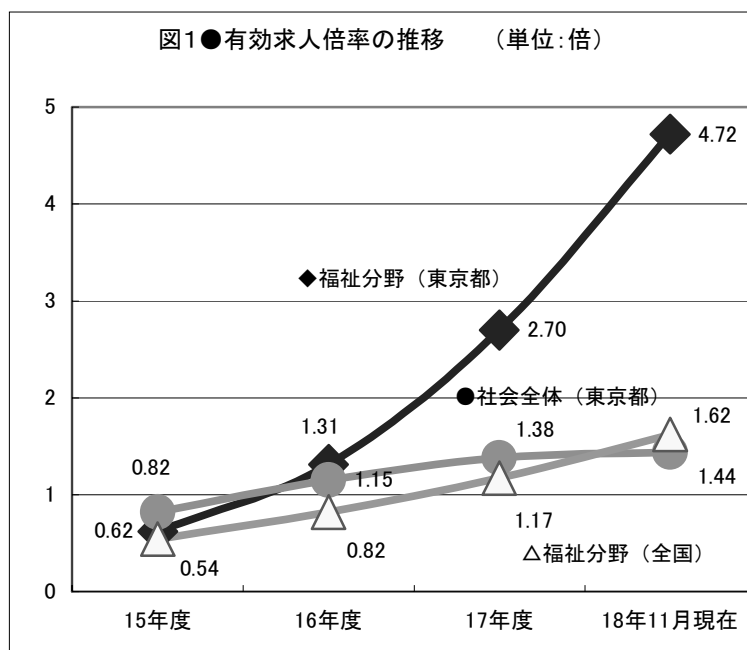


## 提言Ⅰ 社会福祉施設における人材確保と育成に関する提言

### 提言の背景

企業の求人状況が好転する一方、福祉分野は求人に対する応募者が絶対的に不足し、人材確保難の時代に入っている。中央福祉人材センターの統計によると、東京都における福祉人材の有効求人倍率は、図1のように、平成15年度には0.62倍であったのが、16年度には1.31倍に転じ、17年度には2.70倍、そして18年11月時点では4.72倍と加速している。これは同時期の福祉分野における全国平均の1.62倍をはるかに上回っており、また、社会全体の有効求人倍率（東京都分・平成18年11月厚生労働省発表）は1.44倍とほぼ横ばい傾向にあることから、大都市東京における福祉人材は深刻な状況にあるといえる。



東京都社会福祉協議会では、平成18年度に「社会福祉事業における経営基盤と人材確保に関する調査研究委員会」を設置し、平成18年11月には、東京都内の民間社会福祉施設を対象に現況調査を実施した。その中では6割の施設長が「職員の確保が困難になった」と回答しており、とりわけ特別養護老人ホームでは9割となっている。

こうした現況が将来の福祉サービスに与える影響について、上記の現況調査では「複雑化する利用者ニーズに対応したサービス提供が難しくなる」「非常勤化と短期の離職が続く中で、技術が継承されなくなる」「運営基準を満たせず、利用定員を減らさざるを得ない」「職員の男女比に偏りが生じて、同性介護が難しくなる」「職員集団の構成がアンバランスになる」といった危機感が挙げられている。

このような福祉施設における人材確保難への対応は急務であり、職員がやりがいをもって働くことのできる給与と職場環境の改善に福祉施設が取り組むとともに、行政施策による支援が重要である。さらには、東京都社会福祉協議会をはじめとした福祉施設のネットワークによってこの難局を乗り越えていくことが求められる。

## 提言 I - 1 福祉施設の安定的な経営環境と人材確保に関する提言

近年、福祉施設においては利用者ニーズの多様化と重度化がすすんでおり、福祉施設の社会的な役割が高まる一方で、職場環境は厳しい状況に置かれている。前述の現況調査によると、

