第５章　介護事業所の人材確保・定着に効く職場づくり

菅野 雅子（茨城キリスト教大学 経営学部 准教授）

＜サマリー＞

【背景】

◇介護職員の採用難が続いており、介護人材確保はなお大きな課題である。労働需給が逼迫する中では、人材の補充が容易でないため、わずかな離職でも事業運営に大きな影響が及ぶ。離職率は改善傾向にあるものの、離職防止も引き続き重要なテーマである。

【採用に効果的な施策】

◇事業所が採用に効果があると考える施策は、①賃金水準の向上（24.2%）、②休みの取りやすさなど勤務の柔軟性（20.0%）、③人間関係が良好な職場づくり（13.1%）であった。

◇一方、介護職員が就職先を選ぶ決め手は、①通勤が便利（62.0%）、②やりたい介護ができそう（39.1%）、③人間関係が良さそう（38.9%）であった。

◇事業所は賃金が最重要と捉えているのに対し、求職者は通勤圏内の事業所の中で、介護方針や人間関係といった質的側面を重視しており、この点に認識の「ズレ」が見られる。

◇入職のきっかけは「友人・知人の紹介」（36.3%）が最多であった。実際に働いてみないとわからないような事柄も、地元の口コミや評判として伝わりやすい状況にあると考えられる。

◇事業所データの統計的分析では、「人数・質ともに確保」できている事業所では、人間関係、現場裁量、仕事上のコミュニケーション、休みの取りやすさなど勤務の柔軟性がプラスに関連している傾向が示された。

【定着に効果的な施策】

◇事業所が定着に効果があると考える施策は、①休みの取りやすさなど勤務の柔軟性（31.8%）、②人間関係が良好な職場づくり（26.5%）、③賃金水準向上（24.4%）であった。

◇一方、介護職員が仕事を続ける上で重視するのは、①人間関係の良さ（56.8%）、②休みの取りやすさなど勤務の柔軟性（49.3%）、③職場内コミュニケーション（36.1%）であった。

◇人間関係の良さや休みの取りやすさは、事業所・労働者双方が共通に重視している重要施策である。一方で、事業所は賃金水準を相対的に重視しているのに対し、労働者はそれ以上に職場内コミュニケーションを重視しており、ここにも優先順位の違いという形で認識の「ズレ」が見られる。

◇事業所データの統計的分析では、「定着率は良好」な事業所では、人間関係、休みやすさなど勤務の柔軟性、仕事外での交流の機会が、定着状況にプラスに関連している傾向が見られた。

【まとめ】

◇事業所の人材確保・定着状況と雇用管理施策の関連を統計的分析により検討した結果は、総じて「事業所の認識」よりも「労働者の声」を支持するものであった。「良いケア」を実現するための理念や方針を明確化し、それを支える良好な人間関係を育む職場を作ること、さらに現場の裁量や休みの取りやすさを通じて職務上のコントロール感を高めることが、採用にも定着にも有効に働くと考えられる。

１．はじめに

介護職員の有効求人倍率は 4.08 倍（令和 6 年度）[1]と依然として高水準で推移しており、人材確保難は一層深刻化している。介護事業所の離職率は低下傾向にあるものの、労働需給が逼迫する中では人材の補充が容易でないため、わずかな離職でも事業運営に大きな影響が及ぶ。そのため、採用のみならず、人材定着も引き続き重要な課題である。本稿では、令和 6 年度「介護労働実態調査」の事業所および労働者のデータを用いて、介護事業所における雇用管理施策と人材確保・定着との関連を考察する。

本稿の構成は次のとおりである。第 2 章で対象事業所および対象労働者の属性を整理し、第 3 章では採用に効果的な雇用管理施策について、事業所調査および労働者調査の結果から両者の認識を整理する。第 4 章では人材定着に効果がある雇用管理施策について、同様に事業所と労働者の認識を比較検討する。第 5 章では事業所調査のデータを用いた統計的手法により、人材確保・定着に有効な雇用管理施策を検証し、第 6 章で全体を総括する。

２．対象事業所および対象労働者属性

本稿で用いるデータの概要は以下のとおりである。まず事業所調査データについては、「訪問系」「施設系（通所型）」「施設系（入所型）」「居住系」の 4 つのサービス系列に該当する介護事業所（n=7,631）に限定した。労働者調査データは、「訪問介護員」「訪問介護員以外の介護職員」「サービス提供責任者」に該当する職員（n=13,222。以下、本稿では「介護職員」と総称する）に限定した。本稿で分析対象となる事業所属性および労働者属性の概要を表 1・2 に示す。

[1] 厚生労働省（2025）「介護人材確保の現状について（第 2 回社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会参考資料 3）」https://www.mhlw.go.jp/content/12000000/001500514.pdf

表１　対象事業所の属性

		度数	%
法人種別	民間企業	4,604	60.3
	社会福祉法人	1,578	20.7
	医療法人	743	9.7
	非営利・公的計	645	8.5
	有効数	7,570	99.2
	欠損	61	0.8
サービス系列	訪問系	2,762	36.2
	施設系（入所型）	1,172	15.4
	施設系（通所型）	2,643	34.6
	居住系	1,054	13.8
法人従業員数	19人以下	1,967	25.8
	20～49人	1,521	19.9
	50～99人	1,072	14.0
	100～499人	1,800	23.6
	500人以上	1,189	15.6
	有効数	7,549	98.9
	欠損	82	1.1
事業所従業員数	10人未満	1,516	19.9
	10～19人	2,747	36.0
	20～49人	2,289	30.0
	50～99人	771	10.1
	100人以上	203	2.7
	有効数	7,526	98.6
	欠損	105	1.4
合計		7,631	100.0

注）%は総サンプル（n=7,631）に対する比率である。四捨五入の関係で、合計が 100.0%と一致しない場合がある。欠損には無回答・空白・システム欠損値を含む。サービス系列は抽出条件により欠損値がなく、有効数＝全体（n=7,631）である。介護事業所に限定したデータのため、本調査の報告書に掲載されている数値とは異なる。

表２　対象労働者の属性

		度数	%
性別	男性	3,187	24.1
	女性	9,947	75.2
	欠損	88	0.7
年齢	30歳未満	943	7.1
	30代	2,249	17.0
	40代	3,672	27.8
	50代	3,731	28.2
	60代以上	2,515	19.0
	欠損	112	0.8
職種	訪問介護員	2,950	22.3
	介護職員	8,207	62.1
	サービス提供責任者	2,065	15.6
職位	管理職	1,713	13.0
	主任・（サブ）リーダーなど職場のまとめ役）	2,888	21.8
	一般職・担当職	8,342	63.1
	欠損	279	2.1
雇用形態	無期雇用職員	9,762	73.8
	有期雇用職員	3,135	23.7
	欠損	325	2.5
勤続年数	3年未満	3,306	25.0
	3年以上5年未満	1,825	13.8
	5年以上10年未満	3,252	24.6
	10年以上15年未満	2,430	18.4
	15年以上	2,237	16.9
	欠損	172	1.3
合計		13,222	100.0

