

在宅介護事業者が
人材派遣・有料職業紹介を
「賢く利用する」ための
10のポイント

『在宅介護事業者における派遣労働者の活用実態と
適切な活用・キャリア形成支援のあり方等に関する調査研究』報告書
普及啓発用ハンドブック

在宅介護事業者が
人材派遣・有料職業紹介を
「賢く利用する」ための
10のポイント

はじめに

人材の確保が難しい介護業界においては、人材派遣や有料職業紹介といった人材サービスの利用が常態化しており、こうしたサービスを介して働く人材がいなければ、「現場が回らない」という実態があります。

他方、介護事業所で働く派遣労働者等については、適切な教育・研修を受ける機会が乏しく、スキル面で問題のある人材が少なくないとの指摘や、派遣会社や有料職業紹介会社に支払う手数料が介護事業者の経営を圧迫しているといった指摘も見られます。

しかしながら、上記のような問題は、これまで主に特別養護老人ホーム等の施設系事業者を中心に議論や問題提起がなされており、在宅介護事業の現場において派遣会社や有料職業紹介会社がどの程度活用され、また、どのような問題が生じているのかが明らかになっていない面があります。

こうした現状を踏まえ、一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（略称：民介協）では、厚生労働省「令和2年度 老人保健健康増進等事業」の採択を受け、「在宅介護事業者における派遣労働者の活用実態と適切な活用・キャリア形成支援のあり方等に関する調査研究」を実施いたしました。

本冊子は、全国の在宅介護事業者を対象として実施した同調査研究の成果をとりまとめたものであり、事業者が人材派遣や有料職業紹介などの人材サービスを「賢く利用する」ためのヒント集として作成いたしました。ぜひ、ご一読をいただき、日々の業務の参考としてご活用いただけますと幸いです。

なお、最後になりましたが、民介協を代表し、コロナ禍においてご多忙にもかかわらず調査にご協力をいただいた全国の在宅介護事業者の皆様、有識者研究委員会において活発なご議論をいただいた有識者の皆様に心より御礼を申し上げます。

令和3年3月

一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会
令和2年度調査研究 民介協代表・理事長 座小田 孝安

目次

はじめに	3
第1章 本冊子作成の背景と目的	5
第2章 在宅介護事業所における派遣労働者の受入れ等の実態	11
第3章 派遣会社等を「賢く利用する」ための10のポイント	23
ポイント 1 求める職員の人材像を明確化する	26
ポイント 2 採用における費用対効果の分析を行い、最低就業継続期間を明確化する	29
ポイント 3 質の高い派遣会社等を見極め、データを用いて交渉する	34
ポイント 4 労働者が派遣会社等を利用する理由を知る	41
ポイント 5 派遣労働者等が働く上で重視している点を知る	45
ポイント 6 早期離職を防ぐために面談や施設見学等を活用する	51
ポイント 7 業務の棚卸と可視化を進め、任せる仕事を明確にする	55
ポイント 8 派遣労働者等を受け入れる事業所の職員の意識を変える	59
ポイント 9 必要に応じて派遣労働者等に対しても教育研修を行う	63
ポイント10 事業所の雇用管理力を高め、派遣会社等に頼らない事業所をつくる	67
第4章 政策提言	73

第1章

本冊子作成の背景と目的

本冊子は、一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（略称：民介協）が厚生労働省「令和2年度 老人保健健康増進等事業」の補助金を活用して実施した『在宅介護事業者における派遣労働者の活用実態と適切な活用・キャリア形成支援のあり方等に関する調査研究』の成果を取りまとめたものです。

1. 本冊子作成の背景

人材の確保が難しい介護業界では、派遣労働者の受入れや有料職業紹介会社を通じた採用活動が常態化しており、こうした人材サービス会社を介して介護業界で働く人材がいなければ、実態として「現場が回らない」状況にあります。

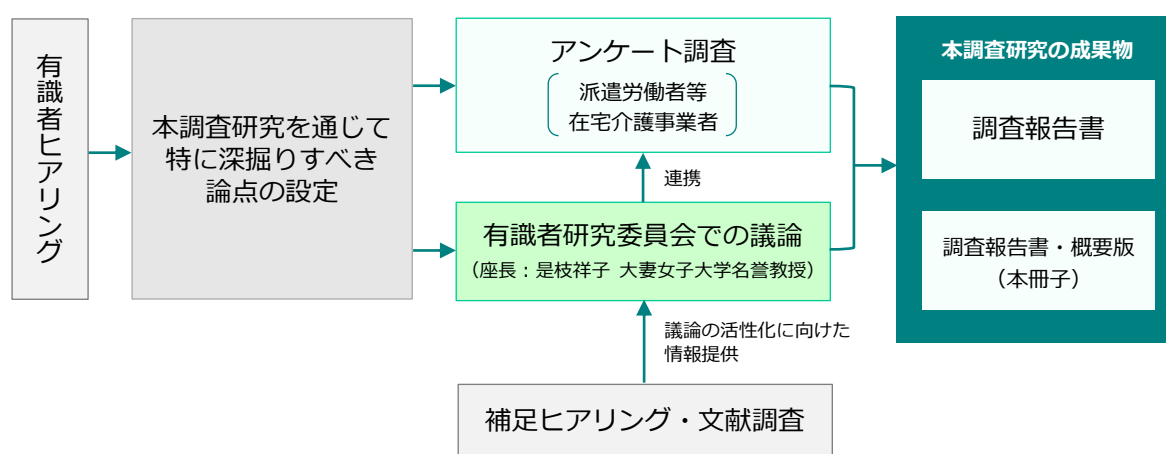
他方、派遣労働者等については、介護事業者が直接雇用する人材と比較して、質の高いケアを提供するための適切な教育・訓練を受ける機会が乏しいものと予想され、スキル面で問題のある人材が少なくない可能性があります。

また、派遣労働者の受入れや有料職業紹介会社を経由した人材の確保については、その手数料が介護事業者の経営を圧迫しており、地域の介護ニーズを支える介護事業者の持続可能性に大きな影響を及ぼしているとの指摘も見られます。

しかしながら、上記のような問題はこれまで特別養護老人ホーム等の施設系事業者を中心に議論や問題提起がなされており、在宅介護事業所において派遣会社や有料職業紹介会社がどの程度活用され、どのような問題が生じているのかが明らかになっていない面があります。

そこで、一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（略称：民介協）では、在宅介護事業所における派遣労働者の受入れや有料職業紹介会社を通じた採用活動の実態や問題点を明らかにすることを目的として、「在宅介護事業者における派遣労働者の活用実態と適切な活用・キャリア形成支援のあり方等に関する調査研究」（以下、本調査研究）を実施しました。本冊子は、本調査研究の成果を踏まえ、全国の在宅介護事業所の方々に派遣労働者等の受入れ等のあり方について情報提供を行うことを目的に作成しました▶¹。

図表 1-1 本調査研究の流れと本冊子の位置づけ



▶¹ 本調査研究および本冊子における派遣労働者や有料職業紹介会社を通じて採用した人材とは、人員配置基準等にかかる医療・福祉の専門職人材を指し、介護補助職や事務職員等は対象に含んでいない。

2. 本冊子の目的

本冊子は、本調査研究における調査報告書の概要版として、下記を目的に作成しました。

- ① 在宅介護事業の経営者や事業所の管理者を対象に、派遣労働者の受入れや有料職業紹介会社を通じた職員採用に関する課題等について情報提供を行うこと
- ② 短期的には派遣労働者等を受け入れなければ運営が困難となる事業所が一定数存在することを踏まえ、派遣会社等を「賢く利用する」ために必要な情報提供を行うこと
- ③ 派遣労働者の受入れや有料職業紹介会社に対する事業の継続が困難になるような過度の依存を解消するため、自法人・事業所における職員採用力や雇用管理能力の強化に向けた取組みの重要性について啓発を行うこと
- ④ 公費を原資とする介護報酬の多くが人材サービス業界に対する手数料として支払われ、事業所の運営が圧迫されている現状を踏まえ、持続可能な在宅介護事業の実現に向けて、在宅介護事業者、人材サービス業界関係者、行政が行うべき取組みについて政策提言を行うこと
- ⑤ 派遣労働者における適切なキャリア形成の機会の確保など、介護業界における多様な働き方の促進に向けて、在宅介護事業者、人材サービス業界関係者、行政が行うべき取組みについて政策提言を行うこと

3. 本冊子の全体構成

本冊子は、図表1-2のような構成になっています。

第2章では、在宅介護事業者における派遣労働者の受入れや有料職業紹介会社を通じた人材採用の現状と課題を整理します。

続く第3章では、第2章で整理した課題への対応策を、『派遣会社等を「賢く利用する」ための10のポイント』として整理しました。

第4章では、本冊子のまとめとして在宅介護事業者、人材サービス業界関係者、行政向けの提言を取りまとめています。

図表 1-2 本冊子の全体構成

コンテンツ	記載内容
第1章 本冊子作成の背景と目的	<ul style="list-style-type: none"> 冊子の位置づけ（冊子の目的、報告書本編との位置づけ、策定の流れ）、全体構成を整理
第2章 在宅介護事業者における派遣労働者等の受入れにかかる現状と課題	<ul style="list-style-type: none"> 在宅介護事業所向けアンケート調査の結果を踏まえ、在宅介護事業所における派遣労働者等の活用実態、在宅介護事業所における派遣労働者等受入れの課題を整理
第3章 派遣会社等を「賢く利用する」ための10のポイント	<ol style="list-style-type: none"> ① 求める職員の人材像を明確化する ② 採用における費用対効果の分析を行い、最低就業継続期間を明確化する ③ 質の高い派遣会社等を見極め、データを用いて交渉する ④ 労働者が派遣会社等を利用する理由を知る ⑤ 派遣労働者等が働く上で重視している点を知る ⑥ 早期離職を防ぐために面談や施設見学等を活用する ⑦ 業務の棚卸と可視化を進め、任せる仕事を明確にする ⑧ 派遣労働者等を受け入れる事業所の職員の意識を変える ⑨ 必要に応じて派遣労働者等に対しても教育研修を行う ⑩ 事業所の雇用管理力を高め、派遣会社等に頼らない事業所をつくる
第4章 政策提言	<ul style="list-style-type: none"> 在宅介護事業者、人材サービス業界、行政向けの各提言を整理

4. 本冊子における在宅介護サービスの範囲

本調査研究では、指定介護保険サービスから介護老人福祉施設、介護老人保健施設、介護療養型医療施設、介護医療院、特定施設入居者生活介護、居宅療養管理指導を除外したものを在宅介護サービスと位置づけ、各種調査等を実施しました。

本冊子における具体的な在宅介護サービスの範囲は下記の通りです。

図表 1-3 本冊子における在宅介護サービスの範囲

	訪問介護	訪問入浴	訪問看護
訪問系	訪問リハビリテーション	夜間対応型訪問介護	定期巡回・随時対応型訪問介護看護
施設 (通所系)	小規模多機能型居宅介護	看護小規模多機能型居宅介護	通所介護
	通所リハビリテーション	療養通所介護	認知症対応型通所介護
施設 (入所系)	短期入所生活介護	短期入所療養介護	認知症対応型共同生活介護
その他	福祉用具貸与・特定福祉用具販売	住宅改修	居宅介護支援

5. 本冊子における派遣労働者等の定義

本調査研究における人材派遣会社や有料職業紹介会社の定義は、図表1-4のとおりです。

本冊子では、①と③の用語を文脈に応じて使い分けを行っているほか、両者に言及する場合には「派遣会社等」と記載しています。また、②と④についても文脈に応じて使い分けを行うほか、両者に言及する際には「派遣労働者等」との記載を用いました。

加えて、人材派遣業や有料職業紹介業を営む事業者の総称として、文脈に応じて「人材サービス業界」「人材サービス事業者（会社）」という用語を用いている箇所があります。

なお、人材派遣会社や有料職業紹介会社などと並び、介護業界の人材確保で利用されることが多い成功報酬型求人サイトや求人特化型検索エンジン等の人材派遣・紹介類似事業については、本調査研究および本冊子の対象外としています。

図表1-4 本冊子における派遣労働者等の定義

用語	定義
①人材派遣会社	人材派遣契約に基づき在宅介護事業所へ労働者を派遣し、派遣先から手数料を得る事業を展開している事業者のこと
②派遣労働者	①の人材派遣会社と雇用契約を結び、派遣会社から介護事業所に派遣され、介護事業所の指示に従い業務に従事する労働者のこと
③有料職業紹介会社	求職者からの依頼・申込みを受けて、履歴書や職務経歴書の書き方などに対する助言を行うとともに、職種や年収、勤務時間等の希望条件に合う介護事業者を探し、マッチングを行うなど就職に向けた各種の支援を行うサービスを提供する事業者のこと
④有料職業紹介会社を通じて採用した人材	③の有料職業紹介会社からの紹介を受け、在宅介護事業所が採用した人材のこと

第2章

在宅介護事業所における 派遣労働者の受入れ等の実態

本章では、本調査研究において実施したアンケート調査や公的な団体が公開するデータなどから、在宅介護事業所における派遣労働者等の受入れ状況や受入れにあたっての課題等を整理していきます。

1. 在宅介護事業所における派遣労働者の受入れ等の状況

(1) 介護業界における派遣労働者の受入れ等の状況

(公財)介護労働安定センター「令和元年度介護労働実態調査結果」によれば、介護職員や看護職員などの職種を中心として、回答事業所全体の14.3%が派遣労働者を受け入れていると回答しています。また、同調査では正規職員の採用において、33.0%の事業所が「民間の職業紹介」を利用しているとの結果が示されています。

さらに、本調査研究の一環として実施した在宅介護事業所向けのアンケート調査によれば、職員採用のための取組みとして22.2%の事業所が「派遣労働者の受入れ」を行っており、「有料職業紹介会社からの紹介による職員の採用（紹介予定派遣を利用している場合を含む）」と回答した事業所が回答者全体の36.1%を占めていました。

両調査の結果を踏まえれば、介護業界全体で人材確保の方策として派遣労働者の受入れや有料職業紹介会社の利用が進んでおり、在宅介護事業所でもこうした人材サービス会社の利用が人材確保のチャンネルとして一定の存在感を有していると言えます。

図表 2-1 在宅介護事業所における職員採用に向けた取組み (n=814・複数回答)

選択肢	回答割合 (%)
派遣労働者の受入れ	22.2
有料職業紹介会社からの紹介による職員の採用（紹介予定派遣を利用している場合を含む）	36.1
ハローワークへの求人情報の掲出	83.0
自法人・自事業所のホームページへの求人情報の掲出	54.9
口コミ・縁故採用	55.2
高校や専門学校、大学等の進路指導担当者や就職課への訪問	20.5
新聞広告・折込チラシでの求人情報の発信	25.9
就職説明会や採用セミナーへの参加・出展	25.6
求人情報誌への採用情報の掲載	31.4
求人情報 WEB サイト（Indeed など）への採用情報の掲出	42.3
外国人人材の活用（技能実習生、特定技能、留学生、EPA）	8.8
その他	1.6
職員の採用は行っていない	2.9
無回答	0.1

【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

(2) サービス別の派遣労働者の受入れ等の状況

次に本調査研究の中で実施したアンケート調査から、こういったサービスにおいて派遣労働者の受入れや有料職業紹介会社の利用が進んでいるのか見てみると、派遣労働者については通所介護や認知症対応型共同生活介護、小規模多機能型居宅介護において比較的受入れが進んでおり（図表2-2参照）、他方、有料職業紹介会社は、通所介護や認知症対応型共同生活介護に加え、訪問介護▶¹や訪問看護といったサービスで利用が進んでいることが分かります（図表2-3参照）▶²。

また、回答数が少なくアンケート調査では傾向が見えづらいますが、ヒアリング調査や有識者研究委員会での議論を踏まえれば、訪問入浴における看護師の確保についても派遣労働者の受入れが、相当程度進んでいるものと推察されます。

図表2-2 派遣労働者を受け入れているサービス種別（複数回答）

選択肢	派遣労働者を 受け入れているサービス (n=230)	総合的に見て派遣労働者への 依存度が高いサービス (n=165)
	回答割合 (%)	回答割合 (%)
訪問介護	6.5	6.1
訪問入浴	6.5	9.1
訪問看護	0.4	0.6
訪問リハビリテーション	0.0	0.0
夜間対応型訪問介護	0.0	0.0
定期巡回・随時対応型訪問介護看護	2.2	1.8
小規模多機能型居宅介護	12.2	9.7
看護小規模多機能型居宅介護	0.0	0.0
通所介護	28.7	35.2
通所リハビリテーション	2.6	2.4
療養通所介護	0.0	0.0
認知症対応型通所介護	1.7	1.2
短期入所生活介護	6.5	7.9
短期入所療養介護	0.9	1.2
認知症対応型共同生活介護	22.2	21.8
福祉用具貸与・特定福祉用具販売	0.9	1.2
住宅改修	0.4	0.0
居宅介護支援	1.3	0.0
無回答	7.0	1.8

【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

- ▶¹ この訪問介護については、サービス付き高齢者向け住宅や住宅型有料老人ホームを併設し、同高齢者住宅に入居する要介護者等を中心にサービス提供をしている事業所の回答も含まれている。
- ▶² なお、派遣労働者の受入れや有料職業紹介会社を通じた採用を行う理由は、「ハローワーク等での採用ができない」、「人材が確実に採用できる、迅速に採用できる」、「人材が定着せず、穴埋めのために常に採用に追われている」といった回答が多くなっていた。

図表 2-3 有料職業紹介会社を通じて採用をしているサービス種別（複数回答）

選択肢	過去 1 年間で 有料職業紹介会社の紹介で 職員を採用したサービス (n=382)	総合的に見て 採用における紹介会社への 依存度が最も高いサービス (n=246)
	回答割合 (%)	回答割合 (%)
訪問介護	12.0	12.6
訪問入浴	3.4	4.9
訪問看護	10.5	13.0
訪問リハビリテーション	0.3	0.0
夜間対応型訪問介護	0.3	0.0
定期巡回・随時対応型訪問介護看護	1.8	2.0
小規模多機能型居宅介護	6.5	5.3
看護小規模多機能型居宅介護	1.0	0.4
通所介護	20.4	23.6
通所リハビリテーション	1.3	1.2
療養通所介護	0.0	0.0
認知症対応型通所介護	1.6	0.0
短期入所生活介護	3.7	4.5
短期入所療養介護	1.0	1.6
認知症対応型共同生活介護	16.8	22.4
福祉用具貸与・特定福祉用具販売	0.5	0.8
住宅改修	0.3	0.0
居宅介護支援	6.0	4.1
無回答	12.6	3.7

【出所】 民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

2. 在宅介護事業所における派遣労働者の受入れ等に関する課題

(1) 派遣労働者の受入れ等を行わない理由

1. に記載したように、通所介護や認知症対応型共同生活介護などの事業所を中心に派遣労働者の受入れ等が行われている一方、在宅介護事業所においては人材サービス会社の利用に対して根強い「不信感」があり、また、実際に派遣労働者の受入れ等を行っている事業所においても様々な問題に直面しています。

例えば、今回実施したアンケート調査では、人材確保策として派遣労働者の受入れを行っていないと回答した事業所に対し、その理由をたずねています。その回答結果を見ると、「派遣労働者の受入れ以外の方法で人材が確保できるから」「派遣会社に支払う手数料の負担が難しいから」「派遣会社に手数料を支払いたくないから」といった回答に加え、「派遣労働者では教育や研修等ができず、自事業所

が求めるケアの質が維持できないから」「派遣労働者ではチームとしての一体感を作り出すことができないから」「派遣労働者の方が時給が高いことが職場内に伝わり、直接雇用の職員の士気や定着に悪影響を及ぼすから」といった回答の割合も比較的大きくなっています（図表2-4参照）。

また、有料職業紹介会社を利用しない理由については、紹介会社を利用しなくても人材確保が可能といった回答や手数料負担に関する回答のほか、「有料職業紹介会社から紹介される人材の質が低いから（以前紹介された人材の質が低かったから）」「有料職業紹介会社から紹介された人材はすぐに辞めるから」といった回答が一定の割合で見られます（図表2-5参照）。

