日本認知症グループホーム協会全国大会
経営を語る場
第一部「人材確保・育成・定着について」

話題提供資料

日本認知症グループホーム協会　経営委員会　委員
東京経済大学　原口恭彦

１．はじめに

- 経営を語る場テーマ
- 「人材確保・育成・定着について」

- 個別ディスカッションテーマ
  ①どのような方法で職員を採用しているか、採用の好事例
  ②職員の高齢化の現状はどうか、それに対する有効な対応策
  ③外国人介護人材の現状はどうか、活用の好事例

介護人材需給の現状と人材確保対応策

介護人材の需給ギャップ

年度	介護職員の必要数（万人）	基準となる職員数（2022年度・万人）	需給ギャップ（万人）	備考
2022年度	215	215	0	第9期計画の基準年度（現状水準）
2026年度	240	215	+25	2026年度までに追加で確保が必要とされる規模
2040年度	272	215	+57	長期的に追加で確保が必要とされる規模

長期的に、毎年数万人規模で新たな介護人材を確保し続ける必要がある。

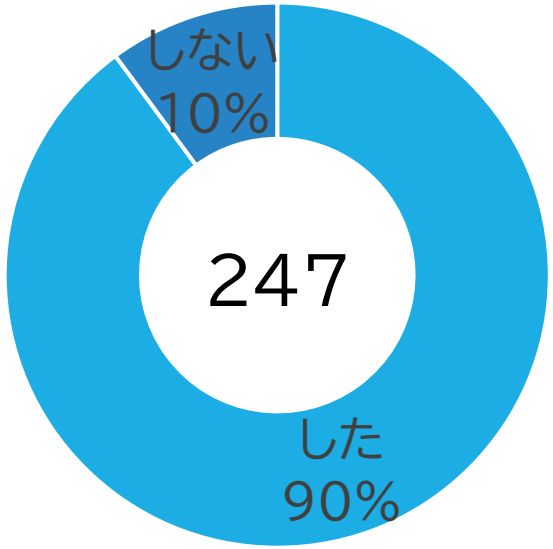
出典：厚生労働省「第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」をもとに作成

- 人材確保対応策全般
- 離職率の低減
- 人材確保ルートの多様化
- 職員の高齢化対策と高齢職員の確保
- 外国人介護人材の活用
- ICT・ロボット活用の推進

