

## 「特別養護老人ホーム開設時実態調査」の結果について

今般、福祉医療機構で近年開設した特別養護老人ホームについて、整備段階から開設後2年以内までの入所者や人材確保の状況を調査した。

開設後の利用率は徐々に右肩上がりでも上昇する傾向にあり、開設時の28.9%から開設1年6ヶ月目の時点では88.5%となっていた。初期の利用率は今次特養の開設に伴い設立された新設法人と既設法人で顕著な差がみられ、開設時から3ヶ月目までの利用率は既設法人が新設法人を上回っていた。これは既設法人が持つネットワークや資源が入所者確保に優位であるためとみられる。

施設の安定稼働には入所者と職員の確保が重要であるが、入所者確保においては、開設前は居宅介護支援事業所や他の福祉医療施設との連携が効果的であり、開設後の入所者確保には関係施設との連携のほか見学会や居宅訪問等についても効果がみられた。

職員の採用は平均して開設7.5カ月前から開始していた。内定辞退や人材確保難、開設前の繁忙を踏まえ、採用は早期開始が望ましいとする声が多くあった。なお、87.2%の施設が介護職員の確保に苦労していた。効果のあった採用活動としては、ハローワークや新聞折り込み広告、転職サイトなどが挙げられた。

職員については確保のほか定着も重要である。新設法人では44.6%が1年1カ月目までに退職するなど高い退職率だった。退職理由としては新設法人、既設法人ともに職場の人間関係や福祉業界への転職が多かった。

職員不足等により開設時点で一部休床や受入れ制限をしている施設は35.9%あり、職員の確保および定着は重要な課題の一つといえる。

なお、開設から2年以内の時点で待機者のいない施設が全体の8.0%あった。今後、施設の開設を検討するにあたっては、まずはニーズの調査を十分に行うこと、そのうえで入所者および職員の確保を効率的に行う方法を検討していくことが求められる。

### はじめに

福祉医療機構（以下「機構」という。）では、今後、特別養護老人ホーム（以下「特養」という。）の開設を検討している事業者に対して、円滑な施設運営に資する情報を提供することを目的に、近年開設した特養について、整備段階から開設後に至るまでの入所者や人材確保の状況について調査を実施した。

本レポートでは調査結果を基に、工事に係る期間や開設時からの利用率の推移、入所者および人材確保の状況や確保に向けた取組みについ

てみていき、それぞれにおける留意点等を考察する。

なお、本調査の詳細な結果については別途「平成29年度特別養護老人ホーム開設時実態調査」として取りまとめ、機構ホームページにおいて公表しており、そちらも参照されたい。

## 1 調査の概要

対象	平成 27 年 8 月 1 日～平成 28 年 7 月 31 日までに開設した特養 155 施設
回答数	78
有効回答数	78
有効回答率	50.3%
実施期間	平成 29 年 8 月 1 日（火）～平成 29 年 9 月 12 日（火）
方法	Web アンケート

## 2 施設の概要

【利用率は開設時 28.9%→6 ヶ月目 69.8%→1 年 6 ヶ月目 88.5%と推移】

### 2.1 回答施設の属性

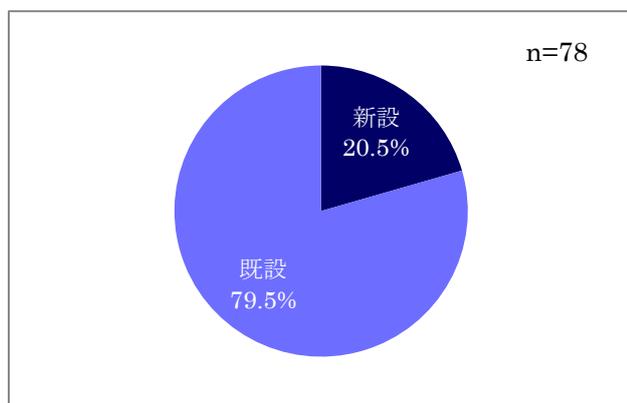
回答施設の 20.5%は、今次特養の開設に伴って、新規に設立された法人だった（図表 1）。

定員規模は「60 人以上 89 人以下」の施設が 32.1%と最も多く、「90 人以上 119 人以下」が 26.9%と続いた（図表 2）。

居室タイプは 91.0%がユニット型個室であり、残りはユニット型個室と多床室といった複数の居室タイプの組み合わせだった（図表 3）。

他の事業の併設状況では、ショートステイ<sup>1</sup>を 39.7%、老人デイサービスを 34.6%の施設が併設していた（図表 4）。

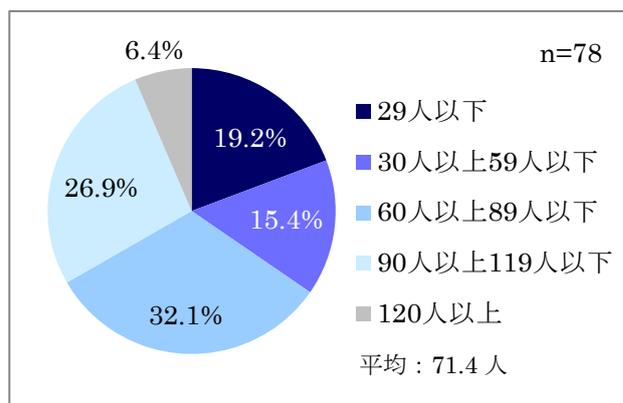
（図表 1） 新設法人・既設法人の割合



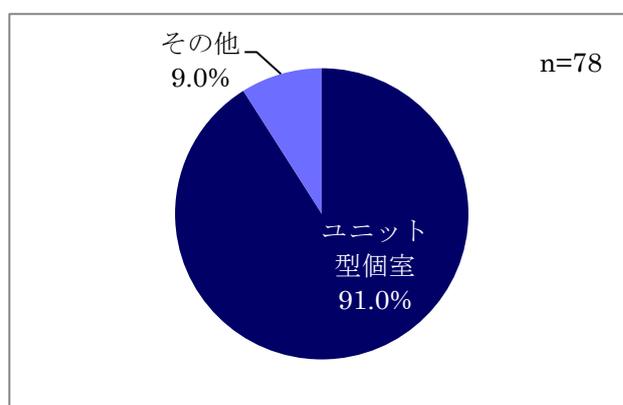
注) 数値は四捨五入しているため、合計・内訳が一致しない場合がある（以下、記載がない場合は同じ）

