第４章　介護人材の定着に有効な取り組みについて

～新規採用が難しい時代だからこそ離職を防ぐ～

松下 洋三（一般社団法人 全国介護事業者協議会 副理事長）

はじめに

平成１２年に始まった公的介護保険。社会保険制度として全国で統一のサービス提供が始まりました。

当初より介護業界は、専門性や資格要件などハードルが高く、慢性的な人手不足が課題となっています。

１．採用率と離職率の経年変化について［事業所調査］

「介護業界は離職率が高い」というイメージが定着してしまっていますが、実際はそれほど高くありません。令和６年(2024)度事業所調査の離職率は 12.4%と平成２４年(2012)度の離職率 17.0%と比較すると離職率は低下しており、定着が進んでいることがわかります。

図表１　１年間の採用者数、離職者数の経年変化［事業所調査・設問７］

調査年度	採用率	離職率	増減率
平成 24(2012)年度	23.3%	17.0%	6.3%
平成 30(2018)年度	18.7%	15.4%	3.3%
令和 6(2024)年度	14.3%	12.4%	1.9%

ここで注視しなければいけないのは採用率の低下です。人材の定着が進んでいる半面、新しい人材の採用ができない事で、人材不足が介護サービスの提供、働く人の職場環境にも影響が出てくると考えられます。

背景には、介護保険が開始された 2000 年、日本経済はデフレの真っただ中でした。

2013 年低インフレ時代に突入し、物価や賃金の上昇は緩やかでしたが、介護業界と他産業との賃金格差は広がりつつあり、2012 年に始まった処遇改善加算では報酬の一部を人件費へ配分する仕組みが始まりました。

コロナ禍を過ぎた頃から日本経済は輸入物価上昇を契機にインフレ時代に突入し、賃金も上昇し高循環の時代へ入りました。

しかし、医療、介護、保育業界は、公的価格であり、また、報酬改定の時期が複数年にまたがることから、景気の動向に対して即座に公的価格が対応できず、他産業との収益格差、賃金格差が広がり、慢性的な人材不足に悩まされます。

図表２　従業員の過不足状況の経年変化［事業所調査・設問８］

調査年度	大いに不足・不足・やや不足	適当	過剰
平成 24(2012)年度	57.4%	42.0%	0.6%
平成 30(2018)年度	67.2%	32.4%	0.5%
令和 6(2024)年度	65.2%	34.3%	0.5%

不足している主な理由は、採用が困難である［H24･70.2%］［H30･89.1%］［R6･設問無し］が占めている。

本稿では、新規採用が難しい中で、介護職員の離職率の低下に着目して、事業所が取り組める介護職員の定着に有効な取り組みについて分析と推察をしていきたいと思います。

２．直前の介護の仕事を辞めた理由について[労働者調査・設問６]

令和６年度の労働者調査より「直前(前職)の介護の仕事を辞めた理由」の上位３位の経年変化をみると

①　職場の人間関係に問題があったため・・・・・・・・・・・24.7%

②　他に良い仕事職場があったため・・・・・・・・・・・・・18.5%

③　勤務先の事業理念や運営のあり方に不満があったため・・・17.6%　　です。

令和６年度のこの設問について前職の介護の仕事を辞めた理由と比較すると下記の結果となりました。いずれの年度の調査でも「職場の人間関係」が１位となっています。

図表３　直前の介護の仕事を辞めた理由について[労働者調査・設問６]

調査年度	職場の人間関係	他に良い職場	理念や運営の相違
平成 24(2012)年度	24.5%(１位)	19.2%(3 位)	24.3%(2 位)
平成 27(2015)年度	25.4%(１位)	18.8%(3 位)	21.6%(2 位)
平成 30(2018)年度	22.7%(１位)	17.6%(3 位)	16.5%(4 位)
令和 3(2021)年度	25.3%(１位)	17.6%(3 位)	19.1%(2 位)
令和 6(2024)年度	24.7%(１位)	18.5%(2 位)	17.6%(3 位)

平成 30 年度は「結婚・出産・妊娠・育児のため」に退職が 20.3%(2 位)でした。

さらに令和６年度の労働者調査では直前の仕事が介護関係で「職場の人間関係に問題があ

ったため」仕事を辞めたと回答された 1606 名の複数回答の結果が公表されています。上位 5 位の経年変化をみると

図表４　「職場の人間関係の問題」とは具体的にどのような問題ですか[労働者調査・設問７②]

