独立行政法人福祉医療機構

Research Report

2020 年 12 月 17 日
経営サポートセンター　リサーチグループ
主査　林　和希

2020 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
－第二弾（定期調査項目から見る介護人材の状況の変化）－

福祉医療機構では、貸付先である全国の特別養護老人ホームを対象に、2020 年 10 月 8 日から同 10 月 26 日までの期間で「介護人材」に関するアンケート調査を実施し、全国の特養の 1 割を超える 949 施設から回答を受けている。

本レポートでは定期調査項目を中心に報告し、定期調査項目以外の「新型コロナウイルス感染症の人材確保に与える影響と人材確保の取組について」「長期的な人材確保のための取組等」「人材紹介会社に対する支払手数料」については、12 月 10 日に報告したリサーチレポート[1]を参照いただきたい。

介護人材のうち直接処遇職員の状況については、不足している旨の回答が前回調査より 8.9 ポイント低下した 64.1%になり、不足している人員数の平均値も 3.75 人から 3.33 人に減少していた。

外国人介護人材を雇用している施設の状況は前回調査より 13.7 ポイント増加し 34.1%となり、外国人介護人材を活用している施設が増加していた。介護人材の確保が困難な中で外国人介護人材に期待するところが大きいが、今回のコロナ禍の影響により出入国できず、計画に遅延等が生じているとの意見が多くみられた。

正規職員採用に結びつく効果が大きい採用経路では、学校訪問（就職課等への働きかけ）がもっとも多く、次いでハローワーク、合同説明会への参加となっていた。採用活動の満足度が高い施設および採用計画どおりの採用ができた施設では、学校訪問（説明会等への参加）、学校訪問（就職課等への働きかけ）、大学・専門学校等の教員や OB を通じた推薦・仲介を実施している施設の割合が高く、限られた採用経費や人的資源の中での取組に工夫がなされていた。

2021 年度採用に関してはコロナ禍の影響を強く受け採用活動開始時期が大幅に遅延しており、各年度第 1 四半期までに採用活動を開始した施設の割合は 35.7%で前回調査より 27.3 ポイント遅延していた。調査時点で未定とする施設も 17.4%あり、再流行によりさらに遅延する可能性がある。

はじめに

福祉医療機構では、介護分野における人材不足等の現状と、事業者の人材確保への取組を把握することを目的に、貸付先の特別養護老人ホーム（以下「特養」という。）を対象に「介護人材」に関するアンケート調査を毎年度実施している。

本レポートでは、定期調査を中心に報告し、「新型コロナウイルス感染症の人材確保に与える影響と人材確保の取組について」「長期的な人材確保のための取組等」「人材紹介会社に対する支払手数料」については 2020 年 12 月 10 日の第一弾のリサーチレポートを参照いただきたい。

なお、本レポートの「職員」とは、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）であり、事務員・調理員

[1] 「2020 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－第一弾（コロナ禍の人材確保、長期的な人材確保の取組等）－」https://www.wam.go.jp/hp/wp-content/uploads/201210_No004.pdf

等は含んでいない。

1　調査概要・属性情報

1.1　調査概要

本調査は、当機構の貸付先である社会福祉法人が開設する特養を対象として実施しており、開設主体が公立のものを含んでいないことに留意されたい。全国の特養は 2018 年 10 月 1 日時点で約 8,100 施設あり、本調査では全国の約 1 割超の施設から回答を得ている。

対象	特養を運営する社会福祉法人 3,678法人
回答数	919法人（949施設）
回答率	25.0%
実施期間	2020年10月8日～同10月26日
方法	Webアンケート

なお、本文で引用する前回調査とは、2019年3月29日から同5月7日までの間で実施した類似の調査（回答施設数853施設）をいう。以下前回調査を「2019年」、今回調査は「2020年」と表す場合がある。

1.2　回答属性

回答のあった949施設の属性に関して、施設形態は「従来型」36.3%、「ユニット型」50.3%、「その他」13.4%であった[2]。定員規模では「50～79人」が40.6%ともっとも多く、次いで「80～99人」が22.2%で、全体の平均定員は68.1人であった。

施設形態	定員規模					
	29 人以下	30～49 人	50～79 人	80～99 人	100 人以上	総計
従来型	7	16	191	80	51	345
ユニット型	145	19	165	77	71	477
その他	3	1	29	54	40	127
(合計)	155	36	385	211	162	949

1.3　職員の構成等

1.3.1　男女構成・年齢構成

2020年の職員構成[3]は男女別では男性31.4%、女性68.6%で、年代別では40代がもっとも多く24.7%で、次いで30代が22.3%、50代が20.3%となっていた（図表 1）。

同一施設の比較ではないが、前回調査（2019年3月1日時点）と比較すると、男性割合が＋0.5ポイント、30代が▲1.6ポイント、50代が＋0.7ポイント、60代が＋0.5ポイントとなっており、男性割合の増加と年代構成の上昇が生じていた（図表 2）。性別と年代のセグメント別では、30代の男女の減少が大きく、40代・50代の男性、60代・70代～の女性の割合が増加していた。

図表 1　2020 年 9 月 1 日時点の職員構成

n=949	～20 代	30 代	40 代	50 代	60 代	70 代～	(性別計)
男性	6.3%	9.4%	8.3%	4.1%	2.3%	0.9%	31.4%
女性	11.3%	12.9%	16.4%	16.2%	9.6%	2.3%	68.6%
(年代計)	17.6%	22.3%	24.7%	20.3%	11.9%	3.1%	

※全体を 100%とした場合の構成割合を表す

図表 2　職員構成の差(2020 年－2019 年)

(差)	～20 代	30 代	40 代	50 代	60 代	70 代～	(性別計)
男性	▲0.2Pt	▲0.6Pt	0.5Pt	0.5Pt	0.1Pt	0.1Pt	0.5Pt
女性	▲0.1Pt	▲0.9Pt	▲0.3Pt	0.2Pt	0.3Pt	0.3Pt	▲0.5Pt
(年代計)	▲0.3Pt	▲1.6Pt	0.2Pt	0.7Pt	0.5Pt	0.4Pt	

※Pt はポイント（%の差引結果）を表す。以下同じ

1.3.2　職員配置

雇用形態ごとの職員数（実人数）について定員規模別でみると、図表 3 のとおりとなる。定員ごとの職員数・雇用形態別の構成の目安としていただきたい。

[2] 介護報酬において「従来型個室」および「多床室」の適用を受けている施設を「従来型」、「ユニット型個室」の適用を受けている施設を「ユニット型」、「従来型個室」および「多床室」の適用を受けている部分と「ユニット型個室」の適用を受けている部分の両方の形態を持つ施設を「その他」とした

[3] 常勤換算後の職員数を基に集計している。以下別に記載がない場合は同じ

図表 3　施設形態/定員規模別の雇用形態ごとの職員数（平均・実人数）

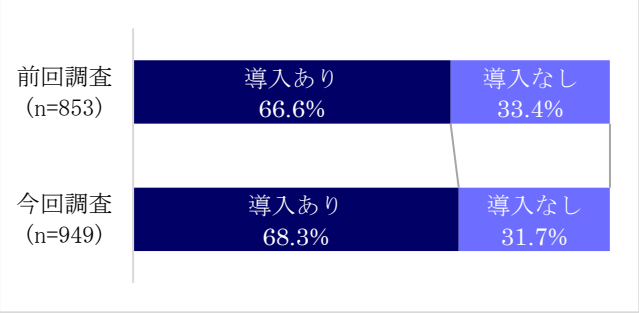
施設形態/定員規模	施設数	正規職員数	非正規職員数	派遣職員数	正規職員割合
従来型全体	345	35.8	19.4	1.2	63.5%
30 人	11	20.8	9.0	0.1	69.6%
50 人	89	27.3	14.8	1.1	63.2%
60 人	29	32.1	17.8	0.7	63.4%
70 人	23	37.7	15.7	0.8	69.5%
80 人	45	39.6	21.9	1.0	63.4%
90 人	15	42.5	18.8	1.3	67.8%
100 人	19	46.0	24.5	1.0	64.4%
ユニット型全体	477	36.4	16.9	1.7	66.2%
29 人	134	20.0	9.3	0.8	66.5%
30 人	11	20.0	6.5	0.3	74.6%
50 人	66	33.6	15.8	0.8	66.8%
60 人	33	37.7	14.7	0.5	71.2%
70 人	40	47.5	18.8	2.4	69.2%
80 人	50	47.1	20.7	1.8	67.7%
90 人	19	56.1	27.5	1.4	66.0%
100 人	38	50.6	26.3	3.7	62.8%
120 人	13	62.1	33.5	3.5	62.7%

※定員規模ごとに施設数 10 超の区分を表示している

1.3.3　介護助手の導入状況

介護助手の導入状況は全体の 68.3%の 648 施設で導入されており、前回調査に比べて 1.7 ポイント増加していた（図表 4）。定員規模別では、概ね定員規模が少ないほど導入割合は低く、定員規模が大きくなるにつれて介護助手の数も増加していた（図表 5）。介護助手の導入は、介護職員の負担軽減と介護の質の向上につながることから、大規模な施設において採用が進んでいるものと考えられる。

図表 4　介護助手の導入状況（2019 年・2020 年）



図表 5　定員規模別介護助手の導入状況

	29 人以下	30～49 人	50～79 人	80～99 人	100 人以上	総計
施設数	155	36	385	211	162	949
導入なし	50.3%	30.6%	31.2%	28.9%	19.1%	31.7%
導入あり	49.7%	69.4%	68.8%	71.1%	80.9%	68.3%
3 人未満	31.0%	38.9%	26.2%	23.7%	17.9%	25.5%
3-6 人未満	11.6%	19.4%	26.5%	26.5%	27.2%	23.9%
6-9 人未満	3.2%	5.6%	10.9%	14.2%	16.7%	11.2%
9 人以上	3.9%	5.6%	5.2%	6.6%	19.1%	7.7%

