

平成18年度 サービス産業創出支援事業
(実務教育サービス分野)

福祉サービス事業の 経営幹部ニーズ調査

平成19年1月

特定非営利活動法人
NPO人材開発機構

2006

福祉サービス事業の
経営幹部ニーズ調査

はじめに

介護保険制度の改正、障害者自立支援法の施行といった福祉環境の変化は、民間事業者にも福祉サービス分野への参入の門戸が開かれるとともに、これまで福祉サービスの中核的な担い手である社会福祉法人に自主事業の確立、サービスの充実等、採算性を意識した中長期的視野に立った経営を促すことになりました。

このような大きな変化の中で、社会福祉法人は、とりわけ管理職や中核的な経営人材の確保・育成が重要な課題であるとの想定のもと、本調査では、高齢者や障害者に対して施設型サービスを提供する社会福祉法人の経営課題を把握し、近年大量に定年を迎える団塊世代の民間企業出身者を経営幹部人材として登用する可能性を探ることを目的としました。

なお、この調査は、経済産業省委託事業平成18年度サービス産業創出支援事業（実務教育サービス分野）「福祉サービス産業再生プロジェクト」の一環として実施いたしました。本プロジェクトは、福祉サービス事業所の課題を解決し、安定的な事業運営ができる環境を整えるため、団塊世代層を中心に、1．福祉サービス分野に関心のある人を発掘し、2．福祉サービスの基礎や福祉経営の特徴・仕組みを効果的に習得してもらい、3．企業で養ってきたマネジメント力を福祉現場で活かした社会貢献モデルを提案することにより、団塊世代層が福祉サービス分野での退職後の仕事や生きがいを見つける機会を提供し、福祉サービス産業が発展し、豊かな社会づくりに貢献することを目標としています。

本調査によって明らかになった福祉サービス分野における経営課題や人材ニーズは、福祉サービス分野の実態や傾向を把握するための参考資料とするとともに、「福祉サービス産業再生プロジェクト」において福祉サービス分野での就業意向のある民間企業出身者に対して開催する福祉管理職養成講座の重点講座として活用いたします。

本調査にご協力いただいた皆様に感謝いたします。

2007年1月
特定非営利活動法人 NPO人材開発機構
理事長 水谷 正夫

調査にご協力いただいた方々 <敬省略>

企 画

「福祉事業人材ニーズ調査」検討委員（3名）

小泉 静子（株リクルートワークス研究所嘱託研究員）

中村 聡樹（株ラ・ヴィータ代表取締役）

福田 啓造（株エフケイズコンサルツ代表取締役）

調査設計・分析

小泉 静子（株リクルートワークス研究所嘱託研究員）

有限会社 ランダムハウス

調査結果概要・考察作成

小泉 静子（株リクルートワークス研究所嘱託研究員）

中村 聡樹（株ラ・ヴィータ代表取締役）

事務局

NPO人材開発機構「福祉事業人材ニーズ調査」検討委員会ワーキングスタッフ

水谷 正夫

勇上 礼良

長谷川 修一

武者 正尚

高木 恭子

福祉サービス事業の経営幹部ニーズ調査

もくじ

調査概要

第1部 調査結果の概要

1 . 経営課題としての経営幹部ニーズ	10
~ 人材の確保・育成は大きな経営課題 ~	
2 . 人材確保・育成に関する課題	11
~ 運営人材と中堅層に強い枯渇感 ~	
3 . 民間企業出身者の採用実績と採用意向	12
~ 過半数は採用実績あり。実績あり法人は採用意向も強い ~	
4 . 民間企業出身者採用を阻害するもの	14
~ 福祉の現場経験や知識は重要ではない。最大の障害は在籍職員との軋轢 ~	
5 . 民間企業出身者に望む能力	15
~ 求められるコミュニケーション能力、コスト意識、全社的視野 ~	
6 . まとめ	17

第2部 調査結果

. 回答法人のプロフィール	20
1 . 設立母体	20
2 . 法人規模	20
1) 施設数	20
2) 常勤職員	21
常勤職員数	21
常勤職員の平均年齢	21
常勤職員の平均勤続年数	22
女性比率	22
3 . 提供サービス分野	23
4 . 回答者の役職	23
5 . 法人の所在地	24

. 経営課題と人事課題	25
1 . 法人の経営課題	25
1) 経営課題	25
2) 最大の経営課題	26
2 . 人事制度	27
1) 導入している人事制度	27
2) 人事制度改革	28
3) 制度導入の効果	29
3 . 人材確保・育成に関する課題	30
4 . 確保が困難な人材の職種	31
5 . 民間企業出身者採用への期待	32
. 今後の民間企業出身者採用の意向	33
1 . 民間企業出身者の採用意向	33
2 . 民間企業出身者採用時の心配、危惧	34
3 . 民間企業出身者の配置予定職務	35
. 民間企業出身者の採用実績と採用者の特性	36
1 . 経営幹部候補の採用実績	36
1) 採用実績の有無	36
2) 採用の時期	37
2 . 採用した民間企業出身者の特性	38
1) 在籍産業分野	38
2) 当時の役職	39
3 . 採用者への満足感	40
1) 満足法人の割合	40
2) 具体的な意見・評価（自由記述一覧）	41
4 . 採用者の現時点での職務	43

調査概要

【調査目的】

福祉サービス事業を運営している社会福祉法人に対して、福祉施設における経営幹部層に関する人材ニーズ調査を実施することにより、実態を把握し、福祉分野での就業経験のない民間企業出身者が福祉施設の経営管理者として登用される可能性を探ることを目的とする。

【調査対象】

1都3県（東京、神奈川、千葉、埼玉）において第一種社会福祉事業を行う社会福祉法人のうち、高齢者または障害者施設を有する1,040法人。

【調査時期】

2006年10月4日～11月22日

【調査方法】

郵送調査

【集計数】

2006年11月22日までに回答のあった201法人（回収率19.3%）

【調査項目】

常勤職員の人材確保・育成に関する課題
人員確保が困難な常勤職員の職種
経営幹部候補者の民間企業出身者の採用意向
採用する場合の心配・危惧
採用する場合の職務
期待する能力や人柄
法人外（民間・公的機関）からの経営幹部候補者の採用実績
採用した民間企業出身者の採用時期
採用した民間企業出身者の前職の産業分野
採用した民間企業出身者の採用時点・現時点での役職
採用した民間企業出身者の満足度
法人についての情報
設立母体・規模（施設数・常勤職員（人数・平均年齢・女性比率・平均勤続年数）
提供しているサービス分野
経営課題
採用している人事制度
人事制度改革の実績とその効果

第1部

福祉サービス事業の経営幹部ニーズ調査

調査結果の概要

1. 経営課題としての経営幹部ニーズ

～人材の確保・育成は大きな経営課題～

経営幹部人材ニーズについて詳細を見る前に、まず業界をとりまく環境が大きく変化する中において『経営幹部の人材確保』というテーマが経営課題としてどのように認識されているかを確認しておく。

最も回答が多かった経営課題は「長期的・安定的資金計画」で、3分の2の法人があげている。これまでの措置時代における福祉サービス事業は、経営努力はあまり必要とされない予算消化型であり、「資金計画」や「経営」といった概念があまり意識されず、補助金依存型事業といえるものであった。それが、国の福祉制度改革により、それまでのように単年度で収支を均衡させ、剰余が生じた場合はその使用を制限する公による剰余金管理から、収支差額(利益)を持ち越せるようになり、長期的な資金計画を自らが行うことが求められるようになった。このような背景から「長期的・安定的資金計画」が共通の重要な経営課題としてクローズアップされたと考えられる。

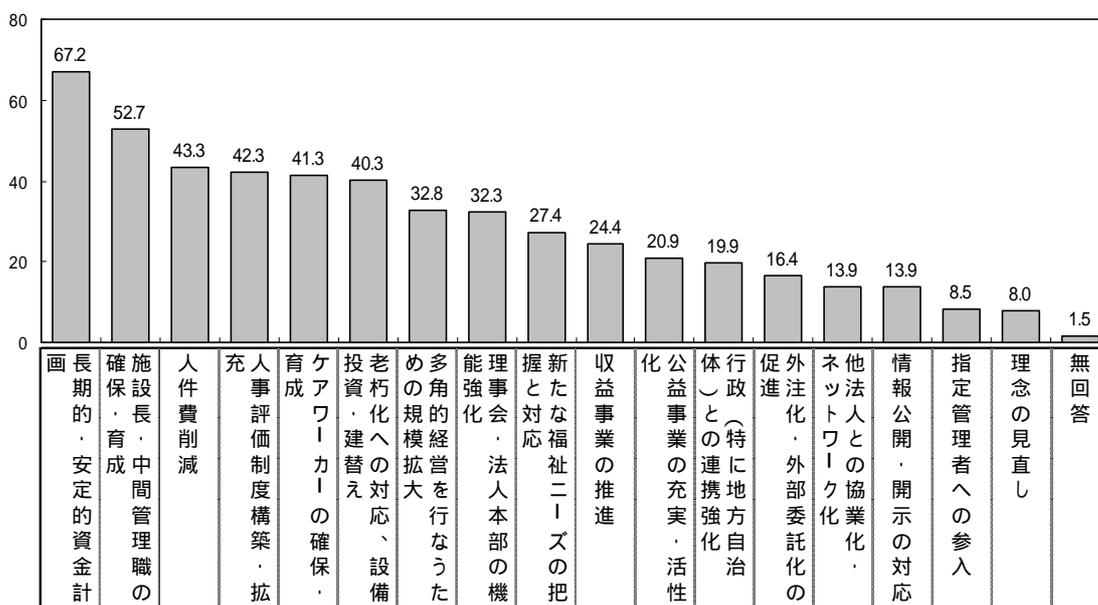
「老朽化への対応、施設投資・建替え」も非常に多額の資金が必要なことから、この延長線上にあるものとして考えることができる。

第2にあげられているのは、「施設長・中間管理職の確保・育成」である。眼前の業務遂行に不可欠な「ケアワーカーの確保・育成」を大きく上回っている点が注目される。現場が多忙なあまり人材育成が思うにまかせないという声も多く聞かれ、施設長や管理職のとして適性のある者が内部にあまりいない、あるいは育ちにくいということを示唆している。また、前述のように経営幹部には長期的・安定的資金計画を立案することが強く求められるようになったが、これと同様に変わる環境や状況に適應するために、施設長・中間管理職にも新たなタイプが求められているという可能性もある。

第3に多いのが「人件費削減」「人事評価制度構築・拡充」で、ともに4割強にのぼる。東京都では措置費時代、社会福祉法人に対して官民格差是正という名のもとに東京都職員と同レベルの給

経営課題(重複回答)

(%)



与が保障されてきた。当時は年功序列の給与体系であったため、職種に関わらず年齢とともに高い給与が支払われてきた。しかし、現在においては東京都の財政的な見地から一律に補填される制度ではなくなっている。また、福祉が公から民間に移行されるようになったのは、膨大に膨れ上がった社会福祉法人の件数抑制が大きな狙いのひとつであるとされ、民営化された施設には件数縮小が大きな課題として残されている。

しかし、機械化しにくいサービスを人間が提供する福祉サービス事業では、件数を削減するのは難度が高い。ここに人事評価制度を構築・拡充して件数を削減しようとするニーズが生まれる。人事評価制度は本来育成を主目的とすべきといわれるが、件数削減を隠れた目標としている企業が少なくないことが指摘されており、福祉サービス事業の各法人においても同じ目的となっている可能性がある。実際、人事制度構築・拡充を回答した法人のおよそ半数は件数削減も課題としてあげており、かなり重複がみられている。

さらに、人事制度や人事考課制度等が整備されていないことの根底には、そもそもこれまで福祉サービス事業を行ってきた法人の組織構造が民間企業に比べて脆弱であることも指摘できよう。「経営」が必要とされないという風土の中では、組織構造にまで目が向かず、結果的に組織を強くする施策があまりとられてこなかったのではないだろうか。

2. 人材確保・育成に関する課題

～ 運営人材と中堅層に強い枯渇感～

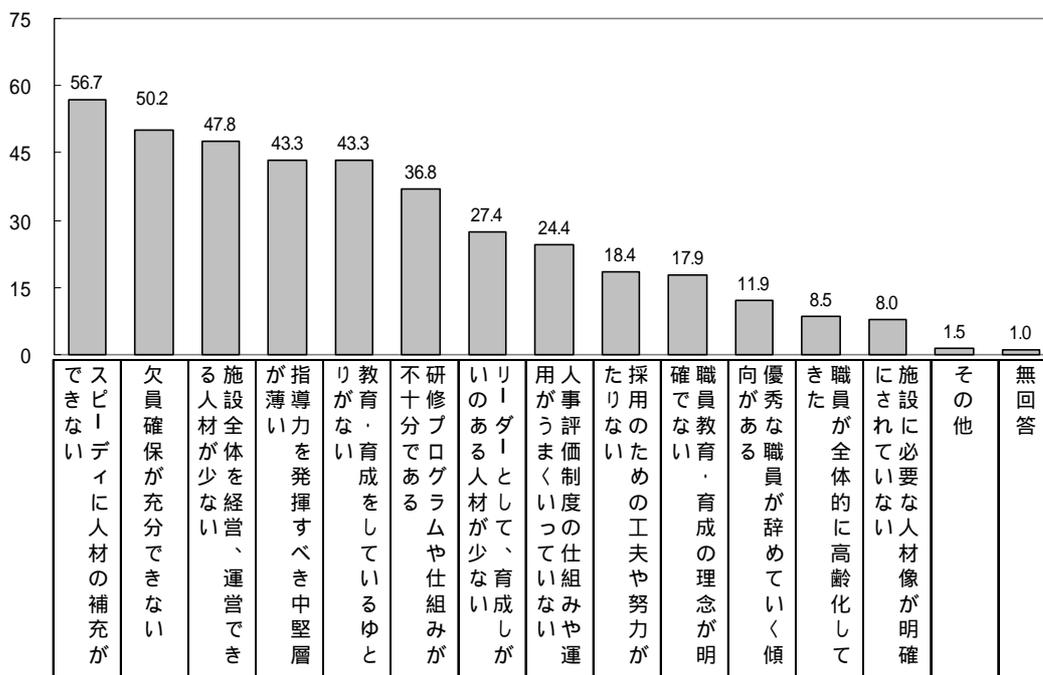
人材確保についてさらに詳細なレベルでの課題をたずねたところ、「スピーディに人材補充ができない」が最大の課題とされ、次いで多いのが「欠員確保が十分できない」であった。義務付けられた有資格者の人員配置ができなければ違法となり、もちろん収入も減少して収入計画・資金計画がずれていく。これを避けるため補充はできるだけ素早くしたいが、それがむずかしいことを示している。優秀な即戦力の候補者が少ないことに加えて、一般的な求人環境が活性化しており、福祉分野に人がまわってこない状況が指摘できる。現在、確保が特に困難なのは、看護師、理学・作業療法士、介護支援専門員などの有資格の職種である。

