

福祉施設新時代の人材確保対策

= 人材確保対策検討委員会報告 =

平成3年3月29日

全国社会福祉協議会・全国社会福祉施設
経営者協議会

1. 福祉マンパワーをめぐる動向

一福祉施設職員を中心に -

(1) 労働力人口の見通し

労働省の長寿社会雇用ビジョンによると、我が国の全体としての労働力供給は、2000年までは増加するが、それ以降は6,700万人～6,800万人で推移することになる。そのうち、若年労働力供給は、1990年代半ばをピークに、その後減少することとなる。そして、2020年には再び増加すると推計している。

また、65歳以上の高齢者の割合は急速に増加し、2010年には労働者のうち27.0%が65歳以上の高齢者になる。一方、労働力需要についても労働力供給と同じ動きで推移するとの見通しである。

その結果に基づき、全体のバランスを見ると、2000年以降は、完全失業率1.8%（1989年2.3%）の低水準で推移する結果になり、基本的には人手不足基調で推移すると予測している。

(2) 福祉マンパワー需要の見通し

厚生省の「保健医療・福祉マンパワー対策本部」中間報告によると、昭和63年現在の保健医療・福祉サービスに従事するマンパワーは約220万人にのぼり、そのうち社会福祉関係者は69.5万人である。今後とも仮に高齢者人口の増加率とほぼ比例して保健医療・福祉サービスが増大し、それに比例して保健医療・福祉マンパワーの確保を図る必要があるとすれば、平成12年には約346万人、うち社会福祉関係者が111万人が必要になると見込ん

でいる。これを労働力人口に占める割合で見ると昭和63年には3.6%であったものが、平成12年には5.1%に上昇することとなる。

しかし、(1)で述べたとおり、今後、労働力不足の基調で推移すると予測されていることを考えると、新たに必要とする福祉マンパワーはもとより、現在のマンパワー量を維持するためにも、大変な努力を払うことが必要である。

厚生省は、かかる事態に対応するため、先の「保健医療・福祉マンパワー対策本部」中間報告において、緊急に講ずべき対策等をまとめ、中長期的な対策についてはさらに検討を続けることとしている。緊急に講ずべき対策の一部は、すでに平成3年度予算に反映され、福祉人材情報センター、福祉人材バンクの設置、福祉施設関係では業務省力化等勤務条件改善費の改善、主任寮母（保母）制の導入などがなされている。

(3) 福祉施設職員の専門性の向上

(2)では福祉マンパワーの量的な需要見通しについてふれたが、量的な確保とあいまって、福祉従事者の質の確保が、今後の福祉サービスを展開するうえで重要である。今日、福祉ニーズは高度化、多様化しており、さらに、施設サービスと住宅サービスの一元化、保健・医療サービスとの総合化が求められている。こうした機能を円滑に発揮するためには、従来にも増して優れて専門性の高いマンパワーを確保することが課題である。

マンパワーの質の向上を図る方策のひとつとして、昭和63年に社会福祉士・介護福祉士制度が創設

されたが、今後、さらにこれらの専門職を多数輩出することが期待されている。また、これら両福祉士にとどまらず、さまざまな専門性を有するマンパワーが必要である。

さらに、その前提として施設に必要なサービスの内容を分析し、それを達成するために必要な職務内容や職務分掌を明らかにしておくことが、今後のマンパワー対策を講ずるうえで欠かせない課題である。

また、施設長の専門性の向上も不可欠の課題である。施設長には職務を分析し、必要な職員配置、職員の専門性の向上、福祉サービスを調整・実行するサービス管理・労務管理能力が求められている。そして、福祉施設には地域福祉の拠点としての機能を発揮することが期待されていることから、新たに地域福祉に関する調整能力も求められている。

2. 福祉施設における人材確保の現状

前項では、福祉マンパワーの動向、見通しについてふれたが、本項では、平成2年6月に全国社会福祉施設経営者協議会および施設協議会連絡会、全社協予算対策委員会・施設部会が共同して実施した「社会福祉施設職員の労働条件（労働時間）と人材確保に関する実態調査」を中心に、福祉施設における人材確保の現状についてその概要をまとめた。（同「実態調査」は、全都道府県にわたる民間社会福祉施設を対象とし、回答のあった2347ケースを集計したものである。）

(1) 職員の応募・採用状況

全国経営協等の「調査」によれば、平成2年度に向けて正職員の募集を行った施設は、全体の61%である。このうち、施設サービス提供の中心的役割をになう保母・寮母の平成2年度採用にむけての応募採用状況を見ると、次のとおりである。

まず応募状況では、もっとも多いのが「採用予定人員程度であった」が47.2%であり、次いで「採用予定人員をやや上回った」施設が28.5%である。そして、採用予定人員以下および応募がなかった施設の合計が15.3%である。このことから、すでに応募の投階から量的な不足を生じている施設が15.3%であり、採用にあたって選択の余地がない、あるいは

ほとんどない施設が75.7%であったといえる。

次に、採用状況を見ると、「採用予定人員を下回った」、つまり量的に支障をきたした施設が15.5%、「採用予定人員どおりだが、期待していた人材をあまり確保できなかった」、つまり質的に支障をきたした施設が16.0%であった。

これを合わせた質・量いずれか、あるいは両方支障をきたした施設の計は31.3%であり、およそ3割の施設が、人材確保について実際に困難さを抱えているといえる。

次に、看護婦の雇用状況を見ると、保母・寮母と比較していっそう雇用が困難であり、5割近くの施設が困難さを抱えている。

このような状況にあつて、法人経営者のうち、今後の正職員の雇用情勢について「厳しくなる」と認識している者は75.5%に達しており、現在、人材確保問題を抱えていない法人にあつても対策を講じる必要があるという点では認識が一致している。

(2) 民間福祉施設職員の年齢及び採用・退職の実態

「社会福祉施設調査報告」によると、昭和63年度の民間社会福祉施設職員の採用者数は35,737人であり、退職者数は27,646人である。主な職種について採用・退職者数をみると、以下の表のとおりである。

職 種	採 用 数	退 職 数
施設長	844人	825人
生活指導員	2,183	1,273
寮母	7,124	4,223
児童指導員	560	393
保母	13,416	12,655
看護婦	2,065	1,584
栄養士	1,010	777
調理員	3,455	2,645

このなかで、とくに直接処遇の中心的役割を担う保母・寮母の採用者数の合計が20,540人であり、採用総数の57.4%を占めている。

次に社会福祉・医療事業団の調査から平成元年度の労働移動を見ると、年度中の採用者数は37,696人（平均年齢30.8歳）、退職者数は30,913人（平均年齢34.1歳、平均勤続年数5.4年）である。

採用者についてさらに詳しく見ると、保母の場合、採用年齢が20歳～24歳の者が75.7%を占めており、

新卒者の多い職種であるといえる。一方、寮母の場合は、20歳～24歳の者が一番多いが、37.9%にとどまっておき、保母の二分の一に過ぎない。次いで多いのが40歳～44歳が13.4%である。このことから、寮母は比較的、中途採用者の多い職種であるといえる。指導員の場合、20歳～24歳が一番多く、46.2%、次いで25歳～29歳の21.6%と、20歳台が七割近くを占めており、新卒者または卒業後間もない者が多いという特徴をもっている。

社会福祉施設においては、毎年退職者数約3万人分をカバーし、なお事業の拡大や施設数の増大を考慮にいれるとするならば、毎年、4万人弱の新たな労働力の確保が必要であると考えられる。

