

第 1 章 調査概要

第1節. 調査研究の趣旨と概要

1. 問題意識

介護労働者の定着・確保に向けた最適な雇用管理モデルを探るため、研究会では平成18年度および平成19年度の「事業所における介護労働実態調査」、「介護労働者の就業実態と就業意識調査」（介護労働安定センター）を再集計して分析した。

この結果、①「労働時間・賃金」、「管理の在り方」、「身体的不安への対処」、「知識・スキル不足への不安の解消」、「不安定雇用の解消」という課題に対し、正社員、非正社員常勤、非正社員短時間という雇用形態に加え、ジェンダー等の問題を複合的に勘案すること、②定着促進の阻害となる職員の孤立感を解消するために教育訓練や職場内の情報共有・職員間コミュニケーションの増進が有効であること、などが明らかとなった。

事業主等ヒアリング調査は、研究会で明らかとなった問題意識を背景として、介護労働者の定着・確保に向けた最適な雇用管理モデルを探るために行った。

2. 調査目的

上記の課題について、異なる雇用形態やジェンダーなどの問題を複合的に勘案した雇用管理を行うとともに、教育訓練や職場内の情報共有・職員間コミュニケーションの増進をはかることで職員の孤立感を解消するなどの配慮を行い、かつ適正な賃金相場に配慮することが労働者の定着と安定した確保を促す雇用管理モデルであることを実証することを念頭に置き、事業概要、採用、賃金制度、評価、仕事の仕方、情報共有の状況、人材育成、健康管理、経営など全般的な状況を網羅するヒアリング調査を行った。

3. ヒアリング項目

- (1). 事業概要、設立趣旨、経営状況
- (2). 採用・離職
- (3). 賃金制度
- (4). 仕事の仕方、情報共有、評価、人材育成
- (5). 職員の健康管理
- (6). 職場内の苦情・不満の処理
- (7). 今後の事業の方向性
- (8). 行政への要望

4. 対象

合計 7 事業所（医療法人 2、社会福祉法人 4、民間 1）

5. 各事業所の特徴

(1). 愛知県 A 介護老人保健施設（医療法人）

- ・実施日：平成 21 年 9 月 8 日
- ・対応者：理事長（医学博士）、事務長（社会福祉士、ケアマネージャー）、看護介護部長（看護師、ケアマネージャー）、主任級職員 4 名

入所定員 100 人

- ・介護職員 常勤 34 人（うち男性 11 人、女性 23 人、平均年齢 27.5 歳）
非常勤 13 人（うち女性 13 人、平均年齢 38.2 歳）
- ・介護福祉士 27 人、ヘルパー 2 級 10 人
- ・介護支援専門員 常勤 1 人
- ・看護職員 常勤 8 人、非常勤 7 人
- ・医師 常勤 1 人

ア. 立地・環境

名古屋市から私鉄で 1 時間ほどの郊外に位置する。沿線は田園地帯。無人駅。駅前にはスーパーマーケットと農協があるのみ。駅徒歩 1 分程度のところにある三角形の土地に 4 階のフロアを持つ施設。自動車産業の期間工などと競合関係。景気動向により高まる離職率。

イ. 設立経緯

理事長の父親が病院を所有。平成元年に父親が病院経営を多角化する形で老人保健施設を開設し、理事に就任する。この老人保健施設の経営で得られたノウハウを応用する形で平成 10 年に病院を併設しない医療法人として開設。土地は先祖代々のものを活用。地元の名士が開設するという形。グループホーム二つ、有料老人ホーム、デイサービスセンター、小規模多機能型居宅介護施設をそれぞれ一つずつ持つ。

ウ. 理念

高齢者のみなさんが、健やかに生き生きと自立した生活を営むことができるよう、しっかりと応援したい。

エ. 取り組み

(ア) 【利益を高める仕組み】

- ・ 税理士から定期的に報告を受ける。毎月、社会保険労務士と相談。

(イ) 【地域との連携】

- ・ 広報誌を年4回発行
- ・ 学校との連携

(ウ) 【採用】

- ・ 採用には資格を重視

(エ) 【非正規の活用】

- ・ 非正規はシフトの穴埋め。正規転換を歓迎。

(オ) 【定着対策】

- ・ 事業を拡大することで職員のポストを用意。配置転換の活用。
- ・ 寮完備。託児所設置（1時間 150円）
- ・ プリセプター（3ヶ月間）

(カ) 【人材育成】

- ・ 内部での研修会（中堅職員研修：中間管理職育成）
- ・ 資格取得奨励

(キ) 【評価制度】

- ・ 人事考課の実施、面接（問題吸い上げの機会）
- ・ 平均5年で主任に抜擢（3年でもあり）

(ク) 【仕事の仕方】

- ・ 要介護度別の職員配置（男女、経験年数等）
- ・ 会議の司会持ち回り制／副主任の互選、チームリーダーの内部昇進

オ. 課題

- ・ 平成18年介護報酬変更以降経営が厳しい
- ・ 老人保健施設の性格上、医療費負担が重荷
- ・ 好況時に離職率が高まる（近隣の自動車産業へ流出、期間工の方が高給）
- ・ 老人保健施設の要介護度が重度化することによる負担増
- ・ リーダー育成手法が確立していないおよびリーダー層の若年化（スタッフの悩みを聞く役割が重荷に）
- ・ 養成機関の縮小、新卒のレベル低下
- ・ 利用者と利用者の家族が求めるサービス水準の高まり

(2)．東京都B介護老人保健施設（医療法人）

- ・ 実施日：平成 21 年 9 月 14 日
- ・ 対応者：理事長（医師）、事務長、施設長(医師)、ケアサービス科科长、経理課課長

入所定員 100 人

- ・ 介護職員 常勤 33 人（男性 11 人、女性 22 人、平均年齢 49.1 歳）
非常勤 2 人（女性 2 人、平均年齢 38.7 歳）
- ・ 介護福祉士 33 人、ヘルパー 1 級 1 人、ヘルパー 2 級 1 人
- ・ 介護支援専門員 常勤 1 人
- ・ 看護職員 常勤 7 人、非常勤 4 人
- ・ 医師 常勤 1 人、非常勤 0.2 人

ア．立地・環境

東京東部、近隣の駅から車で 30 分程度。近隣には民家が少ない山間部。系列関係にある特養、精神科病院などが斜面に沿って立地する。老人保健施設は 8 階建て。市内には精神科の病院が多く、看護師は奪い合いの状況。低い離職率。

