

公益財団法人 介護労働安定センター 岐阜支部

組織がまとまるリーダーを学ぶ

＝資料編＝

2026年2月18日（水）

担当：アイエス社労士事務所

アイエスキャリア相談所

伊藤 悟

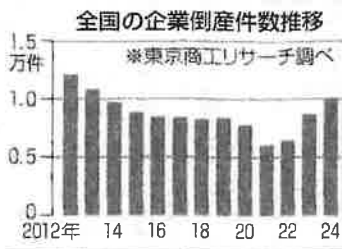
倒産11年ぶり1万件超

24年 コスト高、経営を圧迫

東京商工リサーチが14日発表した2024年の企業倒産(負債額1千万円以上)は前年比15・1%増の1万6件となり、13年以来11年ぶりに1万件を超えた。増加は3年連続。うち1万4件が中小企業で円安によるコスト高騰や人手不足が経営を圧迫した。倒産件数は多くの地域や業種で拡大。2年連続で北海道から九州までの全9地区で前年を上回った。北陸では24年1月の能登半島地震の影響で27・5%増の204件と大幅に増えた。

25年の企業倒産について、金利の上昇基調を背景に「厳しさが増す可能性が高い」として24年の件数を上回る公算が大きいと予測した。

24年の負債総額は2・4%減の2兆3435億円。新型コロナウイルス禍で社会保険料や税金の納付を猶予していた特例措置が終了したこと負担となり、破産する事例も急増した。産業別の件数は飲食などの「サービス業他」が13・2%増の3329件で最多



米大手が買収再検討

USスチール 日鉄下回る提示額か

【ニューヨーク共同】一けるべきだとの見解を示し一画がある」と強調した上で

余力のない中小企業

飲食、介護、歯科…幅広い業界で痛手

2024年の企業倒産件数(負債総額1千万円以上)が11年ぶりに1万件を超えた。背景には円安に伴うコスト高に加え、深刻な人手不足や後継者難がある。東京商工リサーチの集計では飲食業が00年以降過去最多の倒産件数を記録。そのほか歯科医院や介護事業者など幅広い業界の企業が倒産や廃業に追い込まれた。大企業は昨年に続き25年春闘でも賃上げに意欲を示し人材の囲い込みに力を入れるが、余力のない中小企業は困難な状況が続く。

仕入れで苦戦

「材料・光熱費、人件費、ロनावイルス禍で客が激減する」。新潟県上越市で20年が入ったときだけ店を営業以上営業するラーメン店「麺屋あすけ」店主の月「仕入れができない」と嘆く。幸さんは語る。政府によるガソリン代の補助金が、昨年12月から縮小しており、「負担が増える」のが、92件で年間最多を更新。



法と法律の下で安定的に政策を実施するよう努めている」と説明した。

価格転嫁困難 人材確保に苦戦

東京商工リサーチは「物価高を反映した値上げで来店回数落ち込んでいる」と分析する。

いない後継ぎ

飲食店だけではなく、多くの業種で倒産が広がっている。関東地方の70代男性は長年営業を続けた銭湯を閉めた。施設は老朽化し後継ぎもいないため、補修費用を銀行から借りることが難しいと判断し廃業を決めた。

賃上げ前向き

状況を開きやすいためには、賃上げとともに、人件費を含むコスト上昇分を値段に上乗せする価格転嫁ができるかが重要だ。経団連など経済3団体の新年祝賀会では、集まった企業経営者から25年春闘に向け、賃上げに前向きな発言が相次いだ。経済同友会の新浪剛代表幹事は「雇用を支える中小企業の賃上げが鍵になる」と強調する。

ただ、りそな総合研究所の荒木秀之主席研究員は「大手ですら値上げできない状況があり、価格転嫁にも限界がある」と話す。賃上げに関しては「生産年齢人口が減少しており、賃上げによる人材確保も難しい」とし、中小の生産性向上のためには人工知能(AI)など省人化に向けた設備投資への政策支援が欠かせないと指摘した。

崔大統領代行と 岩屋外相が会談

「良好な日韓関係維持」 「ソウル共同」岩屋毅外相は14日、韓国ソウルで訪韓の意義を強調。(一韓

北の暗号資産取引に注意

日米韓3カ国は14日、北朝鮮が世界で巨額の暗号資産(仮想通貨)を窃取しているとして、サイバー攻撃への注意を促す共同声明を出した。北朝鮮による核・ミサイル開発の資金源を絶つため、窃取の防止に

最高裁人事(15日) 最高裁デジタル審議官(最高裁デジタル審議官) 付参事官(最高裁デジタル審議官) 根本光宏(東京高裁部総務課) 小田嶋大(東京高裁部総務課) 金(東京高裁部総務課)