また職種や業種によっては採用者の年齢構成に違いがあることから、人材確保にあたっては、学卒者だけでなく中途採用者等の確保にも十分配慮する必要がある。

(3) 職員の募集方法

全国経営協等の「調査」によると、職員の募集方法については多い順に「学校の就職部への斡旋依頼、教員の紹介等」が33.4%、「法人役員・施設長・職員の縁故・紹介」が26.9%、「公共職業安定所への斡旋依頼」が22.7%、「新聞掲載・広告折込」が10.0%、「求人情報誌への掲載」が1.5%となっている。

各施設業種ともほぼ同様の傾向を示しているが、保育所は「学校の就職部への斡旋依頼・教員の紹介等」が50.3%と過半数を超えている。

一般的には「縁故」「紹介」が多い反面、「職安」「新聞掲載」「求人情報誌」を媒介する例が全体の三分の一程度にとどまっている。

(4) 中途採用者の実態

全国経営協等の「調査」によれば、調査対象施設の職員のうち学卒（新卒）者が25.3%、中途採用者が74.7%を占めており、全体的には中途採用者が多い職場であるといえる。ただし、保育所をはじめ児童福祉施設関係は、新卒者が多い職場である。

次に、中途採用者の前職を見ると、おおむね同種または関連の福祉施設、病院等からの転入が32.3%あり、じつに全体の三分の一を占めている。また、会社員・OLなど一般産業界から転入が21.7%、パート・アルバイト・主婦等からの転入が26.4%である。

新卒者全体の減少傾向がさらに顕著となることから、介護福祉士養成校等各種福祉マンパワーの養成校が増設されたとしても福祉業界で新卒者の占める割合が大幅に増えることは期待できず、今後とも、中途採用者が多い職場であることに変化はないであろうと予測される。

そこで、マンパワーの量的な確保を図るためには、中高年齢層や会社員・OL、パート・アルバイト、主婦等からの転入をさらにスムーズに進めるための環境整備がポイントである。

(5) 職員の募集・採用時期

期待する人材を確保するためには、労働条件の改善はいうまでもないが、一方では募集・採用時期も大きく影響する。まず、民間福祉施設の募集開始時期は9月から12月、あるいは新年度直前の1月から3月がほとんどであり、一般企業の新卒者の定期採用が実質的に終了している時期に募集を行っていることがわかる。

全国経営協等の「調査」の募集開始の時期をみると、10月が16.9%、11月が9.7%、12月が10.4%、1月が13.9%、2月が12.4%となっている。保育所の場合、募集開始時期が一般企業より大幅に遅れ、また採用内定の時期をみると、1月が11.4%、2月が18.9%、3月が32.4%と、1-3月内定が全体の半数を占めている。

保育所の場合、募集開始時期・採用内定時期が一般企業より大幅に遅れる理由として考えられるのは、年度を単位とし年長児童が卒園するなど、新年度の児童数が年度末にならないと確定しないことなど、早くからの職員採用計画がたてにくいという事情も指摘されている。

募集時期の遅れは必然的に採用内定の時期の遅れをもたらし。保育所の場合を例にとると、1月から3月までの間の内定が62.7%を占めている。このような採用内定時期の遅れは、とくに新卒者の場合には一般企業への就職活動との関係で対応の難しさ、不安感を与えることとなり、福祉施設が人材確保を図るうえで大変なネックとなっているといっても過言ではない。

さらに「調査」では、保母・寮母では23.9%の施設が、看護婦では20.6%の施設が、採用内定後に就職を辞退する者があったと答えており、かなり深刻

な事態にあるといえる。

3. 民間福祉施設の労働福祉環境の現状

期待する人材を確保するため、さまざまな取り組みが行われているが、ここでは、前項2.で紹介した「労働条件（労働時間）と人材確保の実態」調査、ならびに平成元年10月に全国経営協が実施した調査「民間社会福祉施設における人事・労務管理の実態」（全国経営協加入法人の1,482施設、職員数40,952人を対象）の結果から、人材確保のための基本的な課題である、民間社会福祉施設の労働福祉環境の現状を明らかにする。

（1）賃金・ボーナス・退職金の実態

「民間社会福祉施設における人事・労務管理の実態」によると、賃金の支給基準は「公務員の俸給表に準じて支給している」施設が54.8%と過半数を超えている。その反面では「公務員の俸給表に法人独自の基準を加味している」施設が32.1%、「法人独自の基準による」施設が9.8%ある。これは年齢・勤続を主たる基準とする典型的な年功賃金体系である公務員俸給表を拠り所としつつも、四割の施設においてはそれに法人独自の要素を加味するという傾向を窺うことができる。

ボーナスは年間にして「4ヵ月以上5ヵ月未満」が圧倒的に多く、86.1%を占めている。これも公務員の基準に基づいて決められていることの反映である。なお、「5ヵ月以上支給している」ところが10.6%ある。反面、「4ヵ月未満」のところは3.3%あり、必ずしも好ましい状態とはいえない。

次に、職員の昇級やボーナスの決定にあたり、人事考課・査定をしているかどうかについては、68.9%の施設が「何らかの人事考課・査定をしている」。前述のように、公務員の俸給表に準拠した年功的な給与表を基本にしつつも、その運用にあたっては一部に能力給的な要素を入れつつあることがうかがえる。

退職金については、「社会福祉・医療事業団の施設職員退職手当共済制度」のみによるものが28.1%、およびそれと「都道府県の退職共済制度による退職金を加えた」ものが63.1%であり、九割を超える。また、「法人独自の退職金制度のみ」のところは1%

と、独自制度はほとんど機能していない。

（2）労働時間の実態

「労働条件（労働時間）と人材確保の実態」調査によると、回答のあった民間社会福祉施設全体を平均した年間総実労働時間（平均）は2,068時間であり、このうち所定労働時間は、1,995時間、所定外労働時間は73時間である。

労働省「毎月勤労統計調査月報」（No.494）による平成元年度平均の全産業（30人以上の事業所対象の調査）の年間総実労働時間は2,076時間であり、このうち所定労働時間が1,888時間、所定外労働時間が188時間である。さらに、福祉施設の職員数とおおむね同規模の企業（全産業30～99人規模事業所）の平均年間総労働時間は2,118時間であり、このうち所定労働時間が1,955時間、所定外労働時間が163時間である。

年間総実労働時間について、全国経営協等「調査」の福祉施設の所定労働時間を産業全体平均の所定労働時間と比較すると福祉施設は107時間長い。一方、30～99人規模事業所と比較すると、福祉施設は40時間長い。ただし、総実労働時間を全産業と比較すると、30～99人規模事業所と比較した場合、福祉施設は50時間短いとの調査結果がでている。このことは福祉施設の所定外労働時間がきわめて少ないことによる。

次に、週の所定労働時間について見る。回答のあった民間福祉施設の平均週所定労働時間は43時間30分である。同上の全産業平均は41時間12分、30～99人規模事業所の平均は44時間47分である。民間福祉施設の週所定労働時間は全産業平均より長く、同規模の事業所平均より短い。

このように、回答のあった民間福祉施設の平均労働時間は他産業、とりわけ30～99人規模事業所と比較した場合、決して見劣りするものではないことが明らかである。ただし、各施設業種別の年間総実労働時間を見ると、30～99人規模事業所の年間総労働時間を超えるところも少なくない。たとえば、各施設業種別の平均年間総実労働時間をみると、婦人保護施設（2,254時間）、精神薄弱児施設（2,170時間）、児童養護施設（2,146時間）、保育所（2,135時間）、虚弱児施設（2,135時間）、軽費老人ホーム（2,095時間）、母子寮（2,078時間）、重度身体障害者授産施設

(2,077時間), 身体障害者療護施設(2,061時間), 特別養護老人ホーム(2,061時間), 養護老人ホーム(2,014時間), 精神薄弱者更生施設・入所(2,006時間), 乳児院(1,980時間), 救護施設(1,969時間), 重症心身障害児施設(1,928時間)である。

