

平成26年度介護労働実態調査(特別調査)
介護事業所における人材確保に関する実態調査・研究

介護人材の採用 “27のQ&A”



公益財団法人 介護労働安定センター

はじめに

介護労働安定センターでは、「介護労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（平成 4 年法律第 63 号）に基づき介護分野の雇用・就業状況や賃金・労働時間等に関する調査を毎年継続的に実施し、当該調査結果を介護人材確保に向けた政策決定資料および事業所における雇用管理改善の基礎資料として、報告書の形式で毎年取りまとめています。

平成 26 年度は「介護労働実態調査」を継続して行うとともに、特別調査として「介護事業所における人材確保に関する実態調査・研究」を併せて実施致しました。

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

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

そこで本調査・研究では、採用面で特徴的な取組を実施されている介護事業者を対象にヒアリング調査を行い、その成果を「介護人材の採用 “27 の Q&A”」として取りまとめました。

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方々にとって、お役に立つものとなっていただければ幸いです。

また、最後になりましたが、ご多用のところヒアリング先のご推薦・ご紹介をいただいた皆様、調査において貴重なお話をいただいた法人の皆様、また、本研究事業の遂行に向けて様々なご助言をいただい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

第 1 章.本書の内容と見方.....	1
第 2 章.人材確保に向けた取組（基礎編）.....	5
第 3 章.人材確保に向けた取組（応用編）.....	27
第 4 章.人材確保に向けた 5 つの基本的な心構え.....	62
第 5 章.採用を行う上での参考情報.....	63

第1章.本書の内容と見方

1. 本書の見方

- 本書は、主に今回実施したヒアリングを通じて得られた各法人¹における人材確保面での特徴的な取組に関する情報を、採用活動の現場での活用を想定して、「介護人材の採用 “27のQ&A”」として編集したものです。
- 今後、採用活動を進めていこうとする法人や採用活動の効果を高めたいと考える法人の、経営者・採用担当者の方を主な読者として想定しています。
- 「介護事業所における人材確保に関する実態調査・研究 結果報告書」の第4章ならびに第5章の内容を踏まえ、事業者が人材確保に向けた取組を進める上での留意点をQ&Aの形で整理し（第2章および第3章）、各Q&Aの内容に対する解説、関連事例【CASE】²などを記載しています。
- 【CASE】については、特にことわりのない限り、法人全体の取組事例を記載しています。
- 各Q&Aは、内容の見やすさに対する配慮から、1つのテーマに関する解説が2ページ（見開き）で完結するように作成しています。また、各Q&A本文の末尾に、まとめとして【要約】を付しています。
- また、それほど数は多くないものの、【CASE】とは別に、本文の内容に関連する情報を【TOPICS】として掲載しています。
- なお、本書に記載されている情報は、平成27年3月末時点のものとなります。

2. 本書の活用方法

- 本書には、主に介護事業者における人材確保面での特徴的な取組事例等が掲載されています。
- 本書に掲載した人材確保面での取組については、各法人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、各法人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ります。
- そのため、本書は掲載事例の内容を踏まえ、自法人なりの人材確保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と考えられます。
- 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ています。より詳細な情報が必要な場合には、当センターの過去の報告書や本文中にURLを記載した各WEBサイトなどを参照してください。
- なお、本書は「介護職」の採用にテーマを絞って内容を作成していますが、記載内容については他の専門職の確保を行う上でも一定の効果があると考えます。

¹ 一部、他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ます。

² 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くものです。

3. 本書の内容

本書は、第1章から第5章までの5章構成となっています。主要コンテンツであるQ&A部分については、下図のように「基礎編」と「応用編」の2部構成としています。

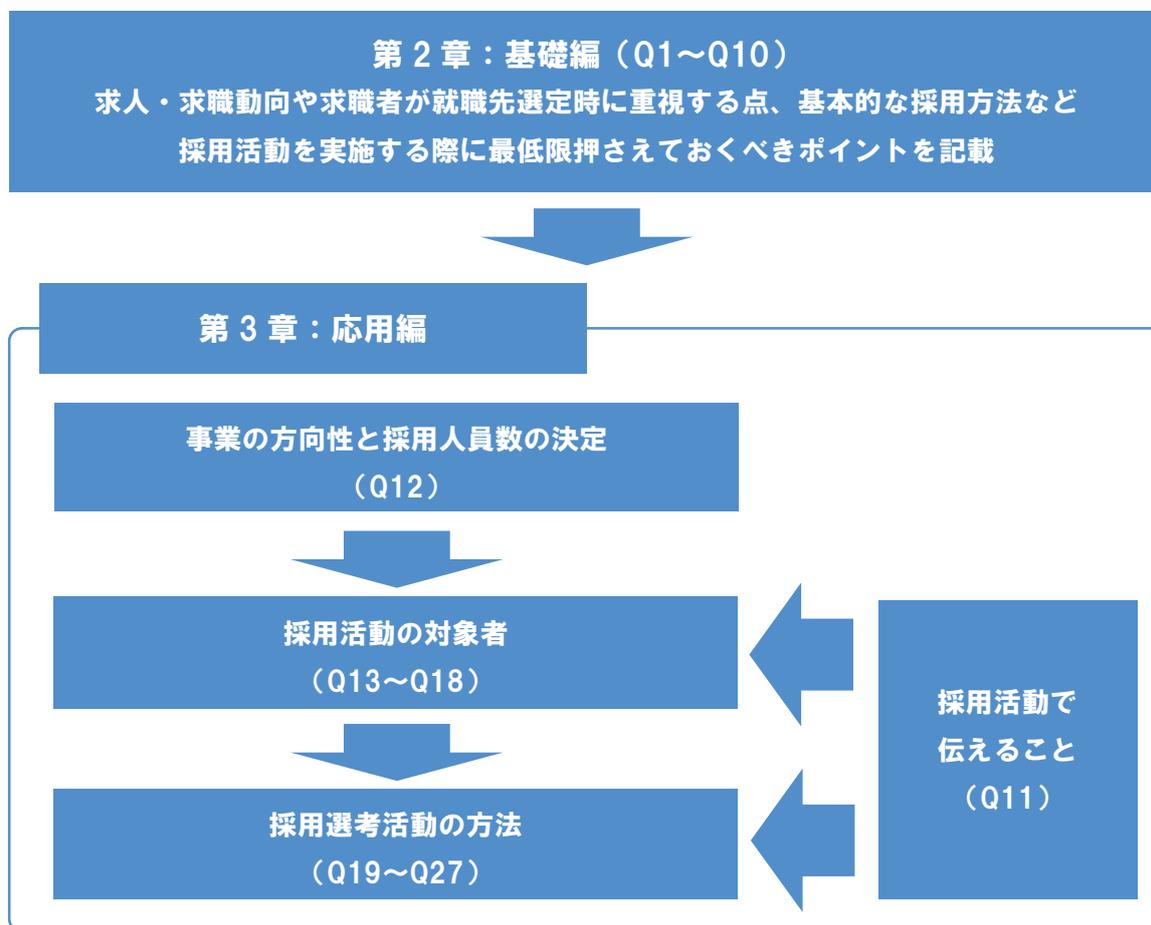
①基礎編（第2章）

基礎編（Q1～Q10）では、採用活動を行う前に最低限知っておくべき項目について解説を行っています。

②応用編（第3章）

応用編（Q11～Q27）では、ヒアリング先の事例等を踏まえた上で、具体的に採用活動を進める際に留意すべき点等について整理・解説を行っています。

■Q&A部分の全体像



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

第1章～第5章に記載した項目は、以下のとおりです。

■本書の記載項目

章	内容	頁	
1	本書の内容と見方 本書作成の目的や全体像について記載	1	
2	人材確保に向けた取組 (基礎編)	Q1. 介護人材の求人や求職動向は、どのようになっているのでしょうか？	6
		Q2. 人材の募集から入職までの基本的な流れは、どのようなものなのでしょうか？	8
		Q3. 採用する人材の対象をどのように考えればよいのでしょうか？	10
		Q4. 求職者が就職にあたり重視しているのは、どのような点でしょうか？	12
		Q5. 人材を採用する方法には、どのようなものがあるのでしょうか？	14
		Q6. 新規学卒者の採用を行う場合、どのような点に留意すればよいのでしょうか？	16
		Q7. ハローワークを活用する際には、どのような手続きが必要になるのでしょうか？	18
		Q8. ハローワークによる福祉人材確保に向けた支援には、どのようなものがあるのでしょうか？	20
		Q9. ハローワーク以外の公的な人材確保支援には、どのようなものがあるのでしょうか？	22
		Q10. 人材を採用する際に活用できる助成金等には、どのようなものがあるのでしょうか？	24
3	人材確保に向けた取組 (応用編)	Q11. 自法人のアピールポイントをどのように探せばよいのでしょうか？	28
		Q12. 採用数を決定する際の考え方は、どのようなものなのでしょうか？	30
		Q13. 無資格・未経験人材を採用する場合、どのような点に留意すればよいのでしょうか？	32
		Q14. 有資格者を採用するためには、どのような取組が必要でしょうか？	34
		Q15. 高齢者や障害者人材などを活用する際に、どのような点に留意すればよいのでしょうか？	36
		Q16. 介護サポート職の位置づけや活用時の留意点は、どのように考えればよいのでしょうか？	38
		Q17. 新規学卒者の採用にあたり、どのように学生と接点を持たせればよいのでしょうか？	40
		Q18. 教員や保護者の介護業界へのイメージを変えるため、どのような取組が必要でしょうか？	42
		Q19. ホームページやSNSを活用した採用は、どのように進めるべきでしょうか？	44
		Q20. 合同就職説明会で求職者に注目してもらうためには、どのような工夫が必要でしょうか？	46
		Q21. インターンシップや実習の受入れには、どのようなメリットがあるのでしょうか？	48
		Q22. リクルーターによる採用活動は、どのように進めればよいのでしょうか？	50
		Q23. 地域との関わりを通じて人材を確保する方策とは、どのようなものなのでしょうか？	52
		Q24. 応募者を増やすため、法人説明会をどのように進めればよいのでしょうか？	54
		Q25. 採用面接時にどのような点に留意すべきでしょうか？	56
		Q26. 入職後のミスマッチを防ぐために、どのような取組が有効でしょうか？	58
		Q27. 新卒者の内定辞退を防ぎ、入職につなげるためにどのような点に留意すべきでしょうか？	60
4	人材確保に向けた5つの基本的な心構え 採用活動を行う際に重要と考えられる5つの基本的な「心構え」を整理	62	
5	採用を行う上での参考情報 採用実務を行う際に有用なホームページのURLを記載	63	

第 2 章.

人材確保に向けた取組（基礎編）

Q 1.介護人材の求人や求職動向は、どのようになっているのでしょうか？

A 1.求人数が求職者数を上回る状況が続き、人材確保を取り巻く環境は厳しくなっています。

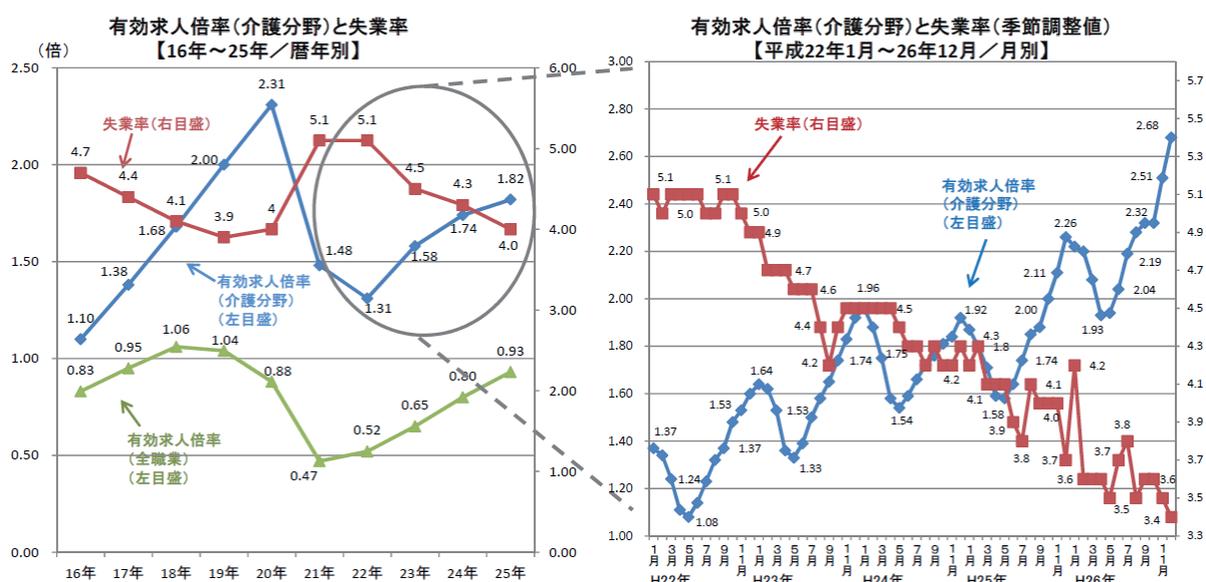
【キーワード】：有効求人倍率、失業率、生産年齢人口

1. 介護分野における有効求人倍率

介護分野における求人―求職動向を見ると、求人数が求職数を上回る状況が続いています。例えば、介護分野の有効求人倍率は平成22年以降一貫して上昇傾向にあり、直近の平成26年12月では2.68倍と平成22年以降で最も高い水準となっています。

また、景気回復に伴う雇用環境の改善等を受けて、失業率の低下および全職業の有効求人倍率の上昇が見られ、他業種でも人材の不足感が強まりつつあります。その結果、**介護分野の人材確保においては、他業種との競合が従来以上に激化しているものと考えられます。**

図表 1：有効求人倍率と失業率の関係



注) 平成22年度の失業率は東日本大震災の影響により、岩手県、宮城県及び福島県において調査の実施が困難な状況となっており、当該3県を除く結果となっている。

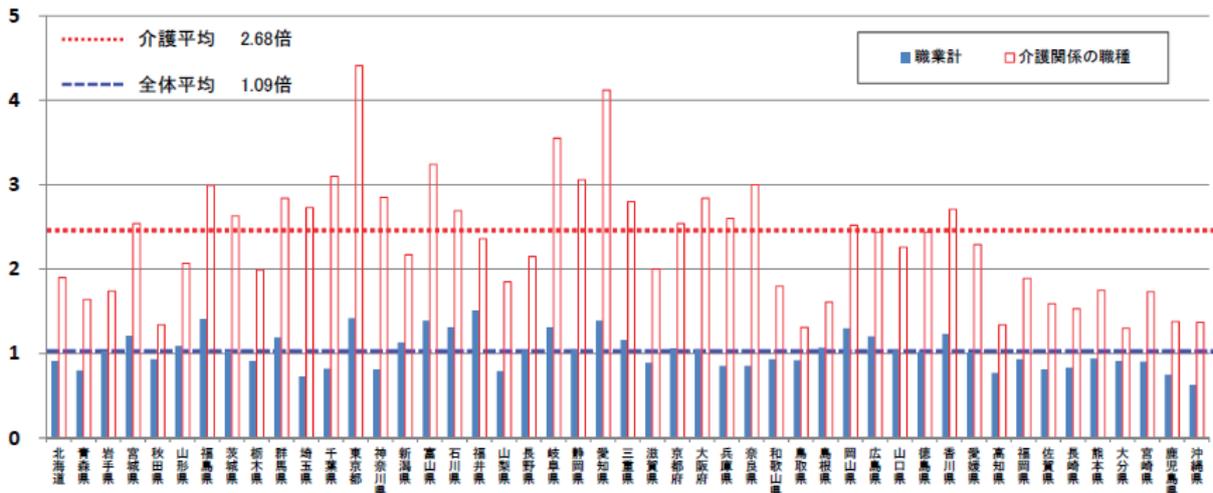
(出所) 厚生労働省第4回社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会資料

2. 都道府県別の有効求人倍率

介護分野の有効求人倍率（平均2.68倍）を都道府県別に見ると、いずれにおいても介護分野の同倍率が全体平均（1.09倍）を上回り、全国的に労働力不足が顕著となっています。

特に東京都や愛知県、岐阜県において有効求人倍率が高く、なかでも東京都や愛知県では同倍率が4.00倍を上回っており、これらの都県の法人においてとりわけ人材の不足感が強いものと考えられます。

図表 2：都道府県別有効求人倍率の動向（2014年12月時点）



(出所) 厚生労働省第4回社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会資料

3. 生産年齢人口の見通し

我が国の生産年齢人口（15歳～64歳の人口）は減少傾向にあります。こうした動きは今後も継続すると見られ、国立社会保障・人口問題研究所の推計（2014年1月・中位推計）によれば、いわゆる「団塊の世代」が後期高齢者となる2025年時点の生産年齢人口は7,084.5万人と、2010年（8,173.5万人）と比較して13.3%減少するという予測が示されています。

一方、同推計によれば2025年における後期高齢者数は2010年比で53.5%増加すると予測され、それに伴い介護ニーズも増大すると考えられます。厚生労働省ではこうした介護ニーズの増大に対応するため、同年までに約100万人の介護人材の増加が必要と見込んでいます。

今後、介護ニーズの増加と生産年齢人口の減少により介護人材の需給状況は、より一層タイトになると予想されます。採用活動を進める事業者においては、人材確保が非常に厳しい現状を認識し、異業種等にも劣らない採用戦略を実行する必要があります。

【要約】

- 介護分野では求人数が求職数を上回る状態が継続しており、人材の確保が困難な状況である。
- また、全ての都道府県で介護分野の有効求人倍率は1.00倍を上回っており、東京都や愛知県では4.00倍を超える高水準である。
- 今後、介護サービスのニーズの増大と生産年齢人口の減少が見込まれ、介護人材の需給はよりタイトになると考えられる。

Q 2.人材の募集から入職までの基本的な流れは、どのようなものでしょうか？

A 2.募集、応募受付、法人説明会・見学会、選考、結果通知・承諾、入職準備、入職という流れが一般的です。

【キーワード】：定期採用、随時採用、採用フロー

1. 採用の仕方について

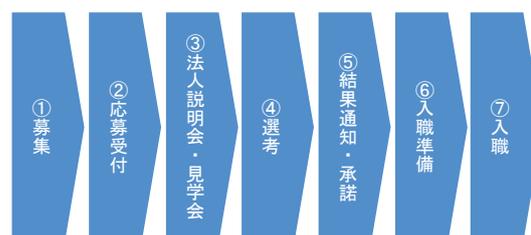
人材の採用の仕方には、大きく分けて「定期採用」と「随時採用」の2種類があります。「定期採用」は、法人が毎年4月など決まった時期に一括して求人し、採用をするやり方であり、「随時採用」は、人材の急な退職時など、必要に応じて随時に採用を行う方法になります。一般的に大手法人は新規学卒者などを対象とした定期採用と欠員補充のための随時採用を、中小法人は事業展開に応じて随時採用を行う傾向が見られます。

