



特集

「コロナ禍における 介護業界の雇用動向を探る」

～コロナ不況に伴う介護業界への労働シフトは起こるのか。

人材不足が深刻化する介護業界の人事戦略と定着を考える～

今般のコロナ禍で、解雇や雇止め、新卒内定取り消しの増加が報じられ、労働市場に大きな影響を及ぼしている。一方、介護業界では慢性的な人材不足が深刻化しており、10月の有効求人倍率は3.85倍となり、全産業よりも依然として高い水準で推移している。

そこで「Visionと戦略」2月号特集では、厚生労働省担当官、研究者、業界団体、ユニオン、介護事業経営者に話を伺い、コロナ禍における失業の状況や、リーマンショックで起きた他産業から介護業界への労働シフトが今回も起こるのかなど介護業界の雇用の動向について、さらに人材の育成・確保・定着に向けた取り組みについてまとめたので、報告する。

Part 1 勤務時間・離職率の誤解解けば 介護職への転身意向に変化

『Visionと戦略』編集部

Part 2 貸付金やハローワークでのマッチング支援 他業種から介護職への移動促進

厚生労働省 職業安定局 首席職業指導官室
職業紹介第二係長

若山 優代 氏

厚生労働省 職業安定局 雇用政策課
雇用政策係 係長

渡部 宏樹 氏

Part 3 柔軟な働き方の整備で 高齢者雇用に見出す活路

公益財団法人介護労働安定センター
事務局長

半田 和彦 氏

Part 4 コロナ収束を待てば雇用回復 失業者は介護業界に移らない

U A ゼンセン日本介護クラフトユニオン
会長

染川 朗 氏

Part 5 コロナ禍でも求職者は増えず 介護に流れる状況ではない

上智大学 総合人間科学部 社会福祉学科
准教授

藤井賢一郎 氏

Part 6 従業員のライフスタイル紹介で 介護職のネガティブイメージ払拭

株式会社リクルートキャリア
事業推進室 HELPMAN JAPAN グループ

坂本 宗庸 氏

Part 7 介護福祉士合格者を毎年250人輩出 現場に適應できる人材を採用する

湖山医療福祉グループ 代表

湖山 泰成 氏

勤務時間・離職率の誤解解けば 介護職への転身意向に変化

介護業界はコロナ禍の失業
者に対して、雇用の受け皿に
なるのか。そもそも失業者は
介護業界に職を求める動きに
あるのか。関連調査を概観し
てみたい。

昨年10月、介護・看護・保
育の人材紹介・派遣を行うト
ライトグループ（大阪市）が
介護業界への転職に関する調
査を実施した。調査対象は、
介護職への転職を考えてい
る、もしくは半年以内に転職
した10代から60代までの男女
322人。次の結果が発表さ
れた。①介護業界へ転職もし
くは検討中の7割（74%）の
人がコロナをきっかけに転職
活動を開始②コロナをきっか
けに介護業界へ転職、もしく
は検討中の人のうち、資格を
持って働ける介護業界に興味
を持ったという回答が4割
（40・8%）③7割（75%）が
他業種から介護職への転職を

検討、サービス業・主婦等の
流入が目立つ。

調査対象者数を踏まえば、
この結果が労働市場の動向を
反映しているとは言えないが、
他業種から介護への労働力シ
フトの一端が窺える。産業間
の労働力シフトは雇用の需給
ギャップを低減する政策課題
で、総務省や厚生労働省も提
言してきた。だが、政策で動く
ほど現実は一面的ではない。

他業種から介護への転職では
何が壁になっているのか。

この問題について、リク
ルートキャリアが2018年
に調査を実施した。調査対象
は介護業界への就業・転職意
向者300人と就業・転職非
意向者200人。介護職非従
事者が就業をためらう主な理
由は「体力的にきつい仕事の
多い業界だと思うから」（49・
8%）と「精神的にきつい仕
事の多い業界だと思うから」

（41・8%）だった。これに給
与水準が低いことも併せて、

拭い難いほどネガティブなイ
メージが定着している。介護
業界の年間離職率は15%強で
推移し、他業種に比べて決し
て高くないが、調査では「業
界全体の離職率は産業全体と
大きく変わらない」という事
実の認知率は10・6%だった。

だが、実態を知れば意向も変
わる。働く環境の実態を知る
ことで、介護サービス業への就
業・転職意向がなかった200
人のうち、24人が「意向あり」
に変わった。「意向あり」に変
容した人は、「介護業界で働く
人の5割強は残業がないこと」
（45・8%）と「約4割の事業所
は1年以内の離職率10%未満
であること」（41・7%）に魅
力を感じているという。

介護業界にとっては実態の
周知が焦眉の課題だが、その
有力な手段である事業所見学

は、コロナ禍では難しい地域
もあるだろう。しかもコロナ禍
にあって、介護職は利点の少
ない職種だ。感染リスクの高
いエッセンシャル・ワーカーで、
しかも事実上在宅ワークが不
可能な現業部門の職種である。
かりに現時点で同じ調査を実
施すれば、より多くの人が就業・
転職をためらう結果が出るこ
とは容易に察しがつく。

厚生省は令和3年度予算概
算要求に①他業種で働いてい
た者等多様な人材の介護分野
への参入促進に対する支援②
介護分野への就職を目指す他
業種で働いていた者等に対す
る「介護職就職支援金貸付事
業」の創設③介護分野への就
職希望者に対するブッシュ型
情報提供体制の強化——など
を盛り込んだ。期待できる内
容だが、求人者と求職者の実
態を踏まえ、現実を動かせる
政策として機能するだろうか。
当然、他業種から介護業界
への転職には一定のハードル
が伴う。これは介護に限ったこ
とではないが、一般に他業種
への転身には、収入のハードル、
スキルのハードル、志向性の

ハードルが待ち構えている。こ
のうち収入と志向性には折り
合いがついても、スキルだけ
は折り合いをつけようがない。
例えばIT業界への転職には
相応のITスキルが必須で、他
業種からの転職はきわめて難
易度が高い。同様に介護職に
も専門スキルのハードルはあ
るが、多くの事業者にとって人
材を厳選できる状況ではない。

さらに実数は不明だが、リー
マン・ショックの直後には相
当数が他業種から介護に流れ、
景気が回復して雇用情勢が好
転したら、介護から離れていつ
たという例もあったという。
職場に適應できず短期間で離
職する例も多かったようだ。
籠で水を汲む光景が繰り返さ
れたのである。コロナ禍で拙
速な雇用には走れば、同じ轍を
踏まないとは限らない。ただ、
現下の雇用情勢はリーマン・
ショック直後ほど悪化してい
ない。2月末まで延長された
雇用調整助成金の特例措置が
再々延長される可能性も出て
きた。今後の労働力シフトの
ゆくえを注視したい。