資料提供
令和7年7月28日(月)
午後2時

公益財団法人介護労働安定センター
業務部 雇用管理課 焼山、瀧原
TEL: 03-5901-3041 (代表)
03-6807-8904 (直通)

報道関係者 各位

令和6年度「介護労働実態調査」結果の概要について

公益財団法人介護労働安定センターでは、令和6年度介護労働実態調査を実施し、このたび調査結果を以下のとおり取りまとめました。

本調査は、介護分野における優れた人材の確保と育成、介護に関わる方々の働く環境の改善、より質の高い介護保険サービスの提供等に資することを目的に、事業所調査は平成14年度から、労働者調査は平成15年度から毎年実施しています。

本資料及び介護労働実態調査結果報告書（事業所調査結果報告書、労働者調査結果報告書）は、当センターホームページ内の下記URLに掲載しています。

URL : <https://www.kaigo-center.or.jp/report/jittai/>

< 目 次 >

I. 結果のポイント	1
1. 採用・離職 — 離職率は低下傾向が続く一方、採用率は低下	1
2. 採用活動・職場定着の取り組み — 採用において最も効果がある方策は「賃金水準の向上」、職場定着において最も効果がある方策は「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」	1
3. 中途採用者の前職等の状況 — 直前の介護関係の仕事を辞めた理由は「職場の人間関係に問題があったため」が最も高い	1
4. 賃金・労働時間の状況 — 月給の人の通常月の平均月収は、前年度に比べ3.1%の増加。20歳代での伸びが高くなっている	2
5. 介護労働者の就業意識 — 「職場の人間関係」、「仕事の内容」の満足度（D.I.）がプラスである一方、「人員配置体制」、「休憩室などの付帯設備」、「賃金水準」で満足度（D.I.）がマイナス	2
6. 仕事と育児・介護の両立 — 仕事と育児の両立支援の「制度を活用しやすい」のは約2割	3
7. ICT機器・介護ロボット — 約半数の事業所が「昼間の業務負担の軽減」、「夜間の業務負担の軽減」に効果があるとしている	3
8. 外国籍労働者の状況 — 約8割の事業所が受け入れていないが、前年度と比較すると受け入れている事業所の割合は2.4ポイント上昇	4
9. 訪問介護・サービス提供責任者（令和6年度調査トピックス） — サービス提供責任者が訪問介護員に対してコミュニケーションや指導等を実施していると訪問介護員の離職率が低い	4
II. 調査結果の概要	6
1. 採用・離職	6
（1）採用率と離職率の動向〔事業所調査・問7①②〕	6
（2）従業員の過不足状況〔事業所調査・問8〕	10
2. 採用活動・職場定着の取り組み	11

