

する介護人材不足。

原理原則とは～

実現の人事戦略

Part 1 介護の離職率は産業平均に並ぶ
雇用と福祉が連携して
職業訓練と貸付金で人材確保

厚生労働省 社会・援護局
福祉基盤課
福祉人材確保対策室 室長
田中 義高氏

Part 2 定着なくして確保はできない
どんな志向性の介護職にも
職場に居場所と役割をつくる

一般社団法人介護人材政策研究会
代表理事
天野 尊明氏

Part 3 「介護は特殊だから」は言い訳
経営トップが採用に関与して
若手エース人材を投入せよ

キャレオスパートナース株式会社
コンサルティング事業部
取締役部長
竹林 剛氏

Part 4 何に力を入れているのか
経営方針が明確な事業者ほど
学生に紹介しやすい

日本福祉教育専門学校
就職課 課長代理
五十嵐淳一氏

Part 5 新卒学生の“介護回避”が加速
数度の職場見学を実施して
「うちを気に入った人」を選ぶ

社会福祉法人合掌苑
理事長
森 一成氏

Part 6 国立大出身の新卒者が増加
人事を発足させて
紹介会社経由から独自採用へ

社会福祉法人征峯会
理事長
渡辺 和成氏

Part 7 年間100名を採用
紙媒体が強い地域性を汲んで
積極的に活用し求人する

社会福祉法人寿宝会
人事課 課長
伊藤絢一郎氏

コロナ禍の失業者は 介護業界に移ってこない

リーマン・ショック直後のように
産業界全体で雇用情勢が悪化した
際、他業界の失業者が介護業界に
移ってくる動きがあった。当面の働
き口を求めて移ってきたのだが、そ
れだけに定着はさほど期待できな
かった。雇用する側も腰掛け転職で
あることを承知していたはずだ。実
際、雇用情勢が回復すると、ふたた
び元の業界に戻るなど介護業界を
去っていく人が多かったという。

コロナ禍でも大量の失業者が発生
したが、他業界からの人材移動は
あったのだろうか。一般社団法人介
護人材政策研究会（東京都千代田区）
が2020年8月に発表した「新型
コロナウイルス感染症に係る介護人
材確保等への影響について」（回答・
289施設・事業所）によると、コ
ロナによる職員採用の影響について
「影響を受けている」が26.3%、「影
響はない」は24.2%。「今後影響
を受ける可能性がある」は49.5%
だった。

同研究会は、コロナで介護市場の
構造が変容しているのに「影響はな
い」と「今後影響を受ける可能性が

ある」を合わせ73.7%を占めたこ
とに着目。「コロナ禍による他産業
からの参入を含む人材の動きは見ら
れない」と分析した。なぜ介護業界
は雇用の受け皿になっていないのだ
ろうか。

ここで把握しておきたいのは産業
全体の雇用情勢である。

厚生労働省が実施した「労働経済
動向調査」によると、2021年8
月1日現在の正社員等労働者過不足
判断D・I、「不足」と回答した事
業所割合から「過剰」と回答した事
業所割合を引いた値）は、調査産業
計で29ポイントだった。2011年
8月から41期連続して不足超過であ
る。とくに不足超過が著しかった業
種は、多い順に、建設業（50ポイン
ト）、医療・福祉（41ポイント）、運
輸業・郵便業（38ポイント）、情報
通信業（33ポイント）。人手不足の
深刻化は介護業界だけの問題ではな
く、他業界も同様で、雇用の受け皿
はいくらでもある。

介護業界の離職率は低下 データ示したアピールを

それでも他業界ではなく介護が選
ばれ、その上で、同一地域の他法人
ではなく自法人が選ばれる——この

「成果を築く採用・定着

我が国の65歳以上人口は、「団塊の世代」が65歳以上となる平成27年に3,387万人となり、「団塊の世代」が75歳以上となる令和7年には3,677万人に達すると見込まれている。こうした高齢者の増加とともに要介護者も増え続け、令和7年、全国で必要とされる介護人材数は245万人と推測される。年間約6万人の介護人材を確保する必要があるというデータもある中、未だ多くの事業所で人材不足が叫ばれている。しかし、その一方で介護人材の確保に成功している法人もある。

Visionと戦略12月号特集では、厚生労働省担当官や研究者、人材コンサルタント、専門学校の就職担当者、人材確保に向けて先進的な取り組みを行っている事業所に取材し、人材確保や定着に向けた施策や成功の原理原則を伺いとりまとめたので報告する。

選択ルートに求職者が乗ってくれば採用に至るが、それが至難である情勢が続く以上、こちらから乗せる以外にない。まさに人材の争奪戦である。あの手この手の具体策は本特集で報告するが、人手不足業界の雇用に共通するのは、定着なくして確保なしの原則である。

だが定着を促進して成果が出るまでには数年を要する。しかも、処遇、組織風土、人事体系、研修制度など課題は分かり切っても、目的を射た改善活動を継続させなければ空回りするだけである。

改善活動で的を射る要諦は仮説と検証の繰り返しだ。先日取材したAI関連の上場企業社長は創業時から30年を回想して「経営とは仮説検証の旅である」と語っていたが、成果が出るまで改善活動を継続できるかどうか。

幸いにも介護業界の離職率は下がり続けている。この現状は採用には大いにプラスである。「3Kではない」という従来型のアピールは情緒的で虚勢に聞こえなくてもないが、離職率低下という3Kイメージを覆す格好のデータを示して、アピールするの一手だろう。

一方、定着促進には些細な問題も

関わってくる。ある社会福祉法人の例だが、この社福の出張規程では、理事になると、新幹線はグリーン車、航空機はビジネスシート、宿泊先はシティホテルを利用できる。おそらく大半の従業員の年収が400万円に満たない中で、いかにも贅沢な処遇ではないのか。ところが、この疑問を有料老人ホーム運営会社の社長に投げかけたところ「その出張規程は正しい」と断言した。社長は理由をこう説明する。

「若い従業員にとって、経営幹部になると処遇が格段に上がるのなら、今の職場でがんばって実績を出し続けようという励みになる。反対に福祉の仕事だから経営幹部になっても質素であるべきだという職場では、若い従業員は意欲を持ってないだろう」

これは些細な問題にも見えるが、どんな職業でも従業員の心情は些細な処遇に揺れ動く。5年後、10年後、さらに20年後の自分にどんな姿をイメージできるか。そこに輝きがあるのかどうか。いまさら釈迦に説法かもしれないが、人材を確保するには物心両面で展望を持てるように就業環境を整えたい。

