

介護職場における人材確保

—現場に求められること

医療の進歩、栄養事情の改善、環境衛生の向上などに伴い、わが国の平均寿命は著しく伸びた。また、出生率の低下による総人口の減少と相まって、今後、65歳以上の高齢者の割合は上昇し、2030年には人口に占める65歳以上の割合が3割強の超高齢社会になると予測されている。人口高齢化とともに要介護者の割合が増加する一方、個人や家族による介護負担の重さが現実的な課題となりつつある。特集では労働政策フォーラムの介護職の確保の議論に加え、そのために必要な介護労働者の処遇や、働く人の介護と仕事の両立などに必要な対応を考える。



労働政策フォーラム

介護職の安定的な採用・確保に向けて

高齢化の更なる進展が予想されるなか、介護の担い手の十分な確保が喫緊の課題となっている。その一方で、介護現場は慢性的な人手不足に悩まされており、その理由の一つとして採用の困難さがあるという。二〇一二年九月一九日にJILPTが都内で開いた労働政策フォーラムでは、介護事業所や教育機関、人材マッチング、就職支援の立場から、介護職の採用をめぐる現状や安定的な確保に向けた取り組みを報告したうえで、行政の視点も加え、今後の有効な対応を議論した。



図表1 介護職数の推移

介護福祉事業に従事する介護職（実人員）及び介護福祉士登録者数の推移
（単位：万人）

年	常勤	非常勤	常勤割合	合計	うち 介護福祉士	介護福祉士 登録者数
2000年	35.7	19.2	65.0%	54.9	13.2	22.3
2001年	40.9	25.2	61.9%	66.1	15.6	27.4
2002年	45.0	30.6	59.5%	75.6	17.6	31.7
2003年	51.7	36.8	58.4%	88.5	19.5	36.9
2004年	59.3	40.9	59.2%	100.2	21.9	42.8
2005年	65.7	46.8	58.4%	112.5	26.3	48.6
2006年	70.0	48.6	59.0%	118.6	30.1	56.5
2007年	74.1	50.1	59.7%	124.2	35.6	65.6
2008年	77.0	51.0	60.2%	128.0	40.6	74.3
2009年	79.8	54.5	59.4%	134.3		82.2
2010年	53.3	80.1	40.0%	133.4		91.0

（注）介護保険事業以外に従事する介護福祉士もいる。
（出所）介護福祉士登録者数（各年度末）は（財）社会福祉振興・試験センターホームページ。
その他は厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」（各年10月1日現在）。

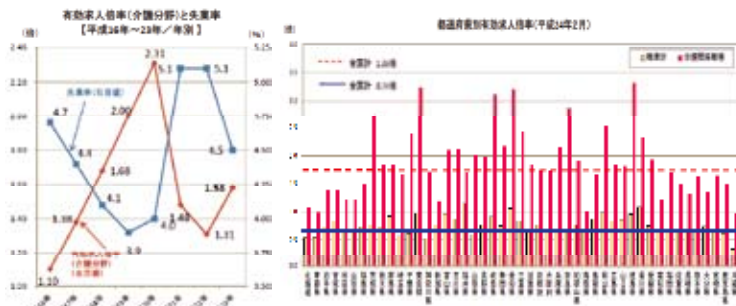
では、介護労働市場への入口はどうか。

介護関係職種の有効求人倍率と失業率

次は、介護福祉士の状況です。介護福祉士の資格を持つ人の中で、介護保険事業に従事している方々がどれくらいいるかをあらわしています。介護保険事業以外の介護福祉関連分野で働いている人もいますが、資格を持っていても介護の仕事に就いていない方が、かなりいることがわかります。

図表2 介護関係職種の有効求人倍率と失業率

◆ 介護関係職種の有効求人倍率
：経済情勢の影響大 職業計を大きく上まわる ただし地域差大



（注）介護関係職種とは、「122 福祉施設指導専門員」「124 福祉施設寮母・寮父」「129 その他の社会福祉専門の職業」「341-10 家政婦（夫）」「342 ホームヘルパー」をいう。
すなわち、介護保険事業に従事する介護職以外の者も含まれる。
（出所）有効求人倍率は厚生労働省「職業安定業務統計」、失業率は総務省「労働力調査」

況にはなっていません。では、

現状 入職率と離職率の

介護労働市場は景気の影響を大きく受けて、未だ安定的に人材が確保できる状況にはなっていません。では、

研究報告

介護労働市場の現状と課題

採用・離職と過不足感をめぐって

JILPT 研究員 堀田 聡子



今日は、介護労働市場の現状と課題について報告します。
最初に、介護保険事業に従事する介護職の人数の推移をみてみます（図表1）。介護保険がスタートした二〇〇〇年は約五五万人が介護職に従事して

いましたが、直近の二〇一〇年では一三四人近くまで伸びています。伸び方をみると、介護保険スタート時から二〇〇五年くらいまでは、毎年一〇万人近くのペースで増加しました。しかし、〇六年以降は六万人、六万人、四万人の増加にとどまっています。高齢化が進んで介護需要が高まり、介護職として活躍する方々は大きく増えていますが、伸びは緩んでいます。

まず、介護分野の有効求人倍率と失業率の関係をみてみます（図表2）。世の中が不景気になり、失業率が高くなると、介護分野では相対的に人材を

確保しやすくなります。しかし、景気が回復すると、再び人が採りにくくなります。この傾向は昔から続いています。介護の仕事が専門職として確立していれば、ここまで景気の影響を受けるとはありませ

図表3 入職・離職

介護職及び産業計の入職率・離職率 (単位: %)

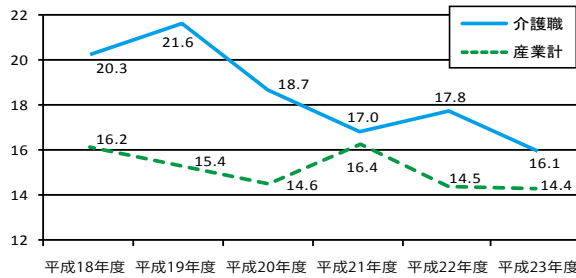
【介護職】			【産業計】		
	採用率	離職率		入職率	離職率
訪問介護員	17.7(23.2)	13.8(14.9)	常用労働者	14.2(14.3)	14.4(14.5)
正社員	22.3(27.9)	16.8(17.5)	男	11.9(12.0)	12.3(12.1)
非正社員	16.6(22.3)	13.1(14.5)	女	17.1(17.1)	17.2(17.6)
介護職員	22.3(27.0)	16.9(19.1)	一般労働者	11.0(10.9)	11.7(11.3)
正社員	17.3(21.5)	14.0(15.4)	男	9.7(9.3)	10.3(9.7)
非正社員	30.3(35.9)	21.7(25.0)	女	13.8(13.9)	14.6(14.3)
			パートタイム労働者	24.1(24.2)	23.1(24.1)
			男	30.6(33.2)	29.6(30.6)
			女	21.9(21.3)	20.9(22.0)

(注) 採用(離職)率: 10月~9月1年間の採用(離職)者数÷前年9月末現在の在籍者数×100。
(出所) 介護労働安定センター「平成23年度介護労働実態調査」2010年10月~2011年9月の値。()内は前年の値。

(注) 入(離)職率: 入(離)職者数÷1月1日現在の常用労働者数×100。
(出所) 厚生労働省「平成23年雇用動向調査」2011年1月~12月の値。()内は前年の値。

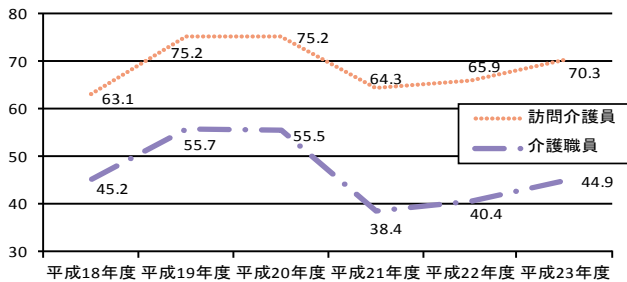
図表4 離職率と不足状況の推移

介護職と産業計の離職率の推移 (単位: %)



(注) 介護職は訪問介護員と介護職員の2種類計、産業計は常用労働者計。
(出所) 介護職は介護労働安定センター「介護労働実態調査」。産業計は厚生労働省「雇用動向調査」

訪問介護員・介護職員の不足状況 (単位: %)



(注) 事業所の過不足状況に関する質問に対し大いに不足+不足+やや不足と回答した事業所の合計。「不足」とは募集をする必要のある状態と注記してある。
(出所) 介護労働安定センター「介護労働実態調査」

図表5 事業所単位の離職率

- 訪問介護員・介護職員の離職率は0%の事業所がもつとも多く、10%未満まであわせると約5~7割を占める
- 他方、離職率30%以上の事業所も約2~3割

表 事業所単位の職種・就業形態別1年間の離職率

	事業所数	事業所単位の1年間の離職率					
		離職率 平均値 (%)	離職率の分布 (%)				
			0%	0%を超え 10%未満	10%以上 20%未満	20%以上 30%未満	30%以上
訪問介護員・正規	1,440	18.7	70.8	0.8	3.3	4.5	20.6
訪問介護員・非正規	1,532	18.7	42.6	12.4	18.0	10.7	16.4
介護職員・正規	3,734	17.5	49.0	9.5	13.4	9.2	18.8
介護職員・非正規	3,295	24.4	46.1	3.8	11.5	10.7	27.8

(出所) 堀田聡子「事業所単位の離職率、過不足状況に関する考察」介護労働安定センター (2012) 『平成23年度介護労働実態調査結果報告-事業所における介護労働実態調査-』

