

介護人材確保対策は、「採用の促進」「職場定着の促進」が2つの柱ですが、近年「生産性の向上」が3つ目の柱として位置付けられてきています。介護人材の確保のためには、特に「労働環境・待遇の改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）」が最重要ポイントになります。

1 深刻化する介護人材不足

介護現場における介護人材不足感は大変高い状況が続いています。

介護人材自体の数は増えていますが、それ以上に要介護・要支援の高齢者等の数が増加し介護ニーズが拡大してきているため、必要な業務量に比して介護人材が不足しています。

さらに今後要介護・要支援の高齢者等の数が増加していくことが見込まれる一方で、少子化による労働力人口自体の減少も見込まれていますので、人材不足状況はさらに深刻化することが見込まれています。

2 介護人材確保対策の考え方

介護人材確保対策は、各介護事業者によってさまざまな取り組みがされており、また厚生労働省（ハローワークを含む）、自治体、介護労働安定センター、社会福祉協議会、介護事業者団体、人材養成施設などによってさまざまな施策が講じられてきています。民間でも各種コンサルタントによる支援、セミナーなどさまざまな人材サービスが展開されています。

これらの介護人材確保対策を体系的に整理したものが次のページの図です。

(1) 介護人材確保対策の3つの柱

介護人材の確保の基本は、人材を集めて、集めた人材を離職させないことです。つまり人材確保対策の柱は、①人材の「**採用の促進**」を図ること（⇒第3章35参照）と、②人材が離職しないよう「**職場定着の促進**」を図ること（⇒第3章36～38参照）です。

そして最近では介護人材確保対策の3つめの柱として、③「**生産性の向上**」が追加されて考えられてきています（⇒第1章4・第3章43・44参照）。これは、採用や職場定着に最大限努める中で、仮にすぐに介護人材が増えないとすれば、現在勤務している介護人材を大切に、業務の効率化を図って少ない業務量負担で高い業務成果をあげられる取り組みを進めることも重要だという考え方が基本となっています。

