



介護の魅力と価値を高めるのはあなたです

介護福祉経営士 ニュース KFK News

2025

8.29

No.134

CONTENTS

特集

2024年度「介護労働実態調査」を
経営に生かす

強みと課題を分析し
持続可能な経営を確立しよう

2

●お知らせ

●今月の「PHASE3」

6

●介護関連テキスト紹介

7

●イベント紹介

8



特集

2024年度「介護労働実態調査」を経営に生かす
強みと課題を分析し
持続可能な経営を確立しよう



一般社団法人
日本介護福祉経営人材
教育協会

お問い合わせ先

一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会 事務局

☎ 03-3553-2896

<http://www.nkfk.jp>

〒104-0042 東京都中央区入船3-8-7

ザ・ロワイヤルビル5F

制作：株式会社日本医療企画

強みと課題を分析し 持続可能な経営を確立しよう

介護業界は高齢者の増加によりサービス需要の上昇が続いているにもかかわらず、慢性的な人材不足という供給面での深刻な課題に直面している。このような状況下で、事業所が持続可能な経営を確立していくためには、業界全体の動向を正確に把握し、自社の強みと課題を客観的に分析することが不可欠だ。

本稿では、毎年実施されている公益財団法人介護労働安定センター「介護労働実態調査」の最新版「2024年度介護労働実態調査」の結果から見えてくる介護業界の現状と、そのデータを経営にどう生かすべきかについて、青木正人氏(株式会社ウエルビー代表取締役/一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会理事)に解説していただく。

離職率は低下傾向が続くが 採用率は低下し、不足感は上昇

訪問介護員、介護職員を合わせた2職種の離職率は12.4%で2年連続低下した一方、採用率は14.3%と3年ぶりの低下となりました。

採用率の低下幅は2.6ポイントと、離職率の低下幅(0.7ポイント)を上回り、増減率は1.9%と3年ぶりに低下しています。

事業所ごとの採用率・離職率の分布をみると、採用率は10%未満の事業所が50.4%、離職率は10%未満の事業所が53.6%と、それぞれ約半数が10%未満となっています。

訪問介護員と介護職員それぞれの動向をみると、採用率は、訪問介護員は14.1%、介護職員は14.4%と、ともに3年ぶりに低下しています。

離職率は、訪問介護員は11.4%と4年連続の低下、介護職員は12.8%と2年連続の低下となり、増減率は、訪問介護員は2.7%と4年ぶりに低下、介護職員は1.6%と3年ぶりの低下となっています。

従業員の過不足状況(図表1)は、全体でみた場合は①「大いに不足」(10.0%)、②「不足」(21.2%)、③「やや不足」(34.0%)となっており、不足とする事業所(①+②+③)の割合は65.2%と、前年度と比較して0.5ポイント上昇しました。

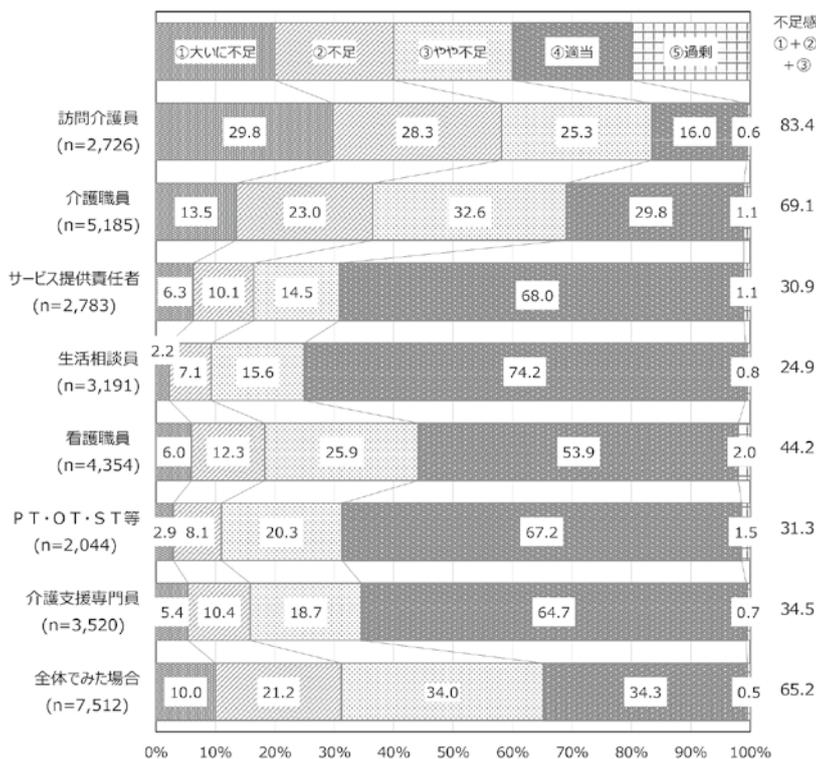
このうち、より深刻な不足感を抱いている①「大いに不足」と②「不足」の合計は31.2%と、約3割となっています。