2000時間を超える業種については労働時間短縮の取り組みや条件整備が特に必要である。

なお, 労働基準法施行令の改正により, 平成3年4月1日より職員31人以上の福祉施設については週の法定労働時間が44時間に, 職員10人以上30人以下の福祉施設は46時間になるので該当する施設は速やかに法定労働時間以下に週の労働時間を改める必要がある。

(3) 宿日直・夜勤の実態

全国経営協等の「労働条件(労働時間)と人材確保の実態」調査から, 全施設平均の常勤職員の一人当たり1ヵ月平均の宿日直・夜勤日数を見ると, 保母・寮母は宿日直が2.6日, 夜勤が4.3日である。指導員は宿日直が3.2日, 夜勤が1.9日, 看護婦は宿日直が1.9日, 夜勤が2.2日である。

これを業種別にみると, 特別養護老人ホームの寮母は, 宿日直が0.4日, 夜勤が4.5日である。精神薄弱者更生施設の指導員は宿日直が4.0日, 夜勤3.9日, 児童養護施設の指導員は宿日直4.9日, 夜勤5.2日, 合わせて10.1日。母子寮の保母は宿日直4.4日, 夜勤6.6日, 合わせて11.0日となっている。福祉施設の夜勤は, 病院の看護婦と比べると回数が少ないが, 一般的には夜勤をきらう傾向もみられ, そうした傾向にいかに対処するかが課題である。

(4) 休日の実態

同上「調査」によると, 民間社会福祉施設の年間の平均休日・休暇日数は次のとおりである。まず, 週休日の平均が63日であり, これは四週五休制に近い水準である(四週四休で年間の週休は52日, 四週五休制で年間週休は64日)。さらに, 週休以外の休日の平均が22日, 年休取得日数の平均が10日であり, [週休+週休以外の休日+年休取得日数]の合計は95日となっている。

平成元年の産業全体の休日・休暇日数は, 週休が79日, 週休以外の休日が19日, 年休取得日数が8日であり, 計106日である。また, 30~90人の中小規模

の事業所の休日・休暇日数の平均は, 週休が56日, 週休以外の休日が18日, 年休取得日数が6日であり, 計80日である。これを施設平均と比較すると, 福祉施設の週休日は, 産業全体と比較した場合は少なく, 30~90人の事業所よりは多いという結果がでている。年休取得日数については, いずれと比較しても多いことが明らかである。

今後, 改善を図るべき課題としては, 週休日数の改善がポイントである。

(5) 福利厚生の実態

法定外福利厚生の実態については, 詳しいデータがないため全体像を明らかにすることは困難である。なお, 一部の法人では実際例としては以下のような取り組みがされており, これらの普及が課題である。

実 例

- ・職員視察旅行や海外研修旅行の実施,
- ・長期勤続者に対する長期休暇の付与,
- ・労災上乘せ補償制度の実施,
- ・職員住宅としてマンション等の借り上げ貸与,
- ・屋内体操場, テニスコート等の設置,
- ・通勤バスの運行,
- ・保育室の設置等

(6) 職場環境・働きがい

職場環境・働きがいについても詳しいデータがないため, 実際例を紹介する。

実 例

- ・事業の多角化による仕事の多様性や可能性の拡大,
- ・研修, 研究の促進及び成果の発表機会の設定,
- ・各種資格取得の奨励及び援助,
- ・人事考課, 昇格制度の導入等

4. 社会福祉法人における人材確保対策の基本的な考え方

本項では, 今後, 社会福祉法人における人材確保対策を進めるうえでの基本的な考え方を示す。

(1) 人材確保対策と法人経営の関係

福祉施設における人材確保が困難になってきた原因として, まず産業界全般の人手不足があげられる

が、法人・施設経営の体質にもその一因があるといえる。今後人材確保対策を積極的に推進するためには、経営体質を改善し、魅力ある職場づくりを行うことが肝要である。そうした取り組みのうえでの課題をあげると以下のとおりである。

第一に、福祉施設は家族労働で施設を支えざるを得なかった、社会制度が未整備な時代の「家業」的なイメージをいまだ与えている面があるが、このイメージを払拭し、幅広く人材確保・養成・登用を行うことが大切である。

第二に、労働福祉環境は大企業と比較した場合には遅れていることは事実であるが、前述のとおり、福祉施設は30 - 90人規模の事業所等同規模の企業を比べると遜色なく、むしろ優れている面も多々ある。しかし、こうしたことがPR不足のために社会的に誤解されているきらいがあるので、優れている点を強調するといい、ヒューマンサービスとして誇りと希望を持てる職場であることを積極的にPRすることも大切である。

第三に、公務員給与水準拠という年功序列型の賃金体系をとる法人が主流であり、職務給・能率給などの運用を導入するなどして、優秀な職員、専門性の高い職員に対する創造的な処遇を行うことが不十分であり、かつ、適切なポストを用意できないという人事・労務管理面での立ち遅れが見られるので、いっそうの経営努力が課題である。

第四に、措置費財源のみに依存する面がみられ、法人自らの経営努力に消極的な面がある。法人がもっているビジョン、事業の発展性や将来性も、働く人びとの側が職場を選ぶうえで重要な判断材料であることから、地域の福祉のセンターとして活力ある経営が期待される。

第五に、福祉ニーズや価値観が変化しているにもかかわらず、旧来の「福祉のこころ」を強調しているため、若年層の労働意識とギャップを生じている面がある。後述のように新たな「福祉のこころ」の形成が求められる。

(2) 法人経営者、施設長を含めた対策の必要性

人材確保対策というと職員確保対策と捉えられがちだが、職員の問題だけではない。「よき経営者、施設長のもとには、よき職員が集まる」といわれるとおり、優れた経営者、施設長、さらには施設長を補

佐する中間管理職を確保・養成するためのシステムをつくることも不可欠である。

(3) 量、質両面からの対策の必要性

先に述べたとおり、施設機能の高度化・多様化に伴い、従来にも増して、現在勤務する職員の資質の向上を図るとともに、専門性の高い職員を新たに採用するなど質的な面を重視する必要性が生じている。そのためには、その労働に見合う待遇を用意することが必要である。一方、施設業務を見直し、さほど専門性を必要としない業務に従事する者については高度な専門教育を修得していない人びとを積極的に活用することにより対応することが可能である。このように、業務の内容によって人材確保の方法は異なるので多面的な方策を講ずる必要がある。

(4) 新たな「福祉のこころ」の形成

これまでの福祉施設が経営者や職員の「福祉のこころ」に支えられてきたことはいうまでもない。しかし、その社会的背景は、福祉施設が社会制度として発展していなかったこと、及び利用者がもっぱら経済的貧困層が対象になっていたことである。そのため、利他愛、献身、自己犠牲というものが旧来の「福祉のこころ」の中核であった。

しかし、今日では福祉施設は社会制度として十分な発展をしており、「ゴールドプラン」に見られるように、21世紀を迎えるまでに、さらに充実していくと思われる。また福祉施設の利用者も経済的貧困層にとどまらず、平均的な国民が、その利用者の中心となりつつある。こうした社会的背景の変化の中で、旧来の「福祉のこころ」では、サービスの質の維持、向上を図ることができないのは明らかである。

それでは、福祉サービスは他の諸サービス（例えば、ホテル）が提供するものと同じものであろうか。福祉施設は様々な社会的、個人的困難を抱えた利用者サービスを提供するという意味で、他の諸サービスと性質を異にする。また、学校教育や医療などの画一化された定型的ニーズへのサービス提供とも、また性質を異にする。そこに、福祉サービスの固有性が存在する。

