

令和 6 年度 老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業

**介護人材の定着促進がもたらす
様々な効果分析等に関する調査研究**

報 告 書

令和 7 年 3 月

株式会社 日本総合研究所

介護人材の定着促進がもたらす様々な効果分析等に関する調査研究
報告書【目次】

第1章	本調査研究の概要	1
1.	調査研究の背景・目的	1
2.	調査の方法・進め方	3
(1)	先行調査研究の調査・仮説の検討	3
(2)	アンケート結果の再集計・分析	3
(3)	事例研究	3
(4)	職員の定着効果及び定着への影響に関する検討	3
(5)	報告書取りまとめ	4
3.	先行調査研究の調査・仮説の検討	5
(1)	先行調査等の調査・整理	5
(2)	調査仮説の検討	11
第2章	アンケート調査結果の分析	12
1.	集計対象としたアンケート調査の概要	12
2.	集計・分析の実施	13
(1)	回答事業所の基本属性	13
(2)	職員の定着状況の分布	15
(3)	事業所属性による定着状況	17
(4)	定着による効果に関する分析	21
(5)	自由記述回答	37
(6)	アンケート再集計・分析結果の整理	39
第3章	事例研究	41
1.	事例研究の概要	41
2.	事例研究結果	42
3.	事例研究を踏まえた整理・考察	79
第4章	まとめ	81
1.	アンケート分析・事例研究からの示唆	81
2.	今後の課題・想定される論点	84

第1章 本調査研究の概要

1. 調査研究の背景・目的

<背景>

介護人材の確保は介護サービスの安定的・継続的な提供において必須であり、今後の伸長が見込まれる介護サービスの利用見込みに対してさらなる人材確保が求められている。

介護職員の離職率は平成 19 年度には 20%を超える水準であったが、改善が進み、令和 5 年度には 13.1%となっている(介護労働安定センター「介護労働実態調査」より)。しかし、中長期的にさらなる介護人材の確保が必要とされており、一層の定着促進・離職防止の取組が期待されている。

人材の早期離職は離職率に大きく影響を持ち、経営面でもデメリットが生じる。早期離職は採用や育成・教育に係るコストが増加するといった金銭面の悪影響があるとともに、経験豊富な職員が育たないことによる質への影響や早期離職が多いことによる採用面への影響、レピュテーションリスク、残された職員の負担の増加やモチベーション低下、運営効率の低下といったことも懸念される。一般に、新入社員の早期離職による経済的損失は数百万円～1 千万円超とされる。これらには直接的・間接的な採用経費、教育研修費、在籍に伴う人件費(給与、社会保険料等)、さらに退職後の欠員補充のための経費といったものが含まれる。

以上のように、職員の早期離職はコスト面の影響が大きいだけではなく、そのほかにも大きく影響を及ぼす可能性があり、法人・事業所運営の観点からも極力抑制し、職員の定着促進を図っていくことが重要である。

職員の定着が進まない要因としては一般に、処遇・給与への不満、労働環境・業務内容への不満、人間関係や社風への不満、企業・組織の将来性への不安といったものが挙げられる。これらはこれまでも検討されてきているものであるが、今後より一層の対策が期待される。

早期離職を防止し、5 年、10 年と中長期的に定着する職員を増やすことはサービスの質や運営の効率にも好影響を及ぼす可能性が考えられ、職員の定着を図り、事業所・施設の中核となる人材を育成していくことは重要な視点といえる。

介護職員の確保には、国・自治体と法人・事業所それぞれでの対応、連携した取組が必要と考えられるが、定着促進・離職防止はすでに就業した職員への対応が重要であり、法人・事業所の役割がより重要である。さらなる定着促進を図るうえでは、法人・事業所の一層の取組の充実が期待される。すでに各法人・事業所においては多くの取組を進めているところではあるが、さらに効果的な取組を行う割合が増えることが必要である。

<目的>

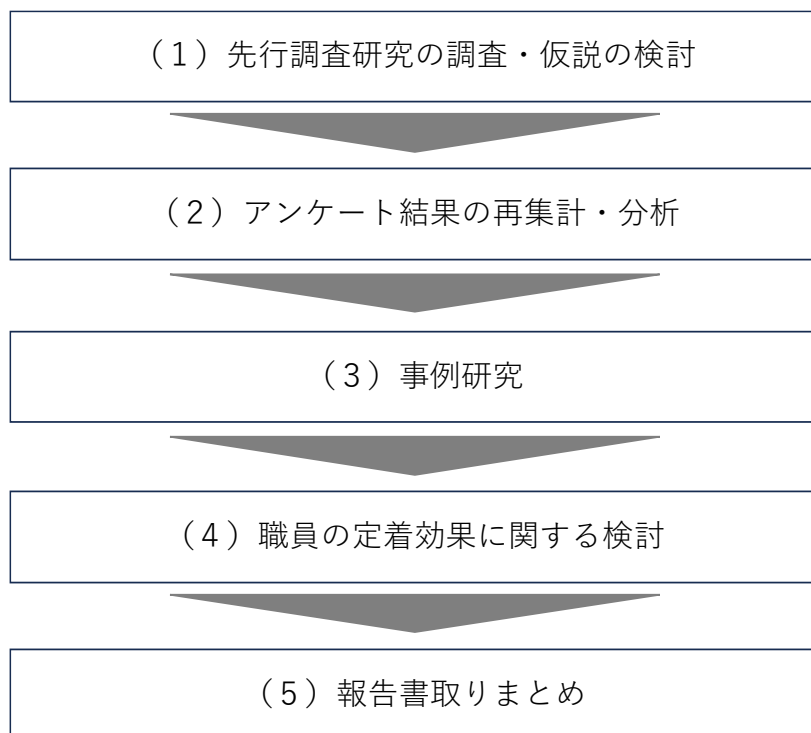
法人・事業所においてより効果的な取組を拡大していくためには、人材確保の取組事例やその取組による効果を明らかにして示していくことが重要であるとともに、定着促進の経営的な効果についても示していくことが重要と考えられる。定着促進が事業所の運営にもたらす経営面・運営面での効果について示していくことで事業所の人材定着の取組がさらに促進されることが期待される。

そのため、本調査研究においては、介護人材の定着促進による効果について、先行研究調査や事例研究を通じて明らかにすることを目的とする。

2. 調査の方法・進め方

本調査研究は以下の実施事項・進め方にて検討・整理を進めた。

図表 1 本調査研究の実施事項・進め方



(1) 先行調査研究の調査・仮説の検討

従業員の定着の効果について、介護業界に限らない先行調査等について、公開情報を中心に調査、整理した。また、介護関連の人材定着に係る調査研究についても精査し、仮説を検討、定着効果に係る影響構造モデル案を整理した。

(2) アンケート結果の再集計・分析

過年度に実施した介護職員の定着効果等に関するアンケート調査に関して、定着状況による影響について検討するための再集計・分析を実施した。

(3) 事例研究

職員の定着による経営面・運営面での効果及び職員の定着促進のための取組について把握するためにインタビュー調査等による事例研究を実施した。

(4) 職員の定着効果及び定着への影響に関する検討

アンケート結果の再集計・分析、事例研究の結果を踏まえて、職員の定着促進の効果、職員

の定着への影響等について検討、整理を行った。検討に際しては有識者との意見交換を実施し、適宜助言を得た。

(5) 報告書取りまとめ

以上の調査・検討内容について報告書として取りまとめを行った。本報告書については、株式会社日本総合研究所ウェブサイトにて公開する。

3. 先行調査研究の調査・仮説の検討

(1) 先行調査等の調査・整理

人材が定着することによる経営・運営面での効果等について、先行調査研究等をデスクリサーチで調査した。先行研究等から人材定着による主な影響・効果について以下のように整理した。

■ 生産性・業務効率の向上

- 職員の定着率が高い組織では、職員の経験が蓄積され、業務に習熟するため業務効率や生産性が向上することが示唆されている。
- 業務効率、生産性の向上により業績が向上する傾向があることも示されている。

■ 採用・研修コストの削減

- 職員が定着することで新規採用に係るコストを抑制でき、また、新人教育に要する直接的な費用、研修に係る労力等を抑制することが可能となる。

■ 組織文化の安定

- 定着率が高い職場では職員同士のコミュニケーション、信頼関係も向上し、組織文化がより強固となる可能性が示唆されている。

■ 業務の質・利用者満足度の向上

- 職員の勤務年数が長くなることで利用者との信頼関係、業務及や利用者に対する理解が深まり、サービス品質が向上、その結果として利用者満足度が向上することが示唆されている。

■ 業務改善・イノベーションの促進

- 職員の定着が進むことで、業務に関する知識・ノウハウが蓄積され、業務に関する改善提案や新たなアイデアの創出につながることを示唆されている。

<先行研究例>

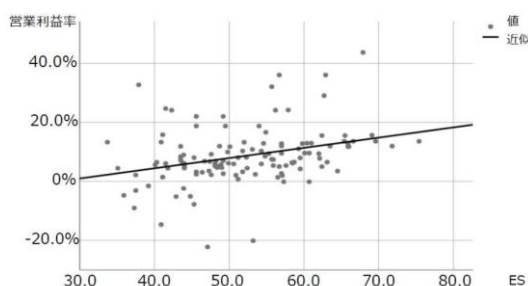
エンゲージメントと定着率、生産性、業績の関係

- 2024 年のギャラップの従業員エンゲージメントのメタ分析において、従業員エンゲージメントと従業員の定着率、ウェルビーイング、生産性との関係が明らかにされている。
- 平均年間離職率が 40% 以下の企業のうち、従業員エンゲージメントデータベースの上位 25% の事業部門は下位 25% の事業部門よりも 51% 離職率が低くなっている。
- 同様に上位 25% の事業部門は下位 25% の事業部門と比べて、従業員のウェルビーイングに 70% の差があり、売上高が 18%、生産性が 14% 高いことも示されている。
- 従業員のエンゲージメント、ウェルビーイングを向上させるには、「リーダーの参加」、「評価よりも取組と改善の重視」、「仕事に対する意識の向上」、「エンゲージメントをビジネス指標としての位置付けること」、「従業員体験を向上させる権限を管理職に与えること」等を考慮することが重要と指摘している。

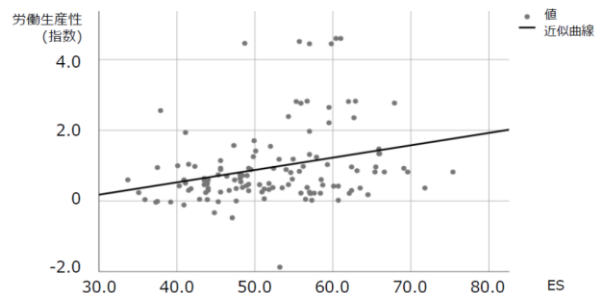
エンゲージメントと業績の関係

- リンクアンドモチベーションでは「エンゲージメントと企業業績」に関する調査研究で、従業員エンゲージメントと営業利益、労働生産性等の関係について分析している。
- 従業員エンゲージメントと企業の影響利益率には相関があり、エンゲージメントスコア 1 ポイントの上昇につき営業利益率が 0.35% 上昇することを示している。
- 同様に労働生産性とも相関があり、エンゲージメントスコア 1 ポイントの上昇につき労働生産性(指数)が 0.035 上昇することを示している。
- エンゲージメントスコアを経営の指標とし、その向上に継続的に取り組むことが重要と示唆している。

【ES と当期の営業利益率との相関性】



【ES と労働生産性(指数)との相関性】



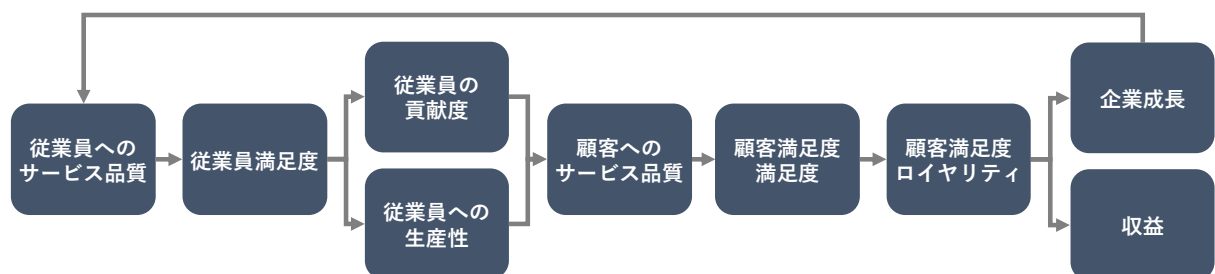
(参考) <https://www.motivation-cloud.com/news/22600>

