

福祉施設における経営幹部職員の 養成に関する研究

鈴木 孝尚¹ 原田 奈津子² 松原 了³

(済生会保健・医療・福祉総合研究所 ¹上席企画員 ²上席研究員 ³所長代理)

概要

本研究は、同一法人内の福祉施設の施設長を対象にアンケートやインタビュー調査をすることで、福祉施設における経営幹部養成や人材の確保・育成等の現状を明らかにし、福祉施設における経営幹部職員の養成に資することを目的としている。

福祉施設での職員不足は法人内外を問わず深刻であり、採用や人材定着への取り組みは経営幹部職員を養成する上でも重視する必要がある。また、施設長の研修ニーズには、職員満足度や人間関係、業務や組織風土の改善があり、その背景には人材定着へ関心があることが考えられる。施設での幹部職員を養成する研修は6割以上の施設で行われておらず、その背景には定期的に幹部候補がないなど、施設単独での育成が困難といった側面があり、法人全体でもフォローする必要があると示唆された。

福祉施設の管理職は経歴や職種も様々であることから、強みや弱みを理解しつつ、福祉施設の管理職として必要な知識や技術を身に付ける必要がある。また、人材育成に関して施設単独と法人全体とでそれぞれの役割を考えていく必要もある。

今後、研修の企画・運営をする中で、それぞれの役割分担等を模索しながら、施設単独では難しい部分を法人全体でフォローできる体制を構築していきたい。

キーワード 人材育成、福祉施設、経営幹部職員養成、人材確保・定着

【はじめに】

社会福祉法人^{恩賜財団}済生会（以下「本会」という）では、人材の確保対策の推進に必要な事項を検討することを目的に、人材確保対策委員会を設置している。この委員会において、福祉施設の経営幹部職員を養成する研修等を企画するにあたり、本会の福祉施設への調査・実態把握をすることが了承された。

近年、福祉分野での人材の確保・育成が喫緊の課題となっており、福祉施設での経営幹部によるリーダーシップが一層の重要性を増している。しかし、そうした経営幹部の養成は自施設で行える施設がある一方、それが困難となる施設もある。

そうした状況から、福祉施設における経営幹部養成の実態を調査するとともに、職員の採用や人材確保対策等の状況も併せて調査し把握することで、経営幹部養成研修の企

画や現場における経営幹部養成、法人全体の人材確保対策等に貢献したい。

なお、本研究の調査結果は前述の人材確保対策委員会において報告がなされている。

【研究目的】

同一法人内の福祉施設の施設長を対象としたアンケートやインタビューによる調査をすることで、本会の福祉施設における経営幹部職員の養成状況や、人材の育成・確保対策等の現状を明らかにするとともに、福祉施設における経営幹部職員の養成に関する研修企画や現場での養成に寄与することを目的とする。

【研究方法】

本会の福祉施設の施設長を対象に質問紙法による調査とインタビュー調査を実施した。両調査の質問内容は、所属する研究所内での倫理委員会にて承認を得て実施した。

〈質問紙法による調査〉

調査対象は本会の以下の福祉施設 150 施設の施設長とし、メールを通じて回答する質問紙法を用いて 2022 年 9 月に実施。ヒアリング候補者の選定や調査後に開催する研修企画においても回答施設の把握が必要となることから回答は記名とした。主な質問項目は「施設の概況」「職員の採用関連」「離職防止・定着促進の方策」「人材育成の取り組み」「キャリアパス・研修体系」「幹部職員の養成」「施設長（管理者）自身について」とした。

《 調査対象施設 》

* () 内は施設数

老人保健施設 (28) 特別養護老人ホーム (53) 軽費老人ホーム (10)
養護老人ホーム (6) 乳児院 (7) 児童養護施設 (1) 保育所 (5)
幼保連携型認定こども園 (3) 障害児入所施設 (8) 障害者支援施設 (5)
障害児通所支援事業 (4) 障害福祉サービス事業 (15) その他 (5)

〈インタビュー調査〉

令和 5 年 6 月から 7 月にかけて 3 つの都道府県支部の福祉施設の施設長・管理者 15 名を対象に実施した。インタビューはグループインタビューとし、半構造化面接により実施。調査対象施設の選定については、1 つの支部（都道府県）に複数の施設があり、調査対象者の経歴が様々となるよう配慮し（下記参照）、全体として高齢・障害・児童といった分野が含まれるようにするよう選定した。

調査の実施にあたっては、個人の名前が特定されたり、個人の評価に利用されたりすることはない旨をインタビュー対象者に対して説明し、同意書と撤回書を用意し、その上で研究協力をお願いした。

《 調査対象者の経歴 》

- ・ 所属施設での経験を踏まえて施設管理職になる 4 名
- ・ 病院からの転籍による施設管理職 4 名
- ・ 他法人の福祉施設等を経験した後に当会に就職し施設管理職 7 名

【結果・考察】

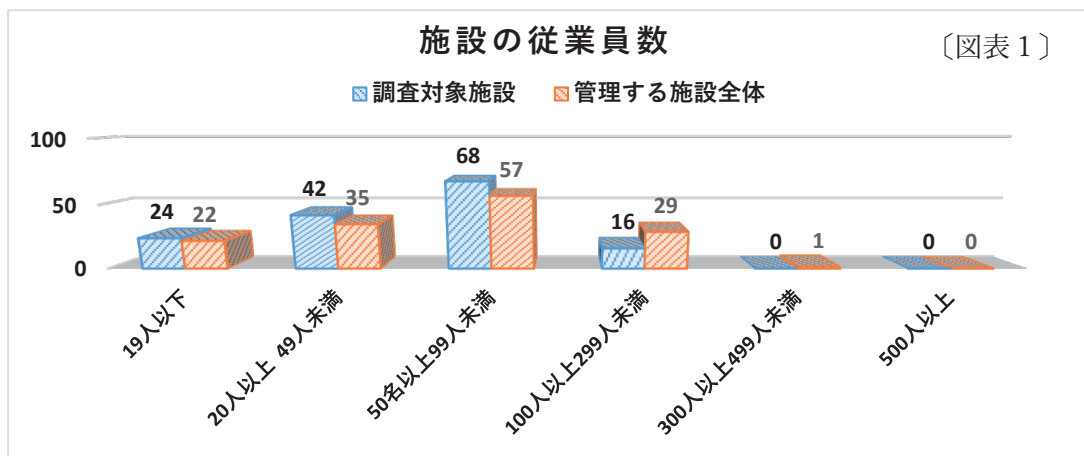
＜質問紙法による調査の結果＞

150 の福祉施設すべてから回答を得る。調査結果を「職員の状況」「人材の確保と定着」「人材育成」に整理した。

1 職員の現状

(1) 1 人の施設長が管理する従業員数 [図表 1]

