

# 介護人材の確保に向けて 4つの視点に基づいたアプローチを

青木正人

株式会社ウエルビー  
代表取締役



あおき・まさひと  
●1978年神戸大学経営学部卒業。福祉専門学校・高齢者福祉施設等の設立から運営を手がけるなど福祉関連事業の理論と現場に精通。介護福祉ビジネスの経営・人事労務・教育分野等のコンサルティングならびに自治体の福祉施設等のコンサルティングを展開

## 処遇改善

### 女性が働きやすい 職場環境の整備を

昨年12月20日に開催された社会保障審議会介護保険部会で取りまとめられた「介護保険制度の見直しに関する意見」では、地域包括ケアシステムの構築と介護保険制度の持続可能性の確保が基本的な考え方として挙げられています。このなかでは、介護人材の確保策についても言及されており、①参入の促進、②キャリアパスの確立、③職場環境の整備・改善、④処遇改善の4つの視点が示されています(図1)。

また、そのための国、都道府県、市町村、事業者の役割も例示されています(図2)。

今回は、この4つの視点に基づいて、介護人材確保対策について述べていきたいと思います。

介護事業者の皆さんが最も高い関心を寄せているのが、この処遇改善策ではないでしょうか。処遇改善加算を見込んで人事・給与制度を設計している事業者の場合、この方向性が決まらないと困るところも多いと思います。しかし、介護保険部会や「介護保険制度の見直しに関する意見」では処遇改善に関する具体的な内容は示されませんでした。具体的な内容については介護給付費分科会で議論されると思われ、その内容は注視しておく必要があります。

前回の介護報酬改定時には、介護保険部会の委員の大半が加算ではなく、介護報酬の本体部分に入れるべきと主張していましたが、社会保障改革の議論の流れを見ると本体を引き上げるのは難しいと思われそうです。ただ、「介護保険制度の見直しに関する意見」の処遇改善の視点においては「介護報酬の改定を通じて、介護職員の更なる処遇改善を図る」となっており、田村憲久厚労相も「介護人材対策に手を打つ」と明言しているため、何らかの対策は取られるはずで、処遇改善加算に似たような緊急措置になるのではないのでしょうか。

処遇改善というと多くの事業者が賃金の引き上げをイメージされ

ると思いますが、これだけではありません。働きやすい職場環境を整備することも大切な処遇改善です。とりわけ介護サービスの担い手の中心となりうる、女性が働きやすい環境づくりは重要です。看護職で見られるワークライフバランスに基づいた短時間正規雇用制度や、出産・子育て後の復職支援はもとより、自らのスキルやキャリアアップを図れる仕組みづくりなども取り入れるのも1つの方法です。

働きやすさややりがいを感じられる職場環境を構築するためには、法人理念や運営のあり方を見直すことも大切です。「第6回社会福祉法人の在り方に関する検討会」の資料では、介護福祉士が現

図1 「介護保険制度の見直しに関する意見」(社会保障審議会介護保険部会H25/12/20)  
介護人材の確保策

- ①介護業界のイメージアップや学童期からの介護についての教育・介護職員の専門性に対する社会的認知度のアップ等社会的評価の向上の推進・多様な人材が就労できるような裾野を広げる取組などの参入の促進
- ②研修の受講支援や法人の枠を超えた人事交流の推進などのステップアップを促すキャリアパスの確立
- ③介護職員の負担軽減のための介護ロボットの開発促進・福祉用具の活用やICTを活用した情報連携の推進・業務の効率化などの職場環境の整備・改善
- ④処遇改善

図2 国・都道府県・市町村・事業者の主な役割

国	<ul style="list-style-type: none"> <li>・介護報酬改定等を通じた処遇改善の取組等 4つの視点に基づき総合的に施策を推進</li> <li>・介護保険事業(支援)計画の基本指針と連動した福祉人材確保指針や介護雇用管理改善等計画の見直し</li> <li>・介護人材の需給推計ツールの提供など都道府県への支援</li> </ul>
都道府県	<ul style="list-style-type: none"> <li>・介護保険事業支援計画等に基づき 介護職員の研修など4つの視点からの取組</li> <li>・必要となる介護人材の需給推計の実施</li> <li>・関係団体や関係機関などを集めた協議会の設置運営</li> </ul>
市町村	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者の介護人材確保に向けた取組の支援</li> <li>・生活支援の担い手を増やしていくための取組</li> </ul>
事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・選ばれる事業所となるための魅力ある職場作り等も含めた介護職員の処遇改善への取り組み</li> <li>・業界自らのイメージアップへの取組</li> <li>・業界全体としてマネジメントに関する情報の提供と意識改革</li> <li>・複数事業所が共同で採用や研修を行うなど事業所の連携強化</li> </ul>