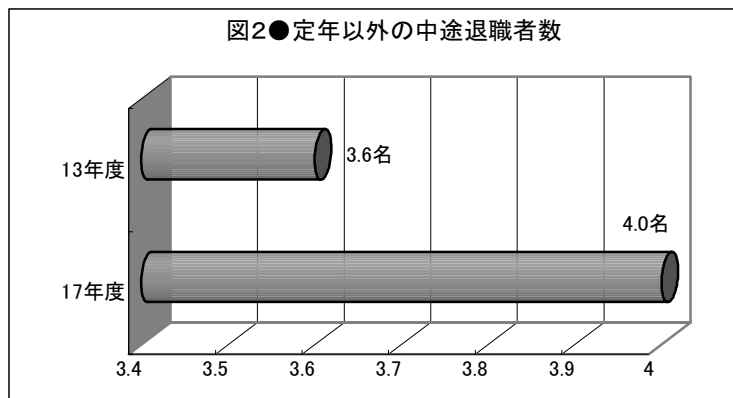
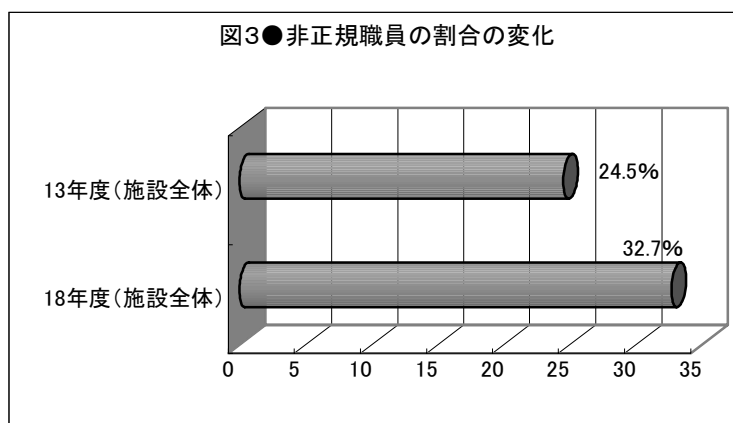


図2のように平成17年度における「定年以外による中途退職者数」は5年前と比べて1割増で1施設あたり4.0名となっている。「病气や健康上の理由」による退職も多く見られ、厳しい職場環境が職員の非定着化と福祉施設の経営環境の悪化を招いている。



「過去5年間の経営環境の変化」の一つとして、現況調査では65.1%の施設が「総収入が減少した」と答えており、人材確保難の背景の一つには、限られた人件費財源と見通しの立たない経営環境の中で非正規雇用の割合が増加していることが挙げられる。現況調査では、職員全体に占める正規職員の割合はこの5年間で1割減。図3のように、18年度には非正

規雇用は32.7%、とりわけ特別養護老人ホームは37.3%と4割近くになっている。総務省が平成19年3月に発表している「労働力基本調査」では、社会全体の非正規雇用職員の割合は33.0%であり、かつ企業の正社員数は平成18年度には増加に転じている状況にある一方で、福祉施設では非正規化が加速する状況にあるといえる。

また、一般に福祉施設は法人の規模が小さく、さらに、度重なる制度改定と利用者状況に応じた補助制度のため、翌年度の財源の見込みが立ちにくく、福祉施設の求人は企業に比べて遅れがちとなり、特に新卒者が早々に企業へと流れている状況がみられる。

こうした状況を打開し、安定した経営環境のもとで利用者サービスの向上を図るため、次の取組みを行っていくことを提言する。

**\* 福祉施設における取組み****① 正規雇用の促進と非正規職員の正規職員への登用**

福祉職場の社会的な地位を維持するため、業種ごとに適正なサービスを維持するために必要な正規職員の割合を明確にするとともに、法人として可能な限り正規雇用の実施に努めることが必要である。

**② 中長期を単位とした採用計画の策定**

中長期（3か年程度）を単位とした採用計画を策定し、早期からの求人に取り組んでいくことが必要である。

**\* 福祉施設のネットワークにおける取組み****① 法人・施設を超えた職員採用や人材の交流のしくみづくりの検討**

事業規模の小さい福祉施設・法人においては計画的な職員採用を単独で行うことが難しいため、職員採用のあり方を検討し、法人・施設を超えた合同採用試験と採用後の人事交流のしくみを構築していくことが必要である。

**② 法人・施設を超えた職員のメンタルケア特設相談の実施**

重度化・多様化する利用者ニーズに積極的に応えようとする中で、福祉施設職員の退職事由にも精神的な疾患によるものが増えている。職員のメンタルケアは、小規模な法人・施設では必ずしも容易ではなく、「法人・施設を超えた職員のメンタルケア相談事業」を実施し、質の高い福祉人材の定着を図ることが必要である。

