

高齢ヘルパーを抱える事業所が 生き残るには

淑徳大学 教授
結城 康博

「介護人材不足倒産」 に備えて経営者は正念場

- 2020年に倒産した介護事業所は118件となり、過去最多。事業種別では「訪問介護」が最も多い56件、次いでデイサービスを含む「通所・短期入所介護」が38件。
- 介護事業経営は、いかに「介護人材」を確保、定着できるかが勝負であろう。団塊世代が全て85歳になる2035年、多くの要介護者が生じ介護ニーズはさらに高まるに違いない。
- やはり介護職を確保しない限り事業展開は難しい。いわば介護人材不足による「倒産」を、いかに回避できるかが経営の分かれ道ともいえる。

データ:東京商工リサーチより

2021年8月介護労働安定センターが公表した「令和2年度『介護労働実態調査』結果」によれば、訪問介護員（在宅ヘルパー）の4人に1人が65歳以上と驚くべき実態が明らかとなっています。

また、コロナ禍以前であります、2019年厚労省資料によれば「訪問介護員（在宅ヘルパー）」の有効求人倍率は約15倍となっており、もっとも介護現場の中で人材不足が深刻な状況となっていました。

今後の高齢者施策は、75歳～79歳も踏まえつつ、**団塊世代が全て85歳以上となる2035年問題**が大きな節目となる年である。

	65～69	70～74	75～79	80～84	85～89	90～94	95～
要介護（計）	2.9%	6.2%	14.0%	29.6%	50.9%	72.5%	86.3%
要介護3～5	1.0%	1.9%	4.2%	8.9%	17.6%	32.7%	53.3%
要介護2以下	1.9%	4.3%	9.8%	20.8%	33.3%	39.9%	32.9%

社会保障審議会介護保険部会(2019年2月25日)より

認知症高齢者の将来推計(認知症有病率が上昇するケース)では、2020年:631万人(18.0%)、2025年:730万人(20.6%)、2030年:830万人(23.2%)、2040年:953万人(25.4%)。※()65歳以上人口割合

「日本における認知症の高齢者人口の将来推計に関する研究」(平成26年度厚生労働科学研究費補助金 特別研究事業九州大学二宮教授)による速報値より

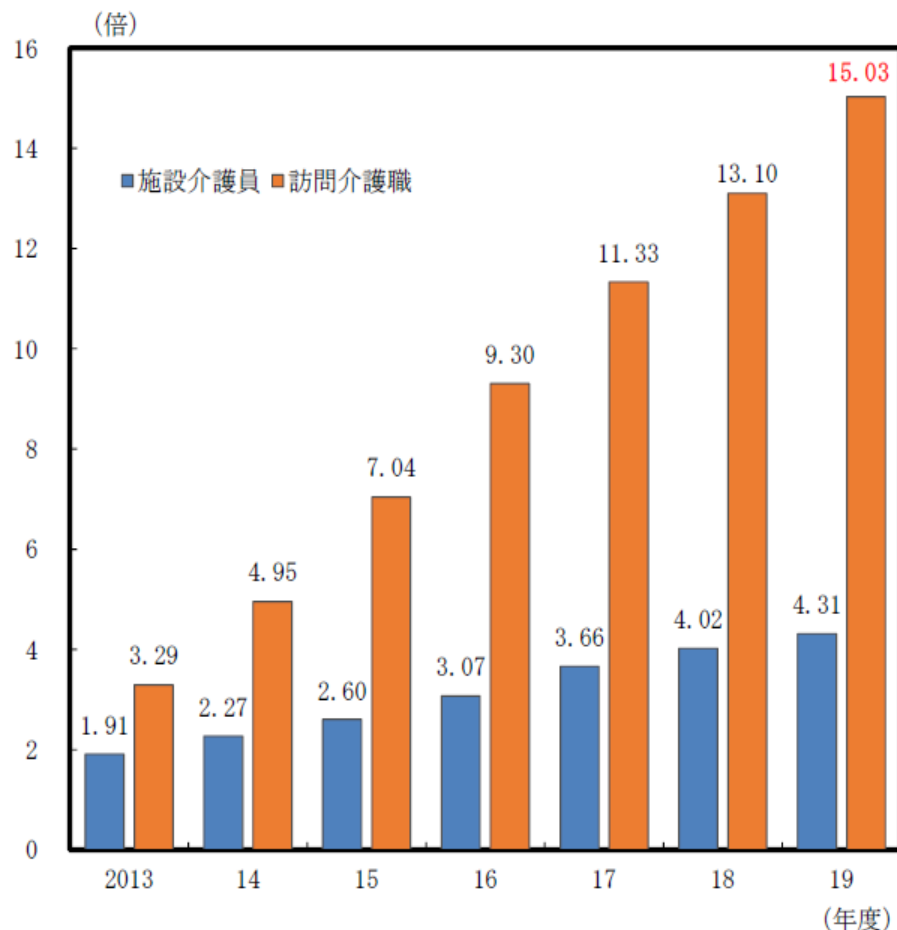
行方不明者の届出受理数は、過去10年間では横ばいで推移し、平成30年は87,962人。**このち認知症又はその疑いによるもの16,927人(80歳以上8857人、70～79歳が6577人)**と、全体の約2割であり、毎年、増え続けている。いわゆる**認知症徘徊高齢者**が上昇傾向。