注）%は総サンプル（n=13,222）に対する比率である。四捨五入の関係で、合計が 100.0%と一致しない場合がある。欠損には無回答・空白・システム欠損値を含む。職種は抽出条件により欠損値がなく、有効数は全体（n=13,222）である。介護職員に限定したデータであるため、本調査の報告書数値に掲載された数値とは異なる。

３．採用に効果的な雇用管理施策（事業所および労働者の認識よりからの考察）

本章では、事業所調査および労働者調査の単純集計結果から、両者が採用に効果的であると認識する雇用管理施策について確認する。

(1) 人材確保に関する事業所の認識

まず、事業所管理者が人材確保の状況をどのようにとらえているか、その認識を確認する。表 3 は、事業所に対して、過去 1 年間に採用した人材の「人数」と「質」についてどの程度確保できているかを尋ねた結果である。

表 3　人材確保に関する事業所の認識

過去1年間に採用した人材の評価	度数	%	有効内%
人数・質ともに確保	1,140	14.9	17.5
人数は確保、質は不満	1,499	19.6	23.1
質は満足、人数は確保できていない	1,707	22.4	26.3
人数・質ともに確保できていない	2,150	28.2	33.1
有効数	6,496	85.1	100.0
欠損	1,135	14.9	―
合計	7,631	100.0	

注）%は総サンプル（n=7,631）に対する比率である。四捨五入の関係で合計が 100.0%と一致しない場合がある。欠損には無回答・空白・システム欠損値を含む。介護事業所に限定したデータであるため、本調査に掲載されている数値とは異なる。

これを見ると、「人数・質ともに確保できていない」と回答した事業所が最も多く（28.2%）、採用に苦戦している様子がうかがえる。一方で、「人数・質ともに確保」と回答した事業所も全体の 14.9%を占める。「人数は確保、質は不満」という回答も含めると、約 3 割強（34.5%）の事業所において一定の量的確保がなされていることになる。このように、一口に「人材不足」といっても、その実態は事業所ごとに大きく異なることがわかる。

(2) 事業所が認識する「採用に効果があった雇用管理施策」

次に、具体的にどのような取り組みが採用に効果を発揮しているのかについて、事業所側の認識を確認する。図１は、事業所に対して「採用に効果があった雇用管理施策」を複数回答で尋ねた結果である。

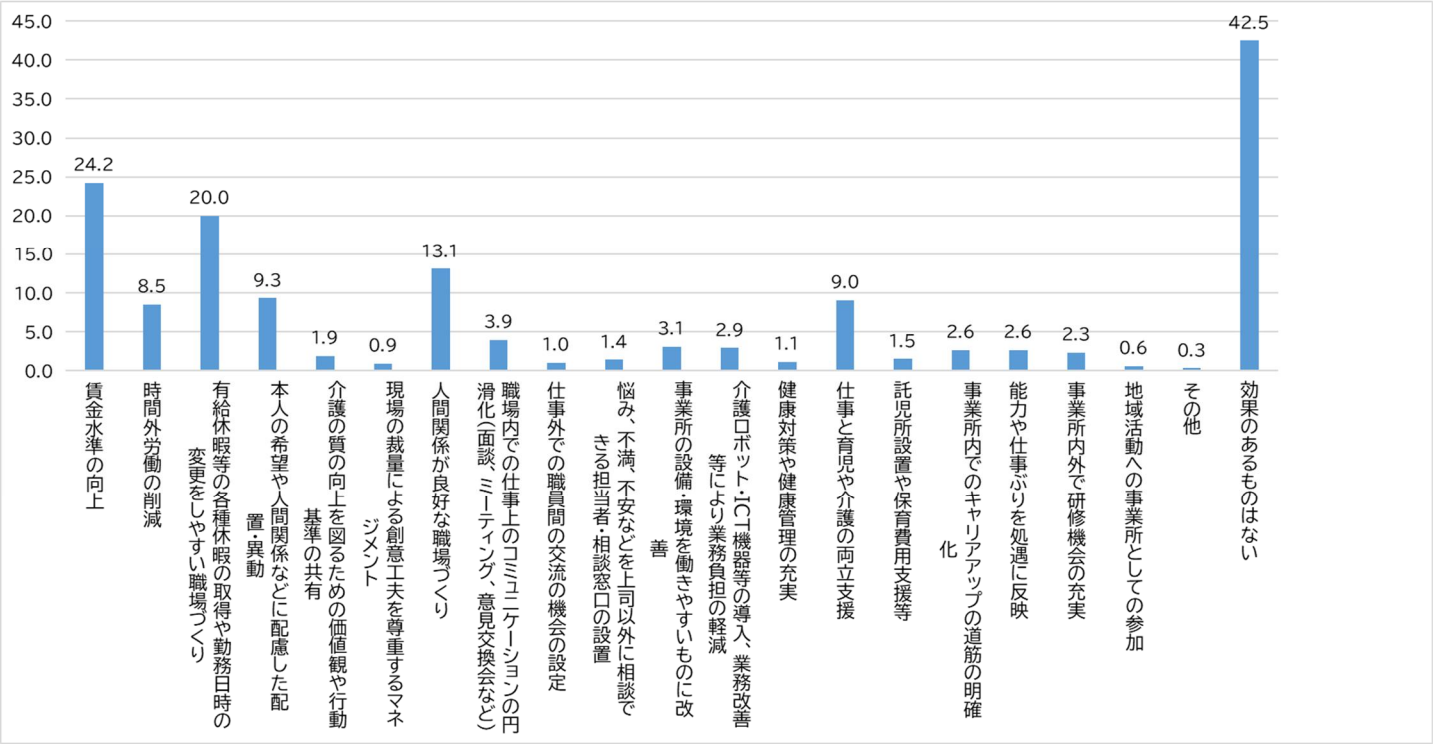

図１　事業所調査：採用に効果があった雇用管理施策（複数回答）n=7,631

注）％は総回答数に対する比率である。無回答を除く。介護事業所に限定したデータであるため、本調査に掲載されている数値とは異なる。

事業所が採用に効果があったと考える施策の上位３項目は、次のとおりである。

- **第１位**：賃金水準の向上（24.2%）
- **第２位**：有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり（20.0%）
- **第３位**：人間関係が良好な職場づくり（13.1%）