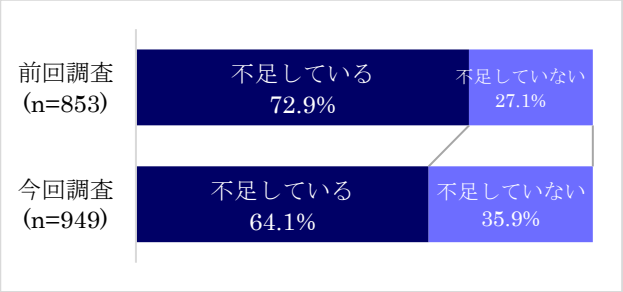
※各定員規模の施設数を 100%としている

2　直接処遇職員の充足状況等

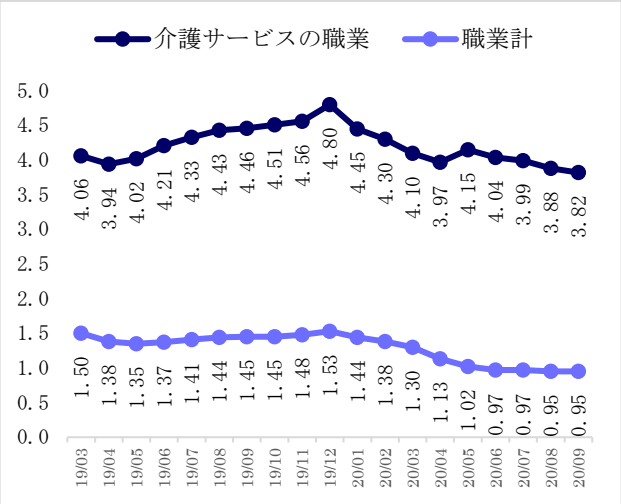
2.1　直接処遇職員の充足状況

直接処遇職員の充足状況については 64.1%（608 施設）が不足していると回答しているが、不足している割合は前回に比べて 8.9 ポイント低下している（図表 6）。これは累次にわたる処遇改善に関する賃金引上げによる職員確保とコロナ禍における全産業の有効求人倍率の低下が影響しているとみている（図表 7）。

図表 6　直接処遇職員の充足状況（2019 年・2020 年）



図表 7　有効求人倍率の推移

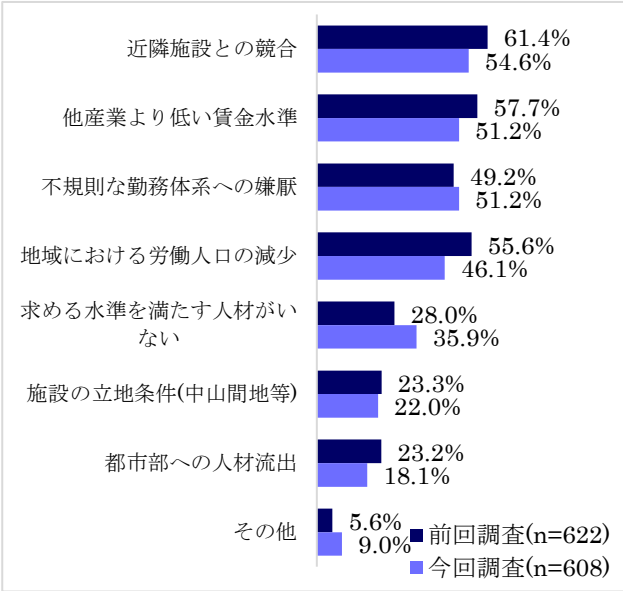


※厚生労働省「一般職業紹介状況」(職業別一般職業紹介状況［実数］(常用(含パート)))を基に作成

人員確保が厳しい要因については、もっとも高いのが近隣施設との競合で 54.6%、次いで賃金水準や不規則な勤務体系が 51.2%となっていた（図表 8)。ただ、前回調査と比べると、近隣施設との競合は▲6.8 ポイント、他産業より低い賃金水準は▲6.6 ポイントで、累次の介護職員の賃金水準の改善により、少なからず改善したものと考えられる。

一方で、求める水準を満たす人材がいないが＋7.9 ポイント、地域における労働人口の減少が▲9.6 ポイントとなっている。生産年齢人口の減少が進む中でのこの結果は、コロナ禍による他産業から放出された人員と特養が求める人員がアンマッチであることに起因しているとみているが、継続的な確認が必要になると考えている。

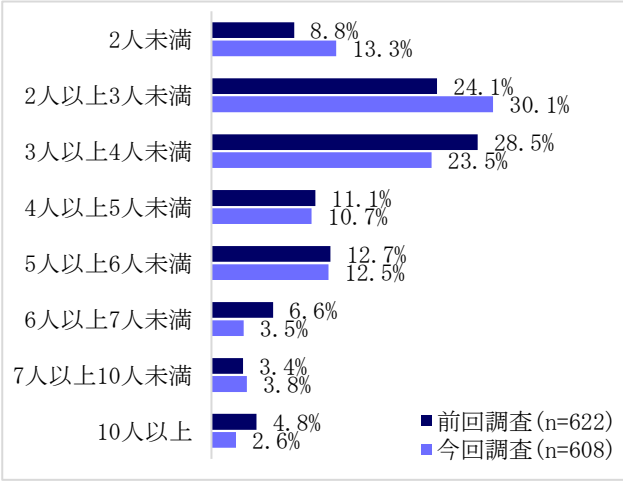
図表 8　人材確保が厳しい要因（2019 年・2020 年）（複数回答可）



2.2　不足している人員数

不足している人員数は今次調査では 3.33 人であり、前回調査の 3.75 人から減少していた。不足人員数の階級別構成割合でも、前回調査の最頻階級が 3 人以上 4 人未満の階級であったのが、今回調査では 2 人以上 3 人未満の階級になっており、特養の介護職員の過不足について、充足はしていないものの、やや改善した状況といえる（図表 9)。

図表 9　不足人員数の分布（2019 年・2020 年）

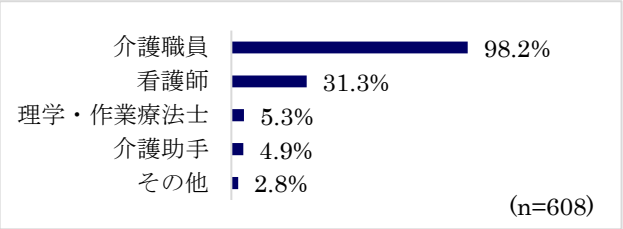


2.3　不足している職種・業務

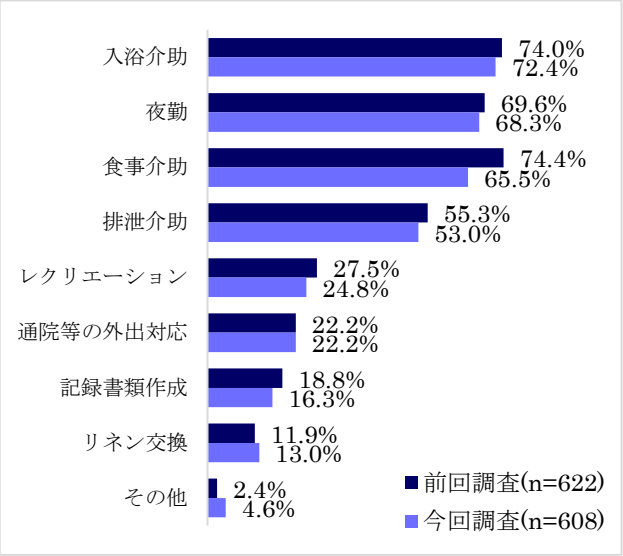
不足している職種については図表 10のとおり、介護職員が 98.2%ともっとも多く、次いで看護師が 31.3%となっており、前回調査とほぼ同様の傾向であった。

不足感が強い業務については、各業務について前回調査から約1～2ポイントの減少が見られたが、特に食事介助について 8.9 ポイント減少しており、2.1 で述べた人員確保の厳しさの緩和が影響したとみている（図表 11）。

図表 10　不足している職種の状況（複数回答可）



図表 11　不足感が強い業務の割合（2019 年・2020 年）（複数回答可）



2.4　職員の業務負荷を軽減するために導入・取り組んでいるもの

職員の業務負荷軽減に関して紹介したい。人材確保の状況が前回調査よりはやや改善したが、「ケアマネジャー、介護主任、副施設長などの応援により職員の業務負担を軽減をしている」「休日出勤や夜勤回数の増加によりしのいでいる」とする施設もある。改善はしたが、依然厳しい水準にあると言うことは付言したい。

（業務の見直し）
① 業務の効率化を各部門で図っている
② 職員定着化への取組（働き方改革）

（多様な働き方の推進）
③ 家事型（介護を含まない）労働者を雇用し、業務分業を実施
④ 雇用区分を見直し、オリジナル雇用区分を創設。多様性の働き方に対応している。非常勤においては、求職者の希望に合わせて採用活動を行っている

（他施設・他法人との連携）
⑤ 同グループ内、他の社会福祉法人と共同で求人活動を実施
⑥ グループ法人より融通
⑦ 関連の別法人から異動

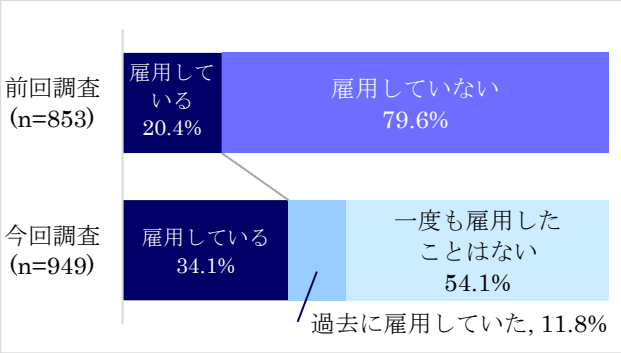
（外国人介護人材の活用）
⑧ 技能実習生、日本語留学生、インターンシップ生等外国籍介護職員の採用
⑨ 技能実習生の雇用予定あり（外国人労働者）

3　外国人介護人材の状況

3.1　外国人介護人材の雇用状況

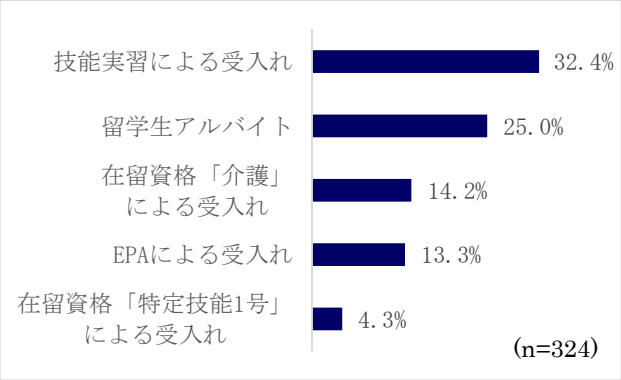
外国人人材を雇用している施設は 34.1%（324 施設）で、前回調査から 13.7 ポイント増加しており、外国人人材に期待し、雇用につなげた施設が多いことがうかがえる（図表 12）。

図表 12　外国人介護人材の雇用状況（2019 年・2020 年）



外国人人材の受入形態では、外国人人材を雇用している 324 施設のうち 32.4%が技能実習で、次いで留学生アルバイトが 25.0%となっていた（図表 13）。前回調査より外国人雇用が増加した旨を紹介したが、受入形態では技能実習による受入れの伸びが大きかった。

