2020年度 特別養護老人ホームの人材確保に関する調査

第二弾（定期調査項目から見る介護人材の状況の変化）

令和2年12月17日
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

調査概要

本調査の対象は、当機構の貸付先のうち特養を運営する社会福祉法人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。

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（木）～同10月26日（月）
方法	Webアンケート

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

目次

1.施設基本情報及び在籍職員の状況
2.人員状況
3.求人活動・採用活動
4.福利厚生・給与施策

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

1　施設基本情報及び在籍職員の状況

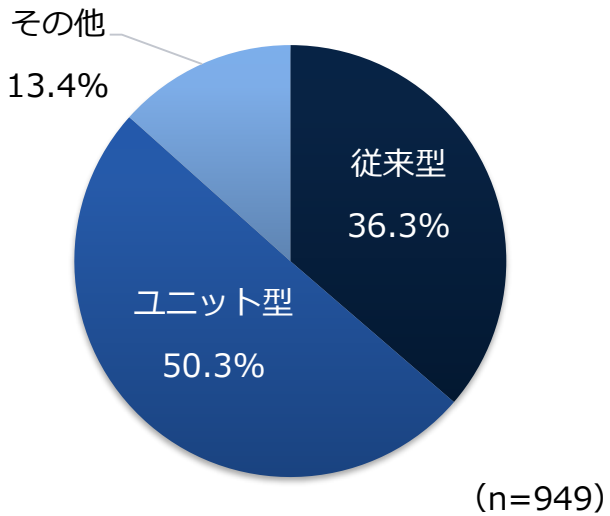
(1)施設形態と定員規模

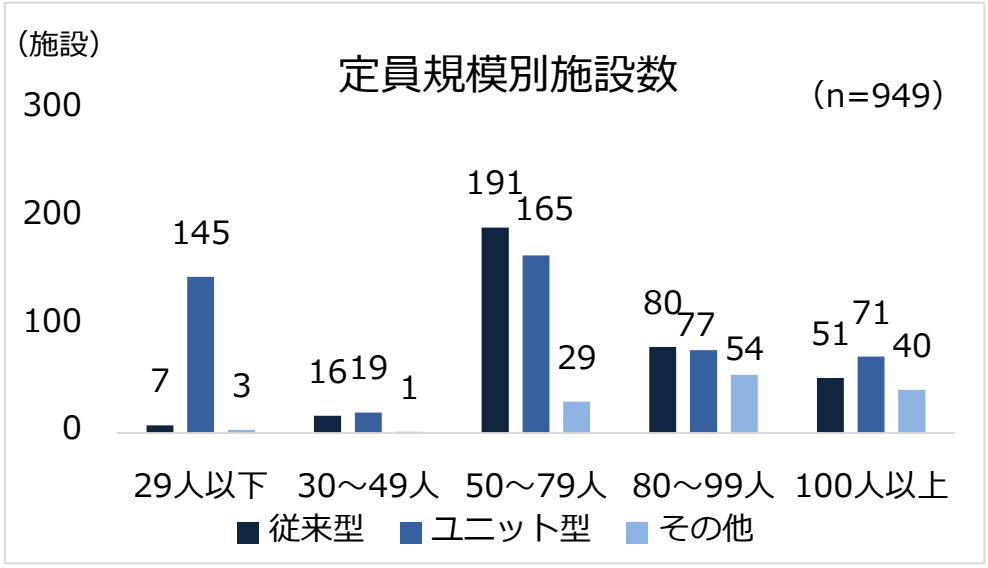
- 施設形態の構成は、「従来型」36.3%、「ユニット型」50.3%、「その他」13.4%であった。
- 定員規模別では、「50～79人」がもっとも多かった。
- 平均定員数は68.1人であった。

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	計	回答割合
従来型	7	16	191	80	51	345	36.3%
ユニット型	145	19	165	77	71	477	50.3%
その他	3	1	29	54	40	127	13.4%
計	155	36	385	211	162	949	100.0%
平均定員数(人)	28.4	33.9	59.3	83.9	114.0	68.1	

注1）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「個室ユニット型」、「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

注2)　数値は四捨五入して算出しているため、合計が一致しない場合がある(以下同じ)



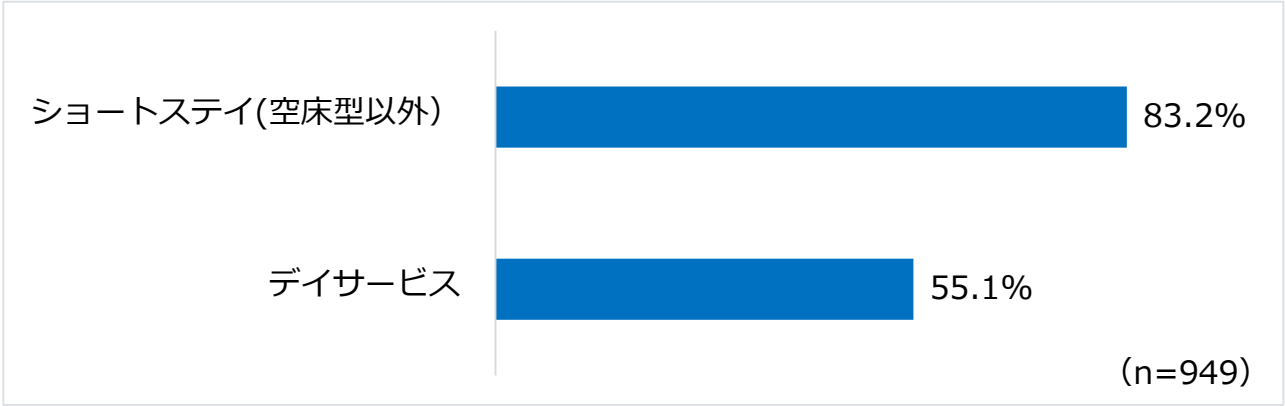


Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(2)併設施設の状況

- ショートステイを併設している施設は83.2%であった。平均定員数は13.1人であった。
- デイサービスを併設している施設は55.1%であった。平均定員数は29.8人であった。

併設施設	回答数	平均定員数（人）
ショートステイ(空床型以外)	790	13.1
デイサービス	523	29.8



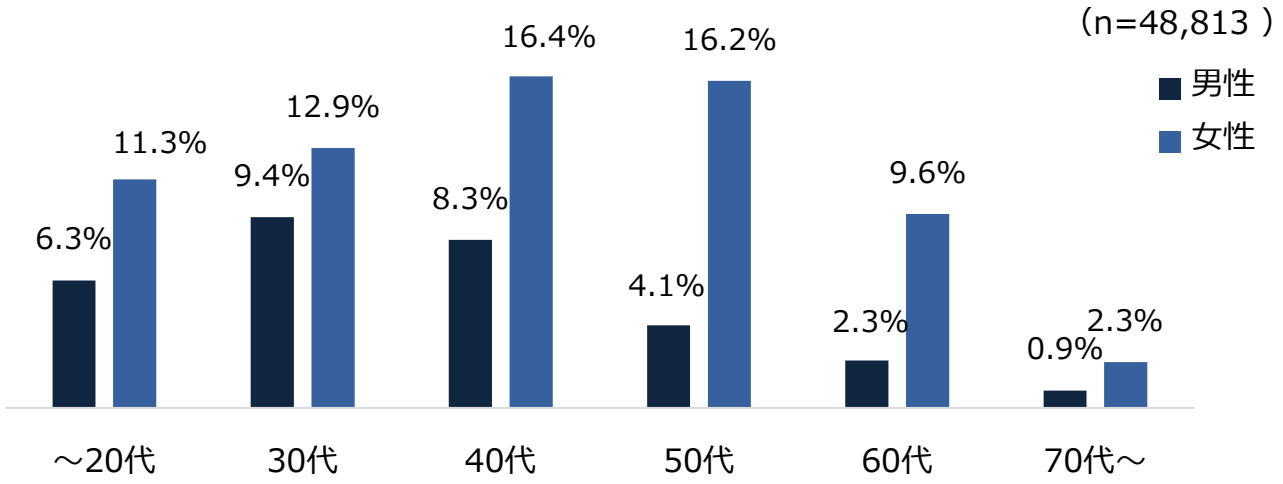
Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(3)職員の年齢構成(2020年9月1日現在)

- 職員の年齢構成は40代が最も多く24.7%であった。次いで30代22.3%、50代20.3%となった。
- 男女比で見ると、男性31.4%に対して、女性は68.6%であった。

年齢構成	男性		女性		計	
	1施設当たり平均人数	割合	1施設当たり平均人数	割合	1施設当たり平均人数	割合
～20代	3.2	6.3%	5.8	11.3%	9.1	17.6%
30代	4.9	9.4%	6.6	12.9%	11.5	22.3%
40代	4.3	8.3%	8.4	16.4%	12.7	24.7%
50代	2.1	4.1%	8.3	16.2%	10.4	20.3%
60代	1.2	2.3%	4.9	9.6%	6.1	11.9%
70代～	0.4	0.9%	1.2	2.3%	1.6	3.1%
計	16.1	31.4%	35.3	68.6%	51.4	100.0%

注1)「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・調理員等は含んでいない（以下同じ）
注2）常勤換算後の人数構成割合を示す（1施設当たり）

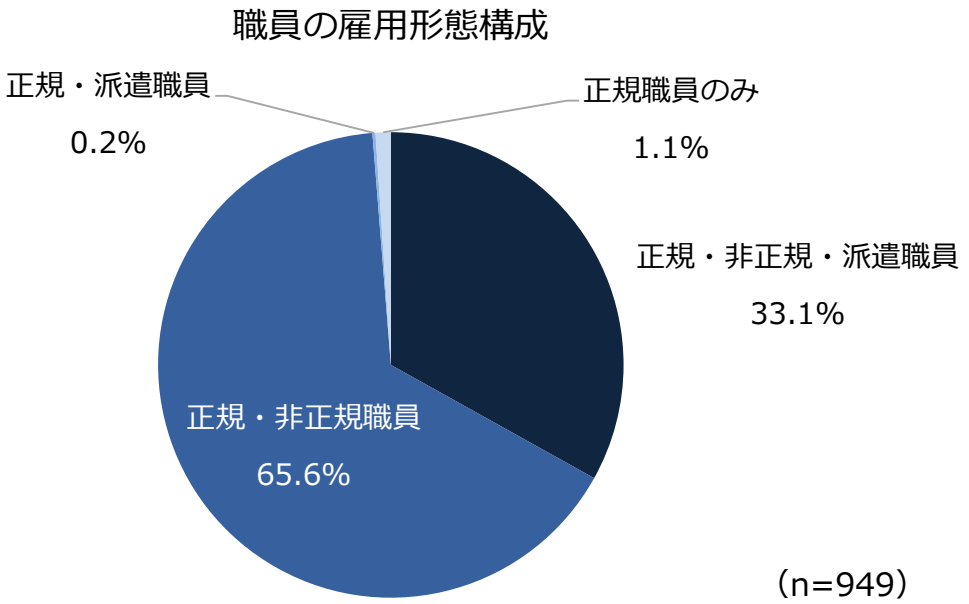


Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(4)職員の雇用形態構成

- 職員の雇用形態構成については「正規・非正規職員」の割合が65.6%と高かった。
- 次いで「正規・非正規・派遣職員」と33.1%が回答した。

雇用形態構成	回答数	職員構成割合(実人数)		
		正規職員	非正規職員	派遣職員
正規・非正規・派遣職員	314	60.1%	32.5%	7.4%
正規・非正規職員	623	67.9%	32.1%	—
正規・派遣職員	2	86.2%	—	13.8%
正規職員のみ	10	100%	—	—



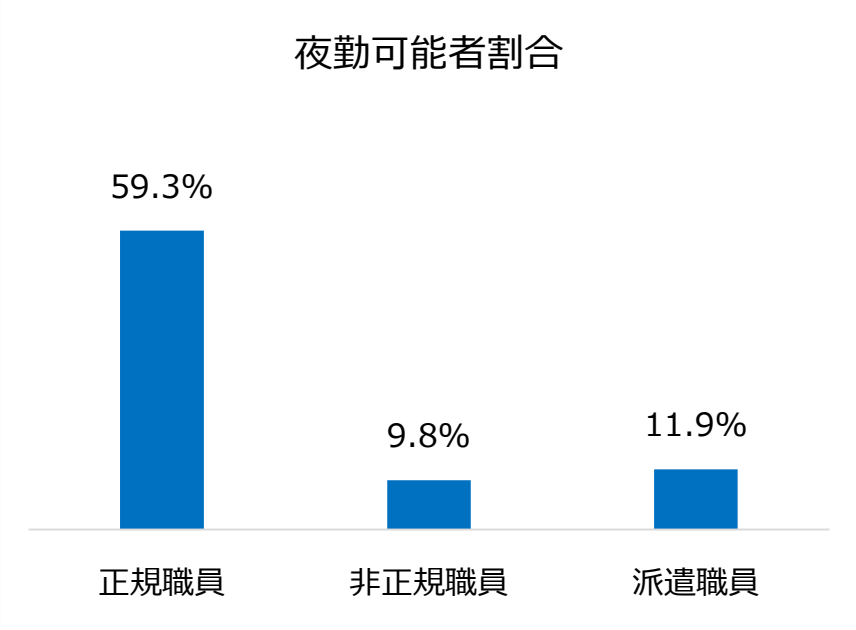
Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

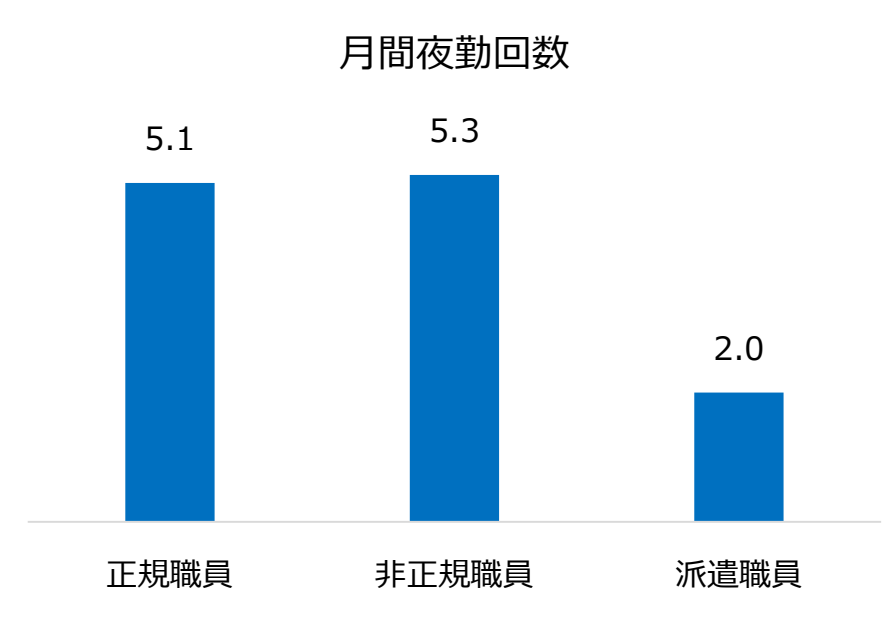
(5)雇用形態別の夜勤可能者割合・月間夜勤回数(平均)

- 雇用形態別の夜勤可能者割合は、「正職員」59.3%、「非正規職員」9.8%、「派遣職員」11.9%であった。
- 月間夜勤回数の平均は、全体で5.2回であった。

	平均職員数(人)	平均夜勤可能職員数(人)	夜勤可能割合	夜勤回数(回)
正規職員 (n=941)	37.8	22.4	59.3%	5.1
非正規職員 (n=925)	19.0	1.9	9.8%	5.3
派遣職員 (n=311)	4.6	0.5	11.9%	2.0

注1)職員数は1施設当たりの平均人数
注2)「夜勤可能者割合」は雇用形態別の職員のうち、夜勤が可能な職員の割合を示す



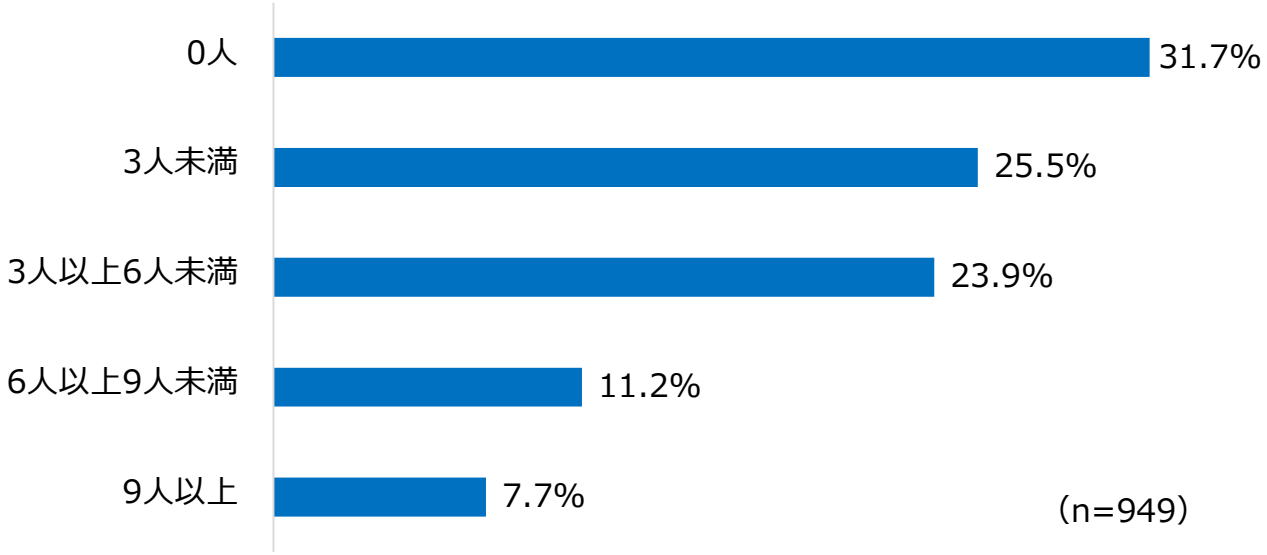


Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(6)介護助手の状況

- 介護助手の状況は、68.3%が導入していると回答した。
- 介護助手の人数は「3人未満」「3人以上6人未満」が全体の約半数を占めていた。
- 介護助手の1施設における平均人数は、4.62人であった。

介護助手の状況	回答数	回答割合
0人	301	31.7%
3人未満	242	25.5%
3人以上6人未満	227	23.9%
6人以上9人未満	106	11.2%
9人以上	73	7.7%



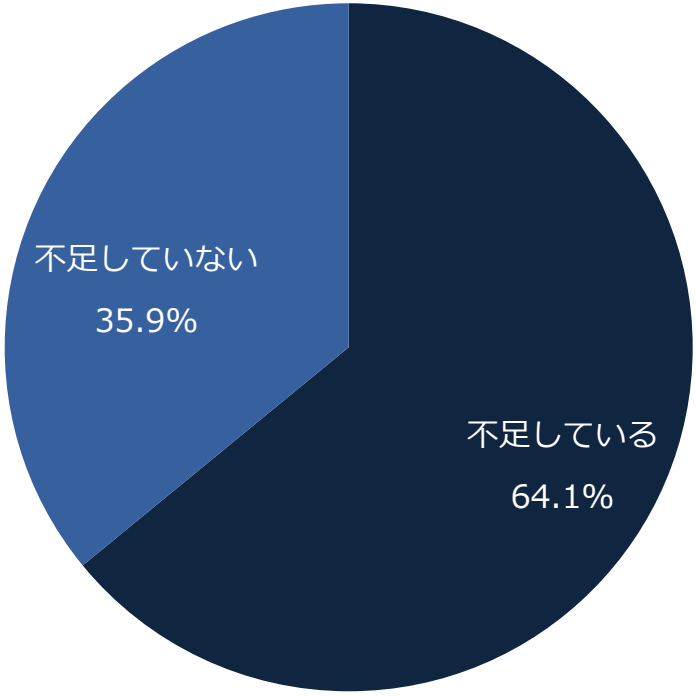
Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

2　人員状況

(１)人員の状況（2020年9月1日現在）

- 人員（直接処遇職員）の状況について、64.1%が「不足している」と回答。
- 「不足していない」と回答したのは35.9%であった。

人員の状況	回答数
不足している	608
不足していない	341



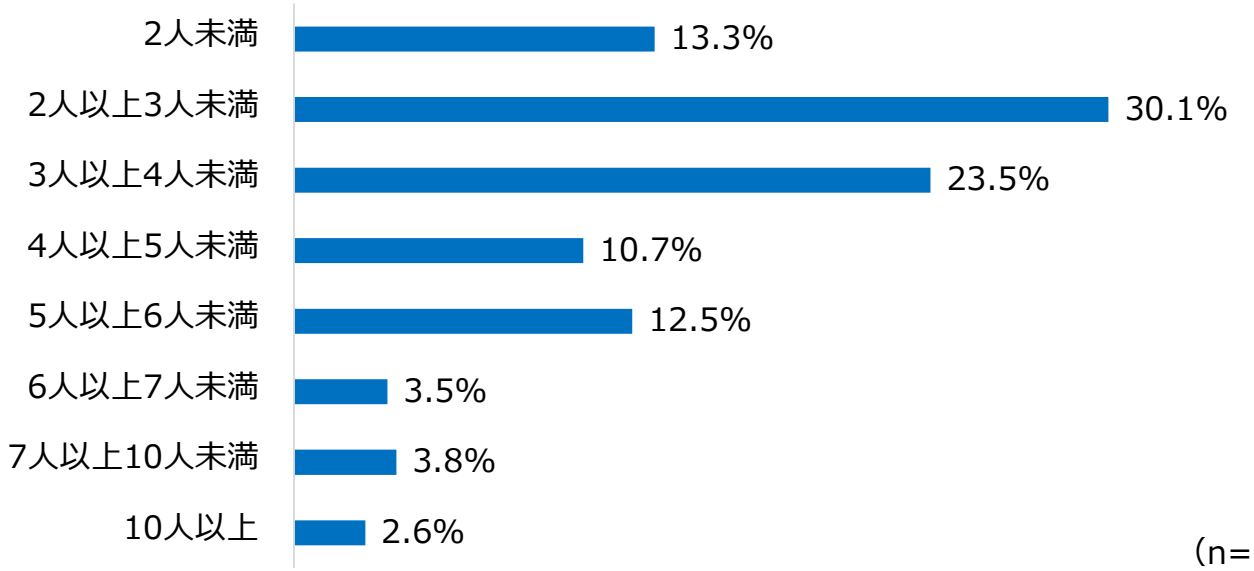
（n=949）

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(2)不足人員数（常勤換算）

- 不足人員数は、「2人以上3人未満」が30.1%、次いで「3人以上4人未満」が23.5%であった。
- 平均不足人員数は、3.33人であった。

不足人員数（常勤換算）	回答数
2人未満	81
2人以上3人未満	183
3人以上4人未満	143
4人以上5人未満	65
5人以上6人未満	76
6人以上7人未満	21
7人以上10人未満	23
10人以上	16



(n=608)

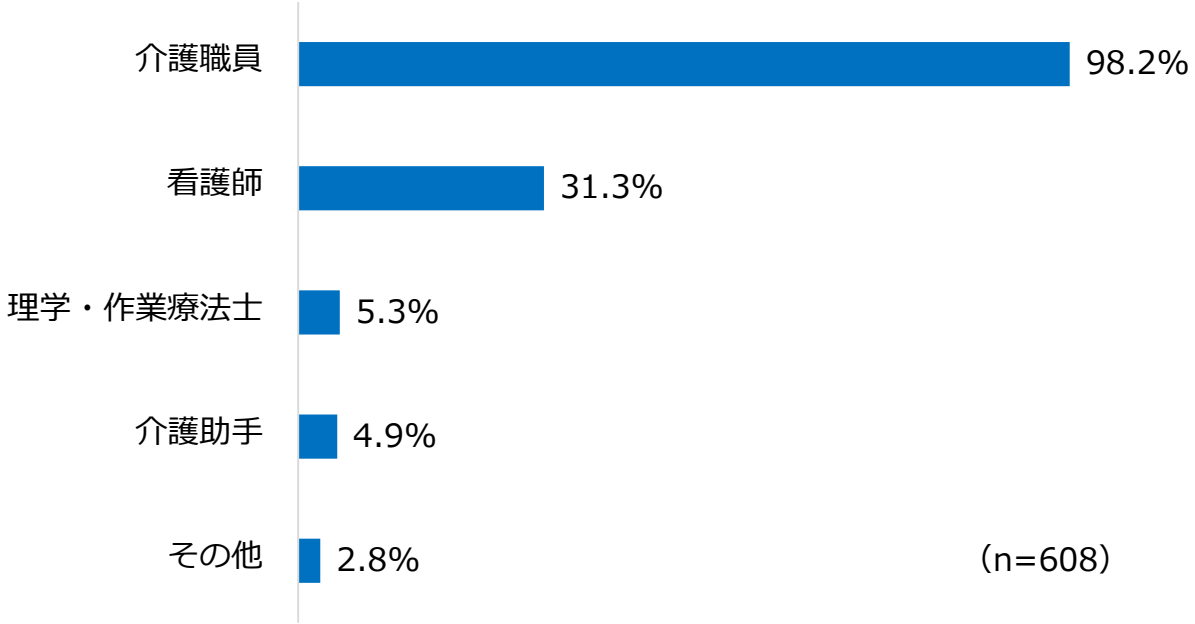
Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(3)不足している職種

