

2022年度  
特別養護老人ホームの人材確保  
および処遇改善に関する調査結果

2023年3月27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

# アンケート概要

本アンケートは、当機構の貸付先のうち介護老人福祉施設および地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護（以下「特養」という。）を実施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  
特段記載がない限り2023年1月1日時点の状況を聞いている

対象	特養を運営する社会福祉法人	3,316法人
回答数	679法人（701施設）	
回答率	20.5%	
実施期間	2023年1月16日（月）～2月17日（金）	
方法	Webアンケート	

アンケート内の自由記述については、明らかな誤字・脱字を除いて、原則として原文のまま掲載している

# 1 施設基本情報および在籍職員 の状況

# 施設形態と定員規模

- 施設形態の構成は、「ユニット型」がもっとも多い49.6%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68.4人であった

(単位：施設数)

施設形態	定員規模					計	回答割合
	29人 以下	30～ 49人	50～ 79人	80～ 99人	100人 以上		
従来型	11	13	130	65	44	263	37.5%
ユニット型	105	14	106	71	52	348	49.6%
その他	3	2	23	35	27	90	12.8%
計	119	29	259	171	123	701	100.0%
平均定員数(人)	26.8	35.8	58.8	85.1	113.4	68.4	

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「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)

# 併設施設の状況と地域区分

## 併設施設の状況

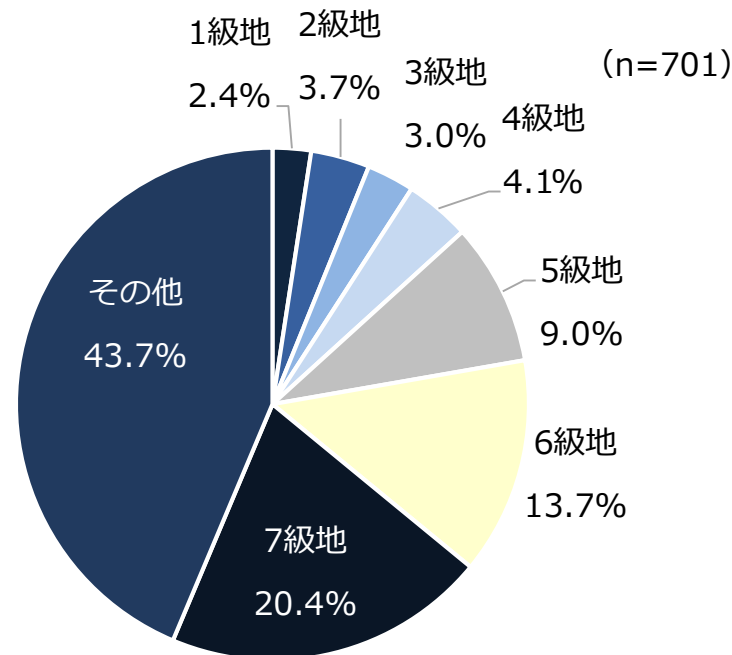
※複数回答

- ショートステイを併設している施設は80.2%で、平均定員数は12.2人であった
- デイサービスを併設している施設は49.4%で、平均定員数は30.0人であった



## 地域区分

- 介護報酬上の地域区分は「その他地域」が全体の43.7%を占めた



# 職員の雇用形態

- 職員の雇用形態は「正規」の割合が72.0%であった

(単位：人)

雇用形態	定員規模					計 n=701	構成割合
	29人以下 n=119	30~49人 n=29	50~79人 n=259	80~99人 n=171	100人以上 n=123		
正規職員	19.3	22.0	33.3	43.9	54.3	36.7	72.0%
非正規職員	6.7	8.8	11.2	17.7	19.4	13.4	26.3%
派遣職員	0.4	0.5	0.8	1.1	1.3	0.9	1.7%
計	26.5	31.3	45.3	62.8	75.1	51.0	100.0%

# 介護助手の状況

- 介護助手を412施設（58.8%）が導入していると回答した
- 平均介護助手数は4.7人で、定員規模が大きいほど多くの介護助手を雇用していた
- 介護助手は清掃やシーツ交換など多くの業務で活用されている

## 定員規模別介護助手数

	定員規模				計
	49人以下	50～79人	80～99人	100人以上	
施設数	56	166	110	80	412
平均介護助手数	2.7人	4.3人	5.2人	6.2人	4.7人

## 職種ごとの担当業務

※複数回答

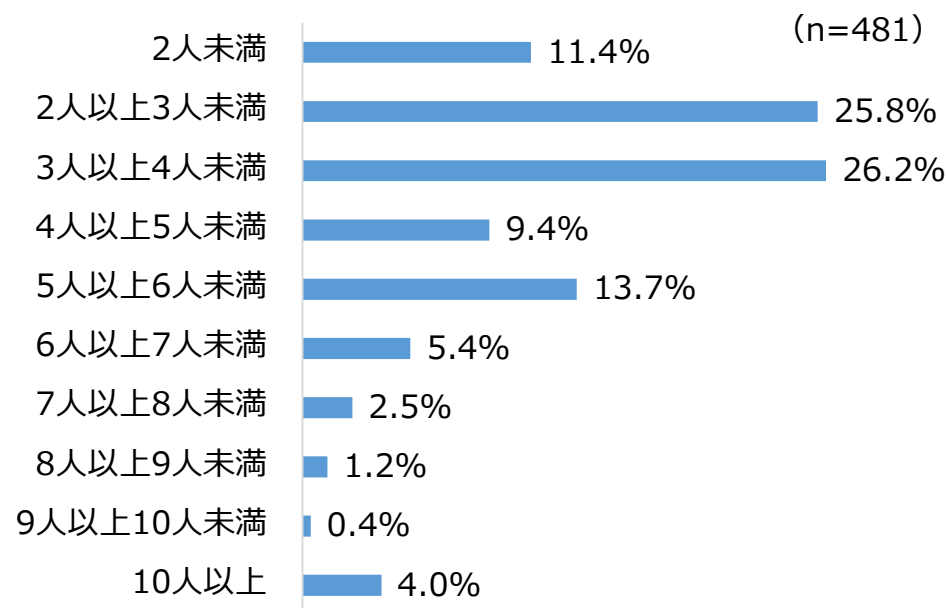
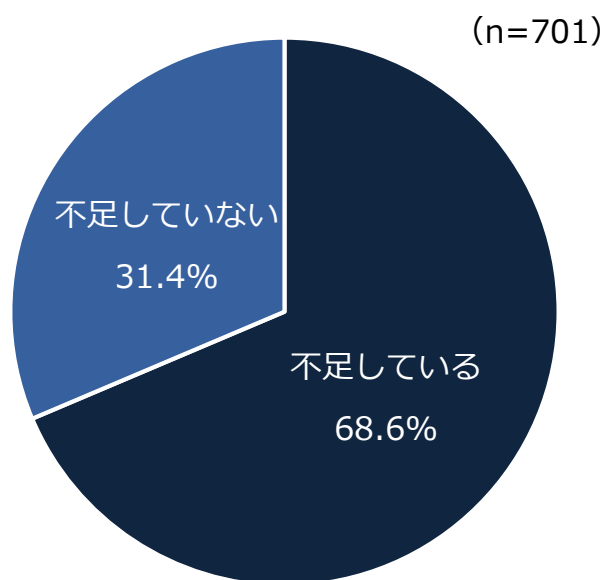
業務	施設数	介護助手	その他職種	委託業者
清掃	407	73.2%	42.8%	35.9%
配膳・下膳	357	55.7%	75.4%	9.2%
洗濯	386	63.7%	52.1%	20.7%
シーツ交換・ベッドメイキング	378	74.9%	62.2%	4.5%
車両清掃	291	31.3%	69.1%	5.8%
植栽管理	277	23.5%	53.8%	31.8%
送迎	320	26.3%	83.8%	4.4%
食器等洗い	344	51.7%	63.7%	26.7%
施設内消毒	359	60.2%	71.0%	19.2%
レクリエーションの企画・進行・片付け	325	17.8%	95.4%	0.6%
その他	404	2.5%	1.5%	1.2%

## 2 人員の状況



# 人員の状況

- 人員（直接処遇職員）の状況について「不足している」施設は68.6%であった
- 不足人員数は、「3人以上4人未満」が26.2%、次いで「2人以上3人未満」が25.8%であった
- 不足人員数は平均3.6人であった



	定員規模				計
	49人以下	50~79人	80~99人	100人以上	
施設数	92	183	113	93	481
不足人員数	2.5	3.3	3.8	4.7	3.6

# 不足している職種

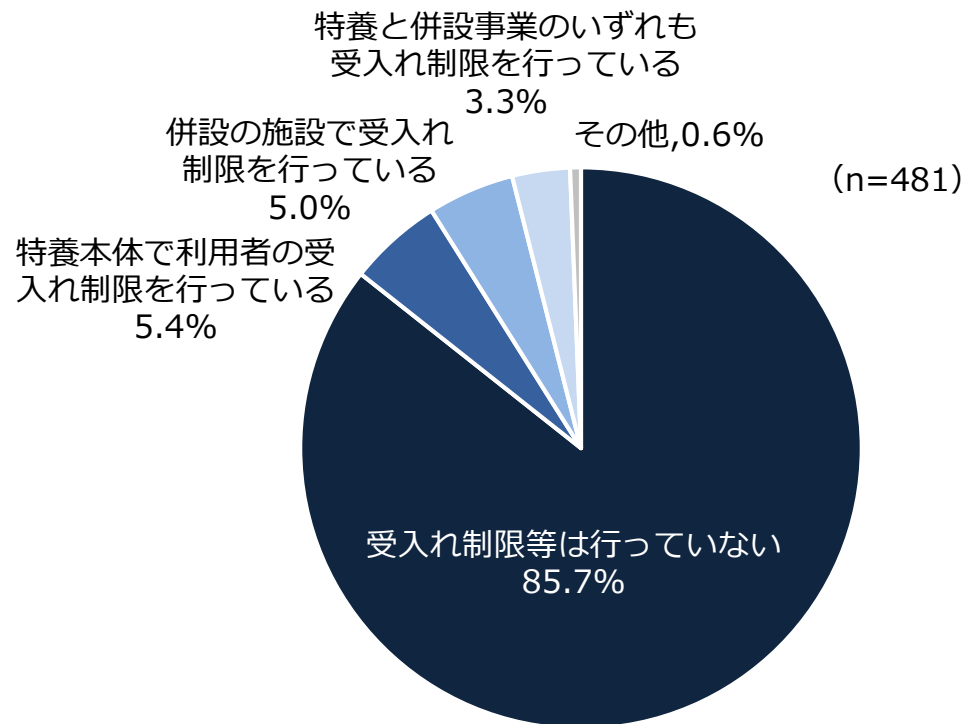
- 不足している職種は、98.5%が「介護職員」と回答した
- 「その他」の内容には、介護支援専門員、ドライバー、調理員との回答があった
- 定員規模が大きい施設では看護職員が不足していると回答した施設が多かった

※複数回答

不足している職種	定員規模				全体
	49人以下	50～79人	80～99人	100人以上	
施設数	92	183	113	93	481
介護職員	97.8%	98.4%	98.2%	100.0%	98.5%
看護職員	60.9%	74.3%	76.1%	92.5%	75.7%
介護助手	30.4%	21.9%	10.6%	25.8%	21.6%
理学・作業療法士	16.3%	8.2%	13.3%	25.8%	14.3%
その他	0.0%	19.1%	4.4%	32.3%	14.6%

# 人員不足による利用者の受入れ制限

- 不足感を感じながらも85.7%が「受入れ制限等を行っていない」と回答した
- 一方で、特養本体や併設施設での受入れ制限をしているという回答もあった

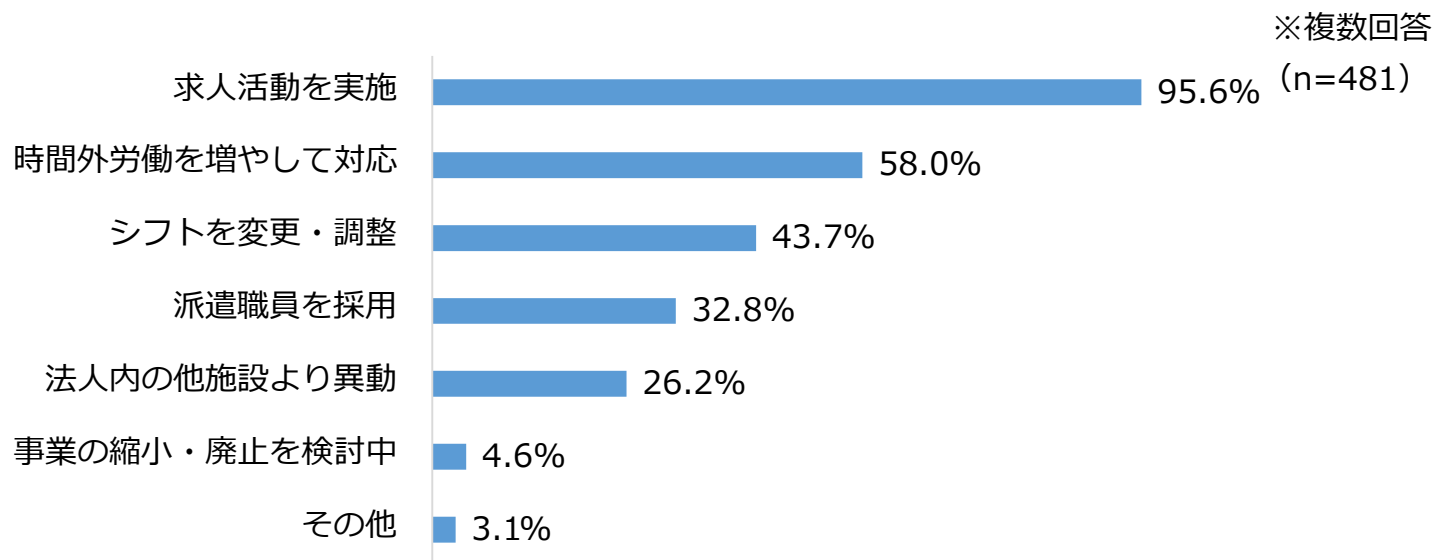


「その他」欄の自由記述の内容 ※一部抜粋

- ・受入れ制限はおこなっていないが、状況を見ながらショートの入入れをコントロールしている
- ・ユニット職員数を見て、受入れ人数の配慮はしているが、ユニット閉鎖までの状況ではない
- ・受入れ制限は行っていないが、実質現場から見きれないという声が挙がると受け入れできないことがある

# 不足人員への対応策

- 不足人員への対応策では95.6%が「求人活動を実施」と回答した
- さらに「時間外労働を増やして対応」が58.0%、「労働時間（シフト）を変更・調整」が43.7%などであった

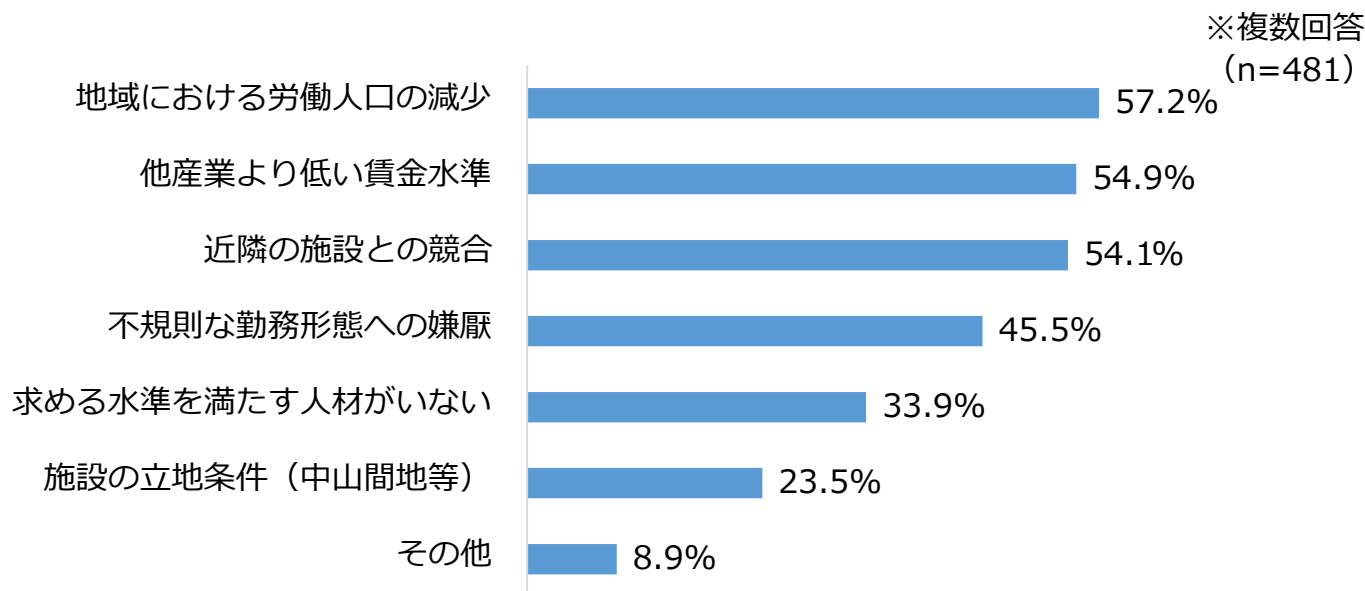


「その他」欄の自由記述の内容 ※一部抜粋

- ・看護が介護業務の比重を多くとり対応
- ・ICTを利用する等の業務効率化
- ・業務量は変わらないためサービスの質の低下が否めない
- ・他職種の応援
- ・生活相談員が応援体制をとり勤務している
- ・すでにホームヘルプサービス事業を休止。R5.4.1より休止の延長届を行う予定
- ・オペレーションの改善など
- ・ハローワークミニ面接会に毎月参加

# 人員確保が難しい要因

- 人員確保が難しい要因は「地域における労働人口の減少」が57.2%と多かった
- 次いで「他産業より低い賃金水準」「近隣の施設との競合」が挙げられた

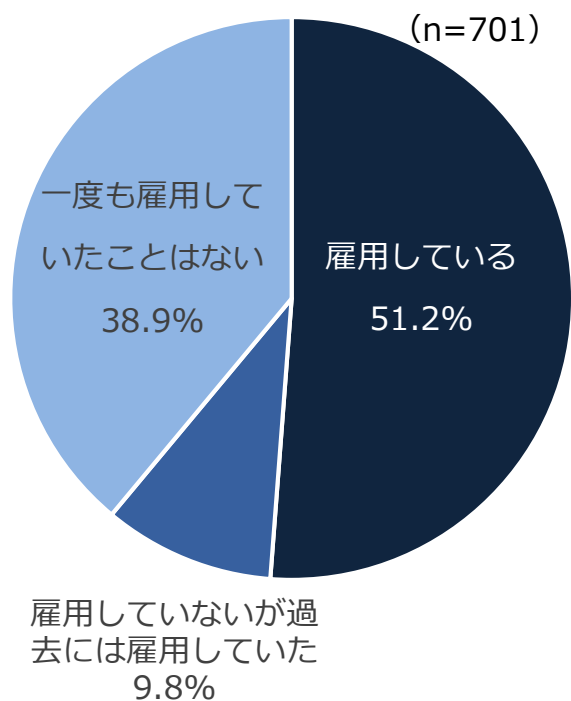


「その他」欄の自由記述の内容※一部抜粋

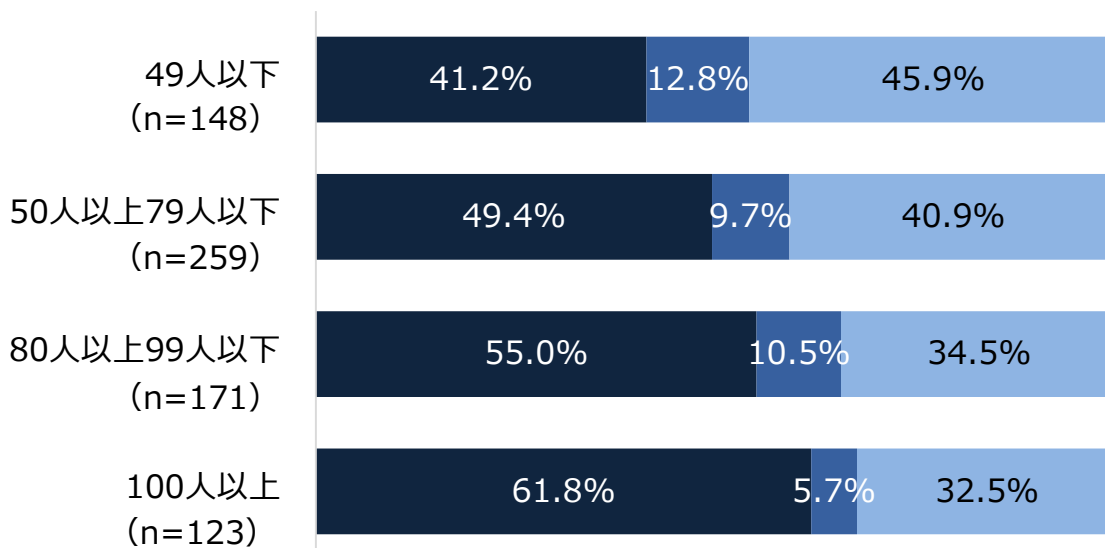
- ・余剰職員が居ない為、人材育成、研修等体系的な体制構築が難しい（悪循環）
- ・介護職員希望者の不足
- ・ユニットケアでの夜勤体制に不安を持つ介護職が多い
- ・いろいろな意味で大変な仕事であり、賃金がそれに比して割りが合わないというイメージが浸透しているから
- ・介護職のイメージが悪い。コロナ禍になり、より倦厭されている。親からも
- ・従来型多床室に対する応募が少ない
- ・サ高住やデイなどに集まり、特養は敬遠される傾向がある。全体的に介護業界は応募が少ない。派遣も続かない
- ・業者から派遣や紹介等のお話をいただく機会はあるが、費用が高額で使用できない
- ・コロナ禍によりプライベートにおいても他産業より自主的感染対策を求められることへの嫌厭
- ・派遣会社や紹介会社が求人広告で賃金を上げて掲載するので自力での獲得が困難になっている

# 外国人人材の雇用状況

- 外国人人材の雇用状況は、「雇用している」と回答したのは51.2%であった
- 定員規模別でみると、定員規模が大きいほど雇用している割合が高かった



- 雇用している
- 雇用していないが過去には雇用していた
- 一度も雇用していたことはない

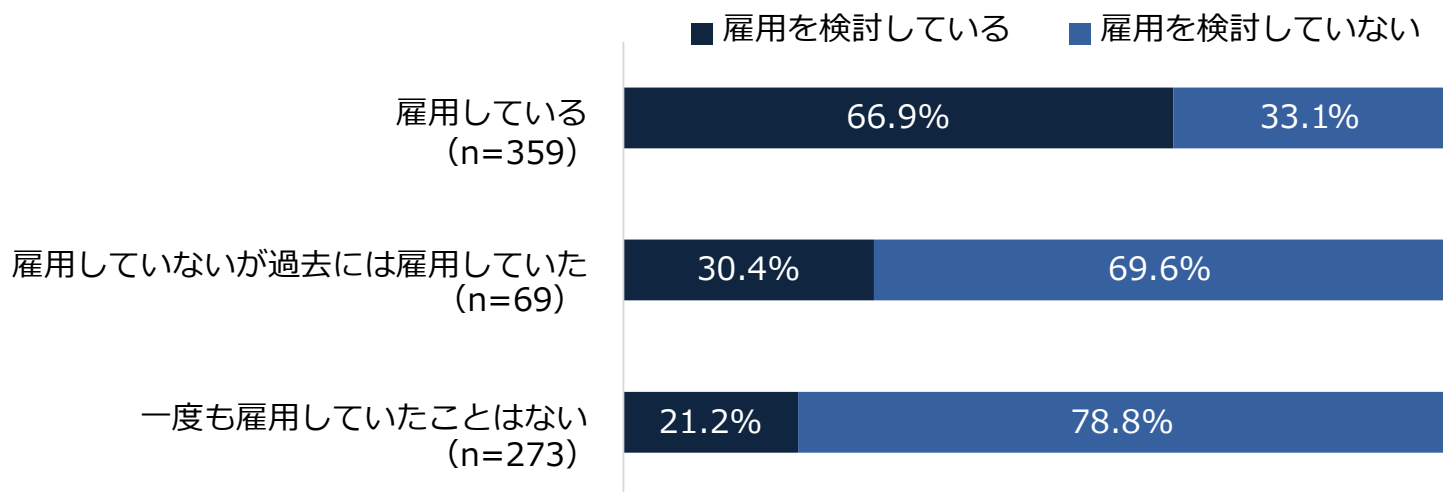


# 外国人人材の雇用の検討状況

- 外国人人材の雇用の検討状況について、全体では「雇用を検討している」と回答した施設は45.5%であった
- また、雇用している施設において、追加での雇用を検討している施設が66.9%であった

