

【概要編】

I. 事業概要

1. 事業の背景・目的

介護サービスの質を確保するためには、そこに携わる人材の資質の向上と雇用・労働条件の改善が不可欠である。そう言われて久しいものの、現状は低賃金や労働環境の厳しさなどにより、有効求人倍率が全産業平均の倍近くにも上り、併せて離職率の高さもあり、人材不足が深刻化している。そこで本調査研究事業では、訪問介護事業者の人材確保の取り組みの現状・課題を把握・分析して、これらの原因を明らかにすると共に、事業従事者が尊厳と安心感を持って生活できるよう、人材確保改善の方策を探る。

2. 事業内容

1) アンケート調査実施

概要 : 訪問介護事業者

訪問介護事業者の人材確保、人材定着に向けた取り組み、教育・研修等の実態及び課題等

調査数 : 3, 000ヶ所

2) ヒアリング調査実施

概要 : 介護事業者等

現場実態調査（アンケートの補足）、人材確保に関しての問題点・課題・提案等

調査数 : 5事業者（介護事業者）

3. 検討委員会委員名簿（敬称略、50音順、◎は委員長）

井上 功 株式会社リクルート HR 統括カンパニー HC ソリューショングループ
エグゼクティブ・ソリューション・ディレクター

◎ 佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 日本社会研究情報センター 教授

関川 芳孝 大阪府立大学 人間社会学部 教授

田中 雅子 社団法人日本介護福祉士会 名誉会長

芳賀 祥泰 株式会社エルダーサービス 代表取締役社長

久田 則夫 日本女子大学 人間社会学部 教授

平野 裕 株式会社 ツクイ 取締役執行役員 管理推進副本部長・総務部長

山口 保 社団法人日本介護福祉士養成施設協会 常務理事

以上（計8名）

Ⅱ. 調査結果まとめと提言

1. 人材の確保に関する現状

●事業所が求める人材像と現状

「募集時に重要視するのは、人数よりも質」

一般的に人手不足といわれている介護業界において、現場の事業所が抱える課題を明らかにするため、まず事業所が人材募集時に何を重視するかについての回答を分析すると、確かに「人数の確保」と回答した事業所が約3分の1（32.7%）を占めていることから、人手不足が重要な課題であることは間違いないと思われる。しかし一方で、その倍にあたる約3分の2（65.9%）の事業所では、人数よりもむしろ「質の確保」を重視していると回答している。このことから事業所という現場では、数の確保も重要であるが、それ以上に質の確保が重要であると考えていることがわかる。その傾向は、同時に実施した施設に対するヒアリング調査結果にも表れており、人に常に接しているという業務特性もあってか、特に「身だしなみ」「時間厳守」「気遣い」といったような「質の条件」をあげる回答が多く見られ、現実的には「人手不足よりも深刻なのはむしろ「人材」不足なのではないか」という課題が明らかになった。

とはいえその一方では、「ヘルパーの数が圧倒的に不足している現状では、採用時に質までは問えない」「恒常的に量が足りていないのは事実」といったような声もあり、人手不足という現実的課題を抱える一方で、数が揃えば誰でもいいというわけではなく、そういう意味での人材不足という2つの大きな課題を抱えている業界の状況が浮き彫りになった。

「実際は、質の充足は半分、しかし数はそれ以上に不足」

事業所にとっては、人材確保のためには数よりも質が重要と考えている傾向は明らかとなったが、それでは現実にはどうか、ということで現在の人材の充足状況を聞いてみると、おおむね「質は確保できている」と回答した事業所は52.7%となっており、人材確保時に重要視はしているものの、充足（確保）できている割合は半数程度に止まっていることがわかる。一方、「数は確保できている」32.3%、「人数・質とも確保できていない」30.5%という回答結果からは、一般的に言われているように、圧倒的に「数」の確保ができていないという実情もまた明らかとなった。

