

平成25年度介護労働実態調査（特別調査）

**介護事業所における採用・定着管理に関する実態調査・研究
結果報告書**

公益財団法人 介護労働安定センター

はじめに

公益財団法人介護労働安定センターは、「介護労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（平成4年法律第63号）に基づく厚生労働大臣の指定法人として、介護分野の雇用・就業状況や賃金・労働時間等に関する調査を毎年継続的に実施し、事業所における雇用管理改善の基礎資料とするために、調査結果を報告書として毎年取りまとめております。

平成25年度は「介護労働実態調査」を継続して行うとともに、特別調査として「介護事業所における採用・定着管理に関する実態調査・研究」を併せて実施いたしました。

高齢化が進み、介護サービスに対する需要が急激に増加する中で、介護労働者の不足や高い離職率に悩む事業所は少なからず存在しており、多くの事業者にとって介護労働者の確保と定着を図ることは喫緊の課題となっています。

その一方で、「平成24年度介護労働実態調査」の結果によれば、介護職員数が「適当」と回答した事業所が半数程度見られ、採用・定着を円滑に進めることができている事業所も一定数存在しています。

そこで本調査・研究では、そうした採用あるいは定着において先進的な取組を展開されている介護事業所を対象にヒアリング調査を行い、人材の採用・定着管理を効果的に進める上でのポイントを整理いたしました。

今年度調査・研究の成果物の一つである本書の内容が、全国の介護事業者の皆様方にとって、お役に立つものとなれば幸いです。

また、最後になりましたが、ご多用のところヒアリング先のご推薦・ご紹介をいただいた皆様、調査において貴重なお話を頂いた事業者の皆様、また、本研究事業を遂行するために様々な助言を下さった皆様に厚く御礼を申し上げます。

公益財団法人 介護労働安定センター
理 事 長 久 志 実

■本書をご覧いただく際の留意点

(1) 本年度調査・研究の成果物について

本書は、本調査・研究の背景や目的、ヒアリング調査の結果などを取りまとめた「結果報告書」です。本調査・研究の成果物には、本書のほか、ヒアリング調査等を通じて得られた採用・定着に向けた先進的な取組事例をまとめた『介護事業所の採用・定着に向けたポイント』があります。そちらも併せて、ご覧ください。

結果報告書

- 本調査・研究の背景と目的
- 本調査・研究の実施概要
- ヒアリング調査結果のまとめ
- 本調査・研究の総括

介護事業所の採用・定着に向けたポイント

- ヒアリングを通じて得られた各法人における採用・定着面での先進的、特徴的な取組に関する情報を編集

(2) ヒアリング先のサービス分類について

※ 本報告書では、ヒアリング先の主な介護サービスの種類を下記のような形で区分しています。

サービス分類	該当する介護事業
①施設（入所系）	短期入所生活介護、短期入所療養介護、地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護、介護老人福祉施設、介護老人保健施設、介護療養型医療施設
②施設（通所系）	通所介護、通所リハビリテーション、認知症対応型通所介護、小規模多機能型居宅介護
③居住系	特定施設入居者生活介護、認知症対応型共同生活介護、地域密着型特定施設入居者生活介護、サービス付き高齢者向け住宅
④複合	①～③のサービスを複合的に展開している事業所

(3) 職員数の考え方について

※ 職種や役職に関係なく、各法人が実施する介護保険の指定サービス事業に従事する者の在籍者総数（常勤労働者換算ではありません）を職員数としました。

※ 正規・非正規職員とは

- ・正規職員（雇用している労働者で労働時間に関係なく雇用期間の定めのない者）
- ・非正規職員（正規職員以外の労働者（契約・嘱託・パート等））

をそれぞれ指します。

目 次

第1章 本調査・研究の背景と目的.....	1
第2章 調査研究体制	2
第3章 本調査・研究の実施概要.....	3
1. 本調査・研究における全体の流れ.....	3
2. ヒアリング調査に向けた検討事項.....	4
3. ヒアリング調査実施法人の概要.....	6
第4章 ヒアリング結果のまとめ.....	8
第5章 本年度調査全体の総括.....	20
1. 本調査・研究を通じて得られた知見.....	20
2. 今後の調査研究課題	24
3. おわりに	26
資 料 編.....	27

第1章 本調査・研究の背景と目的

2000 年の介護保険制度の施行以降、高齢化の進展に伴い介護サービスに対する需要の急速な増大が見られる。こうした介護サービスに対する需要は、今後、「団塊の世代」が後期高齢者となる 2025 年に向けて、より一層増加するものと予測されている。

需要の増大に対してサービスの供給を担う介護事業所においては、人手不足の問題が深刻化しており、公益財団法人介護労働安定センター（以下、当財団）が実施した「平成 24 年度 介護労働実態調査」の結果を見ると、介護職員ベースで 47.9%、職員数全体ベースで 57.4%の法人が人材の不足感を抱いているとの結果が示されている。

介護事業所において人手不足が生じている要因については様々なものがあると推察されるが、「①効果的・効率的な採用活動が出来ていないこと」、また、職員が採用できた場合であっても、「②長期的な定着がうまく行われていないこと」という 2 点が大きいものと考えられる。

一方で、「平成 24 年度介護労働実態調査」における別の設問を見ると、49.7%の事業所が介護職員数について「適当」であると回答しており、また、約半数の事業者で離職率が 10%未満となっている現状がある。

上記の点を踏まえ、本調査・研究では、採用・定着面で課題を抱える事業者に対して現状の改善に資する情報を提供することを目的として、職員の採用・定着管理が円滑に行われている事業者に対してヒアリング調査を行い、当該事業所の採用・定着管理における優れた取組に関する情報を収集・分析し、その成果を報告書の形で取りまとめる。

第2章 調査研究体制

本調査・研究では、ヒアリング調査項目の設定や調査結果の分析、報告書の構成・内容等について、専門家等による調査検討委員会を設置し検討を行った。

また、諮問委員会を設置し調査項目等について専門的立場からの意見を受けた。

【調査検討委員会メンバー】

座長	佐藤博樹	東京大学大学院情報学環 教授 社会科学研究所（兼務）
	堀田聡子	独立行政法人 労働政策研究・研修機構 人材育成部門 研究員
	田中雅子	公益社団法人 日本介護福祉士会 名誉会長
	久志 実	公益財団法人 介護労働安定センター 理事長

【諮問委員会メンバー】

	松下洋三	一般社団法人 全国介護事業者協議会 理事
	松本 敦	公益社団法人 全国老人福祉施設協議会 副会長
	三根浩一郎	公益社団法人 全国老人保健施設協会 副会長
	葛西 裕之	一般社団法人 全国特定施設事業者協議会 理事
	香取 幹	一般社団法人 日本在宅介護協会 常任理事 労務委員会 委員

第3章 本調査・研究の実施概要

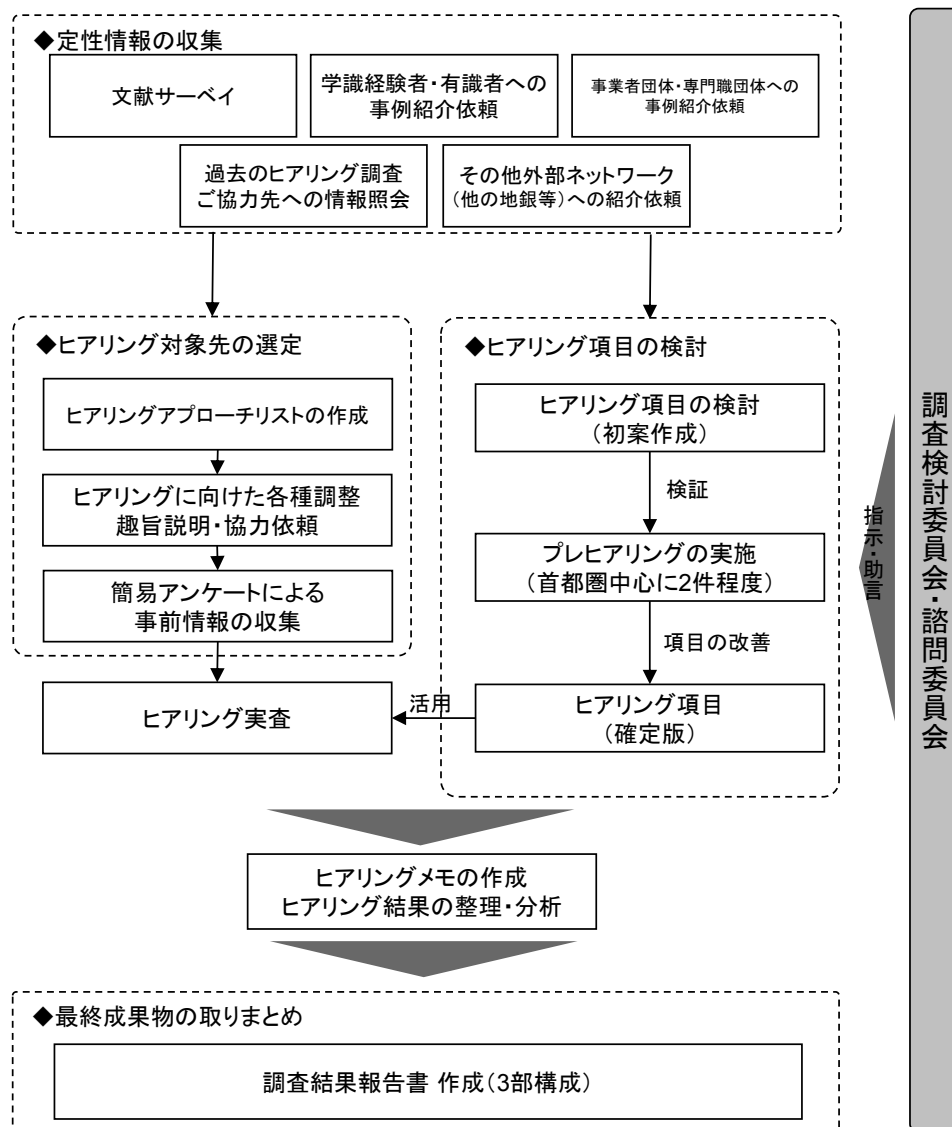
本年度調査においては、介護職員の採用・定着管理において先進的、積極的な取組を進めている介護事業者に対するヒアリングを通じて情報収集を行い、当該情報をベースとした分析を行った。

本章では、本調査・研究の実施概要として、調査全体の流れ、ヒアリング先の選定手順とヒアリング対象先の概要、ヒアリング項目について整理を行う。

1. 本調査・研究における全体の流れ

本調査・研究における基本的な流れは、以下のとおりである。なお、ヒアリング先の状況やヒアリングの目的に応じ、一部の事業所についてはアンケート等を実施していない。

図表 1：本調査・研究の流れ



2. ヒアリング調査に向けた検討事項

（１）ヒアリング調査の目的

全国の介護事業所において実施されている職員の採用・定着管理に関する現状と課題を把握するとともに、各事業所において行われている先進的・特徴的な取組事例を収集することを目的としてヒアリング調査を実施した。

（２）ヒアリング調査における調査対象の選定

ヒアリングについては、以下の選定基準を設け、当該基準に合致する事業者を介護事業者団体や介護分野の有識者などからの紹介、文献調査を通じて抽出し、ヒアリング候補先 1 次リストを作成した。

《ヒアリング対象先の選定基準》

- 「介護サービス情報公表システム」（厚生労働省所管）に登録されている「施設系（入所型）」「施設系（通所型）」「居住系」のサービスを提供する事業所であること
- 採用・定着管理において積極的な取組を実施している事業者であること
- 介護労働者の採用に問題がなく、在籍者数が「適正」状態であること
- 事業所の労働者数が 100 名以下の事業所であること【目安】
- 中小規模の事業者であっても応用可能な取組を実践している先であること

ヒアリング候補先 1 次リストとして全体で 60 事業者をリストアップした。その後、提供サービス、経営主体、事業展開エリアなどのバランスに配慮しながら、ヒアリングへの協力依頼を行う先の絞り込みを進めた。

最終的に 30 事業者に対して打診を行い、20 事業者に対してヒアリングを実施した。なお、20 事業者中 1 事業者については、先方の意向により内容を掲載していない。

（３）ヒアリング項目の検討

本調査・研究では、先行研究のレビューや調査検討委員会での協議などを踏まえ、ヒアリング項目を設定した。

また、ヒアリング項目については、「初案」を作成した段階で当該項目案を用いたプレヒアリング（首都圏近郊 3 事業所程度で実施）を行い、より実態に即した聴き取り項目を設定した。

図表 2：プレヒアリングの実施先

事業所名	実施日	主な提供サービス
株式会社ケアワーク弥生（文京区）	2013年8月29日	小規模多機能型居宅介護
社会福祉法人伸こう福祉会（横浜市）	2013年9月5日	特別養護老人ホーム、グループホーム
株式会社ブライト케어（墨田区）	2013年9月11日	小規模多機能型居宅介護

《ヒアリングの視点》

- 事業所の事業概要について（売上・職員規模、業歴、主要提供サービスなど）
- 事業所における人員計画と採用戦略について
- 人材の採用に向けた特徴的な取組（特に力を入れている取組）
- 人材の定着策について
- 人材の定着に向けた特徴的な取組（特に力を入れている取組）

（４）ヒアリング調査の実施件数と手法

実際のヒアリングについては、図表3に記載した手法等を基本として実施した。

なお、下表中「調査方法」に記載した「簡易アンケート」とは、ヒアリングにご協力をお願いする事業所を対象に事前情報を収集するために実施した質問紙調査のことを指している。当該質問紙の内容については、本報告書資料編を参照されたい。

図表 3：ヒアリングの手法等について

項目	内容
調査対象および実施件数	- サービス区分（「施設系（入所型）」「施設系（通所型）」「居住系」）および地域区分（「政令市・東京 23 区」「政令市・東京 23 区以外の市区」「町・村・その他」）のバランスに配慮し、20 件程度のヒアリングを実施。 - ただし、地域区分については介護人材不足が地方部と比較して顕著な都市部に重点化する。
調査時期（実査時期）	2013 年 9 月下旬～2014 年 1 月下旬
調査方法	- 事前にヒアリングシートおよび簡易アンケートを送付 - その後、委託先の職員が直接訪問し、半構造化面接¹の形式で聞き取り調査を実施（1 回 1～1.5 時間）
ヒアリング対象者	人材の採用・定着に向けて優れた取組を実践していると考えられる事業所の管理者、法人の人事管理責任者・担当者を対象に実施
調査項目	資料編「ヒアリングシート」参照

¹ 質問者側が事前にいくつかのヒアリング項目を用意し、当該項目に沿って聞き取りを行うが、調査対象者の反応や回答内容に応じて、質問内容や順番等を変化させるヒアリングの手法を指す。

3. ヒアリング調査実施法人の概要

本調査・研究においてヒアリング調査を実施した先は、下記のとおりである。各事業者を対象としたヒアリング結果の詳細（ヒアリングメモ）は、資料編に掲載した。

図表 4：ヒアリング実施先 一覧（※1）

No	ヒアリング先	実施日程	事業所 正規職員数	事業所 非正規職員数	本部立地	主要サービス
1	アクセス	2013 年 10 月 23 日	12 名	6 名	首都圏	施設系(通所)
2	ソラスト(関東)	2013 年 11 月 27 日	13 名	37 名	首都圏	施設系(通所)
3	ケアネットサービス	2014 年 1 月 21 日	4 名	4 名	その他市区	施設系(通所)
4	プライマリー	2014 年 1 月 25 日	3 名	10 名	その他市区	施設系(通所)
5	アールケア	2014 年 1 月 31 日	12 名	2 名	その他市区	施設系(通所)
6	創心會	2014 年 1 月 31 日	—(※2)	—(※2)	その他市区	施設系(通所)
7	青森社会福祉振興団	2013 年 10 月 18 日	25 名	38 名	その他市区	施設系(入所)
8	至誠学舎立川	2013 年 10 月 29 日	56 名	78 名	首都圏	施設系(入所)
9	新生会	2013 年 11 月 7 日	76 名	66 名	町村その他	施設系(入所)
10	鶯園(神戸事業部)	2013 年 11 月 19 日	—(※2)	—(※2)	大阪都市圏	施設系(入所)
11	桜井の里福祉会	2013 年 11 月 20 日	22 名	24 名	町村その他	施設系(入所)
12	依田窪福祉会	2013 年 11 月 21 日	30 名	15 名	その他市区	施設系(入所)
13	若竹大寿会	2013 年 12 月 2 日	52 名	12 名	首都圏	施設系(入所)
14	東電パートナーズ	2013 年 11 月 12 日	5 名	12 名	首都圏	居住系
15	ベネッセスタイルケア	2013 年 11 月 26 日	—(※2)	—(※2)	首都圏	居住系
16	ひまわりの会	2013 年 11 月 11 日	11 名	57 名	大阪都市圏	複合
17	ソラスト(関西)	2013 年 11 月 25 日	49 名	78 名	大阪都市圏	複合
18	合掌苑	2013 年 12 月 6 日	—(※2)	—(※2)	首都圏	複合
19	三愛会	2014 年 1 月 20 日	8 名	14 名	その他市区	複合

（※1）20事業者中1事業者については、先方の意向により上記リストに掲載していない。なお、上記の事業所職員数等については、事前に回答をいただいたアンケートの結果と「介護サービス情報公表システム」（厚生労働省所管）所収のデータがもとになっている。

（※2）事業所の正規職員数および非正規職員数が「—」となっている法人については、事前に回答をいただいたアンケートにおいて、個別の事業所ではなく法人全体の職員数をご回答いただいた先、あるいは職員数に関する設問への回答が空欄であった先である。

(2) 特定のテーマでヒアリング調査を実施した先

なお、以下の3法人については、採用・定着の取組全般ではなく、障害者雇用や介護職に対するイメージ改善の取組などテーマを絞ったヒアリングを実施した。

図表 5：特定テーマに関するヒアリング実施先 一覧

ヒアリング先	実施日程	聴取テーマ	本部立地
株式会社ライフサービス	2013年11月9日	障害者の雇用と戦力化について	名古屋都市圏
株式会社ジャパンケアサービス 東北本部	2013年12月11日	同上	その他市区
NPO 法人もんじゅ	2013年12月13日	事業所の枠を超えた介護 職員間の悩み共有・成長 の仕組み	首都圏

第4章 ヒアリング結果のまとめ

本調査・研究においては、前章のプロセスを通じて抽出した20事業者に対してヒアリングを実施した。本章では、ヒアリングに先立って実施した簡易アンケート調査（以下、事前アンケート）およびヒアリング調査の結果を踏まえ、（１）調査対象の属性、（２）採用・定着に向けた取組という大きく2点について対象先で多く見られた情報の整理を行う。

（１）調査対象の属性²

①事業所の経営主体

- ・ ヒアリング対象先の経営主体を見ると、社会福祉法人が8件、株式会社などの営利法人が9件であった。

②事業所（法人）規模

- ・ 各対象先の事業所規模を職員数ベース（正規、非正規の合算）で見ると、「事業所の職員数が100名以内」ということをヒアリング先の選定基準（目安）としていたことから、事業所ベースでの状況をご回答いただいた13事業所のうち11事業所が職員数100名未満であり、残りの2事業所についても150名未満という結果であった。
- ・ 対象先のうち、最も職員規模が小さかった事業所は8名、最大が142名であった。
- ・ なお、法人ベースでの人員数を見ると、職員数が10,000名規模の事業者が1件あり、また、1,000名規模の事業者が2件であった。

③提供サービス

- ・ 提供サービスの状況について見ると、今回の全ての対象先において法人レベルでは複数の介護保険サービスを提供していた。
- ・ また、事業所ベースでの状況をご回答いただいた13事業所についても、その大半が1つの拠点で複数のサービスを提供する体制を取っていた。
- ・ なお、主要なサービスをベースとしてヒアリング対象先を分類すると、「施設系（通所）」が6件、「施設系（入所）」が5件、「居住系」が2件、「複合」が4件であった。

² 本節は、事前アンケートにご回答を頂いた17事業者の回答結果に基づいて記述している。そのため、ヒアリング件数と、文章中の事業者数が合致しない点に留意されたい。なお、17事業者
中13事業者は事業所ベースでの状況を、残りの4事業者は法人ベースの状況をご回答いただいた。

④事業エリア

- ・ ヒアリング対象先の事業展開エリアを、ヒアリングに先立って想定した地域区分である「政令市・東京23区」「政令市・東京23区以外の市区」「町・村・その他」という3区分により整理すると、「政令市・東京23区」：4件、「政令市・東京23区以外の市区」：11件、「町・村・その他」：2件という形になる（事業所ベースでの回答13件の内訳）。
- ・ 上記「政令市・東京23区」および「政令市・東京23区以外の市区」の区分を、「大都市圏」（東京・名古屋・大阪の都市雇用圏）、「その他市区」という形に再整理し、改めてカテゴライズすると、「大都市圏」：9件、「その他市区」：6件、「町・村・その他」：2件になる。
- ・ なお、法人全体での取組についてお聞かせをいただいた4件は、「大都市圏」に本部が所在している法人が3件（東京都渋谷区、同立川市、同町田市）、「その他市区」に本部が所在している法人が1件となっており、ヒアリング先全体として見ると、都市部の事業者の比重が大きい。

(2) 採用・定着に向けた取組（発見事実の整理）

①採用・定着に向けた前提

【質の高い介護の提供】

- ・ 人材確保の大前提は、質の高い介護にあるとの意見が複数の法人で聞かれた。
- ・ 質の高い介護を提供することにより、法人の先進的なイメージや地域ブランドが高まり、求職者に対してアピールする要因になるとのことであった。
- ・ また、現状のサービスに不満を抱いている他法人の職員やバーンアウトして他法人を離職した人材の受け皿となることにもつながるとの意見も聞かれた。
- ・ 併せて、介護の質を高めることで自法人を一度退職した職員が、他法人よりも成長できる、あるいは利用者に寄り添う介護ができるとの理由から再就職を希望してくるとの意見も見られた。

【定着を意識した採用の実施】

- ・ 採用が難しい現状において、いずれの法人でも「辞めない人材」を確保することを重視していた。
- ・ 入職後の教育が行いやすい新規学卒の人材を対象とする採用活動、理念との合致に着目した面接、施設見学などにより事前に現場を知ってもらう取組などを通じ求職者と自法人のミスマッチを極力防ぐための対策が多くの法人で行われていた。

②職員の採用に向けた取組

【人材採用の現状】

- ・ いずれの法人においても職員の採用は難しいとの意見が聞かれた。
- ・ 人材が比較的採用できているという事業所であっても、夜勤対応が可能な人材や介護職経験者、有資格者の採用はかなり難しい状況にある。
- ・ 既設の事業所の採用と比較し、事業所新設時の募集（いわゆるオープニングスタッフの採用）の方が、応募者数が集まりやすいとの意見が複数の法人で聞かれた。
- ・ なお、介護・看護職以外の事務職、洗濯や厨房などバックヤードを担当する職員については、比較的採用が行いやすいとのことであった。

【職員採用に向けた組織体制】

○事業計画と採用の関係性

- ・ 事業の成長を志向している法人においては、新規学卒者を中心に定期採用を行っているケースが多い。
- ・ 年間の売上高が数億円という規模であっても、将来的な事業拡大を見越して新規学卒者の定期採用に取り組んだ事例も見られる。

- ・ 一方、事業の拡大を大きな目標として掲げていない法人においては、離職などで人材の不足が明確になった段階で採用活動を実施するケースが多く、中途職員や非正規職員の随時採用で欠員を補っている法人が散見された。
- ・ また、事業計画が先にあるのではなく、職員の成長度合い（新規事業所の管理者を任せられるか否か）に応じて、事業拡大を進めるとの意見も複数の法人で聞かれた。

○要員計画と定期採用の実施状況

- ・ 事業の拡大を進めている法人については、年度の要員計画を定めているケースが多く、そうした法人においては前述のとおり、新規学卒者を主な対象とした定期採用を実施している。

○採用担当部署

- ・ 定期採用を行っている法人においては、職員採用のための専任部署あるいは専任職員を設置しているケースが多い。
- ・ 職員採用の意思決定は、新規学卒者・正規職員については法人レベル、非正規職員は事業所レベル（管理者判断）で行っている法人が多い。
- ・ ただし一部の法人によっては、理念に合致した人材の採用を重視し、非正規職員であっても面接および採用の決定は必ず法人本部の担当者が行うケースが見られた（現場は夜勤が出来るか否か、週何回勤務可能かという条件面で判断してしまうケースがあり、理念にそぐわない人材でも採用してしまうような事態を避けるため）。

【採用のターゲット】

- ・ 新規学卒者の場合、福祉系学部 of 卒業生に対するニーズの方が相対的に強い。しかし、年間の採用数が多い大手法人を中心に非福祉系学部出身者についても積極的に採用をしているケースが見られる。
- ・ 新規学卒者を採用ターゲットにする理由としては、①研修などを通じて「組織社会化」が行いやすく、中途者と比較して定着率が高い傾向があること、②介護職経験のある中途者の採用環境が厳しくなっていることといった意見が比較的多く見られた。
- ・ 一方で、リハビリ特化型のサービスを提供する法人や社会福祉法人などを中心に、有資格者、経験者に対する人材ニーズも根強い。

【採用チャネル・採用ツール】

（新規学卒者）

○就職専門 Web サイト

- ・ 新規学卒者の採用にあたり、就職専門Webサイトを活用しているケースが一定数見られる（必ずしも新規学卒者の採用を行っている全ての法人が就職専門Webサイトを活用しているわけではない）。
- ・ 一部の法人においては、就職専門Webサイトの持つデータベースを活用し、ある大学の学生に対して、当該大学のOB・OGの活躍を記載したダイレクトメールを送付するなどきめの細かい情報発信を行うケースも見られた。

○就職説明会

- ・ 新規学卒者の採用を行う法人では、大学の就職説明会や福祉系就職セミナー等に参加している事例が多い。
- ・ 就職説明会の場で採用を決定するわけではないが、自法人のホームページや自法人主催の説明会へ学生を誘導するためのチャネルとして重視されている。

○学校訪問

- ・ 高校や専門学校等に職員が訪問する「学校訪問」を行っている法人も多く見られる。
- ・ 採用担当者が単独で訪問するケースに加え、当該校のOB・OGが同行して現状を報告したり、（法人の担当者がいない場合でも）学校側の進路担当者が学生に対して法人の特徴等を説明しやすいようDVDや冊子等を作成し、持参する事例が見られた。

○実習生の採用

- ・ 社会福祉士などの実習を積極的に受け入れ、実習生の資格取得後の就職先として選んでもらうことで人材を確保している法人も見られる。
- ・ 数人～十数人程度の採用であれば、実習生への声掛けで対応できているケースもある。

（中途採用者）

- ・ 中途採用者の確保においては、自社ホームページ、ハローワーク、「ロコミ」、折込チラシ、求人誌などのチャネルが中心となっている。
- ・ また、ハローワークや自治体が開催している福祉就職フェアなどを通じて採用しているケースも見られる。
- ・ 特に質の高い介護を実践しているという前提において、少数の求人であれば「ロコミ」でほぼ必要な人材が確保できているとの意見も聞かれた。
- ・ 折込チラシや求人誌については、ブランドイメージの低下や地域で定着率が悪い事業所という評判が出ることを避けるため、あえて当該チャネルを使用しない法人も見られる。

- ・ また、自法人が運営する教育機関（専門学校、ヘルパー養成講座など）からの受入れも、一定数の事業所で行われている。
- ・ 併せて、一部の法人において無資格者、介護未経験者を新卒常勤、パートに関わらず採用し、採用後に無料で自法人の研修センターにおける資格取得講座を受講してもらい、戦力化を進める取組も行われていた。
- ・ 介護人材確保のための行政施策（介護雇用プログラムなど）を通じた人材の受入れも、複数の法人で行われていた。

【採用プロセス】

○採用選考プロセス

- ・ 正規職員の採用に当たっては、「複数回の面接＋施設見学（実習）」がセットで実施される事例が多く見られる。
- ・ 特に新規学卒者の採用では、入職後のミスマッチ防止、リアリティショック軽減のため、入職前の見学などを必須としている事業者が多い。また、短期間のインターンや実習を求めているケースも見られる。

○面接時の工夫

- ・ 選考時の面接には現場の管理者・職員が同席し、現場の目線で評価を行う法人が多く見られる。
- ・ 面接においては、自事業所あるいは自法人の理念に共感できる人材か否かという点が合否のポイントになるケースが多い。
- ・ ある人材が理念に合致する人材か否か判断する技術はかなり暗黙知的であるため、面接官による採用人材の質のばらつきをなくすため、面接マニュアルを作成している事業所も見られる。

【内定者フォロー】

- ・ ヒアリング先において体系的な内定者フォローを行っている法人は少ない。（これはフォローの必要性がないということではなく、実施する体制が整っていないためと推察される。）
- ・ 内定者フォローを実施している法人については、①介護実務の研修を行うケース、②内定直後からチームビルディングや同期間の懇親等を目的とした集まりを開催するケース、③介護業界や法人に関する理解を高める研修等を行うケースなどが見られた。

③職員の定着に向けた取組

【定着の現状】

- ・ 事前アンケートからヒアリング対象先における職員の「過不足の状況」について見ると、不足回答（やや不足＋不足）が半数を占めていた。これは、「介護労働実態調査」の結果等と比較すると多いように見えるが、事前アンケートでは17事業者中14事業者が「定着率は低くない」と回答しており、ヒアリング先は定着に問題を抱えているわけではない。
- ・ ヒアリング結果を踏まえれば、上記の「不足感」は、事業の拡大意向に人材の採用が追いつかないこと、事業所として求める水準の人材が確保できないことなどが背景にあるものと考えられる。

