

事例報告

介護サービスにおける
雇用管理改善の取り組み

介護現場では、今どういった課題に直面しているのか。老人ホームなどの施設型、またホームヘルパーなどによる訪問型の介護サービスのほか、ミスマッチの解消に取り組むハローワークなどに足を運び、職員や経営者から実情を聴いた。



施設型介護サービス

きめ細かな新人教育で
離職抑制と人材確保めざす

愛知県・医療法人A会

医療法人A会は、自動車産業などの製造業が集積する東海地方で、老人保健施設を中核にグループホーム、有料老人ホームなどを展開し、質の高い介護サービスで名が知られている。サービスの質を維持するためには、人材の確保と育成がカギとなる。A会も多聞にもれず、介護職員の確保には苦労しているが、経営理念・経営情報の共有化で組織の一体感を高めるとともに、将来のキャリアパスを見通した人事考課や、教育係による新人教育など、きめ細かな工夫を行うことで、スタッフの仕事のやりがいを高めて、サービスの質の向上と離職者の抑制による人材の確保をめざしている。

通常、病院・診療所が医療法人として老人保健施設を運営するケースがほとんどだが、A会は珍しく、母体病院を持たない老人保健施設専門の医療法人。一〇〇人収容できる老人保健施設（入所・ショートステイ、通所リハビリテーション）を中心に、二つのグループホーム（認知症対応型の共同生活介護施設）、居宅介護支援のためのケアサポートセンター、介護予防のためのサービスを提供する地域包括支援センターなどを展開しており、設立（一九九七年）から一二年目の今年三月から、新たに有料老人ホームと併せてデイサービスセンターの運営にも乗り出している。有料老人ホームが軌道に乗れば、訪問看護やヘルパーの派遣にも手を広げたい考えだ。

「自分で考えて行動する」

「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出

来るよう、しっかりと応援したい」が経営理念。理事長で医師のYさんは、「お年寄りにとって一番いいと思えることを考えなさい。常にお年寄りの方を向いて仕事をしなさいと、入職してくる職員に教えている」それで「この考え方が、事務長、看護介護部長などの管理職から、すべての職員まで行き渡っている」と言う。「病院であれば、ドクターの指示通りに動くスタイルがいいが、老人保健施設では、入所している高齢者に向き合って、自分で考えて動くことが求められる」からで、自分で考えて行動する意識を浸透させることがサービスの質の向上につながるとの発想だ。「顧客中心に、自分で考えて行動する」考えが法人のDNAとなっており、組織の一体感の醸成にも一役買っている。

ただ、サービスを向上して他の施設と差別化しても、利益をあげるのは容易でないようで、「地域に喜んでもらえれば、経営はついてくると思えたのは最初の数年。〇六年の介護報酬改定からは、かなり経営が厳しい」と言う。今年から取り組んだ有料老人ホームも「世界恐慌の波を受けて、入居者が伸び悩んで、苦戦している」そうだ。

介護保険報酬の限られた枠の中で利益を上げるためには、コスト削減が重要となるが、「こまめに電気を消したり、空調を調節したり、ジェネリックス薬を活用したりしても限度がある」と言う。サービスの効率化にしても、「牛丼を売っているわけではないので、安い、早い、うまいではない。時間をかければいいというわけではないが、顧客満足が第一。おふろ一つとっても、本人

がサッパリして、ありがとうと言ってくれるかどうか。そこが大事。もちろん、入浴の順番の組み合わせなどは、現場レベルでかなり考えて効率的にやっている」と言うように単純なものではないようだ。

経営情報やコスト意識の共有化も

主任以上の職員が参加して月一回開催する運営会議では、通常四半期ごとの決算報告を、仮決算報告として毎月まとめて報告し、意識的に経営情報やコスト意識の共有化を進めている。

現在の職員数は計九九人（正社員六人、非正社員三三人）。うち介護職員は七二人（正社員五人、非正社員二人）で、看護職員は一六人（正社員六人、非正社員一〇人）となっている。雇用の過不足感では、介護職員が「やや不足している」としており、そのほかは充足している。

採用については、新卒採用は固定的に毎年三〜五人程度採り、中途採用は欠員の様子を見ながら、随時募集している。新卒採用の状況を見ると、最近の採用では、希望者はだいたい採用になるほど応募者が少なく、可否のラインも下がっているように感じられるようだ。学卒者の応募者が少ないのは、そもそも介護を扱う大学の学部や専門学校自体が廃止になったり、規模を縮小したりしていることが大きい。また、介護の学校を卒業した学生も、キツイ仕事のうえに賃金が安いという介護労働のイメージから、他の業種の仕事に流れてしまうケースも少なくないようだ。とくに、東海地方はトヨタ自動車をはじめ製造業が集まっている地域で