- 不足している職種は、98.2%が「介護職員」と回答。
- 次いで「看護師」が31.3%であった。
- 「その他」の内容には、機能訓練指導員や介護支援専門員、生活相談員、栄養士、リネン交換等の間接業務を行う職員等との回答があった。

（複数回答）

不足している職種	回答数
介護職員	597
看護師	190
理学・作業療法士	32
介護助手	30
その他	17



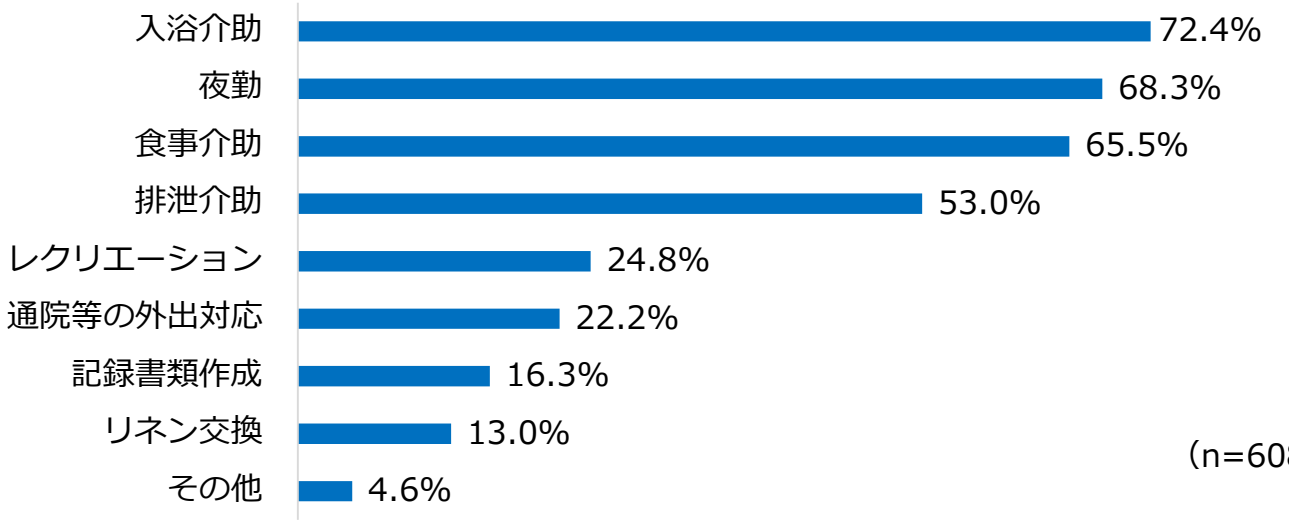
Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(4)不足感のある業務①

- 不足感の強い業務は、「入浴介助」72.4%、「夜勤」68.3%、「食事介助」65.5%、「排泄介助」53.0%と直接介助に対する業務内容が上位を占めた。

（複数回答）

不足感の強い業務	回答数
入浴介助	440
夜勤	415
食事介助	398
排泄介助	322
レクリエーション	151
通院等の外出対応	135
記録書類作成	99
リネン交換	79
その他	28



Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(4)不足感のある業務②

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（プラン作成、申請業務）

① ケアプラン原案作成等リーダー的職務の人員が不足気味

② 介護保険の処遇加算等や各補助金関連の申請業務の専任担当者が不足。事務職も兼務が多い

（日中の業務）

① 産休・育休が7人のため、日中の人員が不足

② ショートステイ、デイサービスの送迎業務

③ ユニット毎の見守り及び生活支援

④ 食事の準備、夕方の食事介助

⑤ 清掃等

⑥ 介護度が高くなるにつれ、食事支援の方が増えている。食事をその方のリズムで一人ひとりの時間で召し上がる上では、不足感が強い

（夜間、土日の業務）

① 夜勤などのシフト

② 土曜、日曜祝日の勤務及び夜勤に従事する看護師（医療行為を伴う業務）

③ 夜間オンコール対応、土日祝日勤務、看護体制強化

④ 夜勤ができる職員の夜勤回数制限のある職員がいるため、制限のない職員の夜勤回数が８～９回と多い

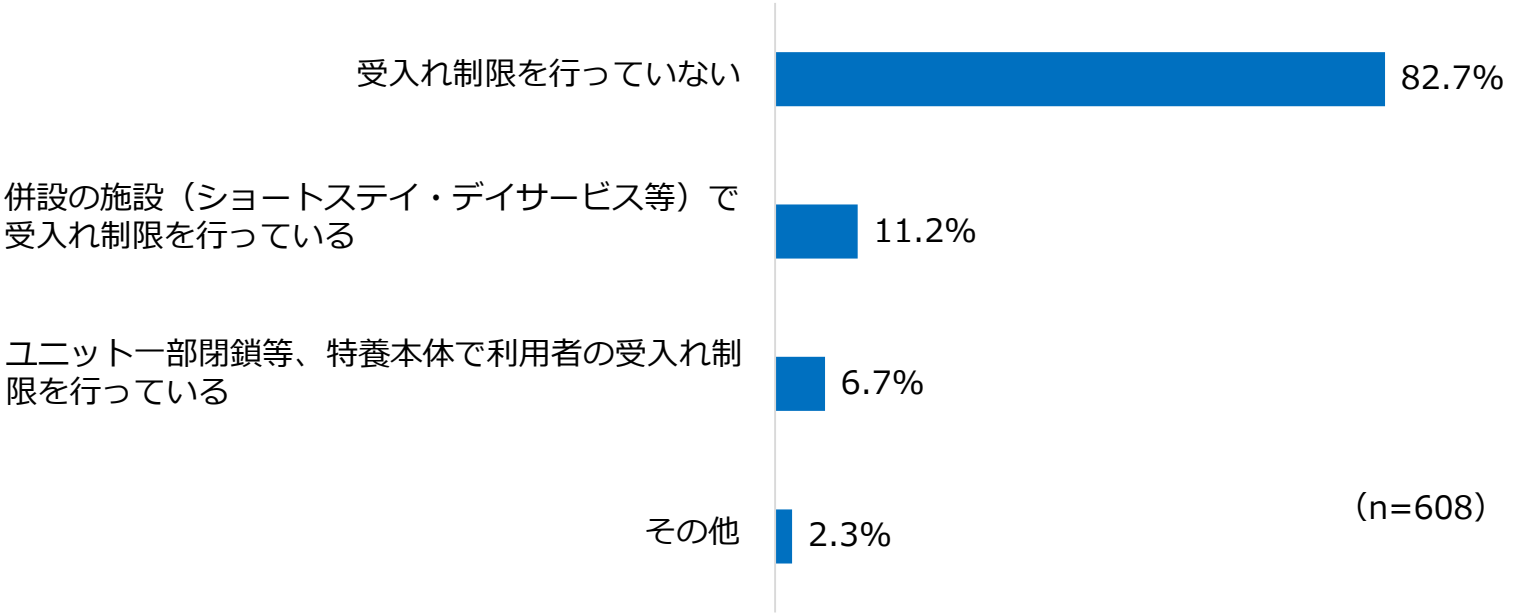
Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(5)利用者の受入れ制限等①

- 利用者の受入れ制限等には、不足感を感じながらも82.7%が「受入れ制限を行っていない」と回答。
- 一方で、併設施設やユニットの一部閉鎖等の回答も2割弱あった。

（複数回答）

利用者の受入れ制限等	回答数
受入れ制限を行っていない	503
併設の施設（ショートステイ・デイサービス等）で受入れ制限を行っている	68
ユニット一部閉鎖等、特養本体で利用者の受入れ制限を行っている	41
その他	14



Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(5)利用者の受入れ制限等②

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（受入れ等の制限）

① 感染のリスクに応じ利用開始日を調整

② 通所事業所はコロナの影響により、通常の提供場所を変更したため受入れを調整している

③ 新型コロナの関係で受入れ制限をしている

④ 受入れ制限まではしていないが職員不足のため、満床に出来ていない

（併設施設の制限）

① 併設の小規模多機能休止

② 新規のショートステイは受け入れしていません

③ 6月～7月にかけてショートステイにおいて一部受入れ制限あり

④ 併設のショートステイを休止している

⑤ 併設のショートステイで37.5℃を基準とし発熱者は利用制限している

（利用者の制限）

① 医療的ケアが必要な方（看護師が日中のみのため）

② 医療ニーズの高い方

③ 医療ケアの内容によっては受入れ制限あり

④ 高度又は頻回の医療行為を要する方

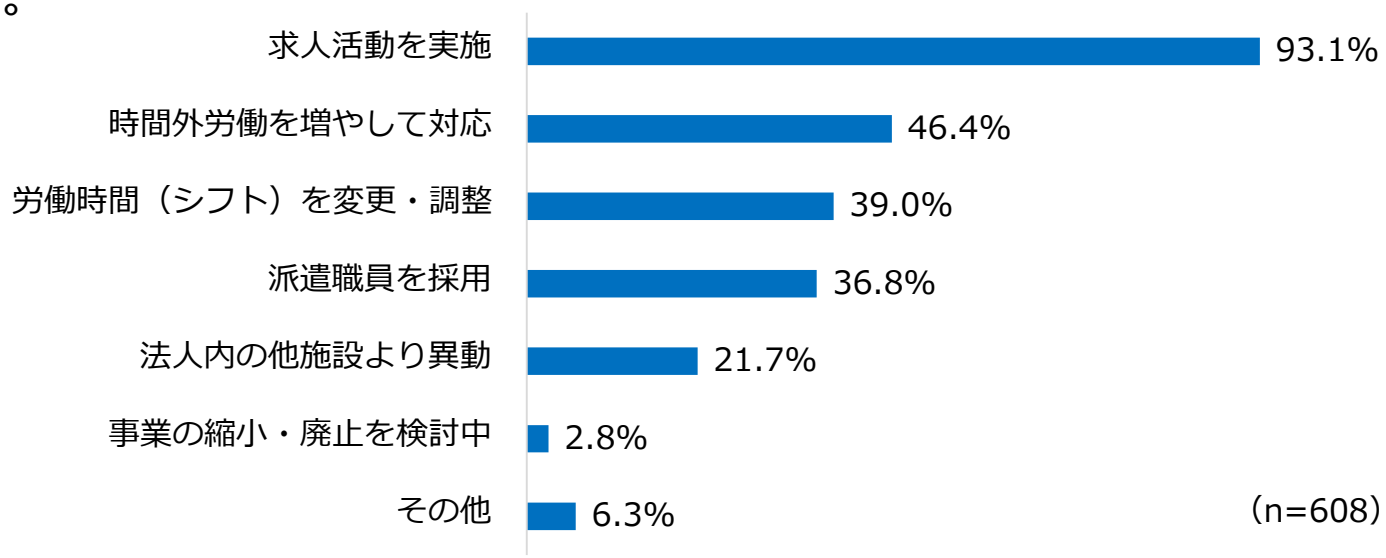
Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(6)不足人員への対応策①

- 不足人員への対応策では93.1%が「求人活動を実施」と回答した。
- 「時間外労働を増やして対応」や「労働時間（シフト）を変更・調整」等現状の職員で対応するしかないという回答率も高く、人材不足で苦慮されていることが感じられる。

（複数回答）

不足人員への対応策	回答数
求人活動を実施	566
時間外労働を増やして対応	282
労働時間（シフト）を変更・調整	237
派遣職員を採用	224
法人内の他施設より異動	132
事業の縮小・廃止を検討中	17
その他	38



Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(6)不足人員への対応策②

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（業務の工夫等）

① 人員に見合った業務改革

② 業務の効率化を各部門で図っている

③ 毎月の残業推移・有休取得状況を確認し、データ化し本部総務で伝送しているが、あまり効果なし

④ 1人あたりの夜勤回数を多くしている

⑤ 1日シフト⇒半日で2回勤務　1日休みが減少

⑥ 職員数の確保が難しい場合は休日出勤をして業務が回るように調整することもある

（人員の融通）

① 他職種からの応援

② 家事型（介護を含まない）労働者を雇用し、業務分業を実施

③ ショートステイを制限し、職員を特養に回している

④ 関連の別法人から異動

⑤ 他ユニットからの応援

⑥ 希望者には、公休日に夜勤を容認。ケアマネジャーの夜勤応援。介護主任がユニット勤務

⑦ 他法人からの出向

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(6)不足人員への対応策③

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（外国人雇用）

① 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

② 外国人技能実習生（中国）受入

③ 外国人雇用

（採用活動の工夫）

① 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

② 雇用区分を見直し、新たな雇用区分を創設。多様な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。

③ 定年退職者の再雇用

④ 職員からの紹介

（離職対策）

① 離職しない職場づくり

② 職員定着化への取組（働き方改革）

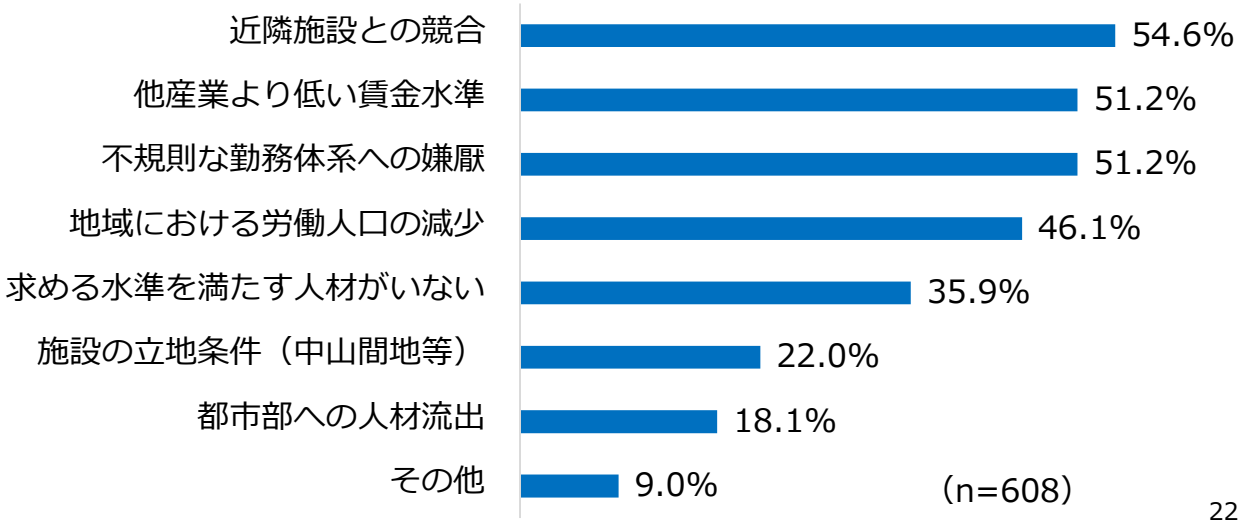
Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(7)人員確保が難しい要因①

- 人員確保が難しい要因は「近隣の施設との競合」が54.6%と多かった。
- 次いで「他産業より低い賃金水準」「不規則な勤務体系への嫌厭」が5割以上を占めており、介護施設の勤務条件に関する要因も多い。「その他」の記述にもみられるが、介護業界へのネガティブなイメージも人員確保難の原因となっている可能性がうかがえる。

（複数回答）

人員確保が難しい要因	回答数
近隣施設との競合	332
他産業より低い賃金水準	311
不規則な勤務体系への嫌厭	311
地域における労働人口の減少	280
求める水準を満たす人材がいない	218
施設の立地条件（中山間地等）	134
都市部への人材流出	110
その他	55



Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(7)人員確保が難しい要因②

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（介護業界のイメージ）
① 「介護の仕事＝キツイ」という世間一般のイメージ
② コロナ関連報道で介護施設の勤務はリスクが高いイメージを与えている
③ マスコミによる３Ｋなどのマイナスイメージの影響が大きい（労働環境や待遇は決して他産業に劣っていない）
④ 介護が「重労働」というイメージで、就業時の選択肢に含まれない
⑤ 介護の仕事の魅力に関するアピール不足
⑥ 介護の仕事は重労働の割りに賃金が低くて人材の採用が困難である
⑦ 介護業界のガラパゴス的体質
⑧ 感染症によるクラスター発生などの対応の厳しさなど
⑨ 夜間の待機業務を敬遠

（求職者の減少）
① 応募の絶対数が少ない
② 介護業界離れの加速
③ 介護職に魅力を感じている求人がいない
④ 介護福祉の業務に対する夢や希望が持てないこと
⑤ 近隣に工場（働く場所）が多く、求人の際選択肢にはいらない
⑥ 高齢者福祉を志す人材が不足している。近隣大学でも、高齢者施設以外への就職を希望している学生が多くいる
⑦ 少子化
⑧ 地方では資格要件を満たす人材が少ない
⑨ 介護業界を選択する人材、労働人口の減少

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(7)人員確保が難しい要因③

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（その他）

① 社会福祉法人より有料老人ホーム等の方が、年収が高い為、応募が少ない
② サービス付き高齢者向け住宅の乱立により転職者が増えた為
③ タイミング的なもの
④ 加算を取得している関係上、介護福祉士を採用したいため水準をさげるか検討している
⑤ 山間地ではないが、公共交通機関による通勤手段が乏しい
⑥ 人材紹介会社が中心となり、その手数料が高い
⑦ 長く続かない（福祉の仕事場が多くて目移りしている）
⑧ 他の職種のほうが労働条件が良いため
⑨ 不明
⑩ 人員確保ができるが直ぐに異動等で減員する。法人本部が計画的に人材の確保・育成をしていない
⑪ 離職率が高い
⑫ 面接の制限による

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(8)職員の業務負荷を軽減させるための取組①

※一部抜粋

（ICTや福祉機器の活用）

① 介護業務支援ソフト（ケアカルテ）の導入、入力用タブレッド及び眠りスキャンの導入トータルケアプログラム導入による介護の質の向上

② タブレット端末等の導入による記録書類作成事務などの省力化

③ インカムを活用した連絡時間の短縮・連携の強化及び医療機関受診時の事務系職員の応援

④ ICT活用し、リモートによる会議開催や研修導入。リモートで行うことにより、移動時間削減と時間外労働削減。情共有方法もタブレット、法人内ネットワークを活用している。介護ロボット導入により、巡回削減や事故リスク軽減を図っている

⑤ カメラ（モニター）の設置

⑥ 除圧マットの導入による体位交換の軽減

⑦ 介護ロボット（離床センサー、アシストスーツ）

⑧ 浴室には吊り下げ式リフトの導入をすることで、介護負担の軽減に繋がっている

⑨ コミュニケーションロボットを導入している

⑩ ノーリフティングの取り組みや、見守り支援システム等導入による業務軽減など

（業務の簡素化効率化）

① 高機能な紙おむつ利用による定時交換回数の削減、介護補助業務の導入

② 業務の省略、簡略化。事務業務の軽減

③ 夜勤時の急変対応マニュアル（フローチャート式）の整備による介護職、看護職の連携改善

④ 業務のマニュアル化

⑤ 業務改善委員会を設置し、毎月業務についての改善を検討している

⑥ 会議時間の変更、オンラインショッピングの活用など

⑦ 直接処遇職員数（看護職員・介護職員）の充実、能力・年齢・資格・性別に応じてバランスがとれるような職員配置

⑧ 業務分業：直接要員・見守り要員・間接要員で分業し、少しでも直接要員の業務を軽減

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(8)職員の業務負荷を軽減させるための取組②

※一部抜粋

（勤務時間の見直しや有給休暇等による負担軽減）
① リフレッシュ休暇の導入
② 有給休暇取得100%を目指している・ノー残業
③ 長期休みの取れる仕組み作り
④ アニバーサリー休暇
⑤ 8時間労働ではなく、7.5時間勤務の実施。
⑥ 夜勤時間の短縮、給与体系の見直し、法定定員以上の職員確保
⑦ 勤務間インターバル制度の導入（一回の勤務後必ず10時間の間隔を取る）
⑧ シフトの中で情報共有を行い、体調不良の職員をカバーしている
⑨ 健康管理を優先した勤務シフトの導入（日勤と夜勤の勤務形態のみで、夜勤は各時間一人にならない複数体制）

（福利厚生等によるの負担軽減）
① 福利厚生事業の充実
② 腰痛検査の定期実施
③ 腰痛予防のための重心移動による移乗の研修を理学療法士により全員に実施している
④ 移乗等の腰に負担のかかる介護を一人で行うのではなく二人で行う
⑤ 福利厚生により、近隣整骨院への補助・短時間ヘルパーのスポット採用（介護）
⑥ 癒やしの庭や屋上緑化など環境を整備することにより、入居者の方が落ち着かれ、職員の癒やしにもなっている

（他部署・他職種による応援）
① 職員が足りず、交代でも休憩等を取ることが難しい場合や、欠勤者が出た時などは積極的に事務所が見守りや食事介助等に入っている
② 短期入居者の衣類チェックを事務職員が行ったり、昼食時の食事介助に事務職員が入ったりしている
③ 看護師の食介応援、事務の見守り応援
④ 事務職員が入浴の誘導に入っている
⑤ 他職種から不足時間帯に応援実施
⑥ 人員に不足が発生した場合は、法人内の他施設から職員が出向して対応している

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(8)職員の業務負荷を軽減させるための取組③

※一部抜粋

（業務の委託による軽減）
① 直接介護以外の業務を、外部に委託している
② 清掃・洗濯は外部に委託し、介護職員が介護に専念できるようにしている
③ 看護職員が行っていた薬のセッテイング作業を薬局に依頼し個包装、日付入力等をしてもらい作業を簡略化した
④ 口腔ケアに関しては、外部の歯科衛生士に介入してもらい口腔ケア業務の負担軽減を図っている。

（研修等によるスキルの向上、生活支援等の取り組み）
① 新入職員・未経験者にはプリセプター制度を導入、並びに人事考課における上司との面談の場を設けている。
また相談しやすいように声かけを心がけている
② トランスファーボードの勉強会や、ノーリフティングケアに関する委員会を立ち上げ、介護職員の腰痛予防に努めている
③ オムツの講習会
④ スライディングボード等の使用した職員研修を行っている。（持ち上げない介護）

（人員配置で対応）
① 派遣や紹介を使わずに純粋な人件費率を高めて、スタッフ数を多めにしている。
② 介護の周辺業務を障害者雇用の一環として介護補助職員を採用。
③ リネン交換・清掃等のボランティアを活用している。
④ 食事作りの支援、環境整備の支援のスタッフを採用し、介護職員の業務負担を軽減している
⑤ 夜勤専門職員の配置
⑥ 他施設からすれば、配置人員はかなり多い。現状、1.8：1、ユニット型については1.5：1の比率となっている。

（採用方法などの工夫）
① 今までは人材紹介会社は、多額の手数料が発生する為、考えていなかったが現在は考慮している。今期より将来の為、外国人留学生2人を受入れた。
② 要件の基準に関係なく、現場が必要とする人員の確保・充足のため常時募集、採用を行っている。
③ 短期雇用正職員制度の導入や介護助手以外に軽度の介護（食事・排せつ等を行う介護アシスタント制度（定年後の雇用を含む）
④ 時間を細かく分けての採用

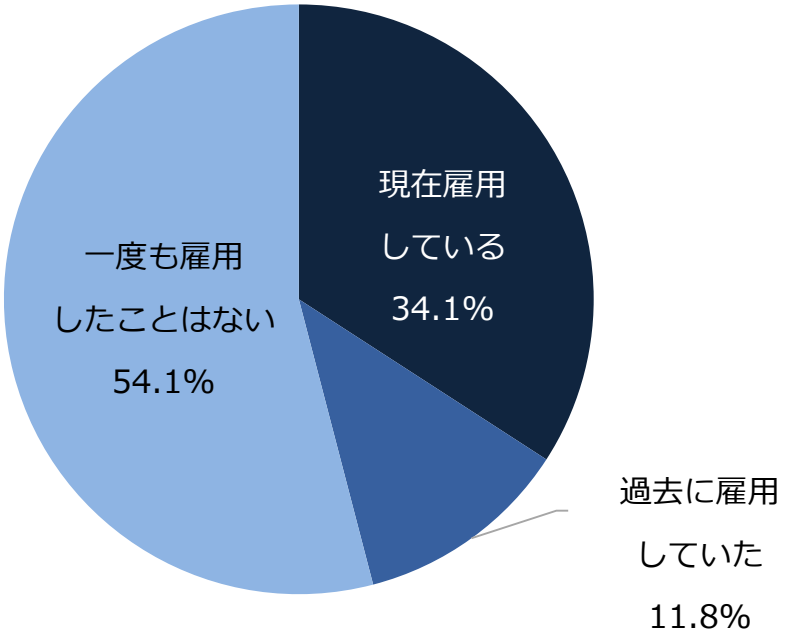
Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(9)外国人人材の雇用状況

- 外国人の雇用状況は、「現在雇用している」と回答したのは34.1%で、前回調査時よりも13.7ポイント上昇した。
- 「一度も雇用したことがない」との回答は54.1%を占めた。

