

平成25年度介護労働実態調査(特別調査)  
介護事業所における採用・定着管理に関する実態調査・研究

# 介護事業所の採用・定着に 向けたポイント



公益財団法人 介護労働安定センター

## はじめに

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

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

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

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

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

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

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



## 目 次

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Chapter 1. 本書の位置付け .....       | 1  |
| Chapter 2. 採用に向けて .....        | 3  |
| POINT①：法人理念.....               | 5  |
| POINT②：人材に対する考え方.....          | 8  |
| POINT③：地域連携.....               | 12 |
| POINT④：事業戦略.....               | 16 |
| POINT⑤：要員計画.....               | 19 |
| POINT⑥：採用チャンネル.....            | 21 |
| POINT⑦：選考プロセス.....             | 24 |
| Chapter 3. 定着に向けて .....        | 28 |
| POINT①：定着の前提.....              | 30 |
| POINT②：初期定着.....               | 33 |
| POINT③：キャリア・能力開発.....          | 37 |
| POINT④：組織開発.....               | 42 |
| POINT⑤：帰属意識.....               | 47 |
| POINT⑥：評価と処遇.....              | 52 |
| POINT⑦：ワークライフバランス.....         | 55 |
| POINT⑧：トップおよびミドルマネジメントの役割..... | 60 |
| Chapter 4. まとめ.....            | 62 |

# Chapter 1 . 本書の位置付け

## 1. 本書の位置付け

- 本書は、今回実施したヒアリングを通じて得られた<sup>1</sup>各法人における採用・定着面での先進的、特徴的な取組に関する情報を、介護経営の現場での活用を想定して、採用・定着管理のポイント集として編集したものである。
- 「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」の第4章ならびに第5章の内容を踏まえ、採用・定着に向けた取組を進める上での留意点を「POINT」として整理し（Chapter2およびChapter3）、各「POINT」の内容に対する解説、関連する事例（【Short Case】）<sup>2</sup>などを記載している。
- 【Short Case】において、冒頭部に法人格（例：（株）○○○ケア 等）の記載があるものについては法人全体の取組を、法人格の記載がなく事業所名のみ記載がなされているものについては、当該事業所の取組事例を記載している。
- なお、それほど数は多くないものの、【Short Case】とは別に、本文の内容に関連する情報を【Topics】として掲載した。

## 2. 本書の活用方法

- 本書には、主に介護施設における採用・定着面での先進的な取組事例等が掲載されている。
- 本書に掲載した採用・定着面での取組については、各事業者を取り巻く歴史的経緯や地域性などを反映して形づくられたものも多く、各事業者がそのまま模倣したとしても、成果につなげることが難しい面がある。
- そのため、本書は掲載事例の内容を踏まえ、自法人なりの採用・定着策を検討するためのヒント集として活用されることが望ましい。
- また、本書では読みやすさへの配慮等から各ポイントの内容を簡潔なものとした。より詳細な情報が必要な場合には、当財団の過去の報告書などを参照いただきたい。

---

<sup>1</sup>一部、別の調査研究事業で実施したヒアリングの成果や先行文献等で見られる事例なども掲載している。

<sup>2</sup> 本書に掲載した各法人の事例は、調査実施時点の内容に基づいている。

### 3. 本書の内容

本書のChapter2以降の内容は以下の通りである。Chapter2が採用関連、Chapter3が定着関連、Chapter4がまとめとなっている。

|          |                             |  |
|----------|-----------------------------|--|
| Chapter2 | POINT<br>①～⑦                | <p><b>採用に向けた7のポイント</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①【法人理念：「質の高い介護」を実践し、その内容を対外的にアピールする】</li> <li>②【人材に対する考え方：「経験者」「有資格者」「福祉系学部」「若手」という採用人材に対するこだわりを柔軟化する】</li> <li>③【地域連携：地域ネットワークを広げ、介護業界のイメージ改善と求職者の掘り起し・人材確保を進める】</li> <li>④【事業戦略：事業戦略の内容に応じて必要な人材像を明確化し、採用ターゲットの選定を行う】</li> <li>⑤【要員計画：現状分析等を通じて必要な人員数を把握し、非コア業務についてはサポート職を有効活用する】</li> <li>⑥【採用チャンネル：採用ターゲットの属性等に応じ、情報の発信方法や情報提供の内容を柔軟に変化させる】</li> <li>⑦【選考プロセス：入職後の定着を見越した選考を行う】</li> </ul>   |
| Chapter3 | POINT<br>①～⑧                | <p><b>定着に向けた8のポイント</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①【定着の前提：定着に向けて「処遇・雇用環境の改善」と「やる気・意欲の向上」の双方に対応した複合的な取組を進める】</li> <li>②【初期定着：新規入職者の不安や悩み、考えを聞き、新人が孤立しない体制を構築する】</li> <li>③【キャリア・能力開発：専門職としての職務に対するこだわりに応えるキャリア・能力開発の体制を構築する】</li> <li>④【組織開発：風通しのよい組織をつくり、事業所の人間関係を良好に保つ】</li> <li>⑤【帰属意識：事業所の運営に参加する機会を設け、職員の当事者意識と組織への愛着を高める】</li> <li>⑥【評価と処遇：経営の安定化を通じて報酬の原資を確保し、職員の成果に対して公正な評価と処遇で報いる】</li> <li>⑦【ワークライフバランス：事業所の中心となる人材の状況に応じたワークライフバランスの取組を進める】</li> <li>⑧【トップおよびミドルマネジメントの役割：理念伝達や定着の要としてマネジャーの役割を再認識する】</li> </ul> |
| Chapter4 | <b>まとめ：採用定着に関連する3つのポイント</b> |  |

# Chapter 2. 採用に向けて

## —ヒアリングに見る採用に向けた7のポイント—

### ①【法人理念：「質の高い介護」を実践し、その内容を対外的にアピールする】

- 「質の高い介護」を継続的に提供することが、専門職である介護職員を自法人に引き付けるための前提と捉え、特徴的、先進的なサービスの提供、既存サービスの質の向上を進める。
- また、質の高い介護を提供している事を研究会やシンポジウムの開催、学会発表、ブログなどのソーシャルメディアを活用して対外的にアピールし、地域でのブランドを確立する。

### ②【人材に対する考え方：「経験者」「有資格者」「福祉系学部」「若手」という採用人材に対するこだわりを柔軟化する】

- 今回のヒアリングでは、ある程度人材の採用が円滑に進んでいる事業所において、介護経験や資格の有無、福祉系学部や養成校の学生か否かといった点にこだわらず、理念に合致する人材、意欲のある人材を積極的に採用しているケースが見られた。
- 現状、経験者や有資格者を中心とした採用を進め、結果として他事業所との人材獲得競争が激化し、人材の確保が難しくなっている事業所も多いと推察される。そうしたケースにおいては、未経験者や無資格者、非福祉系学部の出身者などを採用し、自法人内で育成するという方向へ考え方を転換することも必要と考える。
- また、高齢者や障害者の活用などユニバーサル就労の視点を持つことで、獲得可能な人材の幅がより広がることが予想される。

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

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

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

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

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

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

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

- 求職者の属性や募集する人材の雇用形態などに応じて募集の方法や発信する情報などを細分化し、オーダーメイド型の情報提供を行う。
- また、介護スクールの開講、実習生やインターンの受入れなどを積極的に進め、介護職として働く可能性がある人材に対して、自法人を早い段階で就職先の候補として位置付けてもらう。
- 事業所側から大学の講義やゼミ、地域へ積極的に入っていき、教育機関やハローワーク、求人誌などから紹介を受ける・学生にエントリーしてもらうという「待ち」の姿勢、「受け身」の姿勢からの転換を図る。

#### ⑦【選考プロセス：入職後の定着を見越した選考を行う】

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



# POINT①：法人理念

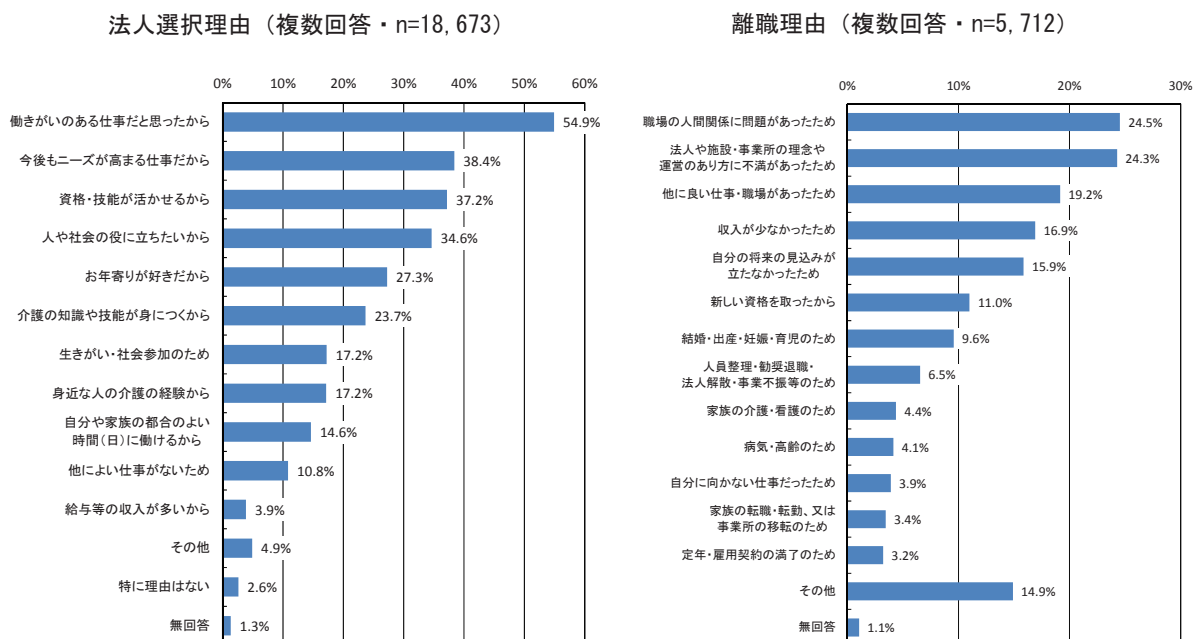
## 「質の高い介護」を実践し、その内容を対外的にアピールする

### 1. 介護職が職場を選ぶ理由・辞める理由

公益財団法人介護労働安定センター（以下、当財団）が実施した「平成24年度介護労働実態調査」によれば、介護職員が現在の仕事を選んだ理由として、「働きがいのある仕事だと思ったから」（54.9%）や「資格・技能を活かせるから」（37.2%）といった回答が多く、現在の法人に就職した理由についてみると、働きがいや資格・技能に加え、「やりたい職種・仕事内容だから」（39.5%）といった選択肢の回答割合が比較的多くなっている。

一方、直近の介護の仕事辞めた理由に関する設問においては、「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため」（24.3%）との回答の割合が、人間関係の悪化に次いで多くなっている。

図表2-1：介護職の法人選択理由および離職理由



（出所）介護労働安定センター「平成24年度介護労働実態調査」

## 2. 質の高い介護の実践が人材確保に結びつく

上述のアンケート結果を踏まえれば、人材の確保に向けては専門職として成長ができる、あるいは利用者に寄り添った「質の高い介護」を継続的に提供することが、人材を自法人に引き付けるために重要になるものと考えられる。

実際に今回実施したヒアリングにおいても、人材確保の大前提は質の高い介護にあるとの意見が複数の法人で聞かれ、介護の質を高めていくことで法人の先進的なイメージや地域内でのブランド力が高まり、求職者に対してアピールする要素になるとのことであった。

併せて、介護の質を高めることで自法人を一度退職した職員が、他法人よりも成長できる、あるいは利用者に寄り添う介護ができるとの理由から再就職を希望してくるとの意見も見られた。

### 【Short Case】高次脳機能障害特化型の通所介護の展開と地域へのPR：（株）アクセス

東京都大田区で通所介護や小規模多機能型居宅介護の事業を展開する株式会社アクセスでは、質の高い介護を実践することが人材を引き付けることにつながると考え、区内の他法人と比較して先進的で高度なサービスの提供を進めている。

同社では、だれも参入していない分野のサービスにいち早く参入することを目標としており、例えば、2006年の介護保険法改正時に、区内で最も早く小規模多機能の事業所を立ち上げた。また、直近2013年には、脳血管疾患などで高次脳機能障害を負った2号被保険者を対象としたデイサービス事業所を設置している。

併せて、区内の大学病院の医師と連携し、高次脳機能障害のある方々に対する介護のあり方や障害特性などについて専門職を対象としたセミナーやシンポジウムなどを開催。新しい分野のサービスの重要性などを積極的にアピールしている。

同社の経営者は、こうした先進的なサービスを継続的に提供していくことが、現状のサービスに不満を抱いている他法人の職員やバーンアウトして介護業界から離職した人材を引き付けることにつながると話しており、実際に同社で新規雇用した人材の大半は、介護の質を追求し続けることに魅力を感じ、他法人から転職をしてきた人材で賄われている。

## 3. どのように「質の高さ」をPRしていくか？

なお、自法人の内部で質の高い介護を提供しているだけでは、それが実際に人材の確保へとつながっていくのに時間を要するものと考えられる。そこで、上記の（株）アクセスの事例でも示されているように、積極的に地域へとアピールしていく姿勢が求められる。

アピールの手法については様々なものがあると考えられるが、今回ヒアリングを実施した法人では、地域の事業者と連携した高度な知識を要する介護に関する研究会やシンポジウム（看取り、難病、認知症など）の開催、自法人の職員による学会発表などの取組が行われていた。また、比較的安価で手軽に実践できるものとして、ブログやツイッターなどのソーシャルメディアを活用してアピールをしている事例も見られ、ある法人では、求人用の折込広告などと比較してもブログを見て応募してくる求職者が多いとの声も聞かれた。

現状、情報の発信を法人のホームページのみで行っているケースも多いと考えられるが、他法人との差別化を図るためには、複数の手法を組み合わせることでPR活動を進めていくことが必要と考えられる。

図表2-2：対外的なPRの手法について

| ヒアリングで見られた手法 | メリット・デメリット   |
|--------------|--|
| 研究会・シンポジウム   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 広く地域住民に自法人のことを知ってもらえる。また、小規模なものであれば比較的開催しやすい（自法人の職員が講師を担当、会場は法人の会議室を使用など）。</li> <li>■ 継続的に実施しようとする、作業負担が増大する。また、研究会のテーマによっては集客が困難な面がある。</li> </ul>        |
| 職員による学会発表・寄稿 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自事業所の職員の知識や技術のレベルの高さを、他法人の専門職等へアピールすることができる。</li> <li>■ 必ずしも論文や寄稿等は学会誌や雑誌に掲載されるとは限らず、また、発表にいたるまでに相当の準備期間(最低でも1年～数ヶ月程度)を要する。</li> </ul>                    |
| 法人ホームページ     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自法人で内容を管理しやすく、また、ページの作り方によっては法人の個性を出すことも可能。</li> <li>■ インターネットを利用しない方々には情報が伝わらない。また、本格的にページの質を高めようとするには一定のコストが必要になる。</li> </ul>                           |
| ソーシャルメディアの活用 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ホームページと比較して情報の更新が容易。若い世代に対する訴求力が他のPR手法と比較して大きい可能性あり。</li> <li>■ ホームページと同様にインターネットを利用しない方々には情報が伝わらない。また、ソーシャルメディアでは情報の「鮮度」が重要なため、頻繁な情報発信が求められる。</li> </ul> |

(出所) ヒアリング等より作成

#### 【Short Case】ソーシャルメディアを活用した「質の高い介護」の発信：ユアハウス弥生

東京都文京区で小規模多機能型居宅介護事業を運営するユアハウス弥生では、過去の人材採用の経験から、求職者の大半はインターネットを活用して情報を収集しており、ネット上に流れる情報の質が採用に対する応募者数や人材の質に大きく影響を与えると考え、自事業所で日々実践している介護の内容を、事業所のブログで積極的に情報発信を行っている。

発信する情報の内容は、利用者との外出などアクティビティの様子や認知症の周辺症状の緩和に取り組んだ事例、アロマセラピーの実践事例などであり、2日に1回程度の頻度で定期的に更新を行っている。

同社によれば、折込チラシや求人誌などによる人材募集の広告を行うことなく、事業所ブログの閲覧者を自社のホームページの採用情報へ誘導し、そこから応募をしてもらうというルートのみで月あたり10名程度の応募が定期的にあるとのことであった。

## POINT②：人材に対する考え方 「経験者」「有資格者」「福祉系学部」 「若手」という採用人材に対するこだわりを柔軟化する

### 1. 経験者や有資格者ばかりに目が向いていないか？

多くの介護事業者において、介護職経験者や介護福祉士などの有資格者を重視した採用活動を進めているケースが見られる。確かに基本的な介護技術や知識は業界全体で共通のものも多く、経験者や有資格者であれば、短い「助走期間」で現場の戦力として機能する可能性が高い。特に、ヒトやカネの問題からOJTや座学研修等に力を割くことが難しい中小規模の事業者においては、教育投資が少なく済む経験者・有資格者人材は魅力的だと考えられる。

また、新規学卒者の採用であれば介護知識を持つ福祉系学部の学生、教育が行いやすい若手人材などに対するニーズも依然として根強いものがある。

しかし、こうした自法人にとって魅力的な人材は、他法人にとっても同様に「欲しい人材」である可能性が高い。結果として人材獲得競争が激化し、ひいては職員確保が難しくなっているものと推察される。

今回のヒアリングでは、ある程度人材の採用が円滑に進んでいる法人において、介護経験や資格の有無、福祉系学部や養成校の学生か否かといった点にこだわらず、理念に合致する人材、意欲のある人材については積極的に採用を進めているケースが見られた。

経験者や有資格者、福祉系学部出身者などを対象として採用活動を進め、人材の確保に行き詰まりが見られる場合、未経験者や無資格者、非福祉系学部の出身者などを採用し、自法人内で育成するという方向へ考え方を転換する事も必要と考えられる。

### 【Short Case】介護周辺分野の人材の活用：（社福）新生会

岐阜県内で介護事業を展開する社会福祉法人新生会では、年々介護職の確保が難しくなっている現状において、栄養士や保育士などの介護周辺人材の活用・育成を視野に入れた取組を進めている。

例えば、大学等で栄養学を学んでいる学生が、食に関する仕事に就けないケースがある現状を知った同法人では、栄養士の資格とともにヘルパー資格を取得した学生を採用。高齢者等の暮らしを理解する中で、食のあり方を考えていた同法人では、同人材を介護現場に配属。要介護者の介護とともに調理も担当し、本人にとっては食・栄養分野の専門知識が活用できる機会が得られ、法人にとっては介護人材が確保できるという相互にメリットもある取組になった。

