

特別養護老人ホームの経営状況と 介護人材の確保について

令和4年度 特別養護老人ホーム経営セミナー

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
佐藤 夏海

本日の内容



介護事業を取り巻く環境について



特別養護老人ホーム等の経営状況



介護人材の確保に関するアンケート結果

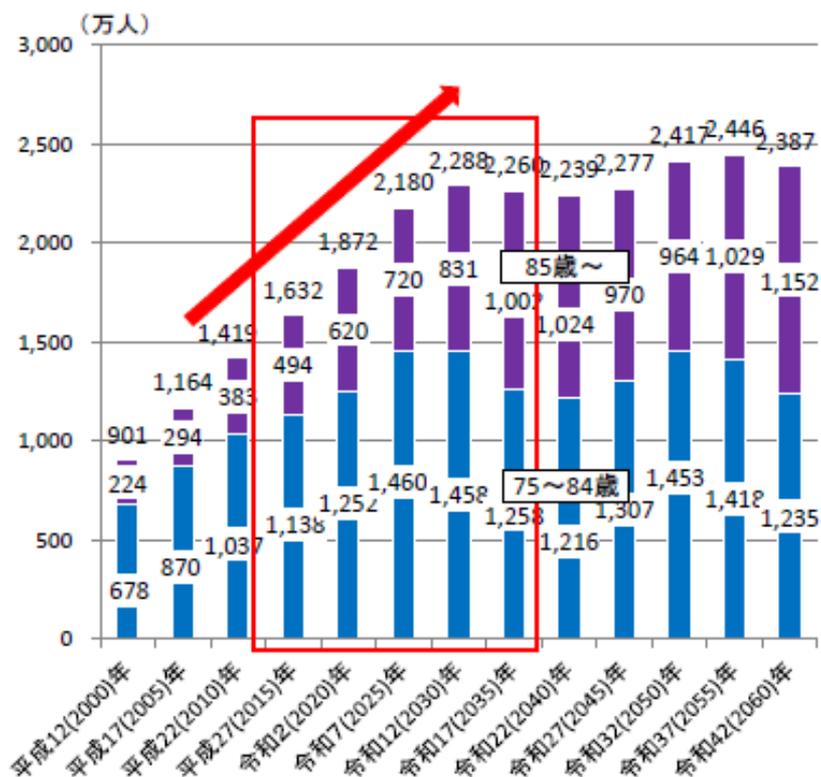


介護事業を取り巻く環境について

今後の高齢者人口の推移

75歳以上の人口の推移

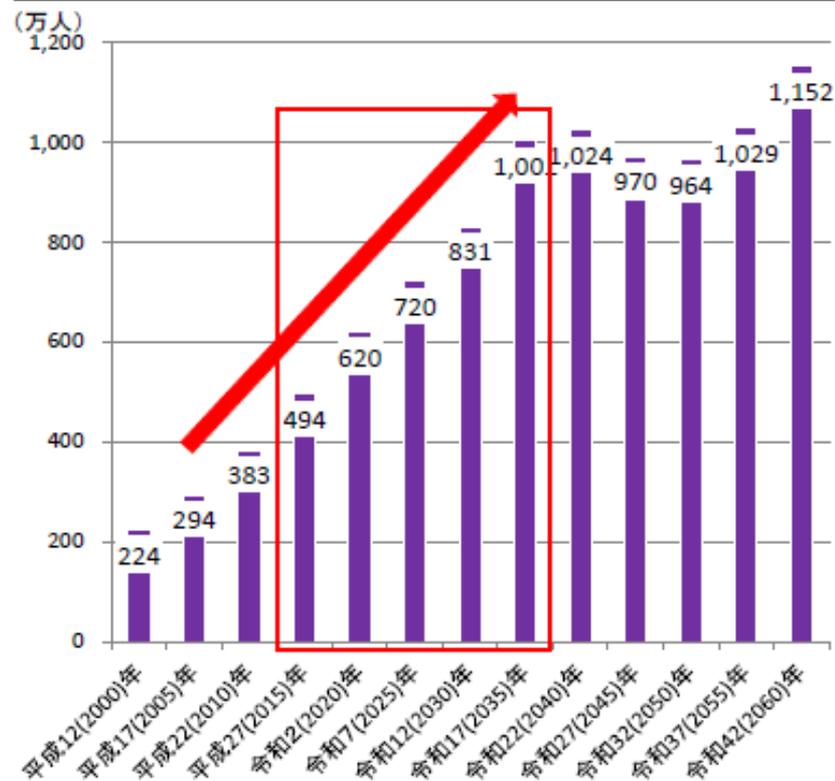
○75歳以上人口は、介護保険創設の2000年以降、急速に増加してきたが、2025年までの10年間も、急速に増加。



(資料) 将来推計は、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成29年4月推計)出生中位(死亡中位)推計
実績は、総務省統計局「国勢調査」(国籍・年齢不詳人口を按分補正した人口)

85歳以上の人口の推移

○85歳以上の人口は、2015年から2025年までの10年間、75歳以上人口を上回る勢いで増加し、2035年頃まで一貫して増加。



出所：第94回社会保障審議会介護保険部会

➤ 75歳以上の人口は急激に増加中。2030年以降は特に85歳以上の人口が一貫して増加する

介護サービス量の見込み増加率

令和2(2020)年度
実績値 ※1

令和5(2023)年度
推計値 ※2

令和7(2025)年度
推計値 ※2

令和22(2040)年度
推計値 ※2

○ 介護サービス量

	令和2(2020)年度 実績値 ※1	令和5(2023)年度 推計値 ※2	令和7(2025)年度 推計値 ※2	令和22(2040)年度 推計値 ※2
在宅介護	359 万人	391 万人 (9%増)	405 万人 (13%増)	474 万人 (32%増)
うちホームヘルプ	114 万人	123 万人 (8%増)	128 万人 (12%増)	152 万人 (33%増)
うちデイサービス	219 万人	244 万人 (11%増)	253 万人 (15%増)	297 万人 (36%増)
うちショートステイ	35 万人	40 万人 (14%増)	40 万人 (17%増)	48 万人 (38%増)
うち訪問看護	61 万人	68 万人 (10%増)	71 万人 (15%増)	84 万人 (37%増)
うち小規模多機能	11 万人	13 万人 (19%増)	14 万人 (23%増)	16 万人 (43%増)
うち定期巡回・随時 対応型サービス	3.0 万人	4.1 万人 (37%増)	4.4 万人 (45%増)	5.4 万人 (78%増)
うち看護小規模多機能型居宅介護	1.5 万人	2.6 万人 (75%増)	2.8 万人 (89%増)	3.4 万人 (130%増)
居住系サービス	47 万人	54 万人 (14%増)	56 万人 (19%増)	65 万人 (39%増)
特定施設入居者生活介護	26 万人	30 万人 (17%増)	32 万人 (22%増)	37 万人 (43%増)
認知症高齢者グループホーム	21 万人	23 万人 (11%増)	24 万人 (15%増)	28 万人 (33%増)
介護施設	103 万人	110 万人 (8%増)	116 万人 (13%増)	133 万人 (30%増)
特養	62 万人	67 万人 (8%増)	71 万人 (14%増)	82 万人 (31%増)
老健	39 万人	37 万人 (5%増)	39 万人 (10%増)	44 万人 (26%増)
介護医療院	3.4 万人	5.2 万人 (53%増)	6.5 万人 (91%増)	7.4 万人 (118%増)
介護療養型医療施設	1.7 万人	1.0 万人 (40%減)	- 万人	- 万人

※1) 2020年度の数値は介護保険事業状況報告(令和2年12月月報)による数値で、令和2年10月サービス分の受給者数(1月当たりの利用者数)。

在宅介護の総数は、同報告の居宅介護支援・介護予防支援、小規模多機能型居宅介護及び複合型サービスの受給者数の合計値。

在宅介護の内訳について、ホームヘルプは訪問介護、訪問リハ(予防給付を含む。)、夜間対応型訪問介護の合計値。

デイサービスは通所介護、通所リハ(予防給付を含む。)、認知症対応型通所介護(予防給付を含む。)、地域密着型通所介護の合計値。

ショートステイは短期入所生活介護(予防給付を含む。)、短期入所療養介護(予防給付を含む。))の合計値。

居住系サービスの特定施設及び介護施設の特養は、それぞれ地域密着型サービスを含む。

※2) 令和5(2023)年度、令和7(2025)年度、令和22(2040)年度の数値は、地域包括ケア「見える化」システムにおける推計値等を集計したもの。

なお、在宅介護の総数については、※1と同様の方法による推計値。

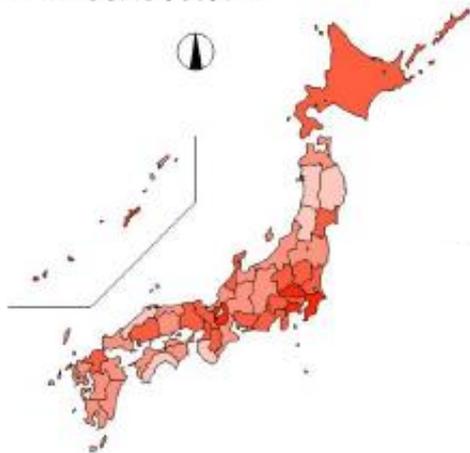
出所：第94回社会保障審議会介護保険部会

➤ 高齢者人口の増加に伴い、特養の利用者数は2025年度には14%増、2040年度には31%増となる見込み（いずれも2020年度比）

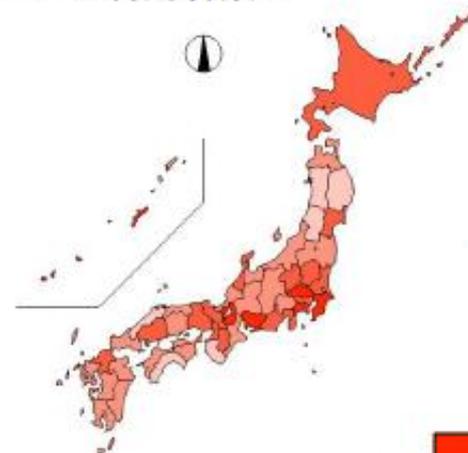
介護保険利用者数の見込み増加率（都道府県別）

2025年利用者数に対する2040年の利用者数(増加率)

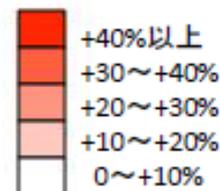
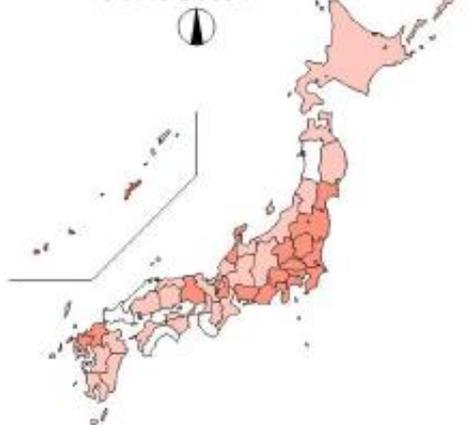
<施設系サービス利用者数>



<居住系サービス利用者数>



<在宅系サービス利用者数>



➤ 全国的に利用者数は増加見込みだが、増加率は都道府県によってばらつきがある。地域によってどのようなサービス需要があるか注視する必要

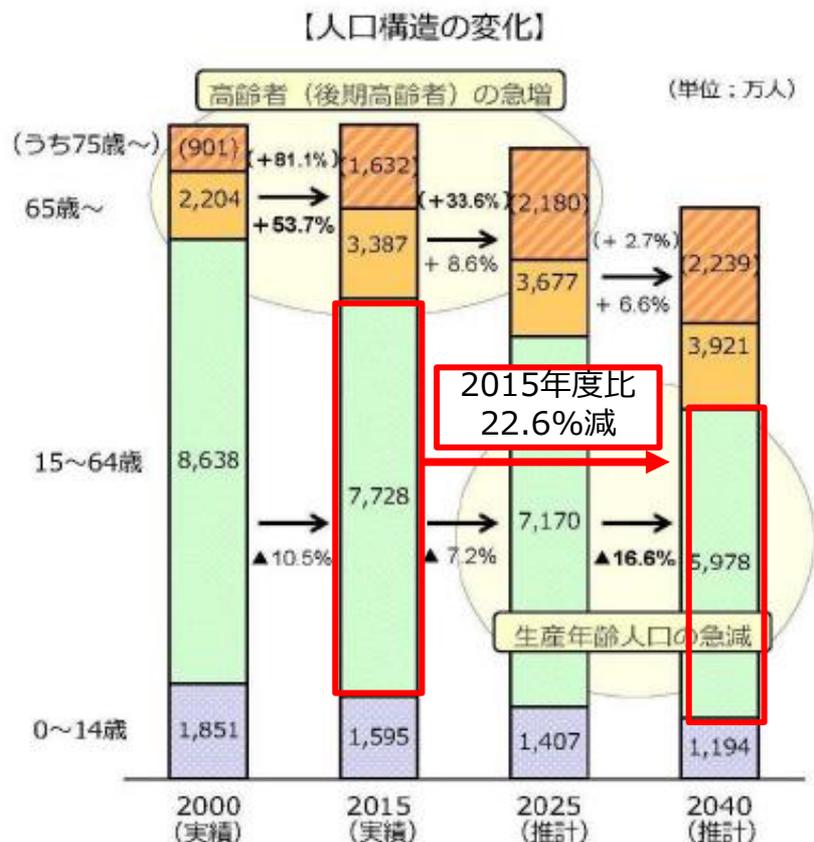
出典)内閣官房・内閣府・財務省・厚生労働省「2040年を見据えた社会保障の将来見通し(議論の素材)」(2018年5月)を基に推計

※ 2040年の介護サービス利用者数は、7期介護保険事業計画による2025年度までのサービス量の見込みを基礎として計算し、それ以降は年齢階級別のサービス利用率を2025時点で固定し、将来推計人口による被保険者数見込みに乗じて機械的に算出。