- **今回の話題提供**
- ①人材確保（特に採用）に関する情報
- ②職員高齢化に関する情報
- ③外国人介護人材に関する情報

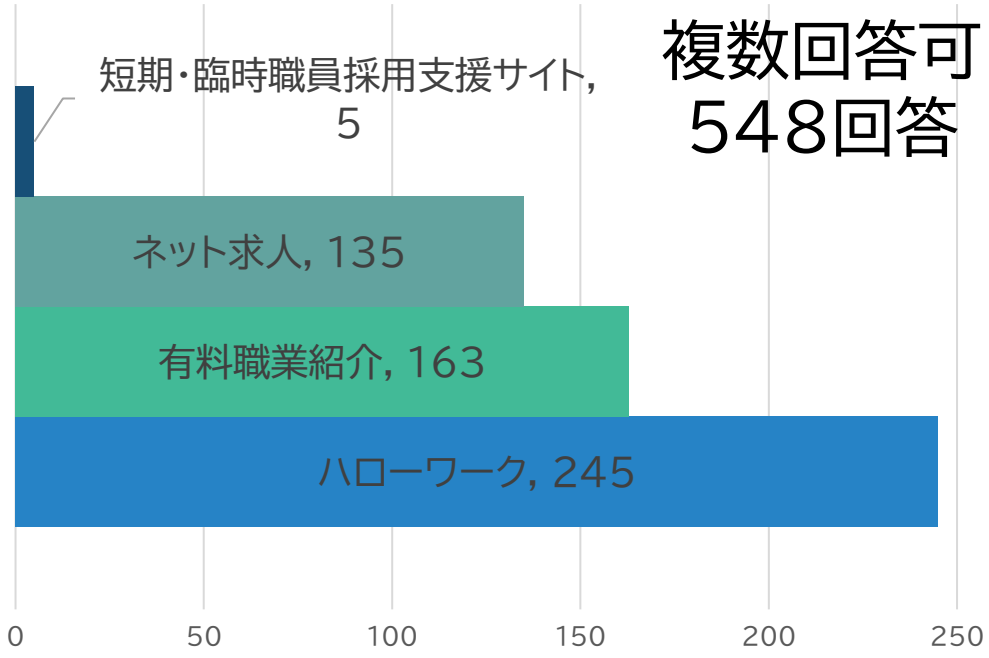
2．人材確保（特に採用）に関する情報

採用サービスの利用有無



利用したサービス

ハローワーク、有料職業紹介、ネット求人が多い



複数回答可
548回答

令和６年度　介護老人保健施設における　人材確保に関する実態調査より作成

人材採用ルートの利用状況

首都圏・近畿圏以外に所在する事業所はハローワークを利用する割合が高い

- 首都圏・近畿圏に所在する事業所は利用サービスが分散
- ネット求人も拡大傾向

単位：%

	利用したサービス				
	ハローワーク	有料	ネット求人	短期・臨時	合計
首都圏・近畿圏※以外に所在	**47.4**	28.2	23.9	0.5	100
首都圏・近畿圏に所在	35.7	34.9	27.0	2.4	100
合計	44.7	29.7	24.6	0.9	100

※首都圏…東京都，埼玉県，千葉県，神奈川県，茨城県，栃木県，群馬県，山梨県（首都圏整備法）
近畿圏…大阪府，京都府，兵庫県，奈良県，滋賀県，和歌山県，三重県（近畿圏整備法）

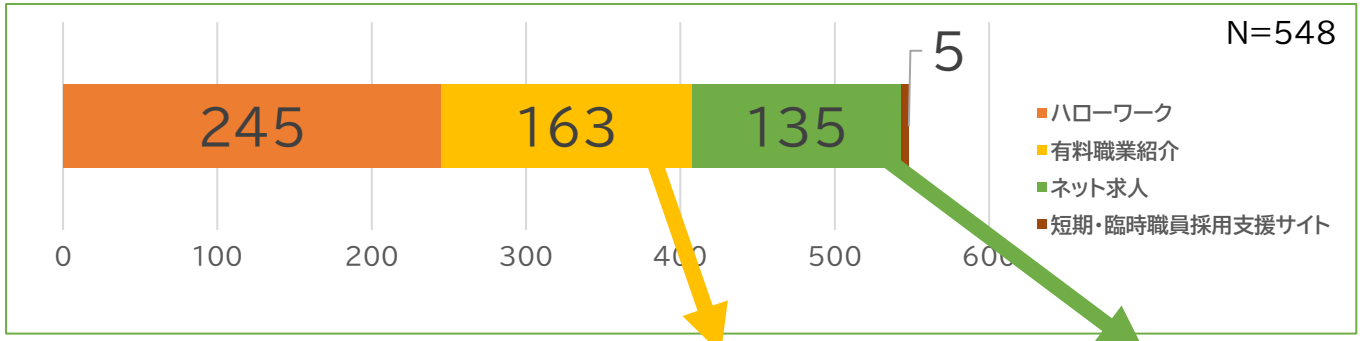
令和６年度　介護老人保健施設における　人材確保に関する実態調査より作成

人材採用ルートとハローワーク

ハローワークを希望する事業所が多い

全老健加入施設　約3,600施設が対象　　295施設(約8.2%)が回答

1年間に利用した採用サービス(複数回答可)



本来希望したサービス

本来は
ハローワークを
希望していた
が第1位

※有料職業紹介，ネット求人ともに
有効回答の90%以上

サービスの選択理由

第1位	**第2位**
希望した採用ルートで採用できなかった(27.0%)	希望した採用ルートで採用できなかった(16.5%)

※第1位は「利用料が安価(18.3%)」

厚生労働省(2025)　第2回社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会資料より引用

人材採用ルートのバランス

ルートのバランスを上手く取る必要性

- 会員施設の要望…「有料職業紹介は利用するが手数料が高額, ハローワークからの紹介がもう少し増えれば嬉しい」
- ハローワーク経由での採用は長期在職する傾向あり
- ハローワーク経由で採用した人材の質を会員施設は評価
- ハローワークが第一希望だったが最終的に有料職業紹介を使った事業所も多い

