

「介護人材」に関するアンケート調査の結果について

福祉医療機構では全国の特別養護老人ホームを対象に、「介護人材」に関するアンケート調査を実施した。

平成28年7月1日現在の要員状況については、46.9%の施設が不足と回答し、そのうち約1割が利用者の受け入れを制限している状況であった。

平成28年春の新卒者採用については、「採用なし」と回答した施設が40.5%で、厳しい新卒者採用事情が垣間見られた。新卒者採用があった施設の採用者数は「1～3人」が最多であった。

平成27年度の退職者数は「4～6人」がもっとも多く、全体の32.2%だった。退職理由としては「転職」および「人間関係」との回答が多かった。

平成28年春には93.5%の施設が昇給を実施し、職員1人あたりの昇給平均月額が7,124円であった。平成26年、27年と比較して昇給を実施した施設が大きく増加しており、その理由として処遇改善加算の影響が想定される。なお、9割弱の施設が「処遇改善加算Ⅰ」を算定していた。

職員採用にあたっての採用経路については、新卒者採用では「学校訪問（就職課等）」、「資格取得実習受け入れ」が、中途・非正規採用では「ハローワーク」「職員からの紹介」が、それぞれ効果が大きかった。採用する対象によって有効と考えられる経路が異なることから、それぞれの施設において、目的に合った採用経路の活用が肝要であることがわかる。

施設のケアおよび職員の質の向上には、施設内での組織的な職員育成体制が影響し、要員の確保状況とも関係していると考えられる。特定の職員への依存や、一部の職員だけに負担がかかることなく施設運営を継続していくことのできる組織作りが、少子高齢化・人口減少社会における施設運営の鍵である。

はじめに

福祉医療機構では、介護分野における人材不足等の現状と、事業者の人材確保への取組みを把握することを目的に、機構の貸付先の特別養護老人ホーム（以下「特養」という。）を対象に「介護人材」アンケート調査を実施した。

本レポートではまず、今次調査の結果から特養における施設状況、要員不足状況、採用および退職実績、待遇・福利厚生、採用活動等の状況について概観する。その後、「採用活動経路」と「施設のケアおよび職員の質」に焦点を絞った分析を行うこととする。

なお、今次調査および本レポートにおける「職員」とは、利用者のケアに直接あたる「介護職員」を意味し、事務員・調理員等は含まない。

1. アンケート調査結果

1.1 概要

対 象：特別養護老人ホーム 3,365 施設

回 答 数：776

有効回答数：770

有効回答率：22.9%

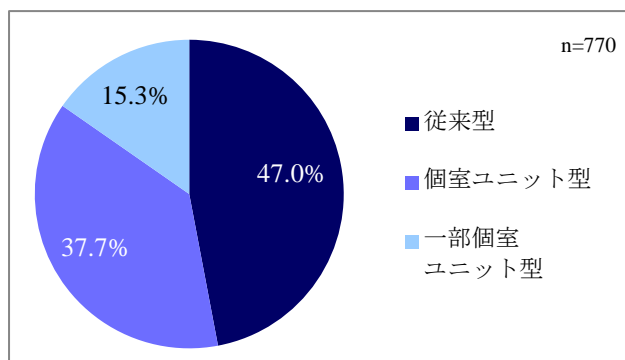
実 施 期 間：平成28年7月25日（月）～
平成28年8月12日（金）

方 法：Web アンケート

1.2 回答者の属性

回答者の施設形態別の内訳は、従来型が47.0%、個室ユニット型が37.7%、一部個室ユニット型が15.3%であった（図表1）。定員規模別でみると、50人以上79人以下が40.5%で最多、次いで80人以上99人以下が24.7%、100人以上が19.5%であった（図表2）。

（図表1）施設形態

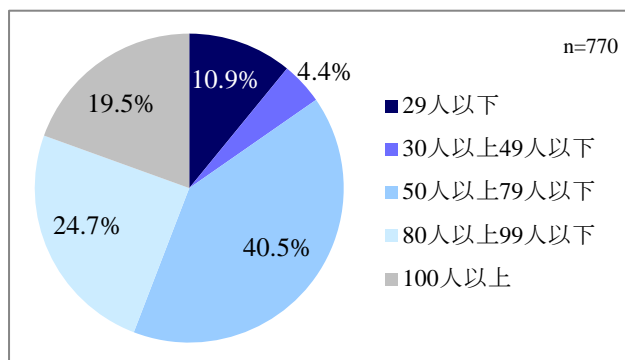


資料出所：福祉医療機構（以下、記載がない場合は同じ）

注1) 介護報酬において「従来型個室」および「多床室」の適用を受けている施設を「従来型」、「ユニット型個室」および「ユニット型準個室」の適用を受けている施設を「個室ユニット型」、「従来型個室」および「多床室」の適用を受けている部分と「ユニット型個室」および「ユニット型準個室」の適用を受けている部分の両方の形態を持つ施設を「一部個室ユニット型」とする。

注2) 数値は四捨五入して算出しているため、内訳の合計が合わない場合がある（以下同じ）。

（図表2）定員規模



1.3 職員の構成

各施設の職員の平均的な年齢構成をみると、30歳未満、30歳代、40歳代、50歳以上がそれぞれ4分の1程度を占めていることがわかる（図表3）。50歳以上の内訳は、50歳代が17.5%、60歳代が9.1%、70歳以上が1.1%であった。

60歳以上の職員が実に全体の1割強を占めており、特養の介護を担う高齢職員の存在は無視できないものとなっている。

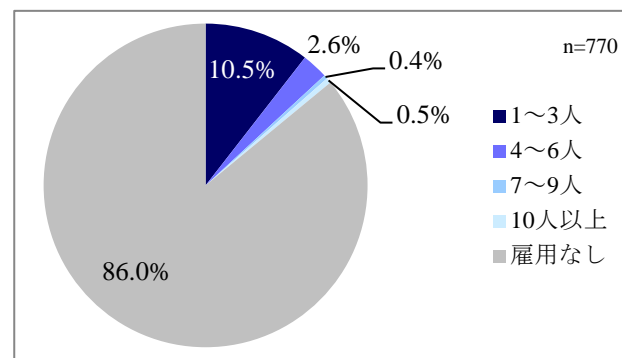
男女構成に目を向けると、職員全体の男女比はおおむね3:7であった。男女別に年齢層をみると、男性職員は全体の3分の2を40歳未満が占めているのに対し、女性職員は20歳代から50歳代までの幅広い年齢層がおおむね均等に分布していることがわかる。

