

Ⅲ. ヒアリング調査結果

1. ヒアリング調査の概要

1) 調査目的

ヒアリング調査は、成功事例として、優良事業者の採用および従業員定着のための各種取組みの実施状況、実施上の課題、成功要因等について、具体的内容を掘り下げ、定性的に把握することを目的に実施した。

2) 調査対象

訪問介護事業者の人材確保・定着等の特徴を把握できるよう、事業規模、地域等のバランスを勘案して候補を選定した。

3) 調査実施時期

平成 21 年 2 月～3 月

4) ヒアリング項目

- ① 基本データ
- ② 人材に関する現状
 - ・ 人材の充足状況人材に関する現状
- ③ ヘルパーの募集・採用状況（求める人材と具体的方策について）
 - ・ 求めている人材
 - ・ 人材募集状況・方法
 - ・ 募集・採用におけるポイント（有効な方策）
- ④ 人材育成の取組みについて
- ⑤ 人材定着のための取組みについて
 - ・ 人材定着のための取組状況
 - ・ 人材定着への課題・ポイント（有効な方策）

2. ヒアリング結果

ヒアリング実施日：2009年2月10日

番号	法人種別	規模（従業員数）	所在地	対応者
1	株式会社	中規模 全体 320 名 (ヘルパー120名)	福岡県北九州市ほか	代表取締役社長
提供しているサービス				
デイサービス、グループホーム、訪問介護、居宅介護支援、介護旅行、家事代行、ヘルパー養成講座、介護ビジネス支援				

■基本データ

- ・ 設立時期 [2001年10月]
- ・ 介護職員数 [ヘルパー120名（従業員320名中）、常勤ヘルパー正社員5名、サービス提供責任者：17～8名、フルタイム非正社員ヘルパー5名、管理者4名、残り約80名が登録ヘルパー]
- ・ 資格保有者数 [介護支援専門員25名、介護福祉士30名]

1). 人材に関する現状

■人材の充足状況

- ・ 質・量ともに足りている。登録ヘルパー募集は口コミで入ってくるのと、ヘルパー2級養成講座受講者が働きたいといってくるので、募集は1年に1～2回しか行わない。
- ・ 質も確保できている。トレーニングルームもあるし研修制度もできている。また、ヘルパー2級養成講座を開設しているが、受講者には受講時から当社のやり方を教え込んでいる。講座の費用は個人負担で2ヶ月52,500円。講座の募集は折込チラシ（パコラ等）で行っている。

2). ヘルパーの募集・採用状況（求める人材と具体的方策について）

■求めている人材について

- ・ 採用基準としては、事業所の希望によって違うが、身だしなみ、挨拶、笑顔、言葉遣いができるかどうかを重視している。気づきと思いやりが実習ででてくるかどうか？これができる人を求めている。
- ・ 営業時間は全社禁煙としている。そのため、それに理解のある人しか入社してこない。

■人材募集状況・方法

- ・ 訪問介護については、口コミや登録ヘルパーの紹介による採用が一番多い。口コミで入る人は、基本的にはヘルパー2級をもっていることと、現在働いている人と似ているタイプの人になることが多く、質的にもほぼ問題ない。

- ・ 当社のヘルパーセンターは1階で大通りに面した路面店で、美容院のようなイメージで、くつろげるカフェスペースをつくって、登録ヘルパーたちがいつでも立ち寄れて、インターバルを取れるようになっている。サービス提供責任者も誰かしらいるのでコミュニケーションがとれる。そこでのヘルパー仲間同士で情報交換する。エルダーのやり方等について話すと、そういう考えのところなら、ということで就職を希望する人が口コミで増えていく。
- ・ サービス提供責任者の募集も年1～2回するが、ほとんど応募はない。この種の募集は人が欠落しているからというときよりも、よい人材をプラスアルファで欲しいときに行う。2年間ヘルパーをやればサービス提供責任者になれるため、人員の確保はできるが、時々外から採用すると活性化するので、よい人材なら採るという意味で行っている。人材不足からというよりも良質の人材が取れるかもしれないということがほとんど。
- ・ ヘルパー2級講座受講者にはまず受講目的を聞いて、就職希望者に対しては実技の様子を見ながら、採用に結び付けている。

3). 人材育成の取組みについて

■人材育成の取組状況

- ・ 自分たちのキャリアを高めるための勉強を毎月の定例会の後半に行っている。
- ・ 救急隊を呼んで救急の対応を学んだり、OT、PTを呼んでリハビリをテーマにした勉強を行ったり、毎月違うテーマ設定で行う。定例会出席時の時給も支払う。
- ・ 目指す方向としては、職員が目指す最低ラインはケアマネジャー、介護員は介護福祉士としている。ゴールではなく、あくまでも最低スキル。これがプロといえる最低ラインと考えており、それをスタンダードとしたい。
- ・ なお、当社は全施設、施設の介護員は最低ヘルパー2級を持っている（障害者雇用以外）。
- ・ 人材育成の取組みは月1の定例会。それと自主的に朝礼等でワンポイントの勉強をしている。
- ・ 人材育成に向けての会社としての取組みとしては、勉強のための情報は与える。ビデオ教材等も提供しているし、トレーニングルームは提供するが、あとは自分でやるべきものであり、そうでなければ育たないと考えている。

4). 人材定着のための取組みについて

■人材定着のための取組状況

- ・ 定着のために行っていることは、なんといっても「勉強」。(毎月1回の定例会の後半で実施)
- ・ 勉強会はほぼ全員参加だが、本当に上を目指そうとしている人は身銭を切って勉強をしている。介護福祉士を目指している人に対する支援としては、勉強会のほかに、1次試験を通った希望者に対して実技講習会を任意で行っている。

- ・ キャリアアップに応じた賃金については、検討はしたが、いまはしていない。ただし、現実的には優秀な人には仕事が増えるので、結果的に給料が高くなっている。なお、登録ヘルパーについては、資格給はない。資格取得一時金も出してはいない。

■人材定着への課題・ポイント

- ・ 人材定着の決め手は、いっしょに働いている人（事業所のメンバー）そのものが一番。
- ・ それに加えて良いハード（施設）や良い研修があるから。当社に来る人はどちらかという
とキャリア志向で、自分たちでヘルパーとしてのスキルをあげたいという人が来ている。
それが良質の人材確保への強みとなっている。給料は他と比較して高くもなく低くもない
水準だが、登録ヘルパーから管理者になれる人もいる。そういう人が実際に見えることが
要因になる。
- ・ ただしアットホームだけれども、馴れ合いではないという雰囲気、プロ意識をもってや
っている。