## 2. 未経験人材をいかに戦力化するか？

前項で示した介護未経験者、無資格者、非福祉系学部の学生といった人材については、自法人が採用対象とする人材の幅を広げ、ひいては採用の可能性を高めることにつながるものと推察される。

当該人材については、（先に述べた有資格者等を採用する理由の反面だが）資格取得支援や教育研修など採用後の教育コストが高くなりがちな面もあり、戦力化に時間がかかるとの見方もある。しかし、今回ヒアリングを行った先では、未経験者であっても積極的に採用し、複数段階の教育を通じて早期の戦力化を進めている取組が見られた（主に新規学卒者の場合）。

### 【Short Case】未経験人材の採用と戦力化（新規学卒者）：（株）ベネッセスタイルケア

有料老人ホームの運営を中心に事業を展開する株式会社ベネッセスタイルケアでは、同社の事業の成長を支える人材として、毎年、数百名単位の採用を行っている。そのうち、一定割合は新規学卒者など介護未経験者であり、彼（彼女）らの早期戦力化を図ることが重要になっている。

未経験人材の戦力化に向けた動きは、①採用～内定段階の業界研究、②入職時研修、③現場でのOJT、④1～3年目における定期研修など4つから成り立っている。特に①について同社では力を入れており、介護業界や同社を理解するセミナー、施設入居者の生活をデザインする実習、施設見学、内定者専用の初任者研修講座などを通じて、入職までに基礎的な介護関連知識を身に付けてもらうよう体験型、実践型の研修の充実を図っている。

### 3. ユニバーサル就労の視点

わが国には、アクティブシニアや障害者など既存の労働市場において主流とはなっていないものの、働く意思と能力を持つ人材が多数存在している。今回ヒアリングを実施した先の一部においては、近年注目されている「ユニバーサル就労」の視点から高齢者や障害者、若年無業者などを積極的に雇用して戦力化し、社会貢献と人材確保の両立を実現している事業者も見られた。

高齢者や障害者などについては、活用可能な助成金や優遇措置、トライアル雇用制度なども設けられており、事業者の負担とリスクを最小化しながら雇用を進めていくことが可能である。

#### 【Topics】ユニバーサル就労とは？

わが国においては、働く意思と能力がありながら、加齢や障害・疾病、生活困窮などの状態のために働きづらい人たちが数多く存在する。今後、生産年齢人口が減少し、より人材の確保が困難になることが懸念される中、働く意思と能力のある人材が就労できない状態が継続することは社会的な損失が大きい。

そのため、現在、国や一部のNPO法人などにおいて、そうした就労が難しい人たちであっても働きやすい仕組みを作るとともに、（一般の従業者を含めて）誰にとっても働きやすく、働きがいのある職場環境の整備を進める「ユニバーサル就労」の取組が進められている。

今回のヒアリング先においても、障害者雇用、若年無業者を雇用し、ケアワーカーとして戦力化に取り組んでいるケースが見られ、実際に戦力化を実現している事業者もあった。

図表2-3：ユニバーサル就労に向けて活用可能な支援策

| 雇用対象（例） | 関連法                             | 主な助成制度等   |
|---------|---------------------------------|---|
| 高齢者     | ■ 高齢者雇用安定法                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 特定就職困難者雇用開発助成金</li> <li>■ 高年齢者雇用特別奨励金</li> <li>■ 高年齢者雇用安定助成金（高年齢者雇用活用促進コース、高年齢者労働移動支援コース）など</li> </ul>           |
| 障害者     | ■ 障害者雇用促進法                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 特定就職困難者雇用開発助成金</li> <li>■ 障害者トライアル雇用奨励金</li> <li>■ 障害者初回雇用奨励金（ファースト・ステップ奨励金）</li> <li>■ 障害者能力開発助成金 など</li> </ul> |
| ひとり親    | ■ 母子家庭の母及び父子家庭の父の就業の支援に関する特別措置法 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 特定求職者雇用開発助成金</li> <li>■ トライアル雇用奨励金</li> <li>■ キャリアアップ助成金の加算 など</li> </ul>  |
| 若年無業者   | ■ 子ども・若者育成支援推進法                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ トライアル雇用奨励金</li> <li>■ 若者チャレンジ奨励金（平成25年度末まで） など</li> </ul>  |

（出所）厚生労働省ホームページより作成

#### 【Short Case】障害者の雇用とケアワーカーとしての戦力化：（株）ジャパンケアサービス

株式会社ジャパンケアサービスの東北本部においては、地域の特別支援学校から4名の知的障害者を採用し、ケアワーカーとしての戦力化を実現している。

同社における障害者雇用の取組は、学校側からの実習受入れの要請があったことがきっかけであった。同社ではそれまで障害者を雇用した経験がなかったものの、学校からの打診を社内で検討し、1週間～1ヶ月程度であれば対応可能と判断し、実習の受入れを行うこととなった。

実習の現場は、同社のデイサービスやグループホームが中心であったが、障害の程度が軽度であり、支援学校で介護技術に関する教育を受けていたことから、職場体験実習は大きな問題なく進み、卒業後の就職につながった。

現在は、健常者の給与を若干下回るものの最低賃金を超える給与を支払い、1年単位の契約社員として同社の事業所でケアワークに従事。ある職員については2級ヘルパーの資格も取得し、現在では新規入職者に対する指導などを行うまでに成長している。同社では、こうした成功例を受け、本年度も山形県内の事業所で1名の障害者雇用を行った。

なお、障害者の受入れにあたっては、事業所の管理者が注意を払っていたものの、特別な対応をしていたわけではない。しかし、同社の管理者によれば、対人援助職の多い介護の現場では障害者に対する配慮（同時に複数の仕事を依頼しない、あいまいな指示を出さないなど）が自然とできていたとのことであった。

## POINT③：地域連携

# 地域ネットワークを広げ、介護業界のイメージ改善と求職者の掘り起こし・人材確保を進める

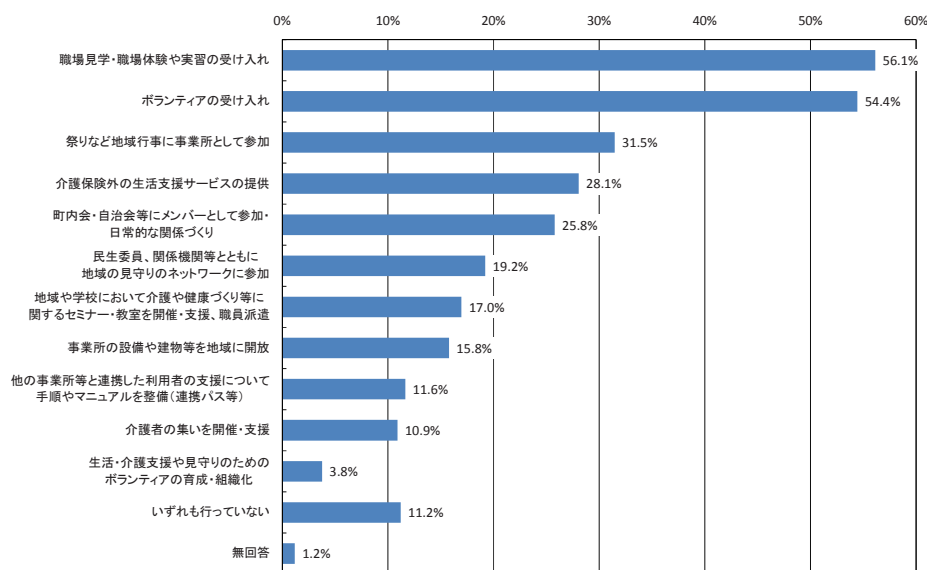
### 1. 介護事業者による地域活動の現状

#### (1) アンケート調査に見る介護事業者と地域とのかかわり

当財団「平成23年度介護労働実態調査」では、介護事業者による地域とのかかわり、地域活動の実施状況について質問を実施しているが、その結果を見ると、「職場見学・体験実習、実習の受入れ」（56.1%）や「ボランティアの受入れ」（54.4%）、「祭りなど地域行事に事業所として参加」（31.5%）といった回答が多く見られた（図表2-4）。

また、今回のヒアリング先においては、図表2-4に記載されているような地域活動のうち複数の活動が行われているケースが大半であった。

図表2-4：介護事業者による地域活動の状況（複数回答・n=7,070）



（出所）介護労働安定センター「平成23年度介護労働実態調査」



## （２）介護事業者による地域活動のメリット

こうした地域活動は、介護事業者にとって地域における法人の認知度の向上などいくつかの具体的なメリットがあると考えられ、（独）労働政策研究・研修機構（JILPT）の堀田聰子氏の講演資料などにおいては、地域活動を積極的に進めることが人材の確保にプラスであるとの見解が示されている。同氏によれば、地域に事業所を開くことにより、介護職とは何かということを見てもらえ、職場や介護の魅力を知ってもらうことが可能となり、それが採用につながっているのではないかとのことであった。

実際にヒアリング先の一部では、町内会や事業者団体の活動、夏祭り等の地域イベントへの参加等を、地域における求職者の情報や他法人を離職した人材の情報など採用に関する有益な情報を獲得できる機会と捉え、それらに積極的に参加することを通じて地域ネットワークを拡大しようとする動きが見られた。

図表2-5：ヒアリング先における地域とのかかわり

| 項目         | 活動内容   |
|------------|--|
| 町内会・自治会    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 町内会・自治会へ加入するとともに、役員も務める。</li> <li>■ 地域の住民や地域包括支援センターから仕事を探している人がいるとの情報を得て、採用につなげたケースが見られた。</li> </ul> |
| 地域の事業者団体   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域の事業者団体、専門職団体の設立への参画と設立後の役員就任。</li> <li>■ 事業者団体等でのつながりから、離職者等の情報を得て採用につなげたケースが見られた。</li> </ul>       |
| 事業所の施設開放   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 特に社会福祉法人において、事業所の施設を集会場などとして地域に開放。</li> <li>■ 地域住民向けのイベントの開催（認知症セミナー、コーヒーの入れ方教室など）</li> </ul>         |
| 地域イベントへの参画 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域における介護に対する理解促進に向けたイベントの開催。</li> <li>■ 地域の中学校における道徳授業への参画。</li> </ul>                                |

（出所）ヒアリング等より作成

### 【Short Case】地域社会への参画を通じた人材確保：（株）アクセス

株式会社アクセスは、地域の事業者団体（大田区訪問介護事業者連絡会）や専門職団体（おおた社会福祉士会）などの運営に積極的に参画し、事業者との地域ネットワークを構築し、政策関連の情報、介護経営に関する情報などの共有を進めている。

また、ネットワークを通じて離職した専門職などの情報を収集し、当該情報と自法人が提供する質の高いケアに対するこだわりを武器に人材の獲得につなげている。

同社によれば、地域において広く浅く様々なネットワークにかかわりを持つことで多様な情報の入手が可能となり、中小規模の事業者にとっては大きな強みになるとのことであった。

## 2. 地域の介護事業者との連携

1（2）で示したのは、個々の事業者が地域とかわり、自社の人材確保につなげている事例であった。

そうした事業者による個別の取組に加え、今回実施したヒアリングや文献調査では、法人や事業所の垣根を越えて複数の地域内の事業所が連携することにより、大規模な福祉就職説明会や採用力の向上に向けたセミナーなど、地域ぐるみで人材確保に向けた取組を進めるケースも見られた。

1回あたりの採用人員が少なく説明会やPR等にコストがかかけられなかったり、採用専担部署がなく採用ノウハウが蓄積されづらい中小規模の事業者においては、横のつながりを活用して採用力を高めていくことも重要と考える。

図表2-6：地域連携による採用に向けた取組

| 連携の取組               | 活動内容  |
|---------------------|---|
| 地域事業者が連携した人材確保の取組   | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 法人や事業所の垣根を越えて複数の地域内の事業所が連携することにより、大規模な福祉就職説明会を開催。</li><li>■ 中小事業者におけるブランド力の不足を補い、採用コストの低減を図る取組を実施。</li></ul>                                |
| 行政と事業者が連携した採用力向上の取組 | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 行政と就職支援会社、地域の事業所が連携し、年間を通じた採用力向上のためのセミナーを実施。</li><li>■ 併せて地域の介護に対する理解に向けたイベント等を開催し、潜在有資格者や介護の仕事に興味を持ちながらも応募につながっていなかった層に対するPRを実施。</li></ul> |

（出所）文献等より作成

## 3. 「介護」に対するイメージの改善

また、今回のヒアリングにおいては「介護」の仕事に対するマイナスのイメージ（3Kなど）や自身に介護ができるのかといった不安などが人材確保のハードルになっているのではないかと指摘が聞かれた。

介護に対するイメージの改善に向けた取組（地域住民向けの介護に関するシンポジウムや情報発信、小中学生向けの介護授業など）を進めることは、潜在的な介護求職者、休眠資格者に対して介護の魅力を訴求するとともに、中長期的な介護人材の確保にもつながるものと考えられる。そのため、次ページに掲載した事例のように、個々の事業者があるいは事業者間の連携により、地域の若年層や地域全体の高齢者や介護に対する理解を促すような取組を進めていくことが必要になる。

#### 【Short Case】中学校での介護教育の実践：（株）ケアワーク弥生

東京都文京区で事業を展開する株式会社ケアワーク弥生では、文京区の介護事業者やNPO法人もんじゅ（後述）などと連携して、2013年に区内の文京区立第六中学校で「いのちとこころの授業」（道徳の授業）を行った。

「若者と高齢者のギャップを埋めよう！」というテーマで実施した授業は、前後半の2部構成で行われ、前半に高齢者介護の歴史、高齢者の抱えている課題などに関する座学講義を行い、後半では全校生徒を10名程度の小グループに分けてグループワークを行った。

グループワークでは、自身が高齢者になる未来のことを想像してもらい、高齢者としてどのような生活を送っているか、その想像図をイラストにまとめていく作業などを実施。各グループの進行役は、同社の職員など60名の専門職がボランティアで担当した。

授業を担当した同社の職員によれば、授業を行った結果、高齢者に関する理解度、少子高齢化に対する関心度などが増し、また、地域の高齢者などと向き合う意識の高まりなどが見られたとのことであった（中学生の感想文より）。

#### 【Short Case】地域住民を対象とした介護に関する理解の促進：（社福）新生会

岐阜県内で介護事業を展開する社会福祉法人新生会では、同法人の拠点が入居するJR岐阜駅前の複合高層ビルの1階部分に、誰もが自由に訪れることのできる「新生元気塾」（多世代交流支援センター）を開設し、相談業務や多世代交流支援などを行っている。

同塾のスペースは買物の合間のちょっとした休憩など自由に活用することができ、また、必要であれば職員に対して医療福祉関連の相談ができる（予約等は不要）。

さらに、地域の方々からの提案に基づく各種アクティビティの企画・運営も行っており、会費を支払うことで誰でもアクティビティに参加することができる。このアクティビティについては、同じビルの3階に入居している同法人および関連法人（（株）新生メディカル）の保育園や介護事業所のスペースを活用し、園児や利用者とともに行われる。その結果、地域住民が同塾での趣味活動等へ参加することが、自然と要介護者や子どもたちとの地域・多世代交流につながっている。

## POINT④：事業戦略

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

### 1. 事業戦略と必要な人材像のマッチング

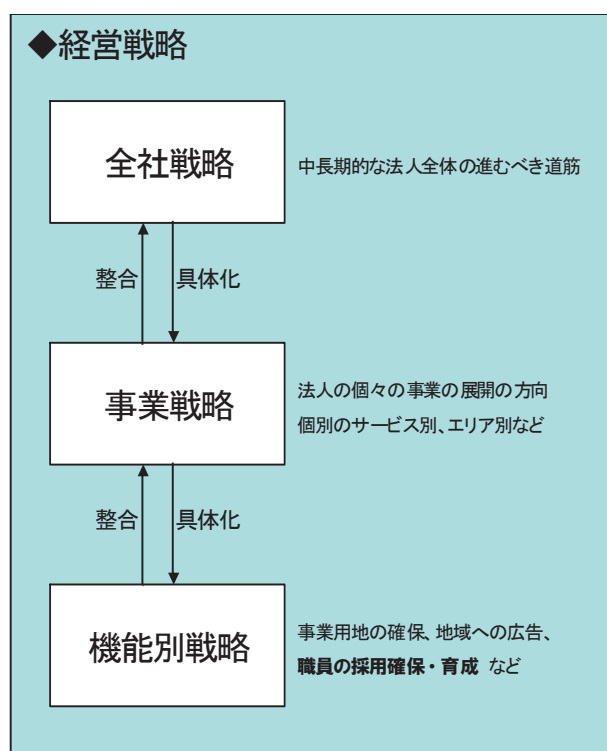
経営戦略とは、長期において法人が進むべき方向を示すものであり、**全社戦略・事業戦略・機能別戦略**の3つのレベルに分類される。全社戦略は、企業の事業展開の方向を示すものであり、事業戦略は具体的にどのようなサービス（たとえばグループホーム、通所介護など）をどのような地域や顧客に、どうやって提供するかということを示したものである。

また、機能別戦略とは、事業戦略を具体的に展開するために必要となる各機能レベルの経営戦略のことであり、（製造業であれば）新製品の研究開発や原材料の調達、工場での生産などに加え、人事や財務なども機能別戦略の対象となる。

介護事業者においても、法人の目指すべき将来像（法人全体の戦略）へ、具体的にどのような方法で到達するか（事業戦略）、ということを考えることは重要であろう。併せて、本調査のテーマである人材との関連で言えば、法人の事業戦略を進める上では、当該戦略の方向性と合致した人材を確保することが必要になる。

例えば、規模は現状のままで介護の質を高める、リハビリ特化型の事業所を展開する、教育コストを抑制しつつ事業を拡大するといった、自法人の事業の方向性と、実現に向けたタイムスケジュールを検討し、その上で事業戦略の方向性およびコア人材像と合致した採用ターゲット（PT・OT、介護経験者、マネジメント

図表2-7：経営戦略の体系

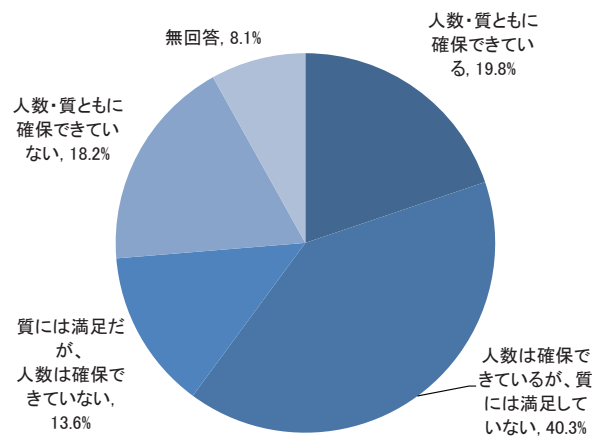


が担える人材など）を選定することが求められる。

仮にこの事業戦略と人材との間にミスマッチがある場合、「優秀な人材が確保できない」「新しい事業を担える人材が育たない」といった状況が生じ、人材不足が常態化してしまう可能性がある。

