

福祉事業所における 「人手不足」の原因と対応

埼玉働き方改革推進支援センター

アドバイザー 田口 裕貴(社会保険労務士)

福祉事業所は なぜ「人手不足」になるのか ～原因探る～

福祉事業所の「人手不足」の原因

(公財)介護労働安定センター

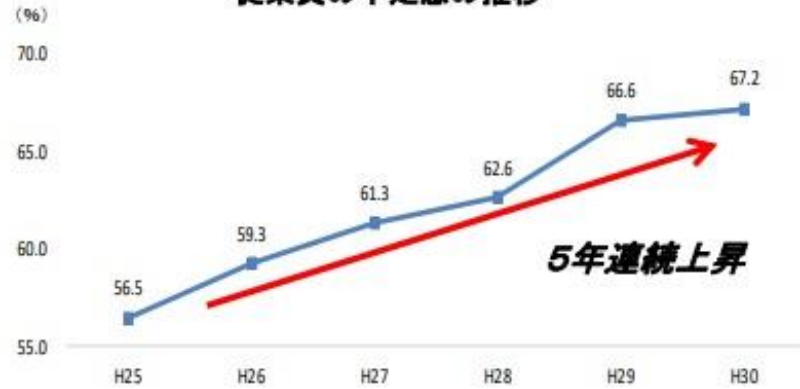
「平成30年度介護労働実態調査」および

「介護労働の現状について～平成30年度介護労働実態調査の結果と特徴」より

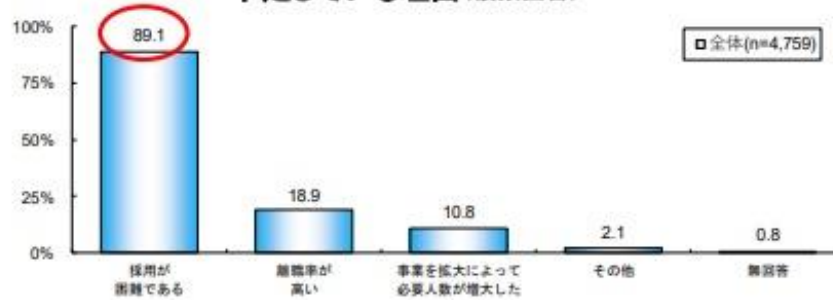
1. 採用が困難である
2. 離職率が高い(定着率が低い)

増加する介護人材の不足感と不足理由(事業所調査)

従業員の不足感の推移



不足している理由(複数回答)



従業員の不足感は67.2%で、平成25年以降、5年連続して上昇している。

不足している理由では、「採用が困難である」が89.1%で最も高かった。

更に採用が困難な理由としては「同業他社との人材獲得競争が厳しい」が56.2%、「他産業に比べて、労働条件等が良くない」が54.9%、「景気が良いため、介護業界へ人材が集まらない」が46.1%となっている。

