

平成26年度介護労働実態調査（特別調査）

介護事業所における人材確保に関する実態調査・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

介護労働安定センターでは、「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）に基づき介護分野の雇用・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、当該調査結果を介護人材確保に向けた政策決定資料および事業所における雇用管理改善の基礎資料として、報告書の形式で毎年取りまとめています。

平成26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人材確保に関する実態調査・研究」を併せて実施致しました。

今後、高齢化がより一層進行し、介護サービスに対する需要が急激に増加するものと考えられます。そうした中で、介護労働者の確保に悩みを抱えている事業所は少なからず存在しており、事業者にとって効果的な人材の確保策を講じることは喫緊の課題となっています。

また、「平成25年度 介護労働実態調査」の結果を踏まえれば、人材確保の問題に関しては定着の問題もさることながら、採用面での難しさが大きく影響しているものと考えられます。

そこで本調査・研究では、採用面で特徴的な取組を展開されている介護事業者を対象にヒアリング調査を行い、人材の採用を効果的に進める上でのポイントを整理致しました。

今年度の調査・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方々にとって、お役に立つものとなっていれば幸いです。

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いただいた事業者の皆様、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、人材を採用する際の注意点や採用の方法、ヒアリング調査等を通じて得られた人材採用・確保に向けた特徴的な取組事例をまとめた『介護人材の採用 “27のQ&A”』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
- 発見事実の整理
- 本調査・研究の総括
- 資料編(ヒアリングメモ等)

介護人材の採用 “27のQ&A”

- 人材を採用する際の注意点や採用の方法、ヒアリング調査等を通じて得られた採用に向けた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、複合型サービス
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
④訪問系	訪問介護、訪問看護、訪問リハビリテーション、定期巡回・随時対応型訪問介護看護

(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 本調査・研究の実施体制.....	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.....	7
第4章 ヒアリング結果の整理.....	9
1. ヒアリング結果の要旨.....	9
2. 調査対象の属性.....	15
3. 人材採用の現状.....	15
4. 採用に向けた取組.....	17
5. 採用に向けた特徴的な取組.....	23
第5章 本調査・研究全体の総括.....	26
1. 本調査・研究のまとめ.....	26
2. 今後の調査研究課題.....	28
3. おわりに.....	30
資 料 編.....	31

第1章 本調査・研究の背景と目的

介護サービスに対する需要が急速に増大する中、介護現場における人材確保の難しさが大きな社会問題となっている。いわゆる「団塊の世代」が後期高齢者となる2025年に向けてさらに介護ニーズが高まるものと見込まれ、今後、人材確保の問題はより一層深刻になるものと推察される。

こうした人材不足の問題は定量的なデータでも示されており、当センターが実施した「平成25年度 介護労働実態調査」によれば、全体で56.5%の事業所が人材に不足感（「大いに不足」＋「不足」＋「やや不足」）を抱いている。

人材確保が困難となっている背景には、職員の離職や採用の難しさなど複数の要因があると考えられるが、上記調査によれば、特に「採用が困難である」との回答割合が多く（68.3%）、定着の問題もさることながら、採用面での課題が人材確保に大きくマイナスの影響を与えているものと考えられる。

介護事業者がいかに人材確保を進めるかという点については、当センターにおいても取り組むべき課題として極めて重視しており、事業者を支援する様々な事業を行うとともに当該テーマに関する調査研究を実施している。直近の平成25年度に行った研究（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）では、理念の明確化や地域との連携、要員計画の立案、採用対象のターゲティングなど、事業所の採用力向上に向けた重要ないくつかのポイントを整理し、『介護事業所の採用・定着に向けたポイント』として公表した。

本調査・研究では、介護事業者における人材確保面の現状改善に資するさらなる情報提供を行うことを目的として、職員の採用が円滑に行われている法人に対するヒアリングを行うことで当該法人の採用に関する取組事例を収集・分析し、その成果を報告書の形で取りまとめる。

第2章 本調査・研究の実施体制

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、成果物の内容や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	中央大学大学院 戦略経営研究科 教授
	田中雅子	公益社団法人 日本介護福祉士会 名誉会長
	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
	大木栄一	玉川大学経営学部 国際経営学科 教授
	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

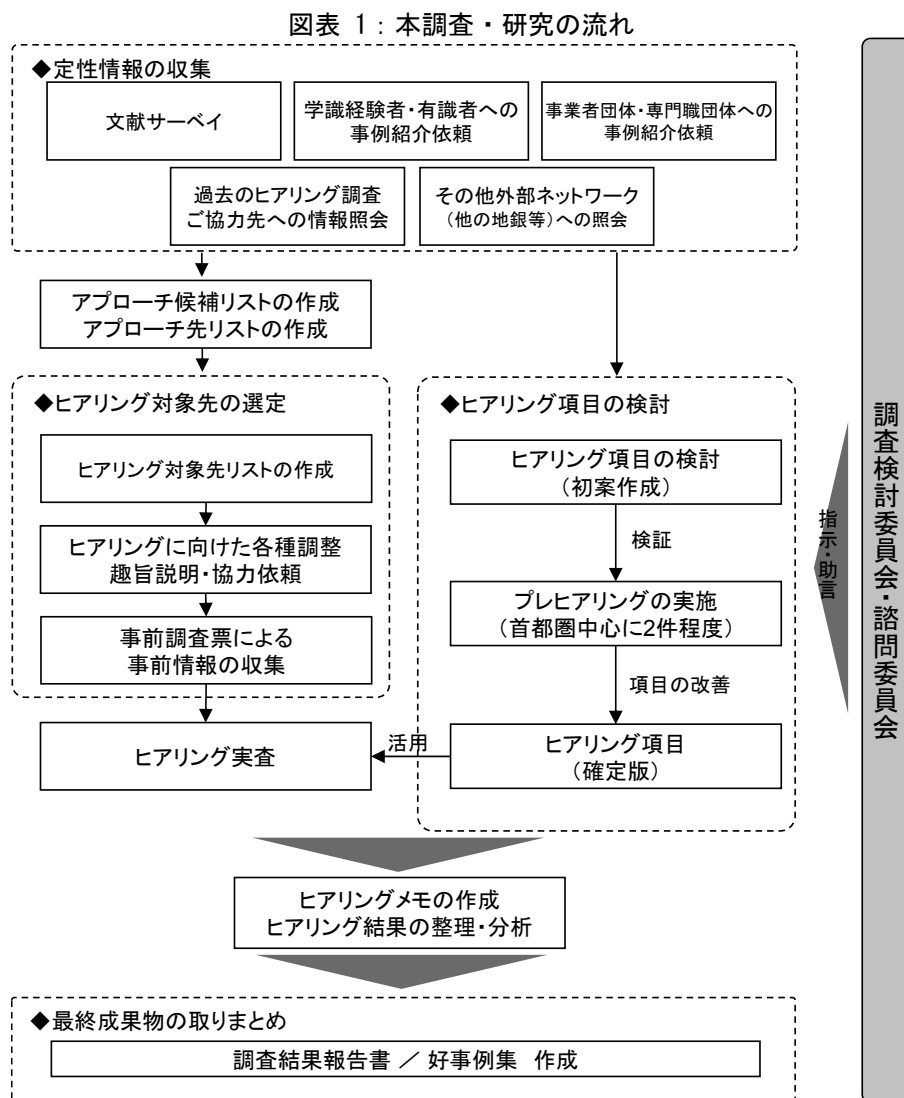
第3章 本調査・研究の実施概要

本調査・研究においては、介護事業者に対するヒアリングを通じて介護職の採用管理に関する特徴的な取組について情報収集を行い、当該情報の整理・分析を行った。

本章では、本調査・研究の実施概要として、調査全体の流れやヒアリング先の選定手順、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、ヒアリングを実施した事業者については、人員データや全体的な採用動向などを把握すること等を目的に、一部アンケート調査にもご協力をいただいた。



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

全国の介護事業者において実施されている採用に関する現状と課題を把握するとともに、各事業者で行われている特徴的な採用に関する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」「その他」のサービスを提供する事業者であること
- 採用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
- 全国展開等を行っている大手事業者でないこと【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 47 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。

また、平成 25 年度の研究においてヒアリングを行った事業者の中で、採用管理面で特徴のある取組を実施している先については、「深掘り」調査の対象としてヒアリングの打診を行った。

最終的に 24 事業者・団体（うち、深掘り調査先 7 件）に対し、ヒアリングを実施した（本章第 3 節（1）および（2）参照）。

(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（2事業者で実施）を行い、より実態に即した聞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
株式会社ソラスト（港区）	2014年9月16日	訪問介護、通所介護、短期入所生活介護、小規模多機能型居宅介護
ぱんぷきん株式会社（宮城県石巻市）	2014年9月23日	訪問介護、通所介護、小規模多機能型居宅介護

《ヒアリングの視点》

[基礎聴取項目]

- ① 本年度の採用計画と採用状況
- ② 採用にあたっての課題
- ③ 採用に向けた取組内容について（全体像）
- ④ 直近3年程度において最も効果が上がっている採用に関する取組

[深堀聴取項目]・・・上記④の内容について詳細に聞き取りを実施

- ⑤ 本取組の具体的な内容
- ⑥ 本取組に着手されたきっかけ・問題意識・実施開始時期
- ⑦ 本取組の企画立案に要した期間と企画立案の担い手
- ⑧ 本取組の成果・効果（応募数、採用数、説明会参加者数、エントリー数など）
- ⑨ 本取組の優位性（他の施策と比較した場合）
- ⑩ 本取組を行う上での課題・最も苦勞された点
- ⑪ 取組内容の変化の有無とその内容

(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いただけ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。当該質問紙の内容および調査結果については、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	<ul style="list-style-type: none">サービス区分（「施設系（入所型）」「施設系（通所型）」「居住系」「訪問系」）および地域区分（「政令市・東京 23 区」「その他の市区」「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）	<ul style="list-style-type: none">2014 年 9 月下旬～2015 年 3 月中旬
調査方法	<ul style="list-style-type: none">事前に趣旨説明書と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 1.5～2 時間）
ヒアリング対象者	<ul style="list-style-type: none">人材の採用管理に向けて特徴的な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	<ul style="list-style-type: none">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²

(1) 深掘りおよび新規ヒアリング先

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

No	ヒアリング先	実施日程	法人格	法人全体 職員数	本部立地	主要サービス
■深掘り先事業者						
1	アール・ケア	2014年9月30日	株式会社	320名	その他市区	施設系(通所)
2	アクセス	2014年9月26日	株式会社	65名	政令市・23区	施設系(通所)
3	鶯園 神戸事業部	2014年11月11日	社会福祉法人	704名	政令市・23区	施設系(入所)
4	ケアネットサービス	2014年9月29日	株式会社	80名	その他市区	訪問系
5	ケアワーク弥生	2014年10月9日	株式会社	200名	政令市・23区	施設系(通所)
6	創心會	2014年10月1日	株式会社	642名	その他市区	施設系(通所)
7	若竹大寿会	2014年9月22日	社会福祉法人	1,400名	政令市・23区	施設系(入所)
■新規事業者						
8	アクタガワ	2014年12月3日	株式会社	650名	政令市・23区	訪問系
9	一廣会	2014年11月11日	社会福祉法人	163名	政令市・23区	施設系(入所)
10	エイチ・エス・エー	2015年2月16日	株式会社	233名	その他市区	施設系(通所)
11	吉祥会	2014年11月10日	社会福祉法人	96名	その他町村	施設系(入所)
12	ケアサービスとも	2015年1月8日	株式会社	125名	政令市・23区	施設系(通所)
13	京急ライフサポート(※1)	2014年12月17日	—	43名	政令市・23区	訪問系
14	湘南育成園	2015年1月19日	社会福祉法人	100名	その他市区	施設系(入所)
15	二津屋福祉会	2014年12月8日	社会福祉法人	110名	その他市区	施設系(入所)
16	やさしい手	2015年1月21日	株式会社	5,559名	政令市・23区	訪問系
17	山中福祉会	2014年12月8日	社会福祉法人	152名	その他市区	施設系(入所)

(※1)「京急ライフサポート」は京急サービス株式会社の生活支援事業部の一部門として位置付けられている（なお京急サービス株式会社の従業者数は1,439名）。

² 各法人の概況や取組については、ヒアリング実施時点のものである。

(2) その他ヒアリング調査を実施した先

なお、最近の介護業界全体の採用の動向や公的な人材確保支援策、その他の特徴的な取組について詳細に把握することを目的に、(1)で掲載した事業者とは別に、以下の法人・団体に対して、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	聞き取りテーマ
大田区訪問介護事業者連絡会	2014年9月25日	地域の事業者が連携した採用への取組について
公益財団法人介護労働安定センター 東京支部	2014年11月17日	最近の介護事業者の採用動向
公益財団法人介護労働安定センター 神奈川支所	2014年11月19日	同上
ハローワーク横浜	2014年12月8日	ハローワークにおける福祉人材確保支援策
NPO 法人校舎のない学校	2015年1月21日	潜在的有資格者の掘り起し事業について
株式会社若武者ケア	2015年2月13日	雇用にかかる助成金の活用状況について
社会福祉法人あいの土山福祉会	2015年3月5日	障害者雇用への取組について

第4章 ヒアリング結果の整理

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24事業者・団体に対してヒアリングを実施した。

本章では、ヒアリング調査の結果を踏まえ、(1)調査対象の属性、(2)採用面での現状と課題、(3)採用の取組やその特徴について対象先で見られた情報の整理を行う。

1. ヒアリング結果の要旨

本節では、ヒアリングにおいて事業者から聞き取りを行った内容について、その要旨を一覧表の形式で整理した(次ページ以降参照)。

一覧表は、表側に各事業者の名称を五十音順に記載し、表頭にはヒアリング結果を事例横断的に比較するため、「①沿革・属性」「②採用対象・体制」「③採用の現状(課題)」「④採用の取組」「⑤特徴的な取組(成果を挙げた取組)」といった枠組みを設け、情報を整理した。

なお、プレ調査実施先および第3章3節(2)に記載したヒアリング先については、整理表に掲載していない点に留意されたい。

ヒアリング先	①沿革・属性	②採用対象・体制	③採用の現状(課題)	④採用の取組	⑤特徴的な取組 (成果を挙げた取組)
㈱アール・ケア (岡山県玉野市)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業年:1990年 ・ 主要サービス:施設(通所系) ・ 職員数:320名 ・ 事業展開エリア:同一都道府県内で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新卒者の定期採用が中心(本年は10名)。 ・ 採用の多くはセラピストのため、専門職種については有資格者を前提としている。 ・ 中途採用は補助的の位置づけ。 ・ 人事担当部署が採用を実施。 ・ 選考は、書類審査、面接、一般常識、スキルチェックなど。 ・ 問い合わせ時の電話対応等も選考材料とする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総務系の職種において一般企業へ人材が流れている。 ・ 大規模小売店開業により若い人材がそちらに流れている可能性がある。 ・ 会社説明会から応募にいたる件数が例年より少ない印象。 ・ 高いブランドイメージがハードルとなり学生が応募を躊躇している印象。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の若手職員によるリクルーター活動。 ・ リクルーターからの紹介者に対する随時見学対応。 ・ 専門学校や大学の教員との関係構築。 ・ 大学近隣駅への看板設置。 ・ 中四国、九州の合同就職説明会への参加。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学生の就職先選定にはゼミの教員等の意向が大きな影響を与えるため、教員を社内研修の講師として招聘し、関係を構築。 ・ 教員に質の高い事業を提供していることを理解してもらい、在校生の紹介につなげる。
㈱アクセス (東京都大田区)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業年:1999年 ・ 主要サービス:施設(通所系) ・ 職員数:65名 ・ 事業展開エリア:単一市区町村内で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新卒・中途を問わず、随時採用が中心。 ・ 経営者が採用を担当。 ・ 採用は面接が中心。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基本的に人材は充足しており、採用にも困っていない。 ・ 地域のシルバー人材をサポート職として採用したが、アセスメントの視点がなく、自身で成長する意欲が感じられないため高齢者活用は難しいと感じた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 質の高い介護の実践とその取組のアピール。 ・ 地域の事業者団体や専門職団体に参画し、地域の人材情報入手。 ・ コミュニティカフェを通じて地域の求職者情報の入手。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の様々な団体に参画し、また、地域とのつながりがづくりのための仕掛けを構築。 ・ 仕事を探している地域の住民などに声掛けを行う。 ・ 介護保険制度の枠を超えた取組を行い、バージョンアップした専門職の受け皿となる。
㈱アクタガワ (静岡県)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業年:1999年 ・ 主要サービス:訪問系 ・ 職員数:650名 ・ 事業展開エリア:同一都道府県内で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業拡大を背景として新卒者の採用に注力。特に訪問介護は人材確保が難しく、新卒から配属(大卒2:高卒1)。 ・ 全社的には新卒・中途を問わず採用を実施。 ・ 人事担当部署が採用を実施。 ・ 新卒者の選考は、筆記、グループディスカッション、役員面接、社長面接の4段階。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 合同就職説明会の集客力が落ちてきている印象。 ・ 積極的に就職先を探そうとする学生が少なく、企業からの連絡を待つ学生が多い印象。 ・ 中途入職者について、前職のやり方を引きずる傾向があり、理念等の浸透が難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社説明会における若手職員による説明の実施。 ・ 求人情報WEBサイトの活用と同一サイトが所有するデータを活用した採用戦略の検討。 ・ 介護イメージを変えるためのパンフレット作成(スタイリッシュなイメージ)。 ・ 内定者フォローの徹底(毎月のイベントや研修の実施)。 ・ TVCMを放映し、会社の知名度向上を図っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学生が最も気になる「どういう人と働くか」という疑問に答え、また、介護のイメージを変えるようなパンフレットを作成。 ・ 様々な人から自身が認められて内定を得たという自信を持ってもらうため、多段階選考を実施。
(社)福一廣会 (川崎市)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業年:1994年 ・ 主要サービス:施設(入所系) ・ 職員数:163名 ・ 事業展開エリア:単一市区町村内で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新卒採用は数名。 ・ 中途は適宜採用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会全体の意識として介護に対するマイナスイメージがある。 ・ 学生本人のみならず教員や保護者に対しても介護の職場について正確に伝える必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 合同就職説明会のブースづくりへの工夫(人が集まるブースづくり)。 ・ 職場体験や実習の受入れ。 ・ 新卒者向けパンフレットの作成。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 説明会で「待ち」の姿勢から、積極的に声を掛ける姿勢へ転換。 ・ ブースで職員の写真やアポイントを伝えるパンフレットを配布。 ・ 来訪者に職員が採用試験や面接のヒントを伝え、説明会以外では得られない情報を提供する(プレミアム感の醸成)。

ヒアリング先	①沿革・属性	②採用対象・体制	③採用時の課題	④採用の取組	⑤特徴的な取組 (成果を挙げた取組)
(社福) 鷺園 神戸事業部 (神戸市)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創設年:1997年 ・ 主要サービス:施設(入所系) ・ 職員数:704名 ・ 事業展開エリア:単一市区町村内で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新卒者が中心。 ・ 中途採用も随時実施。 ・ 紹介会社等も活用。 ・ 採用は事業部単位で実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 例年になく内定辞退者が多くなっている。福祉系大学の学生も公務員や一般企業に流れている。 ・ 高校生を対象とした採用を行うと考えているが、大手企業がこれまで採用をしていなかった高校生にも注目をし始めており、人材獲得競争が激化している印象。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大学生を対象とした有給・長期インターンの実施 ・ 求人情報WEBサイトのデータを活用した大学別ダイレクトメールの作成・送付(当該大学のOB/OGを掲載した内容)。 ・ 職員研修の充実と内容の対外的なPR(予定)。 ・ 就職課や大学のゼミ等への訪問、会社説明。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員研修の充実を図り、その取組を対外的に伝えていくことが人材の確保に向けて重要。
(株)エイチ・エス・エー (神奈川県小田原市)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創設年:1999年 ・ 主要サービス:施設(通所系) ・ 職員数:233名 ・ 事業展開エリア:単一市区町村内で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新卒は定期採用。中途は随時採用が中心。 ・ 選考は面接1回のみであり、ほぼ問題がない限り原則採用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採用の募集を実施すると、それなりに応募者が来るため、採用については特段困っていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 応募者を原則的に採用。 ・ 一度、当社を辞めた方でも、当社を再び希望すれば採用するケースもあり。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同社と採用決定者の相互理解を深めるため、採用後に3カ月間トワイアル契約期間を設定。トワイアル期間終了後も入社を希望する場合は本採用。
(社福) 吉祥会 (神奈川県寒川町)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創設年:1992年 ・ 主要サービス:施設(入所系) ・ 職員数:96名 ・ 事業展開エリア:単一市区町村内で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定期的に高卒者を3、4人、大卒者を1、2人採用している。 ・ 地元の高卒者の定期採用を重視している。 ・ 中途採用はほとんど行っていない。 	<p style="text-align: center;">-</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職場体験や実習、インターンシップの受入れ。 ・ 採用後のミスマッチを予防するために入職前の職場体験を実施。 ・ ハローワークを通じた高校生向け説明会を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地元高校の教員と継続的に接点を持ち、法人の求める人材像を伝えることで適性のある学生を紹介してくれるようになる。 ・ 好条件で採用することにより定着が進み、教員にも就職先として信頼されるようになった。 ・ 地元人材を採用することにより、出産等のライフイベント等があっても長く勤めてもらえる。
(株)ケアサービスとも (東京都足立区)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創設年:2005年 ・ 主要サービス:施設(通所系) ・ 職員数:125名 ・ 事業展開エリア:単一市区町村内で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 常時1〜2名不足しておりハローワーク経由で随時募集。 ・ 無資格者でも採用を行う。 ・ 今後、新卒採用に力を入れていく予定(来年度2名入社)。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 介護に対して高い意識を持つ人材の採用に苦労している。 ・ 他法人からの中途採用者はすぐに転職する傾向がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高校に対して求人票を提出。高校の就職担当者と面会し、当社のPRを実施。 ・ ハローワーク主催の会社説明会に参加。 ・ ホームページを充実させ、頻繁に情報を更新することにより、学生の当社に対する関心を高めたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ハローワーク主催の説明会に参加し、高校生に対して働きながら資格が取れるという点をPR。 ・ 採用確保のためには自社の強みをPRしなければ、応募につながる。そのため、新人研修の充実が必要。

