

## 《研究ノート》

## 介護職員の採用活動に関するアンケート調査の報告

三好 貴之・松田 陽一

## 目次

- I. 調査の目的
- II. 調査の概要
- III. 調査の分析結果の詳細
- IV. 調査の分析結果の要約と考察

## I. 調査の目的

本稿は、介護職員の採用活動の実態に関して行ったアンケート調査（以下、「本調査」と略称する。報告書については、三好・松田（2017）を参照）の分析結果を報告するものである。具体的には、岡山県と近県隣接市の435の介護施設を対象にして、2016年11月に質問（兼）回答票を郵送し、回収するという方法で行ったアンケート調査の分析結果を報告する。

本調査の目的は、上述したように介護職員の採用活動に関する実態を明らかにすることである。

我が国では、その人口比において、従前から要支援や要介護状態の高齢者比率が高まることが予想されている。それに対応するために、とくに人口数においてボリュームゾーンである団塊の世代が75歳を迎える2025年度に向けて、介護施設の建設やそれに関する多様な制度設計が進んでいる。しかし、近年、そこにおいて、深刻な問題の一つに介護職員の不足がある。

例えば、介護職員の需給に関して、厚生労働省は、2025年度には253.0万人の需要を予測しているのであるが、現状の予測では、彼・彼女らの供給（従事者の見込み予想）は215.2万人であり、37.3万人のマイナスの需給ギャップの発生することが予想されている。よって、これに基づけば、介護職員の不足は確実視され、監督官庁や介護の現場を含め大きな問題になっているのである（厚生労働省編（2012）、2頁）。

この介護職員の不足という問題は、別な形で社会問題化しつつある。例えば、日本経済新聞（2015）によれば、家族の介護を理由に企業を退職、もしくは転職する、いわゆる介護離職の問題が報じられている。これについて、政府は、企業の介護離職ゼロ政策を掲げ、新たに特別養護老人ホームや介護施設・50万人分を整備し、さらに、家族の介護を理由に仕事を離・退職せざるを得ない状況を改善するために介護休業法の改定のように、多様な法整備を進めることを明言している。しかし、その一方で、政府は、医療費や社会保障費抑制の観点から在宅における介護への取り組みをも進めている。つまり、この問題は、介護業界に限定されるものではなく、我が国全体の社会問題として拡大しつつあり、さらに現状ではその解決策あるいは対応策をめぐって迷走しているとも言えるのである。

上述のような状況ではあるが、介護の現場では、施設が独自に介護職員の不足に対応するために多様な施策に取り組んではいる。しかし、いろいろな活動を行ってはいるものの、「介護職員が採用できない（人が職場に来てくれない、採ることがなかなかできない）」、あるいは「採用しても諸事情からすぐに離職してしまう（人がすぐにやめてしまう、なかなか定着しない）」という状況が以前から多くの関係者によって指摘されている。

これは、人的資源管理の面から考えると、広義の雇用管理（採用から退職後を含めての包括的なマネジメント）において何らかの問題があるからとも考えられる。例えば、採用活動においては、雇用者である介護施設と被雇用者である人材間における情報偏在や仕事内容・条件等に関するミスマッチの問題が考えられる（奥林他編著（2010））。また、仮に、採用され、雇用されても彼・彼女らの入職辞退や入職後の早期離職が見受けられることからすれば、採用活動、および入職直後のマネジメント上の恒常的な問題としても考えられる。

上述の背景や問題関心から、介護職員の採用活動の実態について調査することは、意義のあることと着目し、本調査を実施している。

なお、本調査において、**介護職員**とは、「直接、介護仕事に従事している労働者（厚生労働省編（2016）、1頁）」である。

また、**採用**とは、「会社の中にある職務とそれを担う能力があると考えられる外部の人とのマッチング活動（奥林他編著（2010）、74-91頁）」である。

## II. 調査の概要

### 1. 調査と方法

本調査の対象（質問（兼）回答票の送付先）は、独立行政法人医療福祉機構が運営するホームページ、WAMNET（<http://www.wam.go.jp/content/wamnet/pcpub/top/>）へ事業所登録されている介護関連の諸施設を限定し、さらにインタビュー調査を考慮し、岡山県、香川県、および広島県福山市に所在する特別養護老人ホーム、地域密着型特別養護老人ホーム、および介護老人保健施設を435施設である。

また、調査の方法は、独自に作成した質問（兼）回答票を上述の諸施設の施設長、あるいは採用担当者宛に郵送し、それに回答を記載して頂き、その施設から当研究室へ郵送していただくことによって回収する方法を採用している。

### 2. 調査時期

本調査における実施期間、質問（兼）回答票の郵送数と有効回答数は次のとおりである。

(1)実施時期：2016年11月22日（郵送の開始）～2016年12月24日（返却の締切）

(2)郵送数：434（内、1施設は所在不明で返却されてきた）

(3)回答施設数：54（12.4%） ※質問項目によっては、未記入の施設もあるがそれも含めている。

なお、回答いただいた中に、施設名、あるいは回答者名の未記入が「4」施設あった。

### 3. 入所定員別の回答数

入所定員別の回答数については、表1のとおりである。なお、入所定員の表記については、質問（兼）回答票の記述内容に基づいている。最低は、「20床」であり、最高は、「490床」である。なお、平均値は、「76.13床」である。

大まかであるが、「51～100床」が最も多く（45.8%）、また「100床」以下からの回答が約半数超である。

表1 入所定員別の回答数 (N=48)

入所定員	回答数	%	入所定員	回答数	%
～50人	19	39.6%	251～500人	0	0.0%
51～100	22	45.8%	501～	1	2.1%
101～150	5	10.4%	未記入	6	—
151～250	1	2.1%	合計	54	100%

注) 表1の「%」値は、回答施設数「54」から未記入「6」を引いた「48」で除し、百分率数値の小数点第2位の数値を四捨五入している。

なお、質問(兼)回答票に、施設名称の記入のあった「48」施設について、所在県別に分類したのが表2である。

表2 回答施設の所在県 (N=48)

県名	回答数
岡山県	37
香川県	8
広島県	3
未記入	6
合計	48

#### 4. 本報告書の表記

本報告書は、主に統計的な基礎数値の集計結果だけに基づいて表記している。また、その表記について、以下の点においては共通である。

- (1)以下の諸表において、「%」表記は、百分率による数値を示している。また、それについては百分率における小数点第2位の数値を四捨五入し、小数点第1位までの数値を表記している。ただし、この数値は回答施設数(=54)からその質問項目における「未記入」であった施設数を差し引き、それを分母にして算出している。なお、数値処理により、各項目の合計が「100」にならないこともある。
- (2)同様において、「平均値」の表記は、小数点第3位の数値を四捨五入し、小数点第2位の数値まで表記している。なお、紙幅の都合上、標準偏差値は割愛している(算出は、本稿提示データで算出可能)。
- (3)同様において、「回答数」表記は、各セル(各項目と各選択肢(得点等)の交差箇所)には回答施設数の数値を表記している。
- (4)同様において、「—」表記は、その欄に該当する数値(データ)のないことを示している。
- (5)同様において、「N=」表記は、未記入分を除いた回答施設数を示している。よって、本報告書の場合N=54が最大値である。
- (6)同様において、「1」～「5」と表記してあるものは、特に断らない限りそれぞれについて「1点」～「5点」の得点を与えて平均値等を算出している。

### Ⅲ. 調査の分析結果の詳細

#### 1. 採用活動の現状(問1)

##### (1)採用予定者数

採用予定者数について、調査した結果が、表3である。

1施設あたりの平均値は、「6.77」であり、最低は、「0」、最高は「27」である。大まかではあるが、「1～5」人が、56.3%(回答数:27)で一番多く、「0～10」人になると77.1%(回答数37)である。

表3 採用予定者数 (N=48)

採用予定者数	回答数	採用予定者数	回答数	採用予定者数	回答数
0人	2	11～15人	8	26～30人	1
1～5	27	16～20	1	31～	0
6～10	8	21～25	1	未記入	6
小計	37	小計	10	小計	1
				合計	48

## (2)男・女性別の採用者数

男・女性別の採用者数について、調査した結果が、表4である。

1施設当たりの平均値は、男性「2.51」、女性「6.13」である。最低は、男性、女性ともに「0」、最高は、男性は、「29」、女性は、「56」である。

表4 男・女性別の採用者数 (男性 N=47, 女性 N=52)

採用者数	男性	女性	採用者数	男性	女性	採用者数	男性	女性
0人	9	3	11～15人	0	5	26～30人	1	0
1～5	34	30	16～20	0	1	31～	0	1
6～10	3	11	21～25	0	1	未記入	7	2
小計	46	44	小計	0	7	小計	1	1
						合計	47	52