(2) 介護人材確保手法の3つの類型

介護人材確保対策の3つの柱を実現するために行われている各種の介護人材確保の手法は、図の「介護人材確保の手法」に示す10項目に整理ができます。

そしてこの10項目は、①介護分野への人材の「**参入促進**」、②「**労働環境・待遇の改善**」、③「**資質の向上**」という3つの類型に整理できます。

(3) 3つの柱と3つの類型の関係

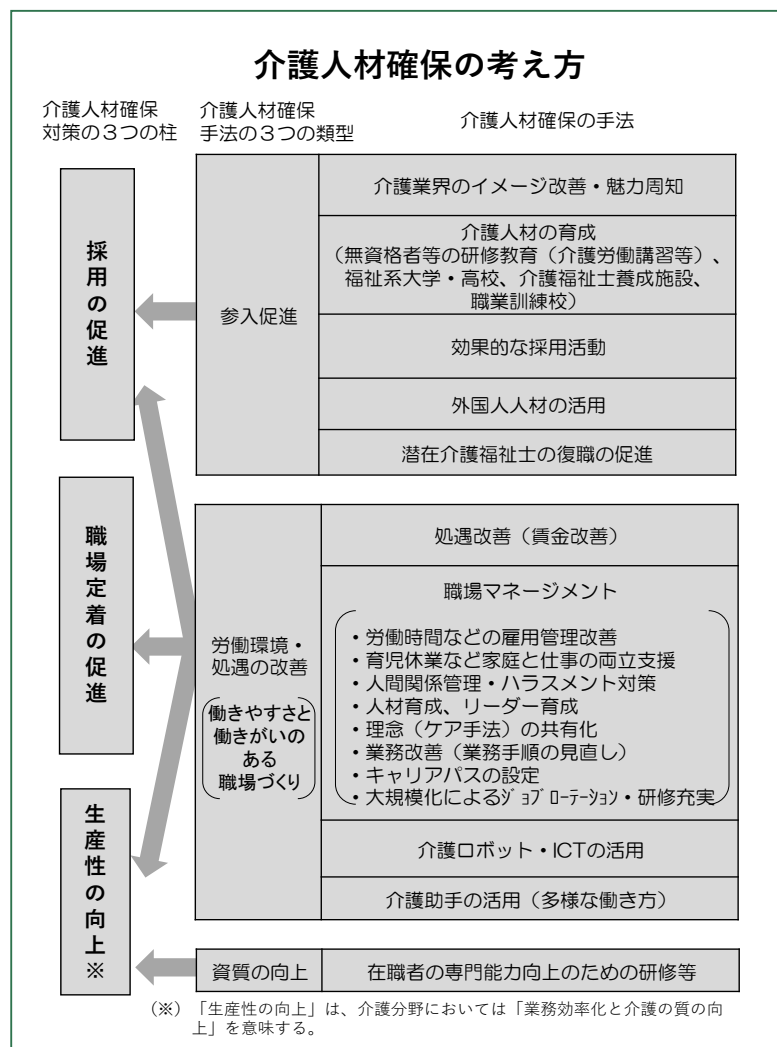
上記(1)の3つの柱と上記(2)の3つの類型は、次のような関係になっています。

- 「参入促進」の対策を講じることによって「採用の促進」が図られます。
- 「労働環境・待遇の改善」の対策とは、言い換えれば「働きやすい・働きがいのある職場づくり」ということになりますが、働きやすい・働きがいのある職場は介護人材が離職せずに定着しますので(第1章6参照)、「職場定着の促進」に効果があるといえます。
- 介護分野に従事する方は地域においてSNSなどで横でつながっており、働きやすい・働きがいのある職場は地域での評判が高まりますので、応募者が集まりやすくなるといわれています。ということは「労働環境・待遇の改善」は「採用の促進」にも効果が期待できるということになります。
- また働きやすい・働きがいのある職場づくりができると「生産性の向上」につながることもわかっています(第1章4参照)。
- 在職者の専門能力向上のための研修等を通じて「資質の向上」を図るということは、介護人材の能力やパフォーマンスが向上するということになりますので、「生産性の向上」が図られるということになります。

(4) どの手法で介護人材確保を進めるか

介護人材確保を進めるには、3つの柱のすべてを進めて行く必要があります。介護事業者は、このことを特に意識しなくても実際にはさまざまな努力をされています。

しかし強いて言うならば、「労働環境・処遇の改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)」が重要です。どんなに採用がうまくいっても、働きやすい・働きがいのある職場になっていないために、採用した直後から離職してしまったら意味がありません。そのような意味で、「働きやすい・働きがいのある職場づくり」こそが、介護人材確保の最重要ポイントです。