ヒアリング実施日：2009年2月17日

番号	法人種別	規模（従業員数）	所在地	対応者
2	株式会社	大規模 (全体：20,000名) (介護職員：1,600名)	東京都23区内 (他全国40ヵ所)	福祉事業部次長
提供しているサービス				
福祉関連事業（通所介護、訪問介護、福祉用具レンタル・販売、居宅介護支援、認知症対応型共同生活介護、短期入所生活介護、特定施設入居者生活介護、小規模多機能型居宅介護）				

■基本データ

- ・ 設立時期 [1999年]
- ・ ホームヘルパー数 [約1,000名(1,600名中)]
- ・ 資格保有者数 [介護支援専門員：48名]

1) 人材に関する現状

■人材の充足状況

- ・ 人材は常に足りていない状態。特に都心部（23区）の非常勤のホームヘルパー（登録型ホームヘルパー）が圧倒的に不足している。
- ・ ホームヘルパーに関しては、純増150名を目標に掲げているが、実情は半分以下である。
- ・ ホームヘルパーの人材における“量”が圧倒的に不足している現状下において、採用時にその人材の“質”までを厳密には重視できない状況。働きたい意志のある方には、とにかく働いてもらいたいのが本音である（ただし、昨年秋からの社会情勢を反映して、若干状況は変わってきている）。

■人材不足の原因・背景

- ・ 募集をかけても、なかなか集まらない。
- ・ 就業しても続かない。早期に辞めてしまう人が多い。
- ・ 離職率は30～40%（一般に公表している数より多いのが実情）。10人採用しても、4人は必ず辞めてしまう。
- ・ 離職者を分析すると、就業後1年程度の早期に辞めてしまうという特徴がある。離職理由は正確には測りかねるが、介護職自体へのミスマッチ、事業所とのミスマッチ等が考えられる。
- ・ 早い人は半年から1年も満たぬうちに辞めてしまうが、逆に、それ以外の辞めない人は長く勤務しているという二極化の状況がみられる。

2). ヘルパーの募集・採用状況（求める人材と具体的方策について）

■求めている人材について

- ・ホームヘルパーでは、まず月 50 時間以上勤務可能、長期で勤続可能という条件が受けられる人を大前提として採用している。
- ・仕事柄、時間厳守のため、時間をきちんと守れる人。責任感の強い人。自己管理がしっかりできる人。
- ・相手に与える印象がよい人（例として笑顔が素敵である、など）。コミュニケーション能力の高い人が理想。

■人材募集状況・方法

- ・全国の事業所を合計すると、300～400 名の人員を募集している。そのため募集定員に達することがなく、ホームヘルパーは常に募集をかけている状態。
- ・募集方法は、「クリエイト」（新聞折り込み）に毎週出すほか、Web の介護系求人サイトを利用。その他、人材センター、ハローワークでの募集も常に更新している。
- ・現在、介護職では 25 名ほど幹部候補生という目的での新卒採用も募集をしている。

■人材採用に際して

- ・正社員採用では、有資格者は取り合いになってしまうため、2008 年夏の募集より、資格の有無は問わないこととしている。
- ・資格よりも面接などで受ける本人の印象、人間力を重視。
- ・正社員の内定時には「ここを評価します」カード（※）を送り、その人のどこがよかったかを本人に直接伝えるようにしている（「あなたがこの会社に必要です」という会社側の意志を明確に伝えることは、内定者にとってもその会社を選ぶ大きな動機となり得る、との考え。内定後の辞退者を防ぐ意味でも効果あり）。

※「ここを評価します」カードとは、最終面接者が内定者を採用する際の決め手となった、その人のよかった点を具体的に書き出したカードのこと（例えば、笑顔がよかった、など）。

3). 人材育成の取組みについて

■採用後の人材育成

〈管理者・正社員に対して〉

- ・資格未取得で正社員採用した者に対しては、無料の資格取得教育講座を提供し、給与を支払いつつヘルパー2級の資格を取ってもらっている。
- ・「エルダー制度」というのを設け、新人社員は先輩と二人一組で働き、場面場面で細かく指導を受けつつ実技を学んでいくことができる態勢をとっている。

〈非常勤ホームヘルパーに対して〉

- ・採用時に、会社の理念や基本的なコミュニケーション術などをまとめた『基本テキスト』を各人に渡し、就業までに各自必ずこれを読み込み、自分なりに理解しておくこと、というお願いをしている。
- ・就業後は、先輩ヘルパーと行動を共にする同行訪問から始める。同行訪問の回数は各人の業務習得度によって異なる。
- ・各事業所ごと月に1回2時間程度の事業所内研修を設けているので、足りない知識はその機会に逐次補ってもらふ。研修は、月ごとに仕事内容に関するテーマを決めて、管理者、またはサービス責任者が行う（研修時間に要した分の時給賃金は支払う）。

4). 人材定着のための取組みについて

■人材確保・定着に向けた具体的な取組み

〈管理者・正社員に対して〉

- ・管理者の育成強化に向けて、毎月、管理者会議を開き、リスクマネジメント、予算、それぞれの課題について管理者同士で意見交換をするようにしている。
- ・新卒採用した社員に向けては、年4回本社での「フォローアップ研修」を設けている。最終回は打ち上げのような意味も含めた懇親会とし、これが同期入社という横のつながりを強めるだけでなく、ストレス発散、息抜きのよい機会ともなっているようである（実際、この研修会があったから続けられた、という感想を持つ者も多い）。
- ・年に1回行う「改善発表会（全国の事業所から提出された改善報告のうち、選考されエントリーした事業所のみが参加）」では、上位に入賞すると賞金がもらえ、社長賞を受けたものは社内報に掲載されるなどの特典がある。

〈非常勤ホームヘルパーに対して〉

- ・パートも含め、すべての職員は入社式に参加してもらい、会社は一人ひとりを大事にしていますよ、という姿勢を示すようにしている。そうすることで職員側にも「自分たちはここで働く仲間である」という意識が生まれ、モチベーションも上がるのでは、と考える。社内報もすべての職員に配付している。
- ・「永年勤続表彰」というものを設け、5年間勤めた人を表彰している。年々表彰者が増えてきていることから、来年はホテルのホールを借りて大々的に格式ある表彰式を行う予定。
- ・年2回、事業所単位で、すべての職員に対し、管理者による個別面談の機会を設けている（徹底の度合いは事業所によってばらつきあり）。
- ・給与面で、長時間働くとその時間に合わせてポイントがつき、そのポイントがたまると時給が上がるという「スキルポイント制」を導入している。やったらやっただけ評価される、という点が重要だと考えている。
- ・社員の育成で取り入れていたエルダー制度が効果をあげているようなので、今後は、さらに全体に広げていきたい。