ヒアリング先	①沿革・属性	②採用対象・体制	③採用時の課題	④採用の取組	⑤特徴的な取組 (成果を挙げた取組)
(株)ケアネットサービス (栃木県宇都宮市)	<ul style="list-style-type: none"> ・創業年:1996年 ・主要サービス:訪問系 ・職員数:80名 ・事業展開エリア:複数の都道府県で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・中途採用が中心。 ・新卒者も募集している(ホームページに募集要項を掲示)。 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材確保面で大きな課題はないが、特定の技術や資格を有した人材の確保が難しいと感じている。(喀痰吸引など) 	<ul style="list-style-type: none"> ・離職した人材(離職する人材)との良好な関係の構築。 ・パートを希望する求職者のために独自に登録WEBサイトを作成。 ・未経験人材を採用し、新設の自社研修センターで育成を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・離職した人材の悩み相談などに対応し、OB会等にも参加するなど良好な関係を構築する。 ・一度辞めた職員でも、離職理由が改善することで同社に戻ってくることも多い。
(株)ケアワーク弥生 (東京都文京区)	<ul style="list-style-type: none"> ・創業年:1953年 ・主要サービス:施設(通所系) ・職員数:200名 ・事業展開エリア:単一市区町村内で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・中途採用が中心だが、介護未経験者が多い。 ・最初は非常勤として採用し、3か月後に常勤とする。 ・採用は経営者が担当。 	<ul style="list-style-type: none"> ・採用についてはそれほど困っていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・公的な助成金を活用し、未経験人材を採用。職員が働きながら資格を取得する取組を実施。 ・求職者を引き付けるため事業所内の様々なケアの取組やイベント、介護に関する取組をブログやホームページにより発信。 	<ul style="list-style-type: none"> ・求職者を引き付けるため事業所内の様々なケアの取組やイベント、介護に関する取組をブログやホームページにより発信。
京急ライフサポート (横浜市)	<ul style="list-style-type: none"> ・創業年:2000年 ・主要サービス:訪問系 ・職員数:43名 ・事業展開エリア:単一市区町村内で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・随時採用が中心。 ・月1~2名程度の応募がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・特に大きな課題はない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ会社の駅や商業施設等、人が多数集まる場所へのポスター掲示やチラシの設置を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ会社が運営する人が集まる施設にチラシを設置。 ・チラシを設置してから応募者が大幅に増加。
(社)福湘南育成園 (神奈川県鎌倉市)	<ul style="list-style-type: none"> ・創業年:2002年 ・主要サービス:施設(入所系) ・職員数:100名 ・事業展開エリア:単一市区町村内で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒、中途を問わず採用。 ・採用については施設長が中心になり実施している。 ・日本に住む外国出身者も採用している。 ・選考プロセスに入る前の段階での職場実習を必須とし、その後の選考に進むか求職者・法人側双方が判断する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産年齢人口が減少する中で採用状況が改善する可能性は低いと考えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校訪問、ホームページ、ハロートーク、折込チラシ、職員による口コミなど様々な手法で採用を行う。 ・外国出身のスタッフについても特別視せず、職場の仲間、一人の職員として接している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・色々な方法を試しているが、最も有効なものは「口コミ・紹介」あるいは「地域での評判」である。 ・同法人では育成体制を整え、処遇改善を進め職員を大切に育てる風土を作ってきた。 ・同法人の組織風土の良さが地域の介護職の間で評判になり、応募増につながっている。

ヒアリング先	①沿革・属性	②採用対象・体制	③採用時の課題	④採用の取組	⑤特徴的な取組 (成果を挙げた取組)
株創心會 (岡山県倉敷市)	<ul style="list-style-type: none"> ・創業年:1996年 ・主要サービス:施設(通所系) ・職員数:642名 ・事業展開エリア:複数の都道府県で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・採用の中心は新卒者であり、本年度は30名程度採用。 ・中途については、他法人からの転職者が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・学生が安定志向で大手企業等に流れている。 ・中小企業も新卒採用に力を入れており、競争が激化している。 ・合同就職説明会でのブース訪問者や会社説明会参加者に減少が見られるが、必ずしも応募人材の質は低下していない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・合同就職説明会への参加。 ・学校での説明会を開催。 ・ホームページのデザインや内容にこだわり、他社との違いを打ち出し、求職者の目を引くようにしている。 ・中途採用については、ポスティングを行うことがある。 ・事業所のある地域で、独自の就職説明会や施設見学会等を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社説明会の内容の充実を図っている。 ・説明は若手職員が担当し、理念を伝達し、キャリアパス、リハビリなどのシミュレーションを必ず行うようにしている。 ・説明会のプログラムの中で、必ず見学会を開催し、働くイメージを伝えるようにしている。 ・一回の説明会には10～20人程度が参加している。
(社福)二津屋福祉会 (神奈川県大和市)	<ul style="list-style-type: none"> ・創業年:1997年 ・主要サービス:施設(入所系) ・職員数:110名 ・事業展開エリア:単一市区町村内で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・毎年、新卒者を2～3名程度採用。想定通りの人数を確保できている。 ・中途については、欠員補充時のみ募集を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・近隣自治体に施設が増加しているため、人材の確保が難しくなっている。 ・未経験人材を採用しているため、介護に対する思い入れがあまりない方、他に仕事がないために応募してくる方が増えた印象がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・インターシップの実施。 ・職員の出身校への求人票の送付。 ・無資格・未経験人材の募集。 ・ハローワークや折込チラシ、フリーペーパー、ホームページなど様々な媒体を用いて募集。 	<ul style="list-style-type: none"> ・採用が難しくなり、無資格・未経験の人材を採用し、法人内で育成する方針へシフト。 ・応募者の数が増え、比較的質の高い人材を採用することができるようになった。
株やさしい手 (東京都目黒区)	<ul style="list-style-type: none"> ・創業年:1993年 ・主要サービス:訪問系 ・職員数:5,559名 ・事業展開エリア:複数の都道府県で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒者、中途者とも多数採用。 ・新卒者については大卒者を中心に50名程度採用。 ・採用は人事部が実施する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・中途者について、応募者が集まりにくくなっている。 ・希望給与との差、人材の質の低下などが見られる。 ・新卒者について、業界全体のイメージが悪く、親の反対などもある。特に今年度は応募者が集まらない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒者向けには、会社案内パンフレットの作成、求人情報WEBサイトの活用、学校訪問、合同就職説明会など。 ・中途者向けに内定までの期間の短縮化、前職との給与格差を縮小する給与査定制度などを導入。 ・県外就職意向の強い沖縄県等での採用活動の実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・内定までの期間の短縮化については、これまで応募から内定まで2週間かかっていたものを最短3日に短縮。選考中に他事業者に就職してしまうケースを防ぐ。 ・前職との給与差が原因で内定辞退されることを防ぐため、評価の高い人材については高い給与水準で採用している。
(社福)山中福祉会 (神奈川県大和市)	<ul style="list-style-type: none"> ・創業年:2000年 ・主要サービス:施設(入所系) ・職員数:152名 ・事業展開エリア:単一市区町村内で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・本年度の内定者は計画通り6名(専門卒2名、高卒4名)。 ・中途採用は必要に応じ実施。 ・施設見学者の80%は応募につながっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・資格の有無で採用を決めているわけではないため、初任時の技術レベルに差が生じている。 ・単に募集をするだけでは、応募者が集まらない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の福祉系学校(高校、専門学校、大学等)へ訪問し、就職担当者との関係を構築。 ・ホームページ、パンフレット等充実。 ・初任者研修を運営する事業所へ連絡し、自法人の求人情報を提供する時間を確保してもらう。 ・実習生の受入れ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・高校への訪問が効果を上げていく。現在は、月30校ほど訪問。 ・飛び込み営業のような形の訪問から始め、パンフレットのデザインを改善し、毎年継続して訪問することにより徐々に学校側と関係を構築。 ・定期的に就職者の様子等を学校側へフィードバックしている。

ヒアリング先	①沿革・属性	②採用対象・体制	③採用時の課題	④採用の取組	⑤特徴的な取組 (成果を挙げた取組)
<p>(社福)若竹大寿会 (横浜市)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・創業年:1989年 ・主要サービス:施設(入所系) ・職員数:1,400名 ・事業展開エリア:複数の都道府県で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒者を中心に採用。 ・中途採用については随時。 	<ul style="list-style-type: none"> ・都市部にあることから慢性的に人材不足であるが、募集すると一定の応募があり、人選ができる状況である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・リクルーター制度の活用。 ・若手職員によるツイッター等を通じた情報発信。 ・求人情報WEBサイトや合同説明会からの応募。 	<ul style="list-style-type: none"> ・リクルーターには、入職1年目の職員を選定し、事前の教育を行った上で活動資金を支給し、出身ゼミ等を訪問してもらっている。 ・リクルーターが推薦する人材は即時に内定を出している。 ・また、新入職員に対して研修等の内容をSNSで発信することを薦めている。手厚い研修の内容を大学の後輩等に伝え、応募につなげている。

2. 調査対象の属性

①法人種別

- ・ ヒアリング対象先の法人種別を見ると、社会福祉法人が7件、営利法人が10件であった。

②法人規模

- ・ ヒアリング対象先の法人規模（職員数ベース）を見ると、職員数100人未満の法人が4件、100人以上300人未満の法人が7件、300人以上1,000人未満の法人が4件、1,000人以上の職員を抱える法人が2件であった。

③提供サービス

- ・ 今回のヒアリング対象とした全ての法人が、複数の介護保険サービスを展開していた。
- ・ そのうち、主要サービスの状況について見ると、「施設系（入所）」が7法人、「施設系（通所）」が6法人、「訪問系」が4法人であり、施設系（入所）については、介護老人福祉施設が最も多くなっていた。また、「施設系（通所）」は通所介護、「訪問系」は訪問介護が中心であった。

④事業エリア

- ・ ヒアリング対象先の事業エリアを「政令市・東京23区」「（政令市・東京23区以外の）その他市区」「その他町・村」という3区分により整理すると、「政令市・東京23区」：9件、「その他市区」：7件、「その他町・村」：1件という形になる。
- ・ なお、対象先法人のうち11件は、1つの市区町村内でサービスを提供しており、2件が同一都道府県内の複数の市区町村でサービスを提供している。また、4件の法人については複数の都道府県でサービスを提供しており、そのうち1件は全国的に事業を展開していた。

3. 人材採用の現状

本節では、ヒアリング先における人材採用の現状について、①採用対象とする人材像、②採用計画と採用体制、③採用時の課題の3点から情報を整理する。

①採用対象とする人材像（ターゲットとしている人材）

- ・ ヒアリング先の事業者が採用の対象としている人材について整理すると、多数の法人において、新規学卒者（以下、新卒者）・中途者双方を対象に人材確保のための取組が行われていた。

- ・ただし、中小規模の営利法人においては（新卒者からの応募を排除はしないものの）中途者を中心に採用を進めているケースが多く、社会福祉法人や中堅・大手の営利法人においては新卒の定期採用を進めているケースが比較的多い。
- ・新卒者の学歴については、大卒のみならず高卒者も視野に入れている法人が散見される。
- ・なお、新卒者、中途者に関わらず、無資格・未経験の人材であっても積極的に採用を進め（リハビリ職除く）、採用後に自法人内部で育成を図る法人が複数見られた。

②採用計画と採用体制

- ・各ヒアリング先における採用計画は様々であるが、新卒採用の基本的な傾向として大規模・中堅規模の事業者においては十数名～数十名規模、一法人一施設のような中小規模の事業者では数名の採用を目標として計画的な採用活動が進められていた。
- ・一方、中途採用では退職者発生時の欠員補充、応募者があった場合の随時採用が中心であった。
- ・採用体制は法人の規模により異なっており、大手・中堅規模の法人では採用の専任部署（人事部など）が、中小法人では経営者や管理者が採用活動を担当していた。

③採用時の課題

- ・ヒアリング先で聞かれた本年度の採用活動に対する感触について整理すると、多くの法人でも例年と比較して厳しく、合同就職説明会でのブース来場者の減少、個別の法人・会社説明会参加者や面接希望者の減少、内定辞退者の増加などが見られるとの声が聞かれた。また、その結果、採用活動の長期化、対象の拡大（大学生から高校生へ）、活動エリアの拡大（県外の合同就職説明会等への参加など）といった影響が生じているとのことであった。
- ・また、採用環境が厳しくなっている背景については、そもそも介護業界に対するマイナスのイメージがあることに加え、将来の若年層の減少を見越した、あるいは足元の景気改善に伴う異業種企業や大手企業による採用者数の拡大の動きなどがあるのではないかと指摘が聞かれた。

4. 採用に向けた取組

ヒアリング先の採用に向けた取組について、全体的な傾向を整理するとともに、(比較可能な項目については) 法人種別・主要サービス別・職員規模別の状況を概観する。

①取組内容について

○求人情報の発信方法

- ・ 求職者に自法人の採用情報を認知してもらうために用いた手段について見ると、新卒者については求人情報サイト、合同就職説明会、学校訪問、実習・インターンの受入れ、リクルーター制などが多く、中途採用者はハローワーク、折込チラシなどが活用されていた。
- ・ また、事業者のホームページやSNS(ブログ等のソーシャル・ネットワーク・サービス)、「紹介・ロコミ」(学校職員等からの紹介、リクルーター含む)は、新卒者、中途人材の双方に向けた情報発信の方法として使用され、実際に応募につながっているとの声が聞かれた。
- ・ 加えて求人情報の発信については、いずれか1つだけではなく複数の手法を組み合わせた取組が行われていた。
- ・ 求人情報サイトやインターネット等で自法人の採用情報に対して興味を抱いた求職者等に対し、より深く自法人の事業内容等を理解してもらうため、個別の法人・会社説明会、パンフレットの配布、ダイレクトメールの送付、施設見学などが行われていた(ウェブ→紙媒体、対面による情報提供)。
- ・ なお、ハローワークや「紹介・ロコミ」等で法人に対して興味を持った求職者に、さらに自法人のことを理解してもらうため、ホームページやSNS等に掲載する情報の充実を図っているケースも見られた(ハローワーク・ロコミ→ウェブ)。

○選考プロセス

- ・ ヒアリング先において実施されていた一般的な選考プロセスは、「(個別の)会社説明会への参加+複数回面接+施設見学・職場体験」というパッケージとなっている。
- ・ 中途者の採用の場合には、説明会が省略されたり、面接回数が少なかったりするなど、短期間で採用・不採用が決まるケースも多くなっている。

◆(個別の)会社説明会について

- ・ ハローワークやインターネット、合同就職説明会等を通じて不特定多数の求職者に対して情報発信を行った後、特に新卒者の採用を行う一部の事業者においては個別の会社説明会を行うケースが見られた。

- ・ 同説明会は、求職者に対して直接自法人の魅力や理念を伝える機会と認識されており、経営層による理念の伝達や若手職員との座談会、介護体験、施設見学などのプログラムが組まれている。
- ・ また、女性が多い業界であることから、出産等を経て復職した社員の例を挙げながら、ワークライフバランスを意識した説明会を開催したり、1日3~4か所の事業所を見学する機会を会社説明会のメニューに入れ込むなど、単純な説明会に「プラスα」の要素を盛り込むよう工夫をしているケースも見られた。
- ・ 一方、中途者については、法人に関するガイダンスと一次面接を同日に実施しているケースが多くなっている。

◆面接について

- ・ 新卒者の場合、内定辞退を防止するためにいろいろな役職員から評価を受けて内定を「勝ち取った」「選ばれた」という感覚を持ってもらうことが重要とされ、多段階の選考プロセスを課している事業者が多く見られた（ある事業者からは、「簡単に得られた内定は、簡単に辞退される」との指摘が聞かれた）。
- ・ また、面接担当者については、法人の経営者や採用担当者だけでなく、事業所の管理者など入職後とともに働く現場の職員が担うケースが多い。
- ・ 一方、中途者については選考プロセスの途中で先に他法人での採用が決まった場合、そちらに人材が「流れていく」傾向があり、こうした事態に対応するため面接等の回数を少なくし、短期間で採否の結果を出すようにしているとの声が聞かれた。
- ・ なお、前年度の報告書（「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」）にも記載したが、法人の理念やケアのやり方等に合致した人材を採用しなければ早期離職につながってしまう。そこで、面接においては、介護の仕事を選択した理由や入職後の成長意欲、あるいは法人理念や価値観に理解を示してもらえる人材か否かの見極めに重点が置かれていた。

◆見学・体験・実習について

- ・ 施設見学や職場体験・実習といった、選考段階で「現場を見る」プロセスは、多くの事業者で導入されている。
- ・ その内容は単純に施設を見学するものと、数日間現場に入り既存のスタッフとともに働くものの大きく2つに分かれており、以後の選考プロセスに進むか否かを判断するために面接等に先立って行われる法人もあった。
- ・ この「現場を見る」というプロセスについては、求職者に自法人のことをよく知ってもらい、入職後の働き方や定着のイメージを形成してもらう機会（求職者が職場を選ぶ機会）として、また、既存の職員側が求職者とともに働きたいと考えるか判断をする機会として活用されており、見学や体験時の言動を選考材料として活用している法人もある。

◆内定者フォローについて

- ・ 主に新卒者向けの採用を行っている事業者において、内定者を対象とするフォローが行われていた。内容は他の内定者や先輩職員との交流会、介護資格の取得に向けた研修（初任者研修など）、施設見学等が中心であった。
- ・ 内定者フォローの目的については、職場の先輩や上司との人間関係の早期構築、他の内定者との同期意識の醸成、法人や介護業界に対する理解促進などが挙げられており、加えて、これらをもって内定者の法人に対するロイヤリティを高め、内定辞退を防ぐという意味合いも大きい。

○採用活動を行う際の求職者に対するアピールポイント

- ・ 各法人が求職者に対してアピールしているポイントについては、入職後の研修体制やキャリアの見通し、チューター制度、働きやすさなどの情報が中心であった。
- ・ 特に多くの法人で採用面でのアピールポイントとして挙げられていたのは、職員の育成・定着面での取組であり、内部でしっかりとした研修が行われ、キャリアアップができる体制を整えることが求職者の将来に対する不安を軽減し、入職につながるという意見が聞かれた。

②属性別の整理

- ・ここでは、「採用対象人材・採用規模・採用体制」「採用の現状と課題」「採用時における取組」という3つの点について、ヒアリング先の属性別に情報を整理する。

○【採用対象人材・採用規模・採用体制】について

- ・規模の大小に関わらず社会福祉法人では新卒者の定期採用が行われているケースが多いが、営利法人の場合、新卒採用への取組は一定規模以上の事業者限定されている。
- ・本部所在地による採用対象人材や採用規模、採用体制の差異は大きくないように見受けられる。
- ・また、（当然のことながら）職員規模が大きいほど、採用人数が多く、また、採用専担の部署等を設置しているケースが多い。

属性		内容
法人種別	社会福祉法人	<ul style="list-style-type: none"> ・法人の規模に関わらず、新卒者の採用に取り組む法人が複数見られる。 ・ただし、中途採用についても欠員補充の場合など、必要に応じて実施している。
	営利法人	<ul style="list-style-type: none"> ・全国規模で事業を展開する大手法人においては、新卒者の定期採用を行いつつ、中途採用も随時実施しており、採用人員数も多い。 ・職員数が数百名規模の中堅規模の法人では、新卒者に採用の重点を置くケースが見られる。 ・一方、中小規模では新卒・中途を問わず、随時採用を行う事業者が比較的多い。
主要サービス	施設（入所系）	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒採用を中心に人材確保を進める法人が多く見られる。
	施設（通所系）	<ul style="list-style-type: none"> ・主要サービスが施設（通所系）および訪問系となっている事業者の全てが営利法人のため、上記「法人格」と同じ傾向が見られる。
	訪問系	
本部所在地	政令市・23区	<ul style="list-style-type: none"> ・法人の立地別に採用対象となっている人材を見ると、都市部と地方部との間に大きな差異はない。また、採用人員数についても立地による違いはないように見受けられる。
	その他（市区、町村）	
職員規模	中小規模（100人以下）	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒・中途を問わず採用するという事業者が大半だが、社会福祉法人においては、新卒者の定期採用に取り組む事業者が一部見られる。 ・新卒者の定期採用を行う場合の人数は、数名規模。 ・人材確保の担い手は、主に法人経営者である。
	中堅規模（1,000人以下）	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒者の定期採用が中心の法人もあれば、中途採用に重点を置く法人も見られる。 ・新卒採用を行う場合の採用人数は数名～十数名程度であり、採用活動は採用専担部署や複数名のチームにより行われるケースが多い。
	大手（1,001人以上）	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒者、中途いずれも多数採用しており、新卒者については大卒者を中心に数十名程度採用している。 ・また、採用は、人事担当部署により行われている。

