

資 料 提 供
平成26年9月29日

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

— 平成25年度 介護労働実態調査結果(特別調査)について —
～ 新たな知見 人材の採用、定着に関するポイントを整理しました ～

2000年の介護保険制度の施行以降、高齢化の進行に伴い介護サービスに対する需要が急激に増加する中、介護人材の確保は喫緊の課題となっております。

このような状況の中で、介護労働者の採用と定着を円滑に進めている事業所に対し、ヒアリング調査を実施したところ、採用と定着に関する先進的な取組を行っていることが把握できました。例えば「利用者との外出の様子や認知症の周辺症状の緩和に取り組んだ事例などを2日に1回の割合で更新することにより、質の高い介護をインターネット上で情報発信をしている」や「近隣の法人と連携し、他の法人施設での交換研修派遣を実施することにより、研修内容の充実を図り、専門職としての能力開発の機会を提供している」等です。

今回、これらヒアリング結果につき「介護事業所における採用・定着に関する実態調査・研究」として報告するとともに、ヒアリング結果から得られた知見を「採用に向けた7つのポイント」、「定着に向けた8つのポイント」として整理しました。

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が運営上の課題となっている中、本研究成果が雇用管理、とりわけ人材の採用と定着で悩む事業者へ資するものとなることを期待します。

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

《調査・研究の目的》

- ① 全国の介護事業所において実施されている職員の採用・定着管理に関する現状と課題の把握
- ② 各事業所において行われている先進的・特徴的な取組事例の収集

《調査の概要》

ヒアリング調査の概要は以下のとおりである。(詳細は結果概要 P.4 参照。)

項目	内容
調査対象および実施件数	<ul style="list-style-type: none">● サービス区分及び地域区分のバランスに配慮し、20 件のヒアリングを実施● 主に労働者数 100 名以下の事業所
調査時期	<ul style="list-style-type: none">● 2013 年 9 月～2014 年 1 月
調査方法	<ul style="list-style-type: none">● ヒアリング調査
ヒアリング対象者	<ul style="list-style-type: none">● 人材の採用・定着に向けて優れた取組を実践している事業所の管理者、法人の人事管理責任者等
調査項目の視点	<ul style="list-style-type: none">● 事業所における人員計画と採用戦略、人材の採用に向けた特徴的な取組等● 事業所における人材の定着策、人材の定着に向けた特徴的な取組等

《調査結果の概要》

「採用面」では、人材確保の大前提は質の高い介護の提供にあり、それを意識した採用への取組が好事例へとつながっている。また、定着を見据えた採用を意識することが重要である。

具体的には以下のような取組が見られた。

- ① 事業計画や要員計画を勘案した採用を実施すること
- ② 新規学卒者や福祉系学部卒業生等にこだわらず、中途採用者や非福祉系学部出身者等も積極的に採用すること
- ③ 学校訪問やハローワークの活用等を通じた新規学卒者、中途採用者双方への採用チャネルを拡大すること
- ④ 面接を通じて自法人の理念と合致した人材を見極めること
- ⑤ 入職前見学や実習、インターンなどを行うこと、等である。

「定着面」では、「非正規職員から正規職員への転換の機会の存在」「円滑なコミュニケーション」「充実した能力開発」という取組が定着には重要となっている。また、「やる気や意欲を高めるための取組」「処遇・雇用環境の改善」の双方に対応した取組や、職員の声を何らかの形で汲み上げる取組も重要であることがわかった。

具体的には以下のような取組が見られた。

- ① 「初期定着に向けて新入職員にチューターをつける」「同期入職者のつながりを重視する」等新入者の孤立を防ぐ体制をつくること
- ② 自法人の委員会への参加等を通じて参画意識を醸成すること
- ③ 研修会を開催する等 OJT 以外に職員が成長できる機会を設けキャリア開発を推進すること
- ④ 同僚への感謝を伝えるカードを用いる等職員間のコミュニケーションの円滑化を図ることや経