旧来の固有性は、憐憫、同情を基にした利他愛、献身、自己犠牲、つまり「福祉のこころ」といわれてきたものである。しかし、福祉サービスの固有性

は利用者が抱える社会的、個人的困難をトータルに把握し、解決する能力を備えるという極めて専門的な側面を持つ。

この場合、誤解してはならないのは、「トータルな問題把握・解決能力」というのは法律知識、医学知識等の知識の量ではないということである。むしろ、老人、障害者、児童等が困難を抱えていることに、十分な理解を持ち、かつ、その困難の原因がどこにあるかを認識し、その解決の方法、制度等、いわゆる社会的諸資源がどこにあるかを分析する能力をいう。そして、究極的には、そうした利用者から人間としての信頼を得ることができるような「福祉的人格」を備えているかということである。

先に述べた「福祉従事者の専門性の向上」といったとき、そうしたサービスのプロフェッショナルの必要をいい、新しい「福祉のこころ」もそこにあるといえる。

(5) 社会福祉法人が抱える構造的問題と改善策

労働者がある職場に就職し、働き続ける動機は、一つはその職場が自分の能力に見合った労働条件を保障してくれるということと、さらにその職業が自分の職業人としての誇りを満たされるものである、ということである。

こうした視点から、法人経営の施設の現状をみると、福祉施設職員の平均的な労働条件が同一地域、同規模企業の他の労働者の労働条件と比べて、見劣りしないというのは先にみてきたとおりであるが、ただし社会福祉法人の施設に働く職員については、社会福祉法人に特有の制度上の問題から、人材確保上のいくつかの困難が存在する。

第一に、この間、措置費・職員配置等の弾力運用がすすめられてはきたものの、実際の経営は画一的な傾向が強く、職務体制上等の多様な取り扱い（職能・職階制等）がとりにくいということである。職員配置等の弾力運用はまだ一部施設業種に限られており、常勤職員とパート職員の配置を組み合わせる積極的な職務体制をとろうとしてもそれができない制度上の制約もある。

第二に、福祉サービスの評価方法なども明確でなく、競争原理がないために、自らの職務の到達度が客観的に判断しにくいという問題である。これは企業における。「営業成績」などと比べると明らかであ

る。

そこで、こうした困難をなくすためには、一方では措置費制度、職員配置基準等のいっそうの弾力運用、改善が求められる。そして一方では、競争原理による到達度ではなく、別の到達度（例えば、処遇上の）を設定し、職員のモラル（働く意欲）を引き出すような労務管理上の努力も必要であるといえる。

5. 「福祉施設新時代」の法人・施設における人材確保対策

本項では、社会福祉法人自らが努力すべきこと、経営者組織や社協等組織的に対応すべきこと、行政施策として取り組むべきこと、のそれぞれの観点から人材確保対策のあり方をまとめた。

(1) 健全かつ活力ある経営の実現

【社会福祉法人としての取り組み】

福祉施設に従事しようとする者にとって、法人の経営理念や処遇目標が魅力あるものであり、また、地域福祉への貢献など新たな事業を積極的に開拓し、将来性に富んだ経営をしているかどうかが大変な関心事である。

こうした期待に応えるため、法人経営者は経営理念や処遇目標を明確にし、その実現に向けて絶えず努力していくことが肝要である。さらに、財政的な裏付けのある将来ビジョンを策定するとともに、常に法人経営の改善に努めるなど健全かつ活力ある経営を行うことが望まれる。また、職員の将来性を保障する観点からも、複数施設経営に取り組むことなども検討されてよい。

これらを実現するためには優秀な経営スタッフを確保し、理事会機能が実質的に発揮できるようにする必要がある。そして、優秀な経営スタッフにはその責務にふさわしい待遇を保障することが望まれる。

なお、将来ビジョンや経営計画の策定にあたっては、法人・施設財政の将来予測を行うとともに、措置費のみに依存するだけでなく法人独自の財源を確保するなど、財政計画もあわせて策定することが望まれる。

【経営者組織等の取り組み】

次に、将来性に富んだ経営の実現のため、組織的

に取り組むべき課題としては、以下のことがあげられる。

- 理事全体制充実のための条件整備促進
- 「倫理綱領」の策定
- 経営改善・自主点検運動の推進
- 経営改善に対する相談援助体制の確立
- 各種予算確保・規制緩和の運動
- 複数施設経営化の促進
- 法人間の共同事業・協業化の促進
- 福祉施設のイメージアップのためのPRの展開
- 職階制等のモデル作成

【行政施策としての取り組みが期待される課題】

行政施策として取り組むことが期待される課題は以下のとおりである。

理事会・監事機能を実質的なものにするため、施設運営費の本部会計繰入金の用途範囲を拡大し、役員・監事の報酬に対する支払いを認める。

法人経営基盤の安定化と将来性を確保するため、一法人複数施設経営を促進するとともに、複数施設経営に取り組むことによりメリットが生じるよう、施設運営費運用の一層の弾力化（事務費の統合運用、本部会計への繰入金の用途範囲の拡大等）を図る。

施設運営費の節減など、様々な経営努力により生じた財源を法人経営に有効に活用できるようにする。（本部会計繰入限度額の拡大等）

法人の経営改善をバックアップするため福祉施設経営指導事業を拡充する。

(2) 地域福祉への積極的な貢献

【社会福祉法人としての取り組み】

福祉八法の改正により、福祉施設経営法人は措置施設の経営にとどまらず、施設機能等を積極的に活用して、在宅福祉サービスや家庭支援事業など地域福祉の充実に貢献することが責務であるとされている。

法人が積極的に地域福祉に貢献していくことを通じて、法人・施設に対する地域住民の理解を深め、法人・施設に対するイメージアップにつながり、職員募集にあたって理解や協力を得やすくなる。

【行政施策としての取り組みが期待される課題】

地域福祉への法人の貢献を促進するため、様々な

行政施策が実施されているが、さらに改善することが期待される課題は以下のとおりである。

- 福祉施設地域福祉活動啓発事業の大幅な拡充
- 地域交流スペース整備の促進
- 在宅福祉サービスの実施に伴う法人の超過負担の解消

(3) 施設職員イメージの現代的な見直し

【社会福祉法人としての取り組み】

先に述べた、新たな「福祉のこころ」の形成を進めることにより、施設職員のイメージを現代にマッチしたものにすることが大切である。施設労働は一般的には、未だ慈善・奉仕者としての印象で捉えられる傾向にある。一方、法人経営者のなかにも、こうした認識をもって職員に接することが見受けられる。このように福祉労働を特別視することによって、福祉労働への参入を極端に狭めているとの指摘もある。奉仕的精神は、対人サービスを行う事業の従事者全てに共通して求められる資質であって、福祉施設においてのみとりわけ強調されるべきものではない。その意味で、施設職員イメージを現代的に見直し、サービス・プロフェッショナルとしての認識を深める必要がある。

また、特定の職種を除いては、だれでも一定の教育・訓練を受ければ従事することができる、あるいは就職後の職場訓練によって知識・技術を修得することができるというような、一般企業と同様の発想で捉えることが、職員確保を図るうえで大切である。こうした認識に立って、サービス提供専門施設として必要とされる職種別・年次別の「人材確保・養成計画」を策定する必要がある。なお、養成のための財政計画を策定しておくことも重要である。

さらに、施設長については従来から求められている施設管理能力に加え、社会福祉士・介護福祉士資格等専門資格を有する職員に対する指導援助、在宅福祉サービス等施設機能の拡大へ対応する管理能力等が新たに求められており、一層の専門性の向上を図ることが必要である。あわせて、施設長の専門性にふさわしい給与格付けを設定することが望まれる。

