

令和2年度厚生労働省
老人保健事業推進費等補助金
(老人保健健康増進等事業分)

介護サービス事業所の
職場環境等に関する調査研究事業

報 告 書

令和3(2021)年3月

株式会社 三菱総合研究所

目次

1. 本調査研究事業の概要.....	1
(1) 事業の背景と目的.....	1
(2) 本調査研究事業の実施事項.....	1
(3) 検討委員会.....	1
2. 介護職員処遇改善加算の職場環境等要件に関する検討.....	3
(1) 職場環境等要件に関する先行研究における検討.....	3
(2) 職場環境等要件に関する検討委員会における議論.....	5
(3) 職場環境等要件に関する検討結果.....	13
3. 介護サービス事業所の職場環境等に関するアンケート調査.....	15
(1) 調査の概要.....	15
(2) 回収結果.....	19
(3) 調査結果.....	19
(4) 調査結果に基づく各取組の整理・分類.....	108
(5) 考察.....	121
4. 介護サービス事業所における職場環境改善のための具体的な取組事例に関するヒアリング調査.....	124
(1) 調査の概要.....	124
(2) 調査結果.....	126
(3) ヒアリング結果のまとめ.....	141
5. 調査結果のとりまとめ.....	144
(1) アンケート調査から得られた知見および課題.....	144
(2) 小規模法人に向けた取組の推進.....	145
(3) 職場環境等要件の区分等の見直しに向けた検討と今後の課題.....	145

1. 本調査研究事業の概要

(1) 事業の背景と目的

介護職員等特定処遇改善加算による職場環境への影響については、国が実施する介護従事者処遇状況等調査において、賃金改善以外の内容も一定程度把握を行う予定とされている。本事業では、介護職員処遇改善加算、介護職員等特定処遇改善加算の対象サービスを提供する法人を対象としたアンケート調査およびヒアリング調査を行い、介護職員処遇改善加算の算定要件である「キャリアパス要件」「職場環境等要件」と関連した法人としての取組実態やその効果を把握するとともに、介護職員処遇改善加算の職場環境等要件に関する検討や、介護現場で求められる職場環境改善の取組の在り方について検討委員会の助言を受けながら整理を行うことを目的とした。

(2) 本調査研究事業の実施事項

○ 介護職員処遇改善加算の職場環境等要件に関する検討

これまでの介護職員処遇改善加算において介護サービス施設・事業所に求めてきた職場環境等の要件が介護人材の確保等に与えた効果について把握・議論するために、先行研究で把握された要因とキャリアパス要件・職場環境等要件の比較、職場環境等要件の分類・再整理を行った。

○ 介護サービス事業所の職場環境等に関するアンケート調査

職員自身が勤務継続にあたり重要と考えていること、勤務継続にあたり有効と考えている取組について、法人としてどのような取組を実施しているかを把握することを目的としたアンケート調査を実施した。

○ 介護サービス事業所における職場環境改善のための具体的な取組事例に関するヒアリング調査

介護現場の職場環境等の改善のための取組を行っている法人を対象に、具体的な取組事例を収集した。

○ 上記の検討結果等について、報告書をまとめた。

(3) 検討委員会

検討委員会には、以下の方々に参画いただいた。

(敬称略、50音順 ◎委員長)

大木 栄一	玉川大学経営学部 教授
菅野 雅子	フォスターリンク株式会社 人材開発コンサルタント
◎田中 滋	埼玉県立大学 理事長
堀田 聰子	慶応義塾大学大学院健康マネジメント研究科 教授

図表 1 検討委員会での検討状況

	開催日時	議題
第1回	令和2年9月30日(水) 18:30~20:30	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業計画(案)について ● 介護職員処遇改善加算の職場環境等要件について ● アンケート調査について
第2回	令和2年11月2日(月) 16:00~18:00	<ul style="list-style-type: none"> ● 介護職員処遇改善加算の職場環境等要件について ● アンケート調査結果(速報)について ● ヒアリング調査について
第3回	令和3年3月8日(月) 14:00~16:00	<ul style="list-style-type: none"> ● アンケート調査結果(確報)について ● ヒアリング調査結果について ● 本調査研究事業におけるまとめについて

2. 介護職員処遇改善加算の職場環境等要件に関する検討

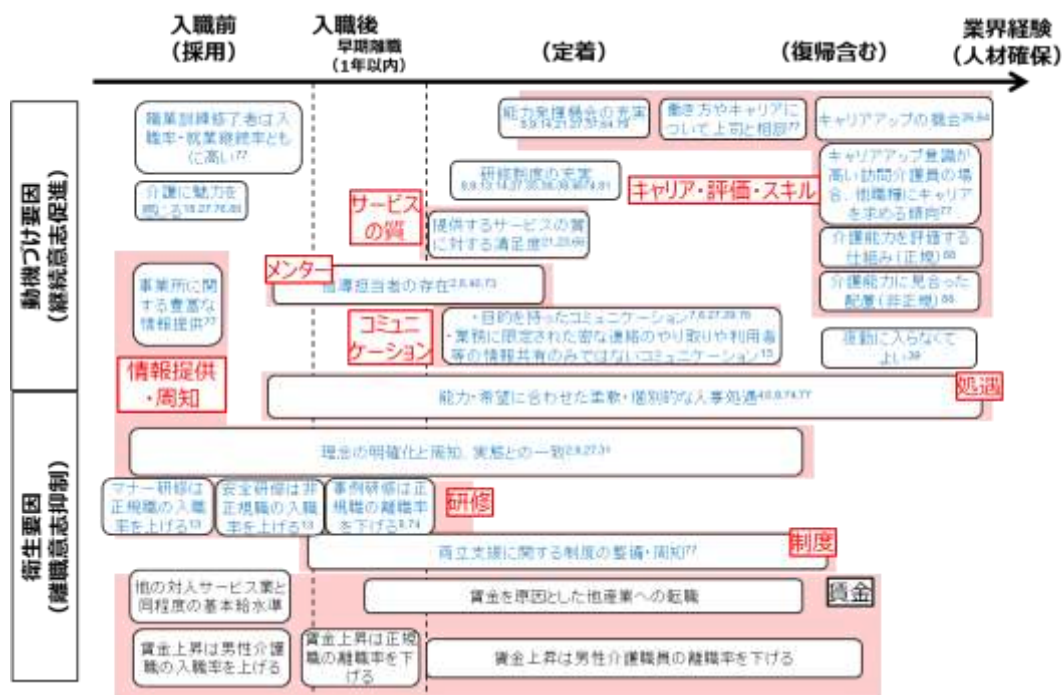
(1) 職場環境等要件に関する先行研究における検討

令和元年度厚生労働省老人保健健康増進等事業「介護サービス事業所の職場環境等に関する調査研究事業」(以下、令和元年度事業)では、介護現場における人材の採用や定着等に寄与する要因を検討するため、先行研究を調査し、横軸として職員に対して影響を与える時系列をとり、縦軸としてハーズバーグの二要因(職場を継続する意志を促進する動機づけ要因および離職する意志を抑制する衛生要因)で整理したところである(図表2)。

今年度事業では、これまでの介護職員処遇改善加算において介護サービス施設・事業所に求めてきた職場環境等の要件が介護人材の確保等に与えた効果について把握・議論するために、以下の視点で再整理を行った(図表3)。

- ① 上記の先行研究で把握された要因と、現在のキャリアパス要件、職場環境等要件の比較
- ② これまでの職場環境等要件に含まれている観点の構造化

図表2 先行研究における人材確保に関わる要因および抽出された要素の整理



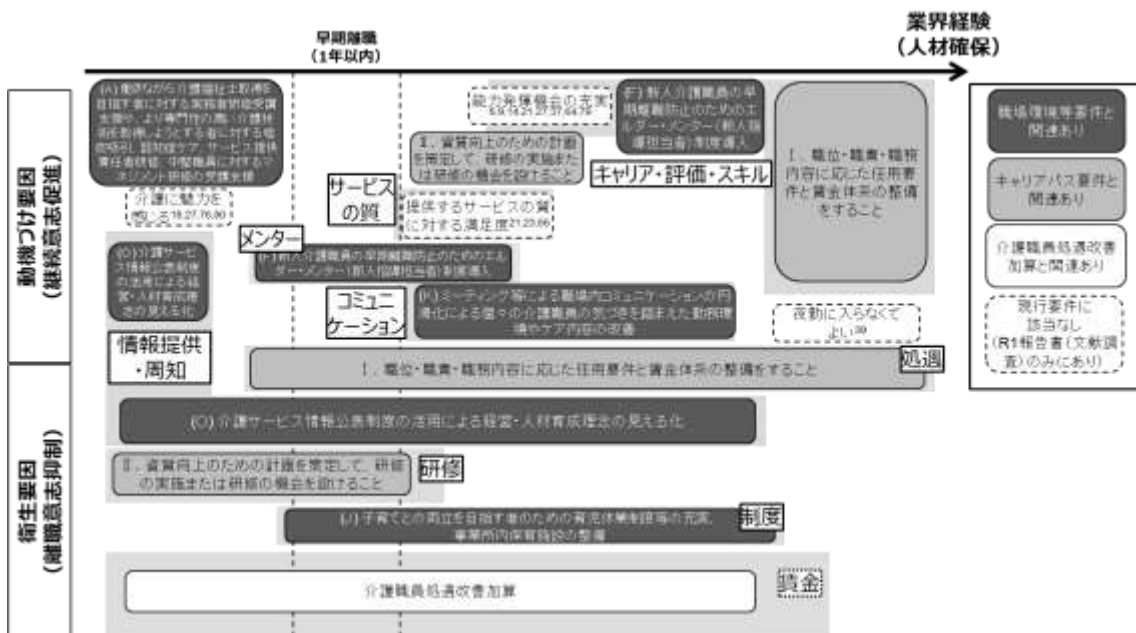
出所：令和元年度厚生労働省老人保健健康増進等事業「介護サービス事業所の職場環境等に関する調査研究事業」(三菱総合研究所)

今年度事業ではまず現在の介護職員処遇改善加算の算定要件、特に職場環境等要件が介護現場に与える影響について想定するために、上記の図表 2 にて整理された介護現場における人材の採用や定着等に寄与する各要因と職場環境等要件、キャリアパス要件および介護職員処遇改善加算との関連について図表 3 の通りに整理した。

職場環境等要件の中で「入職前（採用）」に関連する要件については、「(A) 働きながら介護福祉士取得を目指す者に対する実務者研修受講支援や、より専門性の高い介護技術を取得しようとする者に対する喀痰吸引、認知症ケア、サービス提供責任者研修、中堅職員に対するマネジメント研修の受講支援（研修受講時の他の介護職員の負担を軽減するための代替職員確保を含む）」や「(O) 介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化」が該当する。さらに「(O) 介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化」については、入職前では動機づけ要因、入職後は衛生要因として影響を与えている可能性が示された。

また、「入職後」で早期離職および定着の段階と関連のある要件としては、「(F) 新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター（新人指導担当者）制度導入」および「(J) 子育てとの両立を目指す者のための育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備」が挙げられ、前者は定着に至る動機づけ要因、後者は定着および復帰までの長期的な衛生要因と関連のある要件と考えられた。また、定着については「(K) ミーティング等による職場内コミュニケーションの円滑化による個々の介護職員の気づきを踏まえた勤務環境やケア内容の改善」についても、定着と復帰の段階でのコミュニケーション面の動機づけ要因として考えられた。

図表 3 令和元年度事業の先行研究で把握された要因と、現在のキャリアパス要件、職場環境等要件の比較



(2) 職場環境等要件に関する検討委員会における議論

i. 事務局案の整理

令和元年度の整理結果を踏まえ、今年度事業では、これまでの介護職員処遇改善加算において介護サービス施設・事業所に求めてきた職場環境等の要件が介護人材の確保等に与えた効果について把握し、現在の職場環境等要件の実効性を向上させるために、どのような見直しが望ましいかについて検討委員会において議論した。具体的には、令和元年度事業の先行研究を、職員に対して影響を与える時系列と、ハーズバーグの二要因（職場を継続する意志を促進する動機づけ要因および離職する意志を抑制する衛生要因）の2つの軸を用い、現在の職場環境等要件を再整理した上で、現在の職場環境等要件に追加すべき要件の可能性について検討するための基礎資料とした。

また、本事業の検討委員会では現在の職場環境等要件について、以下の①～③についてもご意見があった。

- ① 現在の職場環境等要件の三区分別（資質の向上、労働環境・処遇の改善、その他）の再整理
- ② 現在の職場環境等要件に追加すべき要件に関する検討：上記の構造化の結果および過年度の介護職員の離職防止等に関するアンケート結果を基に検討
- ③ 現在の職場環境等要件の見直しについて：特に労働安全衛生法等の法律において実施が義務付けられている要件等について見直しが必要かについて検討

① 現在の職場環境等要件の三区分別（資質の向上、労働環境・処遇の改善、その他）の再整理（図表 4）

まず、上記①について検討するため、これまでの職場環境等要件に含まれている観点の構造化を行った結果、入職後の定着に関する要件が17個であったのに対し、入職前（採用）に関する要件および復帰（両立支援）に関する要件は5個、業界経験（人材確保）に関する要件は1個であると示された。（複数の段階に関連のある要件については、各段階において重複して集計している。）

図表 4 これまでの職場環境等要件に含まれている観点の構造化

(●：令和元年度事業で先行研究あり、○：本事業にて追加した整理)

職場環境等要件(介護職員処遇改善加算)	先行研究における人材確保に関わる要因及び抽出された要素の整理(令和元年度事業)	プロセス					効果		参考	
		入職前(採用)	入職後(1年以内)	(定着)	(復帰含む)	業界経験(人材確保)	継続意志促進	離職意志抑制	令和元年度事業調査結果(%)	平成30年度処遇調査結果(%)
■ 資質の向上										
(A) 働きながら介護福祉士取得を目指す者に対する実務者研修受講支援や、より専門性の高い介護技術を取得しようとする者に対する喀痰吸引、認知症ケア、サービス提供責任者研修、中堅職員に対するマネジメント研修の受講支援(研修受講時の他の介護職員の負担を軽減するための代替職員確保を含む)	・職業訓練修了者は入職率・就業継続率ともに高い	●	●	●			● (入職率・就業継続率の向上)		66.1	69.3
(B) 研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動			○	○					30.5	53.8
(C) 小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築			○	○					9.8	21.2
(D) キャリアパス要件に該当する事項(キャリアパス要件を満たしていない介護事業者に限る)	【キャリアパス要件関連】 Ⅰ 職位・職責・職務内容に応じた任用要件と賃金体系の整備をすること ・キャリアアップの機会 ・キャリアアップ意識が高い訪問介護員の場合、他職種にキャリアを求める傾向 ・介護能力を評価する仕組み(正規) ・介護能力に見合った配置(非正規) ・能力・希望に合わせた柔軟・個別的な人事処遇 Ⅱ 資質向上のための計画を策定して、研修の実施または研修の機会を設けること ・研修制度の充実 ・安全研修は非正規職の入職率を上げる ・マナー研修は正規職の入職率を上げる ・事例研修は正規職の離職率を下げる Ⅲ 経験若しくは資格等に応じた昇給する仕組み又は一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組みを設けること		○	○	○	○	●	●	6.6	15.2
(E) その他										10.3
■ 労働環境・処遇の改善										
(F) 新人介護職員の早期離職防止のためのエンター・メンター(新人指導担当者)制度導入	・指導担当者の存在 ・働き方やキャリアについて上司と相談	●	●	●			●		32.6	39.9
(G) 雇用管理改善のための管理者の労働・安全衛生法規、休暇・休職制度に係る研修受講等による雇用管理改善対策の充実				○	○				35.0	52.6
(H) ICT活用(ケア内容や申し送り事項の共有(事業所内に加えタブレット端末を活用し訪問先でアクセスを可能にすること等を含む)による介護職員の事務負担軽減、個々の利用者へのサービス履歴・訪問介護員の出勤情報管理によるサービス提供責任者のソフト管理に係る事務負担軽減、利用者情報蓄積による利用者個々の特性に応じたサービス提供等)による業務省力化				○					28.2	28.9
(I) 介護職員の腰痛対策を含む負担軽減のための介護ロボットやリフト等の介護機器等導入				○					27.6	18.3
(J) 子育てとの両立を目指す者のための育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備	・両立支援に関する制度の整備・周知			●	●		●		35.4	49.0
(K) ミーティング等による職場内コミュニケーションの円滑化による個々の介護職員の気づきを踏まえた勤務環境やケア内容の改善	・目的を持ったコミュニケーション ・業務に限定された密な連絡のやり取りや利用者等の情報共有のみではないコミュニケーション			●	●		●		44.0	83.0
(L) 事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化				○					23.6	84.5
(M) 健康診断・こころの健康等の健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備				○					34.4	82.5
(N) その他										10.7

職場環境等要件(介護職員処遇改善加算)	先行研究における人材確保に関わる要因及び抽出された要素の整理(令和元年度事業)	プロセス					効果		参考	
		入職前(採用)	入職後(1年以内)	(定着)	(復帰含む)	業界経験(人材確保)	継続意志促進	離職意志抑制	令和元年度事業調査結果(%)	平成30年度処遇調査結果(%)
■ その他										
(O) 介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化	・事業所に関する豊富な情報提供 ・理念の明確化と周知、実態との一致	●	●	●	●		●	●	15.8	65.3
(P) 中途採用者(他産業からの転職者、主婦層、中高年齢者等)に特化した人事制度の確立(勤務シフトの配慮、短時間正規職員制度の導入等)		○	○						30.3	53.4
(Q) 障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮		○	○	○					15.4	39.7
(R) 地域の児童・生徒や住民との交流による地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上				○					15.2	54.2
(S) 非正規職員から正規職員への転換				○					26.8	73.8
(T) 職員の増員による業務負担の軽減				○					57.5	64.2
(U) その他										9.7
計		7	9	18	6	2	8	3		

※令和元年度事業調査結果：令和元年度事業（介護サービス事業所の職場環境等に関する調査研究事業）のアンケート調査における、勤務を継続する上で効果があると考える取組
 ※平成30年度処遇調査結果：厚生労働省「平成30年度介護従事者処遇状況等調査結果」
 「資質の向上、労働環境・処遇の改善、その他の対応状況」

② 現在の職場環境等要件に追加すべき要件に関する検討

介護業界からの離職防止に資するべく、過年度調査で把握された「過去働いていた職場をやめた理由」および「前職の仕事をやめた理由」等と関連のある要件の追加が必要かについて検討を行った。

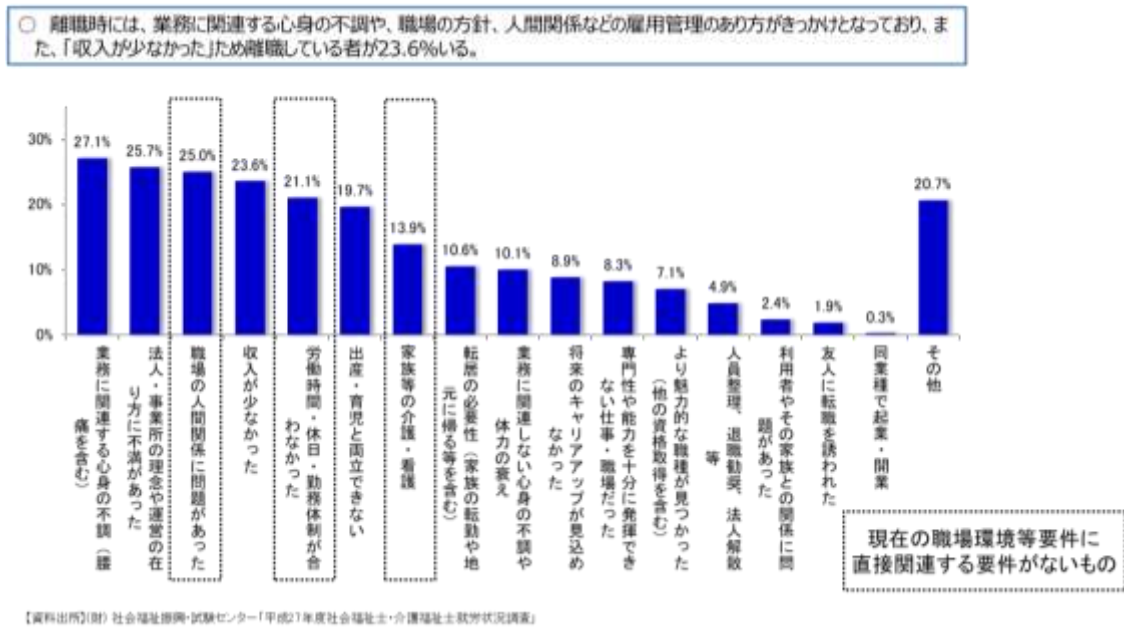
まず、財団法人社会福祉振興・試験センターの平成27年度社会福祉士・介護福祉士就業状況調査における介護福祉士の「過去働いていた職場をやめた理由」の中では「職場の人間関係に問題があった」、「労働時間・休日・勤務体制が合わなかった」、「家族等の介護・看護」については現在の職場環境等要件の中に直接、その理由の改善を促進する要件が含まれていないものとして挙げられた。

公益財団法人介護労働安定センターの令和元年度介護労働実態調査で把握された介護関係職種の「前職の仕事をやめた理由」の中でも、「職場の人間関係に問題があったため」や「家族の介護・看護のため」と関連した内容が現在の要件の中には含まれていないと考えられた。

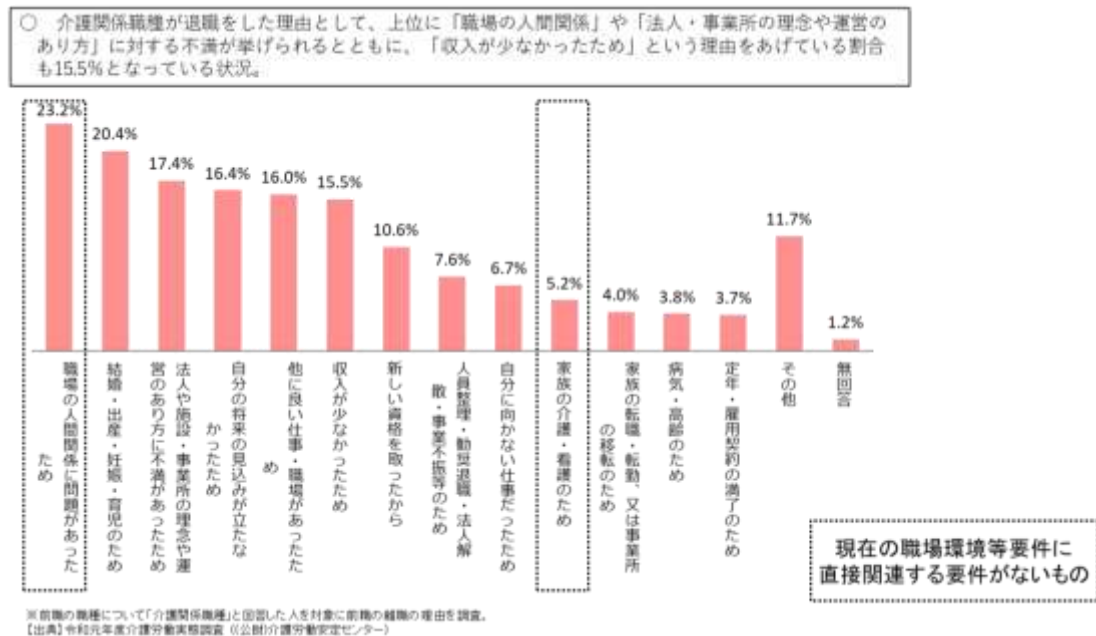
さらに、令和元年度事業のアンケート調査で把握された「勤務継続にあたり、重要と思うもの」の中でも、「仕事へのやりがいがあること」、「上司や同僚等を含めた職場全体の雰囲気が良いこと」および「休暇取得のしやすさ」と直接関連がある要件が現在は含まれていないと考えられた。

上記の過年度調査の結果から職場の人間関係や雰囲気、休暇取得等を含む勤務体制、介護・看護等との両立支援については、関連した要件を追加すべきか検討を行った。

図表 5 過年度の介護職員の離職防止等のに関するアンケート結果 1 過去働いていた職場をやめた理由（介護福祉士：複数回答、点線箇所は事務局にて追記）



図表 6 過年度の介護職員の離職防止等のに関するアンケート結果 2 前職の仕事をやめた理由（介護福祉士：複数回答、点線箇所は事務局にて追記）



図表 7 過年度の介護職員の離職防止等のに関するアンケート結果 3 勤務継続にあたり、重要と思うもの 上位3つ（点線箇所は事務局にて追記）



③ 現在の職場環境等要件の見直しについて

以下の職場環境等要件（M～T）については介護保険法（関連厚生労働省令等）および労働安全衛生法等の法律において実施が義務付けられているものが一部含まれているため、義務付けられている以上の実施を要件として定めるべきか等、要件としての見直しの要否について検討を行った。

- (M) 健康診断・こころの健康等の健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備
- (O) 介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化
- (S) 非正規職員から正規職員への転換
- (T) 職員の増員による業務負担の軽減

ii. 検討委員会における検討内容

上記2.iにて整理した内容を基に、本事業の第1回検討委員会および第2回検討委員会にて検討を行った。第1回検討委員会および第2回検討委員会の主なご意見については以下の図表8、図表9の通り。

図表8 第1回検討委員会における検討内容（主なご意見）

職場環境等要件	第1回検討委員会でのご意見
(M) 健康診断・こころの健康等の健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・健康管理安全については、感染症やインフルエンザ対策が業界としては重要なテーマ ・年2回の健康診断の受診等と記載することが考えられる ・今でも分煙としている事業者はあるのか疑問
(O) 介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化	<ul style="list-style-type: none"> ・インフラ業界としての理念や魅力を採用時や業界内に情報発信する等、他業界に行かないようにする工夫が必要
(S) 非正規職員から正規職員への転換	<ul style="list-style-type: none"> ・非正規から正規への転換を要件に記載しておく、逆に離職を促してしまう可能性がある

図表9 第2回検討委員会における検討内容（主なご意見）

<p>【論点1：要件分類について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 全体の分類について <ul style="list-style-type: none"> ➤ もともと職場環境要件を検討した際、既存の調査結果を踏まえ、能力開発型処遇管理の中で定着、能力発揮に関係するものを並べ、現在示されている2つの分類に整理した経緯がある。その後、要件の追加や、表現の変更等が行われており、改めて職場環境等要件について見直しを検討することの価値はある。 ➤ 経営者は、採用につながり、採用した職員の早期離職を防止したい。そのためには、様々な職場の人間関係があり、かつ、資質の向上がある。<u>現状の区分である「資質の向上」はわかりやすい区分であると思う。</u> ○ 資質の向上やキャリアアップの区分の追加について <ul style="list-style-type: none"> ➤ 雇用管理、人的資源管理から考え、分類等を見直すことも大事だが、<u>質の向上を考えると、サービス管理の在り方が重要と考えている。</u>介護職員はやりがいを重視しており、それは利用者本位のケアができるかどうか、一人一人のケア目標や計画を共有し、どのようなケアをするか考え、取り組むことが質の向上であり、やりがい・意欲に関わってくる。それらが人材不足や多忙によって達成することができず、ケアが作業になってしまい、やりがいが達成されないという悪循環に陥る。これに歯止めをかけることが大事であり、<u>サービス管理という観点も入れてほしい。</u>
--

- ケアの質を高めるというマネジメント、サービス管理が機能しているかは追加するのがよいのではないか。カンファレンス等の基礎的な仕組みや、資質を高める機会があるか。仕事の面白さを感じる土壌があるか。それが可能となる配置、柔軟な働き方、キャリアアップがあるか等を追加してはどうか。

【論点2：要件の追加（「過去働いていた職場をやめた理由」および「前職の仕事をやめた理由」等と関連のある要件）について】

○ 職場における人間関係に関する要件について

- 他業界では、苦情処理のようなトラブルがあった際の相談体制を整備する等の取組がある。上司等とのトラブルについて上司以外に相談できる仕組みの導入が考えられる。
- 人間関係は結果的なもので、様々な不行き届きが悪化して表面化する。経営理念が共有されているか、マネジメント層のマネジメント力がどうか等である。労働環境が劣悪な場合、人間関係の悪化につながることもある。また、サービス管理という観点で、やりたい介護ができるか否かでストレスが蓄積し、感情的なコンフリクトにつながることもある。よって、人間関係に直接対応した要件としなくてもよいのではないか。しかし、対処法としての相談窓口の設置については、相談窓口を設置している事業所の方が定着率が高いというデータがあったと記憶している。
- 相談窓口の設置は、従業員規模が大きくなければ難しいだろう。小規模事業者では、他業界でも人間関係がよくない場合、転職につながる。大規模事業者では職場の人間関係に問題があっても、人事ローテーション等が可能である。人間関係には、よい人間関係をつくるものと、悪い人間関係（ハラスメント等）の改善の2つの捉え方がある。悪くなった時に相談窓口の設置等の対応がある。

○ 柔軟な働き方に関する要件の追加（育児・介護等）

- 介護・看護については追加してよいと思う。育児と別にするか、両立支援として、J（子育てとの両立）に介護を加えるのかは考える必要がある。介護に限らず、人間関係は難しく、やめる理由のトップ3に入ってくる。K（ミーティング等による職場内コミュニケーションの円滑化）またはマネジメント研修に入れ込めないかも念頭に置いて、これまでは人間関係は項目としてたっていない。相談窓口の有無が人間関係の改善に寄与するかどうかはわからない。
- 労働条件は育児・介護でまとめてはどうか。また、育児や介護に関わらず、柔軟な働き方がどの業界でも重要になっている。特に介護業界は柔軟な働き方ができるということで入職する人も多い。募集・選考に示されている勤務シフトの配慮、短時間正規職員等にあるように働き方の柔軟性については追加してもよいのではないか。
- 「Q 障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮」について、特出しせずに、高齢者も、子育て中の方に対する柔軟な働き方に含めてはどうか。障害者については、個別事例の一つではないか。J（子育てとの両立）と統合する案でよ

いのではないか。

- P (中途採用者に特化した人事制度) そのものが中途採用者に特化する必要がないのではないか。アンケート調査の結果に即して必要であれば、見直してほしい。様々な働きにくさを持った人が柔軟な働き方で働き続けられるような項目を一つの要件としてはどうか。

【論点3：第1回委員会で指摘のあった3要件(M) 健康診断・こころの健康等の健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備、(O) 介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化、(S) 非正規職員から正規職員への転換について】

- (M) 健康診断・こころの健康等の健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備について
 - M の健康診断や心の相談は、ある程度実施されており、最低限実施しなければならない取組であるため、社外の相談窓口の設置に見直してもよいのではないか。
- (O) 介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化について
 - O (理念の見える化) は「介護サービス情報公表制度活用によって」という部分に違和感がある。法人の理念がしっかりと職員に共有されていることが定着や能力発揮に寄与しているため、後者の理念はよいが、「介護サービス情報公表制度活用によって」という部分は見直してもよいのではないか。法人の理念を定期的に朝礼で確認する等（表現は要検討）といったような内容の方が、効果があるのではないか。
- (S) 非正規職員から正規職員への転換について
 - 従業員の意識や意見を聞く、自己申告制度といった仕組みはあった方がよいかもしれない。その働き方に応じた仕組み、雇用の区分を用意する（柔軟な働き方）。自己申告制度は、大企業では設置されている。

【論点④：職場環境等要件に含まれていない要件の追加について】

- 表彰制度が考えられる。勤続の長い方やケア理念に応えた方、特に頑張った方に対して非金銭的なインセンティブとしての表彰はあるのではないか。

(3) 職場環境等要件に関する検討結果

事務局案に対する第1回・2回検討委員会の意見を踏まえた検討結果は以下の図表10の通り。これらの検討結果は、令和3年度介護報酬改定における処遇改善加算の職場環境等要件の見直しの参考材料として提供された。

図表10 職場環境等要件に関する事務局の検討結果

検討内容	詳細
①現在の職場環境等要件の三区区分(資質の向上、労働環境・処遇の改善、その他)の再整理	<ul style="list-style-type: none"> ・入職前(採用)、復帰(両立支援)に関する区分を追加 ・資質の向上やキャリアアップに関する区分を追加 ・仕事へのやりがい醸成や職場内のコミュニケーションに関する区分を追加
②現在の職場環境等要件に追加すべき要件に関する検討	<ul style="list-style-type: none"> ・職場における人間関係について、相談窓口の開設等に関する要件を追加→心身の健康管理に関する区分を追加 ・募集・選考に示されている勤務シフトの配慮、短時間正規職員などに関する要件を追加 ・「(P) 中途採用者(他産業からの転職者、主婦層、中高年齢者等)に特化した人事制度の確立(勤務シフトの配慮、短時間正規職員制度の導入等)」については、中途採用者に限らない幅広い対象にまで拡大 ・「(H) ICT活用(ケア内容や申し送り事項の共有(事業所内に加えタブレット端末を活用し訪問先でアクセスを可能にすること等を含む)による介護職員の事務負担軽減、個々の利用者へのサービス履歴・訪問介護員の出勤情報管理によるサービス提供責任者のシフト管理に係る事務負担軽減、利用者情報蓄積による利用者個々の特性に応じたサービス提供等)による業務省力化」の文章を見やすく見直し→生産性向上に関する区分を追加
③現在の職場環境等要件の見直しについて	<ul style="list-style-type: none"> ・「(O) 介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化」について、幅広い手段での見える化を想定 ・「(S) 非正規職員から正規職員への転換」について、従業員の意識や意見を反映した転換の表現を追加

図表 11 令和3年度介護報酬改定における処遇改善加算の職場環境等要件の見直し

4.(1)① 処遇改善加算の職場環境等要件の見直し

概要	【訪問介護、定額訪問・臨時対応型訪問介護事業、夜間対応型訪問介護、訪問入浴介護★、通所介護、地域密着型通所介護、療養通所介護、認知症対応型通所介護★、通所リハビリテーション★、短期入居生活介護★、短期入居療養介護★、小規模多機能型居宅介護★、看護小規模多機能型居宅介護、特定施設入居者生活介護★、地域密着型特定施設入居者生活介護、認知症対応型共同生活介護★、介護老人福祉施設、地域密着型介護老人福祉施設入居者生活介護、介護老人保健施設、介護療養型医療施設、介護支援センター】
<p>○ 介護職員処遇改善加算及び介護職員等特定処遇改善加算の算定要件の一つである職場環境等要件について、介護事業者による職場環境改善の取組をより実効性が高いものとする観点から、以下の見直しを行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職場環境等要件に定める取組について、職員の離職防止・定着促進を図る観点から、以下の取組がより促進されるように見直しを行うこと。【通知改正】 <ul style="list-style-type: none"> - 職員の新規採用や定着促進に資する取組 - 職員のキャリアアップに資する取組 - 両立支援・多様な働き方の推進に資する取組 - 腰痛を含む業務に関する心身の不調に対応する取組 - 生産性の向上につながる取組 - 仕事へのやりがい・働きがいの醸成や職場のコミュニケーションの円滑化等、職員の勤務継続に資する取組 ・ 職場環境等要件に基づく取組の実施について、当該年度における取組の実施を求めること。【告示改正】 	

出所：第 199 回社会保障審議会介護給付費分科会「令和3年度介護報酬改定における改定事項について」資料（令和3年1月18日開催）

3. 介護サービス事業所の職場環境等に関するアンケート調査

(1) 調査の概要

i. 調査の目的

介護職員処遇改善加算については、介護従事者処遇状況等調査において、処遇改善以外の職場環境改善についても一定程度把握を行ってきたところであるが、令和元年度介護報酬改定に関する審議報告においては、「介護人材の確保等の目的が達成されたか効果検証を行うとともに、介護職員の確保にあたっては、処遇改善だけではなく離職防止に向けた総合的な取組を行うことが適当である」とされた。以上を踏まえ昨年度は、これまでの処遇改善による職場環境等への影響について把握することを目的とし、介護職員処遇改善加算の職場環境等要件やキャリアパス要件に関する取組やその効果についてアンケート調査を実施することで、勤続10年以上の介護福祉士等を対象に、職員自身が勤務継続にあたり重要と考えていること、勤務継続にあたり有効と考える取組内容の実態を把握したところである。

今年度は、この結果を踏まえ、職員自身が勤務継続にあたり重要と考えていること、勤務継続にあたり有効と考えている取組について、法人としてどのような取組を実施しているかを把握することを目的としたアンケート調査を実施した。

ii. 調査方法

① 調査対象

令和元年10月時点の介護サービス情報公表システムに登録されている介護職員処遇改善加算、介護職員等特定処遇改善加算の対象サービスを提供する法人から、10,657法人を抽出し調査対象とした。これらの法人において介護事業を統括する部署に所属する管理者に回答を依頼した。

② 調査時期

令和2年10月9日（金）～令和2年11月13日（金）

③ 回答方法

郵送により本調査の依頼状、WEB調査の回答方法（URL、ログインID、PW記載）を送付し、WEB調査画面による回答とした。

④ 抽出方法

経営する施設・事業所数が11以上の法人については悉皆調査を行った。経営する施設・事業所数が10以下となる法人については、以下の表の通り、経営主体別の層化無作為抽出にて調査対象を抽出した。

図表 12 母集団法人数および調査対象数、法人等の種類別

事業所数	法人等の種類	本調査の 母集団	法人構成 比	調査対象
1～10	1 自治体立	373	0.7%	373
	2 社会福祉協議会	1,361	2.6%	1,000
	3 社会福祉法人	6,698	12.9%	1,097
	4 医療法人	6,364	12.3%	1,043
	5 営利法人	31,680	61.1%	4,850
	6 その他の法人	5,402	10.4%	885
	小計	51,878	100.0%	9,248
11以上	1 自治体立	5	悉皆調査 にて対応	5
	2 社会福祉協議会	43		43
	3 社会福祉法人	737		737
	4 医療法人	171		171
	5 営利法人	391		391
	6 その他の法人	62		62
	小計	1,409		1,409

図表 13 母集団に占める調査対象法人数の割合、法人等の種類別

事業所数	法人等の種類	本調査の 母集団	法人構成 比	調査対象	調査対象 の法人構 成比	母集団に占め る調査対象の 割合
すべて	1 自治体立	378	0.7%	378	3.5%	100.0%
	2 社会福祉協議会	1,404	2.6%	1,043	9.8%	74.3%
	3 社会福祉法人	7,435	14.0%	1,834	17.2%	24.7%
	4 医療法人	6,535	12.3%	1,214	11.4%	18.6%
	5 営利法人	32,071	60.2%	5,241	49.2%	16.3%
	6 その他の法人	5,464	10.3%	947	8.9%	17.3%
	合計	53,287	100.0%	10,657	100.0%	20.0%

iii. 調査事項

調査事項は、前年度事業や検討委員会での検討結果を踏まえ、以下のように設定した。

図表 14 アンケート調査項目

基本情報	<ul style="list-style-type: none"> • 経営主体 • 提供しているサービス種別・事業所数 • 法人内の業員の実人数 • 介護サービス事業に従事する従業員の実人数 • 介護職員処遇改善加算の算定状況 • 介護職員等特定処遇改善加算の算定状況
職員の離職防止・定着に向けた具体的な取組内容について	<p>以下の項目についてそれぞれ、「具体的に実施している取組」、「それらのうち効果を感じている取組」を調査した。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 仕事へのやりがい醸成のための取組 2. 職場全体の雰囲気を見好ましいものにするための取組 3. 社会において必要とされている仕事・社会のニーズを満たす、役に立つ仕事であることの理解促進のための取組
職場環境等に関わる取組について	<p>以下の項目についてそれぞれ、「具体的に実施している取組」、「それらのうち効果を感じている取組」を調査した。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 資質の向上に向けた取組み <ol style="list-style-type: none"> A 働きながら介護福祉士取得を目指す者に対する実務者研修受講支援や、より専門性の高い介護技術を取得しようとする者に対する喀痰吸引、認知症ケア、サービス提供責任者研修、中堅職員に対するマネジメント研修の受講支援（研修受講時の他の介護職員の負担を軽減するための代替職員確保を含む） B 研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動 C 小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築 D キャリアパス要件に該当する事項 E その他 2. 労働環境・処遇の改善に向けた取組み <ol style="list-style-type: none"> F 新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター（新人指導担当者）制度導入 G 雇用管理改善のための管理者の労働・安全衛生法規、休暇・休職制度に係る研修受講等による雇用管理改善対策の充実 H ICT活用（ケア内容や申し送り事項の共有（事業所内に加えタブレット端末を活用し訪問先でアクセスを可能にすること等を含む）による介護職員の事務負担軽減、個々の利用者へのサー

	<p>ビス履歴・訪問介護員の出勤情報管理によるサービス提供責任者のシフト管理に係る事務負担軽減、利用者情報蓄積による利用者個々の特性に応じたサービス提供等) による業務省力化</p> <p>I 介護職員の腰痛対策を含む負担軽減のための介護ロボットやリフト等の介護機器等導入</p> <p>J 子育てとの両立を目指す者のための育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備</p> <p>K ミーティング等による職場内コミュニケーションの円滑化による個々の介護職員の気づきを踏まえた勤務環境やケア内容の改善</p> <p>L 事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化</p> <p>M 健康診断・こころの健康等の健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備</p> <p>N その他</p> <p>3. その他の職場環境等に関わる取組み</p> <p>O 介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化</p> <p>P 中途採用者（他産業からの転職者、主婦層、中高年齢者等）に特化した人事制度の確立（勤務シフトの配慮、短時間正規職員制度の導入等）</p> <p>Q 障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮</p> <p>R 地域の児童・生徒や住民との交流による地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上</p> <p>S 非正規職員から正規職員への転換</p> <p>T 職員の増員による業務負担の軽減</p> <p>U その他</p>
--	---

(2) 回収結果

回収数は3,613件、回収率は33.9%であった。

図表 15 回収率、法人等の種類別、運営している事業所数階級別

事業所数	法人等の種類	本調査の 母集団	調査対象	回収数	回収率
1~10	1 自治体立	373	373	109	29.2%
	2 社会福祉協議会	1,361	1,000	517	51.7%
	3 社会福祉法人	6,698	1,097	386	35.2%
	4 医療法人	6,364	1,043	335	32.1%
	5 営利法人	31,680	4,850	1,570	32.4%
	6 その他の法人	5,402	885	318	35.9%
	小計	51,878	9,248	3,235	35.0%
11~	1 自治体立	5	5	3	60.0%
	2 社会福祉協議会	43	43	28	65.1%
	3 社会福祉法人	737	737	177	24.0%
	4 医療法人	171	171	48	28.1%
	5 営利法人	391	391	103	26.3%
	6 その他の法人	62	62	19	30.6%
	小計	1,409	1,409	378	26.8%
すべて	1 自治体立	378	378	112	29.6%
	2 社会福祉協議会	1,404	1,043	545	52.3%
	3 社会福祉法人	7,435	1,834	563	30.7%
	4 医療法人	6,535	1,214	383	31.5%
	5 営利法人	32,071	5,241	1,673	31.9%
	6 その他の法人	5,464	947	337	35.6%
	小計	53,287	10,657	3,613	33.9%

※法人等の種類は介護サービス情報公表システムに掲載されている情報を用いているため、回収数の内訳は後述する調査結果と必ずしも一致しない。

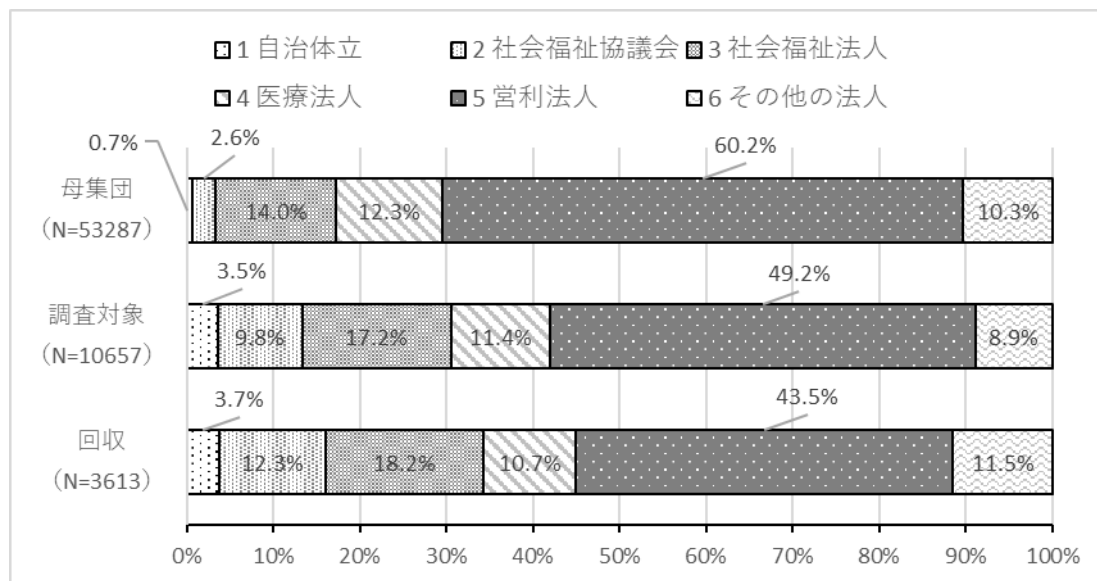
(3) 調査結果

i. 回答が得られた法人の基本属性

① 法人等の種類

- 回答した法人を経営主体別に見ると、営利法人が43.5%と最も多かった。
- 母集団と回答した法人との間で経営主体別の内訳を比較すると、回答した法人は母集団に比べ、営利法人の割合が16.7ポイント小さく、社会福祉協議会の割合が9.7ポイント大きい。そのため本調査の結果は、母集団に対し、社会福祉協議会が多く、営利法人が少ない構成比での結果となっていることに留意が必要である。

