

介護の質・サービスの質向上で利用者の「こころ」をつかむ

# 介護人材Q&A

2015年10月号 No.132

**特別企画** 一人材の採用・確保事例—

## 職員の採用・確保は アイデアと工夫次第

- ◆新規事業所の開設に伴う職員募集方法の見直し図る  
老人保健施設 のぞみの園 (山形県鶴岡市)
- ◆就職フェアでのブースに工夫 ノベルティグッズのアイデア  
特別養護老人ホーム 和里 (にこり) (奈良県大和高田市)
- ◆新卒採用を軸に子育て女性の戦略化図る  
社会福祉法人 合掌苑 (東京都町田市)

### 報告

#### 地域包括ケア時代の老健施設

医療法人瑞穂会 介護老人保健施設 志木瑞穂の里  
施設長 清藤大輔

### サービスの改善

#### 第三者評価を受審して 受審結果をどのように活かすか

社会福祉法人 上越老人福祉協会  
特別養護老人ホーム新光園 園長 金子美朗

### 新連載

#### さつき会における「地域包括リハケア」の展開

社会医療法人社団さつき会 袖ヶ浦さつき台病院  
総合広域リハケアセンター長 竹内正人  
理事 さつき会人材育成本部 本部長 看護部相談役 竹内美佐子



相手の立場で対応しよう



社会福祉法人 合掌苑(東京都町田市)

理事長 森 一成

# 新卒採用を軸に 子育て女性の戦力化を図る

## マザーズ・プロジェクトを推進 シェアハウスの建設に着手

### 先代理事長の先見 中途採用中心から新卒採用に

——まず採用戦線の経緯を教えてください。

森 合掌苑は創設以来、ずっと人材不足に苦しんできましたが、何といても就活人

口自体が減って、10年前とは様相が全く違います。当時は募集をすれば一定の応募者が集まったけれども、今は本当に苦労しています。

このことは、先代の理事長がすでに20年前に予言したことで、「これから採用はますます難しくなる時代に入る。だから中途

### 職員の採用確保はアイデアと工夫次第

採用ではなく、新規学卒者を中心に舵を切りなさい」と。

当時は中途採用が一般的で、それほど苦労せずに確保できた時代でしたが、そんな中、先代理事長は「中途採用依存では、将来、施設を担う人材が不足する」と言っていたのです。今まさに介護業界はそうした状況で、先見の明があったと思います。

——当時、社会福祉法人で新卒採用するのは珍しかったのでは？

森 ええ。まだ介護保険制度が始まる前ですからね。会社説明会に参加しても、特養ホームは当施設だけといった状況でした。その分、学生から関心を持たれ、結果、一次試験の応募者が150名。現在では考えられない数でした。

——応募者150名ですか。

森 そうです。これだけの応募者数になると、一人ひとり面接などをやっている時間がありません。苦肉の策で「適性試験」を実施して、そこで3分の1の学生を落として、残りの学生を面接しながら二次試験を実施するといった採用試験をやっていた時期でもありました。



入職後の研修についてもきめ細かに説明



理念を語る理事長の説明会

### 「優秀な人材の採用」に対する考え方を変えた

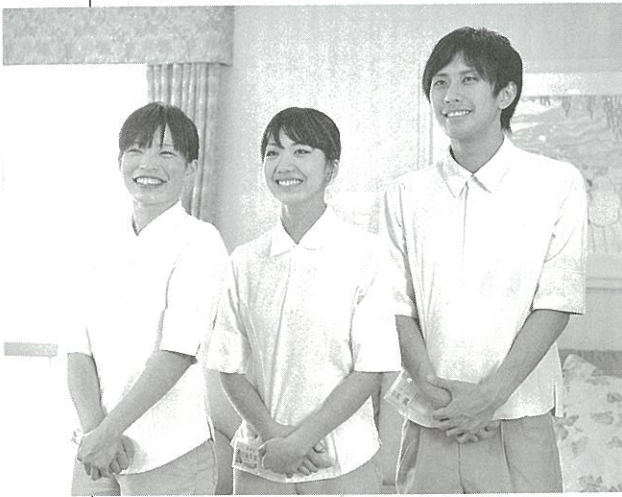
——その後、介護保険がスタートして採用戦線が一変したのですね。

森 ガラリと変わりましたね。大手の民間企業が参入してきて、新卒者の4月入社は当たり前。これに併せて、私たち社会福祉

### ●施設概要



所在地：東京都町田市金森東3-18-16  
 設立年度：昭和35年、老人ホームの運営管理を開始。その母体は昭和25年に創業者であり前理事長の、市原秀翁師が東京大空襲で焼け出された方々をお寺でお世話をしたことから始まり、町田市で半世紀以上の歴史をもつ。  
 入居定員：80名（特別養護老人ホーム）  
 職員数：正職員175名、準職員、非常勤職員421名  
 関連事業所：養護老人ホーム合掌苑、輝の杜、鶴の苑、デイサービス翠の杜、訪問入浴、居宅介護支援事業所、ヘルパーステーション、町田市通所療養施設わさびだ療育園