職種別にみると、訪問介護員が①+②+③の合計が約8割(83.4%)、①+②の合計が約6割(58.1%)と、調査対象職種のうちで不足感が最も高く、次いで介護職員が高くなっています(①+②+③の合計が69.1%、①+②の合計は36.5%)。また、前年度との比較でみると、いずれの職種でも不足とする事業所割合(①+②+③)が上昇しています。

採用と職場定着の取り組み 人間関係が良好な 職場づくりが進む

事業所が実施している採用活動について、「ハローワークや福祉人材センターの担当者」に相談、「職員に対して友人・知人の紹介を依頼」を行っている割合は、66.9%、65.6%とそれぞれ約3分の2の事業所が行っています。こ

図表1 従業員の職種別過不足状況



出典:「2024年度 介護労働実態調査結果」介護労働安定センター

これらのうち「採用に効果があった」とする事業所は、それぞれ40.1%、46.0%と4割を超えています。

また、「有料職業紹介所を活用」、「民間の有料求人情報サイトを活用」についても、それぞれ41.5%、36.6%と4割前後の事業所が行っており、そのうち4割以上が「効果があった」と回答しています。

採用活動で「有料職業紹介所を活用」していると回答した事業所において、活用している会社数は、「3～5社」が37.6%で最多、次いで「2社」(27.7%)、「1社」(26.7%)となっています。これを、有料職業紹介所の活用が「効果があった」とするものでみると、「3～5社」が46.9%と半数近くになっています。

事業所で採用や職場定着・離職防止の方策として行われているのは、「有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり」が最も高く(74.7%)、次いで「人間関係が良好な職場づくり」(72.0%)、「職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化(面談、ミーティング、意見交換会など)」(68.9%)となっています。

取り組みを行っている事業所の中で効果があったとされた割合が高いのは、「採用に効果があった」については「賃金水準の向上」(36.0%)、「有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり」(25.7%)、

「託児所設置や保育費用支援等」(20.2%)でした。「職場定着に効果があった」については「有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり」(34.4%)、「賃金水準の向上」(30.9%)、「人間関係が良好な職場づくり」(29.5%)となっています(図表2)。

現在の職場を辞めずに働き続けることに役立っている勤務先の取り組みは、「人間関係が良好な職場づくり」が最も高く(47.2%)、次いで「有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり」(43.2%)と続いています。