「大都市、大規模事業所ほど抱える人材不足の現状」

それでは、都市規模によって人材の充足度に差異があるかどうかを見てみよう。調査結果からは、都市の規模が大きいほど「人数・質とも確保できていない」割合が高い傾向が見られた。特に政令指定都市や特別区などの大都市では、「質・人数ともに確保できている」と回答した事業所が6.8%しかないのに対して、4割近く（38.4%）の事業所が「人数・質とも確保できていない」と回答している。極めて厳しい人材不足の状況にあるといえよう。その反対に5万人未満の小都市では、「質・人数ともに確保できている」事業所が3分の1以上（34.0%）を占めている。これらのことから人材の充足状況は、小規模な都市ほど充足している傾向があり、都市規模によって特性が異なるということがわかった。

さらに人材の充足度を、事業規模（介護事業収入）別に見てみると、全体的な傾向として「人数・質とも確保できていない」事業所は事業規模が大きいほど多く、「質・人数ともに確保できている」事業所は事業規模が小さい事業所ほど多い傾向が見られた。

「人材確保に求人広告は効果的か」

こうした現状を踏まえて、次に人材を確保するために実施している内容についてみると、人数が不足している事業所ほど「求人広告」を行っている傾向が見られることがわかる。これについては、求人広告を行っても人材が確保できない、すなわち人材確保の観点からは求人広告の効果はあまりないのではないかという見方と、人材不足の現状を補うために、より多くの求人広告を出している結果であるという見方のいずれもが考えられるであろう。

なお「人数が確保できていない」事業所は、「募集コストの割に採用が少ない」や「募集しても応募が少ない」と回答した割合も高いことから、介護業界における人材確保の観点からは、求人広告の効果はあまり期待できないのではないかという見方も強く、人材募集の方法等については、効果性の検証と具体的方法等について再検討する必要があるのではないかと思われる。

●確保に対する事業所の取り組みについて

「人材確保の効果的キーワードは安心感」

それでは、どのような方法によれば人材が確保できるのか。各事業書において人材（ヘルパー）確保に最も効果があったと思われる取り組みについて見てみると、「募集する際に、以前より職員や知人から声かけを多くしている」（28.9%）が圧倒的に多く、以下に続く「勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている」（11.4%）、「ヘルパーの確保のために求人広告に力を入れている」（7.6%）と比べても突出していることがわかる。

この人材募集をする際の取り組みによって、その成果としてどのように人材確保ができていくかを見てみる。すると、「質」が確保されている事業所に比べ、「数」が確保されている事業所の取り組みで特徴的なこととして、職員や知人の声かけという「全く知らない環境ではない安心感」や、定期的な健康診断の実施という「健康に対する安心感」という条件が多く見られる傾向がある。このことから「（環境や健康に）安心して就業できる」という条件は、まず人材確保における基本的な必須条件で、数（人手）の確保という観点からは極めて重要な要素であるということができるとはならないか。

他方、「数」よりも「質」が確保されている事業所の取り組みに関する特徴としては、「サービス提供責任者がヘルパーの育成を行う」、「能力の適切な評価や能力向上を意図した配置等」「介護の能力を適正に評価し、教育・指導に反映」といった能力評価に関する条件や、「上司と相談する機会や場所の設定」、「職場内のコミュニケーションの円滑化を図っている」、「経営者・管理者と従業員の方針の共有」などコミュニケーションに関する条件があがってくる。また、「各種マニュアルを整備している」、「介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している」

をあげる事業所の割合も高くなっており、事業所と従業者の双方が望む質の向上への取り組みが人材確保にも好影響を及ぼしていることが推察される。

さらに「質・人数ともに確保できている」事業所においては、「採用時に採用後の処遇やキャリア形成について説明している」、「賃金・労働時間等の労働条件を改善している」の2点が特に成果が出ている割合が高い

なお、「勤務時間帯(シフト)を決める際に労働時間に融通を利かせている」については、「質」、「人数」いずれかが確保されている事業所において75%以上と高くなっている。

このように、質・人数ともに共通する人材確保の要因としては、採用時における労働条件(賃金・労働時間)と将来の処遇に関わる内容を最初に説明することが重要かつ効果的であると考えられる。なお「数」の確保に効果的なこととしては、勤務時間帯(シフト)を決める際に労働時間に融通を利かせる、定期的な健康診断を実施するなど、時間面、金銭面、健康面における労働条件を明示することのようである。これに対して「質」の確保に効果的なことでは、能力の向上や職場内でのコミュニケーションなど、仕事内容をより充実したものにしていく事に関係すると思われる要因が重要となるようである。