図表 13　外国人人材の受入形態（複数回答可）



※「その他」を除いている。

3.1.1　外国人介護人材の雇用に関しての工夫・配慮が必要な事項

外国人人材の雇用は、文化など背景の違いから施設にとっては試行錯誤の連続だろう。現在、外国人人材を雇用している 324 施設に対して、工夫・配慮が必要な事項、失敗した事項を確認したので一部を紹介したい。

意思疎通、業務記録の方法や文化・宗教の違いと配慮など対応しなければならないことは多いが、遠く異国の地から日本に来てくれた外国人人材に対して、施設側も心を砕いて定着に努めていることが伝ってくる内容である。

「単なる労働力として扱うのではなく、外国人労働者の人生が豊かになるようバックアップする必要がある」や「理想論かもしれないが、『日本に来て良かった』と思ってもらえるようにしたい。日本語の Web 教室を法人負担で NPO に委託して進めている。パソコンも購入し、日々の内面的な悩みなど同じベトナム人講師に聞いてもらっている。コミュニケーションが大切だと思う」に代表されるような姿勢が求められているのかもしれない。

（業務の方法の工夫）

① 分かりやすい日本語で説明できるようにマニュアルを改善したり、役職者が伝える技術を磨いている
② 言葉の理解が難しい。具体的には細かい部分まで伝わっていない。伝わっていると思っていても捉え方が違っていることもしばしばみられることから、現状では判りやすい言葉で話をし、理解したことを復唱いただくようにしている
③ 書面の通知、張り紙等にルビをふる・配慮が必要と感じる。それぞれの風習や風土を出来る限り、尊重する。例）定刻にお祈りする時間とスペースを提供する
④ ユニット型施設のため他ユニットの協力は得られるがユニット内で一人になってしまう時間帯がある。独り立ちできるまでに時間を要しました。配慮、失敗は特別なことはありませんが、暖かく接し見守る事が一番と感じます
⑤ 日本語の習熟度が低い外国人職員の場合、読む・書くに支障があり記録入力等に他の職員の支援が必要。同様の給与体系の中、不公平に感じている日本人職員もいて、協力体制が取りにくい

（日本語教育・対応）

⑥ ケース記録や報告書の記入が日本語のため、日本人スタッフが代わりに記入や作成を行っている
⑦ 日本語の理解を深めるための講義または勉強会が必要
⑧ 日本語がまずまず出来る方でしたので、伝わらない場合 LINE の通訳等を利用してコミュニケーションをとっている。主にご利用者様との会話とご自身の為に利用している
⑨ 翻訳機「ポケトーク」の利用
⑩ 方言の理解
⑪ 早く馴染んでもらうために、業務中や介護フロアでは、極力母国語での会話を控える等のガイドラインを独自に作成
⑫ 入れ替え予定のレセコンには 68 か国語対応のものを導入し事務作業も日本人と同様に行えるようにしている
⑬ 外国人雇用者の母国語を使用した就業規則、雇用契約書の作成

（文化・習慣の違い）

⑭ 考え方の違い、文化の違いに対する配慮「言わなくてもわかる」という姿勢ではうまくいかず、わかりやすくはっきり伝える工夫が必要
⑮ 受け入れる国の選択（言語、宗教、生活習慣等）を検討し、受け入れている。時間にルーズであったり、要望が多い
⑯ 宗教、食事の対応ができなかった

（外国人人材の日常生活支援）

⑰ 食事、嗜好品、生活習慣、買い物、外出、余暇の使い方などへの支援他、細かい日常生活での相談対

応
⑱ 日本では国民年金や住民税の支払い義務があることなど、来日前に事前に日本の制度を説明しておくことが必要だと感じた。ビザの更新の手続や病院の診療に付き添うなどの配慮をしている。生活に困っていないか確認をしている
⑲ 住居の選定など不動産業者とのやりとり、水道・電気・ガスの契約。町内会長や近所のあいさつを一緒に行う。銀行口座、転入手続きの手伝い。歓迎レセプションを行う。外国人に貸し出してもらえる物件が少なく住居を探すのに苦労した。生活必需品の用意も苦労した
⑳ 業務以外での日常生活でのフォロー（市役所での手続き、病院受診時の付添い等）が常に必要であり、事務側の負担がかなり増している。そのため技能実習生や留学生を受け入れるに当たって、通訳ができる職員を採用・配置している

3.1.2 過去に外国人介護人材を雇用していたが現在雇用していない理由

過去に外国人人材を雇用していたが、現在雇用していない施設に対してその理由を聞いたところ、受入態勢や能力、費用などが課題になっていたとがわかる。

（受入態勢の課題）
① 日本人の新人研修に手間がかかっているのに、言葉がわからない外国人に教えるスキルが足りない
② 外国人を教育する教育担当者を配置できない
③ 言葉が違うため、受け入れる側の研修も必要で、受け入れる側が忍耐を持って教えていく必要性を感じた。言葉や生活習慣が違うため、介護経験の不足もあり時間をかけて教育していくことが大変
④ 過去に入居者とトラブルがあり、それ以降外国人の雇用に批判的なスタッフが多い

（能力の課題）
⑤ 配薬、投薬が一人で行えないため、付き添う職員が必要で費用がかかるため
⑥ 意思の疎通、記録の記述などに不安があるため

（その他）
⑦ 紹介手数料が日本人とさほど変わらないため、入職後の研修の進み具合を考えると、どうしても雇用にはつながらない

3.1.3 外国人の採用を行わない理由、外国人の採用のハードルとなる理由

外国人人材を一度も雇用したことはない施設に対して、外国人の採用を行わない理由や外国人の採用のハードルとなる理由を聞いたところ、日本人の人材で充足している以外では、次のようなものがあった。単なる倦厭ではなく様々な不安や苦悩がうかがえる。

（言語や文化）
① 地域柄、保守的な方が多く、直接処遇となるとコミュニケーションが上手く取れるのか、また職員間の連携含めたコミュニケーションに対する不安があります
② 採用のハードルとなるのは、日本人とは違うラフさや規律に準じた環境でフィットするかが課題
③ 宗教的なものや、人権問題等人間関係のハードルを懸念する。日本人同士であっても問題がある中さらに問題が増え、対応に時間と労力を費やすのではないか
④ 電子カルテに介護記録を十分記入できるだけの言語能力を有するか疑問が残るため
⑤ 日本語によるコミュニケーションを重視している。日本人の職員でさえ、基本的な日本語が話せなくなっている現状では、身体介護だけのためのような、低賃金の労働者としての雇用は疑問。外国から来た方たちに日本の職員と同じ給与を支払ってもきちんと経営ができる介護報酬の体系になった時検討を行いたい

（指導態勢）
⑥ 教育係に負担があるため、できることなら採用しなくてもいいような体制を整えたい現場スタッフから受入れ反対の声が上がっている
⑦ 記録業務等に支障があり、指導体制にも余裕がない
⑧ 現場職員の人員不足感を解消しなければ受け入れの際に負担となり、余計に人員不足になってしまう危惧がある

（制度の手間・費用面）
⑨ 技能実習制度をはじめ雇入れまでの書類作成が大量で煩雑になるにも関わらず金銭的負担も大きくその他の業務も増えメリットが見出しにくい
⑩ 法人の規模が小さいので、実際導入する費用面、対応面で折り合わない
⑪ 初期費用が多額に必要となる（渡航費・日本語学校授業料等）。長く勤めてくれる保証がない（短期で他施設に行かれる懸念がある）
⑫ 管理団体への支払い、経費を考えるとコストパフォーマンスが良いとは言えない
⑬ 職員数に限りがあり（介護職は身体拘束、感染症、事故防止等の研修など大規模施設同様に実施、事務職員に関しても少人数で社福事務を行っている）規模の大きい施設のように教育を担当する者、ビザ取得に関与する担当者を置くことが困難

（生活・住環境の課題）
⑭ 一番ネックになっている部分は、外国人の住居の問題です。施設の周辺には住めるような住居はなく、また施設自体も少し高い位置にある為、今度は通勤手段の問題も出てきます
⑮ 公共交通機関（通勤手段）が無い。自転車等で通勤可能な地域に住まい確保が困難

（その他）
⑯　仲介する会社が怪しいところが多く信頼できない
⑰　採用に当たっての財政的負担。現場指導に当たっての担当者の配置。ご家族等からの導入してほしくないという意見
⑱　日本人の職員が安心、安定して働ける職場となることが優先事項であり、そこがクリアできなければ外国人の方の育成は困難であると考えているため
⑲　将来的に検討せざるを得ない時が来るとは思うが、現実的に指導する側の負担の懸念と未経験者やブランク者の受入れを優先的にしたい思いが今は強くある為

現在も人員不足で苦しく外国人介護人材の導入や導入後の指導の余裕がない施設や、交通手段が車に限られる地方の施設など、介護人材の必要の度合いが強い施設ほど外国人人材の導入に課題があるようにみえる。今後、人口減少により人材確保がさらに厳しさを増すなかで、外国人人材の活用を解決策とするのであれば、このような施設について支援が必要になる。

外国人人材の雇用は歴史が浅く、一部の先行施設の優良事例は聞くものの、どの施設でもある程度の成果が得られるようなメソッドが躊躇している施設への受入促進につながると考えられる。1 法人・1 施設では受入れの負担が大きいため、可能であれば、地域において複数の社会福祉法人の連携などの枠組みで採用・教育・定着を図る共同プラットフォームのモデル事業のようなものがあれば、受入れに係るハードルも軽減されるのではないだろうか。

なお、国においても「外国人介護人材受入環境整備事業」や「地域医療介護総合確保基金を活用した外国人介護人材への支援の取組」を実施しているところであるので、都道府県等が実施する事業などを確認のうえ活用されたい。

3.1.4　外国人の採用・雇用と新型コロナウイルス感染症の影響

現下のコロナ禍による入国制限等により、外国人の採用・雇用にも多大な影響を及ぼしている。採用計画の遅延関連では約 160 件程度類似のコメントをいただいた。コロナ禍の終息の見通しが立たないなかで外国人人材の活用に関しては厳しい影響がある。

（採用計画の遅延）
①　新型コロナウイルス感染症の影響で、外国人の入国制限が続き、採用スケジュールが延期となっている
②　採用活動等が停滞しており、雇用開始期間に遅れも生じている。また帰国して戻ってこられない留学生もいる
③　新型コロナウイルスの影響で現地への面接が困難になった
④　職員に対して、国外への渡航制限はしているので、感染症の影響が長引けば、一時帰国後は 2 週間就労できない等となり、就労に影響がでるため、一時帰国等が必要な方は当面の採用は難しいと思う
⑤　令和 2 年 4 月入国予定であった留学生が、自国でオンライン授業を受けている。アルバイトで雇用する予定があったが、メドが立っていない
⑥　今年度の初めに特定技能制度でフィリピンから 4 名を受け入れる計画であったが、面接・採用内定まで進みながらコロナの影響で来日できていない。（見通しもない）