従業員の就業環境と企業業績の関係に関する分析

- 「従業員の就業環境と企業業績の関係：若年離職率を用いた分析」(松本 2022)では、従業員の若年離職率と企業業績(ROA・ROE)の関係について実証分析を行っている。
- 若年離職率が企業業績に対し統計的に有意にU字型の曲線関係にあることを示している。
- 一定程度までは若年離職率が高くなるほど企業業績が悪くなる傾向にあり、一定水準を超えると若年離職率が高くなるほど企業業績も良くなる傾向にあるという結果となっている。
- 若年離職率と企業業績の関係が負から生に転ずる臨界点は高い水準にあり、ほとんどの企業においては従業員の就業環境と企業業績の間に正の相関があるとみられると整理されている。

サービスプロフィットチェーン

- サービスプロフィットチェーンとは、企業が従業員を重要視することで、従業員へのサービス品質が向上し、満足度が高まることで貢献度、生産性が高まり、結果として顧客へのサービス品質の向上、顧客満足・ロイヤリティの向上につながり、企業の成長、収益につながっているという考え方である。
- このような考え方に沿った実証研究も実施されており、従業員満足と顧客満足の関係性や従業員の離職率と顧客満足の関係性の分析結果なども出されている。
- ハーバードビジネスレビューの研究では、定着率の高い企業は職員のエンゲージメントが高まり、組織への貢献意識が高くなることが示唆されている。
- 複数の先行研究において、従業員の勤続年数と顧客満足度やリピート率等の関係性が示されている。
- また、職員の勤続年数が長い企業では、業務プロセスの改善提案が多くなる傾向も複数の研究結果として示唆されている。



(参考)「サービスプロフィットチェーンの実践法」を基に作成

介護職員の定着に関する過去の調査研究について精査し、職員の定着につながると考えられる事業所の取組について整理した。

＜先行調査からの示唆＞

- 定着を促進させる要因として、賃金水準だけでなく、職場環境改善に関する取組状況（働きやすい職場づくり、業務負担軽減）についても考慮が必要である。
- 定着の要因として、処遇改善や賃金以上に、風通しのよさや人間関係といった組織的な要素の影響が大きい可能性がある。
- 定着促進施策と効果の分析を行うにあたって、事業所・施設と従事者の認識のずれがある可能性を考慮する必要がある。
- 主な離職要因としては、「賃金・労働時間・休日等の労働条件」、「業務内容のミスマッチ」、「職場内の人間関係」、「社内でのキャリアパスの不明確さ（将来性の無さ）」等が多く挙げられることが多い。

令和４年度老人保健健康増進等事業「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による人材確保への影響等に関する調査研究事業」では、事業所の取組と職員満足度、継続就業意向に関する回帰分析による検討が実施されている。本調査研究の結果からは以下の点が確認できる。

- 職員満足度や継続就業意向への影響要因はサービス類型によって異なる。
- 職員の満足度への影響に関して、訪問系では、職員の「役職」、事業所の「地域区分」、「事業開始時期」、「人材マネジメント・雇用管理・相談対応」、「ICT・ロボットによる業務量縮減」、通所系では、「人材マネジメント・雇用管理・相談対応」、「職員の希望に応じた柔軟な勤務・雇用対応」、施設系では、「情報共有・コミュニケーション・学びの機会、手順書・マニュアル作成」、「人材マネジメント・雇用管理・相談対応」等が影響していることが示唆されている。
- 職員の継続就業意向への影響に関して、訪問系では、職員の「役職」、「年齢層」、「情報共有・コミュニケーション・学びの機会、手順書・マニュアル作成」、通所系では、職員の「勤続年数」、「性別」、「雇用形態」、「年収水準」、「人事・採用の仕組み、方針実現の仕組み」、「職員の希望に応じた柔軟な勤務・雇用対応」、施設系では、職員の「年齢層」、「情報共有・コミュニケーション・学びの機会、手順書・マニュアル作成」、「人事・採用の仕組み、方針実現の仕組み」、「職員の希望に応じた柔軟な勤務・雇用対応」等が影響している可能性が示唆されている。
- また、事業所の取組については、職員に認知されること、理解されることの重要性も指摘されている。

図表 2 職員満足度への影響に関する回帰分析結果

説明変数	全体		
	標準偏 回帰係数	p 値	調整 オッズ比
職員属性			
●職員Q2_勤続年数	-0.017	0.609 []	0.964
●職員Q4_役職	0.067	0.069 []	1.291
●職員Q16_年齢層	0.066	0.045 [*]	1.179
●職員Q17_性別（女性か）	0.022	0.518 []	1.147
●職員Q18_雇用形態（正規職員か）	-0.051	0.102 []	0.664
●職員Q21_年収水準	0.033	0.382 []	1.117
事業所属性			
■事業所Q3_法人規模	-0.045	0.136 []	0.818
■事業所Q4_地域区分	-0.072	0.016 [*]	0.750
■事業所Q5_事業開始時期	0.072	0.023 [*]	1.162
職員の職場環境改善等の取組認知			
●職員Q14_因子得点1_情報共有・コミュニケーション・学びの機会・手順書・マニュアル作成（㉔、㉖、㉗、㉘、㉙）	0.076	0.032 [*]	1.311
●職員Q14_因子得点2_人材マネジメント・雇用管理・相談対応（㉚、㉛、㉜、㉝、㉞）	0.177	0.000 [**]	1.928
●職員Q14_因子得点3_人事・採用の仕組み、方針実現の仕組み（㉟、㊱、㊲）	0.056	0.092 []	1.250
●職員Q14_因子得点4_職員の希望に応じた柔軟な勤務・雇用対応（㊳）	0.103	0.003 [**]	1.507
●職員Q14_因子得点5 ICT・ロボットによる業務量削減（㊴）	-0.032	0.295 []	0.877
事業所の職場環境改善等の取組・取組実績			
■事業所Q12_特に注力している取組の数	0.048	0.108 []	1.122
■事業所Q26_職員調査の実施状況	-0.053	0.085 []	0.898
■事業所Q28_職場環境改善への職員関与状況	0.023	0.478 []	1.069
■事業所Q33_処遇改善分以上の賃上げ実施	0.017	0.597 []	1.064
■事業所Q34_特定処遇改善加算（経歴・技能のある職員以外への配分）	0.000	0.999 []	1.000

訪問系			通所系			施設系		
標準偏 回帰係数	p 値	調整 オッズ比	標準偏 回帰係数	p 値	調整 オッズ比	標準偏 回帰係数	p 値	調整 オッズ比
0.072	0.273 []	1.155	-0.011	0.854 []	0.973	-0.058	0.147 []	0.827
0.183	0.010 [**]	1.922	0.005	0.931 []	1.023	0.033	0.449 []	1.218
0.098	0.089 []	1.268	-0.061	0.254 []	0.825	0.082	0.060 []	1.347
-0.010	0.862 []	0.925	-0.011	0.826 []	0.919	0.041	0.322 []	1.455
-0.099	0.077 []	0.512	-0.008	0.897 []	0.933	0.003	0.948 []	1.043
0.000	0.995 []	1.002	0.046	0.430 []	1.204	0.065	0.186 []	1.388
0.039	0.486 []	1.178	-0.070	0.199 []	0.673	-0.073	0.068 []	0.602
-0.188	0.000 [**]	0.456	-0.082	0.072 []	0.631	0.026	0.557 []	1.146
0.179	0.010 [*]	1.433	0.054	0.265 []	1.144	-0.007	0.869 []	0.978
0.036	0.569 []	1.142	-0.051	0.362 []	0.812	0.112	0.027 [*]	1.824
0.136	0.024 [*]	1.621	0.222	0.000 [**]	2.648	0.119	0.003 [**]	1.979
0.041	0.509 []	1.170	0.093	0.090 []	1.531	0.018	0.666 []	1.120
0.095	0.127 []	1.466	0.124	0.039 [*]	1.756	0.052	0.238 []	1.368
-0.132	0.020 [*]	0.555	-0.028	0.570 []	0.871	0.042	0.308 []	1.288
0.076	0.170 []	1.189	0.105	0.036 [*]	1.346	0.025	0.506 []	1.097
-0.019	0.724 []	0.958	-0.008	0.861 []	0.980	-0.138	0.002 [**]	0.670
-0.039	0.507 []	0.895	0.057	0.261 []	1.220	0.049	0.265 []	1.251
-0.011	0.862 []	0.963	0.098	0.066 []	1.536	0.024	0.589 []	1.147
-0.079	0.157 []	0.637	0.116	0.039 [*]	2.217	-0.025	0.531 []	0.799
339			526			529		
0.158			0.173			0.161		
0.000 [**]			0.000 [**]			0.000 [**]		

【**】：p<0.01、【*】：p<0.05 であり統計的に有意であることを示す

N	1,394
寄与率	0.108
尤度比検定 p 値	0.000 [**]

（出所）「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による人材確保への影響等に関する調査研究事業」報告書

図表 3 継続就業意向への影響に関する回帰分析結果

説明変数	全体		
	標準偏 回帰係数	p 値	調整 オッズ比
職員属性			
■職員Q2_勤続年数	-0.051	0.098 []	0.919
■職員Q4_役職	0.032	0.343 []	1.099
■職員Q16_年齢層	0.162	0.000 [**]	1.366
■職員Q17_性別（女性か）	0.044	0.115 []	1.243
■職員Q18_雇用形態（正規職員か）	-0.042	0.156 []	0.771
■職員Q21_年収水準	0.103	0.003 [**]	1.314
事業所属性			
■事業所Q3_法人規模	-0.069	0.015 [＊]	0.787
■事業所Q4_地域区分	-0.010	0.722 []	0.969
■事業所Q5_事業開始時期	0.002	0.934 []	1.004
職員の職場環境改善等の取組認知			
●職員Q14_因子得点1_情報共有・コミュニケーション・学びの機会・手順書・マニュアル作成（㉔、㉕、㉖、㉗、㉘、㉙）	0.142	0.000 [**]	1.483
●職員Q14_因子得点2_人材マネジメント・雇用管理・相談対応（㉚、㉛、㉜、㉝、㉞）	0.068	0.016 [＊]	1.216
●職員Q14_因子得点3_人事・採用の仕組み、方針実現の仕組み（㉟、㊱、㊲）	0.093	0.001 [**]	1.330
●職員Q14_因子得点4_職員の希望に応じた柔軟な勤務・雇用対応（㊳）	0.139	0.000 [**]	1.532
●職員Q14_因子得点5 ICT・ロボットによる業務量削減（㊴）	-0.001	0.968 []	0.996
事業所の職場環境改善等の取組・取組実績			
■事業所Q12_特に注力している取組の数	0.072	0.011 [＊]	1.145
■事業所Q26_職員調査の実施状況	0.010	0.731 []	1.015
■事業所Q28_職場環境改善への職員関与状況	0.018	0.520 []	1.041
■事業所Q33_処遇改善分以上の賃上げ実施	-0.009	0.724 []	0.973
■事業所Q34_特定処遇改善加算（経歴・技能のある職員以外への配分）	-0.012	0.655 []	0.946

訪問系			通所系			施設系		
標準偏 回帰係数	p 値	調整 オッズ比	標準偏 回帰係数	p 値	調整 オッズ比	標準偏 回帰係数	p 値	調整 オッズ比
0.077	0.253 []	1.135	-0.117	0.022 [＊]	0.817	-0.064	0.188 []	0.892
0.190	0.008 [**]	1.751	-0.042	0.442 []	0.881	0.010	0.841 []	1.035
0.190	0.002 [**]	1.463	0.089	0.057 []	1.205	0.184	0.000 [**]	1.440
-0.078	0.197 []	0.616	0.111	0.018 [＊]	1.723	0.042	0.337 []	1.232
0.101	0.118 []	1.753	-0.100	0.038 [＊]	0.553	-0.029	0.510 []	0.773
0.014	0.842 []	1.041	0.171	0.004 [**]	1.582	0.101	0.074 []	1.318
0.000	1.000 []	1.000	-0.094	0.054 []	0.703	-0.082	0.071 []	0.734
-0.084	0.173 []	0.748	0.022	0.628 []	1.087	-0.056	0.247 []	0.851
0.017	0.803 []	1.028	0.007	0.877 []	1.012	-0.046	0.282 []	0.921
0.188	0.002 [**]	1.788	0.085	0.051 []	1.261	0.174	0.000 [**]	1.667
0.068	0.260 []	1.222	0.055	0.244 []	1.175	0.075	0.085 []	1.263
0.053	0.372 []	1.184	0.099	0.032 [＊]	1.350	0.144	0.001 [**]	1.624
0.101	0.078 []	1.398	0.184	0.000 [**]	1.740	0.112	0.008 [**]	1.440
-0.001	0.985 []	0.996	-0.067	0.140 []	0.802	0.068	0.128 []	1.254
0.051	0.399 []	1.101	0.111	0.016 [＊]	1.232	0.041	0.399 []	1.085
0.064	0.287 []	1.124	0.006	0.901 []	1.009	0.002	0.968 []	1.003
-0.030	0.650 []	0.932	0.028	0.522 []	1.067	0.004	0.921 []	1.011
0.045	0.460 []	1.140	-0.001	0.988 []	0.998	0.019	0.671 []	1.059
-0.065	0.263 []	0.736	0.010	0.829 []	1.048	-0.021	0.624 []	0.900
339			526			529		
0.108			0.103			0.148		
0.001 [**]			0.000 [**]			0.000 [**]		