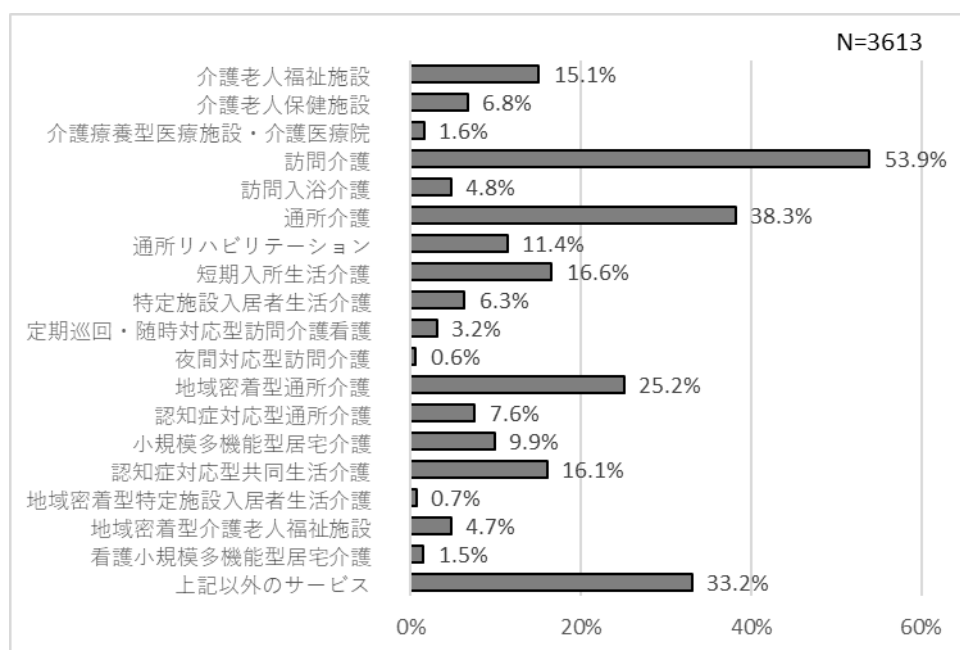
図表 16 母集団、調査対象数、回収数における法人種別での構成比の比較



② 運営しているサービス

- 回答した法人の運営しているサービスについて見ると、訪問介護が 53.9%と最も多く、次いで通所介護が 38.3%と多かった。なお本回答においては、各法人で運営するすべてのサービスについて複数回答とした。

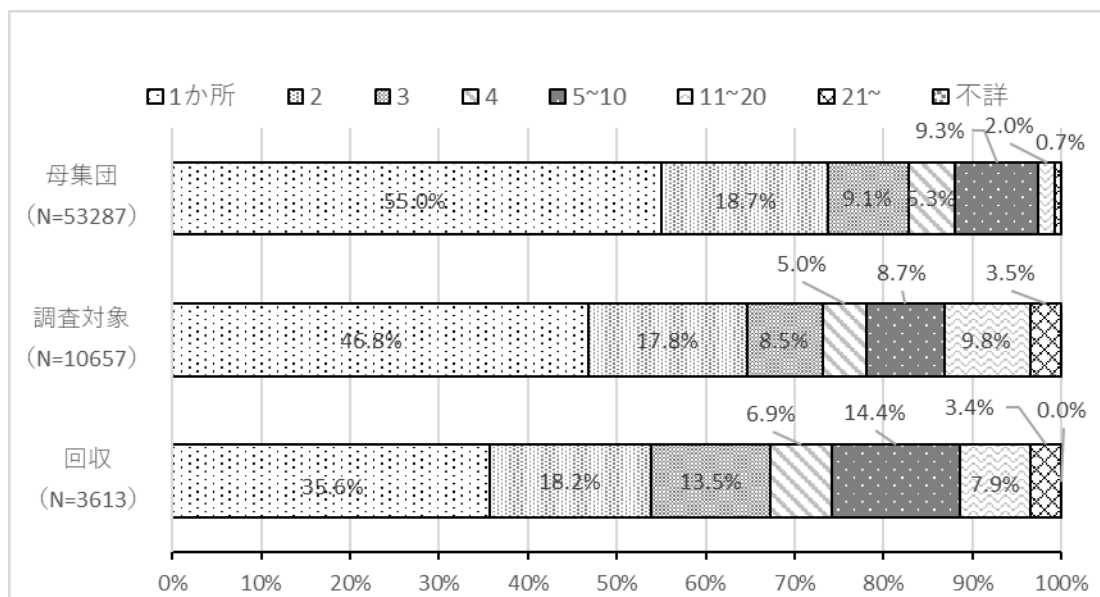
図表 17 運営しているサービス（複数回答）



③ 運営している事業所数

- 回答した法人の運営している事業所数について見ると、1か所のみが最も多く35.6%であった。
- 母集団と回答した法人との間で事業所数別の内訳を比較すると、回答した法人は母集団に比べ、1か所のみ運営するものの割合が19.4ポイント小さく、5~10か所運営するもの、11~20か所運営するものの割合がそれぞれ5.1ポイント、5.9ポイントずつ大きい。そのため本調査の結果は、母集団に対し、多数の事業所を運営する法人が多く、1か所のみ運営する法人が少ない構成比での結果となっていることに留意が必要である。

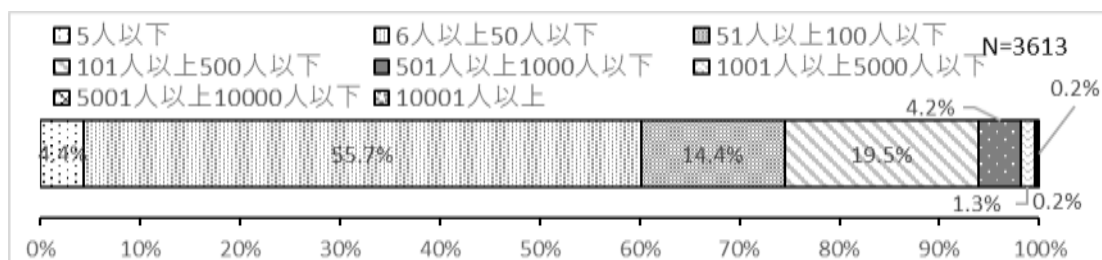
図表 18 母集団、調査対象数、回収数における事業所数での構成比の比較



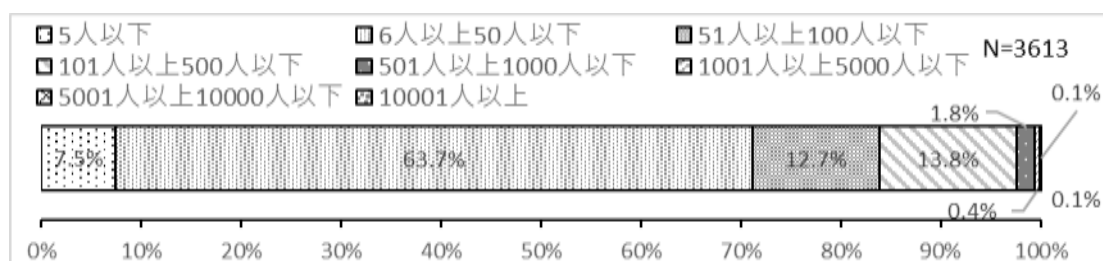
④ 従業員実人数

- 回答した法人における令和2年9月時点での従業員実人員数について見ると、6人以上50人以下が55.7%と最も多かった。
- 従業員実人員数を介護サービス事業に従事する者に絞った場合でも、6人以上50人以下が63.7%と最も多かった。

図表 19 従業員実人数



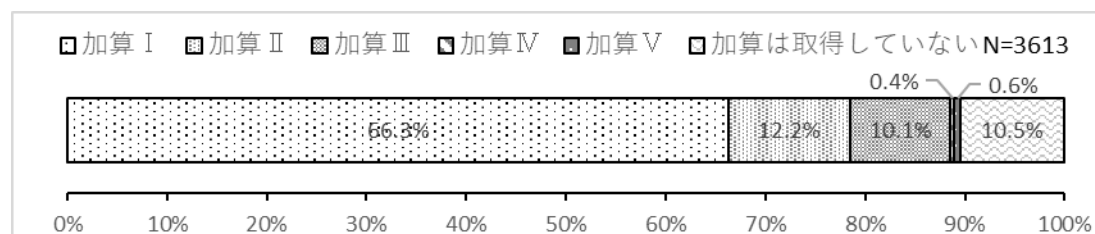
図表 20 介護サービス事業従業員実人数



⑤ 介護職員処遇改善加算の算定状況

- 回答した法人について介護職員処遇改善加算の算定状況¹を見ると、「加算Ⅰ」で66.3%、「加算Ⅱ」で12.2%、「加算Ⅲ」で10.1%となった。「加算Ⅰ」から「加算Ⅴ」までのいずれかの加算を取得（届出）している法人は合計で89.5%であった。

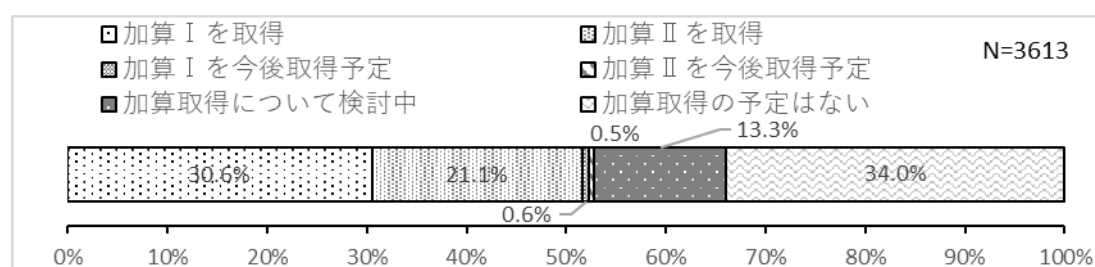
図表 21 介護職員処遇改善加算の算定状況



⑥ 介護職員等特定処遇改善加算の算定状況

- 回答した法人について介護職員等特定処遇改善加算の算定状況²を見ると、「加算Ⅰを取得」で30.6%、「加算Ⅱを取得」で21.1%となった。

図表 22 介護職員等特定処遇改善加算の算定状況



¹ 「介護職員処遇改善加算の算定状況」については、運営する事業所において該当する加算が複数ある場合には、算定している事業所の数が最も多い加算区分で回答とした。

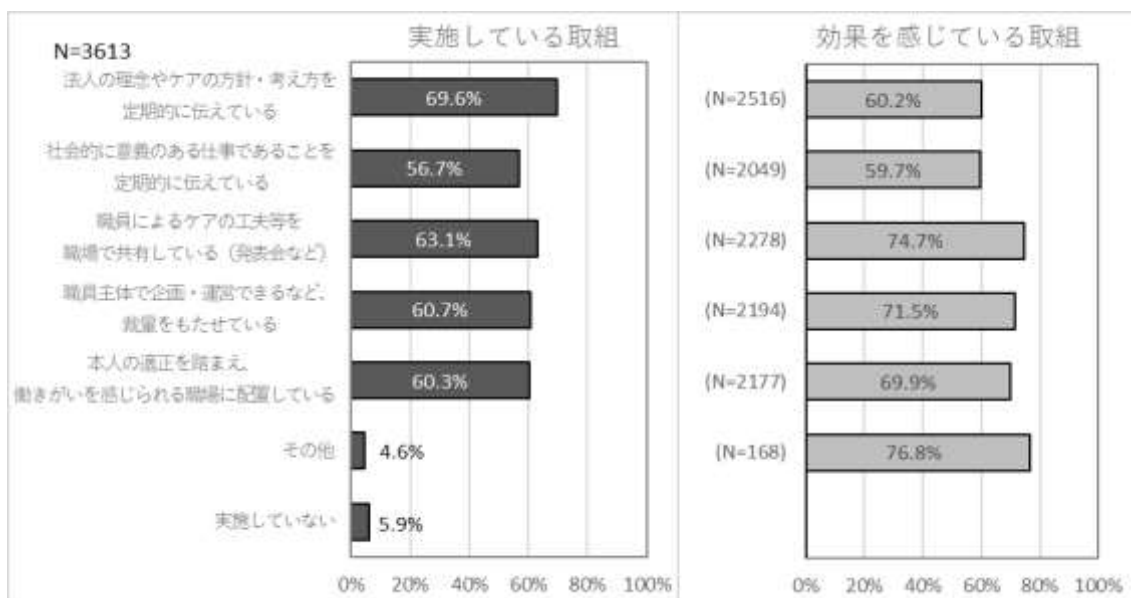
² 「介護職員等特定処遇改善加算の算定状況」については、運営する事業所において該当する加算が複数ある場合には、算定している事業所の数が最も多い加算区分で回答とした。

ii. 職員の離職防止・定着に向けた具体的な取組

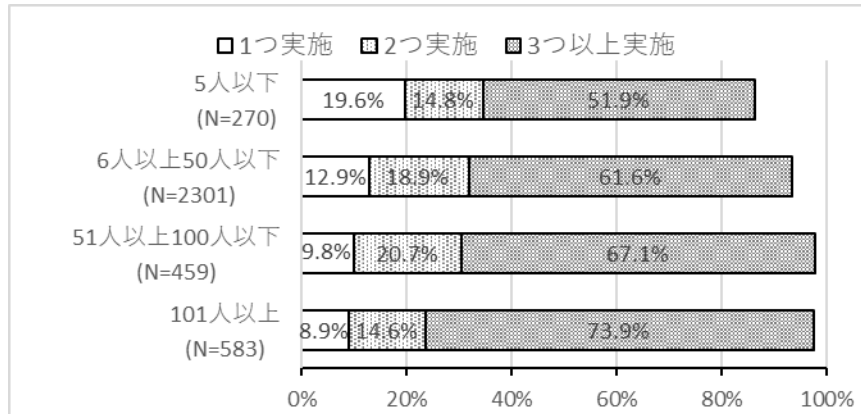
① 仕事へのやりがい醸成のための取組

- 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、過半数の法人が「実施している」と回答した。「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「法人の理念やケアの方針・考え方を定期的に伝えている」の69.6%であった。
- 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「職員によるケアの工夫等を職場で共有している（発表会など）」の74.7%であった。また選択肢に当てはまらない「その他」の取組について「効果を感じている」法人の割合も76.8%と高かった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は86.3%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「仕事へのやりがい醸成のための取組」を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。

図表 23 実施している（効果を感じている）取組：仕事へのやりがい醸成のための取組
【実施している取組】 : 回答に占める実施法人の割合
【効果を感じている取組】: 実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 24 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：仕事へのやりがい醸成のための取組



図表 25 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：仕事へのやりがい醸成のための取組【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	実施している取組_仕事へのやりがい醸成のための取組							
		法人の理念やケアの方針・考え方を定期的に伝えている	社会的に意義のある仕事であることを定期的に伝えている	職員によるケアの工夫等を職場で共有している(発表会など)	職員主体で企画・運営できるなど、裁量をもたせている	本人の適正を踏まえ、働きがいを感ぜられる職場に配置している	その他	実施していない	
全体	3613 100.0	2516 69.6	2049 56.7	2278 63.1	2194 60.7	2177 60.3	168 4.6	214 5.9	
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270 100.0	149 55.2	127 47.0	144 53.3	146 54.1	148 54.8	13 4.8	37 13.7
	6人以上50人以下	2301 100.0	1521 66.1	1265 55.0	1434 62.3	1356 58.9	1357 59.0	100 4.3	151 6.6
	51人以上100人以下	459 100.0	364 79.3	277 60.3	274 59.7	306 66.7	276 60.1	21 4.6	11 2.4
	101人以上	583 100.0	482 82.7	380 65.2	426 73.1	386 66.2	396 67.9	34 5.8	15 2.6

図表 26 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：仕事へのやりがい醸成のための取組【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

	合計	効果を感じている取組_仕事へのやりがい醸成のための取組						
		法人の理念やケアの方針・考え方を定期的に伝えている	社会的に意義のある仕事であることを定期的に伝えている	職員によるケアの工夫等を職場で共有している(発表会など)	職員主体で企画・運営できるなど、裁量をもたせている	本人の適正を踏まえ、働きがいを感ぜられる職場に配置している	その他	効果を感じている実施内容はない
全体	1515 60.2	1223 59.7	1702 74.7	1569 71.5	1522 69.9	129 76.8	341 10.0	
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	101 67.8	81 63.8	108 75.0	115 78.8	110 74.3	8 61.5	20 8.6
	6人以上50人以下	923 60.7	784 62.0	1077 75.1	979 72.2	971 71.6	77 77.0	217 10.1
	51人以上100人以下	199 54.7	155 56.0	189 69.0	210 68.6	173 62.7	15 71.4	61 13.6
	101人以上	292 60.6	203 53.4	328 77.0	265 68.7	268 67.7	29 85.3	43 7.6

図表 27 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：仕事へのやりがい醸成のための取組【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組_仕事へのやりがい醸成のための取組							
合計		法人の理念やケアの方針・考え方を定期的に伝えている	社会的に意義のある仕事であることを定期的に伝えている	職員によるケアの工夫等を職場で共有している(発表会など)	職員主体で企画・運営できるなど、裁量をもたせている	本人の適正を踏まえ、働きがいを感じられる職場に配置している	その他	実施していない	
全体		3613 100.0	2516 69.6	2049 56.7	2278 63.1	2194 60.7	2177 60.3	168 4.6	214 5.9
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	2394 100.0	1824 76.2	1457 60.9	1599 66.8	1554 64.9	1527 63.8	120 5.0	90 3.8
	加算Ⅱ	441 100.0	290 65.8	233 52.8	272 61.7	246 55.8	253 57.4	25 5.7	23 5.2
	加算Ⅲ	365 100.0	195 53.4	167 45.8	195 53.4	183 50.1	190 52.1	12 3.3	42 11.5
	加算Ⅳ	13 100.0	6 46.2	6 46.2	8 61.5	4 30.8	6 46.2	1 7.7	0 0.0
	加算Ⅴ	22 100.0	13 59.1	11 50.0	11 50.0	11 50.0	15 68.2	0 0.0	2 9.1
	加算は取得していない	378 100.0	188 49.7	175 46.3	193 51.1	196 51.9	186 49.2	10 2.6	57 15.1

図表 28 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：仕事へのやりがい醸成のための取組【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		効果を感じている取組_仕事へのやりがい醸成のための取組						
合計		法人の理念やケアの方針・考え方を定期的に伝えている	社会的に意義のある仕事であることを定期的に伝えている	職員によるケアの工夫等を職場で共有している(発表会など)	職員主体で企画・運営できるなど、裁量をもたせている	本人の適正を踏まえ、働きがいを感じられる職場に配置している	その他	効果を感じている実施内容はない
全体		1515 60.2	1223 59.7	1702 74.7	1569 71.5	1522 69.9	129 76.8	341 10.0
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	1095 60.0	858 58.9	1192 74.5	1110 71.4	1045 68.4	93 77.5	223 9.7
	加算Ⅱ	163 56.2	149 63.9	207 76.1	179 72.8	175 69.2	19 76.0	46 11.0
	加算Ⅲ	127 65.1	103 61.7	141 72.3	131 71.6	150 78.9	10 83.3	30 9.3
	加算Ⅳ	3 50.0	4 66.7	5 62.5	1 25.0	4 66.7	0 0.0	3 23.1
	加算Ⅴ	8 61.5	7 63.6	9 81.8	7 63.6	11 73.3	0 0.0	3 15.0
	加算は取得していない	119 63.3	102 58.3	148 76.7	141 71.9	137 73.7	7 70.0	36 11.2

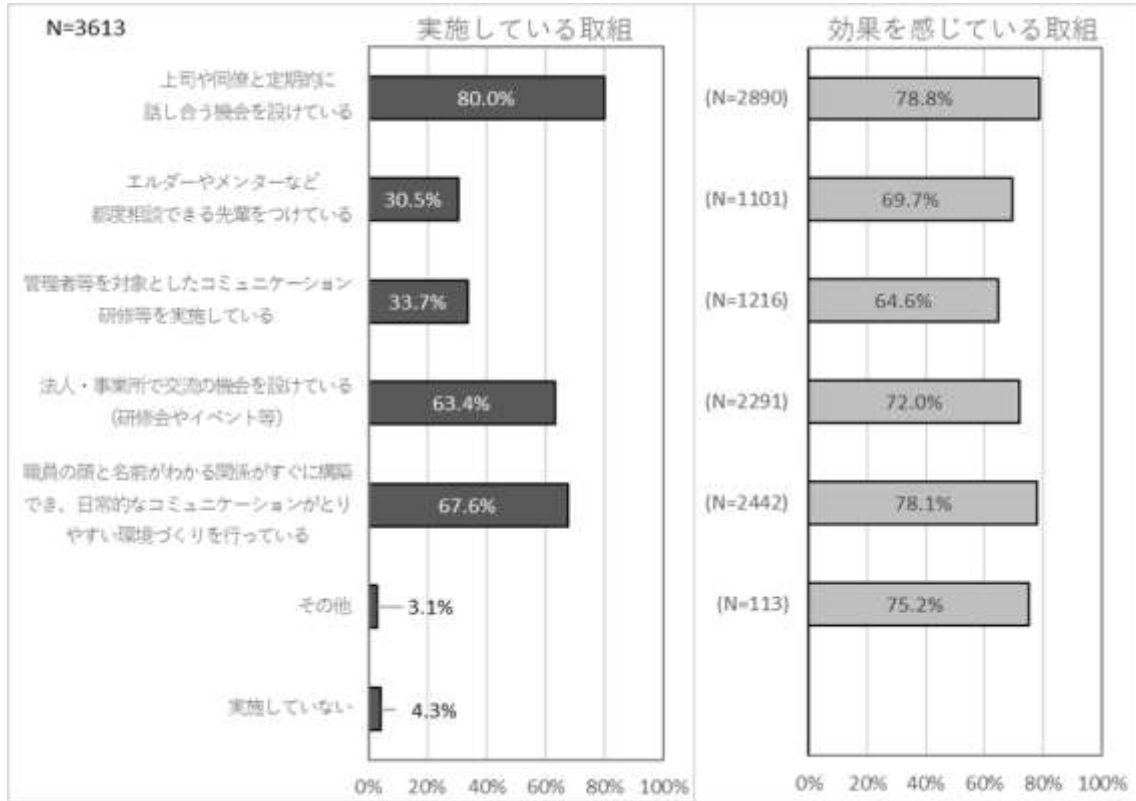
② 職場全体の雰囲気营造良好なものにするための取組

- 選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「上司や同僚と定期的に話し合う機会を設けている」の80.0%であった。その一方で「実施している」と回答した割合が最も小さかったのは、「エルダーやメンターなど都度相談できる先輩をつけている」の30.5%であった。
- 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「上司や同僚と定期的に話し合う機会を設けている」の78.8%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は90.0%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「職場全体の雰囲気营造良好なものにするための取組」を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。ただし例外的に、「職員の顔と名前がわかる関係がすぐに構築でき、日常的なコミュニケーションがとりやすい環境づくりを行っている」という取組については上記の傾向はみられず、逆に介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど「実施している」と回答した割合が小さくなった。

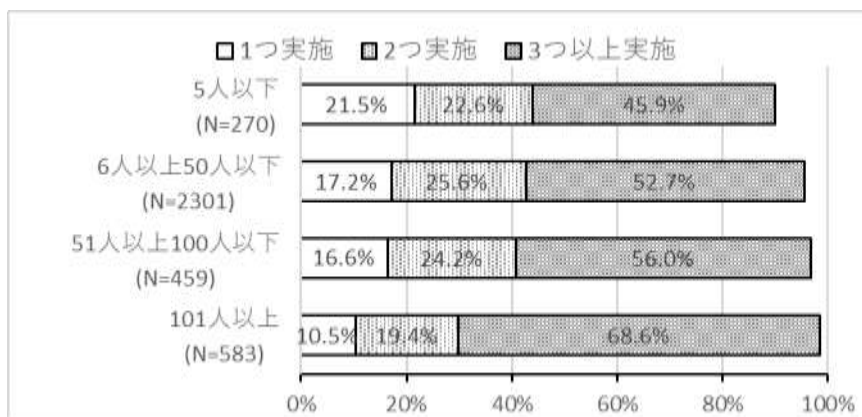
図表 29 実施している（効果を感じている）取組：職場全体の雰囲気を良好なものにするための取組

【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合

【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 30 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：職場全体の雰囲気を良好なものにするための取組



図表 31 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：職場全体の雰囲気を良好なものにするための取組【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	実施している取組 職場全体の雰囲気を良好なものにするための取組							実施していない
		上司や同僚と定期的に話し合う機会を設けている	エルダーやメンターなど都度相談できる先輩をつけている	管理者等を対象としたコミュニケーション研修等を実施している	法人・事業所で交流の機会を設けている（研修会やイベント等）	職員の顔と名前がわかる関係がすぐに構築でき、日常的なコミュニケーションがとりやすい環境づくりを行っている	その他		
全体	3613 100.0	2890 80.0	1101 30.5	1216 33.7	2291 63.4	2442 67.6	113 3.1	154 4.3	
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270 100.0	203 75.2	51 18.9	74 27.4	122 45.2	191 70.7	12 4.4	27 10.0
	6人以上50人以下	2301 100.0	1802 78.3	596 25.9	716 31.1	1375 59.8	1656 72.0	69 3.0	103 4.5
	51人以上100人以下	459 100.0	367 80.0	159 34.6	153 33.3	332 72.3	269 58.6	11 2.4	15 3.3
	101人以上	583 100.0	518 88.9	295 50.6	273 46.8	462 79.2	326 55.9	21 3.6	9 1.5

図表 32 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：職場全体の雰囲気を良好なものにするための取組【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

	合計	効果を感じている取組 職場全体の雰囲気を良好なものにするための取組							効果を感じていない 実施内容はな い
		上司や同僚と定期的に話し合う機会を設けている	エルダーやメンターなど都度相談できる先輩をつけている	管理者等を対象としたコミュニケーション研修等を実施している	法人・事業所で交流の機会を設けている（研修会やイベント等）	職員の顔と名前がわかる関係がすぐに構築でき、日常的なコミュニケーションがとりやすい環境づくりを行っている	その他		
全体	2278 78.8	767 69.7	785 64.6	1650 72.0	1908 78.1	85 75.2	288 8.3		
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	172 84.7	33 64.7	54 73.0	93 76.2	164 85.9	8 66.7	14 5.8	
	6人以上50人以下	1423 79.0	398 66.8	480 67.0	1002 72.9	1337 80.7	51 73.9	188 8.6	
	51人以上100人以下	272 74.1	112 70.4	94 61.4	220 66.3	190 70.6	8 72.7	49 11.0	
	101人以上	411 79.3	224 75.9	157 57.5	335 72.5	217 66.6	18 85.7	37 6.4	

図表 33 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：職場全体の雰囲気を良好なものにするための取組【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組 職場全体の雰囲気を良好なものにするための取組							
		合計	上司や同僚と定期的に話し合う機会を設けている	エルダーやメンターなど都度相談できる先輩をつけている	管理者等を対象としたコミュニケーション研修等を実施している	法人・事業所で交流の機会を設けている(研修会やイベント等)	職員の顔と名前がわかる関係がすぐに構築でき、日常的なコミュニケーションがとりやすい環境づくりを行っている	その他	実施していない
全体		3613 100.0	2890 80.0	1101 30.5	1216 33.7	2291 63.4	2442 67.6	113 3.1	154 4.3
処遇改善 加算の算 定状況	加算Ⅰ	2394 100.0	1980 82.7	850 35.5	907 37.9	1643 68.6	1616 67.5	83 3.5	73 3.0
	加算Ⅱ	441 100.0	354 80.3	102 23.1	131 29.7	278 63.0	302 68.5	12 2.7	14 3.2
	加算Ⅲ	365 100.0	267 73.2	66 18.1	95 26.0	189 51.8	238 65.2	8 2.2	25 6.8
	加算Ⅳ	13 100.0	10 76.9	5 38.5	4 30.8	7 53.8	8 61.5	1 7.7	0 0.0
	加算Ⅴ	22 100.0	17 77.3	6 27.3	9 40.9	10 45.5	14 63.6	0 0.0	1 4.5
	加算は取得 していない	378 100.0	262 69.3	72 19.0	70 18.5	164 43.4	264 69.8	9 2.4	41 10.8

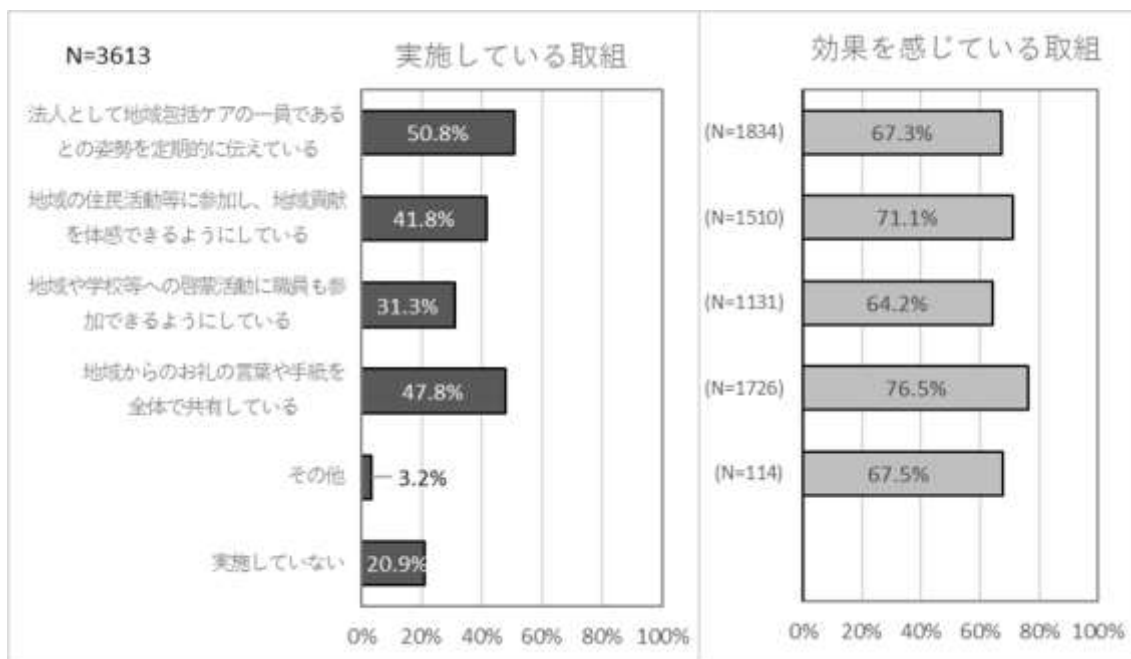
図表 34 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：職場全体の雰囲気を良好なものにするための取組【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		効果を感じている取組 職場全体の雰囲気を良好なものにするための取組						
		合計	上司や同僚と定期的に話し合う機会を設けている	エルダーやメンターなど都度相談できる先輩をつけている	管理者等を対象としたコミュニケーション研修等を実施している	法人・事業所で交流の機会を設けている(研修会やイベント等)	職員の顔と名前がわかる関係がすぐに構築でき、日常的なコミュニケーションがとりやすい環境づくりを行っている	その他
全体		2278 78.8	767 69.7	785 64.6	1650 72.0	1908 78.1	85 75.2	288 8.3
処遇改善 加算の算 定状況	加算Ⅰ	1553 78.4	596 70.1	576 63.5	1173 71.4	1239 76.7	66 79.5	190 8.2
	加算Ⅱ	277 78.2	68 66.7	95 72.5	208 74.8	235 77.8	7 58.3	33 7.7
	加算Ⅲ	216 80.9	43 65.2	58 61.1	134 70.9	199 83.6	5 62.5	28 8.2
	加算Ⅳ	5 50.0	3 60.0	2 50.0	3 42.9	4 50.0	0 0.0	3 23.1
	加算Ⅴ	15 88.2	5 83.3	4 44.4	8 80.0	11 78.6	0 0.0	3 14.3
	加算は取得 していない	212 80.9	52 72.2	50 71.4	124 75.6	220 83.3	7 77.8	31 9.2

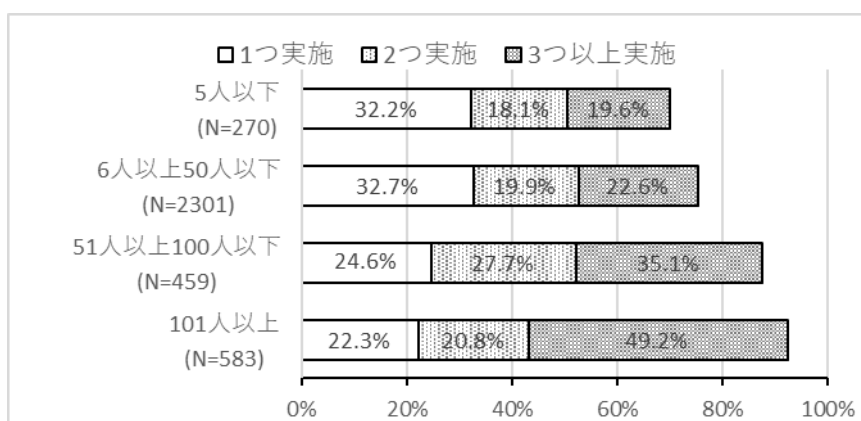
③ 社会において必要とされている仕事・社会のニーズを満たす、役に立つ仕事であることの理解促進のための取組

- 選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「法人として地域包括ケアの一員であるとの姿勢を定期的に伝えている」の50.8%であった。その一方で「実施している」と回答した割合が最も小さかったのは、「地域や学校等への啓蒙活動に職員も参加できるようにしている」の31.3%であった。
- 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「地域からのお礼の言葉や手紙を全体で共有している」の76.5%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は70.0%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「社会において必要とされている仕事・社会のニーズを満たす、役に立つ仕事であることの理解促進のための取組」を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。

図表 35 実施している（効果を感じている）取組：社会において必要とされている仕事・社会のニーズを満たす、役に立つ仕事であることの理解促進のための取組
 【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合
 【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 36 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：社会において必要とされている仕事・社会のニーズを満たす、役に立つ仕事であることの理解促進のための取組



図表 37 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：社会において必要とされている仕事・社会のニーズを満たす、役に立つ仕事であることの理解促進のための取組【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	実施している取組_社会において必要とされている仕事・社会のニーズを満たす、役に立つ仕事であることの理解促進のための取組					実施していない
			法人として地域 包括ケアの一員 であるとの姿勢 を定期的に伝え ている	地域の住民活動 等に参加し、地 域貢献を体感で きるようにして いる	地域や学校等へ の啓蒙活動に職 員も参加できる ようにしている	地域からのお礼 の言葉や手紙を 全体で共有して いる	その他	
全体		3613 100.0	1834 50.8	1510 41.8	1131 31.3	1726 47.8	114 3.2	754 20.9
介護サー ビス事業 従事者実 人員数	5人以下	270 100.0	131 48.5	89 33.0	53 19.6	100 37.0	11 4.1	81 30.0
	6人以上50 人以下	2301 100.0	1104 48.0	805 35.0	582 25.3	1008 43.8	71 3.1	570 24.8
	51人以上 100人以下	459 100.0	248 54.0	226 49.2	188 41.0	261 56.9	12 2.6	58 12.6
	101人以上	583 100.0	351 60.2	390 66.9	308 52.8	357 61.2	20 3.4	45 7.7

図表 38 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：社会において必要とされている仕事・社会のニーズを満たす、役に立つ仕事であることの理解促進のための取組【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		合計	効果を感じている取組_社会において必要とされている仕事・社会のニーズを満たす、役に立つ仕事であることの理解促進のための取組					効果を感じてい る実施内容はな い
			法人として地域 包括ケアの一員 であるとの姿勢 を定期的に伝え ている	地域の住民活動 等に参加し、地 域貢献を体感で きるようにして いる	地域や学校等へ の啓蒙活動に職 員も参加できる ようにしている	地域からのお礼 の言葉や手紙を 全体で共有して いる	その他	
全体		1234 67.3	1074 71.1	726 64.2	1320 76.5	77 67.5	368 12.9	
介護サー ビス事業 従事者実 人員数	5人以下	99 75.6	69 77.5	39 73.6	82 82.0	6 54.5	23 12.2	
	6人以上50 人以下	776 70.3	565 70.2	374 64.3	800 79.4	48 67.6	215 12.4	
	51人以上 100人以下	147 59.3	152 67.3	118 62.8	189 72.4	9 75.0	66 16.5	
	101人以上	212 60.4	288 73.8	195 63.3	249 69.7	14 70.0	64 11.9	

図表 39 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：社会において必要とされている仕事・社会のニーズを満たす、役に立つ仕事であることの理解促進のための取組【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	実施している取組_社会において必要とされている仕事・社会のニーズを満たす、役に立つ仕事であることの理解促進のための取組					実施していない
			法人として地域包括ケアの一員であるとの姿勢を定期的に伝えている	地域の住民活動等に参加し、地域貢献を体感できるようにしている	地域や学校等への啓蒙活動に職員も参加できるようにしている	地域からのお礼の言葉や手紙を全体で共有している	その他	
全体		3613 100.0	1834 50.8	1510 41.8	1131 31.3	1726 47.8	114 3.2	754 20.9
処遇改善 加算の算 定状況	加算Ⅰ	2394 100.0	1271 53.1	1099 45.9	834 34.8	1205 50.3	82 3.4	439 18.3
	加算Ⅱ	441 100.0	212 48.1	162 36.7	114 25.9	195 44.2	13 2.9	99 22.4
	加算Ⅲ	365 100.0	167 45.8	118 32.3	85 23.3	153 41.9	8 2.2	98 26.8
	加算Ⅳ	13 100.0	5 38.5	4 30.8	2 15.4	5 38.5	2 15.4	6 46.2
	加算Ⅴ	22 100.0	11 50.0	7 31.8	8 36.4	12 54.5	0 0.0	4 18.2
	加算は取得 していない	378 100.0	168 44.4	120 31.7	88 23.3	156 41.3	9 2.4	108 28.6

図表 40 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：社会において必要とされている仕事・社会のニーズを満たす、役に立つ仕事であることの理解促進のための取組【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		合計	効果を感じている取組_社会において必要とされている仕事・社会のニーズを満たす、役に立つ仕事であることの理解促進のための取組				効果を感じていない
			法人として地域包括ケアの一員であるとの姿勢を定期的に伝えている	地域の住民活動等に参加し、地域貢献を体感できるようにしている	地域や学校等への啓蒙活動に職員も参加できるようにしている	地域からのお礼の言葉や手紙を全体で共有している	
全体		1234 67.3	1074 71.1	726 64.2	1320 76.5	77 67.5	368 12.9
処遇改善 加算の算 定状況	加算Ⅰ	842 66.2	776 70.6	534 64.0	899 74.6	56 68.3	258 13.2
	加算Ⅱ	143 67.5	124 76.5	74 64.9	156 80.0	7 53.8	45 13.2
	加算Ⅲ	110 65.9	87 73.7	50 58.8	128 83.7	7 87.5	32 12.0
	加算Ⅳ	3 60.0	1 25.0	0 0.0	3 60.0	1 50.0	2 28.6
	加算Ⅴ	7 63.6	4 57.1	4 50.0	10 83.3	0 0.0	2 11.1
	加算は取得 していない	129 76.8	82 68.3	64 72.7	124 79.5	6 66.7	29 10.7

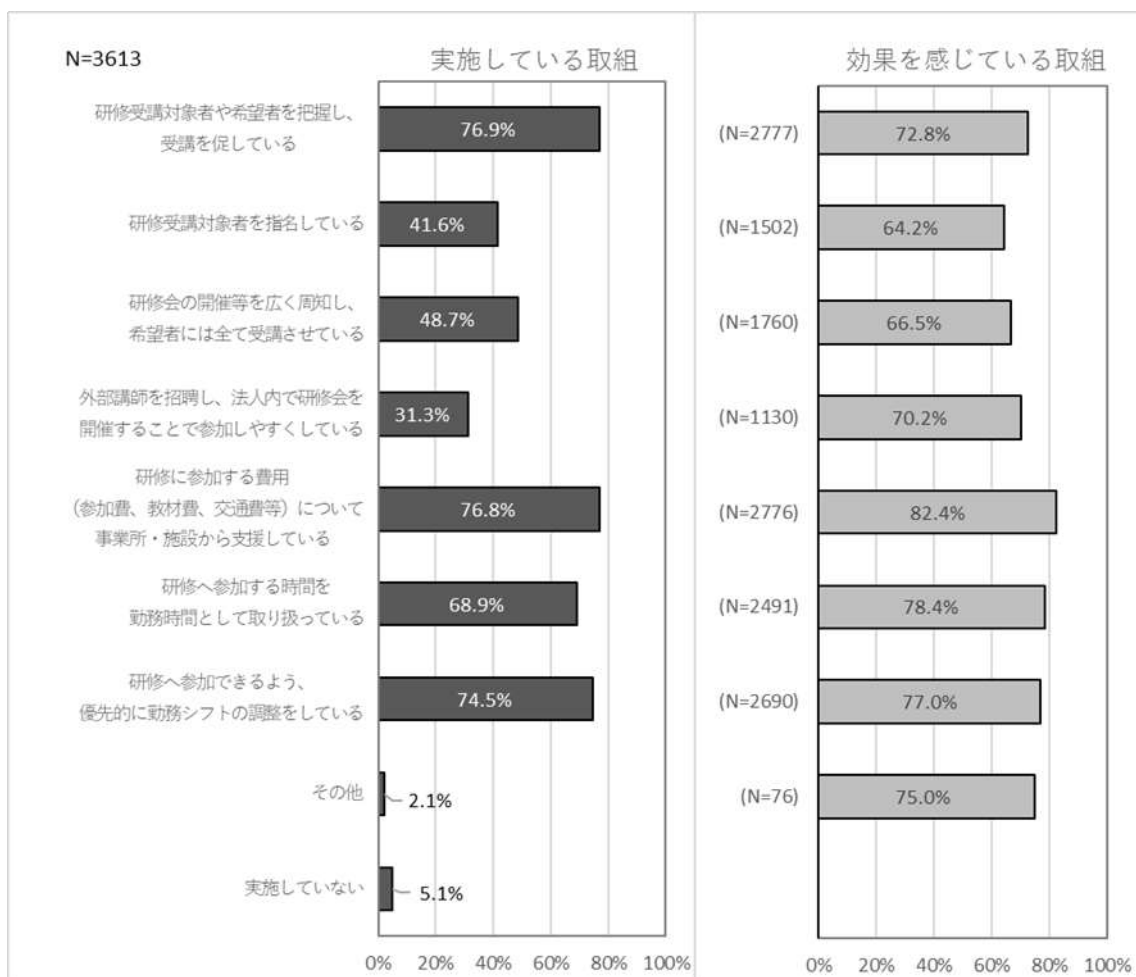
iii. 職場環境等要件に関わる具体的な取組

職場環境等要件として設定されている A～U の各項目の別に、職場環境等に関わる具体的な取組の実施状況を調査した結果は以下の通りである。

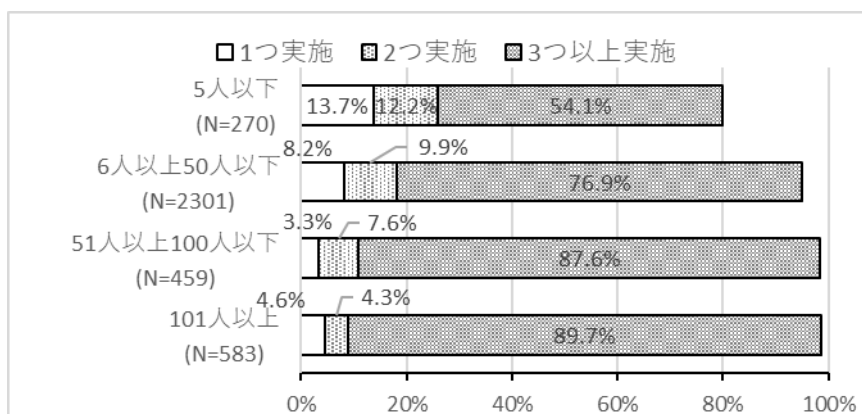
① 資質の向上に向けた取組み

- A 働きながら介護福祉士取得を目指す者に対する実務者研修受講支援や、より専門性の高い介護技術を取得しようとする者に対する喀痰吸引、認知症ケア、サービス提供責任者研修、中堅職員に対するマネジメント研修の受講支援（研修受講時の他の介護職員の負担を軽減するための代替職員確保を含む）
- 選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「研修受講対象者や希望者を把握し、受講を促している」の 76.9%であった。その一方で「実施している」と回答した割合が最も小さかったのは、「外部講師を招聘し、法人内で研修会を開催することで参加しやすくしている」の 31.3%であった。
 - 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「研修に参加する費用（参加費、教材費、交通費等）について事業所・施設から支援している」の 82.4%であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は 80.0%であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「職員に向けた研修の受講支援」を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。

