

令和元年度厚生労働省  
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2(2020)年3月

株式会社 三菱総合研究所



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

株式会社三菱総合研究所

1. 事業実施目的

介護職員処遇改善加算については、2019 年度介護報酬改定に関する審議報告において、「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、介護職員の確保に当たっては、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。

本事業は、上記の審議報告を受けて、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するとともに、その結果も踏まえ介護現場で求められる職場環境改善の取組について整理を行うことを目的に実施した。

2. 事業の概要

(1) 文献調査の実施

文献調査では、人材の採用や定着、離職等が職場環境に応じ、どのような影響を受けるか等に関して、これまでの先行研究を調査し、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し、それら要因に基づき、本事業で実施するアンケート調査やヒアリング調査での論点を整理することを目的に実施した。

(2) 介護サービスを提供する法人へのアンケート調査の実施

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 11,155 件を対象とし、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」について、法人としての取組実態やその効果について、アンケート調査により把握した。

(3) 介護サービスを提供する法人へのヒアリング調査の実施

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」について、法人や事業所での実態を踏まえた意見や取組の実態等を把握することを目的として、介護サービスを提供する法人 4 か所を対象にヒアリング調査を実施した。

3. 事業結果の概要

文献調査では、介護現場における人材の採用や定着等に寄与する要因について人材の採用から復職までの時系列で動機付け要因と衛生要因で整理した。アンケート調査及びヒアリング調査では、文献調査で整理された要因に関連する介護現場での職場環境に関する取組の実態を把握した。

これらの結果から、介護人材の定着においては、「研修」や「処遇」、「キャリア・評価・スキル」等の充実を含む職場環境の整備や、職場における円滑かつ効果的なコミュニケーションの実現等の複数の要素が複合的に影響を与えていることが示唆され、それら要素について介護現場で求められる職場環境改善の取組について整理した。

以上



## 目次

---

1. 事業の概要	1
1.1.事業実施の目的	1
1.2.研究体制	2
(ア) 調査実施体制	2
(イ) 検討委員会の設置目的	2
1.3.調査の進め方	4
(ア) 事業のフロー	4
(イ) 検討委員会の設置・運営	4
(ウ) 文献調査	4
(エ) 介護サービスを提供する法人へのアンケート調査	5
(オ) 介護サービスを提供する法人へのヒアリング調査	5
(カ) 報告書とりまとめ	5
2. 調査結果 要旨	6
2.1.本調査の背景	6
2.2.介護サービスを提供する法人で求められる職場環境等要件	6
(ア) 文献調査	6
(イ) 介護サービスを提供する法人へのアンケート調査	7
(ウ) 介護サービスを提供する法人へのヒアリング調査	7
2.3.介護人材の定着への示唆	8
3. 文献調査	9
3.1.調査の目的	9
3.2.調査の方法	9
(ア) 対象文献の選定	9
(イ) 調査対象の文献	9
3.3.文献調査の結果概要	10
(ア) 動機付け要因、衛生要因×時間軸での整理	10
(イ) 文献調査結果を踏まえたアンケート調査及びヒアリング調査への反映	14
4. 介護サービスを提供する法人へのアンケート調査	15
4.1.調査の目的	15
4.2.調査の概要	15
(ア) 調査対象	15
(イ) 調査の回答者	16
(ウ) 調査期間	16
(エ) 調査方法	16

(オ) 調査項目 .....	16
4.3.回収結果 .....	17
4.4.調査結果 .....	18
(ア) 調査結果の概要 .....	18
(イ) 基本情報 .....	20
(ウ) 介護職員処遇改善加算の算定にあたっての法人が行った取組みについて .....	41
(エ) 法人において現行の介護職員処遇改善加算の効果として考えられるものについて ..	65
5. 介護サービスを提供する法人へのヒアリング調査 .....	69
5.1.調査の目的 .....	69
5.2.調査の概要 .....	69
(ア) 調査対象の法人 .....	69
(イ) ヒアリング項目 .....	70
5.3.調査結果 .....	71
(ア) 調査結果の概要 .....	71
(イ) 各法人へのヒアリング結果 .....	74
6. 考察 .....	77
7. 参考資料 .....	79
7.1.文献調査 対象文献一覧 .....	79
7.2.アンケート調査票 .....	83
7.3.ヒアリングシート .....	85
(ア) 社会福祉法人大三島育徳会 .....	85
(イ) 株式会社たまゆら .....	90
(ウ) 社会福祉法人 ひだまり .....	95
(エ) 社会福祉法人 松美会 .....	101

## 1. 事業の概要

### 1.1. 事業実施の目的

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、2019年度介護報酬改定に関する審議報告において、「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、介護職員の確保に当たっては、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。

そこで本事業では、これまでの介護職員処遇改善加算による職場環境等への影響について把握するとともに、その結果も踏まえ介護現場で求められる職場環境改善の取組について整理を行うことを目的に実施した。

## 1.2. 研究体制

本事業を実施するにあたり、検討委員会を設置して検討を行った。検討委員会の構成等は以下のとおりである。この度の事業を進めるにあたり、委員各位からは多くの助言を頂き、ここに感謝の意を表す。

### (ア) 調査実施体制

図表 1 検討委員会の委員構成

(委員は、氏名の五十音順)

	氏名	所属・職位
委員長	田中 滋	埼玉県立大学 理事長
委員	大木 栄一	玉川大学経営学部 教授
委員	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
委員	藤井 賢一郎	上智大学総合人間科学部社会福祉学科 准教授
委員	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

本検討委員会のオブザーバー及び事務局は以下のとおりである。

オブザーバー：厚生労働省老健局老人保健課

事務局： 松下 知己 株式会社三菱総合研究所ヘルスケア・ウェルネス事業本部  
主席研究員  
大島 嘉文 株式会社三菱総合研究所ヘルスケア・ウェルネス事業本部  
研究員  
千吉良 岳 株式会社三菱総合研究所ヘルスケア・ウェルネス事業本部  
研究員

### (イ) 検討委員会の設置目的

検討委員会は、調査設計、調査結果等の分析に関するアドバイスやヒアリング調査における法人の推薦等を行った。



本調査研究を遂行するにあたり、以下のとおり検討委員会を3回実施した。

< 検討委員会の実施 >

回	日時・場所	内容
第1回	令和元年9月4日(水) 18時00分～20時00分	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 介護職員処遇改善加算の概要及び本事業の実施事項について</li><li>○ 「介護サービス事業所の処遇改善及び職場環境等に関する調査」について</li><li>○ 介護職員の定着・離職防止に関する要因について(文献調査)</li></ul>
第2回	令和元年12月23日(月) 17時00分～19時00分	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 介護職員の定着・離職防止に関する要因について(文献調査)</li><li>○ 「介護サービス提供を行う法人の処遇改善等に関する調査」結果(速報)について(アンケート調査)</li><li>○ 「介護サービス提供を行う法人の処遇改善等に関する調査」ヒアリング調査の速報について</li><li>○ 報告書骨子案について</li></ul>
第3回	令和2年3月6日(金) (書面にて開催)	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 報告書案について</li></ul>

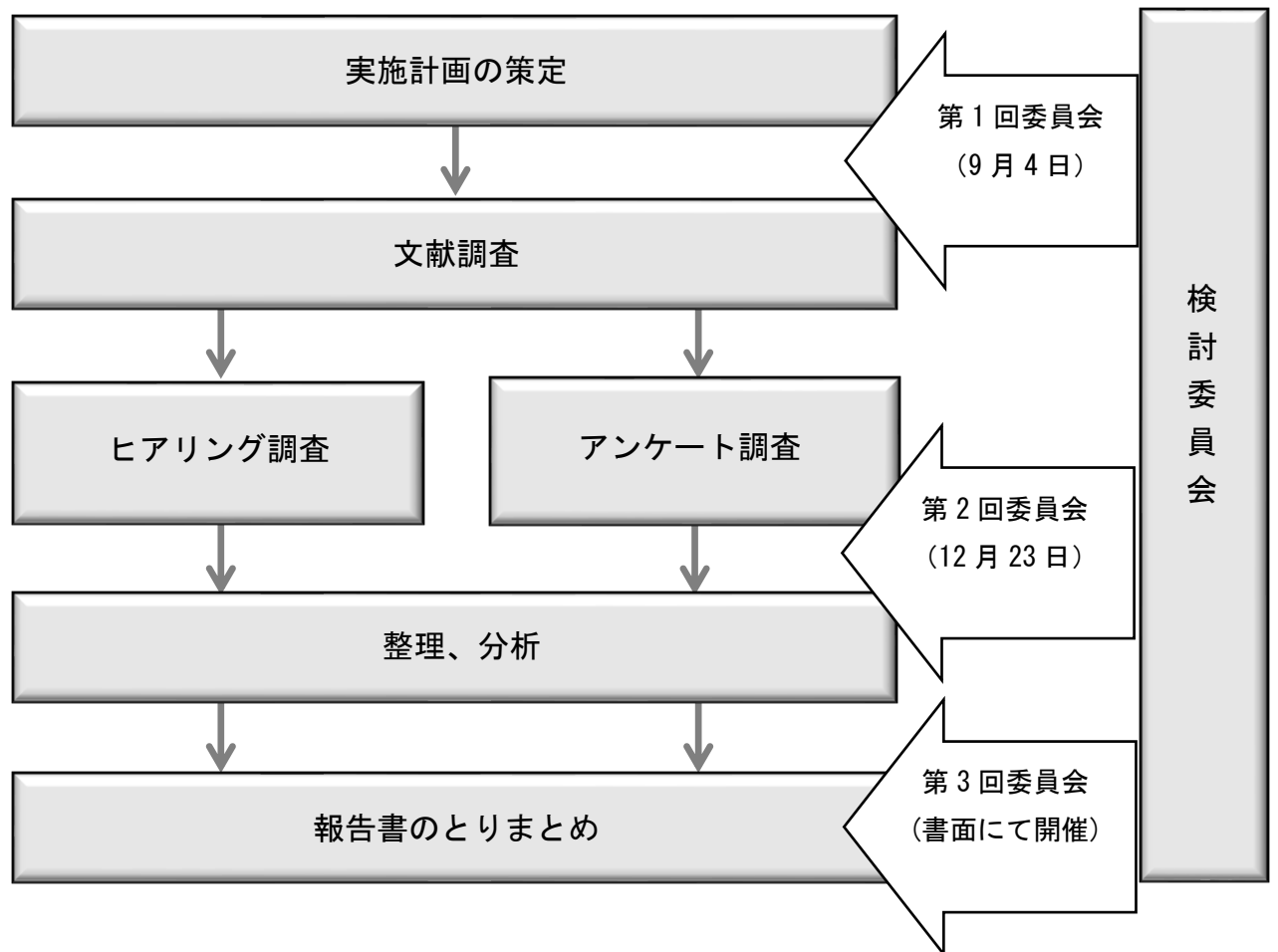
### 1.3. 調査の進め方

本事業の進め方は以下のとおりである。

#### (ア) 事業のフロー

本事業のフローは以下のとおりである。

図表 2 事業の実施フロー



#### (イ) 検討委員会の設置・運営

介護サービスに関する知見を有している学識経験者、労働や人材開発を専門とするコンサルタントにより構成する検討委員会を設置した。

#### (ウ) 文献調査

人材の採用や定着、離職等が職場環境に応じ、どのような影響を受けるか等に関し文献調査を行った。文献調査で得られた結果はアンケート調査やヒアリング調査の設計の参考とした。

## **(エ) 介護サービスを提供する法人へのアンケート調査**

全国の介護サービスを提供している法人を対象とし、これまでの介護職員処遇改善加算による職場環境等への影響やその取組の実施状況、介護職員処遇改善加算による効果等を把握するためアンケート調査を行った。

【実施方法】 郵送配布・WEBによる回答にて実施

【調査対象】 11,155 法人

各法人について、介護事業を統括する部署に所属する管理者

【実施時期】 令和元年 11 月 29 日~12 月 26 日

## **(オ) 介護サービスを提供する法人へのヒアリング調査**

介護サービスを提供する法人における、処遇改善加算の算定要件である「キャリアパス要件」や「職場環境等要件」への対応状況やそれらに対する意見やそれら要件をもとにした介護職員の人材確保戦略等についてヒアリング調査を行った。

【調査対象】 検討委員会から推薦された法人

【事例数】 4 事例

【調査内容】 「キャリアパス要件」や「職場環境等要件」への対応状況、介護職員の人材確保戦略（採用、定着、離職、復職の各段階に応じた施策等について）

## **(カ) 報告書とりまとめ**

上記（ア）～（オ）の検討結果を踏まえ、介護職員処遇改善加算による職場環境等への影響や介護現場で求められる職場環境改善の取組等についてとりまとめた報告書を作成した。

## 2. 調査結果 要旨

### 2.1. 本調査の背景

介護人材を取り巻く環境として、高齢化が進む中において、第7期介護保険事業計画の介護サービス見込み量等に基づき、都道府県が推計した介護人材の需要を見ると、「2020年度末には約216万人、2025年度末には約245万人が必要とされ、2016年度の約190万人に加え、2020年度末までに約26万人、2025年度末までに約55万人、年間6万人程度の介護人材を確保する必要があるとされる。国としては①介護職員の処遇改善、②多様な人材の確保・育成、③離職防止・定着促進・生産性向上、④介護職の魅力向上、⑤外国人材の受入環境整備など総合的な介護人材対策に取り組んでいる」<sup>1</sup>とある。

介護人材の確保、定着を目的とした施策の1つとして、介護職員処遇改善加算が設けられており、令和元年10月からは新たに介護職員等特定処遇改善加算が設けられ、介護人材の更なる処遇改善が図られているところである。

本加算においては、介護人材の賃金の引上げ及び職場環境の改善を求めており、国が求める職場環境の改善については介護従事者処遇状況等調査において、改善の取組も一定程度把握がなされてきているものの、更なる検証が求められている。

そこで本事業においては、介護人材の確保や定着に資する要因を文献調査より把握するとともに、当該要因に関連する介護現場での取組の実態に関しアンケート調査及びヒアリング調査を実施し、それら取組について整理することとした。

### 2.2. 介護サービスを提供する法人で求められる職場環境等要件

#### (ア) 文献調査

文献調査を通じ、介護現場における人材の定着等については、人材の入職前、入職後にて影響を与える要因が異なる可能性があり、それぞれの要素に応じた職場環境等の整備をすることの重要性が示唆された。入職前では、法人や事業所の制度や理念、目指す方向性といった情報の提供と周知が人材の採用に影響を与え、入職後初期の段階では、指導担当者（メンター）の存在や、技能や所作に係る初期研修の充実等が人材の定着に寄与することがうかがえた。さらに、入職後の定着・復職といった段階においては、法人や事業所が提供するサービスの質への考え方やその実践に対する職員の満足度、個々の能力や希望にあわせた柔軟な処遇の必要性、キャリアアップやスキルの取得機会及びその取得したスキルを発揮する機会等に関するキャリア・評価・スキルに係る要素、法人・事業所内でのコミュニケーションの在り方、並びに家庭との両立等に根差した各種支援制度の充実等が求められることが示唆された。

---

<sup>1</sup> 第161回社会保障審議会 介護給付費分科会 資料2 24ページより

## (イ) 介護サービスを提供する法人へのアンケート調査

アンケート調査からは、人材の定着に効果があったと感じる取組として、「職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した」、「職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた」、「資格取得のための支援（シフト等の調整、費用援助等）を行った」が上位となり、文献調査より得られた人材の定着等に係る要素のうち「研修」、「処遇」、「キャリア・評価・スキル」に関する項目が相対的に優位な結果となった。人材の定着について、法人においては特にこれらの項目に関し重点的な取組を行っていることがうかがえた。

また、現行の介護職員処遇改善加算の効果として考えられるものについて意見をうかがった。「職員の処遇に関する満足度が向上した」が48.4%で最も多く、次いで「介護職員の平均在職年数が長くなった、または定着率（非離職率）が上がった」が33.5%、「介護福祉士等の有資格者割合が増えた」が26.5%、「事業継続につながった」が23.7%となった。現行の介護職員処遇改善加算をきっかけとして、賃金改善の効果はもとより、介護人材の定着や資格取得を通じた専門性の向上、ひいては事業継続に対し好影響を及ぼしていたことがわかった。本加算の制度の継続は、今後の介護施設における利用者の増加や介護人材の不足等を鑑みても、重要と考えられる。

## (ウ) 介護サービスを提供する法人へのヒアリング調査

ヒアリング調査では、それら要素に対応した具体的な取組として、「研修」においては費用負担や業務調整を法人として行っている他、上司が職員のスキル等を把握することにより研修や資格取得のための助言等をしていることがわかった。「処遇」や「キャリア・評価・スキル」においては、職員の適正にあった業務への参画や、ローテーションの一環としての希望制での配置転換の勧め等を通じた単一ではないキャリアパスを制度として有している法人が複数あった。一方、離職を防止する観点では、ローテーションや社内研修、事業所間でのコミュニケーション等を通じ、職員が他の事業所やそこでの業務内容等を事前に知っておくことの重要性が言及された。これは、離職を考える段階となる前に、事前に法人内に他の事業所があることや異なる働き方ができることを認識してもらうことが、離職防止・定着率の向上につながっているとの意見であった。

加えて、各法人が共通的に述べていたのがコミュニケーションの重要性、やりがいに対する考え方である。各法人とも、個々の事業所の枠を超えてオープンなコミュニケーションの必要性や、施設長・管理者といった立場の方と職員との間のコミュニケーションの活性化について述べていた。特に、業務の中心となる管理者と職員間での円滑かつ効果的なコミュニケーションは、提供するサービスの質や利用者の満足度向上、経営への影響があると述べていた。また、やりがいについては、必要に応じ職員に対し裁量を与えたとともに、期待を伝えることでやりがいにつながってもらうことや、自身の業務が利用者だけでなく、その家族や地域に対し、貢献をしていると理解してもらうことで、やりがいを感じてもらおう工夫等を実践していた。

ヒアリング調査を通じ、現在の職場環境等要件にない取組として、法人・事業所が職員の声を吸い上げることを体系化することの一環として、従業員満足度調査（ES調査）を導入している法人があった。この取組は、職員がより働きやすい職場を整備するうえで重要な試みの一例と考えられる。職員の声を分析し、法人・事業所としての課題を抽出・解決することで、職員の職場に

対する満足度や業務に対するモチベーション、やりがいが増し、人材の定着にも寄与することが期待されている。

### **2.3. 介護人材の定着への示唆**

介護人材の定着においては、「賃金」は重要な要素であるが、その他の「研修」や「処遇」、「キャリア・評価・スキル」等の充実を含む職場環境の整備や、職場における円滑かつ効果的なコミュニケーションの実現等の複数の要素が複合的に影響を与えており、1つの取組を実践したのみでは、人材の定着にはつながりにくいという可能性が示唆された。

一方で、キャリアパス要件や職場環境等要件の整備については、法人・事業所の現状に応じ、すぐに対応することが困難なケースもあると考えられ、引き続き介護人材の定着に向けた支援等を行っていく必要がある。

### 3. 文献調査

#### 3.1. 調査の目的

アンケート調査及びヒアリング調査による介護職員処遇改善加算の効果の検証や算定要件に係る課題等の調査にあたって、先行研究で論じられている、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整理することにより、実態を把握するために必要な論点の仮説構築を目的としている。

#### 3.2. 調査の方法

##### (ア) 対象文献の選定

本事業の文献調査では、①文献データベース検索、②検討委員からの推薦、の2つの方法により文献を収集し、条件に適合するものを対象とした。それぞれの方法の詳細は下記のとおりである。

##### ① 文献データベース検索

- ・ 対象文献データベース：CiNii (ci.nii.ac.jp) 及び国立国会図書館 (ndlonline.ndl.go.jp)
- ・ 検索クエリ：介護職員 AND (離職 OR 定着 OR 採用 OR やりがい)
- ・ 文献タイプ：Articles (国立国会図書館のみ)
- ・ 発行年：2009年以降 (介護職員処遇改善交付金の施行年以降)
  - 検索された文献は104件 (CiNii)、82件 (国立国会図書館) であった。
  - 両データベース間で重複する文献を削除し、要旨等から関連性が高いと考えられるものを81件選定した。

##### ② 検討委員からの推薦

- ・ 「介護経営」(日本介護経営学会の学会誌) 2009年以降
- ・ 「介護労働実態調査」(公益財団法人 介護労働安定センター) 2009年以降
- ・ 「資料シリーズ」(独立行政法人労働政策研究・研修機構) No.161、No.190
- ・ 「労働政策研究報告書」(独立行政法人労働政策研究・研修機構) No.168
  - 要旨等から関連性が高いと考えられるものを7件選定した。

##### (イ) 調査対象の文献

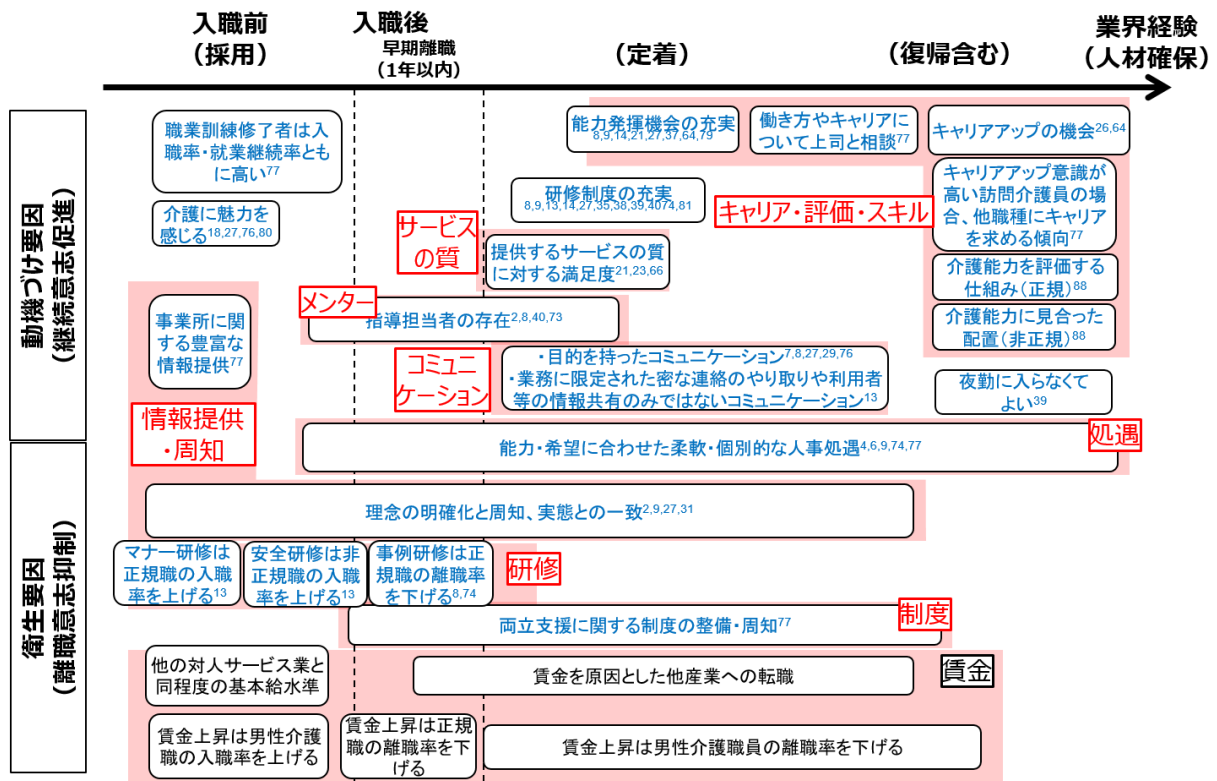
(ア) で選定した調査対象文献の一覧を第7章 第1節「文献調査 対象文献一覧」に記載した。

### 3.3. 文献調査の結果概要

#### (ア) 動機付け要因、衛生要因×時間軸での整理

先行研究で明らかとなっている介護職員の人材確保に関わる要因を整理したものを図表 3 に示す。図表 3 では、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及び離職する意志を抑制する衛生要因）をとっている。時系列には入職前、つまり採用の段階、入職後早期の段階、入職数年後の定着の段階、復帰者を含むベテランの段階が含まれる。図表 3 において、青字で書かれたものは先行研究における人材確保の要因のうち、賃金以外に関するものを、黒字で書かれたものは賃金に関するものを示している。「賃金」については本事業の目的には含まれないため、参考として示している。赤字で書かれたものは、青字で書かれた要因から抽出された、人材確保に必要な要素として示したものである。

図表 3 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



各要素（赤字部分）の基になる要因（青字部分）について言及している引用部分及び引用文献の例を下記に示す。（）内の文献番号は7. 参考資料の文献番号を示している。

#### 【情報提供・周知】

- ・ “組織理念の明確さ（阿部 2011）と理想とする介護と出会う（原野ら 2009）ことにより、介護の仕事そのもの（蘇ら 2007）が満足につながり、明確な理念に基づいた役割の明確化（張・黒田 2008）が人材定着に重要な要因であることが示唆された”（文献 9）
- ・ “介護職入職 1 年目の者からみて、十分に行われていると思われる割合が 4 割を超え



て高い雇用管理施策は、「採用時における賃金・勤務時間の説明（48.6%）」、「定期的な健康診断の実施（47.9%）」、「勤務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定（41.3%）」である…以上を踏まえれば、「友人・知人からの紹介」を促す事業所づくり、多様な属性別の就業意向を踏まえた採用時の情報提供やマッチング、入職段階から介護の仕事のやりがいに対する意識を高めておくことが重要となろう"（文献 77）

#### 【サービスの質】

- "職員配置よりも経験蓄積のほうが離職率抑制につながることを示唆できた。近年、介護分野のなかで比較的低位で離職率が安定している特養において、経験蓄積によってケアの質を高め、魅力的なサービス提供施設として職場環境を整えることがさらなる人材の参入を促進し、人材確保につながるのではないかと考えることができる"（文献 21）

#### 【メンター】

- "管理職のリーダーシップは、介護職員が経験するストレスやバーンアウトの低減効果があり、管理者が処遇の理念を明確にもち、職員の意見を取り入れたり、意欲的に指導力を発揮している施設は、介護職員のストレスフルな出来事を経験することが少ない"（文献 2）
- "仕事上の上司からのサポートが職務ストレスに対する評価を低減させ、ストレス反応への緩衝効果も高い…問題解決のために必要な行動や手段などの具体的援助を提供し、日々の仕事に関する相談に応じ、サポートタイプに職員に関わる直属の上司の存在は、働きやすい職場を作る要素になると考えられる"（文献 8）
- "「介護福祉養成実習施設指導者特別研修」を行い、実習先の介護福祉士が介護福祉養成校から来た学生へのスーパービジョンや支援の仕方を学ぶ場を提供し…実施後三年間で大きく変わったのは、施設に行った学生たちが「こう言われてしまった」とか「泣いてしまった」などといったことが減り、「こういうことがあったのですが、施設の指導者から指導されて、こういうこともあるということがわかりました」などの変化がみられるように"（文献 40）
- "介護職員の職場環境が良好である要因の 1 つに「上司が（介護職員の）意見をよく聞いてくれること」と感じている人が多い…新人研修の効果を高める前提には、新人介護職員個々の希望や不安を吸い上げ、それを新人研修へと反映させる施設長を中心とする積極的な働きかけが必要であると思われる"（文献 73）

#### 【研修】

- "正規職では「接遇・マナー（採用時）」「事例検討（採用後）」が、非正規職では「安全対策（採用時）」を実施している事業所が有意に早期離職率を低下させていた…研修状況は合成指標を用いた場合は有意な効果は確認できないものの、個別具体的な研修状況を考慮すれば有意な効果をもつ項目も存在するため、有効な離職対策をめぐっては研修内容の選別も必要となろう"（文献 30）

- "研修については、採用後も続けて研修を実施している施設の方が、していない施設より離職率が低いことが示され…積極的にケアの質を高める機会や教育について投資してくれる組織に対して、職場にとどまることに利点を見出すことが考えられ、人材育成の充実が職場定着に必要な組織運営である" (文献 8)
- "介護労働者がストレス解消に役立つと考える雇用管理面での取組みは、「介護能力の向上に向けた研修」(全回答者の 94.6%)や「認知症への理解を深める研修」(94.4%)、「事故やトラブルへの対応体制」(94.3%)、「勤務体制を決める際、職員の要望を聞く機会の設定」(93.6%)などであり、労務管理者が雇用管理面での取組みを十分にを行っている施設では、取組みが不十分な施設と比較して、介護労働者が感じるストレス度が低い上に、仕事に対する満足度が高く、介護職を継続したい意向のある者が多かった" (文献 74)

### 【コミュニケーション】

- "コミュニケーションが円滑に行われ、教育及び指導体制とサポートの仕組みが整っており、利用者が尊重され、利用者に対する思いやりがある介護施設であると介護職員に認識されている場合、介護職員がバーンアウトしにくいことが示唆された" (文献 7)
- "人材定着に必要な人的要素には、施設長を含めた上司以外に、同職種・他職種・多職種の視点から【職員間の調和】が重要であることが明らかになった…特筆すべきこととして、構成人数は少ないが、多職種である栄養士、事務員、歯科衛生士のサポートの必要性が示された" (文献 8)
- "介護職員処遇改善交付金使途として、正規職において「職員の増員による業務負担軽減」を、非正規職員において「仕事上のコミュニケーションの充実」を実施した事業所では早期離職率が高くなっている…仮に事業所が非正規職の増員によって全体の業務負担軽減を企図した場合、正規職の介護労働者にとっては非正規職に対する指導や話し合いの機会を増やすこととなり、結果として正規職の業務負担増を招き早期離職率が高くなっている可能性が考えられる…「仕事上のコミュニケーション」が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であれば、正規職ほど管理的な業務を負わない非正規職にとっては、業務が増え結果として早期離職率が高くなっている可能性が指摘できる" (文献 13)
- "自己評価の項目中で、適切な言葉遣いができると評価したホームヘルパーは仕事の意欲が強いことが示された。このことは、利用者の意図と期待に沿った援助を実践するために必要な、対象を理解するためにコミュニケーション技術を活用していることを示していると考えられる…つまり、コミュニケーション技術の習得状況が仕事の意欲に関係すると考えられる。よって、コミュニケーション技術のスキルを習得することが重要であり、さらにコミュニケーション技術をスキルアップすることは仕事の意欲を強くする要因の一つであると考えられる" (文献 29)

### 【キャリア・評価・スキル】

- "「プロの介護職員を育成していくために体験できる環境が重要となり」、「環境を整え

るのが経営者の役割である」。また、「現場の経験を積んだ職員と仮説を立てて」「専門性を実践に」つなげることが大事である" (文献 9)

- "経験を通じて自己効力感が増していくことが仕事を続けていくモチベーションにつながっていたと捉えられた" (文献 26)
- "訪問介護員に限ると、介護福祉士資格がある人よりホームヘルパー2 級資格のみの方のほうが継続意思は強い可能性が高く…就業継続に重点を置くなら、より高位の資格取得を薦めるより、職種と対応した専門性獲得を促進する政策の方が効果的ではないかということである。キャリアパスを明示することは重要だが、それは上下関係というよりキャリアの選択肢として考えるべきであり、職種は役割分担の違いであるという認識が重要だろう" (文献 77)

#### 【処遇】

- "介護労働者がストレス解消に役立つと考える雇用管理面での取り組みは、…「勤務体制を決める際、職員の要望を聞く機会の設定」(93.6%) などであり、労務管理者が雇用管理面での取り組みを十分に行っている施設では、取り組みが不十分な施設と比較して、介護労働者が感じるストレス度が低い上に、仕事に対する満足度が高く、介護職を継続したい意向のある者が多かった" (文献 74)
- "因子負荷量が 0.35 以上のものに着目して各因子の構成要素をみると、第 1 因子はキャリアアップの仕組みを整備し、働き方やキャリアについて上司と相談を行い、実務のなかで上司や先輩から指導や助言が受けられ、個人の介護能力を適切に評価してそれに見合った仕事に配置するといった、一人ひとりの能力や希望に見合った処遇にかかることがらを表していると考えられ、「個別的人事処遇」とする…個別的人事処遇の充実が、すべてのモデルにおいて、勤続意向にも仕事継続意向にもプラスの影響を及ぼす" (文献 77)

#### 【制度】

- "第 2 因子は、仕事と子育てを両立する女性が多い、女性の管理職等が多い、両立支援制度が活用できる雰囲気があるというもので、主に子育ての観点からみた「ワーク・ライフ・バランス」とする…ワーク・ライフ・バランスの実現は、勤務先にかかわらず、今の仕事の継続意向に対してもプラスとなる…正規職員では特に職場において仕事と子育ての両立可能性を実感できることは勤続意向を高めるうえで大きな影響を持つ" (文献 77)

## (イ) 文献調査結果を踏まえたアンケート調査及びヒアリング調査への反映

上記(ア)で示した文献調査の結果を踏まえ、各要素(図表3の赤字部分)について、対応する要因(図表3の青字部分)から得られた内容を図表4に示す。得られた内容をアンケート調査及びヒアリング調査の調査項目に反映した(第4章第2節(オ)「調査項目」及び第5章第2節(イ)「ヒアリング項目」参照)。

図表4 文献調査で得た人材定着等に関する要素の整理とアンケート、ヒアリング調査との対応

No.	要素	要素の基になった要因から得られた内容
1	情報提供・周知	・ 入職時の事業所に関する情報提供(周知)が効果的 ・ 法人理念を浸透させる仕組みの充実
2	サービスの質	・ 介護職員が提供するサービスの質に対して自信を持っている ・ 提供されるサービスに対するサービスに対する利用者の満足度の高さ
3	メンター	・ 新規入職者の指導担当者に対する研修や教育の充実
4	コミュニケーション	・ コミュニケーションの場を設けるだけでなく、目的や意義について明確にしていること
5	キャリア・評価・スキル	・ 離職者の復帰を含め、職員の継続意思を促進させる要因として、柔軟なキャリア支援の充実 ・ 能力の習得だけでなく発揮の機会を意識して設けること
6	研修	・ 職員の経験にあわせ適切な研修を行っていること
7	処遇	・ 職員一人ひとりの能力を評価し意向を吸い上げる仕組みを設け、能力や希望にあわせた人事処遇を行うこと
8	制度	・ 家族介護や子育ての両立支援に関する制度の充実

## 4. 介護サービスを提供する法人へのアンケート調査

### 4.1. 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、2019年度介護報酬改定に関する審議報告において、「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、介護職員の確保に当たっては、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」とされたことを踏まえ、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。本アンケート調査では、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把握することを目的とし、その結果等を踏まえ介護現場で求められる職場環境改善の取組について整理を行う。

### 4.2. 調査の概要

#### (ア) 調査対象

調査対象法人は、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<sup>2</sup>10,000程度を対象とし、法人種別での施設・事業所数にて、施設・事業所数が10以下の法人については、自治体立を除き、層化無作為抽出にて調査対象を抽出した。また、施設・事業所数が11以上の法人については悉皆調査とした。その結果、調査対象法人は合計11,155件となった。なお、「令和元年台風第19号に伴う災害にかかる災害救助法の適用について【第13報】」の対象地域に法人の主たる事業所がある場合には、調査の母集団から除外した。

図表5 調査対象（網掛け部分が調査対象数）

事業所数	法人種別	本調査の母集団 (台風被害地域 に所在する法人 は含まない)	法人構成比	調査対象
1~10	1 自治体立	311	0.7%	311 悉皆調査にて対応
	2 社会福祉協議会	1,102	2.6%	1,000
	3 社会福祉法人	5,342	12.6%	1,134
	4 医療法人	5,402	12.7%	1,146
	5 営利法人	25,922	61.1%	5,499
	6 その他の法人	4,349	10.3%	923
	小計	42,428	100.0%	10,013
11~20	1 自治体立	1		悉皆調査にて対応
	2 社会福祉協議会	36		
	3 社会福祉法人	474		
	4 医療法人	110		
	5 営利法人	190		
	6 その他の法人	34		
	小計	845		
21~	1 自治体立	1		悉皆調査にて対応
	2 社会福祉協議会	0		
	3 社会福祉法人	128		
	4 医療法人	26		
	5 営利法人	128		
	6 その他の法人	14		
	小計	297		
合計		43,570		
調査対象				11,155

<sup>2</sup> 自治体立には都道府県、市区町村、広域連合・一部事務組合、その他の法人には社団・財団法人及びその他を含む。

図表 6 調査対象（法人種別にて再掲）

事業所数	法人種別	本調査の母集団（台風被害地域に所在する法人は含まない）	母集団の法人構成比	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	313	0.7%	313	2.8%	100.0%
	2 社会福祉協議会	1,138	2.6%	1,036	9.3%	91.0%
	3 社会福祉法人	5,944	13.6%	1,736	15.6%	29.2%
	4 医療法人	5,538	12.7%	1,282	11.5%	23.1%
	5 営利法人	26,240	60.2%	5,817	52.1%	22.2%
	6 その他の法人	4,397	10.1%	971	8.7%	22.1%
	合計	43,570	100.0%	11,155	100.0%	25.6%

(イ) 調査の回答者

各法人について、介護事業を統括する部署に所属する管理者を回答者とし、本調査の依頼を行った。

(ウ) 調査期間

調査期間は、令和元年 11 月 29 日～令和元年 12 月 26 日とした。

(エ) 調査方法

本調査は、郵送配布・WEB による回答、回収により実施した。

(オ) 調査項目

主な調査項目は以下のとおりである。なお、調査票は 7.2 を参照。

図表 7 主な調査項目

問番号	調査項目	
問 1	基本情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営主体</li> <li>運営サービス、施設・事業所数</li> <li>従業員数</li> <li>介護職員処遇改善加算の算定状況</li> </ul>
問 2	介護職員処遇改善加算算定の取り組みについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護職員処遇改善加算の算定に係る取り組みの状況</li> <li>任用等の要件</li> <li>賃金体系</li> <li>研修</li> </ul>
問 3	現行の介護職員処遇改善加算の効果について	<ul style="list-style-type: none"> <li>現行の介護職員処遇改善加算の効果の確認</li> </ul>