(2) 従業員の過不足状況〔事業所調査・問8〕

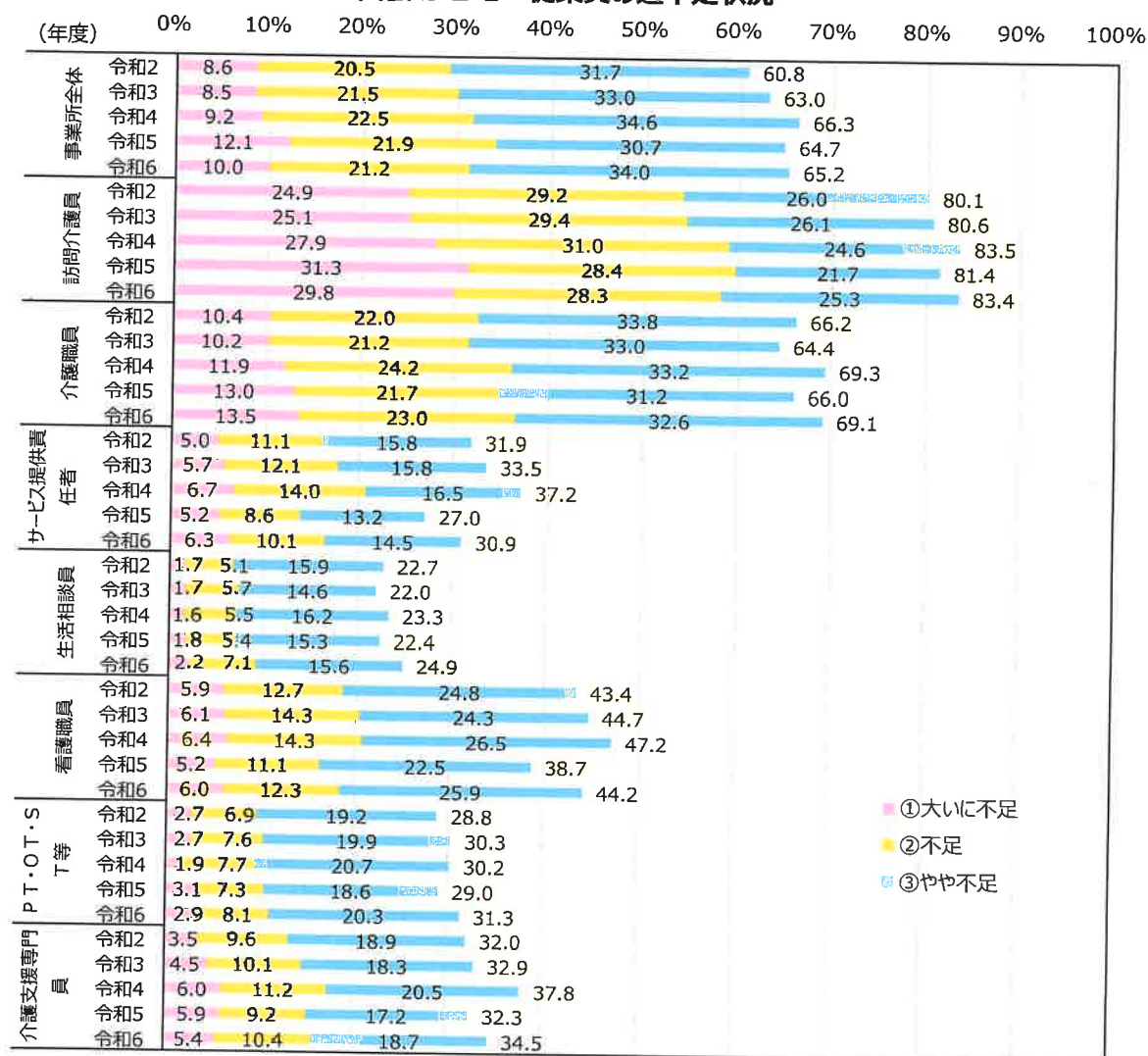
従業員の過不足状況は、全体でみた場合は①「大いに不足」(10.0%)、②「不足」(21.2%)、③「やや不足」(34.0%)となっており、不足とする事業所(①+②+③)の割合は65.2%と、前年度と比較して0.5ポイント上昇した。(図表 1-2-1)

このうち、より深刻な不足感を抱いている①「大いに不足」と②「不足」の合計は31.2%と、約3割となっている。

職種別にみると、訪問介護員が①+②+③の合計が約8割(83.4%)、①+②の合計が約6割(58.1%)と、調査対象職種のうちで不足感が最も高く、次いで介護職員が高くなっている(①+②+③の合計が69.1%、①+②の合計は36.5%)。

また、前年度との比較でみると、いずれの職種でも不足とする事業所割合(①+②+③)は前年度から上昇している。

図表 1-2-1 従業員の過不足状況



（２）直前の仕事を辞めた理由〔労働者調査・問７①②③〕

（ア）介護労働者が直前の仕事を辞めた理由

介護労働者がその直前の仕事を辞めた理由を、直前の仕事が「介護関係の仕事」か否かで比較すると、介護関係の仕事であったものは「職場の人間関係に問題があったため」（24.7%）、「他に良い仕事・職場があったため」（18.5%）、「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%）が高い一方で、介護関係以外の仕事では「結婚・妊娠・出産・育児のため」（18.5%）が最も高く、次いで「自分の将来の見込みが立たなかったため」（17.1%）となっている。（図表 3-2-1）