これらの結果から、事業所としては賃金や休暇などの労働条件の改善が採用に有利に働いていると認識していることがうかがえる。一方で、最も多い回答は「効果のあるものはない」（42.5%）であり、多くの事業所が採用の難しさを実感し、決定打となる施策を見出せていない現状が浮き彫りになっている。

(3) 労働者が就職の際に重視すること

では、労働者は就職先を選ぶ際に、どのような要因を重視しているのだろうか。まず、図 2 により「現在の法人に就職したきっかけ」について見ていく。

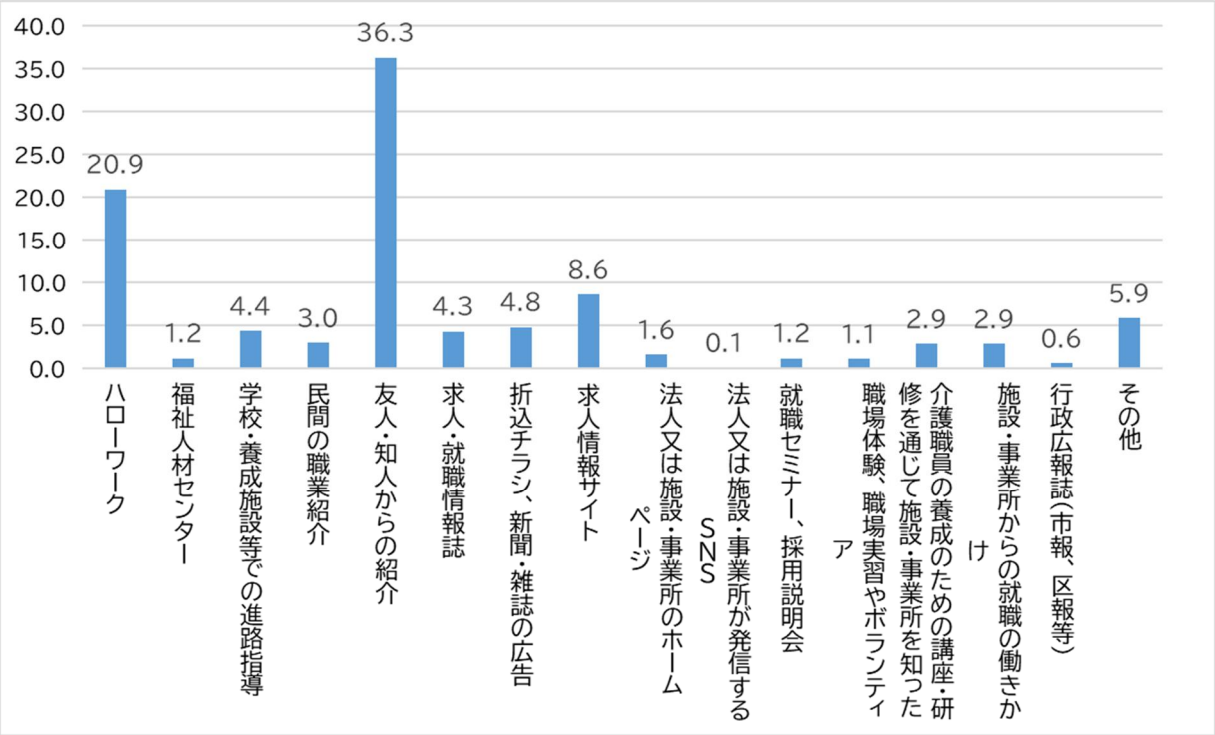

図 2　労働者調査：現在の法人に就職したきっかけ（単一回答）n=13,222

注）%は総サンプル数に対する比率である。無回答を除く。介護職員に限定したデータでありため、本調査に掲載されている数値とは異なる。

この結果を見ると、「友人・知人からの紹介」（36.3%）が最も多く、次いで「ハローワーク」（20.9%）が続いている。つまり、地元での口コミや評判の影響を受けやすい構造になっていることがわかる。

