

人材確保の考え方

# 定着率の高い職場と人材募集について

茨城県水戸市グループホームあすなる  
有限会社アンピション 代表取締役 川田 英治

## 1、人材確保の現状

4月18日に行われた平成20年度第1回介護労働者の確保・定着等に関する研究会の公開資料によると、医療・介護業種における平成18年度の有効求人倍率は、全国平均1・73倍となっています。実に求職者1人に対して1・73件の求人募集があるということになります。全産業が1・06倍ですから、求人状況はかなり厳しい状況にあります。また離職率は20・2%で、介護労働安定センターの平成16年からの調査において

も、介護業界の離職率は毎年20%以上になっています。そもそも介護保険法が、施行された2000年は、バブル崩壊後の経済情勢でしたから全産業の有効求人倍率は約0・59倍（パートを含む）となっていました。それから8年たった現在は、2000年と比べ約3倍近い開きになっています。介護事業は、離職率が高くしかも業種内の有効求人数が多いためですから、人材の確保はいかに大変になってきているかが数字の上からもわかりますし、介護保険法が制定された当初とは世の中の状況が一変していることがわかります。

## 2、人と人材確保の考え方

よく事業の3大要素は「人・物・金」と言われますが、現在介護の業界はまさしくこの人の確保の問題によって事業が成立するかどうかの瀬戸際にきていているといっても過言ではありません。人材の確保が出来ないために、介護報酬上の加算要件や介護保険上の人員配置基準が成立せず、介護報酬が減算或いは減額となってしまうケースも多々あるようです。

■全産業の有効求人倍率の推移と2006年の特定産業の入職率・離職率

年	有効求人倍率 パートを含む	有効求人倍率 パートを除く	特定産業における入職率・離職率		
			入職率	離職率	
1997	0.72	0.62	区分		
1998	0.53	0.44	全産業	22.8	20.3
1999	0.48	0.39	医療・介護	24.9	20.2
2000	0.59	0.46	製造業（機械関連）	17.0	14.8
2001	0.59	0.46	製造業（機械関連）	16.1	18.2
2002	0.54	0.41	建設業	21.2	23.0
2003	0.64	0.51	飲食・宿泊業	34.3	29.5
2004	0.83	0.69	農業	29.8	26.1
2005	0.95	0.84	林業	39.2	40.2
2006	1.06	0.94	漁業	58.9	57.9

介護保険法の解釈になります。人員配置基準は事業としての最低限の質の担保要件と考えます。ですから、基準を満たさなければ減算や減額になってしまうという観点で捉えるのではなく、事業自体が、危険水域に入っていると捉えたほうがよいと考えます。

人が確保できない事業体は事業の品質管理においても十分な保証はできないということになります。これは「やってはいけない事業」であると厳しく認識すべきではないでしょうか。

次に、介護の事業の難しい点になりますが、単に人を確保すれば事業が成り立つものではなく、介護は「人対人」の対人サービスが基本であり、人材の質が介護の質の大半を左右すると考えられます。また「馴染みのケア」を実践していくには、要介護者に関する情報を蓄積していくことも介護の質の重要な要素となります。ですから、人材を確保することも重要ですが、人が定着し、育てる組織はもっと重要であると考えます。なぜなら、人が定着するような組織でなければ、人材を募集してもまたすぐに離職してしまうからです。何故、人がその組織から離れてしまったのか、経営者はよく考えてみる必要があります。人材確保について考えてみたいことのひとつ目は、定着率の高い働きがいのある組織をつくるということ、二つ目は、その組織が行うべき求人募集の在り方についてです。

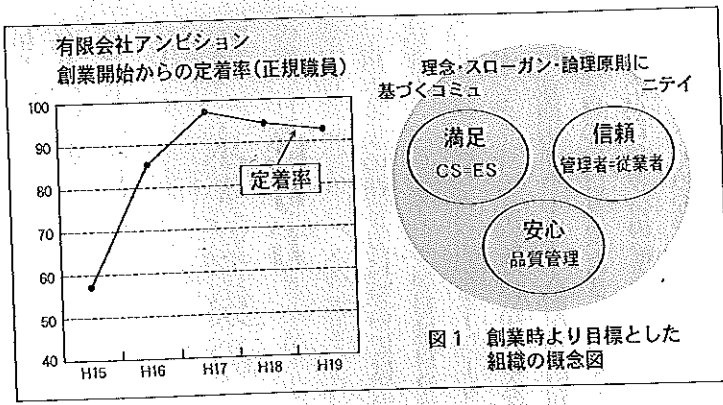


### 3、定着率の高い組織をつくるには

一口に組織をつくるといっても、なかなか大変なことです。有会社アンピションを起業し6年になりますが、最近になってようやく一息つけるかどうかといったところです。直近の4年間は、定着率も安定してきましたし（直近3年間の定着率は90%以上）、組織のベクトル（事業方針）と働く職員とのベクトル（意思）が一致してきていると思います。