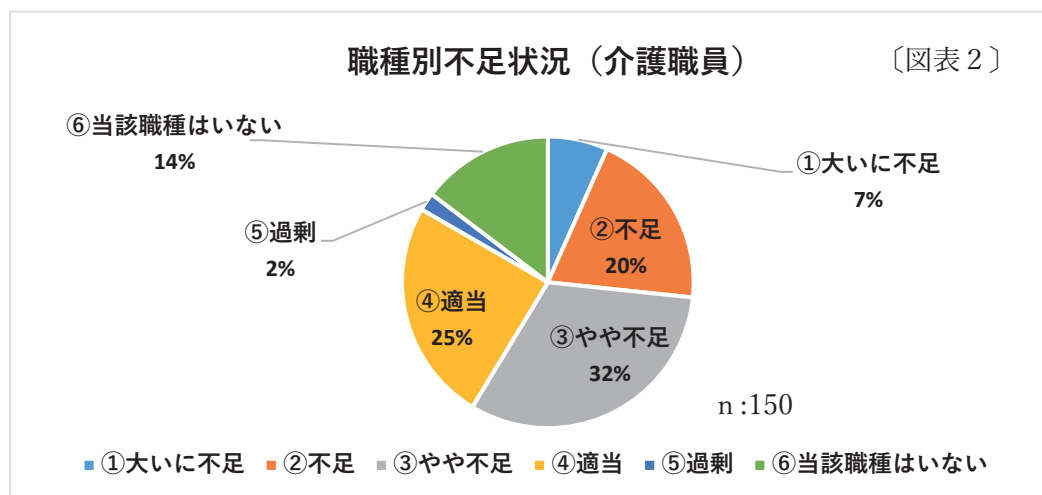
兼務する複数の施設を合わせても施設の従業員数は 100 名未満の施設の割合が高い。

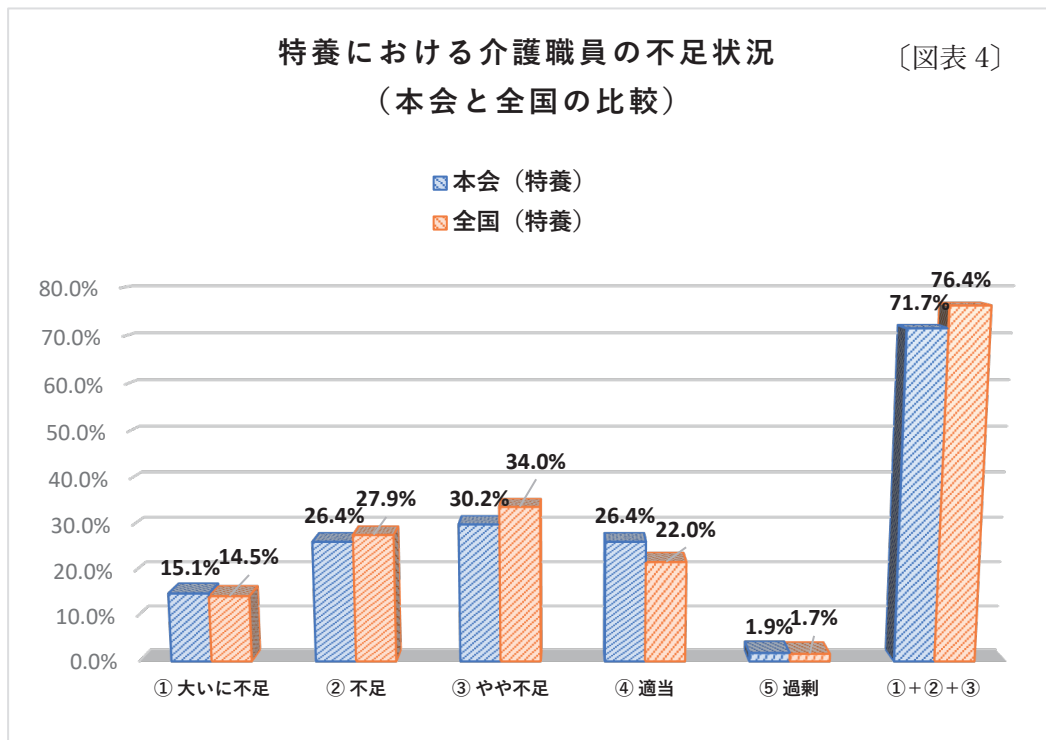
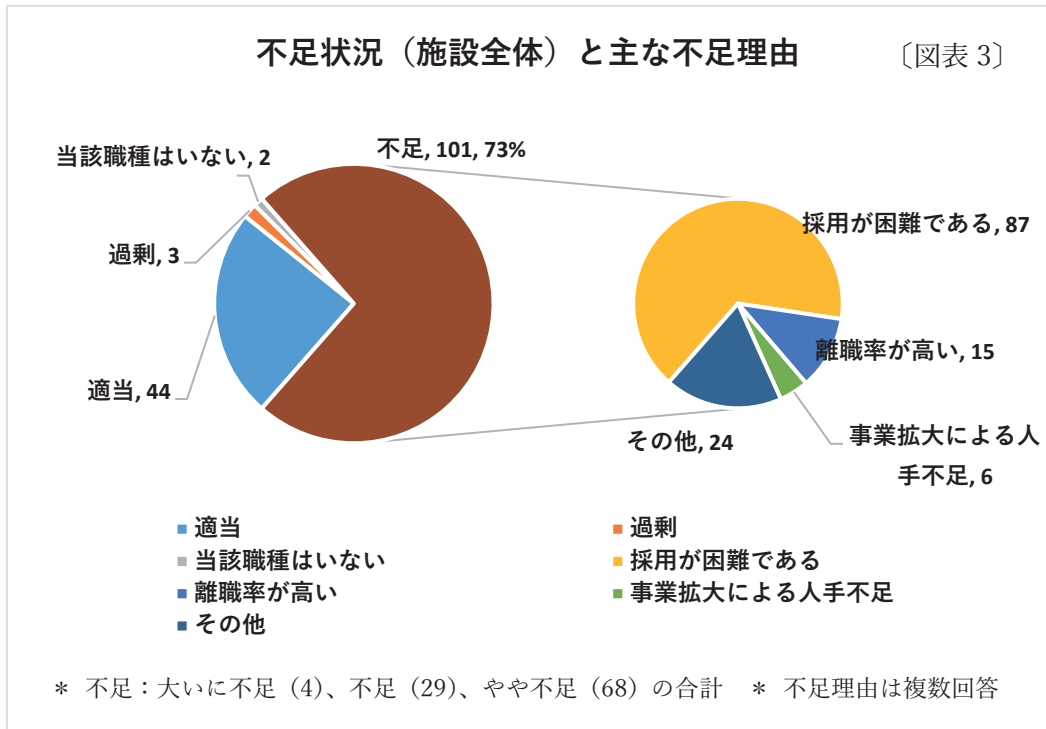


