

# 人材確保に

# ついて考える

茨城県水戸市グループホームあすなろ  
有限会社アンピション代表取締役

川田 英治

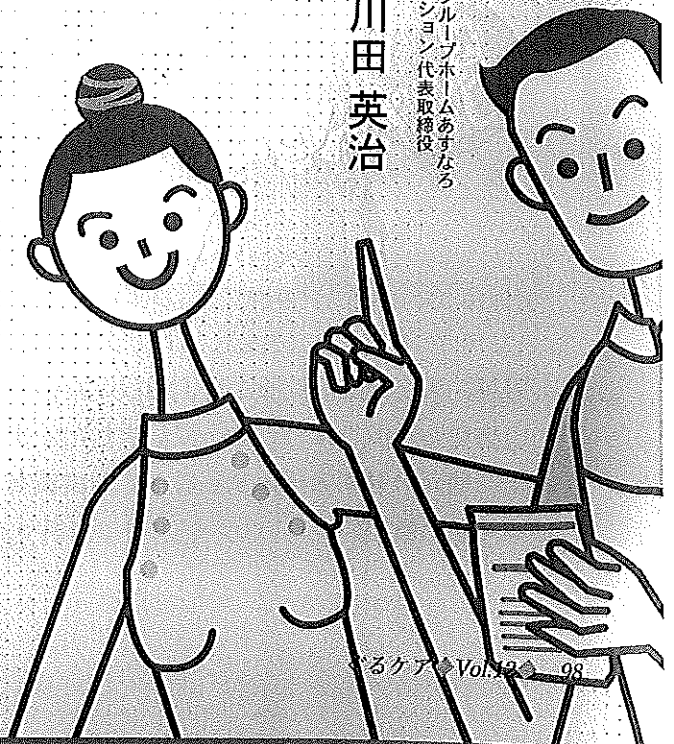
## 第2回 永続可能な 雇用と賃金

### はじめに

前号は、人が定着する組織内のコミュニケーション策について述べました。今回は、賃金と雇用について述べたいと思います。  
物には質や価値というものがあ  
ります。市場で手に入れるサービス  
や商品にはすべてに値段がつきます。  
事業者が提供したサービス分の価値  
についても値段がつきます。それが  
介護報酬単価です。そして従業員が  
提供したサービスの労働価値が賃金

になるわけです。価値の高い良質な  
サービスを提供した場合には、通常  
のサービスに比べ質の向上分は値段  
が上がります。ところが、公定価格に  
て決められている介護サービスの質  
の向上分は、価格に反映されにくい  
性格を持っています。従業員が努力  
し、質の高いサービスを提供した場  
合、それが賃金に反映されなくては  
やる気を無くしてしまいます。この  
ことが現在、介護の労働市場から人

材が流出している状況の一因となっ  
ているとも考えています。いかに従  
業員のモチベーションを上げながら  
事業の展開を行っていくか、これか  
ら皆さんと考えてみましょう。  
読者の方は、事業の形態も規模も  
異なっていますので、有限会社アン  
ピションのマネジメントがすべて  
当てはまるとは思いません。ただ、  
目指すべき方向性を、何らかの参考  
にしていただければと思います。



## 労務費の費用対効果について

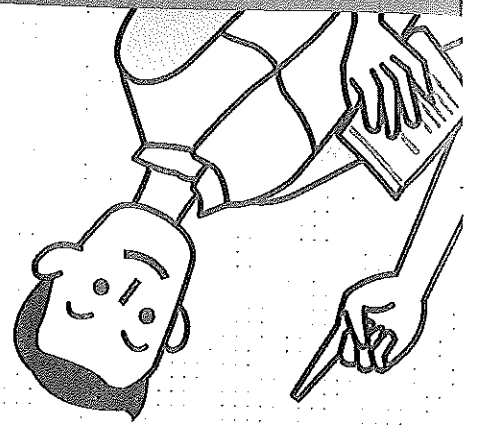
ここで、皆さんと労務費というものについて考えたいと思います。労務費は、経費管理における最大かつ重要なファクターです。この経費の有効活用が、事業の命運を分けるといっても過言ではありません。施設であれば、事業所の収入に対する労務費比率は、約50〜60%を占めているかと思えます。(訪問事業や居宅介護事業は、80%以上になっているかと思えます)