図表2-4 派遣労働者の受入れを行わない理由（n=633）

選択肢	回答割合（%）
派遣労働者の受入れ以外の方法で人材が確保できるから	34.4
派遣会社に支払う手数料の負担が難しいから	47.7
派遣会社に手数料を支払いたくないから	24.6
利用できる派遣会社が近隣にないから	3.3
派遣労働者では教育や研修等ができず、自事業所が求めるケアの質が維持できないから	17.7
派遣労働者ではチームとしての一体感を作り出すことができないから	17.5
派遣労働者には自社のケアの理念が伝わりづらいから（理念の浸透が難しいから）	15.2
派遣労働者は残業や負荷の大きい仕事をしないため、直接雇用の職員の負担が増すから	11.7
業務の標準化等が難しい介護業界では、派遣労働が馴染まないと思うから	9.3
派遣会社についてよい評判を聞かないから	10.3
派遣労働者の人材の質が低いから（以前受け入れた人材の質が低かったから）	14.8
以前付き合いのあった派遣会社の対応が悪かったから	4.6
契約期間が短く、定着しないから	13.6
派遣労働者の方が時給が高いことが職場内に伝わり、直接雇用の職員の士気や定着に悪影響を及ぼすから	17.7
事故や訪問のヌケ・モレ、利用者とのトラブルなどがあった場合の責任の所在が曖昧になるから	10.7
その他	4.7
特に理由はない	4.9
無回答	10.7

【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

図表 2-5 有料職業紹介会社を通じた採用を行わない理由 (n=520)

選択肢	回答割合 (%)
有料職業紹介会社からの紹介以外の方法で人材が確保できるから	36.0
有料職業紹介会社に支払う手数料の負担が難しいから	48.3
有料職業紹介会社に手数料を支払いたくないから	25.8
利用できる有料職業紹介会社が近隣にないから	2.3
有料職業紹介会社についてよい評判を聞かないから	10.0
有料職業紹介会社から紹介される人材の質が低いから (以前紹介された人材の質が低かったから)	13.7
以前付き合いのあった有料職業紹介会社の対応が悪かったから	4.0
有料職業紹介会社から紹介された人材はすぐに辞めるから	12.7
有料職業紹介会社に支払う余裕があれば、職員の処遇改善に回すべきとの反発が職場内に生じるから	9.0
有料職業紹介会社を利用して転職をするような機運が事業所内に生じるから	3.7
その他	2.9
特に理由はない	7.1
無回答	14.4

【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

(2) 実際に派遣労働者の受入れ等を行う事業所が直面する課題

次いで、実際に派遣労働者を受け入れている在宅介護事業所において、派遣会社および派遣労働者との間で生じている課題を見ると、図表 2-6、図表 2-7 のような回答結果が得られました。

派遣労働者の受入れに関しては様々な課題があると考えられますが、回答結果を全体的に見ると、手数料負担の問題、派遣労働者のスキルと介護事業所の求めるスキルとのミスマッチや人柄等に対する不満、人材の見極めの難しさ、派遣会社の体制や姿勢等への不満、派遣労働者を受け入れることによる既存職員の意欲低下などの回答が目立ちます。

また、有料職業紹介会社を通じた採用の問題点については、図表 2-8 のような結果となっており、派遣労働者と同様、手数料負担や、紹介を受ける人材と自事業所とのミスマッチの問題、人材の見極め、紹介会社の対応への不満などの回答の割合が大きくなっています。

図表 2-6 派遣会社との間で生じている課題 (n=162・複数回答)

選択肢	回答割合 (%)
派遣会社の担当者における、自事業所のことを理解しようとする意識が希薄である	22.2
派遣会社の担当者が、離職や異動等ですぐ変わる	17.9
派遣会社の内部で自事業所の人材ニーズが共有されていない	16.0
自事業所が求める資格（看護師や介護福祉士など）を持つ人材が派遣されない	13.0
自事業所が求める実務スキルを持つ人材が派遣されない（現場で実際に戦力になる人材が派遣されない）	38.9
派遣労働者のスキルや職歴などについて十分な情報が提供されない	13.6
派遣労働者の急な欠勤等の際に派遣会社と連絡が取れない	17.9
派遣労働者のマナーや態度の悪さを派遣会社に相談しても、具体的な対応がなされない	21.6
派遣会社の一方的な都合で人材派遣料の引き上げを求められる	5.6
人材派遣料が高額である	56.8
人材に関する情報提供を受けた後、派遣契約を早く結ぶよう派遣会社側から急かされる	4.3
派遣会社側の都合で派遣契約が打ち切りになることが多い	3.1
すぐに人材が派遣されない、派遣までに時間がかかる	8.6
事故や利用者とのトラブルなどがあった場合の責任の所在が曖昧になることが多い	6.8
その他	3.1
特に課題はない	14.2
無回答	3.1

※回答割合の大きい上位5項目に網掛け

【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

図表2-7 派遣労働者との間で生じている課題（n=162・複数回答）

選択肢	回答割合 (%)
人材派遣料に見合うスキルを身に付けた人材が少ない	40.7
基本的なマナーや勤務態度が身に付いていない人材が多い	32.7
しっかりとした面接ができないため、人材の見極めが難しい	32.1
派遣会社からの書面だけでは、人材が実際に実務レベルで対応できる業務が分かりづらい	36.4
派遣開始後に労働時間や日数が契約時の条件と相違することがある	13.0
無責任な言動など、事業所になじむ意識が希薄な人材が多い	24.1
自事業所の職員が派遣労働者を部外者として扱ってしまいがちである	11.7
単発の勤務が多く、自事業所のケアの考え方ややり方を伝えるのが難しい	18.5
職場に慣れたころに契約期間が終わり、事業所を離れてしまうことが多い	25.9
負荷や責任の伴う業務を任せられず、直接雇用の職員の負担が重くなる	26.5
派遣労働者の方が賃金が高く、直接雇用の職員のモチベーションが低下する	30.2
単発で働く派遣労働者が多いため、直接雇用の職員の指示や指導の負担が重くなる	14.2
派遣労働者側の都合で派遣契約が急に終了することがある	14.2
その他	3.7
特に課題はない	13.6
無回答	1.2

※回答割合の大きい上位5項目に網掛け

【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

図表 2-8 有料職業紹介会社を通じた採用に関して生じている課題（n=237・複数回答）

選択肢	回答割合 (%)
有料職業紹介会社の担当者における、自事業所のことを理解しようとする意識が希薄である	26.2
有料職業紹介会社の担当者が、離職や異動等ですぐに変わる	16.0
有料職業紹介会社の内部で自事業所の人材ニーズが共有されていない	25.7
紹介手数料に見合うスキルを身に付けた人材が紹介されない	45.6
自事業所が求める資格（看護師や介護福祉士）を持つ人材が紹介されない	13.5
自事業所が求める実務スキルを持つ人材が紹介されない（現場で実際に戦力になる人材が紹介されない）	26.6
紹介会社が求職者と面談していない（自身が人柄やスキルを理解していない人材を紹介してくる）	21.5
選考のために必要なスキルや職歴などの情報が十分に提供されない	12.2
採用した人材の抱える問題や配慮が必要なことなどが、入職後に明らかになることが多い	34.6
面接後にすぐに採用を決めるよう紹介会社に急かされる	12.2
自事業所がハローワークやホームページに掲出した求人情報が、紹介会社に利用されている	19.4
紹介会社から、自事業所が必要と考える採用プロセス（面接回数や適性検査など）の簡略化を求められる	2.1
紹介手数料が高額である	74.3
早期離職等の際の手数料の返戻ルールが不明瞭である	13.9
すぐに人材が紹介されない、紹介までに時間がかかる	7.6
紹介を受けた人材が、入職後6か月以内などの短期で離職する	28.7
有料職業紹介会社を使って就職活動をする人材は、自法人に入職したいという意欲や積極性が弱い	19.4
有料職業紹介会社の紹介であるため、通常の採用よりも人材の見極めや採用の基準が甘くなる	8.0
有料職業紹介会社に支払う余裕があれば、職員の処遇改善に回すべきとの反発が職場内に生じる	11.0
有料職業紹介会社を利用して転職をするような機運が事業所内に生じる	5.1
その他	4.6
特に課題はない	4.2
無回答	5.1

※回答割合の大きい上位5項目に網掛け

【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

(3) 課題の整理

ここまで記載した調査結果を踏まえ、改めて派遣労働者の受入れ等に関して在宅介護事業者が直面している課題を整理すると、下記の①～⑥のようになると考えられます。

下記①～⑥については、いずれも事業所の収益を圧迫し、また、ケアの質の低下につながりかねない深刻な問題です。さらに、派遣労働者等の介護人材にも離職や働きづらさなどネガティブな影響を及ぼす可能性があります。

第3章では、下記のような課題に効果的に対応し、人材サービスを「賢く利用する」ためのいくつかのポイントを整理していきます。

【派遣会社等との対応にかかる課題】

① 手数料の高さ

- 派遣労働者を受け入れる費用については、同一労働・同一賃金の実現に向けた政策的な動きの中で高騰する傾向にあり、派遣会社側の都合で一方的に値上げを通告されることもある。
- また、有料職業紹介会社に対する手数料は、採用する人材の年収の2～3割と高額であり、人材の職種や経験によっては100万円を超えるケースも少なくない。
- こうした派遣会社や有料職業紹介会社に対して支払う手数料については、各事業所の経営を圧迫する要因となっており、サービスの持続可能性に悪影響を及ぼしている。

② 派遣会社等の対応に対する不満（ニーズ理解、マッチング、緊急時対応、担当者の対応）

- 派遣会社や有料職業紹介会社の中には、事業所側の人材に対するニーズや要望を十分に理解しないまま、事業所にマッチしない人材を派遣・紹介してくるケースもある。
- また、紹介会社の中には担当者が会って話をしたことがない人材を紹介してきたり、面接に担当者が立ち会わないことも少なくなく、総じて事業所側のニーズに対応した人材を派遣・紹介しようとする意識や事業所と人材の mismatch を防ごうとする意識が希薄である。
- さらに、派遣労働者の急な欠勤などが発生した場合に、派遣会社へ連絡が取れなかったり、代替人員の派遣もなされないなど、緊急時の対応に疑問を感じざるを得ないようなケースも散見される。

【派遣労働者等との関係にかかる課題】

③ 人材の見極めの難しさ、人材の質の低さ（意識・意欲、技術、実践力、配慮事項など）

- 通常の職員採用面接でも同様の問題があるが、派遣労働者等の受入れ・採用にあたっては人材の見極めが非常に難しい面がある。

- 特に、労働者の派遣・紹介の契約等が成立して初めて収益が得られる人材サービス会社が間に入ることで見極めの問題が複雑になる場合もあり、担当者が面接時の対応ノウハウ等を労働者に伝えることで、面接段階では人柄やマナー等の問題が顕在化せず、入職後にトラブルになるようなケースも見られる。
- また、事業所の伝える人材ニーズに対し、労働者の持つ資格や経験だけを見て派遣・紹介を行う派遣会社等も少なくない。その結果、一部において「ペーパー有資格者」や介護経験はあるがブランクが長い人材が派遣等され、高額の手数料を支払って受け入れたにも関わらず、現場で戦力として活用できない状況が生じている。

④ 早期離職

- ③とも関連するが、事業所と派遣労働者等との間でトラブルやミスマッチが生じ、その結果、早期離職（派遣労働者の場合、契約期間満了前の契約打ち切り）に至ることも多い。
- 労働者が早期に離職した場合でも、有料職業紹介会社に対して支払った紹介手数料は原則として満額返金されることはないため、事業所の収支に大きなマイナスとなる。

【自事業所の雇用管理等にかかる課題】

⑤ 理念浸透や研修の難しさ、チームケアの難しさ

- 特に派遣労働者については、看護師などを中心に1日単位・1週間単位といった単発の契約で勤務する労働者も多い。そのため、理念浸透に向けた取組みや事業所のケアのやり方などに関する研修を実施しづらい面がある。
- 数か月・数年単位で受け入れる派遣労働者についても、時間外勤務などを前提とした会議や研修などに参加してもらいづらく、チームの一員として直接雇用の職員と同様の意識を持って働いてもらうことが難しい面がある。

⑥ 既存職員に及ぼす影響（負荷の増加、士気の低下、直接雇用職員の派遣労働者への流出）

- 派遣労働者については、研修等が十分に受けられないために受け入れたとしても現場が円滑に回らず、かえって直接雇用職員の負担が増大したり、責任の重い業務が直接雇用職員に集中するなどして、士気やモチベーションが低下するとの指摘がある。
- また、派遣労働者と直接雇用職員を比較すると、前者の方が業務における負荷が比較的軽い一方で時給等の賃金が高いケースが多く、直接雇用職員の派遣労働者への流出などが懸念される。

第3章

派遣会社等を 「賢く利用する」ための 10のポイント

今回実施したアンケート調査やヒアリング調査の結果を踏まえれば、派遣会社等を「賢く利用する」ためには、平素から基本的な人事制度の整備や縦横のコミュニケーションの活性化などを重視した定着策を講じ、しっかりとした対応を行う派遣会社等を選び、自事業所にマッチした人材を受け入れることが重要です。

しかしながら、上記のような環境を整えるための具体的な方策については、なかなか情報として整理されておらず、多くの事業所は第2章に記載したような課題に直面している現状があります。

そこで本章では、第2章で整理した課題に対応し、派遣会社等を「賢く利用する」ために押さえておくべき10のポイントを具体的に解説していきます。

派遣会社等を「賢く利用する」ための10のポイント

◎ 事前準備

ポイント1

求める職員の人材像を明確化する

ポイント2

採用における費用対効果の分析を行い、最低就業継続期間を明確化する

◎ 派遣会社等の見極め

ポイント3

質の高い派遣会社等を見極め、データを用いて交渉する

◎ 派遣労働者等の考え方の理解と早期離職防止

ポイント4

労働者が派遣会社等を利用する理由を知る

ポイント5

派遣労働者等が働く上で重視している点を知る

ポイント6

早期離職を防ぐために面談や施設見学等を活用する

◎ 派遣労働者等の受入れ準備

ポイント7

業務の棚卸と可視化を進め、任せる仕事を明確にする

ポイント8

派遣労働者等を受け入れる事業所の職員の意識を変える

ポイント9

必要に応じて派遣労働者等に対しても教育研修を行う

◎ 自前の採用力強化

ポイント10

事業所の雇用管理力を高め、派遣会社等に頼らない事業所をつくる

ポイント1～ポイント10は、前章 (P.20・21) の①～⑥の課題に1対1で対応しているわけではなく、1つの課題に対し、複数のポイントを押さえることで対処していくイメージで情報を整理しています (各課題とポイントの大まかな対応関係は図表3-1のようになります)。

また、本章については、必ずしも**ポイント1**からお読みいただく必要はありません。貴事業所で特に問題となっている課題がある場合、図表3-1を参考として、その課題と関連の深いポイントからお読みください。

図表3-1 派遣労働者の受入れ等にかかる課題と10のポイントとの対応



求める職員の人材像を明確化する

ポイント1では、派遣会社等とのやり取りを行う前段として、自事業所が求める人材像を明確化することの重要性を述べるとともに、人材像を明確化の際の留意点について解説します。

1 人材像とは何か

「人材像」とは、自法人や自事業所が採用する人材に備えておいてもらいたいと考える資格や能力、人柄などのことを指し、一口に「人材像」といっても、その中身は法人や事業所の考え方によって大きく異なります。

派遣労働者の受入れ等にかかる課題の中で、介護事業者側が求める人材が派遣・紹介されないといった問題、つまり、**派遣・紹介される人材と自事業所の人材ニーズとのミスマッチ**の問題を指摘する声を非常に多く耳にします。このミスマッチの問題には、事業所における人材像が不明確であることがその背景にあるのではないかと推察されます。

例えば、事業所から派遣会社等に伝える人材像が曖昧なものであった場合、派遣会社等は事業所で働く上で必要な資格や事業所側から提示された条件面などを手掛かりとして、事業所と人材のマッチングを行うしかなくなります。

また、労働者や求職者との面談やキャリアカウンセリングが形式的なものとなっている派遣会社等が少なくない点を考慮すれば、こうした傾向はさらに強くなるものと考えられます。その結果、実際に現場で働き始めてから色々な問題が表面化し、一部は職場トラブルとなり、早期離職や職場の混乱などにつながってしまうのではないのでしょうか。

こうした問題が発生するリスクを抑制していくためには、何よりもまず、**自法人や自事業所において求める「人材像」を明確化し、派遣会社や有料職業紹介会社、労働者等に向けて伝えられる状態しておくことが重要になります。**

2 様々な要素からなる「人材像」

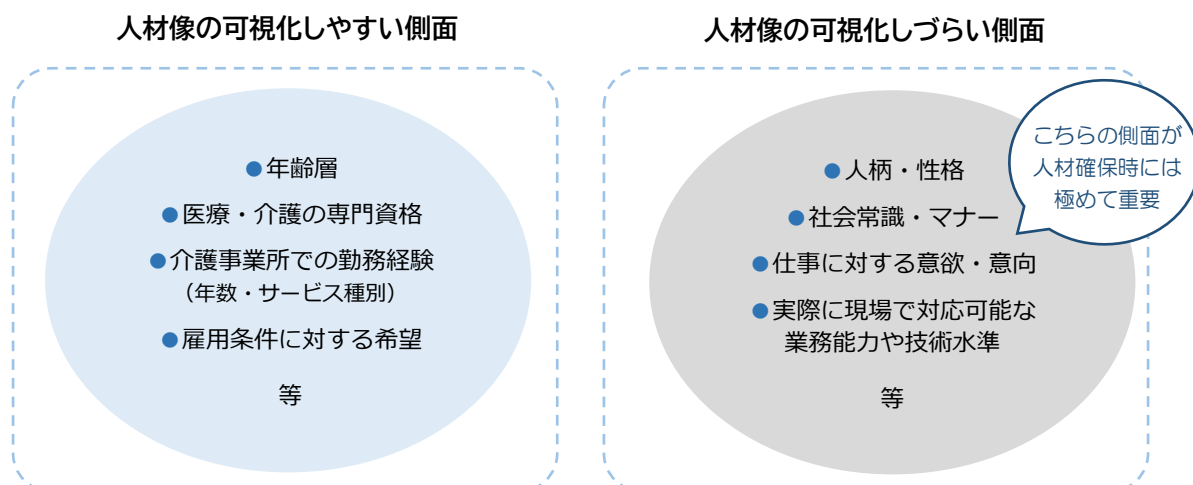
なお、ポイント2に掲載した在宅介護事業所向けのアンケート調査結果(図表3-2-3)を見ると、約3割の回答者が「求める人物像やスキルなどの具体化・明確化」を職員の採用に向けて行っていると回答していますが、このように求める人材等を明確化していたとしても、前項のようなミスマッチの問題が発生する場合があります。

仮に自事業所が求める人材像を明確化し、派遣会社等へしっかりと伝えたと考えているにも関わらず、ミスマッチが生じているとすれば、図表3-1-1の左側に記載した**人材像の可視化しやすい側面**

のみが事業所内で明確化されていたり、あるいは可視化しやすい側面のみが派遣会社等に伝わっている可能性^{▶1}があります。

言うまでもありませんが、人材像は様々な要素から成り立つものと考えられます。左側に記載した「資格」や「介護業界での経験」などについては、比較的、可視化がしやすく、派遣会社等にも伝えやすいものですが、右側にある「実際に現場で対応可能な業務」や「人柄」、「社会人としてのマナーや常識」については、経営者や管理者が「当然有しておくべき」と考えていたとしても、可視化がしづらく、伝えづらい側面があります。

図表3-1-1 人材像の多様な側面



【出所】ヒアリング調査結果等より作成

しかしながら、受け入れた人材が実際に働き始めた後には、こうした**可視化しづらい側面に起因する問題が大きなトラブルや不満につながる可能性が高い**と考えられます。実際、今回実施したヒアリング調査や有識者研究委員会での議論においても、下記のような点が派遣会社等から派遣・紹介された人材に対する不満として多く挙げられていました^{▶2}。

【派遣会社等から派遣・紹介を受けた人材に対する不満（例）】

- 遅刻が多い、業務時間中に私用で中抜けをしようとする、まともな挨拶ができない。
- チームワークを理解しておらず、職員から指示や注意を受けるとふてくされて仕事をしなくなる、仕事中でも勝手に帰宅してしまう。
- 介護の専門資格を保有しているが、ブランクが長く、現場で実際の業務に対応できない。初心者や無資格者と同様の指導をせざるを得ず、周囲の職員の負担が増す。
- 派遣労働者として働く方が、賃金が高いということを事業所内で吹聴し、直接雇用の職員の士気が低下する。
- 事業所内で色々な問題が生じた際や自身のミス等で何らかの問題が生じた場合に、無責任な言動や態度が目立つ。

▶1 また、ニーズに比して取得者が少ない資格を持つ人材などが紹介された場合、同資格に目が奪われ、書類選考や面接などの採用プロセスにおいて可視化しづらい側面を無意識のうちに軽視してしまっている可能性も考えられる。