資料出所：福祉医療機構（以下、記載がない場合は同じ）

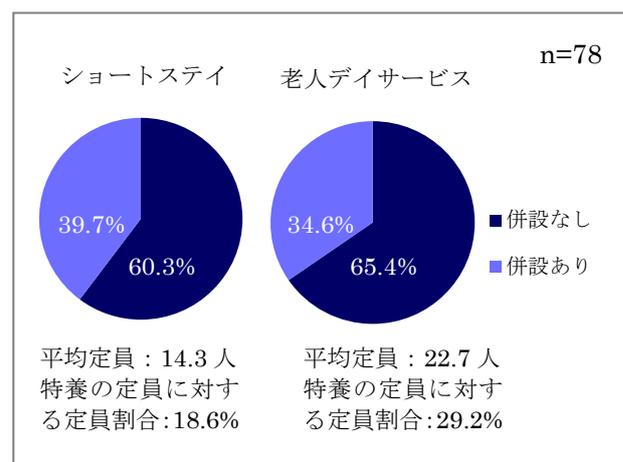
（図表 2） 定員規模



（図表 3） 居室タイプ



（図表 4） 併設事業



1 空床型は含まない

## 2.2 利用率の推移

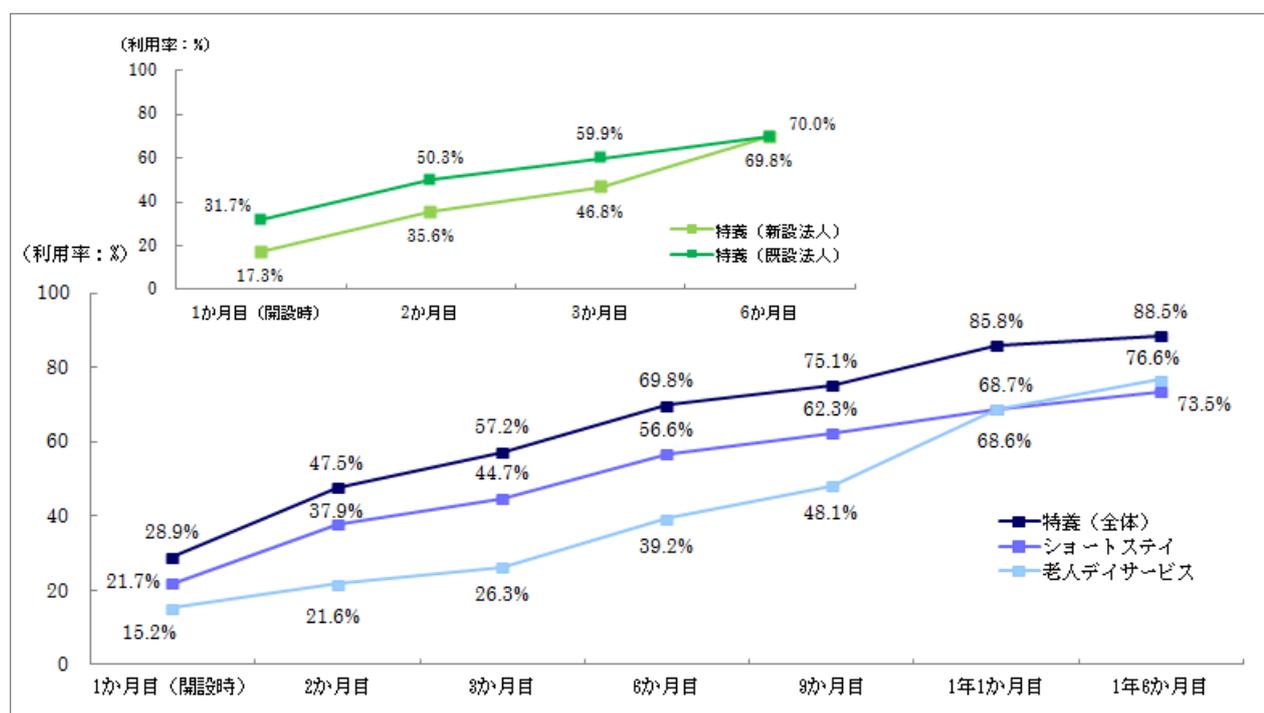
開設時から開設後1年6カ月目までの特養、特養に併設するショートステイおよび老人デイサービスの利用率の推移を表したのが図表5である。いずれも開設時は低調であるが、時間が経過するにつれて右肩上がりでの利用率は上昇している。

特養の全体平均は28.9%からスタートし、6カ月目で69.8%、1年1カ月目で85.8%、1年6カ月目で88.5%となっている。全国のユニット型特養の平均利用率は94.4%<sup>2</sup>であるが、今次調査対象施設のうち1年6カ月目で利用率が90%以上となった施設は約半数に留まっている。

開設からすぐに埋まるのではなく、徐々に稼働が上がっていくのが特徴的である。また、1年6カ月目でも特養全体の平均利用率より約6ポイント低いことから、開設から満床近くまで到達するにはさらに時間がかかることがわかる。

なお、特養の利用率を新設法人、既設法人別にみると、6ヶ月目にはほぼ同じ約7割に到達するが、1ヶ月目から3ヶ月目までの利用率は既設法人が新設法人を上回っており、既設法人において滑り出しが順調だった。これは後述するが、既設法人ならではのネットワークを活用した入所者確保の成果であると思われる。

(図表5) 各事業の利用率(平均)の推移



### 3 工事開始から施設開設までの状況

【2 割弱が工事期間の長期化により開設日を後ろ倒しに。建設業者の人材、資材確保難が影響】

工事期間は平均で 361.2 日と着工から竣工まで約 1 年、小規模施設（定員 29 人以下）は約 9 か月と短めだった（図表 6）。開設までの工事期間は 32.1%が予定より長期化しており（図表 7）、長期化した理由でもっとも多かったのが「建設業者の人員確保が難しかった」（44.4%）、次に「建設資材・機材の確保が難しかった」（40.0%）と建設工事に係る理由が多く挙げられた（図表 8）。

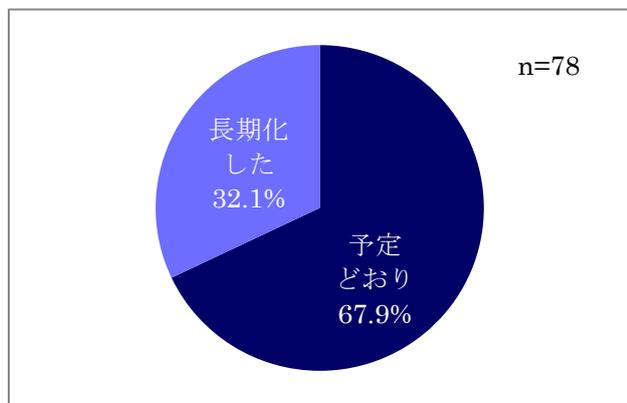
工事期間が長期化したうち、56.0%がこれを理由に開設日を後ろ倒ししており、昨今の建設業界における人材不足や資材不足の影響が施設整備にも及んでいる様子がわかる。施設整備においては地域の建設事情により、必要に応じて工事期間に幅を持たせることが求められる。

（図表 6） 工事期間

全体	小規模施設 (n=15)	中規模施設 (n=40)	大規模施設 (n=23)
361.2 日	263.3 日	384.3 日	384.9 日

注) 小規模施設:定員 29 人以下、中規模施設:定員 30 人以上 99 人以下、大規模施設:定員 100 人以上

（図表 7） 工事の進行状況



（図表 8） 工事が長期化した理由（複数回答）  
(n=25)