## (3)新卒・中途別の採用者数

採用者の新卒・中途別者数について、調査した結果が、表5である。

1施設当たりの平均値は、新卒「2.54」、中途「6.24」である。最低は、新卒、中途ともに最低は「0」、最高は、新卒は、「27」、中途は、「58」である。

表5 新卒・中途別の採用者数 (新卒 N=47, 中途 N=52)

採用者数	新卒	中途	採用者数	新卒	中途	採用者数	新卒	中途
0人	21	4	11～15人	1	7	26～30人	1	0
1～5	19	27	16～20	0	1	31～	0	1
6～10	5	10	21～25	0	0	未記入	7	4
小計	45	41	小計	1	8	小計	1	1
						合計	47	52

## (4)正規・非正規別の採用者数

正規・非正規別の採用者数について、調査した結果が、表6である。

1施設当たりの平均値は、正規「6.32」、非正規「2.42」である。最低は、正規、非正規ともに最低は「0」、最高は、正規は、「68」、非正規は、「17」である。

表6 正規・非正規別の採用者数 (正規 N=53, 非正規 N=45)

採用者数	正規	非正規	採用者数	正規	非正規	採用者数	正規	非正規
0人	6	13	11～15人	7	1	26～30人	1	0
1～5	26	27	16～20	2	1	31～	0	1
6～10	11	3	21～25	0	0	未記入	1	9
小計	43	43	小計	9	1	小計	1	1
						合計	53	45

## (5) エントリー数

エントリー数（施設への入職希望者の総数）について調査した結果が、表7である。

1施設当たりの平均値は、「9.36」である。最低は、「0」、最高は、「40」である。

表7 エントリー数 (N=45)

エントリー数	回答数	エントリー数	回答数	エントリー数	回答数
0人	7	11～15人	2	26～30人	1
1～5	19	16～20	5	31～	4
6～10	6	21～25	1	未記入	10
小計	32	小計	8	小計	4
				合計	44

## 2. 採用活動の目的（問2）

採用活動の目的について、「5：非常に意識した」から「1：全く意識してない」の5点尺度で調査した結果が、表8である。

上位項目の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に①「7. 欠員への対応 (4.17)」, ②「4. モティベーションの高い人材の確保 (4.10)」, ③「1. 即戦力の人材雇用 (3.17)」, ③「14. 直近の退職者への対応 (3.17)」である。ただし、③はそれほど数値が高くない。

また、下位項目の3つは、その数値（平均値）が高くなる順に①「3. 管理者不足への対応 (2.31)」, ②「11. 事業拡大への対応 (2.37)」, ③「27. 他の施設の採用状況・動向への対応 (2.40)」である。

これらを見ると、欠員への対応については、昨今の事情からすれば予想どおりである。また、モチベーションの高い人材が期待されていることも予想どおりであるが、即戦力の確保や直近の退職者対応の数値がそれほど高くないことはやや予想外である。

表8 採用活動の目的 (N=54)

項目	平均値	1	2	3	4	5	未
1. 即戦力の人材雇用	3.87	2	4	10	19	17	2
2. 高度な技術・知識を持った人材の確保	3.48	0	7	22	14	9	2
3. 管理者不足への対応	2.31	14	14	19	4	1	2
4. モティベーションの高い人材の確保	4.10	0	1	9	26	16	2
5. 既存職員の仕事負担の軽減	3.81	2	2	15	18	15	2
6. 既存職員のモチベーション向上	3.69	1	3	16	23	9	2
7. 欠員への対応	4.17	4	1	4	17	26	1
8. 収益の増加	2.62	11	8	27	2	4	2
9. 教育機関等の推薦への対応	2.56	13	8	23	5	3	2
10. 利用者数の増加への対応	2.77	13	7	17	9	6	2
11. 事業拡大等への対応	2.37	17	10	15	9	1	2
12. 採用計画への対応	3.08	8	4	21	12	6	3
13. 一定の余剰人員（労働力余剰）を抱えること	2.94	5	11	18	16	1	3
14. 直近の退職者への対応	3.87	2	2	12	21	15	2
15. 従業員の年齢構成のバランスの保維持	3.15	6	9	13	19	5	2
16. 夜勤労働者の確保	3.75	4	2	9	25	12	2
17. 介護の安全性や質の向上	3.75	2	1	13	28	8	2
18. 職場の活性化や一体感の向上	3.52	3	0	21	23	5	2
19. 日常の仕事の効率化やスピードの向上	3.40	4	2	21	19	6	2
20. 外部機関評価での認定度の向上	2.54	11	11	22	7	1	2
21. 貴施設の知名度や評判の向上	2.75	10	9	20	10	3	2
22. 利用者満足度の向上	3.81	3	2	10	24	13	2
23. 職員の離職率の低下	3.60	2	3	20	16	11	2
24. 介護ミスや事故の減少	3.67	3	4	12	21	12	2
25. 国の介護政策、介護報酬制度改定への対応	2.98	8	5	22	14	3	2
26. 地元や行政体等からの評判や信頼度の向上	2.73	9	10	20	12	1	2

27. 他の施設の採用状況・動向への対応	2.40	14	10	21	7	0	2
28. その他 ( )	2.50	1	0	3	0	0	50

注)「28. その他」に記述はない。

### 3. 採用活動の施策 (問3)

採用活動の施策について、調査した結果が、表9である。

上位項目の3つは、その数値が低くなる順に①「11. ハローワークへの求人依頼 (52)」, ②「1. 自施設のホームページの掲載 (44)」, ③「12. 職員や関係者への紹介依頼 (38)」である。なお ( ) 内数値は、表9における回答数を示しており、以下の記述においてこの表記は同様である。

これらを見ると、自施設のホームページ掲載やハローワークや職員や関係者への紹介、養成校への求人票送付や訪問などのように低費用で行う活動の多いことが分かる。

また、下位項目の3つは、その数値が高くなる順に①「6. ダイレクトメールの送付 (0)」, ②「16. テレビやラジオ放送による告知 (1)」, ③「17. 看板や張り紙, ポスターの屋外広告の設置 (2)」, ④「18. ポスティングの実施 (2)」である。

これらを見ると、費用をかけて広範囲の採用活動に取り組んでいる施設はほとんどなく、業種や採用予定者数からすれば、予想どおりである。

表9 採用活動の施策 (N=54)

項 目	回答数	項 目	回答数
1. 自施設のホームページへの掲載	44	11. ハローワークへの求人募集依頼	52
2. 他社の求人専門ウェブサイトへの掲載	23	12. 職員や関係者への紹介依頼	38
3. 自施設で制作しているパンフレットへの掲載	11	13. SNSを使っでの告知	5
4. 自施設で作成している広報新聞への掲載	5	14. インターンシップ制度による告知	6
5. 他社の新聞求人広告への掲載	9	15. 施設見学会の実施	26
6. ダイレクトメールの送付	0	16. テレビやラジオ放送による告知	1
7. オープンセミナーや会社説明会の実施	20	17. 看板や張り紙, ポスターの屋外広告の設置	2
8. 養成校への求人票送付	32	18. ポスティングの実施	2
9. 養成校の求人担当者への訪問・依頼	28	19. その他 ( )	6
10. 人材派遣, 人材紹介会社への依頼	23		

注)「19. その他」の記述は以下のとおりである。

- ・実習成績の良い子の把握
- ・体験会の実施
- ・養成校の実習地を受け入れ
- ・養成校の実習施設になっています。※新卒者を採用しやすいと思います

また、1施設あたりの採用活動の施策数について、調査した結果が、表10である。

1施設あたりの施策数の平均値は「6.07」である。最低は、「1」、最高は、「13」である。

これを見ると、何らかの施策は行っているが、大半の施設が10以下であり、それほど多くはないことが分かる。

表10 1施設あたり採用活動の施策数 (N=54)

施策数	回答数	施策数	回答数	施策数	回答数
1	2	6	8	11	1
2	3	7	2	12	0
3	3	8	8	13	1
4	6	9	8	14	0
5	11	10	1	15	0
小計	25	小計	27	小計	2
				合計	54

## 4. 採用活動の情報提供 (問4)

採用活動の情報提供について、調査した結果が、表11である。

上位項目の3つは、その数値が低くなる順に①「8. 賃金の額 (54)」、②「1. 施設の種類 (老健、特養等) (53)」、③「5. 雇用形態 (正規・非正規等) (53)」、④「6. 勤務時間 (53)」である。

これをみると、法的な指定はあるが、一般的な情報提供内容であることが分かる。なお、「11. マイカー通勤の可否 (45)」、「31. 選考方法 (書類審査、面接等) (44)」、および「20. 必要とされる資格 (43)」について約8割の施設が回答しているのは地域・業種が関連していると思われる。

また、下位項目の3つは、その数値が高くなる順に①「18. 職種ごとに必要な経験年数 (4)」、②「19. 職種ごとに必要な実務経験 (4)」、③「25. 利用者の感想 (6)」、④「29. 過去の実績 (入所者数、在宅復帰率等) (6)」である。