CHECK

採用の促進、職場定着の促進、生産性の向上を目指して人材確保を進めている
特に「働きやすい・働きがいのある職場づくり」に力を入れている

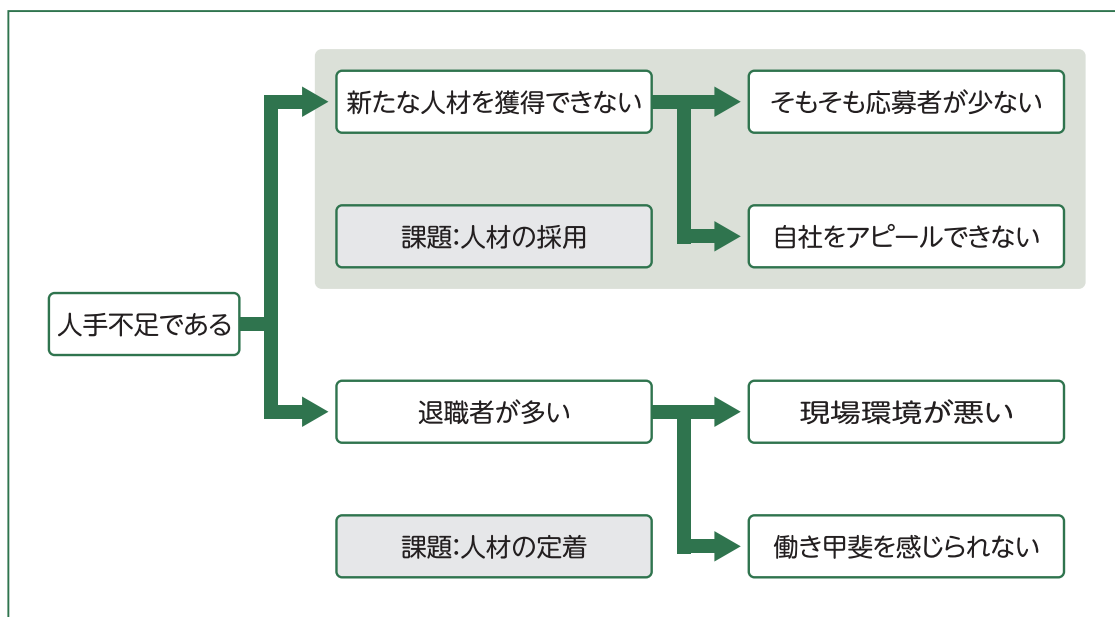
☐
☐

採用活動を行うにあたっては、働き手の目線に立って、人材募集（求人像、方法）や自事業所のアピール方法を見つめ直してみましょう。

1 人材不足対応に向けた基本的な考え方（採用）

生産年齢人口の減少による労働力人口の減少や、緩やかな景気回復に伴う求人数の増加等、労働市場が縮小均衡する中では、採用活動は非常に厳しいのが現状です。「人材確保」が課題である介護事業所は、今後の業務を遂行する上で求める人材をいかにして集めるかがポイントとなります。

人手不足の要因



2 求人像の明確化

人材が不足している業務の内容やその業務（人材）の役割、業務を遂行するために必要な能力を明確にします。そうすることで、応募者にとっても、**求める人材の役割と能力を明確化**して採用の条件として提示することで、応募の際の業務に関するイメージのギャップ解消や応募者の不安軽減が期待できます。

求人像明確化のポイント

- 人材が不足している業務の内容は何か
- 人材が不足している業務（人材）の役割は何か
- 人材が不足している業務を遂行するために必要な能力は何か

3 アピール方法の検討

人材募集にあたって、重要なことは「働き手の目線」で、自事業所のアピールをすることです。介護事業所は、他の業種と比較して離職率が高い傾向にあります。これは採用の段階、つまり初めから事業所と働き手のお互いの理解が不十分であることが理由の一つとも考えられます。

このアピールの内容は、必ずしも良い情報でなければならないということでもなく、むしろ自社が普通であること、あるいは欠点を隠さずに発信していくことで、かえって働き手から共感が得られやすい場合さえあるようです。

実際に応募をかける前に、応募者に訴えたい自事業所の強み、らしさとは何なのかをしっかりと整理しましょう。

アピールポイントの調査項目

- ☐ 事業・サービスの特徴は？
- ☐ 職員、職場の雰囲気は？
- ☐ 経営者の人となりは？
- ☐ 社内制度・仕組みはどうなっているか？
- ☐ 仕事の進め方は？

4 採用方法の検討

採用ルートとしては、「ハローワークなどの公的な職業紹介機関」「民間の職業紹介事業者」「情報誌などの紙媒体」「知人、社員等からの紹介」などが考えられます。

	求人方法	特徴
①	ハローワーク	●多くの求職者に募集がかけられる ●求人票への情報の掲載が限られ、採用のミスマッチが起こる場合もある
②	求人誌	●業界紙や専門誌などでターゲットを絞った求人も可能 ●広告サイズが小さいと、仕事内容、会社の特徴や魅力を伝えるにくい
③	自社ホームページ	●伝えたいことをすべて伝えられる ●求職者を自社のホームページへ誘導する施策が必要
④	求人サイト	●多くの求職者に具体的に発信でき、特定の人材へのアプローチも可能

Point

募集広告だけでなく、自社のホームページ、SNSなどを連動させ、より高い効果を狙うことも必要です。募集要項のみならず、企業の様子がわかる写真など、求職者がイメージしやすい情報をより多く発信することが、応募者の安心感へとつながります。