賃金は前年度比+3.1%と増加傾向

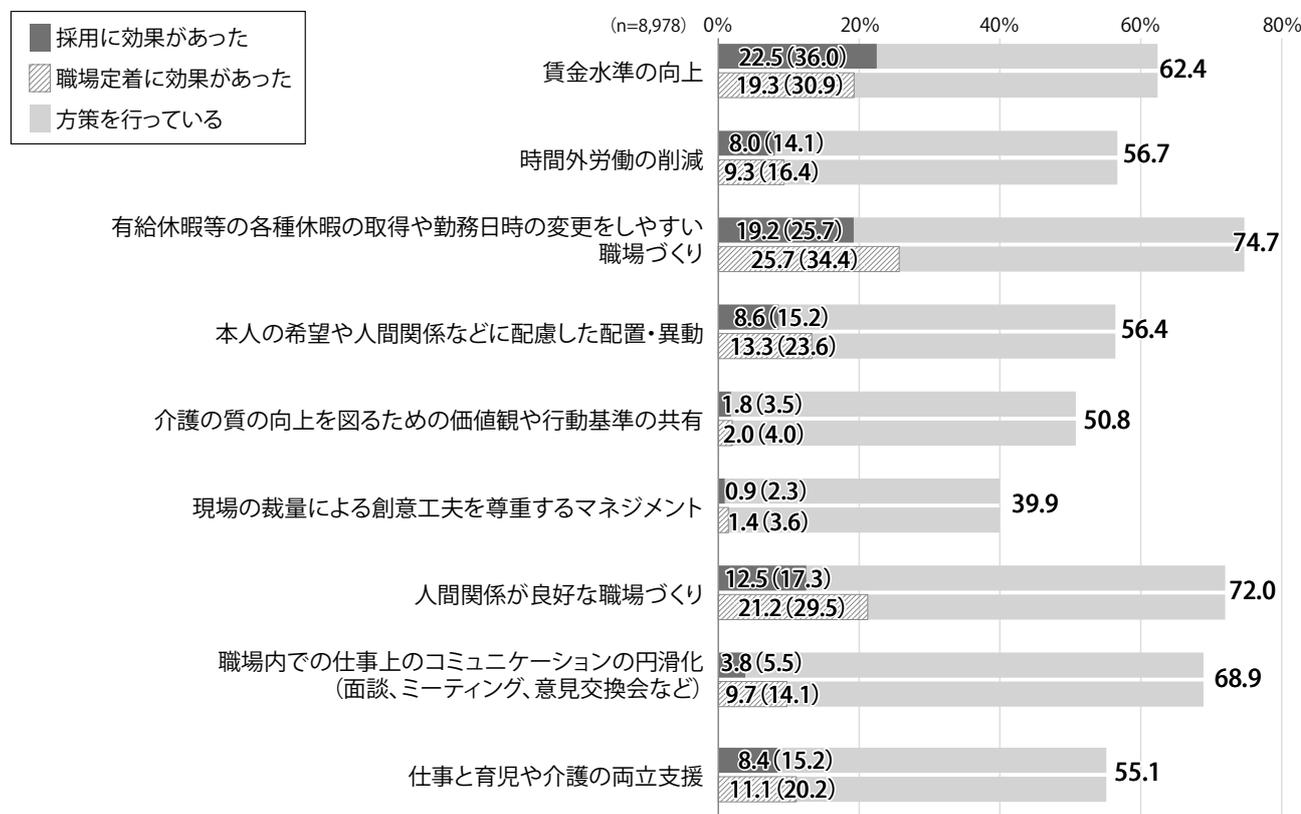
賃金支払形態が月給の人の通常月の平均月収は248,884円と、前年度に比べて3.1%増加しました。

職種別では「看護職員」(3.6%)、「訪問介護員」(3.2%)、年齢階層別では「20～24歳」(5.8%)、「25～29歳」(5.0%)での伸びが高くなっています。

平均月収は、5年連続で増加しています。また、平均時間給は1,262円で、前年度に比べ3.5%の増加となりました。

平均残業時間は1.7時間で、職位別では「管理職」が最も長く(2.9時間)、次いで「主任・(サブ)リーダーなどの職場のまとめ役」(2.3時間)となっています。

図表2 採用や職場定着・離職防止の方策の実施状況、効果があったもの(複数回答)



()内は「方策を行っている」を100%としたときの回答割合

出典:「2024年度 介護労働実態調査結果」介護労働安定センター

仕事満足度 人間関係、仕事内容は高く、 人員体制、付帯設備でマイナス大

現在の仕事の満足度について、満足度D.I.（「満足」と「やや満足」の合計の回答者割合から「不満」と「やや不満」の合計の回答者割合を差し引いた指標）でみると、「職場の人間関係」（32.4）、「仕事の内容」（28.2）で高いプラスになる一方で、「人員配置体制」（▲21.3）、「休憩室などの付帯設備」（▲15.3）、「賃金水準」（▲14.3）でマイナスが大きくなっています。