「基本方針・理念で質と人数の確保を」

多くの事業所では、人材確保(募集・採用時)の際にどのような内容・条件を提示しているかについて見てみると、「事業所における介護の基本方針・理念」が73.5%と最も多く、次に「勤務体制・勤務シフトについて」(72.4%)、「交通・通勤手当について」(66.4%)の順となっている。これを人材の充足度別にみると、質・人数とも確保できている事業所では「事業所における介護の基本方針・理念」をあげる割合が他と比較して特に高くなっている。このことから、まず事業所がどのような考え方にに基づき事業を行っているのかを人材募集時に示すことで、就業後の仕事の方向性や安心感を感じることができると、人材確保に効果的なのではないかと推察される。

2. 人材の定着に関する現状

●ヘルパーの定着における待遇面・その他での傾向

「登録ヘルパーは給与の高低と定着率に相関がない？」

それでは、一旦確保した人材が、その後定着して就業するためにはどのような条件等が関係してくるのでしょうか。まず正社員と登録ヘルパーの定着率が金銭的待遇によってどの程度違うかを把握するために、(その事業所内で)給与が比較的高い人、平均的な人、低い人に分け、それぞれの給与額別の定着率を見てみることにした。その結果、正社員(月給)においては給与の高い人ほど定着率が高くなる傾向がはっきりとした。

それに対し登録ヘルパー(時給)においては、給与が高い人、平均的な人、低い人のいずれでも、「1200円～1500円未満」の事業所において1年後「9人以上」定着する(おおむね90%以上の方が1年以上継続して勤務する)割合が高くなっており、「1500円～2000円未満」や「2000円以上」よりも多くなっている。このことから、登録ヘルパーの場合は、必ずしも給与が高い方が定着率が高い(辞めにくい)という訳ではないことがわかる。これは主として、このカテゴリー(登録ヘルパー)の担い手が、世帯における世帯主等の扶養家族であるケースが多く、年収の上限が決まっているパート条件等により収入制限があるためではないかと推察される。その場合、定着に係る条件は必ずしも収入の多寡ではなく、その他の要因が大きいということも納得できるのではないかと推察される。

●定着に対する事業所の取り組みについて

「ヘルパー定着に有効な、シフトの融通とコミュニケーション」

それでは、収入条件ではなくヘルパーの人材定着に効果がある条件とはいったい何なのだろうか。事業所が判断する、人材定着に特に効果があったと思われる条件について聞いてみると、効果が上がったものとして最も多く挙げられたのは、「勤務時間帯(シフト)を決める際に労働時間に融通を利かせている」(21.6%)であり、他の項目に比べて圧倒的に高い数値を示した。このことから、ヘルパーが定着するために最も重要な要素は「時間的な働きやすさ」ではないのだろうかという推察ができる。

次いで効果があったと思われたのは、「職場内のコミュニケーションの円滑化を図っている」(9.0%)、「ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応が取れる体制を整備している」(8.6%)の順となっており、職場内のコミュニケーションの円滑化、ヘルパーの事業所との連携等、その多くがコミュニケーションに関わる内容となっている。すなわち、ヘルパーの定着において重要な取り組みとしては、シフト決定の際の時間の融通という「時間的な働きやすさ」と、事業所内のコミュニケーションという「対人的な働きやすさ」という2点に集約されるのではないかと推察される。なお、ヘルパーを確保する時に特に効果があったと思われる取り組みについて、1年後にヘルパーが定着している取り組み内容と比較してみたが、特に際立った差異はみられなかった。

なお、1年後のヘルパーの定着率別に「既の実施しており成果が出ている」取り組みの割合をみると、「勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている」事業所に定着している人が「9人以上」の事業所で77.4%、「7～8人」の事業所で78.3%と8割近くとなっているのに対して、「5人未満」の事業所では55.2%と、定着率の高い事業所と比較して20ポイント以上低くなっている。ほとんどの取り組みにおいて、このように定着率の高い事業所ほど「すでの実施しており成果が出ている」割合が高くなっていることがわかる。

