



採用における ミスマッチの防止と定着

～持ち味カードの仕分け方から普段の仕事ぶりを見せてもらう採用面接と健康経営～

2020年9月12～16日



社会保険労務士事務所

テラス

社会保険労務士 介護支援専門員 倉 雅彦

自己紹介事務所紹介



名称：社会保険労務士事務所テラス

所在地：札幌市北区北10条西1丁目10番1号MCビル7階

info@wakuwaku-hr.com <http://www.sr-terrace.com/>

代表：所長 倉 雅彦 副所長 倉 めぐみ

(全国社会保険労務士会連合会登録番号第01100047号)

体制：3名（社会保険労務士2名）

(スタッフ日商簿記検定1級1名)

沿革：平成22年9月社会保険労務士登録

平成26年7月事務所移転（現在地）

平成26年8月(株)ヒューマンリソース設立(人材育成・研修)

平成30年4月MYComonシステム導入・MFクラウド対応

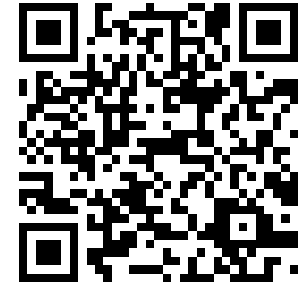
令和2年5月健康経営優良法人認証(中小企業法人)