いわゆる外国人職員については、1割程度の施設において「雇用している」との回答があり、職員数としては、「1~3人」がもっとも多かった（図表4）。

（図表3）職員の年齢構成

| 年齢 | 構成割合 (%) | |
|-------|----------|------|
| | うち男性 | うち女性 |
| 30歳未満 | 25.3 | 15.9 |
| 30歳以上 | | |
| 40歳未満 | 10.6 | 14.2 |
| 40歳以上 | | |
| 50歳未満 | 6.3 | 15.9 |
| 50歳以上 | | |
| 60歳未満 | 2.9 | 14.5 |
| 60歳以上 | | |
| 70歳未満 | 1.5 | 7.6 |
| 70歳以上 | 0.3 | 0.8 |
| 計 | 31.1 | 68.9 |

（図表4）外国人職員の状況



1.4 待遇・福利厚生・ICT等

1.4.1 給与・賞与の状況

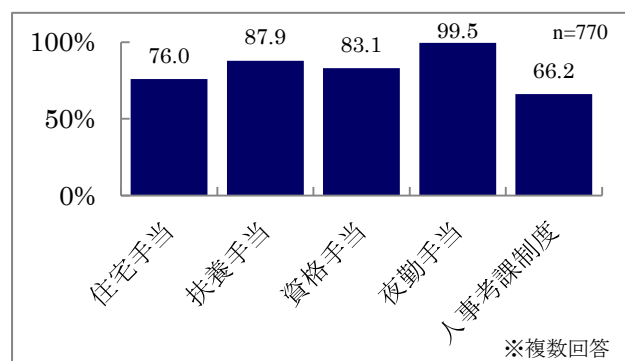
給与における各種手当等の導入状況については、「夜勤手当」「扶養手当」「資格手当」については、8割を超える施設で、「住宅手当」は、やや下がるものの8割弱の施設で導入されていた（図表5）。人事考課制度については、およそ3分の2の施設で導入しているとの回答が得られた。

過去3年間の定期昇給を含む昇給実績については、28年春に全体の93.5%が昇給を実施していた（図表6）。平成26、27年度と比較して、28年度に昇給を実施した施設が増加した理由としては、27年度介護報酬改定において変更のあった処遇改善加算が影響していると考えられる。なお、今次調査で9割弱の施設が処遇改善加算「I」を算定していた（図表7）。

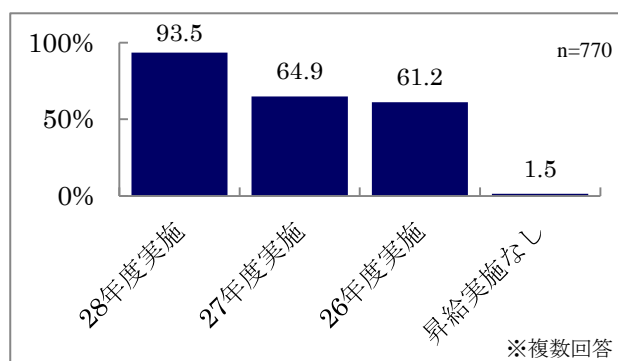
直近の昇給における平均昇給月額額は、「1,001円以上2,001円未満」「2,001円以上3,001円未満」との回答が全体の3分の1以上を占める一方で、月額平均10,001円以上との回答も全体の4分の1程度あった（図表8）。回答施設の平均昇給月額額は7,124円であった。

年間の賞与支給基準月数については、「4ヶ月以上」との回答が最多で「3.5ヶ月以上4ヶ月未満」「3ヶ月以上3.5ヶ月未満」との回答が続いた（図表9）。およそ1割の施設では、2ヶ月未満との回答であった。

