

■ 介護編「人材確保に向けた現状チェックと改善ポイント」

▼介護サービス見込み量に基づく介護職員の必要数とは？

⇒昨今、団塊の世代が75歳以上となる2025年以降、医療・介護ニーズが引き続き増加すると予想され、その支え手となる医療・介護従事者の人材確保が課題となっています。【(1)】介護保険事業計画の介護サービス見込み量に基づく介護職員の必要数は、2019年度の約【(2)】人をベースに推計され、2023年度は+約22万人(5.5万人/年)の約233万人、2025年度は+約32万人(5.3万人/年)の約243万人、2040年度は+約69万人(3.3万人/年)の約280万人と試算されています。

【(1)】介護保険事業計画における介護サービス見込み量は、今後の介護事業者における事業継続および事業展開に關与するため、当該エリアの計画を確認して地域毎の動向に留意していかなければなりません。そして、人材確保に向けては、政府が推進する「介護人材確保対策」を活用しつつ、自施設・事業所の取り組みを再確認しながら、職場環境を改善していくことが大切です。

⇒介護人材の確保が必要な現状や介護現場の人材確保に苦慮する実態を鑑みて、政府は「①介護職員の【(3)】」、「②多様な人材の確保・育成」、「③離職防止・定着促進・【(4)】向上」、「④介護職の魅力向上」、「⑤外国人材の受入れ環境整備」といった5つの総合的な介護人材確保対策に取り組む方針を打ち出しています。

▼人手不足や離職の問題を紐解く人材確保の仕組みとは？

⇒人手不足の介護現場の中で、「職員の採用がうまくいかない」「職員が定着せず離職してしまう」など、人材確保に関する問題を抱えている事業所が数多く存在します。問題を抱えた雇用管理のままでは【(5)】管理や【(6)】管理のマネジメントが十分でなく、悪循環となってしまう傾向があり、早急に改善しなければなりません。人材確保を進める第一歩として、【(5)】管理を「①募集」と「②選考」、【(6)】管理は「③配置・配属」「④評価・処遇」「⑤教育訓練・能力開発」に細分化し、まずは各取り組みに改善の余地がないかを確認する必要があります。そして、人材確保を進めるには【(5)】管理や【(6)】管理の問題の次に、【(7)】条件に係る「⑥労働条件」「⑦労働環境」「⑧人間関係」「⑨福利厚生」についても、改善の余地がないかを考察することが重要です。【(7)】条件が整い、職員が働きやすく【(8)】がある職場であれば、採用も順調で職員の定着率も高くなり、好循環をもたらします。

さらに、人材確保の問題を突き詰めて考えていくと、企業の【理念・価値観】の問題まで行き着くケースもあります。【(5)】管理【(6)】管理【(7)】条件という要素の根底には【理念・価値観】があり、「⑩【(9)】」や「⑪組織文化」が職場の働きやすさ・【(8)】、あるいは企業の採用力・人材の定着に繋がります。「⑩【(9)】」や「⑪組織文化」は、企業としての採用力や人材定着はもとより、経営や運営の【(10)】となります。

(1)第8期 (2)211万人 (3)処遇改善 (4)生産性 (5)採用 (6)定着 (7)就労 (8)働きがい (9)経営理念 (10)資産

ヘルスケア最新情報 TOPICS 「介護編」 2021. 11 月号

「人材確保に向けた現状チェックと改善ポイント」

今月号では、第8期介護保険事業計画の介護サービス見込み量等に基づく介護人材の需要予測や政府の介護人材確保対策、人材確保のための雇用管理改善促進事業（2017年度厚労省委託事業）の資料を参考にしながら、「Ⅰ. 介護人材に係る今後の需要予測と政府の人材確保対策」を確認したうえで、「Ⅱ. 人材確保に欠かせない好循環の仕組みと改善ポイント」を整理していきます。

昨今、政府の多岐に亘る介護人材確保対策が推進されていますが、介護報酬改定や制度改正への対応は手段に過ぎず、介護事業者は事業継続や事業展開において不可欠な人材確保の問題点を優先的に解決していく必要があります。今後の取り組みの一助としてご活用頂ければと思います。