[**]：p<0.01、[＊]：p<0.05 であり統計的に有意であることを示す

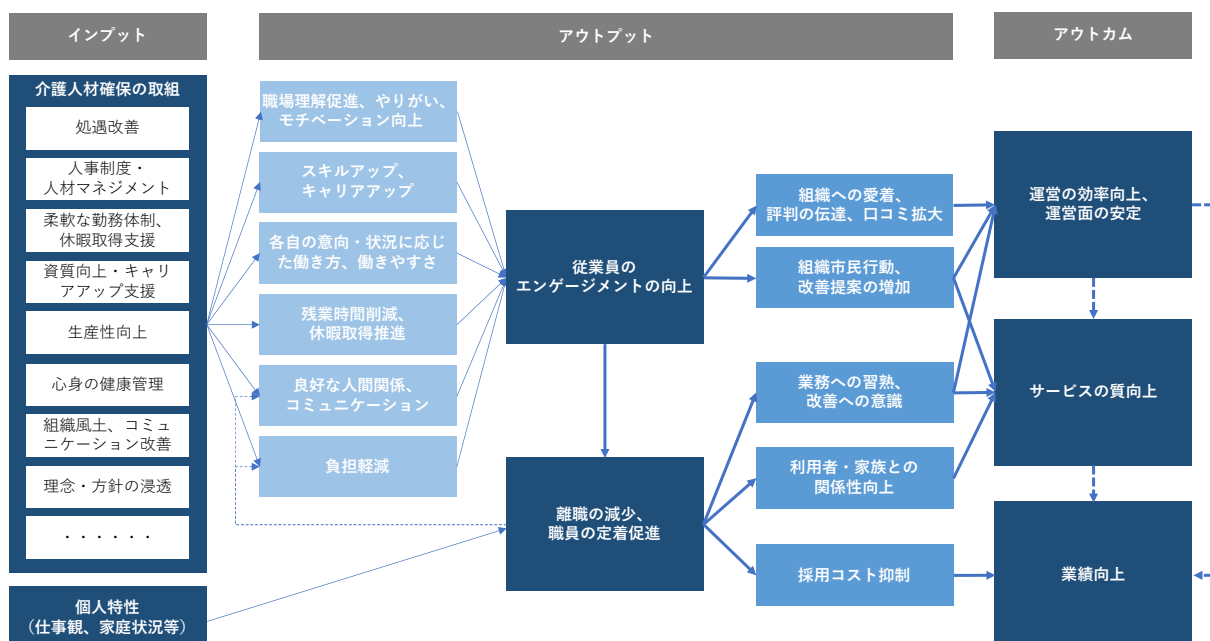
N	1,394
寄与率	0.105
尤度比検定 p 値	0.000 [**]

（出所）「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による人材確保への影響等に関する調査研究事業」報告書

(2) 調査仮説の検討

先行研究等を踏まえ、職員の定着促進の効果に関する影響構造の仮説を以下のように、インプットからアウトプット、アウトカムの流れで整理した。

図表 4 職員の定着促進の効果に関する構造仮説



第2章 アンケート調査結果の分析

1. 集計対象としたアンケート調査の概要

本調査研究では、令和5年度「介護人材の定着促進がもたらす様々な効果分析等に関する調査研究」で実施した事業所向けのアンケート調査結果を活用し、前掲の仮説に基づいて再集計・分析を実施した。

再集計を実施したアンケート調査の概要は以下の通りである。

図表 5 再集計した事業所アンケート調査概要

調査名	「介護人材の定着促進がもたらす様々な効果分析等に関する調査研究」アンケート調査
調査目的	✓ 介護人材の定着促進・離職防止がもたらす費用面だけではない様々な効果について把握する。 ✓ 人材の定着に効果的な取組についても合わせて調査し、定着による経営的な効果を明らかにする。
調査方法	郵送配布・ウェブ回収
調査地域	全国
対象施設抽出方法	全国の介護事業所・施設より無作為抽出 配布件数：合計 4,000 件 (入所系：特別養護老人ホーム 1,000 件、特定施設入居者生活介護(介護付きホーム) 1,000 件、通所系：通所介護 1,000 件、訪問系：訪問介護 1,000 件)
対象者	介護施設の管理者・施設長もしくは所属法人の経営層
主な設問	・ 施設情報、法人の運営状況、職員の処遇、働きやすい職場づくりに向けた取組状況、介護職員の採用・離職状況、介護職員の労働状況、職員の定着による効果、自治体による支援策の活用状況など
回収数	全体 801 件(回収率 20.0%) (施設系 342 件(17.1%)、通所介護 242 件(24.2%)、訪問介護 217 件(21.7%))
設問数	最大 62 問

2. 集計・分析の実施

(1) 回答事業所の基本属性

図表 6 法人の法人種別

貴事業所・施設を運営する法人の法人種別について該当するものを選択してください。【全体＋介護サービス種別】[単一選択]

項目	全体		施設		訪問		通所	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1 都道府県・市区町村・広域連合・一部事務組	9	1.1%	5	1.5%	3	1.2%	1	0.5%
2 社会福祉協議会	33	4.1%	3	0.9%	17	7.0%	13	6.0%
3 社会福祉法人（社会福祉協議会以外）	270	33.7%	183	53.5%	28	11.6%	59	27.2%
4 社会福祉事業団	1	0.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.5%
5 医療法人	38	4.7%	7	2.0%	15	6.2%	16	7.4%
6 社団法人・財団法人（一般、公益）	8	1.0%	2	0.6%	3	1.2%	3	1.4%
7 協同組合・連合会	10	1.2%	2	0.6%	4	1.7%	4	1.8%
8 営利法人（株式会社、有限会社等）	400	49.9%	132	38.6%	155	64.0%	113	52.1%
9 特定非営利活動法人（NPO 法人）	16	2.0%	1	0.3%	11	4.5%	4	1.8%
10 その他	16	2.0%	7	2.0%	6	2.5%	3	1.4%
回答者数	801	-	342	-	242	-	217	-

※ その他：宗教法人、生協等

図表 7 介護サービスの種別

貴事業所・施設の介護サービス種別について該当するものを選択してください。[単一選択]

項目	全体	
	n	%
1 介護老人福祉施設（地域密着型を含む）	176	22.0%
2 特定施設入居者生活介護（有料老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅等）	166	20.7%
3 通所介護	217	27.1%
4 訪問介護	242	30.2%
回答者数	801	-

図表 8 運営法人が運営する介護サービス事業所・施設数

貴事業所・施設の運営法人が運営する介護サービス事業所・施設数について、該当するものを選択してください。貴事業所・施設を含め、また他の介護サービス種別の事業所・施設も含めて回答願います。【全体＋介護サービス種別】[単一選択]

項目	全体		施設		訪問		通所	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1 1 事業所・施設のみ	143	17.9%	38	11.1%	78	32.2%	27	12.4%
2 2～4 事業所・施設	244	30.5%	102	29.8%	71	29.3%	71	32.7%
3 5～9 事業所・施設	150	18.7%	63	18.4%	33	13.6%	54	24.9%
4 10～19 事業所・施設	91	11.4%	53	15.5%	18	7.4%	20	9.2%
5 20～49 事業所・施設	74	9.2%	37	10.8%	15	6.2%	22	10.1%
6 50～99 事業所・施設	24	3.0%	13	3.8%	6	2.5%	5	2.3%
7 100以上の事業所・施設	66	8.2%	35	10.2%	16	6.6%	15	6.9%
8 わからない・把握していない	9	1.1%	1	0.3%	5	2.1%	3	1.4%
回答者数	801	-	342	-	242	-	217	-

図表 9 法人が運営している介護サービス

項目	全体		施設		訪問		通所	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1 運営法人が複数の介護サービス種別の事業所等を運営している	602	75.2%	265	77.5%	166	68.6%	171	78.8%
2 運営法人が単独の介護サービス種別の事業所等を運営している	192	24.0%	73	21.3%	74	30.6%	45	20.7%
3 その他（不明等）	7	0.9%	4	1.2%	2	0.8%	1	0.5%
回答者数	801	-	342	-	242	-	217	-

貴事業所・施設の運営法人が運営する介護サービス事業所・施設の介護サービス種別について、該当するものを全て選択してください。【全体＋介護サービス種別】[複数選択]

項目	全体		施設		訪問		通所	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1 訪問系サービス（訪問介護、訪問看護、訪問リハビリテーション、定期巡回・随時対応型訪問介護看護等）	500	62.4%	147	43.0%	236	97.5%	117	53.9%
2 通所系サービス（通所介護、通所リハビリテーション、短期入所生活介護等）	572	71.4%	241	70.5%	117	48.3%	214	98.6%
3 介護保険施設・居住系サービス（介護老人福祉施設、介護老人保健施設、認知症対応型共同生活介護、特定施設入居者生活介護等）	452	56.4%	310	90.6%	60	24.8%	82	37.8%
4 居宅介護支援	473	59.1%	195	57.0%	136	56.2%	142	65.4%
5 介護保険サービス以外の住まい関連のサービス（サービス付き高齢者住宅、住宅型有料老人ホーム等）	234	29.2%	107	31.3%	59	24.4%	68	31.3%
6 多機能系サービス（小規模多機能型居宅介護、看護小規模多機能型居宅介護）	126	15.7%	65	19.0%	33	13.6%	28	12.9%
7 上記に該当するものはない	4	0.5%	3	0.9%	1	0.4%	0	0.0%
8 わからない・把握していない	3	0.4%	1	0.3%	1	0.4%	1	0.5%

図表 10 介護保険サービス事業の開始年

貴事業所・施設における介護保険サービス事業の開始年について選択してください。【全体＋介護サービス種別】[単一選択]

項目	全体		施設		訪問		通所	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1 2000年以前	195	24.3%	105	30.7%	49	20.2%	41	18.9%
2 2001 - 2005 年	138	17.2%	54	15.8%	41	16.9%	43	19.8%
3 2006 - 2010 年	128	16.0%	64	18.7%	31	12.8%	33	15.2%
4 2011 - 2015 年	146	18.2%	53	15.5%	49	20.2%	44	20.3%
5 2016 - 2020 年	143	17.9%	49	14.3%	52	21.5%	42	19.4%
6 2021年以降	51	6.4%	17	5.0%	20	8.3%	14	6.5%
回答者数	801	-	342	-	242	-	217	-

図表 11 介護職員数の分布

職員数（常勤・非常勤計）	全体		施設		訪問		通所	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1～9名	156	19.5%	5	1.5%	87	36.0%	64	29.5%
10～19名	290	36.2%	66	19.3%	96	39.7%	128	59.0%
20～29名	126	15.7%	77	22.5%	34	14.0%	15	6.9%
30～50名	124	15.5%	103	30.1%	17	7.0%	4	1.8%
50名以上	69	8.6%	67	19.6%	2	0.8%	0	0.0%
（未記入）	36	4.5%	24	7.0%	6	2.5%	6	2.8%
計	801	-	342	-	242	-	217	-

(2) 職員の定着状況の分布

職員の定着状況による効果について検証するに際して、はじめに、事業所属性別の職員の定着状況について確認を行った。

勤続年数が3年以上の職員割合は60%以上という事業所が多く、訪問介護では半数程度で勤続年数3年以上の職員割合が80%以上となっている。

勤続年数5年以上の職員割合は3年以上の割合よりもばらつきが大きくなっている。5年以上勤務者の割合も訪問介護で比較的高い傾向にある。

勤続年数10年以上の割合はいずれのサービス類型でも20%未満が最も大きくなっている（事業所開設からの期間の影響もある点は要留意）。

整理した分布状況、事業所開設からの期間の影響等を考慮し、以降では、勤続年数5年以上の職員割合によって集計・分析を行う。

図表 12 職員に占める勤続年数3年以上職員割合の分布

勤続3年以上の職員比率 (常勤・非常勤計)	全体		施設		訪問		通所	
	n	%	n	%	n	%	n	%
20%未満	51	6.4%	15	4.4%	20	8.3%	16	7.4%
20%以上40%未満	47	5.9%	24	7.0%	10	4.1%	13	6.0%
40%以上60%未満	166	20.7%	84	24.6%	36	14.9%	46	21.2%
60%以上80%未満	254	31.7%	133	38.9%	53	21.9%	68	31.3%
80%以上	247	30.8%	62	18.1%	117	48.3%	68	31.3%
(無回答)	36	4.5%	24	7.0%	6	2.5%	6	2.8%
計	801	-	342	-	242	-	217	-