介護の離職率は産業平均に並ぶ 雇用と福祉が連携して 職業訓練と貸付金で人材確保

介護職員の必要数を確保するために、国は「介護職員の処遇改善」「多様な人材の確保・育成」「離職防止・定着促進・生産性向上」「介護職の魅力向上」「外国人材の受入環境整備」など総合的な対策に取り組む。これらの対策を統括する田中義高氏に重点政策を聞いた。



厚生労働省 社会・援護局
福祉基盤課
福祉人材確保対策室 室長

田中 義高 氏
TANAKA YOSHITAKA

■田中室長のご経歴をお聞かせいただけますか。

田中 2000年に入省し、これまでに約20回の異動を経験しました。20代の時は社会・援護局障害保健福祉部で精神保健に関する制度設計を担当したり、アメリカのロースター

ルに2年間留学したりし、2010年から3年間は滋賀県庁に出向して、子ども・障害保健福祉・生活保護の3部門で課長を務めました。その後、保険局で2016年度診療報酬改定を担当し、2018年からは大臣官房総務課国会連絡室長を務めました。それから日本年金機構に2年間出向し、今年9月14日付けで現職に就任しました。

■第8期介護保険事業計画では、介護職の必要数をどのように試算され

ているのでしょうか。

田中 第8期介護保険事業計画の介護サービス見込み量等に基づき、都道府県が推計した介護職員の必要数を見ると、2025年度に約243万人で2019年度から約32万人増、2040年度には約280万人で2019年度から通算すると約69万人が必要という集計が出ました。

この必要数を満たすには、2025年度までは毎年5万3000人、2040年度までは毎年3万3000人を確保しなければなりません。

■介護職の離職率は以前に比べれば改善されていると思いますが、現在はどのような水準でしょうか。

田中 介護職員の離職率は低下傾向にあります。厚労省の「令和元年度雇用動向調査」と介護労働安定センターの「令和元年度介護労働実態調査」から算出した結果、全産業平均の離職率と介護職員の離職率は、平成30年度までは介護職員が上回っていましたが、令和元年度に逆転しました。全産業平均の15・6%に対して、介護職員は15・3%でした。

令和2年度については全産業平均

が14・2%に低下していますが、介護職員の離職率は14・9%へとさらに低下しています。こうした事実をもっと世間一般に知らせていきたいと考えています。

一方、介護職員の離職率を事業所別に見るとバラツキが多く、10%未満の事業所が5割弱であるのに対して、30%以上と著しく離職率の高い事業所が約2割存在します。事業所規模別では従業員9人以下が、離職率10%未満でも30%以上でも最も多い事業所比率でした。

従業員100人以上は、離職率10%未満では従業員9人以下に次いで2番目に高く、離職率30%以上では、最も低い事業所比率でした。このデータから、大規模事業所ほど離職率が低いと言えるでしょう。

■介護職員の必要数を確保するために、「介護職員の処遇改善」「多様な人材の確保・育成」「離職防止・定着促進・生産性向上」「介護職の魅力向上」「外国人材の受入環境整備」など、総合的な対策に取り組むと発表しました。重点政策について説明していただけますか。

田中 「ハローワーク」「訓練機関」「福祉人材センター」の連携強化に

よる就職支援・介護・障害福祉分野の職業訓練を拡充するため、訓練に職場見学・職場体験を組み込むことを要件とした訓練委託費等の1万円上乗せや、他業種で働いていた方で、介護職員初任者研修等を修了して介護・障害福祉分野に就職した方への貸付金制度を創設しました。

この要件を満たした就職者には都道府県の社会福祉協議会から20万円を貸し付け、介護分野等に就職し2年間継続して従事すれば返済が免除されます。また、訓練機関で求職者支援訓練を受ける際には、訓練費用が無料で、雇用保険に入っていないくても職業訓練受講給付金として月10万円が支給されます。

一方、介護施設に対しては、人材確保等支援助成金とトリアル雇用助成金の利用をPRしています。人材確保等支援助成金は、事業主が介護福祉機器の導入を通じて、事業所の雇用保険被保険者数に応じ、低下させる離職率の目標を達成した場合に助成します。被保険者の数が10人以上30人未満の場合、対象期間に10%ポイント減を達成すれば介護福祉機器の導入等に要した費用の20%、上限150万円を助成します。

トリアル雇用助成金は、新型コ

ロナウイルス感染症の影響により離職し、就労経験のない職業への就労希望者等を原則3カ月試行雇用する事業主に對して、試行雇用期間中の賃金の一部を助成します。所定労働時間が週30時間以上の場合、月額最大4万円を支給します。

■その他に新たに創設した支援策はありますか？

田中 福祉系高校修学資金貸付事業を創設しました。福祉系高校の卒業生は、介護福祉士資格取得後の介護職としての就職率・定着率が非常に高いのです。福祉系高校への支援を行うことで、若者の介護分野への参入を促し、福祉系高校の定員充足率の増加を図るために、地域医療介護総合確保基金に返済免除付き貸付事業「福祉系高校修学資金貸付事業」を新たに創設しました。

貸付金額は、入学金を除く修学準備金が3万円、介護実習費が年度ごとに3万円以内、就職準備金が20万円以内、国家試験受験対策費用が年度ごとに4万円以内です。貸付期間は福祉系高校に在学する期間で、卒業後に介護福祉士として介護業務に3年間勤務することで返済が全額免除されます。

■介護職の採用では高齢者・弱者を支えるという社会的価値のアピールだけでは訴求力に乏しく、若者が夢を持てるような業界イメージへの転換が必要だと思えます。どんな対策が考えられますか？

田中 厚労省は介護の仕事の魅力発信にも取り組んでいます。福祉・介護に関するイベントの実施に加えて、若者層、子育てを終えた層、アクティブシニア層に対する個別のアプローチや、介護事業所の事業主に對する意識改革により、魅力向上に取り組んでいます。ターゲット別アプローチの例をご紹介します。

若者層に対しては、新卒者向け就職フェア等で介護の専門性や魅力、働き方の多様性、「残業が少ない」等を発信していますし、昨年は「東京ガールズコレクション」でも介護の魅力発信をしました。

また子育てを終えた層に対しては、介護の専門性や魅力、働き方の柔軟性、「親の介護に役立つ」等を発信しています。さらにアクティブシニア層に向けては、経済界等と連携し、退職前の中老年に對して介護の専門性や魅力、社会的重要性、「介護される側からする側へ」等を発信しています。

今年度は、介護事業所等への発信事業も実施します。全国から介護従事者を選手として募り、「認知症ケア」「食事」「入浴」「排泄」「看取り」「口腔ケア」等の分野で、課題に応じた実技の審査・評価を行い、優秀者を選考・表彰する「ケアコンテスト」を開いて、介護従事者の社会的評価を高める社会的機運を醸成します。