### 4.3. 回収結果

本調査の回収結果は以下のとおりである。合計での回収数は 3,368、回収率は 30.2%となった。

図表 8 回収結果

事業所数	法人種別	本調査の母集団（台風被害地域に所在する法人は含まない）	調査対象	回収数	回収率
1~10	1 自治体立	311	311	83	26.7%
	2 社会福祉協議会	1,102	1,000	501	50.1%
	3 社会福祉法人	5,342	1,134	306	27.0%
	4 医療法人	5,402	1,146	307	26.8%
	5 営利法人	25,922	5,499	1,578	28.7%
	6 その他の法人	4,349	923	255	27.6%
	小計	42,428	10,013	3,030	30.3%
11~20	1 自治体立	1	1	0	0.0%
	2 社会福祉協議会	36	36	21	58.3%
	3 社会福祉法人	474	474	123	25.9%
	4 医療法人	110	110	36	32.7%
	5 営利法人	190	190	58	30.5%
	6 その他の法人	34	34	11	32.4%
	小計	845	845	249	29.5%
21~	1 自治体立	1	1	1	100.0%
	2 社会福祉協議会	0	0	0	-
	3 社会福祉法人	128	128	34	26.6%
	4 医療法人	26	26	7	26.9%
	5 営利法人	128	128	43	33.6%
	6 その他の法人	14	14	4	28.6%
	小計	297	297	89	30.0%
すべて	1 自治体立	313	313	84	26.8%
	2 社会福祉協議会	1,138	1,036	522	50.4%
	3 社会福祉法人	5,944	1,736	463	26.7%
	4 医療法人	5,538	1,282	350	27.3%
	5 営利法人	26,240	5,817	1,679	28.9%
	6 その他の法人	4,397	971	270	27.8%
	合計	43,570	11,155	3,368	30.2%

## 4.4. 調査結果

### (ア) 調査結果の概要

- 介護職員処遇改善加算、介護職員等特定処遇改善加算の算定状況（図表 33、図表 37）
  - 介護職員処遇改善加算の算定状況では、「加算Ⅰ」が最も多く 63.3%、次いで「加算Ⅱ」で 13.8%であった。「加算Ⅰ」から「加算Ⅴ」までのいずれかの加算を取得（届出）しているのは 89.0%であった。
  - 介護職員等特定処遇改善加算の算定状況では、「加算Ⅰを取得」が 28.4%、「加算Ⅱを取得」が 19.4%、「加算Ⅰを今後取得予定」が 2.9%、「加算Ⅱを今後取得予定」が 2.9%であった。「加算Ⅰを取得」、「加算Ⅱを取得」、「加算Ⅰを今後取得予定」及び「加算Ⅱを今後取得予定」の合計では、全体の 50%以上であった。
- 介護職員以外の賃金改善の有無（図表 40、図表 43、図表 44）
  - 介護職員以外の賃金改善の有無では、「介護職員以外の賃金改善を行った（行う予定である）」が 56.8%であった。
  - その内訳として、改善の対象職種では、「生活相談員・支援相談員」が 75.9%、「介護支援専門員」が 75.2%、「看護職員」が 72.0%であった。
- 介護職員処遇改善加算の算定にあたっての取組みについて（図表 45、図表 46、図表 51、図表 52、図表 57、図表 58、図表 62、図表 69、図表 70、図表 73、図表 74、図表 77、図表 81）
  - 介護職員処遇改善加算の算定にあたって、以下の 1 から 8 の取組みについては、「加算の算定にあたり新たに取組みを行った」、「加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった」、「加算の算定以前からすでに取り組んでいた」、「加算の算定にあたり行ったことはないまたは取組みを実施していない」のいずれに該当するかを訊ねた。
    1. 職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めた
    2. 職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた
    3. 就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、職員に周知した
    4. 職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した
    5. 資格取得のための支援（シフトの調整、費用援助等）を行った
    6. 資質向上のための情報を職員に周知した
    7. 職員の評価制度を設けた
    8. 昇給の仕組みを職員に周知した
  - 1,2,3,7,8 の取組については、「加算の算定にあたり新たに取組みを行った」、「加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった」があわせて 35%程度であった。
  - 4,5,6 の取組については、「加算の算定にあたり新たに取組みを行った」、「加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった」があわせて 25%程度であった。
  - 介護職員処遇改善加算の算定にあたっての取組みを事業所数でみると、「加算の算定にあたり新たに取組みを行った」において、いずれの取組みについてもおおむね事業所数が 5 以下の法人のほうが 6 以上の法人よりも割合が大きい傾向があった。



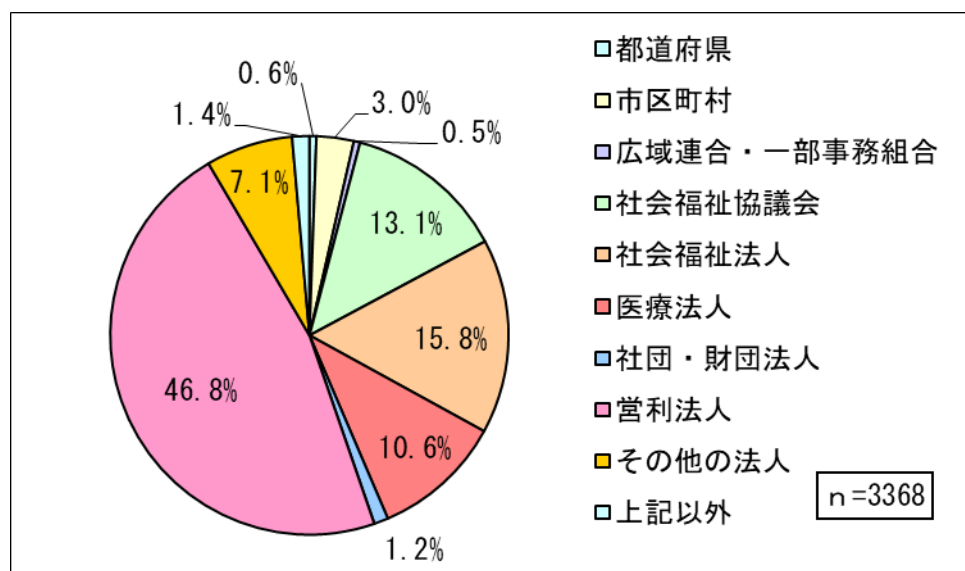
- 最も重視している取組み（図表 85、図表 87）
  - 最も重視している取組みでは、「職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した」が最も多く 29.5%、次いで「職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた」が 19.7%であった。
  - また、最も重視している取組みを、首都圏にある事業所の数でみると、「職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した」では、首都圏にある事業所の数が少ない法人のほうが多い法人に対し比較的回答の割合が高くなり、一方で「職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた」では、首都圏にある事業所の数が多い法人のほうが少ない法人に対し比較的回答の割合が高くなった。
- 人材の定着に効果があったと感じる取組み（図表 88）
  - 人材の定着に効果があったと感じる取組みでは、「職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した」が最も多く 25.4%、次いで「職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた」で 23.5%、「資格取得のための支援（シフト等の調整、費用援助等）を行った」で 18.2%であった。
- 現行の介護職員処遇改善加算の効果として考えられるものについて（図表 91、図表 92、図表 93）
  - 現行の介護職員処遇改善加算の効果として考えられるものでは、「職員の処遇に関する満足度が向上した」が最も多く 48.4%、次いで「介護職員の平均在職年数が長くなった、または定着率（非離職率）が上がった」で 33.5%、「介護福祉士等の有資格者割合が増えた」で 26.5%、「事業継続につながった」が 23.7%となった。
  - また、「介護職員の平均在職年数が長くなった、または定着率（非離職率）が上がった」では、「就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、職員に周知した」の「定期的な見直しをした」で全体での 33.5%よりも 8.0 ポイント、「資格取得のための支援（シフトの調整、費用援助等）を行った」の「新たな取組みを行った」で 6.8 ポイント、「資質向上のための情報を職員に周知した」の「定期的な見直しをするようになった」で 5.5 ポイント高い結果となった。
  - 「介護福祉士等の有資格者割合が増えた」では、上述の 1～8 のいずれの取組に関しても、「定期的な見直しを行った」について、全体での 26.5%よりも 5 ポイント前後高い結果となった。
  - 一方で、取組みについて「行ったことはないまたは実施していない」をみると、「現行の介護職員処遇改善加算の効果として考えられるもの」のいずれの効果についても、加算の算定にあたり「新たに取り組みを行った」、「定期的な見直しをするようになった」及び「以前から取り組んでいた」よりも回答の割合が小さくなる傾向があった。

(イ) 基本情報

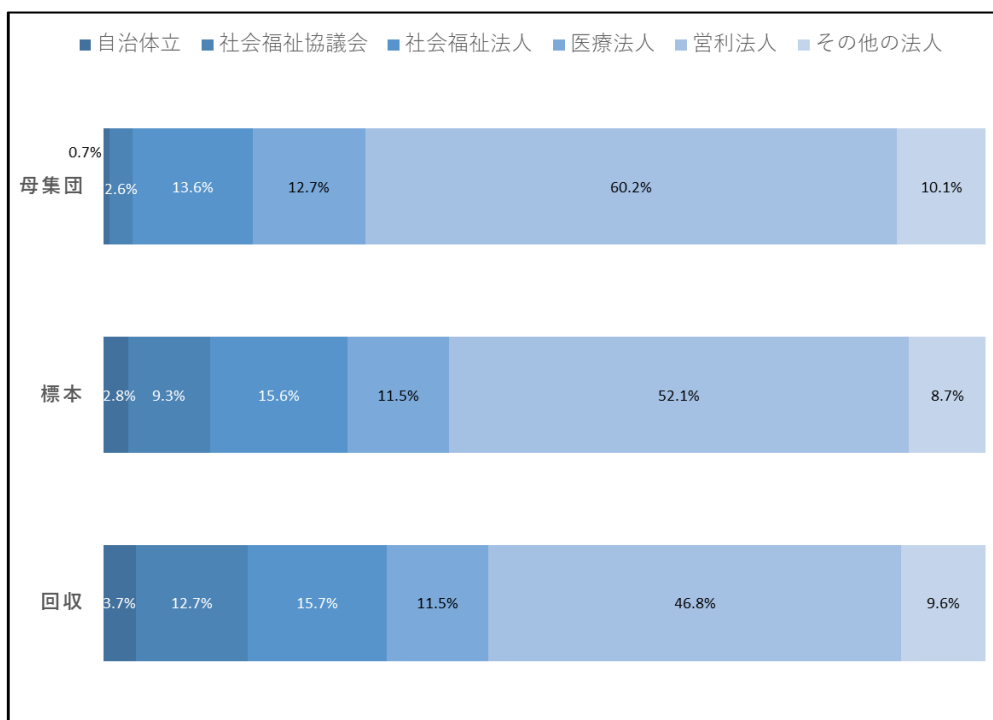
○ 経営主体 (図表 9)

- 経営主体を母集団と回収での構成で比較すると、回収ベースで、社会福祉協議会が 10.1 ポイント多く、営利法人が 13.4 ポイント少ない。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 9 問 1-(1)経営主体



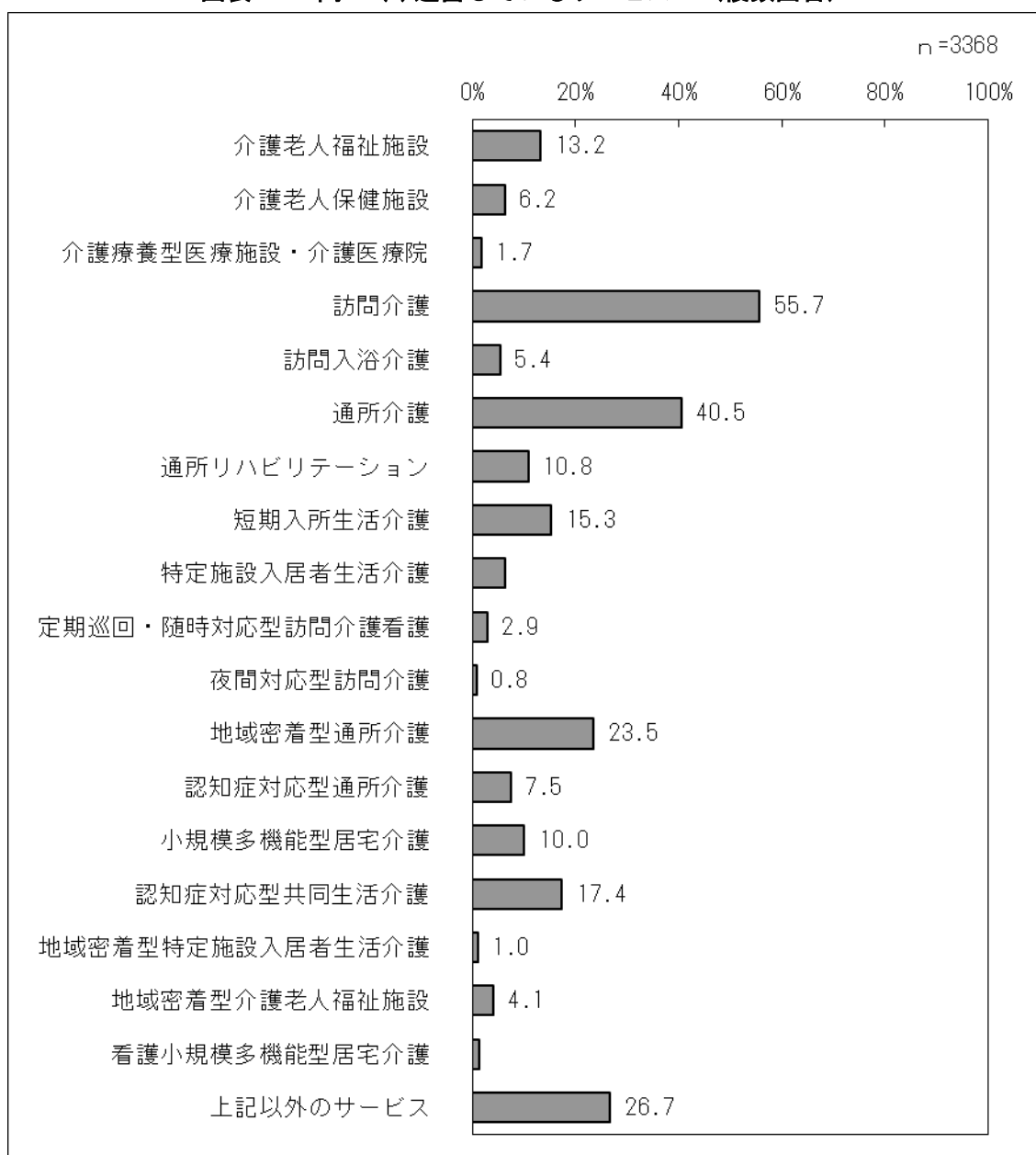
図表 10 母集団、標本数、回収数の法人種別での構成比の比較



○ 運営しているサービス（図表 11）

➤ 運営しているサービスでは、訪問介護が 55.7%、通所介護が 40.5%であった。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。

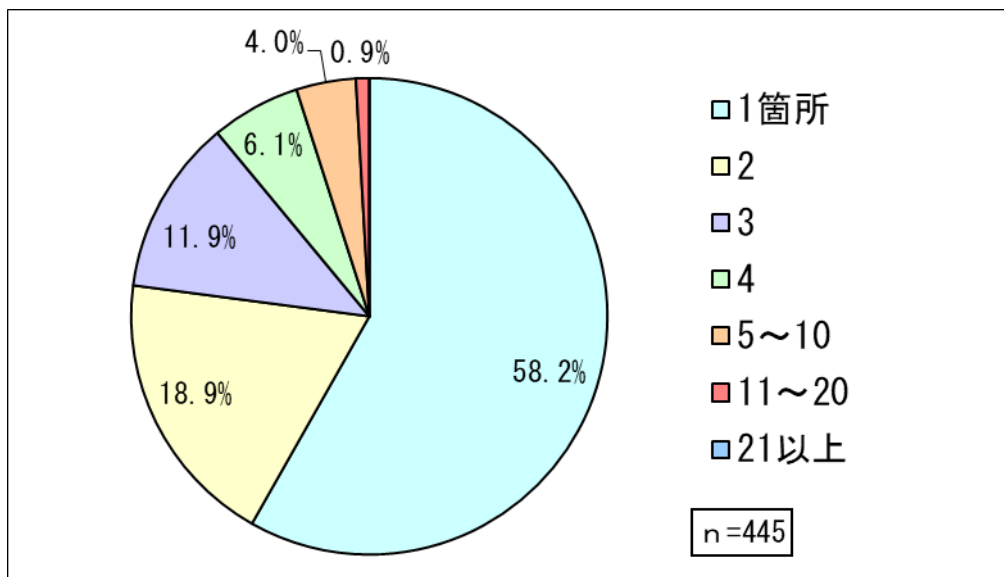
図表 11 問 1-(2) 運営しているサービス（複数回答）



○ 施設・事業所数(介護老人福祉施設) (図表 12)

➤ 介護老人福祉施設の施設・事業所数は1箇所が最も多く58.2%であった。

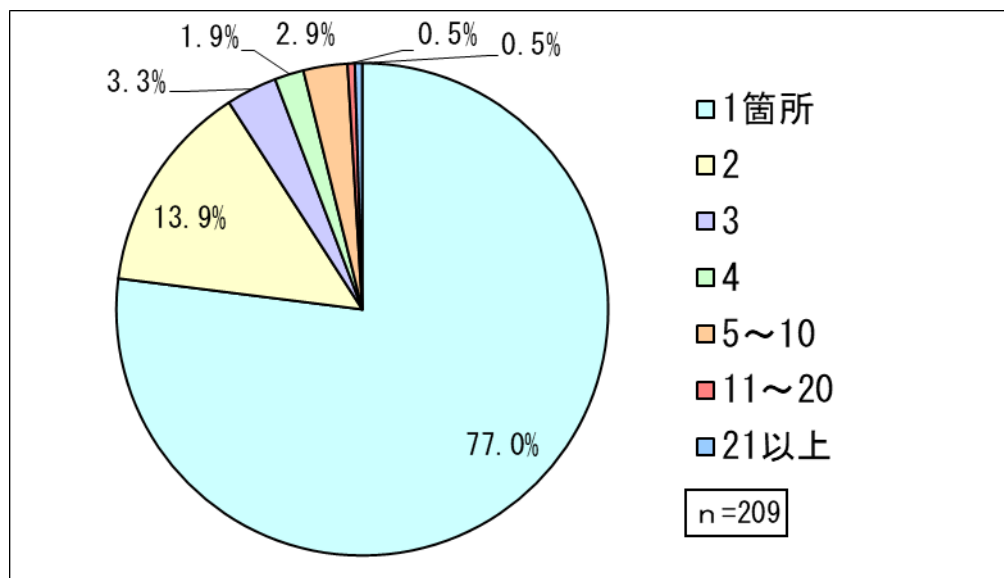
図表 12 問1-(2)-1 施設・事業所数(介護老人福祉施設)



○ 施設・事業所数(介護老人保健施設) (図表 13)

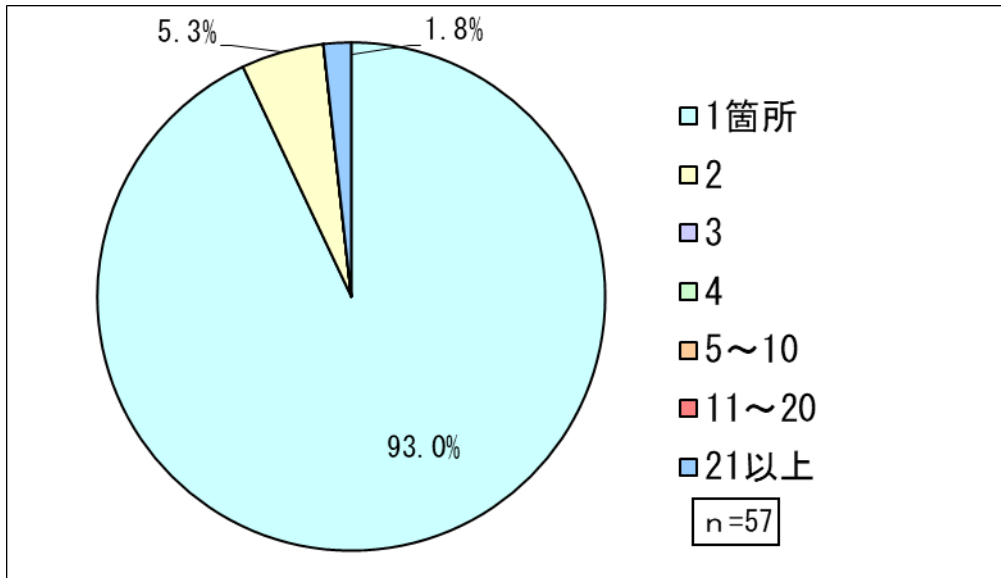
➤ 介護老人保健施設の施設・事業所数は1箇所が最も多く77.0%であった。

図表 13 問1-(2)-2 施設・事業所数(介護老人保健施設)



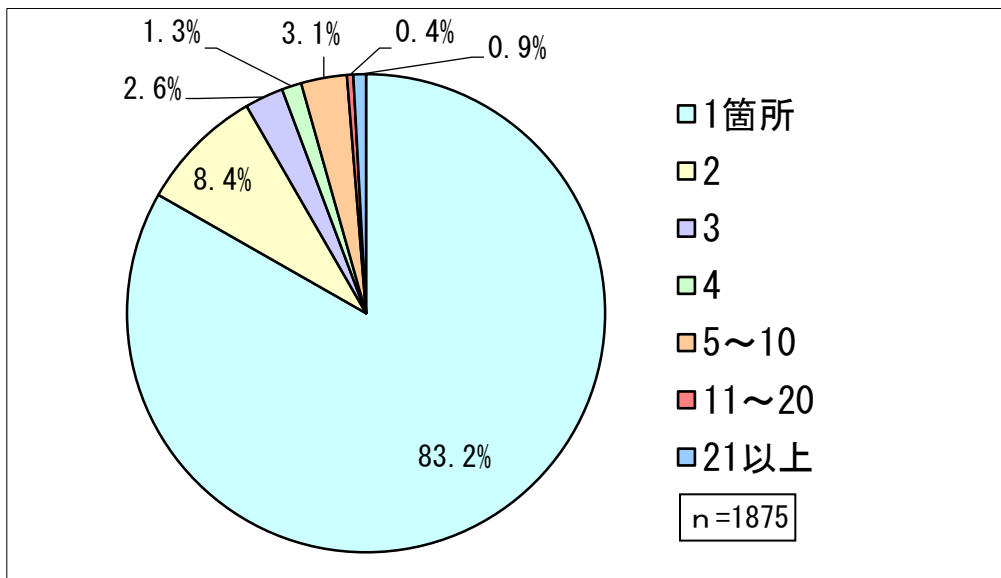
- 施設・事業所数(介護療養型医療施設・介護医療院) (図表 14)
  - 介護療養型医療施設・介護医療院の施設・事業所数は1箇所が最も多く93.0%であった。

図表 14 問 1-(2)-3 施設・事業所数(介護療養型医療施設・介護医療院)



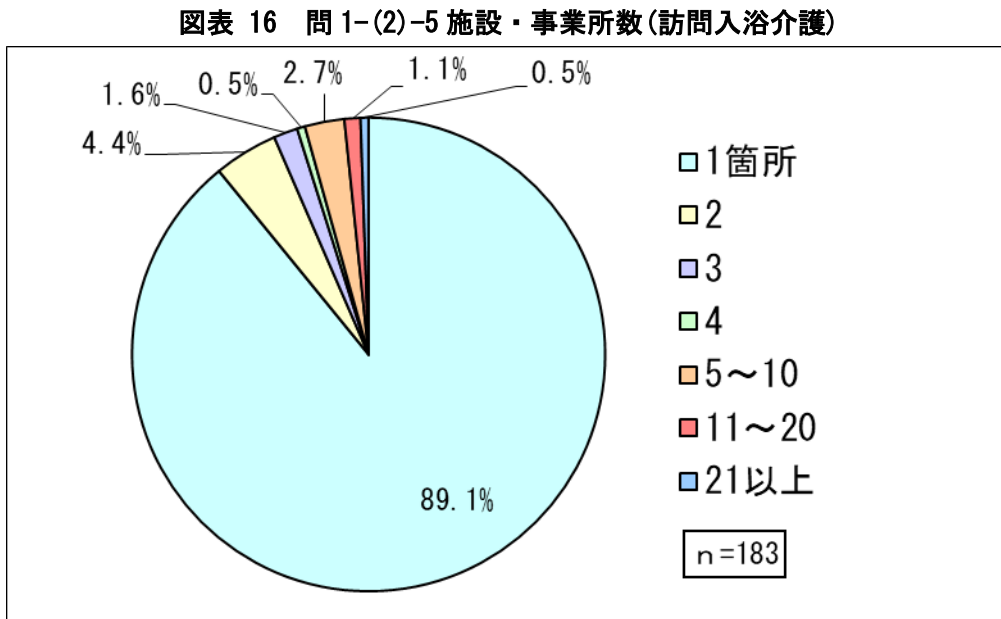
- 施設・事業所数(訪問介護) (図表 15)
  - 訪問介護の施設・事業所数は1箇所が最も多く83.2%であった。

図表 15 問 1-(2)-4 施設・事業所数(訪問介護)



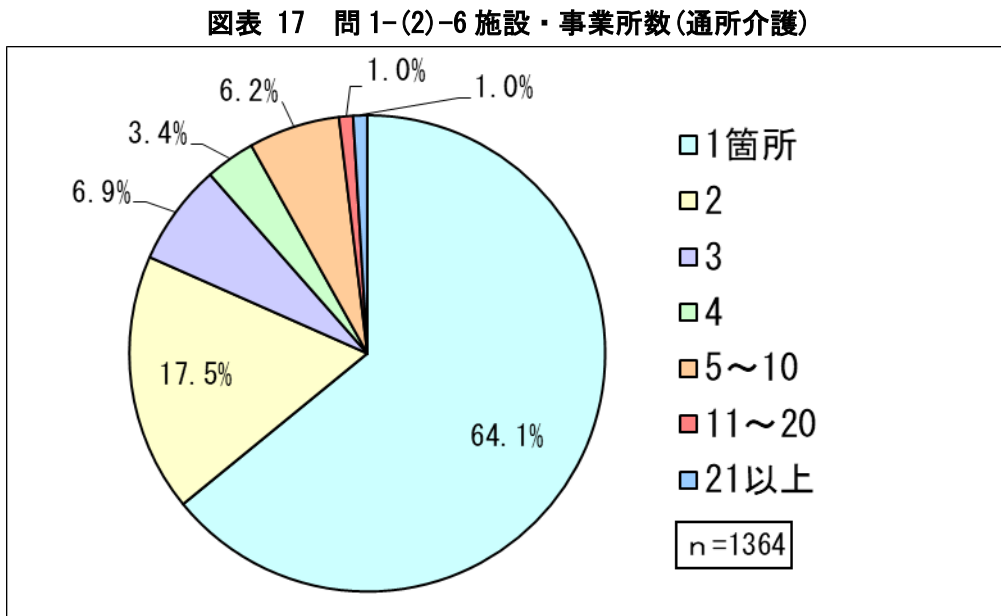
○ 施設・事業所数(訪問入浴介護) (図表 16)

➤ 訪問入浴介護の施設・事業所数は1箇所が多く89.1%であった。



○ 施設・事業所数(通所介護) (図表 17)

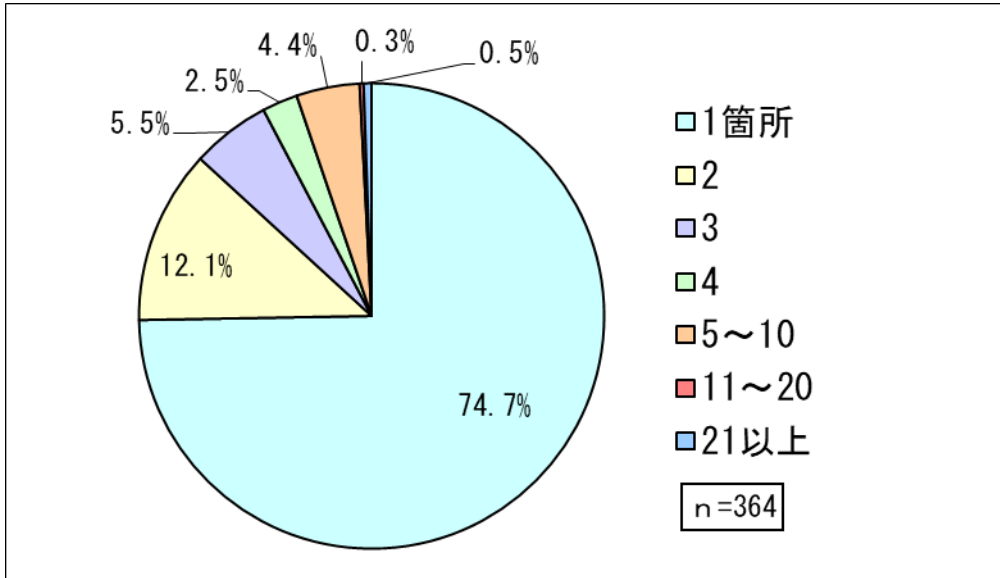
➤ 通所介護の施設・事業所数は1箇所が最も多く64.1%であった。



○ 施設・事業所数(通所リハビリテーション) (図表 18)

➤ 通所リハビリテーションの施設・事業所数は1箇所が最も多く74.7%であった。

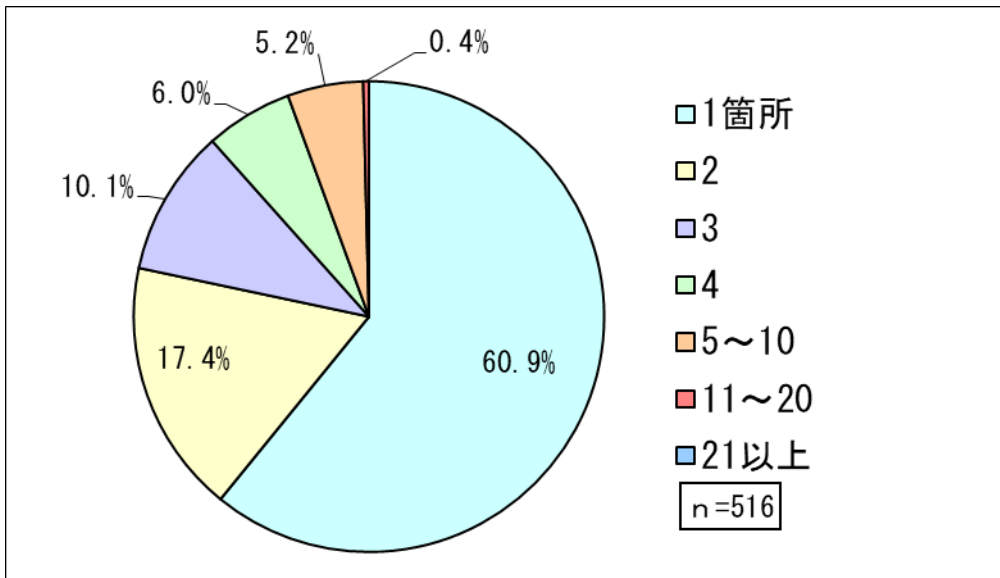
図表 18 問1-(2)-7 施設・事業所数(通所リハビリテーション)



○ 問1-(2)-8 施設・事業所数(短期入所生活介護) (図表 19)

➤ 短期入所生活介護の施設・事業所数は1箇所が最も多く60.9%であった。

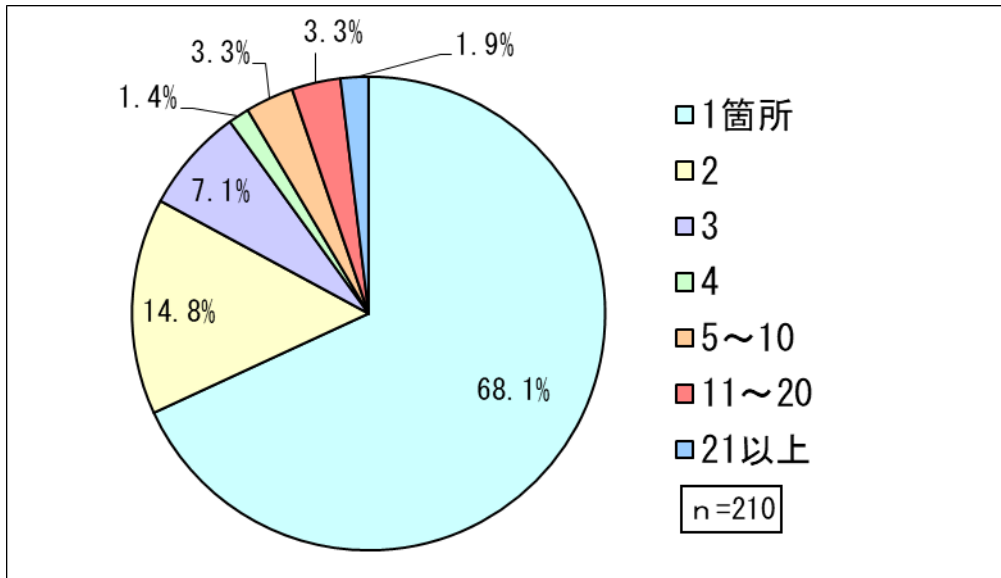
図表 19 問1-(2)-8 施設・事業所数(短期入所生活介護)



○ 施設・事業所数(特定施設入居者生活介護) (図表 20)

➤ 特定施設入居者生活介護の施設・事業所数は1箇所が最も多く68.1%であった。

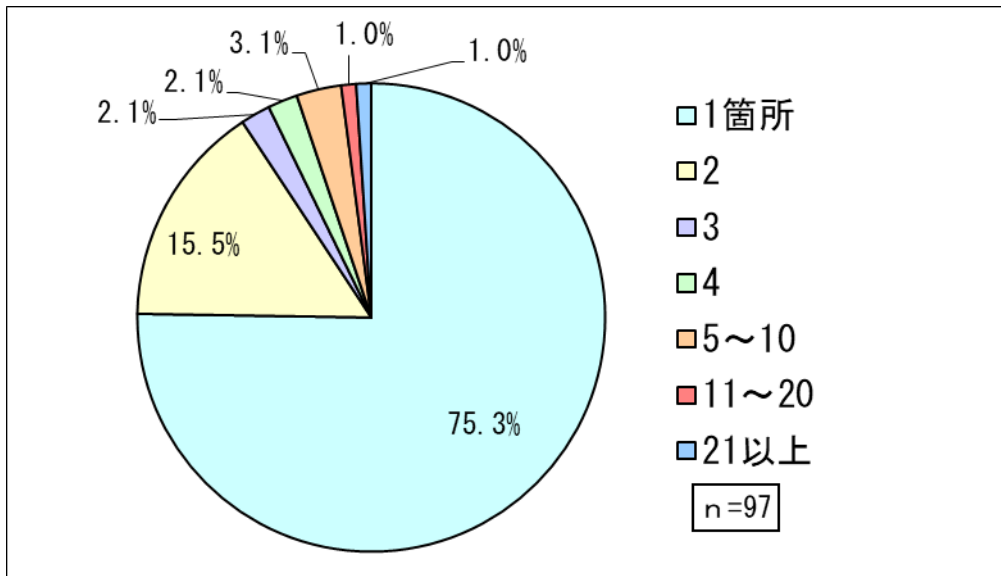
図表 20 問1-(2)-9 施設・事業所数(特定施設入居者生活介護)



○ 施設・事業所数(定期巡回・随時対応型訪問介護看護) (図表 21)

➤ 定期巡回・随時対応型訪問介護看護の施設・事業所数は1箇所が最も多く75.3%であった。

図表 21 問1-(2)-10 施設・事業所数(定期巡回・随時対応型訪問介護看護)

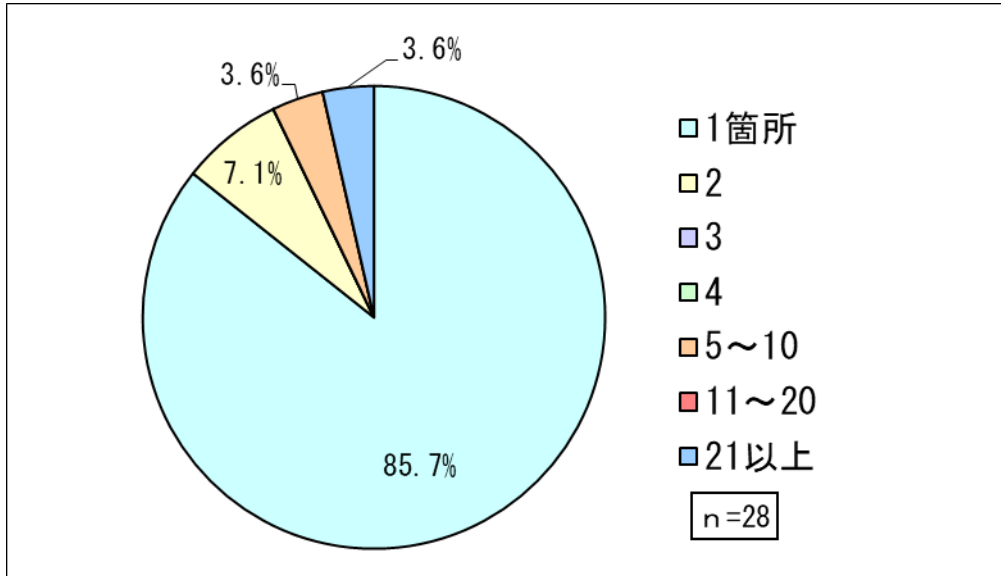




○ 施設・事業所数(夜間対応型訪問介護) (図表 22)

➤ 夜間対応型訪問介護の施設・事業所数は1箇所が最も多く85.7%であった。

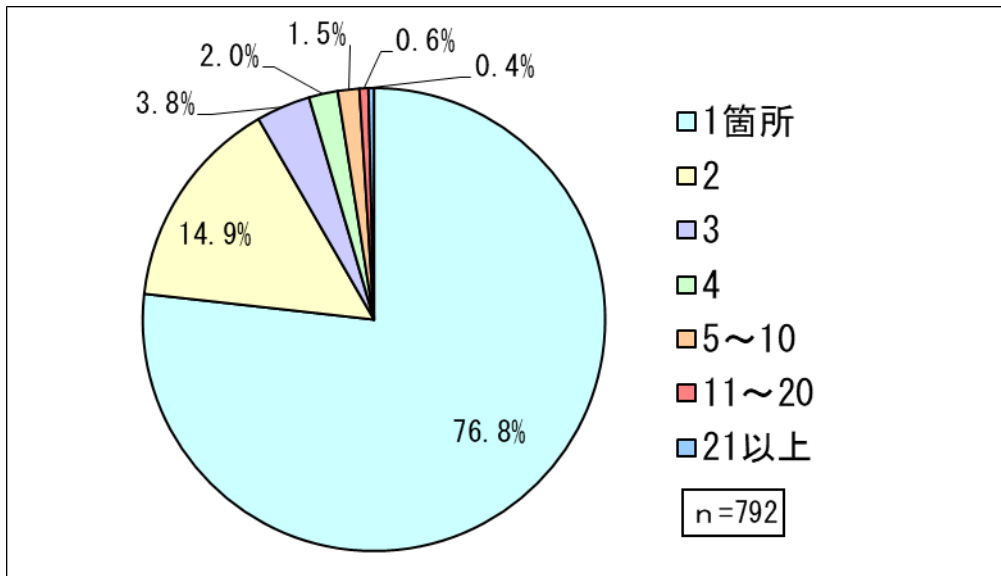
図表 22 問1-(2)-11 施設・事業所数(夜間対応型訪問介護)