（コロナ禍での外国人人材）
⑦　マスクをする生活環境で育っていない事や手洗い習慣も慣れていない方が多い印象が強く、仕事をするうえでストレスになりやすい
⑧　日本の文化を学ばせてあげたいが、コロナウイルスの影響でなかなか外出ができない
⑨　母国に帰省することができない状態が長期間続いており、精神的に負担となっている

（その他）
⑩　本人の出身地がどのような影響を受けているのか雇用主は把握が難しい
⑪　専門学校でコロナウイルスが発生し、その影響で 2 週間、休校と自宅待機となり、就業することができなかった
⑫　来年度入国の EPA マッチングが現地では行われず、オンラインとなった

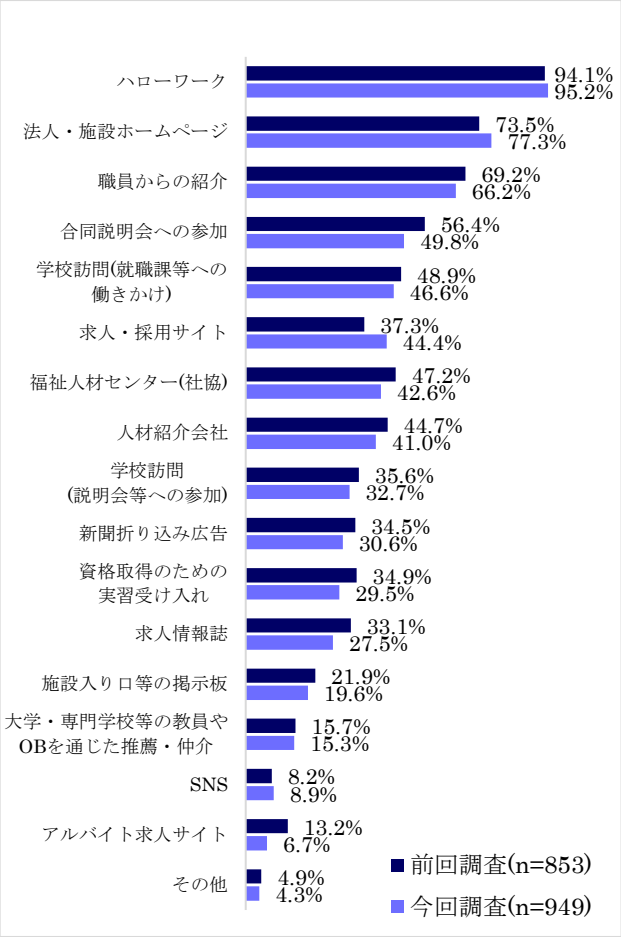
4　求人活動・採用状況

4.1　2019 年度の正規職員の採用時に使用した媒体・経路

2019 年度（2019 年 4 月 1 日～2020 年 3 月 31 日）に正規職員を募集する際に使用した媒体・経路については図表 14 のとおりで、前回調査と概ね同順位となっていた。前回調査との比較では大きな増減はないが、全体的に割合が低

下しており、人材確保の状況の改善が影響していると考えられる。

図表 14　正規職員の採用時に使用した媒体・経路(2019 年・2020 年)（複数回答可）

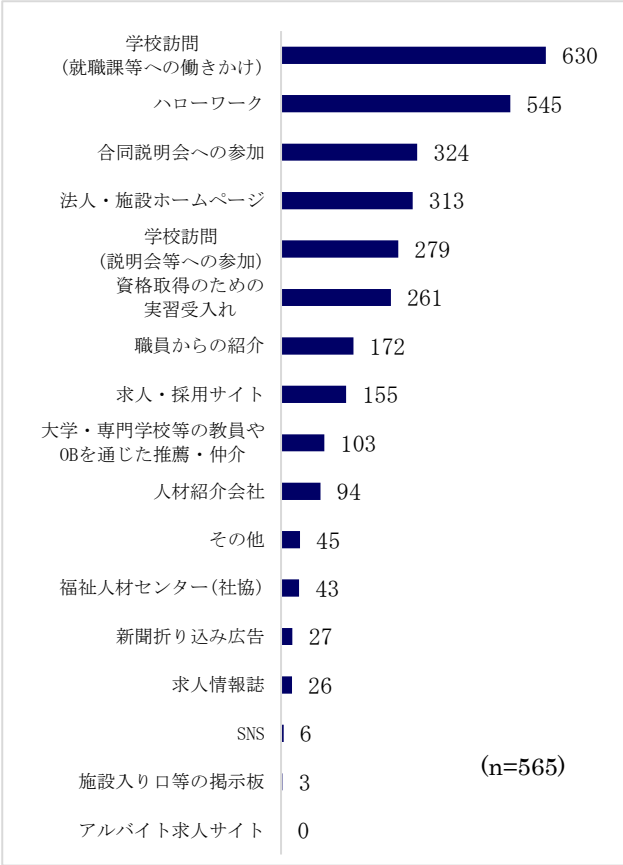


2019 年度の正規職員の採用時に使用した媒体・経路については、新卒採用に結びつく効果の大きかったもの（上位 3 つ[4]）を聞いている。1 位 3 点、2 位 2 点、3 位 1 点で評価したものが図表 15 である。

もっとも効果が大きいものは学校訪問（就職課等への働きかけ）で 630 点、2 位はハローワークで 545 点、この 2 つを人材確保で効果的と施設で感じていることがうかがえる。法人・施設ホームページも効果が大きく、見やすくわかりやすい内容とし、後述するスマートフォン（以下「スマホ」という。）対応などの充実が必要かもしれない。

効果が大きい媒体・経路のうち、学校訪問や合同説明会への参加、実習受入れは、コロナ禍の影響が多い。第一弾のリサーチレポートでも紹介したような「Web などを利用した面接・面談の実施」「施設見学の代わりに見学希望者に動画を見せ代用」「オンライン合同説明会への参加」などの対応が必要になると考えられる。

図表 15　正規職員の採用時に使用した媒体・経路のうち新卒採用に結びつく効果の大きかったもの（上位 3 つ）

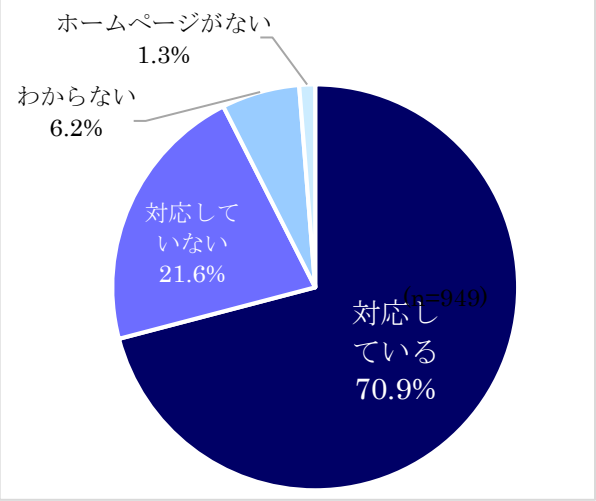


スマホ対応については、約 7 割の施設で対応しており、未対応は約 2 割であった（図表 16）。特養のホームページは利用者や利用者の家族に

[4] 上位 3 つまでを聞いており、例えば 1 位のみを回答して 2 位以下の回答の省略している回答もある

とっての施設の顔であるが、将来の職員にとっても顔となる。端末に依存せず、より多くの人にストレスなくアクセスしてもらえるスマホ対応に加え、コンテンツの充実、適時の更新も必要となる。

図表 16　法人・施設ホームページのスマートフォン対応



正規職員の採用時に使用した媒体・経路と、満足度が「とても高い」または「やや高い」と回答した施設（以下「満足群」という。）および採用計画以上に採用実績があった施設（以下「採用計画達成群」という。）のそれぞれをクロス集計した結果が図表 17 である。

満足群または採用計画達成群では、図表 15 で紹介した新卒採用への効果が高い実習受入れや学校訪問、教員・OB との関係構築による志望者確保を行っている。

一方で、非満足群または採用計画未達成群では、効果が相対的に低い求人情報誌、新聞折込広告などの利用、人材紹介会社の利用による不満の増加などの状況がみられる。限られた人員や予算での採用活動になるため、費用対効果が高い採用経路へ注力したい。

図表 17　正規職員採用経路別、採用活動満足群/非満足群、採用計画達成群/未達成群の状況

	満足群(a)	非満足群(b)	差(a-b)	採用計画達成群(c)	採用計画未達群(d)	差(c-d)
施設数	298	651	-	199	494	-
ハローワーク	94.6%	95.4%	▲0.8%	93.5%	97.0%	▲3.5%
福祉人材センター(社協)	40.6%	43.5%	▲2.9%	46.2%	50.0%	▲3.8%
施設入り口等の掲示板	18.1%	20.3%	▲2.2%	20.6%	21.1%	▲0.4%
法人・施設ホームページ	77.9%	77.1%	0.7%	79.9%	79.8%	0.1%
SNS	10.7%	8.0%	2.8%	9.5%	10.7%	▲1.2%
資格取得のための実習受入れ	31.5%	28.6%	3.0%	37.2%	33.6%	3.6%
学校訪問(就職課等への働きかけ)	52.3%	43.9%	8.4%	62.8%	55.5%	7.3%
学校訪問(説明会等への参加)	38.9%	29.8%	9.1%	46.2%	37.2%	9.0%
大学・専門学校等の教員や OB を通じた推薦・仲介	20.5%	12.9%	7.6%	23.6%	16.2%	7.4%
職員からの紹介	66.1%	66.2%	▲0.1%	63.8%	67.2%	▲3.4%
合同説明会への参加	50.3%	49.6%	0.7%	56.3%	59.3%	▲3.0%
求人情報誌	22.1%	30.0%	▲7.8%	25.1%	31.2%	▲6.0%
アルバイト求人サイト	5.7%	7.2%	▲1.5%	6.0%	8.3%	▲2.3%
求人・採用サイト	39.9%	46.4%	▲6.5%	47.2%	46.8%	0.5%
新聞折り込み広告	28.2%	31.6%	▲3.5%	26.6%	33.4%	▲6.8%
人材紹介会社	30.9%	45.6%	▲14.7%	42.7%	44.3%	▲1.6%