- ・ 当社が開設しているヘルパー2 級取得のための講座受講生に向けた人数限定のキャンペーンとして、資格取得後、当社の運営する事業所の非常勤ヘルパーとして週 3 日以上働くことを条件に、受講料 9 万円を無料、講座受講手当て 6 万円を支給、交通費全額支給という支援を行っている。

■キャリアアップについて

- ・ キャリアラダーとしての縦の管理的な層としては、管理者→センター長→エリア長→ブロック長という道筋があり、それはすべての職員に対して頑張ればステップアップしていけるという可能性とともに明確に示している。
- ・ 一方、横の技術的な層としては、スーパーバイザーという知識・技術に卓越した者が事業所を複数回りながら、全体の質の部分的管理していくというポジションがある。現在、東京、大阪に 1 名ずついるが、今後はそのようなスペシャリストをもっと増やしていきたいと考えている。また、介護支援専門員の資格を取りたいという人もいるので、そのような人が資格を生かせる場面を会社側からも用意していきたい。

■人材定着への課題・ポイント

- ・ 長く勤務している職員が多い事業所は、トップである管理者も長く勤務しているという特徴がある。管理者が仕事面・人間面において安定している事業所は雰囲気もよく、そこで働く職員の定着率が高い。
- ・ 管理者がすぐに辞めてしまう事業所は、それに引きずられてその下で補佐をする職員も辞めてしまうため、結果、職員全体の離職率も高くなるという悪循環がみられる。
- ・ 全国的に関東より関西のほうが管理者の定着率がよい。関東の都心部では、給与体系を含め求人競争が激しいことも影響していると考えられる。
- ・ 研修などを実施した際のレポートがきちんとされている事業所の定着率が高い傾向がみられる。
- ・ 本社機能がいくらしっかりとしていても、職員にとっては、自分の属する事業所がイコール会社となるわけであり、働きやすい事業所の環境づくりは重要である。
- ・ コミュニケーション能力の高い、優れた管理者を育てることが、今後の大きな課題である。管理者の資質向上が人材定着へのキーポイントになっていくと考える。

■取り組みの効果、今後について

- ・ 新卒の正社員の定着率は確実に上がっている（3 年経過時点の集計結果では定着率は 90%）。
- ・ 今期（2009 年 2 月）のパート募集では、社会全体の不況という追い風もあり、100 名の応募があった。うち 50 名を面接し、最終的に 12 名採用。近年としては久しぶりの“選考”を行った感がある。
- ・ 2008 年夏から正社員に対して開始した“無資格者は入社後に無料で資格取得のための講座が受講でき、働きながら資格が取れる”という制度は、会社としてのリスクはあるも

の、応募者にとっては非常に魅力的であるということを、改めて実感している。実際、入社した者からは「いつかは学びたいと思っていたが、その後の就職の不安もあり、資金面でもなかなか積極的になれなかった。この制度があったから応募した」との声が多数あがっている（ちなみに今期の募集に応募してきた者はすべて無資格者）。まだ具体的な成果は未知数であるが、“人材は会社が育てる”という姿勢は大切であり、結果、会社と従業員双方の信頼関係を深めていくため、人材の定着につながっていくのでは、と考えている。

- ・ 改善発表会は、開始当時は報告提出数も少なかったが、今では全社的にかなり定着し提出数も増え（前回は103事例の提出があった）、社員の士気を高める意義において大いに貢献していると感じている。
- ・ 改善発表会、永年勤続表彰式典のような、場面場面での“仕掛け”を重視し、今後もそこに対する費用は惜しまないようにしていくつもりである。
- ・ 一人ひとりの職員を大切に、環境を整えつつ、今後も積極的によい人材を育成していきたい。

ヒアリング実施日：2009年2月23日

番号	法人種別	規模（従業員数）	所在地	対応者
3	株式会社	小規模 (定員 35 名)	東京都 23 区内 (他 1 ヲ所)	主任介護支援専門員 介護福祉士
提供しているサービス				
通所介護、居宅介護支援				

■基本データ

- ・ 設立時期 [2003 年]
- ・ 介護職員数 [20 名、常勤 10 名]
- ・ 資格保有者数 [介護支援専門員 2 名、介護福祉士 4 名、看護師 3 名、精神保健福祉士 1 名]

1). 人材に関する現状

■人材の充足状況

- ・ 定着率がいい(開設当初から務めている人が 10 人いる)が、事業所を増やしたこともあり、人は足りていない。
- ・ 以前は基準上の人員体制より 3 人多く配置していたが、現在の余裕は 1 人だけ。あと 2 人は雇いたいが見えていない。
- ・ 本来は常勤職員を多く雇いたいが見えていないのでパート職員を雇っている。

2). ヘルパーの募集・採用状況（求める人材と具体的方策について）

■人材募集状況・方法

- ・ ハローワーク、インターネット、チラシ、福祉人材センター等の経路で常時募集をかけている。
- ・ 開設当初は募集をかければ大勢集まったが、現在はほとんど来ない。
- ・ テレビ等で介護人材難が報じられてから、ますます集まらなくなった。
- ・ 11 月に「資格なしでも可」と募集をかけたが、応募があったのは 1 人。しかも採用には至らなかった
- ・ 新卒は採っていなかったが、今後は採用を検討している。
- ・ スタッフの口利きなどにより他の事業所から移って来られるケースもある。
- ・ インターネット、ハローワークはほとんど応募が来ない。チラシと福祉人材センターの募集が比較的有効である。