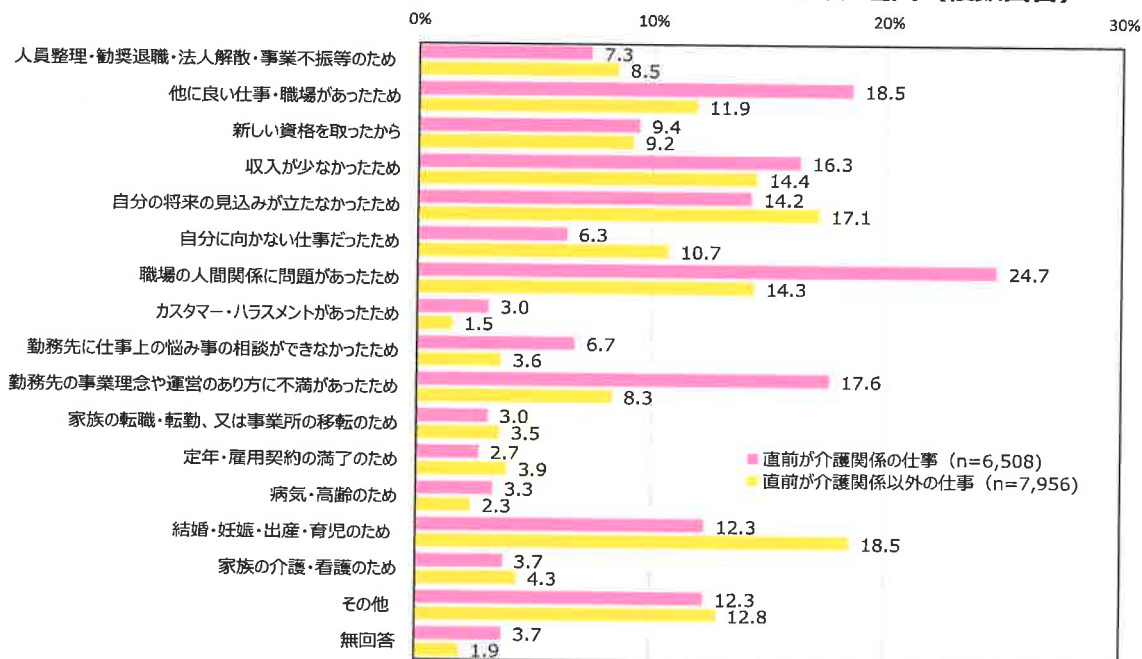
（イ）職場の人間関係の問題の場合の具体的な内容（直前の仕事が介護関係）

直前の仕事が介護関係の仕事で、辞めた理由が「職場の人間関係に問題があったため」とする者について、その具体的な内容は「上司や先輩からの指導や言動がきつかったり、パワーハラスメントがあった」が最も高く（49.1%）、次いで「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%）が高くなっている。（図表 3-2-2）

（ウ）事業理念や運営のあり方への不満の場合の具体的な内容（直前の仕事が介護関係）

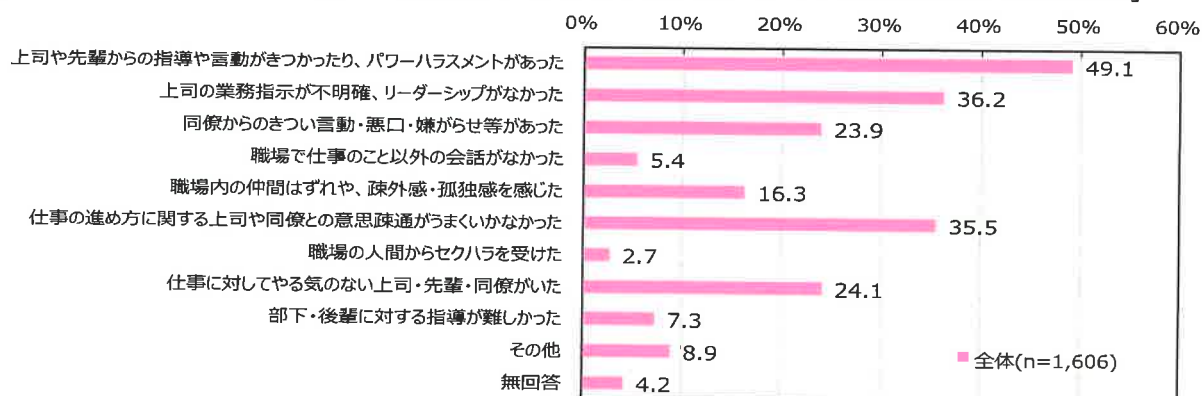
直前の仕事が介護関係の仕事で、辞めた理由が「勤務先の事業理念や運営のあり方に不満があったため」とする者について、その具体的な内容は「経営の効率性を過度に重視していた」が最も高く（35.9%）、次いで「介護の質の向上の取り組みに対して職員の体制や処遇が追いつかなかった」（35.6%）が高くなっている。（図表 3-2-3）

