

医療機関のための

採用

の教科書

採用要件から育成までの
デザインとアクション

著 | 岩本修一 株式会社DTG 代表取締役・医師

監修 | 青田 努 Cast a spell合同会社 代表

中外医学社

監修の序

「採用は、経営そのものである」——私は長年、人事・採用の世界に身を置くなかで、この考えを繰り返しお伝えしてきました。それは一般企業に限った話ではありません。医師、看護師、医療技術職、事務職といった多様な専門職がチームとなって患者さんに向き合う医療機関においてこそ、「誰と働くか」は医療の質と組織の未来を左右する、極めて重要な経営判断となります。

一方で、多くの医療機関では、採用が「人手が足りないから、とりあえず募集する」「なんとなく面接して、勘で決める」といった場当たり的なものになりがちです。うまくいかない本当の原因は、給与や立地ではなく、「自分たちは、どのような人と一緒に働きたいのか」という「採用要件」が曖昧なまま採用活動を進めてしまうことにあります。

本書は、この「採用要件」を出発点に、募集・選考・クロージング・オンボーディングという一連の流れを、医療機関の実例とともに具体的に解説した一冊です。全体を貫くのは「戦略性」と「人間性」という2つの軸。ブレない軸をもって採用を設計すること、そして候補者を一人の「個」として尊重し、真摯に向き合うこと。この両輪が揃ってはじめて、採用は本当の力を発揮します。

著者は、医療現場で採用の難しさに悩み、試行錯誤を重ねてきた実践者です。だからこそ本書には、机上の理論ではなく、明日から現場で使える知恵が詰まっています。採用の考え方を医療機関の文脈に丁寧に翻訳した本書は、人材確保に悩む多くの医療機関にとって、心強い道しるべになると確信しています。

採用とは、欠員を埋める作業ではなく、組織の未来をかたちづくる営みです。本書を手にとってくださったあなたの医療機関で、「未来を創る採用」への第一歩が始まることを願っています。

2026年9月

監修者 青田 努

著者の序

私が「医療機関の採用」に本格的に関わるようになったのは、2016年、ハイズ株式会社（当時代表取締役・裴 英洙氏）で医療機関の経営支援に携わったことがきっかけです。以来、10年間の経営支援と6年間の診療所経営のなかで、人材育成や評価・報酬制度など、医療機関の経営には重要なテーマが数多くあることを実感してきました。なかでも組織の土台になると考えているのが「採用」と「オペレーション」です。本書では、まずその一つである「採用」に焦点を当てました。

しかし、その重要性を理解していても、実践は容易ではありません。2020年、石井洋介先生、伴 正海先生とともに東京で「おうちの診療所目黒」を共同開業し、いざ自分で採用活動を始めると、すぐに壁にぶつかりました。何から手をつけ、何を基準に判断すればよいのか——。そのとき出会ったのが、監修者・青田 努さんの「採用を体系的に学ぶ会」でした。本書は、そこでの学びを経営の現場で実践し、試行錯誤を重ねてきた経験を中心にまとめたものです。

執筆にあたり、そよぎハート&ライフクリニック湘南平塚の村本容崇先生には、開業前のご相談から、素晴らしい採用チームを運営される現在に至るまでのエピソードの掲載をご快諾いただきました。心より感謝申し上げます。

医療機関を取り巻く環境は、診療報酬の面でも人材確保の面でも、一昔前より難しい時代に入っています。それでも私は、採用において「医療機関側でできることは、まだ多くある」と実感しています。その手立てが広く知られ、実践されていけば、医療機関にとっても候補者にとっても、きっとよい形が生まれるはずです。

日々の診療と向き合いながら採用にも取り組む皆さまにとって、本書が最初の一步を踏み出すきっかけとなれば嬉しいです。

2026年9月

著者 岩本修一

医療機関こそ求められる「採用力」とは —採用が、自院の命運を分ける時代に

「開業に向けて、何より大切なのはスタッフだ。だからこそ、採用には力を入れるつもりだったんです。でも、実際は開業準備に追われ、採用のことをじっくり考える時間が取れないまま。気がつけば面接まで1ヵ月を切り、『本当に人が集まるのか?』『僕の想いや目指すクリニックの姿が、ちゃんと伝わるだろうか?』と、不安が募るばかりでした」

