

令和 6 年度 厚生労働省

「地域における介護人材確保促進のための伴走支援及び広報啓発事業」

地域における介護人材確保促進のための 自治体向け手引き

令和 7 年 3 月

株式会社日本総合研究所

目次

1. はじめに.....	1
1.1. 本手引きの作成の背景・目的	1
1.2. 「介護保険事業(支援)計画」との連動	2
1.3. 本手引きの構成	2
1.4. 介護人材に関する地域差の現状.....	3
(1) 85歳以上人口の見通し.....	3
(2) 要介護度別のサービス利用率.....	5
(3) サービス類型別の介護職員数の比率.....	6
2. サービス提供体制のあり方に関する検討の基本的な考え方.....	7
2.1. 実績踏襲型からビジョン達成型への転換.....	7
2.2. 介護人材の需要と供給の「バランス」を意識した検討の必要性.....	8
3. PDCA サイクルに沿った施策検討の流れと実践のステップ	9
3.1. 施策検討の流れの概観	9
3.2. 実践のステップ	10
(1) 目指す姿(ビジョン)の確認・設定	10
(2) 地域の現状と今後の見通しの把握	11
(3) 取り組むべき課題の設定	19
(4) 課題解決に向けた施策の検討・実行	20
(5) 施策検討の進捗管理、効果検証、改善.....	25
3.3. 実践のイメージ	27
(1) 訪問介護員の新規入職数に増加に取り組む事例.....	27
(2) 施設系サービスの離職防止に取り組む事例.....	31
4. 都道府県に期待される役割	32
(1) 市町村や関係者を交えた場やプラットフォームの強化による人材確保対策の推進 ...	32
(2) 都道府県全体の状況把握、市町村単位の状況整理と可視化、情報提供の深化.....	34
(3) 市町村よりも広域での対応が求められる支援の推進.....	35
5. 伴走支援自治体における取組事例.....	37
5.1. 愛知県豊田市の事例.....	37
5.2. 和歌山県御坊市(御坊・日高圏域)の事例	45
5.3. 千葉県松戸市の事例.....	55

1. はじめに

1.1. 本手引きの作成の背景・目的

介護に従事する人材は介護保険制度創設以降、令和 4 年度(2022 年度)まで一貫して増加傾向にありましたが、令和 5 年度(2023 年度)に初めて減少し、約 212.6 万人で前年より 2.9 万人少なくなっています。厚生労働省が公表した介護職員の必要数は令和 8 年度(2026 年度)で約 240 万人(令和 4 年度対比で 25 万人増)、令和 22 年度で約 272 万人(同 57 万人増)となっており、令和 8 年度までに年間平均で 6 万人強の介護人材を確保していくことが必要です。令和元年以降、介護人材は年間 5 千から 3 万人程度の増となっており、近年の人材確保のペースでは必要数を確保することが難しく、より一層の人材確保の取組が重要です。

都道府県ベースで見ても、令和 8 年度(2026 年度)までに必要な介護職員数は千数百人程度から 2 万人程度とその幅は大きくなっています。市町村においても同様に今後必要となる介護人材の数や増加率等には差があります。各都道府県・市町村においては、各自治体の介護サービス利用実態、現状の介護人材の動向、人口規模や今後見込まれる人口動態、社会資源の状況等によって、介護人材の不足が生じる背景要因、検討すべき課題や取るべき施策の優先度等が異なると考えられます。そのため、全自治体が一律の方法で介護人材に関する将来推計や施策検討を行うのではなく、各自治体の置かれた状況や地域のニーズに応じた検討が必要不可欠です。介護サービス需要が増え続ける中で安定的に介護サービスの提供を継続するためには各地域での介護人材の継続的な確保が必要です。そのためには各地域での検討、対応促進が重要であり、都道府県・市町村単位で検討を行い、課題の把握、対策の立案、実行、結果の確認・対策の見直しといったPDCAサイクルを円滑に運用していくことが肝要と考えられます。

上記を背景として、令和 6 年度厚生労働省委託事業「地域における介護人材確保促進のための伴走支援及び広報啓発事業(以下、本事業)」が実施されました。本事業は自治体の実践の伴走支援を通じて、介護人材確保に向けた施策検討の実践のモデル化を図り、その成果を全国に横展開することを目的とするものです。本事業での伴走を通じて、介護人材確保促進等に関して、多くの自治体が以下のような課題を有していることが明らかになりました。

【伴走支援から見えてきた介護人材確保促進等に関する自治体の課題】

- 地域の現状や今後の見通しの把握が十分に行われておらず、なぜその施策を実施する必要があるかの整理があいまいな状態で施策の立案が行われている。それにより、地域差や地域特性に対応した施策を十分に実施できていない。
- 地域の現状や今後の見通しについて、何を、どのように把握すべきか、把握した情報をどのように活用するか／できるかが明確になっていない。
- 介護人材の供給側と需要側に関する検討が個別に行われており、サービス提供体制の全体像をとらえての検討が行われていない。
- 多くの自治体で生産年齢人口自体が大きく減少しており、従来の介護人材の確保・定着促進のアプローチだけでは対応できない状況が生じている。また、自治体によっては既に介護人材の需要がピークアウトし始めており、需要減を見据えた検討の必要性も生じている。

本手引きでは上記のような課題を念頭に、都道府県、市町村が介護人材の確保・定着等に関する施策検討に取り組む際の一助となることを目指し、本事業の成果等を基に、介護サービスの安定的な提供体制の実現に向けた施策検討のプロセスの概要と各プロセスにおけるポイント等を整理しています。なお、令和 5 年度厚生労働省老人保健健康増進等事業「介護職員数の将来推計ワークシートの作成に関する調査研究事業」の成果物である「地方自治体のための介護サービスの安定的な提供体制の実現に向けた介護人材の確保・定着等に関する施策検討の手引き」の内容を参考としています。

1.2. 「介護保険事業(支援)計画」との連動

介護人材の確保等に向けた取組は介護保険事業(支援)計画と連動することが重要です。そのため、本手引きの作成にあたっては「介護保険事業(支援)計画の進捗管理の手引き」の内容を参考としています。本手引きの活用時には「介護保険事業(支援)計画の進捗管理の手引き」もあわせてご参照ください。

「介護保険事業(支援)計画の進捗管理の手引き」平成 30 年 7 月 30 日

厚生労働省老健局介護保険計画課

公開 URL: <https://www.mhlw.go.jp/content/12301000/000340994.pdf>

1.3. 本手引きの構成

本手引きは伴走支援を通じて把握した自治体の担当者の悩みや疑問を踏まえて作成しています。通読はもちろんのこと、特に課題認識がある箇所を参照するという利用方法も期待しています。

【自治体担当者の悩みや疑問と手引きの対応箇所】

●介護人材確保促進の検討を行う際に、最低限おさえておくべき考え方は何か？

⇒p7～:「2. サービス提供体制のあり方に関する検討の基本的な考え方」

●どんな流れ、ステップで検討を進めたらよいのか？何から着手したよいのか？

⇒p9～:「3. PDCA サイクルに沿った施策検討の流れと実践のステップ」

●第 10 期に向けた実態把握の取組をどのように進めたらよいのか？

⇒p11～:「3. 2. 実践のステップ」の「(2)地域の現状と今後の見通しの把握」

●一連の検討プロセスの中で将来推計ワークシートはどのように使ったらよいのか？

⇒p16～:「介護職員数の将来推計ワークシート」を活用した実態把握

●都道府県は市町村にどのような関わり方をしたらよいのか？

⇒p32～:「4. 都道府県に期待される役割」

●他の自治体の担当者はどのように検討を進めているのか？

⇒p27～:「3. 3. 実践のイメージ」

⇒p37～:「5. 伴走支援自治体における取組事例」

1.4. 介護人材に関する地域差の現状

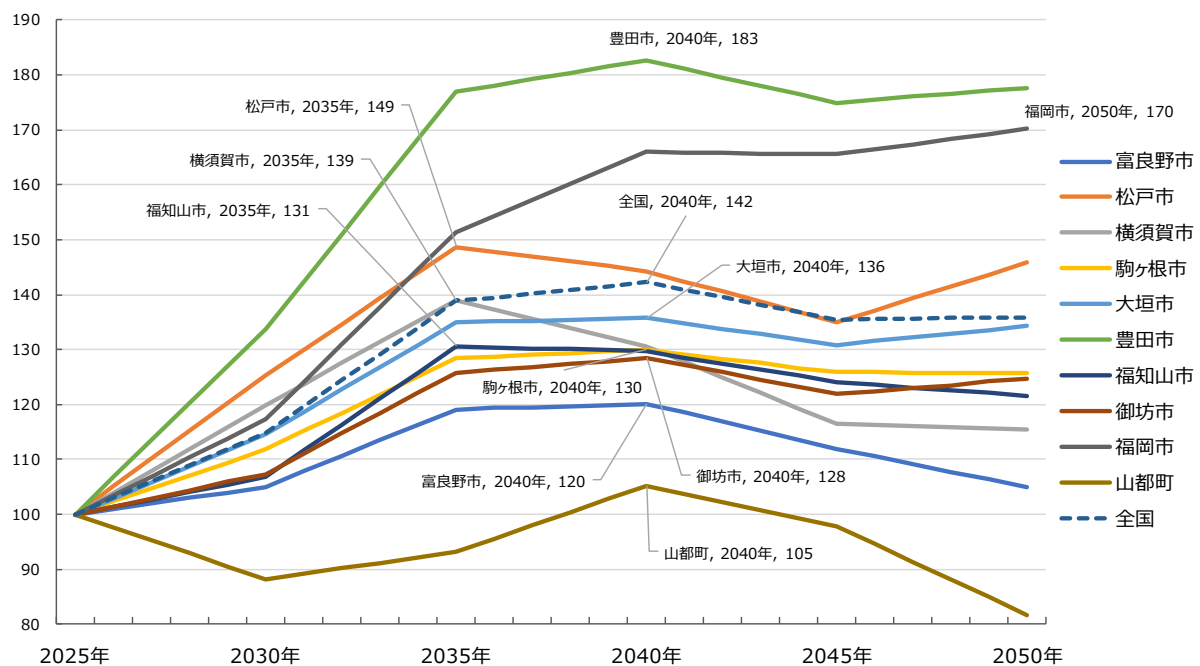
本事業では自治体の提供データや公開データ等もとに、介護人材の供給や需要に影響を及ぼす各種指標の整理・分析を行い、各自治体の伴走支援に活用しました。介護人材に関する地域差がどの程度あるのか、具体的にイメージいただく際の参考としていくつかのデータを紹介します。

(1) 85 歳以上人口の見通し

全国平均の要介護認定率は「75-79 歳」11.5%に対し、「85 歳以上」は 57.7%と約 5 倍近く高くなっています(令和 5 年 9 月末)。したがって、85 歳以上人口の動向が認定者数の増加に大きく影響します。また、生産年齢人口(15-64 歳人口)は 2025-2040 年で約 15%減少し、介護人材の確保が困難化します。自治体、特に市町村においては、介護需要と供給に影響を及ぼす 85 歳以上人口及び生産年齢人口の動向をおさえておく必要があります。

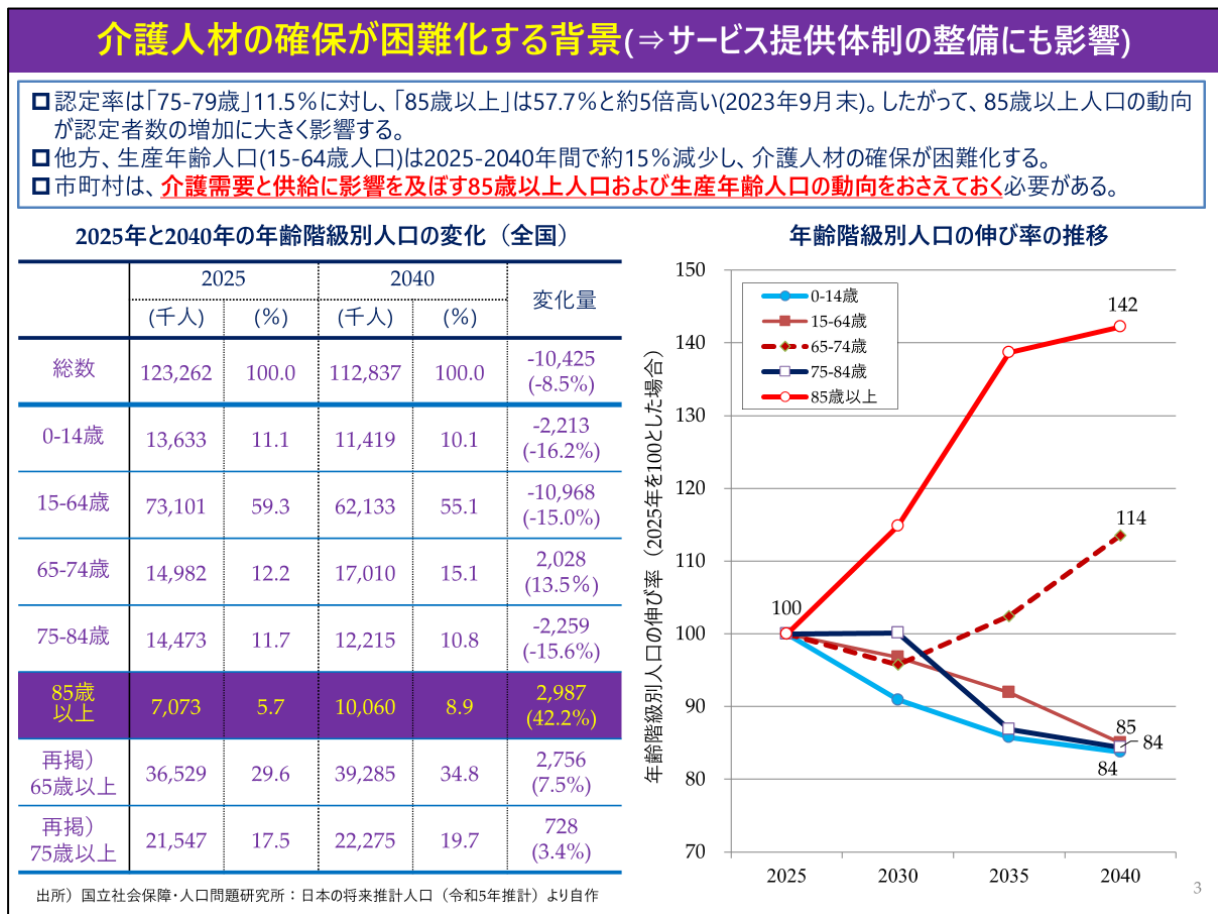
本事業で伴走支援やヒアリング等を実施した自治体の 85 歳以上人口の見通しを比較したグラフが下記です。85 歳以上人口がピークを迎える時期や伸び率は自治体ごとに大きく異なります。

図表 1 85 歳以上人口の見通し(2025 年=100 としたとき)



出所: 国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口をもとに株式会社日本総合研究所が作成

図表 2 介護人材の確保が困難化する背景



出典:「地域における介護人材確保促進のための伴走支援及び広報啓発事業」

自治体向けセミナー(令和7年3月10日)

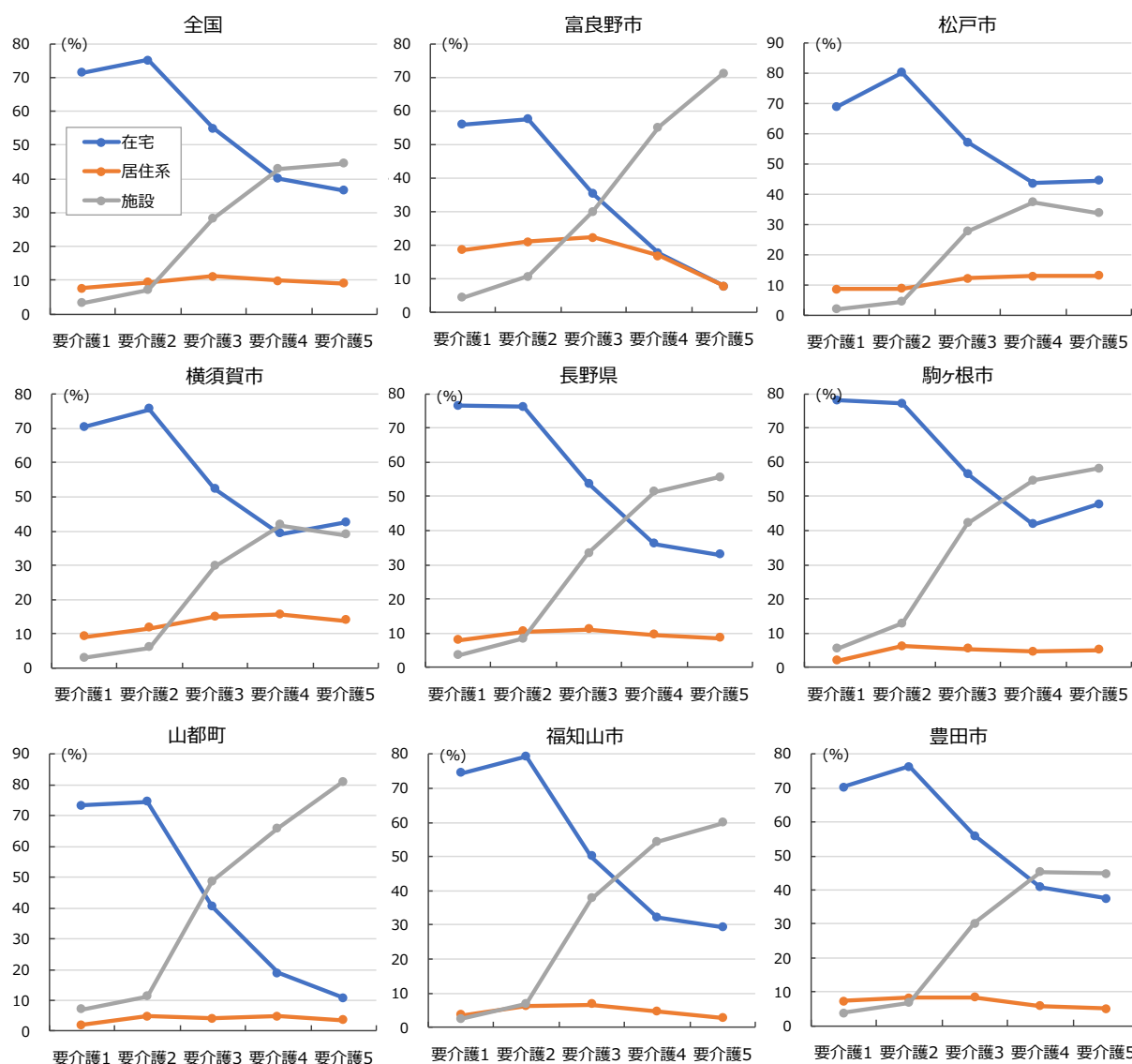
(株)日本医療総合研究所 地域づくり推進部 川越雅弘氏 講演資料

(2) 要介護度別のサービス利用率

自治体ごとに、要介護認定を受けた方がどのようなサービスを利用しているかの傾向は異なります。特定のサービスの利用割合の高低自体は「良い」「悪い」で判断すべきものではありませんが、地域の高齢者の生活をどのようなサービスで支えているのか、そのサービスを支えるためにどのような能力を有した人材が、どこでどれくらい必要なのかを考えるためには、このようなデータを把握し、サービス提供体制の検討時に考慮することが必要不可欠です。

図表 3 要介護度別のサービス利用率

利用率: サービスの受給者数を認定者数で除した数



出所: 介護保険事業状況報告(系列別は 2024 年 9 月分、訪問サービスは 2023 年 10 月分)

をもとに株式会社日本総合研究所が作成

(3) サービス類型別の介護職員数の比率

介護職員数(実人数ベース)をもとに、各都道府県の介護職員数全体に占めるサービス類型別の介護職員数の比率を算出した結果が以下です。都道府県ごとに比率は大きく異なっています。同様の比率のバラつきは市町村間にも存在しており、各地域の職員が従事しているサービス類型の比率を考慮した検討も必要であると考えられます。

図表 4 サービス類型別の介護職員数の比率

	2018年 (H30)			2019年 (R1)			2020年 (R2)		
	入所系	訪問系	通所系	入所系	訪問系	通所系	入所系	訪問系	通所系
全国	47.3%	28.8%	23.8%	47.4%	28.5%	24.0%	47.9%	28.2%	23.9%
北海道	52.5%	28.2%	19.4%	52.3%	28.0%	19.7%	52.4%	28.0%	19.6%
青森県	46.5%	33.9%	19.6%	46.5%	33.7%	19.8%	48.0%	33.0%	19.0%
岩手県	53.0%	22.1%	24.9%	53.3%	21.7%	25.0%	53.8%	20.7%	25.6%
宮城県	49.8%	24.3%	25.9%	50.3%	23.6%	26.1%	51.8%	22.6%	25.6%
秋田県	62.4%	18.1%	19.5%	62.5%	17.8%	19.8%	62.1%	17.7%	20.2%
山形県	52.7%	16.7%	30.7%	52.5%	16.6%	30.8%	54.2%	15.9%	29.9%
福島県	50.8%	22.6%	26.6%	51.1%	22.2%	26.7%	51.5%	22.3%	26.2%
茨城県	56.4%	18.5%	25.0%	56.1%	18.6%	25.3%	55.2%	19.8%	25.0%
栃木県	50.2%	21.2%	28.6%	50.2%	21.1%	28.7%	50.5%	20.2%	29.2%
群馬県	44.6%	21.4%	34.0%	44.8%	21.0%	34.3%	45.2%	19.6%	35.2%
埼玉県	54.8%	23.8%	21.4%	55.0%	23.4%	21.6%	54.5%	24.4%	21.1%
千葉県	48.2%	30.3%	21.5%	48.3%	29.9%	21.7%	48.6%	29.8%	21.6%
東京都	42.4%	37.4%	20.3%	42.9%	36.8%	20.3%	43.0%	37.0%	20.0%
神奈川県	48.2%	30.9%	21.0%	48.3%	30.4%	21.3%	49.9%	28.4%	21.7%
新潟県	55.9%	16.4%	27.7%	56.0%	16.3%	27.7%	56.9%	16.0%	27.1%
富山県	50.5%	19.5%	30.0%	50.2%	19.7%	30.1%	51.1%	19.4%	29.6%
石川県	55.1%	21.1%	23.9%	54.7%	21.1%	24.2%	55.4%	19.8%	24.8%
福井県	55.0%	15.6%	29.4%	54.8%	15.4%	29.8%	55.3%	14.4%	30.3%
山梨県	48.9%	19.7%	31.4%	48.8%	19.6%	31.6%	49.3%	18.8%	31.9%
長野県	52.7%	20.7%	26.5%	52.9%	20.5%	26.6%	54.7%	19.2%	26.2%
岐阜県	53.8%	20.3%	25.9%	53.5%	20.3%	26.2%	52.7%	20.6%	26.7%
静岡県	51.8%	20.3%	27.9%	51.7%	20.1%	28.2%	52.6%	20.1%	27.3%
愛知県	43.2%	32.7%	24.2%	43.1%	32.5%	24.4%	43.8%	31.5%	24.7%
三重県	46.2%	25.9%	27.9%	45.7%	26.2%	28.1%	45.8%	26.6%	27.6%
滋賀県	43.3%	26.1%	30.6%	42.9%	26.2%	30.8%	43.6%	25.0%	31.3%
京都府	47.3%	29.6%	23.1%	47.5%	29.2%	23.3%	48.1%	28.9%	23.0%
大阪府	34.4%	48.2%	17.4%	34.6%	47.7%	17.6%	35.0%	47.1%	17.9%
兵庫県	43.5%	34.5%	21.9%	43.6%	34.3%	22.1%	43.6%	34.9%	21.4%
奈良県	46.1%	31.7%	22.3%	46.2%	31.3%	22.5%	47.0%	30.4%	22.6%
和歌山県	38.5%	39.6%	21.9%	38.6%	39.1%	22.3%	39.1%	39.3%	21.6%
鳥取県	50.1%	17.8%	32.1%	49.9%	17.6%	32.6%	52.4%	16.1%	31.5%
島根県	52.7%	19.8%	27.5%	52.8%	19.7%	27.5%	53.7%	19.6%	26.7%
岡山県	55.5%	19.0%	25.5%	55.5%	18.7%	25.8%	55.8%	17.3%	26.9%
広島県	50.0%	26.2%	23.9%	50.2%	26.0%	23.9%	50.4%	24.9%	24.7%
山口県	47.1%	22.2%	30.7%	47.1%	21.9%	31.0%	47.4%	21.4%	31.2%
徳島県	47.4%	31.0%	21.6%	47.8%	30.9%	21.4%	47.6%	30.9%	21.6%
香川県	47.8%	26.8%	25.4%	47.9%	26.5%	25.6%	49.2%	26.7%	24.1%
愛媛県	47.9%	27.4%	24.7%	47.8%	27.1%	25.1%	49.0%	26.2%	24.7%
高知県	55.3%	19.8%	24.9%	55.4%	19.4%	25.2%	54.8%	19.5%	25.7%
福岡県	45.2%	28.9%	25.9%	45.2%	28.5%	26.3%	46.2%	27.7%	26.1%
佐賀県	48.8%	15.3%	35.9%	49.2%	14.9%	36.0%	49.1%	14.7%	36.2%
長崎県	51.2%	21.9%	26.9%	51.2%	21.6%	27.2%	51.9%	21.3%	26.7%
熊本県	47.1%	26.7%	26.2%	47.2%	26.3%	26.5%	46.8%	26.2%	27.0%
大分県	43.1%	29.2%	27.8%	42.8%	29.4%	27.8%	43.8%	29.0%	27.2%
宮崎県	45.1%	25.0%	29.9%	45.1%	24.8%	30.2%	44.9%	26.4%	28.7%
鹿児島県	56.9%	20.2%	22.8%	56.9%	20.2%	22.9%	57.5%	19.5%	23.0%
沖縄県	36.1%	20.0%	43.9%	36.1%	19.7%	44.2%	35.9%	21.6%	42.5%

