

介護業界における人材確保・定着に向けた処方箋

リスクマネジメント協会・リスクマネジメント研修インストラクター／スリーハーツ 代表

大塚 克巳

1 はじめに

我が国の人口は、ピラミッド型からひょうたん型に近い構成となっていることは周知の事実である。超高齢化と就業人口の減少は介護業界に大きな影響を与えている。介護保険制度は、次の3点の背景から高齢者の介護を社会全体で支え合う仕組みとして2000年4月に施行された。①高齢化の進展に伴う要介護高齢者の増加、介護期間の長期化など、介護ニーズが増大すること。②核家族化の進行、介護する家族の高齢化など、要介護高齢者を支えてきた家族をめぐる状況変化。③従来の老人福祉・老人医療制度による対応の限界。さらにこの制度は、3年ごとの報酬改正や5年ごとの大改正を経ながら、20年が経過しようとしている。この間、2010年頃から2025年問題への対策として、国民全体で高齢者の生活を支える仕組みの継続に備えた対策が求められてきた。

では、2025年問題とは、具体的にどのようなことなのか。2025年に、『団塊の世代』といわれる世代が全員75歳を超えるため、介護を必要とする人口が増えることが予想されることから、介護職員が約34万人不足すると言われる問題である。これから超高齢社会を迎えるにあたり、介護業界では人材確保が経営上の大きなリスクとなって現れるということだ。介護保険制度継続の観点でも、生産年齢人口が少ない中でも介護職員の確保は主要な政策と位置付けられている。

各事業所では、派遣人材増加に伴う人件費増大や、外国人労働者の受け入れによる仕組みづくりに悩む姿も見られる。事業所では、介護職員の確保・定着に向けてどのような戦略を講じたら良いのかについて、調査データをもとに提言したい。

2 介護職員の人材確保・定着はなぜ困難なのか？

1. 介護業界は従来より3K（きつい・汚い・給料安い）などといわれ、元来、人材確保が困難な職種である。介護現場を知らない者にとってはマイナス面の印象を持たれがちで、魅力ある職場としてのイメージがなかなかつきにくい特性がある。
2. 介護人材の給与水準が他の産業と比較して低い傾向にある。国は、介護福祉士等の有資格者数や職員の勤続年数などに応じた事業所加算などの施策を打ち出し、介護職員の定着化に向けた施策を投じてきた。一方で、事業所ではこれらの加算を取得すべくキャリアパス制度を運用させようとしているが、果たしてうまく機能しているのか、という問題意識を持つ必要がある。介護人材の給与が適正に配分されないとすれば、人材確保・定着がますます困難さを増すものと考えられる。

3. 職場環境や職場風土の問題がある。平成29年度に財団法人介護労働安定センターが行った介護労働実態調査では、介護の仕事を辞めた理由のトップに「職場の人間関係に問題があった」ことがあげられた。この他、有休や休憩時間のとりやすさ、個人の働き方への柔軟な対応など、労働環境の問題が人材確保・定着の困難さを生んでいることは容易に想像がつく。

3 人材確保・定着の調査から見た方向性

以下に、ある県で行った介護人材確保・定着に関する調査から見た課題や方向性を示したい。非公表データであるため、調査主体や県名等の情報は伏せさせていただくが、公的機関が行った調査としてアンケート調査に協力した施設には調査結果の情報がフィードバックされている。具体名を公開しないことを条件に、関係者より同データを当論文に掲載する承諾を得ている。（図表1参照）

1. 人材採用・定着に関する調査結果（全体概要）

- ・採用に関する困難さと定着に関する困難さのクロス分析（図表2-1）

このデータは、採用に関する困難さを抱える事業所と定着に関する困難さを抱える事業所の相関を見ている。データから顕著にわかることは、定着と採用には強い相関関係があることだ。「採用が困難な事業所ほど定着が困難」であり、「定着が良いと採用は問題なくできている」ことがわかる。このことから、人材の確保と定着では、明らかに定着率をあげた施策を打たないと採用も困難となり、負の連鎖に陥ることを示唆している。