その他：(公財)介護労働安定センター北海道雇用管理コンサルタント

一般社団法人個を活かす組織づくり支援協会 理事

公益社団法人全国労働基準関係団体連合会就労環境指導員

一般社団法人 日本介護支援専門員協会 会員



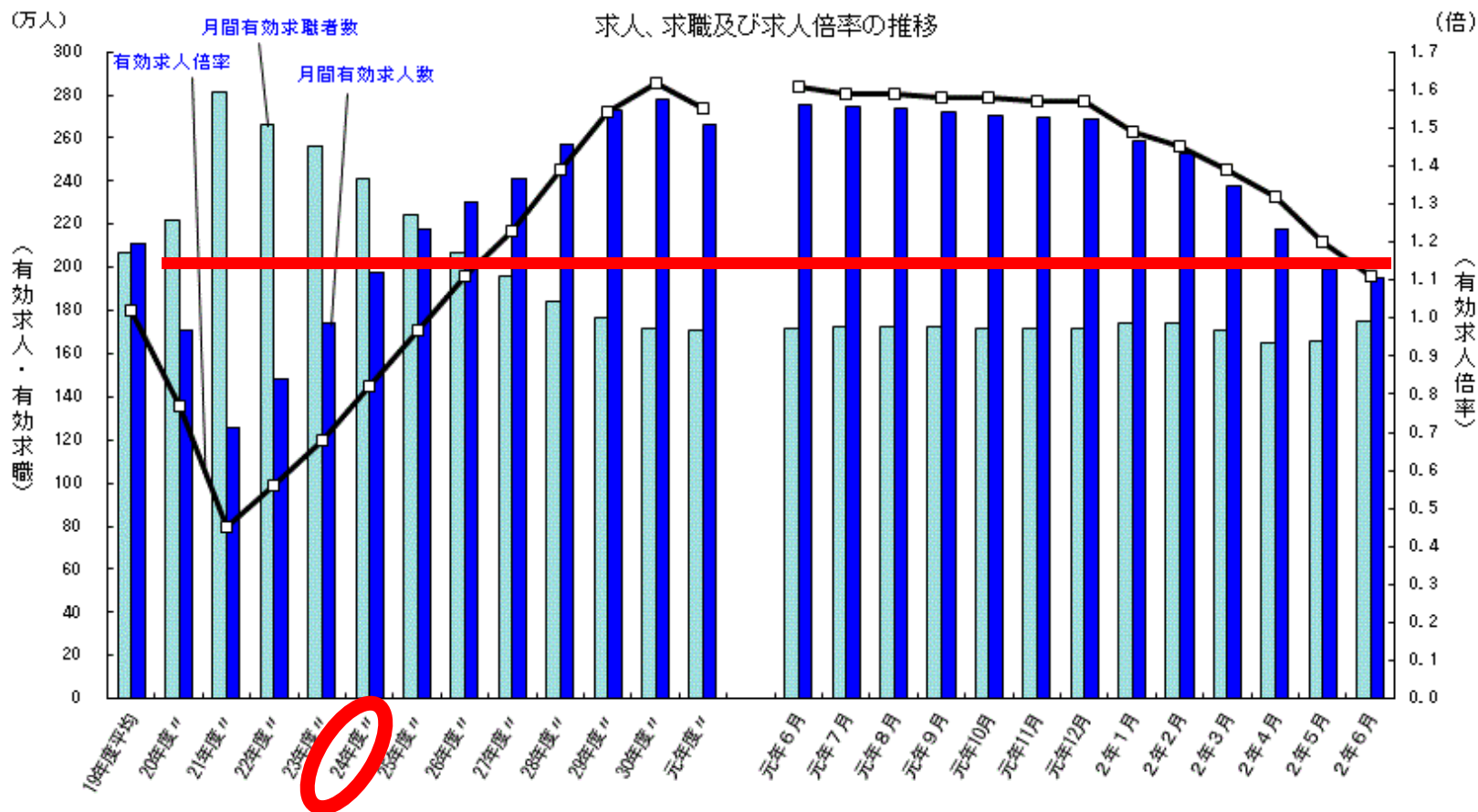
目次

1.	なぜ、いま採用なのか	…3
2.	新型コロナウイルス感染症より環境は変化している	…4
3.	中小企業の採用活動に関する悩みは？	…5
	（事例）採用のミスマッチ	…6
4.	採用活動の悩みは持ち味カードで解消	…7
5.	持ち味カードって何？	…9
	雇用管理改善への取組事例集	…10
6.	「私たちが求める人物像」を決めよう！	…11
7.	面接で応募者に「持ち味カード」を仕分けてもらおう	…12
	〔Step1〕持ち味カードを振り分ける	…13
	〔Step2〕YESの中から、究極の持ち味カードを3枚選ぶ	…14
	〔Step3〕Noの中から、苦手の持ち味と思うカードを3枚選ぶ	…15
8.	採用面接で確認するポイント	…16
9.	チェックPOINTはこんなにたくさん！	…17
10.	面接おもしろ事例紹介	…18
11.	私たちが求める人物像の事例紹介	…19
12.	健康経営	…24
13.	成功の循環モデル	…26

1.なぜ、いま採用なのか

- 中小企業では2011年を境に、人材の不足感が過剰感を上回り、それ以降、人材確保が厳しい状況が続いている
- 完全雇用の時代の到来。完全失業率は3%前後。非自発的失業者もゼロに近づいていたが、**新型コロナウイルス感染症より環境は変化している。**
- 今後においても、2025年には約600万人の人手不足が見込まれる。従って、人材確保と定着を図らなければ、会社は人手不足によりビジネスの機会を失い、淘汰される
- 自社にマッチした人材を定期的に採用しないと技術やノウハウの伝承ができず、会社の体力は弱まり継続できなくなる
- せっかく人材を採用できても定着できず短期離職してしまえば、企業経営にとって大きな痛手となる。社員には得意なことをさせ、できるだけ苦手なことをさせてはいけない

2.新型コロナウイルス感染症より環境は変化している。



8年前と同じ水準へ

一般職業紹介状況（令和2年6月）引用

3. 中小企業の採用活動に関する悩みは？

- 知名度が低く、大企業と比べ労働環境が良くないため応募者が少ない
 - ✓ 知名度の低さを挽回する自社の「強み」や「特徴」の P R 方法が分からない
 - ✓ どんな応募者がきてほしいか、求める人材の基準や表現方法が分からない
- 求める人材とのマッチングが難しい
 - ✓ 人材要件とその具体的な採用基準をどう作成したらよいか分からない
 - ✓ 自社に合ったよい人材の見分け方が分からない
- 採用できても定着が難しい（短期離職してしまう）
 - 《社員側の離職理由》
 - ・ 人間関係がうまくいかない（人間関係が悪い）
 - ・ 労働環境・労働時間に不満
 - 《会社側の認識する退職理由》
 - ・ 仕事で求められるスキル（基礎力、コミュニケーション力等）とのミスマッチ



(事例) 採用のミスマッチ

1. 周りの方と人間関係を構築出来ない。
2. 面接で「自分の有能さアピール」するものの、自信過剰で指示に従わない。
3. 介護・福祉に不向きな人を採用してしまう。



労務トラブルを起し揉める。すぐに辞めてしまう、連絡が取れない。

4.採用活動の悩みは持ち味カードで解消！

採用募集

- 人材要件をスピーディに明確化できる
- 自社の求める人材像を応募者に効果的にPRできる
- 採用に関して採用担当任せではなく、全社的な協力が得られる

採用面接

- 応募者の選択したカードと会社が選択したカードを突き合わせることで、仕事に求められる人間性と能力、スキル、知識等とのマッチングができる
- 応募者の選択したカードで、応募者の価値観を知ることができる
- 行動の癖、普段の仕事ぶり**を観察することで、応募者の一般的な職務遂行レベル、仕事スタイルなどが推測できる

4.採用活動の悩みは持ち味カードで解消！

【行動の癖】

「分けるスピード」「分けるときの迷い」「YES・？・NOへのカードの偏り度合い」「カードの収納の仕方」などの行動の特徴

＊カードを分ける動作は無意識に行っており、職務経歴書、適性検査、筆記試験、面接などでは把握できない、応募者本人の行動パターンの本質が把握できる

面接試験

- 人材要件に基づいた的を射た質問項目内容の設定ができる
- 応募者が人材要件にある行動ができるかどうか、持ち味面接によって明確に判定できる

5.「持ち味カード」ってなに!?

★仕事をするうえで必要な要素（知識、スキル、思考・行動特性、価値観などが行動として発揮されたもの）を76枚のカードに厳選・体系化したものです。

項目分類		カード項目													
マネジメント	組織 マネジメント	70 業績マネジメント		71 組織課題解決		72 計画立案	73 目標立案	74 戦略構築	75 方針策定						
		76 経営理念の共有													
	リーダーシップ	63 率先垂範	64 統率力	65 部門間調整力		66 影響力	67 起業家精神	68 先見性	69 決断力						
	人材 育成	55 メンバーへの公平さ		56 ファシリテーション		57 エンパワーメント		58 コミュニケーション							
		59 フィードバック		60 部下・後輩の育成		61 コーチング		62 動機づけ							
ジョブ	ジョブ アドバンス	41 計数感覚		42 人脈づくり		43 顧客志向		44 チームワーク		45 アレンジ力		46 リスク管理			
		47 分析力		48 クレーム・トラブル処理				49 人物の把握		50 業務企画		51 プレゼンテーション力			
		52 交渉力		53 マーケティング力				54 創造力							
	ジョブ ベーシック	24 専門知識		25 専門スキル		26 正確性		27 スピード		28 段取り		29 タイムマネジメント			
		30 コスト意識		31 指導力		32 情報の活用		33 柔軟性		34 判断力		35 組織コミットメント			
		36 情報の発信・共有			37 論理的思考			38 業務改善		39 問題解決		40 失敗を活かす力			
キャリア	キャリア マインド	15 チャレンジ精神			16 目標達成志向			17 自律志向		18 ポジティブ思考		19 自信			
		20 一貫性		21 大局観		22 高い志		23 使命感							
	キャリア コア	01 素直さ		02 誠実さ		03 自己理解		04 他者理解		05 思いやり		06 大胆さ		07 慎重さ	
		08 感謝		09 自己開示		10 意思決定		11 自己啓発		12 傾聴力		13 自己管理		14 継続力	