イ．設立経緯

理事長の父親が精神科病院を 40 年前に開設。長期入院する患者が高齢化することにもない、適切なケアをすることを目的に特別養護老人ホームを開設したが、措置制度のため市内に住民票がない患者が入所できなかった。このため、20 年前に老人保健法が変わったことを契機として老人保健施設を開設した。病院、特別養護老人ホーム、老人保健施設は 3 人の兄弟が責任をもってそれぞれ運営している。8 割が病院の売上。そのほかに介護老人保健施設、通所リハビリテーション、訪問リハビリテーション、居宅介護支援事業所、その他市内に通所介護、地域包括支援センターを運営。

ウ．理念

きちんと働いてきた人の老後の生活が報われるような介護を提供したい。

エ．取り組み

(ア)【利益を高める仕組み】

- ・ 月 1 回、税理士、顧問弁護士を交えた経営検討会議で目標設定と振り返り
- ・ 経理課長が前年度対比状況と次月目標を設定
- ・ 減価償却費の繰延

- ・助成金活用のための事業単位の細分化
- (イ)【採用】
 - ・ほぼ全ての介護職を介護福祉士とし、ヘルパー、無資格者中心の組織と差別化を図るとともに、処遇の改善を目指す（一生、介護を仕事としたい人を仲間にする）
- (ウ)【コスト削減】
 - ・食事自前、職員への食費補助（チケット制）
- (エ)【地域との連携】
 - ・地元との積極的な交流の促進（精神病院に対する偏見の払拭）
 - ・地域に根ざした介護（訪問リハビリテーションの促進）
- (オ)【非正規の活用】
 - ・パートは最少限に（均質なケアの維持のため）
- (カ)【定着対策】
 - ・福利厚生の拡充
 - ・現場の声が管理者に届くシステム
 - ・平等な業務分担
 - ・プリセプター制度（プリセプティ、新人と教育主任、委員会担当者の反省会）
- (キ)【賃金制度】
 - ・定期昇給
- (ク)【仕事の仕方】
 - ・認知症が混合する介護に対応し、固定した割り当てをしない
- (ケ)【情報共有】
 - ・周知事項のパソコン管理
 - ・早期にリーダーを割り当てる（本当のリーダーは主任）
 - ・携帯メールを通じた情報提供
- (コ)【人材育成】
 - ・キャリアアップシステム

オ. 課題

- ・老人保健施設の要介護度が重度化することによる負担増
- ・評価者育成
- ・採用から1～2年経過時の燃え尽きや、3～5年時の別の施設が見たくなるということ、看護的スタンスを強調することによる看護師への転換などの対策
- ・老人保健施設の性格上、医療費負担が重荷
- ・研修所が近隣にない

(3) 秋田県C介護老人保健施設（社会福祉法人）

- ・ 実施日：平成 21 年 9 月 18 日
- ・ 対応者：事務長、グループホーム長

入所定員 100 人

- ・ 介護職員 常勤 31 人（男性 9 人、女性 22 人、平均年齢 28.8 歳）
非常勤 7 人（女性 7 人、平均年齢 48.6 歳）
- ・ 介護福祉士 31 人、ヘルパー2 級 7 人
- ・ 介護支援専門員 常勤 3 人
- ・ 看護職員 常勤 9 人、非常勤 1 人
- ・ 医師 常勤 1 人

- ・ 認知症高齢者グループホーム
- ・ 定員；9 人

ア. 立地・環境

秋田駅からタクシーで 30 分程度。近隣は病院施設、看護学校がある山間部で、民家は少ない。丘に建設された施設は平屋建て。敷地はゆとりがある。県内には製造業として TDK がある程度で、人材確保の競争相手となるような産業はほとんどない状況。病院を併設しない介護老人保健施設。同一敷地内に、短期入所サービス、通所リハビリ、訪問リハビリ、居宅介護支援、認知症高齢者グループホームを併設。低い離職率。

イ. 設立経緯

平成 11 年に開設。

ウ. 理念

介護老人保健施設の設立趣旨にのっとり、重度化した要介護者を長期滞在させるのではなく、短期間で社会復帰させることを第一目的としつつ、ディズニーランドのような施設を合言葉に利用者満足の上を追求する。

エ. 取り組み

(ア) 【利益を高める仕組み】

- ・ 理念に基づく行動指針を策定し、そこから部門ごとに年度の経営計画、個人目標をおろしていく（バーンアウトへの抑止効果）

- ・平成 12 年中期経営計画に沿い ISO9001 を取得
- ・税理士からのアドバイス

(イ) 【採用】

- ・実務にボランティアは参加させない（サービスの質が落ちる）
- ・採用試験に性格テスト導入

(ウ) 【定着対策】

- ・OJT 育成計画シートを活用した従業員育成と定着対策を 1 年間行なう
- ・しっかりした勤務体制、休み

(エ) 【賃金制度】

- ・経常利益の 50% を職員に還元（正規、非正規の別なし）
- ・現在ついていない職務に関する資格取得に手当をつける（取得奨励）

(カ) 【仕事の仕方】

- ・要介護者の疾患別に職員を割り当て
- ・会議運営をトップダウンからボトムアップへと変更中

(キ) 【評価制度】

- ・個人目標管理に付随したコミュニケーションシートで問題の吸い上げ
- ・中堅クラスには経営計画と連動した個人目標の設定を義務付け

(ク) 【職員の苦情不満の処理】

- ・外部専門家相談窓口の設置

オ. 課題

- ・老人保健施設の性格上、医療費負担の重荷を防ぐための監査を要望
- ・スタッフ年齢が若年に固まる横並び現象を示しており、育成に課題
- ・食費が赤字になる

(4) 徳島県D特別養護老人ホーム（社会福祉法人）

- ・ 実施日：平成 21 年 10 月 13 日
- ・ 対応者：施設長、施設部長、介護主任

入所定員 50 人

- ・ 介護職員 常勤 15 人（男性 2 人、女性 13 人、平均年齢 29.2 歳）
非常勤 7 人（女性 7 人、平均年齢 41.6 歳）
- ・ 介護福祉士 13 人、ヘルパー1 級 1 人、ヘルパー2 級 8 人）
- ・ 介護支援専門員 常勤 1 人
- ・ 看護職員 常勤 4 人、非常勤 2 人
- ・ 医師・歯科医師 非常勤 4 人