出所：第94回社会保障審議会介護保険部会

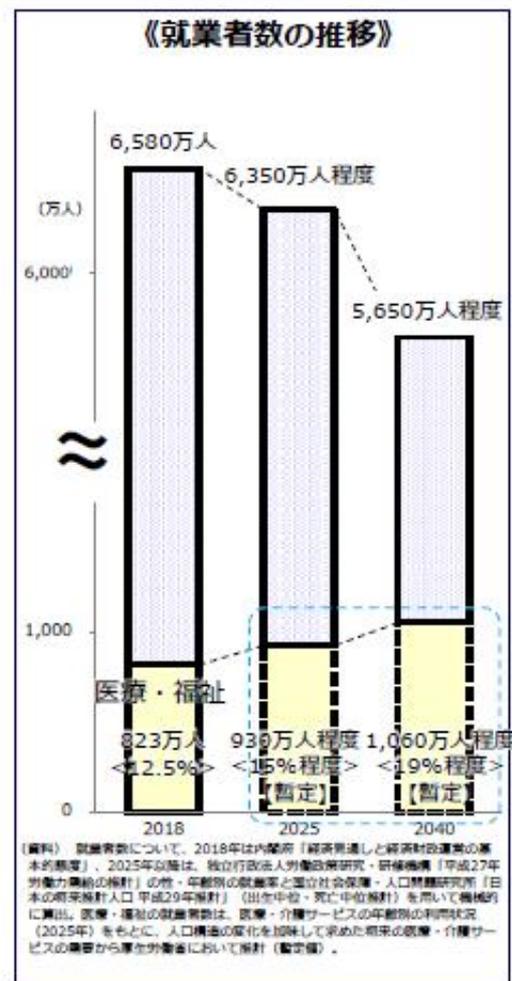
生産年齢人口の減少

○人口構造の推移を見ると、2025年以降、「高齢者の急増」から「現役世代の急減」に局面が変化。



〔出典〕総務省「国勢調査」人口推計、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口 平成29年見計」

(出典)平成30年4月12日経済財政諮問会議加藤臨時委員提出資料(厚生労働省)



出所：第94回社会保障審議会
介護保険部会

➤ 介護サービスの需要が増える一方、2025年以降、生産年齢人口は急激に減少。2040年には生産年齢人口が2015年比で22.6%減少する見込み

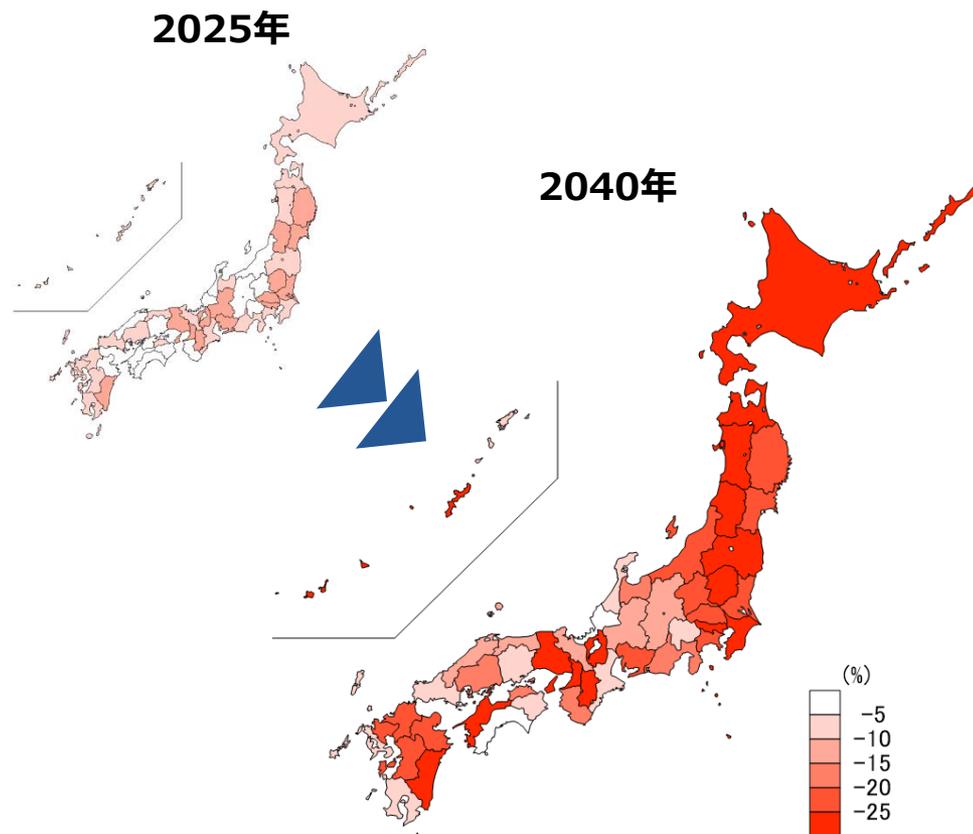
2040年における介護職員不足状況予想（都道府県別）

不足数

都道府県	2025年 不足数 (人)	2040年 不足数 (人)
北海道	△ 10,624	△ 41,130
青森県	△ 2,447	△ 9,837
岩手県	△ 2,705	△ 6,223
宮城県	△ 4,328	△ 10,042
秋田県	△ 2,281	△ 7,355
山形県	△ 3,270	△ 7,271
福島県	△ 3,489	△ 10,274
茨城県	△ 5,697	△ 13,948
栃木県	△ 4,770	△ 10,826
群馬県	△ 1,878	△ 11,949
埼玉県	△ 12,236	△ 31,470
千葉県	△ 7,113	△ 31,528
東京都	△ 30,949	△ 72,338
神奈川県	△ 16,456	△ 46,431
新潟県	△ 2,265	△ 10,689
富山県	△ 1,147	△ 4,204
石川県	△ 8	△ 2,255
福井県	△ 391	△ 406
山梨県	△ 577	△ 1,424
長野県	△ 1,801	△ 7,285
岐阜県	△ 4,250	△ 5,282
静岡県	△ 5,766	△ 11,899
愛知県	△ 13,370	△ 34,572
三重県	△ 3,312	△ 3,348

都道府県	2025年 不足数 (人)	2040年 不足数 (人)
滋賀県	△ 3,218	△ 10,405
京都府	△ 2,356	△ 7,504
大阪府	△ 24,420	△ 67,539
兵庫県	△ 12,280	△ 45,125
奈良県	△ 3,466	△ 9,902
和歌山県	△ 1,063	△ 4,017
鳥取県	△ 847	△ 1,684
島根県	△ 461	△ 2,503
岡山県	△ 1,543	△ 4,104
広島県	△ 4,335	△ 11,291
山口県	△ 2,420	△ 2,707
徳島県	△ 724	△ 1,691
香川県	△ 1,259	△ 4,056
愛媛県	△ 1,130	△ 10,741
高知県	△ 551	248
福岡県	△ 6,224	△ 28,463
佐賀県	△ 1,147	△ 4,768
長崎県	△ 1,951	△ 2,668
熊本県	△ 2,249	△ 8,407
大分県	△ 1,274	△ 6,762
宮崎県	△ 2,647	△ 9,548
鹿児島県	△ 2,167	△ 3,854
沖縄県	△ 1,969	△ 9,209
(全国)	△ 220,831	△ 648,686

不足率

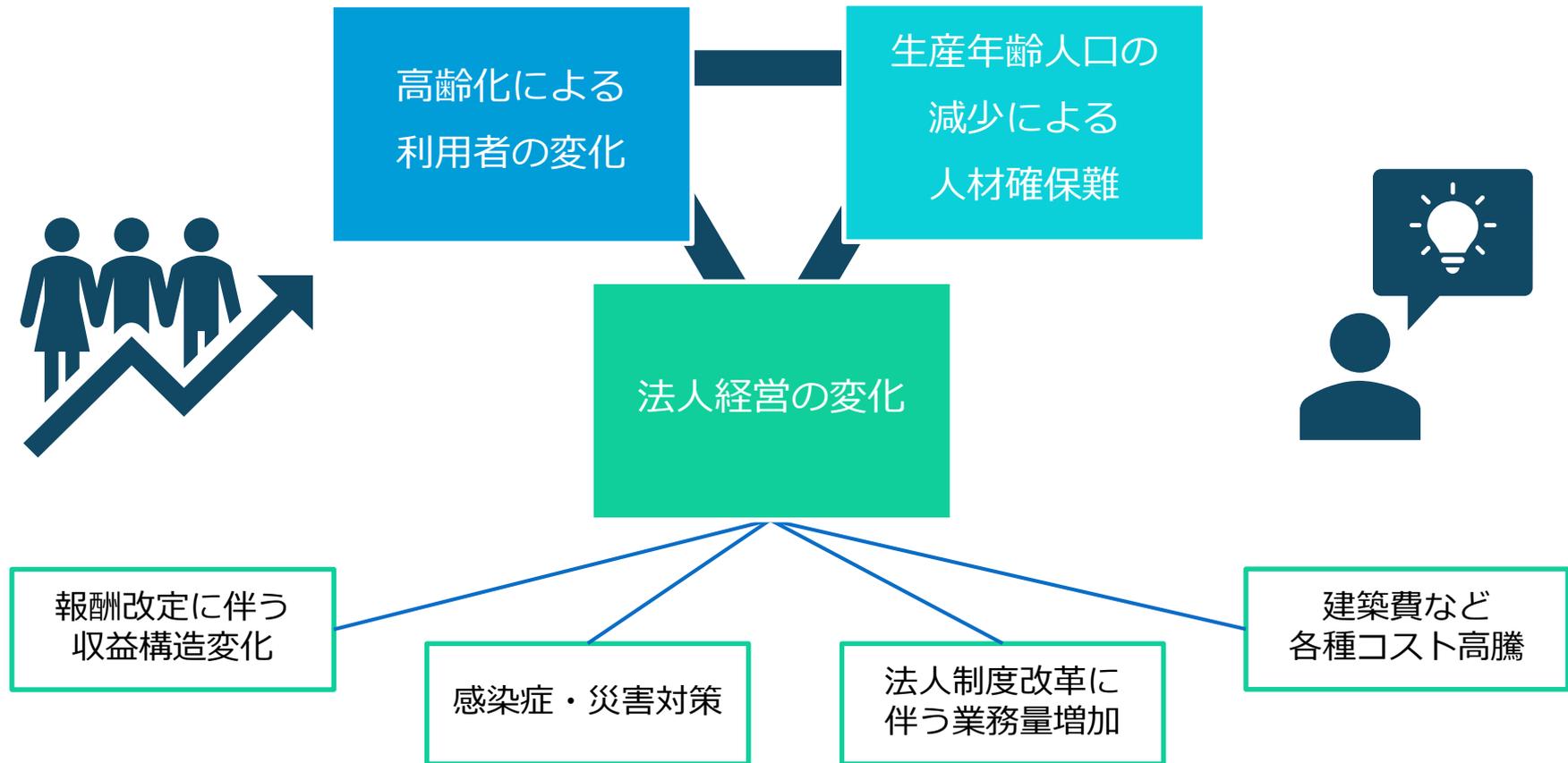


不足率 = (現状シナリオの介護職員数△必要数) ÷ 必要数

出所：「第8期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数（都道府県別）」
(厚生労働省)に基づき福祉医療機構にて作成

- 団塊ジュニア世代が高齢者となる2040年において、全国でより一層深刻な介護職員不足が予想される
- 必要な介護サービスを提供し続けるためには、人材をどのように確保していくか、限られた人材でどのように業務を効率化していくかを考えることが必要となる

介護事業を取り巻く環境



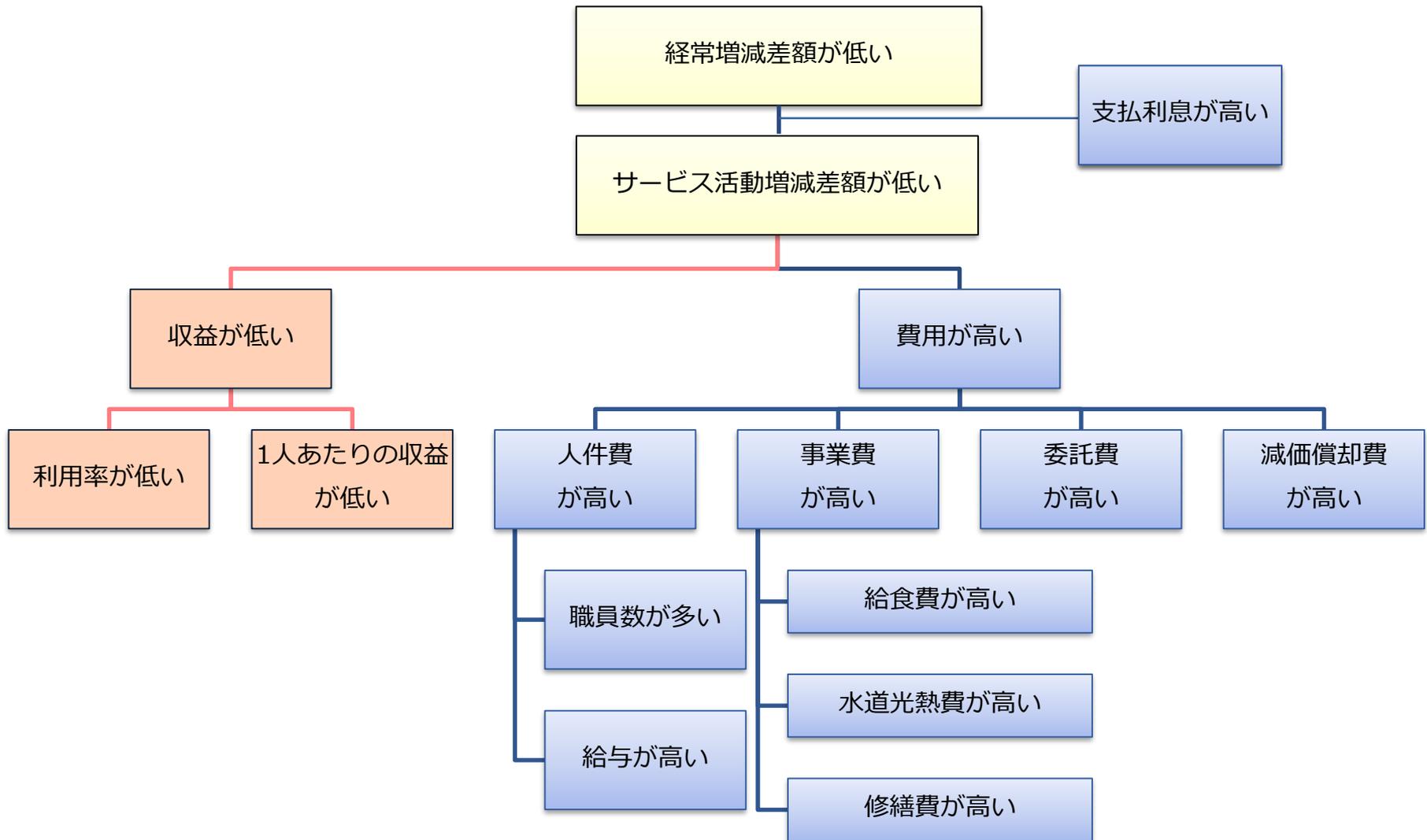
難しい舵取りが求められるなか、
変化に対応しながら持続可能な運営方法を
模索していくことが必要