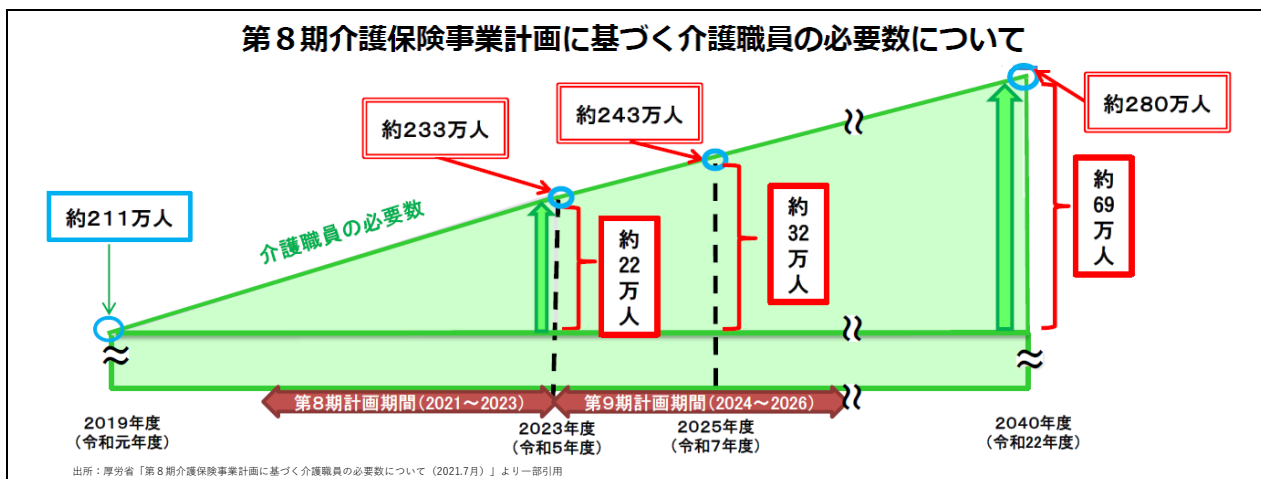
📌 確認 keyword

「介護サービス見込み量に基づく介護職員の必要数」「政府の総合的な介護人材確保対策」「人手不足や離職の問題を紐解く人材確保の仕組み」「人材確保の現状チェックと改善ポイント」