（図表5） 給与における各種手当等

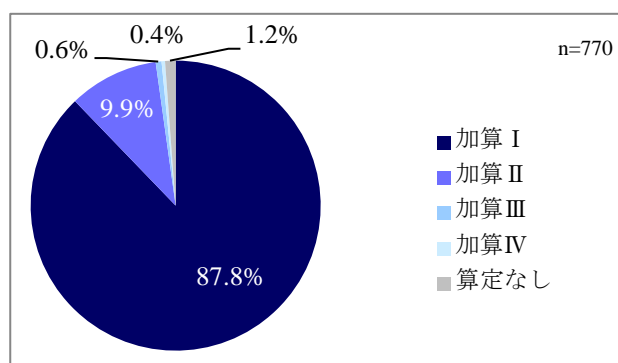


（図表6） 過去三年間の昇給実施状況

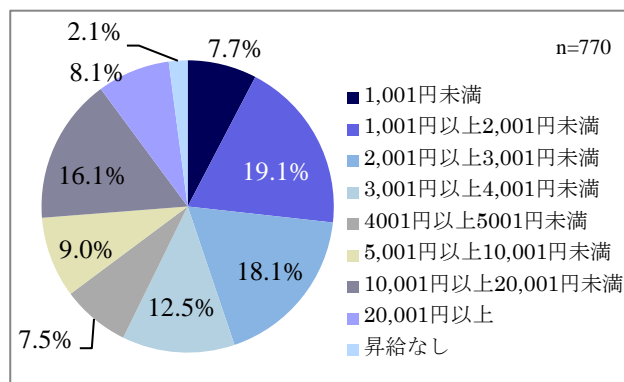


（注） 定期昇給および処遇改善を含む昇給の実績

（図表7） 処遇改善加算取得状況

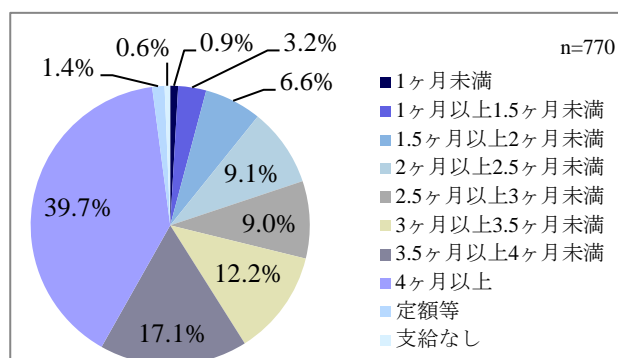


（図表8） 職員1人あたり平均昇給月額



（注） 定期昇給および処遇改善を含む昇給の実績

（図表9） 年間賞与支給基準月数

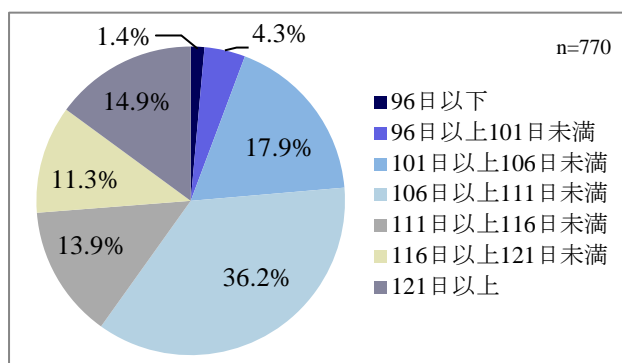


1.4.2 福利厚生状況

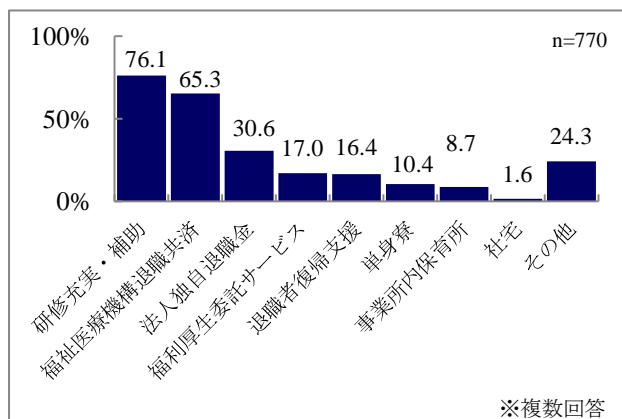
【多くの施設が研修等充実に注力】

有給休暇を除く年間の休日数については、「106日以上111日未満」が最多で、「101日以上106日未満」「121日以上」との回答が続いた(図表10)。取り入れている福利厚生施策については、「研修の充実・補助」がもっとも多く、次いで「福祉医療機構社会福祉施設職員等退職手当共済」「法人独自退職金」「福利厚生委託サービス」と続いた(図表11)。職員の資格取得支援施策としては、特段の支出が発生しない「実習・試験日の勤務調整」はほとんどの施設で実施されていた(図表12)。また、半数以上の施設では「資格取得費用助成」を実施しているという結果が得られた。資格保有者数が介護報酬単価に影響するサービス提供体制加算等もあり、職員の資格取得支援に前向きな施設が多いことがうかがえる。

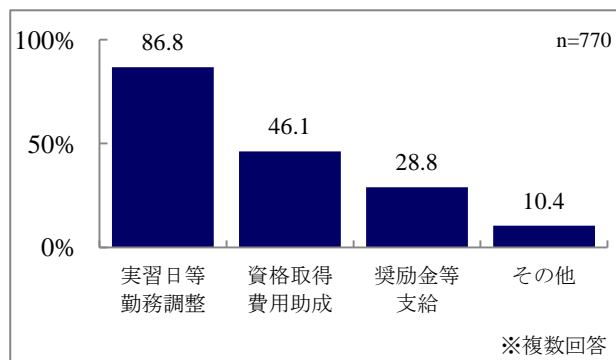
(図表10) 年間休日数



(図表11) 福利厚生施策



(図表12) 資格取得支援施策



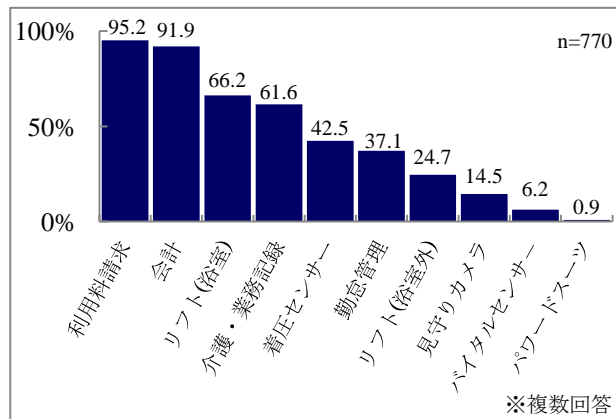
1.4.3 ICT等導入状況

【事務作業等を中心に普及が進む】

ICT等の導入状況については、大多数の施設において「利用料請求」および「会計」システムの導入がみられた(図表13)。また、「介護・業務記録」システムについても60%程度の施設で導入していた。ケアに関わる部分では「リフト(浴室)」が3分の2程度の施設で、ベッドからの転落等感知を目的とした「着圧センサー」が半数弱の施設で導入されていた。職員の腰痛予防等を目的としたパワードスーツは、ほとんど導入が進んでいないという結果であった。

ICT等の導入による介護業務の負担軽減については、まだ研究・発展途上の段階であることもあり、浴室のリフトを除いては事務作業等の軽減に関する部分での導入が先行している傾向がみられた。

(図表13) ICT等導入状況



1.5 要員状況

【46.9%の特養が要員不足と回答。厳しい人材確保状況が垣間見られる】

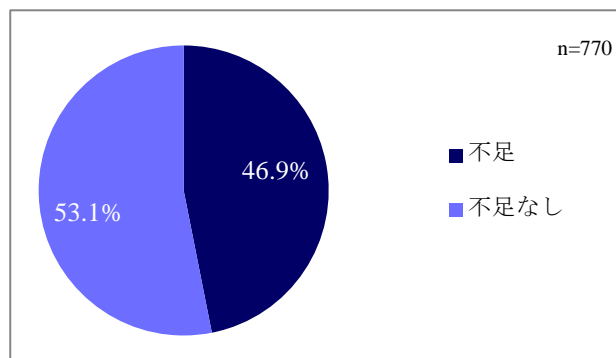
平成28年7月1日現在の各施設における要員状況について、46.9%の施設が「要員不足」と回答した(図表14)。不足している職種は「介護職員」との回答がほとんどで、次いで「看護職員」「夜勤・宿直職員」となった(図表15)。