図表 13 職員に占める勤続年数5年以上職員割合の分布

勤続3年以上の職員比率 (常勤・非常勤計)	全体		施設		訪問		通所	
	n	%	n	%	n	%	n	%
20%未満	132	16.5%	49	14.3%	37	15.3%	46	21.2%
20%以上40%未満	130	16.2%	63	18.4%	31	12.8%	36	16.6%
40%以上60%未満	204	25.5%	110	32.2%	45	18.6%	49	22.6%
60%以上80%未満	188	23.5%	81	23.7%	56	23.1%	51	23.5%
80%以上	111	13.9%	15	4.4%	67	27.7%	29	13.4%
(無回答)	36	4.5%	24	7.0%	6	2.5%	6	2.8%
計	801	-	342	-	242	-	217	-

図表 14 職員に占める勤続年数 10 年以上職員割合の分布

勤続3年以上の職員比率 (常勤・非常勤計)	全体		施設		訪問		通所	
	n	%	n	%	n	%	n	%
20%未満	337	42.1%	130	38.0%	108	44.6%	99	45.6%
20%以上40%未満	195	24.3%	109	31.9%	36	14.9%	50	23.0%
40%以上60%未満	150	18.7%	70	20.5%	44	18.2%	36	16.6%
60%以上80%未満	54	6.7%	8	2.3%	27	11.2%	19	8.8%
80%以上	29	3.6%	1	0.3%	21	8.7%	7	3.2%
(無回答)	36	4.5%	24	7.0%	6	2.5%	6	2.8%
計	801	-	342	-	242	-	217	-

(3) 事業所属性による定着状況

1) 法人規模

法人が運営する事業所数が多い方が、5 年以上勤務者の割合はやや大きい傾向がみられる（一部有意な差が確認できる）。

図表 15 運営法人が運営する事業所数別の 5 年以上勤務者割合

	n	5年以上勤務者の割合（常勤・非常勤計）					平均
		20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上	
施設							
1 事業所・施設のみ	35	14.3%	17.1%	42.9%	20.0%	5.7%	46.4%
2～4 事業所・施設	96	9.4%	18.8%	36.5%	32.3%	3.1%	50.4%
5～9 事業所・施設	56	8.9%	16.1%	33.9%	28.6%	12.5%	53.2%
10～19 事業所・施設	131	22.9%	22.9%	31.3%	20.6%	2.3%	40.7%
通所							
1 事業所・施設のみ	25	32.0%	12.0%	16.0%	32.0%	8.0%	44.1%
2～4 事業所・施設	69	26.1%	20.3%	26.1%	21.7%	5.8%	39.8%
5～9 事業所・施設	53	11.3%	17.0%	28.3%	26.4%	17.0%	52.4%
10～19 事業所・施設	61	23.0%	13.1%	18.0%	23.0%	23.0%	49.8%
訪問	231						
1 事業所・施設のみ	77	24.7%	16.9%	16.9%	18.2%	23.4%	47.9%
2～4 事業所・施設	68	14.7%	14.7%	19.1%	20.6%	30.9%	56.9%
5～9 事業所・施設	32	9.4%	12.5%	9.4%	37.5%	31.3%	63.8%
10～19 事業所・施設	54	5.6%	7.4%	27.8%	25.9%	33.3%	63.9%

図表 16 法人の運営事業所数による母平均の差の検定

n.s. : p値 ≥ 0.05、* : p値 < 0.05、** : p値 < 0.01

	差	統計量	自由度	0.5%点	2.5%点	p値	判定
施設							
1 1 事業所・施設のみ 10～19 事業所・施設	0.057093	1.312	174	2.604	1.974	0.191	n.s.
2 1 事業所・施設のみ 2～4 事業所・施設	-0.03957	1.001	138	2.612	1.977	0.318	n.s.
3 1 事業所・施設のみ 5～9 事業所・施設	-0.06824	1.487	99	2.626	1.984	0.140	n.s.
4 10～19 事業所・施設 2～4 事業所・施設	-0.09666	3.328	238	2.597	1.970	0.001	**
5 10～19 事業所・施設 5～9 事業所・施設	-0.12534	3.547	199	2.601	1.972	0.000	**
6 2～4 事業所・施設 5～9 事業所・施設	-0.02867	0.870	163	2.606	1.975	0.386	n.s.
通所							
1 1 事業所・施設のみ 10～19 事業所・施設	-0.05748	0.831	87	2.634	1.988	0.408	n.s.
2 1 事業所・施設のみ 2～4 事業所・施設	0.042717	0.662	96	2.628	1.985	0.510	n.s.
3 1 事業所・施設のみ 5～9 事業所・施設	-0.08293	1.325	79	2.640	1.990	0.189	n.s.
4 10～19 事業所・施設 2～4 事業所・施設	0.100197	1.970	131	2.614	1.978	0.051	n.s.
5 10～19 事業所・施設 5～9 事業所・施設	-0.02545	0.487	114	2.620	1.981	0.627	n.s.
6 2～4 事業所・施設 5～9 事業所・施設	-0.12565	2.578	123	2.616	1.979	0.011	*
訪問							
1 1 事業所・施設のみ 10～19 事業所・施設	-0.15954	2.890	131	2.614	1.978	0.005	**
2 1 事業所・施設のみ 2～4 事業所・施設	-0.09001	1.653	147	2.610	1.976	0.101	n.s.
3 1 事業所・施設のみ 5～9 事業所・施設	-0.15906	2.273	109	2.622	1.982	0.025	*
4 10～19 事業所・施設 2～4 事業所・施設	0.06953	1.370	124	2.616	1.979	0.173	n.s.
5 10～19 事業所・施設 5～9 事業所・施設	0.00048	0.008	86	2.634	1.988	0.993	n.s.
6 2～4 事業所・施設 5～9 事業所・施設	-0.06905	1.080	102	2.625	1.983	0.283	n.s.

2)事業所に併設する施設・居住系サービスの有無

事業所に併設する施設・居住系サービスの有無によって 5 年以上勤務者の割合に明確な差はみられない。

図表 17 事業所に併設する施設・居住系サービスの有無別の 5 年以上勤務者割合

	n	5年以上勤務者の割合（常勤・非常勤計）					平均
		20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上	
通所							
併設する施設・居住系サービスあり	114	19.3%	15.8%	20.2%	25.4%	19.3%	49.6%
併設する施設・居住系サービスなし	97	24.7%	18.6%	26.8%	22.7%	7.2%	42.4%
訪問							
併設する施設・居住系サービスあり	103	16.5%	15.5%	14.6%	25.2%	28.2%	55.6%
併設する施設・居住系サービスなし	133	15.0%	11.3%	22.6%	22.6%	28.6%	56.5%

図表 18 事業所に併設する施設・居住系サービスの有無による母平均の差の検定

n.s. : p値 \geq 0.05、* : p値 $<$ 0.05、** : p値 $<$ 0.01

	差	統計量	自由度	0.5%点	2.5%点	p値	判定
通所							
1 あり なし	0.072029	1.859	215	2.599	1.971	0.064	n.s.
訪問							
1 あり なし	-0.00883	0.214	240	2.596	1.970	0.831	n.s.

3) 地域区分

地域区分別の5年以上勤務者割合は、1～5級地よりも、その他や6・7級地においてその割合が大きい傾向がある。いずれのサービス類型でも有意な差となっている。

図表 19 地域区分別の5年以上勤務者割合

	n	5年以上勤務者の割合（常勤・非常勤計）					平均
		20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上	
施設							
1～5級地	111	26.1%	27.0%	31.5%	13.5%	1.8%	36.5%
6・7級地	76	10.5%	17.1%	44.7%	25.0%	2.6%	49.6%
その他	131	9.2%	15.3%	31.3%	35.9%	8.4%	53.0%
通所							
1～5級地	53	26.4%	18.9%	28.3%	18.9%	7.5%	40.0%
6・7級地	70	22.9%	22.9%	17.1%	22.9%	14.3%	43.6%
その他	88	18.2%	11.4%	25.0%	28.4%	17.0%	52.2%
訪問							
1～5級地	99	22.2%	15.2%	18.2%	19.2%	25.3%	50.6%
6・7級地	60	18.3%	15.0%	25.0%	18.3%	23.3%	50.2%
その他	77	5.2%	9.1%	15.6%	33.8%	36.4%	67.8%

図表 20 地域区分による母平均の差の検定





































n.s. : p値 ≥ 0.05、* : p値 < 0.05、** : p値 < 0.01

	差	統計量	自由度	0.5%点	2.5%点	p値	判定
施設							
1 1～5級地 6・7級地	-0.13071	4.199	204	2.600	1.972	0.000	**
2 1～5級地 その他	-0.16443	5.938	259	2.595	1.969	0.000	**
3 6・7級地 その他	-0.03372	1.160	215	2.599	1.971	0.247	n.s.
通所							
1 1～5級地 6・7級地	-0.03658	0.731	125	2.616	1.979	0.466	n.s.
2 1～5級地 その他	-0.12228	2.582	144	2.610	1.977	0.011	*
3 6・7級地 その他	-0.0857	1.896	159	2.607	1.975	0.060	n.s.
訪問							
1 1～5級地 6・7級地	0.004629	0.088	161	2.607	1.975	0.930	n.s.
2 1～5級地 その他	-0.17232	3.733	179	2.604	1.973	0.000	**
3 6・7級地 その他	-0.17695	3.670	138	2.612	1.977	0.000	**

4) 法人本部・エリア統括の有無

法人本部・エリア統括の有無別の5年以上勤務者割合は、施設系において、法人本部・エリア統括部署なしの方がその割合が少ない結果となっている。(エリア単位の採用・人事ローテーション等を行っていることなどが影響している可能性があり、結果の解釈には留意を要する)

図表 21 法人本部・エリア統括の有無別の5年以上勤務者割合

	n	5年以上勤務者の割合（常勤・非常勤計）					平均
		20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上	
施設							
法人本部・エリア統括部署あり	266	 16.9%	 21.1%	 34.2%	 23.7%	 4.1%	 45.0%
法人本部・エリア統括部署なし	52	 7.7%	 13.5%	 36.5%	 34.6%	 7.7%	 53.8%
通所							
法人本部・エリア統括部署あり	167	 19.8%	 16.2%	 24.6%	 24.6%	 15.0%	 48.0%
法人本部・エリア統括部署なし	44	 29.5%	 20.5%	 18.2%	 22.7%	 9.1%	 39.8%
訪問							
法人本部・エリア統括部署あり	137	 13.1%	 10.9%	 20.4%	 25.5%	 29.9%	 58.7%
法人本部・エリア統括部署なし	99	 19.2%	 16.2%	 17.2%	 21.2%	 26.3%	 52.5%

図表 22 法人本部・エリア統括有無による母平均の差の検定

		n.s. : p値 ≥ 0.05、* : p値 < 0.05、** : p値 < 0.01						
		差	統計量	自由度	0.5%点	2.5%点	p値	判定
施設								
1	法人本部・エリア統括部署あり	法人本部・エリア統括部署なし	-0.08844	2.694	340	2.590	1.967	0.007**
通所								
1	法人本部・エリア統括部署あり	法人本部・エリア統括部署なし	0.082335	1.771	215	2.599	1.971	0.078 n.s.
訪問								
1	法人本部・エリア統括部署あり	法人本部・エリア統括部署なし	0.061573	1.492	240	2.596	1.970	0.137 n.s.