「欠員補充ができない」はまた、予定外退職が少なからずあることを示唆している。回答施設常勤職員の平均年齢は35歳前後、ほぼ6割が30代の中堅層で占められている一方で45歳以上は極めて少ない。インタビューでは、賃金が頭打ちになることや結婚や子どもの誕生などが契機となって30代での転職が多いという話が聞かれたが、データからも中高年齢層になるにしたいが福祉サービス業で働き続けることがむずかしくなっていく状況を示しているようにみえる。「優秀な人材がやめていく」という回答は少なく、退職者の中には年次の浅い若年齢層もかなりの程度含まれているものと思われる。

欠員補充、スピードについて「施設全体を運営できる人材が少ない」「指導力を発揮すべき中堅層が薄い」に回答が多い。また、「リーダーとして育成しがいのある人材が少ない」も3割にのぼる。このことは、施設経営には社会経験を積んだ経営能力もあり説得力もある、頼れるリーダーが必要であるが、長期的人材育成の構築ができていないことを示している。今日明日の業務をこなす人材ではなく、将来を担う経営人材の層の薄さが気がかりということであろう。そしてさらに「教育・育成をしているゆとりがない」も多い。教育セクションがない施設が多く、人材層も薄いという現状から、いわゆる経営人材を現状の現場の福祉職員から求めるのは困難であるとの判断も生まれてこよう。

人材確保・育成に関する課題(複数回答)

(%)



3. 民間企業出身者の採用実績と採用意向

～ 過半数は採用実績あり。実績あり法人は採用意向も強い ～

これまでに民間企業経験者を採用した実績がある法人は5割にのぼる。このうち8割は最近5年の採用実績であり、民間企業経験者採用が最近の動きであることを示している。福祉制度改革という事業環境の大きな変化に対応するために採用した法人も少なくないと思われる。これは採用した職種にも、同様の意図が感じられる。すなわち採用時の職種は、施設全体の運営管理者は17%にとどまるが、事務部門の責任者が6割にのぼっている点である。初めから施設長を任せられる人材は多くはないが、経営幹部候補として採用し、当初は事務部門の責任者として福祉事業の理解や施設の状況把握をさせたうえで、本人の資質を見てゆくゆくは経営人材としての活躍を期待するという考えの法人がかなり含まれているのではなかろうか。

採用実績(採用施設のみ n=95)

貴法人では、経営幹部候補人材を法人外から採用したことがありますか。

(%)

民間企業出身者	公的機関出身者	採用したことがない	無回答
47.3	27.4	36.3	0.5

民間企業出身者を採用したのは、いつ頃ですか。直近の事例でお答え下さい。

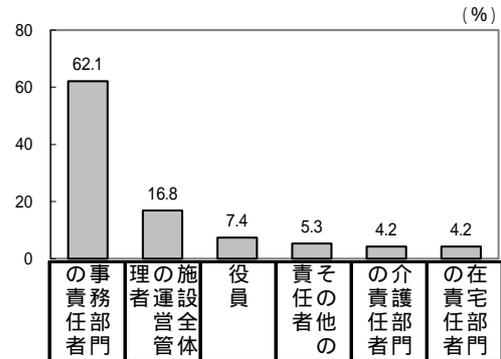
(%)

5年以内	6～10年前	11年以上前	無回答
78.9	16.8	3.2	1.1

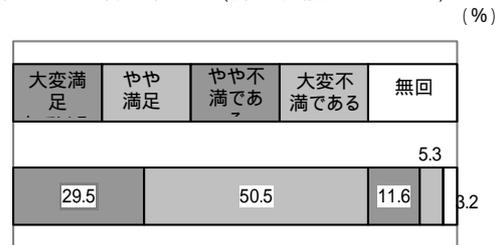
一方、今後採用したいという意向を示す法人は全体の6割である。採用実績がある法人では75%にのぼる。採用実績がある法人では採用した人材に対する満足度が高く、それが次への採用意欲へとつながっている様子が見える。

この採用実績、意向ともに法人規模が大きいほど強く、外部から人材を入れることへの抵抗が小さい。規模の小さい組織では、外部人材を登用した場合の影響力が大きすぎ、二の足を踏んでいるのかもしれない。また、大規模組織では必要な経営人材も数が多くなり、それだけの人材を内部で確保・育成することが困難で、外部に求めざるを得ないという状況も考えられる。

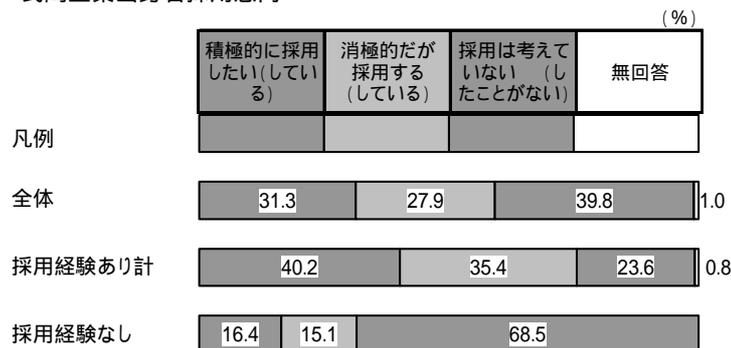
民間企業出身者の採用時職種 (採用施設のみ n=95)



採用した人材の満足感 (採用施設のみ n=95)



民間企業出身者採用意向



4. 民間企業出身者採用を阻害するもの

～福祉の現場経験や知識は重要ではない。最大の障害は在籍職員との軋轢～

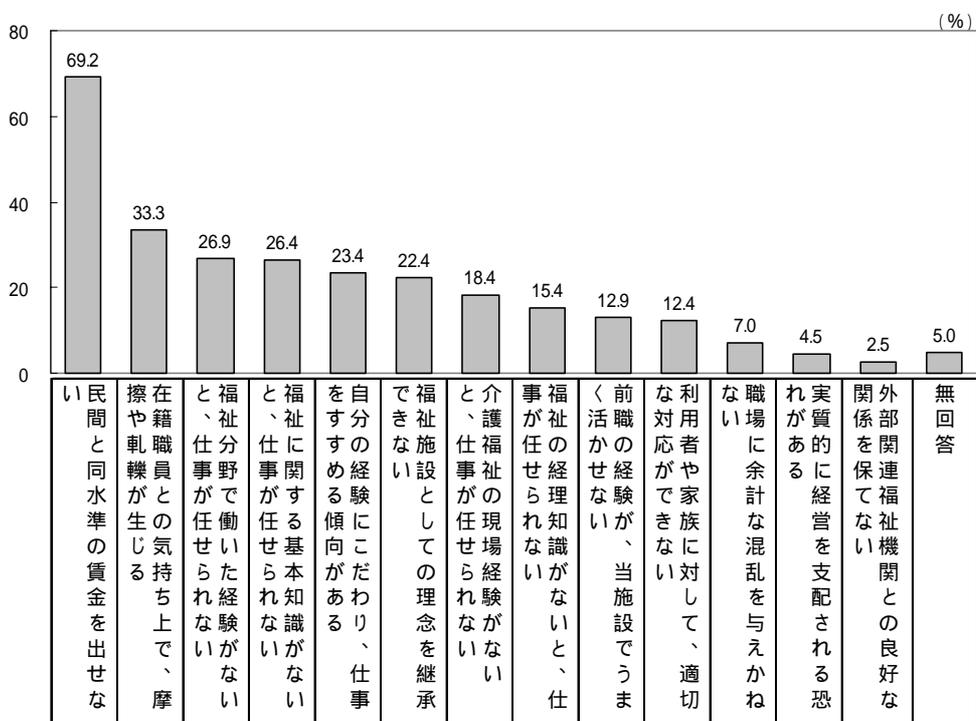
民間企業経験者の採用は最近急激に広まってきたとみられるが、民間企業経験者を採用することへの不安や危惧が完全に拭えたわけではない。

最大の危惧する点は「民間と同水準の賃金を出せない」で7割があげている。ついで「在籍職員との気持ちの上で摩擦や軋轢が生じる」が34%である。賃金は、給与原資が足りないという話と、在籍職員との整合性を重視すれば民間のような給与は提示できないという話があり、後者の場合は「在籍職員との軋轢」にも含まれる内容といえよう。

賃金以外では、「福祉の関連事業分野で働いた経験がないと任せられない」「福祉に関する法律など基本知識がないと任せられない」が25%超となっており、福祉分野での経験・知識の不足を危ぶむ法人が多い。

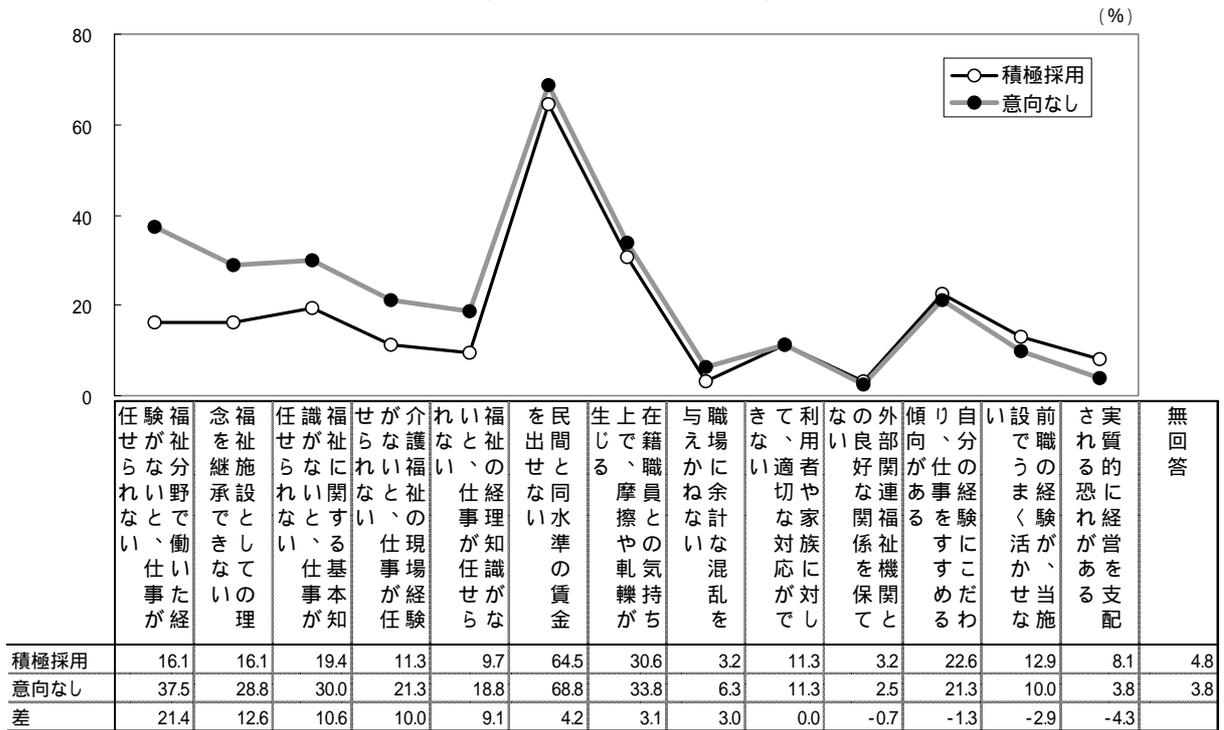
賃金に関しては採用意向がある法人でもまったく同程度の回答で、なにより大きな障害として認識されている。福祉関連事業分野での働いた経験、福祉に関する基本知識は採用意欲がある法人では15～16%にとどまり、意向がない法人が3～4割にのぼるのと対照的である。また、福祉経理知識、介護などの福祉現場経験についても、採用意向がない法人は2割前後が危惧しているが、採用意向がある法人は1割にとどまる。

民間企業出身者採用についての心配・危惧



これらの結果をみると、採用意向がない法人は、福祉分野での経験や知識を過剰評価している面があるのではないと思われる。採用実績がある法人においても、経験や知識が不可欠という法人は少数派であり、それほど重要な課題ではないと受け止められているようだ。採用意欲がない法人においては、経験や知識を重視するあまり、外部人材の導入に必要以上に慎重になっている可能性もある。また、福祉の世界と企業の世界は全く別のものという考えにとらわれている可能性も否定できない。

民間企業出身者採用についての心配・危惧 (採用意向ありとなしの比較)



マイナスは採用意向なし施設の割合が上回ることを示す

5. 民間企業出身者に望む能力

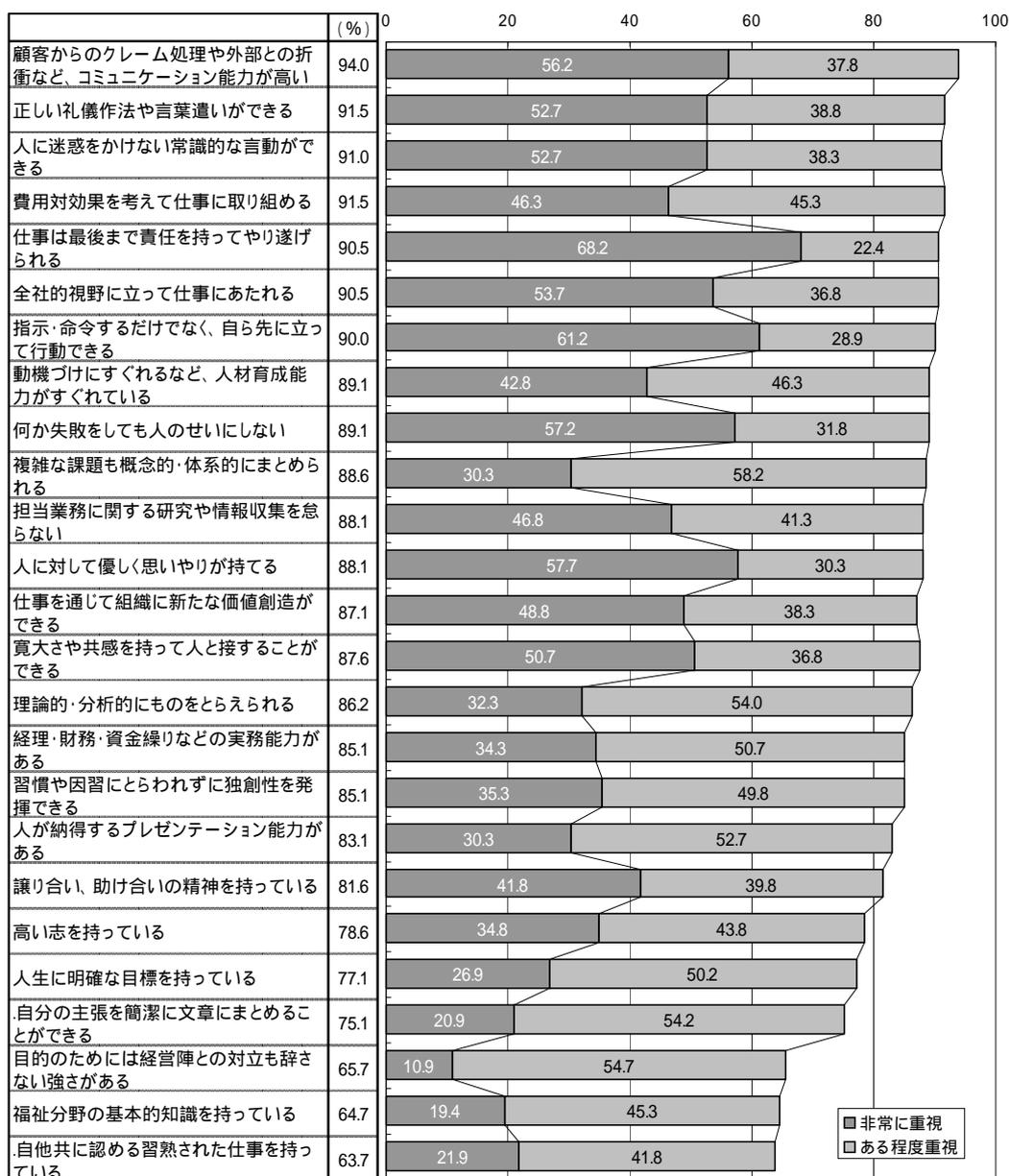
～ 求められるコミュニケーション能力、コスト意識、全社的視野 ～

福祉分野の専門知識や技術は、業務に従事しながら勉強すればよく、採用時点に充足している必要性は薄いが、近々あるいは将来の経営人材として民間企業出身者を採用する以上、こういう能力はもってほしいと望むものがある。