図表 41 実施している（効果を感じている）取組： 職員に向けた研修の受講支援
 【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合
 【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 42 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：職員に向けた研修の受講支援



図表 43 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：職員に向けた研修の受講支援【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	実施している取組 職員に向けた研修の受講支援									実施していない
		研修受講対象者や希望者を把握し、受講を促している	研修受講対象者を指名している	研修会の開催等を広く周知し、希望者には全て受講させている	外部講師を招聘し、法人内で研修会を開催することで参加しやすくしている	研修に参加する費用（参加費、教材費、交通費等）について事業所・施設から支援している	研修へ参加する時間を勤務時間として取り扱っている	研修へ参加できるように、優先的に勤務シフトの調整をしている	その他		
全体	3613 100.0	2777 76.9	1502 41.6	1760 48.7	1130 31.3	2776 76.8	2491 68.9	2690 74.5	76 2.1	184 5.1	
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270 100.0	139 51.5	60 22.2	104 38.5	34 12.6	154 57.0	139 51.5	144 53.3	6 2.2	54 20.0
	6人以上50人以下	2301 100.0	1736 75.4	887 38.5	1119 48.6	599 26.0	1733 75.3	1558 67.7	1683 73.1	42 1.8	115 5.0
	51人以上100人以下	459 100.0	387 84.3	230 50.1	234 51.0	196 42.7	389 84.7	349 76.0	369 80.4	12 2.6	7 1.5
	101人以上	583 100.0	515 88.3	325 55.7	303 52.0	301 51.6	500 85.8	445 76.3	494 84.7	16 2.7	8 1.4

図表 44 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：職員に向けた研修の受講支援【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

	合計	効果を感じている取組 職員に向けた研修の受講支援									効果を感じていない
		研修受講対象者や希望者を把握し、受講を促している	研修受講対象者を指名している	研修会の開催等を広く周知し、希望者には全て受講させている	外部講師を招聘し、法人内で研修会を開催することで参加しやすくしている	研修に参加する費用（参加費、教材費、交通費等）について事業所・施設から支援している	研修へ参加する時間を勤務時間として取り扱っている	研修へ参加できるように、優先的に勤務シフトの調整をしている	その他		
全体	2021 72.8	965 64.2	1171 66.5	793 70.2	2287 82.4	1952 78.4	2072 77.0	57 75.0	251 7.3		
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	93 66.9	34 56.7	63 60.6	20 58.8	128 83.1	105 75.5	115 79.9	5 83.3	21 9.7	
	6人以上50人以下	1257 72.4	579 65.3	739 66.0	417 69.6	1418 81.8	1228 78.8	1311 77.9	29 69.0	178 8.1	
	51人以上100人以下	278 71.8	142 61.7	157 67.1	138 70.4	320 82.3	271 77.7	277 75.1	10 83.3	27 6.0	
	101人以上	393 76.3	210 64.6	212 70.0	218 72.4	421 84.2	348 78.2	369 74.7	13 81.3	25 4.3	

図表 45 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：職員に向けた研修の受講支援

【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組_職員に向けた研修の受講支援									
合計		研修受講対象者 や希望者を把握 し、受講を促し ている	研修受講対象者 を指名している	研修会の開催等 を広く周知し、 希望者には全て 受講させている	外部講師を招聘 し、法人内で研 修会を開催する ことで参加しや すくしている	研修に参加する 費用（参加費、 教材費、交通費 等）について事 業所・施設から 支援している	研修へ参加する 時間を勤務時間 として取り扱っ ている	研修へ参加する よう、優先的 に勤務シフトの 調整をしている	その他	実施していない	
全体		3613	2777	1502	1760	1130	2776	2491	2690	76	184
		100.0	76.9	41.6	48.7	31.3	76.8	68.9	74.5	2.1	5.1
処遇改善 加算の算 定状況	加算Ⅰ	2394	1983	1106	1234	858	1938	1726	1925	55	61
		100.0	82.8	46.2	51.5	35.8	81.0	72.1	80.4	2.3	2.5
	加算Ⅱ	441	338	172	201	128	333	298	316	11	16
		100.0	76.6	39.0	45.6	29.0	75.5	67.6	71.7	2.5	3.6
	加算Ⅲ	365	233	107	158	73	269	236	233	6	24
		100.0	63.8	29.3	43.3	20.0	73.7	64.7	63.8	1.6	6.6
	加算Ⅳ	13	7	6	5	3	9	9	7	0	1
		100.0	53.8	46.2	38.5	23.1	69.2	69.2	53.8	0.0	7.7
加算Ⅴ	22	17	8	13	5	19	18	18	0	0	
	100.0	77.3	36.4	59.1	22.7	86.4	81.8	81.8	0.0	0.0	
加算は取得 していない	378	199	103	149	63	208	204	191	4	82	
	100.0	52.6	27.2	39.4	16.7	55.0	54.0	50.5	1.1	21.7	

図表 46 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：職員に向けた研修の受講

支援【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		効果を感じている取組_職員に向けた研修の受講支援									
合計		研修受講対象者 や希望者を把握 し、受講を促し ている	研修受講対象者 を指名している	研修会の開催等 を広く周知し、 希望者には全て 受講させている	外部講師を招聘 し、法人内で研 修会を開催する ことで参加しや すくしている	研修に参加する 費用（参加費、 教材費、交通費 等）について事 業所・施設から 支援している	研修へ参加する 時間を勤務時間 として取り扱っ ている	研修へ参加する よう、優先的 に勤務シフトの 調整をしている	その他	効果を感じてい る実施内容はな い	
全体		2021	965	1171	793	2287	1952	2072	57	251	
		72.8	64.2	66.5	70.2	82.4	78.4	77.0	75.0	7.3	
処遇改善 加算の算 定状況	加算Ⅰ	1455	708	827	605	1597	1350	1478	42	152	
		73.4	64.0	67.0	70.5	82.4	78.2	76.8	76.4	6.5	
	加算Ⅱ	237	107	125	89	278	233	245	6	34	
		70.1	62.2	62.2	69.5	83.5	78.2	77.5	54.5	8.0	
	加算Ⅲ	169	72	110	49	230	194	191	5	31	
		72.5	67.3	69.6	67.1	85.5	82.2	82.0	83.3	9.1	
	加算Ⅳ	3	1	1	2	5	6	4	0	2	
		42.9	16.7	20.0	66.7	55.6	66.7	57.1	0.0	16.7	
加算Ⅴ	12	3	10	2	15	16	12	0	3		
	70.6	37.5	76.9	40.0	78.9	88.9	66.7	0.0	13.6		
加算は取得 していない	145	74	98	46	162	153	142	4	29		
	72.9	71.8	65.8	73.0	77.9	75.0	74.3	100.0	9.8		

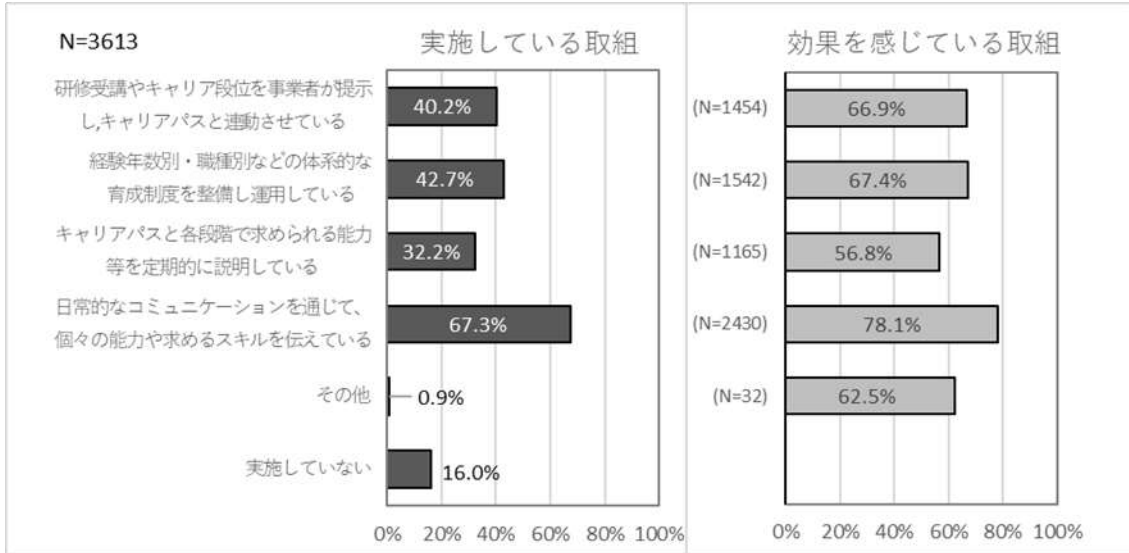
B 研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動

- 選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「日常的なコミュニケーションを通じて、個々の能力や求めるスキルを伝えている」の67.3%であった。その一方で「実施している」と回答した割合が最も小さかったのは、「キャリアパスと各段階で求められる能力等を定期的に説明している」の32.2%であった。
- 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「日常的なコミュニケーションを通じて、個々の能力や求めるスキルを伝えている」の78.1%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は71.1%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動」に関連した取組を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。

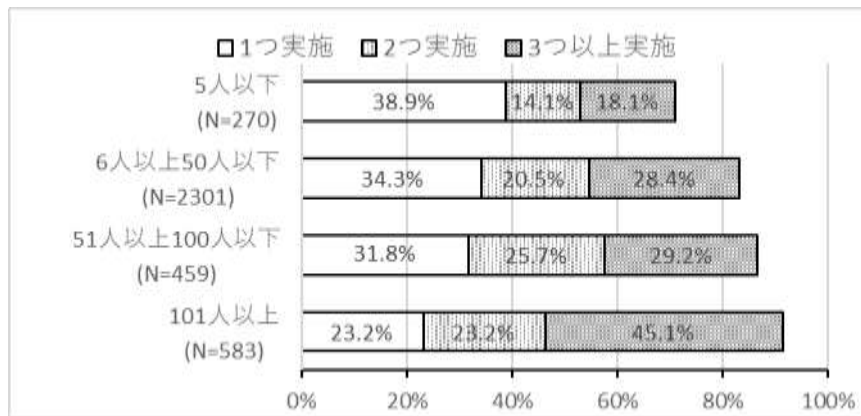
図表 47 実施している（効果を感じている）取組：研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動

【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合

【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 48 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動



図表 49 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組_研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動						
		合計	研修受講やキャリア段位を事業者が提示し、キャリアパスと連動させている	経験年数別・職種別の体系的な育成制度を整備し運用している	キャリアパスと各段階で求められる能力等を定期的に説明している	日常的なコミュニケーションを通じて、個々の能力や求めるスキルを伝えている	その他	実施していない
全体		3613 100.0	1454 40.2	1542 42.7	1165 32.2	2430 67.3	32 0.9	577 16.0
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270 100.0	74 27.4	70 25.9	54 20.0	156 57.8	4 1.5	78 28.9
	6人以上50人以下	2301 100.0	900 39.1	916 39.8	663 28.8	1569 68.2	14 0.6	388 16.9
	51人以上100人以下	459 100.0	181 39.4	212 46.2	161 35.1	295 64.3	5 1.1	61 13.3
	101人以上	583 100.0	299 51.3	344 59.0	287 49.2	410 70.3	9 1.5	50 8.6

図表 50 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		効果を感じている取組_研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動					
		研修受講やキャリア段位を事業者が提示し、キャリアパスと連動させている	経験年数別・職種別の体系的な育成制度を整備し運用している	キャリアパスと各段階で求められる能力等を定期的に説明している	日常的なコミュニケーションを通じて、個々の能力や求めるスキルを伝えている	その他	効果を感じている実施内容はない
全体		972 66.9	1039 67.4	662 56.8	1899 78.1	20 62.5	377 12.4
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	46 62.2	52 74.3	35 64.8	122 78.2	2 50.0	27 14.1
	6人以上50人以下	618 68.7	617 67.4	369 55.7	1256 80.1	7 50.0	240 12.5
	51人以上100人以下	114 63.0	135 63.7	90 55.9	224 75.9	4 80.0	51 12.8
	101人以上	194 64.9	235 68.3	168 58.5	297 72.4	7 77.8	59 11.1

図表 51 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組_研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動						
		合計	研修受講やキャリア段位を事業者が提示し、キャリアパスと連動させている	経験年数別・職種別などの体系的な育成制度を整備し運用している	キャリアパスと各段階で求められる能力等を定期的に説明している	日常的なコミュニケーションを通じて、個々の能力や求めるスキルを伝えている	その他	実施していない
全体		3613 100.0	1454 40.2	1542 42.7	1165 32.2	2430 67.3	32 0.9	577 16.0
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	2394 100.0	1221 51.0	1240 51.8	988 41.3	1697 70.9	25 1.0	224 9.4
	加算Ⅱ	441 100.0	126 28.6	157 35.6	100 22.7	297 67.3	5 1.1	74 16.8
	加算Ⅲ	365 100.0	64 17.5	80 21.9	43 11.8	232 63.6	2 0.5	98 26.8
	加算Ⅳ	13 100.0	2 15.4	5 38.5	2 15.4	4 30.8	0 0.0	5 38.5
	加算Ⅴ	22 100.0	3 13.6	6 27.3	3 13.6	15 68.2	0 0.0	4 18.2
	加算は取得していない	378 100.0	38 10.1	54 14.3	29 7.7	185 48.9	0 0.0	172 45.5

図表 52 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

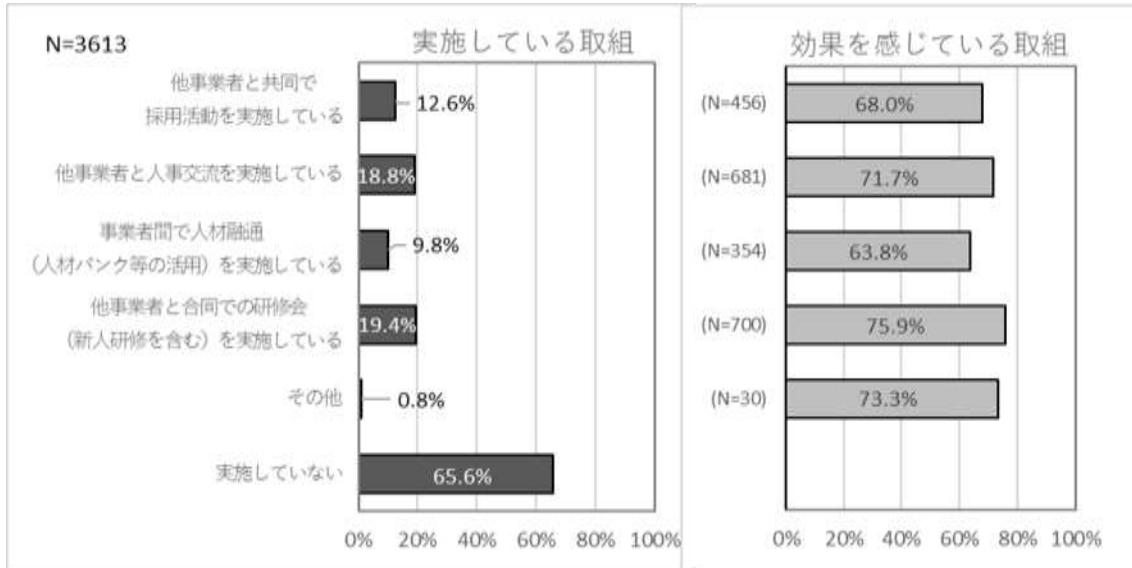
		効果を感じている取組_研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動					
		研修受講やキャリア段位を事業者が提示し、キャリアパスと連動させている	経験年数別・職種別などの体系的な育成制度を整備し運用している	キャリアパスと各段階で求められる能力等を定期的に説明している	日常的なコミュニケーションを通じて、個々の能力や求めるスキルを伝えている	その他	効果を感じている実施内容はない
全体		972 66.9	1039 67.4	662 56.8	1899 78.1	20 62.5	377 12.4
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	811 66.4	827 66.7	561 56.8	1298 76.5	16 64.0	273 12.6
	加算Ⅱ	90 71.4	103 65.6	58 58.0	239 80.5	2 40.0	41 11.2
	加算Ⅲ	47 73.4	64 80.0	23 53.5	202 87.1	2 100.0	23 8.6
	加算Ⅳ	1 50.0	4 80.0	1 50.0	2 50.0	0 0.0	2 25.0
	加算Ⅴ	2 66.7	4 66.7	1 33.3	13 86.7	0 0.0	3 16.7
	加算は取得していない	21 55.3	37 68.5	18 62.1	145 78.4	0 0.0	35 17.0

- C 小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築
- 「小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築」に関連した取組を「実施していない」と回答した法人が**65.6%**と、過半数を占めた。選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「他事業者と合同での研修会（新人研修を含む）を実施している」の**19.4%**であった。
 - 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「他事業者と合同での研修会（新人研修を含む）を実施している」の**75.9%**であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は**27.0%**であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築」に関連した取組を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。

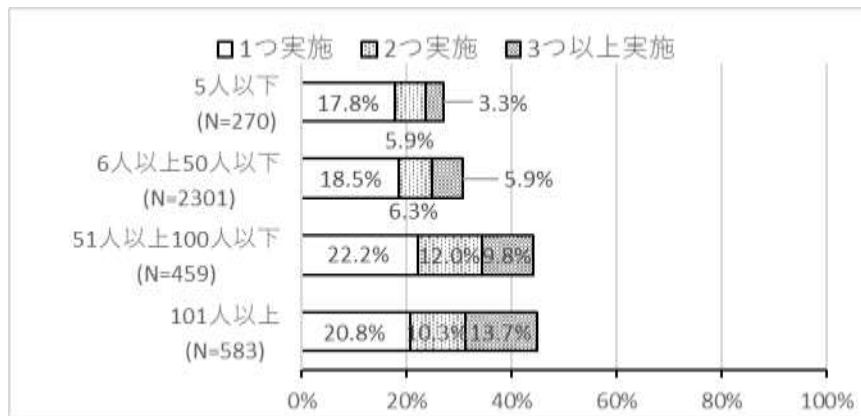
図表 53 実施している（効果を感じている）取組：小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築

【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合

【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 54 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築



図表 55 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	実施している取組_小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築					実施していない
			他事業者と共同で採用活動を実施している	他事業者と人事交流を実施している	事業者間で人材融通（人材バンク等の活用）を実施している	他事業者と合同での研修会（新人研修を含む）を実施している	その他	
全体		3613 100.0	456 12.6	681 18.8	354 9.8	700 19.4	30 0.8	2371 65.6
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270 100.0	19 7.0	38 14.1	18 6.7	36 13.3	4 1.5	197 73.0
	6人以上50人以下	2301 100.0	236 10.3	374 16.3	189 8.2	388 16.9	16 0.7	1595 69.3
	51人以上100人以下	459 100.0	74 16.1	112 24.4	60 13.1	121 26.4	4 0.9	257 56.0
	101人以上	583 100.0	127 21.8	157 26.9	87 14.9	155 26.6	6 1.0	322 55.2

図表 56 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		合計	効果を感じている取組_小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築					効果を感じていない 実施内容は無い
			他事業者と共同で採用活動を実施している	他事業者と人事交流を実施している	事業者間で人材融通（人材バンク等の活用）を実施している	他事業者と合同での研修会（新人研修を含む）を実施している	その他	
全体		310 68.0	488 71.7	226 63.8	531 75.9	22 73.3	193 15.5	
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	14 73.7	28 73.7	9 50.0	28 77.8	2 50.0	14 19.2	
	6人以上50人以下	153 64.8	278 74.3	119 63.0	296 76.3	11 68.8	112 15.9	
	51人以上100人以下	51 68.9	73 65.2	42 70.0	88 72.7	4 100.0	30 14.9	
	101人以上	92 72.4	109 69.4	56 64.4	119 76.8	5 83.3	37 14.2	

図表 57 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組_小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築						
		合計	他事業者と共同 で採用活動を実 施している	他事業者と人事 交流を実施して いる	事業者間で人材 融通（人材バン ク等の活用）を 実施している	他事業者と合同 での研修会（新 人研修を含む） を実施している	その他	実施していない
全体		3613 100.0	456 12.6	681 18.8	354 9.8	700 19.4	30 0.8	2371 65.6
処遇改善 加算の算 定状況	加算Ⅰ	2394 100.0	367 15.3	522 21.8	263 11.0	524 21.9	22 0.9	1473 61.5
	加算Ⅱ	441 100.0	36 8.2	66 15.0	41 9.3	75 17.0	7 1.6	303 68.7
	加算Ⅲ	365 100.0	25 6.8	47 12.9	23 6.3	47 12.9	1 0.3	281 77.0
	加算Ⅳ	13 100.0	2 15.4	2 15.4	2 15.4	5 38.5	0 0.0	8 61.5
	加算Ⅴ	22 100.0	2 9.1	4 18.2	4 18.2	1 4.5	0 0.0	15 68.2
	加算は取得 していない	378 100.0	24 6.3	40 10.6	21 5.6	48 12.7	0 0.0	291 77.0

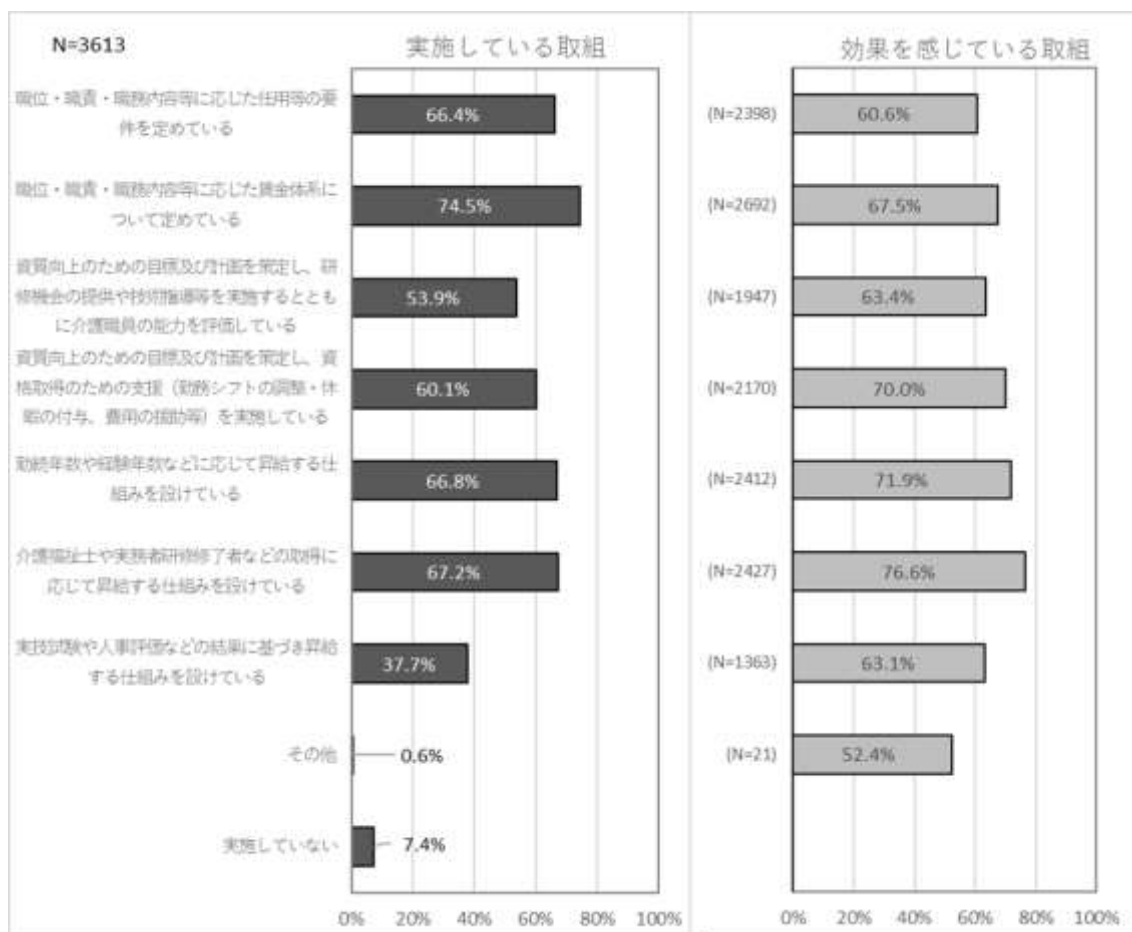
図表 58 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		効果を感じている取組_小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築					
		他事業者と共同 で採用活動を実 施している	他事業者と人事 交流を実施して いる	事業者間で人材 融通（人材バン ク等の活用）を 実施している	他事業者と合同 での研修会（新 人研修を含む） を実施している	その他	効果を感じてい る実施内容はな い
全体		310 68.0	488 71.7	226 63.8	531 75.9	22 73.3	193 15.5
処遇改善 加算の算 定状況	加算Ⅰ	253 68.9	370 70.9	170 64.6	398 76.0	16 72.7	140 15.2
	加算Ⅱ	19 52.8	47 71.2	28 68.3	58 77.3	5 71.4	19 13.8
	加算Ⅲ	20 80.0	39 83.0	16 69.6	37 78.7	1 100.0	11 13.1
	加算Ⅳ	1 50.0	1 50.0	1 50.0	3 60.0	0 0.0	2 40.0
	加算Ⅴ	0 0.0	3 75.0	2 50.0	0 0.0	0 0.0	2 28.6
	加算は取得 していない	17 70.8	28 70.0	9 42.9	35 72.9	0 0.0	19 21.8

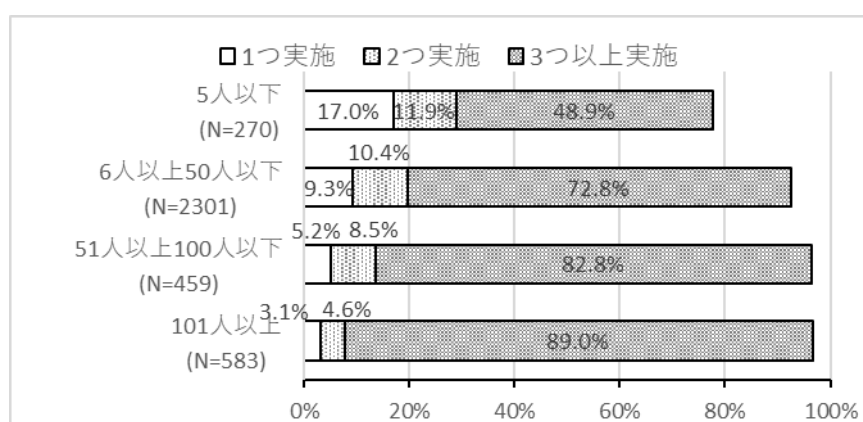
D キャリアパス要件に該当する事項

- 選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「職位・職責・職務内容等に応じた賃金体系について定めている」の74.5%であった。その一方で「実施している」と回答した割合が最も小さかったのは、「実技試験や人事評価などの結果に基づき昇給する仕組みを設けている」の37.7%であった。
- 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「介護福祉士や実務者研修修了者などの取得に応じて昇給する仕組みを設けている」の76.6%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は77.8%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「キャリアパス要件に該当する事項」を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。

図表 59 実施している（効果を感じている）取組：キャリアパス要件に該当する事項
 【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合
 【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 60 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：キャリアパス要件に該当する事項



図表 61 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：キャリアパス要件に該当する事項【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	実施している取組_キャリアパス要件に該当する事項									実施していない
		職位・職責・職務内容等に応じた任用等の要件を定めている	職位・職責・職務内容等に応じた賃金体系について定めている	資質向上のための目標及び計画を策定し、研修機会の提供や技術指導等を実施するとともに介護職員の能力を評価している	資質向上のための目標及び計画を策定し、資格取得のための支援（勤務シフトの調整・休暇の付与、費用の援助等）を実施している	勤続年数や経験年数などに応じて昇給する仕組みを設けている	介護福祉士や実務者研修修了者などの取得に応じて昇給する仕組みを設けている	実技試験や人事評価などの結果に基づき昇給する仕組みを設けている	その他		
全体	3613 100.0	2398 66.4	2692 74.5	1947 53.9	2170 60.1	2412 66.8	2427 67.2	1363 37.7	21 0.6	267 7.4	
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270 100.0	122 45.2	142 52.6	101 37.4	100 37.0	133 49.3	122 45.2	56 20.7	3 1.1	60 22.2
	6人以上50人以下	2301 100.0	1471 63.9	1677 72.9	1178 51.2	1346 58.5	1472 64.0	1542 67.0	785 34.1	11 0.5	172 7.5
	51人以上100人以下	459 100.0	330 71.9	368 80.2	271 59.0	302 65.8	350 76.3	320 69.7	182 39.7	1 0.2	16 3.5
	101人以上	583 100.0	475 81.5	505 86.6	397 68.1	422 72.4	457 78.4	443 76.0	340 58.3	6 1.0	19 3.3

図表 62 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：キャリアパス要件に該当する事項【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

	合計	効果を感じている取組_キャリアパス要件に該当する事項									効果を感じていない 実施内容は無い
		職位・職責・職務内容等に応じた任用等の要件を定めている	職位・職責・職務内容等に応じた賃金体系について定めている	資質向上のための目標及び計画を策定し、研修機会の提供や技術指導等を実施するとともに介護職員の能力を評価している	資質向上のための目標及び計画を策定し、資格取得のための支援（勤務シフトの調整・休暇の付与、費用の援助等）を実施している	勤続年数や経験年数などに応じて昇給する仕組みを設けている	介護福祉士や実務者研修修了者などの取得に応じて昇給する仕組みを設けている	実技試験や人事評価などの結果に基づき昇給する仕組みを設けている	その他		
全体	1452 60.6	1816 67.5	1235 63.4	1519 70.0	1734 71.9	1860 76.6	860 63.1	11 52.4	322 9.6		
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	74 60.7	96 67.6	72 71.3	65 65.0	95 71.4	85 69.7	34 60.7	2 66.7	29 13.8	
	6人以上50人以下	909 61.8	1140 68.0	760 64.5	955 71.0	1082 73.5	1182 76.7	511 65.1	4 36.4	213 10.0	
	51人以上100人以下	181 54.8	243 66.0	158 58.3	211 69.9	244 69.7	251 78.4	102 56.0	1 100.0	39 8.8	
	101人以上	288 60.6	337 66.7	245 61.7	288 68.2	313 68.5	342 77.2	213 62.6	4 66.7	41 7.3	

図表 63 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：キャリアパス要件に該当する事項【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	実施している取組_キャリアパス要件に該当する事項									実施していない
		職位・職責・職務内容等に応じた任用等の要件を定めている	職位・職責・職務内容等に応じた賃金体系について定めている	資質向上のための目標及び計画を策定し、研修機会の提供や技術指導等を実施するとともに介護職員の能力を評価している	資質向上のための目標及び計画を策定し、資格取得のための支援（勤務シフトの調整・休暇の付与、費用の援助等）を実施している	勤続年数や経験年数などに応じて昇給する仕組みを設けている	介護福祉士や実務者研修修了者などの取得に応じて昇給する仕組みを設けている	実技試験や人事評価などの結果に基づき昇給する仕組みを設けている	その他		
全体	3613	2398	2692	1947	2170	2412	2427	1363	21	267	
	100.0	66.4	74.5	53.9	60.1	66.8	67.2	37.7	0.6	7.4	
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	2394	1888	2051	1516	1654	1801	1879	1136	13	57
		100.0	78.9	85.7	63.3	69.1	75.2	78.5	47.5	0.5	2.4
	加算Ⅱ	441	261	322	216	249	238	254	111	7	25
		100.0	59.2	73.0	49.0	56.5	54.0	57.6	25.2	1.6	5.7
	加算Ⅲ	365	130	172	126	156	187	166	49	1	46
		100.0	35.6	47.1	34.5	42.7	51.2	45.5	13.4	0.3	12.6
	加算Ⅳ	13	6	8	4	6	7	7	5	0	3
		100.0	46.2	61.5	30.8	46.2	53.8	53.8	38.5	0.0	23.1
加算Ⅴ	22	10	6	4	7	11	7	4	0	5	
	100.0	45.5	27.3	18.2	31.8	50.0	31.8	18.2	0.0	22.7	
加算は取得していない	378	103	133	81	98	168	114	58	0	131	
	100.0	27.2	35.2	21.4	25.9	44.4	30.2	15.3	0.0	34.7	

図表 64 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：キャリアパス要件に該当する事項【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

	合計	効果を感じている取組_キャリアパス要件に該当する事項									効果を感じていない
		職位・職責・職務内容等に応じた任用等の要件を定めている	職位・職責・職務内容等に応じた賃金体系について定めている	資質向上のための目標及び計画を策定し、研修機会の提供や技術指導等を実施するとともに介護職員の能力を評価している	資質向上のための目標及び計画を策定し、資格取得のための支援（勤務シフトの調整・休暇の付与、費用の援助等）を実施している	勤続年数や経験年数などに応じて昇給する仕組みを設けている	介護福祉士や実務者研修修了者などの取得に応じて昇給する仕組みを設けている	実技試験や人事評価などの結果に基づき昇給する仕組みを設けている	その他		
全体	1452	1816	1235	1519	1734	1860	860	11	322		
	60.6	67.5	63.4	70.0	71.9	76.6	63.1	52.4	9.6		
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	1133	1382	946	1150	1282	1445	717	5	207	
		60.0	67.4	62.4	69.5	71.2	76.9	63.1	38.5	8.9	
	加算Ⅱ	163	221	145	174	176	190	68	5	39	
		62.5	68.6	67.1	69.9	73.9	74.8	61.3	71.4	9.4	
	加算Ⅲ	83	122	87	123	147	136	32	1	32	
		63.8	70.9	69.0	78.8	78.6	81.9	65.3	100.0	10.0	
	加算Ⅳ	5	6	1	4	3	4	1	0	1	
		83.3	75.0	25.0	66.7	42.9	57.1	20.0	0.0	10.0	
加算Ⅴ	5	1	1	3	7	5	2	0	2		
	50.0	16.7	25.0	42.9	63.6	71.4	50.0	0.0	11.8		
加算は取得していない	63	84	55	65	119	80	40	0	41		
	61.2	63.2	67.9	66.3	70.8	70.2	69.0	0.0	16.6		

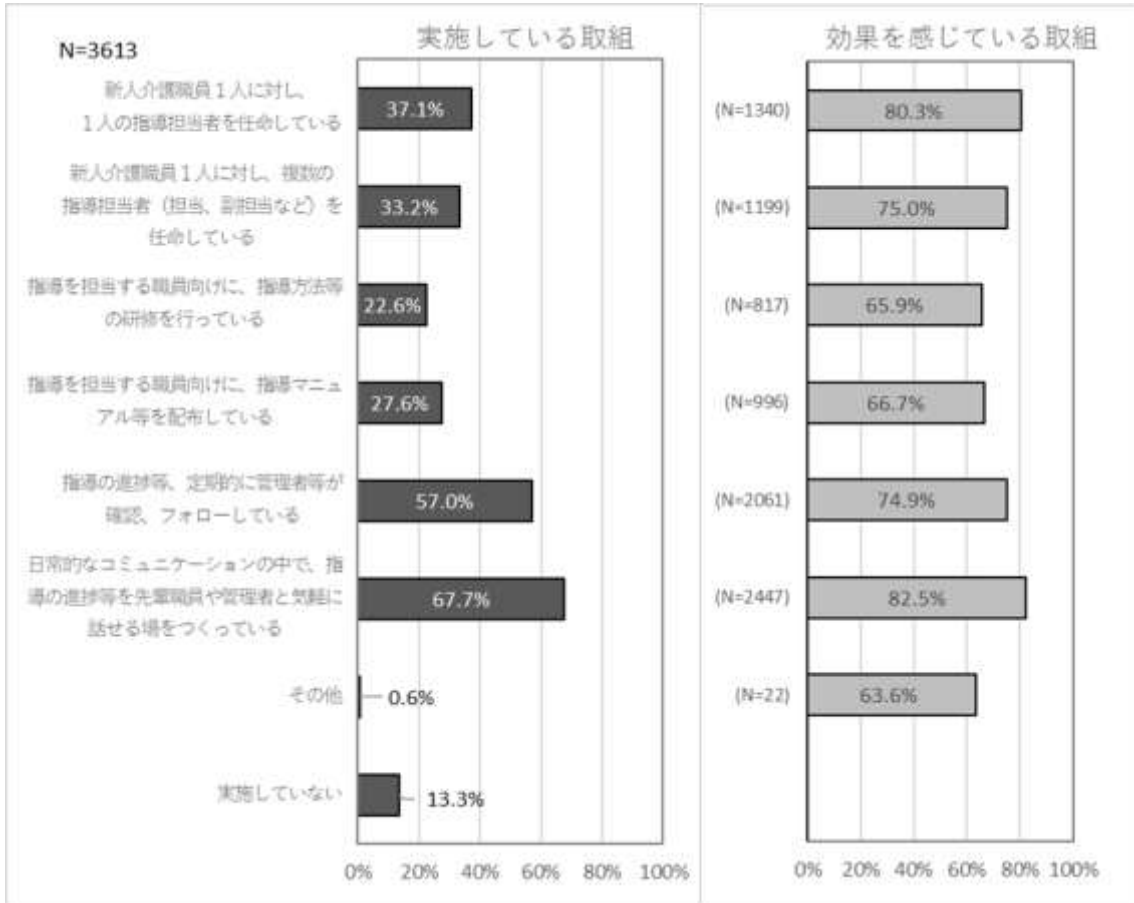
② 労働環境・処遇の改善に向けた取組み

- F 新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター（新人指導担当者）制度導入
- 選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「日常的なコミュニケーションの中で、指導の進捗等を先輩職員や管理者と気軽に話せる場をつくっている」の67.7%であった。その一方で「実施している」と回答した割合が最も小さかったのは、「指導を担当する職員向けに、指導方法等の研修を行っている」の22.6%であった。
 - 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「日常的なコミュニケーションの中で、指導の進捗等を先輩職員や管理者と気軽に話せる場をつくっている」の82.5%であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は67.8%であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター制度導入」に関連した取組を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。

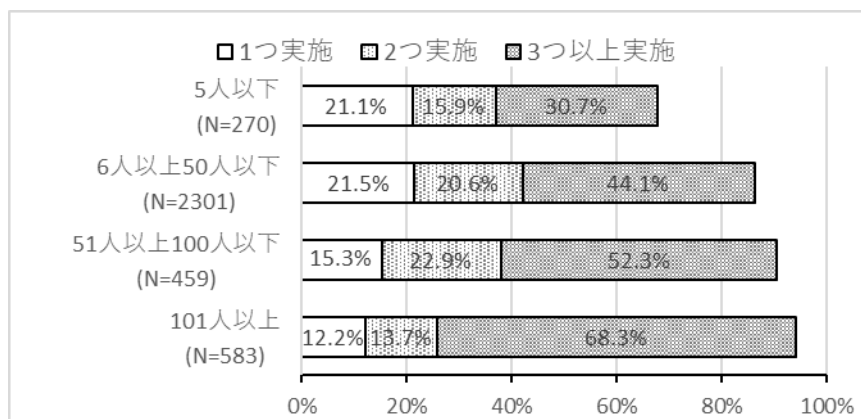
図表 65 実施している（効果を感じている）取組：新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター制度導入

【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合

【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 66 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター制度導入



図表 67 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター制度導入【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組_新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター制度導入								
合計		新人介護職員1人に対し、1人の指導担当者を任命している	新人介護職員1人に対し、複数の指導担当者(担当、副担当など)を任命している	指導を担当する職員向けに、指導方法等の研修を行っている	指導を担当する職員向けに、指導マニュアル等を配布している	指導の進捗等、定期的に管理者等が確認、フォローしている	日常的なコミュニケーションの中で、指導の進捗等を先輩職員や管理者と気軽に話せる場をつくっている	その他		実施していない
全体		3613 100.0	1340 37.1	1199 33.2	817 22.6	996 27.6	2061 57.0	2447 67.7	22 0.6	482 13.3
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270 100.0	66 24.4	56 20.7	45 16.7	54 20.0	99 36.7	151 55.9	3 1.1	87 32.2
	6人以上50人以下	2301 100.0	818 35.5	703 30.6	441 19.2	560 24.3	1233 53.6	1580 68.7	10 0.4	317 13.8
	51人以上100人以下	459 100.0	176 38.3	187 40.7	108 23.5	136 29.6	283 61.7	300 65.4	1 0.2	44 9.6
	101人以上	583 100.0	280 48.0	253 43.4	223 38.3	223 42.2	246 76.5	416 71.4	8 1.4	34 5.8

図表 68 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター制度導入【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		効果を感じている取組_新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター制度導入								
合計		新人介護職員1人に対し、1人の指導担当者を任命している	新人介護職員1人に対し、複数の指導担当者(担当、副担当など)を任命している	指導を担当する職員向けに、指導方法等の研修を行っている	指導を担当する職員向けに、指導マニュアル等を配布している	指導の進捗等、定期的に管理者等が確認、フォローしている	日常的なコミュニケーションの中で、指導の進捗等を先輩職員や管理者と気軽に話せる場をつくっている	その他		効果を感じていない実施内容はない
全体		1076 80.3	899 75.0	538 65.9	664 66.7	1543 74.9	2018 82.5	14 63.6	252 8.0	
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	58 87.9	41 73.2	28 62.2	38 70.4	75 75.8	128 84.8	2 66.7	15 8.2	
	6人以上50人以下	655 80.1	538 76.5	293 66.4	380 67.9	940 76.2	1334 84.4	5 50.0	155 7.8	
	51人以上100人以下	134 76.1	135 72.2	65 60.2	83 61.0	214 75.6	242 80.7	1 100.0	38 9.2	
	101人以上	229 81.8	185 73.1	152 68.2	163 66.3	314 70.4	314 75.5	6 75.0	44 8.0	

図表 69 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター制度導入【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組_新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター制度導入								
合計		新人介護職員1人に対し、1人の指導担当者を任命している	新人介護職員1人に対し、複数の指導担当者(担当、副担当など)を任命している	指導を担当する職員向けに、指導方法等の研修を行っている	指導を担当する職員向けに、指導マニュアル等を配布している	指導の進捗等、定期的に管理者等が確認、フォローしている	日常的なコミュニケーションの中で、指導の進捗等を先輩職員や管理者と気軽に話せる場をつくっている	その他	実施していない	
全体		3613	1340	1199	817	996	2061	2447	22	482
		100.0	37.1	33.2	22.6	27.6	57.0	67.7	0.6	13.3
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	2394	977	919	644	749	1554	1732	16	199
		100.0	40.8	38.4	26.9	31.3	64.9	72.3	0.7	8.3
	加算Ⅱ	441	160	112	80	107	215	290	5	60
		100.0	36.3	25.4	18.1	24.3	48.8	65.8	1.1	13.6
	加算Ⅲ	365	96	83	35	66	148	211	1	90
		100.0	26.3	22.7	9.6	18.1	40.5	57.8	0.3	24.7
	加算Ⅳ	13	4	2	2	2	5	8	0	3
	100.0	30.8	15.4	15.4	15.4	38.5	61.5	0.0	23.1	
加算Ⅴ	22	3	6	1	3	10	12	0	5	
	100.0	13.6	27.3	4.5	13.6	45.5	54.5	0.0	22.7	
加算は取得していない	378	100	77	55	69	129	194	0	125	
	100.0	26.5	20.4	14.6	18.3	34.1	51.3	0.0	33.1	

図表 70 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター制度導入【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