特別養護老人ホーム等の経営状況

課題発見の重要性

課題を、客観的なデータに基づき特定するところから改善は始まる



経営指標のジャンル

施設の経営



経営
指標

経営状況を客観的に把握するためには、
データに基づく経営指標が欠かせない

5つのジャンル

機能性

費用の適正性

生産性

安定性

収益性

経営指標の見方

機能性

財務等の定量的診断を行うために
不可欠な施設の機能やサービスの
内容を把握するもの

- 利用率
- 利用者1人1日当たりサービス活動収益
- 定員1人当たりサービス活動収益
- 利用者10人当たり従事者数

費用の適正性

良質なサービス提供に必要な支出が
行われているか、また、冗費が生じ
ていないかを把握するもの

- 人件費率
- 経費率
- 従事者1人当たり人件費

収益性

事業に投入された資本や事業に対する収入
の効率性を把握するもの

- サービス活動増減差額比率

(参考) 経営指標の計算式

利用率	$\frac{\text{年間延べ利用者数}}{\text{年間延べ定員数}}$
利用者1人1日当たり サービス活動収益	$\frac{\text{サービス活動収益}}{\text{年間延べ利用者数}}$
定員1人当たり サービス活動収益	$\frac{\text{サービス活動収益}}{\text{定員数}}$
利用者10人当たり 従事者数	$\frac{\text{年間従事者数}}{\text{年間延べ利用者数}} \times 10$
人件費率	$\frac{\text{人件費}}{\text{サービス活動収益}}$
経費率	$\frac{\text{経費}}{\text{サービス活動収益}}$

従事者1人当たり 人件費	$\frac{\text{人件費}}{\text{年間平均従事者数}}$
サービス活動増減 差額比率	$\frac{\text{サービス活動増減差額}}{\text{サービス活動収益}}$

※年間従事者数、年間平均従事者数はすべて常勤換算

※人件費は職員への給与のほか、役員報酬や賞与、法定福利費を含む

特別養護老人ホームの経営指標

		従来型			ユニット型		
		2019(R1) n=1,934	2020(R2) n=1,864	差 2020- 2019	2019(R1) n=3,222	2020(R2) n=3,186	差 2020- 2019
定員数(特養入所)	(人)	70.4	70.0	▲ 0.3	58.5	58.6	0.1
定員数(短期入所)	(人)	13.3	13.1	▲ 0.3	13.1	13.2	0.1
利用率(特養入所)	(%)	94.0	94.2	0.2	94.3	94.4	0.2
利用率(短期入所)	(%)	84.6	79.7	▲ 4.9	81.9	77.0	▲ 4.8
要介護度	—	3.99	3.99	▲ 0.00	3.89	3.89	0.00
利用者1人1日当たり サービス活動収益	(円)	11,963	12,265	302	14,135	14,453	317
定員1人当たり サービス活動収益	(千円)	4,061	4,130	69	4,800	4,870	70
人件費率	(%)	65.2	65.4	0.2	62.2	62.7	0.6
経費率	(%)	28.0	27.8	▲ 0.3	24.5	24.5	0.0
減価償却費率	(%)	3.9	4.0	0.1	7.3	7.2	▲ 0.1
サービス活動増減 差額比率	(%)	2.7	2.6	▲ 0.0	5.8	5.3	▲ 0.5
従事者1人当たり 人件費	(千円)	4,380	4,403	24	4,102	4,179	77
処遇改善加算(Ⅰ) 算定率(特養入所)	(%)	90.5	92.0	1.5	92.8	94.3	1.5
特定処遇改善加算 算定率(特養入所)	(%)	88.3	92.2	3.9	87.0	90.9	3.9
赤字割合	(%)	34.0	35.2	1.3	28.2	29.0	0.8

➤ 特養入所の利用率はほぼ横ばいだが、短期入所の利用率はコロナの影響もあり低下

➤ 処遇改善加算(Ⅰ)、特定処遇改善加算の算定率の上昇等により、利用者1人1日当たりサービス活動収益は増加

➤ 従事者1人当たり人件費も増加し、サービス活動増減差額比率は従来型で横ばい、ユニット型で低下

注1) 収益・費用には、併設短期入所分も含まれる(以下、同じ)

注2) 利用者1人1日当たりサービス活動収益、定員1人当たりサービス活動収益の利用者・定員には、短期入所を含む(以下、同じ)

注3) 減価償却費は国庫補助金等特別積立金取崩額[マイナス値]を含む(以下、同じ)

注4) 端数は四捨五入しているため、合計・差が一致しない場合がある(以下、同じ)

定員規模別（従来型）

		29人以下 n=50	30人以上 60人未満 n=725	60人以上 80人未満 n=359	80人以上 100人未満 n=420	100人以上 n=310	従来型 全体 n=1,864
定員数(特養入所)	(人)	26.0	48.1	65.7	83.6	115.0	70.0
定員数(短期入所)	(人)	10.1	12.6	11.5	14.0	14.8	13.1
利用率(特養入所)	(%)	94.9	95.2	94.6	94.2	93.0	94.2
利用率(短期入所)	(%)	88.8	77.8	81.9	80.4	80.3	79.7
要介護度	—	4.05	4.04	3.99	3.98	3.95	3.99
利用者1人1日当たり サービス活動収益	(円)	12,297	12,151	12,216	12,238	12,448	12,265
定員1人当たり サービス活動収益	(千円)	4,222	4,079	4,147	4,129	4,169	4,130
人件費率	(%)	65.8	66.6	65.8	64.9	64.5	65.4
経費率	(%)	25.5	28.0	28.0	27.8	27.4	27.8
減価償却費率	(%)	5.8	4.2	4.0	4.0	3.8	4.0
サービス活動増減差額比率	(%)	2.8	1.0	2.2	3.2	4.1	2.6
利用者10人当たり従事者数	(人)	7.76	6.97	6.67	6.51	6.40	6.65
うち介護職員数	(人)	4.78	4.18	4.10	4.16	4.15	4.16
従事者1人当たり人件費	(千円)	3,807	4,240	4,398	4,452	4,578	4,403
赤字割合	(%)	44.0	43.3	35.4	28.8	23.5	35.2

- ▶ 定員規模が小さい施設ほど利用者10人当たり従事者数が多くなることにより、人件費率が高い傾向にある
- ▶ 定員規模が大きい施設は利用率が若干低く、今後利用者の確保が課題となることも考えられる

定員規模別（ユニット型）

		29人以下 n=1,110	30人以上 60人未満 n=623	60人以上 80人未満 n=417	80人以上 100人未満 n=523	100人以上 n=513	ユニット型 全体 n=3,186
定員数(特養入所)	(人)	27.4	44.2	66.1	83.8	112.0	58.6
定員数(短期入所)	(人)	11.4	12.0	12.0	14.7	16.9	13.2
利用率(特養入所)	(%)	95.7	94.8	94.4	94.4	93.6	94.4
利用率(短期入所)	(%)	77.8	77.5	75.8	80.6	73.0	77.0
要介護度	—	3.97	3.95	3.93	3.88	3.82	3.89
利用者1人1日当たり サービス活動収益	(円)	14,381	14,380	14,375	14,423	14,594	14,453
定員1人当たり サービス活動収益	(千円)	4,864	4,847	4,844	4,883	4,887	4,870
人件費率	(%)	64.7	63.3	63.6	61.7	61.7	62.7
経費率	(%)	23.9	24.7	24.9	24.9	24.4	24.5
減価償却費率	(%)	7.7	7.0	7.1	7.2	7.0	7.2
サービス活動増減差額比率	(%)	3.5	4.8	4.3	6.0	6.6	5.3
利用者10人当たり従事者数	(人)	8.78	8.25	8.00	7.59	7.47	7.92
うち介護職員数	(人)	5.71	5.43	5.44	5.28	5.29	5.40
従事者1人当たり人件費	(千円)	3,870	4,027	4,174	4,278	4,399	4,179
赤字割合	(%)	36.9	27.9	30.0	21.6	19.7	29.0

- ▶ 従来型と同様、規模が大きいかほど利用率は低く、規模が小さいほど人件費率が高い傾向
- ▶ 地域密着型特養（定員29人以下）は3分の1以上の施設が赤字と厳しい状況

黒字施設・赤字施設別

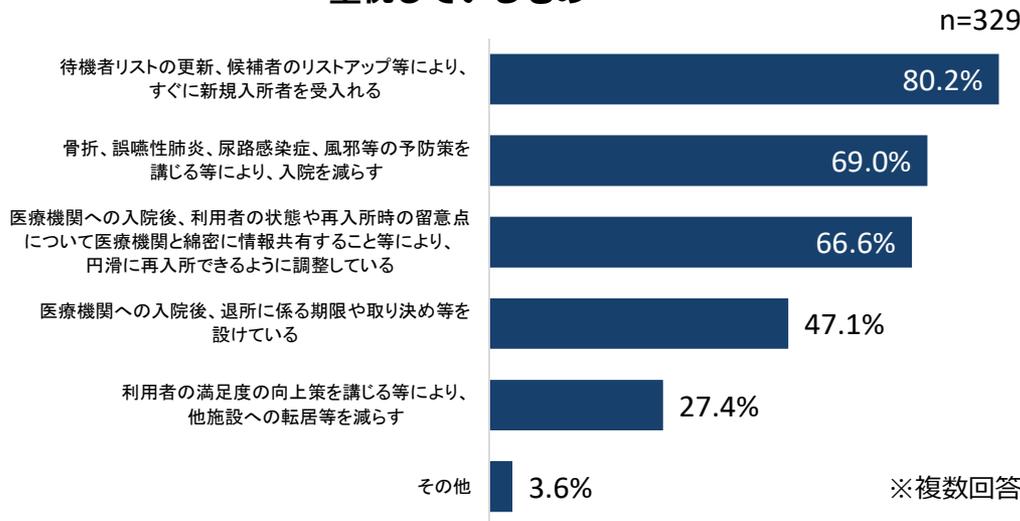
		従来型			ユニット型		
		黒字施設 n=1,207	赤字施設 n=657	差 黒字-赤字	黒字施設 n=2,263	赤字施設 n=923	差 黒字-赤字
定員数(特養入所)	(人)	73.1	64.5	8.6	61.2	52.4	8.8
定員数(短期入所)	(人)	13.4	12.5	0.9	13.6	12.5	1.1
利用率(特養入所)	(%)	94.9	92.7	2.3	95.2	92.2	3.1
利用率(短期入所)	(%)	83.4	72.1	11.3	80.4	68.1	12.3
要介護度	—	3.99	3.99	▲ 0.00	3.90	3.88	0.01
利用者1人1日当たり サービス活動収益	(円)	12,263	12,269	▲ 7	14,493	14,333	160
定員1人当たり サービス活動収益	(千円)	4,180	4,024	156	4,943	4,662	281
人件費率	(%)	62.8	71.2	▲ 8.5	60.5	69.3	▲ 8.8
経費率	(%)	27.0	29.4	▲ 2.4	24.0	26.2	▲ 2.2
減価償却費率	(%)	3.8	4.6	▲ 0.8	6.6	9.0	▲ 2.4
サービス活動増減差額比率	(%)	6.3	▲ 5.3	11.7	8.7	▲ 4.7	13.4
利用者10人当たり従事者数	(人)	6.41	7.17	▲ 0.76	7.70	8.58	▲ 0.88
うち介護職員数	(人)	4.04	4.41	▲ 0.36	5.28	5.76	▲ 0.48
従事者1人当たり人件費	(千円)	4,380	4,448	▲ 68	4,160	4,229	▲ 69

- ▶ 従来型・ユニット型ともに、黒字施設のほうが入所・短期入所の利用率および定員1人当たりのサービス活動収益が高い
- ▶ 利用率に差があることから、赤字施設は利用者10人当たり従事者数が多く、人件費率が高い

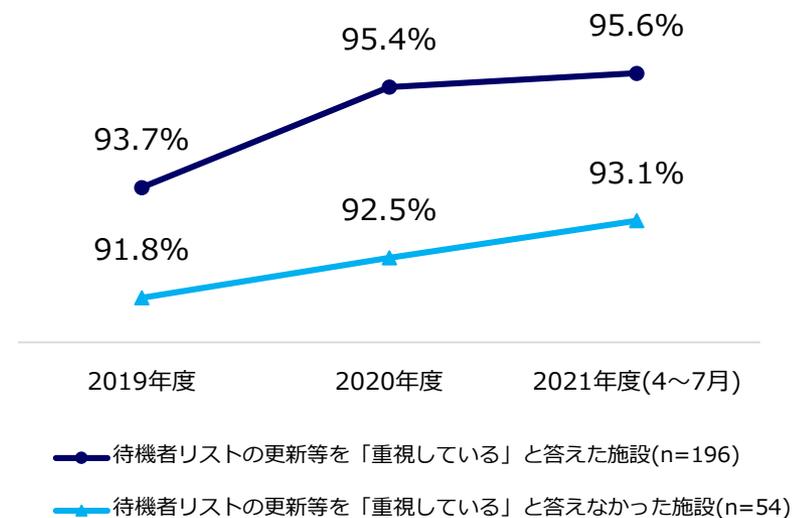
(参考) 地域密着型特別養護老人ホームの利用者確保

2021年実施 福祉医療機構
地域密着型特養アンケート結果より

利用率を向上・安定させるための取組みについて重視しているもの



利用率の推移



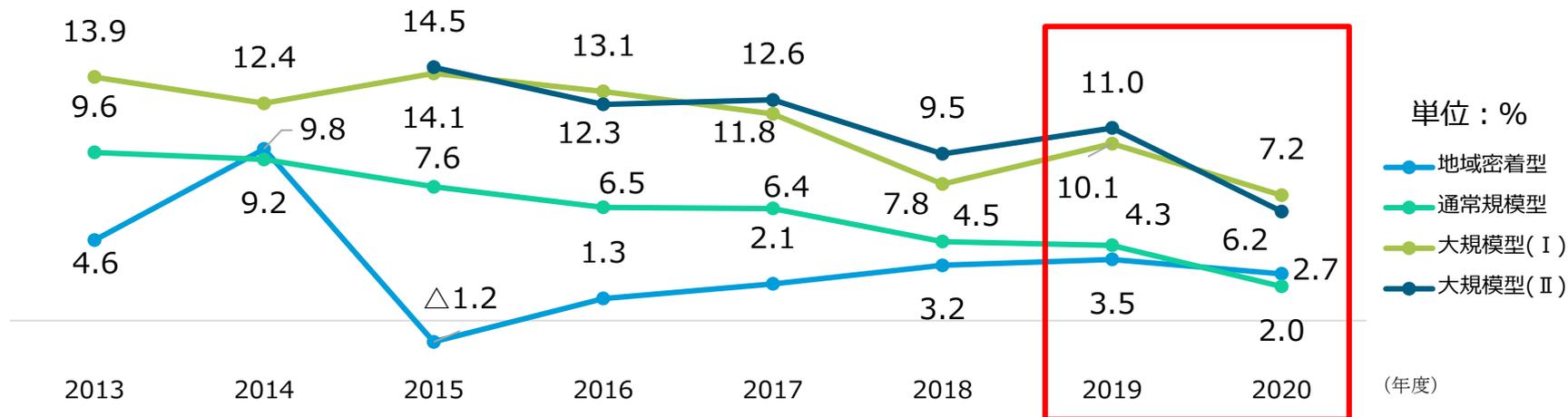
退所から新規入所までの期間短縮の取組み（抜粋）

- 待機リストで上位3人をリストアップし、事前にご家族に連絡しておく。退所後1週間以内に入居できるようにしている
- 順番が近い際にできるだけ短期利用して頂き、速やかに施設入居に切り替えることで目標1週間以内に新規入居して頂くようにしている
- かかりつけ医から施設嘱託医あての情報提供書（紹介状）については、時間がかかることを見越して、家族に早めに依頼していただく
- ケアマネへの営業活動の際は、在宅介護がひっ迫している事例がないか聞き、施設側の空室になると予想される日程を伝えるなど情報提供している
- 待機者が多い場合でも、近隣の老健や病院等に営業活動を行っている