○ 施設・事業所数(地域密着型通所介護) (図表 23)

➤ 地域密着型通所介護の施設・事業所数は1箇所が最も多く76.8%であった。

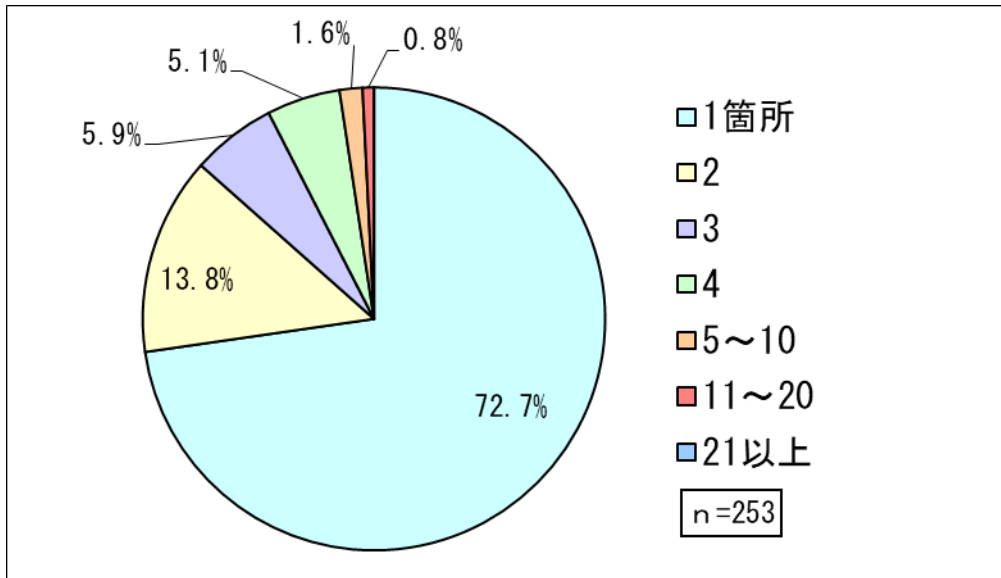
図表 23 問1-(2)-12 施設・事業所数(地域密着型通所介護)



○ 施設・事業所数(認知症対応型通所介護) (図表 24)

➤ 認知症対応型通所介護の施設・事業所数は1箇所が最も多く72.7%であった。

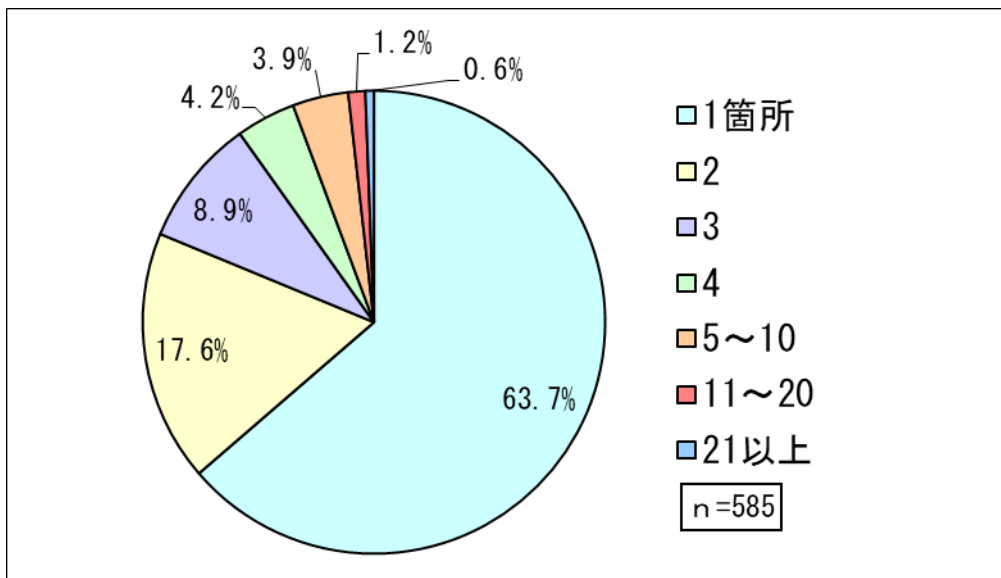
図表 24 問1-(2)-13 施設・事業所数(認知症対応型通所介護)



○ 施設・事業所数(小規模多機能型居宅介護) (図表 25)

➤ 小規模多機能型居宅介護の施設・事業所数は1箇所が最も多く63.7%であった。

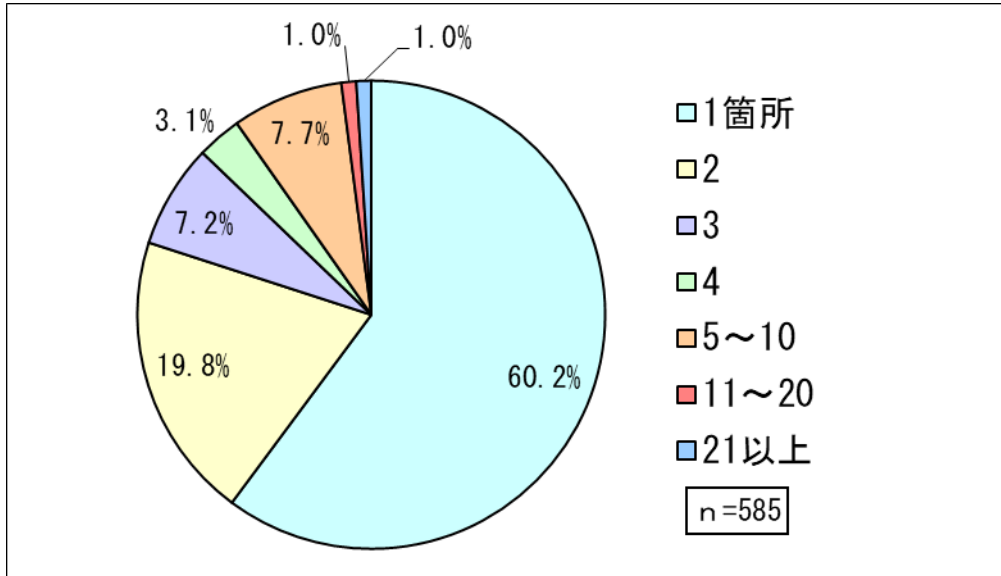
図表 25 問1-(2)-14 施設・事業所数(小規模多機能型居宅介護)



○ 施設・事業所数(認知症対応型共同生活介護) (図表 26)

➤ 認知症対応型共同生活介護の施設・事業所数は1箇所が最も多く60.2%であった。

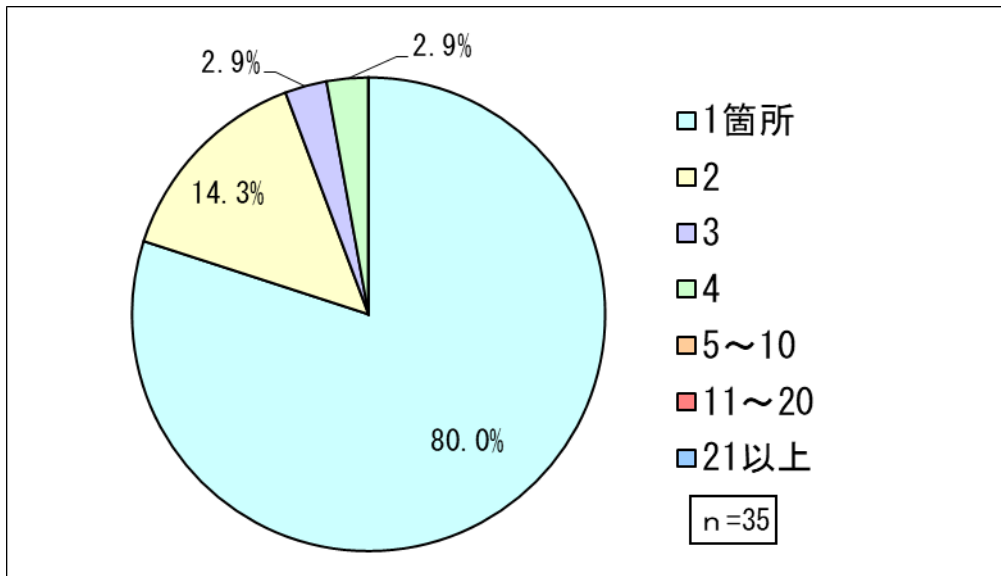
図表 26 問1-(2)-15 施設・事業所数(認知症対応型共同生活介護)



○ 施設・事業所数(地域密着型特定施設入居者生活介護) (図表 27)

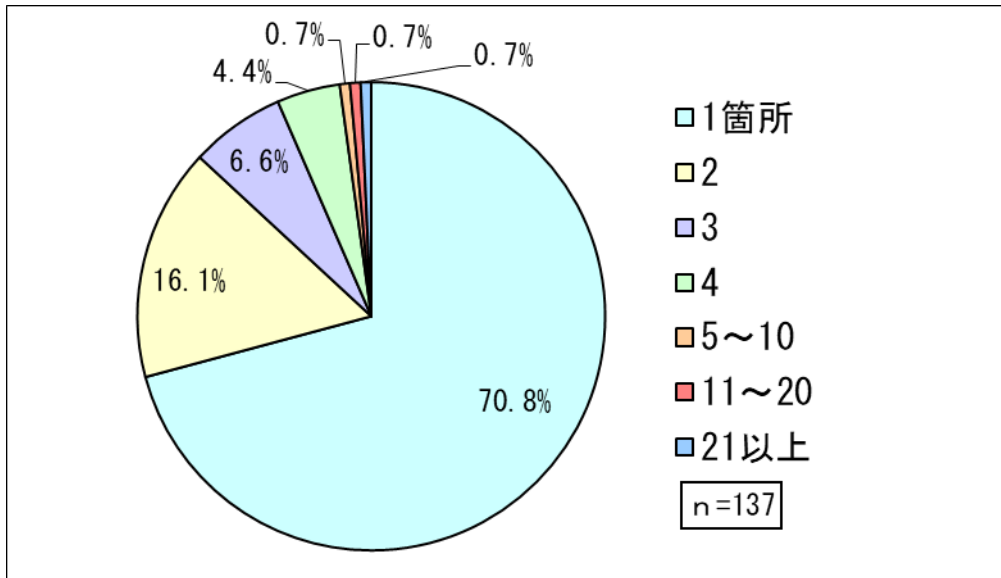
➤ 地域密着型特定施設入居者生活介護の施設・事業所数は1箇所が最も多く80.0%であった。

図表 27 問1-(2)-16 施設・事業所数(地域密着型特定施設入居者生活介護)



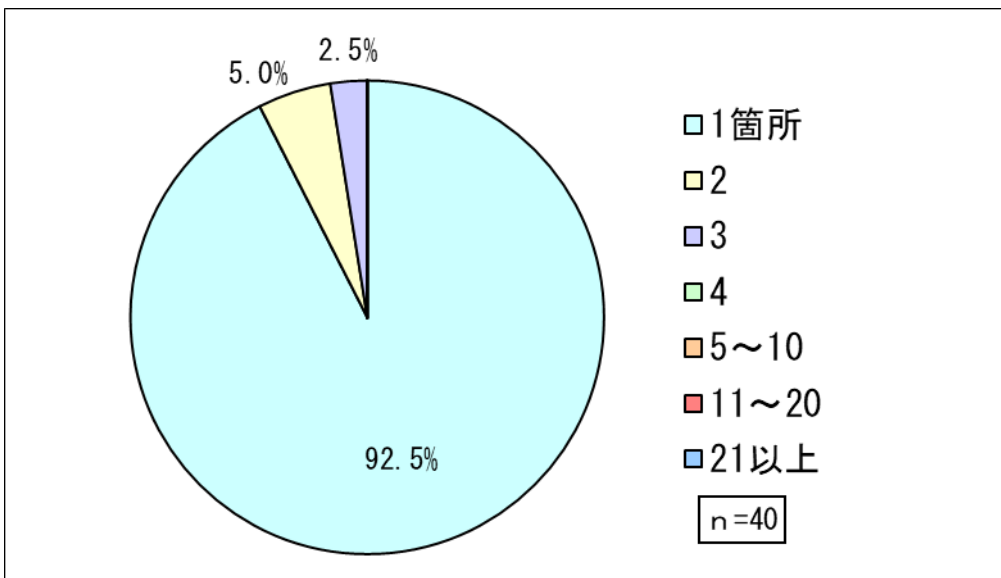
- 施設・事業所数(地域密着型介護老人福祉施設) (図表 28)
  - 地域密着型介護老人福祉施設の施設・事業所数は1箇所が最も多く70.8%であった。

図表 28 問1-(2)-17 施設・事業所数(地域密着型介護老人福祉施設)



- 施設・事業所数(看護小規模多機能型居宅介護) (図表 29)
  - 看護小規模多機能型居宅介護の施設・事業所数は1箇所が最も多く92.5%であった。

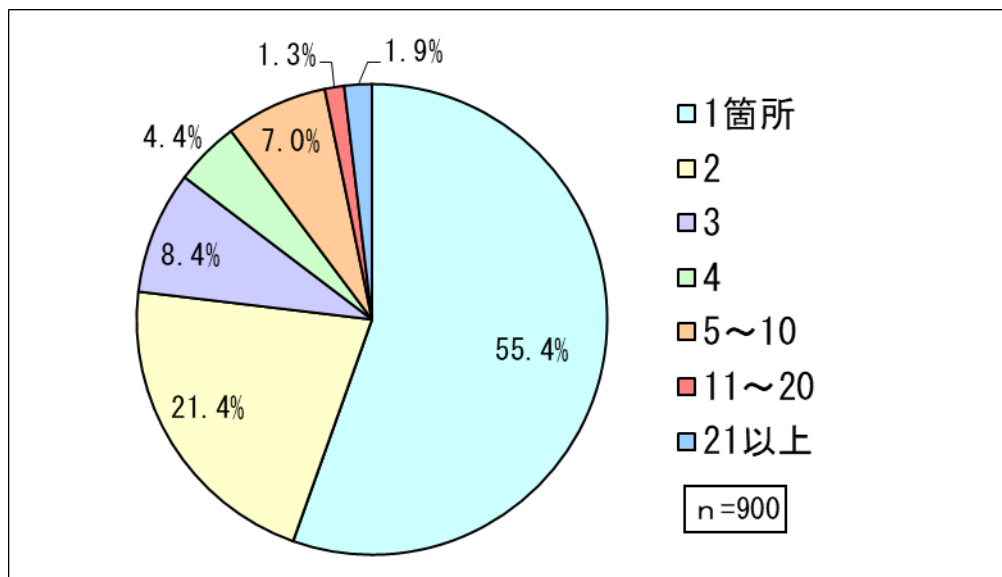
図表 29 問1-(2)-18 施設・事業所数(看護小規模多機能型居宅介護)



○ 施設・事業所数(上記以外のサービス (図表 30))

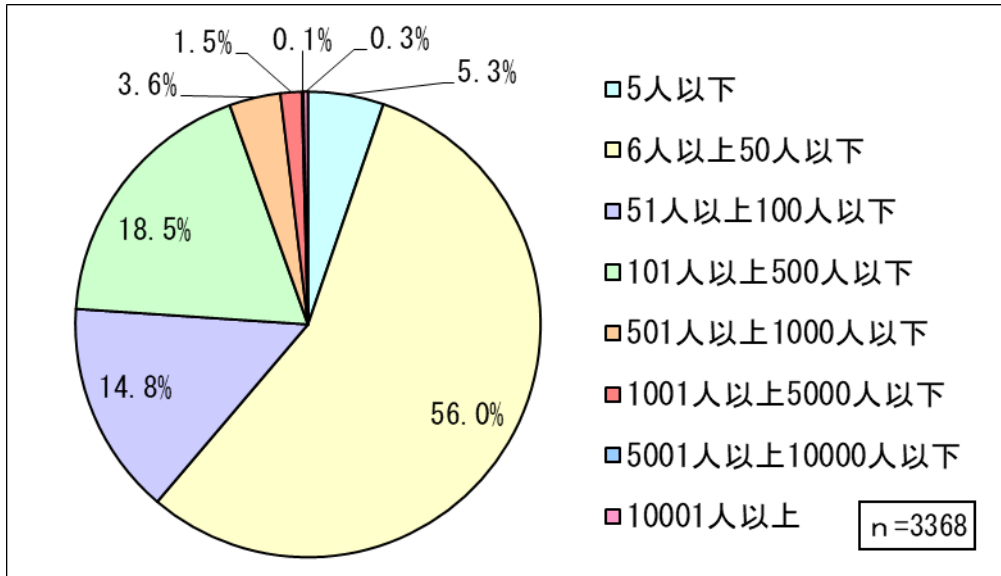
➤ 上記以外のサービスの施設・事業所数は1箇所が最も多く 55.4%であった。

図表 30 問 1-(2)-19 施設・事業所数(上記以外のサービス)



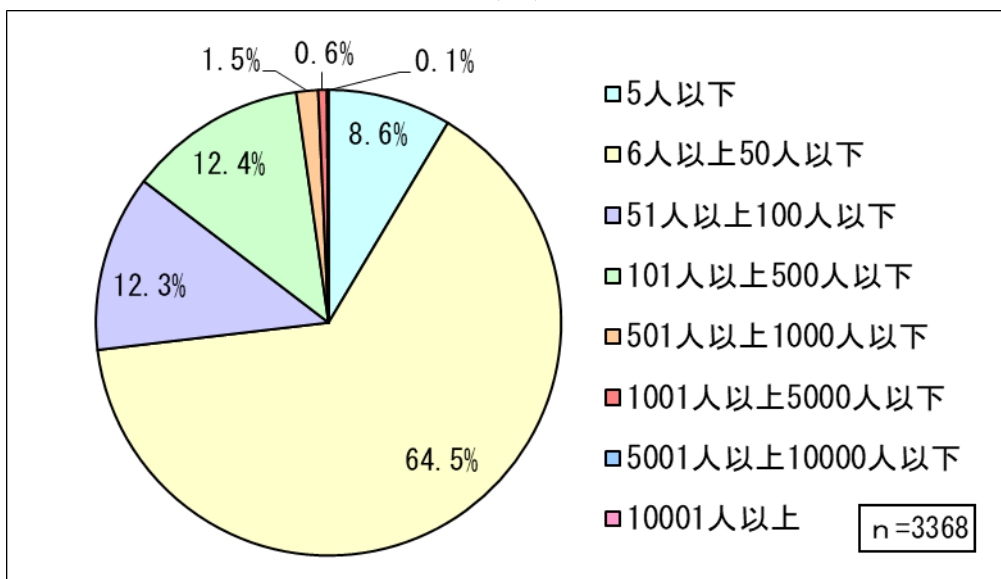
- 令和元年10月1日現在の法人の従業員実人数（図表 31）
  - 令和元年10月1日現在の法人の従業員実人数は、「6人以上50人以下」が最も多く56.0%、次いで「101人以上500人以下」で18.5%であった。

図表 31 問 1-(3) 令和元年10月1日現在の法人の従業員実人数



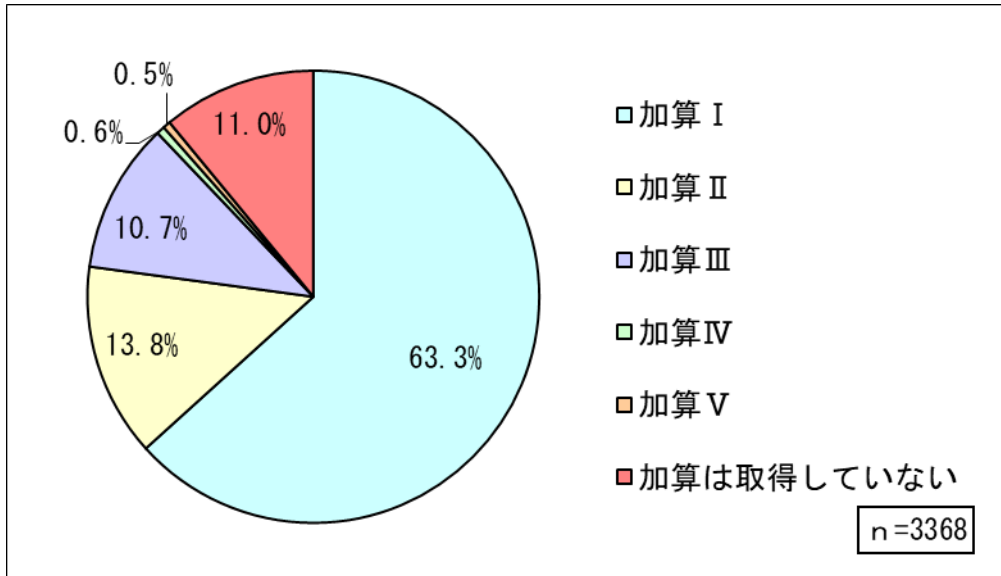
- 令和元年10月1日現在、法人において主に介護サービス事業に従事する従業員の実人員数（図表 32）
  - 令和元年10月1日現在、法人において主に介護サービス事業に従事する従業員の実人員数は、「6人以上50人以下」が最も多く64.5%、次いで「101人以上500人以下」で12.4%であった。

図表 32 問 1-(4) 令和元年10月1日現在、法人において主に介護サービス事業に従事する従業員の実人員数



- 法人における介護職員処遇改善加算の算定状況（令和元年10月時点）（図表 33、図表 34、図表 36）
  - 介護職員処遇改善加算の算定状況（令和元年10月時点）<sup>3</sup>では、「加算Ⅰ」で63.3%、「加算Ⅱ」で13.8%、「加算Ⅲ」で10.7%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89.0%であった。

図表 33 問1-(5)介護職員処遇改善加算の算定状況（令和元年10月時点）



（参考）処遇改善加算の取得状況（平成30年度介護従事者処遇状況等調査結果の概要より抜粋）

	取得（届出）している						取得（届出）していない
	加算（Ⅰ）	加算（Ⅱ）	加算（Ⅲ）	加算（Ⅳ）	加算（Ⅴ）		
全体	91.1%	69.3%	11.6%	9.1%	0.4%	0.6%	8.9%
介護老人福祉施設	98.5%	84.7%	8.4%	4.8%	0.4%	0.2%	1.5%
介護老人保健施設	94.6%	75.2%	10.2%	7.6%	0.4%	1.2%	5.4%
介護療養型医療施設	70.0%	37.6%	11.6%	17.7%	1.0%	2.0%	30.0%
訪問介護	88.4%	63.7%	13.3%	9.9%	0.7%	0.9%	11.6%
通所介護	89.6%	66.2%	12.7%	9.9%	0.4%	0.4%	10.4%
認知症対応型共同生活介護	99.0%	84.4%	6.8%	7.3%	0.1%	0.5%	1.0%

<sup>3</sup> 「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。

- 介護職員処遇改善加算の算定状況を施設・居住系、居宅系及び施設・居住系と居宅系いずれも提供での分けでみると、「施設・居住系と居宅系いずれも提供」において、「加算Ⅰ」では82.2%、「加算Ⅱ」で9.0%、「加算Ⅲ」で5.8%となり、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97.7%であった。

**図表 34 介護職員処遇改善加算の算定状況×提供するサービス（施設・居住系、居宅系及び施設・居住系と居宅系いずれも提供での分け）【上段：回答数 下段：回答の割合】**

		合計	問1-(5) 介護職員処遇改善加算の算定状況					加算は取得していない
			加算Ⅰ	加算Ⅱ	加算Ⅲ	加算Ⅳ	加算Ⅴ	
全体		3368 100.0	2132 63.3	466 13.8	362 10.7	20 0.6	18 0.5	370 11.0
施設・居住系 と居宅系の分 け	施設・居住系	823 100.0	415 50.4	155 18.8	115 14.0	5 0.6	3 0.4	130 15.8
	居宅系	1470 100.0	833 56.7	214 14.6	185 12.6	13 0.9	10 0.7	215 14.6
	施設・居住系と居 宅系いずれも提供	1075 100.0	884 82.2	97 9.0	62 5.8	2 0.2	5 0.5	25 2.3

なお、施設・居住系と居宅系は、以下のとおり分類した（図表 35）。

**図表 35 施設・居住系と居宅系の分類**

サービス名	分類
1介護老人福祉施設	施設・居住系
2介護老人保健施設	施設・居住系
3介護療養型医療施設・介護医療院	施設・居住系
4訪問介護	居宅系
5訪問入浴介護	居宅系
6通所介護	居宅系
7通所リハビリテーション	居宅系
8短期入所生活介護	居宅系
9特定施設入居者生活介護	施設・居住系
10定期巡回・随時対応型訪問介護看護	居宅系
11夜間対応型訪問介護	居宅系
12地域密着型通所介護	居宅系
13認知症対応型通所介護	居宅系
14小規模多機能型居宅介護	居宅系
15症対応型共同生活介護	施設・居住系
16地域密着型特定施設入居者生活介護	施設・居住系
17地域密着型介護老人福祉施設	施設・居住系
18看護小規模多機能型居宅介護	居宅系



- ▶ また、首都圏と首都圏以外で地域性に伴う違いの有無を確認するため、首都圏に事業所を持つ法人と首都圏に事業所を持たない法人に分け、集計を行った。また、首都圏に事業所を持つ法人については、その数に応じた違いの有無を確認するため、事業所数に応じた再掲を行った。
- ▶ 介護職員処遇改善加算の算定状況を首都圏における事業所の有無でみると、「加算Ⅰ」では首都圏に事業所を持つ法人では 69.7%、事業所を持たない法人では 62.2%であった。また、首都圏の事業所数が多いほど、「加算Ⅰ」の割合が高くなった。

**図表 36 介護職員処遇改善加算の算定状況×首都圏における事業所の有無**

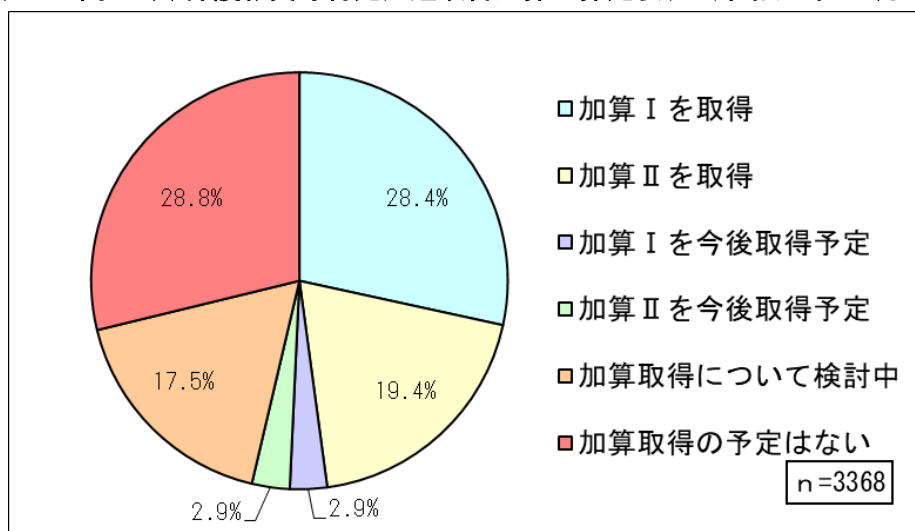
【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	問1-(5)介護職員処遇改善加算の算定状況					
		加算Ⅰ	加算Ⅱ	加算Ⅲ	加算Ⅳ	加算Ⅴ	加算は取得していない
全体	3368	2132	466	362	20	18	370
	100.0	63.3	13.8	10.7	0.6	0.5	11.0
首都圏の事業所数	495	345	60	34	2	3	51
首都圏に事業所を持つ法人	100.0	69.7	12.1	6.9	0.4	0.6	10.3
首都圏に事業所を持たない法人	2873	1787	406	328	18	15	319
(再掲)	100.0	62.2	14.1	11.4	0.6	0.5	11.1
首都圏の事業所数1～5	398	253	55	34	2	3	51
首都圏の事業所数1～5	100.0	63.6	13.8	8.5	0.5	0.8	12.8
首都圏の事業所数6～10	28	26	2	0	0	0	0
首都圏の事業所数6～10	100.0	92.9	7.1	0.0	0.0	0.0	0.0
首都圏の事業所数11～20	40	38	2	0	0	0	0
首都圏の事業所数11～20	100.0	95.0	5.0	0.0	0.0	0.0	0.0
首都圏の事業所数21以上	29	28	1	0	0	0	0
首都圏の事業所数21以上	100.0	96.6	3.4	0.0	0.0	0.0	0.0

○ 法人における介護職員等特定処遇改善加算の算定状況（令和元年10月時点）（図表 37、図表 38、図表 39）

- ▶ 介護職員等特定処遇改善加算の算定状況（令和元年10月時点）<sup>4</sup>では、「加算Ⅰを取得」が 28.4%、「加算Ⅱを取得」が 19.4%であった。「加算Ⅰを取得」、「加算Ⅱを取得」、「加算Ⅰを今後取得予定」及び「加算Ⅱを今後取得予定」の合計では、全体の 50%以上であった。

**図表 37 問1-(6)介護職員等特定処遇改善加算の算定状況（令和元年10月時点）**



<sup>4</sup> 「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。

- 介護職員等特定処遇改善加算の算定状況を施設・居住系、居宅系及び施設・居住系と居宅系いずれも提供での分けでみると、「施設・居住系と居宅系いずれも提供」において、「加算Ⅰを取得」で49.1%、「加算Ⅱを取得」で22.6%となった。「加算Ⅰを取得」、「加算Ⅱを取得」、「加算Ⅰを今後取得予定」及び「加算Ⅱを今後取得予定」の合計では、全体の75%以上であった。

**図表 38 介護職員等特定処遇改善加算の算定状況×提供するサービス（施設・居住系、居宅系及び施設・居住系と居宅系いずれも提供での分け）【上段：回答数 下段：回答の割合】**

	合計	問1-(6) 介護職員等特定処遇改善加算の算定状況						
		加算Ⅰを取得	加算Ⅱを取得	加算Ⅰを今後取得予定	加算Ⅱを今後取得予定	加算取得について検討中	加算取得の予定はない	
全体	3368 100.0	957 28.4	655 19.4	97 2.9	99 2.9	590 17.5	970 28.8	
施設・居住系と居宅系の分け	施設・居住系	823 100.0	135 16.4	182 22.1	24 2.9	27 3.3	155 18.8	300 36.5
	居宅系	1470 100.0	294 20.0	230 15.6	34 2.3	47 3.2	303 20.6	562 38.2
	施設・居住系と居宅系いずれも提供	1075 100.0	528 49.1	243 22.6	39 3.6	25 2.3	132 12.3	108 10.0

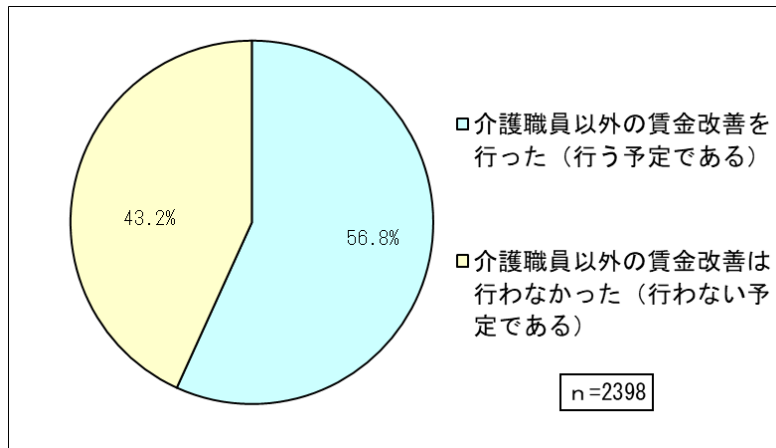
- 介護職員等特定処遇改善加算の算定状況を首都圏における事業所の有無でみると、「加算Ⅰを取得」では首都圏に事業所を持つ法人では27.1%、事業所を持たない法人では28.6%であった。

**図表 39 介護職員等特定処遇改善加算の算定状況×首都圏における事業所の有無【上段：回答数 下段：回答の割合】**

	合計	問1-(6) 介護職員等特定処遇改善加算の算定状況						
		加算Ⅰを取得	加算Ⅱを取得	加算Ⅰを今後取得予定	加算Ⅱを今後取得予定	加算取得について検討中	加算取得の予定はない	
全体	3368 100.0	957 28.4	655 19.4	97 2.9	99 2.9	590 17.5	970 28.8	
首都圏の事業所数	首都圏に事業所を持つ法人	495 100.0	134 27.1	143 28.9	11 2.2	15 3.0	69 13.9	123 24.8
	首都圏に事業所を持たない法人	2873 100.0	823 28.6	512 17.8	86 3.0	84 2.9	521 18.1	847 29.5
	(再掲)							
	首都圏の事業所数1~5	398 100.0	93 23.4	102 25.6	10 2.5	12 3.0	63 15.8	118 29.6
	首都圏の事業所数6~10	28 100.0	16 57.1	8 28.6	0 0.0	0 0.0	2 7.1	2 7.1
	首都圏の事業所数11~20	40 100.0	20 50.0	12 30.0	1 2.5	1 2.5	4 10.0	2 5.0
	首都圏の事業所数21以上	29 100.0	5 17.2	21 72.4	0 0.0	2 6.9	0 0.0	1 3.4

- 法人における介護職員等特定処遇改善加算の算定（令和元年10月時点）にあたっての介護職員以外の賃金改善の有無（図表40、図表41、図表42）
- 介護職員以外の賃金改善の有無では、「介護職員以外の賃金改善を行った（行う予定である）」が56.8%であった。なお本設問は、介護職員等特定処遇改善加算の算定状況において、「加算Ⅰを取得」、「加算Ⅱを取得」、「加算Ⅰを今後取得予定」、「加算Ⅱを今後取得予定」及び「加算取得について検討中」を回答した2398法人を対象とした。

図表 40 問1-(7)介護職員以外の賃金改善の有無



- 介護職員以外の賃金改善の有無を施設・居住系、居宅系及び施設・居住系と居宅系いずれも提供での分けでみると、「介護職員以外の賃金改善を行った（行う予定である）」について「施設・居住系」では41.1%、「居宅系」で57.9%、「施設・居住系と居宅系いずれも提供」で64.2%であった。

図表 41 問1-(7)介護職員以外の賃金改善の有無×提供するサービス（施設・居住系、居宅系及び施設・居住系と居宅系いずれも提供での分け）【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	問1-(7)介護職員以外の賃金改善の有無	
			介護職員以外の賃金改善を行った（行う予定である）	介護職員以外の賃金改善は行わなかった（行わない予定である）
全体		2398 100.0	1362 56.8	1036 43.2
施設・居住系と居宅系の分け	施設・居住系	523 100.0	215 41.1	308 58.9
	居宅系	908 100.0	526 57.9	382 42.1
	施設・居住系と居宅系いずれも提供	967 100.0	621 64.2	346 35.8

- 介護職員以外の賃金改善の有無を首都圏における事業所の有無でみると、「介護職員以外の賃金改善を行った（行う予定である）」について「首都圏に事業所を持つ法人」では60.5%、「首都圏に事業所を持たない法人」では56.1%であった。

**図表 42 問1-(7)介護職員以外の賃金改善の有無×首都圏における事業所の有無**

**【上段：回答数 下段：回答の割合】**

		合計	問1-(7)介護職員以外の賃金改善の有無	
			介護職員以外の賃金改善を行った（行う予定である）	介護職員以外の賃金改善は行わなかった（行わない予定である）
全体		2398 100.0	1362 56.8	1036 43.2
首都圏の事業所数	首都圏に事業所を持つ法人	372 100.0	225 60.5	147 39.5
	首都圏に事業所を持たない法人	2026 100.0	1137 56.1	889 43.9
	(再掲)			
	首都圏の事業所数1～5	280 100.0	165 58.9	115 41.1
	首都圏の事業所数6～10	26 100.0	18 69.2	8 30.8
	首都圏の事業所数11～20	38 100.0	22 57.9	16 42.1
	首都圏の事業所数21以上	28 100.0	20 71.4	8 28.6

○ 改善の対象職種（図表 43、図表 44）

- ▶ 本集計では、介護給付費分科会や厚生労働省等より提示されている人員配置に関する資料<sup>5</sup>に基づき、本アンケート調査の対象サービスについて、人員基準上、必置となっている職種（看護職員、PT,OT,ST、生活相談員・支援相談員、介護支援専門員及び栄養士）及び、必置ではないがサービス提供上実態として施設・事業所に配置されている職種（調理員及び事務職員）に関し、賃金改善の有無を集計した。
- ▶ 改善の対象職種は、「介護職員」で 73.7%、「PT,OT,ST」で 31.4%、「生活相談員・支援相談員」で 74.6%、「介護支援専門員」で 68.0%、「調理員」で 32.7%、「栄養士」で 71.0%、「事務職員」で 58.2%であった。
- ▶ なお、「調理員」及び「事務職員」については、当該業務を施設・事業所より外部に委託している可能性があり、本調査の改善の対象職種として回答がされていない可能性があることに留意が必要である。

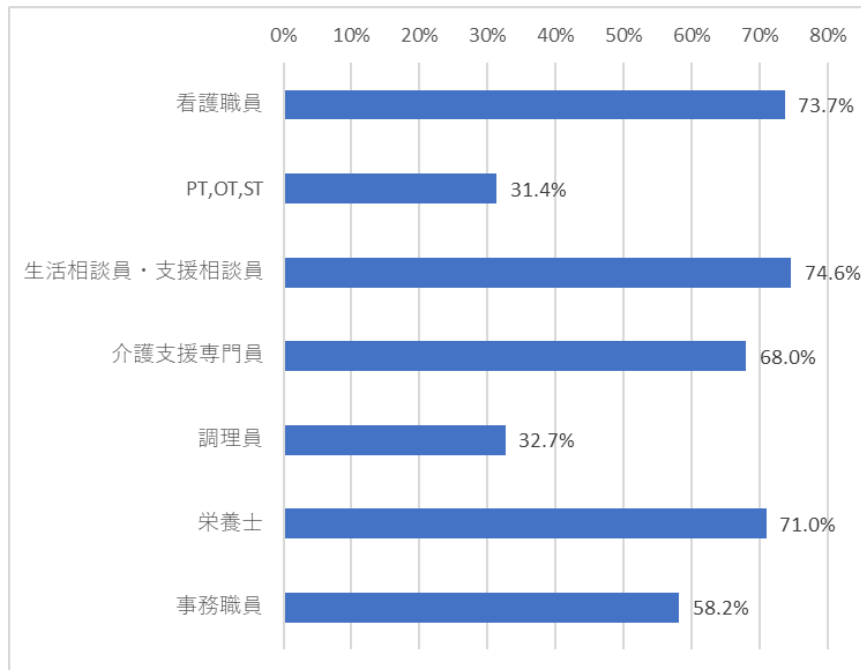
<sup>5</sup> 介護給付費分科会や厚生労働省等より提示されている人員配置に関する資料として使用した資料は以下のとおり。いずれも該当するウェブページを令和 2 年 3 月 25 日に閲覧。