外国人の雇用状況	回答数
現在雇用している	324
過去に雇用していた	112
一度も雇用したことはない	513

（n=949）



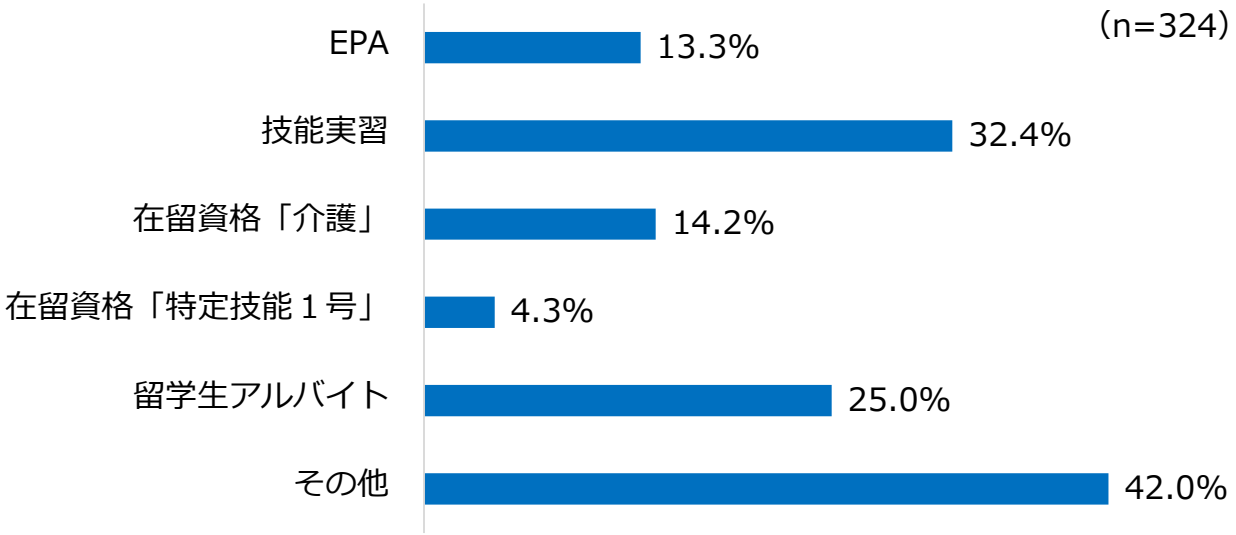
Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(10)外国人人材受入れ形態と平均雇用数

- 外国人人材を雇用している施設において受入れ形態をみると、「技能実習」が32.4%と最も高かった。
- 平均雇用数では、「EPA」が5.12人、「留学生アルバイト」が2.88人、「技能実習」2.56人であった。
- 外国人人材雇用施設において平均雇用数は全体で3.31人であった。

（複数回答）

外国人人材受入れ形態と平均雇用数	回答数	平均雇用数（人）
EPA	43	5.12
技能実習	105	2.56
在留資格「介護」	46	1.80
在留資格「特定技能１号」	14	1.86
留学生アルバイト	81	2.88
その他	136	1.77
計		3.31



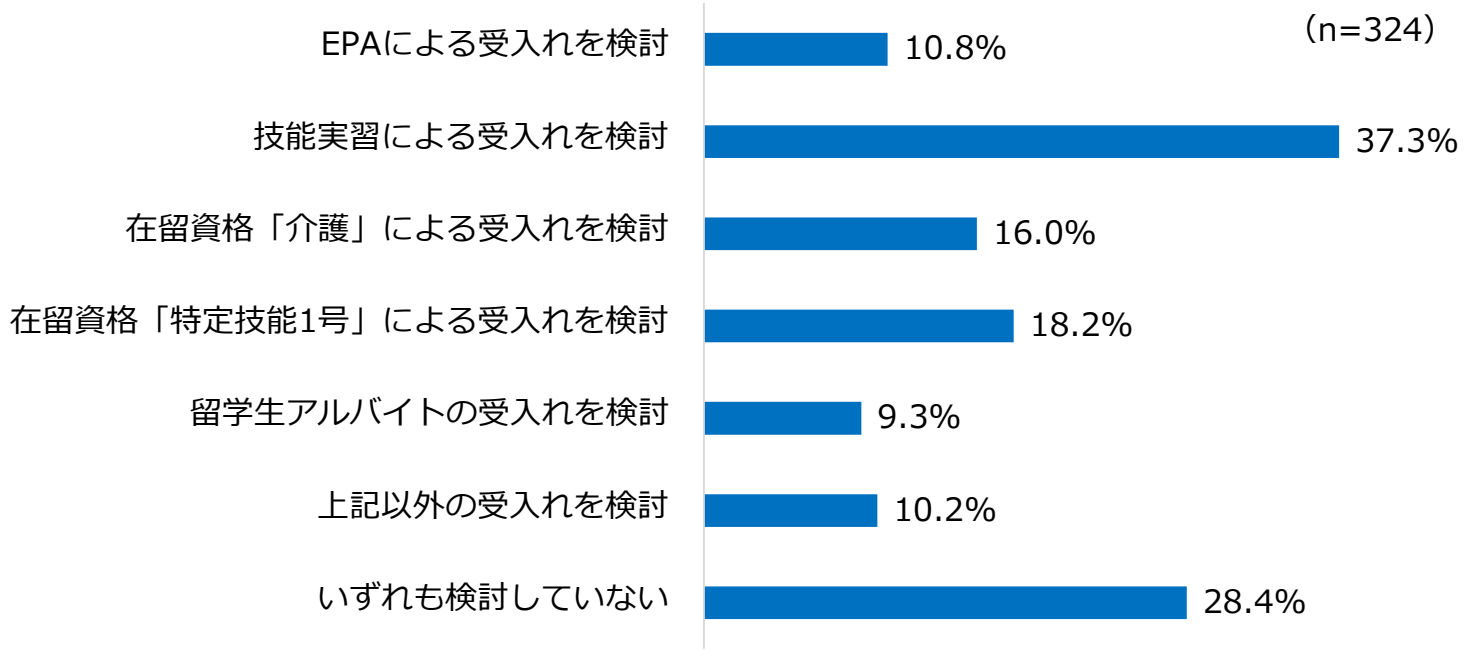
Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(11)外国人人材の雇用検討

- 外国人人材を雇用している施設において、さらに検討している雇用形態は、「技能実習」が37.3%と最も高かった。

（複数回答）

外国人人材の受け入れ検討	回答数
EPAによる受入れを検討	35
技能実習による受入れを検討	121
在留資格「介護」による受入れを検討	52
在留資格「特定技能1号」による受入れを検討	59
留学生アルバイトの受入れを検討	30
上記以外の受入れを検討	33
いずれも検討していない	92



Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(12) 外国人の雇用の工夫や配慮、失敗したこと①

※一部抜粋

（言葉・コミュニケーション）

① 言葉の意味や表現する内容の理解が難しく、記録を残す上での工夫や職員間でのコミュニケーション上の配慮が必要と感じている

② 職員間の情報共有方法で工夫している。記録など活字にした際にルビをふるなど配慮が必要である

③ 外国人技能実習生に関しては、語学支援を専門的に教育する体制が必要

④ 日本語が伝わらないことがあるが、すべて「はい」と言うことがあるので、理解したか確認が必要である

⑤ 外国人のみの研修制度を設け、定期的に行っている。日本語の微妙な表現を伝えることに苦慮している

⑥ 職員に周知できても利用者の一部で理解を得られないケースがあり失敗した経験があった

⑦ 勤務状況真面目。利用者との会話については、方言等もあり苦労していると思われる

⑧ 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。

⑨ 薬の袋に書いてある利用者の名前をローマ字表記に変更した

（言葉の問題の対する配慮や工夫・教育、指導を強化）

① 日本語能力の向上のため、日本語講師と契約し学習会を行っている。

② 日本語能力検定（N2、3）は取得しているが、専門用語や方言等の理解など、研修の時間を長くするなど、丁寧に指導

③ 勤怠システムの対応言語の追加設定

④ 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の場面では、外国人職員自身の為に積極的に携わって頂いている

⑤ 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。生活面については、目の行き届かないところがあるため、仲介会社により協力を求めたい

⑥ 外国人にもわかりやすいマニュアルの整備（ふりがなの付記、イラストの活用など）日本の就業観の指導、日本語の教育、量での生活や外出時の注意点の確認等

⑦ 技能実習生は、日本語と介護技術の両方を覚えなくてはならないので、日本人以上に丁寧に指導するよう心掛けている

⑧ 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した

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(12) 外国人の雇用の工夫や配慮、失敗したこと②

※一部抜粋

（文化の違いで起こる問題）

① ホームシック、食生活

② 習慣の違いによる誤解

③ 急な欠勤や遅刻が多い為、ユニットで1人になる時間帯の勤務が難しい

④ 衛生面の教育が必要。外国人雇用者とのコミュニケーションの取り方の配慮。受入前の準備。受入側の職員の教育

⑤ 国民性の違いなどから、理解できないことや納得いかないこともあり、他職員との人間関係などで悩む事もある。日々の様子などに注意し、配慮が必要である

⑥ 外国人特有の感覚や考え方と業務上の配慮のすり合わせ

⑦ 日本の生活文化との違い、共同生活での悩みを気にかけておく

（メンタルや健康への配慮や相談体制）

① 技能実習生については生活・健康・心の健康についても配慮、声掛けなど相談できる関係づくりに努めている

② 生活、学び等何でも相談できる体制をとるために、専属の担当者を配置している

③ 外国人職員が仕事や生活上で不安にならないよう、コミュニケーションを多く取り、何でも相談出来る環境を整えております

④ 帰国するための長期休暇を取得させる

（職場での配慮や工夫）

① 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

② 孤独感を抱かないように声かけや働きかけを行う。また、EPAの先輩が関わるメンター制度を法人として取り組んでいる。日本語能力を伸ばす指導をしているが個人差があって難しい

③ できるだけ同性同士の採用を心掛け常に日本人スタッフの悩み相談係をおくなど配慮している

④ 同一勤務場所の外国人は極力、勤務時間を同一時間帯とし、通勤への配慮をしている

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(12) 外国人の雇用の工夫や配慮、失敗したこと③

※一部抜粋

（生活面でのサポート）

① 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。外国人に貸し出す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

② 例えば、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

③ 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

④ 生活を支援する職員を配置。休日や時間外の連絡および母国への通信体制を整備した

⑤ 業務上の育成支援の他に、生活支援なども担当をつけて実施している

⑥ 勉強時間の確保について勤務表との調整

⑦ 借り上げ社宅の要件として、アメニティを重視している

⑧ 入国時点、任期満了時点などでの効率の良い住居の確保が非常に難しい

（休暇や帰国などの問題）

① 同胞の会などで横の連絡があり、その関係で4人の職員が勤務している。但し、出産が絡むと産休の後の育児休暇など2年に及び続けて2人目出産などもあり、その後帰国といったケースがあった

② 外国籍職員には通常の有給休暇以外に、本国に帰国する場合にのみ付与する特別有給休暇制度を設けている

③ 留学生の場合、オーバーワークでビザが更新できずに帰国してしまう人が多い

④ 本人の在留資格の期限・更新について 雇用主も把握・管理する必要がある

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(12) 外国人の雇用の工夫や配慮、失敗したこと④

※一部抜粋

（採用時の課題等）

① EPAや技能実習による受け入れを検討したが、法人の費用負担が大きくなるため断念した。大法人では可能だと思うが中小法人では無理な費用負担額である

② 日本人職員が不足してからでは育成が困難となるため、早い時期から雇用を検討していた

③ 在日期間半年以上の外国人、J2に近いJ3以上を厳選している

（その他の工夫や課題）

① それぞれの風習や風土を出来る限り、尊重し可能とする　例）定刻にお祈りする時間とｽﾍﾟｰｽを提供する

② 受入支援チームを作り、技術指導、日本語学習、生活指導に取り組み、定期的に個別面接を実施している

③ 日本人の採用より費用がかかり、生活面でのフォローが大変なことから、外国人に頼った経営は避けるべき。失敗したことは、個々にもよるが仕事に対する考え方が違いすぎるので、修正が難しい

④ 住宅手当等首都圏法人との競合あり、日本人より住宅手当厚遇となっており、課題である

⑤ 専門学校、大学からの要請による留学生の介護現場実習を積極的に受け入れ。現場実習に来た留学生に、自施設への積極的就職アプローチを行う。翻訳機「ポケトーク」の利用。採用した元留学生の福祉への意欲保持。日本人職員とのコミュニケーション高める努力が必要

⑥ 介護助手として実働してもらう

⑦ 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

⑧ ご入居者・ご家族の理解。外国人雇用の説明会をご家族向けに開催して理解を求めた

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(13) 外国人を雇用していないことの理由①

※一部抜粋

（施設とのマッチング）

① 過去にEPAによりフィリピン国籍2名を採用していたが、1名は帰国し、もう1名は介護福祉士に合格したものの、結婚で退職した

② 応募がない

③ 介護職員には有資格者で長期間勤務できる者を採用しているが、外国人研修生は無資格であり、資格取得後、短期間で帰国することが多いため

④ 以前派遣職員として雇用したが、就業時間(週3~4日が半日の為)が少なく希望に合わなかった

⑤ 事前に聞いていた経歴が本当なのか信頼がおけなくなったため

⑥ 働きたい旨の相談があっても、条件等の折り合わず中断してしまった事がありました

⑦ 1名雇用していたが退社した。約1年勤務

⑧ 介護福祉士合格等の理由に母国に帰国してしまった。または都市部での就職を希望

（受入れ態勢等の問題）

① 職員の受入れ体制が難しい

② N1レベル以外を受け入れる体制がない

③ 記録書類作成が手書きのため難がある。雇用した場合の住宅を用意する余裕がない

④ 生活面の支援ができない

⑤ 求人を行っても施設に通う方法がないため（公共交通機関なし）

⑥ 配薬、投薬が一人で行えない為、付き添う職員が必要で費用が掛かるため

⑦ 費用の問題から外国人枠は設けていないが、永住者等であれば受け入れる

⑧ コミュニケーションの壁（雇用受入れ体制が整っていないため）

⑨ 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

⑩ 人材にもよるが生活習慣の違いや、介護に対する考え方などあらゆる場面で違和感を感じることが多い。指導をしても指導の意味を理解してもらうことが難しい

⑪ 過去に雇用、派遣職員で就労していた経緯はあるが、就労態度や意欲がどれも良くなく、施設全体が外国人雇用に関して後ろ向きになっている

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(13) 外国人を雇用していないことの理由③

※一部抜粋

（コロナの影響）

① EPAを検討していたがコロナの影響で見送りとした

② 今年度、EPAによる受け入れを検討していたが、コロナの影響により中止となったため

（必要がない）

① 新規学卒者の採用が上手くいっているため

② 日本人だけの雇用で充足している

③ 現在、その必要性がない

（その他）

① 雇用制度自体に疑問を感じている事と紹介業者や現地業者の対応や搾取が目に余る事が多い

② 法人内の人事異動で他事業所に異動した

③ この地域において、就職希望者がおられない

④ 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

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(14) 外国人の採用を行わない理由①

※一部抜粋

（外国人採用に対する懸念）

① 外国人の応募がないため

② 派遣スタッフの就労実績あり（母国で高学歴）。採否目安の一環で自筆の履歴書を依頼すると全てキャンセルになる

③ 日本語でのコミュニケーションに不安がある。EPAや技能実習の場合、慣れたころに本国へ帰国してしまう

④ 幾つかの業者から説明を受けたが在留費用や専門学校の費用等日本人介護職員の倍ほど費用が掛かるうえ近隣に紹介企業も無いため

⑤ 就業環境の整備（居住の場所の確保、言語支援など）にコストがかかる一方、定着率が低いことから、それに見合う投資をする判断に至らない。北国（寒冷地）は、外国人労働者（特に東南アジア方面）にとって生活しにくい環境のため、それが原因で離職するケースがある

⑥ 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

⑦ 介護は心のケアでもあると思います。表面的な言語から思いをくみ取ることは無理なのでは？

⑧ 言葉、文化の違いから生じるトラブルの予測がつかず、トラブル処理に割く人員もおらず、雇用に踏み切れません。又、外国人を受け入れる際に生じる費用を考えると、派遣社員でまかなう方がいいのではないかと思います。実際には申し込みから雇用まで一年ほどかかるそうで、申し込み時には職員不足でも一年後には充足している可能性もあり、申込には至りません

⑨ 地域的に近隣住民や職員及び利用者様、家族様の理解が得にくいため

（制度面の負担）

① ハローワークの求人を活用し募集も時折ある。また、地域における同施設での外国人の採用もなく、手続き等も複雑と聞いているため

② 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い出しにくい

③ 外国人の雇用については、制度の理解や雇用しても住宅の確保など採用を行うための検討事項が多いと考えます

④ 在留経費や手続きが煩雑

⑤ 受入れルートやその後の流れが複雑で分かりにくい

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(14) 外国人の採用を行わない理由②

※一部抜粋

（教育指導の体制と人員の体制が整わない）

① 外国人労働者を受け入れることについて、現在働いている職員への教育や研修が進んでいないなど、受け入れ体制が整っていない

② 職員不足のため指導のための十分な時間が取れない。言葉の習得や習慣に馴染む等時間を要し、即戦力として期待できない

③ 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る

④ 採用後のアフターフォローの仕組みが出来ていない。又施設が立地している所が中山間地で外国人の宿泊施設がない等受け入れることが難しい

（基本的に日本人の採用を考えている）

① 外国人の労働者を採用をする前に、現在いる職員の雇用を充実させることで新卒者の採用枠を確保することを主眼に対応している

② できれば日本人でサービス提供したい。費用負担増（意外に高くつく）、管理負担増、コミュニケーションギャップ、文化・価値観の相違から来るトラブル等を懸念

③ 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

④ 地域密着型特養であるため、EPAの活用は無理。技能実習生等の受入においても、話は聞くが現在は独自の採用（職員からの紹介など）を行っている

（コロナの影響で採用が滞っている）

① 一時期検討したが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大によってストップしている状況である

② 外国人採用に向けて対応する予定でしたが、コロナウイルス感染症拡大で延期となっている

③ 特定技能者を今春から採用予定であったが、コロナの影響で、来日が出来なくなっている状況が続いている

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(15)外国人の採用へのコロナの影響①

※一部抜粋

（採用計画の遅れや中止等入国制限の影響）

① 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れない留学生もいる

② 特定技能1号による採用計画を進めていたが、新型コロナウィルス感染症の影響により入国審査や手続きが中断しており、計画より遅れての採用となった

③ 技能実習生の受け入れのため5月ごろ現地に面接に行く計画でしたが、コロナのため計画が白紙になった

④ 介護実習ができなかった

⑤ 人の動きが止まったので、当面外国人の採用は難しいと考えています

⑥ EPAでの今年度採用予定者の入国制限。日本人の求人が多くなり、外国人雇用にやや後ろ向きなスタンスとなった

⑦ 感染症流行前は、企業の紹介事業を利用しての採用も検討していたが、感染症の動向を見極めて改めて検討したいと考えている

⑧ 今年度に入国予定で、シェアハウスも作ったが、コロナウイルスにより入国ができなくなった

⑨ 令和3年1月に新たな技能実習生の受入れを予定しているが、日本への入国ができるかどうかわからない状況である

⑩ 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（採用の側面もあるので対面でないためにノンバーバルな部分がわからないことは難だと思っている）

⑪ 緊急事態宣言により、技能実習生の受入が保留の状態、アパートも借りたまま。コロナの状況を見定めている状況

⑫ 技能実習生を雇用開始の予定だったが、書類のやり取りの段階で相手側の手続きが止まってしまった。現在も雇用開始時期は不明。送り出し側の国が手続きを始めて、早くても6ヶ月はかかると言われている。雇用予定人材からの採用辞退は今のところない

⑬ 予定通り入国できなかった。入国後14日間の待機期間が必要（ホテル滞在費等の負担がある）

⑭ 本年、複数名のEPAによる受け入れを予定していたが、来日が困難となり、中止となった

⑮ 今年入国予定の技能実習生の来日が来年にずれた

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(15)外国人の採用へのコロナの影響②

※一部抜粋

（入国後の研修や精神面のケアの問題）

① 研修ができない

② マスク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

③ 施設の見学を詳しく案内できない。職場体験ができない

④ 中国人専門学校卒業元留学生を採用し、日本人職員と馴染むための密接した施設内外研修が十分に出来ない。コミュニケーション高めるための懇談会、飲食を伴う懇親会、職員研修（懇親）旅行が出来ない

⑤ 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

⑥ 里帰りができなかったため、精神的な落ち込みが若干あった。EPAの説明会が開催されなかった

⑦ 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

⑧ 一時帰国ができないので若干ホームシックになっている

（その他）

① 業者からの情報が来ない（以前交渉していた業者も音信不通）

② 入国管理業務が元のように回復する目途はいつ頃か、不安である

③ 他業種同様、諸国往来が従来通りにできないので仕方ないと考えている

④ 現在採用は行っていないが、今後採用するとなってもコロナウィルス感染症のワクチンや特効薬ができるまで、国外からの採用はできないと考えています

⑤ きちんと感染予防をしているのか不安(以前派遣職員で同室者3名で生活していて、順番にインフルにかかり、戦力にならなかったため)

⑥ 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

⑦ 紹介・派遣の人材に外国人が増えている

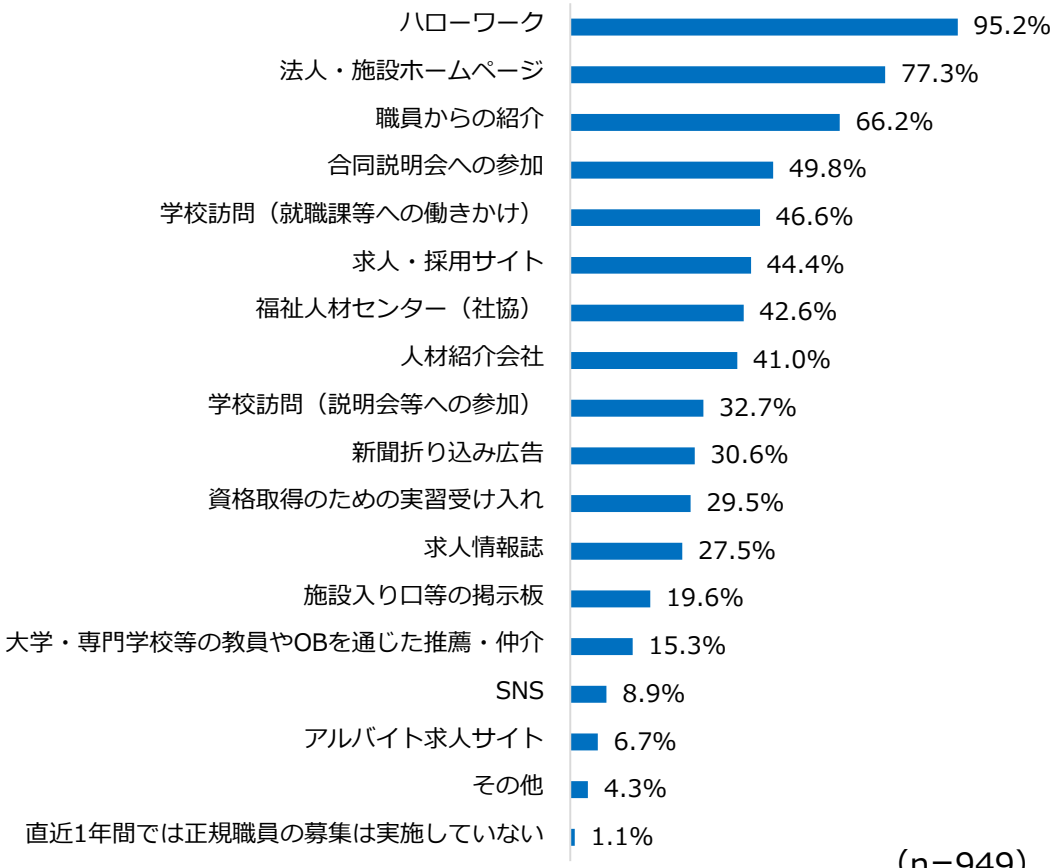
⑧ 排他的地域な為、地域外の人員を雇用し難い状況

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

3　求人活動・採用活動

(1)正規職員を募集する際に使用した媒体・経路①

- 2019年度（2019年4月～2020年3月）に正規職員を募集する際に使用した媒体・経路は95.2%が「ハローワーク」と回答した。次いで「法人・施設ホームページ」「職員からの紹介」が続いた。



(n=949)

（複数回答）

正規職員を募集する際に使用した媒体	回答数
ハローワーク	903
法人・施設ホームページ	734
職員からの紹介	628
合同説明会への参加	473
学校訪問（就職課等への働きかけ）	442
求人・採用サイト	421
福祉人材センター（社協）	404
人材紹介会社	389
学校訪問（説明会等への参加）	310
新聞折り込み広告	290
資格取得のための実習受け入れ	280
求人情報誌	261
施設入り口等の掲示板	186
大学・専門学校等の教員やOBを通じた推薦・仲介	145
SNS	84
アルバイト求人サイト	64
その他	41
直近1年間では正規職員の募集は実施していない	10

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(1)正規職員を募集する際に使用した媒体・経路②

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（HP、新聞、広報誌等への掲載）
① 地元広報誌
② 町会内回覧チラシ
③ 町内告知放送
④ 学校への求人資料の配布
⑤ ポスティング