雇用の検討状況	現在の雇用状況（単位：施設数）			合計	回答割合
	雇用している	雇用していないが過去には雇用していた	一度も雇用していたことはない		
雇用を検討している	240	21	58	319	45.5%
雇用を検討していない	119	48	215	382	54.5%
総計	<b>359</b>	<b>69</b>	<b>273</b>	<b>701</b>	

※雇用している施設には「追加で雇用を検討しているか」を調査した

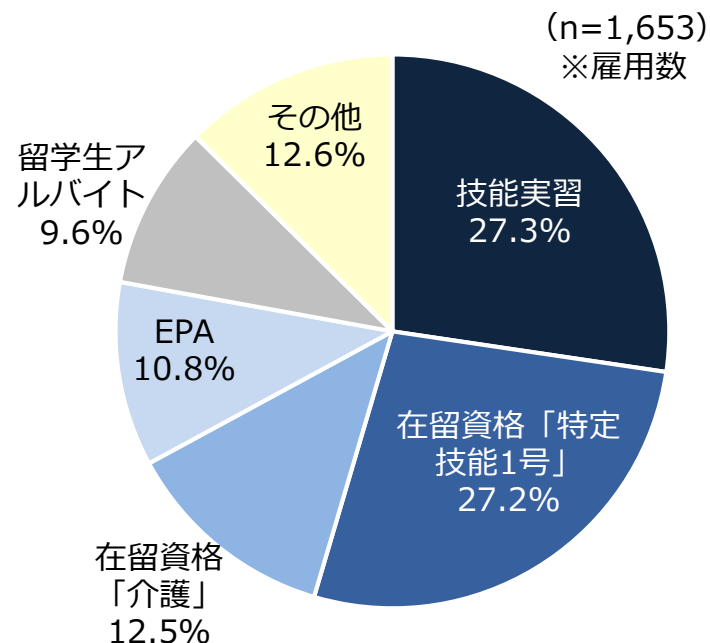


# 外国人人材の受入れ形態と平均雇用数

- 外国人人材の受入れ形態をみると、「技能実習」が27.3%ともっとも高かった
- 1施設当たりの平均雇用数は、「EPA」が3.42人、在留資格「特定技能1号」が3.08人、「留学生アルバイト」が3.04人であった
- 外国人人材を雇用している施設における平均雇用数、4.60人であった

※複数回答

外国人人材受入れ形態	施設数	平均雇用数 (人)
技能実習	154	2.94
在留資格「特定技能1号」	146	3.08
在留資格「介護」	96	2.16
EPA	52	3.42
留学生アルバイト	52	3.04
その他	96	2.17
全体	359	4.08



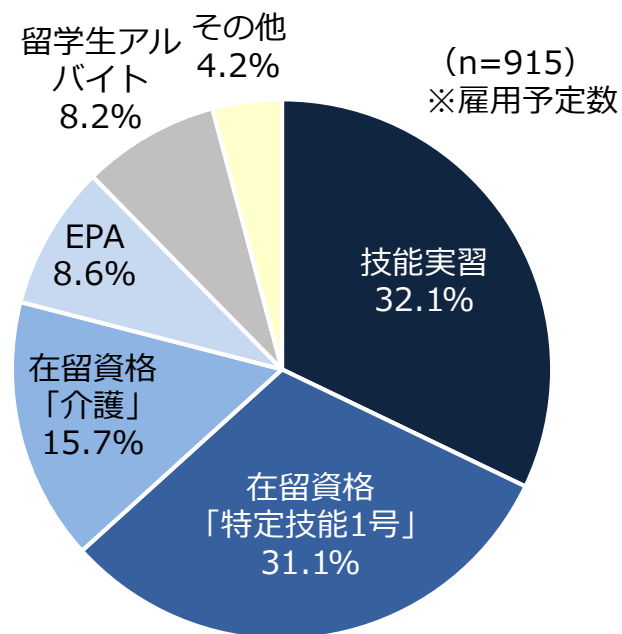


# 検討中の新規外国人人材の受入れ形態と検討中の平均雇用数

- 外国人人材の新規雇用（既に雇用している場合は追加の雇用）を検討している施設の受入れ予定形態をみると、「技能実習」が32.1%と最も多かった
- 検討中の1施設当たりの雇用数は、「在留資格「特定技能1号」」の2.46人が最も多かった
- 検討中の1施設当たりの雇用数は、2.87人であった

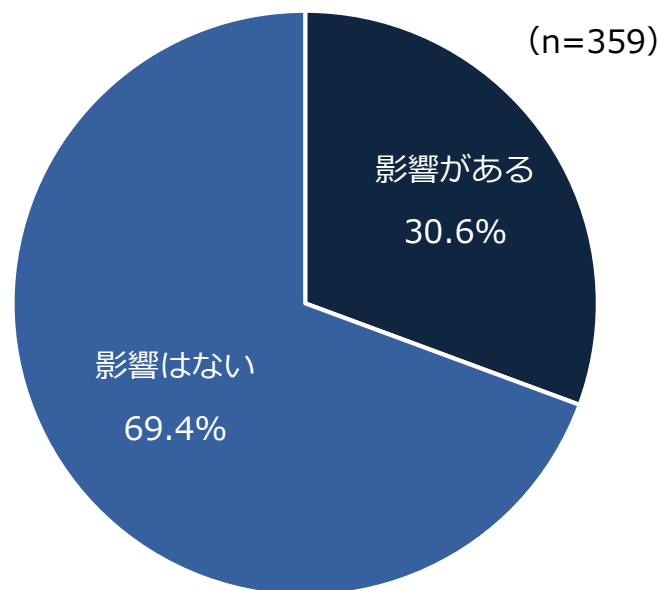
※複数回答

外国人人材受入れ形態	施設数	平均雇用数 (人)
技能実習	138	2.13
在留資格「特定技能1号」	116	2.46
在留資格「介護」	71	2.03
EPA	42	1.88
留学生アルバイト	37	2.03
その他	34	1.12
全体	319	2.87



# 外国人の雇用に関する新型コロナウイルス感染症の影響①

- 既に外国人を雇用している施設のうち、外国人の採用・雇用に関し、新型コロナウイルス感染症の影響があると回答した施設は30.6%であった
- 影響の内容は、入国制限による採用スケジュールの遅れを挙げる施設が多かった



## 外国人の雇用に関する新型コロナウイルス感染症の影響②

※一部抜粋

(入国・出国)

- ・ 入国手続きが煩雑、時期が読みづらい
- ・ 採用決定していた外国人がなかなか入国出来なかった。帰省したい職員が帰国出来なかったためモチベーションが下がった
- ・ 技能実習生の入国時期が遅延した
- ・ 入国制限により配属が2年ほど遅れた
- ・ 当初の雇用時もコロナの関係で入国ができなく約2年ほど採用が遅れた。今後も考えられる
- ・ 来日時期が1年以上遅れた
- ・ (新たに来日する外国人ではなく) 日本にいる技能実習生の採用となった
- ・ 入国制限があり、採用が1年遅れたケースがあった
- ・ 特定技能採用予定者の受入れが3年遅れた
- ・ 入職計画に対して入国制限等による予定が定まらない
- ・ 技能実習生の入国が制限される
- ・ 新型コロナウイルスの影響により、入国の遅れなど、スケジュール通りに進められなかった
- ・ これまでの入国制限により、雇用が予定よりも遅れている
- ・ 技能実習生の受け入れが遅れている
- ・ 水際対策により入国が遅れたため、予定通りに人員が確保できなかった
- ・ 採用予定の外国人が来日できなかった
- ・ 採用者の入職時期に遅れが生じた。その結果、集合研修時の日本語学習時間が短縮する事となり、法人での受入れに遅れが生じた。また、既に雇い入れしている職員は、一時帰国する際のハードルが高くなり希望通り帰国させる事が出来なかった。長らく母国に帰っておらず、ホームシックを感じている職員がいる
- ・ 入国が約1年遅れた。そのため十分な日本語を習得しないまま就労することとなった
- ・ 2019年から3名ずつ受入れスケジュールを立てていたが、渡航ができなくなったためスケジュール変更が必要になった
- ・ 2020年度内に入国予定だった特定技能職員がコロナで入国できず、破談となった

# 外国人の雇用に関する新型コロナウイルス感染症の影響③

## (費用)

※一部抜粋

- ・費用増
- ・外国人の採用は多額の費用がかかるが、新型コロナウイルス感染症拡大による経営への影響もあり厳しい

## (感染対策)

- ・住宅環境での感染対応の困難さが出てきている
- ・留学生は集団で生活されているため感染症等の不安がある
- ・社宅で共同生活のため感染リスクが増える
- ・陽性になった際の制度理解、諸手続き、その他病院関連の対応等含めフォローが必要
- ・介護職の行動制限が厳しく、嫌われる
- ・外部研修に行って、感染して帰ってきた

## (人数の減少)

- ・留学生が減少している
- ・コロナと円安で日本へ新たに來る人が減っている
- ・接客業の雇用が減ると応募が増え、コロナが収まると以前の職場へ戻っていく
- ・来日予定者の減少

## (選考)

- ・直接面接が出来ない。オンラインのみ
- ・母国に出向いての直接面接が実施できずオンライン面接となっているため十分な評価ができない
- ・雇用に関する手続きを郵送・リモートで行わざるを得なかった
- ・施設内の見学に制限があるため、積極的な採用活動が出来ない状況もある

## (その他)

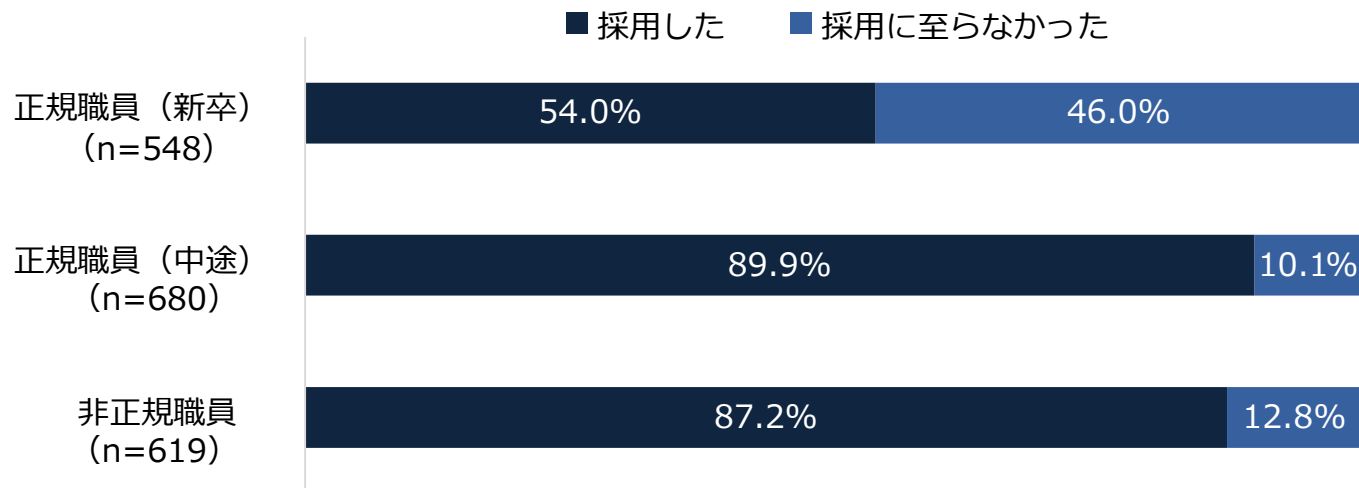
- ・現地の日本語学校が閉鎖しており日本語認定試験に合格しない
- ・雇用の話自体がとん挫した

# 3 採用活動

## 2021年度（2021年4月～2022年3月）の採用活動①

- 2021年度に正規職員（雇用期間に定めがない職員）のうち新卒の採用活動を実施した施設は548施設で、最終的に採用できた施設は296施設（54.0%）であった
- 一方、正規職員のうち中途の採用活動を実施した施設では、そのうち89.9%が採用できていた

雇用形態	実施し、採用した	実施したが採用に至らなかった	実施しなかった	合計
正規職員（新卒）	296	252	153	701
正規職員（中途）	611	69	21	701
非正規職員	540	79	82	701

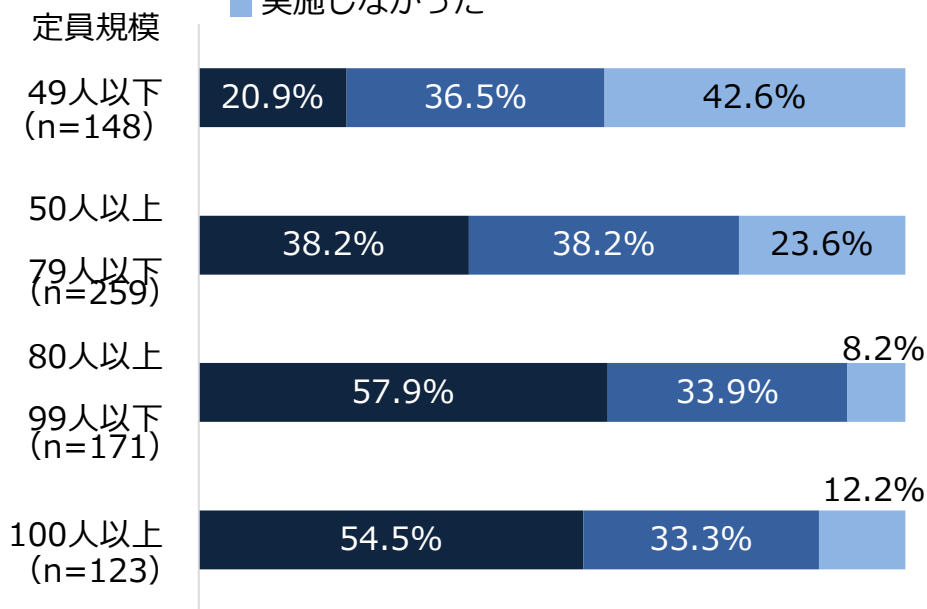


## 2021年度（2021年4月～2022年3月）の採用活動②

- 正規職員（新卒）の採用を実施し、採用した施設は、定員49人以下で20.9%であるのに対し、定員80人以上99人以下は57.9%であった
- 正規職員（中途）の採用を実施し、採用した施設は、定員49人以下で78.4%であった

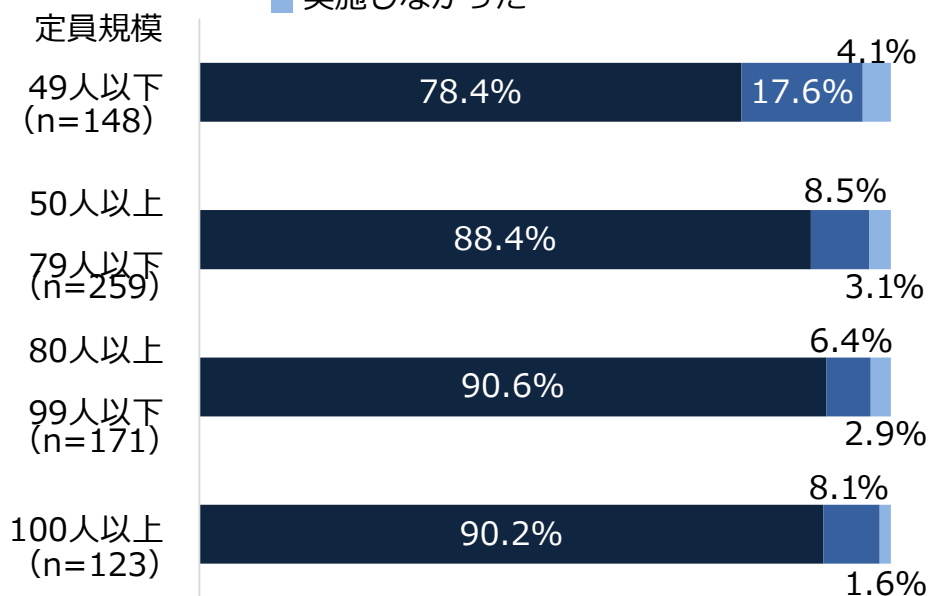
### 正規職員（新卒）の採用活動

- 実施し、採用した
- 実施したが採用に至らなかった
- 実施しなかった



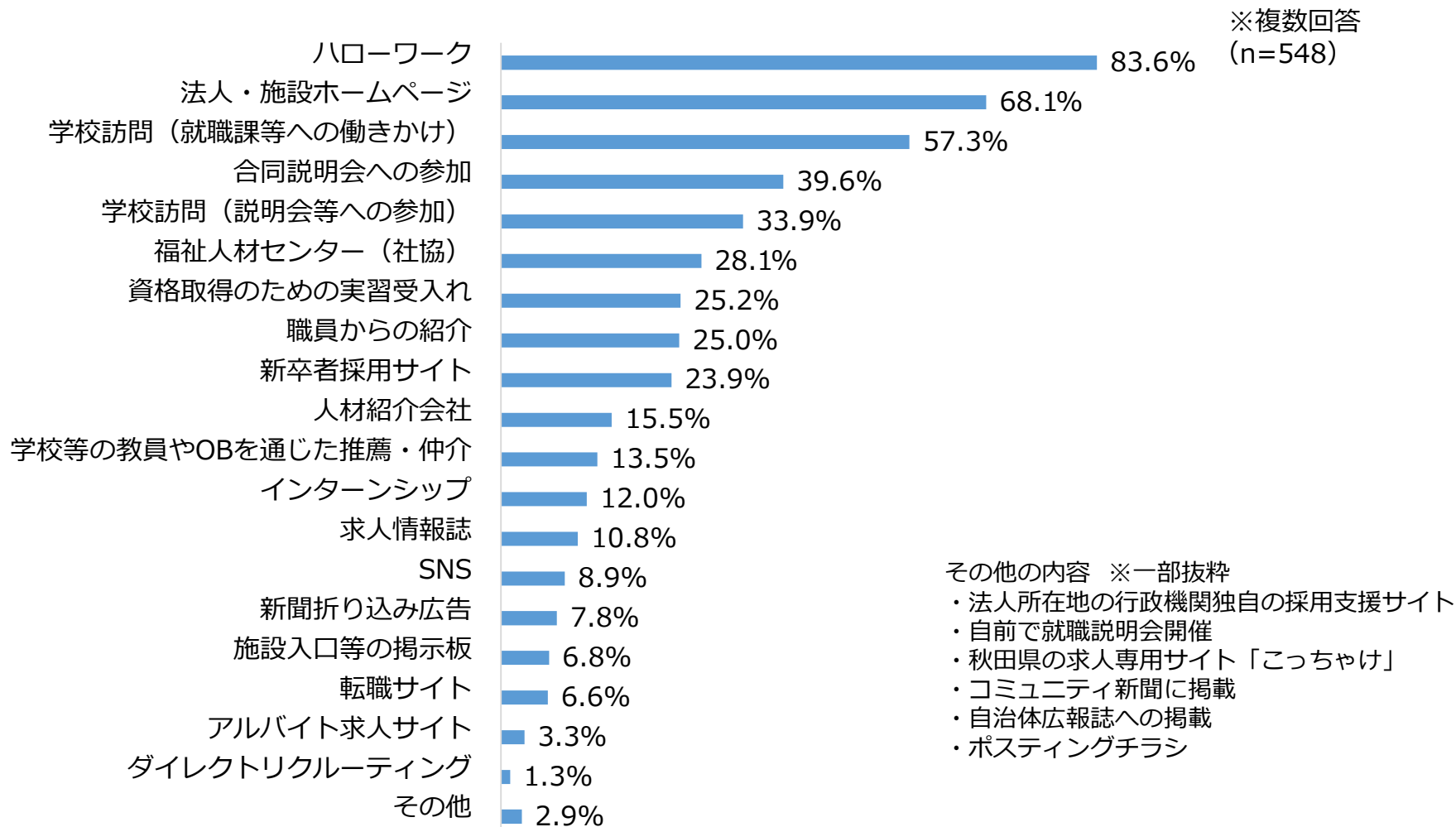
### 正規職員（中途）の採用活動

- 実施し、採用した
- 実施したが採用に至らなかった
- 実施しなかった



# 正規職員（新卒）を募集する際に使用した媒体・経路

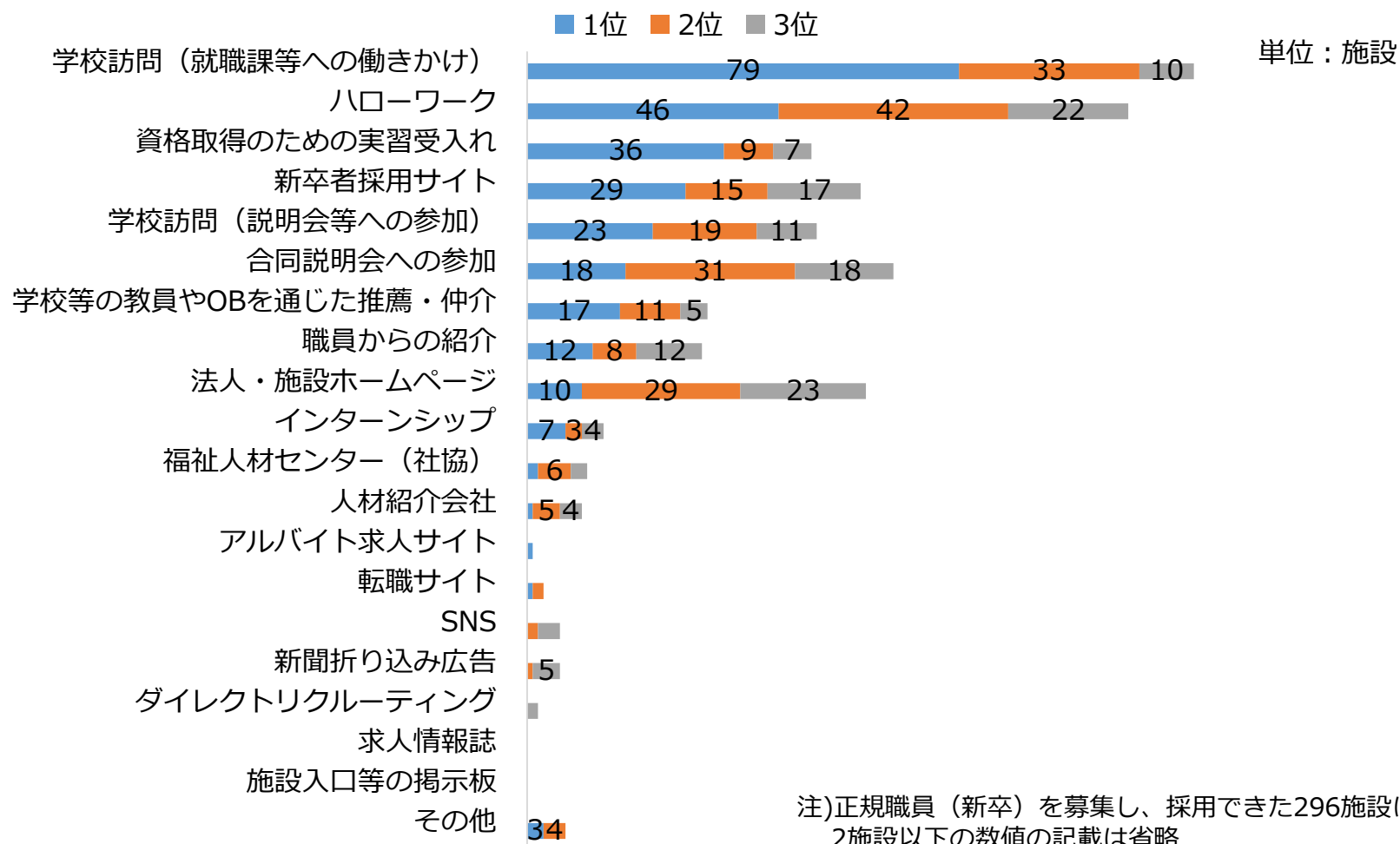
- 2021年度に正規職員（新卒）を募集する際に使用した媒体・経路は83.6%が「ハローワーク」と回答した。次いで「法人・施設ホームページ」「学校訪問（就職課等への働きかけ）」が続いた