建設業者の人員確保が困難だった	44.4%
建設資材・機材の確保が困難だった	40.0%
行政機関との手続きで時間が掛った	8.0%
金融機関等との手続きで時間が掛った	—
その他	36.0%

## 4 入所者の確保

### 4.1 開設前の取組み

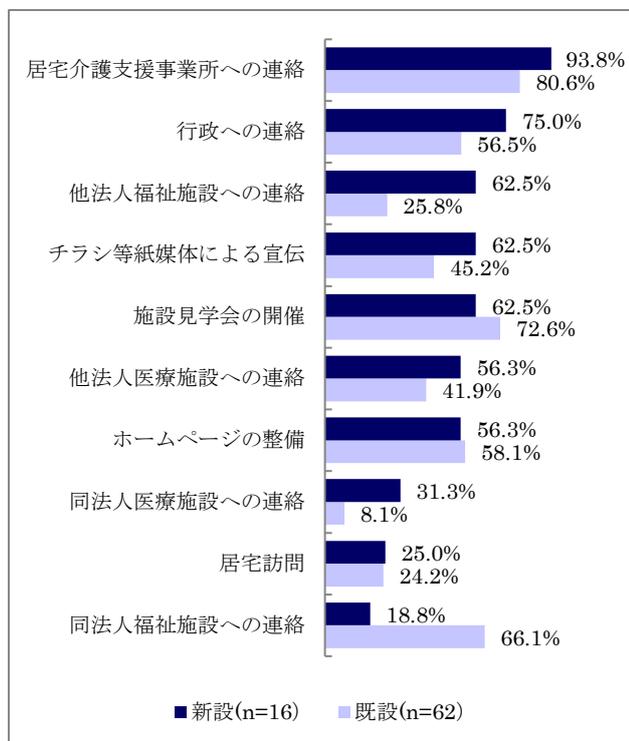
【開設前の入所者確保には居宅介護支援事業所や他の福祉医療施設との連携が効果的】

#### （1）入所者確保のために実施した取組み

新設法人と既設法人では初期の利用率に差がみられたため、新設法人と既設法人別に開設前に実施した入所者確保のための取組みをみた。いずれももっとも多くの施設で実施していたのが「居宅介護支援事業所への連絡」であり、新設法人で 93.8%、既設法人で 80.6%だった（図表 9）。

全体の傾向として、新設法人が「行政への連絡」（75.0%）や「他法人福祉施設への連絡」（62.5%）、「他法人医療施設への連絡」（56.3%）といった外部の機関を活用しているのに対し、既設法人は「同法人福祉施設への連絡」が 66.1%と法人内のネットワークを活用し、入所者確保に取り組んでいた。

(図表 9) 開設前に実施した入所者確保のための取組み（新設法人・既設法人別）（複数回答）



注) 新設法人における「同法人医療施設への連絡」「同法人福祉施設への連絡」の“同法人”とはグループ法人も含む

## (2) 入所者確保に効果があった取組み

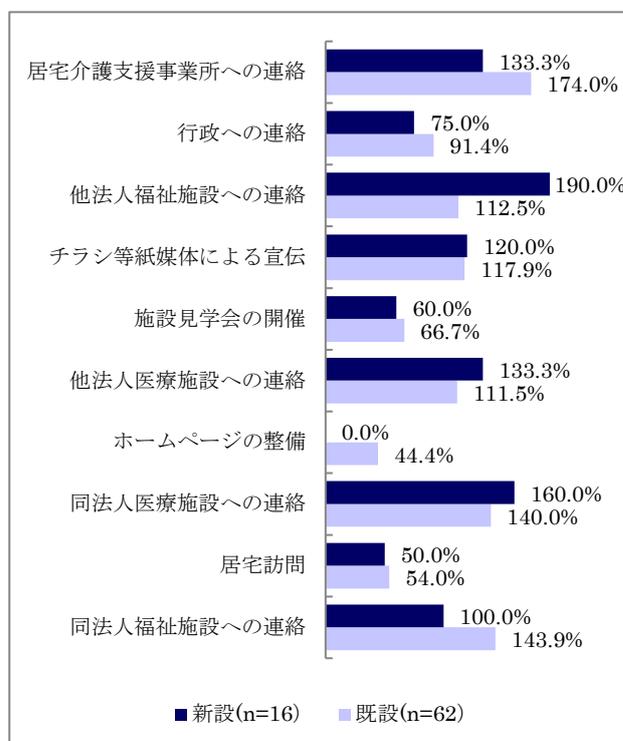
実際に効果があった取組みを有効率として見たのが図表 10 である。有効率は効果が感じられた上位 3 つの取組みについて、それぞれ順位に応じて重み付けをしたスコアを付与し、合計得点を取組みの実施数で除したものである。有効率では図表 9 で実施割合が低いものであっても、効果が感じられれば高い数値となり、数値が高ければ高いほどパフォーマンスの良い取組みということになる。

新設法人、既設法人いずれにおいても有効率が高かったのが「居宅介護支援事業所への連絡」（新設法人 133.3%、既設法人 174.0%）や「他法人福祉施設への連絡」（同 190.0%、112.5%）、「チラシ等紙媒体による宣伝」（同 120.0%、117.9%）、「同法人医療施設への連絡」（同 160.0%、140.0%）、「同法人福祉施設への連絡」（同 100.0%、143.9%）だった。

以上の結果からは居宅介護支援事業所や福祉施設、医療施設といった、特養に入所するにふさわしい高齢者を把握している機関へ連絡を行うことにより、効果的な入所申込みにつながっていることが推察される。特養においては要介護 3 以上の入所要件もあるため、地域の高齢者に広く開設をアピールすることもさることながら、地域の高齢者の状態を詳細に把握している機関との連携がより重要といえるだろう。

既設法人において初期の利用率が高いのは、既築のネットワークや法人内の施設等、入所者確保のための活用可能な資源が豊富なことによるものと思われる。地域との結びつきが薄い新設法人は、初期は入所者確保に苦戦することが多いと思われるが、新設法人、既設法人ともに肝心な点は入所要件を満たす高齢者の紹介につながる機関と接点を持つことである。

(図表 10) 開設前の入所者確保の取組みにおける有効率（新設法人・既設法人別）



注) 有効率は効果が大きかった取組みとして上位 3 位に挙げられた数（第 1 位を 3 ポイント、第 2 位を 2 ポイント、第 3 位を 1 ポイントとしてスコア化）を取組みの実施数で除して算出（以下、記載がない場合は同じ）

