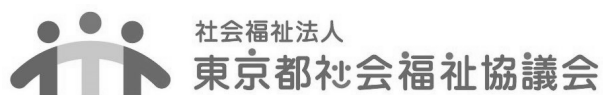


福祉人材の確保・育成・定着に関する
調査結果報告書



社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会

はじめに

この度、社会福祉法人経営者協議会調査研究委員会では、調査研究の活動方針である「社会福祉法人の取り巻く厳しい環境変化の中、社会福祉法人が直面する経営課題について調査研究をすすめる」に基づき、各社会福祉法人共通の最も喫緊の経営課題である「福祉人材の確保・育成・定着」に関するアンケート調査を実施しました。

特に今回の調査項目については今、一番関心の高い分野である「人材派遣・紹介会社の実態調査」や「外国人雇用」そして「処遇改善加算」等に絞って調査を行いました。

あわせて、今後の課題として生産労働人口の減少が顕著になる「2040年問題」も取り上げ、将来的な経営ビジョン等についても調査を行いました。

313法人から貴重なご意見を含め回答いただき、そこから課題を明らかにしていくと同時に方策である解決策を提示させて頂きました。

2015年に国連サミットで採択されたSDGs（持続可能な開発目標）では、2030年までに世界が合意した17項目の社会的課題を達成するために動き始めています。その17項目の中に「すべての人に健康と福祉を」という項目があり、その担い手である社会福祉法人も意識を高めて持続可能な社会づくりに参画していくことが求められています。

今後益々、社会福祉法人の社会的存在価値が増していく時代になってきたと痛感しております。そのためにも社会福祉法人自身が持続可能な法人として継続していかなければなりません。

本調査報告が会員法人の皆様方にとって持続可能な法人経営にお役に立てれば幸いかと存じます。

これからも調査研究委員会としましては会員法人の皆様方により有益な情報をお伝えしていく所存でございますので、今後とも宜しく願い申し上げます。

社会福祉法人東京都社会福祉協議会
社会福祉法人経営者協議会
調査研究委員会 委員長 石渡 健太郎

目次

はじめに

社会福祉法人の基本属性.....	5
1 法人本部の有無.....	5
2 29年度事業活動計算書「法人全体のサービス活動収益」.....	5
3 29年度法人全体における離職率（正規職員）.....	7
I 人材派遣・紹介会社の活用について	7
1 人材派遣・紹介会社の利用状況.....	7
2 前問で①と回答した場合、29年度の人材派遣・紹介会社の利用数.....	8
3 問1で①「はい」と回答した場合の人材派遣会社に支払った時給.....	8
4 問1で①「はい」と回答した場合の人材紹介会社に支払う一人当たりの紹介手数料.....	10
5 平成29年度に人材派遣会社へ法人全体で支払った派遣料の総額.....	11
6 平成29年度に人材紹介会社へ法人全体で支払った紹介料の総額.....	11
7 平成29年度に人材派遣・紹介会社から雇用した職員数.....	12
8 問1で①「はい」と回答した場合、人材派遣受入れ・調整を行う単位.....	12
9 問1で①「はい」と回答した場合の人材派遣・紹介会社を利用する理由.....	13
10 問1で②「いいえ」と答えた場合の人材派遣・紹介会社を利用しない理由.....	14
11 今後、人材派遣・紹介会社を利用せず、必要な人材の確保・定着を進めるための方策.....	15
12 人材派遣・紹介会社の利用に関する自由記述.....	17
II 外国人の受入れについて	20
13 外国人の雇用状況.....	20
14 問13で①・③と回答した場合の雇用の枠組み.....	21
15 問13で①・③と回答した場合の雇用をしている理由（予定している理由）.....	22
16 問13で②と回答した場合、理由は何ですか.....	23
17 外国人を雇用する場合に必要な方策は何ですか.....	25
18 外国人を雇用する場合の職場に必要な工夫（具体的に）.....	27
III 人材育成と定着について	30
19 人材の育成を阻害する要因.....	30
20 人材の育成に必要な方策.....	32
21 人材定着の阻害要因.....	34
22 人材の定着に必要な方策は何ですか.....	35
IV その他	37
23 処遇改善加算の課題は何ですか.....	37
24 処遇改善加算についてご意見をお願いします.....	38
25 将来的な経営ビジョンとして考えていることは何ですか.....	42
26 人材の確保、育成、定着について、法人の取組で効果のあった具体的な方策や、その他の意見.....	44
27 国が構想する、2040年を見据えた社会保障改革（特に介護現場等の人材不足に対する「生産性向上」）についてのご意見・ご感想等.....	45
28 人材確保・育成・定着に向けて、貴法人として「働き方改革」を進めている（進めていこうとしている）具体的な事項.....	47
29 社会福祉法人経営者協議会や東京都社会福祉協議会への要望・意見等.....	48

V 調査の目的ごとについての考察	50
(1) 人材派遣・紹介会社の利用に関する課題を明らかにする	50
①コストが高い	50
②業者が信用できない	50
③介護報酬が流出している	50
(2) 外国人の雇用に関する課題を明らかにする	50
①ターゲットは「永住・定住の外国人」から多様な枠組みへ	50
②コミュニケーションに関わる課題	50
③人手とコストの増加	51
④外国人就労者に対する支援	51
(3) 処遇改善加算に関する課題を明らかにする	51
①職種間における公平性を欠く	51
②法人の人事考課制度、給与体系が崩される	52
③処遇改善加算ではなく、基本報酬を引き上げる	52
(4) 福祉人材の確保・育成・定着に必要な方策を示す	52
①確保について	52
i 地域における法人の存在のアピールと信頼の確保	52
ii 法人・施設が所在する地域の人材をターゲットとする戦略	53
iii 「待っていても人は来ない！」就職フェアへの積極的な参加	53
iv 潜在的福祉人材（介護福祉士・保育士など）の増加	53
v 潜在的福祉人材の復職支援	53
②育成について	55
i 人材の充足	55
ii 階層別研修	55
③定着について	55
i 人材を充足させる必要性	55
ii 職員間のコミュニケーションの向上	56
iii 職場環境の整備	56
まとめ	57
1 人材不足の現状	57
2 人材の確保・育成・定着に向けて	57
(1) 地域における人材確保対策と差別化	57
(2) 定着と育成	57
(3) 制度の見直し	57
① 報酬を定める「人員配置基準の見直し」	57
② 基本報酬の引き上げの必要性	58
③ 財源について	58
④ 施設整備との関係	58
3 今後の課題	59
参考資料(アンケート調査票)	63

福祉人材の確保・育成・定着に関する調査報告

1 調査の背景

現在、都内の福祉人材不足が深刻化している。東京労働局「一般職業紹介状況（平成30年12月分）」によると「社会福祉の専門的職業」（パートを除く）の有効求人倍率は5.41倍（全国3.62倍）である。さらに「介護サービスの職業」は7.46倍（全国3.71倍）で、23区内に限れば、10.94倍にもなる。このため、都内の社会福祉法人（以下法人）の多くは、人材の確保・育成・定着に力を入れているが応募が少ない状況の中、人材派遣・紹介会社の利用により、人材不足をなんとかしのいでいる。国は、新たな在留資格「介護」、「特定技能」の創設など外国人の雇用により人材不足を補う施策を打ち出している。ところが、どちらも高いコストがかかるため、雇用できる人数には限界がある。加えて、人材不足対策として国が定めた処遇改善加算については、問題点を指摘する声が多い。それぞれの課題を明らかにし、福祉人材の確保・育成・定着に必要な方策を示す必要がある。

2 調査の目的

目的は次の4項目である。

- (1) 人材派遣・紹介会社の利用に関する課題を明らかにする
- (2) 外国人の雇用に関する課題を明らかにする
- (3) 処遇改善加算に関する課題を明らかにする
- (4) 福祉人材の確保・育成・定着に必要な方策を示す

3 調査実施主体

東京都社会福祉協議会 社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会

4 調査対象

東京都社会福祉協議会 社会福祉法人経営者協議会会員のうち
都内に法人本部がある822の社会福祉法人

5 調査期間

平成30年10月16日～11月9日

6 調査方法

調査票を郵送にて配布し、郵送あるいはウェブサイトにより回収

7 回収状況

有効回答数 313件 回収率 38.1%

8 社会福祉法人の基本属性

1 法人本部の有無：①設置している ②設置していない

表 1. (N=313)

	割合	回答数
①設置している	59.7%	187
②設置していない	37.1%	116
無回答	3.2%	10

*表 1-1.
経営主体別集計
(上段：法人数、
下段：割合)

		回答数	1	2	無回答
			設置して いる	設置して いない	
全体		313 100.0	187 59.7	116 37.1	10 3.2
経営分野	介護のみ経営	94 100.0	53 56.4	38 40.4	3 3.2
	障害のみ経営	44 100.0	28 63.6	15 34.1	1 2.3
	保育のみ経営	90 100.0	40 44.4	47 52.2	3 3.3
	その他	20 100.0	10 50.0	8 40.0	2 10.0
	複数事業を経営	60 100.0	53 88.3	6 10.0	1 1.7
	無回答・不明	5 100.0	3 60.0	2 40.0	0 0.0

*「経営分野」について (以下同様)

- ①介護のみ経営・・・「東京都高齢者福祉施設協議会」に所属する事業所のみを経営する法人
- ②障害のみ経営・・・「身体障害者福祉部会」・「知的発達障害部会」に所属する事業所のみを経営する法人
- ③保育のみ経営・・・「保育部会」に所属する事業所のみを経営する法人
- ④その他・・・「医療部会」・「更生福祉部会」・「救護部会」・「婦人保護部会」・「児童部会」・「母子福祉部会」・「乳児部会」・「障害児福祉部会」に所属する事業所のみを経営する法人
- ⑤複数事業を経営・・・上記①～④の内、複数にまたがる事業所を経営する法人

2 29年度事業活動計算書「法人全体のサービス活動収益」

- ①1億円未満
- ②1億円以上4億円未満
- ③4億円以上10億円未満
- ④10億円以上15億円未満
- ⑤15億円以上20億円未満
- ⑥20億円以上30億円未満
- ⑦30億円以上

表 2. (N=313)

	割合	回答数
①1億円未満	6.7%	21
②1億円以上4億円未満	33.9%	106
③4億円以上10億円未満	33.9%	106
④10億円以上15億円未満	6.1%	19
⑤15億円以上20億円未満	4.8%	15
⑥20億円以上30億円未満	5.4%	17
⑦30億円以上	6.4%	20
無回答	2.9%	9

*表 2-1. 経営主体別集計（上段：法人数、下段：割合）

		回答数	1	2	3	4	5	6	7	無回答
			1億円未満	1億円以上4億円未満	4億円以上10億円未満	10億円以上15億円未満	15億円以上20億円未満	20億円以上30億円未満	30億円以上	
全体		313 100.0	21 6.7	106 33.9	106 33.9	19 6.1	15 4.8	17 5.4	20 6.4	9 2.9
経営分野	介護のみ経営	94 100.0	6 6.4	16 17.0	48 51.1	8 8.5	4 4.3	5 5.3	6 6.4	1 1.1
	障害のみ経営	44 100.0	4 9.1	18 40.9	17 38.6	3 6.8	1 2.3	1 2.3	0 0.0	0 0.0
	保育のみ経営	90 100.0	9 10.0	51 56.7	21 23.3	1 1.1	2 2.2	0 0.0	0 0.0	6 6.7
	その他	20 100.0	2 10.0	12 60.0	3 15.0	0 0.0	1 5.0	0 0.0	1 5.0	1 5.0
	複数事業を経営	60 100.0	0 0.0	6 10.0	16 26.7	7 11.7	7 11.7	11 18.3	13 21.7	0 0.0
	無回答・不明	5 100.0	0 0.0	3 60.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 20.0

*表 2-2. [法人本部あり] 経営主体別集計（上段：法人数、下段：割合）

		回答数	1	2	3	4	5	6	7	無回答
			1億円未満	1億円以上4億円未満	4億円以上10億円未満	10億円以上15億円未満	15億円以上20億円未満	20億円以上30億円未満	30億円以上	
全体		187 100.0	11 5.9	44 23.5	63 33.7	16 8.6	13 7.0	16 8.6	19 10.2	5 2.7
経営分野	介護のみ経営	53 100.0	3 5.7	8 15.1	24 45.3	5 9.4	3 5.7	4 7.5	6 11.3	0 0.0
	障害のみ経営	28 100.0	2 7.1	11 39.3	10 35.7	3 10.7	1 3.6	1 3.6	0 0.0	0 0.0
	保育のみ経営	40 100.0	4 10.0	14 35.0	16 40.0	1 2.5	1 2.5	0 0.0	0 0.0	4 10.0
	その他	10 100.0	2 20.0	5 50.0	1 10.0	0 0.0	1 10.0	0 0.0	1 10.0	0 0.0
	複数事業を経営	53 100.0	0 0.0	5 9.4	11 20.8	7 13.2	7 13.2	11 20.8	12 22.6	0 0.0
	無回答・不明	3 100.0	0 0.0	1 33.3	1 33.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 33.3

*表 2-3. [法人本部なし] 経営主体別集計（上段：法人数、下段：割合）

		回答数	1	2	3	4	5	6	7	無回答
			1億円未満	1億円以上4億円未満	4億円以上10億円未満	10億円以上15億円未満	15億円以上20億円未満	20億円以上30億円未満	30億円以上	
全体		116 100.0	10 8.6	58 50.0	39 33.6	3 2.6	2 1.7	1 0.9	0 0.0	3 2.6
経営分野	介護のみ経営	38 100.0	3 7.9	8 21.1	22 57.9	3 7.9	1 2.6	1 2.6	0 0.0	0 0.0
	障害のみ経営	15 100.0	2 13.3	7 46.7	6 40.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	保育のみ経営	47 100.0	5 10.6	34 72.3	5 10.6	0 0.0	1 2.1	0 0.0	0 0.0	2 4.3
	その他	8 100.0	0 0.0	6 75.0	1 12.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 12.5
	複数事業を経営	6 100.0	0 0.0	1 16.7	5 83.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	無回答・不明	2 100.0	0 0.0	2 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

3 29年度法人全体における離職率（正規職員）

* 離職率=29年度正規退職者数÷29年度当初の正規職員在席人数×100

結果

平均値9.39%、標準偏差6.79%

考察

平均値だけでは極端な数値の影響が分からない。標準偏差から推測してみる。標準偏差は「データのばらつき大きさ」を表した指標で、正規分布において「68%・95%ルール」※がある。それに従えば、標準偏差が6.79なので、平均値9.39%の±6.79に68%、及び標準偏差の±2倍までに95%があることになる。つまり、離職率2.6%から約16%の間に68%の法人が存在し、0%から約23%の間には95%の法人が存在する。（両極端の数字の合計は5%）つまり、都内の離職率は平均値9%±7%近くの法人が多いといえる。

厚生労働省「平成29年雇用動向調査結果の概要」によると、全国の医療・福祉の産業別離職率は14.5%だった。単純比較はできないが、全国の離職率と比較して大差がない水準である。

※確率分布の一種で、データの分布が平均値を頂点とした左右対称の山形で表される。「平均値±標準偏差の範囲内に全体の68%が含まれる」、「平均値±標準偏差×2の範囲内に全体の95%が含まれる」などの特徴がある（ASCⅡ、JPデジタル用語辞典）

I 人材派遣・紹介会社の活用について

1 人材派遣・紹介会社の利用状況

① はい ②いいえ ③今後利用する予定

表3. (N=313)	割合	回答数
①はい	56.9%	178
②いいえ	39.6%	124
③今後利用する予定	3.2%	10
無回答	0.3%	1

*表3-1. 経営主体別集計（上段：法人数、下段：割合）

		回答数	1	2	3	無回答
			はい	いいえ	今後利用する予定	
全体		313 100.0	178 56.9	124 39.6	10 3.2	1 0.3
経営分野	介護のみ経営	94 100.0	77 81.9	14 14.9	3 3.2	0 0.0
	障害のみ経営	44 100.0	14 31.8	29 65.9	1 2.3	0 0.0
	保育のみ経営	90 100.0	45 50.0	41 45.6	4 4.4	0 0.0
	その他	20 100.0	3 15.0	15 75.0	1 5.0	1 5.0
	複数事業を経営	60 100.0	39 65.0	20 33.3	1 1.7	0 0.0
	無回答・不明	5 100.0	0 0.0	5 100.0	0 0.0	0 0.0

結果

派遣・紹介会社を利用する法人は313法人中178法人56.9%に上った。介護のみ経営81.9%、保育のみ経営50.0%、障害のみ経営31.8%、複数事業を経営65.0%だった。東京都高齢者福祉施設協議会が平成30年6月から8月にかけて実施した「派遣職員に関する調査」では、派遣職員を雇用している施設は314施設中241施設、76.8%であった。高齢者分野ではこの数カ月あまりで派遣・紹介会社を利用する施設がさらに増加していることが推測される。

考察

法人が何らかの理由で一時的に職員を求める場合に派遣・紹介会社を利用するならば、問題は少ない。職員のけが、病気、出産、育児、介護などによる突発的な欠員の補充、新規事業対策などに即戦力となる人材が必要となるからだ。しかしながら、半数を超える法人が派遣・紹介会社を利用している。

派遣・紹介会社を利用する法人を分野別にみると、介護のみ経営が81.9%と圧倒的に多い。直接雇用だけで職員を充足できる法人が少ない状況がよく分かる。保育のみ経営50.0%、障害のみ経営31.8%、複数事業を経営65.0%の利用割合からは、一時的ではなく、恒常的に利用している状況がみてとれる。

2 前問で①と回答した場合、29年度の人材派遣・紹介会社の利用数

①1社 ②2社 ③3社 ④4社 ⑤5社 ⑥6社以上

表4. (N=178)	割合	回答数
①1社	20.2%	36
②2社	21.9%	39
③3社	16.3%	29
④4社	5.6%	10
⑤5社	7.3%	13
⑥6社以上	26.4%	47
無回答	2.2%	4

結果

利用する派遣・紹介会社が1社から3社である法人の合計は58.4%と約半数を占める。一方、4、5、6社以上を利用する法人の合計が39.3%である。

考察

特定の派遣・紹介会社を利用する法人と多くの会社を利用する法人とに2極化されていることが示されている。派遣・紹介会社数が都内に16,618事業所（平成28年 日本人材派遣協会調査）と多いことが影響しているかもしれない。都内のコンビニエンスストアの総数8,507軒と比べると乱立気味であることがよく分かる（平成30年3月末「都道府県別提携コンビニエンスストア店舗数一覧」SMBCファイナンスサービス）。

3 問1で①「はい」と回答した場合の人材派遣会社に支払った時給(単位:円)

(複数回答可)

①2000 円未満 ②2000～2099 ③2100～2199 ④2200～2299
⑤2300～2399 ⑥2400～2499 ⑦2500～2599 ⑧2600～2699

⑨2700～2799 ⑩2800以上→（ ）円

表 5. 介護職 (N=178) (単位：円)	割合	回答数
①2000円未満	4.5%	8
②2000～2099	2.8%	5
③2100～2199	4.5%	8
④2200～2299	10.1%	18
⑤2300～2399	12.4%	22
⑥2400～2499	9.0%	16
⑦2500～2599	3.9%	7
⑧2600～2699	0.6%	1
⑨2700～2799	1.7%	3
⑩2800以上	0.6%	1
無回答	50.0%	89

表 6. 看護職 (N=178) (単位：円)	割合	回答数
①2000円未満	0.6%	1
②2000～2099	1.1%	2
③2100～2199	1.1%	2
④2200～2299	0.0%	0
⑤2300～2399	0.6%	1
⑥2400～2499	1.1%	2
⑦2500～2599	1.1%	2
⑧2600～2699	1.1%	2
⑨2700～2799	2.2%	4
⑩2800以上	29.2%	52
無回答	61.8%	110

表 7. 保育士 (N=178) (単位：円)	割合	回答数
①2000円未満	7.9%	14
②2000～2099	3.9%	7
③2100～2199	3.9%	7
④2200～2299	2.8%	5
⑤2300～2399	0.0%	0
⑥2400～2499	2.2%	4
⑦2500～2599	0.6%	1
⑧2600～2699	0.0%	0
⑨2700～2799	0.0%	0
⑩2800以上	0.0%	0
無回答	78.7%	140

結果

- ・介護職（N=178）
無回答が50.0%（89法人）である。時給2,200円以上～2,500円未満の法人が31.5%である。無回答を除いて集計すると、62.9%と半数を超える。
- ・看護職（N=178）
無回答が61.8%（110法人）である。時給2,800円以上の法人が29.2%である。無回答を除いて集計すると、76.5%になる。平均の時給は3,146円である。
- ・保育士（N=178）
無回答が78.7%（140法人）である。無回答を除いて集計すると、時給2,000円未満の法人が36.8%である。時給2,000円以上～2,200円未満の法人の36.8%を合わせて73.6%になる。
- ・生活支援員・事務職・その他職種
無回答がいずれも90.0%を超えているため記載しない。

考察

たとえば、時給を介護職が2,400円、看護職が3,146円として、月に160時間労働すると、年間の派遣料がそれぞれ約460万円と600万円となる。高負担となるため雇用できる人数には限度があるだろう。派遣会社の賃金がパート・アルバイトなどと比べて高い理由は、派遣職員が顧客の要望を満たす技術や経験を保持している即戦力だからだ。つまり、派遣会社に支払う金額が高いと感じるかどうかはひとえにその点にあるのではないか。

4 問1で①「はい」と回答した場合の人材紹介会社に支払う一人当たりの紹介手数料 (単位:万円)(複数回答可)

- ①80未満 ②80～89 ③90～99 ④100～109
⑤110～119 ⑥120～129 ⑦130～139 ⑧140～149
⑨150以上→()万円

表 8. (N=178)	(単位:万円)	割合	回答数
①80未満		14.6%	26
②80～89		11.2%	20
③90～99		4.5%	8
④100～109		4.5%	8
⑤110～119		0.6%	1
⑥120～129		1.7%	3
⑦130～139		1.1%	2
⑧140～149		1.1%	2
⑨150以上		0.6%	1
無回答		60.1%	107

結果 考察

無回答が60.1%では傾向を探ることは難しい。自由記述から紹介料の相場は年収の25.0%から30.0%ということが推測された。想定年収が300万円だとすると紹介料は75万円から90万円になる。年収にすると300万円程度の職員が比較的多いことがうかがわれる。25.8%

がその範囲に分布している。

5 平成29年度に人材派遣会社へ法人全体で支払った派遣料の総額

表 9.