平成24年度の「介護労働実態調査」から、介護事業者による採用者の数と質に対する評価について見ると、「人数は確保できているが、質には満足していない」との回答が最も多くなっていた（図表2-8参照）。こうした回答結果の背景には、人材の数を確保することにこだわるあまり、自法人の事業戦略とマッチしていない人材を採用してしまっていることがあるかもしれない。仮に現状の人材の質に不満を抱えている場合には、改めて戦略と人材の適合について検証をすることも一案と考えられる。

図表2-8：採用者の数と質についての評価（単数回答・介護職員のみ・n=4,737）



（出所）介護労働安定センター「平成24年度介護労働実態調査」

## 2. 継続的な事業発展に向けた新規学卒者の採用

繰り返しになるが、具体的にどのような人材を採用するかということは、各法人の事業戦略に応じて決まってくる。

事業戦略と人材の組み合わせには様々なケースがあるが、今回のヒアリングを通じて見られた傾向の1つとして、事業の持続的な拡大・成長を志向する事業所において、新規学卒者を採用し、数年かけてコア人材として育成していくケースが比較的多く見られた。

新規学卒者の採用を進めている法人によれば、①中途採用人材と比較して定着率が高い（定着）、②自法人の理念等に沿った介護を実践するような教育が行いやすい（理念浸透）、といったメリットがあるとの意見が聞かれ、事業規模が小さい時期であっても将来を見据えて新卒者の採用を進める事例も見られた。

【Short Case】事業の継続的な成長に向けた新規学卒者の採用：（株）創心會

岡山県を中心にリハビリ系の通所事業所などを展開する株式会社創心會では、継続的な事業の成長に向けて、売上高が小規模な時期から将来のコア人材として新規学卒者の採用活動を実施。数名の採用からスタートし、近年では50名規模の新卒者を採用するまでになった。

同社ではPTやOTなどリハビリ職を中心に採用活動を進めており、合同説明会や学校訪問などを通じて情報提供を行い、他の介護事業者と比較して個性的な同社のホームページを閲覧してもらい、自社の理念を理解してもらうことが採用プロセスのスタートになっている。

入職者はリハビリおよび介護職としてキャリアをスタートし、現場を理解した上で、適性に応じて管理職になるというキャリアパスを設けているが、新卒者をコア人材と位置付けて採用を進めているのは、こうしたキャリア形成に一定の時間を要するためである。

図表2-9：株式会社創心會 新卒採用ホームページ



(出所) 株式会社創心會ホームページ

## POINT⑤：要員計画

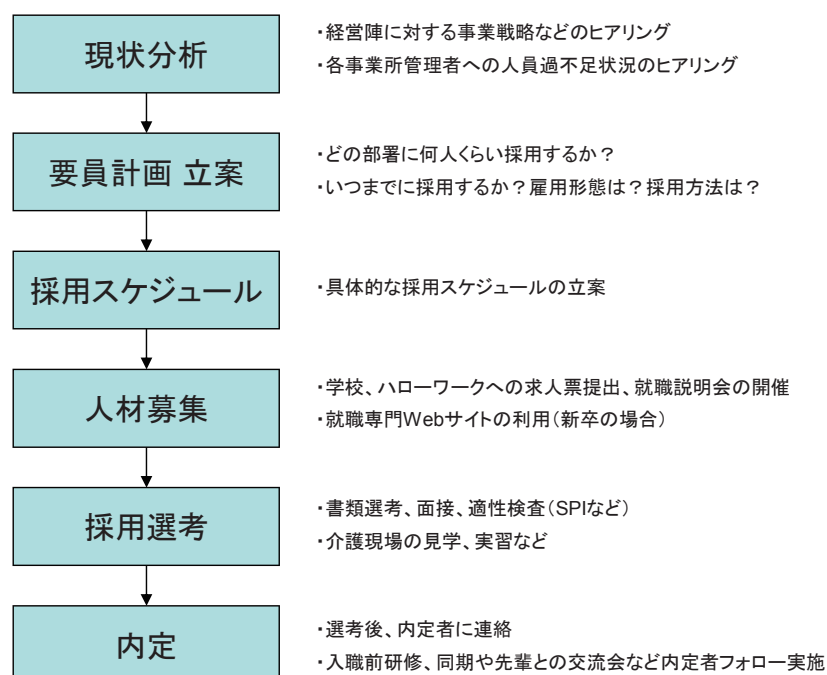
# 現状分析等を通じて必要な人員数を把握し、非コア業務についてはサポート職を有効活用する

### 1. 現状分析と要員計画

人材採用の第一歩は、現状分析と要員計画にあるといわれている。自法人の現状の分析を行い、その上で、どの事業において、どういった人材が、いつ、何人程度不足するか、その不足する人材をどのように採用するか、といった点を検討し、具体的な人材採用に着手することになる。

もし、現状の分析と要員計画の立案が十分に行われなければ、急な人材不足や現場の状況にマッチしない人材を採用してしまうことになり、改めて採用活動を行う必要が生じるなど、人材確保が後手に回ってしまう可能性がある。今回のヒアリングでは、比較的規模の大きな法人において、現状分析に基づく計画的な人員確保を進めるケースが見られた。

図表2-10：現状分析・要員計画から採用選考・内定までの流れ



（出所）各種資料より作成

## 2. 非コア業務へのサポート職の活用

各事業所の業務においては、専門職が担うべき高度な介護技術を要する業務や事業所のマネジメントにかかるようなコア業務と、それ以外の業務（非コア業務）があるものと考ええる。

現状の業務内容等を分析する中で、事業所におけるコア業務と非コア業務を分類し、非コア業務については業務内容を限定した職員、（コア業務を担う）中核人材のサポートを行う職員を活用する視点も必要になる。

今回のヒアリング先においては、夜勤を中心に対応する「夜勤専従職」、介護職員の補助を行う「介護補助職」や業務内容を限定した介護職、（掃除や洗濯など）バックヤード業務等への高齢者活用などが行われており、こうしたサポート人材が業務に携わる過程で、コア業務を担う人材に育つケースもあるとの意見も聞かれた。

図表2-11：サポート職の活用状況

| サポート職の種類        | 内容  |
|-----------------|---|
| 介護補助職の活用        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「介護職」という名称での募集では、ほとんど人が集まらなかったが、「介護補助職」の名称で募集を行うことにより、応募件数が数倍に拡大。</li> <li>■ 業務内容はほぼ介護職と同様ながらも、「補助職」という名称を用いたことにより、介護職に対する心理的なハードル、自分にできるかどうかという不安が軽減され、応募につながった可能性あり。</li> <li>■ 補助職で入職した職員については、入職後の面談等により介護職へ移行するケースも多いとのことであった。</li> </ul> |
| 夜勤専従職の活用        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 介護職のワークライフバランスが崩れてしまう原因の一つが、夜勤にあると考えたある法人では、コア人材の負担軽減のために、夜勤専従職の採用を開始。</li> <li>■ 夜勤は日勤よりも給与が高く、夜勤専従を希望する人材は一定数存在しており、夜勤専従職の確保は日勤よりも比較的容易である。</li> <li>■ また、夜勤負担がないことから日勤の職員の確保にもつながっている。</li> </ul>   |
| 業務内容を限定した介護職の採用 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 複数のサービスやマネジメントなどを担当せず、一つのサービスや一つの業務などに仕事の範囲を限定して職員を採用するケースが見られた。</li> <li>■ 本人の能力を超えた過度な負担を強いることを避けるとともに、特定の業務のエキスパートになってもらうことが期待されている。</li> </ul>   |
| バックヤード業務への高齢者活用 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 施設等の庭木の手入れ、清掃、洗濯、送迎などの業務に対し、シルバー人材センターやハローワークなどから紹介を受けた高齢者人材を活用。</li> <li>■ 専門職の負担軽減を図り、対人援助業務に注力してもらえるように努めている。</li> </ul>  |

（出所）ヒアリング等より作成



## POINT⑥：採用チャネル

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

### 1. ヒアリングに見る採用人材の多様性

介護事業者が採用対象とする人材については、福祉系学部の新規学卒者、専門学校生、他の介護事業者や異業種からの転職者、介護未経験の専業主婦など、それぞれ多様な背景を有している。

こうした人材は、介護に対する知識や考え方も様々であると同時に、職を求めるとあって活用する情報収集の方法や求める情報の内容についても大きく異なっているものと考えられる。仮に「リクナビ」「マイナビ」といった就職専用Webサイトを活用した就職活動を行っている新規学卒者に対し、新聞の折込チラシや「ロコミ」、ハローワークなどによる求人情報の発信を行っている場合は、求める人材に伝えたい情報が届かない可能性が高い。

そのため、人材の確保を進める事業者においては、自法人が求める人材の求職行動パターンや情報ニーズを踏まえた情報発信等を行う必要がある。

図表2-12：様々な人材の情報ニーズと情報発信の手法

| 雇用形態 | 主な対象人材          | 主な情報ニーズ  | 発信方法  |
|------|-----------------|--|---|
| 正規   | ■ 新規学卒者         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自分のやりたい仕事ができるか？</li> <li>■ ここで働くことでどのような成長ができるか？</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 就職専門Webサイト</li> <li>■ ホームページ</li> <li>■ ソーシャルメディア</li> <li>■ 就職説明会 など</li> </ul> |
|      | ■ 同業他社からの転職者    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 介護の質はどうか？ やりたい介護はできるか？</li> <li>■ 給与・処遇はどうか？</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ホームページ</li> <li>■ 折込チラシ</li> <li>■ ロコミ など</li> </ul>                             |
|      | ■ 異業種からの転職者     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 給与・処遇はどうか？</li> <li>■ 未経験者でも仕事の内容についていけるか？</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ホームページ</li> <li>■ ハローワーク</li> <li>■ 就職説明会 など</li> </ul>                          |
| 非正規  | ■ パート職員（介護未経験者） | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 希望する時間、職種で働けるか？</li> <li>■ 未経験者でも仕事の内容についていけるか？</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 折込チラシ</li> <li>■ ハローワーク</li> <li>■ ホームページ</li> <li>■ ロコミ など</li> </ul>           |
|      | ■ パート職員（介護経験者）  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 希望する時間、職種で働けるか？</li> <li>■ 職場の人間関係はどうか？</li> </ul>          |   |

(出所) ヒアリング等より作成

### 【Short Case】就職専門Webサイトを活用したオーダーメイド型の情報提供：（社福）鶯園

神戸市内で特別養護老人ホームの運営などを手掛ける社会福祉法人鶯園の神戸事業部では、就職専門Webサイトを活用した新規学卒者を対象とする採用活動を行っている。

同事業部の採用活動の特徴の一つは、就職専門Webサイトに自法人の情報を掲載するだけでなく、同サイトが保有する個々の学生のデータベースを活用し、学生に対してオーダーメイド型の情報提供（ダイレクトメール）を行っている点にある。

例えば、A大学の学生に対しては、同法人で働くA大学のOB・OGの活躍状況やメッセージを記載したダイレクトメールを発送するなど、大学別に内容を変更した情報発信を行っている。

今年からスタートした取組であり、まだ成果は明らかになっていないが、介護業界においては数が少ない取組であり、昨年までと比較して学生からの反応が高まることが期待されている。

## 2. 人材育成の場への参画

多くの介護事業者においては、人材の採用にあたり異業種や同業種からの転職者、養成校出身者などを対象とし、教育機関やハローワークなどから紹介を受ける・学生にエントリーしてもらうという「待ち」の姿勢、「受け身」の姿勢の人材採用活動が中心になっているものと考えられる。

その一方で、一部の法人においては、介護スクールの開講、実習生やインターンの受入れなどを積極的に進め、介護職として働く可能性がある人材に対して、自法人を早い段階で就職先の候補として位置付けてもらうような取組が行われていた。

また、法人側から大学の講義やゼミに講師やOB等を派遣し、人材教育の現場に積極的に関わっていくケースもあり、先進的な法人においては、こうした取組を通じ、他法人よりも早く求職者に自法人の名前を覚えてもらい、人材の確保につなげている事例が見られた。

図表2-13：人材育成プロセスへの参画状況

| 人材育成プロセスへの参画         | 活動内容  |
|----------------------|---|
| 自法人における介護スクール・養成校の開講 | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 自法人内で専門学校や初任者研修セミナーなどを開講。</li><li>■ 優秀な人材に在学中から働きかけ、修了後に自法人へ入職するよう誘導する。</li></ul>                 |
| 実習・インターンの受入れ         | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 実習生の多くが実習先での就職を希望する傾向があることを踏まえ、社会福祉士などの実習を積極的に受入れ。</li><li>■ 実習生から年間数名程度の入職者を確保するケースあり。</li></ul> |
| 外部の福祉系学科・専門学校への出講    | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 教育機関や養成校、高校福祉科で法人の職員が講義を実施。</li><li>■ 講義内で自法人の活動に言及することにより、学生に対してアピールを実施。</li></ul>               |
| 若手職員によるリクルーター活動      | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 若手職員がリクルーターとなり、出身ゼミやサークル等の後輩などに声掛けを実施。</li></ul>  |
| 寄附講座・奨学金             | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 大手法人において、大学で寄付講座を行ったり、自法人の名称を冠した奨学金制度などを設け、学生に対してアピールする動きが見られた。</li></ul>                         |

（出所）ヒアリング等より作成

### 3. 人材育成の現場との関係をどのように作るか？

例えば、高校の福祉学科や専門学校、大学等への出講など、2で示したような人材育成現場への参画については、全ての法人が簡単にできるものではない。そもそも、中小規模の法人においては、新規学卒者の採用等を行っておらず、大学等とのネットワークがないケースも多いものと考えられる。

今回ヒアリングを行った事業者の中には、関係を構築したい専門学校や大学があった場合、当該教育機関の教員を内部研修の講師として招へいし、それをきっかけとして情報交換や学生の紹介、教育現場への参画につなげているケースが見られた。

#### 【Short Case】内部研修を活用した教育機関との関係構築：（株）アール・ケア

岡山県内でリハビリ特化型のデイサービスを中心に事業を営む株式会社アール・ケアにおいては、採用活動を進める上で、大学や専門学校等の講義の場において企業紹介を行うことを重視している。

現状、岡山県や四国の専門学校などで学生を対象とした企業紹介を行っているが、協力をいただける教育機関は同社が新卒採用を開始した当初から多かったわけではなく、少しずつ教育機関との関係構築を進めていった。

同社では、社内で実施する全体研修などの機会に、関係を深めたい教育機関の教員に講師を依頼。それをきっかけとして、少しずつ関係を作っていく方法を実践している。

# POINT⑦：選考プロセス

## 入職後の定着を見越した選考を行う

### 1. 「辞めない人材」を採用することが人材確保の第一歩

本チャプターでは、介護事業者の事例を踏まえながら人材の確保を進める上で重要な視点について説明を行ってきた。しかし、せっかく採用をしてもすぐに辞めてしまうような状況が生じているとすれば、採用と教育にかけたコストが無駄になってしまう。採用した人材は長期的に定着し、戦力とならなければ意味がない。

また、「団塊の世代」が後期高齢者となる2025年に向けて、100万人の介護従事者の増加が必要になると言われている。その一方で、15歳～64歳の生産年齢人口は減少傾向にあり、同業他社や異業種との人材獲得競争も厳しくなることが予想される。

採用や育成の効率化と今後の労働市場の先行きを踏まえれば、人材の確保において最も重要な視点のひとつは、「辞めない人材」を採用することだと考えられる。

図表2-14：2025年に向けた介護従事者の展望(労働力人口に占める介護職員の割合)

|       | 2007年   | 2025年         |
|-------|---------|---------------|
| 介護職員数 | 117.2万人 | 212～255万人     |
| 労働力人口 | 6,669万人 | 5,820～6,320万人 |
| 割合    | 1.80%   | 3.4～4.4%      |

(資料出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成18(2006)年12月推計)」、雇用政策研究会「労働力人口の見通し(平成19年12月)」、社会保障国民会議「医療・介護費用のシミュレーション」、総務省「労働力調査」、「人口推計」、厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」

注) 2025年の生産年齢人口は出生中位(死亡中位)推計の値。労働力人口は2017年から2030年の「労働力市場への参加が進んだケース」と「進まないケース」が平均的に減少すると仮定して試算したもの。2025年の介護職員数は社会保障国民会議のAシナリオ～B2・B3シナリオの値。

(出所) 厚生労働省資料

## 2. 「辞めない人材」を採用するための選考プロセス

では、具体的に辞めない人材を採用するためにはどのようにすればよいのだろうか。今回のヒアリングにおいて見られたいくつかの工夫について紹介をしていきたい。

### (1) 理念と価値観との合致を重視した人材の選考

「辞めない人材」を採用するための方法として、今回のヒアリング先では、自法人の理念と求職者の介護に対する価値観が合致しているか否かという点、（どこかの介護事業者ということではなく）自法人で働きたいという意欲の強さを重視した選考が行われていた。

こうしたポイントを重視した採用を進めることにより、先進的な事業者においては介護の質を保つとともに、離職理由として大きな割合を占める「法人理念に対する不満」に対応しているものと考えられる。

図表2-15：理念と合致した人材を採用するための工夫

| 工夫              | 内容   |
|-----------------|--|
| 採用面接への本部職員の参画   | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 現場の職員が採用面接を行うと、人材の条件面（夜勤が可能か、週何回働けるか）を重視し、理念にそぐわない人材を採用する可能性がある。</li><li>■ こうした問題を避けるため、必ず本部の人間が採用面接と採用の意思決定を行うような仕掛けを設けている。</li></ul> |
| 複数回の面接          | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 1回の面接では応募者の人間性を判断することが難しいため、非正規職員の採用であっても必ず複数回の面接（本部と現場職員など）を実施し、多様な視点から評価を行うような取組を行っている。</li></ul>                                    |
| 若手職員によるリクルーター活動 | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 若手職員によるリクルーター活動を通じ、自法人の理念に共感を示しそうな学校等の後輩に声掛けを実施。</li></ul>   |
| 入職後の訪問介護への従事    | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 要介護者の生活全体を見ることを重視する法人理念に沿い、デイサービスなど施設での就職希望者であっても、必ず数か月間、ホームヘルパーとして働いてもらう。</li><li>■ ヘルパーとして働くことを避ける人材については、いくら経験があっても採用しない。</li></ul> |

（出所）ヒアリング等より作成

### (2) 職場体験の実施

また、求職者に事前に職場の様子や仕事の内容を具体的に知ってもらうことが、入職後のリアリティショック<sup>3</sup>、ミスマッチによる離職を防ぐために重要と考え、見学会や職場体験などを実施しているケースが多く見られた。

