

## 14. 少ない職員でも質の高いサービスを継続的に提供できる体制づくり①

2018年3月11日

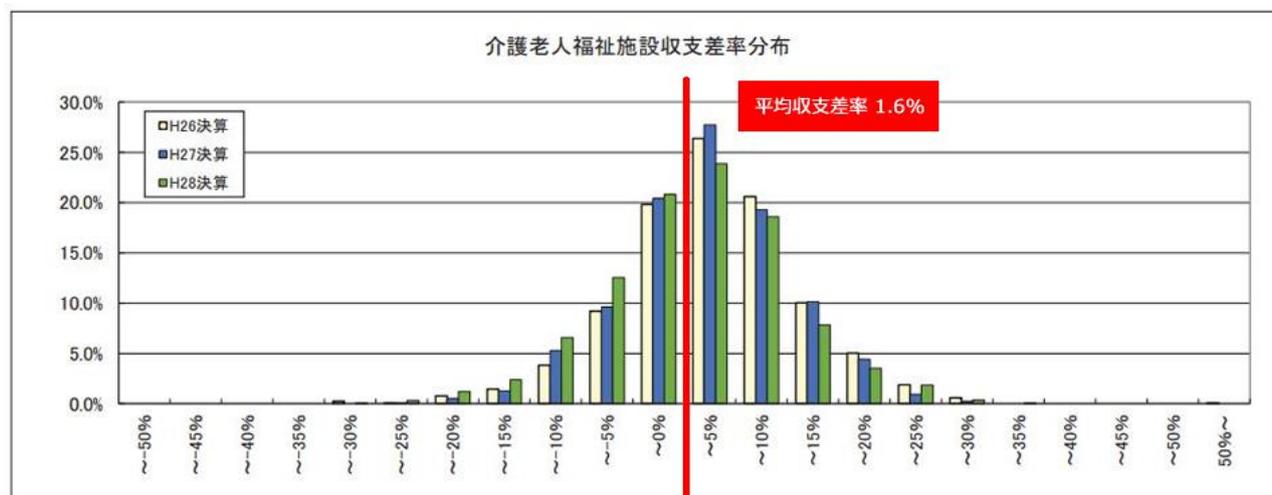
私のエッセイは、「人材育成」が「人材確保」へと繋がり、かつ「職員の働きやすさ」と「法人の利益」へと発展し、厳しい社会情勢の中でも「質の高いサービスの継続的な提供」の追及ができる組織体への変革を目的として書いています。

ピーエムシーは10年以上前から介護職員の新人育成をテーマに研究開発してきました。その新人育成のノウハウの積み重ねから、指導者育成、リーダー育成、管理者育成へと繋がり、前段のテーマである「人材育成」「人材確保」「職員の働きやすさ」「法人の利益」へと繋げていける、介護職員の育成方法を研究開発してきました。

なぜ、研究開発かと言うと、福祉、介護の概念は共通なのでしょうが、介護現場の管理者の解釈の在り方一つで介護現場の状況はそれぞれです。一つの例で言うと、潤沢な人員配置もあれば、配置基準ギリギリもあります。しかし、介護の質や職員のモチベーションは様々で、潤沢であっても介護の質やモチベーションが低い事業所もあり、その反面、配置基準ギリギリでも介護の質やモチベーションが高い事業所もあります。

ピーエムシーは、新人育成から始まり、これらいろいろな介護事業所の研修に携わりながら、それぞれの介護事業所の状況を紐ときしながら、少しでも多くの介護事業者に役立つ「人材育成」のプログラムを介護社会に出せる様に研究開発しています。

下図は平成29年度実態調査に伴う介護老人福祉施設収支差率分布図です。



出典：厚生労働省「平成29年度介護事業経営実態調査結果」（一部変更）

下表は、平成 28 年度決算に伴う介護老人福祉施設の指標です。

	平成 25 年度	平成 28 年度		
		介護老人福祉施設	ユニット	ユニット以外
平成 25 年度を 100 「介護料収入」	100	91		
平成 25 年度を 100 「収入」	100	96		
平成 25 年度を 100 「支出」	100	103		
収支差率	8.7	1.6	3.2	0.4
給与費率	57.6	64.6	62.3	66.3
減価償却費率	7.3	8.5	9.6	7.7
看護・介護（1人当たりの利用者数）	2.0	2.0	1.7	2.1