2. 各種施策が採用・定着にどのような効果があるか

人材の採用や定着に各種の施策がどのような効果をあげているかを調査したものの中から、注目に値するデータを抜粋して紹介する。図表2-2～2-7は、各テーマとなっている取組みについて、人材採用・定着が順調な事業所と困難な事業所との取組みの度合いをクロス分析したものである。当然のことながら、前述したように採用と定着では、定着に重点を置く必要があるため、人材定着に有効と考えられるデータから見たいと思う。

<「人材定着」に関する各種施策の分析結果>

- ・労働環境改善の取組み（図表2-2）

定着が困難な事業所では取組みにバラツキが見られるが、定着している事業所では、明らかに積極的に取り組んでいることがわかる。有意な傾向が見られ、強い相関が確認できる。つまり労働

環境改善に積極的に取り組んでいる事業所ほど定着率が高いということだ。

・職員間および組織内の相互理解の機会（図表2-3）

定着が困難な事業所では取組みにバラツキが見られるが、定着している事業所では、明らかに積極的に取り組んでおり、有意な傾向と強い相関が確認できる。職員間の相互理解や組織内で暗黙の了解をつくらないことが、定着率向上に必要と考えられる。

・事業所理念の実践（図表2-4）

約7割の事業所が事業所理念の実践の取組みは行っているが、定着している事業所ほど、「重視して積極的」な取組みになっている点に注目したい。特に問題なく定着している事業所や人材定着が強みの事業所では、50%以上が事業所理念の実践を「重視して積極的」と回答している点は特筆すべき点といえる。

・多様な教育・研修の機会設定（図表2-5）

教育・研修は、多くの事業所で当然のこととして実施している取組みだが、特に問題なく定着している事業所の80%が、人材定着が強みの事業所では60%が「重視しており積極的」と回答している。この項目も、いかに積極的な取組みであるかが問われる。この項目のタイトルに「多様な機会」とあることにも目を向ける必要があるだろう。

＜「人材採用」に関する各種施策の分析結果＞

次に人材採用に関するデータの中で注目すべき点を分析する。

・地域特性に応じた採用・募集情報の発信（図表2-6）

採用できている事業所では積極的だが、採用が大変困難な状況にある事業所ではバラツキがある。「採用が大変困難」と回答した事業所の約4分の1が、これから取り組まなければならない（つまり現在取り組んでいない）と回答している点は着目するに値する。

・採用チャンネルの多様さ（図表2-7）

採用チャンネルの多様さとは、現在勤めている職員からの紹介や介護の体験イベント、介護教室、非介護職からのエントリー、学生インターンなどがある。このデータを見ると、採用できている事業所では採用チャンネルが多様であることがわかる。

4 まとめ及び提言

1. 職員の人材確保の困難さからの脱却

人材採用・定着に関する調査の全体概要から見てきた大きなポイントは、採用に対する困難は、職員の定着次第であるということだ。職員が定着する事業所ほど採用が問題なくできていることがわかる。問題解決の糸口は、採用活動にあるのではなく、現有職員の定着に向けていかに積極的な取組みを行うかということである。定着率が低い事業所では職員の採用数はおのずから多くなる。多くの欠員が出れば多くの採用が必要になるが、多くの地域で応募の絶対数は少ないため、選考したくても選考できない。仕方なく採用するようなことがあれば、現在事業所で活躍する職員のモチベーションに影響しかねない。これが人材確保の負のスパイラルだ。

では、職員の定着率向上のためにはどのような施策が求められるだろうか。

2. 人材定着に求められること（提言）

調査データから見えたことに加え、個人的な経験から得られた

知見を述べたいと思う。調査データから導き出された人材定着への処方箋は、①労働環境改善、②相互理解、③徹底した理念の実践、④多様な教育の機会、⑤地域性、⑥多様な採用チャンネルの6点であろう。これらを深く掘り下げるとき、以下の2点に着目した施策を打ってみてはどうかと考える。