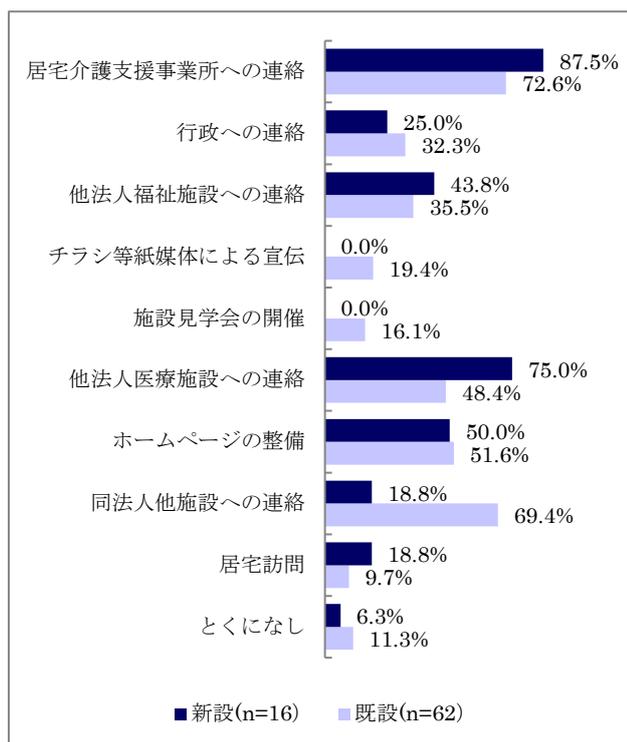
## 4.2 開設後の取組み

【開設後の入所者確保には関係施設との連携のほか見学会や居宅訪問も効果あり】

### (1) 入所者確保のために実施した取組み

開設後の入所者確保のための取組みでは、新設法人、既設法人ともに「居宅介護支援事業所への連絡」がもっとも多かった(新設法人 87.5%、既設法人 72.6%) (図表 11)。ほかには「他法人福祉施設への連絡」(同 43.8%、35.5%)や「他法人医療施設への連絡」(同 75.0%、48.4%)、「同法人他施設への連絡」(同 18.8%、69.4%)といった、前項でみたように高い効果のあった取組みを実施している施設が多かった。

(図表 11) 開設後に実施した入所者確保のための取組み(新設法人・既設法人別)(複数回答)



### (2) 入所者確保に効果があった取組み

入所前と同様に取組みの有効率をみると、開設前と同様に「居宅介護支援事業所への連絡」(新設法人 250.0%、既設法人 228.9%)や「他法人福祉施設への連絡」(同 357.1%、177.3%)、

「同法人他施設への連絡」(同 133.3%、144.2%)が高い有効率となっており、「居宅介護支援事業所への連絡」や「他法人福祉施設への連絡」は入所前よりも数値が上昇していた(図表 12)。

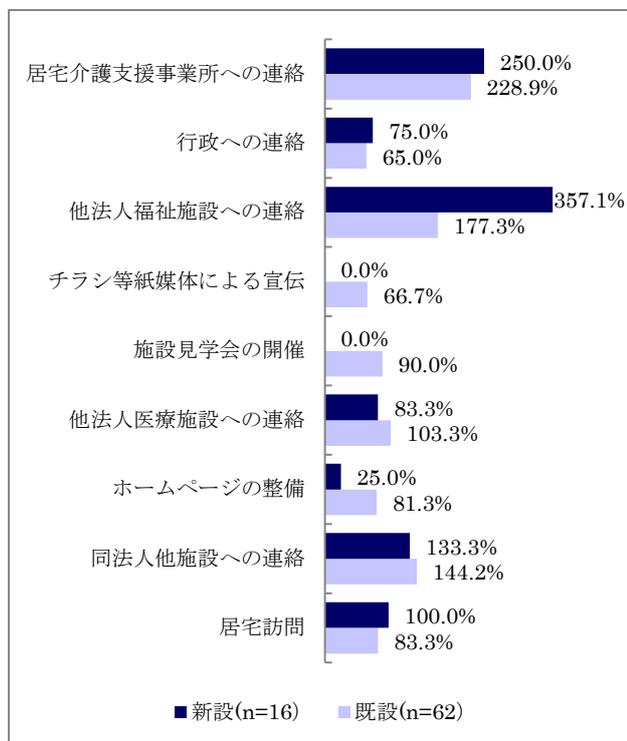
この結果の解釈としては、効果があるためさらに取組みを強化している一方で、徐々に関係機関との協力体制が構築されてきているととらえることができる。

興味深いのは既設法人において「施設見学会の開催」(90.0%)および「ホームページの整備」(81.3%)の有効率が開設前と比較して上昇していることである。施設見学会については、開所前よりも実際に入所者が生活している様子が垣間みられる開設後の方が効果的であると思われる。同様の理由でホームページについても、空床状況のほか施設の様子やイベントの実施状況等を発信することで、入所候補者の家族に対して施設入所後の生活がイメージしやすくなり、好印象を与える効果も期待できるのではないだろうか。

また、「居宅訪問」は新設法人、既設法人ともに有効率が上昇していた。これについては併設のショートステイおよび老人デイサービスの利用や、居宅介護支援事業所との情報共有等を通じて入所につながる高齢者を把握しやすくなったことが要因の一つとして考えられる。今次調査では約 4 割の施設においてショートステイおよび老人デイサービスを併設していたが、特養の入所につなげるためにも、こうした事業を実施すること、また軌道に乗せることは特養が安定的に稼働するポイントになると思われる。

開設後の入所者確保のために求められることは、関連する事業所や施設と協力体制を構築すること、施設の雰囲気を実際につかんでもらうための取組みを行うこと、自施設でもなるべく入所候補者を把握することがポイントとなる。開設後は開設前よりも多様な手段を駆使し、入所者確保につなげることが望ましい。

(図表 12) 開設後の入所者確保の取組みにおける有効率（新設法人・既設法人別）



## 5 人材確保の取組み

### 5.1 採用状況

#### (1) 採用開始時期

【採用は平均して開設 7.5 か月前から開始。内定辞退や人材確保難、開設前の繁忙を踏まえると早期開始が望ましい】

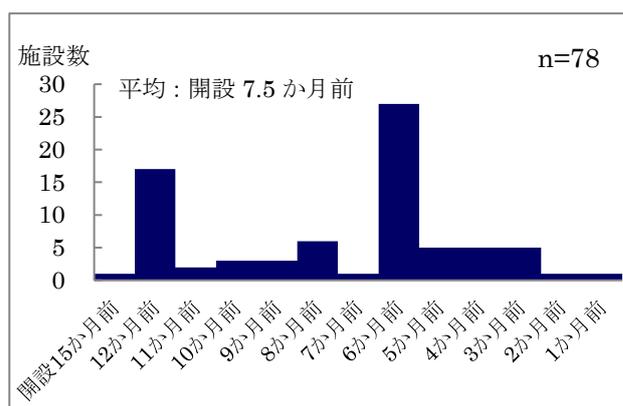
職員採用の開始時期は平均で開設 7.5 か月前となっており、開設 6 か月前に開始した施設がもっとも多く、開設 12 か月以上前から採用を開始した施設も一定数あった（図表 13）。

職員の採用時期については「もっと早期に始めていればよかった」といった反省の声が複数あった。人材不足による採用の難航も背景にあるが、開設前の様々な準備に追われ、採用活動に十分に時間が割けなかったという事情も聞かれた。