入ってきた人々の定着状況は、どうでしょうか。
介護労働安定センターの「介護労働実態調査」から、介護職の入職率と離職率の現状をみてみます(図表3)。
上が訪問介護、下がそれ以外の施設等で働く介護職員の状況です。まず、訪問介護か入所や通所等かといった職場によって、定着状況に差があることがわかります。
介護職は出入りが激しいというイメージができてしまっていますが、訪問介護員の離職率は直近で一三・八%。

産業計の一四・四%より低くなっています。施設系の離職率も一六・九%とあまり遜色がありません。
訪問介護の現場では非正社員が多くを占めています。訪問介護の非正社員の離職率は一三・一%。産業計のパートタイム労働者の離職率二三・一%と比べても、訪問介護の非正社員は相対的にみて定着率が高いといえます。
一方、施設系の介護職員は正社員が主力です。正社員の離職率は一四・〇%と比較的安定しており、非正社員は一・七%とやや高めです。

括弧内の数値、前年との比較をみると、採用率、離職率ともに全体として低くなっています。人の出入りが多かった前年と比べて、比較的安定してきた状況といえます。
離職率と不足状況の推移
いま、入職・離職に関する直近の状況をお話ししましたが、ここで離職率と不足状況の推移をみてみます(図表4)。
訪問系・施設系をあわせた介護職の離職率は直近で一六・一%と、近年で

はもつとも低い水準になっています。では、離職率が改善した結果、訪問介護員や介護職員の不足感は解消されたのでしょうか。
不足状況を見ると、離職率の水準が低下したにもかかわらず、事業所における不足感は、訪問介護員・介護職員とも微増傾向にあります。離職率が改善したからといって、必ずしも人手不足の解消にはつながっていないのです。こうしたなか、二〇二五年に向け、医療・介護サービス保障の強化がうたわれ、地域包括ケアシステムの構築が

図表6 定着状況の認識と事業所単位の離職率

- 「定着率は低くない」と考える事業所が多い
- 実際の離職率以外に人材戦略等も定着状況の認識に影響

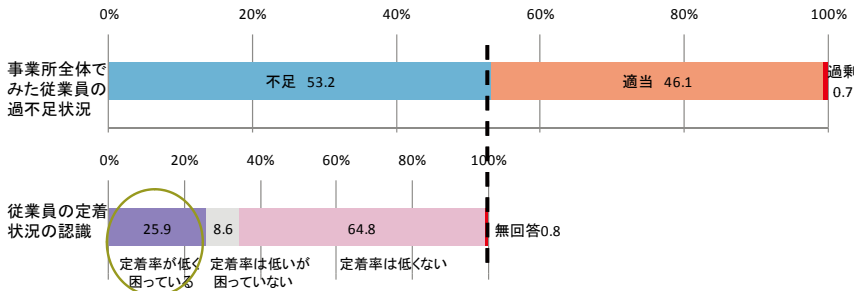
<事業所全体>	訪問介護員正規職員の事業所単位の離職率					訪問介護員非正規職員の事業所単位の離職率				
	事業所数	離職率の分布 (%)				事業所数	離職率分布 (%)			
		0%	0%を超え10%未満	10%以上30%未満	30%以上		0%	0%を超え10%未満	10%以上30%未満	30%以上
定着率が低く困っている	243	55.1	0.4	9.1	35.4	252	31.0	6.7	32.9	29.4
定着率は低い困っていない	118	59.3	0.0	9.3	31.4	103	42.7	9.7	21.4	26.2
定着率は低くない	1,012	76.8	1.0	6.5	15.7	1,133	44.4	14.1	28.7	12.8

<事業所全体>	介護職員正規職員の事業所単位の離職率					介護職員非正規職員の事業所単位の離職率				
	事業所数	離職率の分布 (%)				事業所数	離職率分布 (%)			
		0%	0%を超え10%未満	10%以上30%未満	30%以上		0%	0%を超え10%未満	10%以上30%未満	30%以上
定着率が低く困っている	581	32.7	4.8	26.2	36.3	528	28.6	2.8	20.5	48.1
定着率は低い困っていない	391	35.3	6.6	29.7	28.4	329	35.3	1.8	21.9	41.0
定着率は低くない	2,586	54.4	10.8	21.3	13.5	2,285	51.3	4.2	23.1	21.4

(出所) 前表と同じ

図表7 従業員全体でみて不足している事業所における定着状況の認識

- 事業所全体でみて従業員「不足(募集する必要のある状態)」の事業所が過半数
- そのうち「定着率が低く困っている」のは約4分の1
- 人材確保について定着促進策が特に有効なのは全体の13.8%



従業員不足事業所における定着状況の認識と不足の理由

先ほど、離職率が改善しているにもかかわらず、従業員の不足感は微増していることをお話ししました。では、事業所全体でみて、従業員が不足しているところは定着状況をどうみているのでしょうか。事業所全体の過不足状況をみますと、不足(募集する必要のある状態)とす

事業所単位の離職率

ここからは、介護労働実態調査の個

求められています。そのために、二〇二五年には、介護職が二三万人から二四万人も必要と推計されています。今後、いかに安定的に介護職を確保し、定着・育成をはかっていくか、ひいては質の高いサービスの安定的提供につなげていくかが課題となります。以上が介護労働市場と介護労働力需要の概観です。

票データの分析に基づき、事業所単位の離職と不足感、採用の状況を少し詳細にみていきます。先ほど、マクロでみた離職率とその推移をご紹介しました。これを事業所単位でみたらどうなるのでしょうか。図表5は事業所単位の職種・就業形態別の離職率です。訪問介護員と介護職員、正社員と非正社員でわけ、事業所における一年間の離職率の分布をみたものです。訪問系・施設系、正規、非正規の別を問わず、離職率〇%である事業所が

もつとも多いことがわかります。さらに、一〇%未満まであわせると、約五割から七割を占め、多くの事業所ではほとんど離職しないという実態です。他方、離職率が三〇%を超える事業所も、二割から三割存在しています。このデータは全国のもですが、地域別・事業種別にみても、離職率の二極化は顕著にみられます。こうした現状から、制度や報酬体系だけでなく、各事業所のマネジメント・雇用管理のあり方が、定着に大きな影響を及ぼしていると考えられます。

定着状況の認識と事業所単位の離職率

事業所は、職員の定着状況をどうとらえているのでしょうか。介護労働実態調査では、事業所に対して、定着率に対する認識を尋ねています。「定着率が低くて困っている」のか、「定着率は低い困っていない」のか、あるいは「定着率は低くない」のか、という三択です(図表6)。

まず、「定着率は低くない」と認識している事業所がもつとも多いことがわかります。一方で、定着率は低くないと考えていても、離職率が三〇%以上の事業所もあり、他方、定着率が低くて困っているとらえていても、実際は離職率が〇%でまったく辞めてない事業所もあります。

図表8 従業員不足の理由と職種別不足状況

- 従業員「不足」事業所の不足理由は採用困難がもっとも多い
- 採用困難さが不足理由トップであることは定着状況への認識に関わらず共通
- 職種別では特に訪問介護員の不足感が強い

図 定着状況の認識と不足の理由（従業員全体でみて不足の事業所）（単位：％、MA）

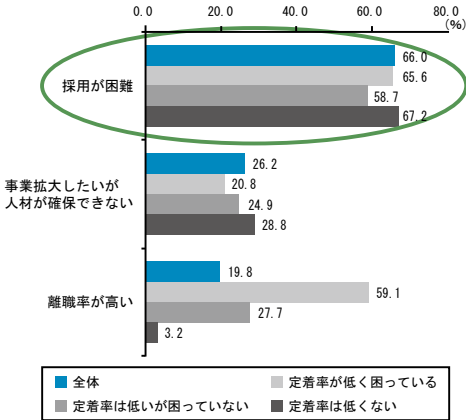
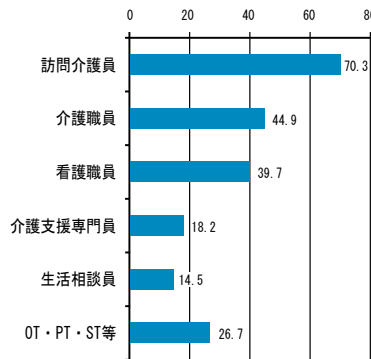
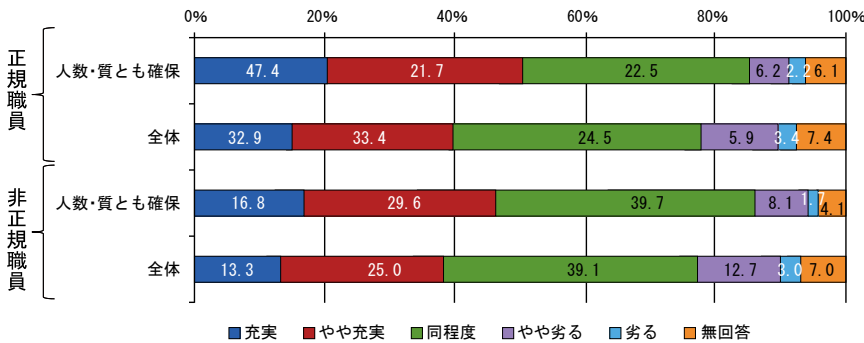


図 職種別不足状況（単位：％）



図表9 人材育成の取り組み充実度（同業他社と比べた自己評価）

- 人材育成が充実+やや充実 との自己評価が多い
- 例えば研修計画立案等全体よりも実施割合高い



る事業所が五三・二%と過半数を占めています。この不足感を持つている事業所のうち、「定着率が低くて困っている」と認識しているのは二五・九%です（図表7）。

職員の定着促進は、サービスの質の維持・向上の観点からも基本的に重要なことですが、人手不足感の解消という観点で見ますと、定着促進に関する施策が直接的に有効なのは五三・二%×二五・九%、つまり全体の二三・八%であるということができません。