出所：2019、2020 年は厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」において補正した値

2018 年は 2019 年の配置率と各年の介護サービス利用者数を掛け合わせて算出

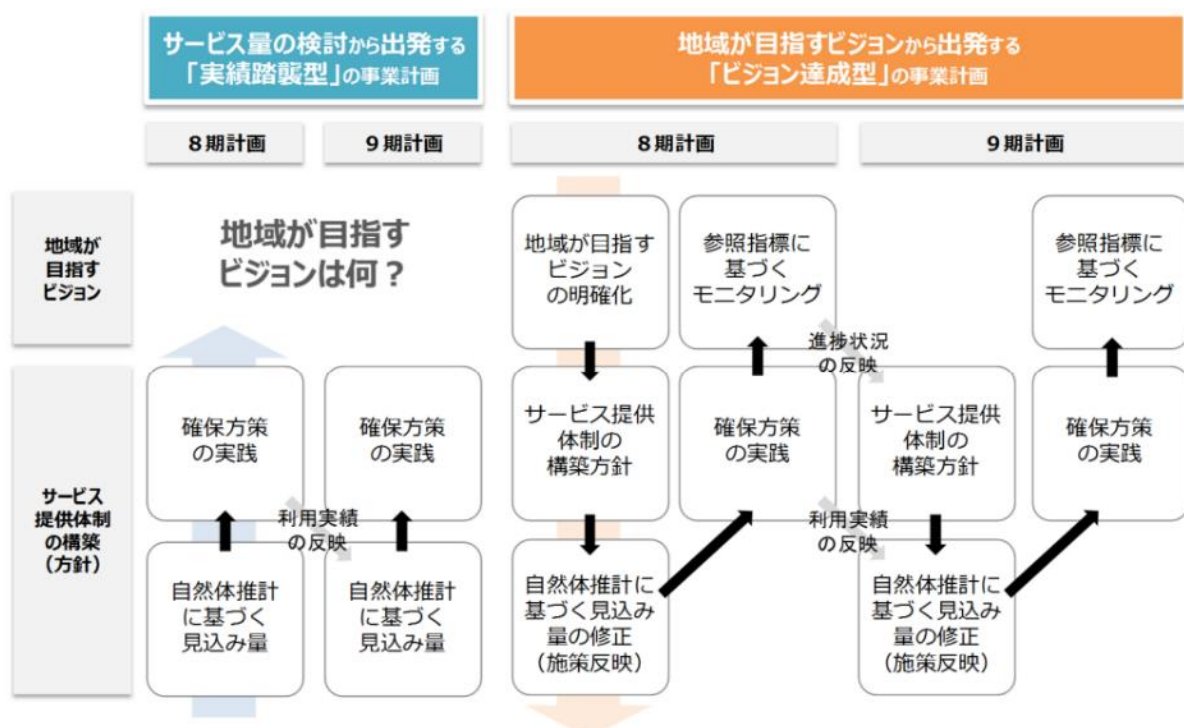
2. サービス提供体制のあり方に関する検討の基本的な考え方

2.1. 実績踏襲型からビジョン達成型への転換

従来、介護保険事業(支援)計画は、「実績踏襲型」の「自然体推計(現在のサービス利用が今後も続くと仮定した推計)」が基本とされてきました。しかしながら、過去の利用実績を踏襲した「サービス提供体制」を今後も同様に構築していくことは、必ずしも地域が目指すビジョンの達成につながるとは限りません。そのため、第8期より「ビジョン達成型」の計画策定が求められています。これは、地域が目指すビジョンを明確にし、その達成を見据えたサービス提供体制の構築方針を検討したうえで、「自然体推計に基づく見込み量を修正すること(施策反映)」が必要であることを意味します。介護人材確保促進を含むサービス提供体制のあり方を各地域で検討する際には、この「ビジョン達成型」の思考展開を意識することが重要です。

具体的な検討の流れについては、次章「PDCA サイクルに沿った施策検討の流れと実践のステップ」で紹介します。

図表 5 実績踏襲型からビジョン達成型の計画策定プロセスへ



出所：厚生労働省：介護保険事業計画における施策反映の手引きについて、第8期介護保険事業計画作成に向けた各種調査等に関する説明会(2019.7.23 開催)、資料 5-1 より引用

2.2. 介護人材の需要と供給の「バランス」を意識した検討の必要性

サービス提供体制のあり方を検討する際には、人材の供給面だけでなく、地域ごとの介護サービスの需要を的確に把握し、両者のバランスを考慮した施策を講じることが不可欠です。

介護人材の供給に注力するだけでは、地域の介護サービスの充足にはつながりません。例えば、同じ介護人材不足が生じている地域であっても、ある地域では特養や訪問介護の利用希望者が多い一方、別の地域では認知症の人が通いやすいデイサービスの需要が高いといった違いがあります。こうしたサービスの需要に応じた人材の確保を考えなければ、供給された人材が適切に活用されず、結果的に人手不足の解消にはつながりにくくなります。

本事業で実施した伴走支援から、地域の介護サービス需要は、人口構成、生活環境、疾病構造・介護ニーズなどの要素によって大きく異なることが改めて示されています。高齢化率や要介護認定者の推移、独居高齢者の割合といった人口構成の違いによって、必要とされるサービスが変化するほか、公共交通の利便性や日常生活を支える民間サービスや商業施設の有無、地域包括ケアシステムの整備状況といった生活環境も影響を及ぼします。さらに、認知症高齢者の増加や医療的ケアが必要なケースの増加など、介護ニーズの多様化に対応するため、特定のスキルを持った人材の確保が求められることもあります。このように、「地域でどのような人材が、どれくらい不足しているのか」、「その人材はなぜ必要とされているのか」、「今後、その人材の必要性はどのように変化するか」等地域の実情に即した需要分析を行わなければ、効果的な人材確保策を講じることができません。

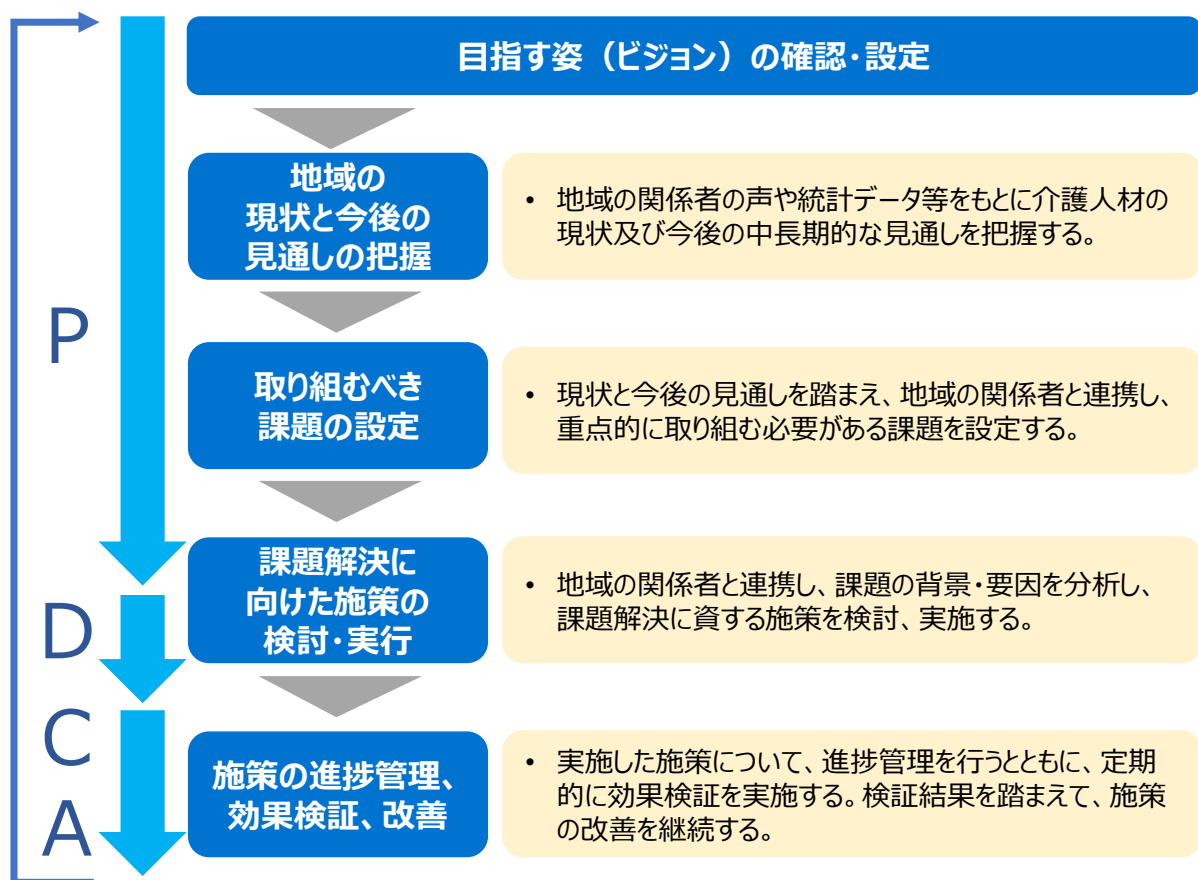
したがって、都道府県、市町村は、単に介護人材の供給を増やすだけでなく、供給と需要の調整役としての役割も果たす必要があります。介護人材の適切な配置を検討し、サービスごとの需要に応じた人材確保を進めるとともに、地域のニーズに即した専門スキルの研修を実施することが重要です。ICT や介護ロボットの導入を支援することで、人材不足の影響を軽減し、サービスの質を維持する取り組みも求められます。このように、介護人材確保の議論においては、単に人数を増やすことだけを目的とせず、地域の介護サービス需要と照らし合わせながら、最適な配置と活用方法を検討することが不可欠です。また、地域によっては介護だけでなく医療資源も今後縮小することが見込まれます。要介護認定者の多くは医療も必要な方でもあるため、医療と介護の提供体制のあり方を一体として考えていくことも重要になります。

3. PDCA サイクルに沿った施策検討の流れと実践のステップ

3.1. 施策検討の流れの概観

本手引きでは PDCA サイクルに沿った介護人材の確保等に向けた施策検討の流れの概観を「目指す姿(ビジョン)の確認・設定」、「地域の現状と今後の見通しの把握」、「取り組むべき課題の設定」、「課題解決に向けた施策の検討・実行」、「施策の進捗管理、効果検証、改善」の5つのステップで整理しています。次頁以降、各ステップについて概説します。

図表 6 施策検討の流れの概観



出所：株式会社日本総合研究所が作成

3.2. 実践のステップ

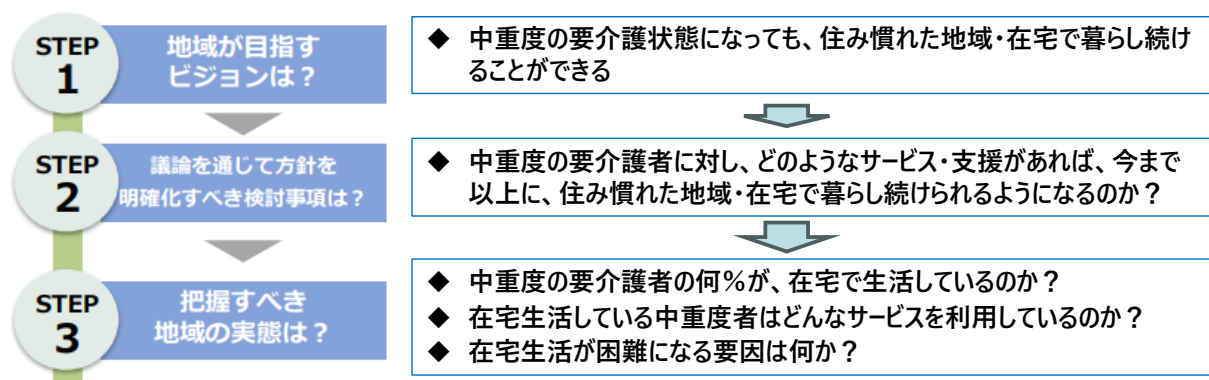
(1) 目指す姿(ビジョン)の確認・設定

「2. サービス提供体制のあり方に関する検討の基本的な考え方」に記載のとおり、介護人材に関する一連の施策検討、計画作成等は、介護保険事業(支援)計画の作成と同様に「ビジョン達成型」で進めることが求められます。したがって、「介護人材の確保を含むサービス提供体制のあり方に関して、地域が目指すビジョンは何か？」を考えることが最初のステップとなります。

ビジョンを明確にした後は、「議論を通じて方針を明確化すべき検討事項は？」、「検討するために把握すべき地域の実態は何か？」を考え、検討すべき事項や実態把握の方向性について整理を進めていきます。

例えば、「中重度の要介護状態になっても、住み慣れた地域・在宅で暮らし続けることができる」をビジョンとした場合、方針を明確化すべき検討事項を「中重度の要介護者に対し、どのようなサービス・支援があれば、今まで以上に、住み慣れた地域・在宅で暮らし続けられるようになるのか？」と設定します。そして、この問いに対して、「中重度の要介護者の何%が、在宅で生活しているのか？」、「在宅生活している中重度者はどんなサービスを利用しているのか？」、「在宅生活が困難になる要因は何か？」について実態把握をする、という流れで思考の展開を行うことが考えられます。ビジョンを起点にしてこのような思考展開を最初に行うことで、次のステップ以降の取組の方向性が明確になります。

図表 7 目指す姿の確認・設定の思考展開のイメージ

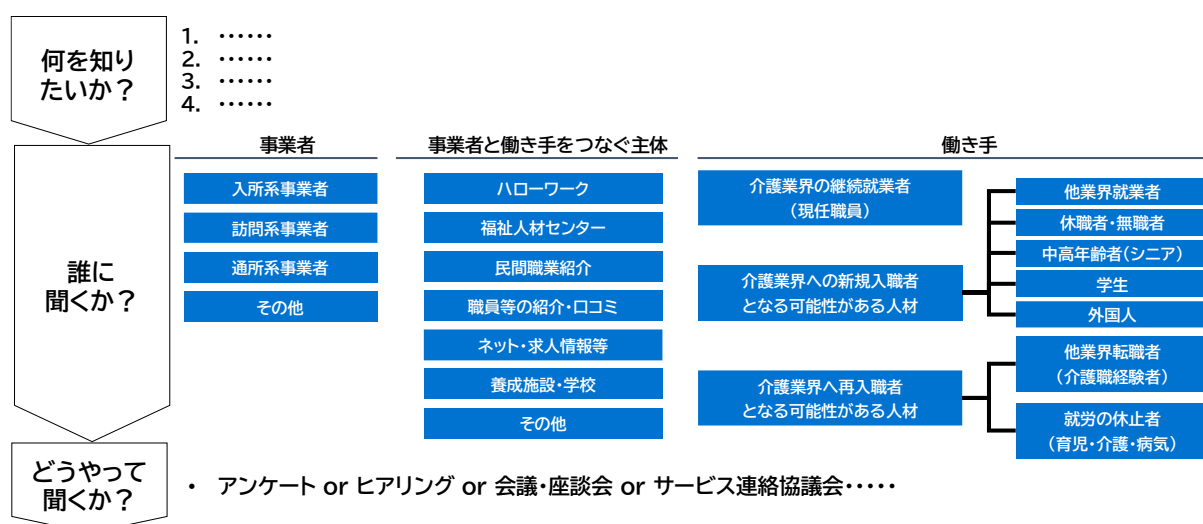


出所:埼玉県立大学川越雅弘教授 第9期に向けた介護職員将来推計等に係るセミナー講演資料
「保険者機能強化に向けた国の施策動向と事業マネジメントの基本的考え方・進め方」p26
(令和5年7月28日開催)を基に株式会社日本総合研究所が作成

(2) 地域の現状と今後の見通しの把握

次のステップは「地域の現状と今後の見通しの把握」です。やみくもに調査等を実施するのではなく、(1)で検討・整理したビジョンや検討すべき事項、実態把握の方向性を念頭に、まず調査の目的(=「何を知りたいか?」)を明確にしたうえで、「誰に聞くか?」、「どうやって聞くか?」を検討することが必要です。介護人材の需要と供給を正確に把握するためには、事業者・職員・教育機関・求職者など多様な関係者から情報を収集し、地域の実情を総合的に分析することが必要です。特に、人口動態・介護サービスの利用実態、採用・定着といった流れに応じた実情、介護職それぞれの個人の価値観等を含めた人材の流入出の動向を把握することで、より効果的な施策立案につなげることができます。

図表 8 実態把握の検討の流れと実態把握のポイント



1. 調査の目的を明確にする

- ✓ 何を知りたいか? なぜそれを知る必要があるのか?
- ✓ 現状を把握するだけで良いのか? 現状が生じている要因まで知りたいのか?
 - 目的によって、調査の対象や手法は変わる。実態を精緻に把握するためなのか、その実態が生じている要因を明らかにすることまで目指すかによって調査設問が変わる。
 - 調査対象や調査方法を決める前に、まずは目的を明確にする。

2. 目的に応じた調査対象を考える

- ✓ 知りたいことを明らかにするには誰に聞くのがよいのか?
 - 事業者、職員、その他主体、それぞれ知っていることは異なる。
 - 同じ事象に対しても調査対象によって、解釈や認識にギャップが存在することもある。

3. 目的及び調査対象に応じた調査方法を考える

- ✓ どのように聞くのがよいのか?
 - アンケート調査で確認できる情報には限界がある。
 - ヒアリング調査や座談会等を通じた定性的な実態把握も併用することが望ましい。

出所: 株式会社日本総合研究所が作成

本事業の伴走支援では、「これまでの検討で何が分かったか?」、「第10期に向けて明確化すべき事項は何か?」、「把握すべき地域の実態は何か?」、「誰に、何を、どのように確認するか?」の一連の思考展開のプロセスを各自治体の課題認識に対応したテーマごとに整理しました。

整理にあたっては、実態把握はあくまで目的実現のため手段であるため、地域が目指すビジョンを起点に検討を始めること、多様な関係者から情報を収集し、地域の実情を総合的に分析することを特に重視しています。あくまで一例ですが、第10期に向けた実態把握に関する検討を行う際にご活用ください。

【テーマ:施設系サービスの需要減への対応】

図表 9 実態把握の思考展開例:施設系サービスの需要減への対応

地域が目指すビジョンは?	・ (地域の目指すビジョンを記載)		
これまでの検討で何が分かったか?	- 要介護度が重度になるほど、在宅サービス利用が減少し、施設サービスの利用が高まる傾向が顕著。 - 重度の方の生活を支える存在として、施設サービスの継続・維持が重要。 - 一方、生産年齢人口の減少を受け、施設系サービスで新規の入職者を確保することは容易ではない。		
第10期に向けて明確化すべき事項は何か?	- 施設系サービスへの需要について、専門職以外で担える部分はないか? 在宅サービスで担える部分はないか? ⇒ 多様な担い手、ICT/テクノロジーの活用、総合事業の活用・見直しの検討へ - 施設系サービスへの供給量を増やすために、行政に何ができるか?		
把握すべき地域の実態は何か?	需要	- 施設に入所している方は具体的にどのようなサービスを利用しているのか? なぜ、入所に至ったのか? - 地域の高齢者は在宅生活の継続にどのような支援・サービスが必要としているのか?	
	供給	- 現在、市内の施設で働く職員はどのような就業意向や価値観を持っているか、どのような経路で流入しているのか? - 人材の確保を効果的に実施している地域の事業者はどのような工夫をしているのか(雇用の実態など)? - 専門職以外の担い手として活動してくれる可能性がある人が地域にどの程度いるか?	
誰に、何を、どのように確認するか?	需要	地域の介護支援専門員 施設入所に至った利用者のサービスの利用状況、入所理由等をアンケート、ヒアリング、ケアプラン点検等で確認する。	地域で生活する高齢者 ニーズ調査、在宅介護実態調査、待機者調査等で、「在宅生活の継続に必要な支援・サービス」や施設への潜在需要等を確認する。
	供給	地域の施設で働く介護職員 施設への就労を決めた理由・きっかけ、就労の継続のために必要な支援等をヒアリングや座談会等で確認する。	シルバー人材センター、地域団体 専門職以外の担い手として活動してくれる可能性がある人がどの程度いるか、活動してもらうためにどのような支援等が必要かをヒアリング等で確認する。
		認定・給付データ 介護予防・日常生活圏域ニーズ調査では「一般高齢者」の状況しか把握できないため、サービス利用状況の精緻な把握のためにはデータ分析が必要。	
		人材確保を効果的にしている事業者 採用経路、実施している工夫、多様な担い手の活用状況等をアンケートやヒアリング等で確認する。	

【テーマ:若年層の流入促進】

図表 10 実態把握の思考展開例:若年層の流入促進

地域が目指すビジョンは?	・ (地域の目指すビジョンを記載)		
これまでの検討で何が分かったか?	・ 介護職員の高齢化が進んでおり、持続的なサービス提供体制の実現に向けては、若年層の流入促進が必要。		
第10期に向けて明確化すべき事項は何か?	・ 若年層の流入促進に向けて、行政は何をすべきか?		
把握すべき地域の実態は何か?	- 現在、市内で介護の仕事に従事している若年層が何名程度いるのか、どのような経路で流入しているのか? - 若年層の人材(新卒等)の確保・定着を効果的に実施している地域の事業者はどのような工夫をしているのか(雇用の実態など)? - 若年層の流入促進に向けて、若年層自身および地域の事業者は何を期待しているか? - 若年層はどのような理由・きっかけで介護の仕事を選んでいるのか?		
誰に、何を、どのように確認するか?	地域で働く若年層の介護職員 職員自身に、介護への就労を決めた理由・きっかけ、就労の継続のために必要な支援等をヒアリングや座談会等で確認する。	地域の学生(一般校、養成施設)福祉・障がい・高齢者系学生団体 - 地域の学生や学生団体に、介護の仕事への関心、就労に向けて重視する要素(価値観)、必要な支援等をヒアリングや座談会形式で確認する。 - 学生や学生団体と連携した取組等の実施をともに検討することも考えられる。	若年層の人材確保を効果的にしている事業者 現在の就労人数、採用経路、実施している工夫等をヒアリング等で確認する。
	地域の一般校、養成施設の教師 近年の学生の就職状況、価値観、介護の仕事への就労実現に向けた連携可能性等をヒアリング等で確認する。	有料職業紹介事業者 若年層の登録会員の属性、介護の仕事への関心、関心喚起に向けて必要な方策、地域の介護事業者との連携状況等をヒアリング等で確認する。	

【テーマ：介護支援専門員の確保】

図表 11 実態把握の思考展開例：介護支援専門員の確保

地域が目指すビジョンは？	・（地域の目指すビジョンを記載）		
これまでの検討で何が分かったか？	・ 介護支援専門員の不足が顕著になっており、持続的なサービス提供体制の実現に向けては、介護支援専門員の確保が必要不可欠。		
第10期に向けて明確化すべき事項は何か？	・ 介護支援専門員の確保に向けて、行政は何をすべきか？		
把握すべき地域の 実態は何か？	・ 現在、市内に現任の介護支援専門員および潜在介護支援専門員（＝資格は持っているが現任ではない）は何名程度いるのか？ ・ 地域の需要に対応するために、中長期的に介護支援専門員は何名程度必要なのか？ ・ 市内の現任の介護支援専門員の年齢構成、今後の就業継続意向はどうなっているのか？就業継続を希望しない方の理由は何か？ ・ 介護支援専門員の確保・定着を効果的に実施している地域の事業者はどのような工夫をしているのか（雇用の実態など）？ ・ 潜在介護支援専門員が現任ではない理由は何か？どうしたら、介護支援専門員として従事してくれるか？ ・ 地域の学生や介護職員の介護支援専門員としての就業意向はどうなっているのか？		
誰に、何を、どのように 確認するか？	地域の介護支援専門員 ・ 今後の就業継続意向、介護支援専門員としての就労を決めた理由・きっかけ、就労の継続のために必要な支援等をアンケートやヒアリング等で確認する。	地域の学生（一般校、養成施設）福祉・障がい・高齢者系学生団体 ・ 介護支援専門員の仕事への関心、就労に向けて重視する要素（価値観）、必要な支援等を確認する。	地域の居宅介護支援事業所 ・ 人材の採用・離職の動向、その要因、中長期的な事業継続意向、必要としている支援等をアンケートやヒアリング等で確認する。
	地域の潜在介護支援専門員 （＝資格保有は持っているが現任ではない） ・ 地域の介護事業者、職能団体、法定研修実施主体等と連携して抽出。 ・ 今後の就業意向、現任でない理由、就業に必要な支援等を確認する。	地域の職能団体・組合、法定研修等の実施機関 ・ 近年の人材の流入の動向、不足が生じている背景要因、必要としている支援等をヒアリング等で確認する。	地域の介護職員（介護福祉士等） ・ 介護支援専門員としての就労への関心、キャリアに関する意向、就労を希望しない場合はその理由、必要な支援などをアンケートやヒアリング等で確認する。