単位：万円

	回答数	平均値	最大値	中央値
全体	127	1742.64	15300.00	899.00
介護のみ経営	61	2029.61	15300.00	1261.00
障害のみ経営	6	146.58	228.00	155.50
保育のみ経営	29	888.41	8900.00	410.00
その他	1	180.00	180.00	180.00
複数事業を経営	30	2356.20	8188.00	1835.00

6 平成29年度に人材紹介会社へ法人全体で支払った紹介料の総額

表 10.

単位：万円

	回答数	平均値	最大値	中央値
全体	119	379.85	5600.00	173.00
介護のみ経営	55	495.40	5600.00	200.00
障害のみ経営	12	164.67	885.00	99.50
保育のみ経営	22	298.05	1000.00	183.5
その他	3	161.67	300.00	95.00
複数事業を経営	27	331.00	1641.00	194.00

考察

注目すべきは年間の派遣料と紹介料の総額である。派遣料については、高齢者分野が平均で2,029万円、最高額は1億5,300万円を支払っている。保育分野は平均で888万円、最高額が8,900万円、複数事業を経営している法人は、平均で2,356万円、最高額が8,188万円支払っている。高齢者分野の最高額は派遣料と紹介料ともかなり高額である。介護報酬の少なくない金額が派遣会社に流れていることが分かる。紹介料については、高齢者分野が平均で495万円、最高額は5,600万円を支払っている。保育分野は平均で298万円、最高額が1,000万円、複数事業を経営している法人は、平均で331万円、最高額が1,641万円支払っている。派遣・紹介会社に頼らず、職員を直接採用する方策が必要である。

7 平成29年度に人材派遣・紹介会社から雇用した職員数

表 11.

単位：人

	回答数	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	155	7.21	10.79	1.00	80.00	3.00
介護のみ経営	68	9.85	13.54	1.00	80.00	5.00
障害のみ経営	14	2.00	2.56	1.00	4.00	2.00
保育のみ経営	41	5.17	7.81	1.00	37.00	3.00
その他	3	1.33	0.58	1.00	2.00	1.00
複数事業を経営	29	6.69	8.59	1.00	46.00	5.00

結果

平均値：7.21 標準偏差：10.79 最小値：1 最大値：80

考察

155法人が人材派遣・紹介会社を利用し、平均で7.21人を雇用している。ただし、標準偏差が10.79と大きい。雇用している人数は、平均からの「ばらつき」が大きいことが示されている。雇用している職員が7人前後の法人が多いのではなく、1人から18人を雇用している法人が68%ほどであると推定される。1人から80人までと雇用している人数にばらつきがある。

8 問1で①「はい」と回答した場合、人材派遣受入れ・調整を行う単位

①法人単位 ②事業所単位 ③その他（ ）

表 12. (N=178)

	割合	回答数
①法人単位	22.5%	40
②事業所単位	72.5%	129
③その他	1.1%	2
無回答	3.9%	7

結果

事業所単位が一番多く72.5%（129法人）、以下、法人単位22.5%（40法人）、無回答3.9%、その他1.1%である。

考察

法人本部に人材採用の専門職員を確保できない法人が多いと推測される。そのために事業所単位にならざるをえないのではないか。

あるいは、定数管理は事業所毎という取り決めを行っている法人が多い可能性も考えられる。

9 問1で①「はい」と回答した場合の人材派遣・紹介会社を利用する理由(複数回答可)

- | | |
|--|--------------------------|
| ① 即戦力となる職員を確保できる | ⑥ 募集をしても応募がない |
| ② 雇用の調整弁として活用している(職員のけが、病気、産前・産後などの場合含む) | ⑦ 採用の事務を行うための専門職員を配置できない |
| ③ 適性がない場合、派遣職員の入れ替えが可能である | ⑧ 採用の事務を行うための専門部署を設置できない |
| ④ 計画的な教育研修がいない | ⑨ その他() |
| ⑤ 緊急性に対応できる | |

表 13. (N=178)	割合	回答数
①即戦力となる職員を確保できる	36.0%	64
②雇用の調整弁として活用している(職員のけが、病気、産前・産後などの場合含む)	27.5%	49
③適性がない場合、派遣職員の入れ替えが可能である	6.2%	11
④計画的な教育研修がいない	1.1%	2
⑤緊急性に対応できる	29.8%	53
⑥募集をしても応募がない	87.1%	155
⑦採用の事務を行うための専門職員を配置できない	4.5%	8
⑧採用の事務を行うための専門部署を設置できない	6.2%	11
⑨その他	4.5%	8
無回答	2.2%	4

結果

「募集をしても応募がない」が87.1%と断然多い。「即戦力となる職員が確保できる」が36.0%、「緊急性に対応できる」が29.8%、「雇用の調整弁として活用している」が27.5%と続く。

⑨その他 自由記述結果 (N=8)

原文例を示す。

- ・求人窓口の多様化
- ・資格取得者の採用
- ・確実な費用に対する人員確保
- ・学生就職採用につながらなかった

考察

法人側は、できれば人材派遣・紹介会社を利用せず、直接雇用したいのが本音であろう。そのほうが費用も安く、リスク(短期で退職、チームワークを乱すなど)も少ないからだ。しかし、「募集しても応募がない」ため、やむをえず利用している状況が明らかだ。一方、「即戦力となる職員を確保できる」「緊急性に対応できる」ため「雇用の調整弁として活用」するのは適正な利用方法である。即戦力となる、経験豊富な有資格者を緊急時に速やかに採用できない状況がうかがわれる。

10 問1で②「いいえ」と答えた場合の人材派遣・紹介会社を利用しない理由(複数回答可)

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| ① 直接雇用比べてコストが高い | ⑦ 介護ロボットやICTの活用による工夫で対応 |
| ② 無資格の職員を派遣してくる | ⑧ スキルが低い |
| ③ 未経験あるいは経験の浅い職員を派遣してくる | ⑨ 責任が重い仕事を任せられない |
| ④ 短期間で退職する | ⑩ 採用で人材の確保ができていない |
| ⑤ 残業を敬遠する傾向がある | ⑪ その他() |
| ⑥ 法人が目指す理念や方針を共有しにくい | |

表 14. (N=124)	割合	回答数
①直接雇用比べてコストが高い	65.3%	81
②無資格の職員を派遣してくる	2.4%	3
③未経験あるいは経験の浅い職員を派遣してくる	7.3%	9
④短期間で退職する	10.5%	13
⑤残業を敬遠する傾向がある	3.2%	4
⑥法人が目指す理念や方針を共有しにくい	25.0%	31
⑦介護ロボットやICTの活用による工夫で対応	0.0%	0
⑧スキルが低い	4.8%	6
⑨責任が重い仕事を任せられない	10.5%	13
⑩採用で人材の確保ができていない	46.0%	57
⑪その他	10.5%	13
無回答	8.1%	10

結果

「直接雇用比べてコストが高い」が65.3%で一番多い。次に「採用で人材の確保ができていない」46.0%。「法人が目指す理念や方針を共有しにくい」25.0%、「短期間で退職する」「責任が重い仕事を任せられない」とともに10.5%である。

⑩その他自由記述結果 (N=12)

得られた回答を5つのカテゴリーに分類し、原文例を示す。

- ①依頼しても来ない：3件
 - ・依頼しても人材が来ない
 - ・求める勤務に應える方が見つからない
- ②専門性に欠ける：2件
 - ・専門性を必要とするため
 - ・視覚障害の専門性がない
- ③独自に採用している：2件
 - ・実習生かアルバイトの実績で採用
 - ・法人による確保が原則
- ④必要ない：2件
- ⑤その他
 - ・以前利用したが期間途中で来なくなり困ったため

考察

人材派遣・紹介会社を利用しない最大の理由はコストが高いためであることが明らかになった。設問3・4で人材派遣会社に支払った時給や紹介料の高さが反映されている。一方、「採用で人材の確保ができていない」法人が46.0%である。裏返せば、利用していない法人において、直接採用で人材の確保ができていない法人が50.0%を下回っている状況が確認されたことになる。また、「法人が目指す理念や方針を共有しにくい」「短期間で退職する」「責任が重い仕事を任せられない」など即戦力を期待できない職員の採用に高いコストを負担できないと考えるのは当然である。また、視覚障害など特に専門性が必要な人材は人材派遣・紹介会社においても確保しにくい状況である。

11 今後、人材派遣・紹介会社を利用せず、必要な人材の確保・定着を進めるための方策はどのようなことが考えられますか(複数回答可)

- ① 採用の事務を行うための専門職員を配置する
- ② 採用の事務を行うための専門部署を設置する
- ③ 就職フェアに積極的に参加する
- ④ 休日を取得しやすくする
- ⑤ 福利厚生を充実させる
- ⑥ 教育制度を充実させる
- ⑦ キャリアパス制度を構築する
- ⑧ 給与を引き上げる
- ⑨ 地域において法人・事業所の存在をアピール（発信）する
- ⑩ 地域において法人・事業所の信頼を高める
- ⑪ 財務状況を改善するよう報酬の基本単価を引き上げる
- ⑫ 使途を直接処遇職員の人件費のみに限定される処遇改善加算を見直す
- ⑬ その他

表 15. (N=313)

	割合	回答数
①採用の事務を行うための専門職員を配置する	13.4%	42
②採用の事務を行うための専門部署を設置する	11.2%	35
③就職フェアに積極的に参加する	37.7%	118
④休日を取得しやすくする	35.8%	112
⑤福利厚生を充実させる	40.3%	126
⑥教育制度を充実させる	39.3%	123
⑦キャリアパス制度を構築する	31.3%	98
⑧給与を引き上げる	40.9%	128
⑨地域において法人・事業所の存在をアピール（発信）する	41.9%	131
⑩地域において法人・事業所の信頼を高める	38.0%	119
⑪財務状況を改善するよう報酬の基本単価を引き上げる	20.8%	65
⑫使途を直接処遇職員の人件費のみに限定される処遇改善加算を見直す	22.7%	71
⑬その他	8.6%	27
無回答	4.5%	14

結果

30%～40%周辺に集まっている項目について、カテゴリー別①～⑤に分類した。

- ① 給与 「給与を引き上げる」40.9%、
- ② 福利厚生 「福利厚生を充実させる」40.3%、「休日を取得しやすくする」35.8%
- ③ キャリアパス・教育制度 「キャリアパス制度を構築する」31.3%、
「教育制度を充実させる」39.3%
- ④ 地域への働きかけ 「地域において法人・事業所の存在をアピール（発信）する」41.9%、
「地域において法人・事業所の信頼を高める」38.0%
- ⑤ 就職フェア 「就職フェアに積極的に参加する」37.7%

①その他自由記述結果 (N=26)

得られた回答を6つのカテゴリーに分類し、原文例を示す。

- ①差別化による求職者の増加 : 34.6% 9件
 - ・同業他社との差別化
 - ・働きやすい環境づくり
 - ・働き方改革
 - ・夜勤手当を引き上げる
- ②養成校との関係強化 : 23.1% 6件
 - ・養成校との早期連携
 - ・養成校・実習生に積極的にアピール
 - ・養成学校等と積極的につながりを持つ
- ③福祉・介護のイメージアップ: 11.5% 3件
 - ・業界として介護のイメージアップを図る
 - ・介護・福祉の社会的地位の向上
- ④派遣の拒否・制度の廃止 : 7.7% 2件
 - ・派遣制度の廃止
- ⑤外国人の雇用 : 7.7% 2件
 - ・外国人労働者の採用
- ⑥その他 : 15.4% 4件
 - ・ホームページの充実

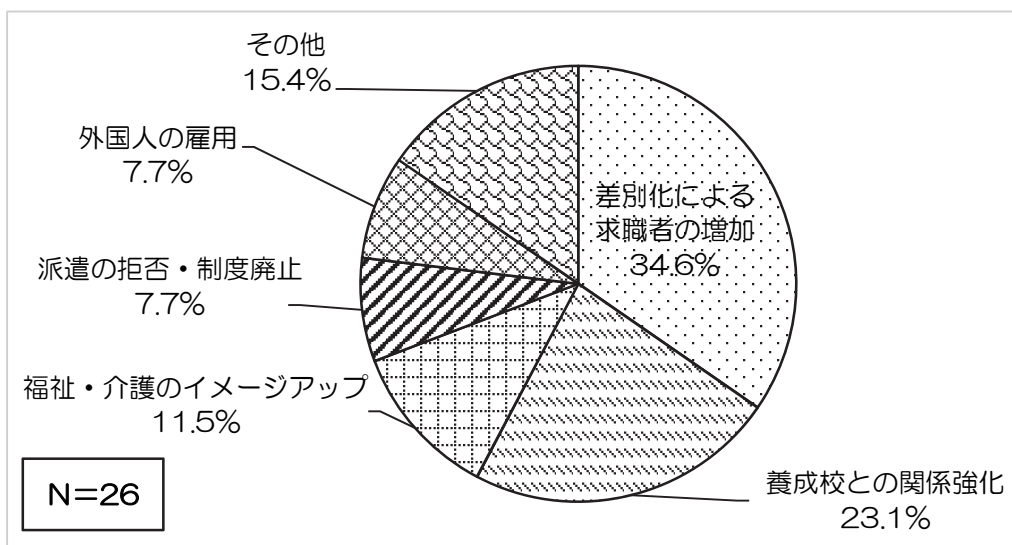


図1 「人材の確保・定着を進めるための方策 その他自由記述結果」

考察

結果の①から④までの項目はリクルート活動に当たり、競合する他法人との差別化を図るものである。財源と人員の確保が前提となる項目が多い。それができないから派遣・紹介会社頼りの状況に陥っているとみえる。具体的には、ベースアップ、夜手当引き上げ、職場環境の改善などが挙げられていた。法人ごとに優先順位を決めて対策を実施することが必要である。一方で、法人間競争を危惧する声があった。職員の過剰な処遇改善は急激な収益の悪化を招く危険性がある。「本末転倒」になりかねないということだろう。

自由記述の③については長期にわたる取り組みが必要となる。法人・事業所の存在と魅力をアピールし、信頼が高まることで、地域住民の口コミによる職員確保の可能性が増すのではないかと。さらに、自法人のみによるリクルート活動ばかりではなく、地域（市区町村単位）の法人や自治体との連携による実施も口コミ効果が期待される。

介護福祉士の養成校への入学者は減少が続いている。都内においては定員割れの学校が少なくない。平成28年度は、定員1,602人に対して入学者が799人と充足率が50.0%を下回っている（東京都福祉保健局生活福祉部調査）。ただし、「日本人入学者が減少する一方、外国人留学生が増加して定員が回復基調にある」との報道がある（共同通信2018.9.19）。実習生の受け入れ、奨学金貸与、就学中の非常勤職員としての採用など、将来の採用へ向けての関係づくりが大切となる。

福祉・介護のイメージアップについては、行政とともに全国の法人が継続して行うべきであろう。個々の法人では限界がある。

ただちに取り組む価値があるのはホームページの充実である。ホームページは就職活動において一番多く用いられる情報源であるからだ。その上、法人・事業所の存在意義と魅力をアピールする方法として時間も費用も比較的少なくて済む。

12 人材派遣・紹介会社の利用に関する自由記述

（1）カテゴリーによる分類の考察（※複数回答）

結果（N=136）

得られた回答を10のカテゴリーに分類し、原文例を示す。

①コストが高い : 30.6% 45件

- ・人件費等、大幅な支出につながり経営が圧迫されることになる
- ・人材会社へ支払うお金が高すぎる。子ども(利用者)や職員のためにお金を使いたい
- ・スキルが低い者、年度途中でやめてしまう者にも年間収入見込みの25.0%程度を支払う
- ・最近、紹介会社に支払う比率が年収の30.0%が相場に
- ・紹介料が報酬の30.0%は高すぎる。
- ・紹介料が高額で、紹介される人材と見合わない
- ・採用の決まった人材にキャッシュバックしているが、コストが上がる要因になっている
- ・高い紹介料に比べて、短期間で退職する職員の返金額が低い

②業者が信用できない : 16.3% 24件

- ・紹介後数か月で辞めさせて、紹介料をかせぐ業者がいる
- ・信用できないので不要である
- ・派遣会社も紹介会社も、人の質が極端で普通の人がない。社会常識、倫理観が欠落している
- ・新規参入の会社が乱立している
- ・成果主義による無理やりの紹介がある
- ・人材不足の弱みにつけ混んで、著しく一般常識に欠ける人材を連れてくる

- ③短期間で辞める : 12.2% 18件
- ・紹介派遣は、採用後直ぐに退職するものが多い
 - ・契約期間内でも突然来なくなる人もいるが、その補償が人材派遣会社がない
 - ・定着せず数か月で退職してしまう
 - ・採用直後に退職となるリスクが高い
 - ・採用後の定着率が低い
- ④無資格・未経験のレベルが低い人材を連れてくる : 11.6% 17件
- ・未経験者ばかり派遣してきて、教育を施設まかせにしている
 - ・無資格、未経験者を高額な時給で紹介されることが多い
 - ・経験が浅く技術が伴わない中高年の男性が増えている
 - ・派遣、紹介会社から紹介される介護職員の質が著しく悪い
 - ・はっきり言って、いい人材はいません
- ⑤派遣・紹介会社を利用したい : 6.8% 10件
- ・自前の活動には限界があり、「出会い」の場を提供してもらえる
 - ・直接雇用が難しいので、派遣・紹介会社を利用せざるをえない
 - ・一時的な欠員対応には有効
 - ・緊急時に短期間での対応に関しては有効
- ⑥人材派遣・紹介会社の人材確保難 : 6.1% 9件
- ・派遣・紹介会社でさえ人材不足でとりあいになっている
 - ・派遣・紹介会社を利用してもなかなか良い人材とは巡り会わない
 - ・派遣会社も人材を見つけることができないことが多い
 - ・多くの会社から連絡があるが、実際の紹介者はごく少ない
 - ・最近、派遣会社が急増し、1社当たりの登録者数が少なくなっている
- ⑦派遣・紹介会社は利用しない : 6.1% 9件
- ・できれば自前の採用にしたい
 - ・人材派遣会社の利用は考えていない
 - ・法人内の採用を原則としている
 - ・法人本部での雇用の一元化が図れれば必要ない
- ⑧制度の見直しなどに関する要望 : 4.8% 7件
- ・介護業界全体で派遣・紹介を受けない形にしないと、法人単位の対応ではムリがある
 - ・人材派遣会社の存在が、介護業界の人材不足に拍車をかけている
 - ・派遣会社が間に入ると、労働者の時給が直接雇用よりも良い。この制度がある限り直接雇用が厳しくなる
 - ・介護報酬が人材派遣会社に流出しているだけ
- ⑨ハローワークの改善 : 2.7% 4件
- ・ハローワークのインターネット検索に施設情報が優先的に表示させられるよう規制する
 - ・若者が利用しやすいようにハローワークを改善する
 - ・ハローワークからの採用が全く少なくなった
- ⑩ニーズに合う人が来ない : 2.7% 4件
- ・マッチングの時点でニーズに合わない
 - ・派遣会社の人材の入れ替えが多く、特定の人々の長期対応が難しい
 - ・宿直はできない場合が多い

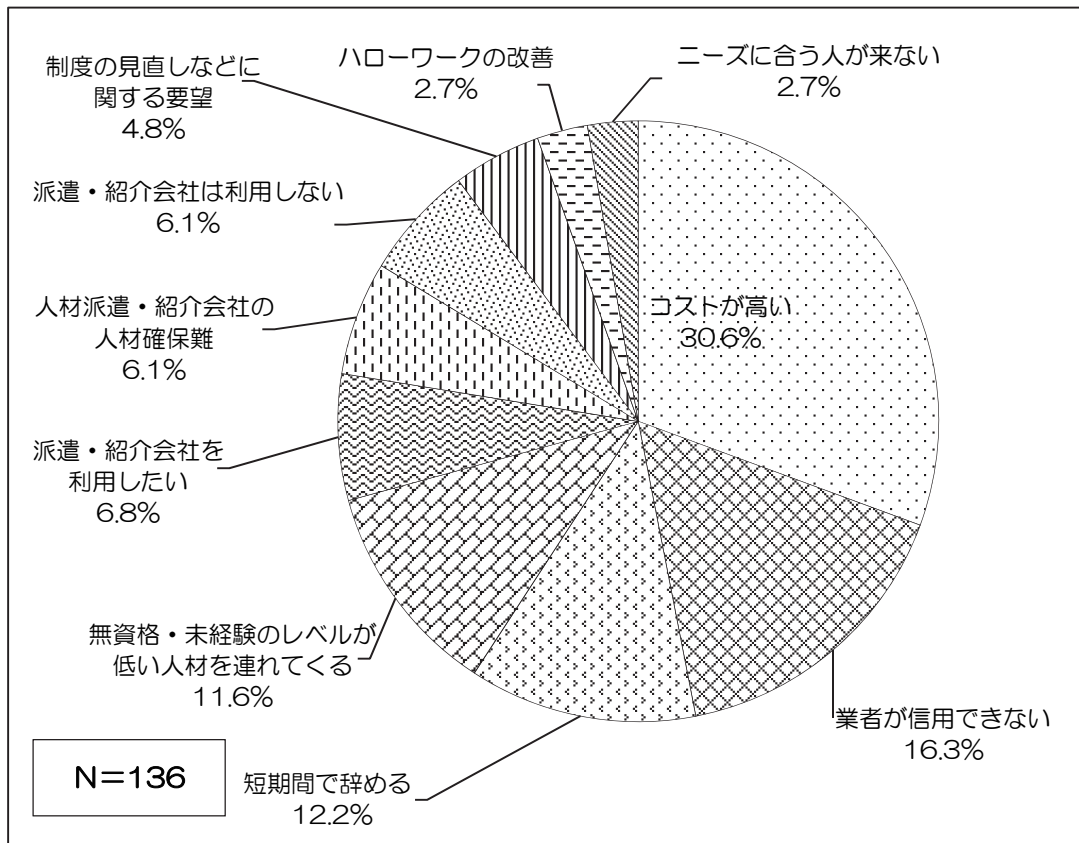


図2 「人材派遣・紹介会社の利用に関する意見」 カテゴリーによる分析の考察

(2) 人材派遣・紹介会社の利用に関して肯定的か否定的か

法人が人材派遣・紹介会社の利用に関して肯定的か否定的かを確認する。具体的には136の自由記述回答を「否定的内容」、「肯定的内容」、「否定的・肯定的の両方を含む内容」、「どちらでもない内容」の4つに分類して検討した。分類方法は次の手順で実施した。①人材派遣・紹介会社の利用に「否定的なキーワード」を定義する(表16)。②定義した「否定的キーワードを含む回答」と「それ以外の回答」に分類する。③「否定的キーワードを含んではいるが文脈から肯定的である回答」、「否定的、肯定的どちらともいえない回答」を除いて、「否定的内容」と分類する。④②における「それ以外の回答」を「否定的内容」、「肯定的内容」、「否定的・肯定的の両方を含む内容」、「どちらでもない内容」の4つに分類する。⑤最後に③と④をあわせて4つに分類する。