【定着に向けた取組：総論】

- ・ ヒアリング先において実施されていた職員の定着に向けた取組を見ると、「非正規職員から正規職員への転換の機会を設けている」「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている」「能力開発を充実させている」といった回答が事前アンケートでは多く見られた。
- ・ 事前アンケートやヒアリング結果からすると、定着に向けた取組は総合的に行う必要があり、たとえば、「衛生要因」のみ、あるいは「動機づけ要因」のみを対象とした取組を実施しているケースは見られなかった。
- ・ また、チューター制度、定期的な面談の実施、委員会組織への参加、社員アンケートとフィードバックの実施などを通じ、職員の悩みや法人運営に対する意見などを聞くための取組がほぼ全ての法人で行われていた。

■初期定着

○チューター制度

- ・ 入職後1～3か月程度のかかなり早い段階で離職する人材も多く、新入職員のスムーズな定着のためにチューター制度（法人によりプリセプター制度、エルダー制度、メンター制度、ママ・ベビー制度等）のような身近な先輩職員が教育・能力開発を支援する取組が比較的多く見られた。
- ・ なお、多くの事業者が行っているチューター制度について、新人の定着やその後の成長がチューターの質に大きく依存する傾向があるため、チューター用のテキストを作成し、チューターの質の確保、育成を図る法人も見られた。
- ・ 上記のチューターの質やチューターと新人とのシフト調整などの問題のため、特定の育成担当者を決めずに複数の職員がチームを組んで新人の育成にあたる事例が見られた。

○同期入職者のつながり

- ・ チューターのような先輩や上司を支えとするだけでなく、若手職員の横のつながり、「同期」のつながりを重視した定着の取組も行われている（同期入職の職員を同じ事業所へ配属、3か月、6か月研修など同期入職者が集まるオフィシャルな機会を設けるなど）。

○集中的な面談の実施

- ・ 新規入職者の不満や不安を早期に把握するため、入職直後～入職6か月の期間に法人のトップや管理者、人事担当者などが集中的に面談を行う法人が多く見られた。
- ・ 面談の頻度は様々であったが、毎日面談を行う事業所もあった。

■中長期的な定着

○動機づけ要因について

【職員の参画意識の醸成】

- ・ クレド作成・普及プロセスへの職員の参画、委員会活動、社員総会による要望聴取とフィードバック、経営者による定期的な面談の実施など、職員の事業所運営への参画意識を醸成し、自己効力感を高める取組が多く法人で行われていた。

【多様な成長機会の提供】

- ・ 全体研修や階層別研修、事例発表会などを法人として開催し、また、自主的な研究会などを予算や会場の確保などを通じて支援し、OJT以外にも職員が成長する機会を提供している法人が多く見られた。
- ・ 一部の法人では職員数に余裕を持たせたり、研修参加を織り込んだシフト管理を管理者に義務付けるなど、シフトの関係で研修参加が困難となるような状況を防ぐための工夫、配慮が行われていた。
- ・ 複合的に事業を展開している事業所・法人においては、ケアワーカーからソーシャルワーカーへのキャリアシフト、施設系から訪問系へのシフトなど多様なキャリアパスを構築することが可能となり、「ほかの職場を見たい」という離職理由に対応できているとの話が聞かれた。

○衛生要因について

【職員間のコミュニケーションの円滑化】

- ・ 同僚に対する感謝を伝えるカードの導入、委員会活動などのインフォーマルな交流機会の開催支援などスタッフ間のコミュニケーションの円滑化を進めるための仕組みや場づくりに取り組む法人が見られた。
- ・ また、情意考課の重視、人間力を高める研修など円滑な人間関係を構築できる人材を評価し、育成するための取組が一部の法人で行われていた。

- ・なお、複数事業を展開することにより人事異動が可能となり、悪化した人間関係などにおいて、（あくまで選択肢として）当事者が異動することで対応できるとの意見が見られた。

【ミドルマネジメントの育成】

- ・複数の法人において職員の離職原因の多くが、ミドルマネジメントの能力不足に起因しているのではないかととの意見が聞かれた。
- ・ミドルの指導力不足により、現場の職員が自身の仕事の意義を理解できず、モチベーションが低下してしまったり、経営者の語る理念がミドルマネジメントから現場職員に届かないなどといった問題が発生している可能性があるとのことであった。
- ・今回のヒアリング先においては、ミドルの能力開発に向けてマネジメントスキルを高める研修、ミドルのサポートを行う職員の育成などが行われていた。

【経営者によるコミュニケーション】

- ・職員間のコミュニケーションの円滑化を重視するとともに、経営者によるコミュニケーションを重視している事業所が多く見られた。
- ・今回ヒアリングを行った先においては、経営者による定期的な面談や全体研修での理念説明、職員の誕生日等でのメッセージカードの送付など、経営者が職員に対して理念と感謝の気持ちを継続的に伝えていくための取組が行われていた。
- ・また、経営者と職員とのランチミーティングなどを定期的に開催し、経営者と職員の距離を縮めるための取組を行う法人も見られた。

【処遇の改善】

- ・今回のヒアリング先においては、賃金改善、（業務に直接関係のない）資格に対する手当の支給、管理職昇進後の役職手当の支給など法人経営に支障をきたさない範囲内で、職員の処遇を改善する取組が見られた。

【ワークライフバランスへの配慮】

- ・ハード面での事業所内託児所の設置、ソフト面での短時間正社員制度や各種休暇制度など、多様な働き方に対するニーズに対応し、ワークライフバランスに配慮した取組が見られた。

【心身面での負担の軽減】

- ・夜勤専従職員の採用による定期的な休日の取得、バックヤード業務へのシルバー人材の活用など職員の業務負担を軽減する動きが見られた。

(3) 採用・定着に向けた特徴的な取組

①職員の採用に向けた特徴的な取組

【教育現場との関係構築】

- ・一部の法人においては、大学との関係を強化し、入職を前提とする奨学金の給付や寄付講座などを開講しているケースも見られる。
- ・また、多数の企業が集まる就職説明会への参加などから一歩進み、近隣の大学や専門学校に対して職員を講師として派遣し、学生に対して自法人をPRする活動を行う法人も見られた。
- ・さらに、学生の進路選択に強い影響力を持つ大学や専門学校の教員と関係を構築するため、法人内研修の講師として当該教員を招聘し、関係づくりのきっかけとする取組も行われていた。

【リクルーターによる採用活動】

- ・大学や専門学校出身の入職数年目の職員を母校の出身ゼミなどへ派遣し、学生に対して若手職員が直接法人のPRを行う活動を実施する法人が見られた。
- ・上記活動に合わせて、リクルーターから学生に対して提示をすれば施設の見学が可能となるカードを配布し、学生側の都合がよい時期にいつでも最寄りの事業所に見学に来てもらえるような配慮も行われていた。

【ユニバーサル就労への取組】

- ・介護職未経験者やアクティブシニア層の活用のみならず、ユニバーサル就労の視点を持ち、外国人の雇用や障害者・若年無業者などの人材を活用している法人も見られた。
- ・特に外国人や障害者については、介護職として戦力化しているとの意見が複数の法人において聞かれた。

【介護職に対する心理的ハードルの軽減】

- ・要介護者の生活を支える「介護職」については、未経験者や休眠資格者にとって「自分ができるかどうか不安」「敷居が高い」といったイメージがある一方で、介護の仕事に対して興味がある求職者は一定数存在する。
- ・そこである法人では、業務内容は介護職と同様でありながら、「介護補助職員」という名称で職員を募集することで応募者が増加したケースが見られる。
- ・「介護補助職員」に応募をしてきた求職者については、採用時あるいは入職から一定期間経過後に面談を行うことで、「介護補助職員」から「介護職員」へ移行するケースも多いとのことであった。

【非正規職員の計画採用】

- ・ 非正規職員の採用においては随時募集・通年募集が一般的であるが、募集時期を年2回に限定して採用活動を実施する法人が見られた。
- ・ その結果、人材が不足したら「その都度すぐに採用をすればよい」という職員の意識が変化し、人員の定着や事業所の要員計画を真剣に考えるようになり、また、採用コストの軽減を実現した。
- ・ 併せて、随時募集の際には実施できなかった非正規職員の入職前の職場見学が実施できるようになり、定着率の向上にも寄与することが期待されている。

【地域との関係構築】

- ・ 地域との関係構築については、ほとんどの事業者が何らかの活動を行っており、人材確保の面でも一定の評価がなされている。
- ・ 町内会、地域の専門職団体などに広く参画することにより、採用に向けて有益な情報の入手が可能となり、また、地域住民から職員の紹介を受けることもあるとのことであった。

【地域の法人との共同採用】

- ・ 地域における複数の法人が連携し、共同で就職説明会や合同面接会を行う取組が行われていた。
- ・ また、自治体や社会福祉協議会、就職支援会社などが連携し、地域ぐるみで個々の法人の採用力を高めるセミナーや小中学生向けの介護教室の開催、地域住民の介護に対する理解・関心を高めるイベントなどを行っている事例も見られた。

【Jターン者・Iターン者の採用】

- ・ 当該地域における自法人の事業所の有無に関わらず、県外就職の意向が強い地域（沖縄県、東北地方など）において採用活動を実施している事例が見られた。
- ・ 沖縄県や東北地方の大学や専門学校、福祉就職フェアなどに参加し、職員寮、借り上げの社宅などを確保したうえで、Jターン者、Iターン者の採用を進めている事例が見られた。

②職員の定着に向けた特徴的な取組

【地域の法人との共同研修】

- ・ 中小規模の法人において、自法人のみで研修を実施することが難しい内容、あるいは大規模に行った方が効果的な内容の研修を、地域内の他法人と連携して行う事例が見られた。

(4) 採用・定着に向けた課題

【介護業界・介護職に対するイメージ改善】

- ・ 事業者の人材確保が難しいのは、高校の進路指導教員、大学の就職課などが介護業界に対して抱いているマイナスイメージ（3Kなど）の影響が大きい。
- ・ こうした業界のイメージを一事業者が払しょくすることは困難であり、政策的な取組が必要との意見が聞かれた。

第5章 本年度調査全体の総括

本報告書ではここまで、全国の介護事業者を対象として実施したヒアリング調査の結果を記載してきた。本章においては、調査全体のまとめとして、本調査・研究を通じて明らかになった点や今後に向けて残された課題などについて取りまとめるを行う。

1. 本調査・研究を通じて得られた知見

本調査・研究は、採用・定着管理の面で先進的な取組を行っている全国の介護事業者を対象に、その取組の実態を把握することを目的としてヒアリングを実施した。その結果、当初の目的であった先進的な事業者において行われている採用・定着管理のポイントについて情報を得ることができた。

以下、第4章に記載した発見事実を踏まえ、「(1) 効果的な採用に向けたポイント」「(2) 効果的な定着に向けたポイント」といった点について、命題化を意識しながら整理を行う。

(1) 介護職員の効果的な「採用」に向けたポイント

- ①【法人理念：「質の高い介護」を実践し、その内容を対外的にアピールする】
 - 「質の高い介護」を継続的に提供することが、専門職である介護職員を自法人に引き付けるための前提と捉え、特徴的、先進的なサービスの提供、既存サービスの質の向上を進める。
 - また、質の高い介護を提供している事を研究会やシンポジウムの開催、学会発表、ブログなどのソーシャルメディアを活用して対外的にアピールし、地域ブランドを確立する。
- ②【人材に対する考え方：「経験者」「有資格者」「福祉系学部」「若手」という採用人材に対するこだわりを柔軟化する】
 - 今回のヒアリングでは、ある程度人材の採用が円滑に進んでいる事業所において、介護経験や資格の有無、福祉系学部や養成校の学生か否かといった点にこだわらず、理念に合致する人材、意欲のある人材については積極的に採用を進めているケースが見られた。
 - 現状、経験者や有資格者を中心とした採用を進め、結果として他事業所との人材獲得競争が激化し、人材の確保が難しくなっている事業所も多いと推察される。そうしたケースにおいては、未経験者や無資格者、非福祉系学部の出身者などを採用し、自法人内で育成するという方向へ考え方を転換することも必要と考えられる。
 - また、高齢者や障害者の活用などユニバーサル就労の視点を持つことで、より獲得可能な人材の幅が広がることが予想される。

③【地域連携：地域ネットワークを広げ、介護業界のイメージ改善と求職者の掘り起し・人材確保を進める】

- 地域活動への参画は、地域における求職者の情報や他法人を離職した人材の情報など採用においても有益な情報を獲得できる機会と認識し、町内会、事業者団体、地域イベント等に積極的に参画して、ネットワークを拡大する。
- また、事業所の垣根を越えて複数の地域内の事業所が連携することにより、大規模な福祉就職説明会や採用力の向上に向けたセミナーなど地域ぐるみで人材確保に向けた取組を進めることが可能となる。
- 併せて、単独の事業所で行うことが難しい地域の介護に対するイメージの改善に向けた取組（地域住民向けの介護に関するシンポジウムや情報発信、小中学生向けの介護授業など）を進めることで、潜在的な介護求職者、休眠資格者の掘り起こしを行う。

④【事業戦略：事業戦略の内容に応じて必要な人材像を明確化し、採用ターゲットの選定を行う】

- 例えば、現状規模のままで介護の質を高める、リハビリ特化型の事業所を展開する、教育コストを抑制しつつ事業を拡大するといった、自法人の事業の方向性と実現に向けたタイムスケジュールを検討し、そのうえで事業戦略の方向性およびコア人材像と合致した採用ターゲット（理学療法士・作業療法士、介護経験者、マネジメントが担える人材など）を選定する。
- なお、ヒアリング先では、事業の持続的な拡大・成長を志向する事業所において、新規卒者を採用し、数年かけてコア人材として育成していくケースが比較的多く見られた。

⑤【要員計画：現状分析等を通じて必要な人員数を把握し、非コア業務についてはサポート職を有効活用する】

- 人員配置基準を満たしたうえで、それでもなお人手不足が生じる場合、現状分析などを通じて介護職の中でもコア人材が行うべき業務、介護職が行うべき業務、介護職でなくても対応可能な業務を整理し、真に必要な介護職の人員数を明確化する。
- また、専門職が行わなくてもよい業務に対しては、アクティブシニアや介護補助職の活用などを検討する。
- 併せて、現状で専門職でない人材の適性や能力、意欲を見極め、介護職への転換を図るよう進めていくことも必要と考えられる。

⑥【採用チャネル：採用ターゲットの属性等に応じ、情報の発信方法や情報提供の内容を柔軟に変化させる】

- 求職者の属性や募集する人材の雇用形態などに応じて募集の方法や発信する情報などを細分化し、オーダーメイド型の情報提供を行う。

- また、介護スクールの開講、実習生やインターンの受入れなどを積極的に進め、介護職として働く可能性がある人材に対して、自法人を早い段階で就職先の候補として位置付けてもらう。
- 事業所側から大学の講義やゼミ、地域へ積極的に入り込み、現状のような教育機関やハローワーク、求人誌などから紹介を受ける、あるいは学生にエントリーしてもらうという「待ち」の姿勢、「受け身」の姿勢からの転換を図る。

⑦【選考プロセス：入職後の定着を見越した選考を行う】

- 選考段階においては求職者の人物像や応募動機と自事業所・自法人の理念との適合を重視し、複数の視点・手法により、適合度合いを判断する。
- 入職後のミスマッチ防止、リアリティショックの軽減に向けて、採用プロセス（説明会～入職前）において現場を知る機会（職場体験など）を設ける。

（２）介護職員の円滑な「定着」に向けたポイント

①【定着の前提：定着に向けて「処遇・雇用環境の改善」と「やる気・意欲の向上」の双方に対応した複合的な取組を進める】

- 人材定着には、処遇や雇用環境の改善（いわゆる「衛生要因」）とやる気や意欲を高めるための取組（いわゆる「動機づけ要因」）の双方に対応した複合的な取組が求められる。

②【初期定着：新規入職者の不安や悩み、考えを聞き、新人が孤立しない体制を構築する】

- 初期定着が最大の課題と認識し、入職者の声、悩みを聞くための仕組みを設ける。
- OJTの教育効果は指導を行う人材の質に大きく左右されるため、OJT指導者の質の確保に向けた取組を行う。

③【キャリア・能力開発：専門職としての職務に対するこだわりに応えるキャリア・能力開発の体制を構築する】

- 専門職として自身の能力の向上や職務に対するこだわりに応える多様なキャリアパス制度を構築し、若手職員の「ほかの職場を見たい」という離職理由に対応する。
- また、職種や階層に応じた、きめの細かい研修を実施する。
- 加えて、地域や事業者団体、専門職団体などの事業者間の横のつながりを活用し、自法人のみでは提供が難しい分野・規模の研修を実施する。

④【組織開発：風通しのよい組織をつくり、事業所の人間関係を良好に保つ】

- 「人間関係の悪化」による離職を防ぐため、サークル活動など職員間のコミュニケーション機会の確保やサンクスカードなどの仕組みを活用し、風通しのよい職場づくりを進める。
- 介護技術や接遇に関する研修に加え、職員の人間力の向上やチームビルディングなどを目的とした研修なども実施する。
- 併せて、人事評価における情意考課の比重を高め、職場のリーダーや管理者の選任などの際に人間性を重視した人選を行うことで、職場の人間関係の悪化を防ぐ。

⑤【帰属意識：事業所の運営に参加する機会を設け、職員の当事者意識と組織への愛着を高める】

- 事業所の理念を作成するプロセスへの参加、委員会組織の運営、改善提案制度、自主研究会への補助などを通じ、事業所・法人内の活動に職員が参画する機会を設け、職員の自己効力感と組織への愛着を高める。

⑥【評価と処遇：経営の安定化を通じて報酬の原資を確保し、職員の成果に対して公正な評価と処遇で報いる】

- 既存事業の生産性の向上、保険外サービスの提供なども含めて収益機会の拡大を図り、経営の安定化を進めて報酬の原資を確保する。
- マネジメントの職務に昇進をしなければ昇給が難しい介護の現場において、可能な限り職員の報酬面での処遇改善を進めるため、業務と直接関連のない資格の取得などに対しても資格手当を支給する。

⑦【ワークライフバランス：事業所の中心となる人材の状況に応じたワークライフバランスの取組を進める】

- 特に女性が多い介護の現場において、多様な働き方に対応する人事制度の整備や事業所内託児所の整備、バックヤード業務等へ補助職員、ボランティア等の活用を通じた職員の負担軽減を進め、コア人材のワークライフバランスの確立を支援する。
- また、定期的な休養が業務のストレスなどの軽減につながると考えられることから、休日の取得が不規則になってしまう原因である夜勤の負担軽減に向けて、夜勤専従職員などの採用も検討の余地がある。

⑧【トップおよびミドルマネジメントの役割：理念伝達や定着の要としてマネジャーの役割を再認識する】

- 職員がモチベーションを失う原因はミドルマネジメントの能力不足にあると認識し、ミドルマネジメント教育を人材定着策の一環として強化する。

- 自事業所・自法人の理念の浸透・共有を図ることが経営者の役割と認識し、クレド、職員総会、事例研究会、職員表彰などあらゆる機会、手法を通じて理念を伝え続ける。
- 併せて、日々の業務に忙殺され、自身の仕事の社会的意義、バリューを忘れてしまいがちな現場職員に対して、マネジメント層から社会的な意義のある仕事をしているということ伝えていくことも重要である。

2. 今後の調査研究課題

本調査・研究においては上述のような知見が得られた一方で、今回の調査で積み残された課題や調査の結果、新たに生じた課題も存在している。本項では、こうした残された課題について整理を行う。

【本年度未着手の課題】

○訪問系事業者における採用・定着管理の取組について

- ・ いわゆる「登録ヘルパー」の確保は施設系事業所の人材確保よりも困難と考えられる。
- ・ また、正規職員への人材シフトを進めるにも訪問系事業所は中小・零細規模の事業者が多く、体系的な育成や処遇などの面で施設系事業者よりも人材確保上、不利な点がある。
- ・ 地域包括ケアシステムの核になると考えられる訪問系事業者において、どのようにコア人材を確保していくか、そのあり方について検討を行う必要がある。

【本調査・研究に付随する課題】

○地域連携による介護業界のイメージ改善について

- ・ 介護人材の採用確保が難しい要因として、介護業界に対するネガティブイメージがマスコミ報道等を通じて高校の進路担当者や大学の就職課などに浸透してしまっているためとの意見が散見された。
- ・ 今回のヒアリングによれば、高校生が介護職を希望した場合、介護についてさほど知識がない進路指導担当者が、進路の再考を促すケースも発生しているとのことであった。
- ・ また、高校の福祉科や大学の福祉系学部についても定員割れ、募集停止が発生しており、学生自身の介護に対するイメージもあまりよいものではない可能性がある。
- ・ こうした問題に対して個々の事業者が対応していくことは難しく、介護業界のイメージをポジティブなものに変化させるような地域ぐるみあるいは政策的な対応が必要と考えられる。
- ・ たとえば、小中学校生に対する介護教育などを行うことで、中長期的に介護業界のイメージ改善を図るような取組も考えられる。

○中途人材の実態把握について

- ・数年前にヒアリングを実施した際には、介護業界の求人は介護経験のある中途人材か、新規学卒者の場合には有資格者が中心であった。
- ・しかし、今回実施したヒアリング先の多くは、コア人材の確保を新規学卒者に求めている。また、中途人材は定着を図ることが難しいとの理由で採用を回避する事例も見られた。
- ・介護業界における離職者の多くは中途人材であり、中途人材の動向が業界全体の離職率を引き上げてしまっている面もある。
- ・各事業所において中途人材がどのような位置づけにあり、どのような組織再社会化のプロセスが行われているのか、その実態と定着の好事例を把握することは介護人材の確保に向けて重要と考えられる。

○法人や事業所間の横のつながりを活用した採用・定着力の向上について

- ・今回実施したいくつかのヒアリング先においては、採用や人材育成に地域の事業所や法人が連携して取り組んでいるケースが見られた。
- ・中小規模の事業者においては、採用や研修に大きなコストをかけることが難しい面があり、結果として大手法人などと比較して人材の確保や定着面に課題が生じてしまうケースも多いと考えられる。
- ・法人の垣根を越えて単独では開催が難しい採用イベントや研修などを行っている法人について、その成果や連携・協働のノウハウ等を整理することは重要と考えられる。

○介護業界のユニバーサル就労のあり方について

- ・今回のヒアリングにおいては、高齢者や障害者を雇用し、バックヤードではなくケアワーカーとして活用しているケースが見られた。
- ・介護業界は対人援助が基本的な業務であり、製造業や小売業などと比較して高齢者や障害者との接し方に慣れている職員が多く、そのため、障害者等が定着しやすい職場環境にあるとの意見も見られた。
- ・アクティブシニア層の活用や障害者就労の拡充に向けた政策的な動きと連動しながら、介護業界における人材確保の一助として、高齢者や障害者の活用策について研究を行うことも検討の余地がある。

3. おわりに

本報告書では、以上のとおり、本調査・研究の実施概要、調査結果などの取りまとめを行った。

本報告書の内容については、全国の介護事業者に対するヒアリング調査をベースに作成したものである。今回実施した調査については、これまで当財団が行ってきた「介護労働実態調査」の結果を踏まえ、事業者において行われている採用・定着管理の取組のさらなる深掘りを企図して行ったものである。

今後、介護事業者において本報告書が活用され、業界全体の人材採用・定着管理に一層の進展が図られることを期待したい。

資料編

(1) 事前アンケート調査結果 単純集計

1. 当該事業所が提供している介護保険の指定介護サービス

(1) 主とするサービス (N=17、SA)

項 目	回答数	割合 (%)
通所介護	1	5.9%
特定施設入居者生活介護	1	5.9%
認知症対応型共同生活介護	3	17.6%
介護老人福祉施設	4	23.5%
無回答	8	47.1%
回答件数	17	100.0%

(2) 提供しているサービス (N=17、MA)

項 目	回答数	割合 (%)
訪問介護	9	52.9%
訪問入浴介護	2	11.8%
訪問看護	4	23.5%
訪問リハビリ	1	5.9%
通所介護	9	52.9%
通所リハビリ	1	5.9%
居宅介護支援	10	58.8%
居宅療養管理指導	1	5.9%
短期入所生活介護	7	41.2%
特定施設入居者生活介護	2	11.8%
福祉用具貸与・販売	2	11.8%
住宅改修	1	5.9%
小規模多機能型居宅介護	4	23.5%
地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護	3	17.6%
認知症対応型通所介護	6	35.3%
認知症対応型共同生活介護	9	52.9%
介護老人福祉施設	6	35.3%
回答件数	17	—

2. 当該事業所における現在の職員の過不足の状況 (N=17、SA)

項 目	回答数	割合 (%)
大いに不足	0	0.0%
不足	2	11.8%
やや不足	9	52.9%
適当	6	35.3%
過剰	0	0.0%
合 計	17	100.0%

2_1. (2で「大いに不足」あるいは「不足」と回答した方のみ)

不足感が生じている原因 (N=2、MA)

項 目	回答数	割合 (%)
離職率が高い (定着率が低い)	1	50.0%
採用が困難である	2	100.0%
事業を拡大したいが人材確保が困難である	1	50.0%
その他	0	0.0%
回答件数	2	—

3. 当該事業所の現在の職員の定着状況 (N=17、SA)

項 目	回答数	割合 (%)
定着率が低く困っている	1	5.9%
定着率は低いが困っていない	0	0.0%
定着率は低くない	14	82.4%
無回答	2	11.8%
合 計	17	100.0%

4. 当該事業所における離職防止や定着促進のための取組（N=17、MA）

項 目	回答数	割合（％）
賃金・労働時間等の労働条件を改善している（休暇のとりやすさ含む）	11	64.7%
能力や仕事を評価し、配置や処遇に反映している	8	47.1%
職員の仕事内容と必要な能力等を明示している	6	35.3%
キャリアに応じた給与体系を整備している	11	64.7%
非正規職員から正規職員への転換の機会を設けている	16	94.1%
新人の指導担当・アドバイザーを置いている	12	70.6%
能力開発を充実させている（社内研修実施、社外講習等の受講・支援等）	14	82.4%
管理者・リーダー層の部下育成や動機付け、能力向上に向けた教育研修に力を入れている	12	70.6%
労働時間（時間帯・総労働時間）の希望を聞いている	10	58.8%
仕事内容の希望を聞いている（持ち場の移動など）	10	58.8%
悩み・不満・不安などの相談窓口を設けている（メンタルヘルス対策含む）	8	47.1%
健康対策や健康管理に力を入れている	6	35.3%
職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている（定期的なミーティング、意見交換会、チーム等）	15	88.2%
経営者・管理者と現場職員が経営方針、ケア方針を共有する機会を設けている	13	76.5%
業務改善や効率化等による働きやすい職場作りに力を入れている	13	76.5%
福利厚生を充実させ、職場内の交流を深めている（カラオケ、ボーリング等の同好会、親睦会の実施含む）	9	52.9%
職場環境を整えている（休憩室、談話室、出社時に座れる席の確保等）	5	29.4%
子育て支援を行っている（託児所、保育費用支援等）	5	29.4%
その他	2	11.8%
特に方策はとっていない	0	0.0%
回答件数	17	—

4_1. 新規学卒者に対して早期離職防止や定着促進に最も効果があったもの（N=17、SA）

項 目	回答数	割合（％）
非正規職員から正規職員への転換の機会を設けている	1	5.9%
新人の指導担当・アドバイザーを置いている	3	17.6%
能力開発を充実させている（社内研修実施、社外講習等の受講・支援等）	2	11.8%
職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている（定期的なミーティング、意見交換会、チーム等）	3	17.6%
経営者・管理者と現場職員が経営方針、ケア方針を共有する機会を設けている	2	11.8%
無回答	6	35.3%
合 計	17	100.0%

4_2. 中途採用者に対して早期離職防止や定着促進に最も効果があったもの（N=17、SA）

項 目	回答数	割合（％）
賃金・労働時間等の労働条件を改善している（休暇のとりやすさ含む）	1	5.9%
能力や仕事を評価し、配置や処遇に反映している	1	5.9%
非正規職員から正規職員への転換の機会を設けている	1	5.9%
新人の指導担当・アドバイザーを置いている	1	5.9%
能力開発を充実させている（社内研修実施、社外講習等の受講・支援等）	2	11.8%
管理者・リーダー層の部下育成や動機付け能力向上に向けた教育研修に力を入れている	1	5.9%
職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている（定期的なミーティング、意見交換会、チーム等）	2	11.8%
経営者・管理者と現場職員が経営方針、ケア方針を共有する機会を設けている	1	5.9%
業務改善や効率化等による働きやすい職場作りに力を入れている	1	5.9%
その他	1	5.9%
無回答	5	29.4%
合 計	17	100.0%

4.3. 非正規職員に対して早期離職防止や定着促進に最も効果があったもの（N=17、SA）

項 目	回答数	割合（％）
非正規職員から正規職員への転換の機会を設けている	2	11.8%
新人の指導担当・アドバイザーを置いている	1	5.9%
管理者・リーダー層の部下育成や動機付け能力向上に向けた教育研修に力を入れている	1	5.9%
労働時間（時間帯・総労働時間）の希望を聞いている	3	17.6%
職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている（定期的なミーティング、意見交換会、チーム等）	2	11.8%
経営者・管理者と現場職員が経営方針、ケア方針を共有する機会を設けている	1	5.9%
業務改善や効率化等による働きやすい職場作りに力を入れている	1	5.9%
福利厚生を充実させ、職場内の交流を深めている（カラオケ、ボート等）の同好会、親睦会の実施含む	1	5.9%
無回答	5	29.4%
合 計	17	100.0%