これらをみると、施設が採用に際して必要とする経験については、それほど提供する必要性を考慮している施設が少なく、また、施設の客観的な情報である利用者の感想や実績数値についても同様であることが分かる。ただし、これはやや予想外である。

表11 採用活動の情報提供 (N=54)

項目	回答数	項目	回答数
1. 施設の種類 (老健、特養等)	53	21. 必要とされる学歴	12
2. 入所定員数	47	22. 法人や施設の理念・方針	42
3. 職員数	43	23. 法人や施設の沿革	25
4. 関連施設の有無	44	24. 仕事内容	52
5. 雇用形態 (正規・非正規等)	53	25. 利用者の感想	6
6. 勤務時間	53	26. 職員の感想	14
7. 雇用期間	32	27. 職場の雰囲気	23
8. 賃金の額	54	28. 職場のレクリエーション	11
9. 賞与の有無・回数・月数	51	29. 過去の実績 (入所者数、在宅復帰率等)	6
10. 手当の額	51	30. 求める人物像	25
11. マイカー通勤の可否	45	31. 選考方法 (書類審査、面接等)	44
12. 制服貸与の内容	28	32. 子育て支援	28
13. 加入している保険	39	33. 資格取得支援	29
14. 年間休日日数	49	34. 教育・研修制度の概要	31
15. 有給日数	40	35. 施設の場所・アクセス方法	34
16. 有給休暇取得率	17	36. 復職支援制度の有無	11
17. 定年退職年齢	34	37. 介護休暇の有無	22
18. 職種ごとに必要な経験年数	4	38. 育児産後休暇の有無	32
19. 職種ごとに必要な実務経験	4	39. 正社員登用制度の有無	25
20. 必要とされる資格	43	40. その他 ( )	2

注) 「40. その他」の記述は以下のとおりである。

- ・当施設の介護職員は90%が介護福祉士です。(22名中2名のみ無資格です)
- ・他施設では叶えられないここでしか得られない介護職としての価値と意義

また、1施設あたり、採用活動に際しての情報提供数について調査した結果が表12である。

1施設あたりの情報提供数の平均値は「22.7」である。最低は、「9」、最高は、「35」である。これからは、情報提供数はとくに他業種と大きな差異はないと考えられる。

表12 1施設あたりの情報提供数 (N=54)

情報提供数	回答数	情報提供数	回答数	情報提供数	回答数	情報提供数	回答数
1	0	11	1	21	2	31	2
2	0	12	0	22	0	32	1
3	0	13	2	23	1	33	2
4	0	14	2	24	1	34	2
5	0	15	1	25	2	35	2
6	0	16	1	26	1	36	0
7	0	17	3	27	9	37	0
8	0	18	1	28	4	38	0
9	2	19	4	29	1	39	0
10	2	20	5	30	1	40	0
小計	4	小計	20	小計	22	小計	9

## 5. 採用の決定要因 (問5)

採用に際し、どのような項目が重要であるかという採用の決定要因について、「5：非常に重要であると考えている」から「1：全く重要と考えていない」の5点尺度で調査した結果が表13である。

上位項目の3つは、その数値(平均値)が低くなる順に、①「24. 挨拶ができること(4.57)」、②「23. 仕事に熱意をもてることが期待できること(4.35)」、③「25. コミュニケーションがしっかり取れそうなこと(4.31)」である。

また、下位項目の3つは、その数値(平均値)が高くなる順に、①「13. 最終学校の学業成績が良いこと(2.37)」、②「31. 同業他施設での管理職の経験があること(2.39)」、③「26. 貴施設に同じ学校出身者が多いこと(2.43)」である。

これらを見ると入職前の経験や成績よりも個人の資質としての接遇能力やコミュニケーション能力を重要視していることが分かる。

表13 採用の決定要因 (N=52)

項目	平均値	1	2	3	4	5	未
1. 貴施設の事業内容・介護施設のサービス内容を理解していること	3.88	0	6	10	20	15	2
2. 貴施設の経営理念を理解していること	3.67	0	4	19	18	10	3
3. 貴施設の標準的なキャリアパスを理解していること	3.31	0	4	29	16	2	3
4. 貴施設の採用人材像を理解していること	3.43	0	4	26	16	5	3
5. 貴施設の現場・仕事内容を理解していること	4.02	1	1	10	23	16	3
6. 貴施設の職場風土を理解していること	3.41	0	4	27	15	5	3
7. 貴施設の研修・教育制度を理解していること	3.35	0	4	29	14	4	3
8. 貴施設の経営課題を理解していること	2.86	5	7	30	8	1	3
9. 貴施設の説明会や施設見学に熱心に足を運んでいること	3.04	7	7	21	9	7	3
10. 貴施設の場所と住所が近いこと	2.82	9	4	28	7	3	3
11. 入職後の希望する仕事明確なこと	3.37	1	4	26	15	5	3
12. 将来のキャリアプランが明確なこと	3.16	1	7	29	11	3	3
13. 最終学校の学業成績が良いこと	2.37	13	12	21	4	1	3
14. 性格が明るいこと	4.22	0	1	8	21	21	3
15. 貴施設への志望動機が明確なこと	3.96	0	1	14	22	14	3
16. 清潔感が感じられること	4.06	1	2	5	28	15	3
17. 最終卒業(修了)学校が著名であること	2.48	11	10	25	2	2	4
18. すでに仕事に関連する資格を保有していること	3.57	2	7	12	20	10	3
19. 大学や養成校の教員・就職担当者からの推薦があること	3.00	5	5	28	11	2	4
20. 貴施設のすでに働いている職員からの推薦があること	3.33	3	2	25	17	4	3
21. 即戦力性が感じられること	3.76	1	1	17	22	10	3
22. 自分の考えが明確に述べられること	4.10	0	2	5	31	14	2

23. 仕事に熱意をもてることが期待できること	4.35	0	0	5	23	23	3
24. 挨拶ができること	4.57	0	0	3	16	32	3
25. コミュニケーションがしっかり取れそうなこと	4.31	0	1	7	18	25	3
26. 貴施設と同じ学校の出身者が多いこと	2.43	13	11	21	4	2	3
27. 表情が魅力的なこと	4.00	0	0	13	26	13	3
28. 入職後、すぐに職場に溶け込みそうなこと	3.69	1	4	14	23	9	3
29. リーダーシップが感じられること	3.43	3	3	21	17	7	3
30. 学生時代に福祉施設にてボランティア経験があること	2.69	10	8	23	8	2	3
31. 同業他施設での管理職の経験があること	2.39	17	5	23	4	2	3
32. 一緒に仕事をしてみたいと思うこと	3.86	2	1	14	17	15	5
33. その他 ( )	2.67	0	1	2	0	0	51

## 6. 採用活動の課題（問6）

採用活動の課題について、「5：非常に課題であると考えている」から「1：全く課題と考えていない」まで5点尺度で調査した結果が表14である。

上位項目の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に、①「13. 入職希望者が少ないこと（3.74）」、②「8. 養成校とのパイプが強くないこと（3.22）」、③「4. 活動内容の施設内普及や広報が不足していること（3.17）」である。ただし、数値はそれほど高くはない。

また、下位項目の3つは、その数値（平均値）が高くなる順に、①「28. その他（1.50）」、②「1. 縁故採用に関する圧力があること（1.93）」、③「10. 内定通知後、辞退者が多いこと（2.00）」である。

これらを見ると、入職希望が少ないことや養成校とパイプが強くない、活動内容の施設内普及や広報が不足していることは、予想どおりであるが、数値はそれほど高くないのが特徴的である。