■求めている人材

- ・ 自分の質を高めることに意欲がある人。
- ・ ケアマネジャーのような利用者のニーズ全体を見て支援ができる、その意識がある人。

■人材採用に関して

- ・ 質より数を優先せざるをえない。
- ・ 今後、無資格者を採用した場合には、ヘルパー2級を取る費用の半分は援助するつもり（実績はない）。

3). 人材育成の取組みについて

■採用後の人材育成

- ・ 事業所として行う月1回1時間程度の研修（有給）と、自主的に行う研修がある。
- ・ 事業所の研修は、ケアマネジャーの視点（デイサービスのいるときの利用者だけを見るのではなく、利用者のニーズ全体を見て支援を考えるなど）を養うような趣旨のことが多い。
- ・ 自主的な研修は、参加は任意。
- ・ 業務終了後等に話し合いの場などを設定し、デイサービスの年間の計画やその担い手などを、スタッフ全員が考えて決めるようにしている。
- ・ 現状では時間がなく困難だが、毎週1回はケアマネジャーの事例検討を行うなどして、スタッフのスキルアップを図りたいと思っている。

4). 人材定着のための取組みについて

■ 人材確保・定着に向けた具体的な取り組み

- ・ 初任給を高く設定している（時給1200円）。
- ・ 2年以上務めれば正社員になり、賞与がもらえるようになる。
- ・ しくみとして昇給はない。資格給、査定もなく、賞与も決まった額を支給。
- ・ 結婚・出産等の理由でお金が必要になる（昇給を求められた）スタッフに対しては、そのためにサブリーダーなどの役職を設けて、手当てをつけるなどで対応した。
- ・ 運動や口腔の加算は事務手続きが煩雑になるので、事務を行うスタッフの負担を考慮して、あえてとっていない。

■ 人材定着への課題・ポイント

- ・ デイサービスの年間計画等をスタッフ一人ひとりが主体的に考えて決めるので、やりがいや責任感、「他のデイサービスとは違う」というプライドなどをもちながら仕事ができ、やり遂げたときは達成感を感じることができる。そのことがスタッフの定着につながっている。

ヒアリング実施日：2009年3月4日

番号	法人種別	規模（従業員数）	所在地	対応者
4	株式会社	大規模 (全体 9022 名)	神奈川県横浜市	専務取締役 管理推進本部長
提供しているサービス				
訪問介護、訪問入浴介護、通所介護、短期入所生活介護、福祉用具貸与・販売、認知症対応型共同生活介護、特定施設入居者生活介護、居宅介護支援				

■基本データ

- ・ 設立時期 [平成4年4月（訪問介護）]
- ・ 介護職員数 [9022名]

1). 人材に関する現状

■人材に関する現状（実態）

- ・ 従業員の8割が非常勤職員（非常勤のうち7割が登録の職員）。
- ・ 求めて非常勤職員を採用しているのではなく、非常勤として働きたい人が多いという実態がある。
- ・ 社員の平均年齢は45歳（非常勤では48歳）、若い人材は介護職員としてはなかなか採れない。
- ・ 他の事業者よりは給与が高いから、離職率は比較的低く、応募も多い。

2). ヘルパーの募集・採用状況（求める人材と具体的方策について）

■人材採用についての考え方（戦略）

- ・ 実態に合わせた採用戦略を立てている。したがって正社員を増やしたいとは思っていない。
- ・ 人材を確保するには、多様化するニーズ（働きたい時間など）にあわせて採用するしかない。
- ・ 採用のターゲットは元気高齢者。
- ・ 訪問介護は経験が必要。資格があればいいというものではない。

■人材募集状況・方法

- ・ 採用は事業所ごとに実施。本社一括採用はしていない。
- ・ 介護ジョブセンター、インターネット、チラシ（2～3事業所が共同で）、ハローワークなどで募集。チラシによる募集が、比較的応募が多い。
- ・ 交通費等が不要・安価な近隣者を採用するのが基本だが、3大都市圏は人材確保が困難なので、交通費を出してでも遠隔地の人材を採用せざるをえない。
- ・ 職員の紹介で採用する「職員紹介制度」は、知人（紹介者）が同じ職場にいるので定着しやすい。

■採用後の雇用管理（給与）

- ・現状の介護報酬のあり方（改定後3年間変わらない、利益をあげれば下げられる、など）では、職員の定期昇給のしくみはつくれない。
- ・移動時間や待機時間、記録を書く時間も含めた賃金形態にしている。
- ・専門職の給与体系にポイント制を導入した。業務評価をポイント化し、基準値を上回れば給料が増え、下回れば減るしくみ。
- ・サービス提供責任者には3段階のランク付けを行い評価している。ランクごとに給与も上下。
- ・管理職の手当は、売上げに応じて上下。
- ・社会保険料のかからない分、登録職員の給与は上げている。
- ・主任、副主任制度を設けている。役職がつき手当（主任3万円、副主任2万円）もつくので職員の意欲向上、定着に寄与している。
- ・「資格取得奨励制度」としてケアマネジャー、介護福祉士等の受験費用の支給（1回のみ）、合格祝金の支給などを実施、職員の資格取得を奨励している。
- ・資格を取得できれば資格手当がつく（ホームヘルパー2級で1万円）。たとえ事務職でも取得すれば手当がつくので、多くの職員がチャレンジしている。

3). 人材育成の取組みについて

■採用後の人材育成

- ・最初の訪問から数回はベテランが同行し、指導するしくみ（同行研修）がうまく機能している。

4). 人材定着のための取組みについて

■人材定着への課題・ポイント

- ・サービス提供責任者の残業時間が多いので、勤務時間・内容の分析を実施。残業時間が多いのはヘルパー業務が要因であることがわかり、改善した。
- ・訪問介護で働く時間がないときはデイサービスに勤務するというような「職場の複合化」で、限られた職員を有効に活用している。
- ・全職員を対象にした意識調査を実施。職員の声を聞き、業務改善、雇用定着を図るのがねらい。同時に利用者（5千名）を対象にした調査も行った。結果は4月にまとまる予定。

ヒアリング実施日：2009年3月5日

番号	法人種別	規模（従業員数）	所在地	対応者
5	株式会社	中規模 (職員：1,500名)	大阪市内 (他府内44ヵ所)	管理本部 副部長
提供しているサービス				
ケアマネジメント、訪問介護、通所介護、訪問入浴、介護タクシー、訪問歯科サポート、障害福祉、訪問看護、福祉用具、小規模多機能型居宅介護				

■基本データ

- ・ 設立時期 [2007年※]
※母体企業の設立は1986年
- ・ ホームヘルパー数 [約1,400名 / 1,500名中（正社員400名・非常勤1,000名）]
- ・ 資格保有者数 [介護支援専門員：65名 介護福祉士：107名]