(2) 職員の不足状況 [図表 2・3・4]

大いに不足 (7%)・不足 (20%)・やや不足 (32%) を合わせ 59%の施設で介護職員が不足していると感じている。介護職員以外の職種も含めた施設全体での不足感においても 101 の施設が不足感を感じ、そのうち 87 施設が不足理由として「採用が困難である」をあげている (複数回答)。その背景には、地元養成校の定員割れ・福祉学部の廃止等の影響がある。

また、特別養護老人ホームにおける介護職員の不足感 (大いに不足・不足・やや不足の合計) は全国と比較し 4.7 ポイント低いものの、全国と同様に不足感はある。





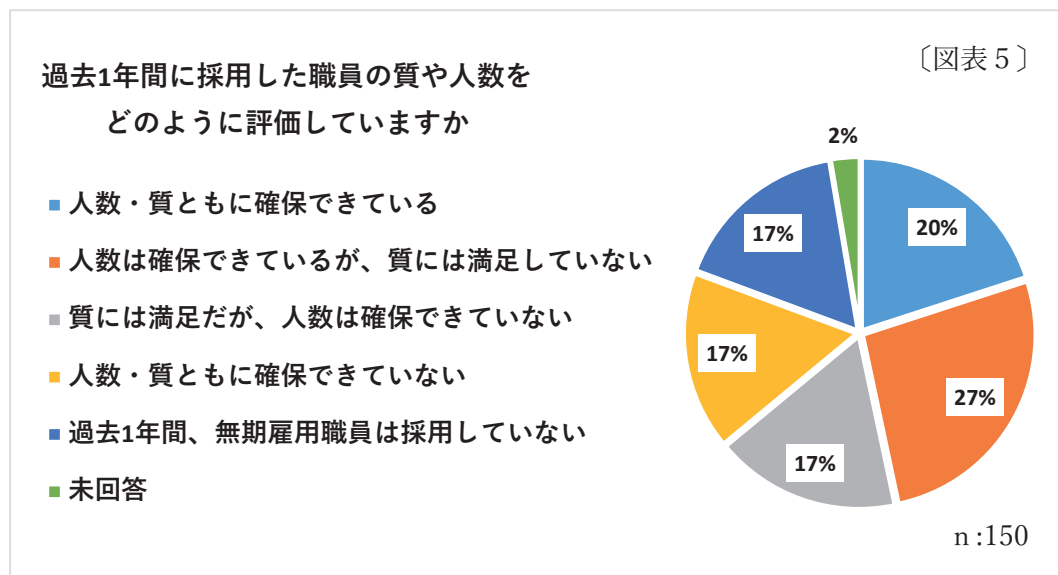
* 本会（n=53）

* 全国（n=779）：令和2年度介護労働実態調査「事業所における介護労働実態調査 結果報告書」（公益財団法人介護労働安定センター）より

2. 人材の確保と定着

(1) 過去1年間に採用した職員の評価 [図表5]

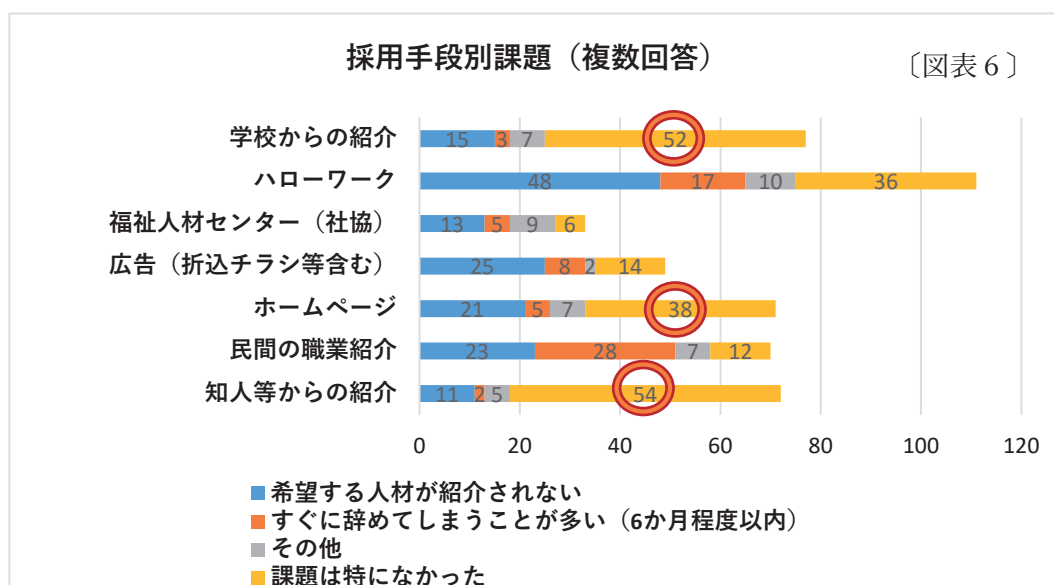
人数・質ともに確保できている施設は全体の20%であった。質に満足していない(27%)、人数の確保ができていない(17%)、質の満足・人数の確保がともにできていない(17%)施設を合わせると全体の61%になる。