その筆頭は「コミュニケーション能力」である。「非常に重要」とする回答が過半数を占め、「ある程度重視する」を加えると94%に達する。福祉の現場は様々な人の思いが交錯する場所でありその調整や、自治体・諸機関との折衝が欠かせない。また有資格者である職員に能力を十分発揮してもらうには、プライドを尊重するコミュニケーション能力も必要である。福祉職員はポスト・権限では動かないところがあり、民間企業勤務者とはメンタリティが異なる傾向がある。こうした点を理解しての態度とコミュニケーション能力も含まれていると考えられよう。

さらに、「費用対効果を考えて仕事に取り組める」「仕事は最後まで責任をもってやり遂げられる」「全社的視野に立って仕事にあたる」の重視度合いが強い。これまでの福祉はまごころ、やれることはどこまでも的な立場で仕事をしてきたきらいがある。全体をみわたし、限られた資源を有効に使うことが求められ、とりわけ民間企業経験者にはこうした能力を期待しているものと思われる。

求める能力(非常に重視+ある程度重視の割合)



求める能力(採用意欲別)

(%) (ポイント)

	積極的 採用	消極的 採用	意向なし	積極と意 向なしの 差
担当業務に関する研究や情報収集を怠らない	58.7	44.6	38.8	20.0
正しい礼儀作法や言葉遣いができる	63.5	53.6	45.0	18.5
仕事を通じて組織に新たな価値創造ができる	63.5	42.9	42.5	21.0
習慣や因習にとらわれずに独創性を発揮できる	47.6	30.4	30.0	17.6
複雑な課題も概念的・体系的にまとめられる	36.5	32.1	25.0	11.5
全社的視野に立って仕事にあたれる	60.3	57.1	47.5	12.8
動機づけにすぐれるなど、人材育成能力がすぐれている	47.6	48.2	36.3	11.4
人に迷惑をかけない常識的な言動ができる	63.5	46.4	50.0	13.5
何か失敗をしても人のせいにならない	68.3	48.2	56.3	12.0
指示・命令するだけでなく、自ら先に立って行動できる	69.8	58.9	57.5	12.3
費用対効果を考えて仕事に取り組める	55.6	39.3	45.0	10.6
人生に明確な目標を持っている	33.3	26.8	21.3	12.1
目的のためには経営陣との対立も辞さない強さがある	19.0	7.1	7.5	11.5
経理・財務・資金繰りなどの実務能力がある	38.1	37.5	30.0	8.1
自分の主張を簡潔に文章にまとめることができる	28.6	17.9	17.5	11.1
理論的・分析的にものをとらえられる	36.5	32.1	28.8	7.8
自他共に認める習熟された仕事を持っている	25.4	23.2	18.8	6.6
仕事は最後まで責任を持ってやり遂げられる	69.8	71.4	65.0	4.8
寛大さや共感を持って人と接することができる	54.0	48.2	50.0	4.0
人が納得するプレゼンテーション能力がある	34.9	28.6	28.8	6.2
譲り合い、助け合いの精神を持っている	44.4	35.7	43.8	0.7
顧客からのクレーム処理や外部との折衝など、コミュニケーション能力が高い	52.4	64.3	53.8	1.4
高い志を持っている	34.9	35.7	35.0	0.1
人に対して優しく思いやりが持てる	57.1	55.4	60.0	2.9
福祉分野の基本的知識を持っている	20.6	12.5	23.8	3.1

は「意向なし施設」の割合が上回ることを示す

6. まとめ

福祉サービス事業において経営幹部やリーダーとなるべき人材の層が薄く、一方育成をしているゆとりもない。こうした現状で、民間企業出身者を採用することに意欲的な法人は半数を超える。しかし、在籍者との賃金の整合性や摩擦・軋轢を考えると、さほど積極的にはなれないという法人も少なくない。措置時代の官民格差是正と称した年功賃金から、賃金制度を改革した法人も多く、同年齢層を比較するとかなり賃金水準が低いことは否定できないからだ。特に若年層では30歳代の現場リーダークラス(主任)でも年収350万円程度が珍しくないという。年齢と経験を重ねても、幹部にならない限り給与は上がらない仕組みへと変わってきている。若年層応募者が求人環境好転とともに減少している現状は、こうした事情

を反映していよう。一方、50歳代の場合は、多くの中高年早期退職者が低水準の賃金で再就職せざるをえない状況を考えれば、転職先としての年収水準はそれほど悪くないと言えるのではないかと。ヘッドハンティングなどで華麗な転職をする人はひとにぎりであり、多くの中高年はほどほどの賃金水準であれば福祉施設への転職を検討に値すると思えるのではないだろうか。賃金水準が低いと萎縮しきらなくてもよいかもしれない。

人材層が薄いという問題認識がありながら民間企業出身者採用に消極的な法人では、この賃金問題に加え、経験や知識がないと仕事を任せられないということが大きな阻害要因となっている。しかし、採用実績がある法人では、それらはさほど重大な問題となっていない。これまでに採用したことがない法人が、これらを過大評価しているきらいがある。

福祉サービス事業の経営人材としての理想像は、コスト意識や多様な人々とのコミュニケーション経験を持っている、指示待ちではなく積極的に利用者支援の活動ができる、福祉分野で働く人の気持ちや意識を理解しようとする姿勢をもつ、人に優しくあたたかい、といった人材が望まれている。長期間福祉分野にいた者には育ちにくい能力も多く含まれ、一方民間企業出身者にはこうした人材が数多くいる可能性があり、十分に期待できると思われる。その意味では、変革途上の福祉サービス業界においては、人材確保に関して一層柔軟な姿勢が求められる。

第2部

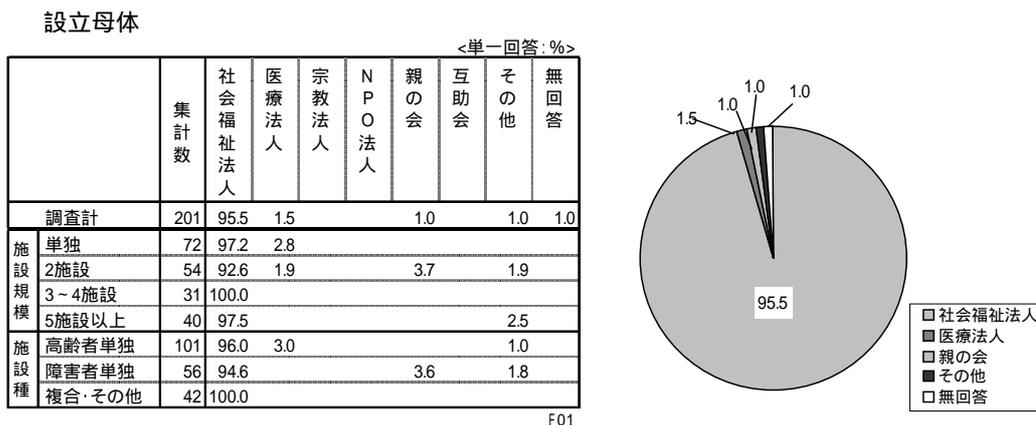
福祉サービス事業の経営幹部ニーズ調査

調査結果

回答法人のプロフィール

1. 設立母体

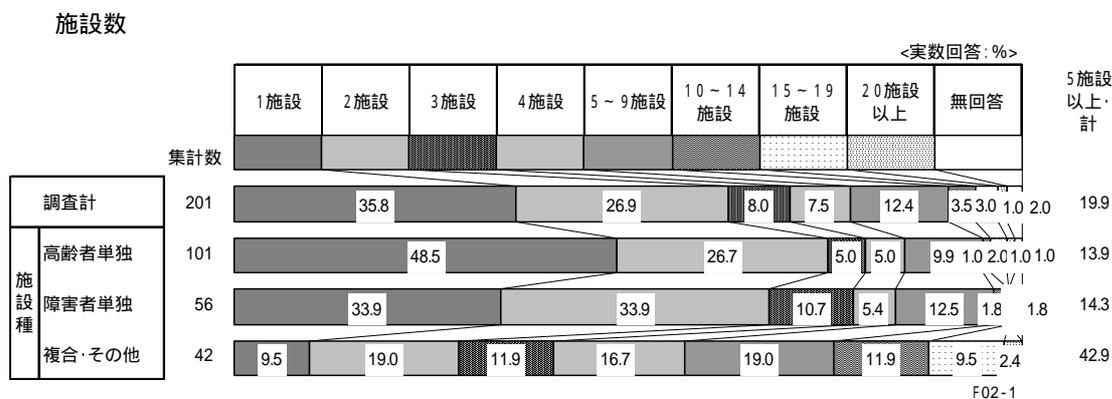
調査対象を社会福祉法人に限定したため、回答法人の設立母体のほとんどが「社会福祉法人」であり、これ以外では「医療法人」「親の会」などがわずかにみられる。



2. 法人規模

1) 施設数

回答法人の施設数は「1施設」と「2施設」が多く、「2施設」以下で回答法人全体の62.7%を占める。高齢者施設や障害者施設などの機能を併せもった法人では「5施設」以上の複数施設を保有するケースが4割を超えている。

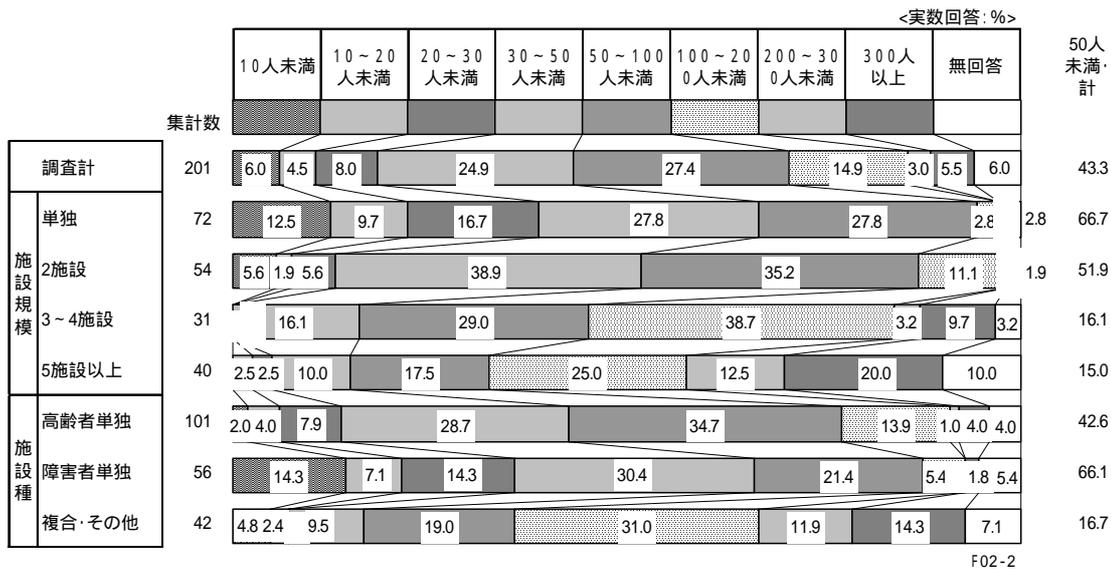


2) 常勤職員

常勤職員数

常勤職員数は「30～50人未満」と「50～100人未満」にボリュームゾーンがあり、この規模で回答法人の過半数を占める。「1施設」とする単独施設の66.7%が常勤職員50人未満規模である。高齢者単独施設に比べると、障害者単独施設の規模はやや小さく、50人未満規模が7割近くを占める。