次に、図 3 により現在の法人に就職した理由について見ていく。

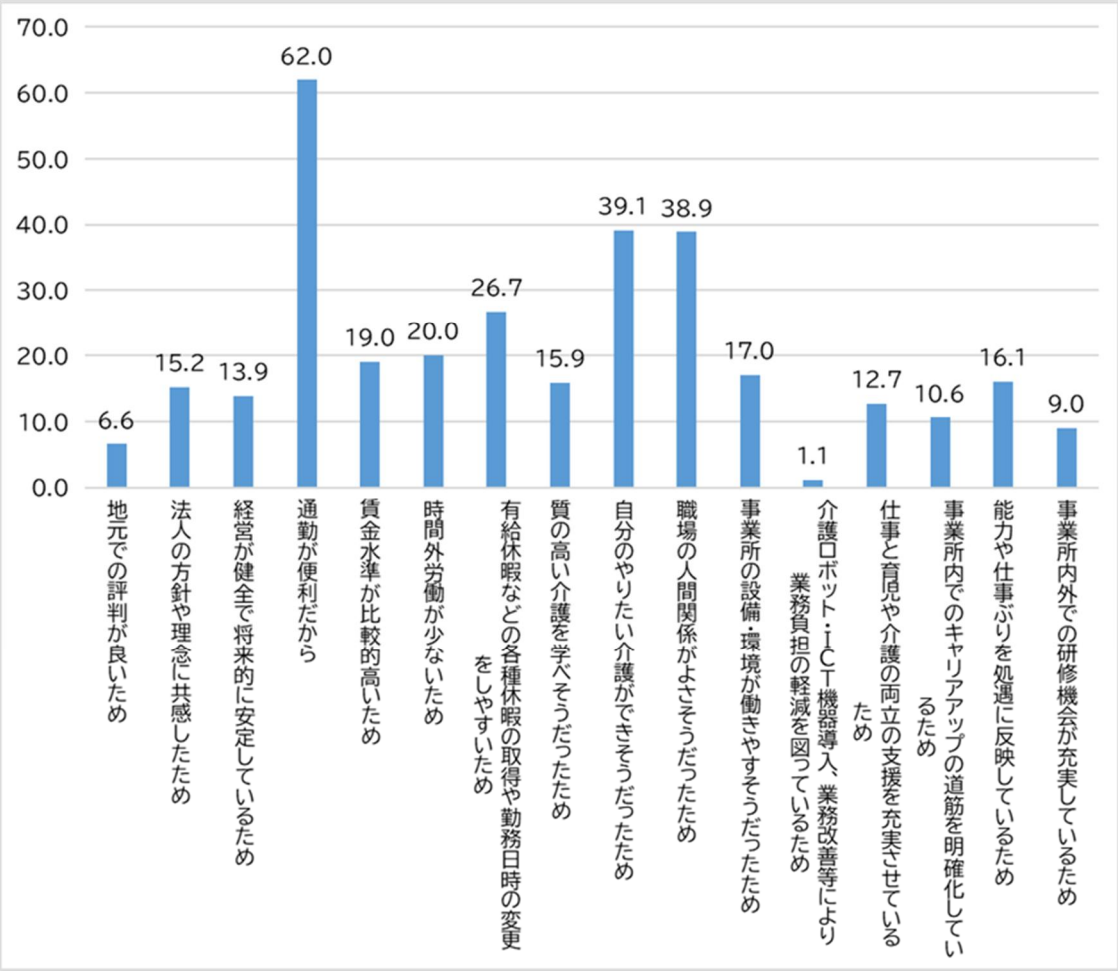

図３　労働者調査：現在の法人に就職した理由（複数回答）n=13,222

注）％は総回答数に対する比率である。無回答を除く。介護職員に限定したデータであるため、本調査に掲載されている数値とは異なる。

労働者が現在の法人に就職した理由の上位３項目は、以下のとおりである。

第１位：通勤が便利だから（62.0%）

第２位：自分のやりたい介護ができそうだったため（39.1%）

第３位：職場の人間関係が良さそうだったため（38.9%）

この結果から、求職者にとって通勤のしやすさが最も重要な要素であることがわかる。さらに、「やりたい介護ができそう」「人間関係が良さそう」といった職場の質的側面が、賃金よりも重視されている。実際、「賃金水準が比較的高いため」は 19.0%にとどまり、上位には入っていない。

図１の事業所調査の結果と合わせてみると、「休暇のとりやすさ」は事業所（第２位：

20.0%）・労働者（第４位：26.7%）の双方が重視している項目であり、引き続き重要な施策であると言える。

しかし、事業所調査では「賃金水準の向上」が最も効果的な採用施策とされている一方で、労働者調査では上位に位置していない。これに対し、労働者が重視する「ケアそのもの」（やりたい介護ができるかどうか）について、事業所側は採用施策としての効果を十分には認識していない傾向がうかがえる。つまり、労働者は「職場の質的側面」を重視するのに対し、事業所は「待遇面」を重視するという認識上のズレが存在していると言える。-

４．人材定着に効果的な雇用管理施策（事業所および労働者の認識）

本章では、事業所調査および労働者調査の単純集計結果から、両者が人材定着に効果的であると認識する雇用管理施策を確認する。

(1) 人材定着に関する事業所の認識

まず、事業所の管理者が人材の定着率をどのようにとらえているか、その認識を確認する。表４は、事業所に対して人材の定着率について尋ねた結果である。

表４　人材の定着率について事業所の認識

定着率についての認識	度数	%	有効内%
定着率が低く困っている	1,574	20.6	20.9
定着率は低いが困っていない	522	6.8	6.9
定着率は低くない	5,433	71.2	72.2
有効数	7,529	98.7	100.0
欠損	102	1.3	―
合計	7,631	100.0	

注）%は総サンプル（n=7,631）に対する比率である。四捨五入の関係で合計が 100.0%と一致しない場合がある。欠損には無回答・空白・システム欠損値を含む。介護事業所に限定したデータであるため、本調査の報告書に掲載されている数値とは異なる。

これを見ると、「定着率は低くない」と回答した事業所が７割以上（71.2%）を占めており、多くの事業所では定着状況を比較的良好と認識していることがわかる。一方で、「定着率が低く困っている」（20.6%）という事業所も約２割存在する。興味深いのは、「定着率は低いが困っていない」（6.8%）という層である。これは、補充の見通しが立っ

ている、ある程度の人の入れ替わりは許容している、などの背景があるのかもしれない。

とはいえ、これらを合計した 27.4%（全体の 4 分の 1 以上）の事業所では、「定着率が悪い」と認識しているのが実情である。多くの事業所において人材定着は安定している一方で、一部の事業所に課題が集中している構図がうかがえる。

(2) 事業所と労働者の認識

次に、事業所が「人材定着に効果がある」と認識している雇用管理施策と、労働者が「仕事継続に役立っている勤務先の取組み」について確認する。これらは同一の質問項目で尋ねているため、両者の回答結果を比較した（図 4）。