職員の待遇に関する社会のイメージを刷新するうえでも、これまでの措置費積算のための給与格付や公務員給与表を準用していた賃金体系を中心とした

待遇を見直し、新たな給与格付や賃金体系（例えば、医療職や教育職等と同様に「福祉職」の給与表の導入等）を図ることが望まれる。

【経営者組織等の取り組み】

組織的に対応すべき課題は、以下のとおりである。

施設長資格制度の確立促進

業務の分析により、必要とされる専門性や人材の明確化

施設職員研修体系の構築

【行政施策としての取り組みが期待される課題】

行政施策としては、施設長研修事業の充実等が図られているが、さらに改善することが期待される課題は、以下のとおりである。

施設長資格制度の充実及び専門性にふさわしい給与格付の是正

国家公務員に「福祉職給与表」を導入、その準用による直接処遇職員の給与格付の是正

社会福祉士・介護福祉士制度の改善（施設職員が受講、あるいは受験しやすい条件の整備）

PT・OT等専門職の養成拡大

職員配置基準の弾力化

(4) 健全な組織づくり

【社会福祉法人としての取り組み】

さらに、イメージアップのためには健全な組織づくりも不可欠である。職員数の少ない福祉施設の場合、退職まで生活指導員のままというところも見受けられる。それぞれの施設規模に応じた職階制の導入やポストづくりを進め、人事考課によって適切な評価・待遇を行うことが望まれる。

また、法人経営者や施設長を補佐する中間管理職を育成し、その権限の一部を委譲するなどの見直しを図ることも検討されてよい。

さらに、経営者から職員に至るまでの、また職種間のタテ、ヨコの意志疎通が十分に図られる組織づくりを進める必要がある。

【経営者組織等の取り組み】

組織的に対応すべき課題は以下のとおりである。

福祉施設にふさわしい人事考課制度の研究

職員規模に応じた職階制モデルの作成

中間管理職育成システムの開発

【行政施策としての取り組みが期待される課題】

行政施策としては平成3年度から主任寮母、保母

制が導入され、給与格付も一号俸引き上げられたが、さらに改善すべき課題は以下のとおりである。

職員規模に応じた複数主任制の導入（指導員・寮母・保母）

(5) 的確な労務管理の実施

【社会福祉法人としての取り組み】

法人経営者や施設運営管理者は、的確な労務管理を行うことが基本的な責務である。そのため、まず労働基準法等関係法規を熟知する必要がある。さらに、法規の改正に伴い、就業規則等の改定を速やかに行う。

施設関係者の一部には、福祉サービスは対人サービスであるため労働基準法の適用除外を求める意見があるが、職員の諸権利を遵守せずに入所者処遇の向上を図ろうとすると、かえって逆効果になるといっても過言ではない。

【経営者組織等の取り組み】

組織的に対応すべき課題は、以下のとおりである。

労働基準法等関係法規に関する研修の充実
労務管理マニュアルの作成

(6) 労働条件の改善

【社会福祉法人としての取り組み】

人材確保対策の中で、労働条件は重要な大きな位置を占める。経営者は前述のとおり、労働基準法等関係法規を遵守することが基本である。そのうえで、少なくとも職員の労働条件を同規模の他産業に劣らない条件に改善することが望まれる。財政的に余裕があるならば、さらに改善を図ることが期待される。

労働条件の改善にあたっては、まず法人自らの経営努力や創意工夫によってどの程度改善が可能かを明らかにする必要がある。繰越金があるにもかかわらず労働条件の改善が十分なされていない例もある。

【経営者組織等の取り組み】

組織的な対応としては、これらの経営努力を行うことを前提にしたうえで、さらに福祉従事者の専門性に見合う施設長・職員の格付是正、入所者の重度化・高齢化に伴う労働過重への対応や、経営が困難な職員規模の少ない施設等の職員配置基準の見直し等を要望していく必要がある。

【行政施策としての取り組みが期待される課題】

行政施策としては、業務省力化等勤務条件改善費の改善、宿日直業務改善費の改善、年休代替要員費の改善などがなされているが、さらに上記の格付是正、配置基準の見直しなどを進めることが期待される。

以下、労働条件の各事項の改善について考え方を示す。

初任給

111号通知に示されている水準を基にして、周辺地域の賃金水準を勘案して決定する。とくに、同規模の企業の賃金水準以上に設定することが望ましい。

賃金体系

【社会福祉法人としての取り組み】

働きがいのある賃金水準を確保するため、人権費の収支バランスの将来予測をシュミレーションし、財政的根拠のある賃金体系を再構築することが望まれる。企業では、すでに生活給と能力給を組み合わせた給与体系をつくっているところが多い。福祉施設においても年功序列型賃金体系から脱皮して、適切な人事考課を踏まえた能力給の導入をする時期がきている。

【経営者組織等の取り組み】

組織的な対応としては、人権費の収支バランスの将来予測のシュミレーションシステムの開発、およびモデル賃金体系の作成を試みる必要がある。

- a. 人件費シュミレーションシステムの開発及び提供
- b. モデル賃金体系の作成

【行政施策としての取り組みが期待される課題】

行政に期待することとしては、法人の主体性を損ねることのないよう、111号通知の趣旨に則って法人独自の賃金体系の作成に配慮するとともに、複数施設経営法人については人件費の統合運用を認めるなど、措置費の公率的活用の促進策を講じることが望まれる。

あわせて、公私格差の是正を図るため、民間施設給与等改善費の改善を図ることが期待される。

- a. 111号通知の趣旨の徹底（一定の条件のもとでの費目間流用、法人独自の賃金表の作成等）
- b. 施設運営費の一層の弾力化（複数施設経営

の場合、人件費の統合運用を認める）

- c. 職員の給与格付の是正（再掲）
- d. 民間施設給与等改善費の改善（改善費財源の増額及び人件費分の増額）
退職金・年金

【経営者組織等の取り組み】

民間福祉施設は、社会福祉・医療事業団の施設職員退職共済手当制度に加入しており、さらに、多くの施設は都道府県の共済制度に加入しているため、一定の水準の退職金を給付している。組織的に検討すべき課題としては退職後の安定した生活を維持するため、厚生年金基金の創設があげられる。

- a. 厚生年金基金の創設についての検討

【行政施策としての取り組みが期待される課題】

行政施策として改善すべき課題としては、施設職員退職共済手当制度の対象施設・事業の拡大、積算期間の見直しがあげられる。

- a. 民間施設職員退職共済手当事業の対象施設・事業の拡大
休日・休暇

【社会福祉法人としての取り組み】

休日・休暇日数が多いか少ないかによって就職先を選ぶ、という傾向が強まっている。福祉施設の場合、職員規模が大きい施設では、何らかの週休二日制の導入が進んでいるが、職員規模の小さい施設ではなかなか進まないのが現状である。業務改善を図りながら、試行期間をおきながら四週五休体制、四週六休体制へと段階的に拡大していくことが肝要である。

また、職員にとって魅力的な特別休暇制度をつくることもイメージアップにつながる。たとえば、自己研修のための研修休暇、一定の勤務年数に達した職員のリフレッシュ休暇、結婚記念日休暇、誕生日休暇などがあげられる。特別休暇として付与することが困難な場合には年休の計画的付与の一環として行うことも一方法である。

【行政施策としての取り組みが期待される課題】

行政施策としては、年休代替要員費が計画的に改善されているが、福祉施設の場合には週休二日制に関する閣議決定の適用除外にするなど、抜本的な予算措置をとられることが必要で

ある。

- a. 年休代替要員費の改善
- b. 週休二日制に関する閣議決定の適用除外
労働時間

【社会福祉法人としての取り組み】

労働時間は、施設業種によって異なるのが現状である。しかし、社会的・公共的サービスの平均労働時間なみの2,117時間や周辺地域の関連業界なみの所定労働時間を少なくとも目指す努力が必要である。そのためには、手持ち時間の解消やローテーションの改善、間接業務の外部委託やパート等の活用などを積極的に進める。さらに、変形労働時間制の導入も検討されてよい。