図1は、事業開始当初より目指した組織の概念図です。この概念図は有会社アンピションの行ってきた組織マネジメントの総論にあたる部分です。個々の対策については次号（VOL.11）からの連載「スタッフ確保の工夫（仮）」にて詳細をお話ししたいと思います。

この概念図に基づき一步一步、組織づくりを進めてきましたが、ここで重要なのは、従業員の満足ということです。従業員満足（Employee Satisfaction）=CS(Customer Satisfaction)とは、従業員満足⇔顧客満足ということです。従業員がその職務や職場に満足して働いていなければ、顧客満足は得られないということです。言い換えると、いつ職場を辞めるかわからない状況では、介護の仕事に身が入らないだろうということです。これでは質の高い介護サービスは提供できませんし、利用者（顧客）にも満足してもらえません。



もうひとつ重要なのは、組織の管理者と従業員が平等で相互に信頼しなくてはならないということです。組織には職制があるのに、平等であるということに対し違和感を持たれる方も多々いらつしやるかと思ひます。

有限会社アンピションでは職制は事業方針に対する指示、伝達、実行を行う手段でしかありません。意見を述べるときには上下関係は存在していません。ですから、社長の言うことも絶対ではありませんし、社長の言うことに従業員が異議を唱えても、述べた意見が正論であるならば、会社の方針となり得るということです。それが、有限会社アンピションの倫理諸原則に唱えられています。(http://homepage3.nifty.com/ambition-co/)

「平等。われわれは人と人との間に、垣根をつくらぬ。顧客の満足はわれわれの就業に対する満足から生まれる。経営者対従業員、上司対部下、従業員対従業員、われわれはすべてにおいて平等かつ公平である」

会社におけるすべてにおいて平等・公平であることが、定着率を高める大きな要因であるとも考えています。

以上、有限会社アンピションの組織の概念について簡単に申し上げました。

ぜひ一度、会社の組織の在り方や理想像について、会社の中で全管理者と全従業員が一堂に会して考えてみてはいかががでしょ



意見を述べる時は、  
上下関係は存在していない

一堂に会して  
理想像を考える

うか。そこからいろいろな意見や考え方が出てくると思ひます。それは、従業員が定着する理想の組織作りの第一歩となります。出てきた意見や考えの中には、すぐに実行が可能なものと、時間や経費が掛かるものがあると思ひます。実行が可能なものは即刻行い、時間のかかるものについては計画を作り、一步一步実行していくことが大事かと思ひます。それによって、相互の信頼が増し、コミュニケーションや意思疎通が図れるようになってきます。

経営者の方は、従業員の意見や考え方から、従業員が何によって満足し、何を求めているのかを汲みとっていかなくてはなりません。それには従業員と目線を同じにして、

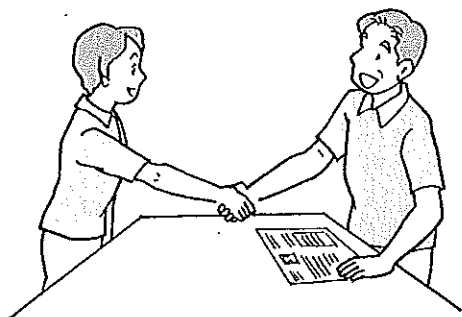
相手の立場を理解することが肝要ではないかと思ひます。それが何らかの従業員満足(ES)にリンクしていくと考えます。

## 4、求人募集の在り方

求人募集の在り方については、三つの方法を取っています。一つ目は口コミによる募集、二つ目は学校・ハローワーク・福祉人材センター等の就職窓口からの募集、三つ目は、新聞のチラシや求人広告誌の利用です。

一つ目の口コミによる募集ですが、有限会社アンピションの従業員49名の過半数がこの口コミによる募集採用となっています。口コミによる募集とは、従業員、サプライヤー(仕入業者)、連携協力機関、町内会や近所の方、利用者のご家族等に常時求人のお話を打ちかけて、紹介のお願いをしているということです。紹介によって来られた方に対しては、面接をして、採用・不採用を決めます。やる気があると思われる人は即採用します。有限会社アンピションでは、グループホーム事業、訪問介護事業、通所介護事業、短期入所生活介護事業を行っているので配属については本人と話し合いの上、決定します。この求人募集の方法は日常行っていることなので、欠員補充のための求人とは異なります。職員の定着率が高いため、欠

員となる状況がほとんどないのが現状です。常時募集を行っているので各事業の人員については、介護保険法上の人員配置よりも、すべての事業で多くなっています。先に述べましたが、人員の配置基準の問題は、事業の品質管理に大きく影響してきます。各会社や事業体によって台所事情が異なりますので、一概には言えませんが、人員に関する正のアロワンス(許容量)は必要であると考えています。



