

## 法人統一採用制度提案書

試用期間を活用した段階的評価システムによる革新的人材戦略

作成者：人財統括本部準備室 人財採用戦略部門 平岡明彦・廻茂樹

## 🔄 試用期間を活用した段階的評価システム

## 各事務長の意見を踏まえ考案したアプローチ：採用＝配属決定ではない

3ヶ月試用期間で最適配置を決定し、全ての懸念を解決するシステム

1

## 1ヶ月目：基礎OJT期間

- 入職施設での基本業務習得
- 指導者による日常評価
- 週1回の面談実施

基本適性・人間関係確認

2

## 2ヶ月目：適性確認期間

- 他施設での短期体験（1-2週間）
- 複数環境での適性比較評価
- 本人の志向確認面談

法人内多様性を活用した評価

3

## 3ヶ月目：配置決定期間

- 総合的な適性評価
- 本人・現場・法人の三者協議
- 正式配置決定

最適配置で定着率向上

## 💡 システムの核心的価値

**厚生会独自の強み活用：**急性期（小原病院）、回復期（立神リハ）、介護（エスポワール立神）という多様な事業展開を活かし、2ヶ月目に他施設体験を実施。これにより職員の適性を客観的に評価し、本人の希望と施設のニーズを最適にマッチングします。

**「失敗」から「学習」への転換：**従来の「採用ミス」という概念を「最適配置への学習プロセス」に転換。施設風土不一致も「発見」として活用し、法人内異動で解決します。

## ！ ヒアリングで出た懸念への具体的回答

## 🏢 「各施設の機能が異なるため一元化は困難」

出典：立神リハ温泉病院・若林事務長

病院、老健、デイサービスなど各施設で機能が異なるため、採用担当者一人で全てを統括することになると、現場との連携不足や責任の押し付け合い、不適切な人材の採用といった問題が生じる可能性がある。

## 🔧 試用期間段階的評価による解決

**2ヶ月目の他施設体験で完全解決：**各施設の機能や風土を実際に体験させることで、机上での判断ではなく、実務を通じた適性確認が可能。急性期・回復期・介護のそれぞれで働いてみることで、職員自身も自分に最も適した環境を発見できます。配属予定部署責任者が面接に参加し、施設固有の特性は維持されます。

## 👥 「施設風土に合わない人材を採用してしまうリスク」

出典：エスポワール立神・海江田事務長

法人全体で採用決定した場合、特定の施設の文化に合わない人材を採用してしまう可能性があり、「なぜこんな人を採用したのか」という意見が出るかもしれない。本採用後に施設の申し出で異動を促すのは難しい。

## 🔧 試用期間段階的評価による解決

**3ヶ月間での十分な適性確認：**1ヶ月目で基本適性、2ヶ月目で複数施設での比較評価、3ヶ月目で三者協議による配置決定。施設風土との不一致は試用期間中に発見・調整されるため、「なぜこんな人を」という事態は発生しません。法人内異動制度（2024年4月から雇用契約書記載済み）により、最適配置を実現します。

## 🔥 「圧迫面接にならないよう配慮が必要」

出典：小原病院でのヒアリング

応募者が緊張しないよう、和やかな雰囲気面接を進めることが、本音を引き出す上で重要である。圧迫面接のような手法は採用しない方針が良い。

## 🔧 試用期間段階的評価による解決

**面接の重要性が相対的に低下：**従来は15分の面接で全てを判断する必要があったため、プレッシャーが高く圧迫的になりがち。3ヶ月の段階的評価システムにより、面接は「基本的な確認」に留まり、実際の適性は実務を通じて評価。応募者も面接官もリラックスして臨めます。

## 🧠 「一元化の具体的メリットが不明確」

出典：立神リハ温泉病院・若林事務長、エスポワール立神・海江田事務長

一元化によって何が解決され、どのようなメリットが得られるのかを明確にする必要がある。現状でも各施設で問題なく採用できているのに、なぜ変更する必要があるのか。

### 🔧 試用期間段階的評価による明確なメリット

**他法人では不可能な差別化戦略：**急性期から在宅まで多様なキャリア展開が可能な法人として、求職者に「ライフスタイル変化に対応できる職場」をアピール。結婚・出産・介護・趣味等の人生の変化に応じて、待遇そのままで法人内異動が可能。これは厚生会独自の強みです。

**具体的効果：**同一応募者の複数施設受験による非効率解消、問題職員の他施設再採用防止、採用品質の均一化による早期離職率改善。

## 🔍 「虚偽報告・情報隠蔽への対策不足」

出典：エスポワール立神での健康状態隠蔽事例

面接時に健康状態を確認したにもかかわらず、入職後に障害を隠していた事例があった。面接時に確認していなければ、後で事実が発覚しても問い詰めることが難しくなる。

### 🔧 試用期間段階的評価による解決

**長期間の実務評価により真の適性把握：**3ヶ月間の実際の業務を通じて、健康状態や能力を客観的に評価。短時間の面接では発見困難な問題も、継続的な実務評価により早期発見・対応が可能。プライバシーに配慮しつつ、業務適性の観点から必要な情報を適切に確認できます。