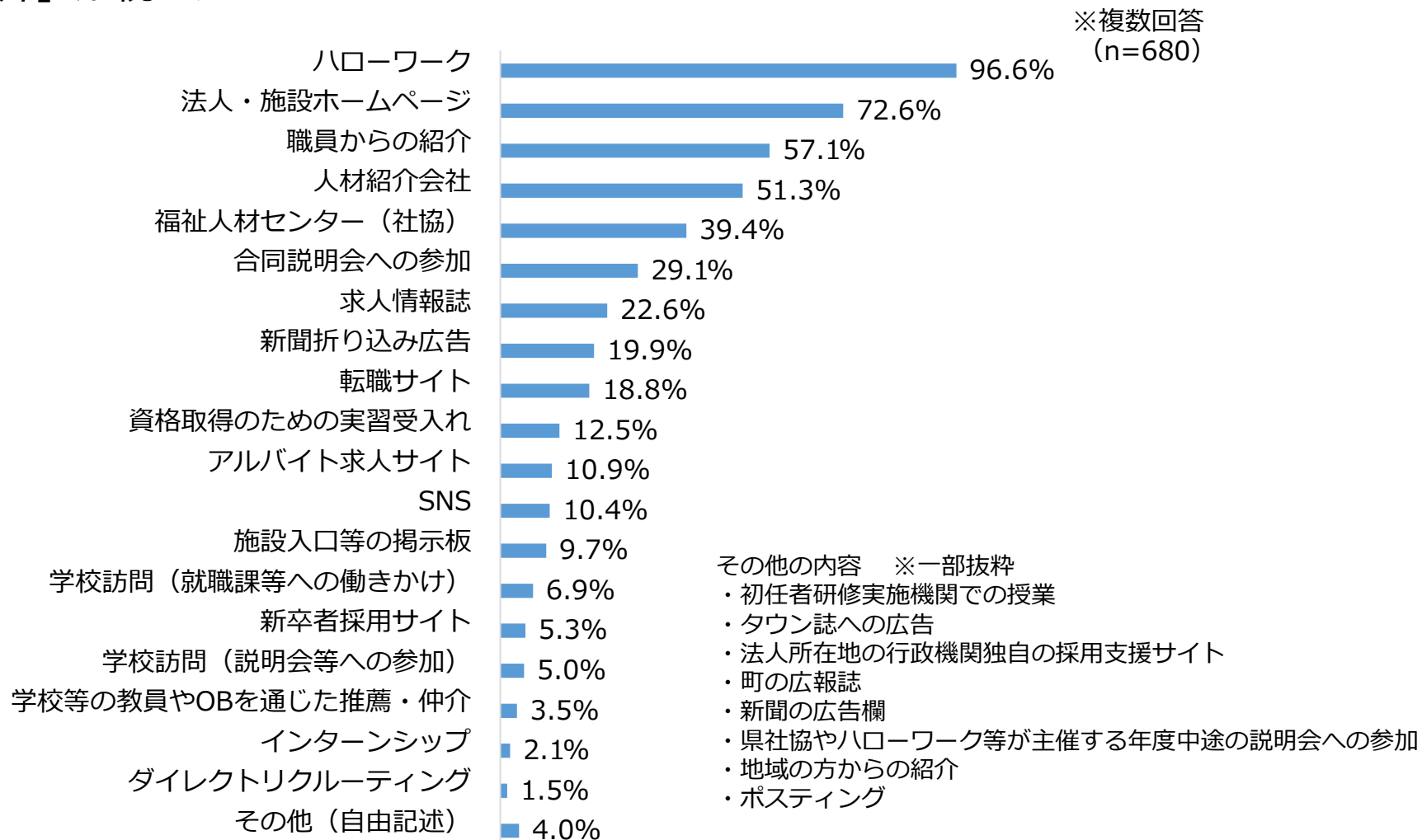
# 正規職員（新卒）の採用に結びつく効果の大きかった媒体・経路

- 2021年度の正規職員（新卒）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あったものの1位～3位の回答を得た
- もっとも多く施設が1位として挙げたのは「学校訪問（就職課等への働きかけ）」であり、2位、3位を加えた合計数も最多であった



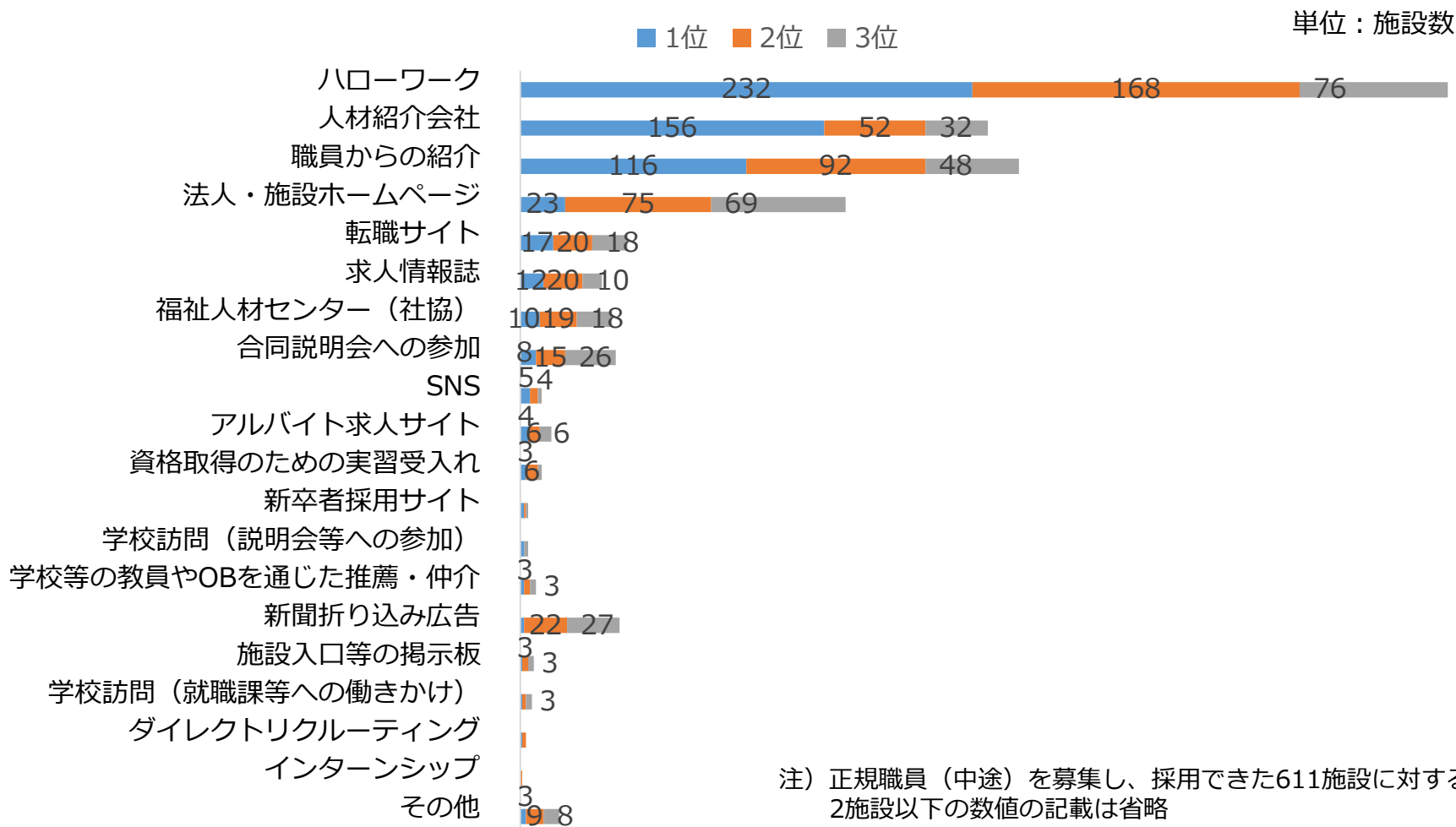
# 正規職員（中途）を募集する際に使用した媒体・経路

- 2021年度に正規職員（中途）を募集する際に使用した媒体・経路は96.6%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



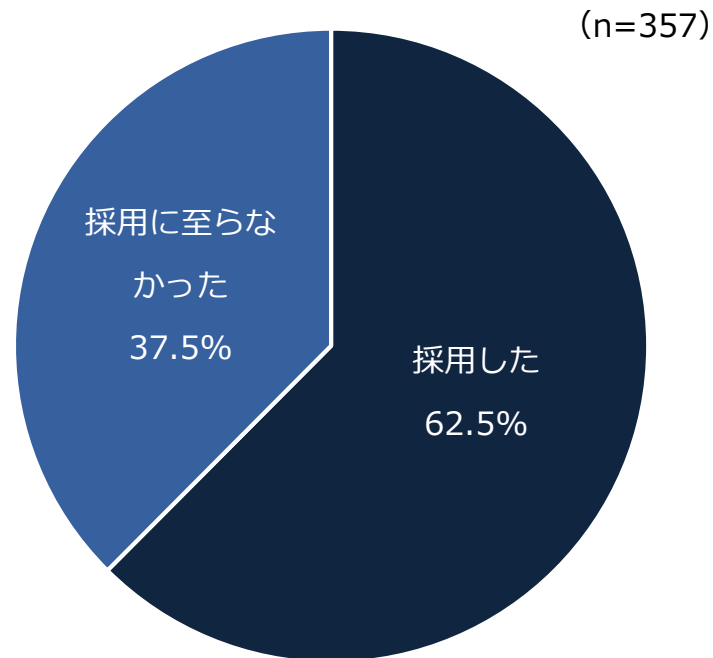
## 正規職員（中途）の採用に結びつく効果の大きかった媒体・経路

- 2021年度の正規職員（中途）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あったものの1位～3位の回答を得た
- もっとも多くの施設が1位として挙げたのは「ハローワーク」であり、2位、3位を加えた合計数も最多であった



# 人材紹介会社の利用による採用有無

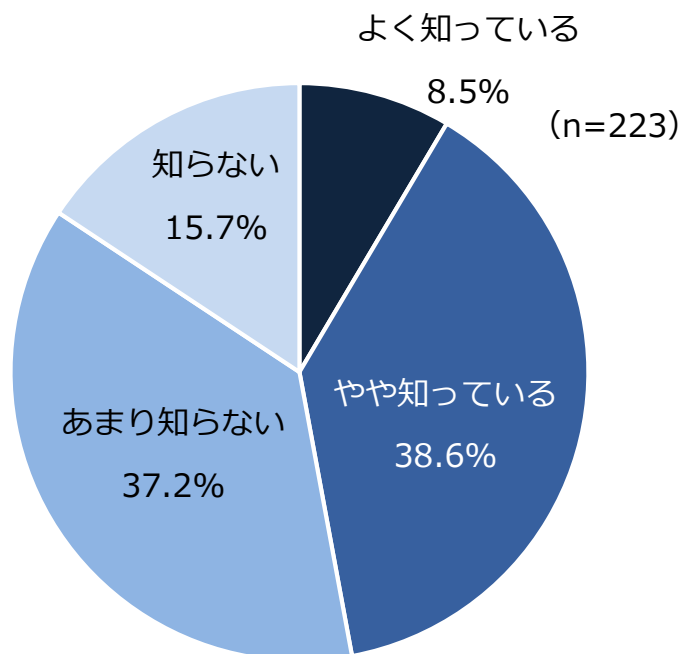
- 正規職員（新卒）または正規職員（中途）を募集する際に人材紹介会社を利用した事施設に対し、採用の有無を聞いたところ、62.5%が採用したと答えた



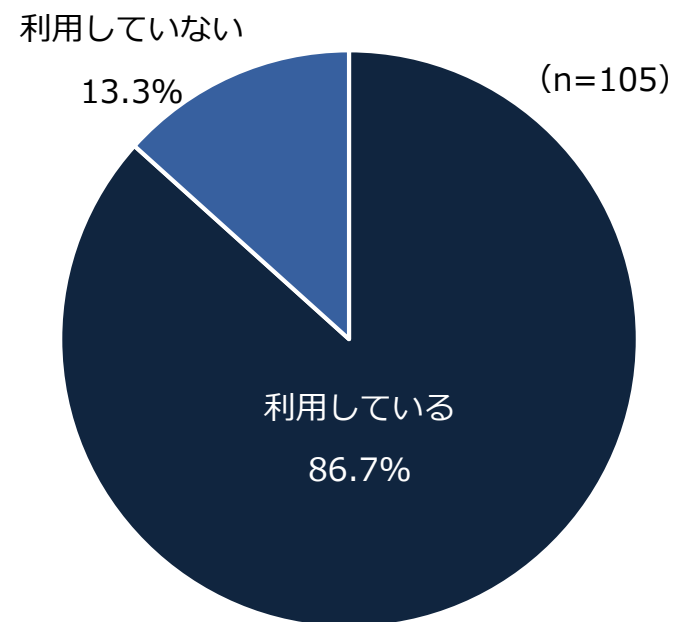
# 医療・介護・保育分野における適正な有料紹介事業者の認定制度

- 人材紹介会社を利用して採用した施設に対し、2021年度から厚生労働省の委託事業として始まった「医療・介護・保育分野における適正な有料紹介事業者の認定制度」について聞いたところ、「知らない」「あまり知らない」があわせて52.9%であった
- 制度を「よく知っている」「やや知っている」施設のうち86.7%が認定事業者を積極的に利用していた

## 制度の認知度



## 認定事業者の積極的な利用



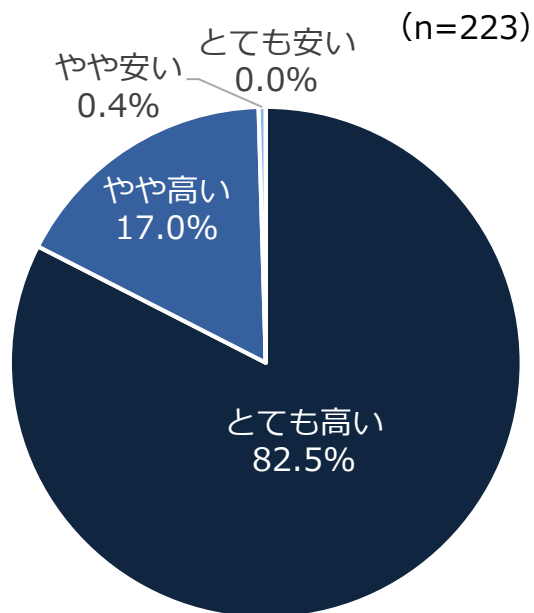
# 人材紹介会社への支払手数料や定着率

n=223(人材紹介会社を活用し、職員を採用した施設)

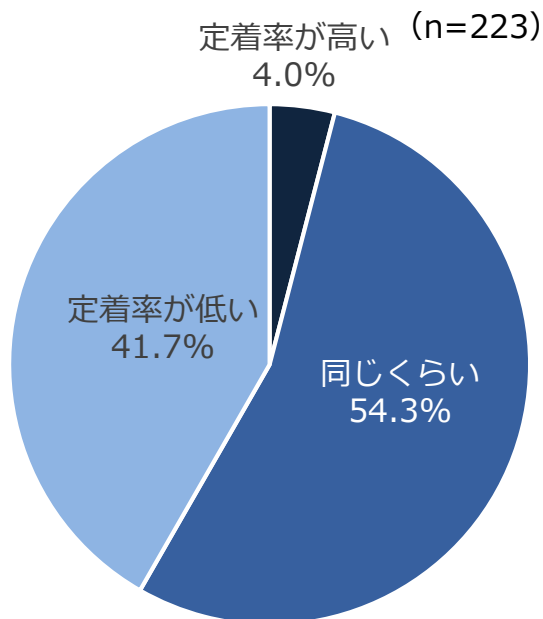
- 1年間に人材紹介会社に支払った手数料の総額は平均で354.5万円であり、これはサービス活動収益の0.99%に相当する金額である

1年間に人材紹介会社に支払った手数料の総額	354.5万円
人材紹介会社を利用した特養の平均サービス活動収益	35,703.5万円
サービス活動収益に対する人材紹介手数料の割合	0.99%

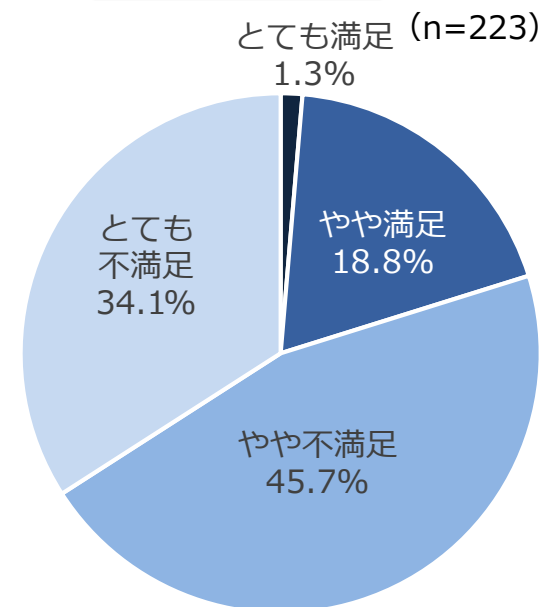
## 手数料の水準



## 紹介会社を利用して採用した職員とその他の方法で採用した職員の定着率の違い



## 人材紹介会社に関する満足度



# 新卒採用者数

- 2022年4月採用の新卒採用者数は3人未満の施設が66.5%であり、1施設当たりの平均採用数は2.42人であった

新卒採用者数	施設数	割合 (n=266)
1人以上3人未満	177	66.5%
3人以上6人未満	73	27.4%
6人以上9人未満	10	3.8%
9人以上	6	2.3%

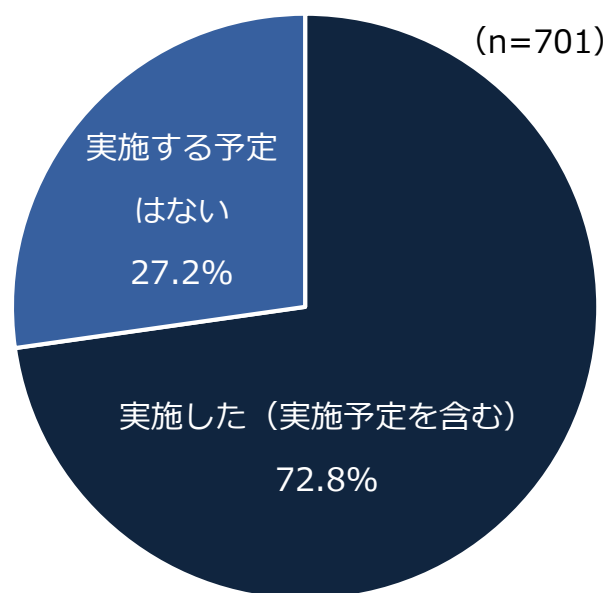
	定員規模				合計
	49人以下	50人以上 79人以下	80人以上 99人以下	100人以上	
施設数	27	90	86	63	266
新卒採用者数	1.37	2.05	2.79	2.88	2.42

注) 新卒採用を実施し、採用した施設のうち有効回答となった施設の集計

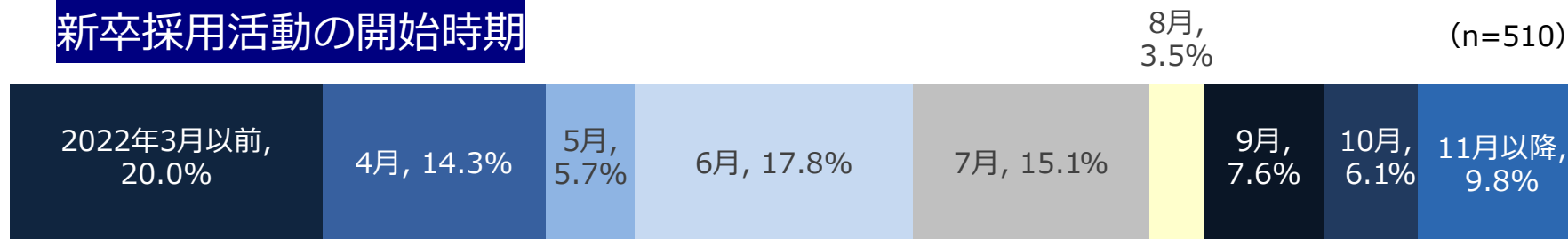
# 2023年度の新卒採用活動の実施状況と実施時期

- 2023年度の新卒（2023年4月以降に新卒となる学生等）の採用活動の開始する（した）時期については、2022年3月以前がもっとも多く、次いで2022年6月であった

## 新卒採用の実施状況



## 新卒採用活動の開始時期





# 中途採用者数

- 2021年度の中途採用者数は「3人以上6人未満」の施設が33.5%と最も多かった
- 1施設当たりの平均採用者数は6.17人であった
- 中途採用者の前職は61.6%が介護業界であり、次いでその他の業界からの転職が20.3%であった

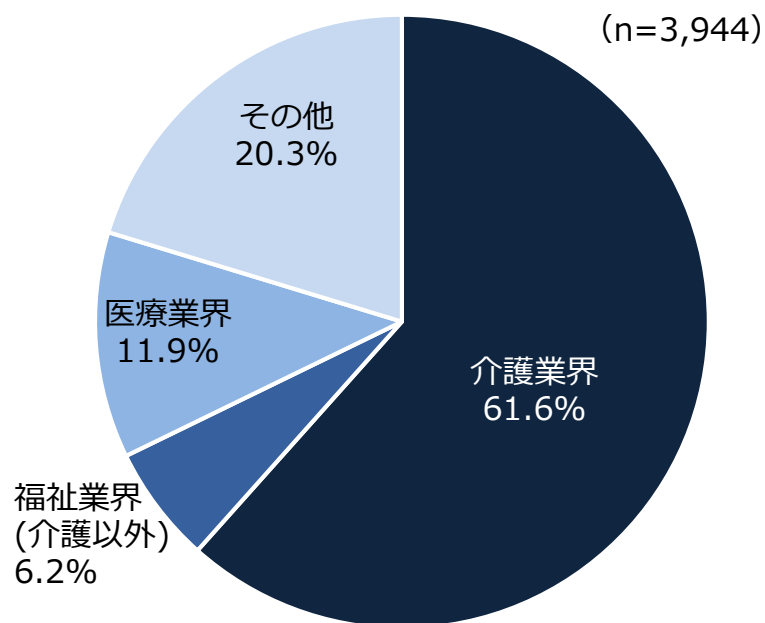
中途採用数	施設数	割合 (n=603)
1人以上3人未満	151	25.0%
3人以上6人未満	202	33.5%
6人以上9人未満	132	21.9%
9人以上12人未満	53	8.8%
12人以上	65	10.8%

	定員規模				合計
	49人以下	50人以上 79人以下	80人以上 99人以下	100人以上	
施設数	113	228	153	109	603
新卒採用数	4.73	5.48	6.52	8.60	6.17