▶2 これらの問題については、第2章に掲載した図表2-7のアンケート調査結果からも同様の傾向が見て取れる。

3 可視化しづらい側面をいかに伝えるか

なお、図表3-1-1に記載した人柄やマナーなどの人材像の可視化しづらい側面については、例えば、「真面目な人」「いろいろな業務に前向きに取り組む人」「社会人として最低限のマナーを有している人」と言っても、具体的にどういった人材を思い浮かべるかは人によって異なります。

そのため、**派遣会社等に適切に人材像を伝えるためには、介護事業所サイドでいくつかの工夫を講じる必要**があり、具体的な工夫の方向性としては、下記のような点があると考えられます。これらの工夫の中で最も重要な点は、最後に記載した「業務の切り出し」になりますが、この「業務の切り出し」については、本章のポイント7で詳しく解説します。

【人材像の可視化しづらい面を伝えるための工夫（例）】

- 急な人材不足等が生じた際に備え、日ごろから可視化しづらい面も含めて求める人材像を整理しておく。
- 口頭で伝えづらい人材像について、文書の形で整理しておく。派遣会社等にも口頭での依頼と合わせて、文書等を送付する。
- 抽象的な表現、あいまいな表現ではなく、具体的な表現で人材に求める要件を整理する（「食事介助ができる人」といった表現ではなく、「様々な形態の食事を介助した経験があり、入職の翌日から一人で誤嚥等の注意のための声掛け・観察をしながら、食事介助ができる人」、「○○のケア行為がおおむね□分でできる人」など具体的に示す）。
- 派遣労働者や新入職員に任せる業務を切り出した上で、同業務に対応ができる人材の派遣等を求める（漠然と業務に対応できるという表現では、労働者や派遣会社等の側も適応可能か判断しづらい）。

本ポイントの要旨

- 法人や事業所が求める人材像とは、採用する人材に備えておいてもらいたいと考える資格や能力、人柄などのことを指す。
- この人材像が不明確であったり、派遣会社等への伝え方に問題があると、派遣・紹介を受けた人材と自事業所のニーズとの間でミスマッチが生じる。
- ミスマッチが生じる主な原因は、人材像に非常に「可視化しづらい側面」があることにあり、人柄やマナー、入職後に実際に対応できる業務の水準などがそれに該当する。
- 「可視化しづらい側面」も含めて人材像を派遣会社等へ伝えていくためには、日ごろから明確化しておく、口頭で説明しづらい部分について文書等で整理する、具体的な表現で人材像を描く、業務の切り出しを行い、同業務に対応可能な人材の派遣・紹介を依頼する、といった方法を講じることが考えられる。

採用における費用対効果の分析を行い、最低就業継続期間を明確化する

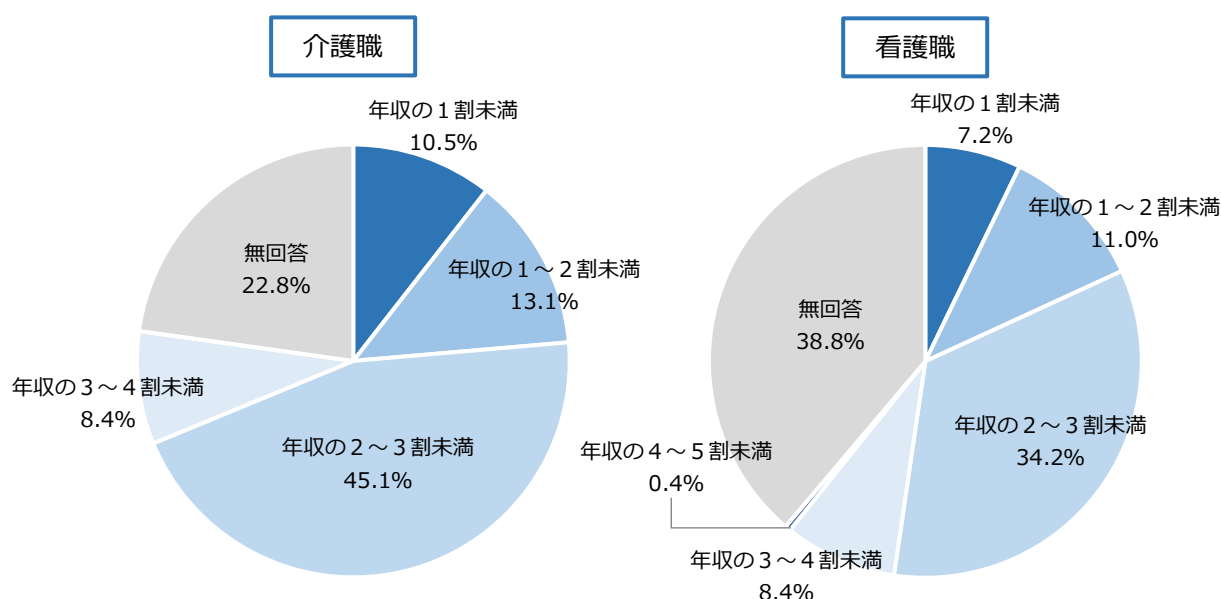
ポイント2では、人材の採用にあたり費用対効果の分析を行うこと、また、最低就業継続期間を明確にすることの重要性について解説します。

1 職員採用時における費用対効果の実施状況^{▶1}

ハローワークや職員の口コミにより採用を行う場合と比較し、**派遣会社等を通じた人材確保は非常に多くの費用が必要**になります。例えば、厚生労働省「医療・介護分野における職業紹介事業に関するアンケート調査 集計結果（概要）」（令和2年12月）によれば、有料職業紹介会社を通じて職員を採用した場合、介護職では50.1万円、看護職では71.0万円の紹介手数料が支払われています（全国平均）。また、（公財）介護労働安定センター「令和元年度介護労働実態調査結果」によれば、派遣労働者を受け入れた事業所における「人件費に占める派遣料金」の割合は8.6%（全体平均）となっています。

本調査研究において実施した在宅介護事業所向けのアンケート調査でも、有料職業紹介会社を通じて採用をした場合の紹介手数料は、介護職・看護職ともに採用する人材の年収の2～3割との回答が最も多くなっており、図表3-2-2で示したように**事業所の経営に及ぼす影響も小さくない**ことがうかがえます。

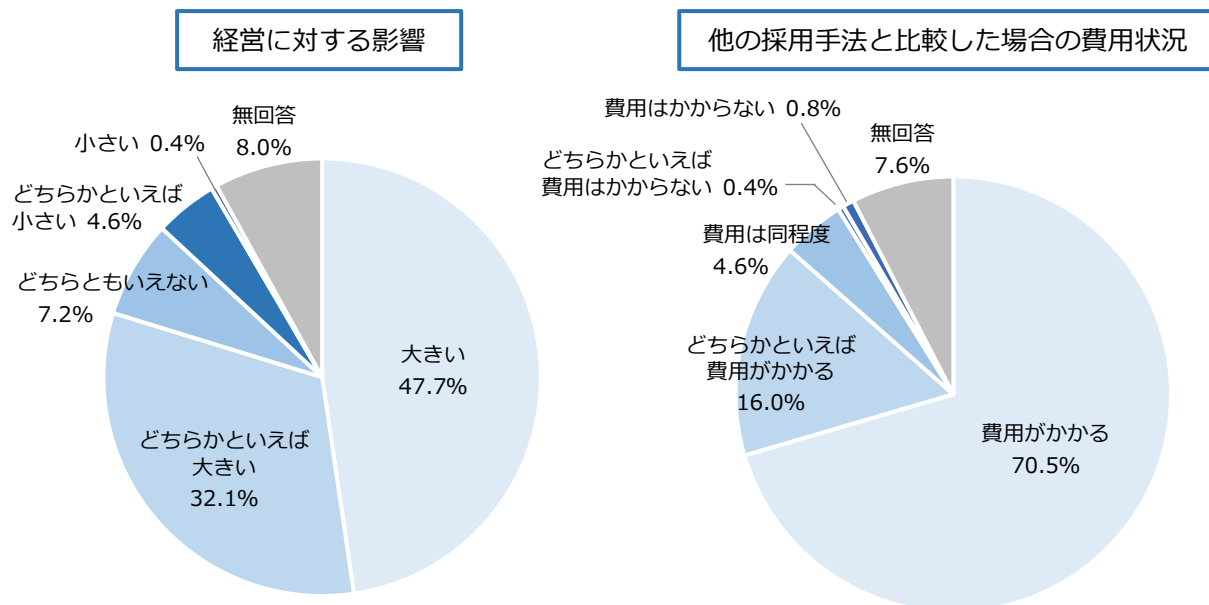
図表3-2-1 有料職業紹介会社を通じて職員を採用する際の手数料（ともにn=237）



【出所】民協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

▶1 ポイント2の内容については、有識者研究委員会にゲストスピーカーとしてご登壇をいただいた株式会社アメイジュの新井氏のご講演内容を参考に作成した。新井氏に対し、ここに記して感謝を申し上げたい。

図表3-2-2 有料職業紹介会社を通じた採用の経営や経費に対する影響（ともにn=237）



【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

他方、今回実施した在宅介護事業所向けアンケート調査において、職員の採用にあたり特に工夫している点として、「採用に係る費用対効果分析の実施（採用コストと採算が確保できる最低就業年数との比較分析など）」を行っているとの回答は、全体の15.6%にとどまっています（図表3-2-3参照）。

仮に有料職業紹介会社を通じた職員の採用を行う場合、1人の採用でも数十万円、複数人を採用する場合、数百万円の費用がかかります。こうした規模の支出ないし投資を行う場合、下記のような観点から、費用対効果の分析を行う必要があります。

【人材の採用における費用対効果分析の視点（例）】

- 職員を1人採用することで、月商および年商ベースでいくらの増収や増益が見込まれるか？（あるいはいくらの減収・減益が回避できるか？）
- 職員の採用に要する支出・費用について、どのくらいの期間で回収できるか？
- そこから逆算した場合、どのくらいの期間、自事業所で働き続けてもらわなければならないか？
- 費用の回収に要する期間が長期にわたる場合、自事業所の雇用管理の状況を考慮し、そこまでの期間定着をしてもらえるか？

おそらく多くの事業所では、事業所の増改築や設備・備品の購入においては、その費用対効果を分析し、投資判断を行っているものと考えられますが、調査結果を踏まえれば、人材の採用にあたってはそうした意識が希薄であると考えられます。

この背景には、目の前に介護を必要とする利用者がおり、かつ、一定数以上の職員（場合によっては有資格者の職員）を配置しなければサービスが提供できないという介護事業の特性から、**費用対効果分析などを行う余裕がない**ためと推察されます。

図表3-2-3 職員の採用にあたり特に工夫している点（n=237・複数回答）

選択肢	回答割合 (%)
採用に係る費用対効果分析の実施（採用コストと採算が確保できる最低就業年数との比較分析など）	15.6
求める人物像やスキルなどの具体化・明確化	28.9
ハローワーク等に掲出している求人情報のこまめな見直し	46.6
ハローワークの担当者とのこまめなコミュニケーション・信頼関係づくり	17.6
学校訪問等への卒業生の同行や、訪問時の卒業生の近況報告の実施	9.2
動画や写真等のビジュアルを用いた求職者へのアピール	14.0
自法人のホームページやブログを通じた情報発信	42.1
求職者が採用情報へ分かりやすくとどり着けるような見やすいホームページづくり	20.8
フェイスブックやツイッターなどのSNSを通じた情報発信	12.7
他の専門職を引き付けるような「スター職員」の育成	2.5
自法人・事業所の介護の特徴等のマスメディアを通じた発信（取材協力等）	6.0
職場見学会や独自の就職セミナーなどの開催	9.6
職員紹介制度（人材を紹介した職員等への報奨金の支給）の運用	34.3
独自の就職祝金制度の運用	8.5
一度離職した職員の再就職・復職の積極的な受入れ	35.4
資格取得に対する補助や無料資格取得制度の運用	40.3
近隣の同業者と比較して高い水準の賃金の支給	12.7
採用ターゲットの拡大（シニア、無資格未経験者・異業種出身者、障害者、外国人など）	22.7
その他	1.1
特に工夫している点はない	9.0
無回答	1.4

【出所】民協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

2 なぜ、費用対効果分析が重要か

前項のような業界固有の問題があることを踏まえつつ、それでもなぜ人材確保における費用対効果分析が必要になるかと言えば、①「採用貧乏」の状態に陥ることを防止するためと、②最低就業継続期間を明確化し、定着策を構築するため、という2点がその理由になります。

①「採用貧乏」の状態に陥ることを防ぐ

まず、採用貧乏に陥ることを防ぐという点についてですが、派遣会社等を介した人材の確保には少なくない費用が掛かります（入職後の研修費用等は除く）。そして当然のことですが、派遣会社や紹介会社を通じた人材確保を多用すれば、すぐに介護保険サービスから得られる収益は失われてしまいます。

目の前の利用者にサービスを提供するため、あるいは人員配置基準を満たすためとはいえ、仮に派遣会社等を活用して人材を確保し、現場のサービスを回していくような状況が続けば、事業はすぐに継続できなくなってしまいます。こうした事態に直面することを防ぐためにも、費用対効果の分析は非常に重要になります。

②最低就業継続期間の明確化と必要な定着策の構築

また、後者の最低就業継続期間の問題についてですが、人材確保を進めるにあたり、採用する人材に最低で何年程度働いてもらいたい、介護事業者側が明確化しているケースは非常に少ないと考えられます。おそらく、「できるだけ長く、いつまでも働いてもらいたい」と考えるのが、事業所側の本音ではないでしょうか。

しかし、こうした考え方では、職員の育成策やキャリアパス、その他の定着策などがメリハリのないものになってしまう恐れがあります。また、求職者や労働者の立場からすれば、「この職場で働くことで、自分が何年目にどのように成長していくのか、分かりづらい」と感じられてしまうかもしれません。その結果、将来の見通しが立たない職場と考え、ある程度の時期が来ると離職してしまう可能性もあります。

このような問題に対応していくためには、採用に要する費用を回収して利益が出るまでに必要な期間（例えば3年間など）を算出した上で、最低でもその期間は職員が就業を継続したいと感じるような雇用管理施策を講じていくという考え方に頭を切り替えることが求められます。

こうしたメリハリのある雇用管理施策を講じていくことで、採用費用を回収する前段階での早期離職等を防止する効果が期待されるとともに、キャリアの見通しが立てやすくなるため、ハローワークや口コミ等で採用をする場合や、既存職員の定着においても好影響をもたらすものと考えられます。

本ポイントの要旨

- 派遣会社や有料職業紹介会社などを通じた人材の確保には一定の費用がかかり、その経営への影響も小さくない。
- 派遣会社等を通じた人材確保を多用すれば、介護保険サービスから得られる収益が失われ、「採用貧乏」に陥る可能性が高い。また、その結果、事業の継続が難しくなってしまう。そのため、派遣会社等を通じた人材確保を進める場合には特に、費用対効果の分析を行うことが重要である。
- また、費用を回収するために必要な期間（最低就業継続期間）を明確化し、特にその期間の職場定着に向けて重点的に雇用管理施策を講じることで、費用を回収する前の早期離職等を防ぐことも必要になる。
- 最低就業継続期間の明確化とメリハリを利かせた雇用管理の取組みについては、労働者や求職者にとって入職後の自身のキャリア形成の見通しが立てやすくなるため、一般的な採用や既存職員の定着にもプラスの影響があるものと考えられる。

質の高い派遣会社等を見極め、 データを用いて交渉する

ポイント1・ポイント2は、派遣会社等との取引を開始する前の「事前準備」でした。ポイント3では、実際に派遣会社等へコンタクトしたタイミングで重要になる項目である、「質の高い派遣会社等を見極め」と「データを活用した派遣会社等との交渉」の重要性について解説します。

1 質の高い派遣会社等を見極めに向けた視点

現状、派遣業界・有料職業紹介業界ともに極めて多くの企業が参入しており、それらの中には、厚生労働省から行政処分を受けるような悪質な企業も見られます。また、行政処分までいかなくても、派遣先や紹介先との間でトラブルが頻繁に発生しているような問題の多い企業も存在しているものと考えられます。

こうした、いわば「玉石混淆」の状況にある派遣会社等との取引において、介護事業者側が不利益を被ることを回避するためには、**信頼でき、質の高いサービスを提供する派遣会社や有料職業紹介会社を見極める**こと、そして取引の時点で事後にトラブルが生じないような工夫・措置を講じることが重要になります。

では、信頼できる派遣会社等を見極めに向けて、どのような対応策を講じることが考えられるでしょうか。今回実施した在宅介護事業者向けアンケート調査において、派遣会社や有料職業紹介会社との間で発生するトラブルを防ぐための取組みをたずねた設問では、図表3-3-1や図表3-3-2のような結果が見られました。

この設問は、必ずしも信頼できる派遣会社等を見極める上で重視している点を直接的にたずねたものではありませんが、多くの介護事業者において、「**担当者の人柄や言動**」「**複数の事業者間の比較**」「**派遣会社等の業歴や規模**」などが重視されていることが分かります▶1。

また、図表3-3-1や図表3-3-2における回答割合は極めて小さくなっていますが、「国の『人材サービス総合サイト』の情報から、信頼できる派遣会社（有料職業紹介会社）を見極める」という方法も、見極めの方法として有効と考えられます。

▶1 他方、こうした担当者の人柄、事業者間の比較、業歴等の重視といった方法による派遣会社等を見極めの実施状況と、派遣契約に定めた期限より前の派遣打ち切りの有無や紹介人材の定着率等とのクロス集計を行ったところ、こうした方法による見極めの実施が、必ずしも事前打ち切りの発生減少や定着率の向上に寄与しているという明確な関連性は見い出せなかった。

図表3-3-1 派遣労働者の受入れにあたり、派遣会社との関係において生じている課題への対応策
(n=134・複数回答)

選択肢	回答割合 (%)
担当者の人柄や言動などから、信頼できる派遣会社を見極める	58.2
派遣会社の業歴や規模を見て、信頼できる派遣会社を見極める	20.9
地域密着で事業を展開している派遣会社と取引をするようにしている	5.2
他の介護事業所の評判・評価などから、信頼できる派遣会社を見極める	14.9
国の「人材サービス総合サイト」の情報から、信頼できる派遣会社を見極める	0.7
複数の派遣会社とやり取りをし、会社間の比較を通じて信頼できる派遣会社を見極める	41.0
国の統計等から派遣料金の相場を把握し、派遣会社側との交渉材料に用いている	4.5
派遣契約書を読み込み、必要に応じて契約書の内容の変更等を求める	10.4
派遣会社の担当者との打ち合わせを重ね、求める人材像を明確に伝える	26.9
求める契約期間、人数、業務内容、勤務日数、保有資格などの条件を文書等で明確に伝える	19.4
派遣会社とのやり取りや打合せの記録を文書で残すようにしている	6.7
派遣会社に対し、夜間や休日等の緊急連絡先を明確にするよう求めている	6.0
派遣労働者の欠勤や事故などが発生した場合の補償方法について取り決めをしている	5.2
派遣開始後も派遣会社と面談を行い、派遣労働者の現場での様子や問題等を共有している	9.0
他の人材確保方法の強化や職員の定着を通じ、受け入れる派遣労働者の数を抑制するようにしている	10.4
派遣労働者に対する各種研修を行っている派遣会社と取引をするようにしている	1.5
継続的に派遣会社を利用するかわりに、質の高い人材を派遣してもらえよう依頼をしている	9.0
多くの派遣労働者の受入れに関し、人材派遣料の割引（ボリュームディスカウント）を求めている	4.5
その他	0.0
特に行っていない	11.9
無回答	2.2

※回答割合の大きい上位5項目に網掛け

【出所】民協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

図表3-3-2 有料職業紹介会社からの紹介による職員の採用において発生している課題への対応策
(n=215・複数回答)