そもそも、事業内において経費を使うということは、経費額とそれがもたらす効果が見合っていないといけません。たとえば、夏にエアコンが必要になり購入するとします。購入したエアコンは、製品の仕様によってその能力に見合ったものになっています。その製

## 労務費という 最大の投資

品の能力や容量が大きい場合には、購入単価(費用)が高くなります。購入した費用とエアコンがもたらす効果(性能・影響・能力)は、費用と一致するわけです。しかし、労務費のもたらす効果は、モチベーション・就業意識などの目に見えない無形のものが多いと考えます。介護事業の場合は、機械や設備によって介護サービスが提供されるわけではありません。一つひとつのサービスは、介護職員によるオーダーメイドとなっています。ユニットケアに見られるような個別のケアは、ケアプランに基づく完全なるオーダーメイドサービスとなります。高品質なオーダーメイドサービスは従業員の手作業による生産されると考えます。上質のサービスを提供し続けるには、労務費がもたらす無形の効果は、必要不可欠であると考えます。

購入した機械は、仕様や能力にあった効果しか生み出しません。しかし人の能力は、無限大に近いものであると考えます。ですから労務費は費用以上の効果をあげることが可能な費用なのです。事業所の経営状況や台所事情は千差万別ですが、しかし労務費を、予測しえぬ無限の可能性を秘めたものへの投資であると考えるとみて下さい。そして労務費という最大の投資を行い、その費用対効果を最大限に求められるようになった事業こそが、幾多の危機を乗り越えて永続的に繁栄していくのではないのでしょうか。過去に成功した幾多の事業は、間違いなく人材に多くの投資をしてきました。もちろん事業の利益も大事です。しかし、目先の利益確保にとらわれることなく人材への投資を最大限に行うことは、もっと大事なことです。経営の長期ビジョンに基づいた雇用管理をしていくことが肝要です。臨時社員やパートなどによる場当たり的雇用では、この人材難を乗り切ることは難しいと考えます。



# 永続的な 雇用につなぐ

有限会社アンビションは終身雇  
用を前提に従業員を採用しています。  
事業を開始した5年ほど前は、バ  
ブル崩壊後の不況期で、産業界が  
派遣労働やパート労働や非正社員  
の労働に切り替えていた時期でも  
ありました。終身雇用を条件の前  
提として経営を行っていくという  
ことは、当時は時代に逆行してい  
く考え方でした。しかし、5年経  
過した現在、終身雇用という前提  
は有限会社アンビションの人材定  
着率の高さの主要因になっています。  
創業時に、コストが掛からない派  
遣や非正規職員ではなく、コスト  
は掛かりますが終身雇用を前提と  
した正規職員を中心に採用したこ  
とが、人材難や離職率が問題化し  
ている現在、有限会社アンビショ  
ンの事業の安定や質の向上に大き  
なプラスとなっています。では何故  
その時に終身雇用を前提としたのか、  
そのメリットを次に挙げます。

## 事業者側のメリット

1. 終身雇用によって定着率が高まり「なじみのケア」が実現できること。
2. 長期間の教育、知識、情報の蓄積は、品質の向上・安定をもたらすこと。
3. 従業員は組織へ帰属意識をもち、組織的考え方を優先するようになること。
4. 会社方針に合った技術の向上を可能にし、その技術を応用することにより、事業の新たな展開・多角化・新事業参入を容易にすること。
5. 長期の労働力が確保され事業が安定すること。
6. 不要な短期間の労務コストや求人募集の余分な広告費が削減できること。

## 従業員側のメリット

1. 収入の安定と社会保険の加入により、人生設計を組織内で描けること。
2. 長期的に技術や知識の習得が可能となること。
3. 勤続年数等が、個人の社会的保証となること。

従業員の終身雇用を前提にする  
従業員は組織に帰属意識を持つと  
考えます。この帰属意識は、人が  
組織に定着する大きな要因になり  
ます。従業員の仕事に対するスタ  
ンスも前向きなポジションに変化  
してきます。この帰属意識によつて