注) 中途採用を実施し、採用した施設のうち有効回答となった施設の集計

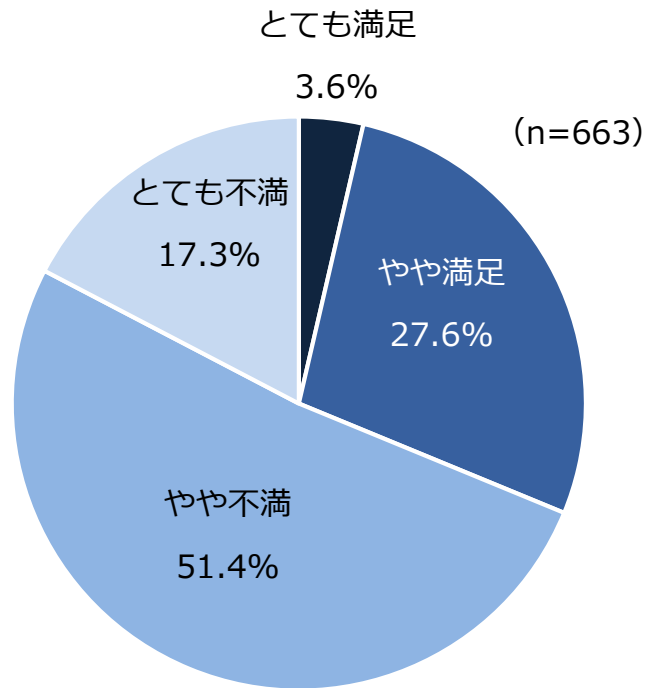
## 中途採用者の前職

- 中途採用者の前職は61.6%が介護業界であり、次いでその他の業界からの転職が20.3%であった



## 2021年度採用活動の満足度①

- 2021年度の採用活動の満足度は、やや不満がもっとも多い51.4%であり、とても不満と合わせると約7割が不満であると感じていた



注) 正規・非正規を問わず、募集し、採用できた施設の集計

# 2021年度採用活動の満足度②

※一部抜粋

## とても満足、やや満足の理由

- ・ 想定したよりも募集が集まったため
- ・ 新卒採用が安定してきた
- ・ 一昨年、昨年より採用ができています
- ・ 介護の養成校との交流を図り、実習は原則受けることにより、学生から選ばれる施設になってきている
- ・ 最低限の人員は確保できている
- ・ 正規職員 特に新卒は応募がある
- ・ 良い人材を確保でき、その紹介でまた良い人材を確保ができた
- ・ 職員からの紹介が多い（元同僚や親族などを紹介）
- ・ ホームページやハローワークなど費用を抑えて採用に繋がった人もいた為
- ・ 実習受け入れにより採用に結びついた
- ・ 多数の高校を廻って就職担当者の先生と会い弊社のアピールができた
- ・ 人材紹介会社に多大な投資をせずに人材を採用できたこと
- ・ ハローワークやマンパワーセンターからの紹介や面接会の情報提供がとてもありがたいです
- ・ 少人数ではあるが採用できた
- ・ とても良い人が来た
- ・ 急な欠員に対しての補充は苦勞するが、当事業所、比較的離職率は低い
- ・ 採用に時間がかかるが質の高い人材を確保できている
- ・ 余剰人員の確保が出来ている
- ・ ハローワークや既存職員からの紹介など、コストのかからない採用が叶った
- ・ 定着率が良かった
- ・ 他施設との競合の中で、一定程度の採用ができたことは大きい
- ・ 計画的に職員を採用できている。不足と感ずることが少ない
- ・ 実力のある職員を採用することができたため

# 2021年度採用活動の満足度③

※一部抜粋

## とても不満、やや不満の理由①

### (費用)

- ・採用募集に費用がかかりすぎる
- ・費用や労力をかけても採用に結びつかない
- ・広告費に対しての応募が少なくコストばかりかかり職員確保に結びつかない
- ・福祉求職者は紹介サイトを使用するのが一般的となっており、採用コストが上昇する
- ・かかる費用に対して、成果が乏しい

### (採用数)

- ・離職者もあり、職員が充足する事が無い
- ・地域的に新卒採用者の希望がほとんどない
- ・様々な企業説明会に参加しても説明会への参加者があまりない。最近の20代30代の傾向として紹介会社に就職先を紹介してもらう傾向にある
- ・新卒採用について、そもそも地域の就職希望者が少なく近年は応募がない
- ・高校の説明会への参加、実習受け入れを実施しても採用に至らない
- ・募集しても応募すらない状況が続いている
- ・介護職を目指そうとする人（特に若年層）が極端に少なくなっている
- ・転職サイトや求人広告をしても応募がない。人材紹介会社は高額で利用できない
- ・募集をかけても応募がない。給与等、条件の良い施設には敵わない
- ・全くといっていいほど、反響・応募が皆無に近い
- ・採用活動をしてても反応が薄い。また、説明を聞きに行く施設に偏りがあり、当施設は参加者がいない
- ・採用募集に対して応募者の反応が鈍い。広く活動を行う必要があると考えられる
- ・採用活動にて内定を出すも、内定辞退がある。より確定した採用方法を考えていく
- ・時間と労力を費やしても求職者が少ないと採用に結び付かないので虚しい

# 2021年度採用活動の満足度④

※一部抜粋

## とても不満、やや不満の理由②

### (人材紹介会社)

- ・ 施設立地状況から紹介会社を活用するしか採用方法がない
- ・ 常勤の正規職員を採用する為には、人材紹介会社に頼るしか手はない
- ・ 適正な有料紹介事業者の認定を受けていても、活動は非常にいい加減である
- ・ どうしても紹介会社頼りになって手数料支出がかさんでしまった
- ・ 紹介手数料がかかりすぎ。ハローワークが役に立たない。民間紹介を規制制限してほしい
- ・ 有料人材紹介会社に依存せざるを得ない状況
- ・ 人材派遣会社の制度は医療・介護の世界の採用において、高額な料金請求等で施設運営に支障を与えている
- ・ 人材紹介会社を通しての採用が多いが、紹介手数料が高額である
- ・ 有効求人倍率が高く、地域のどの施設でも人材を募集している。その中でハローワークからの応募は無く、有料紹介会社を経由しての応募ばかりである
- ・ 人材紹介会社からの応募はあるが、採用までいかない
- ・ 人材紹介会社がアプローチしてくるので期待して待っているが、先方(求職者)の同意が得られない場合はそのまま返事も無い。2~3か所の応募を当たり前伝えて比較される

### (離職)

- ・ 入職してからの職員間の人間関係のために離職者が出てしまうこと
- ・ 採用してもすぐに退職してしまう、など満足いかない状態である
- ・ 必要とする介護職員の確保ができなかった(12名の採用中6名が1年以内退社)
- ・ 退職者の補充をしても新たな退職者が出るため、常に求人活動を行っている状態が続いている
- ・ 採用者全員が1年未満で退職

# 2021年度採用活動の満足度⑤

※一部抜粋

## とても不満、やや不満の理由③

(素質)

- ・常に人材不足の為、募集をしているが、介護人材自体のスキルまで検討する余裕がない
- ・求める水準を満たしている人材が少ない
- ・求人をしてすぐには見つからないので選択の余地がなく応募した人を採用してしまう
- ・ハローワークに求人を出しているが、当法人に合う（能力・条件等）人材がなかなか見つからない
- ・異業種からの転職者の介護理念・技術等の習得に時間がかかる
- ・人事担当として適切な選考を行いたいが、母数が少ないため妥協せざるをえないジレンマに悩まされている
- ・求めるキャリアの人材の応募が少ない

(その他)

- ・知名度向上
- ・派遣ゼロに出来なかった
- ・ホームページの採用ページの充実が必要
- ・施設長としての業務に加えケアプランチェック、行政助成関連資料作成、本部との連携、感染対策で思うように採用活動ができない
- ・ハローワーク経由の紹介が少ない
- ・合同説明会に参加するもコロナ禍で来る人が少ない
- ・介護職についての魅力発信が不足しており、最初から敬遠される状況。日本として介護職の地位向上に取り組んで欲しい
- ・夜勤業務が可能な介護常勤職員の確保が出来ていない
- ・新卒者の採用が極めて困難
- ・車通勤必須で採用が困難
- ・合同就職説明会の開催エリアが、当施設のエリアとマッチしないことが多い
- ・自法人リクルートサイトの充実を図ること

# 力を入れている採用活動や工夫していること①

※一部抜粋

(PR・採用経路)

- ・ 有料広告媒体の活用
- ・ Web面接、エントリーのWeb申込、ラインワークスの活用などエントリーしやすい環境
- ・ SNS等への発信、職員からの紹介制度の周知
- ・ ネット求人広告に軸足を移し、魅力ある広告になるようにしている
- ・ 求人用ホームページを作成し、求職者への情報発信を行っている
- ・ 職員の生の声（インタビュー）を掲載
- ・ 職員の口コミによる紹介
- ・ 法人のPR動画の作成
- ・ SNSのDMを活用
- ・ 施設風土や取り組み、施設の状況をしっかり正直に話し、共感をしてもらえるようにしている
- ・ 職員採用専用のパンフレットを独自に作成している
- ・ 実習の受入、学生主催のイベントへの参加、新卒職員等の養成校や総合学科がある高校等への派遣（授業等）、施設見学
- ・ 初任者研修、実務者研修での法人説明、学校での介護業務の説明
- ・ 出来る限り学生と直接係わりがもてる場所に出向いている
- ・ 近所の高校生のアルバイトの受け入れや入居者家族をアルバイトに誘うなどして、卒業後の採用につなげている
- ・ ネット等に掲載する求人媒体作成を業者へ委託
- ・ インスタグラムにて求人募集をしている
- ・ 在留資格のある外国人の集団的コミュニティからへ入職への働きかけ
- ・ 一旦退職した職員の再雇用
- ・ 不足している年代層に合わせた募集媒体を検討している
- ・ 立地の良い事業所に欠員が出た場合は、派遣社員でつないでいる間にできるだけ人材紹介会社を使用しないで人材を確保する
- ・ 採用コンサルタントの導入
- ・ インスタグラムに施設行事などを投稿



## 力を入れている採用活動や工夫していること②

※一部抜粋

(働きやすさ・処遇)

- ・働く時間や曜日、回数の多様化・柔軟性
- ・企業内保育園を作ったので、保育園を利用しながら働きたい女性にアピールしている
- ・採用者の教育、待遇改善など採用者を大切にする活動を実施
- ・各種手当の追加
- ・就職準備金制度を新設している
- ・資格の取得支援や希望に沿った勤務時間対応をしている
- ・有給休暇の全日消化に努力している
- ・定着率を上げるための人材育成期間を長くしている
- ・業務のICT化やキャリアパス制度等の取り組みについての情報発信

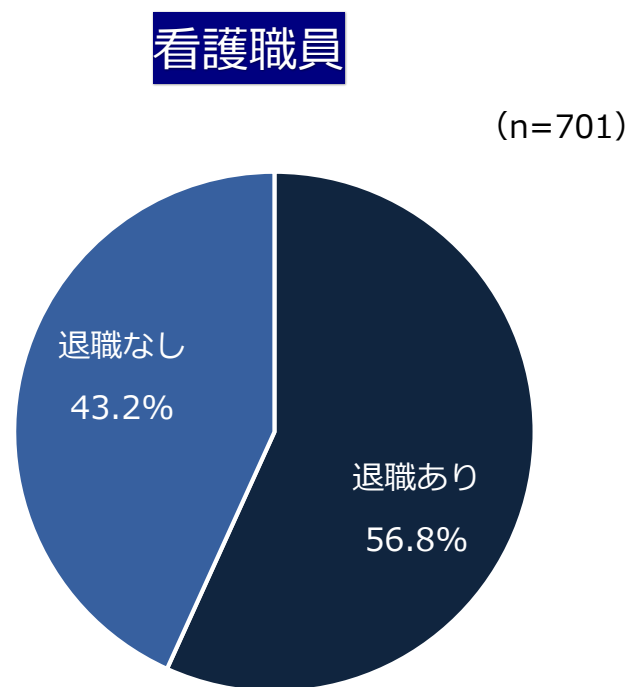
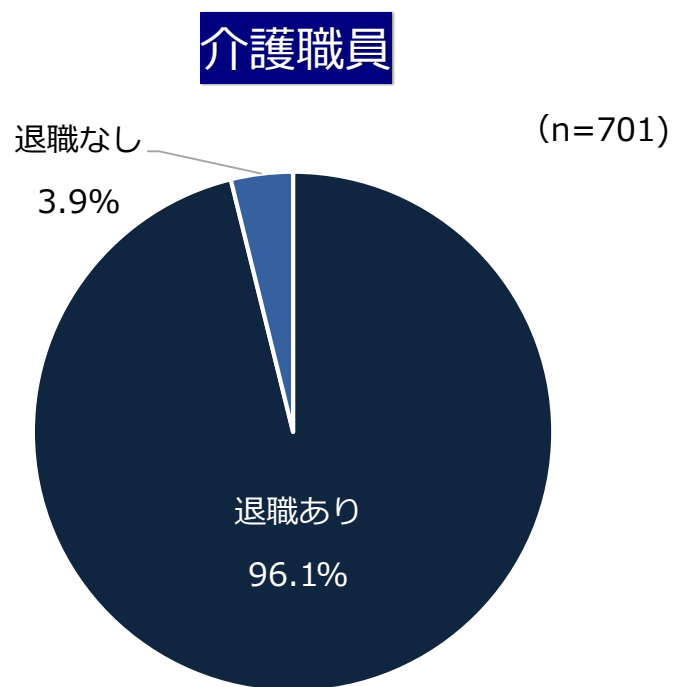
(その他)

- ・介護助手について部署を設けようとしている
- ・採用担当者を専属配置
- ・新卒採用を重点的に行い、中途採用を控えている
- ・地域貢献事業として、ひとり親世帯就業生活支援事業を開始
- ・採用後のミスマッチ離職の防止のための研修制度強化
- ・大規模他法人に人材獲得の手段などを聞いたりしている
- ・採用担当部署が新たに法人付けで出来たのでそこが採用や職員育成に関わっている
- ・就職希望者の問い合わせについてすべて管理者が直接面談し、採用結果を直ちに伝える

## 4 退職の状況

# 2021年度の退職者の状況

- 2021年度に介護職員が退職した施設は96.1%あった
- 2021年度に看護職員が退職した施設は56.8%あった



# 2021年度の介護職員の退職の状況

- 介護職員の2021年度の退職者（常勤換算）の勤続年数は、「3年以上」が42.6%と最も多かった

勤続年数	退職者数（常勤換算）
勤続1年未満	1,291.5人
勤続1年以上3年未満	1,081.5人
勤続3年以上	1,844.6人
定年退職	109.5人

(n=4,327.1)

定年退職, 2.5%



# 2021年度の看護職員の退職の状況

- 看護職員の2021年度の退職者（常勤換算）の勤続年数は、「1年未満」が33.8%と最も多かった

勤続年数	退職者数（常勤換算）
勤続1年未満	268.2人
勤続1年以上3年未満	250.7人
勤続3年以上	232.2人
定年退職	43.5人

(n=794.6)

定年退職, 5.5%



# 退職者を出さないための工夫①

※一部抜粋

## (研修、スキルアップ)

- ・入職後の研修に力を入れ、本人が安心して業務ができるようになるまでサポートしている
- ・セルフキャリアドック導入
- ・キャリアパス制度の導入

## (異動や配置転換)

- ・人間関係に起因する配置転換の実施
- ・定年者の雇用延長・パート・正職者の勤務形態の変更
- ・職員相談体制を整え人間関係等に不安を抱えている職員に対して希望に合ったユニットへの異動等行い離職者を減らすようにしている
- ・職場の人間関係の理由が多いので、そういう場合には他部署への異動を提案している

## (業務の効率化、省力化)

- ・ICT導入等による労働環境の改善
- ・ICT化及び周辺業務を行うケアアシスタント採用等による介護負担の軽減
- ・福祉機器の活用により職員の負担軽減を図る

## (人事考課や定年延長、再雇用)

- ・目標管理制度と人事考課制度のリンク
- ・評価制度の導入
- ・人事評価制度の中でエルダー制を取り入れ、日常業務で生じる疑問点・不満点の解消につなげる
- ・定年を段階的に延長し65歳にする予定

## 退職者を出さないための工夫②

※一部抜粋

(面談の実施、相談窓口や意見箱などの設置)

- ・ 定期的な個人面談等
- ・ 職員の状況把握と必要に応じた面談を行い、働きやすい環境を共に考えている
- ・ 日ごろから声掛けをして、少しでも普段と違う様子がわかるとすぐに面談するようにしている
- ・ 職員同士褒めあう「いいねカード」の送受、施設長と談話できるカフェの設置
- ・ アンケートを実施し働き方の希望を取る他に、施設の改善点などを出してもらい、委員会を立ち上げ改善に取り組んでいる
- ・ 施設長やリーダー等が相談窓口となり、退職者の相談を受けている
- ・ 「職員は宝であり財産である」をモットーにしている。常に施設長が施設内を巡回し職員に声かけ（心配事や相談事など無いか）を行っている
- ・ 新卒採用者にはチューターを付け、いつでも相談できる体制をとっている

(メンタルヘルスケア、勤務環境改善)

- ・ 職員からのヒアリング、休暇の取りやすい職場環境
- ・ ライフワークバランスの推進（有給休暇取得率の向上等）、職員満足度調査の実施
- ・ 有給休暇を毎月1日以上取得するよう促進している
- ・ 育休等の配慮、手当の充実、高年齢者の雇用拡大
- ・ 夏季・冬季休暇の導入、親と子の介護休暇
- ・ 家庭と両立できるよう勤務時間の配慮、時間有休の使用推奨など

(処遇改善や福利厚生の充実)

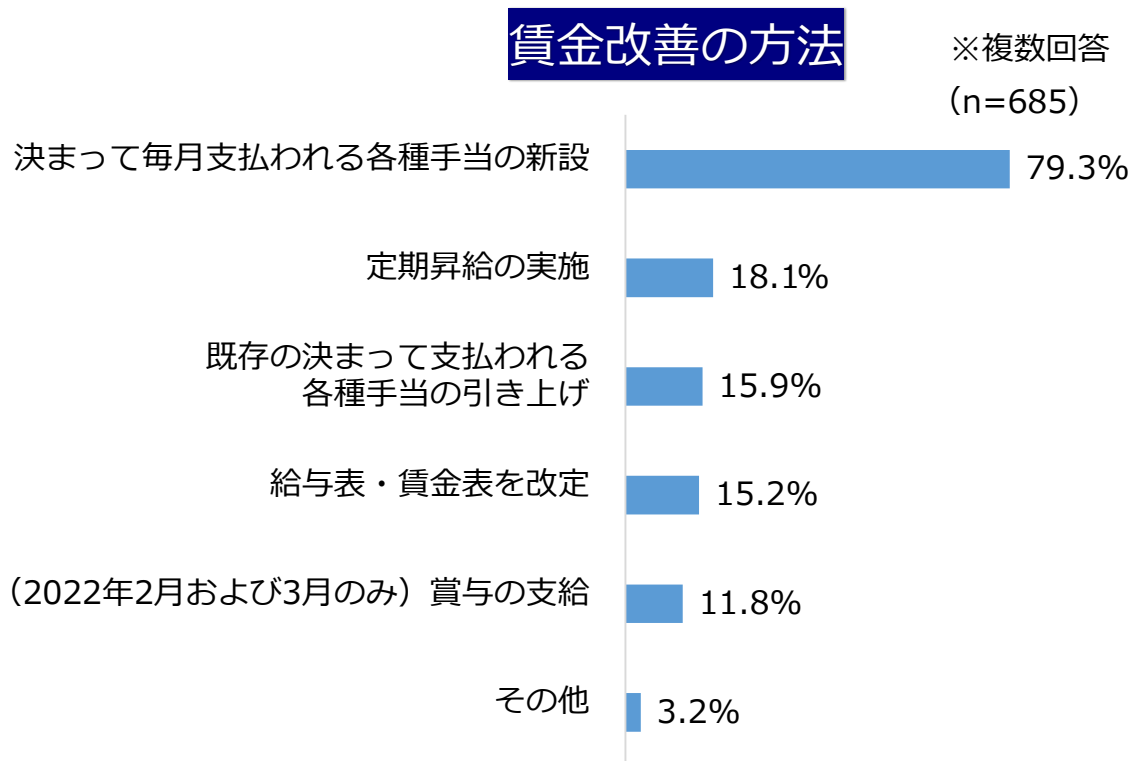
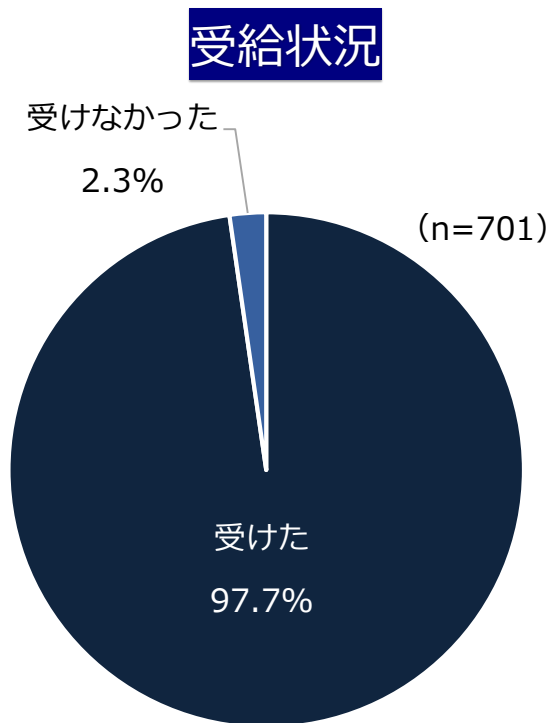
- ・ 賃金の改善、研修の充実、休暇取得の促進、非常勤職員の常勤への登用
- ・ 定年到達前の介護職員は資格の有無を問わず原則正職員待遇としている
- ・ 処遇改善加算手当や処遇改善支援補助金等の交付の誠実な履行
- ・ 希望休日取得、有給休暇計画取得、時間外労働の削減
- ・ 10年以上の勤務者に手当（毎月）を支給した

## 5 処遇改善の状況



# 介護職員処遇改善支援補助金の受給状況

- 2022年2月から9月までの間、介護職員の処遇改善を図るため交付されていた介護職員処遇改善支援補助金を受給していた施設は97.7%であった
- 介護職員処遇改善支援補助金によるベースアップ等の賃金改善の方法は、「決まって毎月支払われる各種手当の新設」が79.3%であった。