【Ⅰ】 介護人材に係る今後の需要予測と政府の人材確保対策

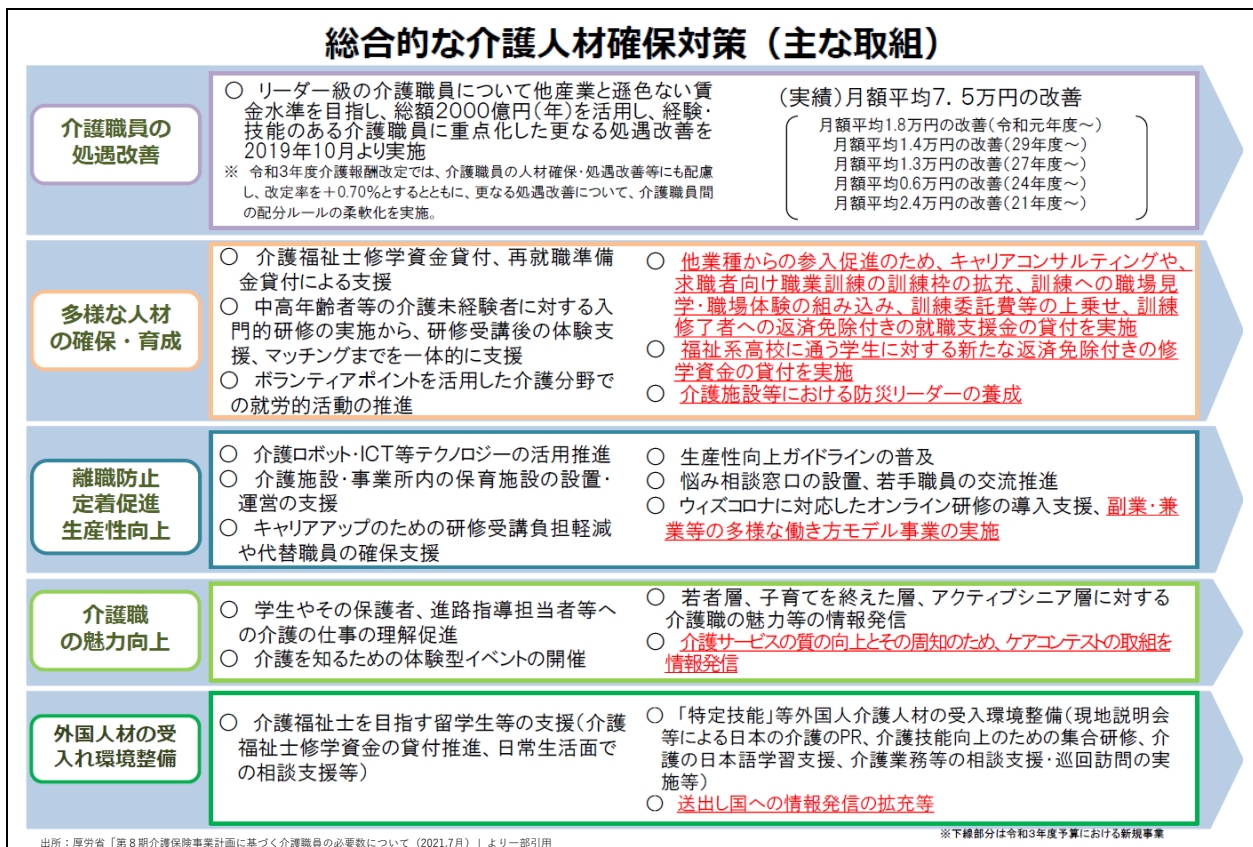
■ 介護サービス見込み量に基づく介護職員の必要数

昨今、団塊の世代が75歳以上となる2025年以降、医療・介護ニーズが引き続き増加すると予想され、その支え手となる医療・介護従事者の人材確保が課題となっています。第8期介護保険事業計画の介護サービス見込み量に基づく介護職員の必要数は、2019年度の約211万人をベースに推計され、2023年度は+約22万人（5.5万人/年）の約233万人、2025年度は+約32万人（5.3万人/年）の約243万人、2040年度は+約69万人（3.3万人/年）の約280万人と試算されています（下図）。第8期介護保険事業計画における介護サービス見込み量は、今後の介護事業者における事業継続および事業展開に關与するため、当該エリアの計画を確認して地域毎の動向に留意していかなければなりません。そして、[人材確保に向けては、政府が推進する「介護人材確保対策」を活用しつつ、自施設・事業所の取り組みを再確認しながら、職場環境を改善していくことが大切](#)です。



■ 総合的な介護人材確保対策の全体像とポイント

介護人材の確保が必要な現状や介護現場の人材確保に苦慮する実態を鑑みて、政府は「①介護職員の処遇改善」、「②多様な人材の確保・育成」、「③離職防止・定着促進・生産性向上」、「④介護職の魅力向上」、「⑤外国人材の受入れ環境整備」といった5つの総合的な介護人材確保対策に取り組む方針を打ち出しています（下図）。



これら5つの対策のうち「①介護職員の処遇改善」は、介護職員処遇改善加算として介護報酬上の評価において現場に浸透し、「キャリアパス要件」や「職場環境等要件」などにより、介護職員の賃金改善とともに働く環境の整備も相乗的に進められてきました。処遇改善以外の対策は、主に地域医療介護総合確保基金の活用により取り組みが推進され、介護事業者では各都道府県の情報を確認していく必要があります、バランスよく取り入れながら活用していくことがポイントになります。現場の即戦力となるキャリア採用の競争率が高いため、新たに若年世代や中高年齢者、海外留学生の受入れなど、採用の対象枠を広げることも可能です。ただし、コロナ禍の影響が求職動向にも波及していることから、定期採用や臨時採用のタイミング、正社員やパートタイマーなどの雇用形態に合わせて、様々な採用ルートの構築が安定的な人材確保において重要になります。

この他、人材不足を補う手立てとして、介護ロボットやIT導入の補助金を活用し、介護機器やシステム、ICTの導入による生産性向上や業務効率化を推進していくことも大切です。ただし、ICTやロボットを取り扱う人材の育成や機器のメンテナンス等、導入後に新たに必要となる事項などを考慮して導入の可否を判断しなければなりません。