1). 人材に関する現状

■人材の質と量について

- ・ 人材は足りていない。常に欲しいと思っている。
- ・ 今はサービス提供責任者の数を確保したい。2009年4月から非常勤のサービス提供責任者も認められるため、まずサービス提供責任者の数を確保してから、そこにヘルパーを配置していこうと考えている。
- ・ 現在、正社員として幹部候補職員の募集をしているが、昨今の社会情勢を反映してか、他業種からの応募者が増えてきている。
- ・ 恒常的に“量”が足りていないのは事実であるが、売り上げが欲しいばかりに量の確保にのみこだわっていると、結果としてお客様に迷惑をかけることになるという事態が発生するリスクがある。万が一、問題が大きくなった場合、会社としての信用を失うことになりかねない。よって、厳しい現状ではあるが、人材に関しては、量よりもできるだけ“質”にこだわった採用を行っている。
- ・ 突発的に急遽どうしてもヘルパーが必要になった際には、人材派遣会社からの派遣ヘルパーに頼ることもある。

■人材不足の原因・背景

- ・ 就業しても続かない。早期に辞めてしまう人が多い。他業種に比べ、あまりにも人材が定着しないことに、会社設立当初は驚いたほどである。
- ・ 統計はとっていないが、離職率は、だいたい30%程度。
- ・ 離職の理由としては、やはり賃金、労働条件（労働時間が長いなど）に対する不満があるのではないか。
- ・ 離職者の傾向として、辞める人は比較的早期に辞めてしまうという特徴がある。

- ・非常勤ヘルパー（登録ヘルパー）ですぐに辞めてしまう人というのは、同業他社との重複登録をしていて、常により条件のいいほうへ素早く動いているようである。社員という意識がないため、そもそも“辞める”という自覚もないのかもしれないと感じる。

2). ヘルパーの募集・採用状況（求める人材と具体的方策について）

■人材募集状況・方法

- ・常に何らかの業務で募集をかけている。
- ・募集方法は、ハローワーク（常時）、求人情報誌関西版『サリダ』（年間4回）、Webの求人サイト「an」（随時）、グループ会社全体に配られる社内新聞紙上（随時）、など。
- ・応募者が多いのは4月、10月。その時期に向けて募集広告を出すことが多い。

■求めている人材

- ・非常勤ヘルパーについては、月に160時間以上の勤務を条件に採用している。
- ・幹部候補職員については、介護業界での経験は問わない。人事管理ができる優秀な人材であれば、積極的に他業種からの転職も受け入れている。
- ・幹部候補職員の採用に関して、ハローワークでの募集要項では「年齢不問」としているが、できれば40代が望ましい。
- ・ヘルパーは、とにかく人柄が大事であると考え。あとは介護の経験について。また、その人がどのような考え方をすることも重視する。コミュニケーション能力が高い人がよい。
- ・面談では、まずアピアランス（身だしなみ）をチェックしている。基本的に茶髪は不採用条件としているが、面談時に茶髪でも印象がよかった場合は、就業時までには黒髪にすること、という条件で採用することもある。

■人材採用に際して

- ・無資格でもできる業務があるため（入浴介護、通所介護など）、採用の際に資格の有無は問わない。ただ、無資格者には無資格でもできる業務のみをやってもらうことが前提。
- ・訪問介護等資格を有する業務を希望するなら、ヘルパー2級取得者であることが最低条件。即戦力が欲しい。
- ・非常勤ヘルパー採用の際には、センター長、支店長の2人が約10分ほど応募者と個別に面談を行う。また、正社員採用の面談には、支店長、役員が約30分かけて応募者と個別に面談を行う。この面談で応募者の人柄や適性をしっかりと観察し、こちらの設定する基準項目をクリアした人しか採用しない。だいたい応募者の50%はこの面談により振り落とし、不採用としている。
- ・スタッフシートというものを設けており、応募者が問い合わせの電話をかけてきた時点で、すでにその人の対応の仕方などのチェックを行っている。実際、この電話で「弊社には合わないと思う」と、お断りをした例もある。

3). 人材育成の取組みについて

■採用後の人材育成

〈管理者・正社員に対して〉

- ・併設の学校にて入社後、8日間の研修（※）を行う。

〈非常勤ホームヘルパーに対して〉

- ・併設の学校にて採用後、半日の研修（※）を行う（研修に要した分の時間給は支払う）。
- ・無資格で訪問介護等の資格を要する業務を希望する人に対しては、まずは昼間、入浴介護などの仕事に就いてもらいながら、夜間に併設する学校の資格取得講座を受講してもらうという形をとっている。その際を受講料は各自負担してもらうが、資格取得後、半年間は弊社の事業所に勤務するという条件で、半額は費用を返還している（資格取得には約10万円必要）。

ヘルパー2級から1級への昇級についても同様のシステムをとっているが、現時点ではこのシステムを利用する人は、ほとんどいない。

※まれに、たとえ採用後でも、この研修で弊社の考え方と合わないと思われた人については、採用を取り消す場合がある。逆に、研修中に、採用者のほうから辞退を申し出られるというケースもある（その際は、研修時間、日数を日割りにして、日給として支払う）。

4). 人材定着のための取組みについて

■人材定着への課題・ポイント

- ・とにかく誰でもよいから残ってくれ、とは思っていない。極端な言い方をすれば、適性のない人は辞めてくれてもよい。できる人、優秀な人だけにより長く勤めてほしいと考えている。ただ、優秀な人というのは他社にとっても欲しいわけであり、事実、他社からの引き抜きなどもあるようである。
- ・確実に言えることは、人材定着に関しては、管理者（サービス提供責任者、支店長、センター長など）の資質によるところが大きいということである。管理者の人柄がよく、人を束ねていく力に優れている事業所は、その下で働くヘルパーたちのモチベーションも高く、定着率もよい。
- ・介護業界というのは、物を売る、物を管理するのではなく、人をケアする、人を管理する商売である。人材が重要だと思っている。そこを大事に育てていくことが人材定着のポイントだと考える。