CHECK

採用したい人材のターゲットが明確となっている

☐

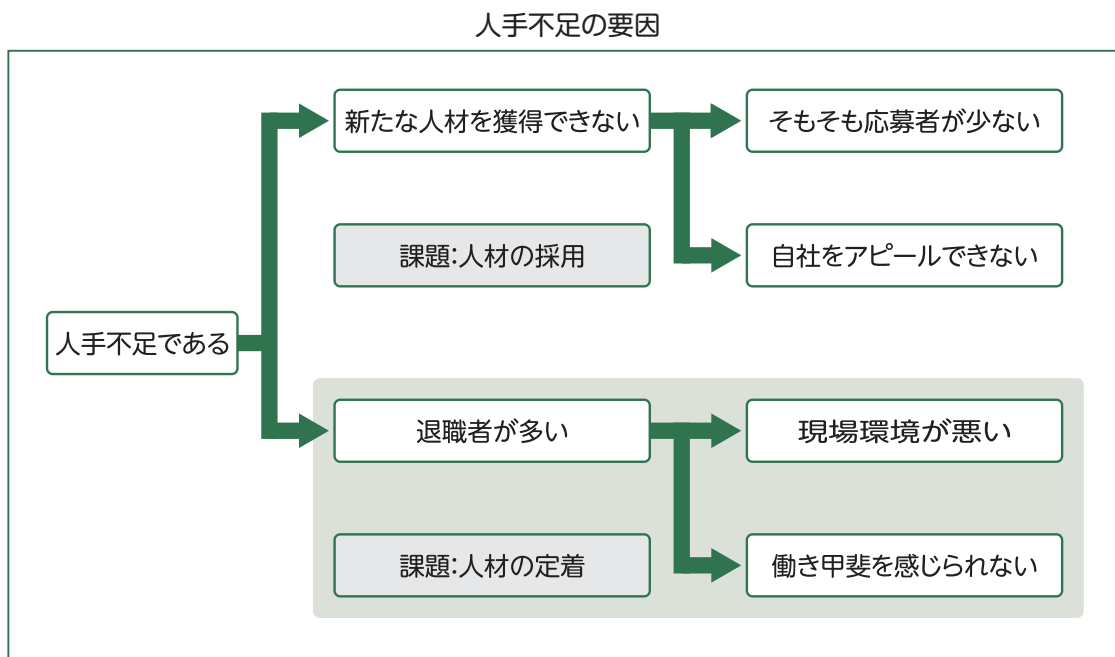
働き手の視点に立ち、自事業所の特徴や魅力を伝えている

☐

今いる人材や採用した人材が、離職せずに長く定着してもらえるよう、働き手の目線で、職場環境を見つめ直しましょう。

1 人材不足対応に向けた基本的な考え方（定着）

限られたリソースで採用を行う介護事業者にとって、優秀な人材を採用できても、定着に向けた事業所内体制の整備が十分でないために、せっかくの人材が定着しないことも深刻な問題となります。人材の教育コストを考えれば、定着を図るほうが新たに人材を獲得するよりも優先されることとなります。



2 職場環境の整備

職場環境は、勤務時間や休日・休暇といった「労働時間」に関わること、各種手当、支援など「賃金」「福利厚生」に関わること、「人事評価」などのさまざまな制度、「安全衛生」にも関わる機材や設備等のインフラ、さらには上司・同僚・後輩ひいては外部の取引先にまで至る周囲の「人間関係」など、さまざまな要素が含まれ、形成されています。今いる人材や採用した人材が、離職せずに長く定着してもらえるよう、**職場環境を整備することが重要です。**

(1) 労働関連法規の遵守

近年、インターネットを駆使しさまざまな情報を仕入れることに長けた若い世代を中心に、労働関連法規に限ることなく、会社がコンプライアンスに違反していないか、厳しい視線を注いでいます。法を