○【採用の現状と課題】について

- ・ 法人種別を問わず、同業他法人や他業界との人材確保競争の激化等により、人材を確保することが厳しいとの声が聞かれた。
- ・ 「施設（通所系）」事業者や中小規模の「訪問系」事業者では、比較的、人材確保が円滑に進んでいるように見える。
- ・ 本部所在地別に見ると、「政令市・23区」と比較して「その他市区」の事業者において確保が難しいと感じている法人が多い。
- ・ 職員規模については、全国規模で事業を展開する大手法人や中堅規模の事業者において、採用環境は厳しいとの意見が聞かれる一方、規模の小さい法人において採用には困っていないとするケースが多い。

属性		内容
法人種別	社会福祉法人	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法人種別を問わず、直近の採用情勢に対して厳しいとの印象を持つ法人が多く見られる。 ・ 一方、比較的人材が確保できている事業者も見られる。
	営利法人	
主要サービス	施設（入所系）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採用規模は数名から十数名の法人が多いが、人材確保に対する危機感は強く、募集しても応募がないケースや内定辞退が多発しているケースなどが見られる。
	施設（通所系）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採用面で問題を感じている法人が比較的少ない。 ・ 応募件数等の減少が見られる法人であっても、人材の質や最終的な確保人員については、例年と大差がない。
	訪問系	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中堅・大手の法人においては人材確保に苦心している一方、中小法人では人材確保に特に大きな課題がない状況にある。
本部所在地	政令市・23区	<ul style="list-style-type: none"> ・ 東京23区や横浜市など大都市の内部で事業を展開する事業者と比較して、大都市周辺の自治体で事業を営む法人（全国規模で展開する法人含む）において、相対的に人材確保にかかる課題が挙げられているケースが多い。
	その他（市区、町村）	
職員規模	中小規模（100人以下）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年間の採用人数が数名規模と少ないことから、採用には困っていないという事業者も比較的多く見られる。
	中堅規模（1,000人以下）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採用人員が数十名規模と比較的多く、経験や資格の有無を問わず県下全域あるいは近隣の都道府県の求職者を対象とした採用を行うため、他の産業との競合が厳しい状況が見られる。
	大手（1,001人以上）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全国規模で展開する法人においては、新卒・中途を問わず、応募者が集まりづらくなっている。 ・ 2~3の都道府県で事業を展開している法人においては、人材は常時不足しているものの、一定の人数は確保できている。

○【採用時における取組】について

- ・ 法人種別による採用にかかる取組に大きな差異は見られないが、営利法人において、いかに自社に求職者を引き付けるかというマーケティング的視点から、ホームページのコンテンツやデザインなどに工夫が見られる。
- ・ 主要サービスが「施設（入所系）」の場合にはインターンシップや実習の受入れが行われている一方で、「訪問系」については当該取組がほぼ行われていない。
- ・ 「施設（通所系）」事業者において、ケアの質やコンセプト、法人内外のイベントの様子など自法人の個性を打ち出した採用活動を行っているケースが多く見られる。
- ・ 中小規模の事業者において、口コミや近隣の学校訪問など地域人材の確保に向けた動きが中心になっており、職員規模の拡大につれて活用される採用手法が多様化し、また、採用活動のエリアも拡大する傾向が見られる。

属性		内容
法人種別	社会福祉法人	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採用に向けた取組について、法人格による大きな差異は見られない。 ・ 採用対象（中途か、新卒か）ごとに活用されている採用チャネルなどについても類似点が多い。 ・ やや営利法人において、既存の採用チャネル（ホームページ、合同就職説明会、個別の会社説明会など）の活用に創意工夫が見られる。また、求職者をいかに自法人に引き付けるかというマーケティング的な発想をベースに、採用活動を進めている事業者が見られる。
	営利法人	
主要サービス	施設（入所系）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実習の受入れやインターンシップなど、特養などの施設を持つ強みを生かした採用活動が行われている。
	施設（通所系）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特養等と比較して施設運営に個性が出しやすい通所介護や小規模多機能などの強みを生かし、法人やサービスの個性を前面に出す採用活動が行われているケースが多い。
	訪問系	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大手法人においては、複数の採用チャネルを組み合わせた採用活動を実施。一方、中小法人においては、経営者や職員の人的ネットワークを活用した人材確保が進められている。
本部所在地	政令市・23区	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採用に向けた取組について、法人の本部所在地による大きな差異は見られない。
	その他（市区、町村）	
職員規模	中小規模（100人以下）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員による口コミや近隣の学校訪問、ハローワークなどを通じた、地域人材の確保に向けた取組が比較的多く見られる。
	中堅規模（1,000人以下）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求人情報サイトの活用や合同就職説明会への参加など複数の採用機会や手法を活用し、広域から人材を確保する動きが見られる。
	大手（1,001人以上）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求職者に伝達している情報は、入職後のキャリアパスや育成体制などが多い。

5. 採用に向けた特徴的な取組

本章第5節では、本年度のヒアリング調査で得られた個々の事業者における特徴的な取組を記載する³。

① 潜在的有資格者の掘り起し（校舎のない学校）

- ・ 岐阜県内のNPO法人校舎のない学校では、同じ法人グループの専門学校と連携して「潜在的有資格者」掘り起しセミナーを企画し、1回あたり80万円の県からの事業補助を受け、平成24年度と平成25年度の2回実施した。
- ・ 平成24年度は、法人グループのトップを講師とする「介護の魅力・やりがい」に関する100人規模のセミナーを開催。その後、セミナー参加者を対象に技術講習会と施設見学会を実施した。
- ・ 平成25年度は、20人～30人規模のセミナーを複数地域で開催。セミナーにおいては「働くことの意味」をテーマとした講演会や現職の介護職との座談会などを実施した。
- ・ 最終的に、他施設に就職した方も含めて、初年度に3名、次年度に8名の介護職の掘り起しを実現した。

② コミュニティカフェの運営を通じた地域人材の採用（アクセス）

- ・ 株式会社アクセスでは、大田区内の住宅地にコミュニティカフェを開設し、地域住民が集う場づくりを進めている。
- ・ 同カフェには地域の高齢者や主婦、会社員、子どもが集まるような仕掛け（ランチ、子ども映画会、セミナーなど）を設けており、様々な人が集まり、店員である同社の職員（同社の介護事業所のスタッフが輪番で担当）と話をする。こうした「世間話」の中で来店者が働き口を探しているといった情報をキャッチすると、その場で同社に就職するよう声掛けを行っている。
- ・ このような取組の結果、カフェ開設から半年程度の間には5名の職員を採用した（介護職以外の職種も含む）。

③ 応募から面接、内定までの期間の大幅な短縮（やさしい手）

- ・ 一般に求職者は複数の事業者に対する就職活動を並行して行っている。そのため、特に入職時期について制約のない中途採用者の場合、ある事業者への応募が選考途中であったとしても、先に採用通知が届いた事業者に入職してしまうことがある。

³ なお、「平成25年度 介護労働実態調査（特別調査）」の報告書においても同調査のヒアリングを通じて聞き取りを行った採用面での特徴的な取組を掲載している。そちらも併せて参照されたい。（http://www.kaigo-center.or.jp/report/h25_t_chousa_01.html）

- ・ある事業者では、従来、求職者から応募があった場合、応募から採用決定までに10日から2週間程度の期間をかけて選考を行っていたが、選考期間中に他の事業者に入職されてしまうケースが多数発生していた。
- ・そこで当該事業者では、採用担当者面接と事業所管理者による面接の2回実施していた面接の回数を減らすことで選考プロセスの短縮化を図った。
- ・具体的には、採用担当者と管理者双方が立ち会う面接を1回だけ実施し、面接終了後に、その場で採否の協議を行う形へと変更し、応募から採否の連絡までに要する期間を最短で3日間に短縮した。
- ・その結果、選考プロセスの途中で他の事業者へ人材が流れてしまう事態を避けられ、応募のあった人材を確実に入職につなげられるようになった。

④ 合同就職説明会における注目度向上策の実施（アクタガワ、一廣会）

- ・株式会社アクタガワや社会福祉法人一廣会では、新卒者の採用に向けて合同就職説明会に多数参加しているが、大手企業等のブースに学生が流れてしまい、自法人のブースに学生が集まらないという問題に直面していた。
- ・そこで、(株)アクタガワの職員は合同就職説明会の会場を見て回り、異業種、同業者を問わず学生が集まっているブースの特徴や良いと思った工夫などを観察し、自社のブースづくりや学生への配布資料づくりに生かした。



(出所) (株)アクタガワ資料

- ・こうした取組を行ったのは人事採用部署ではなく、新規事業開発や経営企画などを担当する職員であり、同事業者においては、人材確保に向けた自社のアピールポイントを、採用担当者や現場職員だけでない異なる目で掘り起こすことの重要性について認識するに至った。
- ・また、一廣会では、自法人のブースを写真を多用したレイアウトとするなどのハード面の取組に加え、ブースの外に出て学生に声掛けを行ったり、来場者に対して職員が選考に関するヒントを提供するといったソフト面の充実を図っている。

⑤ 離職人材との良好な関係構築（ケアネットサービス）

- ・株式会社ケアネットサービスでは、家庭の事情や職場の人間関係などの問題で離職者が出るのはやむを得ないと考え、離職すること自体を問題視せず、同社を離職した人材と離職後も良好な関係を継続することに力を入れている。

- ・ 具体的には人材が転職先で直面した問題に対する相談対応を行ったり、同社の経営者がOB・OG会へも参加している。
- ・ こうした行動を通じて、離職した人材と関係を継続することにより、将来的に離職理由が解消した場合の復職につながることもある。
- ・ また、時には転職先の事業所の紹介なども行っているが、これは同社を退職したとしても、人材が介護業界からは退出しないでもらいたいとの経営者の考えがある。

⑥ 日本に生活基盤を置く外国出身者の活用（湘南育成園）

- ・ 神奈川県鎌倉市の社会福祉法人湘南育成園では、施設長がアメリカ合衆国の出身ということもあり、ハローワーク等から日本在住の外国出身の求職者の紹介がある。
- ・ 同法人ではそうした外国出身者に対して一般的な採用選考プロセスと同じ選考を行い、採用した人材は特別養護老人ホーム等で介護職として配属している。
- ・ こうした人材の育成に向けては、周囲のスタッフの協力のもと昼休みの時間を利用した日本語授業（講師は施設長が担当）を実施している。2014年度は毎月第2・第4水曜日に行っており、2015年度は毎週水曜日に授業を実施する予定である。
- ・ なお、特別なサポートは上記の日本語授業のみであり、施設長によれば、育成の基本は国籍や出身国を問わず、「採用した人材は時間をかけて大切に育てる」ことにあるとのことであった。

⑦ 前職の給与や役職を考慮した採用後の処遇（やさしい手）

- ・ 全国で介護事業を展開する株式会社やさしい手では、転職活動を行っている人材が前職との給与差が原因で同社の内定を辞退してしまうことを防ぐため、面接時の評価の高い人材については前職の給与水準に配慮し、比較的高い給与を支払うことが可能な相応のポジションで採用する取組を行っている。
- ・ 具体的には、面接等で経験や能力等についてヒアリングを行い、事業所においてリーダークラスのポジションで活躍できそうか判断を行う。その上で、リーダークラスの役職を担うことが可能と判断された人材であれば、前職の経験等を評価し、一般職員としてでなく相応のポジションで採用し、役割に応じた給与水準を提示している（入職後については、毎年の人事評価で給与額を決定する）。

第5章 本調査・研究全体の総括

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を行う。

1. 本調査・研究のまとめ

本調査・研究は、採用面で様々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全国の事業者において行われている採用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、介護事業者が人材の確保を進めていく上で重要な点を整理する。

(1) 採用に向けた取組の変化

① 採用対象の変化

- ・ ヒアリング結果等を踏まえれば、採用の対象となる人材における無資格・未経験人材の比重が徐々に大きくなってきている。
- ・ また、新卒者についても大学の福祉系学部や養成校卒業生だけでなく、非福祉系学部の出身者も視野に入れた採用活動が一般化してきている。
- ・ 併せて、新卒採用の対象について、従来は大卒者を中心としていた法人であっても、近年は高校生の採用も視野に入れた活動に着手していた。
- ・ こうした点については、介護経験者や有資格者の需給状況がタイトになり採用が難しくなってきていることに加え、異業種等との人材獲得上の競合が激化し、大卒者などの採用も困難となっていることなどが背景にあるものと考えられる。
- ・ 生産年齢人口の減少が見込まれる中、今後もこうした傾向は継続するものと考えられ、これから人材の採用に取り組もうとする法人においては、これまで以上に採用対象とする人材にかかる視野を広く持つ必要がある。

② 採用におけるICT活用方法の変化

- ・ ヒアリング先においては、求人情報を発信する際のホームページの活用は相当程度、浸透しており、また、求人情報サイトを活用して不特定多数の求職者に対して自法人の求人情報を伝達する手法が一般化しつつあった。
- ・ しかし、求人情報サイトを利用する法人が増加していることから、当該サイトの活用が必ずしも採用面での差別化、優位性につながらなくなっている状況がある。そこで、一

部の法人においては、単純に当該サイトに情報を掲示するだけでなく、サイト運営事業者が保有する求職者のデータベース等を活用した、個々の求職者に対するアプローチなどを進めるケースも見られる。

- ・ また、ブログやFacebookなどのSNSを活用した情報発信など、「ソーシャル採用」と呼ばれる採用に取り組んでいる法人も複数見られる。
- ・ 採用力を高めようとする法人においては、ICTを自法人について求職者により良く知ってもらうための重要な手段であると捉え、積極的な活用を図る必要がある。加えて、ICTについては、技術の進歩が早く、新しいサービスなどが急速に普及することを踏まえ、常に採用に活用可能な技術・サービス等の動向を把握しておくことが重要である。

③ 職員個々の持つネットワークとICTの連動

- ・ ②においてICTの活用方法の変化について述べたが、既存の職員のネットワークを活用した「口コミ」による採用やリクルーターによる採用に取り組む法人も見られ、ヒアリング先においては、そうした職員の持つネットワークを活用した採用活動が成果を上げているとの意見も聞かれた。
- ・ また、口コミ等で法人の評判を耳にした求職者の多くは、法人のホームページ等を閲覧し、より詳細な情報を得るケースが多いとの話も聞かれる。
- ・ 今後は、インターネットのみ、口コミのみ、職員個々の持つネットワークのみといった特定の手法やチャンネルに限定した採用情報の発信ではなく、WEBと現実のつながりを意識した採用活動の重要性が高まるものと考えられる。

(2) 定着と採用の相乗効果

- ・ 今回のヒアリング先においては、採用時に自法人の魅力や強み等を求職者に対して伝える取組が行われており、入職後の研修体制の充実や質の高いケアなどが魅力・強みとして取り上げられるケースが多く見られた。
- ・ 入職後のキャリアの見通しや研修体制、良好な人間関係などは採用を行う上でも大きな強みとなり、こうした定着に向けた施策が十分に行われていない場合には求職者に対してアピールできるものがないという状況に陥ってしまう。
- ・ 「平成25年度 介護労働実態調査 特別調査」の報告書でも指摘したことだが、採用を進めていこうとすれば、雇用管理の改善は避けて通れない問題となっている。

(3) 地域との関係づくりの重要性

- ・ ヒアリング先の法人でもそれほど多くはないが、地域に積極的に関わり、専門職や事業者との地域ネットワークを構築し、地域社会とのつながりを通じて採用を進めている事業者も見られる。

- ・直接的に地域の住民等と接点を持つ場を設け、その場を通じて自法人への就職を働きかけるケースもあるが、加えて、質の高いケアを実践し、フォーマル、インフォーマルな地域ネットワークを通じて実践内容を発信することで、地域の介護人材を自法人に引き付ける方法を取っている法人もある。
- ・こうした地域との関係づくりや地域への情報発信を通じて人材を確保する取組については、異業種企業では模倣がしづらいと考えられる。今後、異業種との人材確保面での競争が激化することが予想される中で、介護事業者の大きな強みになるものと推察される。

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、新たに見出された課題も存在している。本節では、それらの残された課題について整理を行う。

(1) 介護業界におけるサポート職活用のあり方について

- ・今回のヒアリング先では、通所介護事業所の開設にあたり、アクティブシニア人材をサポート職として採用し、週に数回、送迎車両のドライバーやアクティビティの補助、厨房業務などの仕事を担当してもらうケースが見られた。
- ・当該事業所は、小規模な事業所であり専門職が多数配置されているわけではないことから、サポート職に対しても利用者の「いつもと違う様子」を発見する「見守りの目」としての役割を期待していたが、当該人材においては、継続的に指導をしたにも関わらず、そうした基本的なアセスメントの視点を持つに至らなかった。
- ・高度なアセスメントではなく、「昨日と比較して今日の挨拶の声の大きさはどうか」といった些細な点を気に向け、変化があれば報告をしてもらいたいと指示をしていたが、意識の変化が見られず、かえって専門職の負担が増してしまったとのことであった。
- ・介護人材のすそ野の拡大に向けて、今後、様々な事業所でサポート職の活用が広がるものと考えられるが、サポート職の活用を行う上で、法人側が介護サポート職とボランティアとの違いなどを明確に整理・伝達できてない場合、「仕事」としての責任感や「プロ意識」が醸成されず、現場の戦力として期待しづらい状況が発生してしまう。
- ・上記の点を踏まえ、介護業界でサポート職を活用する上でどのような研修プログラムや意識づけが必要になるのか、事業者側のニーズや戦力化に向けて行うべき取組などを把握する調査が必要と考えられる。

(2) 潜在的有資格者の掘り起しの方策について

- ・ 今回のヒアリング先では、潜在的な有資格者の掘り起しに向けた取組を行い、一定数の介護人材の確保につなげたケースが見られた。
- ・ 有資格者の掘り起しについては、近年、盛んにその重要性が叫ばれている。しかしその一方で、具体的にどのような方法で掘り起こしを行うのか、掘り起こした人材に何を伝えていくのか、掘り起こされた有資格者の側はどのようなサポートを求めているのかといった点が明らかにされていない。
- ・ 潜在的な有資格者の掘り起しを進めるに当たり、先事例などの調査を行い、効果的かつ効率的な掘り起しの方策について検討を行うことが必要である。

(3) 地域ネットワークや事業者間連携を通じた採用のあり方について

- ・ 今回のヒアリング先には少なかったものの、地域ネットワークや地域の事業者間の連携を通じて人材の確保を進めている事業者も見られる。
- ・ 介護事業者が中心となった地域ネットワークや事業者間連携の動きは、徐々に広がりを見せつつあるが、地域によってはそうした動きが見られないところもある。
- ・ こうした地域差が生じる背景には、連携を取り仕切るコーディネーターとなる人材の不在や具体的な地域ネットワーク、事業者間連携の構築方法に関する情報不足などのほか、そうした取組がどのような経営上あるいは人材確保上のメリットがあるか十分に事業者に伝わっていないことも一因としてあると考えられる。
- ・ そこで、地域との関係づくりにかかる先事例等を調査し、具体的なネットワーク形成方法やネットワークを人材確保につなげていく方策についてテーマを絞った研究を行うことが考えられる。

(4) 若者に選ばれる事業者になるためのPRのあり方について

- ・ ヒアリング先の大半の事業者において、新卒者を採用のターゲットとした動きが進められている。
- ・ こうした動きは、一定の成果を上げているものの、異業種企業による採用数の拡大等の影響を受け、近年は厳しい状況にあるとの意見も聞かれる。
- ・ 若者の採用が年々難しくなっている状況においては、異業種企業などの採用好事例なども貪欲に取り込みながら、介護業界が若者に選ばれる業界となるために必要な介護の魅力等のPRを進めていく必要がある。
- ・ また、若者に対してPRを行う際には、どのような点を伝えればイメージを変えられるのか、若者の働き方に対する意向やライフスタイルなどについても情報を収集・分析する必要はある。

- ・そこで、近年の若者の職業に対する志向を整理した上で、若者に対して介護事業者のどのような点を魅力として伝えていくのか、その方策について調査研究を行うことが必要と考えられる。

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。本報告書の内容は、昨年度当センターが実施した「介護労働実態調査 特別調査」の結果を踏まえつつ、介護事業者の人材確保にテーマを絞って実施したものである。今後、介護事業者において本報告書が活用され、業界全体の人材確保に一層の進展が図られることを期待したい。

資料編

(1) 簡易アンケート調査結果 単純集計⁴

1. 法人内において職員の採用が最も円滑に行われている事業所（以下、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) 主たるサービス（N=8、単一回答）

項目	回答数	割合 (%)
訪問介護	1	12.5%
訪問入浴介護	0	0.0%
訪問看護	0	0.0%
訪問リハビリ	0	0.0%
通所介護	0	0.0%
通所リハビリ	0	0.0%
居宅介護支援	0	0.0%
居宅療養管理指導	0	0.0%
短期入所生活介護	0	0.0%
短期入所療養介護	0	0.0%
特定施設入居者生活介護	0	0.0%
福祉用具貸与・販売	0	0.0%
住宅改修	0	0.0%
夜間対応型訪問介護	0	0.0%
小規模多機能型居宅介護	0	0.0%
地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護	0	0.0%
地域密着型特定施設入所者生活介護	0	0.0%
認知症対応型通所介護	0	0.0%
認知症対応型共同生活介護	1	12.5%
介護老人保健施設	0	0.0%
介護老人福祉施設	3	37.5%
介護療養型医療施設	0	0.0%
定期巡回・随時対応型訪問介護看護	0	0.0%
複合型サービス	0	0.0%
無回答	3	37.5%
合計	8	100.0%

⁴ 簡易アンケートについては全てのヒアリング対象者からご回答をいただいたわけではない。そのためヒアリング実施件数とアンケートの回収件数が一致しない点に留意されたい。