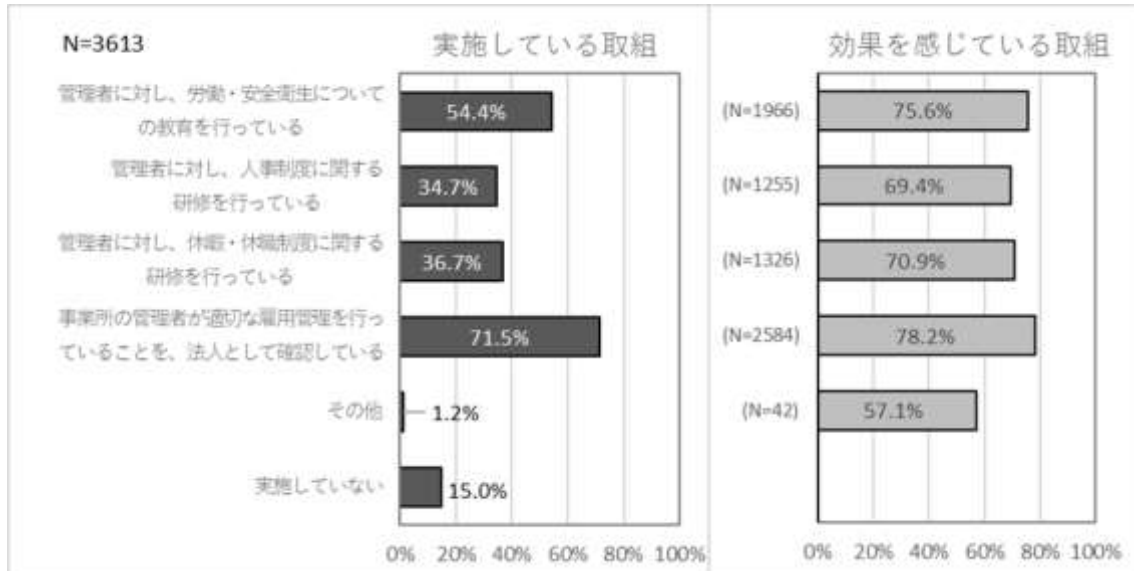
		効果を感じている取組_新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター制度導入								
合計		新人介護職員1人に対し、1人の指導担当者を任命している	新人介護職員1人に対し、複数の指導担当者(担当、副担当など)を任命している	指導を担当する職員向けに、指導方法等の研修を行っている	指導を担当する職員向けに、指導マニュアル等を配布している	指導の進捗等、定期的に管理者等が確認、フォローしている	日常的なコミュニケーションの中で、指導の進捗等を先輩職員や管理者と気軽に話せる場をつくっている	その他	効果を感じている実施内容はない	
全体		1076	899	538	664	1543	2018	14	252	
		80.3	75.0	65.9	66.7	74.9	82.5	63.6	8.0	
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	774	686	409	479	1140	1410	10	186	
		79.2	74.6	63.5	64.0	73.4	81.4	62.5	8.5	
	加算Ⅱ	132	86	61	73	172	241	3	21	
		82.5	76.8	76.3	68.2	80.0	83.1	60.0	5.5	
	加算Ⅲ	78	61	29	54	118	190	1	19	
		81.3	73.5	82.9	81.8	79.7	90.0	100.0	6.9	
	加算Ⅳ	3	1	0	1	4	7	0	1	
	75.0	50.0	0.0	50.0	80.0	87.5	0.0	10.0		
加算Ⅴ	1	4	0	2	7	10	0	2		
	33.3	66.7	0.0	66.7	70.0	83.3	0.0	11.8		
加算は取得していない	88	61	39	55	102	160	0	23		
	88.0	79.2	70.9	79.7	79.1	82.5	0.0	9.1		

- G 雇用管理改善のための管理者の労働・安全衛生法規、休暇・休職制度に係る研修受講等による雇用管理改善対策の充実
- 選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「事業所の管理者が適切な雇用管理を行っていることを、法人として確認している」の71.5%であった。その一方で「実施している」と回答した割合が最も小さかったのは、「管理者に対し、人事制度に関する研修を行っている」の34.7%であった。
 - 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「事業所の管理者が適切な雇用管理を行っていることを、法人として確認している」の78.2%であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は73.7%であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「管理者の研修受講等による雇用管理改善対策の充実」に関連した取組を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。

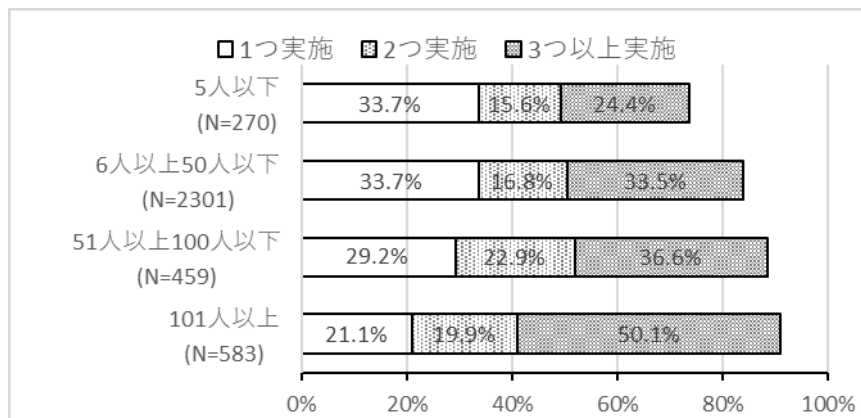
図表 71 実施している（効果を感じている）取組： 管理者の研修受講等による雇用管理改善対策の充実

【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合

【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 72 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：管理者の研修受講等による雇用管理改善対策の充実



図表 73 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：管理者の研修受講等による雇用管理改善対策の充実【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組_管理者の研修受講等による雇用管理改善対策の充実						
		合計	管理者に対し、 労働・安全衛生 についての教育 を行っている	管理者に対し、 人事制度に関す る研修を行って いる	管理者に対し、 休暇・休職制度 に関する研修を 行っている	事業所の管理者 が適切な雇用管 理を行っている ことを、法人と して確認してい る	その他	実施していない
全体		3613 100.0	1966 54.4	1255 34.7	1326 36.7	2584 71.5	42 1.2	543 15.0
介護サー ビス事業 従事者実 人員数	5人以下	270 100.0	110 40.7	70 25.9	69 25.6	169 62.6	3 1.1	71 26.3
	6人以上50 人以下	2301 100.0	1182 51.4	722 31.4	803 34.9	1646 71.5	24 1.0	368 16.0
	51人以上	459	273	160	182	325	8	52
	100人以下	100.0	59.5	34.9	39.7	70.8	1.7	11.3
	101人以上	583	401	303	272	444	7	52
		100.0	68.8	52.0	46.7	76.2	1.2	8.9

図表 74 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：管理者の研修受講等による雇用管理改善対策の充実【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		効果を感じている取組_管理者の研修受講等による雇用管理改善対策の充実					
		管理者に対し、 労働・安全衛生 についての教育 を行っている	管理者に対し、 人事制度に関す る研修を行って いる	管理者に対し、 休暇・休職制度 に関する研修を 行っている	事業所の管理者 が適切な雇用管 理を行っている ことを、法人と して確認してい る	その他	効果を感じてい る実施内容はな い
全体		1487 75.6	871 69.4	940 70.9	2020 78.2	24 57.1	348 11.3
介護サー ビス事業 従事者実 人員数	5人以下	85 77.3	49 70.0	50 72.5	144 85.2	1 33.3	19 9.5
	6人以上50 人以下	909 76.9	516 71.5	583 72.6	1318 80.1	12 50.0	207 10.7
	51人以上	205	103	121	241	7	52
	100人以下	75.1	64.4	66.5	74.2	87.5	12.8
	101人以上	288	203	186	317	4	70
		71.8	67.0	68.4	71.4	57.1	13.2

図表 75 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：管理者の研修受講等による雇用管理改善対策の充実【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	実施している取組_管理者の研修受講等による雇用管理改善対策の充実					実施していない
			管理者に対し、 労働・安全衛生 についての教育 を行っている	管理者に対し、 人事制度に関す る研修を行って いる	管理者に対し、 休暇・休職制度 に関する研修を 行っている	事業所の管理者 が適切な雇用管 理を行っている ことを、法人と して確認してい る	その他	
全体		3613 100.0	1966 54.4	1255 34.7	1326 36.7	2584 71.5	42 1.2	543 15.0
処遇改善 加算の算 定状況	加算Ⅰ	2394 100.0	1434 59.9	965 40.3	1000 41.8	1813 75.7	27 1.1	266 11.1
	加算Ⅱ	441 100.0	234 53.1	123 27.9	149 33.8	300 68.0	9 2.0	71 16.1
	加算Ⅲ	365 100.0	150 41.1	84 23.0	95 26.0	233 63.8	2 0.5	84 23.0
	加算Ⅳ	13 100.0	6 46.2	4 30.8	4 30.8	9 69.2	0 0.0	2 15.4
	加算Ⅴ	22 100.0	14 63.6	5 22.7	9 40.9	17 77.3	0 0.0	1 4.5
	加算は取得 していない	378 100.0	128 33.9	74 19.6	69 18.3	212 56.1	4 1.1	119 31.5

図表 76 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：管理者の研修受講等による雇用管理改善対策の充実【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

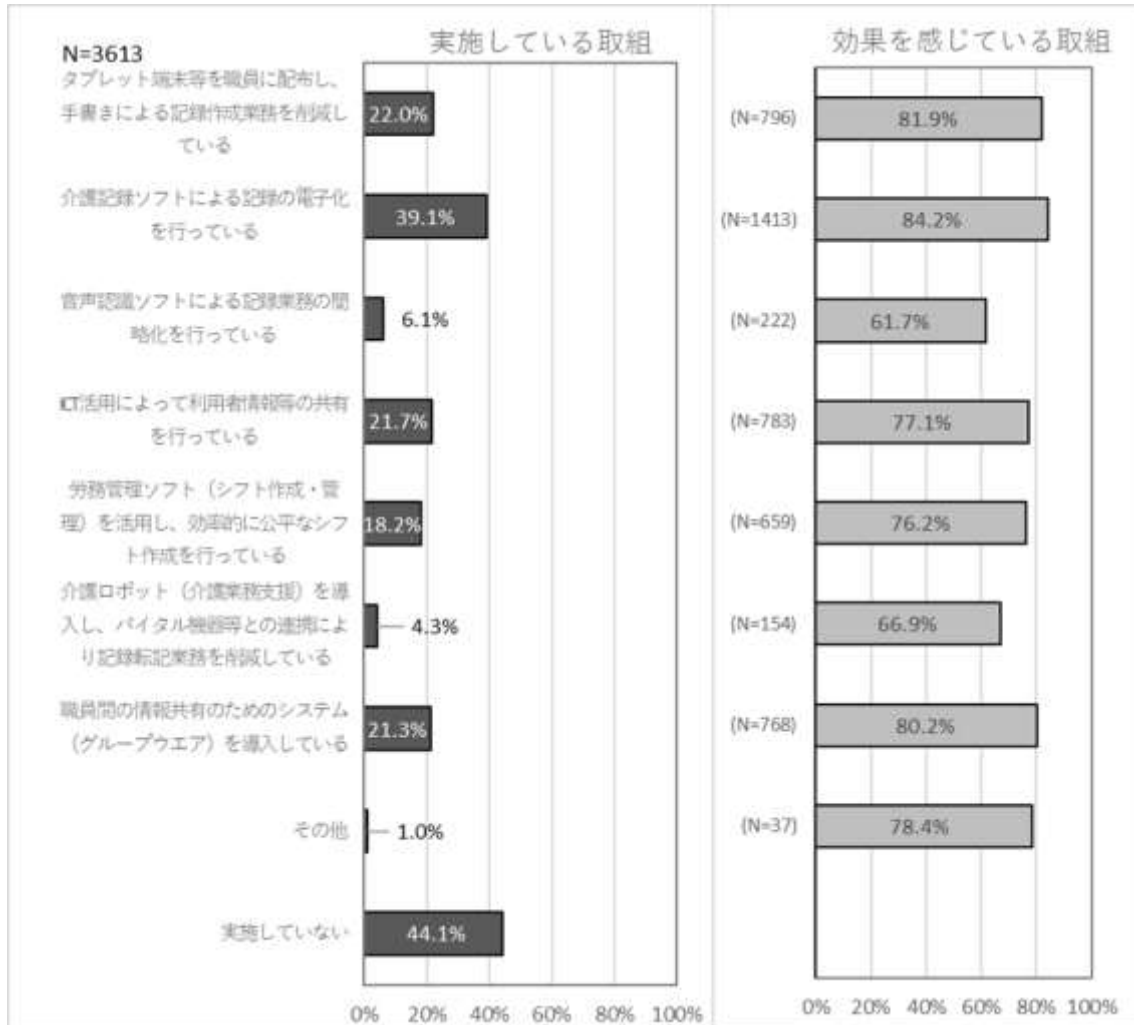
		合計	効果を感じている取組_管理者の研修受講等による雇用管理改善対策の充実					効果を感じてい る実施内容はな い
			管理者に対し、 労働・安全衛生 についての教育 を行っている	管理者に対し、 人事制度に関す る研修を行って いる	管理者に対し、 休暇・休職制度 に関する研修を 行っている	事業所の管理者 が適切な雇用管 理を行っている ことを、法人と して確認してい る	その他	
全体		1487 75.6	871 69.4	940 70.9	2020 78.2	24 57.1	348 11.3	
処遇改善 加算の算 定状況	加算Ⅰ	1079 75.2	656 68.0	693 69.3	1371 75.6	15 55.6	252 11.8	
	加算Ⅱ	178 76.1	91 74.0	109 73.2	252 84.0	6 66.7	35 9.5	
	加算Ⅲ	116 77.3	66 78.6	76 80.0	199 85.4	1 50.0	23 8.2	
	加算Ⅳ	4 66.7	2 50.0	1 25.0	8 88.9	0 0.0	2 18.2	
	加算Ⅴ	11 78.6	3 60.0	8 88.9	14 82.4	0 0.0	2 9.5	
	加算は取得 していない	99 77.3	53 71.6	53 76.8	176 83.0	2 50.0	34 13.1	

- H ICT活用（ケア内容や申し送り事項の共有（事業所内に加えタブレット端末を活用し訪問先でアクセスを可能にすること等を含む）による介護職員の事務負担軽減、個々の利用者へのサービス履歴・訪問介護員の出勤情報管理によるサービス提供責任者のシフト管理に係る事務負担軽減、利用者情報蓄積による利用者個々の特性に応じたサービス提供等）による業務省力化
- 「ICT活用による業務省力化」に関連した取組を「実施していない」と回答した法人が44.1%を占めた。選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「介護記録ソフトによる記録の電子化を行っている」の39.1%であった。
 - 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「介護記録ソフトによる記録の電子化を行っている」の84.2%であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は43.0%であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「ICT活用による業務省力化」を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。

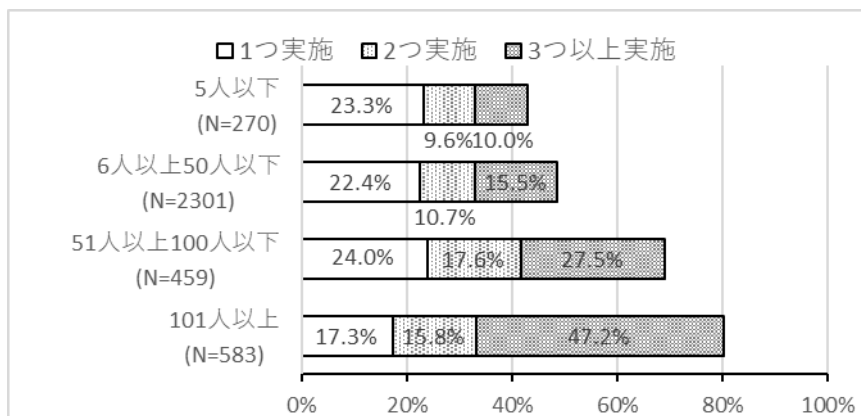
図表 77 実施している（効果を感じている）取組：ICT 活用による業務省力化

【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合

【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 78 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：ICT 活用による業務省力化



図表 79 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：ICT活用による業務省力化【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組 ICT活用による業務省力化									
合計		タブレット端末等を職員に配布し、手書きによる記録作成業務を削減している	介護記録ソフトによる記録の電子化を行っている	音声認識ソフトによる記録業務の簡略化を行っている	ICT活用によって利用者情報等の共有を行っている	労務管理ソフト（シフト作成・管理）を活用し、効率的に公平なシフト作成を行っている	介護ロボット（介護業務支援）を導入し、バイタル機器などの連携により記録転記業務を削減している	職員間の情報共有のためのシステム（グループウェア）を導入している	その他		実施していない
全体		3613 100.0	796 22.0	1413 39.1	222 6.1	783 21.7	659 18.2	154 4.3	768 21.3	37 1.0	1594 44.1
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270 100.0	28 10.4	72 26.7	5 1.9	26 9.6	44 16.3	1 0.4	39 14.4	3 1.1	154 57.0
	6人以上50人以下	2301 100.0	389 16.9	732 31.8	108 4.7	377 16.4	361 15.7	44 1.9	383 16.6	22 1.0	1183 51.4
	51人以上100人以下	459 100.0	126 27.5	233 50.8	32 7.0	122 26.6	92 20.0	26 5.7	111 24.2	5 1.1	142 30.9
	101人以上	583 100.0	253 43.4	376 64.5	77 13.2	258 44.3	162 27.8	83 14.2	235 40.3	7 1.2	115 19.7

図表 80 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：ICT活用による業務省力化【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		効果を感じている取組 ICT活用による業務省力化									
合計		タブレット端末等を職員に配布し、手書きによる記録作成業務を削減している	介護記録ソフトによる記録の電子化を行っている	音声認識ソフトによる記録業務の簡略化を行っている	ICT活用によって利用者情報等の共有を行っている	労務管理ソフト（シフト作成・管理）を活用し、効率的に公平なシフト作成を行っている	介護ロボット（介護業務支援）を導入し、バイタル機器などの連携により記録転記業務を削減している	職員間の情報共有のためのシステム（グループウェア）を導入している	その他		効果を感じていない実施内容は無い
全体		652 81.9	1190 84.2	137 61.7	604 77.1	502 76.2	103 66.9	616 80.2	29 78.4	173 8.6	
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	26 92.9	65 90.3	3 60.0	25 96.2	37 84.1	0 0.0	33 84.6	2 66.7	9 7.8	
	6人以上50人以下	316 81.2	622 85.0	68 63.0	288 76.4	289 80.1	26 59.1	309 80.7	18 81.8	94 8.4	
	51人以上100人以下	102 81.0	191 82.0	19 59.4	99 81.1	62 67.4	21 80.8	94 84.7	4 80.0	33 10.4	
	101人以上	208 82.2	312 83.0	47 61.0	192 74.4	114 70.4	56 67.5	180 76.6	5 71.4	37 7.9	

図表 81 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：ICT活用による業務省力化【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	実施している取組 ICT活用による業務省力化								実施していない	
		タブレット端末等を職員に配布し、手書きによる記録作成業務を削減している	介護記録ソフトによる記録の電子化を行っている	音声認識ソフトによる記録業務の簡略化を行っている	ICT活用によって利用者情報等の共有を行っている	労務管理ソフト（シフト作成・管理）を活用し、効率的に公平なシフト作成を行っている	介護ロボット（介護業務支援）を導入し、バイタル機器等との連携により記録転記業務を削減している	職員間の情報共有のためのシステム（グループウェア）を導入している	その他		
全体	3613 100.0	796 22.0	1413 39.1	222 6.1	783 21.7	659 18.2	154 4.3	768 21.3	37 1.0	1594 44.1	
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	2394 100.0	673 28.1	1094 45.7	190 7.9	661 27.6	491 20.5	139 5.8	604 25.2	24 1.0	892 37.3
	加算Ⅱ	441 100.0	62 14.1	126 28.6	21 4.8	59 13.4	67 15.2	12 2.7	64 14.5	6 1.4	241 54.6
	加算Ⅲ	365 100.0	24 6.6	87 23.8	6 1.6	31 8.5	56 15.3	0 0.0	41 11.2	5 1.4	211 57.8
	加算Ⅳ	13 100.0	1 7.7	3 23.1	0 0.0	0 0.0	1 7.7	1 7.7	1 7.7	0 0.0	9 69.2
	加算Ⅴ	22 100.0	4 18.2	12 54.5	0 0.0	0 0.0	4 18.2	0 0.0	4 18.2	0 0.0	9 40.9
	加算は取得していない	378 100.0	32 8.5	91 24.1	5 1.3	32 8.5	40 10.6	2 0.5	54 14.3	2 0.5	232 61.4

図表 82 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：ICT活用による業務省力化【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

	合計	効果を感じている取組 ICT活用による業務省力化								効果を感じていない
		タブレット端末等を職員に配布し、手書きによる記録作成業務を削減している	介護記録ソフトによる記録の電子化を行っている	音声認識ソフトによる記録業務の簡略化を行っている	ICT活用によって利用者情報等の共有を行っている	労務管理ソフト（シフト作成・管理）を活用し、効率的に公平なシフト作成を行っている	介護ロボット（介護業務支援）を導入し、バイタル機器等との連携により記録転記業務を削減している	職員間の情報共有のためのシステム（グループウェア）を導入している	その他	
全体	652 81.9	1190 84.2	137 61.7	604 77.1	502 76.2	103 66.9	616 80.2	29 78.4	173 8.6	
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	546 81.1	914 83.5	117 61.6	508 76.9	372 75.8	97 69.8	484 80.1	17 70.8	124 8.3
	加算Ⅱ	53 85.5	104 82.5	12 57.1	43 72.9	54 80.6	4 33.3	57 89.1	5 83.3	13 6.5
	加算Ⅲ	23 95.8	78 89.7	4 66.7	26 83.9	45 80.4	0 0.0	33 80.5	5 100.0	14 9.1
	加算Ⅳ	0 0.0	2 66.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 50.0
	加算Ⅴ	2 50.0	8 66.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 75.0	0 0.0	4 30.8
	加算は取得していない	28 87.5	84 92.3	4 80.0	27 84.4	31 77.5	2 100.0	39 72.2	2 100.0	16 11.0

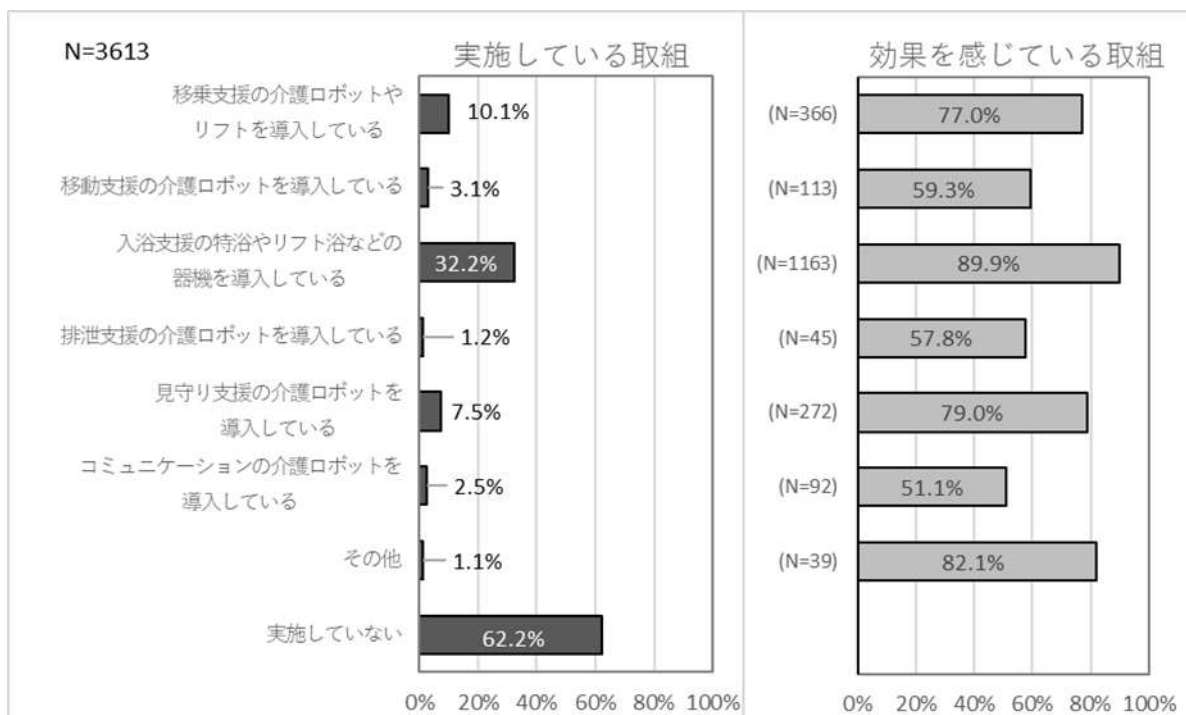
I 介護職員の腰痛対策を含む負担軽減のための介護ロボットやリフト等の介護機器等導入

- 「介護ロボットやリフト等の介護機器等の導入」に関連した取組を「実施していない」と回答した法人が 62.2%と、過半数を占めた。選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「入浴支援の特浴やリフト浴などの器機を導入している」の 32.2%であった。
- 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「入浴支援の特浴やリフト浴などの器機を導入している」の 89.9%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は 8.1%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「介護ロボットやリフト等の介護機器等の導入」を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。

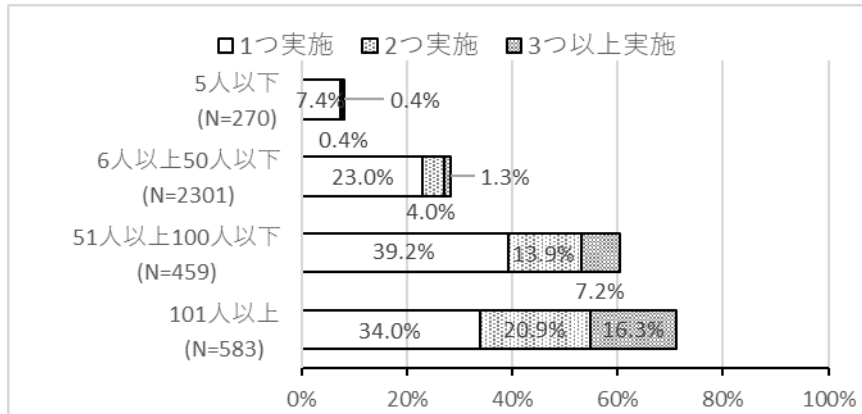
図表 83 実施している（効果を感じている）取組：介護ロボットやリフト等の介護機器等の導入

【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合

【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 84 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：介護ロボットやリフト等の介護機器等の導入



図表 85 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：介護ロボットやリフト等の介護機器等の導入【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	実施している取組_介護ロボットやリフト等の介護機器等の導入							実施していない	
		移乗支援の介護ロボットやリフトを導入している	移動支援の介護ロボットを導入している	入浴支援の特浴やリフト浴などの機器を導入している	排泄支援の介護ロボットを導入している	見守り支援の介護ロボットを導入している	コミュニケーションの介護ロボットを導入している	その他		
全体	3613 100.0	366 10.1	113 3.1	1163 32.2	45 1.2	272 7.5	92 2.5	39 1.1	2247 62.2	
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270 100.0	4 1.5	1 0.4	15 5.6	1 0.4	1 0.4	2 0.7	4 1.5	248 91.9
	6人以上50人以下	2301 100.0	125 5.4	38 1.7	553 24.0	17 0.7	71 3.1	33 1.4	17 0.7	1649 71.7
	51人以上100人以下	459 100.0	66 14.4	24 5.2	244 53.2	5 1.1	64 13.9	13 2.8	4 0.9	182 39.7
	101人以上	583 100.0	171 29.3	50 8.6	351 60.2	22 3.8	136 23.3	44 7.5	14 2.4	168 28.8

図表 86 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：介護ロボットやリフト等の介護機器等の導入【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

	合計	効果を感じている取組_介護ロボットやリフト等の介護機器等の導入							効果を感じていない
		移乗支援の介護ロボットやリフトを導入している	移動支援の介護ロボットを導入している	入浴支援の特浴やリフト浴などの機器を導入している	排泄支援の介護ロボットを導入している	見守り支援の介護ロボットを導入している	コミュニケーションの介護ロボットを導入している	その他	
全体	282 77.0	67 59.3	1046 89.9	26 57.8	215 79.0	47 51.1	32 82.1	117 8.6	
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	3 75.0	0 0.0	13 86.7	0 0.0	0 0.0	1 50.0	3 75.0	3 13.6
	6人以上50人以下	93 74.4	21 55.3	509 92.0	6 35.3	54 76.1	16 48.5	16 94.1	54 8.3
	51人以上100人以下	53 80.3	15 62.5	221 90.6	4 80.0	52 81.3	8 61.5	3 75.0	20 7.2
	101人以上	133 77.8	31 62.0	303 86.3	16 72.7	109 80.1	22 50.0	10 71.4	40 9.6

図表 87 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：介護ロボットやリフト等の介護機器等の導入【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組_介護ロボットやリフト等の介護機器等の導入								
合計		移乗支援の介護 ロボットやリフト を導入している	移動支援の介護 ロボットを導入 している	入浴支援の特浴 やリフト浴など の器機を導入し ている	排泄支援の介護 ロボットを導入 している	見守り支援の介 護ロボットを導 入している	コミュニケー ションの介護ロ ボットを導入し ている	その他	実施していない	
全体		3613	366	113	1163	45	272	92	39	2247
		100.0	10.1	3.1	32.2	1.2	7.5	2.5	1.1	62.2
処遇改善 加算の算 定状況	加算Ⅰ	2394	309	100	933	36	247	79	28	1297
		100.0	12.9	4.2	39.0	1.5	10.3	3.3	1.2	54.2
	加算Ⅱ	441	27	7	99	5	13	7	2	325
		100.0	6.1	1.6	22.4	1.1	2.9	1.6	0.5	73.7
	加算Ⅲ	365	14	2	64	1	4	2	6	290
		100.0	3.8	0.5	17.5	0.3	1.1	0.5	1.6	79.5
	加算Ⅳ	13	1	0	2	0	1	0	0	10
		100.0	7.7	0.0	15.4	0.0	7.7	0.0	0.0	76.9
加算Ⅴ	22	1	0	7	0	2	0	0	13	
	100.0	4.5	0.0	31.8	0.0	9.1	0.0	0.0	59.1	
加算は取得 していない	378	14	4	58	3	5	4	3	312	
	100.0	3.7	1.1	15.3	0.8	1.3	1.1	0.8	82.5	

図表 88 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：介護ロボットやリフト等の介護機器等の導入【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

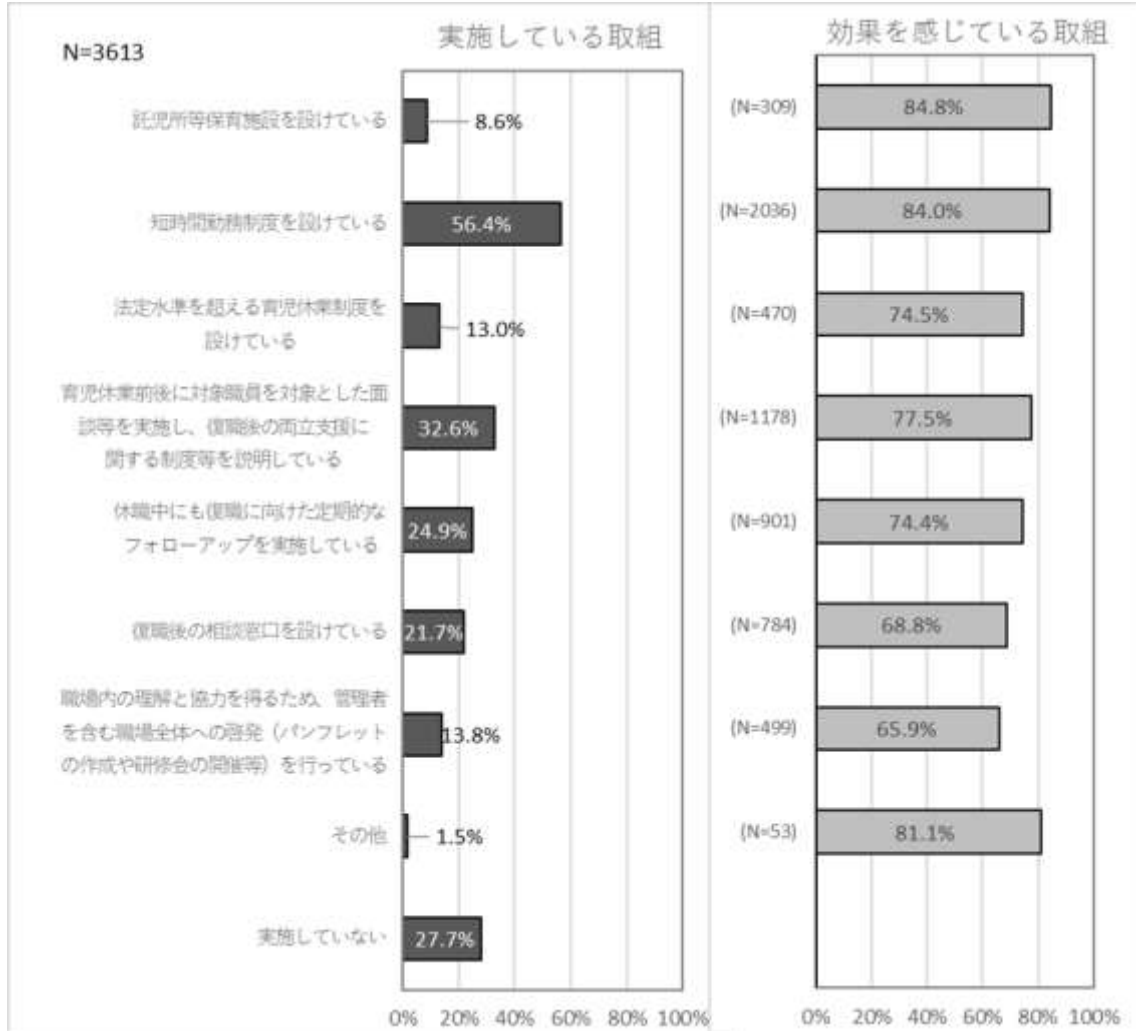
		効果を感じている取組_介護ロボットやリフト等の介護機器等の導入								
合計		移乗支援の介護 ロボットやリフト を導入している	移動支援の介護 ロボットを導入 している	入浴支援の特浴 やリフト浴など の器機を導入し ている	排泄支援の介護 ロボットを導入 している	見守り支援の介 護ロボットを導 入している	コミュニケー ションの介護ロ ボットを導入し ている	その他	効果を感じてい る実施内容はな い	
全体		282	67	1046	26	215	47	32	117	
		77.0	59.3	89.9	57.8	79.0	51.1	82.1	8.6	
処遇改善 加算の算 定状況	加算Ⅰ	241	61	840	22	198	39	22	91	
		78.0	61.0	90.0	61.1	80.2	49.4	78.6	8.3	
	加算Ⅱ	22	3	87	2	9	4	2	9	
		81.5	42.9	87.9	40.0	69.2	57.1	100.0	7.8	
	加算Ⅲ	7	0	57	0	3	1	6	10	
		50.0	0.0	89.1	0.0	75.0	50.0	100.0	13.3	
	加算Ⅳ	0	0	2	0	0	0	0	1	
		0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	
加算Ⅴ	0	0	6	0	2	0	0	1		
	0.0	0.0	85.7	0.0	100.0	0.0	0.0	11.1		
加算は取得 していない	12	3	54	2	3	3	2	5		
	85.7	75.0	93.1	66.7	60.0	75.0	66.7	7.6		

- J 子育てとの両立を目指す者のための育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備
- 選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「短時間勤務制度を設けている」の 56.4%であった。その一方で「実施している」と回答した割合が最も小さかったのは、「託児所等保育施設を設けている」の 8.6%であった。
 - 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「託児所等保育施設を設けている」の 84.8%であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は 44.1%であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備」に関連した取組を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。

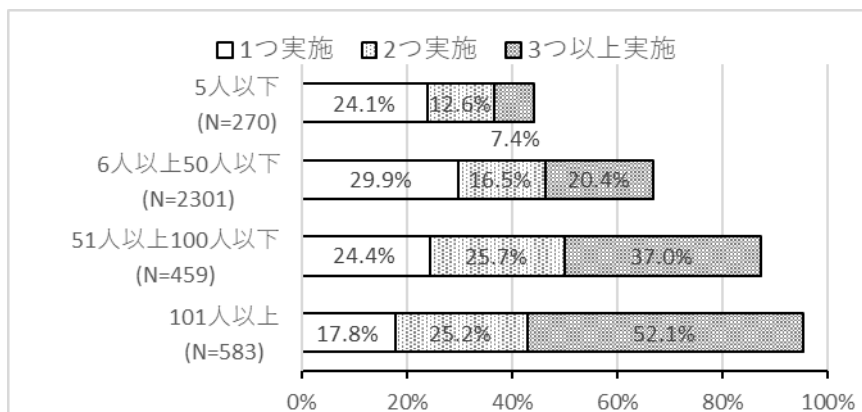
図表 89 実施している（効果を感じている）取組：育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備

【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合

【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 90 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備



図表 91 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備【上段：回答数 下段：回答の割合】

合計		実施している取組_育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備									
		託児所等保育施設を設けている	短時間勤務制度を設けている	法定水準を超える育児休業制度を設けている	育児休業前後に対象職員を対象とした面談等を実施し、復職後の両立支援に関する制度等を説明している	休職中にも復職に向けた定期的なフォローアップを実施している	復職後の相談窓口を設けている	職場内の理解と協力を得るため、管理者を含む職場全体への啓発（パンフレットの作成や研修会の開催等）を行っている	その他	実施していない	
全体		3613	309	2036	470	1178	901	784	499	53	1002
		100.0	8.6	56.4	13.0	32.6	24.9	21.7	13.8	1.5	27.7
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270	2	82	16	38	30	26	13	3	151
		100.0	0.7	30.4	5.9	14.1	11.1	9.6	4.8	1.1	55.9
	6人以上50人以下	2301	98	1148	252	598	497	413	262	36	764
		100.0	4.3	49.9	11.0	26.0	21.6	17.9	11.4	1.6	33.2
	51人以上100人以下	459	54	320	65	214	145	135	85	4	59
	100.0	11.8	69.7	14.2	46.6	31.6	29.4	18.5	0.9	12.9	
	101人以上	583	155	486	137	328	229	210	139	10	28
		100.0	26.6	83.4	23.5	56.3	39.3	36.0	23.8	1.7	4.8

図表 92 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

合計		効果を感じている取組_育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備								
		託児所等保育施設を設けている	短時間勤務制度を設けている	法定水準を超える育児休業制度を設けている	育児休業前後に対象職員を対象とした面談等を実施し、復職後の両立支援に関する制度等を説明している	休職中にも復職に向けた定期的なフォローアップを実施している	復職後の相談窓口を設けている	職場内の理解と協力を得るため、管理者を含む職場全体への啓発（パンフレットの作成や研修会の開催等）を行っている	その他	効果を感じていない実施内容は無い
全体		262	1711	350	913	670	539	329	43	265
		84.8	84.0	74.5	77.5	74.4	68.8	65.9	81.1	10.1
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	1	68	12	26	24	18	10	1	19
		50.0	82.9	75.0	68.4	80.0	69.2	76.9	33.3	16.0
	6人以上50人以下	77	959	187	475	379	294	178	28	174
		78.6	83.5	74.2	79.4	76.3	71.2	67.9	77.8	11.3
	51人以上100人以下	48	266	50	160	107	90	51	4	35
	88.9	83.1	76.9	74.8	73.8	66.7	60.0	100.0	8.8	
	101人以上	136	418	101	252	160	137	90	10	37
		87.7	86.0	73.7	76.8	69.9	65.2	64.7	100.0	6.7

図表 93 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：育児休業制度等の充実、事業
所内保育施設の整備【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	実施している取組_育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備									
		託児所等保育施設を設けている	短時間勤務制度を設けている	法定水準を超える育児休業制度を設けている	育児休業前後に対象職員を対象とした面談等を実施し、復職後の両立支援に関する制度等を説明している	休職中にも復職に向けた定期的なフォローアップを実施している	復職後の相談窓口を設けている	職場内の理解と協力を得るため、管理者を含む職場全体への啓発（パンフレットの作成や研修会の開催等）を行っている	その他	実施していない	
全体	3613	309	2036	470	1178	901	784	499	53	1002	
	100.0	8.6	56.4	13.0	32.6	24.9	21.7	13.8	1.5	27.7	
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	2394	262	1469	352	908	695	618	393	32	524
		100.0	10.9	61.4	14.7	37.9	29.0	25.8	16.4	1.3	21.9
	加算Ⅱ	441	23	226	49	116	98	72	49	7	137
		100.0	5.2	51.2	11.1	26.3	22.2	16.3	11.1	1.6	31.1
	加算Ⅲ	365	6	174	36	84	56	45	32	6	141
		100.0	1.6	47.7	9.9	23.0	15.3	12.3	8.8	1.6	38.6
	加算Ⅳ	13	0	6	1	2	2	3	1	0	6
		100.0	0.0	46.2	7.7	15.4	15.4	23.1	7.7	0.0	46.2
加算Ⅴ	22	2	15	5	6	6	5	1	0	6	
	100.0	9.1	68.2	22.7	27.3	27.3	22.7	4.5	0.0	27.3	
加算は取得していない	378	16	146	27	62	44	41	23	8	188	
	100.0	4.2	38.6	7.1	16.4	11.6	10.8	6.1	2.1	49.7	

図表 94 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

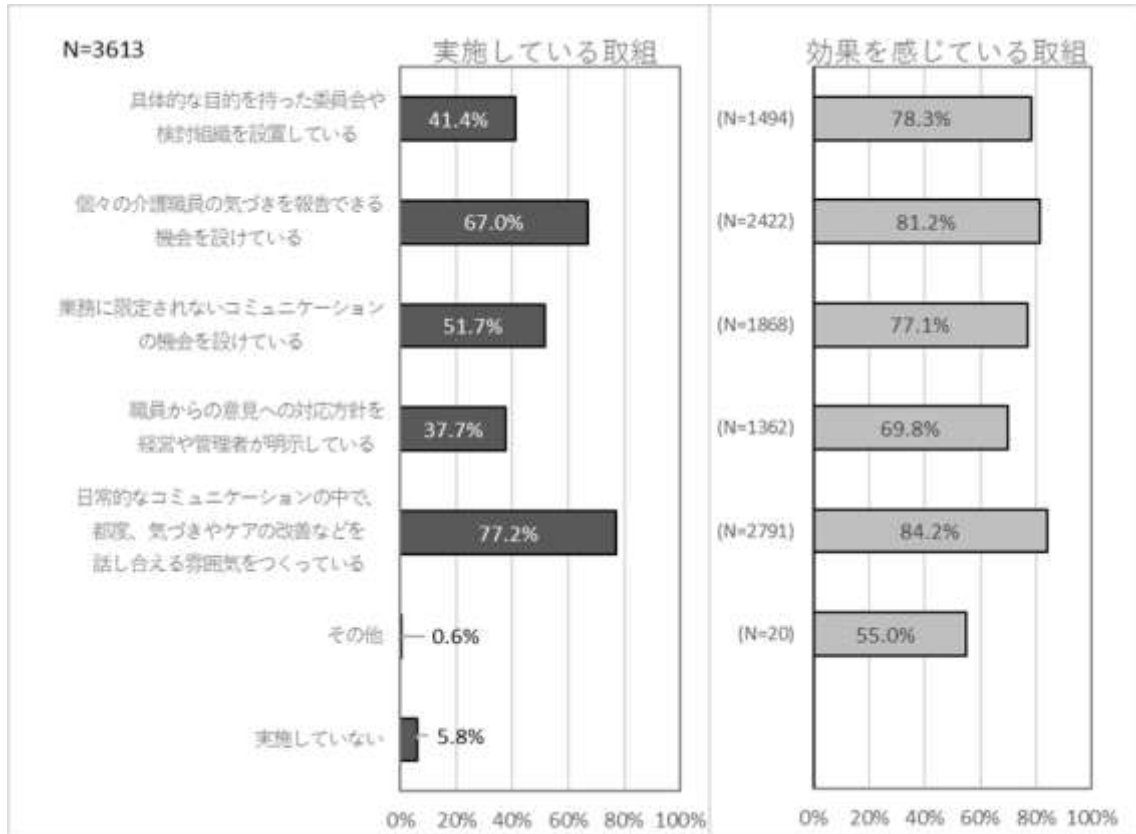
	合計	効果を感じている取組_育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備								
		託児所等保育施設を設けている	短時間勤務制度を設けている	法定水準を超える育児休業制度を設けている	育児休業前後に対象職員を対象とした面談等を実施し、復職後の両立支援に関する制度等を説明している	休職中にも復職に向けた定期的なフォローアップを実施している	復職後の相談窓口を設けている	職場内の理解と協力を得るため、管理者を含む職場全体への啓発（パンフレットの作成や研修会の開催等）を行っている	その他	効果を感じていない
全体	262	1711	350	913	670	539	329	43	265	
	84.8	84.0	74.5	77.5	74.4	68.8	65.9	81.1	10.1	
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	222	1245	259	702	514	420	256	26	173
		84.7	84.8	73.6	77.3	74.0	68.0	65.1	81.3	9.3
	加算Ⅱ	19	189	39	94	76	53	35	5	29
		82.6	83.6	79.6	81.0	77.6	73.6	71.4	71.4	9.5
	加算Ⅲ	6	152	26	63	42	31	22	6	22
		100.0	87.4	72.2	75.0	75.0	68.9	68.8	100.0	9.8
	加算Ⅳ	0	5	1	1	1	2	0	0	1
		0.0	83.3	100.0	50.0	50.0	66.7	0.0	0.0	14.3
加算Ⅴ	1	12	3	3	2	2	1	0	3	
	50.0	80.0	60.0	50.0	33.3	40.0	100.0	0.0	18.8	
加算は取得していない	14	108	22	50	35	31	15	6	37	
	87.5	74.0	81.5	80.6	79.5	75.6	65.2	75.0	19.5	