事業の方針（ベクトル）と従業員  
の意思（ベクトル）が一致してき  
ます。

※1 2002年に派遣労働者数は、2000  
万人を超えた。（厚生労働省「労働者  
派遣事業報告の集計結果」より）

## 人材確保について考える

永続可能な雇用と賃金

# 介護事業における終身雇用について

次に日本型終身雇用と介護における終身雇用について、比較してみたいと思います。図2（介護）は、有

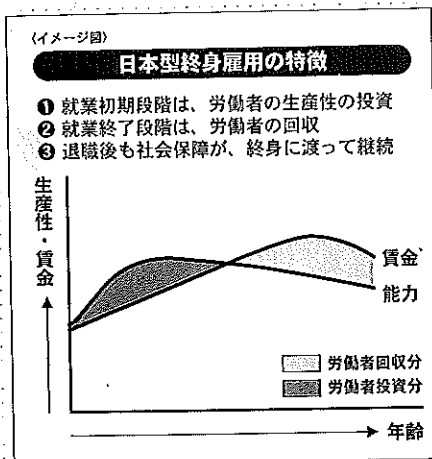


図1 通常の終身雇用型賃金体系の概念図

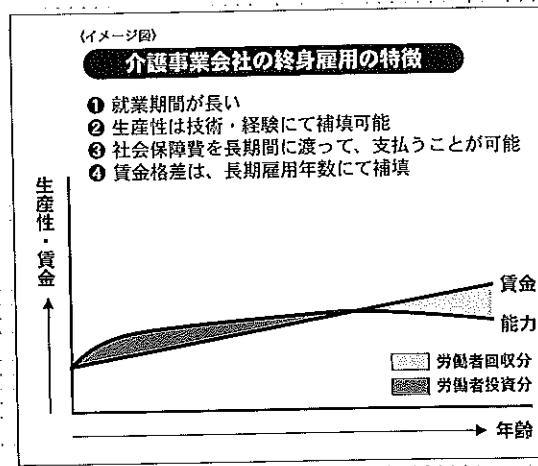


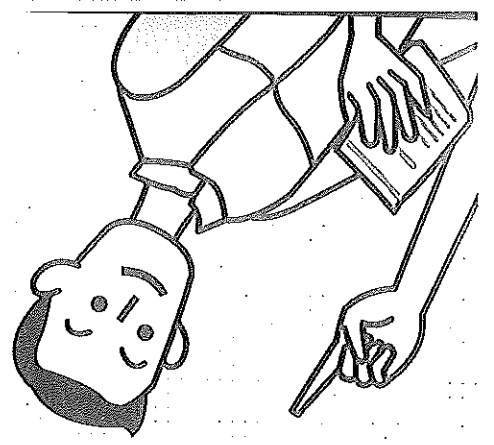
図2 介護事業就業者の終身雇用型賃金体系の概念図

限会社アンピションが創業時より目指しているものです。あくまでイメージ図として捉えていただきたいのですが、図1(通常)と図2(介護)を比較しての大きな違いは、賃金曲線と能力曲線の長さや高さにあります。長さは現役で働ける期間を示しており、高さは賃金・生産性を示しています。図1においては、一般の労働者は、働く意思や気力があるにもかかわらず、早くに退職を迎えます。年齢に伴い能力曲線が低下し、労働費用に対する効果が逆転するからです。そのため、事業主は労働者に早期に退職を勧告するか、あるいは賃金の減額を行います。図2においては、図1よりも長期間にわたり、働けることが可能なことを示しています。高齢になってもほとんど能力曲線が低下しないので、事業主は労務費に対する費用対効果を長期間得られることとなります。能力曲線があまり低下しないのは、体力の低下を長年培った経験・技術・知識でカバーできるからです。図2における賃金曲線と能力曲線の山の低さにつ

いては、いくつかの理由があります。それは、サービス供給がほとんど人的資源によって賄われ、技術革新による一人あたりの供給数(生産性)の増加が見込みにくいことによるからです。また介護保険法には人員の配置基準があり、生産性を上げたとしても基準人員のコストがかかり、人員あたりの生産性や賃金は上がらないことに起因しています。(一人が三人分働く能力があっても、法律上二人必要だということです)

その分、賃金が低くなり、曲線の山の高さが図1に比べ低くなってしまうのです。ただ、介護事業の就業者は、長期間雇用が継続されるので、年金等の社会保障費は長期間に渡り支払うことが可能です。有会社アンピションにおいても3名の人に60歳をすぎても現役で頑張ってもらっています。人の生涯における獲得所得の差は、終身雇用等の長期間の雇用によって縮むと考えます。このことから、介護事業は単に質の面だけではなく、雇用の面からも永続的雇用が必要であると考えます。