- ・ 社保審－介護給付費分科会 第 143 回（H29. 7. 19）参考資料 2 「介護老人福祉施設（参考資料）」（[https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Shakaihoshoutantou/0000171814.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000171814.pdf)）
- ・ 社保審－介護給付費分科会 第 144 回（H29. 8. 4）参考資料 2 「介護老人保健施設（参考資料）」（[https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Shakaihoshoutantou/0000174012.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000174012.pdf)）
- ・ 社保審－介護給付費分科会 第 144 回（H29. 8. 4）参考資料 3 「介護療養型医療施設及び介護医療院（参考資料）」（[https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Shakaihoshoutantou/0000174013.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000174013.pdf)）
- ・ 社保審－介護給付費分科会 第 149 回（H29. 11. 1）資料 1 「訪問介護の報酬・基準について」（[https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Shakaihoshoutantou/0000183149.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000183149.pdf)）
- ・ かいごへるぶやまぐち「訪問入浴介護事業に係る人員、設備及び運営に関する基準」（[https://www.kaigo.pref.yamaguchi.lg.jp/kijun/02\\_kijun.pdf](https://www.kaigo.pref.yamaguchi.lg.jp/kijun/02_kijun.pdf)）
- ・ 社保審－介護給付費分科会 第 141 回（H29. 6. 21）参考資料 3 「通所介護及び療養通所介護（参考資料）」（[https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Shakaihoshoutantou/0000168705.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000168705.pdf)）
- ・ 社保審－介護給付費分科会 第 141 回（H29. 6. 21）参考資料 4 「通所リハビリテーション（参考資料）」（[https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Shakaihoshoutantou/0000168706.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000168706.pdf)）
- ・ 社保審－介護給付費分科会 第 141 回（H29. 6. 21）参考資料 2 「短期入所生活介護及び短期入所療養介護（参考資料）」（[https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Shakaihoshoutantou/0000168704.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000168704.pdf)）
- ・ 社保審－介護給付費分科会 第 143 回（H29. 7. 19）参考資料 3 「特定施設入居者生活介護（参考資料）」（[https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Shakaihoshoutantou/0000171815.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000171815.pdf)）
- ・ 社保審－介護給付費分科会 第 138 回（H29. 5. 12）参考資料 1 「定期巡回・随時対応型訪問介護看護及び夜間対応型訪問介護（参考資料）」（[https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Shakaihoshoutantou/0000164645.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000164645.pdf)）
- ・ 夜間対応型訪問介護の利用状況（[https://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/11/dl/s1114-9j\\_0002.pdf](https://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/11/dl/s1114-9j_0002.pdf)）
- ・ 平成 30 年度指定介護保険サービス事業者等集団指導資料（[https://www.city.atsugi.kanagawa.jp/shiminbenri/iryofukusi/fukushi/kaigo/shidou/d042495\\_d/fil/tiikituusyokaigo.pdf](https://www.city.atsugi.kanagawa.jp/shiminbenri/iryofukusi/fukushi/kaigo/shidou/d042495_d/fil/tiikituusyokaigo.pdf)）
- ・ 認知症対応型通所介護運営の手引き（令和元年 5 月版）（[https://www.city.yokohama.lg.jp/business/bunyabetsu/fukushi-kaigo/kaigo/shinsei/service/henkou\\_unei/ninti-dei\\_files/0138\\_20190530.pdf](https://www.city.yokohama.lg.jp/business/bunyabetsu/fukushi-kaigo/kaigo/shinsei/service/henkou_unei/ninti-dei_files/0138_20190530.pdf)）
- ・ 社保審－介護給付費分科会 第 138 回（H29. 5. 12）参考資料 2 「小規模多機能型居宅介護及び看護小規模多機能型居宅介護（参考資料）」（[https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Shakaihoshoutantou/0000169140.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000169140.pdf)）
- ・ 認知症対応型共同生活介護の概要（[https://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/05/dl/s0521-3c\\_0018.pdf](https://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/05/dl/s0521-3c_0018.pdf)）
- ・ 地域密着型特定施設入居者生活介護（[https://www.city.yokohama.lg.jp/business/bunyabetsu/fukushi-kaigo/kaigo/shinsei/service/henkou\\_unei/tokutei\\_files/0001\\_20180711.pdf](https://www.city.yokohama.lg.jp/business/bunyabetsu/fukushi-kaigo/kaigo/shinsei/service/henkou_unei/tokutei_files/0001_20180711.pdf)）
- ・ 各サービスの人員、設備基準等 地域密着型特別養護老人ホーム（<http://www.town.nanae.hokkaido.jp/hotnews/files/00000100/00000144/09.pdf>）
- ・ 介護給付費分科会－介護事業経営調査委員会 令和 2 年度介護従事者処遇状況等調査の実施について（案）（<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/000564874.pdf>）

図表 43 問 1-(7)-1 改善の対象職種 (複数回答)

	当該職種を 配置してい る法人の数	うち当該職種を改善の対 象職種にしている法人の 数と割合	
		数	割合
看護職員	1087	801	73.7%
PT, OT, ST	1081	339	31.4%
生活相談員・支援相談員	1059	790	74.6%
介護支援専門員	675	459	68.0%
調理員	1084	354	32.7%
栄養士	486	345	71.0%
事務職員	1341	780	58.2%

図表 44 問 1-(7)-1 改善の対象職種 (複数回答)

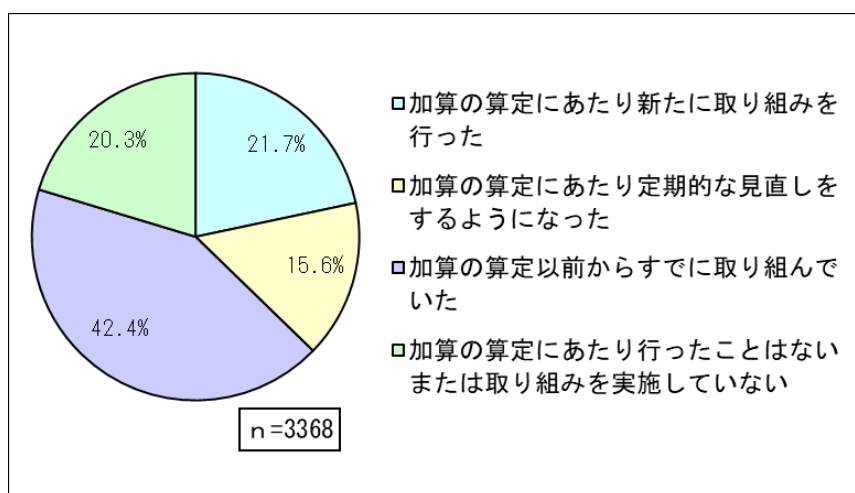


(ウ) 介護職員処遇改善加算の算定にあたっての法人が行った取組みについて

- 取組み状況(職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めた)  
(図表 45、図表 46、図表 47、図表 48)
  - 職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めた取組み状況では、介護職員処遇改善の「加算の算定にあたり新たに取組みを行った」が 21.7%、「加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった」が 15.6%であった。

図表 45 問 2-(1)-1 取組み状況

(職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めた)



図表 46 問 2-(1)-1 取組み状況

(職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めた) × 事業所数

【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	問2-(1)-1取組み状況(職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めた)			
			加算の算定にあたり新たに取組みを行った	加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった	加算の算定以前からすでに取り組んでいた	加算の算定にあたり行ったことはないまたは取組みを実施していない
全体		3368	730	525	1428	685
		100.0	21.7	15.6	42.4	20.3
問1-(2)施設・事業所数	1	1286	286	224	429	347
		100.0	22.2	17.4	33.4	27.0
	2	666	168	93	249	156
		100.0	25.2	14.0	37.4	23.4
	3	362	86	57	166	53
		100.0	23.8	15.7	45.9	14.6
	4	235	49	34	114	38
		100.0	20.9	14.5	48.5	16.2
	5	144	40	20	61	23
	100.0	27.8	13.9	42.4	16.0	
6以上10以下	314	59	53	153	49	
	100.0	18.8	16.9	48.7	15.6	
11以上-20以下	242	33	26	167	16	
	100.0	13.6	10.7	69.0	6.6	
21以上	117	9	17	89	2	
	100.0	7.7	14.5	76.1	1.7	

図表 47 問 2-(1)-1 取組み状況

(職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めた) × 首都圏における事業所の有無【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	問2-(1)-1取組み状況(職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めた)			
			加算の算定に あたり新たに 取り組みを 行った	加算の算定に あたり定期的 な見直しをす るようになった	加算の算定以 前からすでに 取り組んでい た	加算の算定に あたり行った ことはないま たは取り組み を実施してい ない
全体		3368 100.0	730 21.7	525 15.6	1428 42.4	685 20.3
首都圏の事業 所数	首都圏に事業所を持つ法人	495 100.0	101 20.4	75 15.2	230 46.5	89 18.0
	首都圏に事業所を持たない法人	2873 100.0	629 21.9	450 15.7	1198 41.7	596 20.7
	(再掲)					
	首都圏の事業所数1~5	398 100.0	88 22.1	66 16.6	160 40.2	84 21.1
	首都圏の事業所数6~10	28 100.0	6 21.4	2 7.1	18 64.3	2 7.1
	首都圏の事業所数11~20	40 100.0	5 12.5	4 10.0	29 72.5	2 5.0
	首都圏の事業所数21以上	29 100.0	2 6.9	3 10.3	23 79.3	1 3.4

図表 48 問 2-(1)-1 取組み状況

(職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めた) × 提供するサービス(施設・居住系、居宅系及び施設・居住系と居宅系いずれも提供での分け)

【上段：回答数 下段：回答の割合】

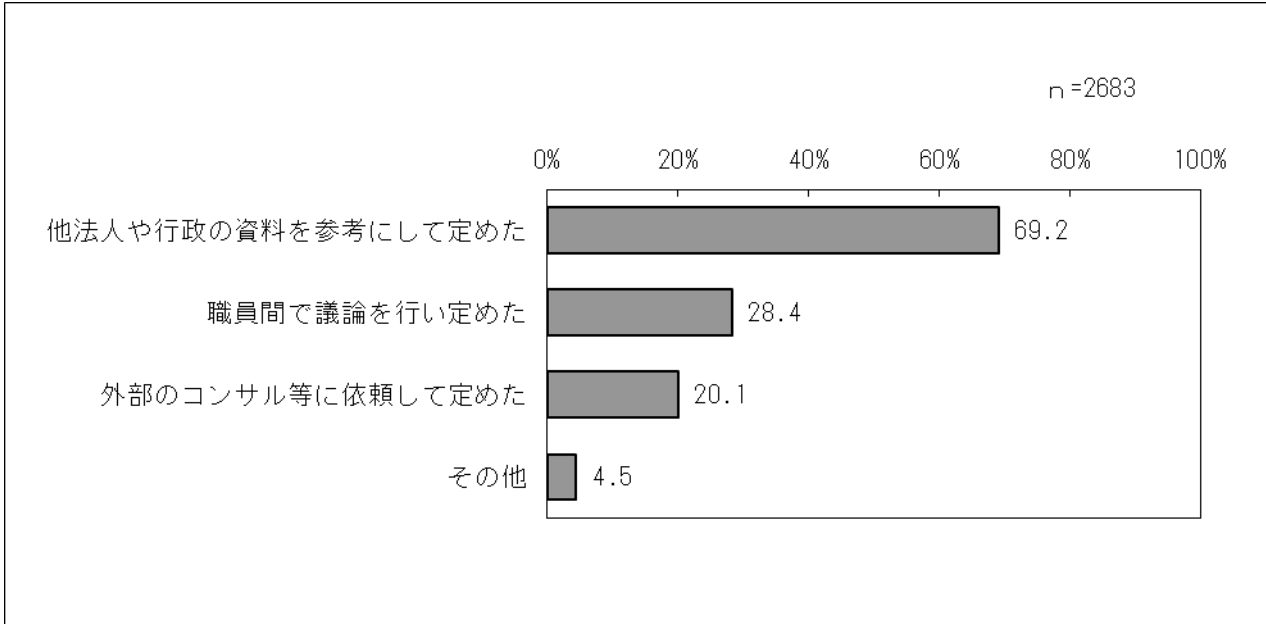
		合計	問2-(1)-1取組み状況(職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めた)			
			加算の算定に あたり新たに 取り組みを 行った	加算の算定に あたり定期的 な見直しをす るようになった	加算の算定以 前からすでに 取り組んでい た	加算の算定に あたり行った ことはないま たは取り組み を実施してい ない
全体		3368 100.0	730 21.7	525 15.6	1428 42.4	685 20.3
施設・居住系 と居宅系の分 け	施設・居住系	823 100.0	172 20.9	139 16.9	303 36.8	209 25.4
	居宅系	1470 100.0	345 23.5	213 14.5	550 37.4	362 24.6
	施設・居住系と居 宅系いずれも提供	1075 100.0	213 19.8	173 16.1	575 53.5	114 10.6



○ 任用等の要件の定め方（図表 49）

- 任用等の要件の定め方では、「他法人や行政の資料を参考にして定めた」が最も多く、69.2%、次いで「職員間で議論を行い定めた」で28.4%であった。

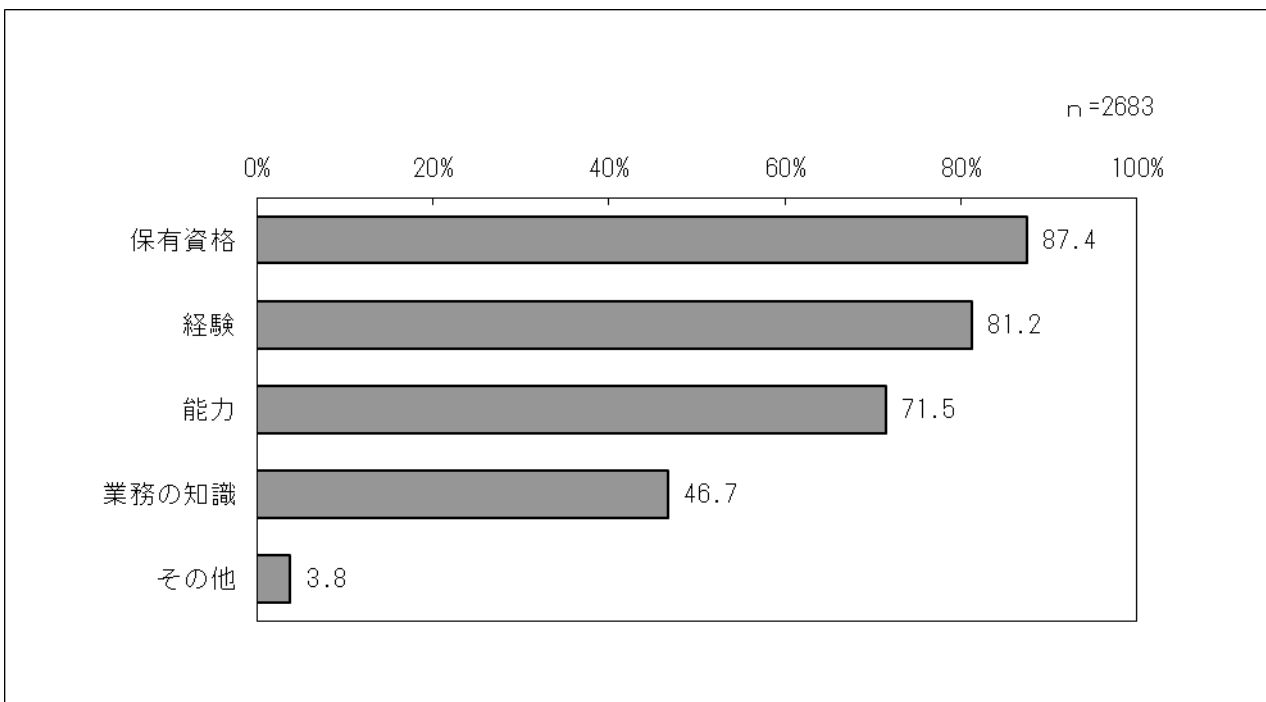
**図表 49 問 2-(1)-1-1 任用等の要件の定め方（複数回答）**



○ 任用等の要件として設定しているもの（図表 50）

- 任用等の要件として設定しているものでは、「保有資格」が最も多く、87.4%、次いで「経験」で81.2%、「能力」で71.5%であった。

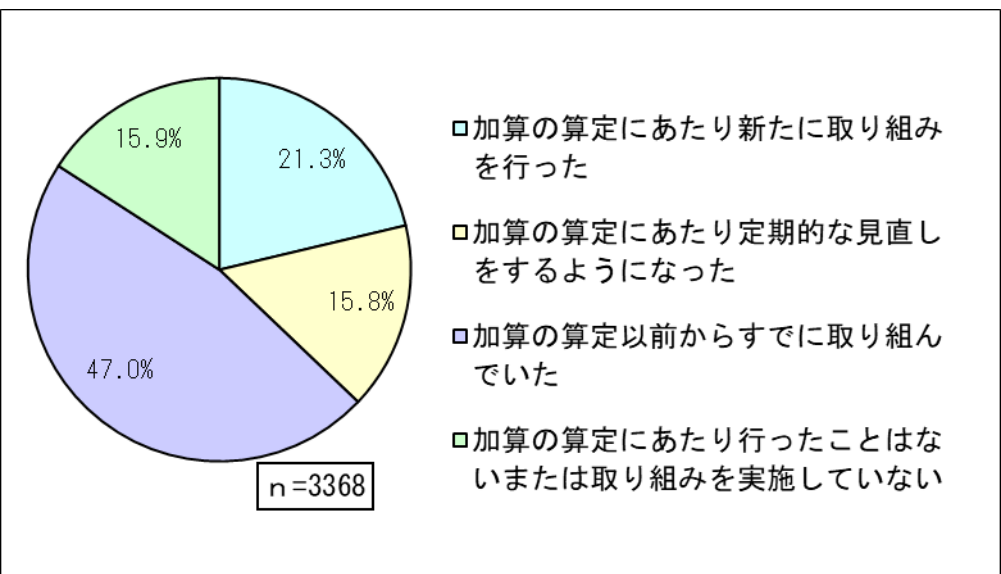
**図表 50 問 2-(1)-1-2 任用等の要件として設定しているもの（複数回答）**



○ 取組み状況(職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた)(図表 51、図表 52、図表 53、図表 54)

➤ 職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた取組み状況では、介護職員処遇改善の「加算の算定にあたり新たに取組みを行った」が 21.3%、「加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった」が 15.8%であった。

**図表 51 問 2-(1)-2 取組み状況**  
(職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた)



**図表 52 問 2-(1)-2 取組み状況**  
(職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた) × 事業所数  
【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	問2-(1)-2取組み状況(職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた)				
		加算の算定にあたり新たに取組みを行った	加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった	加算の算定以前からすでに取組んでいた	加算の算定にあたり行ったことはないまたは取組みを実施していない	
全体	3368	717	533	1583	535	
	100.0	21.3	15.8	47.0	15.9	
問1-(2)施設・事業所数	1	1286	303	225	482	276
		100.0	23.6	17.5	37.5	21.5
	2	666	159	97	286	124
		100.0	23.9	14.6	42.9	18.6
	3	362	73	62	182	45
		100.0	20.2	17.1	50.3	12.4
	4	235	53	33	117	32
		100.0	22.6	14.0	49.8	13.6
	5	144	33	28	69	14
		100.0	22.9	19.4	47.9	9.7
6以上10以下	314	58	48	175	33	
	100.0	18.5	15.3	55.7	10.5	
11以上-20以下	242	24	28	182	8	
	100.0	9.9	11.6	75.2	3.3	
21以上	117	14	11	90	2	
	100.0	12.0	9.4	76.9	1.7	

図表 53 問 2-(1)-2 取組み状況

(職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた) × 首都圏における事業所の有無【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	問2-(1)-2取組み状況(職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた)				
		加算の算定に あたり新たに 取り組みを 行った	加算の算定に あたり定期的 な見直しをす るようになった	加算の算定以 前からすでに 取り組んでい た	加算の算定に あたり行った ことはないま たは組み組 みを実施して いない	
全体	3368 100.0	717 21.3	533 15.8	1583 47.0	535 15.9	
首都圏の事業 所数	首都圏に事業所を持つ法人	495 100.0	108 21.8	84 17.0	240 48.5	63 12.7
	首都圏に事業所を持たない法人	2873 100.0	609 21.2	449 15.6	1343 46.7	472 16.4
	(再掲)					
	首都圏の事業所数1~5	398 100.0	93 23.4	73 18.3	170 42.7	62 15.6
	首都圏の事業所数6~10	28 100.0	6 21.4	6 21.4	15 53.6	1 3.6
	首都圏の事業所数11~20	40 100.0	5 12.5	3 7.5	32 80.0	0 0.0
	首都圏の事業所数21以上	29 100.0	4 13.8	2 6.9	23 79.3	0 0.0

図表 54 問 2-(1)-2 取組み状況

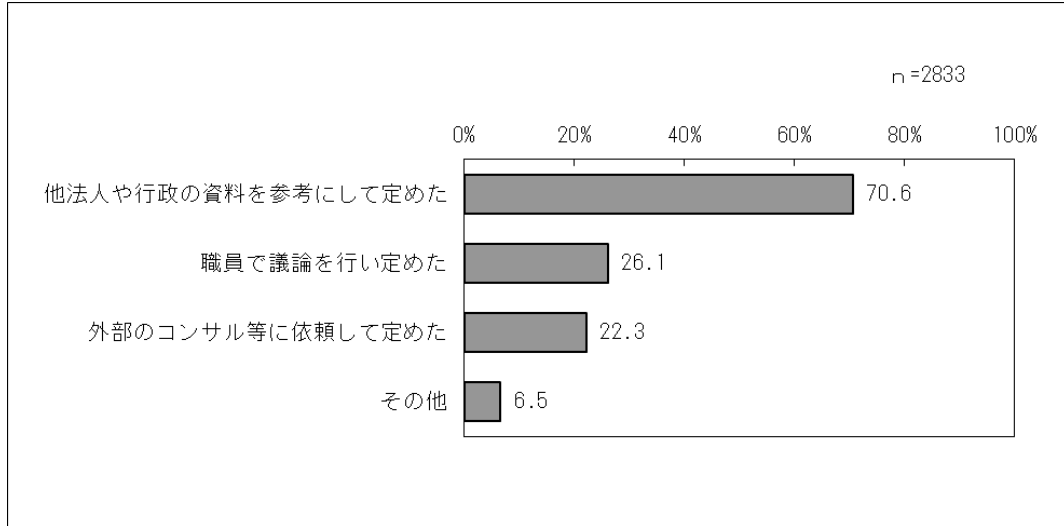
(職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた) × 提供するサービス(施設・居住系、居宅系及び施設・居住系と居宅系いずれも提供での分け)【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	問2-(1)-2取組み状況(職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた)				
		加算の算定に あたり新たに 取り組みを 行った	加算の算定に あたり定期的 な見直しをす るようになった	加算の算定以 前からすでに 取り組んでい た	加算の算定に あたり行った ことはないま たは組み組 みを実施して いない	
全体	3368 100.0	717 21.3	533 15.8	1583 47.0	535 15.9	
施設・居住系 と居宅系の分 け	施設・居住系	823 100.0	177 21.5	142 17.3	339 41.2	165 20.0
	居宅系	1470 100.0	346 23.5	221 15.0	623 42.4	280 19.0
	施設・居住系と居 宅系いずれも提供	1075 100.0	194 18.0	170 15.8	621 57.8	90 8.4

○ 賃金体系の定め方 (図表 55)

- 賃金体系の定め方では、「他法人や行政の資料を参考にして定めた」が最も多く、70.6%、次いで「職員で議論を行い定めた」で26.1%、「外部のコンサル等に依頼して定めた」で22.3%であった。

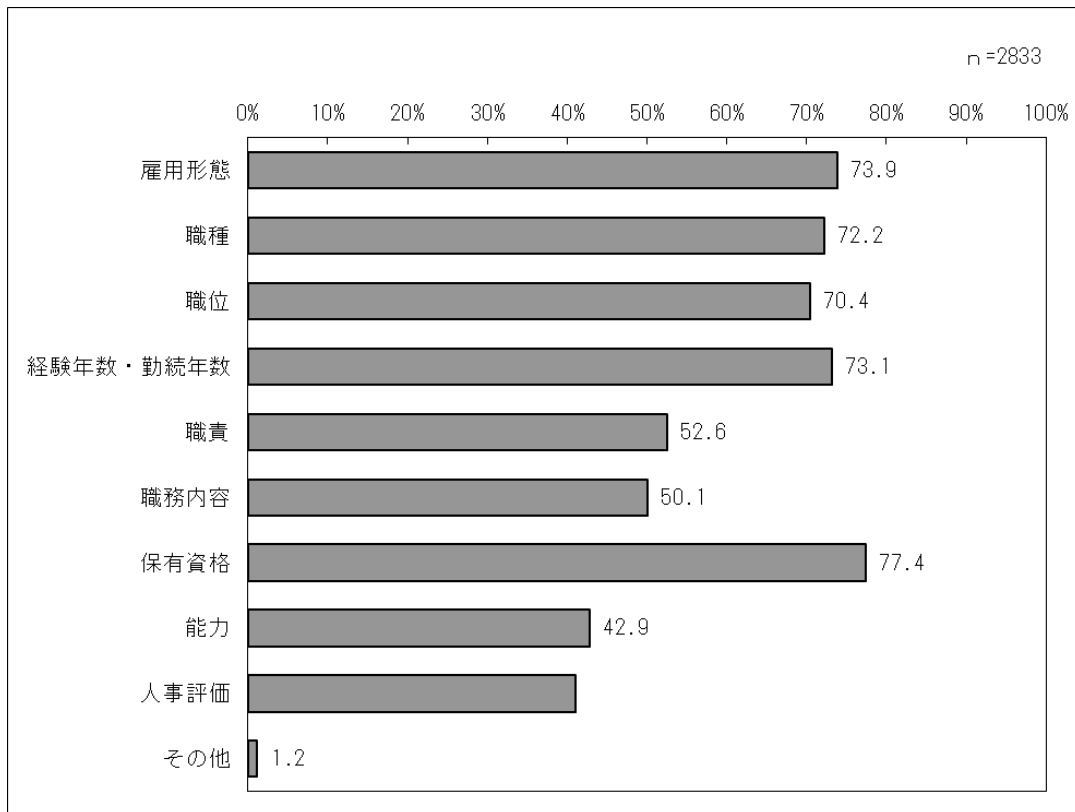
図表 55 問 2-(1)-2-1 賃金体系の定め方 (複数回答)



○ 賃金体系で定められている項目 (図表 56)

- 賃金体系で定められている項目では、「保有資格」が最も多く、77.4%、次いで「雇用形態」、「経験年数・勤続年数」、「職種」、「職位」でそれぞれ70%以上であった。

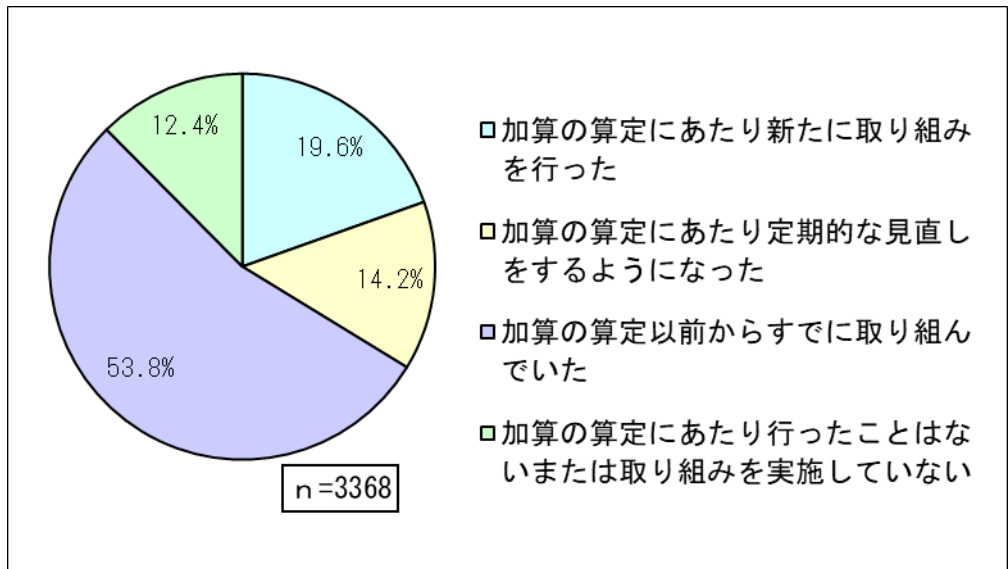
図表 56 問 2-(1)-2-2 賃金体系で定められている項目 (複数回答)



○ 取組み状況(就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、職員に周知した)(図表 57、図表 58、図表 59、図表 60)

- 就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、職員に周知した取組み状況では、介護職員処遇改善の「加算の算定にあたり新たに取り組みを行った」が19.6%、「加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった」が14.2%であった。

**図表 57 問 2-(1)-3 取組み状況**  
(就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、職員に周知した)



**図表 58 問 2-(1)-3 取組み状況**

(就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、職員に周知した) × 事業所数【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	問2-(1)-3取組み状況(就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、職員に周知した)				
		加算の算定にあたり新たに取り組みを行った	加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった	加算の算定以前からすでに取り組んでいた	加算の算定にあたり行ったことはないまたは取り組みを実施していない	
全体	3368	659	477	1813	419	
	100.0	19.6	14.2	53.8	12.4	
問1-(2)施設・事業所数	1	1286	252	186	620	228
		100.0	19.6	14.5	48.2	17.7
	2	666	136	93	349	88
		100.0	20.4	14.0	52.4	13.2
	3	362	74	52	208	28
		100.0	20.4	14.4	57.5	7.7
	4	235	54	32	126	23
		100.0	23.0	13.6	53.6	9.8
	5	144	33	23	77	11
		100.0	22.9	16.0	53.5	7.6
6以上10以下	314	55	52	178	29	
	100.0	17.5	16.6	56.7	9.2	
11以上-20以下	242	44	24	164	10	
	100.0	18.2	9.9	67.8	4.1	
21以上	117	11	15	90	1	
	100.0	9.4	12.8	76.9	0.9	

図表 59 問 2-(1)-3 取組み状況

(就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、職員に周知した) × 首都圏における事業所の有無【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	問2-(1)-3取組み状況(就業規則等の明確な根拠規定を 書面で整備し、職員に周知した)			
			加算の算定に あたり新たに 取り組みを 行った	加算の算定に あたり定期的 な見直しをす るようになった	加算の算定以 前からすでに 取り組んでい た	加算の算定以 前に行った ことはないま たは取り組み を実施してい ない
全体		3368 100.0	659 19.6	477 14.2	1813 53.8	419 12.4
首都圏の事業 所数	首都圏に事業所を持つ法人	495 100.0	80 16.2	84 17.0	281 56.8	50 10.1
	首都圏に事業所を持たない法人 (再掲)	2873 100.0	579 20.2	393 13.7	1532 53.3	369 12.8
	首都圏の事業所数1~5	398 100.0	66 16.6	72 18.1	213 53.5	47 11.8
	首都圏の事業所数6~10	28 100.0	0 0.0	4 14.3	21 75.0	3 10.7
	首都圏の事業所数11~20	40 100.0	9 22.5	3 7.5	28 70.0	0 0.0
	首都圏の事業所数21以上	29 100.0	5 17.2	5 17.2	19 65.5	0 0.0

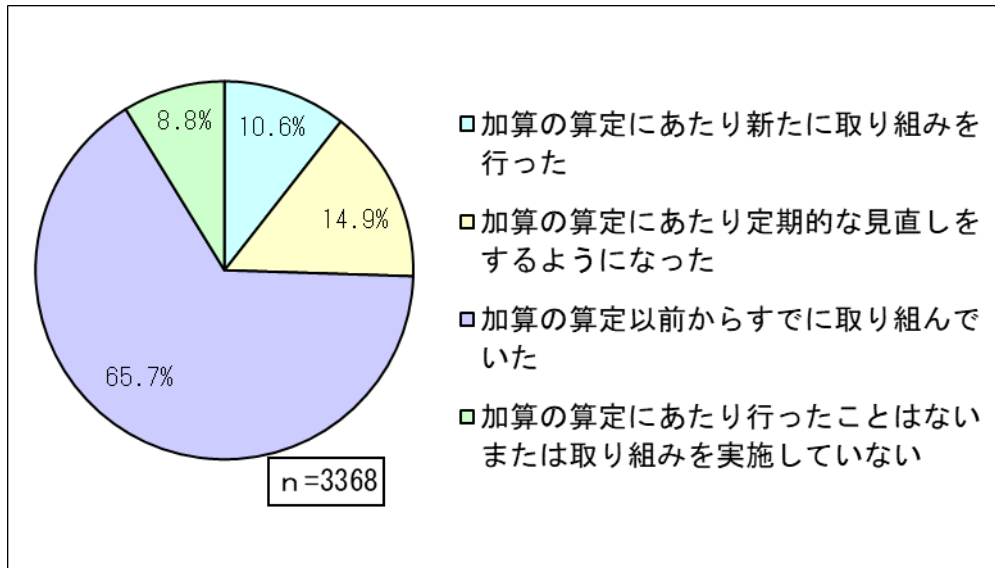
図表 60 問 2-(1)-3 取組み状況

(就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、職員に周知した) × 提供するサービス(施設・居住系、居宅系及び施設・居住系と居宅系いずれも提供での分け)【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	問2-(1)-3取組み状況(就業規則等の明確な根拠規定を 書面で整備し、職員に周知した)			
			加算の算定に あたり新たに 取り組みを 行った	加算の算定に あたり定期的 な見直しをす るようになった	加算の算定以 前からすでに 取り組んでい た	加算の算定以 前にあたり 行ったことは ないまたは取 組みを実施 していない
全体		3368 100.0	659 19.6	477 14.2	1813 53.8	419 12.4
施設・居住系 と居宅系の分 け	施設・居住系	823 100.0	145 17.6	130 15.8	432 52.5	116 14.1
	居宅系	1470 100.0	302 20.5	195 13.3	737 50.1	236 16.1
	施設・居住系と居 宅系いずれも提供	1075 100.0	212 19.7	152 14.1	644 59.9	67 6.2

- 取組み状況(職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した) (図表 61、図表 62、図表 63、図表 64)
- ▶ 職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した取組み状況では、介護職員処遇改善の「加算の算定にあたり新たに取り組みを行った」が 10.6%、「加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった」が 14.9%であった。

**図表 61 問 2-(1)-4 取組み状況**  
(職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した)



**図表 62 問 2-(1)-4 取組み状況**  
(職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した) × 事業所数  
【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	問2-(1)-4取組み状況(職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した)			
		加算の算定にあたり新たに取り組みを行った	加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった	加算の算定以前からすでに取り組んでいた	加算の算定にあたり行ったことはないまたは取り組みを実施していない
全体	3368	356	503	2214	295
	100.0	10.6	14.9	65.7	8.8
問1-(2)施設・事業所数	1286	159	209	735	183
1	100.0	12.4	16.3	57.2	14.2
2	666	65	94	457	50
2	100.0	9.8	14.1	68.6	7.5
3	362	41	68	231	22
3	100.0	11.3	18.8	63.8	6.1
4	235	28	40	148	19
4	100.0	11.9	17.0	63.0	8.1
5	144	17	22	98	7
5	100.0	11.8	15.3	68.1	4.9
6以上10以下	314	25	38	240	11
6以上10以下	100.0	8.0	12.1	76.4	3.5
11以上-20以下	242	17	16	207	2
11以上-20以下	100.0	7.0	6.6	85.5	0.8
21以上	117	4	16	97	0
21以上	100.0	3.4	13.7	82.9	0.0

図表 63 問 2-(1)-4 取組み状況

(職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した) × 首都圏における事業所の有無

【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	問2-(1)-4取組み状況(職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した)			
			加算の算定に あたり新たに 取り組みを 行った	加算の算定に あたり定期的 な見直しをす るようになった	加算の算定以 前からすでに 取り組んでい た	加算の算定に あたり行った ことはないま たは取り組み を実施してい ない
全体		3368 100.0	356 10.6	503 14.9	2214 65.7	295 8.8
首都圏の事業 所数	首都圏に事業所を持つ法人	495 100.0	38 7.7	59 11.9	350 70.7	48 9.7
	首都圏に事業所を持たない法人	2873 100.0	318 11.1	444 15.5	1864 64.9	247 8.6
	(再掲)					
	首都圏の事業所数1~5	398 100.0	34 8.5	47 11.8	270 67.8	47 11.8
	首都圏の事業所数6~10	28 100.0	0 0.0	2 7.1	25 89.3	1 3.6
	首都圏の事業所数11~20	40 100.0	3 7.5	4 10.0	33 82.5	0 0.0
	首都圏の事業所数21以上	29 100.0	1 3.4	6 20.7	22 75.9	0 0.0