※「不足感」とは、介護サービスに従事する従業員の過不足状況において、「大いに不足」「不足」「やや不足」と回答した割合の合計値。

採用が困難である理由とは？

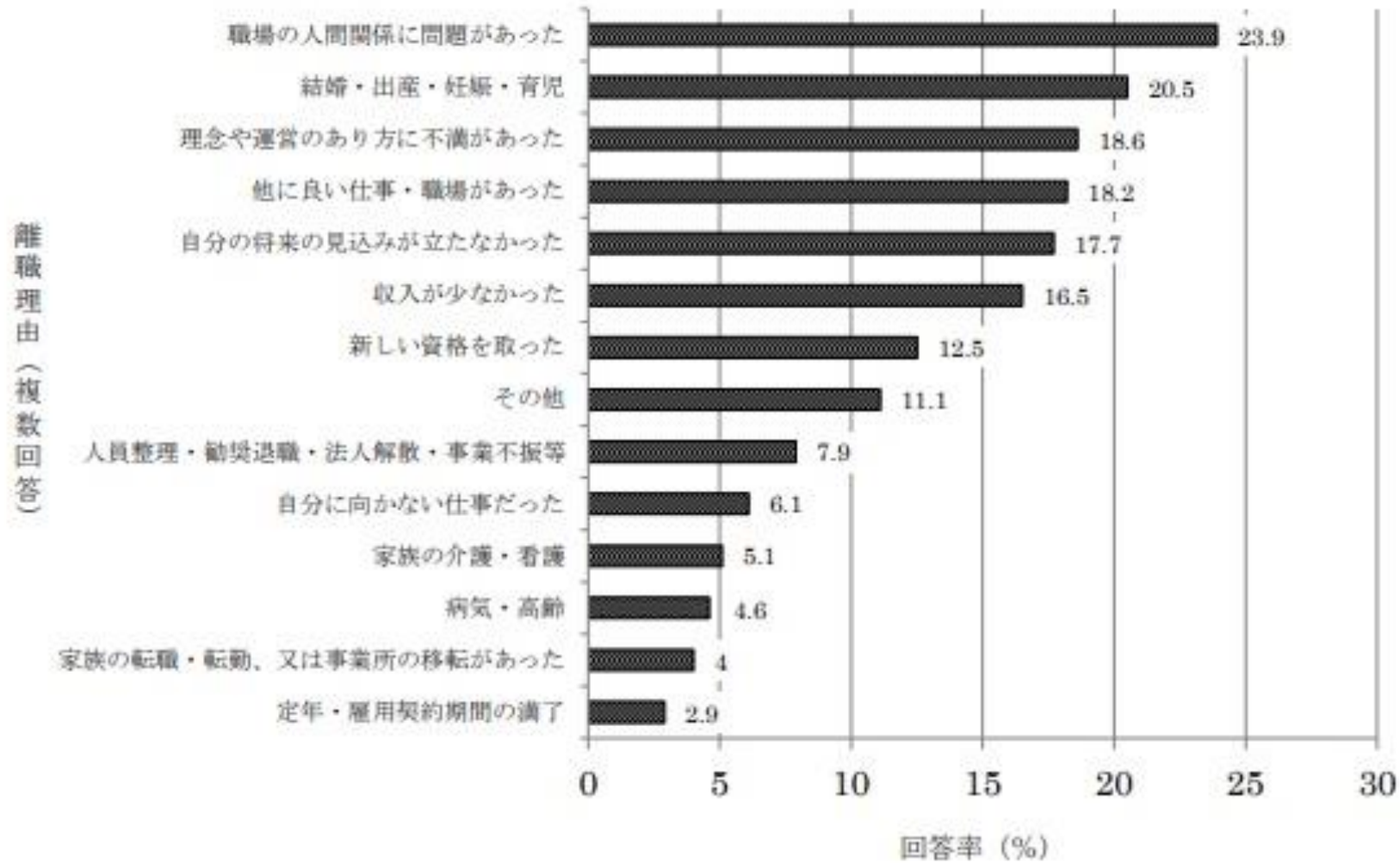
- ・景気が良いため、介護業界へ人材が集まらない
- ・同業他社との人材獲得競争が厳しい
- ・他産業に比べて、労働条件等が良くない

離職率が高い理由とは？

～離職の理由から検討～

- ・職場の人間関係に不満があった
- ・結婚・出産・妊娠・育児
- ・理念や運営のあり方について不満があった

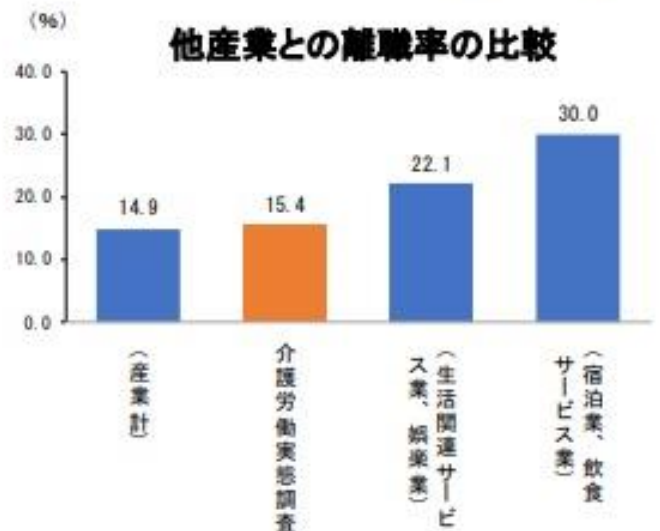
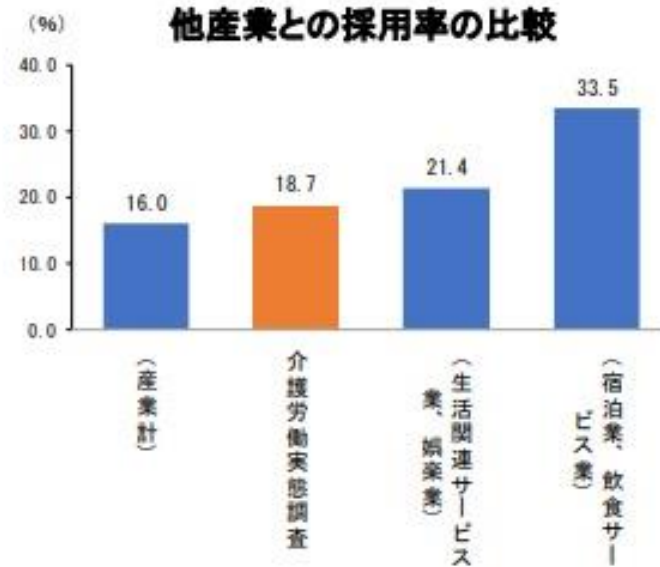
図3 介護事業所を辞めた理由