【Ⅱ】人材確保に欠かせない好循環の仕組みと改善ポイント

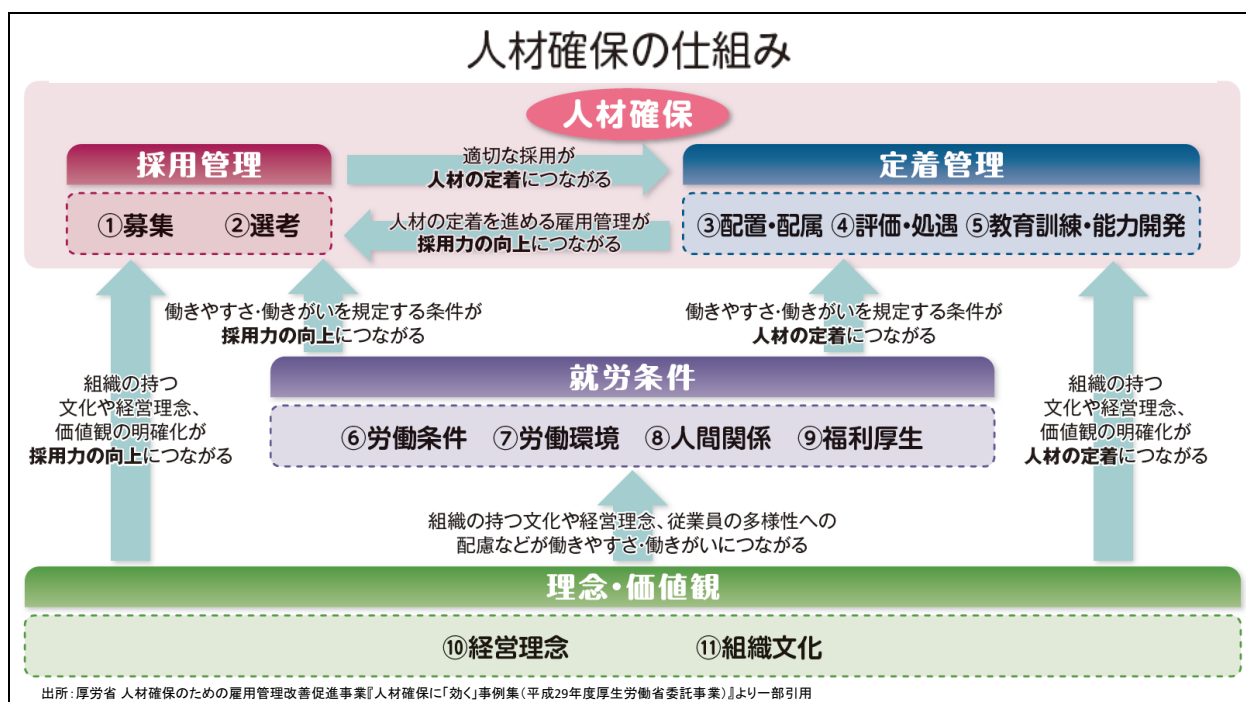
ここでは、厚労省の「人材確保のための雇用管理改善促進事業（2017年度厚労省委託事業）」において整理された人材確保の事例集をもとに、人材確保の考え方やその仕組みを確認し、人材確保に向けた現状チェックと改善ポイントを確認していきます。

■ 人手不足や離職の問題を紐解く人材確保の仕組み

人手不足の介護現場の中で、「職員の採用がうまくいかない」「職員が定着せず離職してしまう」など、人材確保に関する問題を抱えている事業所が数多く存在します。問題を抱えた雇用管理のままでは【採用管理】や【定着管理】のマネジメントが十分でなく、悪循環となってしまう傾向があり、早急に改善しなければなりません。

人材確保を進める第一歩として、【採用管理】を「①募集」と「②選考」、【定着管理】は「③配置・配属」「④評価・処遇」「⑤教育訓練・能力開発」に細分化し、まずは各取り組みに改善の余地がないかを確認する必要があります。そして、人材確保を進めるには【採用管理】や【定着管理】の問題の次に、【就労条件】に係る「⑥労働条件」「⑦労働環境」「⑧人間関係」「⑨福利厚生」についても、改善の余地がないかを考察することが重要です。【就労条件】が整い、職員が働きやすく働きがいがある職場であれば、採用も順調で職員の定着率も高くなり、好循環をもたらします。