図表 64 問 2-(1)-4 取組み状況

(職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した) × 提供するサービス(施設・居住

系、居宅系及び施設・居住系と居宅系いずれも提供での分け)【上段：回答数 下段：回答の割合】

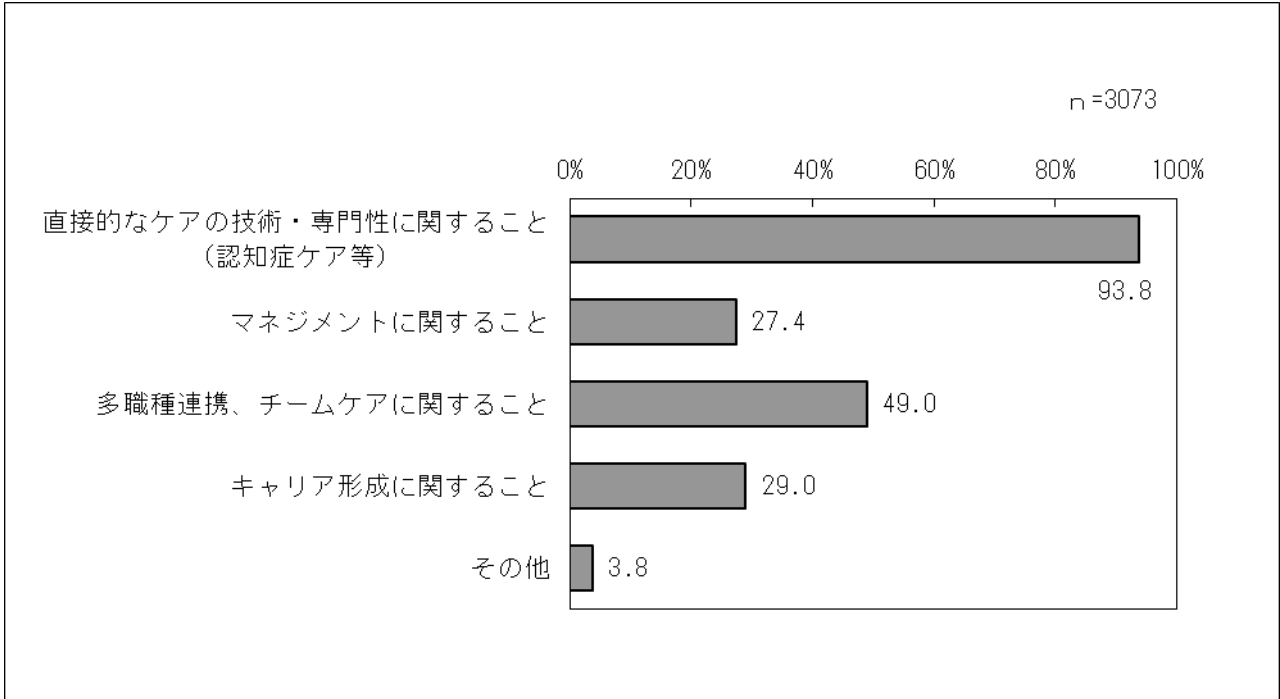
		合計	問2-(1)-4取組み状況(職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した)			
			加算の算定に あたり新たに 取り組みを 行った	加算の算定に あたり定期的 な見直しをす るようになった	加算の算定以 前からすでに 取り組んでい た	加算の算定に あたり行った ことはないま たは取り組み を実施してい ない
全体		3368 100.0	356 10.6	503 14.9	2214 65.7	295 8.8
施設・居住系 と居宅系の分 け	施設・居住系	823 100.0	100 12.2	127 15.4	498 60.5	98 11.9
	居宅系	1470 100.0	163 11.1	245 16.7	897 61.0	165 11.2
	施設・居住系と居 宅系いずれも提供	1075 100.0	93 8.7	131 12.2	819 76.2	32 3.0



○ 研修で注力しているテーマ（図表 65）

- 研修で注力しているテーマでは、「直接的なケアの技術・専門性に関すること（認知症ケア等）」が最も多く、93.8%、次いで「多職種連携、チームケアに関すること」で49.0%、「キャリア形成に関すること」で29.0%であった。

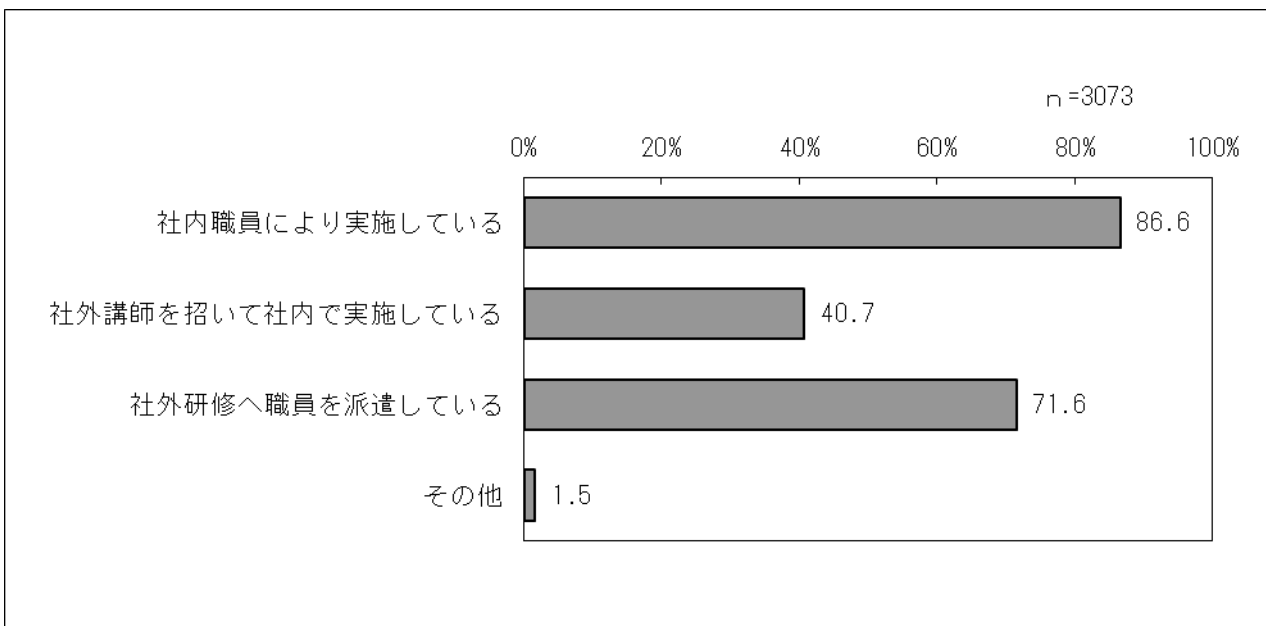
図表 65 問 2-(1)-4-1 研修で注力しているテーマ



○ 研修の実施体制（図表 66）

- 研修の実施体制では、「社内職員により実施している」が最も多く、86.6%、次いで「社外研修へ職員を派遣している」で71.6%、「社外講師を招いて社内実施している」で40.7%であった。

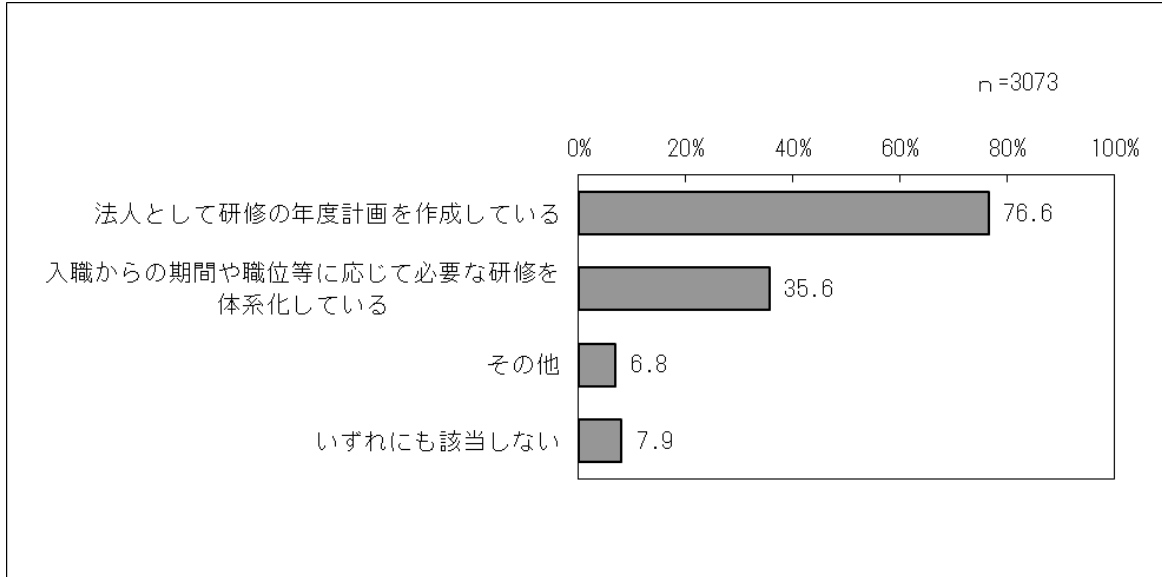
図表 66 問 2-(1)-4-2 研修の実施体制



○ 研修体系（図表 67）

- 研修体系では、「法人として研修の年度計画を作成している」が最も多く、76.6%、次いで「入職からの期間や職位等に応じて必要な研修を体系化している」で35.6%であった。

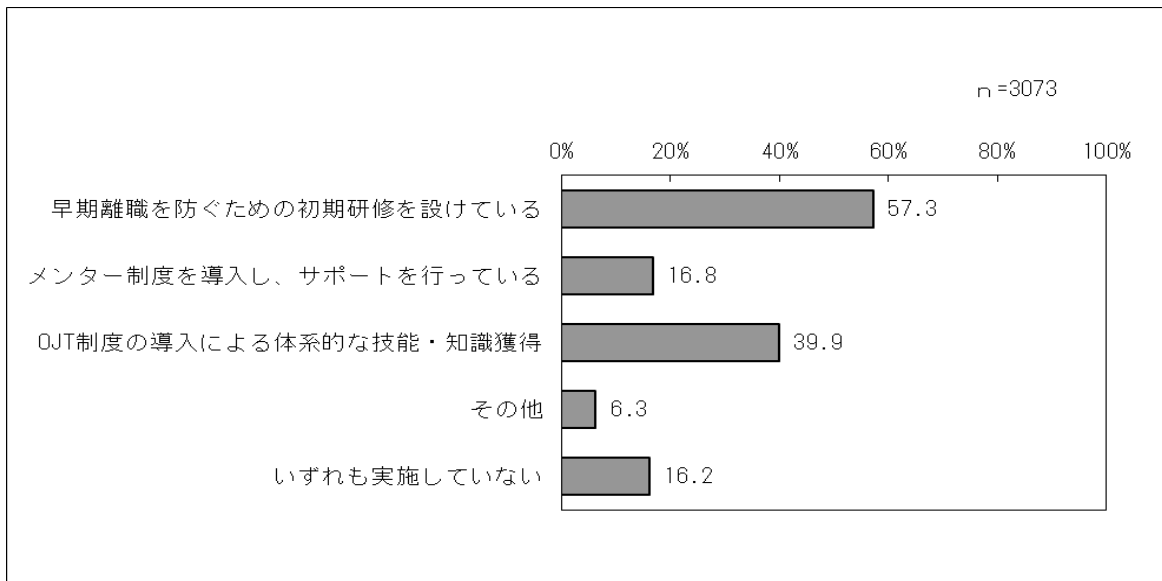
図表 67 問 2-(1)-4-3 研修体系



○ 実施している新規入職者への研修・サポート（図表 68）

- 実施している新規入職者への研修・サポートでは、「早期離職を防ぐための初期研修を設けている」が最も多く、57.3%、次いで「OJT制度の導入による体系的な技能・知識獲得」で39.9%であった。

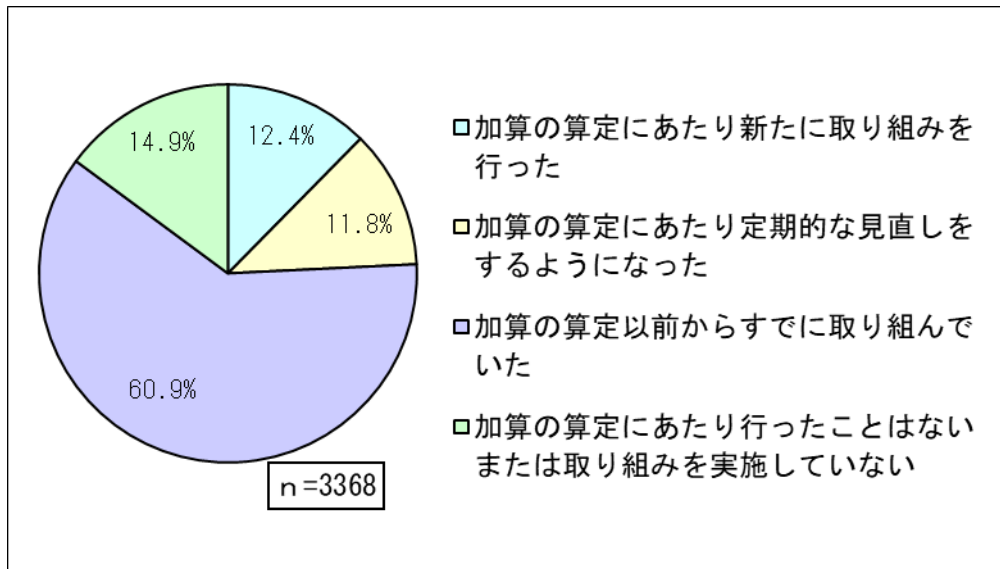
図表 68 問 2-(1)-4-4 実施している新規入職者への研修・サポート



○ 取組み状況(資格取得のための支援(シフトの調整、費用援助等)を行った)(図表 69、図表 70、図表 71、図表 72)

➤ 資格取得のための支援(シフトの調整、費用援助等)を行った取組み状況では、介護職員処遇改善の「加算の算定にあたり新たに取り組みを行った」が12.4%、「加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった」が11.8%であった。

**図表 69 問 2-(1)-5 取組み状況**  
(資格取得のための支援(シフトの調整、費用援助等)を行った)



**図表 70 問 2-(1)-5 取組み状況**  
(資格取得のための支援(シフトの調整、費用援助等)を行った) × 事業所数  
【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	問2-(1)-5取組み状況(資格取得のための支援(シフトの調整、費用援助等)を行った)			
			加算の算定にあたり新たに取り組みを行った	加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった	加算の算定以前からすでに取り組んでいた	加算の算定にあたり行ったことはないまたは取り組みを実施していない
全体		3368	417	399	2051	501
		100.0	12.4	11.8	60.9	14.9
問1-(2)施設・事業所数	1	1286	169	161	679	277
		100.0	13.1	12.5	52.8	21.5
	2	666	84	75	409	98
		100.0	12.6	11.3	61.4	14.7
	3	362	47	45	226	44
		100.0	13.0	12.4	62.4	12.2
	4	235	33	26	148	28
		100.0	14.0	11.1	63.0	11.9
	5	144	20	23	91	10
	100.0	13.9	16.0	63.2	6.9	
6以上10以下	314	34	35	219	26	
	100.0	10.8	11.1	69.7	8.3	
11以上-20以下	242	23	20	188	11	
	100.0	9.5	8.3	77.7	4.5	
21以上	117	7	14	90	6	
	100.0	6.0	12.0	76.9	5.1	

図表 71 問 2-(1)-5 取組み状況

(資格取得のための支援(シフトの調整、費用援助等)を行った) × 首都圏における事業所の有無

【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	問2-(1)-5取組み状況(資格取得のための支援(シフトの調整、費用援助等)を行った)			
			加算の算定に あたり新たに 取り組みを 行った	加算の算定に あたり定期的 な見直しをす るようになった	加算の算定以 前からすでに 取り組んでい た	加算の算定に あたり行った ことはないま たは取り組み を実施してい ない
全体		3368 100.0	417 12.4	399 11.8	2051 60.9	501 14.9
首都圏の事業 所数	首都圏に事業所を持つ法人	495 100.0	51 10.3	43 8.7	324 65.5	77 15.6
	首都圏に事業所を持たない法人	2873 100.0	366 12.7	356 12.4	1727 60.1	424 14.8
	(再掲)					
	首都圏の事業所数1~5	398 100.0	44 11.1	34 8.5	250 62.8	70 17.6
	首都圏の事業所数6~10	28 100.0	1 3.6	4 14.3	21 75.0	2 7.1
	首都圏の事業所数11~20	40 100.0	5 12.5	2 5.0	33 82.5	0 0.0
	首都圏の事業所数21以上	29 100.0	1 3.4	3 10.3	20 69.0	5 17.2

図表 72 問 2-(1)-5 取組み状況

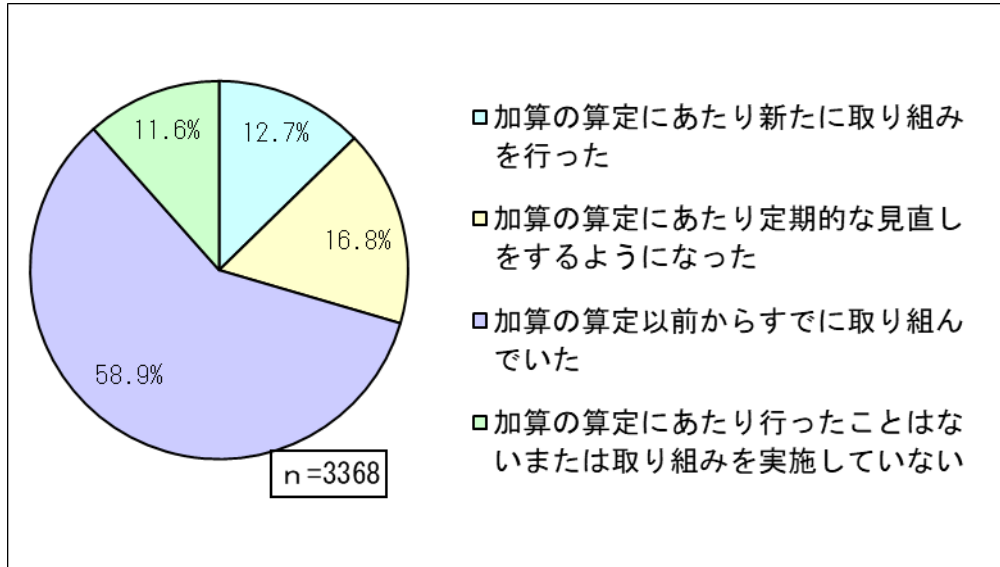
(資格取得のための支援(シフトの調整、費用援助等)を行った) × 提供するサービス(施設・居住

系、居宅系及び施設・居住系と居宅系いずれも提供での分け)【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	問2-(1)-5取組み状況(資格取得のための支援(シフトの調整、費用援助等)を行った)			
			加算の算定に あたり新たに 取り組みを 行った	加算の算定に あたり定期的 な見直しをす るようになった	加算の算定以 前からすでに 取り組んでい た	加算の算定に あたり行った ことはないま たは取り組み を実施してい ない
全体		3368 100.0	417 12.4	399 11.8	2051 60.9	501 14.9
施設・居住系 と居宅系の分 け	施設・居住系	823 100.0	118 14.3	103 12.5	451 54.8	151 18.3
	居宅系	1470 100.0	193 13.1	175 11.9	825 56.1	277 18.8
	施設・居住系と居 宅系いずれも提供	1075 100.0	106 9.9	121 11.3	775 72.1	73 6.8

- 取組み状況(資質向上のための情報を職員に周知した) (図表 73、図表 74、図表 75、図表 76)
  - 資質向上のための情報を職員に周知した取組み状況では、介護職員処遇改善の「加算の算定にあたり新たに取組みを行った」が 12.7%、「加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった」が 16.8%であった。

**図表 73 問 2-(1)-6 取組み状況**  
(資質向上のための情報を職員に周知した)



**図表 74 問 2-(1)-6 取組み状況**  
(資質向上のための情報を職員に周知した) × 事業所数【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	問2-(1)-6取組み状況(資質向上のための情報を職員に周知した)			
		加算の算定にあたり新たに取組みを行った	加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった	加算の算定以前からすでに取り組んでいた	加算の算定にあたり行ったことはないまたは取組みを実施していない
全体	3368	428	567	1983	390
	100.0	12.7	16.8	58.9	11.6
問1-(2)施設・事業所数					
1	1286	172	238	672	204
	100.0	13.4	18.5	52.3	15.9
2	666	89	97	405	75
	100.0	13.4	14.6	60.8	11.3
3	362	55	65	206	36
	100.0	15.2	18.0	56.9	9.9
4	235	31	39	133	32
	100.0	13.2	16.6	56.6	13.6
5	144	23	26	85	10
	100.0	16.0	18.1	59.0	6.9
6以上10以下	314	29	51	211	23
	100.0	9.2	16.2	67.2	7.3
11以上-20以下	242	24	30	181	7
	100.0	9.9	12.4	74.8	2.9
21以上	117	5	21	89	2
	100.0	4.3	17.9	76.1	1.7

図表 75 問 2-(1)-6 取組み状況

(資質向上のための情報を職員に周知した) × 首都圏における事業所の有無

【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	問2-(1)-6取組み状況(資質向上のための情報を職員に周知した)			
			加算の算定に あたり新たに 取り組みを 行った	加算の算定に あたり定期的 な見直しをす るようになった	加算の算定以 前からすでに 取り組んでい た	加算の算定に あたり行った ことはないま たは取り組み を実施してい ない
全体		3368 100.0	428 12.7	567 16.8	1983 58.9	390 11.6
首都圏の事業 所数	首都圏に事業所を持つ法人	495 100.0	57 11.5	78 15.8	302 61.0	58 11.7
	首都圏に事業所を持たない法人	2873 100.0	371 12.9	489 17.0	1681 58.5	332 11.6
	(再掲)					
	首都圏の事業所数1~5	398 100.0	50 12.6	63 15.8	231 58.0	54 13.6
	首都圏の事業所数6~10	28 100.0	3 10.7	5 17.9	18 64.3	2 7.1
	首都圏の事業所数11~20	40 100.0	3 7.5	5 12.5	32 80.0	0 0.0
	首都圏の事業所数21以上	29 100.0	1 3.4	5 17.2	21 72.4	2 6.9

図表 76 問 2-(1)-6 取組み状況

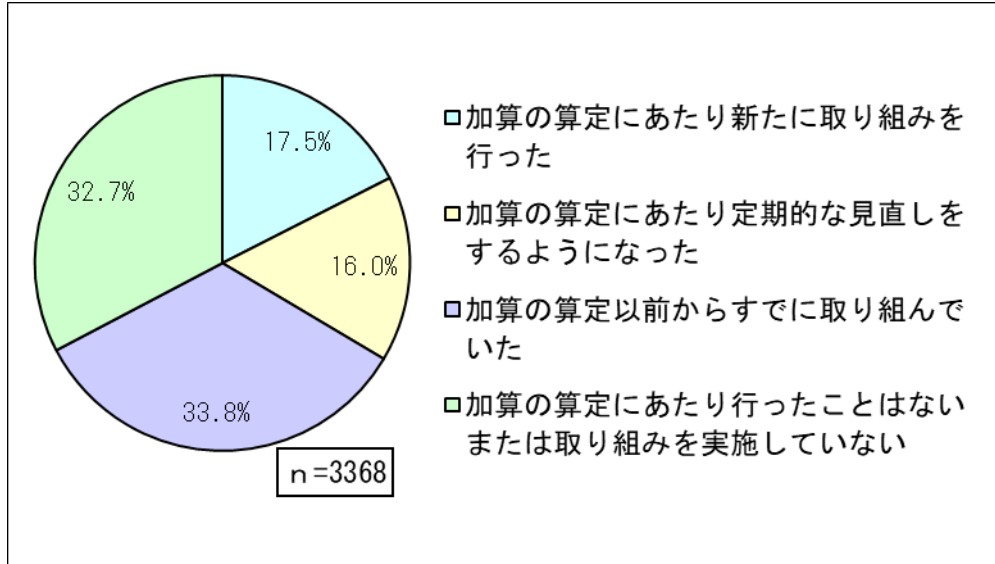
(資質向上のための情報を職員に周知した) × 提供するサービス(施設・居住系、居宅系及び施設・居住系と居宅系いずれも提供での分け) 【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	問2-(1)-6取組み状況(資質向上のための情報を職員に周知した)			
			加算の算定に あたり新たに 取り組みを 行った	加算の算定に あたり定期的 な見直しをす るようになった	加算の算定以 前からすでに 取り組んでい た	加算の算定に あたり行った ことはないま たは取り組み を実施してい ない
全体		3368 100.0	428 12.7	567 16.8	1983 58.9	390 11.6
施設・居住系 と居宅系の分 け	施設・居住系	823 100.0	117 14.2	150 18.2	443 53.8	113 13.7
	居宅系	1470 100.0	193 13.1	246 16.7	827 56.3	204 13.9
	施設・居住系と居 宅系いずれも提供	1075 100.0	118 11.0	171 15.9	713 66.3	73 6.8

○ 取組み状況(職員の評価制度を設けた) (図表 77、図表 78、図表 79、図表 80)

- 職員の評価制度を設けた取組み状況では、介護職員処遇改善の「加算の算定にあたり新たに取り組みを行った」が 17.5%、「加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった」が 16.0%であった。

図表 77 問 2-(1)-7 取組み状況(職員の評価制度を設けた)



図表 78 問 2-(1)-7 取組み状況(職員の評価制度を設けた) × 事業所数

【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	問2-(1)-7取組み状況(職員の評価制度を設けた)				
		加算の算定にあたり新たに取り組みを行った	加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった	加算の算定以前からすでに取り組んでいた	加算の算定にあたり行ったことはないまたは取り組みを実施していない	
全体	3368	590	539	1138	1101	
	100.0	17.5	16.0	33.8	32.7	
問1-(2)施設・事業所数	1	1286	246	222	306	512
		100.0	19.1	17.3	23.8	39.8
	2	666	126	105	181	254
		100.0	18.9	15.8	27.2	38.1
	3	362	53	61	124	124
		100.0	14.6	16.9	34.3	34.3
	4	235	41	39	86	69
		100.0	17.4	16.6	36.6	29.4
	5	144	26	19	66	33
		100.0	18.1	13.2	45.8	22.9
6以上10以下	314	55	49	135	75	
	100.0	17.5	15.6	43.0	23.9	
11以上-20以下	242	33	32	149	28	
	100.0	13.6	13.2	61.6	11.6	
21以上	117	10	12	90	5	
	100.0	8.5	10.3	76.9	4.3	

図表 79 問 2-(1)-7 取組み状況(職員の評価制度を設けた) × 首都圏における事業所の有無

【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	加算の算定に あたり新たに 取り組みを 行った	加算の算定に あたり定期的 な見直しをす るようになった	加算の算定以 前からすでに 取り組んでい た	加算の算定に あたり行った ことはないま たは取り組み を実施してい ない
全体		3368 100.0	590 17.5	539 16.0	1138 33.8	1101 32.7
首都圏の事業 所数	首都圏に事業所を持つ法人	495 100.0	83 16.8	65 13.1	210 42.4	137 27.7
	首都圏に事業所を持たない法人	2873 100.0	507 17.6	474 16.5	928 32.3	964 33.6
	(再掲)					
	首都圏の事業所数1～5	398 100.0	71 17.8	56 14.1	137 34.4	134 33.7
	首都圏の事業所数6～10	28 100.0	4 14.3	2 7.1	21 75.0	1 3.6
	首都圏の事業所数11～20	40 100.0	5 12.5	3 7.5	32 80.0	0 0.0
	首都圏の事業所数21以上	29 100.0	3 10.3	4 13.8	20 69.0	2 6.9

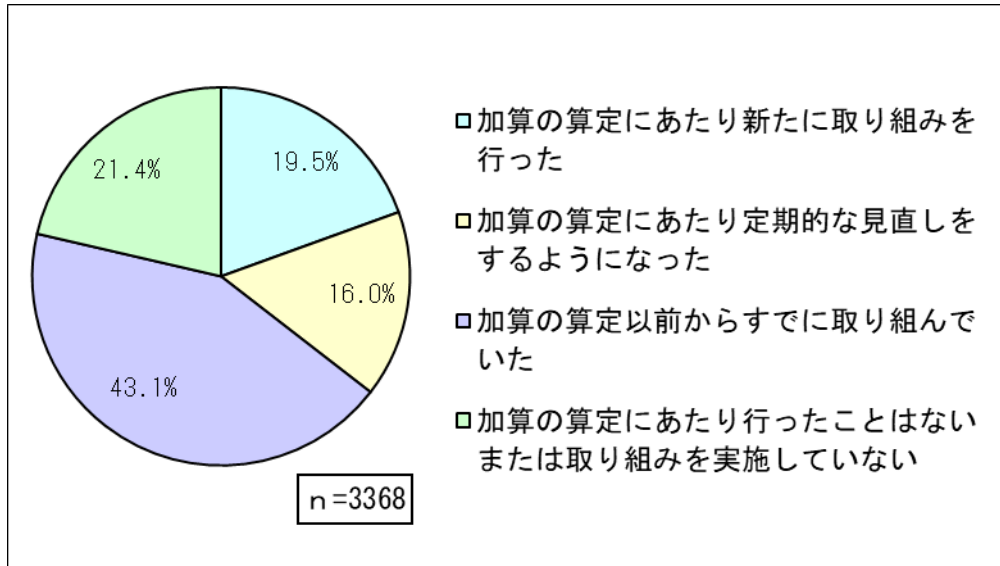
図表 80 問 2-(1)-7 取組み状況(職員の評価制度を設けた) × 提供するサービス(施設・居住系、居宅系及び施設・居住系と居宅系いずれも提供での分け) 【上段：回答数 下段：回答の割合】

		合計	問2-(1)-7取組み状況(職員の評価制度を設けた)			
			加算の算定に あたり新たに 取り組みを 行った	加算の算定に あたり定期的 な見直しをす るようになった	加算の算定以 前からすでに 取り組んでい た	加算の算定に あたり行った ことはないま たは取り組み を実施してい ない
全体		3368 100.0	590 17.5	539 16.0	1138 33.8	1101 32.7
施設・居住系 と居宅系の分 け	施設・居住系	823 100.0	155 18.8	145 17.6	215 26.1	308 37.4
	居宅系	1470 100.0	267 18.2	234 15.9	386 26.3	583 39.7
	施設・居住系と居 宅系いずれも提供	1075 100.0	168 15.6	160 14.9	537 50.0	210 19.5



- 取組み状況(昇給の仕組みを職員に周知した) (図表 81、図表 82、図表 83、図表 84)
- 昇給の仕組みを職員に周知した取組み状況では、介護職員処遇改善の「加算の算定にあたり新たに取り組みを行った」が 19.5%、「加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった」が 16.0%であった。

図表 81 問 2-(1)-8 取組み状況(昇給の仕組みを職員に周知した)



図表 82 問 2-(1)-8 取組み状況(昇給の仕組みを職員に周知した) × 事業所数

【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	問2-(1)-8取組み状況(昇給の仕組みを職員に周知した)				
		加算の算定にあたり新たに取り組みを行った	加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった	加算の算定以前からすでに取り組んでいた	加算の算定にあたり行ったことはないまたは取り組みを実施していない	
全体	3368	656	539	1453	720	
	100.0	19.5	16.0	43.1	21.4	
問1-(2)施設・事業所数	1	1286	292	207	435	352
		100.0	22.7	16.1	33.8	27.4
	2	666	124	104	270	168
		100.0	18.6	15.6	40.5	25.2
	3	362	72	66	162	62
		100.0	19.9	18.2	44.8	17.1
	4	235	45	31	114	45
		100.0	19.1	13.2	48.5	19.1
	5	144	29	27	64	24
		100.0	20.1	18.8	44.4	16.7
6以上10以下	314	47	57	163	47	
	100.0	15.0	18.2	51.9	15.0	
11以上-20以下	242	35	29	161	17	
	100.0	14.5	12.0	66.5	7.0	
21以上	117	12	18	83	4	
	100.0	10.3	15.4	70.9	3.4	

図表 83 問 2-(1)-8 取組み状況(昇給の仕組みを職員に周知した) × 首都圏における事業所の有無

【上段：回答数 下段：回答の割合】

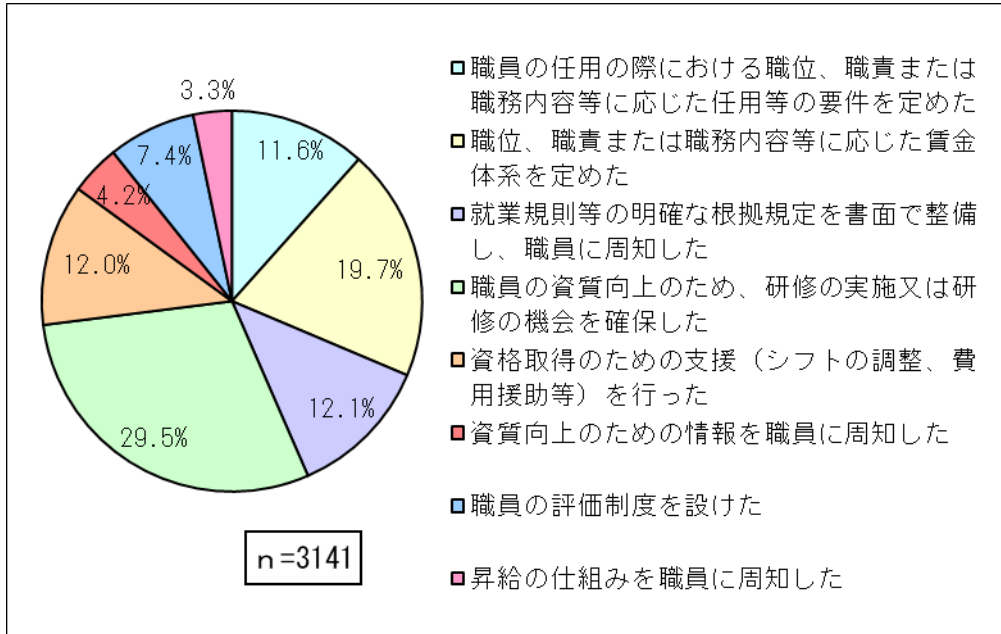
	合計	問2-(1)-8取組み状況(昇給の仕組みを職員に周知した)				
		加算の算定に あたり新たに 取り組みを 行った	加算の算定に あたり定期的 な見直しをす るようになった	加算の算定以 前からすでに 取り組んでい た	加算の算定に あたり行った ことはないま たは取り組み を実施してい ない	
全体	3368 100.0	656 19.5	539 16.0	1453 43.1	720 21.4	
首都圏の事業 所数	首都圏に事業所を持つ法人	495 100.0	102 20.6	66 13.3	237 47.9	90 18.2
	首都圏に事業所を持たない法人	2873 100.0	554 19.3	473 16.5	1216 42.3	630 21.9
	(再掲)					
	首都圏の事業所数1～5	398 100.0	89 22.4	53 13.3	169 42.5	87 21.9
	首都圏の事業所数6～10	28 100.0	6 21.4	3 10.7	16 57.1	3 10.7
	首都圏の事業所数11～20	40 100.0	5 12.5	4 10.0	31 77.5	0 0.0
	首都圏の事業所数21以上	29 100.0	2 6.9	6 20.7	21 72.4	0 0.0

図表 84 問 2-(1)-8 取組み状況(昇給の仕組みを職員に周知した) × 提供するサービス(施設・居住系、居宅系及び施設・居住系と居宅系いずれも提供での分け)【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	問2-(1)-8取組み状況(昇給の仕組みを職員に周知した)				
		加算の算定に あたり新たに 取り組みを 行った	加算の算定に あたり定期的 な見直しをす るようになった	加算の算定以 前からすでに 取り組んでい た	加算の算定に あたり行った ことはないま たは取り組み を実施してい ない	
全体	3368 100.0	656 19.5	539 16.0	1453 43.1	720 21.4	
施設・居住系 と居宅系の分 け	施設・居住系	823 100.0	180 21.9	128 15.6	305 37.1	210 25.5
	居宅系	1470 100.0	291 19.8	235 16.0	565 38.4	379 25.8
	施設・居住系と居 宅系いずれも提供	1075 100.0	185 17.2	176 16.4	583 54.2	131 12.2

- 法人が最も重視している取組み（図表 85、図表 86、図表 87）
- ▶ 法人が最も重視している取組みでは、「研修の実施または研修の機会を確保した」が最も多く、29.5%、次いで「職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた」で 19.7%、「根拠規定を書面で整備し、職員に周知した」で 12.1%、「資格取得のための支援を行った」が 12.0%であった。

図表 85 問2-(2)法人が最も重視している取組み



図表 86 問2-(2)法人が最も重視している取組み×提供するサービス（施設・居住系、居宅系及び施設・居住系と居宅系いずれも提供での分け）【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	問2-(2)最も重視している取組み								
		職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めた	職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた	就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、職員に周知した	職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した	資格取得のための支援（シフトの調整、費用援助等）を行った	資質向上のための情報を職員に周知した	職員の評価制度を設けた	昇給の仕組みを職員に周知した	
全体	3141 100.0	365 11.6	620 19.7	380 12.1	928 29.5	378 12.0	133 4.2	234 7.4	103 3.3	
施設・居住系と居宅系の分け	施設・居住系	746 100.0	87 11.7	139 18.6	84 11.3	221 29.6	106 14.2	39 5.2	40 5.4	30 4.0
	居宅系	1341 100.0	140 10.4	261 19.5	164 12.2	401 29.9	174 13.0	77 5.7	82 6.1	42 3.1
	施設・居住系と居宅系いずれも提供	1054 100.0	138 13.1	220 20.9	132 12.5	306 29.0	98 9.3	17 1.6	112 10.6	31 2.9
	施設・居住系と居宅系いずれも提供	1054 100.0	138 13.1	220 20.9	132 12.5	306 29.0	98 9.3	17 1.6	112 10.6	31 2.9

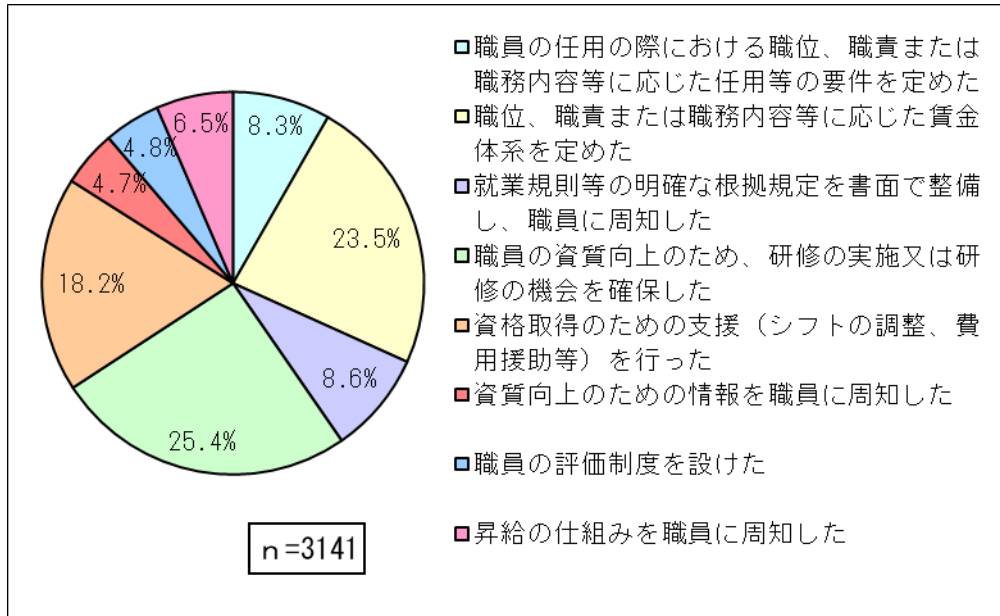
図表 87 問2-(2) 法人が最も重視している取組み×首都圏における事業所の有無