労働条件・仕事の負担についての悩み・不安・不満等については、「人手が足りない」が最も高く（49.1%）、次いで「仕事内容のわりに賃金が低い」（35.3%）、「身体的負担が大きい」（24.6%）となっています。

昇進意欲の低さが大きな課題

筆者は、この調査で職員の定着と組織の活性化という視点から、職員の昇進意欲に着目してきました。

「あなたは今後、より上位の職位を目指しますか」という質問に対する回答の推移を見ると、介護職員の昇進意欲は2017年度にピークを迎えましたが、その後は20%前後で横ばい、2024年度では「より上位の職種を目指す」という回答が14.2%と、この設問が設けられた2016年度以降で過去最低を記録しています（図表3）。

どの業界でも、女性の昇進意欲は男性を下回っていることが明らかにされているため、女性比率の多い介護事業では仕方がないという見方もありますが、「今のままでよい」の75.3%と比べると大きな格差があり、労働力不足が深刻化する現状ではないがしるにはできない課題です。

この低い昇進意欲の背景には、以下のような要因が考えられます。

- 待遇面への不満**：他産業に比べて低い賃金水準や、昇進・昇給の仕組みが不明確であるため、キャリアアップが収入増に直結しないという不満がある
- 厳しい労働環境と精神的・身体的負担**：慢性的な人手不足による業務過多、夜勤や不規則なシフト勤務、身体介護に伴う肉体的負担、そして認知症ケアなどによる精神的ストレスが大きい
- キャリアパスの不透明さ**：昇進ルートが明確でなく、上位の職位に就くことのメリットが見えにくい

キャリアパスについては、厚生労働省もこれまでの単線的な富士山型から山脈型モデルへの転換を求めています（図表4）。

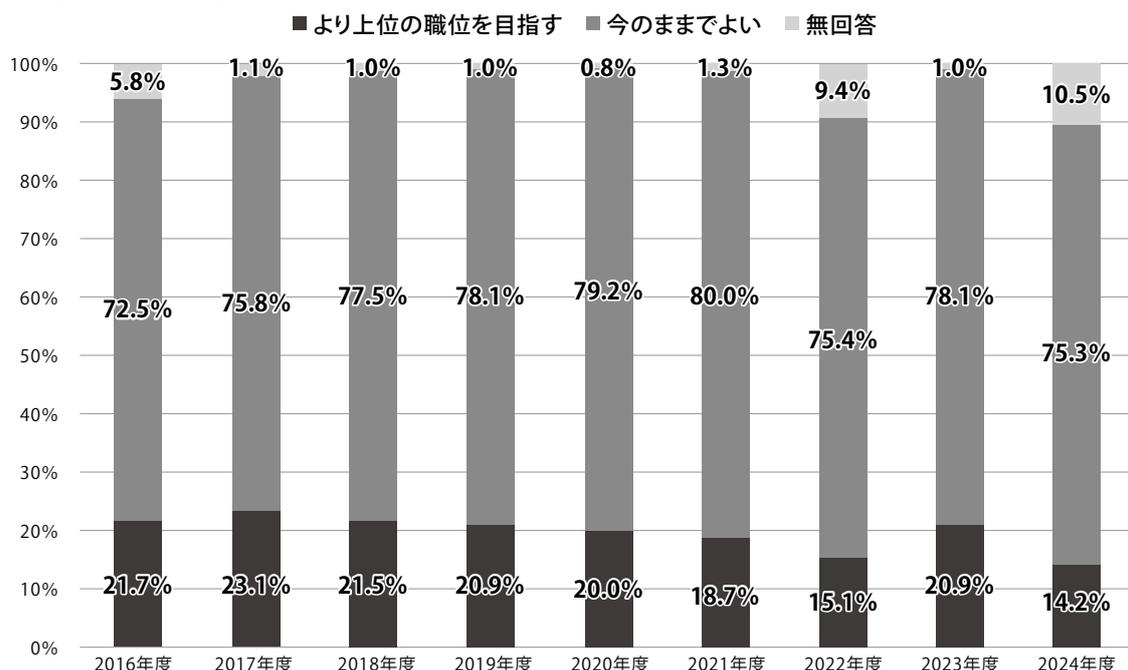
全員がマネジメントを到達点としてキャリアアップしていくのではなく、認知症ケア・看取りケア等の特定のスキル向上、地域全体の介護力向上なども含め、自らの選択で目指していくことが必要だとして、本人の能力や意欲、またライフステージに応じて、行きつ戻りつしながらキャリアを辿り、それぞれの意向やライフステージに応じたキャリアを選択できることが可視化につながるとしています。