表16. 否定的なキーワード

コストが高い	高額	つけ込む	高騰
詐欺まがい	信用できない	認められない	難しい
不要	圧迫	レベル(質)が低い	ムダ
すぐ辞める	いいかげん	必要ない	困難
大きな負担	障害	疑問	抵抗
危機的	質が悪い	ハードル	自前
未経験	無資格	使えない	考えない
巡り合わない	欠勤する	すぐ(早期)退職	期待できない
余分なコスト	責任が希薄	介護報酬の流出	乱立
見合わない	モラルがない	避けたい	

表 17. 肯定的なキーワード

即戦力	頼らざるを得ない	欠かせない	やむをえない
方法がない	一時的	利用せざるをえない	仕方がない
適性	頼る	補充する	利用する
有効である	緊急的	ありがたい	短期間
必要	メリットがある	限界がある	戦力となる

表 18. 分類結果 (N=136)

	割合	回答数
否定的内容	52.2%	71
肯定的内容	11.8%	16
否定的・肯定的の両方を含む内容	5.9%	8
どちらでもない内容	30.1%	41

考察

(1) カテゴリーによる分類の考察

「コストが高い」が圧倒的に多く45件だった。設問3・4に対する回答が示すとおり、人材派遣・紹介会社に払う金額が高いため当然の結果である。問題は、「無資格・未経験のレベルが低い人材を連れてくる」「短期間で退職する」など高額なコストに見合う人材が来ないことではないか。それが「業者が信用できない」理由にもなっているのだろう。加えて、「契約期間内の退職による返金額が低い」「採用の決まった人材にキャッシュバックしてコストを上げている」実態をみれば、「制度の見直し」を要望する声が出てくるのも無理もない。

(2) 人材派遣・紹介会社の利用に関して肯定的か否定的か

否定的な内容の意見が52.2%を占めた。半数以上の法人が人材派遣・紹介会社の利用に関して否定的であることが確認された。肯定的内容の意見が11.7%と否定的な内容の4分の1にも満たない。その上、「頼らざるをえない」「利用せざるをえない」「やむをえない」「仕方がない」などのキーワードから、肯定はしていても本来は利用したくない姿勢が見え隠れする。否定の可能性を示唆する消極的な肯定ではないか。「否定的・肯定的の両方を含む内容」が5.9%と、功罪半ばするという意見が若干あった。「自前の活動には限界」、「直接雇用が難しい」ので派遣・紹介会社を利用せざるをえない、「一時的な欠員対応」、「緊急時に短期間での対応」には有効だと考えているのだろう。

Ⅱ 外国人の受入れについて

13 外国人の雇用状況

① している ② していない ③ 今後する予定

表 19. (N=313)

	割合	回答数
① している	30.0%	94
② していない	65.8%	206
③ 今後する予定	2.9%	9
無回答	1.3%	4

*表19-1. 経営主体別集計（上段：法人数、下段：割合）

		回答数	1	2	3	無回答
			している	していない	今後する予定	
全体		313 100.0	94 30.0	206 65.8	9 2.9	4 1.3
経営分野	介護のみ経営	94 100.0	47 50.0	41 43.6	4 4.3	2 2.1
	障害のみ経営	44 100.0	13 29.5	31 70.5	0 0.0	0 0.0
	保育のみ経営	90 100.0	7 7.8	80 88.9	2 2.2	1 1.1
	その他	20 100.0	0 0.0	18 90.0	1 5.0	1 5.0
	複数事業を経営	60 100.0	27 45.0	31 51.7	2 3.3	0 0.0
	無回答・不明	5 100.0	0 0.0	5 100.0	0 0.0	0 0.0

結果

「していない」が65.8%と「している」30.0%の2倍を上まわっている。「今後する予定」は2.9%にとどまっている。「している」94法人と「今後する予定」9法人を合計すると103法人になる。

考察

昨年12月25日、国は、「出入国管理及び難民認定法の一部を改正する法律」を成立させた。これにより、新たな在留資格「特定技能」が創設された。介護分野では、5年間で6万人の受け入れを見込んでいる。資格要件をここでは詳述しないが、日本語のレベルについてはN4以上かつ介護日本語評価試験合格となっている。介護分野では、EPA、技能実習生、留学生などに加えて外国人介護職の枠組みが増えたことになる。従来よりも日本語・介護技術などのハードルが低い枠組みによる外国人介護職が増えることになるのではないかと見られる。

14 問13で①・③と回答した場合の雇用の枠組み(複数回答可)

- | | |
|--------------------------|---------------|
| ① EPA(経済連携協定による介護福祉士候補生) | ④ 在日の定住・永住外国人 |
| ② 留学生 | ⑤ 日本人の配偶者 |
| ③ 技能実習生 | ⑥ その他() |

*①～③の詳細については参考資料を参照(P60)

表 20. (N=103)	割合	回答数
①EPA(経済連携協定による介護福祉士候補生)	10.7%	11
②留学生	20.4%	21
③技能実習生	3.9%	4
④在日の定住・永住外国人	37.9%	39
⑤日本人の配偶者	56.3%	58
⑥その他	6.8%	7
無回答	7.8%	8

結果

「日本人の配偶者」が一番多く56.3%、次が「在日の定住・永住外国人」で37.9%、以下、「留学生」20.4%、「EPA（経済連携協定による介護福祉士候生）」10.7%、「技能実習生」3.9%と続く。その他6.8%、無回答7.8%である。その他では、在留資格「介護」、家族滞在・特別永住者、技能員・人文知識国際業務、などがあつた。

考察

都内では、在留外国人の雇用が一番多いことが明らかになった。在留外国人統計によると、都内に永住・定住している外国人の数は約52万2千人で全国の21.0%を占めている（平成30年1月現在、法務省）。そのうちの39万5千人が働いている（平成29年10月現在、東京労働局）ことを考えれば当然の結果かもしれない。そもそも、定住・永住の外国人はEPA、技能実習生、留学生などと比べると、「家賃の負担がない」「帰国しない」「日本の文化や習慣に対する理解がある」という強みがあるからだ。さらに、みずほ総合研究所（2018）が「外国人の年齢構成をみると、2018年の15歳～64歳の生産年齢人口割合は85.0%であり、日本人の60.0%よりもかなり高い」（2018年7月25日）と指摘している。年齢的にも現場の戦力として期待できる。

EPA（経済連携協定）に基づく外国人介護福祉士候補者の受け入れ数は、平成20年から平成29年の10年間に、全国で3,500人ほどである。東京都においては約250人と受け入れは進んでいない（東京都福祉保健局）。厚生労働省は「人手不足解消のためではなく、経済活動の連携強化の観点から実施する国家試験」とEPA制度の目的を定めており、今後も大幅な増加は期待できない。

15 問13で①・③と回答した場合の雇用をしている理由（予定している理由）

結果（N=87）

得られた回答を4つのカテゴリーに分類し、原文例を示す。

- ①能力を評価した : 51.7% 45件
- ・採用水準に至っていたため
 - ・日本人と同等の能力を有しており、充分戦力として期待できる
 - ・本国で看護師の資格・実務経験を有していた。人柄もよい
 - ・日本語能力と人間性
 - ・EPAにより介護福祉士を取得した
- ②人手不足を補うため : 35.6% 31件
- ・派遣職員がたまたま外国人だった
 - ・人材不足のため
 - ・日本人の人材確保が困難
 - ・募集しても集まらない
 - ・ハローワークへの求人の結果、外国人のみの応募だった
- ③将来に備えて : 6.9% 6件
- ・3～5年後は、どうしても必要になる可能性が高い
 - ・将来的な人材不足に対応するため
 - ・人材不足が今後ますます進んでいくことが予想される
- ④その他 : 5.7% 5件

- ・良い刺激となり、職場が活性化する
- ・日本に永住しているため、長期雇用が望める

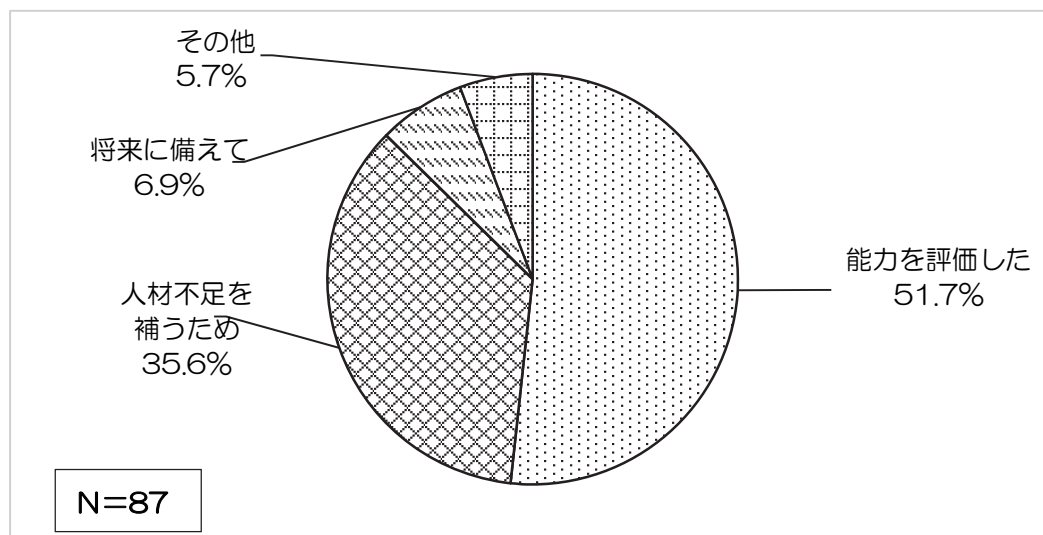


図3 「外国人の雇用 カテゴリーによる分析の考察」

考察

「能力を評価した」が51.7%と約半数を占めた。「日本語によるコミュニケーションが問題ない」という回答も7件あった。日本人の確保が難しいから仕方がなく外国人を採用するのではなく、能力を評価して採用している法人が多い。日本人と比べてそんな色がないという回答もある。都内における外国人職員の雇用状況が、「日本人の配偶者」が一番多く56.3%、次が「在日の定住・永住外国人」37.9%と多いためだ。次が「人手不足を補うため」が35.6%である。「将来に備えて」が6.9%で、日本人の求職者が将来的に期待できなくなるという危機意識の表れだろう。

16 問13で②と回答した場合、理由は何ですか(複数回答可)

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| ① 日本語習得のためのコストが大きい | ⑤ 利用者・家族とのコミュニケーションが難しい |
| ② 住居の確保にコストがかかる | ⑥ 職員同士のコミュニケーションが難しい |
| ③ 担当職員の負担が重い(生活面も含めて) | ⑦ 報告、記録、申し送りが困難である |
| ④ 利用者支援のための技術教育・訓練コストが大きい | ⑧ 日本の文化、習慣が理解しにくい |
| | ⑨ その他() |

表 21. (N=206)

	割合	回答数
①日本語習得のためのコストが大きい	19.9%	41
②住居の確保にコストがかかる	10.7%	22
③担当職員の負担が重い(生活面も含めて)	29.1%	60
④利用者支援のための技術教育・訓練コストが大きい	22.3%	46
⑤利用者・家族とのコミュニケーションが難しい	38.3%	79
⑥職員同士のコミュニケーションが難しい	34.0%	70
⑦報告、記録、申し送りが困難である	33.0%	68
⑧日本の文化、習慣が理解しにくい	20.4%	42
⑨その他	39.8%	82
無回答	6.8%	14

結果

「利用者・家族とのコミュニケーションが難しい」38.3%、「職員同士のコミュニケーションが難しい」34.0%、「報告、記録、申し送りが困難である」33.0%、と上位はすべてコミュニケーションに関わるものである。次に、「担当職員の負担が重い（生活面も含めて）」29.1%、「利用者支援のための技術教育・訓練コストが大きい」22.3%と続く。下位は、「日本の文化、習慣が理解しにくい」20.4%、「日本語習得のためのコストが大きい」19.9%、「住居の確保にコストがかかる」10.7%である。

⑩その他 自由記述結果

(N=75)

得られた回答を7つのカテゴリーに分類し、原文例を示す。

- | | | |
|--------------------------|---------|-----|
| ①応募がない | : 36.0% | 27件 |
| ・雇用しないわけではなく応募がない | | |
| ・求人に来た方がいない | | |
| ・地域に人材がいない | | |
| ・問い合わせがない | | |
| ②必要としていない | : 16.0% | 12件 |
| ・人員が足りている | | |
| ・日本人の採用で人材が充足している | | |
| ・必要性を感じない | | |
| ③資格がない | : 5.3% | 4件 |
| ・必要な資格がない | | |
| ・資格取得が困難 | | |
| ④雇用の機会がない | : 5.3% | 4件 |
| ・雇用の機会がない | | |
| ・機会がない | | |
| ⑤リスクが大きい | : 4.0% | 3件 |
| ・リスク大なので基本採用したくない | | |
| ・責任を持って勤務できるか | | |
| ⑥文化を伝えにくい | : 4.0% | 3件 |
| ・日本文化を伝えにくい | | |
| ・文化の違いは大きい | | |
| ⑦その他 | : 29.3% | 22件 |
| ・PC入力ができない | | |
| ・通勤に車がないと勤務できない | | |
| ・子供と接する職のため、人材が及ぼす影響が大きい | | |
| ・日本語を学びながらの雇用は難しい | | |
| ・受け入れ体制が整っていない | | |
| ・入管審査が通らない | | |
| ・職員に余裕がない | | |

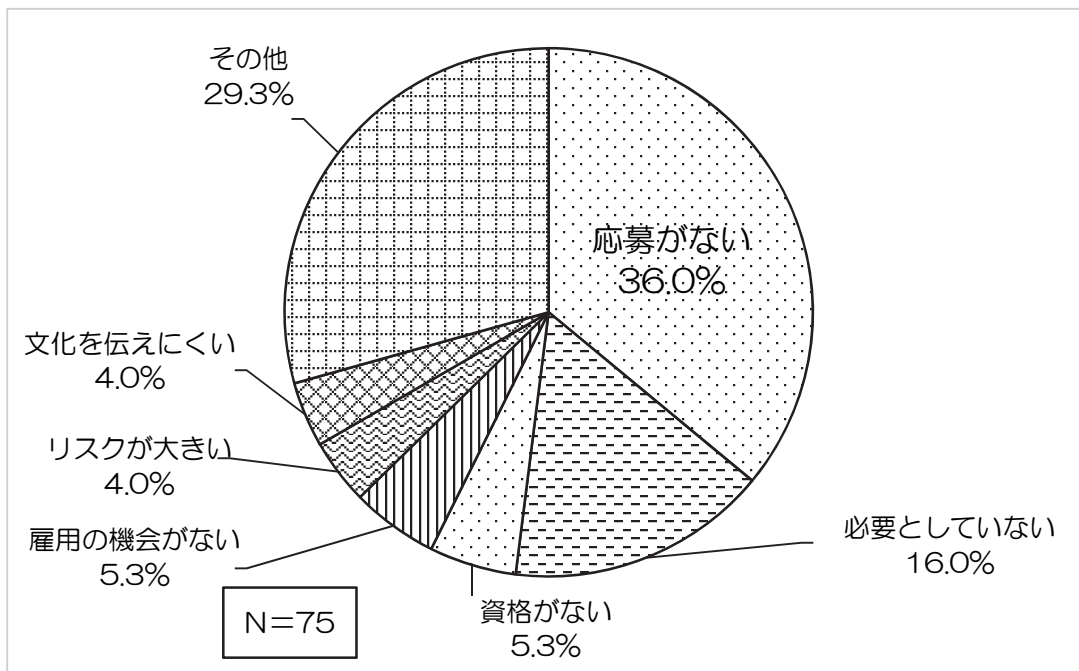


図4 「外国人を雇用していない理由 その他自由記述結果」

考察

都内では、在留外国人の雇用が多いことが確認された。本来負担が大きいはずの住居確保が10.7%（22法人）と少ないことから推測される。さらに、「日本の文化、習慣が理解しにくい」、「日本語習得のためのコストが大きい」についても在留外国人の強みがデータに現れている。EPA、技能実習生、留学生などが多い場合は異なる結果になるだろう。今後も追跡調査が必要だと考える。

その他の自由記述にはさまざまな理由が挙げられていた。一番多かったのが「雇用しないわけではなく応募がない」36.0%であった。日本人に限定していないが応募がないのは地域性が影響している可能性がある。地域で介護に従事している外国人自体が少ない場合、口コミでの広がりが期待できないからだ。

17 外国人を雇用する場合に必要な方策は何ですか(複数回答)

表 22. (N=313)	割合	回答数
①永住・定住の外国人を雇用する	47.9%	150
②日本語教育ができる人材を確保する	45.0%	141
③職員宿舍借り上げ支援事業（高齢・障害）の対象を広げる（福祉避難所の要件緩和）	16.0%	50
④職員宿舍借り上げ支援事業（高齢・障害）の対象人数の増加	13.1%	41
⑤日本語教育に関する補助金制度創設	33.5%	105
⑥介護や支援に関することばをやさしく統一する	22.7%	71
⑦日本語自動翻訳機を導入する	10.9%	34
⑧その他	17.3%	54
無回答	9.9%	31

結果

上位は、「永住・定住の外国人を雇用する」47.9%、「日本語教育ができる人材を確保する」45.0%、「日本語教育に対する補助金制度創設」33.5%、「介護や支援に関することばをやさしく統一する」22.7%である。

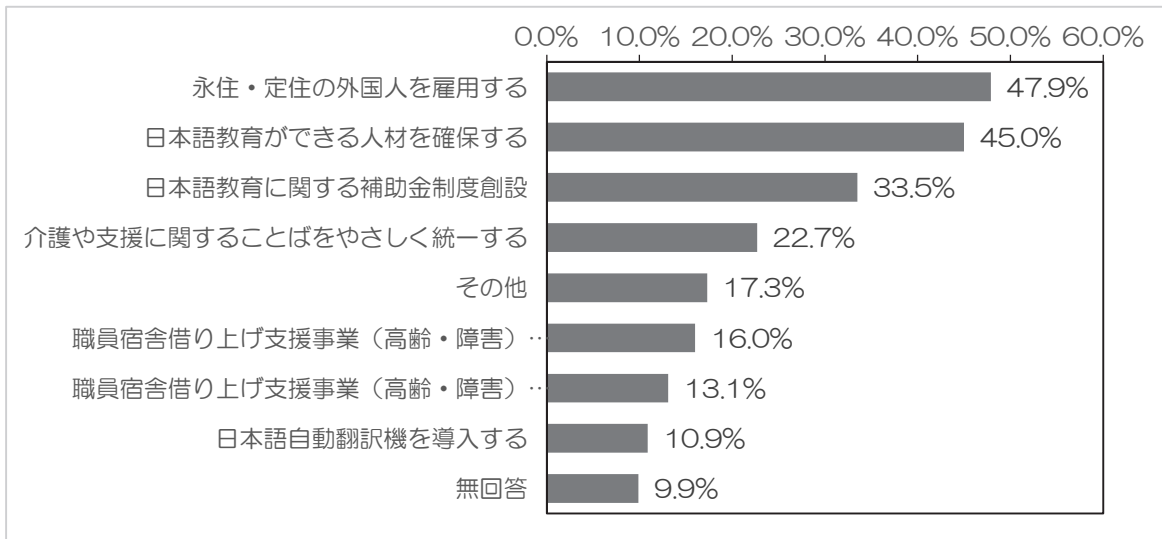


図5 「外国人を雇用する場合に必要な方策」

⑰その他自由記述結果（N=51）

記述をカテゴリー別に分類した。

- ①日本語能力 : 11.8% 6件
 - ・日本語の理解が最低必要条件
 - ・日本語を話せる人を雇う
 - ・日本語を話せ、文章が書ける人でないと採用できない
- ②補助金による助成 : 11.8% 6件
 - ・留学費用の一部・全部を免除するための補助金
 - ・外国人の職員の宿舍借り上げ支援事業の創設
 - ・雇用したら補助金が出るようにしてほしい
- ③日本文化の理解 : 9.8% 5件
 - ・日本文化・習慣の理解
 - ・日本文化を学ぶこと
- ④コミュニケーション能力 : 5.9% 3件
 - ・働く上でコミュニケーションのできる能力
 - ・コミュニケーションがとれるようにする
- ⑤入国管理に関する要望 : 3.9% 2件
 - ・入国管理の緩和
 - ・在留資格の緩和
- ⑥その他 : 56.9% 29件
 - ・保護者の理解
 - ・職員への周知対策
 - ・音声入力システムの導入
 - ・受け入れ行政窓口
 - ・配置に必要な資格取得