(2) 採用における工夫と課題 [図表6]

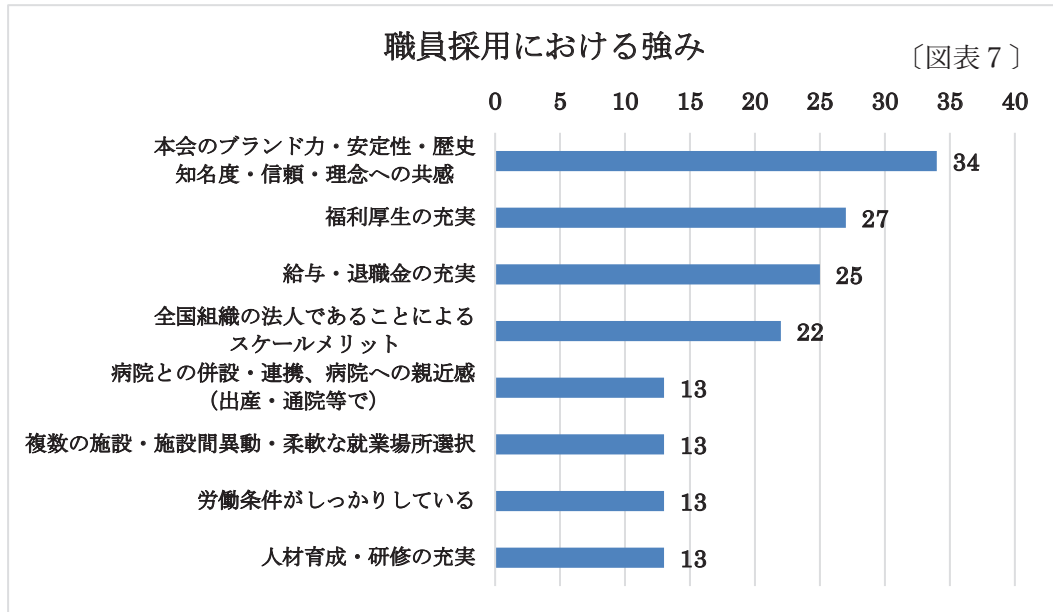
採用における工夫では、ホームページ等でのPRや求人での労働条件等の掲載の工夫、学校や職員の知人への積極的な働きかけを行うことなどが多くの施設で行われている。

また、採用手段別の課題では「学校からの紹介」「知人等からの紹介」「ホームページ」では「課題がない」割合が高い。「採用の工夫」と「介護職員の不足している施設」の間に関係性はなく、これをしていると「介護職員が不足しない」というものはない。



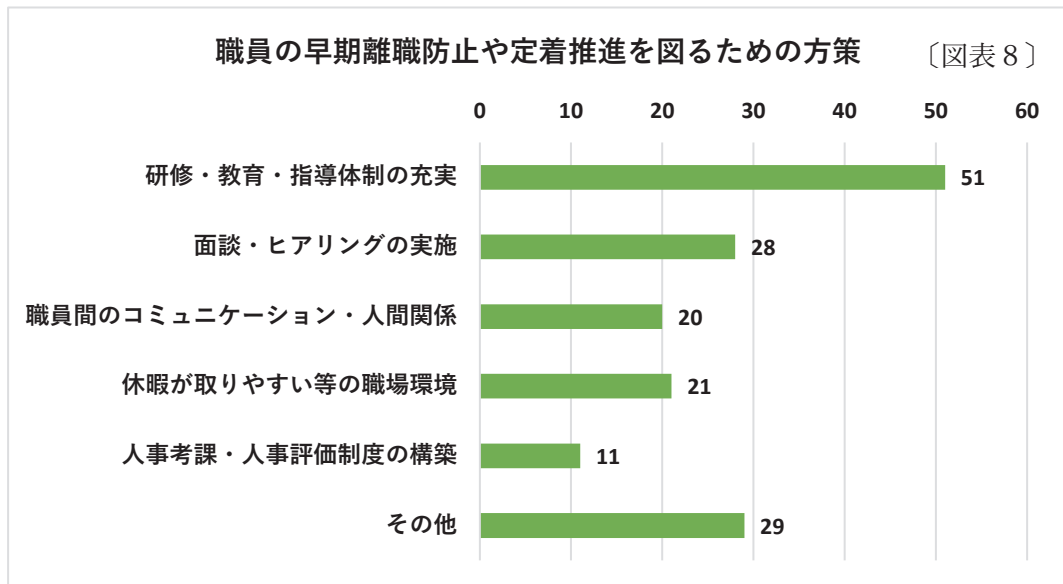
(3) 職員採用における法人の強み [図表7]

本会のブランド力や知名度が、施設での採用の強みの1つとなっている。



(4) 離職防止や定着推進のための方策 (複数回答) [図表8]