5. 当該事業所における職員の定期採用の有無（N=17、SA）

項 目	回答数	割合（％）
行っている	6	35.3%
行っていない	4	23.5%
職種による	7	41.2%
合 計	17	100.0%

6. （定期採用の有無に関わらず）当該事業所における1年間に採用した職員の人数や質の評価（N=17、SA）

項 目	回答数	割合（％）
質・量（人数）ともに確保できている	3	17.6%
人数は確保できているが、質には満足していない	5	29.4%
質には満足しているが、人数は確保できていない	1	5.9%
質・量（人数）ともに確保できていない	4	23.5%
採用自体を行っていない	1	5.9%
無回答	3	17.6%
合 計	17	100.0%

7. 当該事業所において実施されている職員の募集方法（N=17、MA）

項 目	回答数	割合（％）
ハローワーク・ジョブカフェ	14	82.4%
福祉人材センター（Web含む）	10	58.8%
学校・養成施設等での進路指導	9	52.9%
求人・就職情報誌	7	41.2%
求人情報サイト（リクナビ等含む）	9	52.9%
折込チラシ、新聞・雑誌広告	10	58.8%
看板、張り紙、吊るし広告	3	17.6%
自社の就職セミナー（就職説明会）	8	47.1%
他事業者との合同就職セミナー	4	23.5%
職員・知人（利用者含む）を通じて	13	76.5%
ボランティア・実習生を勧誘	9	52.9%
自社のヘルパー2級講座修了者を勧誘	4	23.5%
自社のホームページ	12	70.6%
民間の職業紹介	3	17.6%
行政広報誌（市報、区報等）	1	5.9%
トライアル雇用等政府の施策の活用	2	11.8%
その他	0	0.0%
回答件数	17	—

7_1. 新規学卒者に対して職員の募集に最も効果があったもの（N=17、SA）

項 目	回答数	割合（％）
福祉人材センター（Web含む）	1	5.9%
学校・養成施設等での進路指導	6	35.3%
求人情報サイト（リクナビ等含む）	3	17.6%
自社の就職セミナー（就職説明会）	1	5.9%
ボランティア・実習生を勧誘	2	11.8%
自社のホームページ	1	5.9%
無回答	3	17.6%
合 計	17	100.0%

7_2. 中途採用者に対して職員の募集に最も効果があったもの（N=17、SA）

項 目	回答数	割合（％）
ハローワーク・ジョブカフェ	6	35.3%
福祉人材センター（Web含む）	1	5.9%
折込チラシ、新聞・雑誌広告	1	5.9%
職員・知人（利用者含む）を通じて	3	17.6%
自社のヘルパー2級講座修了者を勧誘	1	5.9%
自社のホームページ	1	5.9%
民間の職業紹介	1	5.9%
無回答	3	17.6%
合 計	17	100.0%

7_3. 非正規職員に対して職員の募集に最も効果があったもの（N=17、SA）

項 目	回答数	割合（％）
ハローワーク・ジョブカフェ	5	29.4%
学校・養成施設等での進路指導	1	5.9%
求人・就職情報誌	2	11.8%
求人情報サイト（リクナビ等含む）	1	5.9%
折込チラシ、新聞・雑誌広告	4	23.5%
職員・知人（利用者含む）を通じて	1	5.9%
自社のホームページ	1	5.9%
無回答	2	11.8%
合 計	17	100.0%

8. 当該事業所において実施されている、採用力を高めるための工夫（N=17、MA）

項 目	回答数	割合（％）
対象人材の多様化（未経験者・高齢者など）	8	47.1%
年間の要員計画の策定	4	23.5%
採用担当者・担当部署の設置	9	52.9%
自社が求める人材像の明確化	9	52.9%
法人理念を伝えるツールの作成（DVD等）	9	52.9%
地域における自社のブランド力の向上	12	70.6%
入職前の業務体験の実施（インターン等含む）	7	41.2%
自社運営のヘルパー養成講座等の活用	7	41.2%
採用・選考フローの明確化	7	41.2%
外部の採用コンサルタント等の活用	0	0.0%
その他	1	5.9%
特に何も行っていない	0	0.0%
回答件数	17	—

9. 当該事業所において実施されている、地域との関係づくりのための取組（N=17、MA）

項 目	回答数	割合（％）
介護保険外の生活支援サービスの提供	5	29.4%
事業所の設備や建物等を地域に開放	11	64.7%
祭りなど地域行事に事業所として参加	12	70.6%
町内会・自治会等にメンバーとして参加・日常的な関係づくり	12	70.6%
民生委員、関係機関等とともに地域の見守りネットワークに参加	9	52.9%
他の事業所等と連携した利用者の支援について手順やマニュアルを整備（連携パス等）	3	17.6%
地域や学校において介護や健康づくり等に関するセミナー・教室開催・支援、職員派遣	11	64.7%
介護者の集いを開催・支援	4	23.5%
職場見学・職場体験や実習の受入れ	13	76.5%
ボランティアの受入れ	15	88.2%
生活・介護支援や見守りのためのボランティアの育成・組織化	2	11.8%
その他	1	5.9%
いずれも行っていない	0	0.0%
回答件数	17	—

10. 当該事業所における地域との関係づくりが、職員の採用に与える影響（N＝17、SA）

項 目	回答数	割合（％）
有益	4	23.5%
それなりに有益	9	52.9%
どちらともいえない	4	23.5%
あまり有益でない	0	0.0%
有益でない	0	0.0%
合 計	17	100.0%

(2) 事業者ヒアリングメモ

本調査・研究におけるヒアリング調査実施先 ^(※1)

No	ヒアリング先	実施日程	事業所 正規職員数	事業所 非正規職員数	本部立地	主要サービス
1	アクセス	2013 年 10 月 23 日	12 名	6 名	首都圏	施設系(通所)
2	ソラスト(関東)	2013 年 11 月 27 日	13 名	37 名	首都圏	施設系(通所)
3	ケアネットサービス	2014 年 1 月 21 日	4 名	4 名	その他市区	施設系(通所)
4	プライマリー ^(※2)	2014 年 1 月 25 日	3 名	10 名	その他市区	施設系(通所)
5	アールケア	2014 年 1 月 31 日	12 名	2 名	その他市区	施設系(通所)
6	創心會	2014 年 1 月 31 日	— ^(※4)	— ^(※4)	その他市区	施設系(通所)
7	青森社会福祉振興団	2013 年 10 月 18 日	25 名	38 名	その他市区	施設系(入所)
8	至誠学舎立川	2013 年 10 月 29 日	56 名	78 名	首都圏	施設系(入所)
9	新生会	2013 年 11 月 7 日	76 名	66 名	町村その他	施設系(入所)
10	鶯園(神戸事業部)	2013 年 11 月 19 日	— ^(※4)	— ^(※4)	大阪都市圏	施設系(入所)
11	桜井の里福祉会	2013 年 11 月 20 日	22 名	24 名	町村その他	施設系(入所)
12	依田窪福祉会	2013 年 11 月 21 日	30 名	15 名	その他市区	施設系(入所)
13	若竹大寿会	2013 年 12 月 2 日	73 名	31 名	首都圏	施設系(入所)
14	東電パートナーズ	2013 年 11 月 12 日	5 名	12 名	首都圏	居住系
15	ベネッセスタイルケア	2013 年 11 月 26 日	— ^(※4)	— ^(※4)	首都圏	居住系
16	ひまわりの会 ^(※3)	2013 年 11 月 11 日	11 名	57 名	大阪都市圏	複合
17	ソラスト(関西)	2013 年 11 月 25 日	49 名	91 名	大阪都市圏	複合
18	合掌苑	2013 年 12 月 6 日	— ^(※4)	— ^(※4)	首都圏	複合
19	三愛会	2014 年 1 月 20 日	8 名	14 名	その他市区	複合

(※1) 20事業者中1事業者については、先方の意向を踏まえて法人名等を掲載していない。また、ヒアリング整理表、ヒアリングメモも同様に掲載していない。**また、ヒアリング先の上記職員数および次ページ以降に掲載したヒアリングの内容は、調査実施時点のものである。**

(※2) 「プライマリー」については、同社の方了承を得て、同社が実施したセミナーに同席をさせていただくことでヒアリングの代替とした。そのため、ヒアリングメモ、ヒアリング整理表等は割愛した。

(※3) 「ひまわりの会」については、本件に関するヒアリングの実施時間が短く、ヒアリング整理表およびヒアリングメモの掲載はしていない。しかし、介護人材確保の現状について大変貴重なお話を聞かせていただいた。

(※4) 事業所の正規職員数および非正規職員数が「—」となっている法人については、事前に回答をいただいたアンケートにおいて、個別の事業所ではなく法人全体の職員数をご回答いただいた先、あるいは職員数に関する設問への回答が空欄であった先である。

【施設（通所系）事業所のヒアリング結果】（実施日順に掲載）

	株式会社アクセス(東京都大田区)	株式会社ソラスト(関東:東京都国分寺市)	株式会社ケアネットサービス(栃木県宇都宮市)
① 事業所概要	○ 対象事業所：同社羽田事業所 ○ 開設時期：2006 年 ○ 職員数：18 名（うち、正規 12 名）・法人全体：200 名 ○ 提供サービス：通所介護、小規模多機能型居宅介護、居宅介護支援	○ 対象事業所：同国分寺事業所 ○ 開設時期：2004 年 ○ 職員数：50 名（うち、正規 13 名）・法人全体：2,727 名 ○ 提供サービス：通所介護	○ 対象事業所：同社ケアねっとデイサービスセンター ○ 開設時期：2008 年 ○ 職員数：8 名（うち、正規 4 名）・法人全体：77 名 ○ 提供サービス：通所介護
② 採用・定着に向けた体制	○ 人事専担部署：なし ○ 年間採用計画：なし ○ 新卒採用・定期採用：未実施（随時採用）	○ 人事専担部署：なし ○ 年間採用計画：なし ○ 新卒採用・定期採用：未実施	○ 人事専担部署：なし ○ 年間採用計画：なし ○ 新卒採用・定期採用：未実施（随時採用）
③ 採用・定着の現状	○ 人材の定着状況はよいと考えている（創業時から女性職員はほとんど辞めていない）。 ○ 職員数自体は充足しているが、同社が求めるレベルの人材（歩く社会資源）の採用は難しい。 ○ 夜勤職員の確保は、非常に難しい。 ○ 採用・定着策については、法人レベルで実施。	○ 採用はエリア単位で実施することが多いため、事業所独自で実施することはほとんどない。 ○ 職員数は、全体的には充足しているが、所長代行のように職員をまとめる人材が不足している。 ○ 人事異動はあるものの、全体的には定着している。	○ 人材の定着状況は年々よくなってきており、職員数および職員の質も現状は良好である。 ○ 中途やパートは職員が不足した時のみ採用。
④ 人材採用にあたっての考え方	○ 面接をした上で、よい人であればその人の希望に沿った形で働いてもらう（募集時に常勤、非常勤あるいは正規、非正規という分け方はしない）。 ○ デイ希望者でも、ヘルパーとして働くことができる人材は採用せず。 ○ これは、同社の職員に、デイと自宅での利用者の違いを理解し、利用者のその人らしさを重視する視点を持ってもらいたいためである。	○ 事業所内で人員が不足した場合のみ採用を実施。 ○ 正規職員を採用するポイントは「目的意識」「向上心」「コスト意識」の 3 点である。仕事が好きだから働きたいでは採用せず、コスト管理に対する能力や意識が備わっているかどうかとも判断する。 ○ 非正規職員の採用時は「他の職員との協調性」も重視しており、他の職員からの応募者に対する意見を採用時に考慮する場合がある。	○ 新規学卒者に対しては、「介護に対する信念や想い」「志望動機」を重視している。一方、中途については、「当社の雰囲気になじめるか否か」を重視している。 ○ ケアねっと教育研修センターを設立したことにより、社内介護職員初任者研修課程を受講できるため、無資格者も応募して頂くように応募条件を緩和する方向で動いている。【無資格者の育成】
⑤ 特徴的な採用策	○ 特徴的な介護を行うことで、現状に不満を抱く介護職、パーションアウトしてしまった介護職の受け皿となる（高次脳機能障害者専門のデイサービスなど）。【特徴的なサービス】 ○ 職員が自分の会社を自慢できるようにすれば、自然と口コミで人が集まってくる。【口コミによる人材確保】 ○ 地域の専門職団体、事業者団体、町内会などに参画し、広く浅くつながりを持つことにより、人材に関する情報収集が有利に進められる。【地域とのつながり】 ○ 地域の教育機関で講師を務め、卒業生などを採用につなげている（直近で 3 名採用）。【教育機関での講義】	○ 当エリアは事業所と事業所の距離が離れていないので、事業所間で人材のやり取りをするケースがある（例：当事業所では不採用でも、他の事業所が欲しがっている場合は、応募者にその事業所を紹介するケースがある。逆の場合もある）。【法人内の他事業所と合同採用の実施】 ○ ヘルパー 2 級の実習先に当事業所がなっている。実習や研修後に介護職が向いていると感じ、当法人や当事業所に応募する方も一定数見られる。【実習生からの採用】	○ ホームページ内に「ケアねっとキャリアエントリー」という採用フォームを設けて、随時、同社で働きたい希望者が登録できるようにしている（登録期間は 3 か月）。同社が職員を募集する際には、登録者から優先的に声をかけている。【自社採用サイトの活用】 ○ 新規学卒の内定者に対して、入職前に職場体験をしてもらい、入職後、迅速に職場に慣れることができるようにしている。【入職前の職場体験の実施】
⑥ 特徴的な定着策	○ 資格手当の充実（実際の業務とは直接関係ない資格であっても取得したら手当を支給）。【資格手当の充実】 ○ 同社ではマネジメント層による会議を随時実施し、併せて全職員が集まる研修会（毎月第 4 火曜日・月 1 回）、経営者と職員の面談（定例年 2 回＋随時実施）を実施。【コミュニケーション重視】 ○ 研修や面談の機会を通じて経営者の考えを現場の職員に伝えていくことが重要であり、それが出来ていれば、職員は辞めないのではないか。【理念の浸透】	○ 新人に対して指導担当・アドバイザーを付け（エルダー制度）、仕事等の悩みを聞くようにしている。【エルダー制度の導入】 ○ 口頭で指導すると、指導中は利用者にサービス提供できない、同じ内容でも職員によって意味が異なるといった問題が出る。そこで、事業所独自のマニュアルを作成し、業務の効率化を図っている。【業務マニュアルの作成】 ○ 非正規職員に対して、正規職員登用の機会を設けている。【正規職員登用制度の導入】 ○ 正規職員に対しては、社内事例発表会に参加させることにより、スキルアップやモチベーションの向上を図っている。	○ パートを対象に、勤務状況や勤続期間等に応じて、現金に交換ができるポイントを付与する「ケアねっとポイント」を導入。【ポイント制の導入】 ○ 年に 2 回全体会議（経営方針会議、社員総会）を開き、法人の戦略を伝えるほか、バランススコアカードを用いて、各事業所に事業所の方針も発表させている。また、ブレゼン資料の作成やブレゼン能力等を全職員が審査員となつて採点し、各事業所に切磋琢磨をさせている。【バランススコアカードによる事業所レベルの向上】 ○ 社長自身が正規職員に対して年 1 回、事前にキャリアビジョンに関する調査票を記載させたらうえで、個人面談を行

⑦ 採用、定着面での課題	○ 職員の数が増加するにつれて、社長だけで面談をすることが難しくなる。経営者と現場をつなぐミドルを育てることが重要。【ミドルマネジメントの育成】	る。【社内事例発表会への参加】 ○ 正規職員にはなりたいたいが、管理業務はやりたくないと考え る人が多い。管理業務は正規職員しかできないため、次の 管理者候補を見つけるのが難しい。	い、本人の今後のキャリアや悩み等を把握し、助言を行っている。【個人面談の実施】 ○ パートに対して、年２回程度、面談を実施しており、本人の希望に合わせて、勤務時間の変更や、資格取得支援をしている。【労働条件の改善】
			――

	株式会社アールケア(岡山県玉野市)	創心會(岡山県倉敷市)
① 事業所概要	○ 対象事業所：同社グループホーム はるや ○ 開設時期：2001 年 ○ 職員数：14 名（うち、正規 12 名）・法人全体：270 名 ○ 提供サービス：通所介護、訪問看護、訪問介護、居宅介護支援、認知症対応型共同生活介護	○ 対象事業所：全社 ○ 開設時期：1997 年（創業） ○ 職員数：法人全体 642 名 ○ 提供サービス：訪問看護（訪問リハ）、通所介護、グループホームなど
② 採用・定着に向けた体制	○ 人事専任部署：あり（担当役員） ○ 年間採用計画：あり ○ 新卒採用・定期採用：実施	○ 人事専任部署：あり ○ 年間採用計画：あり ○ 新卒採用・定期採用：新卒採用と中途者を対象とした随時採用の組み合わせ
③ 採用・定着の現状	○ 職員の定着状況はよいが、職員数はやや不足している。 ○ 専門資格保有者を採用しているが、職種により採用が困難な職種もある。	○ 人材の定着状況はよい。特に新卒学卒者についてはかなりが定着をしている。 ○ また、数十人規模で採用を行っているが、人数が集まらないということはない。 ○ 大まかな傾向として、新卒学卒者の離職率は低く、中途者の離職率は業界平均レベル。
④ 人材採用にあたっての考え方	○ 責任者クラスは、新卒採用人材から登用しているため、中途採用はあくまで補助的な手段としている。 ○ 有資格者以外の採用は実施していない。	○ 事業の継続を考えると新卒学卒者を採用し、長期的な視点で育成していくことが必要。 ○ 事業規模が比較的小さい時期から新卒採用を進めてきた。 ○ 中途採用については、看護師などの新卒で取れない職種が中心。
⑤ 特徴的な採用策	○ 同社の各学校の出身者がリクルーターとして、母校に赴き、現役学生とコミュニケーションをとり、会社の紹介を行っている。【リクルーター制度の導入】 ○ 各学校の教員が学生の進路決定に影響力を持っているため、専門学校の教員を社員研修の講師などと呼び、教員との関係構築を行っている。【学校教員の関係構築】 ○ 遠方の大都市で説明会を行うことで、広域からの採用が実現出来ている。（採用者の半数が県外出身）【広域的な採用活動の実施】 ○ 中途採用時には、問い合わせ時に電話応対を実施した社員の評価を参考にしている。【現場意見の重視】	○ 新卒採用については、リクナビ、マイナビなどの就職専門 Web サイトと学校や行政主催の就職説明会による情報発信が中心である。【就職専門 Web サイトの活用】 ○ また、採用情報の発信のためブログやフェイスブックを活用している。【ソーシャルメディアによる情報発信】 ○ 人材のうち、介護職についてはハローワークや説明会、リハビリ職は学校訪問などから面接につながるケースが多い。 ○ なお、介護職については福祉系学部以外に様々な学部から採用している。【非福祉系学部からの採用】 ○ 学生に対しては、学校では習わないようなケアに対する考え方（不親切な親切、本物ケアなど）、経営者の熱い思いがインパクトを与えているのではないかと。【ケアの質、特徴】 ○ 新卒・中途いずれにおいても同社のホームページを見てもらうことを重視。 ○ 特に中途採用においてはホームページを見て応募してきた人材のほうが入職率が高い傾向あり。【特徴的なホームページ】

⑥ 特徴的な定着策	○ 定着には責任者が、部下のわずかな変化を把握できるかが重要だと考え、責任者の人選、教育を重視している。尊敬を集める行動や考え方を持ち合わせていなければ、責任者にはならない。【管理職教育の徹底】 ○ 情意考課を重視し、人間性が優れていなければ評価されない仕組みを取り入れている。[人間性を重視した評価制度] ○ 給与や休日など重要な決定する際は、社員アンケートを実施し、社員のコンセンサスをとる。【職員の経営参加】 ○ ラインではなく、専門技術や研究活動を志向する人材にいつでも、主任レベルとして扱う。【専門技術習得への支援】	○ 新しく入社した職員に対しては、先輩職員がマンツーマンで指導を行い、私生活も含めた相談に乗るパートナー制度を設け、初期定着に取り組んでいる。【パートナー制度】 ○ 全ての職員が現場を経験した上で、スペシャリスト、スーパーバイザー、マネジメントなど適性に応じてキャリアを積んでいくことになる。【多様なキャリアパス】 ○ 職員の「あっぱれ」な行動（例えば、他者への感謝や業務改善の提案など）を評価し、社内通貨「あっぱれ紙幣」を支給。貯まった通貨は、年に2回開催する「あっぱれ還元祭」で職員に還元。獲得した紙幣に応じて景品がもらえ、職員のやる気につながっている。【あっぱれ制度】 ○ 利用者が新たな生活する力を獲得し、その方が主役になれるステージづくりを支援することのできる職員の育成に向け、リハビリテーション理論や運動療法などを学ぶ研修を実施。社内資格である「生活力デザイナー」を養成。【社内資格の養成、キャリアアップ機会の提供】
⑦ 採用・定着面での課題	――	――

【施設（入所系）事業所のヒアリング結果】（実施日順に掲載）

	社会福祉法人青森社会福祉振興団(青森県むつ市)	社会福祉法人至誠学園立川(東京都立川市)	社会福祉法人新生会(岐阜県池田町)
① 事業所概要	○ 対象事業所：特別養護老人ホームみちのく荘 ○ 開設時期：1975 年 ○ 職員数：63 名（うち、正規 25 名）・法人全体：280 名 ○ 提供サービス：特別養護老人ホームほか	○ 対象事業所：至誠特別養護老人ホーム ○ 開設時期：1977 年 ○ 職員数：134 人（うち、正規 56 名）・法人全体：649 人 ○ 提供サービス：通所介護、居宅介護支援、短期入所、地域密着型、認知症対応型サービス	○ 対象事業所：特別養護老人ホームサンビレッジ 新生苑 ○ 開設時期：1976 年 ○ 職員数：142 人（うち正規 76 名）・法人全体 592 人 ○ 提供サービス：特別養護老人ホーム、短期入所
② 採用・定着に向けた体制	○ 人事専担部署：あり ○ 年間採用計画：あり ○ 新卒採用・定期採用：実施	○ 人事専担部署：なし ○ 年間採用計画：あり ○ 新卒採用・定期採用：実施	○ 人事専担部署：あり ○ 年間採用計画：あり ○ 新卒採用・定期採用：随時採用が基本（新規学卒も一定数いる）
③ 採用・定着の現状	○ 新卒採用では、よい人材が採用できないばかりか、応募者数も少ない状況である。職員はやや不足気味である。 ○ 新卒採用人材の定着率は高いが、中途採用は低い。 ○ 緊急雇用、トライアル雇用を通じて採用した人材は、介護に対する思いがないため定着率が低い傾向がある。 ○ 採用・定着策については、法人レベルで実施。	○ 職員はやや不足している状況である。 ○ 新卒採用者は離職しない傾向にあり。3 年間の離職率は 20%である。 ○ 非正規職員の離職率は高く、また若年層の応募がない。 ○ 事務職員は簿記などの有資格者を採用している。 ○ 採用・定着策については、法人レベルで実施。	○ 人材の定着状況はよいと考えている。 ○ 一時、事業を拡大した際に大量に採用したが、今年から採用者数は落ち着いている。
④ 人材採用にあたっての考え方	○ 介護職希望者が少ない要因は、介護が重労働であるというイメージが強くなっているためである。 ○ 今後、介護職のイメージを変えていくことが重要と考えている。	○ 大学、専門学校等から、毎年 10 名以上の新卒採用を実施。 ○ 職場体験などを通じて身近な就職先というイメージを持ってもらい、閉鎖的なイメージを払拭したいと考えている。	○ 継続して働き続ける人材を採用したいと考えている。 ○ 介護のやりがい、専門的な役割などを伝えていかなければならないと感じている。
⑤ 特徴的な採用策	○ 地元の福祉、医療系の学校に対して、2 年間給付、卒業後 4 年間当法人に就職すれば返還免除となる奨学金制度（医療系月 4 万円、介護系月 3 万円）を設けており、要学生は全員入職している。【奨学金制度の充実】 ○ E P A 制度によるインドネシア介護福祉士候補者を 8 名受け入れ、将来的には、職員の 1 割を外国人研修生で担う構想がある。【外国人研修生の受入れ】 ○ 主に掃除など介護職のサポートを行う介護補助員の採用を本年度から開始し、未経験人材の採用を行うことが可能となった。【職員採用の多様化】	○ 年間 35 名の実習生の受入れを行っており、その中から優秀な人材を採用。インターンシップに近い制度となっている。【実習生からの採用】	○ ヘルパー研修、自法人が運営する専門学校、福祉系大学の実習生をそのまま職員として受け入れる形が最も効果的だと考えている。実習がそのまま採用選考になるような場合もあり、実習での学びから採用希望につながる場合が多い。【選考段階における現場実習の実施】 ○ 常勤・非常勤ともに、職場説明会への参加が必須。その後、採用プロセスに入るが、一次試験通過者に対して、本人の合意の上、職場体験の場を提供。体験実習を通して自分で就職の意思を再確認してもらおう。事業所は、その人の適性を見る機会にもなっている。【職場理解をした上での入職】 ○ 学校訪問時に OB/OG が同行。就職課や進路指導教員が学生に同法人を紹介してもらう際に活用可能な DVD、冊子などを作成・配布。【学校訪問と紹介ツール作成】 ○ 地域のセミナー等で講師を行うことにより、地域での認知度が向上。キャリアアップを目指す人材が集まってくる。 ○ 岐阜県の介護雇用プログラムの活用。【行政による補助・助成事業の活用】

⑥ 特徴的な定着策	○ 利用者へのサービス品質向上が最も重要な定着施策だと考え、品質向上のために、研修制度の充実、徹底的な利用者主体の経営方針、業務に見合った報酬制度を実施している。【利用者主体の徹底】 ○ 離職率が高い中途採用職員に対しては、2年前から技術研修に加え、経営理念の研修、チューター制度の導入、3か月、6か月研修などを実施している。【研修の充実】 質の高い介護、レベルの高い研修を行うことにより、仮に一度退職したとしても、同法人に戻ってくるケースもある。	○ 人事コンサルタントを活用して給与制度を構築、定期昇給の実施により、同業他法人よりも高額な報酬を支給できるようになっている。【報酬制度の再構築】 ○ 上司、施設長、ブロック長などが年度初めに目標設定面談、中間評価面談、年度末の評価面談を実施している。【目標管理制度の導入】 ○ チューターマニュアルなどを整備した上で、チューター制度を導入し、先輩後輩同士が相互に教え合う組織文化が出来ている。【チューター制度の導入、チューターの育成・質の平準化】	○ 岐阜県内の他法人と比較して高い給与水準を設定。 ○ グループ全体で複合的なサービスを提供しているため、人事異動や成長機会を提供することが可能。 ○ 経験者、未経験者、新卒、中途に限らず、入社時に2週間の入職研修を実施。研修は法人の理念に関するものを中心。【入職時の理念伝達】 ○ 年2回職員と管理者との面談を実施、人事異動、働き方、キャリア像などについて話し合いを行う。【働き方の柔軟性、職員の自主性を重視】 ○ ラインと関係なく理事長、管理者と話を聞く機会を持つことが可能（理事長との座談会、他施設の管理者への相談など）。【横のつながりを重視した組織づくり】 ○ チャレンジする機会、失敗する機会、学習する機会を提供することで人材は成長し、成功体験を通じて人材のモチベーションは上がる。【職員への成長機会の提供】
⑦ 採用・定着面での課題	—	—	○ 進路指導の教員の介護に対するイメージ、意識を変えていかなければ、介護分野へ就職・進学する人材は増えないのではないかと。地域の福祉に対する理解、意識を進めていく必要がある。