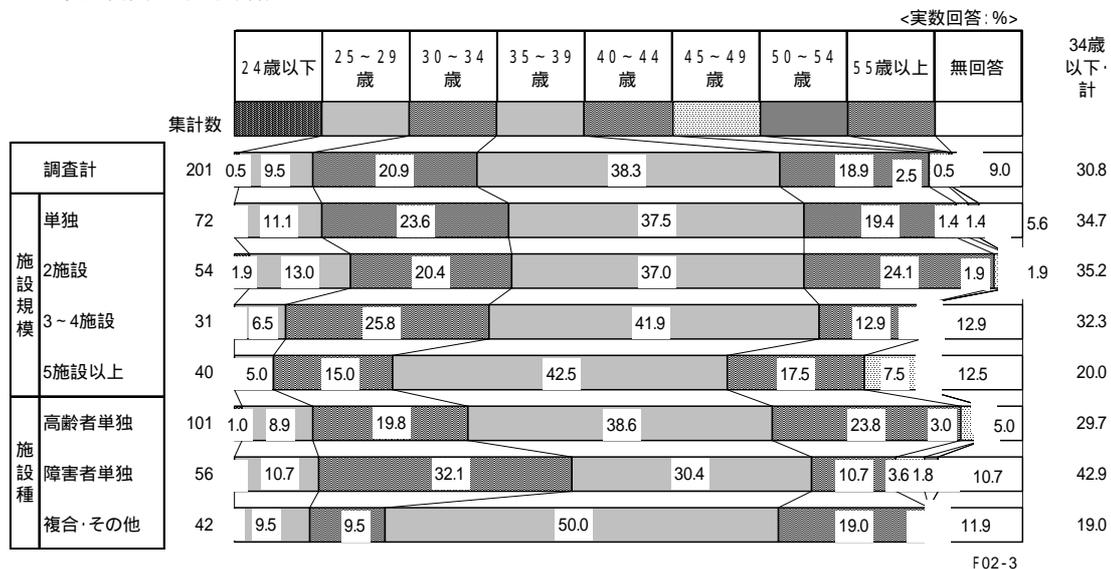
常勤職員数



常勤職員の平均年齢

常勤職員の平均年齢は「35～39歳」が最大で、全体の約4割を占め、「30～34歳」と「40～44歳」がそれぞれ2割前後となっている。

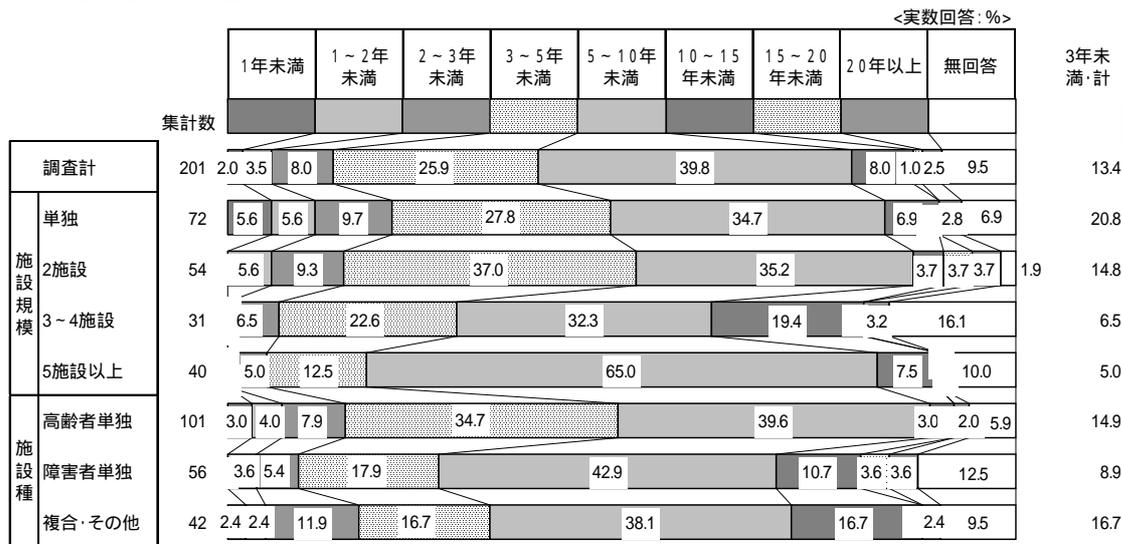
常勤職員の平均年齢



常勤職員の平均勤続年数

常勤職員の平均勤続年数は「5～10年未満」と「3～5年未満」が多く、合わせると全体の65.7%を占める。勤続年数が3年未満の法人は単独施設に多くなっている。

常勤職員の平均勤続年数

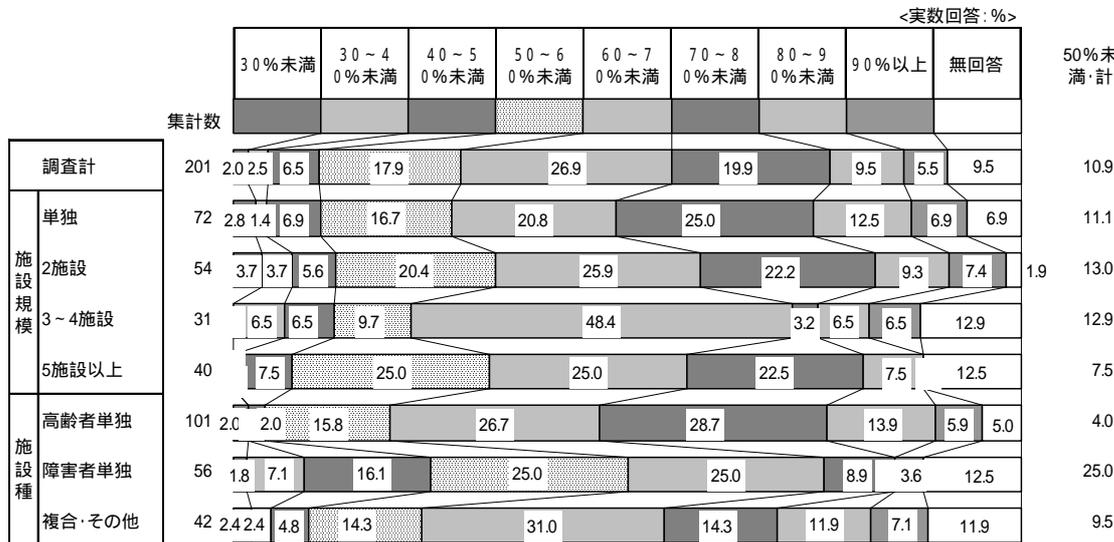


F02-5

女性比率

常勤職員に占める女性割合が50%以上の法人はほぼ9割を占め、男性が過半数を占める法人は1割程度となっている。34.9%の法人が女性割合70%以上であり、女性比率が高いのも特徴の一つである。

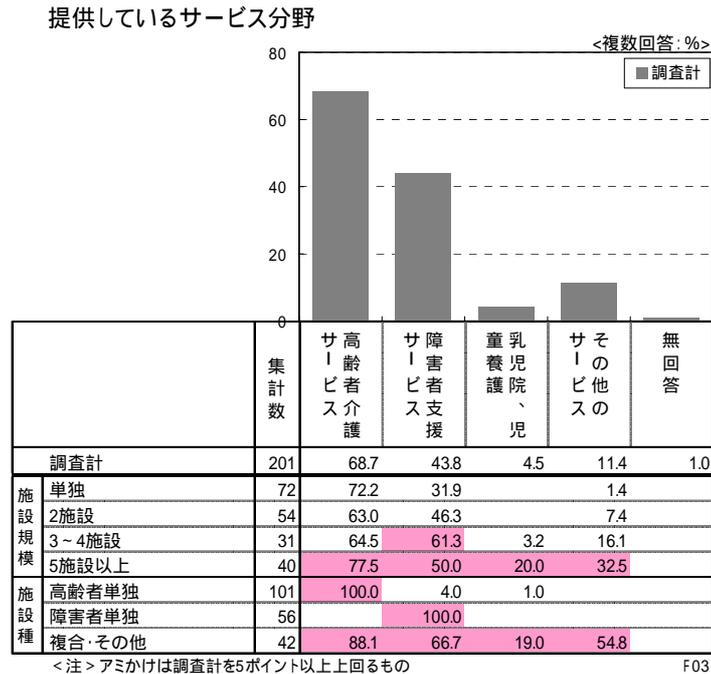
常勤職員の女性比率



F02-4

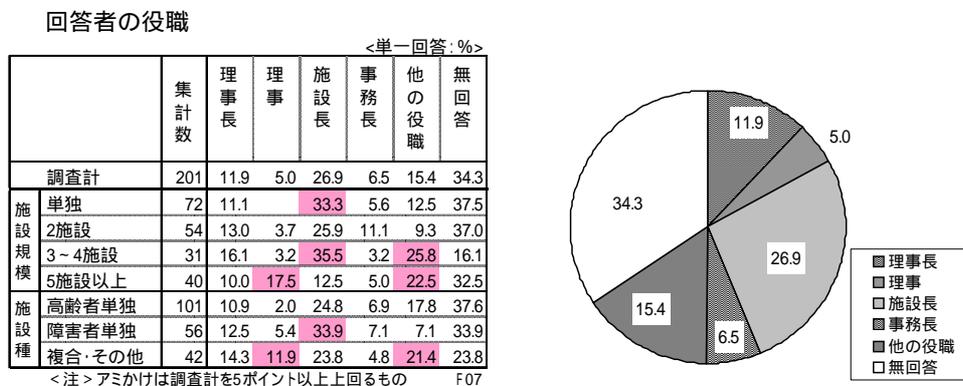
3. 提供サービス分野

調査対象を高齢者または障害者施設を有する社会福祉法人に限定したため、回答法人が提供しているサービスの種類（複数回答）は「高齢者介護サービス」が68.7%を占め、最も多くなっている。また、「障害者支援サービス」も43.8%となっている。



4. 回答者の役職

回答者の役職は「施設長」が最も多いが、その割合は26.9%であった。また、「理事長」「理事」など経営に直接関与する立場の役職者は合わせると16.9%であった。



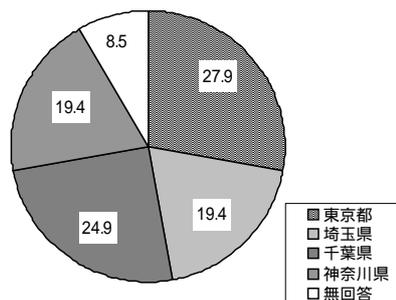
5. 法人の所在地

回答法人の所在地は「東京都」が27.9%で最大であるが、「千葉県」「埼玉県」「神奈川県」もそれぞれ約20～25%を占めている。

施設の所在都県

		<単一回答: %>					
		集計数	東京都	埼玉県	千葉県	神奈川県	無回答
調査計		201	27.9	19.4	24.9	19.4	8.5
施設規模	単独	72	25.0	23.6	27.8	13.9	9.7
	2施設	54	24.1	16.7	35.2	16.7	7.4
	3～4施設	31	29.0	19.4	16.1	35.5	
	5施設以上	40	37.5	17.5	15.0	20.0	10.0
施設種	高齢者単独	101	27.7	17.8	26.7	15.8	11.9
	障害者単独	56	23.2	28.6	23.2	17.9	7.1
	複合・その他	42	33.3	11.9	23.8	28.6	2.4

<注> アミかけは調査計を5ポイント以上上回るもの



F08

経営課題と人事課題

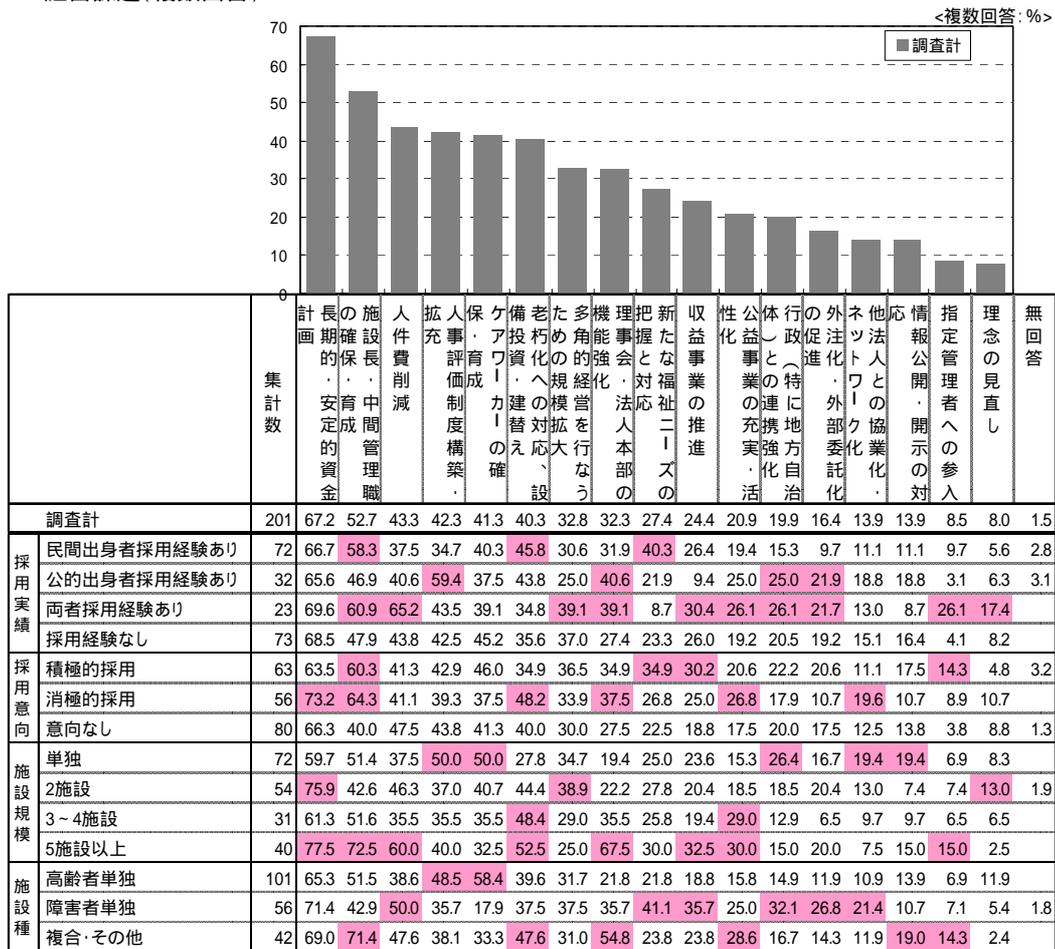
1. 法人の経営課題

1) 経営課題

現在法人が抱えている経営課題として最も多くあげられたのは「長期的・安定的資金計画」(67.2%)であり、その割合は人材マターを上回っている。以下、「施設長・中間管理職の確保・育成」を半数強の法人があげ、「人件費削減」「人事評価制度構築・拡充」などの給与や制度が4割強で続く。同時に「ケアワーカーの確保・育成」「老朽化への対応、設備投資・建替え」をあげる法人も4割台で多くみられる。

民間出身者採用経験がある法人では「施設長・中間管理職の確保・育成」「老朽化への対応、設備投資・建替え」「新たな福祉ニーズの把握と対応」が全体の割合に比べると高く、課題の所在や問題意識が新しい経営基盤やそのための人材確保に向く傾向がみられる。また、民間、公的出身者の両方の採用経験をもつ法人では多くの項目で全体の割合を上回り、抱える課題は多岐に及び傾向がみられる。特に「人件費削減」「収益事業の推進」など収益体質への問題意識が他の法人よりも顕著になっている。

経営課題(複数回答)



<注> アミかけは調査計を5ポイント以上上回るもの

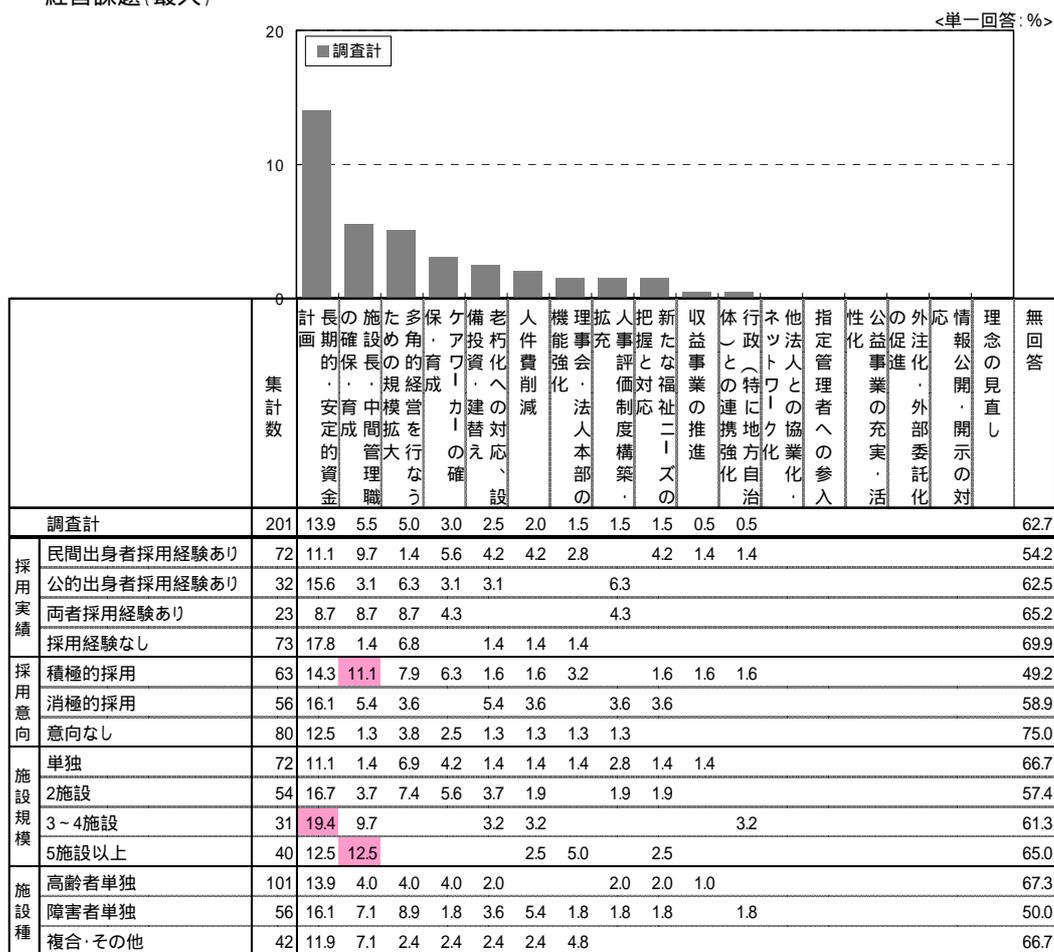
F04M

2) 最大の経営課題

最大の経営課題（単一回答）では「長期的・安定的資金計画」が最も多くみられ、「施設長・中間管理職の確保・育成」が2番目に多くなっている。上位2項目は複数回答と同様の順位であるが、単一回答では「多角経営を行うための規模拡大」が3位に浮上し、新機軸の展開を意識する法人が多くみられる。