出典：『平成28年度 介護労働実態調査』公益財団法人 介護労働安定センター

他産業比較にみる介護労働者の採用率と離職率(事業所調査)

(厚生労働省:平成29年度雇用動向調査結果より)



平成29年度の雇用動向調査から、サービス系他産業と本調査を比較する。

本調査の採用率は18.7%、雇用動向調査の産業計は16.0%で、本調査が2.7ポイント上回った。生活関連サービス業や宿泊、飲食サービス業よりは下回る結果であった。

離職率では、本調査は15.4%、雇用動向調査の産業計は14.9%で、本調査が0.5ポイント上回ったが、生活関連サービス業や宿泊、飲食サービス業と比較すると、介護職の離職率は高くはないといえる。

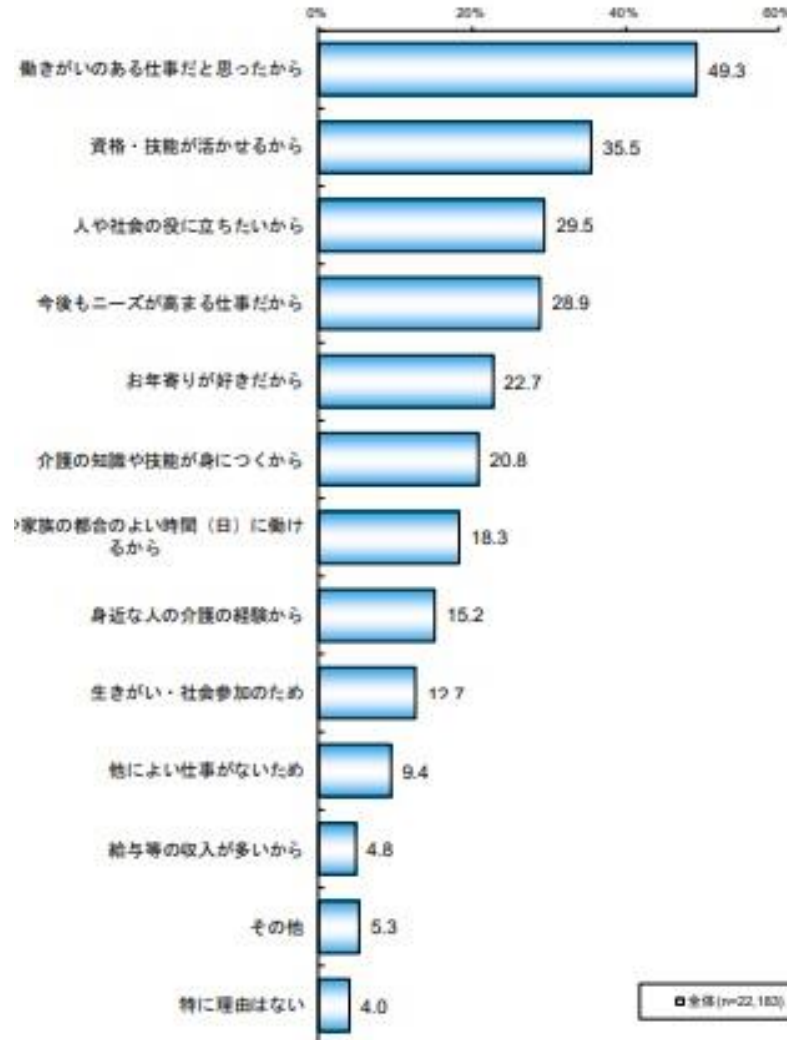
どうして「理念や運営のあり方」に
不満を持つのか

→ 高い志を持って入職してくるため

(理想と現実のギャップ、想像以上の「現実」)