➤ 地域密着型は定員が少なく、1床の空床の影響が大きいため、退所から入所までの空床期間を可能な限り縮める観点も重要。一見当たり前の取組みが多いが、経営に与える影響は小さくないと考えられる

通所介護の経営状況

サービス活動増減差額比率の推移



参考

サービス提供回数の対2019年度同月比



注) 各月のサービス提供回数÷コロナ前(2019年4月～2020年3月)の各月のサービス提供回数×100により算出、

なお、地域密着型通所介護は含まれない

出所：厚生労働省介護給付費等実態統計月報に基づき福祉医療機構にて作成

- 通所介護の2020年度のサービス活動増減差額比率は、すべての事業形態で前年度よりも低下した
- サービス提供回数をもてみると、コロナ流行の第1波～第6波とされる時期でコロナ前以下の水準(100未満)となっており、感染リスク回避のために利用が控えられたことがみとれる

通所介護の経営指標（2か年度同一施設比較）

	地域密着型（n=518）			通常規模型（n=2,311）		
	2019	2020	差(2020-2019)	2019	2020	差(2020-2019)
定員数（人）	16.0	16.0	△ 0.0	31.5	31.6	0.0
利用率（%）	70.7	68.5	△ 2.2	71.0	67.6	△ 3.4
年間営業日数（日）	294.3	293.8	△ 0.5	309.5	308.3	△ 1.3
利用者1人1日当たりサービス活動収益（円）	9,700	10,042	342	9,000	9,299	299
サービス活動増減差額比率（%）	4.2	3.6	△ 0.6	4.3	2.1	△ 2.2
赤字施設割合（%）	39.4	40.5	1.2	38.3	43.4	5.1
特例により2区分上位の報酬を算定した施設割合（%）	—	53.9	—	—	63.1	—

	大規模型（Ⅰ）（n=134）			大規模型（Ⅱ）（n=106）		
	2019	2020	差(2020-2019)	2019	2020	差(2020-2019)
定員数（人）	43.2	43.2	△ 0.0	61.0	62.0	1.1
利用率（%）	77.3	72.9	△ 4.4	77.6	72.8	△ 4.7
年間営業日数（日）	320.2	320.1	△ 0.1	322.2	320.1	△ 2.1
利用者1人1日当たりサービス活動収益（円）	9,393	9,702	309	8,793	8,918	125
サービス活動増減差額比率（%）	9.3	7.7	△ 1.7	11.0	7.0	△ 4.0
赤字施設割合（%）	23.9	24.6	0.7	17.9	32.1	14.2
特例により2区分上位の報酬を算定した施設割合（%）	—	71.6	—	—	68.9	—

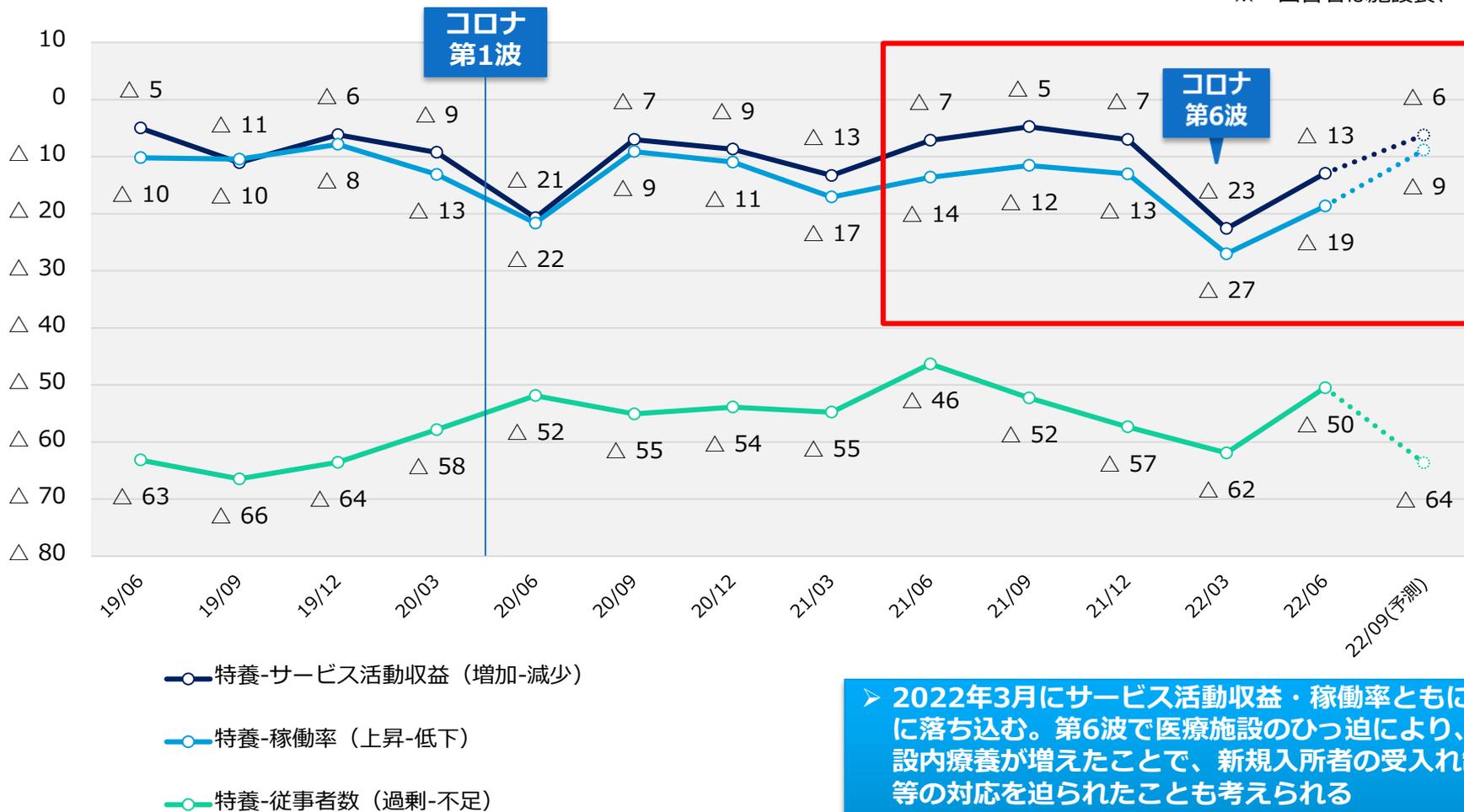
注) 2区分上位の報酬算定を可能とする特例は2021年3月をもって終了している

- 定員数にほぼ変化がない一方で利用率が大幅に低下し、特に事業規模が大きいほど低下幅が大きい
- コロナ禍の特例により、2区分上位の報酬を算定した施設の割合はいずれの事業形態においても半数以上

(参考) 近年の景況感 (経営実感)

社会福祉法人経営動向調査より

※ 回答者は施設長、事務長等



※ DI値…第1回答割合から第3回答割合を差し引いた値 (良い・普通・悪い)
 (例: 収益増加と回答30%、減少と回答40% → 収益のDI△10)

➤ 2022年3月にサービス活動収益・稼働率ともに大幅に落ち込む。第6波で医療施設のひっ迫により、施設内療養が増えたことで、新規入所者の受入れ制限等の対応を迫られたことも考えられる

➤ 直近の2022年6月にはコロナの感染状況も落ち着いたことから、回復傾向がみられた

特別養護老人ホーム等の経営状況 まとめ

2020年度決算

- コロナの影響もあり、短期入所の利用率は低下したものの、特養入所の利用率はほぼ横ばいで推移
- コロナ禍においても処遇改善が進み、処遇改善加算（Ⅰ）、特定処遇改善加算の算定率が上昇。これにより利用者1人1日当たりサービス活動収益が増加した一方で、従事者1人当たり人件費も増加し、サービス活動増減差額比率は従来型で横ばい、ユニット型で0.5ポイント低下
- 赤字施設は従来型・ユニット型ともに特養入所・短期入所の利用率が低く、人件費率が高い。費用に見合う収益の確保が課題
- 通所介護はコロナの感染リスクを懸念した利用控え等により、利用率が大幅に低下。報酬上の特例があったものの、すべての事業規模でサービス活動増減差額比率は前年度より低下

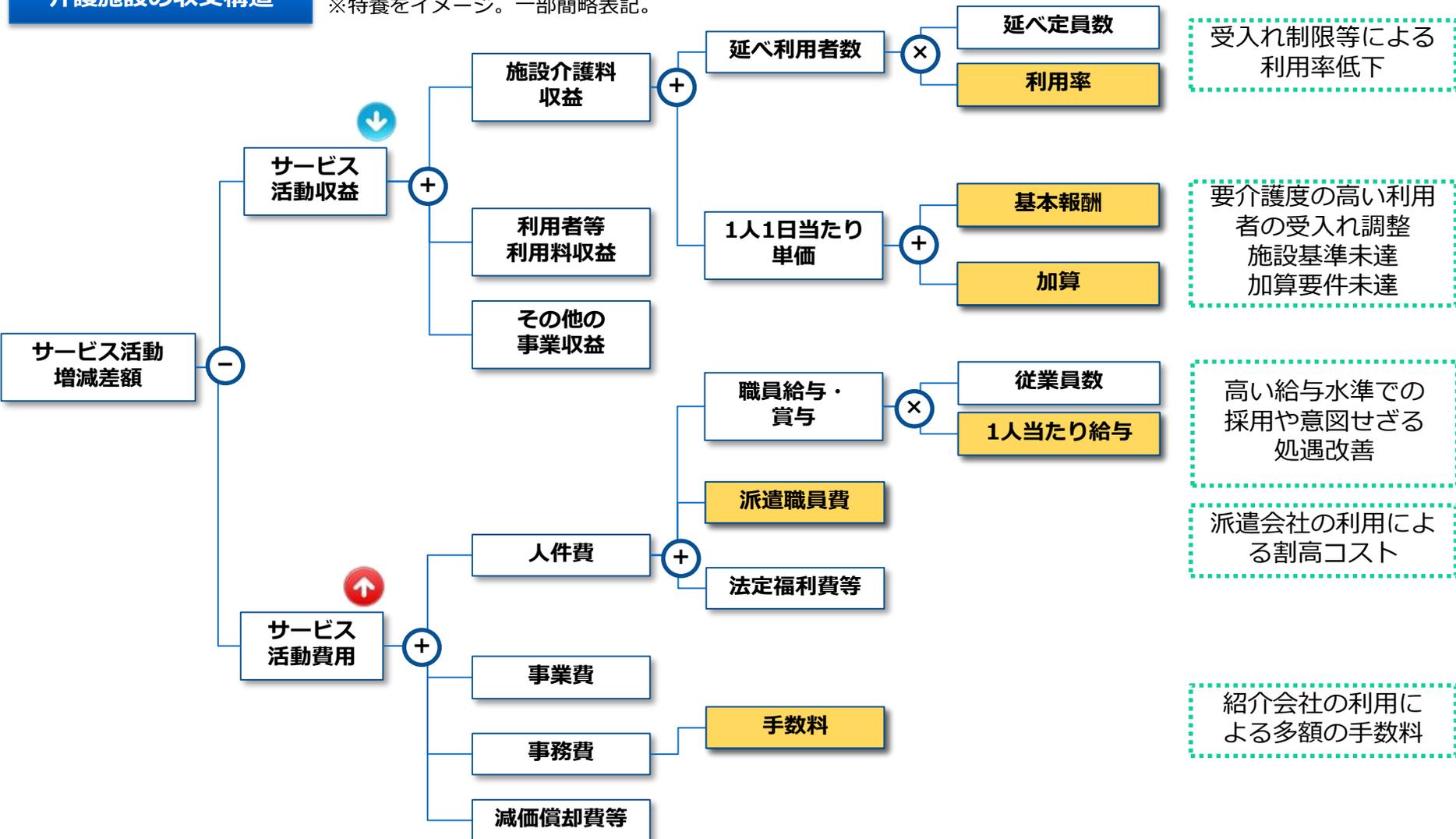


介護人材の確保に関するアンケート結果

人材不足が介護施設の経営に与える影響

介護施設の収支構造

※特養をイメージ。一部簡略表記。



➤ 施設経営の根本である人材が欠けると、収支両面で大きな影響が生じる

「介護人材」に関するアンケート調査について

- 独立行政法人福祉医療機構の福祉貸付事業を利用し、特別養護老人ホームを運営している法人を対象に、「介護人材」に関するアンケート調査を実施
- 介護分野における人材不足等の影響と、事業者の人材確保への取組の把握を目的
- Webアンケートにより2021年11月18日～12月24日の期間で実施
- 993法人1,035施設から回答（回答率27.0%）
- 本調査対象…**利用者のケアに直接あたる職員（介護職員・看護職員・理学療法士・作業療法士等）**