【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	問2-(2) 最も重視している取組み								
		職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めた	職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた	就業規則等の明確な根拠規定を面で整備し、職員に周知した	職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した	資格取得のための支援（シフトの調整、費用援助等）を行った	資質向上のための情報を職員に周知した	職員の評価制度を設けた	昇給の仕組みを職員に周知した	
全体	3141 100.0	365 11.6	620 19.7	380 12.1	928 29.5	378 12.0	133 4.2	234 7.4	103 3.3	
首都圏の事業所数	首都圏に事業所を持つ法人	459 100.0	65 14.2	105 22.9	48 10.5	123 26.8	43 9.4	20 4.4	37 8.1	18 3.9
	首都圏に事業所を持たない法人	2682 100.0	300 11.2	515 19.2	332 12.4	805 30.0	335 12.5	113 4.2	197 7.3	85 3.2
	(再掲)									
	首都圏の事業所数1～5	362 100.0	47 13.0	77 21.3	38 10.5	105 29.0	38 10.5	18 5.0	25 6.9	14 3.9
	首都圏の事業所数6～10	28 100.0	4 14.3	5 17.9	2 7.1	6 21.4	4 14.3	2 7.1	4 14.3	1 3.6
	首都圏の事業所数11～20	40 100.0	9 22.5	9 22.5	4 10.0	9 22.5	1 2.5	0 0.0	6 15.0	2 5.0
	首都圏の事業所数21以上	29 100.0	5 17.2	14 48.3	4 13.8	3 10.3	0 0.0	0 0.0	2 6.9	1 3.4

- 法人において人材の定着に効果があったと感じる取組み（図表 88、図表 89、図表 90）
  - 法人において人材の定着に効果があったと感じる取組みでは、「研修の実施または研修の機会を確保した」が最も多く、25.4%、次いで「職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた」で23.5%、「資格取得のための支援を行った」で18.2%であった。

図表 88 問 2-(3) 法人において人材の定着に効果があったと感じる取組み



図表 89 問 2-(3) 法人において人材の定着に効果があったと感じる取組み×提供するサービス（施設・居住系、居宅系及び施設・居住系と居宅系いずれも提供での分け）

【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	問2-(3) 人材の定着に効果があったと感じる取組み								
		職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めた	職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた	就業規則等の明確な根拠規定を文書で整備し、職員に周知した	職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した	資格取得のための支援（シフトの調整、費用援助等）を行った	資質向上のための情報を職員に周知した	職員の評価制度を設けた	昇給の仕組みを職員に周知した	
全体	3141 100.0	260 8.3	737 23.5	271 8.6	799 25.4	571 18.2	149 4.7	150 4.8	204 6.5	
施設・居住系と居宅系の分け	施設・居住系	746 100.0	60 8.0	186 24.9	70 9.4	172 23.1	134 18.0	37 5.0	22 2.9	65 8.7
	居宅系	1341 100.0	116 8.7	312 23.3	120 8.9	311 23.2	267 19.9	78 5.8	61 4.5	76 5.7
	施設・居住系と居宅系いずれも提供	1054 100.0	84 8.0	239 22.7	81 7.7	316 30.0	170 16.1	34 3.2	67 6.4	63 6.0
	施設・居住系と居宅系	1054 100.0	84 8.0	239 22.7	81 7.7	316 30.0	170 16.1	34 3.2	67 6.4	63 6.0

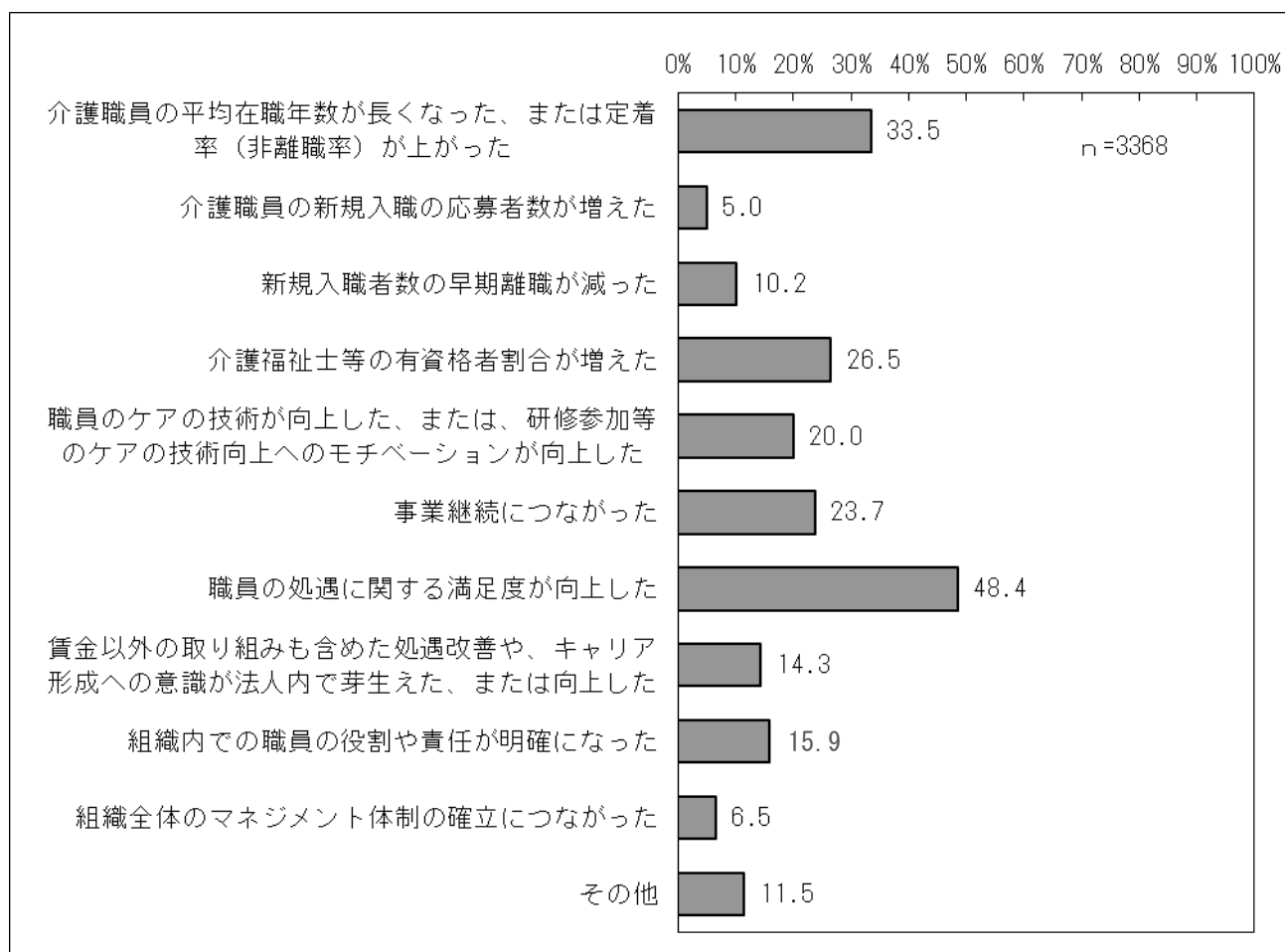
図表 90 問2-(3) 法人において人材の定着に効果があったと感じる取組み×首都圏における事業所の有無 【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	問2-(3) 人材の定着に効果があったと感じる取組み							
		職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めた	職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた	就業規則等の明確な根拠規定を面で整備し、職員に周知した	職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した	資格取得のための支援（シフトの調整、費用援助等）を行った	資質向上のための情報を職員に周知した	職員の評価制度を設けた	昇給の仕組みを職員に周知した
全体	3141 100.0	260 8.3	737 23.5	271 8.6	799 25.4	571 18.2	149 4.7	150 4.8	204 6.5
首都圏の事業所数	首都圏に事業所を持つ法人	459 100.0	40 8.7	125 27.2	28 6.1	117 25.5	76 16.6	22 4.8	20 6.8
	首都圏に事業所を持たない法人	2682 100.0	220 8.2	612 22.8	243 9.1	682 25.4	495 18.5	127 4.7	130 6.5
	(再掲)								
	首都圏の事業所数1～5	362 100.0	29 8.0	96 26.5	27 7.5	83 22.9	64 17.7	21 5.8	16 4.4
	首都圏の事業所数6～10	28 100.0	3 10.7	10 35.7	0 0.0	8 28.6	5 17.9	0 0.0	2 7.1
	首都圏の事業所数11～20	40 100.0	7 17.5	7 17.5	0 0.0	15 37.5	6 15.0	0 0.0	1 2.5
	首都圏の事業所数21以上	29 100.0	1 3.4	12 41.4	1 3.4	11 37.9	1 3.4	1 3.4	1 3.4

(エ) 法人において現行の介護職員処遇改善加算の効果として考えられるものについて

- 法人において現行の介護職員処遇改善加算の効果として考えられるもの（図表 91、図表 92、図表 93）
  - 法人において現行の介護職員処遇改善加算の効果として考えられるものでは、「職員の処遇に関する満足度が向上した」が最も多く、48.4%、次いで「介護職員の平均在職年数が長くなった、または定着率（非離職率）が上がった」で33.5%、「介護福祉士等の有資格者割合が増えた」で26.5%、「事業継続につながった」が23.7%となった。

図表 91 問3 法人において現行の介護職員処遇改善加算の効果として考えられるもの（複数回答）



図表 92 問3 法人において現行の介護職員処遇改善加算の効果として考えられるもの×問1-(2)施設・事業所数

	合計	問3現行の介護職員処遇改善加算の効果として考えられるもの											
		介護職員の平均在職年数が長くなった、または定着率(非離職率)が上がった	介護職員の新規入職の応募者数が増えた	新規入職者数の早期離職が減った	介護福祉士等の有資格者割合が増えた	職員のケアの技術が向上した、または、研修参加等のケアの技術向上へのモチベーションが向上した	事業継続につながった	職員の処遇に関する満足度が向上した	賃金以外の取り組みも含めた処遇改善や、キャリア形成への意識が法人内で芽生えた、または向上した	組織内での職員の役割や責任が明確になった	組織全体のマネジメント体制の確立につながった	その他	
全体	3368 100.0	1127 33.5	170 5.0	342 10.2	894 26.5	675 20.0	799 23.7	1631 48.4	482 14.3	537 15.9	218 6.5	388 11.5	
問1-(2)施設・事業所数	1	1286 100.0	407 31.6	35 2.7	119 9.3	254 19.8	250 19.4	353 27.4	584 45.4	147 11.4	213 16.6	58 4.5	206 16.0
	2	666 100.0	228 34.2	29 4.4	62 9.3	186 27.9	132 19.8	154 23.1	327 49.1	80 12.0	111 16.7	37 5.6	63 9.5
	3	362 100.0	118 32.6	23 6.4	36 9.9	106 29.3	76 21.0	79 21.8	160 44.2	57 15.7	65 18.0	29 8.0	40 11.0
	4	235 100.0	103 43.8	20 8.5	27 11.5	76 32.3	52 22.1	55 23.4	113 48.1	35 14.9	38 16.2	23 9.8	27 11.5
	5	144 100.0	43 29.9	9 6.3	15 10.4	43 29.9	27 18.8	29 20.1	73 50.7	23 16.0	16 11.1	11 7.6	13 9.0
	6以上10以下	314 100.0	105 33.4	20 6.4	41 13.1	94 29.9	73 23.2	65 20.7	170 54.1	58 18.5	48 15.3	31 9.9	22 7.0
	11以上-20以下	242 100.0	85 35.1	23 9.5	29 12.0	90 37.2	43 17.8	46 19.0	137 56.6	51 21.1	33 13.6	19 7.9	13 5.4
	21以上	117 100.0	38 32.5	11 9.4	13 11.1	43 36.8	21 17.9	18 15.4	67 57.3	30 25.6	12 10.3	10 8.5	4 3.4



図表 93 問3 法人において現行の介護職員処遇改善加算の効果として考えられるもの×現行の介護職員処遇改善加算の算定にあたって行った取り組みの状況【上段：回答数 下段：回答の割合】

	合計	問3現行の介護職員処遇改善加算の効果として考えられるもの											
		介護職員の平均在職年数が長くなった、または定着率（非離職率）が上がった	介護職員の新規入職の応募者数が増えた	新規入職者数の早期離職が減った	介護福祉士等の有資格者割合が増えた	職員のケアの技術が向上した、または、研修参加等のケアの技術向上へのモチベーションが向上した	事業継続につながった	職員の処遇に関する満足度が向上した	賃金以外の取り組みも含めた処遇改善や、キャリア形成への意識が法人内で芽生えた、または向上した	組織内での職員の役割や責任が明確になった	組織全体のマネジメント体制の確立につながった	その他	
全体	3368 100.0	1127 33.5	170 5.0	342 10.2	894 26.5	675 20.0	799 23.7	1631 48.4	482 14.3	537 15.9	218 6.5	388 11.5	
問2-(1)-1取組み状況(職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めた)	新たに取り組みを行った	730 100.0	264 36.2	34 4.7	77 10.5	194 26.6	143 19.6	182 24.9	394 54.0	99 13.6	149 20.4	48 6.6	32 4.4
	定期的な見直しをするようになった	525 100.0	195 37.1	40 7.6	61 11.6	168 32.0	104 19.8	138 26.3	273 52.0	95 18.1	120 22.9	42 8.0	19 3.6
	以前からすでに取り組んでいた	1428 100.0	514 36.0	82 5.7	157 11.0	429 30.0	312 21.8	338 23.7	758 53.1	233 16.3	222 15.5	106 7.4	104 7.3
	行ったことはないまたは実施していない	685 100.0	154 22.5	14 2.0	47 6.9	103 15.0	116 16.9	141 20.6	206 30.1	55 8.0	46 6.7	22 3.2	233 34.0
問2-(1)-2取組み状況(職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた)	新たに取り組みを行った	717 100.0	268 37.4	34 4.7	72 10.0	197 27.5	146 20.4	181 25.2	383 53.4	94 13.1	155 21.6	42 5.9	38 5.3
	定期的な見直しをするようになった	533 100.0	203 38.1	35 6.6	66 12.4	169 31.7	121 22.7	147 27.6	267 50.1	107 20.1	118 22.1	47 8.8	18 3.4
	以前からすでに取り組んでいた	1583 100.0	550 34.7	92 5.8	169 10.7	459 29.0	320 20.2	367 23.2	836 52.8	245 15.5	231 14.6	113 7.1	122 7.7
	行ったことはないまたは実施していない	535 100.0	106 19.8	9 1.7	35 6.5	69 12.9	88 16.4	104 19.4	145 27.1	36 6.7	33 6.2	16 3.0	210 39.3
問2-(1)-3取組み状況(就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、職員に周知した)	新たに取り組みを行った	659 100.0	234 35.5	24 3.6	52 7.9	176 26.7	136 20.6	157 23.8	354 53.7	94 14.3	115 17.5	43 6.5	39 5.9
	定期的な見直しをするようになった	477 100.0	198 41.5	36 7.5	55 11.5	147 30.8	104 21.8	117 24.5	246 51.6	83 17.4	101 21.2	37 7.8	14 2.9
	以前からすでに取り組んでいた	1813 100.0	617 34.0	103 5.7	214 11.8	520 28.7	384 21.2	452 24.9	938 51.7	274 15.1	293 16.2	124 6.8	146 8.1
	行ったことはないまたは実施していない	419 100.0	78 18.6	7 1.7	21 5.0	51 12.2	51 12.2	73 17.4	93 22.2	31 7.4	28 6.7	14 3.3	189 45.1
問2-(1)-4取組み状況(職員の資質向上のため、研修の実施または研修の機会を確保した)	新たに取り組みを行った	356 100.0	128 36.0	18 5.1	29 8.1	87 24.4	93 26.1	80 22.5	170 47.8	53 14.9	65 18.3	21 5.9	21 5.9
	定期的な見直しをするようになった	503 100.0	198 39.4	33 6.6	53 10.5	166 33.0	104 20.7	133 26.4	252 50.1	83 16.5	102 20.3	31 6.2	27 5.4
	以前からすでに取り組んでいた	2214 100.0	765 34.6	115 5.2	245 11.1	625 28.2	460 20.8	537 24.3	1164 52.6	331 15.0	359 16.2	155 7.0	167 7.5
	行ったことはないまたは実施していない	295 100.0	36 12.2	4 1.4	15 5.1	16 5.4	18 6.1	49 16.6	45 15.3	15 5.1	11 3.7	11 3.7	173 58.6

(図表 93 の続き)

	合計	問3 現行の介護職員処遇改善加算の効果として考えられるもの										
		介護職員の平均在職年数が長くなった、または定着率(非離職率)が上がった	介護職員の新規入職の応募者数が増えた	新規入職者数の早期離職が減った	介護福祉士の有資格者割合が増えた	職員のケアの技術が向上した、または、研修参加等のケアの技術向上へのモチベーションが向上した	事業継続につながった	職員の処遇に関する満足度が向上した	賃金以外の取り組みも含めた処遇改善や、キャリア形成への意識が法人内で芽生えた、または向上した	組織内での職員の役割や責任が明確になった	組織全体のマネジメント体制の確立につながった	その他
全体	3368 100.0	1127 33.5	170 5.0	342 10.2	894 26.5	675 20.0	799 23.7	1631 48.4	482 14.3	537 15.9	218 6.5	388 11.5
問2-(1)-5取組み状況(資格取得のための支援(シフトの調整、費用援助等)を行った)	新たに取り組みを行った	417 100.0	168 40.3	22 5.3	44 10.6	109 26.1	98 23.5	106 25.4	222 53.2	66 15.8	72 17.3	18 4.3
	定期的な見直しをするようになった	399 100.0	143 35.8	26 6.5	40 10.0	130 32.6	81 20.3	98 24.6	193 48.4	77 19.3	78 19.5	18 4.5
	以前からすでに取り組んでいた	2051 100.0	722 35.2	108 5.3	231 11.3	614 29.9	439 21.4	501 24.4	1073 52.3	309 15.1	351 17.1	137 6.7
	行ったことはないまたは実施していない	501 100.0	94 18.8	14 2.8	27 5.4	41 8.2	57 11.4	94 18.8	143 28.5	30 6.0	36 7.2	205 40.9
	行ったことはないまたは実施していない	501 100.0	94 18.8	14 2.8	27 5.4	41 8.2	57 11.4	94 18.8	143 28.5	30 6.0	36 7.2	205 40.9
問2-(1)-6取組み状況(資質向上のための情報を職員に周知した)	新たに取り組みを行った	428 100.0	155 36.2	26 6.1	37 8.6	113 26.4	93 21.7	105 24.5	226 52.8	62 14.5	73 17.1	22 5.1
	定期的な見直しをするようになった	567 100.0	221 39.0	32 5.6	65 11.5	189 33.3	118 20.8	149 26.3	281 49.6	91 16.0	111 19.6	29 5.1
	以前からすでに取り組んでいた	1983 100.0	681 34.3	102 5.1	216 10.9	553 27.9	431 21.7	477 24.1	1040 52.4	306 15.4	334 16.8	149 7.5
	行ったことはないまたは実施していない	390 100.0	70 17.9	10 2.6	24 6.2	39 10.0	33 8.5	68 17.4	84 21.5	23 5.9	19 4.9	188 48.2
	行ったことはないまたは実施していない	390 100.0	70 17.9	10 2.6	24 6.2	39 10.0	33 8.5	68 17.4	84 21.5	23 5.9	19 4.9	188 48.2
問2-(1)-7取組み状況(職員の評価制度を設けた)	新たに取り組みを行った	590 100.0	201 34.1	32 5.4	50 8.5	159 26.9	125 21.2	163 27.6	309 52.4	90 15.3	115 19.5	33 5.6
	定期的な見直しをするようになった	539 100.0	208 38.6	32 5.9	64 11.9	163 30.2	116 21.5	153 28.4	273 50.6	100 18.6	111 20.6	17 3.2
	以前からすでに取り組んでいた	1138 100.0	428 37.6	65 5.7	139 12.2	335 29.4	246 21.6	230 20.2	631 55.4	196 17.2	184 16.2	74 6.5
	行ったことはないまたは実施していない	1101 100.0	290 26.3	41 3.7	89 8.1	237 21.5	188 17.1	253 23.0	418 38.0	96 8.7	127 11.5	264 4.1
	行ったことはないまたは実施していない	1101 100.0	290 26.3	41 3.7	89 8.1	237 21.5	188 17.1	253 23.0	418 38.0	96 8.7	127 11.5	264 4.1
問2-(1)-8取組み状況(昇給の仕組みを職員に周知した)	新たに取り組みを行った	656 100.0	237 36.1	34 5.2	65 9.9	168 25.6	143 21.8	174 26.5	348 53.0	96 14.6	137 20.9	35 5.3
	定期的な見直しをするようになった	539 100.0	198 36.7	37 6.9	59 10.9	164 30.4	109 20.2	139 25.8	276 51.2	84 15.6	106 19.7	20 3.7
	以前からすでに取り組んでいた	1453 100.0	529 36.4	82 5.6	168 11.6	432 29.7	300 20.6	344 23.7	765 52.6	252 17.3	238 16.4	101 7.0
	行ったことはないまたは実施していない	720 100.0	163 22.6	17 2.4	50 6.9	130 18.1	123 17.1	142 19.7	242 33.6	50 6.9	56 7.8	232 4.3
	行ったことはないまたは実施していない	720 100.0	163 22.6	17 2.4	50 6.9	130 18.1	123 17.1	142 19.7	242 33.6	50 6.9	56 7.8	232 4.3

## 5. 介護サービスを提供する法人へのヒアリング調査

### 5.1. 調査の目的

2019年度介護報酬改定に関する審議報告において、「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、介護職員の確保に当たっては、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。このことから、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し、その結果も踏まえ、介護現場で求められる職場環境改善の取組や在り方について検討し、今後の職場環境改善のさらなる推進に資する基礎資料を得ることを目的とした。

ヒアリング調査では、特に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」について、法人や事業所での実態を踏まえた意見等を把握し、上述の基礎資料とする。

### 5.2. 調査の概要

#### (ア) 調査対象の法人

法人や事業所において、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」の実態把握を目的として、介護事業を運営する法人（4か所）に対して訪問調査を実施した。

調査対象となる法人は「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」検討委員会の委員からの推薦をもとに事務局にて候補リストを作成の上、協力依頼に応諾いただいた法人を対象とした。

調査対象は経営者、人事労務担当者等、法人における「キャリアパス要件」、「職場環境等要件」についての情報を把握している方とした。

図表 94 ヒアリング調査 対象法人（ヒアリング実施順）

都道府県	法人名	訪問日時
東京都	社会福祉法人 大三島育徳会	2019年12月4日（水） 10：30～11：40
長野県	株式会社 たまゆら	2019年12月13日（金） 13：30～14：30
滋賀県	社会福祉法人 ひだまり	2020年1月10日（金） 13：30～14：30
山口県	社会福祉法人 松美会	2020年2月3日（月） 13：15～14：15

## (イ) ヒアリング項目

ヒアリング項目は、3.文献調査の結果を受け、法人の介護職員人材確保戦略として、採用、定着・離職防止、復帰支援及び介護職員等処遇改善加算の「キャリアパス要件」、「職場環境等要件」について以下のとおりとした。なお、1.法人の概要については、必要に応じ、法人より提供いただいた資料や介護サービス情報公表システム（令和元年10月時点）を活用した。

図表 95 ヒアリング調査項目

### 1. 法人の概要

- 規模（入所者数等）、提供しているサービス、職員情報
- 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状況

### 2. 法人の介護職員人材確保戦略について

#### 【採用】

- 介護職員を採用するための施策
- 職員の採用状況（応募者数、採用数等）
- 同業他社と比較したときの法人としての強み
- 他の対人サービス業と比較した、介護職ならではの強み
- 学生、他業界・同業界就業者、復職者等、入職希望者の属性に応じた工夫

#### 【定着・離職防止】

- 介護職員の人事・労務管理について、職員のやりがいを醸成する上で、制度面で重要なもの、現場の運用面で重要なもの
- 職員間のコミュニケーションを活性化する仕組み、その仕組みがもたらす職場への影響
- 学卒者、他業界・同業界経験者、復職者等の属性に応じた有効な支援策

#### 【復帰支援】

- 復職者や、介護経験のある他業界からの転職者等を支援する施策

#### 【その他】

- 採用・定着・復帰支援といった人材確保戦略における困りごと（例：人材の質や量）

### 3. 介護職員等処遇改善加算の「キャリアパス要件」「職場環境等要件」について

#### 【キャリアパス要件、職場環境等要件】

- これまで、人材確保に向けた新たな取組を開始するにあたり、参考になった要件
- 行っている取組のうち、特に職員のやりがいや職場での充実感等を醸成し、人材確保に効果がある取組
- 上記要件に該当するもの／上記要件に該当しないもの
- これらの取組を通じ、提供するサービスの質の向上への影響

#### 【処遇改善加算】

- 処遇改善加算の組織・人材面への効果

### 5.3. 調査結果

#### (ア) 調査結果の概要

図表 96 にヒアリング調査の結果の概要を示す。ヒアリング調査より以下の内容を聞くことができた。

図表 96 ヒアリング調査結果の概要

○ 法人の介護職員人材確保戦略について

##### 【採用】

<情報提供・周知>

- ・ 入職前に法人の考え方や方針等、入職後の研修等の実施状況、制度の有無等の周知
  - 法人内の様々な事業所から、適正にあった職場探しを提案
  - 主婦層が働きやすい制度を設けており、入職前に当該制度の利用について周知
  - 新しいことにチャレンジし続ける法人と認識してもらえよう心掛けている

##### 【定着・離職防止】

<やりがい>

- ・ 職員のやりがいに資する取組ややりがいの考え方、把握する機会等
  - 資格取得等を通じたキャリアアップ
  - 経験年数に応じた報奨金等の支給（5、10年目等）
  - 職員に企画や運営を任せ、成功体験を積ませる。若手には、裁量や後輩育成の機会を与え、自信や楽しさにつなげてもらう
  - 自身の業務が地域への貢献としてみたときに、業務に奥行きがでて、それが職員のやりがいにつながる
  - 利用者の外出などの難しいチャレンジを達成できたときに、職員にとっての大きなやりがいにつながっていると感じる。こうした取組・実践については、発表の場を設け、職場全体で共有・把握を図っている
  - 仕事満足度調査を実施することでモチベーションや精神的な負担感、負担感の源泉等を調査

<キャリア・評価・スキル><処遇>

- ・ 複数の事業所を活用した複数のキャリア等の提案
  - 法人内の事業所・サービス間で異動できる仕組みを保有
  - 管理者等が、職員が持つスキルや希望を把握し、適性或状況にあった業務や研修への参加を勧めている
  - 職員の活躍の場の拡大を念頭に、希望制で配置転換を実施。職員がやりたいと思えることを積極的に支援
  - 合わないサービスや事業所があっても、別の選択肢（他の事業所）があるということ

を理解してもらえよう事前に他の事業所へのローテーションを実施

#### <コミュニケーション>

- ・ いずれの法人についてもコミュニケーションの重要性を述べていた
  - 法人単位でイベントを企画し、個別事業所に閉じない、事業所間でのコミュニケーションの活性化を推進
  - 法人の代表や施設長と、働き方や将来の希望等について話し合う機会を確保
  - コミュニケーションの中心はリーダーであり、肝となる。コミュニケーションやマネジメント等についてリーダーがしっかりしているところは職員の定着に効果が出る
  - 事業所の要は管理者である。退職者が多く、元気がない職員が多い事業所は、管理者の能力不足であることがほとんど。管理者が良くなれば、職員や職場の雰囲気も良くなり、利用者の満足度も向上し、新規利用者も入ってくる好循環が生まれる
  - 全事業所から1名以上が参加する合同の朝礼を実施し、事業所間で顔が見える関係性を目指している。事業所間のつながりを重視している
  - 理念を共有し職員に発信できる幹部を養成するための講座を設けている（情報伝達型のコミュニケーション）。事業所やサービスが増えてくると、それぞれの事業所・サービスの位置づけや役割、法人側の思いが見えにくくなる。理念研修は法人設立当初以上に重要になっている

#### <理念>

- ・ 理念の浸透、明確化に関し、その重要性を述べていた
  - （再掲）理念を共有し職員に発信できる幹部を養成するための講座を設けている（情報伝達型のコミュニケーション）。事業所やサービスが増えてくると、それぞれの事業所・サービスの位置づけや役割、法人側の思いが見えにくくなる。理念研修は法人設立当初以上に重要になっている
  - 理念の浸透度について、アンケートを実施。理念の共有や共感についてはおよそ70%の職員が肯定的であり、職員は法人の取組には賛同的と認識

#### 【復帰支援】

#### <制度>

- ・ 結婚や出産等のライフイベントに応じた復帰支援や家庭との両立を支援する制度等の充実について意見があった
  - 託児所の開設、保育料の全額補助、就学児の子育てを理由とした時短勤務制度の利用許可、の制度を設け、積極活用されている
  - 働く女性を支援。女性の復職で大事なことは、途切れさせないこと。女性の復職をしやすくするため、業務量を調整し働き続けてもらうことで、復職のハードルを下げている
  - 相談支援室を設置し、復帰支援の相談を受け付けている

○ 介護職員等処遇改善加算の「キャリアパス要件」「職場環境等要件」について

### 【キャリアパス要件】

#### <キャリアパス><研修>

- ・ 複数のキャリアパスの提供や資格取得支援、研修等の取組について意見があった
  - 単一キャリアだけでなく、法人内の複数施設・事業所を活用し、柔軟な選択が可能
  - 介護職員初任者研修や介護福祉士実務者研修、介護福祉士資格などの資格取得に必要な費用は法人が全額負担し、スキルアップしやすい環境を整えている。また、研修参加にあたっての業務調整も積極的に実施している

### 【職場環境等要件】

#### <人材面>

- ・ ローテーションや複数の取組が複合して人材の質の向上につながるという意見があった
  - 事業所やサービス間のローテーションを積極的に実施
  - 様々な取組が複合して、人材の質の向上、ひいてはサービスの質の向上につながるものと考えている
  - 賃金だけでなく、職場環境、上司からの承認等の充実が総合して人材の定着につながる
  - 非正規職員に働き方アンケートを実施し、適宜正規雇用へのオファーを実施

#### <メンター>

- ・ メンター制度については、入職者支援の側面と、メンターの育成の側面がみられた
  - エルダー（メンター）を入職3年目程度の職員に任せ、エルダー自身の成長にもつなげている。エルダー向け研修も行い、法人としてフォローできる体制を整えている

#### <地域との関わり>

- ・ 各法人とも地域との交流や地域に関わる取組を実施し、それらがケアの質や人材の採用等につながるという意見があった
  - 職員の地域への理解が深まると、ケアの質に厚みが出るため、積極的な出張を推奨
  - 社会福祉法人として、地域への貢献が重要という考え方をもっている
  - 高齢化した団地の見守り活動等や、夕方以降に営業していない事業所を活用し、支援を必要とする児童向けの活動を開始。地域福祉を魅力とする人材の採用につながり、介護だけでなく福祉全般で人材が集まるようになった

#### <ICTの活用>

- ・ 業務負担の軽減、省力化を目指し、ICTや介護ロボットを活用しているという意見があった
  - 介護サービス支援ソフトを導入、職員の負担軽減につながっていると感じる
  - ノーリフトケアを導入し、職員負担の低減を目指している
  - 見守りセンサー、ナースコールシステムをタブレットに連携。インカムを導入予定
  - 外国人技能実習生が働く上で、ICTの活用により電子媒体上であれば記録までが可能

#### <育児休業制度等の各種支援>

- ・ 法人で有する制度について以下の意見があった
  - 託児所開設や子育て支援制度を充実させ、子育てとの両立に関する支援が充実。休職

後の復職者も多い。育休と時短制度を小学1年まで延長

- 看護師を複数配置、休暇体制を整備
- 多様な働き方に柔軟に対応し、夜勤は時間や曜日等で選択可能

#### 【提供するサービスの質】

- ・ 職場環境等要件等と提供するサービスの質との関係等について以下の意見があった
  - 職場環境等要件の取組は、提供サービスの質に明確につながっている。ローテーション、エルダー制、地域交流等
  - (再掲) 様々な取組が複合して、人材の質の向上、ひいてはサービスの質の向上につながるものと考えている
  - サービスの質を高める取組として、利用者のニーズに気づける職員の育成を念頭に置いている。それらの気づきを職員より吸い上げる仕組みがあり、次の取組に繋げる予定である。利用者のニーズに先回りし、相手が望む良いケアにつなげる
  - 地域に当法人が提供するサービスの質が認められた結果として、介護支援専門員が利用者を当法人に紹介してくれている

#### 【処遇改善加算に関する意見】

- ・ 処遇改善加算に関する意見は以下のとおりであった
  - 特定処遇改善加算の制度は良い。しかし、介護職だけでなく他職種への支援も必要
  - 10年以上の介護福祉士数に応じて、支給原資も増減される仕組みを希望

#### 【職場環境等要件等への記載がない取組への意見】

- ・ 職場環境等要件等への記載がない取組への意見は以下のとおりであった
  - 仕事満足度調査のような「職員の声を聞く仕組みと、法人として対応する仕組みの整備」をすると、職員のモチベーションが向上するのではないか。よりよい職場、法人を目指すうえで、仕事満足度調査(従業員満足度調査)を追加されることを検討してもよいのではないか
  - 技能実習生(外国人)や障害者といった人財の多様性の確保

### (イ) 各法人へのヒアリング結果

図表 97 及び図表 98 に法人別でのヒアリング結果の一覧を示す。なお、法人毎のヒアリングシートは 7. 参考資料を参照。



図表 97 各ヒアリング調査結果のまとめ（介護職員人材確保戦略について）

ヒアリング項目		社会福祉法人大三島育徳会	株式会社たまゆら	社会福祉法人ひだまり	社会福祉法人 松美会
採用	新卒	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハローワークや労働局等、採用ルート幅広く確保</li> <li>・人材対策室を設置し、計画的・効率的な戦略立案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新卒の学生に対する積極的な採用活動は行っていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1年以内にホームヘルパー2級（初任者研修）を取得する仕組み</li> <li>・資格取得では、取得費用を補助するだけでなく、必要な資料や取得コース等の情報を法人で提供</li> <li>・有給休暇を含めた日程調整を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域貢献の姿勢や考え方、提供サービスの質が、口コミ等で好循環し、介護職員の採用にもいい影響を与えていると思料。</li> <li>・新しいことにチャレンジし続ける法人と認識してもらえよう心掛けている</li> </ul>
	転職	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人内の様々な事業所から、本人の適性にあった職場探しを提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就職フェア等で主婦層は主要なターゲット。当法人では主婦層が働きやすい制度があり、定着率が良い傾向</li> </ul>		
定着・離職防止	やりがい	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員に企画や運営を任せ、成功体験を積ませる</li> <li>・若手に裁量や後輩育成の機会を与え、自信や楽しさにつなげてもらう</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経験年数に応じた報奨金等の支給（5、10年目等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資格取得等を通じ、新卒採用でなくてもキャリアアップできることも介護現場の魅力の一つである</li> <li>・事業所の管理者の育成に力を入れた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目の前の業務をこなすだけではなく、自身の業務が地域への貢献としてみたときに、業務の奥行きがでて、それが職員のやりがいにもつながる</li> </ul>
	適性にあったキャリア選択	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場や配置転換、研修等の希望を積極的に支援</li> <li>・法人内の事業所・部署間で異動できる仕組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理者等が、職員が持つスキルや希望を把握</li> <li>・職員の適性や状況にあった業務や研修への参加を勧めている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本入職後1か月は法人を知ることを重視。全事業所を回る</li> <li>・合わないサービスや事業所があっても、別の選択肢があるということを理解しているのとは、その後の定着率が異なる</li> <li>・まず初めに選択肢があることを知ることが重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の活躍の場の拡大を念頭に、希望制で配置転換を実施。職員がやりたいと思えることを積極支援</li> </ul>
	コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・福利厚生委員会を設置</li> <li>・法人単位でイベントを企画し、個別事業所に閉じない、事業所間でのコミュニケーションの活性化を推進</li> <li>・上司や幹部が積極的に動くことで、他の職員も追従を促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人の代表や施設長と気軽にコミュニケーションをとれる環境</li> <li>・働き方や将来の希望等について話し合う機会が確保できている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・退職者が多く、元気がない職員が多い事業所は、管理者の能力不足であることが多いので、管理者のマネジメント能力が上れば、職員や職場の雰囲気も良くなり、利用者の満足度も向上し、新規利用者も入ってくる好循環が生まれる</li> <li>・事業所間のつながりを重視</li> <li>・全事業所から1名以上が参加する合同の朝礼を実施。事業所の現状を共有し、顔の見える関係にしている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニケーションの中心はリーダーであり、肝となる</li> <li>・リーダーがしっかりしているところは職員の定着に効果が出ている</li> <li>・研修等を通じ、職員間では新しいことにチャレンジする風土や意識醸成はできてきており、互いにカバーしあう雰囲気がある</li> </ul>
理念の浸透、明確化	—	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・理念を共有し職員に発信できる幹部を養成している</li> <li>・事業所やサービスが増えてくると、それぞれの事業所・サービスの位置づけや役割、法人側の思いが見えにくくなる。理念研修は法人設立当初以上に重要になっている。在職者にとっても、定期的に理念に立ち返る機会を重要であるという声を受け、そういった機会を設けている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・理念の浸透度について、アンケートを実施</li> <li>・理念の共有や共感についてはおよそ70%の職員が肯定的であり、職員は法人の取組には賛同的と認識</li> </ul>
復帰支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相談支援室が窓口となり、復帰支援の相談を充実している</li> <li>・介護職員として働くことが難しい場合、相談支援室の一員として雇用し退職しなくてもよいよう対応することもある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相談支援室が窓口となり、復帰支援の相談を充実している</li> <li>・介護職員として働くことが難しい場合、相談支援室の一員として雇用し退職しなくてもよいよう対応することもある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・働く女性を支援。女性の復職で大事なことは、途切れさせないこと</li> <li>・女性の復職をしやすくするため、一時的に勤務時間数を減らしてでも働き続けてもらうことで、復職のハードルを下げている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業所の新設による新規職員採用において、当法人退職者から可能性のありそうな方へ郵送で案内</li> </ul>	
その他	人材の質・量	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人数はそれ程困っていない</li> <li>・質としては今後、新卒や若い人材が重要になると考えている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人数は不足気味</li> <li>・特に不足しているのは夜勤の人材。育児を終えた職員で対応をしてもらっている。そのような人材が復帰できる環境を整えることを重要視している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資格の有無ではなく介護に対する思いのある入職希望者を採用したい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材の量は問題ない</li> <li>・質としては資格取得支援等を経て、有資格者は多く在籍している。介護職員164名中、介護福祉士は110名</li> </ul>