守らないような事業所に、有能有望な働き手が集まることは決してありません。まずは、本書の第2章の内容を確認して労働関係法規を遵守しているか確認しましょう。

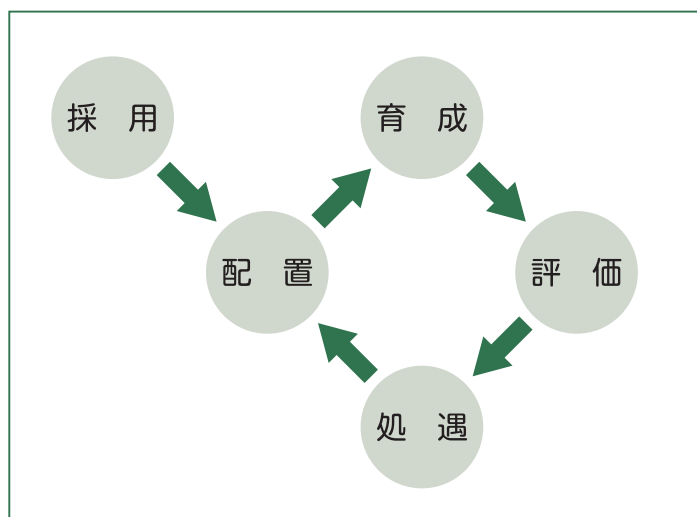
労働関連法規確認のポイント

- ☐ 日頃の労務管理は誰が行っているのか
- ☐ 従業員各自の労働条件や勤務状況を適切に把握、整理しているか
- ☐ 就業規則を作成しているか、法改正などに併せ随時改訂を行っているか

(2) 人的資源管理の運用

ヒト・モノ・カネ・情報からなる4つの経営資源要素のうち、ヒトに関する企業のマネジメントの総称として使われ、HRM（ヒューマン・リソース・マネジメント）と呼ばれています。「人的資源管理」にはヒトが持ち合わせる能力をプラス思考でポジティブにとらえ、その能力を最大限引き出し発揮させ、モチベーションの向上を図り、**人材の定着に寄与するもの**と考えられます。

人的資源管理の流れ



配置	配置転換、職務充実・拡大、ジョブローテーション
育成	OJT、Off-JT、自己啓発、キャリアパス
評価	能力評価、情意評価、業績評価
処遇	賃金制度、昇給・昇格



人事評価制度や人材育成制度を積極的に採り入れ、事業所が職員のことをしっかり見守り、育てようとしている姿勢を働き手にアピールします。

+α

2020年（令和2年）3月に中小企業庁より『中小規模事業者における人手不足対応研究会とりまとめ～中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン～（改訂版）』が公表されていますので確認してみましょう。

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/download/guideline.pdf>

CHECK

- 労働基準法をはじめとする労働関係法規をしっかり遵守している ☐
- 人事評価制度や人材育成制度を積極的に採用し、運用している ☐

介護人材の離職理由からみると、①「職場の人間関係」を良好にすること、②「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方」について職員間で意識共有すること、③「収入」を改善すること、④職員の「将来の見込み」を示すこと、⑤「結婚・妊娠・出産・育児」でも辞めなくてすむような家庭と仕事の両立支援策を充実することなどが、離職の防止（職場定着の促進）に効果的だと考えられます。

1 効果的な職場定着の促進の方法を離職理由から考える

(1) 効果的な職場定着の促進の方法

第3章34「介護人材の確保の考え方」においては、介護人材の「職場定着の促進」を図るためには、「労働環境・処遇の改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）」が重要であることをお示しました。この「働きやすい・働きがいのある職場づくり」については、第1章6で解説をいたしました。では「職場定着の促進」を図るためには具体的にどんな取り組みをすればよいのでしょうか。

どの介護事業者でも必ず効果があるという取り組みがあるわけではなく、各介護現場の現状に応じて個別に最良の手法を検討していくことが必要となりますが、ここでは、介護人材が離職する理由から逆に、「職場定着の促進」を図るために効果的な「労働環境・処遇の改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）」の方法は何かと考えてみましょう。