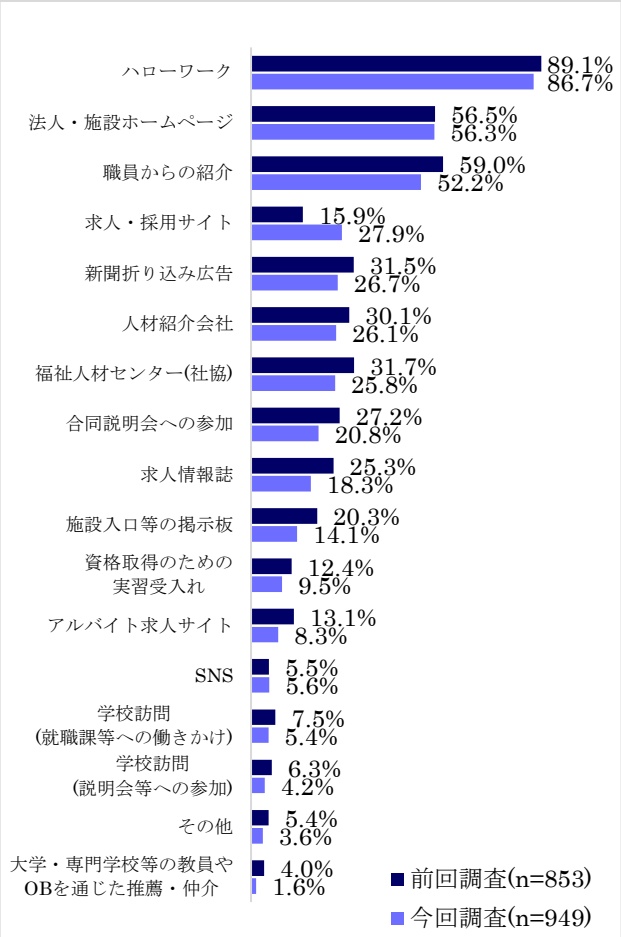
※割合は各群の施設数を 100%とした場合の割合を表す

4.2　2019 年度の非正規職員の採用時に使用した媒体・経路

前節と同様に非正規職員について、2019 年度（2019 年 4 月 1 日～2020 年 3 月 31 日）に募集する際に使用した媒体・経路を紹介する。

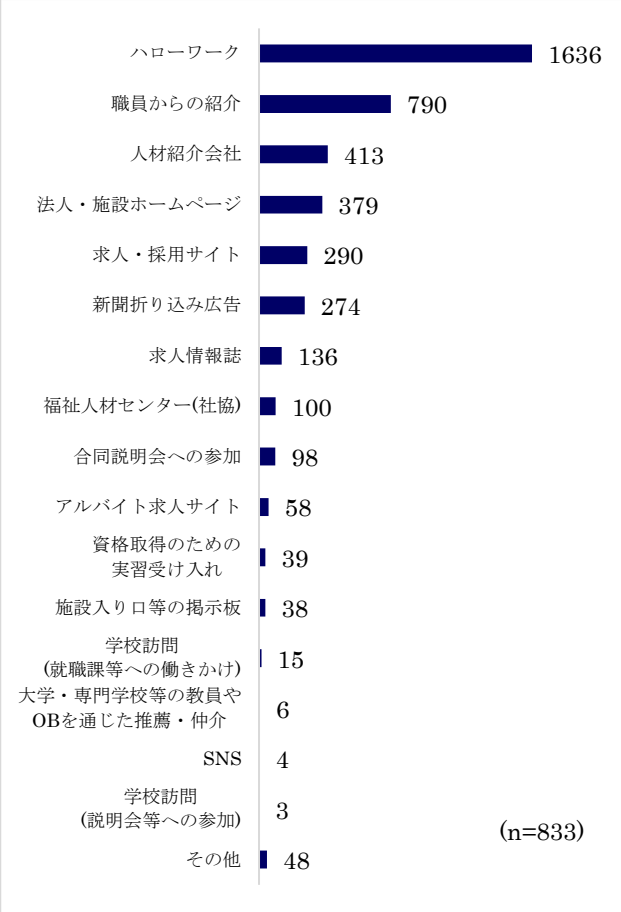
順位などは前回調査と概ね同じ傾向（図表 18）だが、正規職員の採用と同様の傾向で求人・採用サイトが＋12.0 ポイントになったもの以外は減少していた。

図表 18　非正規職員の採用時に使用した媒体・経路（2019 年・2020 年）（複数回答可）



正規職員と同様に、非正規職員の採用時に使用した媒体・経路のうち採用に結びつく効果の大きかったもの（上位 3 つ）では、ハローワークに集中しており、次いで職員からの紹介、人材紹介会社と続いており、正規職員の図表 15 と異なり、職員からの紹介や人材紹介会社の利用が多いのが特徴であった（図表 19）。

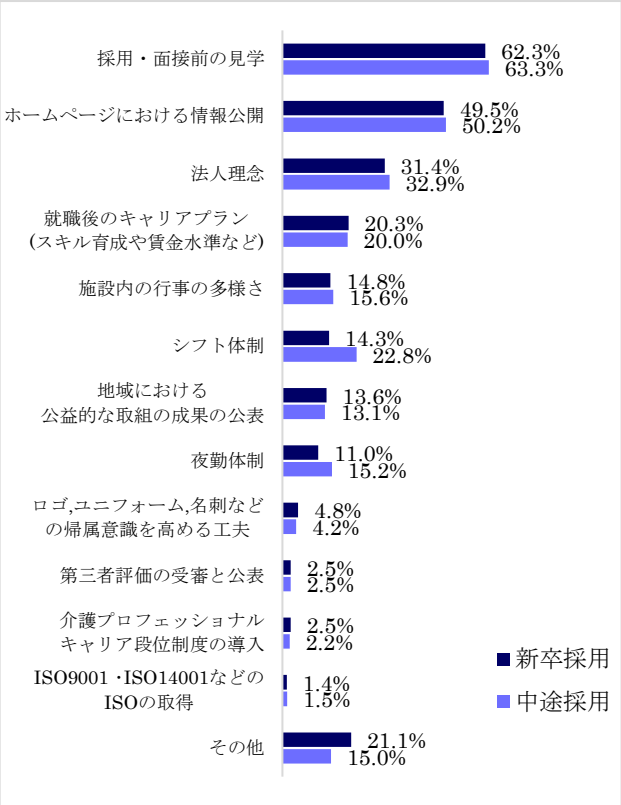
図表 19　非正規職員の採用時に使用した媒体・経路のうち新卒採用に結びつく効果の大きかったもの（上位 3 つ）



4.3　新卒採用活動における施設の PR ポイント

新卒採用活動における自法人･自施設の PR ポイントとして効果的だったと考えるものでは、採用・面接前の見学が約 6 割、ホームページにおける情報公開が約 5 割でこの 2 つを効果的と考えていることが分かった（図表 20）。新卒と中途採用での違いでは、中途採用ではシフト体制が 8.4 ポイント、夜勤体制では 4.2 ポイント中途採用の方が高く､柔軟な働き方などを PR ポイントにして経験者等の確保に努めていることがうかがえる。

図表 20　新卒採用活動における自法人・自施設の PR ポイントとして採用活動において効果的と考えられるもの（複数回答可）



4.4　採用活動全般に関する PR ポイントとして工夫していること

採用活動全般に関して各施設が PR ポイントとして工夫している点を紹介したい。スマホで調べればすぐに何でもわかる時代だが、スマホで調べても見つからないと「やっていない」と思われやすい。

工夫を凝らした魅力的な取組や施設の正確な情報を積極的に PR することが施設と志望者の相互の理解を深めるといえる。

（PR 内容の工夫）

① 働き方改革に積極的であること、介護技術に関して新しい技術を積極的に取り入れていること等求人票、求人サイトやホームページに記載している

② ノーリフトケアの PR、介護に対するマイナスイメージ払拭のための職員の意識改革等

③ 2019 ユースエール認定企業、県の健康経営企業、誰もが活躍できる県の企業等の認証取得、充実した福利厚生制度、Wi-Fi 環境、介護記録のスマホ化、睡眠センサーの導入等の ICT 化

④ 介護職員の負担軽減に着目した取り組み等を一早く実施、成果をホームページ等へ掲載する。抱えない介護（ノーリフト）等、介護ロボット（見守り機器の活用）

⑤ 若手介護士のインタビューによるありのままの施設紹介が、サイトを見た方から評判はいい

⑥ 法人理念を基にワークライフマネジメントの推進・取り組み等を紹介している。楽しい雰囲気が伝わるようなホームページやブログを作成している

⑦ 働きやすい職場環境作りに力を入れております。県のウーマノミクスプロジェクト*、多様な働き方実践企業としてプラチナ認定をいただいております。産休取得・育休取得・介護休暇取得などの推進に力をいれています　*(筆者注)女性の社会進出を進め収入・可処分所得の増加に伴う消費・投資の増加で地域経済活性化を促す取組

⑧ 出産育児休暇取得者が多いこと、保育園や学校の緊急呼び出しにも応じられること、ハラスメント対策、ノー残業デーの設定、子の看護休暇が有給であることや育短勤務が小学校就学前まで使えること、障害者雇用・生活困窮者自立支援法に基づく就労支援・外国人雇用・幼保中小大など各種の学校の児童生徒との交流や研修受け入れを通じてノーマライゼーションと協働意識が進展しており、結構働きやすい施設ですよと、伝えています

⑨ 向上心のある人に来てもらえるよう、あえて、飾ることなく施設の現状を伝えるようにしている

⑩ (a)ライフステージ変化に合わせて多様な働き方が選択出来る組織、(b)事業所、拠点にとらわれず各専門職が質の高いサービスを提供出来る、(c)様々な経験、役割を通じた職員の育成、の 3 点を目的に専門性向上と働きやすい職場創りに努めている

（PR 機会の工夫）

⑪ コロナ禍で学校訪問や大規模の就職フェアへの参加ができないため、求人サイトでの WEB 説明会を毎週予定しており、エントリーした学生に対し、法人及び施設説明を行っている

⑫ 法人ホームページに求人専用サイトを開設。在職している職員の生の声・採用した後の研修制度など詳細を載せている

⑬ 積極的に施設見学を受け入れてきたが、コロナの関係でなかなか施設見学ができない状況なので、施設内の 360°写真をホームページで公開している

⑭ 動画等の映像を多く準備。地方のため、地元もしくは地方での就職を希望する方向けの説明会等を中心に参加している

（法人・施設に関する PR）

⑮ 障害・保育・高齢を併せ持つ法人の一拠点であり、地域において長きにわたる実績（50 年）がある

⑯ 至近距離に従来型特養、地域ケアプラザ、地域密着型小規模特養など高齢者福祉でも種別の異なる施設があり、互いに緊密な連携や人事異動をおこなっている。法人の資格取得支援制度を活用し、働きながら新たな資格を取得したことで他の福祉サービスで働いてみたいと思ったときでも、退職することなく他部署に異動可能である

