

質の高い看護師を採用する方法

看護師の 採用戦略がわかる本

石田 秀朗

テキックス株式会社代表取締役
人事コンサルタント

TEKIX

ターゲットを明確化する

ターゲットを明確化するには、自院の経営ビジョンを理解しておく必要があります。皆さんの病院はどのような病院を目指しておられるのでしょうか？

他院とは違う「強み」を強化して、患者に選ばれる病院になるために、どのような計画が策定されていますか？その計画を遂行するために必要なのが「人」ですね。病院の短期的・長期的目標に対して、看護部としてどのように経営に参入していくか？その目標を明確にして、その目標を達成するため必要な能力を洗い出しましょう。それが貴院にとって、採用すべきターゲットの看護師像です。

専門性を発揮する看護師を増やし、より高度な看護を提供することを患者に広報し、来院患者を増やすのか？和気藹々と、緩やかに時間が流れる雰囲気を出して、癒しの看護で来院患者を増やすのか？この違いによっても、採用すべきターゲットは変わります。

これからの時代は、その病院の看護の強みを表に出して、集患につなげる戦略が必要になってくると思われます。

これまでの採用活動では、求める人材を「看護師の免許を持っている人」「看護学生」というような、漠然としたことしかイメージされていなかったのではないのでしょうか？

少し考えてみてください。みなさんは「人間」ですね。でも色々な個性や特徴をお持ちです。「人間」というカテゴリーでは、全ての人が括られます。たとえば「誰でも良いから集まってください」と言われても、あまり主体的に集まろうとは思いませんよね？でも「こんな人集まってください、なぜなら一緒にこんな事がしたいからです」というアナウンスがあれば、自分の個性や特徴とフィットした場合、集まりたくありませんか？

応募者を集めるには、「採用したい」と思う看護師像を描いて、そのような人の心に響く呼びかけをすることが大切なのです。さて、皆さんの病院はどんな看護師を求められるのでしょうか？

次に、少し違う角度から考えてみましょう。

具体的な採用ターゲットは組織によって様々ですが、どのような場合であっても、採用すべき人材として必要な前提条件は「育つ人材」です。では、「育つ人材」とはどのような人材でしょうか？

看護学生の就職活動を見て驚いたのは、就職先に期待する事、就職先の関心事の上位が「卒後教育」だと言う事です。

卒業後も学び続ける姿勢を持っていると言うのは、素晴らしいことですね。しかしここで1つ注意が必要です。

どの病院も、卒後教育のプログラムを充実させておられますが、その研修によって、新採用者には育ってもらわないといけません。給料を支払いながら研修をするというのは、病院にとっては大きな投資です。

投資した分は、その新人看護師が優秀になって成果を出して、投資を回収しなければ意味があ

りません。そのためには、自分で学ぶ姿勢を持っている事が条件です。「

私を教育してくれますよね」「私を育ててくれるんですよね」という依存的な姿勢で卒後教育の質問をしているのか、「私が育つための土壌はありますか」というように、主体的に卒後教育の質問をしているのか、同じ質問でも全く意味が違います。

もちろん当然ターゲットは後者の人材です。育てないと育てない人ではなく、自ら育っていく人材がターゲットです。ただ、これは白黒はっきりできるものではないのでグラデーションで考え、よりグラデーションが濃い人に応募してもらえる戦略を考えましょう。

昨今、各病院が看護師採用に熾烈な争奪を繰り広げ、看護師の資格さえあれば誰でも採用して人員を確保する病院が多くみられました。

選別せずに大量の看護師を採用した病院では、職場に新人が大量に配置されてその指導に疲れ果て、そこに多くの中途採用者も加わって、組織に亀裂が生じている病院も多いようです。また、いくら募集をしても応募者が来ないと嘆く病院も多く見受けられ、だからこそ「応募があつたらよほどの事がない限り即内定を出す」というのが現状のようです。

果たしてこれで良いのでしょうか？これまで多くの看護部長や採用担当者の方々とお話をさせていただきましたが「決してこれで良いとは思っていない。でも看護師がいなければ病院は成り立たないので仕方がない」と半ば諦めモードです。

「本当は採用したくないような応募者でも断る事が出来ない」と、嘆きながら仕方なく採用されている事への辛さがひしひしと伝わってきます。一体どうしたら良いのでしょうか……。

これまで看護師採用については、看護師養成所と病院とのつながりによって、学校が卒業生を病院に斡旋したり、奨学生制度で縛ったりしていたために、病院は一般企業が大学生を採用するような活動をあまり行わなくても採用できたようですが、現在看護師養成は大学教育に移行されつつあり、学校と病院のつながりは以前に比べて希薄化されてきています。