**\* 行政施策における取組み****① 福祉施設の給与体系を維持するために必要な安定的な人件費財源の充実**

福祉人材の質が福祉サービスの質に大きく関わることから、福祉施設の経営基盤が安定的なものとなるよう、国および東京都においては福祉施設の人件費財源となる報酬体系、補助金、措置費を充実することが不可欠である。

**② 委託や指定管理者制度を実施する際の労働条件の水準維持**

区市町村等において福祉施設の運営の委託や指定管理者制度を実施する際には、その委託条件について福祉職の確保のための水準を低下させないように設定することが必要である。

**③ 「福祉施設における職員メンタルケア事業」の創設**

厳しい職場環境の中でも利用者ニーズに真摯に応えようとしメンタルケアが必要となった福祉施設職員に対して、福祉施設あるいは福祉施設のネットワークによるメンタルケア事業を実施する際には、行政施策としてそれを支援するための事業を創設することが必要である。

## 提言 I - 2 福祉施設の従事者がやりがいをもってサービスの質の向上に努めることのできる環境整備に関する提言

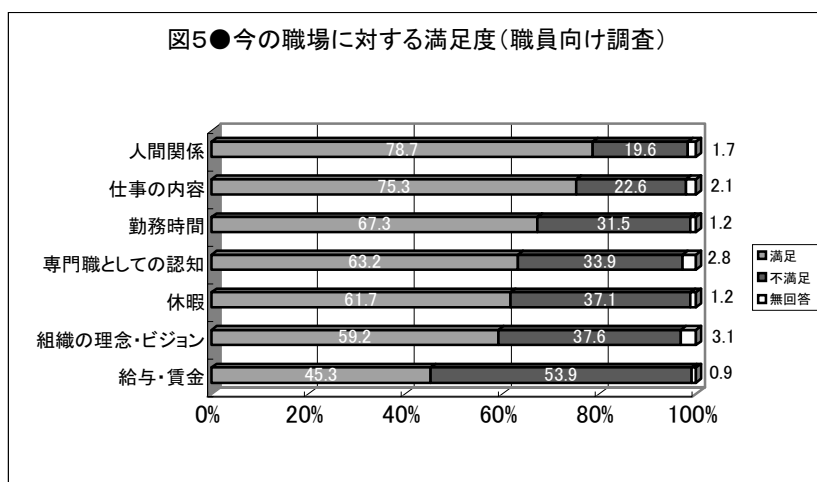
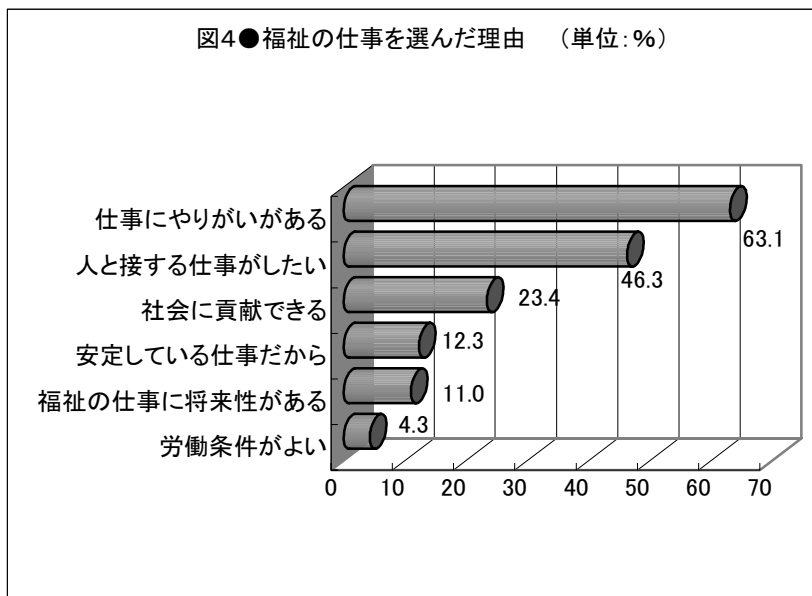
現況調査においては、施設職員に「福祉の仕事を選んだ理由」を尋ねたところ、図4のように「やりがいがある」「人と接する仕事がしたい」が上位に挙げられる一方、「安定している仕事だから」「福祉の仕事に将来性がある」