※「訪問系サービスの需給ギャップへの対応」、「通所系サービスの需要減への対応」、「外国人人材、潜在介護人材の確保、業界外からの流入促進」をテーマにした思考展開のプロセスは「5.2.和歌山県御坊市（御坊・日高圏域）の事例」をご参照ください。

また、以下に本事業で実施した伴走支援の成果等を基に、需要と供給のそれぞれについて確認すべきデータや情報、対象となる関係者、確認の目的を一例として整理しています、

① 需要面について

<高齢者人口と要介護認定者数の推移>

データ・ 情報	地域別の高齢者人口(65 歳以上、75 歳以上、85 歳以上) 要介護認定者数(要支援 1・2、要介護 1～5 の内訳) 認知症高齢者数の推計
相手・ 情報源	地域包括ケア「見える化」システム(https://mieruka.mhlw.go.jp/) 国立社会保障・人口問題研究所(将来推計人口)
目的	地域ごとの高齢化の進行度合いや、要介護者の増加傾向を把握する。 今後、介護サービスの需要が増加する分野(在宅介護、施設介護など)を予測する。

<介護サービスの利用実績と未充足ニーズ>

データ・ 情報	介護サービス利用率(訪問介護、通所介護、施設入所などの利用者数) 介護サービスの待機者数(特養・老健などの入所待ち) サービスが不足している分野(夜間対応型、認知症対応型など)
相手・ 情報源	介護事業所(事業者団体、地域包括支援センター) 介護サービス情報公表システム(厚生労働省)
目的	介護サービスの提供が不足している分野を特定し、人材ニーズを明確にする。 サービス提供の偏り(特定の事業所や地域に集中している)を把握する。

<家族介護・地域支援の状況>

データ・ 情報	地域の介護者(家族介護者)の負担状況 介護離職者の数や介護休業取得状況 ボランティアや地域支援団体の活動状況
相手・ 情報源	市町村の地域包括支援センター 介護者支援団体(家族会、介護者ネットワーク) 総務省「就業構造基本調査」(介護離職者数)
目的	家族介護の負担増が今後どの程度介護人材の需要増に影響するかを把握する。 住民主体の支え合い活動の可能性を探る。

② 供給面について

<介護職員数と充足率>

データ・ 情報	介護職員数(介護福祉士、初任者研修修了者などの資格別) 介護人材の充足率 介護職員の離職率・定着率
相手・ 情報源	介護事業所(人材確保の現状・課題) 都道府県の福祉人材センター、ハローワーク 公益財団法人介護労働安定センター「介護労働実態調査」
目的	介護職員の数が地域の需要と比較して足りているかどうかを判断する。 離職率の高い原因を把握し、改善策を検討する。

<介護人材の新規参入・育成状況>

データ・ 情報	介護職の新規参入者数(資格取得者数、未経験者の割合) 地元の介護福祉士養成校の卒業生数・就職率 介護職への就職を希望する求職者数(ハローワークの統計)
相手・ 情報源	介護福祉士養成校(養成数、卒業後の就職先) 職業訓練機関(介護職向けの研修状況) ハローワーク(介護職の求職者状況)
目的	今後、地域で介護人材をどの程度確保できるかを予測する。 資格取得支援や研修制度の充実が必要かどうかを判断する。

<外国人介護人材の活用状況>

データ・ 情報	外国人介護人材(EPA、特定技能、技能実習)の受け入れ数 外国人介護人材の定着率・課題 受け入れ支援体制(日本語教育、生活支援)
相手・ 情報源	介護事業者(外国人雇用の実績・課題) 都道府県の国際交流協会(外国人支援の取り組み) 法務省・厚生労働省(外国人労働者統計)
目的	外国人材の受け入れが進んでいるか、定着できる環境が整っているかを把握する。 外国人介護人材の雇用促進のための施策を検討する。

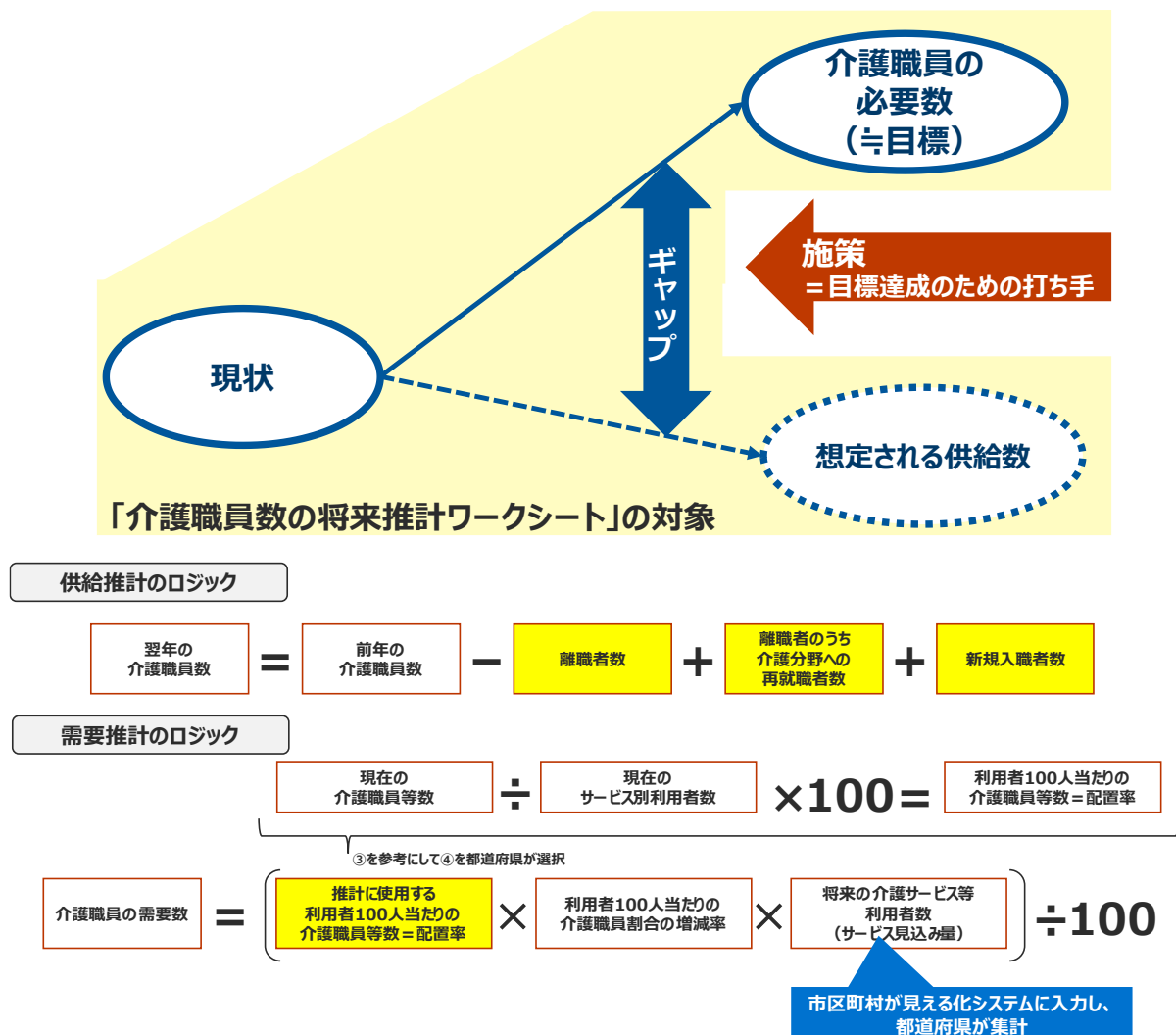
【参考】「介護職員数の将来推計ワークシート」を活用した実態把握

① 「介護職員数の将来推計ワークシート」の位置づけ、推計ロジックの概要

介護職員数の将来推計ワークシートでは、各都道府県の直近の介護人材の動向をもとに、将来の必要量(需要量)の見通しと今後の供給量の見込みを把握することができます。つまり、「想定される供給数(自然体推計)」と「介護職員数の必要数」、そしてその「ギャップ」を把握するためのツールといえます。

第9期計画策定時に用いられた都道府県用ワークシートの需要量と供給量の推計ロジックは下記の通りです。黄色項目は実績値の推移を見て、都道府県が設定します。なお、市町村に対しても同様のロジックのワークシートが活用任意として都道府県経由で配布されていますが、推計に必要なデータは市町村で用意・入力する設計となっています。

図表 12 「介護職員数の将来推計ワークシート」の位置づけ、推計ロジックの概要

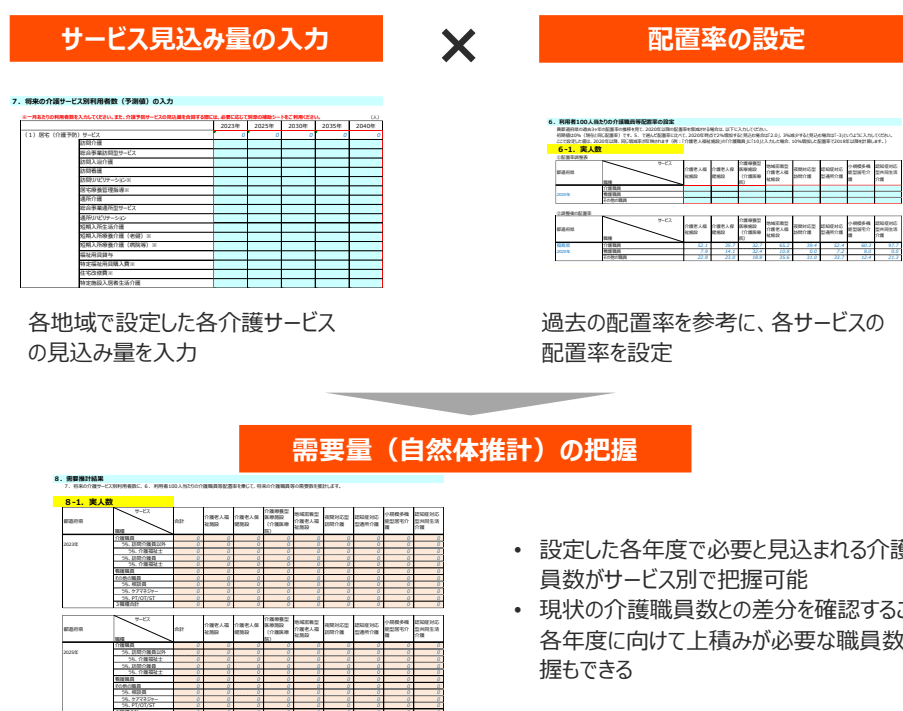


出所: 株式会社日本総合研究所が作成

② 「介護職員数の将来推計ワークシート」を用いた需要量の把握

「介護職員数の将来推計ワークシート」ではサービス見込み量と配置率を入力・設定することで、今後の介護人材の需要量(自然体推計)を把握することができます。対象年度ごとに現状の介護人材数からどの程度上積みが必要かの把握も可能です。

図表 13 将来推計ワークシートを用いた需要量の把握

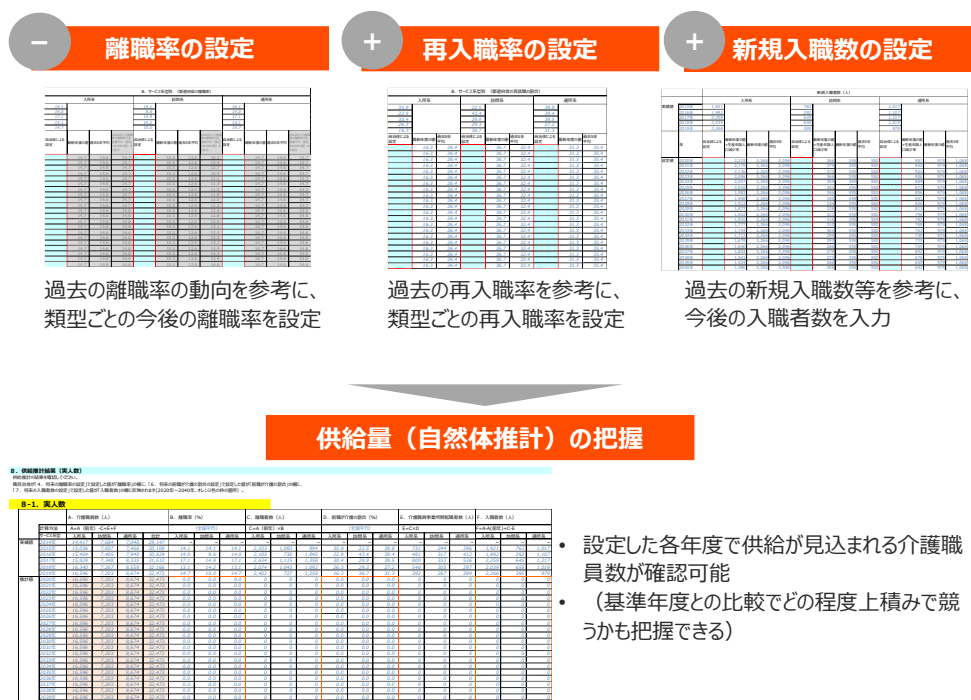


出所：株式会社日本総合研究所が作成

③ 「介護職員数の将来推計ワークシート」を用いた供給量の把握

同様に「離職率」、「再就職率」、「新規入職者数」を入力・設定することで、今後の介護人材の供給量(自然体推計)を把握することができます。

図表 14 将来推計ワークシートを用いた供給量の把握

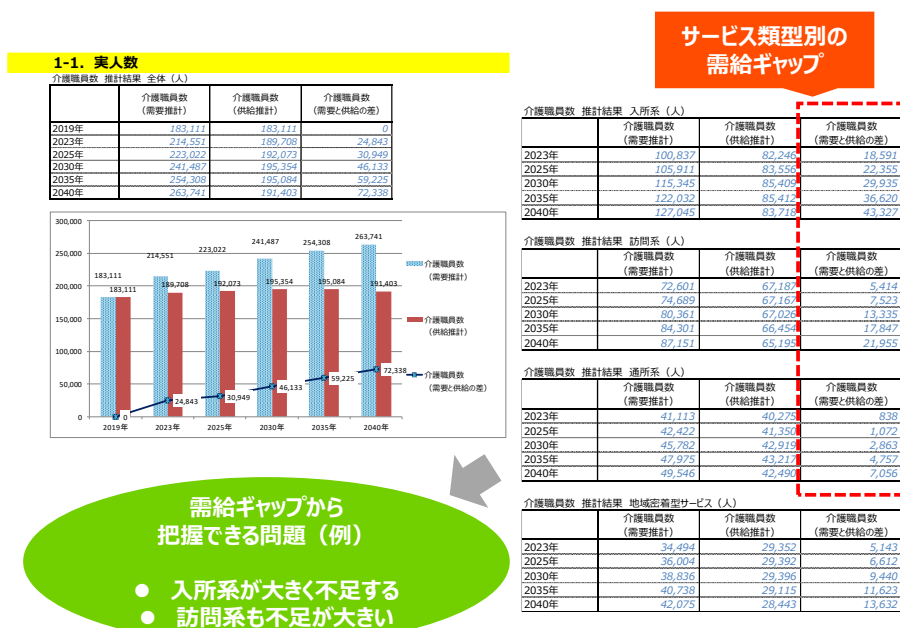


出所：株式会社日本総合研究所が作成

④ 需給ギャップの実態把握の方法(例)

需要と供給の自然体推計の結果から、介護人材の需給ギャップ(成り行きベースでの不足数)を把握することができます。全体の数に加え、サービス類型別で把握することが可能な設計となっているため、中長期的に特にどのサービス類型で、どの程度介護人材が不足するかについて定量的に可視化することができます。

図表 15 需給ギャップの実態把握の方法(例)



出所：株式会社日本総合研究所が作成

(3) 取り組むべき課題の設定

次のステップは「取り組むべき課題の設定」です。

① 課題の抽出・整理

「地域の現状と今後の見通しの把握」の結果を踏まえ、ビジョンと現状のギャップ(=課題)を抽出・整理したうえで、重点的に取り組むべき課題を絞り込みます。課題の絞り込みを行う際にも、行政だけで考えるのではなく、地域の関係者を巻き込みながら検討を進めることが重要です。必要に応じて、ヒアリング、アンケート、協議会等を通じて地域の声を聞くことも有効です。

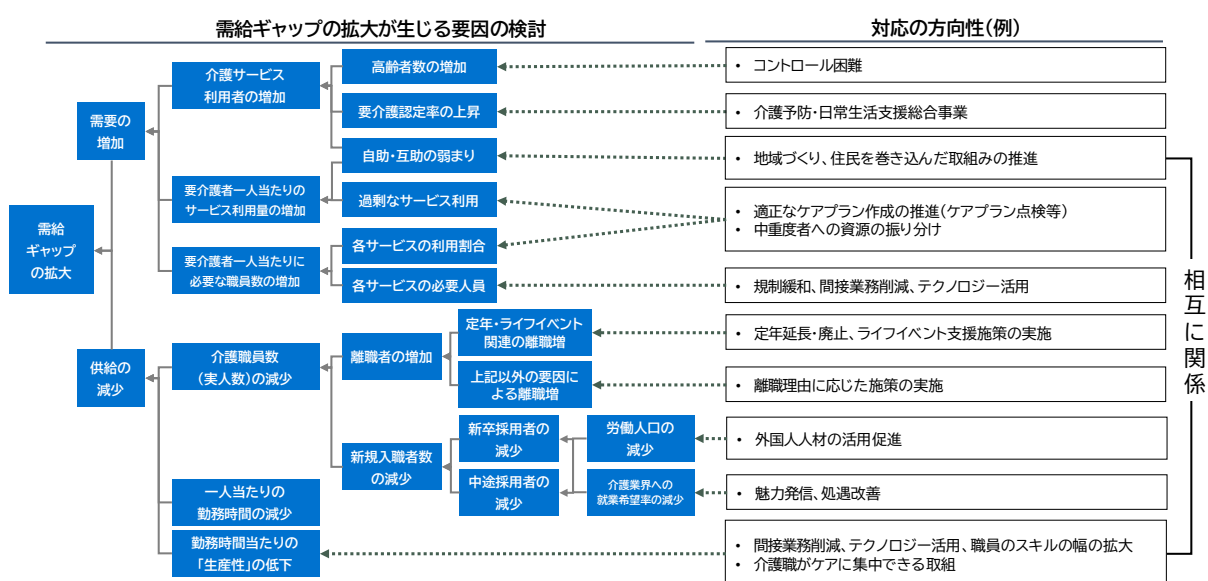
② 要因分析

さまざまな対策の中から、効果的な対策を選択するためには、現状を引き起こしている要因や原因を抑える必要があります。これを「要因分析」といいます。これらの分析を通じて、より効果的な対策を関係者で検討・選択し、実行していくことになります。

要因や原因を考える際には、介護人材の流入出のプロセスを細分化したり、流入出が生じる一般的な理由等を参考にしたりすることも有効となります。例えば、需給ギャップ(介護人材の不足)の拡大が生じる要因は下図のように細分化して考えることができます。

「需給ギャップの拡大」という現状について、需要量が増加しているからなのか、供給量が減っているからなのかで取り得る対策は変わります。同様に、「介護職員数(実人数)の減少」という現状についても、離職者の増加なのか、新規入職者数が減少しているかで取り得る対策は変わります。現状を引き起こしている要因を細分化して考えていくことで、どこに重点的に対策を打つのかをより具体的に検討することができます。

図表 16 需給ギャップの拡大の要因に関する細分化(例)



出所：株式会社日本総合研究所が作成

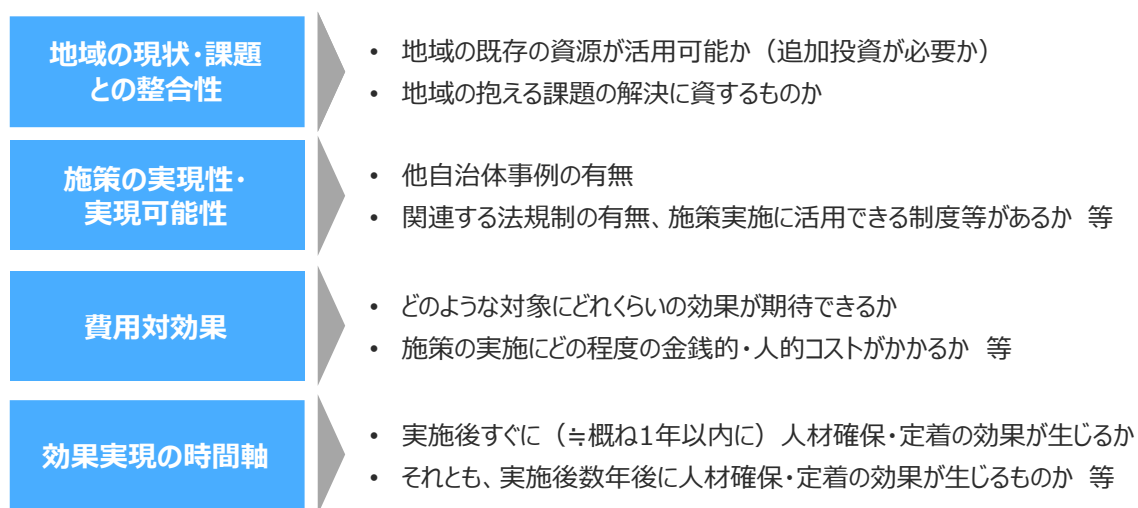
(4) 課題解決に向けた施策の検討・実行

次のステップは「課題解決に向けた施策の検討・実行」です。課題解決に向けて具体的にどのような施策を実施するか決め、実行します。

① 優先的に実施する施策の絞り込み

優先的に実施する施策の絞り込みにあたっては、以下のような視点を考慮することが必要です。

図表 17 施策の絞り込みの視点(例)



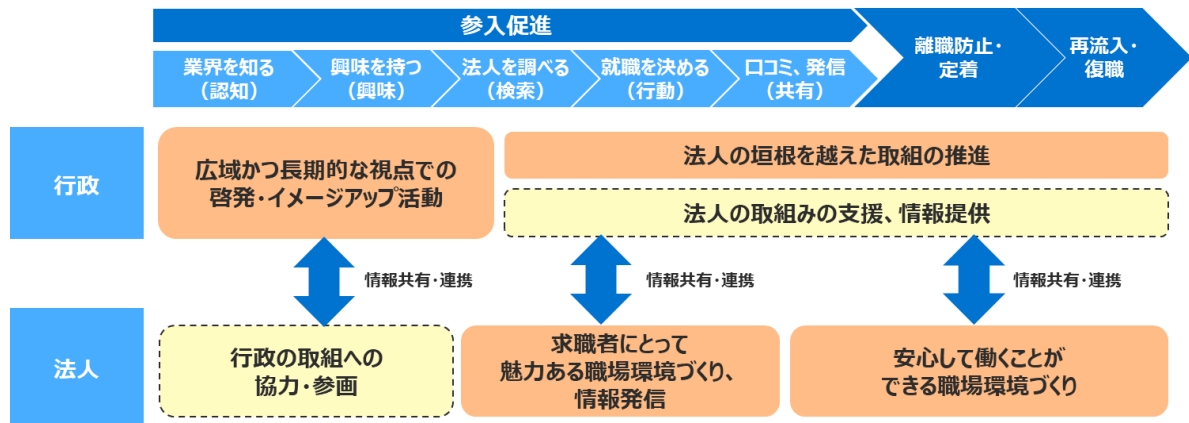
出所：株式会社日本総合研究所が作成

② 行政と法人の役割分担の検討

施策を決定する際には行政と法人の役割分担を考えることも重要です。地域の状況や実施する施策の内容ごとに具体的な役割分担は異なりますが、基本的な考え方として、行政の役割は、単独法人では実施が困難な「広域かつ長期的な視点での啓発・イメージアップ活動」、「法人の垣根を越えた取組の推進」、「法人の取組の支援、情報提供」等が中心になることが想定されます。

介護人材の確保・定着等に向けて、行政だけではなく、法人も「求職者にとって魅力ある職場環境づくり、情報発信」、「安心して働くことができる職場環境づくり」等を主体的に推進することが求められます。次頁以降で行政と法人が実施し得る施策や取組の例を紹介します。

図表 18 行政と法人の役割分担のイメージ



出所：株式会社日本総合研究所が作成

③ 都道府県、市町村が実施し得る取組(例)

令和 3 年度厚生労働省老健事業ⁱにおいて介護人材の参入促進、資質向上、労働環境・処遇改善に関する課題解決に向けた都道府県、市町村の施策の実施状況の調査が行われています。以下に調査結果を示します。