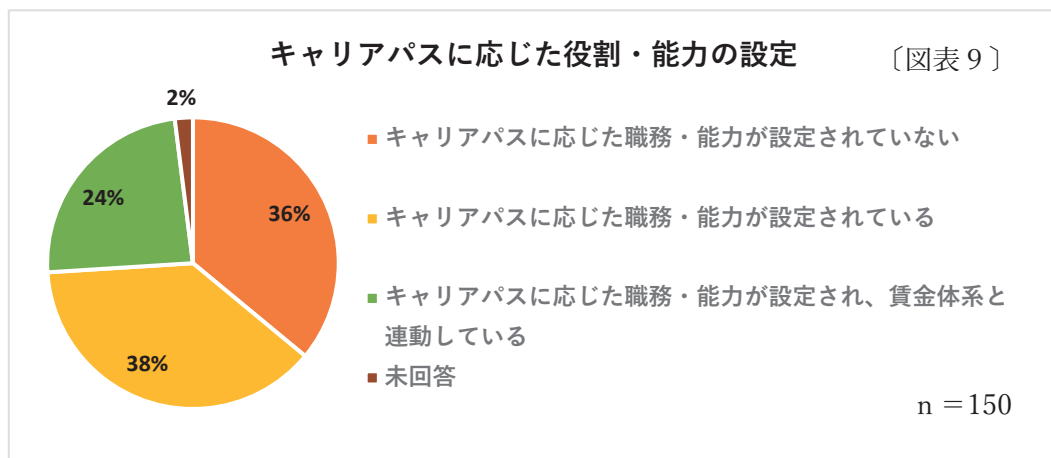
プリセプター制度の導入や丁寧なヒアリングなどを心掛けている施設が多い。



3 人材育成

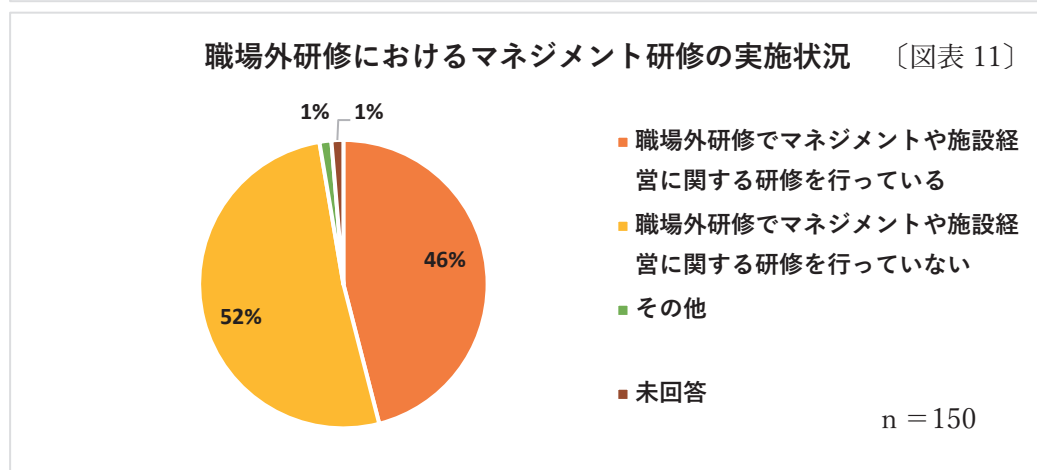
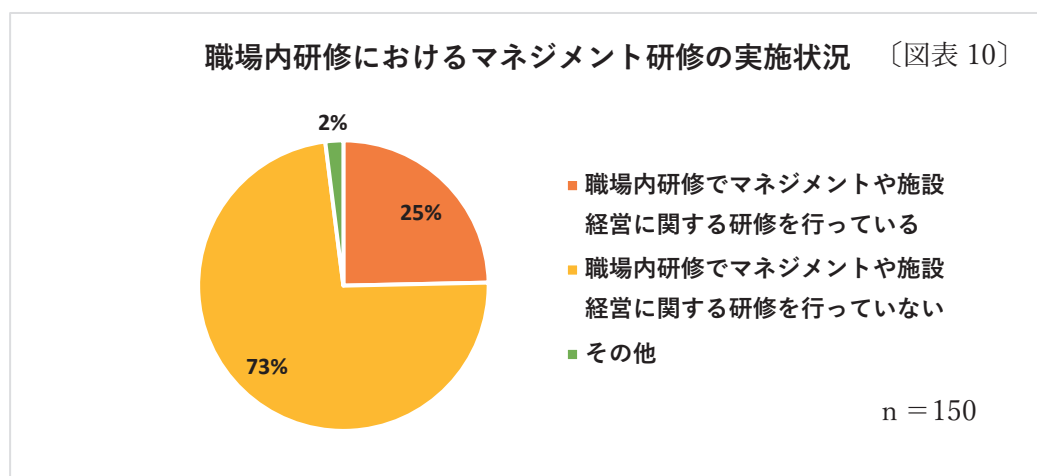
(1) 人材育成の方策とキャリアパス [図表9]

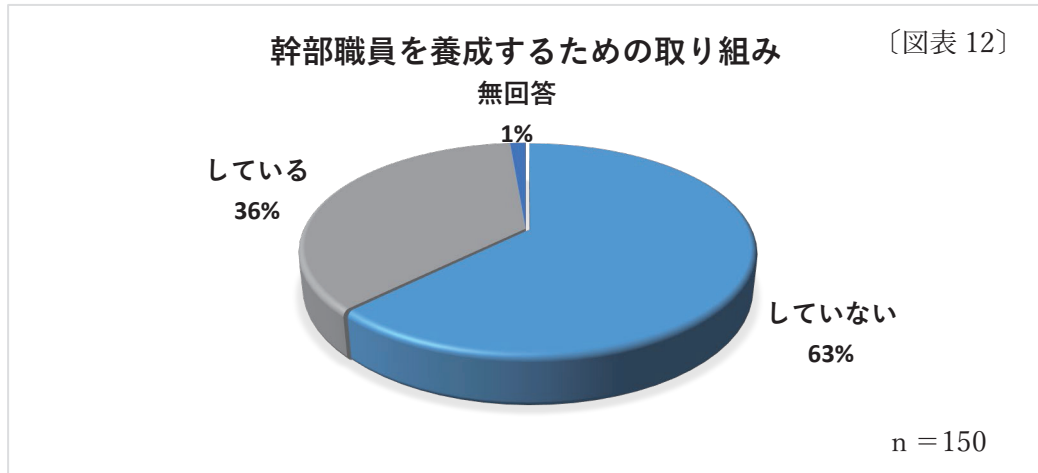
人材育成の方策として、多くの施設では、教育・研修計画、担当者・担当部署の設置、外部研修への積極的参加などを行っている一方、キャリアパスに応じた職務・能力が設定されていない施設が36%ある。