1点目は、職員視点に立った働き方への柔軟な対応を可能とするマネジメントである。「労働時間の管理の徹底」や「残業時間の削減」「産休や育休含めた子育て支援」などは、掛け声だけではうまくいかない。現場では、「ただでさえ人材不足のところに、そんなことができるわけがない」といった空気が蔓延したり、「残業してはいけないから、利用者への柔軟な個別支援もできない」といった言い訳が出たりして、「できない理由」がはびこる現実がある。こうした問題が発生しないように事前に解決できる仕組みを講じるのがマネジメントである。実際に現場に足を運ぶと、職員によって利用者への対応が異なっていたり、特定の人に聞かないとわからない属人的な仕事ははびこっていたり、情報共有の仕組みが機能していないために、無駄な仕事を多くやっていたり、といったことが少なくない。計画的に業務を行えず、場当たりの、見よう見まねになっているところでは、トラブルや事故も多く、現場がいつも忙しそうにしている。一方で、仕組みがビジュアル化され、情報の共有がシステムティックで、記録等の標準化が図られ、介護技術が高度かつ安定的な現場では、落ち着いた事業所運営がなされ、見通しが立っているために職員が急に休むといった事態でも対応がスムーズだ。第三者評価などで施設見学を行うと、同じ配置基準でこんなにも違うものか、と驚くことが多い。

2点目は、情報公開である。例えば、採用面接で事業所はどこまで事業所の姿をありのままに応募者に示すであろうか。多くの応募者は新たな期待をもって事業所に足を運んでくることから、面接時に聞いた内容と現場で実際に感じる印象の違いによってミスマッチが生じ短期間で辞めてしまうことは少なくない。応募者から入職を断られるのが怖くて本当のことを言いえない、といったことがもしあるとすれば、根本的に間違っているだろう。地域に開かれ、外部の人たちに対していつもオープンな事業所では、事業所職員の行動は適切になりやすい。クローズドな空間で事業所の独自ルールが蔓延し、運営基準の解釈が自事業所の都合のいいように曲げられて伝承されるようなところでは、問題が発生しやすく、志をもった新人が失望して辞めていきやすい。外部研修で自立支援に向けた専門的な介護を学んで理想とする介護を実践したくても、現場で頭から否定されてモチベーションが下がってしまうことも少なくない。いかに事業所の取組みをオープンにして、誰からでも評価を受けられるくらいに自信のある事業所運営にするかについても、チャレンジしていただきたい。施策を打てば今すぐ実現できるほど簡単ではないが、戦略を講じなければ何も進まない。重点施策を打って戦略的に事業経営を行えば、突破口は開かれる。

5 おわりに

今回は社会福祉法人・施設にフォーカスして、まとめていきたい。社会福祉法人・施設（以下、法人・施設という）は、平成12年の社会福祉基礎構造改革を契機として、介護保険法や障害者自立支援法（現障害者総合支援法）などの成立・施行という具

体的な環境変化の中で、今まで以上にその存在価値を社会に示すべき時期であると考える。「100年に1度の世界規模の経済危機あるいは社会的不安の増大」といわれる昨今において、社会福祉法人が担う役割はより一層重要性を増していることは言うまでもない。社会福祉法人は、基本法である社会福祉法の理念と目的に添って事業を行うことを、その存在根拠としている。

「この法律は、社会福祉を目的とする他の法律と相まって、福祉サービスの利用者の利益の保護及び地域における社会福祉の推進を図ること。社会福祉を目的とする事業の健全な発達を図り、社会福祉の増進に資することを目的としている。加えて、法人・施設の健全な経営を求める条項を抜粋すれば、法人・施設は社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業を確実、効果的かつ適正に行うため、自主的にその経営基盤の強化を図るとともに、その提供する福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保を図らなければならない。」などが掲げられている。