(4) 定着による効果に関する分析

1) 人員不足の状況

5 年以上勤務者割合と事業所回答における人員不足感には明確な関係はみられない。

図表 23 5 年以上勤務者割合別の事業所の人員不足感

	n	人材の不足感				
		大いに不足	不足	やや不足	適当	余裕がある
全体	765	20.0%	29.5%	30.6%	17.8%	2.1%
20%未満	132	15.9%	30.3%	33.3%	17.4%	3.0%
20%以上40%未満	130	20.0%	30.8%	30.0%	18.5%	0.8%
40%以上60%未満	204	17.2%	27.0%	36.3%	18.1%	1.5%
60%以上80%未満	188	21.3%	30.3%	27.1%	18.1%	3.2%
80%以上	111	27.9%	30.6%	23.4%	16.2%	1.8%
施設	318	15.4%	30.8%	34.9%	16.0%	2.8%
20%未満	49	12.2%	26.5%	44.9%	14.3%	2.0%
20%以上40%未満	63	11.1%	39.7%	28.6%	19.0%	1.6%
40%以上60%未満	110	17.3%	25.5%	40.9%	14.5%	1.8%
60%以上80%未満	81	19.8%	33.3%	25.9%	16.0%	4.9%
80%以上	15	6.7%	33.3%	33.3%	20.0%	6.7%
通所	211	12.3%	24.6%	35.5%	24.2%	3.3%
20%未満	46	13.0%	37.0%	30.4%	13.0%	6.5%
20%以上40%未満	36	13.9%	16.7%	41.7%	27.8%	0.0%
40%以上60%未満	49	10.2%	14.3%	46.9%	26.5%	2.0%
60%以上80%未満	51	13.7%	21.6%	31.4%	29.4%	3.9%
80%以上	29	10.3%	37.9%	24.1%	24.1%	3.4%
訪問	236	33.1%	32.2%	20.3%	14.4%	0.0%
20%未満	37	24.3%	27.0%	21.6%	27.0%	0.0%
20%以上40%未満	31	45.2%	29.0%	19.4%	6.5%	0.0%
40%以上60%未満	45	24.4%	44.4%	13.3%	17.8%	0.0%
60%以上80%未満	56	30.4%	33.9%	25.0%	10.7%	0.0%
80%以上	67	40.3%	26.9%	20.9%	11.9%	0.0%

図表 24 人材不足感による母平均の差の検定

n.s. : p 値 ≥ 0.05 、* : p 値 < 0.05 、** : p 値 < 0.01

			差	統計量	自由度	0.5%点	2.5%点	p値	判定
全体									
1	大いに不足	不足	0.043651	1.520	391	2.588	1.966	0.129	n.s.
2	大いに不足	やや不足	0.070943	2.545	406	2.588	1.966	0.011	*
3	大いに不足	適当、余裕がある	0.056799	1.810	316	2.591	1.967	0.071	n.s.
4	不足	やや不足	0.027292	1.092	481	2.586	1.965	0.275	n.s.
5	不足	適当、余裕がある	0.013148	0.459	391	2.588	1.966	0.646	n.s.
6	やや不足	適当、余裕がある	-0.01414	0.509	406	2.588	1.966	0.611	n.s.
施設									
1	大いに不足	不足	0.04069	1.108	154	2.608	1.975	0.270	n.s.
2	大いに不足	やや不足	0.057702	1.564	172	2.605	1.974	0.120	n.s.
3	大いに不足	適当、余裕がある	0.018577	0.457	114	2.620	1.981	0.649	n.s.
4	不足	やや不足	0.017012	0.551	224	2.598	1.971	0.582	n.s.
5	不足	適当、余裕がある	-0.02211	0.603	166	2.606	1.974	0.547	n.s.
6	やや不足	適当、余裕がある	-0.03913	1.078	184	2.603	1.973	0.282	n.s.
通所									
1	大いに不足	不足	-0.02594	0.345	76	2.642	1.992	0.731	n.s.
2	大いに不足	やや不足	0.0048	0.080	103	2.624	1.983	0.936	n.s.
3	大いに不足	適当、余裕がある	-0.04208	0.668	77	2.641	1.991	0.506	n.s.
4	不足	やや不足	0.030742	0.587	129	2.614	1.979	0.558	n.s.
5	不足	適当、余裕がある	-0.01614	0.276	103	2.624	1.983	0.783	n.s.
6	やや不足	適当、余裕がある	-0.04688	1.004	130	2.614	1.978	0.317	n.s.
訪問									
1	大いに不足	不足	0.037613	0.782	157	2.608	1.975	0.435	n.s.
2	大いに不足	やや不足	0.027627	0.470	127	2.615	1.979	0.639	n.s.
3	大いに不足	適当、余裕がある	0.100881	1.518	114	2.620	1.981	0.132	n.s.
4	不足	やや不足	-0.00999	0.179	124	2.616	1.979	0.858	n.s.
5	不足	適当、余裕がある	0.063268	1.009	111	2.621	1.982	0.315	n.s.
6	やや不足	適当、余裕がある	0.073254	0.970	81	2.638	1.990	0.335	n.s.

2) 中核人材の状況

5 年以上勤務者の割合と現在の中核人材の状況には明確な関係はみられない。

図表 25 5 年以上勤務者割合別の現在の中核人材の状況

	n	現在の中核人材		
		適任者がいる	ある程度の適任者はいる	適任者はいない
全体	765	37.1%	51.1%	11.8%
20%未満	132	31.1%	55.3%	13.6%
20%以上40%未満	130	32.3%	53.8%	13.8%
40%以上60%未満	204	39.7%	51.0%	9.3%
60%以上80%未満	188	42.6%	45.7%	11.7%
80%以上	111	36.0%	52.3%	11.7%
施設	318	36.8%	52.2%	11.0%
20%未満	49	30.6%	59.2%	10.2%
20%以上40%未満	63	33.3%	50.8%	15.9%
40%以上60%未満	110	42.7%	44.5%	12.7%
60%以上80%未満	81	35.8%	60.5%	3.7%
80%以上	15	33.3%	46.7%	20.0%
通所	211	35.1%	53.6%	11.4%
20%未満	46	28.3%	56.5%	15.2%
20%以上40%未満	36	33.3%	58.3%	8.3%
40%以上60%未満	49	32.7%	61.2%	6.1%
60%以上80%未満	51	39.2%	39.2%	21.6%
80%以上	29	44.8%	55.2%	0.0%
訪問	236	39.4%	47.5%	13.1%
20%未満	37	35.1%	48.6%	16.2%
20%以上40%未満	31	29.0%	54.8%	16.1%
40%以上60%未満	45	40.0%	55.6%	4.4%
60%以上80%未満	56	55.4%	30.4%	14.3%
80%以上	67	32.8%	52.2%	14.9%

図表 26 現在の中核人材の状況による母平均の差の検定

		差	統計量	自由度	0.5%点	2.5%点	p値	判定
全体								
1	適任者がいる	ある程度の適任者はいる	0.029571	1.398	701	2.583	1.963	0.163 n.s.
2	適任者がいる	適任者はいない	0.040212	1.271	389	2.589	1.966	0.204 n.s.
3	ある程度の適任者はいる	適任者はいない	0.010641	0.332	506	2.586	1.965	0.740 n.s.
施設								
1	適任者がいる	ある程度の適任者はいる	0.01778	0.660	300	2.592	1.968	0.510 n.s.
2	適任者がいる	適任者はいない	0.053024	1.344	159	2.607	1.975	0.181 n.s.
3	ある程度の適任者はいる	適任者はいない	0.035244	0.857	219	2.598	1.971	0.392 n.s.
通所								
1	適任者がいる	ある程度の適任者はいる	0.035081	0.829	189	2.602	1.973	0.408 n.s.
2	適任者がいる	適任者はいない	0.035976	0.557	99	2.626	1.984	0.579 n.s.
3	ある程度の適任者はいる	適任者はいない	0.000896	0.014	140	2.611	1.977	0.989 n.s.
訪問								
1	適任者がいる	ある程度の適任者はいる	0.02789	0.643	208	2.600	1.971	0.521 n.s.
2	適任者がいる	適任者はいない	0.034032	0.546	127	2.615	1.979	0.586 n.s.
3	ある程度の適任者はいる	適任者はいない	0.006141	0.092	143	2.611	1.977	0.927 n.s.

n.s. : p値 ≥ 0.05、* : p値 < 0.05、** : p値 < 0.01

3) ロコミ・紹介採用の状況

5年以上勤務者の割合とロコミ・紹介採用の割合には大きな傾向の差はみられないが、5年以上定着者の割合が20%以上40%未満の場合に、わずかにロコミ・紹介件数が25%未満という比率が大きくなっている(一部有意な差となっている)。

また、5年以上勤務者の割合が80%以上の場合、職員を採用していないという割合が大きい(通所系・訪問系では有意な差となっている)。定着が進む事業所では採用を行う必要性が生じていない可能性が示唆される。

図表 27 5年以上勤務者割合別のロコミ・紹介採用の状況

	n	ロコミ・紹介採用の状況					職員を採用していない
		75%以上	50%以上75%未満	25%以上50%未満	25%未満	わからない・把握していない	
全体	765	7.8%	6.4%	9.4%	38.3%	19.5%	18.6%
20%未満	132	7.6%	7.6%	10.6%	38.6%	23.5%	12.1%
20%以上40%未満	130	5.4%	5.4%	12.3%	43.1%	21.5%	12.3%
40%以上60%未満	204	9.3%	5.9%	16.2%	43.6%	15.7%	9.3%
60%以上80%未満	188	7.4%	9.6%	3.2%	38.3%	21.3%	20.2%
80%以上	111	9.0%	1.8%	2.7%	22.5%	16.2%	47.7%
施設	318	4.4%	5.7%	8.8%	51.6%	18.6%	11.0%
20%未満	49	0.0%	8.2%	12.2%	49.0%	24.5%	6.1%
20%以上40%未満	63	3.2%	6.3%	9.5%	55.6%	14.3%	11.1%
40%以上60%未満	110	5.5%	2.7%	12.7%	52.7%	18.2%	8.2%
60%以上80%未満	81	7.4%	6.2%	1.2%	50.6%	18.5%	16.0%
80%以上	15	0.0%	13.3%	6.7%	40.0%	20.0%	20.0%
通所	211	5.7%	6.6%	11.4%	31.8%	22.7%	21.8%
20%未満	46	10.9%	4.3%	8.7%	34.8%	26.1%	15.2%
20%以上40%未満	36	2.8%	2.8%	16.7%	25.0%	36.1%	16.7%
40%以上60%未満	49	8.2%	8.2%	16.3%	36.7%	20.4%	10.2%
60%以上80%未満	51	3.9%	13.7%	9.8%	31.4%	17.6%	23.5%
80%以上	29	0.0%	0.0%	3.4%	27.6%	13.8%	55.2%
訪問	236	14.4%	7.2%	8.5%	26.3%	17.8%	25.8%
20%未満	37	13.5%	10.8%	10.8%	29.7%	18.9%	16.2%
20%以上40%未満	31	12.9%	6.5%	12.9%	38.7%	19.4%	9.7%
40%以上60%未満	45	20.0%	11.1%	24.4%	28.9%	4.4%	11.1%
60%以上80%未満	56	10.7%	10.7%	0.0%	26.8%	28.6%	23.2%
80%以上	67	14.9%	0.0%	1.5%	16.4%	16.4%	50.7%

図表 28 採用者に占める紹介採用の比率による母平均の差の検定

n.s. : p値 \geq 0.05、* : p値 $<$ 0.05、** : p値 $<$ 0.01

			差	統計量	自由度	0.5%点	2.5%点	p値	判定
全体									
1	75%以上	50%以上75%未満	0.042413	0.823	111	2.621	1.982	0.412	n.s.
2	75%以上	25%以上50%未満	0.118589	2.666	134	2.613	1.978	0.009	**
3	75%以上	25%未満	0.046287	1.310	369	2.589	1.966	0.191	n.s.
4	50%以上75%未満	25%以上50%未満	0.076176	1.738	123	2.616	1.979	0.085	n.s.
5	50%以上75%未満	25%未満	0.003874	0.103	358	2.590	1.967	0.918	n.s.
6	25%以上50%未満	25%未満	-0.0723	2.290	381	2.589	1.966	0.023	*
施設									
1	75%以上	50%以上75%未満	0.088872	1.108	32	2.738	2.037	0.276	n.s.
2	75%以上	25%以上50%未満	0.144529	2.389	41	2.701	2.020	0.022	*
3	75%以上	25%未満	0.077099	1.320	191	2.602	1.972	0.189	n.s.
4	50%以上75%未満	25%以上50%未満	0.055657	0.793	47	2.685	2.012	0.432	n.s.
5	50%以上75%未満	25%未満	-0.01177	0.224	197	2.601	1.972	0.823	n.s.
6	25%以上50%未満	25%未満	-0.06743	1.568	206	2.600	1.972	0.119	n.s.
通所									
1	75%以上	50%以上75%未満	-0.19194	2.247	25	2.787	2.060	0.034	*
2	75%以上	25%以上50%未満	-0.06862	0.819	36	2.719	2.028	0.418	n.s.
3	75%以上	25%未満	-0.11841	1.449	79	2.640	1.990	0.151	n.s.
4	50%以上75%未満	25%以上50%未満	0.123312	1.608	37	2.715	2.026	0.116	n.s.
5	50%以上75%未満	25%未満	0.073525	0.951	80	2.639	1.990	0.344	n.s.
6	25%以上50%未満	25%未満	-0.04979	0.798	91	2.631	1.986	0.427	n.s.
訪問									
1	75%以上	50%以上75%未満	0.122728	1.371	50	2.678	2.009	0.177	n.s.
2	75%以上	25%以上50%未満	0.186981	2.249	53	2.672	2.006	0.029	*
3	75%以上	25%未満	0.084234	1.324	95	2.629	1.985	0.189	n.s.
4	50%以上75%未満	25%以上50%未満	0.064253	0.782	35	2.724	2.030	0.439	n.s.
5	50%以上75%未満	25%未満	-0.03849	0.499	77	2.641	1.991	0.619	n.s.
6	25%以上50%未満	25%未満	-0.10275	1.437	80	2.639	1.990	0.155	n.s.