多くの法人においては、新規卒者や正規職員の採用を対象にした取組が中心であったが、一部の法人では、非正規職員の採用時にも職場体験、職場見学を実施しているケースが見られた。

<sup>3</sup> リアリティショックとは、新規に入職した人材が、入職前に仕事や職場に対して抱いていたイメージと入職後の現場経験との違いの衝撃を受け、その違いを消化できずに不安や失望を感じる問題を指す。

### 【Short Case】選考プロセスにおける職場体験：（社福）新生会

岐阜県内で介護事業を展開する社会福祉法人新生会および関連法人においては、正規、非正規を問わず、新規に人材を採用する際には、求職者が就職を希望する事業所において、本人の合意の上で2日間の職場体験の機会を提供している。

2日間の職場体験を通じ、求職者は就職する事業所の業務を一通り体験し、希望する仕事が自分の考えているような内容かどうかを改めて確認する。一方、受け入れる側は、ともに働く仲間としての視点で確認。双方ともに事業所で働くことに合意すれば採用に至る。

こうした選考を行うことにより、入職後のミスマッチを防ぎ、法人と求職者の双方において時間と費用の無駄が生じないように配慮している。

### （3）「辞めない人材」を採用するためのチェックポイント

加えて、人材の採用を進めるにあたり、面接時のチェックリストや面接者用のマニュアルを作成するなど、面接者による視点のばらつきを防ぐための取組を行っている法人も見られた。

### 【Topics】採用面接チェックリスト（ヒアリング先事業者のリストを一部修正）

#### 《面接時の質問項目》

- ① 応募動機：当法人を志望された理由・動機を教えてください。
- ② 資格取得：福祉の資格の取得理由は何ですか？/介護の仕事を希望した理由は何ですか？
- ③ 利用者とのどのように接していきたいと考えていますか？（上からの目線ではないか？）
- ④ 職場の仲間とのどのように接していきたいと考えていますか？（年下の上司などと円滑に関係が作れるか？）
- ⑤ 継続的にこの職場で働きたいと考えていますか？
- ⑥ 今後、他の資格を取得する予定や考えはありますか？（学習意欲はあるか？）

#### 《チェック項目》

- ① 問合せ時の電話対応は丁寧か？
- ② 面接時に約束の時間を厳守していたか？
- ③ 髪形や服装、身だしなみに清潔感はあるか？（利用者やケアマネ等に嫌われないか？）
- ④ 質問・問いかけの意味を適切に理解しているか？（考え込んだり、反応が鈍くないか？）
- ⑤ 言葉づかいはきちんとしているか？
- ⑥ 健康面に問題はないか？（ハードな業務に耐えられるか？）
- ⑦ 入職後、一緒に働きたいと思うか？
- ⑧ （中途の場合）前の職場の離職理由はどのようなものか？
- ⑨ （新卒の場合）将来に向けて成長する余地があるか？
- ⑩ 給与などの条件面だけを重視した志望動機ではないか？

【Short Case】チェックポイントの明確化と面接マニュアルによる面接の質の平準化：

（社福）若竹大寿会

神奈川県内で事業を運営する社会福祉法人若竹大寿会では、採用・面接担当者の性格などによって同じ人材に対する評価に違いが生じることを防ぐため、選考時にチェックするポイントを明確化し、併せて、面接者の指針となるマニュアルを作成している。

例えば、同法人では、選考プロセスにおいて施設を見学体験できる機会を設けているが、この見学の大きな目的は、学生の側に現場を実際に見てもらい、介護の仕事が続けられるかを改めて確認してもらうことにある。その一方で、職員側にとっても学生と一緒に働いていけそうかを確認する場でもあり、学生が見学に来た場合、現場体験を担当する職員は、以下のような予め定められた項目に基づいて求職者をチェックし、その結果を採用担当者に報告。以後の選考における材料として活用される。

施設見学時のチェックポイント

| 評価ポイント     | 内容                                 |
|------------|------------------------------------|
| 第一印象       | ■ 笑顔、明るさ、身だしなみ、声のトーン               |
| 介護への思い・適性  | ■ 介護をしようと思ったきっかけ、同法人を選んだ理由、高齢者への思い |
| コミュニケーション力 | ■ 緊張の度合い、聞こえる声でにこやかに挨拶できたか、目を見て話すか |
| 体力         | ■ 体力に自信はあるか、腰痛・肩痛等ないか              |
| チームワーク     | ■ サークル活動、アルバイト等で役に立ったこと            |
| 性格         | ■ 他者評、自己診断                         |
| 思考力        | ■ 質問に対する回答                         |
| 問題解決力      | ■ 今まで苦しかったことをどう乗り越えたか              |

※上記の他にもいくつかのポイントがある。（出所）社会福祉法人若竹大寿会資料を一部修正

また、同法人の「わかたけ富岡（介護老人福祉施設）」では、面接者（職員）の自己紹介、応募・志願動機の確認から最終的な応募に対するお礼と求職者の見送りの仕方などを定めたマニュアルを作成しており、面接者側は当該マニュアルに従って求職者に対応する。

同法人によれば、こうした取組の結果、評価のばらつきが防止され、いずれの職員が面接を行った場合でも、信頼度の高い評価が得られるようになったとのことである。

採用時面接マニュアル 流れとポイント（わかたけ富岡）

- |                      |                  |
|----------------------|------------------|
| ① 面接者自己紹介            | ⑦ 施設見学           |
| ② 応募・志願動機の確認         | ⑧ 質問したいことがあるかを確認 |
| ③ 経歴の確認              | ⑨ 採用条件の説明        |
| ④ 質問、コミュニケーション例      | ⑩ 応募意思の最終確認      |
| ⑤ 具体的な仕事内容説明         | ⑪ お礼と見送り         |
| ⑥ 法人の使命・施設の特徴・人材像の説明 |                  |

（出所）金井由紀（2011）「採用から始まる介護職の離職防止策 事例1 介護職員の定着は採用から始まる」『介護人材Q&A』（産労総合研究所），No. 85，pp. 6-11.

# Chapter 3. 定着に向けて

## —ヒアリングに見る定着に向けた8のポイント—

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

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

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

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

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

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

### ④【組織開発：風通しのよい組織をつくり、事業所の人間関係を良好に保つ】

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

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

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



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

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

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

- 特に女性が多い介護の現場において、多様な働き方に対応する人事制度の整備や事業所内託児所の整備、バックヤード業務等へ補助職員・ボランティア等の活用を通じた職員の負担軽減を進め、コア人材のワークライフバランスの確立を支援する。
- また、定期的な休養が業務ストレスなどの軽減につながると考えられる。そこで、休日の取得が不規則になってしまう原因の一つである夜勤の負担軽減に向けて、夜勤専従職員などを採用することも検討の余地がある。

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

- 職員がモチベーションを失う原因はミドルマネジメントの能力不足にあると認識し、ミドルマネジメント教育を人材定着策の一環として強化する。
- 自事業所・自法人の理念の浸透や共有を図ることが経営者の役割と認識し、クレド、職員総会、事例研究会、職員表彰などあらゆる機会、手法を通じて理念を伝え続ける。
- 併せて、日々の業務に忙殺され、自身の仕事の社会的意義、バリューを忘れてしまいがちな現場職員に対して、マネジメント層から社会的な意義のある仕事をしているということを伝えていくことも重要である。

## POINT①：定着の前提

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

### 1. 職員の満足度を高める要因・不満足を抑える要因

米国の臨床心理学者であるフレデリック・ハーズバーグは、人間の職務に対する満足あるいは不満足を惹起する要因について研究を行った。彼は、人間の仕事に対する満足度は、ある特定の要因（例えば給料など）が満たされると満足度が上昇し、不足すると満足度が下降するというものではなく、「満足」に関わる要因と「不満足」に関わる要因がそれぞれ別に存在すると主張。「満足」に関わる要因を「動機付け要因」、「不満足」に関わる要因を「衛生要因」と呼んだ（ハーズバーグの2要因理論）。

彼の理論に従えば、「衛生要因」をいくら改善しても職員のモチベーションは上昇せず、職員の満足度を高めようとするならば「動機付け要因」に関する施策を講じる必要がある。反面、「衛生要因」を無視して「動機付け要因」のみを重視した施策を展開すれば、不満が高まり、離職につながることになる。

図表3-1：動機付け要因と衛生要因

| 要因                     | 内容  |
|------------------------|---|
| 動機付け要因<br>(満足度に影響する要因) | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 「上司や仲間からの承認」「責任のある仕事や立場」「仕事内容」など。</li><li>■ これが満たされると満足感を覚えるが、欠如していても職務不満足につながるわけではない。</li><li>■ マズローの欲求5段階説<sup>4</sup>で言うと「自己実現欲求」「自尊欲求」さらに「社会的欲求」の一部に該当する欲求を満たすもの。</li></ul> |
| 衛生要因<br>(不満足に影響を与える要因) | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 「給与」「人間関係」「作業環境」など。</li><li>■ 不足すると職務不満足を引き起こす。一方、充足が満足感につながるわけではない。</li><li>■ マズローの欲求段階説で言うと、「生理的欲求」「安全・安定欲求」と「社会的欲求」の一部の欲求を満たすもの。</li></ul>                                   |

(出所) 各種資料より作成

<sup>4</sup> 人間の欲求は5段階の構造になっており、低次の階層の欲求が満たされることで初めて、高次の欲求の充足を求めるようになるという概念。米国の心理学者マズローにより提唱され、欲求は、「生理的欲求」（食欲・睡眠欲）→「安全欲求」（住まい等）→「社会的欲求」（参加・仲間）→「尊厳欲求」（承認・尊敬）→「自己実現欲求」の順番でより高次なものとなる。

今回ヒアリングを実施した法人においても、「ハーズバーグの2要因理論」を踏まえ、職員の定着率を高めるための取組として衛生要因と動機付け要因の双方に配慮した、複合的な取組が行われていた。

介護事業者においては、職員の多くが専門職であり、また、人事労務管理面の専従者等の不在のため、定着に向けては職務のやりがいや職場の働きやすさなどのほうが重視されがち傾向が見られる。しかしながら、就業環境の整備や雇用契約、健康管理など「衛生要因」にかかる施策も同時に進めていくことが必要となる。

図表3-2：早期離職防止や定着促進のための方策（回答割合上位5項目：複数回答）

|         | 施設系（通所）<br>(n=2,305)  | 施設系（入所）<br>(n=1,073)  | 居住系<br>(n=1,003)  | 全体 <sup>5</sup><br>(n=6,458)                                    |
|---------|---|---|---|---|
| 回答割合第1位 | 職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている（定期的なミーティング、意見交換会、チームケア等）<br>(63.3%) | 非正規職員から正規職員への転換の機会を設けている<br>(66.5%)                             | 職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている（定期的なミーティング、意見交換会、チームケア等）<br>(67.5%) | 労働時間（時間帯・総労働時間）の希望を聞いている<br>(62.5%)                             |
| 回答割合第2位 | 労働時間（時間帯・総労働時間）の希望を聞いている<br>(61.2%)                             | 能力開発を充実させている（社内研修実施、社外講習等の受講・支援等）<br>(61.4%)                    | 非正規職員から正規職員への転換の機会を設けている<br>(59.1%)                             | 職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている（定期的なミーティング、意見交換会、チームケア等）<br>(62.3%) |
| 回答割合第3位 | 賃金・労働時間等の労働条件（休暇をとりやすくすることも含める）を改善している<br>(55.1%)               | 賃金・労働時間等の労働条件（休暇をとりやすくすることも含める）を改善している<br>(59.9%)               | 労働時間（時間帯・総労働時間）の希望を聞いている<br>(57.2%)                             | 賃金・労働時間等の労働条件（休暇をとりやすくすることも含める）を改善している<br>(57.5%)               |
| 回答割合第4位 | 業務改善や効率化等による働きやすい職場作りに力を入れている<br>(43.0%)                        | 職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている（定期的なミーティング、意見交換会、チームケア等）<br>(59.2%) | 賃金・労働時間等の労働条件（休暇をとりやすくすることも含める）を改善している<br>(52.9%)               | 非正規職員から正規職員への転換の機会を設けている<br>(47.5%)                             |
| 回答割合第5位 | 非正規職員から正規職員への転換の機会を設けている<br>(42.5%)                             | 能力や仕事ぶりを評価し、配置や処遇に反映している<br>(50.0%)                             | 能力開発を充実させている（社内研修実施、社外講習等の受講・支援等）<br>(50.6%)                    | 能力開発を充実させている（社内研修実施、社外講習等の受講・支援等）<br>(43.1%)                    |

（出所）介護労働安定センター「平成24年度 介護労働実態調査」

<sup>5</sup> 「訪問系」を含めた全回答者の回答割合。

## 2. 「衛生要因」の整備に向けて活用可能な情報源

なお、「動機付け要因」に働きかけるための取組と比較し、「衛生要因」に関連する取組については、雇用契約や健康管理、就業規則、給与体系の整備など専門的な知識が必要になるものも少なくない。

社会保険労務士などの専門家に助言を依頼することも一つの方策であるが、現在、厚生労働省や様々な介護事業者団体など様々な主体が「衛生要因」に関する取組を進めるためのマニュアルや雛形等を公開しており、当該資料を活用して法人内の体制整備を進めることも可能である。

## POINT②：初期定着

# 新規入職者の不安や悩み、考えを聞き、 新人が孤立しない体制を構築する

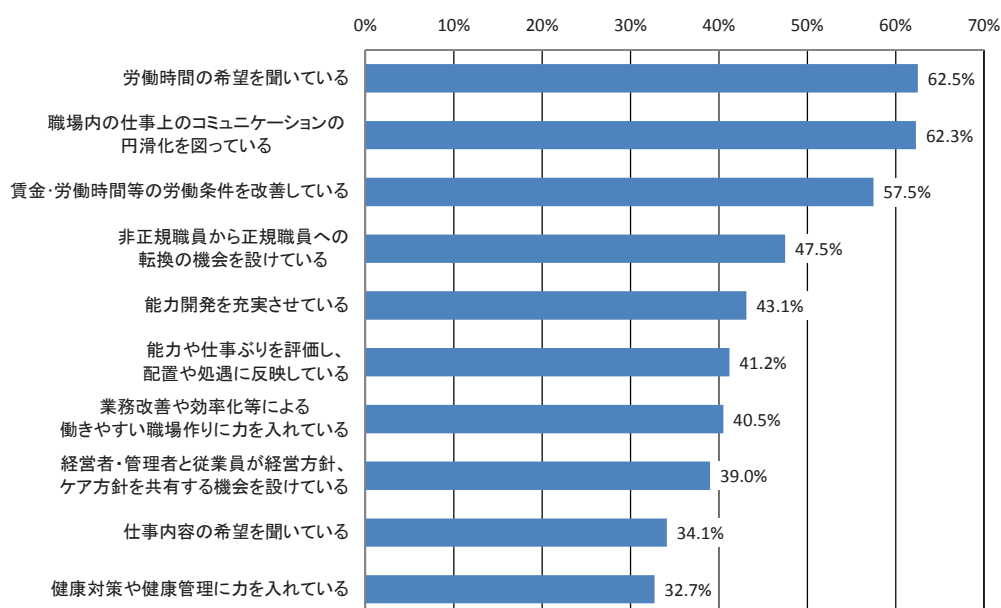
### 1. 介護職員の早期退職の実態

平成 24 年度の「介護労働実態調査」における過去 1 年間に離職した介護職員（介護職のみ）の就業期間別の内訳を見ると、約 4 割が入職から 1 年以内で離職しており、また、約 3 割が入職から 1 年以上 3 年未満の時期に離職していることがわかる。

介護の仕事が「肌に合わない」ために離職しているケースもあると推察されるが、その一方で、入職後のフォローが適切に行われずそれが不安や不満を生み、離職につながっているとすればそれは大きな問題である。

当財団の調査を見ると、各事業者において様々な早期離職防止に向けた取組が行われているが、今回ヒアリングを実施した先においても、介護職の早期離職防止は重要な定着策の一つとして位置付けられており、入職後半年から 1 年の時期を中心にチューター制度導入、定期・随時の面談など、「入職者の不安や悩み、考えを聞き、職場での新人の孤立を防止」する取組が行われていた。

図表3-3：事業所における早期離職防止に向けた取組（上位10項目：複数回答・n=6,458人）



（出所）介護労働安定センター「平成 24 年度介護労働実態調査」

## 2. 新入職員を対象とした定期・随時の面談

今回ヒアリングを実施した先において早期離職防止、新人の職場定着策として多くの法人で行われていたのが、定期・随時の面談であった。面談を通じて職員の公私両面の不安や悩み、自身の将来のキャリアに関する考え方などに耳を傾け、新人が悩みを抱え込まないような支援が行われていた。

また、事業所で行われている面談の中には「スーパービジョン<sup>6</sup>」の手法を用いているケースもあり、新入職員本人の思いや考えを、対話を通じて当人から引き出しながら、法人内でのキャリア形成に向けた内発的動機付けを促しているような取組も見られた。

なお、面談の頻度や面談の実施者は事業所により異なっており、入職から3か月程度は毎日管理者が面談を行うケースもあれば、一定期間（例えば半年）に一度、人事担当者や法人の経営者が面談を行う事業所など様々であった。

### 【Short Case】新入職員を対象とした定期面談の実施：（社福）合掌苑

東京都町田市で特別養護老人ホーム等の事業を展開する社会福祉法人合掌苑では、新規入職者を対象に、採用部門の担当者と法人の経営者が定期的に面談を行っている。

同法人内で「Day30」と呼ばれる入職1ヵ月後の面談では、実際に新入職員の採用選考を担当した職員が面談を行い、働く上での悩みや不安などについて話を聞くようにしている。この時期の面談については、内容に応じて本人に対する助言や所属の管理者への問題点の改善指示などを行い、より円滑に職場へ定着できるようサポートを行うことが大きな目的の一つとなっている。

その後、入職3ヵ月後の面談（「Day90」）では、法人の理事長が全ての新入職員と面談する。この時期の面談では今後1年間の本人の目標、目指す像などについて話し合い、新入職員自身が決めた目標について、本人による決意表明を行ってもらう。

上記のほか、職場の先輩や管理者が随時面談を行い、新入職員の職場定着をサポートするとともに、自身がどのように成長をしていきたいか常に考えるよう指導を行っている。

<sup>6</sup> 対人援助職の技能や資質向上のため、自身より熟練した技能や知識を持つ先輩、上司などの指導者から助言などを通じて教育を受けること。助言を行う熟練者をスーパーバイザー、指導を受ける側をスーパーバイジーと呼ぶ。