主な調査項目

① 求人活動・採用体制

- ✓ 新卒採用・中途採用の状況
- ✓ 効果的な採用活動への取組・工夫
- ✓ 人材紹介会社の利用



③外国人人材の雇用状況

- ✓ 雇用状況、検討状況
- ✓ 雇用にあたる工夫や配慮
- ✓ コロナ禍による影響



② 退職の状況、福利厚生・給与施策

- ✓ 退職者を出さないための工夫・取組
- ✓ 資格取得支援制度、有給休暇取得促進の取組
- ✓ 勤務環境改善の取組状況



➤ **2021年度** 特別養護老人ホームの人材確保に関する調査について

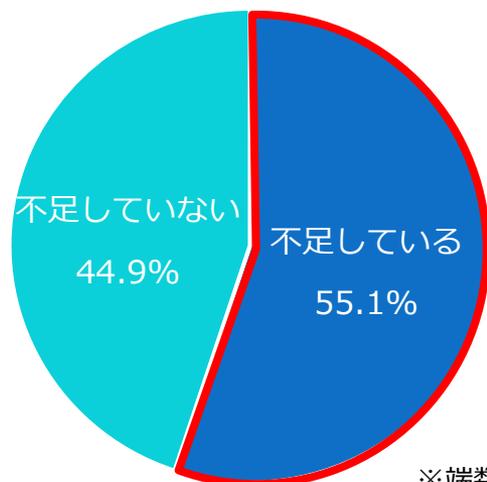
➤ **2020年度** 特別養護老人ホームの人材確保に関する調査結果（詳細版）

ダウンロード→ <https://www.wam.go.jp/hp/keiei-report-r3/> （「WAMLレポート」で検索）

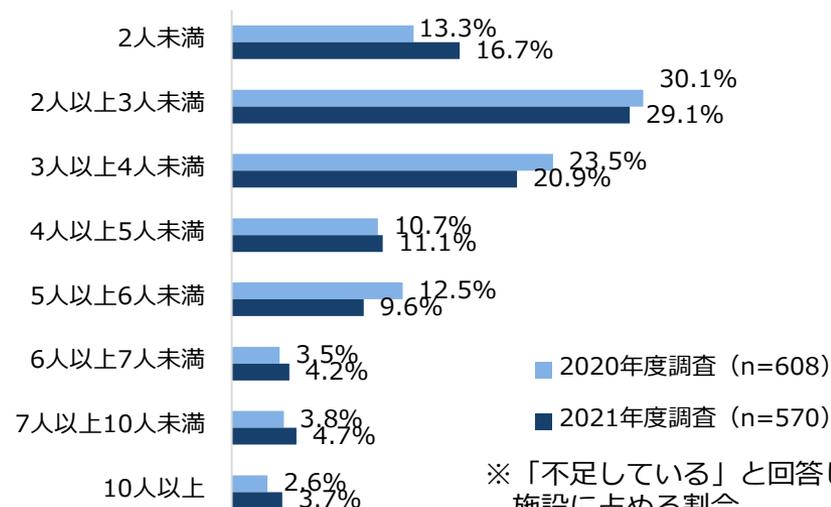
職員の不足感

直接処遇職員の不足感

n=1,035

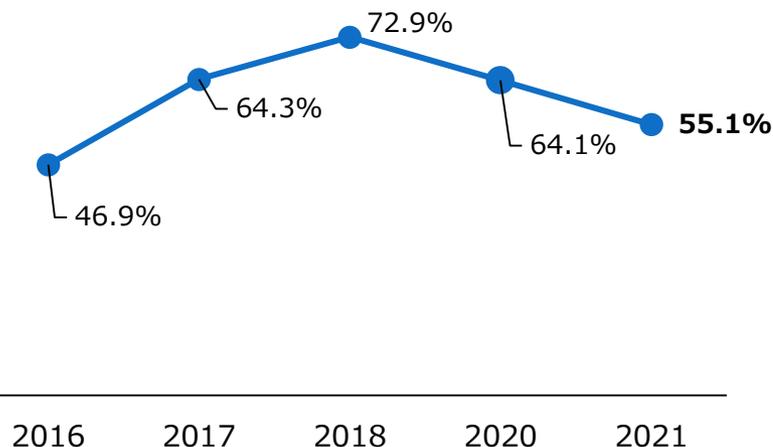


不足している職員数



不足感の推移

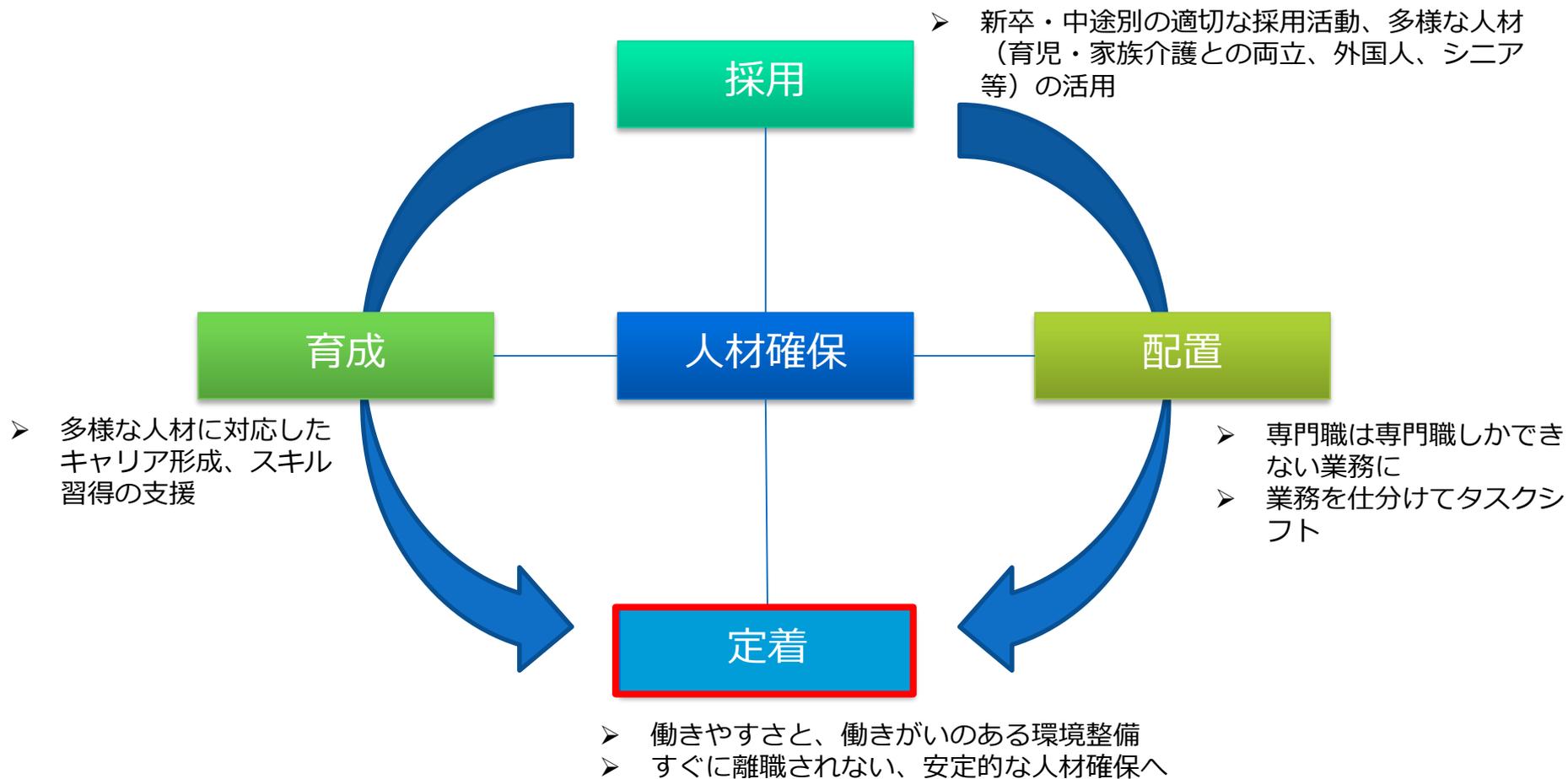
2016・2017・2018・2020・2021年度実施
福祉医療機構 介護人材アンケート結果より



※「不足している」と回答した割合の推移
※2019年度は調査を実施していない

- 直接処遇職員が不足している施設は55.1%。経年推移をみると、2020年度以降、不足感はやや低下傾向
- 処遇改善に関する賃金上げや、コロナ禍における全産業の有効求人倍率の低下も不足感がやや低下した理由として考えられる
- 不足と回答した施設において、平均不足人員数は3.4人

人材確保を考えるうえでの構成要素



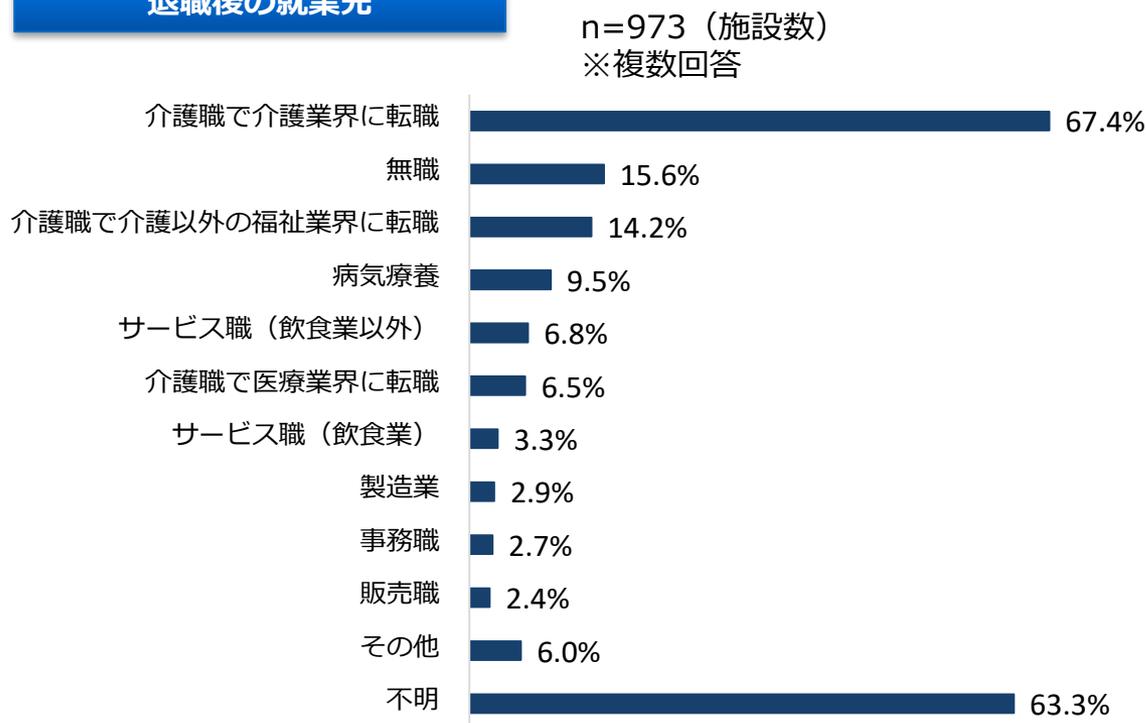
介護職員の退職の概況

退職者の勤続年数



n=6,574（回答があった施設における2020年度の退職者数合計）

退職後の就業先



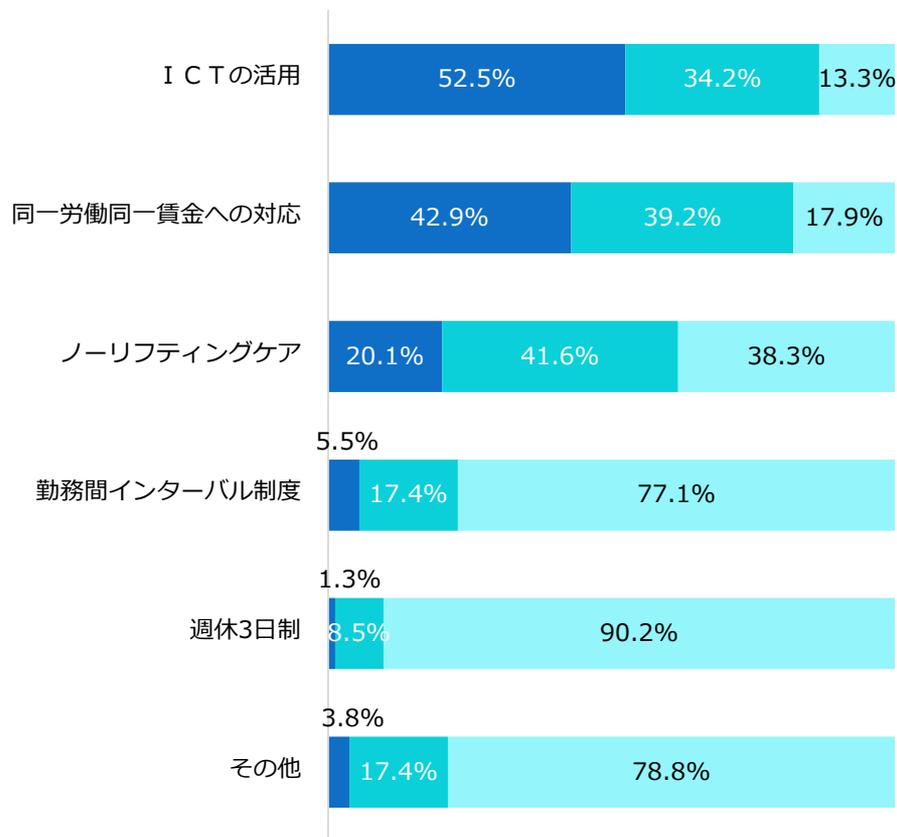
- 退職者のうち、58.8%が勤続3年未満
- 退職後の就業先としては「介護職で介護業界に転職」という回答がもっとも多く、育てた人材が他法人・他施設に流れていかないよう、取り組む必要がある