選択肢	回答割合 (%)
担当者の人柄や言動などから、信頼できる有料職業紹介会社を見極める	42.3
有料職業紹介会社の業歴や規模を見て、信頼できる紹介会社を見極める	22.8
地域密着で事業を展開している有料職業紹介会社と取引をするようにしている	7.9
他の介護事業所の評判・評価などから、信頼できる有料職業紹介会社を見極める	14.9
国の「人材サービス総合サイト」の情報から、信頼できる有料職業紹介会社を見極める	1.9
複数の有料職業紹介会社とやり取りを行い、会社間の比較をして信頼できる紹介会社を見極める	31.6
国の統計等から紹介手数料の相場を把握し、有料職業紹介会社側との交渉材料に用いる	5.6
人材紹介にかかる契約書を読み込み、必要に応じて契約書の内容の変更等を求める	9.3
有料職業紹介会社の担当者との打ち合わせを重ね、求める人材像を明確に伝える	16.3
求める人数、業務内容、勤務日数、保有資格などの条件を文書等で明確に伝える	13.0
有料職業紹介会社とのやり取りや打合せの記録を文書で残すようにしている	7.0
紹介会社経由の採用であっても、通常の採用と同様の視点・プロセスで採用選考を行っている	29.3
採用決定までに実習や職場見学を行い、入職後のミスマッチを防ぐようにしている	17.2
他の採用方法の強化や職員の定着を通じ、有料職業紹介会社経由の採用を減らすようにしている	24.7
継続的に有料職業紹介会社を利用するかわりに、優先的に質の高い人材を紹介してもらえよう依頼している	6.0
紹介人材が離職した際の手数料返戻率や返戻対象期間について、紹介会社と交渉している	17.7
紹介会社を通じて多くの人材を採用した場合に、紹介手数料の割引（ボリュームディスカウント）を求めている	6.5
その他	1.9
特に行っていない	10.2
無回答	1.9

※回答割合の大きい上位5項目に網掛け

【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

2 厚生労働省「人材サービス総合サイト」の活用

厚生労働省の職業安定局が開設する「人材サービス総合サイト」^{▶2}は、労働者派遣事業や職業紹介事業の許可・届出を行っている事業者の検索ができるほか、制度等に関する最新の情報が提供されているWEBサイトです。

事業者の検索においては、「**優良派遣事業者**」や「**職業紹介優良事業者**」、「**医療・介護・保育分野適合紹介事業者宣言 宣言事業者**」などを指定した検索ができるほか（各制度の詳細は図表3-3-4参照）、**行政処分を受けたことのある事業者を検索**することも可能です。また、職業紹介事業者については、紹介した無期雇用労働者のうち6か月以内で離職した労働者の人数や返戻金制度の有無とその詳細などの情報も掲載されています。

同サイトに掲載されているこうした情報については、派遣会社等の見極めを行うにあたって極めて有益なものと考えられます。他方、図表3-3-1・図表3-3-2の結果から分かるように、今回実施したアンケート調査やヒアリング調査における同サイトの認知度は非常に低くなっていました。

「人材サービス総合サイト」の情報は、国が無償で公開している貴重なデータになります。派遣会社等との取引を行おうとする介護事業者においては、信頼できる先の見極めに向けて、前項に記載した「担当者の人柄や言動」「複数の事業者間の比較」「派遣会社等の業歴や規模」などと合わせて、こうしたサイトの情報も活用することが重要です。

図表3-3-3 厚生労働省「人材サービス総合サイト」ホームページ



【出所】厚生労働省「人材サービス総合サイト」

▶2 厚生労働省「人材サービス総合サイト」ホームページ

<https://jinzai.hellowork.mhlw.go.jp/JinzaiWeb/GICB101010.do?action=initDisp&screenId=GICB101010>

図表3-3-4 優良派遣事業者制度等の概要▶³

項目	制度内容
優良派遣事業者認定制度	<ul style="list-style-type: none"> 法令を遵守しているだけでなく、派遣社員のキャリア形成支援やより良い労働環境の確保、派遣先でのトラブル予防など、派遣社員と派遣先の双方に安心できるサービスを提供できているかどうかについて、一定の基準を満たした派遣事業者を「優良派遣事業者」として認定。
職業紹介優良事業者認定制度	<ul style="list-style-type: none"> 経営の安定性や法令の遵守、業務の適正運営などについて一定の基準を満たした事業者を「職業紹介優良事業者」として認定する国の委託事業（委託先：公益社団法人 全国国民営職業紹介事業協会）。 優良な職業紹介事業者を育成し、業界全体の質的向上及び求人者と求職者の適切なマッチングを促進することを狙いとする。
医療・介護・保育分野適合紹介事業者宣言	<ul style="list-style-type: none"> 医療・介護・保育分野の有料職業紹介事業を行っている事業者から、職業安定法及び職業安定法に基づく指針を遵守することを宣言してもらう取組み。 宣言は、医療・介護・保育分野の有料職業紹介事業者であれば行うことができ、今後、当該事業を行うことを予定している有料職業紹介事業者も宣言することが実施可能。

【出所】厚生労働省ホームページ等より作成

図表3-3-5 医療・介護・保育分野適合紹介事業者宣言 宣言書

宣 言 書

この宣言書は、職業安定法又は職業安定法に基づく指針に規定されている以下の内容を遵守することを宣言いただくものです。
以下の3項目についてご確認いただき、遵守されている場合は、□欄に☑を入れて、下記記載欄に事業所名・職業紹介許可番号等を記載の上、提出をお願いします。

【職業安定法に規定されている事項】

厚生労働省が運営する人材サービス総合サイトに、自社の紹介実績等の情報として、以下の情報を入力または登録を行っています。

① 各年度（各年の4月1日～翌年の3月31日）に就職した者の数
② 上記①のうち、期間の定めのない労働契約を締結した者（無期雇用就職者）の数
③ 上記②のうち、就職から6か月以内に解雇以外の理由で離職した者の数
④ 上記②のうち、就職から6か月以内に解雇以外の理由で離職したかどうか判明しなかった者の数
⑤ 手数料に関する事項（手数料表の内容）
⑥ 返戻金制度の導入の有無及び導入している場合はその内容

注：上記①～④は「人材サービス総合サイト」に、⑤～⑥は同サイトにPDFの登録又は自社のHPのURLのご登録をお願いします。
「人材サービス総合サイト」につきましては、下記URLをご確認ください。
・人材サービス総合サイト <https://jinzai.hellogo.jp/jinzaiWeb>

【職業安定法に基づく指針に規定されている事項】

指針に規定されている内容を踏まえ、以下の内容で業務運営しています。

① 自らの紹介により就職した者（無期雇用に限ります）に対し、就職した日から2年間、転職の勧奨を行っていません
② 求人者から徴収する手数料に関する返戻金制度を設けています
③ 求職者及び求人者双方に対して、求職者または求人者から徴収する手数料に関する事項を明示しています
また、返戻金制度に関する事項について明示しています
④ 求職申込みの勧奨にあたり、求職者に金銭等（いわゆる「お祝い金」など）を提供していません

【都道府県労働局からの是正指導】

宣言書提出時点において、都道府県労働局から職業紹介事業に関し、職業安定法に基づく是正指導を受けていません。
また、過去に受けた是正指導については是正済みです。

〔宣言の取り下げ、取り消しについて〕
宣言後、上記各項目に反していることが判明した場合は、宣言を取り下げることができます
取り下げ後、各項目に反する事実が是正された場合は、改めて宣言を行うことができます
各項目に反している事実があるにもかかわらず、取り下げない場合は、厚生労働省が宣言を取り消すこともあります
厚生労働省から宣言が取り消された場合は、取り消された事業所として人材サービス総合サイトで公表されるとともに、6か月間改めて宣言を行うことはできなくなります

令和 年 月 日
事業所名 _____
所在地 _____
電話番号 _____ 職業紹介許可番号 _____

【出所】厚生労働省「民間人材サービス事業者の育成等」ホームページ

▶³ 各制度の詳細は、厚生労働省「民間人材サービス事業者の育成等」ホームページを参照
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/000045159.html>

3 データを活用した派遣会社等との交渉

(1) 派遣会社等との交渉の重要性

派遣会社や有料職業紹介会社との取引においては、様々なトラブルを未然に防止するためにも、派遣・紹介を受ける前段で懸念事項を整理し、必要に応じて契約条件の交渉等を行うことも重要になります。

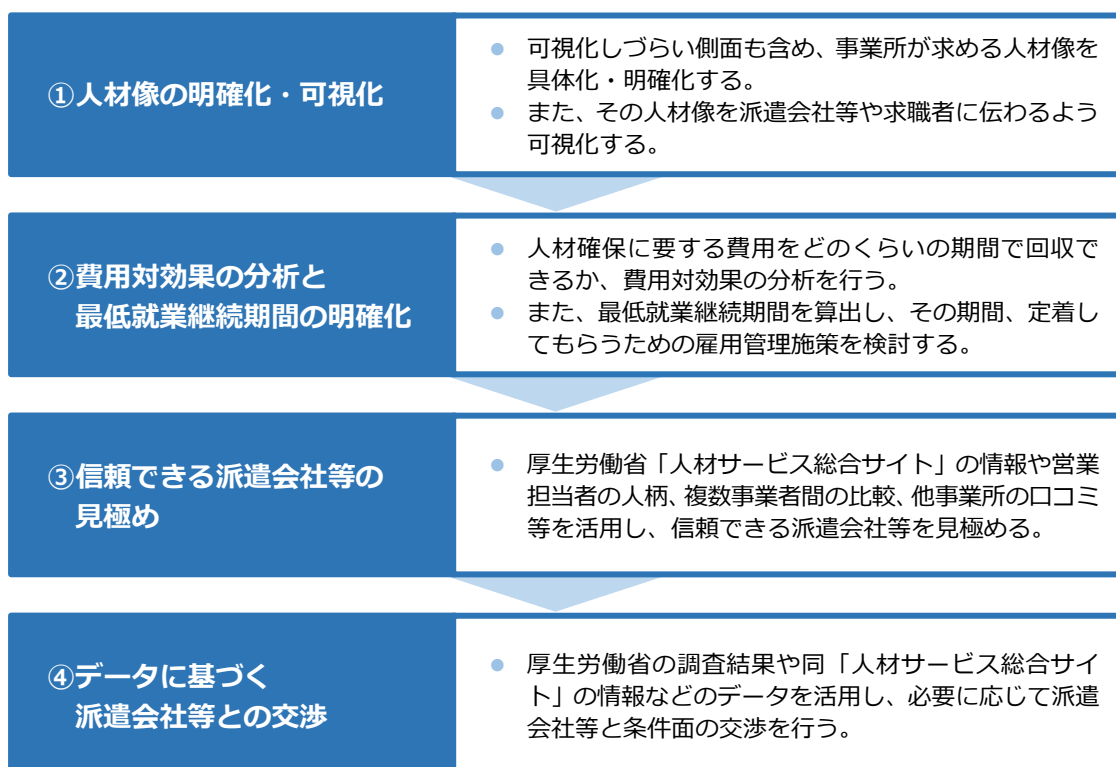
介護業界は慢性的な人材不足のため、派遣会社等からすれば空前の「売り手市場」であると言えます。そのため、介護事業者側から契約条件の交渉等を持ち掛けたとしても、消極的な対応に終始するケースも少なくないと考えられます。また、介護事業所等に入入りしている営業担当者や同担当者らが所属する支社・支部では、契約条件等を交渉する権限を有していない可能性もあります。

それでも、**懸念点等がある場合は、派遣会社等に対して伝えていくことが重要**です。すぐに状況は改善しないかもしれませんが、継続的に意見・要望を伝えていくことで、契約条件等の見直しや契約そのものは変えられないにしても、派遣会社等側からの何らかの提案や問題解決策の提示に結び付く可能性もゼロではありません。また、少なくとも懸念を伝えた際の反応・対応を通じ、信頼できる会社かどうかを見極めるための材料を得ることはできます。

(2) データを活用した料金面の交渉

なお、介護事業者と派遣会社等との間でトラブルになるポイントについて見ると、派遣・紹介される人材と介護事業者のニーズとのミスマッチの問題、および手数料に関わる問題の大きく2つがあるものと考えられます。

図表 3-3-6 派遣会社等との取引の事前準備～実際コンタクトまでの流れ



【出所】ヒアリング調査結果等より作成

このうち前者のミスマッチの問題については、ポイント1・2で記載した人材像の明確化や最低就業継続期間の分析などによってある程度対応することが可能と考えられますが、後者の費用面の問題については、公的機関等が公表するデータ等を交えた客観的な交渉を通じて対処することが必要になります。例えば、厚生労働省では、前述の「人材サービス総合サイト」に加え、労働者派遣事業や職業紹介事業等に関して調査を実施し、その結果をホームページ等で公開しています▶⁴。これらの調査結果等から、手数料水準の相場や一般的な返戻ルールの内容などを把握し、**エビデンスベースで派遣会社等との交渉などを進めていく**ことが重要です。

本ポイントの要旨

- 派遣会社等との取引を円滑に進めていくためには、ファーストコンタクトの段階で、信頼できる事業者を見極めることが重要になる。
- すでに派遣会社等との取引を行っている在宅介護事業所においては、担当者の人柄、複数の事業者間の比較、派遣会社等の業歴や規模などを通じ、信頼できる先か否かの見極めを行っており、これらに加え、厚生労働省「人材サービス総合サイト」の情報などを見極めに活用することも有効である。
- また、実際に取引を開始するにあたっては、トラブルの未然防止に向けて契約締結の前段階で懸念点等を明確に伝え、必要に応じて交渉を行うことが求められる。
- 交渉時には、上記の「人材サービス総合サイト」掲載の情報や、公的機関が公開するデータ等を活用し、派遣や紹介の手数料などの相場を把握した上で、派遣会社等との交渉に臨むことが重要である。

▶⁴ 厚生労働省「労働者派遣事業・職業紹介事業等」ホームページの「各種調査結果等」の項目において、過去から直近までのアンケート調査などの結果が掲載されている。
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/haken-shoukai/index.html

ポイント

4

労働者が派遣会社等を利用する理由を知る

ポイント4では、在宅介護事業所で派遣労働者等として働いた経験のある個人を対象に実施したWEBアンケート調査の結果を踏まえ、労働者や求職者が派遣会社や有料職業紹介会社を利用する理由を整理していきます。

1 派遣労働者として働く理由

本調査研究では、派遣労働者として在宅介護事業所で勤務経験のある（あるいは現在勤務している）個人（集計上は「派遣労働属性」と呼称）や、有料職業紹介会社を利用して在宅介護事業所に就職した経験のある個人（集計上は「職業紹介属性」と呼称）を対象とするWEBアンケート調査を実施しました。

同調査の結果から、まず、派遣労働者としての勤務経験のある方が、最初に介護業界で働こうと考えた理由を見てみると、「医療や介護の資格を活かしたかったから」（53.0%）、「専門職として手に職をつけたかったから」（26.4%）といった回答が多くなっています。また、比較対象として調査を行った一般の労働者▶1の回答結果と比較すると、「家族の介護や看護をした経験を活かしたかったから」（21.8%）、「無資格でも働くことができたから」（20.6%）、といった回答が10ポイントほど多くなっています。

図表3-4-1 介護の仕事をしようと考えた理由（派遣労働属性と一般就職属性の比較・複数回答）

選択肢	派遣労働属性 (n=330)	一般就職属性 (n=330)
	回答割合 (%)	回答割合 (%)
医療や介護の資格を活かしたかったから	53.0	39.1
無資格でも働くことができたから	20.6	10.3
家族の介護や看護をした経験を活かしたかったから	21.8	10.9
専門職として手に職をつけたかったから	26.4	24.2
社会や人の役に立つ仕事をしたかったから	17.3	22.1
自身や家族に介護が必要になった場合に、経験や技術が役立つと思ったから	12.4	14.5
家族や友人・知人、教員などに勧められたから	8.5	12.1
他の業界と比較して賃金がよかったから	4.8	1.5
自宅の近くに職場があったから・通勤が便利だったから	7.3	8.5
勤務時間や勤務日の都合がよかったから	10.6	11.8
他業界では求人がなかったから・他業界では雇ってもらえなかったから	6.4	7.3
すぐに働けたから	12.4	17.0
その他	0.3	7.3

※回答割合の大きい上位5項目に網掛け

【出所】民介協「労働者向けWEBアンケート調査」

▶1 「派遣労働者として働いた経験、および有料職業紹介会社を利用した就職活動を行った経験のない労働者」のこと。集計上は「一般就職属性」と呼称。

次に、派遣労働者として勤務経験のある方に対し、「介護業界で派遣労働者として働くことを選択した理由」をたずねた設問では、「勤務時間や勤務日数などが自分の希望に合う働き方ができるから」(40.6%)、「業務内容や仕事の範囲などが自分の希望に合う働き方ができるから」(36.7%)、「自分の希望に合った勤務地で働けるから」(27.9%)といった回答の割合が大きくなっています。

図表 3-4-2 介護業界での「派遣労働」という働き方を選択した理由 (n=330・複数回答)

選択肢	回答割合 (%)
勤務時間や勤務日数などが自分の希望に合う働き方ができるから	40.6
業務内容や仕事の範囲などが自分の希望に合う働き方ができるから	36.7
自分の希望に合った勤務地で働けるから	27.9
責任の重い仕事をしたくないから	12.7
直雇用で働くよりも賃金等の待遇がよいから	14.5
自分に合わない職場だった場合、すぐ職場を変えられるから	12.7
直雇用の職員として採用されなかったから	8.2
いろいろな職場や職種を経験できるから	10.3
直雇用で働きたいと思えるような職場をじっくり探すのに適しているから	7.0
職場内のトラブルへの対応など、面倒ごとの交渉や調整を派遣会社に任せられるから	5.8
(育児・介護・配偶者の転勤等の) 家庭の事情で直雇用の職員として働けないから	6.4
離職期間が長かったり、業界での経験等がないため、直雇用の職員として働く自信がないから	4.8
自分で働く先を探したり、選んだりするのが面倒だから	6.1
空いた時間に効率的に収入を得られるから、副業先を見つけてもらえるから	7.6
マネジメント業務や事務作業をしたくないから	5.2
紹介会社や派遣会社等から派遣や紹介予定派遣を勧められたから	5.2
その他	0.3
特に理由はない	10.9

※回答割合の大きい上位5項目に網掛け

【出所】民介協「労働者向けWEBアンケート調査」

2 有料職業紹介会社を通じて就職活動をする理由

有料職業紹介会社を通じて在宅介護事業所に就職した経験のある方（職業紹介属性）が、最初に介護の仕事をしようと考えた理由について見てみると、「医療や介護の資格を活かしたかったから」(52.7%)、「社会や人の役に立つ仕事があったから」(21.5%)、「専門職として手に職をつけたかったから」(20.3%)といった回答が多くなっています(図表 3-4-3 参照)。ただ、「派遣労働属性」の回答者と比較すると、一般就職属性の回答との差異がそれほど大きくありません。

また、職業紹介属性の回答者が、有料職業紹介会社を通じて介護事業所に就職した理由を見ると、「条件に合う就職先を効率的に探したかったから」(49.7%)、「給与面の条件交渉などを紹介会社に任せられたから」(30.9%)、「ハローワーク等では紹介されていないような魅力的な職場を探したかったから」(24.5%)といった順に回答割合が多くなっており、「自分で仕事を探すのが面倒だったから」という回答も一定割合(10.0%)を占めています(図表 3-4-4 参照)。

図表3-4-3 有料職業紹介会社を通じて就職した人が介護の仕事をしよと考えた理由

(職業紹介属性と一般就職属性の比較・複数回答)

選択肢	職業紹介属性 (n=330)	一般就職属性 (n=330)
	回答割合 (%)	回答割合 (%)
医療や介護の資格を活かしたかったから	52.7	39.1
無資格でも働くことができたから	18.5	10.3
家族の介護や看護をした経験を活かしたかったから	15.8	10.9
専門職として手に職をつけたかったから	20.3	24.2
社会や人の役に立つ仕事をしたかったから	21.5	22.1
自身や家族に介護が必要になった場合に、経験や技術が役立つと思ったから	11.8	14.5
家族や友人・知人、教員などに勧められたから	8.5	12.1
他の業界と比較して賃金がよかったから	7.0	1.5
自宅の近くに職場があったから・通勤が便利だったから	10.3	8.5
勤務時間や勤務日の都合がよかったから	11.5	11.8
他業界では求人がなかったから・他業界では雇ってもらえなかったから	6.7	7.3
すぐに働けたから	11.5	17.0
その他	0.3	7.3

※回答割合の大きい上位5項目に網掛け

【出所】民介協「労働者向け WEB アンケート調査」

図表3-4-4 有料職業紹介会社を通じて介護事業所へ就職した理由 (n=330・複数回答)

選択肢	回答割合 (%)
条件に合う就職先を効率的に探したかったから	49.7
給与面の条件交渉などを紹介会社に任せられたから	30.9
ハローワーク等では紹介されていないような魅力的な職場を探したかったから	24.5
キャリアカウンセリングや就職に向けた助言などを受けたかったから	13.9
採用に向けた書類のやり取りや面接日程の調整を任せられたから	11.2
就職祝い金がもらえるから	7.9
離職率が高かったり、ハラスメントがあるなど、問題のある職場への就職を避けたかったから	7.0
資格を取得したスクールや養成校が紹介事業を行っていたから	6.7
スマートフォン等で簡単に登録ができたから	7.0
知り合いが職業紹介会社を利用してよい職場に就職していたから	9.4
自分で仕事を探すのが面倒だったから	10.0
その他	1.2
特に理由はない	8.2