労働者が現在の仕事(介護)を選んだ理由(労働者調査)

現在の仕事を選んだ理由



労働者が現在の仕事を選んだ理由では、「働きたい仕事だと思ったから」が49.3%と最も高く、次いで「資格・技能が活かせるから」35.5%、「人や社会の役に立ちたいから」が29.5%、「今後もニーズが高まる仕事だから」が28.9%と続いた。

介護に対する社会的な印象や魅力が多く挙げられているが、入職3年未満で辞めていく職員が多い。

調査結果のような志を持って入職してきた職員が働き続けられるような職場環境づくりが事業所には求められる。

これらの分析から見えてくること

- ・労働条件・職場環境の整備が大切である
 - ・結婚・妊娠・出産・育児などのライフイベントがあっても働き続けられるようにする
- 同業他社と労働条件で差別化を図る！
志が高い労働者を「イヤ」にさせない

福祉事業所における 労働環境の整備 ～他事業所と差をつける～

労働環境の整備の第一歩は
そもそも自分たちの事業所の
労働条件がどうなっているのかを
知ること！

- ・労働者名簿・賃金台帳・出勤簿があるかどうか
- ・就業規則があるかどうか、どのように記載があるか
- ・労働条件通知書はあるかどうか、記載は十分かどうか
- ・労働時間の制度はどのようになっているか
- ・賃金の制度はどのようになっているか
- ・教育訓練はどのように行われているか
- ・福利厚生はどのようなものがあるのか などなど

早期離職防止や定着促進に効果があった方策とは・・・

- 残業を少なくする、有給休暇を取りやすくする
- 本人の希望に応じた勤務体制にする
- 賃金水準の向上
- 職場内のコミュニケーションの円滑化
- 非正規職員から正規職員への転換

残業を少なくするために・・・

- 業務の効率化を図る
 - 業務内容や前後の流れ等を把握 みんなで同じことをしない
不要な業務の見直し、アウトソーシング、IT化など
 - 業務量自体を削減する
- 介護機器の導入（腰痛予防などにもつながります）
- 終わりの時間をしっかり守る
- 能力評価を改める
 - 長時間労働の人の評価をどのように考えるか
- 各個人の能力向上
 - 教育訓練などによって行っていく