- K ミーティング等による職場内コミュニケーションの円滑化による個々の介護職員の気づきを踏まえた勤務環境やケア内容の改善
- 選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「日常的なコミュニケーションの中で、都度、気づきやケアの改善などを話し合える雰囲気をつくっている」の77.2%であった。その一方で「実施している」と回答した割合が最も小さかったのは、「職員からの意見への対応方針を経営や管理者が明示している」の37.7%であった。
 - 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「日常的なコミュニケーションの中で、都度、気づきやケアの改善などを話し合える雰囲気をつくっている」の84.2%であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は83.3%であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「職場内コミュニケーションの円滑化による勤務環境やケア内容の改善」に関連した取組を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。ただし、選択肢として示したもののうち「業務に限定されないコミュニケーションの機会を設けている」および「日常的なコミュニケーションの中で、都度、気づきやケアの改善などを話し合える雰囲気をつくっている」という取組については、上記の傾向が見られなかった。

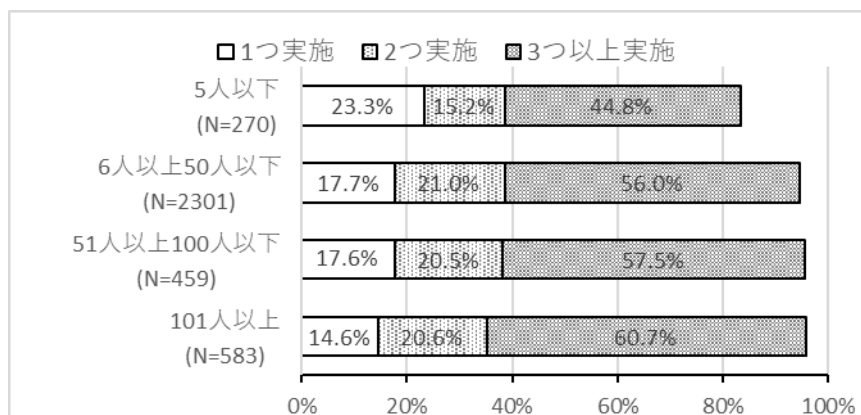
図表 95 実施している（効果を感じている）取組：職場内コミュニケーションの円滑化による勤務環境やケア内容の改善

【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合

【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 96 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：職場内コミュニケーションの円滑化による勤務環境やケア内容の改善



図表 97 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：職場内コミュニケーションの円滑化による勤務環境やケア内容の改善【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組_職場内コミュニケーションの円滑化による勤務環境やケア内容の改善							
合計		具体的な目的を持った委員会や検討組織を設置している	個々の介護職員の気づきを報告できる機会を設けている	業務に限定されないコミュニケーションの機会を設けている	職員からの意見への対応方針を経営や管理者が明示している	日常的なコミュニケーションの中で、都度、気づきやケアの改善などを話し合える雰囲気をつくっている	その他	実施していない	
全体		3613 100.0	1494 41.4	2422 67.0	1868 51.7	1362 37.7	2791 77.2	20 0.6	211 5.8
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270 100.0	42 15.6	144 53.3	141 52.2	78 28.9	191 70.7	1 0.4	45 16.7
	6人以上50人以下	2301 100.0	702 30.5	1605 69.8	1271 55.2	885 38.5	1826 79.4	12 0.5	122 5.3
	51人以上100人以下	459 100.0	301 65.6	294 64.1	199 43.4	160 34.9	341 74.3	3 0.7	20 4.4
	101人以上	583 100.0	449 77.0	379 65.0	257 44.1	239 41.0	433 74.3	4 0.7	24 4.1

図表 98 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：職場内コミュニケーションの円滑化による勤務環境やケア内容の改善【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		効果を感じている取組_職場内コミュニケーションの円滑化による勤務環境やケア内容の改善						
合計		具体的な目的を持った委員会や検討組織を設置している	個々の介護職員の気づきを報告できる機会を設けている	業務に限定されないコミュニケーションの機会を設けている	職員からの意見への対応方針を経営や管理者が明示している	日常的なコミュニケーションの中で、都度、気づきやケアの改善などを話し合える雰囲気をつくっている	その他	効果を感じていない実施内容は無い
全体		1170 78.3	1967 81.2	1440 77.1	950 69.8	2351 84.2	11 55.0	220 6.5
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	31 73.8	129 89.6	113 80.1	62 79.5	172 90.1	1 100.0	15 6.7
	6人以上50人以下	530 75.5	1342 83.6	1009 79.4	629 71.1	1579 86.5	6 50.0	147 6.7
	51人以上100人以下	240 79.7	221 75.2	142 71.4	102 63.8	283 83.0	2 66.7	24 5.5
	101人以上	369 82.2	275 72.6	176 68.5	157 65.7	317 73.2	2 50.0	34 6.1

図表 99 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：職場内コミュニケーションの円滑化による勤務環境やケア内容の改善【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組_職場内コミュニケーションの円滑化による勤務環境やケア内容の改善								
		合計	具体的な目的を持った委員会や検討組織を設置している	個々の介護職員の気づきを報告できる機会を設けている	業務に限定されないコミュニケーションの機会を設けている	職員からの意見への対応方針を経営や管理者が明示している	日常的なコミュニケーションの中で、都度、気づきやケアの改善などを話し合える雰囲気をつくっている	その他	実施していない	
全体		3613 100.0	1494 41.4	2422 67.0	1868 51.7	1362 37.7	2791 77.2	20 0.6	211 5.8	
処遇改善 加算の算 定状況	加算Ⅰ	2394 100.0	1179 49.2	1681 70.2	1280 53.5	1008 42.1	1902 79.4	15 0.6	88 3.7	
	加算Ⅱ	441 100.0	144 32.7	289 65.5	212 48.1	133 30.2	336 76.2	2 0.5	20 4.5	
	加算Ⅲ	365 100.0	85 23.3	233 63.8	192 52.6	114 31.2	272 74.5	2 0.5	33 9.0	
	加算Ⅳ	13 100.0	4 30.8	8 61.5	7 53.8	4 30.8	9 69.2	0 0.0	0 0.0	
	加算Ⅴ	22 100.0	5 22.7	15 68.2	10 45.5	4 18.2	18 81.8	0 0.0	1 4.5	
	加算は取得 していない	378 100.0	77 20.4	196 51.9	167 44.2	99 26.2	254 67.2	1 0.3	69 18.3	

図表 100 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：職場内コミュニケーションの円滑化による勤務環境やケア内容の改善【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		効果を感じている取組_職場内コミュニケーションの円滑化による勤務環境やケア内容の改善							
		合計	具体的な目的を持った委員会や検討組織を設置している	個々の介護職員の気づきを報告できる機会を設けている	業務に限定されないコミュニケーションの機会を設けている	職員からの意見への対応方針を経営や管理者が明示している	日常的なコミュニケーションの中で、都度、気づきやケアの改善などを話し合える雰囲気をつくっている	その他	効果を感じている実施内容は無い
全体		1170 78.3	1967 81.2	1440 77.1	950 69.8	2351 84.2	11 55.0	220 6.5	
処遇改善 加算の算 定状況	加算Ⅰ	929 78.8	1318 78.4	962 75.2	688 68.3	1564 82.2	7 46.7	150 6.5	
	加算Ⅱ	113 78.5	250 86.5	161 75.9	97 72.9	290 86.3	1 50.0	25 5.9	
	加算Ⅲ	62 72.9	212 91.0	167 87.0	89 78.1	250 91.9	2 100.0	13 3.9	
	加算Ⅳ	1 25.0	6 75.0	3 42.9	1 25.0	7 77.8	0 0.0	2 15.4	
	加算Ⅴ	3 60.0	11 73.3	9 90.0	2 50.0	14 77.8	0 0.0	2 9.5	
	加算は取得 していない	62 80.5	170 86.7	138 82.6	73 73.7	226 89.0	1 100.0	28 9.1	

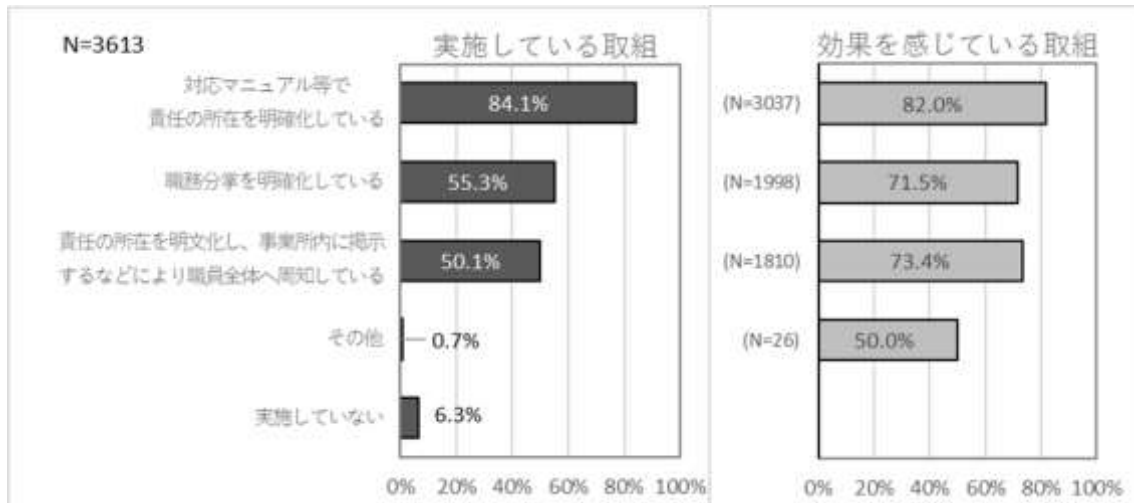
L 事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化

- 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、過半数の法人が「実施している」と回答した。「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「対応マニュアル等で責任の所在を明確化している」の84.1%であった。
- 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「対応マニュアル等で責任の所在を明確化している」の82.0%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は85.6%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化」に関連した取組を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。

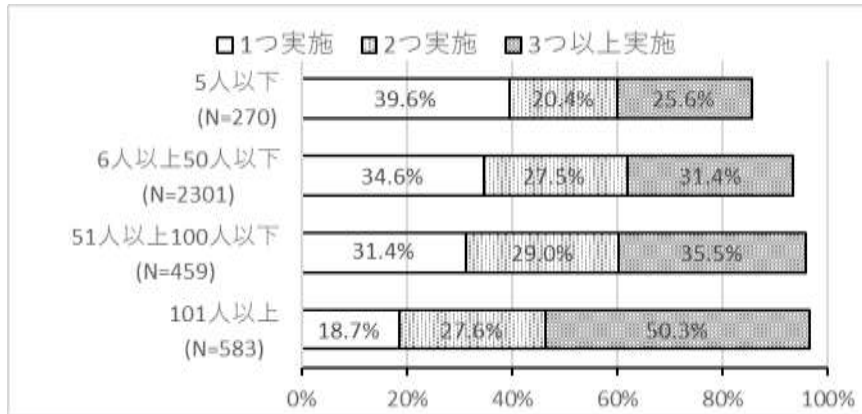
図表 101 実施している（効果を感じている）取組：事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化

【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合

【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 102 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化



図表 103 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	実施している取組_事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化				
			対応マニュアル等で責任の所在を明確化している	職務分掌を明確化している	責任の所在を明確化し、事業所内に掲示するなどにより職員全体へ周知している	その他	実施していない
全体		3613	3037	1998	1810	26	229
		100.0	84.1	55.3	50.1	0.7	6.3
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270	196	113	111	4	39
		100.0	72.6	41.9	41.1	1.5	14.4
	6人以上50人以下	2301	1922	1171	1127	13	151
		100.0	83.5	50.9	49.0	0.6	6.6
	51人以上100人以下	459	392	285	220	2	19
	100.0	85.4	62.1	47.9	0.4	4.1	
	101人以上	583	527	429	352	7	20
	100.0	90.4	73.6	60.4	1.2	3.4	

図表 104 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		効果を感じている取組_事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化				
		対応マニュアル等で責任の所在を明確化している	職務分掌を明確化している	責任の所在を明確化し、事業所内に掲示するなどにより職員全体へ周知している	その他	効果を感じていない実施内容は無い
全体		2489 82.0	1429 71.5	1328 73.4	13 50.0	393 11.6
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	162 82.7	91 80.5	86 77.5	3 75.0	26 11.3
	6人以上50人以下	1582 82.3	843 72.0	854 75.8	6 46.2	253 11.8
	51人以上100人以下	312 79.6	207 72.6	154 70.0	2 100.0	56 12.7
	101人以上	433 82.2	288 67.1	234 66.5	2 28.6	58 10.3

図表 105 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	実施している取組_事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化				
			対応マニュアル等で責任の所在を明確化している	職務分掌を明確化している	責任の所在を明確化し、事業所内に掲示するなどにより職員全体へ周知している	その他	実施していない
全体		3613 100.0	3037 84.1	1998 55.3	1810 50.1	26 0.7	229 6.3
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	2394 100.0	2067 86.3	1427 59.6	1293 54.0	19 0.8	115 4.8
	加算Ⅱ	441 100.0	368 83.4	227 51.5	204 46.3	3 0.7	22 5.0
	加算Ⅲ	365 100.0	298 81.6	149 40.8	152 41.6	2 0.5	29 7.9
	加算Ⅳ	13 100.0	11 84.6	5 38.5	5 38.5	0 0.0	1 7.7
	加算Ⅴ	22 100.0	22 100.0	13 59.1	7 31.8	1 4.5	0 0.0
	加算は取得していない	378 100.0	271 71.7	177 46.8	149 39.4	1 0.3	62 16.4

図表 106 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

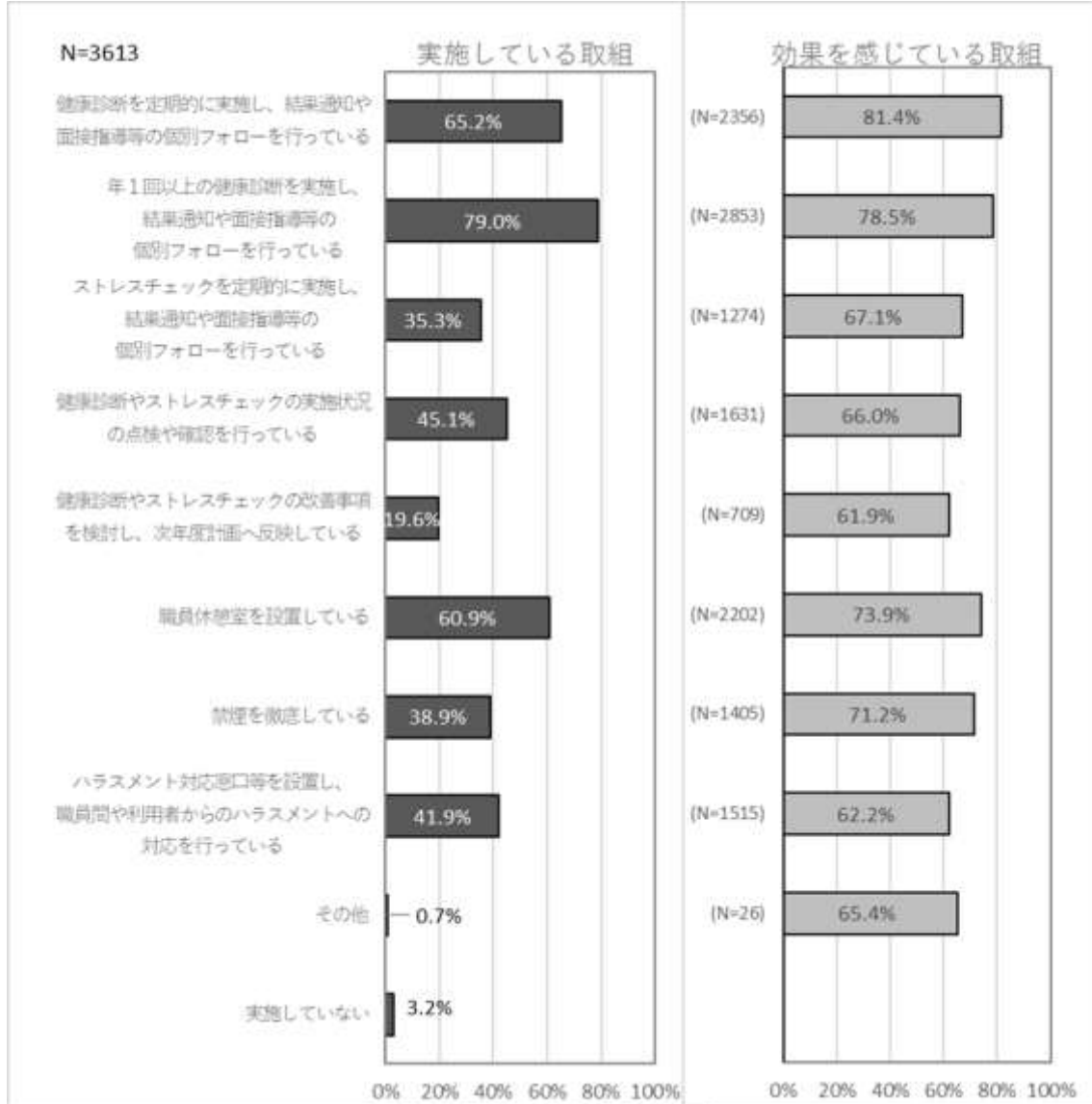
		効果を感じている取組_事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化				
		対応マニュアル等で責任の所在を明確化している	職務分掌を明確化している	責任の所在を明確化し、事業所内に掲示するなどにより職員全体へ周知している	その他	効果を感じていない実施内容は無い
全体		2489 82.0	1429 71.5	1328 73.4	13 50.0	393 11.6
処遇改善 加算の算 定状況	加算Ⅰ	1663 80.5	993 69.6	916 70.8	8 42.1	281 12.3
	加算Ⅱ	315 85.6	176 77.5	160 78.4	2 66.7	34 8.1
	加算Ⅲ	253 84.9	114 76.5	129 84.9	2 100.0	31 9.2
	加算Ⅳ	9 81.8	4 80.0	2 40.0	0 0.0	2 16.7
	加算Ⅴ	18 81.8	10 76.9	4 57.1	1 100.0	3 13.6
	加算は取得 していない	231 85.2	132 74.6	117 78.5	0 0.0	42 13.3

- M 健康診断・こころの健康等の健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備
- 選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「年1回以上の健康診断を実施し、結果通知や面接指導等の個別フォローを行っている」の79.0%であった。その一方で「実施している」と回答した割合が最も小さかったのは、「健康診断やストレスチェックの改善事項を検討し、次年度計画へ反映している」の19.6%であった。
 - 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「健康診断を定期的実施し、結果通知や面接指導等の個別フォローを行っている」の81.4%であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は87.0%であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備」を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。ただし例外的に、「禁煙を徹底している」という取組については、処遇改善加算の算定状況との間に上記の傾向が見られなかった。

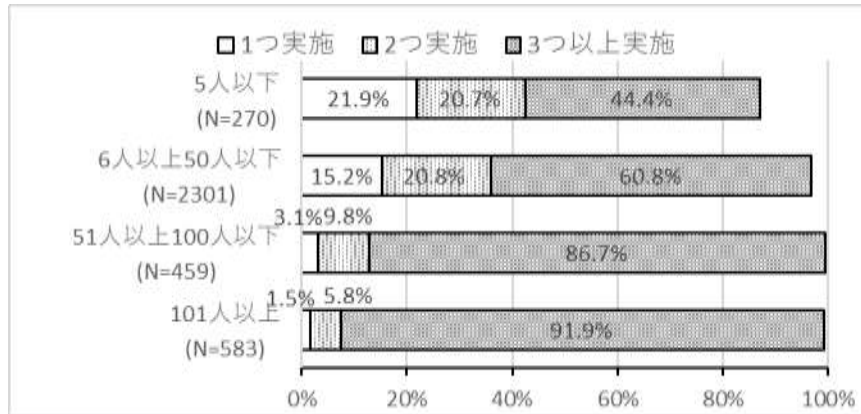
図表 107 実施している（効果を感じている）取組：健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備

【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合

【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 108 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備



図表 109 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	実施している取組_健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備										
		健康診断を定期的に実施し、結果通知や面接指導等の個別フォローを行っている	年1回以上の健康診断を実施し、結果通知や面接指導等の個別フォローを行っている	ストレスチェックを定期的に行っている	健康診断やストレスチェックの実施状況の点検や確認を行っている	健康診断やストレスチェックの改善事項を検討し、次年度計画へ反映している	職員休憩室を設置している	禁煙を徹底している	ハラスメント対応窓口等を設置し、職員間や利用者からのハラスメントへの対応を行っている	その他	実施していない	
全体	3613 100.0	2356 65.2	2853 79.0	1274 35.3	1631 45.1	709 19.6	2202 60.9	1405 38.9	1515 41.9	26 0.7	115 3.2	
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270 100.0	123 45.6	175 64.8	42 15.6	71 26.3	25 9.3	104 38.5	93 34.4	66 24.4	3 1.1	35 13.0
	6人以上50人以下	2301 100.0	1414 61.5	1743 75.7	465 20.2	792 34.4	298 13.0	1338 58.1	850 36.9	727 31.6	10 0.4	74 3.2
	51人以上100人以下	459 100.0	345 75.2	401 87.4	307 66.9	307 66.9	152 33.1	331 72.1	206 44.9	266 58.0	4 0.9	2 0.4
	101人以上	583 100.0	474 81.3	534 91.6	460 78.9	461 79.1	234 40.1	429 73.6	256 43.9	456 78.2	9 1.5	4 0.7

図表 110 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

	合計	効果を感じている取組_健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備									
		健康診断を定期的に実施し、結果通知や面接指導等の個別フォローを行っている	年1回以上の健康診断を実施し、結果通知や面接指導等の個別フォローを行っている	ストレスチェックを定期的に行っている	健康診断やストレスチェックの実施状況の点検や確認を行っている	健康診断やストレスチェックの改善事項を検討し、次年度計画へ反映している	職員休憩室を設置している	禁煙を徹底している	ハラスメント対応窓口等を設置し、職員間や利用者からのハラスメントへの対応を行っている	その他	効果を感じていない
全体	1918 81.4	2239 78.5	855 67.1	1076 66.0	439 61.9	1628 73.9	1000 71.2	943 62.2	17 65.4	321 9.2	
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	101 82.1	137 78.3	29 69.0	49 69.0	15 60.0	84 80.8	76 81.7	46 69.7	1 33.3	23 9.8
	6人以上50人以下	1164 82.3	1389 79.7	313 67.3	553 69.8	189 63.4	1038 77.6	631 74.2	461 63.4	6 60.0	217 9.7
	51人以上100人以下	276 80.0	305 76.1	208 67.8	196 63.8	89 58.6	222 67.1	127 61.7	151 56.8	3 75.0	38 8.3
	101人以上	377 79.5	408 76.4	305 66.3	278 60.3	146 62.4	284 66.2	166 64.8	285 62.5	7 77.8	43 7.4

図表 111 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組_健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備										
合計		健康診断を定期的に実施し、結果通知や面接指導等の個別フォローを行っている	年1回以上の健康診断を実施し、結果通知や面接指導等の個別フォローを行っている	ストレスチェックを定期的に実施し、結果通知や面接指導等の個別フォローを行っている	健康診断やストレスチェックの実施状況の点検や確認を行っている	健康診断やストレスチェックの改善事項を検討し、次年度計画へ反映している	職員休憩室を設置している	禁煙を徹底している	ハラスメント対応窓口等を設置し、職員間や利用者からのハラスメントへの対応を行っている	その他	実施していない	
全体		3613 100.0	2356 65.2	2853 79.0	1274 35.3	1631 45.1	709 19.6	2202 60.9	1405 38.9	1515 41.9	26 0.7	115 3.2
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	2394 100.0	1673 69.9	1999 83.5	951 39.7	1208 50.5	557 23.3	1605 67.0	944 39.4	1137 47.5	21 0.9	41 1.7
	加算Ⅱ	441 100.0	261 59.2	323 73.2	131 29.7	164 37.2	59 13.4	231 52.4	161 36.5	151 34.2	2 0.5	11 2.5
	加算Ⅲ	365 100.0	208 57.0	260 71.2	88 24.1	116 31.8	41 11.2	187 51.2	137 37.5	110 30.1	2 0.5	19 5.2
	加算Ⅳ	13 100.0	5 38.5	8 61.5	4 30.8	4 30.8	2 15.4	6 46.2	7 53.8	3 23.1	0 0.0	0 0.0
	加算Ⅴ	22 100.0	17 77.3	18 81.8	8 36.4	10 45.5	7 31.8	12 54.5	9 40.9	8 36.4	0 0.0	1 4.5
	加算は取得していない	378 100.0	192 50.8	245 64.8	92 24.3	129 34.1	43 11.4	161 42.6	147 38.9	106 28.0	1 0.3	43 11.4

図表 112 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		効果を感じている取組_健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備									
合計		健康診断を定期的に実施し、結果通知や面接指導等の個別フォローを行っている	年1回以上の健康診断を実施し、結果通知や面接指導等の個別フォローを行っている	ストレスチェックを定期的に実施し、結果通知や面接指導等の個別フォローを行っている	健康診断やストレスチェックの実施状況の点検や確認を行っている	健康診断やストレスチェックの改善事項を検討し、次年度計画へ反映している	職員休憩室を設置している	禁煙を徹底している	ハラスメント対応窓口等を設置し、職員間や利用者からのハラスメントへの対応を行っている	その他	効果を感じていない実施内容は無い
全体		1918 81.4	2239 78.5	855 67.1	1076 66.0	439 61.9	1628 73.9	1000 71.2	943 62.2	17 65.4	321 9.2
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	1341 80.2	1543 77.2	630 66.2	770 63.7	342 61.4	1155 72.0	644 68.2	680 59.8	15 71.4	220 9.3
	加算Ⅱ	221 84.7	266 82.4	99 75.6	121 73.8	39 66.1	190 82.3	121 75.2	108 71.5	0 0.0	30 7.0
	加算Ⅲ	181 87.0	214 82.3	58 65.9	82 70.7	26 63.4	150 80.2	112 81.8	79 71.8	2 100.0	23 6.6
	加算Ⅳ	3 60.0	6 75.0	2 50.0	3 75.0	0 0.0	3 50.0	5 71.4	1 33.3	0 0.0	2 15.4
	加算Ⅴ	14 82.4	14 77.8	3 37.5	4 40.0	3 42.9	9 75.0	7 77.8	4 50.0	0 0.0	2 9.5
	加算は取得していない	158 82.3	196 80.0	63 68.5	96 74.4	29 67.4	121 75.2	111 75.5	71 67.0	0 0.0	44 13.1

③ その他の職場環境等に関わる取組み

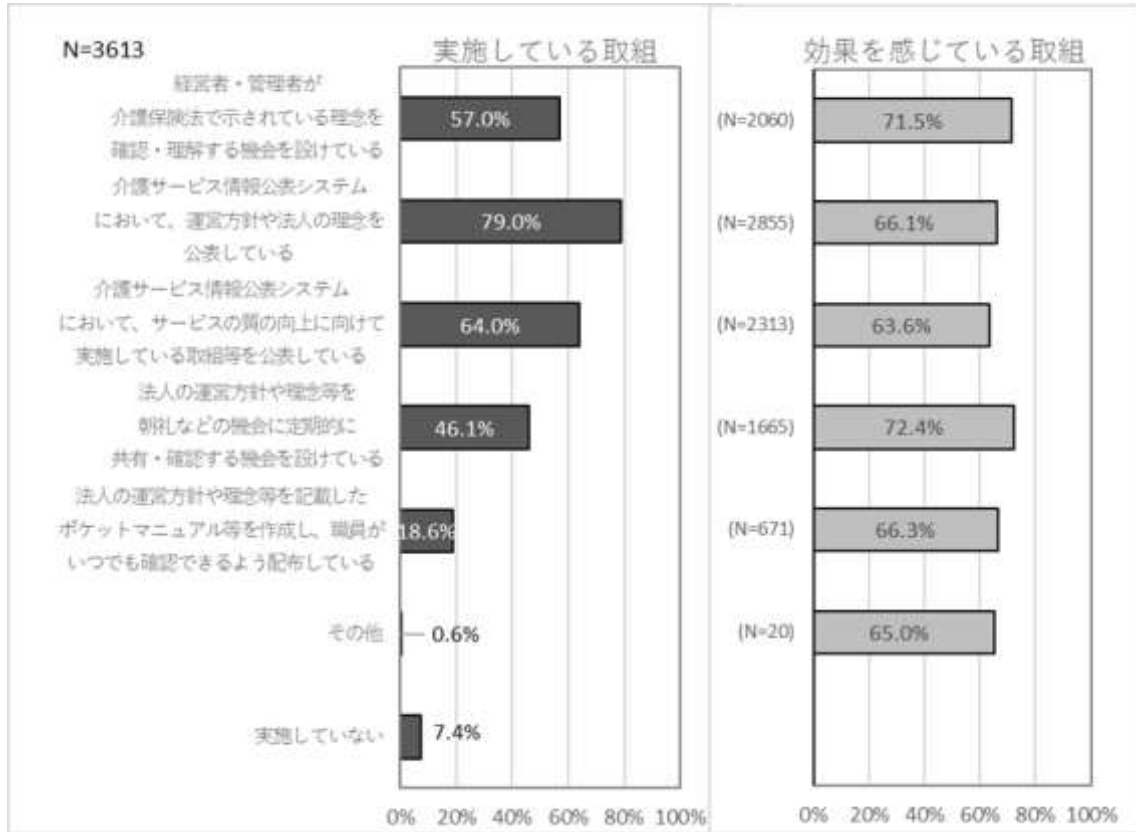
〇 介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化

- 選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「介護サービス情報公表システムにおいて、運営方針や法人の理念を公表している」の79.0%であった。その一方で「実施している」と回答した割合が最も小さかったのは、「法人の運営方針や理念等を記載したポケットマニュアル等を作成し、職員がいつでも確認できるよう配布している」の18.6%であった。
- 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「法人の運営方針や理念等を朝礼などの機会に定期的に共有・確認する機会を設けている」の72.4%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は80.4%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化」に関連した取組を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。

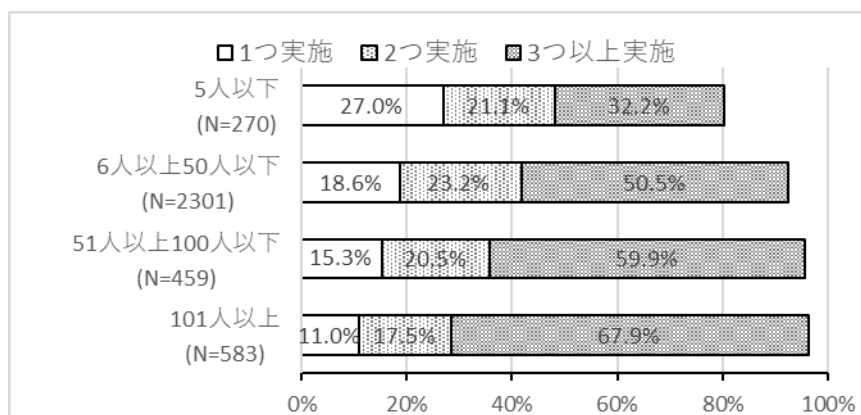
図表 113 実施している（効果を感じている）取組：介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化

【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合

【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 114 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化



図表 115 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	実施している取組_介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化						
			経営者・管理者が介護保険法で示されている理念を確認・理解する機会を設けている	介護サービス情報公表システムにおいて、運営方針や法人の理念を公表している	介護サービス情報公表システムにおいて、サービスの質の向上に向けて実施している取組等を公表している	法人の運営方針や理念等を朝礼などの機会に定期的に共有・確認する機会を設けている	法人の運営方針や理念等を記載したポケットマニュアル等を作成し、職員がいつでも確認できるよう配布している	その他	実施していない
全体		3613 100.0	2060 57.0	2855 79.0	2313 64.0	1665 46.1	671 18.6	20 0.6	269 7.4
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270 100.0	128 47.4	166 61.5	112 41.5	67 24.8	28 10.4	4 1.5	53 19.6
	6人以上50人以下	2301 100.0	1301 56.5	1812 78.7	1437 62.5	965 41.9	361 15.7	9 0.4	175 7.6
	51人以上100人以下	459 100.0	268 58.4	386 84.1	316 68.8	251 54.7	90 19.6	3 0.7	20 4.4
	101人以上	583 100.0	363 62.3	491 84.2	448 76.8	382 65.5	192 32.9	4 0.7	21 3.6

図表 116 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		合計	効果を感じている取組_介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化					
			経営者・管理者が介護保険法で示されている理念を確認・理解する機会を設けている	介護サービス情報公表システムにおいて、運営方針や法人の理念を公表している	介護サービス情報公表システムにおいて、サービスの質の向上に向けて実施している取組等を公表している	法人の運営方針や理念等を朝礼などの機会に定期的に共有・確認する機会を設けている	法人の運営方針や理念等を記載したポケットマニュアル等を作成し、職員がいつでも確認できるよう配布している	その他
全体		1472 71.5	1886 66.1	1471 63.6	1206 72.4	445 66.3	13 65.0	567 17.0
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	101 78.9	122 73.5	83 74.1	49 73.1	17 60.7	3 75.0	36 16.6
	6人以上50人以下	948 72.9	1244 68.7	950 66.1	709 73.5	239 66.2	5 55.6	361 17.0
	51人以上100人以下	181 67.5	238 61.7	183 57.9	177 70.5	57 63.3	3 100.0	82 18.7
	101人以上	242 66.7	282 57.4	255 56.9	271 70.9	132 68.8	2 50.0	88 15.7

図表 117 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	実施している取組_介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化						実施していない
			経営者・管理者が介護保険法で示されている理念を確認・理解する機会を設けている	介護サービス情報公表システムにおいて、運営方針や法人の理念を公表している	介護サービス情報公表システムにおいて、サービスの質の向上に向けて実施している取組等を公表している	法人の運営方針や理念等を朝礼などの機会に定期的に共有・確認する機会を設けている	法人の運営方針や理念等を記載したポケットマニュアル等を作成し、職員がいつでも確認できるよう配布している	その他	
全体		3613 100.0	2060 57.0	2855 79.0	2313 64.0	1665 46.1	671 18.6	20 0.6	269 7.4
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	2394 100.0	1476 61.7	1990 83.1	1673 69.9	1240 51.8	509 21.3	13 0.5	119 5.0
	加算Ⅱ	441 100.0	233 52.8	344 78.0	268 60.8	173 39.2	66 15.0	4 0.9	28 6.3
	加算Ⅲ	365 100.0	167 45.8	259 71.0	198 54.2	117 32.1	41 11.2	2 0.5	41 11.2
	加算Ⅳ	13 100.0	4 30.8	9 69.2	5 38.5	4 30.8	1 7.7	0 0.0	2 15.4
	加算Ⅴ	22 100.0	12 54.5	20 90.9	11 50.0	9 40.9	3 13.6	0 0.0	0 0.0
	加算は取得していない	378 100.0	168 44.4	233 61.6	158 41.8	122 32.3	51 13.5	1 0.3	79 20.9

図表 118 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

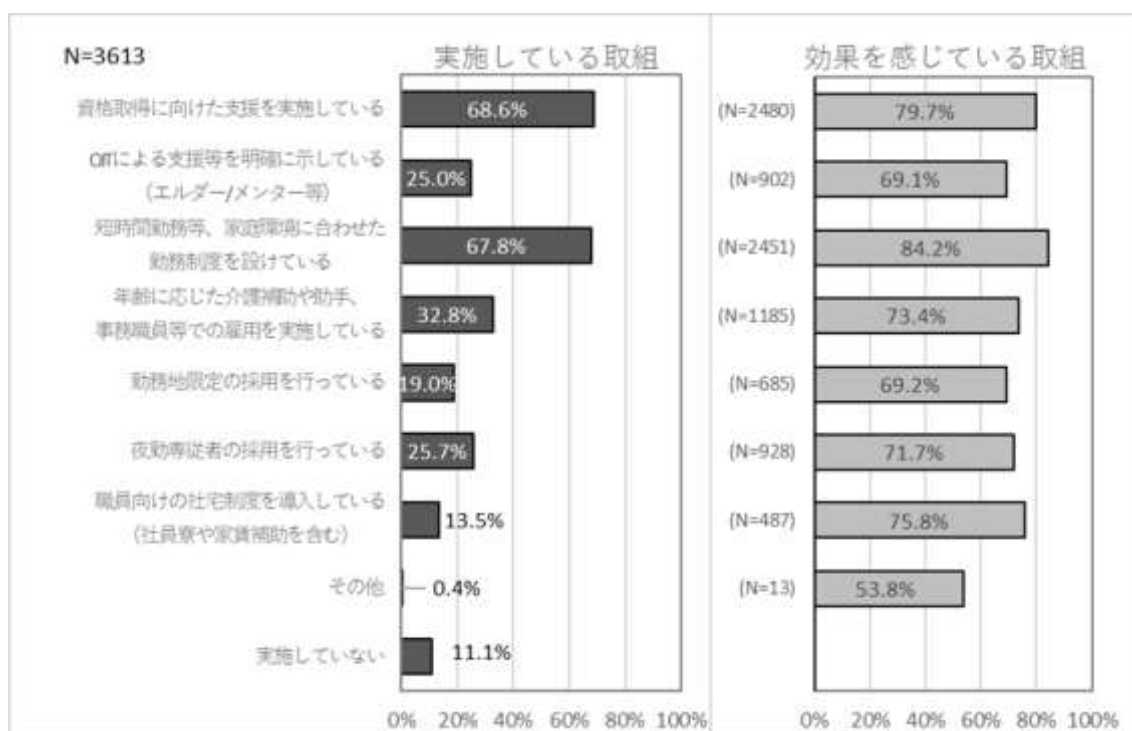
		合計	効果を感じている取組_介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化						効果を感じていない
			経営者・管理者が介護保険法で示されている理念を確認・理解する機会を設けている	介護サービス情報公表システムにおいて、運営方針や法人の理念を公表している	介護サービス情報公表システムにおいて、サービスの質の向上に向けて実施している取組等を公表している	法人の運営方針や理念等を朝礼などの機会に定期的に共有・確認する機会を設けている	法人の運営方針や理念等を記載したポケットマニュアル等を作成し、職員がいつでも確認できるよう配布している	その他	
全体		1472 71.5	1886 66.1	1471 63.6	1206 72.4	445 66.3	13 65.0	567 17.0	
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	1024 69.4	1270 63.8	1014 60.6	881 71.0	324 63.7	8 61.5	394 17.3	
	加算Ⅱ	172 73.8	250 72.7	195 72.8	139 80.3	47 71.2	2 50.0	62 15.0	
	加算Ⅲ	136 81.4	189 73.0	144 72.7	89 76.1	34 82.9	2 100.0	48 14.8	
	加算Ⅳ	3 75.0	6 66.7	2 40.0	3 75.0	1 100.0	0 0.0	2 18.2	
	加算Ⅴ	9 75.0	13 65.0	5 45.5	4 44.4	0 0.0	0 0.0	5 22.7	
	加算は取得していない	128 76.2	158 67.8	111 70.3	90 73.8	39 76.5	1 100.0	56 18.7	

- P 中途採用者（他産業からの転職者、主婦層、中高年齢者等）に特化した人事制度の確立（勤務シフトの配慮、短時間正規職員制度の導入等）
- 選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「資格取得に向けた支援を実施している」の68.6%であった。その一方で「実施している」と回答した割合が最も小さかったのは、「職員向けの社宅制度を導入している（社員寮や家賃補助を含む）」の13.5%であった。
 - 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「短時間勤務等、家庭環境に合わせた勤務制度を設けている」の84.2%であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は69.6%であった。
 - 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「中途採用者に特化した人事制度の確立」に関連した取組を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。

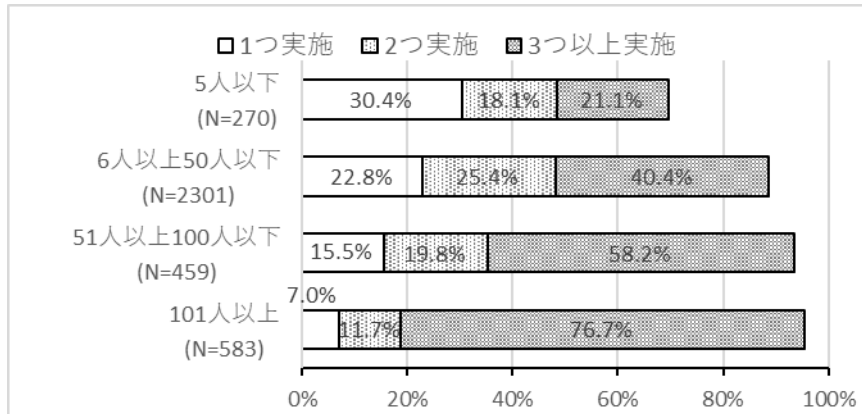
図表 119 実施している（効果を感じている）取組：中途採用者に特化した人事制度の確立

【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合

【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 120 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：中途採用者に特化した人事制度の確立



図表 121 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：中途採用者に特化した人事制度の確立【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	資格取得に向けた支援を実施している	OJTによる支援等を明確に示している（エルダー/メンター等）	短時間勤務等、家庭環境に合わせた勤務制度を設けている	年齢に応じた介護補助や助手、事務職員等での雇用を実施している	勤務地限定の採用を行っている	夜勤専従者の採用を行っている	職員向けの社宅制度を導入している（社員寮や家賃補助を含む）	その他	実施していない
全体		3613	2480	902	2451	1185	685	928	487	13	400
		100.0	68.6	25.0	67.8	32.8	19.0	25.7	13.5	0.4	11.1
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270	113	32	142	48	29	12	13	2	82
		100.0	41.9	11.9	52.6	17.8	10.7	4.4	4.8	0.7	30.4
	6人以上50人以下	2301	1540	398	1565	632	362	478	180	8	261
		100.0	66.9	17.3	68.0	27.5	15.7	20.8	7.8	0.3	11.3
51人以上100人以下	459	339	172	328	192	76	147	87	0	30	
		100.0	73.9	37.5	71.5	41.8	16.6	32.0	19.0	0.0	6.5
	101人以上	583	488	300	416	313	218	291	207	3	27
	100.0	83.7	51.5	71.4	53.7	37.4	49.9	35.5	0.5	4.6	

図表 122 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：中途採用者に特化した人事制度の確立【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		合計	資格取得に向けた支援を実施している	OJTによる支援等を明確に示している（エルダー/メンター等）	短時間勤務等、家庭環境に合わせた勤務制度を設けている	年齢に応じた介護補助や助手、事務職員等での雇用を実施している	勤務地限定の採用を行っている	夜勤専従者の採用を行っている	職員向けの社宅制度を導入している（社員寮や家賃補助を含む）	その他	効果を感じている実施内容は無い
全体		1977	623	2064	870	474	665	369	7	239	
		79.7	69.1	84.2	73.4	69.2	71.7	75.8	53.8	7.4	
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	89	26	121	37	18	8	10	1	21	
		78.8	81.3	85.2	77.1	62.1	66.7	76.9	50.0	11.2	
	6人以上50人以下	1225	276	1364	480	249	373	136	4	152	
		79.5	69.3	87.2	75.9	68.8	78.0	75.6	50.0	7.5	
51人以上100人以下	264	112	253	131	44	91	66	0	41		
		77.9	65.1	77.1	68.2	57.9	61.9	75.9	0.0	9.6	
	101人以上	399	209	326	222	163	193	157	2	25	
	81.8	69.7	78.4	70.9	74.8	66.3	75.8	66.7	4.5		