※回答割合の大きい上位5項目に網掛け

【出所】民介協「労働者向け WEB アンケート調査」

3 労働者や求職者が派遣会社等を利用する理由（まとめ）

ここまでのアンケート調査結果を踏まえれば、派遣労働者や有料職業紹介会社を通じて就職活動をする人材に関するいくつかの傾向が見えてきます。

まず、介護の仕事をしようとする動機・きっかけについては、入職経路や就業形態による大きな違いが見られず、資格を活用したい、手に職をつけたいという「キャリア志向」、人の役に立ちたいという「社会貢献志向」を持ちつつ、すぐに働ける（無資格で働ける）という「仕事へのアクセスのしやすさ」などを考慮して介護業界で働き始めていることが分かります。

また、派遣労働者という就業形態を選択した理由についてですが、別途実施したヒアリング調査によれば、派遣労働者には子育て中の方や、本業を別に持っていて副業として空いた時間に働いている方が多いとの意見が聞かれました。今回のアンケート調査では、勤務時間や日数、勤務内容、勤務場所などの条件面を重視する傾向が見られましたが、**仕事と子育ての両立、あるいは本業との両立のために条件面を重視した就業形態の選択を行っている**ものと推察され、これはヒアリングの結果を裏付けるものとなっています。

次に有料職業紹介会社を利用して就職した「職業紹介属性」の回答者については、就職支援のプロの持つノウハウやネットワークを使って良い職場を効率よく探したいという考えを持つと同時に、賃金交渉などの面倒ごとを紹介会社に任せたい、自分で就職先を探すのが面倒といった回答も見られ、**「仕事をする事」「働くこと」に対してやや消極的な姿勢**も見られます。

本ポイントで紹介した調査結果は全体の傾向であり、実際に何を重視して就業形態や入職チャネルを選択しているかは個々人で異なります。しかしながら、**各属性の労働者がどのような考えを持っていることが多いか、その大まかな状況が概観できるデータ**となっています。入職前段階における人材の見極めの質の向上や、入職後の定着等に向けた雇用管理施策の構築に向けてこうしたデータを活用してみたいかがでしょうか。

本ポイントの要旨

- 本調査研究で実施したWEBアンケート調査によれば、介護業界における派遣労働者という働き方を選択した理由としては、勤務時間や日数、勤務内容、勤務場所などの条件面を重視しているとの回答が多い。
- また、求職者が職業紹介会社を利用した理由については、効率的に良い職場を見つけたいという理由に加え、面倒な交渉を紹介会社に任せたい、自分で就職先を見つけるのが面倒といった回答も一定程度見られる。
- 入職前の人材の見極めや入職後の雇用管理施策などにおいて、こうした人材の傾向を踏まえた工夫・施策を講じることが重要である。

ポイント

5

派遣労働者等が働く上で重視している点を知る

ポイント5では、ポイント4に続いて労働者向けWEBアンケート調査の結果を用いて、派遣労働者等が働く上で重視している点、働きたくないと感じる職場の特徴などについて整理していきます。

1 派遣労働者等が職場に求めていること

ポイント4において、派遣労働者として在宅介護事業所で勤務した経験のある（あるいは現在勤務している）方等を対象としたWEBアンケート調査結果に言及しました。同じ調査から、派遣労働者や有料職業紹介会社を通じて就職した人材が働く職場を選ぶ上で重視している点をたずねた設問の結果を見てみると、図表3-5-1および図表3-5-2のような結果が見られました。

図表3-5-1および図表3-5-2の結果を細かく見ていくと、「従事する業務の難しさ・レベルの高さ」や「研修や教育制度の充実度（入職時含む）」、「実務を通じて新しい経験や知識を得られること」といった項目において、派遣労働属性や職業紹介属性の労働者の「重視する」と「やや重視する」を合計した回答割合が、一般就職属性の労働者と比較して大きくなっている点が目立ちます。

この調査結果を踏まえれば、事業所に直接雇用される職業紹介属性の労働者だけでなく、**派遣労働者においても、職場における教育研修機会や、新しい経験や知識の獲得機会に対するニーズが高い**ことが分かります。

あくまで推測になりますが、世の中に様々な仕事がある中で、あえて介護業界で派遣労働者として働こうとする人材や、職業紹介会社を利用して介護事業所に就職しようとする人材については、比較的、介護の仕事に対する意識・意欲が高い人材が一定程度含まれているものと予想されます。そのことが、上述のような教育研修や知識・経験の獲得などを重視するという回答に現れているのではないのでしょうか。

図表3-5-1 働く職場を選ぶ上で重視する点（派遣労働属性）（n=330・各単一回答）

設問項目	重視する	やや重視する	どちらともいえない	あまり重視しない	重視しない	「重視」と「やや重視」の合計 （派遣労働属性）	【参考】「重視」と「やや重視」の合計 （一般就職属性）
賃金や手当の額の高さ	44.2	34.8	17.6	1.5	1.8	79.0	79.4
希望する時間帯や曜日での勤務が可能なこと	39.7	37.9	19.7	1.5	1.2	77.6	76.0
休みの取りやすさ	33.9	39.4	22.1	3.3	1.2	73.3	75.2
雇用の安定性	35.8	35.2	23.0	5.2	0.9	71.0	80.6
通勤の利便性 （車、自転車での通勤含む）	36.1	37.3	22.4	1.8	2.4	73.4	82.4
従事する業務の容易さ・簡単さ	31.8	35.5	25.5	6.1	1.2	67.3	60.3
従事する業務の難しさ・レベルの高さ	31.2	34.2	27.9	4.8	1.8	65.4	45.8
仕事のやりがい	31.8	40.9	22.1	2.7	2.4	72.7	63.7
研修や教育制度の充実度 （入職時含む）	30.6	38.2	24.8	4.8	1.5	68.8	47.9
実務を通じて新しい経験や知識を得られること	28.8	40.3	23.9	5.2	1.8	69.1	53.9
法人の介護に対する理念や考え方へ共感できること	29.1	37.6	26.1	3.9	3.3	66.7	54.2
職場の雰囲気、人間関係の良好さ	37.3	33.6	23.6	4.2	1.2	70.9	79.4
法人の規模や経営の安定性	29.1	40.0	25.5	3.0	2.4	69.1	67.3

【出所】民介協「労働者向け WEB アンケート調査」

図表3-5-2 働く職場を選ぶ上で重視する点（職業紹介属性）（n=330・各単一回答）

設問項目	重視する	やや重視する	どちらともいえない	あまり重視しない	重視しない	「重視」と「やや重視」の合計 (職業紹介属性)	【参考】「重視」と「やや重視」の合計 (一般就職属性)
賃金や手当の額の高さ	47.9	32.1	14.8	3.3	1.8	80.0	79.4
希望する時間帯や曜日での勤務が可能なこと	40.9	36.4	17.6	3.9	1.2	77.3	76.0
休みの取りやすさ	37.6	33.0	23.9	4.2	1.2	70.6	75.2
雇用の安定性	34.8	40.0	18.2	5.8	1.2	74.8	80.6
通勤の利便性 (車、自転車での通勤含む)	38.5	33.6	20.6	4.8	2.4	72.1	82.4
従事する業務の容易さ・簡単さ	29.4	33.9	26.7	6.7	3.3	63.3	60.3
従事する業務の難しさ・レベルの高さ	28.2	36.1	29.1	3.9	2.7	64.3	45.8
仕事のやりがい	31.8	38.2	21.8	5.2	3.0	70.0	63.7
研修や教育制度の充実度 (入職時含む)	27.0	35.8	29.4	5.5	2.4	62.8	47.9
実務を通じて新しい経験や知識を得られること	27.9	37.3	26.7	6.1	2.1	65.2	53.9
法人の介護に対する理念や考え方へ共感できること	27.0	33.9	28.2	6.7	4.2	60.9	54.2
職場の雰囲気、人間関係の良好さ	36.7	32.1	23.6	6.4	1.2	68.8	79.4
法人の規模や経営の安定性	29.1	33.9	28.2	5.8	3.0	63.0	67.3

【出所】民介協「労働者向け WEB アンケート調査」

2 派遣労働者等の働く上での不満・不安

引き続き同じ調査から、各属性の労働者が働く上で感じている不満や不安をたずねた設問の結果を見ると、「賃金が安い・手当がない、または手当が安い」「労働時間が長い、残業が多い」「希望するタイミングで休みが取れない」といった選択肢の回答割合が、3属性に共通して大きくなっています。

他方、「介護の仕事の心身にかかる負担が大きい（腰痛、夜勤時等の少人数勤務の際のプレッシャー等）」や「任される業務の量が多い」、「職場の人間関係や雰囲気がよくない・職場内で他の職員との良好な関係が作りづらい」「介護の仕事の社会的評価が低い」といった項目において、派遣労働属性や職業紹介属性の回答者の回答割合が一般就職属性の回答と比較して小さくなっています。

全体としては、**派遣労働者等は雇用条件や雇用環境に対する不満・不安が主で、事業所内の人間関係などについてはそれほど不満を感じていない様子が見て取れます。**

図表3-5-3 働く上での不満・不安（複数回答）

選択肢	派遣労働属性 (n=330)	職業紹介属性 (n=330)	一般就職属性 (n=330)
	回答割合 (%)	回答割合 (%)	回答割合 (%)
賃金が安い・手当がない、または手当が安い	54.8	51.5	58.5
労働時間が長い、残業が多い	42.1	40.6	29.4
希望するタイミングで休みが取れない	27.6	23.6	25.5
介護の仕事の心身にかかる負担が大きい（腰痛、夜勤時等の少人数勤務の際のプレッシャー等）	28.5	25.8	47.0
任される業務の量が多い	20.0	20.6	34.5
任される業務の幅が狭い	10.9	10.0	7.0
業務の指示が曖昧な場合が多い	9.7	14.2	17.3
任される業務の難易度が高い	9.7	9.7	14.2
定型業務や簡易な業務ばかり任される	6.4	6.7	2.7
仕事の責任の程度が大きい	14.5	16.4	23.3
自分の能力が活かせない	4.8	7.9	5.8
昇進機会に恵まれない	7.9	12.4	9.7
研修や教育訓練を受ける機会が少ない	5.2	7.0	8.2
即戦力として期待されることにプレッシャーを感じる	6.7	8.8	12.1
雇用が不安定である	7.3	7.6	5.2
よい職場であっても、一定期間が経過すると職場を離れなければならない	5.5	6.7	2.4
職場の人間関係や雰囲気がよくない・職場内で他の職員との良好な関係が作りづらい	7.0	8.2	22.1
介護の仕事の社会的評価が低い	12.4	17.0	27.3
その他	0.3	0.3	1.5
特に不安や不満を感じる点はない	8.2	6.4	9.1

※回答割合の大きい上位5項目に網掛け

【出所】民介協「労働者向け WEB アンケート調査」

続いて、これまで介護の仕事をする中で「ここで働き続けたい」と感じた事業所について、その事業所の特徴や魅力を感じたポイントをたずねた設問の回答結果を見ると、図表3-5-4のように「給与水準が高い」「福利厚生がよい」「休暇の取得や勤務日・勤務時間等の融通が利く」「職員間の人間関係が良好で、チームとして一体感がある」といった項目の割合が高くなっています（3属性共通）。

図表3-5-4 ここで働き続けたいと感じたことのある職場の特徴・魅力

選択肢	派遣労働属性 (n=330)	職業紹介属性 (n=330)	一般就職属性 (n=330)
	回答割合 (%)	回答割合 (%)	回答割合 (%)
給与水準が高い	35.8	34.2	26.4
福利厚生がよい	31.2	33.9	26.4
休暇の取得や勤務日・勤務時間等の融通が利く	22.7	30.3	32.4
職員間の人間関係が良好で、チームとして一体感がある	27.3	26.1	34.2
経営者や管理者の人柄がよく、組織の雰囲気が良い	17.9	19.4	29.1
仕事をする上での困りごとなどを相談した際に、上司や人事担当者等が真摯に対応してくれる	16.1	15.8	19.4
経営者や管理者等が働き続けてもらいたいと、熱心に声かけをしてくれる	12.4	10.0	11.2
レベルの高い介護を提供しており、自身が成長できる	11.2	12.1	12.4
研修が充実しており、自身が成長できる	10.3	10.6	10.0
責任のある仕事や役割を任せられる	10.0	10.0	9.4
手本となるような優秀な専門職があり、その専門職とともに仕事ができる（その専門職の近くで学べる）	10.0	8.2	11.5
昇進や昇格のチャンスがある	10.3	7.6	6.1
管理者やマネジャーになる以外の専門職としてのキャリアパスがある	6.7	5.2	6.1
I C T 活用などにより間接業務を削減し、ケアに注力できる環境を整えている	4.2	5.2	1.8
法人のケアに対する理念に共感できる	6.7	7.0	7.6
事業所の経営状態が安定している	10.0	11.2	16.4
法人・事業所に規模の拡大や成長に向けた勢いがある	4.2	7.3	4.5
事業所の業績や利用者からの苦情を共有するなど、透明性の高い運営をしている	7.3	7.9	8.2
その他	0.6	0.3	0.3
働き続けたいと感じた事業所はない	15.2	9.7	25.2

※回答割合の大きい上位5項目に網掛け

【出所】民介協「労働者向け WEB アンケート調査」

3 派遣労働者等の雇用管理のポイント

本ポイントの1.および2.に記載した調査結果等を踏まえれば、派遣労働者や有料職業紹介会社を通じて就職した労働者の雇用管理においては、**勤務時間や勤務内容、勤務地などの「雇用条件の改善」「研修や成長機会の提供」「雰囲気の良い職場づくり」といった点が重要になる**と考えられます。

ここに挙げた3点については、大半の職員の雇用管理においてもキーとなるポイントですが、特に派遣労働者に対する研修や成長機会の提供、派遣労働者にとっても居心地の良い職場づくりなどについて、十分な取組みを進めている事業所はそれほど多くないと推察されます。

詳細は後段のポイントで解説を行いますが、派遣労働者が長く働きたいと思えるような職場をつくり、彼（彼女）らの直接雇用の職員への移行を図ることで人材確保につなげていくことも考えられ、上述のような調査結果や後述の各ポイントを参考に派遣労働者が働きやすい職場づくりに取り組むことも採用強化のためには重要な視点になります。

本ポイントの要旨

- 派遣労働者として働いた経験のある人材等を対象としたアンケート調査結果によれば、派遣労働属性や職業紹介属性の人材において、教育研修機会や新しい知識・経験の獲得などを働く上で重視しているとの回答が多くなっている。
- また、多くの労働者と同様、派遣労働属性や職業紹介属性の人材についても、雇用条件や職場の雰囲気などが良好な職場で働き続けたいと考える傾向が見られる。
- 他方、特に派遣労働者に対する研修や成長機会の提供、派遣労働者にとっても居心地の良い職場づくりなどについて、十分な取組みを進めている事業所はそれほど多くないと推察される。
- 派遣労働者が働き続けたいと考える環境を整備し、直接雇用の職員への移行を図ることで人材確保につなげていくことも考えられ、派遣労働者が働きやすい職場づくりに取り組むことも採用力強化のための重要な視点である。

ポイント

6

早期離職を防ぐために 面談や施設見学等を活用する

ポイント6では、派遣・紹介を受けた人材の早期離職等の実態を整理するとともに、早期離職等の防止に向けた取組みについて解説します。

1 各種調査結果に見る早期離職等の実態

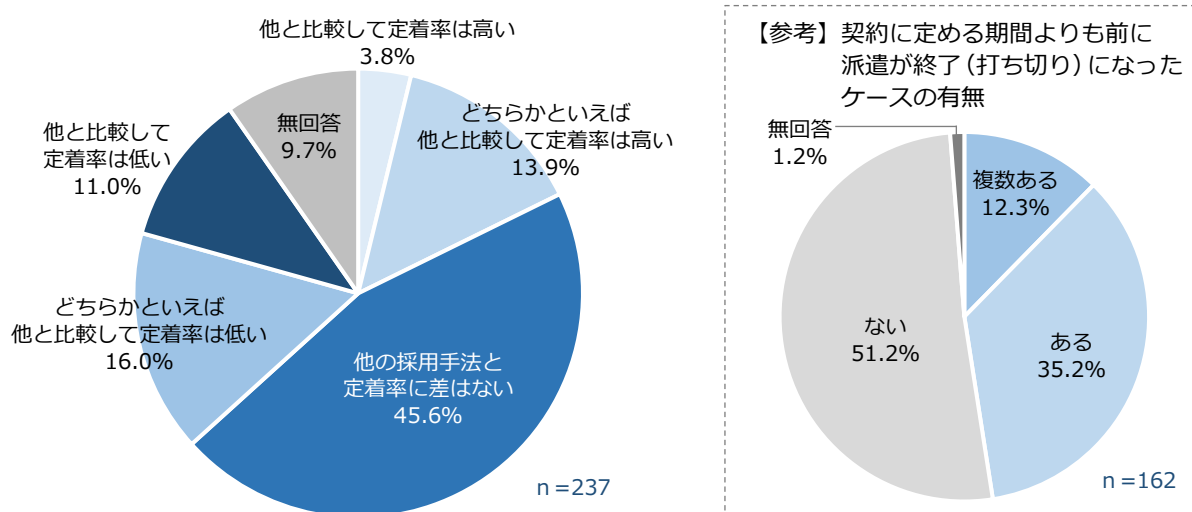
介護業界全体において、採用した人材の早期離職が大きな問題となっています。この問題は有料職業紹介会社を通じた採用においても例外ではなく、むしろ**多額の紹介手数料を支払って採用している分、ハローワーク等を通じて採用した人材の早期離職と比較し、事業所にとってのダメージは大きい**と言えます。

この点について、今回実施した在宅介護事業所向けのアンケート調査結果を見てみると、有料職業紹介会社を通じて採用した人材の定着率について、他の採用手法と比較して定着率が低いとした回答が3割程度を占めています（「どちらかといえば他と比較して定着率が低い」と「他と比較して定着率は低い」の合計）（図表3-6-1参照）。

また、厚生労働省が実施した「医療・介護分野における職業紹介事業に関するアンケート調査」の集計結果（概要）を見ると、リハビリ専門職を除く職種において民間職業紹介会社を経由した就職者の離職率の方が、民間職業紹介会社以外を経由した就職者の離職率よりも高くなっています（図表3-6-2参照）。

さらに派遣労働者についても、離職というわけではありませんが、図表3-6-1の【参考】のように、回答者全体の約5割で契約に定める期間よりも前に派遣が終了（打ち切り）になったケースが発生しています（「複数ある」と「ある」の合計）。

図表3-6-1 有料職業紹介会社を通じて採用した人材の定着状況



【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

図表3-6-2 民間職業紹介事業者を経由した就職者の離職状況と
民間職業紹介会社以外を経由した就職者の離職状況

民間職業紹介事業者を経由した就職者の離職状況

	3ヶ月以内 離職率	6ヶ月以内 離職率
介護支援専門員	16.2%	21.6%
介護職員	28.2%	38.5%
看護職員	21.3%	32.5%
リハビリ専門職	3.0%	3.0%
その他	12.5%	18.8%
合計	24.9%	34.7%

民間職業紹介事業者以外を経由した就職者の離職状況

	3ヶ月以内 離職率	6ヶ月以内 離職率
介護支援専門員	10.7%	14.3%
介護職員	17.9%	25.6%
看護職員	12.4%	22.3%
リハビリ専門職	7.1%	7.1%
その他	9.5%	12.7%
合計	16.0%	23.3%

【出所】厚生労働省「医療・介護分野における職業紹介事業に関するアンケート調査」の集計結果（概要）

2 早期離職等の問題が発生する理由

このような早期離職等の問題が発生する原因・理由については、様々な要因があるものと考えられます。

本章のポイント1・2で触れたように求める人材像が不明確であったり、介護事業者と派遣会社等との間での求めている人材要件における認識に齟齬がある場合など、人材のミスマッチが生じ、派遣・紹介により働き始めた人材が早期に職場を去ってしまうのかもしれない。

また、今回の事業所向けアンケート調査から、職員全体の「定着率が低く困っている」と回答した事業所と「定着率は低くない」と回答した事業所の間で、職員の定着のために特に工夫している点に関する回答傾向の違いを見てみると、図表3-6-3のように「管理者等による定期・随時の面談を通じた、業務上の不安等に対する助言の実施」や「経営者や管理者が現場の職員とケアの方針などを共有する機会の開催」といった項目の回答割合において一定の差が生じています。もしかすると、有料職業紹介会社を通じて採用した人材等の早期離職が多い事業所においては、そもそもこうした**管理者や経営者によるコミュニケーションが希薄なため、入職経路の差異に関わらず、人材が定着しづらい環境になってしまっている可能性**も考えられます。