ただ、無回答の割合が高く、山積する経営課題を1つに絞り込めない法人経営の現状の一端が浮かび上がる結果になっている。

経営課題(最大)



<注> アミかけは調査計を5ポイント以上上回るもの

F04S

2. 人事制度

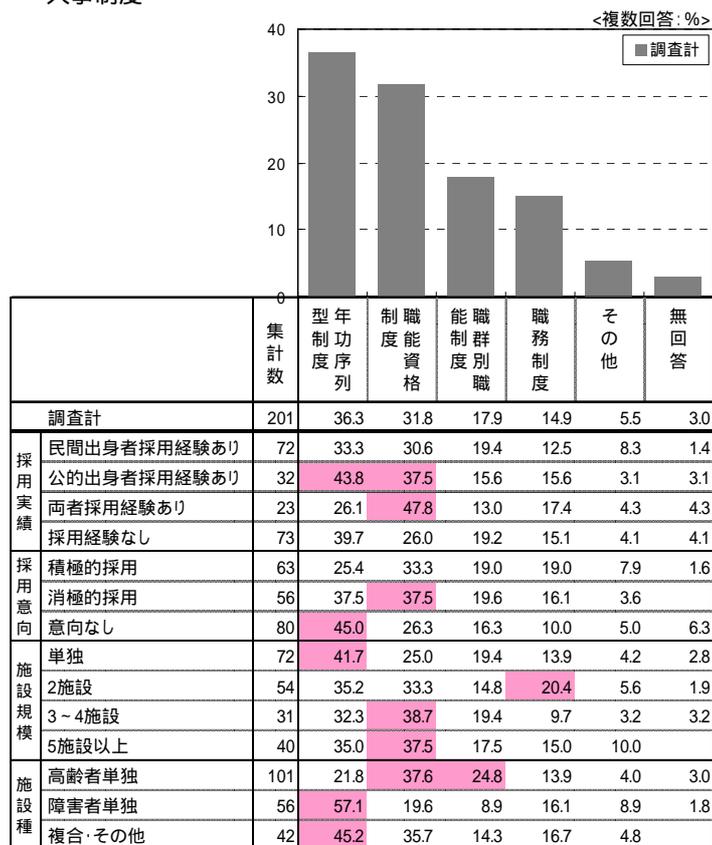
1) 導入している人事制度

法人が現在、導入・実施している人事制度は「年功序列型制度」が最も多く、36.3%を占める。次いで「職能資格制度」が31.8%で続き、これら2つの制度を採用する法人が現行では多い。ただ「職群別職能制度」「職務制度」など“仕事本位”を軸にした制度も3割を超える法人が導入している。

公的出身者の採用経験がある法人では、「年功序列型制度」や「職能資格制度」などの旧態型の人事制度が依然として多いのが特徴である。

今後の採用意向別には採用意向が弱いほど「年功序列型制度」の実施法人の割合が高く、採用意向なしの法人では45.0%を占めている。一方、積極的採用意向のある法人のその割合は25.4%と少ない。

人事制度



<注> アミかけは調査計を5ポイント以上上回るもの

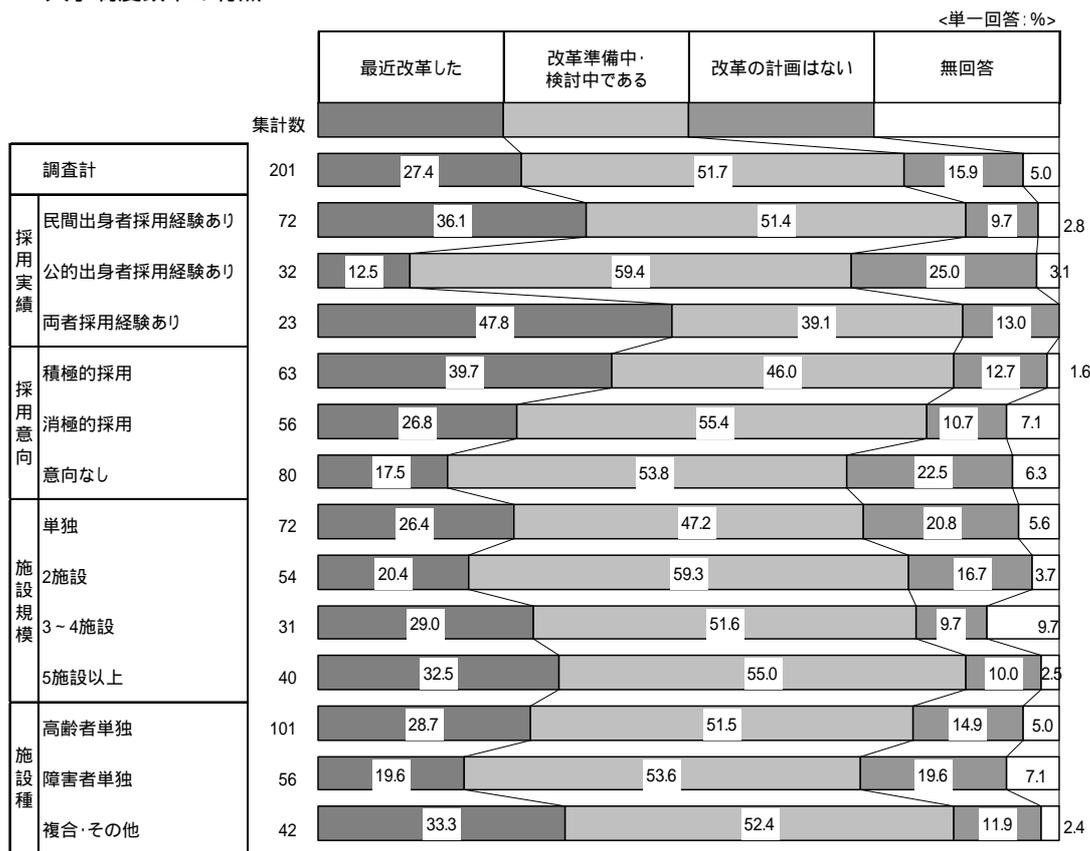
F05

2) 人事制度改革

人事制度を「最近改革した」法人は27.4%となっている。「改革準備中・検討中である」法人(51.7%)を合わせると、人事制度改革に着手、あるいは問題意識をもつ法人は8割近くに及んでいる。一方、「改革の計画はない」とする法人は15.9%に過ぎず、現行の人事制度に限界や問題を感じる法人は多い傾向がある。

公民両方の出身者の採用経験がある法人や民間出身者の採用経験がある法人では4割弱から半数近くが「最近改革した」としており、制度改革に着手した法人が多い。これに対して公的出身者の採用経験がある法人では12.5%が「最近改革した」とするにとどまっている。ただ、公的出身者の採用経験がある法人のほぼ6割が「改革準備中・検討中である」としており、現状の制度に対する問題意識をもつ法人も多い。

人事制度改革の有無

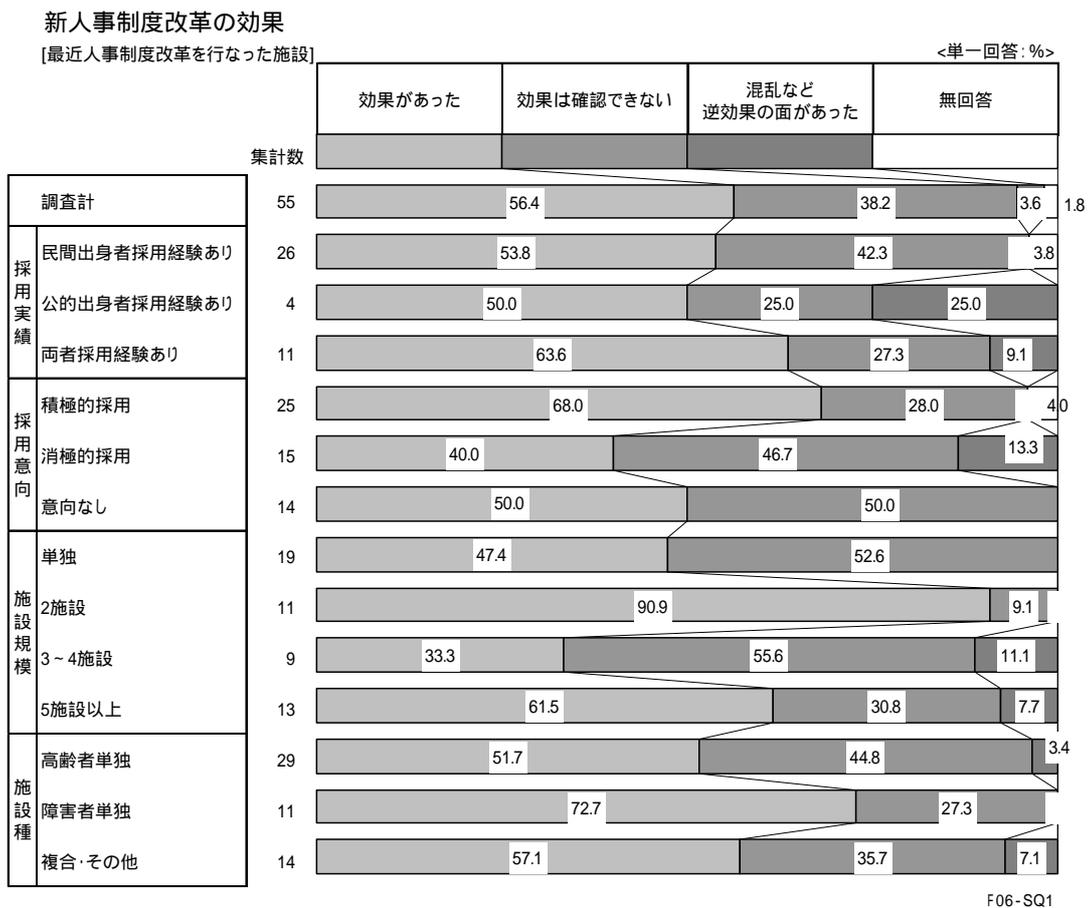


F06

3) 制度導入の効果

実施した人事制度改革の評価では「効果があった」とする法人が過半数(56.4%)を占め、一定の評価をする法人が多くなっている。一方、「効果は確認できない」とした法人は38.2%で、短期間では制度改革が効果に結びつかないケースも少ないとはいえない。ただ、「混乱などの逆効果の面があった」とするネガティブな意見は3.6%とわずかである。

今後積極的採用意向をもつ法人の7割近くが「効果があった」としており、人事制度改革が採用を後押しする環境の整備につながっていることを示唆している。



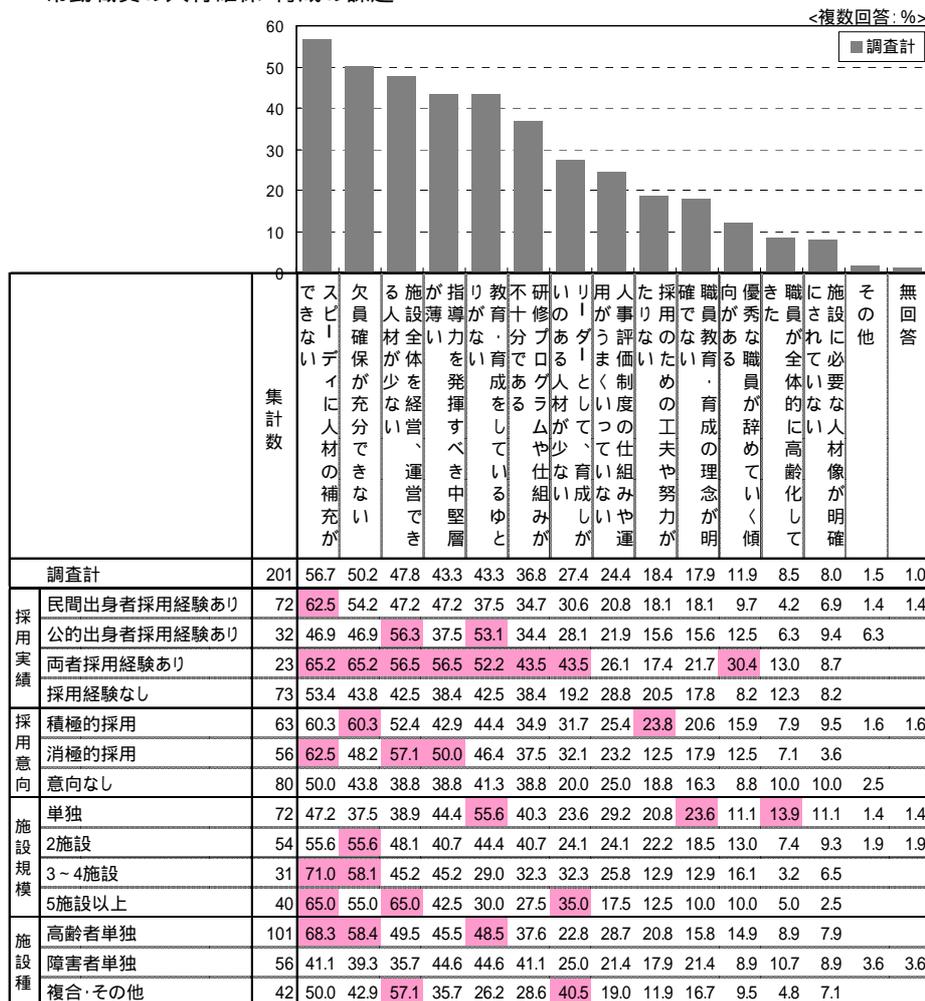
3. 人材確保・育成に関する課題

常勤職員の確保・育成分野の課題では「スピーディに人材の補充ができない」(56.7%)を最大に、「欠員確保が充分できない」「施設全体を経営・運営できる人材が少ない」を半数前後の法人があげている。また4位も「指導力を発揮すべき中堅層が薄い」「教育・育成をしているゆとりがない」ことを4割強が課題としてあげており、全体に高い割合を示す。このことは人材確保・育成の課題を抱える法人の多さやその課題が多岐にわたっている状況を表している。