勤務環境改善の取組み状況

取組み実施状況

n=1,035

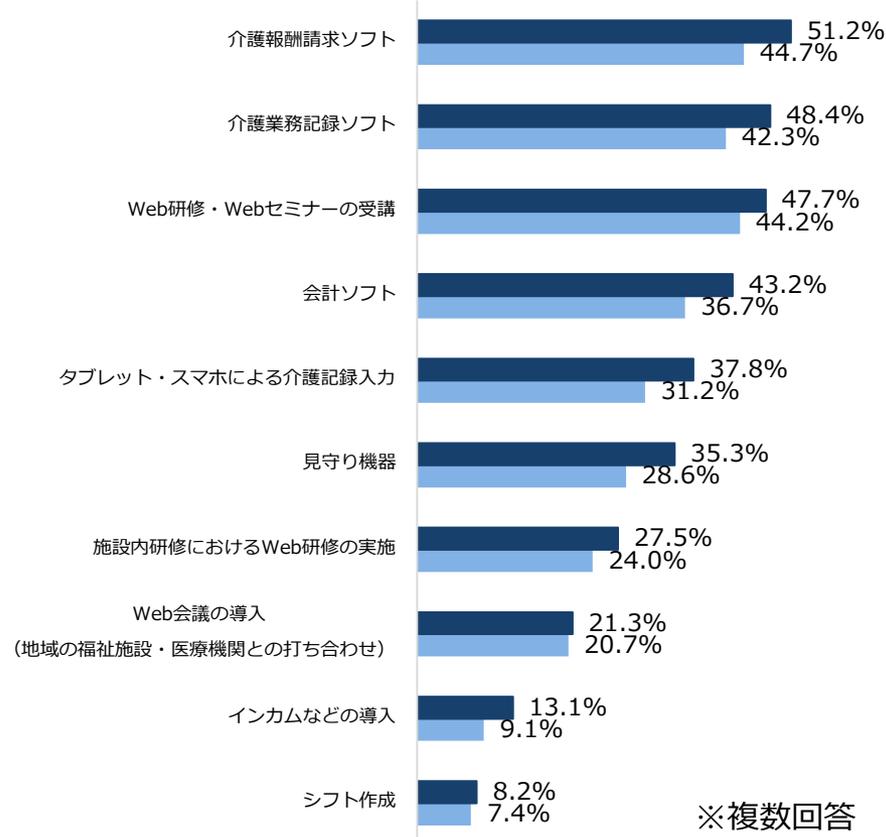
■ 実施している ■ 今後実施予定（検討中含む） ■ 実施する予定はない



職員の不足感別のICT活用状況

n=1,035

■ 不足していない ■ 不足している



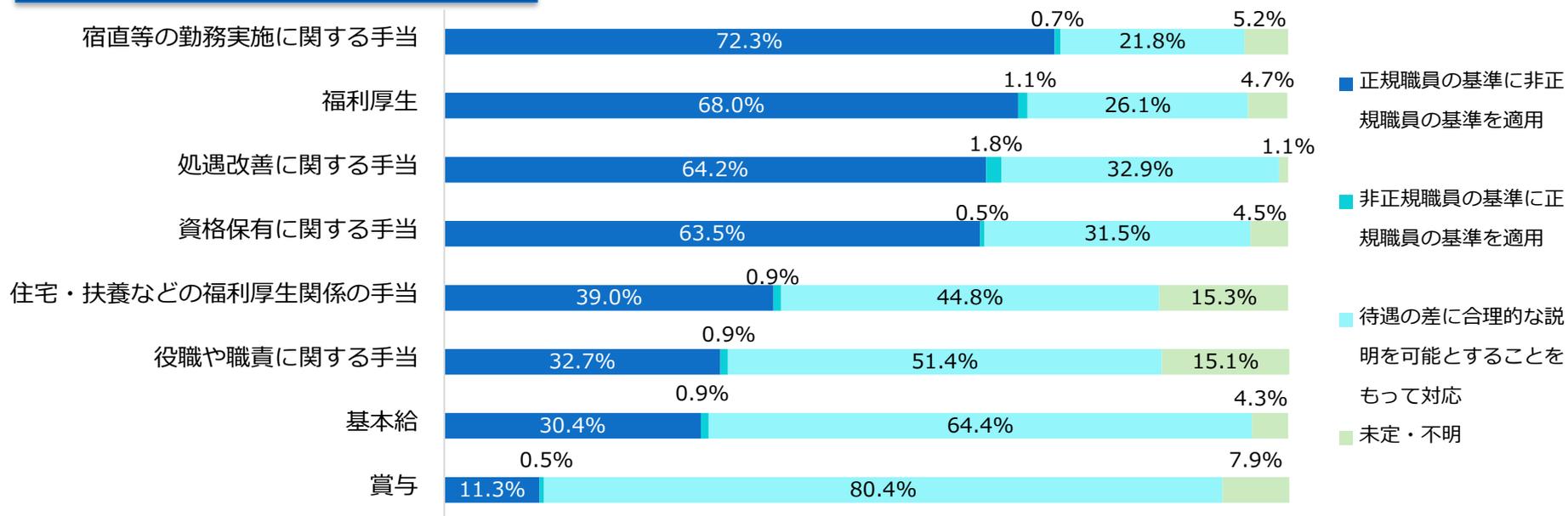
※複数回答

- 勤務環境改善について、「ICTの活用」、「同一労働同一賃金への対応」は約半数の施設で実施されていた
- 職員の不足感別にICTの活用状況を見ると、いずれの内容も職員が「不足していない」と回答した施設で導入率が高い。ICT活用により業務が効率化されているという面と人員に余裕があることで新しい取組みができるという面の双方読める
- 導入率に特に差があったのは「介護報酬請求ソフト」「会計ソフト」といった事務手続きに関するツールや「介護業務記録ソフト」「タブレット・スマホによる介護記録入力」「見守り機器」といった利用者への対応に関するツール

勤務環境改善の取組み状況

同一労働同一賃金の対応状況

n=1,035



勤務間インターバル制度の導入経緯や効果

- ・ 職員の健康に配慮して導入を行った
- ・ 職員の意見として、肉体的・精神的負担が少なくなったとの意見が多くなった
- ・ 勤務パターンを単純化し、パターン化することができるので、休暇が取りやすくなり、勤務変更も組みやすくなった
- ・ 補助金があったので利用して取り組んだ。元々勤務との間を十分な時間取るようにしていたが、勤務表が組めないときは、なあなあになっていた。制度導入後はルールとしてインターバルを取れるようにしている

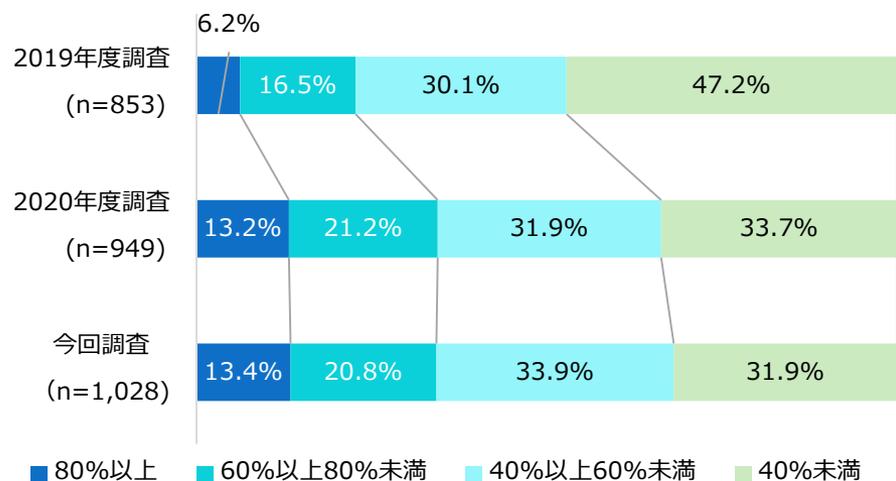
週休3日制の導入経緯や効果

- ・ 職員アンケートにより、希望があったため
- ・ 選択制で導入している。選択した職員は喜んでいる
- ・ 趣味や子育て、研修などの時間にあてられ、有給を絡めると3連休もとれるようになり旅行など心身ともにリフレッシュできる
- ・ 労働時間とコストのバランス調整のため。また働き方に柔軟性を持たせるため
- ・ 事業拡張予定に伴い、職員募集に繋げるため

- 同一労働同一賃金の対応については、宿直等の勤務実施に関する手当や福利厚生は正規職員の基準に非正規職員の基準を適用するケースが最も多い。一方、賞与は約8割が待遇の差に「合理的な説明を可能とすることをもちて対応」と回答
- 勤務間インターバル制度・週休3日制は職員が充足していない施設では導入が難しいことも考えられるが、導入した施設からは職員の負担軽減や職員の希望する働き方の実現に効果があったという声が挙げられた

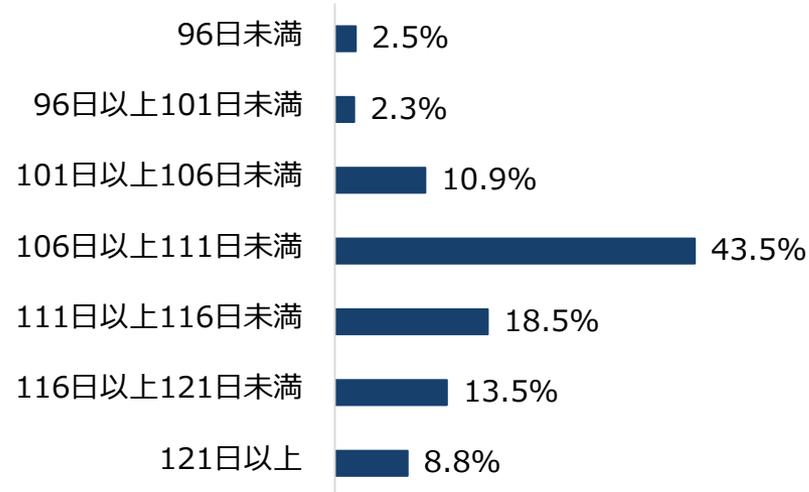
勤務環境改善の取組み状況

有給休暇の平均消化率



正規職員の年間休日数

n=1,035



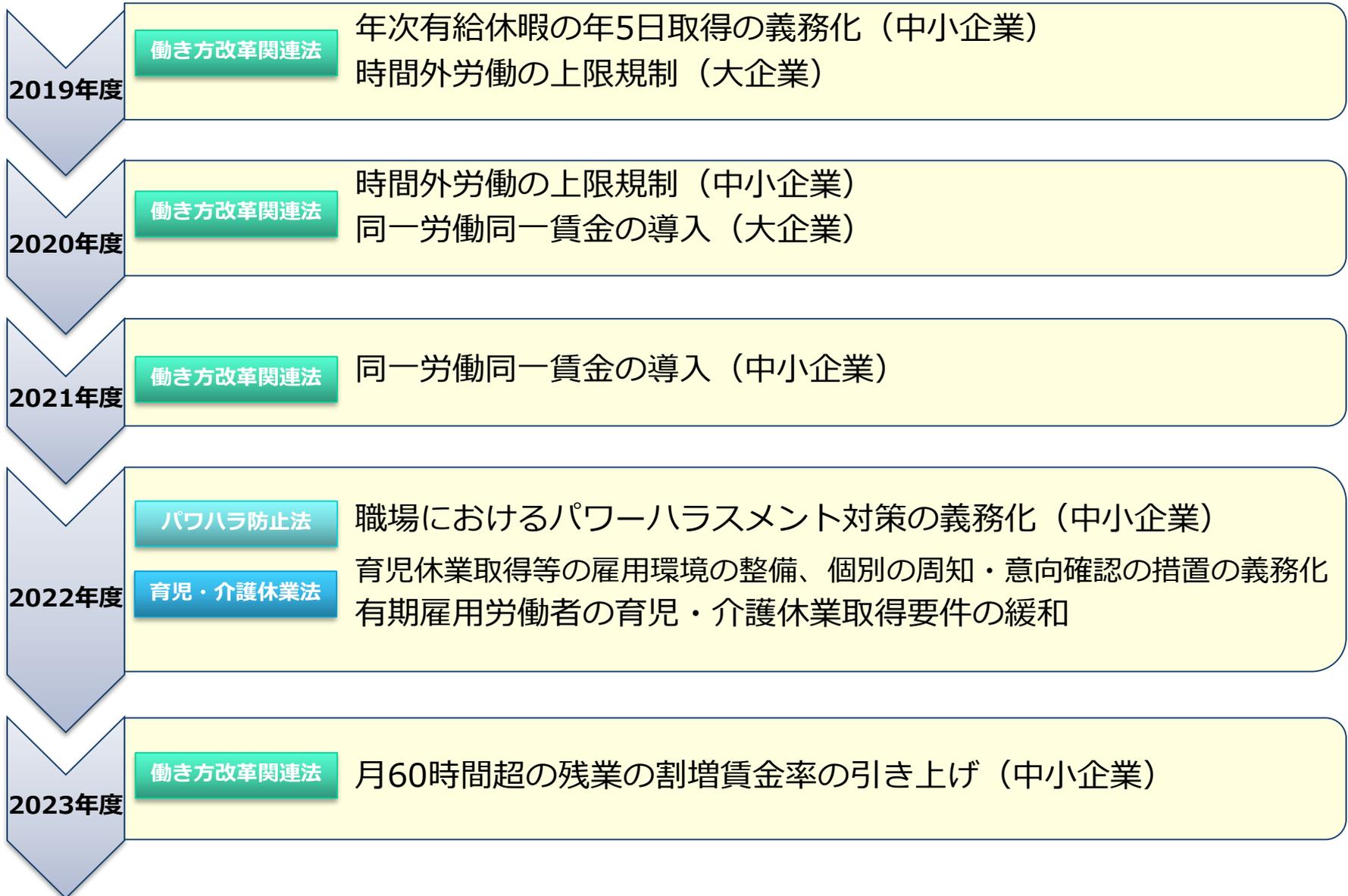
※参考 2021年度の土日祝日は合計119日

有給休暇の取得を促進するための取組み（抜粋）

- ・ 半日有休の活用、全職員に対し年10日以上の実確な取得呼びかけ
- ・ 5日以上取れていない職員へ取得の促し。自由に有休を取れる雰囲気づくりをしている
- ・ 幹部が積極的に有休をとり若い人に取りやすい雰囲気づくりを行う
- ・ 有休の時効が来る3カ月前には個別に「流れますよ。使ってください」とはなしている
- ・ 介護職員は、年間6回の年休の計画的付与を行っている
- ・ 決まった職員ばかりにならないようにシフトを調整し半日からでも取得してもらっている
- ・ 毎月シフト作成時期に各部署管理者へ個人別で有給休暇の取得状況や付与日を共有し、5日以上取得できるようにしている
- ・ 担当部署より職員個々の取得状況を役席者に毎月報告