雇用管理改善への取組事例集



事例①

求める人物像を職場全体で明確にして 採用のミスマッチを防ぎ、採用力を向上させる！

■ 事業所概要

地域：札幌市

介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：平成17年6月

併設サービス：就労支援

従業員数：34人（うち正社員数：5人）

■ 取組みに至る背景

採用基準について、選考や面接を担当する一部の者（経営者・人事担当者・管理職など）の価値観や経験値が「ものさし」となる傾向がありました。また、深刻な人手不足の影響もあり、人員基準を満たすため、よく人物像を見極めずに急いで採用してしまうケースも散見されました。さらに、組織の理念や風土に新入職員がなじめず、労務トラブルに繋がったり、早期離職に至る事例もありました。

■ 取組み内容

採用力向上と採用のミスマッチ予防のために、下記2点をテーマとする研修を実施しました。

○組織が求める人材像を組織内で話し合い「採用基準」を作成する。

組織に必要な人・私たちが共に働きたい人はどんな人？というテーマでグループワークを行い、参加者に意見を出し合ってもらいました。「やっぱりうちはチームワークが大切

だね」、「傾聴力がないと利用者さんに寄り添えないよね」などと、現場ならではの率直な意見が多数ありました。これらの意見をまとめて、私たちの組織が求める人物像（採用基準）を作り上げました。

○求職者にアピールできる組織の強みを認識し、求人活動に活かすこと。

自分たちの職場の魅力・強みはなんだろう？というテーマでグループワークを行い、参加者に意見を出し合ってもらいました。「うちは人間関係がいいよね」、「仕事は丁寧に教えることができるよね」といった、実際に働いている立場ならではの意見ががありました。

こうした魅力を求人活動（広告、事業所案内等）に盛り込むことで、求職者への訴求力アップに繋げていこうという提案をしました。

■ 取組みのポイント

採用した職員を受入れる現場職員も含めて、組織全体で求める人材像を共有することを取組みのポイントとしました。
皆で話し合いながら「自分たちの組織で一緒に働きたい人はこんな人」という採用基準を作成しました。また、求職者にアピールできる組織の強み・魅力についても話し合いを進め、その中から求人広告の訴求力を高める道を見つけ出していくよう取組みました。



話し合いながら進めた採用基準作りの様子

■ 取組み後の感想

人手不足や人員基準の問題から、急いで採用してしまいミスマッチが発生する事がありましたが、今後は「採用基準」を活用することで組織に合った採用活動をしていけると思います。

また、一部の担当者だけでなく、職場全体で求める人材像について話し合うことには、一体感や組織に貢献しているというやりがいを感じる効果もあります。

採用のミスマッチ予防だけでなく、職員のモチベーションアップにも繋がる取組みが実施でき、たいへん良かったと感じています。

6.職場での対話で 「私たちが求める人物像」を決めよう！

「どのような人物を採用したいのか」
「どのような人と一緒に仕事をしたいのか」

職場で話し合う場を設けましょう！



漠然と「どんな人と働きたいか？」を考えても言葉にするのは難しいかもしれません。

そこで、**“仕事をする上で必要な要素”**を**76枚のカード**に見える化した**「持ち味カード」**を活用すると意見抽出がスムーズになります！

採用担当者だけでなく、新規採用者が勤務する部署のリーダーや、採用者と共に働くことになる同僚など、なるべく多くの人に関わって**「一緒に仕事をしていきたい人」「私たちと共に組織の目標に向かって歩んでいける人」「私たちの組織に必要な人」**の要素を具体的にしていきましょう！

皆で出し合った意見をまとめて、オリジナルの**「私たちが求める人物像」**を作成しましょう！
書類選考や面接の際もこの指標を意識することで、選考基準が明確化されます。

7.面接で応募者に「持ち味カード」を仕分けてもらおう！

【Step 1】 10分間で76枚のカードをYESとNOに仕分けてください

※自分のいままでの行動に照らし合わせて(学生時代の部活動等もOK)