また、看護師養成所も大学と同じ価値観での教育を求められ、看護師養成所も学生には自由に自分に合った病院を、自分自身で選択することを求めています。

病院は、ただ待っていては看護師が採用できないようになり、企業と同じような採用活動が必要な時代になってきていたのです。そんな矢先に「7対1入院基本料」の導入で看護師の需要と供給のバランスが崩れ、パニックに陥っているのが現状だと思われまます。

こんな時代だからこそ、採用には戦略が必要なのです。何とかして人数を集めたい。だから、ただ闇雲に、誰でも良いので人を探して連れて来る……そんな採用活動は一時しのぎにしかありません。

焦れば焦るほど組織がバラバラになり、人はこぼれて行くのです。そして益々人を探さなければならなくなってしまいます。戦略なき採用は、結果的にロスが多く、経費と時間の無駄使いにつながっているのです。

これまで多くの看護師求人情報誌や採用ホームページを見せていただきましたが、各病院が出されているメッセージを凝縮すると「看護師を何人求めているので来て下さい」という事にしかすぎず、他院と差別化を意識して情報を出されている病院は少なく感じます。

ではどのような情報を出す事が必要なのでしょう？それを考えるためには、病院経営全体から見た病院独自の採用戦略をたてなければいけません。

そうしなければ、出すべき情報は見えてこないのです。

採用戦略とは？

私は長年、企業の採用活動のお手伝いをしてきました。しかし、看護師の採用活動に関しては、看護部長や人事担当者の皆さまに教えていただいている段階です。したがって、私は看護師採用のプロではありません。

だからこそ病院に、これまでとは違う新たな視点をお伝えする事ができるのではないかと期待し、企業の採用活動の考え方をお伝えしたいと思っています。そして、それを看護師採用にどのようにシフトすればよいのかを考えてみましょう。基本的な内容なので、パラメディカルの職員採用や介護士の採用も同じようにお考えいただければと思います。

ここで企業の採用活動でもよくある問題を挙げてみます。

特に中小企業に多い問題としては、中途採用・新採用にかかわらず、採用職種と採用人数を決定しただけで募集を広報するケースが多いのです。「何をする人（職種）が何人必要か？」という議論だけで、「どんな能力を持った人？」「どんな資質の人？」などと言うような議論はないため、どのような方法で選別するのが良いかも考えにくいのです。

このような状態で広報活動が始めら、ある程度応募者の人数が掴めてから具体的な採用試験の計画を場当たりの立てるのです。

次に採用試験ですが、採用のビジョンを明確化していないため、判断基準が定まりません。中途採用の場合、前職のイメージ、新採用の場合は大学（高校）名からのイメージがバイアスとなり、名の通った企業や大学からの応募者は優秀だと判断しがちです。

また、判断基準が曖昧なため、イメージや人柄などで選別して採用し、採ったはいいが、期待した人材にはほど遠かったというケースが多々見られます。そうではなく、今回採るべき人物像を具体的に決定し、採用の目的・方法を採用にかかわる者全員が共有出来る方針を立ててから、募集を始める必要があるのです。

これと同じような事が多くの病院でも行われているのではないのでしょうか。看護基準から算出された看護師定員に対して、不足を埋めると言う目的で、採用活動が開始されてはいませんか？

病院の方々のお話を聞かせていただくと、看護師採用において、人事担当者とは看護部長の連携が効果的ではない場合が多いように感じます。看護部長は熱い思いで採用したい看護師像を持っておられますが、経営者や人事担当者など、採用にかかわる全ての職員との共通認識がされていないのではないのでしょうか。経営者は看護部長任せで、人事担当者は採用人数や諸条件を検討して募集を開始しておられる病院がとても多いように思われます。

経営者が参画して、病院のビジョンを明確にし、それを元に採用したい人材のスペックを鑑みたターゲットを選定している病院は少ないように感じるのですが、いかがなものでしょうか？

採用戦略で最も大切なことはターゲットの明確化です。

たとえば、ビジネスが上手くいっている企業は、ターゲットを明確にし、ターゲットが望むものを必要な個数生産して販売します。すると在庫は残らずに利益率は上がります。物を製造販売する場合、ターゲットが明確でないと、あれもこれも付加価値をつけたくなり、その結果その商

品の魅力は半減し、結局売れないという羽目に陥ります。

これは採用も同じです。ターゲットを絞っておけば、そのような人材を採るための戦略を考える事が出来ますが、ターゲットが明確でないと、どのような方法で活動すると効果的かを考え難いのです。そのため、ただ闇雲に採用活動をしてしまい、結局数の確保さえも出来ない現状に陥るのです。