意欲あふれるフレッシュマンたち

法人も新卒採用をやるようになったのですが、今度は人が集まらない。

当時は1年間で13~14名の内定(歩留まり4割で想定)を出していましたが、新規参入の民間企業との「人材」の奪い合いでもあり、できるだけ優秀な人材を採用・確保したいということから、内定通知はできるだけ早めに出すことにしていました。

当然、この間に「せっかく内定をいただ

いたけれど、自宅近くの施設に決めたので」といった辞退者が出ます。

それは想定していましたが……。

あるとき、内定者の一人からの「大手航空会社のキャビンアテンダントとして内定をいただいたので……」という辞退理由には、大変驚きました。キャビンアテンダントを目指していた人が、なぜ当施設の試験を受けたのだろう、と。まあ、リーマンショック後(2008年)の就職戦線の厳しい時期でもあったことから、介護施設なら簡単に内定が取れると思ったのでしょうか。

——そのときの優秀な人材像はどんなものでしたか？

森 短時間の面接なので見極めるのは難しいのですが、基本的には頭が良く受け答えがハキハキしていて、いかにも問題処理能力が高い人材というものでした。しかし考えてみれば、そういう人が当施設に入職して、お客さまのことを真剣に考えるだろうか——。このキャビンアテンダントのケースをきっかけに「私は、合掌苑で働きたいのです」という思いが強い人を採用していく方向へと変えました。

また、先ほども申し上げたように、内定は早めに出していたのですが、一次試験に合格した人(本人が辞退しない以上)へは11月初旬まで通知を延ばし、合同面接会を行って、採用決定という段階を踏むように大きく流れを変えました。

その間、最低でも5回は職場見学会に来てもらい、そこで合掌苑の風土、職場の雰

求人票 (2016年3月卒向)

フリガナ	シャカイフクシホウジン	ガッショウエン
法人名	<b>社会福祉法人 合掌苑</b>	
創業	昭和35年 (昭和41年7月:社会福祉法人化)	
業態	各種高齢者ホーム、在宅介護サービスの運営。(当苑HPをご参照ください。)	
概要	26年度売上: 27億6千万円、職員数 605名(正職員174名)	
募集職種	ケアスタッフ (高齢者の生活支援・介護サービスの提供)	
求人数	10名程度の予定	
基本給	① 四大卒:217,000円 ② 短大・専門卒:204,400円	
賞与	年2回 (平成25年度0.8カ月、平成26年度0.6カ月)	
手当	介護福祉士手当(10,000円)、処遇改善手当(5,000円)、夜勤手当(1回、10,000円) 住宅手当(10,000円~30,000円) 扶養手当(子供1人:15,000円、配偶者:5,000円) 管理当直手当(6,000円)	
社会保険	健康保険、厚生年金、雇用保険、労災保険 完備	
休日	4週8休、リフレッシュ休暇(年8日)、年次有給休暇(初年度10日) 産休、育休、介護休、疾病休、看護休暇、等	
その他	独身寮完備(15,000円~25,000円)、託児室無料、交通費:上限3万円、退職金なし	
所在地①	合掌苑(金森事業所) 〒194-0015 東京都町田市金森東3-18-16 (最寄駅:JR横浜線成瀬駅)	
所在地②	鶴の苑(鶴間事業所) 〒194-0004 東京都町田市鶴間684-1 (最寄駅:田園都市線南町田駅)	
所在地③	輝の杜(横浜事業所) 〒246-0008 神奈川県横浜市瀬谷区五貫目町10-38 (最寄駅:田園都市線南町田駅)	
H P	www.gsen.or.jp/recruit (合掌苑採用) で検索してください	
問い合わせ先	TEL :042-799-1130 FAX :042-788-0456 E-mail: saiyou@gsen.or.jp	
担当者	新卒担当: 加藤(洋)・石戸谷	
会社説明会	説明会の日程についてはお問い合わせください	
応募書類	履歴書(エントリーシート)のみ。(内定後:卒業見込、健康診断、成績証明の提出)	