もあり、介護労働の賃金の低さは目立つという。「今はトヨタの下請けでも、残業が少なくなつて、それほどの格差があるわけではないが、景気の良かったころは、その差は大きかった」と看護介護部長は話す。

プリセプターを付けて新人をケア

今後、採用での人材確保が思うようにいかないのなら、どうやって離職者を出さないようにするかを考える必要がある。

女性が多い職場なので、働き続けるためには、子供の問題は避けて通れない。A会は、社員寮の一部を改装して、保育士を置いた託児所を開設しており、一時間一五〇円の利用料で使うことができる。実際に、出産・育児で離職した人に復帰してもらうために、子供を預けられる託児所の設置は有効に働いているようだ。

離職を防止し、育成をうまく進めるためには、入社してまだ間もない頃のケアのあり方も重要となる。最低でも一通りの仕事を経験する三カ月間は、新人職員に先輩が入れ替わり立ち替わり教育係（プリセプター）として付いて、実地で指導する。現場の主任クラスなどとプリセプターが、都度、習得の度合いや精神状態などをチェックして、きめ細かに対応する体制を整えている。

日頃から、管理職が、職員の不満や苦情などを聞く機会を持つように心がけており、入社当初は、一週間、一カ月、三カ月、半年の定期面談を実施することになっている。年二回実施する評価のための面談も、半分はコミュニ

ケーションの促進に眼目を置いている。配置転換も、離職を防ぐためのツールの一つとして使われている。顧客と直にしかも密に接する仕事であるため、人間関係で行き詰まるケースもあり、問題解決のために、グループホームから老人保健施設へ異動するなど、違う環境に変えて、悩みを解決することで離職を防いでいる。

新人を配置するときには、とくに、人を育てるのに一番いい環境だと思われる現場を選んで配置するなど、手厚くケアを施しているという。「育つのを待つてくれる環境の現場が大切。定着にも効果があると思う」（看護介護部長）。

人事考課のための面談では、評価の良好な職員に対して、期待する具体的なキャリア像を示しながら、達成すべき目標を明確に提示。一方、逆に評価の低かった職員に対しては、評価アップのために具体的に何をすればいいのかを示している。将来のキャリアを見通した評価を行うことで、納得性とモチベーションの向上が狙いだ。

事業拡大でポストも増設

製造業と比較すると低いと言われる賃金水準だが、制度としては整っている。介護職の基本給（年齢給＋職能給）は、一八歳で一四万六八〇〇円、二〇歳で一六万一二〇〇円、二二歳で一六万五〇〇〇円、二四歳で一七万円となっており、これに介護福祉士手当一万二〇〇〇円、皆精動手当一万円、夜勤手当（平均八回）二万四〇〇〇円を加えた額が標準的なモデルとなっている。二四歳で年齢給は頭打ちとなり、

その後は職能給だけが上がっていく仕組みだ。職能給は三年目までの初任レベルから専任職レベル、主任職レベルの三つのレンジで構成しており、主任よりも上の管理職では年俸制に移る。一時金の水準は、昨年実績で年間三・九カ月。非正規社員にも一時金制度があり、年間一カ月が支給されている。

労働時間をみると、平均で一〇時間未満の残業が発生している状況で、介護職の不足は長時間残業が生じるような深刻な事態にはなっていないようだ。収入が介護保険報酬の枠で決められている中で、人件費と人材確保・処遇の問題を考えると、なかなか複雑だ。離職に困っているとは言うものの、新卒の比較的若くて給与の低い人の採用を進める一方、職場で大勢を占める女性や、一定の年齢になると結婚、妊娠、出産によって退職していくことで、全体的な人件費が抑えられているのも事実だ。また、毎年少しずつでもアップする賃金制度を持っているからには、単純に考えると、離職者が全くおらずに全員が残つてしまえば、毎年人件費は上がり続けることになる。ポストでの処遇も用意しなければならぬが、簡単に作れるものでもない。A会が有料老人ホームを立ち上げたのも、それが理由の一つだ。「仕事にやりがいをもつてずっと働いてきて、勤続年数も能力も上がっていく人も出てくる。その人の処遇は、一つの施設だけだとポストが限られて難しい。有料老人ホームなどの事業展開をすれば、ポストが作れて、処遇することが可能になる」とY理事長は説明する。

（調査・解析部 主任調査員 郡司正人）