表14 採用活動の課題（N=47）

項 目	平均値	1	2	3	4	5	未
1. 縁故採用の圧力があること	1.93	21	11	10	4	0	1
2. 貴施設の知名度が低いこと	2.70	9	10	14	12	1	1
3. 売り上げや利益などの業績が悪化していること	2.63	7	13	18	6	2	1
4. 活動内容の施設内普及や広報が不足していること	3.17	5	7	13	17	4	1
5. 採用活動に関する予算が少ないこと	2.59	9	9	23	2	3	1
6. 採用活動に関するスタッフが少ないこと	2.91	5	8	21	10	2	1
7. 採用した人材について施設内の評価が低いこと	2.78	7	5	26	7	1	1
8. 養成校とのパイプが強くないこと	3.22	4	7	14	15	5	2
9. 採用活動に関する従業員の協力が得られにくいこと	2.89	4	12	18	7	4	2
10. 内定通知後、辞退者が多いこと	2.00	18	13	12	3	0	1
11. 採用活動に関して長けた人材が施設内にいないこと	2.60	10	9	17	7	2	2
12. 採用活動がマンネリ化していること	3.02	7	4	18	15	2	1
13. 入職希望者が少ないこと	3.74	4	6	2	20	14	1
14. 入職後の離・転職者が多いこと	2.65	11	10	12	10	3	1
15. 採用活動に対し特定のメンバーの意向のみが反映されること	2.26	12	13	19	1	1	1
16. 他の施設と比較し処遇（給与、評価、昇進等）が劣っていること	2.37	12	12	15	7	0	1
17. 他の施設と比較し労働条件（勤務時間・正社員登用制度等）が劣っていること	2.23	14	14	14	4	1	0
18. 採用活動を推進・定着・フォローする施策が未構築であること	2.70	7	12	16	10	1	1
19. 採用活動に関して、採用担当者以外の参画意識が低いこと	2.98	8	5	17	12	4	1
20. 採用活動を推進するリーダーがいないこと	2.59	10	7	22	6	1	1
21. 施設内での介護ミス・事故が多いこと	2.28	11	13	20	2	0	1
22. 利用者やその家族からクレームが多いこと	2.17	12	16	16	2	0	1
23. カンファレンスや会議が多すぎて時間が取られること	2.60	8	12	16	8	1	2
24. 記録や書類作成に関わる時間が多すぎて時間が取られること	2.85	4	12	19	9	2	1
25. もともと貴施設の地域では介護職員が不足していること	3.22	6	7	13	11	9	1
26. 貴施設の経営者・管理者が採用活動に消極的なこと	2.30	15	8	18	4	1	1
27. 求人広告媒体が少ないこと	2.54	9	9	24	2	2	1
28. その他 ( )	1.50	1	1	0	0	0	45

注)「28. その他」の記述は以下のとおりである。

・職員の若返りと離職者がいないことによる昇給の人員費の圧迫（過去6年間0名）

## 7. 採用活動の成果（問7）

採用活動の成果について、「5：非常に重要であると考えている」から「1：全く重要であると考えていない」までの5点尺度で調査した結果が、表15である。

上位項目の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に、①「22. 介護の安全性や質を向上させること（4.19）」、②「11. モティベーションの高い人材を採用すること（4.13）」、③「27. 利用者満足度が向上すること（4.10）」である。

また、下位項目の3つは、「33. その他」を除いて、その数値（平均値）が低くなる順に、①「8. 高業績を上げる人材を採用すること（2.79）」、②「18. 採用関連経費を抑制すること（2.90）」である、③「18. 採用関連経費を抑制すること（2.90）」である。

これらを見ると、介護の安全性や質の向上、モチベーションの高い人材の採用、利用者満足の向上は予想どおりであるが、数値が高いのが特徴的である。

表15 採用活動の成果（N=50）

項 目	平均値	1	2	3	4	5	未
1. 十分なエントリー（入職希望者）数を確保すること	3.88	3	1	8	23	13	2
2. 選考中の求職者を増加させること	3.67	3	1	16	17	11	2
3. 内定辞退者数を減少させること	3.02	8	5	21	6	8	2
4. 早期離職者を減少させること	3.38	10	3	10	9	16	2
5. 採用人数と採用計画を一致させること	3.21	5	5	18	13	6	2
6. 予定した養成校から採用すること	3.08	5	8	18	12	5	2
7. 社風になじむ人材を採用すること	3.38	4	5	17	13	9	2
8. 高業績を上げる人材を採用すること	2.79	8	10	18	8	4	2
9. 将来、管理職になる人材を採用すること	3.02	7	5	23	6	7	2
10. 即戦力の人材を採用すること	3.75	1	6	13	12	16	2
11. モティベーションの高い人材を採用すること	4.13	0	1	9	21	17	2
12. 高度な技術や知識を持った人材を採用すること	3.58	2	6	15	12	13	2
13. 欠員を出さないこと	3.83	4	2	9	16	17	2
14. 収益を増加させること	3.30	3	5	19	15	5	3
15. 介護職員の年齢構成のバランスをとること	3.13	5	7	15	19	2	2
16. 人材の多様性を確保すること	3.67	2	3	14	19	10	2
17. 競合施設に優秀な人材を奪われることを回避すること	3.04	6	6	20	12	4	2
18. 採用関連経費を抑制すること	2.90	5	11	19	10	3	2
19. 既存職員の負担を軽減すること	3.63	3	2	12	24	7	2
20. 利用者数を増加させること	3.06	6	6	17	17	2	2
21. 事業を拡大させること	3.04	6	6	21	10	5	2
22. 介護の安全性や質を向上させること	4.19	0	2	6	21	19	2
23. 職場の活性化や一体感を向上させること	3.78	2	4	11	19	13	1
24. 日常の仕事の効率化やスピードを向上させること	3.52	3	4	14	19	8	2
25. 外部機関による評価で認定度が向上すること	2.96	5	11	17	9	5	3
26. 貴施設の知名度や評判が向上すること	3.29	6	1	20	15	6	2
27. 利用者満足度が向上すること	4.10	2	1	5	22	18	2
28. 職員の離職率が低下すること	3.92	2	3	11	13	19	2
29. 介護ミスや事故が減少すること	3.94	2	2	8	21	15	2
30. 国の介護政策、介護報酬制度改定への対応させること	3.37	4	6	11	19	6	4
31. 地元や行政体等の評判や信頼度が向上すること	3.42	5	4	13	18	8	2
32. 他の施設の採用状況・動向への対応させること	3.13	4	6	23	10	5	2
33. その他（ )	2.40	1	1	3	0	0	45

注）「33. その他」の記述はない。

## 8. 職場定着の施策（問8(1)）

職場定着の施策について、「5：非常に取り組んでいる」から「1：ほとんど取り組んでいない」の5点尺度で調査した結果が、表16である。なお、右から2列目の欄は、「9：全く取り組んでいないので回

答できない]である。

上位項目の3つは、その数値(平均値)が低くなる順に、①「21. 子育て支援(4.29)」、②「3. 施設内研修の充実(4.22)」、③「1. 経営理念・方針の浸透(4.11)」である。

また、下位項目の3つは、「27. その他」を除いて、その数値(平均値)が高くなる順に、①「18. 定年退職年齢の変更(3.34)」、②「4. 自己啓発の推奨(3.36)」、③「16. 賞与の変更(3.39)」である。

これらを見ると、子育て支援、入職後の研修、理念の浸透に積極的に取り組んでいること、および数値は低いとはいえず大半の施策(ほとんどが3点以上)に取り組んでいることが分かる。

なお、「全く取り組んでいない施策」として、上位項目の3つは、①「9. コンピテンシーの設定(16)」、②「5. コーチング/メンタリング制度の導入(13)」、③「18. 定年退職年齢の変更(11)」であった。

表16 職場定着の施策(N=54)

項 目	平均値	1	2	3	4	5	9	未
1. 経営理念・方針の浸透	4.15	0	1	11	19	21	0	2
2. OJT制度の導入	4.13	2	1	7	20	22	0	2
3. 施設内研修の充実	4.22	0	0	5	30	16	0	3
4. 自己啓発の推奨	3.37	0	4	23	17	2	6	2
5. コーチング/メンタリング制度の導入	3.28	1	4	19	13	2	14	1
6. 人事評価基準の明確化	3.89	0	1	11	26	8	6	2
7. 職員面接の導入	4.06	1	2	7	20	17	5	2
8. 目標管理制度の導入	3.70	1	3	15	14	11	8	2
9. コンピテンシーの設定	2.74	4	8	16	5	1	16	4
10. 昇進・昇格制度の明確化	3.61	1	2	19	20	7	3	2
11. 職務等級制度の導入	3.78	1	6	7	20	12	6	2
12. 役割等級制度の導入	3.49	3	6	8	16	8	10	3
13. 賃金制度の明確化	4.00	0	3	13	17	19	0	2
14. 基本給与(月額・日額・時間額変更)	3.79	0	4	15	16	13	3	3
15. 手当の変更	3.40	1	4	22	15	5	5	2
16. 賞与の変更	3.40	1	3	23	13	5	7	2
17. 退職金制度の導入	3.80	2	2	16	14	16	2	2
18. 定年退職年齢の変更	3.34	3	5	18	9	5	11	2
19. 定年退職後の再雇用制度の導入	4.10	0	1	11	18	18	3	3
20. 希望に合わせた労働時間の調整	3.78	0	2	16	22	9	3	2
21. 子育て支援	4.29	0	0	7	23	22	0	2
22. 資格取得支援	4.10	0	1	9	23	16	3	2
23. 非正規から正規社員への転換制度	3.94	3	0	12	18	18	1	2
24. 健康管理の充実	4.02	0	0	11	25	12	4	2
25. 職場環境の充実(休憩室、食堂等)	3.51	3	4	13	20	7	5	2
26. 管理者研修の導入	3.46	4	5	15	19	9	0	2
27. その他( )	2.00	-	1	-	-	-	-	53