さらに、人材確保の問題を突き詰めて考えていくと、企業の【理念・価値観】の問題まで行き着くケースもあります。つまり、【採用管理】【定着管理】【就労条件】という要素の根底には【理念・価値観】があり、「⑩経営理念」や「⑪組織文化」が職場の働きやすさ・働きがい、あるいは企業の採用力・人材の定着に繋がります。「⑩経営理念」や「⑪組織文化」は、企業としての採用力や人材定着はもとより、経営や運営の基盤となります。【理念・価値観】を再考していくことで人材確保にも好影響を与えるでしょう（下図）。



■ 人材確保の現状チェックと人材確保に向けた改善ポイント

人材確保において【採用管理】と【定着管理】が基本となり、定着して長く活躍してもらうためには、事業所が求める人材を募集・採用し、その方が活躍できる環境に配属することが重要です。求人募集をする際、求職者にとって魅力となるのは労働条件や環境などの【就労条件】が重視される傾向もありますが、長期的な視点では育成や評価・処遇等のキャリアパス、さらには事業所の【理念・価値観】の共感が定着の重要な要素となります。まずは、[チェックリストを活用して事業所が抱える人材確保に向けた課題を明らかにし、各テーマの改善ポイントを参考に課題の解決策を検討](#)していきましょう。

【採用管理】の現状チェック&改善ポイント

新規の求人ルートの開拓として、求人方法や求人媒体などを見直すことも重要です。どの求人媒体が効果的であるか、採用したい人材層にアピールできているか、あるいは自社サイトのPR不足がないか等、費用対効果の観点から再考していく必要があります。

①募集

- 採用計画を達成できない、応募者がずっと来ない等、人手が不足している。
- 反応は良くないものの、求人広告の出稿先を長い間変えていない等、求人方法が固定化している。
- 求人票に何を書いてよいのかわからない等、求人方法に不安がある。
- 会社案内のウェブサイトがない等、会社をアピールするためのツールがない。

【改善ポイント】 求人における表示内容・求人媒体の工夫、採用形態・求人条件の見直し、求人以外のアピール

②選考

- 応募はあるが、応募者の能力等が以前と比較して求める基準に達していないように感じる。
- 求める人材像と応募者がマッチしていない。
- 採用の方針や方法が自社の求める人材像や現実の応募者をふまえたものになっていない。

【改善ポイント】 採用面接時に仕事の内容や労働条件の丁寧な説明、採用母集団の拡大

【定着管理】の現状チェック&改善ポイント

経営者や管理者は、なぜ人材育成が重要なのかを認識し、育成担当者を指導して支えながら組織全体の雰囲気を高めていく必要があります。特に若い職員の場合、同年代の職員との交流を持ってないと早期離職してしまう傾向もあり、育成担当者の支援を評価しつつ、採用者を貴重な人材として組織が大切に受け入れる環境づくりと配慮が大切です。

③配置・配属

- 指導役やメンター（相談相手）をつけることができない等、入社後の新人フォロー体制に不安がある。
- 「イメージと違った」ため、新人が業務に適応できずにいる。人員配置と業務とのミスマッチが生じている。

【改善ポイント】 採用者受入れのきめ細かい配慮、離職防止・モチベーション維持・人材育成のために配置転換

④評価・処遇

- 将来のイメージが湧かない等、長期勤務に向けたキャリアパスを従業員にうまく示せない。
- 人事評価を行っていない、あるいはうまく運用できない等、評価方法に課題がある。
- キャリアパスや処遇を通じてモチベーションを上げるような仕組みを作れていない。

【改善ポイント】 納得性のある人事評価、将来展望を持てるキャリアパスの設計、従業員が社内での自分の役割・貢献・価値を確認できるような処遇、長期勤続に対して手当支給・褒賞などの実施

⑤教育訓練・能力開発

- 従業員のスキルに個人差がある、業務手順がばらばら等、業務スキルの標準化ができていない。
- 従業員の社会常識に不安がある、基本業務を一人でできない等、基礎能力が不安な者がいる。
- 研修受講などの教育訓練の機会を十分に提供できていないなど、人材育成に不安がある。
- スキルアップや新事業に向けた教育・訓練等が十分に行えていない。