社会福祉法に規定される第一種及び第二種社会福祉事業のほか、法人・施設が行う事業全般は、人が人に対してサービスを提供する「対人サービス」事業の典型例である。ただ、他の対人サービス事業との決定的な違いは、「何らかの社会的な支援を必要とする人」に対する事業であることである。この点は、一般的な民間・営利企業が「企業の社会的責任（CSR）」の観点を見捨てた事業経営自体が成り立たない現代では、よりクローズアップされてよい点であろう。社会福祉法人改革に向けた議論で指摘された「イコールフットリング」の観点から見ても、社会福祉法人が担うべき責任は大きい。

対人サービス事業の経営基盤の特徴は労働集約型であるため、職員の働きが法人・施設の「経営そのもの」、「サービスの内容・質」、「利用者の満足」、「法人・施設への評価」に極めて大きな影響を及ぼす。人が最も重要な経営資源であるため、人のパフォーマンス次第で経営が左右するということだ。経営とは、「組織がめざす目的の実現のために経営資源をいかに有効に配分し、そのパフォーマンスを最大限にするか」といえる。福祉事業の経営では、「人材」という中心となる資源がその能力を十分に発揮するために、他の資源をどれほど有効に活用するか、ということに尽きる。そのためにいかに戦略的な手を打つかがポイントだ。今回分析した調査項目には「地域特性に応じた採用・募集情報の発信」という項目があったが、地域も重要な経営資源であ

る。地域づくりへの貢献がなされている事業所では、多くの情報が集まりやすく、地域からの信頼も得られ、採用や定着にもうまくいきやすい。

こうしてみると、経営を通じて達成・実現しようとする「経営理念」と、それをさらに具体的に示す「経営方針」が明確化され、全職員で共有・理解することが重要となる。なぜ、この地域で介護事業を行うのかという存在意義を再度確認し、共通の価値観のもとで一体となって働く組織風土づくりが求められる。図表3は、法人・施設経営の3要素（利用者満足・職員満足・経営満足）を示し、職員満足が利用者満足につながり、その結果として経営満足が達成され、さらに職員満足に循環するという関係を図式化したものである。職員満足を満たすためには、職員にとってやりがいや生きがいを持つ仕事あるいは組織であることが重要であり、仕事の成果が公平・公正に評価される組織であることが必要だ。さらに職員満足を高めることが職員の能力発揮によるやりがいにつながるため、利用者満足を生み出すエネルギーとなり、利用者満足が高まれば経営満足へとつながる。どこを起点とするかはそれぞれ事業所の考え次第かもしれないが、共通して重要な点は、このスパイラルは常に循環しているということだ。そして、この循環を阻害する要因、つまりリスクは、人材の確保・定着がうまくいかないことにある、ということが言える。

【参考文献】

- 1) 厚生労働省老健局『日本の介護保険制度について』2016年11月
< https://www.mhlw.go.jp/english/policy/care-welfare/care-welfare-elderly/dl/ltcisj_j.pdf > (2020/03/24 アクセス)
- 2) 総務省統計局『高齢者の人口』2018年
< <https://www.stat.go.jp/data/topics/topi1211.html> > (2020/03/24 アクセス)
- 3) 『介護関係の辞めた理由』財団法人介護労働安定センター 平成29年度介護労働実態調査結果
- 4) 大塚克巳『Risk Manager』ベック株式会社 (2015.8)「介護の現場～2025年問題に対する人材不足の対応について～」
- 5) 大塚克巳『Risk Manager』ベック株式会社 (2015.9)「介護の現場～介護職員の円滑なコミュニケーションによる利用者支援に向けて～」

図表 1 人材確保・定着の調査について

- ・調査対象：某県内社会福祉法人施設 197 施設（有効回答数）
- ・調査方法：WEB 調査およびアンケート票調査
- ・調査期間：平成 30 年 7 月 4 日～8 月 15 日