また、採用予定者が一定程度集まったために中断したが、内定辞退者が続出したため「採用活動を中断するべきではなかった」といった声

もいくつかみられた。後述するが、人材不足が施設運営にもたらす影響は大きいいため、採用活動についてはなるべく早期から開始すること、また内定辞退者や早期退職者が出ることを想定し、必要数を確保した後も採用活動を継続することが望ましいと思われる。

(図表 13) 職員採用の開始時期



#### (2) 採用人数

【開設時の定員 10 人当たり職員数は 5.84 人。約 9 割の施設が介護職員の確保に苦勞】

開設 3 か月前から開設 1 年 1 カ月目までの採用職員数について、定員 10 人当たりでみたのが図表 14 である。開設時の採用数は合計で 5.84 人、うち介護職員が 4.14 人となっており、8 割が常勤職員だった。開設時の職員の充足率（実際の採用職員数を開設時に希望する職員数で除したもの）は合計で 90.1%と 100%に満たないこともあり、開設 1 年 1 カ月目の時点では開設時よりもさらに職員数が増加している。

充足率で見ると介護職員が開設時 88.0%と介護職員以外の 95.5%に比べて低い。確保に苦勞した職種としても介護職員が 87.2%ともっとも多く挙げられており（図表 15）、開設までに十分な介護職員を揃えることが困難なことがわかる。なお、充足率については新設法人、既設法人で差はみられなかった。職員確保はノウハウのある既設法人においても容易ではないという



ことだろう。

介護職員の確保に苦勞した理由（自由記述）からは①地域の労働人口が少ない、②求める水準に見合った人がいない、③人気がない、の3つに大別できた。具体的な例では、②では「有資格者や経験者、夜勤可能な者の応募がなかった」、③では「賃金水準や福利厚生が他の業種と比較して劣っていた」などがあつた。

ちなみに看護職員の確保に苦勞した施設も44.9%あつたが（図表15）、理由としては「特養での勤務経験者がいなかった」といったもののほか、「医療機関に比べ給与が低かつた」「介護業界より医療業界を志望する人が多かつた」といった理由も複数挙げられた。看護職員の確保については医療機関と競合している状況もうかがえた。

（図表14）定員10人当たり採用職員数および充足率（n=78）

	開設3か月前		開設時		開設1年1カ月目
	人数	充足率	人数	充足率	
合計	3.56人	54.4%	5.84人	90.1%	7.06人
うち常勤職員	3.03人		4.79人		5.34人
うち非常勤職員	0.52人		1.00人		1.53人
うち派遣職員	0.01人		0.05人		0.18人
介護職員	2.46人	51.6%	4.14人	88.0%	5.11人
うち常勤職員	2.14人		3.48人		3.95人
うち非常勤職員	0.31人		0.63人		1.00人
うち派遣職員	0.01人		0.04人		0.16人
介護職員以外	1.10人	62.0%	1.69人	95.5%	1.95人
うち常勤職員	0.90人		1.32人		1.40人
うち非常勤職員	0.21人		0.37人		0.53人
うち派遣職員	0.00人		0.01人		0.03人

注）充足率は採用数を開設時に希望する職員数で除して算出

（図表15）確保に苦勞した職種（複数回答）（n=78）

介護職員	87.2%
看護職員	44.9%
介護支援専門員	11.5%
相談員	7.7%
医師	6.4%
PTST	6.4%
栄養士	5.1%
調理員	3.8%
事務員	—
その他	—
とくになし	10.3%

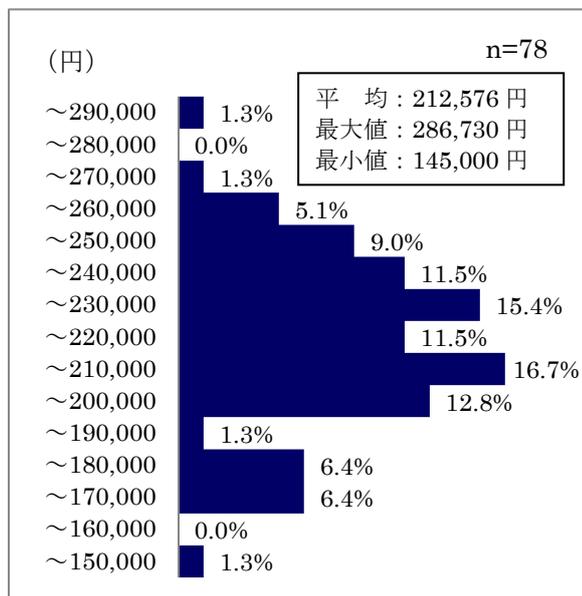
### （3）給与

#### 【経験3年の介護福祉士の平均給与は約21万円】

介護職員の給与月額（23歳・専門学校卒・介護職として現場経験3年・介護福祉士資格ありとした場合）の平均は212,576円、最大値は286,730円、最小値は145,000円となっており、20万円以上21万円未満の範囲がもっとも多かつた（図表16）。なお、給与月額について、新設法人、既設法人で差はみられなかつた。

(図表 16) 介護職員の給与月額

【条件】23歳・専門学校卒・介護職として現場経験3年・介護福祉士資格ありの場合



注) 金額には手当等含む

#### (4) 採用活動

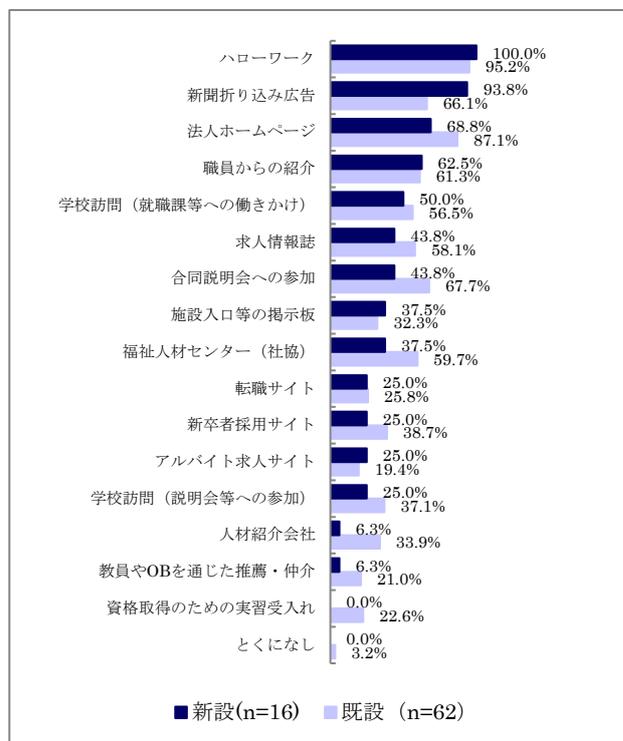
【効果のあった採用活動はハローワークや新聞折り込み広告、転職サイトなど】

##### (i) 開設までに実施した採用活動

開設までに常勤職員の募集のために使用した媒体・経路について新設法人、既設法人別にみると、いずれの法人とも「ハローワーク」をもっとも使用していた（新設法人 100.0%、既設法人 95.2%）。次いで新設法人では「新聞折り込み広告」（93.8%）、既設法人では「法人ホームページ」（87.1%）が多かった。