■人材確保・定着に向けた具体的な取り組み

〈管理者・正社員に対して〉

- ・管理職研修として、月に1回、センター長、支店長が集まり、ミーティングを兼ねたリスクマネジメント等について論議する場を設けている。
- ・管理職研修とは別に月に2回、各事業所で顧問弁護士を呼び、労務関係、コンプライアンスについての研修を設けている。
- ・支店長会議（トップに対する意識高揚の意味も含め、通称「サミット」と呼んでいる）では、各事業所ごとの損益発表、業務報告等を行っている。
- ・年に1回、海外の介護関連施設の視察という目的で、ハワイ、オーストラリア、アメリカなどへの海外研修を行っている（本人からの希望があった後、人事部で5～6名選出する）。研修後はグループ会社全体の合同ミーティングにて、研修報告を行う。
- ・年に2回、社内で学会（200名程度の社員が集まり、皆の前でパワーポイント等による実践事例報告を行うというもの。毎回、30事例くらいの発表がある）を設けている。そこで発表をし、社内の審査員により最優秀賞、優秀賞が選ばれる。今期は入浴介護サービス部門の事例が最優秀賞を獲得した。受賞者には金一封が出されるので、社員のモチベーション向上にも一役かっている。

〈非常勤ホームヘルパーに対して〉

- ・無資格で採用され、後に働きながら資格を取得をしたいヘルパーに対しては、資格取得に要する費用の6割を補助している。ただ、資格取得により自動的に給与が上がるというシステムは、今のところ設けていない。
- ・昇給に関しては、資格取得によるというよりも、各個人の経験など社内の人事考課的な理由によるところが大きい。評価の高い人を昇給させるという考え方である。
- ・非常勤でサービス提供責任者になった人に対しては、2009年1月より2万円の手当金を支給している（それ以前は5千円）。
- ・母体企業の労働組合だけでなく、他企業・他業種の加盟している外部の労働組合（ユニオン）がある（弊社からも1名出向している）。その影響力が強いため、昇給に関しては慎重な対応をとらざるを得ないのが実状である。時給を上げることは可能であるが、一度上げてしまうと、以後、下げなければならぬ事態が発生した場合、労働者側の“不利益変更”ということになるため、労働組合との交渉が難航する懸念があり、対応に苦慮している。
- ・各支店、またはセンター内で、ヘルパーの資質向上、スキルアップ、ヘルパー同士の情報の共有を目的に、月に1回30分～1時間程度のスタッフミーティングを行っている（その際の時間給は支給している）。

■キャリアアップについて

- ・通算勤務時間や人事考課等を考慮した5つ星までのランク分けがある。星の数を増やしてランクアップをしていけば、最終的に役員の判断によって非常勤から正社員に格上げするという場合もある(非常勤から社員になった場合でも新たに8日間の研修を受けてもらう)。

■取り組みの効果、今後について

- ・辞めていく人を留める、というのは今後も難しい問題である。
- ・よい管理者を育てていくことが、よい人材を集め、その人材を長く定着させることに対する課題だと思っている。

3. ヒアリング調査結果のまとめ（キーワード表）

番号	施設概要	人材に関する現状	求める人材像	募集・採用状況と課題	人材育成の取組み状況	人材定着の取組み状況	人材定着のポイント(有効な方策)
1	<p>●法人種別:株式会社 ●事業規模:中規模 ヘルパー120名(従業員320名) ●所在地:福岡県北九州市ほか、(ヘルパーセンター4カ所、デイサービス7カ所、グループホーム4カ所) ●提供サービス:デイサービス、グループホーム、訪問介護、居宅介護支援、介護旅行、家事代行、ヘルパー養成講座、就職支援、介護ビジネス支援</p>	<p>・質・量ともに足りている。登録ヘルパー募集は口コミで入ってくるのと、ヘルパー2級養成講座受講者が働きたいといっている。トレーニングは1年に1~2回しか行わない。 ・質も確保できている。トレーニングもある研修制度もできている。また、ヘルパー2級養成講座を開設しているが、受講者には受講時から当社のやり方を教え込んでいる。</p>	<p>・採用基準としては、事業所の希望によって違うが、身だしなみ、挨拶、笑顔、言葉遣いができるかどうかを重視している。また、気づき、思いやりが実習ででてくるかどうかについてをみている。 ・喫煙者は利用に対して不快感を与える可能性があるもので不可にしている。</p>	<p>・訪問介護については、口コミや登録ヘルパーの紹介による採用が一番多い。年間でヘルパーの募集は1~2回程度のみ。 ・サービス提供責任者の募集も年1~2回するが、よい人材をブラアルファで欲しいときに行う。 ・自前で行っているヘルパー2級講座受講者からも採用に結び付けている。</p>	<p>・自分たちのキャリアを高めるための勉強を毎月の定例会の後半に行っている。 ・教高隊を呼んで教高の対応を学んだり、OT、PTを呼んでリハビリをテーマにした勉強を行ったり、毎月違うテーマ設定で行う。定例会出席時の時給も支払う。 ・目指す方向:職員は目指す最低はケアマネジャー、介護員は介護福祉士としている。ゴールではなく、あくまでも最低スキル。これがプロといえる。 ・当社は全施設、施設の介護員は最低2級を持っていて、そのための取組みは月1の定例会。それと自主的に朝礼等でファンポイント</p>	<p>・定着のためにやっていることは、なんでも「勉強」。(毎月1回の定例会の後半で実施) ・さらに介護福祉士を目指している人に対する支援としては、勉強会のほかに、1次試験を通った希望者に対して実技講習会を任意で行っている。 ・キャリアアップに応じた賞金については、検討はしたが、いまはしていない。ただし、現実的には優秀な人には仕事が増えるので、結果的に給料が高くなっていく。なお、登録ヘルパーに対しては、資格給や資格取得一時金も出していない。</p>	<p>・人材定着の決め手は、いっしょに働いている人(事業所のメンバー)そのものが一番。 ・それに加えて良いハード(施設)や良い研修があること。 ・当社に来る人はどちらかというとキャリア志向で、自分たちでヘルパーとしてのスキルをあげたいという人が来ている。それが良質の人材確保への強い高みとなっていき。給料は他と比較して高くもなく低くもない水準だが、登録ヘルパーから管理者になれる人もいる。そういう人が実際に雇えることが人材定着・確保の要因になる。 ・ただしアットホームだけでは、馴れ合いではないという雰囲気、プ</p>
2	<p>●法人種別:株式会社 ●事業規模:大規模 全体:20,000名(介護職員:1,600名) ●所在地:東京都台東区(他全国40カ所) ●提供サービス:福祉関連事業(通所介護、訪問介護、福祉用具レンタル・販売、居宅介護支援、認知症対応型共同生活介護、短期入所生活介護、特定施設入居者生活介護、小規模多機能型居宅介護)</p>	<p>・ホームヘルパーは、まず月50時間以上勤務可能、長期で勤務可能という条件が受けられる人を大前提として採用している。 ・仕事柄、時間厳守のため、時間をきちんと守れる人。責任感の強い人。自己管理がしっかりできる人。 ・相手に与える印象がよい人(例として笑顔が素敵である、など)。コミュニケーション能力の高い人が理想。 ・正社員採用では、有資格者は取り合っていない。また、2008年夏の募集より、資格の有無は問わないこととしている。 ・資格よりも面接などで受ける本人の印象、人間力を重視。</p>	<p>・ホームヘルパーに関しては、純増150名を目標に掲げているが、実情は半分以下である。 ・全国の事業所を合計すると、300~400名の人員を募集している。そのため募集定員に達することがなく、ホームヘルパーは常に募集をかけている状態。 ・募集方法は、「クリエイト」(新聞折り込み)に毎週出すほか、Webの介護系求人サイトを利用。その他、人材センター、ハローワークでの募集も常に更新している。 ・現在、介護職では25名ほど幹部候補生という目的での新卒採用も募集をしている。</p>	<p>・正社員の内定時には「ここを評価します」カード(最終面接者が内定者を探す際の決め手となった、その人のよかった点を具体的に書き出したカード)を送っている。会社側の採用の意志を明確に伝えることで、内定者にとってもその会社を選ぶ大きな動機となるなどの考え。</p>	<p>・管理者・正社員に対して ・資格未取得で正社員採用した者に対しては、無料の資格取得教育講座を提供し、給与を支払いつつヘルパー2級の資格を取ってもらう。 ・「エルダール制度」というのを設け、新人社員は先輩と二人一組で働き、場面場面で細かく指導を受けつつ実技を学んでいくことができる態勢をとっている。 ・非常勤ホームヘルパーに対して ・会社の理念や基本的なコミュニケーション術などをまとめた『基本テキスト』を配布し、周知している。 ・就業後は、先輩ヘルパーと行動を共にする同行訪問から始める。同行訪問の回数</p>	<p>・管理者・正社員に対して ・管理者の育成強化に向けて、毎月、管理者会議を開催している。 ・非常勤ホームヘルパーに対して ・給与面で、長時間働くとその時間に合わせた「スキルポイント制」を導入。 ・社員の育成で取り入れていたエルダール制度が効果をあげているようなので、今後は、さらに全体に広げていきたい。 ・管理者・正社員に対して ・新卒採用した社員向けに、年4回本社の「フォローアップ研修」を設けている。研修最終回の懇親会が同期入社という横のつながりを強めるだけでなく、ストレス発散、息抜きのよい機会ともなっている。</p>	<p>・長く勤務している職員が多い事業所は、トップである管理者も長く勤務しているという特徴がある。管理者が仕事面・人間面において安定している事業所は雰囲気もよく、そこで働く職員の定着率が高い。働きやすい事業所の環境づくりは重要であり、コミュニケーション能力の高い、優れた管理者を育てることが、今後の大きな課題である。管理者の資質向上が人材定着へのキーポイントになっていくと考える。 ・全国的に関東より関西のほうが管理者の定着率が高い。関東の都心部では、給与体系を含め求人競争が激しいことも影響していると考えられる。</p>