図表 3-2-1 直前の仕事が介護関係か否か別・直前の仕事を辞めた理由（複数回答）



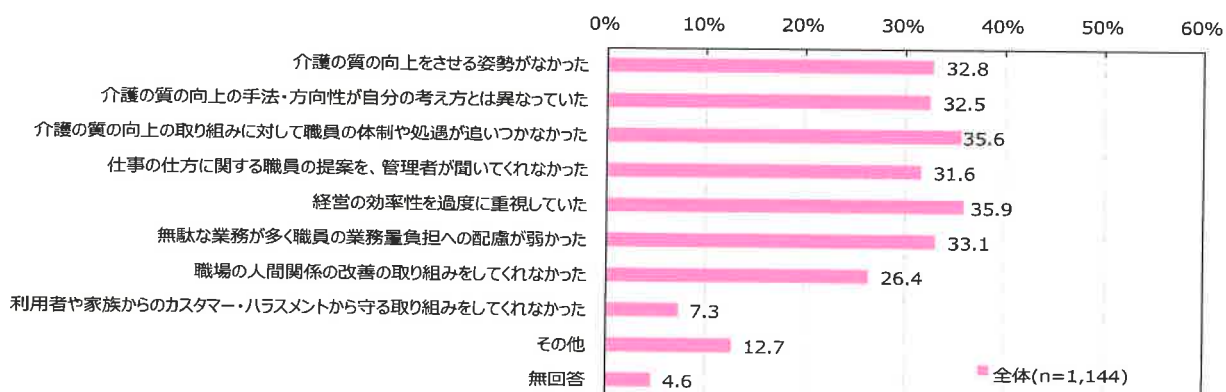
図表 3-2-2 辞めた理由が職場の人間関係の問題の場合の具体的な内容（複数回答）
（直前の仕事が介護関係）

[問 7①(図表 3-2-1)で「職場の人間関係に問題があつたため」を 100%としたときの回答割合]



図表 3-2-3 辞めた理由が事業理念や運営のあり方への不満の場合の具体的な内容（複数回答）
（直前の仕事が介護関係）

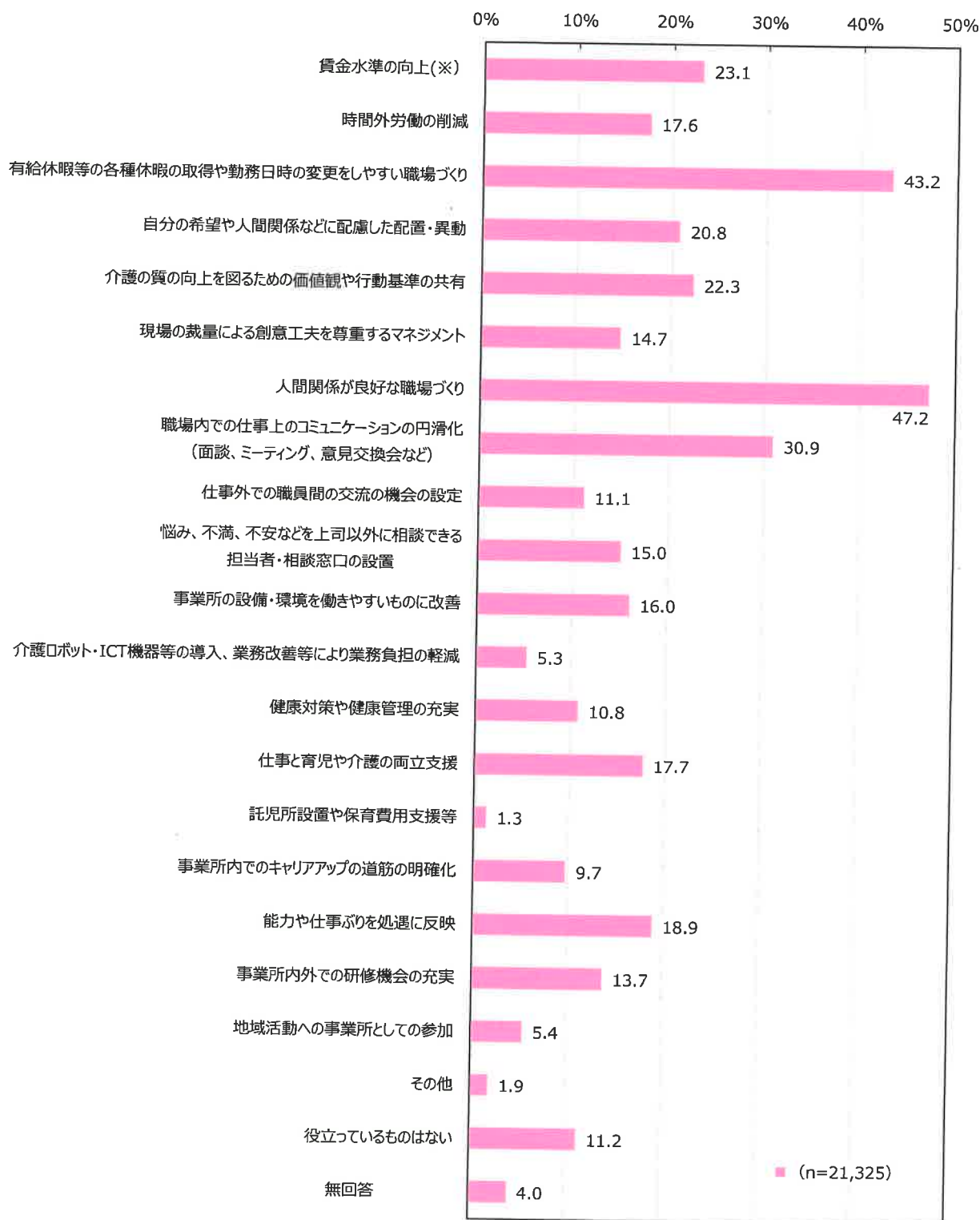
[問 7④(図表 3-2-1)で「勤務先の事業理念や運営のあり方に不満があつたため」を 100%としたときの回答割合]