※「将来こうなりたい」「●●を目指している」はダメ！

【step 2】 YESの中から、あなたの究極の持ち味と思うカードを3枚選んでください

【Step 3】 NOの中から、あなたの苦手要素と思うカードを3枚選んでください

たった3つの作業で、いつもの面接では見えなかった
応募者の適性・人間性が見えてきます！



〔Step1〕 持ち味カードを振り分ける

- 「持ち味カード」をYES・NO・?に振り分ける



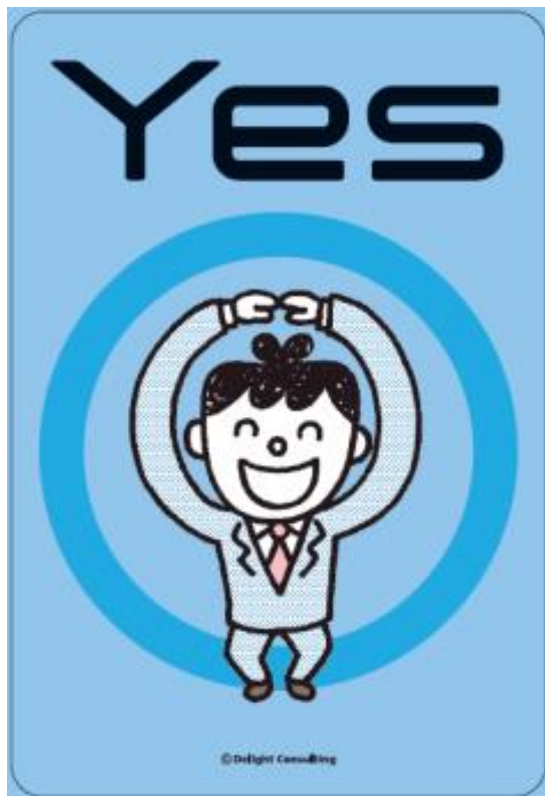
仕分け時間の
目安は10分

※持ち味カードがない場合は
持ち味仕分け確認シートを
活用してください。

※自分のいままでの**行動**に照らし合わせて（学生時代の部活動等もOK）

※「将来こうなりたい」「●●を目指している」はダメ！

〔Step2〕 YESの中から、あなたの究極の 持ち味と思うカードを3枚選んでください



〔C〕 キャリア・コア FILE NO. **01**

素直さ

相手の意見や考えを肯定的に受け入れる

行動例でチェック

- 物事を頼まれたときは、「はい」といって協力している
- 他者からの助言をすぐメモに書き留めている
- 自分の言動が間違っていると気づいたとき、すぐに修正をしている
- 部下や後輩から進言されたとき、良いと思ったことは取り入れている
- 叱られたときは、まず相手の言葉を受け入れている

© Delight Consulting

〔C〕 キャリア・コア FILE NO. **12**

傾聴力

相手の話に共感しながら積極的に聴く

行動例でチェック

- 相手が何を求めているかを適切に判断し、責任のある受け答えをしている
- 相手の言葉の中にある事実や感情を積極的につかもうとしている
- 相手の話す「間」や「表情」を見ながら、あいづちを打っている
- 話の途中でそれまでの内容を要約して伝えている
- 相手が語る感情を表わす言葉（うれしいや悲しいなど）には、そのまま同じ言葉を返している

© Delight Consulting

選ぶ時間の
目安は3分

〔J〕 ジョブ・アドバンス FILE NO. **42**

人脈づくり

成果を上げるために必要な
人的ネットワークを作り上げる

行動例でチェック

- 人脈のありそうなキーマンには定期的に連絡を取り、情報交換をしている
- 定期的に交流会や業界セミナーに参加し、自分の人脈に加えたいと思う人と名刺交換をしている
- 目的を明確に伝え、友人にその知人の紹介を依頼している
- 相手のメリットになりそうな情報は無償で惜しみなく提供している

© Delight Consulting

〔Step3〕 Noの中から、あなたの苦手の 思うカードを3枚選んでください



「J」 ジョブ・ベーシック FILE NO. 33

柔軟性

状況や人間関係の変化に合わせ、臨機応変にやり方や対応を変える

行動例でチェック

- 指示を変更されても感情的にならず、すぐに対応している
- 一度決めたことでも状況の変化に応じ、やり方を変えている
- 相手の状況にあわせて、複数案の中から一番よいものを提案している
- マニュアルになくても、その場の状況に応じたアドリブを効かせている

© Delight Consulting

「M」 リーダーシップ FILE NO. 69

決断力

様々な観点から熟考を重ねたうえ、自分の価値観や直感によって決定する

行動例でチェック

- 経営理念に照らし合わせてどちらに進むか決定している
- 数字や情報などの裏付けをもとに、あとは自分なりのルールや判断基準に従って実行するかどうか決めている
- 原理、原則に基づいて方向性を定めている
- 目先の利益より、長い目で見た利益を優先してものごとを決めている
- 人の意見は聴くものの、そのまま従うのではなく自身の考えで決断を下している

© Delight Consulting

選ぶ時間の
目安は3分

「J」 ジョブ・アドバンス FILE NO. 45

アレンジ力

様々なアイデアからヒントを得て、業務や商品、サービスづくりに活かす

行動例でチェック

- 既存の商品の機能を組み合わせて、新商品を考案している
- 他社商品の成功、失敗を研究して、自社商品に活かしている
- ちょっとしたアイデアを形にした商品やサービスを開発している
- 他人の良いところを自分なりのものにして、商品やサービスづくりに活かしている