1	上司や先輩からの指導がきつい、パワーハラスメントがあった	49.1%
2	上司の業務指示が不明確、リーダーシップがなかった	36.2%
3	仕事の進め方に関する上司や同僚との意思疎通がうまくいかなかった	35.5%
4	仕事に対してやる気のない上司、先輩、同僚がいた	24.1%
5	同僚からきつい言動・悪口・嫌がらせ等があった	23.9%

上位項目のキーワード「きつい指導」「パワハラ」「リーダーシップがない」「意思疎通がとれない」「やる気のない上司先輩」など働く意欲がわく職場環境ではありません。どちらかというと「アップデートしていない取り残された昔ながらの職場環境」のように感じます。

３.「従業員の早期離職防止や定着促進を図るための方策」［事業所調査・設問１２］

事業所側が「従業員の早期離職防止や定着促進を図るための方策」で最も効果があった(令和 6 年度の設問内容は「定着に効果があった」)と感じているものについて令和 6 年度の調査結果上位 3 位の経年変化分析を行いました。
なお、令和 6 年度調査項目を基に各年度で項目内容に違いがあるため下記の通り分類しています。
有給取得や勤務日時の変更・・・労働時間の希望(H24.H27)残業減少有給取得の改善(H30)と希望に応じた勤務体制(H30)の合算
人間関係が良好な職場・・・職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化(H24.H27.H30.R3)
賃金水準の向上・・・労働条件(賃金、労働時間)の改善(H24.H27)

図表５　「従業員の早期離職防止や定着促進を図るための方策」［事業所調査・設問１２］

効果があった方策と調査年度	有給取得や勤務日時の変更と時間外削減含む	人間関係が良好な職場	賃金水準の向上
平成 24(2012)年度	17.3%	10.2%	20.0%
平成 27(2015)年度	19.5%	9.1%	20.4%
平成 30(2018)年度	(15.0+25.4)40.4%	8.5%	10.5%
令和 3(2021)年度	(18.1+22.9)41.0%	8.8%	7.0%
令和 6(2024)年度	(25.7+9.3)35.0%	21.2%	19.3%

以上の結果から推察すると近年定着しつつある「自分に合った働き方やワーク・ライフ・バランス」の傾向が強くなっているように見られるが、一方で物価高騰や他産業の賃金上昇の影響もあり「賃金水準の向上」が再び有効な方策として返り咲きしています。
ここでは、労働者調査でもトップだった「職場の人間関係」が良好なことが定着に一定程度の効果があると推察されます。

４．人間関係が良好な職場づくりについて

人間関係が良好な職場づくりとして、コミュニケーションの円滑化や職場での悩みなどが相談できる窓口の設置などを行う企業は少なくありません。手段としては間違っていませんが、手法がうまくいかないと意味がありません。
「わが社では相談窓口を設置して新入職員のアフターフォローを行っています。」などと、募集の際に大変良い印象を与えることができ、採用につながったとしても、入職後にイメージと違ったこととなると、早期退職につながりかねません。
例えば、介護職員に対して上司との面談という手段が良く紹介されます。しかし、「面談」を行えば問題解決するわけではありません。面談者と上司の関係性を無視した面談だとストレスとなり、離職理由の一つになってきます。
目的は「面談実施」ではなく、「ストレス要因の排除」です。
必ずしも面談実施をしなくても、同じ時間帯に働く介護職員同士の座談会などのコミュニケーションの時間を設けるなど、ストレスとなる要因を取り除くことで離職防止につながることがあります。
人間関係が良好な職場づくりができている事業所の中には「雑談」を取り入れている事業

所があります。雑談は、初対面の人との関係性を築きやすくし、場の空気を和らげます。特に職場の休憩時間など、仕事と直接関係のない雑談は、職場の不安を減らし、癒しの効果があると言われています。また、緊張や不安を和らげ、孤独感を減らし、心を温めて立ち直らせる力があります。

雑談は相手の「ひととなり」を知るきっかけとなり、信頼関係の構築にも繋がります。雑談ができる環境は、リラックスした心理的に安全な状態で、良好な人間関係を構築することに繋がります。

必要以上の雑談は、意見の相違や価値観の違いなど人間関係が敵対心に変わってしまうこともあります。「ほどほどの距離感」を保つことができるように、配置やシフトなどの管理が必要です。