図表 123 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：中途採用者に特化した人事制度の確立【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組_中途採用者に特化した人事制度の確立									実施していない
		資格取得に向けた支援を実施している	OJTによる支援等を明確に示している(エルダー/メンター等)	短時間勤務等、家庭環境に合わせた勤務制度を設けている	年齢に応じた介護補助や助手、事務職員等での雇用を実施している	勤務地限定の採用を行っている	夜勤専従者の採用を行っている	職員向けの社宅制度を導入している(社員寮や家賃補助を含む)	その他		
全体		3613	2480	902	2451	1185	685	928	487	13	400
		100.0	68.6	25.0	67.8	32.8	19.0	25.7	13.5	0.4	11.1
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	2394	1831	745	1718	905	531	784	391	11	148
		100.0	76.5	31.1	71.8	37.8	22.2	32.7	16.3	0.5	6.2
	加算Ⅱ	441	288	84	287	120	64	70	38	1	54
		100.0	65.3	19.0	65.1	27.2	14.5	15.9	8.6	0.2	12.2
	加算Ⅲ	365	201	35	217	80	41	48	28	1	81
		100.0	55.1	9.6	59.5	21.9	11.2	13.2	7.7	0.3	22.2
	加算Ⅳ	13	4	2	9	3	1	0	1	0	2
		100.0	30.8	15.4	69.2	23.1	7.7	0.0	7.7	0.0	15.4
加算Ⅴ	22	14	4	17	5	4	3	1	0	1	
	100.0	63.6	18.2	77.3	22.7	18.2	13.6	4.5	0.0	4.5	
加算は取得していない	378	142	32	203	72	44	23	28	0	114	
	100.0	37.6	8.5	53.7	19.0	11.6	6.1	7.4	0.0	30.2	

図表 124 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：中途採用者に特化した人事制度の確立【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		効果を感じている取組_中途採用者に特化した人事制度の確立									効果を感じていない 実施内容はな い
		資格取得に向けた支援を実施している	OJTによる支援等を明確に示している(エルダー/メンター等)	短時間勤務等、家庭環境に合わせた勤務制度を設けている	年齢に応じた介護補助や助手、事務職員等での雇用を実施している	勤務地限定の採用を行っている	夜勤専従者の採用を行っている	職員向けの社宅制度を導入している(社員寮や家賃補助を含む)	その他		
全体		1977	623	2064	870	474	665	369	7	239	
		79.7	69.1	84.2	73.4	69.2	71.7	75.8	53.8	7.4	
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	1450	514	1432	651	365	551	300	6	162	
		79.2	69.0	83.4	71.9	68.7	70.3	76.7	54.5	7.2	
	加算Ⅱ	238	62	243	93	43	56	27	0	28	
		82.6	73.8	84.7	77.5	67.2	80.0	71.1	0.0	7.2	
	加算Ⅲ	166	19	192	62	30	40	23	1	17	
		82.6	54.3	88.5	77.5	73.2	83.3	82.1	100.0	6.0	
	加算Ⅳ	4	1	7	2	1	0	0	0	2	
		100.0	50.0	77.8	66.7	100.0	0.0	0.0	0.0	18.2	
加算Ⅴ	11	1	16	4	4	1	0	0	1		
	78.6	25.0	94.1	80.0	100.0	33.3	0.0	0.0	4.8		
加算は取得していない	108	26	174	58	31	17	19	0	29		
	76.1	81.3	85.7	80.6	70.5	73.9	67.9	0.0	11.0		

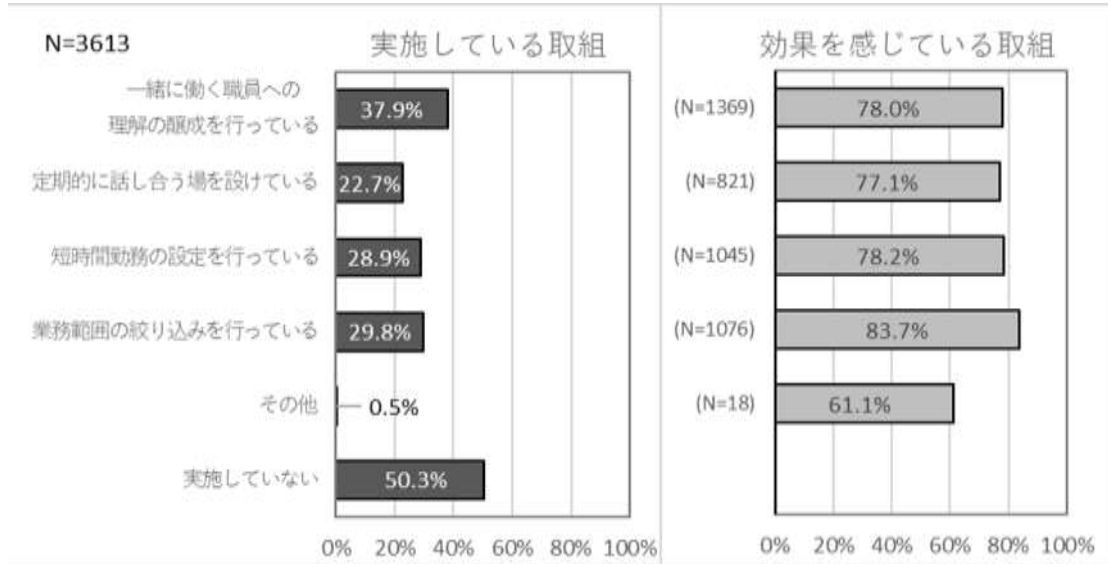
Q 障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮

- 「障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮」に関連した取組を「実施していない」と回答した法人が 50.3%と、過半数を占めた。選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「一緒に働く職員への理解の醸成を行っている」の 37.9%であった。
- 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「業務範囲の絞り込みを行っている」の 83.7%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は 28.9%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮」に関連した取組を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。

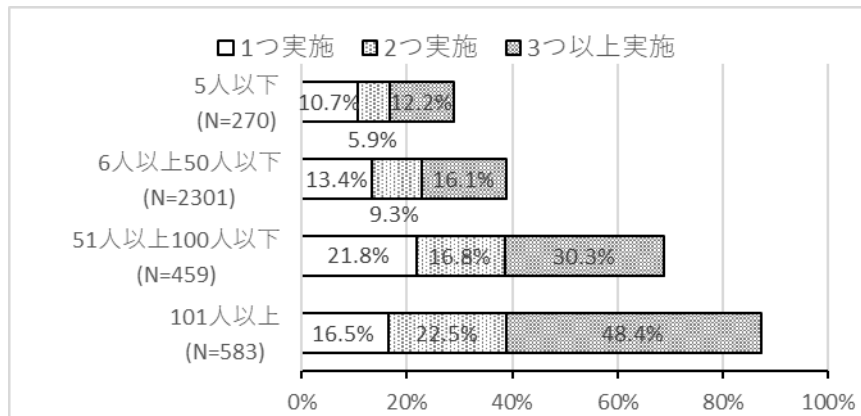
図表 125 実施している（効果を感じている）取組：障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮

【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合

【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 126 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮



図表 127 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	実施している取組_障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮					実施していない
			一緒に働く職員への理解の醸成を行っている	定期的に話し合う場を設けている	短時間勤務の設定を行っている	業務範囲の絞り込みを行っている	その他	
全体		3613 100.0	1369 37.9	821 22.7	1045 28.9	1076 29.8	18 0.5	1816 50.3
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270 100.0	61 22.6	45 16.7	38 14.1	27 10.0	3 1.1	192 71.1
	6人以上50人以下	2301 100.0	662 28.8	428 18.6	508 22.1	441 19.2	7 0.3	1407 61.1
	51人以上100人以下	459 100.0	249 54.2	104 22.7	173 37.7	202 44.0	4 0.9	143 31.2
	101人以上	583 100.0	397 68.1	244 41.9	326 55.9	406 69.6	4 0.7	74 12.7

図表 128 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		合計	効果を感じている取組_障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮					効果を感じていない 実施内容はな い
			一緒に働く職員への理解の醸成を行っている	定期的に話し合う場を設けている	短時間勤務の設定を行っている	業務範囲の絞り込みを行っている	その他	
全体		1068 78.0	633 77.1	817 78.2	901 83.7	11 61.1	158 8.8	
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	53 86.9	40 88.9	33 86.8	21 77.8	2 66.7	7 9.0	
	6人以上50人以下	536 81.0	341 79.7	405 79.7	368 83.4	4 57.1	85 9.5	
	51人以上100人以下	196 78.7	81 77.9	129 74.6	171 84.7	3 75.0	29 9.2	
	101人以上	283 71.3	171 70.1	250 76.7	341 84.0	2 50.0	37 7.3	

図表 129 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	実施している取組_障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮					実施していない
			一緒に働く職員への理解の醸成を行っている	定期的話し合う場を設けている	短時間勤務の設定を行っている	業務範囲の絞り込みを行っている	その他	
全体		3613 100.0	1369 37.9	821 22.7	1045 28.9	1076 29.8	18 0.5	1816 50.3
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	2394 100.0	1028 42.9	625 26.1	822 34.3	844 35.3	14 0.6	1061 44.3
	加算Ⅱ	441 100.0	143 32.4	87 19.7	91 20.6	99 22.4	3 0.7	248 56.2
	加算Ⅲ	365 100.0	89 24.4	47 12.9	66 18.1	72 19.7	1 0.3	230 63.0
	加算Ⅳ	13 100.0	2 15.4	4 30.8	4 30.8	3 23.1	0 0.0	8 61.5
	加算Ⅴ	22 100.0	10 45.5	4 18.2	7 31.8	7 31.8	0 0.0	10 45.5
	加算は取得していない	378 100.0	97 25.7	54 14.3	55 14.6	51 13.5	0 0.0	259 68.5

図表 130 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		合計	効果を感じている取組_障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮					効果を感じていない実施内容は無い
			一緒に働く職員への理解の醸成を行っている	定期的話し合う場を設けている	短時間勤務の設定を行っている	業務範囲の絞り込みを行っている	その他	
全体		1068 78.0	633 77.1	817 78.2	901 83.7	11 61.1	158 8.8	
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	784 76.3	477 76.3	637 77.5	706 83.6	9 64.3	119 8.9	
	加算Ⅱ	122 85.3	68 78.2	73 80.2	83 83.8	1 33.3	14 7.3	
	加算Ⅲ	69 77.5	35 74.5	56 84.8	63 87.5	1 100.0	10 7.4	
	加算Ⅳ	1 50.0	3 75.0	3 75.0	2 66.7	0 0.0	1 20.0	
	加算Ⅴ	7 70.0	3 75.0	4 57.1	4 57.1	0 0.0	2 16.7	
	加算は取得していない	85 87.6	47 87.0	44 80.0	43 84.3	0 0.0	12 10.1	

R 地域の児童・生徒や住民との交流による地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上

- 選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「ボランティアや職場体験を積極的に受け入れている」の47.7%であった。その一方で「実施している」と回答した割合が最も小さかったのは、「放課後支援を行っている」の3.3%であった。
- 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「ボランティアや職場体験を積極的に受け入れている」の81.1%であった。また選択肢に当てはまらない「その他」の取組について「効果を感じている」法人の割合も81.6%と高かった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は43.7%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上」に関連した取組を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。ただし例外的に「地域高齢者の見守り支援を行っている」という取組については、上記の傾向が見られなかった。

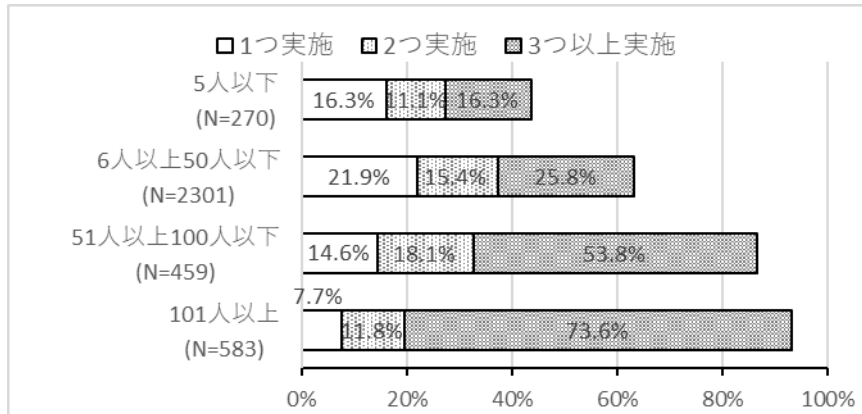
図表 131 実施している（効果を感じている）取組：地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上

【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合

【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 132 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上



図表 133 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	実施している取組_地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上										実施していない	
		放課後支援を行っている	地域高齢者の見守り支援を行っている	児童・生徒による見学を積極的に受け入れている	ボランティアや職場体験を積極的に受け入れている	福祉系養成校の実習を積極的に受け入れている	地域住民との交流の機会(イベント等)の開催や支援(寄付等)を実施している	施設内スペースを通いの場として地元住民団体等に定期的開放している	無料の認知症講座を地元一般住民のために開催している	事業所・施設HPやSNS(ブログ、フェイスブック等)で事業所・施設の取組をアピールしている	その他		
全体	3613	118	412	852	1723	1151	1370	530	439	1085	49	1101	
	100.0	3.3	11.4	23.6	47.7	31.9	37.9	14.7	12.2	30.0	1.4	30.5	
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270	7	36	27	57	26	56	18	53	2	152	
		100.0	2.6	13.3	10.0	21.1	9.6	20.7	6.7	19.6	0.7	56.3	
	6人以上50人以下	2301	54	227	412	910	498	705	204	147	519	30	847
		100.0	2.3	9.9	17.9	39.5	21.6	30.6	8.9	6.4	22.6	1.3	36.8
	51人以上100人以下	459	16	43	157	304	220	235	80	80	189	4	62
	100.0	3.5	9.4	34.2	66.2	47.9	51.2	17.4	17.4	41.2	0.9	13.5	
101人以上	583	41	106	256	452	407	374	228	198	324	13	40	
	100.0	7.0	18.2	43.9	77.5	69.8	64.2	39.1	34.0	55.6	2.2	6.9	

図表 134 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

	合計	効果を感じている取組_地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上										効果を感じていない
		放課後支援を行っている	地域高齢者の見守り支援を行っている	児童・生徒による見学を積極的に受け入れている	ボランティアや職場体験を積極的に受け入れている	福祉系養成校の実習を積極的に受け入れている	地域住民との交流の機会(イベント等)の開催や支援(寄付等)を実施している	施設内スペースを通いの場として地元住民団体等に定期的開放している	無料の認知症講座を地元一般住民のために開催している	事業所・施設HPやSNS(ブログ、フェイスブック等)で事業所・施設の取組をアピールしている	その他	
全体	76	296	636	1398	897	1067	378	327	802	40	262	
	64.4	71.8	74.6	81.1	77.9	77.9	71.3	74.5	73.9	81.6	10.4	
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	3	29	21	47	21	47	13	8	43	1	13
		42.9	80.6	77.8	82.5	80.8	83.9	72.2	57.1	81.1	50.0	11.0
	6人以上50人以下	31	169	307	737	379	567	149	113	386	24	166
		57.4	74.4	74.5	81.0	76.1	80.4	73.0	76.9	74.4	80.0	11.4
	51人以上100人以下	13	29	119	246	175	168	56	60	138	4	44
	81.3	67.4	75.8	80.9	79.5	71.5	70.0	75.0	73.0	100.0	11.1	
101人以上	29	69	189	368	322	285	160	146	235	11	39	
	70.7	65.1	73.8	81.4	79.1	76.2	70.2	73.7	72.5	84.6	7.2	

図表 135 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	実施している取組 地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上										実施していない	
		放課後支援を行っている	地域高齢者の見守り支援を行っている	児童・生徒による見学を積極的に受け入れている	ボランティアや職場体験を積極的に受け入れている	福祉系養成校の実習を積極的に受け入れている	地域住民との交流の機会（イベント等）の開催や支援（寄付等）を実施している	施設内スペースを通いの場として地元住民団体に定期的に開放している	無料の認知症講座を地元一般住民のために開催している	事業所・施設HPやSNS(ブログ、フェイスブック等)で事業所・施設の取組をアピールしている	その他		
全体	3613 100.0	118 3.3	412 11.4	852 23.6	1723 47.7	1151 31.9	1370 37.9	530 14.7	439 12.2	1085 30.0	49 1.4	1101 30.5	
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	2394 100.0	91 3.8	269 11.2	645 26.9	1280 53.5	858 35.8	1038 43.4	426 17.8	346 14.5	834 34.8	38 1.6	612 25.6
	加算Ⅱ	441 100.0	10 2.3	50 11.3	77 17.5	180 40.8	127 28.8	129 29.3	39 8.8	33 7.5	107 24.3	5 1.1	157 35.6
	加算Ⅲ	365 100.0	7 1.9	37 10.1	69 18.9	143 39.2	90 24.7	101 27.7	28 7.7	22 6.0	73 20.0	3 0.8	132 36.2
	加算Ⅳ	13 100.0	0 0.0	1 7.7	0 0.0	4 30.8	3 23.1	2 15.4	0 0.0	0 0.0	1 7.7	0 0.0	5 38.5
	加算Ⅴ	22 100.0	1 4.5	2 9.1	2 9.1	10 45.5	7 31.8	6 27.3	2 9.1	1 4.5	2 9.1	0 0.0	8 36.4
	加算は取得していない	378 100.0	9 2.4	53 14.0	59 15.6	106 28.0	66 17.5	94 24.9	35 9.3	37 9.8	68 18.0	3 0.8	187 49.5

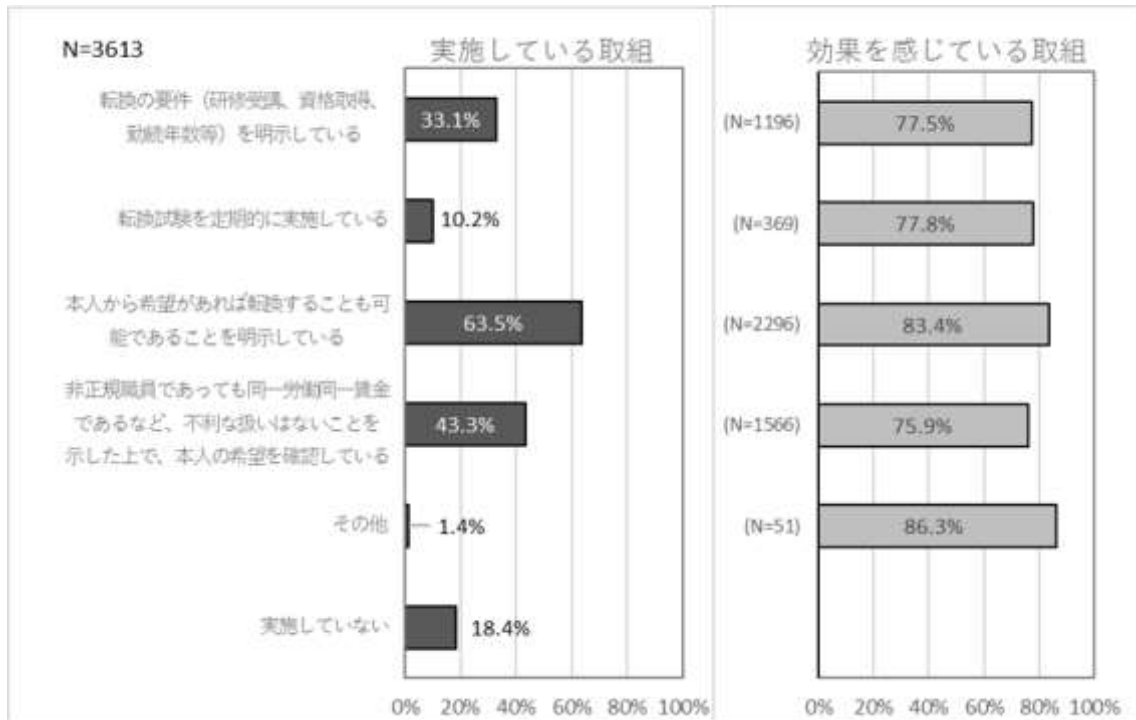
図表 136 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

	効果を感じている取組 地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上	効果を感じている取組 地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上										効果を感じている実施内容はない
		放課後支援を行っている	地域高齢者の見守り支援を行っている	児童・生徒による見学を積極的に受け入れている	ボランティアや職場体験を積極的に受け入れている	福祉系養成校の実習を積極的に受け入れている	地域住民との交流の機会（イベント等）の開催や支援（寄付等）を実施している	施設内スペースを通いの場として地元住民団体に定期的に開放している	無料の認知症講座を地元一般住民のために開催している	事業所・施設HPやSNS(ブログ、フェイスブック等)で事業所・施設の取組をアピールしている	その他	
全体	76 64.4	296 71.8	636 74.6	1398 81.1	897 77.9	1067 77.9	378 71.3	327 74.5	802 73.9	40 81.6	262 10.4	
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	60 65.9	185 68.8	477 74.0	1030 80.5	666 77.6	797 76.8	296 69.5	251 72.5	607 72.8	32 84.2	181 10.2
	加算Ⅱ	3 30.0	38 76.0	58 75.3	154 85.6	104 81.9	102 79.1	30 76.9	27 81.8	85 79.4	3 60.0	26 9.2
	加算Ⅲ	7 100.0	25 67.6	54 78.3	124 86.7	69 76.7	86 85.1	22 78.6	19 86.4	55 75.3	2 66.7	21 9.0
	加算Ⅳ	0 0.0	1 100.0	0 0.0	2 50.0	2 66.7	2 100.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0	2 25.0
	加算Ⅴ	1 100.0	0 0.0	2 100.0	8 80.0	6 85.7	5 83.3	2 100.0	0 0.0	1 50.0	0 0.0	3 21.4
	加算は取得していない	5 55.6	47 88.7	45 76.3	80 75.5	50 75.8	75 79.8	28 80.0	30 81.1	53 77.3	3 100.0	29 15.2

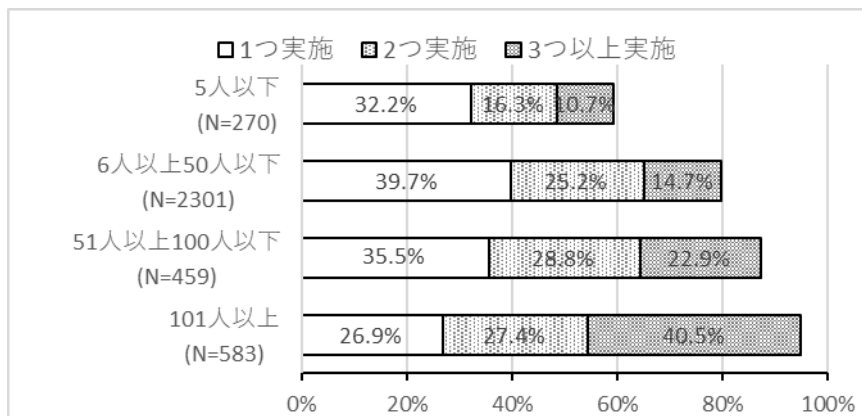
S 非正規職員から正規職員への転換

- 選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「本人から希望があれば転換することも可能であることを明示している」の63.5%であった。その一方で「実施している」と回答した割合が最も小さかったのは、「転換試験を定期的実施している」の10.2%であった。
- 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「本人から希望があれば転換することも可能であることを明示している」の83.4%であった。また選択肢に当てはまらない「その他」の取組について「効果を感じている」法人の割合も86.3%と高かった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は59.3%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「非正規職員から正規職員への転換」に関連した取組を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。

図表 137 実施している（効果を感じている）取組：非正規職員から正規職員への転換
 【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合
 【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 138 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業者実人員数階級別：非正規職員から正規職員への転換



図表 139 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：非正規職員から正規職員への転換【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組_非正規職員から正規職員への転換						
		合計	転換の要件（研修受講、資格取得、勤続年数等）を明示している	転換試験を定期的に実施している	本人から希望があれば転換することも可能であることを明示している	非正規職員であつても同一労働同一賃金であるなど、不利な扱いはないことを示した上で、本人の希望を確認している	その他	実施していない
全体		3613	1196	369	2296	1566	51	666
		100.0	33.1	10.2	63.5	43.3	1.4	18.4
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270	56	8	116	86	4	110
		100.0	20.7	3.0	43.0	31.9	1.5	40.7
	6人以上50人以下	2301	652	134	1426	929	26	467
		100.0	28.3	5.8	62.0	40.4	1.1	20.3
	51人以上	459	178	64	312	212	7	59
	100.0	38.8	13.9	68.0	46.2	1.5	12.9	
	101人以上	583	310	163	442	339	14	30
		100.0	53.2	28.0	75.8	58.1	2.4	5.1

図表 140 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：非正規職員から正規職員への転換【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		効果を感じている取組_非正規職員から正規職員への転換					
		合計	転換の要件（研修受講、資格取得、勤続年数等）を明示している	転換試験を定期的に実施している	本人から希望があれば転換することも可能であることを明示している	非正規職員であつても同一労働同一賃金であるなど、不利な扱いはないことを示した上で、本人の希望を確認している	その他
全体		927	287	1914	1188	44	313
		77.5	77.8	83.4	75.9	86.3	10.6
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	48	4	96	71	4	18
		85.7	50.0	82.8	82.6	100.0	11.3
	6人以上50人以下	512	95	1200	726	22	200
		78.5	70.9	84.2	78.1	84.6	10.9
	51人以上	138	50	261	152	7	45
	77.5	78.1	83.7	71.7	100.0	11.3	
	101人以上	229	138	357	239	11	50
		73.9	84.7	80.8	70.5	78.6	9.0

図表 141 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：非正規職員から正規職員への
転換【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組_非正規職員から正規職員への転換						
		合計	転換の要件（研修受講、資格取得、勤続年数等）を明示している	転換試験を定期的実施している	本人から希望があれば転換することも可能であることを明示している	非正規職員であつても同一労働同一賃金であるなど、不利な扱いはないことを示した上で、本人の希望を確認している	その他	実施していない
全体		3613 100.0	1196 33.1	369 10.2	2296 63.5	1566 43.3	51 1.4	666 18.4
処遇改善 加算の算 定状況	加算Ⅰ	2394 100.0	967 40.4	305 12.7	1715 71.6	1153 48.2	30 1.3	267 11.2
	加算Ⅱ	441 100.0	111 25.2	32 7.3	246 55.8	170 38.5	7 1.6	107 24.3
	加算Ⅲ	365 100.0	61 16.7	20 5.5	177 48.5	125 34.2	5 1.4	115 31.5
	加算Ⅳ	13 100.0	3 23.1	1 7.7	7 53.8	5 38.5	0 0.0	4 30.8
	加算Ⅴ	22 100.0	3 13.6	2 9.1	10 45.5	7 31.8	0 0.0	5 22.7
	加算は取得 していない	378 100.0	51 13.5	9 2.4	141 37.3	106 28.0	9 2.4	168 44.4

図表 142 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：非正規職員から正規職員
への転換【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		効果を感じている取組_非正規職員から正規職員への転換					
		合計	転換の要件（研修受講、資格取得、勤続年数等）を明示している	転換試験を定期的実施している	本人から希望があれば転換することも可能であることを明示している	非正規職員であつても同一労働同一賃金であるなど、不利な扱いはないことを示した上で、本人の希望を確認している	その他
全体		927 77.5	287 77.8	1914 83.4	1188 75.9	44 86.3	313 10.6
処遇改善 加算の算 定状況	加算Ⅰ	747 77.2	238 78.0	1412 82.3	859 74.5	23 76.7	228 10.7
	加算Ⅱ	85 76.6	24 75.0	215 87.4	139 81.8	7 100.0	33 9.9
	加算Ⅲ	48 78.7	15 75.0	155 87.6	93 74.4	5 100.0	22 8.8
	加算Ⅳ	2 66.7	1 100.0	6 85.7	4 80.0	0 0.0	1 11.1
	加算Ⅴ	2 66.7	2 100.0	8 80.0	4 57.1	0 0.0	3 17.6
	加算は取得 していない	43 84.3	7 77.8	118 83.7	89 84.0	9 100.0	26 12.4

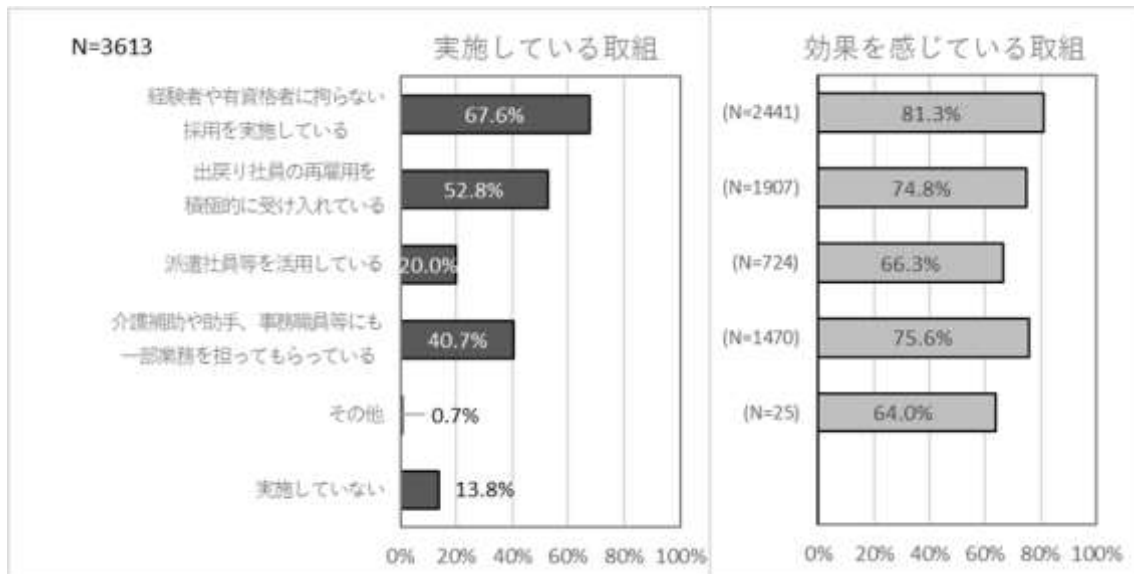
T 職員の増員による業務負担の軽減

- 選択肢として示した取組のうち、「実施している」と回答した割合が最も大きいのは「経験者や有資格者に拘らない採用を実施している」の67.6%であった。その一方で「実施している」と回答した割合が最も小さかったのは、「派遣社員等を活用している」の20.0%であった。
- 選択肢として示した取組の具体例すべてについて、実施している法人のうち過半数が「効果を感じている」と回答した。「効果を感じている」と回答した割合が最も大きいのは「経験者や有資格者に拘らない採用を実施している」の81.3%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、選択肢として示した取組を1つ以上実施している割合が大きくなった。介護サービス事業の従事者実人員数が5人以下の法人において1つ以上の取組を実施している割合は67.0%であった。
- 介護サービス事業の従事者実人員数が大きい法人ほど、またより上位の処遇改善加算を算定している法人ほど、「職員の増員による業務負担の軽減」を「実施している」と回答する割合がおおむね大きかった。

図表 143 実施している（効果を感じている）取組：職員の増員による業務負担の軽減

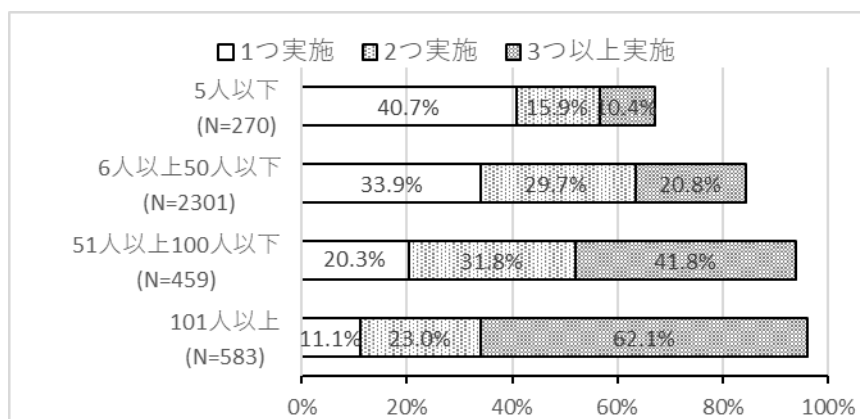
【実施している取組】：回答に占める実施法人の割合

【効果を感じている取組】：実施法人に占める「効果を感じている法人」の割合



図表 144 何らかの取組を実施している法人の割合、介護サービス事業従事者実人員数階級別：職員の増員による業務負担の軽減

級別：職員の増員による業務負担の軽減



図表 145 実施している取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：職員の増員による業務負担の軽減【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	実施している取組_職員の増員による業務負担の軽減					実施していない
			経験者や有資格者に拘らない採用を実施している	出戻り社員の再雇用を積極的に受け入れている	派遣社員等を活用している	介護補助や助手、事務職員等にも一部業務を担ってもらっている	その他	
全体		3613 100.0	2441 67.6	1907 52.8	724 20.0	1470 40.7	25 0.7	499 13.8
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	270 100.0	127 47.0	78 28.9	20 7.4	55 20.4	5 1.9	89 33.0
	6人以上50人以下	2301 100.0	1481 64.4	1071 46.5	284 12.3	820 35.6	13 0.6	360 15.6
	51人以上	459	342	313	132	239	1	28
	100人以下	100.0	74.5	68.2	28.8	52.1	0.2	6.1
	101人以上	583 100.0	491 84.2	445 76.3	288 49.4	356 61.1	6 1.0	22 3.8

図表 146 効果を感じている取組、介護サービス事業従事者実人員数階級別：職員の増員による業務負担の軽減【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		合計	効果を感じている取組_職員の増員による業務負担の軽減					効果を感じていない 実施内容は無い
			経験者や有資格者に拘らない採用を実施している	出戻り社員の再雇用を積極的に受け入れている	派遣社員等を活用している	介護補助や助手、事務職員等にも一部業務を担ってもらっている	その他	
全体		1984 81.3	1427 74.8	480 66.3	1111 75.6	16 64.0	321 10.3	
介護サービス事業従事者実人員数	5人以下	99 78.0	62 79.5	13 65.0	44 80.0	2 40.0	26 14.4	
	6人以上50人以下	1216 82.1	810 75.6	202 71.1	648 79.0	9 69.2	203 10.5	
	51人以上	267	218	87	179	0	44	
	100人以下	78.1	69.6	65.9	74.9	0.0	10.2	
	101人以上	402 81.9	337 75.7	178 61.8	240 67.4	5 83.3	48 8.6	

図表 147 実施している取組、処遇改善加算の算定状況別：職員の増員による業務負担の軽減【上段：回答数 下段：回答の割合】

		実施している取組_職員の増員による業務負担の軽減						
		合計	経験者や有資格者に拘らない採用を実施している	出戻り社員の再雇用を積極的に受け入れている	派遣社員等を活用している	介護補助や助手、事務職員等にも一部業務を担ってもらっている	その他	実施していない
全体		3613 100.0	2441 67.6	1907 52.8	724 20.0	1470 40.7	25 0.7	499 13.8
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	2394 100.0	1783 74.5	1415 59.1	605 25.3	1080 45.1	16 0.7	200 8.4
	加算Ⅱ	441 100.0	257 58.3	211 47.8	59 13.4	153 34.7	2 0.5	77 17.5
	加算Ⅲ	365 100.0	201 55.1	155 42.5	32 8.8	112 30.7	3 0.8	86 23.6
	加算Ⅳ	13 100.0	7 53.8	6 46.2	1 7.7	6 46.2	0 0.0	4 30.8
	加算Ⅴ	22 100.0	17 77.3	10 45.5	4 18.2	7 31.8	0 0.0	3 13.6
	加算は取得していない	378 100.0	176 46.6	110 29.1	23 6.1	112 29.6	4 1.1	129 34.1

図表 148 効果を感じている取組、処遇改善加算の算定状況別：職員の増員による業務負担の軽減【上段：回答数 下段：実施法人に占める回答の割合】

		効果を感じている取組_職員の増員による業務負担の軽減						
		合計	経験者や有資格者に拘らない採用を実施している	出戻り社員の再雇用を積極的に受け入れている	派遣社員等を活用している	介護補助や助手、事務職員等にも一部業務を担ってもらっている	その他	効果を感じている実施内容はない
全体		1984 81.3	1427 74.8	480 66.3	1111 75.6	16 64.0	321 10.3	
処遇改善加算の算定状況	加算Ⅰ	1445 81.0	1035 73.1	389 64.3	785 72.7	10 62.5	224 10.2	
	加算Ⅱ	213 82.9	169 80.1	45 76.3	127 83.0	1 50.0	35 9.6	
	加算Ⅲ	172 85.6	125 80.6	26 81.3	97 86.6	3 100.0	20 7.2	
	加算Ⅳ	6 85.7	4 66.7	0 0.0	4 66.7	0 0.0	1 11.1	
	加算Ⅴ	13 76.5	6 60.0	2 50.0	6 85.7	0 0.0	3 15.8	
	加算は取得していない	135 76.7	88 80.0	18 78.3	92 82.1	2 50.0	38 15.3	

iv. 自由記述から得られた取組

アンケート調査の自由記述の記載内容についても有益な情報が多々あり、参考となるものについて以下に整理した。

① 若手の職員の採用や、定着支援に向けた取組

主な自由記述は以下の通り。

	自由記述（抜粋）
採用管理	<ul style="list-style-type: none">• 職員の希望により、日勤介護職員、昼食担当調理員、夜勤専従者（夕食および朝食作りを含む）と採用段階で担当を決定している。定員6名の小規模施設のため年齢不問で採用し、シフト体制を導入せず運営できていることが定着に効果があると考えている。• 採用前に施設見学や業務、賃金の説明、職場の体験をしてもらい、本人が働きたいと希望された場合に採用試験を受けてもらう• 採用時の職務内容等の提示が大事で、よく理解して就業してもらう

② 職員のキャリアアップに資する取組

主な自由記述は以下の通り。

	自由記述（抜粋）
配置・配属	<ul style="list-style-type: none">• 世間話の中から現在の心理的状況をくみ取る努力をしている。苦手な業務がある場合は、できるだけ得意な職員と交代するようにしている• 個性を引き出し、適材適所を行っていく• 自分たちの仕事に対する効果をしっかりと出し利用者にしっかり実感させ、その利用者の感謝が仕事のモチベーションになるよう、技術力のUPの努力と責任感を持たせるよう担当制度を用いている• 事業所ごとの介護業務量の平準化• 家庭環境等の理由で、やめたくはないけれどやめなければいけない職員に対して個別に面談し、可能なポジションを用意（日勤介護職員⇒夜勤介護職員）する• 異動を希望する職員の意向をできるだけ聞く• 定期的な異動やローテーションを行う• 各々に裁量があり、ある程度責任を伴うような職場づくり
評価・処遇	<ul style="list-style-type: none">• 賞与・昇給面接の際は根拠のある資料で説明を行う• 職員評価に用いる評価表を自社内で作成し、職員休憩室で自由閲覧できるようにし、会社としてどこに評価の重きを置いているか各自で確認できるようになっている。評価は全職員に対して6カ

	<p>月ごとに行い、開示希望者には管理者が実施した評価用紙 を用いて個人面接の機会を設け課題の共有に努めている</p> <ul style="list-style-type: none"> • 利用者の声を聴く仕組みづくり（職員の満足度向上） • 常勤、非常勤に限らず、全員へ賞与を支給 • 賞与の評価ごとに面談 • 臨時の手当等の現金支給
教育訓練・能力開発	<ul style="list-style-type: none"> • 非常勤介護職員も外部研修に積極的に参加してもらい交通費や研修の時給も支払っている。介護福祉士や実務者研修資格取得に関しては、非常勤専従登録介護職員や社員に受験料や資格取得費用を行政の助成金等利用しながら全額支給 • 個々の能力や性格に合わせ、介護技術等納得がいくまで研修等を行いサポート • 法人内の他事業所への職場体験の実施 • 定例会議（1回/月）の機会に各リーダー向けに毎月学習会を実施。研修内容として多いのは、一般社会人としての社会性、マナー、一般常識、接遇など

③ 両立支援に関する課題や腰痛を含む業務に関する心身の不調に対応する取組

主な自由記述は以下の通り。

	自由記述（抜粋）
労働条件	<ul style="list-style-type: none"> • 家庭の事情に合わせた勤務体制をとる • 有給休暇の積極的取得のアナウンスを実施 • 有給休暇の取得推進を促した上で、消滅する休暇の買取 • 職員の希望に添った雇用契約の随時変更 • 産休や療休を含む休暇の充実 • 週休3日制を選択できる • 計画的年休の付与 • 育児手当の支給 • 勤務年数、役職に沿った段階的な退職金掛け金制度の導入 • 社員の60歳以上の再雇用制度を活用 • 65歳以上の方を短時間、業務限定で複数採用し、過密スケジュールの時間帯に介護職員の負担を軽減できないか取り組んでいる
労働環境	<ul style="list-style-type: none"> • 職員から事前に休日や勤務時間帯の希望をオープンで確認し、優先的に考慮して勤務表を作成している • 有給休暇を隔月自動的に付与し、必ず3連休以上を作る • 子連れ出勤の受入れ • 子供、家族、本人の病気等で職員が休める環境 • 残業をせずに時間内に業務を終えることができる体制づくり • 管理職が適切なマネジメントを行っている事業所は、職員が定着しているので、優秀な管理職を育成、採用

腰痛予防	<ul style="list-style-type: none"> ・スライドボード等を活用し抱えない介護の実現等 ・腰痛予防の介助用品の配備 ・アシストスーツ・スマートスーツの導入 ・コルセットの提供 ・腰痛にならない介護術をリハビリ職より指導している ・腰痛防止研修会 ・腰痛予防のための体操を実施 ・勤務による腰痛の訴えがあるときはマッサージを勧めている
------	---

④ 生産性向上につながる取組

主な自由記述は以下の通り。

	自由記述（抜粋）
情報共有・ICT・介護ロボット等	<ul style="list-style-type: none"> ・職員間の情報共有のためのノートを常備している ・業務連絡や緊急連絡事項等についてはコミュニケーションツールの専用グループを活用した情報共有 ・電子カルテによる管理 ・動画研修導入のためのタブレット端末の導入 ・インカムを導入 ・法人内の LAN 構築 ・AI を使ったケアプラン作成補助 ・E-learning の実施 ・市町医療等機関の連携システム ・お掃除ロボットの導入

⑤ 仕事へのやりがいの醸成や、職場のコミュニケーションの円滑化等による勤務継続を可能とするような取組

主な自由記述は以下の通り。

	自由記述（抜粋）
経営理念	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の目的、職員の役割や責任がわかりやすく示され、賃金や休みの取り方等公平感のある働き方ができること ・経営指針発表会を開催し、情報共有を行っている ・経営・賃金に関わる情報をオープンにし職員が待遇に納得できるようにしている ・ビジョンを明確にする ・経営層から直接経営状況や法人の考えが伝えられること（年1回拡大所長会議開催、事例発表会等様々な場面に経営層が出席している） ・健康経営優良法人の認定を受けている
組織文化	<ul style="list-style-type: none"> ・職員が高齢化している現在、職員毎の適性や環境、希望を把握し、職員によっては新しいことを無理強いすることより、現在の

	<p>仕事をしっかりと行うことが社会貢献につながることを説明し、やりがいを感じながら業務に臨んでもらう</p> <ul style="list-style-type: none"> • 職員からの声、要望を直接受けとれるシステム（スタッフカード） • 課題があった時何でもすぐに話し合えるような風土作り • 子育て支援に関しては「職場内で社員同士が互助の精神を持ち、譲り合い、助け合い」を強く打ち出して、働きやすい職場になるようにする • 現在子育て中や親の介護をしている職員は当日朝の連絡で休みを希望してくることが多いので、そんな時でも他の職員に代わりに出勤してもらえそうなシフト作りとお互い様の雰囲気作り • 利用者からの暴言・暴力から守るサポート・休み希望を言いやすい職場環境を整えている • 業務改善に積極的に取り組んでいる。職員会議等で改善したい点の意見交換をしている • 仕事してよかったなど思えるような報酬づくり • 「承認する」ことが大事
人間関係	<ul style="list-style-type: none"> • 世間話の中から現在の心理的状況をくみ取る • 職員間での人間関係に悩んでいる場合は気軽に管理者に相談出来る環境・雰囲気作り • 個人面談による気づきのアドバイスを実施 • 内勤業務制度による円滑なコミュニケーションの場 • 利用者ごとにグループメールを利用し報連相を行う • 懇親会の開催 • 地元のバレーボール大会への参加・商工会のボウリング大会への参加・各種大会向けの練習等による連携強化 • ハイキング、ソフトボール、卓球等、仕事外のクラブ活動の実施により事業所を超えた職員交流の実施 • 給与明細を管理者が手渡しする
福利厚生	<ul style="list-style-type: none"> • 手当の充実（誕生日休暇（有給）、暑熱手当・入浴手当等） • リフレッシュのための旅行券（例：年1回、平均月間勤務時間により5千円～3万円支給）、リフレッシュ支援金（例：限度額1万円） • 勤続永年表彰 • 社員旅行等 • 奨学金返済支援制度（例：月限度額1万円）の実施 • 就職祝金（例：一時金2万円）の支給 • 家賃補助の支給

