

資料提供
平成 27 年 8 月 28 日

(公財) 介護労働安定センター
業務部 雇用管理課
あまがひ 雨谷、横田、佐藤
TEL 03-5901-3041 (代表)
050-3535-9460、9463、9426 (直通)

一 平成 26 年度介護労働実態調査(特別調査)について一 ～人材の採用を効果的に進める上でのポイントを整理～

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課題となっています。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ます。

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、介護労働安定センター（以下「当センター」という。）においても取り組むべき課題として重視しており、介護事業者の雇用管理改善として様々な事業を行うとともに当該テーマに関する調査・研究を実施しています。直近の平成 25 年度に行った調査・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』として公表しました。

この結果を踏まえ、本年度の本調査・研究は、介護事業者における人材確保面の現状改善に資することを目的として、採用面で特徴的な取組を展開している介護事業者を対象に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「結果報告書」及び別冊『介護人材の採用“27のQ&A”』として取りまとめました。

なお、報告書等の全文は当センターのホームページ (<http://www.kaigo-center.or.jp/report/>) にも掲載しておりますので、併せてご参照ください。

■ 調査実施概要

(1) 調査概要

調査対象および実施件数	• サービス区分及び地域区分のバランスに配慮し、20 件程度のヒアリングを実施した。
調査時期	• 2014 年 9 月下旬～2015 年 3 月下旬。
調査方法	• ヒアリング調査
ヒアリング対象者	• 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(*)
調査項目の視点	• 事業所における人材の採用に関する現状や課題、採用に向けた取組内容 • 取組の具体的内容、着手時期や立案の担い手、成果・効果、課題など

(*)採用動向、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、別途、法人・団体に対してヒアリングを実施した。

(2) ヒアリング項目

[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

[詳細な聴取項目]・・・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・最も苦勞した点
- ⑪ 取組内容の変化の有無とその内容

■調査結果概要

本調査・研究で実施したヒアリング調査の対象先における人材採用の現状を整理すると以下の通りである。

(1) 人材採用の現状

採用対象とする人材像	新規学卒者・中途者双方を対象としているところが多い。中小規模の営利法人では中途者を中心に、社会福祉法人や中堅・大手では新卒の定期採用を進めているケースが多い。また、新卒者、中途者にこだわらない採用を積極的に進め、採用後に内部で育成を図る法人も複数見られた。
採用計画と採用体制	新卒採用では、大規模・中堅規模事業者で十数名～数十名規模、中小規模では数名の採用を目標とし、中途採用では随時採用が中心で、採用体制は大手・中堅規模の法人では採用担当部署が、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。
採用時の課題	合同就職説明会でのブース来場者の減少や内定辞退者の増加などが見られており、採用活動の長期化、対象の拡大、活動エリアの拡大といった影響が生じている。介護業界に対するマイナスのイメージに加え、異業種企業等による採用数の拡大の影響などがあるとの指摘が聞かれた。

(2) 採用に向けた取組内容

求人情報の発信方法	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、中途者についてはハローワーク、折込チラシなどが、新卒・中途双方についてはHPやSNS、「紹介・口コミ」などが、情報発信の方法として各々使用されている。
選考プロセス	「(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」という流れが一般的な選考プロセスになっている。中途採用の場合には、説明会の省略などを通じ、短期間で採用・不採用を決定するケースも多い。
個別の会社説明会	求職者への情報発信後、特に新卒採用では個別の会社説明会を行うケースが見られ、経営層による理念の伝達や若手職員との座談会などのプログラムが組み込まれている。また、ワークライフバランスを意識した説明会など、「プラスα」の要素を盛り込むケースも見られた。
面接	内定辞退や他法人への人材流出防止のため、新卒者の場合は多段階の選考プロセスを実施し、中途者の場合は短期間で採否結果を出す等の事例がみられた。面接では、介護を選んだ理由や成長意欲等に重点が置かれていた。
見学・体験・実習	選考段階で「現場を見る」プロセスは、求職者が職場を選ぶ機会として、また、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いる。

<p>内定者フォロー</p>	<p>人間関係の早期構築、法人や介護業界に対する理解促進などを目的として、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、施設見学等の内定者フォローが行われていた。</p>
<p>採用活動を行う際の求職者に対するアピールポイント</p>	<p>求職者に対するアピールポイントは、入職後の研修体制や働きやすさなどであり、特に、採用時のアピールポイントとしては、職員の育成・定着面での取組であり、将来不安を軽減するためのキャリアアップ体制の整備が入職につながるとの意見が聞かれた。</p>

