

## 社会福祉法人合掌苑（東京都町田市）

# 新卒採用は「面接3回」「施設見学5回以上」 「厳選主義」に切り替え離職率が大幅低下

社会福祉法人合掌苑は介護職の新卒採用が一般的ではなかった20年以上前から、職員寮を作って全国から集めるなど、新卒採用による正職員確保に力を入れてきた。理事長の森一成氏は「昔は新卒採用に積極的な社会福祉法人は少なく、採用は順調だった。しかし5年ほど前から、優秀な人を採用するというよりも、当法人で働きたい意欲を持った人を時間をかけて見極めていく方針に転換した」と明かす。

以前は1次面接を優秀な成績で合格した応募者にすぐに内定を出すことなどもあったという。しかし「今では、そんな人材をほかの法人も放っておかない」（森氏）。内定辞退が増え、例えば10人採用しても5～6人が入職後1年間で辞めるような年もあったという。

採用環境が年々悪化する中、それでもあえて「厳選」の方向にかじを切った

決断は、大きな変化をもたらした。この3年間に新卒採用した正職員の内定辞退は、家庭の事情による1件だけ。新卒職員の年間離職ゼロは4年連続で達成している。正職員全体の離職率も7.9%と以前の10%程度から年々低下。パート職員の離職率は年によって異なるが、平均15%前後で推移している。

### 他法人との「天びん」は途中で辞退

同法人では新卒・中途採用ともに、正職員の採用では面接を3回行う。1次面接は新卒採用の場合は人事採用を担当する戦略推進本部の加藤洋子氏が、中途採用では加藤氏に現場のリーダー級の職員を加えて面接する。2次面接は森理事長が担当。3次面接を行うのは、同法人が運営する3カ所の複合拠点の総合施設長だ。

1次面接の後は、施設見学に少なくとも5回、多い場合は10回ほど来てもらう。参加は自由で交通費を法人が負担。「3カ所の複合拠点の各事業所を見ても

らい、どのような職場で働くかや、職場の雰囲気はどうかなどを深く知ってもらうのが狙い。この間に他法人と天びんをかけている人は辞退する」（森氏）。

2次面接を森氏が行うのは、同法人の理念や行動指針を話した上で「求職する側も当法人で働きたいかをよく考えてほしい」と伝えるため。その上で実際に職員を預かる総合施設長が3次面接で最終的な合否を判断する流れだ。

### 新卒の夜勤撤廃、専従化を実施

一方で、「やりがいを感じて介護の仕事に就いても、勤務条件の厳しさが働き続ける上での阻害要因になっている」（森氏）との考えから、4年ほど前から働き方の見直しを図ってきた。「夜勤専従化」もその一つだ。「新卒職員の悩みとして、経験が少ない中で夜勤をする不安などがあると考えた」と森氏は語る。

まず4年前、当時は夕方16時30分から翌10時30分までの16時間勤務（休憩2時間）だった夜勤を、夜21時から翌7時までの8時間勤務（休憩2時間）に変更。次に新卒職員を含めた正職員の夜勤を段階的に減らした。その上で夜勤専従の職員を採用。夜21時から翌7時までの9時間勤務（休憩1時間）とし、日勤職員の夜勤は夜勤専従職員の都合などがつかない場合に限定した。新体制には1年ほどの移行期間をかけた。

夜勤専従職員の時給は1500円で、9時間勤務で1万円の夜勤手当も支給。1回の夜勤で日給2万3500円になる。人員基準上、1人分の夜勤を2人で分担し、週単位では3勤4休と4勤3休で交互に勤務する（図1）。月の勤務日数は少ない月で14日、多い月で17日になり、



合掌苑

所在地：東京都町田市

事業内容：特別養護老人ホーム1カ所、居宅介護支援3カ所、訪問介護3カ所、通所介護3カ所、介護付き有料老人ホーム1カ所など約20カ所

職員数：611人（2015年12月1日時点）



合掌苑で採用活動に取り組むメンバー。左からお客様相談室の遠藤美沙氏、理事長の森一成氏、戦略推進本部のトラン・コン・ディエン氏と加藤洋子氏