これまで介護は人気の低い業種でしたが、コロナ禍でエッセンシャルワーカーに對する社会的理解が広がり、関心が高まってきたのではないのでしょうか。

■医療介護事業経営者に向けたメッセージをお願いします。

田中 コロナの影響で1年以上にわたって、それぞれの現場で患者さん、利用者さん、職員の方々の安全確保に苦労されていることに感謝申し上げます。この間、医療と介護は世の中になくはないサービスであることが、改めて認識されたと思います。当室としても、介護現場の魅力発信に努めるとともに、様々な人材確保対策に取り組むことでしっかりと現場を支援していきたいと考えています。

定着なくして確保はできない どんな志向性の介護職にも 職場に居場所と役割をつくる

「こうでなくてはならない」という枠組みを超えて、幅の広い職場づくりが必要」

そう警鐘を鳴らすのは、介護人材政策研究会の代表理事として介護人材戦略の強化に取り組む天野尊明氏。多様な働き方を実現できる職場づくりについて天野氏に聞いた。



一般社団法人介護人材政策研究会
代表理事

天野 尊明 氏
AMANO TAKAAKI

で、毎年約6万人の人材を確保する必要があると試算しました。

天野 厚労省の試算通りに人材を確保するとしたら、2040年に世代間人口の約5%が介護職に就いていることとなります。その頃には介護業界だけではなく全産業が人手不足に直面します。介護が人材を集めるには、職業選択の上位に位置付けられなければなりません。

介護人材不足は起こるべくして起きたというのが私の見解です。問題は4つあります。一つ目は、介護人材は確かに増えていますが、それ以上にサービス提供量が増えていることです。二つ目は、賃金が需給関係とは無関係に介護報酬で決まるので、賃金水準の改善が制度上クリアできないことです。

三つ目は、介護保険制度が複雑になってきて、例えば特養の配置基準である3対1についても、加算やローテーションでクリアするなど額面以上に人手がかかるようになりましたが、介護報酬は配置基準通りにしか支払われません。ギャップが生じています。四つ目は、低負担・中福祉が無理な人口動態になっている中に、国民負担を上げるために介護保険制度を見直すには国会審議が必

要ですが、国会議員は選挙対策から負担増を持ち出せず、状況が改善されないことです。

■厚労省発表の必要数をクリアできている人ほとんどいないのではないのでしょうか？

天野 おっしゃる通り、厚労省が発表した必要数を揃えることは非常に難しいと言わざるを得ません。人員を揃える以外の方法で何とかしなければならぬという段階に来ていると思います。サービス提供量とニーズの見直しも必要です。

■多くの介護事業者が紹介会社や派遣会社を利用していますが、その支払いが経営を圧迫している側面もあります。この問題への見解はいかがでしょう？

天野 紹介も派遣も事業としてはあくまで経済活動なので、紹介会社や派遣会社を批判したところでどうにもなりません。介護分野では、ややもすれば欠員補充が採用活動とイコールになってしまっていることが原因です。採用戦略は、時間をかけて組織づくりから始めなければなりません。よく「確保・定着・育成」と言われますが、どれが欠けても機

■天野代表理事のご経歴と介護人材政策研究会について教えてください。

天野 2004年に徳島大学を卒業して社会福祉法人に就職、2006年に特別養護老人ホームに関わる業界団体に出向し、13年間事務局を務めました。その後独立して介護人材

政策研究会を設立したのは2019年です。研究会では、介護人材の確保・育成・定着に関する好事例や先進的取り組みを学ぶ勉強会の主催や、厚生労働省など関係省庁への政策提言、政府関係者に対する介護報酬改定や予算編成に係る要望活動、さらに調査研究を行っています。

■厚生労働省は、団塊の世代全てが75歳以上になる2025年には、全国で必要な介護人材は約245万人

能せず、特に定着が一番大事だと思います。多くの介護事業者が確保を優先していますが、定着していないのに確保しようとしても、底の抜けた桶に水を注ぐようなものです。

苦しいかもしれませんが、定着を図ってから採用に入るという状況をつくらないと、いつまで経っても介護報酬の中から多額の手数料を払い続ける悪循環からは抜け出せません。組織の体質改善や構造改革を5年や10年かけて行って、職場としてのレベルアップを図っていく必要があります。

■定着のキモは何でしょうか。都会と地方、あるいは大規模事業者と小規模事業者では事情が違うと思いますが…。

天野 仰る通り、事業規模や所在地によってそれぞれですが、共通して求められる工夫は、あらゆるスタッフに居場所と役割をつくれるかどうかです。即戦力ばかりを求めている採用活動をたくさん見ますが、そういう人材はほとんどいません。未熟であってもその人その人に居場所と役割をつくることのできるパズルのような発想が必要です。異業種から来た人が「自分達でもやっていけ

る！」と思えるような仕組みづくりや、若い人に対しては「生涯ここで働ける」とライフプランを描けることなど、それぞれの立場の職員が展望を持てる職場をつくることに尽きると思います。

■若い介護職にとっては展望を描きにくいかもしれません。施設長や理事に昇進できる人はほんの一握りで、昇進のゴールが相談員である例が多いように見受けられます。

天野 そうですね。ライフイベントとともにキャリアアップしていける仕組みが必要で、そのためには組織の拡大も必要です。一方で、昇進をしないまま定年を迎える方がいてもいいと思います。現場で継続して働いていたいという本人の志向を受け入れて、しかし昇進をしなくても家庭を持つ、余暇を楽しむ、安心して老後を迎えられるなど、十分な人生設計が成り立つよう、賃金体系を含めて事業者側が示していけるかどうか。自分はこういう働き方をしたいという様々な志向性を受け入れる幅の広い職場をつくることです。「うちの職場はこうでなければならぬ」という括りが生まれると、文化や風習に合わなければやってい

けないという職場が、いつのまにかできてしまいます。理念や考え方に合わないことが退職理由の上位であることも、実質的にはこういう土壌が背景にあると考えています。こうでなくてはならないという枠組みを超えて、いろいろな方がいろいろな働き方のできる職場をどうつくるか。月並みな言葉で言えば、ダイバーシティをつくることだと思います。

■介護には3Kイメージが浸透しています。コロナ下でエッセンシャルワーカーの尊さは理解されても、そこで働きたいと思うかどうか。新卒学生の心に刺さる訴求の仕方はないのでしょうか。

天野 介護業界は10年をかけて「3Kではない」と言い続けてきました。ほとんど効果はありませんでした。レッテルを貼られた当事者が訴えても、外から見れば弁解としか受け止められない。実態が変わらないことには3Kイメージが変わることはないのです。