他の自治体の実施施策等を参考に実施し得る施策を考えることも有効です。

<都道府県の施策の実施状況>

図表 19 都道府県が実施している施策の内容：参入促進(複数回答)

		n	実施 している	実施 していない		実施している 場合の財源 n	確保基金	一般財源	左記以外 の財源 (特定財源等)
参入 促進	地域住民や学校の生徒に対する介護や介護の仕事の理解促進	43	95.3%	4.7%	⇒	41	100.0%	4.9%	4.9%
	若者・女性・高齢者など多様な世代を対象とした介護の職場体験	43	93.0%	7.0%	⇒	40	97.5%	5.0%	2.5%
	高齢者など地域の住民による生活支援の担い手の養成、支え合い活動継続のための事務支援	43	48.8%	51.2%	⇒	21	66.7%	23.8%	19.0%
	介護未経験者に対する研修支援	43	93.0%	7.0%	⇒	40	95.0%	5.0%	10.0%
	ボランティアセンターとシルバー人材センター等の連携強化	43	11.6%	88.4%	⇒	5	40.0%	20.0%	20.0%
	介護事業所におけるインターンシップ等の導入促進	43	30.2%	69.8%	⇒	13	76.9%	15.4%	0.0%
	介護に関する入門的研修の実施からマッチングまでの一体的支援	43	90.7%	9.3%	⇒	39	94.9%	7.7%	10.3%
	参入促進セミナーの実施	43	53.5%	46.5%	⇒	23	95.7%	0.0%	0.0%
	介護の周辺業務等の体験支援	43	51.2%	48.8%	⇒	22	90.9%	0.0%	4.5%
	人材確保のためのボランティアポイントの活用支援	43	18.6%	81.4%	⇒	8	50.0%	0.0%	25.0%
外国人留学生や1号特定技能外国人等の受入環境整備	43	90.7%	9.3%	⇒	39	89.7%	7.7%	23.1%	

ⁱ 令和3年度厚生労働省老人保健事業推進費等補助金(老人保健健康増進等事業)「介護人材の将来推計ワークシートの改良及び需給状況の分析手法に関する調査研究事業」

図表 20 都道府県が実施している施策の内容:資質向上・労働環境・処遇改善(複数回答)

		n	実施 している	実施 していない		実施している 場合の財源 n	確保基金	一般財源	左記以外の 財源 (特定財源等)
資質の 向上	介護人材キャリアアップ研修支援	43	93.0%	7.0%	⇒	40	100.0%	7.5%	7.5%
	各種研修に係る代替要員の確保、出前研修の実施	43	72.1%	27.9%	⇒	31	93.5%	3.2%	3.2%
	潜在介護福祉士の再就業促進	43	93.0%	7.0%	⇒	40	92.5%	5.0%	12.5%
	チームオレンジ・コーディネーターなど認知症ケアに携わる人材育成のための研修	43	93.0%	7.0%	⇒	40	90.0%	10.0%	12.5%
	地域包括ケアシステム構築に資する人材育成	43	90.7%	9.3%	⇒	39	89.7%	10.3%	17.9%
	認知症高齢者等の権利擁護のための人材育成	43	90.7%	9.3%	⇒	39	84.6%	10.3%	17.9%
労働環境・ 処遇改善	新人介護職員に対するエルダー・メンター(新人指導担当者)養成研修	43	55.8%	44.2%	⇒	24	83.3%	4.2%	16.7%
	管理者等に対する雇用改善方策の普及	43	83.7%	16.3%	⇒	36	97.2%	5.6%	5.6%
	介護従事者の子育て支援のための施設内保育施設運営等の支援	43	27.9%	72.1%	⇒	12	100.0%	0.0%	8.3%
	子育て支援のための代替職員のマッチング	43	9.3%	90.7%	⇒	4	50.0%	0.0%	0.0%
	介護職員に対する悩み相談窓口の設置	43	25.6%	74.4%	⇒	11	90.9%	0.0%	0.0%
	ハラスメント対策の推進	43	32.6%	67.4%	⇒	14	78.6%	7.1%	0.0%
	若手介護職員の交流の推進	43	51.2%	48.8%	⇒	22	90.9%	4.5%	0.0%
	仕事と介護や子育てとの両立支援	43	18.6%	81.4%	⇒	8	75.0%	0.0%	0.0%
	介護人材育成等に取り組む事業者に対する認証評価制度の運営支援	43	69.8%	30.2%	⇒	30	93.3%	3.3%	6.7%
その他	離島、中山間地域等への人材確保支援	43	18.6%	81.4%	⇒	8	75.0%	0.0%	0.0%

<市町村の施策の実施状況>

図表 21 市町村が実施している施策の内容:参入促進(複数回答)

		n	実施 している	実施 していない		実施している 場合の財源 n	確保基金	一般財源	左記以外 の財源 (特定財源等)
参入 促進	地域住民や学校の生徒に対する介護や介護の 仕事の理解促進	676	31.4%	68.6%	⇒	212	11.3%	71.2%	43.9%
	若者・女性・高齢者など多様な世代を対象とした介 護の職場体験	676	5.5%	94.5%	⇒	37	13.5%	51.4%	59.5%
	高齢者など地域の住民による生活支援の担い手の 養成、支え合い活動継続のための事務支援	676	36.8%	63.2%	⇒	249	6.0%	41.8%	74.7%
	介護未経験者に対する研修支援	676	23.5%	76.5%	⇒	159	24.5%	76.7%	45.9%
	ボランティアセンターとシルバー人材センター等の 連携強化	676	8.4%	91.6%	⇒	57	0.0%	77.2%	52.6%
	介護事業所におけるインターンシップ等の導入促 進	676	2.2%	97.8%	⇒	15	20.0%	80.0%	40.0%
	介護に関する入門的研修の実施からマッチングま での一体的支援	676	13.3%	86.7%	⇒	90	31.1%	54.4%	55.6%
	参入促進セミナーの実施	676	2.8%	97.2%	⇒	19	26.3%	78.9%	36.8%
	介護の周辺業務等の体験支援	676	2.4%	97.6%	⇒	16	18.8%	81.3%	50.0%
	人材確保のためのボランティアポイントの活用支援	676	14.9%	85.1%	⇒	101	7.9%	42.6%	78.2%
	外国人留学生や1号特定技能外国人等の受入環 境整備	676	5.3%	94.7%	⇒	36	13.9%	80.6%	41.7%

図表 22 市町村が実施している施策の内容:資質向上、労働環境・処遇改善(複数回答)

		n	実施 している	実施 していない		実施している 場合の財源 n	確保基金	一般財源	左記以外 の財源 (特定財源等)
資 質 の 向 上	介護人材キャリアアップ研修支援	676	22.0%	78.0%	⇒	149	22.8%	79.9%	35.6%
	各種研修に係る代替要員の確保、出前研修の実施	676	5.0%	95.0%	⇒	34	5.9%	73.5%	52.9%
	潜在介護福祉士の再就業促進	676	3.8%	96.2%	⇒	26	19.2%	92.3%	42.3%
	チームオレンジ・コーディネーターなど認知症ケアに携わる人材育成のための研修	676	37.9%	62.1%	⇒	256	6.6%	43.4%	75.4%
	地域包括ケアシステム構築に資する人材育成	676	24.3%	75.7%	⇒	164	4.3%	40.9%	77.4%
	認知症高齢者等の権利擁護のための人材育成	676	31.1%	68.9%	⇒	210	7.6%	45.7%	67.1%
労 働 環 境 ・ 処 遇 改 善	新人介護職員に対するエルダー・メンター(新人指導担当者)養成研修	676	2.2%	97.8%	⇒	15	13.3%	80.0%	53.3%
	管理者等に対する雇用改善方策の普及	676	5.0%	95.0%	⇒	34	35.3%	70.6%	23.5%
	介護従事者の子育て支援のための施設内保育施設運営等の支援	676	1.0%	99.0%	⇒	7	71.4%	57.1%	57.1%
	子育て支援のための代替職員のマッチング	676	0.0%	100.0%	⇒	0	0.0%	0.0%	0.0%
	介護職員に対する悩み相談窓口の設置	676	6.8%	93.2%	⇒	46	2.2%	65.2%	43.5%
	ハラスメント対策の推進	676	8.4%	91.6%	⇒	57	17.5%	50.9%	42.1%
	若手介護職員の交流の推進	676	4.1%	95.9%	⇒	28	17.9%	75.0%	28.6%
	仕事と介護や子育てとの両立支援	676	2.4%	97.6%	⇒	16	0.0%	62.5%	43.8%
そ の 他	介護人材育成等に取り組む事業者に対する認証評価制度の運営支援	676	1.0%	99.0%	⇒	7	0.0%	42.9%	28.6%
	離島、中山間地域等への人材確保支援	676	2.5%	97.5%	⇒	17	17.6%	58.8%	41.2%

④ 法人が実施し得る取組(例)

介護人材の確保、育成、定着・離職防止に関する課題解決に向け、法人が実施し得る取組(例)を以下に記載します。なお、図中の「コスト」は主に当該施策によって生じる法人における金銭的な負担を指しています。各取組の実施方法や規模等によって、実際のコストは変動するため、あくまで参考としてご参照ください。

図表 23 法人が実施しうる取組(例)

目的	テーマ	取組例	コスト
確保	PR方法	・ 事業所・施設HPやSNSで事業所・施設の個性をアピールする	低
		・ 事業所・施設の特徴を紹介するパンフレットやチラシを作成する	中
	求人条件	・ 賃金体系の見直しを行う	高
		・ 職員の勤務時間帯や時間数等の求職者の希望を反映できる制度を導入する	低
		・ 賃金、労働時間などの求人条件を明確にする	低
	学校・地域交流	・ 地域行事への参加や施設の地域住民への開放等、地域住民との交流を行う	低
		・ 福祉系養成校の実習を積極的に受け入れる	中
		・ 地域の事業所・施設間で職員確保に関する情報交換を行う	低
	その他	・ 夜勤専従職員を採用する	中
		・ 職場体験や見学を実施する	中
		・ 職員向けの社宅制度を導入する（社員寮や家賃補助を含む）	高
育成		・ 新人の育成計画・方針等を作成する、新人の指導担当者やアドバイザーを置く	低
		・ 経験年数・職種別の体系的な研修・育成制度を整備する	中
		・ 業務に関するマニュアルを整備する	中
		・ 外部研修、勉強会等への職員の参加を奨励する（研修参加費の助成、勤務調整など）	中
定着・離職防止	配置・評価	・ 離職防止・モチベーション維持のために定期的に法人内での配置転換を行う	低
		・ 人事評価基準を明確化し、評価結果のフィードバックを行う	低
		・ 昇進・昇格に必要な能力等を明確にする	低
	労働条件・環境	・ 賃金水準を相場や業務負担などからみて納得感のあるものとする	高
		・ 勤務時間帯、時間数等の調整や異動など、職員の希望を反映できる制度を導入する	低
		・ 年次有給休暇取得を計画的・組織的に行う	低
		・ ICTや介護ロボットを導入する	高
		・ 子育てを行う場合でも安心して働ける環境を整備する（事業所内保育所の設置等）	高
		・ 利用者等からのハラスメントに対する体制を整備する（相談窓口の設置等）	低
	人間関係	・ 職場のコミュニケーションを促進する機会を設ける（意見交換会、社内レクリエーション等）	中
		・ 近隣の介護事業所・施設の職員との交流や情報交換を行う機会を設ける	低
	働きがい	・ 利用者本位で目的指向の介護を事業所・施設全体で推進する	低
		・ 利用者個々のケア目標・介護計画等を共有する機会を設ける	低
		・ 職員の意見やアイデアを積極的に事業所・施設の運営や日常業務に取り入れる	低
	組織や上位者のマネジメント	・ 現場の管理者やリーダーのマネジメント力の育成・向上を組織的に行う	中
		・ 現場の自主性を推奨する制度や仕組みを導入する（現場への権限移譲を推進する）	中
		・ 法人や事業所・施設の理念や方針について職員と共有する機会を設ける	中

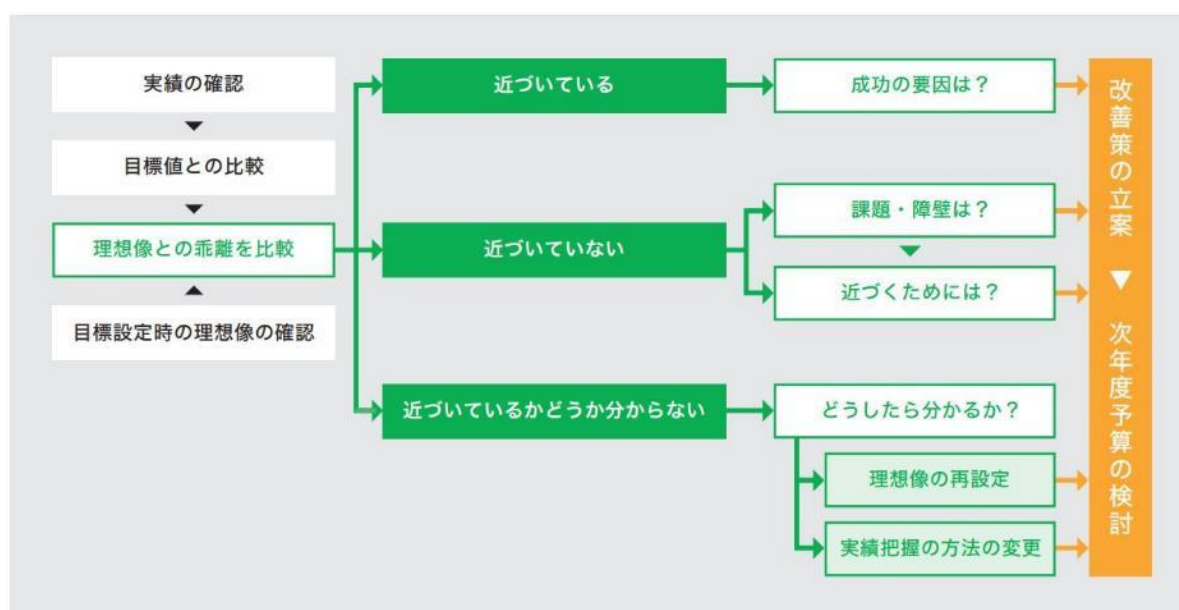
出所：株式会社日本総合研究所が作成

(5) 施策検討の進捗管理、効果検証、改善

施策の実行後は定期的に進捗管理・施策効果の検証・課題抽出を行うことが重要です。進捗管理等の方法については「厚生労働省老健局介護保険計画課『介護保険事業(支援)計画の進捗管理の手引き』」の内容が参考になります。

各自治体で設定される取組とその目標は多種多様ですが、この取組と目標を定期的に自己評価して進捗管理するための一連の作業をフローにすると次のように整理できます。

図表 24 進捗管理・施策効果の検証・課題抽出のフロー



出所:厚生労働省老健局介護保険計画課「介護保険事業(支援)計画の進捗管理の手引き」
(平成 30 年7月 30 日)

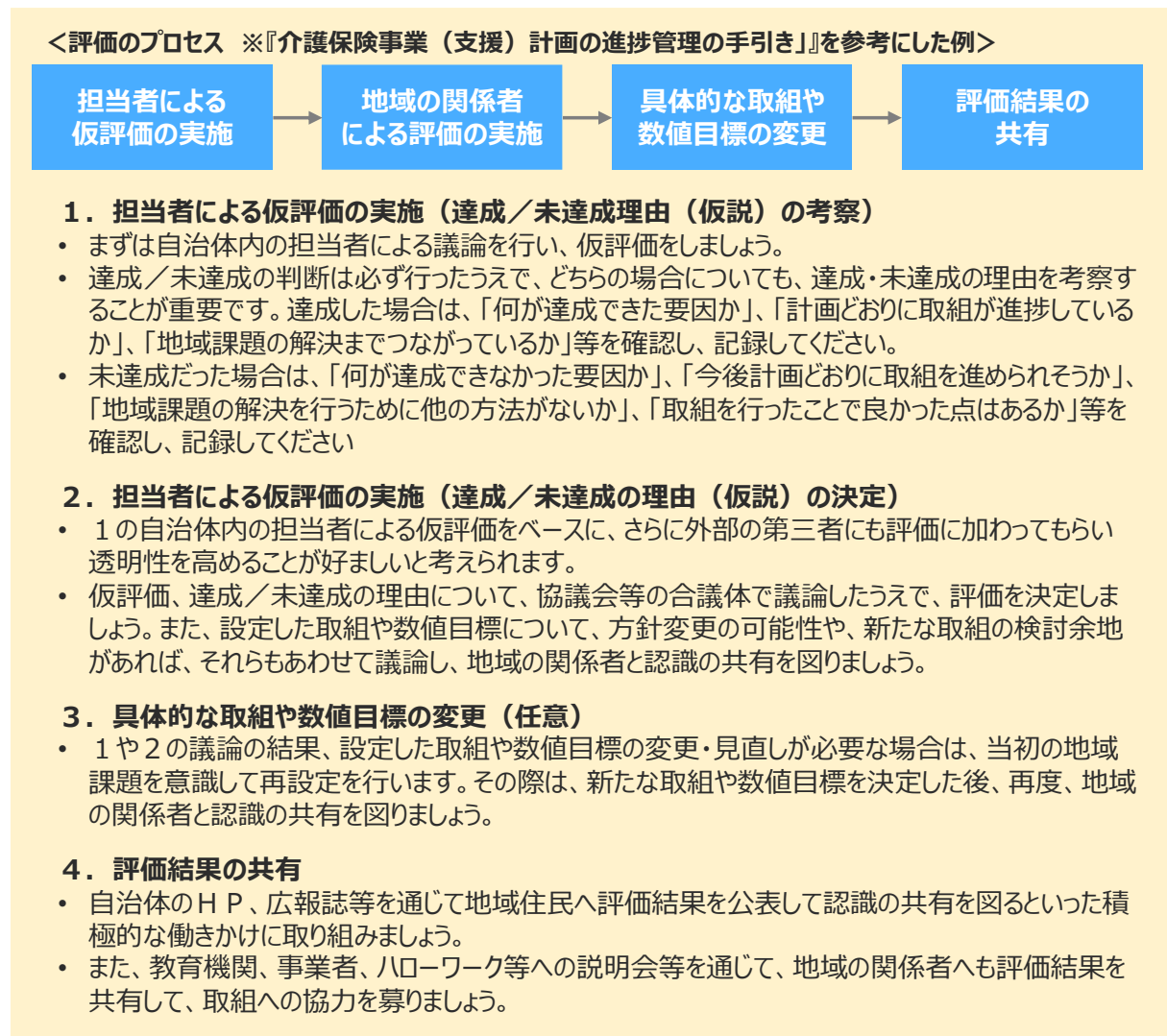
① 実績の確認、目標値との比較

施策の実行後は定期的の実績の確認を行います。設定した目標値を自己評価するためには、「適切に実績が把握できるかの検証」が必要となります。例えば、「3年で通所系サービスの離職率を 5p 低下させる」ことを目標とした場合、通所系の離職率を計測する方法がなければ、実績の把握や自己評価はできません。したがって、自己評価するためにとるべき指標や評価方法について現実的な方法を考え、不足があれば気づいたときからでもよいので、備える必要があります。

実績値の確認ができれば、目標値と比較します。このとき、設定した目標の数値の内容が適切であったのかを検証することも必要となります。目標は、高すぎても、逆に低すぎても意味がありません。目標値の妥当性は目標を設定する段階でも検討できますが、実際に自己評価してみると、初めて気づくこともあるため、進捗管理を通じて検証することが望ましいです。

② 評価の実施

実績の確認、目標値との比較結果を踏まえて、取組の評価を実施します。地域の実情に応じて、評価方法を選択することが重要です。自治体内だけではなく、地域の関係者や職能団体等とともに評価を行い、評価結果を共有することが、地域全体の介護人材確保に向けた取組の機運醸成や透明性の観点からも好ましいと考えられます。以下に評価のプロセスの例を示します。



③ 改善策の立案

目標が達成されている場合でも、地域課題の解決につながっていないと思われる場合や、地域関係者から効果が確認できないといった場合は、実施している取組内容を再検討することも考えられます。目標が未達成の場合は、取組内容の実現性を高めるため、関係者にヒアリングをしたうで、方法を再検討します。検討した改善事項案を提示し、今後行う具体的な取組を協議会等の合議体で議論して決定することが望ましいです。

3.3. 実践のイメージ

「3.2.実践のステップ」を実践した際の具体的なイメージとして「訪問介護員の新規入職者数の増加に取り組む事例」と「施設系サービスの離職防止に取り組む事例」の2つを紹介します。

なお、検討の目的はステップを全て実施することではなく、施策を充実・改善していく PDCA サイクルを確立し、中長期的な視野をもって介護人材等の確保に向けた取組を定めることであるため、すべてのステップを必ずしも実施する必要はありません。

(1) 訪問介護員の新規入職数に増加に取り組む事例

事例概要：地域の現状と今後の見通しを丁寧に把握したうえで、地域の関係者と連携し、需要量がピークになることが見込まれる 2030 年に向けて、「訪問系サービスを担う訪問介護員の新規入職者数の増加」をテーマに、課題解決に向けた施策を実施した事例。

① 目指す姿(ビジョン)の確認・設定

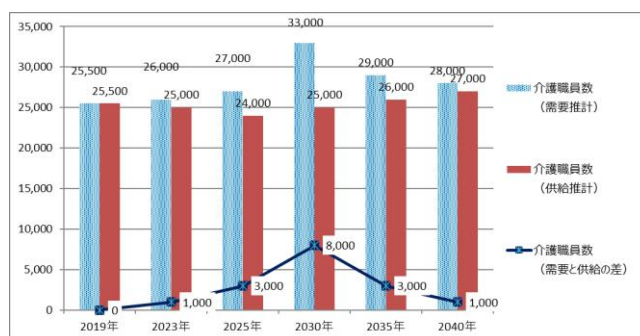
A 県の担当者は「中重度の要介護状態になっても、住み慣れた地域・在宅で暮らし続けることができる」をビジョンとして設定しました。そして、そのビジョンを実現するために必要となる介護サービスの提供体制の今後のあり方について検討を開始しました。

② 地域の現状と今後の見通しの把握

<需給動向の現状と今後の見通しの把握>

A 県の担当者は将来推計ワークシートを用いて介護人材の需給動向の現状と今後の見通し、整備すべき介護人材の量を以下のとおり把握しました。

- 2030年に介護人材の需給ギャップが5万人で最も大きくなる。
- 2030年の需給ギャップの内訳をサービス別にみると通所系、入所系と比較して訪問系サービスの需給ギャップが特に大きい。



2030年に介護サービスを安定的・継続的に提供するための対策が必要そうだ。
特に、訪問系サービスの提供体制の整備が重要になりそうだ。



A県担当者

< 需要面の実態把握 >

A 県の担当者は将来推計ワークシートで把握した今後の見通しをより掘り下げて確認するために、『地域包括ケア「見える化」システム』を活用し、「高齢者人口」、「認定率」、「利用者1人当たりの各サービスの割合(サービスのバランス)」等を分析しました。その結果、需要面の現状を以下のとおり整理しました。

- サービスのバランスを見ると、全国、他都道府県平均と比較して、訪問系サービスの利用率が高い。
- 後期高齢者人口は2030年頃にピークを迎え、その後減少に転じる。
- 第1号被保険者に占める後期高齢者加入割合が高いため、要支援・要介護認定率も全国、他都道府県平均と比較して高い水準で推移している

今後、2030年までは後期高齢者が増加し、引き続き認定率が高い水準で推移することが見込まれる。それにともない、訪問系サービスの利用も一層増える可能性が高いのではないかな？
その後は、後期高齢者人口の減少により、需要量がピークアウトしそうだから、やはり2030年の訪問系サービスに対する需要への対応が重要になりそうだ。



A県担当者

< 供給面の実態把握 >

A 県の担当者は、供給面の現状も確認してみることにしました。介護労働安定センターの調査データを見てみると、訪問系サービスは職員の高齢化が他のサービスより進んでおり、50代の職員が中心になっていることが分かりました。

更に地域の介護事業者ヒアリングをしてみたところ、以下のような声がありました。



地域の介護事業者

- 地域の訪問介護員が高齢化しており、10年後には現在働いている方の大多数は引退してしまう可能性がある
- 既に一部の訪問系サービス事業者では人手不足を理由のサービスの利用を断っていることがある
- 30～40代の訪問介護員を積極的に募集しているが、全く採用ができていない

訪問系サービスは職員の高齢化、人手不足が進んでいて、現状のままの供給量の推移では2030年のサービス需要への対応は難しそうだ。



A県担当者

③ 取り組むべき課題の設定

<課題の抽出・整理>

訪問系サービスの需給状況に課題認識を持ったA県の担当者は、訪問介護員の流入に目立って、A 県の直近の離職率と新規入職者数を確認しました。その結果、全国、他都道府県平均と比較して、離職率は低い一方、新規入職者数が少ないことが分かりました。

離職率は既に低いので、離職防止よりも、どちらかというと新規入職者数をいかにして増やすかに注力した方が良いのかもしれないな。



A県担当者

A 県の担当者は地域の介護事業者の声を聞きながら、重点的に取り組む課題を以下のとおり整理しました。

A県では、需要量がピークになることが見込まれる2030年に向けて、訪問系サービスを担う訪問介護員の新規入職者数を増やすための施策に重点的に取り組むことにしよう。



A県担当者

<要因分析>

A 県の担当者は、訪問系サービスを担う訪問介護員の新規入職者数が伸び悩んでいる背景・要因について分析するために、地域の介護事業者との意見交換会を開催しました。

その結果、地域の介護事業者から以下のような声がありました。



地域の介護事業者

- 地域の訪問介護の仕事に興味を持っている若い方は一定数いる
- 求職者との接点がないため、自分たちの法人の特徴をアピールする機会がない
- 職場体験やインターンシップに関心があるが、自法人だけで企画する余裕がない

更に、求職者側の意見を確認するため、介護福祉士養成施設の学生との意見交換を開催した。その結果、求職者側から以下のような声がありました。



養成施設の学生

- 訪問介護の仕事に興味はあるが、いきなり働くのは不安なので、職場体験の機会があると嬉しい
- 法人ごとの特徴や違いが分からないので、どの法人が自分に合っているか分からない
- 既存のパンフレットやHPには求職者側が知りたいと思う情報が掲載されていない