令和6年度　介護老人保健施設における　人材確保に関する実態調査より作成

３．職員高齢化に関する情報

介護職員の年齢構成（全国・令和5年度）

２割程度が６０代以上と高齢化が見られる傾向

年齢階級	割合（%）
30歳未満	6.3
30代	17.0
40代	28.0
50代	26.8
60代	15.2
70歳以上	3.2

出典：公益財団法人介護労働安定センター「令和5年度 介護労働実態調査 結果の概要」等をもとに作成

高齢化職員への対応策（全体像）

レベル・領域	ねらい	主な具体策キーワード
政策レベル（法制度）	就業機会の確保	65歳以降の継続雇用／70歳までの就業機会確保
事業所レベル：雇用・人事制度	働き続けやすい仕組み	定年延長／再雇用／短時間勤務／夜勤軽減
事業所レベル：職務設計	身体的負担の軽減	ジョブ・カービング／介護補助職／ICT・ロボット活用
事業所レベル：安全・健康	健康リスクの低減	腰痛予防研修／二人介助ルール／健康チェック

＊ジョブ・カービング：一つの仕事（職務）を細かく分解して、その人の能力や特性に合う仕事だけを組み合わせ直すことで、新しい職務をつくること

出典：厚生労働省「高年齢者雇用安定法」「介護雇用管理改善等計画」
「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」等をもとに作成

対応策の目的と手段の一例

	就業継続 （辞めさせない）	負担軽減 （無理させない）	知識・経験の活用 （活躍してもらう）
制度・ルール	定年延長／再雇用 短時間勤務制度	夜勤軽減ルール 業務量の上限設定	メンター制度 役割定義（相談役など）
現場の工夫	シフト調整 得意な時間帯への配置	重介助からの解放 機器利用を前提にしたケア	新人OJT担当 レク・家族対応の中心役

出典：厚生労働省「高年齢者雇用安定法」「介護雇用管理改善等計画」
「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」等をもとに作成

具体的な取り組み例（訪問介護のケース）

課題	対応策のねらい	具体的な取組例
体力の低下	負担の大きい業務を減らす	入浴・移乗介助は若手中心にし、高齢職員は見守り・準備作業に特化
夜勤・早朝の負担 具体的な取り組み例	睡眠リズムの確保	60歳以上は原則日勤のみとし、早朝・夜間は別枠シフトで若手が担当
腰痛リスク	労災と離職を防ぐ	リフト等の福祉用具と二人介助を徹底し、「持ち上げない介護」を標準に
ベテランの暗黙知の属人化	経験知の継承	月1回のケース検討会で事例共有／新人とペアで訪問しOJT

出典：厚生労働省「高年齢者雇用安定法」「介護雇用管理改善等計画」
「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」等をもとに作成

具体的な取り組み課題の一例（GHの場合）

事業所の実情にあわせて課題に対する取り組みの具体策を考えていく必要性

- 体力の低下：重い身体介助・立ち仕事の負担を減らす
- 夜勤・早朝の負担：睡眠リズムを守り、健康悪化を防ぐ
- 認知症ケアでの精神的負担：感情的消耗を減らし、強みを活かす
- 腰痛・転倒リスク：労災・離職・重症事故の予防
- ベテランの暗黙知の属人化：経験知の見える化・継承

出典：厚生労働省「高年齢者雇用安定法」「介護雇用管理改善等計画」
「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」等をもとに作成

高齢化職員への対応の考え方

高齢化の進行
（平均年齢の上昇）

リスク
・人手不足の深刻化
・事故・腰痛
・大量リタイアなど

対応策
・就業継続支援
・負担軽減
・役割再設計など

・自施設で「高齢化職員に依存している部分」はどこか？
・どの業務なら、高齢職員から若手へシフトすべきか？
・逆に、どの業務なら、高齢職員の強みを活かせるか？
・就業継続支援（制度面）と負担軽減（現場面）で、すぐに取り組めそうなことは何か？

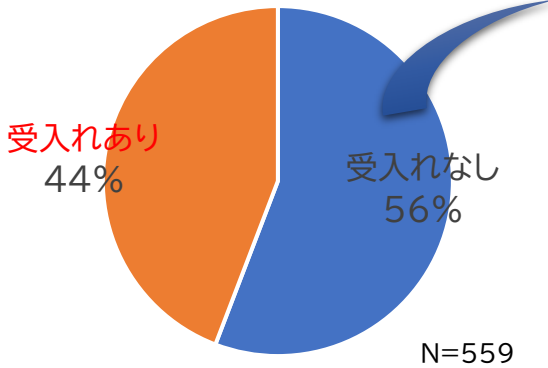
出典：厚生労働省「高年齢者雇用安定法」「介護雇用管理改善等計画」
「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」等をもとに作成