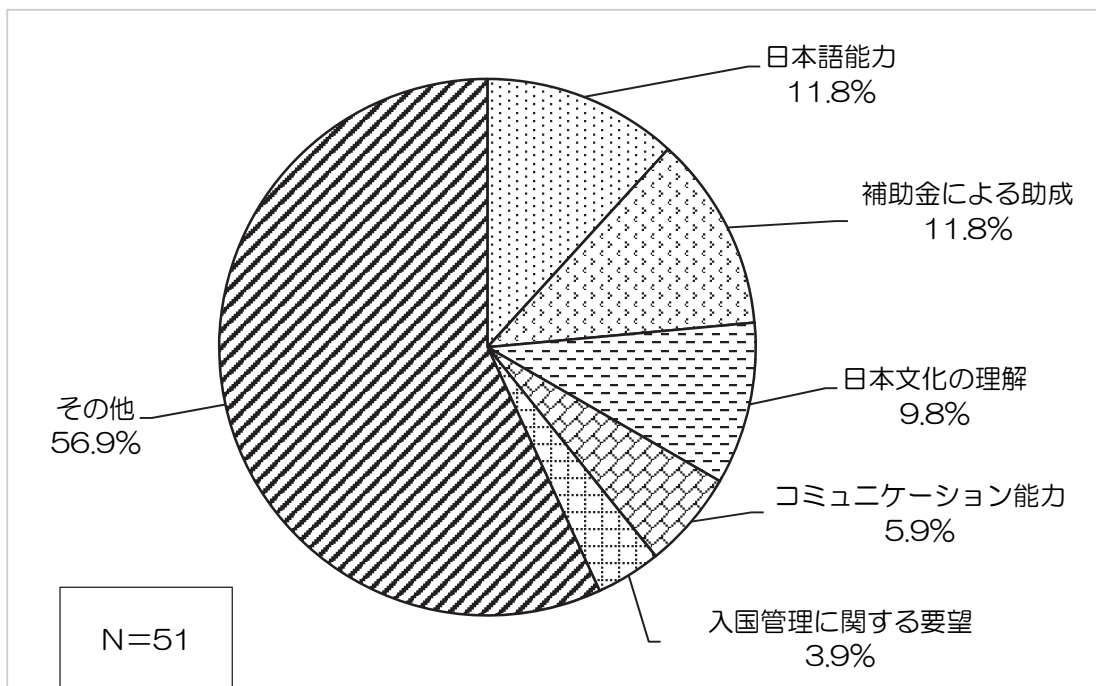


図6 「外国人を雇用する場合に必要な方策 その他自由記述結果」

考察

都内では日本語の能力を除くと、日本人と比べて遜色なく働く在留外国人が少なくないことが分かる。さらに、日本語教育ができる人材を確保できれば、「職員同士のコミュニケーションが難しい」、「報告、記録、申し送りが困難である」などの課題が解消・緩和されるだろう。あるいは、日本語⇄外国語の自動翻訳機が手ごろな価格で導入できれば外国人介護職員の雇用が進むのではないか。翻訳機、携帯電話のアプリなどの進化が待たれるところである。ただし、在留ではない外国人雇用の枠組みの場合、宿舍確保の負担が重くなると予想され、宿舍借り上げ支援事業の拡充の期待が高まるだろう。

18 外国人を雇用する場合の職場に必要な工夫(具体的に)

結果 (N=130)

得られた回答を10のカテゴリーに分類し、原文例を示す。

- ① コミュニケーションを図る : 13.8% 18件
 - ・スムーズなコミュニケーションの環境構築
 - ・会話力、コミュニケーション
 - ・コミュニケーションと記録の仕方を工夫すること
 - ・コミュニケーションを取り、悩みごとなどを聞く時間を設ける
 - ・コミュニケーション能力
 - ・やさしい日本語をつかうこと
 - ・話しかける回数を多くする
 - ・ひらがな表記をする
- ② 日本語教育 : 11.5% 15件
 - ・日本語の読み書きを習得してから入社していただきたい
 - ・日本語の理解がきちんとできないと難しい
 - ・日本語力の向上のための支援
 - ・日本語教育の体制づくり

- 日本語習得への支援
 - 日本語教育ができる人材の確保
 - 日本語教育のプログラムを整える
- ③チューター・教育系の確保 ： 10.8% 14件
- 教育系の育成
 - 採用からしばらくの間、職員とペアで働いてもらう
 - チューターの立場の人材確保
 - サポートする職員
 - 日本人担当者を決めて、継続的に言語だけではなく生活全体をフォロー
 - 外国人の雇用担当者を専属で配置
 - 担当者を配置して、介護技術、生活面のフォローを行う
- ④受け入れ体制の整備 ： 9.2% 12件
- 外国人受け入れのための制度作り
 - 受け入れ側の職員に対して、事前に研修を行い、受け入れ体制を整える
 - 職場の職員の受け入れ態勢の充実
 - 外国人のサポート体制を構築する
 - 生活や精神面で相談に応じるサポート体制
 - 外国人雇用の体制を整える
- ⑤文化・習慣・価値観の相互理解 ： 6.2% 8件
- お互いの文化の相違を確認する
 - 接遇研修
 - 相手国の習慣や価値観を理解する
 - 各国の慣習・民族の違いについての理解
 - 言葉、生活習慣、文化の違いに対する配慮
- ⑥日本の文化習慣に慣れる ： 4.6% 6件
- 日本の文化に慣れることが大切
 - 日本の文化・風俗を学ぶ研修
 - 日本の文化や習慣について学習する機会を作る
 - 日本の習慣などのマナー研修
- ⑦周りの職員の理解 ： 4.6% 6件
- 一緒に働く職員の意識改革
 - 職場の理解を進める
 - 受け入れを想定した職員の教育
- ⑧業務の役割分担 ： 3.1% 4件
- 具体的にどのような業務をシェアするかマニュアルの見直し
 - 伝わりやすい業務内容から携わっていただく
 - 夜間時間帯に配属することを避ける
 - 能力に応じた業務の調整
- ⑨資格の保有 ： 3.1% 4件
- 事前での研修と資格の保有
 - 無資格では受け入れられない
- ⑩その他 ： 33.1% 43件
- 外国人雇用に対してかなりの投資が必須。介護報酬レベルの大幅な見直しが必要

- ・外国人を雇うとコストアップとなる。支援を充実してほしい
- ・職員の増員による外国人育成ができる環境の創設

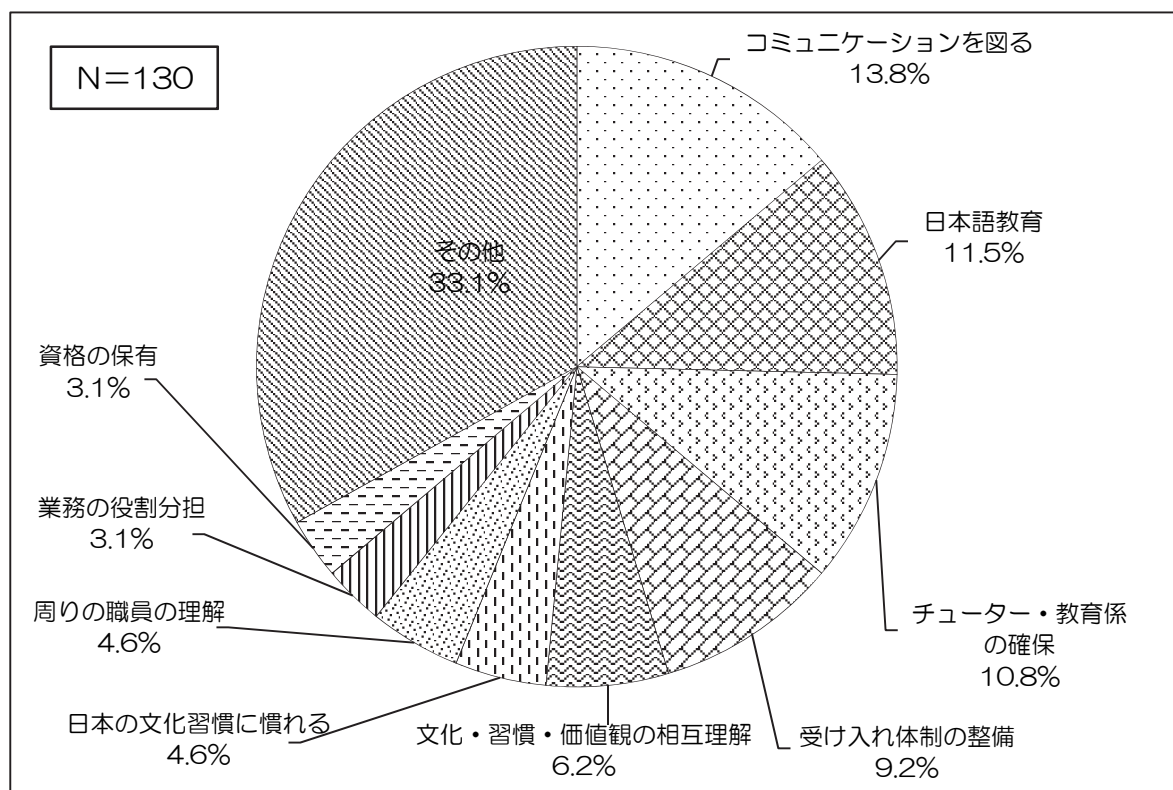


図7 「外国人を雇用する場合の職場に必要な工夫」

考察

「コミュニケーションを図る」が13.8%で一番多い。設問16の上位回答「利用者・家族、職員同士のコミュニケーションが難しい」と一致している。2番目が、コミュニケーションを取るために不可欠な「日本語教育」で11.5%だった。地域に外国人が溶け込むためにも日本語のスキルアップが不可欠だ。3番目が「チューター・教育系の確保」10.8%、4番目が「受け入れ体制の整備」9.2%と続く。介護技術・知識、接遇、などの指導に加えて生活全般について相談にのれる担当職員が必要だ。そして、その職員を教育する研修、マニュアルの作成など法人・施設の受け入れ体制を整えなければならないことが示されている。

5番目が「文化・習慣・価値観の相互理解」で6.2%、6番目が「日本の文化習慣に慣れる」で4.6%だった。受け入れ体制や働く環境を整えるためには、外国人の文化・習慣、価値観を知らなければならない。一方、外国人も日本の文化、習慣に慣れなければ能力を発揮できないだろう。双方の努力が望まれるところだ。7番目が「周りの職員の理解」で4.6%、8番目が「業務の役割分担」で3.1%だった。単純に日本人の応募がないから外国人を雇用するのでは、職員の理解は得られない。外国人の雇用は、一緒に働く職員の負担が重くなるばかりではなく、日本人であればかからないコストが多くかかるからだ。法人、施設全体の意識改革が求められる。「業務の役割分担」は有効だろう。ただし、働きたいけれども働きづらい人や障害者雇用の枠組みを狭めない配慮が必要だ。

その他の記述では重要な指摘が二つあった。一つ目が、「外国人雇用に対してかなりの投資が必須。介護報酬レベルの大幅な見直しが必要」で、二つ目が、「外国人を雇うとコストアップとなる」。

支援を充実してほしい」である。外国人雇用には法人、施設全体の意識改革とともにさまざまな費用がかかる。たとえば、日本語教育費、生活全般の相談にのる担当職員の確保、宿舍の確保（永住・定住者を除く）などである。国からは「我が国で働き、生活する外国人について、多言語での生活相談の対応や日本語教育の充実をはじめとする生活環境の整備を行うことが重要である」（経済財政運営と改革の基本方針2018（平成30年6月15日閣議決定）抜粋）と示されている。現行の介護報酬などには当然含まれていないコストだ。人材派遣・紹介会社へ支払うコストとともに社会福祉法人の持ち出しになる。加算ではなく、基本報酬の引き上げが必要である。

Ⅲ 人材育成と定着について

19 人材の育成を阻害する要因（複数回答可）

- ① 人材不足
- ② 指導する職員の力量不足
- ③ 無資格者の雇用
- ④ 法人の経営不振
- ⑤ 派遣職員の雇用
- ⑥ 資格取得期間(研修時間)の長期化
- ⑦ 経営側の人材育成に対する知識等の不足
- ⑧ その他()

表 23. (N=313)	割合	回答数
①人材不足	80.2%	251
②指導する職員の力量不足	56.9%	178
③無資格者の雇用	5.4%	17
④法人の経営不振	6.7%	21
⑤派遣職員の雇用	8.6%	27
⑥資格取得期間（研修時間）の長期化	10.9%	34
⑦経営側の人材育成に対する知識等の不足	23.0%	72
⑧その他	11.5%	36
無回答	3.2%	10

結果

「人材不足」が80.2%と圧倒的に多い。次に「指導する職員の力量不足」56.9%が続く。「経営側の人材育成に対する知識等の不足」は23.0%である。下位は「資格取得期間(研修時間)の長期化」10.9%、「派遣職員の雇用」8.6%「法人の経営不振」6.7%、「無資格者の雇用」5.4%である。

考察

「人材不足」が人材育成を阻害している主な理由であることが明らかになった。育成に人員をさく余裕がない法人が少なくないのだろう。そして、入職してもスキルアップが見込めないから応募者が減少する。人材不足が深刻化するゆえんだ。「指導する職員の力量不足」、「経営側の人材育成に対する知識等の不足」も人材不足で経営側に余裕がない影響かもしれない。悪循環に陥っている

ともいえる。人材育成のためには、まず人材不足の解消が求められる。

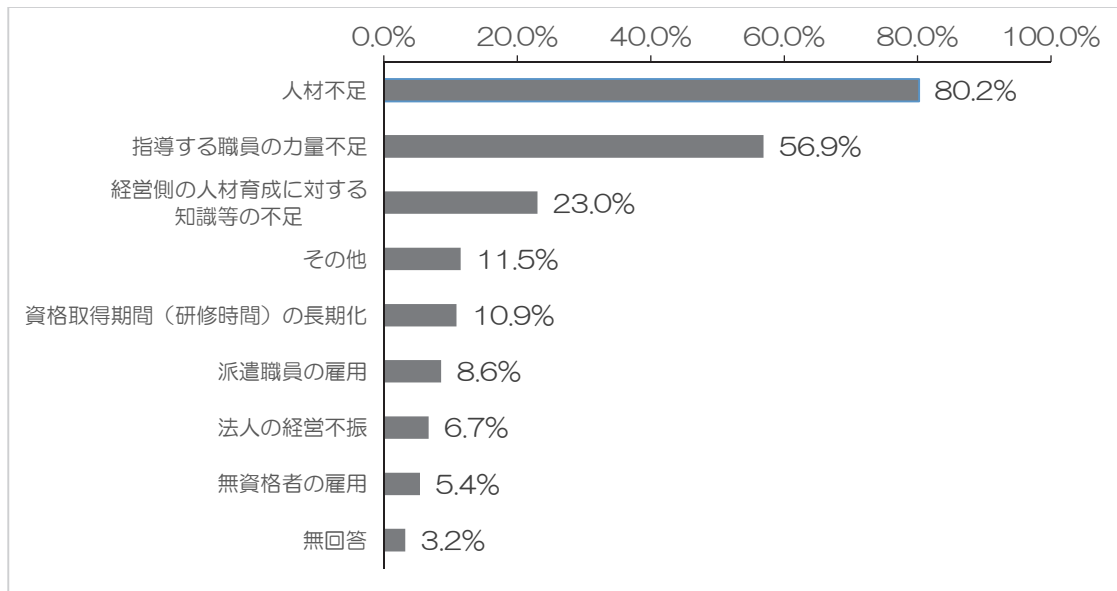


図8 「人材の育成を阻害する要因」

⑭その他自由記述結果 (N=33)

記述をカテゴリー別に分類した。

人材不足に関連	: 21.2%	7件
人員配置基準に課題	: 12.1%	4件
給与・休日など労働条件	: 9.1%	3件
応募自体がない	: 9.1%	3件
育成計画がない	: 6.1%	2件
その他	: 42.4%	14件

⑭その他自由記述考察

人員配置基準が厳しいという指摘が保育分野で複数ある。職員1人当たりの利用者数が多すぎるため、職員の負担が重くなり、定着しにくいということだろう。高齢分野においては、最低の配置基準が利用者3人に対して介護職員1人になっている。その場合、夜勤では1人の職員が40人以上を担当する時間があることも珍しくない。一方、介護報酬の単価も3対1が基準になっている。しかしながら、この基準では、4月から施行される「働き方改革関連法」による5日間の年次有給休暇の取得ができないことが危惧される。さらに、研修、災害訓練、行事などを実施できない。多くの施設では、独自の配置基準を設け、サービスの質を担保するとともに職員の負担が過重にならないようにしている。

高齢分野に限ればさまざまな介護報酬に関わる人員配置基準についての問題点に焦点をあてると、理解に窮することが少なくない。専門家たちがこうした点を見落とすなどということがどうしてありえたのか、と問わずにはいられない。中でも、サービスに必要な配置人数と欠けてはいけない最低限の配置人数が同じで良いはずがない。減算対象となる3対1の最低限の配置人数ではまともなサービスができないからだ。すなわち、報酬を算定する根拠となる人員配置と減算となる最低の人員配置は分けて考える必要がある。

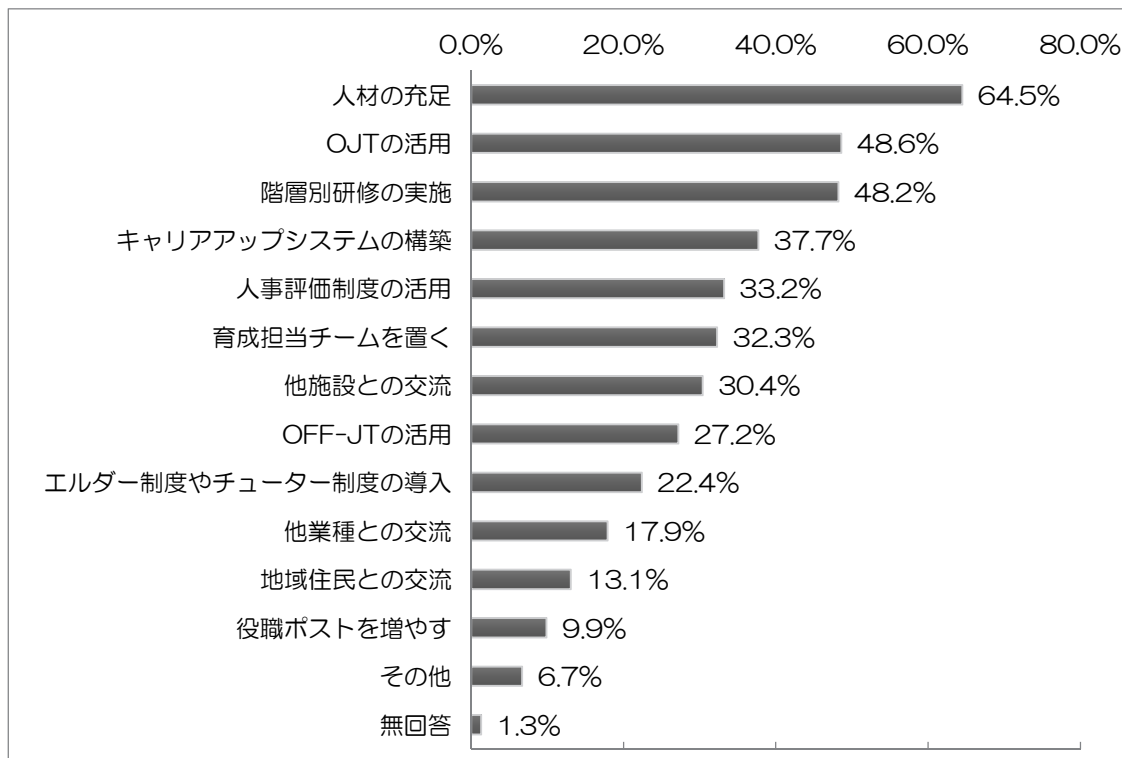


図9 「人材の育成に必要な方策」

⑳その他自由記述結果 (N=21)

得られた記述をカテゴリー別に分類し、原文例を示す。

- | | | |
|------------------|---------|----|
| ①個人の能力の向上を図る | : 19.0% | 4件 |
| ・コミュニケーション能力の向上 | | |
| ・個々の意識 | | |
| ②労働環境を改善する | : 19.0% | 4件 |
| ・労働環境の整備 | | |
| ・働きやすい環境づくり | | |
| ③職員配置基準の見直しをする | : 14.3% | 3件 |
| ・就業時間内に研修可能な人人配置 | | |
| ・配置基準の改善 | | |
| ④人材育成スキルの向上を図る | : 9.5% | 2件 |
| ・人材育成スキルを上げる | | |
| ・経営層の意識とスキル改革 | | |
| ⑤その他 | : 38.1% | 8件 |

㉑その他自由記述考察

人材育成には、「労働環境を改善する」とともに「個人の能力の向上を図る」、「人材育成スキルの向上を図る」ことが必要だ。その大前提となるのが余裕ある人員の確保である。「人員配置基準の見直し」が不可欠であることが示されている。

21 人材定着の阻害要因（複数回答可）

- | | |
|----------------------|---------------------------|
| ① 経営理念が浸透していない | ⑩ 夜勤や休日出勤等の不規則な勤務形態への対応 |
| ② 新人育成システムが充実していない | ⑪ 業務が効率化(ITC化、IOT化)されていない |
| ③ 階層別研修がない | ⑫ 腰痛や体力要因への対策不足 |
| ④ 仕事の内容に給与が見合っていない | ⑬ 明確な目標管理設定がない |
| ⑤ 将来を見通せる給与体系になっていない | ⑭ 役職毎の役割が明確化していない |
| ⑥ キャリアアップの体系が確立していない | ⑮ 職員間のコミュニケーションの不足 |
| ⑦ 福利厚生が充実していない | ⑯ 上下・部門間の風通しが悪い |
| ⑧ 産休、育休、介護休暇がとりにくい | ⑰ 人材不足 |
| ⑨ 資格取得支援の仕組みがない | ⑱ その他() |

表 25. (N=313)

	割合	回答数
①経営理念が浸透していない	16.3%	51
②新人育成システムが充実していない	28.1%	88
③階層別研修がない	14.4%	45
④仕事の内容に給与が見合っていない	32.3%	101
⑤将来を見通せる給与体系になっていない	27.2%	85
⑥キャリアアップの体系が確立していない	24.0%	75
⑦福利厚生が充実していない	12.1%	38
⑧産休、育休、介護休暇がとりにくい	11.2%	35
⑨資格取得支援の仕組みがない	5.4%	17
⑩夜勤や休日出勤等の不規則な勤務形態への対応	28.1%	88
⑪業務が効率化（ICT化、IoT化）されていない	18.8%	59
⑫腰痛や体力要因への対策不足	14.1%	44
⑬明確な目標管理設定がない	21.4%	67
⑭役職毎の役割が明確化していない	17.6%	55
⑮職員間のコミュニケーション不足	39.3%	123
⑯上下・部門間の風通しが悪い	22.7%	71
⑰人材不足	50.5%	158
⑱その他	12.1%	38
無回答	3.8%	12

結果

上位では、人材の育成を阻害する要因と同様「人材不足」が50.5%と一番多い。「職員間のコミュニケーションの向上」39.3%、「仕事の内容に給与が見合っていない」32.3%、「夜勤や休日出勤等の不規則な勤務形態への対応」28.1%、「新人育成システムが充実していない」28.1%と続く。中位は、「将来を見通せる給与体系になっていない」27.2%、「キャリアアップの体系が確立していない」24.0%、「上下・部門間の風通しが悪い」22.7%、「明確な目標管理設定がない」21.4%、「業務が効率化（ICT化、IoT化）されていない」18.8%、「役職毎の役割が明確化していない」17.6%、「経営理念が浸透していない」16.3%である。