従業員不足の理由と職種別不足状況

次に、従業員の不足理由と職種別の不足状況についてご説明します。

介護職の離職率は、全産業と比べても見劣りしないくらい改善しています。しかし、依然として人手不足感は根強く、やや高まっているのが現状です。

そこで、不足感を持つている事業所に、不足の理由を「離職率が高い」、「採用が困難」、「事業を拡大したいが人材が確保できない」の複数回答で尋ねて

みました（図表8）。

その結果、従業員の定着状況に対する認識にかかわらず、従業員不足とする事業所があげる理由のトップは「採用が困難」というものでした。これにまさに、今回のフォーラムのテーマを設定した理由でもあります。

定着に対する認識は事業所によってさまざまですが、人手不足感の理由をみますと、離職率の水準よりも採用が問題と回答する事業所が多いことがわかります。さらに、職種別に不足の状況をみますと、訪問介護員の不足感が

もっとも高
いことがわ
かります。

訪問介護員を量・質ともに採用できている事業所の特徴

介護分野は、まだまだ人手不足感が強い状況にあります。先ほどご紹介したように、職種別で見ると訪問介護員の人手不足感をもっとも高い現状です。その背景には採用の困難さがあげられます。では、こうした中でも、訪問介護員を量・質ともに確保できている事業所はどういう特徴があるのでしょうか。

分析を始める前は、事業所属性で大きな違いがあるのではないかと考えていましたが、結果はそれほど特徴がありませんでした。法人主体では、民間が少なく、社会福祉協議会以外の社会福祉法人がやや多い、事業所所在地の介護報酬算定上の地域区分は「その他」が多いことは確認できますが、法人の規模や事業展開などについては際立った特徴はみられません。

この結果から、外形的なことではなく、事業所としてどういう取り組みをしているかが、量・質ともに満足のいく採用ができるかどうかに影響を及ぼしているのではないかと推測できます。

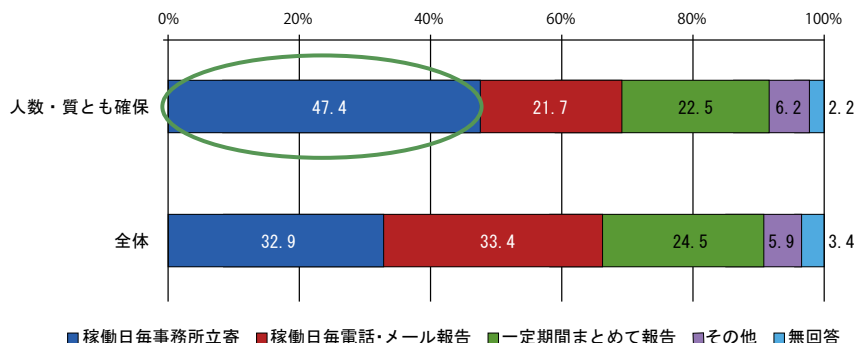
人材育成の取り組みの充実度

そこで、まず人材育成の取り組みの充実度について、正規、非正規それぞれに、量・質ともに確保できていると回答した事業所と全体を比較してみました（図表9）。

量・質ともに確保できている事業所は、全体と比べて充実、もしくはやや充実と回答している事業所が多いこと

図表10 訪問介護員の勤務時間・サービス提供状況の管理

- 「稼働日毎に一度は必ず事務所に立ち寄らせている」が多い・・・サービス提供責任者・同僚とのコミュニケーション



地域の中での取り組み

さらに、最後にもう一つ、大きな特徴がみられたのが、地域の中での取り組みです。全体としていえるのは、採用の量・質とも確保できている事業所は、地域に開かれた事業所づくりをしているということです。例えば、ステーションの設備等を地域に開放する、地元の関係機関等とともに地域の見守

りネットワークに参加する、他の事業所と連携した利用者支援の手順やマニュアルを整備するなど、個々の利用者のケアだけではなく、地域全体を支える取組みに積極的に取り組んでいる姿がみえます。

さらに、介護者の集い、介護や健康づくりのセミナーの開催、職場見学や体験、ボランティアを受け入れるなど、専門性を地域に向かって開き、還元していることも特色といえます。

以上のように、事業所のチームとしての一体感を高め、不安の解消や人材育成に取り組むだけでなく、地域づくり、地域に向かって開かれた事業所づくりを進めているところが、採用の量・質とも確保できている事業所の特徴といえそうです。



訪問介護員の管理状況

もう一つ、訪問介護員の勤務時間やサービス提供状況の管理のあり方との稼働日ごとに事務所に立ち寄るのか、

報告するのかが、一定期間まとめて報告するのかわかりません。これは正規だけでなく非正規でも同じです。このように、同業他社と比べてしっかりと人材育成を行っているかどうかということも、採用に関係しているのではないかと考えられます。

稼働日ごとに電話・メールで報告するのかわかりません。これは正規だけでなく非正規でも同じです。このように、同業他社と比べてしっかりと人材育成を行っているかどうかということも、採用に関係しているのではないかと考えられます。

訪問介護では直行直帰も少なくないなか、日々しっかりと顔をあわせ、情報を共有し、サービス提供責任者とヘルパー、ヘルパー同士の関係を構築している事業所、人材育成が充実している事業所では、ヘルパーが孤立感なくやりがいを持って働ける。訪問介護事業所の採用は口コミによるところが大きいため、働いている人にとって魅力ある事業所であることが、採用の量・質確保にもつながっているのではないかと考えられます。

労働政策研究・研修機構(JILPT) 研究双書

平成23年度 冲永賞受賞

労使関係のフロンティア 労働組合の羅針盤【増補版】

経営資源としての労働組合、労使コミュニケーション！

バブル崩壊以降、労使関係を取り巻く環境は激変しています。本書は、パートタイマーの組織化、CSR に取り組む先進的な労働組合、働き甲斐のある会社を実現する中小企業、持株会社化に伴う労務管理・労働組合の動きや使用者性、個別労働紛争解決に向けたコミュニティ・ユニオン等の合同労組の対応、地域労働運動の展開——などを取り上げた1冊です。今回新たに第6章「企業グループ労使関係の望ましい姿」を加え、増補版として刊行しました。

危機の時代を迎え、労使の高い対応能力が求められている現在、その羅針盤の役目を果たすべく本書は執筆されました。労働組合関係者はもちろん、企業の人事労務担当の方、特に大企業の労使の方にご一読いただきたい内容となっています。

(著) 吳 学殊 JILPT主任研究員 A5判 450頁 2012年11月1日発行 ISBN978-4-538-61007-8

定価: 3,675円(税込)

(ご注文・お問い合わせ先) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 E-mail: book@jil.go.jp Web: http://www.jil.go.jp/



<事例報告1> 魅力ある仕事・ 職場づくりと採用の工夫 ～介護職からの発信～

NPO法人もんじゅ代表/小規模多機能型居宅介護ユアハウス弥生所長

飯塚裕久

介護現場でよく指摘されるのが、理想と現実のギャップです。それを埋めるのは施設長や課長です。今日は、彼らがどう動くかを、みなさんと一緒に考えていきたいと思います。

最初に、日頃から取り組んでいる介護の内容をご紹介します。介護の仕事は、本人が日常生活を閉じるまで、人間らしい生活を送ることを担保するものです。

加齢に伴い、人は日常生活を過ごすうえで、さまざまな問題が生じます。例えば、トイレで用を足したいの



に、ドアノブの開け方を忘れてしまっただけです。私たちは、ドアノブの開け方を教えて、トイレに行き着くまでのプロセスを支援します。この繰り返しを行い、本人が日常生活を閉じるまで、なるべく幸せな状況をつくり続けるのが私たちの仕事です。

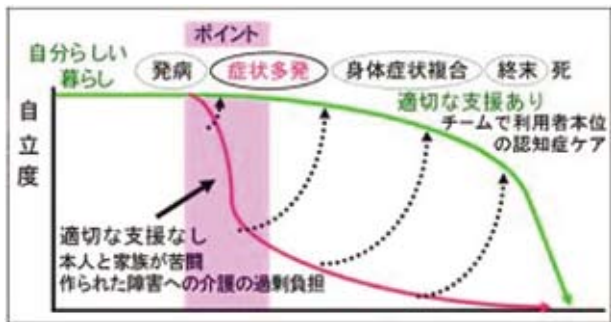
めざすべき日常生活とは

日常生活とは、健康で文化的な生活を意味します。これは理想かもしれませんが、法律にも明記してあり、私たちがめざしているものです。

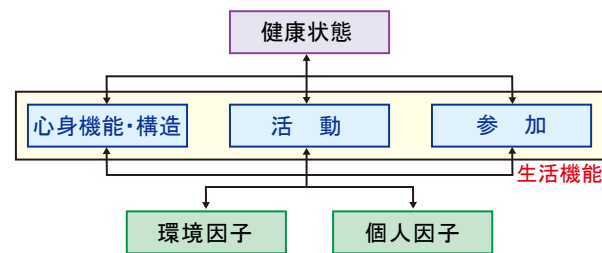
介護は、入浴・食事・排泄と思われるがちですが、それだけでは自分が望むような日常生活は送れません。例えば、要介護状態に陥ったとします。適切な支援を受けることができれば、心身機能は緩やかに低下するものの、自分らしい暮らしを送りながら、最後を迎えることができます。