警察庁生活安全局生活安全企画課「平成30年における行方不明者の状況」令和元年6月より 4

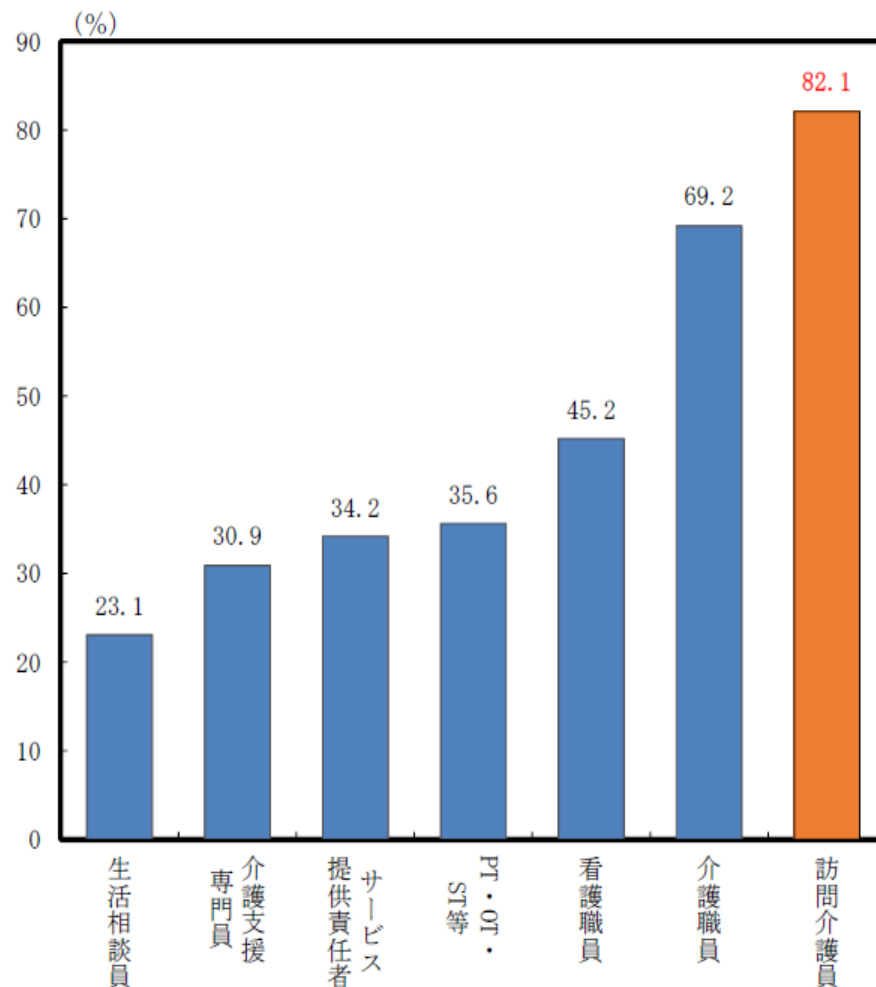
訪問介護員の人手不足の現状

- 介護サービス職員の有効求人倍率をみると、施設介護職員と比較して、訪問介護員の有効求人倍率が高くなっており、2019年度時点で15.03倍となっている。
- 職種別の介護労働者の人手不足感をみると、約8割の事業所が、訪問介護員の不足を感じている。

(1) 介護サービス職員の有効求人倍率



(2) 介護労働者の職種別の人手不足感
(人手が不足している事業所の割合)



「介護保険給付費分科会」(2020.10.22)より

訪問介護員の年齢構成割合（％）

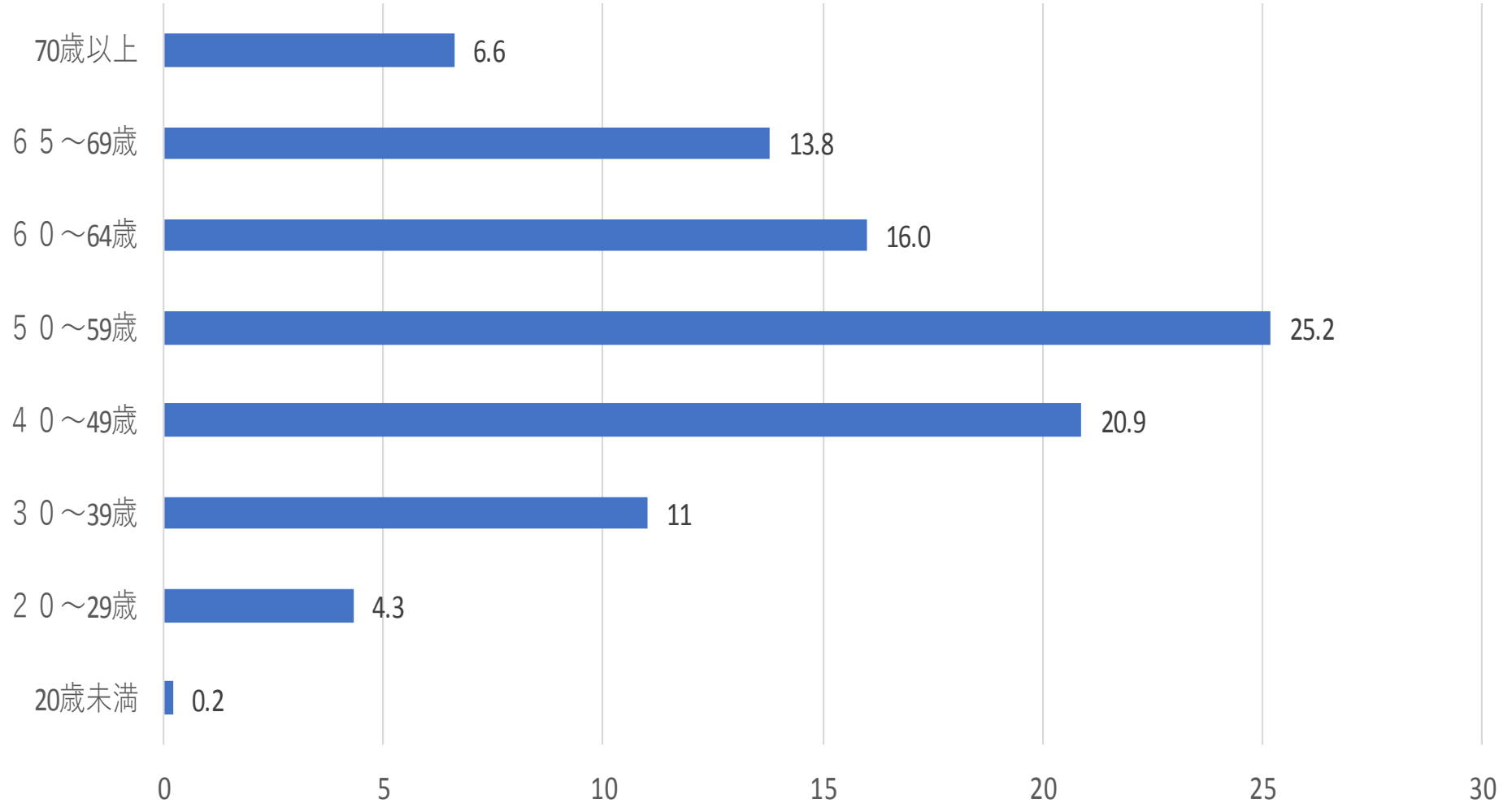


表1：将来必要とされる介護職員数の推計

	必要とされる人数	現行約211万人（2019年時）＋必要とされる人数
2023年	約233万人	約22万人
2025年	約243万人	約32万人
2040年	約280万人	約69万人