© Delight Consulting

8.採用面接で確認するポイント

採用面接確認シート

氏名		面接日 年 月 日 ()		職種	面接者	
		男・女	年齢	歳	正・有・パ	

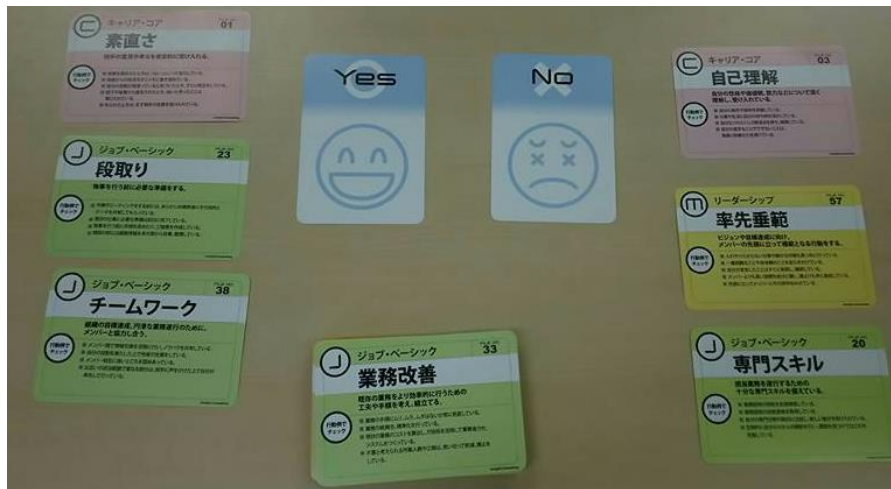
No.	内容	確認			No.	内容	評価欄					
観察ポイント					人間性・仕事感							
1	挨拶がきちんとできて応募の意思説明ができる	○	△	×	1	自己紹介をお願いします。	○	△	×			
2	態度・仕事	○	△	×	2	仕事でおこなっていくうえで大切なことはなんですか？	○	△	×			
3	目を見て話を聞いているか？	○	△	×	3	仕事のやりがい・喜びはなんですか？	○	△	×			
4	服装・整容はどうか？	○	△	×	4	あなたにとって仕事とはなんですか？	○	△	×			
労働条件・スキルの確認					志望動機							
1	労働条件の確認(処遇・時間・場所・職位など)	○	△	×	1	数ある会社の中から当社に応募した理由は？	○	△	×			
2	スキル確認(知識・技術など)	○	△	×	2	職場を選ぶ・探す際の基準はなんですか？	○	△	×			
その他()					○	△	×	3	この業界の今後はどのように考えていますか？	○	△	×
持ち味カード(究極の3枚)					○	△	×	4	前職をやめた理由はなんですか？	○	△	×
1					チャレンジ・挑戦							
2					1	当社に入ったらチャレンジしたいこと、挑戦したいことは？	○	△	×			
3					2	経験やスキルを当社でどのように活かしたいですか？	○	△	×			
持ち味カード(苦手の3枚)					3	身につけたいスキルはなにかありますか？	○	△	×			
1					4	将来の夢はなんですか？	○	△	×			
2					本人からの質問・希望							
基準 持ち味					1							
①素直さ②傾聴力③自己管理④ホジティブ志向 ⑤段取り⑥柔軟性⑦業務改善⑧顧客志向 ⑨チームワーク⑩リスク管理⑪コミュニケーション (重要持ち味 ①素直さ ②顧客志向 ③チームワーク)					2							
					3							
特記					面接者 評価	◎ ○ △ ×	最終評価					

17

9. チェックPOINTはこんなにたくさん！

- ①カードの並べ方：キッチリ派ORぐちゃぐちゃ派
- ②仕分けスピード：10分で76枚（1枚あたり約7秒）の時間配分
- ③作業の理解度：説明を理解していない・確認質問の有無
- ④YESとNOの偏り具合：自信過多OR自己否定的
- ⑤職場の求める人物像との照らし合わせ(マッチorミスマッチ)
- ⑥普段の仕事・作業の様子(又は仕分け結果)

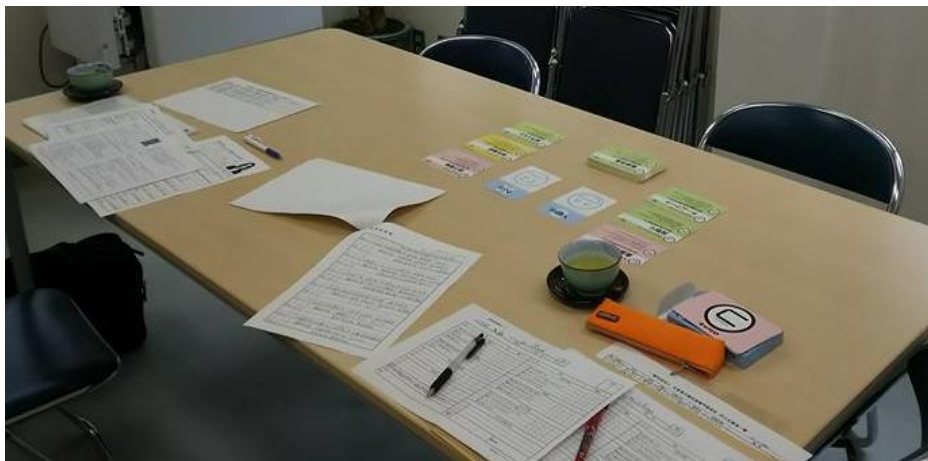
などなど……



10. 面接おもしろ事例紹介

注：これは、すべて実際の「持ち味面接」でおこった事です……

- ★作業の仕方を理解していない(説明を聴いていない。確認もしない。)
- ★カードに集中して周りが見えていない・聞こえていない
- ★1枚に時間をかけすぎて時間内に終了しない(しかし履歴書自己PRには“段取り”と記載・・)
- ★ほとんどYESでNOが1～2枚(逆のパターンも)
- ★仕分け結果と履歴書のPRが一致しない(協調性やチームワークや「人脈づくり」のカードを選ばない・・)
- ★ぐちゃぐちゃバラバラのカードを放置して退席(気遣い・思いやりがない)などなど・・



11. 私たちが求める人物像の事例紹介



●基準の定め方には、いろいろな方法があります♪

「わが社のぜったい譲れない10要素」を決める。

職場で大切にしている要素を10枚選んでもらい、「求める人物像」を決める・意識させる・自律性を促す。

(根源的な人間性・価値感が社の理念に合わない人は、組織の和を乱し、将来的に損失になる)