事業経営の未来を拓く3つのキーワード

経営の命題は、採用難→稼働率・収益性の低下リスク→既存職員の負担増→離職・モチベーション低下、という負の連鎖を断ち切ることです。

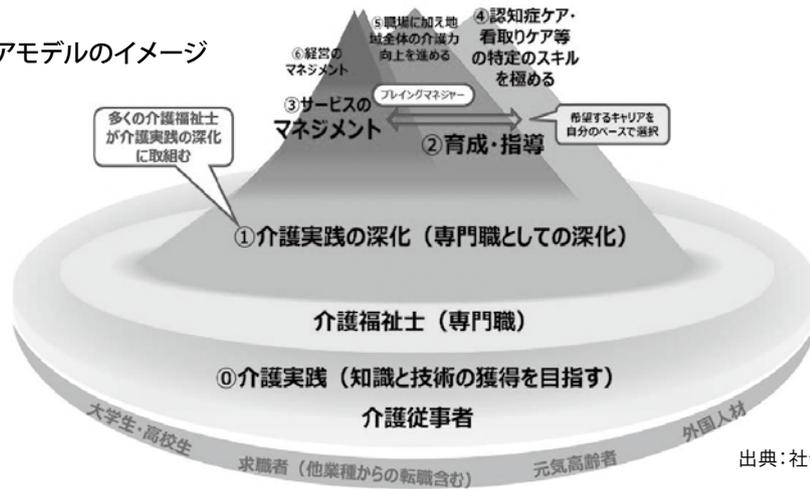
事業経営の未来を拓くためには、以下の3つのキーワードが重要となります（図表5）。

図表3 上位職位への志向の推移



出典：2016～2024年度介護労働実態調査をもとに筆者作成

図表4 山脈型キャリアモデルのイメージ



出典：社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会資料

●「人間関係」の質を上げる

介護職員が働き続けたいと感じる職場とは、待遇だけでなく「人間関係の良さ」が担保された環境です。リーダー層が率先して傾聴と対話を重視し、感情に寄り添ったマネジメントを実践することが不可欠です。定期的な1on1ミーティングや職員アンケートを通じて「現場の声」を見える化し、トラブルや不満の芽を早期に摘み取る仕組みを構築します。さらに、心理的安全性の高い職場づくりを経営課題として明文化することが、職員のエンゲージメントを高め、離職防止につながります。

職場を「居心地の良い場」へ変革すると言い換えることも可能です。

●「柔軟な働き方」を標準にする

この調査からも有給休暇取得やシフトの変更など「多様で柔軟な働き方」を実現することが急務だと理解できます。短時間正社員制度や週休3日制、フレックスタイム導入などに加え、ライフステージや家庭事情に応じた個別シフトの柔軟対応が鍵となります。ICT活用によるシフト自動化・業務効率化も重要な手段です。また、副業・兼