(2) マネジメント研修の実施状況と幹部職員の養成 [図表 10・11・12]

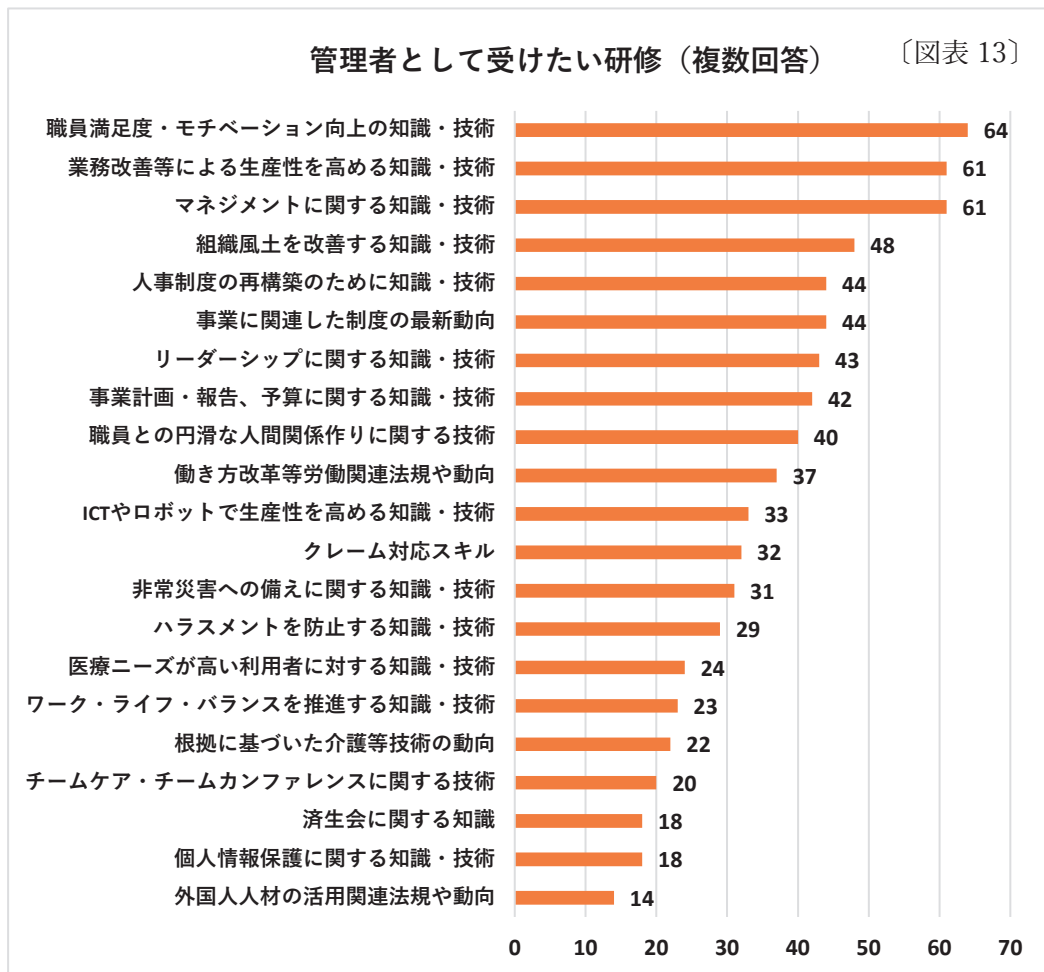
マネジメントに関する研修は、施設内で25%、施設外でも46%しか実施されていない。また、6割以上の施設が幹部職員を養成するための取り組みを行っていない。その背景としては、現場職員が、役職が上がることを希望しないことや、施設内に常に管理職の候補者がいるわけではないことが考えられる。





(3) 管理者が受けたいと思う研修 〔図表 13〕

職員満足度、業務や組織風土の改善、職員との人間関係、人事制度等が多い。マネジメント、リーダーシップについても多い。職員満足度や人間関係、職場環境の改善などの背景には、人材定着への対応もある。



<質問紙法による調査結果からの考察>

介護職員を含む福祉施設での職員不足は法人内外を問わず深刻である。職員の不足理由で最も多いのが「採用が困難」であることから、特に採用について重視する必要がある。採用に関する調査では、「学校からの紹介」「知人等からの紹介」「ホームページ」では「課題がない」割合が高いことから、これらの採用における先駆的で効果のある実践報告を幹部養成研修プログラムに含めることが望ましいと考えられる。

また、法人の強みもたくさんあることから、その強みを生かすことも大切になる。歴史や病院との連携による安心感、法人規模の大きさなどのメリットも伝えていく必要もあることから、そうした部分を学ぶ機会も必要である。

施設における人材育成では、教育担当者を配置し、教育に関する計画も立てている施設は多くある一方、「職場外でもマネジメントを学ぶ機会」が52%の施設でないこと、「キャリアパスに応じた職務・能力が設定されていない施設」が36%あることから、施設におけるマネジメントや人材育成についても学ぶ機会が必要と思われる。加えて、6割以上の施設が幹部職員を養成するための取り組みを行っていないことから、そうした機会を今後作っていく必要性が考えられる。

現在の施設長が受けた研修には、職員満足度や人間関係、業務や組織風土の改善といったものが挙げられ、その背景には人材定着に向けた取り組みへの関心の高さがあると考えられる。

<インタビュー調査の結果>

インタビューによる調査結果から「採用の具体事例」「働きやすい環境づくり」「管理職の養成」に整理した。

1 採用の具体事例

(1) 採用者枠の拡大

無資格者を採用し、施設補助で研修を受講してもらうなど、働きながら資格取得できる環境を整えることで採用者の枠を拡大する施設がある。また、障害者を採用し、特性に応じた業務の検討や、職員が障害者仕事サポーター養成等の講座を受講し理解を深める取り組みを行っている施設もある。外国人や矯正施設退所者等を採用している施設では、定期的な面談や食事会、アパートを借りる際のフォローなども行っている。