(2) 介護人材の離職理由からみた効果的な職場定着の促進の方法

介護労働安定センターの介護労働実態調査で示された介護職の離職理由は以下のとおりです。

	介護職員	訪問介護員
職場の人間関係に問題があったため	28.4%	28.3%
法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため	22.5%	17.8%
収入が少なかったため	20.4%	16.4%
他に良い仕事・職場があったため	18.2%	22.7%
自分の将来の見込みが立たなかったため	15.0%	12.5%
結婚・妊娠・出産・育児のため	9.8%	10.3%

（資料出所：介護労働安定センター「介護労働実態調査」（令和4年度））

（注）直前の職種が介護職であった者についてその離職理由を尋ねているが、介護職員・訪問介護員の別は現在の職種であり、直前の職種が同一介護職種であったとは限らない。

ここから、「職場の人間関係」「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満」などの理由が介護職の主な離職理由となっていることを読み取ることができます。

とするならばこれらの理由を解消する方向で「労働環境・処遇の改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）」を進めていけば、離職の防止（職場定着の促進）につながると考えることができます。

つまり、①「職場の人間関係」を良好にすること、②「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方」について職員間で意識共有をすること、③「収入」を改善すること、④職員の「将来の見込み」を示す

こと、⑤「結婚・妊娠・出産・育児」でも辞めなくてすむような家庭と仕事の両立支援策を充実することなどが、離職の防止（職場定着の促進）に効果的だということがわかります。なお、「他に良い仕事・職場があったため」については、他の仕事・職場よりも魅力あるものにする取り組みが重要であるとの一般論で考えておけば良いと考えられます。

2 介護事業者の職場定着（離職防止）の取り組み

介護事業者が実施している介護人材の職場定着（離職防止）のための取り組み例としては、次の表に掲げたような項目をあげることができます。自事業所の職場定着（離職防止）の取り組み方法を検討する際の参考になります。（表中の①～⑤は上記1の①～⑤に該当）

（注：介護労働安定センターでは、介護労働実態調査の中で、介護事業者におけるそれぞれの項目の実施率はどの程度か、どの項目が職場定着（離職防止）に効果があったか、労働者側からみるとどんな項目が現在の職場を辞めずに働き続けることに役立っていると思うかについて調査をしており、令和6年8月以降に結果を発表する予定です（<https://www.kaigo-center.or.jp/>）。

表 介護事業所における職場定着（離職防止）の取り組み項目の例

労働条件	賃金水準を向上させている（③）
	残業削減、有給休暇の取得促進、シフトの見直し等を進めている
	仕事の内容は変えずに、労働時間や労働日を本人の希望で柔軟に対応している
	本人の希望・能力開発・同僚との人間関係などに配慮した配置（人事異動）を行っている
仕事の内容	職場のミーティング等で、介護の質を高めるための価値観や行動基準を共有している（②）
	現場の裁量で自分たちの創意工夫を活かせるようにしている
コミュニケーション	ハラスメントのない人間関係のよい職場づくりをしている（①）
	仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている（上司との定期面談、定期的なミーティング、意見交換会など）（①）
	仕事外での職員間の交流を深めている（①）
	悩み、不満、不安などがある場合に上司以外に相談できる担当者・相談窓口を設けている（メンタルヘルス対策を含む）（①）
職場環境	事業所・施設の設備・環境を働きやすいものに改善している
	介護ロボット・ICT 機器等の導入、業務改善等により業務負担の軽減を進めている
	健康対策や健康管理に力を入れている
	仕事と家庭（育児・介護）の両立を支援するための、休業・休暇・短時間労働などの法制度の活用を促進している（⑤）
	託児所設置や保育費用支援等の法人独自の子育て支援策を設けている（⑤）
評価と能力開発	職場内でのキャリアアップの道筋を明確化している（④）
	能力や仕事をしっかり評価し、賃金などの処遇に反映している
	社内外で研修を受講できる機会を充実させている

CHECK

介護人材の職場定着（離職防止）の取り組みについて、①「職場の人間関係」を良好にすること、②「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方」について職員間で意識共有をすること、③「収入」を改善すること、④職員の「将来の見込み」を示すこと、⑤「結婚・妊娠・出産・育児」でも辞めなくてすむような家庭と仕事の両立支援策を充実することなどを踏まえて検討している。