- 営者から職員へのメッセージカードを送る等経営者自身のコミュニケーションを重視すること
- ⑤ミドルマネージャーの指導力不足等が職員の離職を一因になっていることからミドルマネージャーを育成すること
 - ⑥賃金改善や資格に対する手当、管理職後の役職手当の支給等処遇を改善すること
 - ⑦ワークライフバランスに配慮すること
 - ⑧心身面での負担を軽減すること、等である。

《ヒアリング結果より整理した採用、定着についてのポイント》

本調査研究では、ヒアリング結果を整理するとともに、結果の分析を通じ、介護人材の「採用に向けた7つのポイント」と「定着に向けた8つのポイント」を、主に介護施設における採用・定着面で先進的な取組事例を紹介しながら取りまとめた。

採用に向けた7つのポイント	定着に向けた8つのポイント
<ul style="list-style-type: none"> ①法人理念 ②人材に対する考え方 ③地域連携 ④事業戦略 ⑤要員計画 ⑥採用チャネル ⑦選考プロセス 	<ul style="list-style-type: none"> ①定着の前提 ②初期定着 ③キャリア・能力開発 ④組織風土の改善(組織開発) ⑤法人・組織への帰属意識 ⑥評価と処遇 ⑦ワークライフバランス ⑧トップおよびミドルマネジメントの役割

《活用方法》

『介護事業所の採用・定着に向けたポイント』については、掲載事例の内容を踏まえ、自法人なりの採用・定着策を検討する上でのヒント集として活用されることを期待する。

— 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」調査結果について
(概要)

■ 調査の背景と目的

2000年の介護保険制度の施行以降、高齢化の進行に伴い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る。

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る。

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し、人材の確保において成果を上げている介護事業所を対象にヒアリング調査を行い、優れた取組に関する情報を収集・分析し、その成果を結果報告書および『介護事業所の採用・定着に向けたポイント』の形で取りまとめた。

■ 調査実施概要

(1) 調査概要

項目	内容
調査対象および実施件数	<ul style="list-style-type: none"> ● サービス区分（「施設系（入所型）」「施設系（通所型）」「居住系」）および地域区分（「政令市・東京 23 区」「政令市・東京 23 区以外の市区」「町・村・その他」）のバランスに配慮し、20 件のヒアリングを実施。 ● ただし、地域区分については、介護人材不足が地方部と比較して顕著な都市部に重点化した。
調査時期（実査時期）	<ul style="list-style-type: none"> ● 2013 年 9 月下旬～2014 年 1 月下旬。
調査方法	<ul style="list-style-type: none"> ● 直接訪問により、半構造化面接(*)の形式で聞き取り調査を実施（1 回の調査所要時間：1～1.5 時間）
ヒアリング対象者	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材の採用・定着に向けて優れた取組を実践していると考えられる事業所の管理者、法人の人事管理責任者・担当者を対象に実施

(*)質問者側が事前にいくつかのヒアリング項目を用意し、当該項目に沿って聞き取りを行うが、調査対象者の反応や回答内容に応じて、質問の内容や順番等を変化させるヒアリングの手法を指す。

(2) ヒアリング項目

- 法人・事業所の事業概要について（売上・職員規模、業歴、主要提供サービスなど）
- 法人・事業所における人員計画と採用戦略について
- 人材の採用に向けた特徴的な取組（特に力を入れている取組）
- 人材の定着策について
- 人材の定着に向けた特徴的な取組（特に力を入れている取組）
- 人材の採用・定着を進める上での課題

■調査結果概要

事業所へのヒアリングを通じて「採用面」につき、総じて次のような知見が得られた。すなわち、人材確保の大前提は質の高い介護の提供にあり、それを意識した採用への取組が好事例へとつながるということである。また、定着を見据えた採用を意識することが重要ということである。