(2) 提供しているサービス（主たるサービスも含む）（N=8、複数回答）

項目	回答数	割合（％）
訪問介護	3	37.5%
訪問入浴介護	1	12.5%
訪問看護	0	0.0%
訪問リハビリ	1	12.5%
通所介護	3	37.5%
通所リハビリ	1	12.5%
居宅介護支援	5	62.5%
居宅療養管理指導	0	0.0%
短期入所生活介護	2	25.0%
短期入所療養介護	1	12.5%
特定施設入居者生活介護	1	12.5%
福祉用具貸与・販売	1	12.5%
住宅改修	0	0.0%
夜間対応型訪問介護	2	25.0%
小規模多機能型居宅介護	1	12.5%
地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護	0	0.0%
地域密着型特定施設入所者生活介護	0	0.0%
認知症対応型通所介護	1	12.5%
認知症対応型共同生活介護	2	25.0%
介護老人保健施設	1	12.5%
介護老人福祉施設	3	37.5%
介護療養型医療施設	0	0.0%
定期巡回・随時対応型訪問介護看護	1	12.5%
複合型サービス	0	0.0%
無回答	3	37.5%
回答件数	8	—

2. 当該事業所における現在の職員の過不足の状況 (N=8、単一回答)

項目	回答数	割合 (%)
大いに不足	0	0.0%
不足	0	0.0%
やや不足	2	25.0%
適当	5	62.5%
過剰	1	12.5%
無回答	0	0.0%
合計	8	100.0%

2_1. (2で「大いに不足」「不足」「やや不足」と回答した方のみ)

不足感が生じている原因 (N=2、複数回答)

項目	回答数	割合 (%)
離職率が高い (定着率が低い)	0	0.0%
採用が困難である	0	0.0%
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%
無回答	1	50.0%
回答件数	2	—

3. 当該事業所における職員の定期採用の有無 (N=8、単一回答)

項目	回答数	割合 (%)
行っている	3	37.5%
行っていない	2	25.0%
職種による	3	37.5%
無回答	0	0.0%
合計	8	100.0%

4. (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=8、単一回答)

項目	回答数	割合 (%)
質・量(人数)ともに確保できている	3	37.5%
人数は確保できているが、質には満足していない	3	37.5%
質には満足しているが、人数は確保できていない	0	0.0%
質・量(人数)ともに確保できていない	1	12.5%
採用自体を行っていない	1	12.5%
無回答	0	0.0%
合計	8	100.0%

5. 当該事業所において実施されている職員の募集方法 (N=8、複数回答)

項目	回答数	割合 (%)
ハローワーク・ジョブカフェ	7	87.5%
福祉人材センター (Web 含む)	4	50.0%
学校・養成施設等での進路指導	5	62.5%
求人・就職情報誌	4	50.0%
求人情報サイト (リクナビ等含む)	4	50.0%
折込チラシ、新聞・雑誌広告	6	75.0%
看板、張り紙、吊るし広告	2	25.0%
自社の就職セミナー (就職説明会)	2	25.0%
他事業者との合同就職セミナー	4	50.0%
職員・知人 (利用者含む) を通じて (口コミ等)	6	75.0%
ボランティア・実習生を勧誘	3	37.5%
自社のヘルパー2級講座修了者を勧誘	2	25.0%
自社のホームページ (ブログ等含む)	7	87.5%
民間の職業紹介	1	12.5%
行政広報誌 (市報、区報等)	0	0.0%
トライアル雇用等政府の施策の活用	2	25.0%
若手職員によるリクルーター活動	2	25.0%
その他	0	0.0%
無回答	0	0.0%
回答件数	8	—

6_1. (新卒者に対して) 正規職員の募集に最も効果があったもの (N=8、単一回答)

項目	回答数	割合 (%)
ハローワーク・ジョブカフェ	1	12.5%
福祉人材センター (Web 含む)	0	0.0%
学校・養成施設等での進路指導	2	25.0%
求人・就職情報誌	0	0.0%
求人情報サイト (リクナビ等含む)	2	25.0%
折込チラシ、新聞・雑誌広告	0	0.0%
看板、張り紙、吊るし広告	0	0.0%
自社の就職セミナー (就職説明会)	1	12.5%
他事業者との合同就職セミナー	0	0.0%
職員・知人 (利用者含む) を通じて (口コミ等)	0	0.0%
ボランティア・実習生を勧誘	0	0.0%
自社のヘルパー2 級講座修了者を勧誘	0	0.0%
自社のホームページ (ブログ等含む)	1	12.5%
民間の職業紹介	0	0.0%
行政広報誌 (市報、区報等)	0	0.0%
トライアル雇用等政府の施策の活用	0	0.0%
若手職員によるリクルーター活動	0	0.0%
その他	0	0.0%
無回答	1	12.5%
合計	8	100.0%

6_2. (中途採用者に対して) 正規職員の募集に最も効果があったもの (N=8、単一回答)

項目	回答数	割合 (%)
ハローワーク・ジョブカフェ	3	37.5%
福祉人材センター (Web 含む)	1	12.5%
学校・養成施設等での進路指導	0	0.0%
求人・就職情報誌	0	0.0%
求人情報サイト (リクナビ等含む)	1	12.5%
折込チラシ、新聞・雑誌広告	0	0.0%
看板、張り紙、吊るし広告	0	0.0%
自社の就職セミナー (就職説明会)	0	0.0%
他事業者との合同就職セミナー	1	12.5%
職員・知人 (利用者含む) を通じて (口コミ等)	0	0.0%
ボランティア・実習生を勧誘	0	0.0%
自社のヘルパー2級講座修了者を勧誘	0	0.0%
自社のホームページ (ブログ等含む)	1	12.5%
民間の職業紹介	0	0.0%
行政広報誌 (市報、区報等)	0	0.0%
トライアル雇用等政府の施策の活用	0	0.0%
若手職員によるリクルーター活動	0	0.0%
その他	0	0.0%
無回答	1	12.5%
合計	8	100.0%

6_3. 非正規職員の募集に最も効果があったもの（N=8、単一回答）

項目	回答数	割合（％）
ハローワーク・ジョブカフェ	2	25.0%
福祉人材センター（Web含む）	1	12.5%
学校・養成施設等での進路指導	0	0.0%
求人・就職情報誌	0	0.0%
求人情報サイト（リクナビ等含む）	0	0.0%
折込チラシ、新聞・雑誌広告	2	25.0%
看板、張り紙、吊るし広告	1	12.5%
自社の就職セミナー（就職説明会）	0	0.0%
他事業者との合同就職セミナー	0	0.0%
職員・知人（利用者含む）を通じて（口コミ等）	1	12.5%
ボランティア・実習生を勧誘	0	0.0%
自社のヘルパー2級講座修了者を勧誘	0	0.0%
自社のホームページ（ブログ等含む）	1	12.5%
民間の職業紹介	0	0.0%
行政広報誌（市報、区報等）	0	0.0%
トライアル雇用等政府の施策の活用	0	0.0%
若手職員によるリクルーター活動	0	0.0%
その他	0	0.0%
無回答	0	0.0%
合計	8	100.0%

7. 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=8、複数回答）

項目	回答数	割合（％）
対象人材の多様化（未経験者・高齢者など）	2	25.0%
年間の要員計画の策定	2	25.0%
採用担当者・担当部署の設置	3	37.5%
自社が求める人材像の明確化	2	25.0%
法人理念を伝えるツールの作成（DVD等）	4	50.0%
地域における自社のブランド力の向上	5	62.5%
地域の学校等での寄付講座の実施	1	12.5%
入職前の業務体験の実施（インターン等含む）	4	50.0%
自社運営のヘルパー養成講座等の活用	2	25.0%
採用・選考フローの明確化	1	12.5%
外部の採用コンサルタント等の活用	0	0.0%
その他	0	0.0%
特に何も行っていない	1	12.5%
無回答	1	12.5%
回答件数	8	—

8_1. 「7. 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」で回答した方
策のうち、（新卒者の）正規職員の募集に最も効果があったもの

(N=8、単一回答)

項目	回答数	割合 (%)
対象人材の多様化（未経験者・高齢者など）	1	12.5%
年間の要員計画の策定	0	0.0%
採用担当者・担当部署の設置	1	12.5%
自社が求める人材像の明確化	0	0.0%
法人理念を伝えるツールの作成（DVD等）	2	25.0%
地域における自社のブランド力の向上	2	25.0%
地域の学校等での寄付講座の実施	0	0.0%
入職前の業務体験の実施（インターン等含む）	0	0.0%
自社運営のヘルパー養成講座等の活用	0	0.0%
採用・選考フローの明確化	0	0.0%
外部の採用コンサルタント等の活用	0	0.0%
その他	0	0.0%
特に何も行っていない	0	0.0%
無回答	2	25.0%
合計	8	100.0%

8_2. 「7. 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」で回答した方策のうち、（中途採用者の）正規職員の募集に最も効果があったもの
（N=8、単一回答）

項目	回答数	割合（％）
対象人材の多様化（未経験者・高齢者など）	1	12.5%
年間の要員計画の策定	0	0.0%
採用担当者・担当部署の設置	0	0.0%
自社が求める人材像の明確化	1	12.5%
法人理念を伝えるツールの作成（DVD等）	0	0.0%
地域における自社のブランド力の向上	4	50.0%
地域の学校等での寄付講座の実施	0	0.0%
入職前の業務体験の実施（インターン等含む）	0	0.0%
自社運営のヘルパー養成講座等の活用	0	0.0%
採用・選考フローの明確化	0	0.0%
外部の採用コンサルタント等の活用	0	0.0%
その他	0	0.0%
特に何も行っていない	0	0.0%
無回答	2	25.0%
合計	8	100.0%

8_3. 「7. 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」で回答した方策のうち、（中途採用者の）非正規職員の募集に最も効果があったもの
（N=8、単一回答）

項目	回答数	割合（％）
対象人材の多様化（未経験者・高齢者など）	1	12.5%
年間の要員計画の策定	0	0.0%
採用担当者・担当部署の設置	0	0.0%
自社が求める人材像の明確化	0	0.0%
法人理念を伝えるツールの作成（DVD等）	0	0.0%
地域における自社のブランド力の向上	4	50.0%
地域の学校等での寄付講座の実施	0	0.0%
入職前の業務体験の実施（インターン等含む）	1	12.5%
自社運営のヘルパー養成講座等の活用	0	0.0%
採用・選考フローの明確化	0	0.0%
外部の採用コンサルタント等の活用	0	0.0%
その他	0	0.0%
特に何も行っていない	0	0.0%
無回答	2	25.0%
合計	8	100.0%

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=8、複数回答)

項目	回答数	割合 (%)
介護保険外の生活支援サービスの提供	3	37.5%
事業所の設備や建物等を地域に開放	3	37.5%
祭りなど地域行事に事業所として参加	4	50.0%
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	3	37.5%
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	4	50.0%
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)	0	0.0%
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	5	62.5%
介護者の集いを開催・支援	4	50.0%
職場見学・職場体験や実習の受入れ	6	75.0%
ボランティアの受入れ	7	87.5%
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	0	0.0%
地域の事業者団体・専門職団体の活動への参加	3	37.5%
その他	0	0.0%
いずれも行っていない	1	12.5%
無回答	0	0.0%
回答件数	8	—

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=8、単一回答）

項目	回答数	割合（％）
有益	1	12.5%
それなりに有益	2	25.0%
どちらともいえない	4	50.0%
あまり有益でない	0	0.0%
有益でない	0	0.0%
無回答	1	12.5%
合計	8	100.0%

(2) 各事業者のヒアリングメモ

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	法人格	法人全体 職員数	本部立地	主要サービス
■深掘り先事業者(前年度の調査・研究でもヒアリングを実施した事業者)						
1	アール・ケア	2014年9月30日	株式会社	320名	その他市区	施設系(通所)
2	アクセス	2014年9月26日	株式会社	65名	政令市・23区	施設系(通所)
3	鶯園 神戸事業部	2014年11月11日	社会福祉法人	704名	政令市・23区	施設系(入所)
4	ケアネットサービス	2014年9月29日	株式会社	80名	その他市区	訪問系
5	ケアワーク弥生	2014年10月9日	株式会社	200名	政令市・23区	施設系(通所)
6	創心會	2014年10月1日	株式会社	642名	その他市区	施設系(通所)
7	若竹大寿会	2014年9月22日	社会福祉法人	1,400名	政令市・23区	施設系(入所)
■新規事業者(本調査・研究で初めてヒアリングを実施した事業者)						
8	アクタガワ	2014年12月3日	株式会社	650名	政令市・23区	訪問系
9	一廣会	2014年11月11日	社会福祉法人	163名	政令市・23区	施設系(入所)
10	エイチ・エス・エー	2015年2月16日	株式会社	233名	その他市区	施設系(通所)
11	吉祥会	2014年11月10日	社会福祉法人	96名	その他町村	施設系(入所)
12	ケアサービスとも	2015年1月8日	株式会社	125名	政令市・23区	施設系(通所)
13	京急ライフサポート ^(※2)	2014年12月17日	—	43名	政令市・23区	訪問系
14	湘南育成園	2015年1月19日	社会福祉法人	100名	その他市区	施設系(入所)
15	二津屋福祉会	2014年12月8日	社会福祉法人	110名	その他市区	施設系(入所)
16	やさしい手	2015年1月21日	株式会社	5,559名	政令市・23区	訪問系
17	山中福祉会	2014年12月8日	社会福祉法人	152名	その他市区	施設系(入所)

(※1)各事業者の採用に関する取組や法人概況は、ヒアリング実施時点のものである。

(※2)「京急ライフサポート」は京急サービス株式会社の生活支援事業部の1部門として位置付けられている(なお京急サービス株式会社の従業者数は1,439名)。

【各事業者のヒアリングメモ】（法人名五十音順に掲載）

1. 深掘り先事業者

○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	<ul style="list-style-type: none"> ▶実施日時：2014年9月30日 13：30～17：00 ▶対象者：株式会社アール・ケア 専務取締役 鈴木茂和氏 訪問介護事業部 統括責任者 大城大悟氏 ▶実施者：株式会社浜銀総合研究所 田中 小泉
○法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ▶岡山県内でリハビリテーション特化型デイサービスセンターなどを多数展開する株式会社。 ▶法人全体の職員数は320名、うち正規職員数は224名。
○キーワード	<ul style="list-style-type: none"> ▶新卒者の定期採用、リクルーターの活用、理念ベースの採用、周辺学校とのつながり、地域との関係構築 など
○採用動向	<p>【求める人材像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶もともと中途入社の方が多く、離職率が高かったが、定着率の高い新卒者の採用を行い、人の入れ替わりが激しい社内風土を徐々に変化させてきた。 ▶介護未経験者を採用しても大企業のようにS、Aランクの人材を採れるわけではないので、高校卒業後に介護分野を目指してきた人材のほうが定着につながると考えている。 ▶資格を有していない人材を採用する予定はない。採用も人事制度も全て国家資格の保持を前提に作っているため、無資格・未経験の人材を入れるのは大変革が必要となる。 ▶有資格者は、介護を目指してきた人材であるため、新卒後1年以内で辞める可能性が低く、今後も有資格者を採用対象とする予定である。 ▶責任者クラスも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。 <p>【採用状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶今年度10名採用。（ホームページや説明会など直接アクセスは2名、教員からの紹介が7名、社員の紹介1名） ▶選考プロセスは書類審査と面接、一般常識及びスキルチェックなど。 ▶Uターンなどの人材も少ない。 ▶社員の活躍をFacebookなどで知り、憧れて入社してくる人材もいる。 ▶リハビリ職の採用の際には、大学等での説明会を中四国、九州、近畿地区で20回実施し、社長、常務、各校のOB社員を連れていっている。 ▶人材を1名採用できるのであれば、20回の説明会の開催も厭わない。

	<p> ▶採用は、国家資格の時期の問題で秋以降に本格化する。 ▶自信を持って採用した人材は、大抵活躍する。2年に1回の頻度で、期待はずれの人材もいる。また、化ける人材もいるが時間がかかる。 ▶企業のブランディングに力を入れている結果、当社が一般学生から敷居が高い存在になっている傾向にある。 ▶新卒の見学者が増加してきており、現在50～60名の参加があるが、応募につながっていない。 ▶景気回復により、一般企業へ流れている傾向があり、総務事務職への応募が少なくなっている。大型商業施設が岡山駅前に新規開業し、4,000人の新規採用が出ると言われており、その影響もあるかもしれない。 ▶当社は株式会社のため、大学等の就職課において一般企業の場所に求人票が入れられてしまい、福祉系を目指す人材が気付かないことがある。 </p> <p> 【採用に向けた取組内容】 </p> <p> ○リクルーターの派遣 </p> <p> ▶リハ職は、ハローワーク経由では良い人材が採れない。学校と直接つながるのが効率的なため、学校との関係を重視している。 ▶自社の各学校の出身者をリクルーターに任命し、ゼミやキャリアセンターなどに送り込み、会社紹介や優秀な人材の発掘を行なっている（リクルーターは、入社1～4年目の社員8名、4大学8学部）。 ▶社内でも一定の評価を得ている人材をリクルーターに選定している。社内で活躍している人材をリクルーターとして送ることによって、ゼミの教員等にも教え子が活躍していると喜んでもらえることが多い。 ▶これまでに川崎医療福祉大学、吉備国際大学などの学生をリクルーター経由で採用している。 ▶リクルーターについては、特に会社側が話す内容を指導することはせず、真実をそのまま語らせるようにしている。 </p> <p> ○専門学校等教員の社内研修への招聘・教員との関係構築 </p> <p> ▶各学校の教員が学生に紹介した場合の入職率が高いので、専門学校の教員を社員研修の講師として招聘し、教員との関係構築を行っている。 ▶講師として当社に足を運んでもらい、その際にサービスの質の高さを感じてもらえればと考えている。 </p> <p> ○大学主催の合同就職説明会への参加 </p> <p> ▶中四国、九州の学校20校程度の合同就職説明会に参加することで、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）。これまで岡山県内の学校主催の合同就職説明会には参加してこなかったが、今年度初めて参加した。 </p>
--	--

	<p>○知名度向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ブランド戦略としてホームページのデザインを「スタイリッシュ」なものとし、採用情報についても新卒者向けに特化した内容としている。 ▶ 福祉系大学に通う学生の当社に対する知名度を高めるため、各大学の最寄駅に看板を設置している。 <p>○その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 中途採用時には、求職者からの応募の電話に対応した社員の意見も評価を行う上で参考にしている。
<p>○最も効果が上がっている取組</p>	<p>【取組の内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 学生が会社を選ぶ際のポイントや就職への意識などは、ゼミの教員の意見が反映されている。特に専門学校はその傾向が強い。 ▶ そこで学生の就職先選定に影響力を持つ教員を、社内研修の講師として招聘している。 ▶ 人材やサービスの質が高いことを講師として来社いただいた際に知ってもらい、教え子等に当社を紹介してもらおうような流れを作りたいと考えている。 ▶ 招聘する講師の選定や実際の打診は社長や専務が中心となって行っている。当社とつながりがある教員が増えてきており、教員の紹介により採用に至るケースも増加しつつある。 ▶ 学校の教員経由で応募してくる人材は、当社のある程度分かっている学生であるため、個別に対応し、本人の意思が固まれば採用としている。
<p>○備考</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新卒採用は失敗すると、個人や会社にキズをつける可能性がある。特に本人の人生を左右するため慎重に実施する必要がある。 ▶ 今後は採用専門のパンフレットの作成、SNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）による情報発信も考慮に入れている。

○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：2014年9月26日 9：30～11：30 ▶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	▶東京都大田区でデイサービスや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、居宅介護支援等を行っている民間介護事業者。 ▶職員数は、法人全体で65名。うち、正規職員は22名。
○キーワード	▶口コミによる人材の確保、コミュニティカフェを通じた地域との関係構築
○採用動向	<p>【求める人材像】</p> ▶介護職員は、「歩く社会資源」という考えの下、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ことが出来る人を求めている。 <p>【採用状況】</p> ▶新卒者、中途採用問わず、随時採用を行っている。 ▶現状のところ、人員数は充足しており、不足はしていない。 ▶採用方法については、面接が主流である。面接については田端氏自らが面接を実施し、当社が求めている人材であれば、採用し、本人の希望に沿った形で働いてもらうようにしている。 ▶2014年度は地域住民を雇用するという新たな取組のもと、高齢者人材を6名ほど採用した。また、コミュニティカフェでも5名採用した。 <p>【採用に当たっての課題】</p> <p>○職員教育ができる人材の確保</p> ▶人材の質という点を考えると、職員の教育係が不足している。特にデイサービスの経験があり、日勤や夜勤も含めて教育できる人が欲しい。 <p>○高齢者活用の難しさ</p> ▶高齢者人材については、介護に対する心得さえあれば良いと思い採用したが、介護を行う上で重要となるアセスメントの視点がない点に非常に課題を感じた。 ▶また、仕事上で同じ失敗を繰り返す、若年層と比較して教育に時間がかかる、仕事に対する意欲がさほど感じられないといった問題も見られ、高齢者活用の難しさを感じた。 <p>【採用に向けた取組内容】</p> ▶採用については、ホームページ上で情報を掲載するケースもあるが、地域ネットワークによる紹介や口コミが多い。なお、折込チラシやハローワークについては特段活用していない。