地域の介護事業者と養成施設の学生の声を踏まえると、求職者に適切な情報提供がなされていないこと、法人と求職者の接点が少ないことの2点が、訪問介護員の新規入職者数が伸び悩んでいる要因かもしれない。



A県担当者

④ 課題解決に向けた施策の検討・実行

A 県の担当者は、求職者に適切な情報提供がなされていないこと、法人と求職者の接点が少ないことの2点の解決に向けて、施策の方向性を地域介護事業者と改めて議論し、今後の A 県における施策として以下を実施するとの方向性を決定しました。

- 求職者目線で情報提供が行われる仕組みの整備
- ターゲット別の合同説明会の開催
- 職場体験・インターンシップの実施
- 法人の特徴を紹介するパンフレット等の作成の支援

A 県の担当者は、施策検討を効果的に実施するためには、定量的な目標値を設定し、進捗管理・検証を着実に実施することが重要と考え、将来推計ワークシート等を活用し、「2030 年の需給ギャップをゼロ(=需要と供給が均衡した状態)にするために、現在対比で、訪問系サービスで離職率を2%改善、新規入職者数を 100 人追加」するとの目標を設定しました。

A 県の担当者は、施策の方向性・目標設定を踏まえて、以下のような視点でどの施策を優先的に実施していくかを検討しました。

いずれの施策も地域の抱える課題の解決にはつながりそうだ。
すべての施策にいきなり着手するのは難しそうだし、財政部局との調整も必要
そうだから、段階的に取組を進めることにしよう。

まずは、1年目は他自治体の取組事例が豊富にあり、かつコストもあまりかからない「求職者目線で情報提供が行われる仕組みの整備」と「ターゲット別の合同説明会の開催」から着手し、その後、「職場体験・インターンシップの実施」、「法人の特徴を紹介するパンフレット等の作成の支援」に取り組む流れがよさそうだ。いずれの施策も地域の法人の巻き込みが重要になりそうだから、法人にも協力・参画を要請しよう。



A県担当者

⑤ 施策検討の進捗管理、効果検証、改善

A 県の担当者は、「求職者目線で情報提供が行われる仕組みの整備」と「ターゲット別の合同説明会の開催」の2施策を実施後、定期的に実績の確認を行い、取組状況の評価を行いました。

そのうえで、自治体内だけではなく、地域の関係者とともに評価を行い、評価結果を共有しました。評価を通じて、地域の関係者から出された意見をもとに、施策の改善を継続的に実施しました。



地域の介護事業者

- 「ターゲット別の合同説明会の開催」について、子育て世代向けの説明会は採用につながっているが、学生向けの説明会は集客に苦戦している
- 地域の一般校と連携した集客の取組が必要ではないか

「ターゲット別の合同説明会の開催」は着実に採用につながっているようだ。学生向けの集客に課題があることが地域の介護事業者からの声でわかったので、一般校との連携を強化するとの方針のもと、再度計画を考えてみよう。



A県担当者

(2) 施設系サービスの離職防止に取り組む事例

事例概要：地域の関係者と連携し、施設系サービスを担う介護職員の離職防止をテーマに、課題解決に向けた施策を実施した事例。

① 目指す姿(ビジョン)の確認・設定

B 県の担当者は「中重度の要介護状態になっても、住み慣れた地域・在宅で暮らし続けることができる」をビジョンとして設定しました。そして、そのビジョンを実現するために必要となる介護サービスの提供体制の今後のあり方について検討を開始しました。

② 地域の現状と今後の見通しの把握、取り組むべき課題の設定

B 県の担当者が、地域の介護事業者を対象に、最近の人材の過不足感に関する課題認識についてヒアリングを実施したところ、次のような声がありました。



地域の介護事業者

- ・ 地域の施設系サービスで人手不足が顕著になっている。
- ・ 新規採用はある程度できているが、離職率が高い。

地域の介護事業者の声を踏まえ、重点的に取り組む課題を以下のとおり整理しました。

B県では、施設系サービスを担う介護職員の離職防止のための施策に重点的に取り組むことにしよう。



B県担当者

B 県の担当者は、施設系サービスの離職率が高くなっている背景・要因について分析するために、地域の介護事業者との意見交換会を開催した。その結果、地域の介護事業者から以下のような声がありました。



地域の介護事業者

- ・ 仕事の負担感を理由に退職する職員が多い。
- ・ 清掃、洗濯、シーツ交換等の身体介護以外の業務に忙殺されているケースが多い。
- ・ 業務に忙殺された結果、ご利用者さんと接する時間も減っていてモチベーション低下につながっている。

地域の介護事業者声を踏まえると、「仕事の負担感」と「身体介護等に専念できない状況、及びそれに伴うモチベーション低下」の2点が離職率が高い要因かもしれない。



B県担当者

③ 課題解決に向けた施策の検討・実行

B 県の担当者は、上記の要因の 2 点の解決に向けて、施策の方向性を地域介護事業者と改めて議論し、今後の B 県における施策として、介護助手を導入し、介護職員の負担軽減と「本来業務（身体介護等）」に専念できる環境の実現を目指すことを決定しました。

4. 都道府県に期待される役割

各地域において効果的な介護人材確保策を推進するうえでは、関係者間の連携・役割分担も重要です。地域におけるサービス提供体制構築に向けた効果的な介護人材確保策の推進という観点では、市町村の位置づけ・重要性がより高まっているものと考えられます。

一方、市町村の予算やマンパワーにはばらつきがあり、市町村が単独で実施できる取組みには限界があります。そのため、効果的な施策の実施に向けては、都道府県の役割も引き続き重要です。都道府県には、都道府県内の状況を踏まえつつ、関係機関、関係団体等の関係者と協働して、主体的に介護人材確保策に取り組むことが求められます。あわせて、市町村がサービス提供体制の構築を進めていくための後方支援も都道府県に期待される重要な役割です。

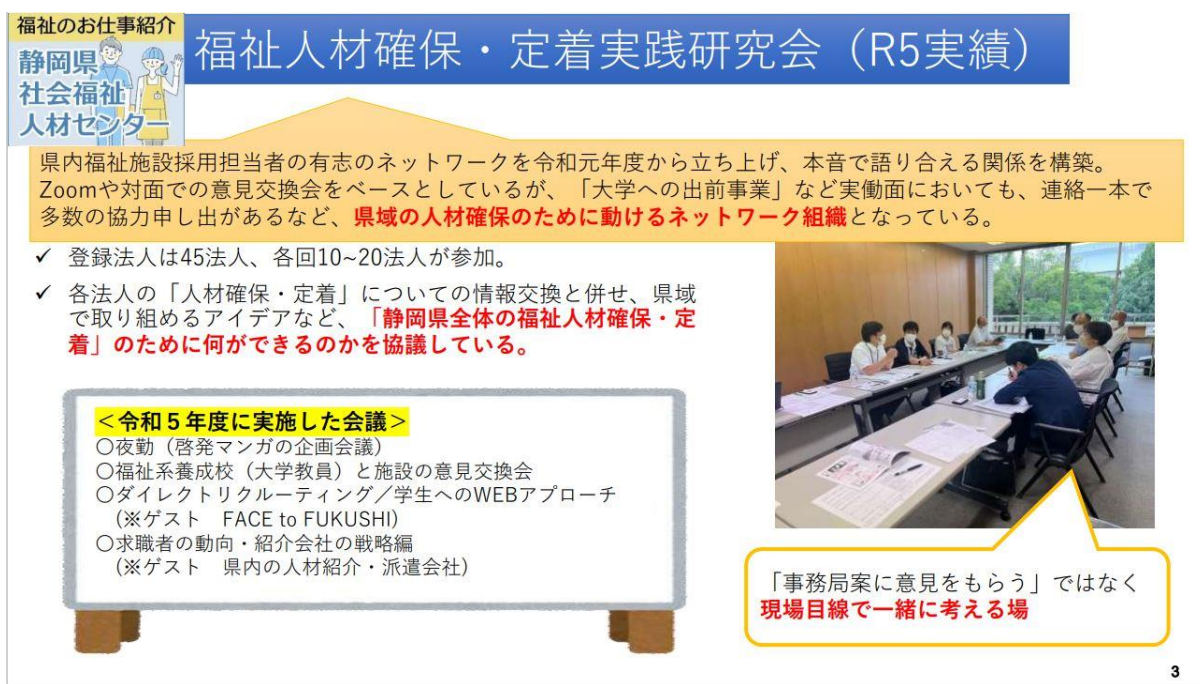
(1) 市町村や関係者を交えた場やプラットフォームの強化による人材確保対策の推進

市町村や関係機関、関係団体等の関係者を交えて介護人材確保等について、情報交換、意見交換を行うことは、各地域での効果的な取組を促進することにつながるものと考えられます。福祉人材センター、介護労働安定センター、介護生産性向上総合相談センターなど都道府県単位で設けられている公的な機関も多く、そのような機関と連携を強化することは、効果的な介護人材確保対策の推進という観点からも有効です。

市町村や関係者を交えた場やプラットフォームにおいては、単に会議体を設け、関係者が会議を行うということではなく、介護人材の養成・確保という共通の社会課題に対して、意欲のある関係者が集い、地域の実情に応じた実践的な取組を検討し、実行していくことが求められます。例えば、都道府県圏域よりも狭い圏域で「人材確保・定着促進」、「雇用管理改善、職場環境改善、経営支援」、「介護の魅力向上」など地域で特に取組が必要なテーマを設定し、ワーキングチームなどを立ち上げて、有志で議論を進め、実際の施策に落としこんでいくことも考えられます。取組内容によっては、公的な機関以外に、介護福祉士養成施設(大学)や学生、地域住民・地域の団体、職能団体・事業者団体等との連携を進めていくことも期待されます。

例えば、静岡県では、社会福祉人材センターが福祉施設の採用担当者の有志ネットワークを立ち上げ、現場目線で、実際のアクションにつながるような議論を行っています。この取組を通じて、これまでつながりなかった介護事業所と介護福祉養成施設(大学)の間で関係性ができ、介護事業所の職員がゲストスピーカーとして、介護福祉養成施設(大学)で授業を行ったり、新たに介護福祉士養成施設の学生の実習を受け入れる介護事業所が出てくるなど地域全体で介護人材を育成する機運が醸成されてきています。

図表 25 静岡県社会福祉人材センター：福祉人材確保・定着実践研究会



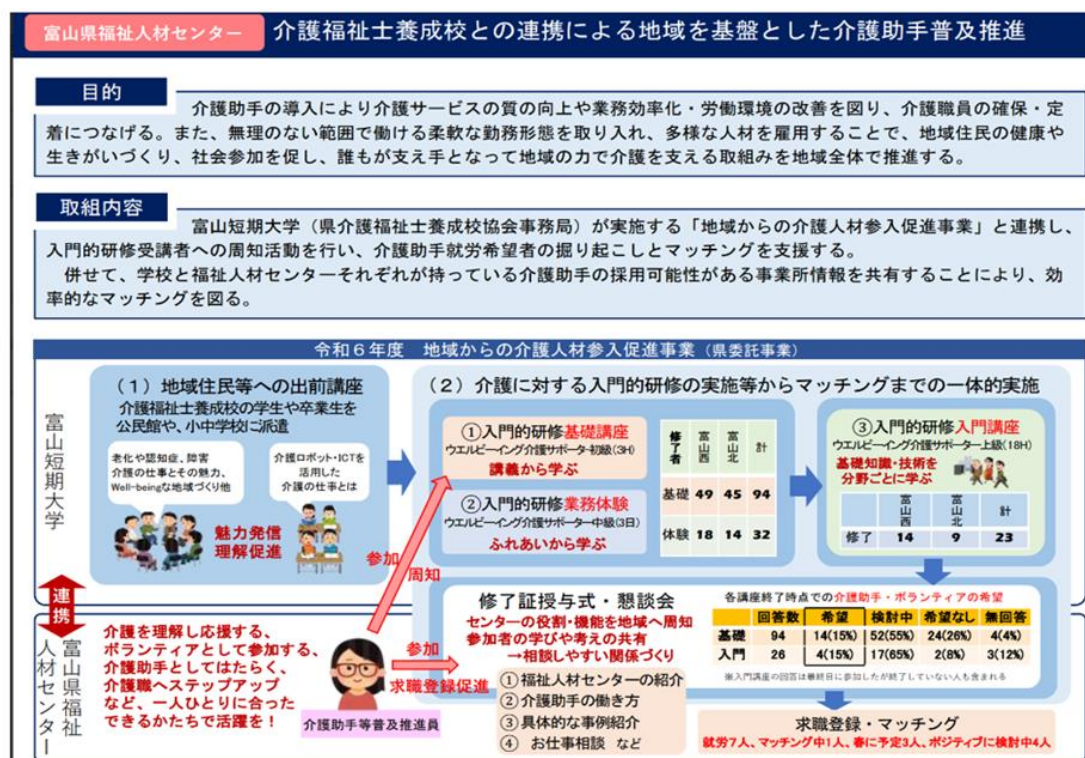
出所：「2040 年に向けたサービス提供体制等のあり方」検討会（第 2 回） 令和 7 年 2 年 3 日開催 資料 6

<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/001433883.pdf>

また、地域住民等を巻き込みながらこのようなプラットフォームを推進する事例も登場しています。富山短期大学では、福祉・介護分野で人材不足が深刻になる中、富山市の呉羽地域を対象に地域住民と協働し、福祉人材センターの力も借りながら、地域全体で支えあう形をつくるため、取組を展開しています。具体的には、(1)地域住民等への出前講座(地域住民や児童・生徒に対する介護の仕事の理解促進)、(2)介護に関する入門的研修の実施等からマッチングまでの一体的支援研究事業の 2 本柱で活動を行っています。

(1)は介護福祉士養成施設の学生や卒業生が地域に出向き、住民に対して老化や障害の理解を進めるとともに、介護の仕事に関する理解の促進を図っています。学生が地域を知り、地域づくりに関わるといった効果も生まれてきています。(2)は福祉人材センターも協働し、入門的研修に加えて、介護事業所の業務の切り分け、職場体験などをセットで実施し、地域住民が介護との関わりを持ちやすい環境整備を進めています。介護現場で介護助手として働く人もあらわれています。

図表 26 富山短期大学の取組事例



75

（2）都道府県全体の状況把握、市町村単位の状況整理と可視化、情報提供の深化

効果的な施策の実現に向けては、各地域の需要と供給の全体像の把握、要因分析が必要となります。市町村自身がアンケートやヒアリング調査等を通じて、データ等の収集や分析を行うことも重要ですが、市町村だけでは十分なデータ等の収集が難しいことも想定されます。

特に、都道府県が指定権限を有するサービスの実態を市町村が把握することは容易ではありません。本事業の伴走支援先自治体からも「サービス提供体制を考える際に、都道府県が指定権限を有するサービスの実態を知りたいが、必要な情報提供がなされていない。都道府県に積極的な情報提供をお願いしたい」との意見が出されました。このように、都道府県が中心となり、データや情報等を一元的に収集・整理し、市町村に提供していくことが期待されています。実際に、既存の統計データ以外に都道府県独自で実施したアンケート調査結果を圏域あるいは市町村単位で集計・提供している都道府県もあり、市町村の意向等も踏まえつつ情報提供のあり方を模索していくことが求められます。

介護保険事業支援計画の策定に際して、各都道府県では介護人材の需給推計を実施しており、都道府県全体の将来の見込みを確認するとともに、市町村に対しても情報提供し、問題意識の共有を図ることも重要です。市町村の取組促進の観点から、定量データだけではなく、他市町村の取組事例や介護事業所、介護職員の認識・意識といった定性情報を提供していくことも効果的です。取組事例の紹介においては、市町村別に課題は異なるという実情を踏まえ、介護人材確保における課題別といったように、市町村が参照、活用しやすいよう意識することも求められます。

(3) 市町村よりも広域での対応が求められる支援の推進

市町村よりも広域での対応が必要となるもの、広域で対応することが効果的と考えられるものについては都道府県が主体的に関わっていくことが期待されます。職員の能力開発・能力発揮、マネジメント教育に係る研修制度の充実、市町村を跨いだ調整、事業所間の連携促進、情報開示の仕組みづくり等には、より主体的に関与することが求められます

【参考事例】

東京都では都内の介護事業所等を対象とした調査結果を圏域別に集計し、圏域ごとの職員の過不足感や、人材確保が困難になっている要因等を整理し、区市町村に提供しています。

図表 27 東京都：圏域別のデータ分析事例

【職員の過不足感】

職員の過不足感について、「大いに不足」又は「不足」と感じている事業所・施設の割合は、以下のとおりである。

圏域	介護職員		訪問介護員	
	介護福祉士	介護福祉士以外	介護福祉士	介護福祉士以外
東京都全体	45.6%	39.2%	57.1%	65.3%
区中央部	50.8%	30.6%	54.3%	66.7%
区南部	48.9%	41.1%	56.7%	64.5%
区西南部	56.3%	46.2%	65.4%	57.7%
区西部	43.6%	40.6%	50.0%	63.4%
区西北部	42.2%	38.3%	67.5%	71.6%
区東北部	46.8%	48.1%	59.3%	62.9%
区東部	50.4%	47.2%	52.3%	60.9%
西多摩	58.5%	41.5%	50.0%	60.0%
南多摩	33.8%	30.4%	50.0%	63.8%
北多摩西部	38.2%	35.8%	44.4%	51.9%
北多摩南部	54.8%	43.3%	64.3%	78.0%
北多摩北部	32.8%	20.8%	46.7%	74.2%

【人材の確保が困難になっている要因】

事業所・施設が所在する地域において、人材の確保が困難になっている要因として想定されるものについて、「非常に影響がある」又は「多少影響がある」と認識している事業所・施設の割合は、以下のとおりである。

いずれの圏域においても、「希望する人材要件に合致する人材が不足」、「介護業界についてのマイナスイメージ」が1位、2位を占めるが、3位以降では圏域ごとの差異がみられ、区部では「介護業界以外への転職者が増加」が、多摩部では「地域内に介護事業所・施設等の増加」や「地域内労働力が他の地域に流出」が上位に挙げられている。

	都全体	区中央部	区南部	区西南部	区西部	区西北部	区東北部	区東部
希望する人材要件に合致する人材が不足しているため	81.1%	81.5%	80.5%	77.1%	80.4%	81.5%	79.5%	84.8%
介護業界についてのマイナスイメージ	80.5%	85.7%	81.2%	77.1%	76.0%	80.9%	84.4%	83.3%
介護業界以外への転職者が増加しているため	65.8%	76.5%	61.0%	69.4%	67.0%	68.2%	67.4%	70.7%
地域内に介護事業所・施設、事業者が増加しているため	57.5%	37.8%	64.3%	49.0%	54.2%	56.7%	62.1%	60.1%
シフト勤務や夜勤等の不規則勤務を敬遠(日勤施設を選ぶ傾向)	55.0%	55.5%	50.6%	47.1%	50.8%	56.7%	58.0%	55.6%
地域の労働人口が減少しているため	49.0%	44.5%	43.5%	56.1%	40.2%	48.7%	50.9%	43.9%
定員割れで養成校からの採用が困難	41.5%	53.8%	37.7%	40.8%	42.5%	41.1%	39.7%	42.9%
地域内の労働力が他の地域(近隣都市部等)に流出しているため	35.2%	26.9%	33.1%	28.7%	32.4%	34.7%	37.1%	28.3%
事業所・施設の立地条件がよいでないため	31.1%	24.4%	27.9%	33.1%	21.2%	31.5%	32.1%	31.8%

	都全体	西多摩	南多摩	北多摩西部	北多摩南部	北多摩北部
希望する人材要件に合致する人材が不足しているため	81.1%	88.9%	77.7%	86.2%	84.2%	78.1%
介護業界についてのマイナスイメージ	80.5%	86.1%	72.7%	81.7%	84.9%	78.1%
介護業界以外への転職者が増加しているため	65.8%	63.9%	59.1%	66.1%	60.5%	56.1%
地域内に介護事業所・施設、事業者が増加しているため	57.5%	66.7%	58.6%	54.1%	66.4%	57.0%
シフト勤務や夜勤等の不規則勤務を敬遠(日勤施設を選ぶ傾向)	55.0%	65.3%	55.0%	59.6%	59.9%	50.0%
地域の労働人口が減少しているため	49.0%	62.5%	47.7%	59.6%	51.3%	50.0%
定員割れで養成校からの採用が困難	41.5%	48.6%	37.3%	45.9%	44.7%	32.5%
地域内の労働力が他の地域(近隣都市部等)に流出しているため	35.2%	61.1%	35.5%	38.5%	46.1%	36.0%
事業所・施設の立地条件がよいでないため	31.1%	48.6%	34.1%	33.0%	37.5%	24.6%

出所：東京都介護人材総合対策検討委員会

「第8期高齢者保健福祉計画に向けた介護人材対策の方向性について」

https://www.fukushi.metro.tokyo.lg.jp/documents/d/fukushi/houkokusyo_2

5. 伴走支援自治体における取組事例

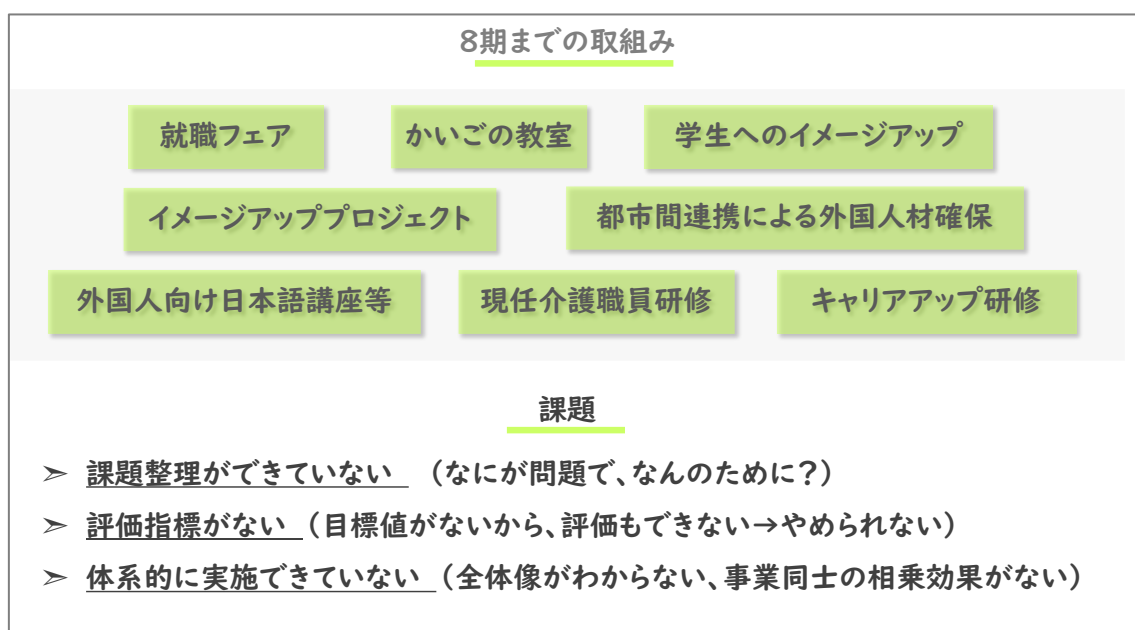
本事業で伴走支援を実施した各地域における介護人材確保促進の取組み事例を紹介します。

5.1. 愛知県豊田市の事例

(1) 第 8 期までの取組みの状況、課題認識

豊田市では、第 8 期介護保険事業計画期間の段階で、介護人材確保等に向け、多様な施策を実施していました。一方、課題整理ができていないこと、評価指標がないこと、体系的に施策が実施できていないことに課題認識を有していました。

図表 28 第 8 期までの取組みの状況、課題認識



出所：「地域における介護人材確保促進のための伴走支援及び広報啓発事業」

自治体向けセミナー 豊田市発表資料(2025 年 3 月 10 日)

(2) 第 9 期に向けた取組み：現状把握と課題整理

上記の課題認識のもと、第 9 期に向けて現状把握と課題整理、実施施策の体系化に取り組ましました。現状把握と課題整理においては、「介護職員数の将来推計ワークシート」を活用し、自然体推計、需給ギャップ解消に向けたシミュレーション等を行い、課題の抽出・整理を行いました。

以下に具体的な検討のプロセスを示します。なお、本プロセスの実践においては、厚生労働省事業の一環として、株式会社日本総合研究所が伴走支援を行っています。

① 自然体推計の実施

< 需要量推計 >

豊田市から提供を受けた「将来推計総括表(第8期介護保険事業計画策定に向けたワークシー

ト)」に掲載されている「介護(予防)サービス見込量」を「介護職員数の将来推計ワークシート」に入力し、2040 年度までの需要量推計を実施しました。「介護職員数の将来推計ワークシート」では「サービス見込量」と「配置率」を入力・設定することで、今後の介護人材の需要量を把握することができます。「配置率」については、市区町村ごとの数値が公表されていないことから、「愛知県」と「全国」の数値で代替しました。全国と比較して愛知県は訪問系、通所系の配置率がやや高い傾向があるため、全国の配置率を用いた方が需要量は少ない傾向となりました。