図表 29 採用の実施有無による母平均の差の検定

n.s. : p値 \geq 0.05、* : p値 $<$ 0.05、** : p値 $<$ 0.01

			p値	判定	p値	判定	差	統計量	自由度	0.5%点	2.5%点	p値	判定
全体													
1	採用していない	採用している	0.012	*	-	-	0.168939	6.795	799	2.582	1.963	0.000	**
施設													
1	採用していない	採用している	0.742	n.s.	-	-	0.059068	1.453	340	2.590	1.967	0.147	n.s.
通所													
1	採用していない	採用している	0.143	n.s.	-	-	0.153863	3.350	215	2.599	1.971	0.001	**
訪問													
1	採用していない	採用している	0.902	n.s.	-	-	0.232347	5.239	240	2.596	1.970	0.000	**

4) サービス提供体制加算の算定状況

5 年以上勤務者の割合が多いほどサービス提供体制加算を算定している割合は大きく、5 年以上勤務者が 80%以上の場合、サービス提供体制加算（Ⅰ）を算定している割合が特に高くなっている。施設系、通所系のいずれにおいても有意な差となっている。

図表 30 5 年以上勤務者割合別のサービス提供体制加算算定状況

	n	サービス提供体制加算の算定状況			
		サービス提供体制加算（Ⅰ）	サービス提供体制加算（Ⅱ）	サービス提供体制加算（Ⅲ）	算定していない
全体（施設・通所計）	529	33.8%	17.0%	14.6%	34.6%
20%未満	49	20.4%	16.3%	18.4%	44.9%
20%以上40%未満	63	34.9%	7.9%	19.0%	38.1%
40%以上60%未満	110	31.8%	15.5%	17.3%	35.5%
60%以上80%未満	81	30.9%	21.0%	12.3%	35.8%
80%以上	15	66.7%	13.3%	13.3%	6.7%
施設	318	32.1%	15.4%	16.4%	36.2%
20%未満	49	20.4%	16.3%	18.4%	44.9%
20%以上40%未満	63	34.9%	7.9%	19.0%	38.1%
40%以上60%未満	110	31.8%	15.5%	17.3%	35.5%
60%以上80%未満	81	30.9%	21.0%	12.3%	35.8%
80%以上	15	66.7%	13.3%	13.3%	6.7%
通所	211	36.5%	19.4%	11.8%	32.2%
20%未満	46	17.4%	26.1%	0.0%	56.5%
20%以上40%未満	36	25.0%	22.2%	8.3%	44.4%
40%以上60%未満	49	36.7%	16.3%	16.3%	30.6%
60%以上80%未満	51	41.2%	17.6%	21.6%	19.6%
80%以上	29	72.4%	13.8%	10.3%	3.4%

図表 31 サービス提供体制加算算定状況による母平均の差の検定

		差	統計量	自由度	0.5%点	2.5%点	p値	判定
全体（施設・通所計）								
1	サービス提供体制加算（Ⅰ）	サービス提供体制加算（Ⅱ）	0.079127	2,431	275	2.594	1.969	0.016*
2	サービス提供体制加算（Ⅰ）	サービス提供体制加算（Ⅲ）	0.04014	1,264	266	2.594	1.969	0.207 n.s.
3	サービス提供体制加算（Ⅰ）	算定していない	0.140899	5,602	380	2.589	1.966	0.000**
4	サービス提供体制加算（Ⅱ）	サービス提供体制加算（Ⅲ）	-0.03899	1,053	175	2.604	1.974	0.294 n.s.
5	サービス提供体制加算（Ⅱ）	算定していない	0.061773	1,966	289	2.593	1.968	0.050 n.s.
6	サービス提供体制加算（Ⅲ）	算定していない	0.100759	3,287	280	2.594	1.968	0.001**
施設								
1	サービス提供体制加算（Ⅰ）	サービス提供体制加算（Ⅱ）	0.001312	0.033	154	2.608	1.975	0.974 n.s.
2	サービス提供体制加算（Ⅰ）	サービス提供体制加算（Ⅲ）	0.064456	1,757	162	2.607	1.975	0.081 n.s.
3	サービス提供体制加算（Ⅰ）	算定していない	0.058025	1,948	232	2.597	1.970	0.053 n.s.
4	サービス提供体制加算（Ⅱ）	サービス提供体制加算（Ⅲ）	0.063144	1,450	106	2.623	1.983	0.150 n.s.
5	サービス提供体制加算（Ⅱ）	算定していない	0.056713	1,490	176	2.604	1.974	0.138 n.s.
6	サービス提供体制加算（Ⅲ）	算定していない	-0.00643	0.183	184	2.603	1.973	0.855 n.s.
通所								
1	サービス提供体制加算（Ⅰ）	サービス提供体制加算（Ⅱ）	0.176751	3,359	119	2.618	1.980	0.001**
2	サービス提供体制加算（Ⅰ）	サービス提供体制加算（Ⅲ）	-0.03741	0.667	102	2.625	1.983	0.507 n.s.
3	サービス提供体制加算（Ⅰ）	算定していない	0.267966	6,296	146	2.610	1.976	0.000**
4	サービス提供体制加算（Ⅱ）	サービス提供体制加算（Ⅲ）	-0.21416	3,400	67	2.651	1.996	0.001**
5	サービス提供体制加算（Ⅱ）	算定していない	0.091215	1,776	111	2.621	1.982	0.078 n.s.
6	サービス提供体制加算（Ⅲ）	算定していない	0.305376	5,805	94	2.629	1.986	0.000**

5) 特定事業所加算の算定状況

5年以上勤務者の割合と特定事業所加算の算定状況には明確な傾向はみられない。

図表 32 5年以上勤務者割合別の特定事業所加算算定状況

	n	特定事業所加算の算定状況			
		特定事業所加算（Ⅰ）	特定事業所加算（Ⅱ）	特定事業所加算（Ⅲ）～（Ⅴ）	算定していない
訪問	233	15.0%	37.3%	2.1%	45.5%
20%未満	37	13.5%	40.5%	0.0%	45.9%
20%以上40%未満	31	12.9%	35.5%	3.2%	48.4%
40%以上60%未満	45	20.0%	31.1%	2.2%	46.7%
60%以上80%未満	53	22.6%	35.8%	5.7%	35.8%
80%以上	67	7.5%	41.8%	0.0%	50.7%

図表 33 特定事業所加算算定状況による母平均の差の検定

		n.s. : p値≧0.05、* : p値<0.05、** : p値<0.01						
		差	統計量	自由度	0.5%点	2.5%点	p値	判定
訪問								
1	特定事業所加算（Ⅰ）	特定事業所加算（Ⅱ）	-0.0356	0.586	123	2.616	1.979	0.559 n.s.
2	特定事業所加算（Ⅰ）	特定事業所加算（Ⅲ）～（Ⅴ）	-0.07728	0.604	40	2.704	2.021	0.549 n.s.
3	特定事業所加算（Ⅰ）	算定していない	-0.03988	0.652	144	2.610	1.977	0.515 n.s.
4	特定事業所加算（Ⅱ）	特定事業所加算（Ⅲ）～（Ⅴ）	-0.04168	0.286	91	2.631	1.986	0.775 n.s.
5	特定事業所加算（Ⅱ）	算定していない	-0.00428	0.091	195	2.601	1.972	0.928 n.s.
6	特定事業所加算（Ⅲ）～（Ⅴ）	算定していない	0.037403	0.248	112	2.620	1.981	0.804 n.s.

6) 看取り介護加算の算定状況

5 年以上勤務者の割合と看取り介護加算の算定状況には有意な差はみられない。

図表 34 5 年以上勤務者割合別の看取り介護加算算定状況

	n	看取り介護加算の算定状況		
		看取り介護加算（Ⅰ）	看取り介護加算（Ⅱ）	算定していない
施設	318	43.4%	22.3%	34.3%
20%未満	49	34.7%	28.6%	36.7%
20%以上40%未満	63	36.5%	27.0%	36.5%
40%以上60%未満	110	50.9%	20.9%	28.2%
60%以上80%未満	81	42.0%	18.5%	39.5%
80%以上	15	53.3%	13.3%	33.3%

図表 35 看取り介護算定状況による母平均の差の検定

n.s. : p値 ≥ 0.05 、* : p値 < 0.05 、** : p値 < 0.01

			差	統計量	自由度	0.5%点	2.5%点	p値	判定
施設									
1	看取り介護加算（Ⅰ）	看取り介護加算（Ⅱ）	0.055985	1.823	226	2.598	1.971	0.070	n.s.
2	看取り介護加算（Ⅰ）	算定していない	0.020227	0.710	260	2.595	1.969	0.479	n.s.
3	看取り介護加算（Ⅱ）	算定していない	-0.03576	1.053	192	2.602	1.972	0.294	n.s.

7)事業所の収支状況

5年以上勤務者の割合別の事業所の収支状況は、5年以上勤務者80%以上の場合と20%未満の場合に5%以上の赤字の比率がやや大きくなっている。定着が進むことで人件費水準が高くなることの影響等があるものと推察される。

図表 36 5年以上勤務者割合別の事業所の収支状況

	n	事業所の収支				
		5%以上の黒字	0～5%未満の黒字	収支均衡	0～5%未満の赤字	5%以上の赤字
全体	765	18.2%	22.7%	21.4%	17.0%	20.7%
20%未満	132	18.2%	26.5%	19.7%	11.4%	24.2%
20%以上40%未満	130	21.5%	30.0%	20.8%	12.3%	15.4%
40%以上60%未満	204	20.6%	21.1%	20.1%	22.1%	16.2%
60%以上80%未満	188	18.1%	19.7%	24.5%	17.0%	20.7%
80%以上	111	9.9%	18.0%	21.6%	19.8%	30.6%
施設	318	22.3%	25.5%	20.4%	15.7%	16.0%
20%未満	49	20.4%	24.5%	22.4%	6.1%	26.5%
20%以上40%未満	63	25.4%	33.3%	20.6%	9.5%	11.1%
40%以上60%未満	110	21.8%	26.4%	15.5%	23.6%	12.7%
60%以上80%未満	81	22.2%	17.3%	25.9%	17.3%	17.3%
80%以上	15	20.0%	33.3%	20.0%	6.7%	20.0%
通所	211	15.6%	20.9%	19.9%	16.6%	27.0%
20%未満	46	23.9%	23.9%	13.0%	8.7%	30.4%
20%以上40%未満	36	19.4%	25.0%	13.9%	22.2%	19.4%
40%以上60%未満	49	14.3%	16.3%	34.7%	14.3%	20.4%
60%以上80%未満	51	13.7%	21.6%	17.6%	15.7%	31.4%
80%以上	29	3.4%	17.2%	17.2%	27.6%	34.5%
訪問	236	14.8%	20.8%	24.2%	19.1%	21.2%
20%未満	37	8.1%	32.4%	24.3%	21.6%	13.5%
20%以上40%未満	31	16.1%	29.0%	29.0%	6.5%	19.4%
40%以上60%未満	45	24.4%	13.3%	15.6%	26.7%	20.0%
60%以上80%未満	56	16.1%	21.4%	28.6%	17.9%	16.1%
80%以上	67	10.4%	14.9%	23.9%	19.4%	31.3%