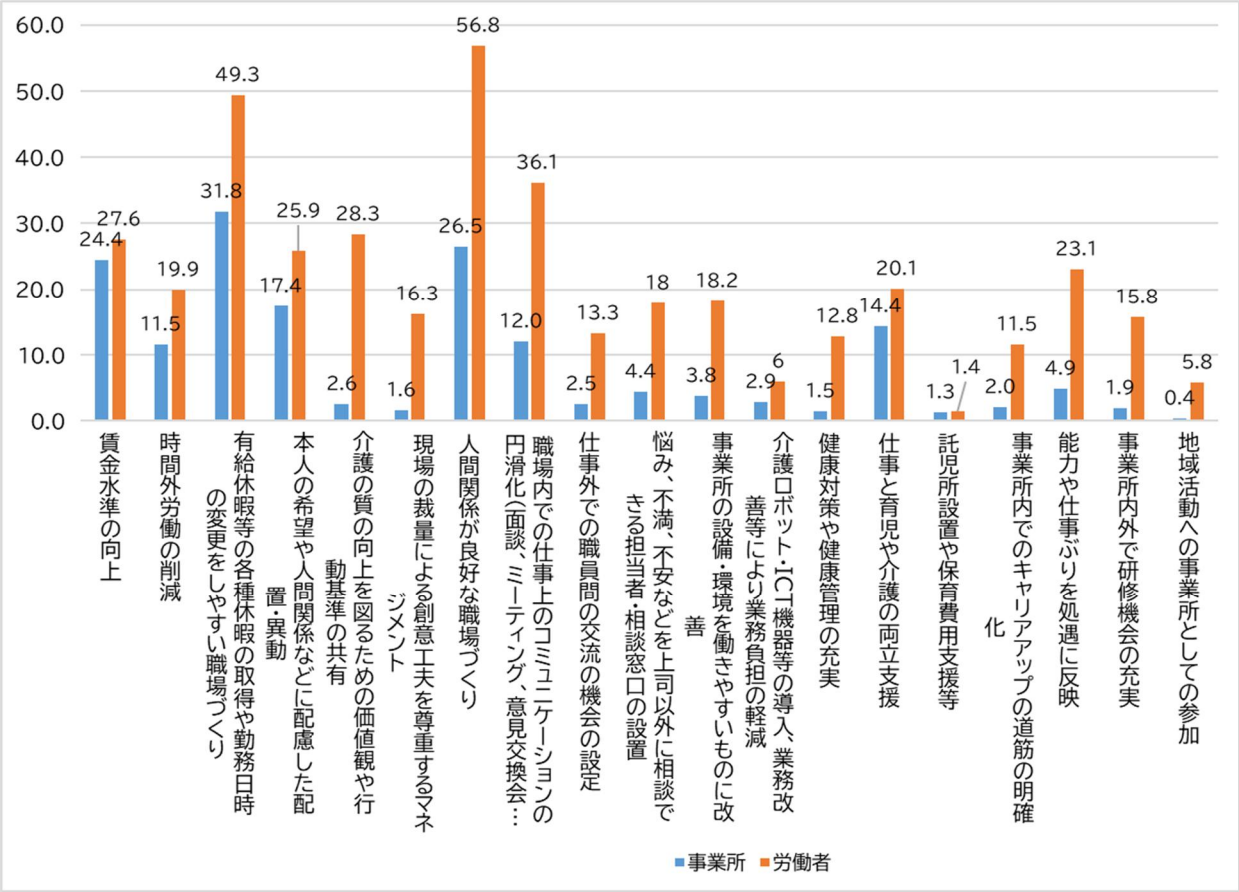

図 4　事業所調査：人材定着に効果があった雇用管理施策（複数回答）n=7,631

労働者調査「仕事継続に役立っている勤務先の取り組み（複数回答）n= n=13,222

注）%は総回答数に対する比率である。無回答を除く。介護事業所および介護職員に限定したデータであるため、本調査の報告書に掲載されている数値とは異なる。

それぞれの上位 3 項目は以下のとおりである。

＜事業所調査＞

第 1 位：有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり（31.8%）

第 2 位：人間関係が良好な職場づくり（26.5%）

第 3 位：賃金水準の向上（24.4%）

＜労働者調査＞

第 1 位：人間関係が良好な職場づくり（56.8%）

第 2 位：有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり（49.3%）

第 3 位：職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化（36.1%）

まず、双方がともに重要だと考えている項目は、「有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり」と「人間関係が良好な職場づくり」である。休みのとりやすさなど柔軟な働き方が可能であること、そして良好な人間関係が定着の土台となることについては、共通の認識があると言えよう。

一方で、両者の優先順位には違いが見られる。事業所では「賃金水準の向上」が第 3 位に挙がっているのに対し、労働者側のトップ 3 には入っていない。代わりに労働者が重視しているのは、「職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化」である。介護職員が働き続ける上で、賃金といった待遇面以上に、人間関係や日々の報告・連絡・相談など、スムーズなコミュニケーションを求めている様子がうかがえる。

５．人材確保・定着に効果的な雇用管理施策（事業所データの統計的分析）

(1) 分析の手続き

前章までは単純集計により、事業所と労働者の認識の特徴を整理した。本章では、これらに加えて、事業所属性や複数の雇用管理施策を同時に考慮しつつ、人材確保・定着との関連を統計的に検討する。具体的には、「人材確保に関する事業所の認識」と「実施している雇用管理施策」の関連（第 2 節）、および「人材定着に関する事業所の認識」と「実施している雇用管理施策」の関連（第 3 節）を多項ロジスティック回帰分析により検討する。

多項ロジスティック回帰分析は、複数の選択肢からの「選ばれ方」をデータで可視化し、「どのような条件のときに、どの選択肢がどの程度選ばれやすいか」を確率として示すことができる分析手法であり、意思決定や施策設計における優先順位づけに役立つものである。本稿では、「どのような雇用管理施策を実施すると、【人数・質ともに確保】のグループに入りやすいか」、および「どのような雇用管理施策を実施すると、【定着率が良好】のグループに入りやすいか」を確率の形で示す。ただし、明確な因果関係を示すものではなく、あくまでも関連性の強さを示すものである点に留意されたい。

本章で用いる「実施している雇用管理施策」に関する回答結果は、表 5 のとおりである。第 3 章（採用に効果があった雇用管理施策）、および第 4 章（人材定着に効果があった雇用管理施策）とは設問が異なるので留意されたい。「人材確保に関する事業所の認識」および「人材定着に関する事業所の認識」の回答結果は、それぞれ第 3 章第 1 節、第 4 章第 1 節を参照されたい。

表 5　実施している雇用管理施策

	度数	%
賃金水準の向上	4,984	67.5
時間外労働の削減	4,497	60.9
有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり	5,884	79.7
本人の希望や人間関係などに配慮した配置・異動	4,556	61.7
介護の質の向上を図るための価値観や行動基準の共有	4,090	55.4
現場の裁量による創意工夫を尊重するマネジメント	3,129	42.4
人間関係が良好な職場づくり	5,669	76.8
職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化	5,457	73.9
仕事外での職員間の交流の機会の設定	2,046	27.7
悩み、不満、不安などを上司以外に相談できる担当者・相談窓口の設置	3,582	48.5
事業所の設備・環境を働きやすいものに改善	3,393	46.0
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	2,167	29.4
健康対策や健康管理の充実	3,371	45.7
仕事と育児や介護の両立支援	4,442	60.2
託児所設置や保育費用支援等	524	7.1
事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化	2,908	39.4
能力や仕事ぶりを処遇に反映	3,976	53.9
事業所内外で研修機会の充実	4,134	56.0
地域活動への事業所としての参加	1,863	25.2

注）%は総回答数（有効 n=7,382）に対する比率である。「その他」「特に方策はとっていない」「無回答」は母数に含めない。複数選択のため、%合計は 100%を超える。介護事業所に限定したデータであるため、本調査の報告書に掲載されている数値とは異なる。

実施率が高い施策の上位 3 項目は、以下のとおりである。

・**第 1 位**：有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり（79.7%）
・**第 2 位**：人間関係が良好な職場づくり（76.8%）
・**第 3 位**：職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化（73.9%）

(2) 人材確保状況と雇用管理施策の関連

ここでは、多項ロジスティック回帰分析により、「どのような雇用管理施策を実施すると、【人数・質ともに確保】のグループに入りやすいか」を検討する。分析結果は表 6 のとおりである。以下、主な結果を箇条書きで整理する。

① モデル概要

- n=6,334（有効ケース。欠損 1,297 は除外）
- 「人数・質ともに確保できていない」を基準カテゴリとした
  - 「人数・質ともに確保できている」と基準カテゴリとの比較
  - 「人数は確保、質は不満」と基準カテゴリとの比較
  - 「質は満足、人数は確保できていない」と基準カテゴリとの比較
- 統制変数
  - 事業所属性（法人種別、サービス系列、法人従業員数、事業所従業員数）
  - 参照カテゴリ：法人種別＝民間企業、サービス系列＝訪問系、法人の従業員数＝500 人以上、事業所の従業員数＝50 人以上
- 適合度：モデルの当てはまりは有意（LRT χ^2=749.0, df=96, p<.001）であるが、説明力は比較的小さい（Nagelkerke $R^2 \approx 0.12$）
- 線形回帰による共線性診断：VIF=1.08−1.44