採用戦略とは、「どんな人材を採用するのか？」というターゲットを明確化し、出来るだけ合理的にそのような人材を集めて、自院に就職してもらえるように作戦を練ることなのです。

採用に重要な時間と労力

ここで、私の体験談をお話しします。私が以前採用のお手伝いをさせていただいた、ある会社の出来事です。

その会社は15人の新採用者を希望しておられました。例年よりも早い時期に内定者を18名出し、採用目標人数が達成できたことで人事担当者は安堵していました。

内定者に内定通知を出したきり、放置していたので、私は不安になって内定者をフォローする必要性を告げました。しかし、フォローには時間も経費もかかります。正直「邪魔くさい」というのが本音でしょう。だ

から先延ばしになっていたのですが、さすがにずっと内定通知を出したままでは不安なので、夏休みに内定者と会社の幹部職員との食事会を設定されました。

内定者に告げた開始時間は6時半、中華料理の円卓に内定者3名、幹部職員3名が座って、今後の展望を語り合う予定でした。しかし、6時をすぎても内定者は来ません。6時15分になって、やっと3名が集まりました。しかし、6時半を前にしてもその他の内定者は来ないのです。

人事担当者は焦って電話をかけましたが、携帯電話は「留守番電話サービス」もしくは「電波が届かないところにおられるか、電源が入っていないためつながりません」という冷たいメッセージを告げます。自宅に電話をすると、母親は「今日はバイトに出ています」という始末……。

なんと、18名中実際に食事会に来たのはたった3名です。

幹部社員に囲まれて内定者は小さくなり、雰囲気は悪く、食事も大幅に余っています。しかも中華料理です！年寄りが多い幹部社員の弱った胃腸に、高カロリーの食事が辛そうで、見ている私も辛くなったものです。

出席した内定者は、その食事会で入社への不安が高まったのか、その後辞退を申し出て、結局入社したのはたった1人でした。1年間の採用経費が全て無駄になったのです。

これは珍しい事ではありません。内定を出しても、特に採りたい人材は多くの内定通知を手にするのです。「この会社に入りたい」そんな気持ちを持ってもらえるように、会社の魅力や誠意を見せて、内定者の心を掴んでおかなければ、逃げていってしまうのは当たり前かもしれません。

では、どのようにして心を掴めば良いのでしょうか？

採用のプロセスは大きく3つに分けられます。

1つ目は「広報」です。広報では、病院の魅力を効果的に伝えて、ターゲットの心を掴み、応募へ導くためのものです。

2つ目が「選別」です。ここで間違っただけではないのは、選別とは、応募者をただ評価するだけの行為ではありません。面接をして、応募者に病院の魅力を詳しく伝えるための手段でもあります。また、相手の心を掴む絶好のチャンスです。だからこそ、中堅・中小企業では最低3回、大手企業では5回程度の採用面接を行って、応募者を繋ぎとめるのです。

そして内定を出した後、3つ目が「フォロー」となります。内定を出したからと言って安心するのではなく、内定者の心を掴んで離さないアプローチをする事が大切です。「早くこの病院に

入職したい」そんな思いにさせる戦略を立てることが必要なのです。ここで労力を惜しんだり、時間や経費を節約する事が、返ってこれまでの投資を無駄にすることにもつながると理解してください。

この「広報」「選別」「フォロー」は、少しずつ重なり合って進行していきます。では次に、これらのプロセスで考えなければならない事柄についてお伝えしたいと思います。

広報戦略で考えることは？

広報活動をマーケティングの一般論にあてはめて考えると、コンセプト・コンテンツ・メディア・フィードバックの4つが重要となります。

コンセプトとは、応募者が応募する理由を表現したものです。応募者が自院に就職することでもたらされる利益を明確化し、利益をもたらすために、どのように環境を整えているのかを言語化します。先にも述べましたが、採用すべきターゲットを絞り、自院の特徴を明確化して、他院との差別化を認識しておくことが重要です。

次に、応募者にコンセプトを伝えるためのコンテンツは、「病院情報」「職場情報」「採用情報」の3つに集約できます。「病院情報」の中には、病院のビジョンや看護部の情報などを具体的に盛り込み、病院の現状をロジカルに情報提供しなければなりません。

求める人材の根拠を示すことは、優秀な看護師を刺激する重要な情報だといえるのです。「職場情報」は、働く者の視点に立って、職場を具体的に表現します。

設備や備品は利用する者の目線から紹介したり、人的環境については、一緒に働くことがイメージできる工夫を行うなど、自院の強みを前面に出してアピールすることが大切です。応募者が興味ある情報は、教育内容だと言われますが、教育内容を、実際に現場の声を聴いているかのような表現方法で提供することが応募者の心を掴むと思われま