2. 募集から入職までの基本的な流れ

採用選考活動の流れは、以下の①～⑦のプロセスを取るケースが一般的です。以下、①募集から⑦入職まで順を追って説明します。

①募集

ハローワークや就職情報サイトへの登録、合同就職説明会への参加、学校への周知（新規学卒者の場合）などを通じて、自法人の求人情報を周知し、求職者からの応募を募ります。また、リクレーター（Q22参照）の活用や既存職員による紹介なども募集チャンネルとして挙げられます。



②応募受付

求人情報を見た求職者から法人へ連絡があった場合、法人は職歴や保有資格などの基本情報、志望動機などを提出してもらい、これらの記載内容を踏まえて必要に応じて書類選考を行います。

③法人説明会・見学会

応募者等を対象に法人説明会や事業所見学会を行います。特に、**新規学卒者や介護業界未経験**

者の場合、介護の仕事に対するイメージが明確でないことが多く、採用後のミスマッチを防止するためにも事業所見学会を早い段階で行うことが重要です。

なお、説明会・見学会を実施した後に正式に採用選考に応募してもらうケースや、②の応募受付から直接④の選考に進むケースもあります。

④選考

求職者を採用するかどうかを判断するための検討を行います。書類選考を通じて、求職者の絞り込みを行い、その後、採用試験や面接を実施するのが一般的な流れとなります。

選考を進めるにあたっては、面接時のチェックリストやマニュアルを作成し、面接者による評価の視点のバラつきを防ぐことが大切です（Q25参照）。また、③の説明会・見学会における求職者の様子を観察し、選考材料とする法人もあります。

⑤結果通知・承諾

採用を決定した後に、求職者にその結果を通知します。求職者は並行して複数の法人を対象に就職活動をすることが一般的です。そのため、自法人からの選考結果の通知時期が不明確な場合、自法人が第一志望であっても先に採用通知を得た別の法人への入職を決めてしまう可能性があります。こうした事態を防ぐため、いつまでに選考結果を通知するか明確に伝えることが重要です。

⑥入職準備

新規卒者を採用した場合、内定から入職まで一定のタイムラグがあります。その期間は、採用担当者が定期的にコンタクトを取ったり、研修やアルバイト等に来てもらうなど内定者のフォローを行い、早期に職場に慣れてもらうための支援を行うことが必要です。

中途採用者の場合、採用決定から入職まで期間がないケースが多く、今回のヒアリング先では入職準備等は行われない法人が大半でした。

⑦入職

①～⑥の経過を経て、入職となります。入職後は各法人において研修等が行われていくこととなりますが、中途採用者が前職のやり方に固執すると既存職員との間に軋轢が生まれる可能性があります。特に介護経験者を採用した場合、それぞれの法人の「ケアの考え方・やり方」を理解してもらい、それぞれの法人の「やり方」に早く慣れてもらうことが大切です。

なお、上記は一般的な事業者における採用選考プロセスを記載したものであり、採用人員数や応募状況、人材不足の喫緊性などによりプロセスは異なると考えられます。上記の内容を参考としながら、自法人の現状に適した採用選考活動のあり方を検討することが重要です。

【要約】

- 人材の採用の仕方には、大きく分けて「定期採用」と「随時採用」の2種類がある。
- 採用の基本的な流れは、①募集⇒②応募受付⇒③法人説明会・見学会⇒④選考⇒⑤結果通知・承諾⇒⑥入職準備⇒⑦入職といったステップが一般的である。

Q 3.採用する人材の対象をどのように考えればよいでしょうか？

A 3.新規学卒者、中途採用者といった従来のとらえ方に加え、地元密着を志向する人材など新しい視点で人材を見ることが重要です。

【キーワード】：新規学卒者、中途採用、地元での就職を希望する求職者

1. 採用対象人材の分類

現状、多くの事業者においては、介護未経験者や非福祉系学部の学生など、幅広い人材が採用されています。また、介護福祉士やヘルパー2級等の有資格者だけでなく、資格のない方の採用も盛んに進められています。

■採用対象となる人材の分類（例）

- 職業経験：中途採用者か、新規学卒者か
- 介護経験：介護経験者か、介護未経験者か
- 希望する働き方：フルタイムか、パートタイムか
- (新卒者の場合)学歴：大卒者、短大卒、専門卒、高校卒
- (新卒者の場合)学部・学科：福祉系学部か、非福祉系学部か
- 資格の有無：福祉系資格の保有者（有資格者）か、無資格者か
- (有資格者の場合)：直近の時期に介護現場で働いているか、働いていないか
- その他：障害者雇用など

加えて、現役世代のみならず企業等を定年退職した高齢者の活用に向けた動きも見られます。

採用の対象を特定の人材に限定してしまうと、人材確保の間口を狭めることになると考えられます。人材確保が厳しい状況においては、**採用のターゲットをある程度拡大し、選考段階での見極めや入職後の育成に重点を置く視点を持つ**ことも重要です。

2. 採用対象人材ごとの特徴と採用時の留意点

1.では採用対象となる人材の種類を示しましたが、これらの人材については、それぞれ採用を行う上で留意すべき点や人材の特徴などに違いがあります。ヒアリング先において多く見られた「新規学卒者と中途採用者」および「有資格と無資格」³といった採用対象者の分類軸に沿って、それぞれの人材の特徴や採用時の留意点を整理すると次ページのようになります（図表3参照）。

³ なお、「有資格者と無資格者」という分類については、特に中途採用の場合に使用されるケースが多い。

図表 3：採用対象人材の特徴と採用時の留意点

採用対象となる人材		人材の特徴	採用時の留意点
新卒・中途	新規学卒者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理念や介護に対する考え方等の浸透が行いやすい。 ・ 非福祉系学部については無資格者のケースが多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会人としての教育から行う必要がある。 ・ 職場内で戦力となるまでに時間がかかる。
	中途採用者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 介護業界からの転職者については即戦力として期待できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 以前の職場のやり方等との切り替えがうまく進まないケースがある。
資格の有無	有資格	<ul style="list-style-type: none"> ・ 即戦力として期待される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 潜在的な有資格者については、再教育等が必要な場合がある。 ・ 他の法人との競合が厳しく、採用が難しい面がある。
	無資格	<ul style="list-style-type: none"> ・ (未経験の場合) 理念や介護に対する考え方等の浸透が行いやすい。 ・ 採用が比較的行きやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問介護等の場合、初任者研修等の資格講座の受講から進める必要がある。

(出所) ヒアリング調査より作成

3. ライフスタイル等による採用対象人材の分類

例えば、同じ福祉系学部出身の新規学卒者であっても、求職者の働きたいと考えるエリア（東京や大阪などの都市部か、地方部か）や将来的なキャリアパスの志向（管理者などのマネジャーを志向するか、専門職として技術を極めたいか）、転居を伴う異動に対する許容度などが異なれば、採用時のアプローチの仕方やアピールするポイントが大きく異なってきます。

1.～2.に記載した考え方は、基本的に求職者の個人属性により人材を分類したものです。一方で、対象となる人材をライフスタイルや働き方に対する志向などに基づいてセグメンテーション⁴を行い、その上でアプローチする考え方もあり得ます。

介護の職場の現状を踏まえれば、仕事が地域に密着している点や事業の成長性・安定性、社会的意義などに価値を置く求職者に対してアピールしやすいように感じられます。また、法人によっては、ワークライフバランスを求める求職者に対して自宅の近くで働ける点（職住近接）やシフト制のためプライベートの予定が立てやすい点などを訴求することも考えられます。

採用を進める上では、求職者の個人属性のみならずライフスタイルや仕事に対する意向などにも配慮した情報発信を行うことで、これまでに接点のなかったような新たな人材層からの応募につなげることができるのではないのでしょうか。

【要約】

- 採用対象となる人材は、福祉系学部出身者や介護経験者だけでなく非福祉系学部出身者や介護未経験者、無資格者、高齢者など多様である。
- それぞれの人材の特徴や採用時の留意点を踏まえ、適切なアプローチを行う必要がある。
- また、同じ個人属性を持つ求職者でも、ライフスタイルや働き方に対する意向の違いにより、アプローチが異なる点に留意する必要がある。

⁴ セグメンテーションとは、市場や働きかけを行おうとする対象（ここでは求職者）を何らかの軸で分類・細分化し、その細分化したターゲットに対して事業を展開することを指す。

Q 4. 求職者が就職にあたり重視しているのは、どのような点でしょうか？

A 4. 求職者は必ずしも給与等の処遇面だけで就職先を決めているわけではありません。やりがいや人の役に立てることなどを重視する傾向があります。

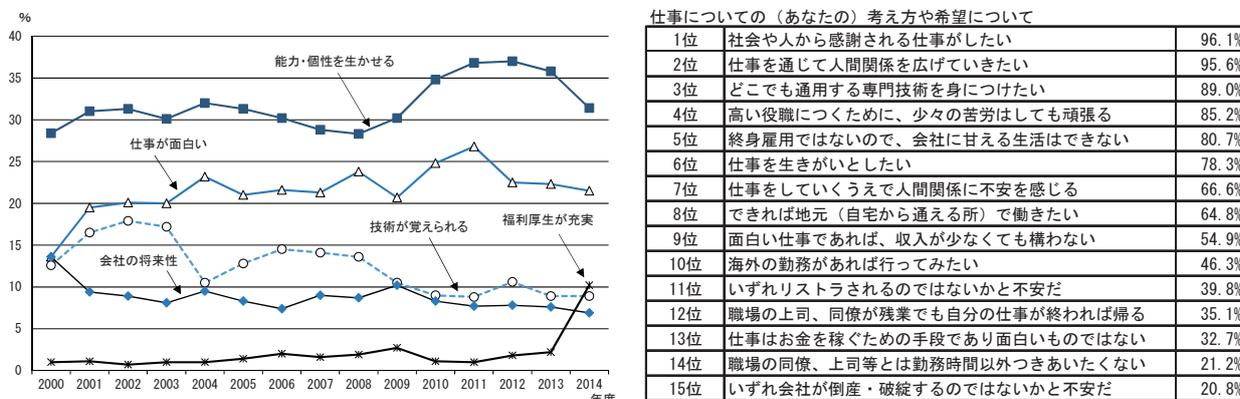
【キーワード】：就職先選定理由、やりがい・働きがい、資格や技術の活用・修得、人や社会への貢献

1. 新規学卒者が就職にあたり重視していること

(公財)日本生産性本部と(一社)日本経済青年協議会が2014年6月に公表した「平成26年度新入社員『働くことの意識』調査」によれば、(新入社員への)「会社を選ぶとき、あなたはどのような要因をもっとも重視しましたか」という質問に対して、「自分の能力、個性を活かせるから」(31.4%)との回答が最も多く、以下「仕事がおもしろいから」(21.5%)、「福利厚生が充実しているから」(10.2%)、「技術が覚えられるから」(8.9%)といった回答が続いています。

また、同調査における就労意識に関する設問の回答を見ると、「社会や人から感謝される仕事がしたい」(96.1%)、「仕事を通じて人間関係を広げていきたい」(95.6%)、「どこでも通用する専門技術を身につけたい」(89.0%)といった項目で、肯定的な回答(「そう思う」+「ややそう思う」)が多くなっています。

図表 4：会社の選択理由と仕事に対する希望



(出所) (公財)日本生産性本部、(一社)日本経済青年協議会「平成26年度新入社員『働くことの意識』調査」

2. 介護人材が就職にあたり重視していること

(公財) 介護労働安定センターの「平成25年度 介護労働実態調査」から、職員が介護の仕事を選んだ理由について見ると、正規職員においては「働きがいのある仕事だと思ったから」(40.4%)との回答割合が最も大きく、以下、「やりたい職種・仕事内容だから」(40.0%)、「資格・技能が活かせる仕事だから」(38.7%)といった項目が続いており、自身のキャリアの成長ややりがい・働きがいという視点を重視して職場を選ぶ傾向にあることがうかがえます。

また、非正規職員においては、上記に加え、「通勤が便利だから」(44.5%)、「労働日、労働時間が希望とあっているから」(38.2%)との回答も多くなっています。

図表 5：「現在の法人に就職した理由」(就業・勤務形態別)

正規職員(N=12,768)上位5項目	割合	非正規職員(N=5,465)上位5項目	割合
働きがいのある仕事だと思ったから	40.4%	通勤が便利だから	44.5%
やりたい職種・仕事内容だから	40.0%	資格・技能が活かせるから	41.6%
資格・技能が活かせるから	38.7%	働きがいのある仕事だと思ったから	39.0%
通勤が便利だから	35.3%	労働日、労働時間が希望とあっているから	38.2%
人や社会の役に立ちたいから	25.9%	やりたい職種・仕事内容だから	36.4%

(出所) (公財) 介護労働安定センター「平成25年度 介護労働実態調査」

3. 求職者の意識を踏まえたアピール

1.や2.の調査結果を踏まえると、求職者は必ずしも給与や福利厚生などの処遇面だけで就職先を決めていないことが分かります。事業者が人材の採用を進める上では、例えば、求人票や求人広告に仕事のやりがい、資格や技術の活用・修得、人や社会への貢献といったキーワードを盛り込み、求職者にアピールする視点が必要になります。また、正規職員と非正規職員とではアピールすべきポイントが異なる可能性がありますので(都合の良い時間に働ける点など)、そうした点にも留意しましょう。

なお、給与等への配慮が不要というわけでは決してなく、収入や処遇の面で問題があれば、そもそも就職先としての選択肢から除外されてしまうものと考えられます。そのため、同業他法人と比較して遜色のないレベルの給与や福利厚生を整えた上で、上記のようなポイントをアピールしていくことが重要です。

【要約】

- やりがいや仕事の面白さ、資格や技術の活用・修得、人や社会への貢献などが、求職者が就職先を選定する際に重視しているポイントである。
- 給与等の条件面のみならず、求人票等に上記のような情報を盛り込むことで求職者へのアピールを行うことが重要である。
- なお、就職先の選択肢として選定してもらうために、同業他社と比較して遜色のないレベルの給与等を設定することは必要である。

Q5.人材を採用する方法には、どのようなものがあるでしょうか？

A5.採用手法には様々なものがありますが、友人・知人からの紹介やハローワークを通じた採用が多くなっています。

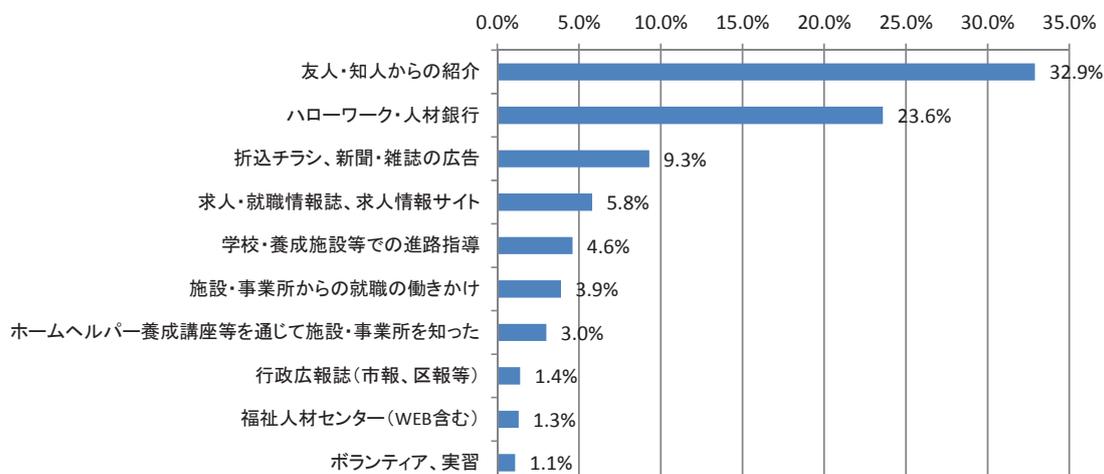
【キーワード】：採用手法、口コミ、ハローワーク、折込チラシ、求人情報サイト、進路指導

1. 介護従事者が就職先を選んだきっかけ

(公財)介護労働安定センターの「平成25年度 介護労働実態調査」によれば、介護従事者が現在働いている法人を選択したきっかけとして、「友人・知人からの紹介」が32.9%と最も多く、「ハローワーク・人材銀行」が23.6%と続いています。この2つのチャンネルが就職先を選択するきっかけとして大きくなっている点は、サービスの種別や人員規模、常勤・非常勤の別などによらず、共通した傾向となっています。

また、この2つのチャンネルに加え、「折込チラシ、新聞・雑誌の広告」(9.3%)、「求人情報サイト(誌)」(5.8%)、「学校・養成施設等での進路指導」(4.6%)といった回答も一定数見られ、一方でヒアリング先等において採用に向けた主要な手法として活用されていた「ボランティア、実習」(1.1%)、「法人又は施設・事業所のホームページ」(1.0%)、「就職セミナー(就職説明会)」(0.9%)などといった項目の回答割合はさほど大きくありません。

図表 6：「現在の法人に就職したきっかけ」(上位10項目)



(出所) (公財) 介護労働安定センター「平成25年度 介護労働実態調査」

2. 職員紹介による人材の確保

就職先選定のきっかけとして最も回答割合の大きい「友人・知人からの紹介」については、ヒアリング先の法人でも重要な採用方法として認識されており、主婦や転職者などを対象とした「職員紹介制度」や新卒者を対象としたリクルーター制などの取組が行われていました。

既存の職員からの紹介による人材確保については、①募集等のコストがかからない点や②求職者の人柄などを職員から詳細に聞くことが可能といったメリットがあります。また、自法人の理念等を理解している職員が人材を連れてくることから、理念に合致した人材を採用できる可能性が高まるものと期待されます。

なお、職員側から入職を働きかける取組に加え、ブログやFacebook等を通じて事業所の魅力を伝え、求職者の側から既存の職員にアプローチをしてもらい、紹介につなげるという取組を行っている事業者もあります。

3. その他の主な採用方法と特徴

「職員からの紹介」以外の採用方法についてその概要や特徴を整理すると図表7のようになります。それぞれの手法の特徴を踏まえ、採用活動を進めていくことが必要になります。

図表 7：主な採用方法の概要と特徴

採用方法	概要	特徴
ハローワーク	・ 公的な職業紹介機関であるハローワークの活用（Q7、Q8 参照）。	・ 公的な機関として求人側、求職側双方に安心感がある。 ・ ハローワークインターネットサービス等の閲覧件数が国内最大規模。
折込チラシ等の広告	・ 新聞等の広告欄や折込チラシを活用して募集を実施。	・ 地域を特定して募集できる。 ・ 記載スペースが小さいため、見逃されやすい。 ・ 情報掲載に一定のコストがかかる。
求人情報サイト （就職・求人情報誌については省略）	・ 求人情報サイト等に事業者情報を登録して募集を実施。	・ インターネットを通じて幅広い人材、地域に情報を発信できる。 ・ 自法人のホームページへ誘導することで、より多くの情報を提供できる。 ・ 求職登録者が多いサイトを活用する場合にはそれなりのコストがかかる。 ・ インターネットを利用しない層には情報が伝わらない。
学校・養成施設等での進路指導	・ 大学の就職課や高校の進路指導担当教員を定期・随時で訪問。 ・ 法人の情報提供と学生の紹介依頼を実施。	・ 一度信頼を得られれば、定期的な採用につなげることができる。 ・ 倫理憲章等のルールを守らなければならない。