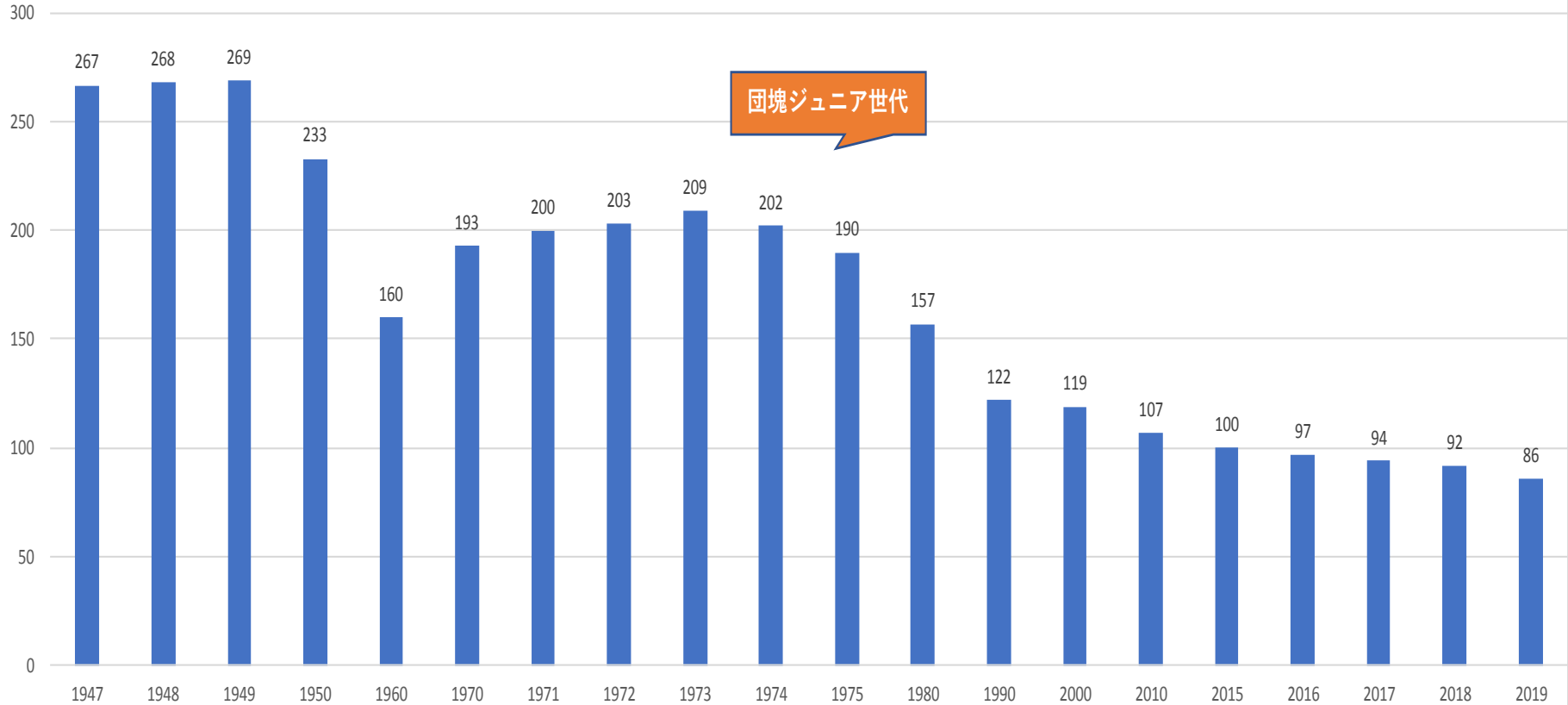
厚労省「第8期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」2021年7月9日より作成

今年7月9日厚労省より「今後の介護職員の必要推値」が公表されました。それによると、新たに2023年には現行より約21万人、2025年約32万人、2040年約69万人の介護職員が必要との試算がなされています。つまり、毎年、約5万人以上の介護職員を確保しなければなりません。

年間出生数の推移(万人)

団塊世代

団塊ジュニア世代



厚労省「人口動態統計」から作成

しかし、毎年、出生数が減り続けており、いかに限られた労働人口を介護業界に引き寄せるかが大きなポイントとなります。

そのためにも、介護職員の賃金をさらに引き上げ、少なくとも全産業の平均水準にまで押し上げていくべきでしょう。確かに、政府も介護職員の賃金の引き上げには努力をしていますが、未だに介護職員の**年収ベースでは80万～100万円**もの差があります**(正規職員の賃金が上がれば非常勤もあがる)**。

ただし、賃金の引き上げだけでは労働市場において、介護業界が**「人材確保競争」**に勝てるわけではありません。先の介護労働安定センターの調査結果によれば、前職(介護関係の仕事)を辞めた理由**1位は「人間関係の問題」、2位は「結婚、妊娠、出産等」**となっており、必ずしも賃金問題が上位とはなっていません(表2を参照)。

- 昨今、超高齢化少子化時代により日本社会では、**生産年齢人口減少に伴う労働者不足**が大きな課題となっています。そのため、「外国人労働者への期待」「**定年延長制の導入**」「AIや機械化の推進」など、多くの試みがなされています。
- 特に、「**定年延長制の導入**」といった方策が具現化されて、将来の「**65歳定年制及び70歳再雇用制**」が浸透していくと考えられます。そこで、誰もが安心して70歳まで働ける社会にするには、「**介護離職**」防止といった論点は避けられないと思います。政府も「介護離職ゼロ」といった政策を掲げており、「親の介護のために仕事を辞めなくてもいい」社会の実現を目指しています。

表2：前職（介護関係の仕事）をやめた理由（複数回答）

1位	職場の人間関係問題	23.9%
2位	結婚・妊娠・出産・育児等	19.9%
3位	法人や施設の理念等に合わない	17.2%
4位	他に良い仕事・職場があった	16.9%
5位	収入が少なかった	15.6%

（公）介護労働安定センター「令和2年度介護労働者の就業実態と就業意識調査結果報告書」2021年8月より作成

さらに、正職員による年間休日といった視点も重要でしょう。厚労省「平成30年就労条件総合調査」によれば、「医療・福祉」部門の年間休日が120日以上を占める事業所割合は約2割にしか過ぎません。いっぽう「情報通信」「学術研究専門・技術サービス業」部門は約5～6割となっております。

土日及び祝・祭日、年末年始休日等を考えると、**年間休日120日以上**を占める事業所が多い業界のほうが、一般的には労働市場では有利となります。

表 年間休日（公休）の現状

年間休日総数階級（％）									1企業 平均年間 休日総数	労働者1人 平均年間 休日総数
	69日 以下	70～ 79日	80～ 89日	90～ 99日	100～ 109日	110～ 119日	120～ 129日	130日 以上	(日)	(日)
医療,福祉	-	4.0	4.0	6.2	40.4	24.7	19.4	1.2	109.4	111.5
全産業平均	1.4	3.6	6.3	9.1	34.0	20.5	23.8	1.2	107.9	113.7

- 介護理念として、やりがいのある介護
- 流れ作業でなく、要介護者とふれあいのある心が通う介護
- 人間関係が良好の職場
- 目指すべき先輩(上司)がいる介護現場
- 休日取得などブラック企業でない職場