(2) リファラル採用とアルムナイ制度の導入

リファラル採用とは、職員の紹介による採用で、前述のアンケートでも採用者の課題が少ないとされ、効果的な採用の一つである。アルムナイ制度は、一度辞めた人を再雇用で迎える制度で、子育て忙しくてやめたが落ち着いたら復帰することなどがあることから、そうした対象者に施設側から積極的な声掛けをする施設もある。

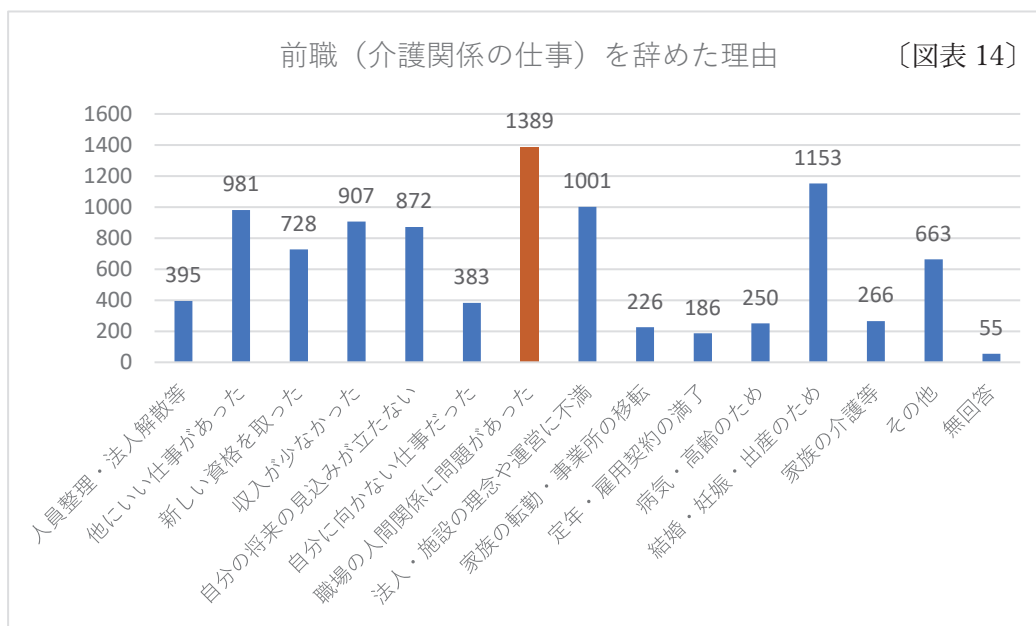
(3) 養成校との関係強化

指導者の養成や実習プログラムの充実など、実習受け入れの強化を行うことで、実習する学生からの印象もよくなり就職にもつながりやすい。また、養成校の講師として学生に実践報告をすることや、福祉系大学の教授に参加してもらう学会を開催し、学生にも参加してもらうことで施設の実践報告を聞いてもらう機会を作る施設もある。こうした取り組みの実現には養成校からの信頼を得ることや、養成校の先生方に報告できるレベルの実践を積み重ねる必要がある。

なお、同じ学校からの毎年1人以上の学生を採用することで継続的な雇用につなげる施設もある。

(4) 法人・施設の強みのPR

採用における法人の強みをPRするとともに、最近の学生はSDGsも学習し関心を持っていることも少なくないため、幅広い支援を行う当会の活動もPRになる。また、幅広く多くの事業を展開しているメリットは、幅広い業務経験ができることや、法人全体でも幅広い分野のノウハウがあり、それを学ぶ機会があるといったメリットにもつながる。加えて、事業規模が大きいことで休める環境を整えやすいことや、介護職の辞める理由で多い「人間関係」〔図表14〕に対しても異動による対応ができるなどのメリットもある。



* 令和2年度介護労働実態調査「事業所における介護労働実態調査 結果報告書」
 (公益財団法人 介護労働安定センター) より。 n = 5808

(5) 地域から信頼される施設になる

地域住民や入所者家族からの信頼が、施設就職への安心感につながる。また、地域活動の充実が、地域から信頼を得られるきっかけになることや、積極的な地域活動に福祉

を学ぶ学生が関心を持ち、就職につながる事例、保育園の卒園児が保育士を目指し実習・採用までつながることもあることから、地域から信頼される施設になることも採用への効果の一つとして考えられる。

(6) その他

採用時期を一般企業と同じ時期にするため、採用時期を早めるといった取り組みや、同法人内の定年退職後の再雇用で別の施設に就職することを想定するのであれば、退職前からの人事交流等を考えるべきとの意見もあった。

2 働きやすい環境づくり

(1) 職員のフォロー

人材の定着においては、働きやすい環境づくりも重要となる。施設職員が働きにくくなるようなことが起きていないか、こまめな面接や相談できる体制、施設内のラウンドを多くする、職員アンケートを実施するなどの対応をしている施設がある。

(2) 業務改善

掃除などを介護補助者が行い介護業務をスリム化するなど、介護業務の分業化をする施設や、休暇取得がしやすくなるよう、有給休暇の取得状況を部署ごとに開示する取り組みを行う施設もある。

(3) 人間関係

職場の人間関係においては、医療職と福祉職の間での意見の対立もよくあることから、風通しのいい職場づくりも期待されている。双方のメリットをうまく融合し双方をほめることで、同じ方向をみてもらう工夫などが行われている。

(4) 意識改革

施設経営の面から、現場職員に意識を変えてもらう必要があることもあり、経営情報を現場とも共有することで意識改革につなげる取り組みも行われている。その結果、「大変な利用者でも受け入れていこう」「節電しよう」といった意識が現場職員にも芽生えるようになった事例もある。

(5) 公平な人事制度

降格・昇進の仕組みを構築することで、職員のモチベーションを高めるとともに、目標をもって仕事に取り組む効果も期待される。また、能力にあった仕事を提供できないと独立してしまう職員もおり、若くてもやる気と実力があれば管理者を任せられるような仕組みも必要となる。