	社会福祉法人鸺園(兵庫県神戸市)	社会福祉法人桜井の里福祉会(新潟県弥寿村)	社会福祉法人依田窪福祉会(長野県上田市)
① 事業所概要	○ 対象事業所：神戸事業部全体（法人本部は岡山県） ○ 開設時期：1997年（法人自体の創業は1973年） ○ 職員数：法人全体686名 ○ 提供サービス：特別養護老人ホーム、	○ 対象事業所：高齢者総合生活支援施設はな広場 ○ 開設時期：2011年 ○ 職員数：46名（うち正規24名）・法人全体：366名 ○ 提供サービス：地域密着ユニット型介護福祉施設、小規模多機能	○ 対象事業所：依田窪特別養護老人ホーム ○ 開設時期：1997年 ○ 職員数：45人（うち、正規30名）・法人全体：135人 ○ 提供サービス：特別養護老人ホーム、通所介護、短期入所、小規模多機能
② 採用・定着に向けた体制	○ 人事担当部署：なし（神戸事業部の職員が対応） ○ 年間採用計画：あり ○ 新卒採用・定期採用：新卒採用実施（20名程度）	○ 人事担当部署：あり ○ 年間採用計画：あり ○ 新卒採用・定期採用：実施	○ 人事担当部署：あり ○ 年間採用計画：あり ○ 新卒採用・定期採用：実施
③ 採用・定着の現状	○ 人材の定着状況はよいと考えている。 ○ 採用・定着策については、神戸事業部レベルで実施。	○ 法人本部が窓口となって実施しているため、事業所単位での独自の取組は特段なし。 ○ 正規職員と非正規職員（契約、臨時）の比率を踏まえて、全体の人件費を考慮して、採用計画を立案している。 ○ 1年～3年未満の離職率が高い傾向にある。研修やケアの中身等充実しているが、その半面、それを負担と感ずる職員もあり、それが離職へつながるケースもある。	○ 法人本部が窓口となって実施しているため、事業所単位での独自の取組は特段なし。 ○ 職員数については、全体に大きく不足している状態ではないものの、平均年齢は45歳前後であり、30代の職員が不足している。 ○ 同法人では「出戻り」の職員も積極的に採用している。 ○ 立地面では、他法人よりも不利なため、海外研修の実施などの研修面や短期間正規職員制度といった福利厚生を中心にPRして採用・定着を図っている。
④ 人材採用にあたっての考え方	○ コア人材は新規卒卒者を中心に考えている。 ○ 職員採用という枠組みだけで採用活動を進めても意味がないと考えており、辞めない職員を採用することが重要。 ○ 経験者については、アンラーニングが難しく、定着が困難なケースが見られる。	○ 新卒に対して重視する点は「素直で明るい」「他人とのコミュニケーション能力」である。一方、中途に対して重視する点は、「経験や知識」である。 ○ 非正規職員についても、採用後の事務手続きの効率等を考慮し、事業所単位ではなく、法人本部で採用を行っている。	○ 新卒に関しては、技術的な面よりも「業務に対するやる気」の有無を最も重視している。 ○ 中途に関しては、前職で介護の経験があれば望ましいが、仮に経験がない場合でも「やる気」があれば、採用に至る場合もある。
⑤ 特徴的な採用策	○ 就職専門Webサイトを活用し、法人の採用情報を発信。 ○ 学生に鸺園に来てもらわなくては意味がない。大学1年から受け入れる有給のインターンシップを考えている【採用直結型インターンシップ→リアリティシヨック回避】 ○ 就職専門Webサイトの持つ学生データベースを活用し、自法人にOBが在る大学の学生へDMを送付【大学別に内容を交えるDM・自法人を知ってもらう活動】 ○ 指導教官の意見が学生の就職先の選定に与える影響が大きいと考えており、ゼミとの関係を構築していくことを考えている。【大学のゼミとの関係構築】 ○ 内定者研修を徹底的に実施。4～5月に内々定を出した後、チャームディング等の内定者研修を毎月実施。【内定者フォロー①】	○ 採用活動の中で、法人と学生のミスマッチを防ぐ目的で、見学会を実施（月1回）している。【見学会の実施】 ○ 県内の福祉系の学校や他県の大学の大学とのネットワークも構築しているため、大学の推薦を受けて、応募してくる学生も見られる。【教育機関との連携】	○ ハローワークと連携を強めていることから、労務・管理に関する制度は、様々な正しい情報を把握することが可能であり、その情報を取り入れて、適切な労働コンプライアンスに則した採用を図っている。【ハローワークとの連携強化】 ○ 知人や職員等による紹介から採用に至るケースもある。【知人・職員からの紹介】
⑥ 特徴的な定着策	○ 新卒採用にあたり一次選考後に見学実習を行い、学生側に二次選考に進むかどうか意思確認を行っている。【職場理解をした上での入職】 ○ 夜勤が一人で対応できるようになるまで、先輩職員が「ママ」として新規入職者（ベビー）をマンツーマンでフォローしている。【ママ・ベビー制度：先輩社員によるフォロー①】 ○ 人事評価を行わない関係のため、チューターよりも深い関係となり、プライベートな内容も相談するようになる。また、先輩職員も「ベビー」のことは手が離れてからも気にか	○ 研修担当の委員会を設置している。法人の研修委員（3名程度）や各事業所にも研修委員（10名前後）があり、相互に連携している。【研修委員会の設置】 ○ 新卒採用後の新人向けの研修だけでなく、中堅、ベテラン向けの研修や、各種テーマを絞った研修も多岐にわたり、法人単位や施設単位で年間を通じ研修を実施している（月1回程度）。【内部研修の充実】 ○ 近隣の法人と研修面や交流面で連携している。具体的に、希望する施設へ出向く交換研修派遣や親睦会を実施している。【地域の事業者との連携】	○ 特に女性の定着に力を入れており、労働局の薦め等で平成23年4月から短時間正規職員制度（50歳以上で、勤務期間が5年以上の方を対象）を導入。当制度を活用する職員は年々増加している。【短時間正規職員制度の導入・活用】 ○ 若い人の定着促進を図るため、海外研修制度を実施している。【海外研修の実施】 ○ 研修面では職場内で実施する研修のほか、近隣の法人と合同で研修をする場合もある。また、近隣の法人とは研修以外にも、スポーツ大会等の交流会も実施するなど、外部との接点を増やすことにより、職員のモチベーションの向上

	なるとのこと。上記の制度は、「ママ」を任された職員のモチベーションの向上にもつながっている。 ○ 同法人では「MIND」というクレドを作成し、その浸透を図るため毎月MIND委員会を実施。【クレドの作成と浸透】 ○ 利用者に対するきつい対応や虐待が疑われるようなことが行われていても、それに対してリダー人材が何も言わないことを目にした時、職員は「価値観が合わない」という理由で退職するのではないかと感じる。 ○ 社会に介護人材に対する求人があふれており、そうした環境が転職、離職をしやすくなっているのではないか。	○ 各事業所内および法人本部に職場風土向上委員会を設置し、職員の要望や不満等を集約し、定期的に業務見直しや改善を行っている。【職場向上委員会の設置】	や定着につなげている。【地域の事業者との共同職員研修】
⑦ 採用・定着面での課題			○ 給与体系(役割給+資格給+コース給)のうち、コース給の金額設定に不満が出ている。変則夜勤がある事業所で働く職員とそうでない事業所で働く職員との間でコース給の位置付けをどうするかが課題。

	社会福祉法人若竹大寿会(神奈川県横浜市)
① 事業所概要	○ 対象事業所：介護老人福祉施設わかたけ富岡 等 ○ 開設時期：2012 年 ○ 職員数：104 名（うち正規 73 名）・法人全体約 1,200 名 ○ 提供サービス：特別養護老人ホーム
② 採用・定着に向けた体制	○ 年間採用計画：あり ○ 新卒採用・定期採用：実施
③ 採用・定着の現状	○ 正規職員の採用は法人一括で行い、人材育成体系も法人が整備している。これをベースとして各事業所が独自の工夫をしている。 ○ 人材の定着は良好である。
④ 人材採用にあたっての考え方	○ 現場体験や現場実習を通じて、現場職員が採用面接にかかわる。第一印象、介護への思い、適性、コミュニケーション力、体力など複数の項目についてチェックする。
⑤ 特徴的な採用策	○ 内定前に学生に施設での仕事を体験する機会を設け、その様子を現場職員がチェックし、選考の材料にしている。学生自身は介護の仕事が続けられるかを確認するとともに、職員も一緒に働いていけそうかを確認し、働き始めてからのミスマッチをできるだけなくす工夫をしている。【ミスマッチの防止】
⑥ 特徴的な定着策	○ 職能資格制度に基づくキャリアパスの仕組みを整備し、より上位の能力を身に付けてもらうために、人材育成体系を整備している。具体的には、「新人」→「中堅」→「指導職」→「管理職」の 4 階層を制定。それぞれに「コミュニケーション」→「メンタルトレーニング」→「コーチング」→「マネジメント」といった育成の視点を設定。【人材育成体系の構築】 ○ これらを確実に身に着けるために、階層別研修、OJT、専門研修を整備している。この他、コース別研修等を実施している。【内部研修の充実】 ○ ISO で体系化されたマニュアルを作成し、これをベースとして各施設別において詳細なマニュアルを作成。これを用いて人材育成に活用している。【マニュアルの構築と教育への活用】
⑦ 採用・定着面での課題	—

【居住系事業所のヒアリング結果】（実施日順に掲載）

	東電パートナーズ株式会社(東京都港区)	株式会社ベネッセスタイルケア(東京都渋谷区)
① 事業所概要	○ 対象事業所：東電さわやかグループホームさいたま ○ 開設時期：－ ○ 職員数：17人（うち、正規5名）・法人全体373人（正規職員、パートタイマーのみ） ○ 提供サービス：認知症対応型共同生活介護	○ 対象事業所：－ ○ 開設時期：2003年 ○ 職員数：法人全体12,909名 ○ 提供サービス：介護付有料老人ホーム、訪問介護、通所介護、保育園運営、研修・人材サービス
② 採用・定着に向けた体制	○ 人事専任部署：あり ○ 年間採用計画：なし ○ 新卒採用・定期採用：未実施（随時採用）	○ 人事専任部署：あり ○ 年間採用計画：あり ○ 新卒採用・定期採用：新卒採用実施（大卒380名程度）
③ 採用・定着の現状	○ 職員の定着はさほど悪くない。定着に向けた複合的な取組によるものと考えられる。 ○ 採用については、経験者と有資格者のみである。 ○ 非正規職員の求人状況は事業所の立地で大きく異なる。	○ 毎年、大量の採用を行っているが、新卒採用よりも中途採用の人員が多い。 ○ 新卒学卒者は、3～4年目の離職率が高い。 ○ 中途については、介護未経験者と経験者が5割ずつ。 ○ 中途者は欠員補充の意味合いが大きい。五月雨式に配属されるため、定着や育成が難しい面がある。
④ 人材採用にあたっての考え方	○ 正規・非正規に関わらず、採用する際の一番のポイントは「介護観の確認（介護技術の経験や介護に対する思い）」である。 ○ 採用の可否については、面接を実施した上で、合議で決めている。面接の前の書類審査段階である程度選別をしている。 ○ 福祉系の資格を所有していることが条件であるため、応募する人はほとんどが介護、あるいは介護関連業界の出身者である。	○ ホームのブランド、価格帯による求める人材の違いはない。 ○ 他法人と比較して求める人材の質が高いのではない。 ○ サービス業、接客業として深く人と関わる仕事であり社会的意義の高いものと考えてもらえれば、介護未経験者、非福祉系大学の学生にも興味を持ってもらえるのではない。 ○ 採用につなげるためには、ターゲットによって媒体などを考え、同社を知ってもらうことが重要。
⑤ 特徴的な採用策	○ 非正規職員の採用の条件としては、正如同様に福祉系の資格を有していることであるが、当社の研修を受けて、資格取得してから、応募した方であれば、採用するケースもある。【研修生からの採用】	○ 就職専門Webサイトから「Will」という一次選考兼説明会へ参加。年間3千人が参加する説明会では介護業界を体験してもらおう場を設ける（介護や同社のことを知るグループワーク実施）：年間100回近く開催。【就職専門Webサイトの活用】 ○ 採用プロセスと並行して、学生向けに業界研究・先輩座談会・生活プラン（ケアプラン）体験というイベントを開催。 【介護業界や自社を知ってもらう説明会】 ○ 複数の大学・地域において学内説明会へ参加：応募者全体のある程度の割合を説明会経由で確保。全国で数十回開催。 ○ 特に県外就職に対する意向が強い沖縄県では必ず開催。 【学校営業の実施】 ○ 大学で寄付講座、短大で「ベネッセスタイルケアコース」を開講（コース受講者はほぼ同社に入社）。【教育現場への積極関与】 ○ 内定者フォローとして、内定者研修（グループワーク）、内定者向け資格研修などを実施。【同期関係の強化】 ○ 入職段階までに、選考プロセス・内定者フォローを通じて内定者は同社に関する情報を知ることが可能。【ミスマッチ

⑥ 特徴的な定着策	○ 社員総会を年 1 回開催。総会後アンケートを実施し、会社に対する要望等を聞いている。要望に対しては対応できること、できないことがあるが必ずフィードバックを行っている。【社員総会の開催】【社員アンケートとフィードバック】 ○ 新人研修や女性職員を対象としたマネジメント研修や介護技術者研修、法定管理者研修など内部の研修やメンユークルアップのみではなく、（当社が）地域にとって必要な存在である旨を伝え、職員のモチベーションの向上に寄与させている。【階層別、職種別研修の充実】 ○ 階層別研修において、管理者の右腕になる人材の育成も実施。管理者の孤立を防ぐ。【職種別研修、階層別研修等の内部研修の充実】 ○ 非正規職員に対して、一定の条件を満たしたり、一定の期間が経過した後に、本人の意向や貢献度に応じて正規職員へ登用する制度を設けている。【正規職員登用制度】	予の防止】 ○ 入社式後、約 2 週間の導入研修を実施（理念、行動基準、介護技術、接遇など）。【入職時研修】 ○ 中途の場合は、6 日間の入職時研修を実施後、現場に配属。その後、中途・新卒ともに 3 か月目、6 か月目に研修を実施。 ○ 新規入職者は、新卒・中途ともに 1 か月～1.5 月程度の現場実習期間を設け、複数の先輩職員が助言・指導を行う。 ○ 新卒社員に対しては 3 年目に研修を行い、同社内で働く可能性、介護業界の可能性、他の同期が積んできた経験などを再認識する機会を設け、定着率の向上を図る。【入職 3 年目研修：離職者が増えるタイミングでの研修】
⑦ 採用・定着面での課題	――	○ 大学教育などにも参画していくことで、介護人材を長期的・計画的に育てていかなければならないと考えている。 ○ 新卒にせよ、中途の未経験者にせよ介護業界、介護職に対する心理的な障壁を下げることが重要。

【複合事業所のヒアリング結果】（実施日順に掲載）

	株式会社ソラスト(関西:大阪府高石市)	社会福祉法人合掌苑(東京都町田市)	社会福祉法人三愛会(北海道士別市)
① 事業所概要	○ 対象事業所：同社高石事業所 ○ 開設時期：2012年 ○ 職員数：140名（うち、正規49名）・法人全体2,727名 ○ 提供サービス：通所介護、小規模多機能型居宅介護、短期入所、有料老人ホーム、訪問介護、居宅介護支援	○ 対象事業所：一 ○ 開設時期：1961年 ○ 職員数：法人全体：450名 ○ 提供サービス：特別養護老人ホーム、通所介護、短期入所、居宅介護支援	○ 対象事業所：グループホームサンフラワー ○ 開設時期：2002年 ○ 職員数：22名（うち正規8名）・法人全体：22名 ○ 提供サービス：認知症対応型共同生活介護
② 採用・定着に向けた体制	○ 人事専任部署：なし ○ 年間採用計画：あり ○ 新卒採用・定期採用：未実施	○ 人事専任部署：あり ○ 年間採用計画：あり ○ 新卒採用・定期採用：新卒採用実施（10名前後）	○ 人事専任部署：なし ○ 年間採用計画：なし ○ 新卒採用・定期採用：未実施（随時採用）
③ 採用・定着の現状	○ 開業当初は募集時にかかりの人数が集まっていた。 ○ また、求人広告を出さなくても他法人の介護職が「口コミ」で移って来ることも多かった。 ○ しかし、最近では募集広告などを出しても人が集まらず、採用が本当に厳しいと感じている。 ○ 募集をかけても1人も応募がない時もあり、応募があっても条件に合わない求職者がかなり見られる。 ○ 処遇、他サービスへの興味等の理由で離職する人材も多い。	○ 以前は、採用した人材が年に半分位辞めていた時期があった。しかし、ここ5年は採用45人に対し1年以内に退職した職員は1人。 ○ 中途職員は採用が難しいと同時に、定着も難しい。	○ 正規職員、非正規職員いずれも職員不足が生じた場合のみ、採用を実施。 ○ 現時点における職員の過不足感はなく、職員の年齢構成もバランスがよい状況である。 ○ 定着については、法人内の職員間同士のコミュニケーションを充実させることが何よりも重要と考えている。
④ 人材採用にあたっての考え方	—	○ コア人材は新規卒業者が中心であり、春に新規卒業者が入職するまでの間に離職者が出た場合は派遣等で対応。 ○ 大量採用をするわけではないため、時間をかけて選考。 ○ 中途人材は非正規が中心。	○ 介護が未経験であっても本人のやる気等があれば、資格に関係なく、採用するケースがある。 ○ 他業種に比べると、賃金面では不利なので、介護職の魅力を積極的にPRすることが新卒の応募者を増加させることにつながる。
⑤ 特徴的な採用策	○ 採用にあたっては、必ず施設長、管理者が面接を実施。 ○ 併設する訪問介護事業所のヘルパー等について、シフトが空いた時間帯に他の事業所の業務を任すことでマンパワーを確保。【パート職員による複数サービスへの対応】 ○ 正規職員の人事異動を通じた地域内の同社事業所間での人材の融通。【複数事業所間での人材確保】 ○ 高齢者人材（夜勤専門、看護師、調理・配膳等）の活用。【高齢者の活用】	○ 就職専門Webサイト、大学・短大600校への求人票揭示、就職フェアへの参加といった方法で学生にアプローチ。 ○ 【学生との接点確保、自法人を知ってもらう】 ○ 同法人に興味を持った学生、採用選考を受ける学生には必ず全ての施設を見学してもらう。職場見学会は年30回実施。【学生側に働く場所として選んでもらう】 ○ 採用選考の期間を長くすることで、同法人に対するエンゲージメントが高い学生に来てもらえる。【意図的な採用期間の長期化による学生の選抜】 ○ 学生が同法人を選ぶのは、複合的なサービスを行っているからと考えている。ケアワーカーだけでなく、SWや障事福祉も担当することが可能【複合的なサービスの提供→多様なキャリアパスの実現】 ○ 非正規職員の採用時にも職場見学は必ず実施している。	○ 他法人の介護事業所や系列の法人と連携しており、他の事業所からの離職者を受け入れることがある。また、同法人の離職者について、他法人等に薦めることもある。（ただし、引き抜きは実施しない）。【地域事業者との連携による介護職離脱の防止】 ○ 職場内の雰囲気をよくすることにより、職員から評判を聞いた他法人の職員が、同法人に入職するケースも見られる。【職員からの口コミ】
⑥ 特徴的な定着策	○ 入職後は、介護経験を問わず先輩職員がエルダーとしてフォローを行う。【エルダー制度】 ○ 入職時1か月程度を目途に集中的に声掛けを実施。エルダー以外にも施設長などが面談を頻繁に実施し、新入職員側には振り返りシートなども作成してもらっている。 ○ 組織として新人をちゃんと見ているというメッセージを伝える。【入社1か月程度の集中面談→新人の悩み、考え	○ 入職1か月後（採用担当）、3か月後（理事長）に新入職員との面談を行うが、その際に、自身の考え、将来像をプレゼンしてもらう。【内発的な動機付け】 ○ 複数の先輩職員によるOJTの実施（特定の職員の「色」がついてしまうことを防ぐためにチャーター制等を実施せず）。【複数担当による現場指導】 ○ 専門職向けに「七つの習慣」研修を実施。【人間力を高め	○ 各職員の現状および今後のキャリアの方向性が具体的に分かるように、資格面や人事考課制度、人事育成制度等一つにまとめたキャリアパス図と一覽表を作成。【キャリアパス一覽表の作成】 ○ 対利用者のみならず、職員間のコミュニケーションの向上を促すような内部研修を実施している。【コミュニケーションの向上】

⑦ 採用・定着面での課題	を聞く】 ○ 面談を通じ、仕事のマンネリ化を防ぎ、キャリアアップを進めるため事業所内部で異動を実施（年1回程度の定期異動：正規・非正規とも）。【定期的な人事異動】 ○ 長く働く非正規を初級マネジメント職へ抜擢（通所介護のリーダー）。【正規職員への昇進・非正規職員へのキャリアアップ機会】	るための研修】 ○ 夜勤専門の職員を採用し、職員の身体的負担の軽減、ワークライフバランス確立を図る。【夜勤専従職員の採用】 ○ 全職員に対して誕生日に理事長からメッセージカードを送付。また、他の職員に感謝を伝える「ありがとうカード」を活用し、良好な組織風土を構築。【良好な職場風土づくり】	○ 経験豊富な介護職員が少しでも長く戦力で居続ける為、定年退職の年齢を60歳から65歳に引き上げている。【定年退職年齢の引き上げ】
	○ ヘルパー2級研修がなくなり、時間と受講料について求職者側の負担が増し、業界に入ろうとする人が少なくなったのではない。 ○ また、実習生との接点がなくなることとも人の確保が難しくなった要因として大きい。 ○ 新しい事業者が増え、少しでも賃金の高いところ、新規開設の事業所に人が流れているのではない。 ○ 将来の見通しが立たないという理由で辞める人材も多い。処遇による離職を言われると、現場としては対応が難しい。	○ 就職専門 Web サイトが母集団形成の中心であったが、活用当初と比較して、学生の集まりが少しずつ悪くなっている。 ○ 法人の事業拡大とマクロ経済環境の好転から、2000年代中ごろから人が集まりにくくなった。	○ 近隣の状況を見ると福祉科を専攻している高校生でさえ半数は介護に関心がないことや都会志向の就職希望により、特に新卒採用は非常に苦労する。 ○ 地元志向者のために、介護福祉士実習指導者研修もキャリアパスに盛り込み、学生の受入れを実習から進めている。

(3) 各事業者のヒアリングメモ

【施設（通所系）事業所のヒアリング結果】（実施日順に掲載）

○アクセス

ヒアリング項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	➤ 実施日時：2013 年 10 月 23 日 13：30～15：00 ➤ 対象者：株式会社アクセス 代表取締役 田端 千英 氏 ➤ 実施者：株式会社浜銀総合研究所 田中
○法人概要	➤ 東京都大田区で通所介護、小規模多機能型居宅介護、サービス付き高齢者向け住宅、訪問介護、居宅介護支援事業などを運営する民間介護事業者。創業は、1999 年 1 月であり、ヘルパーの養成講座から事業をスタートした。 ➤ 職員数は、65 名（正規 22 名、非正規 43 名）。 ➤ 職員の採用や定着に向けた取組は、事業所単位ではなく法人単位で実施。
○事業所概要	➤ 特に定着のよい事業所は、通所介護と小規模多機能型居宅介護が併設した羽田事業所。 ➤ 羽田事業所の職員数は、全体で 18 名（正規 12 名、非正規 6 名）。 ➤ 羽田事業所は新規採用数 4 名に対して、過去 1 年間での離職者はいない。
○キーワード	➤ 地域や学校との連携、特徴のあるサービス内容、バーンアウトした職員の受け皿、口コミによる人材の確保、理念の浸透
○採用・定着状況	【採用について】 ➤ 人材の数自体は充足しているが、人材のレベル・質まで考えると「やや不足」している感がある。 ➤ 介護職員は、「歩く社会資源」だと考えており、この職員に何でも聞いて下さい、社会資源として使って下さいと地域や利用者に対して言える人材、胸を張って前面に出せる人材は、それほど多くはない。 ➤ 掃除や洗濯などバックヤード業務を行う職員は、比較的採用しやすい。採用が難しいのは、対人援助を行うケアワーカーである。 ➤ 特に夜勤職員の確保は苦勞する。現状、夜勤職員は紹介予定派遣で募集をしているが、まだ人を確保できていない。 ➤ 現在、男性職員が夜勤をしているが、夜勤をすると実施的な日中帯の勤務日は週 4 日になってしまう。そうすると、（男性職員が行う）日中帯の送迎が回らなくなってしまう。理想的な小規模多機能サービスを提供しようとする、一日中送迎をしなければならず、あと 2～3 人は夜勤ができる、変則シフトが可能な男性職員を確保したい。 【人員計画について】 ➤ これまで、目の前の利用者の支援ニーズ、生活ニーズに対応していく必要性に迫られて事業が少しずつ拡大してきたのが現状である。

	➤ 経営者として大きなビジョンなどはあるが、何年以内にこういった事業に参入する、こういった施設をつくるといった細かい経営計画などはあまり考えていない。そのため、毎年何名採用するといった人員計画も策定していない。 【定着について】 ➤ 同社の定着率は高く、創業してから 15 年が経過するが、同社の女性職員は、ほとんど辞めていない。女性については、十分に生活できるだけの年収が確保できていると思う。 ➤ 一方、男性職員が家庭を持つ際に退職してしまうケースが多い（男性の寿退社）。
○定着に向けた取組	【資格手当について】 ➤ 同社では、資格手当の充実を図っている。実際の業務とは直接関係ない資格であっても（デイの職員がケアマネジャー資格を取得した際など）、取得したら手当を支給するようにしている。 ➤ 勉強すること、チャレンジすることに意義があり、また勉強をして資格を取れば実際にケアワーカーとしての能力も向上すると考えている。 ➤ 職員のモチベーションを引き出し、成長を促す方法として資格手当は極めて重要だと考えている。 【給与水準について】 ➤ 最近、他法人で人事労務管理を担当していた方を新たに採用したが、当該職員に聞いたところ、同社の給与は比較的高い水準にあるとのことであった。 【コミュニケーションを重視】 ➤ 同社ではコミュニケーションを非常に重視しており、マネジメント層による会議は随時実施し、併せて全職員が集まる研修会（毎月第 4 火曜日・月 1 回）、経営者と職員の面談（定例年 2 回＋随時実施）を実施している。 ➤ 職員に対しては、全て個別対応をすることが重要と考えている。 【全体研修への参加について】 ➤ 研修は、法人全体および各事業所において年間計画で定めており、全体研修については、第 4 火曜日に毎月実施している。また、外部の研修については、給与を支払う業務扱とし、積極的に参加するよう指示している。 ➤ 第 4 火曜日の全体研修については、出席できない職員をなくすため、個々の職員の業務分担やシフトを調整し、全ての職員が年間 11 回は参加できるよう工夫をしている。 ➤ 全体研修は、研修内容そのものよりも、事業所が一体となって参加に向けた調整作業をするプロセスに意義がある。調整を行う中で、組織の動き方、ほかの人の仕事を理解することができる。 【理念の浸透】 ➤ 会社の方針や考え方が理解できないという離職理由が多いと思うが、そもそも、多くの法人が、きちんと伝える努力をしていないのではないかと考えている。経営者の考えを

	現場の職員に伝えていくことが重要であり、それが出来ていれば、職員は辞めないのではないか。 ➤ 理念に賛同してもらえる人を採用し、理念を伝え続けることができれば職員は辞めないのではないか。 ➤ 他法人を離職した人を見ていると、経営者の考え方がきちんと伝わっていないのではないかと感じる（社長に会ったことがない、社長と話ができないなど）。 ➤ ただ、組織が大きくなる中で、いつまでも社長が現場の職員と個別に面談をし続けることは難しいため、中間層を育てていくことが重要。
○採用に向けた取組	【職員採用に対する考え方について】 ➤ 常勤・非常勤あるいは正規・非正規という分け方で採用はしていない。職員を募集し、求職者として面接をした上で、よい人であればその人の希望に沿った形で働いてもらっている。 ➤ 採用の基本は、随時採用だが、折込チラシやハローワーク等は使用していない。 ➤ 同社では、折込の求人広告チラシのような形で地域の人々の目に触れたくないと考えており、また、ハローワークでは質のあまり高くない人材を含めて照会件数が多くなりすぎるのが上記のチャネルを利用しない理由である。 ➤ 採用は、口コミとホームページへの情報掲示が主であり、口コミが中心（後述）。 ➤ 採用に当たっては、前段の「歩く社会資源として地域や利用者に胸を張って提示できる人材か、否か」という点が、可否のポイントになっている。時給の計算だけして応募してくる人は問題がある。面接の際には、必ず「なぜ、当社を選んだのか」確認するようにしている。 ➤ また、他の職員の目があり、働く上での不安も比較的小さいため、採用時にデいの職員を希望する方は多いが、同社では1対1での支援をまず体験してもらうことが重要と考え、必ず職員には入職時に3～6か月程度、ホームヘルパーを経験してもらうようにしている。 ➤ これは、同社の職員に、デイと自宅での利用者の違いを理解し、利用者のその人らしさを重視する視点を持ってもらいたいためである。 ➤ デイでの勤務を希望している人であっても、ホームヘルパーとして働くことができない人材は採用しないようにしている。デイの新規開設に合わせて、デイの職員を大量に採用するというような採用の仕方はしたくない。 ➤ なお、これまでは口コミが中心であったが、それだけでは必要な人材が集まらないため、最近は採用にある程度お金をかけなければならないと感じている（登録ヘルパーや夜勤職員など）。 【地域の教育機関との関係と新卒採用】 ➤ ここ4年間は、田端氏が荏原地区の高校の福祉系コースで非常勤講師をやっていた関係から、同校の卒業生が3名就職してくれた。（なお、高校が高齢者福祉向けのコースを設置する際に、同社のヘルパーが同校で講師をやっていた関係