＜参考＞働き方改革関連法における 法定時間外労働の改正について

- ・36協定の中で定められる法定時間外労働の上限が、原則として月45時間 年間360時間までとなった

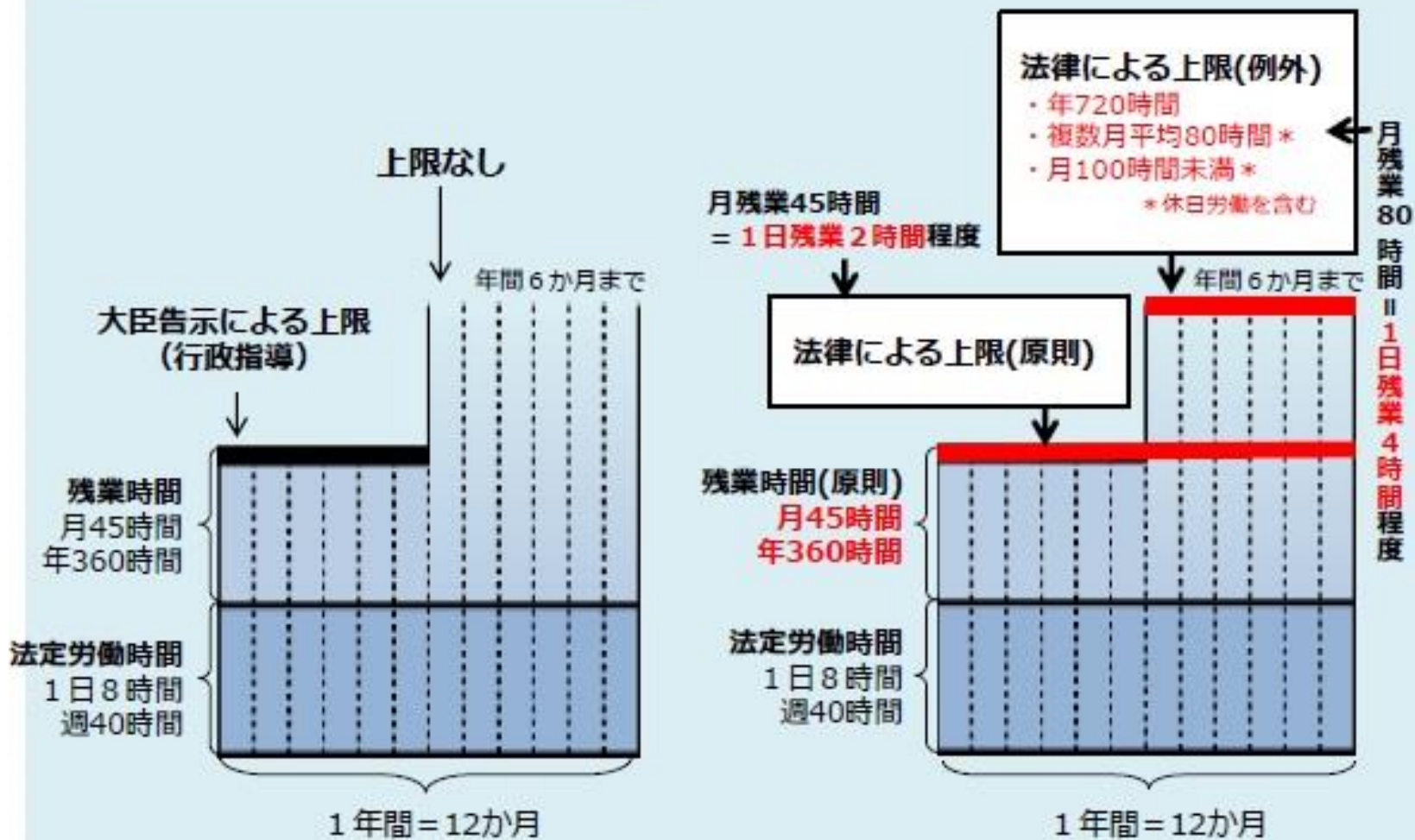
※臨時的な特別な事情がある場合でも、年720時間、単月100時間未満(休日労働を含む)、複数月平均80時間(休日労働を含む)を限度に設定する必要

(現在)

法律上は、残業時間の上限がありませんでした (行政指導のみ)。

(改正後)

法律で残業時間の上限を定め、これを超える残業はできなくなります。



残業を少なくするために・・・ (福祉制度的な部分として)

- ・常勤換算上の週所定労働時間の見直し
週所定労働時間は必ずしも40時間でなくても良い
→この時間数を下げて、常勤換算ハードルを下げる
→人員不足も解消する可能性が高いです
- ・キャンセル料などの活用
利用者さんのモラルハザードを防ぐ
過剰な要求への対応についての見直しを行う
なんでもかんでも「利用者さん第一」にしない

「常勤換算方法」

指定障害サービス事業所の従業者の延べ時間数を当該障害福祉サービス事業所の常勤職員が勤務すべき時間数(1週間に勤務すべき時間数が32時間を下回る場合は32時間を基本とする。)で除することにより、当該指定障害福祉サービス事業所の従業者の員数を常勤の従業者の員数に換算する方法を言うものである。

この場合の勤務延べ時間数は、当該指定障害福祉サービス事業所の指定に係る事業のサービスに従事する勤務時間の延べ数である。

ただし、居宅介護、重度訪問介護、同行援護、行動援護の4サービスについては、当該3サービス及び介護保険法に基づく訪問介護、介護予防訪問介護に係る事業を含む。

なお、「指定に係る事業」には併設している事業所の事業、生活サポート事業や移動支援事業等は「勤務延べ時間数」に含まない。

有給休暇の取得促進のために・・・

- 「有休をとらせない」ような雰囲気にならない
- 有給の付与日・取得日の記録をしっかりと取る
（有給休暇管理簿を作る）
- 有給の残日数などを労働者にしっかりと伝える
- 誰かが有給を取っても困らないようにする
（申し送りなどをしっかりと行う）

有給休暇の取得促進のために・・・ (労務管理制度的な部分)

- 半日単位で有給休暇を取得できるようにする
- 時間単位年休の制度を導入する
(1時間単位で取得できるようにする)
- 計画的付与を活用する
(みんなで計画的に有給を使っていく)