新卒者へのアピールでは2つのことが言えます。まず求職者に聞くと、優先しているのはほとんどが条件面です。働きやすさや給与面での納得

感ですね。もうひとつは、その職場のリーダー層を「将来の自分」として見たときに、「あり」だと思わせられるかどうか。そうでない職場を若者は選ばないでしょう。介護の魅力以上に、職場として当然持つべき基盤を確立できているかがドライに問われていると思います。

■国は介護人材確保に向けて様々な施策を行っています。国の施策をどう評価されていますか。

天野 介護人材の問題に関して、国が直接どうにかできることはあまりないと考えています。賃金では処遇改善加算を付けるぐらい、あとはICTを導入したら補助金を付けるなど入口での補助がやたらに多い。使いつ方も活かされないのは当たり前です。

究極的に言えば、体質改善や構造改革を実践している事業者のサポートにお金が使われなければいけません。トップランナーによる好事例の創出に補助金を交付し、介護業界が向かうべきビジョンを示す。限られた財源をばら撒くのではなく重点的に投資することこそ、これからの国の施策として必要なことでしょう。

「介護は特殊だから」は言い訳 経営トップが採用に関与して 若手エース人材を投入せよ

「介護は特殊な業界だから採用が難しい」。介護業界で当然のように語られるこの通弊に対して「どの業種でも事情は同じ」と喝破するのは竹林剛氏。医療介護を含む各業種のクライアントを指導してきた竹林氏に、コンサルティング実績から導き出した採用の原理原則を聞いた。



キャレオパートナーズ株式会社
コンサルティング事業部
取締役部長

竹林 剛 氏

TAKEBAYASHI TSUYOSHI

■はじめに竹林様のご経歴とこれまでの取り組みや実績について、ご説明下さい。

竹林 経営コンサルティングファームであるタナベ経営に15年間勤務後、今年7月に現職に就きました。財務、人事、生産管理、マーケティング

ングなど経営に関する各業務を全て把握したうえで、課題を解決するという総合的なアプローチを行っていました。クライアントは業種・業態を問わなかったもので、もちろん医療・介護にも関わりました。比率としては約2割です。経営には業種・業態を問わず原理原則があるので、この原理原則に基づいてクライアントをサポートしてきました。実績については、300以上の企業内プロジェクトや教育に携わってきました。例えば人事機能強化（採

用、教育、活躍設計、定着化）、営業・マーケティング強化、商品・サービス開発、インナー／アウトタープランディング、人事制度構築、幹部教育、デジタル機能強化等経営などです。

■団塊の世代全てが75歳以上になる令和7年には、その数は2180万人まで増加すると推計され、令和7年に全国で必要とされる介護人材は約245万人。年間約6万人の人材を確保する必要があるというデータもあります。この現状をどのように見ていらっしゃいますか。

竹林 令和7年に年間6万人足りないという試算が出ていることは大問題だと思いますが、例えば物流業界では、トラックのドライバーが令和9年に24万人不足します。従って、もっと俯瞰的に考えるべきで、他の業種との比較も必要です。物流業界ではドライバー不足を補うために、今まで採用が少なかった女性や高齢者のドライバーを増やすとか、福利厚生を良くするとか、自動化することなどに取り組んでいます。

こうした取り組みで物流業界が魅力的になれば、介護業界にはますます人材が来なくなります。人手不足は全業種に及んでいるので、介護業

界だけの事情が原因ではありません。いろいろな業界の人が「うちの業界は特殊だから」とおっしゃいますが、どの業種でも事情は同じです。業界の特性を言い訳にしないことが第一歩かなと思います。

■業界の魅力づくりに取り組んでいる例はありますか。

竹林 よく「儲かっている業種はどこか？」と聞かれるのですが、儲かっている業種があるのではなく、儲かっている会社があるのです。衰退業種と言われる業種にも儲かっている会社があるように、業種ではなく、その会社の問題です。同じように人を採用できる会社は、業種に関係ありません。介護と同じように「3K」と見られがちな物流業や建築業にも、どんどん人を採用できている会社はあります。これは非常に大事なポイントで、他業種で上手くいっている事例を学んで改善に取り組む会社は上手くいっています。

■多くの介護事業者が紹介会社や派遣会社を利用していますが、手数料負担が経営を圧迫している側面もあります。この状況について、ご意見をいただけますか。

竹林 紹介会社や派遣会社を利用すると人材が短期間で入れ替わるので、引き継ぎや教育などの手間が発生して、1人当たり100万円以上のコストがかかると言われていました。従って間違いなく経営を圧迫している側面はあります。

地方の事業者が首都圏に進出した場合、一気に人を集めなければならぬので、手段として紹介会社を使わなければならないこともあります。

大手介護事業者は紹介会社と派遣会社を利用していますが、中小事業者が大手と同じ土俵に乗ってはいけません。紹介会社も派遣会社も採用チャネルのひとつですが、自社の採用の専門ページを強化するとか、独自のの高い説明会を開くとか、地域に合う採用方法を取ることが大事です。私は指導先で必ず「採用チャネルのマップ」を作ります。縦軸が自社のホームページや求人サイト、紹介会社、派遣会社、地域広報紙、自社説明会、ハローワーク、縁故などの手段で、だいたい15〜20の手段が出てきますが、実行しているのは1〜2というケースが結構多いのです。このマップのどこを強化するかを検討することで戦略的な採用に取り組めるようになっていきます。

■これまでの豊富な指導経験からご覧になって、人材確保に成功しているのはどのような法人でしょうか。採用の原理原則がありましたらお聞かせください。

竹林 3点あります。1点目はトップの強力な関与です。2点目は若手のエース人材を人材確保に充てること、3点目は経営資源の投入です。

まずトップが関与しなければ採用は絶対に上手くいきません。他の業種の例ですが、年間売上高が50〜70億円の建設会社では、社長が内定者全員に家庭訪問をしています。お礼と大事なお子さんをしつかりと預かることを直接伝えるのですが、同時に各家庭の価値観なども把握して、社員との関係向上に活かしています。その結果、3年連続で離職率がゼロになりました。この会社では「家庭訪問は社長の仕事」と定めています。

採用には3つの要素が必要です。内定者確保までのプロセスを管理して採用チャネルを調整するマネジメント、人事ポリシーに従って候補者のニーズを把握するマーケティング、自社の魅力を発信するブランディング。これらを任せるにはエース人材の登用が不可欠です。

できれば若手が望ましいです。例えば就職説明会を見ると、40〜50代のオジサンが1人しかいないようなブースには学生が来ません。一番良い方法は、業務で実績を残した20代後半の社員を抜擢し、就活生が「こんな人になれる」とイメージできることが大事です。