要員不足の発生している施設のうち、およそ1割の施設において、特養本体やユニットの一部、あるいは併設する短期入所、通所介護施設において利用者の受け入れを制限しているとの回答があった(図表16)。要員不足への対応策としては、「求人活動の実施」はもちろんのこと、「時間外労働の増加」、「法人内より異動」で当面の対応を行っているとの回答のほか、「事業縮小・廃止を考える」との回答もあり、要員不足による運営環境の厳しさが、事業の継続性にも影響を与えていることがうかがえる(図表17)。

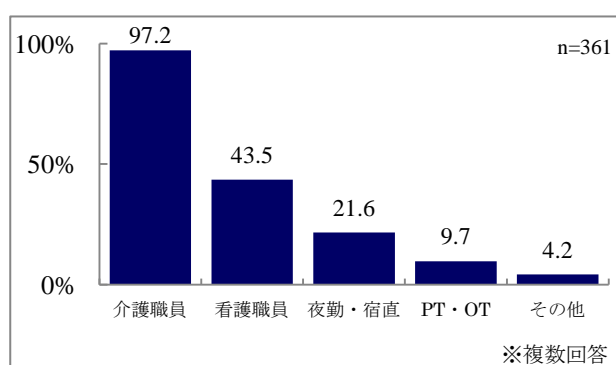
要員の確保が困難な理由については、当該施設・地域に関係することとして、「地域の労働人口が減少」している一方で「介護施設、事業者が増加」していること、また景気回復等により「他業界と比較して待遇面で見劣り」していること等があげられた。

求職者の傾向等としては「介護業界についてのマイナスイメージ」や、実際に重労働であるために介護業界への就職希望者数自体が減少しており、施設へ職員を輩出していた養成校も「定員割れ等で養成校からの採用が困難」になっていることが挙げられた。また、介護業界を希望する方であっても、入所施設である特養については「土日・シフト勤務や夜勤等の不規則勤務を敬遠」される傾向にあること等がうかがえた(図表18)。

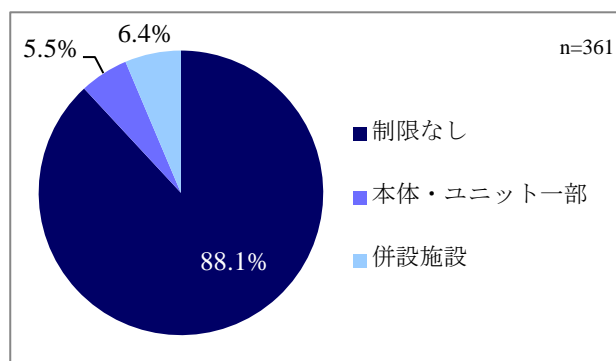
(図表14) 平成28年7月1日現在の要員状況



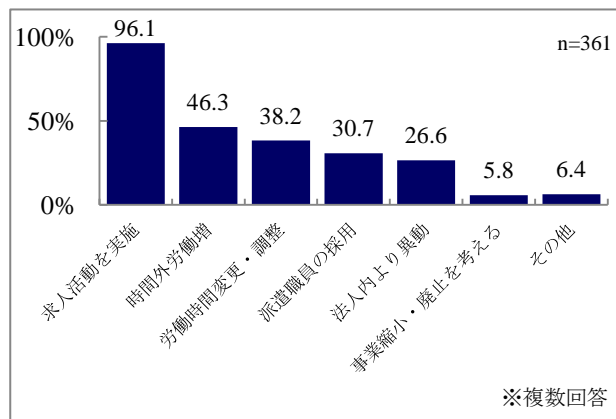
(図表15) 不足している職種



(図表16) 受け入れ制限状況



(図表17) 要員不足への対応策



(図表 18) 要員確保が困難な理由(項目抜粋)

【当該施設・地域の問題等】

- ・地域の労働人口が減少
- ・地域に介護施設、事業者が増加
- ・他業界と比較して待遇面で見劣り
- ・医療施設、保育施設、障害施設と競合
- ・新設の施設に転職する職員が増加
- ・介護業界以外へ転職する職員が増加
- ・施設の立地条件が良くない
- ・施設のPR不足
- ・地域での評判、人間関係が良くない
- ・運営体制、職員育成体制に問題

【求職者の傾向等】

- ・介護業界についてのマイナスイメージ
- ・重労働の介護業界を敬遠
- ・定員割れ等で養成校からの採用が困難に
- ・土日・シフト勤務や夜勤等の不規則勤務を敬遠、日勤の施設を選ぶ傾向
- ・特養以外の介護度の低い施設を選ぶ傾向 等

1.6 採用および退職実績

【平成 28 年春の新卒者採用数は「1～3 人」、平成 27 年度の退職者数は「4～6 人」がそれぞれ最多】

1.6.1 採用実績

平成 28 年春の新卒者採用実績については、「1～3 人」と回答した施設が全体の 47.1%でもっとも多く、次点が「採用なし」で、40.5%となった(図表 19)。4 割の施設において平成 28 年春の新卒者採用がなく、厳しい新卒者採用事情がうかがえる。また、平成 26 年から 28 年まで 3 年連続で新卒者採用がなかった施設は 124 施設あり、うち 64 施設において要員不足が発生しているとの回答があった。

平成 27 年度の新卒者以外の採用実績は「1～3 人」「4～6 人」がほぼ同数で最多となった(図表 20)。

1.6.2 退職実績

平成 27 年度の退職者数は「4～6 人」がもっとも多く、次いで「1～3 人」という結果であった(図表 21)。「退職なし」との回答はわずかに全体の 2%程度であった。

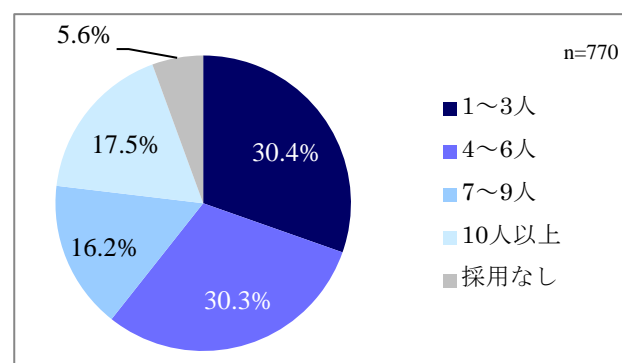
退職の理由としては、「転職」が最多で、「体調不良」「職場の人間関係」が次点であった(図表 22)。社会の高齢化に伴う介護需要の高まりから、介護施設と同様に介護職員の需要も高まり続けている。先述のとおりアンケート回答のなかにも「地域に施設・事業者が増加」「新設の施設にポスト等を求めて中堅の職員が流出した」といった声がみられ、介護施設間でも競合が起こっていることがみてとれる。