（出所）各種資料より作成

【要約】

- 介護職の採用ルートは、既存職員の友人・知人やハローワークからの紹介が中心である。
- その他にもさまざまな採用方法があるが、それぞれの方法の概要と特徴等を理解して、適切に活用することが重要である。

Q 6. 新規学卒者の採用を行う場合、どのような点に留意すればよいでしょうか？

A 6. 大学生等については各種倫理憲章や申合せに沿った形で、また、高校生については労働局やハローワークの取り決めに沿ったスケジュールで採用を進める必要があります。

【キーワード】：倫理憲章、申合せ、高卒求人活動のルール

1. 大学生等の新規学卒者の採用を行う場合のスケジュール

大学生等を採用する場合、大学の学事日程を尊重し、採用選考活動の早期開始を自粛することが求められており、また選考時のルールとして、(一社)日本経済団体連合会では、「採用選考に関する倫理憲章(以下、倫理憲章)」⁵を、国公私立の大学、短期大学及び高等専門学校(以下「大学等」という。)で構成する就職問題懇談会では「大学、短期大学及び高等専門学校卒業・修了予定者に係る就職について(申合せ)」⁶を定めています。

■倫理憲章および申合せ(一部)

- インターネット等を通じた不特定多数向けの情報発信以外の広報活動については、卒業・修了学年前年の3月1日以降に開始すること
- 面接などの実質的な選考活動は卒業・修了学年の8月1日以降に開始すること
- 正式な内定日は卒業・修了学年の10月1日以降とすること

新規学卒者の採用を行おうとする介護事業者においては、これまでの採用スケジュールから各種日程が「後ろ倒し」となっている点に留意してください。また、上記の倫理憲章や申合せを熟読し、その内容を踏まえた採用活動を行うことが必要になります。

2. 高校の新規学卒者の採用を行う場合のスケジュール

高校生の採用を行う際の主な流れは次ページのようになります。ここに記載した細かいスケジュール等は地域により異なることがありますので、最寄りの都道府県労働局やハローワーク等にご確認ください。なお、縁故就職者についても、ハローワークへ求人申込みを行った後に採用するよう努めることとされていますので、その点、留意が必要です。

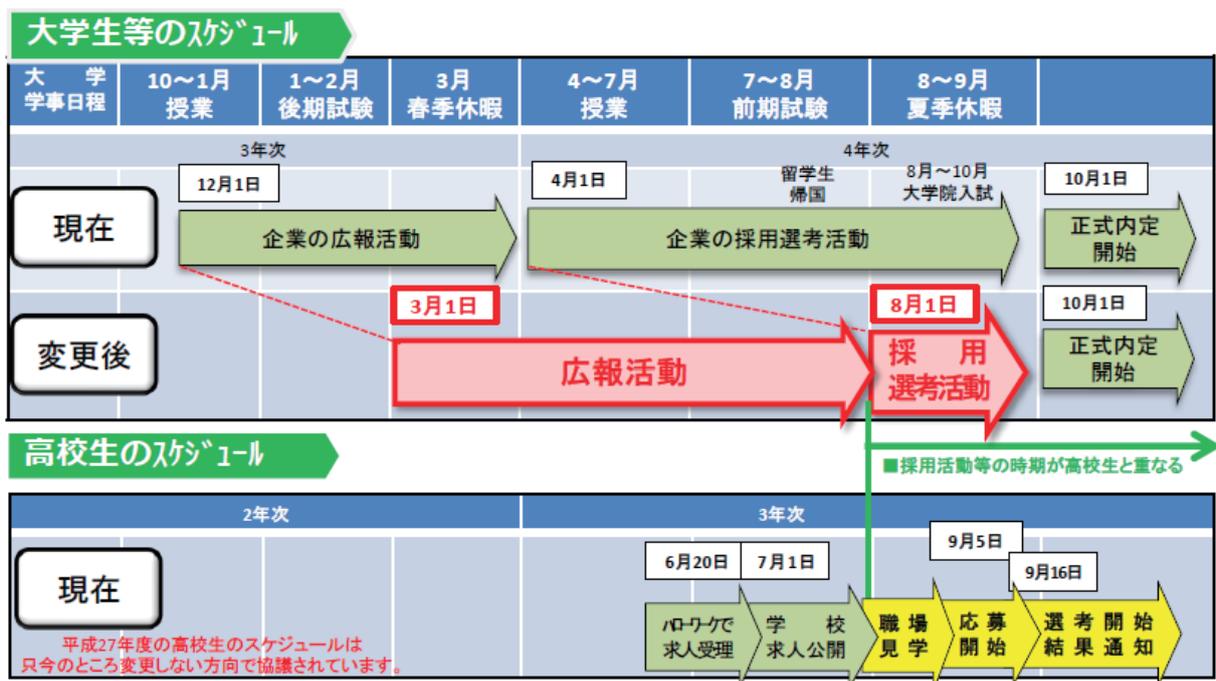
⁵ (一社)日本経済団体連合会「採用選考に関する倫理憲章」(<https://www.keidanren.or.jp/policy/2012/085.html>)

⁶ 就職問題懇談会「大学、短期大学及び高等専門学校卒業・修了予定者に係る就職について(申合せ)」(http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/25/09/1340139.htm)

■高卒者の採用の流れ

- 求人説明会への参加（6月上旬ぐらい）
 - ・都道府県労働局・ハローワークによる高卒の就職に関する求人説明会の実施
- ハローワークへ高卒採用求人票を提出（6月下旬に受付を開始し、7月1日に受理）
- 高校への学校訪問（7月1日以降）
 - ・求人票の提出と併せて学校訪問をし、進路担当者と面談等を行います。入社後にどんな仕事をしてほしいか、既卒生がいる場合はその近況などを伝えます。
- 文書による募集の開始（7月1日以降）
 - ・ハローワークの確認を受けた求人票の内容について、文書による募集を開始します。
 - ・なお、広告等掲載にあたっては、ハローワーク名および求人受付番号を掲載し、応募者の受付は、学校またはハローワークを通じて行うこととされています。
- 学校推薦の開始（9月5日以降） ※沖縄県のみ8月30日以降
- 選考の開始（9月16日以降）
- 内定（採用選考終了後）

図表 8：大卒、高卒の人材を採用する際のスケジュール



（出所）石川労働局「大学生等の就職・採用活動開始時期が変更されます。」

【要約】

- 大学生の場合、広報開始は卒業・修了学年前年の3月1日、選考活動開始は卒業・修了年の8月1日となる。
- 高校生の場合は、ハローワークと学校を通じて求人を行い、9月5日から応募開始、9月16日から選考開始となる。

Q7.ハローワークを活用する際には、どのような手続きが必要になるのでしょうか？

A7.事業所の所在地を管轄するハローワークを訪問し、事業所登録と求人申込書を記入することから始まります。

【キーワード】：公共職業安定所（ハローワーク）、マッチング、職業紹介、求人手続きの流れ

1. ハローワークの活用が採用活動の第一歩

ハローワークは、公共職業安定所の通称であり、職業紹介事業を始めとして地域に密着した総合的雇用サービスを提供している公的機関です。ハローワークでは求人を行う法人向けに以下のようなサービスを提供しています。

採用を検討している法人においては、まずハローワークへ求人申込みを行うことが人材確保に向けた取組の第一歩になると考えられます。

図表 9：ハローワークで提供している法人向けサービス

サービスの種類	内容
人材の紹介	・ 求人を受理し、その仕事にふさわしい人材を紹介。 ・ また、求人条件設定や人材確保に関するご相談を受け付け。
雇用保険の適用	・ 雇用保険被保険者資格の取得や喪失の手続きを実施。
助成金・給付金の支給	・ 雇用の安定等を図るために、様々な助成金・給付金の支給を実施。
雇用管理サービス	・ 募集・採用・配置等についての相談・援助のほか、高齢者や障害者について適切な雇用管理が行われるよう援助を実施。
その他サービス	・ 地域の労働市場、労働条件の実態を把握するための情報提供等を実施。

(出所) 厚生労働省職業安定局ホームページより作成

2. ハローワークを活用した求人の流れ

実際に法人がハローワークを活用する場合、事業所の所在地を管轄するハローワークにおいて、まず事業所登録（新規利用の場合）と求人申込書への記入を行います。その後、図表10に記載したような形で採用に向けた動きが進んでいきます。

また、この流れの中で各ハローワークでは、求人票の書き方に対する助言やインターネット上

での求人情報公開⁷、高齢者や障害者等を採用した場合の助成金等の相談対応などのサービスも提供しています。

なお、ハローワークを活用した採用活動を行う場合には、求人の有効期限や求人条件の変更、募集終了時の速やかなハローワークへの連絡などいくつかの留意点があります。厚生労働省『求人申込書の書き方』⁸などを参考に、**求職者とのトラブルのない募集・採用活動を行いましょう。**

図表 10：求人申し込み～採用までの手続きの流れ



(出所) 厚生労働省「求人申込書の書き方」

【要約】

- ハローワークは職業紹介サービス等を提供する公的な機関であり、ハローワークの活用が採用に向けた取組の第一歩である。
- ハローワークの利用は、窓口での求人申込みからスタートし、本文中のフロー図に沿って求職者に対する情報発信が進められる。

⁷ ハローワークインターネットサービス (<https://www.hellowork.go.jp/>)

⁸ 厚生労働省『求人申込書の書き方』 (https://www.hellowork.go.jp/dbps_data/material/localhost/doc/ex_ky_uujin01.pdf)

Q 8.ハローワークによる福祉人材確保に向けた支援には、どのようなものがあるのでしょうか？

A 8.福祉人材コーナーを設置するハローワークにおいて、ミニ面接会や事業所見学会などを開催しています。

【キーワード】：福祉人材コーナー、福祉関係求人充足プラン、「福祉・介護分野の求人票作成のコツ」

1. 福祉人材コーナーの活用

現在、国においては各都道府県の主要なハローワークに福祉人材コーナーを設置し、福祉分野の職業紹介に力を入れています⁹。

同コーナーでは福祉分野の就業を希望する方に対して、きめ細かな職業相談・職業紹介や福祉分野での就業に関するセミナー、社会福祉施設等への見学会などを実施するとともに、福祉分野の人材を必要とする事業主に対して、求人充足に向けたコンサルティングや事業所の雇用管理改善・人材確保に関するセミナーなどのサービスを提供しています（図表11参照）。

図表 11：福祉人材コーナーの実施サービス

サービス	内容
求職者に対する担当者制による職業相談・職業紹介	・ 福祉分野の就業に関心があるものの経験・資格を有していない方、資格を有しながら福祉分野で就業していない方など求職者の状況や希望に応じて、職業相談・職業紹介を実施。
求職者に対する就業に関するセミナーや社会福祉施設等への見学会等の開催	・ 福祉分野におけるサービスの現状、福祉分野の仕事の内容や就業に当たっての心構えなどを内容としたセミナーや社会福祉施設等の事業所見学会・説明会、事業主との懇談会、従業員との意見交換会などを開催。
求人者に対する求人充足に向けたコンサルティングの実施	・ 求職者が希望する求人条件、実際に充足した求人の求人条件についての情報提供、当該情報に基づく求人条件の設定・変更の提案、分かりやすい求人票の作成等について相談・援助を実施。
雇用管理改善・人材確保に資するセミナー等の開催	・ 求人者に対する雇用管理改善・人材確保に関するセミナーなどを開催。

（出所）厚生労働省ホームページより作成

⁹ 全国の福祉人材コーナーの所在地は、厚生労働省ホームページ「福祉人材コーナー設置公共職業安定所及び問い合わせ先一覧」（<http://www.mhlw.go.jp/kyujin/hukushi.html>）を参照。

2. 福祉人材コーナーによる具体的な支援例

ハローワーク横浜の福祉人材コーナーを例に取ると、求人情報の掲載期間が長い法人等を対象として同コーナーの職員による「福祉関係求人充足プラン」が作成され、求人内容の変更や補足など求人票の魅力を高めるための支援が行われているほか、福祉の仕事を理解するために月1回の福祉セミナーや毎週木曜日の福祉関係DVD上映会、月1,2回程度のペースで福祉職のミニ面接会や福祉施設見学会&面接会が開催されていました。介護事業者においては、こうしたハローワークのサービスを有効活用することにより、人材確保の強化を図ることが可能と考えられます。

3. ハローワークによるその他の支援

上記に加え、全国のハローワークでは、就職説明会の開催や独自の求人情報誌の作成、担当職員の事業所訪問による各種相談対応など、人材確保に向けた様々な支援が行われています。

また、福祉・介護分野の求人票作成に向けて、自法人の魅力等が求職者に伝わるよう、『福祉・介護分野の求人票作成のコツ』¹⁰という冊子を作成し、求人票作成時のポイントを整理するとともに、窓口において分かりやすい情報の記載に関するアドバイス等を実施しています。

図表 12：『求人票をチェックしてみましょう！』

●会社(事業所)の情報は十分ですか？	
① 「事業内容」は最近の会社の状況を反映していますか。	YES ・ NO
② 「会社の特長」を分かりやすくアピールした内容になっていますか。	YES ・ NO
③ 「地図」(※)は目印や必要な表示があつて分かりやすいですか。	YES ・ NO
④ 各種保険制度や退職金などの情報は漏れなく記載されていますか。	YES ・ NO
⑤ 会社のホームページがある場合、URLは記載されていますか。	YES ・ NO
<small>※求人票の裏面に、就業場所と選考場所の地図を表示できます。</small>	
●仕事の内容欄をチェックしてみましょう。	
⑥ 具体的な仕事内容がイメージできるような表現となっていますか。	YES ・ NO
⑦ 必要な資格、技能、経験などが分かりやすく記載されていますか。	YES ・ NO
⑧ 未経験者応募の場合、専門用語を使用しない表現となっていますか。	YES ・ NO
⑨ 試用期間がある場合、その間の労働条件は明示されていますか。	YES ・ NO
⑩ 入社後の将来像がイメージできる表現となっていますか。	YES ・ NO
●初めて見る人の目線でチェックしてみましょう。	
⑪ 誤字、脱字がなく、つながりのよい文章になっていますか。	YES ・ NO
⑫ コンパクトにまとまり、誰でも読みやすい内容となっていますか。	YES ・ NO
⑬ 信頼できる会社であるというイメージや親しみやすさが伝わりますか。	YES ・ NO
⑭ 他の従業員や第三者に見てもらい、印象を聞きませんか。	YES ・ NO

(出所) 厚生労働省『福祉・介護分野の求人票作成のコツ』

TOPICS：求人票作成のポイント（厚生労働省『福祉・介護分野の求人票作成のコツ』抜粋）

- 仕事内容や求人条件を具体的に！
→仕事内容や必要な技能を具体的に分かりやすく詳細に記入することにより、業務に適任の応募者が増えることにつながります。
- 応募決断への「あともう一押し」をしましょう！
→会社や求人の「セールスポイント」を明記して、魅力をアピールしましょう。
→写真やパンフレットで、求職者に「求人票+α」の情報を！
- 福利厚生や研修制度の情報も忘れずに！
→福利厚生面などを詳細に記入し、試用期間の有無やその期間中の待遇をきちんと明示することは後々のトラブル防止に役立ちます。
- 会社の特長欄を活用し、職場の魅力をPR！
→事業方針、目指す方向、企業理念、従業員が働いている雰囲気などを紹介し、職場の魅力を伝えましょう。

【要約】

- 各都道府県の主要なハローワークに設置されている福祉人材コーナーでは、求人票の作成についての相談・援助、セミナーや事業所見学会など求人充足と福祉人材の掘り起こしに向けた支援が行われている。

¹⁰ 『福祉・介護分野の求人票作成のコツ』（平成24年3月発行）（http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/iryuu/quality/tsuuchi-03.html）

※なお、各ハローワークでは、より発行時期の新しい冊子が配布されており、本文中では平成26年に発行されたものを引用した。

Q9.ハローワーク以外の公的な人材確保支援には、どのようなものがあるでしょうか？

A9.自治体や介護労働安定センターなども事業者の人材確保をサポートしています。

【キーワード】：自治体による支援、ケアワークナビ、福祉人材センター・バンク

1. 地方自治体による支援

Q7およびQ8に記載したハローワークによる職業紹介に加えて、全国の自治体においても介護人材確保に向けた施策が実施されています。

例えば、一部の市区町村では、自団体の福祉関係部局のホームページにおいて介護求人情報の提供を行っています。

また、京都府では「京都福祉情報サイト kyoto294.net」を開設し（右参照）、求職者向けイベント等の情報発信を行うほか、独自に福祉事業所の働きやすさ、成長を支援する環境の整備状況などを評価し、認証する「きょうと福祉人材育成認証制度」を設け、認証を取得した事業所を求職者が安心して働ける福祉の職場として府が紹介するなどの取組を行っています。

都道府県あるいは市区町村における取組については、介護業界のイメージ改善など中長期的な視点に基づく施策等も見られ、個別の事業所の短期的な人材確保に直結しないものもあると考えられます。また、自治体ごとに独自の施策が行われるなど、その内容に差異が見られます。各法人においては、自法人が立地する自治体のホームページ等から情報を収集し、必要な施策を活用することが重要です。

(出所) 京都府「kyoto294.net」

2. 介護労働安定センターによる「ケアワークナビ」

介護職の採用を進める上では、(公財)介護労働安定センターの運営するWEBサイト「ケアワークナビ」¹¹などを活用し(右参照)、広く求人広告の形で情報発信をすることも考えられます。

同サイトは、介護・福祉・医療業界に特化したインターネット求人サイトとして介護事業者の求人広告を掲載しており、低価格で長期間の広告掲載が可能です。また、同サイトではセンターに登録した全国の介護事業者のホームページを検索することができるサイトも運営(出所)(公財)介護労働安定センター「ケアワークナビ」ホームページしており、日本全国に幅広くPRすることができます。

The screenshot shows the Care-net.biz website interface. At the top, there are navigation links for 'Home' and 'About Us'. The main header includes the site name 'ケアワークナビ' and the tagline '仕事が見つかる 介護・福祉・医療の求人検索サイト'. Below the header, there are search filters for 'お仕事検索', '介護事業者ホームページ検索', and '介護事業者ホームページ制作'. The main content area is divided into two columns: '職種・資格から探す' (Search by Job Type/Qualification) and '地域から探す' (Search by Region). The '職種・資格から探す' column lists various roles such as 'ケアマネジャー', 'ヘルパー', '介護職', 'サービス提供責任者', '事務職', '看護師', '保健師', '生活相談員', '介護福祉士', '作業療法士', '理学療法士', '管理栄養士', '栄養士', '送迎ドライバー', '管理職', and 'その他'. The '地域から探す' column features a map of Japan with regional links: 北海道, 青森, 岩手, 秋田, 山形, 福島, 茨城, 栃木, 群馬, 埼玉, 千葉, 東京, 神奈川, 山梨, 新潟, 富山, 石川, 福井, 長野, 岐阜, 静岡, 愛知, 三重, 滋賀, 京都, 大阪, 兵庫, 奈良, 和歌山, 徳島, 香川, 岡山, 広島, 山口, 福岡, 佐賀, 熊本, 大分, 宮崎, 鹿児島, 沖縄. Below the map, there is a '特集!!' (Special!!) section titled '初心者歓迎ヘルパー特集' (Special for Beginner-friendly Care Workers), which includes text about job opportunities for newcomers and a link to '施設のお仕事特集' (Special for Facility Jobs).