ア. 立地・環境

徳島空港もしくは JR 徳島駅から車で 15 分程度。幹線道路から一本裏手に入った住宅地と畑、雑種地の混合地域に位置する。周辺に比較的民家は少ない。近隣には福祉や介護施設、また医療機関なども数多い。2 階建て。低い離職率。

イ. 設立経緯

設立は昭和 56 年。現施設長は、他業種から平成 4 年に入職、平成 11 年に施設長となる。施設部長は、精神科病院等に勤務経験のある看護師。法人として小規模であるが、施設サービスと在宅サービスの連携を密にして、信頼と安心、感動が提供できる、地域に根ざした社会福祉法人を目指している。

ウ. 基本理念

感動の共有 その一瞬

エ. 取り組み

(ア) 【利益を高める仕組み】

- ・ 理念・方針の明確化や、数字目標の発信と周知、また職員各自の目標管理
- ・ 予算管理と、環境の変化に伴う柔軟な対応
- ・ 職員への経営に関する情報開示や情報提供による、モチベーション及びモラルの向上

(イ) 【人材育成】

- ・ 内外研修の積極的参加など、研修制度の充実

- ・ チューター制の採用等、OJT の実践
- ・ 階層別の研修計画など、適時適材の研修実施

(ウ) 【非正規の活用】

- ・ 有資格者でありながら育児等で長時間働けない方を、パートタイマーとして採用
- ・ 本人の希望や適性により、非正規から正規職員への転換

(エ) 【仕事の仕方】

- ・ 縦横のコミュニケーションを、円滑にすることによる仕事の効率化
- ・ 課題（問題）解決型の会議運営など、仕事（サービス）の質を高める努力
- ・ 現場経験を重視した上級職並びに管理職への登用など、現場主義による実践タイプの仕事の仕方
- ・ 現場主任を相談の窓口にするなど、職員メンタル面への配慮
- ・ 近隣関連法人・機関との提携または連携強化

オ. 課題

- ・ 施設の経営課題としては、増床によって経営改善を図りたいと考えるが、規制等あって思うような手が打てない
- ・ やっとの想いで育成した中堅職員の私事等による離職や、青い鳥症候群による離職
- ・ 利用者の重度化等により、医行為の必要性ある方が増加し、法と人間性の狭間に苦しむ現実
- ・ 利用者や利用者家族の権利意識が高まり、これが行き過ぎ悪いほうに出る場合、対応に追われ燃え尽きてしまうケースが少なからずある
- ・ 管理監督職や責任職よりも、現場職をより好む傾向もある
- ・ どうしようもない課題を抱え、メンタル面で問題を抱えるワーカーが、増える傾向にあるように思う
- ・ ある程度の規模がなければ階層やポストが限られるため、キャリアアップシステムやキャリアパスが形成し辛い

(5) F 軽費老人ホーム（社会福祉法人）

- ・ 実施日：平成 21 年 11 月 18 日
- ・ 対応者：理事長、事務局長、業務部長

入所定員 50 人

- ・ 介護職員 常勤 5 人（女性 5 人、平均年齢 31 歳）
- ・ 非常勤 2 人（男性 2 人、平均年齢 32 歳）
- ・ 介護福祉士 3 人、ヘルパー 2 級 3 人
- ・ 介護支援専門 常勤 1 人
- ・ 看護職員 常勤 1 人

ア. 立地・環境等

駅から車で 25 分ほどの距離にあり、小鳥のさえずりが身近に聞え緑あふれる自然環境に恵まれた市街地の高台に位置する。近隣には公共の建物、一般住宅、コンビニなどがある。やや離れた所に特別養護老人ホームがあるが、特に、競合し合っていない。また、福祉人材確保の競争相手となる事業所が少ないためか当法人では低い離職率となっている。

イ. 設立経緯

親族に介護の必要が生じ、当時の施設ではプライバシーへの配慮に不安があったため、これを改善すべく「プライバシー」を重視した施設の開設に至った。その後、全国法人となり、現在、本部施設を含めて 6 施設を経営している。

ウ. 理念

プライバシーの保護、自主性の尊重、自立支援、個別援助計画に基づく生活支援

エ. 取り組み

(ア) 【利益を高める仕組み】

- ・ 四半期ごとの事業目標の設定
- ・ 全施設の財務情報をネットワークで連結
- ・ 迅速な会計報告（処理は一ヶ月以内・会計事務所）
- ・ 食事内製化→地域の業者・生産者直結方式の採用により、廉価で良質な品の購入（アウトソーシングでは一般的にコストが高い）
- ・ 役員のノウハウを活用

(イ) 【コスト削減】

- ・コスト削減努力：光熱水費が最も大きい（自分の家と同じことをする）

(ウ) 【今後の経営方針】

- ・当法人のノウハウを是非活用したいとの自治体の要望があれば、財務状況や経営環境を考慮の上、諾否を考えていく。
- ・経営サイクル、リスクサイクル、コストサイクルを設定し、経営バランスを確かなものにしていく。

(エ) 【採用】

- ・採用は資格不問（実務経験を評価＝確かなサービスの提供）
- ・新卒採用は、内定後から勤務開始までの土日或いは、自由登校日などを実習として活用（本人の適格性を見極め、自発的退出を認める）家事手伝いの奨励
- ・中途採用は採用までの間、2週間から1ヶ月の研修（本人の適格性を見極め、自発的退出を認める）
- ・ボランティアからの採用ルート
- ・「自分が好き」、「人間が好き」ということを重視
- ・協調性を重視（チームで仕事をする）

(オ) 【非正規の活用】

- ・契約職員は正職員枠が埋まっているが、本人の将来性に期待できる場合
- ・契約職員は正規職員の入り口
- ・短時間パートはシフト勤務の補充要員

(カ) 【定着対策】

- ・法人が運営する複数施設での広域異動＝キャリアアップ
- ・赴任旅費、転居費用等の法人負担
- ・外部研修への積極的参加＝職場の代表として参加するという意識づけ
- ・法人本部主導の派遣研修
- ・資格取得の為に各種助成
- ・福利厚生充実

(キ) 【採用コスト】

- ・中途採用者の宿舍借り上げの権利金、敷金、礼金及び住所異動を伴う場合の移転費用を負担
- ・忘年会、新年会、セクション別親睦会の場を利用して意見の吸い上げ
- ・研修と親睦会を合体：参加は成績優秀者へのインセンティブ