(3) 個々における特徴的な取組内容

本調査・研究で得られた個々の事業者の特徴的な取組は以下の通りである。

<p>① 潜在的な有資格者の掘り起こし 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」に関する掘り起こしセミナーを実施した結果、他施設に就職した方も含めて、10名程度の介護職の掘り起こしを実現した。</p>
<p>② コミュニティカフェの運営を通じた地域人材を採用 地域住民が集う場づくりとしてコミュニティカフェを開設し、その場で自法人に就職するよう声掛けを行い、結果、数名の職員の採用につながった。</p>
<p>③ 応募から面接、内定までの期間の大幅な短縮 選考期間中に他の事業者に入職されることを防ぐため、面接の回数の絞り込み等選考プロセスの短縮化を図った。その結果、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。</p>
<p>④ 合同就職説明会における注目度向上策を実施 合同就職説明会での自法人ブースづくりや学生への配布資料を工夫している。また、ブースの外に出て学生への声掛けや職員が選考に関するヒントを提供し、ソフト面の充実を図っている。</p>
<p>⑤ 離職人材との良好な関係構築 離職した人材が転職先で直面した問題に対する相談対応を行うなど、離職後も良好な関係を継続し、将来的に離職理由が解消した場合の復職につなげていく取組が見られた。</p>
<p>⑥ 日本に生活基盤を置く外国出身者の活用 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、特別養護老人ホーム等へ介護職として配属。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。</p>
<p>⑦ 求職者の前職の給与や役職を考慮した採用後の処遇 前職との給与差による内定辞退を防ぐため、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実施している。</p>

■人材確保を進めていく上で重要な点(ポイント)

(1) 採用に向けた取組の変化

① 採用対象の変化への対応

- ・ 有資格者や介護経験者の需給状況は厳しい状況になり、採用が難しくなっている。また、異業種企業等との人材確保競争激化が想定される。
- ・ そのため、無資格・未経験人材、非福祉系大学出身者、高卒者など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ことが必要である。

② 採用における ICT 活用方法の変化への対応

- ・ ICT を重要な手段であると捉え、積極的な活用を図ることが必要である。
- ・ 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

- ・ 職員個々のネットワークを活用した「ロコミ」やリクルーターによる採用に取り組む法人も見られ、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、ロ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。
- ・ インターネットのみ、ロコミのみ、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、人とのつながりと ICT の連動を意識した採用活動の重要性が高まると考えられる。

(2) 定着と採用の相乗効果

- ・ 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る。
- ・ 採用を進めて行こうとすれば、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

- ・ 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。
- ・ 今後、異業種との人材確保面での競合が激化することが予想される中で、地域との関係性は介護事業者の採用面での大きな強みになる。