職場が働きやすい！

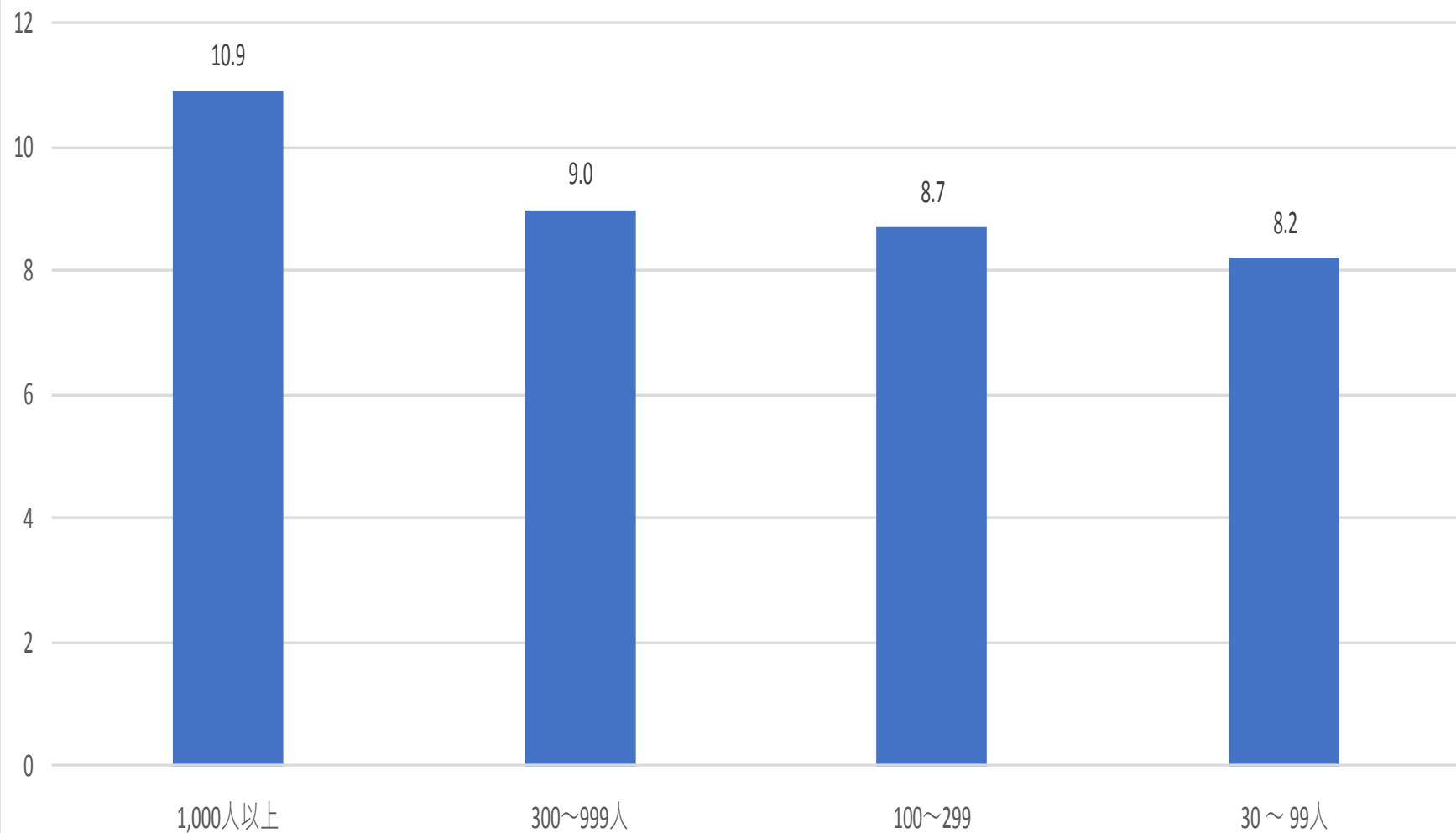
年間休日？

120日(公休)？ 110日間(公休)？ 108日間(公休)？

通常公務員は、毎月(土日)＋祭日(年末など)＝年間休日120日間

当然、公休が少ないとシフトはたいへんになる？

図 企業の従業員別労働者一人の年次平均有給休暇日数



人材派遣・紹介会社活用

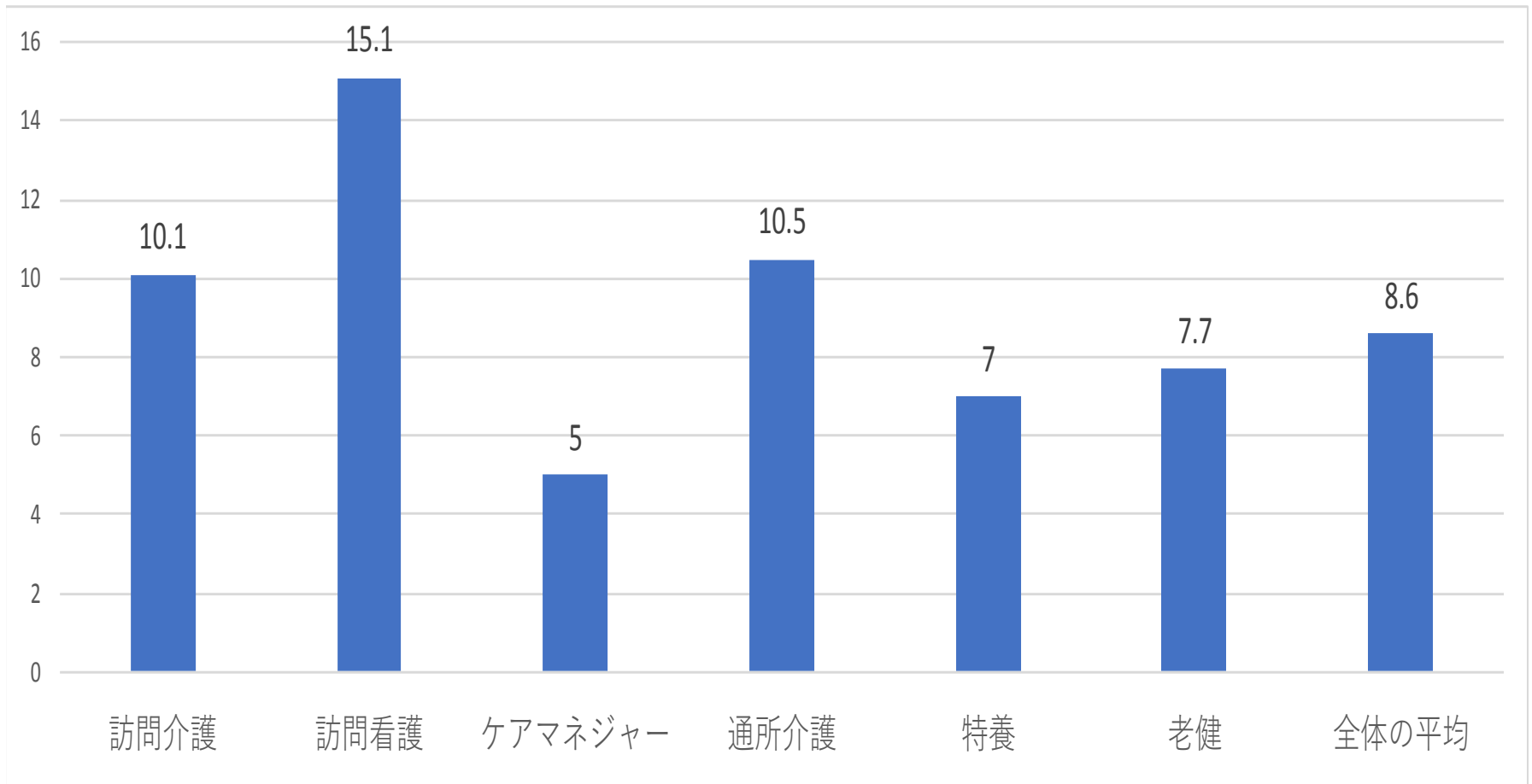
①人材紹介会社に頼むと、年収の20～30%の手数料(年収300万円なら、60～90万円)
定着する場合もあるが、1年で辞めて、また紹介会社にエントリーする介護職員もいる。