（その他）
⑰　求職者と年齢の近い方、経験値が似た方に質問ができる様な場面をつくる。また、併設している事業所等も回り、当法人の他事業にも興味をもってもらい、人事異動含めた体制（いろいろなサービス経験を積み重ねることが出来る強み）を伝える
⑱　施設全体で介護業務を行っており、採用活動まで手が回っていない状況にある。大きな工夫はできていない。事業収益が伸びないなか、募集にかかる費用の捻出が難しく、コストがかけられない
⑲　パンフレット、ホームページの作成を PR 会社に依頼

4.5　新卒採用計画と採用実績

2019 年度の新卒採用計画と採用実績（いずれも常勤換算ではない人数）は、1 人以上の採用計画がある 693 施設のうち、計画以上の採用ができた施設は 28.7%（199 施設）であった（図表 21）。定員規模別では大きなばらつきは見られなかった。

図表 21　定員規模別新卒採用状況（平均）

	29 人以下	30～49 人	50～79 人	80～99 人	100 人以上	全体
施設数	70	27	289	172	135	693
計画達成施設*	20	9	71	51	48	199
達成施設割合	28.6%	33.3%	24.6%	29.7%	35.6%	28.7%
採用計画数	2.2 人	2.7 人	2.8 人	3.3 人	3.5 人	3.0 人
採用実績数	0.7 人	1.0 人	1.0 人	1.6 人	1.9 人	1.3 人

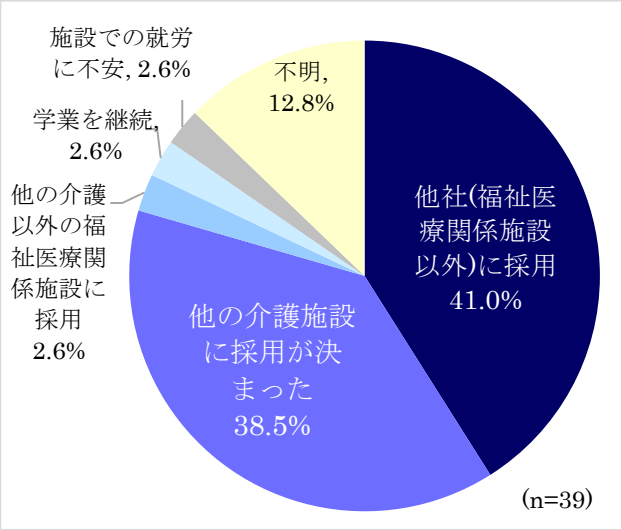
*採用計画以上の人員の確保ができた施設

4.6　2020 年 4 月の新卒採用予定者の内定辞退の状況

2020 年 4 月の新卒内定者における内定辞退の状況は、2020 年 4 月の採用がある 404 施設のうち 39 施設（9.7%）で内定辞退が発生し、内定辞退が発生した施設の内定辞退者数は 1 施設当たりの平均では 2.2 人であった。

内定辞退の理由については、「他社（福祉医療関係施設以外）に採用」と「他の介護施設に採用」がそれぞれ約 4 割となっていた（図表 22）。当該 2 区分で、他施設へ採用が流れた理由を聞いたところ、各内定辞退理由に共通して多かったのが「本人が希望する職務内容に近かった」という理由で、それぞれ 50%、40%の割合となっていた。内定に至るまでの質問項目などの参考にしていただき、アンマッチによる内定辞退が減ることに役立てていただければと思う。

図表 22　内定辞退の理由

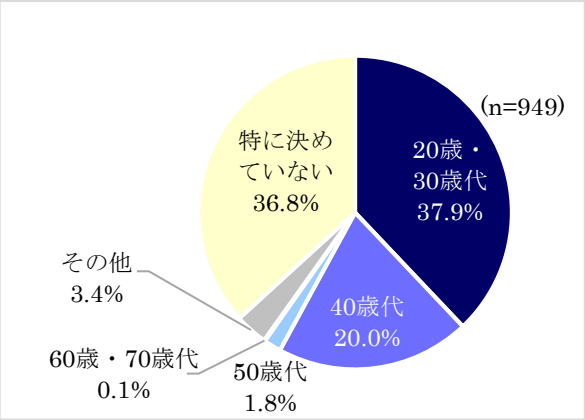


4.7　中途採用の状況

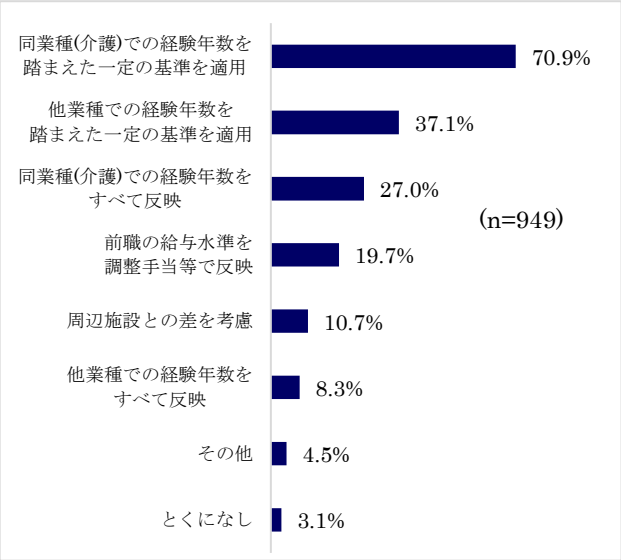
介護職員の中途採用にあたって、採用の対象者として実際にターゲットとしている主な年代は「20 歳・30 歳代」が約 4 割、「40 歳代」が 2 割で（図表 23）、長期的な人材育成や即戦力の採用を意図していることがうかがえた。

中途採用時の給与決定については、同業の経験を一定の基準で適用が約 7 割ともっとも多かった（図表 24）。同業の経験年数をすべて反映も約 3 割あり、中途採用者が施設内で不利にならないような配慮をしている施設もあった。また、前職の給与水準を調整手当という形で支給している施設も約 2 割あった。

図表 23　中途採用のターゲット年齢



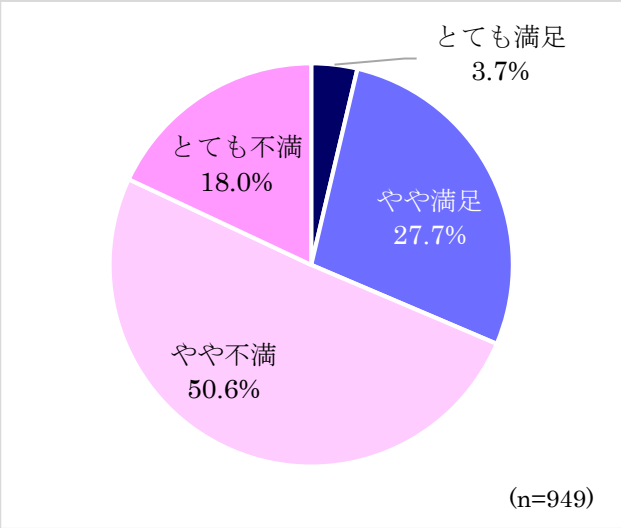
図表 24　中途採用時の給与決定（複数回答可）



4.8　採用活動の満足度

採用活動の満足度については、約 3 割の施設が「とても満足」「満足」と回答し、残りの約 7 割の施設が「とても不満」「やや不満」と回答していた（図表 25）。

図表 25　採用活動の満足度



「とても不満」「やや不満」と回答した 651 施設に採用活動に満足していない理由や反省点を聞いたところ次のとおりであった。一部の地域で学校からの採用の困難さが増していたり、採用体制が十分ではなく効果的な採用に取り組めないなどの課題がうかがえた。人口減少社会において採用は事業存続に関わる重要な要素であり、担当者 1 人に任せるのでは不十分で、組織を挙げての早期の対応が求められる。

（学校からの採用）

① 学校に求人を依頼するものの、学生数の減少もあり、採用に至りません。学生数が求人数に対して少なすぎると思います

② 介護専門学校の学生もほとんどが外国人で、学生のうちから他の施設から卒業したら入職する約束で金銭の援助を受けているので、なかなか実習を受け入れても採用に繋がらない

③ 学生の選択肢の中に介護業界が存在していないケースが多い、原因は様々考えられるが現状では、他産業と比較しても魅力のない業種と位置づけられているように思う

④ 近隣高等学校や、福祉系専門学校の実習生を受けいれても、就職先に都会の施設を希望されるので、地元の田舎には就職されないケースが増えている

⑤ 県内の介護学校が定員割れし、特に地元出身者が少ない。新卒者が入ると職場が活性化すると思われるが、介護職を選択しないことが問題。高校生からの対策が必要

（採用体制に課題）

⑥ 各事業所を抱える法人自体が、人材の確保や育成を計画的に行っているのかが疑問です。そのため、スポット的な求人のみに焦点を置いているようで

す
⑦ 新卒者に対する採用活動のマニュアルもなく、事務方の代表一人で学校訪問や説明会に出席している状態
⑧ 採用担当ではあるが、一人で採用活動をするのも限界がある。人手不足を施設全体の問題ととらえ皆で取り組む必要がある。他職員、特に介護職を巻き込み、積極的に採用活動を展開する必要がある
⑨ 新卒者を採用したいが現在指導できる状況ではない（ベテラン職員が夜勤中心となっており、指導できる職員の不足による）
⑩ 業務が輻輳しており、充分な採用活動ができなかった

（採用確保が難しい）
⑪ エントリーする人が集まらない。採用基準を下げざるを得ないケースもでてくる
⑫ コンサルタント会社のアドバイス、紹介会社へ依頼、学校訪問、SNS 活用など考えられる様々な手段を駆使しているが、応募が無い
⑬ 中途採用については、介護職を志望する動機が希薄で、介護職としての適性を有する者が極めて少ない。選考基準を従来より緩和して採用しても、その後の離職の確率が相当高い
⑭ もともと採用計画に対する県内の新卒者（介護を希望する方）がここ数年目に見えて減少している中での採用活動であり、合同説明会でもほとんど来場者がいない状況であること
⑮ 応募は一定数あるが、シフト勤務従事や介護業務内容に制限のある人材が多く、不採用や限定的な業務に従事する条件での採用となった