下位は、「階層別研修がない」14.4%、「腰痛や体力要因への対策不足」14.1%、「福利

厚生が充実していない」12.1%、「産休、育休、介護休暇がとりにくい」11.2%、「資格取得支援の仕組みがない」5.4%である。

考察

人材育成の阻害要因と同様、「人材不足」が定着についても一番の阻害要因となっている。特に、介護の分野においてはその傾向が強い。介護職員の離職率は他の産業と比べるとやや高い水準となっている。(財)介護労働安定センターによる「平成29年度介護労働実態調査」によると、全産業の14.9%に対して介護職員は16.2%となっている。「介護人材不足」が定着を妨げ、さらなる「介護人材不足」を生んでいる状況が示されている。

②その他自由記述結果 (N=35)

得られた回答を6つのカテゴリーに分類し、原文例を示す。

- | | | |
|---------------------|---------|-----|
| ①給与が安い | : 14.3% | 5件 |
| ・業界全体の給与の安さ | | |
| ・役職者の賃金が魅力不足 | | |
| ・制度上給与等に限界がある | | |
| ②業務の負担増 | : 11.4% | 4件 |
| ・業務の負担増 | | |
| ・役割の加重化 | | |
| ③育児・介護 | : 11.4% | 4件 |
| ・子育ての専念 | | |
| ・育休復帰後の支援体制を築きにくい | | |
| ④人間関係 | : 11.4% | 4件 |
| ・人間関係の悪化 | | |
| ・仕事に関するよろこびの共有がうすい | | |
| ⑤人材不足 | : 8.6% | 3件 |
| ・定着以前に絶対数の不足 | | |
| ・近隣に同種の施設が乱立している | | |
| ⑥その他 | : 42.9% | 15件 |
| ・いくらでも働く場所があるという安心感 | | |
| ・採用のマッチング | | |
| ・配置転換できない法人規模 | | |
| ・事務作業が多い、国が求める書類が無駄 | | |

22 人材の定着に必要な方策は何ですか(複数回答可)

- | | |
|-----------------|---------------------------|
| ① 経営理念の浸透 | ⑨ 積極的な資格取得支援 |
| ② 明確な目標管理設定 | ⑩ 業務の効率化(ICT化、IoT化) |
| ③ 職層毎の役割の明確化 | ⑪ 福利厚生の充実 |
| ④ キャリアアップの体系の確立 | ⑫ 産休、育休、介護休暇がとりやすい職場環境の整備 |
| ⑤ 仕事の内容に見合った給与 | ⑬ 職員間のコミュニケーションの向上 |
| ⑥ 将来を見通せる給与体系 | ⑭ 上下・部門間の風通しの良い職場環境 |
| ⑦ 新人育成システムの充実 | ⑮ その他 () |
| ⑧ 階層別研修の実施 | |

表 26. (N=313)	割合	回答数
①経営理念の浸透	35.1%	110
②明確な目標管理設定	29.7%	93
③職層毎の役割の明確化	33.5%	105
④キャリアアップの体系の確立	33.9%	106
⑤仕事の内容に見合った給与	50.2%	157
⑥将来を見通せる給与体系	45.4%	142
⑦新人育成システムの充実	45.7%	143
⑧階層別研修の実施	24.9%	78
⑨積極的な資格取得支援	23.0%	72
⑩業務の効率化 (ICT化、IoT化)	30.4%	95
⑪福利厚生 of 充実	35.5%	111
⑫産休、育休、介護休暇が取りやすい職場環境の整備	31.9%	100
⑬職員間のコミュニケーションの向上	62.6%	196
⑭上下・部門間の風通しの良い職場環境	45.7%	143
⑮その他	7.3%	23
無回答	1.3%	4

結果

「職員間のコミュニケーションの向上」が一番多く62.6%、「仕事の内容に見合った給与」50.2%、「新人育成システムの充実」・「上下・部門間の風通しの良い職場環境」45.7%、「将来を見通せる給与体系」45.4%、「福利厚生 of 充実」35.5%、「経営理念の浸透」35.1%、「キャリアアップの体系の確立」33.9%「職層毎の役割の明確化」33.5%、「業務の効率化 (ICT化、IoT化)」30.4%と続く。

考察

平成29年度の介護労働安定センターの「介護労働実態調査」によると、介護関係の仕事を辞めた理由の上位は、「職場の人間関係に問題があったため」20.0%、「結婚、出産、妊娠、育児」18.3%、「法人や施設・事業所の理念や運営の仕方に不満があった」17.8%、「ほかに良い仕事・職場があったため」16.3%、「自分の将来の見込みが立たなかったため」15.6%だった。人間関係とコミュニケーションには深い関係がある。そのため、職員の定着には「職員間のコミュニケーションの向上」が欠かせないことが示されている。「将来を見通せる給与体系」、「福利厚生 of 充実」、「キャリアアップの体系の確立」が上位にある背景には、法人のみならず福祉業界の将来性や安定性に危惧を抱いている人が少なからずいるのではないかと推測される。

⑫その他自由記述結果 (N=21)

得られた回答を4つのカテゴリーに分類し、原文例を示す。

①人材の充足 : 28.6% 6件

- ・職場に人員の余裕ができること
- ・職員充足による勤務体制の改善
- ・配置基準の改善

②労働環境改善 : 23.8% 5件

- ・労働時間の見直し

- ・将来が見通せる職場環境
- ・2連休や長期休暇取得
- ③コミュニケーション力の向上 : 14.3% 3件
 - ・役職者のコミュニケーション力の向上
 - ・仕事に対するよろこびや達成感の共有を常に図る
- ④その他 : 33.3% 7件
 - ・人事異動、変化に強い職員育成
 - ・管理職の働き方の意識改革

IV その他

23 処遇改善加算の課題は何ですか(複数回答可)

- ① 処遇改善加算の対象職種が限定されている
- ② 他の職種との給与のバランスが崩れる
- ③ 処遇改善加算がつかない職種や他施設への異動が難しくなる
- ④ 加算取得のための条件整備が必要
- ⑤ 加算取得のための事務手続きが煩雑
- ⑥ 法人の人事評価制度とバランスを取りにくい
- ⑦ 人件費の予算は拡大しても法人の経常収支は改善しない
- ⑧ 高い人材派遣・紹介会社の利用につながる
- ⑨ その他 ()

表 27. (N=313)	割合	回答数
①処遇改善加算の対象職種が限定されている	68.7%	215
②他の職種との給与バランスが崩れる	56.5%	177
③処遇改善がつかない職種や他施設への異動が難しくなる	38.7%	121
④加算取得のための条件整備が必要	20.4%	64
⑤加算取得のための事務手続きが煩雑	42.2%	132
⑥法人の人事評価とバランスを取りにくい	20.1%	63
⑦人件費の予算は拡大しても法人の経常収支は改善しない	39.3%	123
⑧高い人材派遣・紹介会社の利用につながる	6.7%	21
⑨その他	5.4%	17
無回答	2.2%	7

結果

「処遇改善加算の対象職種が限定されている」68.7%が最も高い。ついで「他の職種との給与のバランスが崩れる」56.5%、「加算取得のための事務手続きが煩雑」42.2%、「人件費の予算は拡大しても法人の経常収支は改善しない」39.3%、「処遇改善加算がつかない職種や他施設への異動が難しくなる」38.7%と続く。

考察

実施前から「処遇改善加算の対象職種が限定されている」と職種間に不公平感が強まるのではないかと危険視されていたことが現実化した結果である。回避するためには他の職種にも加算相当分を法人の自前で支給しなければならない。例えば、介護職を経て相談員、ケアマネジャーに昇格した職員とそうではない職員の給与に逆転現象が起きるかもしれないからだ。つまり、「他の職種との給与のバランスが崩れる」ことになる。相談員、ケアマネジャーなど「処遇改善加算がつかない職種や他施設への異動が難しくなる」との声も少なくない。さらに、事務員は、「加算取得のための事務手続きが煩雑」になっても自身の給与には反映されないため不満がつる。

⑳その他自由記述結果 (N=16)

記述を3つのカテゴリー別に分類し、原文例を示す。

- ①事務量の増加 : 18.8% 3件
 - ・申請事務で業務が増大
 - ・事務量の増加
- ②加算の継続が不透明 : 12.5% 2件
 - ・いつまで続くか先行き不明
 - ・加算の継続が不透明
- ③その他 : 68.8% 11件
 - ・人材紹介会社の紹介手数料が高くなる
 - ・加算がつかない施設との不均衡
 - ・法人持ち出しが結果的に増える
 - ・職員間のコミュニケーションにゆがみを生じる

24 処遇改善加算についてご意見ををお願いします

結果 (N=153)

(1) カテゴリーによる分類

得られた回答を10のカテゴリーに分類し、原文例を示す。

- ①職種間における公平性を欠いている : 27.5% 42件
 - ・法人内の施設間で処遇を公平にできない
 - ・介護職員とその他の職員で給与に格差が生じている
 - ・相談員、ケアマネ、看護、機能訓練指導員など直接介護に携わる者が対象外は疑問
 - ・介護職に限定せず、福祉労働全体への評価と底上げが必要
 - ・養護老人ホームの支援員に対しての加算を訴える
 - ・婦人保護施設は対象外で納得できない
 - ・福祉施設に勤務する職種全体にいきわたるような、加算であってほしい
- ②職種間の給与バランスが崩れる : 24.8% 38件
 - ・法人他部署、他職種との給与バランスが取れなくなる
 - ・対象職員は優遇されるが、法人としての給与体系が崩れてしまう
 - ・保育士の処遇改善があまりにも高いため、法人全体のバランスが保たれない
 - ・人事考課とキャリア（経験）年数の給与体系に問題が生ずる
 - ・加算額が大きく、独自の人事考課が浸透しにくい
 - ・他の職種との給与バランスが崩れてきて他の職種から不満が発生している

- ③基本報酬の引き上げ : 11.8% 18件
- ・障害福祉サービス等報酬自体を引き上げていただき、経営判断の中で職員の処遇を引き上げるのが良い
 - ・介護報酬全体を引き上げて、それをどう使うかは法人の裁量にまかせてもらえないか
 - ・基本報酬単価を上げて、即刻廃止すべき。給与の支給は法人の裁量に委ねるべきだ
 - ・加算ではなく、基本報酬単価に上乘せすべき
- ④事務が煩雑で簡素化してほしい : 10.5% 16件
- ・加算申請の事務手続きが本当に煩雑で、他の事務業務が滞ってしまう
 - ・事務手続きが煩雑のため、もう少し分かりやすい改善をしてほしい
 - ・内容が複雑すぎる。もっとシンプルにしてほしい
 - ・申請や実績報告の簡素化
- ⑤法人の負担増につながる : 7.8% 12件
- ・対象職種のばらつきをなくすため、加算がつかない職種にはすべて法人負担で支払っている
 - ・不公平感を持たないような給与制度にするために法人全体で配分できるようにしている
 - ・結果として法人の持ち出しが増加
 - ・持ち出しが増えて経営に響く園が増えるのではないかと
- ⑥使いづらい : 7.8% 12件
- ・もっと現場に使いやすい各法人や事業所本位の制度にするべき
 - ・より実用的になるよう、検討してください
 - ・弾力的な運用ができる制度を望む
 - ・他の費用に利用できないことが、職員を育成できずに安定した定着を難しくしている
- ⑦制度の継続を要望する : 5.9% 9件
- ・一時的な加算ではなく続くことを願います
 - ・更なる加算率のアップと本制度の継続をおねがいします
 - ・安定的に継続しないと経営計画がたてられない
 - ・加算がなくなればとても経営的に苦しくなってしまう
- ⑧キャリアアップ制度が課題となる : 3.3% 5件
- ・キャリアパス導入以外の方策が考えられないか
 - ・東京都キャリアアップのように階層等を目的にするのではない仕組みとしてほしい
 - ・本来のキャリアアップの形になりにくいのが課題である
- ⑨収支改善にならない : 2.0% 3件
- ・人件費の予算が拡大しても収支状況は改善にはつながらない
 - ・人材の確保や経常収支の改善にまでは至らない
 - ・法人の収支は一向に改善されない
- ⑩その他
- ・処遇改善ではなく根本的な配置基準の改善（増員）と委託費単価のアップを継続的に望む
 - ・対象職員が限定されていることで、法人内異動が困難
 - ・対象職員が限定されているため、他職種の仕事のモチベーションにまで影響しています
 - ・職員間のコミュニケーションにゆがみが生じる
 - ・職員の定着、雇用関係の改善に向けて必要なのは、賃金の問題だけではない。法人の運営の体質を考えていかないと人材難の問題は変えられない
 - ・派遣・紹介会社に支払う紹介料・手数料が年々上がってきている状況

考察

(1) カテゴリーによる分類の考察

「職種間における公平性を欠いている」が一番多く、27.5%だった。「法人内の施設間で処遇を公平にできない」「介護職員とその他の職員で給与に格差が生じている」などの声が寄せられている。「格差」という用語は7法人で用いられている。格差に関する先行研究における使い方をみると、坂田（1996：334）が「常にそうだということではないが、格差という言葉は不公平の観念に結びつけて用いられているように思われる」と指摘するように、格差も是正すべき不公平であるというニュアンスを含んでいる。「養護老人ホームの支援員に対しての加算を訴える」「婦人保護施設は対象外で納得できない」なども不公平を訴えていると考えられる。27.5%は「福祉施設に勤務する職種全体にいきわたるような、加算であってほしい」と願っている法人の割合を示している。

一方、公平性を保つためには、自前で対象職種以外に配分しなければならない。5番目の「法人の負担増につながる」（7.8%）ことになる。今後、「持ち出しが増えて経営に響く園が増えるのではないか」という指摘は的を射ている。

2番目が「職種間の給与バランスが崩れる」で24.8%。「加算額が大きく、独自の人事考課が浸透しにくい」、「人事考課とキャリア（経験）年数の給与体系に問題が生ずる」など、職員と法人の合意による人事考課制度、給与体系が崩れてしまうことが最大の問題だろう。法人が職員に期待する役割、責任、職務などの達成度に連動した独自の給与体系があってこそ組織が強くなるからだ。さらに、管理者（園長、主任など）の給与との差が小さくなり、双方のモチベーションが低くなるのが危惧される。

3番目が「基本報酬の引き上げ」で11.8%だった。国は介護・福祉人材対策として、これまで直接処遇職員などの処遇改善に取り組んできた。しかしながら、職員の給与のみを引き上げれば、人材不足が改善するとは限らない。福祉の仕事は親も先生も勧めない職業というレッテルは、「重労働の割に給与が安い」という理由だけではないからだ。介護労働安定センターの「介護労働実態調査」（平成29年10月）においても、介護関係の仕事を辞めた理由として、「収入が少なかったため」は全体の15.0%で4番目になっている。法人の将来性や安定性が見込めないことも大きな理由ではないか。たとえば、国は社会保障費の抑制を施策として挙げ、介護報酬や障害福祉サービス等報酬などの引き下げを繰り返し行っている。その結果、多くの法人は人材不足も重なり厳しい経営に陥っている。これは、9番目の「収支改善にならない」ことにつながる。「人件費の予算が拡大しても収支状況は改善にはつながらない」という指摘がされている。基本報酬を引き上げることが必要だ。

4番目が「事務が煩雑で簡素化してほしい」という要望で10.5%。「加算申請の事務手続きが本当に煩雑で、他の事務業務が滞ってしまう」うえに事務員自身の給与には反映されないため、不公平この上ない。6番目の「使いづらい」（7.8%）における「もっと現場に使いやすい各法人や事業所本位の制度にするべき」という指摘のとおり、「申請や実績報告の簡素化」なども喫緊の課題だ。

(2) 処遇改善加算に関して肯定的か否定的か

法人が処遇改善加算に関して肯定的か否定的かを確認する。具体的には153の自由記述回答を「否定的内容」、「肯定的内容」、「否定的・肯定的の両方を含む内容」、「どちらでもない内容」の4つに分類して検討した。分類方法は次の手順で実施した。

①処遇改善加算に関して「否定的なキーワード」を定義する（表28）。②定義した「否定的キーワードを含む回答」と「それ以外の回答」に分類する。③「否定的キーワードを含んではいるが

文脈から肯定的である回答」、「否定的、肯定的どちらともいえない回答」を除いて、「否定的内容」と分類する。④ ②における「それ以外の回答」を「否定的内容」、「肯定的内容」、「否定的・肯定的の両方を含む内容」、「どちらでもない内容」の4つに分類する。⑤ 最後に③と④をあわせて4つに分類する。

表 28. 否定的なキーワード

制限がある	困難	足かせ	問題・課題
煩雑	滞る	(バランス) が崩れる	難しい
不満	厳しい	とれない・欠ける	改善・改定
廃止	納得できない	対象外	負担
苦勞・苦しい	配分できない	矛盾	限定
容易でない	いきづまる	ままならない	ばらつき
格差	(裁量) まかせる	不公平・公平性(欠く)	時限的
偏重	ゆがみ	対象拡大	持ち出し
厳しい	へだたり	つながらない	不安
見直し	複雑	混乱している	低下・低い
苦慮	抵抗感	悪い	弊害
ばらまき	上乘せ	再整備	分断
疑問	加算ではなく	弾力的・柔軟	

表 29. 肯定的なキーワード

ありがたい	継続・続ける	願います	感謝している
加算	充実	拡大	助かる
歓迎	実用的	貢献	安定的
簡素化	責任感	いきわたる	役立つ
底上げ	活用	担う	

表 30. 分類結果 (N=153)

	割合	回答数
否定的内容	66.7%	102
肯定的内容	12.4%	19
否定的・肯定的の両方を含む内容	8.5%	13
どちらでもない内容	12.4%	19

否定的な内容の意見が66.7%を占めた。7割近い法人が処遇改善加算に関して否定的であることが確認された。肯定的内容が12.4%と否定的な内容の5分の1にも満たない。主な理由は、二つである。一つ目が直接処遇職員とその他の職員で給与に格差が生じてしまうこと、二つ目は、法人の人事考課制度、給与体系が崩されてしまうことである。カテゴリーによる分類においてもこの二つの問題に関する意見が一、二位を占めている。肯定的意見の中でも、もろ手を挙げて賛成という意見は散見されるにとどまった。「特になし」、「なし」は肯定の消極的な表明としてとらえた。

注目すべき意見があった。「介護報酬全体を引き上げて、それをどう使うかは法人の裁量にまかせてもらえないか」、「基本報酬単価を上げて、即刻廃止すべき」などである。つまり、処遇改善加算ではなく、基本報酬を引き上げ、用途を法人の経営判断に委ねてほしいということだ。具体的に

は、法人理念や経営判断によって経営資源を職員の処遇改善に投入するか、新規事業の展開、ICT・IoT化などに投入するかの優先順位を決めさせてほしいということである。人材確保・育成・定着が厳しい中、それらによる他法人との差別化によって、それぞれの法人が職員や求職者の価値観に訴えていく必要があるのではないか。

「どちらでもない内容」は「肯定的内容」と同じ12.4%であった。事務の簡素化、介護職員以外への支給の要望、人材育成費への充当の要望などがあつた。

25 将来的な経営ビジョンとして考えていることは何ですか(複数回答可)

- | | |
|--------------------------|------------|
| ① 事業分野の見直し | ⑦ 事業規模の拡大 |
| ② 事業規模の縮小 | ⑧ 新規事業の創設 |
| ③ 事業コストの見直し | ⑨ 収益事業の創設 |
| ④ 法人経営のガバナンス強化 | ⑩ 特に考えていない |
| ⑤ 他法人との提携(アライアンス)による経費削減 | ⑪ 中長期計画の策定 |
| ⑥ 他法人との合併 | ⑫ その他 () |

表 31. (N=313)	割合	回答数
①事業分野の見直し	19.2%	60
②事業規模の縮小	7.3%	23
③事業コストの見直し	33.9%	106
④法人経営のガバナンス強化	41.9%	131
⑤他法人との連携(アライアンス)による経費削減	5.8%	18
⑥他法人との合併	2.6%	8
⑦事業規模の拡大	17.9%	56
⑧新規事業の創設	26.8%	84
⑨収益事業の創設	11.2%	35
⑩特に考えていない	7.7%	24
⑪中長期計画の策定	46.0%	144
⑫その他	4.8%	15
無回答	3.2%	10

結果

「中長期計画の策定」が46.0%で最も高く、ついで、「法人経営のガバナンス強化」41.9%、「事業コストの見直し」33.9%、「新規事業の創設」26.8%、「事業分野の見直し」19.2%と高かった。

考察

「中長期計画の策定」※が半数近くに上った。計画の実現に向けてやり抜く実行力が問われるのはいうまでもない。しかし、たとえ計画倒れになったとしてもメリットはある。法人の将来のあるべき姿を具体的に表したビジョンを明らかにすることで、経営層と職員との意識の共有化、中長期計画を策定できる職員の育成を図れるからだ。介護報酬・措置費・障害福祉サービス報酬などの抑制、目まぐるしく変化する制度、人材不足など、外部環境要因が不透明だからこそ中長期の目標が必要になるのだと考える。「新規事業の創設」、「事業分野の見直し」などは、中長期計画の中に落とし込む項目になるだろう。社会福祉法人改革でガバナンスの重要性が示されて間がなく、改革前

後の比較データが少ないため、「法人経営のガバナンス」についてはここで詳述はしない。ただし、ガバナンスの強化は中長期計画の実施と表裏一体の関係にあると考えられ、当然、「コンプライアンス体制などの充実」が必要である。

「事業コストの見直し」については、法人単独では限界がみえてきたのではないか。「他法人との連携（アライアンス）による経費削減」が18件あったからだ。給食・リネン・メンテナンスなどの委託費圧縮には単独法人・施設では限度がある。しかし、複数の法人が連携をすれば削減の可能性が高まるだろう。また、将来の法人の成長を妨げるあるいはサービス低下につながる経費削減に注意する必要があることはいうまでもない。

「新規事業の創設」は法人の将来的な柱となる事業を立ち上げるというメリットだけではなく、職員の確保・育成・定着にとっても有効である。メリットは3つである。一つ目は、新規事業を立ち上げることにより、法人経営の中核となる人材を育成することができる。二つ目は、職員の承認欲求を満たすと考えられる管理者のポストが増え、定着に結びつく。三つ目は、求職者に対して、法人の将来性をアピールでき確保につながる。ただし、人材不足の深刻化により人件費の高騰や欠員の補充などリスクもあるため、新規事業に挑戦できないジレンマを抱えている法人が少なくないだろう。

※一般的に長期計画は10年、中期計画は3～5年と言われている。ただし、高齢者分野の法人については、中期計画の期間は3年が妥当であると考ええる。高齢者施設の経営状況に大きな影響を及ぼす介護報酬改定が原則3年ごとに行われるからだ。なお、外部・内部環境が大きく変化した年は、改めてSWOT分析に基づき中長期事業計画を見直すことも必要だろう。