あるいは、本章のポイント7やポイント8で後述するように、派遣労働者や紹介人材を受け入れる既存職員の意識や職場環境の問題も原因として挙げられます。

図表3-6-3 職員全体の定着状況と職員の定着のために特に工夫している点とのクロス集計結果（複数回答）

選択肢	全体 (n=814)	定着率が低く 困っている (n=148)	定着率は低いが 困っていない (n=81)	定着率は 低くない (n=552)
	回答割合 (%)	回答割合 (%)	回答割合 (%)	回答割合 (%)
複数回の面接や職場見学などの採用段階でのミスマッチを防ぐ工夫	24.3	23.0	22.2	24.8
処遇改善加算の算定などの時給アップや賃金水準の向上に向けた取組み	60.7	56.1	55.6	63.0
職員の「正社員化」の推進などの非正規職員の雇用の安定化への取組み	45.2	41.9	44.4	46.7
勤務シフトや勤務エリアの希望への配慮などの労働条件の改善への取組み	56.3	49.3	53.1	58.7
希望休や有給休暇の取得促進、残業削減などの労働条件の改善への取組み	73.1	69.6	65.4	75.9
能力や働きぶりを評価し、賃金等の処遇へ反映させる仕組みの運用	42.8	38.5	37.0	45.1
長期的なキャリアが構築できるようなキャリアパスの提供	28.4	26.4	27.2	29.2
管理者等による定期・随時の面談を通じた、業務上の不安等に対する助言の実施	47.8	39.2	39.5	51.8
メンター制度（新人職員に先輩職員が付き、様々な相談に応じる等の制度）の運用	18.6	18.9	19.8	17.9
研修制度の充実や自己啓発支援などの能力開発のための取組み	31.6	27.0	30.9	32.1
管理者等の指導力向上のための研修の実施	23.6	18.9	23.5	24.8
ICTの導入などによる記録や情報共有の効率化を通じた、業務負担の軽減	26.4	23.6	21.0	28.6
定期的な業務の見直し等を通じた、業務量の削減や仕事の偏りの解消	29.0	23.0	22.2	31.3
職場内のコミュニケーションの促進に向けた取組み（職員ミーティング、意見交換会等）	56.0	54.1	48.1	58.0
経営者や管理者が現場の職員とケアの方針などを共有する機会の開催	27.8	16.9	23.5	31.5
メンタルヘルスや健康管理のための取組み（健康診断、メンタルヘルス相談窓口の設置等）	42.8	39.2	32.1	45.7
ハラスメント問題に関する相談窓口の設置	26.8	31.8	18.5	27.2
福利厚生の充実や職場内の親睦を図る取組み（懇親会や職場旅行等）	31.6	24.3	27.2	35.0
更衣室や休憩室などの職場環境の整備	27.8	25.7	33.3	28.1
子育てや家族の介護などと仕事の両立を支援する取組み（費用助成、法人内保育所の設置等）	22.9	17.6	19.8	25.7
その他	0.1	0.0	0.0	0.2
特に工夫している点はない	2.3	3.4	3.7	1.8
無回答	0.9	1.4	0.0	0.5

※回答割合の大きい上位5項目に網掛け

※定着状況に関する設問への回答が「無回答」の回答者の結果は、上表から割愛している。

【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

3 早期離職を防ぐために行うべき取組み

早期離職の背景には、前項に記載したような、どちらかといえば介護事業者側に責任の所在がある問題に加え、第2章に記載したような派遣会社等におけるマッチング機能の弱さなどがあると考えられます。

また、「有料職業紹介会社を使って就職活動をする人材は、自法人に入職したいという意欲や積極性が弱い」との回答が一定割合見られる点などを踏まえれば（図表2-8参照）、単純に**派遣労働者や有料職業紹介会社を利用する求職者が自法人や自事業所のことをよく理解しないまま入職等をしているといった問題**もあると考えられます。

派遣会社等から派遣労働者等に対して自法人や自事業所に関する情報がどの程度提供されているか不明確な状況がある中で、派遣労働者等が入職先のことをよく理解しないまま働き始め、結果的に早期に離職してしまうような事態を防ぐためには、**入職の前段階において面談や施設見学等の相互理解の促進に向けた工夫を講じる**ことが重要になります。

【入職前段階における早期離職防止策（例）】

- 実際に働き始める前に施設・事業所見学を実施する。見学をする中で労働者とコミュニケーションを取り、人柄や社会人としてのマナーが身に付いているかをチェックする（職員採用の場合）。
- 制度上、面接が実施できない派遣労働者に対しては、面談の機会を設け、業務の内容や配慮が必要な点等についてコミュニケーションを図る。
- 面談や見学の際に、入職後に実際に従事してもらう業務について、現場を見せ、具体的に説明を行う。

本ポイントの要旨

- 特に有料職業紹介会社を通じた採用などにおいて、早期の離職が発生すると事業所の経営面での影響は大きい。
- 早期離職は、介護事業所側の受入れ態勢の問題などに起因するもののほか、派遣会社等のマッチングへの取組みが不十分な現状を踏まえれば、派遣労働者や紹介会社経由の入職者などが自事業所や入職等をした後の業務内容等を理解していないことも原因の一つとして考えられる。
- 人材側の理解不足等に起因する早期離職を防ぐためには、入職の前段階において面談や事業所・施設見学等を行い、入職後の業務内容等について具体的な理解を促すような工夫が必要になる。

ポイント

7

業務の棚卸と可視化を進め、
任せる仕事を明確にする

ポイント7では、主に派遣労働者を対象に、同労働者が能力を発揮し、各職場で戦力として活躍するために重要な「業務の棚卸と可視化」、および「任せる仕事の明確化」の考え方について解説します。

1 派遣労働者が派遣先で戸惑うこと

派遣労働者については、有資格者・介護業務経験者として派遣開始時から短い期間で業務にキャッチアップし、戦力として活躍することが期待されています。そのため、派遣労働者は直接雇用の職員と比較して研修期間が短く、入職時に1日から半日程度の研修を受けた後、すぐに現場に配属され、業務を任せるといった状況にあります。

こうした派遣労働者を取り巻く状況については、ある程度やむを得ない面があるものの、わずかな期間で事業所ごとに独自のやり方がある現場の業務を理解し、事故やトラブルなく職場に対応していくことは熟練した人材でも難しいものと推察されます。こうした働き方が**派遣労働者の負荷を高め、本来の能力を発揮することを難しくしている**側面があるのではないのでしょうか。

2 派遣労働者を受け入れる職員が戸惑うこと

他方、派遣労働者を受け入れる既存の職員の側からしても、有資格者・経験者であり、即戦力として期待していたにもかかわらず、**業務への順応が遅い派遣労働者を受け入れた場合、その対応に苦慮するもの**と考えられます。

業務を一から教える時間の確保ができない契約期間が短い派遣労働者を受け入れた場合にはその対応がさらに難しくなり、前出のアンケート調査結果で示したように、

- 「派遣労働者は残業や負荷の大きい仕事をしないため、直接雇用の職員の負担が増すから」
(➡ 図表2-4 : 11.7%)
- 「単発の勤務が多く、自事業所のケアの考え方ややり方を伝えるのが難しい」
(➡ 図表2-7 : 18.5%)
- 「単発で働く派遣労働者が多いため、直接雇用の職員の指示や指導の負担が重くなる」
(➡ 図表2-7 : 14.2%)

といった意識が芽生えてしまうのではないのでしょうか。

図表 3-7-1 人材確保において派遣労働者の受入れを行わない理由 (n=633・複数回答) (抜粋・再掲)

選択肢	回答割合 (%)
派遣労働者では教育や研修等ができず、自事業所が求めるケアの質が維持できないから	17.7
派遣労働者ではチームとしての一体感を作り出すことができないから	17.5
派遣労働者には自社のケアの理念が伝わりづらいから (理念の浸透が難しいから)	15.2
派遣労働者は残業や負荷の大きい仕事をしないため、直接雇用の職員の負担が増すから	11.7

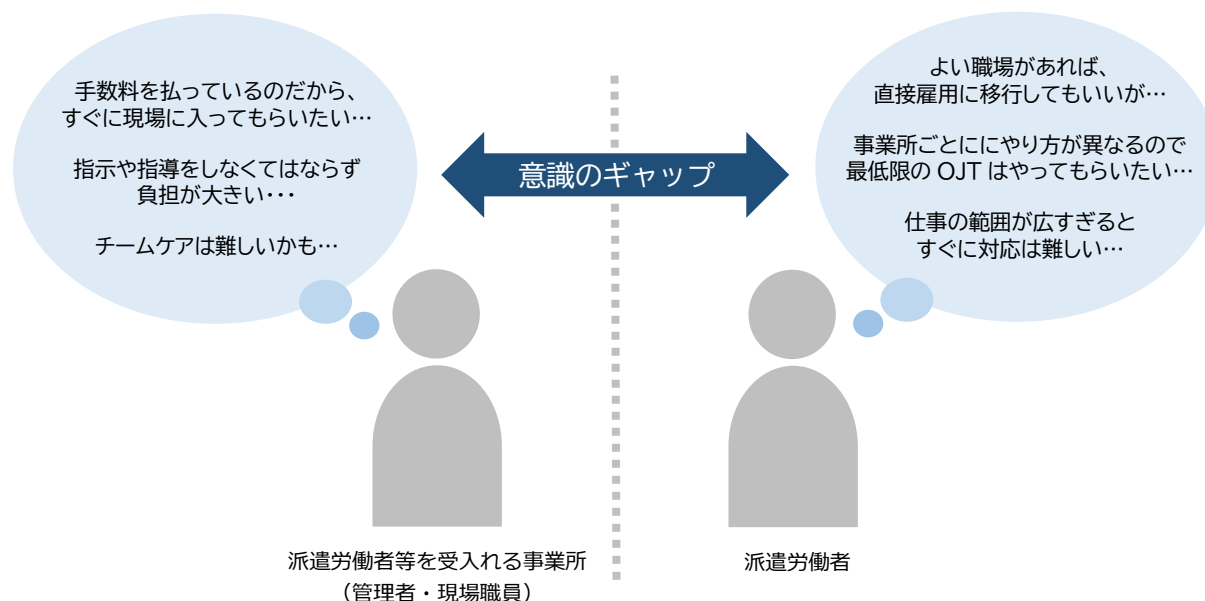
【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

図表 3-7-2 派遣労働者の受入れにおいて、労働者との間で生じる課題 (n=162・複数回答) (抜粋・再掲)

選択肢	回答割合 (%)
負荷や責任の伴う業務を任せられず、直接雇用の職員の負担が重くなる	26.5
単発の勤務が多く、自事業所のケアの考え方ややり方を伝えるのが難しい	18.5
単発で働く派遣労働者が多いため、直接雇用の職員の指示や指導の負担が重くなる	14.2

【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

図表 3-7-3 派遣労働者と派遣労働者を受け入れる職員との意識のギャップ



【出所】各種資料より作成

3 派遣労働者に任せる業務の明確化

このような派遣労働者の受入れにおいて生じる課題や現場の混乱に効果的に対応していくためには、①業務の棚卸と可視化を行い、②実施手順の標準化を図った上で、③どの業務を派遣労働者に任せるのかを明確にしておくことが重要になります。

①業務の棚卸と可視化

業務の棚卸と可視化とは、現在、事業所内で行われている業務を職員間で話し合っテリストアップし、目に見える形に整理することを指します。そうすることで、新しく職場に入って来た人材が、ある特定のケア行為（入浴介助など）が、自事業所ではどのようなサブ行為（サブタスク）から成り立っているのか、理解することが容易になります。

なお、棚卸を行う際には、各業務の肝になるアクション・動作、タスクをできるだけ漏らさずに整理することが必要になります。

②実施手順の標準化

①で事業所内の業務とそれを構成するサブタスクを整理した後、それらの業務の標準化を進めていきます。具体的には、標準化を行おうとする業務を事業所内で最も効率的に実施している職員をモデルとして、その職員のやり方をベースにマニュアルを作成していくこととなります。

お手本となる職員の動作や手順をビデオ等で撮影し、動作解析等を行い、その結果をマニュアルに落とし込む方法が理想的ですが、事業所内の負担も大きくなることから、お手本となる職員を中心に、事業所内での話し合い等を通じてマニュアルを作成することも考えられます。

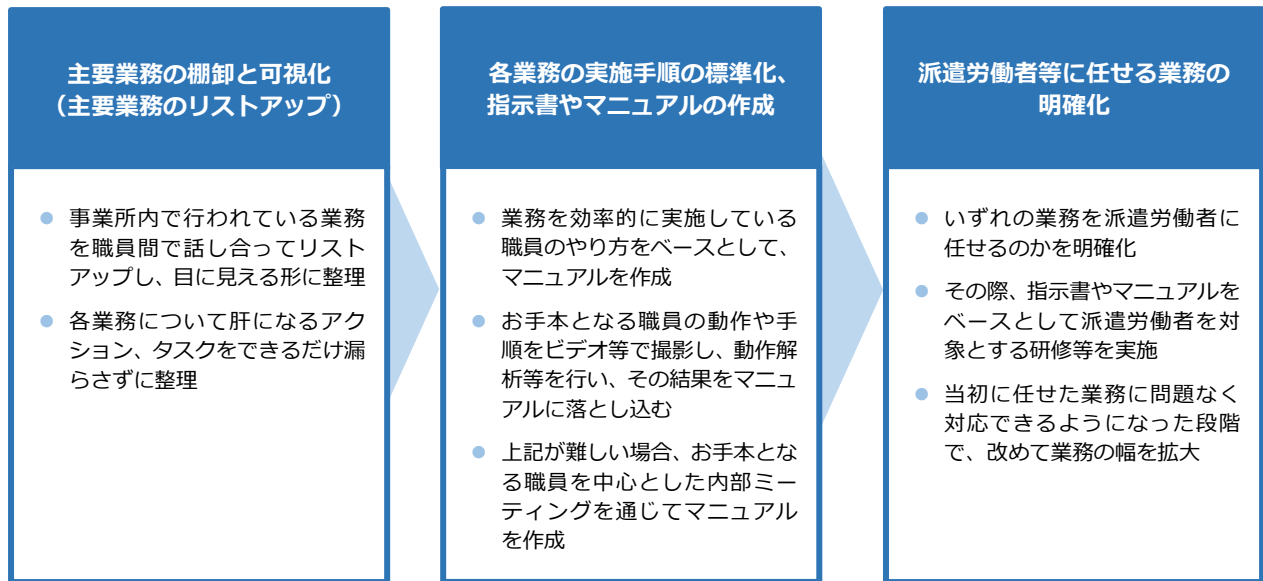
③派遣労働者に任せる業務の明確化

次の手順としては、具体的にいずれの業務を派遣労働者に任せるのか、明確化します。その際、②で作成したマニュアルをベースとして派遣労働者を対象とする作業指示と研修を行い、当初任せた業務に問題なく対応できるようになった段階で、改めて業務の幅を広げていくこととなります。

なお、上記①～③については、派遣労働者の業務のスムーズな立ち上がりにつながるほか、契約期間が終了し、別の派遣労働者を受け入れる際にも活用可能と考えられます。また、派遣労働者のみならず、新規に人材を採用する際の導入時研修等の質の向上も期待されます。

①の棚卸や②のマニュアル作成を行う際の事業所の負担は小さくありませんが、継続的に事業所運営を支える「知的財産」「ノウハウ」となりますので、ぜひ、対応を進めてみてはいかがでしょうか。

図表 3-7-4 派遣労働者の受入れにおける業務標準化等の流れ



【出所】各種資料より作成

本ポイントの要旨

- 派遣労働者は、「即戦力」とみなされ、派遣開始から間を置かずに業務に従事する機会が多い。しかしながら、介護の基本は同じでも細かな業務の進め方等については法人ごと・事業所ごとの違いがあるため、派遣労働者であっても一通りの研修やOJTは必要であり、放任をしてしまうと能力が発揮できず、また、無用の事故やトラブル等が発生する可能性がある。
- 即戦力を期待して派遣労働者を受け入れている事業所の職員にとって、派遣労働者の立ち上がりには時間がかかると様々な不満が表面化する。また、契約期間が短期の派遣労働者の場合、立ち上がりを待つ余裕がなく、かえって既存の職員の負担が増大する可能性がある。
- このような問題に対応するためには、現行の業務を可視化し、各業務についてマニュアルを作成するなどの標準化を進め、新規に受け入れた派遣労働者が業務のやり方をすぐに理解でき、素早くキャッチアップできる仕組みづくりが必要である。

派遣労働者等を受け入れる事業所の 職員の意識を変える

ポイント8では、派遣労働者や有料職業紹介会社を通じて採用した人材に接する既存職員の意識を変え、派遣労働者等が働きやすく、長く働きたいと感じてもらえる職場づくりの方策について解説します。

1 派遣労働者等に対する既存職員の見方

派遣労働者や有料職業紹介会社を通じて採用した人材に対し、事業所の管理者や既存職員はそれぞれの目で多様な見方、接し方をしているものと考えられます。

本調査研究の一環として実施したヒアリング調査や有識者研究委員会における議論によれば、派遣労働者等に対し、無意識のうちに抱いているものも含め、下記のような見方をしているのではないかとの意見が聞かれました。

また、本章のポイント4・5で引用した労働者向けのWEBアンケート調査の結果をしてみると、下記の【派遣労働者等に対する管理者や既存職員の見方（例）】を裏付けるような回答結果が見られます（図表3-8-1参照）。

ここに記載したような見方については、多くの人々にとってネガティブな色合いが濃いものであり、**派遣労働者等は「居心地の悪い」環境で働いているケースが少なくない**ものと考えられます。

【派遣労働者等に対する管理者や既存職員の見方（例）】

- 派遣会社や有料職業紹介会社に対して高い手数料を支払って派遣・紹介を受けている以上、仕事ができ当たり前である。
- 高い費用が掛かっているのだから、ハローワーク等を通じて採用した人材と比較して早期に戦力になってもらわなければ困る。
- （特に派遣労働者に対し）あくまで、限られた期間だけ働く「お客さま」であり、理念教育や研修等をしてあまり意味がない。チームの一員にはなりえない。そのため、責任の重い仕事は任せられず、かえって自分たちの負担が増す。
- （特に派遣労働者に対し）自分たちよりも責任や負担が軽く、定時に退社するにも関わらず、高い賃金を得ている。
- 派遣労働者や有料職業紹介会社を通じて就職した人材は、自分たちの事業所のことをよく知らず、愛着がないのではないか。
- 派遣労働者は色々な職場を経験しているため、他の事業所の事情なども含め、教えてもらうことも多い。

図表3-8-1 派遣労働者や有料職業紹介会社を利用して就職活動をする人材に対する評価や考え方

(n=330・複数回答)

設問項目 (全て n=330・単位%)		「そう思う」と 「ややそう思う」の合計	「どちらでもない」と 「わからない」の合計	「あまりそう思う」と 「そう思わない」の合計	「わからない」と 「わがまま」
人材派遣関連	派遣労働者のスキルや能力、知識レベルは高い	20.9	47.0	22.7	9.4
	派遣労働者は様々な経験をしており、色々と教えてもらうことが多い	25.2	43.9	20.3	10.6
	人材派遣は直雇用の職員を採用するための重要なルートの一つである	31.0	46.1	13.6	9.4
	人材派遣は短期的・緊急的な人材不足をカバーするための重要な手段の一つである	45.7	35.5	11.5	7.3
	機会があれば自分も派遣労働者として働いてみたい	15.7	34.2	39.0	10.9
	派遣料を支払っている分、能力が高いのが当然である	23.7	47.9	19.7	8.8
	派遣労働者に対して理念教育をしてもあまり意味がない	24.0	44.5	21.8	9.7
	派遣労働者とはチームとしての一体感を築きづらい	29.7	43.3	17.2	9.7
	派遣労働者のスキルレベルは以前と比較して低下している	19.3	52.7	13.3	14.5
	派遣労働者は責任感や仕事へのこだわりが希薄な人材が多い	24.5	48.2	14.8	12.4
	派遣労働者は、自法人や事業所に対する愛着が希薄な人材が多い	31.3	47.0	10.0	11.8
職業紹介関連	紹介手数料に見合った人材を確保できている	15.7	46.7	21.8	15.8
	有料職業紹介は人材を確保するための重要なルートの一つである	34.0	42.1	11.5	12.4
	機会があれば自分も有料職業紹介会社を利用した就職活動をしてみたい	16.3	39.1	31.5	13.0
	紹介会社から紹介された人材は、紹介手数料を支払っている分、能力が高いのが当然である	20.6	49.4	17.6	12.4
	紹介会社から紹介された人材は、他の採用ルートで入职した人材と比較して早期に離職する傾向がある	20.3	51.8	11.8	16.1
	紹介会社から紹介される人材のスキルレベルは以前と比較して低下している	18.2	52.1	10.3	19.4
	紹介会社から紹介される人材は、自法人や事業所の強みや特徴を理解していないケースが多い	23.3	50.3	11.5	14.8