図表 37 事業所の収支状況による母平均の差の検定

n.s. : p値 \geq 0.05、* : p値 $<$ 0.05、** : p値 $<$ 0.01

			差	統計量	自由度	0.5%点	2.5%点	p値	判定
全体									
1	5%以上の黒字	0～5%未満の黒字	0.017066	0.581	324	2.591	1.967	0.562	n.s.
2	5%以上の黒字	収支均衡	-0.05086	1.753	318	2.591	1.967	0.081	n.s.
3	5%以上の黒字	0～5%未満の赤字	-0.08169	2.634	275	2.594	1.969	0.009	**
4	5%以上の黒字	5%以上の赤字	-0.05531	1.688	305	2.592	1.968	0.092	n.s.
5	0～5%未満の黒字	収支均衡	-0.06793	2.387	358	2.590	1.967	0.017	*
6	0～5%未満の黒字	0～5%未満の赤字	-0.09875	3.201	315	2.592	1.968	0.002	**
7	0～5%未満の黒字	5%以上の赤字	-0.07237	2.286	345	2.590	1.967	0.023	*
8	収支均衡	0～5%未満の赤字	-0.03083	1.011	309	2.592	1.968	0.313	n.s.
9	収支均衡	5%以上の赤字	-0.00445	0.141	339	2.590	1.967	0.888	n.s.
10	0～5%未満の赤字	5%以上の赤字	0.026383	0.768	296	2.593	1.968	0.443	n.s.
施設									
1	5%以上の黒字	0～5%未満の黒字	0.018162	0.523	163	2.606	1.975	0.602	n.s.
2	5%以上の黒字	収支均衡	-0.02094	0.553	144	2.610	1.977	0.581	n.s.
3	5%以上の黒字	0～5%未満の赤字	-0.05759	1.564	125	2.616	1.979	0.120	n.s.
4	5%以上の黒字	5%以上の赤字	0.015736	0.350	127	2.615	1.979	0.727	n.s.
5	0～5%未満の黒字	収支均衡	-0.03911	1.102	159	2.607	1.975	0.272	n.s.
6	0～5%未満の黒字	0～5%未満の赤字	-0.07575	2.172	140	2.611	1.977	0.032	*
7	0～5%未満の黒字	5%以上の赤字	-0.00243	0.058	142	2.611	1.977	0.954	n.s.
8	収支均衡	0～5%未満の赤字	-0.03664	0.977	121	2.617	1.980	0.330	n.s.
9	収支均衡	5%以上の赤字	0.03668	0.799	123	2.616	1.979	0.426	n.s.
10	0～5%未満の赤字	5%以上の赤字	0.073324	1.623	104	2.624	1.983	0.108	n.s.
通所									
1	5%以上の黒字	0～5%未満の黒字	-0.05133	0.812	75	2.643	1.992	0.419	n.s.
2	5%以上の黒字	収支均衡	-0.12662	2.263	77	2.641	1.991	0.026	*
3	5%以上の黒字	0～5%未満の赤字	-0.16511	2.529	67	2.651	1.996	0.014	*
4	5%以上の黒字	5%以上の赤字	-0.11101	1.713	89	2.632	1.987	0.090	n.s.
5	0～5%未満の黒字	収支均衡	-0.07529	1.365	88	2.633	1.987	0.176	n.s.
6	0～5%未満の黒字	0～5%未満の赤字	-0.11377	1.781	78	2.640	1.991	0.079	n.s.
7	0～5%未満の黒字	5%以上の赤字	-0.05967	0.981	100	2.626	1.984	0.329	n.s.
8	収支均衡	0～5%未満の赤字	-0.03848	0.672	80	2.639	1.990	0.503	n.s.
9	収支均衡	5%以上の赤字	0.015618	0.278	102	2.625	1.983	0.781	n.s.
10	0～5%未満の赤字	5%以上の赤字	0.0541	0.838	92	2.630	1.986	0.404	n.s.
訪問									
1	5%以上の黒字	0～5%未満の黒字	0.082028	1.221	82	2.637	1.989	0.225	n.s.
2	5%以上の黒字	収支均衡	-0.00732	0.119	93	2.630	1.986	0.906	n.s.
3	5%以上の黒字	0～5%未満の赤字	-0.02542	0.377	79	2.640	1.990	0.707	n.s.
4	5%以上の黒字	5%以上の赤字	-0.07909	1.255	85	2.635	1.988	0.213	n.s.
5	0～5%未満の黒字	収支均衡	-0.08934	1.435	107	2.623	1.982	0.154	n.s.
6	0～5%未満の黒字	0～5%未満の赤字	-0.10745	1.557	93	2.630	1.986	0.123	n.s.
7	0～5%未満の黒字	5%以上の赤字	-0.16112	2.494	99	2.626	1.984	0.014	*
8	収支均衡	0～5%未満の赤字	-0.0181	0.287	104	2.624	1.983	0.775	n.s.
9	収支均衡	5%以上の赤字	-0.07177	1.215	110	2.621	1.982	0.227	n.s.
10	0～5%未満の赤字	5%以上の赤字	-0.05367	0.821	96	2.628	1.985	0.414	n.s.

7) 人件費率

5 年以上勤務者の割合が 80%以上の事業所では人件費率が高い傾向がある。給与水準が上がることの影響が大きいと考えられる。

図表 38 5 年以上勤務者割合別の人件費率

	n	人件費率				
		～50%未満	50%以上60%未満	60%以上70%未満	70%以上80%未満	80%以上
全体	765	17.3%	20.8%	28.2%	21.7%	12.0%
20%未満	132	20.5%	34.8%	28.0%	10.6%	6.1%
20%以上40%未満	130	23.1%	22.3%	26.2%	21.5%	6.9%
40%以上60%未満	204	17.2%	20.6%	29.4%	25.5%	7.4%
60%以上80%未満	188	11.7%	17.6%	33.0%	23.9%	13.8%
80%以上	111	16.2%	8.1%	20.7%	24.3%	30.6%
施設	318	19.2%	22.3%	35.2%	18.9%	4.4%
20%未満	49	22.4%	34.7%	34.7%	2.0%	6.1%
20%以上40%未満	63	23.8%	25.4%	28.6%	19.0%	3.2%
40%以上60%未満	110	20.9%	22.7%	33.6%	19.1%	3.6%
60%以上80%未満	81	12.3%	12.3%	45.7%	24.7%	4.9%
80%以上	15	13.3%	20.0%	20.0%	40.0%	6.7%
通所	211	15.2%	28.0%	24.6%	21.8%	10.4%
20%未満	46	17.4%	37.0%	23.9%	19.6%	2.2%
20%以上40%未満	36	25.0%	25.0%	27.8%	11.1%	11.1%
40%以上60%未満	49	14.3%	22.4%	30.6%	22.4%	10.2%
60%以上80%未満	51	7.8%	35.3%	17.6%	29.4%	9.8%
80%以上	29	13.8%	13.8%	24.1%	24.1%	24.1%
訪問	236	16.5%	12.3%	22.0%	25.4%	23.7%
20%未満	37	21.6%	32.4%	24.3%	10.8%	10.8%
20%以上40%未満	31	19.4%	12.9%	19.4%	38.7%	9.7%
40%以上60%未満	45	11.1%	13.3%	17.8%	44.4%	13.3%
60%以上80%未満	56	14.3%	8.9%	28.6%	17.9%	30.4%
80%以上	67	17.9%	3.0%	19.4%	20.9%	38.8%

図表 39 人件費率による母平均の差の検定

n.s. : p値 \geq 0.05、* : p値<0.05、** : p値<0.01

			差	統計量	自由度	0.5%点	2.5%点	p値	判定
全体									
1	～50%未満	50%以上60%未満	0.052285	1.638	311	2.592	1.968	0.102	n.s.
2	～50%未満	60%以上70%未満	-0.04731	1.585	359	2.590	1.967	0.114	n.s.
3	～50%未満	70%以上80%未満	-0.08757	2.896	306	2.592	1.968	0.004	**
4	～50%未満	80%以上	-0.21026	5.401	228	2.598	1.970	0.000	**
5	50%以上60%未満	60%以上70%未満	-0.09959	3.715	398	2.588	1.966	0.000	**
6	50%以上60%未満	70%以上80%未満	-0.13985	5.126	345	2.590	1.967	0.000	**
7	50%以上60%未満	80%以上	-0.26254	7.456	267	2.594	1.969	0.000	**
8	60%以上70%未満	70%以上80%未満	-0.04026	1.570	393	2.588	1.966	0.117	n.s.
9	60%以上70%未満	80%以上	-0.16295	4.895	315	2.592	1.968	0.000	**
10	70%以上80%未満	80%以上	-0.12269	3.737	262	2.595	1.969	0.000	**
施設									
1	～50%未満	50%以上60%未満	0.011461	0.298	145	2.610	1.976	0.766	n.s.
2	～50%未満	60%以上70%未満	-0.08326	2.401	182	2.603	1.973	0.017	*
3	～50%未満	70%以上80%未満	-0.14614	4.000	125	2.616	1.979	0.000	**
4	～50%未満	80%以上	-0.04625	0.681	77	2.641	1.991	0.498	n.s.
5	50%以上60%未満	60%以上70%未満	-0.09472	2.885	199	2.601	1.972	0.004	**
6	50%以上60%未満	70%以上80%未満	-0.1576	4.374	142	2.611	1.977	0.000	**
7	50%以上60%未満	80%以上	-0.05771	0.840	94	2.629	1.986	0.403	n.s.
8	60%以上70%未満	70%以上80%未満	-0.06288	1.908	179	2.604	1.973	0.058	n.s.
9	60%以上70%未満	80%以上	0.037008	0.578	131	2.614	1.978	0.564	n.s.
10	70%以上80%未満	80%以上	0.099885	1.729	74	2.644	1.993	0.088	n.s.
通所									
1	～50%未満	50%以上60%未満	-0.02724	0.444	94	2.629	1.986	0.658	n.s.
2	～50%未満	60%以上70%未満	-0.04644	0.735	83	2.636	1.989	0.464	n.s.
3	～50%未満	70%以上80%未満	-0.11013	1.720	78	2.640	1.991	0.089	n.s.
4	～50%未満	80%以上	-0.2097	2.746	53	2.672	2.006	0.008	**
5	50%以上60%未満	60%以上70%未満	-0.01921	0.364	113	2.620	1.981	0.717	n.s.
6	50%以上60%未満	70%以上80%未満	-0.08289	1.534	108	2.622	1.982	0.128	n.s.
7	50%以上60%未満	80%以上	-0.18246	2.661	83	2.636	1.989	0.009	**
8	60%以上70%未満	70%以上80%未満	-0.06369	1.136	97	2.627	1.985	0.259	n.s.
9	60%以上70%未満	80%以上	-0.16325	2.344	72	2.646	1.993	0.022	*
10	70%以上80%未満	80%以上	-0.09957	1.422	67	2.651	1.996	0.160	n.s.
訪問									
1	～50%未満	50%以上60%未満	0.21993	2.728	68	2.650	1.995	0.008	**
2	～50%未満	60%以上70%未満	-0.00256	0.037	90	2.632	1.987	0.971	n.s.
3	～50%未満	70%以上80%未満	0.01295	0.214	99	2.626	1.984	0.831	n.s.
4	～50%未満	80%以上	-0.17922	2.780	94	2.629	1.986	0.007	**
5	50%以上60%未満	60%以上70%未満	-0.22249	3.190	82	2.637	1.989	0.002	**
6	50%以上60%未満	70%以上80%未満	-0.20698	3.483	91	2.631	1.986	0.001	**
7	50%以上60%未満	80%以上	-0.39915	6.279	86	2.634	1.988	0.000	**
8	60%以上70%未満	70%以上80%未満	0.01551	0.296	113	2.620	1.981	0.768	n.s.
9	60%以上70%未満	80%以上	-0.17666	3.170	108	2.622	1.982	0.002	**
10	70%以上80%未満	80%以上	-0.19217	3.992	117	2.619	1.980	0.000	**

8)採用費率

5 年以上勤務者の割合が大きくなるほど、採用費用の比率は小さくなる傾向がある。定着によって採用を頻繁に行う必要がなくなることの影響と考えられる。

図表 40 5 年以上勤務者割合別の採用費用の比率

	n	売上に占める採用費用率			
		～5%未満	5%以上10%未満	10%以上20%未満	20%以上
全体	765	58.3%	17.5%	17.4%	6.8%
20%未満	132	43.9%	22.0%	25.8%	8.3%
20%以上40%未満	130	49.2%	20.0%	20.8%	10.0%
40%以上60%未満	204	54.4%	19.1%	19.6%	6.9%
60%以上80%未満	188	68.1%	14.9%	11.7%	5.3%
80%以上	111	76.6%	10.8%	9.0%	3.6%
施設	318	54.4%	18.9%	19.5%	7.2%
20%未満	49	36.7%	26.5%	28.6%	8.2%
20%以上40%未満	63	46.0%	22.2%	23.8%	7.9%
40%以上60%未満	110	53.6%	18.2%	19.1%	9.1%
60%以上80%未満	81	67.9%	14.8%	13.6%	3.7%
80%以上	15	80.0%	6.7%	6.7%	6.7%
通所	211	54.0%	20.9%	17.1%	8.1%
20%未満	46	41.3%	26.1%	26.1%	6.5%
20%以上40%未満	36	44.4%	19.4%	19.4%	16.7%
40%以上60%未満	49	46.9%	22.4%	24.5%	6.1%
60%以上80%未満	51	72.5%	15.7%	3.9%	7.8%
80%以上	29	65.5%	20.7%	10.3%	3.4%
訪問	236	67.4%	12.7%	14.8%	5.1%
20%未満	37	56.8%	10.8%	21.6%	10.8%
20%以上40%未満	31	61.3%	16.1%	16.1%	6.5%
40%以上60%未満	45	64.4%	17.8%	15.6%	2.2%
60%以上80%未満	56	64.3%	14.3%	16.1%	5.4%
80%以上	67	80.6%	7.5%	9.0%	3.0%