㊦その他自由記述結果 (N=13)

自由記述のうち主なものを挙げる

- ・ 保育所の作りすぎで今後厳しい生き残り時代が来ます。どうやって生き残るか
- ・ 少子高齢化社会での生き残り
- ・ 経営の承継体制
- ・ 地域貢献と地域コミュニティの構築
- ・ 施設整備と建て替え
- ・ 介護保険財政は法改正の影響がつよすぎてあまり先の見通しをたてられない

㊦その他自由記述考察

「保育所の作りすぎで今後厳しい生き残り時代が来ます」という不安はもっともである。待機児童の解消に向けて保育所の整備が都内で進んでいる。一方で出生数、合計特殊出生率は下がり続けている。東京都の合計特殊出生率は全国最低の1.24である（2016年 厚生労働省「人口動態統計」）。2011年と比較して0.18ポイント減っている。これも全国最低である。保育所を現在のニーズに応じて整備すると、将来、少子化で保育所が余る恐れがあることを示している。東京一極化集中が継続すれば問題はないが、少子化対策が功を奏し、生まれてくる子どもが増加することが望まれる。

「経営の承継体制」に向けた取り組みが求められている。中小企業庁の「事業承継ガイドライン（平成28年12月）」では、「中小企業の活力の維持・向上のため、事業承継の円滑化に向けた取り組みは中小企業経営者や支援機関、国・自治体などすべての当事者にとって喫緊の課題である」と指摘されている。安心してバトンを渡せるポイントは、法人や事業自体の将来性・安定性の有無にかかっているのではないか。事業の価値が高く、魅力的な法人であれば、次世代の後継者が安心

して事業を継ぐことができるからだ。社会福祉事業の評価を高める必要があるが、制度の影響が大きいため別の調査・研究で掘り下げる必要がある。今後の課題としたい。

26 人材の確保、育成、定着について、法人の取組で効果のあった具体的な方策や、その他の意見 (N=132)

確保、育成、定着それぞれの課題や対策が整理しやすいと考えられるので、得られた回答を三つに分類し、さらに小さなカテゴリーに分ける。原文例を示す。

結果

(1) 人材の確保 (N=53)

①基本給を引き上げる	: 13.2%	7件
①ホームページのリニューアル	: 13.2%	7件
③実習生をリクルートする	: 11.3%	6件
③宿舍の確保	: 11.3%	6件
⑤就職フェアへの参加	: 9.4%	5件
⑥施設見学・法人説明会	: 7.5%	4件
⑥大学・専門学校まわり	: 7.5%	4件
⑧大手就職サイトに登録	: 5.7%	3件
⑨職員による紹介報奨金制度創設	: 3.8%	2件
⑨ハローワークとの連携	: 3.8%	2件

その他

- ・地域の人材活用
- ・採用担当者の誠意ある対応
- ・介護業務の細分化
- ・今後職員全体の高齢化への対応が課題
- ・東京都社会福祉協議会が人材紹介事業をできないか

(2) 人材の育成 (N=26)

①法人内外の研修の活用	: 30.8%	8件
②階層別研修	: 15.4%	4件
③OJTの活用	: 11.5%	3件
④教育制度創設	: 7.7%	2件

その他

- ・人材育成計画策定
- ・地域貢献事業を通じて地域づくりに参画
- ・チューター制度創設
- ・キャリアアップ制度活用

(3) 人材の定着 (N=56)

①職場のコミュニケーションの向上	: 19.6%	11件
②職員の増員	: 10.7%	6件
②有休はじめ休暇取得を奨励	: 10.7%	6件
④産休・育休を取りやすい風土づくり	: 8.9%	5件

④職場環境（風土）の改善	：	8.9%	5件
⑥人事異動による職場活性化	：	7.1%	4件
⑦資格取得に協力	：	5.4%	3件
⑧社会的地位の向上	：	3.6%	2件

その他

- ・人事考課制度構築
- ・ICTの活用
- ・福利厚生充実
- ・行事の見直し
- ・子供が落ち着けば離職率が低くなる
- ・法人全体の取組みを意識的にいれる
- ・会議の見直し

考察

人材の「確保」と「定着」に関する回答数がほぼ同数でそれぞれ「育成」の2倍ほどになった。人材不足が深刻化する中、求職者が集まり、職員が辞めない法人づくりが優先され、「育成」まで手が回らないというのが回答数に現れているのではないかと考えられる。また、質問20において、人材の「育成」に必要な方策として「人材の充足」が必要であることが明らかになっている。「育成」の回答が少ないことは職員が充足している法人が少ないことを裏づけてもいる。

「定着」において注目すべき項目がある。「職場のコミュニケーションの向上」である。平成29年度の介護労働安定センターの「介護労働実態調査」によると、介護関係の仕事を辞めた理由の1位は、「職場の人間関係に問題があったため」20.0%である。平成26年度の調査から続けて最上位を占めている。人間関係とコミュニケーションには深い関係があるため、職員の定着には「職員間のコミュニケーションの向上」が欠かせないことが示されている。

いずれにしても今後、社会福祉法人が持続可能な法人とならなければならないのは当然であり、そのためにも最優先の経営課題である「福祉人材確保・育成・定着」について真剣に取り組んでいく必要がある。

27 国が構想する、*2040年を見据えた社会保障改革（特に介護現場等の人材不足に対する「生産性向上」）についてのご意見・ご感想等をご記入ください。（N=106）

＜生産性の向上に肯定的＞・・・34件（32.1%）

- ・ICT、ロボットの活用
 - ・AI、IoTは活用すべきと思う
 - ・腰につける、介護ロボットを導入し、職員の負担軽減につながった。
 - ・現在、介護ロボット「眠りスキャン」を設置しております。活用方法としては、看取り介護対象者、不穏の方等に使用しており、職員へ業務軽減になっております。
 - ・是非推進してほしい
 - ・労働力の確保につながることを期待する。
 - ・テクノロジーの活用は、人材不足を補うためには、良いことだと思います。
 - ・介護ロボット導入（補助金制度の充実）
- など

<生産性の向上に否定的>・・・12件（11.3%）

- ・障害者施設の様な、対人労働に於いて、機械が人にとって代わる事がどれだけ可能か疑問
- ・福祉事業はやはり人間じゃないとできないと思うので、高齢者福祉、子どもを取り巻く福祉に関する人材・業務の効率化にはまだまだ不安を感じる
- ・生活習慣、介護予防等の観点からも業務の効率化・生産性向上を図ることは大切ですが、AI、ロボット等は反対です。人と人との結びつきが大切だと考えます。
- ・ロボットなど現実的に考えて実用段階までは、ほど遠いように感じた。シンプルに福祉職の待遇改善に特化して、なり手を増やす。離職率を少なくしていくという方策が一番有効なように思う。
- ・テクノロジーを最大活用した先の介護の姿がイメージしにくい。逆に介護の魅力をどのように伝えていくのか？（生産性を評価しにくく、効率性ばかりに視点を置き、作業的業務が進んで行きそう）また、テクノロジーを導入、駆使することに精一杯になり、テクノロジーに左右される介護現場を危惧する。結果として業務負担感ややりがいの低下から人材が流出しないか不安を感じる。など

<生産性の向上に肯定的・否定的の両方を含む内容>・・・18件（17.0%）

- ・ロボット等のテクノロジー化は必要と思いますが、人と人との関係が最も重要視される福祉情勢について全てが網羅できるとは思いません。今後福祉関係にと考えている人が働きたいと思う社会保障改革を望みます。
- ・テクノロジーの活用も必要とは思いますが、それで人材不足の解消につながるとは思われない。福祉施設で働く職員が、将来への不安が少なくなる、賃金も含めて、待遇改善がもっとも大切と思われる。
- ・テクノロジーの活用は必要であると思う。ただ、直接的なケアはどうしても人の手が必要なので、現場の仕事を詳細に分析して、テクノロジーで代替できる間接的な部分を見定めることが肝要。
- ・ロボット等の活用はある程度必要なことだと思います。しかし、活用していく際に、「作業」にならず、人と人のコミュニケーションやぬくもりを大切にすることを忘れないようにしたいと思います。
- ・効率化できるところは行ってよいが、福祉は人の力が重要なので、そこへの対策の強化 など

<その他>・・・42件（39.6%）

- ・テクノロジーの活用には、事業コストが多額とかかるため、経営とのバランスが必要となる。
- ・テクノロジーに関しての適切な情報提供
- ・まだ様子見の状態
- ・国の施策が全々進んでいない様に感ずる
- ・高齢者が働き続けられる状況は作っていくべきでしょう。
- ・定年延長も平行に考える必要がある。
- ・介護現場職員への給料UPしか当面はない
- ・社会福祉の費用の捻出
- ・福祉施設で働く職員が、将来への不安が少なくなる待遇改善
- ・介護人材の育成は国の重要施策としてもっと具体的な対策を図るべきである。
- ・外国人が働きやすい職場環境を整えていくこと。人材不足の改善につながっていくと思う。
- ・2040年など見る必要がない。目先の5年先を見るべきだ。今待機児童がいても5年後はどうなるのか？そういったことを考えるべきだ。

など

28 人材確保・育成・定着に向けて、貴法人として「働き方改革」を進めている(進めていこうとしている)
具体的な事項 (N=159)

<「確保」・「定着」の両方に関係する事項>

- 有給休暇取得の推奨・強化・・・22件
- 多様な働き方の実施・検討・・・14件
 - ・子育てと仕事の両立と働き方の見直し
 - ・限定正社員（短時間正社員）制度の設立と実施
 - ・女性活躍推進
 - ・時差出勤制度の導入
 - ・どのような状況でも働き続けられるための制度（出産・育児・介護等）
 - ・会議などを夕方は行わないようにしている。
 - ・時短パートの積極的採用
 - ・育休明け職員の固定時間勤務（シフトに入らない）
- 業務の合理化・効率化推進・・・13件
 - ・AI・ICT化の推進等・・・9件
- 給与水準・体系の見直し・・・10件
- 評価制度の導入・見直し・・・9件
 - ・同一労働同一賃金導入に向けた人事評価制度の検討
 - ・他職員への感謝、褒め合い、良い点を出し合うことによる、給与だけではない評価
 - ・目標管理制度を導入
- 福利厚生の充実・・・8件
 - ・新卒者確保のための独身寮の用意
 - ・結婚出産等ライフワークバランスを考える仕組みづくり
 - ・職員住宅制度の検討
 - ・福利厚生（アウトソーシング）導入
- 超過勤務の減少・削減に向けた対応・・・7件
- 定年制の見直し・・・5件
- 就業規則の見直し・・・3件
 - ・規則改正し、「副業・兼業を原則認める」取り組みをした。
- 夜勤手当の増額・・・2件
- 心と体を支える仕組み・・・2件
 - ・産業医と法人契約
- その他
 - ・人を大切にする
 - ・コンプライアンスの徹底
 - ・人は何に価値を感じ、心を動かすのかを考える場。
 - ・外部コンサルタントの利用
 - ・職員の家族間の交流、職場への理解の促進の場
 - ・負担が過度にならないよう、職員一人一人への目配せ
 - ・研究発表や新しい事業への取組による知名度アップ
 - ・理念の浸透、理念行動の指針策定
 - ・業務の手順書を整備し、それを元にしたOJTやスキルのチェック

- ・人員の適正配置
- ・育休・産休による職員の増減への対応策の検討
- ・預かり定員を下げ、今いる人員で預かれる保育
- ・新規事業を立ち上げ主要ポストへの昇任
- ・人事異動を積極的に実施し、変化に強い職員を育成。
- ・週休3日制の導入
- ・労働条件の改善

<「確保」に関する事項>

- ・学校教育との連携、職場体験等の充実
- ・大学実習生の受け入れ
- ・新卒採用強化
- ・能力より人間性重視
- ・外国人技能労働者を雇用するための体制整備
- ・人材育成担当、採用担当職員の設置
- ・介護のPR（地域に向けたイベント開催）

<「育成」・「定着」に関する事項>

○研修関係・・・19件

- ・キャリアパスに連動した研修制度の導入
- ・新しい時代の法人や職員の在り方・生き方を考える場、研修
- ・サバティカル制度
- ・全職員の研修の受講
- ・OJTの充実
- ・新任育成システムの充実
- ・海外研修等の実施

○キャリアアップ関係・・・10件

- ・キャリアアップ体系の確立
- ・階層別役割の明確化

<「定着」に関する事項>

○コミュニケーションの重視・・・6件

- ・職員間のコミュニケーションを活性化させる機会を創出
- ・職員会議でみんなが自由に話せることを目指す。

29 社会福祉法人経営者協議会や東京都社会福祉協議会への要望・意見等

- ・現場の声が上がっていかないのはどうしてでしょう（区→都→国）。一方通行ではよい施策はできないと思っています。
- ・今後も現場の声を行政に届けていただきたいと思います。
- ・処遇改善加算の見直しと改善は是非とも進めていただけるよう、厚労省へ掛け合っていただきたいと思います。
- ・人材の確保、定着に向けた、具体的な方策やシステムを構築していただきたいと思います。

- 将来に向けた人材確保の面からも外国人の力が絶対に必要と感じており、受入に係る国の制度の充実に期待しているところ、協議会の益々の役割強化・充実に期待しています。
- 外国人の受入れについて今後も情報提供をお願いします。
- 人材不足による人材確保の手段、援助等について具体策を検討してほしい（派遣料の安い派遣会社設立など）
- 会の求人サイトのインターネット上の露出向上対策
- 社会福祉法人のイメージアップ、社会福祉法人の社会への貢献をもっと訴えるべきではないだろうか？
- 1法人1施設といった弱小法人の経営母体に対する財源確保を制度的に保障する必要がある。
- 制度改革等の情報提供
- 福祉や保育を、社会福祉法人だけで、やっていくのは無理がある。社会（会社や、利用する人）に対しても、働き方改革を進めてほしい。会社勤めの人働き方を変えない限り、施設の改革は進まない。
- 介護報酬単価において一般的な国民の賃金に相応できる改善について、極めて厳しい状況の中でさらに大幅な改善が図れるよう国への働きかけを強く望みます。
- 福祉労働が社会的に重要な仕事であることをもっと科学的に示すことができないでしょうか。人の手によって行われる福祉労働が、最も安全で効果的で、支援される人をエンパワメントし、社会をよくしていくことをわかりやすく示すことはできないのでしょうか？また地域の中での社会資源がどのようにつながり支え合えば、効率よくかつ質の良いサービスができるのか、社会福祉資源を生かした地域コミュニティ作りの研究をしていただきたいです。
- 他施設の状況を参考にしたいので、調査を充実してほしい。
- 福祉分野における組織論、経営論は、まだまだ立ち遅れていると感じています。改善にあたっては、一般企業等における組織論、経営論に学びながらも、そこにとどまらず、福祉事業の性格をふまえた、組織論、経営論の研究開発そして、改善へとつなげるようにしていただきたいと思います。

など

V 調査の目的ごとについての考察

(1) 人材派遣・紹介会社の利用に関する課題を明らかにする

①コストが高い

本調査により、5割を超える法人が人材派遣・紹介会社を利用することに関して否定的であることが確認された。肯定的意見の中でも、ほかに選択肢がなく不本意ながら利用するしかないという表現が多い。「頼らざるをえない」「やむをえない」「仕方がない」などである。カテゴリによる考察において明らかになった課題は、主に二つである。一つ目が、「コストが高い」である。特に高齢者部門等はけた違いに支払いが多い。最高額は1億5,300万円にも上る。東京都高齢者福祉施設協議会の調査においても、平成29年度、一法人ではなく一施設が派遣・紹介会社に支払った最高額は9,600万円である。ワースト10番目までは5,000万円ほどを支払っている(「平成30年度特養における利用率及び介護職員充足状況に関する実際調査 結果」平成30年9月)。そして、人材派遣・紹介料の高騰は法人の事業費を押し上げ、経営を圧迫している。

②業者が信用できない

二つ目が、「業者が信用できない」である。「信用できないので不要である」、「社会常識、倫理観が欠落している」、「人材不足の弱みにつけ込んで、著しく一般常識に欠ける人材を連れてくる」など厳しい評価が並ぶ。問12の小カテゴリである「短期間で辞める」18件、「無資格、未経験のレベルが低い人材を連れてくる」17件を含めて業者を評価すると「業者が信用できない」ほうが「コストが高い」よりも断然多くなる。これは、人材派遣・紹介会社においても人材確保が困難になっている状況を示している。1事業者あたりの即戦力となる職員の登録自体が枯渇してきているのだ。

③介護報酬が流出している

「介護報酬が人材派遣会社に流出している」という指摘は的を射ている。現在、人材派遣・紹介会社のやむを得ない利用により、多額の介護報酬が流出している。国による介護報酬の抑制傾向が続く中、流出は決して放置するわけにはいかない。人材派遣・紹介会社を恒常的に頼るのではなく、直接雇用が増える方策を打ち出す必要がある。

(2) 外国人の雇用に関する課題を明らかにする

①ターゲットは「永住・定住の外国人」から多様な枠組みへ

現在、都内において外国人の職員を雇用している法人は30.0%ほどにとどまっている。比較的雇用が進んでいる高齢者の分野では約半数の法人が外国人を雇用している。枠組みは日本人の配偶者、在日の定住永住の外国人、「在留資格」を持つ留学生など在外留外国人の雇用が多くを占めている。EPAによる外国人介護福祉士候補者の受け入れは少ない。そのため、高齢者分野は無論のこと、保育、障害の分野においても将来的な外国人職員のターゲットは「永住・定住の外国人」と考えている法人が多い(150法人)。しかし、今後は技能実習生、新たな在留資格となる「特定技能」の外国人、在留資格「介護」による留学生が増加すると考えられる。その結果、現在は目立たないが、次の二つの課題が浮上してくる。

②コミュニケーションに関わる課題

一つ目は、コミュニケーションに関わる課題である。利用者・家族、職員同士のコミュニケーションが難しい、報告・記録・申し送りが困難であるという回答がある。技能実習生、留学生、特定技能1号の外国人にとってこれらの課題はハードルが高いと推測される。また、保育の分野では、子どもとのコミュニケーションの問題や、保護者の抵抗感の存在などという声もあった。日本語教育に加えて、宗教・文化・習慣・価値観についての相互理解も大切となる。双方の努力が望まれる

ところだ。前提として、外国人を受け入れることについての管理者をはじめ職場の理解が不可欠である。外国人を単に労働力の穴埋めとして考えているだけではコミュニケーションを深めることはできない。行政機関、法人による日常生活や職場における悩みを相談できる体制づくりが必要だろう。

③人手とコストの増加

二つ目が、人手とコストに関わる課題である。「日本語教育ができる人材を確保する」、「担当職員の負担が重い（生活面も含めて）」、「利用者支援のための技術教育・訓練コストが大きい」、「日本語習得のためのコストが大きい」、「住居の確保にコストがかかる」などの回答が多い。さらに、技能実習生であれば送り出し側との交渉に関するコストがかかる。

コストに関しては、重要な指摘が二つあった。「外国人雇用に対してかなりの投資が必須。介護報酬レベルの大幅な見直しが必要」と「外国人を雇うとコストアップとなる。支援を充実してほしい」である。外国人雇用には日本人であればかからないさまざまな費用がかかる。たとえば、宿舍の賃借料、日本語教育費、日本語教育ができる人材の確保、仕事・生活全般の相談にのる担当職員の確保、などである。国からは「我が国で働き、生活する外国人について、多言語での生活相談の対応や日本語教育の充実をはじめとする生活環境の整備を行うことが重要である」（経済財政運営と改革の基本方針2018（平成30年6月15日閣議決定）抜粋）と示されている。国は「外国人留学生への奨学金の支給に関わる支援事業」を創設した。居住費の支援も含むすぐれた事業だ（平成31年2月15日厚生労働省 社会援護局 福祉基盤課 福祉人材確保対策室資料）。しかしながら、補助率が3分の1となっている。複数の留学生を受け入れた時の法人の負担は少なくない。現行の介護報酬には当然含まれていないコストだ。人材派遣・紹介会社へ支払うコストとともに社会福祉法人の持ち出しになる。基本報酬の引き上げが必要である。

④外国人就労者に対する支援

近年日本において労働力として期待されているベトナム人を例に挙げて検証してみる。ベトナム人は国籍別在留外国人数では中国人、韓国人について3位である。ベトナム人技能実習生・留学生は20万人を超えている（法務省「在留資格（在留目的）別 在留外国人数」）。EPAにおいては平成30年度に全国で179施設が598名を受け入れている（国際厚生事業団2019年度「EPAに基づく外国人看護師、介護福祉士候補者受け入れパンフレット」）。

一方、課題も少なくない。平成31年2月に成田空港で「技能実習生」として入国審査中のベトナム人女性が逃走して話題となった。ベトナム人不法残留者数は年間6,760人で46.0%が技能実習生、36.0%が留学生となっている。そして、ベトナム人技能実習生の失踪者は年間3,751人に上る。さらに国籍別の刑法犯検挙数は中国、韓国を大きく引き離して3,591人である（警察庁「組織犯罪の情勢」）。今後、ベトナム人に加えてタイ、ミャンマーなどからも技能実習生、留学生などが日本に入国する可能性がある。就労後の外国人職員がトラブルに巻き込まれないよう、受け入れ法人側の支援体制の整備が必要である。日本に定住・永住する外国人介護職に対して、地域ぐるみで日本語の習得を支援する卓抜した取り組みがある。墨田区が委託事業として後援している「すみだ日本語教育支援の会」（会長：宮崎里司早稲田大学大学院教授）の取り組みだ。これまで、区内の特養で働く3人の受講生が介護福祉士の国家試験に合格した。このような地域における取り組みが広がることが期待される。

(3) 処遇改善加算に関する課題を明らかにする

①職種間における公平性を欠く

本調査により、70.0%近い法人が処遇改善加算に対して否定的であることが確認された。肯定的意見の中でも、もろ手を挙げて賛成という意見は散見されるにとどまった。カテゴリーによる考察において明らかになった主な課題は、二つである。一つ目が「職種間における公平性を欠いて

いる」である。「処遇改善加算の対象職種が限定されている」、「介護職員とその他の職員で給与に格差が生じている」、「養護老人ホームの支援員、婦人保護施設の職員は対象外」などの指摘がある。その影響により、人事異動に支障が出るほか、事務員は加算算定の事務が煩雑で負担が増えても自身の給与には反映されないため不満がつのりやすい。この加算の仕組みは組織内の人間関係に悪影響を及ぼしかねないという側面を持っている。不公平・格差を解消するためには、法人の持ち出しにより他職種にも加算相当分を支給しなければならない。結局、法人・事業所の人件費率が高まり、現在よりも経営は圧迫されることになる。