3. 福祉人材センターによる支援

1.および2.に加え、都道府県社会福祉協議会に設置されている福祉人材センターと市社会福祉協議会に設置されている福祉人材バンクが、福祉人材確保の支援を行っています。

福祉人材センターおよび同バンクの事業は、ハローワークと同様、求職者と求人事業者を結びつける職業紹介が中心となります。職業紹介事業については、各センター・バンクの窓口で実施しているほか、WEBサイトである「福祉のお仕事」¹²においても求人情報の検索が可能となっています。

また同センター・バンクでは職業紹介事業だけでなく、自治体からの委託による介護人材確保に向けた事業を実施しているケースも見られ、多くの人に福祉への関心を持ってもらい、福祉の仕事へ引き付けることを目的とした福祉の仕事説明会(就職フェアなど)や再就労講習会、トライアル雇用事業、福祉講座(福祉入門講座、介護講座、施設体験など)を行っています。

【要約】

- ハローワーク以外に自治体や介護労働安定センター、福祉人材センター・同バンクが介護人材確保に向けた支援を行っている。
- 自治体の支援は地域によって内容に違いが見られ、ホームページ等を通じてどのような支援が行われているか確認をすることが必要である。

¹¹ 「ケアワークナビ」 URL (<https://care-net.biz/work/index.php>)

¹² 「福祉のお仕事」 URL (<http://www.fukushi-work.jp/>)

Q10.人材を採用する際に活用できる助成金等には、どのようなものがあるのでしょうか？

A10.厚生労働省による雇用関係助成金などがありますが、制度変更もあるため、随時、情報収集等を行う必要があります。

【キーワード】：特定求職者雇用開発助成金、トライアル雇用奨励金、地域雇用開発助成金

1. 厚生労働省による雇用関係助成金

厚生労働省では、雇用の安定や職場環境の改善、従業員の能力開発などを目的として多様な雇用関係助成金のメニューが提供されています。こうした助成金は、介護事業者が新規に人材を採用する場合においても、所定の要件を満たせば申請が可能であり、同省の資料¹³によれば、新たに従業員を雇い入れる際に活用可能なものとして、以下のような助成金が示されています。

図表 13：職員を雇用する際に活用できる補助金（一部）

助成金名称	内容
①特定求職者雇用開発助成金	<ul style="list-style-type: none">・ 特定求職者雇用開発助成金には大きく3種類あり、うち「特定就職困難者雇用開発助成金」は、高齢者や障害者等の就職困難者をハローワーク等の紹介により、継続して雇用する労働者（雇用保険の一般被保険者）として雇い入れる事業主に対して、賃金相当額の一部を助成。・ 同助成金には、被災離職者を対象とする「被災者雇用開発助成金」や65歳以上の高齢者を雇い入れる際に活用可能な「高齢者雇用開発特別奨励金」もある。
②地域雇用開発助成金	<ul style="list-style-type: none">・ 地域雇用開発助成金には「地域雇用開発奨励金」と「沖縄若年者雇用促進奨励金」の2種類がある。・ 前者については雇用機会が特に不足している地域¹⁴の事業主が、事業所の設置・整備を行い、併せてその地域に居住する求職者等を雇い入れる場合、設置整備費用及び対象労働者の増加数に応じて助成（1年毎に最大3回支給）。
③トライアル雇用奨励金	<ul style="list-style-type: none">・ 職業経験、技能、知識等の面から安定的な就職が困難な求職者について、ハローワークや職業紹介事業者等の紹介により、一定期間試行雇用した場合に助成を受けることが可能。

（出所）厚生労働省ホームページ

¹³ 厚生労働省「雇用関係助成金のご案内～雇用の安定のために～【詳細版】」（<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/koyouantei.html>）

¹⁴ 地域雇用促進法において同意雇用開発促進地域として定められた全国29道府県81地域のことを指す。

図表13に掲載した①～③が介護事業者の活用しやすい助成金であると考えられますが、知的障害者や精神障害者、発達障害者などの障害者を雇用する際に活用できる助成金なども用意されており、法人の採用戦略に合わせて幅広い人材を対象に助成を受けることが可能です。

2. 助成金活用のメリットと留意点

1.で示した助成金以外にもジョブカード制度を活用した雇用型訓練にかかる助成や各自治体で独自に提供されている助成金や補助金などもあると考えられます。また、新規に雇用する場合でなくとも、既存の職員のレベルアップを図りたいケースなどで活用可能な助成金も豊富にあります（「キャリア形成促進助成金」など）。

こうした助成金については、新規雇用者1名単位あるいは事業主単位で数万円から数十万円単位の助成が得られるケースが多く、特に中小法人においては人件費負担の軽減が図られるなど経営上、大きなメリットがあると考えられます。資金面の問題から人材の採用を躊躇している法人等においては、助成金等の活用について検討を行うことも一つの方策ではないでしょうか。

なお、各助成金は対象となる人材や助成期間、助成金額、申請可能な要件などが異なりますので申請時には厚生労働省のホームページ等を確認することが必要です¹⁵。また、現行の助成金については募集等が終了してしまうこともありますので、随時、情報収集を行うことが重要です。

CASE：雇用関連助成金を活用した人材の確保（株式会社若武者ケア）

神奈川県内で訪問介護サービスを中心に事業を運営する株式会社若武者ケアでは、社会保険労務士やコンサルタント等から雇用関係の公的な助成金情報を積極的に収集しており、新規雇用や既存職員の育成に活用している。

同社がこれまでに活用した採用関連の助成金は、「キャリアアップ助成金」「若者チャレンジ助成金」「働きながら資格を取る『介護雇用プログラム』」の助成金など様々である。同社においては特に介護未経験者を常勤職員として採用する際にこれらの助成金を活用し、それぞれ、8名、6名、24名の人材を新規に雇用了。新規に雇用了職員については、先輩職員とともに利用者宅へ同行訪問をしながら訪問介護の実務を覚えてもらうと同時に、助成金として得られた資金を当該職員の初任者研修や実務者研修の受講費用に充当。経験を積みながらヘルパーやサービス提供責任者として独り立ちするための資格取得を進め、法人側の「持ち出し」が多くなる入職初期段階の育成費用の負担軽減を図っている。

同社によれば、中小事業者は積極的に助成金を活用すべきであり、そうすることで大手法人に劣らない研修内容の充実や未経験者の早期戦力化が図られるとのことであった。

（※本書公表時点で、すでに募集が終了している助成金等が含まれている点にご留意ください）

【要約】

- 事業者が活用可能な助成金は多数あり、人材を雇用する際に活用できるものもある。
- 「特定求職者雇用開発助成金」「地域雇用開発助成金」「トライアル雇用奨励金」などが主なものであるが、それ以外にも年度ごとに助成金の制度が変化することもあり、随時、情報収集を行うことが必要である。

¹⁵ 各種助成金に関する情報や問合せ窓口については、巻末の資料に掲載した。

第 3 章.

人材確保に向けた取組（応用編）

Q11.自法人のアピールポイントをどのように探せばよいでしょうか？

A11.自法人のユニークな点を職員だけでなく外部の視点も活用して掘り起こすとともに、それをPRしていくことが重要です。

【キーワード】：アピールポイントの掘り起こしと明確化、育成・定着策の充実、アピールポイントのPR

1. 法人の特徴をアピールすることの重要性

人材の採用活動を進める上で自法人のライバルになるのは、近隣の介護事業者だけとは限りません。今回のヒアリングにおいては、大学等の福祉系学部には在籍している学生であっても、福祉業界以外の一般企業（公務員やメーカーなど）に就職してしまうケースが目立つとの意見が聞かれ、現状、異業種企業・団体なども採用における競合先と捉えたほうがよいと考えられます。

また、介護保険という公的な制度に基づいた全国一律のサービスを提供している介護事業者においては、財やサービスに明確な特徴が出しづらい、あるいは特徴等があったとしても他に伝えづらい面があります。結果として求職者の立場から見ると法人毎の違いが分かりづらく、「訪問介護の事業者」「通所介護の事業者」といったように一括りで見られてしまうこともあります。

こうした点を踏まえれば、採用を進める事業者においては、異業種企業の採用活動の好事例なども参考にしながら、他の介護事業者と比較して自法人のケアの特徴や強み（アピールポイント）を明確化し、そうした特徴などを求職者に対して分かりやすく伝えていく必要があります。

2. アピールポイントの掘り起こし

採用を進める事業者においては、自法人のアピールポイントを見つけ出し、求職者に伝えることが重要になります。自法人のアピールポイントといっても大げさに捉える必要はなく、普段、利用者やケアマネジャーなどから伝えられる評価の内容や職員が自法人で働き続けてくれている理由などを分析することで、浮かび上がってくると考えられます。

また、長く在籍している職員は事業者のことをよく理解している反面、求職者が魅力と感じる他法人との違いなどを「当たり前」のこととして、見落としてしまっている可能性があります。そこで、内定者や新入職員、非常勤職員など事業者

■アピールポイントを探る外部の視点

- 在職年数が短い職員の新鮮な視点や外部人材の視点を活用し、今まで見落としていた法人の魅力を掘り起こす。
- 外部の視点については、コンサルタントや関係のあるケアマネジャー等のほか、地域住民や実習にきた学生などからの意見聴取を行う。

との関わりが比較的浅い職員に話を聞くほか、実習に来た学生、地域住民など外部の視点からの情報を積極的に収集することで新たな自法人の魅力を見つけ出すことも考えられます。

今回のヒアリング先でも、職員への聞き取りや外部の意見などを参考にしながら様々なアピールポイントを探り、採用活動の際に求職者に対して情報発信をしている事例が見られました。

図表 14：ヒアリング先法人におけるアピールポイント（例）

法人名	主要サービス	PRポイント
株式会社アクセス	通所介護	<ul style="list-style-type: none"> 介護保険の枠を超えた地域とつながる活動への参画（コミュニティカフェの運営） 他の法人にはない特徴的なケア（高次脳機能障害者向けのデイサービス）
株式会社アール・ケア	通所介護	<ul style="list-style-type: none"> CM等を通じて確立したアール・ケアブランドの発信
株式会社カラーズ	訪問介護	<ul style="list-style-type: none"> 自由に意見が言い合える雰囲気 仕事と家庭の両立を支えてくれる組織風土 地域事業者との連携・コラボイベントの開催
株式会社若武者ケア	訪問介護	<ul style="list-style-type: none"> 入職後の研修・資格取得支援の充実、看護やリハビリ資格取得に向けた学校等への派遣 入職後のキャリアの見通しの明確化、キャリアパスの複線化と職員への伝達
株式会社創心會	通所介護	<ul style="list-style-type: none"> 「日本一不親切な親切」（利用者の代わりに「何でもしてさしあげる」のではなく、利用者が自分の力で生活動作をできるようになるための支援を行う）という介護方針
社会福祉法人二津屋福祉会	特別養護老人ホーム	<ul style="list-style-type: none"> チューターの配置による未経験者の丁寧な育成

（出所）ヒアリング調査より作成

3. アピールポイントのPR方法

掘り起こしたアピールポイントは、しっかりと言語化し、分かりやすい形で求職者へ伝えていくことが重要です。情報の伝え方は様々なものが考えられますが、ホームページやSNSなどを通じてPRをする動きが多く見られ、その際には現場で働く職員などの「生の声」を記載し、魅力等を伝えていくことが効果的と考えられます。

また、ハローワークに求人票を出す場合は、仕事内容が具体的にイメージできるように記載するとともに、大量の求人情報の中から求職者に目を留めてもらえる可能性を少しでも高めるために、前述の『求人票の書き方』などを参考に、法人の魅力を「プラスα」の情報として盛り込むことが重要になります。

【要約】

- 採用においては、求職者に向けたアピールポイントを提示することが重要である。アピールポイントについては、外部の視点等を活用して掘り起しを行うことも考えられる。
- ヒアリングにおいては、入職後の育成体制の充実や地域社会や多様な業界とのコラボレーションの機会、質の高い介護への取組などがアピールポイントとして挙げられている。
- また、アピールポイントについてはWEBサイトや求人票などの記載方法や内容を工夫し、求職者に分かりやすく伝える必要がある。

Q 12.採用数を決定する際の考え方は、どのようなものでしょうか？

A 12.自法人の理念や事業計画に基づいた要員計画を策定し、戦略的に採用数を決定することが重要です。

【キーワード】：理念、求める人材像、事業計画、要員計画

1. 自法人の理念と求める人材像の明確化

一部においては、採用活動が「頭数」をそろえるだけの場当たりのなものとなってしまう事業者も見られます。このようなマンパワーを確保するだけの採用活動を行っている事業者においては、往々にして入職後の研修内容やキャリアパスも一貫性を欠いたものとなっており、そのために多くの離職者が発生し、常に欠員補充のための採用に追われるといった状態に陥っているケースが少なくありません。

こうした事態を防ぐためには、具体的な採用人員数を検討するその前段として、まず、現在の採用は、将来の自法人におけるコア人材の有様を決めるという点を理解すること、また、自法人の理念と求める人材像を明確化し、採用時の選考基準や入職後の育成体制に反映をすることが重要になります。

2. 事業計画の策定と要員計画の考え方

理念や求める人材像を定めた次のステップとして、一般的には理念の実現に向けた中長期的な事業展開のあり方（事業計画）を策定することになります。

事業計画を進める上では、「ヒト・モノ・カネ・情報」など様々な経営資源の活用が重要になりますが、労働集約型の産業である介護業界においては、仮に新規事業所開設や新規サービスへの進出などを計画していたとしても、その事業展開を支える人員が不足している場合は計画の達成は困難となります。そのため、計画目標の実現に向けて「ヒト」の問題にいかに対応するかという点は極めて重要です。

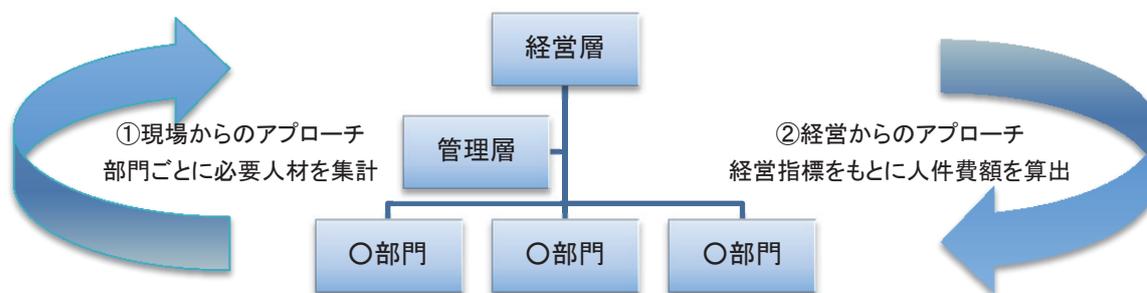
こうした、「いつ、どこに、どのくらいの規模の事業所を設置するか」といった点を整理し、その計画の実現に向けて人材確保を進めるための要員計画を作成することが求められます。要員計画とは、事業計画に基づいて実施される事業に必要な職員の採用や配置、人員整理の内容を定めた計画のことを指し、同計画は、大きく「①現場からのアプローチ」と、「②経営からのアプローチ」の2つの視点から考えることが一般的です。

まず、「①現場からのアプローチ」では、現場で必要な要員数をもとにボトムアップで考える方法です。具体的には、個々の事業所に対するヒアリング等を通じて現場において求められている要員数を把握し、それに過去のデータ等から職員の欠勤や退職、休業などの見込みを考慮して人員数を割り出します。

また、「②経営からのアプローチ」は、国の定める人員配置基準を満たすための要員や、自組織の事業計画、事業展開を考慮に入れた要員数、売上高や利益水準をベースにした支払い可能人件費からの逆算など必要な人員数を経営層がトップダウンで考えます。

なお、これら2つの視点は前者においてはサービスの質の担保のため、後者については組織の存続のため両者ともに重要と考えられますが、「①現場からのアプローチ」については、往々にして必要以上に人員数が膨らむ傾向があります。その場合、経営者においては、既存の職員の稼働率などを分析し、事業所等に真に新しい人材を配置しなければならないのか見極めを行う必要があります。

図表 15：要員計画策定の考え方



(出所) 各種資料より作成

3. 採用数の決定

上記の視点で要員計画を作成した後は、必要となる要員を内部の異動や育成で満たすのか、人材派遣を活用するのか、それとも外部から新規に採用を行なうのかといった点について判断を行います。また、採用を行う際には現在の採用環境や採用目標、採用のターゲット（属性別など）、採用の手法やプロセスを盛り込んだ「採用計画」を策定することが必要になります。

【要約】

- 現在採用する人員は、将来の法人におけるコア人材のあり方を左右する。
- 法人の理念や将来像などの実現に向けた計画を策定し、計画の進捗に応じて「いつ、どのような階層の人材がどのくらい必要になるか」という点を踏まえ、採用を進めることが重要である。
- 法人の具体的な採用人員の決定においては、まず「現場」と「経営」の2つの視点から要員計画を定める必要がある。その上で、どの程度外部から人員を採用するか決定する。

Q13.無資格・未経験人材を採用する場合、どのような点に留意すればよいでしょうか？

A13.無資格・未経験人材が不安に感じるポイントを把握し、それを解消する仕組みづくりが重要です。

【キーワード】：無資格・未経験人材、人材の抱える不安軽減

1. 無資格・未経験者を採用するメリット

一部の法人では即戦力を求めるあまり、有資格者や他法人での介護業務経験者などに対象を限定して採用活動を行なっている状況があります。しかし、今回のヒアリング先の意見等を踏まえれば、有資格者の採用は非常に難しく、そのため無資格・未経験の人材を採用し、採用後に法人内部で育成し、戦力化するという視点が必要不可欠となりつつあります。

無資格・未経験者については、他の介護事業者での就労経験がないため有資格者や介護経験者と比較し

て雇用者側には追加的な教育コストが発生します。しかしながら、採用や理念浸透の行いやすさといったメリットもあります。また、主婦であれば基礎的な「家事技術」を身につけていたり、中高年であれば、人生の中で培った「コミュニケーション技術」を有するなどの利点もあります。

なお、初期段階の教育コストに対しては、国による「キャリア形成促進助成金」「キャリアアップ助成金」などの助成金や、自治体等が行う介護職就職サポートセミナーなどの事業を活用し、負担を軽減しながら戦力化を進めることが可能です。

■無資格・未経験人材のメリット

- 有資格者や経験者と比較すれば、相対的に採用がしやすい状況にある。
- 法人の理念や介護に対する考え方などについて、経験者よりも浸透を図りやすい面がある。
- 家事技術やコミュニケーション技術を身につけている人材も見られる。
- 採用や育成において活用できる公的な助成制度などがある。

2. 無資格・未経験者の不安を解消する

なお、無資格・未経験人材を採用する場合、当該人材の中には介護職になることに対して「自分が本当に介護の仕事ができるか」といった不安を抱えている方もいると考えられます。