(4) 仕事継続に役立っている勤務先の取り組み〔労働者調査・問 21〕

現在の職場を辞めずに働き続けることに役立っている勤務先の取り組みは、「人間関係が良好な職場づくり」が最も高く（47.2%）、次いで「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」（43.2%）となっている。（図表 2-4-1）

図表 2-4-1 現在の職場を辞めずに働き続けることに役立っている職場の取り組み（複数回答）



(※) 数字は、各種取り組みが行われていない事業所の労働者の数も含む全数に対する割合であることに注意が必要。また「賃金水準の向上」については、賃金水準の向上の幅によって回答率が変動すると考えられるが、質問項目において賃金水準の向上の幅は特定しておらず、各回答者はそれぞれの任意の想定幅についてそれが役立っているかどうかを回答していることに注意が必要。



協力

アイエス社労士事務所
特定社会保険労務士
所長 伊藤 悟 さん

ビジネス Q & A BUSINESS CONSULTATION ROOM

this month's QUESTION

人を採用してもなかなか定着しませんし、離職者が増えて、会社運営に支障が出ています。良い対策はありますか？

近は、『社長、お話があるのですが…』なんて言われると心臓が止まりそうになるよ。』といった状況です。

内閣府の「令和4年版高齢社会白書」によりますと、生産年齢人口（15歳から64歳）は、左記の通りです。

2010年	8103万人
2020年	7509万人
2030年	6875万人
2040年	5978万人

このデータで見ると、10年で約1割のペースで減っていきます。皆さんの会社の従業員数が10年ごとに1割減っていく状況をイメージしてください。恐ろしいですね。そうやって人が減り、多くの組織が深刻な人手不足に悩まされています。従業員が離職するという行動の背景には、「辞めたい」という心の動きがあります。そして、その心の動きに影響するのが「欲求」です。会社で働くのは、その欲求を満たすためであり、「この会社で働いても自分の欲求は満たされないな…」と思うと、「辞めたい」という心が動き、離職します。

では、その欲求とは何でしょうか。アメリカの心理学者クレイトン・アルダーファーは「ERG理論」を展開しています。人間は、「生存欲求」「関係欲求」「成長欲求」という3つの欲求を抱く、というものです。①生存欲求Ⅱ食べ物や安全な環境を求め、安心・安全に生きていきたい、というこ

とであり、ビジネスにおいては、給料や労働環境が関係します。次に②関係欲求Ⅱ良好な人間関係を築き、人から認められたい、ということであり、自分の存在価値を認めてもらいたい、といった内容と言えます。最後に③成長欲求Ⅱ苦手を克服し、創造的、生産的でありたい、自らの可能性を発揮していきたい、ということです。ここにモチベーション維持の要素

が加わります。それが④公的欲求Ⅱ人に喜んでもらいたい、自分が役に立っている実感を味わいたいという思いです。つまり、従業員は、健全な労働環境のもとで十分な給料を払ってもらいたい・良好な人間関係の中で働きたい・自分のことを認めてもらいたい・成長の機会を提供してもらいたい・仕事を通じて人を喜ばせたい・社会の役に立っている時間を得たいのであって、これらが満たされなければ、それが離職の原因となります。給料は最大限支払っていても、人間関係が良好でなかったり、日頃の仕事で認められなかったりすると、離職に思いが傾いていきます。従業員の離職を防ぐには、旧態依然とした労務管理から脱却し、これらの欲求を満たす人事施策を進める必要があります。合わせて、従業員の離職を防ぐことが求められる時代においては、ストレスを与えないコミュニケーションスキルを高めることも必要です。

