

前には、現場のスタッフから、「仕事の負担が重くなる」という批判もあった。しかし、法人としては、ISOの導入が結果的には効率化につながったと評価している。たとえば、「これまでもサービスの指標として『利用者の満足度が大事』ということと言われていつつその内容や評価基準が不明確であったが、ISOを取得することにより、サービスの質の標準化が可能に」（人事スタッフ）なり、ビジネスモデルを利用した確認や報告の義務化が、サービスの質の向上や介護労働の効率化に役立っている。一方現場のスタッフからも、ISOの導入により、「福祉の業界ではあいまいにして現場主義的なところがあつたが、明確にできる」（特養スタッフ）と、基準の明確化が現場の介護労働に与えるメリットについて述べられていた。

(2) 人材の確保について

① 職員の過不足状況

医療・看護・介護という複合型の大規模なケアサービス事業を展開するA法人では、表1のような人材の確保状況がみられた。平成18年度は、採用数の総数が58名で退職者数が73名と、総人員は15人減少したことになる。一方、平成19年度は採用者数87名で退職者数65名と、新規の採用の増加と退職者数の減少の両方の効果により、総人員が22名増加している。平成19年度に新規採用を大幅に増加させた原因は、来年度に新規介護サービス事業所および療養型併設の病院を開設予定のためである。このため、介護職員が以前よりも多数必要になるとのことで、「今までは看護職の採用を中心に活動してきたが、今後は、介護職の確保・定着（退職を防ぐような試み）にも力を入れていきたい」（人事スタッフ）とのことであった。

表1 最近の採用・退職状況（常勤職員）

	H18年度（2月1日まで）	H19年度	増減
採用者数（中途）	52名	70名	+18
（新卒）	6名	17名	+11
退職者数	73名	65名	-8

次に、平成19年度の職種別の採用状況（表2）をみると、他の職種と比較して看護師が減少しているのがわかる。これについては、非常勤職員を10名程度増加させることにより対応しているとのことであった。

表2 平成19年度の職種別採用状況（常勤職員）

	看護師	介護福祉士	ヘルパー	社会福祉士等	合計
採用者数（中途）	9名	25名	28名	8名	70名
退職者数	16名	24名	22名	3名	65名

② 確保上の問題点・困難

上述したような常勤職が中心の施設系サービスの介護職と、非常勤の登録型が中心の訪問系サービスの介護職では、確保の状況が大きく異なっていた。施設職員については、「総合施設という強みがあり、複合型なのでなんとか人が集まるが、ホームヘルパーは人材が集まらず大変である」（人事スタッフ）という状況であった。つまり、A法人にとっては、特にホームヘルパーの新規の人材確保は大きな課題となっていた。人事スタッフは、訪問系のヘルパーとなる中高年層の確保が近年困難になっている理由として、資格制度の変更があるのではないかと考えていた。たとえば、A法人では、4年前まで2級ヘルパーの資格取得講座を開設しており、卒業生の大半がA法人に介護者として就職していた。ところが、「将来的に介護従事者の資格を厳しくするという行政の方針によって学校への入学希望者が激減し、それともなってヘルパーのなり手も減り、現在は、ヘルパーの養成講座を開設しても、応募がほとんどなくなっているという状況」（人事スタッフ）である。制度変更の影響で、訪問系サービスの中心である2級の登録型ホームヘルパーも、介護福祉士の資格取得を求められている。もちろん、A法人では、上級の資格取得者には、待遇を向上するなどの対応をしているが、それだけでは今後の確保をしていくのは難しいと考えていた。人事スタッフは、「現在のホームヘルパーのなかには、高齢でこれから資格を新に取得するのが難しい人もおり、資格制度の変更が、そういった人たちの離職の契機になるのではないかと危惧していた。