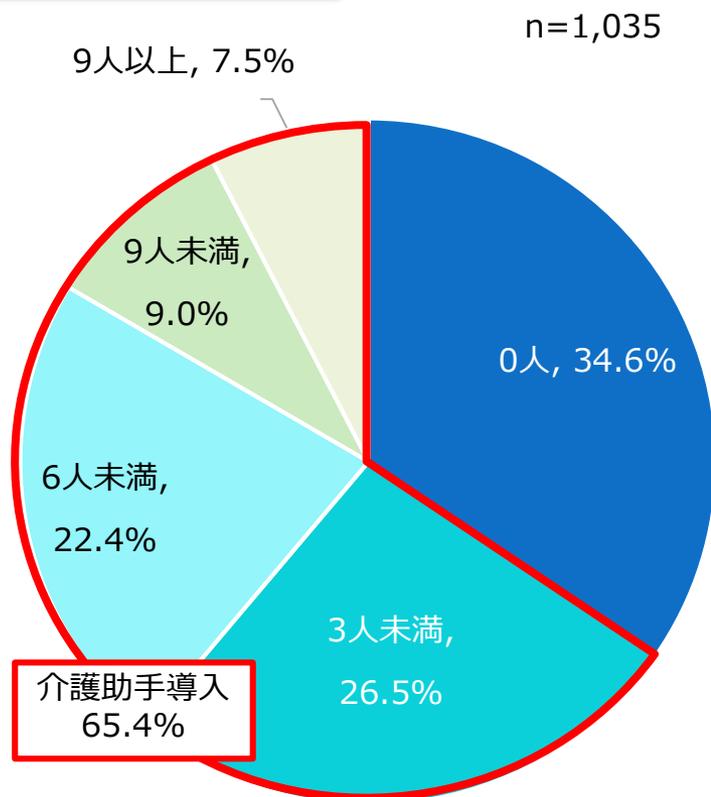
- 2019年4月より従事者の年5日の年次有給休暇取得が義務化され、有給休暇の平均消化率の水準は2020年度以降、大幅に上昇した
- 有給休暇の取得促進については、積極的な声掛けのほか、取得者が偏らないよう工夫しているという声が挙げられた

(参考) 勤務環境改善関連の法改正

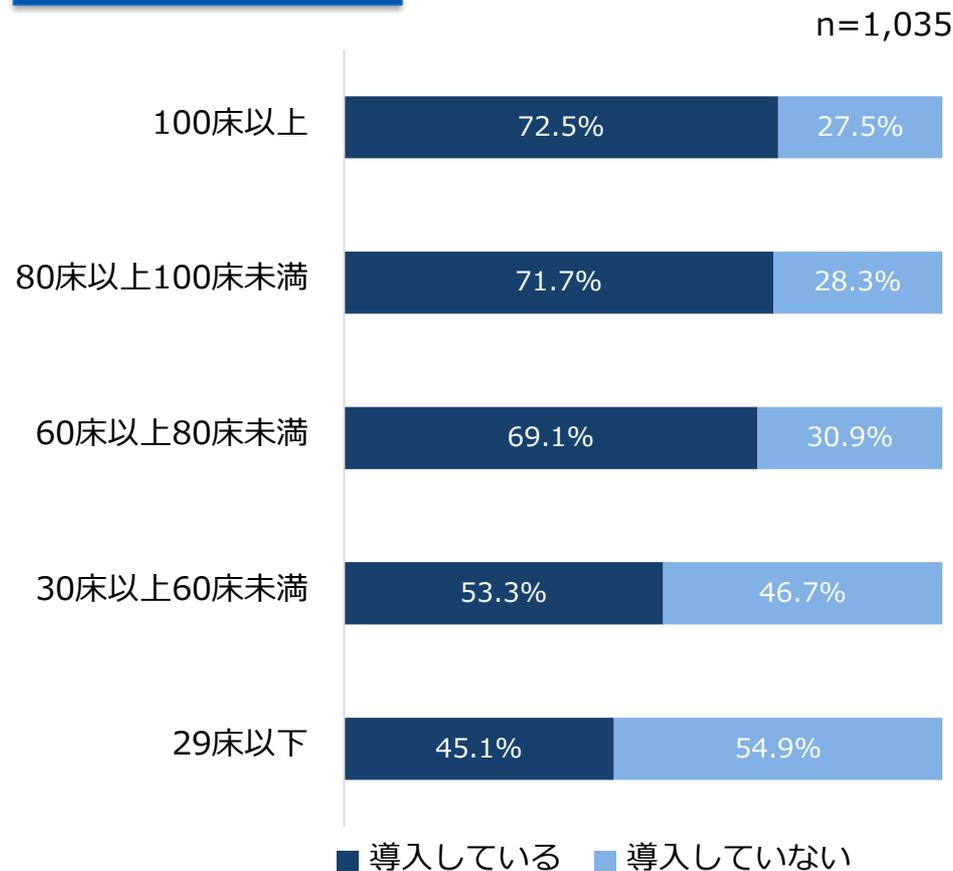


介護助手の導入状況

介護助手の人数



定員規模別の導入状況



- 65.4%の施設が介護助手を導入していると回答。導入している施設における平均人数は4.53人
- 定員規模別に導入状況を見ると、規模が大きい施設ほど介護助手を導入している割合が高い。特に60床以上の規模では約7割が導入

その他の退職者を出さないための工夫・取組

研修、スキルアップ

- ・メンター制度を導入し、新人職員には手厚いサポートを行っている
- ・採用後1か月、3か月、6か月、1年ごとのフォローアップ面談、採用後3年の定期研修の実施
- ・各部署月1度のミーティング、研修を行いコミュニケーションや能力向上に取り組んでいる
- ・全職員が受講できる研修会を実施し、法人理念の共有等を進めています
- ・キャリアビジョンを描けるように人材育成を強化している
- ・研修希望を取り資格取得のための受講費及び勤務調整を行っている

人事考課や定年延長、再雇用

- ・人事評価の構築
- ・人事考課制度を充実させ頑張ったものが報われる制度にしたこと
- ・定年を65歳にすること及びその後の働き方を選択制にし本人と面接を行い話し合う

処遇改善や福利厚生充実

- ・待遇（給与）改善、業務目標の設定
- ・賃金の見直し、処遇改善加算の上位を取得
- ・長期雇用者には食事会への招待、長期雇用の祝い金の交付
- ・誕生月に、法人から日頃の感謝の気持ちを込めてプレゼントをお贈りしている
- ・定期昇給や手当の増額等の処遇の改善、夜勤時間帯の見直し、研修参加費用の補助等

異動や配置転換など

- ・人間関係が悪化しないよう所属長と連携し、少しでも不穏な動きがあれば話を聞き、ユニット異動するなど早めに対策をしている
- ・必要があればユニット異動や部署異動、施設間異動を提案し、ご本人の働きやすい環境を提案できるようにしている
- ・人間関係や業務負荷を考慮した人事異動
- ・自己申告書で法人内の勤務希望施設を把握している

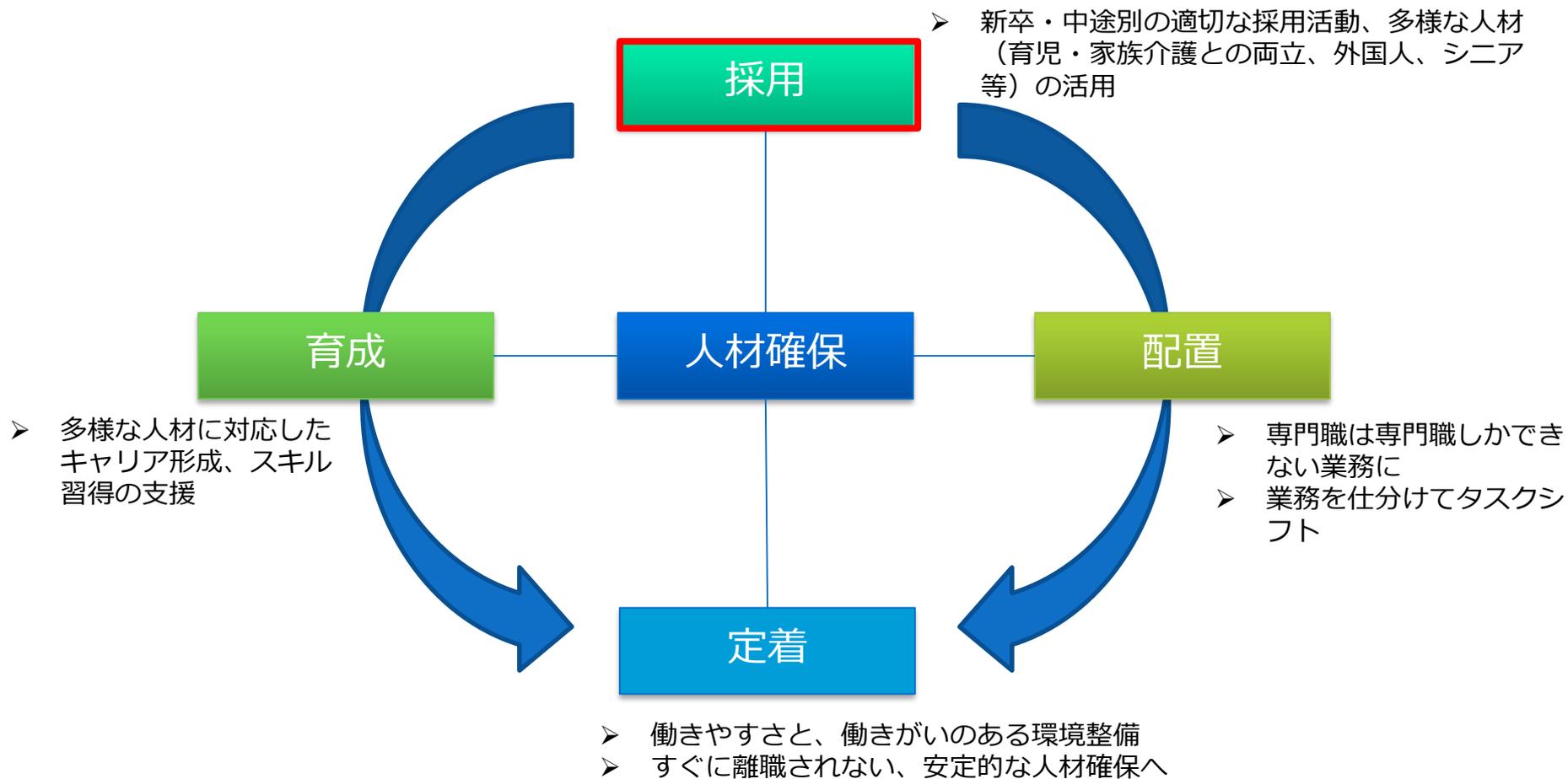
面談の実施、相談窓口や意見箱などの設置

- ・職員には常に声掛けをするようにしている。職員とのコミュニケーションを大切にしている
- ・良好な人間関係を維持させるための職員間連携（意見が言える環境）の推進
- ・年2回の全員面談を行っている。日常的に職員の相談に乗る
- ・管理職ができる限り多く職員とコミュニケーションを多く取り悩み事等相談出来るよう積極的にアプローチしています
- ・各ユニットリーダーやフロア長が連携を密にして問題がある場合は迅速にひろいあげ対応するようにしている

その他の取組

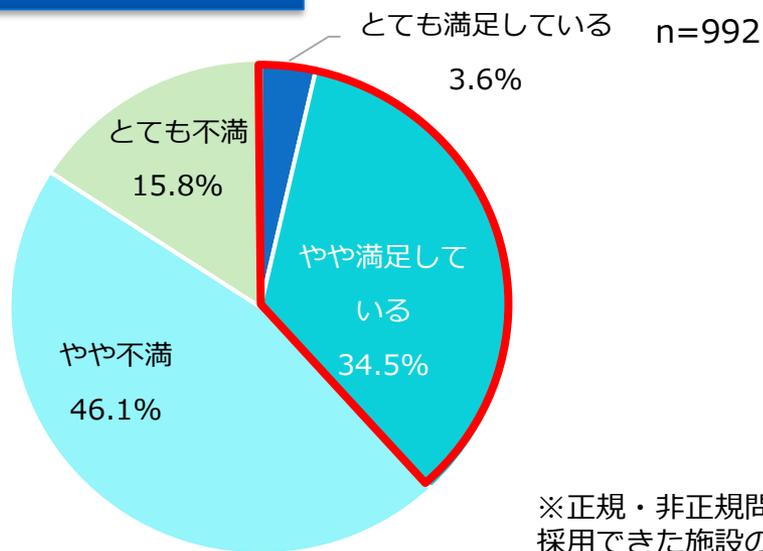
- ・保育所の設置
- ・職員が休憩できるようにカフェを施設内に設置しホッとできる時間をもったり、希望があれば機能訓練指導員の先生にマッサージをしてもらったりしている
- ・子供がいる職員に学校行事に参加しやすいように、勤務調整をしている

人材確保を考えるうえでの構成要素



採用活動の概況

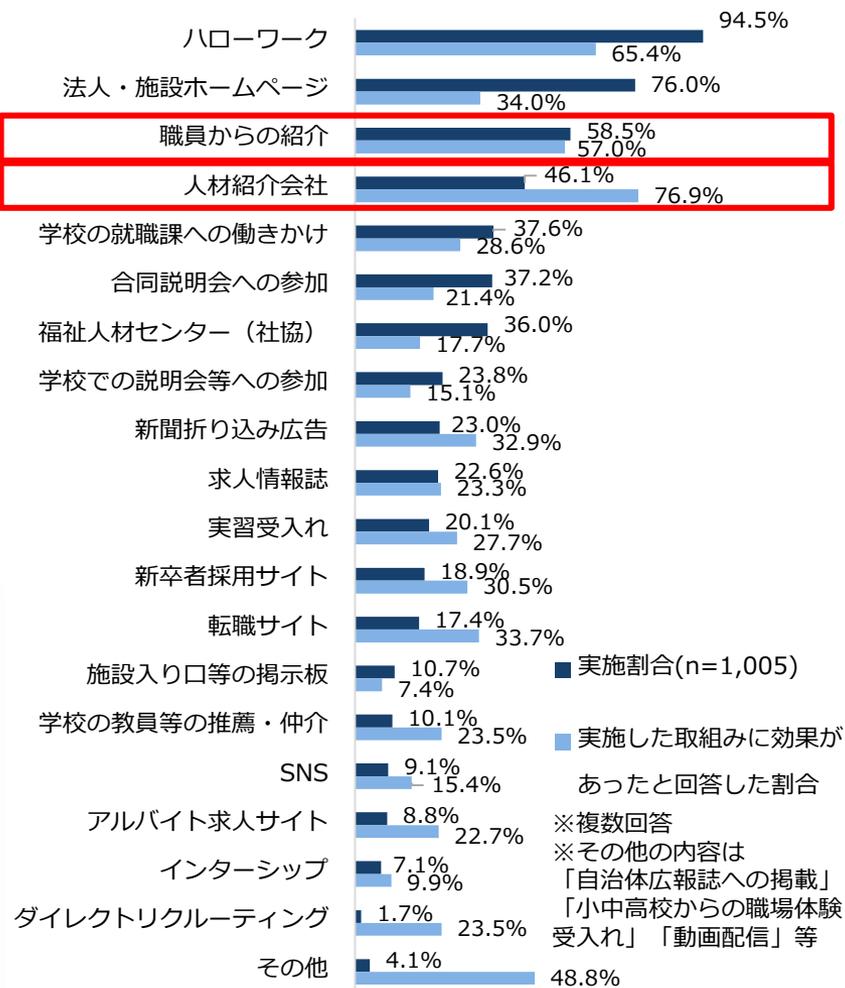
採用の満足度



とても満足・やや満足と回答施設の工夫した点（抜粋）

- ・ コロナ禍にあって、他施設が実習を断る中、受け続けた結果、養成校の先生方をはじめ学生の信頼を得た
- ・ 新卒採用については、担当職員とコミュニケーションをとることにより良い人材を紹介してもらえる
- ・ 職員からの紹介の場合、事前にお互いしっかり確認した上で入職するので定着率が良い
- ・ 紹介してくれた職員と採用された方に報奨金を付与している
- ・ 未経験者の採用を行うことで若年層の獲得がしやすい
- ・ 周囲の求人情報を参考に求人票を出すタイミングを変更している