②人材派遣会社

派遣社員と正社員労働環境で、正社員が不満になる。派遣社員は提示にかえり、年収も同じ。正社員は、残業、休みが取れない・・・

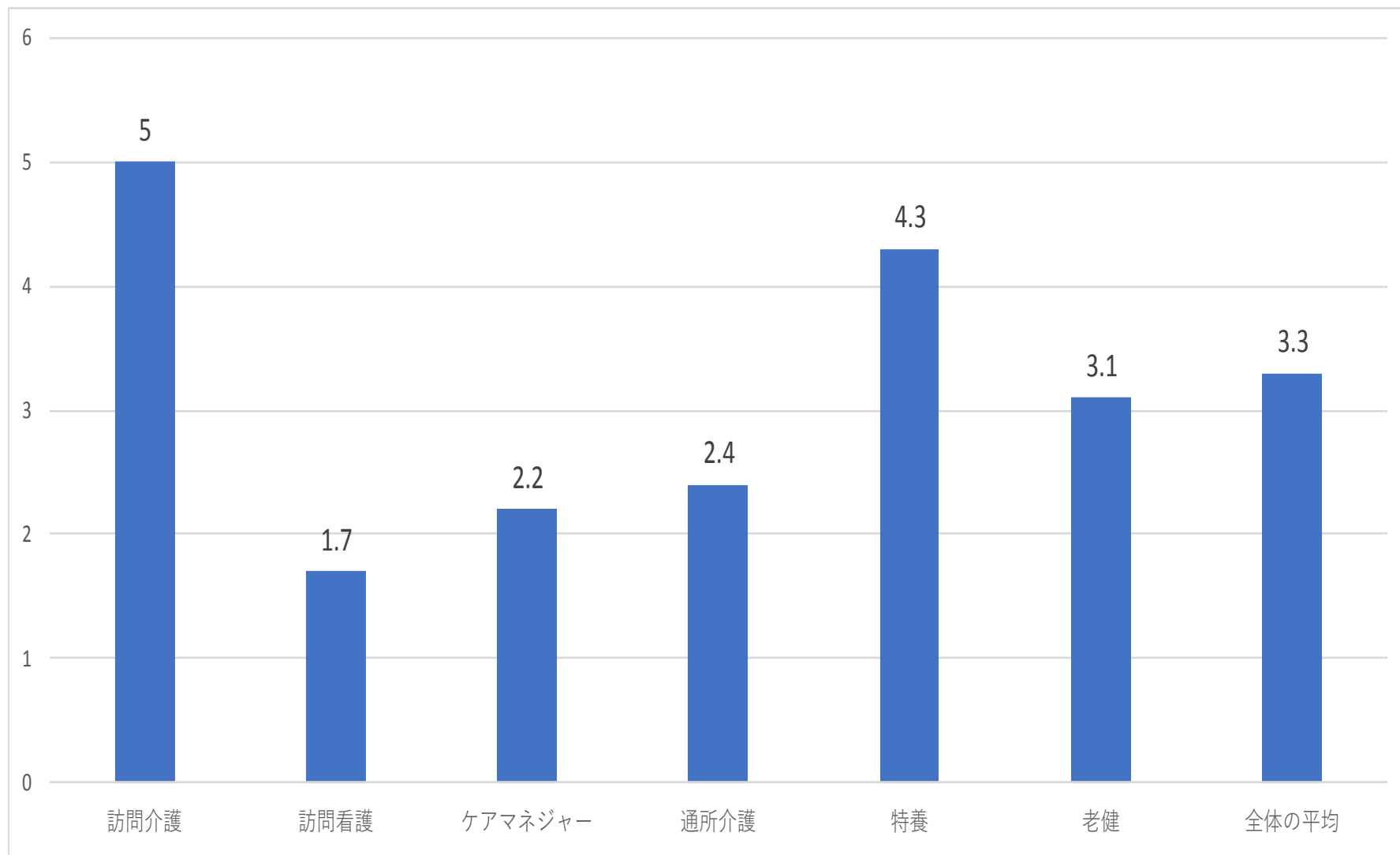
一時、人がいない場合に派遣・紹介会社を活用することは有効だが、長期化すると組織の崩壊に？

介護事業収入に占める派遣料金の割合（％）



介護労働安定センター「令和元年度介護労働実態調査～事業所における介護労働実態調査報告資料編～」2020年8月62頁より

1介護事業所平均派遣労働者の受け入れ人数（人）



前半終了
ご静聴ありがとうございました！
休憩ください

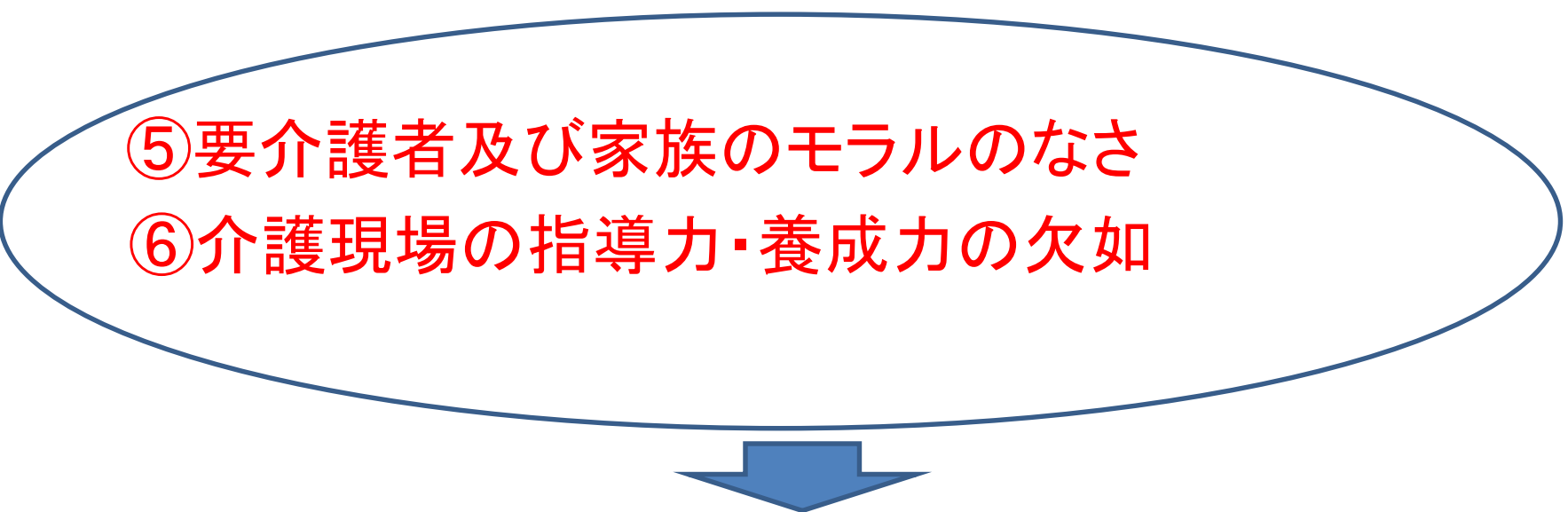
結城康博

介護士不足を解決する手段

- ①賃上げもしくは人員を増やす（負担軽減）。いずれも財源は限られる。他の産業から若い人たちを呼び込むためにはもっと大幅な賃上げが必要。
- ②二つ目は外国人介護士をさらに入れることで、外国人技能実習制度が、介護分野にも拡大されることになり、2018年から本格的に実習生が入ってくることになる見込み。
- ③65歳～75歳くらいまでの高齢者ヘルパーの活用です。→施設内などのマネジメントが課題！
- ④介護ロボットの活用！→技術が短期的に課題！

介護人材不足の要因分析

- ①賃金水準の低さ
- ②職種としての負担
- ③社会的イメージ(社会的評価)
- ④他産業の人材不足(生産年齢人口の減少)

- 
- ⑤要介護者及び家族のモラルのなさ
 - ⑥介護現場の指導力・養成力の欠如

現場で環境を変えていく要素

- 介護職のイメージとして「きつい」ということで、「きつい」「きたない」「きけん」といったように、「3K」と評されることがある。例えば、「夜勤」「不規則勤務」「認知症高齢者の対応」など、他職種と比べて介護職そのものの「きつさ」である。
- しかし、「労務法規」が守られていない、「きつさ」もある。特に、多くの介護現場では「人」が足りないため、これらの「きつさ」が常態化してしまっている。
- 多くの介護現場では、これらの「きつさ」を整理して考えず、すべて「仕方のないこと」と、片づけてしまっている現場も少なくない。