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 地域ネットワークや口コミによる採用を進めるためには、職員や利用者の家族、地域住民が当社のファンになってくれることが重要である。ファンになってもらえれば、自然と当社に求職者を紹介してもらえるようになる。 ▶ 地域の事業者団体や専門職団体にも積極的に参加し、地域の人材情報を入手している。地域の様々な団体とつながりを持つことにより働きたい人等の人材の情報が集まって来る。 ▶ 大田区のふれあいパーク活動に参加している（具体的には地域住民が公園を「地域の庭」として、様々なアイデアにより、自主的に管理していく活動）。地域住民（老若男女）が集まる一番の拠点は公園と感じており、公園に来る人と交流を持つことにより、そうした人たちが採用のターゲットになるとも考えている。 ▶ 2014 年度については、地域住民が気軽に集まれるコミュニティカフェを開設した。 ▶ 地域の様々な団体に参画し、また、地域とのつながりづくりのための仕掛けを構築することが、当社のファンを増やし、結果的には採用の確保に結びつくと考えている。今回実施したコミュニティカフェの開設も、そうした仕掛けの1つである。
<p>○最も効果が上がっている取組</p>	<p>【具体的な内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ コミュニティカフェについては、ランチを提供する他、医療や福祉に関する講演会を開催するなど、様々な地域住民が集まる仕掛けを行っている。 ▶ カフェに集まる方々とのコミュニケーションの中で求職者の情報を入手し、また、当社をアピールし、ファンを増やすきっかけづくりとしている。 <p>【取組に着手したきっかけ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 住民に必要なことを地域の中で行う事業が介護事業であり、カフェを通じて地域の人たちにそのことを知ってもらえれば、いずれは地域の福祉の充実につながる。また、介護や福祉が身近なものになることで求職者の介護に対する敷居も低くなると考え、新たな事業を立ち上げた。 ▶ また、経営的な視点から介護予防・日常生活支援総合事業の受託や将来の利用者の「囲い込み」を行うという思惑もある。 <p>【取組の成果・効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ コミュニティカフェに来店する方から、地域に関するこれまで知らなかった情報（本当の意味での住民の声）を入手することが出来た。 ▶ また、コミュニティカフェに来る近隣の主婦との話の中から、「実は仕事を探している」といった情報が把握でき、採用につなげることができた。 ▶ 実際にカフェに来店した方の中から 5 名（登録ヘルパー2 名、夜勤職員 1 名、店番 2 名）を同社で採用した。

	<p>【取組を行うでの課題や苦勞した点】</p> <p>➤ 収益については介護事業からの持ち出しであり、カフェ単独事業としては経営が難しい。</p>
○備考	<p>➤ 社会福祉協議会がサロン活動を行うのは当たり前である。そうではなく、株式会社が社会貢献をするという独自のモデルを作りたい。</p>

○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：2014年11月11日 14：00～16：00 ▶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、デイサービスや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。1973年に岡山県で創業。 ▶法人全体の職員数は704名、うち正規職員は508名。 ▶職員の採用や定着に向けた取組は、地区（岡山・神戸）単位で実施している。
○キーワード	▶充実した職員研修の対外的なPR、インターンシップの実施。大学別ダイレクトメールの作成・送付 など
○採用動向	<p>【求める人材像】</p> ▶利用者が正常か異常かの確に判断できる人、あるいは教育したらそのような判断力が身につく人（例えば、普段挨拶している利用者が挨拶しない場合、それを異常と気づき報告出来る人）を求めている。 <p>【採用状況】</p> ▶神戸事業部では毎年、新卒者10名を確保することを目的にしている。 ▶今年度については新卒と中途採用で10名以上採用した。うち、新卒採用については、6人採用し、2人退職した。この動きは当社ではほぼ予想通りである。 ▶新卒者と中途採用では新卒者を中心に採用している。ただ、中途採用も随時実施しているほか、派遣会社を利用して、派遣職員を活用している。 <p>【採用に当たっての課題】</p> ▶来年度については、例年になく厳しい状況となっている。今年度に四大卒業予定の学生6名に対して内定を出したが、全員が内定辞退となった。理由としては、他の業種に内定が決まったので、そちらに決定したとのことである。内訳を見ると、福祉系の大学生は5名いたが5名とも異業種に流れてしまっている。 ▶最近の福祉系の大学生の傾向については、まずは金融業等の一般企業を受けて、だめなら福祉系の事業者を目指すという流れになってきている。 ▶大学生が全員内定辞退となったため、急遽、対象を専門学校生に変更したが、専門学校生は実習が終わってからでないと就職活動を行わないため、動きが読めない。 ▶高校生を対象とした採用も検討しているが、地域にある大手企業が従来採用をしていなかった高校生にも注目していることから、（他業種を含む）企

	<p>業間で人材獲得の動きが激化している印象がある。</p> <p>➤また、地域には人材派遣業者が何社もあり、職員を派遣してくれているが、それでも徐々に人材の確保が厳しくなっている。</p> <p>【採用に向けた取組内容】</p> <p>○インターンシップの実施</p> <p>➤大学生を対象にインターンを実施している。2014年2月にある民間の新卒求人情報サイトに登録している福祉系の学部や学科の大学3年生を対象にインターンの案内を送付した。</p> <p>➤ただ、応募があったのは2件のみであったことや必ずしも福祉業界への就職を希望する学生でなかったこともあり、採用につながらなかった。</p> <p>➤今後は、就職先の業界等が固まる前の大学2年生や3年生の早い段階を対象としてインターンの案内を送ることも検討している。</p> <p>○大学別ダイレクトメールの送付</p> <p>➤求人情報WEBサイトのデータを活用して大学別にダイレクトメールを作成し、送付している。具体的には、当法人で働く大学のOB/OGを掲載した内容であり、京都、大阪、神戸など約20校に送付している。</p> <p>○学校訪問</p> <p>➤大学のゼミや就職課、専門学校や高校の進路指導担当を訪問し、法人説明会を実施している。高校を訪問する際には、パンフレットと入職後の研修・教育ツール（マニュアルやテキストなど）を用意している。また、高校の場合は就職先選定において本人のみならず、保護者の影響力も大きいいため、場合によっては保護者に説明するために当法人の職員が学校に出向いて説明することも考えている。</p> <p>➤大学については、近隣のみならず、山陰地方や四国の大学にも訪問して法人案内を行っている。また、遠方の学生が当法人で就職する際には、住宅確保の支援も行っている。</p>
<p>○最も効果が上がっている取組</p>	<p>【最も効果が上がっている取組】</p> <p>➤最も効果が上がっている取組を挙げることは非常に難しいが、採用力を高めるためには職員研修の充実を図り、その取組を対外的に伝えていることが非常に重要であると考えている。</p> <p>【具体的な内容】</p> <p>➤職員の早期離職を防ぐためにも、現在、研修プログラムの充実を図っている。また、各現場のリーダーやフロアリーダーといった各層に対して、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。</p> <p>➤加えて、各階層で求められる資質やスキルについて可視化した上で、研修を行うことが重要と考えており、可視化することにより、本人が現状で不</p>

	<p>足しているスキル等を気づかせることが出来る。</p> <p>【取組の成果・効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 入職してから自分がどの程度成長できたかを把握することが可能となり、早期離職の防止につながる。 ➤ 充実した育成の仕組みについては、採用時の大きな武器になると考えている。 <p>【取組を行う上での課題や苦労した点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 当法人の研修教育の状況をいかにして学校等に PR し、採用に結びつけるかという具体的な方法について悩んでいる部分がある。 ➤ ただ、教育研修の内容についてうまく PR することができれば、学校の教員も学生に当法人を紹介しやすくなると考えられる。
○備考	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 採用活動と入職後の定着策や職員の研修・教育は必ずリンクしている。単に採用の手段のみを考慮してもあまり効果が得られないと考えられる。

○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9月29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 田中
○法人概要	▶1996年に創業し、栃木県宇都宮市を中心に訪問介護や居宅介護支援サービスを展開している。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究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80名。
○キーワード	▶離職した人材との良好な関係、退職者の復職 など
○採用動向	<p>【採用状況】</p> ▶職員数は昨年度よりは増加している。ただし、新たに採用を行ったわけではなく、結婚や子育て等により一時的に休職した方が復帰したからである。 ▶本年度は新たに5名採用した（全員中途採用）。内訳については、正社員が2名、登録ヘルパーが3名である。なお、5名中2名は一度退職した方の復職である。 ▶新卒採用については、毎年募集しているものの、必ずしも採用するわけではない。量を確保することよりは質を確保することに重きを置いているため、募集しても1人も採用しない年もある。
	<p>【採用に当たっての課題】</p> ▶現状のところ、人員数は充足しているが、ある特定の技術や資格を有した人材の確保が非常に困難と感じている。具体的には、不特定の利用者に喀痰吸引を行うことが可能な人材である。 ▶喀痰吸引については、本来であれば当社で研修を行い、職員を育成する方が望ましいと感じているが、実際には、研修時間が非常に長いこと等から、仕事に影響が出てくるため、あらかじめ技術を持つ人を採用したいと考えている。
	<p>【採用に向けた取組内容】</p> <p>○離職者との良好な関係構築</p> ▶何らかの事情（結婚や出産、転職等）で当社を離職した人材（あるいは離職予定の人材）に対して、離職した後も唐木氏が本人と連絡を密に取るなど、良好な関係を構築している（その結果、一度退職した後、復職される方が非常に多くなっている）。 <p>○独自の応募サイトの運営</p> ▶中途採用については、当社が独自に応募サイト（ケアネットキャリアエントリー）を立ち上げており、求職者にはそのサイトで情報を登録して頂い

	<p>ている。当社の人材が不足した場合に、登録された情報をもとに登録者に連絡する方式を行っている。</p> <p>▶ エントリー数は1ヶ月で1~2名程度である。最近ではエントリーする前に電話で登録件数を確認するケースも増えてきている。電話での問い合わせは1か月で5件程度である。</p> <p>○ハローワークの活用</p> <p>▶ 上記の応募サイトとは別に中途採用を募集することもあり、その場合は自社のホームページで情報を提供し、ハローワークで条件等を確認していただき、当社で面接という流れとなっている。</p>
<p>○最も効果が上がっている取組</p>	<p>【最も効果が上がっている取組】</p> <p>▶ どの取組もそれなりに成果が出ていると考えられるが、やはり、離職した人材との良好な関係の構築が、離職者の復職という形で人材確保に大きな効果があると感じている。</p> <p>【具体的な内容】</p> <p>▶ 当社は他社と比べ、一度離職した後、復帰した方の比率が非常に高い傾向にある。そうした職員が多い理由としては、離職後も連絡を取り、その人材の悩み相談に対応していることや、OB会等にも声がかかれば参加していること等により離職後も離職前と同じような関係を上手く構築できているからだと感じている。</p> <p>▶ 現場の職員に対しても、面談（正社員は年1回、パートは年2回）や業務カンファレンスでコミュニケーションを取っている。勤務体系やキャリアについての相談に関しては、本社に来ていただく形になるものの、唐木氏自らが個別に対応している。なお、唐木氏の勤務時間のうち、3.5割程度は個別相談を含めて職員とのコミュニケーションの時間に費やしている。</p> <p>▶ コミュニケーションを密に取っているからこそ、職員個人の事情（家庭状況等）を十分に把握している。それゆえ、本人の希望に沿う様な形で、勤務シフト等を調整している。（具体的には、唐木氏が各事業所の管理者に伝え、管理者で対応を行っている）。</p> <p>▶ 仮に職員が辞めた後でも、上記のようなコミュニケーションを継続し、その中で、一緒に仕事をして欲しい人や頻繁に連絡を取っていて再び当社で働くことを希望する方に対しては採用を検討する。</p> <p>【取組に着手したきっかけ】</p> <p>▶ 以前より前社長の面倒見がよく、一度、介護事業所の立ち上げなどのために独立した職員であっても、立ち上げた事業が上手くいかなかった場合には当社への復帰を受入れるということもあった。</p> <p>▶ そうした前社長の人柄もあり、一時期、人手不足で当社が危機的な状況に</p>

	<p>なった時に退職した方が戻ってきてくれて助けてもらった。その際に、離職した職員とも関係を継続しておくことの重要性を認識した。</p> <p>【取組の成果・効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 離職した職員の復職が増えた。加えて、一度離職した職員が他の人材を紹介する件数も増えている。 ▶ 専門職については、会社に対する想いが少ないといわれている。しかし当社の場合は、会社に愛着を抱く専門職が多いと感じており、その理由としては、職員の家庭の事情に合わせて様々な配慮、支援を行っているためではないかと考えている。 <p>【取組を行う上での課題や苦労した点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 現状では特に大きな課題は目立っていないが、今後、事業所を増やす方針のため、職員全員に対して個別対応ができるのは、あと1事業所程度が限界と感じている。 ▶ 今後、業務に関する対応は本社スタッフが、職員個人の相談については唐木氏自身が対応するような役割を分担していきたいと考えている。
○備考	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 離職することは、本人に何らかの事情があることなので、やむをえない面もある。離職したからといって当社から一方的に縁を切るということはない。反対に、離職後も本人が上手く行くように、次の就職先の相談や転職後の相談に対して、積極的に対応している。 ▶ 栃木介護経営研究会（介護事業者：11社、他業種：3社）を立ち上げ、経営者を中心に月1回、交流するイベントや勉強会を開催している。顔が見える関係を構築することにより、人材の融通をお互いに行えるメリットがある（例：当社を離職する人材を、同メンバーの法人に紹介する等）。

○ケアワーク弥生

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10月9日 14：30～15：30 ▶対象者：株式会社ケアワーク弥生 ユアハウス弥生所長 飯塚裕久氏 ▶実施者：株式会社浜銀総合研究所 田中
○法人概要	▶東京都文京区で小規模多機能型居宅介護や訪問介護、居宅介護支援を実施している民間企業である。1953年に医療職員斡旋所として創設され、2000年に介護保険サービスに参入。2006年には小規模多機能型居宅介護を開設。 ▶法人全体の職員数は200名。
○キーワード	▶ホームページやブログを用いた法人の活動等のPR など
○採用動向	<p>【求める人材像】</p> ▶当社に入社してどのような人物になりたいかについて明確な目標を持っている方。 <p>【採用状況】</p> ▶新卒者、中途採用者関係なく随時採用を実施している。 ▶本年度については、現在のところ、12名採用している。採用した人のうち、無資格者が9名、有資格者が3名と無資格者が多い。 <p>【採用に当たっての課題】</p> ▶採用については現時点ではそれほど困ってはいない。当社のホームページを見た方から月に4～5件程度は応募に関するメールが届く状況となっている。 <p>【採用に向けた取組内容】</p> <p>○ホームページを通じた情報の発信</p> ▶ホームページからの応募が一番多い。ホームページの採用情報を閲覧してもらうために、同社で実施しているケアの取組や職場の雰囲気、イベントや介護に関する取組について高頻度で情報を発信して、閲覧者に関心を持たせるようにしている。 <p>○実習生の受入れ</p> ▶2014年7～8月に実習生を含めた学生15名を小規模多機能型居宅介護に受入れた。 <p>○助成金の活用</p> ▶公的な助成金を活用し、介護が未経験な人材を採用している。求職側の立場だと、働きながら資格を取得することが可能であり、同社にとってみると、研修にかかるコスト等の補助が得られるというメリットがある。

	<p>○面接の重視</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 選考方法については、書類選考を行った後、新卒者については、面接を 2 回実施、中途採用については人柄を踏まえた上で 1 回面接を実施し、採用の有無を決める。どのような人でも採用するという方針ではないので、面接は 1 時間半程度かけて行い、評価は厳しくしている。そのため、同社に入職する人はある程度やる気をもっている人が非常に多い。 ▶ なお以前は施設見学（月に 10～20 件）も実施していたが、見学のための対応に追われ、仕事に支障をきたすことや職員にとってのメリットが感じられないこと、明確な見学目的が分からないこと等から、現在は消極的である。
<p>○最も効果が上がっている取組</p>	<p>【具体的な内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 求職者を引き付けるため事業所内の様々なケアの取組やイベント、介護に関する取組をブログやホームページにより発信していることが、結果的に応募者が集まり、採用に結びついていると考えられる。 ▶ ホームページにアクセスしてもらうため、介護に関する情報や職場内の雰囲気、職員の構成等に関する情報をアップしている。 ▶ 飯塚氏のブログを閲覧して同社に関心を持ち、そこからホームページを閲覧する場合や、講演会やイベント、雑誌の寄稿等に飯塚氏が関わることにより、そこから同社を知り、ホームページを閲覧する求職者もいる。 ▶ 様々なところに顔を出して知名度の向上を図る取組については、他の職員にも実施させることを考えている。ただし、あくまでも同社の名前が表に出せるものでないとイベント等には参加させないようにしている。 <p>【取組に着手したきっかけ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ホームページやブログで様々な情報を掲載しているのは、そもそも採用目的ではなかった。例えば、ブログを立ち上げたのは 2009 年であるが、立ち上げた目的は、同社が実施しているケアについて記録しておき、忘れないという備忘録の意味合いだった。 ▶ また、同社で実施しているケアや介護に関する情報については、あくまでも社会全般が必要であるという目的で発信している。応募者を集めるというのはあくまでも副次的な目的である。 <p>【取組の企画立案に要した期間・担い手・ターゲット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ブログやホームページの企画は飯塚氏が立案した。また、飯塚氏のほか、同社の職員が頻繁に情報を更新している。 ▶ ターゲット層は中途の方で、かつ若手を意識している。 <p>【取組の成果・効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ホームページに情報を掲載することにより、同社に関心を持つ（同社のホ

	<p>ームページを閲覧する)人が増加した。また、イベント等で同社をPRすることにより、さらにホームページの採用情報を見て同社に応募してくる求職者も増えた。</p> <p>【取組を行う上での課題や苦労した点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 現状は採用媒体が多数あるため、情報が埋もれてしまっている。他社に比べて優位な立場となるには、どのような職員が働いているかという点や職場の雰囲気などあらゆる情報を発信していくことが必要である。 ▶ ただし、職場の雰囲気等については脚色しないほうがよい。実際以上の良い雰囲気を打ち出すと、入社してもミスマッチが生じ、早期離職につながりかねない。
○備考	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ホームページには介護の現場の情報を掲載することも必要であるが、介護以外の活動も頻繁に発信することも必要である。 ▶ 介護業界に対してイメージを悪く持たれる方も多数いるので、良い仕事や活動を行い、それを伝えていけば、同社はもちろん介護業界も注目されやすくなる。

○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：2014年10月1日 10：00～12：00 ▶対象者：株式会社創心會 代表取締役社長 二神雅一氏 執行役員 人事広報担当 河崎崇史氏 ▶実施者：株式会社浜銀総合研究所 田中 小泉
○法人概要	▶岡山県内でリハビリテーション特化型デイサービスセンターなどを多数展開する株式会社。 ▶法人全体の職員は642名。
○キーワード	▶新卒者の定期採用、特徴ある採用ホームページ、特徴ある会社説明会など
○採用動向	<p>【求める人材像】</p> ▶理念やサービスに共感してもらえる人材。 ▶福祉を学んでいなくとも、経営的視点やマネジメント能力を持つ人材も必要のため、有資格者にこだわっていない。初任者研修を受講していない学生も採用する。 <p>【採用状況】</p> ▶2015年は介護職を15名採用する予定である。2014年度は50名。（新規開業が多かったため）。リハビリ職は15名程度採用する。 ▶今年は合同就職説明会の参加者が少ないため、単独の会社説明会への誘導が難しい状況にある。 ▶学校側が就職活動の時期を制限している場合もあるので、リハ職は2月3月に採用するケースが多い。 ▶今年は総合職よりも専門職をめざしてくる人材が多いため、数が少ないが質は低くない。 ▶学校教員からの推薦は少ないが、数名いる。地元の大学からは、毎年入社している。 ▶また、学生ボランティアからも採用しているほか、実習生からの採用もある。実習の際には、訪問した学生に同社に対して良いイメージを持ってもらうため、オリエンテーションの時間に役員が会社の方向性について話している。 ▶中途採用も入所施設から在宅ケアへの理想や自己成長を求めて転職する人が多い。 <p>【採用に当たっての課題】</p> ▶近年は、安定志向で大企業、銀行、公務員などに学生が向うので、介護福祉系の学生でもそちらに就職してしまう。中小企業も新卒採用に力を入れており、人材獲得競争が激化している。合同就職説明会でのブース訪問数

	<p>も減少している。</p> <p>➤また、個別の会社説明会の参加者も以前は1回30名いたこともあったが、現在は10名程度である。</p> <p>【採用に向けた取組内容】</p> <p>○実習生の採用や学校からの推薦</p> <p>➤採用者50人のうち10人はリハ職であるため、実習生からの採用や学校からの推薦などが多い。その他福祉職員は、単独の企業説明会を受け、応募してくる学生になっている。</p> <p>○就職説明会・会社説明会</p> <p>➤学校での説明会、自治体主催等の合同就職説明会、単独会社説明会、関連会社の初任者研修受講者から採用している。</p> <p>➤自社の単独説明会に力を入れており、参加してもらえれば、魅力を理解してもらえる内容になっている。そのためいかに合同就職説明会から単独の会社説明会に誘導するかが重要となっている。</p> <p>➤説明会では、現場の管理職の紹介、自社説明（会社の理念、今後のビジョン、求める人材像）などを行い、その後、リハビリ、トレーニングなどの体験型のシミュレーションやデイサービスなどの施設見学も実施している。</p> <p>➤説明会で登壇するのは現場レベルの職員であり、仕事の内容を等身大で話すことができ、自身の夢が明確な人物を選定している。</p> <p>➤その場で志望した人材には、筆記試験を受けてもらい、選考ステップに進むことになる。</p> <p>➤一回の説明会で約10～20人参加しており、春4回実施し、採用数が多ければ、秋の回数を調整している。</p> <p>○ホームページによる情報発信</p> <p>➤採用のホームページでは力を入れており、コンテンツを1年かけて作成した。</p>
<p>○最も効果が上がっている取組</p>	<p>【具体的な内容】</p> <p>➤最も力を入れているのは、ホームページである。採用に関しては求める人材要件等について厳しい内容を書き、ハードルを設けた意味もある。</p> <p>➤過去には、やさしさなどを前面に押し出しホームページにしていたが、実際にはやさしさだけでは業務にならないため、情熱、やる気、根性を重視したデザインに変更した。</p> <p>【取組に着手したきっかけ】</p> <p>➤2、3年前から社内資格に落ちたことをきっかけに離職に至る人材などが出てきた。そこでメンタルの強い、環境適応が出来る人材を採用する方向へ</p>