また、実際にヘルパーの登録を管理するA法人のヘルパーステーションのスタッフも、同様の認識を持っていた。ヘルパーは最近「なり手がいない、やりたい人が少ない」（ヘルパースタッフ）という確保の問題がある。この理由については、人事スタッフと同様に、「ヘルパー2級が資格的にも過渡的であり、今後消えていくという資格である」（ヘルパースタッフ）という制度の問題と、ヘルパーの地位の不安定さが挙げられていた。特に、2年前にヘルパーの単価が削られ、仕事を離れていく人も多かったとの話しである。

このようなホームヘルパーへのなり手の不足という状況は、利用者へも影響をもたらしている。訪問系サービスの介護者が不足したために、「新規の利用者へのサービスの一部を断わらざるを得ないという事態も起こってきている」（人事スタッフ）。こうしたケースの場合には、他のサービス事業所を紹介することもあるが、その事業所でも同じような人材不足の状況のため対応できないこともある。そのため、A法人に限らず、調査地域では訪問系サービスの利用難民という、受け皿不足が最近の問題になってきているとのことであ

った。

③ 採用時および採用後の取り組み

主な人材確保策戦略として、学校訪問および、ダイレクトメールの送付、就職説明会への参加、地方の情報誌への求人情報の掲載や、求人誌の活用などをおこなっている。近年は特に採用活動に力をいれている。たとえば、学校訪問については、以前は近隣校に年間10～20校の訪問であったのを、全国の50校への訪問へ増加させている。

また、ダイレクトメールの郵送先もおおよそ100箇所まで増やし、就職説明会へ積極的に参加している。さらに、A法人では本部に採用に特化した採用課という部署をつくり採用部門を強化した。ただし、登録ヘルパーの場合は、「家から近い」ことが重要になるため、本部の採用課ではなく事業所に直接アクセスしてきて採用するケースが多い。

こうした取り組みとともに、A法人では、求人票の見直しや賃金の見直しが、介護職の確保（採用）のインセンティブとして働くと考えており、各種手当や福利厚生を充実させている。夜勤手当として平均より高額の一回1万円を支給していることで、他の法人や事業所と差別化を図っている。また、扶養手当以外に保育手当を新設し、未就学の子ども一人に対して2万円を支給している。資格手当については、介護福祉士手当の改定（増額）、ヘルパーの時間給の改定（増額）、登録型ヘルパーの能力・キャリアに応じた昇給などもおこなっている。これは、確保策としてだけでなく後述する育成策にもつながる試みで、給与面からキャリアパス・キャリアラダーが促されているといえよう。

採用したあとに介護者をいかに定着させるか、という採用後の取り組みとしては、確保時と同様に給与面でのメリットと、介護職へのケアの二点が挙げられていた。後者については、「うち（A法人）では、リーダー職が職員の傾聴に力を入れていて、スタッフの話をきちんと聞き、何が問題であるかをきちんと聞くのが、各ユニットリーダーの役割とされている」（特養スタッフ）。こういった日々の介護者へのサポートだけでなく、福利厚生として、健康診断は年に2回実施し、バースデイ有暇（誕生日に半日の有給を支給する）、割安な保養施設の紹介などもおこなっている。人事スタッフは、職員の定着について、「職員をいかに大切にすることが重要である」と述べていた。

(3) 人材の育成について

① 人材の育成について（職場内でのOJT・研修）

法人の特色の部分でも触れたが、A法人では組織レベルでの研修を積極的におこなっている。たとえば、全職種職員を対処とした新入職員研修会（医師を含めた5日程度の合宿方式の研修や、その半年後・二年目・三年目の継続的な研修）などが行われている。こうした研修は、医療職・介護職がそれぞれの専門知識を習得するというだけでなく、職種間の連携やネットワークづくりという意味もある。中途採用者に対しても着任前に実施され