### 3. 身近な相談相手としてのチューター制度

前項において、ヒアリング先の法人で新入職員の話聞くことが重視されている旨を示したが、この話を聞く役割を、事業所管理者や不特定の先輩職員のみならず、新入職員と年齢の近い若手職員がチューター（法人により、同様の役割をメンター、パートナー、プリセプターなどと呼称）として担っているケースが多く見られた。

チューターとは、社会人生活を送る新入職員が抱える不安や問題に対して、公私に渡って広く助言を与える先輩職員のことを指す。多くのケースにおいて、チューターが新入職員をマンツーマンで指導する体制を取っており、当該制度は初期定着に有効に作用しているとの意見が聞かれた。

一方で、新人とチューターの勤務シフトを合わせるのが難しいこと、また、チューターの質により新人の成長が大きく左右されることなどから、1対1の指導ではなく、1人の新人を複数の先輩職員が指導する体制を取っている法人もあった（チーム指導など）。

#### 【Short Case】新入職員を対象としたチューター制度の実施：（社福）鶯園

岡山県と兵庫県で特別養護老人ホーム等を運営する社会福祉法人鶯園の神戸事業部では、新入職員に対してマンツーマンで仕事やプライベートの悩みへの相談対応や指導を行う先輩職員を配置している。この先輩と新人の関係は、「ママ・ベビー制度」と呼ばれ、ママがいわゆるチューター、メンターと呼ばれる役割を担っている。

「ママ」は公私の垣根を越えてベビーである新人に対して指導、助言を行い、法人で定められている教育期間が終了してからも関係が継続するケースが多いとのことであった。

#### 【Short Case】チューターの質の確保に向けたマニュアル作成：（社福）至誠学舎立川

東京都多摩地域で事業を展開する社会福祉法人至誠学舎立川では、独自のチューター用マニュアルを作成し、チューター制度を通じた教育の質の確保に努めている。

マニュアルは「援助の基礎項目」「生活支援の項目」の2章に分かれており、それぞれの章がさらに細かく分類されている。例えば、「援助の基礎項目」の中の1トピックである「身辺介助」には4つの項目があり、そのうちのひとつ「摂食状況の把握と対応」には、「栄養ケア計画などケアプランに沿った援助をすることができる。また、不都合が生じている場合は、本人に聞いたり、原因を見つめるための観察を行い、栄養士、看護師、言語聴覚士などの専門職と連携して、適切なアセスメントとケアプラン、実践、評価ができる」といったチェック項目が設けられている。

チューターと新卒職員は、話し合いを通じてそれぞれのチェック項目について3段階の目標を設定し、それぞれをクリアしていくことによって介護技術が一步步身につけられるように工夫されている。こうしたマニュアルを設けることにより、チューターの質によって新卒職員の育成レベルにばらつきが生じることを防ぎ、新人とチューターが相談しながら目標設定を行うことで、本人の成長度合いに応じた教育を実現している。

#### 4. 同期入職者間のつながりによる定着

今回ヒアリングを実施した法人では、入職前の内定者フォロー、同期入職者の同じ事業所への配属、入職から3ヶ月、半年、1年目、3年目といった時期の定期的な集合研修などを通じ、横のつながりを強化し、初期定着を図っている事例が見られた。

ある法人の経営者によれば、同期の職員は、①先輩職員や上司よりも気軽に相談ができ、②（研修などにおいて仲間の成長を目にすることで）個々の職員の内省を促すきっかけになる存在でもあることから、同期間のつながりを強めることで、ストレスの軽減や仕事に対する内発的な動機付けなどの効果が期待できるとのことであった。

#### 5. 事業者の垣根を越えた新人教育のための地域連携

3～4に示したチューター制度や同期のつながりについてだが、例えば、中小規模の事業者においては、複数の新規学卒者を採用することが難しく、また、新人と年齢の近い職員がいなかったり、マンツーマンでの指導を行う余裕がないケースも多いのではないかと推察される。

こうした事業所内部で自分の不安や抱えている課題を相談する同期職員や先輩職員等がない「介護ルーキー」（年齢は問わない）のために、法人や事業所の垣根を越えてベテラン介護職員が連携し、新人を育てる取組を行っているケースも見られた。

##### 【Short Case】事業者の垣根を越えた新人職員の教育：（特非）もんじゅ

特定非営利活動法人もんじゅでは、同じ職場内の上司一部下の関係では相談がしづらい状況にある若手職員のため、地域の事業所の介護職が集まり、他の事業所の先輩職員、ベテラン職員に悩みを相談できるような場「もんじゅミーティング」を日本各地で開催している。

同ミーティングは、1名の若手職員に対して2名の先輩職員がつき、1時間限定で行われる。2名の先輩職員はコーチングの手法を用いて若手職員の悩みの本質を引き出し、ともに解決策と明日からできるアクションプランを考える。解決策とアクションプランは、「もんじゅ報告書」に記載され、数ヵ月後に行われる次のミーティングで進捗やアクションプランの改善策について、改めて検討が行われる。

同法人では、上記のようなPDCAサイクルを基本としたミーティングを継続することにより若手職員の行動変容と現場レベルからの介護業界の変革を目指しており、現在までに300枚を超える「もんじゅ報告書」が蓄積され、ミーティング参加人数はのべ500名を超えている。



## POINT③：キャリア・能力開発

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

### 1. 職務に対して強いこだわりのある専門職

一般に専門職は（組織ではなく）職務に対するロイヤリティが高く、自身が成長できる機会を求める傾向が強い。当然のことながら介護職も専門職であり、CHAPTER2のポイント①でも述べたように、自身が成長でき、やりたい介護ができる事業所で働くことを求めている人材が多い。ヒアリング先においても、「ほかの福祉の職場を見たい」という理由で若手職員が離職するケースが多いとの意見も聞かれた。

仮に、専門職である介護職に対して、法人として将来の成長の道筋を示すことができなければ、優秀な人材はすぐに他の法人へ転職をしてしまうかもしれない。そのため、人材の流出を防ぐため、キャリアパス制度を構築し、職員に対して提示をすることは非常に重要である。法人がキャリアパスを示すことで、どのような技術や専門性を身に付けていくべきか職員にとって明確になるとともに、どのようなキャリアを進むか自身が考える契機にもなり、内発的な成長意欲が高まるものと考えられる。

#### 【Topics】介護職員処遇改善交付金事業におけるキャリアパス要件

ア 次の①から③までに掲げる要件に該当していること。

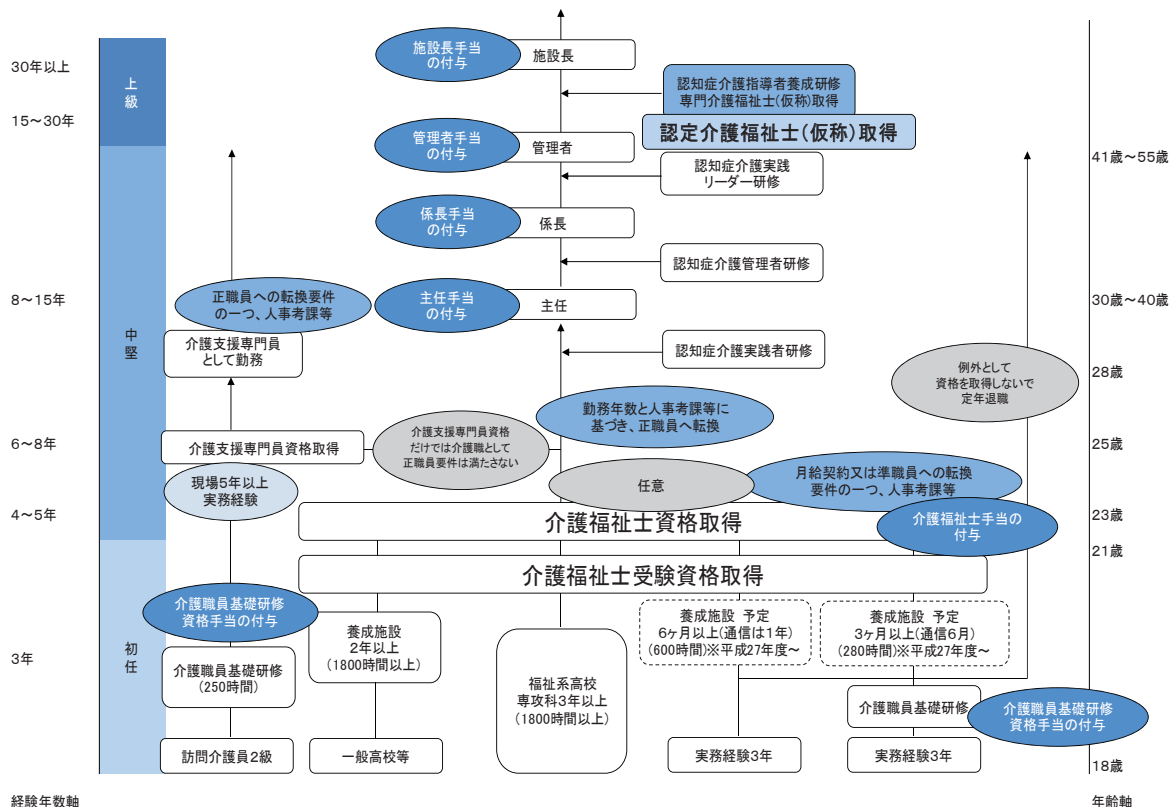
- ① 介護職員の職位、職責又は職務内容等に応じた任用等の要件を定めている。
- ② ①に掲げる職位、職責又は職務内容等に応じた賃金体系（一時金等の臨時的に支払われるものを除く。）について定めている。
- ③ ①及び②の内容について、就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、すべての介護職員に周知している。

イ アによりがたい場合はその旨をすべての介護職員に周知した上で、次に掲げる要件に該当していること。

介護職員の職務内容等を踏まえ、介護職員と意見を交換しながら、資質向上のための目標及び次の①又は②に掲げる具体的な取り組みを定め、すべての介護職員に周知していること。

- ① 資質向上のための計画に沿って、研修機会の提供又は技術指導等を実施（OJT、OFF-JT等）するとともに、介護職員の能力評価を行うこと。
- ② 資格取得のための支援（研修受講のための勤務シフトの調整、休暇の付与、費用（交通費、受講料等）の援助等）の実施。

図表3-4：社会福祉法人三愛会におけるキャリアパス図



(出所) 社会福祉法人三愛会資料を一部修正

なお、キャリアパスとは、職員の成長の方向性を可視化した「地図」のようなものであるが、今回のヒアリング先では、法人内の優秀な職員を顕彰し、若手職員のキャリアの方向性、目指すべきモデルとして提示する、いわば、「生きたキャリアパス」を設定している法人も見られた。こうした取組については、若手職員にとって具体的に自身のキャリアの将来像を認識することが可能となり、定着やモチベーションの向上につながるものと考えられる。

**【Short Case】若手職員のキャリアモデルとしてのウェルフェア・コンシェルジュ：(株)ソラスト**

株式会社ソラストでは、同業他社やザ・リッツ・カールトンの「ゴールド・スタンダード」、ディズニーテーマパークの職員の行動規範である「SCSE」などを参考に、介護事業所での接遇・コミュニケーションの指導者資格である「ウェルフェア・コンシェルジュ」を制定した。

職員の意欲向上、接遇・介護技術の要求水準の可視化などを目的として導入された同資格は、社内講習の受講、筆記・実技試験を通じて任命され、単純な接客技術のみならず「自立支援」に対する理解が重視される。

同資格取得者については、若手職員の身近なモデルになることが期待されており、同社では、若手職員が自身の将来のキャリアや目指すべき方向性などに迷った際、同資格者の働き方、考え方を参考にしてもらいたいと考えている。

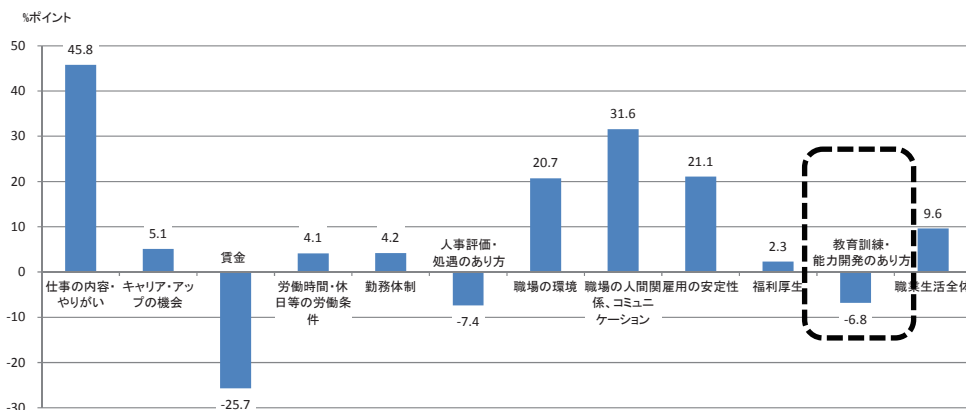
## 2. キャリアパスの実効性を高める能力開発

人が人に対してサービスを提供する介護事業においては、人材の質がサービスの品質、ひいては法人の業績に直結する側面がある。そのため、ヒアリングにおいては多くの介護事業者から、「研修には力を入れている」との声が聞かれた。

しかしその一方で、直近のアンケート結果を見ると、介護職員は事業所の研修など能力開発面について必ずしも満足をしていない現状が明らかになっている。

1で示したキャリアパスについては、ただ作成しただけでは意味がないものと考えられる。実際に現場の職員の成長とモチベーションの向上につなげていくためには、入職時期別、階層別の研修体系の整備や外部研修への参加などを後押しする施策を設けることにより、キャリアの階段を上るために必要な能力を開発する機会（研修）を提供することが重要である。

図表3-5：現在の仕事の満足度D. I.



(注) 満足度の D. I. = (満足の割合 + やや満足の割合) - (やや不満足割合 + 不満足割合)。

(出所) 介護労働安定センター「平成 24 年度介護労働実態調査」

### 【Short Case】社内研修体系の充実と：東電パートナーズ（株）

関東において在宅介護サービス等を手掛ける東電パートナーズ株式会社では、職員の成長に向けて社内研修の充実を図っている。

多くの介護事業者においては介護技術に研修の内容が偏りがちな傾向が見られるが、同社の研修は、職種別・階層別に大きく分かれ、その内容は介護の技術・知識のみならずマネジメントや接遇、財務、介護福祉士受験の講座などが含まれている。また、階層別研修の一環として、一般に介護職が弱いと言われるIT知識に関する研修や経営戦略、財務などマネジメントスキルを高める研修も設けられているなどプログラムは多岐にわたる。

このような充実した研修は、同社の「(売上ではなく) 処遇で介護業界NO.1になる」という考え方を反映したものであり、採用した職員を大切に育てたいという意識・意欲の表れである。

図表3-6：東電パートナーズ株式会社における研修体系

【職種別研修】

| 研修名            | 内容                               | 対象者           | 研修日数   |
|----------------|----------------------------------|---------------|--------|
| サ責基礎研修Ⅰ        | サ責の業務内容とポイント、書類理解                | サービス提供責任者     | 1日     |
| サ責基礎研修Ⅱ        | 介護保険の理解、運用Q&A、契約関連等              | サービス提供責任者     | 1日     |
| 介護研修Ⅰ          | 基本的介護技術・実務知識、ヒヤリハット事例の共有         | 介護スタッフ        | 月30分程度 |
| 介護研修Ⅱ          | 介護技術、実務知識等                       | サービス提供責任者     | 年4回1日  |
| 介護研修Ⅲ          | 指導者育成                            | サービス提供責任者     | 年1回半日  |
| CM基礎研修Ⅰ        | CMの業務内容とポイント、書類理解                | ケアマネジャー       | 1日     |
| CM基礎研修Ⅱ        | 介護保険の理解、運用Q&A等                   | ケアマネジャー       | 半日     |
| CMスキルアップ研修Ⅰ    | ケアマネジメントスキル（困難事例ケアプラン作成）、育成スキル向上 | ケアマネジャー       | 半日     |
| CMスキルアップ研修Ⅱ    | ケアマネジメントスキル（困難事例ケアプラン作成）、育成スキル向上 | ケアマネジャー経験3年以上 | 半日     |
| 生活相談員基礎研修      | 生活相談員の業務内容とポイント                  | 生活相談員         | 1日     |
| 通所介護基礎研修Ⅰ      | 接遇マナー、基本的介護技術                    | デイスタッフ        | 1日     |
| 通所介護基礎研修Ⅱ      | 業務内容とポイント、書類の理解、接遇マナー、介護技術確認     | デイスタッフ        | 1日     |
| グループホーム介護基礎研修Ⅰ | 接遇マナー、基本的介護技術                    | グループホームスタッフ   | 1日     |
| グループホーム介護基礎研修Ⅱ | 業務内容とポイント、書類の理解、接遇マナー、介護技術確認     | グループホームスタッフ   | 1日     |
| 福祉用具基礎研修Ⅰ      | 相談員の業務内容と接遇マナー                   | 福祉用具専門相談員     | 1日     |
| 訪問看護研修         | 看護技術、リハビリテーション知識、コミュニケーションスキル等   | 訪問看護          | 年3回2時間 |

【階層別研修】

| 研修名           | 内容  | 対象        | 日数    |
|---------------|---|-----------|-------|
| 新任者研修         | 会社方針、介護保険、基本的介護技術実務理解、IT研修                  | 新入社員      | 3日    |
| プロフェッショナル認定研修 | 介護保険法基礎知識、基本的介護技術                           | プロフェッショナル | 1日    |
| 法定管理者研修       | 法定管理者の業務理解                                  | 法定管理者     | 半日    |
| リーダー育成研修      | マーケティング、財務、リーダーシップ論                         | リーダー      | 1日    |
| 所長・施設長研修      | 所長・施設長の基本的な業務理解                             | 所長 施設長    | 1日    |
| 中核者育成寺子屋塾     | 経営戦略、マーケティング戦略、財務戦略、マネジメント戦略、論理的思考、課題発見能力開発 | 中核者       | 年3回半日 |
| 統括長研修         | 経営状況、課題、戦略理解                                | 統括長       | 1日    |

(出所) 東電パートナーズ株式会社ホームページ

### 3. 地域における法人間の横のつながりを活用した研修内容の充実

なお、法人の規模によっては、講師となる人材の確保や参加者のシフト調整、コスト負担の問題から、コミュニケーションスキル、ヒューマンスキル、業務スキルなどに関する体系的な研修の内製化や外部研修への積極的な派遣などが難しい面もある。

そこで、ヒアリング先の事業者においては、地域の複数の法人と連携し、自法人だけでは実施できない内容・規模の研修を実施している事例が見られた。

#### 【Short Case】地域法人間連携による研修会や交換研修派遣の実施：（社福）桜井の里福祉会

新潟県内で特別養護老人ホームなどを運営する社会福祉法人桜井の里福祉会では、著名な外部講師を招聘する際や自法人以外からも介護、福祉に関する知識や技術を修得したり、様々な視点から研鑽が出来るように、近隣の2つの法人と合同での研修会を開催している。