	<p>と方針転換をするため、ホームページを更新した。</p> <p>➤以前は「受け入れる」というメッセージを前面に出していたが、それに甘える人材が出るのを防止するため、強いメッセージにした。</p> <p>【取組の企画立案に要した期間・担い手・ターゲット】</p> <p>➤ホームページは、1ヶ月間 WEB デザイナーと相談し作成。コンテンツについては、広報と人事でプロジェクトチームをつくり、1年かけて作成した。</p> <p>➤ターゲットは新卒学生や成長意欲のある求職者である。</p> <p>【取組の成果・効果】</p> <p>➤デザインが興味を引き、内容に誘導できているのではないかと考えている。内定者や説明会参加者の評判も上々である。</p>
○備考	<p>➤中途採用については、人材が不足している事業エリアで説明会を実施し、施設見学などを行なう。また、場合によっては人材募集のポスティングなどを行うこともある。</p> <p>➤外国人人材の採用を目指し、地元の専門学校と提携し、外国人留学生の受け入れなどを行なう予定である。将来、海外市場参入の際の戦力として期待している。</p>

○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：2014年9月22日 10：00～11：30 ▶対象者：社会福祉法人若竹大寿会 山岡悦子氏 ▶実施者：株式会社浜銀総合研究所 東海林 田中
○法人概要	▶神奈川県内を中心に特別養護老人ホーム、通所介護訪問介護等を展開している社会福祉法人。職員数1,400名。
○キーワード	▶リクルーター制 など
○採用動向	<p>【求める人材像】</p> ▶法人理念に共感できる等、一定の基準を置いている。 <p>【採用状況】</p> ▶近年は新卒採用を中心に実施している。人材育成の体系も新卒中心の体系となっている。 ▶中途は欠員等が出た場合に採用をしている。中途採用者の人材育成体系は新卒の体系をベースに構築されている。 ▶都市部に立地しているため慢性的な人材不足ではあるが、募集すると一定の応募があり、ある程度人選できる状態である。 <p>【採用に向けた取組内容】</p> ▶若手職員を通じたブログやツイッター等のSNSを活用した情報発信をしている。法人のブログでは、法人内で実施している介護技術研修の様子や面接会の様子など、同法人で働きたいと考えている人が関心を持つような内容を月に数回アップしている。 ▶リクルーター制を導入している（詳細後述）。 ▶複数の大手求人情報サイトへ採用情報を登録している。 ▶大学等への求人票の開示・大学等での説明会を実施している。特に職員の出身大学等にはできる限りあいさつも含めて訪問するようにしている。 ▶合同就職説明会に参加している。神奈川県内だけでなく、東京都内にも事業所があるため、都内の就職説明会にも参加している。 ▶就職説明会等では、同法人への入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るため様々なチャレンジができること、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。 ▶大学等からの実習生に声掛けを行っている。毎年、10数人単位で実習生を受け入れており、必要に応じて声掛けをしている。現場の職員に対しては、実習生と一緒に働いた感想も合わせて聞いている。 ▶法人が単独で行う説明会では、理事長が直接メッセージを発信するように

	<p>している。法人理念や高齢者福祉に関する思い、職員を大切にする姿勢などを話してもらう場も設けている。このメッセージに感銘を受ける説明会参加者も多い。</p>
<p>○最も効果が上がっている取組</p>	<p>【特徴的な取組内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 採用後2年から数年目の職員によるリクルーター制を実施している。 ▶ 自身の出身校等に訪問し、職場での体験や苦労話を率直に話してもらい、関心を持った学生に応募してもらう。 ▶ 出身校に訪問する際の経費は法人が負担し、食事会等の経費も一定の上限のもと、法人が負担する。 ▶ リクルーターには、福祉・介護の職場の実際、当法人の魅力、就職相談や説明会に関する案内等を学生に伝えてもらう。入職してから間もない職員が、フレッシュな感覚で得た体験を、フレッシュな言葉のまま伝えてもらうようにしている。 ▶ リクルーターが法人に紹介した学生は、原則採用試験免除で即内定としている。その後、現場体験等を通じてミスマッチがないか、本人と法人とで確認し、新年度に入職してもらう。 ▶ リクルーターから、学生に対し法人のホームページアドレスやブログ、ツイッターのアカウント情報を提供し、法人からの情報を受け取りやすくしている。 ▶ リクルーターの人選は法人が行う。希望者全員がなれるわけではなく、法人の考え方などに共感している人、学生にしっかり話ができそうな人を選ぶ。リクルーターになった職員は、リクルーターになることで法人に認められているといった感覚を持つようであり、本人の満足度向上にもつながっている。 <p>【取組に着手したきっかけ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 同法人では当初、大手求人情報サイトとハローワークを中心とした採用活動を行っていた。 ▶ 求人情報サイトやハローワークを利用すると、多くの学生に声をかけることはできるものの、法人として欲しい人材かどうかを判断するのが難しく、採用後のミスマッチが生じやすいとの問題意識があった。 ▶ そのため、職員が実際に知っている人にアプローチし、直接、人を集められないか考えた。 <p>【取組の工夫】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 職員の出身校の学生をターゲットとしている。 ▶ 人材開発部門の採用担当者が中心となり実施している。採用担当者は入職してから数年目であり、リクルーターからしてみれば、ちょっと年上の先

	<p>輩といったイメージの職員である。採用担当職員が取りまとめを行い、リクルーターの相談にもものっている</p> <p>➤活動は年度単位で実施し、リクルーター終了時にお互いに活動内容を報告し合い、次年度に向けたリクルーター活動を検討する報告会を実施している。</p> <p>【取組の成果・効果】</p> <p>➤ある程度の責任と権限を与えることから、リクルーターのモチベーション向上につながる。また、学校の教員にも当法人の状況（生き生きと働いている状況）を伝えることができ、イメージの向上にもつながる。</p> <p>➤学生には当法人を好意的にとらえてもらえ、就職先の一つとして選んでもらえる。</p> <p>➤職員が通っていた大学等に訪問することで、職員が知っている学生に直接、同法人の魅力を伝えられるだけでなく、法人の職員が大学等に訪問することになるので、大学等とのパイプ作りもでき、今後の採用活動にもプラスに働くと考えられる。</p> <p>【取組を行う上での課題や苦勞した点】</p> <p>➤リクルーターの人選が重要であり、具体的な成果を見極めつつ今後につなげていく必要がある。</p>
○備考	<p>➤採用後の内定者フォローも充実している。</p> <p>➤同法人では、入職後、すぐに離職してしまうことをできるだけ回避するよう工夫している。そのために、採用前の仕事のイメージと採用後の仕事にミスマッチが生じないように、希望があれば、入職前にアルバイトやボランティアとして現場に入ってもらい、仕事の一部を担ってもらおうようにしている。エントリー時に考えていたこととミスマッチがないかを確認する場を設けている。</p>

2. 新規事業者

○アクタガワ

項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 実施日時：2014年12月3日 14:00～16:00 ▶ 対象者：株式会社アクタガワ 社長室 室長代理 奥川敦史氏 ▶ 実施者：株式会社浜銀総合研究所 加藤
○法人概要	▶ 静岡県静岡市で訪問介護サービスやデイサービス、有料老人ホーム等を展開している株式会社。法人全体の職員数は650名。
○キーワード	▶ パンフレットによる介護イメージの転換、選考回数の増加 など
○採用動向	<p>【求める人材像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 当社が求める人材像については、「コミュニケーションが取れること」「前向きな姿勢を持っていること」「変化に柔軟に対応できること」という3つの要素を備えている方が一番望ましい。 ▶ しかし、実際には、上記の3つの要素を備えている学生はなかなかいないため、現実的には「明るい」「素直」「元気」という3点を重視している。 <p>【採用状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 新卒採用については、毎年定期的に行っており、今年度は30名程度採用した。当社が考える理想的な比率としては、大卒：高卒が2：1であるが、実際には、高卒がやや少なかった。 ▶ 来年度は、25名程度の採用を予定している。本来は30名程度確保したかったが、4～5名程度足りなかった。 ▶ 新卒は他の介護事業者の色に染まっていないため、当社の理念を浸透させやすい。また、学生は当社を成長企業として見ているため、成長分野としての介護を目指す学生は当社を応募する傾向が多い。 ▶ 新卒については一定数確保できているが、それでも最近の景気回復に伴い、人材の確保は困難になりつつある。 ▶ 中途採用も行っているが、現場職員が中心である。本部スタッフや施設長としての中途採用については、新卒に比べると力を入れていない。理由としては、過去に何人か採用したが前職でのやり方を変えることができず、当社の理念や考え方が浸透しないからである。 <p>【採用に当たっての課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 年々、合同就職説明会自体の集客力が落ちている印象がある。最初の1回目は学生が集まるが、2回目、3回目以降は多くは集まらない傾向が見られる。 ▶ 学生の傾向を見ると、積極的に就職しようとする学生が少ない気がする。自分から企業を探すというよりは、むしろ企業から連絡を待つ方が多い。

	<p>▶また、学生が企業を軽視している風潮も感じられる。たとえば、会社説明会については、特に断りも無く、無断で欠席する人が増えており、数年前の学生の傾向とは明らかに異なると感じている。</p> <p>【採用に向けた取組内容】</p> <p>○若手職員による合同就職説明会での会社説明</p> <p>▶合同就職説明会では、学生に将来像をイメージしてもらいやすくするために、入社2～3年目の職員が会社説明をするようにしている。役職が上の職員が説明することも重要だが、それだけだと、学生自身が入社後のイメージがつかない。2～3年目の職員を見てもらえば、学生自身も具体的なイメージが付きやすく、当社のイメージも分かると思う。</p> <p>○学生の志向等に関する分析</p> <p>▶求人情報サイトを運営する会社から学生の志向に関するデータを購入手、そのデータを分析して、採用に関する戦略を決めている。介護業界自体が他の業界に比べると採用が困難であることから、介護業界、あるいは当社に関心を持たせるには、その時その時の学生の志向を分析し、それに見合うように採用戦略を変えることが重要である。</p> <p>○内定者フォロー</p> <p>▶内定者に対して毎月、何らかのイベントや研修を実施して、フォローアップを実施している。内定者フォローについては、内定者だけで集まってもらう場面のみならず、様々な職員と集まる場に参加する機会も設けて、入社前の当社の雰囲気を知ってもらう意図がある。</p> <p>○会社案内の作成</p> <p>▶世間的には介護のイメージが良くないので、スタイリッシュなイメージを作るためにパンフレットを作成している。</p> <p>○多段階選考の実施</p> <p>▶採用面接の選考回数を2回から4回に増やし、様々な職員が学生を観察するような仕組みに変更した。</p>
<p>○最も効果が上がっている取組</p>	<p>【最も効果が上がっている取組】</p> <p>▶ある1つの取組がすば抜けて成果を挙げているというわけではなく、様々な取組を行うことにより、複合的に効果が出ていると考えている。比較的単独で効果があったと考えるのは、パンフレット作成と選考回数の増加である。</p> <p>1. パンフレットの作成</p> <p>【具体的な内容】</p> <p>▶これまで無味乾燥な内容だった会社案内のパンフレットを一新して、従来の介護イメージを変えるようなものを作成した。具体的には、スタイリッ</p>

シュなパンフレットを作成し、学生達が当社に関心を持ってもらえるようにした。

【取組に着手したきっかけ】

- 最近の学生の志向に関するデータを分析した際に、学生が一番気にしているのは、どういう人と働くのかという点であるとの結果が得られた。そこで、入職後の働くスタッフについて、イメージしてもらいやすくするために、そうした情報をパンフレットに盛り込んだ。
- 事業を拡大する中で、大量に人材を確保しなくてはいけない状況になり、PRの方法を検討していた時に、リフォーム会社のパンフレットを見てひらめいた。

【取組の企画立案に要した期間・担い手・ターゲット】

- 短期集中のため、1か月で作成した。企画立案は奥川氏。本来は人事部が行うべきだが、企画を立案することが苦手なため、奥川氏が支援した。パンフレットについては、他の若い職員のスケジュールを確保した上で、撮影等に協力してもらった。

【取組の成果・効果】

- 学生から高評価を得ることが出来た。その結果、応募者数も若干増加したと考えられる。

【取組を行う上での課題や苦労した点】

- 1か月という短期集中だったので、職員のスケジュール調整に苦労した点があった。
- 社会福祉法人という法人格であれば、より柔軟な取組が出来るが、株式会社だと、突拍子もない取組は却ってマイナスのイメージを持たれてしまう。そのため、少しぐらいの奇抜な発想はよいが、あまりにも介護の現場とかけ離れたイメージを持たれても困るため、そのバランス調整は苦労した。
- 理念がしっかり確立していないと、見栄えだけ良いパンフレットになってしまう。

【取組内容の変化の有無とその内容】

- パンフレットについては、より改善すべく、次年度以降も改訂する予定である。

2. 選考回数の増加

【具体的な内容】

- 採用の選考を4段階まで増やした（筆記テストと人事に対する一言アピール、グループワーク、役員面接、社長面接）。
- また、グループワーク時の休憩中の学生の態度等も観察し、評価に用いた。

	<p>【取組に着手したきっかけ】</p> <p>➤ 内定者等との会話の中で、「なぜ自分が選ばれたのか」という質問を受けることがあった。その会話の中で、より多くの人の評価を経て選ばれたという意識・自信を持ってもらわなければ新卒者はすぐに離職してしまうのではないかという危機感を持ったため。</p> <p>【取組の成果・効果】</p> <p>➤ 内定後の辞退率も低下したと考えられる。2010年時は内定辞退率が50%以上だったが、今年は30%台まで低下している。ただし、これは面接という観点の他に内定者フォローという点もかなり効いているのではないかと感じる。</p>
○備考	<p>➤ 次年度については、施設長候補、地域限定社員、経営者候補というコース別採用も実施する予定である。これも学生の志向を分析した結果の取組の1つである。</p> <p>➤ 介護業界は他の業界よりも採用面で不利な立場なので、一般の企業よりも、努力しないと人が集まらない（一般企業並みの努力では、新卒も中途も応募して来ないため）。</p>

○一廣会

項目	ヒアリング内容(要旨)
○実施日時	<ul style="list-style-type: none"> ▶実施日時：2014年11月11日 10:00~11:30 ▶対象者：社会福祉法人一廣会 金井原苑 施設長 依田明子氏、 事務課 法人広報 川内潤氏 ▶実施者：株式会社浜銀総合研究所 東海林
○法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ▶神奈川県川崎市で特別養護老人ホーム等を展開している社会福祉法人。 ▶職員数は163名。うち正職員は63名。
○キーワード	<ul style="list-style-type: none"> ▶採用ブースでの取組
○採用動向	<p>【求める人材像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶学校の教員などと話をすると福祉は「やさしい人」がいいのではないかという反応が入ってくる。しかし、介護事業は、こちらに非がない場合でも苦情を受けなければいけないこともある。サービス業であるということを考えると、苦情にも対応できる強さを持たなければいけない。そのため、介護人材には、「やさしさ」ももちろん大切であるが、それとあわせて、社会性やトラブルに対応できる力が求められる。言い換えると、精神的なタフさがとても重要である。 <p>【採用状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶今年度は新卒を4人（高卒2人 大卒2人）採用した。 ▶新卒を採用することを念頭に考えている。高卒と大卒はバランスよく採用することを考えているが、計画通りにいかないこともある。（かつては、新卒ではなく中途採用による都度採用ということが多かった）。 ▶なお、中途採用は適宜行っている。 <p>【採用に当たっての課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶新卒採用をしようとする「介護」に対するマイナスのイメージ（つらい、低賃金など）が付きまとう。その原因として、学生本人の先入観に加えて、学校の教員や保護者の先入観によるところも大きい。報道等で3Kの職場といったイメージがあるためと考えられる。そのため、学生本人に限らず指導する学校の教員や保護者にも「介護の職場」を正確に伝える必要がある。 ▶正確に伝えるために、マスコミ等の取材は率先して受けるようにしている。 <p>【採用に向けた取組内容】</p> <p>○合同就職説明会でのブースづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶合同就職説明会等で人が集まるブースづくり、活動を展開 ※詳細後述 <p>○職場体験や実習の積極的受入れ（大学、専門、高校、中学）</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶特に、地元の高校や中学校からの受入れは率先して行っている。「介護」に

	<p>対するマイナスのイメージは高校や中学から植えつけられることから、このころからの対応が重要であるといえる。</p> <p>▶高校からの職場体験を受け入れた際は、引率に来た教員にもいろいろと介護について伝達している。また、担当の教員が変わった後も、情報提供をするようにしている。</p> <p>○市内の老人福祉施設協議会等と連携した新卒者向けのパンフレット作成</p> <p>▶老人福祉施設協議会の委員会の中で、新卒希望者向けのパンフレットを作成した。介護事業者のイメージアップを考えると共に、他事業者と共同でこのようなパンフレットを作成することができた意義は大きいと考えている。</p>
<p>○最も効果が上がっている取組</p>	<p>【具体的な内容】</p> <p>▶合同就職説明会などの会場では「ナンパの場」のようなイメージでとらえて活動している。</p> <p>▶これまでの合同就職説明会での活動は、学生が自分たちのブースに来るのを待っている「待ち」が中心であった。合同就職説明会に行っても、社会福祉法人などの事業者は、雰囲気も暗く、学生から見ればあまり足を運びたくない印象があった。そこで、ブースに立つ職員に、学生に対して積極的に声をかけるように指示した。</p> <p>▶また、学生に配布するパンフレットやブースの側面等には、職員や利用者の写真を掲載し、笑顔で「楽しく働いている」というイメージを伝えるようにした。</p> <p>▶ベストショットの写真を掲載するために、普段から広報担当が何枚も写真を撮っている。撮影の際には、できるだけ本人の了解を得ると共に、同じ場面でも何回も写真撮影をすることで、素人でも素敵な笑顔をとることができる。撮影するのが当法人の広報担当であるため、職員や利用者の笑顔を引き出しやすいのかもしれない。</p> <p>▶職場の写真だけではなく、職員のプライベートの写真なども掲載している。</p> <p>▶加えて、合同就職説明会に参加した人等に対しては、採用試験の内容やちょっとしたヒント、社内での面接の仕方などの情報を提供し、ちょっとした「プレミアム感」を出すよう工夫している。</p> <p>【取組に着手したきっかけ】</p> <p>▶ブースづくりについては、求人情報サイトを運営する会社からアドバイスをもらった。</p> <p>【取組を行う上での課題や苦労した点】</p> <p>▶写真は本当に何枚も撮らないとベストショットは撮れない。何枚も撮影し、</p>

	<p>素敵な写真を撮るように力を入れている。</p> <p>▶当法人は施設が古いため、ハード面で良さを伝えることが難しいことから、「人の良さ」を通じて、当法人の良さを知ってもらえるよう努めている。</p>
○備考	—

○エイチ・エス・エー

項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	▶実施日時：2015年2月16日 10：00～11：30 ▶対象者：株式会社エイチ・エス・エー 代表取締役 田中勉氏 開発促進事業 管理者 松本浩二氏 ▶実施者：株式会社浜銀総合研究所 加藤
○法人概要	▶神奈川県小田原市で訪問介護や通所介護等を展開している民間企業。法人全体の職員数は233名。
○キーワード	▶応募者全員の採用 など
○採用動向	<p>【求める人材像】</p> ▶同社側から特に求めている人材像はない。当社への入社希望があれば、それだけで良い。 <p>【採用状況】</p> ▶2014年度の採用計画については、新卒が3名、中途が7名の計10名を予定している。新卒採用については、すでに決定済みであり、中途についてはこれからの予定である。（※当社における決算月は11月） ▶応募状況については、一度募集すれば、すぐに人が集まる状況である（特に正社員）。応募者数が集まらないということは現状ではあまりない。 <p>【採用に当たっての課題】</p> ▶現状では特段困っていることはない。 <p>【採用に向けた取組内容】</p> <p>○ハローワークの活用</p> ▶採用方法は一般的にハローワークを通じた募集のみである。新規事業を立ち上げた時は求人広告を出すこともまれにある。 <p>○応募者全員採用</p> ▶応募者については、面接を行い、よほどのことがない限り採用する。募集人員数に対して、応募者数が上回った場合は、基本的に先着順としている。ただし、選考に漏れた人に対しても、次回募集がある場合は、声をかけている。
○最も効果が上がっている取組	<p>【最も効果が上がっている取組】</p> ▶応募者全員の採用およびトライアル雇用の実施は採用に一定の効果があると考えられる。 <p>【具体的な内容】</p> ▶よほどのことがない限り、応募者全員を採用する。採用後は3ヶ月間のトライアル雇用期間を踏まえた上で、本人の入社意思の有無を確認後、本採用となる。なお、会社都合で本採用を見送るケースは皆無に近い。