4．外国人介護人材に関する情報

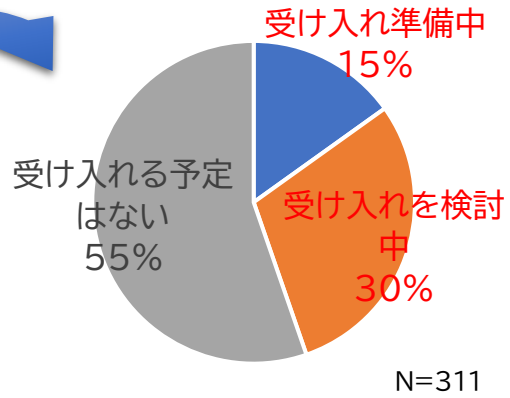
受け入れの実態としての一例（老健施設の場合）

すでに受け入れている＋受け入れを検討or準備中で約7割

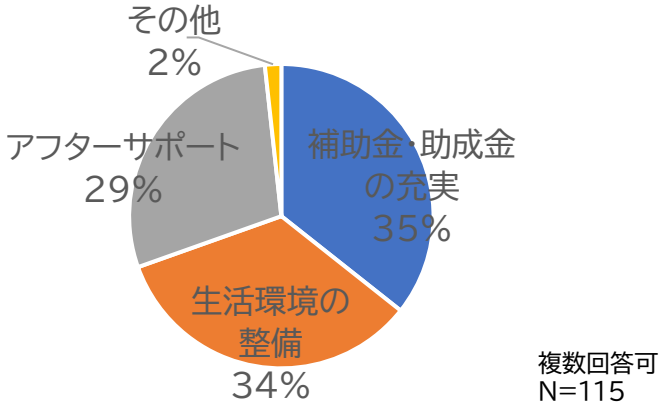
受入れの有無



今後の受入れ予定



どのような制度が整えば受入れるか



現在受入れている外国人材の出身国

1位　ベトナム(26%)
2位　インドネシア(20%)
3位　ミャンマー(20%)
4位　フィリピン(13%)

年齢

1位　18～25歳(42%)
2位　26～30歳(35%)
3位　31～35歳(13%)

性別

女性　82%
男性　18%

補助金、生活環境整備、アフターサポートの要望が高い

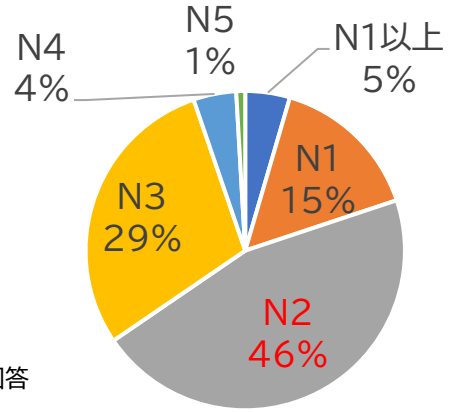
厚生労働省(2025)　第2回社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会資料より引用

外国人人材への期待と要求

5年以上の中長期在職への期待が多い
チーム・部門リーダーレベルまで期待も一定数ある

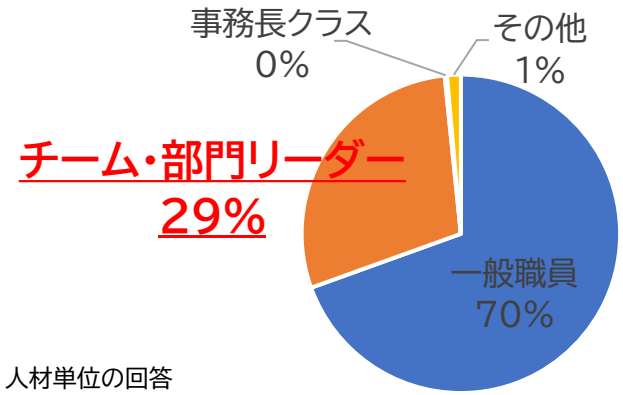
全老健加入施設　約3,600施設が対象　　559施設(約15.5%)が回答

入職1年後に求める日本語レベル



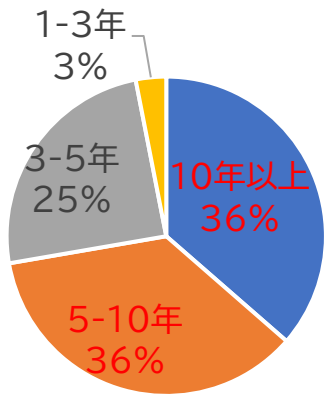
事業所単位の回答
N=555

想定する将来のポジション



人材単位の回答
N=859

求める在職期間



事業所単位の回答
N=552

現在の外国人材の日本語能力

1位　N3(40%)
2位　N2(29%)
3位　N4(23%)

