

医療・福祉経営の新時代と人財を創る

VisionとStrategy 戦略

2021
12

巻頭インタビュー

SOMPOケア株式会社
代表取締役社長

遠藤 健 氏

特集

成果を築く採用・定着実現の人事戦略



医療福祉経営最前線

社会福祉法人白岡白寿会

(埼玉県白岡市)

HMSセミナー集

保健・医療・福祉サービス研究会

「成果を築く採用・定着

我が国の65歳以上人口は、「団塊の世代」が65歳以上となる平成27年に3,387万人となり、「団塊の世代」が75歳以上となる令和7年には3,677万人に達すると見込まれている。こうした高齢者の増加とともに要介護者も増え続け、令和7年、全国で必要とされる介護人材数は245万人と推測される。年間約6万人の介護人材を確保する必要があるというデータもある中、未だ多くの事業所で人材不足が叫ばれている。しかし、その一方で介護人材の確保に成功している法人もある。

Visionと戦略12月号特集では、厚生労働省担当官や研究者、人材コンサルタント、専門学校の就職担当者、人材確保に向けて先進的な取り組みを行っている事業所に取材し、人材確保や定着に向けた施策や成功の原理原則を伺いとりまとめたので報告する。

選択ルートに求職者が乗ってくれば採用に至るが、それが至難である情勢が続く以上、こちらから乗せる以外にない。まさに人材の争奪戦である。あの手の手の具体策は本特集で報告するが、人手不足業界の雇用共通するのは、定着なくして確保なしの原則である。

だが定着を促進して成果が出るまでには数年を要する。しかも、処遇、組織風土、人事体系、研修制度など課題は分かり切っている。目的を射た改善活動を持続させなければ空回りするだけである。

改善活動的を射る要諦は仮説と検証の繰り返しだ。先日取材したA I関連の上場企業社長は創業時から30年を回想して「経営とは仮説検証の旅である」と語っていたが、成果が出るまで改善活動を継続できるかどうか。

幸いにも介護業界の離職率は下がりに続いている。この現状は採用には大いにプラスである。「3Kではない」という従来型のアピールは情緒的で虚勢に聞こえなくもないが、離職率低下という3Kイメージを覆す格好のデータを示して、アピールするの一手だろう。

一方、定着促進には些細な問題も関わってくる。ある社会福祉法人の例だが、この社福の出張規程では、理事になると、新幹線はグリーン車、航空機はビジネスシート、宿泊先はシティホテルを利用できる。おそらく大半の従業員の年収が400万円に満たない中で、いかにも贅沢な処遇ではないのか。ところが、この疑問を有料老人ホーム運営会社の社長に投げかけたところ「その出張規程は正しい」と断言した。社長は理由をこう説明する。

「若い従業員にとって、経営幹部になると処遇が格段に上がるのならば、今の職場でがんばって実績を出し続けようという励みになる。反対に福祉の仕事だから経営幹部になっても質素であるべきだという職場では、若い従業員は意欲を持ってないだろう」

これは些細な問題にも見えるが、どんな職業でも従業員の心情は些細な処遇に揺れ動く。5年後、10年後、さらに20年後の自分にどんな姿をイメージできるか。そこに輝きがあるのかどうか。いまさら釈迦に説法かもしれないが、人材を確保するには物心両面で展望を持てるように就業環境を整えたい。

する介護人材不足。
原理原則とは～

実現の人事戦略」

- Part 1** 介護の離職率は産業平均に並ぶ雇用と福祉が連携して職業訓練と貸付金で人材確保
厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課 福祉人材確保対策室 室長 田中 義高氏
- Part 2** 定着なくして確保はできない どんな志向性の介護職にも職場に居場所と役割をつくる
一般社団法人介護人材政策研究会 代表理事 天野 尊明氏
- Part 3** 「介護は特殊だから」は言い訳 経営トップが採用に関与して若手エース人材を投入せよ
キャレオスパートナース株式会社 コンサルティング事業部 取締役部長 竹林 剛氏
- Part 4** 何に力を入れているのか 経営方針が明確な事業者ほど学生に紹介しやすい
日本福祉教育専門学校 就職課 課長代理 五十嵐淳一氏

- Part 5** 新卒学生の「介護回避」が加速 数度の職場見学を実施して「うちを気に入った人」を選ぶ
社会福祉法人合衆院 理事長 森 一成氏
- Part 6** 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
社会福祉法人征筆会 理事長 渡辺 和成氏
- Part 7** 年間100名を採用 紙媒体が強い地域性を汲んで積極的に活用し求人する
社会福祉法人寿宝会 人事課 課長 伊藤絢一朗氏