## 終身雇用の問題点



創業当時、経営者として終身雇用を前提とするのは、かなりの重圧がありました。その重圧にはいくつかの理由がありました。理由の一つ目は、介護事業の収入が公定価格であり事業規模（定員数等）以上の収入は難しいこと、二つ目は、3年に1度の報酬改定によって収

入が安定しないこと、三つ目は、職員が努力し能力や技術が向上したとしても賃金と比例しにくいことなどでした。しかし、今考えてみると、この理由そのものが介護事業の求人難の原因とイコールであると思うのです。

## 賃金ベースと諸手当・退職金積立

有限会社アンピションでは、賃金ベースの上昇（ベースアップ）は、年に1回行っています。創業時より大きなベースアップはしていません。ベースアップを低く抑える分、諸手当や賞与を増やし終身雇用を実現しようとしています。従業員の人生設計を会社が保証するという考え方ですので、家族手当、住宅手当、職責手当等を今後さらに充実させていきたいと考えています。退職金積立も将来に向け昨

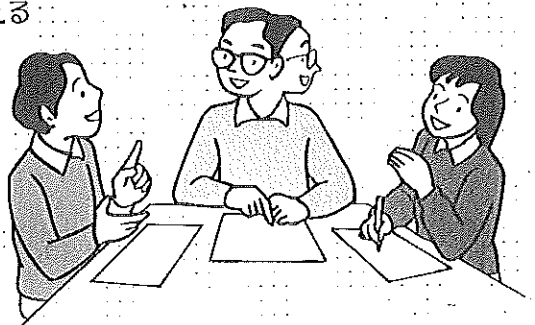
年より開始しました。従業員は、人生設計が可能な賃金体系になることをよく理解してくれて<sup>※2</sup>います。このことも高い定着率の要因です。次号で詳しくお話ししますが、有限会社アンピションは、自己評価制度によって、賞与額を決めています。この自己評価制度も従業員のモチベーションや定着率の大きな原動力であると考えています。



※2 各事業部の中間管理者は、

年次決算はもちろんのこと月次の収支の細部まで理解できている。

人材確保について考える  
 永続可能な雇用と賃金



従業員と同じ目線で  
 将来の事業ビジョンについて  
 話し合おう

# 将来の 介護事業に向けて

離職率が高いということは、経営者からすると決してマイナス面ばかりではありませんでした。職員が離職することによって、労働条件や賃金のリセットが可能になるからです。高い離職率は、労働費を安定化する役割（スタビライザー）を果たしていたとも考えます。これが一定の収入下における事業を可能にしていたと考えます。しかし、団塊の世代の退職や介護保険法下における介護サービスの大量消費は、有効求人倍率を増加させ求人難を加速させました。従来とは状況が一変してしまいました。誌面で何度か述べてきましたが、求人難を乗り切るには、次の点が必要かと思えます。一つ目は、職場の環境を働く人の視点に立ったものに変えていくこと、二つ目は、働く人が将来に向けて安心できるような永続的雇用体系を構築すること、三つ目は、働く人の努力や

実力を正当に評価する仕組みです。働く人が満足しない職場では、お客様も満足しません。CS（従業員の満足）＝CS（顧客の満足）なのです。介護事業の需要は、2025年頃をピークに減少していきます。多少の前後はあっても、需要の算出方法は人口統計によるものから、ほぼ確かな未来予想図です。介護事業会社は、おおかた介護保険法の指定事業者となつていますが、指定事業者は事業に関して保証されているわけではありません。将来需要が減少することも考慮した事業運営を今から準備していかなくてはなりません。経営者の方は従業員と目線を同じくして、将来の事業ビジョンについて話し合ってみてください。そこから将来に向けてのいろいろな事業展開が創造できれば、従業員との関係もさらに強いものとなり、定着率が高まるのではないのでしょうか。

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18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17年度介護労働者の就業実態と就業意識調査」
- 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「介護事業経営者はどう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「有限会社アンビション」伴英美子

筆者略歴

- 1959年北海道稚内市生まれ
- 2003年「有限会社アンビション」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修了
- 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



茨城県水戸市グループホームあすなろ、有限会社アンビション 代表取締役

川田 英治