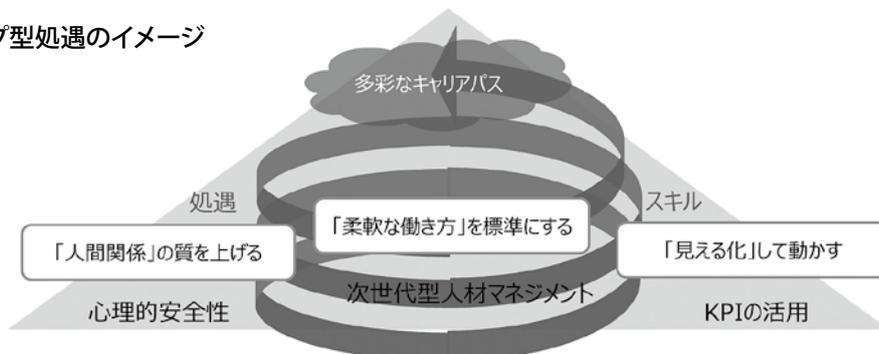
業の容認やリスクリング支援といった次世代型人材マネジメントを取り入れることで、新たな働き手層の掘り起こしが可能になり、多様な人材が活躍できるシステムづくりが行えます。

●「見える化」して動かす

感覚や経験に頼るマネジメントから脱却し、指標(KPI: Key Performance Indicator)を活用した経営に転換することが求められます。離職率、有給取得率、採用充足率、職員満足度、サービス提供時間といった定量指標を「見える化」し、職員と共有することで、経営層と現場の目線を一致させ、同じ目標に向かって進む体制を構築できます。また、処遇改善加算の分配状況やキャリアパスの進捗なども開示することで、納得感のある職場文化を醸成し、職員の成長意欲を高めることができます。

介護職員の肌感覚を反映し、職員一人ひとりが自らキャリアパスを描けるような人材育成と組織開発システムを構築すること、つまりスキルと処遇を掛け合わせたキャリアラダー、いわばキャリアアップ型の処遇の設計をベースにした職場づくりが、近未来の介護事業の核となるはずで

図表5 キャリアアップ型処遇のイメージ



出典：筆者作成



青木 正人氏 株式会社ウエルビー代表取締役／一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会理事

1955年富山県生まれ。1978年神戸大学経営学部経営学科卒業。大手出版社の書籍編集者を経て、出版社・予備校・学習塾を経営、その後介護福祉士養成校・特別養護老人ホームを設立・運営する。自治体公募の高齢者・障害者・保育の公設民営複合福祉施設設立のコンペティションに応募し当選。2000年有限会社ウエルビー（2002年に株式会社に改組）を設立し、代表取締役役に就任。コンサルティング実績多数。

一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会の 解散について

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当法人は、2025年臨時社員総会の決議により、10月31日付けで解散する運びとなりました。なお、今後は医療経営士を認定する「一般社団法人日本医療経営実践協会」が「介護福祉経営士」の認定を行うこととなります。

今後の「介護福祉経営士」の活動につきましては、一般社団法人日本医療経営実践協会よりご案内させていただきますので、引き続き、「介護福祉経営士」の活動にご参加されますことをお願い申し上げます。

最後に、皆様方からの長らくのご支援・ご愛顧に対し深く感謝申し上げます。

2025年8月25日

一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会

【本件に関するお問い合わせ】

※2025年10月30日迄は、右記にお願いいたします。

一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会 清算事務局
〒104-0042 東京都中央区入船3-8-7 ザ・ロワイヤルビル
TEL:03-3553-2896 e-mail:info@njkf.jp

今月の

病院のマネジメントに
役立つ内容を追及してきた
わが国で最も歴史ある
医療経営専門誌

「経営の時代」の羅針盤

最新医療経営

PHASE3
フェイズ・スリー

特集

病院が取り組むまちづくり
今こそ“ホスピタウン”を目指す

病院トップの 経営者魂

住田靖尚
(医療法人住田病院理事長・院長)
新病院開設で病床編成を大改革
精神科急性期機能強化を目指す

特別インタビュー

河北博文
(社会医療法人河北医療財団理事長)
河北総合病院を核として
医療の地域内完結を目指す

新企画

栗 貴章(野々市市長)
宮崎俊聡(特定医療法人扇翔会南ヶ丘病院理事長)
南ヶ丘病院を核にした野々市市の
市民協働のまちづくり

新企画

医療経営士とともに歩む
医療の今日と明日
～この難局を突破する経営の方策～

2025年9月号 vol.493
(2025年8月10日発売)