中小企業のIT導入をサポートします！

IT導入補助金2024 IT導入支援事業者

NetCom



システム開発



アプリ開発



ホームページ制作



IT技術者派遣



運用・保守

NetCom

株式会社 ネットコム

〒441-8086

愛知県豊橋市問屋町26-1

TEL:0532-34-0100

FAX:0532-34-0102



www.netcom-inc.co.jp

最新情報を提供しています

ネットコム

検索



協力

アイエス社労士事務所
特定社会保険労務士
所長 伊藤 悟 さん

ビジネス Q & A BUSINESS CONSULTATION ROOM

this month's QUESTION

当社の社員の代理を名乗る方から、本人に
代わって退職手続を進めたいと連絡がありました。
対応方法はどうすればいいですか？

退職代行とは、本人に代わって会社
社に連絡をして、退職手続を進
める行為を指します。本来は雇用
契約の当事者である労働者本人が
「退職したい」と意思表示をすべき
ところ、会社の人事担当者に会いた
くない、会社に残りたくない、精
神的に疲れていて会社に行き
たくない、などの理由によって、他人
に退職手続を代行してもらう傾
向が近年増えてきています。

「業者」といいます。は、大きく3グ
ループに分かれています。①弁護士
（法律事務所）、②民間の会社、③
労働組合です。このうち法律行為
の受任ができるのは弁護士に限ら
れます。②は「使者として」対応に
当たります。つまり、伝達役でしか
ありません。未払い残業代などの請
求や、慰謝料請求はできません。な
お、弁護士の場合であっても、委任
の範囲によっては交渉まで含まれて
いないケースもありますから、委任
の範囲を確認すべきです。では、実
務的な対応を見て参りましょう。業
者から電話がかかってきた場合は、
「書面でお申し込みください。到着
し次第すみやかに対応致します。」
と答えたほうが良いでしょう。なぜ
なら証拠が残らないと、退職日の錯
誤トラブル、退職理由を巡るトラブ
ル、有給消化を巡る紛争、その他、
社員が何を求めているのかもわかり
ません。また、請求内容によっては、
弁護士以外の者は業務ができませ
ん。ですから、「何を求めているのか
を書面にしてお送りください。誠実
かつ迅速に対応させていただきます。
す。」と冷静に対応してください。こ
こでやってはいけないのは、頭にきて
本人に電話したり接触することです。
ある会社の社長が失敗したケー
スでは、退職する社員の自宅まで押
しかけて、警察沙汰（強制労働及び

脅迫罪に該当する事案）になった
ケースがありました。気持ちにはわか
りますが、紛争防止のためにも業者
を窓口として進めていきます。書面
が送られてきたら、その業者がどの
ような人物か、ネットなどで検索し
てください。

次に、送られてきた書面を見て、
円満退職に向けた内容を検討しま
す。例えば、①退職日は1週間後にな
っているが許容するか、②有給休
暇の消化をすべて希望しているが、
届け出手続きはどうするか、③返
却物の方法（郵送か来社か）、④貸
付金の返済や社会保険料の立替え
払いの返済はどうするか、⑤業務の
引継ぎはどうするか、などです。私
が実務を担当していて論点となる
のはだいたいこの5点です。この点を
誠実に冷静に交渉していきます。例
えば、いきなり「書面到着後7日後
に退職します」と書いてあっても、
それは、就業規則の規定に違反して
いますし、民法上でも、解約の申し
入れから2週間経過と規定されて
いるので、交渉すべき案件です。（も
ちろん本人が有利になるように扱
うのは問題はありません。）有給休
暇については、取得希望日の3日前
までに届出することなどの就業規
則にそった手続きを求めます。

ご不明な点は、お近くの社労士
までご相談ください。

中小企業のIT導入をサポートします！

IT導入補助金2024 IT導入支援事業者

NetCom



システム開発



アプリ開発



ホームページ制作



IT技術者派遣



運用・保守

NetCom

株式会社 ネットコム

〒441-8086
愛知県豊橋市問屋町26-1

TEL:0532-34-0100

FAX:0532-34-0102



www.netcom-inc.co.jp

最新情報を提供しています

ネットコム

検索



協力

アイエス社労士事務所
特定社会保険労務士
キャリアコンサルタント
所長 伊藤 悟 さん

ビジネス 退職編

Q & A BUSINESS CONSULTATION ROOM

this month's QUESTION

上司が現場で部下を叱責したところ、この部下がいきなり「今日で辞める」と言い放ち、会社を後にしました。その3日後、「やはり勤め続ける」と言ってきましたが、退職扱いとしていいのでしょうか？

今回のケースは、退職の意思表示を巡るトラブルです。従業員が退職の意思表示を撤回してきた場合に、それを拒否できるのかが、争点になります。

退職の類型には、①自主退職、②期間満了退職（休職期間満了）や有期雇用契約期間満了、③定年、④解雇、とありますが、このほかにも⑤合意解約という方法もあり、そうした事項を盛り込んだ就業規則を拝見することもあります。今回の争点