在の職場を選んだ理由として、仕事のやりがいや専門性、社会貢献を挙げる一方、理念や運営のあり方に不満を抱いて辞める人が多いという結果が出ています。果たして自分たちは理念や方針と合致した運営をきちんとできているのか。今一度、見直してみることが、働きやすい職場づくりの第一歩だと言えます。

## キャリアパスの確立

### 介護だけでなく、他分野の 法人連携も視野に

地域包括ケアが推進されるなか、他のサービス事業所や医療機関、ボランティア等のさまざまな人たちとの連携が求められます。したがって、多様性も重要になりますので、さまざまな経験をしながらキャリアアップを図ることができる仕組みをつくっていかねればなりません。1事業者では多様な職場環境を用意するのは難しいため、ある程度の規模が必要。複数事業者の連携を含め、合併やホールディングカンパニー制、あるいは事業者が共同で研修を実施

するといったことも考えられま  
す。

こうした法人間の連携は、キャ  
リアパスだけでなく、サービスの  
面でも行っていかなければなりま  
せん。地域の多様なニーズに応え  
ていくためには、一法人ですべて  
のサービスを提供するのは困難  
で、事業者間の連携は不可欠だか  
らです。

連携は何も介護事業者同士に限  
定する必要はなく、児童や障害な  
ど、他分野との連携も視野に入れ  
るべきです。たとえば児童施設と  
連携すれば、子どもと高齢者の交  
流が期待できるうえ、女性職員の  
子育て支援にもつなげることがで  
きます。また、障害者施設でも高  
齢化が進んでいるため、ニーズが  
重なり、相互補完できる部分もあ  
ります。このように、職員のキャ  
リアパスはもちろん、サービスも  
広がります。

連携にあたっては、自法人と考  
えを同じくするパートナーを見つ  
けることが大事で、十分に意識の  
共有を図ることが大切です。最終

的には経営者同士の意識の持ち方  
でしょう。社会が大きく変化する  
なか、キャリアパスの備蓄をベ  
ースに、法人自体をステップアップ  
させるぐらいの考えでいなければ  
なりません。

## 参入の促進

### ポータブルなキャリアパスの 仕組みづくりを

多様な人材が介護分野に就労で  
きるよう、参入の促進の取り組み  
についてですが、1つは新卒学生  
の採用です。これについては福祉  
系の養成校だけにとらわれず、一  
般の学生に対してもアプローチし  
ていくことが望まれます。新卒の  
定期採用は継続的な人材獲得につ  
ながり、経営の継続性を確保する  
うえで、非常に大きなメリットと  
なります。ただ、法人単独での採  
用活動には限界もありますので、  
他法人と合同で行うことも検討し  
てみる必要があります。

次に、OTやPT、歯科衛生士

といった専門職種の活用です。こ  
うしたさまざまな職種を採用すれ  
ば職場に人材の多様性が生まれ、  
サービスの幅が広がります。そう  
した人材が最大限能力を発揮でき  
る環境をつくるためには制度の枠  
内にとどまらず、新しいサービス  
を開発していくことが不可欠です。

さらに、自法人だけではなく他  
法人でも使えるようなキャリアパ  
スの仕組みも必要です。特に女性  
職員の場合、ご主人の転勤に伴っ  
て退職するケースも多いので、共  
通の尺度があれば法人や事業所で  
培った経験が無駄にならず、キャ  
リアアップを図っていくことがで  
きます。その点では、キャリア段  
位制度は有効だと思えます。この  
仕組みが業界内で整備されれば、  
他業界への人材流出を防ぐことが  
できるのではないのでしょうか。

加えて、法人の事業や役割を地  
域にアピールしていくことも大切  
です。新しいサービスの提供やま  
ちづくりへの参画等、活動を理解  
してもらえれば、自ずと地域のな  
かから将来的なサービスの担い手

や利用者が出てきます。

## 職場環境の整備・改善

### 介護者の困りごとを改善 するロボット機器開発を

ICT(情報通信技術)はうま  
く使いこなせれば、事業の効率化  
が図れます。現状では請求ソフト  
が業務運営ソフトとリンクしてい  
ないなど、まだ改善の余地があり  
ますが、ITに精通した若い介護  
職員も増加するなか、今後、現場  
目線に立ったICTの活用が増え  
てくるのではないのでしょうか。ロ  
ボットの活用については、現状、  
現場ニーズとマッチしていないた  
めあまり普及していません。現場  
に役立つものは何か、メーカーが  
現場と協力して開発していく必要  
があります。要介護者は個人差が  
あるので、まずは介護者に役立つ  
機器の開発から手がけるべきで  
す。排泄介助など、介護者が困っ  
ていることの改善を図っていくこ  
とが重要です。