また、「退職理由のなかで最大のもの」については、「転職」と「人間関係」が多かったことから、職場内の風通しのよさ、働きやすさといった点が職員に重視されていることがうかがえる(図表 23)。介護職員需要が高まるなかで、施設からの人材流出を防ぐためには、月並みではあるが、職員にとって働きやすい、気持ちよく働くことができる職場作りに努めることが重要であることがうかがえる。

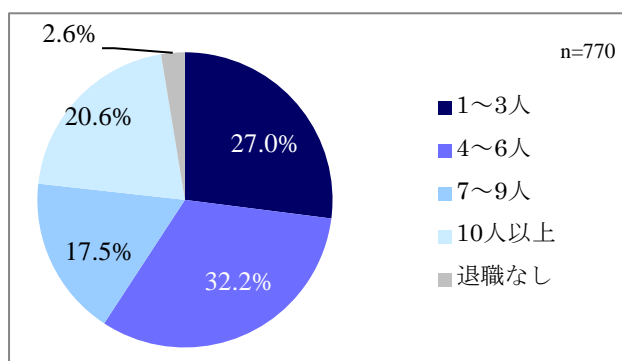
(図表 19) 過去 3 年間の新卒者採用数

| 採用者数 | 回答施設数 | | |
|--------|-------|-----|-----|
| | H28 | H27 | H26 |
| 1～3 人 | 363 | 390 | 371 |
| 4～6 人 | 65 | 94 | 106 |
| 7～9 人 | 22 | 20 | 24 |
| 10 人以上 | 8 | 18 | 18 |
| 採用なし | 312 | 248 | 251 |

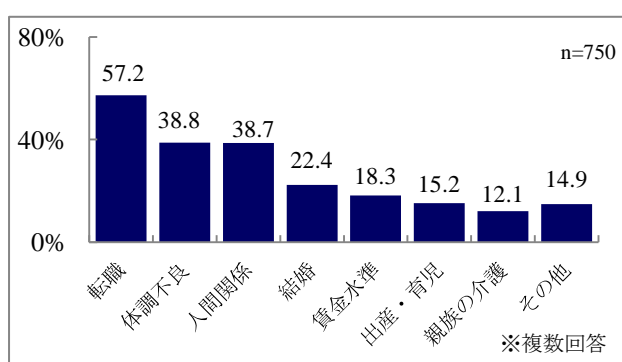
(図表 20) 平成 27 年度新卒者以外採用数



(図表 21) 平成 27 年度退職者数

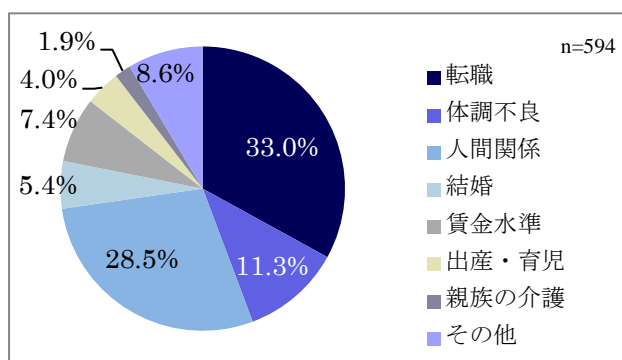


(図表 22) 退職理由



注) 平成 27 年度に退職者 1 人以上の施設の回答

(図表 23) 退職理由(最大のものの)



1.7 採用活動

1.7.1 採用活動体制

採用活動は、多くの施設で施設長・管理職を中心に行われており、ケアの現場の主任・係長等が採用過程に関与するのは 3 割程度の施設にとどまった (図表 24)。法人本部がある法人については、法人本部が関与するとの回答も多く

みられた。次年度春の採用のための新卒者採用活動の開始時期については、「定期的な採用なし」との回答がもっとも多く、次いで「6月」「7月」「8月以降」という結果となった (図表 25)。

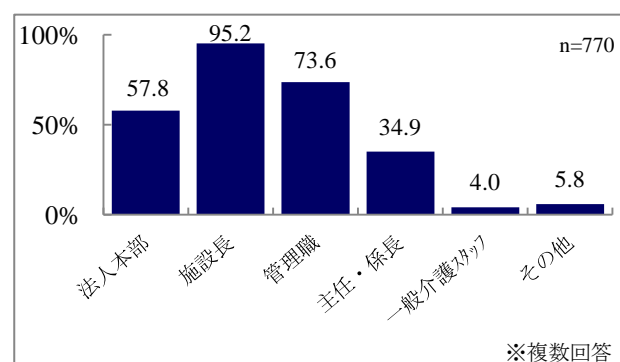
1.7.2 採用経路

【正規・非正規職員とも、「ハローワーク」「職員からの紹介」「法人ホームページ」を中心に採用活動を実施する施設が多い】

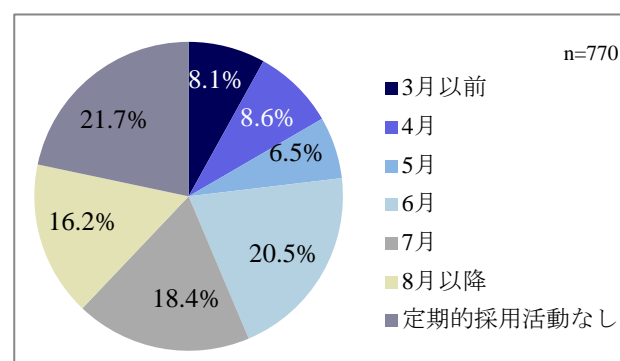
正職員募集にあたり、利用している採用経路については、「ハローワーク」がもっとも多く、続いて「職員からの紹介」「法人ホームページ」という結果となった。非正規職員募集の場合でもほぼ同様の傾向であった (図表 26)。