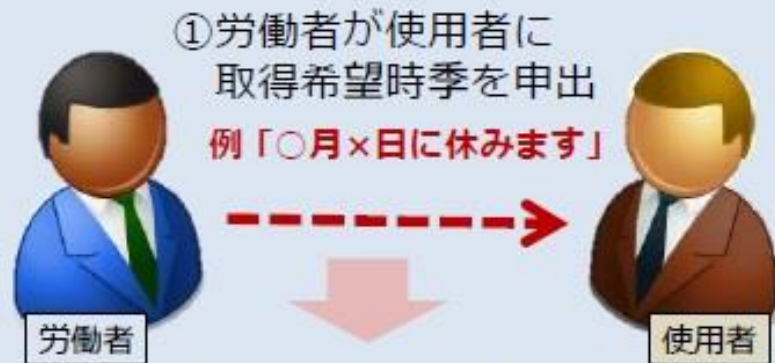
＜参考＞働き方改革関連法における 年次有給休暇の取扱いの改正

- ・年間10日以上年次有給休暇が付与されている労働者については、毎年5日は使用者が時季を指定して、年次有給休暇を取得させることが義務化
→違反すると罰則(1人あたり30万円の罰金)

③ 年5日の年次有給休暇の取得を、企業に義務づけます

(現在)

労働者が自ら申し出なければ、
年休を取得できませんでした。



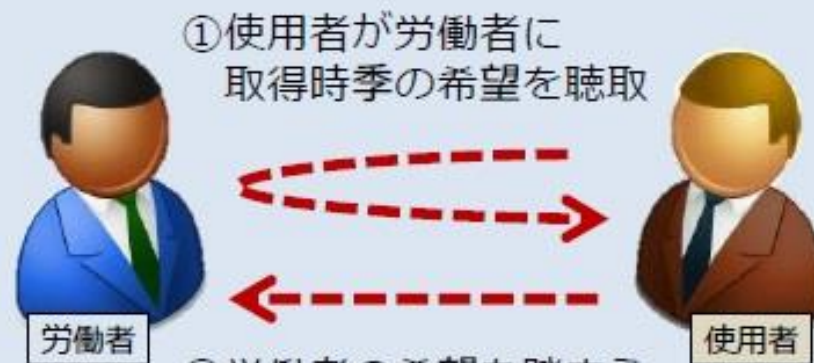
②〇月×日に年休が成立

そもそも、①の希望申出がしにくい
という状況がありました。

→ 我が国の年休取得率：51.1%

(改正後)

使用者が労働者の希望を聴き、
希望を踏まえて時季を指定。
年5日は取得していただきます。



②労働者の希望を踏まえ
使用者が取得時季を指定
例「〇月×日に休んでください」

③〇月×日に年休が成立

本人の希望に応じた勤務体制にするために・・・（労務管理制度的な部分）

- 変形労働時間制の導入
- 短時間正社員制度の導入
- フレックスタイム制の導入
- シフト調整の柔軟化
- 「所定労働時間」の概念の再構築
（週40時間労働でなくても良い）

賃金水準の向上のために・・・

- 「払うべき賃金」を適切に払う
 - 最低賃金は満たしているか
 - 残業代はちゃんと払っているか・・・等
- 業務量の削減による労働時間の減少
 - 相対的に賃金水準が向上する
- 処遇改善加算の適切な取得
 - キャリアパス要件等を整備し、加算Ⅰ取得

処遇改善加算について

加算 I を取得するためには、下記の条件が必要

- ・キャリアパス要件 I・II・IIIを満たすこと
- ・職場環境等要件を満たすこと

では、どうやってキャリアパス要件 I・II・IIIを満たしていけばいいのか・・・

キャリアパス要件 I とは

次のイ・ロ・ハのすべてを満たすこと

- イ 介護職員任用時における職位、職責又は職務内容等に応じた任用等の要件を定める
- ロ イに掲げる職位、職責又は職務内容等に応じた賃金体系について定める
- ハ イ・ロについて就業規則等の明確な根拠規定を整備して、周知すること

キャリアパス要件Ⅱとは

次のイ・ロのすべてを満たすこと

- イ 介護職員の職務内容等を踏まえ、介護職員と意見を交換しながら、資質向上の目標及び下記1・2に掲げる具体的な計画を策定し、当該計画に係る研修の実施または機会の確保をしていること
 - 1 OJT、Off-JT等を行うとともに、能力評価を行うこと
 - 2 資格取得のための支援を実施すること
- ロ イについて、すべての介護職員の周知していること
(就業規則等に規定すればよい)