水害や地震等に備えて緊急時に相互協力協定を結んだことが連携のきっかけであり、連携による取組の範囲が拡大し、現在では合同研修も行われている。また、3法人では、職員が希望する他法人の施設に出向き、他法人の施設で研修を受ける「交換研修派遣」を実施しており、同法人からは1年間で10名程度を他の2法人へ派遣している（派遣期間は2～3日）。

合同研修会や交換研修派遣を通じて研修の幅が広がるとともに、連携の取組は職員が他法人の考え方や理念を知り、地域と関係を構築する良いきっかけとなっている。

## POINT④：組織開発

# 風通しのよい組織をつくり、事業所の人間関係を良好に保つ

### 1. 最大の離職理由は「人間関係の悪化」

CHAPTER2の図表2-1に示した介護職が前の介護の仕事を離職した理由として、職場における「人間関係の悪化」が最も多く挙げられており、職員の定着を図るためには、職員間の人間関係を、いかに良好に保つかという点がポイントになる。

また、複数の職員が連携して利用者に対応することが多い介護の現場では、人間関係の悪化がケアの質の低下にもつながりかねず、職員の離職防止のみならず介護の質を保つためにも人間関係の問題は重要である。

### 2. 人間関係の悪化への対応策

#### (1) 職場の対立と風通しの良い組織風土づくり

社会全体と同様に介護の職場も、職員の持つ価値観は様々だと考えられる。また、同じ職場であっても、置かれた立場や状況が異なれば、異なる利害が生じる可能性は十分にある。

人間関係の悪化が生じる背景には、職員間の価値観の相違、あるいは利害関係の対立があり、そうした対立の解消に向けて建設的な議論ができない組織風土が、職場の人間関係の悪化に拍車をかけているものと推察される。

今回のヒアリングでは、職種の違い（医療職と介護職、専門職と事務職）、職場の上下関係、サービス種別の違い（訪問と通所など）、正規と非正規といった雇用形態の違いなどが価値観や考え方の違いにつながり、相互理解や意思疎通が円滑にできず、職場の雰囲気悪化をさせてしまっているとの意見が聞かれた。

併せて、ある事業者においては、経営者が職員の話を受けないこと、自分と相手との価値観の違いを理解せずに職員に接してしまうことが組織の雰囲気を悪くしているとの指摘が聞かれた。

上述のような問題に対し、いくつかの法人においては法人内の意見の対立などが職場の雰囲気悪化につながらないよう、風通しを良くし、職種や上下関係、雇用形態の壁を越えて自由に議論ができるような組織づくりを進めている事例が見られた。

図表3-7：組織の風通しを良くするための取組

| 取組         |                                     | 内容  |
|------------|-------------------------------------|---|
| 意識         | 経営者の<br>職員の話に耳を傾ける                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営者自身が自分自身を知り、職員との価値観の違いを認めて相手の話に耳を傾ける。</li> <li>■ 職員の望み、考えを理解し、その実現を支援する姿勢を見せる。</li> </ul>  |
| 組織的<br>な取組 | ヒヤリハット・介護事故の<br>自己申告制度              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 介護の最中にヒヤリハットや介護事故が発生した場合、自分から事業所に申告をするように求める。</li> <li>■ 自己申告をした職員に対してはミス の責任を一切問わず、仮に訴訟等になっても法人が前面に立ち、全責任を取る。</li> <li>■ こうした取組を通じ、仮に失敗を犯したとしても、それを隠すことなく報告・連絡・相談ができる風土を作っている。</li> </ul> |
|            | 上下関係、事業所の垣根を越えて<br>自由に相談などができる風土づくり | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 悩みなどを抱えている職員が、直属の上司だけでなく、その悩みを解決するのに最適な上司・先輩に対して自由に相談できるようにしている。</li> </ul>  |
|            | 職員年鑑の作成                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 全職員の顔写真と名前、職場や自己PRなどを掲載した職員年鑑を作成。</li> <li>■ 全職員に配布し、普段一緒に仕事をしていない仲間のことを知るきっかけを提供している。</li> </ul>  |
| 会の<br>創造   | 職員によるサークル活動                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 運動系、文化系のサークル活動の実施。</li> <li>■ マラソン大会や富士山登山、職員旅行などの懇親。</li> </ul>   |
|            | 職員間でのサンクスカードの<br>配布・交換              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日ごろの感謝や同僚のよい点を記載したサンクスカードを定期的に交換する。</li> </ul>   |
| その他        | 人事異動・配置転換                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 最終手段として、問題を抱えている当事者の片方あるいは双方を他の事業所等へ配置転換する。</li> </ul>   |

(出所) ヒアリング等より作成

## (2) 人間性を重視した研修や人事評価の実施

また、図表3-7のような取組に加え、内部研修において介護業界では珍しい職員の人間力に着目したセミナーを行っている事業者やチームビルディングを目的とした研修を実施しているケース、人事評価における情意考課の比重を高め、職場のリーダーや管理者の選任などの際に人間性を重視した人選を行う取組を進めているケースなども見られた。

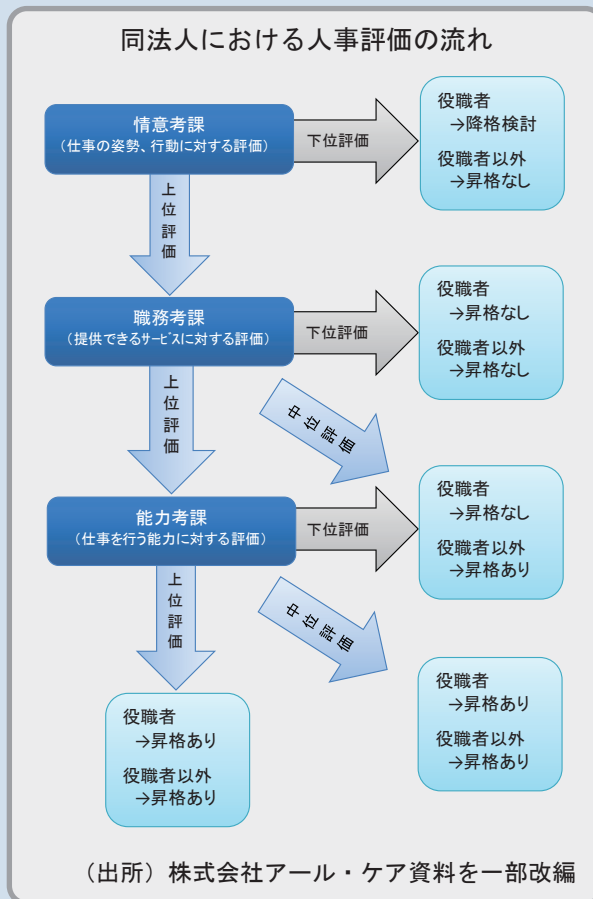
**【Short Case】情意考課を重視した人事評価：（株）アール・ケア**

株式会社アール・ケアでは、他の職員に対して好影響を与えた人材を「人として偏差値が高い人材」ととらえ、そのような人材が高く評価され、責任あるポストに就けるよう、人事評価において「情意考課」（勤務態度、チームワーク、積極性など）を最重視している。同社では、「情意考課」で一定以上の評価を得なければ、「職務考課」（知識・技能、企画力、実行力など）や「能力考課」に進めないというユニークな評価制度を設けており、情意項目で良好な評価を得られなければ、管理者等に昇格できない仕組みとなっている（下図参照）。

具体的な情意考課の項目は、会社に対する基本姿勢、仕事に対する基本姿勢、品格、積極性、規律性、協調性、責任性、自己管理の8つであり、各10点ずつの計80点満点で評価がなされる。この評価で60%以上の48点以上を取らなければ、次の職務考課に進むことができない（具体的な情意考課の項目については、次ページに掲載）。

また、もし役職者が「情意考課」で47点以下を取った場合には、降格が検討されるという仕組みにもなっており、「情意考課」が同法人の人事評価システムのベースとなっている。

加えて、退職者発生の主な理由は人間関係にあるとの考えから、人間関係のマネジメントを管理者の大きな役割と考えている。中でも、部下のわずかな変化を把握できるかが退職防止に重要と考え、事業部長や役員による管理者への人間関係のマネジメントに関する教育も行われている。さらに、管理者が人間的に優れた行動を示し、モデルとなるような行動ができるよう、管理者の職務要件書にも人間関係マネジメントに関する記述を盛り込んでいる。こうした取組の結果、同法人で最も定着率の高い「グループホームはるや」は、開所10年を迎えているが、過去7年間退職者ゼロとなるなど、定着率向上に効果が出てきている。





図表 3-8：株式会社アール・ケアにおける情意考課シート

| 考課  | 項目  | 評価内容   | 配点 |
|---|---|--|----|
| 仕事に対する基本姿勢                                | 社会人として  | 仕事に対し自覚と責任を持ち、一社会人として道徳的、自律的な言動を行っている        | 10 |
| 会社に対する基本姿勢                                | 全社的視点   | 個人の損得を最優先に考えることなく、会社及び事業所の発展と利益に貢献している       | 10 |
| 品格  | 品格  | 品格を重んじ、モラル、マナーをわきまえた考え方、行動、立ち振る舞いを行っている      | 10 |
| 情意考課                                      | 積極性   | 得意、不得意などの理由で仕事を選び好みせず、進んで取り組んでいる             | 10 |
|   |   | 会議やミーティングの場で議題に合致する具体的な意見や発言を行っている           |    |
|   |   | 業務改善について、有益な方法、アイデア等を提案、具申している               |    |
|   |   | 自己成長、自己研鑽や自らが設定した目標達成の為に、意欲と行動が認められる         |    |
|   |   | 自らの役割や職務を超えて、事業所や会社の為に何れかの役割を進んで行っている        |    |
|   | 協調性   | その他、積極性に分類される事項について、高い意識、取り組む姿勢、態度、行動が認められる  | 10 |
|   |   | 自らの言動によって他者に迷惑をかけた、他者のモチベーションを削ぐようなことを行っていない |    |
|   |   | チームワークを意識し、事業所内での円満な人間関係を構築するために行動している       |    |
|   |   | 目標に対しチームの一員として、それを達成すべく行動している                |    |
|   | 規律性   | 自らの責任を果たした上で、チームのために他者を援助、協力している             | 10 |
|   |   | その他、協調性に分類される事項について、高い意識、取り組む姿勢、態度、行動が認められる  |    |
|   |   | 勤怠に関するルールを遵守している                             |    |
| 各種届出や上位職の許可が必要な事項に際し、決められた手続きをもって適切に行っている |   |  |    |
| 事業所内でのルール、会議等での決定事項を遵守している                |   |  |    |
| 提出書類、課題など、約束した期限や期日を守っている                 |   |  |    |
| 責任性                                       | 業務上の機密は保持し、漏らすことなく行っている                           | 10   |    |
|   | 公私混同することなく自らの職務を行っている                             |  |    |
|   | その他、規律性に分類される事項について、高い意識、取り組む姿勢、態度、行動が認められる       |  |    |
|   | 与えられた仕事を最後までやり終えている                               |  |    |
|   | 自らの失敗や不本意な結果であっても、他者に転嫁することなく自らの責任と認めている          |  |    |
| 自己管理                                      | 自らの役割範囲、職務範囲のことは、どのような状況であってもやり遂げようとする姿勢と行動が認められる | 10   |    |
|   | 勤務表上、決められた勤務予定に対し責任を持って業務を遂行している                  |  |    |
|   | 自らの職務における倫理観を有し、責任を持って遂行している                      |  |    |
|   | その他、責任性に分類される事項について、高い意識、取り組む姿勢、態度、行動が認められる       |  |    |
|   | 業務に影響がないよう体調管理を適切に行っている                           |  |    |
| 自己管理                                      | 自らの感情を適切にコントロールしている                               | 10   |    |
|   | 日々のスケジュール調整、仕事の優先順位を適切に管理している。                    |  |    |
|   | 業務に対し常に高いモチベーションを保っている                            |  |    |
|   | その他、自己管理に分類される事項について、高い意識、取り組む姿勢、態度、行動が認められる      |  |    |
|   |   |  | 合計 |
|   |   |  | 80 |

|   |       |             |
|---|-------|-------------|
| A | 72～80 | 90%以上       |
| B | 60～72 | 75%以上 90%未満 |
| C | 48～59 | 60%以上 75%未満 |
| D | 32～47 | 40%以上 60%未満 |
| E | 0～31  | 40%未満       |

(出所) 株式会社アール・ケア資料

### (3) 利用者との関係

なお、人間関係ということ言えば、人が人に対してサービスを提供する介護の現場においては、職員と利用者との良好な関係を構築していくことも重要である。

利用者との関係づくりがうまく進まなければ、職員のストレスの原因になり、そのストレスを軽減する組織的な支援がなければ、離職につながってしまいかねない。また、最悪の場合、利用者に対する虐待などが生じてしまう可能性がある。

実際、厚生労働省の調査によれば、平成 24 年度において「養介護施設従事者等」（つまり、介護職員）による虐待件数は、155 件に上っている。仮に職員による虐待等が発生してしまえば、既存の職員の士気が大きく低下してしまうことが予想され、また、新しい人材の確保も極めて困難になるものと推察される。

図表 3-9：平成 24 年度における高齢者虐待判断件数等

|             | 要介護施設従事者等によるもの |                | 養護者によるもの            |                     |
|-------------|----------------|----------------|---------------------|---------------------|
|             | 虐待件数           | 相談・通報件数        | 虐待件数                | 相談・通報件数             |
| 24 年度       | 155 件          | 736 件          | 15,202 件            | 23,843 件            |
| 23 年度       | 151 件          | 687 件          | 16,599 件            | 25,636 件            |
| 増減<br>(増減率) | 4 件<br>(2.6%)  | 49 件<br>(7.1%) | △1,397 件<br>(△8.4%) | △1,793 件<br>(△7.0%) |

※1 介護老人福祉施設など要介護施設又は居宅サービス事業など要介護事業の業務に従事する者

※2 高齢者の世話をしている家族、親族、同居人等

(出所) 厚生労働省「平成 24 年度 高齢者虐待の防止、高齢者の養護者に対する支援等に関する法律に基づく対応状況等に関する調査結果」

そこでヒアリングを実施した事業者においては、以下のような対策を講じ、職員と利用者との間の関係悪化防止に努めていた。

図表3-10：利用者との悪化を防ぐための工夫・取組

| 工夫・取組                             | 内容   |
|-----------------------------------|--|
| 複数担当者によるサービスの提供                   | ■ 処遇困難な利用者への対応を一人の職員が担いストレスを抱え込まないよう、一人の利用者の介護を複数の職員が担当する複数担当制を実施。         |
| スーパーバイズによる職員育成                    | ■ 利用者と一定の距離を保ちつつ、信頼関係を構築するための対人援助技術について、熟練者をスーパーバイザーとして、事業所内部でスーパービジョンを実施。 |
| 職員の変調を察知するための管理職を対象としたメンタルヘルスケア教育 | ■ 職員の不調をいち早く察知し、適切な加療・休養等を指示できるよう、事業所の管理者に対して部下対応のためのカウンセリングを実施。           |

(出所) ヒアリング等より作成

## POINT⑤：帰属意識

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

### 1. 組織への愛着をいかに高めるか？

CHAPTER3 の POINT③でも示したように、専門職である介護職は職務に対する愛着、忠誠心が高く、相対的に組織への忠誠心は低いものと考えられる。しかし、組織への定着率を高めるという視点から考えた場合、介護職が所属する法人に対して愛着を持って働いてもらえるような環境を構築することが重要になる。

今回、ヒアリングを行った法人等では、事業所の理念作成・浸透プロセスへの参加、委員会組織への参加、改善提案制度、自主研究会への費用補助などを通じ、事業所・法人内の活動に職員が参画する機会を設けているケースが比較的多く見られた。

上述のような取組は、職員が組織の運営に対して当事者意識を持ち、また、自己効力感（自身の能力に対して抱く有能感、信頼感のこと）を高めることで、所属する法人に対する愛着を持ち、働き続けたいという思いを抱いてもらうことが目標とされている。

図表3-11：職員の当事者意識と自己効力感を高める取組

| 取組                  | 内容  |
|---------------------|---|
| 事業所の理念作成と浸透プロセスへの参加 | ■ 法人全体の理念に基づく事業所別の理念の策定、当該理念の浸透を図るためのツール（クレドなど）作成への職員の参画。                                   |
| 委員会組織（小集団活動）への参加    | ■ 事業所の業務改善に向けた職員による小集団活動の実施。  |
| 改善提案制度              | ■ 法人あるいは事業所の業務に対する職員からの改善提案（改善提案カードの提出など）の受付。   |
| 職員アンケートとフィードバックの実施  | ■ 職員総会などの席上で法人に対する要望、意見などについてアンケートを実施。<br>■ アンケートは「やりっぱなし」にするのではなく、必ず回答者に対して何らかのフィードバックを行う。 |
| 自主研究会への費用補助         | ■ 職員が自主的に行う介護に関する研究会への費用や場所の補助。<br>■ 研究成果の発表などに対する費用補助（発表会場までの交通費助成など）。                     |

（出所）ヒアリング等より作成

### 【Short Case】職員が主体的に職場の環境を想像する仕組みづくり：（株）創心會

岡山県で介護事業を運営する株式会社創心會では、職員が主体的に『歓働環境』（職員が働き甲斐を感じ、力を発揮できる環境を指す同社の造語）を創造していくための仕組み・仕掛けとして、現場の声を汲み取り、良い取組を評価していくために2012年度より「あっぱれ制度」を導入した。

同制度においては、日々の業務で「あっぱれ」な行動（例えば、他者への感謝や業務改善の提案など）をした職員に対して「社内通貨『あっぱれ紙幣』」が支給される。また、年に2回開催される「あっぱれ還元祭」の際には、最優秀賞の授与が行われ、獲得した紙幣は、その獲得額に応じて景品（旅行券、家電など）と交換することができる。同社のこうした取組については、職員のやる気と「創心會」という組織へのロイヤリティの向上につながっている。