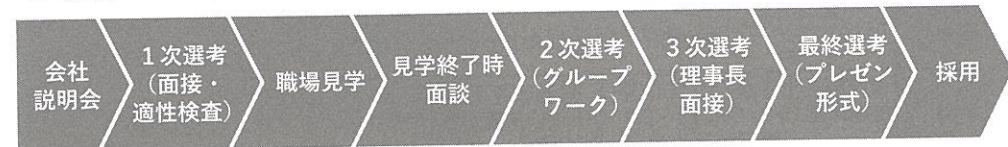
## 採用プロセスについての説明

### (1) 新卒採用

合掌苑の理念に共感し、「合掌苑で働きたい」と思うエンゲージメントの高い人材を採用するプロセスをつくり、実行しています。

まず、採用担当者による面接と適性検査を行う1次選考通過後は職場見学を4日間行います。介護の就業体験や働いている職員との交流を図り、採用後のイメージをより具体的なものとしていきます。職場見学終了後に2次選考を行い、10月以降に理事長による面接を行います。その後、選考通過者全員に集まってもらい、各自15分程度の自己プレゼンを披露します。その日に採用通知をお渡しいたします。

会社説明会から始まり、職場見学・面接・面談・グループワーク・最終選考のプレゼンまで半年以上の時間をかけ、何度も合掌苑に来てもらい、お互いをよく理解した上で入社日を迎えます。配属・異動については、本人のキャリアアップや面談で希望を考慮し、各事業部の状況と鑑みて行っています。



### (2) 中途採用

中途職員の採用に関しては新卒のように長い期間を使つての採用活動はできませんが、それでも合掌苑の理念に共感できる職員を採用するため、3回の面接と適性検査を実施しています。

採用担当面接・適性検査の通過者には、理事長面接を実施し、最後にその方が勤務する事業部の統括マネージャーとの面接を行い採否が決まります。最終面接は現場の責任者が実施し、共に働くことになる方に対して、選考と説明を行うのです。

### (3) パート職員採用

一方、パート職員の採用に関しては、スピードを重視します。応募があったら各事業部の人材戦略事務局のメンバーが面接の調整を行い、速やかに面接を実施し、統括マネージャーが採否を決定します。他社の選考よりも早く結論を出すことによって他社採用の辞退をなくすことを目的としています。

パート職員に対しては、入社後にエンゲージメントを高めていただくよう理事長からの理念研修を受講いただくなどの取り組みを行います。

雰囲気などを、じっくりと見てもらうことにしています。この方法に変えて以降、内定辞退者がグンと減り、この5年間の推移をみると、辞退者はたったの1人だけでした。

## 施設理念に共感できるかどうかのポイントになる

——採用時の面接もきめ細かく工夫されているようですね。

森 ええ。就職はお互いにとっての「選び合い」ですからね。そこにあいまいさがあるてはなりません。提示すべきことはきちんと提示します。新卒採用時の面接はもとより、途中で採用する場合も、面接は必ず3回実施します。

一次面接は採用担当者と配属予定先の責任者が行います。ここでは施設概要や処遇面、勤務対応などを説明するとともに、受験者の質問に答えるなど、選び合いの第一歩となります。

二次面接は私が行います。一次面接時の様子はビデオに撮り、それを見た上で面接に臨みますから、組織の説明などは一切しません。徹頭徹尾、「就職は相互の選び合いであること」、「合掌苑の理念や組織が目指すこと」を述べながら、私の話を真剣に聴いているか、あるいは「いい加減に終わってほしい」という表情が見えるかなど、相手を観察し、そこから人となりや真剣さをできるだけ探るようにしています。

大事なのは、その人が、合掌苑の理念に「共感」できる価値観を持っているかどうかです。

三次面接では、当施設の3つの拠点（合掌苑、鶴の苑、輝の社）のうち、配属予定先の統括施設長（ゼネラルマネージャー）が同席することによって、個々の拠点にふさわしい人柄かを見るという段階を踏みます。——採用面接のポイントはどこに置いているのですか？

森 一番いけないのは、職員を補充するた

めに即戦力となりそうな応募者を、わずか30分程度の面接で「いつから来てくれますか?」、「やるべきことをきちんとやってくればそれでいいです」といった形で単なる人手として採用することです。

当施設では中途採用であっても、理念を滔々と説明します。それに共感できるかどうかによって採否を決めていますので、「このような面接内容と形式は初めてです」と驚きと新鮮さを感じる人が多いようです。