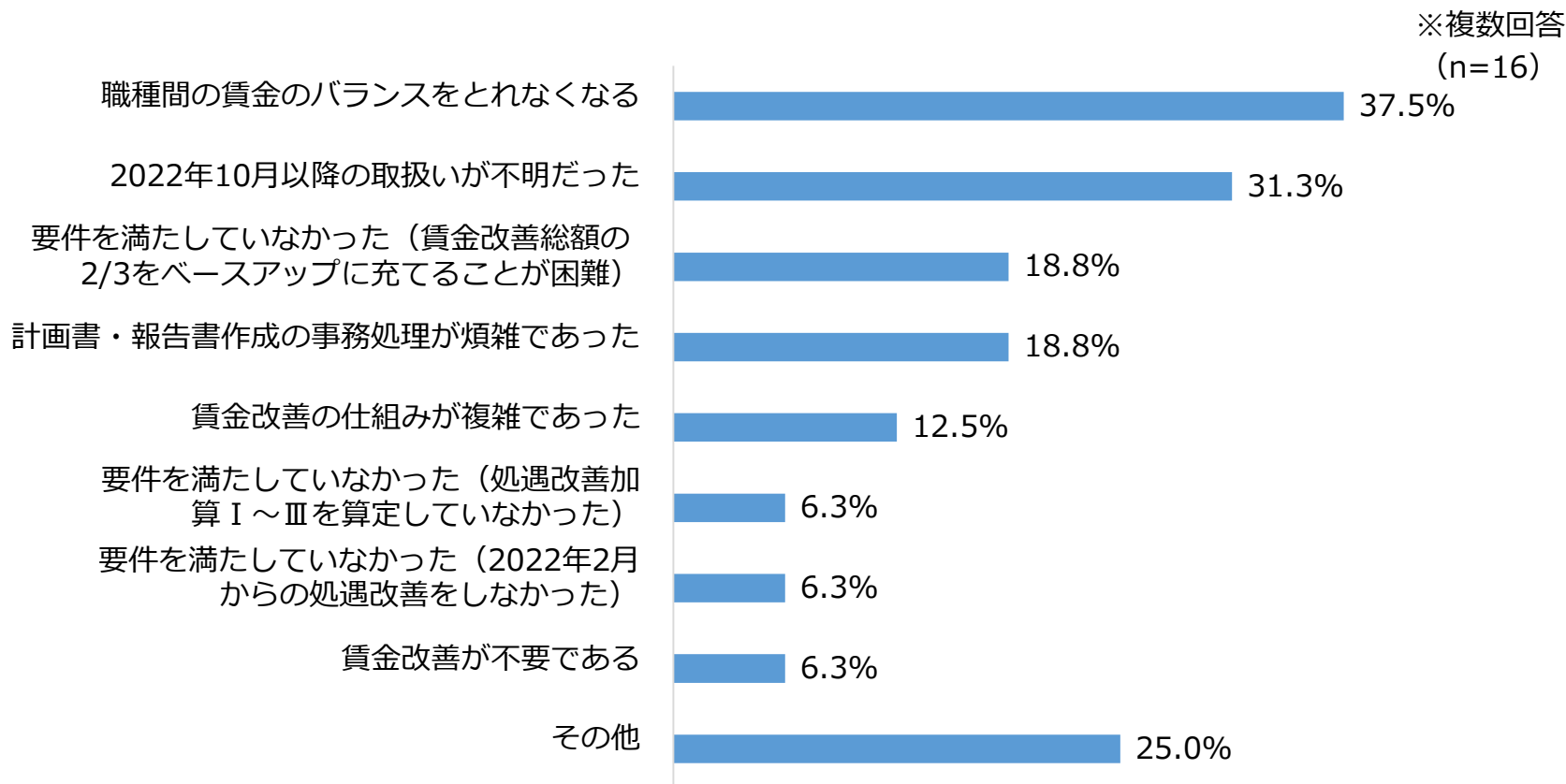


その他の内容 ※一部抜粋

- ・一時金
- ・賃金改善実施期間の最終月に残余金を一時金として支給

# 介護職員処遇改善支援補助金を受給しなかった理由

- 介護職員処遇改善支援補助金を受給しなかった理由は、「職種間の賃金のバランスをとれなくなる」が37.5%であった。



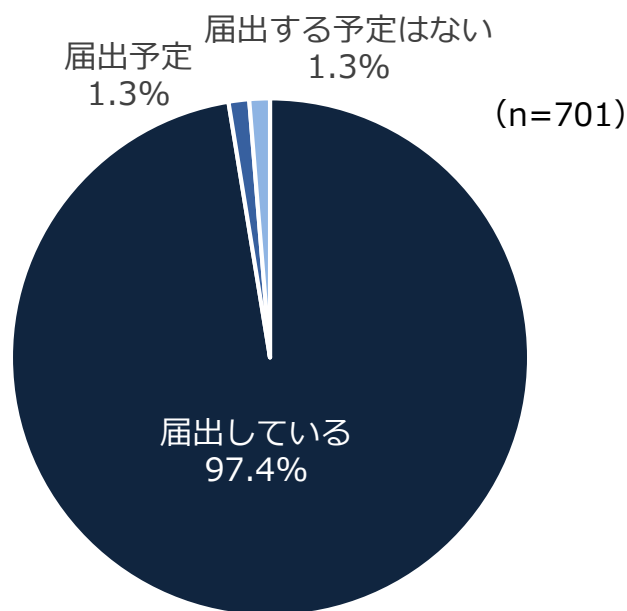
その他の内容 ※一部抜粋

- ・ 職種間バランスを保つための多職種へ支払う資金が不足しているため
- ・ 法人内に処遇改善支援補助金の対象外事業所があり、統一規程等での雇用が困難である
- ・ 救護施設の職員への賃金改善（持出）ができない

# 介護職員等ベースアップ等支援加算の届出状況

- 2022年10月に創設された介護職員等ベースアップ等支援加算を届出している施設は、97.4%であった
- 介護職員等ベースアップ等支援加算によるベースアップ等の賃金改善の方法は、「決まって毎月支払われる各種手当の新設」が75.4%であった。

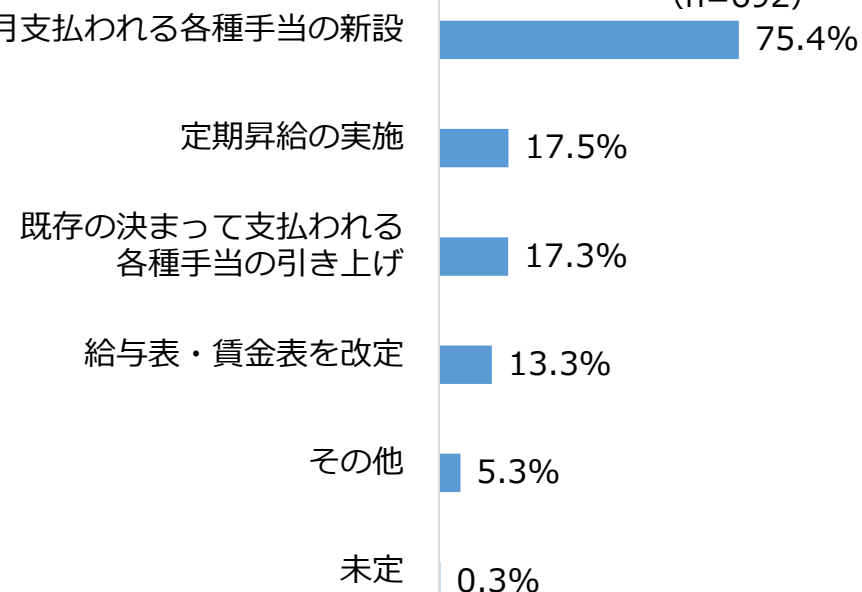
## 届出状況



## 賃金改善の方法

※複数回答

(n=692)



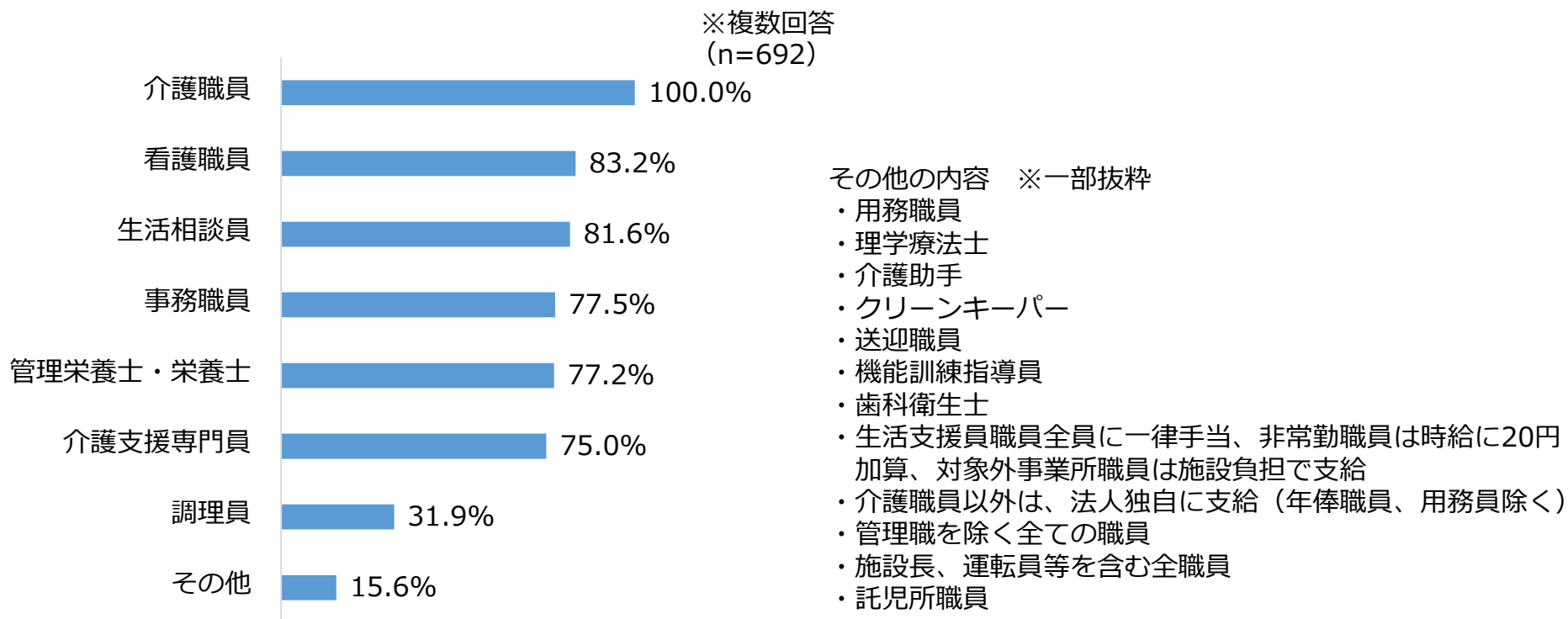
その他の内容 ※一部抜粋

- ・一時金
- ・賃金改善実施期間の最終月に残余金を一時金として支給

注) 「届出している」「届出予定」と回答した施設の集計

## 加算報酬を配分した職員の範囲

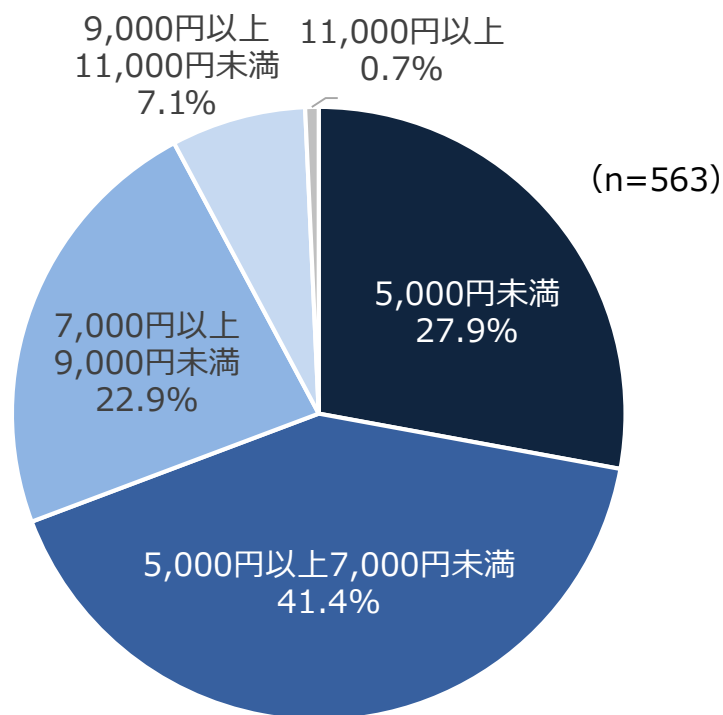
- 介護職員等ベースアップ等支援加算による報酬を配分（予定を含む）した職員の範囲は、「介護職員」が100.0%、看護職員が83.2%であった



注) 「届出している」「届出予定」と回答した施設の集計

# 介護職員等ベースアップ等支援加算による賃金改善額

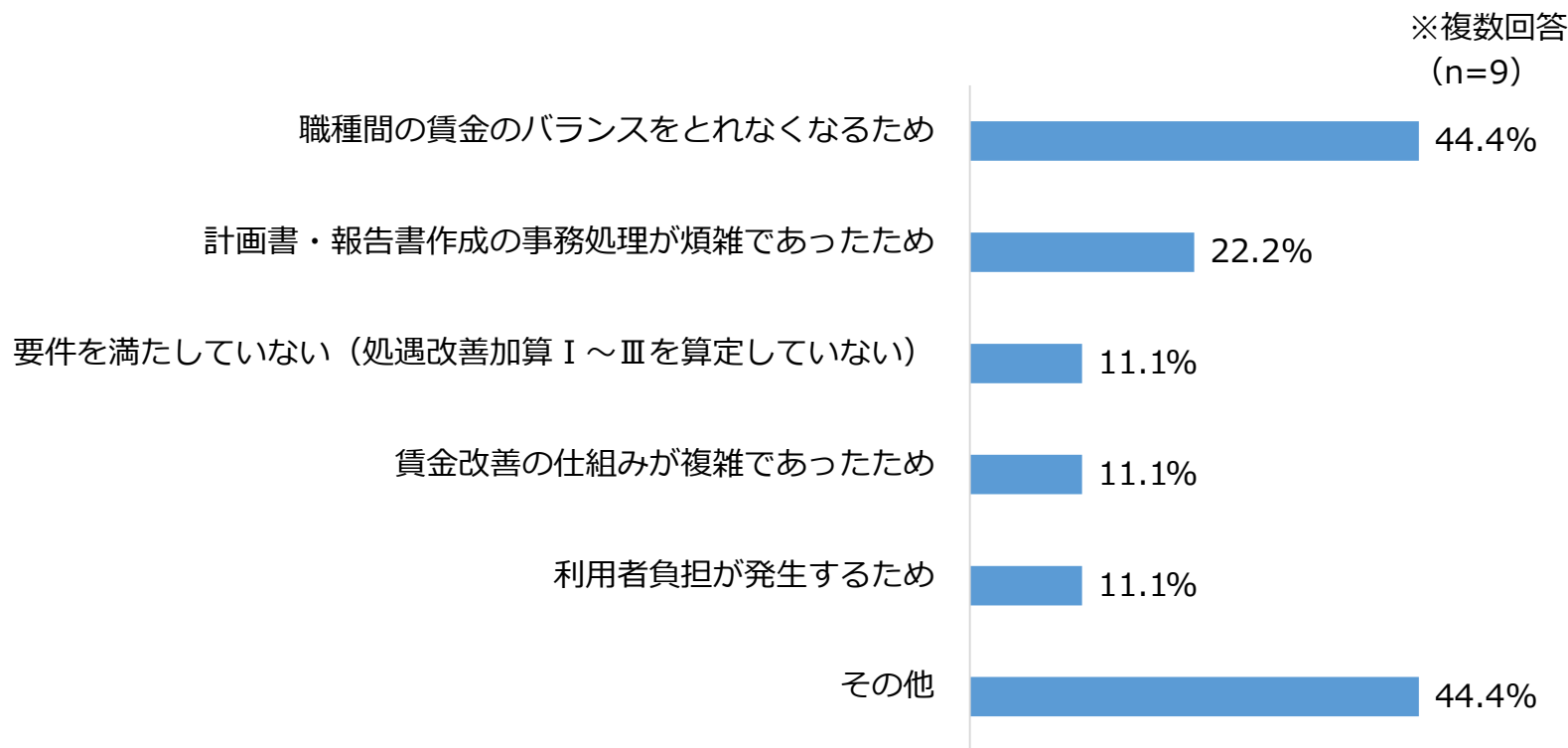
- 介護職員等ベースアップ等支援加算による賃金改善額は、平均5,897円であった
- 賃金改善額別にみると、「5,000円以上7,000円未満」が41.4%であった



注) 「届出している」「届出予定」と回答し、有効回答となった施設の集計

# 介護職員等ベースアップ等支援加算を届出する予定がない理由

- 介護職員等ベースアップ等支援加算を届出する予定がない理由は、「職種間の賃金のバランスがとれなくなるため」が44.4%であった。

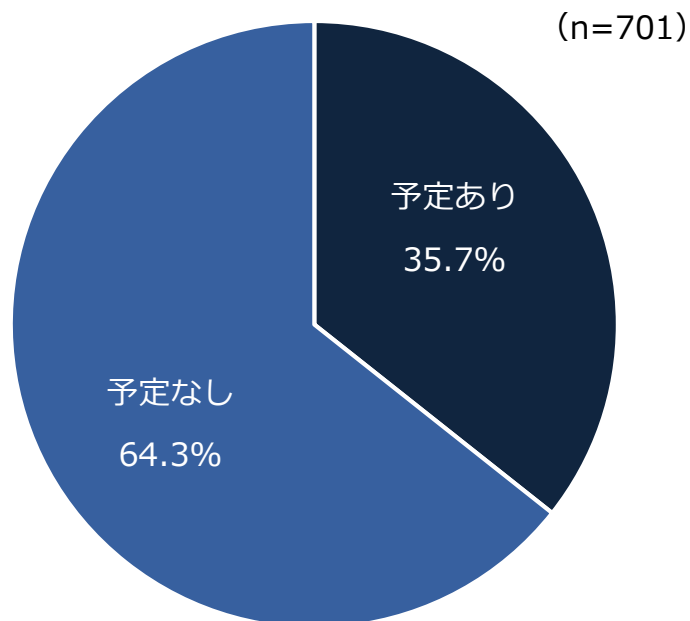


その他の内容 ※一部抜粋

- ・ 職種間バランスを保つための多職種へ支払う資金が不足しているため
- ・ 人件費の施設負担も増加するため
- ・ 救護施設の職員への賃金改善（持出）ができない

## 加算外の処遇改善の意向

- 処遇改善加算、特定処遇改善加算及び介護職員等ベースアップ等支援加算による処遇改善以外に、法人・事業所の持ち出しで処遇改善を行う予定があると回答した施設は、35.7%であった



# 処遇改善に関する課題等①

※一部抜粋

(加算による処遇改善に関する課題)

- ・介護報酬の改定等で処遇改善加算額が減るようなことがあれば賃金水準を維持できない
- ・趣旨、要件がほぼ同じ処遇改善加算を3種類に分けて実施していることによる事務的負担が大きい
- ・加算の種類が増えて配分がややこしくなった
- ・賃金に対する加算であり、人件費比率が高くなり経営が圧迫される
- ・制度が複雑で手続きが煩雑
- ・処遇改善加算としてではなく、本体報酬としてほしい。職員への配分など不公平感が否めない。処遇（賃金）が元々低いのは介護報酬額が低かったのが原因
- ・特定処遇改善の支給対象となる職員が年々増えているが、加算額は増えていないので一人ひとりが支給される金額が年々少なくなってきた
- ・居宅介護支援事業や本部付け職員は自己資金で捻出。居宅ケアマネジャーにも光をあててほしい
- ・処遇改善加算、特定処遇改善加算、支援加算等でかなりのベースアップを実施できているが、この加算が無くなるようなことがあれば、介護職員の確保が難しくなる
- ・支給方法に制限があること。支給対象外の施設職員との公平性の確保が難しいこと。恒久的な処遇改善には、介護報酬基本単価への上乗せが必須だと考えます
- ・加算によって、職員への支給要件が違い、調整に苦労する。処遇改善加算に昇給も含めてよいとなっているが、基準年から見ると最低賃金や昇給などがあり、加算額では到底間に合わなくなってきた。処遇改善加算の率を上げることと支給対象職種の緩和をしてほしい。特定処遇改善加算は、10年以上の職員が退職したりと要件を満たすことが難しい時期もある
- ・これまでは、夏冬の賞与時に、職員に対する評価を行っていたが、処遇改善手当として職員に付与するために新たな評価が必要になった
- ・処遇改善にかかる事務処理がもっと簡素化できないか？わかりにくく事務職員の負担が大きい。
- ・平等性にかけている。長くいるだけで多くの金額がもらえる制度はいかがなものかと考えている。仕事ができる人間が給与を多くもらった方が絶対にサービスの質が上がると思う



## 処遇改善に関する課題等②

※一部抜粋

(職種間の賃金バランスに関する課題)

- ・居宅、包括など相談業務の処遇改善について（異動などで不利益になる場合の特別な配慮）
- ・介護職員とそれ以外の職員（事務員、栄養士等）との差が多くなりすぎている
- ・介護職員については処遇が充実しているが、同じように勤務する他の職種に振り分けることができない加算や事業もあり不平等感がある
- ・介護職員以外の職員を含め全体での賃金の改善
- ・介護職員の賃金が突出して良くなり、他職種との賃金格差が大きい
- ・介護職員の賃金水準向上に伴い介護職員以外の職種との賃金格差が生じている
- ・ケアマネ希望者がいなくなった。介護職の年収が看護職を上回った
- ・調理員に支給していないので、調理員も支給対象にしたいが、そうすると現在支給している職員への支給額が平均的に下がる点が問題
- ・介護職の待遇が手厚く、事務員等と看護職員はベースアップ等支援加算のみで公平性に欠く  
処遇改善加算、特定処遇加算、ベースアップ加算と分かれていて、計画書、実績報告など事務作業が大変である
- ・介護士不足解消には効果があると実感するが、多職種協働を推進するうえで支給対象が職種限定であることで「分断」を生む環境となってしまう
- ・他の職種との賃金格差の是正のため、施設の持ち出しによる人件費が増大している
- ・改善というにはほど遠いと思います。施設運営は、すべての職種の協力、連携で成り立っています
- ・賃金改善を行いたいが、介護報酬単価が上がらないと厳しい。当法人では、居宅介護支援事業所や包括支援センターを併設しています。ケアマネは基礎資格がなければそもそも研修を受けられません。苦勞して受けても介護職より給与が下がるという逆転現象が起きています。介護職員の給与だけ上げればよいというものではありません。法人が福祉サービスを提供しているので、法人で働いている全ての職員の処遇が改善されることが必要です
- ・介護職員の経験を積んでケアマネの資格を取得し、居宅介護支援事業所に移動する例が見受けられましたが、当該の加算の取得により、ケアマネ資格で勤務していた方が転職し、介護職員を希望する例があるようです。440万の壁、直接介護とその他の職員、全体の改善を望みます

## 処遇改善に関する課題等③

※一部抜粋

### (雇用環境の変化)

- ・ 現職の職員にとっては改善のアピールはあるが、業界の外の人にはまだ魅力がない
- ・ 加算等で給与面は少し改善され給与面での採用のしづらさは減少したと思う。作業環境、休憩場所、休日の取り方等の改善を行っているが、それが特に退職者の減少につながっていない印象
- ・ 職員採用獲得には一定の成果があります
- ・ 他業種に比べ、介護業界の賃金の低さを処遇改善だけでは補いきれない
- ・ 扶養内パート勤務時間を減らす人が出てきた
- ・ 諸物価の高騰のスピードが激しく、支出増に見合った処遇改善が実現できておらず、職員の満足度は低下しているように感じる

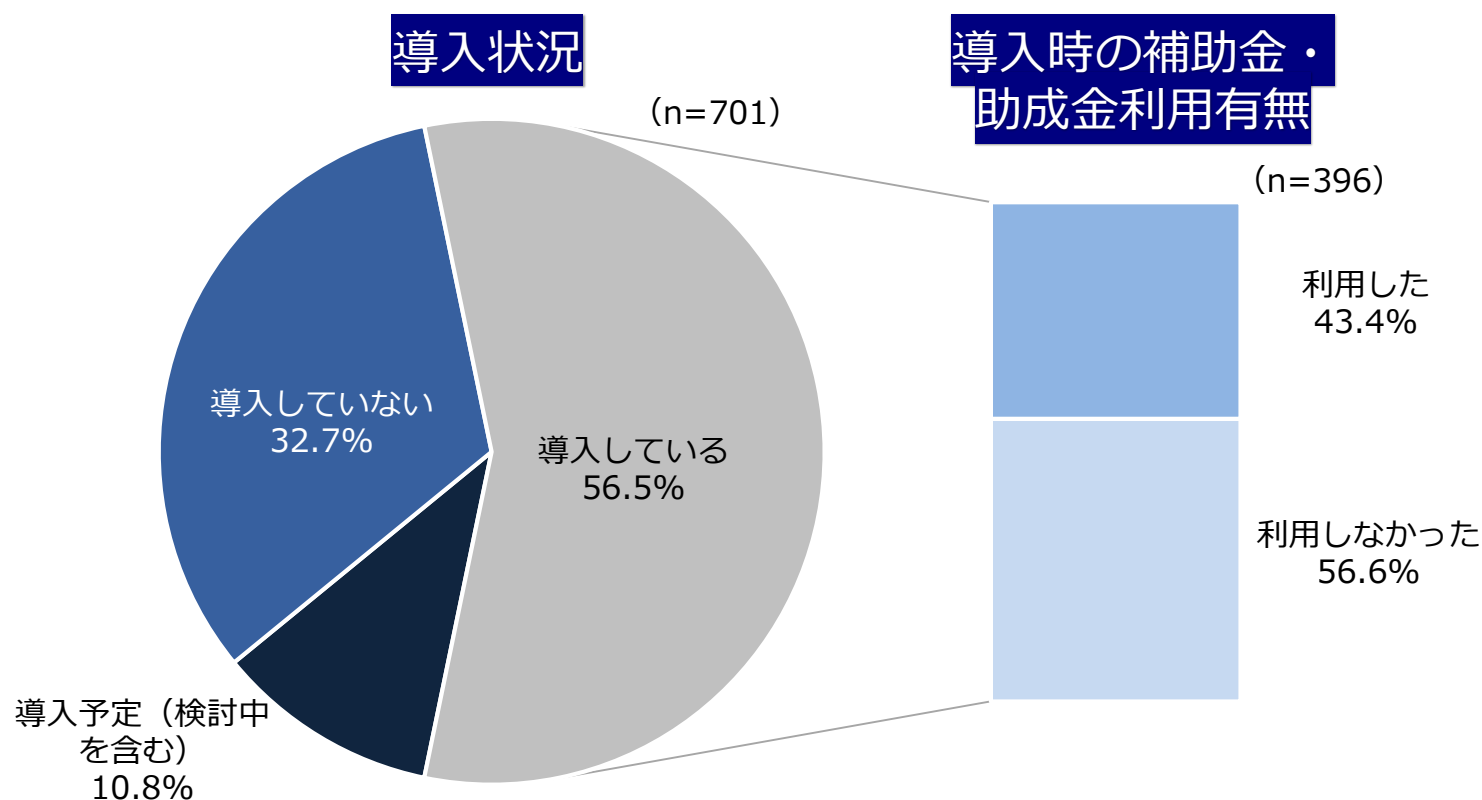
### (その他)