図表 98 各ヒアリング調査結果のまとめ（介護職員等処遇改善加算の「キャリアパス要件」「職場環境等要件」について）

ヒアリング項目		社会福祉法人大三島育徳会	株式会社たまゆら	社会福祉法人ひだまり	社会福祉法人 松美会
キャリアパス要件		<ul style="list-style-type: none"> <li>従前より要件は策定</li> <li>単一キャリアパスだけでなく、法人内の複数施設・事業所を活用し、柔軟な選択が可能。エントリーシートや面談を通じて配置転換等の希望も可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従前より要件は策定</li> <li>介護職員初任者研修や介護福祉士実務者研修、介護福祉士資格などの資格取得に必要な費用は法人が全額負担し、スキルアップしやすい環境を整えている。また、研修参加にあたっての業務調整も積極的に実施している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無資格から介護福祉士までのキャリアパス支援の仕組みを整備。初任者研修費用は全額補助、勤務調整も実施</li> <li>実務者研修は有給休暇の取得を支援</li> <li>外部専門講師の講義を無料受講可能</li> <li>介護支援専門員希望の職員は、県外の研修に参加、費用は法人が負担</li> <li>喀痰吸引等研修への参加。全看護師の医療的ケア教員講習会受講を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従前より要件は策定</li> </ul>
職場環境等要件	人材面	<ul style="list-style-type: none"> <li>通所介護の配置要件緩和により、積極的にローテーションを実施</li> <li>賃金は大事だが、賃金だけでなく、職場環境、同僚や上司からの承認等を含めた充実が定着につながる</li> <li>エルダー（メンター）を入職3年目程度の職員に任せ、エルダー（メンター）自身の成長にもつなげている。エルダー（メンター）向け研修も行い、法人としてフォローできる体制を整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人職員の離職ケースは言葉の壁や、利用者からの拒否がある。特に、介護記録の作成が課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>非正規職員に働き方アンケートを実施</li> <li>事情により正規雇用へのオファーを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>様々な取組が複合して、人材の質の向上、ひいてはサービスの質の向上につながるものと考えている</li> </ul>
	地域との関わり	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齢化した団地の見守り活動等を実施</li> <li>夕方以降に営業していない事業所を活用し、支援を必要とする児童向けの活動を開始。地域福祉を魅力とする人材の採用につながり、介護だけでなく福祉全般で人材が集まるようになった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>良いサービスを提供し続けることで、その評判が地域に根付いてきている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護に限らない出前講座を実施中。</li> <li>職員の地域への理解が深まると、ケアの質に厚みが出るため、積極的な出張を推奨</li> <li>地域の事業者同士の連携の仕組みづくりができればと考えている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者、その家族、ひいては地域への貢献を目指してもらいたい</li> <li>社会福祉法人として、地域への貢献が重要との考え方</li> </ul>
	ICT活用	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護サービス支援ソフトを導入し、職員の負担軽減につながっていると感じる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>見守りセンサー、ナースコールシステムをタブレットに連携。今後、インカムを導入予定</li> <li>ICT活用のためのPJを来年立上げ予定</li> <li>ICTの活用により、外国人技能実習生が働く上で、電子媒体上であれば記録まで行える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ノーリフトケアを導入し、職員負担の低減を目指している</li> <li>ノーリフトケアについては下関市のモデル事業所になっている</li> </ul>
	各種支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人全体で委員会を立ち上げ福利厚生に取り組んでいる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>託児所開設等を通じ、仕事と子育ての両立を支援する制度を充実させてきていることにより、休職後の復職者も多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>育休と時短制度を小学1年まで延長</li> <li>看護師を複数配置、休暇体制を整備</li> <li>法人で保育士1名を雇用し、出勤に当たっては、事業所に子供を預けられる等の多様な働き方に柔軟に対応</li> <li>夜勤は時間や曜日等で選択可能</li> </ul>	—
提供するサービスの質		<ul style="list-style-type: none"> <li>職場環境等要件の取組は、提供サービスの質に明確につながっている（ローテーション、エルダー制、地域交流等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域に当法人が提供するサービスの質が認められており、その評判により、介護支援専門員が利用者を法人に紹介してくれている。サービスの質が経営に直結する</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスの質に関し、気づける職員の育成を念頭。気づきを職員より吸い上げる仕組みがあり、次の取組に繋げる予定</li> <li>利用者ニーズに先回り、気づきとして捉え、相手が望む良いケアにつなげる</li> </ul>
処遇改善加算		<ul style="list-style-type: none"> <li>「10年以上経験のある介護福祉士」の要件採用。その他職員も加算を配分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定処遇改善加算の制度は良いが、他職種への支援も必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に夜勤者や勉強熱心な方に多めに分配。働く親支援（子育て手当）や資格手当（介護福祉士）も有効</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>賃金の向上は効果的</li> <li>10年以上の介護福祉士数に応じて、支給原資も増減される仕組みを希望</li> </ul>
職場環境等要件等への記載がない取組の実践		—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>技能実習生（外国人）や障害者といった人材の多様性の確保</li> <li>多職種がいることで刺激になり、他職種を目指す職員も増え転職者もいる</li> <li>資格を取得後の復職もあり、長期的な人材育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事満足度調査のような「職員の声を聞く仕組みと、法人として対応する仕組みの整備」をすると、職員のモチベーションが向上するのではないか</li> <li>例えば、よりよい職場、法人を目指すうえで、職員による従業員満足度調査を追加されることを検討してもよいのではないかと</li> </ul>



## 6. 考察

本事業では、アンケート調査を通じ、法人における介護職員処遇改善加算の算定にあたって行った取組みや現行の介護職員処遇改善加算の効果として考えられるものを把握した。現行の処遇改善加算の効果として考えられるものとしては、「職員の処遇に関する満足度が向上した」が最も多く 48.4%となり、次いで「介護職員の平均在職年数が長くなった、または定着率（非離職率）が上がった」で 33.5%、「介護福祉士等の有資格者割合が増えた」で 26.5%、「事業継続につながった」が 23.7%となった。

現行の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において、行われている取組みや介護職員処遇改善加算の効果として考えている内容について、「法人がもつ施設・事業所数」及び「現行の介護職員処遇改善加算の算定にあたって行った取り組みの状況」との関係を見ると、以下の傾向がうかがえた。

- 法人がもつ施設・事業所数との関係

介護職員処遇改善加算の算定にあたっての取組みを施設・事業所数で見ると、「加算の算定にあたり新たに取組みを行った」において、いずれの取組みについてもおおむね事業所数が 5 以下の法人のほうが 6 以上の法人よりも割合が大きい傾向があった。

また、有する施設・事業所数が多い法人のほうが少ない法人に対し比較的、現行の介護職員処遇改善加算の効果として「職員の処遇に関する満足度が向上した」及び「介護福祉士等の有資格者割合が増えた」が考えられるとの回答の割合が大きくなる傾向があった。また、法人が有する施設・事業所数によらず、効果として「介護職員の平均在職年数が長くなった、または定着率（非離職率）が上がった」があった。「事業継続につながった」では施設・事業所数が少ない法人のほうが多い法人に対し比較的割合が大きくなる傾向があった。

- 現行の介護職員処遇改善加算の算定にあたって行った取り組みの状況との関係

「介護職員の平均在職年数が長くなった、または定着率（非離職率）が上がった」では、「就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、職員に周知した」の「定期的な見直しをした」で全体での回答の割合である 33.5%よりも 8.0 ポイント、「資格取得のための支援（シフトの調整、費用援助等）を行った」の「新たな取組みを行った」で 6.8 ポイント、「資質向上のための情報を職員に周知した」の「定期的な見直しをするようになった」で 5.5 ポイント高い結果となった。

また、「介護福祉士等の有資格者割合が増えた」では、いずれの取組に関しても、「定期的な見直しを行った」について、全体での回答の割合である 26.5%よりも 5 ポイント前後高い結果となった。

これらの傾向からは、現行の介護職員処遇改善加算が、介護職員の平均在職年数や定着率（非離職率）の向上に対しては、法人の規模によらず、一定の効果があったことが示唆される。

また、特に、規模が小さい法人においては、限られた経営規模の制約の中で、介護職員処遇改善加算によって、他産業や規模の大きな同業他社との人材の確保競争のための原資を得られ、各種取組み等を通じ「事業継続」に寄与した可能性が示唆され、地域における介護サービス提供基盤の維持の観点からの効果もあったのではないだろうか。

また、現行の介護職員処遇改善加算の効果として考えられるものとして、いずれの取組みにおいても「定期的な見直し」を行う場合により高い傾向があり、職場環境に関する PDCA サイクルを適切に運用していくことの重要性について介護サービス分野における浸透の一助となっている可能性が示唆されたことは、介護職員処遇改善加算の社会的意義の一つと考えられる。

## 7. 参考資料

### 7.1. 文献調査 対象文献一覧

No.	著者	論文名	収録刊行物/ 発行機関	発行年
1	Ma. Reinaruth D. CARLOS	日本とニュージーランドにおける海外生まれ介護士の受け入れ政策：介護職に対する満足度と定着へのインプリケーションに注目して	龍谷大学国際社会文化研究所	2019
2	金 慧英,石川 久展	介護職員のバーンアウト要因についての一考察：職場環境の管理体制に着目して	関西学院大学人間福祉学部研究会	2019
3	和田 かおる,永井 由美子,山川 正信	介護従事者のレジリエンスに関する研究：介護意識及び職場環境との関連	大阪教育大学	2019
4	高橋 達夫,大橋 純子,江本 厚子	特別養護老人ホームにおける看護職の夜間配置が介護職の精神的健康に与える関連因子の検討	京都府立医科大学医学部看護学科	2019
5	中澤 秀一	介護職員の離職とその要因：環境因子および個人因子からの考察	東京基督教大学教授会；1991-	2018
6	東野 定律,木村 綾,岩本 真弓,堤 悠香	介護事業所における人材確保と定着に関する一考察：静岡県内の介護事業所における実態調査結果とヒアリングから	静岡県立大学経営情報学部	2018
7	金 慧英,石川 久展,林 曉淵,金 範中	韓国の介護職員の主観的職場環境認識とバーンアウトに関する研究	関西学院大学人間福祉学部研究会	2018
8	緒形 明美,會田 信子,小木曾 加奈子	介護老人福祉施設の看護職員と介護職員が考える人材定着に必要な職場環境の要素	公益社団法人 日本看護科学学会	2018
9	崔 允姫	特別養護老人ホームにおける組織マネジメントが介護職の人材定着に影響を及ぼす要因——施設経営管理職へのインタビュー調査を中心として——	一般社団法人 日本社会福祉学会	2018
10	佐藤 英晶	福祉人材確保に関する研究試論:介護人材の確保を中心に	帯広大谷短期大学	2018
11	黒沢 麻美,佐藤 直由	介護職員の生活満足感と職務満足感の検討：Y市とS市のアンケート調査の結果を踏まえて	東北文化学園大学医療福祉学部保健福祉学科	2017
12	上野 綾子,濱秋 純哉	2009 年度介護報酬改定が介護従事者の賃金、労働時間、離職率に与えた影響	医療経済学会；1994-	2019
13	大久保 将貴	介護労働における早期離職率の規定要因:「1 年目の壁」はいかにして超えられるか	福祉社会学会	2017
14	小木曾 加奈子,祢宜 佐統美,今井 七重,安藤 邑恵	介護老人保健施設における職務環境の改善に対する認識の内容分析	一般社団法人 日本医療・病院管理学会	2017
15	今野 弘子	療養病床を有する高齢者医療施設の退院支援における多職種連携についての職員の認識	一般社団法人 日本老年看護学会	2017
16	加茂 浩靖	名古屋地域における介護施設の職員採用	公益社団法人 日本地理学会	2017
17	山本 ともみ	理学療法士の賃金に関する労働経済学的な問題点の分析	公益社団法人 日本理学療法士協会	2017
18	春口 好介,土永 典明,Haruguchi Kousuke,Tuchinaga Noriaki	介護職の離職率に関する研究：介護職の意識調査より	新潟青陵大学短期大学部	2016
19	黒沢 麻美	介護職員の生活満足感と職務満足感に関する一考察	東北文化学園大学医療福祉学部保健福祉学科	2016
20	青柳 育子	介護福祉士養成校で学ぶ離職者訓練生の介護観に関する研究	文教大学	2016
21	柏原 正尚,永井 拓己,彦坂 亮	特別養護老人ホームにおける組織構造と介護職員の離職に関する一考察	日本福祉大学健康科学部, 日本福祉大学健康科学研究所	2016
22	河村 諒	介護職への就業希望に影響を及ぼす特性的自己効力感、職業性ストレスとの関連の検討	学校法人 尚綱学園 尚綱大学研究紀要編集委員会	2016
23	大和田 順	介護プロフェッショナルキャリア段位制度から学ぶ：キャリア段位制度の活用と導入について	兵庫県立大学大学院経営研究科	2015
24	黒沢 麻美	介護職員の離職に関する研究動向とその課題について	東北文化学園大学医療福祉学部保健福祉学科	2015
25	増田 いづみ	<研究ノート>介護福祉教育における医療的ケアのあり方に関する考察:「医療的ケアII」の教育実践と課題	田園調布学園大学	2015

No.	著者	論文名	収録刊行物/ 発行機関	発行年
26	濱谷 太郎	介護職に転職した職員の定着プロセスに関する検討	早稲田大学人間科学 学術院	2015
27	坂井 敬子,佐藤 龍子, 須藤 智	介護職の専門性、離職、人材開発に関する知見の概観	静岡大学大学教育セ ンター	2015
28	鈴木 真智子,大山 早 紀子,大島 千帆,古屋 龍太,費川 信幸,添田 雅宏,大島 巖	四年制大学介護福祉士養成課程卒業者のキャリア形成の現状 と課題：社大卒業者のキャリア形成と大学の役割に関する全 数調査結果から（高橋流里子教授退任記念号）	日本社会事業大学	2015
29	今村 圭子,立石 憲彦	ホームヘルパーの自己評価と仕事満足度の関係	鹿児島大学	2015
30	藤田 大介,小原 謙一, 吉村 洋輔,大坂 裕	理学療法専攻学生が持つ介護保険領域の職場イメージに関 する調査研究	公益社団法人 日本 理学療法士協会	2015
31	緒形 明美,會田 信子, 長屋 央子	介護老人福祉施設における介護職と看護職の離職予防につ いての検討	公益社団法人 日本 看護科学学会	2015
32	佐藤 英晶	介護福祉士の就業状況と就業意識:卒業生アンケート調査から の分析	帯広大谷短期大学	2015
33	古川 和稔,井上 善行, 小平 めぐみ,野村 晴 美,藤尾 祐子	介護職員の現状(第2報)「現在の職場の認識」がバーンアウト に与える影響	日本自立支援介護学 会	2014
34	古川 和稔,井上 善行, 小平 めぐみ,野村 晴 美,藤尾 祐子	介護職員の現状(第1報)感情労働がバーンアウトに与える影 響	日本自立支援介護学 会	2014
35	神部 智司	介護老人福祉施設における介護職員の職場定着意向に影響 を与える要因	大阪大谷大学志学会	2014
36	TAMURA Yuka,KATO Tadahiro	介護保険施設職員の離職要因：看護師・介護職員の比較か ら	愛媛大学教育学部	2013
37	柏原 正尚	特別養護老人ホームにおける介護職員の離職と職場環境に関 する一考察	日本福祉大学	2013
38	大和 三重,立福 家 徳,Mie Ohwa,Ienori Tatefuku	介護老人福祉施設における介護職員の離職要因：賃金と教 育・研修を中心とした施設体制が離職率に与える影響	関西学院大学人間福 祉学部研究会	2013
39	濱島 淑恵,高木 和美, 芦田 麗子	看護・介護労働者の労働・健康・生活上の問題に関する聞き取 り調査報告:特養Aにおける「介護」労働の継続意志の背景分 析	日本医療経済学会	2013
40	堀田 聡子	介護労働市場の現状と課題：採用・離職と過不足感をめぐ って(特集 介護職場における人材確保：職場に求められるこ と) -- (労働政策フォーラム 介護職の安定的な採用・確保に向 けて)	労働政策研究・研修 機構	2012
41	小笠原 京子	個別性を重視した新人介護職員研修に関する研究	飯田女子短期大学	2012
42	中澤 秀一	ヒューマンサービス職のバーンアウト軽減に関する教育内容の 研究：介護福祉職員の個人要因と環境要因との関連から	東京基督教大学	2012
43	光村 実香	通所リハビリテーションにおける療法士の多職種連携での自立 支援への取り組み	公益社団法人 日本 理学療法士協会	2012
44	阿部 正昭	介護職の職務継続・離職意向と関連要因に関する研究--神奈 川県内特別養護老人ホームの介護職を対象とした調査から	関東学院大学人文学 会社会学部会	2011
45	原田 亘	通所介護事業所における介護職員の離職率に関する研究-- 離職率が低い事業所のマネジャーの対応と事業所内マネジメ ント	日本福祉大学大学院 社会福祉学研究科	2011
46	黒田 研二,張 允 禎,Kuroda Kenji,Jang Yunjeong	特別養護老人ホームにおける介護職員の離職意向および離 職率に関する研究	大阪府立大学人間社 会学部社会福祉学科	2011
47	濱本 賢二	特別養護老人ホームにおける介護職員定着化に関する研究	公益財団法人 医療 科学研究所	2011
48	今井 訓子	介護職離職の構造に関する研究：介護福祉士養成校卒業生 の追跡調査から	学校法人 植草学園 短期大学	2011
49	松本 佳代	介護職員の職場環境と職務満足度および離職に関する考察	熊本大学	2011
50	藤森 宮 子,NAKAMURA FUJIMORI Miyako	日仏比較の視点から見る--フランスの介護職と人材育成政策	京都女子大学現代社 会学部	2010
51	三橋 真人	介護従事者の不安問題の研究--社会福祉学科学生に対する 給与および自己研鑽に関するアンケート調査	東京福祉大学・大学 院	2010
52	川俣 幸一,大淵 修一, 矢澤 はる美	飯田女子短期大学介護予防運動指導員養成講座についての一 考察--養成講座開講から二年が経過して	飯田女子短期大学	2010
53	山下 喜代美	卒業を直前にした介護福祉コースの学生の介護観と今後の不 安	東京福祉大学・大学 院	2010



No.	著者	論文名	収録刊行物/ 発行機関	発行年
54	古川 和稔	介護福祉士の早期離職に関する質的研究	日本自立支援介護学会	2010
55	中野 一茂,人見 優子, Kazushige Nakano,Hitomi Yuko	介護職員が抱える施設内暴力の実態調査及び考察	共栄学園短期大学研究紀要	2010
56	小檜山 希	介護職の仕事の満足度と離職意向—介護福祉士資格とサービス類型に注目して(「看護・介護サービスとケア従事者の確保」に関する投稿論文)	国立社会保障・人口問題研究所	2010
57	小木曾 加奈子,阿部 隆春,安藤 邑恵,平澤 泰子	介護老人保健施設におけるケアスタッフの仕事全体の満足度・転職・離職の要因：職務における9つの領域別満足度との関連を中心に	一般社団法人 日本社会福祉学会	2010
58	春口 好介,春口 晴美,田中 充子	介護職のストレスマネジメントに関する研究—サンダイヤルの離職率低減の要因	佐賀女子短期大学	2010
59	植北 康嗣,Yasushi Uegita	介護労働環境整備と離職率の関係についての一考察	四條学園短期大学	2010
60	堀田 和司,奥野 純子,戸村 成男,柳 久子	介護老人保健施設に勤務する介護職員の「仕事へのモチベーション」を促進する要因	日本公衆衛生学会	2009
61	栂田 美穂,一丸 慎吾,井上 智子	しているADLの定着化に向けた当院での取り組み:一定着度評価を実施した一症例を通して—	公益社団法人 日本理学療法士協会	2009
62	岡田 猛	C-2 介護老人福祉施設：運営上の問題と今後の課題(組織力向上,日本発信の仕組み P2M コンセプト明確化と発展的展開—イノベーションを促進し、競争力再生と人材育成に貢献する—)	一般社団法人 国際P2M学会	2009
63	崔 允姫	介護職の人材定着に影響を及ぼす組織マネジメントの要因 —特別養護老人ホームの経営管理者・介護職員への調査から—	東洋大学社会福祉研究	2019
64	横尾 恵美子	介護職員の離職意向と職場環境の関連性について：介護老人福祉施設の調査より	聖隷クリストファー大学社会福祉学部紀要	2019
65	菅野 雅子	介護事業所における LMX(leader-member exchange)が 部下の仕事への動機づけに及ぼす影響、ならびに LMX の先行要因に関する研究	日本介護経営学会	2018
66	金 美辰,壬生 尚美	小規模ケアにおける介護職員の仕事意識に関する研究：ユニット型施設とグループホームの比較から	人間関係学研究：大妻女子大学人間関係学部紀要	2017
67	佐藤 博樹,中山 明広,大木 栄一,高橋 陽子,郡司 正人,吉田 和央	資料シリーズ No.190 介護人材を活かす取組—キャリアアップと賃金—	労働政策研究・研修機構	2017
68	水野 尚美,岡本 浄実,村上 逸人,野田 由佳里	介護職における省察に関する研究：学習する組織を中心に	研究紀要	2016
69	菅野 雅子	介護職員の意欲と成長を促す職場のリーダー行動に関する研究	日本介護経営学会	2016
70	津田 理恵子	認知症共同生活介護におけるグループ回想法導入の効果	社会福祉学	2015
71	藤井 賢一郎	介護職員が専門職として働き続けられるために	日本保健医療社会学会	2015
72	佐藤 博樹,堀田 聡子,本名 靖,三輪 哲,金崎 幸子,小杉 礼子,門野 友彦,梶田 智行	資料シリーズ No.161 介護人材確保を考える	労働政策研究・研修機構	2015
73	齋藤 真木,福田 明	職場内における介護職員の新人研修に関する内容検討：プリセプターシップに関する調査と特別養護老人ホームの取り組み事例から	松本短期大学研究紀要	2014
74	立花 直樹,九十九 綾子,中島 裕,多田 裕二,永井 文乃	介護職員の就労継続に関する調査研究：特別養護老人ホームの職員に対するインタビュー調査報告	新潟医療福祉学会誌	2014
75	立花 直樹,九十九 綾子,中島 裕,多田 裕二,永井 文乃	介護職員の就労継続に関する意識調査の研究：大阪市内の特別養護老人ホームに対するアンケート調査報告	新潟医療福祉学会誌	2014
76	小野内 智子,壬生 尚美	特別養護老人ホームにおける介護職員の仕事のやりがいに関する研究	人間関係学研究：大妻女子大学人間関係学部紀要	2014
77	佐藤 博樹,堀田 聡子,川越 雅弘,諏訪 徹,金崎 幸子,三輪 哲,小杉 礼子,堀 有喜衣	労働政策研究報告書 No.168 介護人材需給構造の現状と課題 —介護職の安定的な確保に向けて—	労働政策研究・研修機構	2014

No.	著者	論文名	収録刊行物/ 発行機関	発行年
78	柴田 信行	通所リハ施設における患者満足度調査:—何が患者の満足度を高めるのか?—	理学療法学 Supplement	2013
79	壬生 尚美,神庭 直子	介護職員の仕事の満足感・やりがい感に影響を及ぼす要因:—ユニット型施設と従来型施設による比較—	人間生活文化研究	2013
80	後藤 美恵子	ベトナムと日本の介護職員の職務意識の構造の比較研究 : ベトナム会社における高齢者対策としての専門教育の示唆	東北福祉大学研究紀 要	2013
81	佐藤 千恵,小林 聖恵, 正保 里恵子	認知症対応型共同生活介護職員の不安軽減に関する一考察	帯広大谷短期大学紀 要	2013
82	立花 直樹,九十九 綾 子	介護業務における「バーンアウト」改善に向けた調査研究 : 特 別養護老人ホームの介護職員・施設長に対する調査からみえ た課題	厚生省の指標	2012
83	白石旬子,藤井賢一 郎,影山優子,今井幸 充	介護職場における「コンフリクト」と職員の成長・介護実践の関 連	日本介護経営学会	2012
84	白石旬子, 藤井賢一 郎, 田口潤, 影山優 子	介護職員のワークモチベーションの内容および、ワークモチベ ーションの内容とキャリア・コミットメントの関連:看護師との比較 による介護職員の特徴	日本介護経営学会	2011
85	影山優子,藤井賢一 郎,白石旬子,田口潤	介護現場におけるリーダーの特性に関する研究 —「他の職員の目標」となるリーダーはどのような特性を持って いるか—	日本介護経営学会	2011
86	白石旬子,藤井賢一 郎,大塚武, 則,影山優 子,今井幸充	個性が尊重されない「組織風土」における、「キャリア・コミットメ ント」の高い介護職員の離職意向と「介護観」の関連	老年社会科学	2011
87	平川 仁尚,葛谷 雅文, 植村 和正	介護老人保健施設の介護職員を対象とした終末期ケア教育の 効果	医学教育	2009
88	介護労働安定センター	平成 26 年度介護労働実態調査	介護労働安定センタ ー	2014

## 7.2. アンケート調査票

### 介護サービス提供を行う法人の処遇改善等に関する調査

貴法人の情報についておかがいします。

問1.

(1) 貴法人の経営主体について、あてはまるものを1つお選びください。

1 都道府県	2 市区町村	3 広域連合・一部事務組合	4 社会福祉協議会
5 社会福祉法人	6 医療法人	7 社団・財団法人	8 営利法人
9 その他の法人	10 1～9以外		

(2) 貴法人の介護サービス事業で運営されているサービスと施設・事業所数について、お答えください。

(複数回答可)

1 介護老人福祉施設 →( )施設	2 介護老人保健施設 →( )施設
3 介護療養型医療施設・介護医療院 →( )施設	
4 訪問介護 →( )事業所	5 訪問入浴介護 →( )事業所
6 通所介護 →( )事業所	7 通所リハビリテーション →( )事業所
8 短期入所生活介護 →( )事業所	9 特定施設入居者生活介護 →( )事業所
10 定期巡回・随時対応型訪問介護看護 →( )事業所	
11 夜間対応型訪問介護 →( )事業所	12 地域密着型通所介護 →( )事業所
13 認知症対応型通所介護 →( )事業所	14 小規模多機能型居宅介護 →( )事業所
15 認知症対応型共同生活介護 →( )事業所	
16 地域密着型特定施設入居者生活介護 →( )事業所	
17 地域密着型介護老人福祉施設 →( )施設	
18 看護小規模多機能型居宅介護 →( )事業所	
19 1～19以外のサービス →( )事業所	

(3) 令和元年10月1日現在の貴法人における従業員の実人数(非正規従業員を含む)について、あてはまるものを1つお選びください。

1 5人以下	2 6人以上50人以下	3 51人以上100人以下	4 101人以上500人以下
5 501人以上1000人以下	6 1001人以上5000人以下		
7 5001人以上10000人以下	8 10001人以上		

(4) (3)のうち、令和元年10月1日現在の主に介護サービス事業に従事する従業員の実人数(非正規従業員を含む)について、あてはまるものを1つお選びください。

1 5人以下	2 6人以上50人以下	3 51人以上100人以下	4 101人以上500人以下
5 501人以上1000人以下	6 1001人以上5000人以下		
7 5001人以上10000人以下	8 10001人以上		

(5) 貴法人に属する事業所における介護職員処遇改善加算の算定状況(令和元年10月時点)について、あてはまるものを1つお選びください。

※新しく設置された介護職員等特定処遇改善加算ではなく、現行の介護職員処遇改善加算についてお尋ねします。  
※複数該当する場合は、最も算定している事業所数の多い加算区分を選択してください

1 加算Ⅰ	2 加算Ⅱ	3 加算Ⅲ	4 加算Ⅳ
5 加算Ⅴ	6 加算は取得していない		

(6) 貴法人に属する事業所における介護職員等特定処遇改善加算の算定状況(令和元年10月時点)について、あてはまるものを1つお選びください。

(複数該当する場合は、最も該当している事業所数の多い選択肢を選択してください)

1 加算Ⅰを取得	2 加算Ⅱを取得
3 加算Ⅰを今後取得予定	4 加算Ⅱを今後取得予定
5 加算取得について検討中	6 加算取得の予定はない

(7) (6)で1～5とお答えになった方にお伺いします。

介護職員等特定処遇改善加算の算定にあたり、介護職員以外の職種の方への賃金改善を行った(行う予定がある)かについて、あてはまるものを1つお選びください。  
(複数該当する場合は、最も該当している事業所数の多い選択肢を選択してください)

1 介護職員以外の賃金改善を行った(行う予定である)

→改善の対象職種をお答えください(複数回答可)

看護職員 PT、OT、ST 生活相談員・支援相談員 介護支援専門員 調理員  
栄養士 事務職員 その他

2 介護職員以外の賃金改善は行わなかった(行わない予定である)

**現行の介護職員処遇改善加算の算定にあたり、貴法人において行った取組みについておうかがいします。**

**問2.**

(1) 貴法人において、現行の介護職員処遇改善加算の算定にあたって行った取組みの状況について、

A～Dのうち、あてはまるもの1つに○をつけてください。

同一法人内で採用方針や研修内容などの人事制度が異なる際は、法人本部に関して回答してください。

	A: 加算の算定にあたり新たに取組みを行った	B: 加算の算定にあたり定期的な見直しをするようになった	C: 加算の算定以前からすでに取組みしていた	D: 加算の算定にあたり行ったことはない 又は 取組みを実施していない	
① 職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件を定めた					※以下は①②④の項目のA、B、Cのいずれかに○がついた場合に回答する更問 ①-1 任用等の要件の定め方について、当てはまるものに○をつけてください。(複数回答可) <input type="checkbox"/> 法人や行政の資料を参考に定めた <input type="checkbox"/> 就業規則で議論を行い定めた <input type="checkbox"/> 外部のコンサル等に依頼して定めた <input type="checkbox"/> その他 ①-2 任用等の要件として設定しているもので、当てはまるものに○をつけてください。(複数回答可) <input type="checkbox"/> 保有資格 <input type="checkbox"/> 経験 <input type="checkbox"/> 能力 <input type="checkbox"/> 業務の知識 <input type="checkbox"/> その他 ②-1 賃金体系の定め方について、当てはまるものに○をつけてください。(複数回答可) <input type="checkbox"/> 法人や行政の資料を参考に定めた <input type="checkbox"/> 職員で議論を行い定めた <input type="checkbox"/> 外部のコンサル等に依頼して定めた <input type="checkbox"/> その他 ②-2 賃金体系では、具体的にどのような項目を定めていますか。当てはまるものに○をつけてください。(複数回答可) <input type="checkbox"/> 雇用形態 <input type="checkbox"/> 職種 <input type="checkbox"/> 職位 <input type="checkbox"/> 経験年数 <input type="checkbox"/> 職種年数 <input type="checkbox"/> 職責 <input type="checkbox"/> 職務内容 <input type="checkbox"/> 保有資格 <input type="checkbox"/> 能力 <input type="checkbox"/> 人事評価 <input type="checkbox"/> その他( ) ④-1 研修で実施しているテーマについて、当てはまるものに○をつけてください(複数回答可)。 <input type="checkbox"/> 業務的なケアの技術(専門性に関すること(認知症ケア)) <input type="checkbox"/> マネジメントに関すること <input type="checkbox"/> 多職種連携、チームケアに関すること <input type="checkbox"/> キャリア形成に関すること <input type="checkbox"/> その他( ) ④-2 研修の実施体制について、当てはまるものに○をつけてください(複数回答可)。 <input type="checkbox"/> 社内職員により実施している <input type="checkbox"/> 社外講師を招いて社内で行っている <input type="checkbox"/> 社外研修へ職員を派遣している <input type="checkbox"/> その他( ) ④-3 研修体系について、当てはまるものに○をつけてください(複数回答可)。 <input type="checkbox"/> 法人として研修の年度計画を作成している <input type="checkbox"/> 入職からの期間や職位等に応じて必要な研修を体系化している <input type="checkbox"/> その他( ) <input type="checkbox"/> いずれにも該当しない ⑤-1 新規入職者への研修「サポーター」について、実施しているものに○をつけてください(複数回答可)。 <input type="checkbox"/> 早期離職を防ぐための初期研修を設けている <input type="checkbox"/> メンター制度を導入し、サポートを行っている <input type="checkbox"/> OJ制度の導入による体系的な技術・知識習得 <input type="checkbox"/> その他( ) <input type="checkbox"/> いずれも実施していない
② 職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた					
③ 就業規則等の明確な賃金規定を 書面で整備し、職員に周知した					
④ 職員の資質向上のため、研修の実施又は 研修の機会を確保した					
⑤ 資格取得のための支援 (シフトの調整、費用援助等)を行った					
⑥ 資質向上のための情報を職員に周知した					
⑦ 職員の評価制度を設けた					
⑧ 昇給の仕組みを職員に周知した					

(2) (1)でA、B、Cのいずれかに○をつけた事項について、最も重視している取組みを1つご回答ください。

(3) (1)でA、B、Cのいずれかに○をつけた事項について、人材の定着に効果があったと感じる取組みを1つご回答ください。


**現行の介護職員処遇改善加算の効果についておうかがいします。**

**問3.**

現行の介護職員処遇改善加算の効果として考えられるものについて、○をつけてください。(複数回答可)

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| 1 介護職員の平均在職年数が長くなった、または定着率(非離職率)が上がった          | 2 介護職員の新規入職の応募者数が増えた      |
| 3 新規入職者数の早期離職が減った                              | 4 介護福祉士等の有資格者割合が増えた       |
| 5 職員のケアの技術が向上した、又は、研修参加等のケアの技術向上へのモチベーションが向上した | 7 職員の処遇に関する満足度が向上した       |
| 6 事業継続につながった                                   | 10 組織全体のマネジメント体制の確立につながった |
| 8 賃金以外の取組みも含めた処遇改善や、キャリア形成への意識が法人内で芽生えた、又は向上した |                           |
| 9 組織内での職員の役割や責任が明確になった                         |                           |
| 11 その他( )                                      |                           |

### 7.3. ヒアリングシート

#### (ア) 社会福祉法人大三島育徳会

##### ① 法人の概要

規模	定員数	<p>【通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ デイサービス博水の郷 (25名)</li> </ul> <p>【介護老人福祉施設】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 特別養護老人ホーム 博水の郷 (90名)</li> </ul> <p>【認知症対応型通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ デイサービス やまぼうし (3名)</li> </ul> <p>【地域密着型通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 喜多見だんちデイ (10名)</li> <li>○ タガヤセ大蔵デイ (10名)</li> </ul> <p style="text-align: right;">(出所：介護サービス情報公表システム)</p>
	利用者数 入所者数	<p>【訪問介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 訪問介護事業所二子のわたし (34名)</li> </ul> <p>【通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ デイサービス博水の郷 (563名)</li> </ul> <p>【短期入所生活介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 短期入所生活介護 博水の郷 (74名)</li> </ul> <p>【認知症対応型共同生活介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ グループホーム やまぼうし (9名)</li> </ul> <p>【介護老人福祉施設】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 特別養護老人ホーム 博水の郷 (88名)</li> </ul> <p>【認知症対応型通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ デイサービス やまぼうし (2名)</li> </ul> <p>【地域密着型通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 喜多見だんちデイ (191名)</li> <li>○ タガヤセ大蔵デイ (196名)</li> </ul> <p style="text-align: right;">(出所：介護サービス情報公表システム)</p>
職員情報	職員数 常勤換算人数	<p>【訪問介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 訪問介護事業所二子のわたし <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 常勤換算 4.2名</li> </ul> </li> </ul> <p>【通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ デイサービス博水の郷 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 常勤換算 6.7名</li> </ul> </li> </ul> <p>【介護老人福祉施設、短期入所生活介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 博水の郷 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 常勤換算 66.5名</li> </ul> </li> </ul>

		<p>【認知症対応型共同生活介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ グループホーム やまぼうし <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 常勤換算 9.2名</li> </ul> </li> </ul> <p>【認知症対応型通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ デイサービス やまぼうし <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 常勤換算 8.6名</li> </ul> </li> </ul> <p>【地域密着型通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 喜多見だんちデイ <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 常勤換算 4.0名</li> </ul> </li> <li>○ タガヤセ大蔵デイ <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 常勤換算 3.6名</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;">(出所：介護サービス情報公表システム)</p>
	勤続年数 職歴	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 平均勤続年数：常勤・非常勤あわせて6年半程度</li> <li>○ 18年前から勤続している職員が8名程度</li> </ul>
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状況		<p>【介護職員処遇改善加算】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 加算 I <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 対象の全施設で取得</li> </ul> </li> </ul> <p>【介護職員等特定処遇改善加算】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 特定処遇改善加算（I） <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 【訪問介護】訪問介護事業所二子のわたし</li> <li>➢ 【短期入所生活介護】短期入所生活介護 博水の郷</li> <li>➢ 【老人福祉施設】特別養護老人ホーム 博水の郷</li> </ul> </li> </ul>

② 法人の介護職員人材確保戦略について

採用	新卒	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「接遇」に最も重点を置いている。入職希望者が見学する際に、職員による挨拶や明るい対応が徹底されるよう、何度も研修を行い、良いイメージをもってもらうように心掛けている。「これから一緒に働く仲間になる可能性がある方々が来る」ということを伝え、職員全員で接遇するようにしている。</li> <li>○ 採用のルートは、ハローワークをはじめ、労働局等に PR し、広く紹介してもらえるよう心掛けている。「門戸を広くしている」ということを明確に伝えることで、様々なルートから人が集まる。また、2つの専門学校と信頼関係を築いており、入職した卒業生に専門学校へ出向いてもらい、法人や事業所について語ってもらうことで、入職前の学生に会社についてよく知ってもらうことができている。</li> <li>○ 統括本部内に人材対策室があり、人材確保を計画的・効率的に行っている。対策室で大方針を決め、それにもとづいて各職員</li> </ul>
----	----	---