本章では、今次調査結果全体を概観してきたが、次章以降は、アンケート結果のなかから、「採用活動経路」と「施設のケアおよび職員の質」に焦点をあて、それぞれ分析を試みる。

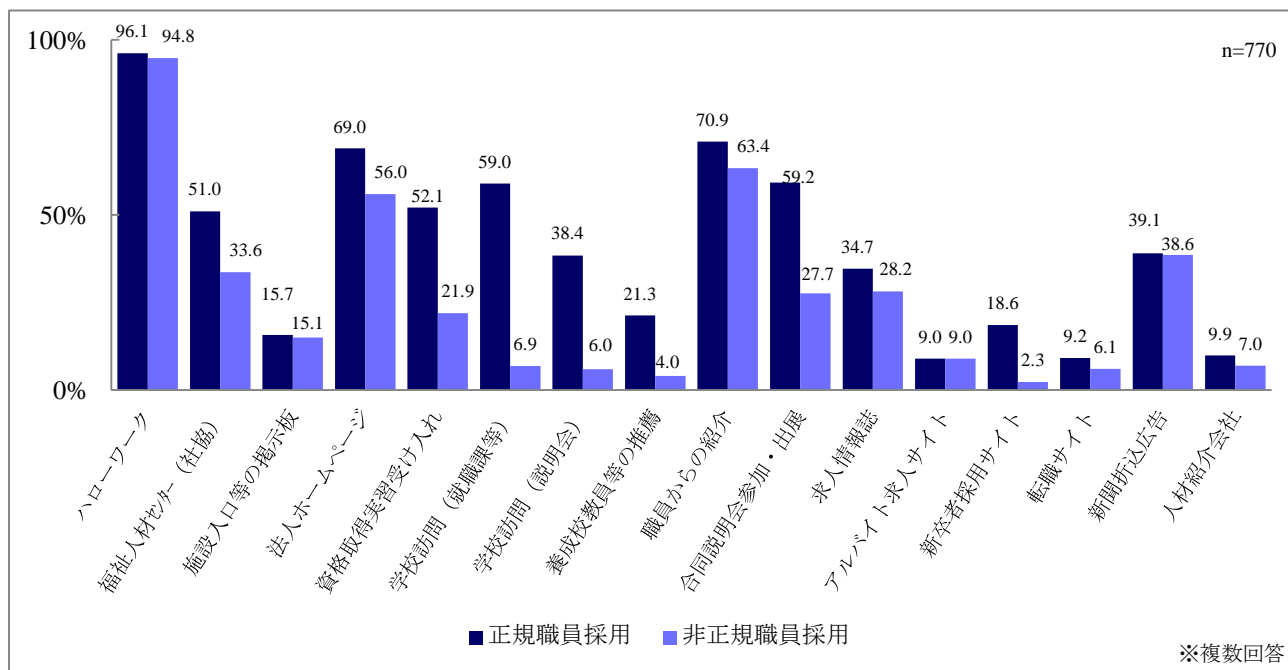
(図表 24) 採用過程への関与者



(図表 25) 新卒者採用活動開始時期



(図表 26) 職員募集にあたり利用している採用経路



2 採用活動経路の有効性

【新卒者採用では「学校訪問(就職課等)」、中途・非正規採用では「ハローワーク」がもっとも効果大きい】

2.1 利用率と有効率

本章では、アンケート結果をもとに採用活動経路ごとの特徴を比較し、採用活動にあたっての手がかりを探したい。

比較にあたり、回答施設全体のうち、当該経路を利用していると回答した施設の割合を当該採用経路の「利用率」、また、当該経路を利用しているという回答のうち、実際に効果があったという回答の割合を当該採用経路の「有効率」として集計を行った(図表 27)。利用率が高いほど、多くの施設で利用されていることを意味し、有効率が高いほど、実際の採用に結びつく効果が高かったことを意味する。

なお、直近の採用実績を反映するため、正規職員(新卒者)採用については、平成 28 年春に

1人以上の新卒者採用実績のある施設(458施設)、正規職員(中途)採用および非正規職員採用については、平成 27 年度中に 1人以上の新卒以外の採用実績のある施設(727施設)の回答を抽出して用いることとする。

2.2 有効率と利用率との比較

全体の傾向として、有効率が高い経路のなかにも、利用率・有効率がともに高いもの¹と、有効率と比較して利用率が高くないもの²とがあることがわかる。

前者は「ハローワーク」「資格取得実習受け入れ」「学校訪問(就職課)」「職員からの紹介」といった経路で、これらは多くの施設において実際に利用されている、いわば採用活動にあたっての「基本的取組み」といえよう。これらの経路を用いた採用活動は、今後も着実に実施していくべきものと考えられる。一方、後者にあたる経路として、「新卒者採用サイト」「養成校教員等の推薦・仲介」「人材紹介会社」「新

1 利用率および有効率が 50%以上

2 有効率が利用率より 10%以上高く、かつ有効率が 40%以上

聞折込広告」「転職サイト」「求人情報誌」「アルバイト求人サイト」があげられる。「養成校教員等の推薦・仲介」を除き、これらは有料である点で共通している。また、「養成校教員等の推薦・仲介」は養成校等との良好な関係継続が前提となることが考えられ、どの施設においても一朝一夕に利用できるといった性質のものではない。こういった利用にあたってのハード

ルの高さから、有効率は比較的高いものの、利用率があまり高くなっていないと考えられる。

有料の経路はとくに中途・非正規職員の採用において有効率が高い特徴があった。先述の「基本的取組み」のみでは十分な結果が出ない場合には、これらについても検討する余地があるのではないだろうか。