貸付金やハローワークでのマッチング支援 他業種から介護職への移動促進

再就職準備金貸付事業、介護職就職支援金貸付事業、ハローワークの人材確保対策コーナー。厚生労働省は、他業種から介護職への労働力移動を促進する施策を拡充した。その一端を報告する。

厚生労働省は他業種から介護職への労働力移動を促す目的で様々な措置を講じている。

「再就職準備金貸付事業」では、離職した介護人材を対象に最大40万円を貸し付ける。貸付対象者の要件は次の4つの基準を全て満たしていること。①介護職員の業務に1年以上の実務経験を保有②介護福祉士の資格を取得、実務者研修施設で実務者研修を修了、介護職員初任者研修を修了のいずれかに該当③介護保険サービス事業所等に介護職員等として再就職した④介護職員等として再就職する日までに、都道府県福祉人材センターに氏名及び住所等の届出を行い、実施主体が定める再就職準備金利用計画書を提出したこと。再就職後に、介護職の業務に2年間従事すれば返還が全額免除される。

未経験者にも介護事業への

移動を促していく。令和2年度第三次補正予算案に「介護職就職支援金貸付事業」の創設を盛り込んだ。介護職員初任者研修や介護福祉士実務者研修等の修了者に「介護分野・障害福祉分野就職支援金」として20万円を貸し付け、貸付対象者は介護分野等に就職し、2年間継続して従事すれば返済が免除される。

は、医療・福祉（介護・保育）、建設、警備、運輸など人手不足の顕著な分野に対する求職者の拡大を図るとともに、事業者の求人支援してマッチングの機会を拡充している。支援内容について、厚労省職業安定局 首席職業指導官室の若山優代職業紹介第二係長は次のように説明する。

「求人者に対しては、求職者ニーズの把握と求人充足に向けた助言・指導、未充足求人への個別フォローアップを実施しています。求職者に対しては、担当制による職業相談・職業紹介、求人情報や最新の業界動向を情報提供しています。さらに関係機関・業界団体と連携してセミナー・面接会等を実施しています。令和元年度には11月11日の「介護の日」に関連した面接会だけで500回以上実施するとともに、年間を通じた支援により約12万人が就職しています。また、事業所見学や介護ロボット体験など介護の仕事について理解を深められる取組も開催しています。」

こうした労働力移動支援策を取り巻く雇用情勢を厚労省はどう捉えているのだろうか。職業安定局 雇用政策課の渡部宏樹雇用政策係長に尋ねた。

「昨年11月は有効求人倍率が1・06倍で、前月より0・02ポイントの上昇。有効求職者数は季節調整値で前月比1.5%増加と、7カ月連続で増加しました。一方、有効求人数も季節調整値で前月比3.3%増加と、2カ月連続で増加したことから、有効求人倍率の増加につながったと考えています。11月の新規求人数は季節調整値で前月比9.2%増加と、2カ月ぶりに増加し、3カ月移動平均でも底堅い動きが続いています。有効求職者数の増加が続いている背景としては、先行きの不透明さから、企業が雇入れの判断に慎重となっていることや、以前と比較し、選択肢となる求人

数が大きく減少した中、求職者が希望する仕事内容や労働条件に合った求人を見つけにくく、応募に慎重になっているといったことがあると考えています。

総務省の労働力調査の結果によれば、11月の完全失業率は2.9%で、前月より0・02ポイント低下しました。ただし、昨年4月の緊急事態宣言直前の3月と比べると、就業者数の水準は低く、完全失業者数の水準は高いことに留意が必要です。また、雇用者数は5カ月連続で増加しており、社会経済活動が再開していく中で持ち直しの動きが続いていると考えられますが、緊急事態宣言前と比べると低い水準であることに留意が必要です」

その上で、渡部係長は「求人者は底堅く推移する中、求人が求職を上回って推移しているものの、求職者が増え、雇用情勢には厳しさが見られます。有効求人倍率を都道府県別に見ると1倍を下回る地域もあり、新型コロナウイルス感染症の影響に、より一層注意する必要があります」としている。

（文／編集部）

介護事業所人材確保に向けた助成金

〈令和2年度版〉

人材確保等支援助成金 介護福祉機器助成コース		人材確保等支援助成金 介護・保育労働雇用管理制度助成コース	
支給額※ 最大 2段階 支給	1 回目：費用の 25% 2 回目：費用の 20% (上限額) 1 回につき 150 万円	支給額※ 最大 3段階 支給	1 回目： 50 万円 2 回目： 57 万円 3 回目： 85.5 万円
要件	1 回目 ▶介護福祉機器の導入と その効果的な活用 2 回目 ▶1 年後の離職率の低下 など 〈対象機器の例〉 ○移動・昇降用リフト ○特殊浴槽 ○装着型移乗介助機器（介護スーツ） など	要件	1 回目 ▶定期昇給や能力評価に基づく 賃金制度の整備と支払い 2 回目 ▶1 年後の離職率の低下 3 回目 ▶低下した離職率の2 年間の 維持 など
活用事例	【悩み…】 移乗介助時に腕や腰に負荷がかかり、職員から不満の声が出ている。 【解決！】 ベッドに設置するリフトを導入して身体の負担が軽減！ 働きやすくなった！	活用事例	【悩み…】 将来の見通しが立たないという理由で辞めていく職員が多い。 【解決！】 就業規則に定期昇給制度を規定した結果、職員のやる気がアップ！ 離職率が改善した！

※申請手続きの各段階において、**所定の要件を満たす**必要があります。

※生産性要件を満たすと、上記の金額に一定金額を上乗せして助成される場合があります。

この助成金の詳細はこちら

離職率や生産性を含む所定の要件及び申請方法は、『**人材確保等支援助成金**』を検索ください。

また、厚労省 HP よりご確認ください。最寄りの都道府県労働局へお問い合わせください。

雇用管理でお困りの際はこちら

雇用管理全般に関して全国に支部がある『**公益財団法人介護労働安定センター**』を検索ください。
相談援助をご利用いただけます。

令和2年度から、人材確保等支援助成金（介護福祉機器助成コース）の助成対象となる介護福祉機器の範囲が変更となりました。

令和元年度の対象機器の範囲	令和2年度の対象機器の範囲
移動・昇降用リフト (立位補助器、非装着型移乗介助機器を含む。)	移動・昇降用リフト (立位補助器、非装着型移乗介助機器を含む。)
装着型移乗介助機器	装着型移乗介助機器
自動車用車いすリフト	—
エアマット	体位変換支援機器
特殊浴槽	特殊浴槽
ストレッチャー	—