(ク) 【賃金制度】

- ・賃金表は国家公務員の給与表を利用（定昇あり：15年間継続）
- ・賞与は業績連動（年2回）

- ・ 契約社員まで社会福祉施設退職共済に加入

(ケ) 【仕事の仕方】

- ・ 新規採用者は中堅職員と採用後 1 ヶ月間はダブルシフト
- ・ 一ヶ月変形労働制に基づく勤務シフトの平均化
- ・ 2 週間ごとに 50 分程度のユニット会議。(食事をとりながら)
- ・ 会議はトップダウンと吸い上げ型のミックス
- ・ リーダーは人を育てていく資質が重要
- ・ 自己申告による評価制度と面接
- ・ 全体会議での表彰 (職員に対するメッセージ)
- ・ 職員代表制 (36 協定)

オ. 課題

- ・ 働く人の意識の変化 (「社会的使命感」から「介護でもやるか」へ)
- ・ 有資格者が現場を知らない (離職により応募してくる)
- ・ 協調性のない職員への対応
- ・ 都市部は人の動きが激しい (派遣職員を抱えてコストが上昇)
- ・ 終身雇用制の利点よりも、今の現金収入への意識変化への対応
- ・ 経験の少ない職員の採用によりリーダー・サブリーダーへの負担増

(6). 山形県G介護老人保健施設 (社会福祉法人)

- ・ 実施日：平成 21 年 11 月 19 日
- ・ 対応者：総施設長、副施設長、主任

入所定員 50 人

- ・ 介護職員：常勤 30 人 (男性 13 人、女性 17 人、平均年齢 25.9 歳)
- ・ 介護福祉士 24 人、ヘルパー2 級 4 人
- ・ 介護支援専門員 常勤 1 人
- ・ 看護職員 常勤 5 人
- ・ 医師 非常勤 2 人

ア. 立地・環境

かみのやま温泉駅から車で 30 分、蔵王山の山麓に位置する。田園地帯で民家は少ない。周辺は市の障害者センターなどの福祉関連施設が集まる。人材確保の競争相手となる産業はない。低い離職率。

イ. 設立経緯

埼玉県にある自治体で福祉事業を担当していた理事長が講演に訪れた山形県の政治家に勧められて開設。設立にあたり、地元の金融機関からの信用を得て融資を獲得するため、お寺の娘であった妻の家に養子に入る形をとった。そのため、寺院と連携した福祉サービスを行うことができる。そのほかに、軽費老人ホーム（A型）、特別養護老人ホーム、短期入所生活介護事業所、通所介護事業所、地域密着型認知症対応型通所介護事業所、居宅介護支援事業所を運営する。

ウ. 理念

「安全」「快適」「やすらぎ」

エ. 取り組み

(ア) 【利益を高める仕組み】

- ・ 管理職会議を毎月開催し、経営状況を議論
- ・ 収支目標を設定
- ・ 無料体験の実施（デイサービスセンター）
- ・ 食事：自前施設、調理委託、清掃：専門のパート職員を採用（クリーンスタッフ）

(イ) 【コスト削減】

- ・ コスト削減につなげる人事評価
- ・ 評価制度の策定と評価者、被評価者研修を民間会社に委託（研修は本格運用の2年前から実施）
- ・ 毎月、公認会計士にチェックを受ける

(ウ) 【ボランティア、地域との連携】

- ・ 中学生向けの体験学習を26年間継続（軽費老人ホーム事業）
- ・ 施設入所者にボランティア（配食サービス等）の役割を与える（軽費老人ホーム）
- ・ 家族と合同芋煮会を開催する

(エ) 【今後の経営方針】

- ・ 団塊世代の受け皿
- ・ 職員の成長に合わせた5年周期の施設開設

(オ) 【採用】

- ・ パソコンスキルが必要（情報共有、ケース管理）
- ・ 新卒正規職員は介護福祉士の資格取得、もしくは見込みのみ（ヘルパー2級では無理、学卒が必須：リーダーになるため）
- ・ 介護・看護職にパートは活用しない（突然休むことがありシフトに不向き）

- ・ 組織に順応できることを重視（自分なりの理念は不都合の素）
 - ・ 毎年介護・看護等 100 名程度の実習生を受け入れ。そこから採用へ
 - ・ 中学生、高校生の職場体験学習会の機会が介護職を志す傾向にあり
- (カ) 【非正規の活用】
- ・ 中途採用のルート（年 1 回、正規職員への登用試験あり）
 - ・ パートを雇用して社会保険料も負担するのであれば、契約社員の方が良い
 - ・ 介護福祉士の資格を取得すれば正規職員に採用
 - ・ 経済的な理由で進学できなかった高卒を臨時職員として採用
- (キ) 【定着対策】
- ・ 子育て世代の女性職員を夜勤のない部署に配転
 - ・ 職員がいじめと感じない指導法
 - ・ 定期的面談（2～3 ヶ月に一度）
 - ・ 施設内保育園
- (ク) 【賃金制度】
- ・ 職能給的賃金表（評価により降格も理論上ありえる）
 - ・ 賞与は業績連動
 - ・ 退職金制度あり（臨時職員も）
- (ケ) 【仕事の仕方】
- ・ 主任、副主任会議を月 1 回、シフトでは 1 日 3～4 回ミーティング
 - ・ 委員会は持ち回りで担当者がレジュメを作って発表
 - ・ 職員のコスト意識を評価項目に
- (コ) 【評価制度】
- ・ 絶対評価
 - ・ 毎月 1 回、半日の評価者研修（1 時から 5 時）
- (サ) 【人材育成】
- ・ 主任は 15 年程度のキャリアが必要
 - ・ 資格（ケアマネジャー）は、キャリアとリンクして評価される
 - ・ 新任職員のプリセプター制度
 - ・ ステップアップ研修制度を導入して、技能育成を支援

オ. 課題

- ・ 要介護度が重度化して、ヘルパー2 級では対応が難しい
- ・ 介護職志望者の質的变化「就職ガイダンスに保護者同伴、食いつぱぐれない仕事」、将来像を描いていない、気持ちの部分弱い、対人関係づくりが困難（コミュニケーションが苦手）

- ・ 介護保険制度の下では、設備投資、職員の制服といった経費が捻出できない
- ・ 中間層がない（結婚、子育てによって変則勤務が不可能となり離職というパターンが多い）