新設法人では「ハローワーク」と「新聞折り込み広告」が、既設法人では「ハローワーク」と「法人ホームページ」が職員募集のための主要なツールとなっていることがわかる。

(図表 17) 常勤職員の募集のために開設までに使用した媒体・経路（複数回答）



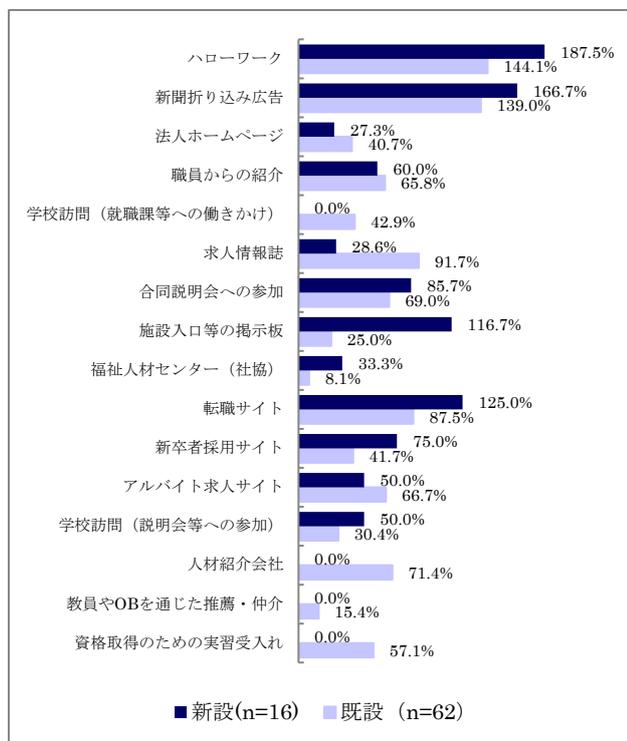
注 1: 「資格取得のための実習受入れ」は法人内の別施設における実績 注 2: 「新卒者採用サイト」はリクナビ・マイナビ等（以下、記載がない場合は同じ）

##### (ii) 効果のあった採用活動

実際に効果のあったツールについて、入所者確保と同様に有効率でみると、もっとも使用している割合が高かった「ハローワーク」は有効率も新設法人 187.5%、既設法人 144.1%ともっとも高かった。新設法人において 2 番目に実施割合が高かった「新聞折り込み広告」は新設法人、既設法人ともに高い有効率だった（新設法人 166.7%、既設法人 139.0%）。一方で、既設法人で 2 番目に実施割合が高かった「法人ホームページ」は新設法人で 27.3%、既設法人で 40.7%と低い数値だった。

そのほか新設法人では「転職サイト」（125.0%）も有効率が高かった。介護職員の確保に苦労した理由として、経験者や有資格者の応募が集まらないといった声があったが、法人内から経験者や有資格者を確保できない新設法人においては、転職サイトがそういった人材を確保するのに有効なツールになっていると思われる。

(図表 18) 常勤職員の募集のための媒体・経路の有効率



### (iii) 採用活動時にアピールした点

採用にあたってアピールした点 (自由記述) としては、①福利厚生・研修制度、②職場環境、③施設の特色、の3つに大別できた。

①福祉厚生・研修制度では「有休の取得しやすさや残業なし、昼食代の補助、資格取得支援制度、職員専用の保育室」、②職場環境では「平均年齢の若さ、アットホームな環境、チームワークの良さ、女性用パウダールームの設置」、③施設の特色では「ケアの方針、福祉に対する理念、看取りへの取組み」等が挙げられていた。

人材不足のなか職員を確保するには、上記に挙げた取組みについては、最低でも実施しておきたいところである。

## (5) 退職者の状況

**【新設法人では約44%が1年1カ月目までに退職。退職理由は職場の人間関係や福祉業界への転職が多数】**

開設時の常勤職員のうち、開設1年1カ月目までに退職した職員は新設法人で44.6%、既設

法人で26.4%となっており、新設法人における退職率の高さと既設法人における新規採用者の退職率の高さ(87.5%)が特徴的である(図表19)。

(図表 19) 開設時の常勤職員のうち開設1年1カ月目までに退職した者の割合

新設法人 (n=7)	既設法人 (n=53)	退職者の割合	
		うち新規採用者	うち法人内異動者
44.6%	26.4%	87.5%	12.5%

退職理由は新設法人と既設法人で傾向が異なる。退職理由を頻度(退職理由として多かった上位3つの理由について、それぞれ順位に応じて重み付けをしたスコアを付与し、合計得点をそれぞれの退職理由の数で除したもの)でみると、新設法人では「職場の人間関係」(236.4%)がもっとも多く、「転職(福祉業界)」(230.8%)と続いた(図表20)。既設法人では「転職(福祉業界)」(213.5%)がもっとも多く、「家族の介護」(200.0%)および「出産・育児」(200.0%)が次に多かった。

### ➤ 職場の人間関係による退職

「職場の人間関係」は既設法人でも3番目に頻度が高かったが、新設法人よりは少なかった。この理由の一つとして、既設法人では法人内からの異動者がいる場合もあり、職員同士ですでに関係が構築されているなどして、新設法人より人間関係のトラブルが生じにくいことが考えられる。また、人間関係で問題が発生しても、法人の別の施設の職員と入れ替えるといった対応も可能であるだろう。

人間関係による退職は、人間関係でトラブルが生じた時に問題を解消するための選択肢を持っているか、また、人間関係のトラブルを回避するだけのノウハウがあるかといった点が影響すると思われる。それに乏しい新設法人は経験者を積極的に採用したり、マネジメントを行う者に対し十分な研修を実施する、といった取組

みが必要となるのではないだろうか。

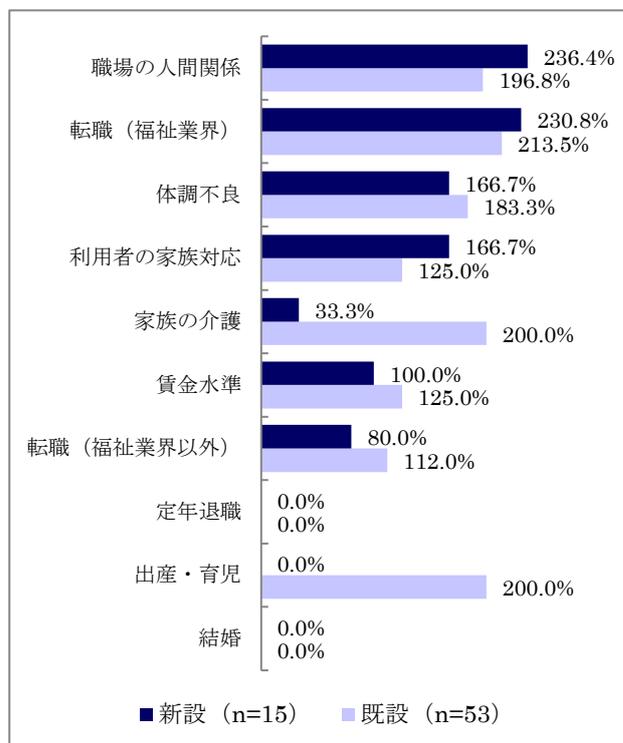
### ▶ 福祉業界への転職による退職

「転職（福祉業界）」も新設法人・既設法人とも頻度が高かった。転職を決めた背景には様々な理由があると思われるが、人材が不足している昨今においては各施設で高待遇の条件を提示する施設も多いことが予想される。転職の背景にある事情を意識し、なるべく貴重な人材が流出しないように努めることが求められるだろう。