このように定着している人が「9人以上」の事業所と「5人未満」の事業所で「すでの実施しており成果が出ている」割合が20ポイント以上違う取り組みは以下のとおりである。

● ヘルパー確保のための取り組み

- ・ 「事業所における介護および人材育成のビジョンについて明確に提示する」(39.7%/+24.8)

● 能力向上のための取り組み

- ・ 「介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている」(54.8%/+20.4)
- ・ 「介護能力の向上に向けた研修を充実化している」(53.3%/+32.4)
- ・ 「実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設定している」(58.8%/+24.5)
- ・ 「サービス提供責任者がヘルパーの育成を行うようにしている」(57.3%/+23.0)
- ・ 「介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している」(51.8%/+21.9)

● モチベーション向上のための取り組み

- ・ 「働き方や仕事内容、キャリアについて上司と相談する機会を設定している」(53.3%/+24.9)
- ・ 「経営者・管理者と従業員が経営方針・ケア方針を共有している」(49.2%/+23.9)

● 働きやすさ向上のための取り組み

- ・ 「勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている」(77.4%/+22.2)
- ・ 「サービス提供開始前のオリエンテーションと同行指導を行っている」(81.4%/+29.2)
- ・ 「ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している」(80.4%/+26.7)
- ・ 「サービス提供責任者や他のヘルパーと日常的に利用者情報を交換できる機会を設けている」(49.2%/+26.7)

● 職場環境整備のための取り組み

- ・ 「上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設定している」(72.4%/+24.6)
- ・ 「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている」(75.9%/+29.6)

● 労働環境整備のための取り組み

- ・ 「事故やトラブルへの対応体制を整えている」(74.9%/+25.6)
- ・ 「定期的な健康診断を実施している」(77.4%/+29.6)

また、実施している割合（すでの実施しており成果が出ている+実施しているが成果が出ない）と「すでの実施しており成果が出ている」の割合の状況を1年後のヘルパーの定着率

別にみると、定着率が高い事業所ほど実施している割合・すでに成果が出ている割合ともに高い取り組みは以下のとおりである。

●ヘルパーの能力向上のための取り組み

- ・「介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている」
- ・「介護能力の向上に向けた研修を充実化している」
- ・「実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設定している」
- ・「介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している」

●ヘルパーのモチベーション向上のための取り組み

- ・「働き方や仕事内容、キャリアについて上司と相談する機会を設定している」
- ・「経営者・管理者と従業員が経営方針・ケア方針を共有している」

●ヘルパーの働きやすさ向上のための取り組み

- ・「勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている」
- ・「ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している」

●ヘルパーの職場環境整備のための取り組み

- ・「上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設定している」
- ・「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている」

これらの取り組みについては、どの事業所においてもそれを実施することによって定着率が高まる可能性が高いことが推察される。

一方で、以下のような定着率が高い事業所ほど実施率が低く、それにもかかわらず成果が出ている割合が高い取り組みがある。

●ヘルパーの確保のための取り組み

- ・「募集する際に、以前より職員や知人から声かけを多くしている」
- ・「ヘルパー募集に以前よりコストをかけている」

●ヘルパーの能力向上のための取り組み

- ・「介護の能力を適切に評価し、教育・指導に反映している」

●ヘルパーのモチベーション向上のための取り組み

- ・介護の能力を適切に評価し、給与等に反映している
- ・ヘルパーにも手順書の作成や他のヘルパーの指導育成に関わらせているなど、やりがいを高めるための諸業務を割り振っている

これらについては、定着率が低い事業所においては実施率が高いわりに成果が出ず、定着率が高い事業所においては実施率が低いわりに成果が出ている取り組みであるため、その効果性については定着率が問題であり、仮に定着率が低い事業所で取り組んでも成果は期待できないのではないかと推察される。