出典：厚労省人材確保等支援助成金リーフレットをもとに編集部作成

柔軟な働き方の整備で

高齢者雇用に見出す活路

1992年に設立された介護労働安定センターは、介護労働者全般の雇用改善を推進している。センターの調査では、高齢者がセカンドキャリアとして他業種から介護に転職する傾向が高い。半田事務局長に雇用の受給状況を聞いた。



公益財団法人介護労働安定センター
事務局長

半田 和彦 氏

後に労働問題が生じますが、労働基準法だけでなく男女同権、同一労働同一賃金、退職金、福利厚生など雇用

■半田事務局長のご略歴と介護労働安定センターの概要についてお聞かせください。

半田 私は1981年に旧労働省に入職し、労働行政に38年間携わり、主任中央職業安定監察官、富山労働局長、群馬労働局長などを経て2019年に定年退職しました。現職に就任したのは2019年7月です。

介護労働安定センターでは、主に雇用管理の改善に取り組んでいます。人を雇った

に関わる問題全般を包括するのが雇用管理です。今から30年前はハラスメントという言葉はなく、いじめで辞めるのは目に見えない問題でした。旧労働省は労働条件以外の表には出てこない問題を取り扱うために雇用管理を提唱したのですが、なかなか広まりませんでした。雇用管理は厚生労働省職業安定局などが労働行政で使いたい言葉で、これから徐々に広まっていくでしょう。

雇用管理の改善は、離職・入職含めて条件を整えていくことによって仕事にスムーズに入れて、不安のない生活を送れるという趣旨で取り組んでいます。法律違反ではないが、改善したほうがよいという課題に対して、我々がいろいろな調査を実施したり、提言を策定したりして厚生省にフィードバックしています。

■雇用管理の改善の中で最も比重の多い事業は何でしょうか。

半田 例えば、新たに介護事業をつくるときに、経営者が人材育成の仕方が分からないと、ベテラン介護士がひとり配置されていても、その方は自分のペースで仕事をしてしまうため、他の介護士たちの

離職が激しくなるという状況が発生します。そのため長く働いていただくにはどうすればよいのか、介護士が辞める原因などを経営者に教えています。雇用管理の改善では、これが一番大事だと思っています。

経営者は「施設基準を満たす人員を配置すれば安定的に収入を得られる」という幻想を抱きがちですが、雇用管理に問題があれば、介護士が退職して事業収入に支障が生じ、廃業にもつながってしまいます。とくに開設3年以内の事業所を重点的に指導するように厚生省から指示されています。個々の事業所の訪問は体制として難しいので、セミナーを開いて雇用管理をサジェスチョンしています。より専門的な関与が必要な場合には、社会保険労務士や経営コンサルタントに入っているだいています。

が、コロナ禍でも他業種から介護に転職する流れは起きそうですか。

半田 じつはリーマン・ショックのときに多くの派遣労働者が介護業界に移ったという確証はありません。データがないのです。私どもが実施している介護労働実態調査の採用率にも反映されていません。ただし、他業種から介護に多くの方が移らなかったという確証もありません。

リーマンのときに、雇用調整をしやすいという理由から派遣労働者やパートタイム労働者の再任用をしないという問題が起きたことは確かですが、その方たちが介護に移った実態はあまり見られません。例えば派遣労働者は製造業で働く方が多かったのですが、対人業務や介護に移った数はあまり多くないと認識しています。ただ、当時から福祉人材の不足が指摘されていたので、政府は失業者に研修を行い介護業界に就職してもらおうという施策を実施していました。

私の経験から言えること

は、飲食業など他業種から来た方は、景気が回復すると元の業界に戻ってしまう例が多いのです。介護を志して転職してきたのではない方も多いのです。

■失業者が増えていても、必ずしも介護業界が雇用の受け皿になるとは言えず、人材を確保できるチャンスとは言えないのですか？

半田 チャンスとは言えませんが、仕事を見つめる良い機会だと思えます。難しいところですね。

介護分野は職種が広範囲で、送迎、調理、清掃、リネンサプライなども含みます。こうした業務を法人内で行っている大手の事業者などは雇用吸収力がありますが、介護福祉士保有者などが、改めて介護事業所に就職するという動きには至っていないのではないのでしょうか。

一方、高齢化が進んで、朝だけとか午前中一杯とか、働く時間を柔軟に取れる事業所が増えてきました。介護事業所は24時間稼働して

いるので、どの時間帯にも人が必要ですが、その時間帯に働きたい人が働ける状況になってきました。大きな意味では働き方改革ですが、世の中が「何時から働いてもよい」という風潮になってきましたし、高齢者や主婦が介護事業所で就業しやすくなったのです。

■貴センターの調査によると、60歳以上の男性介護労働者における入職経路で、18・7%が他業界からのキャリアチェンジ型です。（介護事業所での）定年延長型と介護転職型を上回っていました。その背景についてお聞かせください。

半田 ご多分にもれず定年退職後に跡継ぎがいらないなどの理由でインターンやUターンで実家に戻る方がいますが、雇用の受け皿はあまりありません。そのときに「働きがいとは何か」「人生とは何か」を考えて、介護業界に入る方が多いのです。キャリアチェンジ型で介護業界に入る方は送迎やケアの補助業務に就くこ

とが多いと推察しています。が、同じドライバーでもタクシーの送迎のほうが、勤務時間は少なくて済みます。

ハローワークなどいろいろな調査を分析してみても、インターンやUターンによるキャリアチェンジの多いことが分かります。

それからインターンやUターンにもつながりますが、50歳ぐらいになると、家族の介護問題を抱えるようになり、将来は自分も介護を受けるようになるので勉強しておこうと考える方が増えています。こういう方が介護事業所に入職するケースも増えているのではないのでしょうか。

■「介護労働実態調査」によると、介護業界の離職率は経年で比較すると15%前後でやや減少傾向にも見えます。どのようにご覧になっていますか。

半田 この離職率が高いのか低いのかは分かりませんが、厚労省の調査によるとホテル・旅館業に比べて低いので

す。低いということは在職者に「福祉の仕事が続けたい」という意欲のある方が多いのだと思います。高齢者に寄り添って、笑顔を見たり、「ありがとう」と言われることなどに、やりがいを感じているのではないのでしょうか。

離職するケースでは、介護業界で働く方々は自分のネットワークを持っているので、職場に不満があれば今と同じ給料ですぐに同業種に転職しやすいという事情があります。しかも他業種の転職では、とくに若い層は他業種に転職することが多いのですが、介護職の転職先は大体が同業の介護事業所で、介護以外の業界にはあまり転職しません。