- ・ 社会福祉充実計画により独自の処遇改善を行っているが、充実残額が無くなったときに、現行の独自の処遇改善をどうするか難しい問題である
- ・ 1法人1特養であり、人材の交流が乏しいことから、日々の刺激が不足している
- ・ 1職員あたりの夜間勤務回数を減らしたい。そのためには職員の増員が必要であるが、採用することができていない
- ・ 処遇改善手当として支給するので、受け取ったことが明確になった
- ・ ケアハウス、養護老人ホームのスタッフは要介護の入居者の対応をしているにも関わらず特定ではないため処遇改善手当を支給できず不公平が生じている
- ・ 法人内に処遇改善支援補助金の対象外事業所があり、統一規程等での雇用が困難である
- ・ 人件費の増大によるサービス活動増減差額の大幅減少
- ・ 赤字が続いているので、満足な処遇改善が出来ない
- ・ 職員の定着や、やりがいのある職場づくりや、諸物価高騰に対応するため給与のアップは必要不可欠なのですが、収益の悪化により難しい部分があります
- ・ 紹介業者に処遇改善加算の費用分も手数料として手数料基準額に含められるため、法人持出しの費用が増加している

## 6 ICT機器・ロボットの活用状況

# タブレット端末・スマートフォンの導入状況

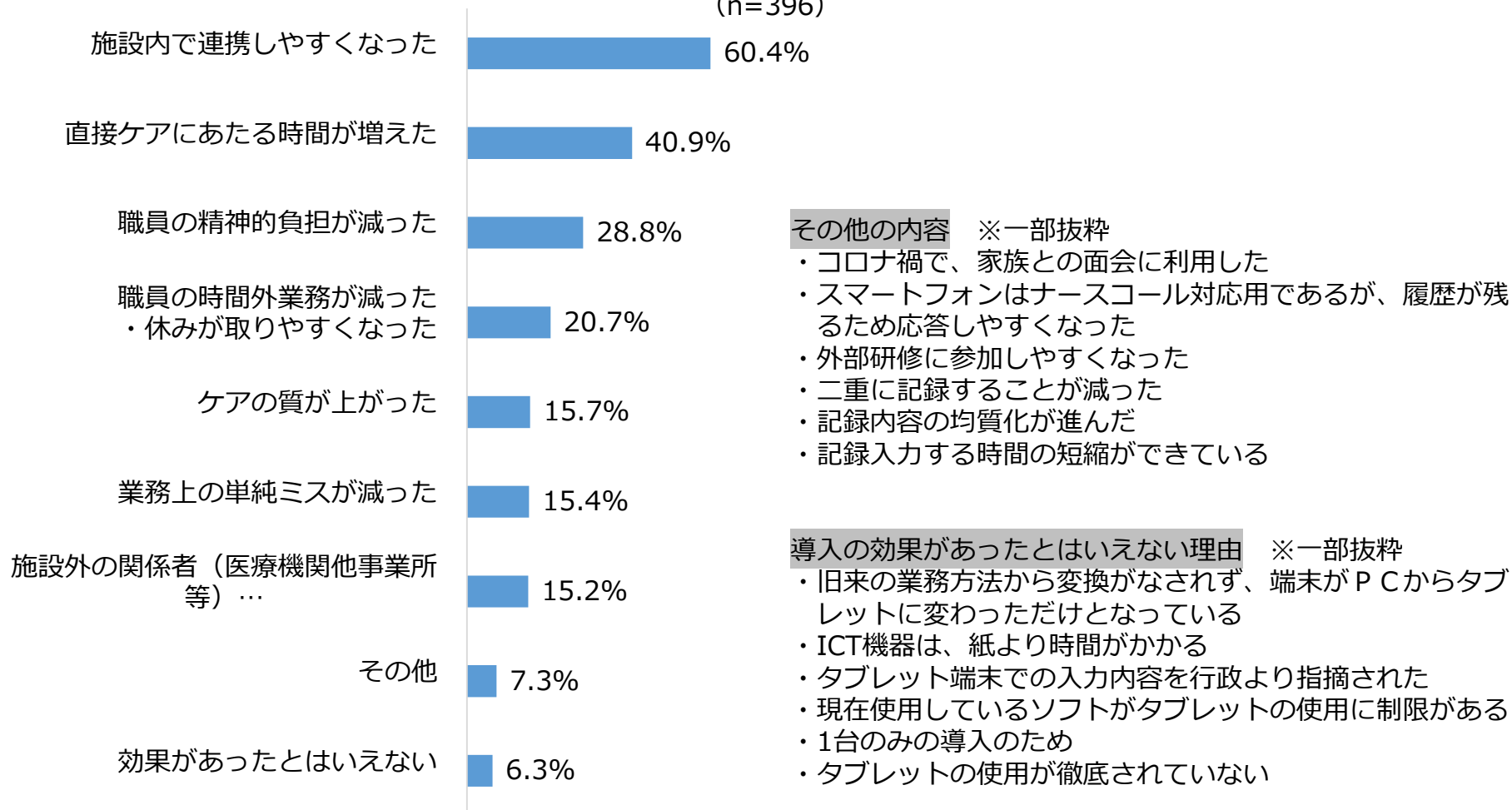
- タブレット端末・スマートフォンの業務への導入状況は、「導入している」施設が56.5%であった
- 導入している施設のうち導入時に補助金・助成金を利用したのは43.4%であった



# タブレット端末・スマートフォンの導入効果

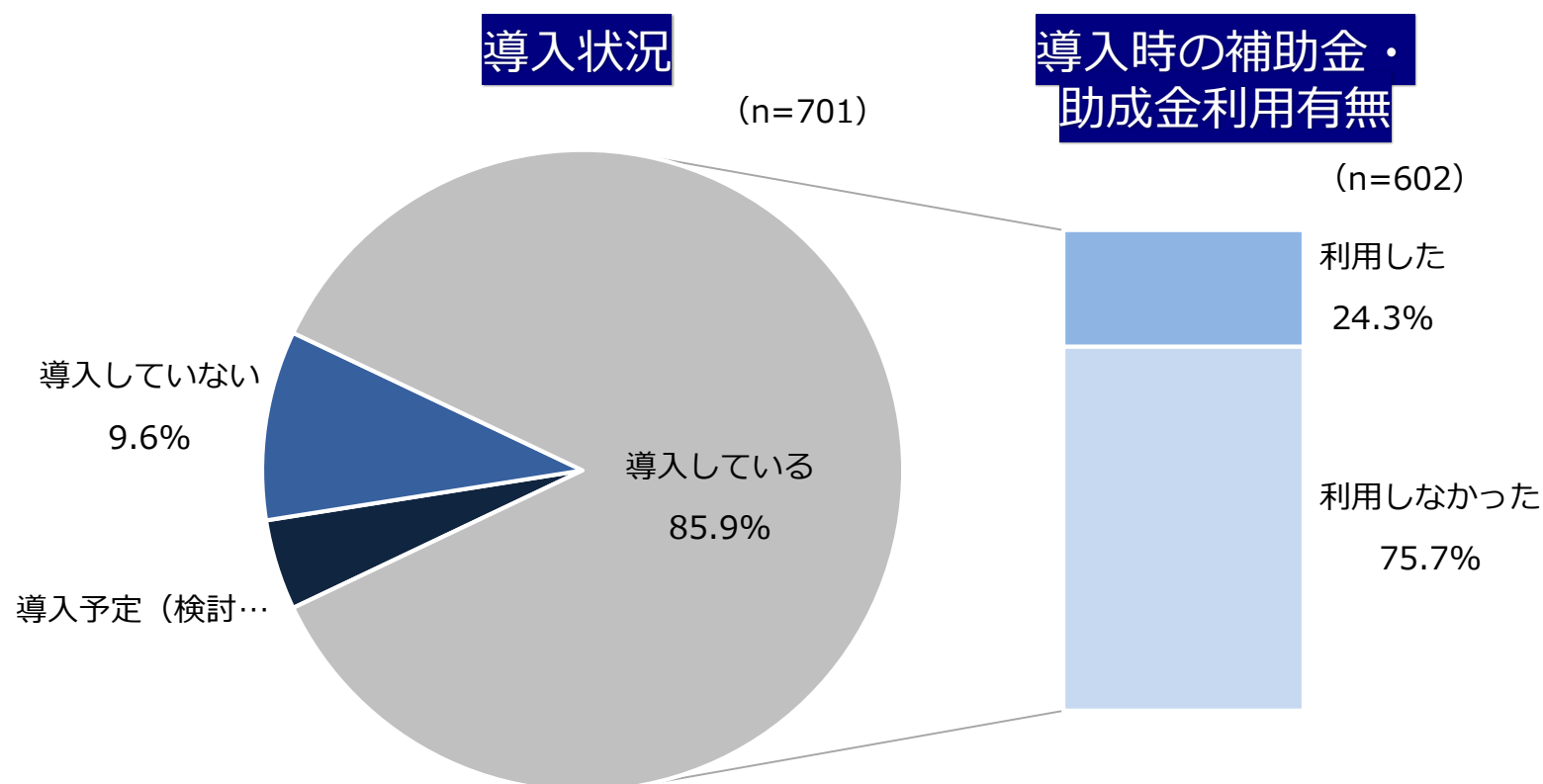
- タブレット端末・スマートフォンの業務への導入効果は、「施設内で連携しやすくなった」が60.4%であった

※複数回答  
(n=396)



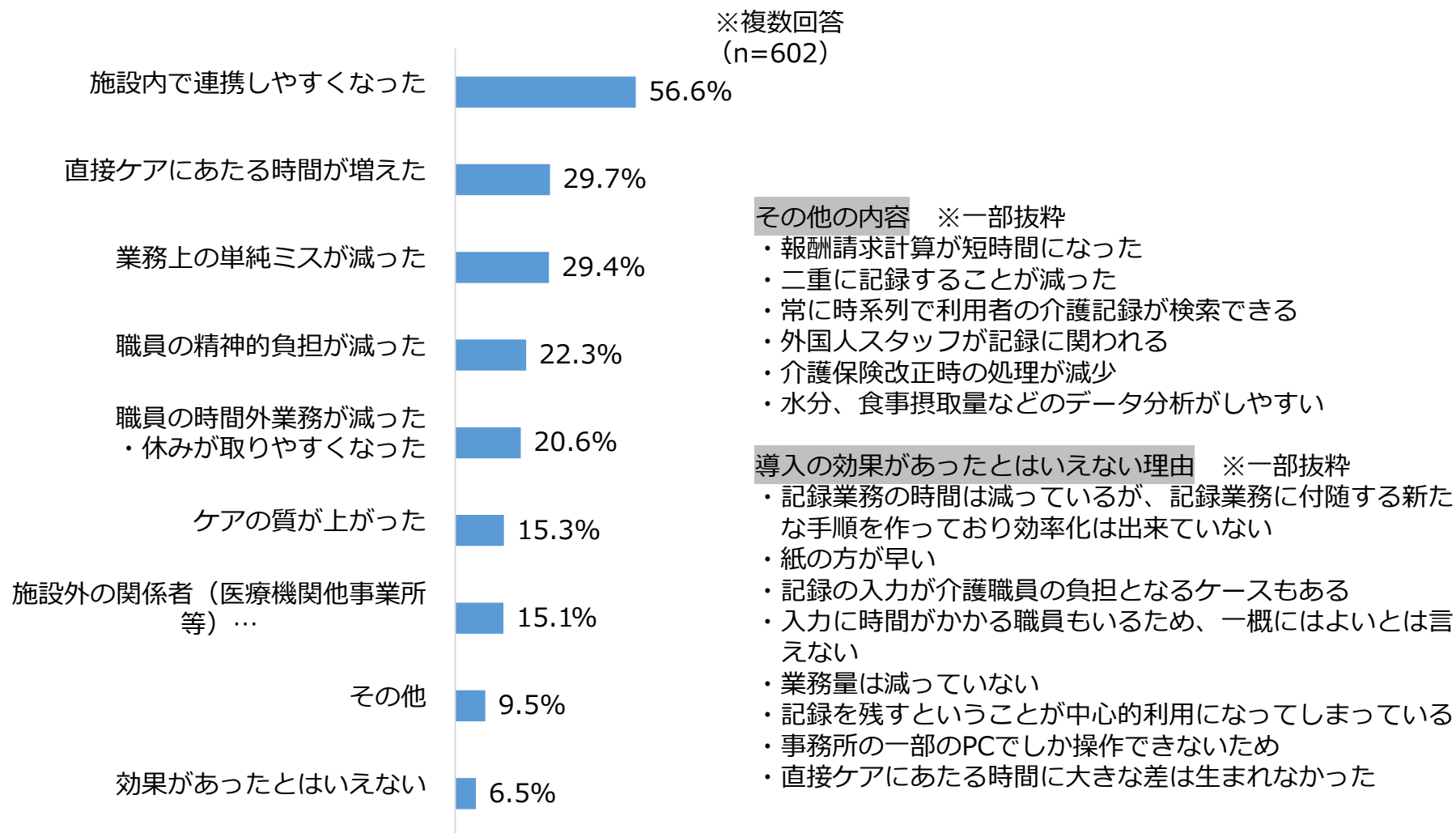
# 介護ソフト（業務記録・報酬請求等）の導入状況

- 介護ソフト（業務記録・報酬請求等）の業務への導入状況は、「導入している」施設が85.9%であった
- 導入している施設のうち導入時に補助金・助成金を利用したのは24.3%であった



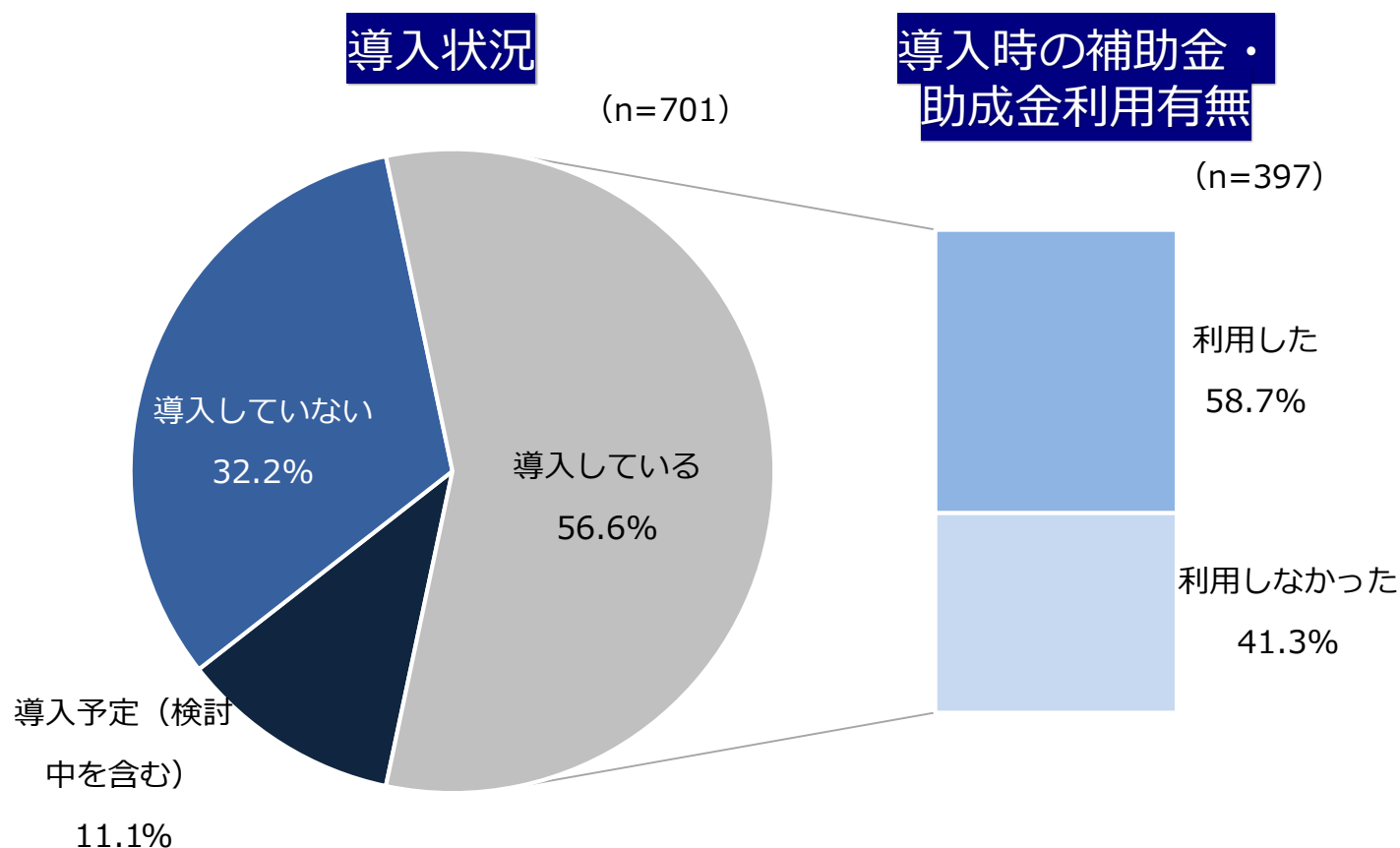
# 介護ソフト（業務記録・報酬請求等）の導入効果

- 介護ソフト（業務記録・報酬請求等）の業務への導入効果は、「施設内で連携しやすくなった」が56.6%であった



# 見守り機器（着圧センサー・バイタルセンサー等）の導入状況

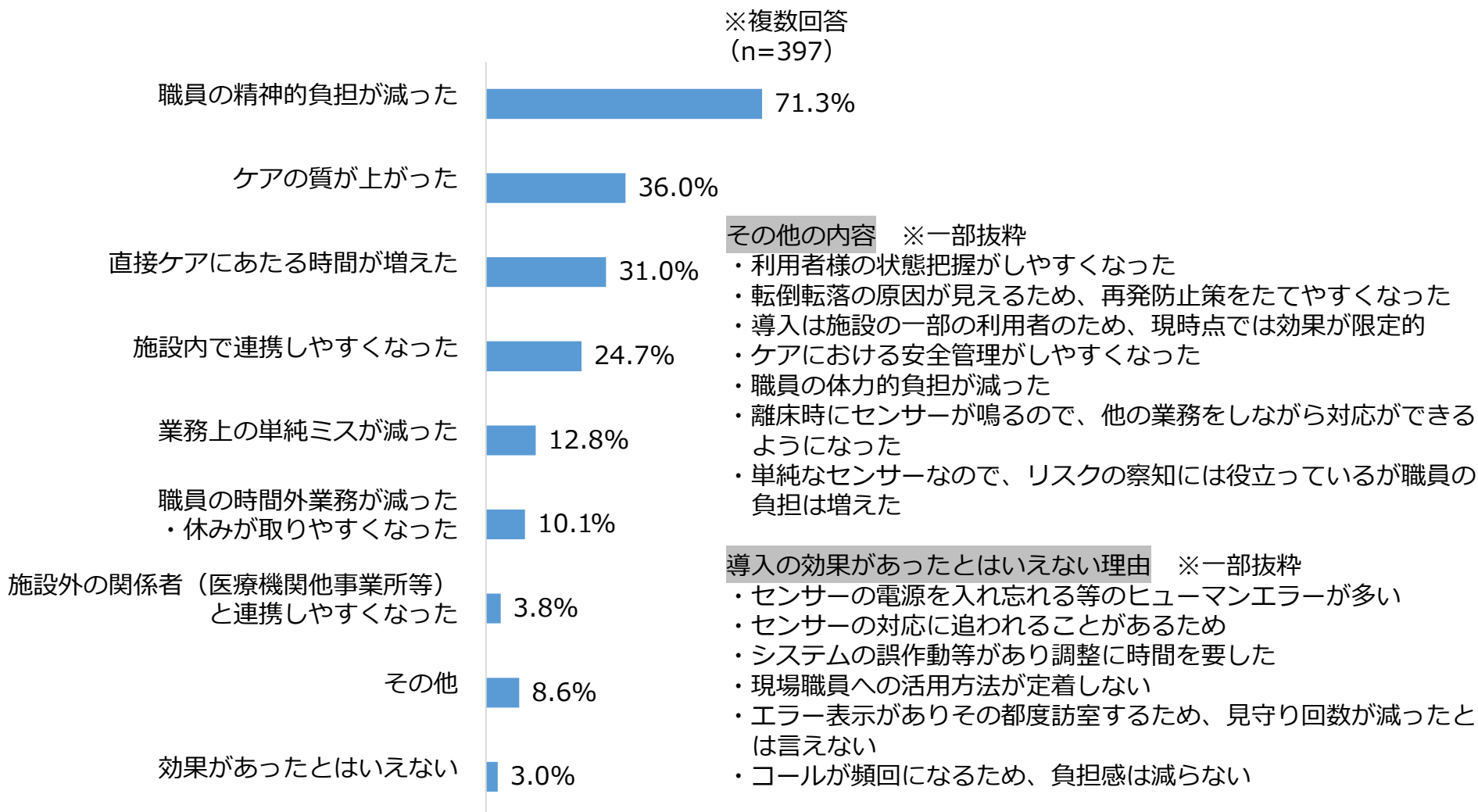
- 見守り機器（着圧センサー・バイタルセンサー等）の業務への導入状況は、「導入している」施設が56.6%であった
- 導入している施設のうち導入時に補助金・助成金を利用したのは58.7%であった