今回のヒアリング先では、こうした未経験者等の抱

える不安に対して、当該人材を対象とした無料の介護技術講習会などを開催し、求職者の抱える

■無資格・未経験者が感じる不安(例)

- 介護は専門職の仕事であり、自分には無理なのではないか。
- 事故等を起こしてしまうのではないかと不安を感じる。

「介護は難しい」という認識の払しょくを図っているケースや、新入職員に対して実施している集中的な育成プログラムの情報を採用選考段階で求職者に伝えることで、「いきなり現場に配属されるのではないか」という不安の軽減を図る取組などが行われていました。

加えて、職種や対象人材によっては、上述のような介護職として重要な家事技術や基礎的なコミュニケーションスキルをすでに身につけているという点を伝えていくことも、不安の軽減につながると考えられます（Q14参照）。

こうした不安経験の取組については、未経験者のみならず、一度、介護業界を離れてしまった人材の介護業界への復帰支援においても有効と考えられ、実際にブランクのある経験者の採用につながった事例も見られます。

CASE：学生向け介護セミナーの開催（株式会社やさしい手）

全国で訪問介護等のサービスを提供する株式会社やさしい手では、介護関連の資格を保持していなかったり、介護の仕事に興味はあるものの業界のことが良く分からないといった学生を対象に、当該人材が気軽に介護の仕事の現状を知ることができるよう、セミナー付き会社説明会を開催している。

同イベントでは介護技術（衣服の着脱、移乗・移動）の体験や同社のデイサービスやショートステイといった施設の見学会などを行っており、こうした取組については、介護業界に一定の興味はあるが、具体的な仕事内容や職場のイメージがつかめないうえに入職に向けた一歩を踏み出せないでいる新卒人材の、入職に向けた後押しとなっている。また、こうしたセミナー付き説明会は、非福祉系学部の学生等に単に介護について知ってもらうだけでなく、自社の介護技術の水準の高さや入職後に働くことになる職場の様子を見てもらう機会となり、介護福祉士等の資格を持つ福祉系学部の学生の採用にもつながっている。

CASE：無資格・未経験者の早期戦力化に向けた育成プログラム（株式会社若武者ケア）

神奈川県横浜市を中心に訪問介護などの事業を展開する株式会社若武者ケアでは、理念浸透の行いややさなどから常勤職員として無資格・未経験の人材を多数採用している。

同社では採用した未経験人材について、ヘルパー等との同行訪問を行いながら、並行して自社が運営する介護スクールにおいて初任者研修や実務者研修を受講してもらい、短期間で資格の取得と介護職としての経験の蓄積を進める「習う」と「慣れる」と同時に進行する育成を進めている。

未経験者の場合、介護の仕事をするに躊躇するケースが多いが、同社においては会社説明会や面接の際に入職後の育成体制について説明を行い、求職者の不安軽減を図ることで入職につなげる工夫を行っており、非福祉系学部の新卒者も含めて毎年20名を超える未経験人材の採用を実現している。

【要約】

- 現状、有資格者や介護経験者の採用が困難となっており、無資格・未経験人材に対する関心が高まっている。
- 当該人材には、有資格者等と比較して採用がしやすい点や法人理念などの浸透のしやすさ、基礎的な家事やコミュニケーション技術の保持などといったメリットがある。
- 当該人材の採用においては、国の各種助成金等や自治体の実施する事業などを活用し、教育コストの負担軽減を図るとともに、サポート職として採用したり、研修体制の充実を図るなど、彼（彼女）らの介護に対する不安を払しょくする取組が必要である。

Q14.有資格者を採用するためには、どのような取組が必要でしょうか？

A14.ケアの質の向上と働きやすい環境を整備し、それをPRすることが重要です。また、潜在的有資格者の掘り起しも考えられます。

【キーワード】：質の高いケアのアピール、潜在的有資格者の掘り起し、就労環境の整備

1. 有資格者が採用できている事業者の視点

Q13で述べたように、地域やサービス内容、事業規模など法人の属性を問わず、介護福祉士などの有資格者の採用は非常に厳しい状況にあります。

こうした状況下で有資格者の採用に成功している事業者では、介護人材が抱えているケアの質ややりがい等に関する不満を分析し、その不満等に対して質の高いケアができる環境ややりがい、成長機会を提供することで、他法人で不満を抱えながら働いている人材や離職した人材の受け皿となるような取組が行われています。

また、各法人のケアの質ややりがいなどについては、求職者の耳に届くよう対外的にPRを行う必要があります。その際、ホームページやブログ等で法人として情報発信をすることは重要ですが、加えて、既存の職員の「口コミ」も大きな武器になります。

今回のヒアリングによれば、介護職は地域でフォーマル・インフォーマルなネットワークを形成しているケースが多く、そうしたネットワークの中で既存の職員が「うちの法人は研修がしっかりしている」「管理者が職員の悩みに向き合ってくれる」といった話をすることで、法人に関するポジティブな情報が（直接的、間接的に）求職者に伝わり、応募につながっているとの話が聞かれました。

こうした取組は一見すると人材確保においては遠回りのようですが、「売り手市場」にある有資格者を自法人に引き付けるためには、「流れ作業」でない丁寧なケアの徹底や内部研修制度の充実、特徴のあるサービスなど法人内部の体制整備を行い、それを地道にPRしていくことが、まずは重要です。

■有資格者採用のためのポイント

- 自法人におけるケアの質を高め、また職員がやりがいや成長を感じながら働ける環境を整備する。
- 自法人の実践する丁寧なケアや研修体制の整備状況などについて対外的にPRを行う。
- PRにおいては、ホームページやブログ等に加え、既存職員の「口コミ」を重視する。

2. 潜在的な有資格者の掘り起し

また、即戦力ではないかもしれませんが、資格を持ちながら福祉分野で就業していない「潜在的有資格者」「休眠資格者」の掘り起しを通じ、有資格者の採用につなげることも考えられます。

潜在的有資格者の掘り起しについては、対象となる人材の所在が分からないこともあり、事業者が個別に行うことについては雲を掴むようなイメージがあるかもしれません。しかしながら、下記の「NPO法人校舎のない学校」のような形で卒業生の名簿等を有する地域の専門学校や大学等と連携した取組を進めることにより、効率的に対象人材にアプローチすることが可能になると考えられます。

CASE：潜在的有資格者の掘り起しに向けた取組（NPO法人校舎のない学校）

岐阜県内で特別養護老人ホーム等を運営する社会福祉法人新生会や訪問介護サービスを手掛ける株式会社新生メディカルのグループ法人であるNPO法人校舎のない学校では、潜在的な有資格者の掘り起しに向けた事業を行った。

同事業は、平成24年および同25年の2年間にわたり、岐阜県の補助金を活用して行われた。1年目は、折込チラシや自治体の広報誌などで告知をした上で、法人グループのトップを講師とした「介護の魅力」を伝える100名規模の講演会を実施。その後、講演会参加者を対象として実技研修と施設見学会を開催した。また、2年目には、新生メディカル職員の個人的なつながりで声をかけたヘルパー資格を持つ主婦層を対象に「働くことの意義」に関する講義と介護の現場で働く職員との意見交換を中心とした20名～30名規模の小規模なイベントを岐阜県内の複数のエリアで実施した。

1年目、2年目ともに80万円程度の予算をかけ、最終的に他施設に就職した方も含めて1年目に3名、2年目に6名の人材の掘り起しを実現し、当法人で採用した職員は、現在も継続して働いている。同法人によれば、短期的な人材確保だけでなく、将来、家庭環境等が落ち着けば介護業界に戻ってくる人材の掘り起しにもつながっており、求人広告等を掲載するよりも費用対効果は大きいと考えている。

3. 有資格者の掘り起しにかかる留意点

「潜在的有資格者」の掘り起しを進める上では、（当然のことながら）一度介護の職場を退職した人材には、「辞めた理由」「働いていない理由」が存在するという点を理解しておく必要があります。離職理由はそれぞれと考えられますが、離職の背景にある事情に対応していかなければ、仮に採用につながったとしても再び離職してしまうのではないのでしょうか。

例えば、子どもが小さく、保育園等への送迎の都合がある人材に対しては短時間勤務を認めたり、また、職場の人間関係等で前職を離職したケースであれば、同じ問題に直面しないよう管理者の人柄を踏まえて配属先を選定するなど、職員の事情に合わせた柔軟な対応が必要になります。

【要約】

- 質の高い介護、やりがい、成長機会などをアピールして有資格者の確保を図る。
- 現職の介護職の採用が難しい場合、休眠資格者の掘り起しなども一つの手段である。その際、彼（彼女）らが介護現場から離れた理由を分析し、離職理由に対応する内部体制を整える必要がある。

Q 15.高齢者や障害者人材などを活用する際に、どのような点に留意すればよいでしょうか？

A 15.高齢者の持つ様々なスキルを活用する視点や障害者雇用率制度に対する理解などが求められます。

【キーワード】：高齢者雇用、障害者雇用、障害者雇用率制度

1. 高齢者や障害者人材の活用について

多くの産業と同様に介護事業所においても、様々な個人属性を有する方が介護職として働いており、その中には多数の高齢者や障害者も現場の戦力として活躍しています。

今回実施したヒアリングにおいては、高齢者の場合、人生経験を通じて培われた高いコミュニケーション能力や主婦としての経験から基礎的な家事援助の能力を有しているケースが多いとの意見が聞かれました。さらに、子育て世帯等と比較して自由な時間が多く、勤務シフトに関して融通が利きやすいといった利点もあります。

障害者雇用に関しては、障害者雇用率制度に基づく法定雇用率¹⁶（後述のTOPICS参照）を満たすことが求められていることに加え、特別支援学校等の在学中にヘルパー資格を取得したり、介護現場での実習を経験している人材も多数見られます。また、職場への導入や定着を支援する「ジョブコーチ支援制度」¹⁷といった公的な支援策などが活用可能です。

事業者においては、上記のような人材の特長や強みに着目し、また、公的な支援策を活用することで高齢者や障害者人材の採用と戦力化を図ることも、人材確保に向けた方策としてとらえることが重要です。

2. 高齢者や障害者人材を活用するメリット

また、高齢者等の人材を採用する体制を整えることは、単にマンパワーを確保することのみならず、利用者に対するサービスや人材育成方法の見直しにつながる可能性があります。

例えば、高齢者であれば、若手の職員よりも利用者に近い文化的な背景や生活歴を有している可能性があります。そのため、高齢者人材の意見等を取り入れることで、より利用者のニーズに

¹⁶ 厚生労働省「障害者の雇用」 (http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou_u/jigyounushi/page10.html)

¹⁷ ジョブコーチとは、「職場適応援助者」の略称。障害者が一般の職場で就労するに当たり、雇用する企業や障害者等に対して障害者の職場適応に向けた支援、助言を行う専門職のこと。

近いサービスの提供につながるかもしれません。また、障害者を雇用する場合、障害種別によっては業務の手順等を細分化、標準化して伝えることが必要になりますが、こうした取組の過程で、業務手順の見直しのポイントが整理されたり、障害者でない人材の教育にも有用な知見が得られるものと推察されます。

一部の事業者では、誰もが働きやすい職場づくりをコンセプトに、「ユニバーサル就労」¹⁸に向けた取組が進められています。高齢者や障害者が働きやすく、活躍できる職場環境を設けることで、業務全体の効率化や質の向上にもつながる知見が得られるという点は当該人材を採用する大きなメリットの1つであると考えられます。

TOPICS : 障害者雇用率制度

「障害者の雇用の促進等に関する法律」（障害者雇用促進法）では、事業主に対して、その雇用する労働者に占める身体障害者・知的障害者の割合が一定率（法定雇用率）以上になるよう義務づけている（精神障害者の雇用義務はないが、雇用した場合は身体障害者・知的障害者を雇用したものと見なす）。

従来、民間企業の法定雇用率は1.8%であったが、平成25年4月の改正雇用促進法の施行により、現在の法定雇用率は2.0%となっている。また、同年の法定雇用率の変更に伴い、障害者を雇用しなければならない事業主の範囲が、従業員56人以上から従業員50人以上へと変更となり、対象事業者の範囲が拡大。毎年6月1日時点の障害者雇用状況をハローワークへの報告や障害者雇用推進者の選任に努めることなどが事業主の義務となる。

CASE : 障害者人材の採用に向けた取組（社会福祉法人あいの土山福祉会）

滋賀県甲賀市で特別養護老人ホーム等を運営する社会福祉法人あいの土山福祉会では、施設で介護職やクリーンスタッフ（清掃職員）等として複数の障害者を雇用し、当該人材の戦力化を積極的に進めており、現在の実雇用率は約5%となっている（法定雇用率は2.0%）。

同法人では、ハローワークの障害者就職フェアの活用と、特別支援学校の担当教員からの紹介により障害者雇用を進めている。通常の採用とは別に障害者雇用枠を設けて採用しており、仕事内容については特別扱いをせず、障害者本人の特性や意欲を踏まえた配置を行っている。なお、選考プロセスにおいては、（特別支援学校から受け入れる場合）特別支援学校の教員と相談をしながら、本人の能力に合った職務があるかを検討した上で採用を決めており、仕事のミスマッチが生じることはあまりないとのことであった。

同法人では介護施設で障害者雇用を進めるためのポイントとして、「その人にできる仕事を探す」のではなく、「今ある仕事から、仕事を選ぶ」ことを挙げている。すなわち、障害者用に仕事を作ってしまうと、障害者を特別扱いしてしまうことになり、職場内でひずみが生じかねず、障害者本人や法人にとっても良い影響を与えないからである。

【要約】

- 高齢者や障害者においては、介護現場で戦力として活躍しており、マンパワーとしてだけでなく、業務の効率化やサービスの質の向上などにもつながる可能性がある。
- 各人材の特長や雇用する際の留意点を踏まえ、働く意思と能力のある人材を積極的に活用する姿勢が重要である。

¹⁸ ユニバーサル就労とは、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、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取組を指す。

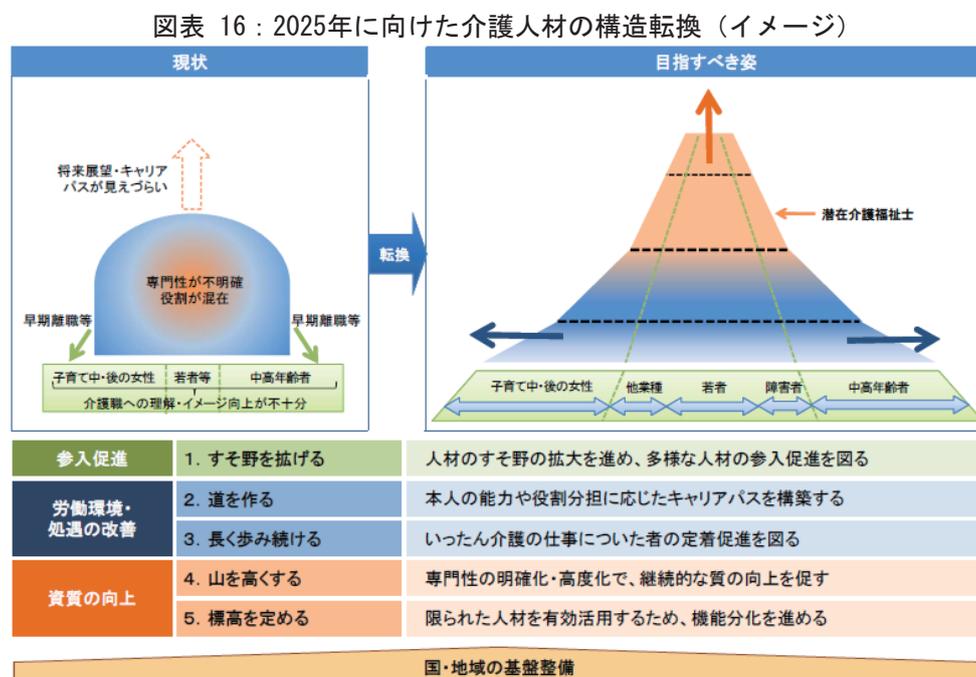
Q 16.介護サポート職の位置づけや活用時の留意点は、どのように考えればよいのでしょうか？

A 16.自法人が当該人材に求める役割を定めた上で、サポート職としての活用から徐々に職域や役割を拡大していく方法がよいでしょう。

【キーワード】：介護サポート職、「2025年に向けた介護人材の確保～量と質の好循環の確立に向けて～」、富士山型

1. 介護人材の構造転換

社会保障審議会 福祉部会 福祉人材確保専門委員会の「2025年に向けた介護人材の確保～量と質の好循環の確立に向けて～」¹⁹によれば、若年者人口の減少、介護ニーズの高度化・多様化等の現在の介護人材にかかる課題を踏まえ、介護人材の5つの「目指すべき姿」を見据え（次頁のTOPICS参照）、従来の「まんじゅう型」から「富士山型」への人材構造を転換することの必要性が示されています（図表16参照）。



（出所）社会保障審議会 福祉部会 福祉人材確保専門委員会

¹⁹ 社会保障審議会 福祉部会 福祉人材確保専門委員会 「2025年に向けた介護人材の確保～量と質の好循環の確立に向けて～」 (<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000075801.html>)

TOPICS : 5つの目指す姿 : 「2025年に向けた介護人材の確保～量と質の好循環の確立に向けて～」より

- ①「すそ野を拓げる」～人材のすそ野の拡大を進め、多様な人材の参入促進を図る～
- ②「道を作る」～本人の能力や役割分担に応じたキャリアパスを構築する～
- ③「長く歩み続ける」～いったん介護の仕事についた者の定着促進を図る～
- ④「山を高くする」～専門性の明確化・高度化で、継続的な質の向上を促す～
- ⑤「標高を定める」～限られた人材を有効活用するため、機能分化を進める～

2. 人材のすそ野を拡大するサポート職の活用

図表16や上記TOPICSに記載した人材のすそ野の拡大や役割分担、機能分化に向けて、今後、ますます介護サポート職の活用をいかに行うかという視点が重要になります。既存の業務を分析し、介護職が行うべき専門性の高いコア業務とそれ以外の非コア業務との切り分けを行い、非コア業務においてはサポート人材をうまく活用し、専門職がケアに集中できる環境を整備することが職員の定着を図るためのポイントになると考えられます。

また、サポート職として採用した人材の中には、施設のバックヤード業務や通所介護事業所の送迎といった仕事に携わる中で、サポート職のみならず介護職としての業務に興味を抱く方も出てくるケースも見られます。面談等でそうしたサポート職のキャリアに対する意向を把握し、専門職の確保へとつなげていく視点も求められます。

3. サポート職を活用する際の留意点

なお、今回ヒアリングを実施したある事業者においては、配置している人材が限られている中小規模の事業者においては、サポート職であっても一定の「見守り」や「アセスメント」の視点が必要であるとの意見が聞かれました。

例えば、サポート職として採用した職員が、ボランティアのような気持ちで介護の現場に入った場合、現場の目として初歩的なアセスメントや観察者としての働き（昨日と比較して挨拶の声小さい、昼食を残しているといった点を把握し、専門職へ報告する等）を期待する現場の専門職とサポート職との認識のギャップからトラブル等が生じてしまうかもしれません。