事業種別	回答数	構成比
特別養護老人ホーム・老人短期入所事業	87件	44.2%
高齢者デイサービス事業	11件	5.6%
高齢者居宅介護支援事業	12件	6.1%
高齢者訪問介護事業（ホームヘルプサービス）	4件	2.0%
障害福祉入所系サービス	13件	6.6%
障害福祉通所系サービス	22件	11.2%
その他・種別不明	48件	24.3%
全体	197件	100.0%

図表 2-1 人材採用・定着に関する調査結果（全体概要）

◆採用に関する困難さと定着に関する困難さのクロス分析

		定着に対する困難さ					
		合計（数）	1. 大変困難な状況である	2. 比較的困難な状況にある	3. 問題はいろいろとあるが、何とか定着している	4. 特に問題なく定着している	5. 人材定着が事業所の強みである
全体（構成比）		197	12.7	22.3	47.2	15.2	2.5
採用に対する困難さ	1. 大変困難な状況である	77	29.9	33.8	31.2	2.6	2.6
	2. 困難な状況であるが、何とか採用できている	105	1.9	17.1	59.0	19.0	2.9
	3. 特に問題なく採用できている	13	0.0	0.0	46.2	53.8	0.0
	4. 順調に計画通り採用できている	2	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0
	5. 人材採用が事業所の強みである	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

※小数点の数値はパーセント

定着と採用は相互に相関関係がある。

図表 2-2 人材定着に関するクロス分析結果（労働環境改善の取組み）

	合計	重視しており積極的	どちらかといえば積極的	計画的に取り組んでいる	これから取り組まなければならない	今後考えるべき課題	必要性を認識していない	該当なし
全体	197	38.6	32.5	14.7	12.7	1.5	0.0	0.0
大変困難な状況である	25	36.0	16.0	24.0	20.0	4.0	0.0	0.0
比較的困難な状況である	44	43.2	27.3	13.6	11.4	4.5	0.0	0.0
問題はいろいろとあるが何とか定着している	93	25.8	43.0	18.3	12.9	0.0	0.0	0.0
特に問題なく定着している	30	73.3	16.7	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0
人材定着が事業所の強みである	5	40.0	60.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

図表 2-3 人材定着に関するクロス分析結果（職員間および組織内の相互理解の機会）

	合 計	重視しており積極的	どちらかといえば積極的	計画的に取り組んでいる	これから取り組まなければならない	今後考えるべき課題	必要性を認識していない	該当なし
全体	197	28.9	36.5	16.2	11.2	6.6	0.0	0.5
大変困難な状況である	25	16.0	36.0	20.0	28.0	0.0	0.0	0.0
比較的困難な状況である	44	13.6	52.3	9.1	9.1	15.9	0.0	0.0
問題はいろいろとあるが何とか定着している	93	26.9	35.5	21.5	8.6	6.5	0.0	1.1
特に問題なく定着している	30	63.3	20.0	10.0	6.7	0.0	0.0	0.0
人材定着が事業所の強みである	5	60.0	20.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0

図表 2-4 人材定着に関するクロス分析結果（事業所理念の実践）

	合 計	重視しており積極的	どちらかといえば積極的	計画的に取り組んでいる	これから取り組まなければならない	今後考えるべき課題	必要性を認識していない	該当なし
全体	197	37.6	31.5	22.3	6.1	2.5	0.0	0.0
大変困難な状況である	25	28.0	20.0	40.0	12.0	0.0	0.0	0.0
比較的困難な状況である	44	36.4	43.2	13.6	2.3	4.5	0.0	0.0
問題はいろいろとあるが何とか定着している	93	35.5	28.0	25.8	7.5	3.2	0.0	0.0
特に問題なく定着している	30	50.0	36.7	13.3	0.0	0.0	0.0	0.0
人材定着が事業所の強みである	5	60.0	20.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0