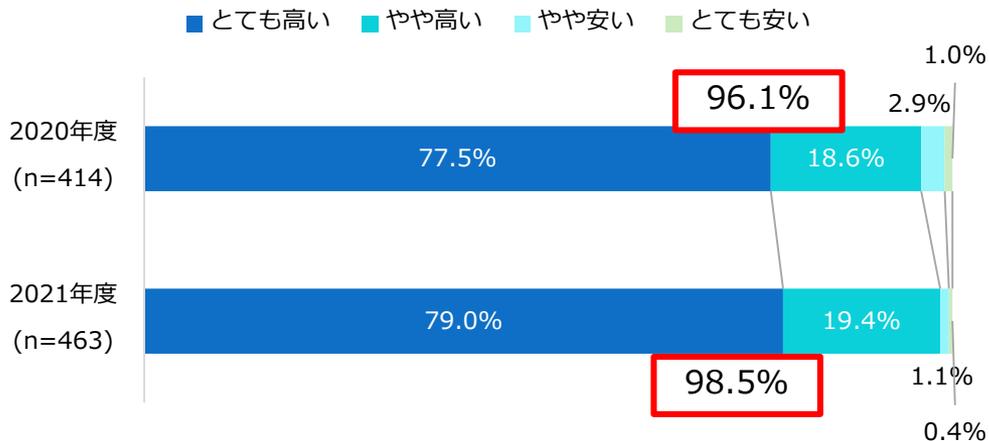
正規職員募集に使用した媒体



- 採用に「とても満足している」または「やや満足している」と回答したのは38.1%
- 正規職員募集に使用した媒体のうち、「人材紹介会社」が効果があつたという回答の割合が最も高い

人材紹介会社の利用

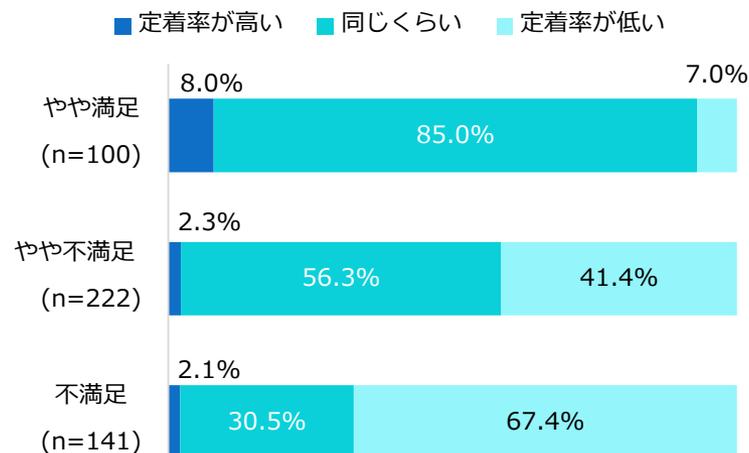
人材紹介手数料に対する印象



人材会社の利用に関する変化（抜粋）

- 紹介される人材の属性に関すること
 - ・ 若年層の無資格未経験者の増加
 - ・ 若い人がハローワークに行かない傾向がある。アプリで簡単にアクセスできる紹介会社経由が増加
 - ・ 特定技能の紹介が大幅に増えた
- オンライン・リモートでの面談等に関すること
 - ・ web面接となる機会が多くなったため、対面面接よりも人物把握が難しくなった
 - ・ 面接による直接情報が少なくなり、紹介内容が淡泊になった
 - ・ 人材紹介会社担当者のリモートワークによる連絡に要する時間の長期化

人材会社を利用した満足度と人材紹介会社経由で採用した職員の定着率

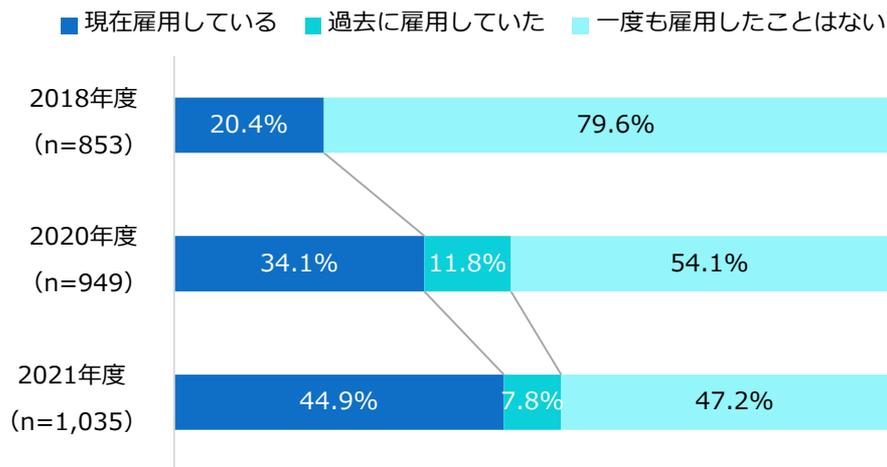


※「満足」と回答した施設はなかった

- 人材紹介手数料に対する印象は「とても高い」または「やや高い」という回答が98.5%と前年度よりも2.4ポイント上昇
- 若年層や特定技能の紹介が増えたという声や、コロナ禍を経てオンライン・リモートによる面談等が増えたことによる変化が挙げられた。
- 満足度が低いほど、「定着率が低い」という回答も多い。定着率と利用満足度が大きく関係している。

外国人人材の雇用状況

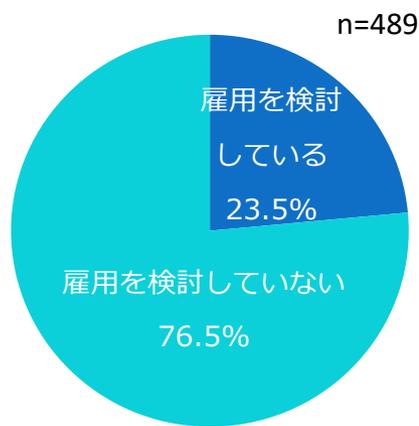
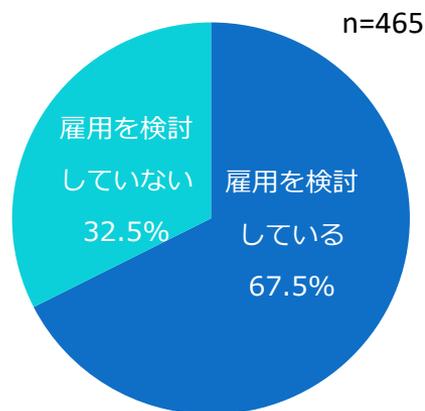
雇用状況



検討状況

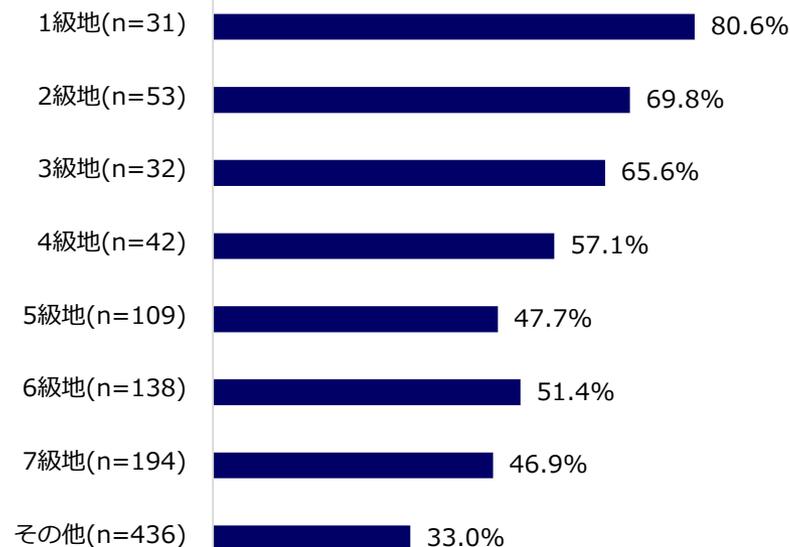
現在雇用している

一度も雇用したことはない



地域区分別外国人人材の雇用状況

n=1,035



- 全体の44.9%の施設が現在外国人人材を雇用している。「現在雇用している」は毎年10ポイント以上ずつ上昇している
- 地域別にみると、東京23区に設定されている1級地では80.6%の施設が外国人人材を雇用。都市部でより積極的に雇用されている傾向にある
- 一度も外国人人材を雇用したことがない施設においては、4分の3が検討もしていないので、今後二極化していく可能性

外国人人材の雇用に伴う工夫等

言語・コミュニケーション

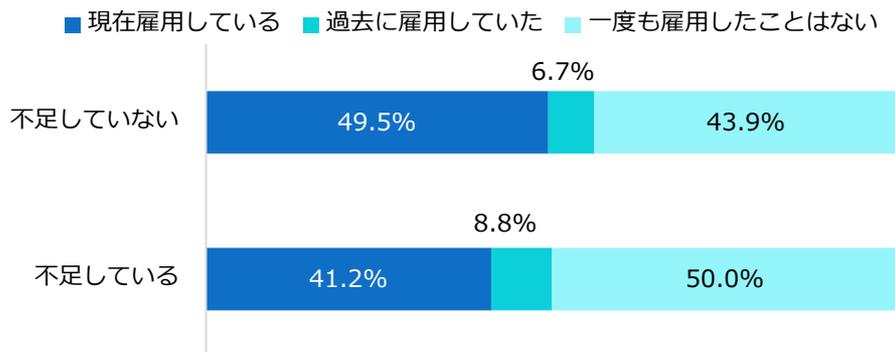
- ・ 介護技術の修得より職員間や利用者とのコミュニケーションをとれるようにすることが先
- ・ 日本語の取得が重要、技能実習生へは日本語勉強会実施
- ・ 言葉のニュアンスなどで伝わっていないこともよくあるので、しっかりと確認が必要と感じます
- ・ 今年採用したベトナム男性（専門学校卒）をリーダーとして、技能実習生の通訳補助
- ・ 外国人同士が重なると母国語での会話になりがちなので、特に利用者の前では母国語での会話を控える

研修・教育

- ・ 間接業務から指導。直接業務は数か月は行わない
- ・ 仲間の介護事業所と受入れの組合を作り、入国前講習や入国後の講習を自分たちの事業所に合わせて実施している
- ・ 介護専門学校の生徒への奨学金の貸付を実施

職員の不足感別の外国人人材雇用状況

n=1,035



生活面でのサポート

- ・ 生活面においても初めてのこと（例：健康診断、予防接種）は説明と同行者をつけることを心掛けている
- ・ 地域の若者世代との交流。山間地なので「買い物ツアー」の実施など
- ・ 当施設は農村部なので、外国人労働者に対して買い物時の送迎支援・寮の完備（格安の料金で利用できる）等の交通の不便さをなくす支援を行っている

採用に関する工夫等

- ・ 可能な限り同国出身者を雇用する（プライベート面で孤立させない）
- ・ 同じ施設に複数人入れている
- ・ 日本国内にいる技能実習修了者、留学生から特定技能に資格変更した者の採用がしやすい
- ・ 当施設はフィリピン人のみ採用しているが、公用語が英語なので日本語がほとんど話せない状態で就職しても英語を交えて何とか会話が成り立つことで意志の伝達ができる

➤ 業務内容についてよりも、言語・コミュニケーションや生活面でのサポートについての工夫が多く挙げられた

➤ 「不足していない」と回答した施設のほうが雇用している割合が高い。外国人材を雇用することで人手が充足したという面とともに、教育やサポートの必要があることから、職員が比較的足りている施設でより雇用が進んでいることも考えられる

介護人材の確保に関するアンケート結果 まとめ

人材確保の状況

- 直接処遇職員が不足している施設は55.1%
- 処遇改善による賃上げやコロナ禍における全産業の有効求人倍率の低下等により、2020年度以降人手不足感はやや低下傾向

定着関連

- 退職後の就業先は「介護職で介護業界に転職」が67.4%と最も多く、育てた人材が他法人・他施設に流れていかないよう取り組む必要
- 「ICTの活用」や「同一労働同一賃金への対応」は約半数の施設で実施。有給休暇の平均消化率も上昇しており、勤務環境改善への対応が求められる

採用関連

- 人材紹介会社の手数料に対する印象は「とても高い」または「やや高い」が98.5%。利用満足度は定着率とほぼ比例している
- 44.9%の施設が外国人人材を雇用しており、年々雇用が進んでいる。雇用している施設では、言語・コミュニケーション、生活面でのサポートについて工夫しているという回答が多数

- 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

お問合せ先

独立行政法人福祉医療機構 経営サポートセンター

所在地 〒105 - 8486

東京都港区虎ノ門4-3-13

ヒューリック神谷町ビル9階

TEL 03 - 3438 - 9932

FAX 03 - 3438 - 0371

MAIL wamsc_rt@wam.go.jp