<https://www.jmp.co.jp/phase3/>

- 毎月10日発行
- 定価: 1,430円(税込)
- 定期購読料: 17,160円(税込)

【購入に関するお問い合わせ】
株式会社日本医療企画 Tel:03-3553-2891

介護関連
テキスト

生活支援サービス従事者・
介護職・介護ボランティア向け!



介護を知るはじめの一步 基礎講座3時間・入門講座18時間対応

「介護に関する入門的研修」
テキスト **わたしたちの介護**

●監修 黒澤貞夫
●B5判/140頁 ●[定価]2,200円



高齢者の暮らしを支える人材の育成を目的としたテキスト

地域を支える人材を育てる生活支援の基本テキスト
はじめて学ぶ 生活支援

●監修 公益社団法人長寿社会文化協会
●B5判/92頁 ●[定価]1,430円



生活援助従事者研修テキスト 生活援助従事者研修59時間対応

地域で活躍するための「生活援助従事者研修」テキスト
はじめて学ぶ 生活援助

●監修 黒澤貞夫
●B5判/382頁 ●[定価]3,300円



介護を学ぶ 外国人のための
やさしい日本語とイラストでわかる
サブテキスト! **介護のしごと**

●編著 堀 永乃(一般社団法人 グローバル人材サポート浜松 代表理事)
●B5判/132頁 ●[定価]2,200円

ふりがな付き!! 介護職員初任者研修課程テキスト
【第5版】



従来のテキストに加えて、漢字にふりがなを付けた「ふりがな付き」の2種類を発行しました。外国人の方にもわかりやすい内容となっています。

●各巻B5判/132頁 ●[定価]各巻2,200円

実務者研修テキスト全8巻(各巻2,200円)も
「ふりがな付き」を発刊!!

(株)日本医療企画

〒104-0042 東京都中央区入船3-8-7 ザ・ロワイヤルビル

☎03-3553-2885 FAX03-3553-2886

[東北支社] ☎022-281-8536 [北信越支社] ☎076-231-7791 [中部支社] ☎052-209-5451
[関西支社] ☎06-7660-1761 [九州支社] ☎092-418-2828

詳しくは [JMPオンラインブックストア](http://www.jmp.co.jp)

検索

ご注文はインターネットが便利です/全国書店でもお求めになります

<http://www.jmp.co.jp/>

URLをクリックまたはタップするとお申し込みページへ移動します

公益財団法人社会福祉振興・試験センター

令和7年度 高齢者福祉・障害者福祉の今を学ぶ オンデマンド研修

研修科目

【高齢者介護研修】

高齢者福祉行政の動向(行政説明)

岸英二氏(厚生労働省老健局高齢者支援課 課長補佐)

“介護の価値を高める”介護ロボットの活用について

舟田伸司氏(公益社団法人日本介護福祉士会常任理事)

【障害者支援研修】

障害者福祉行政の動向(行政説明) + 1科目

照井直樹氏(厚生労働省社会・援護局障害保健福祉部障害福祉課 課長補佐)

■開催および申込期間:

高齢者介護研修: 2025年8月18日(月)～9月7日(日)

障害者支援研修: 2025年11月17日(月)～12月7日(日)

■開催方法: YouTube によるオンデマンド配信

■研修費: 無料

お申し込みはこちら▼

https://www.sssc.or.jp/kenshu/kokunai/ko_02_apply.html

お問い合わせ

公益財団法人社会福祉振興・試験センター
福祉振興部
TEL: 03-3486-7511



高齢者住宅新聞社

持続可能な医療介護連携を提供するヒント ～介護格差が拡大する現在と未来～ オンラインセミナー

プログラム

第1部

介護現場の負担を軽減し、質の高いケアを実現する医療連携
～施設における医療介入がもたらす安心と効率化の具体策～
講師: 佐々木淳氏(医療法人社団悠翔会 理事長)