こうした事態を防ぐため、サポート職等の採用を行う際には、自法人が当該人材に求める役割を求職者のみならず既存の専門職にも明確化し、事前に説明や意識づけ、必要な研修などを行う必要があります。

【要約】

- 介護人材のすそ野拡大、役割分担や機能分化などに向けてサポート職の活用は、ますます重要になる。
- サポート職として現場に入る人材が、利用者と接する中で介護の専門職に対する興味・関心を持つケースも見られる。
- サポート職を採用する際には、当該人材にどこまでの役割を求めるのか明確にしておく必要がある（役割分担の明確化）。

Q17.新規学卒者の採用にあたり、どのように学生と接点を持てばよいでしょうか？

A17.入職後の研修内容や職場の雰囲気等の情報を、様々なツールを通じて発信することが最初のステップです。

【キーワード】：就職情報サイト、ホームページ、SNS、就職説明会、学校訪問、実習の受入れ

1. 新規学卒者の採用手法

今回実施したヒアリングによれば、新規学卒者の採用により人材確保を図っている法人が多く見られました。ヒアリング先で実施されていた主な新卒採用の手法は、以下のようなものがあります。

図表 17：新卒採用に向けた取組

手法	内容	活用時のポイント等
求人情報サイト	・ 求人情報WEBサイトを活用して情報発信や法人説明会へのエントリー等を実施。	・ 不特定多数の求職者に対して情報発信が可能。 ・ ただし一定のコストがかかる。
ホームページ	・ 自法人のホームページを通じて求職者に対して法人の求める人材像や採用条件などの情報を発信する。	・ 不特定多数の求職者へ情報発信が可能。 ・ 情報の更新頻度や内容を自法人で決定可能。
ブログ等のSNS	・ 「SNS」を活用して事業者の概要や採用情報などを発信する。	・ 求職者に身近な情報の発信に適している。
就職説明会	・ 異業種あるいは他の介護事業者が一堂に介する就職説明会にブースを設け、来訪した学生に対して法人情報を提供する。	・ 自法人のブースに学生が来訪しない可能性がある。 ・ また、採用担当者が終日拘束される。
学校訪問	・ 個別に高校の進路指導室や大学等の就職課を訪問し、求人情報の掲示等を依頼する。	・ 先方から信頼を得るために定期的、継続的に訪問することが必要。
リクルーター制	・ 自法人の若手職員により出身校のゼミやサークルの後輩に対して入職の声掛けを実施。	・ リクルーターの質により採用数や採用人材の質が規定される。
実習受入れ	・ 大学の福祉系学部や養成校から実習を受け入れ、実習生に対して資格取得後の入職に向けた声掛けを実施。	・ 多数の採用を行うことが難しいが、ある程度時間をかけた人材の質の見極めが可能。

(出所) ヒアリング結果より作成

2. 発信する情報の内容

新卒採用においても他の人材層と同様に、1.で示したような手法を通じて、どのような情報を発信していくかという点が重要になります。今回実施したヒアリングなどを踏まえれば、中途者と異なり新卒者については給与等の条件面でのこだわりは比較的小さいものと考えられます。その一方で、**入職後の研修や仕事のイメージ、職場の人間関係等について情報を求めている**との意見が多く聞かれました。

福祉系学部や専門学校等で学んできた学生であっても、いきなり現場に配属されることには抵抗や不安を感じており、入職後にどのような研修が受けられるか、どのような環境で働くのかという点について強い関心を持っています。**充実した研修や風通しの良い風土などを積極的にアピール**することで応募者の確保につなげていく姿勢が重要です。

CASE：手厚い新入職員研修に関するアピール（社会福祉法人若竹大寿会）

横浜市内を中心に介護事業を展開する社会福祉法人若竹大寿会では、新卒採用で入職した新入職員を対象として1か月間の新人研修を実施している。同法人の新人研修では、法人理念やビジネスマナー、介護実技、施設見学など多岐に渡り、近隣の法人などと比較して現場へ配属するまでに手厚い研修機会を提供している。また、研修期間中には、法人のトップが講演や「差し入れ」などフォーマル・インフォーマルな形で参加し、理念や新人に対する期待を伝えている。

同法人では、これらの研修内容を新人が自身のブログやFacebook等で発信することを推奨しており、就職活動を行っている後輩の学生等に対して「この法人は研修が充実している」とのアピールを行っている。

同法人の人事担当者によれば、近年の学生は自身の介護技術やコミュニケーションスキル等に自信がなく、入職後すぐに現場に配属されることに対して不安を感じている。そのため、配属前に手厚い「助走期間」があるという点が、人材獲得において大きなプラスに働いているとのことであった。

3. 学生本人以外への働きかけ

新卒者の就職先の決定においては、保護者やゼミの指導教員、進路指導担当者など学生本人を取り巻く関係者の意向も大きな影響を与えます。そのため新卒採用を進める際には、**学生本人に加え、関係者にいかに自法人の魅力を理解してもらうかという視点も重要**になります。

介護の仕事は大きなやりがいと社会的な意義があるものと考えられます。しかしながら、一般に介護業界に対するイメージは、いわゆる「3K（きつい、汚い、危険）」と言われるようにあまりポジティブなものではありません。そのため、学生本人が就職先として介護事業者を選択したとしても、保護者や教員の反対のためにその進路をあきらめてしまうとの意見がヒアリング先でも聞かれました。学生の応募者を増やし、また、内定辞退等を避けるためにも、次ページのQ18に記載したようなポイントを踏まえ、教員等に対するアプローチを行うことが必要です。

【要約】

- 新規学卒者の採用に当たっては、複数の手法を組み合わせる研修情報ややりがい、職場の雰囲気等の情報を発信していく必要がある。
- また、学生の場合、教員や保護者が就職先選定に与える影響も大きいことから、学生本人以外への働きかけも意識する。

Q 18. 教員や保護者の介護業界へのイメージを変えるため、どのような取組が必要でしょうか？

A 18. 介護業界に対する否定的なイメージを取り除くため、定着率等の正確なデータや仕事の魅力、人材の活躍状況をPRすることが必要です。

【キーワード】：3K、教員や学校との関係構築、保護者向けのPR

1. 介護業界に対するイメージ

Q17の3.に記載したように高校や専門学校、大学などの生徒・学生の就職先の選定においては、進路指導担当やゼミの教員、保護者の意向も大きな影響を与えます。

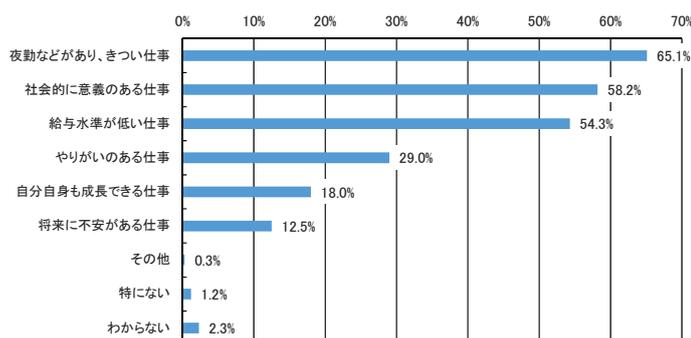
内閣府が平成22年に実施した「介護保険制度に関する世論調査」によると、国民一般の介護職に対するイメージは「社会的に意義のある仕事」（58.2%）や「やりがいのある仕事」（29.0%）と肯定的に捉えている方も一定数いるものの、「夜勤などがあり、きつい仕事」（65.1%）や「給与水準が低い仕事」（54.3%）といったマイナスのイメージの回答が多く、教員や保護者の介護に対する認識も程度の差こそあれ、同様の傾向を示すものと考えられます。

以下、教員と保護者に対する「介護業界」あるいは「自法人」のことを理解してもらうための取組の視点を提示します。

2. 教員に対するPRの考え方

まず、教員についてですが、仮に、進路担当やゼミの指導教員などが介護に対してマイナスのイメージを持っている場合、学生本人が介護業界を志望していたとしても、教員の反対のためにその進路をあきらめてしまうかもしれません。こうした事態を防ぐためには、教員に対して最新の定着率や給与水準等のデータに基づき介護業界の現状に関する正しい情報を伝え、丁寧に誤解を解いていく取組が必要になります。

図表 18：介護職に対するイメージ（N=3,272、複数回答）



（出所）内閣府平成22年「介護保険制度に関する世論調査」

また、データ等を活用した正確な理解を図った上で、介護の仕事の魅力を伝え、「教え子」の就職先として自法人の信頼を高めていくことが重要になります。今回のヒアリング先においては、図表19のようなアプローチを通じて、業界に対する偏見を解消し、自法人に対する理解を深めてもらうための取組が行われていました。

図表 19：教員に対するアプローチ（例）

項目	内容
継続的な学校訪問	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高校や専門学校生徒・学生の進路選択における教員の影響力を踏まえ、進路指導担当教員等を訪問する。 ・ 介護業界について理解を図り、また、就職先の法人として信頼をしてもらうため、継続的な訪問が必要。 ・ 担当教員が異動となった場合には、後任の教員と改めて関係構築を行う。
法人内研修への外部教員の招聘	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部の専門学校や大学の教員を法人内部の研修講師として招聘し、教員との接点を構築する。 ・ 接点を持った教員の所属校において学生向けの法人説明などを実施する。
法人案内パンフレット等の作成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教員等が生徒・学生に対して介護業界や法人について説明する際に活用できるように、案内パンフレットやDVD等を作成し、配布する。
内定者や卒業生の状況に関する定期的な報告	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当該学校卒の若手職員や内定者の職場での様子などを定期的に報告する。 ・ 生徒・学生を送り出した学校側に対して「就職先として薦めてよかった」という意識を持ってもらう。

（出所）ヒアリング結果より作成

3. 保護者に対するPRの考え方

また、保護者に対して介護業界や自法人の魅力をPRすることも、「親の反対」といった理由での内定や入職辞退を防ぐために重要です。現状、保護者に対しては、上述の学校訪問のような形で、個別に直接アプローチをすることが難しい面があります。しかしながら、保護者向けの説明会（あるいは施設見学会）の開催や法人説明資料を活用した情報提供を行うことが考えられます。

さらに、普段から実習や職場体験の受入れ、自治会への参画などを通じて地域社会と積極的に関わりを持ち、地元の高校や大学の教員、保護者などを含む地域住民に自法人の活動内容を伝えていくことも、法人に対する理解促進に向けて重要と考えられます。

【要約】

- 教員や保護者は、学生の就職先選定に大きな影響力を有しているが、彼らの多くは介護業界に対してネガティブなイメージを有している可能性が高い。
- 教員に対しては業界に関する正確な情報の提供や継続的な学校訪問、卒業生に関する情報の定期的なフィードバックなどを通じ、介護に対するイメージ改善と就職先としての信頼構築を進めることが重要である。
- 保護者に対しては、普段から地域に法人のことを広く知ってもらうための活動を行うことに加え、保護者向け説明会や法人説明資料等を活用して業界や法人について理解をってもらうような取組が求められる。

Q 19.ホームページやSNSを活用した採用は、どのように進めるべきでしょうか？

A 19.閲覧者が関心を持つようなレイアウト上の工夫を行うとともに、鮮度の高い情報を提供することが必要です。

【キーワード】：インターネットの活用、自法人のホームページの活用、ソーシャル採用

1. インターネットを活用した求人情報の発信

新規学卒者、中途採用者いずれにおいてもスマートフォンやPCなどICT機器を活用し、求人情報を検索する行動様式が一般的となっています。このため、人材確保に取り組む事業者においてインターネット上の情報発信は必須であると言えます。

実際、インターネットを活用して採用活動を行う企業等は非常に多く、(株)ディスコ「2015年度 採用活動に関する企業調査—内定動向調査（2014年9月発行）」によれば、2016年度入社予定の新卒採用に向けて利用する予定のメディアとして、「就職情報サイトへの情報掲載」（88.2%）や「自社採用ホームページ」（79.1%）といった項目の回答が大きくなっています。

ハローワークにおいてもインターネットを通じて求人情報の検索が可能な「ハローワークインターネットサービス」を提供しており、広く求人情報を発信することが可能なWEBの活用は今後、ますます重要になると考えられます。

2. インターネットを活用した採用活動のメリット

採用におけるインターネットの活用策としては、上記のアンケート結果のように就職情報サイトやホームページを通じた情報発信が多くの法人で実践されており、一部ではSNSを活用する動きも見られます。

インターネットの活用は、求職側、求人側双方にメリットがあり、求職者にとっては場所や時間に関係なく、情報を収集することが可能になります。

また、求人事業者側にとっては、**自法人の伝えたい情報をいち早く求職者に伝えることができる**といった、即時性や伝達性に関する**メリットが大きい**と考えられます。さらに、無料サービスであるSNSなどを活用すれば、合同就職説明会への出展費用や求人広告費用などと比較して情報発信にかかるコストを抑えることが可能です。

■インターネット活用のメリット

- 求職者が都合の良い時間、場所で情報を収集することができる。
- ブログや HP のニュース等で即時に情報を発信することができる。
- 就職情報サイトや紙媒体の求人広告等と比較すると、求人情報発信にかかる費用を抑制することができる。

TOPICS : ソーシャル採用とは？

「ソーシャル採用」とは、FacebookやTwitterなどのSNSを活用した採用活動であり、ソーシャル・リクルーティングとも呼ばれる。事業者とユーザー（求職者）がお互いに自身の情報を公開し、双方にコミュニケーションを取る事が可能というSNSの特徴を活用し、メッセージ機能を通じた求職者への個別情報発信やバーチャル会社説明会などが実施されている。情報発信のコストが抑えられる点や遠隔地の求職者とのやり取りが円滑に行える点、情報の拡散などが行いやすい点などのメリットがある。

3. 提供する情報とサイトのデザインへの配慮

インターネットを採用活動に活用する場合、（他の採用手法と同様に）発信する情報の内容が重要です。今回のヒアリング先の中で特にWEBの活用を力を入れている法人においては、自法人の理念やケアに関する考え方、入職後の研修等の情報、プライベートも含めた現場で働く職員の様子など図表20に記載したような情報を発信し、閲覧件数や応募者数が増加したとの声が聞かれました。

また、費用対効果を考慮しながら、求職者の目に留まり、閲覧したくなるような、あるいは少なくとも探している情報がどこに掲載されているか一目で分かるようなホームページのレイアウトやデザインに対する工夫が必要との指摘も聞かれました。

なお、インターネットによる情報発信を行う際には、情報の「鮮度」が重要になります。法人内で担当者を決めて定期的なホームページ等の更新を行うなど、常に新しい情報を発信する姿勢が求められます。

図表 20 : ホームページ・SNS等を通じて発信する情報

発信する情報	内容
法人理念と求める人材像	・ 法人の理念やケアに対する考え方と法人が求めている人材像などの情報を掲載する。
日々のケアの風景	・ 利用者に対する施設でのケアの風景、利用者との公園やテーマパーク等への外出風景など日々実践しているケアの様子等を写真等で掲載する。
入職後の研修等の情報	・ 研修プログラムやキャリアパスの内容、資格取得支援など入職後の育成体制について情報を掲載する。
職員のプライベートも含めた生活の様子	・ 職員の勤務日や休日、夜勤明けなど過ごし方、1日のスケジュールや趣味活動の様子などを職員の言葉で伝える。
事業所主催のイベント等	・ 事業所が主催するイベント（地域の福祉フェアや夏祭りなど）の様子などを掲載する。

（出所）ヒアリング結果から作成

【要約】

- 情報の即時性や自由に情報発信ができることから、多くの法人においてインターネットによる求人情報の提供が進んでいる。
- 現場でのケアの内容や職員の生の声などを発信し、WEBサイトのデザイン等にもこだわることで求職者の目を引き付けることが重要である。

Q20. 合同就職説明会で求職者に注目してもらうためには、どのような工夫が必要でしょうか？

A20. ブースの作り方など外見上の配慮のほか、自法人が強調したい内容を短い時間で分かりやすく説明する工夫が必要です。

【キーワード】： 合同就職説明会、ブース設営の工夫、集客力の向上

1. 合同就職説明会に出展するメリット

合同就職説明会は複数の法人が展示会場などにブースを出展し、就職活動を行う学生や求職者などに対して法人の求人情報等に関する情報提供を行うイベントです。当該イベントの実施主体は、ハローワークや中小企業者団体、自治体のような公的機関や就職情報サイトの運営会社、人材派遣会社など様々です。また、「◎◎業界合同就職説明会」といったように、出展者を特定の業界に限定した説明会や特定の大学が主催するものも見られます。

■ 合同説明会のメリット

- 多数の求職者と短時間で接点を持つことが可能である。
- 説明会に向けた募集等を自法人で行う負担が軽減される。
- 求職者と直接顔を合わせて自法人の魅力等をPRできる。
- また、説明会の会場で事後の面接日程等を調整できる。

同説明会のメリットは、まず、多くの求職者と短期間で接点を持つことが可能な点にあります。また、合同就職説明会においては、自法人で求職者を集める必要がないため、採用募集にかかる作業負担等を軽減することが可能となります。加えて、インターネット等と異なり、**求職者と直接顔を合わせて自法人の特徴や強みをPRできる点や、その日のうちに個別説明会や面接日程の調整等を行える点についてもメリット**と言えます。

2. 合同就職説明会を活用する際の留意点

1.に記載したようなメリットがある合同就職説明会ですが、出展においてはいくつか留意すべき点があります。まず、一般的に説明会に出展する際には、一定の出展費用が必要なものもあり、その金額はイベントの集客力や使用するブースの広さにより異なります。そのため、出展を検討する際には、出展料と採用人員のバランスなど費用対効果を考慮する必要があります。

また、同説明会は自法人のみならず、多くの企業等が出展しており、求職者に人気のある大手企業等のブースに人が集まる一方で、自法人のブースには全く求職者が集まらない可能性もあります。特に今回のヒアリングでは、幅広い業種が参加する合同就職説明会において、他の業種に

比べて介護事業者のブースは求職者に人気がなく、自法人のブースに求職者を呼び込むために非常に苦労したとの意見が聞かれました。

3. 求職者を引き付けるブースづくり

上述のように合同就職説明会は、単に出展するだけでは求職者との接点を持つことが難しい面があります。そのため、**求職者がブースに立ち寄りてみたくなるような、あるいは求職者を自法人側から呼び込むような仕掛けや取組が必要**になります。

例えば、新卒採用に向けた説明会であれば、学生と比較的年齢に近い若手職員に対応を任せ、訪問しやすい、身近な印象を持ってもらえるように配慮することが考えられます。また、ヒアリング先においては、ブース内で求職者が来るのを待つのではなく、会場内で自法人のブースを訪れるよう積極的に声かけを行ったり、法人の雰囲気をつかりやすく伝えるため写真などを多用したブースのレイアウトとするなどの工夫が行われていました。

職員の時間や費用を割いて出展をする以上、何らかの成果を上げることが重要と考えられます。上記の内容や以下のケース等を参考にしながら、少しでも多くの求職者を引き付けるブースづくりを進めてください。

CASE：学生に親近感を抱いてもらえるブースづくり（社会福祉法人一廣会）

神奈川県川崎市で特別養護老人ホーム等を運営している社会福祉法人一廣会では、合同就職説明会でのブースの集客力向上に向けて、外部のコンサルタント等の意見も活用しながら様々な取組を行っている。