中間リーダーの若い時代と異なる社会背景

- 今の45歳前後が、20歳の約25年以上前の介護現場（日本社会全体）、新人時代と大きく違う。怒鳴る、怒られる、厳しく言われて指導されるのは当たり前！先輩の姿を見て学んでいくことは珍しくなかった！
- 現在の30歳未満の若い世代は、「きつく言われる」「怒られる」といった、養成・指導では続かない傾向。
- 「あいさつしない常識がないやつだ！ダメだろう！甘えてないで努力しろ！どうして何度も教えてもできないんだ！」という、養成指導は、うまくいかない！
- 「こうすればいいよ！あなたの良さは、ここだから、いいものを伸ばしていこう！」といった、褒めながら養成・指導していかないと続かない！

社会福祉専門職種の有効求人倍率の推移（除パート）

倍

1993年度	1998年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
0.2	0.18	0.32	0.38	0.43	0.55	0.69

厚労省「社会福祉事業に従事する者の確保を図るための措置に関する基本的な指針」の見直しについて2007年8月43頁より

、現代の20代職員はすぐに辞めてしまい、その叱った中間管理職は「近頃の若者は、すぐに叱ると辞めてしまう、人間、石の上にも3年でしょう、人間としてどうかな」と、嘆く介護長や主任、管理職は少なくない。

しかし、このような後輩に対する中間管理職及びリーダーたちの対応は、全ての産業で課題となっており問題視されている。

中間リーダー層の資質がカギ！

- 厳しい人材不足難でも、人が集まる介護現場もある。そこには、中間リーダーの資質が大きい。働きやすい職場は、介護長、副介護長、管理者、ユニットリーダー、サ責、などの「人」を育てる、マネジメントできるか次第？
- 良き介護現場であれば、採用された介護士が新たな介護士を呼び寄せる（転職、新卒など、先輩と後輩、友人関係）



介護人材は、他の介護事業所・施設・法人との競争である。その意味では、給与・休日も最重要課題であるが、働きやすさ、技能を教えてくれる（育ててくれる）、指導がいいリーダーがいるといった側面が、口コミで広がれば、その人材獲得競争に勝つことができる。

介護人材確保・定着には中間リーダー層の育成が軽視されていないか？

介護離職を助長させる不適切な中間管理職類型

4分類	具体的な事象
労務法規の理解不足型	新人介護士に試用期間が過ぎても全く有給休暇を認めない
	サービス残業を平然とさせて、残業手当をつけることに消極的
	腰痛や認知症高齢者に殴られるなど身体不調を被った介護士に、自分で対象すべきのような対応(労災対応を無視)
体育会系指導・養成型	強い口調で指導・養成・指示
	先輩の「姿」を盗むのが新人の責務といった指導・養成
	新人と先輩といったように無意識に階層化する対応
パワハラ無意識型	全体会合で「新人の失敗」事例を挙げて注意喚起させる対応
	ミスをしてしまった後、暫く口を利かずに機嫌が悪い
感情起伏型	機嫌の良し悪しで、対応が異なり指示に一貫性していない。
	お気に入りもしくは異性又は同姓で対応が異なる(不平等)対応

筆者オリジナルの作成

いくつかの魅力のない介護職場事例

- 在宅介護現場で、サ責任が登録ヘルパーの調整に悩み、「**利用者の問題を管理者に相談しても対応してくれない。**」
- 記録を整理して、「残業で仕事をしていても、いつも『**残業手当**』をつけてくれない（どうしても残り残業する場合）」
- 介護長、副介護長が、「**お気に入りの介護士**には、『**失敗**』をきつく言わないが、好まない者には厳しく指導する。」また、「上の人間の対応と、部下に対する対応など、**人によって対応が違う（差がある）。**」
- 管理者、サ責、介護長、副介護長、ユニットリーダーが「気分屋で、機嫌がいい時と悪いときがあり『**感情**』で部下に対応する。」
- リーダーが思い通りの仕事でないと、「**機嫌が悪い**、部下の自主性ややる気を損ねてしまう介護長、副介護長・・・」

介護現場の不適切な中間管理職

ケース①: 今の働いている職場が「嫌」になって辞める時には、「結婚」「親の介護」「転居」など差しさわりのない理由で退職届を出すと聞きます。なぜなら、もし「ここの職場は、人間関係も良くないし、上司とも『介護理念』が合わないので退職したい」と、やんわりと本音で述べたとします。

その場合、上司の中には「あなたが、辞めてしまうと要介護者が困るから！人間関係や介護理念の不一致で辞めるのはいいとしても、利用者のことを考えたら退職を留まって」と、いわば要介護者を「盾」に説得されることがあるからだそうです。

ケース② やたら部下の雰囲気を考えず、上司である中間管理職が、残業など、一生懸命仕事して、周りの介護職が残業せざるをえない。

年休も上司がとらないと、取れない雰囲気を中間管理職が知らずに作り出す。特に、「私は、頑張って、仕事している。部下は、それがわからない??のような感じを出している」と、完全に、上司としては不適切である。上司が休まないと、部下も休めない。

上司、自らも、残業する時は、部下に残業代を積極的に促す。有給も上司自らも、とるようにする。

決して、強く上司は「頑張っている」感を出さない！

残業代を認めない管理職

介護施設で働く介護職員から「職員が足りなくて、どうしても残業しなければならず、残業代を申請したものの、半分の時間しか認められなかった」という話を聞いたことがあります。