それぞれ1割程度の回答にとどまり、福祉職の将来性が低く評価されている傾向がみられる。

現況調査で福祉施設職員に「福祉職場に対する満足度」を7つの項目で尋ねたところ、図5のように「給与・賃金」だけが、「不満足」が「満足」を上回る状況にある。

平成18年賃金構造基本統計調査によると、「サービス業」の大卒初任給は平均202,700円であるのに対して、中央福祉人材センター統計における新規求人の大卒要件の平均(初任給に限らず、中途採用を含む)は181,057円。生涯賃金の差はさらに大きいと想像され、福祉職の社会的な地位の低下が危惧される。

また、現況調査では、職員の8割近くの76.8%が「仕事がイヤになったり、ストレスを感じたことがある」と回答しており、その原因を尋ねると、半数を超える50.7%が「忙しすぎる」、33.6%が「利用者じっくり向き合えない」と答えている。「やりがい」を求めて就職した職場環境に多くの職員が「リアリティショック」を感じており、人手不足から利用者に向き合うゆとりが与えられないことから、やりがいを見失い、その結果、利用者にとって画一的なサービスしか提供されない事態が危惧される。



このような状況下で利用者サービスの質を高めていくためには、やりがいをもって福祉施設職員が従事できる環境を整備することが不可欠であり、以下の取組みを提言する。

#### \* 福祉施設における取組み

##### ① 福祉職場の社会的な地位を維持するための初任給水準の確保

安定性と将来性を低く評価されている福祉職の社会的な地位を向上させるために、給与水準の確保に努めることが必要となるが、とりわけ初任給はその水準が維持できなければ、人材の確保に大きな支障を来たしかねない。

##### ② 福祉施設職員がキャリアアップできるためのしくみの構築

福祉施設の職員がやりがいをもって資質の向上に努め、キャリアアップ（※）できるための業務目標制度の整備、職務基準の作成、研修体系の確立をすすめることが必要である。

（※）より高い資格、能力を身につけ、経歴を高めること

##### ③ 職員の意見を汲み取り、情報を共有できる風通しのよい職場環境づくり

職員のやりがいを維持し、サービスの質の向上に向けた士気を高めるためには、福祉施設経営者、施設長がリーダーシップを発揮し、職員の意見を汲み取り、情報を共有できる職場環境づくりをすすめることが必要である。

#### \* 福祉施設のネットワークにおける取組み

##### ① 魅力ある職場づくりのためのセミナーの開催

魅力ある職場づくりのための創意工夫や実践手法を学ぶことのできるセミナーを開催し、福祉施設における取組みを支援することが必要である。

#### \* 行政施策における取組み

##### ① 福祉施設の給与体系を維持するために必要な安定的な人件費財源の充実（再掲）

福祉人材の質が福祉サービスの質に大きく関わることから、福祉施設従事者がやりがいをもってサービスの質の向上に取り組めるための給与水準を保障するため、国および東京都においては福祉施設の人件費財源となる報酬体系、補助金、措置費の充実が福祉人材の確保のためには不可欠である。

##### ② 福祉職の社会的な評価を高めるための国および東京都におけるPRの実施

現行の「社会福祉事業に従事する者の確保を図るための措置に関する基本的な指針」においては、「社会福祉を志し従事する者が誇りと生きがいをもてること」を謳い、「適切なサービスを提供することを目標とした従事者の確保」について国、地方公共団体、社会福祉事業者の責務をそれぞれ定めている。現在、すすめられている同指針の見直しにあっても、現行の理念を尊重しつつ、新たな時代において福祉人材が社会的な評価を得ながら質の高いサービスを提供できるよう、積極的な取組みを位置づけることが必要である。

### 提言 I-3 福祉施設における人材育成の推進とコア職員に関する提言

現況調査においては、人手不足の状況を背景として、69.1%の職員が「職場内研修は十分に  
行われていない」と感じており、また、職場外の研修についても14.9%の職員が「過去1年間に参加できていない」という状況が明らかになっている。

そうした中で、福祉施設職員の業務内容については、現況調査でも「対応が困難なケースが増えている」(46.7%)、「関係機関との調整業務が増えている」(40.8%)が高い割合で挙げられている。一方で、職員に「将来、担いたい業務」を尋ねたところ、図6のように「直接サービス」が最も高く、「経験を活かしたマネジメント」などは低い評価となり、むしろ敬遠される傾向がうかがえる。利用者への直接的なサービスから一歩下がったところで利用者を支える「マネジメント業務」はと