推計結果および前提条件は以下のとおりです。

【推計結果】

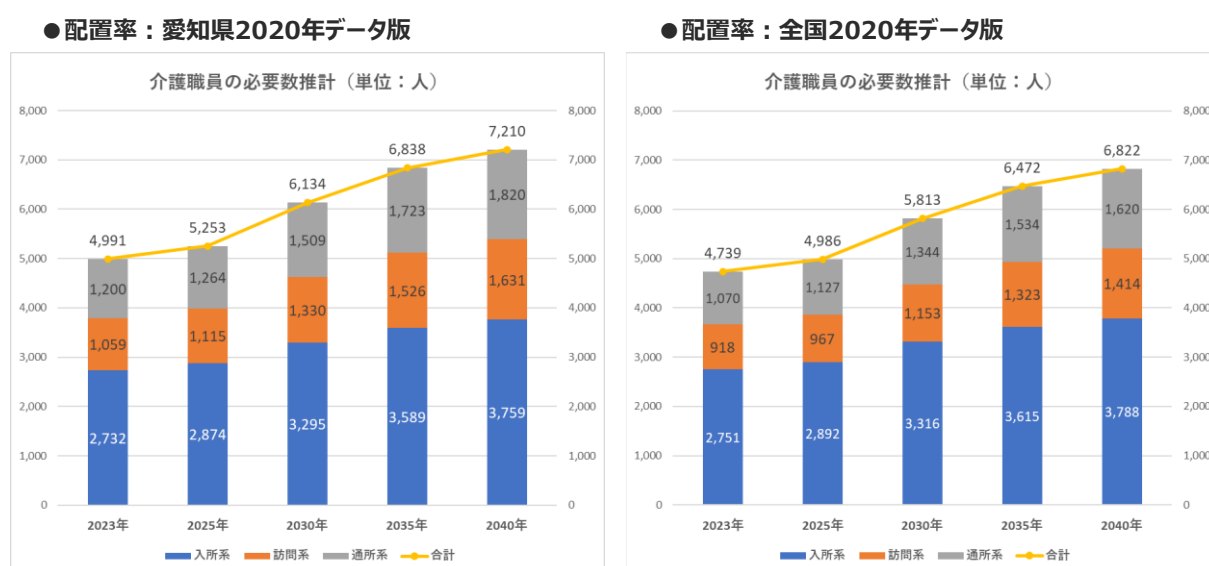
需要量は、2023 年度は 4,991 人、2030 年度には 6,134 人(+1,143 人)、2040 年度には 7,210 人(+2,219 人)となった。

※愛知県 2020 年度の配置率使用、()内は 2023 年度比

【前提条件】

介護職員の必要数は、介護保険給付の対象となる介護サービス事業所、介護保険施設に従事する介護職員の必要数。地域支援事業の介護予防・日常生活支援総合事業の「訪問介護相当サービス」および「通所介護相当サービス」の必要数は除く。「推計用ワークシート」を用いて、第8期時の都道府県推計と同様のロジックで推計。

図表 29 需要量の自然体推計結果:愛知県豊田市



<供給量推計、需給ギャップ推計>

供給量推計には、直近の介護職員数、離職率、新規入職者数等のデータが必要になることから、豊田市が令和4年度に実施した「豊田市高齢者福祉に関するアンケート調査」を再集計し、必要なデータを抽出・整理しました。実際の介護職員数に近似した数値を算出するため、整理に際しては、

下図のとおり、回収率 100%換算を行っています。

図表 30 「豊田市高齢者福祉に関するアンケート調査」の再集計

	令和4年度（2022）			
	訪問系	施設・居住系	通所系	合計
サンプル数（不明2件を除く）	58件	29件	43件	130件
回収率	77.2%	77.2%	77.2%	-
正規の介護職員数（人）	172	1130	370	1672
非正規の介護職員数（人）	405	784	681	1870
合計（実人数）（人）	576	1914	1051	3541
1年間の採用者数（人）	142	219	174	535
1年間の退職者数（人）	90	237	114	441
採用率（採用者数÷介護職員数）	24.6%	11.4%	16.6%	15.1%
離職率（退職者数÷介護職員数）	15.6%	12.4%	10.8%	12.5%
1年間あたり増加数（人） （採用者数－退職者数）	52	-18	60	94

	令和4年度（2022）			
	訪問系	施設・居住系	通所系	合計
サンプル数（不明2件を除く）	58件	29件	43件	130件
回収率	100.0%	100.0%	100.0%	-
正規の介護職員数（人）	222	1464	479	2165
非正規の介護職員数（人）	524	1016	882	2422
合計（実人数）（人）	746	2479	1361	4587
1年間の採用者数（人）	184	284	225	693
1年間の退職者数（人）	117	307	148	571
採用率（採用者数÷介護職員数）	24.6%	11.4%	16.6%	15.1%
離職率（退職者数÷介護職員数）	15.6%	12.4%	10.8%	12.5%
1年間あたり増加数（人） （採用者数－退職者数）	67	-23	78	122

回収率
100%
換算

供給量推計、需給ギャップ推計に際して、上記の再集計結果を踏まえ、「介護職員数の将来推計ワークシート」に入力する直近の介護職員数、離職率、新規入職者数等について以下の仮定を置きました。

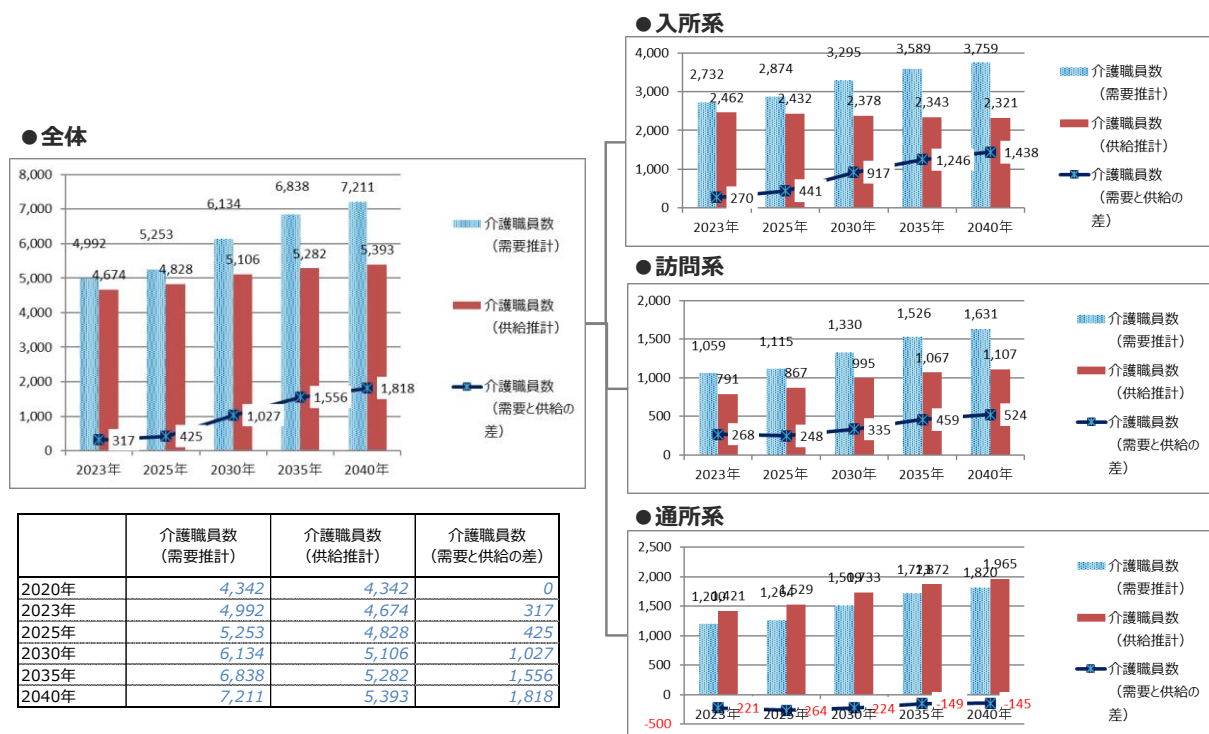
図表 31 推計時に設定した仮定の考え方(自然体推計)

項目	仮定の考え方
需要推計結果	愛知県2020年の配置率を使用
直近の介護職員数	2022年時点の介護職員数をそれぞれ以下とした。 - 訪問系：746人（2018年⇒2022年まで毎年67人増加） - 施設・居住系：2,479人（同、毎年23人減少） - 通所系：1,361人（同、毎年78人増加）
離職率	2018年⇒2040年まで一律でそれぞれ以下とした。 - 訪問系：15.6% - 施設・居住系：12.4% - 通所系：10.8%
離職者のうち、介護分野への再就職割合	2018年⇒2040年まで一律で30.0% ※全国値が概ね3割程度のため
新規入職者数（再就職者数除く）	2018年⇒2040年まで一律で1年あたり平均で以下の新規入職があるとした。 - 訪問系：127人 - 施設・居住系：198人 - 通所系：163人 ※上記の離職率、再就職割合で、毎年増加数を前提とするためには、新規入職が平均して各サービス類型ごとに上記の人数と推定されるため

上記の仮定のもと実施した豊田市の供給量推計、需給ギャップ推計の結果は以下のとおりです。
全体として、需要量の伸びを供給の伸びが大きく下回り、ギャップが拡大し、2040 年時点で

1,818 人の需給ギャップ(不足数)が生じる結果となっています。特に、通所系以外で不足感が顕著であることが示されました。

図表 32 供給量、需給ギャップの自然体推計結果：愛知県豊田市



② 需給ギャップ解消に向けたシミュレーションの実施

自然体推計の結果を踏まえ、供給量を増やし、2040 年時点の 1,818 人の需給ギャップ(不足数)の解消を行うためには離職率、新規入職者数等をどの程度改善する必要があるかのシミュレーションを実施しました。

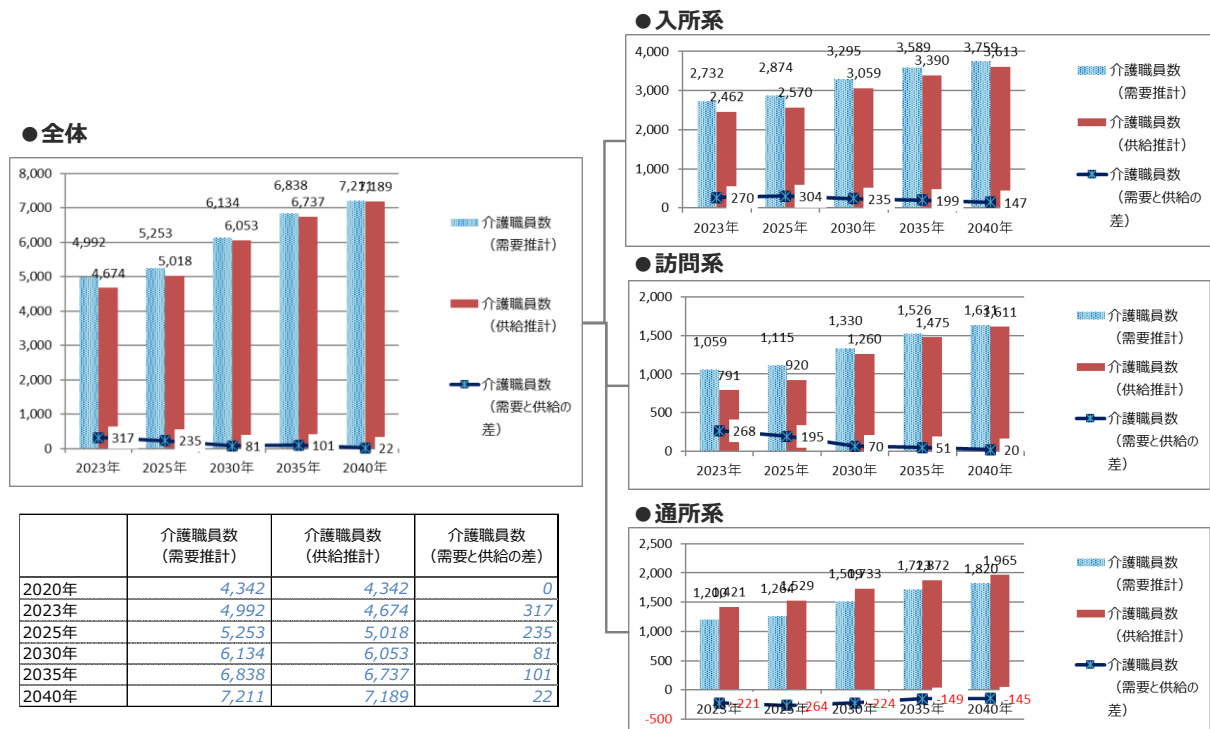
具体的には、離職率、新規入職者数を改善した場合の数値を「介護職員数の将来推計ワークシート」に入力し、需給ギャップがゼロに近似する数値の組み合わせを検討しました。結果として、2025 年以降離職率を訪問系で 15.6%⇒12.5%、施設・居住系で 12.4%⇒10.8%、新規入職者数を訪問系で 127 人⇒162 人、施設・居住系 198 人⇒308 人とするると需給ギャップがおおむね解消されることが分かりました。

図表 33 推計時に設定した仮定の考え方(需給ギャップを解消するためのシミュレーション)

項目	仮定の考え方
需要推計結果	愛知県2020年の配置率を使用
直近の介護職員数	2022年時点の介護職員数をそれぞれ以下とした。 - 訪問系：746人（2018年⇒2022年まで毎年67人増加） - 施設・居住系：2,479人（同、毎年23人減少） - 通所系：1,361人（同、毎年78人増加）
離職率	2018年⇒2040年まで一律でそれぞれ以下とした。 - 訪問系：15.6% ⇒ 12.5%（全体平均の離職率まで2025年以降改善） - 施設・居住系：12.4% ⇒ 10.8%（通所系と同様の離職率まで2025年以降改善） - 通所系：10.8%
離職者のうち、介護分野への再就職割合	2018年⇒2040年まで一律で30.0% ※全国値が概ね3割程度のため
新規入職者数 (再就職者数除く)	2018年⇒2040年まで一律で1年あたり平均で以下の新規入職があるとした。 - 訪問系：127人 ⇒ 162人（現状＋35人の確保を2025年以降毎年実施） - 施設・居住系：198人 ⇒ 308人（現状＋110人の確保を2025年以降毎年実施） - 通所系：163人

上記の仮定のもと実施した供給量推計、需給ギャップ推計の結果は以下のとおりです。2040年時点での需給ギャップが22人(自然体推計時には1,818人)となりました。

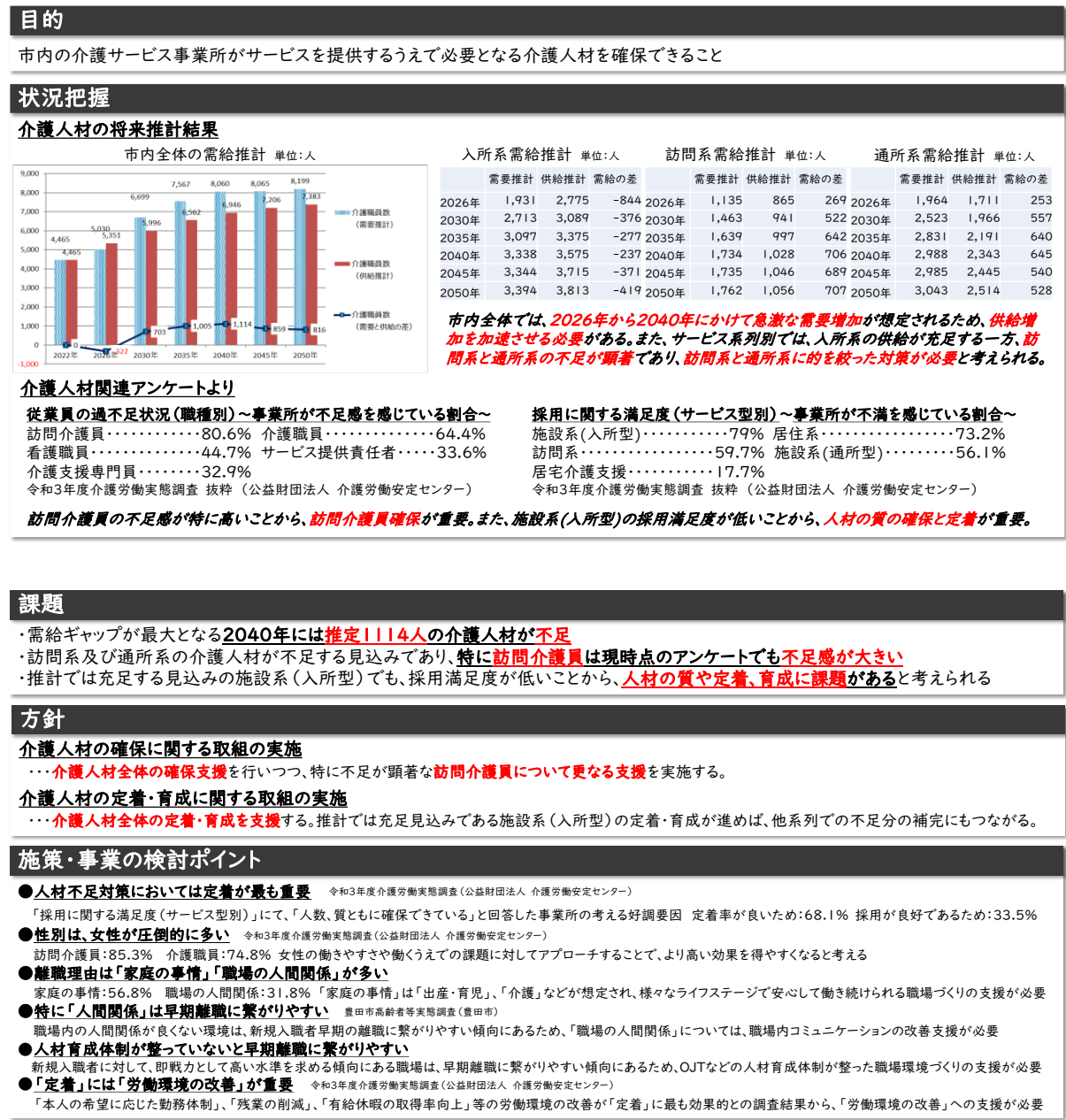
図表 34 供給量、需給ギャップのシミュレーション結果：愛知県豊田市



③ 課題等の抽出・整理

上記の検討の結果及び高齢者等実態調査、介護労働実態調査等の既存調査データを活用し、整理した市の現状、課題、施策の実施方針、検討のポイント等を豊田市は以下のように整理しました。

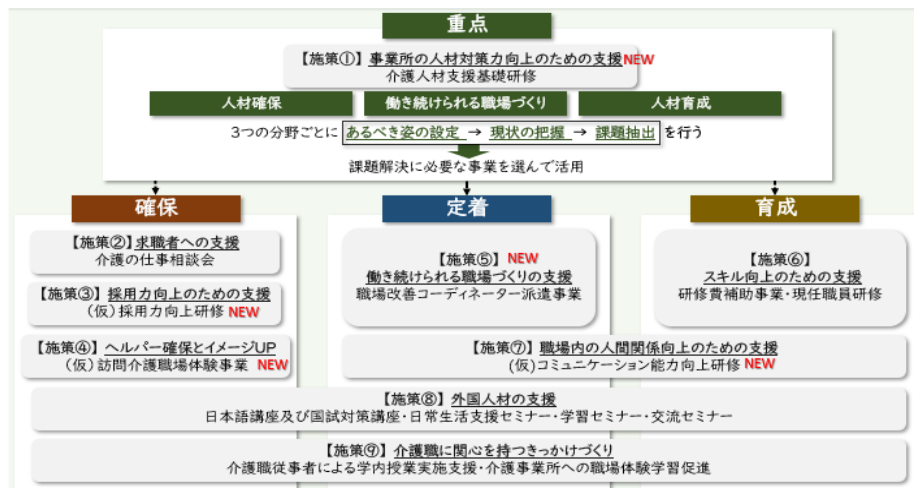
図表 35 現状把握と課題の整理結果：愛知県豊田市



(3)第 9 期に向けた取組み:実施施策の体系化

現状把握と課題整理と並行して、既存の施策を「確保」、「定着」、「育成」でカテゴライズし、体系的に整理することにも取り組みました。既存の事業を整理することにより、過不足が明確になり、不足するカテゴリにおいて新規事業を追加することにつながっています。

図表 36 実施施策の体系化



- 「確保」「定着」「育成」でカテゴライズ（今ある事業を整理し、過不足を確認）
- 重点施策として「基礎研修」を位置付け（人材における課題整理をし、アクションプランを作成するもの）
- 事業の連動を意識しながら不足するカテゴリにおいて新規事業を追加

出所:「地域における介護人材確保促進のための伴走支援及び広報啓発事業」

自治体向けセミナー 豊田市発表資料(2025年3月10日)

(4)第 10 期に向けた検討状況

これまでの取組みを通じて、豊田市ではエビデンス強化、評価指標と目標値の設定、周囲を巻き込む工夫の必要性を感じており、第 10 期介護保険事業計画の作成に向け、具体的な取り組みを進めていく予定です。

特に、エビデンス強化については、「介護人材の流出入の全体像を捉え、根拠を持って施策を行う重要性を感じているものの、根拠となるデータ等の整備が十分に進んでいない」との課題認識のもと、地域の事業者や介護職員等を対象とした調査を通じて、介護職員の入職経路や事業所ごとの定着率・離職率、離職者の離職理由や再就職先などの実態把握を目指しています。

図表 37 第 10 期に向けた取組み方針

- エビデンス強化（調査やヒアリングにより実態把握や推計の精度を上げる）
- 評価指標と目標値を設定
- 周囲を巻き込む工夫（事業所や社協、民間企業など）

現在は、伴走支援（地域における介護人材確保促進のための伴走支援及び広報啓発事業）
をいただきながら、人材調査の設計に取り組んでいる

10期計画での反映を目指す

出所：「地域における介護人材確保促進のための伴走支援及び広報啓発事業」
自治体向けセミナー 豊田市発表資料（2025 年 3 月 10 日）

5.2. 和歌山県御坊市(御坊・日高圏域)の事例

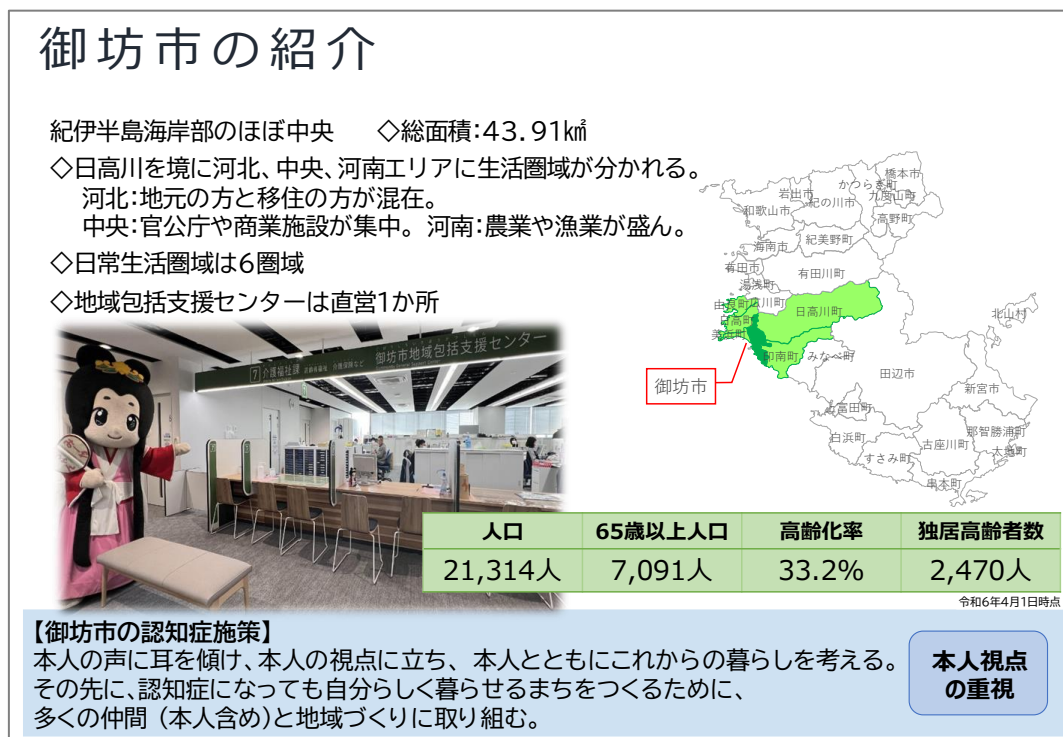
(1) 第9期までの取組みの状況、課題認識

① 「御坊・日高圏域介護人材確保推進プロジェクトチーム」の発足

御坊市が属する老人福祉圏域(御坊・日高圏域)における介護サービス事業所、医療機関は御坊市に集中し、通勤・通学、買い物などの生活圏は周辺町と一体化しています。

そのため、御坊市では、人材確保は市単独の問題ではなく、圏域全体で考える必要があるとの認識のもと、近隣自治体と連携し、介護サービス事業者連絡協議会などとともに「御坊・日高圏域介護人材確保推進プロジェクトチーム」を令和2年度より発足し、介護人材確保に向け、一体的に取り組んでいます。慢性的な人材不足となっている現状の共有、今後の活動について意見交換を行うとともに、令和4年度には、第9期介護保険事業計画策定に向けて、圏域の事業所と職員を対象にアンケート調査を実施し、現状分析と課題抽出を行っています。