【出所】 民介協「派遣労働者等向け WEB アンケート調査」

2 職員の意識を変え、直接雇用や長期定着につなげる

前項に記載したような見方がある一方で、有料職業紹介会社を通じた人材の採用においては、かなりのコストが発生します。また、せっかく採用した人材が早期に離職しては、教育投資のコストも無駄になってしまいます。そのため、「針の筵」のような環境で働くことで、すぐに辞められてしまうよりも、**少なくとも採用にかけた投資が回収できる期間は働いてもらえるような何らかの配慮をすることが合理的**と考えられます。

さらに、派遣労働者の中には長く働きたいと感じられるような職場を探すことを目的として、派遣労働という働き方を選択している人材もいます。こうした人材が自事業所に派遣されてきた場合、**直接雇用への移行に向けてアプローチを行うことも人材確保においては重要**になります。

こうした点を踏まえれば、仮に自事業所の派遣労働者等が居心地の悪い環境に置かれている場合には、その状況を改善し、彼（彼女）らが「**長く働きたい**」と思えるような**職場の雰囲気や環境へ変革を進めていく**ことが求められます。

3 直接雇用や長期定着に向けた具体的な方策

職場の雰囲気や環境の変革については様々な方向性があり得ますが、まず最初に行うべきことは、**チームの一員として派遣労働者等を受け入れるよう、管理者や既存職員の意識を変えていく**ことになります。

実際、図表3-8-2に掲載した事業所向けアンケート調査の結果を見ると、「派遣労働者が直接雇用の労働者へ移行した経験」が「複数回ある」と回答した事業所においては、「経営者や管理者等による直接雇用への移行に向けた声掛け」や「派遣労働者の職務に対し、直接雇用の職員と同等に扱うような事業所内での働きかけ」といった回答の割合が、「移行実績はない」と回答した事業所と比較して、大きくなっていることが分かります。

「意識を変える」という行為は、すぐには成果が出ない可能性もあります。しかしながら、本ポイントの第1項に記載したような問題が発生することを防ぐためにも、**派遣労働者等を受け入れる前に既存職員を対象としたミーティングを実施するなど最優先で取り組むべき**と考えられます。

図表3-8-2 派遣労働者の直接雇用への移行に向けて実施した取組み

(直接雇用への移行実績の有無別・各複数回答)

選択肢	派遣労働者の直接雇用への移行実績				
	全体 (n=162)	複数ある (n=22)	ある (n=56)	ない (n=79)	無回答 (n=5)
	回答割合 (%)	回答割合 (%)	回答割合 (%)	回答割合 (%)	回答割合 (%)
派遣労働者として働くよりも高い水準の賃金額の提示	8.6	18.2	12.5	3.8	0.0
直接雇用に移行した後の福利厚生面でのメリットに関する情報提供	34.6	68.2	50.0	15.2	20.0
直接雇用に移行した後も勤務日や時間、勤務地などに配慮を行う旨の雇用条件の提示	30.2	59.1	41.1	16.5	0.0
直接雇用に移行した後も職種や職務内容に対する配慮を行う旨の雇用条件の提示	21.6	54.5	25.0	11.4	0.0
直接雇用に移行した後の研修体系や成長機会等の育成面でのメリットに関する情報提供	17.9	27.3	26.8	10.1	0.0
直接雇用に移行した後の長期的なキャリアパスに関する情報提供	17.3	31.8	19.6	12.7	0.0
経営者や管理者等による直接雇用への移行に向けた声掛け	30.2	68.2	39.3	13.9	20.0
派遣労働者とともに働く現場職員による直接雇用への移行に向けた声掛け	22.8	22.7	32.1	15.2	40.0
派遣労働者の職務に対し、直接雇用の職員と同等に扱うような事業所内での働きかけ	25.3	45.5	30.4	15.2	40.0
長く働き続けたいと感じてもらえるような雰囲気の良い職場づくり	41.4	45.5	58.9	27.8	40.0
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
特に行っていない	24.1	0.0	5.4	45.6	0.0
無回答	9.3	0.0	1.8	15.2	40.0

※回答割合の大きい上位5項目に網掛け

【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

本ポイントの要旨

- 派遣労働者や有料職業紹介会社を通じて採用した人材は、管理者や既存職員からの厳しい見方（管理者等が自覚していないものも含む）にさらされ、あまり居心地の良い職場で働いている可能性がある。
- 入職経路に関わらず、自事業所で働くことになった人材に長く働いてもらい、また、派遣労働者については直接雇用への移行も考えてもらえるよう、「居心地の良い職場」に向けて管理者や職員の目線や接し方、意識を変革していく必要がある。

ポイント

9

必要に応じて派遣労働者等に対しても教育研修を行う

ポイント9では、期間が限られているとはいえ、チーム・仲間としてともに働く派遣労働者を対象に教育研修を行うことの重要性について解説します。

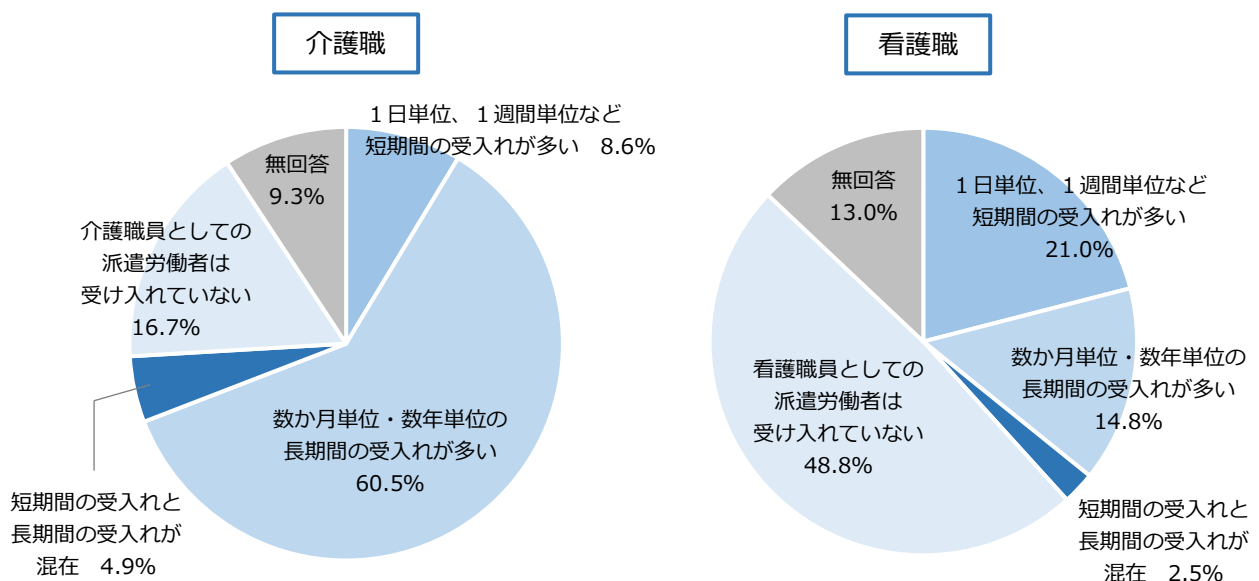
1 派遣労働者を対象とした研修の実施状況

派遣労働者は、一般的に長くても数か月～数年、短い場合には1日といった契約期間を定め、自事業所で働くことになります。そのため、特に短期契約の場合において、「教育研修等を行う時間が確保できない」「研修等に時間を割くのではなく、すぐに現場に入って働いてもらわなければ費用が回収できない」といった理由から、派遣労働者を対象とする研修等を実施していない事業所も少なくないと考えられます。

また、第2章の図表2-4から分かるように、この派遣労働者の教育研修が難しいという点をもって、派遣労働者の受入れをしない理由とする事業所も見られます（「派遣労働者では教育や研修等ができず、自事業所が求めるケアの質が維持できないから」との回答が17.7%）。

図表3-9-2の調査結果に見られるように、派遣労働者を対象とした研修等を実施している事業所も一定数見られますが（「派遣労働者を対象とする入職時（派遣開始時）の理念研修の実施」をしているとの回答が22.5%、「派遣労働者を対象とする定期的な社内研修の実施」をしているとの回答が12.3%）、全体からすると少数派と言えます。

図表3-9-1 派遣労働者の契約期間（n=162）



【出所】民協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

図表3-9-2 派遣労働者との関係において生じる課題への対応策（n=138・複数回答）

選択肢	回答割合 (%)
派遣労働者を対象とする入職前（派遣開始前）の施設・事業所見学、面談の実施	59.4
派遣労働者を対象とする入職時（派遣開始時）の理念研修の実施	22.5
派遣労働者を対象とするメンターや相談役の配置	8.0
派遣労働者を対象とする定期的な社内研修の実施	12.3
派遣労働者を対象とする体系的な OJT の実施	24.6
上席者等による派遣労働者との定期・随時の面談	14.5
上席者等による通常の業務の中での派遣労働者への声掛け、助言	27.5
同僚や職場の仲間による通常の業務の中での派遣労働者への声掛け、助言	45.7
派遣労働者を対象とする苦情や悩み、ハラスメント等に関する相談窓口の設置	10.1
派遣労働者を対象とする事業所内での季節のイベント（花見や忘新年会など）やサークル活動の開催	4.3
派遣労働者を対象とする社内報や内部インフォメーションの回付・配信	2.2
派遣労働者のための歓送迎会の開催	2.2
派遣労働者より高い水準での直接雇用職員の賃金の設定	0.7
派遣労働者に任せる業務の切り出し、業務範囲の明確化	19.6
派遣労働者によるトラブル等の情報が、現場から管理職へ報告されるような仕組みづくり	23.9
その他	0.7
特に行っていない	12.3
無回答	2.9

※回答割合の大きい上位5項目に網掛け

【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

2 派遣労働者を対象とする教育研修の重要性

前項に記載した現状に対し、本調査研究における有識者研究委員会の議論では、派遣労働者を対象とした教育研修の重要性を指摘する意見が、複数の委員から聞かれました。こうした意見の背景には、働く期間の限られた派遣労働者であっても教育研修の機会を提供することで、下記のような利点があるとの考え方があります。

派遣労働者には直接雇用の職員よりも高い費用がかかり、即戦力としてすぐに稼働してもらいたいという経営者や管理者の考え方は十分理解できます。また、残業等をお願いすることが難しい派遣労働者に関し、通常の業務時間外の研修に参加してもらうためには色々な調整負担も発生するものと考えられます。

しかしながら、長い目で見た場合の業務の効率化や職員間のコンフリクトの低減、直接雇用への移行可能性の向上などのメリットを踏まえれば、数か月～数年程度の契約期間がある派遣労働者に対し、**直接雇用職員と同水準の入職時研修やOJTなどを提供することは検討に値する**と言えます。

【派遣労働者を対象とした教育研修を行うことの利点（例）】

- 直接雇用の職員と同様、理念浸透や事業所のケアのやり方・考え方の理解促進につながる。教育研修等の機会を提供することで、初期段階では手間と時間を要するが、長期的に見れば業務の効率化やケアの質の平準化、既存職員とのコンフリクトの軽減につながる。
- 派遣労働者に仲間意識やチーム意識を醸成し、積極的な業務への参画を促すことが期待される。
- 他の事業所で経験のない教育研修等の機会を提供することで、派遣労働者に「居心地の良い職場」「長く働きたいという職場」という意識を醸成し、直接雇用へつながることが期待される。

3 契約期間が短い派遣労働者の教育研修の考え方

なお、図表3-9-1に記載したように、契約期間が短い派遣労働者も少なくありません。特に訪問入浴や通所介護といったサービスの看護師などについては、1日単位・1週間単位の契約で受入れを行うケースが散見されます。

短期の契約であっても同じ人材が継続的に派遣されてくるのであれば、研修を行ったり、OJTにより業務の進め方ややり方を理解してもらう余地があると考えられます。そのため、**派遣会社等と交渉し、可能な限り、同じ人材を継続的に派遣してもらえよう調整を進める**ことが重要になります。

仮に、同じ人材の継続派遣が難しい場合には、現実的に研修等を行う時間的な余裕はないと思われます。その際には、ポイント7で解説した業務の可視化・標準化、業務の切り出しなどの方法で対応することが考えられます。

本ポイントの要旨

- 派遣労働者の契約期間は、長い場合には数か月～数年単位、短ければ数日～数週間単位など様々である。
- 少なくとも数か月～数年単位の契約期間の派遣労働者に対しては、直接雇用の職員と同水準のOJTや入職時研修は実施すべきと考えられる。そうすることで、介護のやり方などに対する理解が進み、中長期的な視点で見た場合に業務効率化や職員間のコンフリクトの低減などのメリットが期待できる。
- 数日～数週間単位の契約期間の派遣労働者に対して研修機会を提供することは難しいため、業務の可視化・標準化を進め、任せる業務を限定することにより対応することが考えられる。

ポイント
10

事業所の雇用管理力を高め、 派遣会社等に頼らない事業所をつくる

ポイント10では、本章の締めくくりとして、派遣会社等への過度な依存を脱却し、自法人・事業所単独での採用力や雇用管理力を高めていくことの重要性について述べていきます。また、採用力の強化等に取り組む際に参考情報として活用可能な文献等を紹介します。

1 介護事業所の本音「できることならば、自前で採用したい」

本冊子全体を通して繰り返し言及していますが、派遣労働者の受入れや有料職業紹介会社を通じた人材採用については、多くの費用がかかります。そして、そうした費用が在宅介護事業所の経営を圧迫している現状があります。

また、費用の面以外にも、派遣・紹介される人材と事業所のニーズとのミスマッチの問題、派遣会社等の対応に対する不満など、第2章で述べたような派遣労働者等の受入れ等に起因する様々な課題があります。

こうした課題を踏まえれば、多くの介護事業所にとって、派遣会社や有料職業紹介会社などの人材サービス会社を利用することなく、「できることならば、自前で採用したい」というのが本音ではないでしょうか。

もちろん、ハローワークや口コミ等の従来からある採用方法に加え、事業所が出会える人材の幅を広げるために派遣会社等を積極的に使うケースや、広告媒体への出稿料と比較し、費用対効果に優れているとの判断から派遣会社等を利用するケースなど、人材サービス会社を戦略的に活用している事業所もあります。しかしながら、そうした事業所は全体から見ると少数であり、**従来の方法では人材が確保できなかつたり、人材が定着しないために派遣会社等を活用しているというケースが大半**と考えられます。

図表3-10-1 派遣会社を通じた人材確保を行う理由 (n=162・複数回答)

選択肢	回答割合 (%)
ハローワーク等を利用した採用活動では人材が確保できないから	64.2
確実に人材が確保できるから	46.3
求人広告等の他の採用方法と比較し、費用対効果が高いから	1.9
研修費用なども含めてトータルで見た場合の人材育成費用が抑制できるから	0.0
賃金などを含めた総人件費が抑制できるから	2.5
サービスの需給に合わせて人員数を調整できるから (人件費を変動費化できるから)	13.0
人柄や能力を見極めた上で、直接雇用につなげられるから	16.7
他の採用チャネルと比較し、質の高い人材が確保できるから	2.5
迅速に人材が確保できるから	45.1
産休や有休取得者の代替など、短期的・一時的な職員不足等をカバーできるから	16.7
事業規模の拡大のために常に多くの人材を必要としているから	2.5
職員が定着せず、その穴埋めのために常に人材を必要としているから	25.9
色々な事業所を経験した人材が派遣されてくるため、職員が学びを得られるから	0.6
特定の資格や技能を持つ人材を効率的に確保できるから	3.7
高度な仕事に直接雇用の職員が集中できる環境を整えられるから	0.6
その他	0.6
無回答	1.2

※回答割合の大きい上位5項目に網掛け

【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

図表3-10-2 有料職業紹介会社を通じた人材確保を行う理由 (n=237・複数回答)

選択肢	回答割合 (%)
ハローワーク等を利用した採用活動では人材が確保できないから	74.7
確実に人材が確保できるから	33.3
他の採用チャネルと併用し、採用機会を広げられるから	31.2
求人広告等の他の採用方法と比較し、費用対効果が高いから	4.6
研修費用なども含めてトータルで見た場合の人材育成費用が抑制できるから	1.3
他の採用チャネルと比較し、質の高い人材を確保できるから	5.5
すぐに人材を確保できるから	32.5
事業規模の拡大のために常に多くの人材を必要としているから	6.8
職員が定着せず、その穴埋めのために常に人材を必要としているから	18.1
他の採用チャネルと比較し、選考段階で人材のスキルや経験等について多くの情報が得られるから	4.6
その他	3.4
無回答	4.6

※回答割合の大きい上位5項目に網掛け

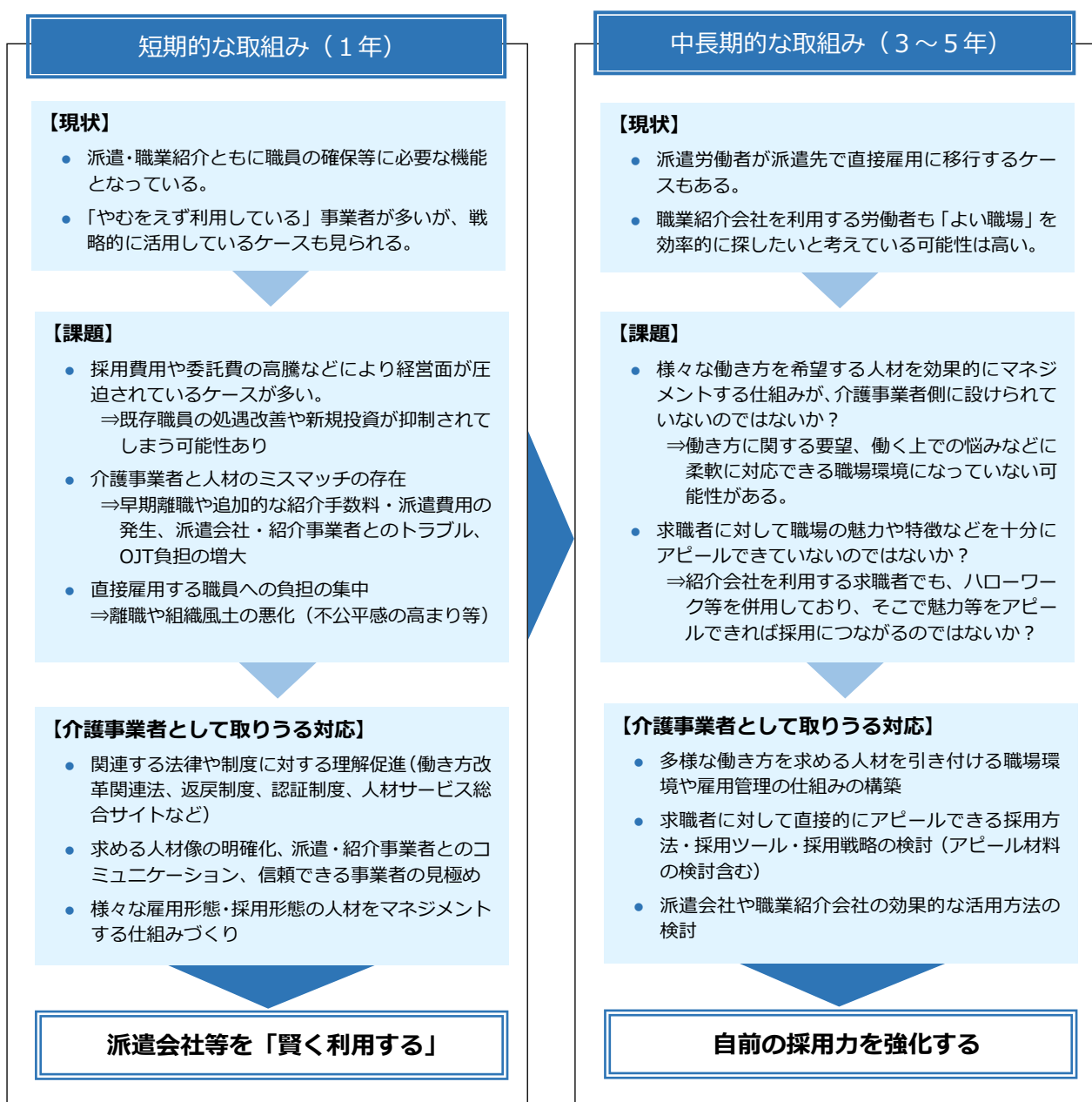
【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