(7) 民間有料老人ホーム（本社）

- ・ 実施日：平成 21 年 8 月 11 日
- ・ 対応者：本社執行役員兼本部長

ア．設立経緯

経営者の家族の介護が必要になった経験から開設。

イ．取り組み

(ア) 【利益を高める仕組み】

- ・ 消費者が設定したエリア内で予算を踏まえて選択できるサービスの提供
- ・ 全社の事業計画、ホーム別事業計画の設定
- ・ 拡大戦略にあわせて毎年ホーム長、介護スタッフを配置

(イ) 【コスト削減】

- ・ 消耗品の全社管理

(ウ) 【連携】

- ・ 学校法人への冠講座の提供による人材育成支援

(エ) 【採用】

- ・ 夜勤専任的非常勤職員の採用
- ・ エリアごとの採用チーム

(オ) 【人材育成】

- ・ 入社研修、3ヶ月研修、6ヶ月研修時のチームを揃えて社内に同期を作る。研修の担任制。
- ・ ホーム長研修、総合職研修の実施
- ・ リーダー育成プログラム

(カ) 【職員の苦情不満の処理】

- ・ 職員向けホットラインの設置
- ・ 月2回のメンタル相談
- ・ 従業員アンケートの実施
- ・ 事業部長の各ホームへの巡回

(キ) 【定着対策】

- ・ 全国バレーボール大会の開催

(ク) 【情報共有】

- ・ 社内 SNS
- ・ 好事例集大会と全職員投票による投票
- ・ 研修項目一覧冊子の配布（年 1 回）
- ・ 介護技術ガイドラインの職員への提示
- ・ ヒヤリハット事例の全国からの収集
- ・ 各種情報のデータベース化

ウ. 課題

- ・ 非常勤の退職率の高さ

(8) 民間有料老人ホーム（東京）

- ・ 実施日：平成 21 年 10 月 9 日
- ・ 対応者：本社執行役員兼本部長、ホーム長、チームリーダー

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 利用者：56 名・ 介護職員：常勤 24 人、非常勤 14 人・ 介護福祉士：常勤 5 人、非常勤 2 人、ヘルパー1 級 4 人、ヘルパー2 級 27 人・ 介護支援専門員：非常勤 7 人・ 看護職員：常勤 2 人 |
|--|

ア. 取り組み

- ・ 年度当初にホーム実行計画を策定、休憩室に掲示
- ・ 年に 2 回、個人目標シート作成
- ・ 全職員と面談、問題の吸い上げ
- ・ チームリーダー昇格前に全ての部署を経験
- ・ チームリーダーは昇格試験合格者

第2節. 調査結果概要

運営主体、施設の種類、立地ともに異なっているが、すべての施設に共通していることは利益を高めるために様々な施策を導入しているとともに、経営基盤を安定させるために人事労務管理施策に工夫をこらしているということである。

これら、施設に共通して行われる施策には次のようなものがある。中期計画に基づいた年度計画、部門計画を策定して個人目標に落とし込む。四半期ごとに予算と実行の状況をチェックする。個人目標は達成具合を評価して評価結果を職能等級的な給与制度とリンクさせる。個人成績によって差をつける俸給及び賞与額は人件費総額の固定枠の中で分配することで人件費コスト削減へつなげるといったことなどである。職能等級的な給与制度は、必要とされる能力とともに、どれだけの技能が身につけばどのような処遇が与えられるのかを明示することで、職員から長期的なコミットメントを得ることを期待している。

2008年のリーマン・ショック以降の景気後退の影響により採用活動が容易になるとともに、離職率が低下する傾向がある。しかし、どの施設にとっても離職率を低下させることは大きな課題となっている。その理由は夜勤を伴う勤務形態にある。女性の介護職員の場合、出産、育児期に夜勤対応は困難を伴う。そのため、経験年数的には中堅に差し掛かった職員が離職するという構造的な問題をどの施設も抱えている。単純な人手不足ということであれば、非常勤職員の採用や派遣労働者の活用ということでも対応できるかもしれない。中堅リーダー層は本来であれば10年以上の勤務経験が望ましいところ、若年層をリーダー層に早期に引き上げるという状況を招いている。しかし、同時に、総額人件費枠の縛りから全ての職員に年功的な賃金を保証できるわけではないという矛盾も抱えている。

本節では、インタビュー項目に沿って各事業所に共通にみられる取り組みと課題についてとりまとめるが、その前に共通の組織構造と勤務体制を整理することとする。

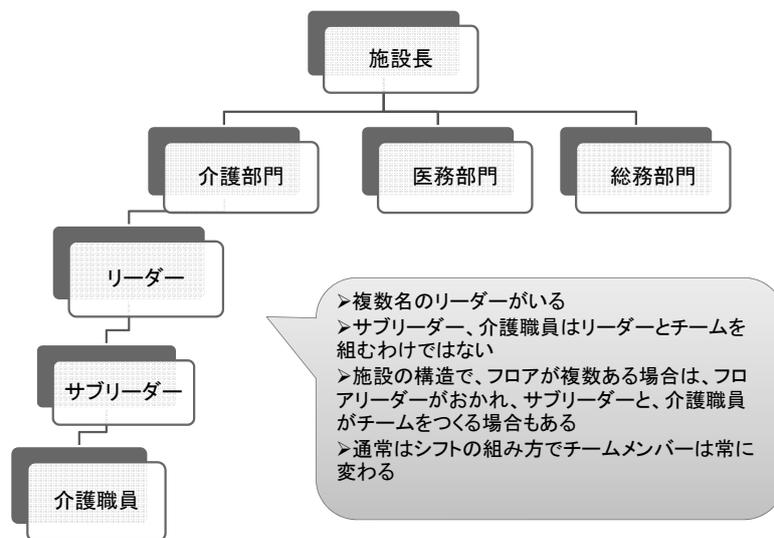
(1) 組織構造と勤務体制

インタビュー対象の介護施設に見られる組織構造を一般化すると、上部から理事長、役員会、施設長となり、施設長の下には介護、医務、リハビリ、総務といった部門が続く。運営法人の保有施設が少ない場合は理事長が施設長を兼ねることがあり、施設が複数ある場合でも理事長を施設長として実務面を担当するために副施設長を置いていることもある。また、施設長までが管理職となっている。管理職以上は経営会議のメンバーとして、事業計画の策定、年度計画の進捗管理、四半期ごとの予算管理と実行計画の見直しなどを行っている。

