

## 第4章 課題の整理

「第2章 アンケート調査」および「第3章 ヒアリング調査」をもとに、以下のとおり課題の整理を行った。ただし、第2章で述べたとおり、全体の回収率が23.5%と低いことで、現実の業界全体の傾向を現していない可能性がある。類推ではあるが、回答をしなかった事業者は、回答を寄せた事業者より規模も小さく、経営も厳しく日々の事業運営に精一杯で、精神的にも物理的にも、その余裕がない事業者が多いのではないかと思われる。

つまり、これらの事業者から回答を得たとしたならば、今回の回答結果よりさらに厳しいものになると思われる。

### 1. 全体的なこと、制度等について

#### (1) 人材の採用・確保が難しい、流動が激しい

- ・ アンケート結果から、職員の採用・確保状況は「募集しても応募者がいない」が38.1%、「応募があるが望ましい人がこない」が31.9%と合わせると全体の7割を占めている。
- ・ また、アンケート結果から、職員の定着状況は施設系サービスの方が訪問系サービスより定着率が悪かった。具体的には、「定着率が低くて困っている」が介護老人福祉施設では36.2%、訪問介護では13.6%であった。その一方で、「定着率は低い」が特に困っていない」が介護老人福祉施設では14.1%、訪問介護では9.5%であったことから、事業所ごとの定着率そのものに対する認識の差や人員に対するやりくりの対応の差があると思われる。
- ・ ヒアリングでも、「人材の流動が激しく、せっかく育てても他の業界に行ったり他の事業者へ引き抜かれたりする。特に3～5年目あたりの中間リーダー層が抜けていくのが痛く、困るのは利用者である」、「看護スタッフにとって労働への対価としての賃金が低いために病院への転職者が多く、欠員補充ができない」、「この業界は賃金が安いので、昨年くらいから景気の回復もあり人が集まらない。看護師は特に集まらない」、「施設職員は賃金が低い、社会的地位も低い」という声があった。
- ・ 人材の流動が激しいことから、研修等で知識や技術を積み重ねてもゼロに戻ってしまう。それゆえ、職員が変わったとき利用者に対するサービスの均一化を図ることが難しい。

## (2) 非常勤職員が多いため組織として機能しにくい

- ・ アンケート結果から、常勤職員の割合は訪問系サービスでは施設系サービスよりかなり低く、中でも訪問介護では常勤職員の割合が30%未満の事業所が約6割となっている。
- ・ 訪問系サービスのヒアリングでは、非常勤職員が多いため「一斉に研修や連絡等の徹底ができない」、「職員の能力評価や目標管理についても一律に実施できない」、「モチベーションが上がらない」という声があった。よって、経営的に非常勤職員を多く抱えざるを得ないこうした現状を前提として、職員の資質向上に取り組んでいかねばならない難しさがあると思われる。

## (3) 経営の効率性が悪化

- ・ アンケート結果から、最近3年間の経営の効率性は「効率は悪くなった」が全体の45.6%であった一方、「変化なし」が23.7%、「効率がよくなった」が19.9%であった。  
前述の人材の採用・確保の難しさ、非常勤職員の多さによる組織としての機能のしにくさの問題も相俟って、経営の効率性も悪くなっていることが伺われる。
- ・ ヒアリングでも「職員の資質向上は、給与水準や勤務環境等の労働条件が妥当なレベルになって初めて期待できるのではないか。現行の介護報酬をベースとした人件費水準では、優秀な人材の確保や勤務継続がかなり困難である」、「介護業界は収益が上がらない、先行きが暗いということで辞めていく中堅職員も多い」、「研修の費用負担が重い」という声があった。

## 2. 事業所における職員の資質向上への取り組み等について

### (1) 仕事を通じた能力開発や上司・先輩による指導（OJT）について

- ア. 新人職員に対する教育・指導そのものを行っていない割合が高い
- ・ アンケート結果から、新人職員に対する教育・指導で「いずれも行っていない」が訪問系サービスが施設系サービスより高く2割～3割程度あった。
- イ. OJTの実施について、常勤より非常勤職員の割合が低い
- ・ アンケート結果から、全般的にOJTの実施は非常勤職員が常勤職員より低い傾向にあった。

ウ. 何がOJTなのかははっきりしない（内容ややり方）

- ・ アンケート結果から、「サービス向上のために重要だと思う取り組み」では66.8%の事業所が「職員に対するOJTの充実」と答えている。しかし、ヒアリングでは、「何がOJTなのかははっきりしない」、「3～4年目の職員に対するOJTが難しい」、「OJTはどうしてよいかわからない」、「OJTの評価が難しい」という声があったことから、そもそも事業所において、OJTそのものの認識が十分になされていないと思われる。