別冊:『介護人材の採用 “27のQ&A”』について

■本書の目的・対象

本調査・研究を通じて得られた、人材確保における特徴的な取組に関する情報を、採用活動の現場での活用を期待して編集したものである。

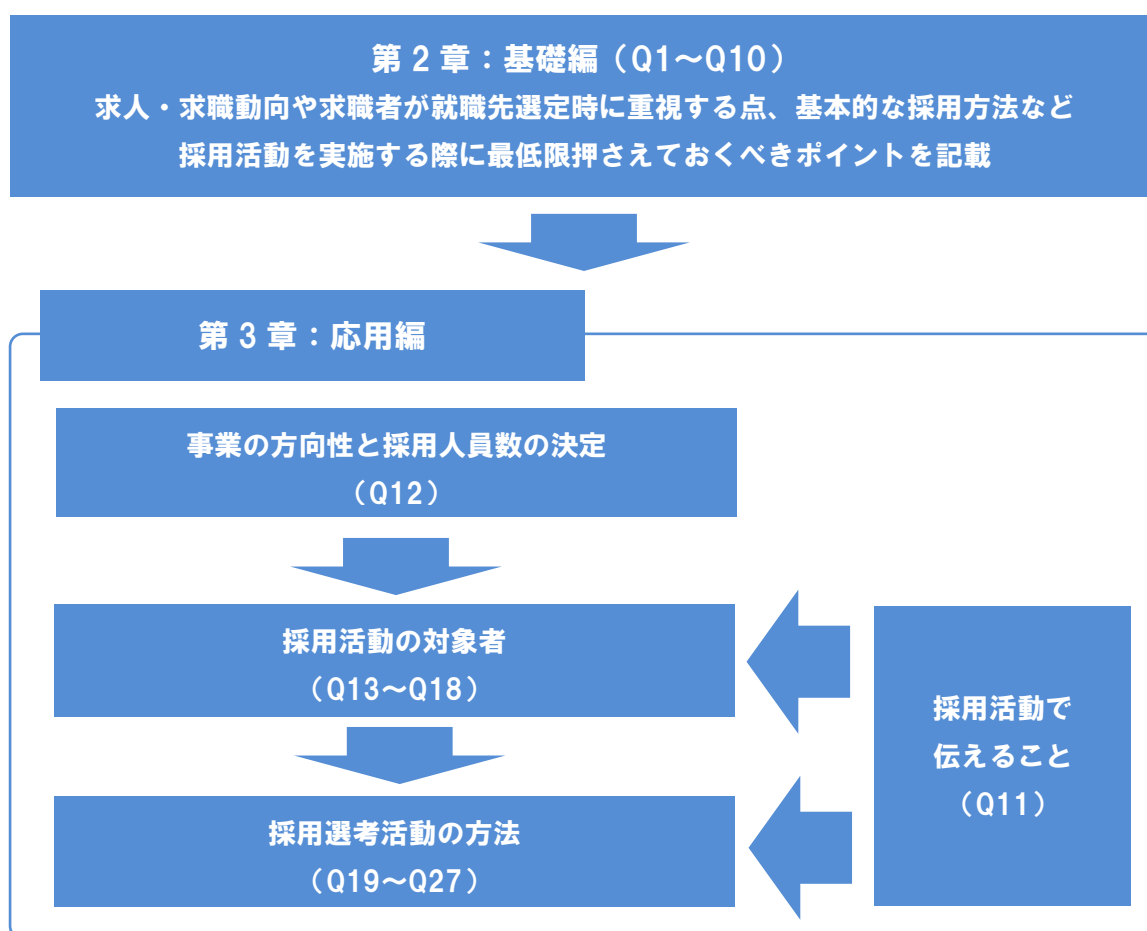
今後、採用活動を進めていこうとする法人や採用活動の効果を高めたいと考える法人の、経営者・採用担当者の方に活用されることを望んでいる。

■本書の構成

第1章から第5章までの5章構成となっており、Q&A部分については、「基礎編」と「応用編」の2部構成としている。

基礎編	・採用活動を行う前に最低限知っておくべき項目について解説
応用編	・ヒアリング先の事例等を踏まえた上で、具体的に採用活動を進める際に留意すべき点等について整理・解説

■Q&A部分の全体像



本書の記載項目については以下の通りである。

■本書の記載項目

章	内容
1	本書の内容と見方 本書作成の目的や全体像について記載
2	人材確保に向けた取組 (基礎編)
	Q 1. 介護人材の求人や求職動向は、どのようになっているのでしょうか？
	Q 2. 人材の募集から入職までの基本的な流れは、どのようなものなのでしょうか？
	Q 3. 採用する人材の対象をどのように考えればよいのでしょうか？
	Q 4. 求職者が就職にあたり重視しているのは、どのような点なのでしょうか？
	Q 5. 人材を採用する方法には、どのようなものがあるのでしょうか？
	Q 6. 新規学卒者の採用を行う場合、どのような点に留意すればよいのでしょうか？
	Q 7. ハローワークを活用する際には、どのような手続きが必要になるのでしょうか？
	Q 8. ハローワークによる福祉人材確保に向けた支援には、どのようなものがあるのでしょうか？
	Q 9. ハローワーク以外の公的な人材確保支援には、どのようなものがあるのでしょうか？
Q 10. 人材を採用する際に活用できる助成金等には、どのようなものがあるのでしょうか？	
3	人材確保に向けた取組 (応用編)
	Q 11. 自法人のアピールポイントをどのように探せばよいのでしょうか？
	Q 12. 採用数を決定する際の考え方は、どのようなものなのでしょうか？
	Q 13. 無資格・未経験人材を採用する場合、どのような点に留意すればよいのでしょうか？
	Q 14. 有資格者を採用するためには、どのような取組が必要でしょうか？
	Q 15. 高齢者や障害者人材などを活用する際に、どのような点に留意すればよいのでしょうか？
	Q 16. 介護サポート職の位置づけや活用時の留意点は、どのように考えればよいのでしょうか？
	Q 17. 新規学卒者の採用にあたり、どのように学生と接点を持てばよいのでしょうか？
	Q 18. 教員や保護者の介護業界へのイメージを変えるため、どのような取組が必要でしょうか？
	Q 19. ホームページや SNS を活用した採用は、どのように進めるべきでしょうか？
	Q 20. 合同就職説明会で求職者に注目してもらうためには、どのような工夫が必要でしょうか？
	Q 21. インターンシップや実習の受入れには、どのようなメリットがあるのでしょうか？
	Q 22. リクルーターによる採用活動は、どのように進めればよいのでしょうか？
	Q 23. 地域との関わりを通じて人材を確保する方策とは、どのようなものなのでしょうか？
	Q 24. 応募者を増やすため、法人説明会をどのように進めればよいのでしょうか？
	Q 25. 採用面接時にどのような点に留意すべきでしょうか？
	Q 26. 入職後のミスマッチを防ぐために、どのような取組が有効でしょうか？
Q 27. 新卒者の内定辞退を防ぎ、入職につなげるためにどのような点に留意すべきでしょうか？	
4	人材確保に向けた5つの基本的な心構え 採用活動を行う際に重要と考えられる5つの基本的な「心構え」を整理
5	採用を行う上での参考情報 採用実務を行う際に有用なホームページの URL を記載