	<p>【取組に着手したきっかけ】</p> <p>➤ 田中氏が前職で「仕事は働かされてやるものではなく、自ら働き、働く喜びを見出さないといけない」と考えていた。その際に自身の理想に合う会社になかったため、同社を創業し、創業当時から現在のような採用を行っている。</p> <p>【取組の企画立案に要した期間・担い手・ターゲット】</p> <p>➤ 上記のような採用方法は、創業前から田中氏が考えており、創業以来、継続している。ターゲット層は特に設定していない。</p> <p>【取組の成果・効果】</p> <p>➤ 会社を設立した当時から取組を実施したため、前後で比較することは出来ない。</p> <p>➤ 応募者を全員採用し、トライアル雇用を通じて、同社と求職者が相互に理解した上で本採用をしているため、やむを得ない事情で離職する人を除き、同社で働くことが嫌になって離職する人はほとんどいない。</p> <p>【取組を行う上での課題や苦労した点】</p> <p>➤ 様々な人が採用されるため、同じ教育・研修を行っていても、個人差がどうしても出てしまう。しかし、これはあくまでも苦労する点であり、課題とは感じていない。</p> <p>➤ 様々な人がいるが、必ずそれぞれ長所があるため、その長所を生かすことが会社全体としての成長につながると考えている。</p>
○備考	<p>➤ 応募者全員の採用という点のみに注目されがちであるが、その背景には田中氏の経営に対する信念（会社はあくまでも社会の一部である等）がある。それゆえ、明確な理念がないまま、表面的な手法だけ模倣しても上手く行かないと考えられる。</p>

○吉祥会

項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	▶実施日時：2014年11月10日 10：00～11：30 ▶対象者：社会福祉法人吉祥会 寒川ホーム 施設長 三澤京子氏 ▶実施者：株式会社浜銀総合研究所 東海林
○法人概要	▶神奈川県寒川町で特別養護老人ホーム等を展開している社会福祉法人。 職員数 96 名。うち正職員 44 名。
○キーワード	▶高校生の新卒採用 など
○採用動向	<p>【求める人材像】</p> ▶初めは誰でも慣れていないのだから、社会人として最低限、人と話をする ことができ、日報などの記録がしっかり書ければよい（最近は文章を書け ない人も多く、仕事や引継ぎを考えると最低限の文章は書けてほしい）。そ れ以外のことは、入社してからから OJT 等を通じて教えることを基本とし ている。 <p>【採用状況】</p> ▶定期的に高卒新卒 3～4 人 大卒 1～2 人を採用している。 ▶新卒者中心の採用であり、中途採用はほとんど行っていない。なお、かつ ては中途採用が人材確保の中心であった。 ▶新卒採用を始めてから離職者が少なくなっており、採用した人材が定着す るという良い循環ができています。 ▶採用後のミスマッチをなくすために、入職前の職場体験を行っている。入 職が決まってから、一定期間当法人へ通勤してもらい、実際に働いていけ そうかを確認している。 <p>【採用に向けた取組内容】</p> <p>○地元高卒者の定期採用</p> ▶ハローワークを通じた高校生向け説明会を実施している。説明会を開催す るにあたり、地元の高校（福祉科、普通科）の教員と接点を持ち続けている。 そうすることで、当法人が求める人材像も伝わりやすくなり、進路指 導の教員から当法人に合う生徒を紹介してくれるようになる。 ▶地元高校にはチラシを配っている。高校側も「離職が少ない」という安心 感から人を紹介しやすくなる。 <p>○職場体験や実習、インターンシップの積極受入れ</p> ▶大学、専門学校、高校、中学校、小学校、幼稚園といった幅広い年代から の職場体験や実習、インターンシップの積極的な受入れを行っている。 <p>○基準以上の人員配置をし、人材育成に力点を置く</p> ▶採用がうまくいくことで、一定の人員を確保できるようになった。その結

	果、人材育成もうまくいくことなり、質も向上している。そういった好循環を生み出せるようになった。
○最も効果が上がっている取組	<p>【取組に着手したきっかけ】</p> <p>➤以前は「即戦力」という名目で、中途採用を中心に行ってきたが、地元の高校の教員と偶然接点を持つ機会があり、それから地元高校への訪問や新卒者の採用が始まった。</p> <p>【取組の工夫】</p> <p>➤関係構築には5年以上かかる。高校の教員は定期的に異動することから、毎年接点を持ち続けるようにしている</p> <p>➤地元の人（できれば周辺10km圏、自転車で通える距離）を採用すると、出産等のライフイベントがあっても長く勤めてくれる（職場復帰も容易）。</p> <p>【取組を行う上での課題や苦労した点】</p> <p>➤高卒採用を開始した5年ほど前は、離職が多かったが、ある程度高い人件費をかけて基準以上の条件で採用をした。その結果、離職が少なくなり、高校の教員にも認められるようになった。そういった好循環を作り出すことに（財務面では）苦労した。</p>
○備考	—

○ケアサービスとも

項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 実施日時：2015年1月8日 14:00～15:30 ▶ 対象者：株式会社ケアサービスとも 代表取締役 海老根 清剛氏 ▶ 実施者：株式会社浜銀総合研究所 加藤
○法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 東京都足立区で小規模多機能型居宅介護を中心に、区内で7事業所展開している株式会社（内訳：小規模多機能型居宅介護が2か所、訪問介護、居宅介護支援事業所、訪問看護、認知症対応型共同生活介護、複合型サービスが各1か所） ▶ 法人全体の職員は125名。
○キーワード	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ハローワーク主催の就職説明会への参加、ハローワークとの関係構築 など
○採用動向	<p>【求める人材像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 社内に人材育成理念を設けており、その理念に合致している人が望ましいと考えている。具体的には、「個々の利用者の声を聞き、その思いを理解した上でケアが出来る」「過去の経験や一つの方法にとらわれない」「広い視野を持ち、変化に対応できる」「介護のプロフェッショナルであることを誇りに思う」「知識と技術の向上に努める」の5つであり、その中でも特に前の2つを重視している。 <p>【採用状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業計画の中に採用計画があるわけではない。ただし、常時1～2名は不足しているので、ハローワークやホームページ等を通じて、募集を行っている。 ▶ 採用の際に資格条件は全く設けていない。無資格の方でも採用後に研修を行い、戦力化を図っている（小規模多機能の特長としては、資格がない人も働けるので、研修があるときには研修を受けていただき、研修がないときは、現場で働いてもらうというスタイルをとっている）。 ▶ 中途採用については、必要に応じて行っている。今年度は常勤ヘルパーを10名採用した。採用ルートについては、縁故が3人、ハローワークからの紹介が3人、自事業所の看板を見て応募してきた方が4人という状況である。当社は比較的人通りが多いところに立地していることから、看板を見て応募してくる人が意外に多い。 ▶ 新卒採用については、今後力を入れていくことを考えており、来年度に2名入社予定である。数年前に縁故により2名採用したが、縁故以外の方法で採用したケースは今回が初めてである。 <p>【採用に当たっての課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 新卒採用については、今後力を入れていく予定であり、現状、特段目に見

	<p>えた課題はない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 中途採用は、介護を行うことに高い意識を持っている人を採用することに苦労している。(定着という観点からは縁故の採用の方が良いと感じる)。 ▶ 当社はほとんどが中途採用であるが、他の事業所を経験してから当社に来る方については、他事業者の条件が良いとすぐに転職する傾向が見られる。 <p>【採用に向けた取組内容】</p> <p>○高校・専門学校への求人</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 今年度は、当社創設以来、足立区内の高校に対して、求人票を提出。また、介護福祉士の養成学校にも求人票を提出した。 ▶ 加えて、高校の進路指導担当者と面会し、当社の事業のPRを実施した。ただし、今回が初めてだったこともあり、生徒が関心を持ちそうな項目(会社の魅力や育成、研修方法等)についてはPRできなかった。 ▶ ハローワーク主催の就職説明会に参加。参加した高校生は50名で、福祉事業者は当社を含めて2社であった。当社としては、誰も来ないのではないかと考えていたが、6名が当社のブースに立ち寄ってくれた。介護事業を希望した理由について聞くと、「親が介護職である」「家族が介護を受けていて、カッコいいと思った」といった声が聞かれ、介護に関心がある人が身近にもいることが分かった。 <p>○ホームページの内容の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ホームページの内容を充実させることや、更新を頻繁に行うことにより、学生の当社に対する関心を持ってもらえるようにしている。実際に当社における介護技術のPRを行ったところ、そのホームページを閲覧し、当社に関心を持った学生も若干名いた。
<p>○最も効果が上がっている取組</p>	<p>【最も効果が上がっている取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ハローワーク主催の就職説明会へ参加し、学生に当社を知ってもらう機会ができた。 <p>【取組のきっかけ、経緯】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ハローワークから声がかかり、ハローワーク主催の就職説明会に参加した。今後はパンフレット等やブースの作り方も工夫する必要があると思うが、今回は初めてだったこともあり、特段目立つようなことはしなかった。 ▶ 単に説明会に参加しただけでは人は集まらないので、当社が他社に比べて強みを有している点や入社1～3年目の具体的なキャリアパスに関するパンフレットを配布し、学生にPRした。 ▶ 取組の動機は、定着の観点から中途採用者よりも新卒採用者の方が望ましいと考えたからである(中途の場合は、定着が進まないという課題があった)。また、介護の質が求められている時代になってきており、当社で人材

	<p>の質を高めるには、長く働いてもらい、継続的に教育をしていくことが重要と考えたからである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 新卒の場合は、高卒を想定していたため、求人票の提出等でハローワークに助力を頂いた。 ▶ 新卒採用に関しては、長年、頭の中に描いていたが、具体的な行動を行ったのは昨年頃からである。 <p>【取組の成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 成果については6名ほど学生が集まった。これは当社が思っていたよりも人数が集まったと感じている（当初は誰もブースに来ないと想定していた）。 ▶ そのうち、4名が当社に応募。面接を行い、最終的には2名に内定を出した（当社の求める人材像にマッチしていたならば、4名全員内定を出すことも考えていた）。当社のキャリアパスについてのPRが上手く行ったのではないかと分析している。 <p>【取組の工夫】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 今回の取組を行う上で、何らかの当社の強みになる点をPRしないと、学生は応募してくれないと考えた。そのため、新卒者のための研修制度を新たに構築しなければならなかった点が苦勞した点と考える（採用そのものというよりは、採用するために当社の強みをどのようにPRするかで少し苦勞した）。 ▶ 採用そのものについては、当初は最悪のケース（応募者なし）を想定していたため、今回に関しては課題と感じた点はない。ただし、学校の就職担当教員とより深い関係が構築することが出来れば、学校側から学生を当社へ紹介してもらえるとといったケースも考えられる。学校との関係強化が今後の課題である。
○備考	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 今後は、（ホームページのより一層の充実、定期的な学校訪問等）様々な面の充実を図り、新卒者の確保に努めていきたい。

○京急ライフサポート

項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	<ul style="list-style-type: none"> ▶実施日時：2014年12月17日 14：00～15：30 ▶対象者：京急サービス株式会社 業務統括本部生活支援事業部介護事業担当 課長 高橋雅恵氏、管理者 吉田綾氏 ▶実施者：株式会社浜銀総合研究所 加藤 ▶オブザーバー：介護労働安定センター神奈川支所長 野村氏
○法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ▶京急グループの1つである、京急サービス株式会社の生活支援事業部の介護事業を担う事業所（事業所名は京急ライフサポート上永谷）。神奈川県横浜に立地し、主に事業所所在地の港南区をエリアとして、訪問介護を展開している。事業所は1事業所のみであり、利用者数は90名程度（介護予防含む）。 ▶事業所の職員は43名。うち、正規は6名。
○キーワード	<ul style="list-style-type: none"> ▶グループ会社の施設を活用したチラシによる周知
○採用動向	<p>【求める人材像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶分単位で利用者宅を訪問するため、時間に正確なことが重要（早すぎても遅すぎてもいけないという意味）。 ▶加えて、対人サービスなので、相手に良い印象を与えるために、優しさや温かみを感じる人を求めている。 ▶資格についてはヘルパー2級、あるいは初任者研修の資格が必要。無資格者の場合、当事業所では採用しないが、状況に応じて、当社の家事代行事業を紹介する場合がある。 <p>【採用状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶正規職員の募集は無く、現状は非常勤ヘルパーのみ募集している。採用については、上手く行っているというよりは、さほど困っていないという感覚である。 ▶現状でも1か月に1～2人は応募が来ている。当社に応募する方は、ポスターやチラシを見た方がほとんどである。応募者の特徴としては、ポスターやチラシを掲示している横浜市南部からの応募が多い。 ▶採用方法は面接のみであり、事業担当課長と管理者の2名で行い、採用を決定する。 ▶2014年1～12月の動向は入職者数が11名に対し、退職者数が9名である。 <p>【採用に当たっての課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ヘルパーについては、ある程度採用が上手く行っているため、特段課題と感じている点はない。 ▶ただし、常勤職員（サ責）については、当社の非常勤ヘルパーに声をかけ

	<p>ているが、時間的な制約等から引き受けていただけないケースが多い。</p> <p>➤ 給与は他社よりは高いわけではないため、男性の方が面接に来られても、条件面で折り合いがつかない場合がある。ただし、この点についてはさほど問題とは感じていない。</p> <p>【採用に向けた取組内容】</p> <p>➤ グループ会社の乗客施設等に、人材募集のポスターを掲示したり、チラシを配置している。</p>
<p>○最も効果が上がっている取組</p>	<p>【最も効果が上がっている取組】</p> <p>➤ グループ会社の施設に人材募集のポスター掲示やチラシの配置を行ったことにより、応募者数が増加した。</p> <p>【具体的な内容】</p> <p>➤ グループ会社の経営するスーパー等、人が集まるところに人材募集のポスターを掲示したり、チラシを配置している。</p> <p>➤ チラシについては、手に取った人が当社に関心を持つように工夫しており、不定期ではあるが、掲載する内容の変更や当社の強みを強調するなど、改善している。</p> <p>【取組に着手したきっかけ】</p> <p>➤ 事業拡大を考慮した時に、当時の職員数では拡大が難しいと考えたためである。</p> <p>➤ 求人広告やハローワークを活用して募集をしていたが、人材が集まらないため、新たな手法を模索していた。</p> <p>➤ その際に、当社の別事業で、グループ会社の施設にチラシを配布し、一定の効果が得られていたことから、当事業でも実施するに至った。</p> <p>【取組の企画立案に要した期間・担い手・ターゲット】</p> <p>➤ 2年ぐらい前から、グループ会社の施設へのポスター掲示やチラシの配置に力を入れている。</p> <p>➤ ターゲットは非常勤のヘルパーが対象である（当社においては、常勤は社内の非常勤から採用するという形をとっているため、常勤の募集は行っていない）。</p> <p>【取組の成果・効果】</p> <p>➤ チラシを配置して以降、応募者数が大幅に増加した。具体的な数値は把握していないが、本取組以降、明らかに電話での問い合わせ件数が増えた（京急沿線の横浜南部からの応募が大幅に増加）。</p> <p>➤ 応募者の年齢も当取組を行う前に比べて、若干ではあるが、若返った。</p> <p>【取組を行うでの課題や苦勞した点】</p> <p>➤ チラシを施設に配置した後のメンテナンス（チラシの汚損防止・汚損した</p>

	チラシの交換、内容の更新等)の必要性が出てくる点が課題である。
○備考	—

○湘南育成園

項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 実施日時：2015年1月19日 14:00～16:00 ▶ 対象者：社会福祉法人湘南育成園 施設長 Matthew W. Karasch 氏 ▶ 実施者：株式会社浜銀総合研究所 田中 ▶ オブザーバー：介護労働安定センター神奈川支所長 野村氏
○法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 神奈川県内で特別養護老人ホームやデイサービス、ショートステイ等の介護事業を展開している社会福祉法人。 ▶ 法人全体の職員数は100名。 ▶ 特別養護老人ホームの定員は70名で、短期入所の利用者数は18名となっている。一方、デイサービスの利用者数は1日平均24～25名。
○キーワード	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 口コミによる紹介、地域での評判 など
○採用動向	<p>【求める人材像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 介護を行うという心構えとコミュニケーション能力があれば、高齢者や障害者、外国人でもこだわりはない。 <p>【採用状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 2014年度は5名採用したが、全員口コミで当法人の評判を聞き、応募してきた方である。なお、面接に来たのは10名程度である。新卒と中途どちらかを重視しているわけではないが、2015年度については2人の新卒者に内定を出している。 ▶ 応募者としてはほとんどが口コミによるものである。口コミにより当法人を応募する方が多い理由としては、職員が働きやすい環境づくりや成長に向けた支援を手厚く行っているためと考えている。 ▶ 採用においては、履歴書を送付してもらった後、選考プロセスに入る前の段階として、3日間の職場実習を必須としている。その後の選考プロセス（面接）に進むかどうかは法人側だけで判断を行うわけではなく、求職者側にも判断してもらっている。 ▶ その後の面接については、施設長が中心となっており、そこで採用の有無を決定している。現状、当社では職員が充足しているため、評価は厳しくしている。 ▶ 求める人材像については、基本的な要素（介護を行うという心とコミュニケーション）が備わっていれば良いという考えであることから、日本在住の外国出身者等も採用している。外国出身者の採用方法については、外国出身者専用の見学日を設けた上で、当法人に応募した方に対して、日本語のテストを実施し、その結果によって、職場実習へ進んでもらうか否かを判断している。ただし、外国出身者採用枠などを設けているわけではなく、

	<p>また、外国出身の方だからと特別視してもいない。あくまでも職場の仲間として、ひとりの職員として一緒に働きたいか否かという点を重視した選考を行う。</p> <p>【採用に当たっての課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 今後、高齢者の増加や生産年齢人口の減少が進む中で、採用環境が改善する可能性は低いと考えている。 ▶ 現状は採用に関してはそこまで問題とは感じていないが、いずれ採用環境が悪化することも十分に考えられる。その際に事業継続に耐えられるだけの人材の育成が必要であると考えている。 <p>【採用に向けた取組内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 学校訪問やホームページ、ハローワーク、折込チラシ、職員による口コミなど様々な手法で採用を行っている。 ▶ 今年度は学校訪問に力を入れて、毎月、周辺の学校に当法人の資料を送った結果、見学を希望する学生が来て、選考段階を経て内定を出した。
<p>○最も効果が上がっている取組</p>	<p>【最も効果が上がっている取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 採用に向けた取組としては、様々な方法を実施しているが、一番効果的なのは「口コミによる紹介」や「地域での評判」によるものである。この方法以外については、目に見える効果があまりないと感じている。 <p>【具体的な内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 口コミによる紹介や地域での評判で当法人が注目される理由としては、職員の処遇の改善や育成体制を充実させ、職員を大事にするという風土があるからと考えている。 ▶ 処遇改善については、給料面や休暇の取得に力を入れている。例えば、職場は1か月の公休（10日間）を全て取得しているほか、夜勤明けの日は公休を取っていただくことを当然としている。 ▶ 育成面については、職員を大事にするという方針のもと、様々な育成に向けた取組を進めている。例えば、新しいスタッフに対しては、3か月間みっちりOJTを実施するほか、資格取得の費用負担も行っている。また、半年ごとに職員自身に目標および計画を立ててもらい、3か月経過した頃に中間報告を行い、目標に対する進捗よく状況確認や助言等を行っている。 ▶ （全体的に）職員が転職する理由としては、金銭的な面もあるが、「休みが取れない」「勉強ができない」という要因が大きいので、当法人では離職を引き起こす要因への対応策をとっている。 ▶ こうした組織風土の良さが地域や他法人の介護職の間で良い評判として広がっていると考えている。

	<p>【取組に着手したきっかけ】</p> <p>➤ 一時期、離職者が多く、経営が成り立たない時期があったため、その立て直し策として、育成や処遇改善に力を入れたことがきっかけである。</p> <p>【取組の企画立案に要した期間・担い手・ターゲット】</p> <p>➤ 時期としては、数年ぐらい前から育成や処遇改善に力を入れている。育成や処遇改善については、明日即時に行えるものではなく、長い時間をかけて取組むことが必要である。また、その効果が目に見えて出てくるにも時間を要する。</p> <p>【取組の成果・効果】</p> <p>➤ 当法人の評判を聞いた他法人の職員が当法人を応募するケースが増えている。介護職は同じ地域内の介護職との付き合い、インフォーマルなネットワークがある。そのネットワークの中で良い評判が流れれば、現状に悩む介護職を引き付けることにつながる。</p>
○備考	<p>➤ 最初、外国出身者を採用した際に、日本語が全く出来ない方を採用したことから、職場内で混乱が生じた。</p> <p>➤ 上記を踏まえ、施設内で日本語の授業を実施することとした。これにより、一時的に他の職員の負担が増したが職員間で協力する風土が出来た。</p> <p>➤ 心のこもった上質なサービスを提供するためには職員の満足度を上げることが必要である。満足していないと職員自体が燃え尽き症候群になってしまい、離職の原因となる。また、サービスの質にも影響が出る。</p>

○二津屋福祉会

項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	▶実施日時：2014年12月8日 10：00～11：30 ▶対象者：社会福祉法人二津屋福祉会 特別養護老人ホームロゼホームつきみ野、施設長 大谷誠氏、 事務長 大谷晶浩氏 ▶実施者：株式会社浜銀総合研究所 加藤
○法人概要	▶神奈川県大和市で特別養護老人ホームや通所介護等を展開している社会福祉法人。法人全体の職員数は110名。うち、正規は50名。
○キーワード	▶無資格・未経験者の採用 など
○採用動向	<p>【求める人材像】</p> ▶介護技術が進歩している点や、介護職という専門職である点から、常に向上心がある（自己研鑽できる）ことを最も必要な条件としている。 ▶また、施設内でのチームプレイが重要となることから、協調性がある人を求めている。 <p>【採用状況】</p> ▶新卒者については、毎年2～3名採用しており、いずれも当法人の想定どおりの人数である。 ▶採用のツールとしては、ホームページの他に、求人情報サイトを活用している。同サイトに情報を出すと、全国から応募が来るが、当法人は特に職員寮があるわけではないので、近隣の方以外はお断りしている。 ▶一方、中途採用については、利用定員とのバランスを考慮して、補充が必要な時のみに募集する方針を行っている。また、非常勤についても状況に応じて募集をかけており、通年採用というわけではない。 ▶当施設の人員配置は国が指定する人員配置基準(3:1)に対して、2.4～2.5:1と手厚くなっており、職員にとっては働きやすいのではないかと思う。 <p>【採用に当たっての課題】</p> ▶当該地域ではサ高住が新設されるなど、人材ニーズが増加していることから、人材の確保が徐々に難しくなっている。 ▶当施設の立地場所は駅から近いので、その点は他の施設に比べると強みがある。しかしその一方で、横浜市や東京都町田市との市境のため最低賃金と介護保険における級地の動きによっては、他の地域より不利な状況になる時がある。 <p>【採用に向けた取組内容】</p> ▶ハローワークや折込チラシ、求人情報サイト、フリーペーパー、ホームページなどの様々な媒体を利用して募集を行っている。