具体的には、自法人のブースから外に出て来場者に対して積極的に声かけを行うほか（呼び込みの実施）、同法人の職場の雰囲気（「楽しく働いている」）を視覚的に分かりやすく伝えるため、職員や利用者のケアの風景を切り取った写真を多数掲載している。加えて、ブースに訪れた求職者に対しては、採用選考の内容や選考に向けた簡単な助言、自法人における面接の仕方といったホームページ等では得られない情報提供を行い、同法人のブースを訪れた意味、ブースの「プレミアム感」を出すよう工夫している。

CASE：他法人を参考とした合同説明会における集客力向上への取組（株式会社アクタガワ）

静岡県内で介護事業を行う株式会社アクタガワでは、合同就職説明会の際に来場した学生に少しでも同社に対する関心を持ってもらえるよう、配布するパンフレットや担当者の配置等に留意している。

例えば、直近では学生に配布するパンフレットについては、ビジュアルを重視し、学生が仕事の内容をイメージしやすいものとしたり、ブース内で会社説明を行う職員について、学生に同社に対する親近感を持ってもらえるよう、学生に近い年齢層の若手職員を配置する等の工夫を実施している。

こうした工夫は、同社の担当者が説明会の会場を回り、学生が集まっている企業等のブースの特徴を分析し、その分析結果を踏まえて考え出したものであり、試行錯誤をしながら毎年、新しい取組を行っている。

【要約】

- 合同就職説明会は、多数の求職者と短期間で接点を持つことができるなどのメリットがある。
- その一方で、出展費用などのコストが必要になるほか、他に人気のある企業等が出展していた場合や自法人のブランド力等によっては、求職者がブースを訪れないケースもある。
- 自法人のブースに求職者を引き付けるためには、積極的に来場者への声かけを実施したり、魅力的なブースづくりを行うなどの工夫が必要である。

Q21. インターンシップや実習の受入れには、どのようなメリットがあるのでしょうか？

A21. 将来の介護人材に対し、早い段階で自法人のケアに対する考え方や魅力、職場の雰囲気などを伝えられる利点があります。

【キーワード】：「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」、インターンシップ、実習受入れ

1. インターンシップの意義と留意点

インターンシップとは、一般的には、「学生が企業等において実習・研修的な就業体験をする制度であり、学生が在学中に自らの専攻、将来のキャリアに関連した就業体験を行うこと」を指します。文部科学省、厚生労働省、経済産業省が示した「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」²⁰によれば、インターンシップの意義として図表21の点が挙げられています。

図表 21：インターンシップを行う意義

項目	内容
学生にとっての意義	<ul style="list-style-type: none">・キャリア教育、専門教育の一環として実施できる。・自己の職業適性や将来設計について考える機会となる。・自主性、独創性といった企業活動における社会人として必要な能力を高め、自主的に考え行動できる力を育てることができる。
法人にとっての意義	<ul style="list-style-type: none">・大学等と連携を図ることで、大学等に産業界のニーズを伝えることができ、大学教育にこれを反映させることができる。・企業と大学の相互の情報発信と受信を促進し、企業等の実態について学生の理解を促す契機となる。・業務内容の理解促進が図られ、就職希望の促進につながる。

(出所) 文部科学省、厚生労働省、経済産業省「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」より作成

なお、インターンシップと称して就職・採用活動開始時期前に就職・採用活動そのものが行われることにより、インターンシップ全体に対する信頼性を失わせるようなことにならないよう、関係者それぞれが留意することが重要です（脚注「基本的考え方」p.3より）。このため、**インターンシップ等で取得した学生情報の企業等の広報・採用選考活動での取扱い**は、首相官邸によ

²⁰ 文部科学省、厚生労働省、経済産業省「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」 (http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/sangaku2/1346604.htm)

る「企業がインターンシップ等で取得した学生情報の広報活動・採用選考活動における取扱いの考え方について」²¹に基づき、実施時期に応じた取扱いに留意する必要があります。

また、インターンシップの受入れにおいては上記以外にも留意すべき点があります。上記「基本的考え方」の記載内容を踏まえ、学生の受入れを行う際の体制整備等を進めてください。

2. 実習受入れの意義と留意点

今回のヒアリング先においては、大学の福祉系学部や養成校の学生による資格取得等のための実習等を受入れている事業者も見られました。

実習生を受入れることで、早期に将来の福祉人材との接点を持ち、職場での実践を通じてよりリアルに自法人の理念等を伝えることが可能になります。

また、あるヒアリング先によれば、実習生は自身が実習を受けた施設等での就職を志向する傾向があり、

そのため人材確保策の一環として実習受入れを積極的に行っているとの話が聞かれました。

なお、実習の受入れを行う場合には、介護のやりがいや魅力などを実習生に伝えられるような受入れ体制の整備や実習生のフォローを行う人材の選定が重要になります。仮に実習の結果、自法人に対する興味が失われてしまえば意味がありません。実習生を受け入れる場合、**自法人が実習生と介護現場との最初の接点であるとの意識を持ち、丁寧な対応を心がける必要があります。**

ただし、職場や仕事の良い面だけを強調し、大変な点などを隠して採用しても、結局は実習時と入職後の実務とのギャップが大きいと早期離職につながってしまいます。そのため、実習時には、ミスマッチ等を防ぐために経験をしてもらう内容のバランスに配慮する必要があります。

■実習受入れのメリット

- 介護業界で働く可能性の高い人材と早期に接点を持つことができる。
- 自法人の魅力や介護のやりがいを直接、早い段階で伝えることができる。
- 実習生について、自身の実習先へ就職する意向が強い。
- 実践を通じた人材の資質等の見極めが可能。

CASE：実習生の受入れを通じた採用人員の確保（株式会社ケアワーク弥生）

東京都文京区で小規模多機能型居宅介護や訪問介護を営む株式会社ケアワーク弥生では、同社の若手経営者が講師を勤めていた専門学校や区内の大学、イベント等で接点を持った学生などから多数の実習の打診があり、毎月5～6名程度の実習生の受入れを行っている。

同社では、実習生に現場業務を経験してもらうだけでなく、介護職や地域向け、あるいは異業種とのコラボレーションイベントなどに積極的に参加してもらうようにしている。こうした活動への参画を通じ、実習生は介護職が抱える悩みや介護仕事の広がりなどを肌で感じる事が可能となる。また、利用者への対応だけでなく幅広い活動の機会を求め、実習後に同社への就職を希望するケースが多くなっている。

【要約】

- インターンシップや実習は、将来の求職者と早期に接点を持ち、自法人の魅力や介護職のやりがいなどを、現場での実践を通じてより深く伝えられる機会である。
- インターンシップ、実習いずれにおいても、現場での体験内容によっては介護業界全体に対するイメージが悪化する可能性があり、受入れ体制や担当職員の人選等に留意する必要がある。

²¹ 首相官邸「企業がインターンシップ等で取得した学生情報の広報活動・採用選考活動における取扱いの考え方について」(http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kokusentoc_wg/hearing_s/141118siryou03_1.pdf)

Q22.リクルーターによる採用活動は、どのように進めればよいでしょうか？

A22.リクルーターの活動を組織的に支援する体制を整え、学校側とのトラブルが発生しないよう活動を進めましょう。

【キーワード】：リクルーター制、リクルーター人材の選定、職業安定法第四十条

1. リクルーターによる採用活動

リクルーター制とは、非採用部門の若手職員が自身の出身校の学生と面談し、自法人への応募に向けた働きかけを行ったり、場合によっては一次段階での選考を行う制度のことを指します。今回のヒアリング先においては、数は少ないもののリクルーター制を通じた採用活動を実施し、一定数の新卒人材の確保につなげている法人が見られました。

リクルーター制のメリットとデメリットを整理すると、以下のようになると考えられます。

図表 22：リクルーター制のメリット・デメリット

項目	内容
リクルーター制のメリット	<ul style="list-style-type: none">・ 学生に近い立場の若手職員が、個別に自法人の魅力などを伝えることができる。・ 求職者の人間性等をある程度把握したうえで、採用選考を進めることが可能となる。・ 優秀な学生に絞って、効率的な採用を進めることができる。
リクルーター制のデメリット	<ul style="list-style-type: none">・ リクルーターの人選を誤ると質の低い求職者に声を掛けることになる。また、学校等との関係の悪化につながる可能性がある。・ 多数の職員を採用する方法としては不向きである。

(出所) ヒアリング結果より作成

2. リクルーターによる採用活動の手順

リクルーターを活用した採用活動は、「①リクルーターの選定→②リクルーターを対象とした研修→③出身校のゼミ教員やゼミ生へのアプローチ→④リクルーターと学生との面談→⑤選考」という流れで進むケースが一般的と考えられます。

上記の流れを基本とし、④と⑤の間に施設・事業所見学のプロセスを追加したり、⑤の面接回数を減らすなど法人の考え方によって全体の流れをアレンジしていくことが必要になります。

3. リクルーターによる採用活動の留意点

今回のヒアリングでは、リクルーターによる採用活動の効果を高めるために、下表のような取組が見られました。リクルーターの活動は、適切に行わなければ学校側の法人に対する心証を害してしまったり、学生の法人に対する評価を落としてしまう結果につながりかねません。そのため、人選や職員の活動に対する支援は特に重要と考えられます。

なお、労働者の募集を行うものは、その被用者で当該労働者の募集に従事するものに対し、原則報酬を与えることは禁止されています（職業安定法第四十条）。また、法的規制ではありませんが、リクルーターによる採用活動を行う場合であっても、就職・採用選考活動のスケジュールに配慮する必要があります²²。

図表 23：リクルーター制活用時の留意点

留意点	内容
リクルーターの人選	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基本的な社会人としてのマナーを身につけている職員を選定する。 ・ 法人の魅力や介護の仕事のやりがいを理解し、それを他者に自分の言葉で伝えられる人材を選定する。 ・ また、出身校に後輩等が在籍する若手職員をリクルーターとして選定する。
法人内のバックアップ体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学生との面談時の喫茶代や交通費等の活動予算を支給するなど、法人として活動をバックアップする姿勢が必要になる。 ・ 現場のシフトに支障が出ないように、リクルーターの活動は有休取得ではなく、休日勤務で対応し、休日勤務手当を支給する。 ・ 活動開始前に基本的なマナーや大学のゼミ等へのアポイントメントの取り方などについて簡単な研修を行う。

(出所) ヒアリング結果より作成

CASE：リクルーターによる採用活動の実践（株式会社アール・ケア）

岡山県内で通所介護事業所などを展開している株式会社アール・ケアにおいては、新卒職員の採用に向けてリクルーターを活用している。

同社のリクルーターは、毎年、ケアに対する考え方や介護技術が一定水準に達している入職数年目（3年目あたりが多い）の若手職員が数名選定され、自身が卒業した大学等のゼミや専門学校へ訪問する。出身校への訪問は、現場のシフト等に支障を及ぼさないようウィークデイの休日に行い、法人として交通費などの活動経費のほか、休日勤務手当を支給している。

出身校を訪問したリクルーターは、学生等に同社のケアの内容や育成体制、組織風土などを伝えるとともに、学生に対して自身の名刺を配布。名刺を受領した学生が同社に連絡をしてきた場合には、随時、施設見学の受入れを行い、その後、選考プロセスに移行するよう働きかけを実施している。

【要約】

- リクルーター制は、ゼミの後輩などある程度人間性等について把握できている学生に対して直接アプローチし、自法人の魅力や介護のやりがいを伝えられる採用手法である。
- リクルーターの人選に配慮し、その活動を組織的に支援することで優秀な学生の効率的な採用を行うことが可能となる。

²² 首相官邸「就職・採用活動開始時期の変更について」
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/ywforum/zikihenkou_info.html

Q23.地域との関わりを通じて人材を確保する方策とは、どのようなものでしょうか？

A23.地域の社会に入り込み、求職者の情報を収集して採用につなげるほか、地域の法人間で連携して採用活動を行う方法もあります。

【キーワード】：地域との関わり、法人間連携、地域人材の採用

1. 介護事業者と地域社会との関わり

(公財)介護労働安定センターの実施した「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関わり、地域活動の実施状況について質問を実施していますが、その結果を見ると、「職場見学・体験実習、実習の受け入れ」(56.1%)や「ボランティアの受け入れ」(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、回答事業者の過半数が、何らかの地域との関わりを有していることが分かります。

また、今回のヒアリング先においても、自治会等への参画や地域の学校からの職業体験の受け入れなどの地域との関係づくりを行っている法人が多数見られました。

こうした地域との関わりについては、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ります。また、地域に開かれた事業所運営を行うことにより、広く介護の仕事の中身や魅力を知ってもらうことが可能となり、それが介護の仕事を就職先としての選択肢に含める地域人材の拡大につながっていくものと考えられます。

■地域との関係づくりのメリット

- 自法人における地域社会での認知度向上につながる。
- 地域の住民等や近隣の事業者に対して、介護の仕事の魅力や自法人のケアの質の高さなどを伝えることが可能となる。
- 採用活動を行う際の「口コミ」のチャネルとして活用可能。また、ダイレクトに求職者の情報が入ってくることもある

CASE：コミュニティカフェの運営と地域人材の採用（株式会社アクセス）

大田区で通所介護事業所などを運営する株式会社アクセスでは、近隣の高齢者や主婦、子どもが集う拠点となるコミュニティカフェを開設した。同カフェではランチの提供や医療関係者の講演会などを開催し、地域の住民が集うための様々な工夫を行っている。また、同カフェを訪れた住民等とスタッフとの交流も進め、住民等との会話の中から職を探しているとの話が出た場合には、同社への就職等について声掛けを実施。現在までに5名の採用につなげている。

2. 法人が連携した採用への取組

地域社会や住民との関係づくりに加え、一部では介護事業者が集まり、事業者連絡会などを立ち上げて様々な活動を進めている地域も見られます。

例えば、ある地域では近隣の複数の法人が連携して職員向け合同研修等を実施し、人材育成に高い効果を挙げている事例が見られます。また、研修のみならず、複数の法人が合同で就職説明会や採用試験等などの取組を実施しているケースもあります。

こうした法人間連携の活動については、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法人にとって重要な視点と考えられます。

CASE：事業者連絡会による「福祉フェス」を通じた職員の採用（大田区訪問介護事業者連絡会）

大田区の訪問介護事業所約90事業所が参加する訪問介護事業者連絡会では、地域住民に介護知識・技術の普及啓発や介護の仕事の魅力を伝えることを目的に「おおた福祉フェス2014」を開催。同フェスの会場において地域事業者やハローワークと連携して「合同就職フェア」を実施した。

同フェアにおいては、人材確保が区内事業者の共通の課題であったことが取組の背景にあり、連絡会としては新しい試みであったが区内事業者25社が出展し（出展料2.5万円）、開催日当日の面接24名、採用7名という実績を挙げている。

また、開催に向けては、ハローワーク大森によるブース出展やポスター掲示、チラシの配布など告知・PR、同会場専用の求人票発行も可能とするなどの協力があつた。

3. 地域との関係づくりを人材確保につなげるためのポイント

1.に記載したアクセスのように1法人で地域に入り込むにせよ、2.の大田区の連絡会のように複数の法人が連携して活動を進めるにせよ、当該活動を人材確保につなげていくためには、中途半端な参画意識では成果が出ないものと考えられます。単に自治会や連絡会に参加しただけでは、手間やコストが増加するだけに終わってしまいます。

地域との関わりをしっかりと人材確保につなげていくためには、時間をかけて地域社会に入り込んでいくこと、連携活動の中核を自らが担うという意識を持つことが必要になります。ここで取り上げた2つの事例についても、コミュニティカフェの開設や福祉フェスの開催に至るまでに数年単位の活動の蓄積があり、そうした活動を通じて行政や地域社会の信頼を得ていたからこそその成果であると考えられます。

今後、地域と関係をつくり、地域人材の採用を進めて行こうとする法人においては、中長期的な視点に基づく、自法人が活動の中心となるような取組が必要です。

【要約】

- 地域との関係づくりは、短期間で採用に直結するものではないが、介護の仕事を広く理解してもらい介護職に対する「敷居」を低くする取組である。
- 地域の複数の事業者が連携し、採用活動を進めることも考えられる。

Q24.応募者を増やすため、法人説明会をどのように進めればよいのでしょうか？

A 24.施設見学や若手職員との座談会を盛り込むなど、入職した後の仕事のイメージややりがいを描けるような工夫をする必要があります。

【キーワード】：法人（会社）説明会、若手職員座談会、理念伝達、施設見学

1. 最も法人の個性を伝えられる法人説明会

就職情報サイトの閲覧やエントリーシートの提出、ハローワークや大学等で開催される合同就職説明会などの次のステップとなるのが、個別の法人説明会になります。今回のヒアリングによれば、個別の法人説明会の内容が、求職者に事後の選考プロセスに向けて応募をしてもらえるか否かを定める最も重要なポイントであるとの意見も聞かれました。



個別の法人説明会は、法人の経営者や若手職員が理念や職場の魅力を直接伝えられる最初の機会であり、自法人の「土俵」で法人の個性を伝えることのできる数少ない機会です。一定数の人材確保を実現している法人においてはいずれも同説明会が重視されており、法人の業務内容の説明だけすればよいといった姿勢で臨むことは禁物です。

2. 法人説明会のプログラム

今回のヒアリング先で行われていた法人説明会のプログラムを整理すると、法人ごとに差異はありますが、おおむね「オリエンテーション→法人概要説明→入職後の研修やキャリアパスに関する説明→若手職員との座談会や質疑応答→施設見学会」といった内容・流れになります。

説明会1回あたりの参加者は10名～30名程度で、3時間～半日程度の時間をかけて実施している法人が多く見られました。また、上記で示した法人概要説明においては、その冒頭で法人の経営者が直接理念等について話をする時間を設けるケースも多くなっています。

■個別法人説明会の実施概要（例）

- 参加人数は、10～30人/回程度。
- 所要時間は、3時間～半日程度。
- 法人側の出席者については、経営陣、採用担当者、若手職員などが一般的。
- 施設見学や若手職員との座談会などが入職後のイメージを持ってもらうためのポイント。

加えて、説明会自体を選考の場として捉えている法人も見られ、質疑応答などの際の求職者からの質問のレベルなどから有望な人材を見分け、当該人材について優先的に面接の日程を組むなどといった取組も行われています。

なお、ここに示した法人説明会のプログラムについてですが、求職者に自法人の魅力等を効果的に伝えていくために、複数のヒアリング先等で図表24のような点が共通して重視されていました。今後、法人説明会等を実施する際のプログラムの参考としてみてください。

図表 24：法人説明会の効果を高めるポイント

ポイント	内容
経営陣による理念等の伝達	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個別の法人説明会においては、代表者などの経営陣が出席し、法人の理念やケアに対する考え方、今後の経営方針などをしっかりと伝えることが重要である。
施設見学や介護実技体験	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求職者に入職後の仕事や職場環境について具体的なイメージを持ってもらうことを目的として、施設見学や介護実技体験などのための時間を設ける。 ・ また、施設見学等が難しい訪問系事業者においては、ヘルパー等の仕事の様子に関するDVDを視聴する時間などを設ける。
若手職員との意見交換	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新卒者にとって身近な、入職数年目までの若手職員との意見交換会、座談会などを行う。 ・ 参画する若手職員については、現場の仕事に慣れ、法人の魅力等を自分の言葉で話すことができる人材を選ぶ。 ・ また、非福祉系学部出身や高卒人材、異業種からの転職者など求職者側の属性に合せ人材を選定する。