具体的には以下のような取組が見られた。

- ①事業計画や要員計画を勘案した採用を実施すること
- ②新規学卒者や福祉系学部卒業生等にこだわらず、中途採用者や非福祉系学部出身者等も積極的に採用すること
- ③学校訪問やハローワークの活用等を通じた新規学卒者、中途採用者双方への採用チャネルを拡大すること
- ④面接を通じて自法人の理念と合致した人材を見極めること
- ⑤入職前見学や実習、インターンなどを行うこと、等である。

さらに特徴的な取組として、

- (1)自法人 PR のため、近隣大学へ自法人職員を派遣する等教育現場と関係を構築すること、
- (2)リクレーターを利用して採用活動を行うこと
- (3)ユニバーサル就労の視点を持つことや非正規職員、J ターン・I ターン者を積極的に活用すること
- (4)介護職への心理的ハードルを下げるため、「介護補助職員」といった名称で募集を行うこと
- (5)地域と連携し採用を円滑に行うこと、等が見られた。

「定着面」につき、総じて次のような知見が得られた。すなわち、「非正規職員から正規職員への転換の機会の存在」「円滑なコミュニケーション」「充実した能力開発」という取組が定着には重要であるということである。また、「やる気や意欲を高めるための取組」「処遇・雇用環境の改善」の双方に対応した取組や、職員の声を何らかの形で汲み上げる取組も重要であることがわかった。

具体的には以下のような取組が見られた。

- ①「初期定着に向けて新入職員にチューターをつける」「同期入職者のつながりを重視する」等新入者の孤立を防ぐ体制をつくること
- ②自法人の委員会への参加等を通じて参画意識を醸成すること
- ③研修会を開催する等 OJT 以外に職員が成長できる機会を設けキャリア開発を推進すること
- ④同僚への感謝を伝えるカードを用いる等職員間のコミュニケーションの円滑化を図ることや経営者から職員へのメッセージカードを送る等経営者自身のコミュニケーションを重視すること
- ⑤ミドルマネージャーの指導力不足等が職員の離職を一因になっていることからミドルマネージャーを育成すること
- ⑥賃金改善や資格に対する手当、管理職後の役職手当の支給等処遇を改善すること
- ⑦ワークライフバランスに配慮すること
- ⑧心身面での負担を軽減すること、等である。

さらに特徴的な取組として、地域法人との共同研修等が見られた。

■ヒアリング結果より整理した採用、定着についてのポイント

【エッセンス】

採用に向けた7つのポイント	定着に向けた8つのポイント
<p>①法人理念 「質の高い介護」を法人の理念として掲げ実践し、その内容を対外的にアピールする</p> <p>②人材に対する考え方 自法人での育成も視野に、「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</p> <p>③地域連携 他の事業所との連携等地域ネットワークを広げ人材確保に取り組むとともに、介護業界のイメージ改善に向けた取組を進める</p> <p>④事業戦略 事業戦略の内容に応じてコア業務に必要な人材像を明確化し、採用ターゲットの選定を行う</p> <p>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</p> <p>⑥採用チャネル 採用ターゲットの属性等に応じ、情報提供の方法や内容を柔軟化させる</p> <p>⑦選考プロセス 入職後のミスマッチ防止等辞めない人材の確保という観点から、入職後の定着を見越した選考を行う</p>	<p>①定着の前提 定着に向けて「やる気・意欲の向上」のみならず、「処遇・雇用環境の改善」にも対応した複合的な取組を進める</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>④組織風土の改善(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</p> <p>⑤法人・組織への帰属意識 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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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ージャーの役割を再認識する</p>

【解説】

(1) 介護人材の「採用」に向けた7つのポイント

事業者へのヒアリングを通じ、採用ターゲットの拡大、業務分析と必要な人員数の明確化、ターゲットに応じたきめの細かい情報提供などの効果的な採用を行うためのポイントを抽出・整理した。