上記の図および表から見えることです。

（地域区分別、定員規模別、ユニット別の考察は入れていません）

1. 介護老人福祉施設収支差率分布図から、平成 28 年度の収支差率の平均は 1.6%ですが、収支差 5%以上ある事業者は 30%以上あり、収支差 10%以上を越える事業者が 13%もあることがわかります。

介護老人福祉施設収支差率分布図から、介護老人福祉施設は運営の仕方で 10%以上の収支差率を作ることができることがわかります。

2. 平成 28 年度決算に伴う指標から、介護料収入は平成 25 年度から 9%下がり、収入は、他収入含めて 25 年度に対して 96%、支出は 25 年度に対して 103%で、その多くが給与費で 25 年度に対して 7%上がっている現実が見えています。そんな中で看護・介護（常勤換算）の 1 人当たりの利用者数に関しては、平成 25 年度も 28 年度も同じ 2.0 で変化がありませんでした。

看護・介護（常勤換算）の 1 人当たりの利用者数に着目してみました。「人の確保」に厳しいと言われている中で、看護・介護の職員数は平成 28 年度も平成 25 年度と同等な職員数が確保されていたことがわかりました。

10%以上の収支差率をあげている事業所の内容は、このデータからはわかりませんが、人件費率が高い介護事業所にとって、看護・介護の 1 人当たりの利用者数が 2.0 より多い 2.2 前後になっているのではないかと、この平成 28 年度決算に伴う介護老人施設の指標からは推測されます。収入を上げるか、人件費を下げるかのどちらかになります。

さて、エッセイで書き続けている「人がいない」は現実です。

新潟県内の介護老人福祉施設の離職率は、7%前後（前のエッセイで紹介しています）と全国平均 16%に対してとても低い数値ですが、**7%の値は 50 人の介護事業所で考えれば毎年 4 人の退職者が出ています**事になり、その補充が毎年必要になります。しかしながら、定期採用や中途採用が思う

様にできなく人材の補充が十分でない介護事業者がほとんどの状態です。

つまり、毎年 7%の退職者がいれば、その補充が求められ、その補充ができない分が累積して人が少なくなっていく理屈です。介護事業者は、人を減らす事を目的としているのではないのですが、自然と人が減っていく方程式になっています。

介護事業者の使命は「質の高いサービスを継続的に提供する」ことです。そのためには「**少ない職員でも、質の高いサービスを継続的に提供できる体制にしなければならない**」という事になります。

しかしながら、介護職員からの声は「人が足りていない」「残業が多い」「公休が取れない」「有給がとれない」「思うように休めない」「十分なサービスを提供できない」「疲れる」「上の方は現場がわかっていない」等々が聞こえてきます。

このままでは不満を持った職員が退職するか、利用者の受入数を減らし、職員の負担を少しでも減らす事になってしまい、収支差率がよりマイナスになってしまいます。

新潟県の特養ユニット型での看護・介護職員 1 人当たりの利用者数は 1.55 人（全国 1.7 人）ユニット型以外では 1.83 人（全国 2.1 人）と全国に比べてある意味潤沢な配置になっています。人を減らすことが目的ではないのですが、何とかできる今こそ「**少ない職員でも、質の高いサービスを継続的に提供できる体制にしなければならない**」が介護事業所の喫緊の課題となってきます。

前のエッセイ《「質」と「量」の好循環の事例》の時の、特養ユニットの看護・介護 1 人当たりの利用者数は 2.3（平成 28 年度決算指標では 1.7）で、給与費率は 56%（平成 28 年度決算指標では 62.3%）です。この事例の特養の職員は、自社の施設の強みとして、「向上心日本一」「人の良さ、意見が出しやすい」「情報をあいまいにしない」「笑顔が絶えない」等前向きです。

簡単な事ではないですが、できない事ではないと考え、支援をしている私があります。

次号で、具体的な支援をエッセイで紹介します。