キャリアパス要件Ⅲとは

次のイ・ロのすべてを満たすこと

イ 介護職員について、経験若しくは資格等に応じて昇給する仕組み又は一定の基準に基づき定期的に昇給を判定する仕組みを設けていること

例 経験に応じて昇給、資格等に応じて昇給

人事評価など一定の基準に基づき定期的に昇給

ロ イについて、就業規則等の明確な根拠規定を整備して、周知すること

いずれにしても、 就業規則に明確な根拠を置く必要性

では、どのように規定していけばいいのか・・・

原則的には賃金テーブルを作成し、職務給・職能給に区分し、人事考課と連動させていく

職務分掌などを作成し、職位を区分した上で、賃金テーブルと連動させていく

→小規模事業所でそこまでやることができない・・・

→違う方法を考えていく必要がある！！

【キャリアパス基準例③】

職位	職責	求められる能力	対応役職	職務内容	任用の要件		給与	必要(目標)資格
					習熟に必要な業務教育	必要経年数		
経営職	経営幹部であり、最終的な経営責任を負う。	①戦略的な経営計画・立案・推進 ②組織運営管理 ③経営層のサポート危機管理能力 ④プロジェクト管理能力	施設長	施設の経営資源把握と調整戦略の策定方針の明示・浸透 施設計画の進捗管理 管理職育成 計数管理(経営指標に基づく判断)	施設長等運営管理職員Ⅱ 〇〇市研修会 経営協研修会	20年以上	給与規定に準ずる	施設長資格 社会福祉士
管理職	部門の運営管理を行う	①事業計画策定への提言能力 ②危機管理能力 ③部下の育成能力 ④プロジェクト管理能力 ⑤統率力(士気高揚) ⑥職場の維持管理・人間関係まで含めた総合的な労働管理において、適切な判断・対応がとれる	課長	部門の管理・調整 部門の経営指標把握 監督職育成 業務内容検証・改善 地域・他組織との連携 計数管理	施設長等運営管理研修Ⅰ 業務管理研修 係長研修(内)	10年以上	給与規定に準ずる	社会福祉士 介護福祉士 主任介護支援専門員 社会福祉士 看護師
監督職	チームやユニットを管理・運営する。監督職補佐の指導を行う。	①監督力 ②事業計画策定への提言 ③上級者不在時の災害発生時に指揮をとることができる ④潜在的な問題について、予知・判断しながら問題提起できる	課長補佐 係長	勤務に関する管理業務 チームの管理調整 チームの経営指標把握 部下指導育成に関する管理業務 リスクマネジメント 緊急対応 欠員時のサポート 地域・他組織との連携	指導的職員Ⅱ 係長研修(内) 職場研修担当者養成講座	8年以上	給与規定に準ずる	社会福祉士 介護福祉士 介護支援専門員 社会福祉士 看護師
監督職補佐	チームやユニットの管理・運営の補助。部下指導を行う。	①指導力 ②達成がかなり困難な課題について、上司の指示によりグループをまとめ問題解決にあたること ③監督職不在時に代行できる	主任 フロア リーダー	勤務に関する業務 サービス品質管理 家族対応 地域・他機関、他職種との連携・協力 業務 部下指導育成	指導的職員Ⅰ リーダー研修 リーダー研修(内) 応急手当普及員講習会 身体拘束廃止推進員養成研修 スーパービジョン研修	5年以上	給与規定に準ずる	介護支援専門員 社会福祉士 介護福祉士 社会福祉士 看護師
上級	難解な業務をこなしている	①業務に関する経験を元に、複雑な判断を要する業務を遂行できる ②標準的な課題について、上司の指示によりグループをまとめ問題解決にあたる ③下級者の指導を責任者として行うことができる	ユニット リーダー	(中級業務に加えて) ユニットに所属する部下指導、人材育成 ユニット内における問題解決	中堅Ⅱ研修 リーダー研修(内)	4～5年	給与規定に準ずる	社会福祉士 介護福祉士 社会福祉士
中級	通常業務に加え、後輩の指導をしている	①実務に関する比較的高度な知識及び高度な経験を元に、応用的判断を要する業務を遂行できる ②問題解決法を身につけ、業務の改善や問題解決を実践できる ③下級者に自己の経験を生かし指導できる		(初級業務に加えて) サービスの業務改善 後輩指導 防火防災業務	新任Ⅱ研修 中堅Ⅰ研修 プリセプター養成・現任研修(内) 接客マナー研修 医学基礎知識研修	2～4年	給与規定に準ずる	介護福祉士 ヘルパー2級 介護職員基礎研修 社会福祉士
初級	介護の通常業務をしている	①社会人・組織人・介護職員として自己を確立 ②通常の業務に精通し、日常の定型業務を独立して遂行できる ③下級者に自己の経験を生かしアドバイスができる		基本介護 健康管理 日常援助活動 報告・連絡・観察・記録 会議・委員会参加 外部研修参加 個別援助計画 個別援助の実施	新任研修 プリセプターシップ(内) 接遇マナー研修 基礎的介護技術研修 医学基礎知識研修 リスクマネジメント研修 普通救命講習	4か月～1年	給与規定に準ずる	ヘルパー2級
補助業務	他者の補助	①社会人・組織人・介護職員としての基本的スタンスを確立する ②実務に関する基本的知識をもとに、一般的な判断を要する定型的または補助的業務を遂行できる ③対人援助技術の基本を身につける		基本介護の補助 健康管理の補助 日常活動援助 行事等の補助 会議・委員会参加 報告・連絡・観察・記録	新人研修(内) プリセプターシップ(内)	入社～3か月	給与規定に準ずる	ヘルパー2級