は、①として取り扱うか、⑤として取り扱うかであると推察されます。

まず、①というのは、労働者の一方的な労働契約の解約である辞職の意思表示です。民法上、会社到達した時点で解約の告知としての効力を生じ、撤回はできないと考えられています。一方で⑤の場合は、労働者の「辞める」という意思表示に対し、社長（その他役員や人事部長など人事権を有する人）が承諾してから成立します。つまり、労働者からの退職の意思表示が辞職の申し出なのか、合意解約の申し込みなのかによって違いが出てくるわけです。

労働者からの退職の申し出が、「会社がどのような態度であろうが絶対に退職する」という、いわば強固で確定的に雇用契約を終了させる意思であることが客観的に明らかであれば「辞職」とされ、そうでない場合は、基本的には合意退職の申し込みと考えるのが妥当とされています。（株式会社大田事件）大阪地判決平10.7.17）

そこで、今回のご相談のケースを検証しますと、叱責され口論となり退職を口走った場合などは、一時の感情の表現に過ぎず、真意ではないと評価され、確定的に雇用契約を終了させる意思であることが客観的に明らかとは言えないと思われます。つまりは、「辞職」ではなく、合意

解約の申し込みと判断されると解されます。しかも、書面での証拠が出ていないのですから、なお退職の確定が難しいです。書面でしたら、人事権のある方がその書面に確定日付を載せれば、そこで申し込みを承諾した証拠となり、撤回はできませんから職場に復帰させなくてもよいこととなります。紛争を起さないためには、意思表示はやはり書面で提出させることを徹底しましょう。

総括しますと、今回のケースは、職場に戻るまでに3日間あったわけですから、この間に会社から何らかのアクションを起こすべきであったと思います。電話するなり、メールするなり、家を訪ねるなりして、「貴殿の先日の発言を退職の申し入れとしてと捉えました。これを受けて当社の代表がこれを承諾しましたから、申し入れの日をもって退職とします。以後は退職手続きを実行しますので、その旨通知します。」のような通知をすれば、退職扱いができた、ということです。

今回のケースのほかにも、よく寄せられるご相談として、行方不明など、突然出社しなくなり連絡がつかなくなったケースもあります。しかし、簡単に一方的に退職扱いとはできませんので、御留意下さい。手順を踏むことが肝要です。



世界のコーヒー豆を売る

ワク



品質マネジメントシステム
ISO9001
環境マネジメントシステム
ISO14001



●本社

豊橋市神野新田町二ノ割1 TEL:0532-33-3510

●RCS本部

豊橋市神野新田町二ノ割1 TEL:0532-33-5252

直 営 店

豊橋トキワ店	向山アビタ店	豊橋藤沢店
豊橋カルミア店	豊川プリオ店	蒲郡アビタ店
浜松佐鳴台店	磐田アビタ店	岡崎亀美丘店
岡崎アビタ店	刈谷アビタ店	知立アビタ店
名古屋平針店	名古屋藤が丘店	長久手フレンドタウン店
イオンスタイル豊田店	クックマート浜名湖西店	

リーダーとしてのありかた確認表

2026. 2. 18セミナー

©アイエス社労士・キャリアコンサルタント 伊藤 悟

	点検項目	得点
1	タイミング(時)をみて物事を進める意識があるか	
2	知識と技術の向上に努力しているか	
3	人間力の内容を理解しており、上昇させる意識を持ち、努力しているか	
4	よい質問ができているか(相手の意見を引き出す発言)	
5	単なる命令で終わっていないか	
6	組織が安定的に運営する「すべ」を実践しているか	
7	苦言を呈する部下を遠ざけず、素直に意見を聞いているか	
8	「何が正しいのか」について、よく考えてから結論を出しているか	
9	尊大なところがなく、対応が丁寧であるか	
10	威張ったりせず、謙虚な物言いをしているか	
11	冷淡ではなく、温かい心で接しているか	
12	理念や目的、夢を時に触れて語っているか	
13	部下の幸せを考えているか	
14	上(経営者、国や地域)と下(部下)のコネクションができているか	
15	部下の意見を遮らず、よく聴き、そして考えを肯定しているか	
16	部下を頻繁に承認しているか(褒めているか)	
17	切れず、思慮深く、冷静であって、「忍耐力」があると自覚しているか	
18	思い付きで業務の依頼をしていないか	
19	下の人たちからの信頼が厚いか(慕われていると思うか)	
20	下の人たちが嫌がること(疲弊してしまうこと)を回避しているか	
21	気配りができているか(時間の使い方、立ち居振る舞い)	
22	自分から、さわやかに挨拶をしているか	
23	感謝の気持ちを呈しているか (・・・ありがとう thank you など)	
24	ともに頑張ろう、と、鼓舞、声掛けしているか	
25	よく「動いて」、自ら率先して人を導こうとしているか	
	合 計	

<得点の付け方> 4 3 2 1 の段階で 満点は100点