民間出身者の採用実績がある法人では「スピーディに人材の補充ができない」ことを課題にする割合が高く、緊急性を要する人材確保の給源として、民間出身をターゲットにする動きがみとれる。官民の両方の採用実績がある法人では「欠員補充が充分にできない」など採用の絶対数の問題と「指導力を発揮すべき中堅層が薄い」「リーダーとして育成しがたいのある人材が少ない」などが全体を大きく上回り、人材の量と質の二つの側面を同時に抱えている法人が多い。

積極的な採用意向のある法人は「欠員補充が充分にできない」や「採用のための工夫や努力がたりない」を全体よりも多くがあげ、人材の逼迫に対応した十分な採用のノウハウが不足した法人が多い傾向がある。

常勤職員の人材確保・育成の課題



<注> アミかけは調査計を5ポイント以上上回るもの

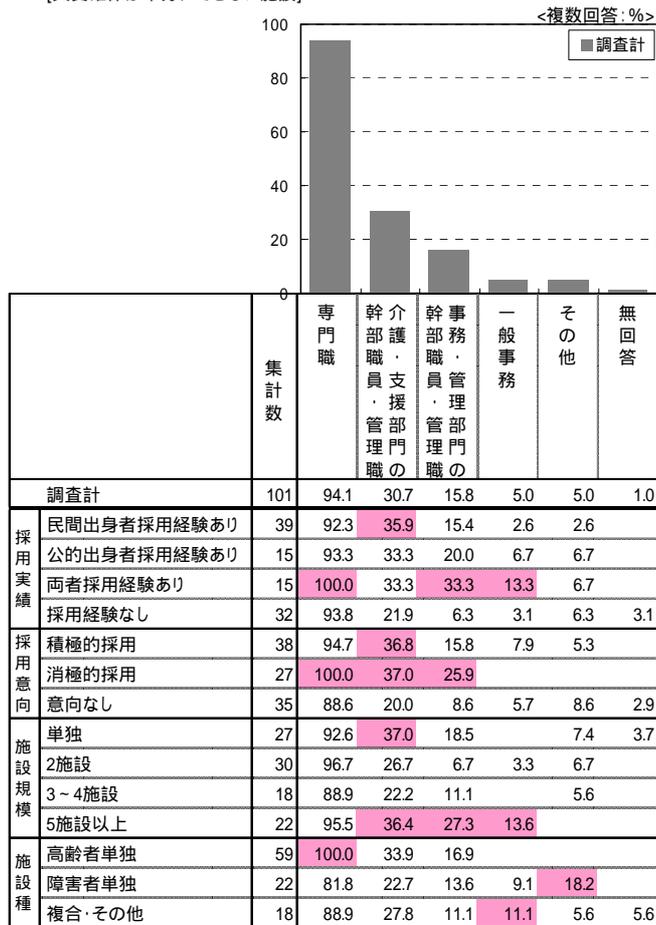
Q01

4. 確保が困難な人材の職種

欠員確保が十分にできない法人に、確保が困難な職種をたずねた結果、9割を超える法人が「専門職」をあげた。「介護・支援部門の幹部職員・管理職」は「専門職」に比べると割合は低いものの、約3割の法人が確保困難としており、そこには一定以上のニーズがみられる。これに対し、「事務・管理部門の幹部職員・管理職」は15.8%と、介護・支援部門のそれに比べるとニーズはやや低い。

積極的な採用意向のある法人や消極的でも採用意向のある法人は意向のない法人に比べると「介護・支援部門の幹部職員・管理職」の採用が困難な法人の割合が高く、介護福祉士、社会福祉士、看護師、ケアマネ、理学・作業療法士などの介護・福祉「専門職」に加え、経営やマネジメントに関与する職員のニーズが高い。

人材確保が困難な常勤職員の分野
[欠員確保が十分にできない施設]



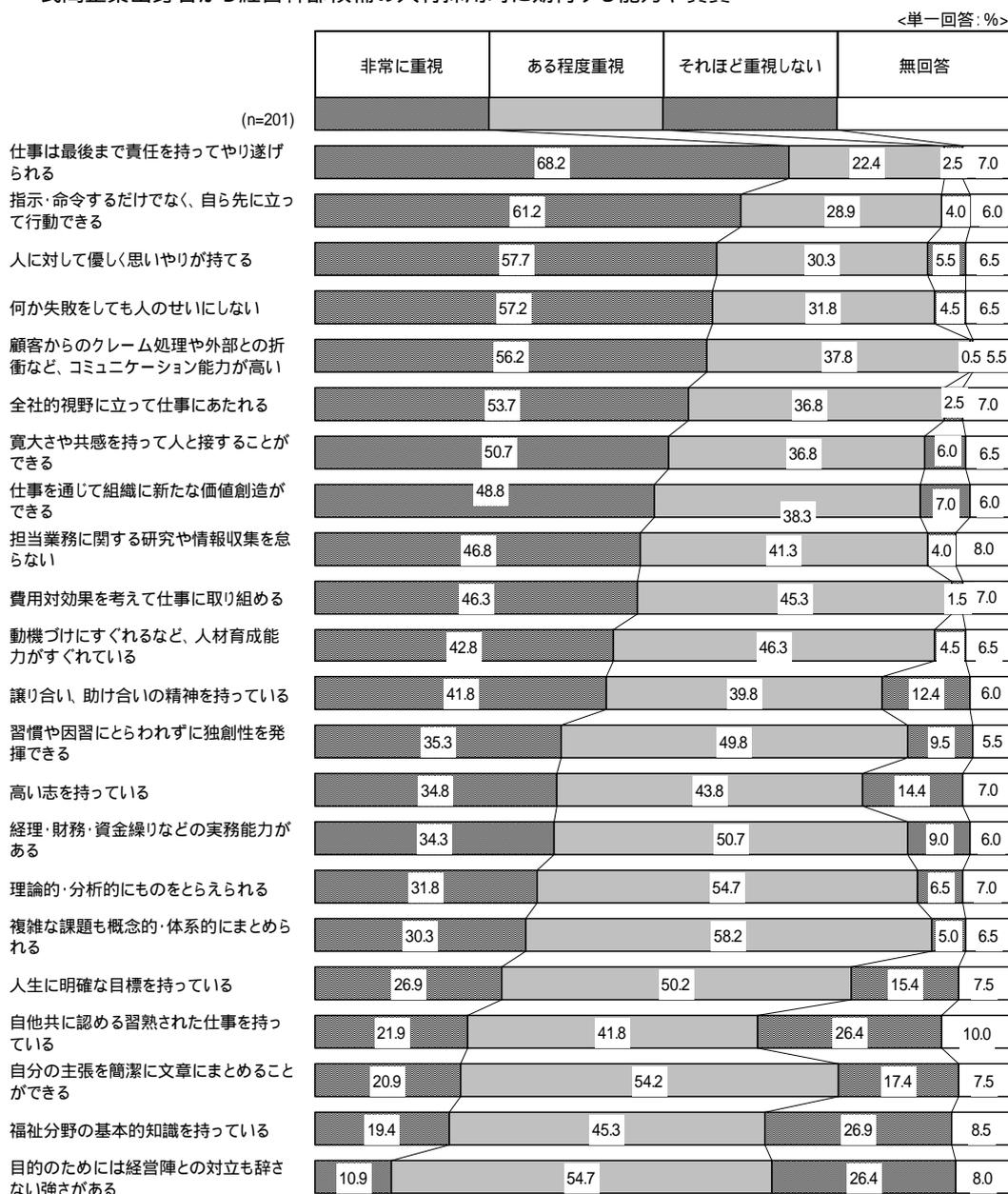
<注> アミかけは調査計を5ポイント以上上回るもの

Q01-SQ1

5. 民間企業出身者採用への期待

民間企業出身者の採用に期待する能力や資質として最も多くあがったのは「仕事は最後まで責任をもってやり遂げられる」であり、責任感を『非常に重視』する法人が7割近くを占める。ほかにも「指示・命令するだけでなく自ら先に立って行動できる」「人に対して優しく思いやりが持てる」「何か失敗しても人のせいにならない」「顧客からのクレーム処理や外部との折衝など、コミュニケーション能力が高い」など『非常に重視』する法人は半数を超え、これらを中心に民間企業で培った能力や資質の取り込みへの期待感は大い。

民間企業出身者から経営幹部候補の人材採用時に期待する能力や資質



Q05マトリクス

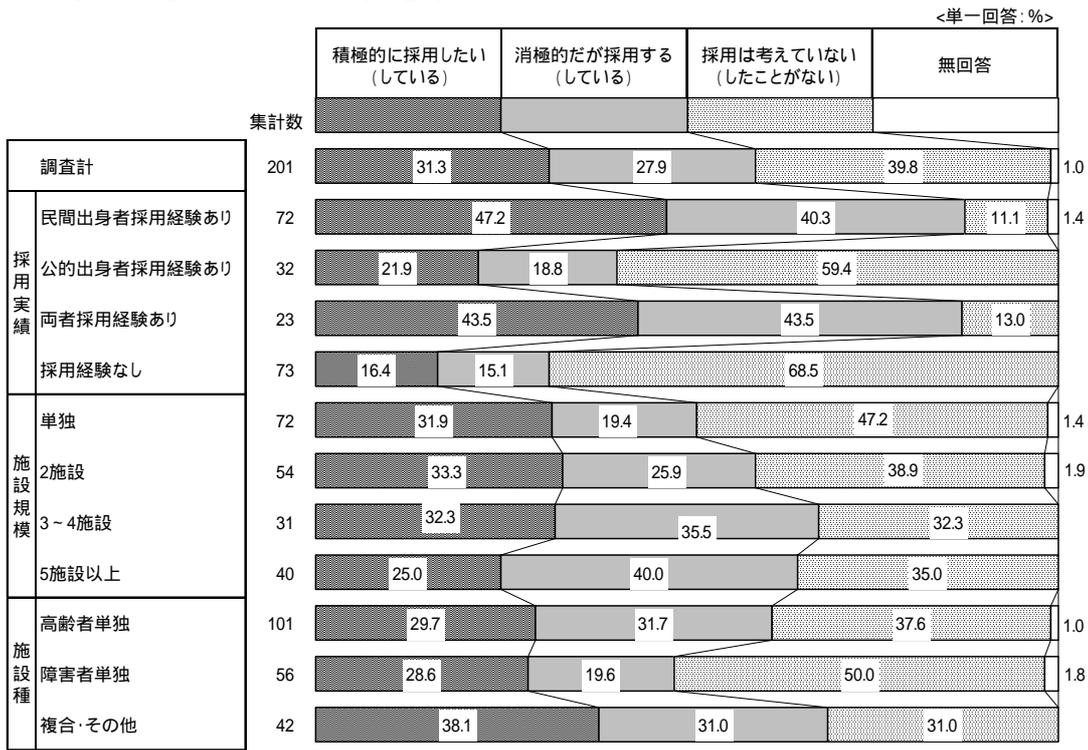
・今後の民間企業出身者採用の意向

1. 民間企業出身者の採用意向

民間企業出身者の経営幹部を「積極的に採用したい(している)」とした法人は31.3%であり、「消極的だが採用する(している)」法人の27.9%を合わせると、6割近くの法人が民間企業出身者の経営幹部採用の意向をもっている。

「積極的に採用したい(している)」とした法人はこれまでに民間出身者の採用実績がある法人や官民の両者の採用実績がある法人に多く、公的出身者のみや採用経験のない法人の割合を大きく上回っている。このことは民間企業出身者の採用によるメリットや効用について一定の評価の結果とみられる。

民間企業出身者の経営幹部採用の意向

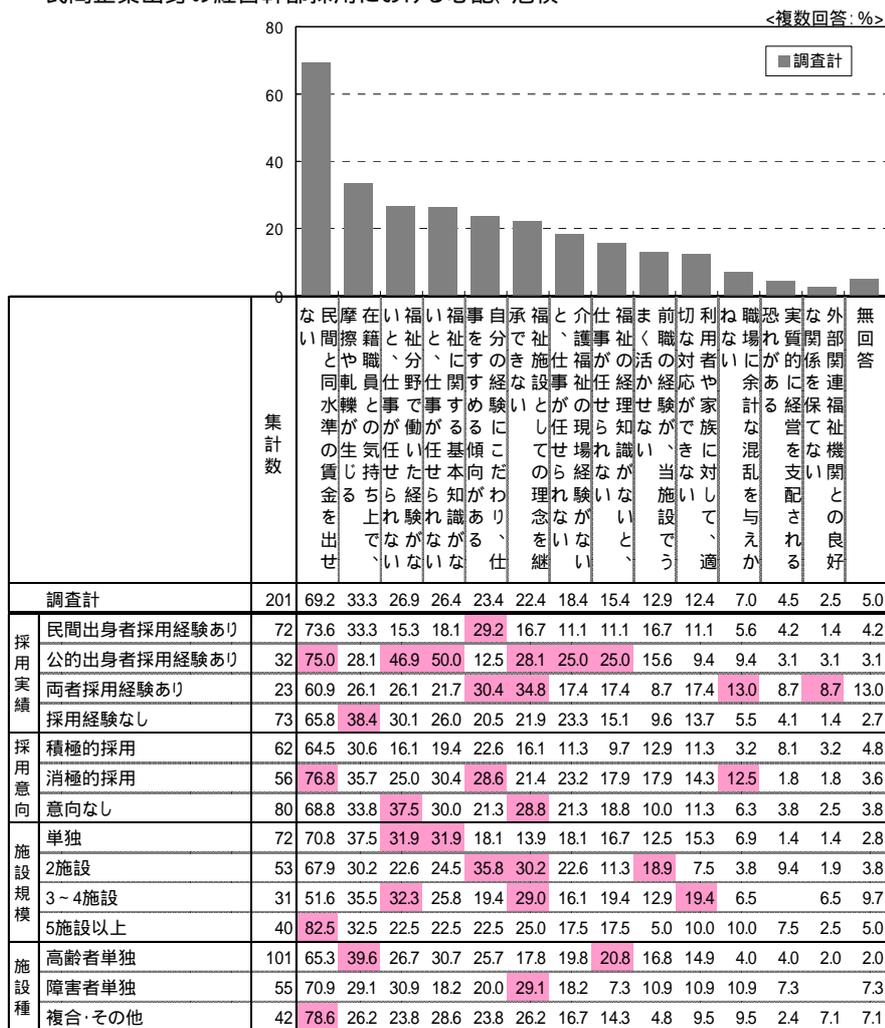


2. 民間企業出身者採用時の心配、危惧

民間企業出身者の経営幹部採用における心配や危惧として約7割の法人が「在籍職員の賃金との整合性を保持できないため、民間と同水準の賃金を出せない」としており、法人と民間の給与格差がネックになっているという意見が最大となっている。以下、「在籍職員との気持ち上で、摩擦や軋轢が生じる」などが危惧、懸念材料になっているが、その割合は“賃金”に比べると大幅に少なく、民間企業出身者の経営幹部採用における法人の共通問題というよりは、法人それぞれの個別性の強い問題となっている。

民間企業出身者の経営幹部採用における心配や危惧は、民間企業出身者を「積極的に採用したい(している)」とした法人、および公的出身者の採用経験がある法人に多くみられる。こうした懸念材料や危惧感が民間出身者の採用を消極的にさせたり、公的出身者中心の採用を行うベースのひとつにあるとみられる。