注)「27. その他」の記述はない。

## 9. 職場定着の施策の実施時期(問8(2))

職場定着の施策の実施時期について、「A:入職前」、「B:入職直後」、「C:入職6ヶ月後」、および「D:入職後1年以上」という4つの時期に分けて調査した結果が、表17である。

入職前の上位項目の3つは、①「14. 基本給与(月額・日額・時間額)の変更(28)」、②「26. 管理者研修の導入(26)」、③「23. 非正規から正規社員への転換制度(23)」である。

また、下位項目の3つは、「27. その他」を除いて、①「1. 経営理念・方針の浸透(1)」、②「2. OJT制度の導入(2)」、③「9. コンピテンシーの設定(7)」、④「24. 健康管理の充実(7)」である。

次に、入職直後の上位項目3つは、①「2. OJT制度の導入(16)」、②「7. 職員面接の導入(14)」、③「16. 賞与の変更(13)」である。

また、下位項目の3つは、「27. その他」を除いて、①「12. 役割等級制度の導入 (3)」, ①「18. 定年退職年齢の変更 (3)」, ①「19. 定年退職後の再雇用制度の導入 (3)」, ①「21. 子育て支援 (3)」である。

次に、入職後6ヶ月の上位項目の3つは、①「1. 経営理念・方針の浸透 (37)」, ②「3. 施設内研修の充実 (35)」, ③「2. OJT制度の導入 (32)」である。なお、右から2列目の欄は、「9: 全く取り組んでいないので回答できない」である。

また、下位項目の3つは、「27. その他」を除いて、①「18. 定年退職年齢の変更 (5)」, ①「19. 定年退職後の再雇用制度の導入 (5)」, ①「23. 非正規から正規社員への転換制度 (5)」である。

最後に、入職後1年以上の上位項目の3つは、①「13. 賃金制度の明確化 (8)」, ①「20. 希望に合わせた労働時間の調整 (8)」, ③「19. 定年退職後の再雇用制度の導入 (7)」, 「21. 子育て支援 (7)」である。

また、下位項目の3つは、①「2. OJT制度の導入 (0)」, ①「3. 施設内研修の充実 (0)」, ①「5. コーチング/メンタリング制度の導入 (0)」, ①「9. コンピテンシーの設定 (0)」, 「10. 昇進・昇格制度の明確化 (0)」, 「12. 役割等級制度の導入 (0)」である。

なお、「全く取り組んでいない施策」として、上位項目の3つは、①「9. コンピテンシーの設定 (18)」, ②「18. 定年退職年齢の変更 (17)」, ③「5. コーチング/メンタリング制度の導入 (15)」である。

これらを見ると、入職前には給与や手当などの賃金条件、研修や雇用管理に関連する施策が多い（まず、理解してもらう）。次に、入職直後には、OJTや職員面接のように既に在籍する介護職員と直接的に関わりあう教育や評価施策が多い。ただし、採用している施設はそれほど多くはなく、时期的な要因が影響していると考えられる（まず、慣れる）。次に、入職6ヶ月後には、経営理念・方針の浸透や研修施策が多く、採用している施設も4つの時期の中で1番多くなる（慣れてきたので、定着を進めよう）。最後に、入職後1年以上には、賃金制度の明確化や労働時間の調整のように働き方に関連する施策が多くなるが、採用している施設も4つの時期の中で一番少なくなる（長期に働いてもらうためには働き方を考える）。

表17 職員定着の施策の実施時期（問8）（N=52）

項 目	A	B	C	D	9	未
1. 経営理念・方針の浸透	1	7	37	5	0	2
2. OJT制度の導入	2	16	32	0	0	2
3. 施設内研修の充実	7	7	35	0	0	3
4. 自己啓発の推奨	14	8	17	1	9	3
5. コーチング/メンタリング制度の導入	12	10	11	0	15	4
6. 人事評価基準の明確化	12	11	19	1	5	4
7. 職員面接の導入	9	14	15	4	5	5
8. 目標管理制度の導入	9	12	18	1	9	3
9. コンピテンシーの設定	7	9	12	0	18	6
10. 昇進・昇格制度の明確化	21	5	16	0	7	3
11. 職務等級制度の導入	17	4	19	0	8	4
12. 役割等級制度の導入	15	3	15	0	14	4
13. 賃金制度の明確化	14	5	21	8	1	3
14. 基本給与（月額・日額・時間額）の変更	28	5	8	4	3	4
15. 手当の変更	18	8	11	2	6	7
16. 賞与の変更	15	13	6	2	7	8
17. 退職金制度の導入	16	8	9	6	4	9
18. 定年退職年齢の変更	11	3	5	6	17	10
19. 定年退職後の再雇用制度の導入	23	3	5	7	3	11
20. 希望に合わせた労働時間の調整	15	7	10	8	2	9
21. 子育て支援	18	3	16	7	1	7
22. 資格取得支援	14	6	18	5	3	5
23. 非正規から正規社員への転換制度	24	10	5	4	1	8
24. 健康管理の充実	7	4	23	6	4	8
25. 職場環境の充実（休憩室、食堂等）	10	4	18	5	6	9

26. 管理者研修の導入	26	4	8	2	4	8
27. その他 ( )	0	0	0	0	0	52

注) 「27. その他」の記述はない。

## 10. 退職者数 (問9)

2015年4月～2016年3月の期間における退職者数について、調査した結果が、表18である。

1 施設あたりの退職者数の平均値は「6.76」であり、最低は「0」、最高は「36」である。

1 施設あたりの正規職員の退職者数の平均値は「4.51」であり、最低は「0」、最高は「24」である。

また、1 施設あたりの非正規職員の退職者数の平均値は「2.25」で、最低は「0」、最高は「12」である。

表18 退職者数 (正規 N=53, 非正規 N=48)

退職者数	正規	非正規	退職者数	正規	非正規	退職者数	正規	非正規
0人	6	13	11人	0	0	22人	0	0
1	6	5	12	1	1	23	0	0
2	10	13	13	1	0	24	1	0
3	10	9	14	0	0	25	0	0
4	1	2	15	0	0	26	0	0
5	3	3	16	0	0	27	0	0
6	2	0	17	0	0	28	0	0
7	6	1	18	0	0	29	0	0
8	4	1	19	0	0	30	0	0
9	0	0	20	0	0	31	0	0
10	3	0	21	0	0	未記入	1	6
小計	51	47	小計	2	1	小計	1	0
						合計	54	48

## 11. 今後の課題 (問10)

採用活動における今後の課題について、自由記述で尋ねた結果が表19である。

これをみると、大まかに第1に、「ハローワークからの問い合わせに参加しても、福祉を希望する人材（新卒・中途）を確保するのが難しくなっている」、「介護職員の採用の平成28年度分には新卒者の応募がありませんでした」というようにエントリー数の減少という直近の現状を反映した課題がある。その一方で、施設によっては「他施設が抱える人材不足は感じていない」、「介護職員の不足はないので特に困っていない」というように課題視していない施設もある。

第2に、「新卒の方に向けての求人ウェブサイト・SNSの活用を積極的に行っていききたい」、「採用活動の知識を増やしたい」というように、現状の厳しさはあるものの、採用活動について今後も積極的に取り組んでいく姿勢を課題としている施設がある。その一方で、「採用を行う担当者と現場の温度差」、「採用の担当者は管理職と考えている現場スタッフが多い」というように採用活動を推進する上で、職員間での意識差の差異を課題とする市施設もある。

第3に、入職後の職場定着に関する課題も多い。具体的には、「雇用条件充実（賃金、休日、勤務時間）」、「やる気のある人とそうでない人の評価がシステム化できていない」、「キャリアアップ制度の効果が薄い」というように雇用管理に関する課題が指摘されている。これ以外にも、職場定着が図られていても「職員の高齢化」、「産休・育休期間中の人材確保」などの課題が指摘されている。