(図表 27) 採用経路の利用率と有効率

| 採用経路 | 新卒者(n=458) | | 中途(n=727) | | 非正規(n=727) | |
|------------|------------|--------|-----------|--------|------------|--------|
| | 利用率(%) | 有効率(%) | 利用率(%) | 有効率(%) | 利用率(%) | 有効率(%) |
| ハローワーク | 96.1 | 50.2 | 96.3 | 88.9 | 94.8 | 91.7 |
| 福祉人材センター | 55.2 | 14.6 | 51.3 | 30.6 | 33.8 | 32.5 |
| 施設入口等の掲示板 | 15.5 | 4.2 | 16.0 | 15.5 | 15.4 | 25.0 |
| 法人ホームページ | 73.8 | 27.5 | 68.8 | 39.6 | 55.8 | 43.1 |
| 資格取得実習受け入れ | 60.7 | 54.7 | 52.5 | 18.6 | 22.0 | 36.3 |
| 学校訪問（就職課等） | 68.6 | 71.3 | 59.6 | 5.5 | 7.0 | 13.7 |
| 学校訪問（説明会等） | 48.5 | 49.5 | 39.3 | 7.3 | 5.9 | 18.6 |
| 教員等の推薦・仲介 | 25.8 | 42.4 | 21.5 | 7.1 | 3.7 | 22.2 |
| 職員からの紹介 | 69.4 | 23.9 | 71.1 | 66.3 | 63.3 | 74.6 |
| 合同説明会参加・出展 | 52.5 | 52.5 | 60.0 | 28.7 | 27.4 | 36.2 |
| 求人情報誌 | 34.3 | 13.4 | 35.2 | 48.4 | 28.6 | 58.7 |
| アルバイト求人サイト | 8.5 | 2.6 | 8.9 | 12.3 | 9.1 | 51.5 |
| 新卒者採用サイト | 23.4 | 51.4 | 18.8 | 5.1 | 2.2 | 6.3 |
| 転職サイト | 8.7 | 10.0 | 9.4 | 45.6 | 6.3 | 39.1 |
| 新聞折込広告 | 36.9 | 10.1 | 39.5 | 59.9 | 38.7 | 74.7 |
| 人材紹介会社 | 8.5 | 12.8 | 10.0 | 61.6 | 6.9 | 64.0 |

2.3 採用対象別にみた有効率

上図から、同じ経路でも採用する対象によって有効率が異なっていることがわかる。

たとえば、「ハローワーク」は全体的に利用率が高く、とくに中途・非正規採用に対しては非常に高い有効率を示している。半面、新卒者採用には中途・非正規採用の場合ほどには有効

率が高くない。そのような差異を踏まえ、採用対象ごとに採用経路の有効率を比較する。

2.3.1 新卒者正規採用の場合

新卒者正規採用において有効率が最も高い経路は「学校訪問（就職課等）」で、「資格取得実習受け入れ」「合同説明会参加・出展」と続いた。一方で、「アルバイト求人サイト」「施設入口等の掲示板」「転職サイト」「新聞折込

広告」は有効率が低く、これらは就職活動中の学生への効果が高くないことがわかる。また、「新卒者採用サイト」「教員等の推薦・仲介」は、利用率はさほど高くないものの、利用率と比較して有効率が高かった。

2.3.2 中途正規採用の場合

中途正規採用については「ハローワーク」がもっとも有効率が高く、「職員からの紹介」「人材紹介会社」と続いた。「職員からの紹介」については、紹介した職員への報奨制度等を導入し、紹介を奨励している施設も存在した。利用率は高くないものの、有効率が高い経路としては「人材紹介会社」「新聞折込広告」「転職サイト」「求人情報誌」があげられる。一方、「新卒者採用サイト」「学校訪問」「教員等の推薦・仲介」は有効率が低い結果となった。

2.3.3 非正規採用の場合

非正規採用については、おおむね中途採用と同様で、「ハローワーク」が最も有効率が高いが、次点が「新聞折込広告」となっている点で異なる。「新聞折込広告」については、非正規採用という雇用形態もあり、施設近隣の比較的自由な時間のある層への訴求効果が高かったことが推察される。また、利用率は高くないが、「人材紹介会社」「求人情報誌」「アルバイト求人サイト」も有効率が比較的高い経路であった。「新卒者採用サイト」「学校訪問」の有効率が低い傾向も中途採用の場合と同様であった。

以上のとおり、それぞれの採用経路の有効率は、採用対象によって異なることがわかった。そのため、まずは施設として採用したい、アプローチしたい対象を定めたいうえで、それらの層に対しての訴求効果の高い経路を用いて採用活動にあたることが肝要であると考えられる。

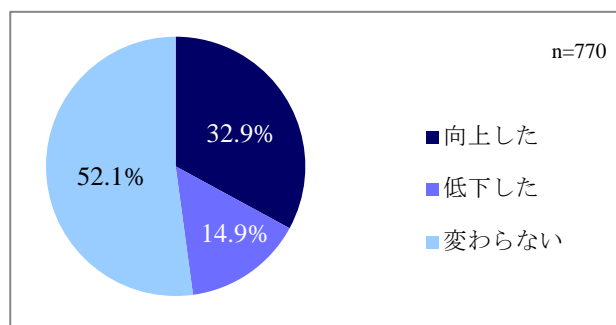
3. 施設運営の質的側面から

【施設内での職員育成体制が施設のケアおよび職員の質の安定、ひいては要員の確保状況とも関係】

介護人材確保の目的は施設を持続的に運営し、利用者へのサービスを維持向上させていくことであることはいうまでもない。本章では結びとして、この数年間で施設のケアおよび職員の質が変化したと感じている施設に目を向け、質の面から施設運営の手がかりを探りたい。

施設のケアおよび職員の質について、全体の32.9%の施設がこの数年で「向上した」、14.9%が「低下した」、変わらないと回答した施設は52.1%であった（図表 28）³。

（図表 28）施設のケアおよび職員の質変化



今次調査では、上記「質の変化」に関する具体的なエピソード等についても回答を求めた。それらの回答のなかから、共通している項目を抽出し、まとめたものが図表 29 である。これをもとに、質が「向上した」あるいは「低下した」施設の特徴をみていきたい。

3 今次調査の中では「施設のケアの質」および「施設の職員の質」についてそれぞれ別個の設問としたが、両者は密接に結びついているため、ここではそれらの回答結果を合算して用いることとする。

(図表 29) 施設のケアおよび職員の質変化内容(項目抜粋)