民間企業出身の経営幹部採用における心配、危惧



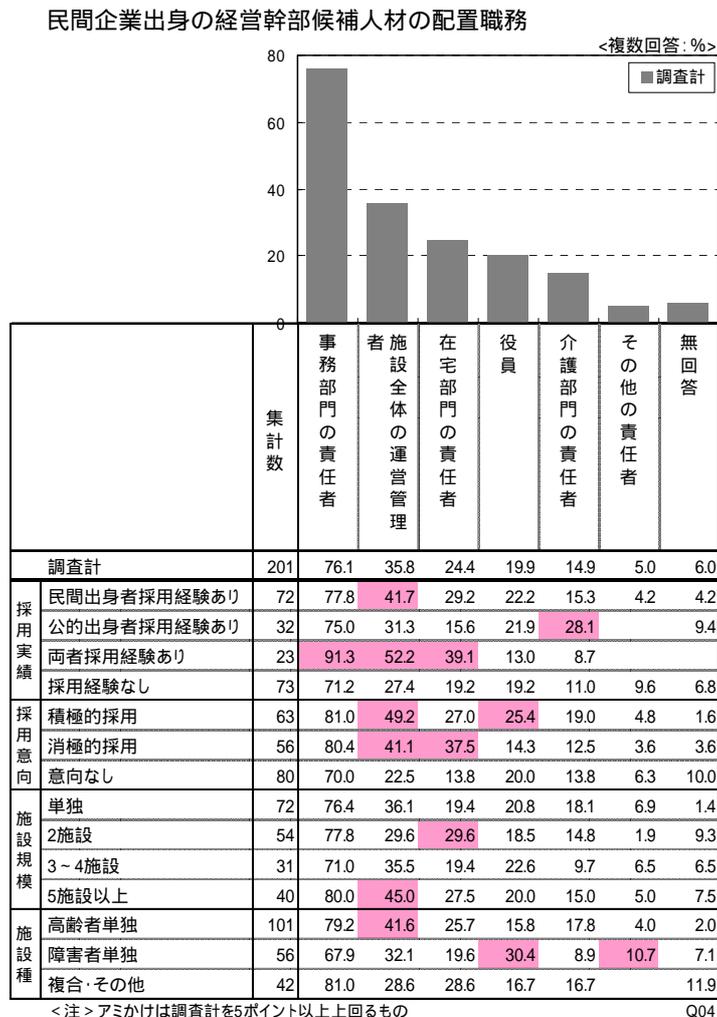
<注> アミかけは調査計を5ポイント以上上回るもの

Q03

3. 民間企業出身者の配置予定職務

民間企業出身者を経営幹部候補人材として採用するとした時の配置予定職務は「事務部門の責任者」が最も多く、76.1%に及んでいる。以下、「施設全体の運営管理者」(35.8%)、「在宅部門の責任者」(24.4%)、「役員」(19.9%)が続く。

民間企業出身者を「積極的に採用したい(している)」とした法人は「施設全体の運営管理者」としての任用をあげる割合が半数近くを占め、全体を13ポイント以上上回る。また、「役員」としての配置を予定する法人も25.4%と、4法人に1法人に及んでいる。



民間企業出身者の採用実績と採用者の特性

1. 経営幹部候補の採用実績

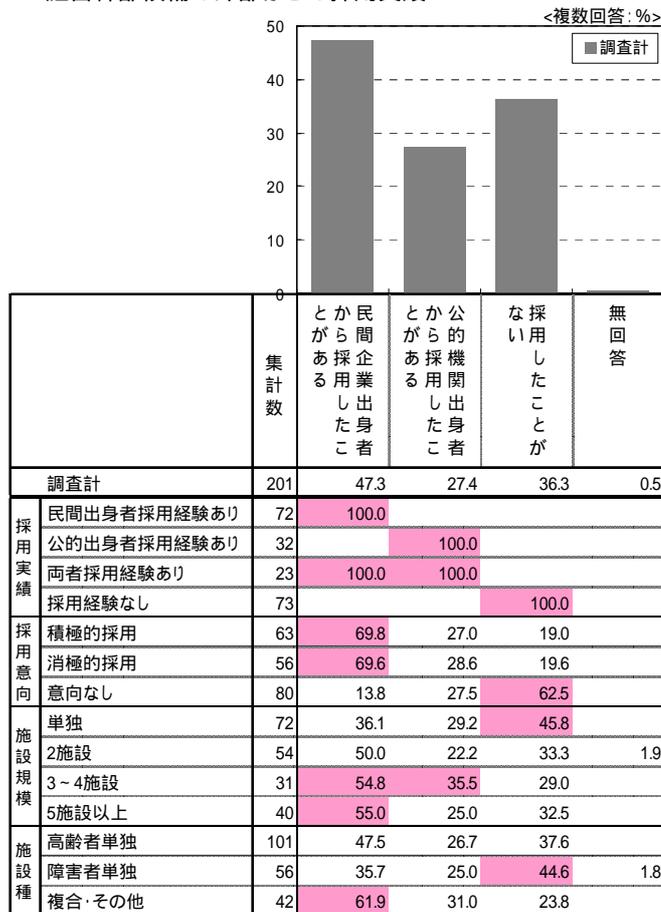
1) 採用実績の有無

幹部候補の法人外からの採用実績については、約半数の法人が「民間企業出身者から採用したことがある」とし、その割合は「公的機関出身者から採用したことがある」(27.4%)を上回っている。一方、「採用したことがない」法人は36.3%を占め、経営幹部は法人内からの人材のみで構成する法人も少なくない。

積極的、消極的を問わず今後、幹部候補を民間企業から採用する意向をもつ法人の約7割は「民間企業出身者から採用したことがある」としており、民間企業出身者の採用実績をもつ。これに対し、採用意向のない法人の6割は、過去にも幹部候補の法人外からの採用実績がなく、引続き法人内の人材を幹部候補として育成する考えが中心となっている。

施設規模が2施設以上の法人の半数以上が幹部候補を「民間企業出身者から採用したことがある」としたのに対し、1施設のみでの単独施設では半数近くが「採用したことがない」としている。

経営幹部候補の外部からの採用実績



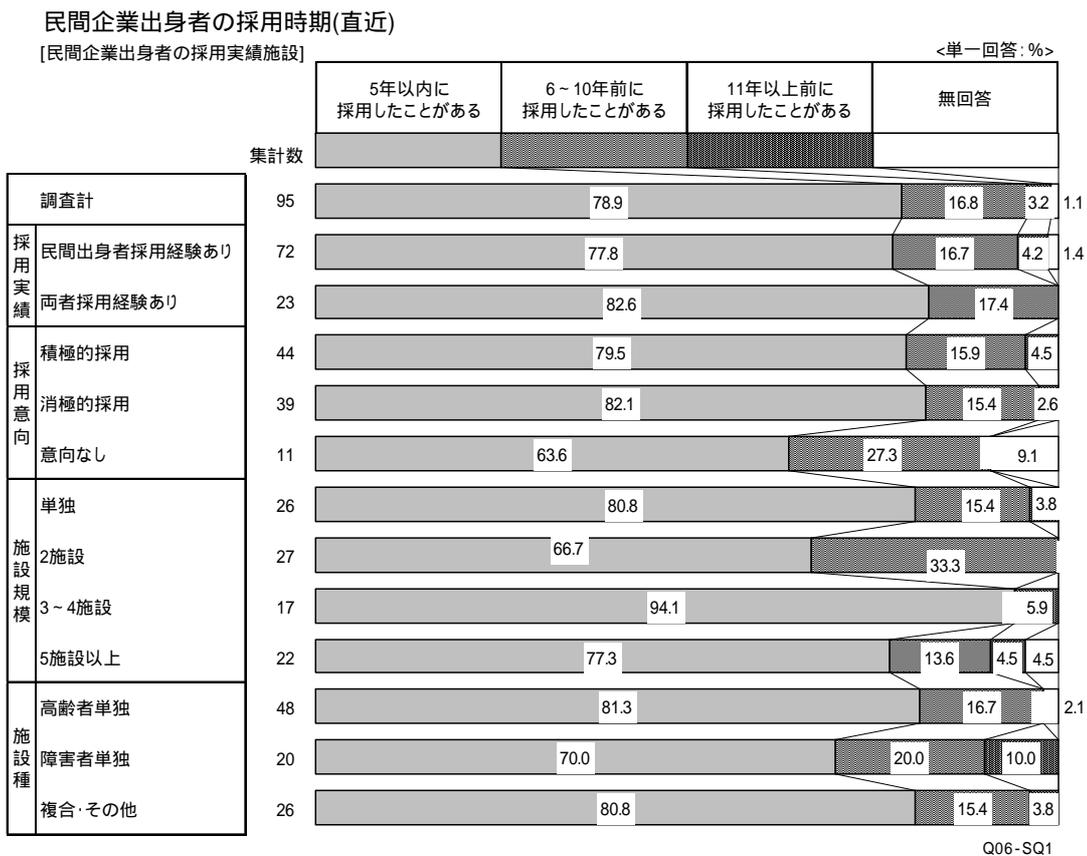
<注> アミカは調査計を5ポイント以上上回るもの

Q06

2) 採用の時期

直近の民間出身者の採用時期は「5年以内に採用したことがある」が採用実績法人の約8割を占めている。「6～10年前に採用したことがある」や「11年以上前に採用したことがある」は合わせても2割にとどまり、多くの法人が近年になってから民間出身者の採用を実施している。

積極的、消極的を問わず今後、幹部候補を民間企業から採用する意向をもつ法人の8割前後は「5年以内に採用したことがある」としているのに対し、採用意向のない法人は6年以上前の採用が3割近くを占め、「5年以内の採用」は約6割にとどまる。

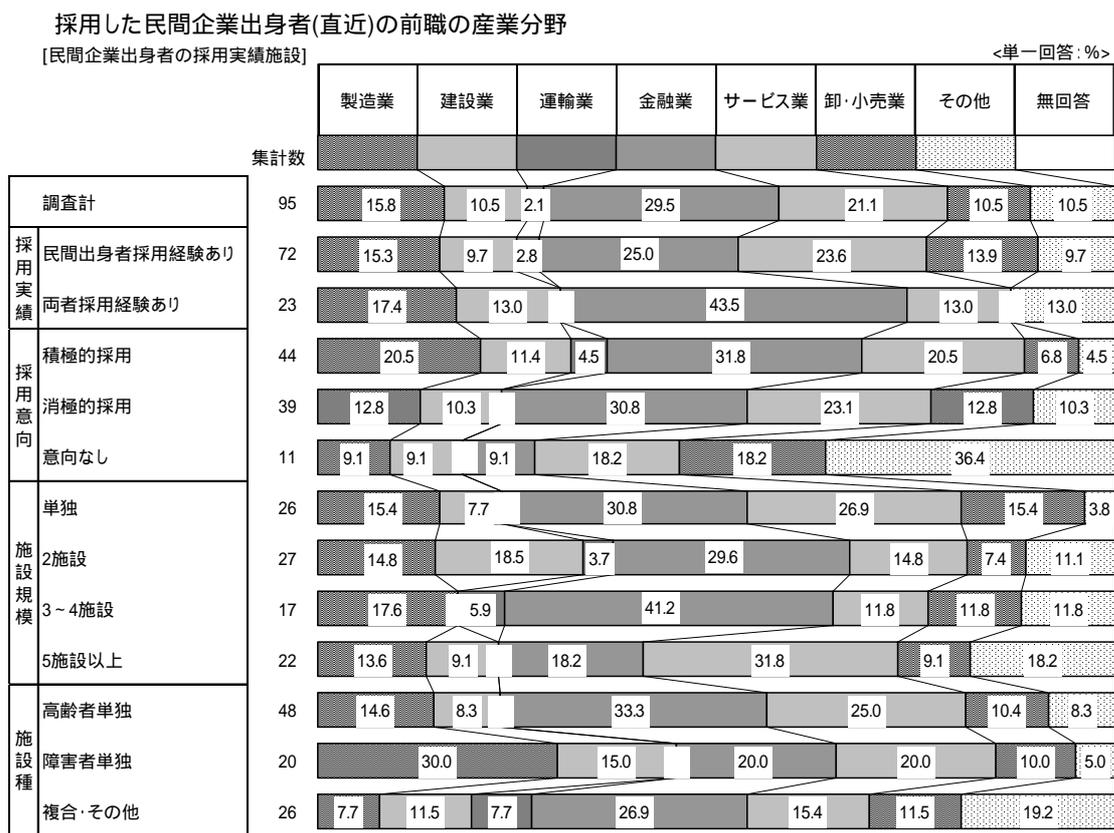


2. 採用した民間企業出身者の特性

1) 在籍産業分野

民間出身者の採用実績のある法人の直近の経営幹部候補採用者の前職における産業分野は「金融業」と「サービス業」が多く、合わせるとこの2つの業種で半数を占める。ほかには「製造業」「建設業」「卸・小売業」の出身者が民間出身者には多くみられる。

今後、幹部候補を民間企業から積極的に採用する意向をもつ法人の出身者の産業分野は「製造業」が多く、消極的だが採用意向のある法人では「サービス業」がやや多くみられる。また採用意向なしの法人では「その他」や「卸・小売業」出身者が多くなっている。

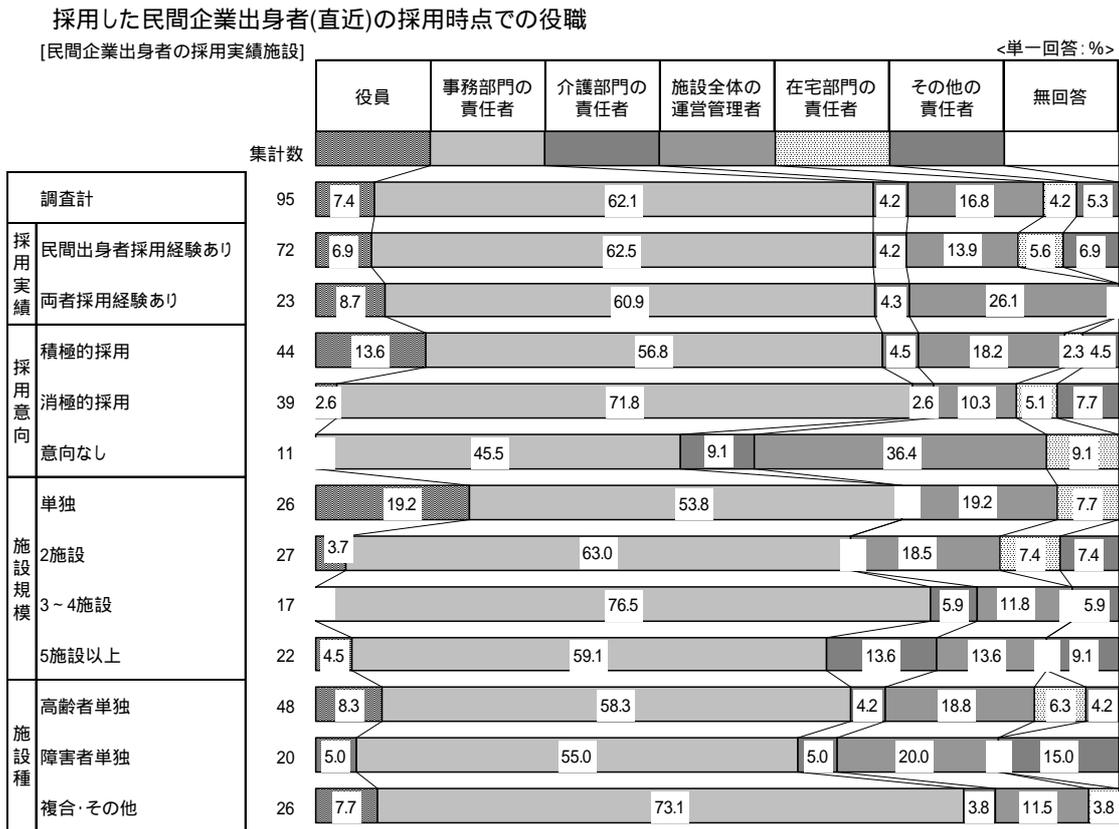


Q06-SQ2

2) 当時の役職

民間出身者を採用した法人の経営幹部候補採用者の採用時点における役職は「事務部門の責任者」が62.1%で最も多い。次いで「施設全体の運営管理者」が16.8%を占め、おおむねこの2つの役職への配置に集約される。

今後、幹部候補を民間企業から積極的に採用する意向をもつ法人では「役員」など採用時点から経営層として迎え入れたり、「施設全体の運営管理者」として運営の責任者を最初から任用するケースが多くみられる。一方、消極的採用意向の法人では「事務部門の責任者」が7割以上に及び、採用時点における役職の大多数を占めている。

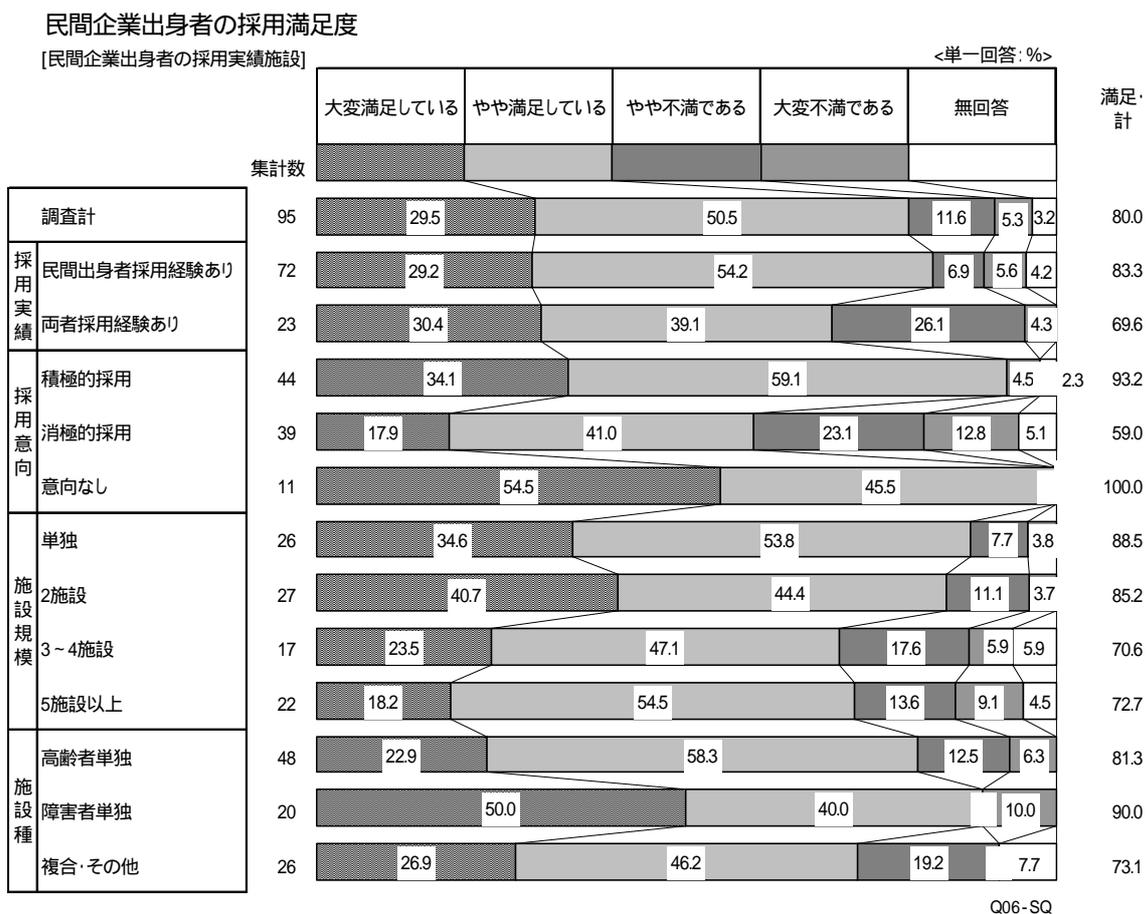


3. 採用者への満足感

1) 満足法人の割合

民間出身者の採用者に対する満足感は「大変満足している」とした法人が約3割を占め、「やや満足している」とした50.5%の法人を合わせると8割の法人は採用した民間出身者に満足している。「大変不満である」「やや不満である」とした法人は合わせても2割に満たない。

幹部候補を民間企業から積極的に採用する意向をもつ法人では「大変満足している」法人が34.1%を占め、「やや満足している」の59.1%を合わせると9割を超える法人が満足している。これに対し、消極的な採用意向の法人では59.0%が満足とするにとどまり、不満を感じている法人が多くなっており、この満足感の差が積極的に採用するか、消極的に採用するかの分岐点になっている可能性が大きい。



2) 具体的な意見・評価(自由記述一覧)

民間出身者の採用者に対する評価意見としては、民間で培われた「指導力・リーダーシップ」「刺激的な存在」「斬新な発想力」「(企業的な)バランス感覚」「柔軟性・応用力」などを評価する意見が多くなっている。これはプロパーの職員では得られにくいという点で、民間出身者ならではの採用メリットとして評価する法人が多くなっている。

採用した民間企業出身者に対する満足・不満足点	職員規模	民間出身者採用意向
評価・満足		
全般的業務対応が出来ている	52人	積極採用
定年後の就労であるが責任を持って仕事をしている。	95人	積極採用
利用者中心のサービスの提供。対費用効果の重視	27人	積極採用
福祉的な視点以外から物事をとらえることが出来る	12人	積極採用
民間企業(サービス業)の顧客サービスについての理念をもっている事。又民間企業での役員であった経験を生かし入職以来、経営の視点で改革を進めている。人材開発トータルシステム(人事考課制度の導入、ISO9001取得)、1法人1施設に対する危機感から来る中長期経営計画の策定等に生きている。又全体職員への経営マインドの醸成等。		積極採用
マネジメントサイクルでの仕事方法が身についている。職場規律、組織ルール等を他の職員に指導できる。	50人	積極採用
H.18.11～勤務予定ゆえ不明。面接と経歴からリーダーシップの取れる人材であることを確認している。	45人	積極採用
業務遂行能力が高い。	23人	積極採用
ラジカルな思考と業務実践、Yes、Noが明確な点は今までにない傾向である。	200人	積極採用
入職施設は、過去の役職を生かせるものだったが、初歩から謙虚に学び、他の職員より各方面を早く習得した。	36人	積極採用
従来の習慣等にとらわれない前向きな発想がある。	39人	積極採用
企業的な感覚(費用対効果を考えられる)があること。	100人	積極採用
大きな失敗なく、誠実に仕事に取組み、他社・外部とのマナーも出来ている。	60人	積極採用
施設を立て直しに充分貢献してくれている。施設の今後の計画を立てている。	6人	消極採用
バランス感覚と処理能力	140人	消極採用
人柄が良い。専門知識が生きている。	780人	消極採用
事務部門と介護現場の連携がうまくできる。	45人	消極採用
指示命令がはっきりしており、マニュアル作成が良くなる	200人	消極採用
経理事務に精通しており、施設経営のバランス感、福祉業務の積極的な取得、介護等への積極的な自ら支援。常に行動力があり、人の和を大切にしている。	13人	消極採用
事務処理だけでなく福祉についても勉強し、行政との対応でも良い関係を作っている	68人	消極採用
1. 職務のすすめ方が教条的でなく、柔軟で応用能力が高い 2. 交渉能力が高い 3. 課題解決が分析的でスピード感がある	47人	消極採用
組織の活性化(構築)	51人	意向なし
財務、事務、介護、医療的分野、職員組織等、計画、立案、行動チェックと施策を実施している。	68人	意向なし
職員の育成、調整力等がすぐれている	45人	意向なし
福祉に対する意欲があり責任感が強い。	7人	意向なし
福祉に関する知識を持っている。	30人	意向なし

一方、民間出身者採用者に対しては評価だけでなく、ネガティブな意見も一部にはみられる。民間出身者では「福祉という考え方や意識の希薄さ」が目立ち、福祉の現場とのギャップの大きさが指摘されている。ともすると、前職の企業でのやり方やコスト感覚など営利的発想が優先し、福祉現場にはなじまない点がみられ、それらが民間出身者の問題という見方も少なくない。

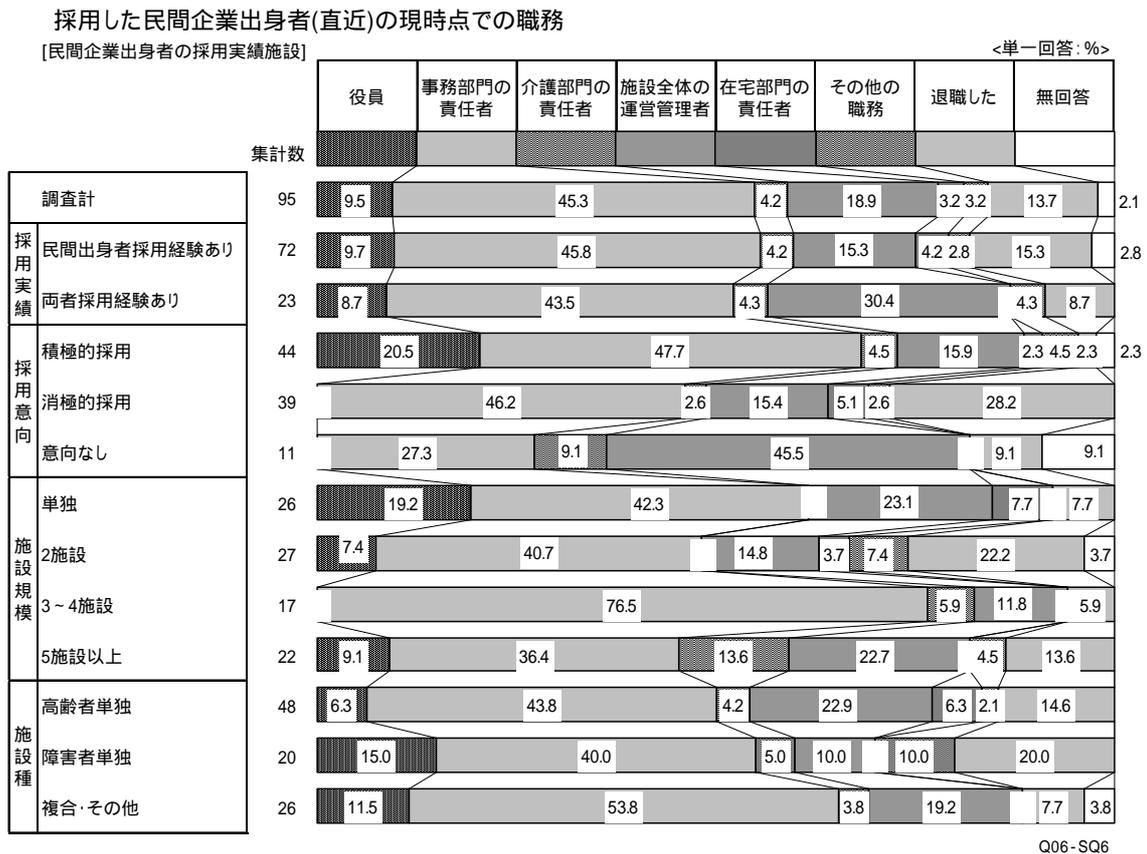
民間出身者の良さを評価しつつも、全面的にそれを受け入れるには抵抗感がある法人も一部ではみられる。

採用した民間企業出身者に対する満足・不満足点	職員規模	民間出身者採用意向
不満・問題		
非営利団体としての福祉の精神に欠ける	150人	積極採用
フレキシブルでない。納入が下手。正直なのは良い。	80人	積極採用
専門知識は有るが、福祉に対する考え方が、今一步。	80人	積極採用
一般企業の社会常識で物事を大局的に判断できるが、介護知識不足により、現場への介入が難しい。しかし、本人の努力によりいずれ解決するでしょう。	70人	積極採用
福祉という考え方を理解しようとし無い。	330人	消極採用
非常に独善的で人の考えや、助言を受け入れなかった。	60人	消極採用
福祉についてややもすると、コスト意識が前面にでる	500人	消極採用
Q5に適合していない。言葉だけで実力が伴っていなかった。	50人	消極採用
現場業務への取り組みが消極的である。	46人	消極採用
福祉の世界に溶け込むのに時間がかかる。不適性者もいた。	176人	消極採用
専門性をもっての経営方針はよいが、やや現場との意識の差(福祉的)があった。	300人	消極採用
視野の広さ、戦略指向が良く、知識不足(介護の)が問題	120人	消極採用
福祉に対する考え方が少々足りない様に思われた。	80人	消極採用
らかな方に動く	220人	消極採用
福祉分野の基本的知識を持っていないにもかかわらず積極的に勉強する意欲がない。	26人	消極採用
能力不足	72人	消極採用
体系的にまとめられず、処理能力が欠如している。	43人	消極採用
前職の意識が強い(法人理念の理解不足)	50人	消極採用
その他		
福祉施設では経営の力を持った人はきわめて少ない。	50人	積極採用
採用間もない為、結論は時期尚早。	60人	積極採用
組織だった業務ができる。/ 期待される効果が上がらなかった。	40人	消極採用
職員の代表的な考え持っている。	50人	消極採用
満足.....一般企業概念が入ってきた 不満足.....前職での経歴を主張する	90人	消極採用

4. 採用者の現時点での職務

民間出身者を採用した法人の経営幹部候補採用者の現時点における役職は「事務部門の責任者」が45.3%で最も多い。ただ、採用時点の「事務部門の責任者」は62.1%であったので、この割合は約17ポイント低下している。「退職した」とする法人は13.7%と少ないとはいえ、経営幹部候補採用者の就業継続を阻害する不適応感や勤務条件の不满など、障害があったことをうかがわせる結果となっている。

幹部候補を民間企業から今後、積極的に採用する意向をもつ法人では「退職した」の割合が2.3%と少ない。一方、消極的採用意向の法人では「退職した」とする法人の割合が約3割を占め、採用はしたものの、活用や定着に問題があったケースが多いことをうかがわせている。



発行：2007年1月

著作：発行

特定非営利活動法人 NPO人材開発機構

〒162-0825 東京都新宿区神楽坂2-4

電話 03-5206-7831 F A X 03-5206-7883

E-mail info@npo-jinzai.or.jp

無断で本書の一部、全部を複製することはできません