2024年5月に神奈川県平塚市で「そよぎハート&ライフクリニック湘南平塚」を開業した院長の村本容崇先生は、開業前の採用活動をこう振り返ります。

周りの開業した先生方からは、「結局、人の悩みが一番大きいよ」「採用しても1年で辞めるのが普通だ」といった声を聞くことが多く、「やっぱりそういうものなのか……」と半ば諦めかけていたそうです。「せっかく採用しても、想いに共感してくれる人は少ないかもしれない。すぐに入れ替わってしまうんだろうな……」そんなネガティブなイメージばかりが先行し、採用活動に対して投げやりな気持ちにさえなっていたといいます。

採用面接を3週間後に控えたある日、村本先生から採用に関する不安について筆者に相談をいただきました。

採用面接に向けて話し合う中で「残りの3週間で、面接当日に最高の状態に臨むために、今できることは何か」という点に収束し、3週間の時間の使い方と、具体的な施策を決めました。

後日談で伺ったところ、当時話し合っているときに、村本先生が抱えていた不安が薄まり、採用について前向きになったのを感じたそうです。それまで採用の難しさや、人が定着しないだろうというネガティブな前提にとらわれていた自分に、初めて気づいたとおっしゃいます。

「たしかにそうだ。こんな後ろ向きなことばかり考えていても、良い人が集

まるはずがない。まずは、自分自身が最高の状態で面接に臨めるように準備しよう」

そう決意した村本先生は、まず「自分たちは、どんな人と一緒に働きたいのか？」という『採用要件』を具体的に考えることから始めました。「マインド重視」という想いはありつつも、「クリニックとして最低限必要なスキルや経験は何だろうか？」と言語化し、開業準備と一緒に進めるメンバーと共有することで、採用活動の軸が定まっていたのです。

結果として、村本先生の採用は大きく実を結びました。院長自身の想いと写真を載せた採用サイトを整えたことで応募が増え、面接では候補者の価値観を深く聴く対話を重ねました。こうして迎えた開業時のオープニングスタッフは、いまま定着し、活躍を続けています。村本先生は現在、採用を「欠員を埋める作業」ではなく「共感し合える仲間を増やす前向きな活動」として、チームとともに楽しんでいます。本書がこれからお伝えするのは、この変化を支えた考え方と、具体的な打ち手です。

これは、村本先生だけの特別な話ではありません。筆者自身も、診療所経営で採用の難しさに頭を悩ませる一人でした。当時、そんな私に、採用を体系的に学ぶ機会をくださったのが、採用・人事の師匠であり、本書の監修者でもある青田 努さんです。本書でお伝えする採用の本質的な考え方の多くは、青田さんからの学びに基づいています。

また、その採用の考え方を『医療機関の経営』という文脈に位置づける視点は、医療経営の師匠である裴 英洙先生からの学びに基づいています。裴先生は、医師でありながら経営者・コンサルタントとして数多くの医療機関を支えてこられた方で、筆者がハイズ株式会社でお世話になった恩師です。医療機関にとって採用は、単なる人員補充ではなく、経営そのものを左右する重要な意思決定である——本書を貫くこの視点は、裴先生から教わったものにほかなりません。

医師不足、看護師不足、人材不足という言葉を、私たちはよく耳にします。実際、多くの医療機関で人材確保に苦心されています。その一方で、採用活動自体は意外にも「なんとなく」や「場当たりの」に行われていることが少なくありません。