人材単位の回答
N=855

現在の外国人材のポジション

1位　一般職員(92%)
2位　事務長クラス(6%)
3位　チーム・部門リーダー(2%)

人材単位の回答
N=868

現在の外国人材の在職期間

平均値　2年2ヶ月
中央値　1年6ヶ月

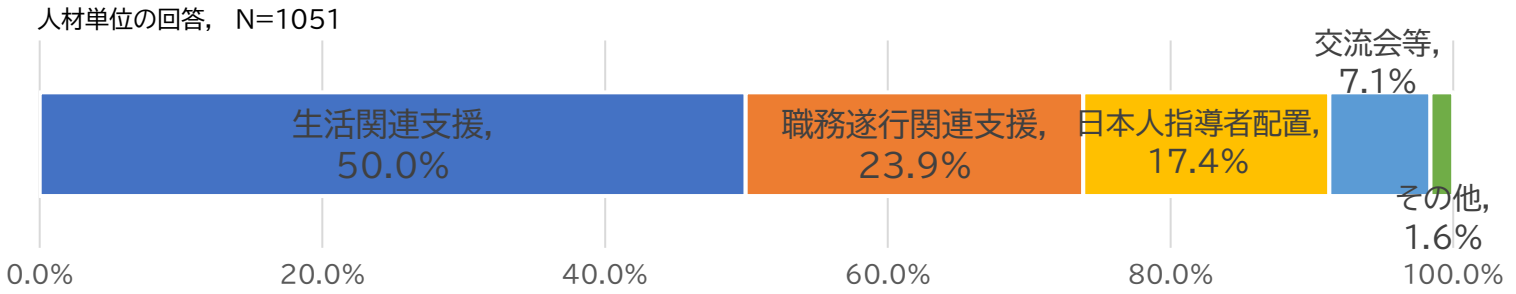
人材単位の回答
N=802

厚生労働省(2025)　第2回社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会資料より引用

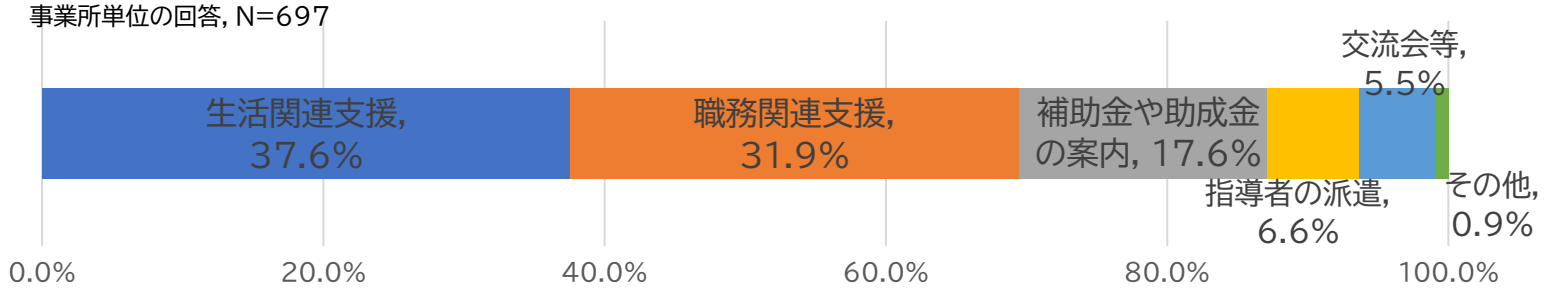
外国人人材に対する支援・育成策

生活関連支援、職務関連支援の外部資源活用を期待する声が多い

実施している
支援・育成策
（複数回答可）



外部実施の
支援・育成策で
今後活用したいもの
（複数回答可）



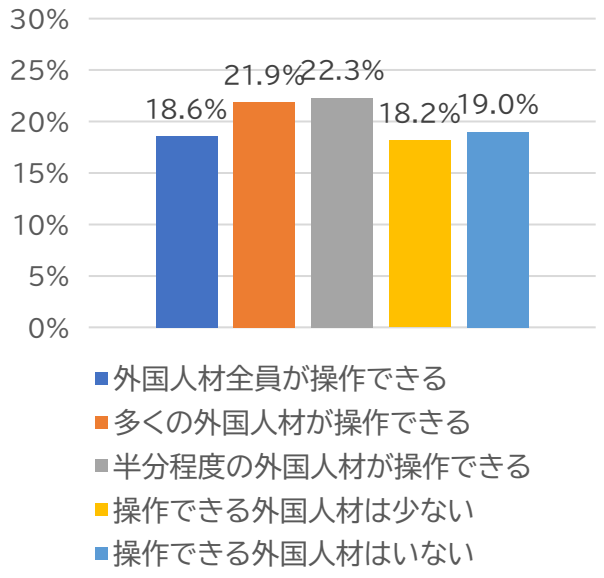