また、入職時の研修では介護職員に「分からないことがあったらいつでも聞いてください」と伝えることがあります。しかし、初めての職場では「声をかけるタイミングがわからない」や、「こんなことを聞いてもいいのかしら？」など、悩んでしまうことが多くあります。聞かないで行動したことで注意を受ける事もあります。

しかし、雑談の時間を活用することで、同僚介護職員が相談窓口となる等、こちらから声をかけることでストレスとなる要因を取り除くことの有効策となり、悩みを聞きとりやすい環境づくりが必要です。

他にも「職場の人間関係に問題があったため」仕事を辞めたと回答した中に「仕事に対する考え方の相違」ととらえられる回答が多くありました。

役職上、同業他社の皆さんとお話しする機会が多い中、マズローの欲求５段階説を活用しているとお聞きします。特に「承認欲求」の実行や、「自己実現欲求」への援助などで仕事に対する「やりがい」や「達成感」など働いている人の満足度を向上させることに繋がっていると考えられます。

しかし、それほどまでして「人間関係が良好な職場づくり」を重視する必要があるのか？と疑問を呈する方々も少なからずともいらっしゃると思います。

図表６　「従業員の採用活動においてどのようなことを行っていますか」（あてはまるものすべてに回答）［事業所調査・設問１１］

実行した方策と調査年度	ハローワークや福祉人材センター担当者に相談	職員に知人友人の紹介を依頼	有料職業紹介所を活用	資格、経験にこだわらない
平成 24(2012)年度	84.9%	63.4%	8.4%	設問なし
平成 27(2015)年度	43.1%	46.4%	設問なし	47.6%
平成 30(2018)年度	47.6%	51.5%	設問なし	55.8%
令和 3(2021)年度	55.2%	45.2%	設問なし	42.2%
令和 6(2024)年度	66.9%	65.6%	41.5%	設問なし

＊令和６年度調査項目を基に各年度で項目の表記に多少の違いがあります

図表６の「従業員の採用活動においてどのようなことを行っていますか」の経年変化では「職員に対して友人・知人などの紹介を依頼」はいつの調査においても採用活動において高い支持を得ています。

令和６年度の事業所調査では、一歩踏み込んで「採用活動に効果があった」についても聞いています。［回答数３まで］上位回答を紹介すると

①　職員に対して友人・知人などの紹介を依頼・・・・・・30.1%

②　ハローワークや福祉人材センターの担当者に相談・・・26.8%

③　有料職業紹介所を活用・・・・・・・・・・・・・・・・18.7%

の結果となり、効果があった方策として「職員に対して友人・知人などの紹介を依頼」の重要性が再認識できます。職員が自信をもって友人や知人に紹介できる会社、職場であるためには「人間関係が良好な職場づくり」が不可欠となります。

５．給与水準だけでなく「ワーク・ライフ・バランス」を考慮した労務管理を

介護業界の中で「給与水準への不満」は業界全体の永遠の課題と言われています。給与水準も同業他社と比較して遜色ない水準を保ちつつ、さらにしっかりとした労務管理を行っている法人であれば働く従業員に対して安心を与えることができます。

図表４の職場の人間関係の具体的な問題を見ても、労務管理がしっかりしている法人であれば、ある程度解決できたのではないでしょうか。

６．おわりに

時代の変化とともに多様な価値観を持つ人々が共に働く時代となりました。そのうえで、相互理解は不可欠です。先ほどの「雑談」の話ではありませんが、相手に関心を持つことが重要です。相手の話を注意深く聞き、深堀りし、理解を深め、共感できる点を見つけ親近感を高めていく、また、決して強要はせず、個性を尊重し、理解して、受け入れていきます。

外国籍労働者に対しても共通していることで、文化の違いや違った経験を持つ人を尊重する必要があります。

人間関係が良好な職場づくりに費用をかけずに実践できることを紹介いたします。

当たり前のことと思われるかもしれませんが、なかなか実践できていないかもしれません。それは「挨拶」です。挨拶は相手との信頼関係の構築、コミュニケーションの基本として活用されます。しかし、挨拶の方法は適切か今一度確認してみて下さい。「ながら挨拶」をしていませんか。「パソコンの画面を見ながら」「人としゃべりながら」「歩きながら」等、足を止め、相手の顔を見て挨拶をすることで信頼関係がより深くなることでしょう。

誰でも出来る仏道修行に「無罪の七施」(むざいのひちせ)があります。参考にしてください。