表19 今後の課題（回答数：23）

1. 介護施設希望者（就職）の発掘、魅力を発信。
2. 他施設に比べて雇用条件の充実（賃金、休日、勤務時間）。
3. やる気のある人とそうでない人の評価がシステム化できていず、又目標を明確にして、その目標を遂げた時（キャリアアップした時）の給与等の処遇と一本化した給与体系になっていないため、抜本的に見直す必要がある。入職後、1年、3年、5年、10年とキャリアを積み重ねると同時にマネジメント力を上げていく教育体制も不十分である。
4. 業界のイメージアップ（一般認知の変化）、中途採用の拡充、中途採用の就活に対する情報収集、何で情報を集めるか、どう就活をしたか、条件の優先順位は？、既存職員の意識改革（後方の重要性、事業計画への理解）。
5. 最近是一般企業も人材不足となっているので、ハローワークからの問い合わせや就職フェアにも参加しても、福祉を希望する人材（新卒、中途）を確保するのが厳しくなっている。キャリアアップ制度も活用しているが効果が薄い。転職者を最小限にして一定の割合で採用を常に増やす。
6. 介護職に情熱又は夢を持つ若人が近年少ない。労働不足によりEPAとか安易な方法ばかりで日本全体の問題として取り組むべきである。2025年問題も目の前に迫っているが、この業界？？？国全体愚策である。
7. 余分に人材確保をしておかず、結婚、妊娠、出産の重なった折は大変です。
8. 介護職の労働に見合う介護報酬の在り方で給与面等から魅力のある業種への布石になると思いますが、現在進めている介護職員処遇改善の支給については、施設の運営収入にならないことで施設の運営が厳しい状態が続いています。まずは、介護職員の高齢化が進んでいることから若い職員の採用が課題です。
9. 介護職員の採用が28年度は新卒者が応募がありませんでした！介護の道に進む方が少なくなったようです。他施設からの転職者で中途入職者で対応できています。
10. 介護職員のブランド化。
11. 産休、育休職員が多いのでその期間の職員確保。
12. 採用活動に関しては従来の公共機関やホームページを利用しての事で良いと考えております。大前提として、退職者を減らすこと、そのための職場環境を良くすること、そのために当施設において実績を積んだ職員を管理者とし、目配り、気配りのできる職員に育てることが重要と考えております。
13. 他施設が抱える人材不足は感じていない。“人生をどう楽しむか”を題して新人職員にフォローしたい。
14. 介護人材の確保、応募の増加、リーダー等の経験者の採用、採用募集の媒体の多様化、採用試験の内容の充実（面接のみから適正試験、作文などの実施）。
15. 新卒の方に向けて求人ウェブサイト・SNSの活用を積極的に行っていききたい。職場説明会にはあまり足を運んでももらえないと思う。
16. 現場職員の勤務年数、レベルにあった定期研修の充実、各学校、その他機関への広報活動の充実。
17. 採用活動を行う担当者で現場職員との温度差を感じるため、全職員が共通の意識を持って求職者を迎え入れる取り組みが必要に感じる。2015年度は新規開設施設があったため大量採用の年となりました。とくにこういった時は、人員の確保に苦勞します。
18. 採用に関する知識を増やし、どうしたら希望の人材が採用できるか、どうしたら継続して勤務してもらえるのか等の課題を解決したい。
19. 若い人の定着。
20. 問6でも回答したように採用の担当者は管理職と考えている現場スタッフが多く、採用に係るPR不足を実感。本来面接の担当は管理職であっても採用全般に係る取り組みは各々の役割分担にあるにせよ、職員一丸となる必要があると考えている。組織が大きい故の縦割りが残っていることが問題でいかにそれをなくし、全職員のモチベーションを上げるかが課題！！
21. 年齢構成を考えて新卒者の採用を計画しているが退職者がいないため。
22. 「働きやすい職場」を目指して職場環境を整えたい。
23. 介護職員の不足はないのでとくに困っていません。

## 12. 傾向（共通性）分析

以下では、上述のような各問ごとの基本的な集計とは異なり、各問の中で個別の施設を対象に分析し、そこに共通的な、あるいは特徴的な結果を表示する。

### (1)採用計画要因における共通性

問5では、採用に際して、重要視した要因（＝決定要因）を尋ねている。これについて「32. その他」を除いて、全項目に対する回答平均値の高い施設は、「4.68（SN:16）」、「4.32（SN:23）」、「4.10（SN:31, 32, 39, 41, 42, 43）」である。ここで、上述の「SN:」はサンプル（＝回答施設）ナンバーを示す（以下この表記は本稿において共通である）。そして、これらが共通して高得点（5点尺度で5点を示す。以下

下この表記も本稿において共通である)をつけていたのは、「14. 性格が明るいこと」である。これらを見ると、他業種にも共通し、一般的ではあろうが、採用する介護職員の性格を重要視していることが分かる。

### (2)採用活動の課題における共通性

問6では、採用活動の課題を尋ねている。これについて「28. その他」を除いて、全項目に対する回答平均値の高い施設は、「4.04 (SN:35)」、「3.63 (SN:55)」、「3.48 (SN:29)」である。数値の高い施設は少なく、また、これらが共通して高得点をつけていた項目はない。採用活動の課題において、それほど共通性はないと言える。

### (3)採用活動の成果における共通性

問7では、採用活動の成果を判断する視点(=設問項目)項目を尋ねている。これについて「33. その他」を除いて、全項目に対する回答平均値の高い施設は、「4.69 (SN:32)」、「4.66 (SN:16, 31)」、「4.34 (SN:25)」である。そして、これらが共通して高得点をつけていたのは、「4. 早期離職者を減少させること」、「10. 即戦力の人材を採用すること」、「11. モティベーションの高い人材を採用すること」、および「13. 欠員を出さないこと」である。これらを見ると、即戦力の人材とモチベーションの高い人材の採用という具体的な採用人材像、および早期離職や欠員の防止という従業員定員の確保に関する項目が、活動成果の判断視点になっていることが分かる。

### (4)職場定着の施策における共通性

問8では、職場定着の施策の取組みを尋ねている。これについて「27. その他」を除いて、全項目に対する回答平均値の高い施設は、「4.77 (SN:16)」、「4.62 (SN:28)」、「4.50 (SN:41, 42)」である。そして、これらが共通的に高得点をつけていたのは、「1. 経営理念・方針の浸透」、「2. OJT制度の導入」、「8. 目標管理制度の導入」、「10. 昇進・昇格制度の明確化」、「13. 賃金制度の明確化」、「14. 基本給与(月額・日額・時間額)の変更」、「17. 退職金制度の導入」、および「19. 定年退職後の再雇用制度の導入」である。これらを見ると、経営理念等の浸透という組織文化関連の施策、OJT制度や目標管理制度という研修や人事考課関連の施策、昇進・昇格・賃金制度の明確化や基本給与・職金制度という処遇関連の施策、および再雇用制度という雇用管理関連の施策を実施していることが分かる。

## IV. 調査の分析結果の要約と考察

### 1. 要約

本調査の分析結果の要約等については、次のとおりである。

#### (1)採用活動の現状(問1)

採用活動の現状について、本調査では、採用予定人数、採用者の男・女別の人数、採用者の新卒・中途別の人数、採用者の正規・非正規別の人数、エントリー数について尋ねている。

##### ①採用予定者数

1施設あたりの平均値は、「6.77」であり、最低は、「0」、最高は「27」である。大まかではあるが、「1～5」人が56.3%(回答数:27)で一番多く、「0～10」人になると77.1%(回答数37)である(表3)。

##### ②男・女性別の採用者数

1施設当たりの平均値は、男性「2.51」、女性「6.13」である。最低は、男性、女性ともに「0」、最高は、

男性は、「29」、女性は、「56」である(表4)。

### ③新卒・中途別の採用者数

1施設当たりの平均値は、新卒「2.54」、中途「6.24」である。最低は、新卒、中途ともに最低は「0」、最高は、新卒は、「27」、中途は、「58」である(表5)。

### ④採用者の正規・非正規別の人数

1施設当たりの平均値は、正規「6.32」、非正規「2.42」である。最低は、正規、非正規ともに最低は「0」、最高は、正規は、「68」、非正規は、「17」である(表6)。

### ⑤エントリー数

1施設当たりの平均値は、「9.36」である。最低は、「0」、最高は、「40」である(表7)。

## (2)採用活動の目的(問2)

上位項目の3つは、①「7. 欠員への対応(4.17)」、②「4. モティベーションの高い人材の確保(4.10)」、③「即戦力の人材雇用(3.17)」、③「14. 直近の退職者への対応(3.17)」である。ただし、③はそれほど数値が高くない。

また、下位項目の3つは、①「3. 管理者不足への対応(2.31)」、②「11. 事業拡大への対応(2.37)」、③「27. 他の施設の採用状況・動向への対応(2.40)」である(表8)。

## (3)採用活動の施策(問3)

上位項目の3つは、①「11. ハローワークへの求人依頼(52)」、②「1. 自施設のホームページの掲載(44)」、③「12. 職員や関係者への紹介依頼(38)」である。

また、下位項目の3つは、①「6. ダイレクトメールの送付(0)」、②「16. テレビやラジオ放送による告知(1)」、③「17. 看板や張り紙、ポスターの屋外広告の設置(2)」、③「18. ポスティングの実施(2)」である(表9)。

なお、1施設あたりの施策数の平均値は「6.07」である。最低は、「1」、最高は、「13」である。大半の施設が10以下であり、それほど多くはない(表10)。

## (4)採用活動の情報提供(問4)

上位項目の3つは、①「8. 賃金の額(54)」、②「1. 施設の種類(老健、特養等)(53)」、②「5. 雇用形態(正規・非正規等)(53)」、②「6. 勤務時間(53)」である。