「コロナ禍の失業者は 介護業界に移ってこない」

リーマン・ショック直後のように産業界全体で雇用情勢が悪化した際、他業界の失業者が介護業界に移ってくる動きがあった。当面の働き口を求めて移ってきたのだが、それだけに定着はさほど期待できなかった。雇用する側も腰掛け転職であることを承知していたはずだ。実際、雇用情勢が回復すると、ふたたび元の業界に戻るなど介護業界を去っていく人が多かったという。

コロナ禍でも大量の失業者が発生したが、他業界からの人材移動はあったのだろうか。一般社団法人介護人材政策研究会（東京都千代田区）が2020年8月に発表した「新型コロナウイルス感染症に係る介護人材確保等への影響について」（回答・289施設・事業所）によると、コロナによる職員採用の影響について「影響を受けている」が26・3%、「影響はない」は24・2%。「今後影響を受ける可能性がある」は49・5%だった。

同研究会は、コロナで介護市場の構造が変容しているのに「影響はない」と「今後影響を受ける可能性がある」が26・3%、「影響を受ける可能性がある」は49・5%だった。

「若い従業員にとって、経営幹部になると処遇が格段に上がるのならば、今の職場でがんばって実績を出し続けようという励みになる。反対に福祉の仕事だから経営幹部になっても質素であるべきだという職場では、若い従業員は意欲を持ってないだろう」

ここで把握しておきたいのは産業界全体の雇用情勢である。

厚生労働省が実施した「労働経済動向調査」によると、2021年8月1日現在の正社員等労働者過不足判断D、I、「不足」と回答した事業所割合から「過剰」と回答した事業所割合を引いた値は、調査産業計で29ポイントだった。2011年8月から41期連続して不足超過である。とくに不足超過が著しかった業種は、多い順に、建設業（50ポイント）、医療・福祉（41ポイント）、運輸業・郵便業（38ポイント）、情報通信業（33ポイント）。人手不足の深刻化は介護業界だけの問題ではなく、他業界も同様で、雇用の受け皿はいくらでもある。

介護業界の離職率は低下 データ示したアピールを

それでも他業界ではなく介護が選ばれ、その上で、同一地域の他法人ではなく自法人が選ばれる——この

新卒学生の“介護回避”が加速 数度の職場見学を実施して 「うちを気に入った人」を選ぶ

若年層が多く住む東京でも、介護事業者にとって採用はますます厳しくなっている。この難局を乗り切るため合掌苑（東京都町田市）は、日勤と夜勤の分離体制を導入してライフスタイルに合致した働き方を実現。正規職員の離職率は年間8～9%に低下した。採用と定着について森一成氏に聞いた。



社会福祉法人合掌苑
理事長

森 一成氏
MORI KAZUNARI

■2025年に全国で必要とされる介護人材は約245万人で、それまでに年間約6万人の人材を確保する必要があります。貴法人はどのように人材確保に取り組んでいるのでしょうか。

森 この5年間、正規職員の退職は毎年20名前後で、パートタイマーは40名強、正規職員の離職率は8～9%、パートタイマーは11%で推移しています。

一方、新卒者の採用状況は、10年以上前までは毎年10名以上採用していましたが、この数年はかなり落ち込んでいて、一昨年は3名、昨年は3名、今年が3名、来年4月の内定者もまだ2名にとどまっています。

新卒採用では大学の就職課に声をかけたり、リクナビやマイナビなどの求人サイトを活用したりしていますが、イベントを打つなど特段の施策は取っていません。採用に至っているのは求人サイト経由です。ここ4～5年、大学生が就職課をほとんど訪れなくなったので、就職課はあまり機能していません。

しかも今は、福祉系大学生の6割が福祉業界には就職しません。介護学科を廃止する大学も現れています。人材の供給源は先細りという

よりも「ない」という状況です。福祉系専門学校も学生の3分の2が外国人で、3分の1が50～60代なので、専門学校卒の新卒で20歳の人はほとんどいません。

■50～60代の方は介護業界への転身を考えて、専門学校に通っているのですか？

森 50～60代の方は介護福祉士資格の取得をめざしていますが、介護業界に就職するという意向は持っていません。夫に介護が必要になりそうだから、親が要介護状態なので介護の知識を身に付けたいという人が多いです。