(2) 事業所の指示による仕事の現場を離れた教育・研修（Off-JT）について

ア. 研修にコストがかかる

- ・ アンケート結果から、施設系サービスの方が訪問系サービスより「教育・研修時間の賃金」や「参加にかかる交通費」を負担している。賃金、交通費を「いずれも支払っていない」は、どのサービスも1割未満であった。
- ・ ヒアリングでは、「外部研修の多くは高額のため、小規模事業所では対応できるものではなく、まして、ヘルパーの個人負担による参加はできない」、「強制的に参加させている研修については、事業所が参加費用や交通費を負担しているので、研修のコストは内部も外部もかなりかかる」、「首都圏・大都市圏と異なり、ローカルな事業所は、外部研修に参加させたくとも、交通費・宿泊費の負担がネックになる」という声があった。

イ. 研修の時間がとれない

- ・ ヒアリングでは、「まとまった研修の時間がなかなかとれないため、勤務時間外や休日などでの実施がほとんどである」、「職務や勤務によって、全員が集まれないため同じ内容の研修を何回もやらねばならない」という声があった。

ウ. 研修テーマの問題

- ・ アンケート結果から、取り組みテーマとして多かったものは、「介護技術」、「認知症及び認知症ケアに関わる知識・技術」、「介護保険制度に関する知識」、「医療・保健に関する知識」などであった。しかし、外部研修についてのヒアリングでは、「医療知識は日進月歩なので常に新しい情報が必要」、「集合教育で、自分自身の社会的位置付けや社会的使命を自覚させる意義は大きい」、「仕事に対する意欲向上やモチベーションを高めることが重要」という要望に対し、「専門的知識について話せる外部講師がない」という声があった。
- ・ 研修のテーマについてのヒアリングでは、「職種によって大事と思われるものは異なる。例えば、介護職員は介護技術であり、サービス提供責任者や介護支援専門員は対人援助技術であり、管理者は人事・労務管理や予算・売上管理であるので、全ての研修を1年間で実施していくことは困難である」という声があった。

### (3) 自己啓発について

- ・ アンケート結果から、ほとんどのサービスについて「費用の助成は行っていない」が5～6割を占めていた。また、「費用の助成」の対象は、管理者や常勤職員に対しては高く、非常勤職員に対しては低かった。
- ・ ヒアリングでは、「資格は個人のものなので費用補助はしていない」、「経営の効率性や収益性を考慮すると、自己啓発にかかる費用の補助まではなかなか困難である」、「やっと事業所で助成して資格を取らせても辞めていく」という声があり、自己啓発への費用補助について消極的な事業所が多かった。一方、「個人レベルで、レベルアップへの取り組みが欠かせないので、そのための情報・資料の提供を事業所側より働きかけていく必要がある」という声があった。

### (4) その他

#### ア. 系統だった研修ができない

- ・ アンケート結果から、全体として「教育・研修計画は立てていない」事業所が2割程度あった。
- ・ ヒアリングでは、「系統だった研修ができていない。専任でOJTや研修のことを考えるスタッフがいらない」、「研修の準備をするだけでも相当の時間を要する」、「現場責任者・中堅リーダー層の育成や、管理者の資質向上も重要」、「OJTとOff-JTは車の両輪で、どちらも必要」という声があった。

#### イ. ヘルパー（登録）の教育・研修が不足 [訪問介護に関して]

- ・ アンケート結果から、「登録ヘルパーの研修参加率を上げることが課題」
- ・ ヒアリングでは、「登録ヘルパーは直行直帰のため、直接話をする機会が少なく、また研修等の参加も少ないため、質の向上に苦慮する」、「外部研修ではヘルパーに対する研修テーマが少ないように思われる」という声があった。

#### ウ. サービス提供責任者の教育・研修が不足 [訪問介護に関して]

- ・ ヒアリングでは、「介護支援専門員の計画に対しても適切な助言ができるサービス提供責任者を育成したい。古参のケアマネジャーの計画はなかなか修正意見が効かず、現場では多くの訪問介護スタッフが苦慮している現実がある」、「事業運営にとってサービス提供責任者は要だが、その資質の向上は所属事業所に任せっきりになっているように思われる。サービス提供責任者の仕事に関する研修がもっと必要とを感じる」という声があった。

### 3. 事業所におけるサービスの質の向上のための取り組みの方策について

(職員の能力評価、職員の目標管理、マニュアルの整備、サービスについての自己評価、第三者評価、利用者満足度の把握、サービス改善に向けた課題の議論について 等)