しかし、適切な支援を受けられないと、自分が望んだ暮らしとかけ離れた生活を余儀なくされ、家族にも重い負担のし掛かります。例えば、ドアノブの開け方を忘れてしまい、適切な支援を受けられないと、失禁します。しかし、適切な支援があれば、失禁することなく、自分らしい暮らしを送るこ

シート1 風呂・メシ・くそで自立するわけがないという、常識



シート2 顧客の価値観



す。課長は部長と異なり、部下の能力にバラツキがあります。管理者は、介護のベテランも新人も一緒に束ねていかなければなりません。例えるなら、サッカークラブの監督のように、適材適所に人員を配置し、効

介護における顧客

とが可能になります(シート1)。

介護を福祉の枠組みでとらえると、顧客の範囲は広がってきます。顧客は、本人だけでなく、本人を中心としたコミュニティになります。本人がいて、その配偶者、お子さん、お孫さん、お気に入りのパン屋さん、魚屋さんなど、本人の生活にかかわるステークホルダーが顧客となります。

顧客の健康状態は、どういったものから成り立つのでしょうか。世界保健機関が採択したICF(国際生活機能分類)によると、人間の健康状態は、心身機能・構造、活動、参加の三つの生活機能がお互い影響しあい、つくりあげているそうです。一番目の「心身機能・構造」は、足が動く・動かない、心臓が強い・弱いということです。二

番目の「活動」は、トイレに行ったり、買い物に出かけたりすることです。最後の「参加」は、他人と一緒に活動するなどコミュニティに参加することです。

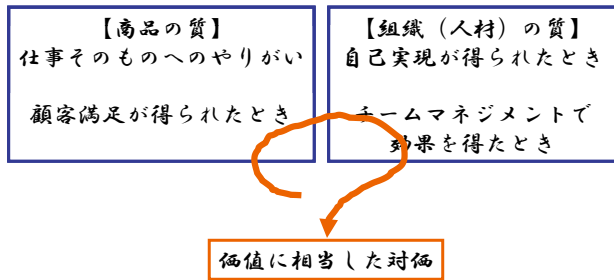
これら三つの生活機能は、家族や地域などの環境因子や本人の能力などの個人因子からも影響を受けます。介護の仕事は、心身機能・構造を予防・補完し、活動と参加を促すものです(シート2)。

幸せを生み出す組織に

われわれが事業として売っている商品は「幸せ」です。介護事業所は、幸せを生み出す組織ともいえます。そうした組織を作り上げるのは、課長の仕事です。

介護の現場では、施設長や現場の管理者が一般企業の課長に相当しま

シート3 仕事で幸せを感じる時



仕事で幸せを感じる時

果的な支援を提供していくことが求められます。人事マネジメントに明るい酒井稜氏が書いた「はじめの課長の教科書」でも、課長としてもっとも大切な仕事は、部下のモチベーションを管理することと指摘しています。幸せを生み出す組織になるには、課長の手腕が問われます。

介護の仕事で幸せを感じるの、どんなときでしょうか。現場の職員なら「介護した高齢者が元気になり、「ありがとう」と感謝の言葉をかけられたり、家族に看取られ幸せな最後を迎えることができたときです。施設長や課長クラスでは、チームマネジメントで効果が得られたり、スタッフそれぞれが自己実現した時です。

介護の仕事に限ったことではありません

せんが、仕事人として幸せの条件は、①仕事そのものへのやりがいを感じる②顧客満足が得られる③自己実現が得られる④チームマネジメントで効果が得られる——ことです。これら諸条件を、課長が具体的に言語化し、現場に落とし込み、マネジメントすることが重要で、こうすることで、仕事人として、あるいは、組織としての幸福度は向上し、理想が現実に近いといえると思います(シート3)。

理想と現実のギャップ

介護の現場には、理想と現実のギャップがあります。理想と現実のギャップを埋めるのは、課長の仕事です。ギャップを埋めることができれば、現場は良くなります。

二〇一〇年度の「介護保険施設等における人員配置基準に関する調査研究」によると、現場スタッフの時間が五〇%増えたら、何がしたいかを尋ねました。寄せられた回答は、①外出は自由にする②夜寝る時間、朝起きる時間は画一的にしない③昼・夜ともに着替えをする④入浴する時間は決めない⑤排泄は随時介助する⑥食事は調理・盛り付け・片付けを主体的にする——などでした。

仕事があまくいかないとき

介護保険法では、健康で文化的な生活を送ることがミッションとして求められています。しかし、先の調査でもみたように、現場ではクライアントに

十分な支援ができていません。仕事があまくいかないことは、大きなストレスになります。過度のストレスにさらされると、仕事のパフォーマンスは著しく低下し、孤独と自己肯定感の欠如により、職業虐待につながる可能性もあります。「私がこんなに頑張っているのに、お婆ちゃんはずっとも良くならない。何の言葉も返してくれない」とイライラが募り、思わず手をあげてしまいます。

人はストレスを感じると、跳ね返したり、回避したりする防衛機制が働きます。しかし、介護の現場では、ストレスはクライアントです。ストレスを跳ね返したり、回避したりすると、介護の質が低下します。スタッフはこうした問題を抱えながら支援を行っています。

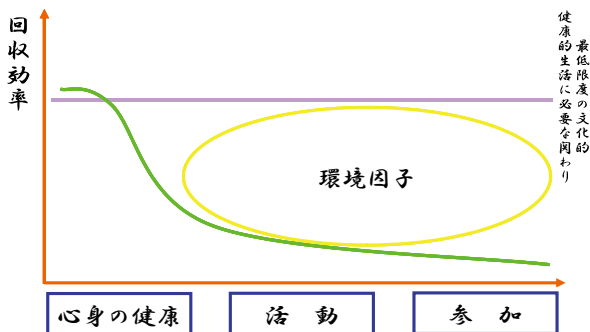
110分びじまる1日

人は一日、一四四〇分で生活しています。このうち、利用者が享受できるスタッフのサービス提供時間はどのくらいでしょうか。

古くからある老人保健施設は一一九分、特別養護老人ホームは二三八分です。一方、比較的新しいグループホームは二〇五分、小規模多機能では二二九分となり、施設によっては二二〇分もの開きがあります。時間数の短い施設であればあるほど、課長のマネジメントが介護の質に直結します。

先の調査でも、一・五倍の時間があれば、「できる」と回答したスタッフが多数を占めました。時間数の短い施設では、この五〇%にあたる仕事量などのように割り振るかがポイントにな

シート4 介護保険法の落とし穴



ります。介護スタッフがやれること、家族でできること、地域にできること、本人ができることを仕分けする必要があります。こうしたマネジメントをして、スタッフが、「やりたい」と思ったことを、やれる仕組みをつくるのが重要です。

介護保険法の落とし穴

人の健康状態は、三つの生活機能(心身機能・構造、活動、参加)に支えられています。三つの生活機能が維持されない、介護保険のミッションは達成できません。しかし、活動や参加など環境因子に依存するものは、事業として手がけるのは難しい面があります。例えば、身体介護をすると、保険が適用され、事業収入が増えます。回収効率がいいので、どの事業所も手がけます。一方、近所の喫茶店にお茶を飲みに行ったり、あるいは、近隣のお祭

りに参加しても、スタッフにお金は払えません(シート4)。

環境因子に依存するものをどうマネジメントするかは、課長の腕にかかっています。家族や地域でできることを見つける。地域に知ってもらおう。他法人との連携を深めることが重要になってきます。この部分をうまくマネジメントすることで、理想と現実のギャップが少しずつ埋まっていくと思います。

専門職としての介護

お医者さんが資格をとって現場にいくと、学校で習った以上のことが行われています。教科書と現実の違いに驚き、もっと頑張ろうという気持ちになります。教科書より現場のほうが、実際の価値が高いからです。

一方の介護の現場はどうでしょうか。介護の業界では、実際の価値より教科書の価値のほうが高いと思います。学校で教えていると、「教科書と現実は違う。先生は嘘つきだ」と言われます。生徒は教科書で教わっていることをやりたいのです。しかし、現場はそうではありません。がっかりして、心が折れ、入職を断念する人も出てきます。

介護の現場では、教科書より上のことをやらないといけません。そのためには、全体的に最低限度のところを教科書レベルにもっていくことが必要です。ここが出发点です。こうすることで、介護を選ぶ人が増えてくると思います。

<事例報告2>

介護人材を掘り起こし・育て・送り出し・支える

～介護福祉士養成校として、地域資源として～

東京福祉専門学校ケアワーク学部介護福祉士科教務主任

白井孝子

私は福祉の専門学校の現場で学生たちを教えています。今日は、学生たちを教えているなかで、介護現場で働きたいと思っただけで入ってきた学生に現実を知らせたり夢を与えながら、どういふふうに育て、送り出しているのか。そして、送り出した学生たちをどのよう支えているのかを報告したいと思います。

介護福祉士資格の取得要件

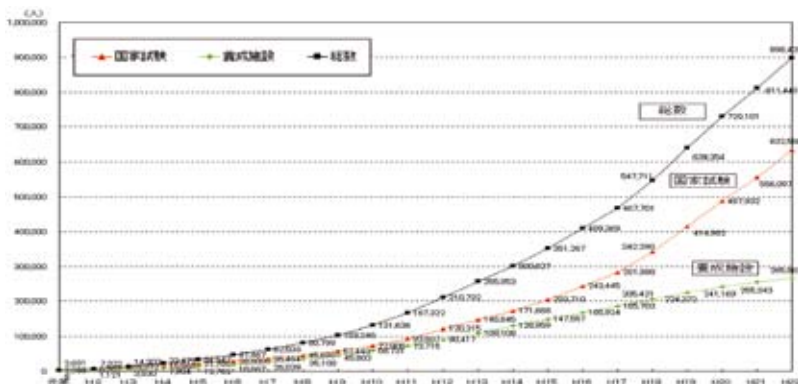
本校の取り組みの紹介に入る前に、介護福祉士の登録者数の推移をみていきます。介護福祉士になるには、三年