（説明会、見学等）
① 施設内で開催している体験型介護説明会
② 施設での就職説明会
③ 施設見学会
④ 法人本部にて実施

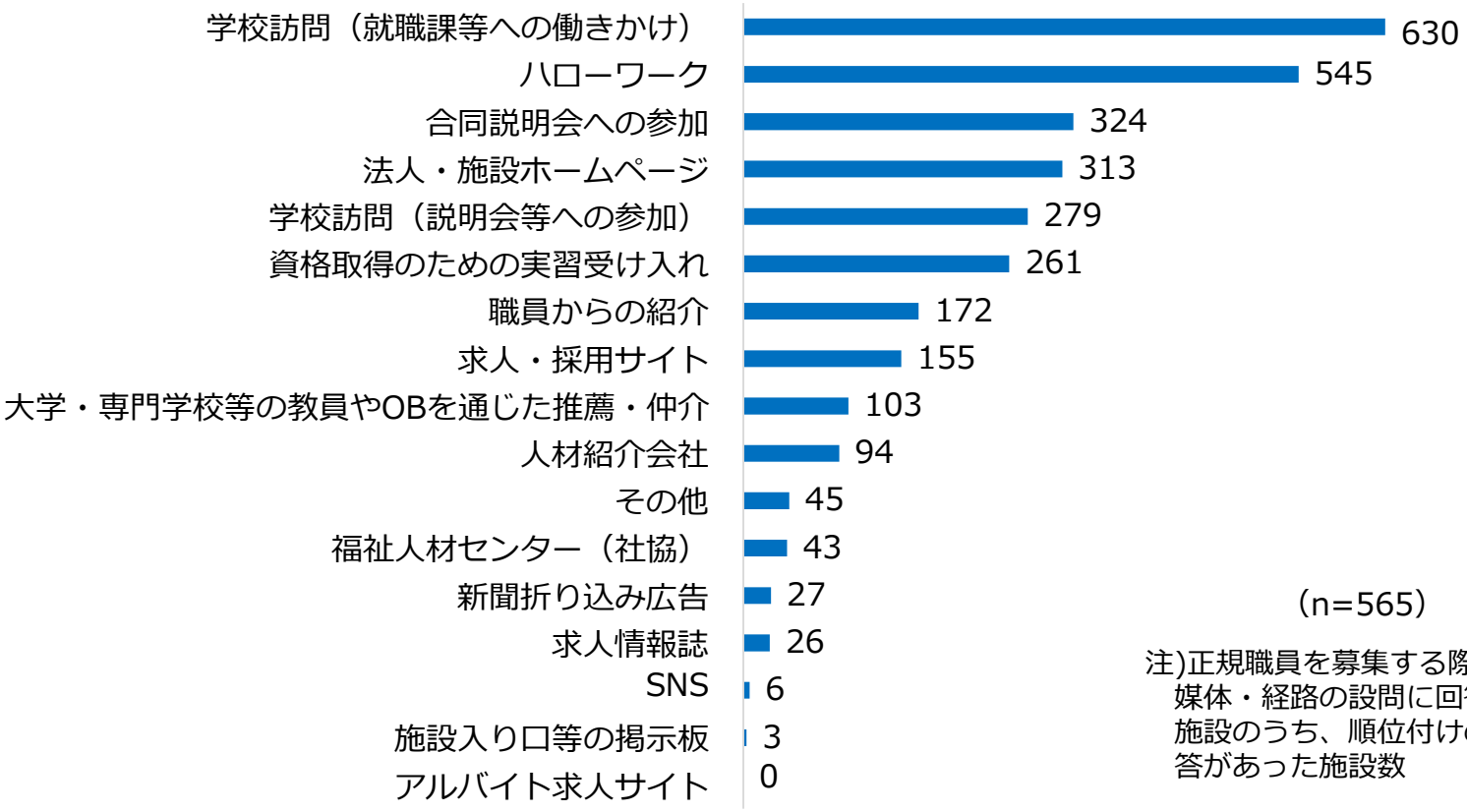
（知人等の紹介、口コミ）
① 知人、大学(専門学校）先生からの紹介。
② 地域内の知人等の紹介
③ 施設関係者からの紹介

（実習生、インターンシップ等の受入等）
① 福祉系専門学校生または職業技術校生の見学、実習、体験就労受け入れ
② 実習生へのアプローチ
③ アルバイトからの採用
④ 高校生のインターン、中学生の職場体験等
⑤ ボランティアにきていただいた高校生が新卒採用となる予定
⑥ 初任者研修・実務者研修事業を法人で運営
⑦ 奨学金制度を活用した採用
⑧ 実習生からの口コミ

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(2)新卒採用に結びつく効果の大きかった媒体・経路

- 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あったもの（上位3つのランキング形式）の回答を得た。その結果を1位3点、2位2点、3位1点で評価。
- 「学校訪問（就職課等への働きかけ）」が630点と新卒採用において効果が大きかった。使用媒体では利用割合が高かった「ハローワーク」は545点であった。



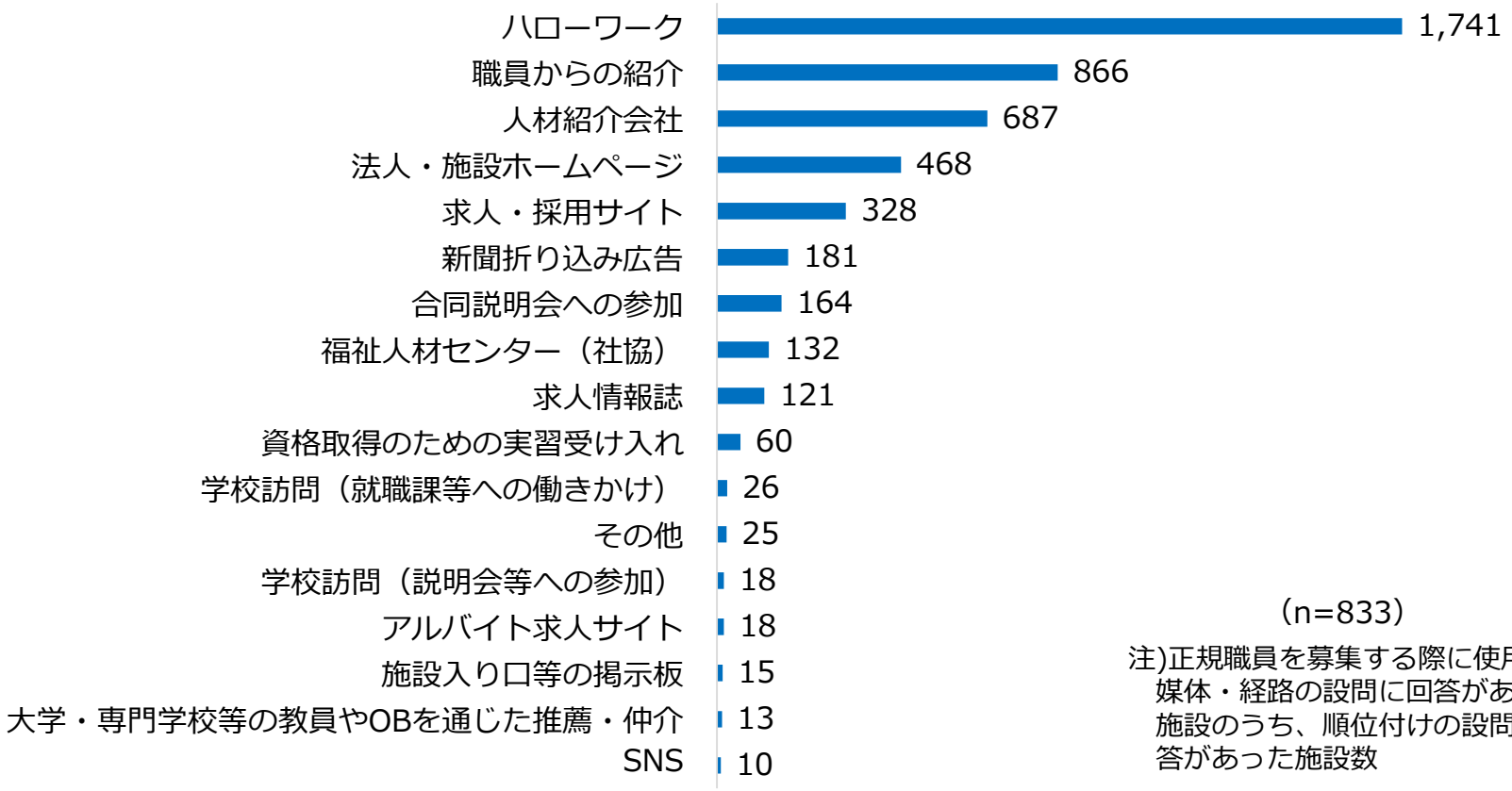
（n=565）

注)正規職員を募集する際に使用した媒体・経路の設問に回答があった施設のうち、順位付けの設問に回答があった施設数

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(3)中途採用に結びつく効果の大きかった媒体・経路

- 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、中途採用に結びつく効果のあったもの（上位3つのランキング形式）の回答を得た。1位3点、2位2点、3位1点で評価。
- 「ハローワーク」が1,741点と最も高く、次いで「職員からの紹介」が866点であった。



（n=833）

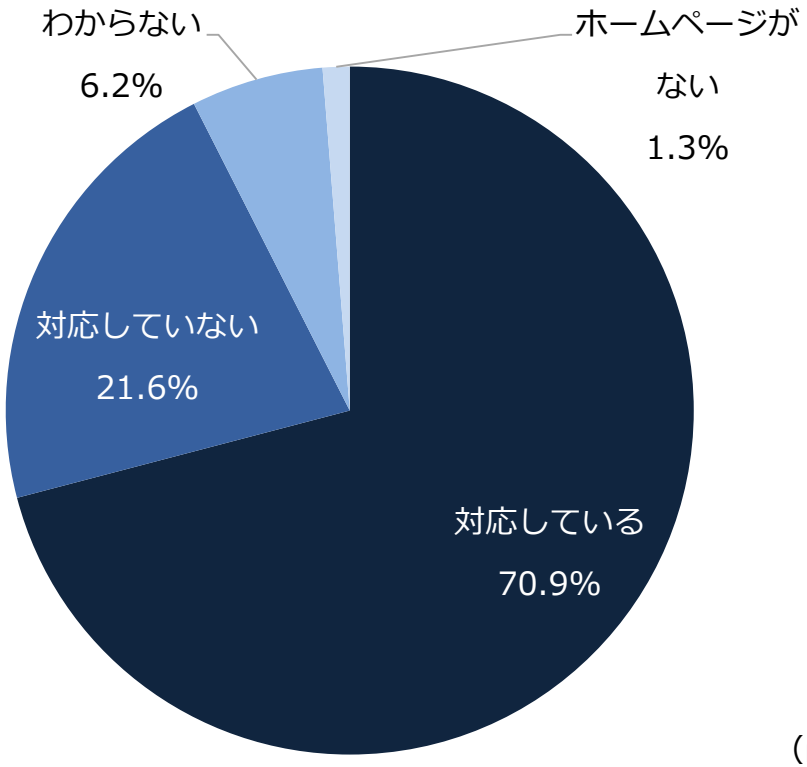
注)正規職員を募集する際に使用した媒体・経路の設問に回答があった施設のうち、順位付けの設問に回答があった施設数

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(4)法人・施設ホームページのスマートフォン対応

- 法人・施設ホームページのスマートフォン対応について、70.9%が「対応している」と回答した。

法人・施設ホームページのスマートフォン対応	回答数	回答割合
対応している	673	70.9%
対応していない	205	21.6%
わからない	59	6.2%
ホームページがない	12	1.3%

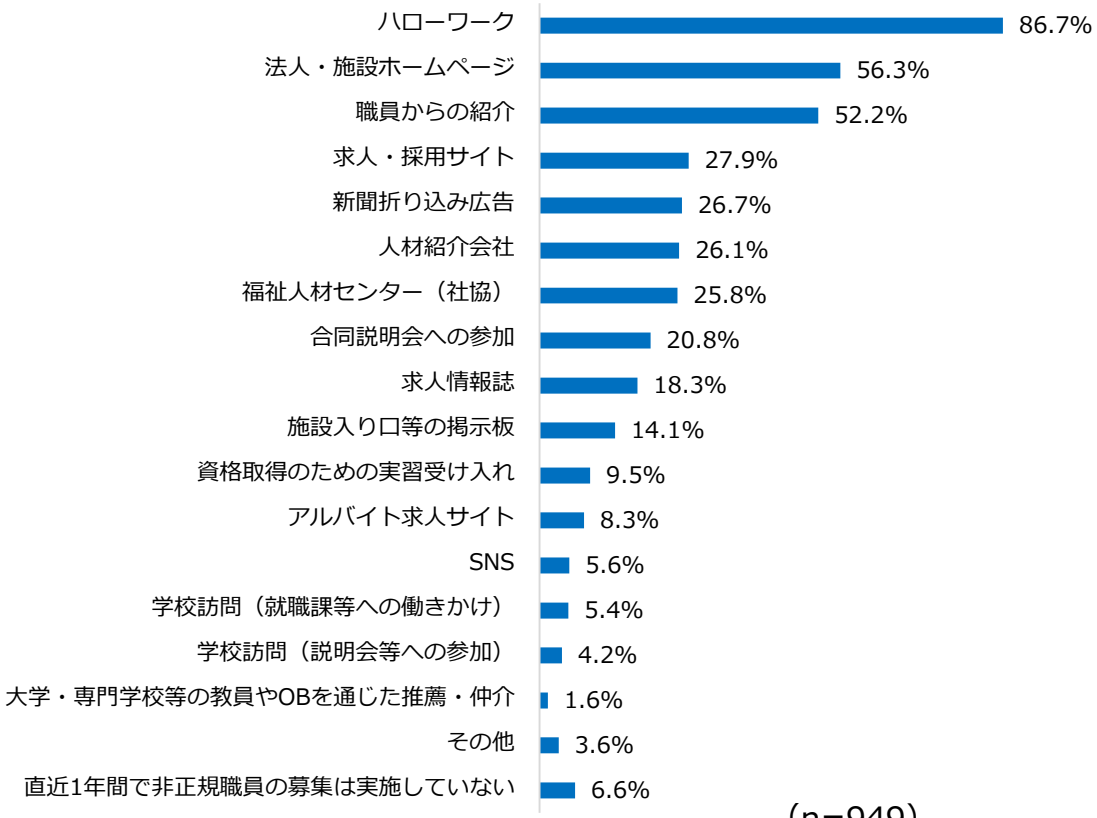


(n=949)

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(5)非正規職員を募集する際に使用した媒体・経路①

- 2019年度（2019年4月～2020年3月）に非正規職員を募集する際に使用した媒体・経路は86.7%が「ハローワーク」と回答した。次いで「法人・施設ホームページ」「職員からの紹介」が続いた。



（n=949）

（複数回答）

非正規職員を募集する際に使用した媒体	回答数
ハローワーク	823
法人・施設ホームページ	534
職員からの紹介	495
求人・採用サイト	265
新聞折り込み広告	253
人材紹介会社	248
福祉人材センター（社協）	245
合同説明会への参加	197
求人情報誌	174
施設入り口等の掲示板	134
資格取得のための実習受け入れ	90
アルバイト求人サイト	79
SNS	53
学校訪問（就職課等への働きかけ）	51
学校訪問（説明会等への参加）	40
大学・専門学校等の教員やOBを通じた推薦・仲介	15
その他	34
直近1年間で非正規職員の募集は実施していない	63

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(5)非正規職員を募集する際に使用した媒体・経路②

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（広告掲載、求人サイトへの掲載）
① 新聞広告
② 地方新聞広告
③ フリーペーパー、ポスティング
④ 回覧板
⑤ 地域への求人ビラの配布

（説明会、見学会、実習生等の受入れによる活動を通して）
① 施設見学会及び就職説明会の実施
② 初任者研修・実務者研修事業を法人で運営
③ 福祉教育を通じて
④ 実習生の雇い入れ
⑤ ナースセンター、各就職ガイドブック等、実習・インターンシップ等登録

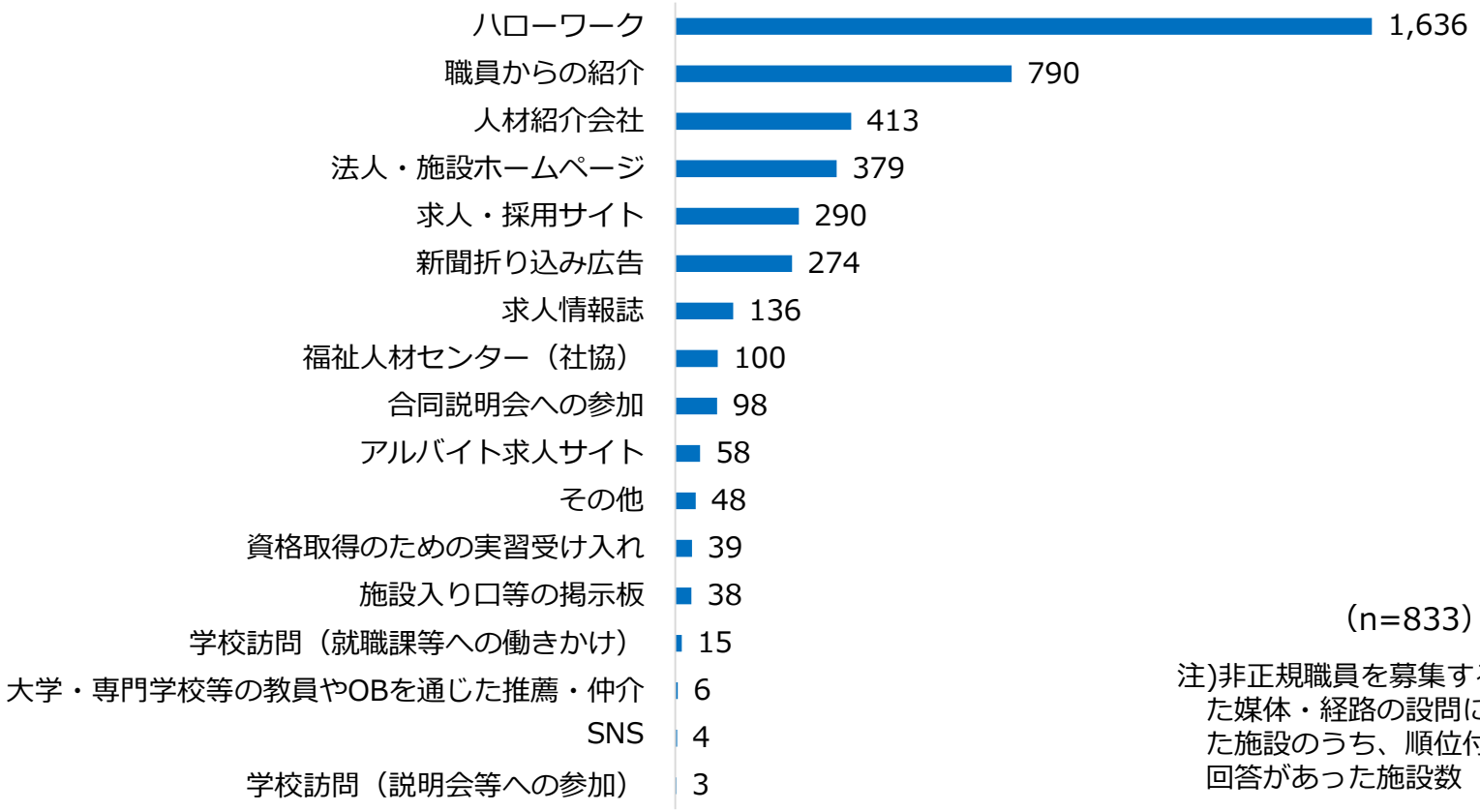
（関係者、知人による紹介）
① 地域内の知人等の紹介
② 知人からの紹介
③ アクティブシニアサポートセンターからの紹介
④ 同法人、障がい施設より紹介
⑤ 人脈

（その他）
① 他事業所から募集し、兼務対応
② 事業経営会社の介護助手応募で採用
③ 関連病院での掲示・役員知人紹介・自治会への呼びかけ
④ 派遣会社
⑤ 退職者の再雇用

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(6) 非正規職員の採用に結び付く効果の大きかった媒体・経路

- 2019年度の非正規職員の採用時に使用した媒体・経路については、中途採用に結びつく効果のあったもの（上位3つ）を回答を得た。1位3点、2位2点、3位1点で評価。
- 「ハローワーク」が1,636点と最も高く、次いで「職員からの紹介」が790点であった。



（n=833）

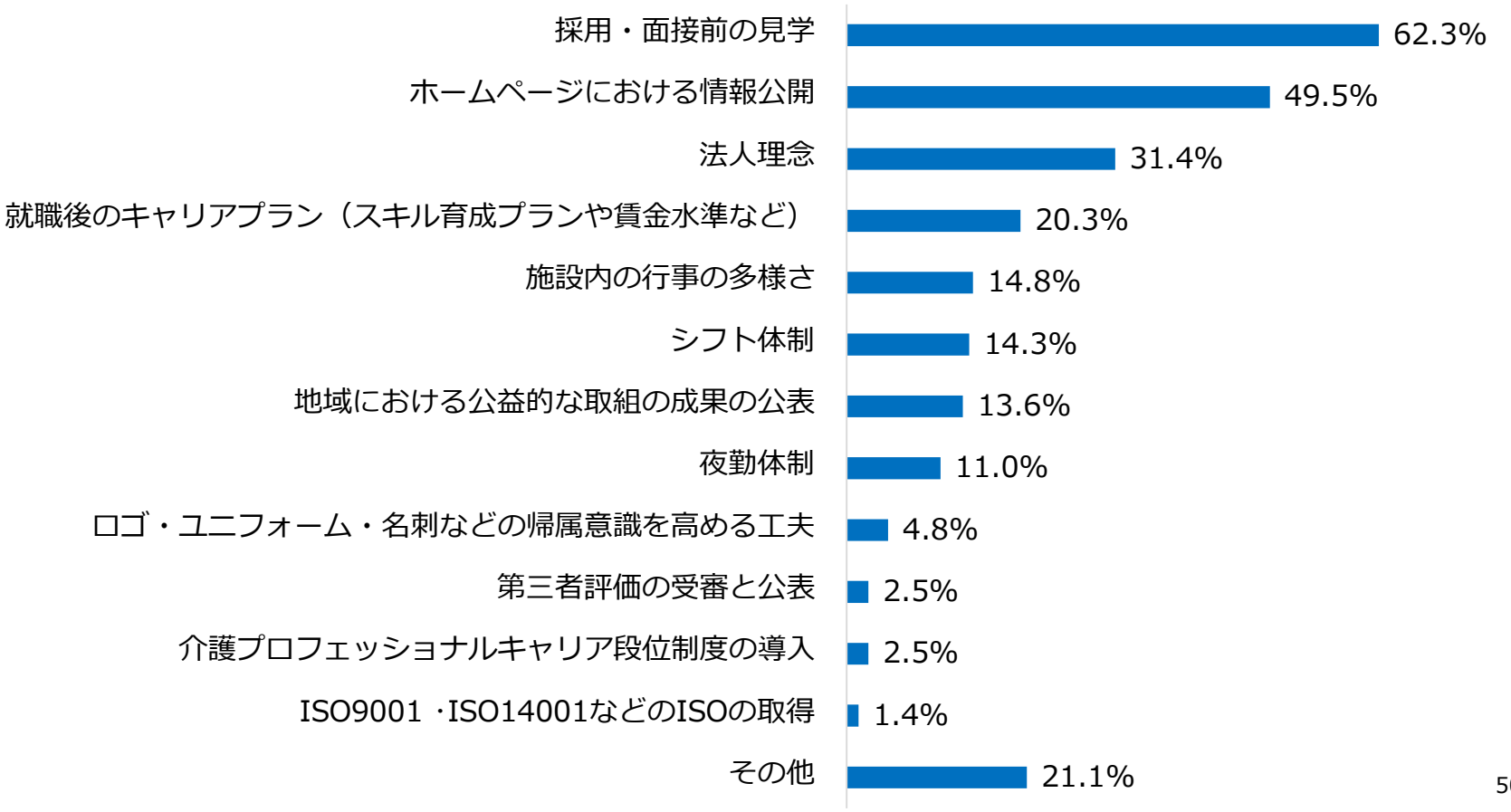
注)非正規職員を募集する際に使用した媒体・経路の設問に回答があった施設のうち、順位付けの設問に回答があった施設数

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(7)新卒採用における自法人・自施設のPRポイント①

- 新卒採用における自法人・自施設のPRポイントは62.3%の施設が「採用・面接前の見学」と回答した。
- 次いで、「ホームページにおける情報公開」と回答した施設は49.5%であった。

（複数回答）



Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(7)新卒採用における自法人・自施設のPRポイント②

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（人材育成）
① 働きながら資格取得する際の支援体制
② 研修制度が充実している、プリセプターシップ制度
③ 法人内の研修体制
④ 就職後の指導など、未経験者でも安心して業務ができる体制であることを記載・説明した
⑤ 新卒が一人立ちするまで指導専任職員によるマンツーマン指導を行う
⑥ スキルアップのバックアップ
⑦ エルダー制度の導入