3. ヘルパーの確保・定着に対する提言（まとめ）

「確保・定着に対する取り組み」

ヘルパーの確保・定着に効果があったと思われる取り組みについて、人材の充足状況を見ると、通常事業所としては、入り口（確保）への取り組み、定着への取り組みそれぞれ別な効果を期待して取り組んでいると思われるが、実はどちらへも同じように取り組むことが、確保と継続のいずれにも好影響を及ぼしているのではないかと推察される。

例えば人材の確保や定着がうまくいっている事業所は、確保のための募集時の取り組みだけでなく、入った後の評価や能力開発等についても様々な取り組みを行っていることがわかる。一方、確保がなかなかうまくいっていない事業所では、募集時の取り組みの努力が不足しているだけでなく、人材が入った後、なかなか採用できない状況での確保した人材にもかかわらず、やっと採れた人材についても定着できていない傾向が見られる。これらの状況から、人材確保が難しい事業所においては、入り口の募集のところだけ頑張ってもだめで、全体として雇用管理までを改善しないと根本的な改善にはつながらないのではないのではないかと推察される。

もちろん、人数も質も確保できていない事業所に関しては、ほとんど質をあきらめている状況であろうと考えられる。つまり人材がなかなか採れない（確保できない）事業所は、質をあきらめて人数確保をせざるを得ない状況であり、さらには定着率も悪いということにつながっているようである。

平成21年4月より実施される介護報酬の改定（3%アップ）は、事業者にとって人材確保・定着のための追い風にはなるが、その効果は限定的であると考えられる。従事者の処遇向上・賃金向上・安定確保のためには、恒常的な取り組みを行うことが肝要である。

「二極化する事業所」

これらの状況から推察すると、最終的にヘルパーの定着を高めるためには、まず初めの入り口（確保）の段階から事業所の方針として、安心して、しっかり働いてもらうための施策を講じていく、という意志をはっきりと表記をして募集することが重要であると思われる。結局はそういうしっかりとした方針が労働市場に伝わることで、新たな人を呼び、入ってきた人がまたそこで活躍し、生き生きとして働いているという状況が知られるという好循環が生まれることになるとと思われる。

それに対して、なかなか採用にも苦慮している事業所はその人手不足の状況から、無理目に質を追求しないで採用し、せっかく入った人でも就業環境や事業者の状況もあって、なかなかいい成果につなげられない、そういう話がまた逆に負のスパイラルになっていくようである。結局のところ、採用できる事業所はうまくいって、なかなか採用できない事業所は厳しいという両極の状況が生み出されていると思われる。

別な例で見ると、ヘルパー採用時に採用後の処遇やキャリア形成について説明している事業所は、人材の確保がうまくいっているようである。つまり今（採用時）はこういう条件であるというだけでなく、2年後、3年後にこうなると説明することで、就業希望者に希望や安心感を与えるようだ。確かに働く者の条件として、自分のキャリアアップがしっかりできるとか、

能力が高められる機会が提供され、それによって能力が高められ、その成果が正しく評価される、といったシステムが整備されている事業所であれば、当然そこで働き続けたいと思うのではないだろうか。

また同様に、能力を評価し給与に反映しているという事業所もうまくいっているケースである。つまり、入り口が低くてもいいが、入って例えば能力が上がるといったようなことを説明しているかどうか、関係法令をきちっとやっているかどうか、という点でも人材確保に違いが出てくるようである。

介護保険制度もこれだけの年数が経って発展してくると、利用者が望むのはやはり「質」、いいサービスを提供してもらおうということ希望する、という状況になってきている。そういう状況であるからこそ、質を重視するということは非常に重要かつ必須の条件でもあるが、別な見方をすればその「質」を重視するがためには人材確保の点からは「不採用」としたケースがあることだと思われる。募集に必要な人数があるにもかかわらず、不採用にしているということであるから、要はその事業所の質がクリアできない人、あるいはヘルパーとしての適性に欠くと思われる人を、人数的にいえば採りたいけれども、それをぐっところえて次の人を待つ、という状況を作れる事業所でないといけないのであろう。そういった考えで募集を行っている事業所でも、それで必要な人数が埋まっている事業所と埋まらない事業所が出て来ることになる。そういった質を追求しても人材が確保できるのは、やはり地域の中でもあそこで働きたい、あるいはあそこで働くことつらいこともあるけれどもこんなところがいいよという口コミが広がっている事業所であり、反対に地域の中でそういう評判が広がっていない事業所は人材の確保が非常に難しいということにつながっているのではないか。つまり「二極分化」しているのではないかと想像される。