(出所) ヒアリング結果より作成

CASE：応募につなげる会社説明会のプログラム（株式会社創心會）

岡山県を中心に介護事業を展開する株式会社創心會では、合同説明会や学校訪問、ホームページ等を通じて同社に関心を抱いた求職者を対象に、20人前後の規模の参加者による会社説明会を実施している。

同社においては、会社説明会を自社の介護に対する考え方や理念を伝える場として重視しており、幹部職員による同社の理念やケアに対する考え方の伝達、リハビリ等の実技体験、施設見学、若手職員との懇談会などのプログラムで実施し、その内容は求職者の反応等を見ながら毎年、修正を加えている（例えば、施設見学等については近年追加したプログラムである）。

こうした会社説明会を通じて、同社においては参加した求職者のほとんどを、その後の選考プロセスへの応募につなげることに成功している。

【要約】

- 個別法人説明会は、法人が求職者に対して自身の「土俵」で理念や事業方針を直接伝えることができる最初で（もしかすると）最後のチャンスである。
- 説明会のプログラムを工夫し、求職者に入職後の働き方や自身の成長に関する具体的なイメージを持ってもらうことが重要である。

Q25.採用面接時にどのような点に留意すべきでしょうか？

A 25.辞めない人材を確保するため面接者の人選に留意し、面接時のチェック項目などを設けることが重要です。

【キーワード】：理念に合致した人材の見極め、採用チェックリスト、全員採用

1. 面接は「辞めない人材」の採用に向けた最大のポイント

求職者からの応募があった場合、書類選考や筆記試験等を課す法人もあると考えられますが、多くのケースでは一次面接が選考プロセスの第一段階になるのではないのでしょうか。この選考については、「辞めない人材」を確保するための極めて重要なポイントであり、ここで人選を誤ると早期退職などが発生してしまいます。

今回のヒアリング先では、「辞めない人材」を確保するために、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、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ました。

こうした点を重視した採用を進めることにより、各法人においては職員の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、先回りして対応しているものと考えられます。

図表 25：理念と合致した人材を採用するための面接時の工夫（例）

工夫	内容
法人本部職員の参画	・ 目の前のマンパワーの確保に追われている現場の職員が、採用する人材を条件面（夜勤可能、有資格など）だけで決めてしまわないよう、面接時に法人本部の職員が同席する。
選考時チェック項目の整備	・ 自法人の文化や求職者の価値観等が合致するか否か確認をするために、面接時に尋ねる質問項目や面接時にチェックするポイント（身だしなみや挨拶など）を整理したチェックリストを作成する。 ・ また、応募時の電話連絡時の様子も選考材料とするため、電話対応をした職員の意見も評価に取り入れる。
時間をかけた選考の実施	・ 他の法人等の採用が進む中であえて選考プロセスに時間をかけることにより、「どうしても自法人で働きたい」という強い意欲を持った人材をふるいにかける。

（出所）ヒアリング結果より作成

2. 面接段階で確認する項目

面接時には、法人として重視しているポイントについて聞き漏らしやチェック漏れが発生しないよう、あらかじめ確認すべき項目のリスト等を作成しておくといわれます。また、そうすることで面接担当者による評価結果のばらつきもある程度は防ぐことが可能になります。

以下の「TOPICS」は、複数の介護事業者で実際に使用されているチェック項目を要約し、リストを作成したものです。こうしたリストをベースに、自法人が採用時に重視するポイントを組み合わせ、自法人独自のチェックリストを作成し、活用してみてもいいでしょうか。

TOPICS：採用面接チェックリスト（「介護事業所の採用・定着に向けたポイント」より引用）

《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 健康面に問題はなにか？（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？

3. 応募者「全員採用」の考え方

ここまで述べてきた面接や選考の考え方については、応募者の中から採用する人材を「選べる」ということが前提となっています。その一方、調査を行う中では、職種等によっては人材を募集しても応募が全くないとの意見も聞かれました。このような状況下で数少ない応募者を安易に不採用としてしまうことは、非常にリスクが高いと考えられます。

人材確保を行う法人においては、**選考の基準を緩やかに設定し、応募のあった人材は基本的に「全員採用」して内部で育成するという姿勢がある程度は必要**になるのではないのでしょうか。

【要約】

- 自法人の理念に合致した「辞めない人材」を確保するために、面接官や面接項目に工夫をする。
- 人材確保が困難な現状において、面接等で採否を決めず、応募のあった人材は全て一度受入れ、トライアル就労や内部での育成を通じて人材の見極めを行う視点も必要である。

Q26.入職後のミスマッチを防ぐために、どのような取組が有効でしょうか？

A 26.面接段階での施設見学会の実施、内定後の研修等を通じ、事前に職場の雰囲気や職員の様子を伝えておくことが重要です。

【キーワード】：早期離職、ミスマッチ、リアリティショック、現場見学会・職場実習

1. 介護現場の「早期離職」問題

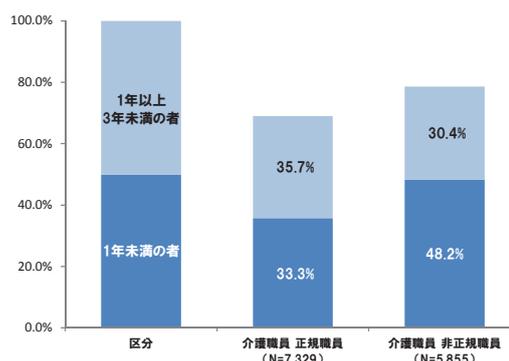
(公財)介護労働安定センターの「平成25年度介護労働実態調査」から過去1年間に離職した介護人材(介護職員のみ)の就業期間別の内訳を見ると、正規職員の約3割が入職から1年以内で離職しており、また、約4割が入職から1年以上3年未満の時期に離職していることが分かります。早期離職者が増加すると、離職した人材の採用や育成にかけたコストが無駄になるばかりか、法人は常に採用活動を強いられることになり事業運営の生産性が低下してしまいます。

こうした早期離職の背景には様々な要因があると考えられますが、1つには入職前後で発生する「ミスマッチ²³」や「リアリティショック²⁴」が原因となっているケースも少なくないのではないのでしょうか。仮に、**選考プロセスの途中や内定から入職までの段階で求職者の持つ仕事のイメージと、法人側が求める業務内容とのギャップを縮めることができれば、早期離職者を一定数抑制できるのではないかと考えられます。**

2. ミスマッチの防止に向けた施設での取組

入職後のミスマッチ防止に向けて、今回のヒアリング先ではQ24の(株)創心會の事例のように、法人説明会等において求職者により身近な現場で働く若手職員などが仕事の内容ややりが

図表 26：離職者の勤続年数内訳(単一回答)



(出所) (公財) 介護労働安定センター
「平成 25 年度 介護労働実態調査」

²³ ミスマッチとは、法人が求める労働者の属性や働き方と求職者が職場に求めている仕事の内容等が異なることを指す。

²⁴ 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に衝撃を受け、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。

いについて具体的に説明を行う取組が見られます。また、特別養護老人ホームや通所介護などの施設を有する法人においては、選考段階で求職者に施設見学や数日間の職場実習等を課し、入職後に自身が働く職場に対する理解の向上を図る取組が行われていました。

加えて、新規学卒者などに対してインターンシップや実習受入れなどの形で中長期的な職場体験の機会を提供し、より深く法人や介護に関する理解を促す試みも見られます。

3. ミスマッチの防止に向けた訪問系事業者での取組

一方、訪問介護などのサービスを手がける事業所においては、ケアの現場が要介護者の自宅であるため、実習や見学等を行うことが難しい状況にあります。そこで訪問系事業者では、入職後の業務内容を詳細に図示したパンフレット（右参照）を求職者に配布し、それをもとに仕事の中身を説明したり、また、ヘルパー等の仕事の様子を収めたDVDを作成し、説明会等の席上で視聴してもらうといった取組が行われていました。

加えて、求職者が学生の場合には、次ページで説明する内定者フォローの中で初任者研修や職場でのアルバイトに参加してもらい、その中で現状を理解してもらう工夫も行われています（こうした入職前のアルバイト等については、施設系事業者でも同様の取組が見られます）。



（出所）（株）やさしい手資料

CASE：選考段階における職場実習の実施（社会福祉法人新生会）

岐阜県池田町で特別養護老人ホーム等を展開する社会福祉法人新生会では、正規、非正規を問わず、新規に人材を採用する際には、求職者の希望による職場体験（2日間）が可能となっている。

2日間の職場体験を通じ、福祉という言葉から連想する介護現場と異なり、現実には人を支えることを、身をもって体験し、自身の適性を判断する。一方、受け入れる側は、ともに働く仲間としてその求職者に仕事を任せられるかどうかという点を判断する。双方ともに事業所で働くことに合意が得られれば、レポートを提出してもらい合否を決定する。こうした選考を行うことでミスマッチが防止され、離職率も低くなり、法人の育成研修と求職者の就職活動に要する時間と費用の無駄が生じないように配慮している。

また、同法人では、訪問介護サービスを提供するグループ企業である株式会社新生メディカルにおいてもヘルパーを採用する際に同種の職場実習を実施しており、既存のヘルパーとの利用者宅への同行訪問やカンファレンスへの参加を通じて、入職後の仕事のイメージを求職者が具体的に持てるようにしている。

【要約】

- 職員の早期離職を防ぐため、選考プロセスに短期間の実習や施設見学などを盛り込み、求職者自身に働く現場に対する理解を深めてもらうことが必要である。
- 実習等の後に協議を行い、求人者・求職者双方が納得した上で事後の選考プロセスを進めることが、ミスマッチの発生を極力抑えることにつながる。

Q27.新卒者の内定辞退を防ぎ、入職につなげるためにどのような点に留意すべきでしょうか？

A27.選考プロセスにおいて多段階選考などを進めるほか、内定者フォローを行うことが考えられます。

【キーワード】：多段階選考、内定辞退の防止、内定者フォロー

1. 採用選考の方法

新規学卒者の内定辞退を防ぐためには、まず、採用選考の方法について配慮する必要があります。

採用選考は、筆記試験や複数回の面接を経て採用を決定する多段階選考を行う場合と、1回の面接等で選考結果を決定する場合の2つのパターンがあります。

新規学卒者を対象とする採用選考においては、多段階選考を実施する法人が多く見られました。これは一義的には、新卒採用が今後のポテンシャルを重視して行うケースが中心であり、より多くの視点から選考を行い、資質の見極めやミスマッチ防止を図るためと考えられます。

また、新卒者の場合、「自分は様々な選考を通過して、内定を獲得した」という意識を持ってもらうことが、今後の自信にもつながり、内定辞退の防止にもつながるといった利点もあります。今回実施したヒアリングにおいては、「簡単に出した内定は、簡単に辞退される」との意見も聞かれました。

■採用選考方法の考え方

- 筆記試験や複数回の面接、グループ討議などを実施する①多段階選考と、1回の面接等で②結果を即時に決定する選考の大きく2つ。
- ①は多角的な視点から求職者の適性等を見極めることが可能であり、また、様々な職員の評価を経て選ばれたという意識から軽々な内定辞退を防ぐことにつながる。

2. 内定から入職までのフォロー

近年は介護事業者の採用期間が長期化する傾向があり、学生の中には比較的早い段階で内定を得ても、就職活動を継続するケースもあると考えられます。そのため、選考の結果、採用者を決定し、内定通知を出したとしても、多くの事業者において内定を辞退する学生が一定数発生するものと見込まれます。また、こうした内定辞退については、内定から入職までの期間

■内定者フォローの目的

- 先輩職員や経営者と内定者の交流と職場の人間関係の理解
- 内定者間の交流と同期意識の醸成
- 事前学習による法人や業務理解の促進
- 入職前の介護資格の取得
- 法人に対する愛着や仲間意識の醸成を通じた内定辞退の防止

が長い新規学卒者に特に見られる問題であり、そのリスクは事業者と内定者との接点が希薄な場合、より一層高まるものと推察されます。

仮に内定を辞退されると、採用活動に要したコストや時間が無駄になってしまいます。そこで、**内定者と法人経営者や先輩職員、あるいは内定者同士のつながりを深め、内定辞退を防ぐための方策として、多くの法人では定期、随時の内定者へのフォローが行われています。**内定者フォローの内容については様々なものがありますが、ヒアリング先においては、懇親会や通信教育等の実施、介護現場でのアルバイトなど図表27に記載したような取組が行われていました。

図表 27：内定者フォローの取組（例）

取組	内容
法人職員や内定者間の交流機会の開催	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法人の経営者や先輩職員と内定者の懇親会を開催し、入職後にともに働く職員と人間関係を構築する。 ・ 内定者間で交流する機会を設け、同期意識を醸成する。
職場理解や資格取得のためのセミナーや通信教育の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ eラーニングなどを含む通信教材を活用し、介護の仕事や社会人としてのマナー等について基礎的な知識を学ぶ。 ・ また、内定者専用の初任者研修講座などを設け、希望者の資格取得を支援する。
介護現場でのアルバイト	<ul style="list-style-type: none"> ・ アルバイトとして雇用し、入職後の仕事に対するイメージ形成を促す。 ・ また、将来の介護福祉士やケアマネジャーの受験資格となる経験年数の確保を図る。
チームビルディングのためのイベント開催	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内定者を数人のグループに分けて野外キャンプ等を実施し、チームで働く意識の醸成を図る。

（出所）ヒアリング結果より作成

CASE：内定者フォローに向けた職員等との交流会の開催（株式会社アクタガワ）

静岡県内で介護事業を行っている株式会社アクタガワでは、新卒の内定者のフォローとして、内定者同士の懇親会（月1回程度開催）や経営者・現場職員を交えた交流会を実施している。

こうした取組は、同期入社の職員同士の仲間意識を向上させることや、現場職員との親睦を深めることにより職場の雰囲気を知ってもらい内定者の自社に対する愛着を高めることを狙いとしている。懇親会等は一回あたり数万円程度の費用をかけており、頻繁に実施していることから相応の費用はかかっているものの、上記のようなフォローの取組を実施してから内定の辞退率が低下（約4割から約3割へ低下）している。そのため、同社においては、辞退者分を追加的に採用するコスト等を考えれば、費用対効果の大きい成果が得られていると認識している。

【要約】

- 選考方法には多段階選考と選考結果を即時に決定するやり方がある。
- 新規学卒者の採用においては、一般的に多段階での選考が行われている。複数の職員の評価を経て採用されることにより、学生の自信を高め、内定辞退の防止にもつながることが期待される。
- また、内定辞退を防止するためには、職員や内定者同士の交流、事前研修など内定者フォローを行い、仲間意識や法人に対する愛着を高め、入職後の不安軽減を図ることが重要である。

第4章.人材確保に向けた5つの基本的な心構え

ここではヒアリング結果等を踏まえ、採用活動を行う上で法人が持つべき5つの基本的な心構えを整理し、本書のまとめとする。

1. 明確な法人理念と人材像が採用活動の基盤

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

2. 採用に対しては「総力戦」で臨む

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

3. 「採用」と「定着・育成」は表裏一体

- ・ 採用時に求職者へアピールできるポイントは、育成体制や組織風土、ケアの質などが主である。
- ・ 育成や風土などは、既存職員の定着策としても重要であり、採用と定着・育成は表裏一体と言える。
- ・ 仮に定着・育成に向けた施策が行われていなければ、採用時にアピールできるポイントの多くが失われてしまう。

4. 採用対象や採用手法の変化への対応

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

5. 地域との関係づくりを通じた人材の確保

- ・ 中小規模の事業者が採用する人材の大半は、法人の事業展開エリア内に住まう地域人材である。
- ・ こうした地域の人材を採用するためには、普段から地域に開かれた事業を行い、介護の仕事や法人の取組を地域住民に伝えていくことが重要である。

第5章.採用を行う上での参考情報

以下、本書の巻末資料として、本文中に掲載した人材確保に有用と考えられるホームページや統計データのURLを掲載する。

◆社会保障審議会福祉部会 福祉人材確保専門委員会 資料

<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/shingi-hosho.html?tid=224742>

◆ハローワーク関連の情報

◎ハローワークインターネットサービス トップページ

<https://www.hellowork.go.jp/>

◎ハローワークインターネットサービス『求人申込書の書き方』

https://www.hellowork.go.jp/dbps_data/material/localhost/doc/ex_kyuuuin01.pdf

◎厚生労働省『福祉・介護分野の求人票作成のコツ』（平成24年3月発行）

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/iryuu/quality/dl/tsuuchi-03-2.pdf

◆その他の公的な求人情報サイト

◎介護労働安定センター「ケアワークナビ」：<http://care-net.biz/work/>

◎福祉人材センター「福祉のお仕事」：<http://www.fukushi-work.jp/>

◆雇用関係の助成金に関する情報：厚生労働省「雇用関係助成金のご案内 ～雇用の安定のために～【詳細版】」

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/koyouantei.html>

◆新規学卒者の採用に関する情報

◎（一社）日本経済団体連合会「採用選考に関する倫理憲章」

<https://www.keidanren.or.jp/policy/2011/015.html>

◎（一社）日本経済団体連合会「採用選考に関する指針」

<https://www.keidanren.or.jp/policy/2013/081.html>

◎就職問題懇談会「大学、短期大学及び高等専門学校卒業・修了予定者に係る就職について（申合せ）」

http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/25/09/1340139.htm

◎首相官邸「就職・採用活動開始時期の変更について」

http://www.kantei.go.jp/jp/singi/ywforum/zikihenkou_info.html

◆求人・求職関連の統計データ

◎一般職業紹介状況（職業安定業務統計）：<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/114-1.html>

◎労働力調査：<http://www.stat.go.jp/data/roudou/>

◆介護人材確保に関する当センターの報告書

◎職場改善好事例集：<http://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/index.html>

◎「介護労働実態調査」（各年分）：<http://www.kaigo-center.or.jp/report/>

【謝辞】

本書の作成にあたり、以下の法人の事例、資料を掲載させていただきました。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
社会福祉法人あいの土山福祉会
株式会社アクセス
株式会社アクタガワ
社会福祉法人一廣会
大田区訪問介護事業者連絡会
株式会社カラーズ
株式会社ケアワーク弥生
特定非営利活動法人校舎のない学校
社会福祉法人新生会
株式会社創心會
社会福祉法人二津屋福祉会
株式会社やさしい手
社会福祉法人若竹大寿会
株式会社若武者ケア

また、上記以外にも本調査・研究事業において多数の法人・団体の皆様方にヒアリングにご協力をいただきました。厚く御礼を申し上げます。

【調査業務委託】

株式会社浜銀総合研究所

平成26年度介護労働実態調査（特別調査）
「介護事業所における人材確保に関する実態調査・研究」

介護人材の採用 “27のQ&A”

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