	で、非常勤講師の声がかかった。) ➤ 高卒後、進学をした学生とも実習の受入れなどで関係を持っており、今後、彼女たちが大学卒業後に、同社への入社を希望してくる可能性もある。 ➤ ただ、地元に大手社会福祉法人があり、当該法人が普段から地域の高校とタイアップして実習等の受入れを行っていることから、同社が地域の学生を採用していくのは難しい面もあると感じている。 ➤ また、高卒の職員を採用するのは、介護職としての教育に加え、社会人としての教育も行わなければならないため、ものすごくエネルギーを要する。 【バーンアウトした職員の受け皿として機能】 ➤ 実際、育成に大きなエネルギーが必要な新規学卒者よりも、今は、他法人でバーンアウトをしてしまったような人材を取り込むことが重要と考えている。 ➤ 意識の高い人ほど、流れ作業のような介護に嫌気がさして辞めてしまう傾向がある。こうした人たちが、どのような介護を求めているか理解し、「利用者の幸せを考えられる仕事」をする機会を提供できれば、どんどん人が流れてくると考えている。 ➤ 現在の職場に不満を抱えている介護職にアピールする存在になるためには、他と同一ようなことをしては目立たない。そこで、同社では 2006 年度に小規模多機能型居宅介護に大田区で最初に参入し、また、高次脳機能障害の方に特化した通所介護事業所を開設した。 ➤ 特に、高次脳機能障害のケアは医師、PT、ST、MSW などとの連携が自然と必要になるサービスであり、医療と介護の連携の形も自然と出来上がった。また、そうした独自のサービスの評判を聞き、高次脳機能障害のケアをしてみたいという人材が、他法人の老健から 3 人転職してきた。 ➤ サービスの質が向上すれば、利用者も職員も増えていくと考えている。 【事業展開と人材のバランス】 ➤ 事業展開については、第一に利用者のニーズがあり、既存のサービスの落ち着いた具合や人の余剰具合を見て、新しいサービスへの参入が可能か検討することが基本。 ➤ 一つの法人で複数の事業を展開していると、社内での異動が可能となる。当初、ケアマネジャーとして採用した職員でも、直接介護が得意であればサービスに入ってもらおう。ケアマネジャーの資格を持っている人であっても、適性や本人の意向があればどんどんサービスをやってもらおう。 ➤ また、職員が喜ぶような仕事をする機会を提供していれば、スタッフが口コミで新しい職員を連れてきてくれる（自分の元同僚や知人など）。質の高い介護をしていれば、利用者の家族が入社してくれることもある。 ➤ 社内での異動と口コミで確保した人材をベースに、新しいサービスを展開していくという形が中心。
--	---

	【口コミによる人材の確保】 ➤ 口コミについては、職員や利用者だけでなく、町会の役員などをやっている関係から、町会つながりで地域の方を紹介いただくこともある。 ➤ 職員が自分の会社を自慢できるようになれば、自然と口コミなどで人が集まってくる。同社の場合、「利用者を大事にする」ということを重視し、サービス内容や人材の育成などにもそのポリシーを反映している点が、自慢のポイントである。 【地域の事業所とのつながりについて】 ➤ 田端氏は、大田区内の介護事業者の連絡会や社会福祉士会などの運営に携わっている。 ➤ そうした地域の事業者との関係が、人材の確保につながることもある。 ➤ 地域内のどこか特定の団体との関係が、人材の確保にとって有用ということではなく、地域の様々な団体などと浅く広くつながりを持っていると、いろいろなところから働きたい人、人材の情報が集まって来る。
○備考	➤ 営業は実施しておらず、過去に実施したこともない。営業をしなくても利用者が集まってくる。そのかわり、提供するサービスの質を知ってもらうための活動をしている（専門職を対象とした高次脳機能障害サポーター講座の企画・開催など）。 ➤ 同社では高次脳機能障害を持つ方も働いている。障害を持つ当事者の方が職員として身近にいることにより、ケアを受ける側の気持ちも理解でき、非常に勉強になっている。

○ソラスト（関東）

ヒアリング項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	➤実施日時：2013 年 11 月 27 日 16：30～18：00 ➤対象者：株式会社ソラスト ソラスト国分寺 管理者 太田素子氏 介護事業部首都圏西支社 森田真由佳氏 ➤実施者：株式会社浜銀総合研究所 加藤
○法人概要	➤前身は株式会社日本医療事務センターであり、日本初の医療事務教育機関として創業。介護事業においては、1998 年にホームヘルパー養成講座を開始し、翌 1999 年に訪問介護、居宅介護支援に参入。2003 年に通所介護、2005 年にグループホーム、ショートステイ、2006 年に有料老人ホームに参入。 ➤2012 年に株式会社アイ・エム・ビー・センターを統合し、株式会社ソラストに社名変更。現在、医療事務受託サービスをはじめ、介護・保育サービス、医療・福祉関連の人材育成に関する教育サービスなど、幅広く事業を展開。 ➤国分寺事業所は訪問介護、居宅介護支援、通所介護の 3 部門のサービスがあり、正規職員 13 名、非正規職員 37 名で構成。2004 年 3 月に開設。通所介護の利用者数は 130 名程度。
○キーワード	➤事業所内の業務効率化、エルダー制度、正規職員登用制度
○採用・定着状況	➤採用についてはエリア単位で実施しており、事業所単位の取組はない。 ➤事業所の職員については、全体的には充足しているが、所長代行のような職員をまとめる人材が不足している。 ➤法人の意向による人事異動はあるものの、開設当初から携わっている非正規職員が数名いるなど、全体的には定着していると考える。
○定着に向けた取組	➤当事業所は大規模型で稼働率が高く、利用人数も多い（他の事業所は定員が 30～40 名だが、当事業所は定員 50 名）。新しく仕事を始めるにあたり、覚えるまでの時間や負担が大きいので、中には離職する方もいる。続かない人は 2～3 か月で離職するケースもある。 ➤離職防止策としては、新人に対して指導担当・アドバイザーを付けている（エルダー制度）。悩みや仕事に対して、エルダーが解決策を提示することにより、新人の仕事の不安や悩みを取り除いている。 ➤非正規職員でも勤続年数が長く業務に精通している方については、エルダーに任命することもある。 ➤エルダーは、ある程度業務を把握しており、残業時間があることから時間調整が出来る方を任命している。ほとんどは 1 名の新人に対して 1 名だが、場合によってはエルダーが複数名の場合もある。新人には半年間程度振り返りシートを記入して頂き、仕事の進捗よくを管理している。 ➤エルダーと職員、管理者の評価により、エルダー制度を卒業するか否かを決定す

	る。 ➤ 定員 50 人に対して、職員の人員基準は 8 人だが、当事業所は 9～10 人体制（法定+1～2 人）なので、他の事業所に比べると OJT が実施しやすい環境にある。 ➤ 本部の定めるマニュアルとは別に、事業所内の作業手順（マニュアル）を作成している。新人が新しい業務を担う時に、口頭で説明しても、頭に入るとは限らない。それゆえ、文章化したマニュアルをベースに、仕事を覚えてもらっている。 ➤ マニュアルを策定した理由としては、我々が常識だと考えていたことが理解できない新人が増えたためである。また、口頭での指示だと、指導中は利用者に対してサービス提供できない、同じ内容でも職員によって意味が異なるといった状況もあったため、それらの課題を解決するためである。 ➤ マニュアル作成後、教える側の時間も短縮することが出来て、本来の業務にかけられる時間が増えた。 【正規職員の定着のための取組について】 ➤ 自治体の研修に参加させている。また、社内で実施される事例検討や改善策の発表会に参加してもらうことで、職員のステップアップを図っている。 ➤ 主任や管理者は複数の業務に対応してもらわなければならないため、仕事を覚えてもらうためにも、年ごとに業務を変えるようにしている（ジョブローテーション）。 ➤ 面談は年 2 回、社内で義務付けられているほか、職員の様子を見て、声かけを行う時がある。 【非正規職員の定着のための取組について】 ➤ 正規職員登用制度を設けている。実際に無資格で入社し、資格取得後に正規職員に登用された方も当事業所内に数名いる。 ➤ 正規職員同様に、非正規職員にもエルダー制度を導入している。
○採用に向けた取組	【職員採用に対する考え方について】 ➤ 採用方法については、広告、インターネットで募集している。開設当初は正規、非正規をまとめて募集していたが、現在は人員が不足した場合に採用を実施している。基本的にはエリア内の複数の事業所による合同採用だが、ある特定の事業所だけ人員が足りない場合は、その事業所だけで採用をする場合もある。 ➤ 採用活動については、本社の指示を受ける。多摩地区に限っては、事業所間の距離が離れていないので、事業所間で人材を融通するケースがある（例：当事業所では不採用でも、他の事業所が必要とする場合は、その事業所を紹介するケース、逆の場合もある）。 ➤ 即戦力を求めているため、中途の経験者を募集するケースがほとんどである。なお、異業種出身で中途の方はほとんどいない。 【正規職員の採用について（事業所）】 ➤ 正規職員を採用するポイントは「目的意識」「向上心」「コスト意識」を持っている

	るか否かである。仕事が好きだから働きたいでは採用せず、コスト管理に対する能力や意識が備わっているかどうかとも判断する。 ➤ 中途採用の面接に来る方は 30 歳代が多い。収入を求める方は、特養等の夜間勤務を求める方が多い。デイサービスは昼間の仕事が中心で残業が多いわけではないので、特養等と収入面で比較されると厳しい。 ➤ 未経験でも介護に関する資格や運転免許がある場合は、採用することもある。 ➤ 筆記試験や面接を 2 回実施し、採否を決定する。第一次面接は管理者が行うが、状況によっては、本社の職員が同席することもある。実質、第一次面接で採否がほぼ決定され、最終面接は本社職員が面接するが、そこで落ちる人はほとんどいない。 【非正規職員の採用について（事業所）】 ➤ 募集方法は正規職員同様に折込チラシや求人誌、自社ホームページによる募集が主である。 ➤ ヘルパー2 級の実習先になっており、実習を受けた際に、介護職が向いていると感じ、当社や当事業所に応募する方もいる。 ➤ 選考は面接と筆記試験であり、ドライバーの場合は技術審査も行い、その場合、ベテランドライバーの方に同席してもらうこともある。また、最後に施設案内をする際に、他の職員から応募者の印象を聞くこともあり、それも合否の結果に影響する場合がある。 ➤ パートなど非正規職員の採用の意思決定は、事業所の管理者が行う。本部職員の同席や本部職員のための面接はなし。
○備考	➤ 現状の課題は正規職員が少し足りない事である。 ➤ 週 5 日で働く方と仕事をセーブする方（週 3 日）の 2 通りに分かれるが、週 5 日で働く方が現在は若干少ない。実際、管理業務は正規職員しかできないため、次の管理者候補を見つけるのが難しい。 ➤ 正規職員にはなりたいが、管理業務はやりたくない考える人が多い。

○ケアネットサービス

ヒアリング項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	➤ 実施日時：2014 年 1 月 21 日 14：00～16：00 ➤ 対象者：株式会社ケアネットサービス ➤ 代表取締役社長 唐木 成仁氏 ➤ 実施者：株式会社浜銀総合研究所 加藤
○法人概要	➤ 1996 年に創業し、栃木県宇都宮市を中心に在宅サービスやデイサービス事業を展開している。また、介護保険サービスのみならず、障害者総合支援法に基づく事業や教育研修事業など幅広く事業を展開している。 ➤ 職員数は、法人全体で 77 名。 ➤ 職員の採用や定着に向けた取組は、基本的には法人単位で実施。
○キーワード	➤ バランススコアカード、ポイント制、社長と職員の個人面談、自社研修センターの活用
○採用・定着状況	【採用について】 ➤ 全体的には介護業界は人手不足であるものの、同社については同業他社に比べると求人に対する応募者数は多い。実際に新卒採用は、募集人員に対して 2 倍以上の応募者が集まる。 ➤ また、当社では独自に求人登録システムを設けており、当社で働きたい人の情報を管理している。何らかの事情で退職者が出て、人員不足に陥っても対処できる仕組みを構築している。 【定着について】 ➤ 離職率は数％で推移しており、定着状況は良好である。
○定着に向けた取組	【正規職員の定着のための取組について】 【バランススコアカードによる事業所レベルの向上】 ➤ 1 年に 2 回全体会議（経営方針会議、社員総会）を開催し、職員に法人の戦略を伝達するほか、バランススコアカードを導入して、同法人のビジョンや業務プロセスを明確にしている。また、同法人全体のビジョンのみならず、各事業所にもバランススコアカードを導入したうえで、事業所独自のビジョンも発表させている。これは事業所の特色を出していきたいという狙いのほか、職員一人ひとりが法人の経営に携わっていることを実感してもらい、仕事に対する向上心を高める狙いもある。 ➤ 各事業所の発表したプレゼン資料の内容やプレゼン能力等について、全職員が審査員となって採点し、順位をつけ、各事業所お互いに切磋琢磨するような仕組みを設けている。 【職員との直接面談】 ➤ 事前に自身のキャリアビジョンに関する調査票を記載させたうえで、唐木社長自身が正規職員と年 1 回、個人面談を行い、今後のキャリアや悩み等を把握し、助

	言を行っている。 【非正規職員の定着のための取組について】 【ケアねっとポイント】 ▶ パートの方を対象に、貯蓄型のポイント制（ケアねっとポイント）を導入している。基本的には、出勤するとポイントが加算されるほか、毎月各事業所内において選ばれる優秀者に選定されると、通常ポイントとは別に特別なポイントが加算される仕組みとなっている。また、普段の勤怠状況とは別に、勤続年数によっても特別なポイントが加算される仕組みとなっている。 ▶ 貯蓄したポイントについては、現金に交換することが出来る。 ▶ その一方で、遅刻や不注意によるトラブルを起こしてしまった場合には、ポイントを減算するルールを導入しており、パート職員の仕事に対する責任感を醸成するような仕掛けとなっている。 ▶ また、パートの方に対して、年2回程度、面談を実施している。面談の内容は主に勤務時間の調整であり、本人が希望する勤務時間を把握したうえで、そのニーズに対応するシフトを作成している。
○採用に向けた取組	【職員採用に対する考え方について】 ▶ 新卒採用の選考プロセスは2段階である。一次面接では主にグループ面接であり、そこである程度、選抜を行う。二次面接は経営陣による個別面接であり、二次面接段階ではよほどのことがない限り不採用となることはない。 ▶ 人材の募集方法として、当社では独自に「ケアねっとキャリアエントリー」という求人登録システムを設けており、当社で働きたい人には、ホームページを通じて情報を登録してもらっている。求人登録システムを自社で作ることにより、外部の求人情報サイトに比べるとコストが低く抑えられるという利点がある。 ▶ 新卒の場合は、内定後から入社前までにアルバイトをしてもらい、同社の職場にいち早く馴染んでもらうようにしている。 ▶ また、入社前に全体会議にも参加してもらい、当社の理念や方針に対する理解や他の職員との良好な関係づくりを進め、入社後に即戦力として働けるような取組を行っている。 ▶ 非正規職員の募集方法は、正規職員と同様に求人登録システムで募集している。 【自社研修センターの設立と未経験人材の育成】 ▶ ケアねっと教育研修センターという自社の研修センターを設立し、自社の人材の育成のほか、介護事業所の経営者を対象とした「とちぎ介護経営研究会」などを立ち上げ、広く他の事業者に対しセミナー等を開催する。 ▶ また、未経験人材を採用し、研修センターで育成することにより戦力化を図る取組を進めている。
○備考	—

○アールケア

ヒアリング項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	➤ 実施日時：2014 年 1 月 31 日 14：00～16：00 ➤ 対象者：株式会社アールケア 専務取締役 鈴木茂和 氏 ➤ 実施者：株式会社浜銀総合研究所 田中、小泉
○法人概要	➤ 岡山県玉野市で通所介護事業所、訪問看護事業所など 18 拠点を展開する株式会社。「おもてなしの心」と「確かな技術」に基づく上質のサービスの提供を目指すべく、理学療法士、作業療法士の有資格者を中心とした訪問、施設にわたるシームレスなリハビリテーションサービスを実施している。 ➤ 職員数は、270 名。（うち正規職員は 210 名） ➤ 昨年度は 34 名の正規職員、7 名の非正規職員を採用。離職者はそれぞれ 19 名、6 名となっている。
○事業所概要	➤ 岡山県玉野市に立地する「グループホームはるや」は、リハビリ専門職員の専門的運動療法による機能低下防止などを行う認知症対応型サービスを実施している。
○キーワード	➤ 責任者教育、情意考課、学校教員との関係構築
○採用・定着状況	➤ 毎年新規学卒者を 12～15 名程度採用している。 ➤ 中途採用は、施設の新規開設や産休などで欠員が出た場合に行っている。（昨年度は 17 名採用） ➤ 専門資格保有者を中心に採用しているが、職種により採用が困難な職種もある。 ➤ 職員の定着状況はよいが、職員数はやや不足している。 ➤ 結婚出産で退職する人材は少なく、90%が復職している。
○定着に向けた取組	【定着についての考え方】 ➤ 感情に波がある人材、朝令暮改を行う人材が責任者となっていては、スタッフの離職につながってしまう。 ➤ 人間関係で退職することが多いため、人間関係のマネジメントが現場責任者の大きな役割である。 ➤ そのため、定着には現場の責任者が、部下のわずかな変化を把握できるかが重要だと考え、責任者の人選、事業部長や役員による責任者の教育を実施している。 ➤ また、尊敬を集める行動や考え方を持ち合わせていなければ、責任者にはなれない制度を構築している。 ➤ グループホームは 7 年間離職者がゼロとなっているが、これは責任者の介護に対する考え方がしっかりしており、技術もあるため、職員から尊敬を受けていることが主な要因である。 【職員定着のための取組について】 ➤ 給与や休日など重要な決定する際は、社員アンケートを実施し、職員のコンセンサスをとっている。

	➤ 新卒採用者が不安を抱かないようにするため、3～5年目の先輩職員がサポートする体制をとり、また、接遇研修、理念研修、救命救急などの研修も行っている。 ➤ 中途採用者に対しては、入社後の1.5か月間、責任者が毎日5分間の面談を行うように義務付けている。 ➤ 出来る限り高額な給与を支給し、休日を確実に取得してもらうことを目指している。離職者が発生するとシフトが崩れてしまうが、有給休暇も平均年6、7日は取得しており、GW、盆、年末年始など年間115日の休日がある。 ➤ 本業以外の業務を行うと本業が疎かになってしまうと考えているため、掃除は専門の清掃業者を入れ、業務効率化のためにIT機器を多く導入するなどしている。 ➤ ラインではなく、専門技術や研究活動等を志向する人材も、主任レベルとして扱うなど、技術職にも昇給・昇格の道を開いている。 ➤ 事業所が一丸となって職場環境を改善しようと取り組んだ事業所を表彰する制度を実施しており、毎年「最優秀事業所」を決め、優勝旗の授与を行っている。 ➤ その年に特に功績の認められる職員を「最優秀社員」「優秀新人」として表彰する制度もある。この制度は、各事業所からの推薦ののち、役員によって決定され、昇給ポイントにも反映される形になっている。 ➤ 他の人材に対して好影響を与えた人物が人としての偏差値が高い人材と考えているため、情意考課を目的とした緻密な職務要件書を作成している。 ➤ 情意考課を重視した職務要件書を作成し、当評価でC以上でなければ、等級が昇格することがない。そのため、人間性が優れていなければ評価されない仕組みとなっている。 ➤ 当評価制度については、現場責任者へのヒアリング、社長の意見などを踏まえ、専務の鈴木氏が2年かけ作成した。
○採用に向けた取組	【職員採用に対する考え方について】 ➤ 有資格者のみ採用対象としている。 ➤ 責任者クラスは、新卒採用人材から登用しているため、中途採用はあくまで補助的な手段としている。 ➤ 有資格者に女性が多く、19事業所中9ヶ所で女性を責任者に登用しているが、ライフスタイルとの兼ね合いもあるため、責任者登用が難しい。 ➤ その点新規学卒者はライフスタイルの制約が少ないため、比較的責任者としての登用がしやすい。 【新規学卒者の正規職員の採用について】 ➤ 新規学卒者の採用チャネルは「マイナビ」である。それ以外にも、周辺の大学のキャリアセンターに求人票を出し、キャリア担当者とのコネクションを構築している。 ➤ マイナビ経由でのエントリーは、志望度合いが低い人材も含まれていることがある。

	➤ 若手社員 8～10 名程を選抜し、出身校にリクルーターとして派遣、現役学生とコミュニケーションをとり、自社の紹介を行うなどの活動を推奨している。採用につながった場合、リクルーターに対しての報奨金（3 万円）を支払っている。また、学校訪問を行ったら 5,000 円を支給し、食事の費用も会社が負担するなどの取組を行っている。 ➤ 各学校の教員が紹介した学生の入職率が高いため、専門学校教員を社内研修の講師などと呼び、教員との関係構築を行っている。（年間 24 回の勉強会のうち、半数は専門学校教員を招聘している） ➤ 総務、人事労務、経営企画などの事務職については、一般の大学卒業者を採用している。 ➤ 名古屋、大分、沖縄などの合同説明会に参加しているため、四国、中国地方出身者の他、全国から応募があり、リハビリテーション職の半数が岡山県外出身者となっている。 ➤ 当社の課題は知名度であると感じているため、川崎医療福祉大学と吉備国際大学の最寄駅に看板広告を設置した。 ➤ またテレビ CM も打っており、それがきっかけで応募してきた人材もいる。 ➤ 近年の傾向として、毎年一名は健康体育学科からトレーナー職の応募があったが、景気回復により介護以外の有資格者は一般企業に流れている印象を受けている。 ➤ 介護福祉士は、学校でも定員割れが起きているように、社会的なステータスが上がらないと、厳しい資格になるだろう。 ➤ 新規学卒者の採用手順としては、まずエントリーシートを提出してもらい、説明会に参加、その後個別対応で見学をしてもらい自由に質問を受けている。 ➤ 時間が合えば、出身学校の先輩社員などが対応し、その後、面接を行う。 ➤ 新規学卒者は就職先を誤ってしまうと人生に傷がつくことから、心から入社したいと思った人材のみ応募してもらいたいと話している。 【経験者中途採用について】 ➤ 中途採用は、折込広告、ホームページ、ハローワークなどがチャネルであり、書類審査を行った後、面接を行っている。 ➤ 求職者からの問い合わせの電話があった場合、電話応対を受けた事務職員からの評価なども選考時の参考になっている。事務職員の評価と書類審査の評価は概ね一致している。 ➤ 書類審査合格者は、実際の現場で半日から 1 日職場を体験してもらい、現場責任者、一緒に働いた職員などの話を参考に採用が決定される。
○備考	—

○創心會

ヒアリング項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	➤ 実施日時：2013 年 11 月 25 日 10：00～11：30 ➤ 対象者：株式会社創心會 営業本部長 河崎氏、人事部 藤井氏 ➤ 実施者：株式会社浜銀総合研究所 田中、小泉
○法人概要	➤ 岡山県内を中心に訪問看護（訪問リハ）、リハビリ型デイなど、在宅介護サービスの運営を行う営利法人である。 ➤ 法人全体の職員数は、642 名。 ➤ 職員の採用に向けた取組については、人事部で実施している。
○事業所概要	—
○キーワード	➤ 特徴的・個性的な介護、ホームページの活用、パートナー制度、社内資格、多様なキャリアパス、新卒採用重視
○採用・定着状況	➤ 人材の定着状況はよい。特に新規学卒者についてはかなりが定着をしている。 ➤ また、数十名規模で採用を行っているが、人数が集まらないということはない。 ➤ 大まかな傾向として、新規学卒者の離職率は低く、中途者の離職率は業界平均並みである。
○定着に向けた取組	【パートナー制度】 ➤ 入職後は、新卒・中途、介護経験の有無を問わず先輩職員が一定期間パートナーとしてフォローを行う。 ➤ 新しく入社した職員に対しては、先輩職員がマンツーマンで指導を行い、私生活も含めた相談に乗るパートナー制度を設け、初期定着に取り組んでいる。 【多様なキャリアパス】 ➤ 全ての職員が現場を経験した上で、スペシャリスト、スーパーバイザー、マネジメントなど適性に応じてキャリアを積んでいくことになる。 【あっぱれ制度を通じた自己効力感の向上】 ➤ 職員の「あっぱれ」な行動（例えば、他者への感謝や業務改善の提案など）を評価し、社内通貨「あっぱれ紙幣」を支給。貯まった通貨は、年に 2 回開催する「あっぱれ還元祭」で職員に還元。獲得した紙幣に応じて景品がもらえ、職員のやる気につながっている。 【社内資格と研修機会の提供】 ➤ 利用者が新たな生活する力を獲得し、その方が主役になれるステージづくりを支援することのできるスタッフの育成に向け、リハビリテーション理論や運動療法などを学ぶ研修を実施。社内資格である「生活力デザイナー」を養成している。 【本物ケア学会の開催】 ➤ また、独自に「本物ケア学会」という学会を立ち上げ、地域の大学などと連携して研究発表会を定期的で開催している。 ➤ こうした学会については、新人でも研究成果を発表することができ、やる気のあ

	る人材が活躍できる機会を会社として提供している。
○採用に向けた取組	【就職専門Webサイトや就職説明会などによる情報発信】 ➤新卒採用については、「リクナビ」、「マイナビ」などの就職専門 Web サイトと学校や行政主催の就職説明会による情報発信が中心である。 【ソーシャルメディアによる情報発信】 ➤また、当社の人事部が独自にブログやフェイスブックを活用し、情報発信を行っている。 【福祉系学部以外の人材の採用】 ➤人材のうち、介護職についてはハローワークや説明会、リハビリ職は学校訪問などから面接につながるケースも多いが、介護職については福祉系学部以外に様々な学部から採用している。 【ケアの特徴・個性】 ➤学生に対しては、学校では習わないようなケアに対する考え方（不親切な親切、本物ケアなど）、経営者の熱い思いがインパクトと与えているのではない。 【特徴的なホームページ】 ➤当社では企業ホームページについて非常に強いこだわりを持って制作しており、採用ホームページにも力を入れている。 ➤新卒・中途いずれにおいても当社のホームページを見てもらうことを重視しており、特に中途においてはホームページを見て応募してきた人材のほうが、採用率・定着率が高い傾向がある。（ホームページの求人情報については、同社で働くにあたって一定の覚悟が必要な記載内容となっているとのこと）。 【教育現場への積極的な関わり】 ➤当社の職員が地元の大学などで教員を務めており、講義の中で創心會のケアの話題に触れることにより企業アピールを行っている。
○備考	—

【施設（入所系）事業所のヒアリング結果】（実施日順に掲載）

○青森社会福祉振興団

ヒアリング項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	➤ 実施日時：2013 年 10 月 18 日 12：00～16：30 ➤ 対象者：社会福祉法人青森社会福祉振興団 専務理事 中山 辰巳 氏 人材部長 益城 妃富氏 ➤ 実施者：株式会社浜銀総合研究所 田中、小泉
○法人概要	➤ 青森県むつ市内で特別養護老人ホーム、グループホームなどを多数展開する社会福祉法人。クリニックを設置するなど、高齢者のニーズにきめ細かく対応し、高齢者の「生活サポートデパート」（ワンストップサービスの提供）となることを目指している。 ➤ 職員は、約 280 名。※正規職員、準職員のみのカウント
○事業所概要	➤ 青森県むつ市に立地する同法人は、訪問、居宅サービス、通所サービス、短期入所、地域密着型サービス、認知症対応型サービスを実施。昨年度は 3 名の正規職員、6 名の非正規職員を採用。離職者はそれぞれ 2 名、1 名となっている。
○キーワード	➤ 人材部の設置、外国人人材の活用、介護補助員
○採用・定着状況	➤ 新卒採用では、なかなかよい人材が採用できず、応募数も少ない状況である。職員はやや不足気味である一方、定着率は低くない状況となっている。 ➤ 人員の確保は、新卒の定期採用が中心となっているが、中途採用も実施している。 ➤ 以前は、技術の向上が認められない職員は、試用期間中に雇止めを行うこともあったが、コムスン事件以降、急激に入職希望者が減少している。 ➤ 介護ニーズが拡大する中で、介護職員を確保できないのは問題と考えている。 ➤ 新卒採用人材の定着率は極めて高い。一方、一般企業から転職した中途採用職員の定着率は低くなっている。 ➤ 緊急雇用制度で採用した人材は定着率がゼロであり、緊急雇用の期間中に退職した人材もいる。また、トライアル雇用も同様に定着率が低い。 ➤ 退職の理由で最も多いのは、障害者福祉など他の福祉の世界も見てみたいとの理由である。ただ、利用者主体のケアを行いたいなどの理由で、転職後「出戻り」をするケースも見られる。 ➤ また、当法人では、介護技術の向上のため、定期的に介護実技試験などを実施し、その結果を賞与に反映する仕組みを取り入れているが、かえってそうした成長を強く求める環境が苦になって辞める人材も多い。 ➤ 法人として、人材の採用・定着・育成が最大の問題であると考えており、人材面での取組を進めるため、「人材部」を設立した。
○定着に向けた取組	【定着についての考え方】 ➤ 過去、定着率を上昇させるため、退職者の話を受けて残業を減らすなどの施策を実施したこともあった。しかし、それでは問題が先送りしているだけで、本質的