さらに経営資源の投入とは時間やお金の投入に加えて、トップが採用活動全般を見てあげることや、若手エース人材の活動を見てあげることも含まれます。社長と若手エース人材の接触時間が増えれば、社長の価値観をより浸透させることもできます。

■人材の育成と定着についてはどのようなアドバイスがありますか。

竹林 人材戦略には、採用、育成というステップを踏んで定着に至る前に活躍という段階があります。人材戦略について、大手企業には「人事ポリシー」をつくっている例が多くあります。人事ポリシーとは「どんな人に、どんな活躍をしてほしいのか」を明文化した人事の経営理念です。活躍させることを前提とした育成をすると、定着にもつながりますが、活躍してもらうにはちょうどよ

いハードル設定も大事です。

■国は介護人材確保に向けて、参入促進・資質の向上・労働環境・処遇改善など様々な施策を行っています。ご意見をお聞かせください。

竹林 私は国の政策が企業を十分にフォローすることはあり得ないと思っています。ただ新しい補助金が付くことは、その方向で経営してほしいというメッセージなので、アンテナを張っておく必要があります。上手く使える制度は使ったほうがよいでしょう。

もうひとつは、国の施策はあくまでも後押し役であり、自社で主体的に取り組むことが大前提です。

■医療介護事業経営者に向けたメッセージをお願いします。

竹林 「業界の常識は非常識」ということです。どんな業務でも今の結果は今やっていることの最適な結果です。しかし自分たちの常識の中だけの結果なので、その延長線では上手くいきません。解決のための答えは外部にしかありません。他の業種・業態で成功している方法で、自法人でも応用できる方法を見つける姿勢が大事です。

何に力を入れているのか 経営方針が明確な事業者ほど 学生に紹介しやすい

毎年、全国の介護事業者から毎年人数にして1万近くの求人票が送られてくる日本福祉教育専門学校（東京都新宿区）。リクルート活動で訪れる事業者も多い中、学生の就職先としてふさわしい先はどこか、就職指導の実態も含めて五十嵐淳一氏に聞いた。



日本福祉教育専門学校
就職課 課長代理

五十嵐淳一 氏
IGARASHI JUNICHI

■貴校の概要と特色について教えてください。

五十嵐 日本福祉教育専門学校は、通学部には、介護福祉学科（定員80名）、社会福祉士養成学科（定員80名・昼間）、社会福祉士養成科（定員80名・夜間）、精神保健福祉士養成科（定員80名・昼間）、精神保健福祉士養成科（定員80名・夜間）を

成学科（定員80名・昼間）、精神保健福祉士養成科（定員80名・夜間）、言語聴覚療法学科（定員78名）を開設しています。定員数468名に対して、2021年4月の入学人数は445名。定員に近い学生数を確保できており、入学者の内訳は、学び直しが430名、高校新卒が15名です。

このうち介護福祉学科の今年4月の入学者83名中、日本人が34名、留学生が49名です。留学生の国籍は、ベトナムが23名、中国が17名、イン

ドネシアが5名、韓国が3名、台湾が1名です。

一方、通信教育部に開設している学科は、社会福祉士一般養成課程（300名）、精神保健福祉士一般養成課程（200名）、精神保健福祉士短期養成課程（250名）です。

■学び直しの学生にはどの年齢層が多いのでしょうか。異業種から介護業界への転職を考えているような人が多いのでしょうか。

五十嵐 学び直しのボリュームゾーンは30代で、介護職へのキャリアチェンジを考えている方が多く入学してきますが、60代前後も含まれています。この年代になると、介護福祉士資格を取り、正規職員ではなくてもセカンドキャリアとして介護業界で働くことで社会に貢献して行きたいという目的で学ばれる方も多いです。

■学生の就職指導ではどのようなことを重視していらっしゃるのでしょうか。

五十嵐 本校の考え方ですが、学生本人がどんなケアをしたいのかを考えたうえで、それが実現できる法人はどこなのかを考えさせて送り出す

ことを一番の基本としています。なぜそういう方針なのかと言えば、介護は決して離職率の低い業界ではないので、求人があるからとか、採用枠があるからという理由で就職すると、自分の考えとのギャップに悩んで辞めてしまう卒業生が多いと、私が就職担当になった時に思ったからです。

在学中に自分の目標をしっかりと持つことによって自分に合う法人を見つけやすくなると思います、この方針で指導しています。

■ケアの在り方や方向性、介護の専門性について、どのような指導をされているのでしょうか。

五十嵐 方向性については、介護福祉士として利用者にどういうケアを提供したいのかを明確にします。そのうえで、特養で働くのならこんなケアを提供したい、グループホームならこんなケアを提供したい、デイサービスならこんなケアを提供したいという段階に移っていきます。

根幹にあるのは介護福祉士としてどうありたいかということです。これを認識し、考えることが一番大切だと思いますし、つまるところ学生一人ひとりが自己分析をしっかりとや

れるかどうかにかかってくると思っ
ています。もちろん現場で働いた経
験がないので完璧な答えは出てきま
せんが、方向性を持つだけで就職後
に迷うことは少なくなってきたと
受けとめています。

■学生が自己分析シートに記入した
後、教員や就職課の職員が面談して
指導する機会もあるのですか。

五十嵐 学生の就職相談も、本校の
教育方針である「ティーラーメイド教
育」に基づいて行っています。希望
する学生一人ひとりに寄り添う形
で、個別の就職相談を行い自己の確
立を深めています。

一方、就職先を探す情報源として、
本校には全国から毎年人数にして
1万近くの求人票が送られてきます
が、それが全てではないので、求人
サイト等も紹介し多角的に情報をつ
かむように伝えていきます。

■求人広告にはどこも体裁の良い内
容が記載されていますが、どこに着
目したらよいのかなど読み方も指導
しているのでしょうか。

五十嵐 求人票上だけでは読み取れ
ないことも多いので、学生には現場
見学を推奨しています。見学に際し、

ただ行くだけでは意味がありませ
ん。自分がやりたいことを少しでも
つかんでおき、見学した時に「目指
したいことができるか、できないか」
「ここで働きたいか、働きたくない
か」を学生自身が肌で感じることが
必要だと思いますし、学生の進路選択
決定の重要なポイントになっていま
す。

コロナ禍の中、オンライン含め現
場見学を受け入れて頂き、各施設・
法人様には感謝しております。

■学生の志向性を聞いて、ここが就
職先としてふさわしいのではないかと
勧めることもあるのですか。

五十嵐 いえ、あくまで学生が自分
で判断しています。学校側が勧めた
ところに就職すると離職につながり
やすいのです。人に勧められたから
ではなく、自分の考えに沿っている
かどうかを考えて判断することが大
事です。「勧められたからそこに就
職したけれども、自分の志向性と
違っていた」という理由で退職する
ことは、一番の不幸です。実際、自
分で考えずに勧められたところに就
職すると、離職につながりやすいと
いう実態があります。