職務関連支援…日本語教育，資格取得講座
生活関連支援…家賃補助，生活環境整備，行政手続き代行，通院付添い，各種サービス契約補助

厚生労働省（2025） 第2回社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会資料より引用

ICT活用と外国人人材

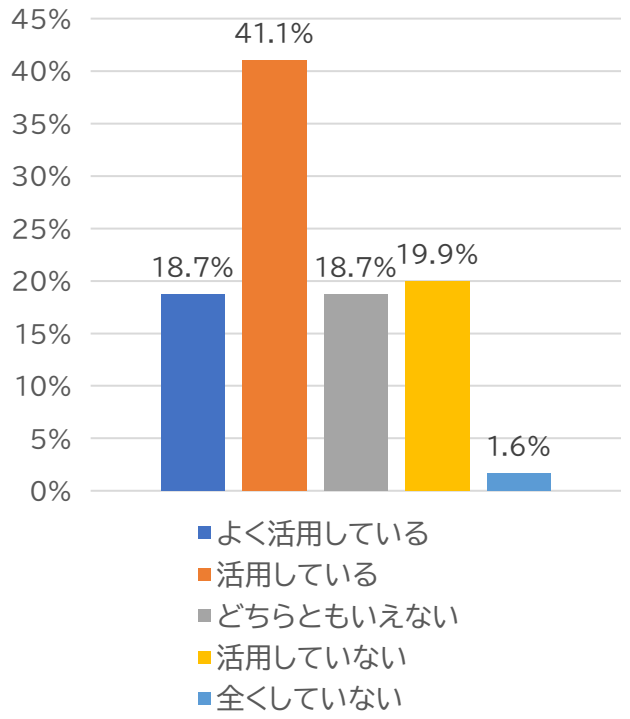
外国人人材とICT活用は一定の親和性が見られる

ICT機器を用いた記録作業の使用



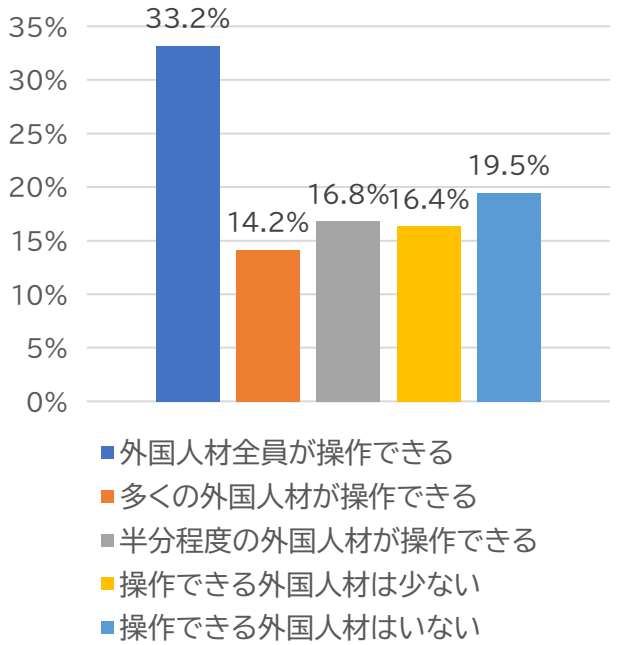
N=242

翻訳アプリの使用



N=246

インカム等のICT機器の使用



N=226

厚生労働省（2025） 第2回社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会資料より引用