＜表の見方＞

- 「OR」：参照カテゴリを基準にしたオッズ比(Odds Ratio)。「起こる/起こらない」の比どうしを比べた「起こりやすさの倍率」（1 なら差なし、2 なら 2 倍起こりやすい、0.5 なら半分になりやすい）。OR>1 は当該列カテゴリに入りやすいこと、OR<1 は当該列カテゴリに入りにくいことを示す。

- 「OR」に付されたアスタリスク：有意確率。*** p<.001　**p<.01　*p<.05（緑太字＝OR＞1 で有意、赤＝OR<1 で有意）。アスタリスクの数が多いほど、統計的に有意な差があると判断される。
- 「95%CI」：95%信頼区間（confidence interval）。推定した数値の「誤差の幅」を示す帯であり、帯が狭いほど推定精度が高い。オッズ比の 95%CI が 1 をまたがなければ「有意に差がある」目安となる。

表６　「人数・質ともに確保できていない」を基準カテゴリとした多項ロジスティック回帰分析

	人数・質ともに確保 OR (95%CI)			人数は確保、質は不満 OR (95%CI)			質は満足、人数は確保できていない OR (95%CI)		
法人種別（基準＝民間企業）									
社会福祉法人	1.117	0.865	1.442	1.065	0.856	1.327	1.162	0.932	1.450
医療法人	1.227	0.921	1.636	0.997	0.769	1.293	1.257	0.977	1.616
非営利・公的計	**1.374 ***	**1.033**	**1.827**	1.021	0.772	1.352	**1.438 ****	**1.119**	**1.848**
サービス系列（基準＝訪問系）									
施設系（入所型）	0.797	0.575	1.103	1.102	0.837	1.451	0.486 ***	0.370	0.638
施設系（通所型）	**1.443 *****	**1.202**	**1.733**	**1.823 *****	**1.524**	**2.180**	0.789 **	0.669	0.931
居住系	0.624 ***	0.478	0.814	**1.431 *****	**1.156**	**1.772**	0.518 ***	0.418	0.642
法人全体の従業員数（基準＝500人以上）									
19人以下	**1.997 *****	**1.517**	**2.628**	**1.484 ****	**1.150**	**1.914**	**1.453 ****	**1.143**	**1.848**
20～49人	**1.339 ***	**1.023**	**1.751**	1.182	0.938	1.488	**1.266 ***	**1.014**	**1.581**
50～99人	1.322	0.998	1.751	1.147	0.902	1.460	0.961	0.755	1.223
100～499人	1.141	0.879	1.481	1.139	0.917	1.414	1.071	0.863	1.329
事業所の従業員数（基準＝50人以上）									
10人未満	**3.399 *****	**2.394**	**4.825**	**1.508 ****	**1.108**	**2.051**	**1.925 *****	**1.425**	**2.602**
10～19人	**2.085 *****	**1.520**	**2.860**	**1.323 ***	**1.024**	**1.709**	**1.503 ****	**1.159**	**1.949**
20～49人	1.245	0.918	1.689	1.185	0.934	1.502	1.155	0.903	1.476
実施している雇用管理施策									
賃金水準の向上	1.041	0.871	1.245	0.946	0.806	1.110	0.884	0.758	1.032
時間外労働の削減	1.074	0.903	1.276	**1.365 *****	**1.168**	**1.596**	1.051	0.904	1.220
有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり	**1.252 ***	**1.022**	**1.533**	**1.257 ***	**1.047**	**1.508**	**1.263 ***	**1.060**	**1.506**
本人の希望や人間関係などに配慮した配置・異動	0.853	0.718	1.012	0.962	0.823	1.125	0.873	0.752	1.014
介護の質の向上を図るための価値観や行動基準の共有	1.052	0.876	1.263	0.988	0.839	1.164	0.972	0.830	1.140
現場の裁量による創意工夫を尊重するマネジメント	**1.410 *****	**1.178**	**1.686**	**1.218 ***	**1.035**	**1.432**	1.100	0.939	1.288
人間関係が良好な職場づくり	**1.536 *****	**1.256**	**1.878**	0.978	0.827	1.157	**1.506 *****	**1.269**	**1.786**
職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化	0.937	0.769	1.141	0.872	0.732	1.039	1.033	0.870	1.227
仕事外での職員間の交流の機会の設定	**1.225 ***	**1.023**	**1.468**	1.123	0.951	1.326	1.170	0.996	1.375
悩み、不満、不安などを上司以外に相談できる担当者・相談窓口の設置	0.960	0.807	1.142	0.943	0.807	1.103	1.090	0.937	1.269
事業所の設備・環境を働きやすいものに改善	1.003	0.843	1.193	1.168	0.998	1.367	0.960	0.824	1.118
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	0.943	0.783	1.135	1.121	0.954	1.317	0.948	0.807	1.115
健康対策や健康管理の充実	0.913	0.768	1.086	1.016	0.869	1.187	1.006	0.864	1.170
仕事と育児や介護の両立支援	1.127	0.947	1.340	1.029	0.879	1.204	1.097	0.942	1.277
託児所設置や保育費用支援等	0.801	0.588	1.090	1.000	0.776	1.290	0.609 ***	0.458	0.808
事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化	1.037	0.869	1.238	0.893	0.761	1.047	0.935	0.801	1.092
能力や仕事ぶりを処遇に反映	0.932	0.784	1.107	1.035	0.887	1.209	1.034	0.889	1.202
事業所内外で研修機会の充実	1.057	0.884	1.264	1.026	0.873	1.205	**1.180 ***	**1.009**	**1.380**
地域活動への事業所としての参加	1.176	0.973	1.422	1.077	0.908	1.277	1.040	0.878	1.233

*** p<.001　**p<.01　*p<.05

②「人数・質ともに確保」に関連する要素（対基準）

- 法人種別（基準＝民間企業）
  - 非営利・公的計　→民間企業と比べてプラス
- サービス系列（基準＝訪問系）
  - 施設系（通所型）　→訪問系と比べてプラス
  - 居住系　→訪問系と比べてマイナス
- 規模（法人：基準＝500 人以上、事業所：基準＝50 人以上）
  - 法人：19 人以下、20～49 人　→500 人以上と比べてプラス
  - 事業所：10 人未満、10～19 人　→50 人以上と比べてプラス
- 雇用管理施策（「人数・質ともに確保できていない」グループとの比較）
  - 休みの取りやすさなど勤務の柔軟性　→プラス
  - 現場裁量の尊重　→強いプラス
  - 人間関係が良好な職場づくり　→最も強いプラス
  - 仕事外での交流機会　→プラス