学校側は学生のニーズを全て把握

できるわけではありません。ある程
度の方向性を持った学生には「こう
いう就職先がありますよ」とアドバ
イスはしますが、そこに就職するか
どうかは自分で決めなければならな
いと指導しています。

■リクルート活動で訪れる事業者も
多いと思いますが、プレゼンテーショ
ンが上手かどうかの見極めはいかが
でしょうか。

五十嵐 やはり何に力を入れている
のかに着目します。本校にお越しく
ださる法人は、どこも様々な事情を
抱えています。そこで従業員へのサ
ポート制度の充実、例えば「奨学金
制度」「賃金水準」などをアピール
される法人が多いのですが、それだ
けでは就職しても長く働き続けるこ
とは難しいのではないかと思います
。長期的なキャリアステップを思
い描けるかどうか。

その点で施設・法人として、利用
者に何を提供したいのかが明確な法
人のほうが、こちらとしても印象に
残りやすいですね。例えば在宅サー
ビスに力を入れているのなら、どの
ような理念や経営方針に基づいて力
を入れているのが明確であること
です。そのほうが、自分の方向性を

固めた学生に対して「こういう法人
もあるよ」と伝えやすいのです。

■介護業界の採用環境を改善するた
めには、3Kイメージの払拭も必
要ではないでしょうか。介護業界関
係者が「3Kではない」とアピール
しても、世間ではそうは見られてい
ないのが現状です。

五十嵐 従来のイメージの3K(き
つい・きたない・危険)は、介護の
知識や技術を身につけ、正しい対処
を行えば、なくしていくことが可能
です。本校の運営法人である学校法
人敬心学園の小林光俊理事長は「介
護の仕事は『虹の7K』である」と
話しています。『虹の7K』とは、み
んなの「期待」に応える仕事、生き
る「希望」を与える仕事、みんなに「感
謝」される仕事、さらに「研究開発」
が進んでいく分野の仕事、みんなに
「感激」される仕事、挑戦した成果が
カタチとなり「感動」を体験できる
仕事、みんなの「幸福」を司る専門職、
この7つのKのことです。
「介護は3Kではない」と言い続
けるよりも、介護職を志す人が希望
を感じられるようなポジティブなア
ピールが求められているのではない
でしょうか。

新卒学生の“介護回避”が加速 数度の職場見学を実施して 「うちを気に入った人」を選ぶ

若年層が多く住む東京でも、介護事業者にとって採用はますます厳しくなっている。この難局を乗り切るため合掌苑（東京都町田市）は、日勤と夜勤の分離体制を導入してライフスタイルに合致した働き方を実現。正規職員の離職率は年間8～9％に低下した。採用と定着について森一成氏に聞いた。

■貴法人の概要をお聞かせいただけますか。

森 創業者の市原健一が1960年に町田市で「合掌苑老人ホーム」の運営を始め、1966年に社会福祉法人合掌苑を設立しました。その後、養護老人ホーム、ケア付き老人ア



社会福祉法人合掌苑
理事長

森 一成 氏
MORI KAZUNARI

パート、特別養護老人ホーム、デイサービスなど事業を拡大し、現在は町田市南地区と横浜市瀬谷区で、施設サービスと在宅サービスで21事業所を運営しています。年間収入は約27億円、職員数は約530名です。最大の特徴は地元の特化していることです。町田市南エリアの人口は約10万人で、約12万1000人の横浜市瀬谷区と合わせた両エリアが、合掌苑の商圏です。居宅介護支援のシェアは50％を占めています。他のエリアに進出する予定はありません。

■2025年に全国で必要とされる介護人材は約245万人で、それまでに年間約6万人の人材を確保する必要があります。貴法人はどのように人材確保に取り組んでいるのでしょうか。

森 この5年間、正規職員の退職は毎年20名前後で、パートタイマーは40名強、正規職員の離職率は8～9％、パートタイマーは11％で推移しています。

一方、新卒者の採用状況は、10年以上前までは毎年10名以上採用していましたが、この数年はかなり落ち込んでいて、一昨年は3名、昨年は3名、今年が3名、来年4月の内定者もまだ2名にとどまっています。

新卒採用では大学の就職課に声をかけたり、リクナビやマイナビなどの求人サイトを活用したりしていますが、イベントを打つなど特段の施策は取っていません。採用に至っているのは求人サイト経由です。ここ4～5年、大学生が就職課をほとんど訪れなくなったので、就職課はあまり機能していません。

しかも今は、福祉系大学生の6割が福祉業界には就職しません。介護学科を廃止する大学も現れています。人材の供給源は先細りという

よりも「ない」という状況です。福祉系専門学校も学生の3分の2が外国人で、3分の1が50～60代なので、専門学校卒の新卒で20歳の人はほとんどいません。

■50～60代の方は介護業界への転身を考えて、専門学校に通っているのですか？

森 50～60代の方は介護福祉士資格の取得をめざしていますが、介護業界に就職するという意向は持っていません。夫に介護が必要になりそうだから、親が要介護状態なので介護の知識を身に付けたいという人が多いいです。

■行政が開く福祉業界の就職合同説明会には参加されないのでしょか。

森 参加する場合がありますが、ブースに来た人が1日で3名とか、どんな人が来たのかを確認すると、63歳、71歳、78歳でした。就職希望者ではなく、入居希望者ではないのかと思える年齢です。昨年、町田市が開いた合同説明会では、48ブースが出展しましたが、会場への全来場者が5名でした（笑）。

他の施設に採用状況を聞くと「新卒が取れているだけで凄いな」と言

われますが、これが介護業界の実態です。中途採用では、コロナの影響があるのででしょうか、経験者が動かなくなつて、応募がなくなりました。転職先のコロナ対策を懸念しているのです。

■介護職は転職の多い職業ですが、転職して役職が上がるといふステツブアップがほとんど見られません。

森 日本の介護職の人事体系は欧米に近いかもしれませんが。日本の企業では同じ就職先に長く勤めれば役職が付いて給料が上がります。55歳の役職定年で給料が下がるという体系ですが、欧米の企業では経営陣に入る社員は入社した時から決まっています。MBAを取った社員などで、その他の社員は長年同じ仕事に従事し、仕事が同じなので給料もさほど上がりません。同一労働同一賃金です。日本は年功序列なので同一労働同一賃金は導入できません。

現状では介護職の場合、役職が上がっても年収600〜700万円も稼げません。施設長に昇進できる人はごく一部で、しかも施設長には異業種から移ってきた管理職経験者が多いのです。現場上がりはケアマネジャー資格を取って、せいぜい相談