	な問題の解決には至らないことが判明したため、注意方法を変更するなど、ソフト面での改良に取り組んでいる。 ➤ 職員定着率がよいことが、必ずしもよいケアに結びついているとは考えていない。 【職員定着のための取組について】 ➤ 当法人の新卒採用人材の退職率が低い要因としては、研修制度の充実、徹底的な利用者主体の経営方針、業務に見合った報酬制度が挙げられるだろう。 ➤ また、新卒入職時から3か月目、6か月目、1年目、2年目、3年目と合同研修を行うことで同期間の横のつながりができ、それが退職防止につながっている。 ➤ 離職率が高い中途採用職員に対しては、2年前から技術研修に加え、経営理念の研修、チューター制度の導入、3か月、6か月研修などを実施している。 ➤ 3～5年毎に定期人事異動を実施しているが、遠い事業所に異動になった職員が退職を希望するケースが多くあったため、現在では、人事異動の理由、意味を丁寧に説明し、交流手当を支給することで、異動に理解が得られるようになった。 ➤ また、当法人で働く職員としての一体感を持ってもらえるよう、職員紹介の冊子を作成し、全職員に配布するようにしている。 ➤ その他にも、労働時間の改善、非正規職員から正規職員への転換制度、健康管理、職場のコミュニケーションの円滑化、福利厚生の実施、職場環境の改善、子育て支援などを実施している。
○採用に向けた取組	【職員採用に対する考え方について】 ➤ 以前は専門学校生や福祉系学部出身者を採用していたが、養成校や福祉系学部に進学する学生の減少などもあり現在は高卒者の採用がメインである。 ➤ 採用に向けては学校の就職課などを訪問し、学生の紹介などをお願いしている。しかし、高校の進路指導の教員などが介護業界に持つイメージがあまりよくないため、福祉系の大学や専門学校、介護事業者への就職などを保護者や学生に勧めない現状がある。 ➤ 看護職の希望者は増えている中で、介護職希望者が少ない要因としては、マスコミを中心として作られた「介護が重労働、低賃金である」というイメージがその背景にあると考えている。こうしたイメージを変えていかなければならないと感じている。 ➤ 就職が出来ない人材が最終手段として介護を選択するケースが多い。以前のようにあらゆる業務に対応できるような優秀な人材を採用することは難しくなっていると感じる。業務の範囲を限定し、与えられた業務の範囲内で仕事をしてもらうような職員も今後増えてくるのではないかと（実際に、そういう職員も多い）。 【新卒常勤職員の採用について】 ➤ 新卒採用の取組としては、ハローワーク、求人情報サイト、職員・知人からの紹介、介護教室、キャラバンメイト、学校への講師派遣、職業インターンシップの

	受入れなどを実施している。 ➤ 大学で説明会を実施しても、学生は知名度の高い飲食業のブースなどに集中し、介護事業者のブースに来ることは少ない傾向にある。 ➤ 当法人は、地元の福祉、医療系の学校に対して、2年間貸与、卒業後4年間当法人に就職すれば返還免除となる奨学金制度（医療系月4万円、介護系月3万円）を設けており、奨学生は全員入職している。（PT5名、介護福祉士2名） ➤ また、事業所内で採用担当者の設置、人材像の明確化、入職前の職業体験、ヘルパー養成講座、採用フローの明確化などを実施している。 ➤ EPA 制度によるインドネシア人介護福祉士候補者も計8名を受け入れている。4名が介護福祉士に合格し、3名が帰国、1名は他の施設で就職している。 ➤ ただ、インドネシア研修生の受入れは得るものも多かったが、文化的な背景が異なる人材の定着は難しい面があるとも感じた。 ➤ 今後は、ベトナムなど他の国からの研修生の受入れを考えている。 ➤ 自分たちが役に立てていないと感じてしまうことが、外国籍の職員にとってストレスになってしまう。そのため、ベトナムから人材を受け入れる際には、現地で実践的な教育を受けてもらってから日本に来てもらうような流れを作りたい。 ➤ 具体的には、ベトナムに介護技術を教育するための学校を建設し、併せて長期滞在型の介護ホテルを併設する予定である。ベトナム人の学生には当該ホテルで実践的な研修を受け、その後、日本で働いてもらうような流れを想定している。 ➤ 上記のような投資をしたとしても、日本で5年働いてもらえば採算が合うと考えている。 ➤ 将来的には、全スタッフ250名の1割（25名）を外国人研修生によって賄うことを考えている。 【職員採用の多様化について】 ➤ 介護保険制度開始前の介助員を参考に、主に掃除など介護職のサポートを行う介護補助員の採用を本年度から開始した。その結果、介護に興味はあるが、いきなり介護職になるのはハードルが高いと感じていた未経験の人材を多く採用することができた。 ➤ 介護補助員の中にはやる気がある人材も多く含まれており、介護職への登用、ヘルパースクールの受講に至る人材も出てきている。
○備考	➤ 介護のスペシャリストを医療と福祉との連携をコーディネートできるようなマネジメント（ゼネラリスト）人材にすることは困難であると感じている。今後は外部研修などを通じ、事務職員をゼネラリストとして育成することを考えている。 ➤ 看護職と介護職の間で職務への意識が大きく異なっている。看護職は自主的にセミナー等へ参加するが、介護職は決められたセミナー、法人が受講を指示したセミナーのみ参加する傾向がある。こうした受け身の意識を解消するため、資格取

	得の動機づけを行う研修などを実施している。 ➤ 今後、施設職員の高齢化が問題となってくる。その際に、いかに若年層の人材を採用できるか、また採用後、若年職員と高齢の職員間の調整をどのように実施していくかが問題となってくる。 ➤ 職場結婚が多く、配置転換が難しくなっているという課題もある。
--	--

○至誠学舎立川

ヒアリング項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	➤ 実施日時：2013 年 10 月 29 日 14：00～15：30 ➤ 対象者：社会福祉法人 至誠学舎立川 至誠ホーム 統括事務局 企画調整 主任 佐藤 徹郎氏 総務 主任 平田 敦子氏 浅沼 智比古氏 ➤ 実施者：株式会社浜銀総合研究所 小泉
○法人概要	➤ 東京都多摩地域で、児童福祉、高齢者福祉、乳幼児保育等様々な福祉事業を多数展開する社会福祉法人。法人として日本初のデイサービスセンターやユニットケアなど先駆的なサービスを展開している。 ➤ 職員数は、649 名。（正規職員 203 名、非正規職員 446 名）注：至誠ホームのみ
○キーワード	➤ チューター制度、研修のカリキュラム化、正規職員転換制度、定期人事異動制度、経営層とのコミュニケーションの円滑
○採用・定着状況	➤ 人事施策は至誠ホーム全体で実施している。 ➤ 職員はやや不足している状態である。 ➤ 正規職員の 3 年間での離職率は 20%となっている。一方、非正規職員の離職率が高い。
○定着に向けた取組	【正規職員の定着のための取組について】 ➤ 当法人の正規職員の離職率が低い主な要因としては、待遇が同法人と比較してよいことが挙げられるだろう。外部のコンサルタントを活用し、しっかりとした給与制度を構築した。 ➤ 職務評価が特段悪くなければ、十分な定期昇給を受けることができるようになっている。 ➤ 介護保険制度導入時に、労働時間を削減するなどの施策も行っている。特に夜勤は長時間労働であったので、8 時間に短縮し、また人員数も増加させたため、職員一人にかかる負担が軽減されている。 ➤ 年間休日も 120 日あり、有給休暇も取得しやすいように、勤務表を作る時から計画に入れるなどの配慮も行っている。 ➤ 職員アンケートで異動希望を出させ、人事委員会が能力などから異動先を判断する定期人事異動を実施している。様々な現場を体験できるため、仕事の幅を広げることが可能となっている。 ➤ 人事評価については、上司と施設長、ブロック長などが 3 回面接を実施し、年度初めに目標設定、中間評価面談、年度末の評価面談を実施し、評価のフィードバックを行っている。 ➤ 研修制度としては、チューター制度を導入し、年 3 回公式にチェックの場を設けることによって、制度の効果が出るような工夫をしている。（現場では、先輩には声を掛けづらいが、制度があることによって、先輩に話がしやすくなっている

	という声もある) ➤ また新人とチューターが同じ時間で働くことが少ないため、チーム内で育成するという形をとっている。 ➤ チューター役に任命されるのは、新卒で入職した 3、4 年目の人材であり、自身の成長にもつながっている。 ➤ チューターにはチューター向け教本、新人には新人用の冊子を渡し、共に業務に関するチェックリストを確認していくことによって、業務の姿勢や考え方を学ぶことが出来るようになっている。 ➤ チューター制度を作った理由は、職員が増大し、その教育を行わなければならないことと並行して、実習生を受け入れるためのマニュアルがないため、育成のための制度を作る必要があったことなどである。 ➤ チューター研修は行っていないが、2 年目に指導の基本に関する研修があり、また自身のチューターに相談しながら実施しており、教え合う環境が出来ている。 ➤ 新人とチューターとのマッチングは、施設長と主任が新人研修を見た上で判断している。 ➤ 研修に関しては、各個人が「私のキャリア」として研修の記録をつけるノートを配布しており、積極的に参加を促すことはもちろん、職員が研修を企画したりすることもある。 ➤ マニュアルはケアワーカーの意見を取り入れながら、4、5 年に一度更新している。 ➤ 現在は、東京都から新しい取組の認定を受け、先進的取組の加算を受けている。 ➤ 外部研修については、決裁を受けた場合は出張扱いとしている。 ➤ 正規職員であれば年一回は、階層別の研修を受ける機会を設けている。 ➤ 研修のテーマとしては、リーダーシップ、コミュニケーションなどである。 ➤ メンタルヘルスの窓口については、もともと相談員がいたが、外部でないと話しづらいということもあり、外部に窓口を設けた。 ➤ またトップ（経営層）とのコミュニケーションができるようにするため、各事業所をトップが回る「ラウンジ」を設けており、現場の意見が経営に反映できるような仕組みづくりをしている。 【非正規職員の定着のための取組について】 ➤ 非正規職員には、正規職員転換制度も用意されている。具体的には、施設長からの推薦を受けた上で、ペーパー試験と作文、面接を実施し、年間 2、3 人が正規職員への転換を果たしている。 ➤ 非正規職員の育成については、自己チェックができる冊子を渡し、主任と非正規職員との間でチューター制度に近い形で面談が出来るようになっている。
○採用に向けた取組	【職員採用に対する考え方について】 ➤ 就職で社会福祉法人を選ぶ人が非常に少ないと感じている。 ➤ 今後は、広報用 DVD などを作成し、ブランド力向上に力を入れたいと考えている。

	➤ 小中学生の時代から介護に馴染んでもらい、職場体験などを通じて身近な就職先というイメージをつけていきたいと考えている。それによって、閉鎖的なイメージを払拭したいと考えている。 【正規職員の採用について】 ➤ 大学、専門学校等から、毎年 10 名以上の新規学卒者を正規職員として採用している。 ➤ 基本的な採用ルートとしては、「マイナビ」からエントリーしてもらい、面接を行う形式だが、一部学校推薦もある。一部学内説明会なども実施している。 ➤ また、実習生の受入れを年間 35 名（5～9 月がピークで月平均 2、3 名）しており、その中の人材から採用することもある。 【非正規職員の採用について】 ➤ パートなどの非正規職員は、職種ごとに欠員が出た場合に採用を行っているが、採用を行うのは非常に難しい。 ➤ 採用ルートは、新聞折込広告、ハローワーク、知人からの紹介などである。 ➤ 募集をかけると、40 代～60 代の応募があるが、若年層の応募がない。 ➤ 20～30 代は、子育てがあり夜勤が難しいため、子育てが終了している世代が集まってくるのではないかと考えている。 ➤ 以前は、製造業から転職した 50 代男性の採用が多かったが、現在までにすべて退職している。 ➤ 国分寺、立川、調布の 3 ヶ所で採用活動を行っているが、場所により応募数が異なっており、国分寺が最も採用が行いやすい。 ➤ 事務職職員に関しては、応募数が多く採用が容易な状態になっている。結果として、若い 30 代の簿記などの有資格者を獲得することに成功している。
○備考	—

○新生会

ヒアリング項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	➢ 実施日時：2013 年 11 月 7 日 14：00～15：30 ➢ 対象者：社会福祉法人新生会 サンビレッジ新生苑 施設長 馬淵 規嘉 氏 ➢ 実施者：株式会社浜銀総合研究所 田中
○法人概要	➢ 岐阜県内で特養やショートステイ、グループホーム、有料老人ホーム等の運営を行う社会福祉法人。創業は、1976 年。 ➢ 法人全体の職員数は、592 名。 ➢ 職員の採用や定着に向けた取組は、事業所単位ではなく法人単位で実施。
○事業所概要	➢ サンビレッジ新生苑は、同法人の創業事業所であり特養やショートステイ、通所介護などのサービスを提供。 ➢ サンビレッジ新生苑で働く職員は、正規 76 名、非正規 66 名。
○キーワード	➢ 地域との連携、実習生の受入、学校訪問、選考段階での現場実習、入職時の理念伝達
○採用・定着状況	➢ 一時、事業を拡大した際に大量に採用したが、今年から採用者数は落ち着いている。 ➢ 他の法人と比較して人材の定着状況はよいと考えているが、大量に採用した結果、定着率は若干悪化している傾向にある。 ➢ 継続して働き続ける人材を採用したいと考えているが、最近は難しくなっている。 ➢ 介護のやりがい、専門的な役割などを伝えていかなければならないと感じている。
○定着に向けた取組	【給与水準について】 ➢ 岐阜県内の他法人と比較して高い給与水準を設定していると思う。 【人事異動について】 ➢ グループ全体で複合的なサービスを提供しているため、人事異動や成長機会を提供することが可能である。 【理念の伝達】 ➢ 経験者、未経験者、新卒、中途に限らず、入社時に 2 週間の入職時研修を実施。研修は法人の理念に関するものが中心。以前は、3 週間の研修を通じ、全部署を経験して法人の全体像を把握するような研修も行われていた。 ➢ また、中堅職員などについても入社年次に応じた研修プログラムが用意されており、内容も介護技術に関する研修ではなくチームビルディングなどが中心である。 【柔軟な働き方】 ➢ 女性が多く働く職場であり、家庭と育児のバランスにおいて働きやすい時間帯の

	設定、短時間勤務等を取り入れ柔軟な働き方で、人材を確保している。 【職場でのコミュニケーション】 ➤ 年2回職員と管理者が面接を実施、人事異動、働き方、キャリア像などについて話し合う取組を進めている。 ➤ ラインに関係なく理事長、管理者と話をする機会を持つことが可能であり、理事長との座談会、他施設の管理者への相談など、横のつながりを重視した組織づくり、風通しのよい職場づくりを進めている。 【やりがいを感じられる仕組み】 ➤ チャレンジする機会、失敗する機会、学習する機会を提供することで人材は成長し、成功体験を通じて人材のモチベーションは上がると考えており、研究会や事例発表会への参加などを積極的に支援している。 ➤ また、自立支援に向けた介護職の役割の重要性を明確化し、職員に仕事のやりがい、責任感を感じてもらうような仕組み（アセスメントサービスなど）を設けている。 【自分で変わろうとする人材】 ➤ 「失敗は宝」と考え、オープンで話をする環境を目指している。そこから学び自分で変わろうとする人材を目指し、様々な意見交換をする環境を工夫している。
○採用に向けた取組	➤ 採用は、一部新規学卒者の採用を行っているが、基本的に随時採用が基本である。 ➤ リクナビやマイナビなどの就職専門 Web サイトは活用せず、ホームページや折込チラシでの求人が中心である。 【実習生の採用】 ➤ ヘルパー研修、自法人が運営する専門学校、福祉系大学の実習生をそのまま職員として受け入れる形が最も効率的だと考えている。実習がそのまま採用選考になるような場合もあり、実習での学びから採用希望につながる場合が多い。 【選考段階における現場実習の実施】 ➤ 正規・非正規ともに、職場説明会への参加を促している。また、具体的な採用プロセスにおいては、1次試験において面接後、試験通過者に対し本人との合意の上、職場体験の場を提供。体験実習を通して自分で就職の意思を再確認してもらう。事業所は、その人の適性を見る機会にもなっている。こうした取組により、入職後のミスマッチを防止することにつながる。 ➤ なお、実習生として現場を経験した求職者に対しては、改めて現場実習は行わず、レポートの提出を求めている。 【学校訪問の実施】 ➤ 管理者が学校訪問を行う際に当該校のOB・OG職員が同行。就職課や進路指導教員に対して仕事の内容等について卒業生の言葉で語ってもらうようにしている。 ➤ また、進路指導の教員などが同法人を紹介する際に活用をしてもらえるようなDVD、冊子などを作成・配布している。

	【地域の認知度向上】 ➤ 地域の福祉関連のセミナー等で職員が講師を務めることにより、地域での法人の認知度が向上。キャリアアップを目指す人材が集まってくる。 【行政による補助・助成事業の活用】 ➤ 行政が行う介護雇用プログラムを活用し、十数名の人材を採用した。 ➤ 定着率があまりよくないとの話も聞くが、当法人としては非常にありがたい施策だと考えている。 【食を学ぶ栄養士の介護現場での育成】 ➤ 食を学んできた栄養士に対し、生活を理解するために介護現場において暮らしの中の食事のありかたを学び、ヘルパー資格も有していた為、グループホームにおいて介護・栄養の視点から考える介護職を育成した。 ➤ 介護職の確保が難しくなる中で、保育士や栄養士など周辺の人材を介護職として育成していく新しいモデルが考えられるのではないか。
○備考	➤ 進路指導教員の介護に対するイメージ、意識を変えていかなければ、介護分野へ就職・進学する人材は増えないのではないか。地域の福祉に対する理解、意識を進めていく必要がある。

○鶯園（神戸事業部）

ヒアリング項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	➤実施日時：2013年11月19日 14:00～15:30 ➤対象者：社会福祉法人鶯園 神戸事業部 事務局長 前田 優二 氏 ➤実施者：株式会社浜銀総合研究所 田中
○法人概要	➤岡山県と兵庫県で特養、デイサービス、ショートステイ等の介護事業、保育事業を手掛ける社会福祉法人。創業は、1973年（岡山県）。 ➤法人全体の職員数は、686名。 ➤職員の採用や定着に向けた取組は、地区（岡山・神戸）単位で実施。
○事業所概要	➤特別養護老人ホームロングステージ御影の職員数は、正規44名、非正規6名。
○キーワード	➤インターンシップ、大学に合わせた情報提供、クレド、ママ・ベビー制度（チューター制度）
○採用・定着状況	➤神戸事業部の採用人員は、新規学卒者を中心に例年10～20名程度。採用専担の部署はなく、神戸事業部の職員が対応している。 ➤（前田氏自身着任して日が浅いが）人材の定着状況はよいと考えている。 ➤採用・定着策については、神戸事業部レベルで実施している。
○定着に向けた取組	【ママ・ベビー制度】 ➤夜勤が一人に対応できるようになるまで、先輩職員が「ママ」として新規入職者（ベビー）をマンツーマンでフォローしている（一般的なチューター制度に近いイメージ）。 ➤「ママ」と「ベビー」は、人事評価を行わない関係のため、チューターよりも深い関係となり、プライベートな内容も相談するようになる。また、先輩職員である「ママ」の側も、「ベビー」のことは手が離れてからも気になるとのこと。 ➤「ママ」については、新人職員の成長に大きな責任を負うため、任された先輩職員のモチベーションの向上にもつながっている。 【クレドの作成と浸透】 ➤当法人では、職員の行動規範を盛り込んだ「MIND」というクレドを作成し、職員が携帯するようにしている。 ➤クレドを作成するだけの事業者であれば多数存在すると考えられるが、当法人の特徴的な点は、クレドの浸透に向けて「MIND委員会」という小集団活動を1か月に1回開催し、職員主導でクレドの浸透に向けた取組を進めている点にある。 【キャリアパスと体系的な研修制度】 ➤入職から5年目程度までのキャリアパスを設け、パスに沿った形で研修を行っている。 ➤研修の内容は、介護技術に関する月次の研修に加え、内定者研修、新入職員研修（介護技術、医療知識、接遇）、中堅研修（自己覚知、リーダーシップ）、経営者研修（組織運営、経営・労務管理、リスクマネジメント）など階層別の研修制度

	を設け、また、ケアマネジャーや介護福祉士、社会福祉士の試験対策なども内部で実施している。
○採用に向けた取組	【採用活動に対する考え方】 ➤ 職員採用という枠組みだけで採用活動を進めても意味がないと考えており、辞めない職員を採用することが重要。 【就職専門Webサイトの有効活用】 ➤ 新規学卒者採用が中心であり、就職専門の Web サイトを活用している。コア人材は新規学卒者の採用が中心と考えおり、中途採用については行っているが、入職後の定着が難しいケースも見られる。 ➤ また、情報発信を行うだけでなく、就職専門 Web サイトの持つ学生データベースを活用し、自法人に OB・OG がいる大学の学生へ卒業生が活躍している旨を記載した DM を送付している。 【採用直結型インターンシップの実施】 ➤ 学生に驚園を知ってもらい、実際に現場に来てもらわなくては採用に結びつかないと考えている。そのため、大学 1 年生から対象にする採用直結型のインターンシップを実施する（平成 26 年度より）。 ➤ このインターンについては、有給で行うことを想定しており、アルバイトを兼ねて学生に集まってもらい、優秀な人材には当法人に入職をしてもらえればと考えている。 ➤ なお、インターンに参加する学生の学部は不問であり、専門学校生も受け入れることを考えている。 ➤ こうしたインターンについては、リアリティショックにより入職してすぐに離職をしてしまうような事態を防ぐことにもつながると考えられ、採用のための取組であると同時に、定着策にもなるのではないかと考えている。 【大学の研究室の関係づくり】 ➤ 大学生などの就職においては、指導教官の意見が大きな影響を与えるのではないかと考えている。 ➤ そのため、関西の大学のゼミや教員との関係を構築していきたい。現在、共同研究などを通じて関係を作っていくことができないか、いろいろな方法を模索しているところである。 【選考プロセスにおける現場見学の重視】 ➤ 新卒採用にあたり一次試験後に見学実習を行い、学生側に二次選考に進むかどうか意思確認を行っている。 ➤ この見学実習は選考プロセスの一部でもあり、見学時の様子等は三次選考の材料として活用される。同時に、学生側が当法人を働く場として見定める機会であるとも考えている。 【内定者フォロー】

	➤ 当法人では内定者研修を徹底的に行っている。 ➤ 4～5 月に内々定を出した後、チームビルディング等を目的とした内定者研修を毎月実施する。
○備考	➤ アンケート等で介護従事者の離職理由として、法人の考え方や理念と合わない点が多く回答されている。しかし、その背景はもう少し複雑だと思われる。 ➤ 例えば、利用者に対する厳しい対応や虐待が疑われるようなことが行われていても、それに対してリーダー人材が何も言わないことを目にした時、現場の職員は「価値観が合わない」という理由で退職するのではないか。 ➤ 社会に介護人材に対する求人があふれており、そうした環境が転職、離職をしやすくしてしまっているのではないか。

○桜井の里福祉会

ヒアリング項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	➤実施日時：2013 年 11 月 20 日 14：30～16：00 ➤対象者：社会福祉法人桜井の里福祉会 ➤法人本部事務局 事務局長 高橋 学氏 ➤実施者：株式会社浜銀総合研究所 加藤
○法人概要	➤1993 年 4 月に、新潟県より社会福祉法人の設立認可を受け、翌年 4 月にもうひとつのわが家づくりを理念に、弥彦村に特別養護老人ホーム桜井の里、デイサービスセンターを開設。その後、分水町（現燕市）においても、入所施設、デイサービス等を地域のニーズに合わせ開設し、地域への貢献、高齢者福祉の充実を図り、現在は 31 の事業を展開。 ➤職員数は、370 名程度。（正規職員 210 名、非正規職員 150 名）
○キーワード	➤近隣他法人との合同研修、交換研修、緊急・災害時の相互支援、人事交流を実施
○採用・定着状況	➤人事施策は本部を中心に実施しており、事業所単位では行っていない。 ➤採用については、正規職員と非正規職員（契約、臨時）の比率を踏まえて、全体の人件費を考慮して進めている。 ➤当法人では 1 年～3 年未満の職員の離職率が高い傾向にある。研修やケアの中身等充実しているつもりだが、その半面負担となることで離職へつながるケースもある。例年 4 月に多めに採用して、退職した分は 10 月あるいは 11 月に補充する流れであるが、当法人だけでなく業界全体として今年は職員確保が苦しい状況である。
○定着に向けた取組	【正規職員の定着のための取組について】 ➤研修が充実しており、比較的若い年代でも他ではできないことを経験できることを PR している。 ➤新卒採用後の新人向けの研修だけでなく、中堅、ベテラン向けの研修や、各種テーマを絞った研修も行っており、法人単位や施設単位で年間を通じ研修を実施している。（月 1 回程度） ➤研修担当の委員会を設置している。具体的には法人の研修委員（3 名程度）や各施設にも研修委員（10 名前後）がおり、相互に連携している。 ➤看護師や PT 等の医療系職員の研修は、逆にノウハウが乏しいので、内部でフォローしきれないこともあり、本人が希望する場合、他医療機関、他機関主催の研修の参加も認めている。 ➤水害や地震等の緊急時に単独の法人で対処できないこともあるため、近隣の 3 法人と緊急時に相互協力する体制を作った。また、3 法人合同の研修では、業界で著名な講師等を招いたりする等の協力体制もある。 ➤3 法人の職員が相互に希望する施設へ出向く交換研修派遣を実施している。派遣期間は 2～3 日で、年に 10 名程度派遣している。

	➤ 3 法人の連携として、親睦会（例えば、スポーツ大会）を開催し、他法人との職員との交流や親睦を深めている。 ➤ 3 法人の中で、1 法人が保育事業を実施しており、3 法人の職員であれば、利用することが可能である。 ➤ 普段から、法人間で連携することにより、他法人のよいところを吸収することが可能となり、職員のスキルアップにつながり、離職防止につながると考える。 ➤ また、自身が組織に役立っているということを認識させるために、各事業所内の各種委員会に最低一つは所属してもらっている（例、研修委員会や職場向上委員会等）。 ➤ 研修面以外では、職場環境の向上に力を入れており、各事業所内および法人本部に職場向上委員会を設置している。そこで、職員の要望や不満等を集約し、定期的に業務見直しや改善する動きもある。 ➤ 実績としては、不要な残業をなくす努力や研修参加に若干の自由度を与えたり、研修負担を軽減（必修の数を減少）したり、あるいは、手当の増額などである。 ➤ 家族との絆を強めてもらうために、お盆や年末年始など特別な期間以外でも、仕事の様子によっては、年休取得を促している。 【非正規職員の定着について】 ➤ 非正規職員も正規職員同様に人事考課を実施しており、面談時に業務の達成状況を振り返ると同時に要望等を把握するようにしている。
○採用に向けた取組	【正規職員の採用について】 ➤ 採用活動の中で、法人と学生のミスマッチを防ぐ目的で、見学会を実施（月1回）している。 ➤ ハローワークや大学等の就職説明会があれば積極的に参加するほか、「マイナビ」などインターネットへの就職情報サイトにも掲載している。 ➤ 今年度は昨年度よりも説明会参加者数や応募数が減少しているが、要因としては、県内都市部（新潟市等）に通学している学生が応募してこなかったことが考えられる。また、景気が上向いていることにより、当法人を含めた業界全体の求職者数が減少していると思われる。 ➤ 県内の福祉系の学校や他県の大学とのネットワークも比較的あるので、大学の推薦を受けて、就職する学生も見られる。採用人数は新しい施設が出来るときには30名以上採用することもある。学校側から一程の評価をしていただいている部分もあり、先生からの紹介で就職するケースも多い。 ➤ 新卒を採用する際のポイントとしては、「素直で明るい」点や「他人とのコミュニケーション能力」を重視している。中途採用については、「経験や知識」を重視している。 ➤ 中途採用に関して、介護職は人材が不足している場合に採用を行っている一方で、看護職は通年で採用を実施している（ただし、看護師が不在で現場が回らな

	いほど危機的な状況ではない)。 ➤採用は、適性試験や作文、面接（理事長、常務、事務局長、施設長2名）を実施した上で決定する。 【非正規職員の採用について】 ➤採用ルートとしては、ハローワーク（求人票）が多い。採用は面接を行って決める。 ➤施設長が採用、手続きを行う法人もあるが、採用後の事務手続きの効率等を考慮し、当法人では本部で1本化している。
○備考	—

○依田窪福祉会

ヒアリング項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	➤ 実施日時：2013 年 11 月 21 日 14：00～15：30 ➤ 対象者：社会福祉法人依田窪福祉会法人本部 人事係長 市川 綾子氏 ➤ 実施者：株式会社浜銀総合研究所 加藤
○法人概要	➤ 依田窪地域南部の旧 3 町村（旧長門町・旧武石村・旧和田村）によって設立された社会福祉法人であり、「地域の方々の安心・安全な自立生活の支援」を理念として、介護保険サービスや生活に必要な様々な福祉サービスを実施している。 ➤ 職員数は法人全体で 135 名（正規職員が 80 名、非正規職員 55 名）。
○キーワード	➤ 短時間正規職員制度、他法人との合同による勉強会
○採用・定着状況	➤ 採用についての人事施策は法人本部の採用担当（人事担当者他数名）が窓口となっていて行っているため、事業所単位の独自の取組は特段なし（事業所で人手不足等により人員補充を希望する場合は、当該の事業所長が採用担当に依頼する形式となっている）。 ➤ 職員数については、全体に大きく不足している状態ではないものの、平均年齢は 45 歳前後であり、30 代の職員が不足している。 ➤ 事業所によって職員の過不足が異なってくるケースもあるので、その場合には、法人本部で職員の異動を決定し、過不足を緩和させている。 ➤ 正規職員の離職については、具体的数値は他に比べると多くない考える。離職理由としては、女性の場合は結婚や子育てといったケースが多い。一方、当法人ではいわゆる「出戻り」の職員もこれまで 4～5 名いる。
○定着に向けた取組	【定着についての考え方】 ➤ 当法人では、女性の定着に特に力を入れており、労働局の薦め等から平成 23 年 4 月から短時間正規職員制度を導入している。当制度を利用した職員は平成 23 年度が 1 名、平成 24 年度が 2 名、平成 25 年度は 8 名と、年々増加している。 ➤ 当制度は「育児型」「介護型」「ワークライフバランス型」の 3 種類ある。一番重点を置いたのは「ワークライフバランス型」である。対象者は 50 歳以上で、勤続年数 5 年以上の方が対象である。短時間正規職員制度のシフトは、「1 日 8 時間×週 4 日」「1 日 7 時間×週 5 日」など複数のパターンがある。 ➤ 「ワークライフバランス型」の問題点は、介護保険法上に規定する人員配置基準を下回らないよう調整することである。 ➤ 短時間正規職員制度のメリットとして、「休みが 1 日増えるだけで、身体的・精神的に楽になる」という意見がある。 ➤ 短時間正規職員制度を導入したことにより、職員がワークライフバランスを維持しやすくなり、女性職員の定着にある程度貢献していると考えられる。 ➤ 上記以外に、年に 1 日「フリーの日」と呼ぶ独自の勤務形態の日（業務関連であれば、資格取得の勉強や利用者との外出等、どのように時間を費やしてもよい日）