また、下位項目の3つは、①「18. 職種ごとに必要な経験年数(4)」、①「19. 職種ごとに必要な実務経験(4)」、③「25. 利用者の感想(6)」、③「29. 過去の実績(入所者数、在宅復帰率等)(6)」である(表11)。

なお、1施設あたりの情報提供数の平均値は「22.7」である。最低は、「9」、最高は、「35」である(表12)。

## (5)採用の決定要因(問5)

上位項目の3つは、①「13. 入職希望者が少ないこと(3.74)」、②「8. 養成校とのパイプが強くないこと(3.22)」、③「4. 活動内容の施設内普及や広報が不足していること(3.17)」である。ただし、数値はそれほど高くはない。

また、下位項目の3つは、その数値(平均値)が高くなる順に、①「28. その他(1.50)」、②「1. 縁故採用に関する圧力があること(1.93)」、③「10. 内定通知後、辞退者が多いこと(2.00)」である(表13)。

#### (6)採用活動の課題（問6）

上位項目の3つは、①「13. 入職希望者が少ないこと（3.74）」、②「8. 養成校とのパイプが強くないこと（3.22）」、③「4. 活動内容の施設内普及や広報が不足していること（3.17）」である。ただし、数値はそれほど高くはない。

また、下位項目の3つは、①「28. その他（1.50）」、②「1. 縁故採用に関する圧力があること（1.93）」、③「10. 内定通知後、辞退者が多いこと（2.00）」である（表14）。

#### (7)採用活動の成果（問7）

上位項目の3つは、①「22. 介護の安全性や質を向上させること（4.19）」、②「11. モティベーションの高い人材を採用すること（4.13）」、③「27. 利用者満足度が向上すること（4.10）」である。

また、下位項目の3つは、「33. その他」を除いて、その数値（平均値）が低くなる順に、①「8. 高業績を上げる人材を採用すること（2.79）」、②「18. 採用関連経費を抑制すること（2.90）」である、③「18. 採用関連経費を抑制すること（2.90）」である（表15）。

#### (8)職場定着の施策（問8）

上位項目の3つは、①「21. 子育て支援（4.29）」、②「3. 施設内研修の充実（4.22）」、③「1. 経営理念・方針の浸透（4.11）」である。

また、下位項目の3つは、「27. その他」を除いて、その数値（平均値）が高くなる順に、①「18. 定年退職年齢の変更（3.34）」、②「4. 自己啓発の推奨（3.36）」、③「16. 賞与の変更（3.39）」である。なお、数値は低いが、大半の施策（ほとんどが3点以上）に取り組んでいることが分かる。

なお、「全く取り組んでいない施策」として、上位項目の3つは、①「9. コンピテンシーの設定（16）」、②「5. コーチング／メンタリング制度の導入（13）」、③「18. 定年退職年齢の変更（11）」であった（表16）。

#### (9)職場定着の施策の実施時期（問8）

入職前の上位項目の3つは、①「14. 基本給与（月額・日額・時間額）の変更（28）」、②「26. 管理者研修の導入（26）」、③「23. 非正規から正規社員への転換制度（23）」である。

また、下位項目の3つは、「27. その他」を除いて、①「1. 経営理念・方針の浸透（1）」、②「2. OJT制度の導入（2）」、③「9. コンピテンシーの設定（7）」、③「24. 健康管理の充実（7）」である。

次に、入職直後の上位項目3つは、①「2. OJT制度の導入（16）」、②「7. 職員面接の導入（14）」、「16. 賞与の変更（13）」である。

また、下位項目の3つは、「27. その他」を除いて、①「12. 役割等級制度の導入（3）」、①「18. 定年退職年齢の変更（3）」、①「19. 定年退職後の再雇用制度の導入（3）」、①「21. 子育て支援（3）」である。

次に、入職後6ヶ月の上位項目の3つは、①「1. 経営理念・方針の浸透（37）」、②「3. 施設内研修の充実（35）」、③「2. OJT制度の導入（32）」である。

また、下位項目の3つは、「27. その他」を除いて、①「18. 定年退職年齢の変更（5）」、①「19. 定年退職後の再雇用制度の導入（5）」、①「23. 非正規から正規社員への転換制度（5）」である。

最後に、入職後1年以上の上位項目の3つは、①「13. 賃金制度の明確化（8）」、①「20. 希望に合わせた労働時間の調整（8）」、③「19. 定年退職後の再雇用制度の導入（7）」、「21. 子育て支援（7）」である。

また、下位項目の3つは、①「2. OJT制度の導入（0）」、①「3. 施設内研修の充実（0）」、①「5. コー

チング／メンタリング制度の導入 (0)」、①「9. コンピテンシーの設定 (0)」、「10. 昇進・昇格制度の明確化 (0)」、「12. 役割等級制度の導入 (0)」である。

なお、「全く取り組んでいない施策」として、上位項目の3つは、①「9. コンピテンシーの設定 (18)」、②「18. 定年退職年齢の変更 (17)」、③「5. コーチング／メンタリング制度の導入 (15)」である(表17)。

#### (10)退職者数 (問9)

2015年4月～2016年3月の期間における退職者数について、1施設あたりの退職者数の平均値は「6.76」であり、最低は「0」、最高は「36」である。1施設あたりの正規職員の退職者数の平均値は「4.51」であり、最低は「0」、最高は「24」である。1施設あたりの非正規職員の退職者数の平均値は「2.25」で、最低は「0」、最高は「12」である(表18)。

#### (11)今後の課題 (問10)

第1に、エントリー者数の減少という直近の現状を反映した課題がある。その一方で、それを課題視していない施設もある。

第2に、現状の厳しさはあるものの、採用活動について今後も積極的に取り組んでいく姿勢を課題としている施設がある。その一方で、採用活動を推進する上で、職員間での意識差の差異を課題とする施設もある。

第3に、入職後の職場定着に関する課題も多い。具体的には、雇用管理に関する課題、高齢化への対応、産休・育休期間中の人材確保の課題が指摘されている(表19)。

## 2. 考察

以上より、以下の考察を提示することができる。

#### (1)採用活動の目的

本調査では、採用活動の目的について尋ねている。結果として、「欠員への対応」を目的としている施設が多い。これについては、従来、介護職員の不足感を抱いている介護施設の多いことは指摘されている。ただし、それは現実・物理的な不足によるものもあるが、常態的に不足している現状による影響もあると考えられる(介護労働安定センター編(2015))。例えば、中井(2015)は、仮に欠員状態ではなくても、余剰人員を抱える余裕のない介護施設においては、急な退職や産休・育休等によって発生し欠員が発生した場合、新たな人材を採用するまでの期間や人材を育成するまでの期間は、介護職員の不足感が高くなることを指摘している。つまり、現状の不足感は、単に人材不足への対処的な対応だけでは払拭できない可能性があると考えられる。

また、「モチベーションの高い人材」や「即戦力の人材」が高い数値を示しているのは、他の業種の採用活動においても同様であるが、即効・効率的に組織成果の向上や教育コストの節約を志向していることによるものであり、大きな差異はないと考えられる(北垣(2014))。

#### (2)採用活動の施策

本調査では、採用活動の施策について尋ねている。結果として、「自施設のホームページへの掲載」や「ハローワークの求人募集依頼」という施策を既施設の近隣地域を対象として行っている施設が多い。これに

については、例えば、立山他（1997）においても指摘されていることである。つまり、低コスト、広範囲ではなく施設を中心とした、ある程度限定された地域内での募集活動を行っていることを示している。これは、介護という限定された狭い地域を対象として事業活動を行うという業種性によるものと思われる。

また、基本的に低コストの媒体を利用している施設が多く、有料媒体で採用活動を行っている施設は少ない。これは、多くの施設では、採用数が10人以下と少人数であり、さらにエントリー者も近隣地域から多いことを考えると、広範囲に求人活動を行うよりも、施設の所在地近辺のハローワークや養成校への採用活動を行うことが効率・合理的であることによると考えられる。さらに、教育コストを考慮した場合、採用者の多くが中途採用者であること、および新卒者よりも中途採用者向けに施策が多く行われていることから、同様な指摘をすることができる（北垣（2014））。

### (3)採用活動の情報提供

本調査では、採用活動の情報提供について尋ねている。結果として、「施設の種類」や「賃金の額」等、採用活動における一般的な事項に関する情報提供が多い。その一方で、必要な経験（年数）に関する情報提供の項目は少なく、現状の情報である「利用者の感想」や「過去の実績」も少ない。これらは、例えば、服部（2016）が「介護施設が求職者へ情報提供を行う際には、魅力的な求職者群を作り出すこと」と指摘しているように、それに対して現状の情報提供は、まだまだ充分ではない部分があると考えられることによる。