③「人数は確保、質は不満」に関連する要素（対基準）

- 法人種別（基準＝民間企業）
  - 有意な差はみられない
- サービス系列（基準＝訪問系）
  - 施設系（通所型）　→訪問系と比べてプラス
  - 居住系　→訪問系と比べてプラス
- 規模（法人：基準＝500 人以上、事業所：基準＝50 人以上）
  - 法人：19 人以下　→500 人以上と比べてプラス
  - 事業所：10 人未満、10～19 人　→50 人以上と比べてプラス
- 雇用管理施策（「人数・質ともに確保できていない」グループとの比較）
  - 時間外労働の削減　→強いプラス
  - 休みの取りやすさなど勤務の柔軟性　→プラス
  - 現場裁量の尊重　→プラス

④「質は満足、人数は確保できていない」に関連する要素（対基準）

- 法人種別（基準＝民間企業）
  - 非営利・公的計　→民間企業と比べてプラス

- サービス系列（基準＝訪問系）
  - 施設系（入所型）　→訪問系と比べてマイナス
  - 施設系（通所型）　→訪問系と比べてマイナス
  - 居住系　→訪問系と比べてマイナス
- 規模（法人：基準＝500 人以上、事業所：基準＝50 人以上）
  - 法人：19 人以下、20～49 人　→500 人以上と比べてプラス
  - 事業所：10 人未満、10～19 人　→50 人以上と比べてプラス
- 雇用管理施策（「人数・質ともに確保できていない」グループとの比較）
  - 休みの取りやすさなど勤務の柔軟性　→プラス
  - 人間関係が良好な職場づくり　→最も強いプラス
  - 研修機会の充実　→プラス
  - 託児所設置・保育費用支援　→マイナス

⑤まとめ

1) 法人種別では民間企業（営利企業）より非営利・公的の方がやや有利である。
2) サービス系列では、訪問系と比べて通所系は有利、居住系は不利である。訪問系は人数確保では苦戦しているが、質については他サービスと比べて確保できている。
3) 規模では、法人・事業所ともに小規模の方が有利である。
4) 「人数・質ともに確保」群で効果を示しているのは、人間関係が良好な職場づくり、現場裁量の尊重、休みの取りやすさなど勤務の柔軟性、仕事以外の交流機会である。関係性やコントロール感（現場裁量に加え、仕事と私生活の時間配分を含む）といったリソースの確保が重要であることが示唆される。
5) 「人数は確保、質は不満」群で効果を示しているのは、時間外労働の削減、休みの取りやすさなど勤務の柔軟性、現場裁量の尊重である。関係性の質を高める施策を強化することで、質の確保につながる可能性がある。
6) 「質は満足、人数は確保できていない」群で効果を示しているのは、人間関係が良好な職場づくり、休みの取りやすさなど勤務の柔軟性、研修機会の充実である。現場裁量などコントロール感を高める施策を強化することで、人数の確保につながる可能性がある。「託児所設置・保育費用支援」がマイナスであるのは、こうした支援が必ずしも人数確保に結びついていない可能性も考えられる。

7) 人間関係や現場裁量など実際に働いてみないと分かりにくい要素が人材確保に関連している背景には、地域の中でクチコミなどが伝わりやすいことも一因として考えられる。

(3) 人材定着状況と雇用管理施策の関連

本節では、多項ロジスティック回帰分析により、「どのような雇用管理施策を実施すると、【定着率が良好】のグループに入りやすいか」を検討する。分析結果は表 7 のとおりである。以下、主な結果を箇条書きで整理する。表の見方は前節(2)－①を参照されたい。

表７　「定着率が低く困っている」を基準カテゴリとした多項ロジスティック回帰分析

	定着率は低いが困っていない OR (95%CI)			定着率は低くない（良い） OR (95%CI)		
法人種別（基準＝民間企業）						
社会福祉法人	0.893	0.631	1.266	**1.295 ****	**1.072**	**1.564**
医療法人	1.035	0.691	1.548	**1.383 ****	**1.100**	**1.737**
非営利・公的計	1.303	0.887	1.914	**1.353 ***	**1.069**	**1.711**
サービス系列（基準＝訪問系）						
施設系（入所型）	0.984	0.640	1.511	0.647 ***	0.513	0.815
施設系（通所型）	1.217	0.943	1.570	1.057	0.910	1.228
居住系	1.146	0.829	1.585	0.701 ***	0.582	0.843
法人全体の従業員数（基準＝500人以上）						
19人以下	**1.760 ****	**1.193**	**2.596**	**1.332 ***	**1.072**	**1.655**
20～49人	**1.622 ***	**1.119**	**2.352**	0.895	0.733	1.092
50～99人	1.247	0.838	1.856	0.852	0.691	1.050
100～499人	1.328	0.924	1.910	0.885	0.733	1.070
事業所の従業員数（基準＝50人以上）						
10人未満	1.276	0.821	1.984	**1.561 *****	**1.209**	**2.016**
10～19人	1.032	0.694	1.534	**1.435 *****	**1.150**	**1.792**
20～49人	0.714	0.487	1.047	1.115	0.907	1.371
実施している雇用管理施策						
賃金水準の向上	0.841	0.663	1.067	0.885	0.771	1.015
時間外労働の削減	1.051	0.833	1.328	0.928	0.812	1.060
有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり	1.023	0.791	1.323	**1.516 *****	**1.305**	**1.762**
本人の希望や人間関係などに配慮した配置・異動	0.991	0.787	1.249	1.019	0.892	1.163
介護の質の向上を図るための価値観や行動基準の共有	1.062	0.828	1.361	1.048	0.910	1.208
現場の裁量による創意工夫を尊重するマネジメント	**1.371 ***	**1.072**	**1.752**	1.077	0.934	1.241
人間関係が良好な職場づくり	1.031	0.805	1.322	**1.633 *****	**1.416**	**1.883**
職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化	0.881	0.680	1.142	0.961	0.827	1.116
仕事外での職員間の交流の機会の設定	**1.287 ***	**1.003**	**1.650**	**1.187 ***	**1.025**	**1.375**
悩み、不満、不安などを上司以外に相談できる担当者・相談窓口の設置	0.759 *	0.599	0.961	0.810 **	0.708	0.928
事業所の設備・環境を働きやすいものに改善	1.190	0.938	1.510	1.010	0.881	1.159
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	0.743 *	0.577	0.958	0.833 *	0.724	0.958
健康対策や健康管理の充実	0.958	0.755	1.215	1.117	0.975	1.279
仕事と育児や介護の両立支援	0.998	0.789	1.263	1.000	0.873	1.145
託児所設置や保育費用支援等	1.179	0.787	1.767	0.918	0.726	1.162
事業所内でのキャリアアップの道筋の明確化	1.244	0.978	1.582	0.900	0.784	1.033
能力や仕事ぶりを処遇に反映	1.170	0.924	1.481	1.002	0.877	1.146
事業所内外で研修機会の充実	0.812	0.638	1.035	1.053	0.917	1.211
地域活動への事業所としての参加	1.005	0.770	1.310	1.136	0.976	1.321