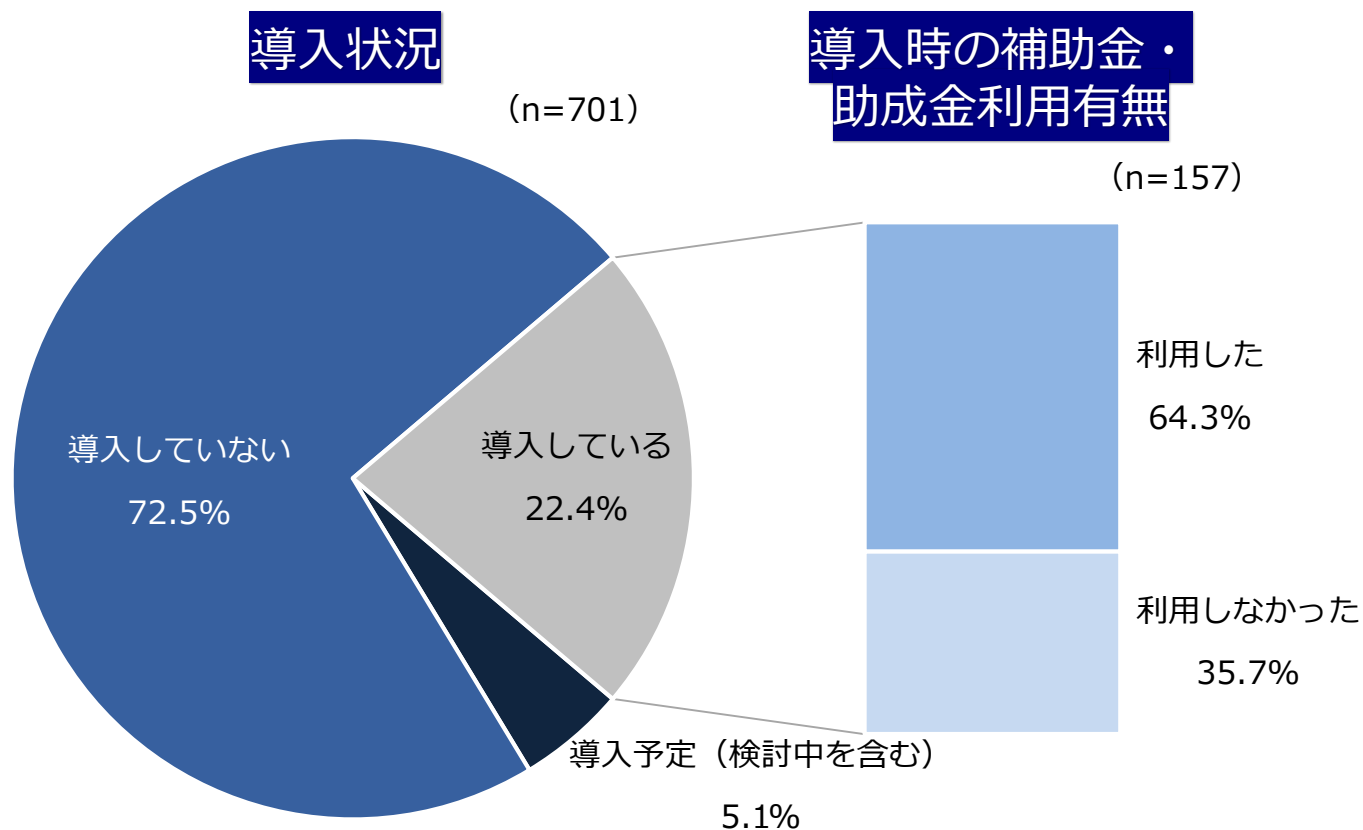
# 見守り機器（着圧センサー・バイタルセンサー等）の導入効果

- 見守り機器（着圧センサー・バイタルセンサー等）の業務への導入効果は、「職員の精神的負担が減った」が71.3%であった



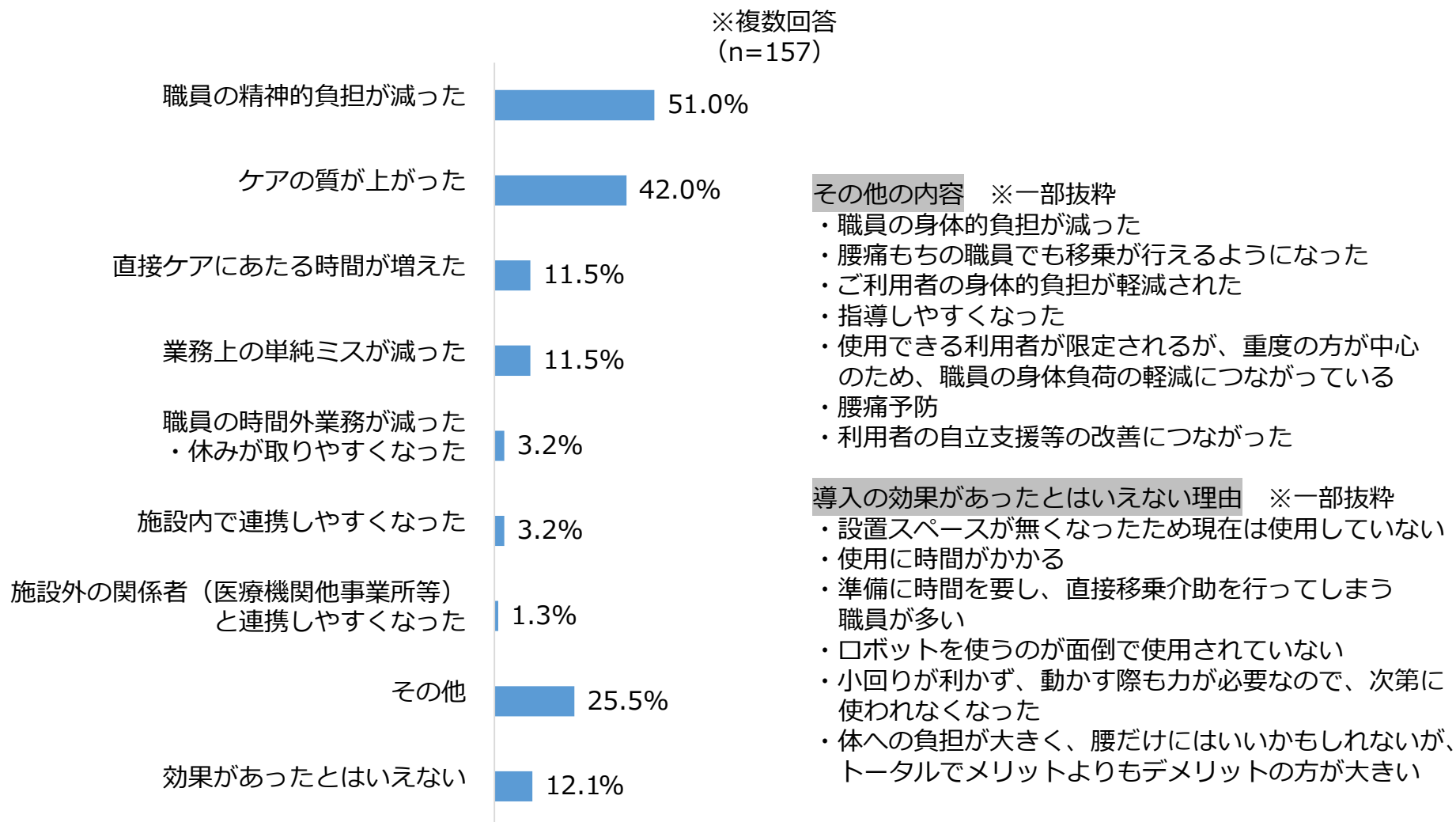
# 移乗介助ロボットの導入状況

- 移乗介助ロボットの業務への導入状況は、「導入している」施設が22.4%であった
- 導入している施設のうち導入時に補助金・助成金を利用したのは64.3%であった



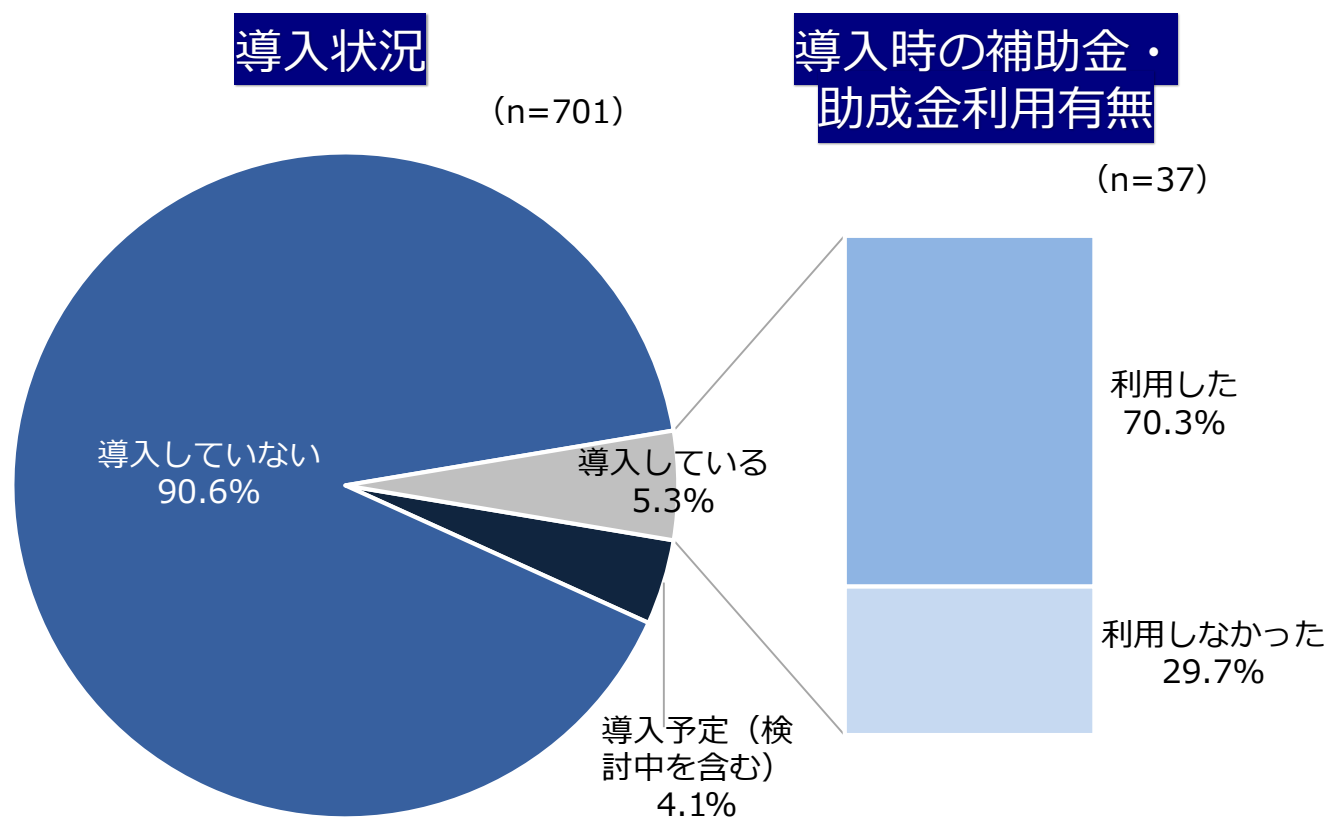
# 移乗介助ロボットの導入効果

- 移乗介助ロボットの業務への導入効果は、「職員の精神的負担が減った」が51.0%であった



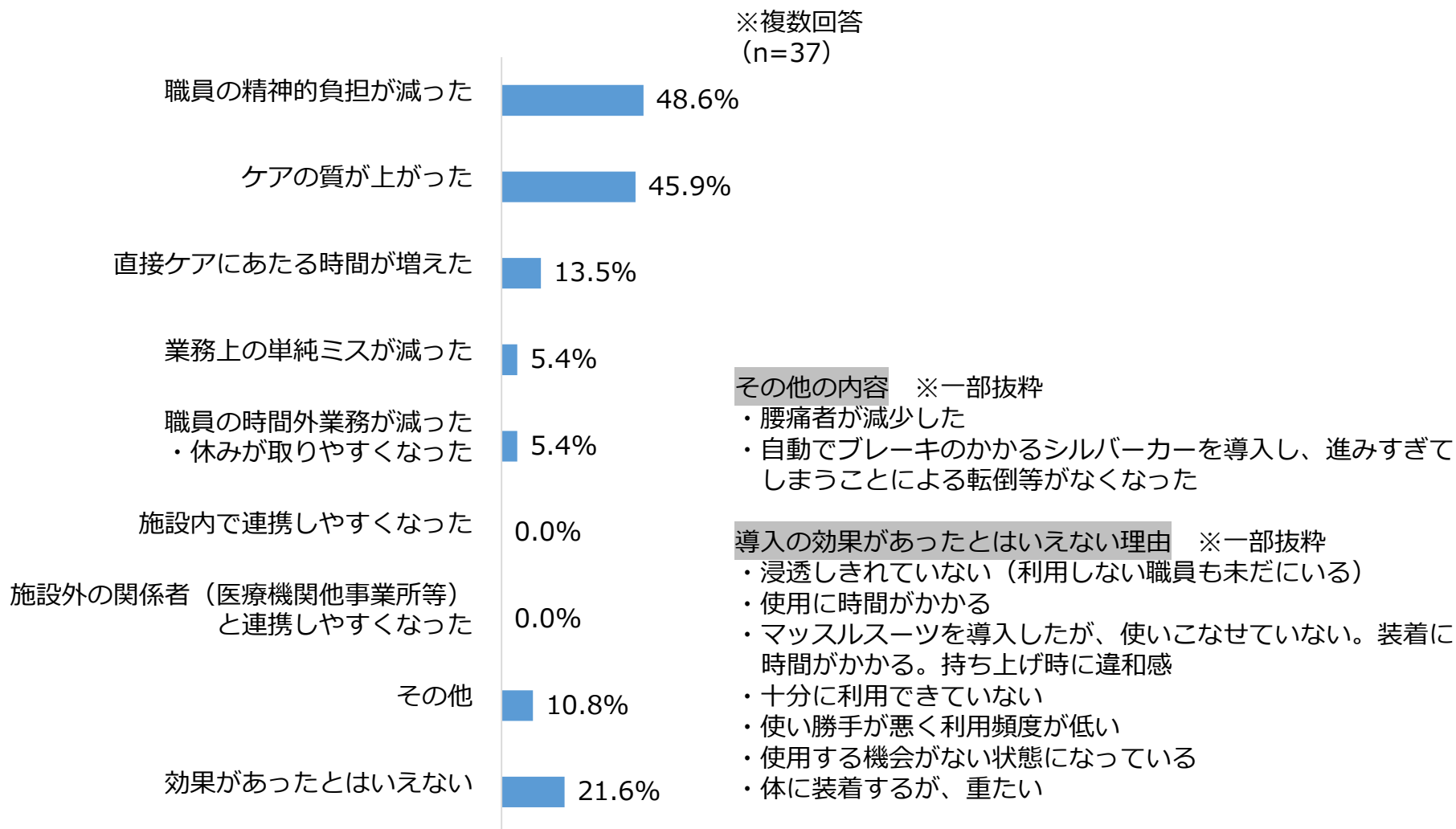
# 移動支援ロボットの導入状況

- 移動支援ロボットの業務への導入状況は、「導入している」施設が5.3%であった
- 導入している施設のうち導入時に補助金・助成金を利用したのは70.3%であった



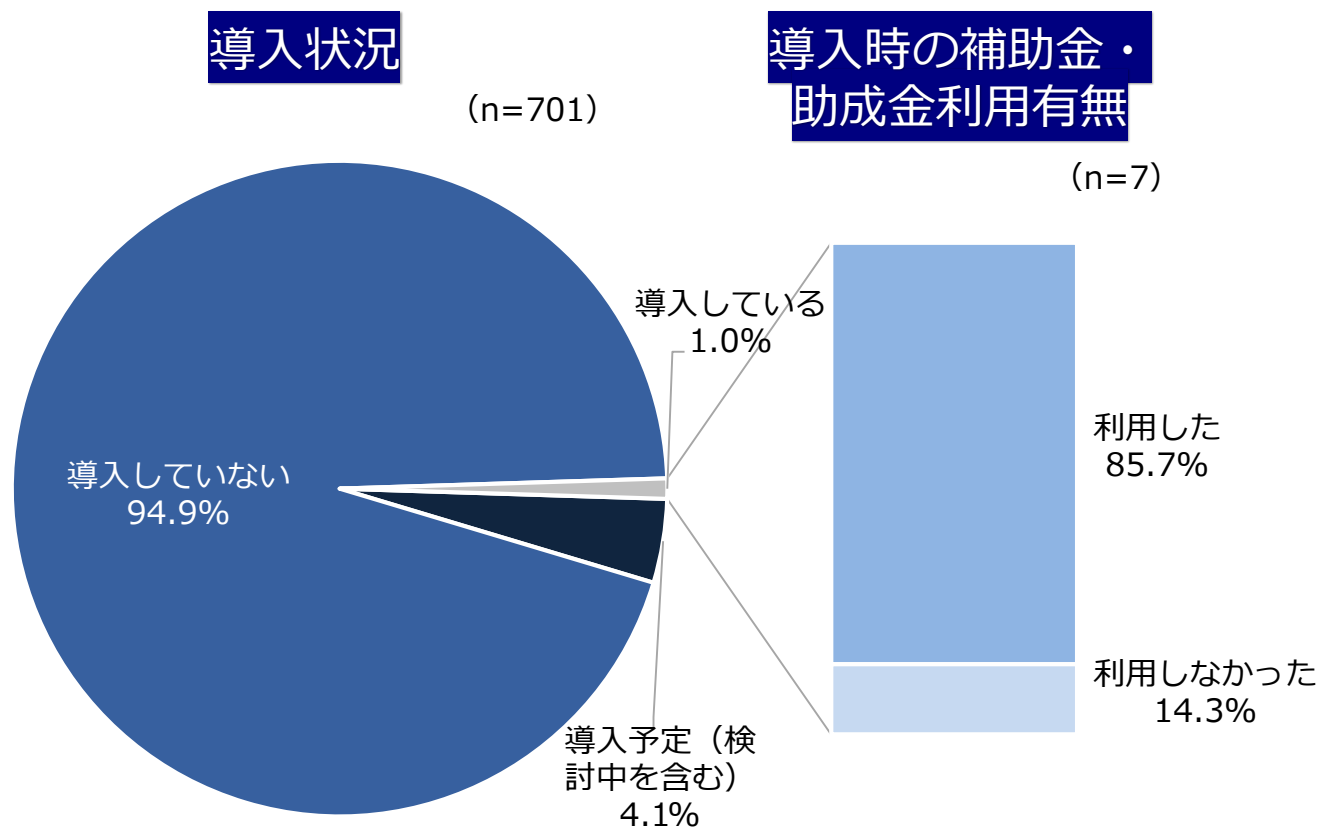
# 移動支援ロボットの導入効果

- 移動支援ロボットの業務への導入効果は、「職員の精神的負担が減った」が48.6%であった



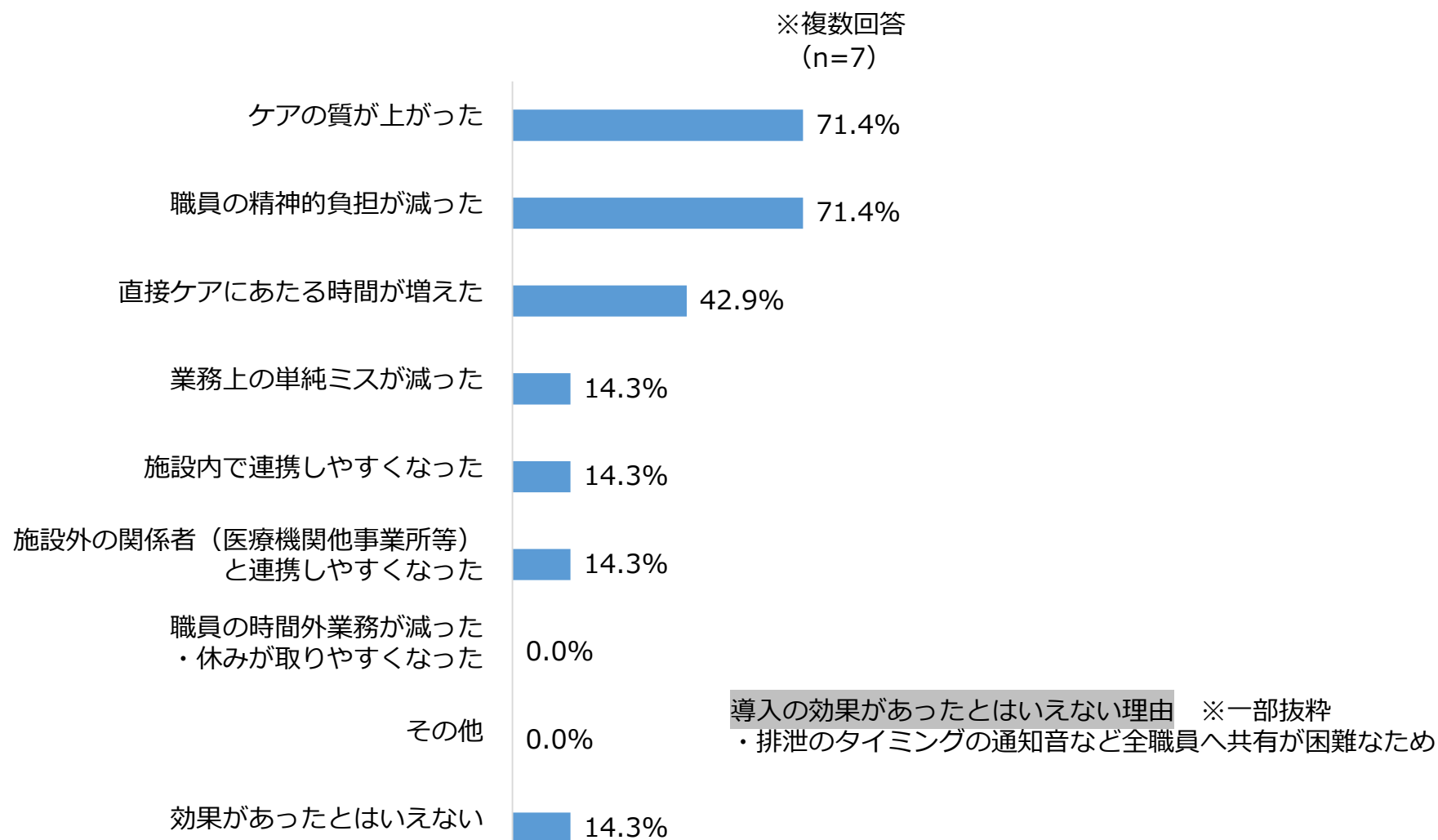
# 排泄支援ロボットの導入状況

- 排泄支援ロボットの業務への導入状況は、「導入している」施設が1.0%であった
- 導入している施設のうち導入時に補助金・助成金を利用したのは85.7%であった



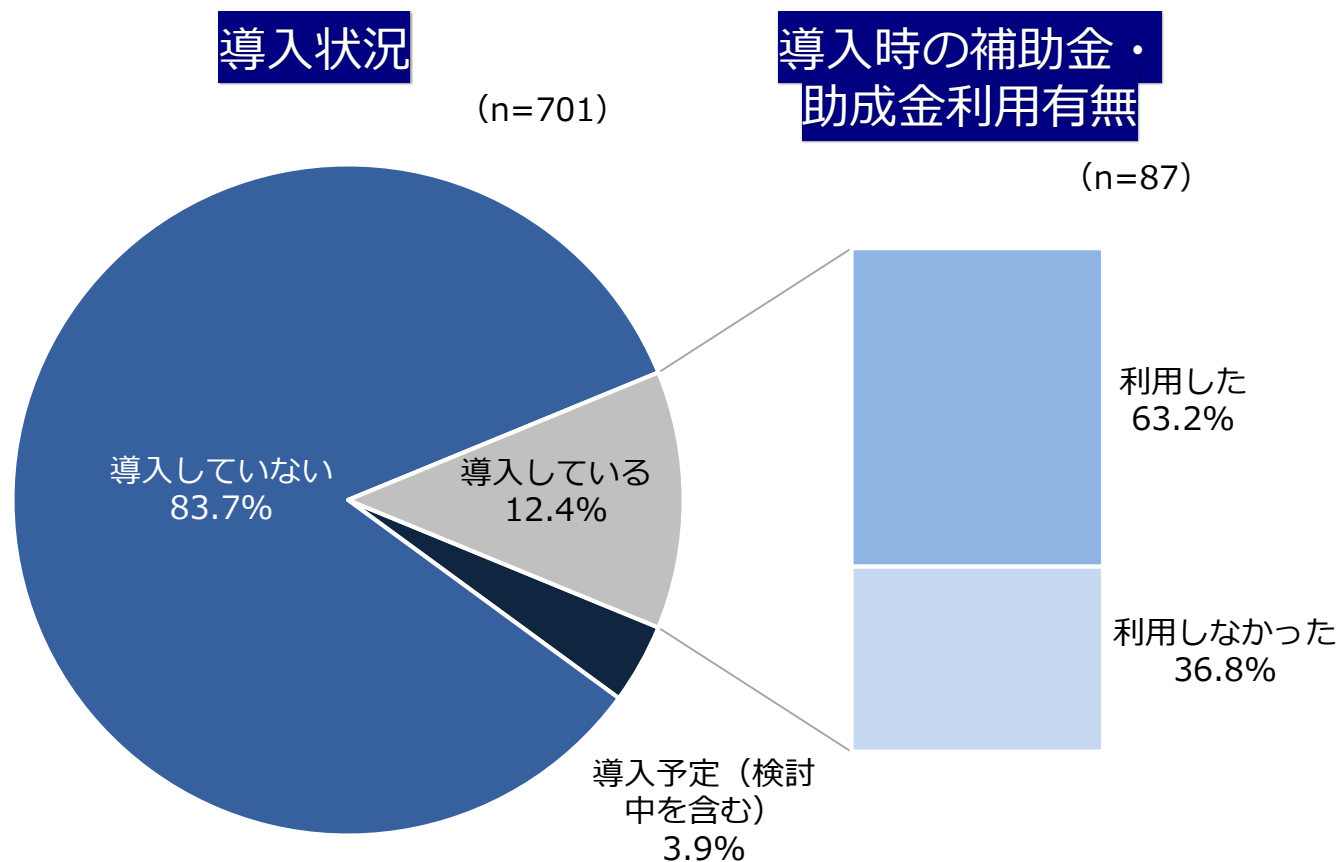
# 排泄支援ロボットの導入効果

- 排泄支援ロボットの業務への導入効果は、「ケアの質が上がった」および「職員の精神的負担が減った」が71.4%であった



# 入浴支援ロボットの導入状況

- 入浴支援ロボットの業務への導入状況は、「導入している」施設が12.4%であった
- 導入している施設のうち導入時に補助金・助成金を利用したのは63.2%であった