(4) 調査結果に基づく各取組の整理・分類

(3)では、調査項目として設定したそれぞれの具体的な取組それぞれについて、実施している法人の割合や効果を感じている法人の割合を個別に示した。本節ではこれらの結果を踏まえ、i 職場環境改善の効果、ii 法人規模別に見た実施率の差という二点の側面から、試行的に上記の取組を整理・分類し、そこから今後取組を推し進めていく上での課題について検証する。

i. 実施率と効果に基づく具体的な各取組の区分

(3)にて示した結果を見ると、「職員の離職防止・定着に対して効果を感じている」と回答した法人が多い取組は、かならずしも「実施している」と回答した法人も多いわけではないことがわかる。そこで本節では、この「実施」と「効果」の二軸から、職場環境改善に向けた具体的な各取組の整理・分類を試みる。

調査した具体的な各取組について、「実施している」と回答した法人の割合と「効果を感じている」と回答した法人の割合を基に、以下のように区分することが可能である。

- (ア) 多くの法人が実施しており、かつ効果を感じている法人の割合も大きい取組は、「介護サービス事業所の職場環境構築にあたって基本となる取組」と位置づけることができる。これらの取組は、実施上のコストも比較的小さいと予想されるため、未実施の介護サービス事業所に対して取組を呼びかけていくことが望ましい。
- (イ) 実施している法人は比較的少ないものの、それらのうち多くが効果を感じている取組は、今後、実施法人が増えていけば大きな効果を生むと考えられるため、「介護サービス事業所において職場環境を改善していく上で有効な取組」と位置づけることができる。これらの取組については、実施上のハードルとそれを乗り越えるための方策について検討することが次の課題となる。
- (ウ) 多くの法人が実施しているものの、効果を感じている法人が比較的少ない取組は、「広く認識されているものの、効果的な具体的手法が浸透していない取組」と位置づけることができる。これらの取組については、当該取組の「効果を感じている」と回答した少数の法人に対して、更なる聞き取り調査を行うことによって、効果的な具体的手法を明らかにしていく必要がある。
- (エ) 他と比べて、実施している法人の割合も、効果を感じている法人の割合も小さいような取組は、「意義やノウハウが十分に浸透していない取組」と位置づけることができる。実施を広く推し進めていくに足る取組を抽出するという本分析の目的上、以下では当該取組については扱わないこととする。

図表 149 「実施」率と「効果」に基づく取組の区分

		「実施している」と回答した法人の割合	
		高い	平均／低い
「効果を感じている」と回答した法人の割合	高い	(ア) 介護サービス事業所の職場環境構築にあたって基本となる取組	(イ) 介護サービス事業所において職場環境を改善していく上で有効な取組
	平均／低い	(ウ) 広く認識されているものの、効果的な具体的手法が浸透していない取組	(エ) 他と比較して、意義やノウハウが十分に浸透していない取組

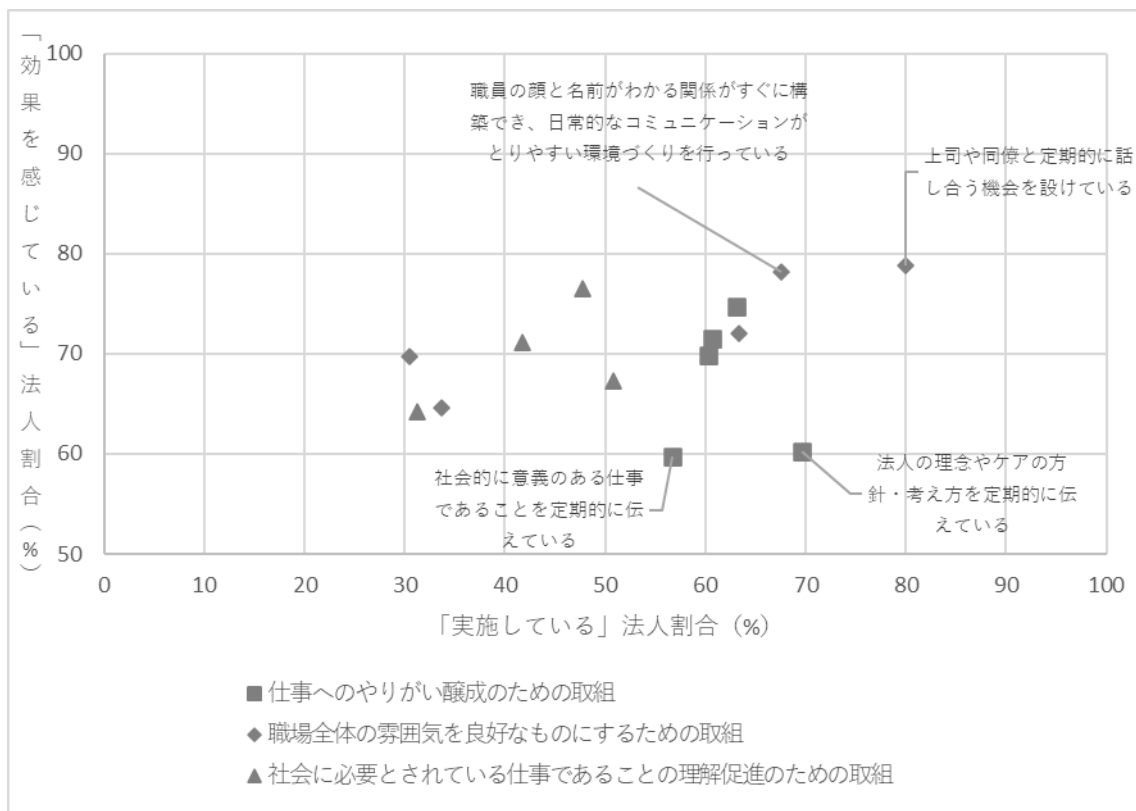
以下では、①職員の離職防止・定着に向けた具体的な取組、②職場環境等要件のうち資質の向上に向けた取組、③職場環境等要件のうち労働環境・処遇の改善に向けた取組、④職場環境等要件のうちその他の取組という4つのテーマごとに、調査項目として設定した各取組の具体例を上記の区分に従って分類した。

なお、(3)にて示した結果を踏まえ、分析の便宜上、実施していると回答した法人の割合が60%以上となる場合に「実施していると回答した法人の割合が高い」、効果を感じていると回答した法人の割合が80%以上となる場合に「効果を感じていると回答した法人の割合が高い」としている。

① 職員の離職防止・定着に向けた具体的な取組

- 選択肢として示した取組 14 件のうち、「実施している」法人割合が最も高いものと「効果を感じている」法人割合が最も高いものは、ともに「上司や同僚と定期的話し合う機会を設けている」（それぞれ 80.0%、78.8%）であった。
- 選択肢として示した取組 14 件のうち、(ア) 介護サービス事業所の職場環境構築にあたって基本となる取組及び (イ) 介護サービス事業所において職場環境を改善していく上で有効な取組に該当するものはなかった。一方で、(ウ) 広く認識されているものの、効果的な具体的手法が浸透していない取組には 7 件が該当した。

図表 150 「実施している」法人割合 × 「効果を感じている」法人割合：職員の離職防止・定着に向けた具体的な取組（特徴的な項目のみ取組名を記載）



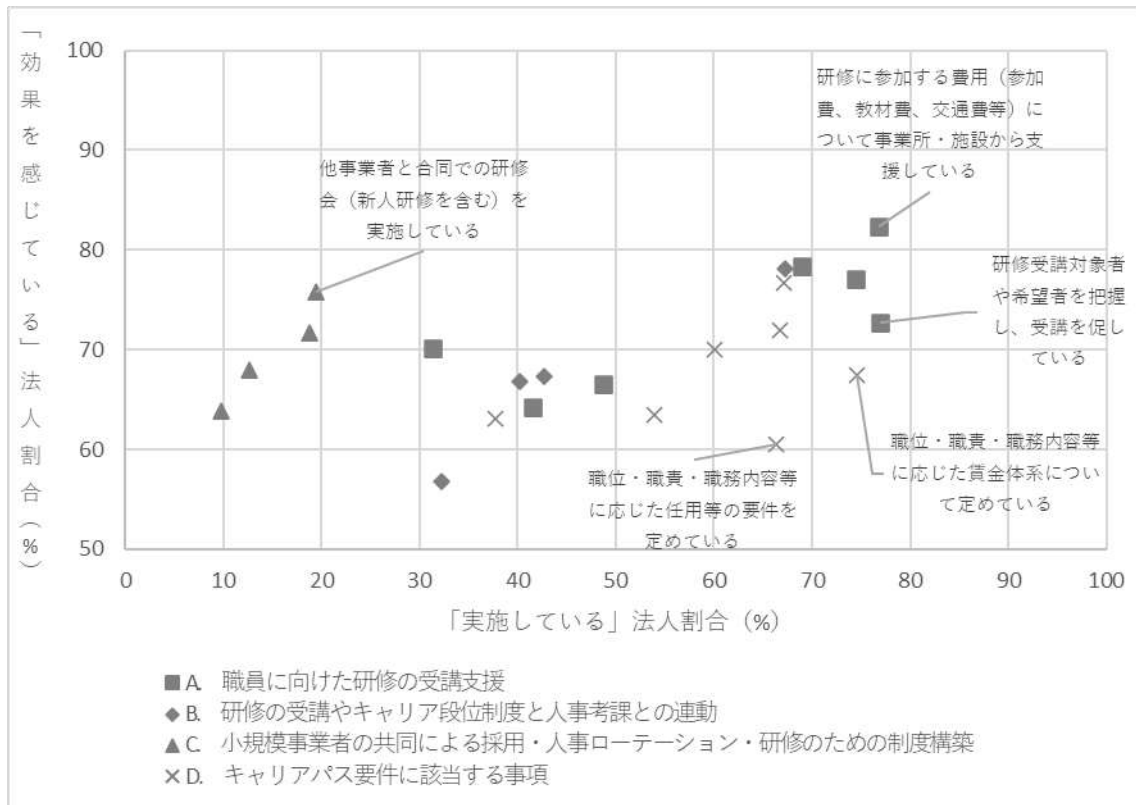
図表 151 「実施」率と「効果」に基づく取組の区分結果：職員の離職防止・定着に向けた具体的な取組

取組の区分	具体的な取組名
(ア) 介護サービス事業所の職場環境構築にあたって基本となる取組	該当なし
(イ) 介護サービス事業所において職場環境を改善していく上で有効な取組	該当なし
(ウ) 広く認識されているものの、効果的な具体的手法が浸透していない取組	<p data-bbox="469 846 922 880"><u>仕事へのやりがい醸成のための取組</u></p> <ul data-bbox="469 898 1342 1070" style="list-style-type: none"> ・ 法人の理念やケアの方針・考え方を定期的に伝えている ・ 職員によるケアの工夫等を職場で共有している（発表会等） ・ 職員主体で企画・運営できる等、裁量を持たせている ・ 本人の適正を踏まえ、働きがいを感じられる職場に配置している <p data-bbox="469 1088 1091 1122"><u>職場全体の雰囲気营造良好なものにするための取組</u></p> <ul data-bbox="469 1140 1342 1312" style="list-style-type: none"> ・ 上司や同僚と定期的に話し合う機会を設けている ・ 法人・事業所で交流の機会を設けている（研修会やイベント等） ・ 職員の顔と名前がわかる関係がすぐに構築でき、日常的なコミュニケーションがとりやすい環境づくりを行っている

② 職場環境等要件に関わる具体的な取組：資質の向上に向けた取組み

- 選択肢として示した取組 22 件のうち、「効果を感じている」法人割合が最も高いものは「研修に参加する費用（参加費、教材費、交通費等）について事業所・施設から支援している」の 82.4%であった。また、当該取組を「実施している」法人割合も 76.8%と、二番目に高かった。
- 選択肢として示した取組 22 件のうち、(ア) 介護サービス事業所の職場環境構築にあたって基本となる取組には 1 件が、(ウ) 広く認識されているものの、効果的な具体的手法が浸透していない取組には 9 件がそれぞれ該当した。一方で、(イ) 介護サービス事業所において職場環境を改善していく上で有効な取組に該当する者はなかった。

図表 152 「実施している」法人割合 × 「効果を感じている」法人割合：資質の向上に向けた取組み（特徴的な項目のみ取組名を記載）



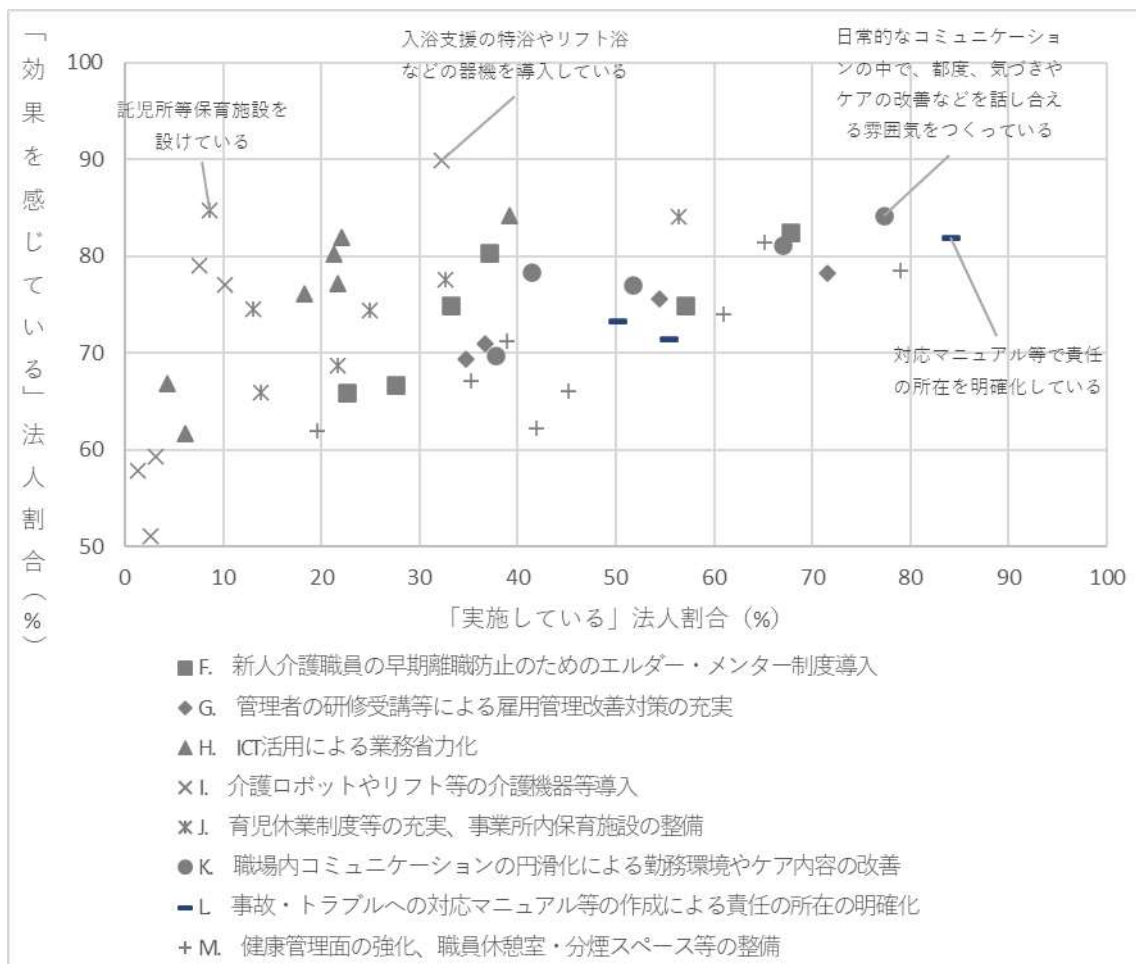
図表 153 「実施」率と「効果」に基づく取組の区分結果： 資質の向上に向けた取組み

取組の区分	具体的な取組名
(ア) 介護サービス事業所の職場環境構築にあたって基本となる取組	<p>A. 職員に向けた研修の受講支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研修に参加する費用(参加費、教材費、交通費等)について事業所・施設から支援している
(イ) 介護サービス事業所において職場環境を改善していく上で有効な取組	該当なし
(ウ) 広く認識されているものの、効果的な具体的手法が浸透していない取組	<p>A. 職員に向けた研修の受講支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研修受講対象者や希望者を把握し、受講を促している ・ 研修へ参加する時間を勤務時間として取り扱っている ・ 研修へ参加できるよう、優先的に勤務シフトの調整をしている <p>B. 研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日常的なコミュニケーションを通じて、個々の能力や求めるスキルを伝えている <p>D. キャリアパス要件に該当する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職位・職責・職務内容等に応じた任用等の要件を定めている ・ 職位・職責・職務内容等に応じた賃金体系について定めている ・ 資質向上のための目標および計画を策定し、研修機会の提供や技術指導等を実施するとともに介護職員の能力を評価している ・ 勤続年数や経験年数等に応じて昇給する仕組みを設けている ・ 介護福祉士や実務者研修修了者等の取得に応じて昇給する仕組みを設けている

③ 職場環境等要件に関わる具体的な取組：労働環境・処遇の改善に向けた取組み

- 選択肢として示した取組 46 件のうち、「効果を感じている」法人割合が最も高いものは「入浴支援の特浴やリフト浴などの器機を導入している」の 89.9%であった。ただし、当該取組を「実施している」法人割合は 32.2%と低調であった。
- 選択肢として示した取組 46 件のうち、(ア) 介護サービス事業所の職場環境構築にあたって基本となる取組には 5 件が、(イ) 介護サービス事業所において職場環境を改善していく上で有効な取組には 7 件が、(ウ) 広く認識されているものの、効果的な具体的手法が浸透していない取組には 3 件がそれぞれ該当した。

図表 154 「実施している」法人割合×「効果を感じている」法人割合：労働環境・処遇の改善に向けた取組み（特徴的な項目のみ取組名を記載）



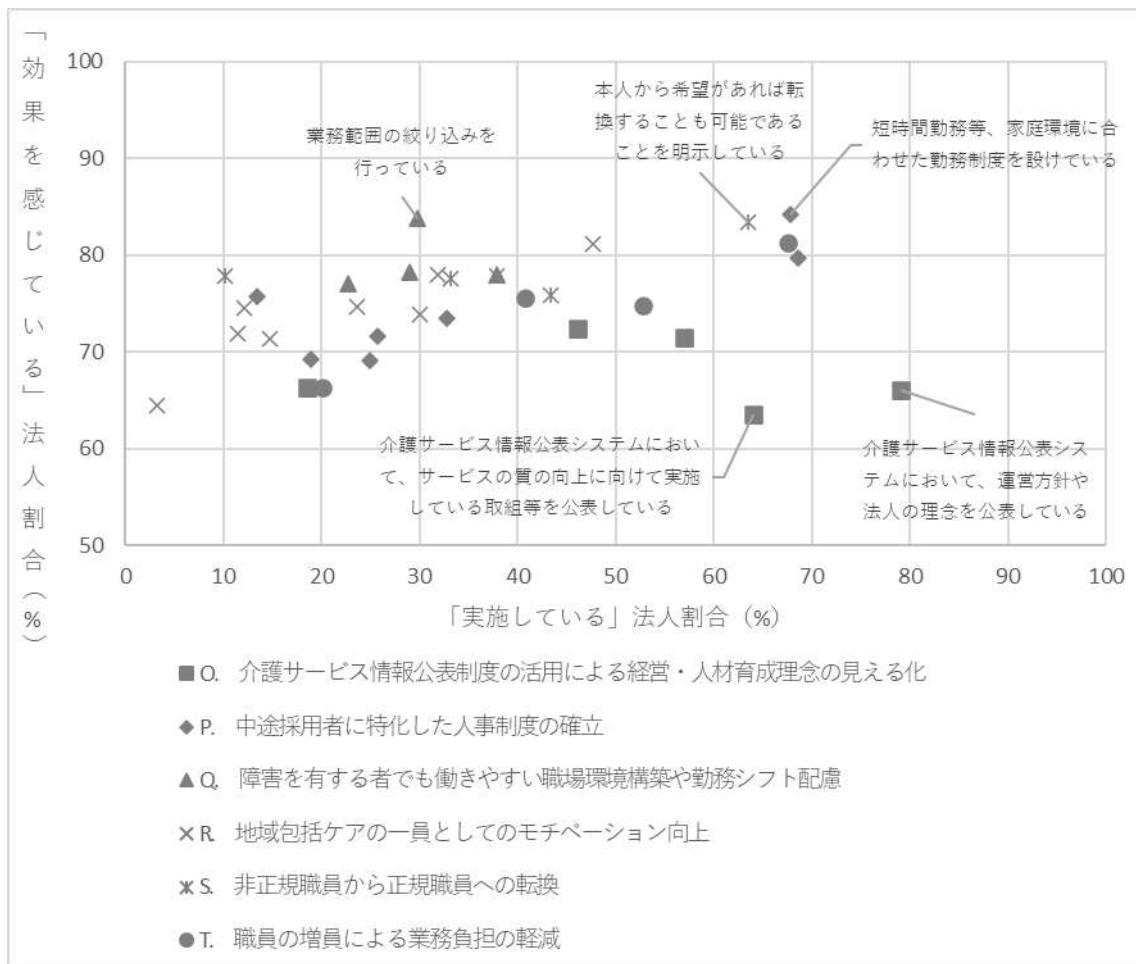
図表 155 「実施」率と「効果」に基づく取組の区分結果：労働環境・処遇の改善に向けた取組み

取組の区分	具体的な取組名
<p>(ア) 介護サービス事業所の職場環境構築にあたって基本となる取組</p>	<p>F. 新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター制度導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日常的なコミュニケーションの中で、指導の進捗等を先輩職員や管理者と気軽に話せる場をつくっている <p>K. 職場内コミュニケーションの円滑化による勤務環境やケア内容の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個々の介護職員の気づきを報告できる機会を設けている ・ 日常的なコミュニケーションの中で、都度、気づきやケアの改善などを話し合える雰囲気をつくっている <p>L. 事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 対応マニュアル等で責任の所在を明確化している <p>M. 健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 健康診断を定期的実施し、結果通知や面接指導等の個別フォローを行っている
<p>(イ) 介護サービス事業所において職場環境を改善していく上で有効な取組</p>	<p>F. 新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター制度導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新人介護職員 1 人に対し、1 人の指導担当者を任命している <p>H. ICT 活用による業務省力化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ タブレット端末等を職員に配布し、手書きによる記録作成業務を削減している ・ 介護記録ソフトによる記録の電子化を行っている ・ 職員間の情報共有のためのシステム（グループウェア）を導入している <p>I. 介護ロボットやリフト等の介護機器等導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 入浴支援の特浴やリフト浴などの器機を導入している <p>J. 育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 託児所等保育施設を設けている ・ 短時間勤務制度を設けている
<p>(ウ) 広く認識されているものの、効果的な具体的手法が浸透していない取組</p>	<p>G. 管理者の研修受講等による雇用管理改善対策の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業所の管理者が適切な雇用管理を行っていることを、法人として確認している <p>M. 健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 年 1 回以上の健康診断を実施し、結果通知や面接指導等の個別フォローを行っている ・ 職員休憩室を設置している

④ 職場環境等要件に関わる具体的な取組：その他の職場環境等に関わる取組

- 選択肢として示した取組 33 件のうち、「効果を感じている」法人割合が最も高いものは「短時間勤務等、家庭環境に合わせた勤務制度を設けている」の 84.2%であった。また当該取組を「実施している」法人割合も 67.8%と高かった。
- 選択肢として示した取組 33 件のうち、(ア) 介護サービス事業所の職場環境構築にあたって基本となる取組には 3 件が、(イ) 介護サービス事業所において職場環境を改善していく上で有効な取組には 2 件が、(ウ) 広く認識されているものの、効果的な具体的手法が浸透していない取組には 3 件がそれぞれ該当した。

図表 156 「実施している」法人割合×「効果を感じている」法人割合：その他の職場環境等に関わる取組み（特徴的な項目のみ取組名を記載）



図表 157 「実施」率と「効果」に基づく取組の区分結果：その他の職場環境等に関わる
取組み

取組の区分	具体的な取組名
<p>(ア) 介護サービス事業所の職場環境構築にあたって基本となる取組</p>	<p>P. 中途採用者に特化した人事制度の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 短時間勤務等、家庭環境に合わせた勤務制度を設けている <p>S. 非正規職員から正規職員への転換</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本人から希望があれば転換することも可能であることを明示している <p>T. 職員の増員による業務負担の軽減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経験者や有資格者に拘らない採用を実施している
<p>(イ) 介護サービス事業所において職場環境を改善していく上で有効な取組</p>	<p>Q. 障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務範囲の絞り込みを行っている <p>R. 地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ボランティアや職場体験を積極的に受け入れている
<p>(ウ) 広く認識されているものの、効果的な具体的手法が浸透していない取組</p>	<p>O. 介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 介護サービス情報公表システムにおいて、運営方針や法人の理念を公表している ・ 介護サービス情報公表システムにおいて、サービスの質の向上に向けて実施している取組等を公表している <p>P. 中途採用者に特化した人事制度の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 資格取得に向けた支援を実施している

ii. 法人規模による実施率の差に基づく区分

すでに(3)にて示した通り、当調査においては、法人規模が大きくなるほど何らかの取組を1つ以上実施している割合が大きくなるという結果が、すべての調査項目について得られた。図表 158 は、職場環境等要件 18 項目のうち、何らかの具体的な取組を1つ以上実施している項目数の平均を法人規模別に示すことで、上記の結果を集約的に示したものである。ここからは、職場環境等要件の平均実施項目数は法人規模別に有意な差があることがわかる。

図表 158 職場環境等要件の実施項目数、介護サービス事業者実人員数階級別

介護サービス事業者実人員数	集計対象数	平均実施項目数	差の検定
5人以下	270	11.0	F=252.64 (p<0.01)
6人以上50人以下	2301	13.5	
51人以上100人以下	459	15.4	
101人以上	583	16.2	
合計	3613	14.0	

※職場環境等要件として設定されている21の項目から、E（資質の向上に向けた取組のうち「その他」）、N（労働環境・処遇の改善に向けた取組のうち「その他」）U（その他の職場環境等に関わる取組のうち「その他」）を除いた計18項目のうち、何らかの具体的な取組を1つ以上実施している項目数を表章したものである。

※「差の検定」欄では、一元配置分散分析の結果を示している。

以上の点から、介護サービス事業所における職場環境改善のための取組は、特に小規模法人において十分に実施されていない可能性が示唆される。

本節ではこの点を踏まえ、法人規模別の実施率の差の大小によって区分を行うことで、調査項目のうち、小規模法人にとっての実施上の課題がとりわけ大きいと考えられるものの抽出を行った。

分析にあたって、大規模法人における実施率の水準、大規模法人と小規模法人との間の実施率の差の二軸によって区分すれば、職場環境改善のための各取組を以下のように整理できる。

(ア) 大規模法人のほとんどが実施しており、かつ法人規模別の実施率の差が小さい取組は、「小規模法人が実施する上での課題が少ない取組」と位置づけることができる。これらについては、小規模法人においてもすでに一定割合が何らかの具体的な取組を実施しているため、小規模法人に実施を促すための追加的な施策を検討する必要は比較的薄いと考えられる。

(イ) 大規模法人のほとんどが実施しているにもかかわらず、規模が小さくなるごとに実

施率が大きく減少する取組は、「小規模法人が実施する上での課題がとりわけ大きい取組」と位置づけることができる。なお、ここでいう課題には、小規模法人ゆえの資源制約により「実施できない」という問題と、小規模法人ゆえ特段の取組をせずとも適切な職場環境が維持されており、あえて「実施する必要がない」という問題が混在していると思われるため、各取組について個別に課題の性質を見極めた上で、実施を促すための追加的な施策を検討する必要がある。

(ウ) 他と比べて大規模法人における実施率が低い取組は、「法人規模以外の要因により実施上の課題が生じている取組」と位置づけることができる。これらの取組は、その効果についての理解が十分に浸透していない、法人種別や提供サービスによってはそもそも実施する意味が薄い等の、法人規模とは無関係な要因によって実施率が押し下げられていると思われる。そのためまずは、聞き取り調査等を通じて、実施が進まない要因を個別に特定し、対応策を検討していく必要がある。

図表 159 法人規模別の実施率の差に基づく取組の区分

		法人規模間での実施率の差	
		小さい	大きい
大規模法人における平均実施率	高い	(ア) 小規模法人が実施する上での課題が少ない取組	(イ) 小規模法人が実施する上での課題がとりわけ大きい取組
	低い	(ウ) 法人規模以外の要因により実施上の課題が生じている取組	

以下では、調査項目として設定した取組（21 項目）を、上記の区分に従って分類した。なお、前節にて示した結果を踏まえ、分析の便宜上、介護サービス事業の従事者実人員数が「101 人以上」となる法人を「大規模法人」、介護サービス事業の従事者実人員数が「5 人以下」となる法人を小規模法人と定義し、大規模法人の実施率が 90%以上となる取組を「大規模法人における平均実施率が高い」、大規模法人と小規模法人の間での実施率の差が 20 ポイント未満である取組を「法人規模間での実施率の差が小さい」としている。

図表 160 法人規模別の実施率の差に基づく取組の区分結果

取組の区分	項目名
(ア) 小規模法人が実施する上での課題が少ない取組	①職員の離職防止・定着に向けた具体的な取組
	1. 仕事へのやりがい醸成のための取組
	2. 職場全体の雰囲気を良好なものにするための取組
	②職場環境等要件のうち資質の向上に向けた取組
	A. 職員に向けた研修受講支援
	③職場環境等要件のうち労働環境・処遇の改善に向けた取組
	D. キャリアパス要件に該当する事項
G. 雇用管理改善対策の充実	

	<p>K. ミーティング等による個々の介護職員の気づきを踏まえた勤務環境やケア内容の改善</p> <p>L. 事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化</p> <p>M. 健康診断・こころの健康等の健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備</p> <p>④職場環境等要件のうちその他の取組</p> <p>O. 介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化</p>
<p>(イ) 小規模法人が実施する上での課題がとりわけ大きい取組</p>	<p>①職員の離職防止・定着に向けた具体的な取組</p> <p>3. 社会において必要とされている仕事・社会のニーズを満たす、役に立つ仕事であることへの理解促進のための取組</p> <p>②職場環境等要件のうち資質の向上に向けた取組</p> <p>B. 研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動</p> <p>③職場環境等要件のうち労働環境・処遇の改善に向けた取組</p> <p>F. 新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター制度導入</p> <p>J. 子育てとの両立を目指す者のための育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備</p> <p>④職場環境等要件のうちその他の取組</p> <p>P. 中途採用者に特化した人事制度の確立</p> <p>R. 地域の児童・生徒や住民との交流による地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上</p> <p>S. 非正規職員から正規職員への転換</p> <p>T. 職員の増員による業務負担の軽減</p>
<p>(ウ) 法人規模以外の要因によって実施率が大きく影響を受ける取組</p>	<p>②職場環境等要件のうち資質の向上に向けた取組</p> <p>C. 小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築</p> <p>③職場環境等要件のうち労働環境・処遇の改善に向けた取組</p> <p>H. ICT活用による業務省力化</p> <p>I. 介護職員の腰痛対策を含む負担軽減のための介護ロボットやリフト等の介護機器等導入</p> <p>④職場環境等要件のうちその他の取組</p> <p>Q. 障害を有する者でも働きやすい職場環境構築や勤務シフト配慮</p>

(5) 考察

i. 前年度調査との比較

① 職員の離職防止・定着に向けた具体的な取組

前年度事業³では、勤続年数 10 年以上の介護福祉士を対象に、勤務を継続するにあたり自身が有効と考えているものをアンケート調査によって把握している。そのうち職員の間で上位に挙げられた項目（「仕事へのやりがいがあること」、「社会において必要とされている仕事であること／社会に貢献できる仕事であること」、「上司や同僚等を含めた職場全体の雰囲気がよいこと」）については、当調査において関連すると思われる取組の実施状況および効果を把握しており、その結果は「3.ii 職員の離職防止・定着に向けた具体的な取組」にて示した通りである。

この結果を見ると、「仕事へのやりがいがあること」、「社会において必要とされている仕事であること／社会に貢献できる仕事であること」の二項目については、多くの法人で関連する何らかの取組を 1 つ以上実施していることが読みとれる。ただし、「社会において必要とされている仕事であること／社会に貢献できる仕事であること」については、関連する取組を実施していない法人が全体の 2 割に達した。図表 36 からわかるように、特に小規模法人において当該取組の実施率が低い。

② 職場環境等要件に関わる取組

前年度事業のアンケート調査では、①で述べた「職員の離職防止・定着に向けた具体的な取組」と同様に職場環境等要件についても、勤務を継続するにあたり、職員自身が有効と考えているものを調査している。この調査結果によれば、職員の間で上位に挙げられた職場環境等要件の上位三項目は、「A. 職員に向けた研修受講支援」「T. 職員の増員による業務負担の軽減」「K. ミーティング等による個々の介護職員の気づきを踏まえた勤務環境やケア内容の改善」であった。

これに対して、本年度事業のアンケート調査から当該項目に関連する取組の実施状況を見ると、「A. 職員に向けた研修受講支援」、「K. ミーティング等による個々の介護職員の気づきを踏まえた勤務環境やケア内容の改善」の二項目については、多くの法人で関連する何らかの取組を 1 つ以上実施していることが読みとれる。ただし、「T. 職員の増員による業務負担の軽減」については、関連する取組を実施していない法人が全体の約 15%存在した。図表 144 からわかるように、上記①と同様、特に小規模法人において当該取組の実施率が低い。

③ 前年度調査との比較から得られる示唆

以上の①、②から、勤務継続にあたって職員が重要と考える項目は、すでに多くの法人においてその達成を支援するための取組が何かしら実施されていることが明らかになった。ただしそれらのうち「社会に必要とされている仕事であること」を実感できるような機会を

³ 株式会社三菱総合研究所「令和元年度老人保健健康増進等事業 処遇改善加算の申請等の簡素化に関する調査研究事業」

提供する取組や、「職員の増員による業務負担の軽減」といった取組については、小規模法人において、他と比べてあまり実施が進んでいないこともわかった。ここからは、上記取組が小規模法人において実施されない原因を探るとともに、実施を促すための支援を行っていくことが、介護サービス事業所における職員の定着をさらに進めていく上での焦点となることが示唆される。

ii. 職場環境等要件の新区分別に見た取組の実施状況

「2 介護職員処遇改善加算の職場環境等要件に関する検討」にて、すでに述べたように、令和3年度介護報酬改定では職場環境等要件が見直され、「入職促進に向けた取組」、「資質の向上やキャリアアップに向けた支援」、「両立支援・多様な働き方の推進」、「腰痛を含む心身の健康管理」、「生産性向上のための業務改善の取組」、「やりがい・働きがいの醸成」という計六つの区分の別に、取組の実施が求められることとなった。

この新区分と現行の職場環境等要件の各項目を大まかに対応させ、それぞれの実施状況を示したのが次頁の図表 161 である。なお、新区分には現行の職場環境等要件以外の項目も新たに含まれているため、図表内で示した「対応する項目」だけで新区分を内容的に網羅できるわけではない点に留意が必要である。

図表から新区分別に取組の実施状況を見ていくと、「入職促進に向けた取組」、「資質の向上やキャリアアップに向けた支援」、「腰痛を含む心身の健康管理」、「やりがい・働きがいの醸成」については、対応する項目のうち少なくとも一つが「(4) ii 法人規模による実施率の差に基づく区分」において「(ア) 小規模法人が実施する上での課題が少ない取組」と分類されていることがわかる。その一方で、「両立支援・多様な働き方の推進」に対応する項目二つはいずれも「(イ) 小規模法人が実施する上での課題がとりわけ大きい取組」であること、「生産性向上のための業務改善の取組」に対応する項目は「(ウ) 法人規模以外の要因によって実施率が大きく影響を受ける取組」であることが読みとれる。

以上の結果から、新区分のうち「入職促進に向けた取組」、「資質の向上やキャリアアップに向けた支援」、「腰痛を含む心身の健康管理」、「やりがい・働きがいの醸成」については、少なくとも1つ以上、関連する取組がすでに広く実施されていることが明らかになった。その一方で、対応する項目から判断する限りにおいて、「両立支援・多様な働き方の推進」と「生産性向上のための業務改善の取組」については、関連する取組を実施していない法人が一定数存在する可能性があることがわかった。そのため上記区分については、要件の見直しに伴って新たに追加された項目に関連する取組の実施状況を注視しつつ、必要に応じて取組の実施を促すための支援の在り方について検討していくべきだと考えられる。

図表 161 新区分に対応する職場環境等要件の各項目

職場環境等要件 の新区分	対応する項目（現行の職場環境等要件における各項目）	平均 実施率	法人規模別の実 施率の差にもと づく区分結果
入職促進に向け た取組	C 小規模事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築	34.4%	(ウ)
	O 介護サービス情報公表制度の活用による経営・人材育成理念の見える化	92.6%	(ア)
	P 中途採用者（他産業からの転職者、主婦層、中高年齢者等）に特化した人事制度の確立（勤務シフトの配慮、短時間正規職員制度の導入等）	88.9%	(イ)
資質の向上や キャリアアップ に向けた支援	A 働きながら介護福祉士取得を目指す者に対する実務者研修受講支援や、より専門性の高い介護技術を取得しようとする者に対する喀痰吸引、認知症ケア、サービス提供責任者研修、中堅職員に対するマネジメント研修の受講支援（研修受講時の他の介護職員の負担を軽減するための代替職員確保を含む）	94.9%	(ア)
	B 研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動	84.0%	(イ)
	F 新人介護職員の早期離職防止のためのエルダー・メンター（新人指導担当者）制度導入	86.7%	(イ)
両立支援・多様 な働き方の推進	J 子育てとの両立を目指す者のための育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備	72.3%	(イ)
	S 非正規職員から正規職員への転換	81.6%	(イ)
腰痛を含む心身 の健康管理	G 雇用管理改善のための管理者の労働・安全衛生法規、休暇・休職制度に係る研修受講等による雇用管理改善対策の充実	85.0%	(ア)
	I 介護職員の腰痛対策を含む負担軽減のための介護ロボットやリフト等の介護機器等導入	37.8%	(ウ)
	L 事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成による責任の所在の明確化	93.7%	(ア)
	M 健康診断・こころの健康等の健康管理面の強化、職員休憩室・分煙スペース等の整備	96.8%	(ア)
生産性向上のた めの業務改善の 取組	H ICT活用（ケア内容や申し送り事項の共有（事業所内に加えタブレット端末を活用し訪問先でアクセスを可能にすること等を含む）による介護職員の事務負担軽減、個々の利用者へのサービス履歴・訪問介護員の出勤情報管理によるサービス提供責任者のシフト管理に係る事務負担軽減、利用者情報蓄積による利用者個々の特性に応じたサービス提供等）による業務省力化	55.9%	(ウ)
やりがい・働き がいの醸成	K ミーティング等による職場内コミュニケーションの円滑化による個々の介護職員の気づきを踏まえた勤務環境やケア内容の改善	94.2%	(ア)
	R 地域の児童・生徒や住民との交流による地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上	69.5%	(イ)

※職場環境等要件の各項目のうち、新区分と明確に対応していないものは掲載していない。

※「平均実施率」とは、当該項目に関わる具体的な取組を1つ以上実施している法人の割合をアンケートから集計した結果である。

※「法人規模別の実施率の差にもとづく区分結果」とは、（４）iiにて示した各項目の区分結果である。

4. 介護サービス事業所における職場環境改善のための具体的な取組事例に関するヒアリング調査

(1) 調査の概要

i. 調査の目的

アンケート調査で把握しきれない、具体的な取組事例を収集し、報告書を通じて広く周知することを目的として実施した。また、アンケート調査から自由記述にて把握できた具体的な取組内容についても合わせて紹介することとした。

ii. 調査方法

① 調査対象

アンケート調査の結果から、小規模法人においては職場環境等要件の取組について実施項目数が少ないことが把握できているため、ヒアリング調査の対象は小中規模の法人とし、令和3年度の職場環境等要件の見直し案（以下、調査対象の取組）に対応する現行の要件について取組を実施している、かつ効果を感じていると回答した法人とした。

【調査対象の取組】

- ・ 若手の職員の採用や、定着支援に向けた取組
- ・ 職員のキャリアアップに資する取組
- ・ 両立支援に関する課題や腰痛を含む業務に関する心身の不調に対応する取組
- ・ 生産性向上につながる取組
- ・ 仕事へのやりがいの醸成や、職場のコミュニケーションの円滑化等による勤務継続を可能とするような取組

※「調査対象の取組」は、11月9日に開催された介護給付費分科会において検討の方向性（案）として示されたものであり、今後、この検討の方向性で見直しがされることを想定し、次年度以降、事業者において参考となる事例を紹介することを目的とした。

図表 162 ヒアリング調査対象

	施設・事業所数 従業員実人員	施設・サービス
事例1： 合同会社 A	施設・事業所数：1 従業員実人員：5人以下	訪問介護
事例2： 社会福祉法人 B	施設・事業所数：1 従業員実人員：101人以上 500人以下	介護老人福祉施設、訪問介護、通所介護、短期入所生活介護 認知症対応型通所介護、小規模多機能型居宅介護、認知症対応型共同生活介護、その他サービス
事例3： 社会福祉法人 C	施設・事業所数：4 従業員実人員：51人以上 100人以下	訪問介護、訪問入浴介護、通所介護、その他サービス

② 調査期間

令和3年1月～令和3年2月

③ 実施方法

事前にヒアリングシートを送付した上で回答いただき、オンラインで具体的な取組事例についてヒアリング調査を実施。

iii. 調査事項

以下のうち、①②⑤⑥についてプレ調査として取組内容を事前に確認した上で、ヒアリング調査を依頼し、①～⑦について詳細なヒアリング調査を実施した。

- ① 取組の概要
- ② 取組の導入に至るまでの経緯・目的・狙い
- ③ 取組の導入プロセス（導入の手順、方法、体制、利用した国の制度等）
- ④ 運用体制（運用に関わる社内外のメンバーと役割分担、運用の手順・方法等）
- ⑤ 取組における工夫点等
 - ・取組が軌道に乗るまでやその後の円滑な運用に向けた工夫点
 - ・取組による課題や改善内容
- ⑥ 取組の効果
 - ・事業収益上の効果
 - ・人事労務管理上の効果
 - ・従業員の意欲・スキル上の効果
 - ・その他の効果
- ⑦ 取組推進における今後の課題と展望

(2) 調査結果

ヒアリング調査を行った3法人の具体的な取組内容等について、事例1～3としてとりまとめた。

事例1

利用者・職員が絶えず幸せになることを念頭に置いたサービス提供と職場づくり

法人の概要	
法人が提供している介護サービス	訪問介護
介護サービスに従事する従業員実人数	5人以下
処遇改善加算	加算 I
特定処遇改善加算	取得予定なし
施設・事業所数	1事業所
ヒアリング対象の取組	<ul style="list-style-type: none">● 若手の職員の採用や、定着支援に向けた取組● 職員のキャリアアップに資する取組● 両立支援に関する取組● 仕事へのやりがいの醸成や、職場のコミュニケーションの円滑化等による勤務継続を可能とするような取組

(ア)取組の背景

訪問介護では、介護保険適用のサービス以外に自費サービスを提供しており、新たに居宅介護支援事業所を開設した。

当法人は開設4年目であり、職員の出入りは多くない。代表以外の従業員は、開設時から勤務している者が2名、1～2年目の職員が3名の計5名（40～50代）である。代表以外は全員当法人で初めて介護職を経験する者である。

従業員数を大幅に増やすことで、法人としての意思を統一できなくなることを懸念している。小規模にとどまっているからこそ、コミュニケーションがうまくとれており、職員がやめずに定着していると感じている。特に意識して職場環境改善の取組は行っておらず、利用者・職員が絶えず幸せになる事を念頭に置いている。