員になるのが出世コースですが、相談員になつても給料がそれほど上がるわけではありません。

■コロナ禍で失業した人が介護業界に流れてくる傾向は見られないのでしょうか。

森 そういふ傾向は見られませんが、58歳の人が正規職員を希望してきても難しいと思います。例えば合掌苑の人事は年功序列なので、58歳の新人職員には、未経験者でも58歳の給料を支払わなければなりません。20歳の職員と同じ給料ではないので、結局、採用できないのです。

一方、欧米ではどの施設でも40歳以上の人が多く働いています。これは介護に必要な社会経験を持っているにもかかわらず、20歳の職員と同じ給料で済むからです。どこの国でも介護の教育水準は高くないので、介護スキルよりも、むしろ社会経験が重視されています。ところが日本では、安い給料で夜勤のできる若い人が重宝がられるので、中高年は介護業界になかなか就職できません。

■合掌苑では年功序列を改める考えはないのですか。

森 年功序列を改めると、給料が全

く上がらないという状況をつくらなければならなくなりますが、日本では受け入れられないでしょう。欧米ではその状況が当たり前ですが、日本では当たり前ではないじゃないですか。例えば58歳で介護福祉士資格を取った人に対して「新人だから20歳と同じ給料でいいですか？」と聞いても「それでいいです」とはならないでしょう。「58歳だから生活費がかかるんです！」と。

■職員の定着促進にはどんな策を講じていらっしゃるのでしょうか。

森 一番のポイントは「合掌苑が良い」と思う人を採用することです。合掌苑が大事にしていることを「良い」と思ってくれる人は辞めません。採用時には何度も面接をして、何度も職場見学をしてもらつて「ここなら働けそうだ」という人を採用しています。反対に「ここは何か違う」と思う人は辞めていきます。感情的な面が職場の方針と一致しないと定着率は上がっていきません。研修体系やキャリアパスの整備が必ずしも定着率につながるとは限らないのです。介護職は勉強熱心な人ばかりではありませんから。

合掌苑の場合、夜勤を夜勤専従が

担っていることが特徴ですが、この体制に不満がないかどうか。他の施設が夜勤専従体制を敷けないのは、スタッフが稼げなくなることを理由に抵抗するからで、合掌苑でも夜勤専従を導入した時には十数名が退職しました。夜勤専従を敷くには、まず夜勤のできない職員を増やすことで、合掌苑では小さなお子さんのいる職員の優遇策を拡充させました。その結果、日勤と夜勤の分離体制に皆が合意するようになったのです。

この優遇策では子ども1人につき月に、最大3万円の家族手当を付与しているのです。子どもが4人いれば月12万円を付けています。子供が4人いる介護職はまだ役職に就いていませんが、年収が500万円に達しています。

■紹介会社や派遣会社への手数料が経営を圧迫しているという話を聞きます。

森 合掌苑も必要に応じて紹介会社と派遣会社に委託しています。これらの会社への委託が悪いのではありません。委託が常態化してしまうことが問題で、常態化すると手数料が増大し、人が入っては辞めるの繰り返しになってしまいます。

国立大出身の新卒者が増加 人事部を発足させて 紹介会社経由から独自採用へ

「もはや地方の介護事業者は紹介会社に頼らないと人材を確保できない」。こんな話を頻繁に聞くが、茨城県の西部に“例外”がある。人事部が独自に採用する仕組みをつくって、新卒者を確保している。渡辺和成氏に状況を聞いた。



社会福祉法人征峯会
理事長

渡辺 和成 氏

WATANABE KAZUNARI

■征峯会の概要についてご説明いただけますか。

渡辺 先代の理事長である私の父が1986年に設立しました。茨城県の西部に位置する筑西市で、障害者の西部に位置する筑西市で、障害者の施設（生活介護、就労継続支援B型、短期入所支援、短期入所、共同生活

援助、日中一時支援、相談支援）、特別養護老人ホーム、短期入所、デイサービス、放課後等デイサービス、居宅介護支援事業所、地域包括支援センターなどを運営しています。

先代理事長は「施設らしくない施設をつくりたい」という方針を掲げましたが、これを受けて施設の内装デザインはハワイ風で、職員は全員がアロハシャツを着用しています。年間収入は2020年実績で17億5503万円、職員数は310

名（正職員207名、パート103名）です。

■厚生労働省は団塊の世代が75歳以上になる2025年に全国で必要とされる介護人材は約245万人と推計し、それまでに毎年約6万人の人材を確保し続ける必要があると試算しています。貴法人ではどのような人材確保に取り組んでいますか。

渡辺 今年4月に人事部を立ち上げて、採用と育成の専任者を配属しました。この専任者がとても優秀で、採用の仕組みを構築しました。従来はホームページに求人情報を掲載していましたが、なかなか検索してもらえなかったのです。そこで船井総合研究所の助言も得て「Indexed」等の採用検索エンジンを活用し、幅広い層に自分たちの魅力アピールできるようにして、応募数が5倍に増えて採用に繋がっています。

また以前からリファラル採用を行っていて、職員の紹介で入った人が3カ月勤務した時点で1年経過した時点で職員と本人にそれぞれ報奨金を支払っています。紹介会社や派遣会社に支払うぐらいなら、良い人を紹介してくれた職員に支払ったほうがよいと考えています。

さらに10年後を見据えると外国人採用も必要になってくるので、今のうちに採用と育成の体制を整備しておこうと、ベトナムから3名、タイから4名の採用を決めました。

■人事部の発足によって応募者の選考方法を変更したのでしょうか？

渡辺 従来は各部門の管理者が面接して選考していましたが、今年から人事部が一次面接をして各管理者が二次面接をするという方法に変更しました。応募者も増えたので、良い人を採用できるのではないかと期待しています。良い建物を作っても、質の高いサービスを提供するのは人なので、良い人を採用できる仕組みを強化したいと考えています。

■新卒者と中途採用それぞれの採用状況はいかがでしたでしょうか。

渡辺 新卒採用実績としては昨年度10名、今年もすでに内定者が7名おり、そのうち大卒者が6名です。ここ数年の傾向としては大卒が増えている、国立大学卒も入ってくるようになってきました。今までは入ったことのないような優秀な学生が増えていますが、福祉の社会性や将来性を感じていただいているのでしょうか。昨

年は宇都宮大学で美術を専攻した新卒者が入職してくれて、現在、障害者向けのアート教育を担当しており、ありがたいと思っています。今後は毎年10名を採用していく計画です。

一方、中途採用でも優秀な人が来るようになり、栃木県の社会福祉法人設立をサポートした経験を持つ人が、この10月に入って来てくれました。人事部の専任者が法人の理念や私の考え方をきちんと説明しているので、採用のミスマッチは減ってきています。しかも応募動機を聞くと「理念や地域活動に共感した」という回答が年々増えています。