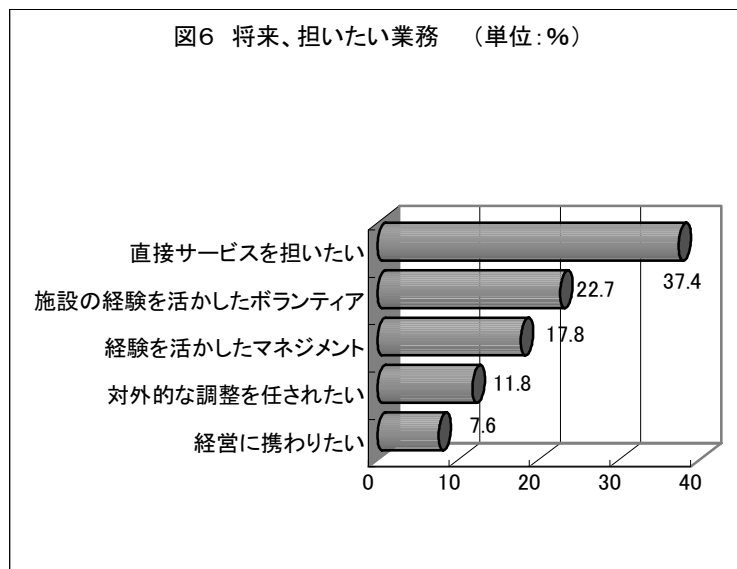
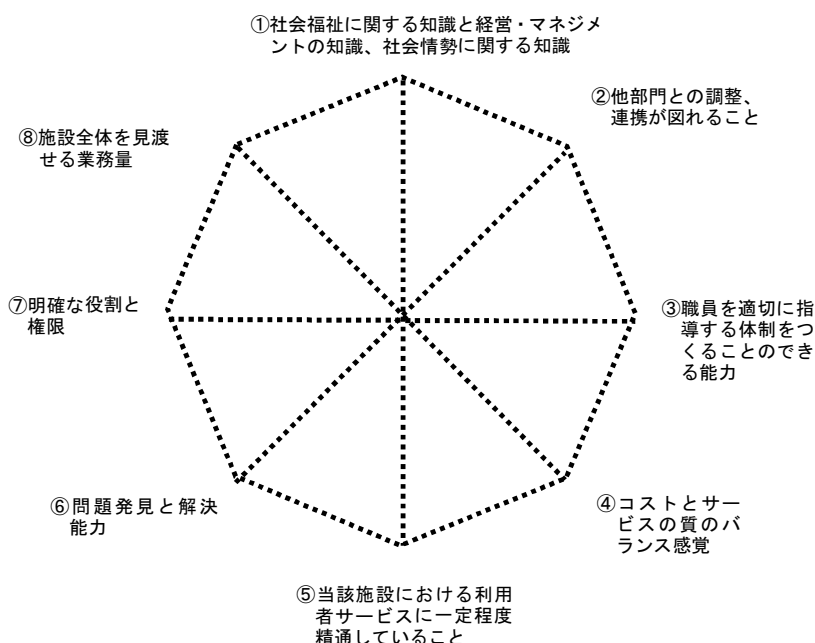


図7 ●コア職員に求められる資質と環境の構成要素



もすると利用者から距離の離れた業務と思われがちである。しかし、チームケアを実践し、困難なニーズを抱える利用者を支え、福祉施設の専門性を広く地域に向けて発揮するためには、「マネジメント」の機能は重要なものとなる。その機能は、課題を発見して的確に解決を図ったり、職員を指導する体制をつくるものであり、このマネジメント業務を担える人材の育成は重要なものとなる。

このような業務を担える人材として福祉施設においては職員集団の中で中核的な業務を担う「コア職員」(中核的職員)を位置づけることが必要となる。コア職員に求められる資質とコア職員がその能力を発揮するために必要な環境の条件は、図7のように表すことができる。その中でも利用者サービスに一

定程度、精通していることが求められるが、現況調査においては、コア職員には「(年齢はともかく)経験年数が必要」が高い割合で挙げられており、これは福祉分野における特徴の一つといえる。