(イ)取組の内容

- 若手の職員の採用や、定着支援に向けた取組について

- ▶ 小規模事業者の共同による勉強会の開催

他の訪問介護事業所との間で人事交流を検討している（令和2年度はコロナ禍のため延期となった）。また、サービス提供時の困りごとの解決方法について他の事業所と合同で勉強会を実施している。例えば、訪問介護職員は、介護と医療という背

景の違いから、訪問看護師との間で円滑に業務提携を行うことが難しい場合があるが、この問題に対する考え方を提供する場として、訪問看護師との協力体制のあり方等についての勉強会を実施した。

➤ **新人介護職員のOJTの実施・利用者とのトラブルの予防**

新人介護職員には必ず代表や管理者が同行する形でOJTを実施している。職員数が少ないこともあり、基本的に管理者が職員を指導する役割を担っている。内容によっては、必要に応じて代表が指導担当となる場合もあり、この意味で二重の指導体制を敷いている。日常的なコミュニケーションの中で、指導の進捗等を把握し、業務以外のことについても相談しやすい人間関係となるように心掛けている。

また、仕事の中で職員が感じることを直接言い出せる環境づくりを行っている。新規利用者はまず代表が担当し、関係性を構築した後に職員に受け渡すようにしている。事業所の責任者が関係を構築できていない利用者との間ではトラブルが生じやすく、逆に一度関係を作ることができれば、問題が生じてもすぐに担当職員をフォローすることができる。

● **職員のキャリアアップに資する取組**

➤ **働きながら介護福祉士取得を目指す者に対する研修受講支援**

職員の介護福祉士資格取得を奨励しており、昨年は2名が受験している。試験の受験費用や問題集の購入費に対しては法人から補助を行った。そのほか、試験の予行として事業所内で模擬試験も実施した。

新人職員に対しては、介護職員初任者研修の取得支援を行った。講習の受講にあたっては、費用の一部を法人が負担した。

研修に参加する費用（参加費、教材費、交通費等）について事業所・施設から支援しており、営業日に研修を行う場合には、研修にかかる時間を業務時間として取り扱っている。また、通常のスフトが入っている時間帯に研修を受ける際には、利用者と相談しつつスフトを調整している。資格取得のためである旨を伝えれば、多くの利用者は納得してくれている。

● **両立支援に関する取組**

当法人には子育てや家族介護と仕事を両立している職員がいるが、当該職員については担当件数を減らす、管理者が適宜フォローする等の対応を行っている。また当法人では家族ぐるみで付き合いのある職場づくりを心掛けており、代表が事業所内に1日中在席している場合には、職員が仕事で外出している間、事業所に家族を預けることも認めている。

利用者が生活上で困っている点を絶えず職員間（管理者も含め）で話を行っている。ミーティングを行う機会が少ないものの、ランチミーティングや数人集まっている際にお茶をしながら報告を受け、問題を抽出している。問題を解決できる事で

職員の自信にもつながり、取組ができています。

新型コロナ感染者と接触疑いから、職員の一部が休んだ時期があった。利用者に感染させなかったか、不安を抱えていたようである。このときは職員の話の聞いたり、家まで食事を差し入れにいったりした。逆に、サービス提供後に利用者から、感染者が発生した通所介護事業所に通っていたことを教えられたこともあった。このときは、職員を守る観点から、そのようなことがあった場合には事前に連絡するようお願いした。

● 仕事へのやりがいの醸成や、職場のコミュニケーションの円滑化等による勤務継続を可能とするような取組

➤ 仕事へのやりがい醸成のための取組

○法人の理念やケアの方針・考え方を定期的に伝える

ミーティング等のタイミングで、当法人の理念「利用者の生活にとって有意義なケアを実践する」を伝えている。時にはサービス提供中に職員から電話で質問を受け、方針を伝える場合もある。

シフト等の都合上、職員全員が集まれるのは月に2回程度と多くはないが、集まれる可能性のある時間を見つけ、積極的に場を設けていくことが重要である。事業所で昼食や軽食を用意して、休憩時に職員が戻ってきやすい環境を提供し、休憩がてら情報交換をしている。コロナ禍以前には、皆で夕食をとる機会を設けたり、休日にイベントを企画したりしていた。

訪問介護の現場では、介護保険の適用対象としてはグレーゾーンの支援が多く存在する。新人職員はこれらの支援の在り方について悩んでしまうことが多いが、この悩みを解消する上で、当法人の理念を理解してもらうことが重要である。経験年数の浅い職員が多いため、ケアの理念や方針を職員間で統一させやすいと感じている。

理念以外にも、法人としての意識を持ってもらうという意味で、常勤職員には1日あたり、1月あたりの売り上げを共有しており、事業所の経営状況について定期的に話し合っている。このことが仕事のやりがいにつながっているようである。

また、介護の仕事へのやりがいは、利用者から感謝されることを通じて、自身の仕事を承認されたと職員が感じることによって醸成されていく面があると考えている。

○職員によるケアの工夫等を職場で共有する（発表会等）

経験年数の浅い職員が多いため、ミーティングでのたわいのない会話の中から職員の疑問や困りごとを拾い上げ、柔軟に研修等を実施している。例えば、おむつの交換や入浴介助の手順について実地の研修を行った。そのほか、会話の中で出た疑問をきっかけに、パッドがどれくらいの尿量を吸水するのかについて、事業所内で実際に実物を用いたレクチャーを行ったこともある。

○本人の適正を踏まえ、働きがいを感じられる職場に配置している

少人数で、経験年数の浅い従業員の多い事業所においても、従業員一人一人の特性を活かし、働きがいを感じてもらっている。例えば、経理業務の経験がある人に類似業務を任せる、美味しい食べ物に詳しい人に利用者さんへのバースデープレゼントを選んでもらう等、仕事の中で前職の経験やその人の個性を活かせる場面を作るようにしている。

➤ 社会において必要とされている仕事・社会のニーズを満たす、役に立つ仕事であることの理解促進のための取組

社会において必要とされている仕事であること、地域包括ケアにおける訪問介護といった理解を促進するため、職員が地域包括支援センターの主催する勉強会に参加するようにしている（例：地域包括支援システムについてレクチャーに参加）。

ほとんどの職員は他法人での勤務経験がないため、介護サービスの全体像やその中に占める当事業所の位置づけを学んでほしいと考えている。その一環として、福祉用具貸与事業者との間での勉強会、他の訪問介護事業所との人事交流を検討している。これらを通じて自身の仕事と社会との関係を理解することが、仕事の意義についての理解促進ややりがい醸成にもつながると考えている。

(ウ)効果と課題

職員間のコミュニケーション、管理者と職員等のコミュニケーションがうまくとれていることにより、法人設立より離職がない（家族の事情による退職を除く）。また、法人として、利用増加につながる事で利益が生まれ、職員にも還元することができており、還元することで職員の意欲アップにつながっている。

事例 2

「組織の一員であること」「専門職であること」の意識を醸成する職場環境づくり

法人の概要	
法人が提供している介護サービス	介護老人福祉施設、訪問介護、通所介護、短期入所生活介護 認知症対応型通所介護、小規模多機能型居宅介護、認知症対応型共同生活介護
介護サービスに従事する従業員実人数	101人以上 500人以下
処遇改善加算	加算 I
特定処遇改善加算	加算 I
施設・事業所数	15 施設・事業所
ヒアリング対象の取組	<ul style="list-style-type: none">● 若手の職員の採用や、定着支援に向けた取組● 両立支援に関する課題や腰痛を含む業務に関する心身の不調に対応する取組● 生産性向上につながる取組● 仕事へのやりがいの醸成や、職場のコミュニケーションの円滑化等による勤務継続を可能とするような取組

(ア) 取組の背景

当法人は平成 11 年に開設した。現在、職員は非常勤を含め、全体で 170 人ほど在籍している。そのうち介護老人福祉施設に従事する者が 110 人ほどを占める。常勤職員は 80 名程度である。

法人が位置する地域は、人口が少なく、高齢化率が高い。周囲を海と山に囲まれ、開設当初はやや閉鎖的な雰囲気があった。このような地域において、地域住民とつながっていくために共同でお祭りを企画する等、当初から外部に開かれた形での事業運営が模索されてきた。

職員と面談を実施すると、夜勤の身体的負担等、仕事の負担が大きいとの声を聴くことが多かったが、生産年齢人口が少ない地域であり新規の採用が難しいため、職員にはできるかぎり長く働いてほしいと考えている。また、業務の中で生じる事故やクレームの原因を突き詰めていけば、「組織の一員であること」、「専門職であること」の意識の欠如がその根底にある場合がほとんどと考え、これらを軸に考えた取組を行ってきた。

(イ) 取組の内容

● 若手の職員の採用や、定着支援に向けた取組について

➤ 法人・事業所・個人単位での複層的な研修の実施

毎月必ず、何らかのテーマで職員研修を実施するようにしている。研修には、法人全体で実施するもの、事業所単位で実施するもの、職員が個別に目標を立てて実

施するものの計三種類がある。研修内容の方針は介護老人福祉施設の施設長が作成するが、具体的な内容はテーマによって適宜、後述する職種別の部会に検討・作成を依頼している。例えば感染症対策といったテーマであれば医療系職員部会（看護師、PT、OT、ST 等が在籍）、人権擁護や虐待防止であれば生活相談員部会に依頼、という形である。

法人全体での研修は年6回実施している。例えば過去には、認知症について職員の理解を深めるため、若年性認知症の方を招き、体験や苦勞を話してもらった。コロナ禍で職員が集まらなくなってからは、説明資料とチェックシートを配布することで、書面開催という形で研修を実施している。

個人単位で実施する研修については、年度末や年度初めに必ず面談を実施し、研修方針の決定、結果のフィードバック等の機会を設けている。

➤ 新人介護職員に対する指導担当者の任命

以前は、新人職員と同じタイミングで勤務する職員のうち誰かが指導するという形をとっていたが、この方法の下では、同じ仕事に対して複数の指導者から異なる指示を出すという問題が生じていた。これでは誰の指示に従えばよいか新人職員はわからず、結局仕事の判断を新人職員に任せるという望ましくない結果になっていた。

そのため近年は、新人職員一人一人に対して、特定の指導担当職員を設定するようになった。また、この指導担当は新人職員と年齢の近い職員を配置することで、なるべく新人職員が相談しやすい環境を作り、そこで解決できない場合にのみ、管理職を交えた相談の場を設けるようにしている。

当法人では、新人の指導を担当した職員に対して、月1~2千円ほど手当を支給している。ただし、職員には手当の内訳を詳細に示していないこともあり、給料が増えていることに気づかない者も少なからずおり、手当が職員のやりがいにつながっているかは不明である。

新人職員を指導する上では、指導者側の職員が密に情報共有を行い、新人職員の困りごとを放置しないよう心がけることが重要である。

➤ シニア人材の活用や職員による紹介、「介護助手」の応募等、人材確保に向けた幅広い取組

開設当初は人材不足という意識はあまりなかった。時代とともに介護保険制度および人員配置基準が整備されていく中で、そのように感じるようになってきた。

求人を出しても応募が少ないため、職員に人材の紹介を依頼し、実際に紹介を受けた場合には紹介者および入職者に紹介料を支払っている。そのほかにも、地域住民から人材の紹介を受けることや、法人のホームページや口コミから応募してくる場合もある。

生産年齢人口の少ない地域のため、若手職員の採用と並行してシニア人材の活用に力を入れている。過去にはシニア人材の合同就職説明会を実施したこともある。

平成 29 年頃からは、「介護助手」の募集も行っている。介護助手とは、洗濯や食事の片づけ等、主に生活支援に関する業務を担う職員である。シニア人材の活用の観点から、介護助手として、例えば週に数日、1 日数時間働いてみないかと働きかけた。同様に、利用者の家族等にも介護助手募集の声掛けを行った。現在当法人において介護助手として働いている職員は、30 代から 70 代半ばまでの 30 名ほどである。また、介護助手は初任者研修を無料で受講できるようにしており、希望者はステップアップを図ることが可能となっている。

● 職員のキャリアアップに資する取組

➤ 人事考課および給与体系の整備

以前は、すべての職員に対して同一の人事考課制度を用いていたが、職務によって期待される役割が異なることを明確化するため、①係長以上、②主任・副主任、③一般という 3 区分を設け、考課の項目も個別に設定した。

よりよいサービス提供のための自己研鑽が、職員の処遇改善につながるよう、資格や役職と給料が連動する形に給与体系を整えた。賞与についても、職員の努力が反映されるような仕組みを導入した。

● 両立支援に関する課題や腰痛を含む業務に関する心身の不調に対応する取組について

➤ 事業所を超えた柔軟な人事異動

人事異動は、心身の不調や結婚・出産等、職員の個別の事情に応じて不定期に実施することが多い。

職員の人事異動は、事業所内で調整することを基本としていたが、例えば貴重な資格を有する職員を特定の事業所にとどめておくと、事業所間での人員配置上の非効率が生じる場合がある。そこで、8 年ほど前に仕組みを変更した。具体的には、事業所を横断する職種別の部会を作り、そこで事業所間での職員の人事異動について取り決めることとした。現在、介護職員、医療職員（看護師、PT、OT、ST 等が在籍）、生活相談員、介護支援専門員の計 4 つの職種別部会がある。

当法人は提供するサービスが多様であり、上記の仕組みによって職員の事情に合わせた柔軟な人事異動ができるようになった。例えば、重度利用者が多い介護老人福祉施設での勤務が体力的に厳しい職員が、小規模多機能型居宅介護や認知症型共同生活介護等の事業所に異動する等である。また介護福祉施設に勤務する職員は、以前は結婚や出産のため夜勤ができなくなると正規職員から外れなければならなかったが、事業所間異動の導入で、この問題も解消できた。

非常勤職員に対しても、毎年 1～3 月に面談を行い、勤務時間等の希望を聞き取っている。子育てや親の介護等の事情を勘案しつつ、希望する勤務時間と事業所の

営業時間から、必要に応じて異動先を決めている。

➤ **介護休暇制度の導入**

社会的に注目が集まっていることもあり、当法人においても介護休暇制度を導入している。ただし、まだ取得に心理的なハードルがあるのか、取得者はあまり多くない。

➤ **個別事情に応じた勤務形態の変更**

常勤から非常勤への勤務形態の変更は、育児・介護を理由とする場合に限らず、心身の不調を理由とする場合にも随時対応している。すぐに常勤に復帰する場合もあれば、非常勤のまま働き続ける場合もあるが、基本的に本人の選択にゆだねている。

勤務形態の変更を柔軟に認めていくと、その分対応する事務仕事の量が増えて大変になっている。手間を最小限に抑えるためにも、一度勤務形態を変更したら、一定期間は変えずに勤務してもらおう等のお願いはしている。事務手続きは事業所単位で行っているが、多くの事業所に事務職員はいないため、管理者が作業せざるを得ない。

➤ **子育てと仕事を両立する職員へのその他の配慮**

産休中職員の保育の場として、保育所を秋に1つ追加設置する予定である。徐々に高齢者以外の利用者とも接点を得られるようになってきたので、これを活用しながら多世代が交流できる場づくりを模索している。

学童保育のニーズも職員の間では大きいようだが、当法人に所属している保育士では開設にあたっての要件を満たせないため、今後の課題となっている。

● **生産性向上につながる取組**

➤ **ICT活用による業務省力化**

平成 29、30 年頃から、介護職員の業務負担軽減を主目的として、電子カルテ、夜間見守り支援機器等を導入した。現在法人全体でタブレット端末を 50 台ほど、スマートフォンを 10 台ほど業務利用している。

利用者と家族のコロナ禍の面会は、これらの機器を通じて実施している。また、これらの携帯端末でケース記録をとることができるので、現場で作成したメモ書きをケース記録に転記する、内部資料を行政提出用の資料に転記する等の二度手間が減り、生産性が上がっていると感じている。

ICT 機器の導入に伴って、対面での職員会議の多くも取りやめた。例えば職員間での申し送りはビジネス版のコミュニケーションツール（チャット機能等）を利用して、オンラインで実施している。これによって、勤務前の職員が自宅で申し送りを確認できるようになった。朝の会議もオンラインで実施している。端末数が多い

ため、施設にいる複数人の職員が別の場所からそれぞれ参加することができる。

介護老人福祉施設では、夜間見守り支援機器の導入に伴って、利用者家族の同意のもと夜間巡視をとりやめ、モニターチェックで代替している。これにより、従来は夜勤職員の感覚に従って利用者の状態を確認していたところを、根拠立てたケアができるようになってきている。ホームページに ICT 機器導入について掲載しており、ICT 機器を活用している施設として関心を持ち、入職につながったケースもある。

ICT 機器の導入に対応できない職員はあまりいなかった。当法人は常に新しいものを取り入れてきたので、変化することに慣れた職員が多いのだと考えている。

上記機器の導入にあたって利用権限等の待遇について、常勤と非常勤の間で特段の差は設けていない。例えば電子カルテ導入時には、非常勤も含めたすべての職員が研修を受講している。ただしコミュニケーションツールは現在試験段階のため、利用 ID を限定して使用している。事業所単位で ID を作成し、当該事業所に勤務する職員全員が閲覧できるようにする等、様々な活用方法が考えられるため、どうするかは今後の検討課題である。

➤ 「介護助手」の導入による業務効率化・介護職員の専門職としての意識向上

上述の通り、平成 29 年頃から当法人では介護助手を配置している。在宅サービスに倣って、施設サービスにおける介護職員の業務を身体介助と生活援助に区分し、後者を介護助手にゆだねることによって、介護職員の業務負担を軽減するとともに、業務の専門性を高めることができるようになった。逆に生活援助的な業務は、介護職員よりも家事経験の長い介護助手の方が得意な場合もあり、こちらも効率化が期待できる。また、利用者の家族に対して介護助手としての雇用を創出するという副次的な利点もある。

● 仕事へのやりがいの醸成や、職場のコミュニケーションの円滑化等による勤務継続を可能とするような取組について

➤ 仕事へのやりがい醸成のための取組

○法人の理念やケアの方針・考え方を定期的に伝える

年度初めに実施する法人全体の会議にて、当法人の理事長から法人の理念を伝えている。そのほかにも、個人情報の取り扱い、介護保険制度の変更点等についての解説も行っている。コロナ禍ということもあり、来年度の会議は動画配信での実施を検討している。以前この方法で会議を実施した際には、再生回数が職員数とほとんど同じ数字になったので、十分に効果があるものと考えている。以上のほかにも、研修時等、職員が法人理念を目にする機会が多いはずである。

ただし、法人理念の共有は大事だが、実際に覚えている職員は多くないと思われる。このような状況の中、「地域と一体となってケアに取り組む」という理念を職員に実際に体感してもらう上で、後述する夏祭りはよい機会になっている。

○「組織の一員であること」「専門職であること」を意識づける

業務の中で生じる事故やクレームの原因を突き詰めていけば、「組織の一員であること」、「専門職であること」の意識の欠如がその根底にある場合がほとんどである。そのため個人単位で実施する研修時に、研修シートの冒頭に記載する等して、都度これらを意識させるための働きかけを行っている。

上記の意識づけのため、職種、職務別に責任を明確化させる、業務改善点について職員に意見を求める等の取組を実施している。また以前は困りごとがあればすべて施設長が相談を受けていたが、組織として報告・相談の経路を明確化した。

専門職としての意識醸成という観点からは、上述の介護助手の導入が有効だと感じている。介護職員と介護助手の間で業務の切り分けを行うことによって、前者の間で専門職としての意識が強まる結果となった。

○職員によるケアの工夫等を職場で共有する（発表会等）

年に1度、秋頃にケアの工夫等を職員が事業所別に発表する場を設けている。その際には自治体の職員や地域住民、近隣の学校関係者にも参加してもらうことで、地域とのつながりを作るきっかけとしている。さらにそれらの発表のうち優れたものは、地域の老人福祉施設協会での発表につなげている。

○早期に職員をリーダー職に配置する

資質のある職員を早くから登用するという目的から、採用後3年を節目として、リーダー職への配置を検討している。もちろんリーダー職への新規職員の登用がなかなか進まない事業所もあるが、そのような事業所では逆に管理職の指導の在り方について見直す機会にもなる。採用後3年とは、人材育成や配置転換を点検する上での目安となるものとして設定した数字である。

一方で、近年若手職員は、業務負担を避けたいという考えからか、リーダー職等の管理職に就くことに積極的ではないように感じる。そのような職員を説得することも管理者の役割だが、押し付けることもできず、苦勞している。コロナ禍では食事会等のアプローチもとれず、試行錯誤である。

○新しい取組についてのアンケート実施による意見徴収・評価

電子カルテや介護助手の導入等、何か新しい取組を実施した後は、必ずアンケートを実施し、その効果等について職員から意見聴取している。例えば介護助手に関するアンケートを実施した際には、ほぼ100%の職員から回答を得ることができ、取組の評価がどうであったか確認するようにしている。

同様に、利用者やその家族へ向けたアンケートも年に1回は行うようにしている。職員が調査項目を考え、実施した結果をホームページにアップしている。

- 社会において必要とされている仕事・社会のニーズを満たす、役に立つ仕事であることの理解促進のための取組

○地域貢献を通じて地域の一員であるとの姿勢を伝える

社会福祉法人ということもあり、当法人は地域と一緒に歩んできた。開設当初から地域住民と夏祭りを実施している。地域からバスが出て、お祭り会場となった施設に来てもらう。

当法人の職員自らが積極的に、地域住民の困りごとに手を差し出していくことが望ましい。実際に過去には、お祭りの山車を運ぶ人手が地域で足りないときに、職員が自ら手伝いにいったことがあった。

地域一体となってケアに取り組むことが重要である。例えば認知症で独居の高齢者は、たとえ本人が自宅で暮らしたいと思っても、地域住民の理解が十分でなければそれは難しく、施設に入居せざるを得ない。

当法人では、ボランティアを年間 1,700 人ほど受け入れている。そのほかにも認知症患者の後援会を主宰する、小学校の学習活動に職員が参加する等、地域一体となってケアを支えるという理念に基づいた取組を実施しており、これらの取組を通じて職員にも意識づけを行っている。

コロナ禍以前は、地域住民が公民館に集まって食事をしたり、体操をしたりと、サロン活動が活発化していた。介護支援専門員や調理員を派遣する等して、この活動に当法人も協力していた。

そのほか、当法人では初任者研修事業を実施しているため、若手職員でも要件を満たせば講師をお願いするようにしている。

上述した様々なアプローチを試みるなかで、何か一つをきっかけに、職員が仕事の意義を理解できればよいと考えている。逆に、1つの取組だけでは多くの職員の意識を変えていくことはできないのではと感じている。

(ウ)効果と課題

● 取組が離職率に与えた効果

以前は介護老人福祉施設に勤務する職員だけでも、年間 8 人から 10 人が退職していたが、平成 30 年頃（電子カルテ等の導入時期）から退職率が約半分に減った。さらにその退職者のうち半分が、結婚による転居等を理由としたものであり、身体的な業務負担を理由とした退職はほぼゼロになった。

介護助手に関する職員へのアンケートでは、「利用者に関わる時間が増えた」「専門性の高い仕事ができる」「利用者への声掛け等につながった」等、ほぼすべての介護職員から好意的な意見を得られており、介護助手の導入は職場環境の改善に効果があったと感じている。

● 取組が事業の経営面に与えた効果

地域や行政との間では密に連携がとれているため、住民のニーズを把握しやすいというメリットがある。地域の民生委員も、毎回の改選時に当法人の提供サービスを紹介している

ので、困りごとを共有してもらいやすい。

上記の連携によって、自立や軽度の段階から潜在利用者を把握し、早期にサービスを提供することが可能になり、それが結果として法人の収益面にもプラスの効果を与えていると感じている。

● 人員確保に係る課題

近年は、加算算定の要件等において一定以上の介護福祉士の比率を求められる場合が多い。新規の介護職員並びに介護助手の増員は、結果として当該要件の達成を阻害する要因になり得るため、単純に人員を増やせば問題が解決するわけではないという点が難しいところである。

現在当法人の職員のうち、3名が産休を取得しており、今後さらに1名が取得予定である。これらの職員には復帰してほしいと考えているが、事業所に残った職員にとって、シフトの穴埋めは厳しい問題である。

介護職の専門性が高まり処遇も改善されることで、この業界に魅力を感じる人が増えることを願っている。

事例3

家庭との両立を前提としたキャリアアップを促す職場づくり

法人の概要	
法人が提供している介護サービス	訪問介護、訪問入浴介護、通所介護、居宅介護支援
介護サービスに従事する従業員実人数	51人以上 100人以下
処遇改善加算	加算Ⅲ
特定処遇改善加算	取得予定なし
施設・事業所数	4事業所
ヒアリング対象の取組	<ul style="list-style-type: none">● 職員のキャリアアップに資する取組● 仕事へのやりがいの醸成や、職場のコミュニケーションの円滑化等による勤務継続を可能とするような取組

(ア)取組の背景

当法人の提供している介護サービスは2つの拠点にわかれており、以下に回答する取組は基本的に、そのうち1つに所在する訪問介護事業所に関するものである。この訪問介護事業所には、居宅介護支援事業所が併設している。当法人において資質向上のための取組は、以前から拠点・事業所単位で積極的に取り組んできた経緯がある。

当法人は介護保険制度の施行当初からサービスを提供しているが、制度の習熟に伴って要求される業務内容の複雑化、高度化が進んできた。この変化に対応するために、職員の意識向上、次世代を担う職員の育成等を目的として、職場環境の改善に取り組む必要が生じた。またこれらの取組によって、上位の処遇改善加算を算定するという狙いもあった。(ヒアリング対象者が5年前に現職に着任する前から研修等、職員のキャリアアップに資する取組は行われている。)

(イ)取組の内容

● 職員のキャリアアップに資する取組

➤ 職員に向けた研修の受講支援

○研修の受講希望者を把握し、対象者を指名する

研修の受講支援等の取組は、都度法人本部に許可をとってはいるものの、基本的に事業所単位で実施している。研修の案内があるたびに、案内の文書を事業所内で回覧するとともに、サービス提供責任者の間で参加すべきだと合意がとれたものを受講している。受講が決まった研修については、担当課長と事業所を管理している係長との間で相談しながら、適切な受講者をリストアップする。基本は現場側の係長の推薦を基に受講者を決めている。担当課長の研修の受講の把握はその都度、行っている。

研修の受講については、多くの職員が前向きである。あまり積極的ではない職員もいないわけではないが、その際には、法人として研修を受けてほしいと考えている旨を伝えるようにしている。

訪問介護事業所の職員には、家庭の事情から勤務時間に制約のある職員が多いため、全員が受講を希望するわけではないが、希望者はなるべく全員が参加できるよう配慮している。受講者は常勤職員が多いが、研修は常勤／非常勤といった勤務形態にかかわらず受講できるようにしている。

オンラインでの研修実施や、対面時でも少人数制とする等、開催者側の配慮により、コロナ禍でも研修の受講数は減っていない。

○外部講師を招聘した法人内研修会や事業所を横断した研修会を開催する

年に一度、外部講師を招聘した研修会を実施している。テーマは毎年異なり、社内環境の変化や当事業所で理解が不足していると思われるものを、担当課長と事業所の職員との間で相談しながら選定している。例えばおむつの使用方法等に関する研修であれば、福祉用具の事業者に依頼して、職員を講師として派遣してもらっている。相手の講師の都合を優先しているため、開催時期は年によって異なる。

研修のテーマによっては、併設する居宅介護支援事業所と合同で研修を実施している。例えば過去に地域包括センターで虐待をテーマとした講習があった際には、二事業所合同で参加した。先方の講師にとっても二度手間にならないため、都合がよかったようだ。

研修で学んだ内容は、事業所内のミーティング時に報告してもらったり、資料を回覧したりして、事業所内に共有している。

○研修に係る費用、時間を事業所が負担・調整する

研修に係る費用は、基本的に事業所が負担している。研修時間も業務時間として扱っている。研修はすべて県内で実施されるが、市内にて対面形式で実施する研修の場合には、移動に片道1時間かかるため、トータルで職員は半日ほど拘束される。今後オンライン研修が浸透するのであれば、県外で開催される研修にも積極的に参加していきたい。

研修の受講対象者については、研修を優先する形で勤務シフトを調整している。勤務体制の都合上、研修の日程によってはシフトを調整できない場合があるが、その際にも、例えば研修プログラムが複数日程にわたっている場合には、いずれか1日だけでも参加できるようにする等、最大限の対応をとっている。

○上長が研修の状況等を定期的に把握する

担当部署のサービス実態や職員の研修受講状況を把握するために、担当課長がなるべく研修に同席するようにしている。サービス提供上の具体的なトピックを管理職と職員が共有することで、職員が相談を持ち掛けやすくなるのではと考え

ている。

また年に二回、担当課長が全職員と面接を実施しており、そこでキャリアアップや研修受講等について個別に話し合うこともある。

- 仕事へのやりがいの醸成や、職場のコミュニケーションの円滑化等による勤務継続を可能とするような取組

- 仕事へのやりがい醸成のための取組

- 法人の理念やケアの方針・考え方を定期的に伝える

新型コロナウイルスの影響により今年度は実施できていないが、これまでは法人の理念等を伝えることを目的とした法人全体の研修会を、年に二度ほど実施していた。職員は、どちらか一方の都合のよい日程を選ぶことができる。このような組織全体が集う機会を作ることにより法人内で意識が共有され、職員の離職防止につながっていると感じている。

(ウ) 効果と課題

- 取組が職員の資質向上に与えた効果

研修の受講により、職員の意欲やスキルが向上したと感じている。実際に当事業所では、現場職員からサービス提供責任者にキャリアアップした者がいる。さらにこれらの取組が、職員の離職防止にもつながればよいと願っている。

- 取組が事業の経営面に与えた効果

当初、当法人はどの事業所も処遇改善加算（Ⅴ）を算定していたが、上記の取組を実施していく中で、当事業所に限っては、より上位の区分を算定するための要件を満たすようになっていた。そこで3年前より、法人本部と掛け合って、当事業所のみ処遇改善加算（Ⅲ）を算定している。これによって、職員の処遇改善だけでなく、当法人の経営状況も若干向上した。

- 研修の受講支援に係る課題

職員の勤務形態等の都合から、本来受講すべき研修のうち一部を見送らなければならない。例えば研修のうち一部は夜間に開催されるが、子育てや介護といった家庭の都合により、または翌日早朝から勤務しなければならないという勤務シフト上の理由により、一部の職員はこれらに参加できない。またコロナ禍でもオンライン形式等で研修を受講しているが、身体介助をテーマとしたものについては、オンラインで受講しても効果に疑問が残るため、参加を見送っている。参加を見送った研修は全体の2～3割ほどはあるように感じている。

以上のほか、コロナ禍では対面での参集機会が減ったため、職員から研修についての意見が出にくくなったと感じている。意見の収集も今後の課題となると思われる。

(3) ヒアリング結果のまとめ

ヒアリング事例における取組について、以下の職場環境等要件の新区分に当てはめて整理した。

① 入職促進に向けた取組

- ・ 小規模事業者間において、人事交流や合同での勉強会を開催している。共同での勉強会開催により、人事交流や勉強会の機会を増やすことが可能となる。(事例1)
- ・ 施設において、洗濯や食事の片づけ等、主に生活支援に関する業務を担う「介護助手」といった職員を雇用しており、シニア人材から利用者の家族等、幅広く声掛けを行っている。介護助手は、初任者研修を無料で受講することができ、希望者はステップアップを図ることが可能となっている。(事例2)
- ・ ボランティアの受け入れや地域のお祭りへの参加(会場提供等)、小学校の学校活動への職員の参加等を通して、地域の一員であるとの姿勢を職員に実感してもらう取組を行っている。このような取組を行うことで、職業の魅力向上にもつながっている。(事例2)

② 資質の向上やキャリアアップに向けた支援

- ・ 職員の資格取得を奨励しており、試験の受験費用や問題集の購入費について法人から補助を行っている。また、試験の予行として、事業所内で模擬試験も実施している。(事例1)
- ・ 講習に参加する費用(受講費、教材費、交通費等)について支援しており、営業日に研修を受講する場合は、研修にかかる時間を業務時間として取り扱う、研修を受講できるようにするためのシフト調整等を行っている。(事例1)(事例2)
- ・ 自己研鑽が職員の処遇改善につながるよう、資格や役職と給料が連動する形に給与体系を整備した。職務によって期待される役割が異なることを明確化するために、区分を設けた上で考課の項目を個別に設定している。(事例2)
- ・ 新人介護職員には代表や管理者が同行してOJTが行われる。日常的なコミュニケーションの中で、指導の進捗等を把握し、業務内容以外のことについても相談しやすい人間関係となるように心がけている。(事例1)
- ・ エルダー制度といった制度の導入は行っていないが、新人職員一人一人に対して、特定の指導担当職員を設定している。指導担当は新人職員と年齢の近い職員を配置することでなるべく相談しやすい環境を作っている。(事例2)
- ・ 年に2回、担当課長が全職員と面接を実施し、キャリアアップや研修受講

等について個別に話し合いを行っている。(事例3)

③ 両立支援・多様な働き方の推進

- ・ 子育てや介護と仕事を両立している職員について、担当件数を減らす、管理者が適宜フォローする等の対応を行っている。小規模のため、家族ぐるみの付き合いのある職場づくりを心がけており、事業所に代表が在籍している場合は、職員が訪問等で不在の間、事業所に家族を預けることも可能としている。(事例1)
- ・ 心身の不調や結婚・出産等職員の個別事情に応じて、柔軟に事業所間異動等の対応をしている。事業所を横断する職種別の部会をつくることで、職員の事情に合わせた柔軟な人事異動ができるようになった。非常勤職員についても、毎年面談を行い、勤務時間等の希望を聞き取り、希望する勤務時間と事業所の営業時間から必要に応じて異動等の調整を行っている。
(事例2)
- ・ 常勤から非常勤への変更は、理由に関わらず、随時対応を行っている。常勤への復帰のタイミングについては本人の選択にゆだねている。(事例2)
- ・ 職員の子どもの保育所についても、敷地内に整備しており、さらに1か所増やす予定である。(事例2)

④ 腰痛を含む心身の健康管理

本調査のヒアリング事例では、身体の負担軽減のための介護技術の修得支援や介護ロボット・リフト等の導入・活用事例、雇用管理改善のための管理者に対する研修等の取組はなかった。

⑤ 生産性向上のための業務改善の取組

- ・ 介護職員の業務負担軽減を主目的として、電子カルテ、夜間見守り支援機器の導入を行っている。また、タブレット端末やスマートフォンを導入し、現場での記録や情報共有等に活用している。対面での職員会議の多くも取りやめ、職員間での申し送り等はビジネス版のコミュニケーションツールやオンライン会議を活用している。(事例2)
- ・ 前述の「介護助手」の配置により、介護職員の業務負担を軽減するとともに、職員の専門職としての意識の向上につながった。(事例2)

⑥ やりがい・働きがいの醸成

- ・ ミーティング等のタイミングで法人の理念を伝えるようにしており、サービス提供中の職員から、対応についての電話相談においても、方針を伝えた上で対応を説明することがある。(事例1)

- ・ 法人の理念を伝えることを目的とした法人全体の研修会を年に2回ほど開催し、職員は都合のよいどちらか1回に参加できるようにしている。組織全体が集う機会をつくり、法人内の意識共有を図っている。(事例3)
- ・ 訪問業務のため、全員が集まる機会は少ないが、集まれる可能性のある時間を見つけ、積極的にコミュニケーションの場を設けるようにしている。また、事業所で昼食や軽食を用意して、休憩時に職員が事業所に戻ってきやすい環境を提供し、情報交換を行っている。(事例1)
- ・ ミーティングでたわいのない会話の中から職員の疑問や困りごとを拾い上げ、それを研修テーマとして取りあげている。(事例1)
- ・ ボランティアの受け入れや地域のお祭りへの参加(会場提供等)、小学校の学校活動への職員の参加等を通して、地域の一員であるとの姿勢を職員に実感してもらう取組を行っている。このような取組を行うことで、職業の魅力向上にもつながっている。(事例2・再掲)

⑦ その他

上記のテーマ以外に興味深い事例としては、以下の取組があった。

- ・ ICT機器の導入や介護助手の配置等新しい取組を実施した後は、職員に対するアンケートを実施し、取組に対する意見や効果等について意見聴取している。取組を実施するだけでなく、評価することにより、その効果を把握し、取組改善の参考としている。(事例2)

5. 調査結果のとりまとめ

本事業では、介護現場で求められる職場環境改善の取組の在り方について、令和元年度に実施した「処遇改善加算の申請等の簡素化に関する調査研究事業」での検討結果や、介護職員へのアンケート調査結果等を踏まえ、現在の介護職員処遇改善加算の算定要件である「キャリアパス要件」「職場環境等要件」を基に、実態調査（法人を対象としたアンケート調査および、ヒアリング調査による事例収集）を行った。

また、令和3年度介護報酬改定における職場環境等要件の見直しを念頭に、令和元年度の調査結果等を踏まえ、現在の職場環境等要件の実効性を向上させるために、どのような見直しが望ましいか等、検討委員会において議論いただいた。

上記を通じ、本事業において明らかになった点および、今後に向けた課題について以下に整理した。

（1） アンケート調査から得られた知見および課題

本報告書内の「3介護サービス事業所の職場環境等に関するアンケート調査」では、アンケート調査の結果から、介護サービス事業所における職場環境の改善に資する取組の実施状況を概観した。当調査より明らかになった知見をまとめれば以下の通りである。

第一に当調査では、職場環境の改善に資するものとして法人が実施している取組の具体的な内容を明らかにした。さらにそれらのうち、広く実施されており、かつ多くの法人が職員の離職防止・定着に対して効果を感じている取組を抽出することもできた。

第二に当調査の集計結果から、小規模法人は大規模法人に比べ、取組の実施率が低いことが明らかになった。さらにこの傾向は、令和3年度介護報酬改定にて示された職場環境等要件の新区分のうち、「両立支援・多様な働き方の推進」においてより当てはまる可能性があることもわかった。

第三に、勤務継続にあたって職員が重要と考える項目は、すでに多くの法人においてその達成を支援するための取組が何かしら実施されていることを、前年度事業の調査結果との比較を通じて明らかにした。ただしここでも、一部項目は小規模法人における実施率の低さが課題となることもわかった。

以上に述べた知見の一方で、当調査では十分に明らかにできなかった点も残った。第一に当調査からは、各取組の実施が職員の定着・離職防止に実際に与える影響の大きさを把握すること、さらにはそれを「2介護職員処遇改善加算の職場環境等要件に関する検討」にて整理した先行研究と対応付けた形で示すことができなかったことである。

第二に、小規模法人の実施率が低い取組について、その原因を明らかにすること（小規模法人ゆえの資源制約により「実施できない」という問題と、小規模法人ゆえ特段の取組をせずとも適切な職場環境が維持されており、あえて「実施する必要がない」という問題を区別すること）も、当調査からはできなかった。

以上に述べた課題を今後さらに解き明かしていくためには、取組の実施状況を単に把握するだけでなく、職員の平均勤続年数や離職率といったアウトカムや従業員満足度等との関係を併せて調査し、両者の関連の有無について分析を進めていく必要がある。

（２） 小規模法人に向けた取組の推進

アンケート調査の結果、小規模法人における取組実施率の低さが課題となっていることが明らかになった。そこで本事業ではさらに、ヒアリング調査を通じ、小規模事業者でも参考とできる取組に関する情報を収集した。今後の参考事例として活用されることを期待し、令和３年度介護報酬改定にて示された職場環境等要件の新区分に当てはめ、取組内容の整理を行ったところ、本事業のヒアリング調査対象からは「腰痛を含む心身の健康管理」を除いたすべての項目に該当する取組事例を収集することができた。なお腰痛対策に関する現状の職場環境等要件は、「I 介護職員の腰痛対策を含む負担軽減のための介護ロボットやリフト等の介護機器等導入」が該当するが、本要件は、小規模法人に限らず取組の実施率が低いものであり、アンケート調査の分析において「法人規模以外の要因によって実施率が大きく影響を受ける取組」と整理したところである。

この結果から、小規模法人だからといって職場環境の改善に資する取組を全く実施できないわけではなく、施設・事業所の状況に合わせて工夫すれば取組を効果的に実施可能であることが伺える。そのため小規模法人の取組実施を推進していく上では、本事業のヒアリング調査にて収集した事例等を引き続き多数収集し、広く周知することで、取組実施のきっかけづくりにつながる取組が必要である。また、ヒアリング調査の事例にもあったが、「事業者間での人事交流や合同での勉強会の開催」等の取組については、法人単体で取組を開始することが困難な場合が想定される。よって、複数の小規模事業者が共同で取組を推進していくよう、地域の中で旗振り役が必要と考えられ、各種業界団体や自治体等に主導いただくことが望まれる。

（３） 職場環境等要件の区分等の見直しに向けた検討と今後の課題

職場環境等要件として示されている各項目は、介護現場で働く職員の方々にとって働きやすい職場環境の醸成を目的として設定されているものであり、施設・事業所の管理者や法人の経営者に意識してもらいたい事項としてのメッセージでもあったと考えられる。よって、より実効性の高い職場環境等要件とするべく、昨今の働き方改革の推進等、介護業界に関わらず推進されている取組や、労働基準法で定められている事項等も踏まえ、介護現場の離職防止・人材定着に資する取組の提示に向けた議論がなされた。

まず、現状の区分は「資質の向上」「労働環境・処遇の改善」「その他」の三区分別であり、その具体的な取組のイメージが掴みにくいものであった。検討委員会においては様々な意見があり、全てを網羅されたものではないが、令和３年度の介護報酬改定における新区分では、人材確保・定着に向けた課題に対する具体的な内容が把握しやすいものとなった。また、個別の要件については、本事業における個々の議論も参考に厚生労働省において検討が行われた。

図表 163 新区分（令和3年3月時点）

- | |
|-----------------------|
| ① 入職促進に向けた取組 |
| ② 資質の向上やキャリアアップに向けた支援 |
| ③ 両立支援・多様な働き方の促進 |
| ④ 腰痛を含む心身の健康管理 |
| ⑤ 生産性向上のための業務改善の取組 |
| ⑥ やりがい・働きがいの醸成 |

本事業においては、既存の調査結果等を基に事務局にて、入職前（採用）から定着に向けたプロセスや定着に寄与する効果の観点から、現在の職場環境等要件について整理・提示を行った。それを基に検討委員会にて有識者の方々より、要件としての見直しの要否や不足している要件、すでに広く取組が浸透しており、要件として示すことの必要性が薄い要件（労働安全衛生法等の法律上、義務化されている取組）について、ご意見を収集する方法で検討を進めてきた。検討委員会の場で、今後に向けての課題についても助言いただいたところであり、今後、再度見直しを検討するにあたっての課題として以下に記載する。

今後、社会情勢や介護業界の変革を踏まえ、再度見直しを行うにあたっては、まず、今回新たに見直された職場環境等要件に関する取組の実施状況や効果検証を継続的に行い、個々の要件に関する取組の実態を把握するとともに、個々の要件間における関係性（各要件の複合的な効果や、離職防止・人材定着に寄与する段階的な取組の関係性等）や、各要件が職場環境にどのような影響を与えているか等、詳細な検証を行うことが必要である。各種要件の見直しに関する議論は、そういった現場の実態を詳細に把握し、重複や抜け漏れを明確にした上で実施されるべきである。また職場環境等要件の各取組の効果を示す指標としては、離職率等のように客観的に把握可能なものから、職員の満足度等のように主観的なものまで性質の異なる複数の候補が考えられるところであり、効果の把握方法は検討課題として残っている。加算の目的に照らして「処遇」の構成因子を明らかにするとともに、キャリアパス要件と職場環境等要件を一体的に、実証的に再検討する必要があるとの意見もあった。本事業で実施したアンケート調査では、回答者の主観的な感覚で効果の有無を把握したところであり、今後、同様の調査を実施するにあたっては、調査設計・方法について更なる検討が必要である。

令和3年度介護報酬改定において、職場環境等要件の見直しがなされることにより、改めて、職場環境の改善に向けた取組の再周知がなされ、施設・事業所の管理者や法人の経営者に対する意識付けの機会になると考えられる。今回見直された各要件が、介護現場で働く職員の方々の働きやすさ、やりがいの醸成につながり、介護業界全体の人材の定着・離職防止等の効果が得られることを期待する。

令和2年度 厚生労働省
老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業分）
介護サービス事業所の職場環境等に関する調査研究事業
報 告 書

令和3（2021）年3月発行

発行 株式会社 三菱総合研究所 ヘルスケア&ウェルネス本部

〒100-8141 東京都千代田区永田町 2-10-3

TEL 03 (6858) 0503 FAX 03 (5157) 2143

不許複製