また、入職後のリアリティショックや早期離職を防ぐため、面接を通じた理念と合致した人材

の見極めやインターンなどを通じ、「辞めない人材」を確保する視点も必要であることを示した。

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

介護職の「利用者に寄り添った介護」を志向する意識は高いので、それに応える形で「質の高い介護」を掲げ実践し、そうした自法人の実践内容についてソーシャルメディア等を活用して対外的にアピールすることが人材確保の第一歩である。

【ソーシャルメディアを活用した質の高い介護の発信】

A 事業所

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、日々実践している介護の内容、たとえば、利用者との外出などアクティビティの様子、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を、ブログで発信し2日に1回の割合で更新している。

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

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、人材の確保が難化する傾向がある。人材確保における競争を避けるため、未経験者や無資格者、非福祉系学部の出身者などを採用対象とし、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である。

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

地域活動は、採用面で有益な情報を獲得できる機会である。町内会や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ことが重要である。

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、中小法人では難しい大規模な福祉就職説明会を行うなど、地域ぐるみで人材確保に向けた取組を進める。併せて、地域内の事業者の連携により介護に対するイメージの改善に向けた取組を進め、潜在的な介護求職者、休眠資格者の掘り起こしを行うことも重要である。

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

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を選定することで、人材の「量」は確保できているものの、「質」は確保できていないという状況を回避する必要がある。

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

上記④とも関連するが、「どのような人材を、どのくらい確保するか」という点を明確にするこ

とが、採用で後手に回らないためには重要である。業務の現状分析を通じて介護職の中でもコア人材が担うべき業務、介護職が担うべき業務、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量と質を把握することが求められる。

また、専門職でなくても対応可能な非コア業務については、「介護補助職」や「夜勤専従職」といった業務範囲等を限定した採用を行うことも検討の余地がある。

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

採用ターゲットの属性（職業、年齢など）によって求人情報の入手方法や訴求するメッセージが異なると考えられる。そのため、発信する情報の内容や情報発信の方法などをターゲットに合わせて柔軟に変化させていく必要がある。

また、求職者からのエントリーを待つ「受け身」の姿勢から、大学のゼミなど教育の現場へ参画し、学生に自法人を印象付ける「積極的な」姿勢への転換が人材確保につながる可能性がある。

⑦【選考プロセス】：入職後の定着を見越した選考を行う

人材の定着や採用コスト等の観点から、「辞めない人材」を確保することが重要である。求職者と自法人の理念との適合度合いを選考プロセス（説明会～入職前）の中で複数の視点・手法により見極めを行うことが重要である。

また、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、選考プロセスにおいて現場を知る機会（職場体験など）を設けることも検討の余地がある。

（２）介護人材の「定着」に向けた８つのポイント

初期定着に向けて新人の孤立を防ぐ体制づくりの重要性やキャリア開発、評価と処遇、マネージャーの役割など人材の定着を図る上で重視すべき８つのポイントを整理した。

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

今回ヒアリングを実施した好事例においては、「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行われていた。

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

少なくない割合の介護職員が入職後１年以内に離職している現状を見ると、初期定着は人材の定着に関し最大の課題であるといえる。

チューター制度や定期的に新規入職者の意見や不安を聞く機会を設け、悩みを早期に把握し、職場の中で新人が孤立しない状況を作ることが重要である。

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

(組織ではなく)職務に対する忠誠心が高く、自身の成長を求める傾向が強い介護業界においては、キャリアパスの明示や実効性の高い能力開発の機会の提供が重要な定着策となる。そのため、階層に応じたきめ細かい研修を実施する必要がある。

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ことも検討の余地がある。

【地域法人間連携による研修会や交換研修派遣の実施】

B 法人

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できるよう、近隣の2法人合同で研修会を開催している。

また、職員が希望する他法人の施設に出向き、他法人施設で研修を受ける、複数法人間での「交換研修派遣」を実施している。

これらを通じて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。

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

離職理由の上位に挙げられるのが「人間関係の悪化」であり、職場の雰囲気や人間関係を良好に保つことが定着のポイントとなる。事業所内でのコミュニケーション機会の確保やチームビルディング等の研修を通じ、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ことが重要である。