（働きやすい職場環境）
① 働きやすい職場環境のアピール
② 家庭的な雰囲気
③ 明るい職場の雰囲気
④ やはり施設見学が一番である。就職説明会後、本人しか感じられない施設の空気感、対人業務を行う職員の対応の良し悪しを見てもらう
⑤ 柔軟な勤務体制・徹底したヒエラルキー構造・組織
⑥ 多様性採用に向けた、新たな雇用区分の創設
⑦ 腰痛予防に対する取組み
⑧ 事業所内保育園
⑨ こどもから高齢まで幅広い対象事業展開

（各種認定）
① 2019ユースエール認定企業、高校での説明会に参加
② くるみん・えるぼしの認定企業であることのＰＲ
③ 県による認証制度の認証取得
④ 多様な働き方の実践企業認定
⑤ 日本医療機能評価機構の認定等

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(7)新卒採用における自法人・自施設のPRポイント③

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（給与や有休などを待遇面）
① 有給休暇の取得率の高さ
② 超過勤務時間（１ヶ月約２時間）・有給休暇取得率（７５％）・資格取得の応援
③ 公休数、研修体系等とキャリアアップ制度と生涯モデル賃金の提示
④ 給与体系（奨学金手当、子ども等手当）、働きやすい職場つくりに力を入れていることのPR
⑤ 定年後も正社員時と同待遇で雇用継続される事
⑥ 家電付社宅

（実習の受入れや定着率）
① 福祉学科のある高校より毎年継続的に採用実績があり、同窓生が多数在籍しているところ
② 職員定着率が高いという事実
③ 施設をいくつか運営していること。また、休日が多いいことと、新卒で採用された先輩職員が多くいること
④ 実習生受け入れが就職につながる

（採用活動）
① 求人広告への掲載
② 採用案内パンフレット作成
③ 社協等が開催するイベントで講演をいただいて知名度・露出を上げる
④ インスタグラムなどSNSを利用し、施設の様子などの情報公開
⑤ 見学時に先輩職員の説話等も交え丁寧に自法人の魅力を説明している

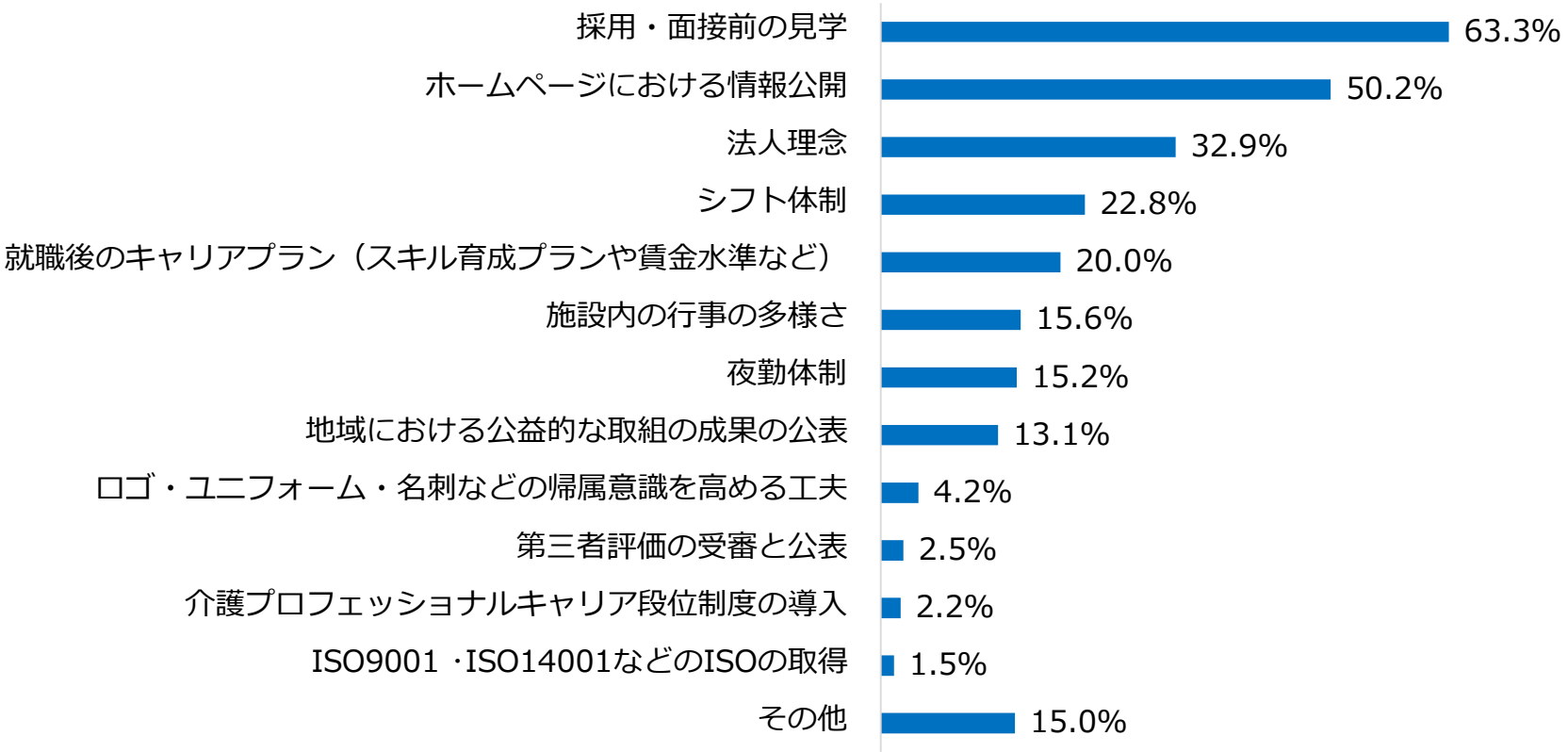
（その他）
① 手話やコミュニケーション能力が身につくなど、他施設とは違った魅力がある
② 自立支援介護の実践や研修実施についてのPR、残業ゼロ推奨のPR
③ 法人の規模の大きさ。施設の新しさ
④ 入職準備金制度
⑤ 資格取得を支援する法人独自の奨学金制度

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(8)中途採用における自法人・自施設のPRポイント①

- 中途採用における自法人・自施設のPRポイントは「採用・面接前の見学」と63.3%が回答した。
- 次いで、50.2%が「ホームページにおける情報公開」、「法人理念」が32.9%と続いた。

（複数回答）



Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(8)中途採用における自法人・自施設のPRポイント②

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（人材育成）
① 資格取得支援制度
② 法人内研修の体制
③ 研修制度の充実
④ マンツーマンで教える指導体制
⑤ 就職後の指導など、未経験者でも安心して業務ができる体制であることを記載・説明した
⑥ OJT
⑦ プリセプター（教育）制度の導入
⑧ 研修の充実、チューター制度の活用
⑨ 前歴考課制度

（働きやすい職場環境）
① 働きやすい職場として、職員自身が友人知人にアピールできる職場環境づくりをしてきたこと
② サービス残業無し（15分刻みで残業代は発生）
③ 希望の勤務時間帯の調整
④ 多様性採用に向けた、新たな雇用区分の創設。
⑤ 働きながらの資格取得する際の支援体制。非正規雇用から正職員への登用
⑥ ワークライフマネジメント取組紹介
⑦ 離職率
⑧ 施設内保育所あり

（各種認定）
① 県による認証制度の認証取得
② くるみん・えるぼしの認定企業であることのＰＲ
③ ユースエール認定企業
④ 多様な働き方実践企業認定

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(8)中途採用における自法人・自施設のPRポイント②

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（給与や有休などを待遇面）
① 年間休日の数
② 有給休暇の取得率の高さ、残業の少なさ
③ 給与体系、福利厚生
④ 処遇改善手当の充実
⑤ 給与体系。育成制度が整っていること。他社と違った法人独自の取り組み
⑥ 各種手当額

（採用活動）
① 求人広告への掲載
② 様々な取組の状況、成果を公表
③ インスタグラムなどSNSを利用し、施設の様子などの情報公開
④ 施設の雰囲気や活動がわかるブログによる情報発信
⑤ 職員からの紹介であると内情をしっかりと理解したうえで来られる点
⑥ 実習生の受け入れ職場の提供
⑦ 地域での評判
⑧ 近隣の職員等の口コミ等
⑨ 採用をできる限り地域内でまとめている

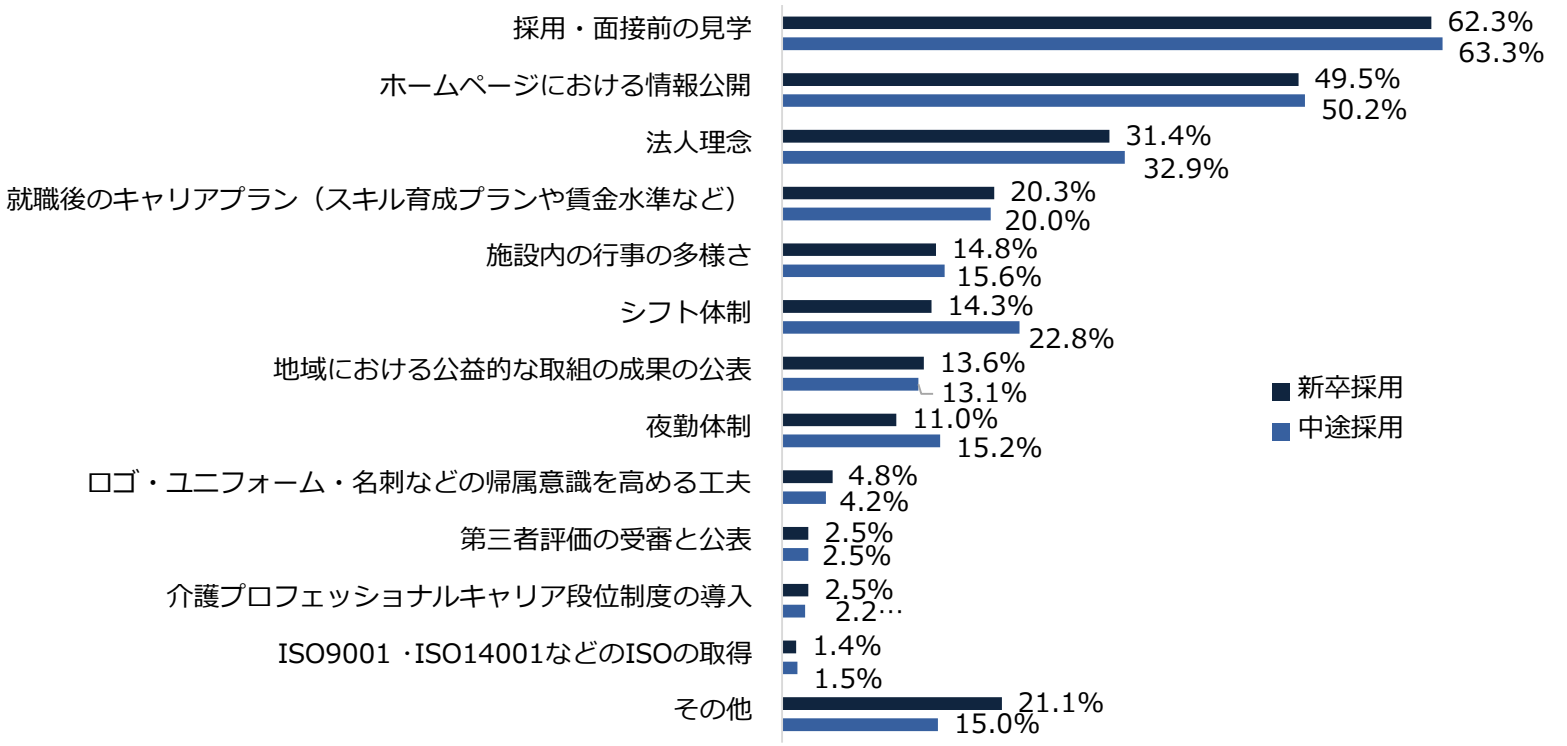
（その他）
① 立地条件や新しくて綺麗な施設であること
② 多種多様の事業展開
③ 施設の取組や業務内容を詳しく説明
④ 手話習得の魅力
⑤ 自立支援介護の実践や研修実施についてのPR、残業ゼロ推奨のPR

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(9)新卒採用・中途採用における自法人・自施設のPRポイントの比較

- 新卒採用と中途採用におけるそれぞれの自法人・自施設のPR ポイントを比較すると、概ね似た傾向を示していた。
- 「シフト体制」と「夜勤体制」について、中途採用が新卒採用を大きく上回っていた。
- 新卒採用の割合が高かった「その他」には、自由記述にもあるように実習等の受入れについての内容が含まれている。

（複数回答）



Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(10)採用活動全般に関するPRポイントの工夫①

※一部抜粋

（人材育成、キャリアアップ等）

① 資格取得プランなどを説明する
② 研修制度や資格取得支援の充実をアピールしています
③ 就職後の人材育成方法とキャリアプラン及び職場環境の良さ
④ 勤務地の検討や、出張（研修）・勉強会といったスキルアップ機会の多さ
⑤ グループ法人内の異動、スキルアップ、キャリアアップ体制
⑥ 就職後の教育・育成に力を入れている
⑦ 介護職員初任者研修・実務者研修事業の実施（自法人）
⑧ 研修制度の充実・資格保持者の数
⑨ 採用後のチューター制度による教育システムのPR就職準備金の支給
⑩ チューター制度あり。入職日より有給休暇付与
⑪ 求職者が就労した場合、将来像が描けるようにすること。介護の仕事、職場の魅力を伝える

（働きやすい職場環境）

① 給与、離職率が示す人間関係のよさ、やりがいを感じるキャリアパス、医療法人隣接の安心と教育プログラム
② 明るく穏やかな施設環境で、伸び伸びと仕事に取り組んでいる職員の様子をPRしている
③ 職場環境改善（人間関係等含め）、スキルアップ育成への支援、職員一人一人と面接を行い常日頃言えないことを話してもらう機会を作るように取り組んでいる
④ 勤続年数の長い職員が多いことや一旦、退職したのちに復職している職員が10名近くいることでも分かるように、働きやすい職場であるということ
⑤ 職員の定着率もよく、従来の常識にとらわれず新しいことに前向きに取り組む施設であることを伝えている
⑥ 産休後の育休、時短勤務など子育てしやすい環境で長期勤務者が多い
⑦ ワークライフバランス。年間休日の多さや時間単位の有給休暇取得
⑧ 夜勤の時間帯を短くしている。23時～08時の9時間拘束の8時間労働制を採っている
⑨ この仕事が好きな人がやりたいことが極力やれる仕組み常勤スタッフの多さ（休日出勤等の少なさ）
⑩ 障害、高齢、児童と多分野に渡る事業展開をしており、キャリアアップなどの幅も広く、長期間務めていけることなどを伝えている
⑪ 併設している事業所等も廻り、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）をも伝える

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(10)採用活動全般に関するPRポイントの工夫②

※一部抜粋

（採用活動）

① 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
② ホームページをリニューアルし、ホームページ内の求人ページで現在の職員へのインタビューや職員の年齢層等を掲載
③ 採用ホームページの更新頻度を上げている
④ 若年層向けにホームページ以外にもフェイスブックも活用し、施設での行事や日常風景などを要所ごとに配信している
⑤ 独自のPR動画やPRポスターの作成。施設見学の際に昼食を無料でお召し上がりいただく
⑥ 独自の求職者用パンフレットを作成し学校においてもらっている
⑦ 面接・採用前の施設見学の実施
⑧ 無資格・未経験の方を採用し資格取得まで育成できるシステムがあることユニット型・オムツゼロ特養として先進的なケアを実践していること職員待遇の向上
⑨ 配属予定先のリーダーに見学対応をしてもらう
⑩ 職場体験で職場をよく理解してもらい、早期離職の防止に努めている
⑪ 介護・看護実習生の受入れ、中高生の職場体験等
⑫ 介護福祉士養成の実習中に、自法人の働きやすい職場作りをアピールしている。また丁寧な指導を積み重ね『ここで働いてみたい』と感じてもらうこと意識して行っている
⑬ 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、マイナビでの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
⑭ 他施設との違いをアピールする。まずは相談を受けることから入り、不安に思うことを解消できるように話をすすめていく
⑮ 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
⑯ 高齢分野だけでなく障害や保育の分野でも事業展開している強みを活かし、高齢者や子ども、障害者が共生する多様な関わりを実践している点が当法人のPRポイントです。リクルートツアーや見学会において積極的に伝えるように意識しています
⑰ 年度毎のトレンドに合わせた採用手法。リクルーター制の導入
⑱ 紹介料が発生しない採用の人に入職祝い金規定を設けている。紹介した職員にも紹介料を出している
⑲ やる気のある人材の受け入れをPRしています
⑳ 面接時間を多く設け、施設側からも求職者側からも双方に納得いくまで質疑応答をするよう意識している

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(10)採用活動全般に関するPRポイントの工夫③

※一部抜粋

（給与や有給などの待遇面）
① 賞与額が高い
② 保有資格による給与体系や夜勤手当の充実
③ 有給の取得率が高い
④ 介護職員処遇改善額、特定処遇改善額をPRポイントとしている
⑤ 託児所、スポーツジムを所有、又、医療費還付制度がありPRしている
⑥ 福利厚生等、職員が安心して働ける環境であることをＰＲしている
⑦ 年間休日数、クラブ活動等の福利厚生、就業後の教育制度
⑧ 教育訓練休暇

（各種認定）
① きょうと福祉人材育成認証制度「上位認証」取得
② 秋田県介護サービス事業所認証評価制度の取得
③ 2019ユースエール認定企業、やまぐち健康経営企業、誰もが活躍できるやまぐちの企業等の認証取得
④ 今年度は健康優良法人の認定を受けており、毎年認定を受けるようにしていく。特に新入職員の研修を制度化し、力を入れている
⑤ 埼玉県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

（その他）
① 令和2年10月に特養全面建替えによる労働環境の改善
② 今後の事業展開（事業拡大）の予定
③ 職員の平均年齢が若く、若い方々に興味を持っていただける施設
④ 法人として地域貢献を第一義にしている事と、転倒等を恐れず利用者・入居者様への残存能力を引き出す介護の実践など
⑤ 職員アンケート結果にもとづく、職員満足度
⑥ 開園10周年記念として作成された園歌の中で、当園の心構えや地域との関わり等が歌われています
⑦ 中小企業就職支援のコンサルを導入し、多角面から評価指導していただいた
⑧ 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
⑨ 若手を積極的に採用活動に関わらせることで、若手自身もいい成長の機会となっている

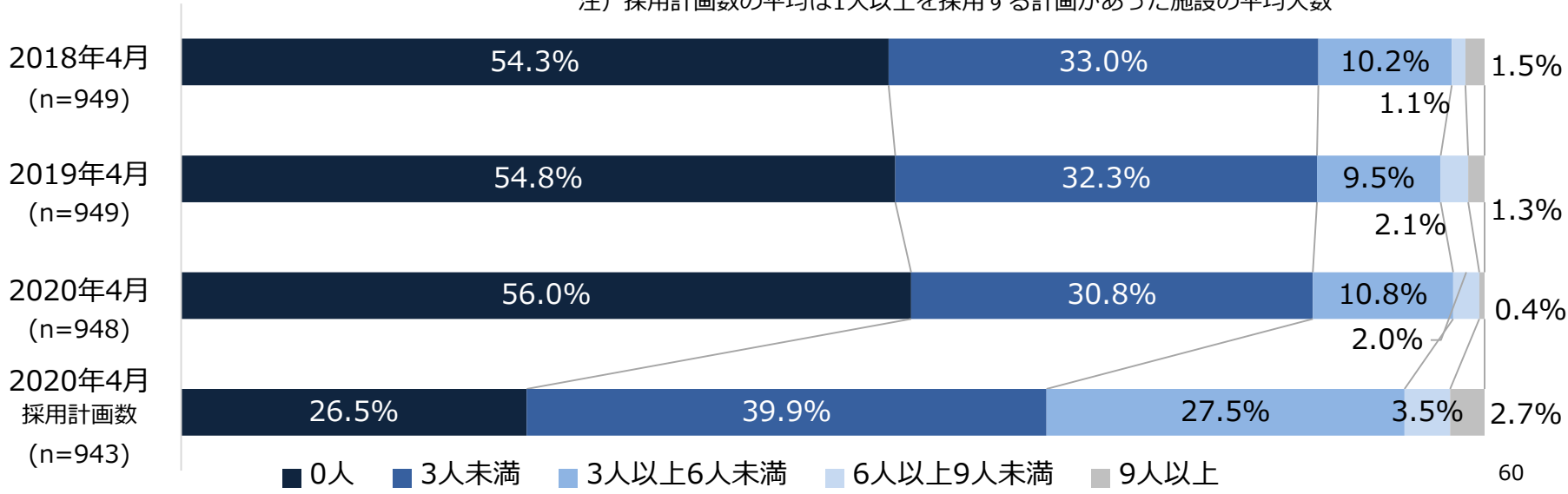
Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(11)過去3年間の新卒採用数と2020年4月の採用計画数

- 過去3年間の新卒採用数を比較すると、平均採用数は減少しており、平均新卒採用数も減少傾向にある。
- 2020年4月の平均採用計画数は2.2人と必要人員数との乖離があることから介護人材不足の現状がうかがえる。

	有効回答施設数			
	2018年4月新卒採用数(n=949)	2019年4月新卒採用数(n=949)	2020年4月新卒採用数(n=948)	2020年4月採用計画数(n=943)
0人	515	520	531	250
3人未満	313	307	292	376
3人以上6人未満	97	90	102	259
6人以上9人未満	10	20	19	33
9人以上	14	12	4	25
平均（人）	1.1	1.1	1.0	2.2
2020年4月の採用計画がある施設の採用計画数				3.0

注）採用計画数の平均は1人以上を採用する計画があった施設の平均人数

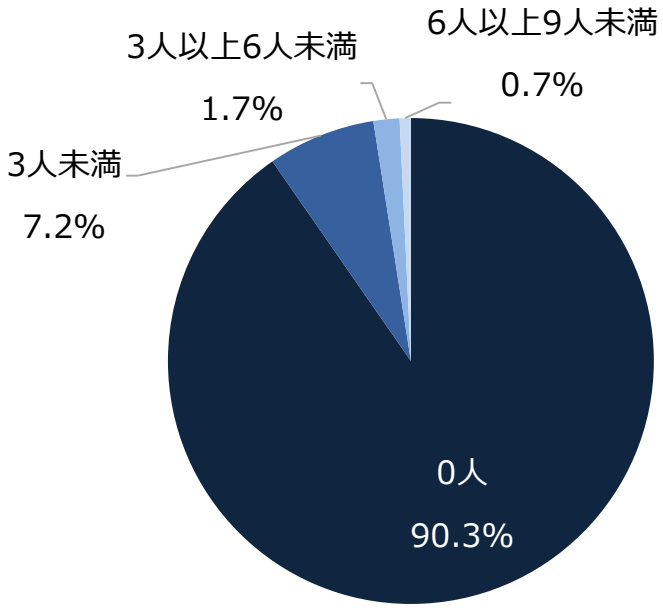


Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(12)新卒者内定者における内定辞退の件数

- 2020年4月採用の新卒内定者における内定辞退の件数は、9.4%の施設で1名以上の内定辞退者があったと回答。
- 内定辞退が発生した施設の平均内定辞退者数は、2.2人であった。

内定辞退の件数	回答数
0人	365
3人未満	29
3人以上6人未満	7
6人以上9人未満	3



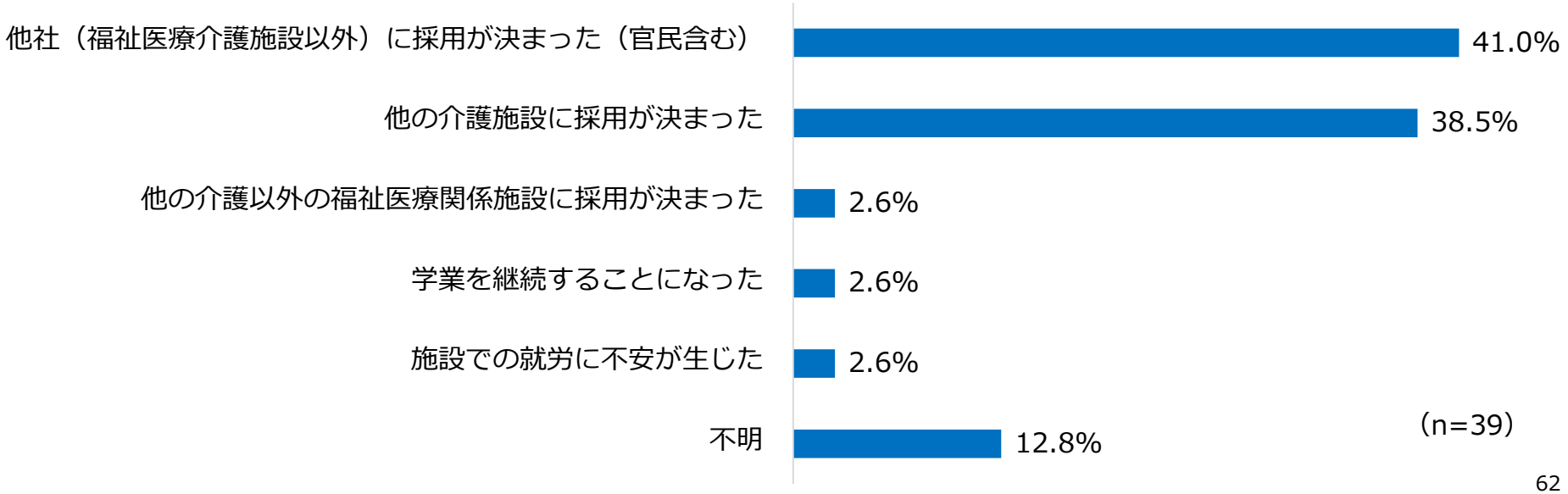
（n=404）

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(13) 内定辞退の理由

- 内定辞退の理由は、41.0%が「他社(福祉医療介護施設以外）に採用が決まった（官民含む）」と回答。
- 次いで、「他の介護施設に採用が決まった」が38.5%であった。