	<ul style="list-style-type: none"> ▶今年度からはインターンシップも実施している。 ▶職員の出身校に対して求人票を送っている。 ▶特に募集にあたり資格や経験を設けていないため、無資格、未経験の方も募集している。
<p>○最も効果が上がっている取組</p>	<p>【最も効果が上がっている取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶どの取組もそれなりに成果が出ていると考えられるが、無資格、未経験の方を募集している点が、採用に関しては一番効果があるのではないかと考えている。 <p>【具体的な内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶無資格、未経験の方でもやる気がある（自己研鑽ができる）方については、積極的に採用する方針をとっている。なお、従来の採用条件はヘルパー2級以上の資格が必要であった。 <p>【取組に着手したきっかけ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶平成20年度に横浜で特養が大量に新設されたことにより、多くの職員が流出し、人材難となった。また、新たに雇用してもすぐに退職するという流れがしばらく続き、人材に関しては危機的な状況であった。 ▶当時は猫の手も借りたいという状況であり、人材コンサルタントに相談したところ、資格のある人を募集していたら、いつまでたっても人材は確保できないという助言があり、社内で協議した結果、無資格・未経験の方を採用して、内部で育成するという方針をとるようになった。 <p>【取組の企画立案に要した期間・担い手・ターゲット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶企画の立案は当時の施設長が行った。当時の危機的な状況をよく認識しており、人材確保の必要性に迫られた立場であった。 ▶また、無資格者等の社内での教育研修制度を構築するため、元職員で看護師の資格を持っている方を、教育担当（さわやかサービス指導室長）に任命した。加えて、研修担当の非常勤を雇用し、現場の職員にかかる（教えるという）負荷を軽減させた。 ▶無資格・未経験の方が実際に1人前になるには半年程度の研修が必要である。そのため、教育制度を構築していないうちは、無資格・未経験者を採用しても現場を任せることができず、教育制度の構築を踏まえると、立案から実行までは1年程度かかった。 <p>【取組の成果・効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶無資格・未経験者の採用にまでターゲットを広げたことで、多少ではあるが応募する人が増えた。当法人としても、（人がいないから）とりあえず資格があるから採用するという動きから、多くの応募者から人選することができるようになり、質の良い人材を確保することが出来るようになった。

	<p>【取組を行う上での課題や苦労した点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 仕事がなく、生活のために応募する人が増えた印象がある（介護に対する思い入れがない方も中にはいる）。本来は介護の仕事に誇りや向上心を持って欲しい。 ▶ 本来は細かく注意したいが、あまりきつい言い方をすると、職員が辞めてしまうリスクがあるため、職員に気を使ってしまう（利用者本位から職員本位になってしまう）。 ▶ 採用は上手く行ってもその後の研修や教育が上手くいかなくなり、その結果、離職してしまうという危険性は常にある。 <p>【取組内容の変化の有無とその内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 当時はとにかく人材を確保したかったことから、新卒に限らず、中途や他業種から来た方も積極的に採用した。 ▶ これまでは特に人材採用のターゲット等を変更していないが、今後の介護保険制度の改定内容によっては、方針を変更することも考えられる。
○備考	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 当法人の強みは、新人に対する研修体制が構築されていることである。 ▶ 教える職員がいないと、未経験者の方が入っても、すぐに辞めてしまう可能性が高い。単に無資格者を採用しても、教育体制が整っていないと意味がない。

○やさしい手

項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	▶実施日時：2015年1月22日 13：30～15：30 ▶対象者：株式会社やさしい手 管理本部 人事部 総務部 部長 高橋紀夫氏 ▶実施者：株式会社浜銀総合研究所 田中
○法人概要	▶東京都目黒区に本社があり、訪問介護を中心に居宅介護支援、デイサービス、ショートステイ、サービス付き高齢者向け住宅等の事業を行っている民間介護事業者。事業は全国で展開。 ▶職員数は、法人全体で5,559名。うち、正規職員は1,028名。
○キーワード	▶採用プロセスの短縮化、給与査定制度の構築
○採用動向	<p>【採用状況】</p> ▶新卒者、中途採用者いずれも多数採用しているが、中途採用者の人数が多い。中途採用については、有資格者が中心である。 ▶今年度の中途採用の予定者数は200名であり、うち、正規職員は171名の予定である。一方、新卒者については大卒50名程度となっている。内訳を見ると、半数程度は福祉系学部で介護福祉士等を所有している方であり、残りは福祉以外の学部である。 ▶高卒は現状のところ採用していない。専門学校生については年に数名程度採用している。 ▶新卒で福祉系の資格を所有していない人については、内定から入社するまでの間に初任者研修を受講してもらっている。 ▶採用プロセスに関して、新卒採用では、まず、会社説明会に参加してもらい、その後、選考に進みたい学生を対象に、筆記試験、2回の面接を経て内定となる。 ▶中途採用については人事部で応募を受け付けた後に、現場の事業所に振り分けて、現場職員が第1次面接を実施し、その後、人事で面接を実施した上で、内定を出していた。しかし、応募から内定までに時間を要すること等から採用プロセスを短縮化する取組を始めた（後述）。 <p>【採用に当たっての課題】</p> ▶サ高住等の営業職を採用する際に、他業種に比べると給与面で不利な部分があること等から募集しても求人が集まらない。 ▶今年度は新卒者の応募が少なく感じた。エントリー件数は例年通りだが、説明会に参加する方が少なかった。また、新卒者の内定辞退率が例年より高かった。例年では5割程度だが、今年度は6割となっている。 ▶また、業界全体のイメージからか、本人が入社を希望しても保護者が入社に反対するケースも見られる。

	<p>▶ 異業種などの大企業が採用数を増やしていることから、合同就職説明会に出展しても、開場から1時間ぐらいは人が集まらない状況となっている。</p> <p>【採用に向けた取組内容】</p> <p>▶ 新卒者向けについては、会社案内パンフレットの作成をしているほか、求人情報サイトを活用している。また、学校訪問や合同就職説明会に出展しているほか、ホームページ上での募集など、あらゆる手段を用いて採用活動を行っている。</p> <p>▶ 求人情報WEBサイトについては、エントリー数自体は1,000件以上であり、そのうち会社説明会へ参加するのが500件となっている。</p> <p>▶ 女性が多い業界であることから、ワークライフバランスを意識した説明会を行ったり、1日3~4か所の事業所を見学する機会を会社説明会のメニューに入れ込むなど、説明会プラスアルファの取組を行っている。</p> <p>▶ また、内定後の辞退防止のために、内定者向けの交流会や現場見学会を実施している。</p> <p>▶ 県外就職意向の強い沖縄県や地方での採用活動も積極的に実施している。</p> <p>▶ 中途採用者向けについては、応募から内定までの期間の短縮化（2週間から3日）や、前職との給与格差を縮小する給与査定制度などを導入している。</p>
<p>○最も効果が上がっている取組</p>	<p>【最も効果が上がっている取組】</p> <p>▶ 中途採用における応募から内定までの期間の短縮化（2週間から最短3日へ）と給与査定制度については、一定の効果が始めている。</p> <p>1. 応募から内定までの期間の短縮化</p> <p>【具体的な内容】</p> <p>▶ 応募が来たら、管理者と人事と一緒に面接を行い、面接後にすぐに合否を決め、最短3日で採用結果を通知するようにしている。</p> <p>【取組に着手したきっかけ】</p> <p>▶ 従来だと、応募から内定までの期間は概ね2週間であった。ただ、求職者は他の事業者の採用面接も受けており、2週間という時間的なロスの中に他の事業者での採用が決まったため、途中で辞退されるケースが多くみられたことが大きな要因である。</p> <p>2. 給与査定制度の導入</p> <p>【具体的な内容】</p> <p>▶ 前職との給与差が原因で内定を辞退されることを防ぐため、評価の高い人材については高い給与水準で採用している。具体的には、面接等を通じて、リーダークラスの人材として活躍できそうかどうかを判断した上で入社後もリーダー人材として活躍してもらえると評価できれば高い給与水準で採</p>

	<p>用している。その後（入職後）については毎年の評価で給与の増減を決定する。</p> <p>【取組に着手したきっかけ】</p> <p>➤ 以前の中途採用においては、求職者ごとに能力や経験に違いがあっても、同一職種であれば能力等の差に関わらず、同一の給与額を提示していた。そのため、優秀な即戦力となる人材に内定を辞退されることも多かった。</p> <p>【取組の成果・効果】</p> <p>➤ 2014年11月から取組を行ったことや応募後のプロセスの変更ということもあり、応募件数自体はさほど変化はない。</p> <p>➤ ただし、辞退率は少し低下してきている。取組前では応募者数のうち5割が応募から内定までの期間で辞退していたが、取組後は辞退率が4割前後まで低下している。</p> <p>【取組を行う上での課題や苦労した点】</p> <p>➤ 是非とも採用したいという人材は即時に内定を出すことが可能であるが、判断に迷う人に対しては、もう1回面接を実施するケースもあり、簡単に短縮化が図れない場合がある。</p>
○備考	<p>➤ 新卒者についても、応募から内定の短縮化については検討したが、新卒者は採用の段階が少ないと、逆に（当社の）選考に不安を感じる可能性が高く、内定を辞退されるリスクがあるため、現状は行っていない。</p>

○山中福祉会

項目	ヒアリング内容（要旨）
○実施日時	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 実施日時：2014年12月8日 14：30～16：30 ▶ 対象者：社会福祉法人山中福祉会 特別養護老人ホーム和喜園、施設長代理 石井康愛氏、 総務課 主任 隈元さちえ氏 ▶ 実施者：株式会社浜銀総合研究所 加藤
○法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 神奈川県大和市で特別養護老人ホームを中心に多くの介護事業を展開している社会福祉法人。法人全体の職員数は152名。うち、正規は57名。
○キーワード	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 学校訪問による就職担当との関係構築
○採用動向	<p>【求める人材像】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 利用者（高齢者）が好きであり、利用者のためにお手伝いしたいという考えを持つことが最も重要である。反対に、いくら介護技術があっても、利用者のためという観点が無い方は当法人の考えとは異なるのでお断りしている。 ▶ 加えて、創造力が豊かで気づきがある方も求めている。 <p>【採用状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 来年度は計画通り新卒者6名（専門学校卒が2名、高卒が4名）が当法人に入職する予定である。昨年度は5名であったが、全員が高卒であった。 ▶ 採用状況を総括すると、昨年は量を確保、今年は量・質いずれも想定どおりであり年々良くなっている。 ▶ 中途採用に関しては、必要に応じて募集している。 ▶ 新卒・中途問わず施設見学された方のうち、8割は当法人に応募している。 ▶ 選考方法は小論文と面接を行う。面接では求める人材像を踏まえ、見極めを行っている。 ▶ 施設見学の際に、見学者のコミュニケーション力や行動を見て、採否を判断することもある。 <p>【採用に当たっての課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 数年前までは新卒の採用を行うことが非常に難しかったが、現状ではそれなりに応募者がいるため、採用そのものについては大きな課題は感じていない。 ▶ 資格の有無を採用条件に含めていないため、入職後の最初の立ち上がり部分で資格の有無による介護技術レベルの差が大きいことが課題である。 <p>【採用に向けた取組内容】</p> <p>○地域の学校訪問</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 3年前から地域の福祉系学校（高校や専門学校、短大、大学）を積極的に

	<p>訪問して、就職担当の教員との関係構築に努めている。また、就職担当の教員が集まる会合に参加して、当法人について積極的にPRしている。</p> <p>○ホームページやパンフレットなどのPRツールの充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ホームページやパンフレットを充実させて、少しずつ外に向けてPRしている。 ▶ 介護職員初任者研修講座を運営している事業所に電話し、求人情報を提供するための説明時間をもらえるよう依頼し、そこで求人説明を行っている。 <p>○実習生の受入れ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 社会福祉系大学の実習生も1年前から受入れはじめており、年間で30人ほど受入れている。
<p>○最も効果が上がっている取組</p>	<p>【最も効果が上がっている取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ どの取組もそれなりに成果が出ているが、新卒採用に向けた学校訪問（特に高校）が最も効果が大きいと認識している。 <p>【具体的な内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 3年前から地域の学校（高校や専門学校、短大、大学）を積極的に訪問して、就職担当の教員との関係構築に努めている。 ▶ 訪問活動のピーク時には1か月間で高校や専門学校を約30校程度訪問する。 ▶ 具体的な訪問のエリアとしては、神奈川県の中核部及び、横浜市、川崎市の一部である。基本的には福祉に関する学科を設置している学校が中心だが、普通科でも介護に関心がある学生がいれば、その学校に出向き、就職担当の教員と面会するようにしている。 <p>【取組に着手したきっかけ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 6年前にユニットを増設した時、数十人規模で採用する必要があり、採用について真剣に考えたことが大きなきっかけである。 ▶ 現在、当施設の中心的な職員は専門学校卒の新卒者であり、彼らの姿を見て、新卒者が今後法人を運営するために大きな力となると感じた。 ▶ それまでは中途採用がほとんどであった。中途採用者の特徴としては、介護技術はあるものの、リーダーになりたがる人が少ないという特徴が当法人にあった。 ▶ 厚労省の介護職員処遇改善交付金制度（当時）が出来たことも人材採用や育成を考える1つのきっかけとなった。 <p>【取組の企画立案に要した期間・担い手・ターゲット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 企画自体は6年前から考えていたが、採用後の定着体制も考慮したことから、準備期間3年（教育する職員の育成）を経て、3年前から実施した。 ▶ 企画立案は施設長代理の石井氏。特に外部のコンサルタントは活用せず、

	<p>石井氏自身で準備した。</p> <p>➤現在は4名で学校訪問を定期的に行っており、エリアや学校種類（大学、高卒、専門学校）を分担している。</p> <p>【取組の成果・効果】</p> <p>➤学校訪問を始めてから、当施設を見学する方が少し増えた印象がある。この背景には、学校の就職担当の教員が学生に当施設を紹介して頂けていることがあるのではないかと。</p> <p>【取組を行う上での課題や苦労した点】</p> <p>➤教員は授業があるため、忙しい方が多いことから、法人のことを説明する時間がなかなかもらえない。</p> <p>➤加えて、介護事業について把握していない教員も多いことから、介護に関する基礎的な知識から教えないと、採用の話まで進まないこともある。</p> <p>➤最初の頃はどこに行けばよいか検討もつかなかったため、飛び込み営業のような形で学校を訪問した。そのため話を聞いてもらえないケースも多かった。定期的に足を運ぶことにより、徐々に話を聞いていただけるようになった。</p> <p>➤卒業生が入職後すぐに退職すると、その学校の教員の法人に対する印象が悪くなる。そのため、定着も見据えなければいけない（定着策にも力を入れる必要がある）。</p> <p>【取組内容の変化の有無とその内容】</p> <p>➤教員に説明するパンフレットの「見栄え」を改善した。「見栄え」を改善することによって、当法人に関心を持つ教員も増えてきた。</p> <p>➤毎年継続して訪問することにより、徐々に話に耳を傾けてくれる教員も増えてきた。</p>
○備考	<p>➤新人研修のマニュアルの内容が充実していることが、他の事業者に比べて強みであると考えている。この強みがあるからこそ、学校を訪問して、教員に自信を持って当法人についてアピールすることができる。</p> <p>➤入職後や内定段階の様子を教員に報告している。定期・随時に卒業生様子を報告することにより、教員に安心感を与えることができる。現時点で目に見える効果はないが、今後の学生の紹介につながると考えている。</p>

(3) ヒアリング依頼状

平成●年●月●日

●●●● 御中

公益財団法人介護労働安定センター

介護事業所における人材確保に関する実態調査・研究へのご協力をお願い

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」の特別調査といたしまして「介護事業所における人材確保に関する実態調査・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、介護事業所における人材確保が大きな社会問題となっており、当センターが実施した「平成25年度介護労働実態調査」の結果によれば、人材に不足感を抱いている事業所が全体の56.5%に上っています。

人材確保において問題が生じている要因は複数のものがあると考えられますが、上記調査によれば、特に「採用が困難である」との回答が7割近くに上っており、人材の定着もさることながら、採用面での難しさが人材不足につながっている可能性が強く示唆されています。

そこで本調査・研究では、人材の採用において先進的な取組み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、その調査結果を報告書として取りまとめ、その成果の公表を通じて、広く全国の人材確保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、研究の趣旨をご理解の上、ヒアリング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「介護事業所の採用に関する調査（事前調査票）」にご回答をいただき、**ご協力をお願いした日から1週間程度を目安に下記の調査業務委託先（横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。ご回答の後、本件の調査実務を委託しております（株）浜銀総合研究所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 「介護事業所における人材確保に関する実態調査・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：050-3535-9463） （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
 - ◎介護事業所の採用に関する調査(事前調査票)・・・・・・・・・・・・・・・・・・1部
- ※ヒアリングシートにつきましては、後日、お送りさせていただきます。

【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：平成 26 年 9 月から平成 27 年 1 月頃を想定
- 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：介護人材の採用に向けて積極的な取り組みを実施されている**事業所の管理者の方**あるいは**法人経営者、法人の職員採用のご担当者様**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者がお伺いし、聞き取り調査を実施いたします。
- 調査目的：採用に関する好事例情報の収集、情報をベースとした報告書、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「介護事業所の採用に関する調査（事前調査票）」にご回答の上、浜銀総研宛に回答シートをメール、FAX 等で返送（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者がお伺いし、ご回答をいただいた調査票の内容および別添ヒアリングシート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、ご協力をいただいたご担当者様に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、調査を通じて入手した情報に関しましては、皆様方のご承諾、事前の掲載部分の原稿等のご確認をいただくことなく公開することはございません

以上

(4) ヒアリングシート

●●●年●月

お伺いしたい内容（ヒアリング項目）

1. 直近の採用動向
 - ①御社が求める人材像について
 - ②本年度の採用計画と採用状況について
 - ③採用数を決定する要因・理由
 - ④採用にあたっての課題について
 - ⑤採用に向けた取組み内容について（全体像）
 - ⑥直近3年程度において最も効果が上がっている採用に関する取組みについて（教員との関係構築、広告宣伝、リクルーター制度など）

2. 上記1⑥でお挙げになられた取組みについて
 - ・本取組みの具体的な内容
 - ・本取組みに着手されたきっかけ・問題意識・実施開始時期
 - ・本取組みの企画立案に要した期間と企画立案の担い手、現在の担当部署（ご担当者）
 - ・本取組みが対象とするターゲット層（新卒・中途、資格状況、年齢、介護経験など）
 - ・本取組みを実施する上で必要になったコスト
 - ・対象ターゲットへの訴求ポイント
 - ・本取組みの成果・効果（応募数、採用数、説明会参加者数、エントリー数など）
 - ・本取組みの優位性（他の施策と比較した場合）
 - ・本取組みを行う同業他社との差別化のポイント
 - ・本取組みを行う上での課題・最も苦勞された点
 - ・取組み内容の変化の有無とその内容
 - ・取組みに関する求職者の評価、社内評価

3. その他、採用数を確保するために力を入れている工夫・しくみについて

以上

(5) 簡易アンケート調査票

平成●年●月

●●● 御中

介護事業所の採用に関する調査（調査票）

【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、人材の採用に積極的に取り組まれている**事業所の管理者の方、法人の採用ご担当者様**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、**平成26年8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	
	都道府県	市区町村
事業所		

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。（主たるサービスに◎、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**における平成26年8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（平成25年8月1日～平成26年7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過不足の状況について

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. やや不足」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（ ）

当該事業所における職員の採用について

7. 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： ）
----------	-----------	-------------------

8. （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	

9. 当該事業所において主たる採用のターゲットとして設定をされている人材を教えてください。（自由回答）

（福祉系新規学卒者、介護未経験者、潜在有資格者など）

10. 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（口コミ等）
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（ブログ等含む）
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. 若手職員によるリクルーター活動
9. 他事業者との合同就職セミナー	18. その他（ ）

11. 問 10 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			

12. **当該事業所**において特徴的な募集の方策がありましたら、ご記入ください。(自由回答)

13. **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）	8. 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	9. 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	10. 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	11. 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）	12. その他（)
6. 地域における自社のブランド力の向上	13. 特に何も行っていない
7. 地域の学校等での寄付講座の実施	

14. 問 13 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			

15. **当該事業所**において特徴的な採用のための工夫がありましたら、ご記入ください。(自由回答)

16. **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. 地域の事業者団体・専門職団体の活動への参加	
13. その他（)	
14. いずれも行っていない	

17. **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

18. **当該事業所**において地域との関係が採用につながった事例等がありましたら、ご記入ください。
（自由回答）

--

19. （上記にご回答いただいたもの以外に）**当該事業所**において実践されている人材確保のための独自の取り組みがありましたら、ご記入ください。（自由回答）

--

【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。

【調査業務委託】

株式会社浜銀総合研究所

平成26年度介護労働実態調査（特別調査）

**介護事業所における人材確保に関する実態調査・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