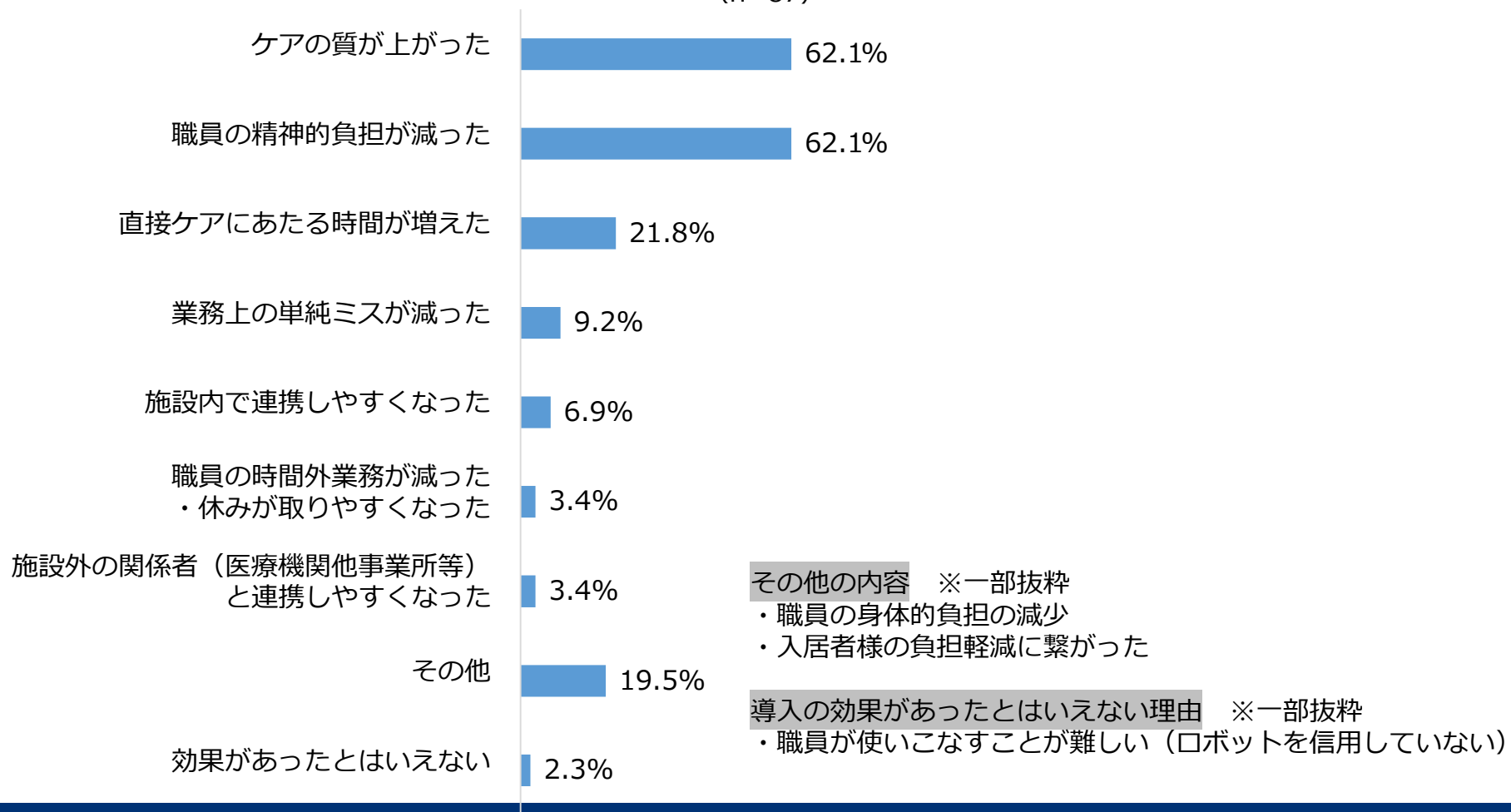




# 入浴支援ロボットの導入効果

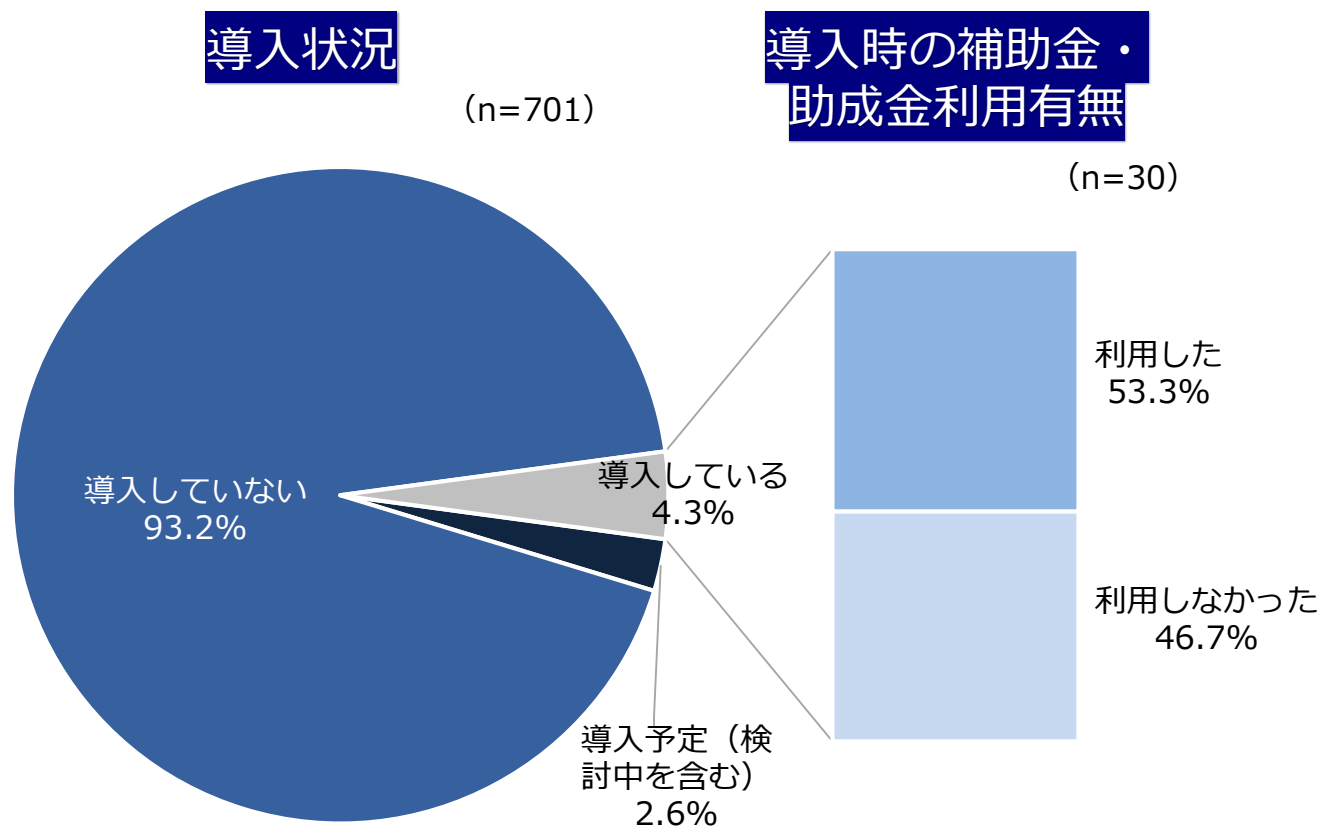
- 入浴支援ロボットの業務への導入効果は、「ケアの質が上がった」および「職員の精神的負担が減った」が62.1%であった

※複数回答  
(n=87)



# コミュニケーションロボットの導入状況

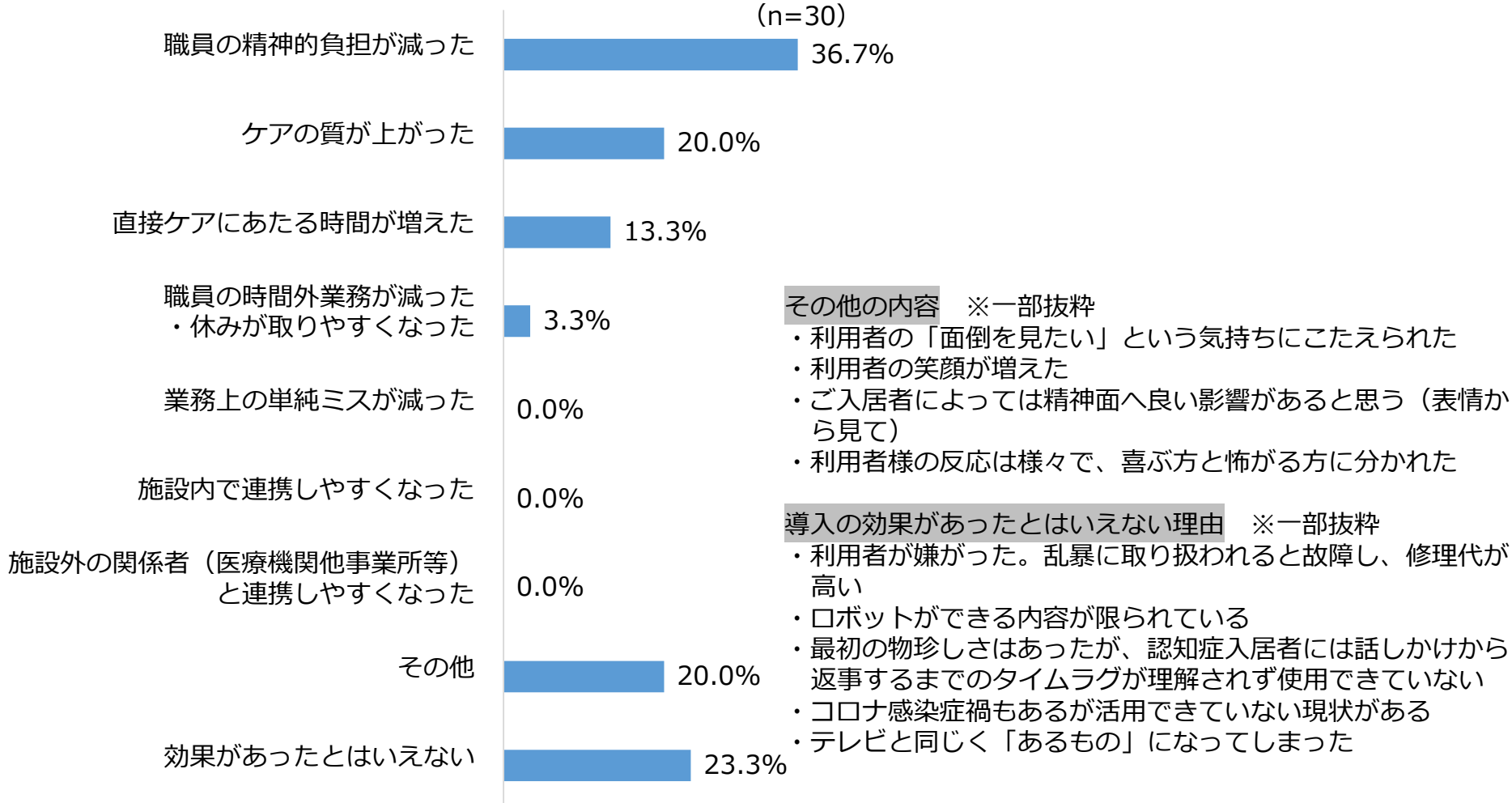
- コミュニケーションロボットの業務への導入状況は、「導入している」施設が4.3%であった
- 導入している施設のうち導入時に補助金・助成金を利用したのは53.3%であった



# コミュニケーションロボットの導入効果

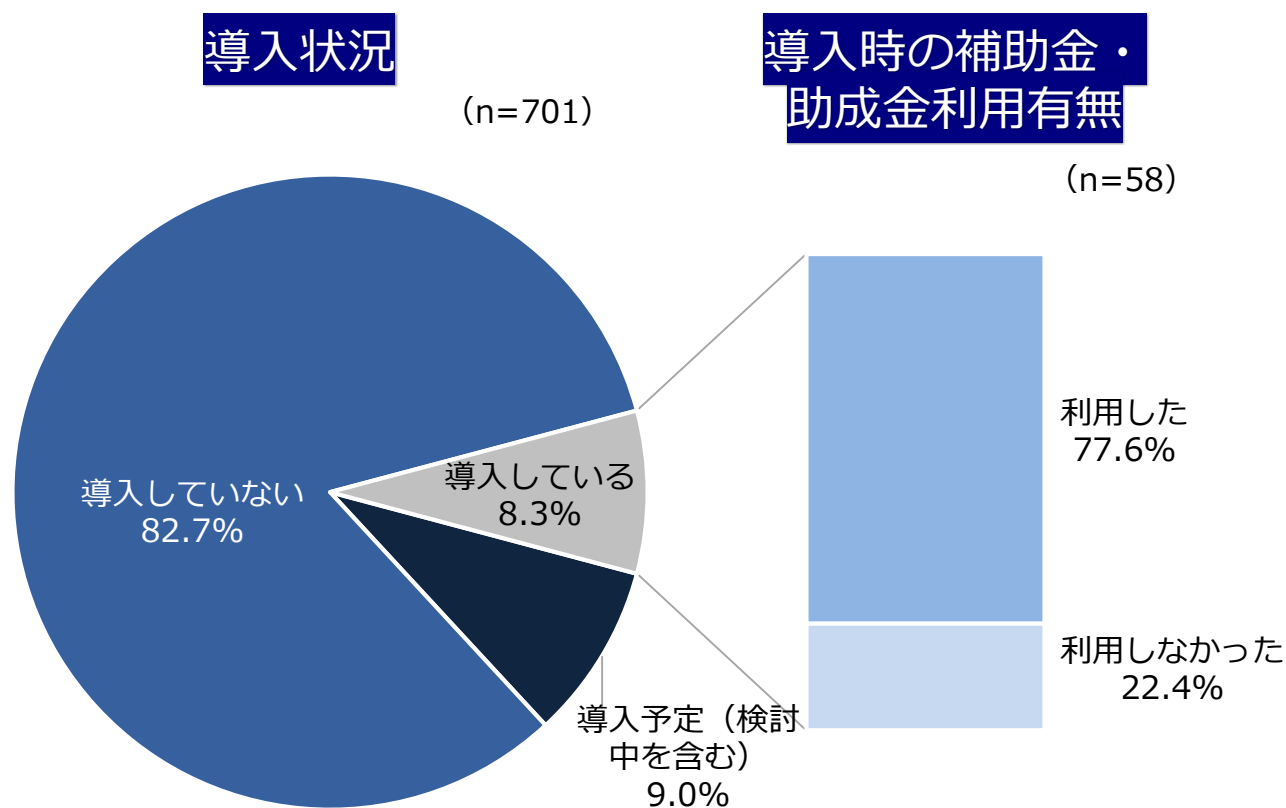
- コミュニケーションロボットの業務への導入効果は「職員の精神的負担が減った」が36.7%であった

※複数回答  
(n=30)



## その他のICT機器・ロボットの導入状況

- その他のICT機器・ロボットの業務への導入状況は、「導入している」施設が8.3%であった
- 導入している施設のうち導入時に補助金・助成金を利用したのは77.6%であった



# その他のICT機器・ロボットの種類と導入効果

※一部抜粋

導入した機器	効果
ネックスピーカー	職員同士のコミュニケーションが取りやすくなり連携が素早く行えている
インカム	コミュニケーションが充実した
	職員間の連携が十分にとれるだけでなく、新任職員が業務上の質問や、困ったときの応援依頼に活用できると好評です
	職員の動線に無駄がなくなり、また、お互いにどこで何をしているかがわかるようになった。特に、コロナのクラスターが発生した時には、レッドゾーンとグリーンゾーンとの間の連絡で大変役に立った
多言語翻訳機	特定技能労働者の入職時に役立った
AI歩容解析アプリ	撮影した動画でリスク評価、PTからのトレーニング提案もあり利用者、家族に好評
掃除ロボット	掃除負担を軽減できた
居室内カメラ	居室内の事故を未然に防ぐ、また起きてしまった事故の検証につながっている

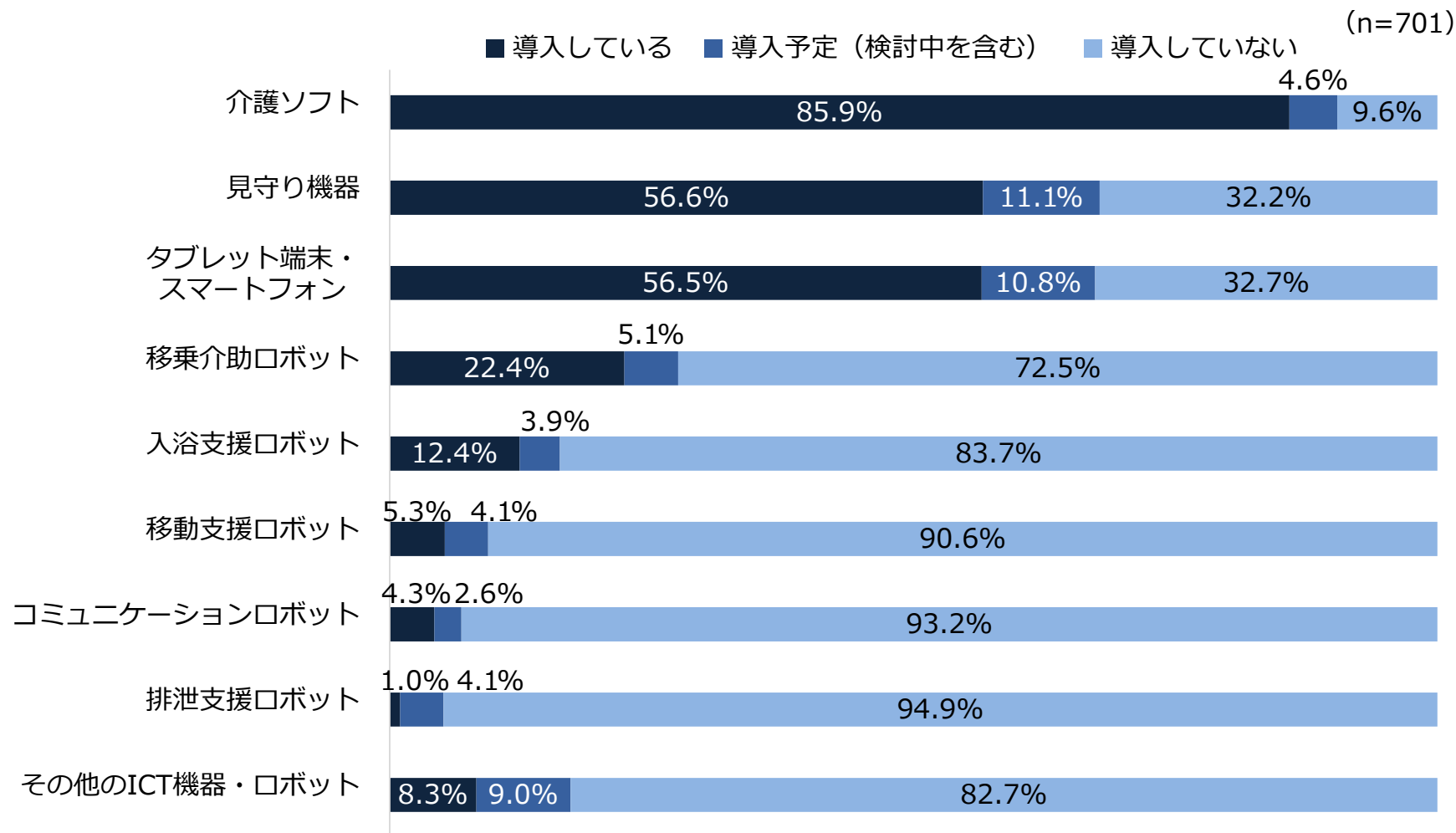
## その他の意見

- ・ロボットにしたら省力化になると思わない方がよい。現場を知らないで、機械やソフトを作らない方がよい

# ICT機器・ロボットの導入状況まとめ

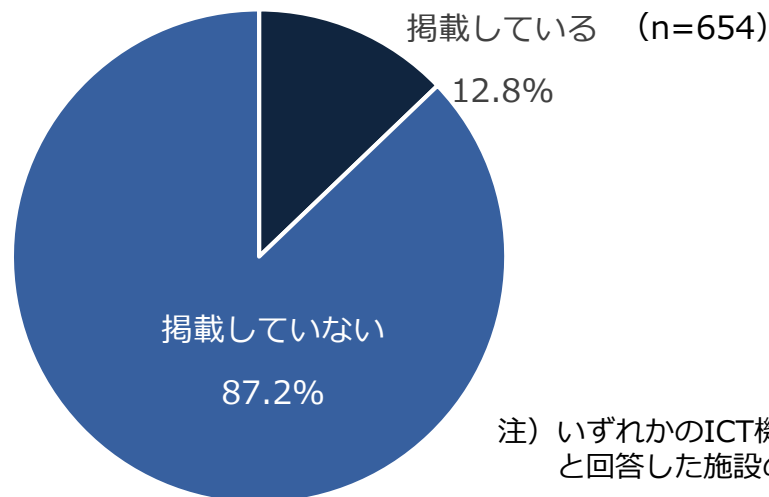
※一部抜粋

- 介護ソフト（業務記録・報酬請求等）を業務に導入している施設は、85.9%であり、次いで、見守り機器（着圧センサー・バイタルセンサー等）が56.6%であった



# ICT機器・ロボットを導入していることの広告

- ICT機器・ロボットを導入していることを人材募集の広告等に掲載しているのは、12.8%であった



## ICT機器・ロボットを導入していることを人材募集の広告等に掲載することで、人材確保に良い影響があった具体的事例

- ・若い世代には介護＝重労働のイメージがあるようなので、一定程度は楽になるのかと思われるケースもある
- ・「積極的に導入していることに惹かれた」と言われた
- ・採用面接時にICT機器や介護ロボットを導入している施設を探していたと言われたことがある
- ・入浴用リフトや多機能型車いすなど他では利用されてなく、しっかり考え方と支援方法を併せることで、質の充実を求めた人材の入職に繋がった
- ・広告掲載には影響はないが、実習等の学生には興味がみられています
- ・ソフトやインカム導入によるイメージアップ、ロボットではないが移乗リフトにより負担軽減をアピールできている
- ・負担軽減に先進的に取り組んでいる姿勢が好印象であったという反応
- ・Instagramの閲覧数が増えた
- ・県内トップレベルの先進施設としてブランドカアップにつながった
- ・ロボットに関心がある方からは、〇〇を使ってるんですね！と好感触があった
- ・女性(40代)：体力的にきついのでリフトがあると助かります。 男性(30代)：先進的な機器を使用しながら支援したい。などの雇用した職員からの声がありました

- 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

## お問い合わせ先

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](mailto:wamsc_rt@wam.go.jp)