②法人の人事考課制度、給与体系が崩される

二つ目は、「職種間の給与バランスが崩れる」ことである。すなわち法人の人事考課制度と給与体系が崩れてしまうことである。これは、法人の自治運営を妨げるのではないか。法人が職員に期待する役割、責任、職務などの達成度に連動した給与体系があってこそ組織が円滑に運営できる。さらに、管理者（園長、主任など）の給与との差が小さくなり、双方のモチベーションが低くなるのが危惧される。カテゴリーによる分類においてもこの二つの課題に関する意見が一、二位を占めている。

③処遇改善加算ではなく、基本報酬を引き上げる

本質をとらえた、注目すべき意見が二つあった。「介護報酬全体を引き上げて、それをどう使うかは法人の裁量にまかせてもらえないか」と「基本報酬単価を上げて、即刻廃止すべき」である。つまり、処遇改善加算ではなく、基本報酬を引き上げ、使途を法人の経営判断に委ねるべきだということだ。具体的には、職員の処遇改善、新規事業の展開、ICT・IoT化などに経営資源を投入する際、優先順位を決めるのは法人の経営判断によって行いたいということである。人材確保・育成・定着を目指すならば、他法人との差別化により、それぞれの法人が職員や求職者の価値観に訴えていく必要があるのではないか。現状のままでは法人が直接雇用ではなく、いつまでも派遣・紹介会社を利用せざるをえなくなると考える。

国は、2019年度の消費増税時に10年以上勤務した介護福祉士について、月額8万円相当の引き上げを算定根拠に1,000億円を処遇改善に充てると公表している。現在の処遇改善加算についての問題点を検討し、法人の経営判断によって柔軟に使用できるようにする必要がある。

(4)福祉人材の確保・育成・定着に必要な方策を示す

福祉人材の確保・育成・定着についてそれぞれのカテゴリーごとに示す。

①確保について

i 地域における法人の存在のアピールと信頼の確保

独立行政法人福祉医療機構による「平成29年度 介護人材に関する調査」においては、この数年の採用活動で対応した学生は「給与だけではなく、通勤・残業時間、休日数も重視」という傾向があるという指摘がなされている。また、(財)社会福祉振興・試験センターの調査※1では、福祉職が現在の職場を選択した理由のトップは「通勤が便利」で41.4%だった。さらに、(株)日本総合研究所の調査※2においては、介護職が現在勤務する事業所・施設への就業を決める際に「立地条件(通勤利便性)」を重視したという割合で一番高い地域は、関東地方の施設系で73.9%だった。求職者にとって通勤利便性の優先順位が高いならば、広域よりも法人・施設が所在する地域に絞って、人材を採用する戦略が必要だ。特に、中途入社に有効ではないか。本調査では、人材派遣・紹介会社を利用せず、必要な人材の確保、育成、定着を進める方策で一番多かった回答は、「地域において法人・事業所の存在をアピールする」だった。「地域において法人・事業所の信頼を高める」も上位5番目である。地域における人材確保の重要性を認識している法人が多いことが分かる。

※1（財）社会福祉振興・試験センター「平成27年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査」

※2（株）日本総合研究所の調査「介護人材の確保にかかる地域課題の分析及び効果的な人材確保の検討に資する分析手法に関する調査研究事業」平成30年3月

ii 法人・施設が所在する地域の人材をターゲットとする戦略

地域において法人・事業所の存在をアピールするためには、法人・事業所が質の高いサービスを提供することが大前提だ。その上で、職員が生き生きと働いている姿を地域住民などに見せる必要がある。具体的には、法人の行事への招待、施設の開放、地域との交流など地域に開かれた活動である。地域住民をはじめ、他業種からの転職者、定年退職後の高齢者などの確保にもつながる可能性が高まるだろう。小学生の職場見学、中学生の職場体験、高校生・大学生のインターンシップ、介護福祉士養成校の実習生の受け入れなど、地域の学校との交流も重要である。

中長期的な視点で、次世代の福祉を担う人材確保につながるこれらの取り組みは、福祉の仕事のやりがい、魅力を地域住民などに伝えるきっかけになるとともに、法人への地域からの信頼を高めることにもなる。加えて、自法人が所在する地域に絞り、法人の強みを生かして、地域の人材をリクルートすることは経営の効率化や業績向上を図る手法である「選択と集中」にも適っている。

iii 「待っていても人は来ない！」就職フェアへの積極的な参加

独立行政法人福祉医療機構による「平成29年度 介護人材に関する調査」では、「都市部で内定新卒者が多い施設の採用経路として、学校に出向いての説明会開催、合同説明会への出展と回答した割合が高かった」ことが示されている。そして、「いわゆる待ちの姿勢ではなく積極的に学生にコンタクトを取り、自施設をアピールしようと努めていると考えられる」と指摘している。就職フェアについては、積極的な参加に努めるだけでは不足だ。申し込んでもフェアに参加できるかどうか分からないからだ。地域の複数の法人が中心になって自治体、ハローワークなどと共催で就職フェアを地域で開催する世田谷区の例がある。「待っていても人は来ない！」を肝に銘じる必要があるだろう。

iv 潜在的福祉人材（介護福祉士・保育士など）の増加

都内の介護人材を底辺から支える介護福祉士の養成校の入学者が激減している。この5年間で入学者は実人数で1,285人から799人に減少した。定員の半数割れは2年にわたり続いている。入学者の50.0%以上が外国人である学校も珍しくない。

また、介護福祉士国家試験の受験生も激減している。受験者数が平成29年は28年と比べて半分ほどに急減している。理由は、国家試験を受ける前に、経験3年に加えて、実務者研修を450時間以上受けることが義務化されたからだ。30年は13.0%ほど回復した。研修終了者が受験したため増加したと推測される。今後、養成施設で2年学んで卒業すれば介護福祉士になれるルートにも国家試験が義務化される予定だ。養成校への入学者がさらに減少しないか危惧される。介護の質の向上を目指して、国家試験受験前の実務者研修を義務化したのだが、結果は受験生が激減した。まずは介護福祉士を増加させる施策を優先すべきではないだろうか。

さらに、国家試験に合格し、資格登録しても仕事に従事しない、または離職して転職する潜在的福祉人材が増えている。介護福祉士は平成28年には約82万人、従事率45.0%である（表32 図10）。保育士は平成30年には約108万人、従事率29.2%となっている（表33 図11）。このうちの10.0%でも都内の現場に戻ってくれば、福祉人材不足が大幅に改善されるのではないかと。介護ロボット、ICTなどの導入、外国人の活用も必要だろう。しかし、それと同時にあるいはそれ以上に必要なのは、潜在的福祉人材を現場に戻すことではないかと考える。

v 潜在的福祉人材の復職支援

佐藤・高尾・赤羽（2014）らは、潜在介護士が介護職に復帰するためには、「重労働」「休日保証されない」「時間外業務が多い」「人員配置が適切でない」「給与が低い」「人間関係でのス

トレスが大きい」など6項目の労働環境の改善が必要であると指摘している。6項目中で「給与が低い」を除けば、改善するためには増員が必要だ。そして、「給与が低い」と「人員配置が適切でない」は制度の見直しが必要となる。他方、川上（2017）は「保育士が不足している要因は、資格取得者が不足しているのではなく、資格を有していても就労そのものが敬遠されているのである」と述べている。この敬遠される要因には佐藤ら（2014）の指摘する6項目が一致するのではないか。当然、介護分野と同様に法人・事業所の努力だけでは解決・緩和できる課題ではない。

東京都では潜在保育士などの復帰支援に向けた取り組みとして、保育士就職支援研修・就職相談会の実施、潜在保育士に対する保育所復帰支援事業などを実施している。また、平成29年4月から「離職保育士届出制度」が開始されている。介護分野や障害分野等においても保育分野と同様の手厚い支援が求められる。

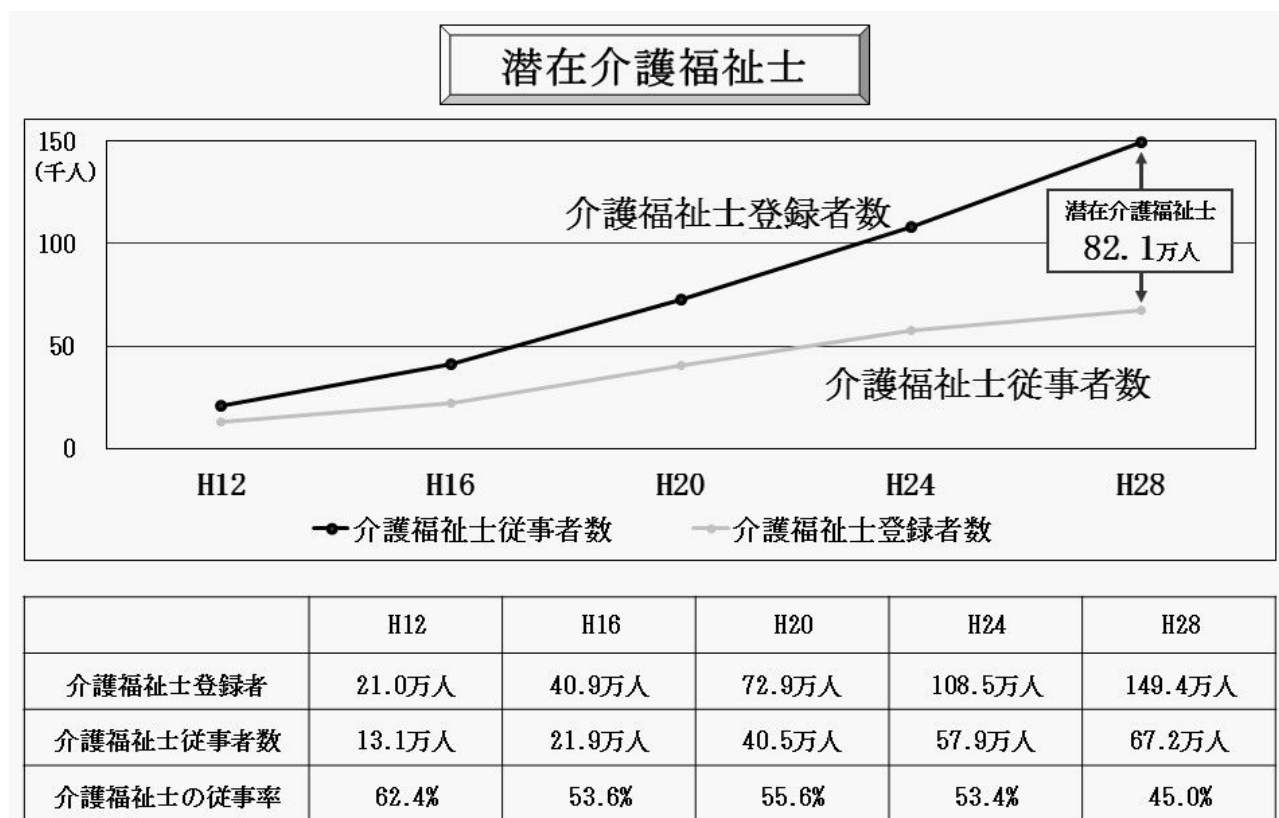
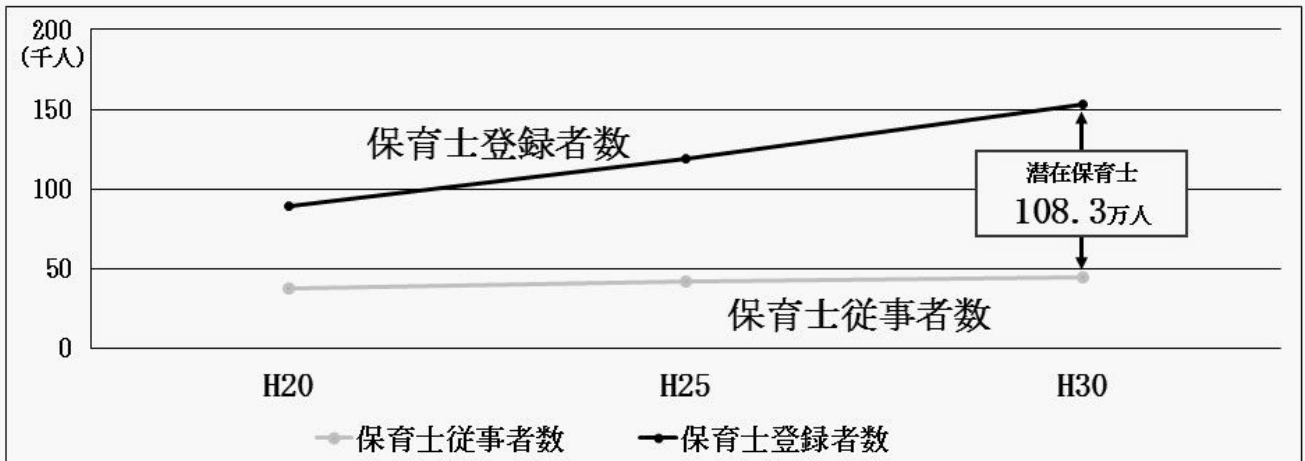


表32 図10

※資料 厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」
社会福祉振興・試験センター「各年度9月末の登録者数」

潜在保育士



	H20	H25	H30
保育士登録者数	89.4万人	118.6万人	153.0万人
保育士従事者数	37.8万人	42.1万人	44.7万人
保育士の従事率	42.2%	35.5%	29.2%

表33 図11

※資料 厚生労働省「社会福祉施設等調査」
厚生労働省子ども家庭局保育課調べ

②育成について

i 人材の充足

人材不足が人材育成を阻害している主な理由であることが明らかになった。圧倒的に回答数が多い。人材不足が深刻化している都内においては、育成に人員をさける法人が少ないのではないかと。「経営側の人材育成に対する知識等の不足」も人材不足で経営側に余裕がない影響かもしれない。そして、育成力が弱い法人に入職してもスキルアップが見込めないため、定着せず応募者も減少する。悪循環に陥っているともいえる。つまり、育成に最も必要な方策は人材の充足である。

ii 階層別研修

新人育成から中堅管理職を経て施設長までレベルに合った階層別研修が必要だという声が多かった。新入社員研修、管理職研修、施設長研修などを実施し、役割、役職、立場によって求められる責任を明確に示すことは重要である。それぞれのレベルに不可欠な知識や能力を学び、目標を設定する機会にもなる。また、法人の全事業所から職員を横断的に集めて行うため、他事業所への理解が進み、異動する場合に生ずる抵抗感の軽減になる。OJTによる個別の育成計画と合わせた実施が必要だろう。

③定着について

i 人材を充足させる必要性

離職者が出た職場では、欠員の補充ができるまで、残された職員の負担が重くなる。欠員がある期間が長くなれば、さらなる離職を誘発する。それを短縮するために派遣・紹介会社を利用すれば、採用費が増加することになる。つまり、離職者が増加すればするほど採用コストが増加し、収益を

圧迫する。この状況下で他施設との交流やOJT、OFF-JTを実施する人的余裕はない。さらに、キャリアアップシステムの構築や人事評価制度の活用を図ろうにも財源が伴わないことになる。つまり、「定着」には「育成」と同様にまず人材を充足させなくてはならない。

ii 職員間のコミュニケーションの向上

職員の定着には「職員間のコミュニケーションの向上」が欠かせないことが示された。回答の60.0%以上を占めている。介護労働安定センターの「介護労働実態調査」結果においても、離職の理由として「職場の人間関係に問題があったため」は平成26年度の調査から平成29年度まで続けて最上位を占めている。人間関係とコミュニケーションには深い関係があるため、上下・部門間の風通しの良い職場環境を築くとともに職員間で理念や将来のビジョンを共有する機会を増やすことが必要だ。

iii 職場環境の整備

本調査において、「福利厚生を充実させる」、「休日を取得しやすくする」「キャリアパス制度を構築する」、「教育制度を充実させる」、「働きやすい環境づくり」など職場環境整備に関わる回答が上位を占めた。給与などの待遇面の充実とともに職場環境整備が必要だ。

まとめ

本調査では主に国の制度、政策から生じる課題に視点を置いて分析を行った。その結果、制度・政策に関わる構造的な要因が少なからず働いて福祉人材不足を招いたことが示唆された。とすれば、制度・政策の見直しにより人材不足を解消・緩和できる可能性が高まると考える。改めて、人材不足の状況を確認し、人材確保・育成・定着に向けた方策を次に示す。

1 人材不足の現状

東京都の推計によると、団塊の世代が後期高齢者となる2025年には、35,000人の介護職員が不足するという（第7期東京都高齢者保健福祉計画）。保育分野においても2020年に新たな必要となる保育士数は30,000人になると試算されている（平成27～31年「東京都子供・子育て支援総合計画 中間見直し版」）。介護福祉士、保育士いずれも人材不足は深刻である。この結果、高齢者の分野では、人手不足が原因で特別養護老人ホームにおいてさまざまな問題が生じている。新規に施設を開設した場合、一年以上経過しても満床にならない。既存の施設でも一部ユニットを閉鎖したり、入所やショートステイの受け入れを抑制したりする施設が増加している。さらに、介護福祉士の養成校の入学者、介護福祉士国家試験の受験生がともに激減する一方、保育士、介護福祉士などの潜在的福祉人材が増加の一途をたどっている。

2 人材の確保・育成・定着に向けて

（1）地域における人材確保対策と差別化

人材不足はなにも福祉分野に限ったことではない。人材確保を巡る事業者間の競争は業界を越えて激化している。人材確保・育成・定着に向けて、給与水準や福利厚生などの待遇、教育・研修やキャリアパスなどの制度、労働環境（腰痛、メンタルヘルス、ハラスメント対策など）を整えることは当然だ。しかし、これだけでは差別化はできない。それ以外の方策で他産業、他法人との差別化を図る必要がある。注目すべきは「地域において法人・事業所の存在をアピール（発信）する」と「地域において法人・事業所の信頼を高める」という回答が1位と5位だったことである。株式会社の最大のステークホルダー（利害関係者）が株主だとすれば、法人にとっての最大のステークホルダーは地域である。地域における公益的な取組みを通じて法人が地域にその存在をアピールし、信頼関係を築くことは、地域における人材確保対策として効果的である。これにより、他産業、他法人との差別化が実現化するのではないか。また、外国人の雇用を継続するにも地域住民の理解と信頼が不可欠だ。

（2）定着と育成

「育成」、「定着」どちらも人材の充足が大前提となる。さまざまな環境整備も欠かせないが、その上で、育成については階層別研修、OJT、OFF-JTなどを実施する必要がある。それらを通じて、職員のスキルアップ、キャリアパスを法人が支援することで人材の定着にも結びつけられるのではないか。育成を通じて法人への忠誠心が育まれていくと考えるからだ。人材育成の阻害要因として「指導する職員の力量不足」、「経営側の人材育成に対する知識等の不足」が多く挙げられていた。山崎（2017）は「究極の人材育成は、『人を育てる人』を育てることである」と指摘している。人材の定着を図るためには、人を育てる人を育成しなければならないと考える。

（3）制度の見直し

① 報酬を定める「人員配置基準の見直し」

本調査では、「人材の充足」のためには「人員配置基準の見直し」が不可欠であることが明らか

になった。介護保険では、利用者3人に対して介護職員1人という最低人員配置基準である。その場合、夜勤では1人の職員が40人以上を担当する時間があることも珍しくない。養護老人ホームでは、利用者15人に対して職員1人である。保育の分野では、3歳児に必要な配置基準は原則20人に対して職員1人である。障害者の就労継続支援施設では利用者10人に対して職員1人である。若干の加算はあるが、基準以上の配置をすると、人件費は法人の持ち出しとなる。増員するにも限界がある。その結果、少ない人員配置でサービスを提供せざるをえない。これでは人材の育成どころではないだろう。育成にさける人数も限られることになる。問題は、この最低の人材配置基準を基に報酬体系が作られていることだ。サービスの質を担保するためには増員が不可欠だ。労働環境の改善、人材育成力の向上を図るにも法人の人材に余裕がなければ不可能だ。報酬を定める場合に用いる人員配置基準の見直しが必要である。ただし、最低の配置基準は現状維持のままとする。

ここで高齢分野の介護報酬に関する人員配置基準について注意を喚起しておく。「人材不足が深刻化する中、最低基準が引き上げられると配置基準を満たせず減算になる施設が増加するのではないか」という指摘をする人がいるからである。注意すべきは、最低基準となる「看護・介護の職員配置基準」である3対1の基準自体を見直すことではないことだ。あくまで、介護報酬の人件費率の算定に際しては、3対1の最低人員配置基準を用いるべきではないということである。他方、「2対1を超える施設には加算で対応したほうが良い」という指摘がある。加算は3対1を超える人員配置を評価する方法のひとつには違いない。しかしながら、2対1の人員配置をしても3対1を超える部分が自前になってしまう。つまり、法人は財政的には改善しないという難点がある。

さまざまな介護報酬に関わる人員配置基準についての問題点に焦点をあてると、理解に窮することが少なくない。専門家たちがこうした点を見落とすなどということがどうしてありえたのか、と問わずにはいられない。中でも、サービスに必要な配置人数と欠けてはいけない最低限の配置人数が同じで良いはずがない。減算対象となる3対1の最低限の配置人数ではまともなサービスができないからだ。すなわち、報酬を算定する根拠となる人員配置と減算となる最低の人員配置は分けて考える必要がある。

② 基本報酬の引き上げの必要性

人材配置基準の見直しは基本報酬の引き上げに直結する。財源の確保が不可欠だ。しかしながら、基本報酬を引き上げすべきとする根拠は、これだけではない。医療福祉機構によると、平成29年度に都内の法人で社会福祉充実資産を残すことができたのはわずか7.7%というデータがある（平成31年2月7日、福祉医療機構に確認）。都内の多くの法人は福祉充実残額がなく、地域公益事業を実施できない状況だ。人材不足に加えて、地域における公益的な取組みのための財源充当がままならず、介護・保育・障害など本来事業にのみ汲々としている法人が少なくないのではないか。処遇改善加算では経営改善に結びつかない。これでは、他産業、他法人との差別化が難しく、職員の確保、育成、定着にも多大な悪影響を及ぼすことは必至である。基本報酬の引き上げが必要である。