	を設けている。 ➤ 若い人の定着促進を図るため、海外研修制度や職員旅行などの福利厚生の実施を図り、また、くるみんマーク認定による育児支援等を講じている。 ➤ 他法人との交流・連携も積極的に行っており、特に隣の法人（以下、A 法人）とは共同で新入社員研修を行ったり、期間限定だが毎週月曜日の夜に合同で勉強会を開催している。これは、当法人の職員に他法人の職員と接することにより、刺激を受けてもらうことを1つの目的としている。 ➤ 研修会の講師は法人職員が行うため、講師役となった職員も学習の機会を得ることとなり自身のスキルアップにつながる。なお、職員の労働負荷軽減のため、講師以外の職員は自由参加としている。 ➤ また、A 以外の法人とも、スポーツ大会等の交流会を実施しており、職員の定着につなげている。 【正規職員の定着のための取組について】 ➤ 職員の定着を図るため、研修制度を充実させている。研修面では職場内で実施する研修と、A 法人と合同で研修する場合もある。 ➤ 新規学卒者には職場に入る前の3月中にA 法人と合同で開催する2泊3日の事前研修に参加してもらう。その後4月1日からは現場（老人ホーム）で業務を行いながら研修を受けてもらう。3 か月間様々な勤務（日勤、夜勤等）を経験させた上で、チューター役を中心に新入社員の指導等を1年間実施している。 ➤ 10月に2日程度フォローアップの研修を実施している。 ➤ チューター役となる職員は新人と年齢が近く、本人が話しやすい職員としている。 ➤ 中途採用者は、入社2日目から業務に入る形となる。特に中途採用者向けの研修はないが、毎年3月の研修に参加してもらっている。業務によっては、一部の研修のみ参加している。中途採用者は、その者の技術や経験等に応じて、チューターを導入するかどうかを決める。 ➤ 給与体系は、独自の基本給体系である役割給＋資格給＋コース給の3つの要素で構成されている。そのうち、コース給は夜勤あり 33,000 円、夜勤なし 15,000 円であるが、この金額設定に不満が出ており、変則夜勤がある事業所で働く職員とそうでない事業所で働く職員とでコース給の位置付けをどうするかが課題となっている。 【非正規職員の定着のための取組について】 ➤ 非正規職員には、正規職員転換制度も用意している。具体的には、法人の理念や行動方針に関する試験を行い、当法人の職員としてふさわしい知識があると確認できれば登用する仕組みとなっている。 ➤ 非正規職員は、正規職員同様、職場内研修に参加することができる。 ➤ 職員の悩みや本人の異動等の希望を把握するために、毎年、本部の職員が一人ひ
--	--

	とりについて聞き取り調査を実施している。聞き取り調査を実施することにより、人材の定着につながると考える。
○採用に向けた取組	【職員採用に対する考え方について（新卒）】 【正規職員の採用について】 ➤ 新卒採用は毎年、定期的に行っている。必要人員を集める方法としては、主に長野県内の高校や大学等を訪問するほか、当社ホームページで募集等を実施している。また、学校からの紹介で、実習や施設見学を目的に当法人を訪れる学生もあり、その際に入職を薦める場合もある。 ➤ 採用試験として、筆記試験、実技試験、面接試験を本部で実施している。長野県の福祉職場説明会に参加し、当法人を希望した学生に対して、後日、試験を実施することもある。 ➤ 面接は、常務理事や事務長、人事担当者等の 3～4 名で行い、実技試験は現場の責任者が行う。その後、面接者間で協議を行い最終的には理事長の判断で可否を決定する。 ➤ 採用する際に最も重視するポイントとしては、「業務に対するやる気」である。 ➤ 採用を本部主導で行う場合、各施設長との連携が必要と感じる。例えば、学生が施設で体験実習していた際、施設への就職希望を施設長は知っていたが、本部が知らなかったため、採用に向けた PR をする機会を逃したことがあった。 ➤ その他については、採用案内を充実させることを検討している。これまでは比較的、文字が中心のリーフレット等が多かったため、今後は写真やイラスト等を挿入し、分かりやすくすることが課題である。 【職員採用に対する考え方について（中途）】 ➤ 中途採用は、退職者が生じた場合に随時、実施している。採用ルートはハローワークや所在地域の有線放送による募集が第一である。それでも集まらない場合は、求人誌を活用する場合もある。 ➤ 前職で介護の経験があれば望ましいが、仮に経験なしでも「やる気」があれば、採用に至る場合もある。 ➤ 法人職員の中には、一旦退職したものの、法人全体が人手不足の場合は、再び働いてくれる元職員の方も数名いる。 【非正規職員の採用について】 ➤ 採用方法については正規職員（中途）と同じく、有線放送による募集があるほか、知人や職員等による人づてで見つかるケースもある。
○備考	➤ 立地面（上田市街地域から離れている）では他法人よりも不利なため、短期間正規職員制度や海外研修の実施など働きやすい面や教育面を PR している。 ➤ 労働局と連携を強めていることから、労務・管理に関する制度は、様々な正しい情報を把握することが可能であり、その情報を取り入れて、適切な労働コンプライアンスに則した採用・定着を図ろうとしている。

○若竹大寿会

ヒアリング項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	▶ 実施日時：2013 年 12 月 2 日 13：30～15：30 ▶ 対象者：社会福祉法人若竹大寿会 山岡氏 ▶ 実施者：株式会社浜銀総合研究所 東海林
○法人概要	▶ 神奈川県横浜市、東京都で特別養護老人ホーム、グループホーム、障害者福祉サービス事業、診療所などを多数展開する社会福祉法人。 ▶ 事業所の職員数は、約 1,200 名。
○事業所概要	▶ 法人開設当初から一貫して、利用者の人権を守る「拘束のない介護」を実現することを特徴とした質の高い介護を目標に事業を展開。 ▶ その理念を、各事業所の施設長や職員に徹底している。
○キーワード	▶ 採用後 1 か月研修、職場体験時のチェックリスト、採用面接マニュアル
○採用・定着状況	▶ 過去 1 年間の状況（法人全体） 正規職員 採用者 152 名 離職者 75 名 非正規職員 採用者 157 名 離職者 145 名
○定着に向けた取組	【定着についての考え方】 ▶ 福祉は人が財産ということをキーコンセプトに、研修体系の充実を目指した体制整備を実施。職員向け研修を実施する研修センターを設置している。 【職員定着のための取組について】 ▶ 人材育成のために ISO 認証取得時に体系化されたマニュアルをもとにした、職員の成長状況を確認するためのチェックリストを整備。このチェックリストをもとに職員をチェックし、成長できた点、できなかった点を確認し育成に生かしている。 ▶ 1 対 1 の OJT 制度を整備している。原則、新入社員 1 人に 1 人の担当者がつき、その担当者が日々の仕事の内容について指導している。 ▶ 各種研修履歴を記録する研修記録体系の整備。職員自身がどんな研修を受けてきたかを確認できるように、研修履歴がわかる記録用紙を作成している。職員は過去の研修状況を確認し、振り返りができるようにしている。 ▶ 人事考課と人材育成を結びつけた個別職員を対象とした育成体系を整備している。 ▶ 人材育成体系は新規学卒者（4 月の定期採用職員）を中心とした体系となっており、入社後 1 か月は社会人としての基本と介護従事者としての基本を身につける場となっている。その後、各現場に配置され、育成担当者が指導を行っている。 ▶ 特に、同法人ではこの入社後 1 か月研修をその後の定着のためには重要なポイントと考えている。介護の知識や技術のみならず、コミュニケーション力をアップするためのプログラムに重点を置いている。よいコミュニケーションが取れるということは、よい人間関係が築けるということにつながり、結果として、対人援

	助のスキルも向上し、職場もよい雰囲気になっていくことにつながると考えている。よい職場ができれば、職員は辞めなくなる。
○採用に向けた取組	【職員採用に対する考え方について】 ▶ 新規学卒者を中心とした人材育成体系であることから、新規学卒者を中心とした採用戦略を取っている。 ▶ 新規学卒者を採用することは、同法人の理念を理解した人材を育てやすいことが主な理由である。なお、法人一括採用で実施している。 ▶ パートタイム労働者等は必要に応じて施設単位で採用している。 ▶ 中途採用も実施しているが、施設単位で人員の不足等が発生した場合の補的な意味合いが強い。 ▶ ただし、パートタイム労働者等、中途採用者いずれであっても、法人理念の理解や法人が目指す質の高い介護技術を身につけてもらうための研修は正規職員と同様に行い、採用後の成長のチェックや人事考課等も実施している。 【募集時の特徴】 ▶ 新規学卒者の募集は、複数の大手採用サイトへの登録、大学等への求人票の提示・説明会の実施、合同求職者説明会への参加、大学等からの実習生への声掛け、リクルーター制度（1, 2年目の職員を母校に派遣）など、様々な手段を活用している。 ▶ 特に、同法人では、自法人での就職を希望する学生等を増やすため、採用説明資料の中で、法人理念や複数の事業所がありチャレンジできること、人材育成の仕組みがあること、働きやすい職場づくりを重視していることなどを伝えている。 【採用時の特徴】 ▶ 採用後に離職してしまうのは採用前の仕事のイメージと入社後の仕事のイメージにミスマッチが生じてしまうことが主な要因の一つと考えている。特に同法人が実施する新規学卒採用の場合はその傾向が強い。 ▶ そのため、同法人ではこのようなミスマッチを避けるために様々な工夫を行っている。 ▶ 内定前に学生が同法人での見学体験できる機会を設け、現場職員の様子の観察や職員と話して、職場の雰囲気を感じ取ってもらうようにしている。 ▶ 上記の体験の場は、職員にとっても一緒にこの学生と働いていけるかを確認する場ともなっている。 ▶ 現場体験を担当する職員があらかじめ定められたポイントをチェックし、その結果を採用担当者に報告している。その結果は、最終的な採用選考にも活用される。 ▶ 採用面接に向けて、採用マニュアルを整備している。同法人わかたけ富岡（介護老人福祉施設）では、面接採用者の自己紹介、応募、志願動機から最終的なお礼とお見送りの仕方までマニュアルで整備している。 ▶ 採用担当者はこれを参考に採用活動を実施している。

	➤ この他、同法人が実施する 1 か月研修に魅力を感じて採用される職員も多いとのことである。 【内定者フォロー】 ➤ 採用決定後も、希望があればアルバイトやボランティアとして現場の仕事を担ってもらい、エントリー時に考えたこととのミスマッチがないか確認する機会を持っている。 ➤ また、不安解消のために入職まで、継続的に接点を持ち続けるようにしている。
○備考	—

【居住系事業所のヒアリング結果】（実施日順に掲載）

○東電パートナーズ

ヒアリング項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	➤ 実施日時：2013 年 11 月 12 日 17：00～18：30 ➤ 対象者：東電パートナーズ株式会社介護事業部 人事グループマネジャー 藤平和男氏 人事グループ人事リーダー 塚口智明氏 ➤ 実施者：株式会社浜銀総合研究所 田中、加藤
○法人概要	➤ 前身は東京電力の子会社であり、東京リビングサービス株式会社の介護事業部であった。介護保険制度スタートと同時に事業を開始。2006 年 1 月に同社から分社化。利用者に満足して頂くために 5 つのスタンス・価値観（個別ケア、技術力・人間力、やわらか対応、ケアポート、チームケア）を重視し、介護保険事業及び関連研修事業を実施しており、現在に至る。 ➤ 営業エリアは一都三県であり、職員数は、法人全体で約 1,200 名。（正規職員 200 名、契約社員 100 名、パートタイマー 160 名、残りは登録ヘルパー 700～800 名）
○キーワード	➤ 職員研修、処遇改善
○採用・定着状況	➤ 同社の職員の定着が上手くいっているのは、様々な複合的な要素の組み合わせによるものと考えられる。
○定着に向けた取組	【正規職員の定着のための取組について】 ➤ 定着のための取組としては、処遇の改善により、職員のモチベーションを向上させた。具体的には、収益が向上した際には、全職員に賞与として還元している。また、賃金制度においては、人事制度の改定を実施した際に、平成 24 年度より賃金テーブルを全職員に公開している。 ➤ 研修については、部門によって内容が異なるが、基本的な流れ（ホームヘルパー）としては、入社後、3 日間研修（諸制度、理念の浸透、ビジネスマナー）を実施した後に、1 か月以内にサービス提供責任者研修などの職種別研修を実施、3 か月以内にもう一度研修を実施している。その後、必要性や時期に応じて、介護技術者研修や法定管理者研修も行っている。 ➤ また、マネジメントの資質がある女性職員を対象にマネジメント研修も実施している。研修を受講することにより、マネジメントをしてみたいと思わせるような研修プログラムを提供している。 ➤ 研修の講師は社内の理念・方針・手法等を浸透させるため、内部職員が実施する場合が多い。 ➤ 社員総会を年 1 回開催している。これは会社の経営方針を理解してもらうとともに、職員同士、気兼ねなく話す中で、職員の同社に対する本当の要望を知るために非常に重要であると認識している。 ➤ 会社では特に実施（支援）していないが、同期入社の職員によるインフォーマルな

	交流も実施されている模様である。今後は、会社側も何らかの支援を実施したいと思っている。 ➤ 同社は、個人担当制ではなく、複数担当制を導入している。これは、個人担当の場合だと、「休暇を取得することが容易ではない」「(仮に)その職員が不正を行っていた場合、誰も把握することが出来ない(不正を未然に止められない)」といったリスク、デメリットが生じる可能性が高いからである。 【非正規職員の定着のための取組について】 ➤ 非正規職員についても、正規職員と同様に様々な社内研修に参加してもらうことにより、職員のスキルアップを図っており、それが職員の離職防止につながると考えている。
○採用に向けた取組	【職員採用に対する考え方について】 ➤ 景気が悪い時期には、介護を目指す人も多いため、採用が困難と感ずることはなかったが、景気が回復するにつれて、採用も難しくなっている。 ➤ 最近の動向としては、新規学卒はほとんど採っていない。経験者や有資格者の採用のみである。 ➤ 当法人の理念を浸透させるために、経験者であっても、当法人の介護の手順に従って頂き、従来の方法で行わないようにしてもらっている。 【正規職員の採用について】 ➤ 採用面接には本社の人事職員の他に、統括長や事業所長が同席する場合が多い。重視するポイントは、「介護観の確認(介護技術の経験や介護に対する想い)」である。採用の可否は、面接を実施した上で、合議制で決めている。なお、面接の前の書類審査である程度選抜している。 ➤ 採用条件の1つに、福祉系の資格を所有していることがあるため、応募する人はほとんどが介護業界、あるいは介護関連業界からである。 【非正規職員の採用について】 ➤ 採用については、福祉系の求人サイトでの募集がメインであり、その他、同社のホームページでも募集している。求人の集まり方は立地場所によって異なる。 ➤ 非正規職員の採用の条件としては、正規職員同様に福祉系の資格を有していることである(例:登録ヘルパーの場合、介護職員初任者研修を修了していることが条件)。ただし、当社の研修を受けて、資格取得した場合であれば、応募することも可能である。
○備考	➤ 職員の中で仕事が行っている人は地域とのつながりを重要視している方が多い。社内研修を実施する際には、スキルアップのみではなく、世の中に役立つためにいるという、地域にとって必要な存在である旨を伝え、職員のモチベーションの向上に寄与している。

○ベネッセスタイルケア

ヒアリング項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	➢ 実施日時：2013 年 11 月 26 日 17：00～18：30 ➢ 対象者：株式会社ベネッセスタイルケア 執行役員 保坂享子 氏 ➢ 実施者：株式会社浜銀総合研究所 田中
○法人概要	➢ 全国で有料老人ホームや保育園等の運営を手掛ける企業（本社：東京都渋谷区）。 ➢ 法人全体の職員数は、12,909 名。 ➢ 職員の採用や定着に向けた取組は、正規職員については法人全体で実施。
○事業所概要	—
○キーワード	➢ 採用時の企業理解、オープンな人事評価制度、大学等への寄付講座、社宅制度、研修制度の充実
○採用・定着状況	➢ 採用の専担部署があり、当該部署が採用活動を進めている。 ➢ 例年の採用者数は、新規学卒者（大卒）で 380 名程度。 ➢ 毎年、大量の採用を行っているが、新規学卒者と比較して中途採用の数が多い。 ➢ 新規学卒者は、3～4 年目の離職率が高い。 ➢ 中途については、介護未経験者と経験者が半数程度なのではないか。 ➢ 中途者は欠員補充の意味合いが大きい。事業所に五月雨式に配属されるため、新規学卒者と比較して定着や育成が難しい面がある。
○定着に向けた取組	【入職時研修】 ➢ 入社式後、新規学卒の場合は約 2 週間の導入研修を実施している。研修の内容は、理念、行動基準、介護技術、待遇など。 ➢ 中途の場合は、6 日間の入職時研修を実施後、現場に配属。その後、中途・新規学卒ともに 3 か月目、6 か月目に研修を実施。 ➢ 現場配属後、新規学卒・中途ともに 1 か月～1.5 月程度の現場実習期間を設け、複数の先輩職員が助言・指導を行う体制を取っている（チーム指導）。 【年次研修】 ➢ 3 年目に研修を行い、同社内で働く可能性、介護業界の可能性、他の同期が積んできた経験などを再認識する機会を設け、定着率の向上を図る。なお、3 年目に実施するのは、この時期から離職者が増加するためである。 【キャリアアップ・評価制度】 ➢ 職員が法人の理念である「よく生きる＝Benesse®」を実現できるよう、人事制度においてもやりがいや達成感が得られる制度を整えている。 ➢ 具体的には等級ごとの役割期待の明確化、等級と処遇の連動、資格取得支援の充実、正規職員登用制度などの取組が該当する。 ➢ また、地方在住者が都内の事業所で働くにあたり利用できる社宅制度なども設けている。 ➢ 法人の規模が大きく多様な業務・職位階層があるため、職員が個々の希望に応じ

	て様々なキャリアプランを描くことが可能となっている。 【職員間の交流】 ➤ 職員主導による「みんなのベネッセプロジェクト」を開催し、バレーボール大会やエリア別の社員交流（バーベキューやボウリング大会など）を開催している。
○採用に向けた取組	【人材に対する考え方】 ➤ 当社では有料老人ホームのブランドを複数有しており、それぞれのブランドラインで価格帯が異なるが、ホームの価格帯により求める人材の質が異なるということはない。他法人と比較して、求める人材の質が高いのではないかと考えている。 ➤ サービス業、接客業として見た場合に、人と深く関わる社会的に意義の高い仕事と考えてもらえれば、介護未経験者、非福祉系学部（学部）の学生にも興味を持って貰えるのではないかと考えている。 ➤ 採用につなげるためには、ターゲットによって媒体などを考え、同社を知ってもらうことが重要。 【就職専門Webサイトの有効活用】 ➤ 新規学卒者の採用については、複数の就職専門 Web サイトを活用している。新規学卒者のうち、福祉系学部出身者は 3 割程度であり、大半は福祉系学部以外の出身者である。 【採用説明会の充実】 ➤ 選考の第一ステップは、就職専門 Web サイトから「Will」という一次選考兼説明会へ参加してもらうことである。 ➤ 年間 3 千人が参加する説明会では介護業界を体験してもらう場を設ける（介護や同社のことを知るグループワーク実施）：年間 100 回近く開催している。 ➤ 毎年の採用活動をスタートしてから、10 か月くらいは採用活動を継続して行っているのではないかと考えている。 ➤ 採用プロセスと並行して、学生向けに業界研究・先輩座談会・生活プラン（ケアプラン）体験というイベントを開催している。 【学校営業（訪問）の実施】 ➤ 複数の大学・地域において学内説明会へ参加している。 ➤ 応募者全体の大体 1 割程度を学内説明会経由で確保しており、全国数十回（校）で開催している。 ➤ 「ベネッセ」というブランドが学生の間で浸透しているため、異業種との合同説明会でも、当社のブース等に比較的學生に集まってもらえている。 ➤ 当社の事業所がない地域でも説明会は開催しており、特に県外就職に意向が強い沖縄県では毎年必ず開催している。 【教育現場への積極的な関わり】 ➤ 一部の大学や短期大学において、寄付講座や「ベネッセスタイルケアコース」を設置している。ベネッセスタイルケアコースを受講した学生はほぼ当社に入社し

	ている。 ➤ 介護事業者として教育の現場にも積極的に関わることで、人材の獲得につなげていくような取組も必要ではないかと考えている。 【内定者フォロー】 ➤ 内定者研修（グループワーク）、内定者だけを集めた資格研修講座などを実施。同期同士のつながりを強めている。 ➤ 入職段階までに、選考プロセス（前述の「Will」）、内定者フォローを通じて学生は当社や介護業界について相当詳しくなった状態で4月に入社することになる。
○備考	➤ 業界全体として人材を確保していくためには、新規学卒にせよ、中途の未経験者にせよ介護業界、介護職に対する未経験者等の敷居を下げていくことが重要なのではないかな。

【複合事業所のヒアリング結果】（実施日順に掲載）

○ソラスト（関西）

ヒアリング項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	➤ 実施日時：2013 年 11 月 25 日 10：00～11：30 ➤ 対象者：株式会社ソラスト ソラスト高石 松本氏 ➤ 実施者：株式会社浜銀総合研究所 田中
○法人概要	➤ 首都圏・中京圏・関西圏で在宅介護サービスや保育園の運営を行う企業（本社：東京都品川区）。 ➤ 法人全体の福祉事業部門の職員数は、2,500 名。 ➤ 職員の採用に向けた取組のうち、正規職員については法人で実施し、非正規職員については、事業所レベルで行っている。
○事業所概要	➤ 高石事業所は、通所介護、小規模多機能型居宅介護、ショートステイ、有料老人ホーム、訪問介護、居宅介護支援などの複合施設。 ➤ 職員数は 140 名（うち、正規 49 名）。
○キーワード	➤ 新規入職者に対する声掛け、エルダー制度、定期的な異動、非正規職員のキャリアアップ
○採用・定着状況	➤ ソラスト高石を開設した当時は、折込チラシ等で募集をかければかなりの応募件数があった。10 名から 1 名を選ぶようなことも少なくなかった。 ➤ わざわざ求人広告を出さなくても、事業所で働く職員の口コミで他法人の介護職が移ってくることも多かった。 ➤ しかし、最近は募集広告などを出しても人が集まらず、採用が本当に厳しいと感じている。 ➤ 募集をかけても 1 名も応募がない時もあり、仮に応募があっても事業所が求める条件に合わない求職者がかなり見られる。 ➤ また、処遇、他サービスへの興味等の理由で離職する人材も多い。
○定着に向けた取組	【エルダー制度】 ➤ 入職後は、新規学卒・中途、介護経験の有無を問わず先輩職員が一定期間エルダーとしてフォローを行う。 【集中的な声掛け】 ➤ 入職時 1 か月程度を目途に、新人に対して集中的に声掛けを実施。エルダー以外にも施設長などが面談を頻繁に実施し、新入職員側には振り返りシートなども作成してもらっている。 ➤ こうした取組を通じ、事業所として新人をちゃんと見ている、気にかけているというメッセージを伝える意味がある。 【施設内での異動・配置転換】 ➤ 仕事のマンネリ化を防ぎ、また職員のキャリアアップを進めるため、面談を通じて希望する職員については、事業所内部で異動を実施している（年 1 回程度の定

	期異動：正規・非正規とも）。 ➤ 異動が実施できるのは、複合的なサービスを提供している高石事業所の利点であると考えている。 【非正規職員への昇進機会の提供】 ➤ 長く働く非正規職員の中には、様々な事情で常勤職員、正規職員になることができないものの、優秀な人材が少なからず存在している。 ➤ そこで、施設長として勤続年数が長く、勤務成績が優秀な非正規職員については、初級マネジメント職務へ抜擢（通所介護のリーダー）する取組を行っている。 ➤ これは高石事業所独自の取組であり、処遇改善、オープンな評価を通じて非正規職員のモチベーション向上、定着につなげたいと考えている。
○採用に向けた取組	【選考プロセスへの現場職員の関与】 ➤ 新規学卒者の採用は本部（関西・関東）が行うが、正規職員、非正規職員の採用については現場も関わっていく。 ➤ 採用にあたっては、正規・非正規ともに必ず施設長、管理者が面接を実施。現場に合致した人材かどうか判断をするようにしている。 【他のサービスとの人材の融通】 ➤ 併設する訪問介護事業所のヘルパー等について、シフトが空いた時間帯に他の事業所の業務を担当してもらい、マンパワーの確保につなげている。 ➤ また、正規職員については地域内の他事業所への異動などもしてもらい、複数の事業所間で不足するマンパワーの融通などを行うこともある。 【高齢者人材の活用】 ➤ 夜勤専従職員、看護師、調理・配膳などの部分で、高齢者人材を積極的に活用している。
○備考	➤ ヘルパー2級研修がなくなり、研修時間と受講料について求職者側の負担が増し、業界に入ろうとする人が少なくなったのではないかな。 ➤ また、初任者研修のカリキュラムでは現場実習がなくなり、そのため実習生との接点がなくなったことも人の確保が難しくなった要因として大きい。 ➤ 新しい事業者が増え、少しでも賃金の高いところ、人間関係の問題がないオープニングの事業所に人が流れているのではないかな。 ➤ 将来の見通しが立たないという理由で辞める人材も多い。処遇による離職を言われると、現場としては対応が難しい。

○合掌苑

ヒアリング項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	➢ 実施日時：2013 年 12 月 6 日 14:00～17:00 ➢ 対象者：社会福祉法人合掌苑 戦略推進本部 杉本氏 ➢ 実施者：株式会社浜銀総合研究所 田中
○法人概要	➢ 東京都町田市で特別養護老人ホームなどの施設系サービス、在宅サービス、地域包括支援センター（町田市からの委託）など幅広く事業を展開。 ➢ 職員数は、法人全体で 565 名（うち、準職員・非正規 392 名）。 ➢ 職員の採用や定着に向けた取組は、基本的に法人単位で実施。
○キーワード	➢ 時間をかけたエンゲージ度の高い学生の採用、夜勤専従職員、人間力を高める研修、採用担当・法人理事長との面談など
○採用・定着状況	【採用について】 ➢ 10 年以上前は、新規採用者が 1 年間で半分以上辞めていた時期があった。 ➢ ここ 5 年くらいは、採用者 45 名中、1 年以内に退職した人材は 1 名だけである。 ➢ 昨年の離職率は 8.4%であったが、今年は 3 年目の介護職員が看護師になりたいと退職したため、13%程度になった。 ➢ 単純に離職者だけを聞かれると、看護師の入れ替わりなどもカウントされてしまうため、離職率は高く出てしまう。 【人員計画について】 ➢ 採用の中心は、新規学卒者である。ここ数年は毎年 10 名前後を採用しており、大量に採用するわけではないため、時間をかけて選考を行っている。 ➢ 期中に欠員が生じた場合、4 月に新規学卒者が入職してくるまで派遣人材等で対応するケースが基本である。
○定着に向けた取組	【入職時研修】 ➢ 新入職員は、2 週間の集合研修を経て現場に配属される。配属先は、各拠点の人員状況を踏まえながらも、基本的には本人の希望を重視するようにしている。 ➢ 配属後の育成は OJT が中心となるが、チューター制度などは設けておらず、先輩職員が複数で指導をする形をとっている。これは、チューターになった一人の職員に負担が集中してしまうことを避け、また、新人に特定の職員の「色」がつかないようにするためである。 【新入職員とのコミュニケーション】 ➢ また、現場での OJT とは別に、上司や所属長と月 1 回以上面談を行い、新人が思いを吐き出せる場を設けている。 ➢ 入職から 1 か月が経過した段階（Day30）で、採用を担当した総務部の職員が新入職員と面談をしている。これは、入職する前と実際に入職した後で、何かギャップがないか確認することを目的としており、何か新人が問題を抱えている場合は、所属長等に情報が伝達される。