内定辞退の理由	回答数
他社（福祉医療介護施設以外）に採用が決まった（官民含む）	16
他の介護施設に採用が決まった	15
他の介護以外の福祉医療関係施設に採用が決まった	1
学業を継続することになった	1
施設での就労に不安が生じた	1
不明	5

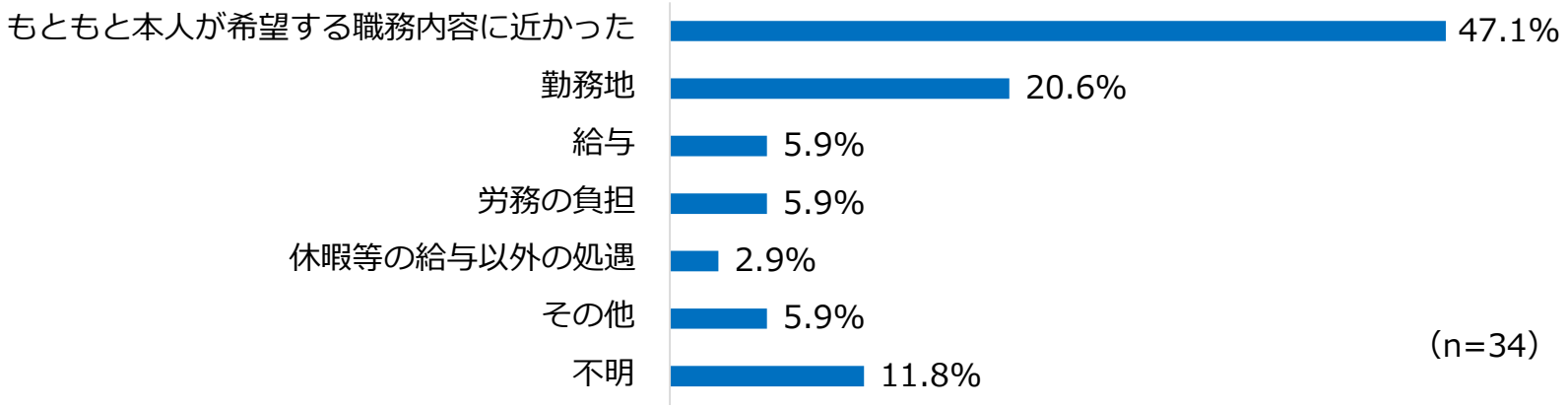


Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(14) 他施設への就職の決め手①

- 他施設への就職の決め手は「もともと本人が希望する職務内容に近かった」と47.1%が回答。次いで「勤務地」が20.6%であった。
- 一方で、「不明」との回答も11.8%と一定数の回答があった。
- 「その他」の内容は、施設の雰囲気、研修体制の充実であった。

他施設への就職の決め手	回答数
もともと本人が希望する職務内容に近かった	16
勤務地	7
給与	2
労務の負担	2
休暇等の給与以外の処遇	1
その他	2
不明	4

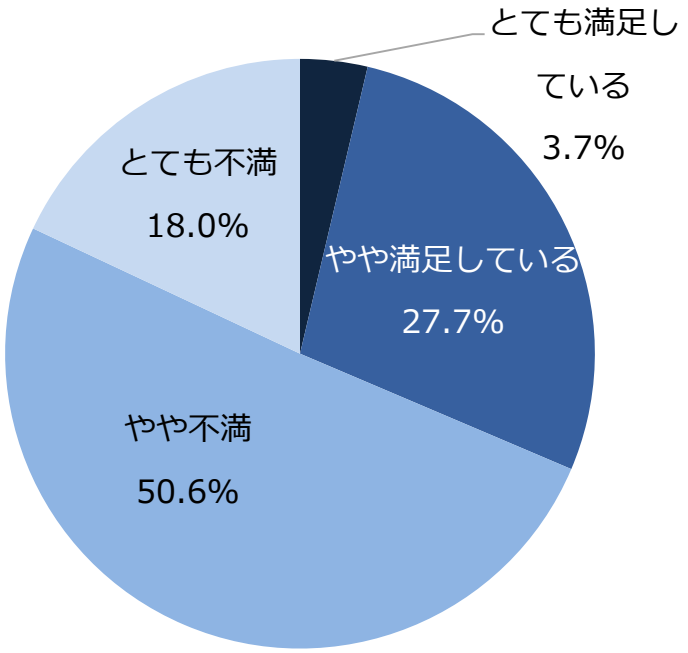


Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(15) 採用活動の満足度

- 採用活動についての満足度は、「とても満足している」「やや満足している」の31.4%に対して、「とても不満」「やや不満」の68.6%であった。
- 7割近くの施設では、採用活動に満足度が低い結果となった。

採用活動についての満足度	回答数
とても満足している	35
やや満足している	263
やや不満	480
とても不満	171



(n=949)

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(16)採用活動に満足している理由や工夫①

※一部抜粋

（採用計画数またはそれ以上に採用）

① 福祉系専門学校の実習生が全員採用面接を受験してくれて、採用できた。実習生の受け入れは、新卒採用において最も重要なチャンスである

② 2020年4月は他施設で新卒者2名を採用できた

③ 新卒採用が厳しい情勢下のわりに成功している

④ 同法人の他事業所において新卒採用実績が2年継続出来ており、来年度は当事業所での採用が決まっているため

⑤ 新卒を2年連続で採用することができたこと

⑥ 久しぶりに大学新卒者を採用でき満足している。今後の採用に繋がればと期待している

⑦ 予定人数に近い新卒者が採用できているから

⑧ 予定より多くの人材を採用できた

⑨ ほぼ希望どおりの採用者数が確保できた

⑩ 他法人に比べ新卒、中途採用共に集まっている

⑪ 退職予定者と同等の新卒者が確保できたこと

（採用希望に合った人材の確保）

① 希望の人材を確保できた

② 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

③ 自施設が必要としている人材を採用することができている

④ 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

⑤ 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

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(16)採用活動に満足している理由や工夫②

※一部抜粋

（採用活動の評価）

① 見学説明会、座談会が応募者に好評です
② 採用前、面接時の職場内見学で高評価をいただいた
③ 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
④ 新規採用者が報酬面で満足しているのが伺える
⑤ 前年度より、新たな取り組みとして、お仕事説明会を実施する事で、一定の効果が表れている事
⑥ 小さな法人、事業所のため不足がないと採用できないが、専門学校の実習生受け入れを行い、就職先に選んでもらえたこと

（PR方法の工夫）

① 独自のPR動画やPRポスターの作成
② 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）
③ 施設見学を本人の希望日時に合わせて行っている（土日可）
④ 施設見学の際に昼食を無料でお召し上がりいただいたり、行事に参加していただく
⑤ 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
⑥ 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
⑦ 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
⑧ 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
⑨ 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
⑩ 企業説明会などで学生目線に合わせた親しみのあるプレゼンを心掛けました
⑪ 大学生や高校生に職場の魅力を伝える工夫をして、ここ数年、計画的に新卒採用ができている
⑫ マイナビ2021で積極的にスカウト機能を使う

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(16)採用活動に満足している理由や工夫③

※一部抜粋

（学校等との連携、信頼関係の構築）

① 近隣の高校や専門学校と連絡を密にとり、採用に繋げている

② 学校側の担当者との接点を密にするようにした

③ 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

④ 学校等との信頼関係（卒業生を継続的に採用している）

⑤ 採用プロジェクトを立ち上げ年間計画（定期的学校訪問等）にて活動している

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 県内の学校の進路指導担当者へ訪問して求人の案内を行い、連携も上手くできていた

⑧ 積極的に現職職員等の母校への訪問、説明会出席など

（その他採用に関する工夫）

① 人任せにしない。法人職員による面接・採用を行っている

② 採用担当者に現場経験のある若い職員を登用すること。年寄りは出ない

③ 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

④ 他施設職員等の当法人に対するイメージアップが成功している

⑤ 外国人材の活用

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(17)採用活動に満足していない理由や反省点①

※一部抜粋

（求職者の減少）
① 高校新卒者は地元の方で若干あるが、大学新卒者は募集をかけているが近年応募もない状況
② 介護業界への就職希望者が少ない
③ 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
④ 福祉系の大学も減少し、福祉を志す学生も年々減少している中、大学卒の新卒者の獲得が極めて困難な状況である
⑤ 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
⑥ 専門学校等の学生数が減少し、実習受け入れも少なくなっており、コンタクトの取れる学生数が大きく減ってきている
⑦ 地元の介護福祉士養成校の卒業生がいないため、求人を出しても応募者がいない

（採用希望に合った人材の確保ができなかった）
① そもそも募集に申込む人の数が少なすぎて，施設に合った人材を選ぶことができない
② 年度にもよるが新卒のレベルが低下している。夜勤ができるようになるまで1年以上かかる人もいる
③ 新卒、高卒については初めて応募頂くに至りましたが、即戦力中途採用には至らなかった
④ 子育て世代も多く、フルシフト可という条件の方がなかなかいない
⑤ 今欲しい人材をタイムリーに採用できない
⑥ 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

（採用につながらなかった）
① 採用活動が結果に結びつかない
② 説明会、見学会への参加者を100%応募に繋ぐことが出来なかった
③ 地域の高校の総合学習の依頼を受けて講義を行ったが、就職へと繋げることができなかった
④ 高校生等の見学はあるが応募までに至らない。合同説明会での来訪はいただけるが応募まで結びつかない
⑤ アルバイトや紹介による応募により新規採用に結びついているが、外部から採用に結びつくことはまれになってきている
⑥ 給与水準が低いため求人をかけても集まらない

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(17)採用活動に満足していない理由や反省点②

※一部抜粋

（計画通りの採用ができなかった）
① 派遣職員の数が多くなっており正社員の採用が出来ていないため
② 介護職以外の職員採用が思うような結果を得られなかった
③ 必要人数に足りていない。人材の質の低下
④ 採用人数が想定より少なかった
⑤ 専門学校における就職前のプレゼンテーションへの参加や、その他経費をかけて求人活動を実施するが、効果が出ないこと。引き続き今後も出来る限りの対策を講じていく予定である

（内定辞退や離職）
① 内定を出してもかなりの割合で辞退される
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 実習受け入れ高等学校から応募があり内定を出したが、直前での内定辞退があった
④ 入職後、1年で退職してしまったり、他職員と連携がうまく取れていなかったり何かしら課題が出てくる
⑤ 求人を行っても応募者がいない、また、応募があっても非常に少なく選考する余地がないこと。やっと採用に至っても、簡単に退職してしまうこと
⑥ 新卒者をほぼ100%採用しており、人物等適性をみて見ていなかった為、すぐに退職した人がいる

（新型コロナウイルス感染症の影響）
① 新型コロナウイルス感染症予防の観点から訪問活動、説明会開催、職場見学等に制限があり十分に活動できない
② 今年は特にコロナの関係で企業面談会も少なく、また学校訪問を自粛したこともあり、活動自体がほとんどできていない。また近年は新卒及び中途とも求人に対する応募者が少ない現状であり、それに対する打開策も見いだせていない
③ 本来であれば、合同説明会に現場の若手職員も参加し、求職者へのPRを行うが、慢性的な人で不足から参加できない。また、コロナウィルスの影響で、ブースに1名のみとの制約も多く、十分なPR活動ができない。施設見学においても同様で、現場を直接見学することができない
④ 昨年度末から新型コロナウィルス感染症により、学校関係へのアプローチが激減してしまった。今後はICTを積極的に活用したいと考えております
⑤ 過去新卒者採用の活動ができていなかったので、今年こそは動き出そうと考えていたが、コロナ禍のために訪問を断られることがあった

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(17)採用活動に満足していない理由や反省点③

※一部抜粋

（地域の特性や立地条件等）

① 地理的不利要件により各学校とコミュニケーションが不足し情報交換が十分でない

② 学校の就職説明会にも参加したが、そもそも地元出身の学生がほとんど居ない状況。施設の説明等は聞きに来てはくれるが、近場や中核市などでの就職を希望される学生が多い

③ 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

④ 立地条件が悪く交通の便の悪さは解消出来ませんが、寮の完備及び託児所の完備があれば幅が広がるのではないかと思います

⑤ 立地する地域が工業地帯であることから新規学卒者の9割以上が工業系に就職してしまう

（採用活動にかかる時間・労力）

① 総数が減少しているため、採用できるレベルを引き下げているため、入職後の現場の役職者の教育に対する手間と労力が増加している

② 時間と費用と労力が大変負担になっている

③ 採用に十分時間が割けない。合同説明会の抽選に当たらない

④ 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）

⑤ 即戦力の必要性が高く、新卒者を採用し指導していく余裕がない

⑥ 新卒も検討したいが、余力がない

（人材紹介会社の利用・費用対効果に不満がある）

① 費用が掛かる割には効果が結びつかない

② 合同フォーラム参加、Web掲載、人材紹介会社手数料がかなり高く、経費を圧迫している

③ 人材紹介会社頼みとなっており、紹介手数料が大きなコストとなっている

④ 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

⑤ 求める人材が少数で、今後の伸びしろを見極める採用側のスキルや経験もある専門職員を配置できればと考える（紹介会社との費用対効果）

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(17)採用活動に満足していない理由や反省点④

※一部抜粋

（採用活動にさける金銭的余裕がない）

① 採用活動に必要な時間を十分に確保できていない（金銭的な理由で、人事の専門職員を配置できない）

② 人件費に余裕がなく、中途退職者の補充採用で精一杯（退職を見込んでの新卒者の計画的な採用計画ができない）

③ 採用活動については、やりたいことや、やらなければいけないことがあるが、介護報酬が介護職員以外は削減が続いているので採用活動の担当が採用できない

④ 有料の媒体が多く、予算がまわせない

（介護業界に対するイメージや関心の低下）

① 介護業界に対する興味が失われている現状が見て取れるので求人に対してもその影響が多いと感じる

② 福祉＝大変というイメージが強くあり、親が反対してるケースもある。福祉業界も工夫が必要と感じている

③ 就職担当者が「介護」に対して、ネガティブな考えを持っている方がいる。介護系専門学校学生の減少、介護系学部廃止の学校が多くなっている

④ 人材の確保が難しく、無資格未経験の採用で間口を広げている。介護業務は誰でも出来るような感覚で応募されてくるので、経費のわりに入社に至る人数が少なく、定着しない。介護職に対する一般社会のイメージの悪さ

⑤ 児童・障害・高齢の事業を行っており、高齢以外に希望する方はおられ、ある程度採用人数を確保はできていますが、高齢分野を希望される方がいないのが実態です。若年層を入れて若返りをしたいところですが、異動での対応となっています

⑥ 公的な求職環境の機能が民間に比べて活用されていない

（その他の採用活動に満足していない理由）

① 人材紹介会社のルートしか、見つからない

② 高卒の募集に制限が多い

③ 求人に対しての応募がほとんどない状況であり、職員確保が難しいが、人材紹介サービス等は不安がある

④ ハローワークへ求人申請をすると、人材紹介会社や広告会社からの電話が多くなり、対応に時間を取られる

⑤ 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

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(17)採用活動に満足していない理由や反省点⑤

※一部抜粋

（反省・PR不足であった）

① 採用活動を高校生求人時期に合わせて開始しているため遅く感じている。福祉に特化した業界団体主催の就職フェアに参加しているが採用に繋がらない

② 動画などのコンテンツを利用したＰＲをしたいが作成方法など詳しい操作を学ぶ必要がある

③ 学校等や職業面接会などへの参加が昨年度は実施できていなかった。もっと採用に対しての努力を行う必要があった。書面上では採用活動は行っていたが、職員が足を運んでの採用活動が全くできていなかった

④ もう少し早くから採用活動を開始すれば良かった

⑤ 以前は実習生を受け入れ、新卒採用につなげれていたが、最近は実習生の受け入れもなく、求人票を出すだけでは応募もないので、説明会等に出向く必要があると感じています

⑥ 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

⑦ 法人本部が本気で採用活動をしないといけないと感じている

（今後の検討や課題）

① 各学校に訪問し進路指導の担当者（先生方）に法人・採用・業務内容の説明など行ったが毎年就職される事業所は決まっていて今後の採用活動については施設見学者の対応など検討

② 新卒がいない。養成校がすくなく、新設でＯＢもいないため、敷居をまたいでもらう機会を工夫したい

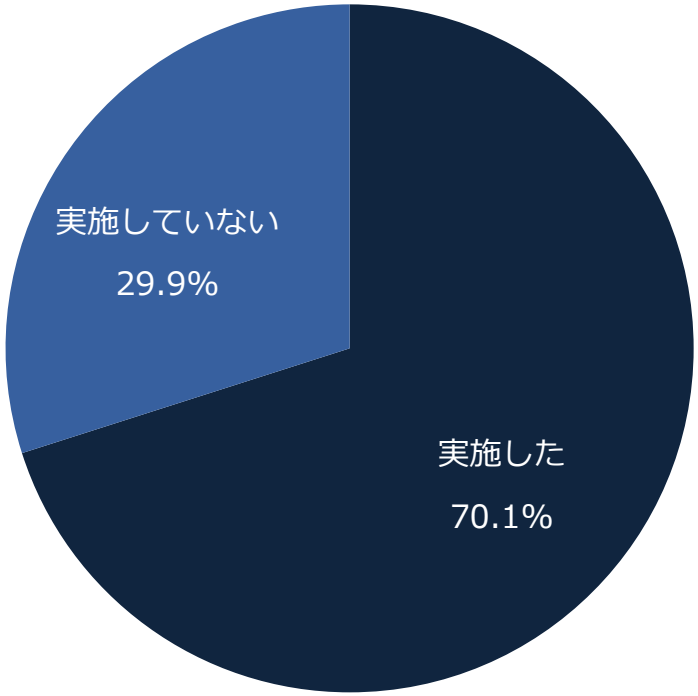
③ 介護業界として慢性的人手不足の解消ができていない。処遇改善加算等の介護報酬の増額が処遇改善に繋がるシステムのさらなる改善が必要となっている

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(18)2020年4月の新卒採用活動の実施状況

2020年4月の新卒採用活動の実施状況については70.1%の施設が「実施した」と回答

新卒採用活動の実施	回答数
実施した	665
実施していない	284



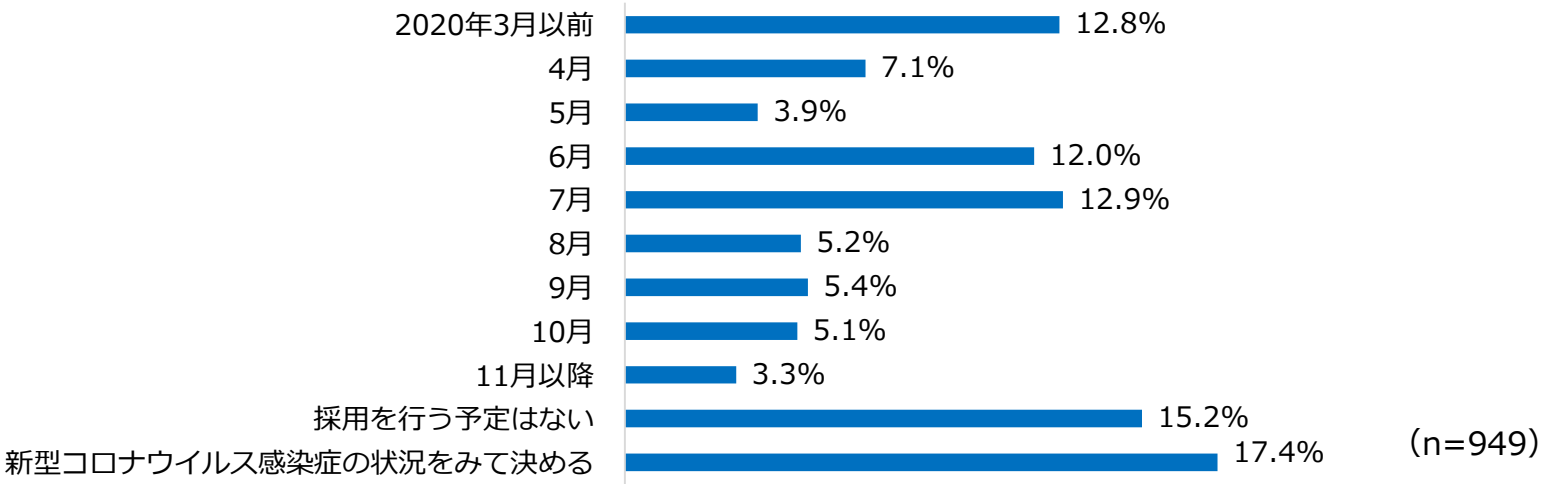
(n=949)

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(19)2021年度の新卒採用活動の実施時期

- 2021年度（2021年4月～2022年3月）の新卒採用活動の開始する（した）時期については、「新型コロナウイルス感染症の状況をみて決める」という回答が17.4%と最も多かった。

新卒採用活動の開始時期	回答数
2020年3月以前	121
4月	67
5月	37
6月	114
7月	122
8月	49
9月	51
10月	48
11月以降	31
採用を行う予定はない	144
新型コロナウイルス感染症の状況をみて決める	165



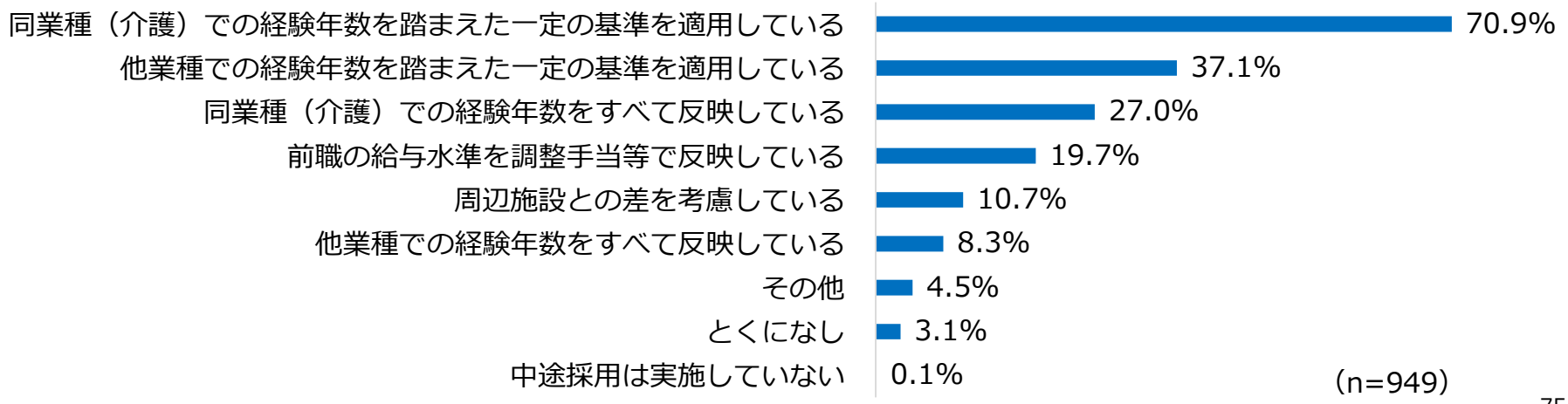
Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(20)中途採用時の給与決定①

- 中途採用時の給与決定は70.9%が「同業種（介護）での経験年数を踏まえた一定の基準を適用している」と回答した。
- 同業種や前職の経験年数を反映している割合が高い一方、「周辺施設との差を考慮している」という回答も1割以上の回答があった。

（複数回答）

中途採用時の給与決定	回答数
同業種（介護）での経験年数を踏まえた一定の基準を適用している	673
他業種での経験年数を踏まえた一定の基準を適用している	352
同業種（介護）での経験年数をすべて反映している	256
前職の給与水準を調整手当等で反映している	187
周辺施設との差を考慮している	102
他業種での経験年数をすべて反映している	79
その他	43
とくになし	29
中途採用は実施していない	1



Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(20)中途採用時の給与決定②

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（給与規程に基づく決定）
① 給与規程等で事務的に決めている
② 当法人入職時は基本的には同一の基準としている
③ 他業種の経験年数等は反映せず、給与規程で定める初任給額で支給