※ 第4章には採用活動を進める上での基本となる考え方を「人材確保に向けた5つの基本的な心構え」として、第5章では採用活動において参考となるホームページのURLや報告書などを巻末資料として掲載した。

■人材確保に向けた5つの基本的な心構え

ヒアリング結果等を踏まえ、採用活動を行う上で法人が持つべき5つの基本的な心構えを整理し、以下のようにまとめた。

1. 明確な法人理念と人材像が採用活動の基盤

- ・ 明確な法人理念があって初めて、事業展開の方向性や求める人材像を具体化することが可能。
- ・ 自法人の求める具体的な人材像が固まることで、ブレのない採用活動の実現につながる。

2. 採用に対しては「総力戦」で臨む

- ・ 特定の取組のいずれかを行えば採用が上手くいくというわけではない。
- ・ 採用力の強化に向けては、掲載した取組を参考として自法人なりの工夫を図り、自法人の強みの洗い出し、対外的なアピールなども含めて全般的な取組を進めることが必要である。

3. 「採用」と「定着・育成」は密接な関係

- ・ 採用時に求職者へアピールできるポイントは、育成体制や組織風土、ケアの質などが主である。
- ・ 育成や風土などは、既存職員の定着策としても重要であり、採用と定着・育成は密接な関係にある。

4. 採用対象や採用手法の変化への対応

- ・ 介護業界においては、介護経験者や有資格者から無資格未経験の人材へ、福祉系学部の新卒者から非福祉系学部の学生へといった採用対象人材の変化や、求人情報サイトを通じた情報発信から SNS の活用へ、採用ツールの広がりや口コミの重要性に対する認識の高まりが見られる。
- ・ こうした採用におけるトレンドの変化に目を配り、変化に対応していく姿勢が求められる。

5. 地域との関係づくりを通じた人材の確保

- ・ 地域の人材を採用するためには、普段から地域に開かれた事業を行い、介護の仕事や法人の取組を地域住民に伝えていくことが重要である。

■ 本調査・研究をご覧いただく際の留意点

(1) 本調査・研究の成果物について

本調査・研究の成果物については、本調査・研究の背景と目的、発見事実の整理などを取りまとめた「結果報告書」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。

結果報告書	介護人材の採用 “27のQ&A”
○本調査・研究の背景と目的	○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
○本調査・研究の実施概要	
○ヒアリング結果の整理	
○本調査・研究の総括	
○資料編（ヒアリングメモ等）	

(2) ヒアリング結果に記載されている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。

■ 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

《（公益財団法人）介護労働安定センターの概要》

公益財団法人介護労働安定センターは、介護労働の総合的支援機関として平成4年4月に設立され、同年7月に労働大臣（現厚生労働大臣）から「介護労働者の雇用管理の改善等に関する法律」にもとづく指定法人として指定された公益法人です。

当センターでは、介護労働者の福祉の増進と魅力ある職場づくりをめざして、雇用管理の改善、能力の開発・向上及び介護労働者の適正な需給調整のための援助などを通じて、介護労働の重要性の認識と介護労働者の意識の向上を醸成するなど、介護労働に対するさまざまな支援事業を実施しています。