「職種ごとの要素」を決める。

正確でミスのない仕事が求められる事務職については、「慎重さ」、「正確性」。

介護員の場合は「チャレンジ精神」、「ポジティブ思考」、「誠実さ」というように職種別に設定する。

例】組織として絶対に譲れない3要素＋職種別の2要素(5枚を基準とする)

12. 健康経営を促進させよう

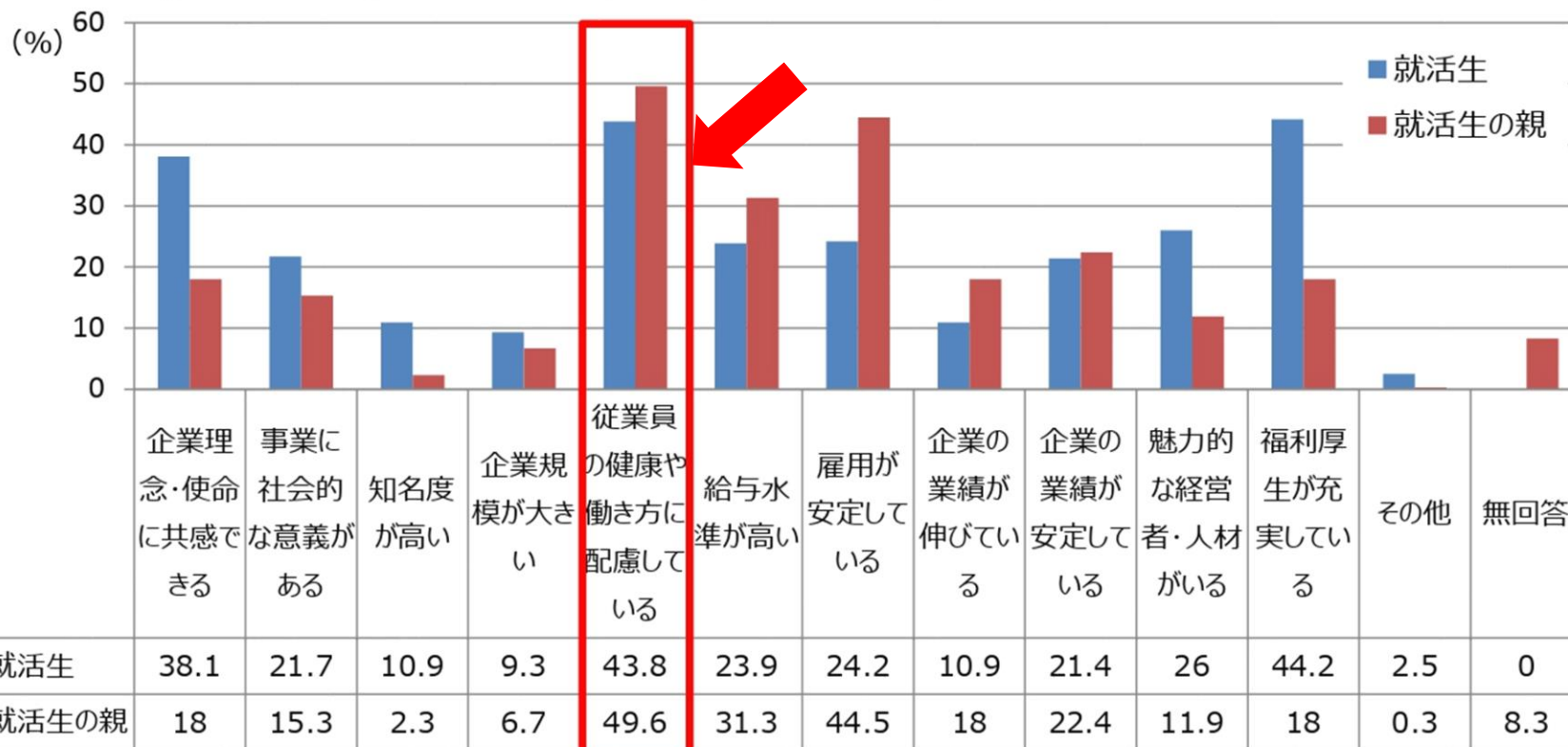
健康経営とは？

企業が従業員の健康保持・増進の取組をすることは、将来的に収益性等を高める投資であるという考え方のもと、健康管理を経営的視点から考え戦略的に実践すること。

「健康経営」は、就職時の判断基準として見られています

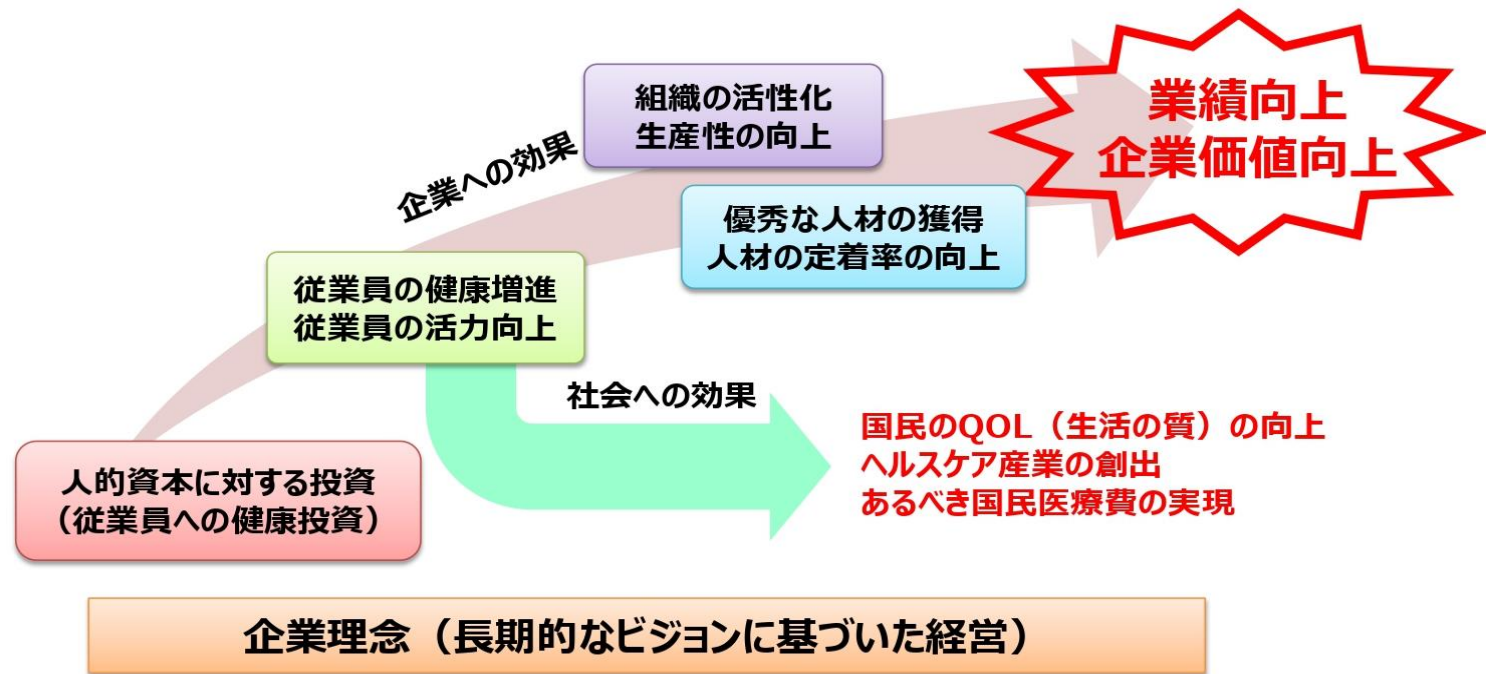
Q. (就活生) 将来、どのような企業に就職したいか。(3つまで)

Q. (親) どのような企業に就職させたいか。(3つまで)



出典:経済産業省ヘルスケア産業課「健康経営銘柄2018」及び「健康経営優良法人2018にむけて」

なぜ今、健康経営が注目されるのか？



出典：経済産業省ヘルスケア産業課「健康経営銘柄2018」及び「健康経営優良法人2018にむけて」

従業員の健康保持・増進に取り組むことは、従業員の活力向上・生産性向上などの組織活性化をもたらし、結果的に業績向上や組織の価値向上に繋がるから。

「人材」については
既存職員・将来の職員
両方に働きかけることができる

健康経営の取組み



今いる職員に
長く働いてもらえる
職場づくり
(人材定着率向上)

求職者に
「この法人で働きたい」と
思われる職場づくり
(優秀な人材の獲得・
採用力UP)

①既存職員への働きかけ

- ・疾病をかかえる職員の治療と仕事の両立支援
- ・女性の健康サポート(妊活・出産・生理休暇等)
- ・過重労働対策(ワークライフバランス・働き方改革)



離職の予防、女性の活躍、
メンタル不調の予防、などなど

健康経営優良法人2021（中小規模法人部門）認定要件

大項目	中項目	小項目	評価項目	認定要件	
1. 経営理念(経営者の自覚)			健康宣言の社内外への発信及び経営者自身の健診受診	必須	