二つ目の学校・ハローワーク・福祉人材センター等の就職窓口からの募集ですが、できるだけ、募集条件を緩和しています。年齢・性別・資格もほとんどの場合、不問としています。

各事業の有資格職(例えば生活相談員等)については、ほとんど職制者になっています。

部門にもよりますが、採用は無資格でも採用しています。無資格者の方は、入社してから資格を取得してもらっています。

有限会社アンビションでは、資格手当は支給しておりません。なぜなら、資格はあくまで業務や職務を行う手段であって、目的は「質の高い介護」を行うことだからです。介護保険法上の人員配置基準があるので、多くの事業者は、目的と手段を勘違いしているようですが、資格が介護をしているわけではありません。介護しているのは、人であり、その質を決定するのも人材であると考えます。(簡単に言いますと、有資格者であっても駄目な人は駄目で、無資格者であっても、誰が見ても良い人は良いということです)



は自分の目標値にあった資格にチャレンジし取得しています。ずいぶんと有資格者が増えました。従業員のこういった姿勢には、頭が下がる思いです。

三つ目の新聞のチラシや求人広告誌の利用ですが、有限会社アンビションでは、ここ4年間はこれらを利用していません。昨年、短期入所生活介護事業を開始するにあたり、新たに10名を採用しましたが、この人員のうち5名は、口コミによって紹介をいただきましたし、残りの5名は大学・短期大学から紹介をいただきました。

冒頭に述べたように、ここ数年間介護業界は、人材確保が大きな課題となっています。求人広告誌等のメディアの使用は、即効性があることは事実でしょう。しかしここで考えていただきたいのは、メディアの使用はコストが発生することもさることながら、それが万人の目に留まるということです。そのメディアが発信する情報を必要な人もいればそうでない人もいます。過度の掲載は、逆に離職率が高く、人の集まらない事業体の裏づけと評価する人も少なくないということです。

介護業界は転職の多い業界ですから、前職場・前々職場等の職員間の人的交流があるようです。この交流の中でも、事業者の悪い話はよく話題になるようです。事業所ですべての新聞のチラシを見ても、常時

掲載している事業所は、定着率の悪い事業所と職員は評価しているようです。この点からも是非、定着率の高い組織づくりを目指していただきたいと思います。



最後に賃金について考えたいと思います。賃金はもつとも重要なファクターです。しかし、賃金優先による雇用関係は、事業全体のシステムを崩壊させる可能性があります。「金の切れ目が縁の切れ目」となるような脆弱な雇用関係は、経営者の努力不足であると考えざるべきです。人の職業観や経済事情は千差万別です。ですから離職していく人が多いのも事実でしょう。ただ、従業員にきちんと会社の収支の報告を行うことや、将来の経営ビジョンについて理解を求めれば、理解を示してくれる職員も多いはず

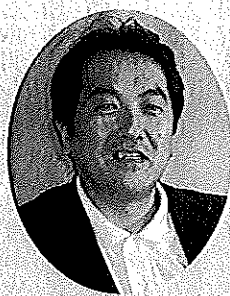


介護事業収入のほとんどは、公的資金で賄われています。提供した介護サービスの報酬も公的価格で統一されています。ですから、グループホームの定員が18名とすると、満室になった時点で収入はほぼ確定となります。このことは、特養も老人保健施設も同様と考えます。多くの経営者は、賃金相場や他の事業者の基本給等に関心を寄せますが、若干の差はあっても統計調査に出てくる賃金以外は、ほとんどの場合ありえないと考えられます。この枠組みの中で、賃金を上げていくのは至難の業と言えるでしょう。ですから、経営者が考えなくてはならないのは、労務費という費用の効果を最大限に発揮できるかどうかということです。そして従業員のモチベーションを上げながら、無駄な費用を削減し、それをいかに労務費に充て

ていくかということが最大の課題ではないでしょうか。今後、有限会社アンピションの自己評価制度、賞与、退職金制度などもお話ししたいと思います。

＜参考資料文献＞

- 財 介護労働安定センター「平成16年度介護事業所における労働の現状」
- 財 介護労働安定センター「平成17年度介護労働者の就業実態と就業意識調査」
- 財 介護労働安定センター「平成18年度介護労働者の就業実態と就業意識調査」
- 厚生労働省資料「平成20年度介護労働者の確保・定着に関する研究会」資料
- 慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科 修士論文2006年「介護事業経営者ほどのような組織をつくるべきか」川田英治
- 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科HSR資料2008年「有限会社アンピション」件英英子川田英治



■筆者近影

有限会社 アンピション  
代表取締役

川田 英治

■筆者略歴

- ・1959年北海道稚内市生まれ
- ・2003年「有限会社アンピション」設立 代表取締役就任
- ・2007年慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科修士課程終了
- ・2008年慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科後期博士課程2年