

# 定着なくして確保はできない どんな志向性の介護職にも 職場に居場所と役割をつくる

「こうでなくてはならない」という枠組みを超えて、幅の広い職場づくりが必要」  
そう警鐘を鳴らすのは、介護人材政策研究会の代表理事として介護人材戦略の強化に取り組む天野尊明氏。多様な働き方を実現できる職場づくりについて天野氏に聞いた。



一般社団法人介護人材政策研究会  
代表理事

天野 尊明 氏  
AMANO TAKAAKI

で、毎年約6万人の人材を確保する必要があると試算しました。

**天野** 厚労省の試算通りに人材を確保するとしたら、2040年に世代間人口の約5%が介護職に就いていることとなります。その頃には介護業界だけではなく全産業が人手不足に直面します。介護が人材を集めるには、職業選択の上位に位置付けられなければなりません。

介護人材不足は起こるべくして起きたというのが私の見解です。問題は4つあります。一つ目は、介護人材は確かに増えていますが、それ以上にサービス提供量が増えていることです。二つ目は、賃金が需給関係とは無関係に介護報酬で決まるので、賃金水準の改善が制度上クリアできないことです。

三つ目は、介護保険制度が複雑になってきて、例えば特養の配置基準である3対1についても、加算やローテーションでクリアするなど額面以上に人手がかかるようになりましたが、介護報酬は配置基準通りにしか支払われません。ギャップが生じています。四つ目は、低負担・中福祉が無理な人口動態になっている中に、国民負担を上げるために介護保険制度を見直すには国会審議が必

要ですが、国会議員は選挙対策から負担増を持ち出せず、状況が改善されないことです。

■厚労省発表の必要数をクリアできている人ほとんどいないのではないのでしょうか？

**天野** おっしゃる通り、厚労省が発表した必要数を揃えることは非常に難しいと言わざるを得ません。人員を揃える以外の方法で何とかしなければならぬという段階に来ていると思います。サービス提供量とニーズの見直しも必要です。

■多くの介護事業者が紹介会社や派遣会社を利用していますが、その支払いが経営を圧迫している側面もあります。この問題への見解は何かでしうか？

**天野** 紹介も派遣も事業としてはあくまで経済活動なので、紹介会社や派遣会社を批判したところでどうにもなりません。介護分野では、ややもすれば欠員補充が採用活動とイコールになってしまっていることが原因です。採用戦略は、時間をかけて組織づくりから始めなければなりません。よく「確保・定着・育成」と言われますが、どれが欠けても機

■天野代表理事のご経歴と介護人材政策研究会について教えてください。

**天野** 2004年に徳島大学を卒業して社会福祉法人に就職、2006年に特別養護老人ホームに関わる業界団体に出向し、13年間事務局を務めました。その後独立して介護人材

政策研究会を設立したのは2019年です。

研究会では、介護人材の確保・育成・定着に関する好事例や先進的取り組みを学ぶ勉強会の主催や、厚生労働省など関係省庁への政策提言、政府関係者に対する介護報酬改定や予算編成に係る要望活動、さらに調査研究を行っています。

■厚生労働省は、団塊の世代全てが75歳以上になる2025年には、全国で必要な介護人材は約245万人

能せず、特に定着が一番大事だと思います。多くの介護事業者が確保を優先していますが、定着していないのに確保しようとしても、底の抜けた桶に水を注ぐようなものです。

苦しいかもしれませんが、定着を図ってから採用に入るといふ状況をつくらないと、いつまで経っても介護報酬の中から多額の手数料を払い続ける悪循環からは抜け出せません。組織の体質改善や構造改革を5年や10年かけて行って、職場としてのレベルアップを図っていく必要があります。

■定着のキモは何でしょうか。都会と地方、あるいは大規模事業者と小規模事業者では事情が違うと思いますが…。

天野 仰る通り、事業規模や所在地によってそれぞれですが、共通して求められる工夫は、あらゆるスタッフに居場所と役割をつくれるかどうかです。即戦力ばかりを求めている採用活動をたくさん見ますが、そういう人材はほとんどいません。未熟であってもその人その人に居場所と役割をつくることのできるパズルのような発想が必要です。異業種から来た人が「自分達でもやっていけ

る！」と思えるような仕組みづくりや、若い人に対しては「生涯ここで働ける」とライフプランを描けることなど、それぞれの立場の職員が展望を持てる職場をつくることに尽きると思います。

■若い介護職にとっては展望を描きにくいかもしれません。施設長や理事に昇進できる人はほんの一握りで、昇進のゴールが相談員である例が多いように見受けられます。

天野 そうですね。ライフイベントとともにキャリアアップしていける仕組みが必要で、そのためには組織の拡大も必要です。一方で、昇進をしないまま定年を迎える方がいてもいいと思います。現場で継続して働いていたいという本人の志向を受け入れて、しかし昇進をしなくても家庭を持つ、余暇を楽しむ、安心して老後を迎えられるなど、十分な人生設計が成り立つよう、賃金体系を含めて事業者側が示していけるかどうか。自分はこういう働き方をしたいという様々な志向性を受け入れる幅の広い職場をつくることです。「うちの職場はこうでなければならぬ」という括りが生まれると、文化や風習に合わなければやってい

けないという職場が、いつのまにかできてしまいます。理念や考え方に合わないことが退職理由の上位であることも、実質的にはこういう土壌が背景にあると考えています。こうでなくてはならないという枠組みを超えて、いろいろな方がいろいろな働き方のできる職場をどうつくるか。月並みな言葉で言えば、ダイバーシティをつくることだと思います。

■介護には3Kイメージが浸透しています。コロナ下でエッセンシャルワーカーの尊さは理解されても、そこで働きたいと思うかどうか。新卒学生の心に刺さる訴求の仕方はないのでしょうか。

天野 介護業界は10年をかけて「3Kではない」と言い続けてきました。ほとんど効果はありませんでした。レッテルを貼られた当事者が訴えても、外から見れば弁解としか受け止められない。実態が変わらないことには3Kイメージが変わることはないのです。

新卒者へのアピールでは2つのことが言えます。まず求職者に聞くと、優先しているのはほとんどが条件面です。働きやすさや給与面での納得

感ですね。もうひとつは、その職場のリーダー層を「将来の自分」として見たときに、「あり」だと思わせられるかどうか。そうでない職場を若者は選ばないでしょう。介護の魅力以上に、職場として当然持つべき基盤を確立できているかがドライに問われていると思います。

■国は介護人材確保に向けて様々な施策を行っています。国の施策をどう評価されていますか。

天野 介護人材の問題に関して、国が直接どうにかできることはあまりないと考えています。賃金では処遇改善加算を付けるぐらい、あとはICTを導入したら補助金を付けるなど入口での補助がやたらに多い。使いつ方の分からない事業者にいくら交付しても活かされないのは当たり前です。

究極的に言えば、体質改善や構造改革を実践している事業者のサポートにお金が使われなければいけません。トップランナーによる好事例の創出に補助金を交付し、介護業界が向かうべきビジョンを示す。限られた財源をばら撒くのではなく重点的に投資することこそ、これからの国の施策として必要なことでしょう。