2. 組織体制			健康づくり担当者の設置	必須	
			(求めに応じて)40歳以上の従業員の健診データの提供 ※4.評価・改善から移動	必須	
3. 制度・施策実行	従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討	対策の検討	健康課題に基づいた具体的目標の設定 ※旧項目名：健康増進・過重労働防止に向けた具体的目標(計画)の設定	必須	
		健康課題の把握	①定期健診受診率(実質100%)	左記①～③のうち 少なくとも 1項目	
			②受診勧奨の取り組み		
			③50人未満の事業場におけるストレスチェックの実施		
	健康経営の実践に向けた基礎的な土台づくりとワークエンゲイジメント	ヘルスリテラシーの向上	④管理職又は従業員に対する教育機会の設定	左記④～⑦のうち 少なくとも 1項目	
		ワークライフバランスの推進	⑤適切な働き方実現に向けた取り組み		
		職場の活性化	⑥コミュニケーションの促進に向けた取り組み		
		病気の治療と仕事の両立支援	⑦病気の治療と仕事の両立の促進に向けた取り組み(⑭以外)		
	従業員の心と身体への健康づくりに向けた具体的対策	保健指導	⑧保健指導の実施又は特定保健指導実施機会の提供に関する取り組み	左記⑧～⑭のうち 3項目以上	
		健康増進・生活習慣病予防対策	⑨食生活の改善に向けた取り組み		
			⑩運動機会の増進に向けた取り組み		
			⑪女性の健康保持・増進に向けた取り組み		
		感染症予防対策	⑫従業員の感染症予防に向けた取り組み		
		過重労働対策	⑬長時間労働者への対応に関する取り組み		
		メンタルヘルス対策	⑭メンタルヘルス不調者への対応に関する取り組み		
		受動喫煙対策	受動喫煙対策に関する取り組み	必須	
4. 評価・改善			⑮健康経営の評価・改善に関する取り組み		
5. 法令遵守・リスクマネジメント(自主申告) ※誓約書参照			定期健診の実施、健保等保険者による特定健康診査・特定保健指導の実施、50人以上の事業場におけるストレスチェックの実施、従業員の健康管理に関連する法令について重大な違反をしていないこと、など	必須	