施設名	施設概要	人材に関する現状	求める人材像	募集・採用におけるポイント(有効な方策)	人材育成の取組み状況	人材定着の取組み状況	人材定着のポイント(有効な方策)
3	<p>●法人種別:株式会社 ●小規模(定員35名) ●所在地:東京都世田谷区(他1カ所) ●提供サービス:通所介護、居宅介護支援</p>	<p>人材に関する現状</p> <ul style="list-style-type: none"> 定着率はいい(開設当初から務めている人が10人いる)が、事業所を構やしたところもあり、人は足りていない。 以前は基準上の人員体制より3人多く配置していたが、現在の余裕は1人だけ。あと2人は雇いたい が採れないのでパート職員を雇っている。 	<p>求める人材像</p> <ul style="list-style-type: none"> 自分の質を高めることに意欲がある人。 ケアマネジャーのような利用者のニーズ全体を見て支援ができる、その意識がある人。 	<p>募集・採用におけるポイント(有効な方策)</p> <ul style="list-style-type: none"> インターネット、ハローワークはほとんど応募が来ない。チラシと福祉人材センターの募集が比較的有効である。 質より数を優先せざるを得ない。 今後、無資格者を採用した場合には、ヘルパー2級を取る費用の半分は援助するつもり(実績はない)。 	<p>人材育成の取組み状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業所として行う月1回(時間程度)の研修(有給)と、自主的に行う研修がある。 事業所の研修は、ケアマネジャーの視点(サービスのあるときの利用者だけでなく、利用者のニーズ全体を見て支援を考えるなど)を養うような職員のものが多い。 自主的な研修は、参加は任意。 業務終了後等に話し合いの場などを設定し、サービスのあるときの計画やその担い手などを、スタッフ全員が考えて決めるようにしている。 現状では時間がなく困難だが、毎週1回はケアマネジャーの事例検討を行うなどして、スタッフのスキルアップを 	<p>人材定着の取組み状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 初任給を高く設定している(時給1200円)。 2年以上務めれば正社員になり、賞与がもらえるようになる。 しくみとして昇給はない。資格給、査定もなく、賞与も決まった額を支給。 結婚・出産等の理由でお金が必要になる(昇給を求められた)スタッフに対しては、そのためにサブリーダーなどの役職を設けて、手当をつけるなどに対応した。 運動や口腔の加算は事務手続きが煩雑になるので、事務を行うスタッフの負担を考慮して、あえてとっていない。 	<p>人材定着のポイント(有効な方策)</p> <ul style="list-style-type: none"> サービス提供責任者の勤務時間・内容の分析を実施。残業時間が多いのはヘルパー業務が要因であることがわかり、改善した。 訪問介護で働く時間がないときは、ユーザーサービスに勤務するというようない職場の複合化で、限られた職員を有効に活用している。 職員の声を聞き、業務改善、雇用定着を図るため、全職員を対象にした意識調査を実施。同時に利用者(5十名)を対象にした調査も行った。結果は4月にまとまる予定。
4	<p>●法人種別:株式会社 ●事業規模:大規模(全体9022名) ●所在地:神奈川県横浜 ●提供サービス:訪問介護、通所介護、短期入所生活介護、福祉用具貸与・販売、認知症対応型共同生活介護、特定施設入居者生活介護、居宅介護支援</p>	<p>人材に関する現状</p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員の8割が非常勤職員(非常勤のうち7割が登録の職員)。 求めて非常勤職員を採用している人が多いという実態がある。 社員の平均年齢は45歳(非常勤では48歳)、若い人材は介護職員としてはなかなか採れない。 他の事業者よりは給与が高いから、離職率は比較的低く、応募も多い。 	<p>求める人材像</p> <ul style="list-style-type: none"> 採用のターゲットは元気高齢者。 訪問介護は経験が必要。資格があればいいというものではない。 採用は事業所ごとを実施。本社一括採用はしていない。 介護ジョブセンター、インターネット、チラシ(2〜3事業所が共同)、ハローワークなどで募集。チラシによる募集が、比較的応募が多い。 交通費等が不要、安価な近隣者を採用するのが基本だが、3大都市圏は人材確保が困難なので、交通費を出しても遠隔地の人材を採用せざるを得ない。 	<p>募集・採用におけるポイント(有効な方策)</p> <ul style="list-style-type: none"> 職員の紹介で採用する「職員紹介制度」は、知人(紹介者)が同じ職場にいるので定着しやすい。 	<p>人材育成の取組み状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 最初の訪問から数回はベテランが同行し、指導するしくみ(同行研修)がうまく機能している。 	<p>人材定着の取組み状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 移動時間や待機時間、記録を書く時間も含めた賃金形態。 専門職の業務評価をポイント化し、給与体系に採り入れる。基準値を上回れば給料が増え、下回れば減るしくみ。 サービス提供責任者には3段階のランク付けを行い評価している。ランクごとに給与も上下。 管理職の手当は、売上げに応じて上下。 社会保険料のかからない分、登録職員の給与は上げている。 主任、副主任制度を設けている。役職がつき手当(主任3万円、副主任2万円)もつづの職員が意欲向上、定着に寄与している。 「資格取得奨励制度」としてケアマネジャー 	<p>人材定着のポイント(有効な方策)</p> <ul style="list-style-type: none"> サービス提供責任者の勤務時間・内容の分析を実施。残業時間が多いのはヘルパー業務が要因であることがわかり、改善した。 訪問介護で働く時間がないときは、ユーザーサービスに勤務するというようない職場の複合化で、限られた職員を有効に活用している。 職員の声を聞き、業務改善、雇用定着を図るため、全職員を対象にした意識調査を実施。同時に利用者(5十名)を対象にした調査も行った。結果は4月にまとまる予定。
5	<p>●法人種別:株式会社 ●事業規模:中規模(職員:1,500名) ●所在地:大阪市浪速区(他府内4カ所) ●提供サービス:ケアマネジメント、訪問介護、通所介護、訪問入浴、介護タクシー、訪問歯科、訪問看護、福祉用具小規模多機能型居宅介護</p>	<p>人材に関する現状</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材は足りていない。常に欲しいと思っている。 今はサービス提供責任者の数を確保したい。 現在、正社員として幹部候補職員の募集をしているが、昨今の社会情勢を反映してか、他業種からの応募が増えてきている。 「恒常的に量」が足りていないのは事実であるが、量の確保にのみこだわっていると結果としてお客様に迷惑をかけるリスクがあるため、人材に当たっては、重宝もできるだけ「質」にこだわった採用を行っている。 業務的に急遽どうしてもヘルパーが必要になった際には、人材派遣会社からの派遣ヘルパーに頼ること 	<p>求める人材像</p> <ul style="list-style-type: none"> 非常勤ヘルパー採用の際には、応募者との個別の面談で人柄や適性をしっかりと観察し、こちらの設定する基準項目をクリアした人しか採用しない。だいたい応募者の50%はこの面談により振り落とし、不採用としている。 就業しても続かない。早期に辞めてしまう人が多い。他業種に比べ、あまりにも人材が定着しないこと、会社設立当初は驚いたほどである。 統計はとっていないが、離職率は、たいがい30%程度。 離職の理由としては、やはり賃金、労働条件(労働時間が長いなど)に対する不満が労働者ではないか。 離職者の傾向として、辞める人は比較的早期に辞めてしまうという特徴がある。 非常勤ヘルパー(登録ヘルパー)ですぐに辞めてしまふ人というは、同業他社との重複登録をしていて、常により条件のいいほうへ業早く動いているようである。 	<p>募集・採用におけるポイント(有効な方策)</p> <ul style="list-style-type: none"> 非常勤ヘルパー採用の際には、応募者との個別の面談で人柄や適性をしっかりと観察し、こちらの設定する基準項目をクリアした人しか採用しない。だいたい応募者の50%はこの面談により振り落とし、不採用としている。 	<p>人材育成の取組み状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 併設の学校にて、正社員は入社後8日間、登録ヘルパーは採用後、半日の研修を行う(研修に要した分の時間給は支払う)。 無資格で訪問介護等の資格を要する業務を希望する人に対しては、まずは昼間、入浴介護などの仕事に就いてもらいながら、夜間に併設する学校の資格取得講座を受講してもらおうという形をとっている。その際の受講料は各自負担してもらうが、資格取得後、半年間は弊社の事業所に勤務するという条件で、半額は費用を返還している(資格取得には約10万円必要)。 ヘルパー2級から1級への昇級についても同様のシステムをと 	<p>人材定着の取組み状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 管理者、正社員に対して) 月に1回、ミーティングを兼ねたリスクマネジメント系について論議する管理職研修を呼び、別に月に2回、各事業所で顧問弁護士を呼び、労務関係、コンプライアンスについての研修を設けている。 年に1回、ハワイ、オーストラリア、アメリカなどの海外研修(海外の介護関連施設の視察)を行っている(本人からの希望があつた後、人事部で5〜6名選出する)。研修後はグループ全体で5〜6名選出する)。研修後はグループ全体で5〜6名選出する)。 年に2回、社内で学会(200名程度の社員が集まり、実践事例報告を 	<p>人材定着のポイント(有効な方策)</p> <ul style="list-style-type: none"> 適性のない人は辞めてくれてもよい。できる人、優秀な人だけに長らく勤めてほしいと考えている。ただ、優秀な人というのは他社にとっても欲しいわけであり、事実、他社からの引き抜きなどもある。 確実に言えることは、人材定着に関しては、管理者(サービス提供責任者、支店長、センター長など)の資質によるところが大きいことである。管理者の人柄がよく、人を重ねていく力に優れている事業所は、その下で働くヘルパーたちのモチベーションも高く、定着率もよい。 介護業界というのは、物を売る、物を管理するのではなく