施設長の下にある各部門のトップには主任級の職員、管理職一歩手前の職員を置いている。経験年数は10年から15年程度となっている。主任級の職員の下には複数名のリーダー級の職員を置いている。リーダー級の職員は主任級の補佐をするために5年から10年程度の経

験年数が望ましいが、人員が不足しているために 5 年程度の職員が担当することが多く、場合によっては 2～3 年程度の職員が担当することもある。リーダー級職員の下には同数のサブリーダー級の職員を置いている。その下には一般介護職員がいる。一般介護職員は特定のリーダー級もしくはサブリーダー級職員と上下関係があるわけではない。日常の勤務体制は施設構造によるところが大きく、フロアが複数ある場合はフロアごとにチームが組まれてフロアリーダーと一般介護職員が上下関係におかれることもある（図 1）。

図 1 施設の組織構造

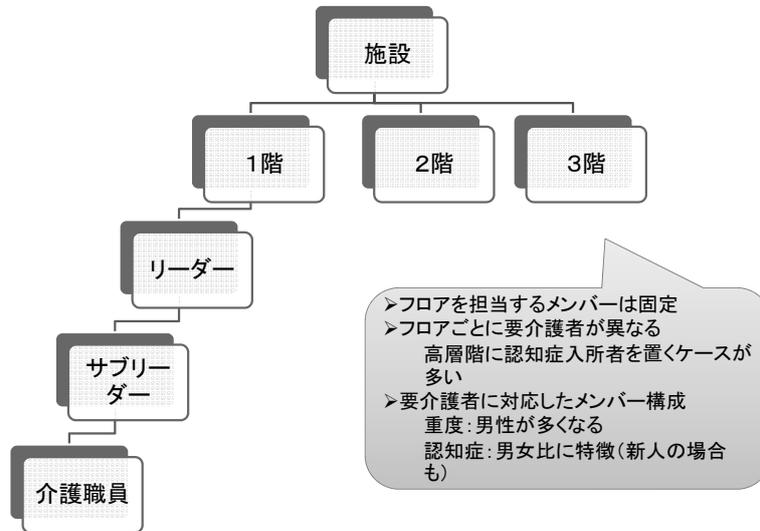


フロア構造に着目した勤務体制を図 2 に示した。フロアごとにメンバーを固定化する理由は、階段等でフロアが仕切られているために介護職員の行き来が容易でない場合や、認知症の入所者を高階層のフロアで介護するなどの場合である。

この場合は、フロアごとに要介護者の状況を分けることで、たとえば重介護の入所者が多い場合は体力的に余裕のある男性職員を多めに配置したり、認知症入所者の場合は女性職員を多めに配置したりということが行われている。

このように施設全体でリーダー級職員を置いていたり、フロアごとにリーダーを置いていたりする場合があるが、一般介護職員の勤務はシフト体制によって規定されている（図 3）。シフト体制は一般的に、通常、遅番、夜勤、早番の 4 種類となっている。それぞれのシフトには責任者がおかれ、リーダー級の職員が同じシフトにいる場合はリーダー級の職員が責任者を務めるが、リーダー級、サブリーダー級の職員のどちらもいない場合は、経験年数の長い職員が務める。したがって、シフトの責任者はリーダー級職員とは限らず、場合によっては経験のある非正規職員が務めることもある。シフト体制は月ごとに組み直されるため、メンバーは固定化されているわけではない。

図2 フロア構造に着目した体制

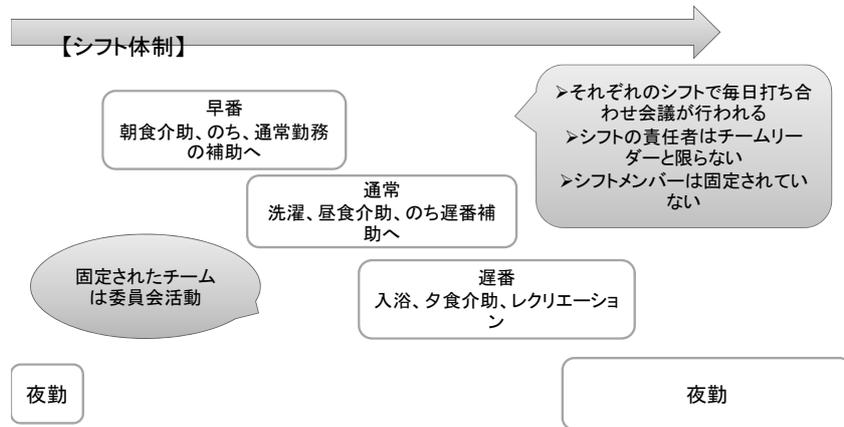


各シフトの業務は次のようになっている。「早番」は、整容¹、朝食介助ののち通常勤務補助。「通常」は、洗濯、昼食介助ののち遅番補助。「遅番」は、入浴介助、夕食介助、レクリエーション。ついで「夜勤」となっている。介護職員の要員配置がもっとも厚いのが「通常」勤務である。日常、顔を合わせているのは同じ時間帯に勤務する職員である。したがって、入所者に担当の介護職員がおかれて専属で介護を行っているわけではない。介護職員が専属で入所者を担当しているのは、ケアプランの作成時点である。このケアプランの運用や評価はフロアごとのメンバーが全員で検討しており、それぞれの時間帯のシフトの枠を超えて議論の機会が設けられている。日常業務の運営には夜勤帯から日勤帯への申し送りの会議が持たれている。

通常勤務を離れた場では各種委員会活動が開催されており、すべての職員が参加している。職員にとって、シフト時間帯が月ごとに変化するのに対し、フロアごとにチーム組織が作られている場合を除けば、委員会活動は唯一の固定されたチームといえる。各種委員会のトップは理事長や施設長、主任級職員、リーダー級職員といった職制によるものから、職員の互選によるもの、次期リーダー級となることが期待されている職員などが務める場合まで幅広くなっている。

¹ 洗面、洗顔、着替え、歯磨、整髪など

図3 シフト体制



(2) 各施設で共通の取り組み

夜勤に対応出来ない職員の離職の可能性が高まるという介護施設特有の状況にくわえ、介護保険制度の導入により、人件費コスト総枠を抑えることが求められているという状況に対処するため、各施設は努力してきている。組織理念の設定は、組織へのコミットメントを高めることを期待し、職能等級的な給与制度も組織へのコミットメントを高めることを期待すると同時に中堅職員、幹部職員の選抜と人件費コストを総枠に抑えることを期待しており、どの施設も実施している。