		が人材確保の方針に沿い行動し、安定した採用ができています。
	転職	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 法人内にいろいろな施設や事業所があることを伝え、適性にあった職場探しができることをアピール</li> <li>○ ハローワークを通して紹介される人材の場合は、ほぼ介護業界について未経験者であるため、特に施設の場合は、たとえ介護福祉専門学校の卒業生であっても時間をかけて研修をする。仕事を進めるにあたっては、トレーニーと指導者の全員が「次のステップの研修や仕事に進んでも大丈夫」だと思えない限り、先に進めないようにしている。指導者にはエルダー、リーダー、副介護長、介護長が含まれる。</li> <li>○ 近隣の法人と共同で就職フェアを行っている。世田谷の施設長会があり、当法人を辞める、という場合でも、世田谷の他法人を紹介したりしている。地域において人材を奪い合うという考えではなく、お互いを助け合い、職員が働きやすい職場で働くことが利用者にとっても良いことだと考えている。</li> </ul>
	やりがい	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 通所介護などは幹部が指揮をとることが多かったが、現場に権限を移譲し、従業員自らが職場に資するような企画の立案（複数利用者による外出イベントの企画等）や、それを運営させることでの成功体験を積ませることでやりがいにつながっていると考える。これは人材の確保に加え、収支の安定にもつながった。</li> <li>○ 若手に対しても裁量や後輩育成の機会を与えることで自信や楽しさにつなげてもらう</li> <li>○ 上記の取組を発表する場を設け、職場全体で共有する。</li> <li>○ エルダーを入職3年目程度の職員に任せることで、エルダー自身の成長につながる。エルダーのための研修も行き、フォローできる体制を整えている。</li> <li>○ 利用者の外出などは難しいことが多いが、一方でそれを叶えてあげたいという職員の思いもある。多職種で連携することにより、こうした難しいチャレンジを達成できたときに、職員にとっての大きなやりがいにつながっていると感じる。こうした取組・実践については、発表の場を設け、職場全体で共有を図っている。</li> </ul>
適性にあったキャリア選択	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 特養については職員にエントリーシートを書いてもらっている。職場や配置転換、研修・昇給等の希望を聞き、研修に参加してもらうことは、特に本人のモチベーションにつながるのを極力叶えるようにしている。</li> <li>○ 通所介護では、「専従でなくてよい」という指針にて、積極的に</li> </ul>	

		<p>ローテーションを行うようになった。これにより、やりがいや適性にあった職場選びができています。曜日単位でローテーションを行うなど、意識的なローテーションをしている。</p>
	コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 福利厚生委員会を設置し、あまり接点のない部署の職員同士を法人単位でまとめ、企画等を行うことで、挨拶程度だったコミュニケーションが活性化していった例がある。現在 9 拠点 15 事業所を運営しており、近場の事業所ではよくコミュニケーションを行っている。</li> <li>○ 上司や幹部が積極的に動くことで他の職員も追随する</li> </ul>
復帰支援	復帰支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 病気等で休職する場合は、幹部や上司が病院まで付き添うなどの対応を行う。休職や復職に対して問題ないという姿勢を、声に出し続けている。</li> <li>○ 人材対策室が、復帰支援の相談を行っている</li> <li>○ 介護職員として働くことが難しい場合は、相談支援室の補助要員として雇用することで退職しなくてもよいように対応することもある。</li> </ul>
その他	人材の質・量	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 介護人材が不足しているということはない。一方で新卒・第2新卒をもう少し採用したいと考えているが、難しい。高校生も採用したいと考えている。教育にはより一層時間をかけていきたいと考えている。</li> <li>○ 人材の質として、若手を育成することは次世代のマネジメントにもつながるため、重要であると考えている。また、継続的に若手社員の採用ができることは、先輩社員にとっての業務上の安心感にもつながっている。</li> <li>○ 入職時に同期がいることは、同期同士での競争や助け合いにつながり、いい効果をもたらす。極端に少ない期にならないよう採用人数は気にかけている。</li> </ul>

③ 介護職員等処遇改善加算の「キャリアパス要件」「職場環境等要件」について

キャリアパス要件	キャリアラダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ キャリアラダーとしては、単一のキャリアパスだけでなく、法人内で複数の施設・事業所（サービス）を有していることを活用し、柔軟な選択ができるようになっている。エントリーシートや面談を通じて配置転換等の希望も行えるようになっている。</li> </ul>
職場環境等要件	全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 基本的に職場環境等要件に記載のある事項はすべて行うようにしている。</li> <li>○ 取組を始める際には、当該要件を確認の上、参考にしている</li> <li>○ どのような取組をすべきか、という会議を行っている。その際</li> </ul>



		<p>に、職場環境等要件として国より提示されている要件はオーソライズされていると見なすことができるため、職員に対する説明が行いやすく、取組としての実施もしやすい。基本的に職場環境等要件にある項目はすべて行うようにしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 当該会議は法人運営会議の中で行われる。法人運営会議は、法人の運営方針等を決定する法人内の最上位に位置する会議体である。その下部にあたる会議体にて「現場で実施すべき取組み」を現場から吸い上げたうえで、法人運営会議に上申する。どの取組みを優先して実施するかは、理事長が見聞した介護や福祉における地域のニーズ・状況や関連制度の今後の方向性、経営の観点並びに施設・事業所の実態等とあわせて複合的に判断を行っている。</li> <li>○ 賃金はもちろん大事だが、賃金だけでなく、職場環境、同僚や上司からの承認などを含め充実させないと定着にはつながらない。</li> </ul>
	ローテーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 通所介護の配置要件緩和も後押しとなり、積極的にローテーションを行うようになった</li> </ul>
	地域との関わり	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 地域の方々との交流については、関連する企画の実施や高齢化した団地の見守り活動等を行っている一方で、社会福祉法人として児童との関わりがなかったため、別の地域の活動を参考にし、夕方以降営業していない事業所のリソースを活用して支援を必要とする児童のための活動を行うようになった。</li> <li>○ このことは採用にもつながっており、学生は介護だけでなく社会の役に立つことに意義を感じているため、地域の福祉に魅力を感じる人材の採用につながっている。</li> <li>○ 介護だけでなく福祉全般に魅力を感じる人材が集まるようになった</li> </ul>
処遇改善加算		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 専門的な介護職員の定義としては「10年以上経験のある介護福祉士」という要件を採用している。結果的に職員から不満は出ていない。その他の職員にも加算を配分している。法人からの持ち出しも行っている。</li> </ul>
提供するサービスの質		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 職場環境等要件に記載されている取組（ローテーション、エルダー制、地域交流等）は、提供するサービスの質に明確につながっていると感じている。</li> </ul>

(イ) 株式会社たまゆら

① 法人の概要

規模	定員数	<p>【通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ デイサービスセンター たまゆら (55名)</li> <li>○ デイサービスセンター たまゆらの丘 (60名)</li> </ul> <p>【短期入所生活介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ショートステイ たまゆら (34名)</li> <li>○ ショートステイ たまゆら (併設型) (8名)</li> </ul> <p>【認知症対応型共同生活介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ グループホームたまゆら (9名)</li> </ul> <p>【地域密着型特定施設入居者生活介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 介護付有料老人ホームたまゆら (9名)</li> </ul> <p>(出所：介護サービス情報公表システム及び株式会社たまゆら提供資料 (施設案内) 2019年12月時点)</p>
	利用者数 入所者数	<p>【通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ デイサービスセンター たまゆら (153名)</li> <li>○ デイサービスセンター たまゆらの丘 (142名)</li> </ul> <p>【短期入所生活介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ショートステイ たまゆら (131名)</li> <li>○ ショートステイ たまゆら (併設型) (25名)</li> </ul> <p>【認知症対応型共同生活介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ グループホームたまゆら (9名)</li> </ul> <p>【地域密着型特定施設入居者生活介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 介護付有料老人ホームたまゆら (9名)</li> </ul> <p>(出所：介護サービス情報公表システム及び株式会社たまゆら提供資料 (施設案内) 2019年12月時点)</p>
職員情報	雇用形態 就業形態	<p>【通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ デイサービスセンター たまゆら <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 正社員：14名</li> <li>➢ 短時間正社員：3名</li> <li>➢ パート・アルバイト：6名</li> <li>➢ 派遣社員：2名</li> </ul> </li> <li>○ デイサービスセンター たまゆらの丘 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 正社員：17名</li> <li>➢ 短時間正社員：2名</li> <li>➢ パート・アルバイト：6名</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 派遣社員：1名</li> </ul> <p>【短期入所生活介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ショートステイ たまゆら <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 正社員：16名</li> <li>➤ 短時間正社員：1名</li> <li>➤ パート・アルバイト：5名</li> <li>➤ 派遣社員：0名</li> </ul> </li> </ul> <p>【認知症対応型共同生活介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ グループホームたまゆら <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 正社員：5名</li> <li>➤ 短時間正社員：1名</li> <li>➤ パート・アルバイト：1名</li> <li>➤ 派遣社員：1名</li> </ul> </li> </ul> <p>【地域密着型特定施設入居者生活介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 介護付有料老人ホームたまゆら <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 正社員：10名</li> <li>➤ 短時間正社員：0名</li> <li>➤ パート・アルバイト：1名</li> <li>➤ 派遣社員：0名</li> </ul> </li> </ul> <p>(出所：株式会社たまゆら 提供資料(施設案内)2019年12月時点)</p>
	<p>勤続年数 職歴</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 職員の勤続年数の構成 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 10年以上：40名</li> <li>➤ 5～10年未満：34名</li> <li>➤ 2～5年未満：27名</li> <li>➤ 2年未満：31名</li> </ul> </li> </ul> <p>(出所：株式会社たまゆら 提供資料(施設案内)2019年12月時点)</p>
<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状況</p>	<p>【介護職員処遇改善加算】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 加算 I <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 【通所介護】デイサービスセンター たまゆら、デイサービスセンター たまゆらの丘</li> <li>➤ 【短期入所生活介護】ショートステイ たまゆら、ショートステイ たまゆら(併設型)</li> <li>➤ 【認知症対応型共同生活介護】グループホームたまゆら</li> <li>➤ 【地域密着型特定施設入居者生活介護】介護付有料老人</li> </ul> </li> </ul>	

	ホームたまゆら 【介護職員等特定処遇改善加算】 ○ 未取得
--	-------------------------------------

② 法人の介護職員人材確保戦略について

採用	新卒	○ 新卒の学生に対する積極的な採用活動は行っていない。
	主婦層等	○ 県主催の就職フェア等に参加する主婦層は、法人が有す制度等の好影響もあり、経験・未経験を問わず、定着率が良い傾向があるため、主要なターゲットとなっている。 ○ ハローワークが機能していない印象がある。人材派遣会社や幹旋会社を通じて来ることが多い。紹介料が多くかかる割に短期間で辞めてしまうこともあり、あまり利用していない。
定着・離職防止	やりがい	○ 経験年数に応じた報奨金の支給や休暇の付与を行っている（勤続5年、10年等） ○ 管理者等が、職員が持つスキルや希望を把握しており、適性や状況にあった業務や研修への参加を勧めている。 ○ 女性の子育てに対する手厚い支援（育児休業制度等の充実、事業所内保育施設の整備）を行っており、子育てとの両立ができています。そのため、退職後の復職者も多い。
	適性にあったキャリア選択	○ 介護職員初任者研修や介護福祉士実務者研修、介護福祉士資格などの資格取得に必要な費用は法人が全額負担し、スキルアップしやすい環境を整えている。また、研修参加にあたっての業務調整も積極的に実施している。 ○ どのような研修を受ければよいかというアドバイスも代表や管理者自らが行き、職員がもっている知識や技術にあわせてキャリアプランを提案している。管理者はそういった職員のスキルを把握している。 ○ 職員の状況に応じて、正規職員・短時間正社員・非正規社員を随時自由に選択できるようになっている。
	ライフイベントに応じた支援	○ 本法人では、女性が7~8割を占めるため、女性を支える仕組みが必要である。結婚者や出産等のライフイベントで職場との関係性が切れてしまうと戻ってきてももらえなくなってしまう、かつては貴重な看護師などの人材が子育てを理由に離職してしまうことが多くあった。 ○ 出産や育児に限定せず様々な事情に応じて時短勤務制度（短時間正社員・非正規社員）を利用できるようにし、いつでも正社員に戻れる仕組みを整備している。 ○ 子育てに関する給与を理由とした離職の防止のため、結婚を機

		に給与体系を変えている。賃金の問題で家庭に負担がかかる場合、過去転職を希望する事例が相次いだことから、給与体系に関する制度を導入したところ、事態の改善につながった。
	コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 法人の代表や施設長と現場の職員の距離が近く、気軽にコミュニケーションをとれる環境がある。働き方や将来の希望等について話し合う機会が確保できている。</li> <li>○ 代表に対し、1人1人の職員が気軽に話しかけられるような雰囲気づくりをしている。それが風通しのよさにつながり、コミュニケーションも活性化している。</li> </ul>
復帰支援	子育てとの両立	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 女性に対する子育て支援を充実させ、子育て後に戻ってきてもらうことが非常に重要である</li> <li>○ 託児所の開設、保育料の全額補助、就学児の子育てを理由とした時短勤務制度の利用許可、といった制度を設けている。またそれら制度は積極的に利用されている。</li> <li>○ 一方で、このような制度を作るにはお金がかかるため、事業経営をしっかりと行って相応の利益を出さないと運営は難しい。職員定着と各種制度の参考のため、本法人に見学に来た事業者はたくさんいたが、同じように実践できたのは1事業者だけだった。</li> </ul>
その他	人材の質・量	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 法人における介護人材は不足気味である。</li> <li>○ 人材確保は重要な課題だが、人材の不足感が現場に緊張感を生み、効率的な業務遂行、提供するサービスの質の向上につながっている</li> <li>○ 特に不足しているのは夜勤ができる人材。夜勤は、育児を終えた女性にて対応をしてもらっている。そのような人材が復帰できる環境を整えることを重要視している</li> </ul>

③ 介護職員等処遇改善加算の「キャリアパス要件」「職場環境等要件」について

キャリアパス要件	全般	○ 従前より要件は策定していた
職場環境等要件	ICT活用	○ 最近では電子化を推進しており、介護サービスに係る支援ソフトを導入した。費用はかかるが職員の負担軽減につながっていると感じる
	子育て支援	○ 託児所の開設や就業以降の子育て支援制度を充実させており、特にライフイベントに応じた制度を充実させることで離職防止につながっている
処遇改善加算		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 賃金の向上は効果があった。</li> <li>○ 特定処遇改善加算の制度は良いと思うが、介護職員以外の職</li> </ul>

	種への支援も必要と考える。どの職種にも、処遇改善加算に該当する加算等が必要であろう。
提供するサービスの質	○ 良いサービスを提供し続けることで、その評判が地域に根付いてきている。その評判により、介護支援専門員が利用者を法人に紹介してくれている。サービスの質が経営に直結すると思う。
その他（外国人の採用）	○ 外国人の職員としては中国人、フィリピン人、ブラジル人が在職している。離職するケースとしては言葉の壁によるものや、利用者から拒否されることもある。特に、言葉の部分では、介護記録を日本語で書けないことが大きな要因と思う。

(ウ) 社会福祉法人 ひだまり

④ 法人の概要

規模	定員数	<p>【地域密着型通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ひだまり（一日定員 18 名）</li> </ul> <p>【地域密着型介護老人福祉施設】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 地域密着型特別養護老人ホーム わが家ひだまり（29 名）</li> </ul> <p>【小規模多機能型居宅介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ほっとひだまり（23 名）</li> </ul> <p style="text-align: right;">（出所：介護サービス情報公表システム）</p>
	利用者数 入所者数	<p>【地域密着型通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ひだまり（登録者 35 名）</li> </ul> <p>【地域密着型介護老人福祉施設】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 地域密着型特別養護老人ホーム わが家ひだまり（29 名）</li> </ul> <p>【小規模多機能型居宅介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ほっとひだまり（22 名）</li> </ul> <p style="text-align: right;">（出所：介護サービス情報公表システム）</p>
職員情報	職員数 常勤換算人数	<p>【地域密着型通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ひだまり（8.8 名）</li> </ul> <p>【地域密着型介護老人福祉施設】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 地域密着型特別養護老人ホーム わが家ひだまり（12.8 名）</li> </ul> <p>【小規模多機能型居宅介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ほっとひだまり（13 名）</li> </ul> <p style="text-align: right;">（出所：介護サービス情報公表システム）</p>
	勤続年数 職歴	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 平成 30 年度時点で、年数 10 年未満が 170 名。年数 10 年以上が 84 名</li> </ul>
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状況		<p>【介護職員処遇改善加算】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 加算 I <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 対象の全サービスで取得</li> </ul> </li> </ul> <p>【介護職員等特定処遇改善加算】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 特定処遇改善加算 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 加算 1、加算 2、事業所によりどちらかを取得</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;">（出所：介護サービス情報公表システム）</p>

⑤ 法人の介護職員人材確保戦略について

採用	法人風土への魅力	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 他法人と比べ、「和気あいあい」「職員風土が良い」「元気」と言われた評価をされることが多い。他法人で人間関係を理由に退職した方が自法人で復職する、ということは珍しくない。</li> </ul>
----	----------	--

	無資格者の採用と入職後の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 10年以上前から、無資格でも入職可能ということを強みにしている。</li> <li>○ 有資格経験者を採用しても、心身のケアといった求めるレベルのサービスを提供できないことがあり、資格の有無ではなく介護に対する思いのある入職希望者を採用し、自法人で技能を育成する方針としている。</li> <li>○ 1年以内にホームヘルパー2級（初任者研修）を取得する仕組みを設け、資格取得にあたっては、取得費用を補助するだけでなく、必要な資料や取得コース等の情報を法人で提供し、有給休暇を含めた日程調整までしている。こうした取組みに魅力を感じて応募してくれる方も多い。</li> <li>○ 昨今の人材不足から、現在では他法人も無資格求人を出しているが、これまでの育成実績が大きな強みとなっている。このことはハローワーク等の求人の出し方にも反映し、差がつきにくい賃金以外の部分で魅力を打ち出している。</li> </ul>
	採用ルート・SNSの活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 一法人としてだけでなく、協議会の取組みとして、福祉に特化した求職説明会を、ハローワークで毎月1回2時間ほど開催。その中で5～10分ほど自身でも説明する機会がある。</li> <li>○ SNSを活用し、法人内事業所の実態等を届けている。メッセージのやりとりなどで閲覧者と接点が生まれ採用につながることもある。</li> </ul>
定着・離職防止	やりがい	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 入職時に無資格でも、3年間きちんと育成すればある程度できるようになり、資格を取得することも可能。新卒採用でなくてもキャリアアップできることも介護現場の魅力の一つである。</li> </ul>
	理念	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 法人の考え方と入職者のイメージに齟齬が生まれぬよう、新規入職が5名以上あった場合、または3ヶ月以内に必ず2時間の理念研修を開催することになっている。</li> <li>○ 法人を立ち上げた経緯やこれまでの取組み、職員に求めることなどを伝えている。</li> <li>○ 事業所やサービスが増えてくると、それぞれの事業所・サービスの位置づけや役割、法人側の思いが見えにくくなるため、理念研修は法人設立当初以上に重要になっている。在職者にとっても、定期的に理念に立ち返る機会は重要であるという声を受け、そういった機会を設けている</li> <li>○ サービスの質を維持するためには管理者のマネジメント能力が非常に重要になってくる。拠点が複数になり、事業所が4つ以上になってくると、一人で管理することが困難になってきたため、理念を共有し職員に発信できる幹部を養成した。</li> </ul>



	適性にあったキャリア選択	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 法人の都合で人財が足りていない事業所に配属させるのではなく、基本入職後1か月は法人を知ることがを重視し、すべての事業所を回ることにしている。もし合わないサービスや事業所があっても、別の選択肢があるということを理解しているのではないのとでは、その後の定着率が全く異なる。</li> <li>○ 挫折してからでは効果がないため、まず初めに選択肢があることを知ることが重要である。</li> </ul>
	コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 新規職員等が孤立しないように支援することが大事。</li> <li>○ 職員が勝手に育つのではなく、自分たちで育てる意識を職員全員にもってもらおうよう心掛けている。</li> <li>○ 管理者は職員の振り返りノートを読み、気付いたことがあれば声をかけるようにしている。</li> <li>○ 退職者が多かったり、元気がない職員が多かったりする事業所は、管理者の能力不足であることが多いので、管理者のマネジメント能力が上がれば、職員や職場の雰囲気も良くなり、利用者の満足度も向上し、新規利用者が入ってくる好循環が生まれる</li> <li>○ 各事業所の管理者のみが参加する管理者会議と、管理者とその補佐（去年から設置）が参加する会議の2種類を定期開催し、事業所の管理や組織の経営に対し力を入れている。</li> <li>○ 事業所間のつながりを重視し、全事業所から1名以上が参加する合同の朝礼を行っている。各事業所の現状を共有し、顔の見える関係を途切れさせないようにしている。参加者に対しては時間外手当をつけている。</li> <li>○ 拠点ごとに各事業所間（デイや小規模等）で意図的に施設の職員に兼務させることで風通しを良くしている。利用者が自身の状況に応じて利用サービスを変える際に、見知った職員がいることで安心して法人内の事業所を異動できることから、兼任の重要性は理念研修でも伝えている。</li> </ul>
	リーダー層の重要性	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 各事業所の管理者の育成に力を入れた。</li> <li>○ 他の職員に対してどのようなマネジメントをすれば利用者に貢献できるか、どうすれば利用者を増やし経営状態を維持・向上できるか、といった考え方ができる職員は少ない。これらを課題と捉えており、マネジメントや経営に関する管理者特別研修を行っている。</li> <li>○ 事業所の質は管理者の質によって決まり、職員の質よりも影響が強い。現在は管理者の育成に力を入れており、管理者研修を3年ほど前より導入している。</li> </ul>

復帰支援	退職者の雇用施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 3月末の退職者をターゲットとして求人を展開している。幹部候補生と夜勤対応可能な人材にしぼった採用活動の他、出戻りを見込んだ過去3年間の退職者リストを作成し、個別に復職の勧誘を行うなどして成果を挙げている。</li> <li>○ 女性が多い職場のため、働く女性を支援している。女性の復職をしやすいするために大事なことは、途切れさせないことである。一時的に勤務時間数を減らしてでも働き続けてもらうことで、戻ってくるハードルが大きく下がる。</li> <li>○ 法人内保育があることで、結婚退職者が出産後に復職することもある</li> </ul>
------	----------	--

⑥ 介護職員等処遇改善加算の「キャリアパス要件」「職場環境等要件」について

キャリアパス要件	資格取得支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 資格取得、無資格から介護福祉士になるまでのキャリアパスを支援する仕組みを整備しており、初任者研修費用は法人が全額補助し、勤務調整も行っている。</li> <li>○ 実務者研修では有給休暇の取得支援をし、取得費用は県からの補助金を活用し、足りない分は法人からの貸し出しも行っている。</li> <li>○ 資格取得にむけたサポートとして、外部専門講師を呼び、1日かけて行う講義を全2回開催しており、無料受講できる。この取組みによって合格率を上げ、介護福祉士を増やすことでサービス提供体制強化加算を取得でき、処遇改善にもつなげている。</li> <li>○ 社会福祉士の次の目標として、特に男性には社会福祉主事任用資格を勧めている。資格取得者には資格手当を出し、キャリアアップも見込める。</li> <li>○ 介護支援専門員は要件が厳しくなり、なり手が少ないので、採用ではなく育成に力点を置いている。介護支援専門員になる意欲のある職員は、県外の研修に参加でき、費用は法人が負担している。</li> <li>○ 喀痰吸引にも力を入れており、外部の喀痰吸引等研修に参加してもらうほか、すべての看護師に医療的ケア教員講習会を受講してもらっている。さらに、新設した特養を喀痰吸引の実習施設として申請しており、現在多くいる基本研修修了者が施設内で実地研修を修了し、喀痰吸引を行えるようになる予定。</li> </ul>
	多様な人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 多職種がいることで刺激になり、介護職から作業療法士や看護師を目指す職員もあり、実際に転職する者もいる。数年後に資格を得て復職してくれることもあるため、長い目でみれば人材</li> </ul>

		育成になっている。
職場環境等要件	全般	○ 職場環境等要件に記載された事項は過去より実施
	多様な働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 育休と時短制度を小学1年生まで延長可能。それ以降も本人の事情を最優先にしている。看護師の場合も複数配置しており、休める体制を整えている。</li> <li>○ このことは現場の職員全員が理解していないと制度として機能しない。理念研修で必ず訴える内容の一つである。子供の発熱等での急な勤務交代も基本すべて対応、代われる時は代わり、自分が代わってもらったら御礼を言ってほしいと伝えている。</li> <li>○ 法人で1名保育士を雇用し、子の保育園入園を来年度に控えた職員を対象に、事業所内保育を活用して一足早く復職できるようにしている。見習いやパートでも利用でき、育成促進につながっている。母子家庭等、個人の事情にあわせて働くことができ、業務中の子の送迎や子を連れての会議参加、夏休みや冬休みであれば子を連れての出勤も可能である。その際の施設利用料は500円となっている。入社6か月以内でも3日間の特別有給休暇を取得できる制度もあるため、柔軟に多様な働き方ができるようになっている。</li> <li>○ 夜勤についても個人の都合やスケジュールにあわせて入ることができるようになっており、短時間・長時間や曜日単位等で選ぶことができる。また、夜勤ケア人数により夜勤手当が変わるので多く手当を希望する場合や手当よりも少人数のケアを優先したい場合等、職員が選択できるようになっている</li> </ul>
	ICTの活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ICT導入を本格化しており、見守りセンサー、ナースコールシステムをタブレットに連携、一括統合できるようにしている。今後、インカムを導入予定。</li> <li>○ ICTを十分に活用していくためのプロジェクトを来年には立ち上げる予定である。</li> <li>○ ICT活用は看取りにおける職員の心身のケアにおいても重要で、巡視の直後に亡くなってしまう場合など、発見が遅れてしまう場合に備え、異常検知機器の導入を検討している。</li> <li>○ 外国人技能実習生が働くうえでもICTは役立っている。現在永住権（フィリピン、スリランカ、ブラジル）のある介護職員（介護職員初任者研修までサポート済）が3人おり、電子媒体上であれば記録まで行うことができる。</li> </ul>

	地域交流	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 地域交流の一環として、音楽レクリエーションのインストラクターなど、介護に限らない出前講座を様々な職員が行っている。</li> <li>○ 職員が地域住民とふれあい、利用者が住む地域に対する理解が深まると、ケアの質に厚みが出るため、積極的な出張を推奨している。</li> </ul>
	正規職員への転換	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 非正規職員には働き方に関するアンケートを2～3月に行い、事情にあわせて正規雇用へのオファーを行っている。</li> </ul>
職場環境等要件等への記載がない取組の実践		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 技能実習生等の外国人や障害者といった人財の多様性を確保している。</li> <li>○ 認定看護師を滋賀医大や地元総合病院から派遣してもらうなど、福祉に携わる看護師等に対する専門職研修を行っている。自治体からの補助金を活用したい病院側と、在宅の専門職に不安を感じている看護師とをマッチングさせた例だと考えられる。研修に限らず、在宅の看護師が定期的に病院へ学びに行ける仕組みを構築できないか検討している。</li> </ul>
その他		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 業界全体で同様の仕組み作りを促進できるよう、介護サービス事業者協議会に自法人の取組みを紹介し、現在、協議会として外部講師を招いた介護福祉士資格のための無料講座を開催している。</li> <li>○ 県内にはまだ喀痰吸引の実習施設がなく、基本研修修了で留まっている職員が多いことは県の担当者の中でも課題となっていたため、モデル事業として手上げし、他法人からの実習も受け入れる予定である。</li> <li>○ 地域の事業者での連絡協議会のようなものをつくり、その中で人事ローテーションや看護師等をシェアする仕組み等を作れないかと考えている。小さいデイサービス事業所等では看護師が一人しかおらず、休めない、休んだときに困るといった課題がある。すでにそのような事業所と法人内の訪問看護ステーションとの間で連携を進めている。</li> </ul>

(エ) 社会福祉法人 松美会

⑦ 法人の概要

規模	定員数	<p>【通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ アイユウの苑デイサービスセンター (55名)</li> </ul> <p>【地域密着型通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ アイユウの苑 デイサービスセンター しおはま (15名)</li> </ul> <p>【介護老人福祉施設】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 特別養護老人ホーム アイユウの苑 (100名)</li> </ul> <p>【地域密着型介護老人福祉施設】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 地域密着型介護老人福祉施設アイユウの苑しおはま (29名)</li> <li>○ 地域密着型介護老人福祉施設アイユウの苑ゆめタウン (20名)</li> </ul> <p>【小規模多機能型居宅介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 小規模多機能型居宅介護 アイユウの苑しおはま (25名)</li> </ul> <p style="text-align: right;">(出所：介護サービス情報公表システム)</p>
	利用者数 入所者数	<p>【訪問介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ アイユウの苑 ホームヘルプサービス (37名)</li> </ul> <p>【訪問入浴介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ アイユウの苑訪問入浴サービス (9名)</li> </ul> <p>【通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ アイユウの苑デイサービスセンター (74名)</li> </ul> <p>【地域密着型通所介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ アイユウの苑 デイサービスセンター しおはま (25名)</li> </ul> <p>【介護老人福祉施設】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 特別養護老人ホーム アイユウの苑 (100名)</li> </ul> <p>【地域密着型介護老人福祉施設】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 地域密着型介護老人福祉施設アイユウの苑しおはま (29名)</li> <li>○ 地域密着型介護老人福祉施設アイユウの苑ゆめタウン (20名)</li> </ul> <p>【小規模多機能型居宅介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 小規模多機能型居宅介護 アイユウの苑しおはま (20名)</li> </ul> <p>【認知症対応型共同生活介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ アイユウの苑グループホーム (18名)</li> </ul> <p>【短期入所生活介護】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ アイユウの苑 ゆめタウン ショートステイ (24名)</li> <li>○ 特別養護老人ホーム アイユウの苑 (28名)</li> </ul> <p style="text-align: right;">(出所：介護サービス情報公表システム)</p>

職員情報	職員数 令和元年時点 (法人合計)	<p>【介護福祉士】115名  【介護支援専門員】47名  【社会福祉士】18名  【精神保健福祉士】4名  【看護師】9名  【准看護師】13名  【管理栄養士】5名  【理学療法士】1名  【認知症ケア専門士】23名</p> <p>(出所：社会福祉法人 松美会 提供資料)</p>
	勤続年数 職歴	○ 平成30年度時点で、年数10年未満が170名。年数10年以上が84名
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状況		<p>【介護職員処遇改善加算】</p> <p>○ 加算Ⅰ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ アイユウの苑グループホームを除く、対象の全サービスで取得</li> </ul> <p>○ 加算Ⅱ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ アイユウの苑グループホーム</li> </ul> <p>【介護職員等特定処遇改善加算】</p> <p>○ 特定処遇改善加算（Ⅰ）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 特別養護老人ホーム アイユウの苑</li> <li>➢ 地域密着型介護老人福祉施設 アイユウの苑ゆめタウン</li> <li>➢ 地域密着型介護老人福祉施設 アイユウの苑しおはま</li> <li>➢ アイユウの苑 デイサービスセンター しおはま</li> </ul> <p>(出所：介護サービス情報公表システム)</p>

⑧ 法人の介護職員人材確保戦略について

採用	チャレンジ 風土を伝える	<p>○ 法人としての地域貢献の姿勢や考え方、提供するサービスの質が、口コミ等で好循環し、介護職員の採用にもいい影響を与えていると思料。どこの施設も一緒なのではなく、アイユウの苑、という選択ができるよう、また、他の施設と比べても新しいことにチャレンジし続ける法人であることを認識してもらえよう心掛けている。</p> <p>○ 職員採用の入口（入職前）では、どのような職場なのか、法人なのか伝わるようにしている。山口県が実施している「やまぐち働きやすい介護職場宣言」  （特別養護老人ホーム アイユウの苑の例：  <a href="https://www.kai.go.pref.yamaguchi.lg.jp/sengen/pub/14">https://www.kai.go.pref.yamaguchi.lg.jp/sengen/pub/14</a>）に</p>
----	-----------------	---

		<p>参画し、入職前の学生等の目に留まりやすい工夫をしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 法人としては、職務を「ちゃんとやっている」「まじめにやっている」といったことが口コミで広く周知されればよいと考えており、上述の宣言も結果として、そのような役割を担っている。</li> <li>○ 下関市の市報には、ノーリフトのモデル事業所となっていることが掲載され（2019年11月号）、法人として新しいことにチャレンジする雰囲気があることも、入職希望者や地域に伝わっているのではないかと思う。</li> </ul>
	ISO 認証	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1999年10月1日付、特別養護老人ホーム アイユウの苑、ショートステイ、デイサービス、ホームヘルプサービス、在宅介護支援センターの複合型施設を対象に ISO9001 の認証（審査登録）を取得し、顧客満足、品質維持、継続的改善に努めている。</li> </ul>
定着・離職防止	やりがい	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 社会福祉法人として、地域への貢献が重要。</li> <li>○ 職員の業務として、目の前の利用者のケアも重要であるが、利用者、その家族、ひいては地域への貢献を目指してもらいたい。</li> <li>○ 目の前のことを淡々とこなすだけではなく、地域への貢献として見たときに、業務への奥行きがでて、それが職員のやりがいにもつながると思料する。</li> </ul>
	研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 専門性がある職場であり、資格取得支援が職員のモチベーションにつながっている。資格取得支援には積極的で、受験費用の補助や研修への出席のためのシフト調整、日本介護福祉士会などの専門職能団体への入会費等をサポートしている。</li> <li>○ リーダー相当の職員全員を対象とし、社外より講師を招く形で、状況対応型のリーダーシップ研修を年1回、1日かけて実施。相対する人のケースを複数提示し、それぞれにあわせてどのような対応をとることがベターなのかを班に分かれケーススタディを行っている。</li> </ul>
	適性にあったキャリア選択	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 多くの事業所を保有しており、職員の活躍の場を拡大させることを念頭に、希望制での配置転換を実施している。職員がやりたいと思えることを積極的に支援している。</li> <li>○ 離職の観点では、職場環境を変えてもらうことで継続されるケースもあり、相談に応じている。</li> </ul>
	コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 人間関係が離職の原因となることが多く、内部のコミュニケーションの充実が重要と考えている。</li> <li>○ コミュニケーションの中心はリーダーであり、そこが肝となる。リーダーがしっかりしているところは職員の定着にも効果が出ている。</li> <li>○ リーダーを対象に無記名の360度調査を毎年実施している。上</li> </ul>

		<p>長が 360 度調査の結果を見ながら、個人にあわせた改善点等のフォローを継続して実施している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ノーリフトケアに必要な技術については、職員の習熟度に応じて、修了書を発行し、職員のモチベーションにつなげている。具体的には、習熟度の進捗に応じてスタンプを押下し、それが一定量たまったら時に修了書を発行する。修了書やスタンプを取り入れることで、ノーリフトケアに係る機器の使用などの必要な技術について、職員同士でのフォロー体制を構築し、その体制を自走化したい狙いがある。またそれをきっかけとしたコミュニケーションの発生も期待している。</li> <li>○ 6 年前に介護ソフトを導入しており、無駄な作業の削減、ケアに専念できるような環境整備に努めている。研修等を通じ、職員間では新しいことにチャレンジする風土や意識醸成はできてきており、互いにカバーしあう雰囲気がある。介護ソフトに関して言えば、導入当時、年配の方は導入や運用に抵抗があったが、職員間のコミュニケーションで効果的な運用ができるようカバーした。</li> <li>○ 管理職対象、職員対象の面談を年 1 回、定期的実施。職員は管理職が、管理職以上は事務長が面談している。</li> </ul>
	理念	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 理念の浸透について、職員仕事満足度調査での設問「法人理念や行動規範などが職員に共有され、実践されていると思いますか？」にて、できている、そう思うが 13.4%、どちらかといえできている、どちらかといえそう思うが 53.0%で、合計で 66.4%が肯定的。</li> <li>○ また当法人における共通職員意識調査の設問「あなたは、私たちの法人の理念・ビジョンに共感している？」について、そう思う 23.6%、ややそう思う 46.8%で、合計で 70.4%が肯定的であることから、理念の浸透度はおよそ 70%程度と理解している。理念の浸透度について、理念の共有や共感についてはおよそ 70%の職員が肯定的であり、職員は法人の取組には賛同的と考えている。</li> </ul>
復帰支援	新設時の職員雇用	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 事業所の新設による新規職員採用において、当法人退職者から可能性のありそうな方へ郵送で案内</li> </ul>
その他	人材の質・量	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 直近では介護人材の量は問題ない。</li> <li>○ 質としては資格取得支援等を経て、有資格者は多く在籍している。介護職員 164 名中、介護福祉士は 110 名。</li> <li>○ 来期の新卒者として、2 名（状況に応じ、3 名）の介護福祉士を採用予定。</li> </ul>



⑨ 介護職員等処遇改善加算の「キャリアパス要件」「職場環境等要件」について

キャリアパス要件		—
職場環境等要件	全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 職場環境等要件に記載された事項は過去より実施</li> <li>○ 様々な取組が複合してサービスの質の向上につながるものと思う。</li> </ul>
	取組案	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 目の前にある業務をこなすだけでなく、目に見えていないことについても気づける職員の育成を念頭においている。それぞれの気づきについては、職員より吸い上げができる仕組みとしており、今後収集できた気づきをもとに次の取組につなげていく予定。</li> <li>○ 特養等の事業所やサービス単位で作成している年間の事業計画の中で、利用者等に対し職員一人ひとりが「心の声=真のニーズを意識する」ことを計画に含めている。これは、「利用者やご家族はこう考えているのではないか、こうしてもらいたいのではないか」といったことを先回りし、気づきとして捉えることで相手が望む良いケアにつなげることや、良い印象につなげることを念頭においている。</li> </ul>
	追加要件の検討案	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 仕事満足度調査のような「職員の声を聞く仕組み及び、法人として対応する仕組みの整備」は現職場環境等要件には含まれておらず、職員のモチベーション向上や、よりよい職場、法人を目指すうえで、追加されることを検討してもよいのではないか。</li> <li>○ 当法人では、全職員に仕事満足度調査を毎年実施している。30問程度にて、近年結果がよくなってきている。調査では、業務へのモチベーションや精神的な負担感、負担感の源泉（夜勤、記録（現在は改善）、食事介助等）等を調査している。</li> </ul>
処遇改善加算		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 賃金が向上できたことは効果である。</li> <li>○ 10年以上の勤続が1つの指標となっているように思うが、当法人のように10年以上となる介護福祉士が多く在籍する場合、それぞれに分配できる枠は小さくなってしまう。</li> <li>○ 10年以上の介護福祉士数に応じて、支給される原資も増減されるような仕組みであると望ましい。</li> </ul>



令和元年度 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2（2020）年3月発行

発行 株式会社三菱総合研究所 ヘルスケア・ウェルネス事業本部

〒100-8141 東京都千代田区永田町 2-10-3

TEL 03（6858）0393 FAX 03（5157）2143

---

不許複製