（年齢・学歴・保有資格・キャリア等を反映）
① 学歴、取得資格を考慮している
② 前職で役職に就いていた場合および特別な資格取得者には、調整手当で処遇している
③ 年齢と、キャリアを考慮した給与体系としている
④ 同業種はもちろん、同一事業所の経験も反映して決定する。職種が持つ社会的意義、事業所形態の制度的役割の理解は、本当に重要
⑤ 他業種でも、医療・福祉系での経験年数は一定の基準を適用している
⑥ 前職換算については、福祉施設か否か及び専門職か否かで算定基準に従い加算減算している
⑦ 履歴書の経験履歴の内容による。同一法人での在籍期間等

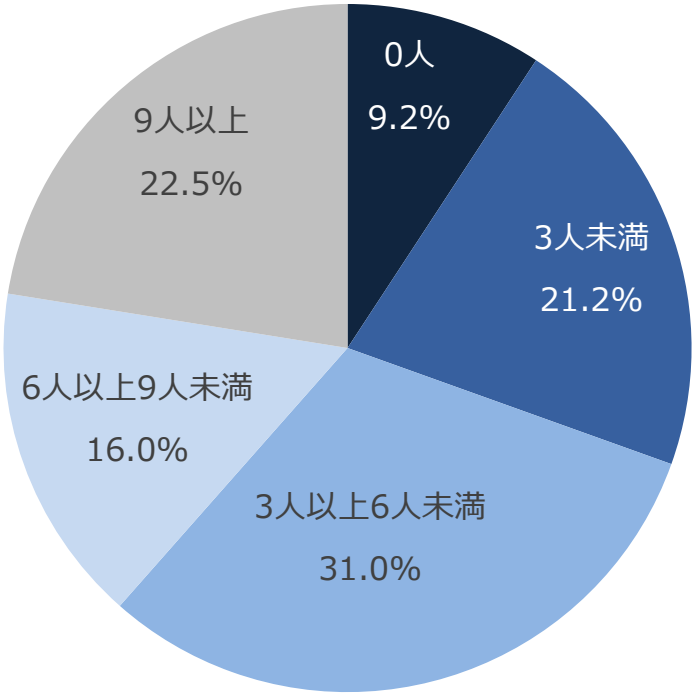
（その他）
① 面接でのスキル判断・家庭の状況・施設貢献の期待度
② 同業種との賃金を参考にしている
③ 法人独自の採用基準（キャリアパス）
④ 職種によって、前職の給与を比較する場合と、現在の規定による採用がある
⑤ 本人の経験年数と自法人職員とのバランスをみて決める
⑥ 規定の範囲内でなるべく希望に添えるよう配慮している
⑦ 仕事に対する熱意や将来の期待度

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(21)2019年度の新卒者以外の採用者数（常勤換算）

- 2019年度の新卒者以外の採用者数は「3人以上6人未満」が31.0%、「9人以上」が22.5%と回答。
- 平均採用人数は5.86人であった。

新卒者以外の採用数	回答数
0人	83
3人未満	191
3人以上6人未満	279
6人以上9人未満	144
9人以上	202



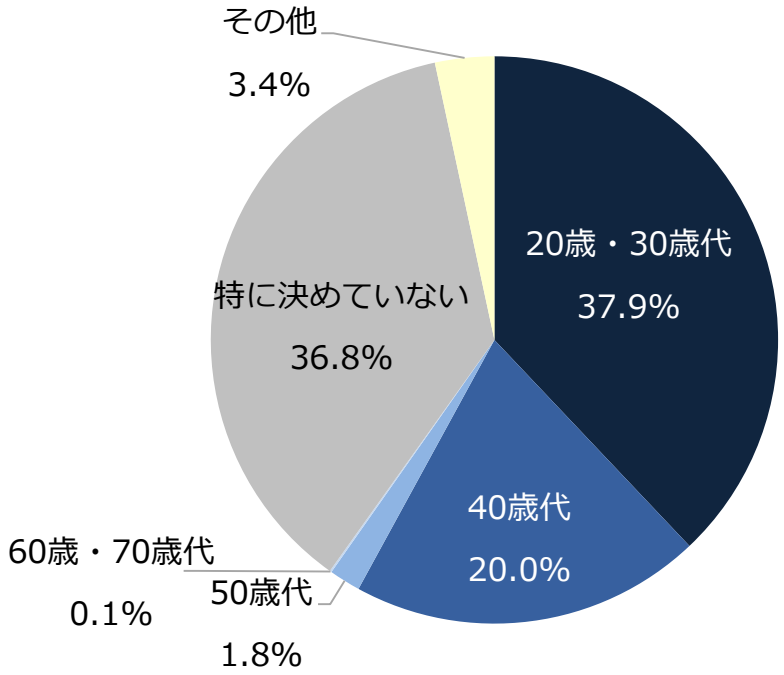
(n=899)

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(22)中途採用のターゲット層①

- 中途採用における、採用の対象者となるターゲットとしている主な年代は「20歳・30歳代」が37.9%、次いで「40歳代」が20.0%と回答。
- 一方で、「特に決めていない」と回答した施設も36.8%あった。

中途採用のターゲット層	回答数
20歳・30歳代	360
40歳代	190
50歳代	17
60歳・70歳代	1
特に決めていない	349
その他	32



(n=949)

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(22)中途採用のターゲット層②

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（幅広い年齢層）

① 年齢不問
② 特に決めていない。求めること自体に無理がある
③ 20～30代の若い職員を採用したいが、難しい
④ 20～40歳代を対象に、職員・知人からの紹介・介護労働安定センターからの紹介のみ
⑤ 20～50台まで年代によりそれぞれ優位な特性があるため年代だけにこだわらす、本人の意欲、人柄、キャリア、体力など総合的に判断している
⑥ 30～40代
⑦ 60歳定年となっているため、59歳以下の年齢層にて募集を行っている
⑧ 経験者であれば、65歳までの採用を実施している
⑨ 正職員については定年60歳のため59歳以下。非常勤職員については年齢不問

（その他）

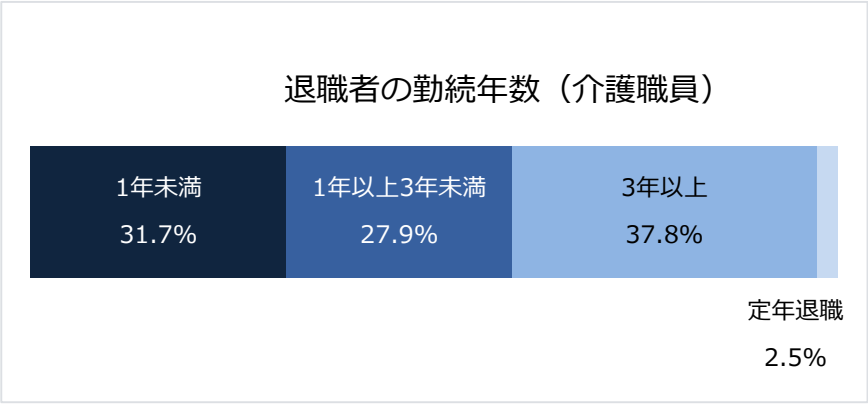
① 男性の未経験者は40代以下のみ採用
② できれば50歳代以下の長期雇用のできる職員を優先したい
③ 特に決めてはいないが、介護補助員としては60歳代以上を望んでいる
④ 特養に勤務できるスキル、もしくは学習意欲と体力があれば、年代に関わらず採用している
⑤ 就業可能な時間でできることをしてもらうような採用スタイル
⑥ 体力・気力共に健やかであれば

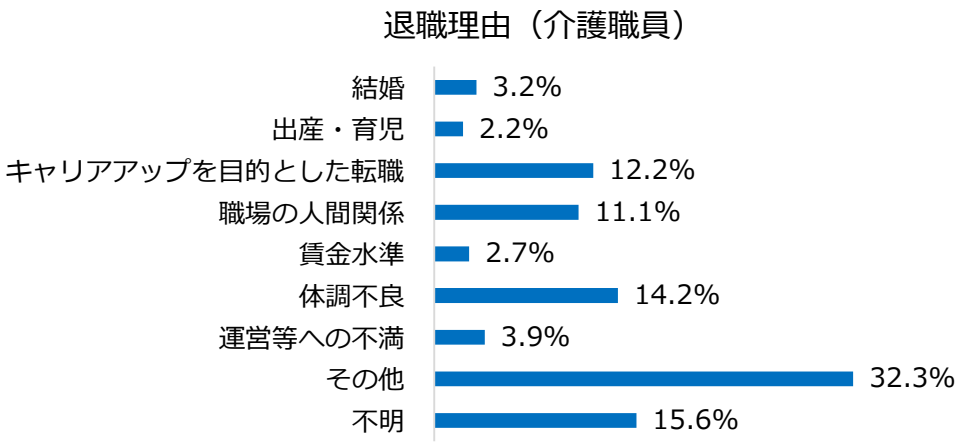
Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(23)介護職員の退職者と退職理由

- 介護職員の2019年度（2019年4月～2020年4月）の退職者は、勤続年数では「3年以上」が37.8%と最も多かった。
- 退職理由は「不明」が15.6%と最も高く、次いで「体調不良」「キャリアアップを目的とした転職」であった。

	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	計(理由)
結婚	0.2%	1.1%	1.9%	―	3.2%
出産・育児	0.5%	0.5%	1.3%	―	2.2%
キャリアアップを目的とした転職	1.4%	4.2%	6.6%	―	12.2%
職場の人間関係	4.3%	3.5%	3.3%	―	11.1%
賃金水準	0.8%	0.8%	1.1%	―	2.7%
体調不良	5.3%	3.6%	5.2%	―	14.2%
運営等への不満	0.9%	1.4%	1.6%	―	3.9%
その他	11.1%	9.0%	12.2%	―	32.3%
不明	7.2%	3.8%	4.6%	―	15.6%
計(勤続年数)	31.7%	27.9%	37.8%	2.5%	100.0%



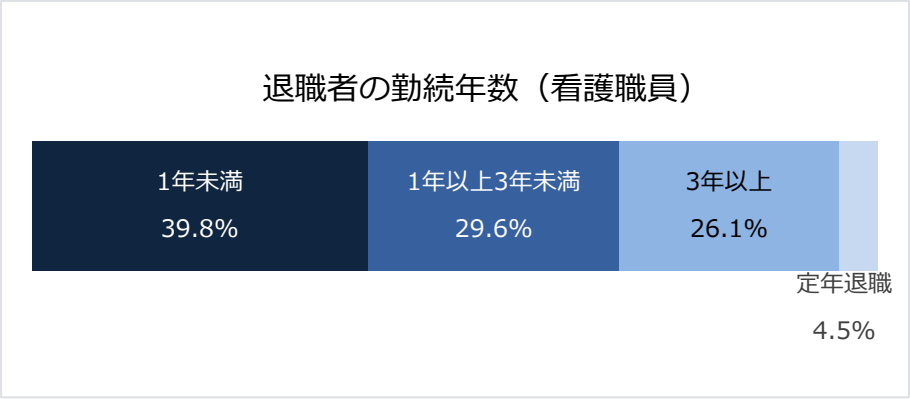


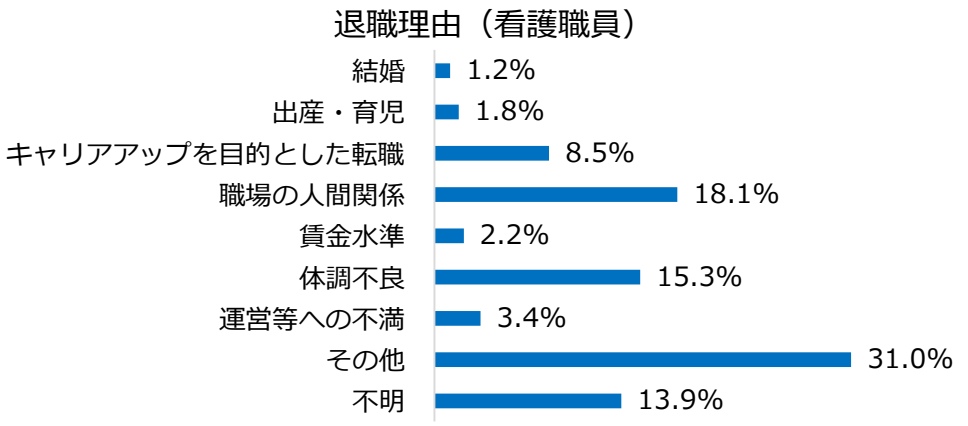
Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(24)看護職員の退職者と退職理由

- 看護職員の2019年度（2019年4月～2020年4月）の退職者は、勤続年数では「1年未満」が39.8%と最も多かった。
- 退職理由は「職場の人間関係」が最も多く、次いで「体調不良」「不明」であった。

	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	計(理由)
結婚	0.3%	0.5%	0.3%	―	1.2%
出産・育児	0.5%	0.9%	0.4%	―	1.8%
キャリアアップを目的とした転職	1.9%	4.0%	2.6%	―	8.5%
職場の人間関係	8.9%	5.0%	4.1%	―	18.1%
賃金水準	1.0%	0.9%	0.3%	―	2.2%
体調不良	6.7%	3.7%	5.0%	―	15.3%
運営等への不満	0.8%	1.5%	1.2%	―	3.4%
その他	12.9%	8.8%	9.3%	―	31.0%
不明	6.8%	4.4%	2.8%	―	13.9%
計(勤続年数)	39.8%	29.6%	26.1%	4.5%	100.0%

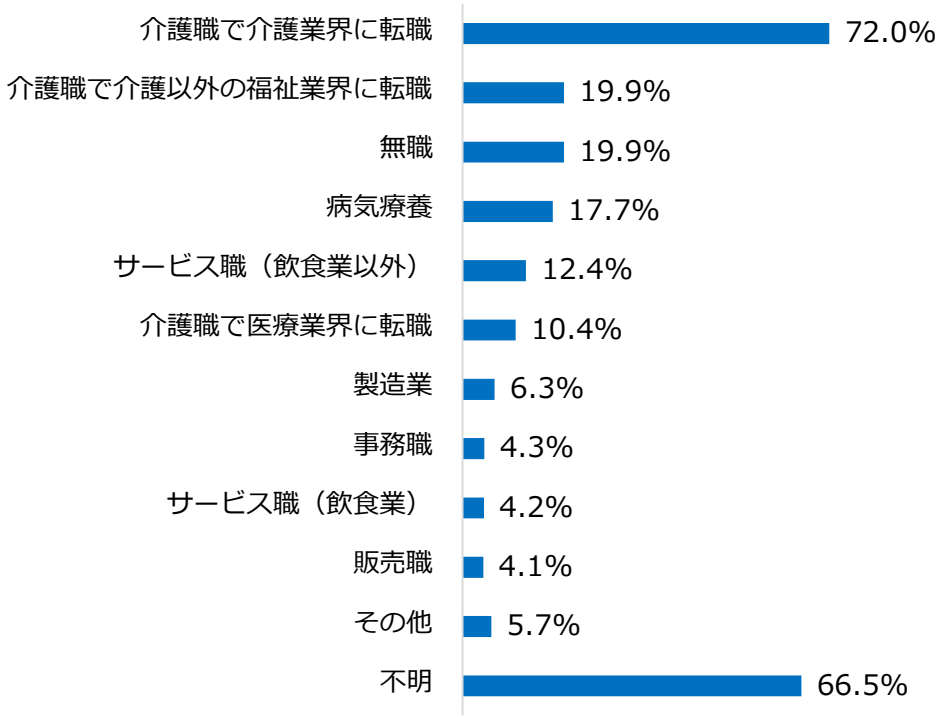




Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(25) 退職後の就職先①

- 退職者の退職後の就職先は、「介護職で介護業界に転職」が72.0%と最も多かった
- 一方で、「不明」と回答した施設も66.5%あった。



（複数回答）

退職後の就職先	回答数
介護職で介護業界に転職	683
介護職で介護以外の福祉業界に転職	189
無職	189
病気療養	168
サービス職（飲食業以外）	118
介護職で医療業界に転職	99
製造業	60
事務職	41
サービス職（飲食業）	40
販売職	39
その他	54
不明	631

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(25) 退職後の就職先②

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（医療・福祉業界で就業）
① 児童施設、個人病院
② 病院
③ 介護職以外で介護業界に転職
④ グループ内転籍
⑤ 定年退職者のうち1名は、本法人の他施設で再就職
⑥ 自施設で嘱託職員として再雇用

（他業界へ就業）
① 公務員
② 自衛隊
③ IT
④ 保険関係
⑤ アパレル関係
⑥ 運送業
⑦ 建設業
⑧ 農業
⑨ 自営業（起業）

（その他）
① 進学
② 専門職の修学
③ 看護師の資格取得
④ 出産、育児に専念
④ 親の介護
⑥ 腰痛の悪化
⑦ 本人高齢によるリタイアなど

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(26)職場の人間関係を円滑にするための工夫・取組① ※一部抜粋

（忘年会や歓迎会、親睦会などのレクリエーション）

① 慰労を兼ねた親睦会の実施をしている(福利厚生)

② 職員互助会(忘年会・歓迎会)、10人以上の施設内交流会への助成(今は中止)、法人内出身大学OB会への助成

③ 法人単位で目的別に職員の懇談会を開催し、職場の課題や取り組み状況について話をする場を提供

④ 食事会・女子会・男子会

⑤ 職員旅行で部署の枠を超えた交流を行っている

⑥ 所属部門の管理職との個人面談の実施（半年に一度）職員親交会によるイベントの実施（職員旅行・食事会等）

⑦ ランチミーティング　福利厚生（親睦旅行　ボーリング大会　バーベキュー等イベント）

⑧ 親睦会などによるレクリエーションやスポーツ愛好会活動等

⑨ 気の合う職員同士5名以上で「親睦会」を結成した場合、施設から活動費助成として一人あたり年間6,000円を支給している

⑩ 職員間の親睦を図るため、有志のクラブ活動を推奨し資金援助を行っている

⑪ 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。

⑫ 茶話会を月に1回開催

⑬ 委員会活動においても職員交流の場になっている。他業種との係わりの場ともなっている。

⑭ 全大会での会食。納涼祭やクリスマス会で職員による（部署ごと）演芸の披露とその後の親睦会

（コロナの影響で、例年通りの親睦が図れなかった）

① 今までは施設内、法人内の親睦会や市内の施設間交流会等を行ってきたが、今年はコロナの関係ですべて中止となっています。コロナが収束するのを願っています。

② 全役職員を対象とした懇親会の実施、他にも日帰り、一泊旅行を行っている。今年度については新型コロナウイルスにより実施は難しい。

③ 上司による面談職員による親睦会組織を運営し懇親会を開催（2020年度は新型コロナウイルス感染症のため自粛）

④ 会議の一部で仕事以外の内容のグループワークを実施していた(コロナの影響で今年度は未実施)

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(26)職場の人間関係を円滑にするための工夫・取組② ※一部抜粋

（会議や研修などで意見交換を図っている）

① ユニット会議などの小さな会議で意見交換の活発化を図っている
② 月1回開催の職員会議で、自由に意見交換できる時間を設けている
③ 互いに意見を交換しやすい雰囲気作り。委員会、会議等で若手職員が意見を出しやすいよう促す
④ 多職種での横断的な委員会の設置。委員より各部署への落とし込み
⑤ 月1回のミーティングを行っている。気になる職員がいれば、施設長及び各リーダーが声を掛けて面談を行っている
⑥ 施設長と行うランチミーティング
⑦ ZOOM研修後のワークショップミーテング
⑧ 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
⑨ 職員研修会や部署別のミーティングに基本的には全員出席とし、業務に関する情報共有はもちろんのこと、顔を合わせることで親近感や一体感を持つようにと考えている
⑩ 職員研修、OJT
⑪ リーダー職対象にコーチング研修を実施
⑫ 外部講師によるコミュニケーション研修
⑬ リーダー職は研修等を通じて、部下職員への気配りの徹底を行う
⑭ 接遇研修
⑮ メンタルヘルス研修等の実施
⑯ チームケアの研修
⑰ メンター制度を導入している
⑱ 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
⑲ 新人職員にはエルダー制度で教育係をつけている
⑳ 他の職場で経験値が高くても一人にはせず、当施設での経験はゼロである事を本人・指導する側も理解するよう強く努める
㉑ 全体会議で話をして伝わらないときには、個人で指導する。

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(26)職場の人間関係を円滑にするための工夫・取組③ ※一部抜粋

（異動や配置転換などを行っている）

① 施設内異動、法人内事業所異動を頻繁に行っている

② ジョブローテーションによる人事異動

③ 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

④ 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

⑤ シフトにて調整をしている

（職員評価や面談等）

① 施設目標や技術要件（介護プロフェッショナル制度）といった価値観や評価軸のすり合わせ。MBO&360度評価。支援的なリーダーの育成と活躍

② 個別評価を年1回実施

③ スタッフカード制度

④ 自己申告書（職場、その他の現状の伝達、今後の要望等を記入するシート）を年1回配布し、施設の長に提出してもらっている

⑤ いいねカードを作成し、他者の「笑顔、心遣い、服装、行動等」に対し、「いいね」と感じた職員はその内容をカードに記入し投票するといった制度を実施している。年末にいいね数が多かった職員には賞金あり。日々、他者のいいところを意識することで相互意識があがり結果、良好な人間関係の構築にも期待が持てる

⑥ 施設長から各スタッフの誕生日に感謝の気持ちを手書きしたメッセージカードを配布

⑦ 年2回一斉に面談を行い、日ごろ考えていることなどをヒアリングするようにしている。施設長が施設内を巡回し、ちょっとしたことも耳に入るような行動を心掛けている

⑧ 職員の相談窓口を設定、人事考課時の面談の実施（年2回）

⑨ 細目に面談や相談できる体制をとっている

⑩ 日常的にはコミュニケーションを多くとり、年数回はフォーマルにフィードバック面接を丁寧に行っていくことが必要か

⑪ 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

⑫ 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

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(26)職場の人間関係を円滑にするための工夫・取組④ ※一部抜粋

（情報共有の徹底・工夫）
① 情報共有しやすいようにしている
② 報告・連絡・相談の徹底
③ 書類等のオンライン化による迅速な情報の周知
④ グループウェア（サイボウズ）の導入
⑤ 階級別等の研修を通じて課題の共有化を図り意思疎通向上の醸成を図っている
⑥ 他業種（介護と看護など）の知識や考え方の行き違いによるストレスを防止するため、多職種連携会議（介護・看護・栄養・相談員・ケアマネ）を行い、互いの考えを確認しあう
⑦ 問題点は小さなカンファレンスを多数開き、居なかった人にも必ず情報共有する

（コミュニケーションや相談・相談窓口、意見箱などの設置）
① つぶやきBOXを設置し、施設長に職場の問題点を気軽に相談・提案できるしくみ
② コミュニケーションの円滑化への支援と相談窓口の設置
③ 各種委員会を通じての呼びかけや相談受付、相談受付ポストの設置
④ 相談を直属上司以外で対応
⑤ 理事者がいつでも意見を受け付ける専用メールアドレスの公表
⑥ 上司に相談できる体制を構築。上司で不可能であれば施設長に対して相談できる体制を構築
⑦ 施設長から新人職員まで全ての職員間でのコミュニケーションを多く取り、相談できる環境を作っています
⑧ 同僚・先輩・上司に気軽に相談できるような風通しの良い環境づくりに配慮している
⑨ 基本的な挨拶を徹底し、ワークライフマネジメントを通してお互いさまの気持ちをもち認め合うことを周知している
⑩ 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
⑪ 管理職から頻繁にコミュニケーションをとる（会話する）
⑫ 職員の声をあつめ、できることから実現している
⑬ 職員アンケートによる環境改善
⑭ ボトムアップしやすい雰囲気、環境づくり
⑮ 各フロアーに主任、ユニットにリーダーを配置し、一人一人の職員の気持ちを汲み取れるよう心掛けている。状況に応じて課長が職員間や主任、リーダーとの人間関係が不安定にならないように調整をしている

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(26)職場の人間関係を円滑にするための工夫・取組⑤ ※一部抜粋

（メンタルヘルスケアの体制を整えている）

① メンタルヘルス制度導入（兼務で担当者配置）

② カウンセリングアドバイザーの雇用

③ ハラスメント防止委員会の実施

④ パワハラ等相談窓口を外部（社労士事務所に委託）に設置

⑤ 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

⑥ ストレスチェックによる高判定ストレス者との面談

（挨拶、思いやりなど人としての接し方や心がけ）

① 挨拶をする。悪口を言わない。仕事とプライベートにメリハリ

② 上司・部下とのコミュニケーションを取っている。（言い方など気を付けている）

③ 指示の出し方等、懇切丁寧に高圧的にならない様に中間管理職が気を使っている

④ 職員一人ひとりとの対話の機会を多く設け、職員の抱えている問題を早期に解決するとともに、各職員の持っている向上心の醸成をはかる

⑤ 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

⑥ ”心が自由に”を目指し、気持ちが落ちている時と上がっている時の話しかけ方、注意の仕方、面接のタイミングなどを工夫している（自由すぎて討論でなく、口論になることもたまにあるが、心は元気でいてくれていると思う）

⑦ 定期的に（年2回）管理者との面談又顧問や弁護士と委託契約を結んでいる

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(26)職場の人間関係を円滑にするための工夫・取組⑥ ※一部抜粋