さらに、福祉施設における人材の育成を考えるにあたっては、社会全体の中でも人材は流動化しており、また、居宅サービスなどの多角的な事業や活動が地域に展開される中で、「人材の定着」を改めて捉え直すことが必要となっている。つまり、福祉施設で育成した人材を施設外に輩出していくことも施設の役割として重要となっているといえる。したがって、今後の人材育成の目標は、施設の中で完結する力量ではなく、広く福祉分野で通用する人材を育てることを目標にしていかなければならない。そして、人材を輩出するとともに、さまざまな経験を積んだ人材が福祉施設に入ってくるしくみが必要となり、このようにして広く人材が交流し、循環できるしくみを構築していくことが求められる。

上記のような人材育成をすすめるため、以下の取組みを行っていくことを提言する。

#### \*福祉施設における取組み

##### ① 職員の「成長の指標」の策定とスーパービジョン体制の確立

施設内にプロジェクトを設けて職員参加のもと、職員を育成するための人材像やビジョン、段階を追った職員の「成長の指標」を具体的に策定し、その指標をもとにスーパービジョンや育成をすすめることが必要である。

##### ② 職員一人ひとりの研修課題を明確にした「職員育成計画」の策定

施設ごとに策定した育成のビジョンをもとに、職員一人ひとりの研修課題を明らかにした「職員育成計画」を策定し、施設と職員一人ひとりが共通の目標をもって資質の向上をすすめることが必要である。

#### \*福祉施設のネットワークにおける取組み

##### ① 法人を超えた人事交流や企業との人事交流のしくみづくりの検討

福祉施設におけるサービスの質の向上に資するためには幅広い視野と経験を学べる機会が求められる。そのため、法人を超えた人事交流や体験研修、さらには企業との人事交流のしくみづくりを検討することが必要である。

##### ② 職場内研修実施のためのマニュアルづくり

福祉施設における職場内研修を実施していくためのマニュアルを作成し、人手不足を背景に十分な職場内研修の実施に取り組めていない施設を支援することが必要である。

### ③ 「コア職員育成研修」の実施

コア職員に求められる資質に応じて、「コア職員育成研修」のカリキュラムを検討し、研修を実施することが必要である。

#### \* 行政施策における取組み

##### ① 利用者ニーズの多様化に基づく施策課題をテーマとした「人材育成支援補助」の創設

人手不足の現況において福祉施設は職員を外部の研修に派遣することが困難になっている。したがって、施策課題に応じたテーマに対する研修への参加については行政施策として「人材育成支援補助」を実施し、福祉施設の人材育成を積極的に支援することが必要である。

##### ② 東京都による「コア人材確保経費」の充実と「コア人材育成経費」の補助の実施

コア職員の積極的な取組みにより利用者サービスの向上が図られた場合、その努力実績に応じた加算制度を創設することによって、民間社会福祉施設サービス推進費補助の「コア人材確保経費」の充実を図ることが必要である。さらには、コア職員が広く他の施設や社会の動きに精通していけるよう、「コア人材育成経費」の補助を創設することが必要である。

##### ③ 国ならびに東京都の補助金関連業務における事務量の軽減

マネジメント業務を担う人材の業務は過重となっており、積極的な取組みを行っていく環境を整えるためには、補助金関連業務における事務量の軽減を図り、利用者サービスの充実と課題の解決に取り組めるゆとりが与えられることが必要である。

#### ●東京都内民間社会福祉施設に対する現況調査 実施のあらまし●

- |          |   |
|----------|---|
| (1) 調査名称 | 社会福祉事業における人材確保と育成に関する現況調査   |
| (2) 実施主体 | 社会福祉法人 東京都社会福祉協議会   |
| (3) 実施時期 | 平成18年10月31日～11月15日  |
| (4) 調査対象 | 東京都内民間社会福祉施設(1,736か所) * 東社協会員施設   |
| (5) 実施方法 | ①上記の対象に調査票を送付、②配布した調査票は、A票(施設長向け)1部、B票(コア職員向け)2部、C票(一般職員向け)2部とした、③B票、C票は施設長が職員集団の中からそれぞれ2名を選んでいただき、その職員の方が回答、④回収方法は、施設長ならびに施設長から調査票を受け取った回答者がそれぞれ無記名で回答し、回答者ごとに直接、東社協に郵送にて調査票を返送した。 |
| (6) 回答者数 | ①施設長645名、②コア職員1,225名、③一般職員1,286名  |

「社会福祉施設における人材確保と育成の現況と提言」は、東社協図書係にて800円(税込み)にて頒布しています。TEL03(3268)7185