間の実務を経て国家試験を受験する道と、養成施設で経験を積む道があります。現状は、図表1のように国家試験で取得する人が多い状況です。本校も今のところは、入学後二～三年の各々タイプのクラスで学ぶことにより、国家試験を受けずに介護福祉士の資格を取得できます。今後については、実務ルートの場合はどこかの段階で研修という形での学びを経験してから国家試験を受けることとなります。そして、養成ルートには国家試験の受験を義務づけることで、資格の取得要件を統一する形に変わってきます(図表2)。なお、学びの内容については、医療的ケアの専門的なことも少し加えていくこととなります。

こうした状況のなかで、今はよく「養成校の学生さんって学校を卒業しても何もできないね。夜勤もさせられない」といわれることがあります。しかし、三年間の実務経験のある人と比べると、三年間の実務経験のある人と比べると、間違ってはいるわけですが、そうしたこと言われる度に、「基本を学んで『さあ、これから』という卒業生と、三年の経験がある人を同じ目で見てもらっては困る。その後の伸び幅とか基本概念の理解度あたりも見えていただきたい」と答えています。

図表1 介護福祉士の登録者数の推移厚生労働省HPより



減少傾向にある充足率

介護福祉士養成校の充足率は減少傾向にあります。図表3にある通り、二〇〇六年には七一・八%だった充足率が、一番低い〇九年では四三・四%まで減っているのです。これは何故なのか。介護現場に三Kのイメージがあるなどの世間の評判もあるかも知れませんが、私は大学が全入時代に入った影響も大きいと考えています。高校の先生が進路指導を行う際、まず勧めるのは大学です。本校も最盛期は一学年

いつて戻ってきたら、そういった意見をそのまま放置しないで、「そうだね。じゃあ、それを覚えていくのがあなたたちだから、どうすれば変わるのかな」というように対話の時間を多く取りながら育成することがとても大切だと思っています。

職場との連携に関しては、人材支援の視点で学生を支援する目的で二〇〇九年度から「介護福祉養成実習施設指導者特別研修」を行い、実習先の介護福祉士が介護福祉養成校から来た学生へのスーパービジョンや支援の仕方を学ぶ場を提供しています。

実施後三年間で大きく変わったのは、施設に行った学生たちが「こう言われてしまった」とか「泣いてしまった」などといったことが減り、「こういうことがあったのですが、施設の指導者から指導されて、こういうこともあるということがわかりました」などの変化がみられるようになりました。

それから今は心と体の不安を訴える学生も非常に多くなっています。高校の先生からよく聞くのは、「〇〇さんはとても優しいので福祉の仕事が合うと思います」といって勧めてくるのですが、介護福祉士の仕事は「人対人」なので、心も体もしっかりとしないといと折れてしまうことも少なくありません。本校で学ぶ間に、現場で頑張る姿も見せるようにして、心と体のケアや支援もしっかりできるようにシステムも組んでいます。

社会人向け養成課程に工夫

一方、介護福祉士実践科は二年制で午後も少しフリーにしてあります。三

分の二が社会人で、とくにママさんが多い。母親が子供を保育園に預けて、保育園に行っている間に介護福祉士の勉強をするわけです。シングルマザーもいますが、そうでない人もいます。この人達は将来、自分が職業を持ちたいと考えています。

夜間課程は三年制ですが、昼間働いて夜学ぶのはなかなかできることではありません。お金をなるべく確保するために、例えば、朝七時の早番から入って四時まで働き、その後で学校に来て六時から九時半ごろまで勉強するといったサイクルを長期間安定的にこなさねばなりません。このため、高校生よりも働くことへの意識が少し高い社会人が多くなっています。

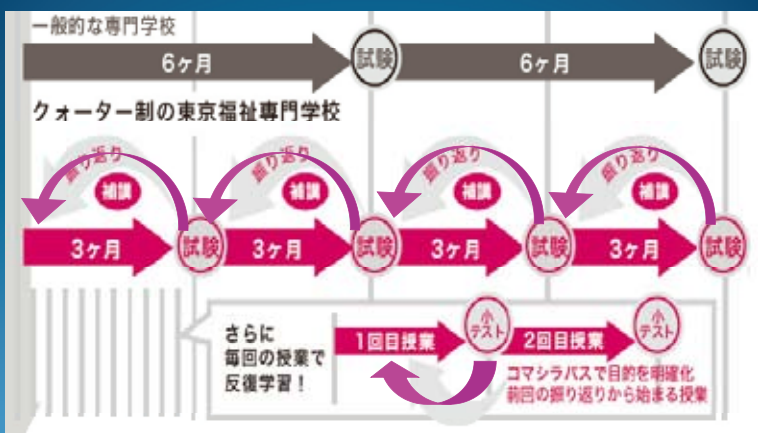
社会人も学びについて不安を抱えています。例えば、社会人で一番年齢が高かったのは六八歳の人でしたが、「記憶力がないので、大丈夫でしょうか」と話されています。そこで、本校では、「学校なので半期に一度試験をします」ということではなく、まだ記憶が新しい短い単位で試験を繰り返したり、「わからないことがあったら後送りするのはなく、その時にしっか

りやりました」といったシステムを採っています(図表5)。

求人と卒業生のマッチングに尽力

就職状況ですが、まず図表6は全国の介護福祉士養成校における卒業生の進路で、一般的には社会福祉施設に就職する学生が多いのが現状です。訪問介護事業所に行く人も少なくありませんが、こちらは訪問介護事業所を自分で立ち上げる卒業生も多くいます。本校では、就職のカギを握るのはマッチングだと考えています。実際、卒業生がどういった働き方をしたいか

図表5 学び



図表6 就職状況

■介護福祉士養成校(全国)における卒業生の進路

区分	年度	H18	H19	H20	H21	H22
社会福祉施設の介護職員等		10,859人 58.0%	9,618人 58.0%	6,401人 56.0%	4,497人 57.0%	4,410人 54.0%
社会福祉関係機関		225人 1.0%	223人 1.0%	197人 2.0%	109人 1.0%	144人 2.0%
介護老人保健施設		3,348人 18.0%	2,769人 17.0%	1,786人 15.0%	1,398人 18.0%	1,299人 16.0%
医療機関		1,362人 7.0%	1,037人 6.0%	673人 6.0%	434人 5.0%	495人 6.0%
その他		3,106人 16.0%	2,942人 18.0%	2,476人 21.0%	1,498人 19.0%	1,864人 22.0%

介護福祉士養成施設協会資料より

などが問題になってきます。例えば、母親たちの場合、子供がいるので夜勤ができない人が多いわけです。でも、生活の安定のためにどうしても正職員になりたいといった希望を出されることが少なくありません。この場合、求人だけで探してもなかなかうまくいきません。そこでキャリアセンターや私たちが求人施設に「夜勤を条件に含めた介護福祉士を募集されていますが、実はこういう人がいます。将来的にはできるかも知れませんが、今は夜勤が難しいのです。まずはデイサービスで採用していただけないでしょうか」といったような個別対応をしながら、就



職につなげています。最後に、本校が地域支援として行っている再就職の委託事業を紹介いたします。本校がある東京都江戸川区は人口が約六七万人います。高齢化率は一八・一％ですが、区内の訪問介護事業所は一一九もあります。区では、この訪問介護事業所で働く人が大きく不足しているため、養成校と区が協力して「ブラッシュアップ研修」を実施しています。受講料は無料。四〇人の定員で、働いてもらうための知識を再度身につけてもらうことをしています。ただ、残念ながら、現状は参加者が毎回多くて二〇人ぐらいで、これが江戸川区の就職に結びついたかというところが非常に疑問なところ。それは、やはり受講者の年齢層が高いことと施設の働く部分が見えないことがネックになっていました。それでこれからは、ただ知識を得るだけではなく、学校のキャリアセンターや施設にも行って現場を見ることを心掛けるようにしています。

<事例報告3>

地域における事業者、学校、人材の地道な関係づくり

埼玉県社会福祉協議会福祉人材センター副センター長

鈴木隆夫

今日は、マッチングの立場からの事例発表ということ、私たちが受託している福祉・介護マッチング機能強化事業などのセンター機能の概観と、求職者や事業所に寄り添いながら学校や事業所などと一緒に行っている取り組みの状況について報告したいと思います。