【改善ポイント】 定着しやすい新人教育の実施、従業員が育てられている・成長していると実感できる体制の構築

【就労条件】の現状チェック&改善ポイント

将来展望を持てるキャリアパスや納得性のある人事評価制度、職員自身が成長していると実感できる体制など、就労環境の整備が安定的に人材を確保する鍵を握ります。

⑥労働条件

- 就業規則や給与規定等の、社内の規定類に不備がある。
- 長時間労働が続く、休暇がとれない等、働き方や労働条件について適切でない部分がある。

【改善ポイント】労働条件の整理、賃金の納得性、労働時間の短縮、休暇の取得、退職金制度の整備

⑦労働環境

- 重いものを持つ、夜勤がある、常時気を抜けない、労働時間が長い、休みがとりづらい等、業務負荷が高い。
- いわゆる総合職正社員のための雇用形態しかない等、雇用形態が画一化している。
- パートタイマーが増えることで労働時間管理が難しくなる等、多様な雇用形態が雇用管理を複雑化させている。
- 休憩スペースがない、女性用更衣室がない等、職場環境の整備が不十分である。

【改善ポイント】労働負荷の軽減措置、多様な働き方や働き続けやすい制度、女性の働きやすい職場環境の整備

⑧人間関係

- ライフステージに合わせた多様な働き方を実現する一方で、働き方の違いに不公平感を持っている従業員がいる。
- チームワークを乱す従業員、社内規則に違反する等のトラブルを起こす従業員がいて、うまく対応できない。
- 同僚間のコミュニケーションが希薄で、有効なチームワークが形成できず、定着率に悪影響を及ぼしている。

【改善ポイント】円滑な職場コミュニケーションが生まれる環境づくり、職場の人間関係を把握した必要な指導

⑨福利厚生

- 競合他社と比較して福利厚生が不十分等、定着に必要な制度・手当が不足している。

【改善ポイント】社会保険の加入、各種福利厚生の充実

【理念・価値観】の現状チェック&改善ポイント

日々の業務が忙しく職員同士で議論する機会がない場合、日頃の身近な業務単位で業務改善提案活動に取り組むことで、仕事に対してどう向き合うべきかについて考えるキッカケとなり、都度、経営者の考え方を発信していくことで組織文化の醸成が可能です。

⑩経営理念

- 社員に理念や仕事の意義等を伝えられていない。自社の魅力を求職者・養成校等に十分にアピールできていない。

【改善ポイント】従業員の価値観の把握、経営理念の明確化と従業員における理解と共感、従業員の会社への誇りや帰属意識・連帯感の醸成、将来性を感じられるビジョンの策定

⑪組織文化

- 職場階層が業務実態と合っていない等、能力と役割・処遇の整合をとることが難しい。
- 限られた時間内に業務を遂行する意識が弱い等、自己管理や業務に対する姿勢に問題のある従業員がいる。
- 従業員に期待する役割を伝えられない、成長を促していない等、やりがいを感じてもらおう工夫に不安がある。
- 管理職や経営者が従業員と接する機会が少なく、お互いの考えを理解し合っているか不安がある。

【改善ポイント】従業員が働きがい・働きやすさを感じられる組織文化、従業員同士がお互いに尊重し、信頼できる組織文化、従業員が前向きな意欲を持てる組織文化、組織をまとめるリーダーのポスト新設

▼ 今月号の考察

今回は介護経営に関わる介護人材確保対策のポイントを整理しました。将来的な需要予測や政府の介護人材確保対策への対応は重要ですが、まずは人材確保の仕組みを意識した職場環境の整備が優先事項となります。そして、働き方の構造変化をもたらす ICT 技術の活用も視野に入れて労使が協同し合いながら、より良い職場環境づくりを推進していく必要があるでしょう。

- ・本資料は情報提供のみを目的としたものであり、いかなる取引の勧誘或いは取引を確認するものではありません。
- ・本資料に記載された内容は、現時点において一般に認識されている経済・社会等の情勢および当社が合理的と判断した一定の前提に基づき作成されておりますが、当社はその正確性・確実性を保証するものではありません。また、ここに記載されている内容は、経営環境の変化等の事由により、予告なしに変更される可能性があります。
- ・本資料のご利用並びに取り組みの最終決定に際しましては、ご自身のご判断でなされますよう、また必要な場合には顧問弁護士、顧問会計士などにご相談の上でお取り扱い下さいますようお願い致します。
- ・当社の承諾なしに、本資料の全部または一部を引用または複製することを禁じます。

■発行元：(株) バイタルケーエスケー・ホールディングス

■作成編集：(株) 医療経営研究所