福祉施設の場合、調査結果によれば所定外労働時間は比較的短いですが、実際の所定外労働時間は長いとの意見がある。この点を明確にし、業務引き継ぎなどは、所定労働時間内に行うよう工夫する必要がある。

全社協予算対策委員会・施設部会の労働時間短縮に関する報告では、年間総労働時間2,000時間を当面の目標に掲げていることを提言している。一方、週休日の増加による労働時間短縮に関しては、労働基準法の施行令の改正により、平成3年4月1日から31人以上の事業所の法定労働時間は週44時間制になる。31人以上の規模の施設にあっては、速やかに改善が必要であるが、他の施設にあっては業務省力化等勤務条件改善費の改善によって、平成3年度は30分相当の勤務時間短縮が図られたところでもあり、当面、週42時間労働制（四週六休制に相当）に移行することが望まれる。

なお、児童養護施設など全人的アプローチが必要な職場やグループホーム、小舎制の施設においても同様の取り組みが期待されるが、業務の基本的なあり方についてさらに検討する必要がある。

【経営者組織等の取り組み】

組織的な対応としては、労働時間短縮のための事例を収集・作成してPRする必要がある。

- a. 労働時間短縮のための事例収集と作成

【行政施策としての取り組みが期待される課題】

行政施策として取り組むべき課題は、業務省

力化等勤務条件改善費のさらなる改善、本項目頭で指摘した職員配置基準の改善、給食業務の一部外部委託ができる施設業種の拡大、などがあげられる。

複数施設経営法人については、すでに一部施設業種では認められている、給食業務や事務等の共同化・コンピュータ化などによって余力が生じた職員を直接処遇職員に振り替え入所者処遇の向上等を図ることを認めるなど、職員配置の弾力運用が適用される施設業種の拡大が望まれる。

- a. 職員配置基準の改善（週40時間労働に見合う職員配置、週休二日制に関する閣議決定の適用除外とも連動）
- b. 職員配置基準の弾力化（間接部門の合理化による職員の弾力配置、直接処遇職員の一部パート化を認める施設業種の拡大）
定年制

【社会福祉法人としての取り組み】

社会的には60歳定年制が一般的になっており、福祉施設についても60歳定年制を導入することが望ましい。なお、福祉施設の場合、比較的体力を要する業務が多いため、60歳定年制を原則としつつも、たとえば45歳定年、50歳定年といった「選択定年制」を導入することも検討されてよい。ただし、それを選択した職員には退職金の割増を行うことが望ましい。

(7) 業務形態の見直し

常勤職員の負担軽減

【社会福祉法人としての取り組み】

間接業務の外部委託やパートの活用、夜勤・管理宿直専門スタッフの雇用や派遣会社からの派遣職員の活用などにより、常勤職員の負担の軽減を図る。

また業務内答を点検し、交替引き継ぎ時間の短縮、断続勤務体制の調整等を図り、拘束時間の短縮に努める。さらに、重度者の多い施設では介護機器を導入するなど、直接処遇職員の負担を軽減する。

【経営者組織等の取り組み】

組織的に対応すべき課題としては、社員派遣会社の共同開発、派遣社員の共同研修の実施、

業務合理化のためのコンピュータソフトの開発、業務省力化機器・介護機器の開発・普及等があげられる。

- a. 外部委託，社員派遣会社の共同開発及びこれら社員の共同研修
- b. 業務合理化のためのコンピュータソフトの共同開発及び普及
- c. 企業との提携による業務省力化機器，介護機器の開発及び普及

【行政施策としての取り組みが期待される課題】

行政が対応すべき課題としては，コンピュータソフト開発費の援助，業務省力化・介護機器の開発援助，設備費補助の改善などがあげられる。

- a. 業務合理化のためのコンピュータソフト開発費の援助
- b. 業務省力化・介護機器の開発援助
- c. 業務省力化・介護機器設備費補助額の引き上げ及び対象の拡大

専門職員と補助職員の組み合わせ

【社会福祉法人としての取り組み】

常勤職員のうち，サービスを調整したり職員の指導援助等を行う専門的なトレーニングを積んだ専門職の指導のもと処遇にあたる補助職員とが「チーム」を組んで処遇にあたるシステムをつくるのが検討されてよい。その結果，専門性を特に必要としない勤務については，広く職員を募集することができる。

職員の協力体制

【社会福祉法人としての取り組み】

すでに多くの施設で実行されているが，繁忙時間の相互協力など職員間，職種間の相互協力体制づくりを進めることも魅力ある職場づくりには欠かせない。

記録等改善

【社会福祉法人としての取り組み】

職員にとって，意外に負担となっているのがケース記録・業務日誌の記載である。これを簡素化するのも工夫の一つである。

【経営者組織等の取り組み】

各種別協議会等でモデルケース記録・業務日誌を作成することが望まれる。

(8) 女子職員が働きやすい環境の整備

福祉施設は圧倒的に女子職員が多い職場である。そのため，女子職員が働きやすい環境を整備することが，人材確保・定着には欠かせない。

休暇・休業制度

【社会福祉法人としての取り組み】

法定の産前産後休暇の付与は当然として，休暇の延長についても検討されてよい。また，育児休業制度の法制化が図られたが，福祉施設の場合，前述のとおりすでに半数以上が制度化しており，全施設での制度化が望まれる。

労働環境

【社会福祉法人としての取り組み】

女子職員が労働しやすい設備の設置、配置が望まれる。寮母主から居室への移動時間の短縮のための工夫や，腰痛予防対策の実施などがある。この他，専用の休憩室の確保やトイレの区分なども欠かせない。

【経営者組織等の取り組み】

組織的に対応すべき課題としては労働負担軽減に配慮したモデル施設設計があげられる。

- a. 労働負担軽減に配慮したモデル施設設計
事業所内保育所等の設置

【社会福祉法人としての取り組み】

職員に乳幼児や小学校低学年の子が多数いる場合には事業所内保育所の設置が望まれる。また，保育所を設置するほど人数が少ない場合には，近隣の法人や病院，企業等と共同して保育所を設置することも検討されてよい。

【行政施策としての取り組みが期待される課題】

行政施策として事業所内保育所に対する補助があるが，その補助額を拡大するとともに，共同設置の保育所についても補助対策とするなど，地域の実情に即した補助制度にすることが望まれる。

- a. 事業所内保育所に対する補助制度の拡充

(9) 福利厚生等の充実

住宅対策の充実

【経営者組織等の取り組み】

近年，住み込みや職員住宅を避ける傾向が強まっている。むしろ，住宅手当の改善を望む意見が多い。組織的には住宅建築資金貸付制度の

創設について検討することが望まれる。

a. 施設職員住宅建築資金貸付制度の検討

【行政施策としての取り組みが期待される課題】

行政施策として取り組むべき課題は、住宅手当の改善があげられる。

a. 住宅手当の改善

旅行・行事等の充実

【社会福祉法人としての取り組み】

福利厚生としての旅行・行事等ほどの福祉施設でも取り組まれているが、さらに魅力ある内容にする。今日、海外視察研修旅行等をセールスポイントにする施設も増えつつある。また、リフレッシュ休暇の付与とともに、リフレッシュ手当を支給する施設もある。近隣の法人・施設、企業との男女交流の機会を設けるところもある。正に職員層に合った創意工夫が必要である。