また、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方法もある。

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

介護業界においては、職務への忠誠心（ロイヤリティ）と比較して組織・法人への忠誠心は相対的に低い。しかしながら、組織・法人への忠誠心が高くなれば定着意欲が高まることは他の業界と同様である。

帰属意識を高めるべく、理念作成プロセスへの参加、委員会組織の運営、改善提案制度などを通じ、事業所運営に職員が参画する機会を設け、職員のやりがいと組織への愛着を高めることが必要である。

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

介護労働実態調査結果でも示唆されているように、賃金条件の改善は定着には欠かせない要素である。事業者は賃金の原資を確保すべくサービスの効率化等を通じて経営の安定化を図るとともに、職員の成果を適正に評価し、処遇に反映すべきである。

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

介護業界では「有給休暇が取りづらい」「精神的な負担が大きい」といった意見が聞かれ、全体的にワークライフバランスへの取組は不十分である。特に女性が多い介護事業所においては、残業時間の削減や各種休暇制度、短時間正規職員制度などの仕事と家庭の両立を可能とする取組みが重要と考えられる。

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ージャーの役割を再認識する

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、トップマネジメントから法人理念と「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が重要である。

また、事業所の規模が大きくなると現場職員と経営層の距離が離れ、両者の意識が乖離してしまう可能性がある。「法人理念に対する不満」による離職を防ぐため、現場と経営者の橋渡し役としてのミドルマネージャーの役割が重要になる。

■ 本調査・研究をご覧いただく際の留意点

(1) 本調査・研究の成果物について

本調査・研究の成果物には、本調査・研究の背景や目的、ヒアリング調査の結果などを取りまとめた「結果報告書」のほか、ヒアリング調査等を通じて得られた採用・定着に向けた先進的な取組事例をまとめた『介護事業所の採用・定着に向けたポイント』があります。

結果報告書	『介護事業所の採用・定着 に向けたポイント』
<ul style="list-style-type: none">○本調査・研究の背景と目的○本調査・研究の実施概要○ヒアリング調査結果のまとめ○本調査・研究の総括	<ul style="list-style-type: none">○ヒアリングを通じて得られた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編集

(2) ヒアリング結果に記載されている職員数の考え方について

※ 職種や役職に関係なく、各法人が実施する介護保険の指定サービス事業に従事する者の在籍者総数（常勤労働者換算ではありません）を職員数としました。

※ 正規・非正規職員とは

- ・ 正規職員（雇用している労働者で労働時間に関係なく雇用期間の定めのない者）
- ・ 非正規職員（正規職員以外の労働者（契約・嘱託・パート等））

をそれぞれ指します。

■ 調査・研究の実施体制

本調査・研究では、ヒアリング調査項目の設定や調査結果の分析、報告書の構成・内容等について、専門家等による調査検討委員会を設置し検討を行った。

また、諮問委員会を設置し調査内容等について専門的立場からの意見を受けた。

【調査検討委員会メンバー】

座長	佐藤博樹	東京大学大学院情報学環 教授 社会科学研究所（兼務）
	田中雅子	公益社団法人 日本介護福祉士会 名誉会長
	堀田聰子	独立行政法人 労働政策研究・研修機構 人材育成部門 研究員
	久志 実	公益財団法人 介護労働安定センター 理事長

【諮問委員会メンバー】

松下洋三	一般社団法人	全国介護事業者協議会 理事
松本 敦	公益社団法人	全国老人福祉施設協議会 副会長
三根浩一郎	公益社団法人	全国老人保健施設協会 副会長
葛西 裕之	一般社団法人	全国特定施設事業者協議会 理事
香取 幹	一般社団法人	日本在宅介護協会 常任理事 労務委員会 委員

《（公益財団法人）介護労働安定センターの概要》

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

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