### ▶ 家族の介護、出産・育児

既設法人では「家族の介護」および「出産・育児」の頻度が2番目に高かった。こうした理由の場合、可能であれば継続して働く意思が本人にはあると思われる。職員が介護、出産・育児等と仕事を両立できるような制度の構築により、こうした退職を防ぎたいところである。

(図表 20) 退職理由の頻度（新設法人・既設法人別）



注) 頻度は退職理由のうち多かったものとして上位3位に挙げられた数(第1位を3ポイント、第2位を2ポイント、第3位を1ポイントとしてスコア化)を退職理由に挙げられた数で除して算出(以下、記載がない場合は同じ)

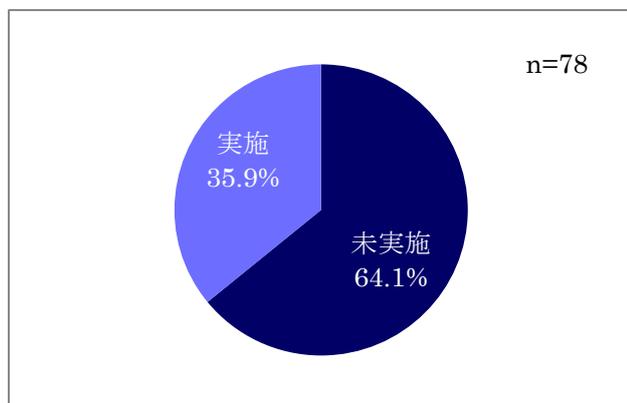
## (6) 職員不足が及ぼす影響

### 【職員不足等により開設時点で一部休床や受入れ制限をしている施設は35.9%】

開設時における職員の充足率は全体で90.1%、新設法人では1年1カ月以内の退職率が44.6%と半数弱が退職する状況にあり、職員の確保や定着に苦戦している施設が多いことがわかった。こうした職員の不足は施設の運営に大きな影響を及ぼす。

開設時に一部休床や入所者の受入れを制限した施設は35.9%あり(図表21)、その理由として「運営基準上の必要職員数が確保できなかった」を挙げた施設が50.0%、「運営基準上の職員数は満たしていたが、施設独自の職員配置基準を満たさなかった」が32.1%だった(図表22)。

(図表 21) 開設時における一部休床や入所者の受入れ制限の実施



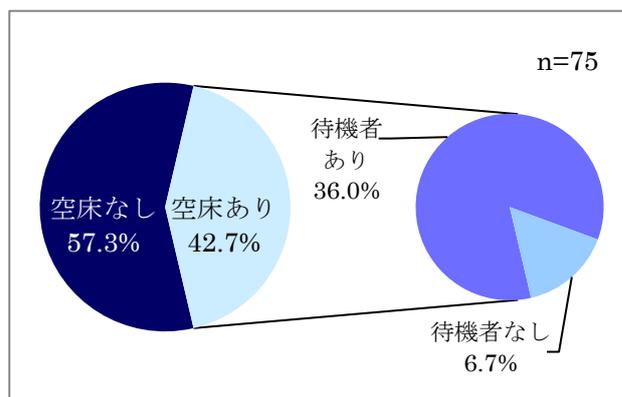
(図表 22) 一部休床や受入れ制限の理由（複数回答）（n=28）

運営基準上の必要職員数が確保できなかった	50.0%
職員が順応しやすいよう、順次の受け入れとした	50.0%
運営基準上の職員数は満たしていたが、施設独自の職員配置基準を満たさなかった	32.1%
職員研修に時間が掛った	7.1%

また、本調査の時点でも待機者があるにも関わらず空床が発生している施設が全体の 36.0% あり（図表 23）、待機者を受入れできない理由としては「運営基準上の必要職員数を確保できていない」（33.3%）や「運営基準上の職員数は満たしているが、施設独自の配置基準を満たしていない」（28.6%）が挙げられた（図表 24）。

このように、職員の不足は施設の運営にネガティブな影響をもたらす。施設が十分に稼働しなければ収益にも影響を与えるため、職員の確保を十分に行い、かつ定着率を高めることは施設の安定的な経営にとって重要となる。

(図表 23) 空床および待機者の有無



(図表 24) 待機者の受入れができない理由（複数回答）（n=21）

運営基準上の必要職員数を確保できていない	33.3%
運営基準上の職員数は満たしているが、施設独自の配置基準を満たしていない	28.6%
入所希望者の医療ニーズ等、個々のニーズに応える体制にない	19.0%
その他	23.8%

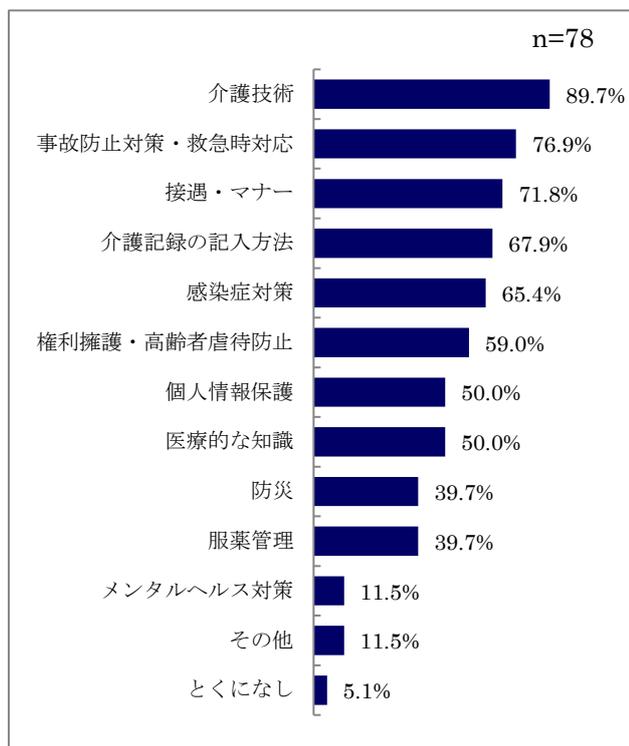
### (7) 職員定着のための取組み

#### 【職員定着のため半数以上の施設が給与体系の改善や勤務体制の改善、キャリアパスの明確化を実施】

職員を定着させるための方法としては、職員の不安を取り除くための研修や、処遇や労務環境の改善、職員のモチベーションを向上させるような取組みが必要となる。

開設前に実施した研修では、「介護技術（食事、入浴、排泄、移乗介助等）」がもっとも多く 89.7%、次いで「事故防止対策・救急時対応」（76.9%）「接遇・マナー」（71.8%）が続いた（図表 25）。業務上、すぐに求められる技術や知識に関する研修の実施割合が高いのが特徴的である。