ある診療所では、「うちは給与が安いから、誰も来てくれない」と諦めてい

採用活動の全体像と「採用要件」の基礎

一点ではなく「流れ」で採用をとらえる

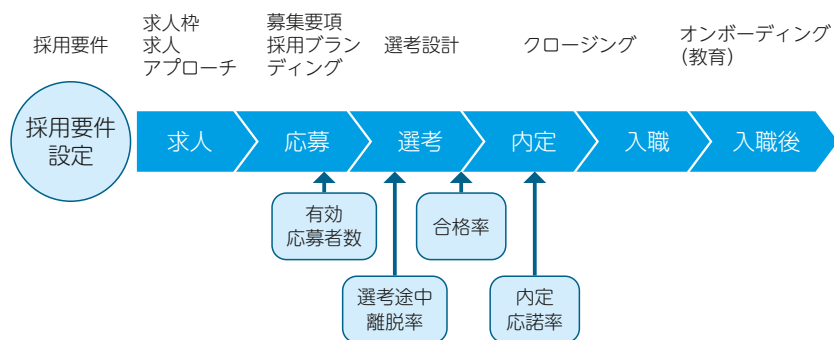
採用活動は、決して「募集広告を出して、応募があったら面接をして、良さそうな人を採用する」という単純なプロセスではありません。採用を成功させるには、一連の流れを体系的に理解し、それぞれのステップで何を行うべきかを明確にすることが重要です。

本章では、採用活動の全体像を俯瞰した上で、その出発点となる「採用要件」について、基本的な考え方と具体的な設定方法を解説します。

1 採用活動の全体像

採用活動は、大きく5つのステップで構成されています。

採用要件 → 募集 → 選考 → クロージング → オンボーディング



それぞれのステップを簡潔に説明しましょう。

①採用要件

「どのような人材を採用したいのか」を明確にする段階です。組織の目標や課題から逆算し、必要な役割、求めるスキルや経験、大切にしたい価値観などを具体的に言語化します。この採用要件が、以降のすべてのプロセスの基盤となります。

②募集

採用要件で定めた人物像に届くよう、求人情報を作成し、適切な媒体で発信する段階です。どのような言葉で自院の魅力を伝えるか、どの採用チャネルを選ぶかなど、戦略的な判断が求められます。

③選考

応募者の中から、採用要件に合う人材を見極める段階です。書類選考、面接、適性検査など、複数の手法を組み合わせ、候補者のスキル、経験、価値観を多角的に評価します。

④クロージング

内定を出した候補者に、「この職場で働きたい」と決断していただくための段階です。待遇面の説明だけでなく、組織の理念や職場の雰囲気、一緒に働く仲間について丁寧に伝え、候補者の不安や疑問に真摯に向き合います。

⑤オンボーディング

入職後、新しいメンバーが組織に馴染み、早期に戦力化できるよう支援する段階です。採用活動は内定で終わりではありません。入職後のフォロー体制を整え、定着と活躍を後押しすることまでが、採用活動の一部なのです。

この5つのステップは、それぞれが独立しているのではなく、密接につながっています。例えば、採用要件が曖昧なまま募集をかけても、的外れな候補者ばかりが集まってしまう。また、選考で見極めるべきポイントが不明確だと、面接での質問も場当たりのになり、本質を見抜くことができません。

採用活動を成功させるためには、この全体像を理解した上で、最初のステップである「採用要件」をしっかりと固めることが何より重要です。

2 採用要件（定義づけ）： すべてはここから始まる

採用活動において、最初の、そして最も重要なステップが「採用要件」の**明確化**です。第1章でも触れたように、採用要件とは「**採用する人材に求める能力や条件について、組織の関係者間で合意し、言語化したもの**」です。

採用活動は、この「採用要件」という土台の上に成り立っています。この土台がしっかりしていないと、どんなに立派な募集広告を出しても、丁寧な面接をしても、採用活動全体がぐらついてしまいます。

なぜ採用要件を最初に決めるのか？

「人手が足りないから、まずは募集をかけよう」と考えてしまいがちですが、それは地図を持たずに旅に出るようなものです。採用要件を最初に決めることで、以下のような効果があります。

● 採用活動のゴールが明確になる

「どんな人を採用できたら成功か」がはっきりします。ゴールが不明確なまま走り出すと、「とりあえず人数を埋めること」が目的化してしまい、本来必要な人材とは異なる採用をしてしまいかねません。