## 📋 3つの実行計画パターン（全て2026年4月開始）

### パターンA：完全統一採用（一元化型）

法人本部に採用窓口を完全一元化し、試用期間を活用した段階的評価システムと完全連携。最短期間で最大効果を実現する積極的アプローチ。

#### 📅 実施スケジュール（6ヶ月間）

**2025年10月-12月：**試用期間を活用した段階的評価システム構築

**2026年1月-3月：**統一採用制度設計・面接官研修実施

**2026年4月：**完全統一採用開始

#### 🏢 体制

- 採用責任者：人財統括本部 1名専任
- 面接委員会：本部採用責任者＋配属予定施設管理職
- 配置決定：本部主導の三者協議（本人・現場・法人）
- 最終決裁：人財統括本部長

#### ✅ メリット

- 試用期間段階的評価の完全活用
- 「厚生会職員」としての一体感醸成
- 法人全体でのキャリア開発実現
- 最短期間での効率化実現

#### ⚠️ 注意点

- 現場の強い反発可能性
- システム構築の初期投資大
- 失敗時の影響が全法人に波及
- 専任採用責任者の確保が必要

### パターンB：段階的統一採用（職種別展開型）【推奨】

職種別・施設別に段階的に統一化を進めつつ、試用期間を活用した段階的評価システムも並行構築。現実的で安全なアプローチ。

#### 📅 実施スケジュール（段階的導入）

**2025年10月-2026年3月：**試用期間を活用した段階的評価システム構築・看護師＋介護士から開始

**2026年4月：**小原病院＋エスポワール立神で統一採用開始（看護師・介護士）

**2026年10月：**リハビリ職種追加・立神リハ温泉病院参加

**2027年4月：**全職種での完全統一採用実現

#### 🏢 体制（段階的变化）

**Phase1：**各施設＋本部連携採用、共同面接委員会

**Phase2：**本部主導＋全施設協力、統一面接委員会

**Phase3：**完全一元化、本部専任採用責任者体制

- 配置決定：段階に応じた三者協議方式

✔ **メリット**

- ・試用期間段階的評価の段階的検証・改善
- ・現場の理解促進と成功体験蓄積
- ・リスクの分散と失敗からの学習
- ・制度の継続的な洗練

⚠ **注意点**

- ・効果実現までの期間が長い
- ・過渡期の管理複雑化
- ・試用期間段階的評価の部分的運用
- ・段階管理の継続的調整が必要

## パターンC：基準統一型（分散採用継続＋試用期間活用）

各施設での採用継続、基準統一、限定的な試用期間を活用した段階的評価システム導入。最も保守的で安全なアプローチ。

📅 **実施スケジュール（6ヶ月間）**

**2025年10月-11月**：統一マニュアル作成

**2025年12月-2026年3月**：試用期間を活用した段階的評価システム設計・面接官研修

**2026年4月**：統一基準＋試用期間を活用した段階的評価開始

🏢 **体制**

- ・採用実施：各施設事務長が継続
- ・面接委員会：各施設独自（統一基準適用）
- ・配置決定：各施設内決定＋例外的法人内異動
- ・統括管理：人財統括本部（基準管理・異動調整）

✔ **メリット**

- ・現場への影響最小限
- ・各施設の自主性維持
- ・低コスト・低リスク
- ・試用期間段階的評価の効果検証

⚠ **注意点**

- ・試用期間段階的評価の部分的活用
- ・法人内異動の制約
- ・統一採用の本格的メリット享受不可
- ・統一基準の遵守管理が必要

🚀 **推奨案：パターンB（段階的統一採用）**

**ヒアリング結果との最高の整合性**：エスポワール立神と小原病院の前向きな姿勢を第1段階で活用し、立神リハ温泉病院の慎重な懸念に段階的に対応。各施設の成功体験を積み重ねることで自然な理解促進が可能。

**実装戦略**：

- ・**Phase 1**：小原病院＋エスポワール立神での試験実施、成功事例作成
- ・**Phase 2**：立神リハの理解促進と参加、3施設での完全運用
- ・**Phase 3**：法人全体での統一採用実現、ブランディング戦略展開

この段階的アプローチにより、現場の理解を得ながら確実に「多様なライフスタイルに対応する法人」というブランディング戦略を実現できます。



## 次のステップ

**事務長の皆様へのお願い**

3施設のヒアリングを通じて、法人統一採用に対する建設的な懸念と前向きな協力意向を確認できました。特に「**試用期間を活用した段階的評価システム**」は、皆様が提起された課題のすべてを解決するアプローチとして設計されています。

**このシステムの革新性**：

従来の「採用＝配置決定」から「採用→3ヶ月評価→最適配置決定」への転換により、採用リスクを大幅に軽減し、職員の定着率向上と満足度改善を同時に実現します。

**厚生会独自の競争優位**：

急性期から在宅まで多様な事業展開を活かし、職員のライフステージ変化に柔軟対応できる法人として、他では実現困難な差別化戦略を構築できます。

**お願い**：

- ・推奨案（パターンB：段階的統一採用）についてのご意見
- ・第1段階（小原病院＋エスポワール立神）への参加意向
- ・試用期間を活用した段階的評価システムの導入可能性

皆様の建設的なご意見とご協力により、厚生会は地域で最も働きやすい医療法人として確固たる地位を築くことができます。ぜひ前向きなご検討をお願いいたします。

人財統括本部準備室  
人財採用戦略部門 平岡明彦  
戦略企画・統括管理部門 廻茂樹