す。「採用情報」については、応募から入職までを具体的にイメージできる情報提示を行い、採用に関してのコンセプトや実際の採用担当者の声を伝え、自院を身近に感じさせるテクニックも有効でしょう。

コンテンツを流通させるのがメディアです。メディアには、広く情報を発信して興味を持ってもらうための「母集団形成メディア」と、興味を持った人に、もっと詳しい情報と伝えるための「プロモーションメディア」があります。

母集団形成メディアでは、就職ナビ、就職情報誌、新聞、ポスター、などを利用して広く募集活動をおこないます。ここで、他院と同じようなメッセージではその効果は半減です。テクニックを用いて応募者の心をつかみ、次にプロモーションメディアへと導入するにはどうすれば良いのかを考えましょう。

プロモーションメディアとはホームページ、パンフレット、DVD、チラシ、イベントなどを利用して、自院をより深く応募者に理解してもらうものです。病院の採用活動の場合、プロモーションメディアにもう少し工夫をされる必要があるのではないのでしょうか。特に就職ナビから興味のある病院にジャンプしたとき、応募者の心を掴む病院ホームページの存在は少ないのが残念です。

ここで応募者に「是非この病院で働きたい」と思わせる仕組みづくりこそが、優秀な人材が確保するための採用活動で、最も重要なポイントだと思われま

す。最後にフィードバックですが、現在、応募者からの問い合わせは、電話よりも、インターネット上の就職サイトからのアプローチが多いですね。

タイムラグを軽減し、応募者へのフィードバックを瞬時に適切に対応することが、自院のイメージアップとなり、応募者を逃がさないことに留意してください。

選別戦略で考えることは？

採用試験とは、多くの人の中から、自院のビジョンを達成させるために必要な人材を集めることであり、採用試験の出題を考えるには、自院が求める人材の探し方を考える必要があるのです。

そして、その出題意図や出題内容を公表するという戦略もあります。まず出題意図を正確に理解し、自分の答えを考えて来たことで、思考力や向学心の評価が出来ます。また、答えを考えるプロセスで、病院が求める人材を意識し、そこで働く姿をイメージすることによって、ここに就職したいという意欲の向上が期待できます。採用活動とは、病院が求める人材に育てるための入職前教育とも言えますね。

企業の採用活動では、面接に多くのスタイルやステップを使って採用すべき人を見極めていきます。看護師採用の場合、複数回面接をくり返す病院は少ないと聞いて驚きました。特に昨今の看護師不足の問題から、初回面接ですぐに採用の内定を出す病院もかなり多いと聞きます。

一般に、ハードな面接を行った内定者ほど内定辞退の割合は低いと言われるのですが、人は、容易な面接で得た内定と、難しくて絶対不合格だと落ち込んでから得た内定では、後者に価値を感じるのには簡単に想像出来ますね。内定結果を得たときの感動と、「選ばれた私」という満足感が内定辞退を食いとめ、病院への帰属意識へとつながるのです。

すぐに内定を出して応募者を引きとめようとするのが、逆に応募者を逃がす結果になることもあると思うのですが、いかがでしょうか。また複数回の面接で応募者とコミュニケーションを持ち続けることにより、応募者の病院への帰属意識を醸成することも期待出来るのです。

面接の戦略として、院内の看護師にリクルーター制度を導入するのも1つの手です。

これは、現職看護師を教育し、採用担当者の役割を担わせるものですが、多くの企業でこのシステムが導入されています。これは現職看護師自身の意識向上にも効果的であり、面接をオープンにすることで、職場に刺激が与えられ、活性化につながる効果もあります。

また、応募者を採用前から現職看護に接触させる事で、内定を出した後、情意的に引き止める作戦にもなり得ることもメリットだと言えるでしょう。

フォロー戦略で考えることは？

優秀な人材は、複数の病院から内定を得るのが常です。まずは、内定から入職までのスケジュールを具体的に示して不安を軽減させると同時に、病院の誠意を伝えることが必要です。

また、内定者の持つ疑問を全て聞き入れて、回答を示すことにより、入職への安心感と、病院への信頼感を高めることが重要だと言えます。入職する上では、自己の看護技術が現場で通用するかという不安や、ME機器操作への不安が大きいようですね。

入職までの教育プランとして、通信教育や、対面による技術支援、定期的なメール発信での心理的支援を用いたり、入職前に現職看護師との親睦会など交流の機会を設定するのも効果的です。このように教育とコミュニケーションの両側面から内定者にアプローチし、「大切にされている」という実感を与えてつなぎとめるフォロー戦略を実施しなければ、優秀な人材の獲得は難しい時代なのです。