調査対象施設は何れも、経営基盤の安定、優秀な職員の定着促進、中堅・幹部職員の育成、総枠人件費の固定化といった複雑な課題について最適な解答を探るために努力している。その中身について項目ごとにみていこう。

ア. 利益を高める仕組み・コスト削減

ほとんどの施設が利益を高めるための効果的な施策はないとし、光熱水費や人件費コスト削減の影響がもっとも大きいとする。光熱水費については、節約について職員に周知するとともに理事長自ら使っていない部屋の電気を消してまわっている施設もある。人件費コストについては職能等級的な給与制度をどの施設も導入しており、施設によっては介護保険制度の導入と同時に給与水準の引き下げも行っている。昇給については年功的な部分と評価に連動する部分が合体した制度を導入している。人件費総枠を固定化せざるを得な

い状況の中で、期待する職員の処遇を厚くする仕組みであるとともに、人件費削減施策の一つであると明言する施設もあった。

経営基盤の安定については、運営法人における現状の施設に関してみている場合と、施設数の拡大を含んでみている場合の2通りがある。現状の施設に関しては、中期計画を策定して、年度計画、部門計画、個人目標へと落とし込んで連動させるようにしている。とくに年度計画については、数値目標をつけている。前年度と今年度の実績比較は四半期ごとに外部役員が参加する経営会議の場で行い、その都度、計画の変更も行っている。この機会に入所者数や利用者数が前年同期比で少ない場合の対策案を検討したり、外部役員や公認会計士等からのアドバイスも受けたりしている。多くの法人では、これら財務状況等の情報について、少なくとも主任級以上の職員には会議の場で伝達しているほか、一般職員に対しても回覧して共有している。

二つめの施策である施設数の拡大についても、多くの法人が取り組んでおり、一つの施設だけでは経営基盤が安定しないとするだけでなく、職員の育成や定着を促進する処遇を整備する点から、管理職、主任級、リーダー級等のポストを増やすことが可能となるとしているほか、夜勤対応が難しい職員を配置転換などにより夜勤から外すこともできるとする。

イ．地域との連携

地域との連携については、夏祭り、秋祭りなどの機会を通じて近隣住民を招待して実施していることがある。短期的には地域との交流という意味があるが、長期的には、在宅介護、通所リハビリなどの利用から、老人保健施設、特別養護老人ホームといった潜在需要を地域住民から掘り起こすという意味が込められている。

ウ．採用

採用に関しては、競争相手となる産業があるかどうかという立地に大きく影響されている。したがって、首都圏は採用活動が非常に困難だが、地方は県庁所在地であっても採用活動がそれほど大変ではない。また、景気後退期で他産業の求人が少ない場合は、採用募集への応募者が増える傾向にある。

正規職員に関しては、介護コースを持つ高校、介護関連の専門学校、介護関連の短大・大学からの新規学卒採用を中心とするところが多い。この場合、介護福祉士資格取得もしくは取得見込みを条件としているところが多いが、実務経験がなければ本当の適性は判別できないとして、資格取得を重視しないとするところもある。新規学卒採用を重視する理由としては、職場内における技能育成、経営理念や事業計画と直結した意識の醸成を通じたリーダー教育には新規学卒採用が欠かせないとすることや、単なる技能だけでなく介護保険制度への理解が必要だからとすることがあげられた。

また、介護職にはどのような適性が必要かということに関しては、自分の理想の実現に向かって邁進するというタイプではなく、他の職員との調和をはかることができる協調性を重視するとともに、他の職員や入所者の話をきちんと聞くことができる能力や共感力を重視する傾向が大半を占めた。そのため、採用時の面接で性格診断テストを行うところや、「人が好きですか」との質問を投げかけるところもある。

エ. 非正規の活用と正規転換

非正規の活用については方針が二つに分かれている。一つは非正規をまったく活用しないというところ、もう一つは夜勤対応を義務付けていないことを除けば正規職員とほぼ同様の職務を与えているところである。非正規を活用しないところは、非正規を活用すれば正規との能力差やシフト勤務に入れる日数と時間、職務に関する責任感の違いなどから提供するサービスの質が低下するとしている。一方、正規職員とほぼ同様の職務を与えているとしている理由は、サービス向上の目的から法定定員を上回る要員を配置したいが、予算の関係から非正規を活用せざるを得ないということや、もともと正規職員であったが、出産、育児などにより非正規職員へと雇用形態を変更したという場合、正規職員になるためには介護福祉士の資格取得が必要であるため、資格を取得した後に正規職員へと転換することを目的として非正規職員を採用しているという場合があった。したがって、出産、育児を理由として雇用形態を変えた場合や、正規転換を目的として採用した非正規職員の場合は、正規転換を歓迎しているとする。

オ. 定着対策

調査対象施設のほとんどで離職率が高くないものの、中堅クラスの離職者と同レベルの職員を補充することが難しいため、できれば離職率は極限まで下げたいとするところが多い。定着対策には、新規採用者のケア、職員の苦情や悩み相談の受け付け、職員コミュニケーションの活性化、適性や経験年数に配慮した要員管理、昇格ポストの拡充、子育て支援など複合的な対策がとられている。

新規採用者のケアは、採用後一定期間は、担当する先輩職員を決めて指導にあたる制度を導入しているほか、担当する職務にも配慮をしている。

職員の苦情や悩み相談は、フォーマルな窓口を設けているところもあるが、同僚やリーダー級職員が苦情や不満を受け付けて手に負えない時は上司に相談して解決する場合や、新人研修時の担任職員へ相談する場合など、インフォーマルな窓口を積極的に活用することを心がけているところが多い。また、施設長クラスが施設内を歩き回っているいろいろな職員に声をかけるといった情報収集が行われている。評価制度における個人面接も、苦情や悩み相談の機会として活用している。

職員コミュニケーションの活性化は、各種会議や委員会の運営を職員が参加するボトムアップ型とすることや、親睦会の場を定期的に設定する、社内報を発行するといった施策がとられている。施設数が多い法人の場合、配属施設が異なることが想定されるため同時期に採用した職員の同期会を意図的につくるように仕向けたり、施設同士で改善事例提案に関する競技会を実施したりするなどの工夫を行っているところもある。