【経営者組織等の取り組み】

組織的に対応すべき課題としては、共済会行事の活発化や厚生年金基金・健康保険組合等による各種福利厚生の充実などがあげられる。

a. 共済会行事の活発化

b. 厚生年金基金や健康保険組合の創設による各種福利厚生の充実

服装等への配慮

【社会福祉法人としての取り組み】

職員の服装にも心配りが欠かせない。ジャージを着て仕事に従事している姿は、就職希望者に良い印象を与えない場合が多い。制服を着用することを義務づけている法人や施設では、職員の意見を十分聞いて選ぶことが望ましい。

また、制服を複数タイプ用意し、職員の希望によって選ぶことができるようにしている法人もある。

(10) 活力ある組織づくり

職員のモラルが高い職場には優秀な人材が集まるといわれる。そのため、モラルの向上策を積極的に講じる必要がある。

人事

【社会福祉法人としての取り組み】

適正な人事考課と昇格制度を採用し、公正か

つ公平な人事を行う。人事考課については職員に納得できるように、客観的な評価方法を採用するとともに、自己申告・面接の機会などを設ける。なお、人事考課を実施するためには、それぞれの職務分掌が明確でなければならない。これが明確でない法人・施設が多いので改善することが望まれる。

あわせて、職階制のない法人・施設においては職階制の導入を推進することが望まれる。

【経営者組織等の取り組み】

組織的な課題としては人事考課システムや職階制のモデル作成があげられる。

a. 人事考課システムや職階制のモデル作成施設運営への参加

【社会福祉法人としての取り組み】

多くの法人・施設で実施されていることであるが、職員参加の各種委員会を設置し、職員の施設運営の参加意識を高めることは重要である。QCサークル活動の推進なども効果的な方法であるといえる。

研修・研究等自己開発、自己実現への配慮

【社会福祉法人としての取り組み】

現代の青年は、ある意味での自己実現が可能な職場を選ぶ傾向が強くなっており、自己実現のための機会を多くつくることに配慮する必要がある。前述のQCサークル活動もその一つである。

また、職員が研修や研究をしやすい環境を整えることも不可欠である。法人・施設の研修・研究プログラムを開発し、研修・研究の成果を発表できる機会を設けることも大切である。

【経営者組織等の取り組み】

組織的に対応すべき課題としては、法人・施設において職員の自己開発を援助するアドバイザー養成研修などがあげられる。

a. 職場内訓練、QCサークル活動等、研修・自己開発システムの研究

b. a. のシステムを実施するためのアドバイザー養成研修の実施

【行政施策としての取り組みが期待される課題】

行政施策としては、研修費の改善や研修代替要員費の創設等があげられる。

a. 職員研修費の改善

b. 研修代替要員費の創設

資格取得の促進

【社会福祉法人としての取り組み】

社会福祉士・介護福祉士，社会福祉主事資格などの各種の資格取得に取り組みやすい環境を整えることも大切である。資格取得者に対して，資格取得奨励金の支給や，他の職員とのバランスを考慮にいれながらも給与格付の是正なども検討されてよい。

【経営者組織等の取り組み】

組織的に対応すべき課題としては，施設職員が社会福祉士・介護福祉士試験を受験しやすい条件の整備の要望，社会福祉士・介護福祉士資格をはじめ専門資格を有する職員の処遇についての研究などがあげられる。

a. 施設職員が社会福祉士・介護福祉士試験を受験しやすい条件の整備の要望

b. 社会福祉士・介護福祉士資格をはじめ専門資格を有する職員の処遇のあり方についての研究

【行政施策としての取り組みが期待される課題】

行政施策として改善すべき課題としては，社会福祉士・介護福祉士制度を見直し，施設従事者が受験しやすい条件の整備を図るとともに，福祉従事者の予備軍である大学・短大・養成校の学生の負担を軽減する方策を確立することが望まれる。

たとえば，授業料に対する公的補助を行うなどがあげられる。

a. 施設職員が社会福祉士・介護福祉士試験を受験しやすい条件の整備（実技試験の見直し，試験会場の増設等）

b. 大学・短大・養成校の学生の負担軽減策の確立（授業料・実習費軽減のための公費導入）

(11) 入所者処遇の向上

施設長や職員が入所者に接する態度によって，施設内のイメージが大きく変化する。常に入所者の尊厳をまもり，処遇目標の達成に向けて様々な努力・工夫を行うことが，もっとも重要である。

(12) 施設名や職種名の見直し

施設名や職種名にはそれぞれ歴史があり，安易に変更することは好ましいとはいえないが，法人・施設のイメージアップの観点から見直しを行うことも検討されてよい。

ある県では高齢者総合福祉センター ・ 特別養護老人ホームとしたという例がある。また「寮母」や「指導員」という名称を改めた法人もある。

(13) その他

【社会福祉法人としての取り組み】

先に述べたことと関連するが，就職希望者が施設を選ぶ判断材料として，以下のことがよくあげられる。抽象的な表現であるが，施設のイメージアップを進めるうえで欠かせない要素であるといえる。

明るい施設

きれいな施設（清潔感のある施設）

家庭的な施設

職員の仲がよい施設

プライバシーが守られる施設

職員の意見が受けとめられる施設

【行政施策としての取り組みが期待される課題】

行政施策としての対応すべき課題としては，施設環境の改善費用の補助があげられる。

施設環境の改善費用の補助

6. 求人対策

社会福祉法人にあっては，それぞれの法人の創意工夫によって求人対策を進めているが，前述の提案も参考にしながら，法人・施設のイメージアップ策を積極的に講ずることが期待されている。

そして，中期的な「人材確保計画」を策定し，それに基づいて計画的に職員募集を行うことが望まれる。

本項では，さまざまな法人で取り組まれている求人対策を紹介するとともに，組織的な対応策，行政施策として取り組むべき課題を明らかにする。

なお，新卒者や転職者，パート等では募集対策に異なるところもあるので，分類して報告する。

1・社会福祉法人・施設の対応

(1) 新卒職員募集

実習生への働きかけ

新卒者の採用にあたってもっとも有効な機会は、学生の実習時における働きかけである。事実、大半の施設では実習時を利用して働きかけている。学生にとっても、自分に適した職場であるかどうかを判断する時である。この時の施設や職員の印象が、就職するかどうかの決定要素になる。そのため、常日頃から魅力ある職場づくりを進めるとともに、適切な実習ができるよう配慮する必要がある。

なお、学校関係者や実習生のなかには、一般企業の実習は無料が常識的であるため、施設の場合に実習費を負担することに対して疑問視する意見もある。施設には実習生を受け入れることに伴う負担が少なくないが、将来の福祉従事者を育てるとの観点に立って、対処することが望まれる。

【行政施策としての取り組みが期待される課題】

行政施策として取り組むべき課題としては、前述のとおり、実習費用等授業料の軽減のため、公費導入の検討が望まれる。

a. 実習費用等授業料の軽減のため、公費導入の検討。(再掲)

学校就職部等との連絡

大学・短大・養成校の就職部担当者、指導教授、実習担当教官に日常的に連絡をとり、施設のPRを行うとともに、学生が希望することなどに相互理解を深めておくことが大切である。また、特に専門資格を必要としない職種については福祉系以外の大学・学部等へも職員募集を行うことが検討されてよい。

公共職業安定所(職安)との連携

福祉系以外の職員募集に当たっては、公共職業安定所との連携も有効である。実際に職安職員の協力を得て、求人活動を実施している法人もある。また、職安管内の企業等により構成されている雇用対策協議会に参加し、情報交換等を行うことも有効な方法であるといえる。

法人・施設の積極的なPR

法人・施設の理念や事業等について、現代的に、若者にアピールする方法を探っていくに求職者にPRするか、ということも求人对策の重要な柱である。法人・施設の詳しい求人情報を学校や職安等に提供するとともに、今日の各種求人情報誌なども参考にしながら、たとえばヒューマンサービスのイメージを全面に出したPR誌などを作成することも一方法であろう。