ている。また、着任時研修以外にも、年間計画に基づくサービス別研修や、法人全体で開催する研修会（ヘルスケア学会での研究発表、外部講師を招いたセミナーなど）、個別の施設での研修が行われている。内容は多岐にわたり、介護に関する知識や介護保険制度について、ISOについてなどそのときに重要なトピックについて学ぶ。研修の指導者は、テーマによっては外に依頼する場合もあるが、組織内のスタッフが担当することもある。こうした研修は、参加者は有給扱いになり、研修の参加による給与面での負担は生じない。A法人では、研究の積極的な開催と参加の促進という二面で手厚い研修制度の体制がつけられているといえる。

こうした手厚い研修制度体制は、登録ヘルパーへの研修制度にもみられる。A法人では、登録ヘルパーにも、定期的な研修の実施し、研修時間の給与も提供するなど、参加を促すような試みをしている。しかしながら、登録ヘルパーの場合は、こうした研修の呼びかけや費用負担にも関わらず、なかなか参加しないケースもある。

② 職場内でのキャリア形成

A法人では、ケアマネジャーの試験は資格がある人は全員受験することになっており、現在まで約200名の資格取得者がおり、毎年20名ほどが資格を取得している²。また、他のキャリアパスの例としては、ヘルパーから介護福祉士になる場合もあるが、こういったケースは年間20名ほどいる。介護職員（常勤）の実質的な定年は65歳で、それまでは年齢に関わらず「上を目指してもらっている」（人事スタッフ）。

研修での横のつながりを重視する傾向は、現場での労働状況にも影響しており、看護職と介護職の関係については、「リーダーが看護職ということではなく、ケアカンファレンスの場合は全体的に話し合うので、フラットな関係である」、「職員同士の仲がよい」（特養スタッフ）など、医療と福祉が階層化されずに連携できるような体制がとられている。こうした職種間の連携も、キャリアパスを促す職場環境のひとつといえよう。

③ 労働組合の有無

A法人では、法人として参加している労働組合は特にないとのことであった。

(4) 現在の介護人材の確保・育成策に対する、法人としての意見・要望

法人の意見として、次の二つを挙げている。

まず、介護職の賃金についてである。「賃金面の改善を行っていくには収益確保の基本となる収入の増加が必要であり、医療と同様、保険点数のプラス改定が望まれる」とのこと、収益性の担保のために保険点数の引き上げを求めている。賃金の向上を要望とする背

² ただし、実際にケアマネジャーの業務についているのは7・80名で、資格のみ保有している職員もいる。

景には、介護職の厳しい労働状況がある。たとえば、「一般的な世帯構成である子ども二人を養うためには、現在の介護職の収入では難しく、ケアマネジャーや経営管理などの役職についてやっとだ」（人事スタッフ）とのことである。介護職としては生活がなりたないため、賃金の改善（そもそもの介護報酬の改定）が必須であるとの訴えであった。

次に、介護職員の条件（資格）制度の見直しについてである。資格制度の見直しは、「介護職への従事者の範囲を狭めることになり、より一層の人材不足を招くことが予想されるため、むしろ条件の緩和、少なくとも現在の条件維持が妥当と考えられる」との意見であった。今後困難な状況になると予測される介護者の確保への対策については、ボランティアや学生アルバイトなどからの確保も思慮に入れて検討するとのことであった³。「介護職のレベルアップは必要だが、今後の要介護高齢者の増加の見込みからは、介護者のなり手を資格で制限するという方向は逆行している」（人事スタッフ）。

4. A 法人へのヒアリングからみえてくる確保・育成の課題

以上、医療法人 A へのヒアリング調査結果から、現状での人材確保に関する法人レベルでの課題として、次の二点が明らかになった。

第一点は、確保の課題として、介護職の専門化が与える人材確保への影響である。特にホームヘルパーの確保と専門職化との関連については、非常に重要な課題といえる。事例からは、現行資格制度の介護職の専門職化が、能力やケアの質の向上に寄与する可能性がある一方で、介護職へのなり手の間口を狭めている、という問題を孕んでいることが指摘できる。特にホームヘルパーのなり手であった中高年の主婦層などが資格をとりづらい状況になっている。このことは、介護職の不足から利用者のサービスニーズの一部が充足できない、という状況にもつながっていた。