さらに付け加えると、今は求人サイトも利用していますが、人事部の立ち上げを契機に採用コストを発生させない「ゼロ円採用」の仕組みを確立したいと思っています。

■人材育成と定着についての取り組みはいかがでしょうか？

渡辺 経営方針発表会を年2回開いて、法人理念や経営目標を全職員に発表しているほか、経営企画室の合宿を年2回行っています。今後の法人で必要なことや事業について皆で話し合っています。経営企画室の職員には各分野のリーダーになって

もらいたいと思っています。うちの法人は経営データの把握が弱かったので、皆で管理会計の勉強にも取り組んでいます。

さらに階層別研修や、「魅力あふれる職場づくり委員会」活動も進めています。2カ月ごとに各施設から中堅職員が集まって、職場の改善に必要な課題を話し合っています。この活動のベースとして、職員満足度調査を年1回実施して、提出された意見を毎年少しずつ改善につなげています。一度に全ての改善はできませんが、少しずつの改善でも10年積み重ねれば、大きな成果が出てくると思います。

一方、年2回「コンプライアンス・アンケート」を取っています。各職場で法令違反がないか、ハラスメントがないか、虐待がないか、意見や要望はないかを情報収集しています。やはり風通しの良い職場にして、誰もがいろいろな意見を言えていくことが定着につながるのかなと思っています。今年にはコロナで職員が外部の研修会に行けなかったので、毎週、Zoomを使って自主勉強会を開いています。私も講師として月2回、朝の勉強会に登壇して

います。

こうした取り組みの結果、2018年の離職率は87%、2019年は70%、2020年は83%で推移しています。

■新卒者に対して特別にフォローしていることはありますか？

渡辺 それぞれに先輩職員の指導担当者を付けて、毎月面談を行い悩みの相談などに対応しています。

■多くの介護事業者が紹介会社や派遣会社を利用して、経営を圧迫されているケースもありますが、この状況をどうご覧になっていますか？

渡辺 看護師の採用で紹介会社を利用していった時期もありますが、紹介料が年々高くなってきているうえに、無責任な会社も多いので、なるべく利用したくありません。利用しなくても済むように人事部を立ち上げたり、いろいろな工夫をしたりしながら、良い人を採用できる仕組みをつくるために試行錯誤しているところです。

■国は介護人材確保に向けて様々な施策を行っていますが、事業現場からのご意見はありますか？

渡辺 福祉の魅力発信や介護職員処

遇改善加算の創設など人材確保の施策を進めてくれていて、少しは状況が良くなっていますが、いまだに介護福祉士の年収は産業界全体の平均よりも100万円ぐらい低いです。子育てや自宅の購入など職員の夢をかなえてあげたいので、平均年収を産業界全体の平均と同水準に引き上げてほしいと思います。

社会保障費の財源が年々厳しくなっていますが、これから良い人がもつともつと必要になる業界です。どんなに良い介護を提供しても報酬は公定価格で決まっているので、今の介護報酬では産業界全体の平均年収に近づけることはできません。

■読者である医療介護事業経営者に向けたメッセージをお願いします。

渡辺 私は経営で一番大切なことは人に関することだと思っています。これから介護需要はもつともつと拡大していきますが、一番の課題は人材不足です。この課題を解決するために、思いや工夫を伝える取り組みが必要です。経営者として悩みも多々ありますが、一緒にがんばっていきましょ。

年間100名を採用 紙媒体が強い地域性を汲んで 積極的に活用し求人する

「地域で一番人にやさしい法人をめざす」。寿宝会（愛知県豊川市）が掲げるこの経営方針にある「人」には、利用者だけでなく職員も含まれる。採用力を発揮する介護事業者は定着促進にも注力しているが、寿宝会も例外ではない。採用と定着促進の取り組みについて伊藤絢一郎氏に聞いた。



社会福祉法人寿宝会
人事課 課長

伊藤絢一郎 氏
ITO KENICHIRO

■貴法人の概要について教えてください。

伊藤 1997年に社会福祉法人を設立し、デイサービス事業から始めました。今では愛知県東部の豊川市、豊橋市、蒲郡市、静岡県湖西市に18施設46事業所を構えて、特別養護老

人ホーム、グループホーム、有料老人ホーム、ショートステイ、デイサービス、地域包括支援センター、居宅介護支援事業所などを運営しています。職員数は約750名で、昨年度の年間収入は40億円超でした。

■人材確保に、どのように取り組んでいるのでしょうか。

伊藤 新卒採用は毎年5名前後を採用しています。内訳は6割が高卒、3割が専門学校卒、1割が大卒です。採用ツールにはリクナビとマイナ

ビを並行して利用していましたが、提案内容と費用を考慮して昨年からはマイナビ1本に切り替えました。ただ求人サイトの利用は他の法人でも同じでしょう。特筆すべきことは5年前から福祉系以外の高卒の新入職員に対して資格取得支援制度を適用していることです。実務者研修を法人負担で受けられるように図らっており、費用は10万円前後です。

愛知県東部には大学が少ないので、リクルート活動で訪問するのは愛知県東部の福祉系専門学校ですが、福祉系専門学校の学生は大半が留学生で、日本人はごく一部です。その上、このエリアにある専門学校3校のうち2校が社会福祉法人の傘下に入ったので、卒業生も運営母体の法人に就職する流れができています。リクルート活動の対象には見込めなくなりました。

■中途採用についてはいかがでしょうか？

伊藤 中途採用では年間100名前後を確保しています。メインの採用手段はハローワークと法人単独の説明会です。説明会はホームページでも告知していますが、この地域はWebよりも紙媒体のほうが強く、

なかでも新聞折込チラシの広告効果が高いので活用しています。方法も改善しました。今まではチラシに法人全体の情報を記載していましたが、記載内容を採用する施設に関することに絞って、その施設から半径5キロ以内に配布しています。その結果、反応がかなり大きくなりました。

100名前後の採用のうち60%近くをハローワークとチラシで採用し、40%強を職員からの紹介と派遣会社経由で採用していますが、派遣会社の利用については直接雇用への切り替えを積極的に進めています。

■職員紹介に対しては、紹介してくれた職員にインセンティブを付けているのですか。

伊藤 紹介で入職した人が勤続して6カ月経った時点で支払っています。金額は職種によって変えていて、例えば施設のオープニングスタッフなど人数が必要な時に紹介してくれた職員には、最大10万円を支払ったことがあります。

■紹介してくれた職員も責任を持って見極めて紹介してくると思えます。紹介で入職した職員は、働きぶ