また、マスコミに対して日常的に情報を提供し、イメージアップを因っている法人もある。広告会社等の活用も検討されてよいが、コストがかかることから、周辺地域の法人と共同でPRするなどの工夫もできよう。

募集・内定時期の早期化

先に述べたとおり、職員の募集開始時期が一般企業に比べて大変遅いため、採用が困難になっている。そのため、一般企業なみに6月から学校等へ依頼していくことが望まれる。また、保母については保母試験が終わる9月頃から、本格的な求人活動が必要である。

複数施設経営法人の場合は採用計画を立てやすいが、一法人一施設の場合は財政の見通しが立たず、かつ、職員の退職時期も明確でないなど、早期に採用計画を立てにくいとの指摘がある。その場合は「実習生」の採用、「縁故者」や「転職者」採用などの方法を講ずる必要がある。

いずれにしても、採用前年の12月頃までに対策を講じておくことが望ましい。

さらに採用内定時期は募集開始時期と連動することになるが、やはり一般企業なみに設定する努力が必要である。また、学生の実習時期との兼ね合いについて配慮しておく必要がある。

採用内定者のフォローアップ

採用内定者に対しては、定期的に連絡を取ったり、施設の諸行事の案内などを送るなど、継続的な関係づくりが欠かせない。また、親の反対によって就職を断るといった事例も見られるため、親の理解を深めるための工夫も状況によっては必要であろう。

(2) 転職者等中途採用対策

潜在マンパワーの発掘

看護婦については、「ナースバンク」の活用、病院関係者との情報交換などがあげられる。資格を要しない職種については、子育てを終えた主婦や寡婦への働きかけ、地域のさまざまな機関・企業等との情報交換、各種求人誌の活用などがある。

施設退職者については、「退職者の会」づくりを行い、日頃から連絡をとりあい、施設だよりの送付、施設行事の案内、懇親会への招待等を行うなどの工夫が必要であろう。その他、体力を余り要しない職務については、前期高年齢者層の活用も検討されてよい。

転職者や再雇用者の処遇

転職者や再雇用者については、前歴加算制度の設定、職階への配慮が必要である。

(3) パートタイマー確保対策

潜在マンパワーの発掘と多角的な活用

職務によってはパートタイム労働を積極的に活用することが検討されてよい。その戦力としては、先に述べた子育てを終えた30歳代後半から40歳代前半の主婦層、施設退職者などが対象となる。

そして、入所者処遇改善特別加算制度を活用して、高年齢者・寡婦・障害者等を採用することも検討されてよい。

また、今後は施設退職者など経験や専門技術を有する着で常勤を希望しない者を積極的に活用するため、パート労働制やフレックス労働制を導入するなど、働きやすい労働条件を整えておくことが望まれる。

パートタイマー採用のための条件整備

パートタイマーを採用するにあたっては、まずパートタイマーに適用する就業規則を専用のもので、または正職員用に準拠したものを整えておく必要がある。

また、賃金は専門職パートタイマーを除いて、少なくとも周辺地域の同規模の企業なみの時間給を設定しないと確保が困難である。また、専門職パートタイマーを積極的に活用しようとするならば、その職務と能力に見合った賃金を設定することが大切である。

いずれにしても、常勤職員の人件費コストを時間給で換算すると、意外と高いことが分かる。そこで、パートタイマーの時間給を多少高くしても収支バランス上、負担が増えないといえる。

社会保険の適用や年休の付与等については、労働関係法規に別して行う。その他、子育て途上の人を採用する場合には、法人あるいは近隣の法人との共同で保育所を設置することも検討されてよい。

2. 経営協等、組織的対応

(1) マンパワーに関する総合的な情報システムの確立

平成3年度に創設される「福祉人材情報センター」「福祉人材バンク」は、潜在マンパワーの発掘のためには有効なものと期待される。今後、これらの事業を実施する中で、市町村杜協にそのブランチを置くことや、新卒者に関する情報も得ることができるなど、事業内容について検討する必要がある。

また、全国レベルでは日本介護福祉士養成施設協会、日本社会事業学校連盟等との懇談会を開催し、情報交換を行うことや、都道府県レベルでは当該県の学校関係者等と「就職懇談会」を開催することなどが検討されてよい。

(2) 施設実習のあり方の検討

先に述べたとおり、新卒者確保対策で実際に多く用いられている方法は、実習生の採用である。そこで、新卒者確保対策の観点からも、実習のあり方についてさらに検討する必要がある。現在も一部実施されているが、大学・短大・養成校関係者との懇談会を開催し、共通理解を深めることが大切である。また、組織的に実習指導指針の検討や、実習担当職員の研修が望まれる。

(3) 共同活動の促進

複数施設経営法人の場合には、独自で求人活動やさまざまなPR活動、事業所内保育所の設置等に取り組みやすいが、一法人一施設経営の場合、財源が乏しいため独自の活動が困難なところが少なくない。

平成2年度に創設された「福祉施設経営指導事業」の一環として、こうした法人の共同PR誌の作成や共同の開拓泊動等を調整・援助するなどが検討されてよい。

また各法人・施設では、それぞれの状況に応じて、自らのイメージアップ対策を講じているが、組織的にも、法人・施設のイメージアップ対策の検討と実施が望まれている。

3. 行政施策としての対応が望まれる事項

(1) マンパワーに関する総合的な情報システムの確立のための条件整備

「福祉人材情報センター」「福祉人材バンク」を、早期に全県に設置するとともに、市町村段階まで含めた情報システムを確立するための条件整備を行うことが望まれる。あわせて、新卒者情報も提供できるよう事業内容の充実を図る。

(2) マンパワーイメージアップ対策

国民の福祉に対する理解のためのPR活動を積極的に展開する。また、施設種別名や職種名など、法律・通知用語を現在の業務内容にふさわしい名称に改める。

(3) マンパワー養成に対する援助

福祉マンパワーの供給源を増やすため、社会福祉士・介護福祉士養成校の全県設置を促進するとともに、これら養成校の授業料の軽減を図る。あわせて、施設実習費用に対する公費補助制度を創設する。さらに、養成校の学生に対する就学資金の貸与および一定年数福祉現場に従事した場合には返済免除の制度を創設することなどが望まれる。

【補論】外国人労働者について

(1) 基本的な考え方

産業界全般で外国人労働者の雇用が増加しつつある。政府は、研修の一環として一定の要件のもとで仕事に従事する方向を認める方向にある。

しかし、福祉分野においてはコスト面から外国人労働力に期待することは望ましいこととはいえない。法人の経営努力、組織としての対応、行政施策の改善等が先決であるといえる。また、外国人労働者の日本語教育や異文化適応のための教育システム、社会保障等の整備、さらにビザ等出入国関係法規の改正など、受け入れ体制の整備が不十分な現状にある。

こうしたことから、当分の間は施設の労働力としては期待せず、むしろ、国際社会福祉への貢献という観点から、外国人施設ワーカーや学生を研修生として積極的に受け入れることが望ましい。

(2) 外国人ワーカー等の研修における課題

外国人ワーカーの日本における研修は、全社協やさまざまな法人が実施しているが、これまでの経験から以下の課題の解決が必要である。

招聘・滞在財源の確保

ワーカーの推薦・選定方法

ビザの扱い

教育カリキュラムづくり（特に専門家による日本語教育、異文化適応）

滞在費の保障及び宿舎確保

孤立防止対策（ボランティアの確保）

施設実習機関の対応（長期にわたる場合の労働に見合う賃金の支給、専門教育修得機会の確保、孤立防止対策、職員とのトラブル防止対策）

事故・病気への保障