（休憩所の整備）

① 充実した休憩場所の整備

② 職員室に給茶機を設置し、コーヒーなどいつでも自由に飲める

③ 喫茶スペースの活用

④ 勉強会の計画で「チームワーク」に関するテーマを組み入れる休憩場所を複数確保

（その他の対策）

① 問題解決に関して、冷静に平等に対処している。

② 接遇の強化等

③ 所長級職員で構成した「福利厚生プロジェクトチーム」による取り組み

④ 職員厚生会事業

⑤ 安全衛生推進者の設置

⑥ 職員の能力により、差別しない。適材適所を心がける

⑦ 各職員から目標設定を行い、PDCAを実施、解決すべきことの明確化を図っている

⑧ 風評などは「らしい」が一人歩きしないように事実を直接全員と確認する、ユニットごとの人間関係が主になるので、委員会などで横のつながりをつくれるようにしている

⑨ 定期的に（年2回）管理者との面談、顧問弁護士と委託契約を結んでいる

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

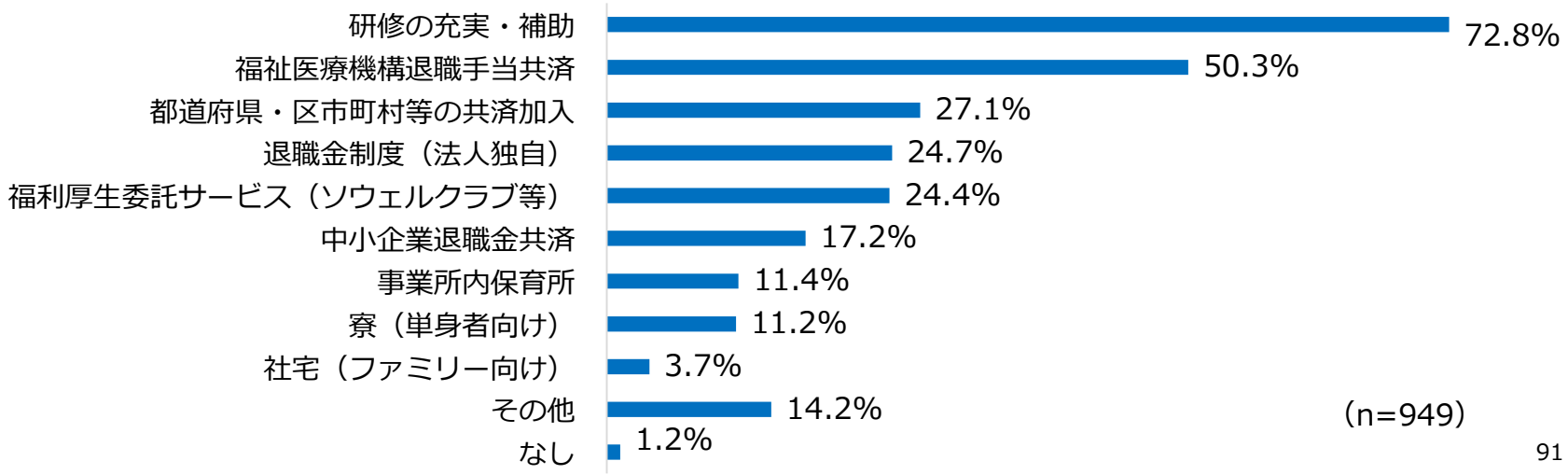
４　福利厚生・給与施策

(1)福利厚生施策の導入状況①

- 福利厚生施策は、「研修の充実・補助」が72.8%と最も多く導入されていた。次いで、「福祉医療機構退職手当共済」、「都道府県・市区町村等の共済加入」と続いた。
- 「退職金制度（法人独自）」についても、約1/4の施設で導入されていた。

（複数回答）

福利厚生施策	回答数
研修の充実・補助	691
福祉医療機構退職手当共済	477
都道府県・区市町村等の共済加入	257
退職金制度（法人独自）	234
福利厚生委託サービス（ソウェルクラブ等）	232
中小企業退職金共済	163
事業所内保育所	108
寮（単身者向け）	106
社宅（ファミリー向け）	35
その他	135
なし	11



Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(1)福利厚生施策の導入状況②

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（退職共済等）

① 確定拠出型年金
② 退職積立基金
③ 企業型確定拠出年金
④ 特定退職金共済
⑤ 全国社会福祉事業団協議会退職年金共済制度への加入
⑥ 商工会議所特定退職金共済制度加入
⑦ 法人独自の共済制度

（文化・体育・レクリエーション・互助会等）

① 交流会（忘年会等）の開催
② 職員互助会を組織し、給付や交流事業を行っている
③ 職員旅行・各種クラブ活動・職員懇親会
④ 慶弔規程に基づいた祝儀や香典の支給

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(1)福利厚生施策の導入状況③

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（健康診断・予防接種等の医療補助）
① 予防接種の補助
② 医療費補助、腰痛ベルト補助
③ 健康診断の法人負担
④ がん検診費用を補助
⑤ 病気休業時の給与100%保障。医療費自己負担分の100%給付
⑥ 医療費や同居家族の施設利用料補助

（休暇・手当等）
① 就職祝金の支給
② リフレッシュ支援金の支給
③ 奨学金返済支援金の支給
④ 資産形成奨励金
⑤ アニバーサリー休暇
⑥ コロナ関連特別休暇制度の創設
⑦ スポーツ観戦や観劇の場の提供、グループ全体での職員の集まり（新年会やワイン会など）の機会提供
⑧ 飲料自動販売機の100円化、誕生月にクオカードプレゼント
⑨ 永年勤続表彰制度、海外等職員旅行補助等
⑩ 会員制リゾートホテル利用補助
⑪ 希望者への低額な食事の提供
⑪ ユニホーム・シューズ貸与
⑫ 酸素カプセルの導入
⑬ 住宅手当、扶養手当、従事者相互保険の加入、労災上乗せ保険加入、入社時有給付与、病児保育法人負担、子連れ出勤可
⑭ 宿舎借り上げ制度（東京都の補助金受領）
⑮ 職員給食

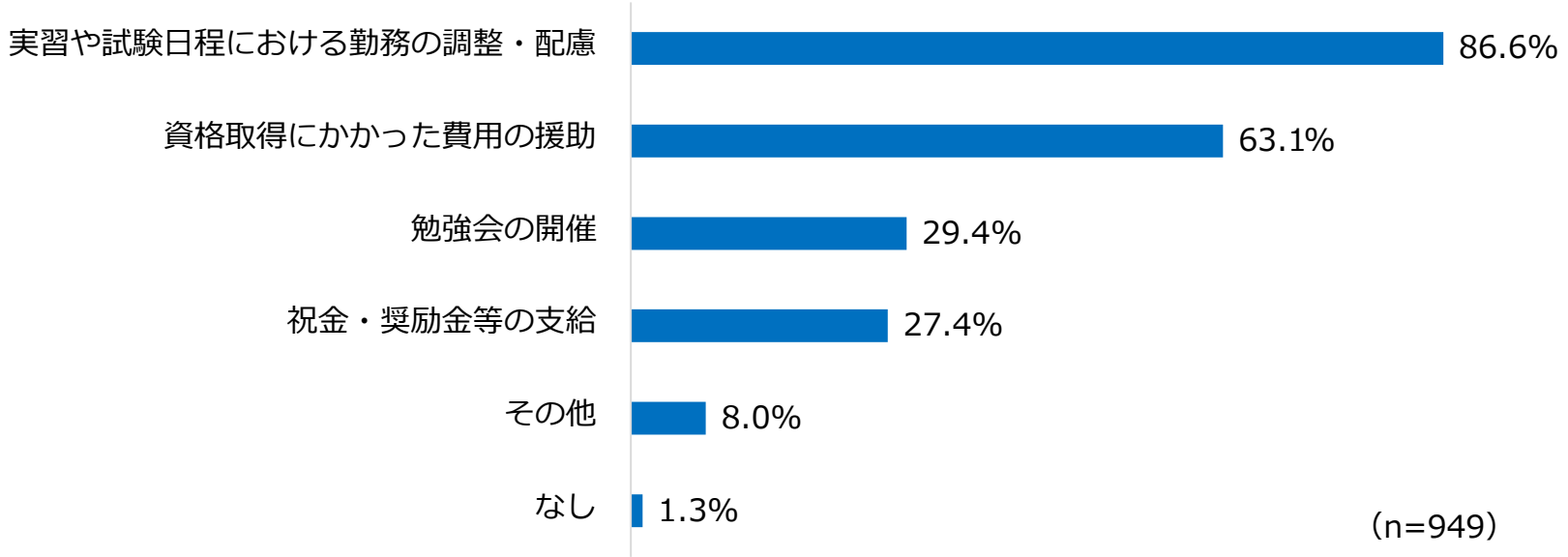
Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(2)介護系資格取得を支援する制度①

- 介護系資格取得を支援する制度として、86.6%の施設が「実習や試験日程における勤務の調整・配慮」と回答した。
- 次いで、「資格取得にかかった費用の援助」と回答した施設は63.1%であった。

（複数回答）

介護系資格取得を支援する制度	回答数
実習や試験日程における勤務の調整・配慮	822
資格取得にかかった費用の援助	599
勉強会の開催	279
祝金・奨励金等の支給	260
その他	76
なし	12



Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(2)介護系資格取得を支援する制度②

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（資格取得の費用援助・補助）

① 介護支援専門員等、資格に更新が必要なものについて、その資格が必要な職種に就いている者には費用を援助
② 県の助成金等を活用した費用援助・研修助成制度の紹介
③ 資格更新費用の補助
④ 資格取得にあたっての宿泊、交通費の補助
⑤ 資格取得による特別昇給
⑥ 資格取得に必要な費用を貸付できる制度あり（無金利・無担保・無保証人）
⑦ 資格取得のための奨学金制度
⑧ 喀痰吸引の実務者研修については、補助金制度を使い、法人が費用を負担
⑨ 資格取得養成校の法人割引での紹介
⑩ 受験料の負担
⑪ 受講費用の立て替え

（研修等の開催）

① 介護初任者研修の同一法人での開催（職員は無料）
② 勤務中に実務者研修実施
③ 資格取得スクールを開催
④ 模擬試験の実施
⑤ 初任者研修・実務者研修の養成校分校として開校

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(2)介護系資格取得を支援する制度③

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（給与面等へ反映）
① 介護福祉士取得で基本給昇給
② 喀痰吸引等取得で昇給
③ 資格取得により手当を増額
④ 職能給のアップ
⑤ 臨時賞与の支給
⑥ 複数の介護系資格を有する者は第2資格に関して当該資格手当の50%を追加支給する

（その他の支援）
① 学習や試験のために特別な有給休暇を付与
② 教育訓練休暇制度
③ 研修として業務扱い（有給）
④ 研修や試験日の勤務保障
⑤ 資格取得に関する助成金等の情報提供
⑥ 行政などで行っている支援制度や資格取得実習時期などの情報提供を積極的に行っている
⑦ 市の助成金制度活用
⑧ 自主的な資格受験の積極的な勧奨
⑨ 法的基準を満たす為の場合は、法人費用・業務免除で取得のための環境を整備する
⑩ 先輩職員からのアドバイス
⑪ 自主研修等のための職務専念義務免除（研修に要した期間（時間）を勤務としてみなす）
⑫ 有給支援
⑬ 配信型自己啓発制度の導入

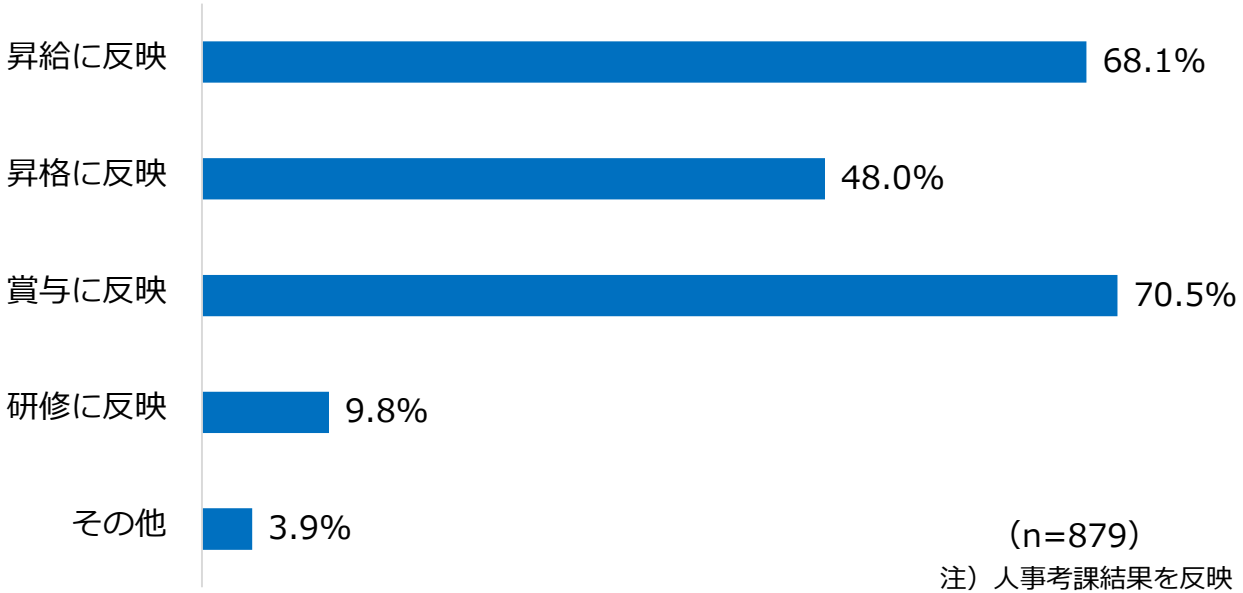
Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(3)人事考課結果の活用方法①

- 人事考課結果の活用方法については、70.5%が「賞与に反映」と回答
- 次いで「昇給に反映」と68.1%が回答した

（複数回答）

人事考課結果の活用方法	回答数
昇給に反映	599
昇格に反映	422
賞与に反映	620
研修に反映	86
その他	34



（n=879）

注）人事考課結果を反映していない施設を除く

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(3)人事考課結果の活用方法②

「その他」欄の自由記述の内容　※一部抜粋

（給与・手当面に反映）
①処遇改善手当に反映
②給料表に則って、支給している
③基本的には俸給表の２等級昇給としているが、特に功績が認められる者については更に昇給を検討している
④資格手当として反映
⑤特定処遇改善加算の支給に反映

（異動等）
①内部異動等
②配属先の検討
③非正規から正規職員への登用
④雇用形態を見直す時の材料

（面談・面接等への活用）
①業務改善及びコミュニケーションツールとして
②フィードバック面談に反映
③育成面接として実施しており、人事考課とはリンクしていない。
④各個人の意欲向上を主として活用している
⑤職員自己評価は行っているが、人事考課査定には反映させていない

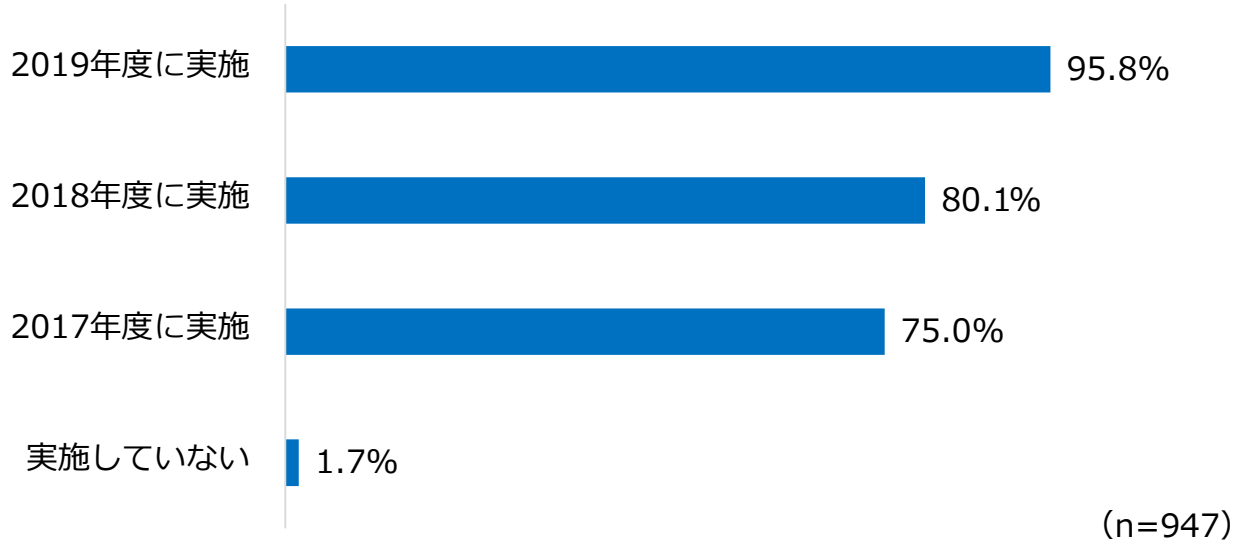
（検討中）
①人事考課の運用について検討中
②勤怠に関しての考課のみ実施
③評価基準を可視化(給与規定等に基準を明文化)していないため、どの項目に反映するか決まりなし
④規程等は整備されているが、確実に反映されているとは言えない
⑤賞与への反映はより明瞭な形での実施を検討中

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(4) 過去3年間の昇給実績（処遇改善加算・定期昇給を含む）

- 正規職員の昇給実績は、95.8%が「2019年に実施」と回答した。
- 3年連続実施したのは696施設（73.3%）であった。

正規職員の昇給実績	回答数
2019年度に実施	909
2018年度に実施	760
2017年度に実施	712
実施していない	16

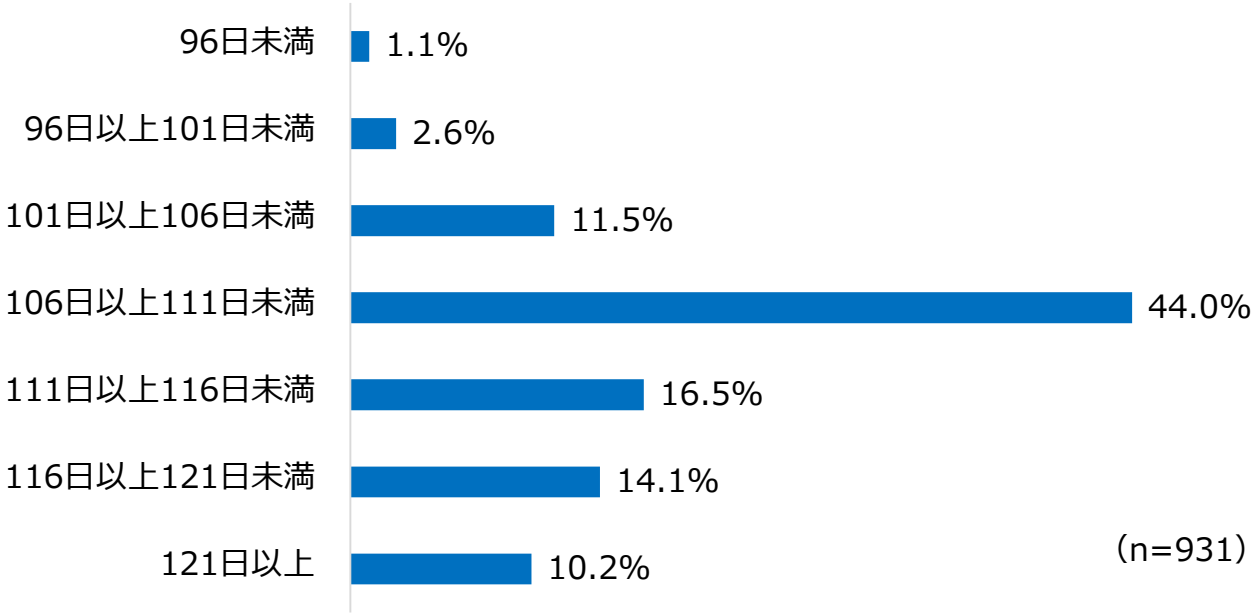


Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(5)正規職員の年間休日数

- 正規職員の年間休日数は、「106日以上111日未満」が44.0%で最も多かった。
- 平均年間休日数は、111.2日であった。

正規職員の年間休日数	回答数
96日未満	10
96日以上101日未満	24
101日以上106日未満	107
106日以上111日未満	410
111日以上116日未満	154
116日以上121日未満	131
121日以上	95

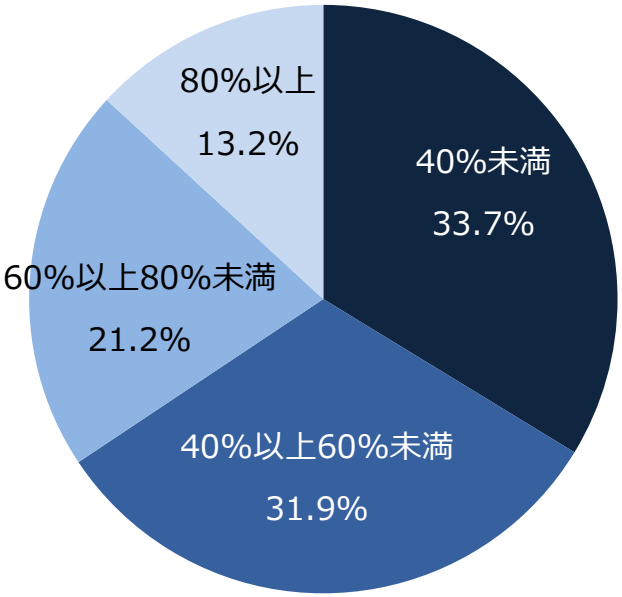


Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(6)有給休暇の平均消化率

- 2019年度（2019年4月～2020年3月）に在籍していた職員の有給休暇の平均消化率は33.7%が「40%未満」と回答した。
- 一方で、80%以上を回答した割合も13.2%と増加傾向にある。

有給休暇の平均消化率	回答数
40%未満	320
40%以上60%未満	303
60%以上80%未満	201
80%以上	125



（n=947）

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(7)有給休暇の取得を促進するための取組①

※一部抜粋

（人材を確保すること等で対応）

① 人材確保推進

② 臨時職員の配置の工夫

③ 業務負担の軽減

④ 介護機器等の導入による効率的な業務

⑤ 会議・委員会等で働き方改革等の説明を行い、勤務表作成時に休暇を入れ、職員同士が理解ができるようにしている。
派遣職員を雇用し、職員不足を補い有給取得の確保に努めている

（リーダーや管理職等が管理）

① 職員に残数を明示し、有給取得数が少ない者には直接取得を薦めている　また、リーダーが声をかけ計画的に取得するよう推し進めている

② 政策的な義務があったため各事業所管理者が管理。積極的に声かけ、勤務表に積極的に組み込む

③ 勤怠システム導入に伴い職員の有給取得状況を把握している

④ 年休取得計画を職員個人が立案・取得状況を把握し、積極的に取得するよう本人だけでなく主任らにも促す

⑤ 毎月勤務表作成時に本人と相談し、年休取得を促進している

⑥ 給与明細に、当月の有給取得日数及び残日数を記載している

⑦ 連続休暇をシフトに組み入れる

⑧ 有給取得管理簿

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

(7)有給休暇の取得を促進するための取組②

※一部抜粋

（有給を取得しやすい環境づくりや取組・工夫）
① 声掛けで取得奨励している。
② 上司が自ら有給休暇を取得することで、全体が取得しやすい状況になるよう働きかけている
③ 子育て中の職員には1時間単位で取得できるようにしたことで、有給をこまめに取ることができるようになった
④ お互い様精神を植え付け、出勤者を少なくしてでも有給を消化してもらう
⑤ みんなが希望の休みを取りやすいよう、誰かに偏るようなことのないよう、「休みを取るルール」を定めている
⑥ 職員互助会での旅行計画（補助有り）
⑦ 協力ユニット間での応援体制を取り余剰人員に対して有給を促す
⑧ 子供の学校行事や体調不良など、休みを取得しやすい環境にしている
⑨ ワークライフマネジメントを推進することで、取得しやすい風土を作っている
⑩ 誕生月の有給取得
⑪ 5月のゴールデンウイークに代わる休暇取得
⑫ 有給休暇を半日単位で取得できる体制
⑬ 有給休暇について職員に教育をおこなう
⑭ 年6回の計画的付与
⑮ 3日以上の連続休暇を半期に1回（年2回）を制度化（就業規則明記）
⑯ 5連休奨励金（有給3日以上を含む）の支給，管理職もすべて使用すること
⑰ 腰痛休暇
⑱ リフレッシュ休暇取得で、寸志を渡す
⑲ 夏季、年末年始休暇
⑳ 病欠からの有給休暇への振替の承認
㉑ 働き方改革における有給取得の促進の説明をフロア会議にて実施した

（取組・課題等）
① 個人差が多く十分な取得は出来ていなかった
② 1週間完全休業をとる仕組みづくりを検討中
③ 4連休制度等の取組み
④ 職員を確保すること。他施設と比して公休が多いため、年休消化が悪い

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.

- 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
リサーチグループ
所在地　〒105 – 8486
東京都港区虎ノ門四丁目3番13号
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

Copyright © 2020Welfare And Medical Service Agency (WAM). ALL rights reserved.