人柄、適性、価値観を30分や1時間程度の面接で完全に把握することなどできるものではありませんし、ましてや価値観を変えることもできません。新卒採用に関して11月まで内定を出さないのは、その間に合掌苑の理念を心底「共感」できるかどうか、相手にできるだけ考える時間として使ってほしいという思いからなのです。

## 介護業務に不可欠なのは主体的に行動すること

——採用後の人材育成で重視していることは何ですか？

森 合掌苑では、スキルよりも人間性を育成する研修が主体となります。中でも重視しているのは「主体的な行動」です。上司に言われたからではなく「これが必要だと思ったからやっています」——これが日々の介護業務にはとても大事なことなのです。

入居されているお客さまは、思うように意思表示ができない方が多いのです。

内部研修一覧

研修名	受講時期・対象者	指導者	目的・目標
オリエンテーション	入社時 新卒採用 6日間 中途採用 3日間	理事長、 統括マネージャー、 人事担当者、各委員会	法人理念・方針の共有 マナー研修 社会貢献活動、規程関連の理解 介護の基礎の理解
誕生月研修	毎年各自の誕生月 正職員・準職員	理事長、 統括マネージャー	法人理念・方針の共有 アメーバ経営の理解 マナーの再確認 社会貢献活動
事業部別理念研修	月1回 各事業部にて 全職員	理事長	法人理念の理解
人間力向上研修会	年1回 全職員	外部講師	人間性・人間力向上の セミナー開催
スキルアップ研修会	各委員会 年1回 全職員	6委員会	専門知識のスキルアップ向上
7つの習慣研修	ベーシック 2日間 振り返り研修 1日間 レビュー 2日間 全職員	社内インストラクター	自立へ向けて主体性の向上を 図り、相乗効果を促す ベーシックコース受講後、 所属長との7週間面談で フォローしていく
安全運転勉強会	年2回 全職員	安全運転管理者	安全運転実行のため、 注意喚起を促す
環境整備点検	月1回 全職員	理事長 統括マネージャー	他事業所の環境整備状況を ベンチマーキングし、 環境整備等向上に努める
金森成長塾勉強会	毎月2回 全職員	マネジメント職	対話技法・マナー 講習
輝の杜学習塾勉強会	全職員	マネジメント職	専門性の向上を図る
鶴の苑 みんなで学ぼう勉強会	全職員	チーム	専門性の向上を図る
リーダー勉強会	毎月1回 リーダー向け	マネジメント職	リーダー・マネジメント 教育
ソーシャルワーク 勉強会	ケアマネ等、相談業務 月2回開催	職員	グループスーパービジョン・ 対人援助技術
ヘルパー勉強会	所属職員	職員	生活支援・身体介護の技能訓練
翠の杜勉強会	デイ職員	職員	デイサービス技能訓練
マネジメントゲーム	月1回～2回 全職員	外部講師	経営感覚の取得

主な外部研修一覧

研修名	受講時期・期間	主催	目的・目標
経営品質向上研修	毎月 リーダー以上	経営品質協議会	経営品質向上に関する研究会、 講演会への参加により質の向上 を図る
アセッサー研修	統括リーダー以上	経営品質協議会	セルフアセッサー資格取得
審査プロセス研修	セルフアセッサー 取得者	経営品質協議会	2013年度より2名受講以降、毎 年2名受講予定
専門性・技術向上研修	随時 正社員 及び希望者	社会福祉協議会 福祉サービス振興会	スキルアップ向上
ベンチマーキング	随時 委員会 チームメンバー		ベストプラクティスを学び取り 入れる
コーチング研修	随時	コーチエイ	面談スキル向上。DCD
高齢者福祉研究大会 「アクティブ福祉in町田」	11月中旬	町田市介護人材 開発センター	テーマ別に課題に取り組み、ス キル、介護情報の共有、周辺事 業者との共同を図る
アクティブ福祉in東京	10月	東京都社会福祉協議会	東京都の施設研究発表会

介護施設はサービス提供が主体だからと  
いって、ホテル並みに対応することだけが  
介護施設の真の姿とは限りません。大事な  
のは「言われる前に気づき、そして自ら対  
応する」ことで、主体性がないとできませ  
ん。

主体性は介護職員の大事なキーワードで  
す。

—その主体性をどう育てていますか？

森 たまたまですが、私が読んだ書籍の中  
に、スティーブン・R・コヴィー著の『7  
つの習慣』がありました。本書は「主体性  
とはどのようなものか」を分かりやすく解  
説してあります。主体性を育てるために何  
かよい手立てはないかと思索していた時期  
でしたので、早速、本書をベースに指導を