③ 財源について

「基本報酬の引き上げ」を実現するためには財源の確保が不可欠となる。社会福祉、社会保障の充実財源について提言をしていく必要があるだろう。財源の裏づけのない提言では、実現可能性が疑わしいからだ。税金や社会保障制度は、富裕層から低所得層へ、富の再分配機能を果たしている。ところが、消費税は低所得者ほど負担が増すという逆進性がある。そのため、消費税を増税して社会保障や介護保険制度を充実させるには限度がある。また、消費税率を上げるにも限界がある。つまり、富裕層から低所得層へ、富の再分配機能を果たす新たな財源が求められる。

④ 施設整備との関係

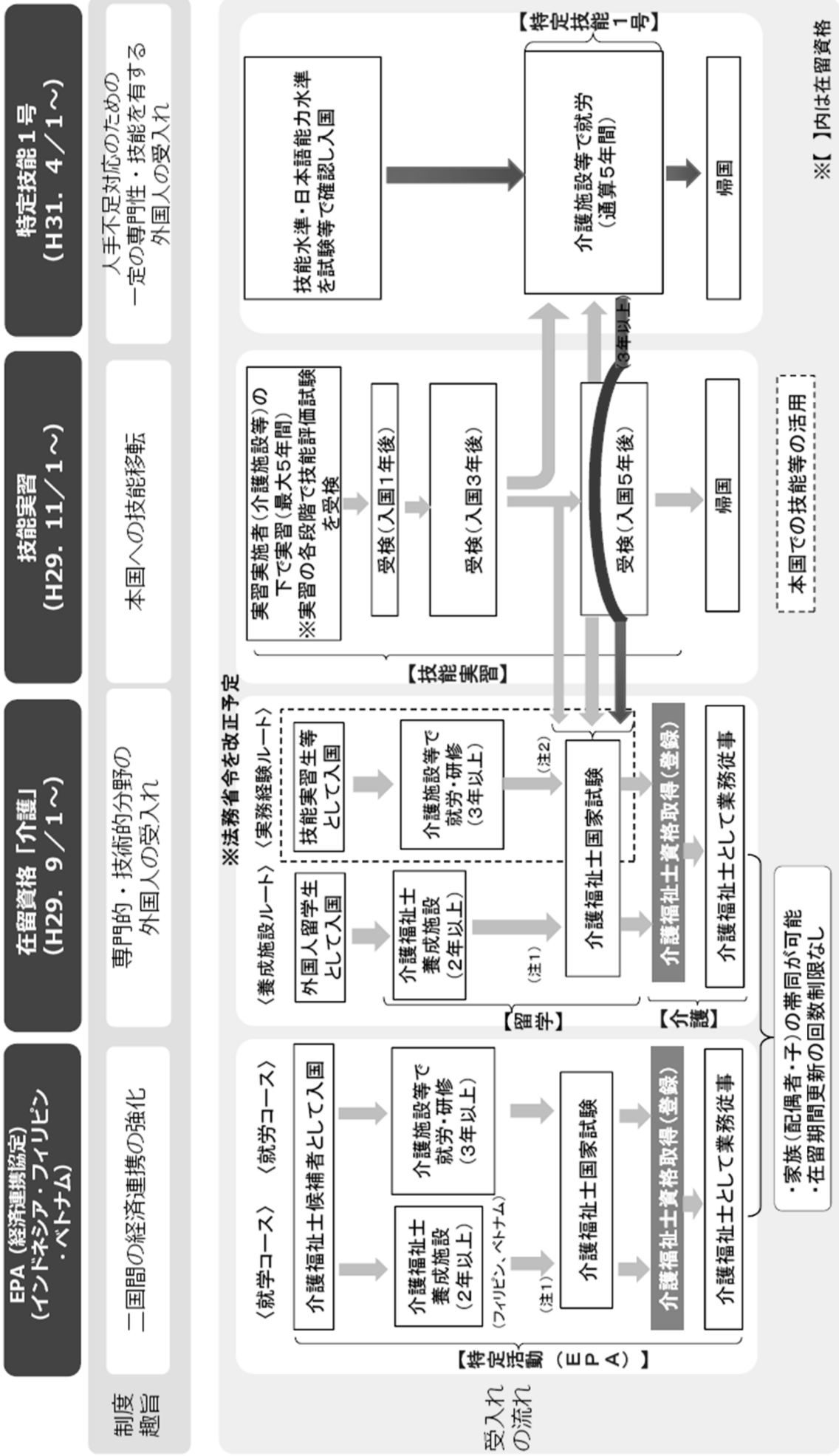
都内においては、保育所、特別養護老人ホームなど福祉施設の整備が進められている。ところが、

保育士、介護福祉士の採用が追いついていない。山田（2018）は「現在の介護市場に起こっている問題点は、介護サービス市場と介護労働市場双方の需給ギャップが発生していることにある」と述べている。まさに正鵠を射ている指摘だ。本来、サービスの需給ギャップと介護労働市場のギャップは別の問題だ。しかしながら、密接な関係にあることに疑いはない。現在、双方のギャップが同時に起きているため、問題の解決が困難になっている。都民のニーズに基づく特養や保育所など施設整備の進展が人材不足に拍車をかけているからだ。都内における施設整備計画のスピードを減速させることを検討する段階にきているのではないか。ストップさせることではない。具体的には、同時期に同じ市・区または隣接する自治体に複数の施設整備計画がある場合、それぞれの施設の開設に3～4か月の間隔を開けることである。既存の施設の人材確保にも多大な影響を与えることは言を俟たない。

3 今後の課題

本調査においては、育成の方策についての回答が少なかった。育成に最も必要な方策は人材の充足とする回答が圧倒的に多かった。新入社員研修、管理職研修、施設長研修などの内容に触れることができなかった。本来、人材の確保、育成、定着については一体的に取り組むべきもので不可分である。さらに調査・研究で掘り下げる必要がある。国の施策である「働き方改革」、「生産性の向上」は人材確保・育成・定着に大きな影響を及ぼすと考えられる。ただし、どちらの政策も緒についたばかりであり、いまだに成果あるいは課題が確認できない段階である。上記と合わせて、今後の課題としたい。また、高齢者、保育分野と比較すると、その他の分野の人材確保・育成・定着に関するデータや文献を集めることができなかったことも大きな課題である。

外国人介護人材受入れの仕組み



制度趣旨

二国間の経済連携の強化

専門的・技術的分野の外国人の受入れ

本国への技能移転

人手不足対応のための一定の専門性・技能を有する外国人の受入れ

EPA (経済連携協定)
(インドネシア・フィリピン・ベトナム)

在留資格「介護」
(H29. 9/1~)

技能実習
(H29. 11/1~)

特定技能1号
(H31. 4/1~)

(注1)平成29年度より、養成施設卒業者も国家試験合格が必要となった。ただし、平成33年度までの卒業生には卒業後5年間の経過措置が設けられている。
(注2)「新しい経済対策パッケージ」(平成29年12月8日閣議決定)において、「介護分野における技能実習や留学中の資格外活動による3年以上の実務経験に加え、実務者研修を受講し、介護福祉士の国家試験に合格した外国人に在留資格を認めること」とされており、現在、法務省において法務省令の改正に向けて準備中。

引用文献

- 川上輝昭（2017）「保育士不足の要因に関する研究」名古屋女子大学紀要
vol63 p. 241
- 坂田周一（1996）「社会福祉サービスにおける地域格差と公正」『季刊社会保障研究 東京大学出版会、329-35』
- 佐藤かな 高尾公矢 赤羽克子（2014）「潜在介護福祉士のライフストーリーから見た職場復帰の可能性に関する研究」聖徳大学短期大学部紀要 vol47 p. 37
- 中央・城北職業能力開発連絡協議会（2018）「中小企業の人材の確保・育成・定着の一体的取組と連携強化について」中間まとめ
- 山田航（2018）「介護市場における需給ギャップの解消に向けた考察」
名古屋学院大学論集社会学篇 vol54-4 p. 157
- 山崎修一（2017）「あなたの会社、『次世代』大丈夫ですか？」幻冬舎 p. 216

参考資料

- 中小企業庁「事業承継ガイドライン」（平成28年12月）
- 法務省「技能実習制度の現状」（不正行為・失踪）平成30年11月21日
- 介護労働安定センター「平成29年度 介護労働実態調査」
- 関東ブロック老人福祉施設連絡協議会「特別養護老人ホーム平成29年度決算に基づく経常増減差額比率の調査結果」
- 警察庁「組織犯罪の情勢」
- 国際厚生事業団 2019年度「EPAに基づく外国人看護師、介護福祉士候補者受け入れパンフレット」
- 厚生労働省「社会福祉施設等調査」平成20～30年
- 厚生労働省「子ども家庭局保育課調べ」平成20～30年
- 厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」平成12～28年
- 厚生労働省 社会援護局 福祉基盤課 福祉人材確保対策室資料 平成31年2月15日
- 厚生労働省 社会援護局 福祉基盤課 福祉人材確保対策室資料 平成31年3月5日
- 厚生労働省「平成30年9月 職業安定業務統計」
- 厚生労働省「介護人材を取り巻く状況と確保対策について」平成30年11月21日
- みずほ総合研究所 みずほインサイト 政策（2018年7月25日）
<https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/insight/pl180725.pdf>
- 日本人材派遣協会 「派遣の現状」<https://www.jassa.or.jp/keywords/index1.html>
（2019 2 5）
- （株）日本総合研究所「介護人材の確保にかかる地域課題の分析及び効果的な人材確保の検討に資する分析手法に関する調査研究事業」平成30年3月
- （財）社会福祉振興・試験センター「平成27年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査」
- SMBC ファイナンスサービス「都道府県別 提携コンビニエンスストア一覧」
https://www.smbc-fs.co.jp/kb/service/pdf/conveni_pacglist.pdf#search=%27%E3%82%B3%E3%83%B3%E3%83%93%E3%83%8B%E3%82%A8%E3%83%B3%E3%82%B9%E3%82%B9%E3%83%88%E3%82%A2%E6%95%B0+%E9%8

3%BD%E9%81%93%E5%BA%9C%E7%9C%8C%27(2019 2 5)

社会福祉振興・試験センター「各年度9月末の登録者数」

東京都「東京都高齢者保健福祉計画 介護人材の需給推計」(平成30年度～32年度)

東京都社会福祉協議会 東京都高齢者福祉施設協議会 人材対策委員会

「平成30年度特養における利用率及び介護職員充足状況に関する実際調査結果」

平成30年9月

東京都福祉保健局「東京都子供・子育て支援総合計画(中間見直し版)」

東京都労働局「外国人雇用状況の届出状況 平成29年10月末現在」

東京労働局 「都内ハローワークにおける人材確保対策の取組み 」(2019 2 9)

http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/kiban/fukushijinzei/taisakusuishinkikou/3_un-ei_kyogikai.files/12_rodokyoku.pdf#search=%27%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E5%8A%B4%E5%83%8D%E5%B1%80+%E9%83%BD%E5%86%85%E3%83%8F%E3%83%AD%E3%83%BC%E3%83%AF%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%81%AB%E3%81%8A%E3%81%91%E3%82%8B%E4%BA%BA%E6%9D%90%E7%A2%BA%E4%BF%9D%27

東京都社会福祉協議会 社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会
福祉人材の確保・育成・定着に関する調査への協力をお願い

1 調査の目的

東京都社会福祉協議会 社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会では、「人材の確保・育成・定着」を研究テーマとして、昨年度は、京都府の「福祉人材育成認証制度」の仕組みと、東京都の「働きやすい福祉の職場宣言事業」の内容について広報紙で紹介しました。

今年度は、福祉人材の確保・育成・定着に関する調査を実施いたします。特に、増加しつつある人材派遣・紹介会社の利用、国が新たな在留資格を創設予定である外国人の受入れ等に関して、現状と課題を明らかにし、必要な方策を提言してまいりたいと存じます。経営協ならびに会員のみなさまの今後の活動に役立ていただければ幸いです。

つきましては、ぜひ、アンケートにご協力いただきますようよろしくお願いいたします。

*ご回答については、法人が特定されるような集計はいたしません。

2 調査実施主体 東京都社会福祉協議会 社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会

3 記入上のお願い

- ① 回答は、すべてこの調査票に直接記入いただくか、あるいはwebからご回答ください。
- ② 回答は、あてはまる番号に〇をつけるところと、具体的に記入するところがあります。
- ③ 実績については、平成29年度または平成30年3月末日時点でご回答ください。

4 回答期限 平成30年11月6日(火)までに、ウェブで回答もしくは調査票に記入の上ご返送いただきますようお願い申し上げます。

5 送付先・問合せ先

東京都社会福祉協議会 福祉部 経営支援担当 高橋

〒162-8953 新宿区神楽河岸1-1

電話 03-3268-7192 FAX 03-3268-0635

ウェブサイト回答先：<https://t-enq.com/fukusi/>

設問 I 人材派遣・紹介会社の活用について

人材確保が喫緊の課題となっている中、対策の一つの手段となっている人材派遣・紹介会社の活用について伺います。

1 人材派遣・紹介会社を利用していますか

①はい ②いいえ ③今後利用する予定

2 前問で①と回答した場合、29年度に人材派遣・紹介会社を何社利用しましたか

①1社 ②2社 ③3社 ④4社 ⑤5社 ⑥6社以上

3 問1で①「はい」と回答した場合、人材派遣会社に支払った時給はいくらですか。該当する職種について最も高い金額の番号を選択してください。(単位：円)(職種：複数回答可)

①2000 円未満 ②2000～2099 ③2100～2199 ④2200～2299
⑤2300～2399 ⑥2400～2499 ⑦2500～2599 ⑧2600～2699
⑨2700～2799 ⑩2800以上→()円

職種	介護職	看護職	保育士	生活支援員	事務職	その他(左記以外)
番号						

4 問1で①「はい」と回答した場合、人材紹介会社に支払う一人当たりの紹介手数料はいくらですか。該当する職種について最も高い金額の番号を選択してください。(単位：万円)

(職種：複数回答可)

①80 未満 ②80～89 ③90～99 ④100～109
⑤110～119 ⑥120～129 ⑦130～139 ⑧140～149
⑨150以上→()万円

職種	介護職	看護職	保育士	生活支援員	事務職	その他(左記以外)
番号						

5 平成29年度に人材派遣会社へ法人全体で支払った派遣料の総額はいくらですか

()万円

6 平成29年度に人材紹介会社へ法人全体で支払った紹介料の総額はいくらですか

()万円

7 平成29年度に人材派遣・紹介会社から雇用した職員は法人全体で延べ何人ですか

()人

8 問1で①「はい」と回答した場合、人材派遣受入れ・調整を行うのは、どの単位ですか

①法人単位 ②事業所単位 ③その他()

9 問1で①「はい」と回答した場合、人材派遣・紹介会社を利用する理由は何ですか（複数回答可）

- | | |
|--|------------------------------|
| ① 即戦力となる職員を確保できる | ⑥ 募集をしても応募がない |
| ② 雇用の調整弁として活用している（職員の
けが、病気、産前・産後などの場合含む） | ⑦ 採用の事務を行うための専門職員を配置で
きない |
| ③ 適性がない場合、派遣職員の入れ替えが可
能である | ⑧ 採用の事務を行うための専門部署を設置で
きない |
| ④ 計画的な教育研修がいない | ⑨ その他 |
| ⑤ 緊急性に対応できる | （ ） |

10 問1で②「いいえ」と答えた場合、人材派遣・紹介会社を利用しない理由は何ですか（複数回答可）

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| ① 直接雇用比べてコストが高い | ⑦ 介護ロボットやICTの活用による工夫で
対応 |
| ② 無資格の職員を派遣してくる | ⑧ スキルが低い |
| ③ 未経験あるいは経験の浅い職員を派遣して
くる | ⑨ 責任が重い仕事を任せられない |
| ④ 短期間で退職する | ⑩ 採用で人材の確保ができていない |
| ⑤ 残業を敬遠する傾向がある | ⑪ その他 |
| ⑥ 法人が目指す理念や方針を共有しにくい | （ ） |

11 今後、人材派遣・紹介会社を利用せず、必要な人材の確保・定着を進めるための方策はどのようなことが考えられますか（複数回答可）

- | | |
|------------------------|---------------------------------------|
| ① 採用の事務を行うための専門職員を配置する | ⑨ 地域において法人・事業所の存在をアピー
ル（発信）する |
| ② 採用の事務を行うための専門部署を設置する | ⑩ 地域において法人・事業所の信頼を高める |
| ③ 就職フェアに積極的に参加する | ⑪ 財務状況を改善するよう報酬の基本単価を
引き上げる |
| ④ 休日を取得しやすくする | ⑫ 用途を直接処遇職員の人件費のみに限定さ
れる処遇改善加算を見直す |
| ⑤ 福利厚生を充実させる | ⑬ その他（ ） |
| ⑥ 教育制度を充実させる | |
| ⑦ キャリアパス制度を構築する | |
| ⑧ 給与を引き上げる | |

12 人材派遣・紹介会社の利用に関してご意見をお願いします。

設問 II 外国人の受入れについて

少子高齢化のもと、生産年齢人口が減少している中、人材確保対策の一つの手段となりうる外国人
人材の受入れについて伺います。

13 外国人を雇用していますか

- ① している ② していない ③ 今後する予定

14 問13で①・③と回答した場合、枠組みごとの雇用の有無及び人数についてお答えください

枠組み	雇用の有無 (○か×)	雇用人数 (人)	雇用の予定 (○か×)	雇用予定 人数(人)
① EPA(経済連携協定による介護福祉士候補生)				
② 留学生				
③ 技能実習生				
④ 在日の定住・永住外国人				
⑤ 日本人の配偶者				
⑥ その他()				

15 問13で①・③と回答した場合、雇用をしている理由(予定している理由)をお書きください

--

16 問13で②と回答した場合、理由は何ですか(複数回答可)

- ① 日本語習得のためのコストが大きい
② 住居の確保にコストがかかる
③ 担当職員の負担が重い(生活面も含めて)
④ 利用者支援のための技術教育・訓練コストが大きい
⑤ 利用者・家族とのコミュニケーションが難しい
⑥ 職員同士のコミュニケーションが難しい
⑦ 報告、記録、申し送りが困難である
⑧ 日本の文化、習慣が理解しにくい
⑨ その他()

17 外国人を雇用する場合に必要な方策はなんですか(複数回答可)

- ① 永住・定住の外国人を雇用する
② 日本語教育ができる人材を確保する
③ 職員宿舍借り上げ支援事業(高齢・障害)の対象を広げる(福祉避難所の要件緩和)
④ 職員宿舍借り上げ支援事業(高齢・障害)の対象人数の増加
⑤ 日本語教育に対する補助金制度創設
⑥ 介護や支援に関することばをやさしく統一する
⑦ 日本語自動翻訳機を導入する
⑧ その他()

18 外国人を雇用する場合に職場に必要な工夫はなんですか（具体的に）

例：日本語学校に行けるようローテーションを組む

設問 Ⅲ 人材育成と定着について

19 人材の育成を阻害する要因は何ですか（複数回答可）

- ① 人材不足
- ② 指導する職員の力量不足
- ③ 無資格者の雇用
- ④ 法人の経営不振
- ⑤ 派遣職員の雇用
- ⑥ 資格取得期間(研修時間)の長期化
- ⑦ 経営側の人材育成に対する知識等の不足
- ⑧ その他()

20 人材の育成に必要な方策は何ですか（複数回答可）

- ① 階層別研修の実施
- ② 人事評価制度の活用
- ③ キャリアアップシステムの構築
- ④ エルダー制度やチューター制度の導入
- ⑤ OJT の活用
- ⑥ OFF - JT の活用
- ⑦ 人材の充足
- ⑧ 育成担当チームを置く
- ⑨ 役職ポストを増やす
- ⑩ 他業種との交流
- ⑪ 他施設との交流
- ⑫ 地域住民との交流
- ⑬ その他 ()

21 人材定着の阻害要因は何ですか（複数回答可）

- ① 経営理念が浸透していない
- ② 新人育成システムの充実していない
- ③ 階層別研修がない
- ④ 仕事の内容に給与が見合っていない
- ⑤ 将来を見通せる給与体系になっていない
- ⑥ キャリアアップの体系が確立していない
- ⑦ 福利厚生が充実していない
- ⑧ 産休、育休、介護休暇がとりにくい
- ⑨ 資格取得支援の仕組みがない
- ⑩ 夜勤や休日出勤等の不規則な勤務形態への対応
- ⑪ 業務が効率化(ICT化、IoT化)されていない
- ⑫ 腰痛や体力要因への対策不足
- ⑬ 明確な目標管理設定がない
- ⑭ 役職毎の役割が明確化していない
- ⑮ 職員間のコミュニケーションの不足
- ⑯ 上下・部門間の風通しが悪い
- ⑰ 人材不足
- ⑱ その他()

27 国が構想する、*2040 年を見据えた社会保障改革（特に介護現場等の人材不足に対する「生産性向上」）についてのご意見・ご感想等をご記入ください。

（* 高齢者の急増・現役世代の急減等に対し、健康寿命の延伸（生活習慣病・介護予防等の促進）や、テクノロジー（AI、ICT、ロボット等）の最大活用による業務の効率化・生産性の向上を図っていく国の施策）

28 人材確保・育成・定着に向けて、貴法人として「働き方改革」を進めている（進めていこうとしている）具体的な事項についてご記入ください。

29 社会福祉法人経営者協議会や東京都社会福祉協議会への要望・意見等についてご記入ください

～アンケートのご協力ありがとうございました～

社会福祉法人東京都社会福祉協議会
社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会 委員名簿

（任期：平成29年4月1日～平成31年3月31日）

No.	氏名	所属法人	役職名	備考
1	石渡 健太郎	東京光の家	理事長	委員長
2	相羽 孝昭	アゼリヤ会	理事長	
3	岡本 正久	あだちの里	常務理事	
4	近藤 常博	聖風会	理事長	
5	佐々木 晶堂	蓮花苑	理事長	
6	田中 雅英	大三島育徳会	理事長	
7	齋藤 麻美	朝日会	副園長	経営青年会
8	田中 賢介	三祉会	園長	経営青年会
9	長岡 若葉	友好福祉会	事務長	経営青年会
10	高原 敏夫	マザアス	理事長	副会長

「福祉人材の確保・育成・定着に関する調査結果報告書」

令和元年5月

社会福祉法人東京都社会福祉協議会

社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会

〒162-8953 東京都新宿区神楽河岸1-1

TEL 03-3268-7192 FAX 03-3268-0635

<https://www.tcsw.tvac.or.jp/bukai/syahuku.html>