■行政が開く福祉業界の就職説明会には参加されないのでしょか。

森 参加する場合がありますが、ブリスに来た人が1日で3名とか、どんな人が来たのかを確認すると、63歳、71歳、78歳でした。就職希望者ではなく、入居希望者ではないのかと思える年齢です。昨年、町田市が開いた合同説明会では、48ブリスが出展しましたが、会場への全来場者が5名でした（笑）。

他の施設に採用状況を聞くと「新卒が取れているだけで凄いな」と言

われますが、これが介護業界の実態です。中途採用では、コロナの影響があるのでしょか、経験者が動かなくなつて、応募がなくなりました。転職先のコロナ対策を懸念しているのです。

■介護職は転職の多い職業ですが、転職して役職が上がるといふステツブアップがほとんど見られません。

森 日本の介護職の人事体系は欧米に近いのかもしれませんが、日本の企業では同じ就職先に長く勤めれば役職が付いて給料が上がります。55歳の役職定年で給料が下がるという体系ですが、欧米の企業では経営陣に入れる社員は入社した時から決まっています。MBAを取った社員などで、その他の社員は長年同じ仕事に従事し、仕事と同じなので給料もさほど上がりません。同一労働同一賃金です。日本は年功序列なので同一労働同一賃金は導入できません。

現状では介護職の場合、役職があがっても年収600～700万円も稼げません。施設長に昇進できる人はごく一部で、しかも施設長には異業種から移ってきた管理職経験者が多いのです。現場上がりはケアマネジャー資格を取って、せいぜい相談

員になるのが出世コースですが、相談員になつても給料がそれほど上がるわけではありません。

■コロナ禍で失業した人が介護業界に流れてくる傾向は見られないのでしょうか。

森 そういう傾向は見られませんが、58歳の人が正規職員を希望してきて難しいと思います。例えば合掌苑の人事は年功序列なので、58歳の新人職員には、未経験者でも58歳の給料を支払わなければなりません。20歳の職員と同じ給料ではないので、結局、採用できないのです。

一方、欧米ではどの施設でも40歳以上の人が多く働いていますが、それは介護に必要な社会経験を持っているにもかかわらず、20歳の職員と同じ給料で済むからです。どの国でも介護の教育水準は高くないので、介護スキルよりも、むしろ社会経験が重視されています。ところが日本では、安い給料で夜勤のできる若い人が重宝がられるので、中高年は介護業界になかなか就職できません。

■合掌苑では年功序列を改める考えはないのですか。

森 年功序列を改めると、給料が全

く上がらないという状況をつくらなければならなりません。日本では受け入れられないでしょう。欧米ではその状況が当たり前ですが、日本では当たり前ではないじゃないですか。例えば58歳で介護福祉士資格を取った人に対して「新人だから20歳と同じ給料でいいですか？」と聞いても「それでいいです」とはならないでしょう。「58歳だから生活費がかかるんです！」と。

■職員の定着促進にはどんな策を講じていらっしゃるのでしょうか。

森 一番のポイントは「合掌苑が良い」と思える人を採用することです。合掌苑が大事にしていることを「良い」と思ってくれる人は辞めません。採用時には何度も面接をして、何度も職場見学をしてもらって「ここなら働けそうだ」という人を採用しています。反対に「ここは何か違う」と思える人は辞めていきます。感情的な面が職場の方針と一致しないと定着率は上がっていきません。研修体系やキャリアパスの整備が必ずしも定着率につながるとは限らないのです。介護職は勉強熱心な人ばかりではありませんから。

合掌苑の場合、夜勤を夜勤専従が

担っていることが特徴ですが、この体制に不満がないかどうか。他の施設が夜勤専従体制を敷けないのは、スタッフが稼げなくなること理由に抵抗するからで、合掌苑でも夜勤専従を導入した時には十数名が退職しました。夜勤専従を敷くには、まず夜勤のできない職員を増やすことです。合掌苑では小さなお子さんのいる職員の優遇策を拡充させました。その結果、日勤と夜勤の分離体制に皆が合意するようになったのです。

この優遇策では子ども1人につき月に、最大3万円の家族手当を付与しているのです。子どもが4人いれば月12万円を付けています。子供が4人いる介護職はまだ役職に就いていませんが、年収が500万円に達しています。

■紹介会社や派遣会社への手数料が経営を圧迫しているという話を聞きます。

森 合掌苑も必要に応じて紹介会社と派遣会社に委託しています。これらの会社への委託が悪いのではありません。委託が常態化してしまうことが問題で、常態化すると手数料が増大し、人が入っては辞めるの繰り返しになってしまいます。