図表 38 御坊市の概要



出所:「地域における介護人材確保促進のための伴走支援及び広報啓発事業」

自治体向けセミナー 御坊市発表資料(2025年3月10日)

図表 39 「御坊・日高圏域介護人材確保推進プロジェクトチーム」のこれまでの活動

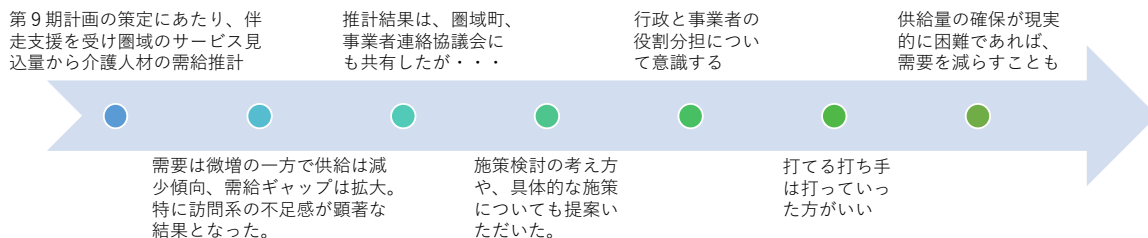
令和2年度～令和4年度

- 老人福祉圏域(御坊・日高圏域)における介護サービス事業所、医療機関は御坊市に集中
- 通勤・通学、買い物などの生活圏は周辺町と一体化している
- 人材確保は御坊市単独の問題ではなく、圏域全体で考える必要

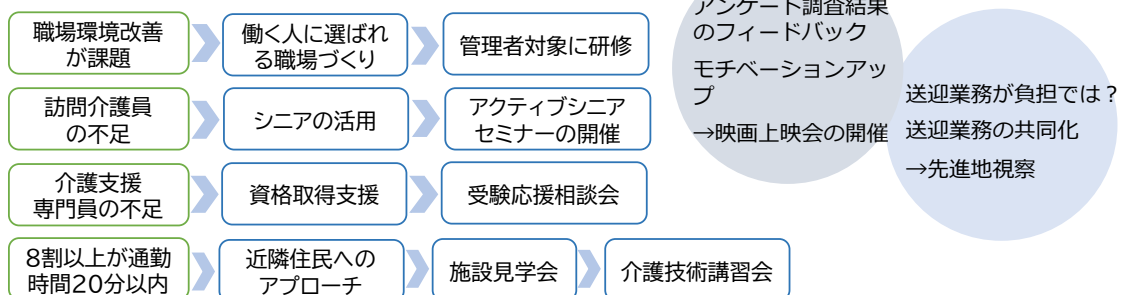
令和2年度	令和3年度	令和4年度
●御坊・日高圏域の1市5町、御坊市介護サービス事業者連絡協議会、振興局で、介護人材確保施策を企画・推進するプラットフォームとして「御坊・日高圏域介護人材確保推進プロジェクトチーム会議」を発足。 ●慢性的な人材不足となっている現状の共有、今後の活動について意見交換。	●具体的な施策の検討に向けアドバイザーの委託・アンケート調査分析の予算化を周辺町へ提案。 ●3町が合意に至らず、離脱	●1市2町と事業者連絡協議会、振興局で再スタート。事業所と職員を対象にアンケート調査実施、現状分析と課題抽出を行った。 ●御坊市単独では、次世代に向けた取り組みとして、小学生向け、中高生向けに介護職の理解促進に向けたリーフレット作成。

令和5年度以降

- 第9期事業計画の策定に向けて圏域における介護人材の状況を把握
- プロジェクトチーム内での温度差



前年度のアンケート調査結果から令和5年度の施策検討



出所:「地域における介護人材確保促進のための伴走支援及び広報啓発事業」

自治体向けセミナー 御坊市発表資料 一部改編(2025年3月10日)

② 介護人材の需給推計の実施

第9期計画の策定にあたり、厚生労働省事業と連携し、圏域のサービス見込量から介護人材の需給推計を実施しました。需要数は微増傾向であるのに対して、供給は減少傾向にあるため、需要と供給のギャップは拡大していくと見込まれ、特に、訪問系の不足感が顕著となりました。なお、本推計結果は市の第9期介護保険事業計画に掲載されています。

※推計の具体的な手順等は前述の豊田市と同様です。

図表 40 御坊・日高圏域の介護人材の将来推計(1/2)

11-1 御坊・日高圏域の介護職員の状況

2022年(令和4年)に実施した介護人材確保に関する調査結果を基に、圏域の介護職員数を試算すると1,046人でした。同様に、1年間の採用者数および退職者数を試算した結果、圏域では1年間に67人減少すると推計しました。

御坊・日高圏域の介護職員数の試算				
	訪問系	施設・居住系	通所系	合計
推計人数(人)	208	626	212	1,046
採用率(採用者数÷介護職員数)	1.0%	5.6%	5.6%	4.7%
離職率(退職者数÷介護職員数)	9.6%	11.5%	11.5%	11.1%
1年間の採用者数(人)	2	35	12	49
1年間の退職者数(人)	20	72	24	116
1年間あたり増加数(人) (採用者数－退職者数)	-18	-37	-12	-67

11-2 需要(必要数)の推計

上記の介護職員数の推計結果から、2022年(令和4年)の現状では介護職員の不足は生じていないと仮定し、御坊・日高圏域の配置率を算出しました。和歌山県、全国の配置率(2020年(令和2年)の参考情報)と比較すると、圏域は全体的に配置率が低い傾向にあります。サービス区分でみると、施設・居住系の配置率が特に低い傾向にありました。

御坊・日高圏域の介護職員数の試算					
	御坊・日高圏域(2023年時点)			配置率比較	
	職員数(実数)	利用者数	配置率	圏域一県	圏域一全国
合計	980	3,323	29.5	-10.8	-7.6
訪問系	189	665	28.4	-15.5	-10.0
通所系	200	1,151	17.4	-6.2	-4.4
施設・居住系	590	1,507	39.2	-20.1	-16.8

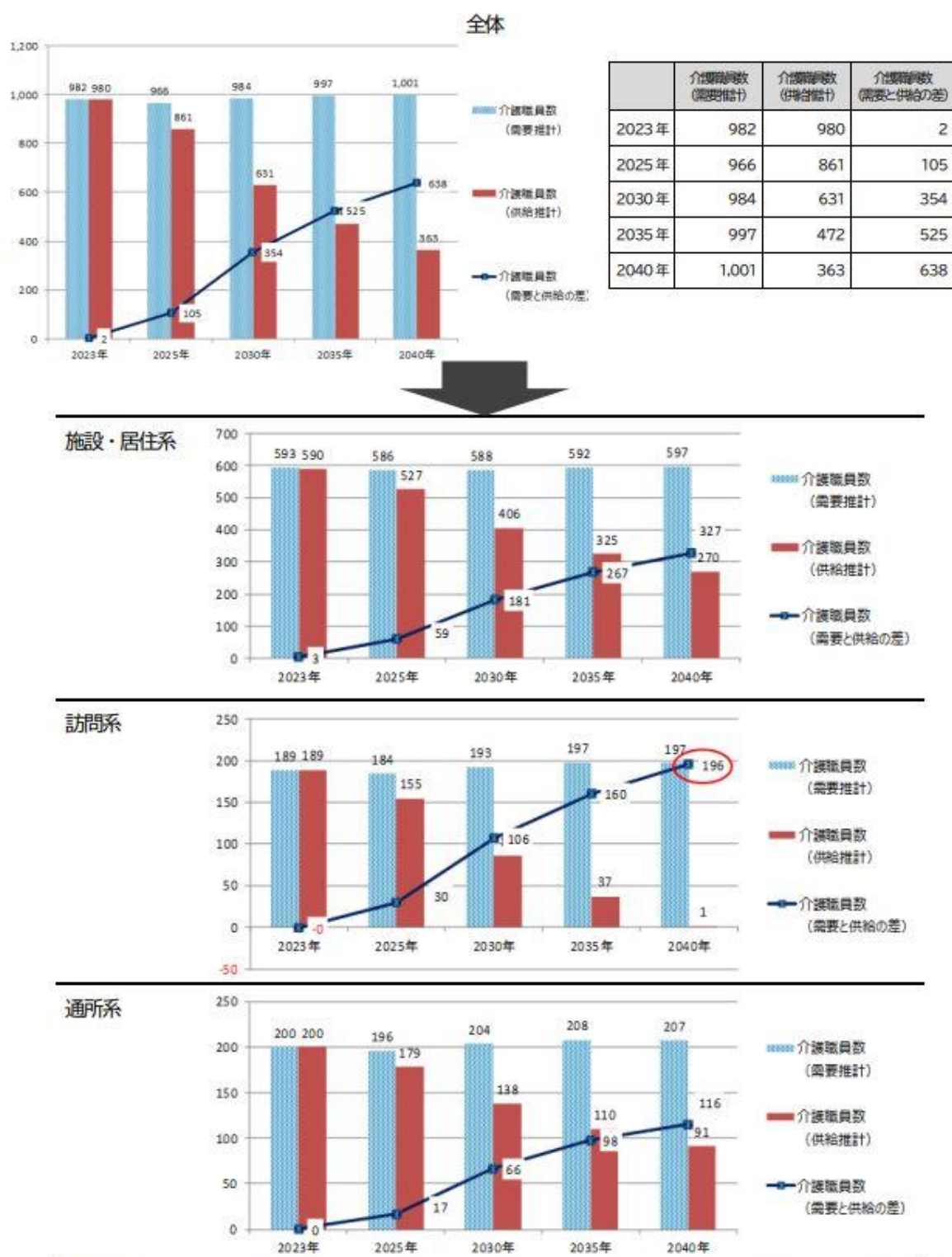
2023年には2022年の調査時点から67人程度減少し、合計980人になっていると仮定

各市町の将来推計総括表を基に、2023年時点の圏域の数値を算出

※ 配置率=利用者100人当たりの介護職員等数
(各サービス利用者が100人いる場合に、何人の介護職員等が勤務しているかを示す値。)

出所:御坊市高齢者福祉計画・第9期介護保険事業計画

図表 41 御坊・日高圏域の介護人材の将来推計(2/2)



※ この推計は、厚生労働省から提供された介護人材需給推計ワークシートにより、圏域の第 8 期計画策定時のサービス見込推計から算出したもので、確定したものではありません。また、供給数については、現状のまま推移する場合の推計値であり、施策等の影響を勘案したものではありません。

出所：御坊市高齢者福祉計画・第 9 期介護保険事業計画

上記の推計結果に加え、全国の介護職員の状況との比較等を踏まえ、介護人材の確保・定着等に関する課題等を以下のとおり、抽出・整理しました。

<今後の取組の方向性>

- 特に高年齢人材のより中長期的な勤務の支援(離職防止の一環)、新規採用の促進(離職をカバーできる程度の新規採用)が必要である。
- 新規採用が難しい場合、サービス利用の構成の見直し等も検討が必要と考えられる。

<御坊・日高圏域における強み>

- 各サービス類型における離職率は全国平均よりも低く、人材定着は一定程度進んでいると推察される。
- 職員の平均年齢は全国よりも低く、特に介護職員(通所系および入所・居住系)については20～30代の若い年代が多い。

<御坊・日高圏域における課題>

- 採用率が離職率を下回っており、自然体推計の場合には年々全体の職員数が減少し、需給ギャップは開いていく傾向にある。離職防止のみでは必要数を充足することが難しいとみられる。特に訪問介護は新規の入職者が少なく、離職が改善された場合でも職員数は減少することが見込まれる。訪問介護員は介護職員よりも高齢の人材が多いことを鑑みると今後年齢面・体力面の影響による離職が進むことが想定され、中長期的により離職が多くなる可能性がある。離職防止(より長く働いてもらうための取組等)に加えて、新規入職促進の施策がより重要となると考えられる。
- 新規入職についてより一層の取組が重要ではあるが、生産年齢人口の減少傾向もあり、難しい面がある。将来の人材確保の見込みを踏まえて、利用されるサービス構成の見直し等も考えていく必要があると考えられる(限られた人的リソースで継続的な対応を進めるためにどのようなサービス提供のあり方としていくか)。

③ 現在(令和6年度)の施策等の実施状況

令和4年度に実施したアンケート調査等から具体的な施策の検討を行い、令和6年度は以下の施策を実施しています。一方、取り組みを進める中で、介護の仕事に興味を持ってもらった方に次の提案を上手くできていない、個々の取組みが連動できていない、地域の事業者を巻き込んだ取組みができていない等の課題も顕在化しています。

図表 42 令和 6 年度の施策等の実施状況

■ 令和6年度 打てる打ち手は打ってこう！

介護支援専門員資格取得支援

受験応援相談会実施・テキスト代、模擬試験費用の助成・定員10名で募集、うち7名合格

映画上映会と併せた介護職員の魅力発信

地域住民対象に介護施設と教育施設が隣接した地区で開催 外国人の職員からの魅力発信

管理者向け研修会 職場の環境改善、次世代の管理者育成をテーマ

介護技術講習会・事業所見学会

在宅介護実態調査から不安に感じている介護（認知症への対応・移動・排泄）のポイントをテーマに
事業所の負担軽減のため開催ガイドを作成
地域住民に事業所を知ってもらうところから

アクティブシニアセミナー

定時制高校への働きかけ

- 興味を持ってもらえたときに、次の提案ができていない
- 個々の取組が連動できていないと感じる
- 行政で取り組めること、事業所で取り組んでもらいたいこと、役割分担についても説明し、提案するがなかなか取り組んではもらえない



出所：「地域における介護人材確保促進のための伴走支援及び広報啓発事業」

自治体向けセミナー 御坊市発表資料(2025年3月10日)

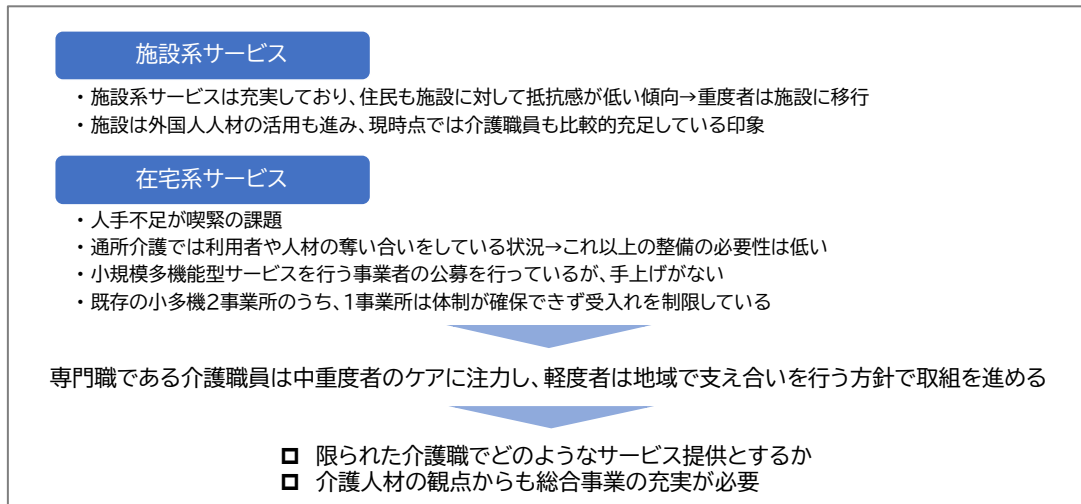
(2)第 10 期に向けた検討状況

① 現時点(令和 6 年度時点)での検討方針

これまでの検討内容や顕在化した課題等を踏まえ、施設系サービス、在宅系サービスを中心に改めて現状と課題の整理を行い、第 10 期に向けては「専門職である介護職員は中重度者のケアに注力し、軽度者は地域で支え合う」との方針で検討を進めています。

今後は、方針に基づいた施策の具体化に向けて、「限られた介護職でどのようなサービス提供とするか」、「介護人材の観点から総合事業の充実をどのように図っていくか」の 2 つの問いを念頭に、改めて実態把握及び要因分析を進めていく予定です。

図表 43 第 10 期に向けた検討状況



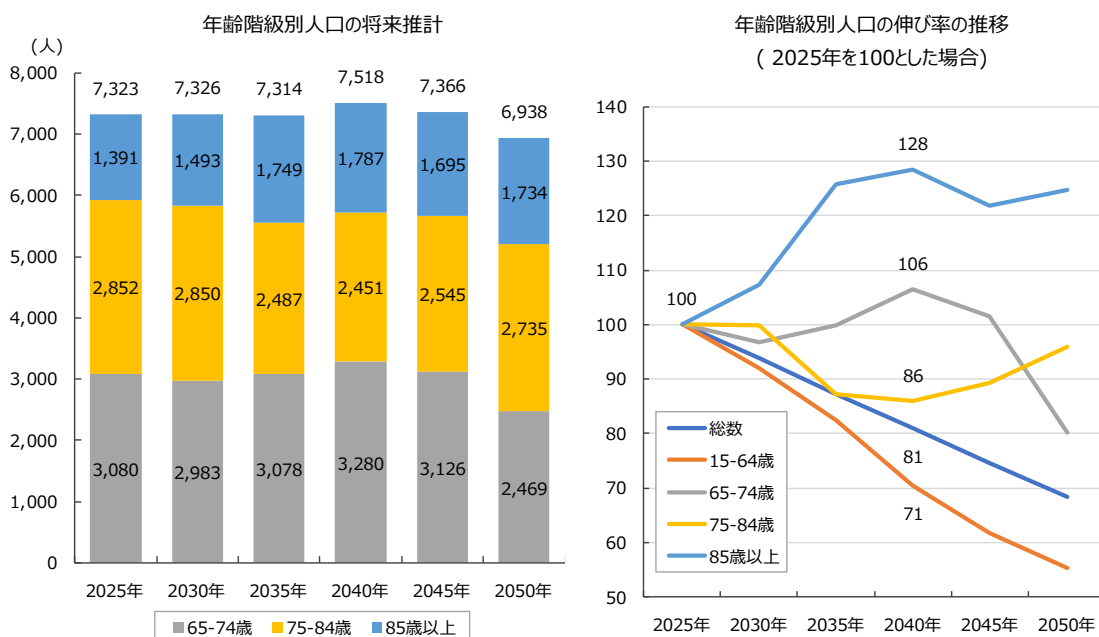
出所：「地域における介護人材確保促進のための伴走支援及び広報啓発事業」
自治体向けセミナー 御坊市発表資料(2025 年 3 月 10 日)

② 人口及び介護保険サービスの利用状況の分析

第 10 期に向けた検討にあたっては、本事業の伴走支援活動の一環として、介護需要と供給に影響を及ぼす 85 歳以上人口及び生産年齢人口の動向、そして要介護度別のサービス利用率の状況を整理し、市の特徴を分析しました。人口についての今後の見通しは以下の通りです。

- 85 歳以上人口は 2040 年にピークを迎え、2025 年よりも約3割増える見通し。
- 生産年齢人口は2040年に、2025年に比べ約3割減少する見通し。

図表 44 今後の人口の見通し



出所：国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口をもとに株式会社日本総合研究所が作成

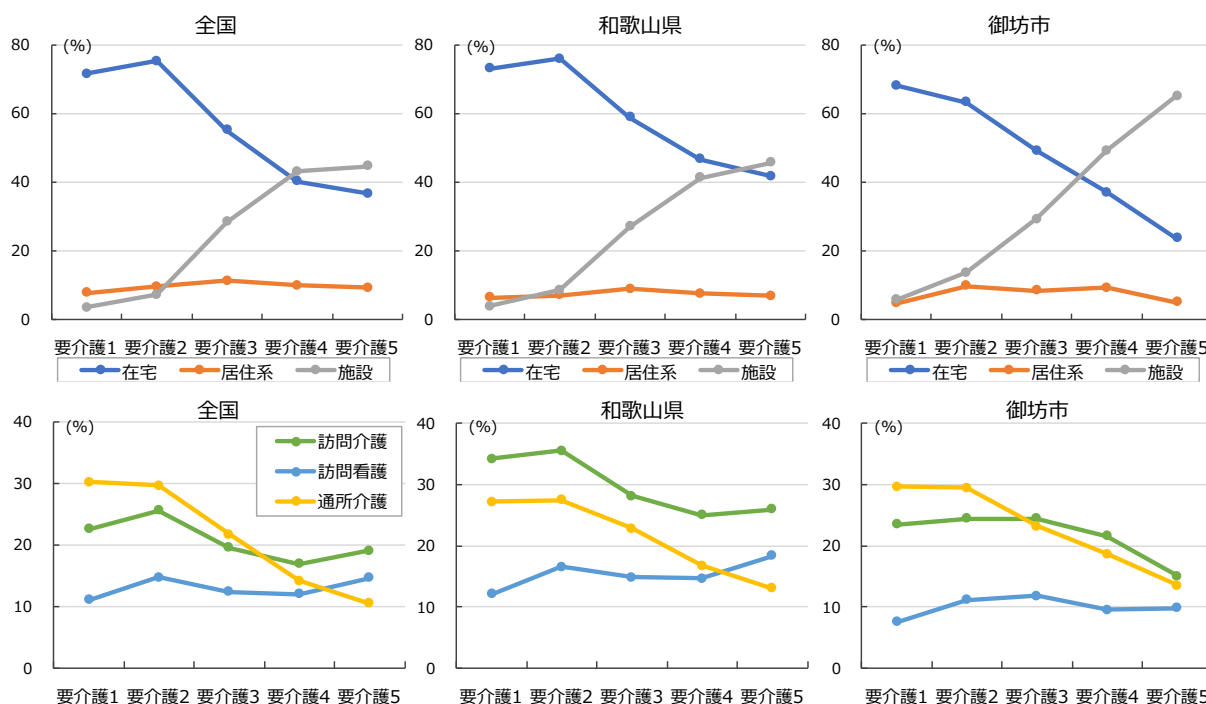
介護サービスの利用状況の特徴は以下の通りです。

●要介護4・5における施設サービスの利用率が高い。

要介護度が重度になるほど、在宅サービス利用が減少し、施設サービスの利用が高まる傾向が顕著。重度の方の生活を支える存在として、施設サービスの継続・維持が重要となる可能性がある。

●要介護5における訪問介護の利用率が低い。

図表 45 要介護度別 サービス利用率の状況



出所：介護保険事業状況報告(系列別は 2024 年 9 月分、訪問サービスは 2023 年 10 月分)を
もとに株式会社日本総合研究所が作成、利用率：サービスの受給者数を、認定者数で除した数

上記のようなデータの整理を通じて、住民の生活を支えるために地域でどのようなサービスが必要なのか、そしてそのサービスを担う人材がどれくらい必要なのか、サービスと人材の必要性は今後どのように変化するのか等の具体的な検討を進めています。

③ 第 10 期に向けた実態把握の取組み

行政だけではなく、地域の多様な主体と連携しながら取組を進めることを企図して、第 10 期計画策定に向けて改めて実態把握を行うことを検討しています。

本事業の伴走支援活動の一環として、実態把握を行う重点テーマとして「訪問系サービスの需給ギャップへの対応」、「通所系サービスの需要減への対応」、「外国人人材、潜在介護人材の確保、業界外からの流入促進」を重点テーマと選定し、「これまでの検討で何が分かったか?」、「第 10 期に向けて明確化すべき事項は何か?」、「把握すべき地域の実態は何か?」、「誰に、何を、どのよう

に確認するか？」の思考展開のプロセスを以下の通り整理を行いました。実態把握はあくまで目的実現のため手段であるため、地域が目指すビジョンを起点に検討を始めること、多様な関係者から情報を収集し、地域の実情を総合的に分析することを特に重視しています。

※下記はあくまで案であり、実際にどのような調査等を実施するかは今後検討予定。

【テーマ:訪問系サービスの需給ギャップへの対応】

図表 46 実態把握の思考展開例:訪問系サービスの需給ギャップへの対応

地域が目指すビジョンは？		どこに住んでもいつでも適切な医療・介護サービスを切れ目なく受けることができるように、仕組みづくりとそれらを維持できる介護人材の確保と定着（御坊市第9期介護保険事業計画より抜粋）	
これまでの検討で何が分かったか？		・訪問系サービスについて、今後大幅な需要超過が生じることが見込まれる。 ・生産年齢人口の減少を受け、訪問系サービスで新規の入職者を確保することは容易ではない。	
第10期に向けて明確化すべき事項は何か？		訪問系サービスへの需要について、 ・介護保険サービスや専門職以外で担える部分はないか？ ⇒ 多様な担い手、ICT/テクノロジーの活用の検討へ ・抑制・適正化できる部分はないか？ ⇒ 総合事業の活用・見直しの検討へ	
把握すべき地域の実態は何か？	需要	・訪問系サービスの利用者は具体的にどのような支援を利用しているのか？ > 生活援助と身体介助の比率、生活援助の具体的な内容 等 ・地域の高齢者は在宅生活の継続にどのような支援・サービスを必要としているのか？	
	供給	・現在、地域で働く訪問介護職はどのような就業意向や価値観を持っているか、どのような経路で流入しているのか？ ・人材の確保を効果的に実施している地域の事業者はどのような工夫をしているのか（雇用の実態など）？ ・専門職以外の担い手として活動してくれる可能性がある人が地域にどの程度いるか？	
誰に、何を、どのように確認するか？	需要	地域の介護支援専門員 ・担当プランの訪問介護における、生活援助と身体介助の割合をアンケート、ヒアリング、ケアプラン点検等で確認する。	地域で生活する高齢者 ・ニーズ調査や在宅介護実態調査等で、「在宅生活の継続に必要な支援・サービス」等を確認する。
	供給	地域の働く訪問介護職員 ・訪問介護への就労を決めた理由・きっかけ、就労の継続に必要な支援等をアンケートやヒアリング等で確認する。	シルバー人材センター、地域団体 ・専門職以外の担い手として活動してくれる可能性がある人がどの程度いるか、活動してもらうためにどのような支援等が必要かをヒアリング等で確認する。
		認定・給付データ ・介護予防・日常生活圏域ニーズ調査では「一般高齢者」の状況しか把握できないため、サービス利用状況の精緻な把握のためにはデータ分析が必要。	
		人材確保を効果的にしている事業者 ・採用経路、実施している工夫、多様な担い手の活用状況等をアンケートやヒアリング等で確認する。	