してくれる研修会社に委託しました。

現在、この研修の社内インストラクター  
が2名います。最近では、職場内でも「ん？  
それって依存でしょう」といった言語が共  
有化され、これを軸にして、自然の流れで  
主体性に関わる会話がなされるようになり  
ました。

シングルマザーなど  
新しい介護人材の掘り起こし

—採用の話に戻りますが、ますます厳し  
くなる中、今後どう対応しますか？

森 今後の採用戦略を推進していく上で、  
合掌苑には「採用の3本柱」があります。  
1つは、これまでどおりきちんと一定の新



戦略です。

働く意欲はある。けれども、働き口としての介護施設は、業務特性上から、夜勤や残業が当たり前の世界であるため、「子育てしながらの勤めはとても無理」と思っている方が多いのです。

ネックとなっている勤務体制を解消し、子育てしながらも安心して働ける職場づくりを定着させることで、必ず新しい戦力として期待できると思っています。

そのために、夜勤や残業などをなくしていく勤務シフトの抜本的な見直しを行い、特に保育園への送迎時間なども含め、育児休業や有給休暇も、しっかり取得できるような職場環境の整備を進めています。

■  
これと併行して考えているのが、シングルマザーの戦力利用です。シングルマザーの方々は、子育てをしながら働ける仕事が少ないことで非常に困っています。この方たちも「介護の世界で安定的に働きたい。でも勤務シフトから無理……」とあきらめるケースが多いのです。

そこで、シングルマザーの方たちに職場として合掌苑に目を向けてもらうために新しい試みに着手しています。

今年度中に着工予定ですが、先代理事長が残してくれた土地を利用して、シングルマザー向けの「シェアハウス（共同生活住宅）」をつくります。

自分と子どものための個室があり、バス、トイレ、キッチンが共同使用する生活形態

卒者を採用していくこと。現在も250校ほどの大学をお願いをして、3年生対象のインターンシップを行っていますが、これによって、平成27年度は13名のインターン生を獲得できました。今後とも、引き続き新卒者を中心とした採用を進めていきます。

2つ目の軸として考えているのは、新卒者以外の戦力の開拓です。私たちは「マザーズ・プロジェクト」と呼んでいますが、子育て真最中のお母さんを対象にした採用

で、同じような境遇の人が相互に助け合いながら、安心して介護の仕事に従事できるように……。

子どもも母親との関係だけではなく、多くの家族と過ごすことによって、たくましく育っていくことが期待できます。シングルマザーの方々にとっても「合掌苑なら安心して勤められる」というアドバルーンを高く掲げて、新しい人材発掘をしていきたいと考えています。

## 外国人採用は必至 しかし課題はある

3つ目は外国人の採用です。

これからの介護業務に必要な人材確保の全てを日本人だけでこなしていくことはまず無理です。したがって今後、外国人の採用は避けて通れない状況であると思っておりますが、ただ安価な労働力としてこれを導入することには反対です。

外国人介護職の方々に「日本に来て本当に良かった」と思ってもらえるような待遇面での整備が不可欠ですし、そのためには業務に支障を来すことのないよう、日本語をマスターしてもらうことが前提になります。

合掌苑でも、すでにベトナムの信頼のおける派遣機関と、何度か話し合う場を設けてきました。こちらの基本的な条件は、通常の技能実習範囲での日本語レベルではな

く「これなら問題ない」と評価できるくらいのレベルです。

——そうなると時間も費用も掛かりますね。  
森 そうです。技能実習生向けの日本語研修は通常4カ月ですが、私どもが求めるレベルに達するためには、朝から晩まで日本語研修をして8カ月の時間が必要だということです。そこで、「研修期間は平均月収の3分の1を援助してほしい」という要望がありました。ベトナムでの看護師の平均月収は3万円。その3分の1で1万円として、8カ月で8万円になりますが、それで期待する日本語のレベルに達してくれば、支払う経費負担感は少ないわけです。

■  
ただ、これを一歩進めるためにはクリアすべき課題があります。8カ月の経費を支出するのですから、その前提として採用決定をしなければならいわけで、そのためには面接をしなければなりません。

通訳をはさんでの面接では、個々の人となり分からないし、肝心の合掌苑の理念を伝えることができない。

さて、どうするか——。まずはベトナム語をきちんと話せる職員を早急に育てること。この環境をつくらなければ、せっかくの外国人の採用もできないことになってしまいます。今後、この人材を採用のコアとして育成していくこと。これを喫緊の課題として掲げ、取り組んでいく考えです。

——ありがとうございました。