その意味では、残念ながら介護現場ではサービス残業は「あたりまえ」という実態は否めません。

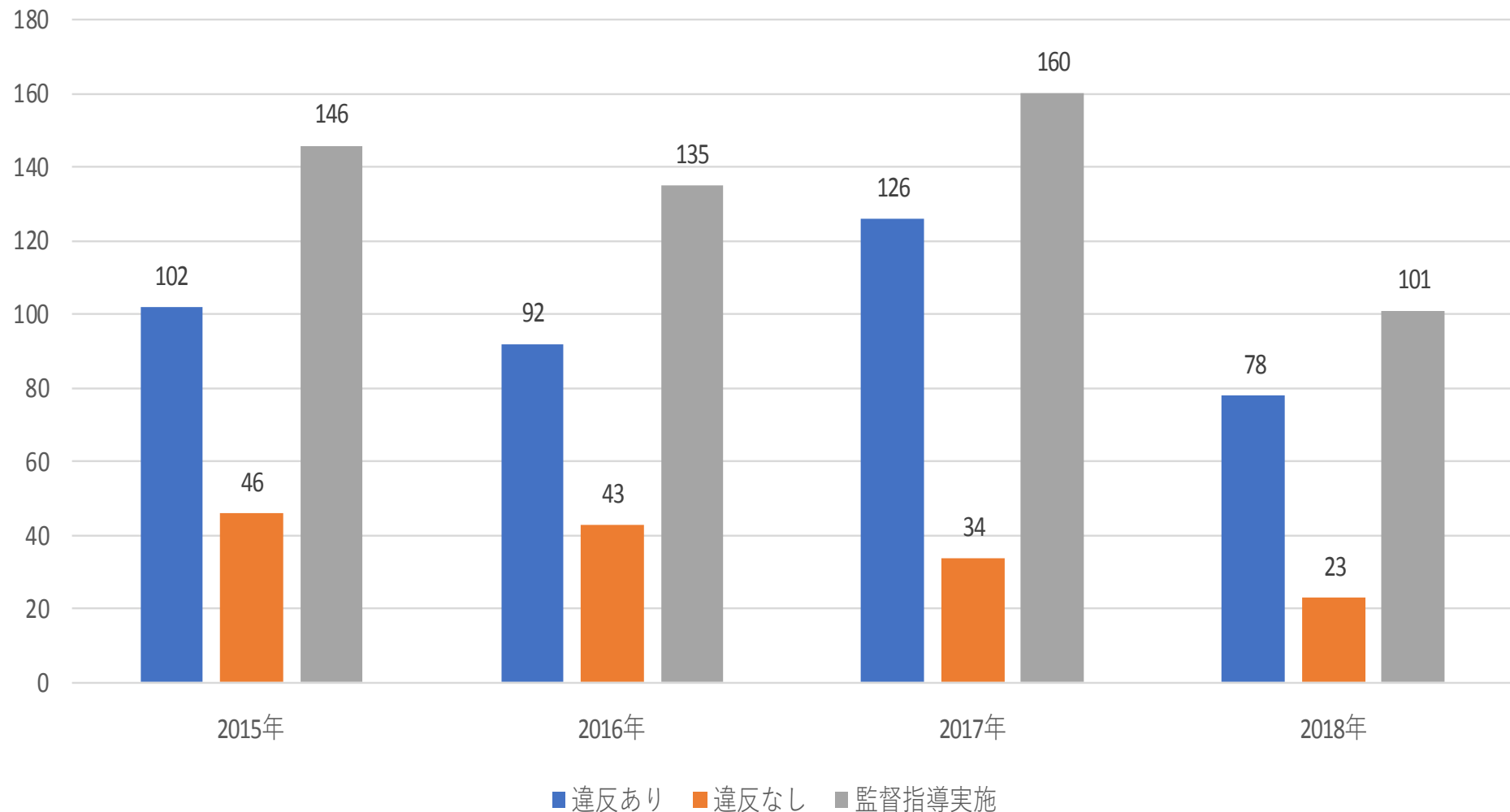
※希望休がとりずらい、公休が取れない
人がいない＝残業が多くなる

厚生労働省北海道局がまとめた資料によれば、2018年厚生労働省北海道労働局が監督指導を行ったのは**101の介護事業所**で、労働基準関係法令違反が認められたものは**78事業所(77.2%)**となっている。

- ①**労働時間に関する事項 48件(25.7%)**
- ②健康診断の実施に関する事項 45件(24.1%)
- ③**割増賃金の支払に関する事項 33件(17.6%)**
- ④賃金台帳の調製・記入に関する事項 13件(7.0%)
- ⑤労働条件の明示に関する事項 12件(6.4%)

図：序－２ 北海道における介護労働者を使用する事業所の監督指導件数推移

件



厚生労働省北海道労働局発表「平成30年に介護労働者を使用する事業場に対して行った監督指導の結果
～約8割の事業場に対して労働基準関係法令違反の是正を指導～」2019年5月31日

中間管理職には褒め方の再教育

- 介護現場の施設長、事務長、中間管理職は、自分が若い時代の**記憶はリセット**する。
- 中間管理層の再教育を実施。
- **褒め方を知らない**、施設長、介護長、事務長などが多いため、再教育が必要。
- 定期的に**パワハラ・セクハラ**研修を実施。

褒めて伸ばす

現代の三〇歳未満の世代、いわゆる「ゆとり世代（一九八七～二〇〇四年生まれ）」以降の施設介護職やヘルパーらを、いかに**介護現場にひきつけて**いくかが重要です。一部を除いて「怒鳴ったり」「強い口調で指示したり」「**先輩の姿を盗め**」といった指導は不適切です。

あたりまえのことを「**褒める**」といったことが重要なので。例えば、「遅刻せずにしっかり時間を守って出退勤しているね」「あいさつがいいね」「日誌がしっかり書けているね」「言葉遣いがいいね」など、昔なら**あたりまえの常識**で、**あえて「褒める」**に値するに及ぼないことでも、**気軽に「褒める」**。

パワハラ・セクハラ研修

- 中間管理職をはじめとした意識改革は、まずは、パワハラ・セクハラ研修を定期的に行うことで、古い(昭和感覚)意識をもった職員の考えを変えていくことが重要である。
- 昔の意識で採用・人事管理している体質は、新たな介護職員の定着・確保は難しい。組織の変革ができるか否かが重要である。

間違った専門性の概念

管理職のなかには、要介護者からの「パワハラ」、「セクハラ」を**軽視**していることがあります。その意味では、介護職員らは「パワハラ」、「セクハラ」の「**二次的被害**」に遭っているといっても、過言ではない。ヘルパーが利用者から「パワハラ」被害を受けていると、上司に相談したとしましょう。

本来であれば、相談を受けた上司は直ぐに対応しなければならないのですが、「**暫く様子を見よう**」は駄目。

触られるうちが『華』

「二次的加害者」

「あの男性要介護者は、必ず、若い介護職員をターゲットに触る『癖』があるけど、中年の私には触ってこない。その意味では、触られるうちが『華』かもしれない。

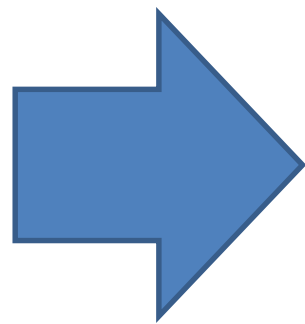
プロの介護職員は、一部の要介護者に触られ、徐々に『かわし方』を覚えていくものだから、自分なりに『拒否』の術を考えてみて。

今、やるべきこと！

- 介護人材確保・定着のために、多大を予算を確保して、**30歳未満の介護職員率**を1人でも多く採用する(ただし、介護に適さない人物は絶対に雇わない)。
- 15年後、20年後の2035年以降に向けての法人存続を真剣に議論して、その方向性で着実に経営していく。
- **45歳以上の職員**は、どのようにして後輩らに法人を引き継ぐことを考え(研修)て、自分は15年以降は、正社員でない可能生(定年もしくは再雇用でいるかも？背もあるkとを踏まえて業務していく。

介護業務

- 身体介護
- 生活支援(援助)
- 見守り
- 記録、事務仕事
- レクリエーション
- 高齢者との関り(会話)
- その他



介護業務の
人事マネジメントにより、
介護職の負担軽減

これらの業務を、どのようにマネジメントするか？
介護ロボット(ICT・機器)、高齢者ヘルパー、ボランティアなどの活用！

介護保険と旧措置の再考

- 今後の、人口減少社会を考えると、介護保険のみで訪問介護サービスを維持することは難しい。
- 地域によっては、**旧措置制度**のような公務員ヘルパ、準公務員ヘルパーのような**公共サービス（老人福祉サービス）**として、訪問介護サービスを再構築しなえれば、2035年には訪問介護サービスと要介護者との需給差が著しくなり、「**保険制度はあるものの、実際、サービスが使えない**」といったことになりかねない。