（構造的な問題）
⑯ やはりハローワークを通じて採用したいが、応募がない。仕方なく紹介会社から採用するが、定着せず紹介料の浪費が施設経費を圧迫する。WEB 上の求人広告で応募してくる方は情報に敏感ですぐ有利な施設へ退職して行く
⑰ 介護業界として慢性的人手不足の解消ができていない。処遇改善加算等の介護報酬の増額が処遇改善に繋がるシステムのさらなる改善が必要となっている
⑱ 介護職のハローワークからの応募はほとんどなく、人材紹介会社を通じての応募しかない現状。人材紹介会社の紹介料がとても高額で制度の矛盾を感じる
⑲ 労働人口が減っていく中で、応募自体が少なくなっている。採用活動を行っていても採用までに時間がかかり、現場の職員からは何もしていない、考えていないと思われることも多い。求職者も最近は紹介会社や派遣を使って、自分で探す人が減っているように感じる。求人を出すと求職者からの応募はないが、紹介会社、派遣会社から 1 日多くて 6 件、少なくても 2 件ほどの電話がかかってくる。紹介・派遣会社をどうにかして欲しい

（その他の反省点等）
⑳ 4 月に入社し同じ年の人がおらず話せる人がいないのを理由に 2 か月で退職となった。事前見学や質問会も設けていたが業務内容と全く関係のないことを理由に退職されると何のための見学会だったのかと考える

「とても満足」「やや満足」と回答した 298 施設に採用活動に満足されている理由や工夫した点を聞いたところ次のとおりであった。学校との連携に力を入れている施設や、多様な PR 方法の模索をしている施設があった。地方での採用コスト・事務負担等を考えると、複数施設、法人グループなどのある程度の規模での共同採用や人員融通をしなければ確保が困難な時期に差し掛かっているのかもしれない。

（採用経路の確立）
① 現在（コロナで休止中である）近隣大学（臨床心理学専攻科）に、地域活動の協力を頂いている（大学活動の方針の一つに地域活動有り）。これらの中より学生アルバイトを雇用することを 2 年前から始めており、今春初めてこの中から一人職員採用が出来た。今後拡大したい。＊但し、何れもコロナの影響で停滞しており今後の活動を心配する
② 初任者研修、実務者研修事業を行い、採用に結びつけている。高校、専門学校、大学に訪問を行い、採用活動実施
③ ここ数年は職員紹介でまかなえている
④ ホームページへの掲載や職員からの紹介など、コストをかけていない形での採用活動しか行っていないが、適度に応募や募集の問い合わせがあり、大きく人員不足になっていないこと
⑤ 求職サイトによる新卒者採用への成功率に疑念を持っていたため、大学の先生と直接人脈を作ることに腐心をした。近場の福祉系 2 大学のそれぞれ、教授や准教授とつながりが持てた
⑥ 学校訪問の時期を他社と同時期にしない。→進路指導担当者とゆっくり話す時間が取れ、アピールしやすい
⑦ 実習を積極的に受け入れ、実習中施設の雰囲気や取り組み内容など理解してもらえるよう、介護長を中心に各ユニットリーダー達が熱心に実習指導を行っている。その結果、当施設に入職したいという新卒者が毎年コンスタントに採用につながっている。また、学校内での口コミにより、実習に来ていない学生の就職希望も入っており、良いサイクルが生み出せている
⑧ 専門学校・学校に法人から講師として協力したり、行事参加等で積極的に接点が持てるように努めた

（PR 方法の工夫）
⑨ 2019 ユースエール認定企業。実績が評価され学校側の協力が得られた。同年代の職員が職場見学の対応にあたった。就活生向けの説明資料（パワーポ

イント）を作成（15 分）。若者向けリーフレット作成（デザイナーの助言を得て）

⑩　小学生・中学生の介護体験を積極的に受け入れ、介護への印象をよくする。また、小中学校での介護体験者が就職希望してくれている。高校生には施設見学やインターンシップを勧め、良い介護のイメージを与えている

（地域貢献活動の PR）

⑪　地域貢献活動の周知、法人ブランド力の向上

⑫　法人の地域貢献活動の一環として、実施している介護普及講座を受講し介護の仕事に関心を持った普通科高校の生徒から応募（法人全体では 4 名）があり採用した。このため、採用初年度の 1 年間を研修期間として、人材育成プログラムを策定し、職場内研修、外部研修を計画的に実施している。このことが職場への刺激となっている

（法人・施設の連携）

⑬　グループ内全体で採用を一括で行っています。グループ内では、採用目標よりも多く採用できる見込みです

⑭　採用に費用をかけてくれるように経営者の意識が変わったため

⑮　法人規模拡大により、複数の事業所等への実習生受入れを行うことで知名度が UP

（人材の質）

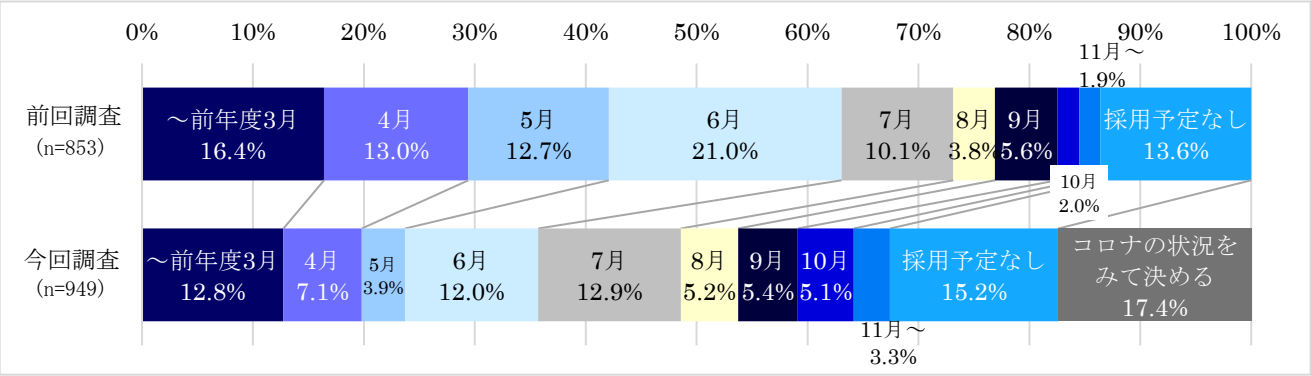
⑯　概ね採用したい職種の採用ができている。将来の主力人員の確保に成功しているから

⑰　施設の方針や実践しているケアに共感してくれた学生を採用できたこと

4.9　2021 年度採用の状況

2021 年度（2021 年 4 月～2022 年 3 月）の新卒者採用にあたり、採用活動を開始する（した）時期を聞いたところ、前回調査に比べ大幅な遅延が見られている（図表 26）。前回調査では新年度の採用活動は前年度の第 1 四半期までに 63.1%が開始していたが、今回調査では 35.7%にとどまっていた。とくに新型コロナウイルス感染症にかかる緊急事態宣言下の 4 月・5 月を比較すると半分以下となっており、その後も遅延したままになっている。「コロナの状況をみて決める」は 17.4%であり未定の施設も多い。今後再流行があるとさらに遅延する可能性もある。

図表 26　2021 年度の新卒予定者の採用活動を開始する（した）時期

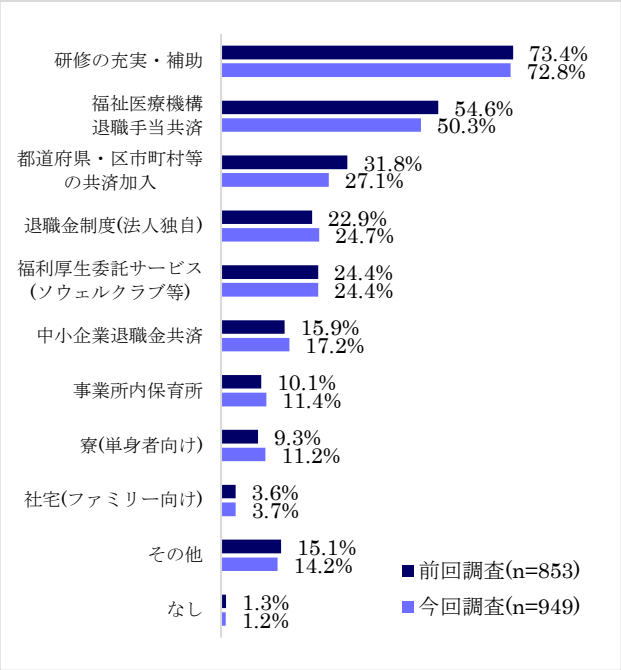


5　職員の処遇・退職の状況

5.1　福利厚生の状況

福利厚生の状況は、研修の充実・補助が約 7 割ともっとも多く、福祉医療機構退職手当共済が約 5 割、都道府県等の共済加入が約 3 割となっていた（図表 27）。前回調査との比較では共済 2 種が約 4～5 ポイント低下したのに対して、事業所内保育所が＋1.3 ポイント、単身者向けの寮が＋1.9 ポイントとなっていた。

図表 27　福利厚生の状況（複数回答可）

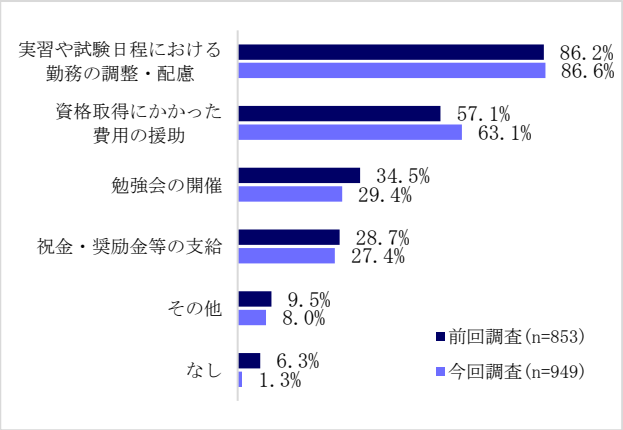


その他の内容については、確定拠出年金や資格取得支援、職員互助会のほか、予防接種費用の補助、腰痛ベルト補助、職員互助会、喫煙 BOX 設置、育児子育て懇談会、精神保健福祉士の窓口設置、職員健康診断、子の看護・介護休暇の特別有給休暇などがあった。

5.2　介護系資格の取得支援制度の状況

職員の介護系資格の取得を支援する制度については、実習・試験の勤務調整等が約 9 割、資格取得の費用援助が約 6 割と続いている。前回調査との比較では、資格取得の費用援助が＋6.0 ポイント、勉強会の開催が▲5.1 ポイントとなっている。勉強会の減少がコロナ禍の一過性のものなのかは引き続き確認していきたい。