2 派遣会社等とどのように付き合うか

他方、ハローワーク等を利用するだけでは採用ができないという現実がある中で、人員配置基準を満たすため、サービスに穴をあけないために、早く確実に人材を確保できるというメリットがあるからこそ、事業所は派遣会社等と取引を行うものと考えられます（図表3-10-1・図表3-10-2参照）。つまり、「できることならば、自前で採用したいが、利用しなければ現場が回らないために派遣会社等を利用する」という現状に、多くの介護事業所は直面しているのではないのでしょうか。

このような状況下で介護事業者が派遣会社等と取引を行う上では、少なくとも短期的には本冊子の記載内容等を参考として**様々な情報を集め、「賢く利用する」ことが重要**になります。

図表3-10-3 在宅介護事業所と派遣会社等との付き合い方のイメージ



【出所】 各種資料より作成

3 自前の採用力や雇用管理力を高める

また、短期的に「賢く利用する」と同時に、**中長期的には個々の法人や事業所の採用力や雇用管理力を高め、独力で人材確保ができる体制を構築していくことが重要**になります。その上で、産前・産後休業や育児休業などの一時的な人員減への対応や、特殊な資格や経験を有する人材の確保などのために人材サービス会社を利用するような関係性へ移行していくことが求められます。

こうした自事業所の雇用管理力等を高めていくことの重要性を指摘する意見は、今回実施した介護事業所向けアンケート調査でも一定数見られ、派遣会社等に支払う手数料負担の大きさなどの問題に対して必要と考える対応策をたずねた設問においては、公的人材紹介機関の機能強化や手数料の上限規制といった意見に加え、約3割の回答者が「派遣会社等を介さずに人材が確保できるような、個々の介護事業者の採用力や雇用管理力の向上」と回答しています。

図表3-10-4 派遣会社等との間で生じている課題全般に対する対応策（n=814・複数回答）

選択肢	回答割合 (%)
人材派遣料や紹介手数料の上限規制	45.0
人材のスキルや経験に応じた人材派遣料や紹介手数料の弾力的な設定	30.6
質の高い派遣会社や紹介会社を対象とした公的認証制度の創設	28.1
派遣会社や紹介会社の事業内容を対象とした公的な監査や実施指導制度の創設	22.4
質の高い派遣会社や紹介会社を見極めるためのポイントを整理したマニュアル等の作成・配布	13.5
国や行政による派遣会社や紹介会社との契約時に使用できるモデル契約書の策定・普及	10.4
派遣会社や紹介会社を利用しなければ充足が難しい人員配置基準や運営基準の見直し	30.0
派遣会社等を介さずに人材が確保できるような、個々の介護事業者の採用力や雇用管理力の向上	28.4
ハローワークや福祉人材センターなどの公的な職業紹介機関の機能の強化	55.2
資格の有無や書類だけでは判断が難しい、入職後にできること（実務レベルでできること）を可視化する仕組み（キャリア段位制度など）の推進	18.4
派遣会社や有料職業紹介会社側における派遣・紹介を行う人材の育成の強化	15.5
派遣労働者が事故を起こしたり、派遣先に損失をもたらした場合の責任の所在・補償ルールの明確化	16.7
その他	5.0
特に必要と考える対応策はない	4.4
無回答	14.5

【出所】民介協「在宅介護事業所における派遣労働者等の利用実態に関するアンケート調査」

なお、法人や事業所の雇用管理力等の強化に向けた取組みを行う上では、参考になる報告書やマニュアル、事例集などが多数発行されています。下記に紹介する文献等を活用しながら、自事業所に合う雇用管理力の強化に向けた取組みを進めてみてはいかがでしょうか。

図表3-10-5 雇用管理力等の強化に向けた参考文献（例）

冊子名	内容
<p>『介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION25』 （公財）介護労働安定センター</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自事業所の雇用管理の現状を評価するための25のチェックリストが掲載されている。 ● また、リストを用いた評価を通じて明らかになった課題の改善に向け、各チェック項目に沿った形で介護事業所が行うべき雇用管理上の取組みについて解説が記載されている。
<p>『介護事業所の 採用・定着に向けた ポイント』 （公財）介護労働安定センター</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 介護事業所における人材の採用・定着力の向上に向けて行うべき取組みをコンパクトに整理した冊子。 ● 全国の先進的な介護事業所の取組みをベースとして作成されており、冊子内に事例が多数掲載されている。
<p>『Care Vol.2 介護の現場で必要とされる シニアの力』 民介協</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 介護事業所におけるアクティブシニアの活用促進に向けて、シニア人材を対象として制作した冊子。 ● 介護現場で活躍するシニア人材に対するインタビュー記事や様々な働き方の事例、シニア層を対象とした介護の仕事に関するアンケート調査結果などが掲載されている。
<p>『「サ責」を知る・育てる』 民介協</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 訪問介護サービスの要となるサービス提供責任者（サ責）について、その育成や定着に必要な視点を様々な調査に基づいて取りまとめた冊子。 ● サ責に求められる役割、育成策、定着策などについて網羅的に整理されている。
<p>『生産性の高い 訪問介護とは？』 民介協</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材の定着と育成が、訪問介護事業所の生産性向上における最大のポイントであるとの視点に基づき、同事業所の生産性向上に向けた様々な施策を整理した冊子。 ● 訪問介護以外のサービスにおいても活用可能な生産性向上のヒントを多数所収。

【出所】各種資料より作成

本ポイントの要旨

- 多くの介護事業者は、人材サービスを「できることならば、自前で採用したい」と考えている。
- しかしながら、人材サービス会社を利用しなければ人材が確保できない事業所も存在しており、「できることならば自前で採用したいが、利用しなければ現場が回らないために派遣会社等を利用する」という現状がある。
- このような状況で介護事業者が派遣会社等と取引を行う上では、少なくとも短期的には様々な情報を集め、「賢く利用する」ことが重要になる。
- また、中長期的には自事業所の雇用管理力等を高め、必要な時に人材サービス会社を利用するという関係性に移行していくことが求められる。

第4章

政策提言

本調査研究では、有識者研究委員会での議論や各種調査の結果を踏まえ、在宅介護事業者・派遣会社等の人材サービス業界・国や自治体に向けた提言を取りまとめました。本章ではその提言内容を記載します。

本提言を通じ、介護業界における多様な働き方の普及、人材サービス業界を「賢く利用する」在宅介護事業者の拡大、人材サービス業界における介護事業所の理解促進、税金等の公費を原資とする介護報酬の効率的な活用などに向けた議論が進むことを期待しています。

1. 在宅介護事業者に向けた提言

① 人材採用にかかる費用対効果分析と職員に最低限働いてもらいたい期間（最低就業継続期間）の分析の必要性

- 人材の確保を進めていく上では、職員の採用に必要なコストと、採用した職員にどの程度の期間、自事業所で働いてもらえればその採用コストを回収できるのかといった「採用に関する費用対効果分析」を実施した上で、採用手法を選定することが重要である。
- 併せて、採用コストの回収に向けて働き続けてもらわなければならない期間（最低就業継続期間）を見据え、その期間は必ず職員に定着してもらえるようなキャリアパスや人材育成の体制、賃金体系、福利厚生制度などを整える必要がある。
- こうした取組みを実施しなければ、回収困難な過大なコストを採用に費やしてしまったり、最低就業継続期間に比して短い期間での離職が続き、収益確保のために有料職業紹介会社等を通じて人材を確保したにもかかわらず、結局は損失が生じてしまう可能性が高い。

② 厚生労働省等が公表する公的なデータを活用した人材サービス事業者との交渉

- 厚生労働省職業安定局による「人材サービス総合サイト」では、「職業紹介優良事業者」や「医療・介護・保育分野適合紹介事業者宣言 宣言事業者」の検索、行政処分等を受けた事業者の検索が可能であるほか、6か月以内に離職した就職者の状況や各事業者の手数料水準や返戻金制度の有無などの情報が公表されている。
- また、同局では、特定の職種として無期雇用・フルタイムで働く労働者に対して支払われている賃金（時給換算）のデータを公開している。
- こうした公的機関から公開されているデータについては、人材サービス会社間の比較や、賃金相場を踏まえた派遣手数料や紹介手数料等の交渉などに活用することが可能である。
- 介護事業者においては、人員配置基準等との兼ね合いで急ぎ人材を確保しなければならない面もあるが、データに基づく検討・交渉を通じ、悪質な事業者の排除や不当に高額な手数料要求などに対応していくことも重要である。

③ 質の高いサービスを提供する人材サービス会社の見極めの必要性

- 派遣労働者の受入れや有料職業紹介会社を経由した人材採用で失敗をしないため、信頼できる人材サービス会社を選定し、取引を行うことは非常に重要である。
- ②に記載した厚生労働省「人材サービス総合サイト」の情報や地域の介護事業者間の「口コミ」、自事業所との取引履歴（人材の離職状況など）、担当者の人柄や介護事業に対する理解、業歴や事業規模などを総合的に評価し、質の高い人材サービス会社を見極めていくことが求められる。

④ 業務の可視化と標準化、および派遣労働者に依頼する業務の切り出しへの取組み

- 多くの介護事業者では、事業所内でどのような業務が行われているか、可視化がなされておらず、また、業務の進め方が属人的なものになっているものと考えられる。
- このような職場に派遣労働者が入職した場合、短期間で仕事のやり方・進め方などを理解することは難しい。そのため、派遣労働者受入れ後には業務がうまく回らなくなり、派遣労働者自身だけでなく、派遣労働者を受け入れる側にも負担や不満が募る可能性がある。
- こうした問題を防ぐため、業務の可視化と棚卸を行い、派遣労働者に任せる業務の範囲を明確化しておく必要がある。また、任せる業務のやり方・進め方に関するマニュアルを作成するなど標準化に向けた取組みを行うことで、派遣労働者の戦力化を進めていくことが重要である。

⑤ 派遣労働者が働きやすい環境づくりと直接雇用への移行の働きかけ

- 派遣労働者の中には、よい職場があれば直接雇用の職員として働き続けたいという意向を持つ人材も一定数見られる。介護事業者としては、派遣労働者を直接雇用職員の候補者と位置づけ、派遣契約期間を疑似的な試用期間と捉えることで、人材の見極め等の質が高まることが期待される。
- 各事業者においては、上記のような意向を持つ人材に選ばれる職場となるよう、派遣労働者であっても働きやすい環境を整え、よい人材であれば同僚やマネジャー層が直接雇用への移行に向けた働きかけを行うことが重要である。

⑥ 派遣労働者や紹介人材のミスマッチを防ぐための取組みの必要性

- 派遣労働者等に限らず、入職した職員が早期に離職してしまう理由の1つは、雇用条件、職場の雰囲気、業務内容などにおけるミスマッチにあると考えられる。
- そうしたミスマッチが生じる背景には、人材サービス会社が介護事業者のニーズに合わせた人材をマッチングする努力を怠っている場合もあると考えられる。また、人材サービス会社を介することで十分な採用選考ができず、相互理解が進まない段階で受入れ・採用等を決めてしまっている可能性もある。
- このような問題を防ぐため、人材サービス会社側には介護事業者が求める人材像（経験や資格だけでなく、実務スキルや人柄なども含む）を明確に伝えるとともに、面談や事業所見学などの機会を設けて人材の見極めをしっかりと行うことが重要である。

⑦ 人材サービス会社に頼らない採用・定着力の強化

- 人材派遣や有料職業紹介は、その手数料が経営を圧迫することから、「使わなくて済むのであれば使いたくない」と考えるサービスである。そして人材サービス会社を使わないためには、自事業所の採用力や雇用管理力を高め、独自に人材を確保できるように進化していく必要がある。
- 短期的には人材サービス会社を必要に応じて賢く使いつつ、中長期的には人材サービス会社を介さなくとも人材確保ができるよう、既存のマニュアルや好事例集などを活用し、採用・定着力を徐々に高めていくことが重要である。

2. 人材サービス業界に向けた提言

① 人材サービス業界における最低限必要な社会人教育（ビジネスマナー、働くということに対する意識・意味を伝える人材教育）の実施、キャリアカウンセリングの実施

- 介護事業者の人材サービス会社に対する不満として、派遣・紹介される人材の質に対するものが大きい。
- 特に資格や経験の問題ではなく、ビジネスマナーが欠如していたり、働くということに対する意識やチームワークの意識などが希薄な人材が多いとの意見が多く聞かれる。
- 人材サービス会社においては、事業の社会的責任の大きさを踏まえ、派遣・紹介を行う人材に対して必要最低限のマナー等を身に付けるための社会人教育や介護の職場で働くことを前提としたキャリアカウンセリングを実施することが求められる。

② 責任のある人材派遣・人材紹介の実施（派遣先企業等の人材ニーズの理解、紹介人材との適切な面談など）

- 特に有料職業紹介会社には、担当者が話をしたこともない人材を紹介してくるケースや面接等への立ち合いがないケースなどが散見され、紹介先のニーズにしっかりと応えようとする意識が希薄な会社が多いとの意見が聞かれる。
- また、派遣労働者の急な欠勤等が発生した場合、代替の人材について派遣会社と相談しようとしても営業時間外や休日には連絡が取れなかったり、連絡が取れた場合でも具体的な再発防止策を講じない会社が多いとの指摘も聞かれる。
- 手数料を徴収して人材の派遣や紹介を行う以上、クライアントである介護事業者のニーズに誠実な態度で対応することは企業としての責務であると考えられ、業界内においてクライアントの抱える不満を十分に把握し、それに応える行動の広がりを強く求めたい。

③ 医療・福祉専門職を派遣・紹介担当者として配置するなどの人材サービス会社におけるマッチング能力の向上

- 介護事業者への人材を派遣・紹介を行う一方、多くの人材サービス会社においては、内部に医療・福祉の現場に精通した人材が配置されていないものと考えられる。そのため介護事業者側のニーズや②に記載したような問題が十分に理解されず、結果としてミスマッチや急を要する連絡への対応の鈍さなどが生じている可能性がある。
- こうした現状の改善に向けて、医療機関や介護事業者に対して人材派遣や紹介を行おうとする人材サービス会社においては、社内に一定の資格や経験を有する医療・福祉専門職の配置を進めていくべきと考える。

④ 介護事業者の収入（公費である介護報酬）の特性を踏まえた手数料設定

- 介護事業者の収入である介護報酬は、介護保険被保険者が納付する介護保険料と国や自治体の税金によってその大半が賄われている。介護事業者から人材サービス会社に対しては、こうした公的な資金を原資とする介護報酬から手数料が支払われている。
- 年々、人材確保が難しくなる中で、人材サービス会社への支払いが増えていけば、介護事業者の経営状況が悪化し、介護人材の処遇改善等も難しくなる可能性が高い。その結果、さらに人材の確保が難しくなり、将来的に我が国の介護事業の継続性すら危うくなる恐れがある。
- 人材サービス会社においては、こうした介護事業者の収入の特性や介護事業の公共性を踏まえた手数料設定を行うことが求められる。例えば、有料職業紹介事業であれば、紹介する人材の年収の1割程度に手数料水準をとどめるような努力を期待したい。

⑤ 人材の能力や経験に応じた弾力的な手数料設定

- ④と関連するが、現状では人材の能力や経験に関わらず、職種によって一律の手数料を設定しているケースが多いと考えられる（介護職の場合、一律年収の◎%など）。
- その結果、能力や経験による年収の差がそれほど大きくない介護業界においては、結果的に「素人同然」の人材を派遣・紹介した場合でも、「即戦力」となる人材を派遣・紹介した場合でも、いずれにおいても介護事業者側の費用負担にほとんど違いがない状況となっている。
- この点について、職種別の一律の手数料設定とするのではなく、能力や経験、実務的なスキルのレベルなどに応じた弾力的な手数料設定への見直しを強く求めたい。

3. 国や自治体に向けた提言

①（派遣労働者の受入れ等は原則として民間法人同士の商取引ではあるが）介護事業の公共性を踏まえた派遣・紹介手数料の参酌標準等の検討、適正価格や上限価格の検討

- 慢性的な人材不足のため、介護事業者の支払われた介護報酬の中から少なくない金額が、人材サービス会社へ流出している。
- こうした人材サービス会社への手数料の支払いは介護事業者の経営を圧迫しており、既存人材の処遇改善や生産性向上に向けた投資などを進めていくための体力を奪っている。
- このような現状に対し、介護事業の公共性を踏まえ、介護事業者が持続可能な水準の手数料設定に向けた働きかけ（参酌標準の設定、適正な価格帯の提示など）を行政には期待したい。

② 悪質な人材サービス会社の排除に向けた取組みのさらなる徹底（既存の情報公開や認証制度の周知、苦情相談対応の積極化、人材サービス会社に対する指導などを含む行政処分などの徹底）

- 介護事業者、人材サービス会社双方へのヒアリングにおいて、一部に悪質な人材サービス会社が存在するとの指摘が聞かれた（短期間での紹介人材への退職勧奨や重要な情報を開示しないまま紹介を行う会社など）。
- 行政においてはこうした悪質な会社に対する行政処分を引き続き実施いただくとともに、人材サービス会社に対し、介護事業者に対して実施しているような抜き打ちでの実地指導の実施についても検討いただきたい。

③ 派遣・紹介会社を使わなければ実質的に運営が難しくなっている一部サービスの人員配置基準等の見直し

- 訪問入浴や通所介護における看護師の確保など、一部の介護保険サービスにおける一部の専門職種について、実質的に人材サービス会社を利用しなければ確保できない状況になっている。
- こうした現状に対し、人員配置基準が実態に即したものとなっているか改めて検証を行い、必要に応じて基準の見直し等についても検討いただきたい。
- また、ICTを活用するなどして、専門職種が事業所やサービス提供の現場にいなくても同様のケアが提供できる体制を整えることで人員配置を満たしたものとみなすといった基準の弾力的な運用についても検討いただきたい。

④ 厚生労働省「人材サービス情報サイト」など既存情報のさらなる周知の徹底

- 厚生労働省「人材サービス情報サイト」には、介護事業者が適切な人材サービス会社を選択する上で有益な情報が掲載されている。他方、今回の調査研究において実施した調査によれば、同サイトを認識している事業者は極めて少数であった。
- 同サイトのような有益な情報が全国の介護事業者に認知されるよう、介護事業者団体や介護業界紙などと連携したさらなる周知の徹底を求めたい。

⑤ 派遣労働者等の「できる能力」「現場で発揮できる能力」を客観的に評価するため介護人材へのキャリア段位制度などのさらなる浸透推進

- 派遣労働者等の受入れを検討する場合、経験や資格だけでは現場で実際に発揮できる能力やスキルが分からず、受入れ後に「対応できない業務が多く、仕事を任せられない」といった問題が顕在化するケースが多い。
- こうした問題に対し、キャリア段位制度などのさらなる浸透を図り、労働者が実際に「できる能力」「現場で発揮できる能力」を可視化していくことが重要と考えられる。

在宅介護事業者における派遣労働者の活用実態と 適切な活用・キャリア形成支援のあり方等に関する調査研究

有識者研究委員会

委員長	是枝 祥子	大妻女子大学 名誉教授
委員	座小田孝安	本調査研究・民介協代表 株式会社シダール 代表取締役（民介協・理事長）
委員	篠崎 良勝	城西国際大学 福祉総合学部 准教授
委員	藤野 和良	藤野経営労務管理事務所 社会保険労務士
委員	瀬戸口信也	株式会社ヒューマンライフケア 代表取締役
委員	染川 朗	UAゼンセン 日本介護クラフトユニオン 会長
委員	門馬 奈央	公益財団法人介護労働安定センター 業務部雇用管理課
委員	渡邊 智仁	ばんぶきん株式会社 代表取締役（民介協・副理事長）
委員	内田 幹也	株式会社ラ・ケア 代表取締役（民介協・理事）
委員	柴垣 竹生	株式会社エクセレントケアシステム 執行役員・人事労務部部长
[事務局]	小堀 俊夫	民介協 本部理事
	赤堀 進	年友企画株式会社 企画編集部部長
	田中 知宏	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 上席主任研究員

(所属・役職は令和3年3月現在)

厚生労働省 令和2年度老人保健健康増進等事業

在宅介護事業者が人材派遣・有料職業紹介を 「賢く利用する」ための10のポイント

令和3年3月発行

発行 一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会
〒101-0047 東京都千代田区内神田2-5-3 兎谷ビル3F
TEL.03-5289-4381 FAX.03-5289-4382

制作協力 株式会社浜銀総合研究所
年友企画株式会社