第二が、育成の課題として、研修制度の実施と介護職のモチベーションの問題である。A 法人では、大規模組織を運営しているということで、手厚い研修制度があった。また、こうした研修制度を実施するだけでなく、研修参加者への給与の保証や、キャリアパス・キャリアラダーの積極的な評価など、参加を促す組織作りを行っていた。それにもかかわらず、法人や事業所などの取り組みだけでは解決できない、介護職のモチベーションの問題がみられた。事例からは、介護職には、常勤型で高資格化を目指す層と、登録型ホームヘルパーのケースでみたような、高資格化を求めない層が存在することが明らかになった。後者の場合には、研修の実施やキャリアパス・キャリアラダーという側面が、必ずしもインセンティブとして働かない。そのような場合に、何をもって介護者の育成や質の向上をおこなっていけばいいのかは、今後の課題になるだろう。

さらに、資格制度の変更によって、登録型の介護職のほとんどが高資格化した場合には、

³ ただし現段階では、A 法人では現在無資格者を職員として採用していない。

資格に見合うだけの待遇をどのように整備するのか、ということが新たな課題になることが予測される。法人の意見として述べられていた介護報酬の改定は、資格変更とともにますます必要性を増すものと考えられる。

以上が今回の事例調査で明らかになった、現場での確保育成の課題である。今回は大規模な医療・福祉サービスを提供する法人を対象としていたが、こうした手厚い育成策を取れない小規模事業所などの場合には、どのように育成策を考えていったらいいのか、という点はさらに検討が必要であろう。また、今回は法人というメゾレベルでの実態をまとめたが、マイクロレベルでの介護者自身の確保策や育成策の経験や、介護職へのモチベーションなども検討する必要があるだろう。これらの点については、上記の課題を含め、次年度に検討していきたい。

補論 資料 【ヒアリング項目】

1. 介護サービスについて

- ・ 貴会の介護サービスの特色
- ・ サービスの質向上のための取り組み

2. 人材の確保について

- ・ 職員の過不足状況（就業者数の増減 [離職者数・勤務年数・定着率]）
- ・ 確保上の問題点・困難（職種・施設などによる違いはあるか?）」
- ・ 採用時の取り組み（職種・施設などで必要とされる人材の確保状況の相違・特色）
- ・ 採用後の取り組み（資格取得等の費用負担・援助の有無、資格・研修の賃金への反映）

3. 人材の育成について

- ・ 介護職員の研修・教育の現状と課題（OJT、スーパービジョンの機会）
- ・ 職場内でのキャリア形成（能力と職階・具体的・役職等の反映）

4. 現在の介護人材の確保・育成策に対する、法人としての意見・要望について

研究成果の一覧

研究成果の刊行に関する一覧表

書籍

著者氏名	論文タイトル名	書籍全体の編集者名	書籍名	出版社名	出版地	出版年	ページ
松本勝明			『ドイツ社会保障論Ⅲ——介護保険——』	信山社	東京	2007年12月	

雑誌

発表者氏名	論文タイトル名	発表誌名	巻号	ページ	出版年
宮崎理枝	「要介護高齢者と障害者領域の現金給付制度——イタリアにおける介添手当て制度の事例から——」	『大原社会問題研究所雑誌』	no. 592	1-17	2008年3月
M. Morikawa, H. Sasatani, et. al.	Preventive Care or Preventing Needs?: Re-balancing Long-Term Care between the Government and Service Users in Japan.	Paper presented at the <i>The 4th Annual East Asian Social Policy research network (EASP) International Conference</i> (Full paper: http://www.welfareasia.org/)			2007年8月