適性や経験年数に配慮した要員管理については、職能等級的な給与制度とあわせて評価制度を導入することにより、経験や能力の判断を客観的指標に基づいて行うとともに、職員に対しては必要な技術や能力と経験年数などの目標を提示し、評価に基づいた処遇や要員管理を行っている。また、施設数を拡大することなどにより能力や経験に対応した処遇を可能とするポストを拡充しているところもある。

子育て支援については、施設内もしくは関連施設に保育所を設置することや夜勤対応のない職務へ異動させる、雇用形態を正規から非正規へと転換するといった方法が行われており、非正規へ転換した場合は、子育て期が終われば正規転換することを歓迎している。民間企業では夜勤専任の非常勤職員を活用している事例もある。

カ. 賃金制度

職能等級的な給与制度を持っており、勤続年数による定期昇給と能力評価に基づく部分がある。資格と給与の関係では、介護職や看護職などの職種別に賃金テーブルを分けている場合は、従事する職種に関する資格手当は支給しないが、別の職種の資格を有している場合は、その資格手当を支給しているところもある。賃金テーブルを職種別に変えていない場合は、介護職が有する介護福祉士の資格手当は支給するが、それ以外の資格を持っていてもその手当は支給していないところが多い。

正規と非正規の処遇差は夜勤対応を除けば、ほぼ同等の職務に従事しているとの認識から、時間給にならせば処遇差はほとんどない。非正規も定期昇給があり、場合によっては正規職員の処遇を非正規が超えてしまうことがあるため、そうならないように配慮しているとのことである。

賞与については、業績と個人成績に連動しているところがほとんどとなっており、契約社員にも勤続年数に応じて支給している。退職金は外部の共済制度を活用して積立を行っており、契約社員も対象としているところがほとんどとなっている。

キ. 人材育成

年間を通じた人材育成は、目標管理制度の中で行っている。あるレベル以上の役職の職員には、組織目標とリンクした個人目標の設定を求めている。各種委員会を人材育成の場としても活用しており、リーダー級職員に昇格する布石として委員会の司会を務めさせた

り、課題発表を担当させたりといったことを行っている。また、職能等級的な給与制度を設定することで、職員に将来必要になる技能を明示して、自主的な取り組みを期待している。

技能の育成については、OJT を通じて行うもの、外部講師に依頼して法人が主催する研修、業界団体が主催する研修、業界団体以外の外部機関が主催する研修への参加を通じて行なうものがある。技術力を伸ばすということが介護職員の定着に好影響があるとともに、施設を代表して外部研修に参加することで施設へのコミットメントが高まることが強調されている。民間企業の事例では、1年間の研修予定を冊子にして職員に配布しており、職員は選択して研修に参加することができるほか、リーダー級職員への昇格は、施設内の全ての部署を経験した後に施設長の推薦で独自の資格試験に合格することを求めているなど、人材育成が計画的に行われている。

ク．評価制度

評価制度の目的は、介護保険制度導入後に人件費が総枠固定されたことに対応することと、目標管理制度や評価面接を通じて職員の気づきを期待することの二つがあり、すべての施設で導入している。評価結果は賃金と賞与の双方に反映している。

(3) 各施設で共通の課題

インタビューを実施した施設は、介護労働者の確保と定着における好事例として、経営基盤の安定、優秀な職員の定着促進、中堅・幹部職員の育成、総枠人件費の固定という複雑な課題の解決に向けてさまざまな施策を行い、効果をあげてきている。しかしながら、このような好事例を有する施設でもいくつかの課題を抱えている。

ア．利益を高める仕組み

介護施設の新設にあたり、運営法人はおよそ 20 年間の返済期間で金融機関から融資を受けている。安定した経営基盤を確立し、優秀な職員の定着を促進するとともに、人件費の総枠問題から解き放たれるために施設数を拡大することが一つの解決策となるが、負債と新規投資のバランスをとることが難しいという課題があげられている。また、介護用の装置を入れ替えることや、介護職員の制服を新調するといった設備投資経費の捻出が難しいとしている。都市部は土地代が高額であり、その費用の捻出も課題となっているとする。

近隣施設との競争が激しくなってきたことも利益を高めることに障害になっている。

イ．採用

近年、専門学校、短大など介護に関連した教育機関への志望者が減り、定員も減少傾向にある。それに伴い、介護職が社会貢献につながるという理想を求める学生も減少しているとの指摘があるほか、介護職にとって重要なコミュニケーション能力が不足してきているとの指摘もある。このような状況のなかで、一緒に働く仲間という視点での採用が難しくなってきているとする。

ウ．定着対策

離職の原因には、より良い労働条件を求めるもの、所属する法人で行っていない種類や内容の介護に新たに携わりたいという「青い鳥症候群」によるもの、業務量の増加や入者からの要求が増加したことによる負担増があげられる。また、長期勤続によってある程度まで労働条件を向上させるために職能等級的な給与制度を構築しているにもかかわらず、その仕組みの理解が職員に浸透していないという指摘があるほか、どれほど労働条件が高まっても共働きをしなければ家族を養うことができないという声も根強い。「青い鳥症候群」については、勤続年数で2年から3年程度の職員が該当するとされ、老人保健施設から特別養護老人ホーム、もしくはグループホームへというように、自分に相応しい介護施設を求めて離職することをいう。法人を越えてつくられた友人、知人のネットワークが離職を誘発することがあるとされ、必ずしも高い労働条件を求めて移動するわけではない。法人内に複数の施設やいくつかの種類介護施設を抱えている場合には異動によって対処できるが、複数の施設を抱えていない法人の場合には防ぐことが難しいとされている。

エ．賃金制度

長期勤続により労働条件が向上するとしても、現行の賃金水準では定着を促進することはできないとしている。特に、都心部では介護職よりも労働条件が良い職種が多いため、派遣職員に頼らざるをえない傾向がある。

正規と非正規の職務内容には夜勤に対応できるかできないかという差にとどまる場合が多いため、処遇差が近接することも課題となっている。また、介護福祉士だけでなく看護師も不足しているが、病院に併設される介護施設の場合、病院に勤務する看護師の賃金水準が介護施設で勤務する看護師と介護福祉士の賃金を引き上げる傾向がある。それに比べて、病院を併設しない介護施設に勤務する看護師と介護福祉士の賃金水準が下回る人が多いという構造的な問題を抱えている。