### (4)採用の決定要因

本調査では、採用の決定要因について尋ねている。結果として、「挨拶ができること」「仕事に熱意をもてることが期待できること」や「コミュニケーションがしっかりとれそうなこと」を重要視している施設が多い。また、全体的に個人の性格や資質に関する項目に対しての数値が高かった。

これは、介護職は、仕事の多くが対人援助であり、よって、採用する人材の判断基準として、過去に持ち合わせた知識や経験よりもコミュニケーション能力等の対人関係・対応能力や仕事への熱意を重視していると考えられることによる。また、服部（2016）が指摘しているように、採用時点で優秀さを直接確認することは困難な面も多いが、挨拶やコミュニケーション能力については施設見学や面接試験で実際に確認できる部分も多く、それによって合理的に対応できていると考えられる。

### (5)採用活動の課題

本調査では、採用活動の課題について尋ねている。結果として、全項目の数値が高くなく、採用活動における課題が強く認識されていないことが特徴的である。ただし、その中でも「入職希望者が少ない」や「養成校とのパイプが強くない」の数値が高いが、これは、介護業種の人材確保における脆弱性を示していると考えられる（労働政策研究・研修機構（2014））。換言すれば、人材不足が指摘される現状下において、意外と採用活動は重要なマネジメント施策としてまだまだ考慮されていないとも考えられる。

### (6)採用活動の成果

本調査では、採用活動の成果について尋ねている。結果として、全項目の数値の高いことが特徴的である。これは採用活動の成果指標をうまく特定できていない、あるいは活動の成果測定については、多様な面がある、とも考えられる。数値としては、「介護の安全性や質が向上すること」がとくに高い。これは、多くの施設が一般企業のように収益性や職場の活性化の向上等よりも、基本的な提供サービスの質・安全

性向上が他の要因に良い影響を与え、結果として成果向上につながると考えていることによる。つまり、これが企業マネジメントの基礎であると考えている施設が多いと考えられる。また、これが介護職員同士のサポート体制の強化につながり職員満足度を高め（松本（2011））、さらに職場定着を促すことも指摘されている（濱島他（2012））。換言すれば、採用活動の成果として、ただ端的にマンパワーとして職場の人員不足が解消されるということだけではなく、介護の安全性や質、職員満足度、職場定着などが多面的に成果として捉えられていると考えられるのである。

#### (7)職場定着の施策と実施時期

本調査では、職場定着の施策と実施時期を尋ねている。結果として、職場定着の施策については、全項目的に数値の高いことが特徴的である。

最初に、入職前には、給与や手当などの賃金条件に関連する施策を行う施設が多く、これは、賃金条件によってエントリー数の増加を図っているが、職場定着はそれほど重視していないことを示しているとも指摘できる。ただし、これは一般的な傾向であり、さらに、賃金の額は、離職意向と関連しないという指摘もある（黒田他（2011））。

次に、入職直後は、OJTや職員による指導・面接のような在籍職員が直接的に関わりあう教育や評価施策を行う施設が多い。これは、早期に施設や仕事に慣れてもらうためのフォローや早期離職の防止を図っていると考えられる。例えば、職場内のコミュニケーションの能力や仕事ぶりの評価は、早期離職の防止につながることを北垣（2014）は指摘している。また、入職6ヶ月後からは、それらに加えて経営理念・方針の浸透や研修施策が増えてくる施設が多い。これは、職場での教育、研修が充実し、経営理念・方針の理解がさらに進めば離職率を低下させることは、大和他（2013）、花岡（2009）、黒田他（2011）によって指摘されている。

最後に、入職後1年以上は、賃金制度の明確や労働時間の調整等のような職員のライフステージに合わせた働き方に関する施策を行う施設が多い。これは、労働条件の改善が定着促進に有効であることによると考えられる（北垣（2014））。

#### (8)今後の課題

本調査では、今後の課題について尋ねている。結果として多様な課題がある。第1に、従来から指摘されているが、ほぼ慢性的な介護職への就職希望者の減少がある。これは、新卒採用に関しては、養成校の定員割れが大きな要因でもあるという指摘（読売新聞（2017））もあるが、他業種に比較しても好況時に人材確保ができないというこの分野に特有の傾向がある。つまり、景気と逆相関の傾向を示していること、あるいは景気に左右されやすく、脆弱性のあることが指摘されている（日経ヘルスケ編集部編（2016）、労働政策研究・研修機構編（2014））。

その一方で、本調査でも明らかになったが、一部とはいえ、施設によっては人材不足を感じていない施設もある。

第2に、採用活動に関する手段や手法等の構築がある。今日、ウェブサイト・SNSの活用による採用活動やそのためにそれに関する知識・ノウハウの向上を考えている施設は多い。これは、従来、定期的、新卒を対象に、多くの人数を、既施設の近隣から公募に依存して採用活動を行ってきた反動とも言える。

また、施設内の採用活動の担当者とそれ以外のスタッフとの間に、それに関する温度差を課題とする施設もあるように、採用活動と介護の仕事とが有機・一体的に行われていないことがある。さらに、これに起因して職場定着を課題とする施設も多いのである。今日、広義の雇用管理として採用活動も対象内であ

るが、ここのマネジメントがやや充分ではないと考えられる（奥林他編（2010））。

第3に、雇用マネジメント、とくに職場定着のマネジメントがまだ充分ではないことがある。これは、職場定着が進んでいる施設でも、職員の高齢化や産休・育休期間中の人材確保などの課題を指摘しており、これをうまくマネジメントすることが課題になっている（北垣（2014））。ただし、これらについては、採用活動よりも人材不足解消に対して有効であるという指摘もあり（労働政策研究・研修機構編（2014））、今後は採用活動を含めた全般的な雇用マネジメントを考慮する必要があると考えられる。

#### 参 考 文 献

- 奥林康司・上林憲雄・平野光俊編（2010）『入門的資源管理 第2版』、中央経済社、74-91頁。
- 北垣智基（2011）「介護現場の人材育成・職場定着等に向けた取り組みの実態と関連課題－京都府における調査結果から－」、『福祉教育開発センター紀要』、第11号、35-55頁。
- 介護労働安定センター編（2015）『平成26年度介護労働実態調査』、介護労働安定センター、7頁。
- 黒田研二・張允楨（2011）「特別養護老人ホームにおける介護職員の離職意向および離職率に関する研究」、『社会問題研究』、第60巻、15-25頁。
- 厚生労働省編（2012）『介護職員の処遇改善等に関する懇談会資料5－介護職員をめぐる現状と人材の確保等の対策について』、厚生労働省、2頁。
- 厚生労働省編（2016）『2025年に向けた介護人材にかかる需給推計（確定値）について－』、厚生労働省、1頁。
- 介護労働安定センター編（2015）『平成26年度介護労働実態調査』、介護労働安定センター、7頁。
- 佐藤博樹・矢島洋子（2014）『介護離職から社員を守る－ワーク・ライフ・バランスの新課題－』、労働調査委員会。
- 立山正子・志摩麗子（1997）「介護福祉士として道は拓かれるか－秋田県における介護職員採用に関するアンケート調査の分析－」、『日本赤十字秋田短期大学紀要』、第2巻、9-16頁。
- 中井良育（2015）「介護サービス事業所の人材確保及び職場定着方策等の現状と課題の考察」、『同志社政策科学研究』、第17巻、第1号、119-135頁。
- 日本経済新聞（2015）「介護職員30万人不足」、2015年1月16日付朝刊。
- 日経ヘルスケア編集部編（2016）「介護スタッフ大競争時代 厳しき増す介護職員の採用環境 2017年介護報酬改定で処遇改善へ」、『日経ヘルスケア』、第326号、24-27頁。
- 服部泰宏（2016）『採用学 新潮選書』、新潮社。
- 濱島淑恵・高木和美・芦田麗子（2012）「看護・介護労働者の労働・健康・生活上の問題に関する聞き取り調査報告－A特養における“介護”労働の継続意思の背景分析－」、『日本医療経済学会会報』、第30巻、第1号、44-69頁。
- 花岡智恵（2009）「賃金格差と介護従事者の離職」、『季刊社会保障研究』、第45巻、第3号、269-286頁。
- 松本佳代（2011）「介護職員の職場環境と職務満足度および離職に関する考察」、『熊本大学医学部保健学科紀要』、第7巻、85-105頁。
- 三好貴之・松田陽一（2017）『介護職員の採用活動に関するアンケート調査報告書（集計結果）』未刊。
- 労働政策研究・研修機構編（2014）『労働政策研究報告書 介護人材の需給構造の現状と課題－安定的な確保に向けて－』、独立行政法人労働研究・研修機構、31-49頁。
- 読売新聞（2017）「介護福祉士ピンチ 養成校の入学定員5割切る」、2017年1月30日付朝刊。