大きく分けられる介護事業者4類型

①社会福祉法人・医療法人といった大規模

特養、老健、介護医療院などの、昔からの介護事業者：「ルーチンの介護」「マンネリ化」「安定的な給与、休み、経営」「人事異動硬直」「人間関係が保守的」といったイメージ先行。「福祉」といったイメージを強く持つ学生などが関心を抱く（将来は地域包括支援センター、相談員業務の可能性も視野に。もしくは、介護長など）。

②在宅・有料系・サ高住などを中心とした事業展開（業界大手株式会社）

多様な職場があり「保守的」な介護イメージが払拭されている。刺激があり、ビジネス的様相もあり、「福祉」というイメージばかりでない。しかし、全体的に賞与は少なく、「①社会福祉法人・医療法人に多くみられる年間賞与4.0ヵ月前後以上」といった事業者は少なく、営業などの出来高払い傾向。

③ベンチャー企業ともいえる小規模事業者

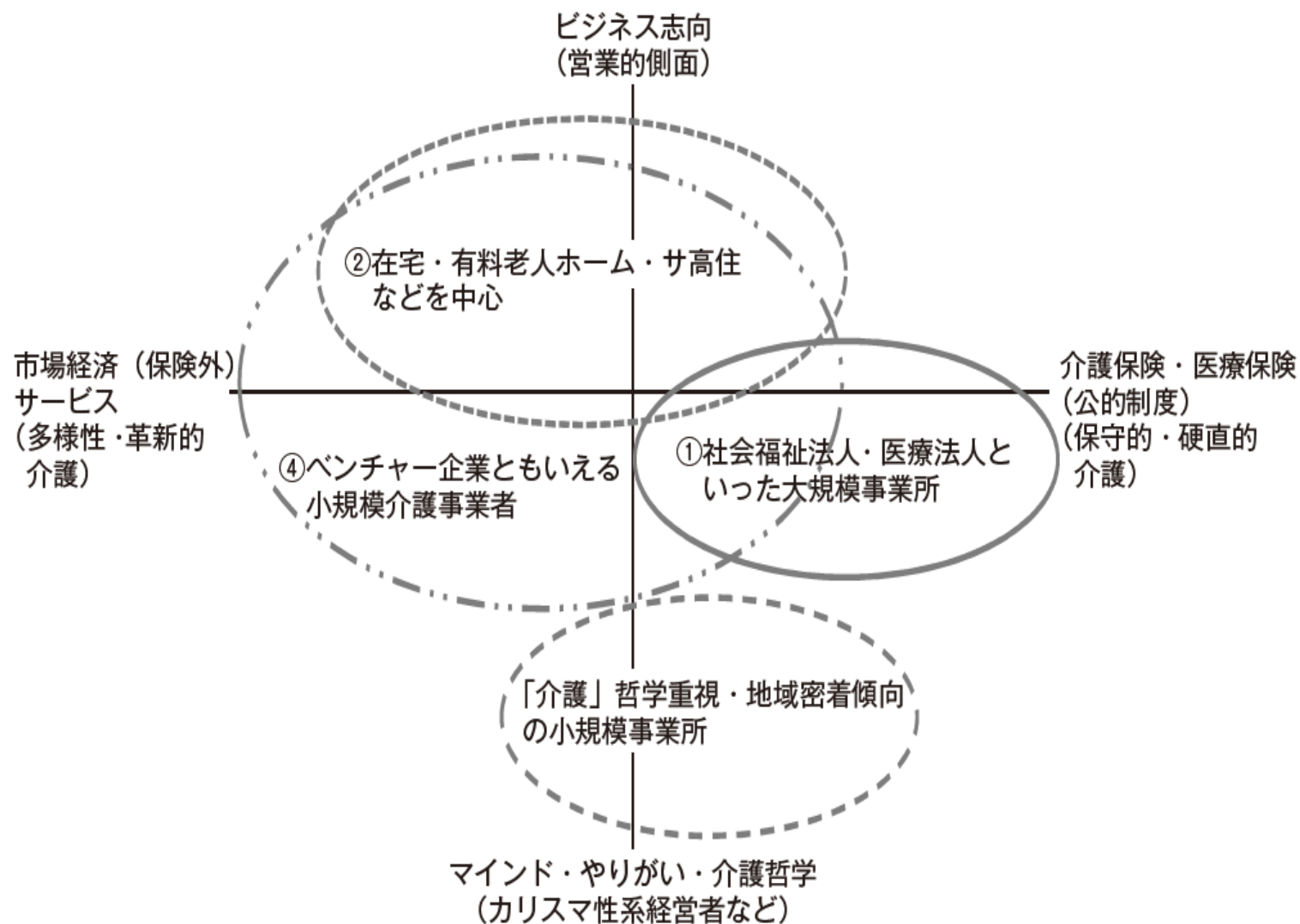
「福祉」の介護というよりも、むしろ、「ビジネス」様相の強い介護事業者。若い経営者が多く、①②といった大手の経営方針に疑問を抱き、経営者のオリジナルの介護ビジネス観で事業展開。学生などは多様性から希望が持てる、「福祉」「福祉」している介護に、少し、抵抗がある学生が関心。しかし、経営・給与（賞与）、昇給が不安定？？？

④介護精神論的な地域に密着傾向の小規模事業所（NPO、小規模社福、有限など）

小規模多機能、グループホーム、開業医による付属介護事業者、在宅系など

経営者のカリスマ的な介護観などに依存する傾向で、地域密着、介護哲学などが重んじられるイメージ。学生も、給与、休みというよりも、「利用者との接し方、情、自己決定、地域とのつながり」といった視点で関心を抱く。しかし、経営・給与（賞与）が不安定？？？

図1 介護事業者4類型における特徴図



経験から想定する介護人材確保

①介護事業所による学生へのプレゼン力

※社会福祉法人、医療法人は苦手？？？

②給与(年収)、休み、昇給

※福祉系専門学校、大学は、先輩の情報や学内就職課の情報などで、**一定の噂**を聞いている。福祉系以外の大学生は、あまり情報はない。

③給与、休み、昇給は重要である。

※月給ばかりでなく、処遇改善、賞与含めた**年収**ベースで提示する必要がある。

※**有給休暇**が取得しやすいか否かも関係

④働きやすい現場は、**既存の介護士が環境の悪い介護士を口コミで呼んでくる**

介護現場において、施設管理者が適切なマネジメントを、しているか否かが重要である。

①問題行動をできるだけ、生じさせないケア研修

※例えば、認知症なら周辺症状の緩和ケア

②職員のメンタルケア（被害を受けた際）

③適切な虐待への職員への研修

④地域と施設の開放された運営（ボランティアなど）

⑤家族の協力

⑥適性の欠ける人材は雇用しない（人手不足でも）



日本の介護士に魅力のない職場は、結果的に外国人介護士にも不人気となる（外国人介護士の離職につながる）

働きやすい介護職場

- 次から次への「人」が「人」を呼んでくる。働きやすい職場は、**口コミ**で新たな職員（転職）が来る。
- 新卒においても、**先輩が後輩**を呼んでいく。
- ネット、ライン、SNSが発達して、**その噂**は非常に浸透している。
- **募集広告、ハローワーク、織り込み新聞チラシ**では、ほとんど期待できない。
- 人材確保の**リクルートに力**を入れる。
- 派遣会社で頼む場合もいたし方ない時期もあるが、あくまでも「**その場のぎ**」でしかない。

**介護人材「確保」に上手いいかない
介護事業者は倒産（買収される）する**

ご静聴ありがとうございました！

結城康博