(図表 25) 開設前に実施した研修 (複数回答)

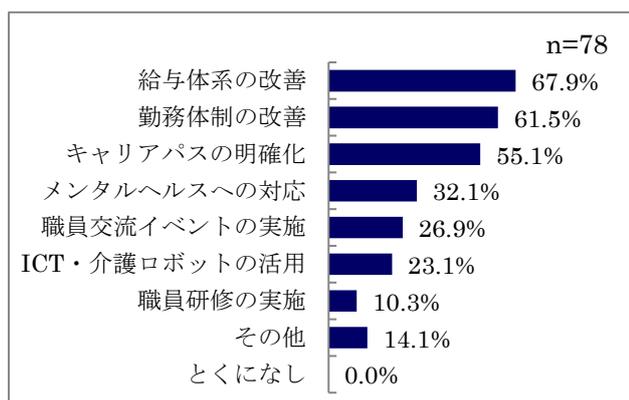


注：「介護技術」は食事、入浴、排泄、移乗介助等を指す

職員の定着のために実施している取り組みでは、「給与体系の改善」が 67.9%ともっとも多く、次いで「勤務体制の改善」(61.5%)、「キャリアパスの明確化」(55.1%)が続いた(図表 26)。

退職理由で「職場の人間関係」が多かったことを踏まえると、今後は開設前の研修、職員定着のための取り組みとともに、メンタルヘルスや職場環境の改善に関する取り組みも重要になってくると思われる。

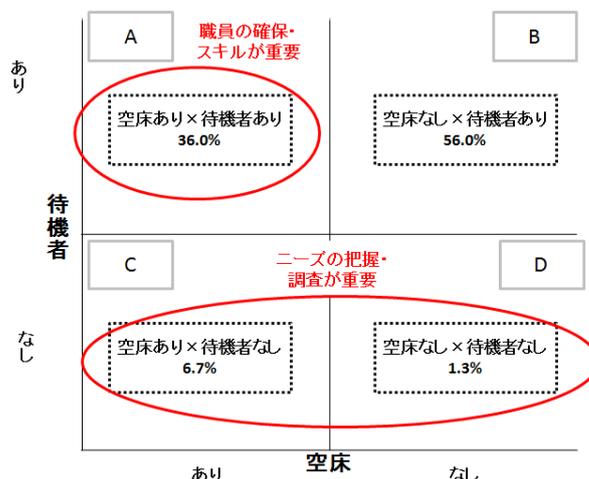
(図表 26) 職員定着のための取り組み (複数回答)



### おわりに—施設整備の検討にあたって—

今次調査結果を参考に、施設整備を検討している施設において留意すべき点を整理したい。

下図は今次調査の回答施設を空床および待機者の有無で 4 つのタイプに分類したものである。



#### ▶ 安定しているのは「空床なし×待機者あり」

上記の 4 つのタイプのうち、もっとも安定しているのが B である。B は空床がなく待機者がいる状態であるため、当面は施設の運営に関しては順調であることが見込まれる。B に該当する施設は今次調査では 56.0%あったことから、半数以上の施設は一定程度のニーズを見込んだなかで施設整備を行い、効率よく運営を行っているといえるだろう。

#### ▶ 事前のニーズ調査と入所者確保の重要性

C は空床があり、かつ待機者がいない状態となっており、これに該当する施設は 6.7%あった。C は現在でも空床を埋めることができずに経営が厳しい状況にあると思われるが、新たに入所者を確保できなければ、さらに状況は悪化する。C は 4 タイプのなかでもっとも状況が深刻である。

D は空床がなく待機者がいない状態であり、1.3%がこれに該当した。現在はフル稼働しているものの、退所者が出た場合はすぐに入所者を確保しないと C の状況にたちまち移行してしまうため予断は許されない。C・D の例からは事前のニーズ調査と入所者確保が重要であること



がわかる。

待機者がいない場合、本当にニーズがないかもしくはニーズがあっても上手く把握できず入所につなげられていない可能性が考えられる。本当にニーズがない場合は施設の継続的な運営に影響をきたすため、開設の検討にあたっては第一にニーズの調査を入念に行うことが必要となる。

そして、ニーズを把握し入所につなげるためには、本文でも触れたように入所要件を満たす高齢者を把握している施設や機関と協力体制を築き連携を密にすること、開設後は施設の雰囲気を実際につかんでもらうため、見学会やホームページの整備といった取組みを行うこと、可能であればショートステイやデイサービスを通じて自施設でもなるべく入所候補者を把握することがポイントとなる。

#### ▶ 職員の確保とスキルの重要性

A は待機者がいるにも関わらず、空床がある状態、つまり施設側の事情（職員の不足や待機者のニーズ（医療や看取り等）に合ったサービスが提供できない）によって待機者の受入れができない状況にあるとみられる。A に該当する施設は 36.0%あったが、このタイプは施設の受入れ体制を強化し、早急に待機者を受け入れることで B へ移行することが課題となる。A の例からは職員の確保やスキルが重要であることが

わかる。

職員の確保については、採用の早期開始が一つのポイントになるだろう。そのほかに職員定着の取組みも必要となる。今次調査では、採用しても開設 1 年後には新設法人で 4 割以上、既設法人でも 3 割弱が退職をしていた。退職理由としては、職場の人間関係や福祉業界への転職、既設法人においては家族の介護や出産・育児の退職理由も多かった。職員の定着のためには、マネジメント体制の強化、研修の活用、処遇の見直し、ワークライフバランスの支援に関する制度の構築等、あらゆる手段で退職を防ぐことが求められる。また、スキルについては転職サイトや既設法人であれば法人内の人材の活用による経験者の採用のほか、研修の実施による職員のスキルの向上により対応を図ることが望ましい。

以上をまとめると、今後施設整備を検討するにあたっては、まずはニーズが地域に本当にあるのかについて十分に調査を行うことが重要であり、そのうえで入所者や職員の確保の方法について検討していくことが必要といえる。その際に効率よく入所者や職員を確保していくための資料として、本調査が少しでも役に立てば幸いである。

\*本調査の詳細な結果については別途「平成 29 年度特別養護老人ホーム開設時実態調査」として取りまとめ、機構ホームページで公表しています。

※本資料は情報の提供のみを目的としたものであり、借入など何らかの行動を勧誘するものではありません

※本資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、情報については、その完全性・正確性を保証するものではありません

※本資料における見解に関する部分については、著者の個人的所見であり、独立行政法人福祉医療機構の見解ではありません

《本件に関するお問合せ》

独立行政法人福祉医療機構

経営サポートセンター リサーチグループ

TEL : 03-3438-9932 FAX : 03-3438-0371