出所:株式会社日本総合研究所が作成

【テーマ:通所系サービスの需要減への対応】

図表 47 実態把握の思考展開例:通所系サービスの需要減への対応

地域が目指すビジョンは？	どこに住んでもいつでも適切な医療・介護サービスを切れ目なく受けることができるように、仕組みづくりとそれらを維持できる介護人材の確保と定着（御坊市第9期介護保険事業計画より抜粋）		
これまでの検討で何が分かったか？	直近のデータの推移をみると、通所系サービスは今後需要の減少が見込まれる。		
第10期に向けて明確化すべき事項は何か？	- 本当に通所系サービスの需要は減っているのか？ - 通所系サービスの需要減を見据えて、行政はどのような対応をすべきか？		
把握すべき地域の実態は何か？	- 地域の事業者は今後の需要動向をどのように考えているのか？ - 地域の事業者は需要減にどのように対応しようとしているのか？ - 需要減は、圏域全体の傾向なのか？ 地域ごとに、需要動向に差はあるのか？		
誰に、何を、どのように確認するか？	地域の通所系サービス事業者 - アンケートやヒアリング等で、現状の需要の状況及び今後の需要の見込み、行政への期待等を確認する。 - 圏域や事業者の類型（規模、運営法人種別等）ごとに状況が異なる可能性も想定されるため、類型別の集計・分析ができるように、複数の圏域・事業者を対象とすることが望ましい。		地域の介護支援専門員 - 地域の利用者における通所系サービスへのニーズの動向をアンケート、ヒアリング等で確認する。 - 事業者の視点だけでは、偏りがある可能性があるため、より利用者側に近い立場として、介護支援専門員の声も確認することを推奨。
	地域包括ケア「見える化」システム、介護サービス情報公表システム、認定・給付データ 等 事業者や介護支援専門員等の声の裏付け、補足として、高齢人口と要介護認定者数の推移、介護サービスの利用実績、待機者数、家族介護・地域支援の状況等のデータを確認する。		

出所:株式会社日本総合研究所が作成

【テーマ：外国人人材、潜在介護人材の確保、業界外からの流入促進】

図表 48 実態把握の思考展開例：外国人人材、潜在介護人材の確保、業界外からの流入促進

地域が目指すビジョンは？	どこに住んでもいっても適切な医療・介護サービスを切れ目なく受けることができるように、仕組みづくりとそれらを維持できる介護人材の確保と定着（御坊市第9期介護保険事業計画より抜粋）		
これまでの検討で何が分かったか？	今後の生産年齢人口の急激な減少を踏まえると、外国人人材、潜在介護人材、業界外から人材の流入促進が必要不可欠。		
第10期に向けて明確化すべき事項は何か？	- 外国人人材、潜在介護人材の流入促進に向けて、行政は何をすべきか？ - 業界外からの流入促進に向けて、行政は何をすべきか？		
把握すべき地域の実態は何か？	【外国人人材関連】 - 現在、市内で介護の仕事に従事している外国人が何名程度いるのか、どのような経路で流入しているのか？ - 外国人人材の確保・定着を効果的に実施している地域の事業者はどのような工夫をしているのか（雇用の実態など）？ - 外国人人材の確保・定着に向けて、外国人人材自身および地域の事業者は何を期待しているのか？ 【潜在介護人材関連、業界外からの流入促進】 - 市内でどのような属性の人がどのような仕事を探しているのか？ - 介護業界から離職した方はどのような業界に転職しているのか？		
誰に、何を、どのように確認するか？	地域で働く外国人人材 外国人人材自身に、市内での就労を決めた理由・きっかけ、就労の継続のために必要な支援等をヒアリングや座談会形式で確認する。	他業界からの転職者 他業界からの転職者自身に、市内での介護業界を決めた理由・きっかけ、就労の継続のために必要な支援等をヒアリングや座談会形式で確認する。	外国人人材、業界外からの人材確保を効果的にしている事業者 現在の就労人数、採用経路、実施している工夫等をヒアリング等で確認する。
	外国人人材の就労支援団体、教育機関（養成校、日本語学校等） 外国人人材の流入の動向、必要な支援等をヒアリング等で確認する。	ハローワーク、福祉人材センター 介護業界から離職した方の相談・登録状況、他業界への流入の動向等をヒアリング等で確認する。	シルバー人材センター 登録会員の属性、介護の仕事への関心、関心喚起に向けて必要な方策等をヒアリング等で確認する。

出所：株式会社日本総合研究所が作成

5.3. 千葉県松戸市の事例

(1) 令和 4 年度に実施した調査の再分析

① 調査の概要及び設定した「問い」

松戸市では、第9期松戸市介護保険事業計画等の策定に向け、令和 4 年度に市内の介護事業所等を対象とした調査を実施し、前述の施策検討の基礎資料として活用しています。

本伴走支援事業の一環として、同調査の一部(下図赤枠内:介護事業所従事者調査(経営者・管理者、従事者))を対象に再集計を実施し、改めて地域の実態把握・分析を行いました。

図表 49 松戸市が実施した調査の概要

	介護事業所 従事者調査 (経営者・管理者)	介護事業所 従事者調査 (従事者)	介護事業所 従事者調査 (介護支援専門員)	町会・自治会調査	特別養護 老人ホーム 入所待機者調査
対 象	市内にある介護事業所・施設の経営者・管理者	市内にある介護事業所・施設に所属する介護職員	市内にある介護事業所・施設に所属する介護支援専門員	市内の町会長・自治会長	特別養護老人ホーム入所待機者
母集団	478 人	—	614 人	347 人	736 人
標本数	478 人	—	614 人	347 人	736 人
抽出方法	無回答調査	事前調査により把握できた対象者への無回答調査	無回答調査	無回答調査	無回答調査
調査期間	令和5年1月13日 ～令和5年2月28日	—	令和5年4月17日～令和5年5月19日	—	—
調査方法	郵送配布・郵送回収 及び WEB アンケート 併用				
配布数	478 件	10,098 件	614 件	347 件	736 件
回答数	268 件	2,547 件	354 件	256 件	276 件
無回答数	155 件	2,005 件	241 件	202 件	239 件
WEB 回答数 (WEB 率)	113 件 (42.2%)	542 件 (21.3%)	113 件 (31.9%)	54 件 (21.1%)	37 件 (13.4%)
回答率 (前回答者率)	56.1% (67.6%)	25.2% (26.3%)	57.7% (71.8%)	73.8% (44.1%)	37.5% (41.9%)

主な設問(一部抜粋)
■経営者・管理者調査 ➢ 雇用形態別・性別・年齢別の従業員数 ➢ 入職人数・退職人数 ➢ 職員の主な採用ルート、採用に係る費用負担額 ➢ 職員の退職理由 ➢ 派遣・外国籍の職員の有無、介護助手の採用意向 ➢ 離職防止や就業定着のための方策、人材育成のための取組 ➢ 運営上の課題 ➢ 地域包括支援センター・医療機関・医療関係者との連携度合い ➢ 松戸市への要望
■従事者調査 ➢ 現在働いている施設及び事業所等に就職した主な理由 ➢ 介護の仕事を選んだ主な理由 ➢ 効果が高いと思う離職防止や就業定着のための方策 ➢ 業務を軽減・効率化するために必要なもの ➢ 事業所・施設内で人材育成のために行われている取組 ➢ ハラスメントの経験有無 ➢ 仕事をやる上での不安な点

出所:松戸市「松戸市高齢者保健福祉計画及び介護保険事業計画」策定にかかるアンケート調査
報告書 事業所等アンケート調査報告書」を基に株式会社日本総合研究所が作成

実態把握・分析にあたっては第 10 期に向けた明らかにしたい「問い」を設定しました。

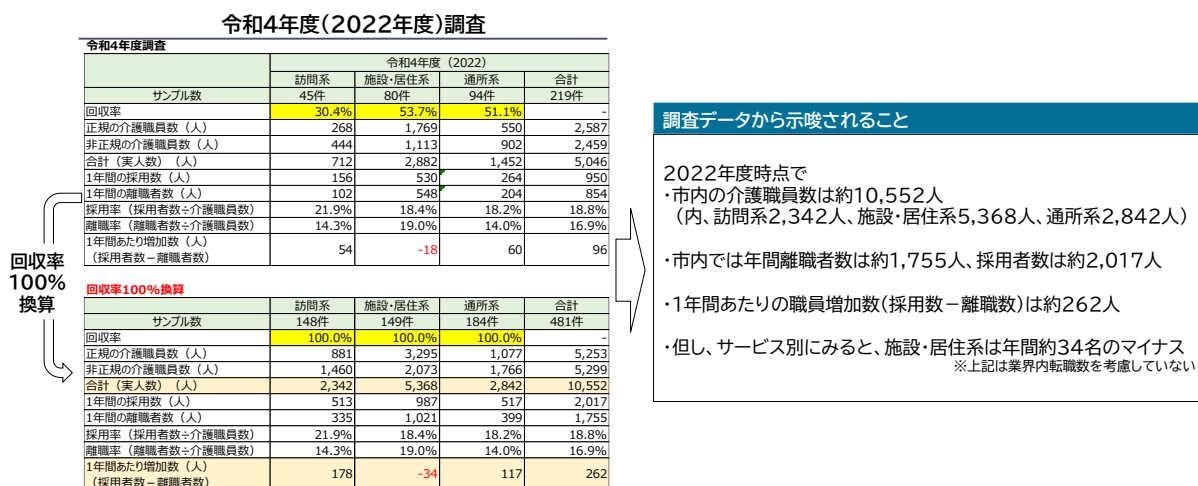
【明らかにしたい問(例)】

- 市内に介護職員が何人いるのか？そして、毎年何人が流出入しているのか？
- 今後、中長期的に介護人材がどれくらい不足するのか？
- 事業所の採用率・離職率の高低に影響を与えている要因は何か？

② 市内に介護職員が何人いるのか？そして、毎年何人が流出入しているのか？

松戸市の経営者・管理者調査では、事業所ごとの介護職員数・入職人数・退職人数を確認しています。本データを用いて、2022年度時点で、介護職員数は 10,552 人、離職率は 16.9% (1,755 人)、採用率は 18.8% (2,017 人)と推計しました。

図表 50 市内に介護職員が何人いるのか？そして、毎年何人が流出入しているのか？



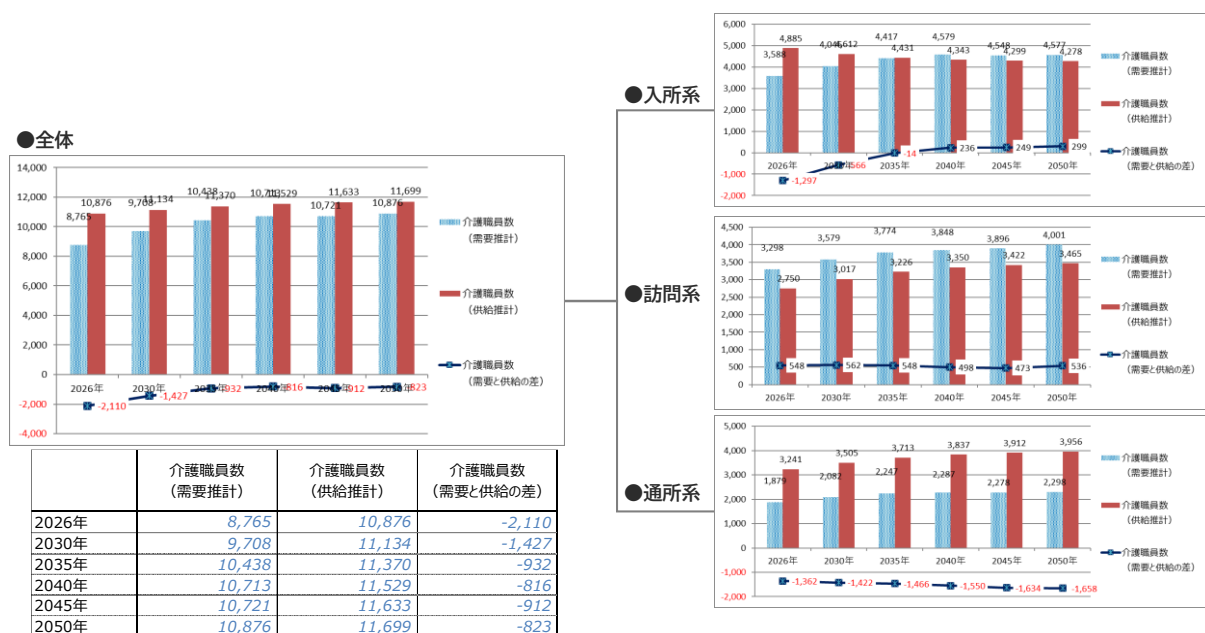
(注)上記は市提供データ等を基にした日本総研推計値のため自治体の公式のものではない

③ 今後、中長期的に介護人材がどれくらい不足するのか？

上記の介護職員数、離職率、採用率を用いて、2050 年までの介護人材の需給の推計を実施したところ、全体では供給量が需要量を上回る状況が 2050 年まで続く結果となりました。

一方、サービス別にみると通所系が供給超過である一方、訪問系は 500 名前後の不足が続き、入所系は 2035 年以降に不足が生じる見込みとなり、サービス類型ごとに動向が異なることが明らかになりました。

図表 51 今後、中長期的に介護人材がどれくらい不足するのか？



(注)上記は市提供データ等を基にした日本総研推計値のため自治体の公式のものではない

更に、施設系サービスについては、具体的にどのサービスでどれくらい過不足が生じる見込みかを明らかにするために下記の通り、サービス別の推計も実施しました。特定施設入居者生活介護、介護老人保健施設は供給超過、他のサービスは需要超過の結果となり、サービス別でも需給の状況が異なることが示唆されました。

図表 52 施設系サービス別の需給推計結果

(単位:人)		短期入所生活介護	特定施設入居者生活介護	介護老人福祉施設	介護老人保健施設	認知症対応型共同生活介護	地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護(小規模特養)
需要数推計	2026年	732.0	606.2	1001.7	417.3	695.4	75.5
	2030年	808.1	676.4	1176.3	483.1	758.1	97.7
	2035年	880.1	733.3	1290.3	528.6	825.9	107.5
	2040年	907.0	751.4	1351.3	549.6	852.8	112.7
	2045年	901.5	749.2	1340.5	545.7	845.8	112.0
	2050年	907.0	755.3	1346.5	548.8	853.8	112.0
供給数推計	2026年	502.9	1502.1	952.4	622.2	672.1	52.5
	2030年	540.0	1562.0	809.3	614.0	645.3	40.6
	2035年	568.2	1610.5	729.6	608.1	626.6	35.9
	2040年	584.3	1640.3	697.5	604.9	616.8	34.6
	2045年	593.5	1658.7	684.6	603.3	611.7	34.2
	2050年	598.7	1670.1	679.5	602.4	609.0	34.1
需給ギャップ推計 (需要－供給)	2026年	229.1	(895.9)	49.3	(204.9)	23.3	23.1
	2030年	268.1	(885.6)	366.9	(130.9)	112.8	57.1
	2035年	311.9	(877.2)	560.7	(79.5)	199.3	71.6
	2040年	322.8	(889.0)	653.8	(55.4)	236.0	78.1
	2045年	308.0	(909.6)	655.9	(57.6)	234.1	77.8
	2050年	308.3	(914.7)	667.0	(53.6)	244.8	77.9

(注) 上記は市提供データ等を基にした日本総研推計値のため自治体の公式のものではない

④ 事業所の採用率・離職率の高低に影響を与えている要因は何か？

効果的な施策の実施に向けては、現状を把握するだけでなく、その現状が生じている要因を分析することも重要との考えから、事業所の採用率・離職率の高低に影響を与えている要因についても下記の通り、検討を行いました。

図表 53 事業所の採用率・離職率の高低に影響を与えている要因は何か？

実施した分析の概要	
- 調査データより各事業所の採用率、離職率を算出。 - 採用率について、松戸市の平均値(25.7%)以上の群を、「採用率高」、平均値未満の群を「採用率低」と分類。 - 離職率についても同様に、平均値(17.0%)以上の群を、「離職率高」、平均値未満の群を「離職率低」と分類。 - 各群がどのような特徴を持つかを他の設問と紐づけて分析を実施。	
採用率に関して、	
- 採用率が低い事業所は、「ハローワーク」経由での採用割合が高い。一方、採用率高の事業所では、「職員からの紹介」、「新聞折り込み広告」、「ホームページ」経由の割合が高い。 - 採用率低の事業所は、採用に係る費用負担額が採用率高の事業所に比べ低い傾向がある。	
離職率に関して、	
- 離職率高の事業所では、内部事務(請求・労務管理等)のみを行う専任職員がいない割合が高い。 - 離職率低の事業所では、人事評価や役職・給与について、「自らの組織での経験年数」や、「従業員自身による自己評価」に基づいて決定されている割合が高い。年齢や経験のみならず、従業員による自己評価が考慮されている点が特徴。	

(2)現在の主な実施施策

① 介護人材の育成・定着に向けた施策

松戸市では、市内の介護事業所で働きながらの資格取得(介護職員初任者研修)を支援する介護人材育成事業や介護の仕事に関する情報発信を行う「介護フェア」等の施策を実施しています。

●介護人材育成事業

●介護フェア(R7.1月実施) ※松戸市介護サービス事業連合会 主催

図表 54 介護人材育成事業のチラシ、介護フェアのアンケート結果抜粋

松戸市介護人材育成事業

松戸市内の介護施設で **働 き な が ら**

資 格 取 得 を目指しませんか？

概 要

松戸市内の介護事業所で働きながら資格(介護職員初任者研修)を取得できるよう、松戸市が支援します！

Point

- 介護の仕事の経験がなくても大丈夫！
- 資格取得(介護職員初任者研修)の費用負担はありません。就業時間内に研修を受講し、その間も給与の支払いがあります。
- 最長210日間の有期雇用契約を締結します。その後の雇用継続(正規雇用へ移行、有期雇用を継続等)について、介護事業所との双方合意のもと、決定します。

申込できる方 ◎ 以下の条件に該当する方

① 現在、介護事業所で働いていない方 / ② 介護の資格を持っていない方

対象となる施設(介護サービス)	申込から就職までの流れ
- 訪問介護 - 短期入所生活介護(ショートステイ) - 定期巡回・随時対応型訪問介護看護 - 夜間対応型訪問介護 - 小規模多機能型居宅介護 - 認知症対応型共同生活介護 - 看護小規模多機能型居宅介護事業所 - 特別養護老人ホーム - 介護老人保健施設 - 介護医療院 具体的に松戸市内にどんな事業所があるのか、介護ナビ・まつどでご確認ください →こちらを聞いていただき、右上の「検索」よりご確認ください。 介護ナビ・まつど	- 就労を希望する事業所に連絡をし『松戸市介護人材育成事業を活用し、就労を希望している』旨を、事業所にお伝えください。 - 人員の募集状況は各事業所によって異なりますので、直接各事業所にご確認ください。 - 勤務形態や賃金等についても、直接各事業所にご確認ください。 - 応募した事業所で、面接等の選考を行います。 - 採用が決定した場合、事業所と最長210日間の有期雇用契約を締結します。 - 有期雇用期間中に、介護職員初任者研修を受講します。 - 有期雇用契約終了後の雇用継続(正規雇用へ移行、有期雇用を継続等)については、事業所との双方合意のもと、決定します。

問い合わせ先 松戸市介護保険課 047-366-7370(松戸市介護保険事務センター)

参加者数 約 400名

参加者アンケート結果抜粋

イメージ・モチベーションにつながっている

- 自分も介護の仕事をしており、頑張ろうと思いました。
- 現在、デイサービス利用の方と日々接していて利用者様の「ありがとう」の一言に生きがいを感じています。これから先も高齢化社会が進み、ますます利用者の方が増えていく状況で、世間一般もその方を理解して、ますます共生社会が深まればと思います。
- 介護から離れてしまっていますが、子育てが落ち着いたら、またやってみようかと思います。
- とても役に立ちました。役に立つ情報と加藤綾菜さんの講演会で、楽しく介護の話詳しくしてくれて、ありがたいです。
- 映画、講演会を聞き、少しでも声をかけられたり、手伝いが出来たらと思います
- 映画を観て認知症に対する考え方が少し変わりました。
- 加藤綾菜さんのお話とてもよかったです。介護の大変さがよくわかる内容で、自分も将来、介護する側・される側になると思いながら聞いていたので、身近なこととして考えていくきっかけとなりました。

出所:松戸市提供資料

② 外国人関連施策

松戸市では、外国人関連施策にも注力しており、外国人介護人材の受け入れを検討している、もしくは現在受け入れを行っている市内の事業者同士が情報共有や相談を行う「外国人介護人材懇談会」、市内で働く外国人介護職員を紹介するショート動画を発信する取組等を実施しています。

- 外国人介護人材懇談会(R6.9月実施)
- 外国人介護職員 ショート動画発信(R6.11月～)

図表 55 外国人介護人材懇談会、外国人介護職員ショート動画発信

外国人介護人材 懇談会

【参加事業所数】
7事業所

=内訳=
現在外国人受け入れ済み
4事業所

外国人受け入れ検討中
3事業所

松戸市主催

外国人介護人材懇談会

開催日時
9月27日(金)
14:00～

外国人職員の受け入れにあたってお悩みはありますか？
利用者やご家族とのコミュニケーションが不安……
実際に受け入れている施設ではどんな現状を知りたい！
日本語の文章力や読解力など 介護記録の作成等が不安……
日本語を習得してもらうための取り組みを知りたい！
生活面や学習面など、どんなフォローをしたらよいのか？

Point 外国人介護人材懇談会とはこんなイベントです！

事例を知る 外国人介護人材受け入れ実績豊富な施設の方から、受け入れまでの流れや、受け入れ後のフォローなどをお話いただけます。実際に受け入れてどうだったのか？ 率直な「現場の生の声」を聞くことができる貴重な機会です！

情報共有 外国介護人材受け入れ実績豊富な施設の方、そこで働く外国人介護職員の方と一緒に、本懇談会参加者みなさんと情報共有できる時間を設けます。

個別相談 外国人介護人材受け入れ実績豊富な施設の方との個別相談も付きます（1事業所15分程度）。情報共有の場では聞けなかったこと、より詳しい内容も、個別相談でぜひ質問して、参考にしてください。

※希望事業所のみ

タイムスケジュール

時間	内容
14:00～14:05	松戸市より
14:05～14:20	事例紹介 ①
14:20～14:35	事例紹介 ②
14:35～15:20	懇談時間
15:20～15:30	休憩
15:30～16:30	個別相談会

懇談会について
※事業所あたり、15分程度を想定していますが、参加希望数により、相談時間を調整します。また、相談開始時間は、申込があった順に、介護保険課にて順番を揃わせていただきますので、ご了承ください。

対象 外国人介護人材の受け入れを検討している、もしくは現在受け入れを行う、松戸市内介護サービス事業者

参加費 無料

定員 20名
※応募多数の場合は、別途ご連絡します。
※1事業所あたり、2名までの参加をお願いいたします。

会場 男女共同参画センター 3階研修室
住所：松戸市平町 14-10

参加申込期間 令和6年8月20日(火)
※申込期間終了後、参加決定通知を送付いたします。
※「個別相談会」に参加をご希望の方は、参加決定通知にて、相談開始時間をお知らせいたします。

参加申込方法 ケア倶楽部の「アンケート」欄より、11項目の設問にお答えいただき、お申込みください。
※アンケートの回答をもって、参加申込となります。

申込方法 ① ケア倶楽部

申込方法 ② FAX
別紙「申込書・事前相談シート」を、松戸市介護保険課宛て、ご送付ください。
なお、お手数ですが、FAXをお送りいただいた後、FAX到着確認の電話連絡をお願いいたします。

問い合わせ先
松戸市福祉長寿部介護保険課総務企画班
電話：047-366-7370 / FAX：047-363-4008
メール：ackaigocity.natsudo.chiba.jp

外国人介護職員 ショート動画発信

松戸市介護保険課公式 YouTube 『介護保険課まつど DE 介護ちゃんねる』において発信する動画をご紹介します！

松戸市内の外国人人口は2万人を超えており、10年で約2倍増加しています。その影響もあり、市内では、現在多くの外国人介護職員が働いています。

介護保険課では、多くの外国人介護職員が松戸市内で活躍していることを紹介するとともに、松戸市で介護の仕事をする魅力を発信しています。『介護保険課まつど DE 介護ちゃんねる』にて、定期的にショート動画を発信していますので、ぜひご覧ください！

インドネシア



ベトナム



ネパール



上記3か国の介護職員の方を紹介しています！



こちらから動画を
ご覧いただけます

出所：松戸市提供資料