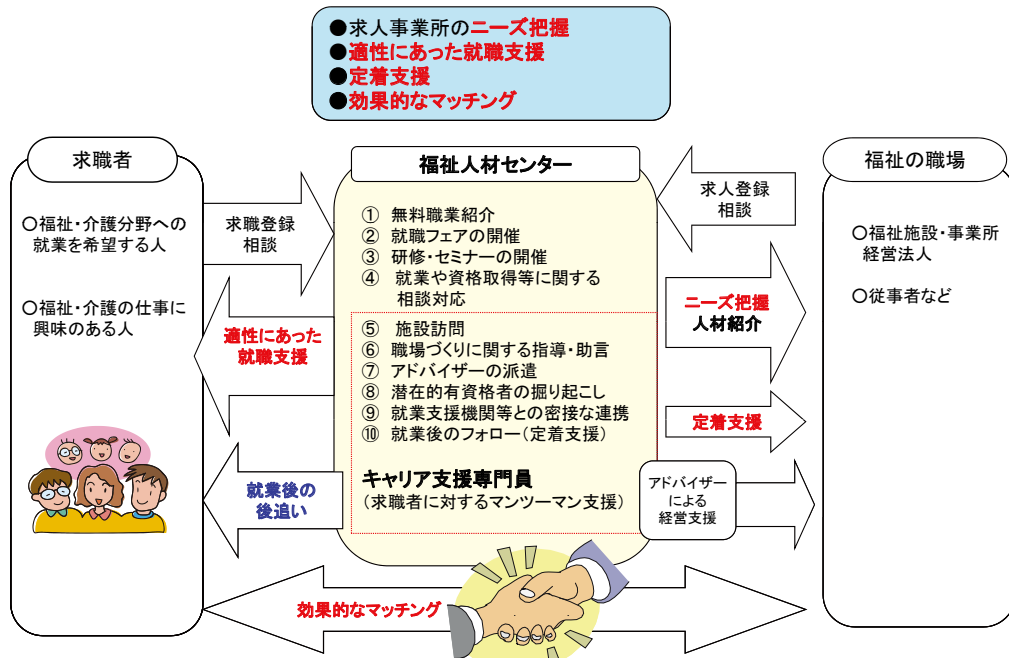
福祉版ハローワークの役割を担う

まず、センターの機能の概観についてお話しします。社会福祉協議会は社会福祉法に位置づけられた地域福祉を推

進する民間の福祉団体で、社会福祉従事者の方々への研修とかボランティア活動の推進などを行っています。人材センターも同じく社会福祉法のなかで規定されていて、都道府県知事から指定を受けている一セクション、事業と捉えてください。人材センターの事業は、福祉施設の事業所から求人情報の登録を受け付ける



図表1 埼玉県社会福祉協議会 福祉人材センター（福祉・介護マッチング機能強化事業）



とともに、福祉・介護分野への就職を希望する求職者を結びつけます。採用就職を支援する形で、いわば福祉版ハローワークと考えれば一番わかりやすいと思います。

実際、本来業務も両者を結びつける合同面接会とか研修会、セミナーなどの開催、窓口での相談対応などをすべて結びつけて、最終的には無料職業紹

図表2 2011年度実績

	2009年度	2010年度	2011年度
採用人数	705	1,219	1,516
求職者数	2,916	3,000	4,023
求人数	8,263	7,509	8,563

主な活動指標

事業所訪問	570件	サテライト相談室の開設	相談988人、登録260人
福祉系養成校出前講座	開催 18回 参加487人	移動相談会	開催140回、参加804人
就業支援機関出前講座	開催 10回 参加293人	合同面接会	開催5回、268事業所、参加1,109人
アドバイザー派遣	27回	地域密着型面談会	開催5回 参加311人
福祉施設合同見学会	開催 2回 参加 44人		
福祉施設個別見学会	開催 39回 参加 67人		

図表3 介護職員の養成確保

介護職員養成確保事業		介護人材定着推進事業	
対象者	介護資格を持たない失業者で、介護現場で働く意欲がある求職者(約150人)	対象者	介護現場を離れた潜在的有資格者(約100人)
内容	介護保険施設等が介護職として雇用し、6ヶ月間介護職としての基礎知識と技術を習得させ、訪問介護員養成研修2級課程の受講支援を行い、就労定着を進める	内容	介護保険施設等が介護職として雇用し、3ヶ月間の職場内研修を実施するとともに、介護技術に関する職場外研修に参加させ、就労定着を進める
備考	平成23年度実績185人	備考	新規事業

図表4 求職者、事業所、地域への「3密着」にこだわった就職・採用支援

- 1 サテライト相談室の開設
- 2 キャリア支援専門員を中心とした個別支援
- 3 地域密着型就業支援事業
(ハローワーク等での移動相談会、地域密着型面談会)
- 4 「福祉の仕事」学校教育連携事業

返つてみると、二〇〇九年度以前は、求人・求職者とも福祉人材センターの所在地から

では、実際に求職者、事業所、地域への三密着にこだわった就職・採用支援をどうやっていくか。過去を振り返って、二〇〇九年度

また、今年度からは新たに介護現場を離れている潜在

今年度の事業の実施体制などについても少し触れておきたいと思っています。私たち埼玉県の福祉人材センターは、事業の基本方針として、「求職者、求人事業所、地域に密着(この三つに密着することを「三密着」と称する)し、福祉人材の確保、定着を図るための取り組みを推進していく」ことを掲げています。この三密着にこだわって活動していくほか、「高校生を含む学生の就職支援を強化する」ことと「事業所等関係機関・団体との協働による福祉啓発を推進する」ことも併せて、三つの方針を掲げています。

「三密着」にこだわらる

在的な有資格者を対象とした介護人材定着推進事業も受託しています。こちらは、対象者と雇用契約を結んだ事業所に對し、私ども県社協と委託契約を結んで三ヶ月間の人件費相当分を委託費として支給します。この間の職場内研修は当然、事業所が行うわけですが、しばらく現場から離れていたことで不安を持つ方もいるので、本会が実施する介護技術に関する職場外研修を受講させることで就労後の定着を進める仕組みになっています。

介事業として両者のマッチングを行うものでした。そのマッチング機能をさらに強化するため、現在では、福祉・介護マッチング機能強化事業を受託している流れになっています。

福祉・介護マッチング機能強化事業として受けている部分は図表1の赤で囲った部分です。キャリア支援専門員を配置して求人事業所のニーズを的確に把握しながら、その一方で求職者の適性なども見極めたうえで、就職、採用に結びつけていく。さらに、この事業の中には、就職後のフォローや定着支援も含まれています。

前身の福祉・介護人材マッチング支

援事業を受託した二〇〇九年一月から昨年度までの実績は図表2の通りです。〇九年度当時の採用人数は七〇五人でしたが、二〇一〇年度の採用人数は一五一人と二倍強の実績を上げることができています。また、主な活動指標としては、先ほどお話ししたキャリア支援専門員を中心とした職員・相談員などの活動実績を載せています。例えば各事業所への訪問は年間五七〇回を数えます。

介護職員の養成・確保も

今回は介護職員の安定的な確保と、いった大きなテーマがありましたので、

介護職員の養成確保の括りで、埼玉県高齢介護課から受託した二つの事業についても触れておきたいと思っています(図表3)。

まず、介護職員養成確保事業です。この事業は、介護資格を持たない失業者が介護現場で働きたいとの希望を有する人を、介護保険施設が介護職として雇用した場合に、六ヶ月間の人件費を委託費として支給するものです。対象者にはその間、介護職としての基礎知識と技術を現地で実習しながら、訪問介護員養成研修二級課程の受講支援を事業所に行ってもらうことが条件となります。昨年度は一八五人の雇用がこの事業によって発生しました。

県南地域が中心でした。先述の福祉・介護マッチング支援事業を受託して、キャリア支援専門員(当時六人)を配置し、県内を地区割りしてそれぞれが担当地区を持って事業所などに足しげく訪問活動を展開したところ、求職者・事業者双方、「近いところに就職したいし、近くに住んでいる人を採用したい」といった声が非常に多く聞こえてきて、地域密着の必要性を強く感じました。同時に、求職者と事業所それぞれのニーズについて、今まで以上に両者に寄り添った支援が必要ではないかと、三密着の発想が生まれてきたわけです。

キャリア支援専門員を中心とした個別支援

そういった経緯も踏まえて、今日のフォーラムのテーマに近い今年度の主立った事業は図表4の四点があげられます。

まず、サテライト相談室の開設です。これは、先ほどの県南地域に限られている状況で利用状況に非常に格差があるなかで、二〇一一年度は川越と熊谷にサテライトを立ち上げました。

二つ目は、この事業自体の肝でもあるキャリア支援専門員を中心とした個別支援で、求職者への対応と事業者への対応を分けています。

求職者の特徴としては、個別支援が必要な中高年層の人が多い現状があります。若目の年齢層の人は、比較的専門員や窓口の相談員があまり手をつけなくても就職に結びつきやすいケースが多くあります。他方、中高年層の方は、「就職に有利らしいと聞い

たのでヘルパー二級の資格を取りました」とか「介護の基礎研修の課程を受講しました」という人が非常に多いしかし、こういう人の多くは未経験者で、福祉職の職場を探していてもすぐく不安を感じていたりしています。そこでキャリアアカウンセリングや模擬面接などの対応も必要に応じて行っています。

専門員からよく聞く話で、「不景気が長く続いているなかで、いろんなところに面接を受けましたが全然採用にならなくて、やむなく福祉へ、という感じの人が非常に多い」と聞きます。そういう人に関しては、「なぜ介護職なのか。なぜ福祉なのか」福祉以外の選択肢も含めて、専門員と一緒に話して話し合い、結果的に他業種に就職した人もいます。逆に、専門員の方が事業者にも何度も話を持っていき、「この人は介護の経験はないけれど、人物は凄くいい人だから会って見て欲しい」ということで同行訪問などして就職に結びつき、最終的にフロアリーダーになった人もいると聞いています。

他方、事業所への支援のひとつとしては、求職者が集まらない場合のことなどがあげられます。これは、その施設がどうこうという以前に、地域性の問題もあります。条件的には他の事業所と変わらない内容で求人票を出しても、一向に職員募集に人が来ないという事業所があります。

また、東京に隣接しているようなところも、人材が全部東京に流れていく悩みがあります。こうした事業所に聞くと、「集まらない以上は人材派遣に

頼むしかない」と話していました。そういう事業所もかなりあると聞いておられます。

そういうときにセンターとしてどういうことができるかといえは、正直、期待に応えられないケースも多々あります。ただ、例えば人材派遣に頼らざるを得ないような東京と隣接する地区でも、その事業所の通勤圏内に住む人で、なるべく事業所が求めている条件に近い人をピックアップして、そういう人たちにメールや電話、専門員が一ひとりと会って話をし、そのなかで順次紹介している状況があります。また、こうした取り組みをしていると、実際に現場を知らない人も非常に多いわけです。そこで、そういった人たちに、障がい者の事業所や高齢者施設などの現場を見る機会を提供するバスツアーも実施しています。