第2部

介護現場の「困った」を「できた」に変える!
～人材不足時代を乗り切るオンライン医療連携のしくみ～
講師: 青柳直樹氏(ドクターメイト 代表取締役/医師)

第3部

誰もが安心して暮らせる未来のための医療・介護連携実践
～2040年問題を見据えて。

「自前主義」からの脱却とテクノロジーが拓く新たな可能性～
佐々木淳氏(医療法人社団悠翔会 理事長)

青柳直樹氏(ドクターメイト 代表取締役/医師)

■日時: 2025年9月4日(木) 13:30～15:30

■開催方法: オンライン(Zoom配信)

■参加費: 無料

■共催: ドクターメイト株式会社

※後日の配信はございません。

※セミナーは法人対象です。主な聴講対象: 介護事業者、医療法人など。

※複数名参加を希望されるご法人様は参加者ごとにお申込みください。

※主催・共催会社の意向により同業者の聴講をお断りする場合があります。

※登録情報に不備や虚偽の記載がある場合、申込者が実在しない場合、不適格な事由があると主催者及びスポンサーが判断した場合、申し込みを承諾しないことがあります。

お申し込みはこちら▼

https://www.koureisha-jutaku.com/sem-eve/doctormatesemi_20250904/#202586165443

お問い合わせ

株式会社高齢者住宅新聞社
オンラインセミナー事務局
Mail: seminar@koureisha-jutaku.com



日本医療経営実践協会

第14回「全国医療経営士実践研究大会」神奈川大会 医療経営士の原点から考える未来 ——強固な経営基盤を確立させる戦略的マネジメント

第1日目(プログラム例)

【特別講演】

地域を支え、病院を再生するコミュニティ&コミュニティホスピタル
——総合診療医と医療経営士の新たな役割

大石佳能子氏(株式会社メディア代表取締役)

【大会運営委員長・基調講演】

強固な経営基盤を確立させる戦略的マネジメント

三角隆彦氏(大会運営委員長/社会福祉法人恩賜財団済生会支部
神奈川県済生会横浜市東部病院院長)

第2日目(プログラム例)

【神奈川研究会・ディスカッション】

研究会の在り方を考える

神奈川研究会一同、他

(神奈川研究会代表)

金城悠貴氏(社会福祉法人恩賜財団済生会神奈川県病院
経営戦略課長兼管財課長/医療経営士2級)

■日時: 2025年11月22日(土) 13:00～、11月23日(日・祝) 9:00～

■会場: ステーションコンファレンス川崎

(神奈川県川崎市幸区大宮町1-5 カワサキデルタ JR川崎タワーオフィス棟3階)

■参加費: 大会(2日間通し)会員 7,700円、一般 9,900円 ※税込

懇親会(11月22日)会員・一般 6,000円 ※税込

※介護福祉経営士および栄養経営士は会員価格が適用

お申し込みはこちら▼

<https://conference-jmmpa.jp/>

お問い合わせ

一般社団法人日本医療経営実践協会
大会運営事務局
TEL: 03-3553-2906(平日10:00～18:00)



全国社会福祉協議会/保健福祉広報協会

H.C.R 2025

第52回国際福祉機器展&フォーラム

■会期: 【リアル展】2025年10月8日(水)～10日(金) 10:00～17:00
(10日のみ16:00まで)

【Web展】2025年9月1日(月)～11月7日(金)

■会場: 【リアル展】東京国際展示場「東京ビックサイト」西・南展示ホール
(東京都江東区有明3-11-1)

【Web展】H.C.R.Webサイト特設サイト内

■入場料: 無料

■入場方法: 事前登録制

お申し込みはこちら▼

<https://hcr.or.jp/>

お問い合わせ

一般財団法人保健福祉広報協会
H.C.R事務局
TEL: 03-3580-3052
Mail: info@hcrjapan.org