■介護報酬改定率がプラス7%に決まったことは、貴センターとしてどのように評価されていますか。

半田 診療報酬がプラス改定になれば、介護報酬もプラス改定になるのは自然な流れです。医師と看護師の給与が診療報酬のプラス改定で

改善されるのに、同じ施設で働く介護士給与が改善されないのは合理的でないで、財政制度等審議会がプラス改定をけん制しましたが、国はプラス改定を認めたのではないのでしょうか。今回の介護報酬改定にはコロナ対応を反映させたと示されていますが、0.7%のうち0.05%は2021年9月末までの「新型コロナウイルス感染症に対応するための特例的な評価」と付記されています。現下の感染状況から、推測になりますが、コロナ対応はプラス改定に必須の条件になったと思われます。

■介護事業者へのメッセージをお願いします。

半田 一人ひとりの特性を上手く把握して、長く勤められるような雇用環境になるような様々な対策を打っていただきたい。他の事業所よりも給料が高くて、休暇を取得できないと辞めていくという事実があることも認識していただきたいと思います。

(文／編集部)

コロナ収束を待てば雇用回復 失業者は介護業界に移らない

2000年1月に結成されたUAゼンセン日本介護クラフトユニオン。介護関連団体の中で、介護従事者の雇用実態に最も身近に向き合っている団体である。介護業界はコロナ禍での失業者の受け皿になるのか。染川会長に現況を尋ねた。



UAゼンセン日本介護クラフトユニオン 会長 染川 朗 氏

雇用期間の定めがあることなど雇用区分だけです。私どもは「雇用期間の定めのある職員」と区分しています。

組合員数は

■UAゼンセン日本介護クラフトユニオンの組合員数は8万人強と伺っています。正規職員と非正規職員の構成比や組合員がどのようなペースで増えてきたか等聞かせてください。

染川 正規職員が約7割、非正規職員が約3割です。ただ、私どもは「非正規」という言葉は使わないようにしています。決して「正しくない」職員ではなく、皆さん「正規」であり、違いは、賃金の受け取り方が時間給であるとか、

2020年12月17日時点では全介護従事者の2〜3%くらいと推計しています。加盟は64法人です。株式会社が大半で、社会福祉法人も数法人あります。事業規模は従業員20〜30名から介護業界最大の会社に至るまで様々です。

2000年1月に結成し、2月に「躍進大会」を開催したときの組合員数は7000名にでした。その後、順調に増えたのですが、コムスン

の指定取り消し問題が起きたときにかなり減少し、3年ぐらい前から増加に転じています。要因は仲間を増やすための部署を「組織拡大・社会運動担当」として独立させて、専門の職員を4名配置したことです。

■オルグ活動についてお聞かせください。

染川 当組合では今でもオルグと言っていますが、オルグ活動では、会社の陰でコンソと組合を立ち上げることはしません。「働く人たちの意見を聞くために組合をつくるから経営側は認めてほしい。少なくとも邪魔はしないほしい」と筋を通して、さらに「経営者にとっても働く人たちの意見を吸い上げること

は良い会社にする条件でしよう」と十分にネゴシエーションをしたうえで組合をつくっています。

■貴ユニオン活動の成果としてどのようなことが挙げられますか。

染川 「組合が結成されて良かった」と話す経営者が多く、先月（2020年11月）も雑誌インタビューに答えた経営者が「離職率が20%から7%に下がって、会社全体が本当に良くなった」と述べられていました。従業員が抱えていた問題を組合を通して会社に伝え、会社が処遇の改善や問題の解消に当たったのです。

私どもは組合員の名簿をもとに、離職率を毎月カウントしていますが、組合員の離職率は業界平均よりも常時1〜2%下回っています。毎月、各法人にデータをお示しして、労使間で改善の手立てを協議しています。

■介護職の処遇について、歴史の浅い業界なので在籍年数の短い従業員が多いことや、

高い女性比率などを踏まえると、全産業平均に比べてさほど低いわけではないとも言えるのでしょうか。

染川 いえ、全産業平均に比べて低く、月額7万円の差があります。年功序列型賃金体系をつくっても、労務比率の高い業界なので、延々と上げ続けると会社が潰れてしまうからです。歴史の長い業界では社歴の長い人が退職した後、新しく入ってきた人の賃金を社歴に応じて上げ続けても総額人件費は変わりませんが、歴史が浅い介護業界で社歴に応じて上げ続けると総額人件費が膨らんでしまうのです。大体、勤続10年で給与の上がり方が鈍くなっています。10年以上の従業員の給与を上げ続けられないので、全産業平均には並べません。

■リーマン・ショックのときに、他業種から介護への転職者が増えたという見方もあります。振り返っていただけませんか。

染川 当時、他業種で雇い止めにあった方々から私どもの

本部に問い合わせをいただきました。多かつたのは「もう派遣はやりたくないので介護業界に移ろうと思う。労働組合のない会社だと不安なので、おたくの組合に加盟している会社を教えてください」という内容です。私どもはその方のお住まいの地域にある加盟法人の社名をお伝えしました。派遣の方がかなり介護業界に転職したという実感はあります。

■コロナ禍で失業者が急増していますが、介護業界に転職する流れはありますか。

染川 その動きは聞いていません。感染拡大以降の組合員の増加人数は500人ぐらいですが、要因は加盟法人のなかに事業をどんどん拡大している法人があるからです。リーマン・ショックのときと明らかに違うのは、あのときは先が見えていみせんでしたが、今回はワクチンができれば元の状況に戻ると見込まれていることです。もうひとつは、雇用調整助成金が非常に手厚いことです。慌てて介護業界

に移らなくても、ワクチンができるまで待てば、元の仕事に戻れると考えている人が多いのではないのでしょうか。

■コロナ禍で介護業界は雇用の受け皿にはなり難いのでしょうか？

染川 国は転職・支援策を示していますが、難しいと思います。かりに「失業したなら介護業界に来てください」と呼びかけても、住宅ローンを抱えている方は介護業界の賃金では払えないかもしれません。転職するときは誰でも生涯賃金を計算すると思います。が、賃金水準が介護業界への転職を難しくしています。出向の受け入れも難しいでしょう。ANAホールディングスの客室乗務員が業績回復まで家電量販店に出向していますが、介護業界の場合、短期間の出向では、仕事を覚えてもらって帰すだけになってしまふのです。マンパワーを教育に使うのに、コロナが収まったら元の職場に戻ることに見えていたら、出向の受け入れは難しいと思います。

■2021年度介護報酬改定の改定率はプラス0.7%ですが、どのように評価されますか。

染川 0.7%は処遇改善のできる水準ではありません。社会保障審議会などの議論で「処遇改善に取り組み」と示されていますが、掛け声だけで何も手を打っていないというのが0.7%という改定率です。言葉だけで実行されないとしたら、それはゴマカシです。

賃金水準を全産業平均に並べるには10〜20%は必要です。ただ、10〜20%のプラスを提言すると必ず「財源はどうするか?」「国民負担はどうするか?」と言われるます。とくに国民負担をまるで人質のように言われます。公費部分を増やすなど工夫ができるのに、今の仕組みを変えようと国民負担が増えるという意見は詭弁であり、お門違いだと思います。

■貴ユニオンは賃金上昇につながる介護報酬改定を求める約50万筆の署名を田村憲久厚労大臣に提出されました。厚労省と意見交換をされたとき

の様子をお聞かせください。

染川 いつも政府関係者は「働く人が大事です」「認識は共通です」「できることをやらなければいけません」と発言します。私どもは加盟法人の経営数値に基づいて労使交渉を行います。が、処遇改善のできる懷事情ではありません。国が官製ワーキングプアをつくっているようなものです。

■介護報酬改定率を飛躍的にアップさせるために、財源確保も提言されているのですか。

染川 そこまでは踏み込みません。私どもの活動が報道されると、ネットに「この組合は財源が厳しいことを理解しているのか?」と書き込まれますが、財源を考えるのは政治の役割です。

■貴ユニオンの調査によると、離職者の離職理由で最も多いのは賃金ではなく、職場の人間関係への不満ですが、主にどのようなことが問題になっていますか。

染川 人間関係が離職理由のトップになっているのは、嫌になつて辞めても同額の給料を払ってくれる会社が多いからです。他の業界では転職すると通常は給与が下がりますが、介護業界では同じ額をもらえるのです。だから我慢をする必要がなく、辞められる環境にあるのです。家庭の事情を理由に辞めたのに、翌週から同じ地域の介護事業所で働いている例も少なくありません。

■この先、介護業界における外国人労働者の雇用は進みますか？

染川 上部団体のUAゼンセンはベトナム語やミャンマー語に対応できる相談窓口を開設していますが、外国人にとつても介護業界は魅力のない業界になっています。特定技能では日本人従業員と同等以上の給与が義務付けられています。が、他業種と比べて給与が低い介護をあえて選ぶ理由がないと見られているのが現状です。

コロナ禍でも求職者は増えず 介護に流れる状況ではない

連日のように「早期希望退職」「解雇」「失業」という言葉が報道されているが、過去の経済危機に比べれば軽微で、介護業界が雇用の受け皿になり得るような状況ではない——そう見解を述べる藤井氏に、介護職に関わる雇用の現況を聞いた。



上智大学 総合人間科学部 社会福祉学科
准教授

氏 藤井 賢一郎

に転じ7年勤務して、その後上智大学に移籍しました。

■リーマン・ショックのときに介護業界に

■藤井先生の略歴を教えてください。

藤井 東京大学大学院で学位（博士：保健学）を取得した後、

三菱総合研究所に就職し、介護保険制度の制度設計の調査や、成長産業になると思われていたシルバービジネスへの参入計画のある大手企業へのコンサルテーションを業務としておりました。三菱総研に12年勤務した後コンサルタントとして独立しましたが、日本社会事業大学大学院の教員

他業種からの労働シフトがどの程度起こったかについて、いろいろな意見があります。先生の見解はいかがでしょう。

藤井 国勢調査で見ると、2005年から2010年に

かけて、40〜60代前半の男性介護職員が増加しており、派遣切り、リストラの男性が転職してきた影響が数字の上でも示されています。ただし、介護業界全体としては大きな人数割合ではありません。むしろこうした層から、介護に

いつてよいでしょう。

■コロナ禍で、産業界全体で失業者が増える一方、人手不足が続く介護業界は雇用の受け皿になり得るのか。他業種から介護への労働シフトは起きるのか。どのようにご覧になっていますか。

藤井 現時点で、今後新型コロナウイルス感染症とそれに伴う経済危機がどうなるか全くわかりません。ただ、2020年中に限定すれば、過去の経済危機と比較し雇用に対して軽微な影響しかありません。新規求人倍率はリーマン・ショックのときに0.58倍まで落ち、その後回復・上昇を続け、2018年には2.88まで上昇していました。これが2020年の緊急事態宣言直後でも1.40倍にしか落ちていませんし、その後11月には2.20まで急回復しています。1.40倍はいざなぎ景気水準の値です。失業率を見ても、「うしなわれた10年」はピークで5.8%、リーマン・ショック直後のピークは5.5%ですが、今回は3.1%

までしか上がっていません。

■コロナ禍で求職者数や求人数の動向には、どのような傾向が見られますか。

藤井 新規求職者数と新規求人数という数値で見ると、リーマン・ショックでは求職者数が上昇し、下降した求人数を上回りました。しかしコロナ禍で求職者数は上がっていないのです。求人数は緊急事態宣言以降に落ちましたが、それでもリーマン・ショックの水準まで落ちておらず、常に求職者数を上回っています。

しかも解雇など勤務先の都合による非自発的離職者は、リーマン・ショック後のピークは120万人でしたが、コロナ禍のこれまでのピークは40万人でしかありません。収入を得るための新規求職数はリーマン・ショックのときには35万人から50万人に上がりましたが、今回は30万人程度です。これらのデータを見ると、今のところリーマン・ショック後のような介護に人材が流れる状況が生まれにく

いでしよう。実際に、職業別求人倍率の推移をみる限り、介護に関しては、ほとんど影響がみえません。

「人がこない職業」は介護だけの問題ではありません。求人倍率が常に最も高い職業は「保安」です。「生活衛生」「接客給仕」「調理」も介護と同程度かそれ以上です。今回これらのうち、「接客給仕」「調理」は仕事が減ったために求人倍率は低下し、「保安」「生活衛生」は一時的に下がりにくく上昇しています。「介護」はほとんど変化がないのが特徴です。「看護」は伝統的に「介護」よりも求人倍率が高かったのですが、2015年ごろに逆転して「看護」は経済に左右されず順調に求人倍率を減らす職業になっており、今回も求人倍率の面では影響は見られません。

■それでも多くの介護事業者は「介護には人が来ない」と声高に言い続けています。何が問題として潜んでいるのでしょうか。

藤井 苦勞なく人が確保でき

た時代を経験したこと、他の業界で当たり前に浸透している取り組みが、介護業界ではまだまだ「特別な事」と受け取られているためではないかと考えます。特に、社会福祉法人は、急速に増えるニーズ・サービスの中での人材確保という経験に多くは慣れていません。

例えばいまだに「外国人労働者は遠慮する」という事業者が多いのです。理由は「よく分からないから」で、その中身は「外国人そのものがよく分からない」と「雇用の手続きがよく分からない」の2つがあります。こうした傾向は調査結果にも表れています。しかし「人がこない業界」では、エネルギーをかけて外国人雇用に取り組んできたのです。

■先生は「今後の介護人材の確保は外国人労働者へのシフトに舵を切らざるを得ない」と主張されていますね。

藤井 例えば、新卒の就職先として人気のある業界（マスコミ、商社や金融機関等）と

人気のない業界（飲食、宿泊等）に分かれています。介護は仕事の業態からして後者であることがある意味自然です。可能性があるとすれば、介護職員が看護師の成功に学び、介護福祉士を高度化することだと思っています。

そこで10年以上前から、介護業界にとって今後10～15年

が勝負の時期で、この間に介護福祉士資格を魅力のある資格にし、ニーズ量の拡大からいってもそこからは外国人に頼らざるをえないと言っていました。魅力とは、たんなるやりがいではなく、生涯の仕事として続けていけるだけの専門性や深みです。ベースには体系的に知識を学ぶことが必要です。ここに給料がついてくる。看護師は生涯の仕事で景気に左右されませんが、一方の介護業界は「失業者が来てくれないかな」と思っているわけです。ただ、この考え方には介護職員自身を含め業界があまり反応してくれませんでした。

そろそろ私の言ってきた意味で「勝負の時期」が終

わるころですが、看護のような専門性を確立できなかったという思いと、「接客・給仕」「商品販売」に比べれば専門性や給与水準をやや高められたという思いを半々で持っています。この状況から外国人労働者の活用が始まる、今はそう考えています。

■外国人労働者活用の見通しはいかがでしょうか。

藤井 厚労省研究で現場のお話を伺う限り、技能実習生等で来日した方は口を揃えて「介護福祉士資格を取得し、将来は母国で介護の仕事をした」と話しています。母国の看護師資格所

■2021年度介護報酬改定の改定率がプラス0.7%になったことについて、どのようにご覧になっていますか。

藤井 介護報酬の改定率は政治的な要素だけで決まるように思われますが、実際は違います。過去の改定率を外挿する限り、介護経営実態調査で示される経営状況（収支差率）で約7割が決まっています。残り政治が3割というのが、およその比重です。実は、今回の改定が収支差率だけで決まれば改定率はプラス約3%でした。つまり、政治・行政的な判断やプロモーションで0.7%まで改定率が抑えられたと理解しています。

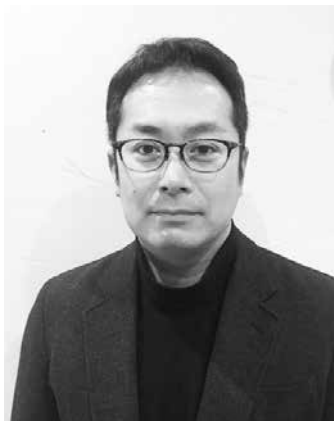
収支差率が中小企業と比較するとまだ高い、という議論が以前からありますが、これは疑問です。業種によって収支差率＝売上高利益率の標準値は違います。異なる業種で比較するためには資産効率を重視してROA（総資産利益率＝当期純利益／総資産）で比較するのであればまだわかりますが。

（文／編集部）

従業員のライフスタイル紹介で

介護職のネガティブイメージ払拭

介護現場を描いた漫画「ヘルプマン！」（くさか里樹作）と提携して介護職の採用・定着を支援する「HELPMAN JAPAN」プロジェクトには、リクルートグループの豊富な知見が導入されている。プロジェクトを推進する坂本氏に採用・定着のポイントを聞いた。



株式会社リクルートキャリア
事業推進室 HELPMAN JAPAN グループ

坂本 宗庸 氏

政・業界団体等主催のセミナー・研修等も行いながら、採用力・定着力強化の取り組みを推進中です。

■坂本さんのご経歴を教えてください。

坂本 1998年にリクルートグループに入社しました。以来、企業が求める人材についての採用及び面接手法・定着に関わる提案など新卒・中途・アルバイト採用全般に携わってきました。営業マネジャー・拠点長等を経て、2011年より医療・介護業界の人材確保に関しての企業サポートを行いながらサービス開発に従事しています。

■貴社が推進する介護業界の就業人口を増やすプロジェクト「HELPMAN JAPAN」についてお聞かせください。

坂本 学生にインタビュールしていく中で、介護や福祉の仕事について「よく分からない」「大変そう」という答えが多く返ってきました。それは、自分自身が介護や福祉サービスを直接受けていないうえに事業所に訪問したことがないので、仕事のイメージが湧かないということでした。こ

の問題を解消しないと興味・関心を持ってもらえないと考え、介護を題材にした漫画「ヘルプマン！」と連携させてもらい、介護業界の良い面をフォーカスし興味・関心を持つていただくことを目的に、2010年に「HELPMAN JAPAN」プロジェクトがスタートしています。

プロジェクトの柱は、サイトを通じたブランディングつまり魅力発信、それから採用・定着です。採用と定着はセットで考える必要があります。課題について、行政・自治体・団体の皆さんと連携しながら活動を広めていこうと取り組んでいます。

昨年は、埼玉県社会福祉協議会の県内介護職の次期リーダー候補者研修、PWCコン

サルテイングの厚生労働省補助事業「元気高齢者に対する効果的なアプローチのための研修に関する調査研究事業」、大阪府茨木市の新人介護職員向け研修・中堅介護職員向け研修、静岡県の新入介護職員向け研修などを行いました。

■貴社の採用・定着支援の手法についてお聞かせください。

坂本 まず「採用と定着」について両輪で取り組むべきテーマではありますが、我々としては「定着」をより重要視すべきであると考えています。それは、定着の良い法人は職場の雰囲気も良く、そのような法人により多くの人が集まりやすいと考えているからです。様々な調査機関が発表した離職動向なども踏まえ、また実際に事業者の皆さんから多くのお話を伺う中で、離職の理由が階層別に異なっていると捉えて、それぞれの階層の課題に即した研修プログラムを提供しています。採用についても、積極的に採用活動を行っている法人の皆さんの取り組みを伺う中で、それ

らの活動ポイントをセミナーでお伝えしたり、個別に法人と連携しながら支援をさせて頂いています。

■階層別での離職理由はどのように違うのでしょうか。

坂本 階層は新人層、中堅層、リーダー層、管理者層の4つに分類できます。新人層に必要なキーワードは「適切なフォロー」で、「適切な」にはタイミングと内容という2つの要素があります。タイミングでは、モチベーションが一番高いのは入職時で、周囲にフォローされてがんばるのですが、一人前になった時期により多くの仕事を一気に任せられ、回しきれなくなってしまうといった傾向があると捉えています。また、仕事の量も質も高まっている中で、初めて夜勤に入るときや担当していた利用者さんが亡くなるといった経験をした際に、1人ではうまく対処しきれない状況となり、結果モチベーションも下がってしまうことがあると考えています。

中堅層には役割の理解が重

要で、日常業務だけでなく人材育成やチームの統括などの要望が上長から向けられますが、本人の思いとずれていることが多いのです。両者の思いを整理しないと、すれ違ったまま日々が過ぎてしまいます。次はリーダー層ですが、一言で言えば多忙で、自分よりも相手が中心になってしまいうので、自分のあり方を考えずに過ごしてしまうことが多いのです。働く上では道標がないと疲れてしまいます。

管理者層は「どういう施設でありたいのか」「何を大事にしたいのか」ということについて考え、整理し、部下との会話で磨いていきながら皆で計画を練りながら状況を良くすることが大事ですが、自分だけの思いが先行すると、部下に「どうしたいのか？」と聞かれても上手く伝えられないという問題が生じてしまうと捉えています。

■コロナ禍で失業した人たちが介護業界に職を求める流れは起きそうでしょうか。

坂本 介護事業者からは、飲食

業やサービス業の方々からの問い合わせが増えているという状況は聞いていますが、定量で示すデータはありません。接客経験があるが介護の経験はないという方々からの問い合わせが多いようです。それから各社会福祉協議会の人材センターの登録数も増えているという印象は持っていますし、より積極的に採用活動を進める法人も増えています。

産業界全体の求人数が昨年に比べて40〜50%減っている

ので、就職先を選べた状況から選べない状況に変化しているのではないのでしょうか。一方で、飲食業やサービス業が打撃を受けているので、これらの業界の方々がキャリアチェンジをして、他の業界に移る動きがでることを定性的には感じています。

■他業界から介護業界への転職について、ミスマッチを解消する方法は何でしょうか。

坂本 新卒向け・中途向けという研修を用意している法人では、経営理念の研修など法人全体としての研修は全員が

受け、介護技術の研修は経験者と未経験者を分けて行っている印象があります。

■採用方法について、どのようなアプローチが望ましいとお考えでしょうか。

坂本 求職者に合わせて、自法人で働く魅力を伝えることが必要です。介護施設で働く魅力はたくさんあると思いますが、魅力は人によって様々です。例えば保育所があることをアピールする場合、乳幼児期の子供を持つ求職者には魅力的な内容ですが、子どもが小学生など、既に保育所にお世話にならない年齢になっている求職者には響きません。

それから、ネガティブに思われがちな「働き方」については求職者が質問しにくい項目でもあるので、事業者から積極的に「働き方」に関して伝えていく必要があります。例えば、基本的に介護には残業がなく、休日も取りやすいことや、安定した仕事でキャリアアップもできることなどが伝わっていないので、こうした実態を伝えることをお勧めします。

■介護業界への就職については家族の反対が大きな壁になっていることをよく聞きます。

坂本 保護者が介護業界への就職について懸念しているのは、給料が高いか低いかではなく、思うような生活ができるかどうかです。しかし介護業界で働く人たちは思うような生活ができていないのでしょうか？この懸念に対しては実例を紹介するとういと思います。

例えば40代で戸建て住宅を取得し、車を2台所有して、子どもが2人いらっしゃる

といった介護職の方がいますが、この方は平日に開かれた子どもの運動会に有給休暇を取って参加しています。

入社2〜3年目で車を買った方などいますが、このような紹介を学生にすると、学生たちが「入社2〜3年目で車を買えるの？」「介護って、そんなに給料がいいの？」という反応がありました。

あるいは千葉県介護施設で働く方は、夏は朝海に行っサーフィンをやってから出勤し、夕方まで定時で終わるので再びサーフィンをやってから

帰宅するというライフスタイルを送っている方もいます。

他の業界と同じように自身のワークライフバランスが実現できることもこの仕事の大きな魅力であると考えます。

私どもの経験から、データを示すよりも働く職員の皆さん1人1人にフォーカスして、ライフスタイルの実例をお伝えすると介護業界への印象は大きく変わるといふ実感を持っています。

■若い求職者が介護業界を検討する場合、歴史の浅い業界なのでロールモデルが乏しく、将来設計を描きにくいという問題はないのでしょうか。

坂本 ロールモデルはたくさん存在していると思っいます。「HELMAN JAPAN」でもたくさん紹介していますし、事業所を訪問しても、尊敬できる上司や憧れの先輩がいるという話をよく聞きます。ご興味ご関心のある方は、HPにて数多くのストーリーをご紹介していますのでご高覧ください。

(文／編集部)

介護福祉士合格者を毎年250人輩出 現場に適応できる人材を採用する

全国に33法人・225サービス拠点・620事業所を展開する湖山医療福祉グループ。
医療・介護・福祉サービスを総合的に提供するだけでなく、看護職・介護職の教育機関としての役割も担っている。グループ職員数は1万2800人。湖山代表に採用方針を尋ねた。



湖山医療福祉グループ 代表

湖山 泰成 氏

■湖山医療福祉グループの職員採用の歴史を振り返っていただけますか。

湖山 湖山医療福祉グループは銀座の救急病院からスタートし、全国の自治体の要請に応じて特別養護老人ホームや小規模多機能型居宅介護などを開設してきました。経営効率を考えればドミナント戦略などのほうがよいでしょうが、私は地元の高校を卒業した方が地元で働き、地元のお年寄りが地元で暮らせる基盤と

なる介護施設を全国に開設してきました。30年以上前から地方創生を実践してきたのです。人口1万人を切るような自治体にな

ると就職先が限られるうえに、縁故採用も多いのですが、私たちは一般募集で若者を採用し、彼らの働きで現在の事業規模に発展したわけです。

私の立場はいわば船会社の社長ですが、航海に出ている船が不測の事態に遭遇したときに、丘にいる社長に相談しても埒が明きません。艦長の力量が全てで、艦長に当たる幹部職員がグループの各法人・各施設を引っ張っています。

■毎年施設を開設して事業を拡大されていますが、採用数はどのくらいですか。

湖山 新卒は毎年400人近くを採用し、中途採用を含めると毎年1000人を採用しています。新卒の職員には4年くらいで介護福祉士の資格を取らせます。従って毎年250人近くの介護福祉士を誕生させているので、湖山医療福祉グループは、実は日本一の介護福祉士養成校でもあります。学習費用は全額グループの負担です。行政が運営している大学に近いかもしれません。私は実務者研修の養成施設であることに誇りを持っています。

採用は新卒採用も中途採用も全て同等の募集方法によるものです。37年前に父と私で湖山医療福祉グループを創業し、2人で経営してきましたのが、ファミリーと友人は採用していません。社会福祉協議会などから天下りを入れることもしませんでした。今の幹部は皆、地方の介護現場から叩き上げてきた職員たちです。

■多くの介護事業者は職員採用に苦労していますが、湖山医療福祉グループではいかがでしょうか。

湖山 2020年度の採用活動は、感染対策からWEBに切り替えたことで学生が全国から参加しやすくなり、説明会の参加者が増えました。観光業界の採用数が減ったことで、究極のサービス業として介護に興味を示す学生が増えているようです。11月末時点で参加者数は前年度の実績に到達し、今年4月の採用では計画通りの人数を確保できました。一方、中途採用は新しい施設を開設するときにオーピングスタッフとして募集するので、毎回かなりの応募があります。

一昨年までは毎年、新卒の説明会は銀座の本部で200回開催し、全ての説明会に私が出席して、直接お話ししてきました。私は「30代で必ず所長や施設長に就任できるように育てるから、20代は介護現場で実務経験を積んで、入社して3年後には介護福祉士資格を取りなさい」とお伝えしています。私が全ての説明会に出席する理由は、職員にとってお客様は患者様と利用者様ですが、私にとってのお客様は職員だからです。私は1万2800人の職員の生活を守らなければなりません。

介護に限ったことではなく、どの業種でも人が安定して働き続けるためには、①普通に暮らしていけるだけの給料②やりがいのある、誇りのある仕事③家族、友人、社会に評価されること——私は、この3つが大切だと考えています。

■コロナ禍では、早期あるいは希望退職が相次ぎ失業者が増えています。一方介護業界は人手不足が続いています。内閣府や厚生労働省は産業間

介護業界の雇用動向を探る」

の労働移動を促す政策を掲げています。他業種から介護へ転職する動きについてどのよう

湖山 他業種で失業した中高

年世代で介護に応募してくる人たちは、自分をホワイトカ

ラーだと自負していて、本部の事務系の仕事を望んでいる

人がほとんどです。つまり介護現場での仕事はしたくない

のです。前職では企業の幹部だった人が多いのですが、長

年背広を着てネクタイを締め

て働いてきた人は、介護現場で働きたいとは思わないので

はないでしょうか。失業した人の大半はその後も以前と同

じような仕事に就いているのが実態で、現場の仕事には就いていません。

ただ、湖山医療福祉グループでは事業の拡大に備えて、

経理課長や医事課長の候補者を雇う考えは持っています。

そこで経験を積んで施設長や事務長に昇格させる構想です。

■リーマン・ショックのときには他業種から介護へ多くの労働シフトが起きました。

湖山 リーマン・ショック

のときには、大手介護事業者が他業種からの転職者を3

カ月間研修して、新設した老人ホームの所長に就任させる

ケースが多かったのですが、上手くいきませんでした。

リーマン・ショックの年に日比谷公園で年越しテント村

が開設されて、失業した人たちが大勢集まったことがあ

ったでしょう？そのとき、私はテント村に行つて「介護の

仕事をやってみる気はないか？」とインタビューして歩

いたのですが、誰もが「ウーッ……？」と淡い表情をして「考

えておきます」と回答してき

ました。困っていると言いな

がら、やはり仕事を選んでい

ることを実感しました。

■人材紹介会社のなかには50歳を過ぎた求職者には求人

が激減することから「介護業界なら採用されやすい」と

応募を勧めることもあるようです。人にもよるでしょうが、他業種出身者に対する評価は

湖山 就いていた人は、総務部長な

ら書類にハンコを突いていた

だけというように、部下の管理をしていて実務を担ってい

たわけではありません。従って自分で仕事が完結できないの

です。しかも、医療や介護に必要な患者様や利用者様に向

き合う心を持つとうという意欲も見られません。能力もな

ければ、やる気もないのですが、大手企業の幹部だったから介

護業界の仕事なら簡単にできると偏見を持っているように

です。私たちの仕事を誤解しているのでしょうかね。

なかには「施設長なら務まります」と話す応募者もいま

す。施設長をアパートやマンションの管理人と同じように

考えているのでしょうか、介護職の経験がないのに施設長

が務まるはずがありません。こんな話も聞きました。西日

本の社会福祉法人で、理事長の友人である大手企業幹部出

身者を老人ホームの施設長として雇ったところ、その施設

長は部下に「事故やトラブルは一切自分に報告しないように」と指示したというのです。

ご家族への謝罪や行政への報告など、神経を使う業務に関わりたくなかったのでしょう。

湖山 施設長には現場への尊敬と理解が必要で、それがないと

現場の苦勞に対する共感力を持てません。例えば雑誌の編

集部で、取材経験も執筆経験もない人が、いきなり編集長

が務まりますか？あり得ないでしょう。それと同じこと

です。

私は28歳で父が経営する急性期病院の常務理事・事務長

に就任しましたが、2年間、週1回の事務当直を続けまし

た。救急車が毎晩7台来きて

いましたが、この経験によつて医師や看護師の考え方を

知ることができるようになったのです。もし私が理事長

の隣に座り続けるような働き方をしていたら、天下りと同じ

ような立ち位置になってしまったでしょう。

■施設の業務には適応できなくても、本部スタッフなら務まると考えている人は多いのではないのでしょうか。

湖山 昨年、こんな出来事がありました。私は1955年生

まれて昨年65歳を迎えたのですが、大企業に勤務して

65歳で再雇用を終えた知人が「湖山グループの幹部にな

てあげるよ。これから医療と福祉を勉強するから。年収

700万円くらいは欲しい」と売り込んできたのです。私

は「65歳の人間を今更教育するつもりはないし、65歳の未

経験者に700万円も払うことはあり得ない」と論じて断

りました。例えば日当制で評議委員をやりたいというの

なら分らないでもありませんが、職員としては務まりませ

ん。

また他社の例ですが、昨年9月に、ある大手介護事

業会社が中途採用を募集したところ、応募者数は例年

の5倍もあったそうです。ところが採用数は例年通り

でした。他業種出身者の応募が多く、しかも大企業出身のビジネスマンばかりで、

あまりにも質が悪かったのだそうです。