事業所に関しては、うまく行かなければ、他の人をリストアップして同じように全員と面談して売り込んで……といったことを繰り返して行っています。そういう流れのなかで、人材センターの取り組み自体を別の事業も含めて紹介する機会にもなりますし、身近な存在として意識してもらええる関係づくりもできるし、理解も深まると思っています。結局、求職者、事業者双方ともやはり一人ひとり、一カ所一カ所、顔を合わせて関係性を築くことが重要だと考えています。

地域や学校とも密接な連携を

三つ目の地域密着型就労支援事業もサテライトと同じような意味合いで、浦和の人材センターの本所に拠点を構

えているだけでは、求職者の掘り起こしに限りがあるため、新規開拓に向けて県内各地のハローワークを年間に数十回の頻度で尋ねたり、相談会も毎月のように実施しています。

そのほか四つ目として、「福祉の仕事」学校教育連携もあります。福祉系の養成校とは連絡会議をもって情報交換を行っています。高校へのアプローチは昨年から取り組みを始めたところ。内容は高校生向けの福祉の仕事ガイダンスや施設見学、進路指導の先生方と施設の先生方の懇談会などの開催です。今年の参加は高校二・三校、施設二九所です。実数として少ないと感じるかも知れませんが、参加高校は昨年より増えているうえ、参加されている学校、施設からは非常に好評をいただいています。

高校生に関しては、即就職に結びつくということ、正直、あまり期待はしていません。高校の段階で、福祉の仕事の理解をもう少し深めたいという



高校や施設の先生と懇談会を開き、連携を図っている。(埼玉県社会福祉協議会提供)

将来の進学とか就職につながるような流れをつくっていききたいという意味で事業を立ち上げているのです。

中高年や未経験者へのさらなる支援も

事業の基本方針が継続されることを前提に、今後の事業展開に向けた課題をお話します。現在、求職登録者が大きく減少しており、人材センターの有効求人倍率が三月は一・八一だったのが八月には三・三九に跳ね上がったといいます。これから、工夫を凝らしながら求職者を増やす取り組みをしていかねばならないと思っています。

そのなかでは、なかなか就職に結びついていない中高年や有資格未経験者を、どうにかして就職に結び付けていくための事業展開も考えていきたいと思えますし、対象職種、対象地域を一層特化した形での取り組みも考えています。例えば、中高年層に限った就職面接会をしてみるとかパートに絞った就職面接会をやってみるとか、それぞれの地域のなかの要望に合わせてやっていきたいと考えています。

最後に、関係機関等との連携強化では、就業支援機関も当然で、すし学校、養成校、高校、経営者協議会とか老人福祉施設協議会なども、一層力を合わせて進んでいかなければいけない厳しい状況がきていると認識しています。そういう意味でも、これまでの方針を踏襲し、求職者、事業所とも顔を合わせた関係性を築きながらマッチング制度をより高めていきたいと考えています。

<事例報告 4>

HELP MAN! JAPANプロジェクト ～若者が活躍できる産業として～

株式会社リクルートHR・斡旋カンパニー雇用創出支援グループ
HELPMAN JAPAN担当

門野友彦

の支援を行うのか？という疑問は残ると思います。リクルートは就職支援WEBサイト「リクナビ」や就職イベントで学生の就職活動を支援していますが、①就職活動の長期化②多くの未内定者③就職・採用活動の社会的コスト④大手企業と中小企業の需給ギャップなどの問題が、現在も社会問題としてよく取り上げられています。

「七つの約束」を宣言

このような社会問題に対し私たちは「七つの約束」を宣言し問題解決に取り組む事にしました(図表1)。七つの中でも特に①②⑥番目の約束から介護業界を支援する事を腹決めして取り組んでいます。

図表2は介護業界に対する私たちの取り組みをマップにしたものです。一番下から始まるのですが、活躍人材の採用がちゃんとできる状態をつくり、採用した人が定着して活躍すれば、最終的にぐるっと回って「世界に誇れる日本のケアビジネス」になるだろうというものです。今日はこのマップの①「業界への正しい理解・イメージ形成」と②「活躍人材を採用するノウハウ」を中心に紹介します。

漫画「ヘルプマン！」と タイアップ

まず最初は①イメージ形成です。漫画「ヘルプマン！」とタイアップして冊子をつくってリクルートの就職イベントで無料で配っています。希望する学校には直接お送りしていますし、介護事業者向けの勉強会でも使用しています。冊子だけでは届ける先が限られ

図表1 リクナビ「7つの約束」 ※2010年9月28日

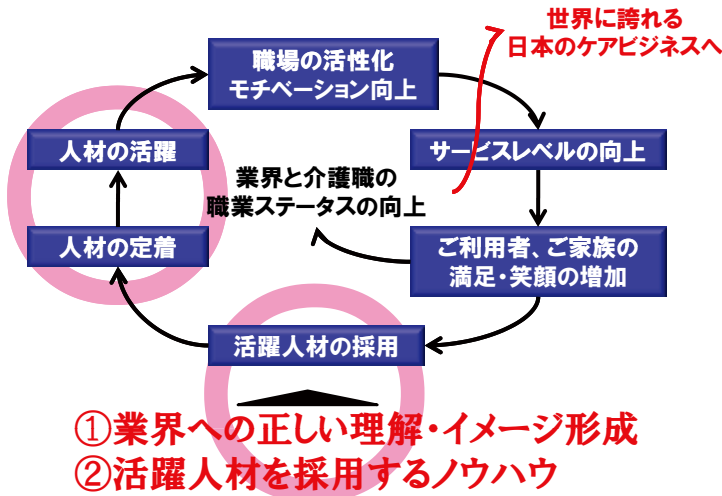
- ①入社後の活躍を期待できる出会いを創造します
- ②若い人たちが働く機会の拡大、ミスマッチの解消に努めます
- ③学業と両立できる就職活動を実現します
- ④就職活動にかかる学生の負担を軽減します
- ⑤将来を考える学生に、オープンな機会を提供します
- ⑥産業界が求める人材像を明らかにし、学生、大学に発信します
- ⑦国を超えた就職・採用活動を促進します

るので「HELPMAN! JAPAN」のサイトも立ち上げ、フェイスブックとも連動させています。サイトのコンテンツとしては、「次代の介護を創る四人(発言時)」ということで、順次取材をしながら現場で活躍されて



図表2 実現したい世界

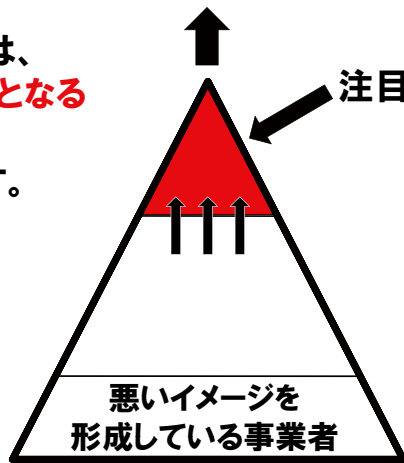
介護業界を当たり前のように職業選択の1つとして捉え、誇りを持って仕事に取り組むことができる社会を創造する。



図表3 HELP MAN! ●JAPANのスタンス

HELP MAN! ● JAPANは、進化を生み出す原動力となる人材、事業者に注目し、社会に発信していきます。

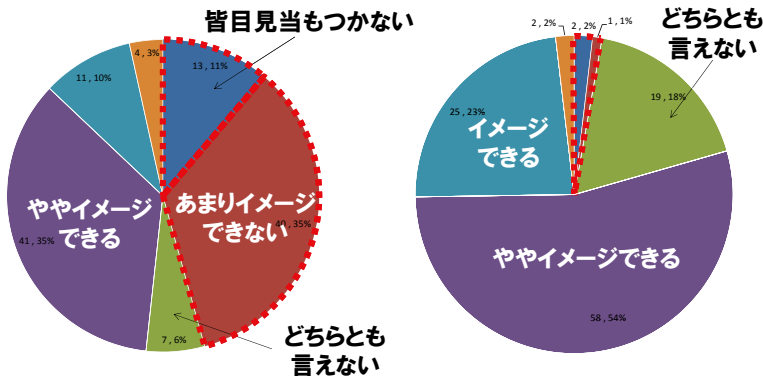
×ボトムUP
◎トップUP



図表4 アンケート「介護業界で働くということがイメージできますか？」

<スタート時>

<終了時>



たアンケートの結果です。スタート時には「あまりイメージできない」「皆目見当もつかない」が半分近くを占めていましたが、終了時にはほとんどの学生に介護業界で働くイメージを持つてもらえました。参加者の半分以上は福祉を学んでいない一般学生です。丁寧は「コミュニケーションすれば「介護の魅力は伝わります」という事を実感しました。今年、今年は札幌の就職イベントで介護業界のパネルディスカッションをやりました。参加学生は五〇人。福祉を学んだ学生は二人のみでほとんどが一般学生でしたが、パネルディスカッションの後、アンケートをとったら、介護業界への志望度が上がった人が七五%に達しました。丁寧は情報発信したりコミュニケーションすれば、インターネットでもリアルでも介護の魅力は伝わりま

いる人を取り上げています。また、「介護ビジネスの未来」ということで世界が日本の介護に注目している事実を伝えています。他にも、「MORE IN FO」で介護業界のデータや漫画の紹介、介護業界で活躍している方々からのメッセージ動画もアップしています。介護業界は、残念ながら悪いイメージを形成している一部の事業者が、新聞やテレビで取り上げられ、業界すべてが悪いというイメージになっていきます。そこで私たちは、頑張つて進化を生み出す原動力となっている人材や事業者に注目して、社会に発信すること