#### 「あっぱれ制度」の3つの柱

| 3つの柱         | 内容  |
|--------------|---|
| ① あっぱれカード    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 他の職員に感謝を伝えたり、良い取組を全社で共有するためのもの。</li> <li>■ カードには他者から嬉しい行為を受けたときは「Thanks!」、業務内での素晴らしい取組や、尊敬に値する行動に対して「Good Job!」、想像を超える感動的なサービスを提供した時には「Magic!」に印を付けて、メッセージを添えて、伝えたい相手にカードを渡します。</li> </ul> |
| ② 提案シート・改善報告 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「こんなことをやってみたい」「もっとこうの方が良い」と思ったことを本社に持って行くと、「あっぱれ紙幣」がもらえます。</li> <li>■ 提案内容は実行委員会で審査され、実行可能と判断されれば、実行できます。</li> <li>■ 実行後、改善報告シートに結果・効果を記入し、再び本社に提出。審査結果に応じて「あっぱれ紙幣」がもらえます。</li> </ul>      |
| ③ アクティビティ    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ボランティア、クラブ活動、委員会、勉強会など、会社や業務に関する活動を実施する際に、アクティビティ申請シートを提出します。活動内容に応じて「あっぱれ紙幣」がもらえます。</li> </ul>  |

（出所）株式会社創心會 ホームページ

## 2. 職員の当事者意識と自己効力感の醸成に向けた取組事例

### (1) 法人理念の浸透プロセスへの参画

今回のヒアリングにおいて、法人理念の浸透プロセスへの参画に関して特徴的な取組として見られたのは、職員主導による「クレド」の作成であった（クレドの具体例については、図表 3-12 参照）。

クレドとは、法人の重視する価値観や進むべき道を示した携帯可能なカードであり、職員の日々の業務の指針になるものである。クレドの作成プロセスにおいては、管理者・経営者側の押し付けでなく職員が主体的に関わっていくことが重要とされている。

（有）プライマリーへのヒアリングによれば、職員自身がクレドの内容を考え、策定プロセスに関わっていくことにより、理念の浸透が図られるとともに、法人の一員であるという意識が高まるとのことであった。

#### 【Short Case】クレドの作成を通じた理念の浸透プロセスへの参画：（有）プライマリー

群馬県桐生市で事業を展開する有限会社プライマリーでは、経営理念の浸透を図るため、職員主導で法人グループとして重視する「約束」を定め、当該内容を明記したクレドを作成した。

同社では、経営者が法人の目指すべき方向性としての理念を定めたが、経営者自身、その内容が職員に浸透し、現場での行動につながってこそ初めて意味があると考えていた。そこで「自身の手で理念に基づく具体的な行動指針を定めれば、自発的に理念に即した行動を取るのではないか」と考え、職員による行動指針策定プロジェクトを実施した。

具体的には、有志の職員がクレド会議を開催し、プライマリーグループ全体で大切にしたい「8つの約束」をピックアップ。その内容を全職員に回覧し、意見を集約した上で、「8つの約束」を実現するために必要な行動指針を作成した。

また、全社の理念と「8つの約束」を掲載した名刺サイズのカードを作成し、職員に配布。職員が自発的にクレドを携帯し、参照したくなるようにカードそのもののデザインにもこだわり、また、クレドを提示すれば同社の経営するイタリアンレストランで割引が受けられるようにするなどの工夫も行っている。


図表3-12：社会福祉法人鶯園 神戸事業部におけるクレドの記載項目

## 理念

個人が人間としての  
尊厳を持って、家庭  
や地域の中でその人  
らしい自立した生活  
が送れるように支え  
る。

# MIND

～私たちが大切にしていること～



私たちはサービスを提供している方をお客様と考え尊敬の念をもって接します。

私たちはロングステージの組織の一員として全体で動いていることを理解し、責任を持って行動します。

社会福祉法人鶯園

---

**ゲストに心地よく過ごしていただくために**  
～ゲストとの関わりの中で～

- ・いつも笑顔でいます。
- ・元気で明るく快活でいます。
- ・安全を確保します。
- ・受容、共感します。
- ・ゲストの自己決定を尊重します。
- ・プライバシーを確保します。
- ・声なき声にも耳を傾けます。
- ・ゲストへの提案、投げかけを大切にします。
- ・御家族との関係を大切にします。
- ・苦情、クレームは素直に受け止め謝罪し、職員全員で考え今後に活かします。
- ・職員間の報連相を確実にを行います。

**～専門職として自分を磨くために～**

- ・知識を深め技術の向上に努めます。
- ・まず、自分で考えるということを大事にします。
- ・自分の行動を振り返り確認します。

**どなたにも好感を持っていただくために**

- ・みだしなみに注意します。
- ・はきはきとあいさつをします。
- ・言葉遣いに気をつけます。
- ・誠意を持って対応します。

**職員全体で気持ちよく働くために**  
(より大きな成果を生み出すために)

- ・職員間の報連相を必ず行います。
- ・他部署の仕事内容に関心を持ちます。
- ・職員間の言葉遣いに注意します。
- ・指摘されたら素直に受け止めます。
- ・気づいたことは責任を持って対応します。

**地域に根ざした施設となるために**

- ・風通しを良くします。
- ・交流を図ります。
- ・信頼関係を大切にします。

(出所) 社会福祉法人鶯園ホームページ

## （２）委員会活動への参加

また、職員に当事者意識を醸成するための仕組みとして、法人内の様々な課題の改善を目的とする委員会活動を行っているケースも散見された。委員会活動とは、少人数の職員から構成されるグループにより、職場の課題の解決策を検討し、介護と経営の品質改善に向けた取組を進める活動である。

参画する職員にとっては、自身の意見が法人運営に反映されることを通じ、自身が役に立っているという自己効力感につながり、運営への参画意識が高まることが期待されている。

### 【Short Case】職員の委員会活動への参画：（株）エルフィス

鳥取県米子市で介護と保育が融合した多世代共生型施設を運営する株式会社エルフィスでは、現場によるミーティングを通じて現状の課題の洗い出しを行い、改善策を検討する委員会組織を立ち上げている。この委員会組織は「チーム」と呼ばれ、「交流」「広報」「食事」など課題ごとに存在しており、創業当初は6チームであったが、事業の拡大や課題の複雑化に対応して現在は13のチームが存在している（たとえば「交流」チームでは、介護と保育の各事業部の交流担当者が随時集まり、日々の高齢者と幼児との交流上の課題を共有し、また、新たな交流企画の検討などを行っている）。

同社のこうした活動における特徴の一つは、チームのメンバーが職種・部門横断型の現場の職員により構成されている点、チームメンバーに管理者が含まれない点である。現場の職員が、現場の課題について話し合うことで、生じている課題への迅速な対応が可能となり、自身のアイデアが法人の運営に生かされているという自信、ひいてはモチベーションの向上にもつながっている。

なお、同社の経営者によれば、これらのチームで決まった改善策等の内容については、経営者も最大限尊重するようにしているとのことであった。

## POINT⑥：評価と処遇

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

### 1. 安定的な経営を行うことの重要性

とりわけ中小規模の介護事業者においては、報酬改定等の影響を受け、法人の収益が不安定になりがちな面がある。経営状態が悪化すれば、研修等の人的資源投資や職員に対する報酬の引き上げ等の処遇改善を進めるための原資の確保が難しくなる。自身の成長や昇給の見込みが立たなくなれば、優秀な人材は法人から流出してしまうだろう。法人の経営の安定化を図ることは、サービス提供や事業の継続のみならず、職員の定着の側面からもきわめて重要と言える。

介護保険サービスを提供する事業者において、報酬改定の影響を緩和し、経営を常に安定させ続けることは難しい面もあるが、今回ヒアリングを実施した法人においては経営の安定化に向け、大きく二つの取組が行われていた。

まず、多くの法人で見られたのは、提供する介護保険サービスの複合化である。単一のサービスだけでは報酬改定の内容次第で法人の業績が大きく変動してしまうため、複数サービスを提供し、リスクを分散することで制度改正の影響を最小化する試みが見られた。

こうしたサービスの複合化については、結果として要介護者のサービスニーズに幅広く対応することが可能となり、また、管理者などのポストが増えることで優秀な職員に昇進機会を提供できるようになり、処遇の改善を図ることにもつながっている。

次に見られた経営安定化のための取組は、保険外サービスへの進出である。本格的に保険外サービスを手がけている事業者はそれほど多くは見られなかったものの、サービス付き高齢者向け住宅の運営や介護分野のコンサルティング、飲食事業など介護周辺分野に進出し、一定の成果を上げている事例も見られた。



## 【Short Case】保険外サービスへの進出による経営の安定化：（有）プライマリー

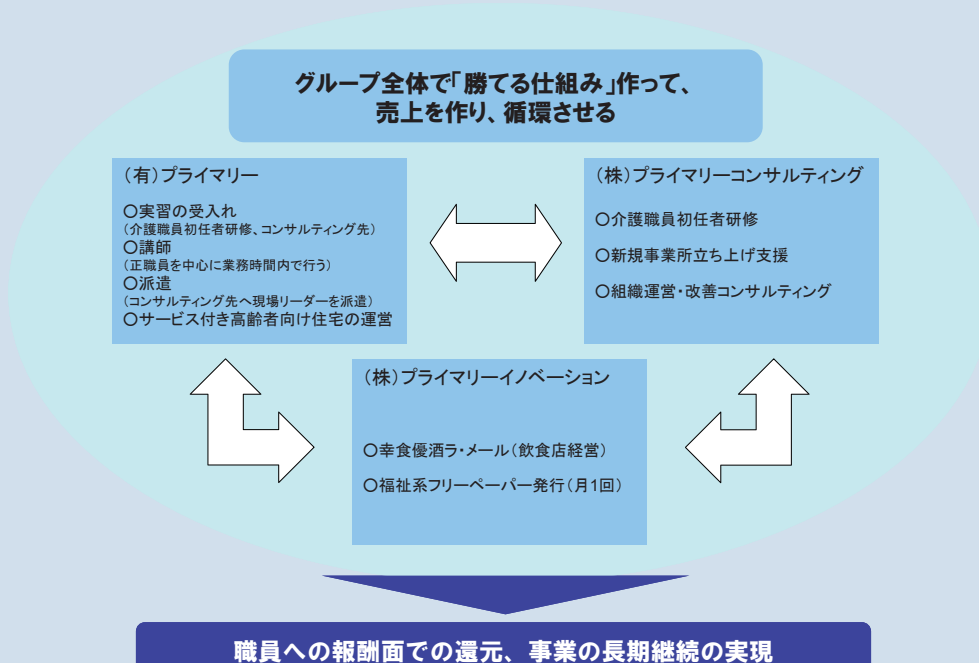
群馬県において介護事業を手がける有限会社プライマリーは、職員が要介護者のために新しいサービスのアイデアを提案してきた場合、そのアイデアを実現できるよう法人として積極的に支援を行う体制を取っている。

これは職員のやる気に応えることが、モチベーションを高め、定着につながると考えているためだが、一方で、収益につながるか不明確な提案に対する投資を継続して行うこと、また、職員のやる気に金銭面での報酬をもって応えることが介護保険サービスの収入からだけでは難しい面があった。併せて、今後、介護報酬の増加が見込みづらい中で、保険外の「自費サービス」のビジネスモデルを今のうちに構築できるか否かが同社の事業の継続を左右すると考えていた。

そこで同社では、介護の質の向上や職員の処遇改善、事業の長期継続を目的として、介護保険外の事業へ進出した。具体的な進出事業は介護職の派遣、事業所開業支援や研修、組織活性化コンサルティングなどであり、「経営理念と一貫性のある自費事業を考え、勇気を出して実行する」とのコンセプトのもと、完全な異業種ではなく同社の持つ介護経営のノウハウが活用可能な関連型の多角化を行った。

現状、保険外事業の売上高は小さいものの、介護保険サービスとの相乗効果が見込まれる事業も含まれており、同社の新たな収益源（＝報酬原資）として少しずつではあるが着実に成長をしている。

### プライマリーグループの保険外サービスの展開イメージ



(出所) 同社資料に一部加筆修正

## 2. 職員の成果に対する評価と処遇

仕事に対してやりがいを感じられるか否かは職員の定着において重要であるが、将来の見通しが立つ水準の所得が得られるか否かという点も、特に世帯主である職員にとってはその法人で仕事を続けるかどうかを判断する重要な要素である。

そこで、事業の複合化などにより経営の安定化を進め、人的資源投資や給与などの原資を確保した後は、職員の成果を公正に評価し、その評価を処遇へ反映させていく姿勢が求められる。

今回のヒアリング対象先においては介護保険サービスが主力の法人が多く、報酬単価等の関係から一部を除いて大幅な給与の増額などの取組は見られなかったが、優秀な人材の管理職ポストへの異動（年収ベースで100万円単位の昇給の事例あり）、管理職に対する成果主義型の報酬制度の適用、資格手当の充実（（株）アクセスでは、通所介護の職員が介護支援専門員の資格を取得したケースなど、職員が自身の携わる業務に直接関係がない資格を取得した場合であっても、資格手当を支給している）など職員の努力・成果に対して処遇改善で報いる事例などが見られた。

また、様々な理由により正規職員になることができない優秀な非正規職員が存在する現状を受け、非正規職員であっても勤務実績や知識を踏まえ、初級リーダーに抜擢する制度を設けている法人もあった。

なお、通常の給与とは別に勤続年数や勤務状況に応じて換金可能なポイントを付与し、当該ポイントの増減を通じて評価を行う取組も見られた。

### 【Short Case】ポイント制を活用したパート職員の評価と報酬：（株）ケアネットサービス

栃木県内で介護事業を展開する株式会社ケアネットサービスでは、パート職員を対象に、ポイント制（ケアねっとポイント）を導入している。

本ポイント制（ケアねっとポイント）は、出勤の都度、ポイントが付与され、一定のポイント数が貯まると、現金に交換できる仕組みとなっている。また、勤続年数が一定の期間に達した場合や、毎月の各事業所内での評価状況に応じて、通常の出勤ポイントとは別に、特別にボーナスポイントが付与される制度となっている。その一方で、自己都合による遅刻や不注意によるミスなどに対してはポイントを減らして対応し、「信賞必罰」の方針を取っている。

同社によれば、本人の意欲や評価に応じて報酬が得られ、それがモチベーションの向上と離職防止につながっているとのことであった。

# POINT⑦：ワークライフバランス

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

### 1. ワークライフバランスとは何か？

ワークライフバランスとは、「個人が仕事上の責任を果たしつつ、結婚や育児をはじめとする家族形成のほか、介護やキャリア形成、地域活動への参加等、個人や多様なライフスタイルの家族がライフステージに応じた希望を実現できるようにすること」<sup>7</sup>と定義されている。

介護業界における状況を見ると、例えば、現在の仕事に対する不満として、約 4 割の回答者が「有給休暇が取りづらい」点を挙げており、約 3 割が「精神的にきつい」と回答しているなど、有休取得支援やメンタルヘルスのケアなどといったワークライフバランスの取組が十分に行われているとは言いづらい面がある。

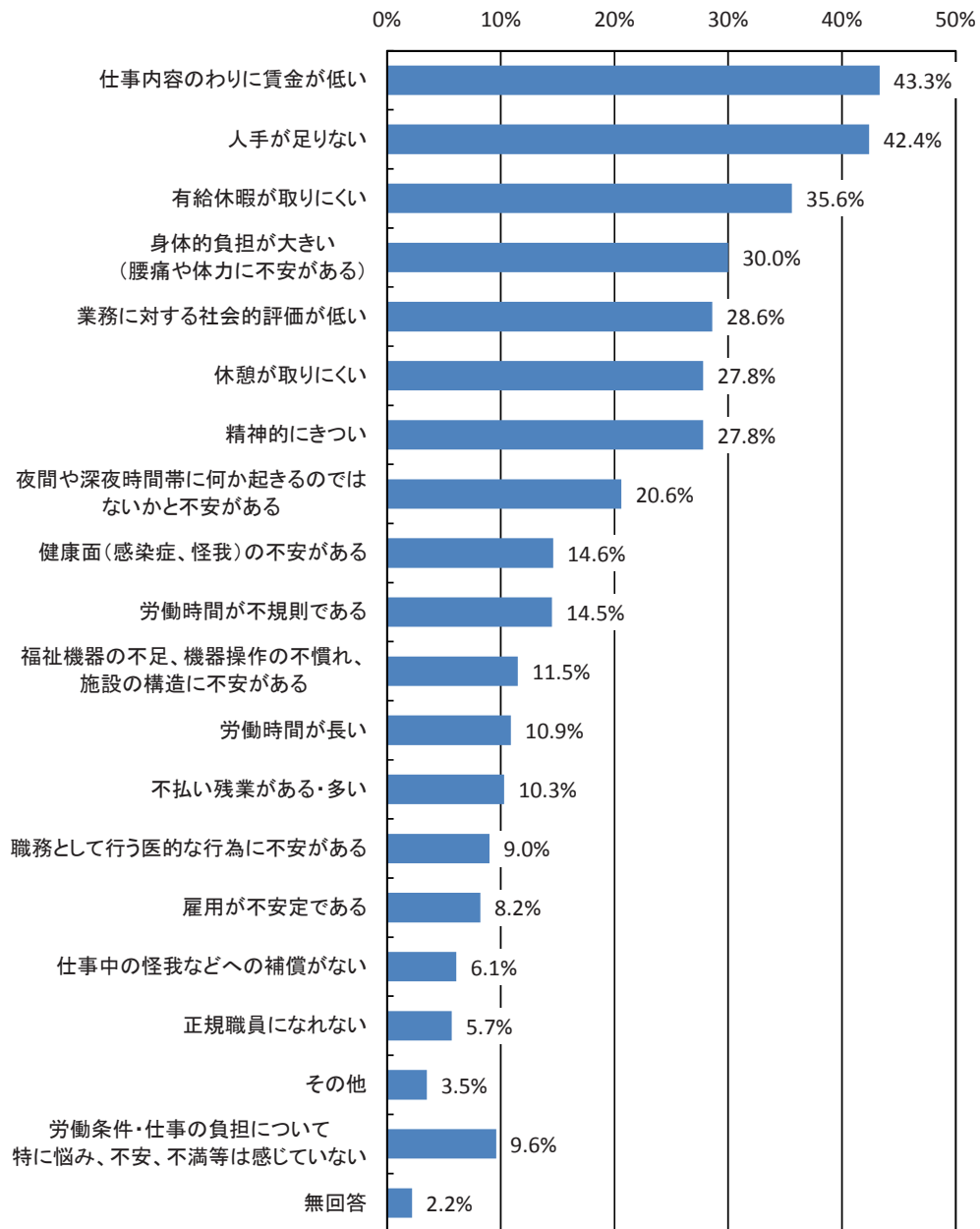
しかし、おそらくマンパワーやコストの問題から軽視されがちなワークライフバランスについては、職員の定着に向けて重要な要素と考えられ、ある介護事業者に対するヒアリングでは、「仕事にメリハリをつけられるような環境を整える」ことが最も有効な定着策であるとの意見も聞かれた。

同事業者によれば、職員の私生活の悩みや個人の心身の疲労等は事業所側が対応することが難しい面がある。そこで、事業者は定期的に休日を取れるシフトを組むなど、職員が自身で悩みや疲れを消化できるよう環境を整える必要があり、こうした対策を取らなければ労働環境が悪化し、それがサービスの質の劣化につながり、結果として、仕事にやりがいを感じられなくなり、最終的に離職してしまうとのことであった。

---

<sup>7</sup> 「子供と家族を応援する日本」重点戦略検討会議各分科会における「議論の整理」及びこれを踏まえた「重点戦略策定に向けての基本的考え方」について（中間報告）」（平成19年6月「子供と家族を応援する日本」重点戦略検討会議）

図表3-13：労働条件等についての悩み、不安、不満等（複数回答・n=18,673）



(出所) 介護労働安定センター「平成24年度介護労働実態調査」

## 2. ワークライフバランス施策の具体的な内容

では、具体的なワークライフバランスに向けた取組にはどのようなものがあるのだろうか。（大手企業のデータだが）日本経済団体連合会のアンケート調査によれば、各社のワークライフバランスへの取組状況は図表3-14のようになっており、メンタルヘルスケア、育児介護休暇、業務効率化、所定外労働時間の削減などの取組が多く行われている。

今回のヒアリング先においても、残業時間の削減に向けた取組や自己啓発支援、各種休暇制度などは大半の法人で整備されていた。また、介護業界特有の「夜勤」に対応した夜勤専従職員の採用（前述）や女性職員の多さに関連し、事業所への託児所の併設といった取組についても一部の法人で行われていた。

### 【Topics】介護施設におけるワークライフバランス施策のメリット

#### <人材確保・定着促進効果>

「せっかく育てた人材が妊娠・出産、育児のために退職してしまうのを避けられる」という直接的な人材確保・定着効果をあげることができます。それだけではなく、これまでの教育投資がムダにならないという大きなメリットがあります。

#### <本人のレベル向上効果>

本人は、子どもができてこれまでのキャリアを生かして仕事を継続できること、そうした環境を通じて経験やスキルの蓄積ができることにより、就業意欲が高まるとともに、組織の中で継続的に働き続けることでより良いサービスを提供しようという意識が醸成されるようになります。

#### <職場の問題意識向上効果>

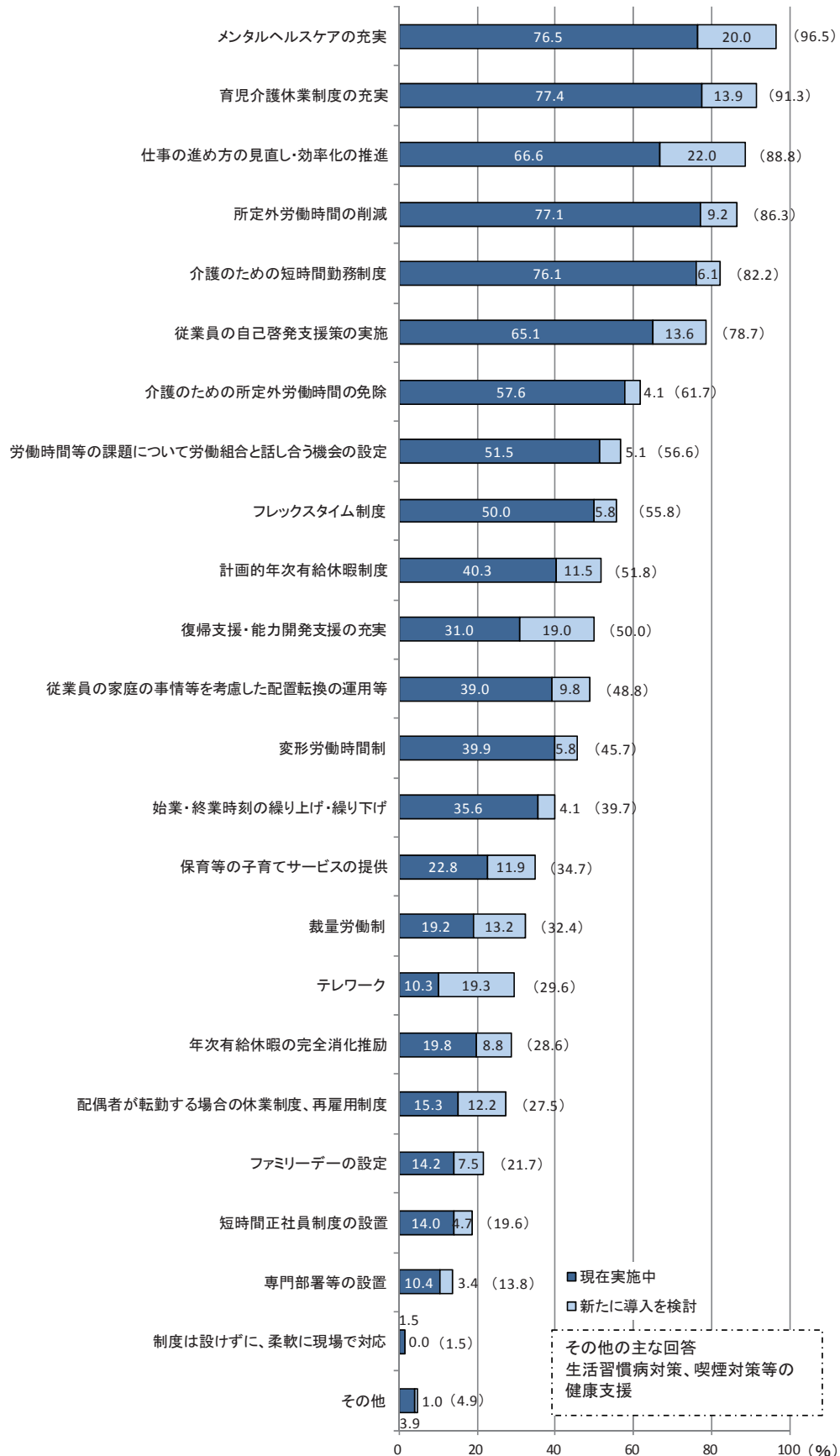
一方、職場にも変化が見られ、業務改善や力量向上への問題意識が高まり、知恵を出し合い改善していこうという主体性や能動性も高まるきっかけになっているようです。

#### <職員の定着促進効果>

子育て支援の直接・間接の効果が、最終的には職員のやりがい作りや働きやすい職場作りを実現させ、定着率向上につながっていきます。定着率の向上は中長期的な人材基盤、経営基盤の強化へとつながり、継続的・安定的なサービス提供体制構築のベースになります。

（出典）全国社会福祉協議会『介護施設の組織力を高めるワーク・ライフ・バランス[その考え方と実際]』pp.9-10の一部を抜粋

図表3-14：ワークライフバランスを実現するために実施している施策、新たに導入を検討している施策（複数回答・n=551）



(出所) 日本経済団体連合会「2011年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」

### 3. 誰を対象としてワークライフバランス施策を展開するか？

ヒトやカネなどの経営資源が十分でない法人においては、2で示したようなワークライフバランス施策について、網羅的に整備していくことは難しい面があると考えられる。また、もし網羅的な施策を展開したとしても、定着面での効果はあまりないのではないかと推察される。

当然のことながら、ワークライフバランスの施策については、自法人の中核になる人材の働きやすさ、仕事と家庭の両立を支援する取組でなくては意味がない。自法人における中核的な人材の現状をヒアリング等により把握し、当該人材の実態、要望に対応したワークライフバランス施策を講じる必要がある。

#### 【Short Case】コア人材を対象とした短時間正規職員制度：（社福）よたくぼ依田窪福祉会

長野県内で特別養護老人ホームを中心に事業を運営している社会福祉法人依田窪福祉会では、ワークライフバランスの実現に向けて、一部の職員を対象に短時間正規職員制度を導入している。

同法人では、法人の設立当初から女性職員の比率が高く、彼女らが同法人のコアとなる人材であったが、年々、年を重ねるごとに大きくなる身体面での負担の軽減や、自分の時間を有効に活用しながら働きたいというニーズに対応する形で同制度を導入することとなった。

対象者は育児や介護を希望する職員、あるいは勤続年数5年以上で50歳以上の職員であり、短時間正規職員を希望する職員は下表の4コースから自分が希望するコースを選択できる仕組みとなっている。同制度は、短縮、出勤日数削減どちらにも対応することが可能であり、多岐にわたる職員のニーズに応えることができる点が特徴である（一般的な制度とは異なり、職員の働き方によりフレキシビリティを持たせている）。また、給料が時間・日数に基づく支払であることを除いては、他の人事考課や研修については、一般の正規職員と同等の扱いとしている。

同制度を活用した職員については、導入を開始した2011年度は1名であったが、翌2012年度は2名、2013年度には8名と、年々増加している。実際に同制度を導入した効果としては、職員の安定的、かつ多様な労働が保証された点、勤務体系の選択肢の拡大に伴い、職員のワークライフバランスを維持することが容易となり、結果として、人材の離職防止（職員の定着率の向上）に大きく貢献しているとみられる。

ただ、制度開始から3年が経過したことにより、新たな問題も一部で生じている。例えば、今後、短時間正規職員制度を希望する人がますます増加すると、事業所によってはシフトを組むことが困難となり、人手不足に陥るリスクも生じる。今後、顕在化しそうな問題に対して、必要に応じて同制度を改訂することも検討している。

同法人における短時間正規職員制度

| コース名 | 勤務時間 | 1週間の出勤日数 | 勤務体系 | 1週間の休日数 | 1か月の休日数 |
|------|------|----------|------|---------|---------|
| Aコース | 8時間  | 4日       | 全てあり | 2日以上    | 13日     |
| Bコース | 8時間  | 4日       | 夜勤なし | 2日以上    | 13日     |
| Cコース | 6時間  | 5日       | 夜勤なし | 1日以上    | 9日      |
| Dコース | 7時間  | 5日       | 夜勤なし | 1日以上    | 9日      |

# POINT⑧：トップおよびミドルマネジメントの役割 理念伝達や定着の要としてマネジャー の役割を再認識する

## 1. マネジャーによる理念伝達の重要性

本書のCHAPTER2の冒頭で述べたように、アンケート調査などでは介護職が離職する理由として、「法人の理念に対する不満」が多く挙げられている。

今回のヒアリングにおいては、こうした法人理念に対する不満を理由とする介護職の離職が多い現状に対し、「理念に理解を示して入職してきた職員が当該理由で離職をするのは、経営者が職員に理念を伝える努力を怠っているためではないか」との指摘が聞かれた。併せて、組織に理念を浸透・伝達させるためには、経営者が職員に対してあらゆる機会を通じて語りかけ続けるしかないとの意見が聞かれた。

現状、介護事業者における経営者や管理者については、法人の進むべき方向性の検討や意思決定、事業所の業績管理などマネジメントに関する業務を担うことが、彼（彼女）らの最も重要な役割と認識されているものと考えられる。しかしながら、人員の定着という視点から見ると「理念の浸透・伝達」に向けた取組を進めることも、マネジャーに求められる大きな役割として認識をする必要がある。

図表3-15：経営者と職員のコミュニケーション方法

| 取組                   | 内容   |
|----------------------|--|
| 全体研修の場の活用            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 月次で行われる全体研修の冒頭、経営者が法人の理念について講話を実施。</li> </ul>                                       |
| 法人経営者と職員のランチミーティング   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法人経営者と職員が気軽に話ができるランチミーティングを開催。</li> <li>■ 職員の悩みや問題意識、経営者の考え方について意見交換を行う。</li> </ul> |
| 定期面談                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 年1回あるいは半期1回程度の頻度で経営者による職員面談を実施。</li> </ul>  |
| 経営者から職員へのバースデーカードの送付 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 職員の誕生日に経営者から直筆のバースデーカードを送付。<br/>(※理念というより、感謝を伝える手段として)</li> </ul>                   |

(出所) ヒアリング等より作成



## 2. 現場とトップをつなぐミドルマネジャーの役割

法人の規模が大きくなり、職員数が増加してくるにつれ、法人の経営者が全ての職員とコミュニケーションをとることは困難になってくる。こうしたケースにおいて、現場の職員と法人のトップをつなぐ役割を果たすのはミドルマネジャーである。

一定以上の規模を有する法人において、ミドルマネジャーが円滑に機能しなければ、経営者のメッセージが現場まで円滑に伝わらず、前述の「法人の理念に対する不満」につながってしまう可能性がある。

また、ヒアリングによれば、能力が不十分なミドルマネジャーの存在は現場職員の定着にマイナスの影響を及ぼすとされ、例えば、ミドル自身が業務に対して自信が持てず、その結果として現場に対する指示が中途半端なものとなり、不満を感じた職員が離職をしてしまうようなケースもあるとのことであった。

そのため、ヒアリング先の法人においては、ミドルマネジャーを育成するための研修を進めている事例が散見され、加えて、いくつかの法人においては事業所等でミドルマネジャーが孤立してしまうことを防ぐため、ミドルマネジャーの右腕、サポート役となる人材の育成についても進められていた。

図表3-16：マネジャーに求められる能力要件

| 職位 |           | 等級定義(職務内容)   | 求められる能力  | 資格・免許  |
|----|-----------|--|--|--|
| 上級 | 管理・専門職(M) | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 法人の経営方針の策定にも参画しうような広い視野と部門長としての業務管理能力・指導力・統率力・判断力に優れ、多数の部下を指揮・統率して、病院の発展に優れた貢献をなし得ることができる。</li> <li>② 豊富な実務経験と高度な専門知識と技能を持ち、部門の管理・運営方針に係る企画立案業務を遂行できる。</li> </ul> | 施設・事業所のサービスをモニタリングし、運営統括の責任者として、組織運営を調整し、自組織を改善・向上させることができる。   | 専門介護福祉士<br>主任介護支援専門員<br>認知症介護指導者養成研修                                   |
|    | 指導監督職(S)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 業務に関して高度な知識・技術と実務経験を有し、上司・同僚に信頼される人格を有し、部下職員の指導監督能力に優れ、併せて上司を補佐し、業務全般について管理・運営を遂行することができる。</li> <li>② 相当困難で複雑な業務を単独で行うことができ、他部門との連絡調整をタイムリーに行なうことができる。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 常に最新・高度な技術により、当該分野のエキスパートとして後輩に対してモデルとなる。</li> <li>② 施設・事業者等の運営・経営環境を理解し、他部門や地域の関係機関と連携・実践する。</li> <li>③ 教育指導者として教育研修プログラムを開発・実施・評価する。</li> </ul>           | 専門介護福祉士<br>主任介護支援専門員<br>介護福祉士実習施設実習指導者<br>リスクマネジャー養成研修                 |
| 中堅 | 指導監督職(S)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 業務に関して十分な知識・技術と実務経験を有し、複雑・困難な業務も自らの判断で実践できるとともに、リーダーシップにすぐれ、その指導力・判断力をもってスタッフの指示・指導ができる。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 高度な倫理観をもち、自身の仕事を分析的に見ることができ、改善できる。研究活動・学会発表などにも取り組む。チームのリーダーとして後輩等に対し指導育成等を行う役割を果たし、上位者を支援することができる。</li> <li>② 他の法規等も理解し、組織の一員としての管理知識ももつことができる。</li> </ul> | 介護福祉士<br>介護支援専門員<br>認知症介護実践者リーダー研修<br>施設内感染防止対策指導者<br>雇用管理責任者<br>防火管理者 |

(出所) 社会福祉法人三愛会資料

## Chapter 4. まとめ

本チャプターでは、今回のヒアリング結果を振り返り、介護事業者において採用・定着の施策を考える上で重要となる基本的な視点を整理したい。

### ① 「これだけやれば採用・定着がうまくいく」という方策はない。

今回実施した20件の法人における採用・定着の取組を振り返ると、いずれの事例においても、単一の採用・定着策だけを行って成果を上げている事例は皆無であった。半面、好事例において見られたのは、「処遇や働きやすさ、研修制度の充実を通じて組織の魅力度を高め、求職者を自社に引きつけ、定着を図る」一連の流れを実現すべく、基本的な採用・定着の取組を、法人を上げて実践する姿勢であった。

こうした点を踏まえれば、人材の確保・定着においては、「これだけやれば採用・定着がうまくいく」「この1つの取組だけで人材確保できる」といった安易な解決策はないものと考えられる。

### ② 好事例においては基本的な取組を複合的に徹底して実施している。

また、好事例に取り上げた事業所などにおいては、人材マネジメントのテキストに掲載されているような基本的な取組を、複合的かつ継続的に実施していた。

確かに、細かなテクニックにおいて、さほど手間をかけず、短期的に成果を上げる取組はあるが、そうした確保・定着策の効果はあくまで一時的なものと考えられる。長期にわたって安定的に人材の確保・定着状況の改善を図るのであれば、やはり、多くの法人、産業において重要と考えられている基本的な取組を継続していく必要があるのではないだろうか。

### ③ 人材獲得の大競争時代に向け、改めて同業および異業種と比較した自法人の特長を整理し、アピールできるポイントを押さえる。

最後に、介護事業者の人材確保・育成を取り巻く環境について考えた場合、生産年齢人口が減少していく社会において、将来を担う優秀な人材を確保しようとするれば、介護業界内の同業他社ばかりでなく、自動車や電機、小売りなど異業種との人材獲得競争を勝ち抜くことが必要になる。

その際、優秀な人材を介護業界および自法人に引き付けるためには、介護の仕事の魅力を発信して業界のイメージを変えていくことが重要になるとともに、異業種との人材獲得競争も視野に入れて自法人の特長を整理し、求職者にアピールできるポイントを押さえておくことが求められるのではないだろうか。



## 【謝辞】

本書の作成にあたり、以下の法人の皆様方にご協力をいただきました。記して感謝いたします。  
(以下、法人名五十音順)

株式会社アール・ケア  
社会福祉法人青森社会福祉振興団  
株式会社アクセス  
社会福祉法人鶯園神戸事業部  
株式会社エルフィス  
社会福祉法人合掌苑  
株式会社ケアネットサービス  
株式会社ケアワーク弥生（同社小規模多機能型居宅介護事業所 ユアハウス弥生）  
社会福祉法人桜井の里福祉会  
社会福祉法人三愛会  
社会福祉法人至誠学舎立川  
株式会社ジャパンケアサービス  
社会福祉法人伸こう福祉会  
社会福祉法人新生会  
株式会社創心會  
株式会社ソラスト  
東電パートナーズ株式会社  
株式会社ひまわりの会  
有限会社プライマリー  
有限会社ブライト케어（同社小規模多機能型居宅介護事業所 ブライトの家）  
株式会社ベネッセスタイルケア  
特定非営利活動法人もんじゅ  
社会福祉法人依田窪福祉会  
社会福祉法人若竹大寿会

## 【調査業務委託】

株式会社浜銀総合研究所


平成25年度介護労働実態調査（特別調査）  
介護事業所における採用・定着管理に関する実態調査・研究

### 介護事業所の採用・定着に向けたポイント

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





 公益財団法人 介護労働安定センター