図表 28　介護系資格の取得支援制度（複数回答可）



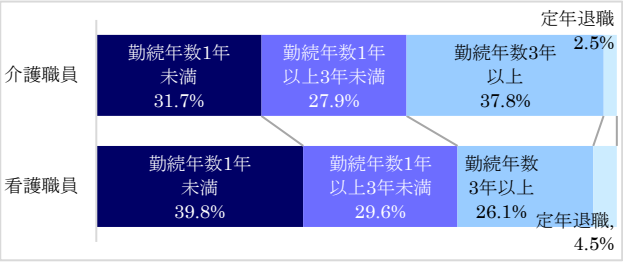
5.3　退職の状況

職種別の勤続年数別の退職者の状況については、介護職員の約 3 割が 1 年未満で退職し、看護職員の約 4 割が 1 年未満で退職していた（図表 29・図表 30）。

図表 29　職種別・勤続年数別退職者の状況

	勤続年数1年未満	勤続年数1年以上3年未満	勤続年数3年以上	定年退職	1施設当たり平均退職者数
介護職員	31.7%	27.9%	37.8%	2.5%	6.3 人
看護職員	39.8%	29.6%	26.1%	4.5%	1.3 人

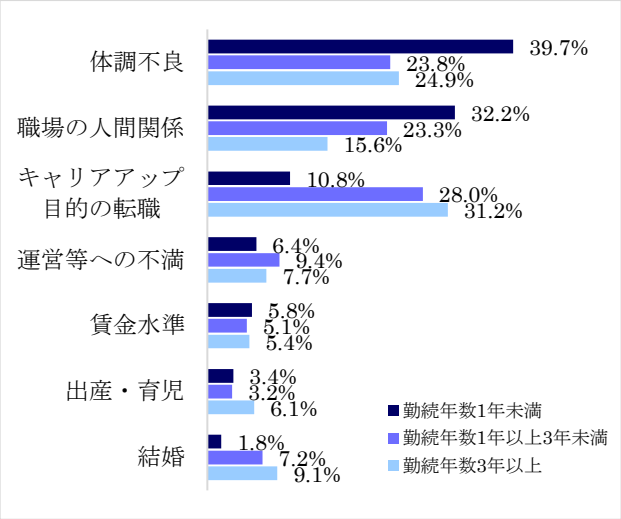
図表 30　職種別・勤続年数別退職者の構成



各職種について、勤続年数別の退職理由を調べたところ、介護職員では、勤続年数 1 年未満の退職理由は体調不良が約 4 割、職場の人間関係が約 3 割を占めていた（図表 31）。看護職員では、勤続年数 1 年未満の退職理由は職場の人間関係が約 4 割、体調不良が約 3 割となってい

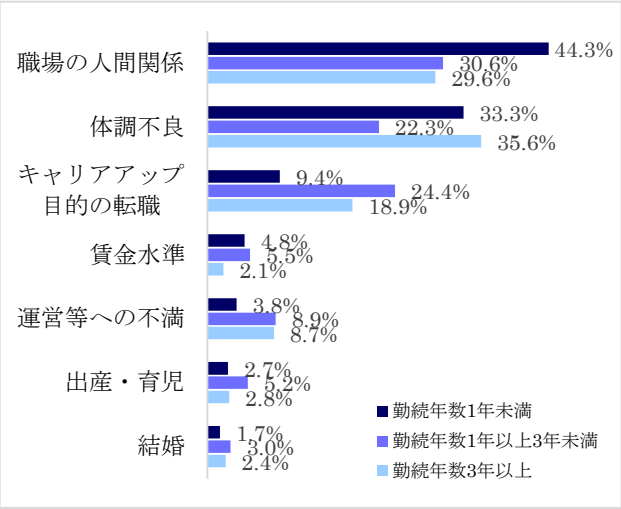
た（図表 32）。勤続年数 3 年以上の介護職員ではキャリアアップ目的の転職がもっとも多いが、体調不良が約 2 割半、職場の人間関係が約 1 割半ある。体調不良・職場の人間関係については、次節でふれる様々な取組や支援が重要となってくる。

図表 31　介護職員の勤続年数別退職理由



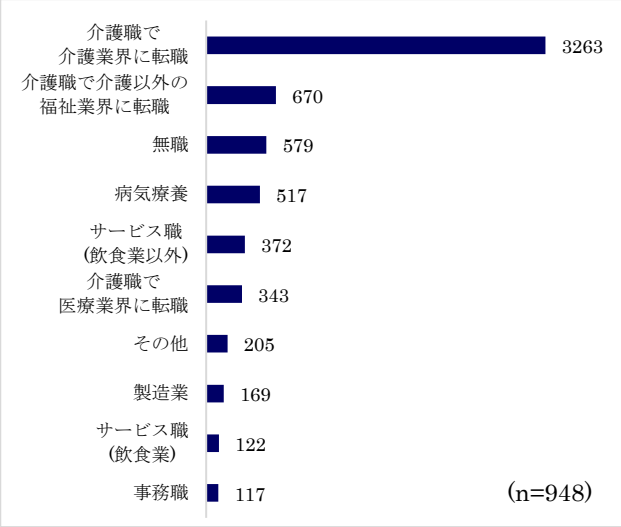
※定年退職、不明およびその他を除く退職者数について、勤続年数別の施設数における構成率を表す。次の図表も同じ

図表 32　看護職員の勤続年数別退職理由



退職者の退職後の就業先など（上位 5 つ[5]）を聞いている。1 位 5 点、2 位 4 点、3 位 3 点、4 位 2 点、5 位 1 点で評価したものが図表 33 である。介護職で介護業界に転職がもっとも多く、次いで介護以外の福祉業界への転職であったが、無職や病気療養もあり介護業界を志し、体調不良や職場の人間関係を理由に離職し、無職や病気療養で次の就業もできない者も一定数いるということがわかる。

図表 33　退職者の退職後の就業先など（上位 5 つ）



5.4　職場の人間関係を円滑にするための取組

職場の人間関係を円滑にするための取組では、話しやすい雰囲気を醸成するための親睦の機会の提供、端緒を掴むための窓口の設置やアンケート実施、人間関係の問題が退職につながらないような異動・配置換えの措置、新任職員が孤立しないようなプリセプター等の制度など様々な工夫がみられた。

人間関係を円滑にする取組については「この取組さえ行えば必ず大丈夫」というものはない。人が退職を考えるのはそれぞれの理由があると思うが、多くの場合では現在より将来が良くなる期待が持てないからだと思う。ここに紹介す

[5] 前掲注 4 と同様、上位 5 つまでを聞いており、例えば 1 位のみを回答して 2 位以下の回答の省略している回答もある

る様々な取組を行うことで防げる退職もあるのではないだろうか。

（親睦の機会）
① 職員の親睦行事での交流や企画・準備等を通じての職員間のコミュニケーションの場づくり
② 食事会・女子会・男子会
③ ランチミーティング・福利厚生（親睦旅行、ボーリング大会、バーベキュー等のイベント）
④ サークル活動や委員会活動により、職位職域を超えた意見交換ができる仕組みがあり、様々なアイデアにより企画、実施することで、利用者・入居者へのサービスの向上に繋がり、結果職員のやりがいに繋がっている
⑤ 茶話会を月に１回開催

（意見交換のための会議体）
⑥ ユニットや各部署の少人数での会議を定期的に開き、各職員からの意見が出やすい体制にしている
⑦ 小規模の会議体を複数設け、テーマに沿った定例会議を行っている。個別具体的な事項について、それぞれが自分の考えを相手に伝える機会を設けている
⑧ ZOOM 研修後のワークショップミーテング
⑨ 1 年間の働き方や所属部署やプロジェクトへの取り組み等に対しての意見を出せる仕組みがある。ミーティングや個別面談等の意図的なコミュニケーションの機会を設けている
⑩ リーダー間の連携を密にすることでスタッフ指導の悩みや、チーム作りの相談が行える環境にしている（人員不足時の協力体制にも繋がっている）

（職員を支える各種取組）
⑪ 介護職員の新採職員に対して、プリセプター制度を導入して指導、様々な相談等に対応している
⑫ 新人職員にはエルダー制度で教育係をつけている
⑬ メンター制度の導入

（異動や配置転換）
⑭ 施設内異動、法人内事業所異動を頻繁に行っている
⑮ ストレスを溜めない工夫として、気分転換や能力に応じて配属ユニットの異動を柔軟に行う
⑯ 上司との定期的面談を実施し、希望があれば配置転換を実施する
⑰ ユニット間で職員同士が気軽に出入りできるようにシフトで交換勤務を取り入れる。交流が持てる事と、人事異動でも直ぐになじめる

（早期発見・早期介入）
⑱ 入職して 1 年間は、介護・看護の長が定期的に個別面談を行い、問題点の早期把握、解決に心がけている
⑲ トラブルになりそうな案件は職員から相談があるため、直接面談を行う
⑳ 管理者に無記名で意見が伝えられる意見箱の設置ささいな事でも個人で抱えずに相談してくれるよう事あるごとに伝えている
㉑ 日々施設内を施設長等がラウンドし職員に直接声をかける。状況によっては個別面接等で、小さな困りごとのうちに解消できるようにしている
㉒ 職員アンケートによる環境改善、定期面談、多職種連携を強化など

（その他）
㉓ 職員の人間関係は介護サービスの質にもつながり、円滑な人間関係は施設運営上も重要です。このため、職員行動指針の第一に「互いを認め、自分を律し、研鑽に努めます」を掲げ、職員は互いをリスペクトし、相手を認めることが大切で、チームの一員としての自分を意識し、礼儀、謙虚、柔和な姿勢で接することで良好な関係を保つことの必要性を伝えている
㉔ 出勤時、退勤時等挨拶の他にもう一言付け加えて会話をするよう心がけている
㉕ パワハラ等相談窓口を外部（社労士事務所に委託）に設置
㉖ ハラスメントに関する職員向けアンケートの実施、意見箱の設置等
㉗ ストレスチェックによる高判定ストレス者との面談

終わりに

累次に渡る処遇改善加算等により、介護職員の賃金水準は改善し、介護人材不足は続いているものの、前回調査に比べれば改善しつつあった。外国人介護人材の活用の進展や、ICT 機器による職員の負担軽減などに取り組んでいる施設も増えている。

一方で、今回のコロナ禍では、介護職員の採用に効果的な学校訪問などの採用経路や外国人介護人材に関する影響が大きく、採用開始時期も大幅に遅延している。コロナ禍での人材確保には第一弾のレポートで紹介した他施設の取組を参考にしていただきたい。

最後になったが、コロナ禍の厳しい状況のなかで、本調査にご協力いただいた施設の皆様に御礼申し上げたい。本調査が少しでも施設の皆様のお役に立てればと願っている。

※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