定着のためには、職員とのコミュニケーションを図ることが第一です。法人・事業所の管理者や責任者が職員の考えに耳を傾けて、その意見をよく聴くことが大切です。

ここでは、ワークライフバランスや働きやすい職場づくりのための取組みをご紹介します。これらの事例を、自事業所にあった形に検討してみたいはいかがでしょうか。

1 相談窓口の設置やヒアリングなどで職員の声に耳を傾ける制度

(1) 相談窓口、意見箱の設置

職場の人間関係や介護業務に関する不安や悩みなどを相談できる窓口を作り、従業員の不安を取り除く取り組みをすることは、働きやすい職場としての魅力を高めることにつながります。相談窓口を周知するほか、口頭での相談に抵抗を感じる職員を想定して、意見箱を設置している事業所もあります。

(2) 面談によるヒアリング

職場の不満や仕事への不安を聞く方法として面談によるヒアリングがあります。

ヒアリングに際しては、あらかじめヒアリング項目を幹部等で話し合い、事業所の職場環境の改善につながる質問を検討しましょう。

○ヒアリング項目例

- ①事業所の雰囲気 ②上司・同僚との関係 ③利用者へのサービスや介護技術に関する不安
- ④労働時間 ⑤パワハラ・セクハラの有無など

複数の事業所がある法人では、別の事業所の管理者がヒアリングの聞き手を担当し、直属の上司は誰がどのような話をしたのかわからないようにしている事業所もあります。

2 貢献度を評価する制度

(1) ポイント制度

お店のポイントカードからヒントを得たポイント制度で、貢献度に応じてポイントを付与する制度です。

年末年始に訪問サービスに入ったとき＝5ポイント
休んだヘルパーに代わって急きょ訪問サービスに入ったとき＝5ポイント
日曜日・祝日に訪問サービスに入ったとき＝3ポイント

たまったポイントに応じて賞与支給時に一時金を支給します。

(2) 年末年始手当

年末年始に勤務した職員に1回の勤務につき手当を支給したり、時給に手当を上乗せして支給する制度です。

3 ワークライフバランスを支援する制度

(1) 短時間正社員制度

短時間正社員制度とは、フルタイムの正社員と比べて1週間の所定労働時間が短い正規型の社員です。短時間正社員制度については法律の定めはなく、事業所が独自に制度を作ることができます。

事例：正社員の所定労働時間が1日8時間、1週40時間の事業所で短時間正社員制度を導入するケース

※この事例では、短時間正社員の所定労働時間が正社員の3/4になるように制度設計しています。

導入例1：1日の所定労働時間を短くして勤務する制度
短時間正社員の所定労働時間を1日6時間と定めて
1日6時間×週5日、1週30時間で勤務する。

導入例2：1週あたりの勤務日数を減らして勤務する制度
短時間正社員の所定労働日数を週4日と定めて
1日8時間×週4日、1週32時間で勤務する。

上記の導入例のように1日の所定労働時間や1週あたりの勤務日数の組み合わせで柔軟な設定が可能になりますが、導入の際には、給料・賞与・退職金をどのように支給するか給与面の検討も必要です。

また、最初から短時間正社員として採用する場合や、フルタイムの正社員として採用した労働者が育児や介護のために一時的に短時間正社員制度を利用する場合があります。制度利用の対象者や短時間正社員の仕事の内容、短時間正社員からフルタイムの正社員に転換する場合のルールなども定めておくことで運用しやすくなります。

4 治療と職業の両立を支援する制度

(1) 入院時積立休暇

時効で消滅する年次有給休暇を積み立てておき、手術や療養のために入院するときに使用できる休暇制度です。

積み立てできる休暇日数	40日を限度とする
利用目的	1日以上入院に使用できる
休暇取得時の証明	入院の事実が証明できる病院発行の領収証の写しを提出
給与	年次有給休暇を取得したときと同額の給与を支給

CHECK

コミュニケーションの促進に努めている
働きやすい職場環境づくりに努めている

☐
☐