【質が向上】

- ・新人教育担当を配置、プリセプター制度導入等、新人教育体制の充実
- ・階層別研修（新人・中堅・主任等）の実施
- ・施設全体、ユニット単位での研修の実施
- ・業務分担の明確化
- ・施設方針の明確化、周知
- ・テーマを絞った研修の実施
- ・他施設への見学
- ・目標管理型人事考課制度、法人内資格制度等の導入
- ・年数回施設長との個人面談を実施
- ・職位（ポスト）を増加、職位に応じた待遇
- ・処遇改善加算による賃金の改善
- ・給与規定の見える化、各種紹介、報奨金制度
- ・「24時間シート」、「オムツゼロ運動」、「科学的介護」、「ノーリフト」等の新しい取組み
- ・食事介助専門職員を雇用
- ・複数主任制
- ・OT、ST、歯科衛生士の配置

【質が低下】

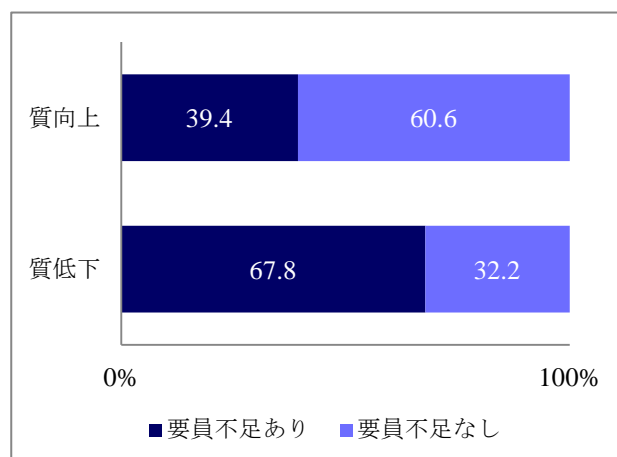
- ・指導的立場の職員の技量、経験不足
- ・派遣職員への研修、教育が難しい
- ・若手職員への指導（接し方等）が難しい
- ・未経験者（新人・中途）の指導に時間を取られる
- ・職員教育が追い付かず、主任クラスが疲弊
- ・主任、係長等の責任ある役職を希望する職員がいない
- ・核となる職員が流出
- ・介護業界に不安をもつ職員が多い
- ・職員不足で夜勤負担が増加
- ・職員不足で外部研修参加が減少
- ・介護に対する意識の変化、「仕事」化
- ・研修、行事、委員会等の時間外活動の増加による業務の煩雑化
- ・管理者が職員の声を聞いていない 等

ケアおよび職員の質が「向上した」施設の回答からは「新人教育担当の配置、プリセプター制度⁴導入等による新人教育体制の充実」「階層別の研修の実施」「施設方針および業務分担の明確化」等、組織的に職員教育を実施・バックアップする体制がうかがえる。

一方、ケアおよび職員の質が「低下した」施設に特徴的なのは「指導的立場の職員の技量、経験不足」「未経験者の指導に時間を取られる」「職員教育が追い付かず、主任クラスが疲弊」等の未経験者等への指導を組織的に行う体制が

未整備で、指導的立場の職員個人に大きな負担がかかる構図が垣間見える点である。そのため、「主任、係長等の責任ある役職を希望する職員がいない」あるいは「核となる職員が流出」といった事態を生み、ますます施設のケアや職員の質が悪化し、職場の雰囲気も悪化していく負のスパイラルが発生しているのではないかと考えられる。このことは、施設のケアおよび職員の質が「向上した」施設の方が、「要員不足」が発生している割合が低く、「低下した」施設ではまったく逆の傾向であることからもみてとれる（図表 30）。

(図表 30) 施設のケアおよび職員の質変化と要員状況



これらのことから、施設内の組織的な職員育成体制が施設のケアおよび職員の質、ひいては要員の確保状況とも関連してくることが確認できた。これは「職員の育成体制」「施設のケアおよび職員の質の安定と向上」「要員の安定」がお互いに関連しながら組織全体を育てるサイクルとして機能していることを意味している。先述のとおり、このサイクルを機能させるうえでは、特定の個人の能力や努力に依存したり、負担を集中させたりするのではなく、組織とし

4 比較的年次の近い先輩職員（プリセプター）が教育係として新人職員につき、1対1で指導にあたる新人教育制度。看護師の新人教育制度として医療機関等で普及がすすんでいる。



て、チームとして動くことができるか否かが鍵となると考えられる。

介護ニーズの増大から深刻な介護人材不足となっている現状、そして、そのさらなる深刻化が避けられない今後、特養の経営を行ううえでいま一度、組織のあり方について見つめ直すことが求められているのではないだろうか。

おわりに

人材確保には職員の「新規採用」と「離職の防止」の2つの側面があると考えられる。

本レポートでは、今次調査結果を受け、前者については「採用活動経路」という観点から、後者に関しては「質的側面」からそれぞれ分析を進めた。

「採用活動経路」については、それぞれの対象ごとに効果のある経路が異なり、目的に合った方法を選択することが肝要であることが、「質的側面」については施設のケアや職員の質を支えているのは職員の育成体制に代表される組織の力であることがそれぞれ結論付けられた。

今次調査は、「2025年問題」として10年後の深刻な介護人材不足が懸念されるなか、目下の介護人材不足が特養の施設運営に与えている影響と、施設における取組み等を調査し、各施設における運営の一助とするという目的意識のもとに実施した。

調査の結果、回答いただいた特養の約半数で実際に要員不足が発生している一方、残りの半

数の施設においては、要員不足が発生していないという結果となった。同一都道府県内の施設同士をみた場合にもこの傾向は大きく変わらなかった。

このことは、全国的に人材の確保を含む施設運営、組織運営がうまくいっている特養とそうでない特養が二極化しつつあることを示しているように思われる。

少子高齢化・人口減少社会のなかで、それぞれの施設は、今後も福祉の一翼を担い続けることができる組織体であるか否か、あるいは、そういった組織体となることができるか否かの岐路に立っているのではないだろうか。

そのような観点のもと、本レポートがそれぞれの特養において、施設の運営体制等をいま一度見直す一助となれば幸いである。

※本資料は情報の提供のみを目的としたものであり、借入など何らかの行動を勧誘するものではありません

※本資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、情報については、その完全性・正確性を保証するものではありません

※本資料における見解に関する部分については、著者の個人的所見であり、独立行政法人福祉医療機構の見解ではありません

《本件に関するお問合せ》

独立行政法人福祉医療機構

経営サポートセンター リサーチグループ

TEL : 03-3438-9932 FAX : 03-3438-0371