静岡県HPより引用

<https://www.pref.shizuoka.jp/kousei/ko-220/kaigo/documents/5kiteibassui.pdf>

できない規定を作成しても意味がない

→できるよように作っていくことが大切

- 無理をして作成したが、指導を受けたときに対処できなければ意味がない
- 各職員が理解できる程度のものを作らなければ、キャリアパスが意欲の向上につながらない
- 運用するだけで疲れる制度では、本末転倒

職場内コミュニケーションの 円滑化のために・・・

- 「サンキューカード」の導入
- 人間関係と人員配置のバランスを取る
- みんなで共通の目標を持つ

※「飲みにケーション」はもう古い！
やるならランチ会

非正規職員から正規職員への転換

- 非正規と正規は何が違うのかを考える
→参考:働き方改革関連法のひとつ
正規と非正規で不合理な待遇差が禁止される
- 正規職員への転換に関する規定を就業規則へ
- キャリアアップ助成金などを活用
正社員転換で一人あたり57万円支給
(ただし細かい条件あり、要確認)

その他助成金のご案内

＜生産性向上など、賃上げしやすい環境の整備に対する助成金＞

- ・キャリアアップ助成金

有期契約労働者等の基本給の賃金規定等を2%以上増額改定し、昇給させた場合等に助成

- ・人材確保等支援助成金（人事評価改善等助成コース）

能力評価を含む人事評価制度を整備し、年功序列や定期昇給のみによらない賃金制度を設けることを通じて、生産性向上を図り、賃金アップと離職率低下を実現した企業に対して助成

- ・人材確保等支援助成金（設備改善等支援コース）

雇用管理の改善を図る事業主が、「雇用管理改善計画」を作成し、当該計画に係る設備投資を行い、当該計画開始前と比べて、一定の雇用管理改善及び生産性の向上を達成した場合に、一定額を助成

- ・業務改善助成金

生産性向上のための設備投資などを行い、事業場内最低賃金を一定額以上引き上げた場合、その設備投資などにかかった費用の一部を助成

働き方改革推進支援センターのご案内

▶ 47都道府県に開設

◆支援の対象となる方◆

▶ 全ての事業主の方がご利用いただけます。

例えば、以下のようなお悩みをもつ事業主の方からのご連絡をお待ちしております。

- 36協定について詳しく知りたい
- 非正規の方の待遇をよくしたい
- 賃金引上げに活用できる国の支援制度を知りたい
- 人手不足に対応するため、どのようにしたらよいか教えてほしい
- 助成金を利用したいが利用できる助成金が分からない

など

▶ **【個別相談支援】**

- 窓口相談、電話、メールなどの一般的な相談の受付
- 企業へ直接訪問し、事業主の方が抱える様々な課題について親身に対応

働き方改革推進支援センターのご案内

- ▶ **埼玉働き方改革推進支援センター**
- ▶ 設置場所：さいたま市大宮区吉敷町1丁目103 大宮大鷹ビル306号
開設日：月～金曜
（土曜日、日曜日、祝日及び12/29～翌1/3を除く日）
開設時間：9：00～17：00
◎ 問い合わせ先：048-729-4420
- ▶ <http://埼玉働き方改革推進支援センター.site/>

ご清聴ありがとうございました