図表 2-5 人材定着に関するクロス分析結果（多様な教育・研修の機会設定）

	合 計	重視しており積極的	どちらかといえば積極的	計画的に取り組んでいる	これから取り組まなければならない	今後考えるべき課題	必要性を認識していない	該当なし
全体	197	43.7	25.9	19.3	6.6	4.1	0.0	0.5
大変困難な状況である	25	44.0	16.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0
比較的困難な状況である	44	45.5	29.5	18.2	2.3	4.5	0.0	0.0
問題はいろいろとあるが何とか定着している	93	30.1	33.3	23.7	5.4	6.5	0.0	1.1
特に問題なく定着している	30	80.0	10.0	3.3	6.7	0.0	0.0	0.0
人材定着が事業所の強みである	5	60.0	0.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0

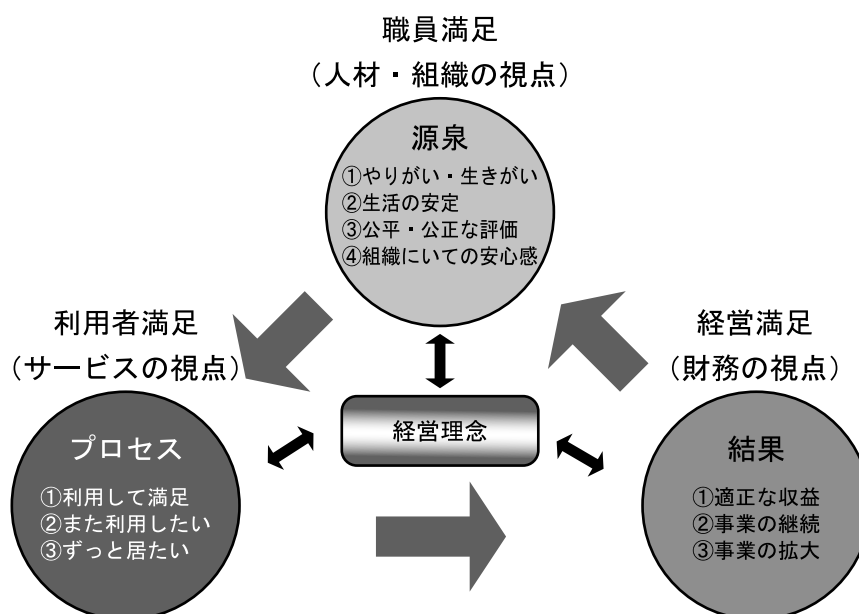
図表 2-6 人材定着に関するクロス分析結果（地域特性に応じた採用・募集情報の発信）

	合 計	重視しており積極的	どちらかといえば積極的	計画的に取り組んでいる	これから取り組まなければならない	今後考えるべき課題	必要性を認識していない	該当なし
全体	197	24.9	31.5	14.2	15.2	10.2	2.0	2.0
大変困難な状況である	77	29.9	23.4	13.0	23.4	3.9	3.9	2.6
困難な状況であるが何とか採用できている	105	22.9	34.3	15.2	10.5	15.2	0.0	1.9
特に問題なく採用できている	13	7.7	61.5	15.4	7.7	0.0	7.7	0.0
順調に計画通り採用できている	2	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0
人材採用が事業所の強みである	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

図表 2-7 人材定着に関するクロス分析結果（採用チャンネルの多様さ）

	合 計	重視しており積極的	どちらかといえば積極的	計画的に取り組んでいる	これから取り組まなければならない	今後考えるべき課題	必要性を認識していない	該当なし
全体	197	14.7	27.9	17.8	17.3	12.2	2.5	7.6
大変困難な状況である	77	26.0	24.7	26.0	13.0	6.5	1.3	2.6
困難な状況であるが何とか採用できている	105	8.6	25.7	13.3	21.0	16.2	2.9	12.4
特に問題なく採用できている	13	0.0	61.5	7.7	15.4	7.7	7.7	0.0
順調に計画通り採用できている	2	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0
人材定着が事業所の強みである	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

図表 3 経営の軸足となる3要素



出典：社会福祉法人全国社会福祉協議会