*** p<.001　**p<.01　*p<.05

①モデル概要

- n=7,335（有効ケース、欠損 296 除外）
- 「定着率が低く困っている」を基準カテゴリとした多項ロジスティック回帰分析
  - 「定着率は低いが困っていない」と基準カテゴリとの比較
  - 「定着率は低くない」と基準カテゴリとの比較
- 統制変数
  - 事業所属性（法人種別、サービス系列、法人従業員数、事業所従業員数）
- 適合度：モデルの当てはまりは有意（LRT χ^2=409.5, df=64, p<.001）であるが、説明力は比較的小さい（Nagelkerke R^2=0.070）

②「定着率は低くない（＝良好）」に関連する要素（対基準）

- 法人種別（基準＝民間企業）
  - 社会福祉法人、医療法人、非営利・公的計　→民間企業と比べてプラス
- サービス系列（基準＝訪問系）
  - 施設系（入所型）／居住系　→訪問系と比べてマイナス
- 規模（法人：基準＝500 人以上、事業所：基準＝50 人以上）
  - 法人：19 人以下　→500 人以上と比べてプラス
  - 事業所：10 人未満、10～19 人　→50 人以上と比べてプラス
- 雇用管理施策（「定着率が低く困っている」グループとの比較）
  - 休みの取りやすさなど勤務の柔軟性　→強いプラス
  - 人間関係が良好な職場づくり　→最も強いプラス
  - 仕事外での交流機会　→プラス
  - 相談窓口の設置→マイナス
  - ロボット・ICT・業務改善→マイナス

③「定着率は低いが困っていない」に関連する要素（対基準）

- 法人種別・サービス系列
  - 有意な差はみられない
- 規模（法人：基準＝500 人以上、事業所：基準＝50 人以上）
  - 法人： 19 人以下、20～49 人　→500 人以上と比べてプラス
  - 事業所：有意な差はみられない
- 雇用管理施策
  - 現場裁量の尊重　→プラス

- 仕事外での交流機会　→プラス
- 相談窓口の設置　→マイナス
- ロボット・ICT・業務改善　→マイナス
-

④まとめ

1) 法人種別では、民間企業（営利企業）は相対的に不利である。
2) サービス系列では、施設系（入所型）・居住系は訪問系より不利である。この差には、夜勤やシフト勤務といった業務特性が背景にある可能性がある。
3) 規模では、法人・事業所規模ともに小規模であるほど有利である。
4) 「定着率は低くない（＝良好）」群で最も効果を示しているのは、人間関係が良好な職場づくり、休みの取りやすさなど勤務の柔軟性である。関係性の質や WLB のとりやすさといった「働きやすさ」の重要性が示唆される。
5) 「定着率は低いが困っていない」群で効果を示しているのは、現場裁量の尊重、仕事外での交流機会である。裁量や交流機会は確保されていても、人間関係が良好な職場づくりや WLB のとりやすさまで施策が及んでいない場合には、離職が発生しやすい可能性も考えられる。
6) 相談窓口設置がマイナスなのは、「問題を抱えた事業所ほど相談窓口を整備する」という逆方向の因果が働いている可能性がある。また、ロボット・ICT 導入による業務改善がマイナスなのは、最新機器の導入についていけない職員が離職しやすいといった状況が背景にある可能性も考えられる。

６．おわりに

本稿では、令和 6 年度「介護労働実態調査」の事業所および労働者データを用いて、介護事業所における雇用管理施策と人材確保・定着との関連を考察した。その結果、事業所と労働者の認識には共通点が見られる一方で、優先順位などに「ズレ」が存在することが確認された。

人材確保に効果的な施策として、事業所・労働者双方に共通して挙げられたのは、「人間関係が良好な職場づくり」や「休みの取りやすさなど勤務の柔軟性」であった。一方で、ズレは優先順位に表れており、事業所が「賃金水準の向上」を重視する傾向があるのに対して、労働者は「やりたい介護ができそう」といったケアの内容そのものをより重視する傾向が見られた。

人材定着についても、「人間関係が良好な職場づくり」や「休みの取りやすさなど勤務の柔軟性」が共通して重視されていたが、ここでも優先順位には違いが見られた。事業所は「賃金水準の向上」を重視する一方で、労働者は「仕事上のコミュニケーションの円滑化」といった仕事の質的側面をより重視

する傾向がうかがわれた。

さらに、事業所データを用いた統計的分析の結果、「人材確保（人数・質ともに確保）」には、人間関係、現場裁量、休みの取りやすさなど勤務の柔軟性、仕事外での交流機会がプラスに関連している傾向が示された。「人材定着（定着率は低くない）」についても、人間関係、休みやすさなど勤務の柔軟性、仕事外での交流の機会がプラスに関連している傾向が見られた。これらの結果は、上記の「事業所の認識」よりも、むしろ「労働者の声」を支持するものと解釈できる。

ここまでの結果から興味深いのは、「人材確保」に関連する項目と「人材定着」に関連する項目の多くが共通している点である。「人間関係」と「休みのとりやすさなど勤務の柔軟性」は、人材確保・定着の両面で重視すべき項目であると言える。多くの介護事業所では、「賃金改善こそが人材確保・定着の鍵」と考えがちであるが、もちろん賃金は重要な要素であるものの、それだけで人材確保・定着がうまくいくわけではないことを、本稿で示したデータは示唆している。

したがって、良好な定着促進策を講じることこそが、有力な人材確保策の一つとなる可能性が高いと考えられる。賃金改善に加えて、労働者が重視する「良いケア」を実現するための理念や方針を明確化し、それを支える良好な人間関係を育む職場を作ること、さらに現場裁量や休みの取りやすさなどを通じて職務上のコントロール感を高めることが、採用にも定着にも有効に働くと考えられる。これらは「定着促進策」であると同時に、結果として「採用力の強化」にも直結する取り組みといえよう。