左記選択項目①～⑮のうち6項目以上

左記選択項目①～⑮のうち6項目以上

上記の他、「健康経営の取り組みに関する地域への発信状況」と「健康経営の評価項目における適合項目数」を評価し、上位500法人を健康経営優良法人2021（中小規模法人部門（ブライツ500））として認定する。

※健康経営優良法人2022（中小規模法人部門）に向け、次の3点の変更を検討していく。

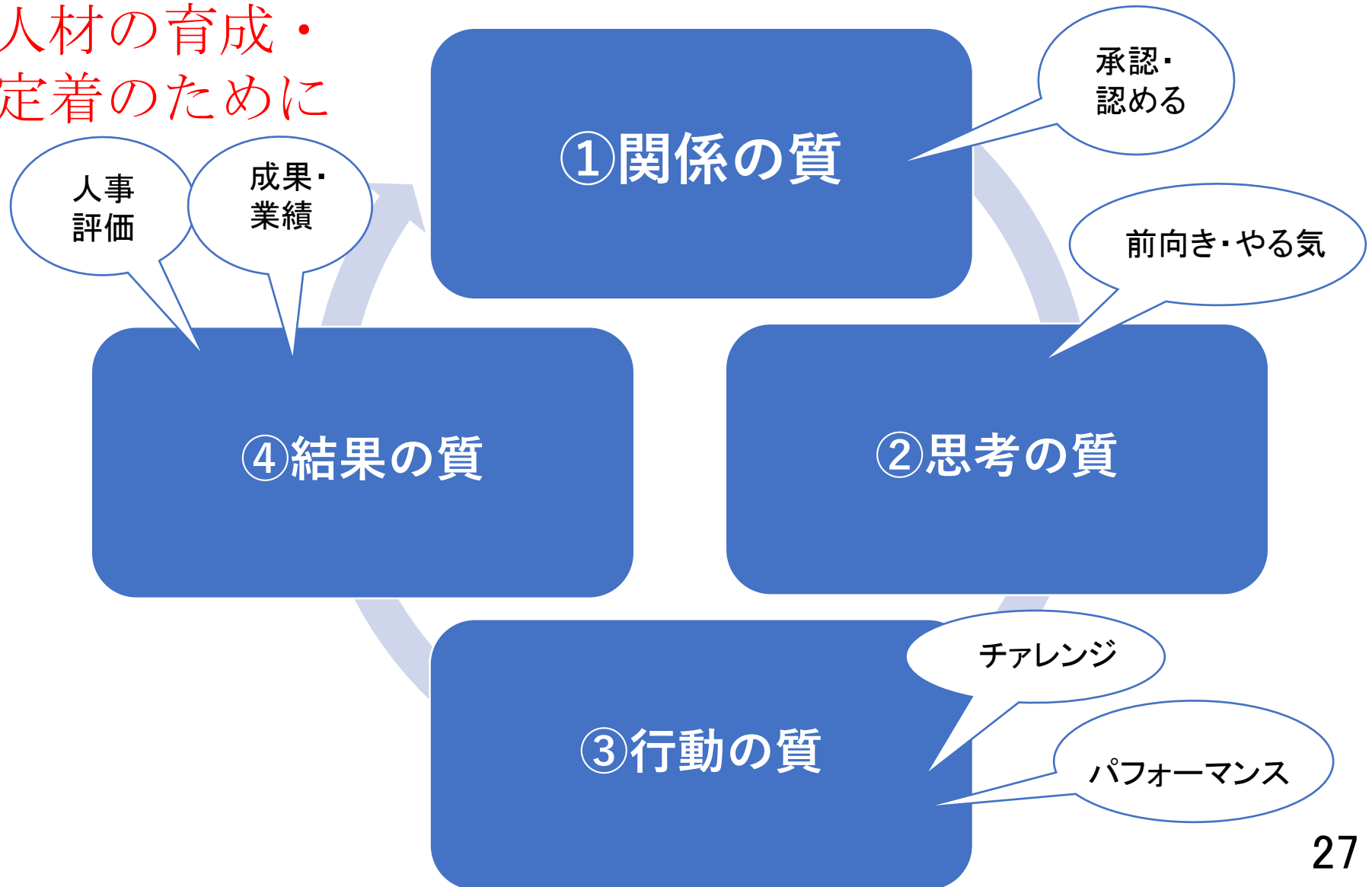
- ・3.制度施策実行の新たな評価項目に「従業員の喫煙対策」を追加 ・①～③の選択項目の最低選択数の見直し（3項目中2項目への変更）
- ・「⑮健康経営の評価・改善に関する取り組み」の必須化

©Sr-Terrace

13.成功の循環

米マサチューセッツ工科大学ダニエル・キム氏が提唱

人材の育成・
定着のために



ご清聴ありがとうございました。

「持ち味カード」を活用した採用面接で、その方の人間性・価値観・仕事ぶりを確認・承認するツールとしてご活用ください。



採用面接確認シート



持ち味カード購入



採用のミスマッチを
防ぐ面接方法
(持ち味カード活用版)



雇用管理改善へ
の取組事例集

ご相談・お問合せはカイポケさんの担当者まで