で業界全体のイメージを上げていきたくないと考えています。ボトムアップではなくトップアップ(図表3)。民間なので、頑張っているところに注目し光を当てていきたいと思っています。

丁寧は情報発信すれば介護の魅力は伝わる

毎年約六〇万人の学生にリクナビを使ってもらっていますので、こういう情報をどんどん発信しています。また今後は、数百万人の就職・転職希望者が見ている「はたらいく」「タウンワーク」とらば「ゆ」など転職メディア

でも情報発信し、イメージアップしていきたくと考えています。

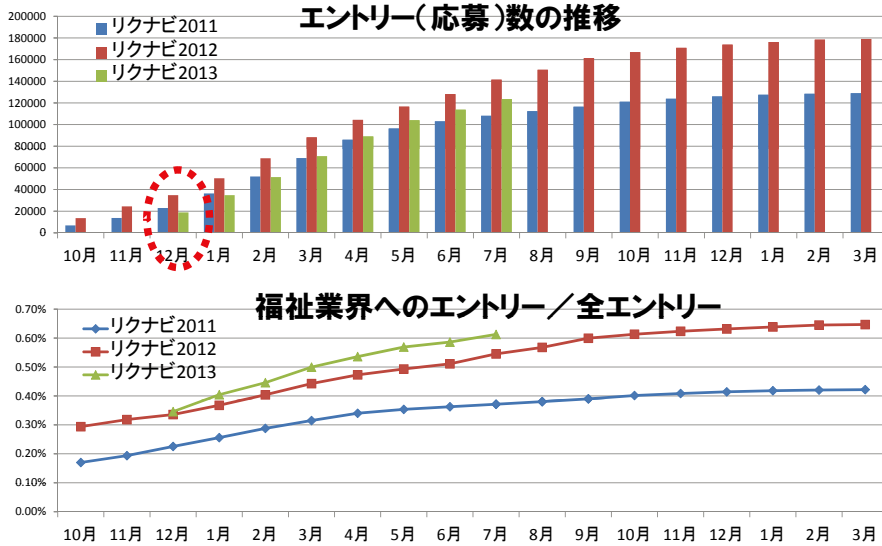
昨年、「リクナビチャンネル」という学生参加型の双方向のインターネット番組をやりました。テーマは「世界最高齢を誇る国へ 日本 の未来産業を語ろう」。スタジオから発信したメッセージに対して、学生がアンケートに答えたり、チャットで本音をガンガン打ち込んでくる。打ち込んだコメントに対して、スタジオで取り上げてメッセージを返すというような形でやりま

くことがイメージできますか」と尋ねたアンケートの結果です。スタート時には「あまりイメージできない」「皆目見当もつかない」が半分近くを占めていましたが、終了時にはほとんどの学生に介護業界で働くイメージを持つてもらえました。参加者の半分以上は福祉を学んでいない一般学生です。丁寧は「コミュニケーションすれば「介護の魅力は伝わります」という事を実感しました。今年、今年は札幌の就職イベントで介護業界のパネルディスカッションをやりました。参加学生は五〇人。福祉を学んだ学生は二人のみでほとんどが一般学生でしたが、パネルディスカッションの後、アンケートをとったら、介護業界への志望度が上がった人が七五%に達しました。丁寧は情報発信したりコミュニケーションすれば、インターネットでもリアルでも介護の魅力は伝わりま

福祉業界へのエントリー数の推移

図表5は二〇一一年卒〜二〇一三年卒(予定)の学生の福祉業界へのエントリーの件数の推移です。二〇一三年卒(予定)は去年より下がっています。これは就職協定の絡みで二カ月分、学生の活動期間が減っているために総数が減ってしまいました。これは全産業共通の傾向です。しかし、下の

図表5 福祉業界へのエントリー状況 ※2012年7月末時点



グラフの全エントリーに占める福祉業界へのエントリーの比率は上がりました。つまり、活動の総数は減っていますが、福祉分野へのエントリー数は増えたこととなります。業界のランキングで、福祉関連は二〇一一年卒の九三位から昨年は八一位、今年は七八位と少しづつ上がってきています。

活躍人材の要件を調査

次に、活躍人材を採用するノウハウ

です。活躍人材を採用するにも介護業界で活躍できる人材の要件が分からないと手が打てないので、有料老人ホーム最大手のベネッセスタイルケアの協力を得て活躍人材の要件を調べました。具体的には、SPI2という性格検査を用いたところ、日本人の代表的な六タイプ(図表6)の中の「慎重・繊細」タイプに波形がピッタリ合いました。つまり、日本人の二・三・四%に当たる慎重・繊細タイプの人は介護業界で活躍できます。慎重・繊細タイプ「だけ」が活躍できるのではなくて、慎重・繊細タイプの人にとっては介護業界は働きやすい職場であるという事がベネッセスタイルケアのお陰

で明らかになりました。毎年約六〇万人の学生が卒業するとして、その一・三・四%の約八万人が活躍できるとが明らかになったわけです。

活躍人材の採用ノウハウ

活躍人材を採用するノウハウについては、「このように工夫したら採用できました」という事例を取材してノウハウとして配っています。ポイントは「学生目線で自分の施設を見なおすこと」と「新卒採用は経営そのもの」ということです。経営がよくならないければ採用成功できるわけがないので、採用成功しようと思うならまず経営を磨きましょうということです。

また、全国で採用ノウハウ勉強会も実施しています。具体的には、①採用はマーケティングなので、マーケティングの3Cのフレームで採用活動を考える②企業広告と求人広告は別物なので、採用のためのパンフレットを用意する③自法人の「らしさ」を磨きちゃんと伝えることが最重要——などの内容を盛り込んでいます。ご希望があれば全国どこでも参りますので(Kadono@r-recruit.co.jp)までご連絡ください。

定着・戦力化には初心・最初の三カ月・同期の絆

定着・戦力化をUPするには、採用力を上げる事が一番重要です。選んで学生を採れば、その学生は自分のところに合った学生です。なおかつ学生が選んでくれているので、学生にとってもいい事業所のはずです。だから、定着・戦力化しやすい。多くの事業者

は採用力がないので、「選ばずに」来た人を採って、結果、定着・戦力化せずに辞めていくという悪循環を繰り返しています。

しかし「定着・戦力化したいなら採用力をUPしなさい」と言いきつてしまっても蓋もないので、ベネッセスタイルケア様の協力を得て、九日間の中途採用導入研修と、一七日間の新卒導入研修の見学と、従業員インタビューをさせてもらった結果、定着・戦力化の三つのポイントが見えてきました。それは「初心」「最初の三カ月」「同期の絆」です。

なぜこの業界を選んだのか、なぜこの法人を選んだのかという「初心」を周囲が関わり、ちゃんと意識し続けさせること。「最初の三カ月」を乗り越えれば何とかなること。そのためには「同期の絆」をちゃんとつくることでした。三カ月を越えたと先輩や上司が本当の意味での支援者として機能するようになりませんが、それまでは先輩・上司は遠い存在で本音を言う機会がありません。この初めの三カ月を支えるのが同期の存在なのです。この三つをテーマとしてプログラムを組んでいけば定着するのが明らかになりましたので、自法人だけでは十分な導入研修を運営できない事業者の皆様向けに、今後形にしていきたいと考えています。

今後の課題

今後に関しては、学校との連携を強化して学生のイメージ形成を推進したいと考えています。HELP MAN! ● JAPANで取り上げられているコンテンツをもっともつと伝えたり、就職先

図表6 SPI2の代表的な6タイプと出現率



の選び方についても情報提供したいと思っております。
 事業者向けには、活躍人材を採用するノウハウを発信する段階から一歩進んで、使える状態まで支援するところまで踏み込んでいきたいと思っております。

定着・戦力化については最も影響力があるのは施設長だと思えます。施設長がちゃんとしているところは定着していて、逆にちゃんとしていないところは定着していないという話はどこに行ってもお聞きします。よって、活躍する施設長の要件をきちんと調べて世の中に情報発信したいと考えています。新卒の導入研修プログラムについても、先ほどのノウハウの部分も含めてプログラム化して進めていきたいと思っております。

て、活躍する施設長の要件をきちんと調べて世の中に情報発信したいと考えています。新卒の導入研修プログラムについても、先ほどのノウハウの部分も含めてプログラム化して進めていきたいと思っております。

日本労働研究雑誌

B5判●定価895円(税込)
 年刊購読料10,740円
 (千サービス)

11 No.628 NOVEMBER 2012

「ディアローグー労働判例この1年の争点」+ 「雇用契約を考える」

【提言】

雇用契約を考える

島田 陽一

【書評】

片桐恵子著「退職シニアと社会参加」

染谷 敏子

アーリー・ラッセル・ホックシールド著、坂口緑・中野聡子・両角道代訳
 「タイム・バインド（時間の板挟み状態） 働く母親のワークライフバランス」

権丈英子

【ディアローグ】

労働判例この1年の争点

道幸 哲也

守屋貴司著「日本の外国人留学生・労働者と雇用問題」

井口 泰

和田 肇

【論文】

雇用契約の経済理論—関係的契約、評価およびインセンティブ

石黒 真吾

【論文 Today】

「対人的公正性が組織変革にもたらす影響」

林 祥平

日本企業の組織・制度変化と心理的契約

服部 泰宏

—組織内キャリアにおける転機に着目して

石田 信平

【フィールド・アイ】

ビジネススクールの夏休み（パークレーから②）

島貴 智行

労働契約規制の規範的基礎と構造

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課
 Tel : 03-5903-6263 Fax : 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp