

# 国立大出身の新卒者が増加 人事部を発足させて 紹介会社経由から独自採用へ

「もはや地方の介護事業者は紹介会社に頼らないと人材を確保できない」。こんな話を頻繁に聞くが、茨城県の西部に“例外”がある。人事部が独自に採用する仕組みをつくって、新卒者を確保している。渡辺和成氏に状況を聞いた。



社会福祉法人征峯会  
理事長

渡辺 和成 氏

WATANABE KAZUNARI

■征峯会の概要についてご説明いただけますか。

**渡辺** 先代の理事長である私の父が1986年に設立しました。茨城県の西部に位置する筑西市で、障害者の西部に位置する筑西市で、障害者の施設（生活介護、就労継続支援B型、短期入所支援、短期入所、共同生活

援助、日中一時支援、相談支援）、特別養護老人ホーム、短期入所、デイサービス、放課後等デイサービス、居宅介護支援事業所、地域包括支援センターなどを運営しています。

先代理事長は「施設らしくない施設をつくりたい」という方針を掲げましたが、これを受けて施設の内装デザインはハワイ風で、職員は全員がアロハシャツを着用しています。年間収入は2020年実績で17億5503万円、職員数は310

名（正職員207名、パート103名）です。

■厚生労働省は団塊の世代が75歳以上になる2025年に全国で必要とされる介護人材は約245万人と推計し、それまでに毎年約6万人の人材を確保し続ける必要があると試算しています。貴法人ではどのような人材確保に取り組んでいますか。

**渡辺** 今年4月に人事部を立ち上げて、採用と育成の専任者を配属しました。この専任者がとても優秀で、採用の仕組みを構築しました。従来はホームページに求人情報を掲載していましたが、なかなか検索してもらえなかったのです。そこで船井総合研究所の助言も得て「Indexed」等の採用検索エンジンを活用し、幅広い層に自分たちの魅力アピールできるようになって、応募数が5倍に増えて採用に繋がっています。

また以前からリファラル採用を行っていて、職員の紹介で入った人が3カ月勤務した時点で1年経過した時点で職員と本人にそれぞれ報奨金を支払っています。紹介会社や派遣会社に支払うぐらいなら、良い人を紹介してくれた職員に支払ったほうがよいと考えています。

さらに10年後を見据えると外国人採用も必要になってくるので、今のうちに採用と育成の体制を整備しておこうと、ベトナムから3名、タイから4名の採用を決めました。

■人事部の発足によって応募者の選考方法を変更したのでしょうか？

**渡辺** 従来は各部門の管理者が面接して選考していましたが、今年から人事部が一次面接をして各管理者が二次面接をするという方法に変更しました。応募者も増えたので、良い人を採用できるのではないかと期待しています。良い建物を作っても、質の高いサービスを提供するのは人なので、良い人を採用できる仕組みを強化したいと考えています。

■新卒者と中途採用それぞれの採用状況はいかがでしたでしょうか。

**渡辺** 新卒採用実績としては昨年度10名、今年もすでに内定者が7名おり、そのうち大卒者が6名です。ここ数年の傾向としては大卒が増えている、国立大学卒も入ってくるようになってきました。今までは入ったことのないような優秀な学生が増えています。福祉の社会性や将来性を感じていただけているのでしょうか。昨

年は宇都宮大学で美術を専攻した新卒者が入職してくれて、現在、障害者向けのアート教育を担当しており、ありがたいと思っています。今後は毎年10名を採用していく計画です。

一方、中途採用でも優秀な人が来るようになり、栃木県の社会福祉法人設立をサポートした経験を持つ人が、この10月に入って来てくれました。人事部の専任者が法人の理念や私の考え方をきちんと説明しているので、採用のミスマッチは減ってきています。しかも応募動機を聞くと「理念や地域活動に共感した」という回答が年々増えています。

さらに付け加えると、今は求人サイトも利用していますが、人事部の立ち上げを契機に採用コストを発生させない「ゼロ円採用」の仕組みを確立したいと思っています。

■人材育成と定着についての取り組みはいかがでしょうか？

**渡辺** 経営方針発表会を年2回開いて、法人理念や経営目標を全職員に発表しているほか、経営企画室の合宿を年2回行っています。今後の法人で必要なことや事業について皆で話し合っています。経営企画室の職員には各分野のリーダーになって

もらいたいと思っています。うちの法人は経営データの把握が弱かったので、皆で管理会計の勉強にも取り組んでいます。

さらに階層別研修や、「魅力あふれる職場づくり委員会」活動も進めています。2カ月ごとに各施設から中堅職員が集まって、職場の改善に必要な課題を話し合っています。この活動のベースとして、職員満足度調査を年1回実施して、提出された意見を毎年少しずつ改善につなげています。一度に全ての改善はできませんが、少しずつの改善でも10年積み重ねれば、大きな成果が出てくると思います。

一方、年2回「コンプライアンス・アンケート」を取っています。各職場で法令違反がないか、ハラスメントがないか、虐待がないか、意見や要望はないかを情報収集しています。やはり風通しの良い職場にして、誰もがいろいろな意見を言えていくことが定着につながるのかなと思っています。今年にはコロナで職員が外部の研修会に行けなかったので、毎週、Zoomを使って自主勉強会を開いています。私も講師として月2回、朝の勉強会に登壇して

います。

こうした取り組みの結果、2018年の離職率は87%、2019年は70%、2020年は83%で推移しています。

■新卒者に対して特別にフォローしていることはありますか？

**渡辺** それぞれに先輩職員の指導担当者を付けて、毎月面談を行い悩みの相談などに対応しています。

■多くの介護事業者が紹介会社や派遣会社を利用して、経営を圧迫されているケースもありますが、この状況をどうご覧になっていますか？

**渡辺** 看護師の採用で紹介会社を利用していた時期もありますが、紹介料が年々高くなってきているうえに、無責任な会社も多いので、なるべく利用したくありません。利用しなくても済むように人事部を立ち上げたり、いろいろな工夫をしたりしながら、良い人を採用できる仕組みをつくるために試行錯誤しているところです。

■国は介護人材確保に向けて様々な施策を行っていますが、事業現場からのご意見はありますか？

**渡辺** 福祉の魅力発信や介護職員処

遇改善加算の創設など人材確保の施策を進めてくれていて、少しは状況が良くなっていますが、いまだに介護福祉士の年収は産業界全体の平均よりも100万円ぐらい低いです。子育てや自宅の購入など職員の夢をかなえてあげたいので、平均年収を産業界全体の平均と同水準に引き上げてほしいと思います。

社会保障費の財源が年々厳しくなっていますが、これから良い人がもつともつと必要になる業界です。どんなに良い介護を提供しても報酬は公定価格で決まっているので、今の介護報酬では産業界全体の平均年収に近づけることはできません。

■読者である医療介護事業経営者に向けたメッセージをお願いします。

**渡辺** 私は経営で一番大切なことは人に関することだと思っています。これから介護需要はもつともつと拡大していきますが、一番の課題は人材不足です。この課題を解決するために、思いや工夫を伝える取り組みが必要です。経営者として悩みも多々ありますが、一緒にがんばっていきましょ。