	➤ 入職から 3 か月が経過した段階（Day90）で、所属長が組織としての目標を新入社員に伝えるとともに、新人に A4 サイズの用紙に 1 年後に自分がどうなりたいか、どう成長したいか記載をしてもらっている。その上で、理事長が直接、新人職員と面談するようにしている。 ➤ 「指示待ち」でなく、主体性を身に付けてもらいたいと考えており、自分がこうなりたいという像と、そのための目標設定をもらっている（内発的な動機付けが重要）。 【2年目以降の研修】 ➤ 当法人では、介護や看護の専門性と職員の人間力との関係と「鬼に金棒」と呼んでいる。 ➤ 鬼が人間力で、金棒が専門性を指すが、介護業界では専門性を高める研修は行われているが、人間力を高める研修が少ないと感じている。 ➤ そこで、特徴的な研修としては、コビィーの『七つの習慣®』研修というものを行っている。外部研修を受けた社内インストラクターを講師として、人間力アップのための研修を実施している。 ➤ なお、専門性の習得については OJT が中心である。 【誕生月研修】 ➤ また、法人全体としても研修を実施している。 ➤ 当法人の全職員は、自身の誕生月の月初に「誕生月研修」を受けることが求められる。誕生月研修は一日がかりで、前半に理事長による理念や経営計画の説明が行われ、後半にサービスとマナーに関する研修が行われる。普段の業務の中でサービスやマナーなどを忘れてしまうことが多いため、年 1 回は改めて学ぶ機会を設けている。 【委員会が企画する研修】 ➤ 当法人には、タテの軸とヨコの軸があり、タテの軸は施設やサービス種別、ヨコの軸は施設やサービス種別を横断する「委員会」組織を指す。 ➤ タテの軸・ヨコの軸ごとに研修を企画しており、例えば、各委員会による研修が年に 1 回開催される（認知症委員会による認知症研修など）。 ➤ なお、委員会のテーマは、委員会に任されており、委員会活動は勤務時間として扱われる。 【夜勤負担の軽減】 ➤ 夜勤があることが介護職の身体的な負担となり、ワークライフバランスを阻害して離職につながっている可能性があると考え、夜勤専従職員の採用を開始。 ➤ 夜勤専従職員は給与が高いため人の確保が比較的行いやすい面がある。 ➤ 現在は、夜勤専従職員の研修機会や質の確保をいかに進めていくかという点について検討を行っている。 【法人理事長からのバースデーカードの送付】
--	--

	▶ 非正規を含む全職員に対して、職員の誕生日に理事長から直筆のバースデーカードとプレゼントが届く。 ▶ 法人として職員に日頃の感謝を伝え、モチベーションの向上、職場のよい雰囲気の醸成を図っている。
○採用に向けた取組	【採用の対象と募集の方法】 ▶ ここ 5～6 年は、①「マイナビ」の活用、②4 年制大学・福祉系短大など 600 校程度への求人票の掲示、③就職フェアへの参加といった方法を通じて学生にアプローチしている。 【施設見学の重視】 ▶ 毎年 2～3 月から動き出し、興味を持った学生には、必ず施設見学に来てもらうようにしている（交通費等は自己負担）。 ▶ 介護事業者に興味を持つ学生は、法人の業績や事業の拡大計画を聞きたいわけではないと考えている。彼らが最も重視するのは、職場の環境だと考えており、それを知ってもらうためにも職場を見学してもらっている。 ▶ 就職活動は、働いてもらいたい学生を法人として選考する機会であるとともに、学生も働く場を選考する機会だと考えている。そのため、見学を通じて同法人での仕事を理解してもらい、学生の側に当法人を働く先として選んでももらいたいと考えている。 ▶ 職場見学会は毎月 4 回程度開催しており、年間 30 回くらいは実施している。参加する学生は年によって違うが、毎年 100 名前後が見学に来るのではないかな。見学をした結果、採用選考を辞退する学生もいるが、特にそれでも問題ないと考えている。 【エンゲージ度の高い学生を採用するプロセス】 ▶ 同法人は、以前、能力の高い学生を採用したいと考えていた。しかし、能力の高い学生は、2～3 年が経過した頃に「他の職場を見てみたい」という理由で辞めてしまうことが多い。現在は、合掌苑に対するエンゲージ度が高い学生に来てもらいたいと考えている。 ▶ 介護という仕事の中でも、合掌苑で働きたいと考える学生に来てもらいたいと考えている。 ▶ 見学に来た学生のうち、年によるが 60～80%程度が採用選考会に進んでいる。第 1 次の採用選考会は、人事担当者の面接と適性試験により行われ、そこである程度ふるいをかけている（採用選考受験者の半数程度は、この段階で選抜をする）。 ▶ 1 次の選考を通過した学生は、9 月頃に集団面接（見学先の所長クラス）を行うが、その時期までに現場をじっくり見てもらうため、引き続き、現場の見学をしてもらう。当法人が持つ拠点 3 か所について、最低各 1 回ずつは見てもらうようにしている。 ▶ 内容はあくまで見学であり、動きやすい服装で先輩職員の後ろをついて回るよう

	なイメージである。 ➤ 学生からの希望があれば、地域包括支援センターなどの相談業務や訪問系サービスの様子を見学することも可能である。 ➤ その後、理事長による面接（実質的な最終面接）、管理職による集団面接があり、内定に至る。 ➤ 最終的に内定を出すまでに他法人と比較して長い期間をかけているため、他の法人に合格した学生が辞退の連絡をしてくることもある。しかし、合掌苑で働くことを希望する学生に来てもらいたいため、また、数百名単位で大量に採用する必要がないため選考プロセスを短くして学生をつなぎとめようとは考えていない。 ➤ なお、この選考プロセスは、「日本経営品質賞」を受賞した「ネットトヨタ南国（株）」で実践されている採用選考をモデルにしている（3 年ほど前に理事長が同社を視察し、導入を決めた）。 【内定者フォローの実施状況】 ➤ 内定から入職までの間の内定者フォローは特に行っていない。一部、非福祉系学部の学生が経験を積みたいとの理由でアルバイトに来ることがあるが、学生の希望に任せている（応募時には資格の有無は問わない）。 ➤ 3 月 20 日頃に地方の学生が入寮してくるため、同月の下旬頃に内定者研修を行っている。 【学生が当法人を選ぶ理由】 ➤ マイナビを活用し始めた当時と比べ、施設見学につながる学生数は年々減ってきている。 ➤ 社会福祉の現場で働きたいという学生、サービス業として介護に携わりたいという学生、レクリエーション分野で専門性を磨きたいという学生、相談員・ソーシャルワーカー（SW）を希望する学生など、学生の仕事に対するニーズは様々だが、当法人は幅広い事業を展開しているため、学生が期待するフィールドを提供できる（社福で有料老人ホームを運営しているところは少ない）。 ➤ 当法人の就職希望者は 4 年制大学卒が多いが、福祉系の 4 大卒は社会福祉士の受験資格を持っている人が多い。 ➤ しかし、そうした学生であってもいきなり SW になることは難しく、また、相談業務に就くにしても現場を知らなければならない。 ➤ 地域包括支援センターの委託を受けている当法人であれば、最初ケアワーカーとして働き、経験を積んだ上で SW となるキャリアパスを提供できるため、学生にとっては選択しやすいのではないかと。 ➤ 当法人の給与は他と比較して悪くないと思うが、学生向けの求人票では「ボーナス 1 か月分」といった情報を掲示しており、それほど高い給与額をうたっているわけではない。 ➤ 就職フェアや見学会などで伝えている創業理念や職員との Q&A などを通じて、学
--	---

	生の方でも何か感じるところがあるのではないか（働きやすさ、活動領域の幅の広さなど）。 ➤ 見学時の雰囲気などが、働きやすいと感じてもらえるのではないかな。
備考	【ユニバーサル就労への取組】 ➤ 障害者や高齢者の活用など、社会福祉法人としてユニバーサル就労への取組を進めていく必要があると考えている。 【非正規職員の募集について】 ➤ 非正規職員について、随時募集から時期を決めた採用に切り替えたことにより、各事業所の人員に対する意識が変わったと感じている（辞めたら採用すればよいという考え方から要員計画を重視する考え方へ）。 ➤ また、時期を決めた採用を行うことにより、非正規職員についてこれまで難しかった採用前の施設見学を実施できるようになった。

○三愛会

ヒアリング項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	➤実施日時：2014年1月20日 14：00～16：00 ➤対象者：社会福祉法人三愛会 統括施設長 岡 大輔氏 ➤実施者：株式会社浜銀総合研究所 加藤
○法人概要	➤2002年に開業し、認知症対応型共同生活介護を提供している。 ➤職員数は22名。うち、正規職員は8名。 ➤職員の採用や定着に向けた取組は、法人単位で実施（当法人は1事業所のみ）。 ➤グループ法人として、医療法人で、病院、老人保健施設、小規模多機能などを運営している。
○キーワード	➤キャリアパス一覧表、社内コミュニケーションの充実
○採用・定着状況	【採用について】 ➤正規職員、非正規職員いずれも職員不足が生じた場合のみ、採用を実施している。それゆえ、定期採用は行っていない。 【定着について】 ➤現時点における職員の過不足感は問題なく、職員の年齢構成もバランスがよい状況である。 ➤法人内の職員同士のコミュニケーションを充実させることが何よりも重要と考えている。コミュニケーションがきちんと取れていれば、職員の悩み等についても迅速に対応することができ、離職防止につながる。
○定着に向けた取組	【キャリアパス一覧表の作成】 ➤各職員の現状および今後のキャリアの方向性が具体的に分かるように、資格面や人事考課制度、人事育成制度等を一つにまとめたキャリアパス図と一覧表を作成している。 ➤大きな目的としては、評価や人事考課等について、可視化することにより、職員一人ひとりのキャリアパスについて明確に示すことが狙いである。明確に示すことにより、各々がどのような行動を取ればよいかが分かりやすくなり、介護技術の向上やマネジメントの育成、介護職に対するモチベーションの向上につながると考えている。 ➤また、キャリアパス一覧表を作成することにより、人事評価する際の明確な基準で判断することが出来、評価者の好き嫌い等で判断するようなあいまいさがなくなり、公平に評価できる。 【コミュニケーションの向上】 ➤利用者のみならず、職員間のコミュニケーションの向上を促すような内部研修、会議を実施している。 ➤コミュニケーションを実施することにより、職員の悩みや課題等を把握すること

	ができ、離職防止やモチベーション低下の抑制につながると考えられる。 【定年退職年齢の引き上げ】 ➤ 経験豊富な介護職員が少しでも長く戦力で居続けてもらうため、定年退職の年齢を 60 歳から 65 歳に引き上げている。利用者との年齢が近くコミュニケーションも進むことから、60 歳以上の職員も必要と考えている。また、60 歳からの未経験者の採用、育成も行っている。
○採用に向けた取組	【職員採用に対する考え方について】 ➤ 介護業界が未経験であっても、介護（仕事）に対するやる気があると感じたら、専門資格の有無に関係なく、採用するケースがある。 ➤ 他業種に比べると、賃金面では不利なので、介護職の魅力を積極的に PR することが新規学卒の応募者を増加させるための重要な方策であると考えている。 【地域事業者との連携による介護職離脱の防止および受入れ】 ➤ 他法人の介護事業者や法人と連携しており、他の事業所からの離職者を受け入れることがある。また、反対に当法人の離職者を他法人等に薦めることもある。これは、介護は続けたいが、当法人を離職せざる得ない場合、今後の地域の介護状況を踏まえた上で、介護市場から労働力を退出させないためである。 ➤ 現状の介護業界は少ない人材を奪い合う状況となっている。地域内の事業者間で人材の奪い合いを行っていても、地域全体にとっては全くプラスにならない。 ➤ それゆえ、他法人からの離職者を受け入れる場合もあくまで離職者本人の希望を考慮し、他法人からの引き抜きは実施していない。 【職員からの口コミによる受入れ】 ➤ 職場内が魅力的でないと人材は集まらないので、当法人ではコミュニケーションを積極的に図り、職場内の雰囲気をよくしている。雰囲気をよくすることにより、職員が他者に薦めて、同法人に入職を希望するケースも見られる。 ➤ 退職者がまた戻ってきたいと連絡がある。その理由として現場としてはきびしいが、法令などを理解して適切な運営ができているところが安心して働けるというケースも見られる。 【求職者の生活状況に合わせた採用】 ➤ ハローワーク窓口との連携により、求職者の状況（夜勤はまだできない、短時間しか働けない等）に合わせた雇用形態の柔軟な対応を検討している。
○備考	➤ 近隣の状況を見ると福祉科を専攻している高校生でさえ半数は介護に関心がなく、都会志向の就職希望により、特に新規学卒採用は非常に苦労する。 ➤ 地元志向者のために、介護福祉士実習指導者研修もキャリアパスに盛り込み、学生の実習受入れを進めている。

●●●年●月

●●● 御中

公益財団法人介護労働安定センター

介護職員の採用・定着に関する調査研究へのご協力のお願い

拝啓

時下ますますご清祥の段、お慶び申し上げます。平素は当センターの業務にご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当センターでは、毎年継続的に行っている「介護労働実態調査」の一環といたしまして「介護事業所における採用・定着管理に関する実態調査・研究」を実施することとなりました。

現在、我が国においては、介護従事者の採用難や離職が大きな社会問題となっています。その一方で、先ごろ公開をした「平成 24 年度介護労働実態調査」の結果によれば、介護人材が「適正」であると回答した事業所が半数以上みられ、採用・定着を円滑に進めている事業所も一定数存在しています。そこで本調査・研究では、採用あるいは定着において先進的な取組を展開されている介護事業所を対象にヒアリング調査を行い、その調査結果を「介護事業所における採用・定着好事例集（仮称）」として取りまとめ、その成果の公表を通じて、広く全国の採用・定着にお悩みの介護事業所の方々の支援を行いたいと考えております。

つきましては、事業の趣旨をご理解の上、調査にご協力を賜りたくお願い申し上げます。なお、ご協力をいただける場合には、別添の「介護事業所の採用・定着管理に関する調査 回答シート」にご回答をいただき、**本件の打診日から 1 週間程度を目途に下記の調査業務委託先（株）浜銀総合研究所の電子メールアドレスあるいは FAX 番号宛にご返送**を賜りたくお願い申し上げます。その後に、本件の調査実務を委託しております株式会社浜銀総合研究所（横浜市）よりヒアリングの日程調整等のご連絡をさせていただきます。

敬具

◎調査業務委託先：本調査研究事業に関するお問い合わせ先・質問紙ご返送先
〒220-8616 横浜市西区みなとみらい3-1-1 横浜銀行本店ビル4階 株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 社会システム研究室 「介護職員の採用・定着に関する調査研究」担当 担当者：田中・加藤（善） TEL：045-225-2372 / FAX：045-225-2197 電子メールアドレス： advanced-link@yokohama-ri.co.jp
◎調査研究実施機関
〒116-0002 東京都荒川区荒川7丁目50番9号 センターまちや5階 公益財団法人介護労働安定センター 業務部 雇用管理課（TEL：050-3535-9425） （公財）介護労働安定センターは、介護労働者の福祉の増進を目的として「介護労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（平成4年法律第63号）に基づき厚生労働大臣から指定を受けた全国組織の公益法人です。

〔送付資料〕

- ◎調査研究へのご協力のお願い（本紙）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1部
- ◎介護事業所の採用・定着管理に関する調査 回答シート・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1部

【今後の流れおよび調査実施内容について】

1. 調査実施概要

- 実施日時：2014年1月中旬～2月初旬頃を想定
- 所要時間：1.5時間～2時間ほどお時間を頂戴できれば幸甚です。
- 調査対象：採用や定着に向けて積極的な取組を実施されている**事業所の管理者の方**
ならびに**法人の人事労務管理のご担当者様**にご対応をいただきたくお願いいたします。
- 調査手法：浜銀総合研究所の研究員がお伺いし、聞き取り調査を実施いたします。
- 調査目的：採用・定着に関する好事例情報の収集、情報をベースとした好事例集の作成

2. 調査にご協力をいただける場合の手順について

- ① 別添「介護事業所の採用・定着管理に関する調査 回答シート」にご回答の上、浜銀総研宛に回答シートを返送（調査協力依頼後1週間後）。
 - ② 調査委託先の浜銀総研担当者と、メール、電話等によりヒアリング日程等のご調整を実施。
 - ③ ご指定の日時に浜銀総研の研究員がお伺いし、ご回答をいただいたシートの内容および下記の項目を中心にお話をお聞かせいただきます。
 - ④ ヒアリング終了後、ヒアリングメモを作成し、お送りをいたします。内容等に誤りや補足すべき点がないかご確認をお願いいたします。
- ※ なお、最終的な成果報告書においては、貴法人名や施設名、個人名等が特定されないよう配慮を行います（調査結果の匿名性は担保されます）。

3. ヒアリング時にお聞かせいただきたい内容について（要約）

- ① 貴事業所の事業概要について（売上・職員規模、業歴、主要提供サービスなど）
- ② 貴事業所における人員計画と採用戦略について
- ③ 職員の定着策について
- ④ 採用・定着管理のための工夫・制度に関する今後の展開・ブラッシュアップの方向性について
- ⑤ 採用・定着を円滑に進めるために求める支援策について

以 上

(5) アンケート調査票

平成●●年●月

●●●

採用・定着管理（人事労務管理）ご担当者様

介護事業所の採用・定着管理に関する調査 回答シート

【回答にあたっての留意点】

- 以下のご質問は、ヒアリング時にお伺いする内容を選定する際の参考情報として活用することを想定しております。
- 本質問紙は、**法人内で職員の採用や定着に取り組まれているご担当者様（人事労務管理のご担当者様など）**にご記入をいただきたくお願いいたします。
- 以下、**貴法人において最も採用・定着が円滑に行われている事業所（以下、当該事業所）**を前提にご回答下さい。
- **採用・定着に関する取組を事業所レベルで行っていない場合（法人レベルで実施されている場合）、法人全体での取組**をご回答ください。
- また、設問中に特段の説明がない限り、**2013（平成25）年9月1日時点**の状況をご回答ください。

【回答項目】

1. **貴法人において職員の採用・定着が最も円滑に行われている事業所（以下、当該事業所）**の名称ならびに所在地を教えてください。（事業所名を記入）

事業所の名称	所在地
事業所	都道 府県
	市区 町村

2. **当該事業所が提供している介護保険の指定介護サービスを教えてください。（主とするサービスに◎、それ以外、当てはまるもの全てに○）**

1. 訪問介護	9. 短期入所生活介護	17. 地域密着型特定施設入居者生活介護
2. 訪問入浴介護	10. 短期入所療養介護	18. 認知症対応型通所介護
3. 訪問看護	11. 特定施設入居者生活介護	19. 認知症対応型共同生活介護
4. 訪問リハビリ	12. 福祉用具貸与・販売	20. 介護老人保健施設
5. 通所介護	13. 住宅改修	21. 介護老人福祉施設
6. 通所リハビリ	14. 夜間対応型訪問介護	22. 介護療養型医療施設
7. 居宅介護支援	15. 小規模多機能型居宅介護	23. 定期巡回・随時対応型訪問介護看護
8. 居宅療養管理指導	16. 地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護	24. 複合型サービス

3. **貴法人の介護保険サービス部門全体ならびに当該事業所における2013（平成25）年9月1日時点の全従業員数を教えてください。（数字を記入）**

	合計	正規職員	非正規職員
貴法人において介護保険の指定介護サービス事業に従事する全従業員数	人	人	人
うち、当該事業所において指定介護サービス事業に従事する従業員数	人	人	人

【従業員数の考え方について】

- ※ 職種や役職に関係なく、貴法人が実施する介護保険の指定サービス事業に従事する者の在籍者総数（常勤労働者換算ではありません）。ただし、派遣労働者、委託業務従事者は含みません。
- ※ 正規・非正規職員とは
 - ・正規職員（雇用している労働者で労働時間に関係なく雇用期間の定めのない者）
 - ・非正規職員（正規職員以外の労働者（契約・嘱託・パート等）をそれぞれ指します。
- ※ 単一の事業所で複数のサービスを提供されている場合には、事業所全体の従業員をご記入ください。

4. 貴法人の介護保険サービス部門全体ならびに当該事業所における過去1年間（2012（平成24）年9月1日～2013（平成25）年8月31日）の採用数および離職者数を教えてください。（数字を記入）

	貴法人における 過去1年間の採用者数	貴法人における 過去1年間の離職者数	当該事業所における 過去1年間の採用者数	当該事業所における 過去1年間の離職者数
正規職員	人	人	人	人
非常勤職員	人	人	人	人

※ 「離職者」とは、調査対象期間中に事業所を退職したり、解雇された者をいい、他企業への出向者・出向復帰者を含み、同一企業内での転出入者を除きます。

当該事業所における職員の定着の状況について

5. 当該事業所における現在の職員の過不足の状況を教えてください。

1. 大いに不足	2. 不足	3. やや不足	4. 適当	5. 過剰
----------	-------	---------	-------	-------

6. 問5の回答で「1. 大いに不足」～「2. 不足」と回答した方に伺います。不足感が生じている原因を教えてください。（当てはまるもの全てに○）

1. 離職率が高い（定着率が低い）	2. 採用が困難である
3. 事業を拡大したいが人材確保が困難である	4. その他（ ）

7. 当該事業所の現在の職員の定着状況について教えてください。（当てはまるもの1つだけ○）

1. 定着率が低く困っている	2. 定着率は低いが困っていない	3. 定着率は低くない
----------------	------------------	-------------

8. 当該事業所における離職防止や定着促進のための取組みを教えてください。（当てはまるもの全てに○）

1. 賃金・労働時間等の労働条件を改善している（休暇のとりやすさ含む） 2. 能力や仕事を評価し、配置や処遇に反映している 3. 職員の仕事内容と必要な能力等を明示している 4. キャリアに応じた給与体系を整備している 5. 非正規職員から正規職員への転換の機会を設けている 6. 新人の指導担当・アドバイザーを置いている 7. 能力開発を充実させている（社内研修実施、社外講習等の受講・支援等） 8. 管理者・リーダー層の部下育成や動機付け能力向上に向けた教育研修に力を入れている 9. 労働時間（時間帯・総労働時間）の希望を聞いている 10. 仕事内容の希望を聞いている（持ち場の移動など） 11. 悩み・不満・不安などの相談窓口を設けている（メンタルヘルス対策含む） 12. 健康対策や健康管理に力を入れている 13. 職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている（定期的なミーティング、意見交換会、チーム7等） 14. 経営者・管理者と現場職員が経営方針、ケア方針を共有する機会を設けている 15. 業務改善や効率化等による働きやすい職場作りに力を入れている 16. 福利厚生を充実させ、職場内の交流を深めている（カラオケ、ボートリング等の同好会、親睦会の実施含む） 17. 職場環境を整えている（休憩室、談話室、出社時に座れる席の確保等） 18. 子育て支援を行っている（託児所、保育費用支援等） 19. その他（ ） 20. 特に方策はとっていない
--

9. 問8でご回答をいただいた方策の中で、早期離職防止や定着促進に**最も効果があったもの**を教えてください。(当てはまる選択肢の番号をそれぞれ1つずつ記入)

	正規職員に対して		非正規職員に対して
	うち新規学卒者	うち中途採用者	
最も効果のあった方策			

当該事業所における職員の採用について

10. 当該事業所では、職員の**定期採用**を行っていますか。(あてはまるものに1つだけ○)

1. 行っている 2. 行っていない 3. 職種による→(実施職種:)

11. (定期採用の有無に関わらず) 当該事業所において **1年間に採用した職員の人数や質**をどのように評価されていますか。(あてはまるもの1つだけ○)

1. 質・量(人数)ともに確保できている 2. 人数は確保できているが、質には満足していない
3. 質には満足しているが、人数は確保できていない 4. 質・量(人数)ともに確保できていない
5. 採用自体を行っていない

12. 当該事業所において実施されている**職員の募集方法**を教えてください。(当てはまるもの全てに○)

1. ハローワーク・ジョブカフェ	10. 職員・知人(利用者含む)を通じて
2. 福祉人材センター(Web含む)	11. ボランティア・実習生を勧誘
3. 学校・養成施設等での進路指導	12. 自社のヘルパー2級講座修了者を勧誘
4. 求人・就職情報誌	13. 自社のホームページ
5. 求人情報サイト(リクナビ等含む)	14. 民間の職業紹介
6. 折込チラシ、新聞・雑誌広告	15. 行政広報誌(市報、区報等)
7. 看板、張り紙、吊るし広告	16. トライアル雇用等政府の施策の活用
8. 自社の就職セミナー(就職説明会)	17. その他()
9. 他事業者との合同就職セミナー	

13. 問12でご回答をいただいた方策の中で、職員の募集に**最も効果があったもの**はどれですか。(当てはまる選択肢の番号をそれぞれ1つずつ記入)

	正規職員に対して		非正規職員に対して
	うち新規学卒者	うち中途採用者	
最も効果のあった方策			

14. 当該事業所において実施されている、**採用力を高めるための工夫**について、その具体的な内容を教えてください。(当てはまるもの全てに○)

1. 対象人材の多様化(未経験者・高齢者など)	7. 入職前の業務体験の実施(インターン等含む)
2. 年間の要員計画の策定	8. 自社運営のヘルパー養成講座等の活用
3. 採用担当者・担当部署の設置	9. 採用・選考フローの明確化
4. 自社が求める人材像の明確化	10. 外部の採用コンサルタント等の活用
5. 法人理念を伝えるツールの作成(DVD等)	11. その他()
6. 地域における自社のブランド力の向上	12. 特に何も行っていない

15. 当該事業所において実施されている、地域との関係づくりのための取組みについて、その具体的な内容を教えてください。（当てはまるもの全てに○）

1. 介護保険外の生活支援サービスの提供
2. 事業所の設備や建物等を地域に開放
3. 祭りなど地域行事に事業所として参加
4. 町内会・自治会等にメンバーとして参加・日常的な関係づくり
5. 民生委員、関係機関等とともに地域の見守りネットワークに参加
6. 他の事業所等と連携した利用者の支援について手順やマニュアルを整備（連携パス等）
7. 地域や学校において介護や健康づくり等に関するセミナー・教室開催・支援、職員派遣
8. 介護者の集いを開催・支援
9. 職場見学・職場体験や実習の受け入れ
10. ボランティアの受け入れ
11. 生活・介護支援や見守りのためのボランティアの育成・組織化
12. その他（ ）
13. いずれも行っていない

16. 当該事業所における地域との関係づくりが、職員の採用に与える影響を教えてください（あてはまるものに1つだけ○）。

1. 有益 2. それなりに有益 3. どちらともいえない 4. あまり有益でない 5. 有益でない

【ご回答者について】

貴法人名			
所在地			
代表者のお名前		ご回答者のお名前	
電話番号（代表）		ご回答者のメールアドレス	

調査は以上で終了です。お忙しいところ、ご協力ありがとうございました。

ご回答をいただいた結果は、ヒアリング時に活用をさせていただきます。

●●●●

介護事業所における 人材採用・定着に向けた取組みに関するヒアリングシート

本ヒアリングでは、貴事業所における介護従事者の採用・定着に向けた取組みについてお話をお聞かせいただければと考えております。設問項目の中には、回答しづらいものや回答することが難しい項目もあろうかと存じますが、差し支えない範囲で結構ですので、ご協力をいただきたくお願い申し上げます。

1. 貴事業所の事業概要について（売上・職員規模、業歴、主要提供サービスなど）
 - ⇒事業所創設時期・事業所の売上高（直近の決算期）・職員数（正規・非正規／介護・事務）
 - ⇒事業所の提供する主たる指定介護保険サービス
 - ⇒事業所の利用者数、平均要介護度、平均的な利用期間、提供サービスの特徴
 - ⇒職員の年齢構成・平均在職年数・過去1年間の離職率・過去5年間程度の定着率
2. 貴事業所における人員計画と採用戦略について
 - ⇒事業所が求める人材像について
 - ⇒事業所における過去3年間の採用計画と実績、および来年度(以降)の採用計画（常勤・非常勤／新卒・中途）
 - ⇒事業所における人材の過不足の状況・特に不足する人材（年齢層、資格、経験・能力など）
 - ⇒職員採用時の課題（母集団形成(介護人材(あるいはその予備軍)の涵養?)、募集方法・応募者確保、面接、内定後プロセスなど）
 - ⇒職員採用のための戦略について
 - 募集方法、求職者への訴求ツール、採用ターゲット、異業種・同業他社との差別化、内部体制
 - 面接時のチェックポイント・留意点、入職後のミスマッチを防ぐための取組み、地域との連携など
 - 新卒者・中途採用者・非常勤スタッフなど属性・雇用形態別の採用戦略など
 - ⇒募集・採用を効果的かつ効率的に進めるために実施している独自の工夫について
 - 「独自の工夫」の内容、着手したきっかけ、取組みの経緯、実施体制・成果など
 - 「独自の工夫」に取り組む前後での採用成果の違い、取組みの成功ポイントについて
3. 職員の定着策について
 - ⇒人事評価制度、教育・研修、キャリアアップ、福利厚生、ワークライフバランス等、職員の定着に向けて実施されている工夫・設けている制度など
 - 特に新規採用者（新規学卒、異業種出身、介護業界からの転職者）の組織への適応に向けて実施されている取組みについて
 - ⇒定着管理を効果的かつ効率的に進めるために実施している独自の工夫について
 - 「独自の工夫」の内容、着手のきっかけ、取組の経緯、実施体制・成果など
 - 「独自の工夫」に取り組む前後での採用成果の違い、取組みの成功ポイントについて
4. 採用・定着管理のための工夫・制度に関する今後の展開・ブラッシュアップの方向性について
5. 採用・定着を円滑に進めるために求める支援策について

以上

【調査業務委託】

株式会社 浜銀総合研究所

平成25年度介護労働実態調査（特別調査）

**介護事業所における採用・定着管理に関する実態調査・研究
結果報告書**

発 行 公益財団法人 介護労働安定センター

〒116-0002 東京都荒川区荒川7-50-9 センターまちや 5F
TEL : 03-5901-3041（代表） FAX : 03-5901-3042