3 管理職の養成

(1) 管理職に求められるもの

職員が業務を通じて成長する中で、異動による新たな業務経験での学びは極めて重要であることから、計画的な人事異動による人材育成も重要となる。ただし、職員数も

限られる福祉施設において、施設長が経理や新築移転での対応など、経験のない分野を新たにすることが難しいこともあることから、苦手な分野は組織でフォローすることなども重要となる。

また、福祉施設での業務経験が少ない施設長の場合、現場の理解などに時間を要することもあることや、これまでの経験から得意な分野にこだわり、細かいことを気にして全体が見えなくなってしまうこともあることから、現場の理解や職員とのコミュニケーションなども重要となってくるケースもある。

その他、実務的には「苦情対応・事故対応」「労働法規・労務管理」などの知識が必要となってくるとの意見や、経営者としての問題解決能力や戦略立案、アイデアだけでなく実行力が必要との意見もあった。

(2) 研修企画

福祉施設での管理職を養成するための研修の対象者は、施設の経営幹部もしくは幹部候補者となるが、施設長になった後でも不安がある人もいるため、定員に空きがあれば受講対象にしてはどうかといった意見もあった。

また、(1)より実践とのリンクも重要であり、学びながら実践することも必要となる。そのためには、実践する期間を設けることや、参加者だけでなく組織全体で協力してもらい人材育成することが重要となる。具体的には、改善・改革したことなど実践をプレゼンすることがいいのではないかといった意見もあった。

研修企画としては、全国から参加する受講者がいることを踏まえ、移動などに時間を要するため、eラーニングの活用はすべきではないかといった意見や、介護職は現場から出るのも難しく、動画でいつでも見られる環境があるといいといった意見もあった。

<インタビューによる調査結果からの考察>

採用に対する各施設の取り組みは様々であり、本会内の施設間で必ずしも共有されている情報ではないことから、経営幹部養成研修の企画では、こうした幅広い取り組みや効果のあった事例報告などが期待される。

また、せっかく採用しても長く勤めてもらえなければ意味がないため、人材定着の取り組みも重要となる。人材定着の取り組みでは、働きやすい環境づくりが重要であり、インタビュー結果からは、「職員のフォロー」「業務改善」「人間関係」「意識改革」「公平な人事制度」に整理することができた。これらの要素を研修企画に含め、さらに法人内の優良実践を報告することで、人材定着にも貢献できる可能性がある。

管理職の養成には、研修のみならず現場での業務経験も重要であることから、研修と現場業務をリンクさせるような企画が求められる。また、管理職として求められる知識は広範であり、かつ、経歴により個人差もあることから、研修企画では、eラーニングによる選択的な学習も考えられる。また、現場職員が職場を何日も空けることが難しいことへの対応としてもeラーニングは効果的と思われる。

【結論】

福祉施設での人材育成の取り組みの調査結果からは、マネジメントを学ぶ機会が限られることや、6割以上の施設で幹部職員を養成するための取り組みを行っていないことが確認できた。そして、その背景には定期的に幹部候補がいなく、経験・指導も限られるため施設単独での育成が困難な側面があることから、幹部職員の養成は施設単独だけでなく法人全体でもフォローする必要があることが示唆された。

介護職員を含む福祉施設での職員不足は、法人内外を問わず深刻であることを踏まえると、採用や人材定着への取り組みは幹部職員となる人材にとって必要不可欠であり、経営幹部職員を養成する上でも重視する項目の一つといえる。また、人材の定着のためには働きやすい環境づくりが重要であり、「職員のフォロー」「業務改善」「人間関係」「意識改革」「公平な人事制度」に関する取り組みも重要となる。法人内外にある様々な実践が経営幹部養成研修で共有されることで、採用や人材定着に貢献することが期待される。

福祉施設の管理職になるルートは多様であり、職種もさまざまであることから、経歴に応じた強みや弱みを理解しつつ、福祉施設の管理職として必要な知識や技術を身に着ける必要があることから、それらのニーズに応じた幹部養成研修科目が用意されていることが望ましい。

法人全体での人材育成の機会を提供するとともに、現場での職務経験も同時に重要となることを踏まえ、人材育成に関して施設と法人全体での役割分担を考える必要がある。今後、研修の企画・運営をする中で模索をしながら、施設単独では難しい部分を法人全体でフォローできる体制を構築していきたい。

【引用文献】

『令和2年度介護労働実態調査』 2021年8月 公益財団法人 介護労働安定センター

謝辞

調査にご協力くださいました施設・事業所の皆様に心より御礼申し上げます。今後とも引き続き、よろしくお願いいたします。

Current training methodologies of senior management staff in welfare facilities in Japan

Takahisa Suzuki

Saiseikai Research Institute of Health Care Welfare

Abstract

This study examines the current status of training of senior management and the securing and development of human resources at welfare facilities. It conducts questionnaire and interview surveys of welfare facility leaders within the same corporation and examines contributions to the training of management executive staff at these welfare facilities.

Staff shortages at welfare facilities are serious both inside and outside of the focus corporation, and efforts to recruit and retain staff must be emphasized in the development of senior management staff. The training goals of facility managers also include improving staff satisfaction, human relations, and work and organizational culture, and it is believed that an interest in employee retention is the key to achieving these goals. More than 60% of the facilities do not provide in-house training for executives, and it is noted that it is difficult to conduct facility-specific training due to the frequent lack of in-facility executive staff candidates. Thus, it was suggested that it is necessary to follow up with the entire corporation.

Since managers of welfare facilities have a variety of backgrounds and occupations, it is necessary to acquire specific knowledge and skills necessary for managers of welfare facilities while understanding their strengths and weaknesses. Additionally, it is necessary to consider the respective roles of each facility individually as well as the corporation as a whole in terms of human resource development.

In the future, while planning and managing training activities, this corporation would like to develop a corporation-wide system that focuses on areas that are difficult for facilities to do alone while exploring the division of management roles among each facility.

Keywords:

human resource development (HRD), welfare facilities, training of senior management staff, securing and retaining human resources