「確保・定着に関する正負2つのスパイラル」

ここで、ヘルパーの確保と定着のために取り組みを行っている事業所に係る傾向を見てみると、質・人数とも確保できている事業所の5割以上で、1年後の定着が「9人(90%)以上」(51.5%)と高い割合を示しており、「7~9人(70~90%)未滿」(31.1%)とあわせると実に8割以上を占めることがわかる。一方、質・人数とも確保できていない事業所では「5人(50%)未滿」が15.7%、「5~7人(50~70%)未滿」が23.9%となっており4割近くの事業所で1年後まで定着するヘルパーが70%に満たない状況であることがわかる。

また、質・人数とも確保できている事業所が実施している割合の高い事業について、同じ事業項目を定着率に関する効果で見ると、定着率が高い事業所は同じ事業を実施している割合が高くなっていることがわかる。ことから、人材の確保ができていない事業所は、確保のために多くのことに取り組む一方、定着のための方策にも多く取り組んでおり、定着率も高いという「正のスパイラル」の状態にあることがわかる。反対に人材確保が困難な事業所では、確保が充分できない上に、定着も困難というところが多く、「負のスパイラル」の状態にあるのではないかと考えられる。確かに、人数・質とも確保できていない事業所や、ヘルパーの定着率が低い事業所では、口コミの実施や広告に力を入れる、募集にコストをかけるなど、募集に力を入れる反面、確保・定着のための取り組みを行っている割合が低い傾向が見られる。このことから、

人数・質とも確保できていない事業所や、ヘルパーの定着率が低い事業所は「負のスパイラル」解消のための対策を講じることが重要であり、その一つのヒントとして、人材確保だけでなく、定着に係る取り組みも同じくらい積極的に取り組むことも有効ではないかと思われる。

こうして見てくると、「確保」と「定着」は相互に影響が大きいのではないだろうか。つまり人材の入り口である「確保」のための方策ばかりを講じているのではなく、その後の「定着」に関する取り組みも同様に行うことで、どちらにも好影響を及ぼす「正のスパイラル」に入ることができるのだろう。

「事業の根幹を伝えることが重要」

その他、人材の確保における効果的な条件として、賃金などの労働条件や、働きやすさなどの労働環境はもちろん重要な要素であるが、それとは別に、初めの募集採用時に「事業所における介護の基本方針・理念」を提示することや、事業所の取り組みとして「経営者・管理者と従業員が経営方針・ケア方針を共有している」といった事業の根幹に関わる情報伝達をしっかりと行うこと、さらに「各種マニュアルの整備・活用」や「介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している」といった事業所として当然の準備を確実に行うことが重要であると思われる。実際それらを実施している事業所の方が、実施していない事業所よりも人材を確保できているという結果がでている。

「定着のキーワード、能力向上・コミュニケーション・地域ブランド」

これら以外に人材を定着させるその他の条件について、アンケートやヒアリングによる調査結果から引き出して見ると、地域のブランド力を高めることや、勉強の奨励（ヘルパーの能力向上）、モチベーション向上のための様々な仕掛け（ポイント制、表彰等）等々が重要なようである。しかし、この条件については正社員と登録ヘルパーでは求めているものが違うと思われるので、事業所全体として一律同様な実施には注意が必要である。つまり、正社員はキャリアアップや昇給といった条件によって定着率が高くなると考えられるが、登録ヘルパーは単に時給が高ければよいわけではなく、自分のライフサイクルの中で適正な環境を求めていると思われる状況があるからである。つまり、職種・立場による個別の就業ニーズに応じることができるような事業所内の体制作りができるかどうかもまた人材定着の重要な条件となる。