#### (1) マニュアルについて

- ・ アンケート結果から、「マニュアルを十分に活用している」は23.2%である。また、「各種マニュアルの整備」は「サービス向上のために重要だと思う取り組み」の中で46.5%にとどまっており、他の取り組みに比べてそれほど高くない。
- ・ ヒアリングでは、「マニュアルはテーマにより、よく使うものとほとんど見ないものに分かれる。作成すればよいというものではなく、その活用や徹底が大切である」という声があった。

#### (2) 職員の能力評価や目標管理について

- ・ アンケート結果から、「職員の能力評価の仕組みはない」が、ほとんどのサービスで4~5割を占め、「目標管理は行っていない」は全体で23.3%であった。
- ・ ヒアリングでは、「職員の能力評価や目標管理を用い資質向上へつなげたいが、評価する側が使いこなせないため制度化できない。やりたいができていない」という声があった。

#### (3) 第三者評価について

- ・ アンケート結果から、「第三者評価は受けたことがなく、今後も受ける予定はない」が、全体の28.0%を占めている。
- ・ ヒアリングでは、「費用が高い」、「評価者のレベルの差がありすぎる」という声があった。

#### (4) その他

- ・ ヒアリングでは、「職員のメンタル部分のフォローができていない」、「記録の重要性は認識しているが現実にはできていない」という声があった。

## おわりに

今回の調査は2005年に行われた介護保険法の改正、および介護報酬の見直しの後に  
行われた調査である。また、介護保険が施行され7年を迎えた時点での調査でもある。近  
年、介護分野における離職率の高さ、労働条件の厳しさ、低賃金の実情、そして介護職の  
確保が極めて困難になっている実情がマスコミ等を通じて明らかにされている。また多く  
の現場からそのような声が出されている。介護の世界が極めて厳しい状況にあることは事  
実である。その一方で、モラルに反するような、コンプライアンスに反する経営をおこな  
う企業や、社会福祉法人も存在し、そのような事業所では経営層などが相当な利潤を得て  
いることが指摘されている。薄利・多売、使い捨てのビジネスモデルの蔓延は利用者自身  
に跳ね返ってくる問題である。介護保険制度が導入され、今大きく、介護の世界が変わろ  
うとしている。ないしは変容しつつある介護サービス市場に対して何らかの方策が必要で  
あるとの認識が高まりつつある。

その意味で、今回の調査は介護保険制度下での介護サービス事業における事業所内研修  
等の取り組みの実情の一端を正直に示すものとなっている。ただし、回収率は全体で23.  
5%と低く、回答を寄せた事業所は総じて、取り組みのしっかりしている事業所であると  
想定される。たとえば、それは第三者評価を定期的受審していると答えた事業所が1～  
2割に上っていることからもうかがえる。全国的に見るならこのような高い数値がでるこ  
とは考えられない。

各領域別にみるとそれぞれの事業者毎に資質の向上策として取り組むうえでの特徴が出  
ている。また研修を行う側の問題意識も異なることが見て取れる。それはサービスの内容  
〔求められる専門性や職務遂行能力〕とともに就労の形態や事業体自体の規模や人員の多  
寡も反映している。しかし、いずれの場合も公費をほぼ半分、被保険者の保険料も同様に  
約半分支出し、介護サービスを支えている制度であり、サービスの質の維持については事  
業者に相当の責任があるとともに、保険者および国、都道府県、市町村ともに介護保険制  
度を支えるものとして重大な関心を研修については示す必要がある。公費等を含まない完  
全な一般の財やサービスが交換される市場とは異なるのである。通常、財やサービスがや  
り取りされる市場ではサービスの質や担い手の資質の向上はすべて事業者の責任である。  
社会福祉供給の伝統的な方法であった、措置制度や補助金、そして社会福祉法人制度のも  
ので従来の研修についての行政の関与、責任とは異なる次元で、公費と社会保険料によっ  
て担われる介護サービス市場にあってはサービスの質については一定の関与や支援をおこ  
なうことが必要である。

厚生労働省では介護・福祉分野の人材確保のための指針の見直し等も進められている。  
介護サービス事業の実態から、また就労スタイルから従来とは異なる資質向上策の具体的  
提案が待たれる。介護が専門家とともに家族や市民の協力と支えがあって始めて成り立つ  
ものであることを考えるなら、資質向上のための研修等について全国的なメディアを活用  
した方法やeラーニングなどを取り入れた方法など検討されるべきであろう。