図表 41 採用費率による母平均の差の検定

n.s. : p値 \geq 0.05、* : p値 $<$ 0.05、** : p値 $<$ 0.01

			差	統計量	自由度	0.5%点	2.5%点	p値	判定
全体									
1	～5%未満	5%以上10%未満	0.108683	4.152	603	2.584	1.964	0.000	**
2	～5%未満	10%以上20%未満	0.139094	5.303	604	2.584	1.964	0.000	**
3	～5%未満	20%以上	0.133108	3.434	518	2.585	1.965	0.001	**
4	5%以上10%未満	10%以上20%未満	0.030411	0.943	279	2.594	1.969	0.346	n.s.
5	5%以上10%未満	20%以上	0.024424	0.576	193	2.602	1.972	0.565	n.s.
6	10%以上20%未満	20%以上	-0.00599	0.139	194	2.601	1.972	0.889	n.s.
施設									
1	～5%未満	5%以上10%未満	0.103316	3.276	245	2.596	1.970	0.001	**
2	～5%未満	10%以上20%未満	0.120054	3.884	250	2.596	1.969	0.000	**
3	～5%未満	20%以上	0.114096	2.537	207	2.600	1.971	0.012	*
4	5%以上10%未満	10%以上20%未満	0.016738	0.415	131	2.614	1.978	0.679	n.s.
5	5%以上10%未満	20%以上	0.010779	0.202	88	2.633	1.987	0.841	n.s.
6	10%以上20%未満	20%以上	-0.00596	0.111	93	2.630	1.986	0.912	n.s.
通所									
1	～5%未満	5%以上10%未満	0.10745	2.159	162	2.607	1.975	0.032	*
2	～5%未満	10%以上20%未満	0.178491	3.366	154	2.608	1.975	0.001	**
3	～5%未満	20%以上	0.123033	1.698	135	2.613	1.978	0.092	n.s.
4	5%以上10%未満	10%以上20%未満	0.071041	1.158	78	2.640	1.991	0.251	n.s.
5	5%以上10%未満	20%以上	0.015583	0.200	59	2.662	2.001	0.842	n.s.
6	10%以上20%未満	20%以上	-0.05546	0.724	51	2.676	2.008	0.472	n.s.
訪問									
1	～5%未満	5%以上10%未満	0.07807	1.295	192	2.602	1.972	0.197	n.s.
2	～5%未満	10%以上20%未満	0.105074	1.810	196	2.601	1.972	0.072	n.s.
3	～5%未満	20%以上	0.144229	1.531	172	2.605	1.974	0.128	n.s.
4	5%以上10%未満	10%以上20%未満	0.027004	0.357	66	2.652	1.997	0.722	n.s.
5	5%以上10%未満	20%以上	0.066159	0.633	42	2.698	2.018	0.530	n.s.
6	10%以上20%未満	20%以上	0.039155	0.363	46	2.687	2.013	0.718	n.s.

9) 人材育成・研修費率

5 年以上勤務者の割合が大きくなるほど、人材育成・研修に係る費用の比率は小さくなる傾向がある。

図表 42 5 年以上勤務者割合別の育成・研修費用の比率

	n	売上に占める採用費用率			
		～5%未満	5%以上10%未満	10%以上20%未満	20%以上
全体	765	58.4%	22.4%	15.8%	3.4%
20%未満	132	50.8%	28.0%	16.7%	4.5%
20%以上40%未満	130	46.2%	29.2%	19.2%	5.4%
40%以上60%未満	204	55.9%	21.6%	20.1%	2.5%
60%以上80%未満	188	66.5%	18.1%	12.8%	2.7%
80%以上	111	73.0%	16.2%	8.1%	2.7%
施設	318	56.3%	24.5%	15.7%	3.5%
20%未満	49	46.9%	34.7%	14.3%	4.1%
20%以上40%未満	63	46.0%	31.7%	17.5%	4.8%
40%以上60%未満	110	58.2%	21.8%	17.3%	2.7%
60%以上80%未満	81	64.2%	18.5%	14.8%	2.5%
80%以上	15	73.3%	13.3%	6.7%	6.7%
通所	211	59.2%	20.4%	16.1%	4.3%
20%未満	46	56.5%	17.4%	19.6%	6.5%
20%以上40%未満	36	47.2%	22.2%	22.2%	8.3%
40%以上60%未満	49	53.1%	20.4%	24.5%	2.0%
60%以上80%未満	51	72.5%	21.6%	3.9%	2.0%
80%以上	29	65.5%	20.7%	10.3%	3.4%
訪問	236	60.6%	21.2%	15.7%	2.5%
20%未満	37	48.6%	32.4%	16.2%	2.7%
20%以上40%未満	31	45.2%	32.3%	19.4%	3.2%
40%以上60%未満	45	53.3%	22.2%	22.2%	2.2%
60%以上80%未満	56	64.3%	14.3%	17.9%	3.6%
80%以上	67	76.1%	14.9%	7.5%	1.5%

図表 43 育成・研修費率による母平均の差の検定

n.s. : p値 \geq 0.05、* : p値 $<$ 0.05、** : p値 $<$ 0.01

			差	統計量	自由度	0.5%点	2.5%点	p値	判定
全体									
1	～5%未満	5%以上10%未満	0.098549	4.056	645	2.583	1.964	0.000	**
2	～5%未満	10%以上20%未満	0.089523	3.283	590	2.584	1.964	0.001	**
3	～5%未満	20%以上	0.126543	2.298	490	2.586	1.965	0.022	*
4	5%以上10%未満	10%以上20%未満	-0.00903	0.292	307	2.592	1.968	0.771	n.s.
5	5%以上10%未満	20%以上	0.027994	0.486	207	2.600	1.971	0.627	n.s.
6	10%以上20%未満	20%以上	0.037019	0.678	152	2.609	1.976	0.499	n.s.
施設									
1	～5%未満	5%以上10%未満	0.102847	3.542	273	2.594	1.969	0.000	**
2	～5%未満	10%以上20%未満	0.055896	1.669	240	2.596	1.970	0.096	n.s.
3	～5%未満	20%以上	0.099813	1.524	197	2.601	1.972	0.129	n.s.
4	5%以上10%未満	10%以上20%未満	-0.04695	1.186	141	2.611	1.977	0.237	n.s.
5	5%以上10%未満	20%以上	-0.00303	0.041	98	2.627	1.984	0.967	n.s.
6	10%以上20%未満	20%以上	0.043917	0.618	65	2.654	1.997	0.539	n.s.
通所									
1	～5%未満	5%以上10%未満	0.004815	0.094	172	2.605	1.974	0.925	n.s.
2	～5%未満	10%以上20%未満	0.108869	1.978	163	2.606	1.975	0.050	*
3	～5%未満	20%以上	0.152816	1.501	138	2.612	1.977	0.136	n.s.
4	5%以上10%未満	10%以上20%未満	0.104054	1.761	75	2.643	1.992	0.082	n.s.
5	5%以上10%未満	20%以上	0.148001	1.486	50	2.678	2.009	0.144	n.s.
6	10%以上20%未満	20%以上	0.043947	0.476	41	2.701	2.020	0.636	n.s.
訪問									
1	～5%未満	5%以上10%未満	0.163112	3.199	196	2.601	1.972	0.002	**
2	～5%未満	10%以上20%未満	0.111879	2.024	183	2.603	1.973	0.044	*
3	～5%未満	20%以上	0.088243	0.687	151	2.609	1.976	0.493	n.s.
4	5%以上10%未満	10%以上20%未満	-0.05123	0.764	87	2.634	1.988	0.447	n.s.
5	5%以上10%未満	20%以上	-0.07487	0.525	55	2.668	2.004	0.602	n.s.
6	10%以上20%未満	20%以上	-0.02364	0.184	42	2.698	2.018	0.855	n.s.

(5) 自由記述回答

職員の定着率が一定以上である事業所の、職員定着の効果に関する認識についての自由記述回答としては次の図表に示すものが挙げられている。回答内容を整理すると、大きく以下の面での効果があるものと考えられる。

- 利用者の安心感、信頼感
- 職員間の信頼性・人間関係の向上
- 業務への習熟、サービスの質の向上
- 業務効率の向上、運営面での安定

図表 44 職員定着の効果に関する自由回答内容

利用者・関係者の安心感・信頼、職員のコミュニケーション・チームワーク向上
<p>ご利用者、他事業所や関連事業所の信頼を得る事が出来る。</p> <p>人が入れ替わらずに常に同じ人と関わり合えることによって入居者様の安心感につながる。 職員の一体感が生まれる。</p> <p>職員との信頼性とコミュニケーションの向上</p> <p>サービスの安定。事業所の信頼アップ。</p> <p>顔なじみの職員がいると入居者にとって安心感があると考えられる。</p> <p>利用者との信頼関係が厚くなる</p> <p>職員・入居者様の安心感</p> <p>施設の考え方や方針を理解している人材が残る</p> <p>休暇取得にしやすさや良好な人間関係の継続につながる</p> <p>休みたいときに休める</p> <p>経験豊かな職員がいる事は、事業全体が信頼が得られる。</p> <p>利用者からの安心感と、人材採用に係る経費の削減</p> <p>人間関係の向上</p> <p>利用者の安心感</p> <p>お客様対応の品質向上。 居宅介護支援事業所からの安心感。</p> <p>意識の統一、利用者の定着など</p> <p>入居者・家族等と職員との信頼関係の向上</p> <p>利用者の安心感、顔なじみの関係を長く継続でき、施設への信頼が高まる。</p> <p>利用者が安心感を得られる。 若い世代であれば中核になる。</p> <p>利用者、家族との信頼関係が築きやすい</p> <p>ご入居者様にとっての安心感に繋がる。 職員の入れ替わりが多いと、たくさん入社時研修や OJT 等を組まなければならないが、職員が定着しているとそれが不要になり、ご入居者様のケアやイベントの時間に使用出来る。</p>

	<p>ご入居者のかおなじみの関係における安心感、生活満足度向上、事故件数削減、費用削減、収入増加。ご家族様との円滑な情報共有。</p> <p>活気が出て雰囲気良くなり、利用者さんの安心につながる</p>
業務の習熟、サービスの質向上	
	<p>サービスの質の向上につながる</p> <p>介護技術の向上</p> <p>求人活動の労力と費用の削減 サービスの質の向上と維持</p> <p>提供できるサービスの質の向上。</p> <p>理念に沿った人材を育成できるとともに、ケアの質の向上につながる</p> <p>サービスの質の向上にもつながっている</p> <p>介護技術・ノウハウの蓄積や相互啓発の促進</p> <p>キャリアアップ、人材育成が出来る事で本人・会社の成長につながる。</p> <p>サービスの質が向上すると思われる。</p> <p>介護技術・サービス向上</p> <p>チームで安定したサービス提供ができる。その事によりご利用者様に安心感を与える事が出来る。相乗効果でより良いサービス提供が出来て安定運営に結びつく。</p> <p>職員の介護サービスの質が高いレベルで維持でき、利用者に対しての安心安全なサービスの提供に繋がる</p> <p>施設の理念・サービス方針についての理解が高まる。</p>
運営の効率性・安定性	
	<p>安定した会社運営</p> <p>シフト作成しやすい</p> <p>安定したサービス提供。サービスの質の向上。 仕事を効率的に取り組む事ができる。 職場環境の改善にもつながる。</p> <p>生産性や、サービスの質の向上</p> <p>能力あるベテラン職員の確保・結束力の強化・質の高いサービスの提供・管理職候補の育成促進</p>
その他	
	<p>他の職員の定着にも寄与すると思われる。</p> <p>採用費、育成費の減 質向上</p>

(6) アンケート再集計・分析結果の整理

職員の定着に係るアンケート調査結果について、定着状況別の視点での再集計を実施した。その結果、定着の効果として以下のような点が確認できた。

■ コスト面への影響

- 職員が定着している事業所の方が、採用に係る費用、人材育成・研修に係る費用を抑制できている傾向が確認できた。コスト面では一定のメリットがあるものと考えられる。
- 一方で、定着が進んでいる事業所では人件費率が高くなっている傾向があり、収支面ではメリットのみ享受できているわけではないものと考えられる。

■ 事業所の収益面への影響

- サービス提供体制加算の算定状況に対しては、職員の定着状況によって有意な差があることが確認できており、職員の定着促進は収益面での一定の効果があるものと考えられる。

■ 採用に係る定性的な効果

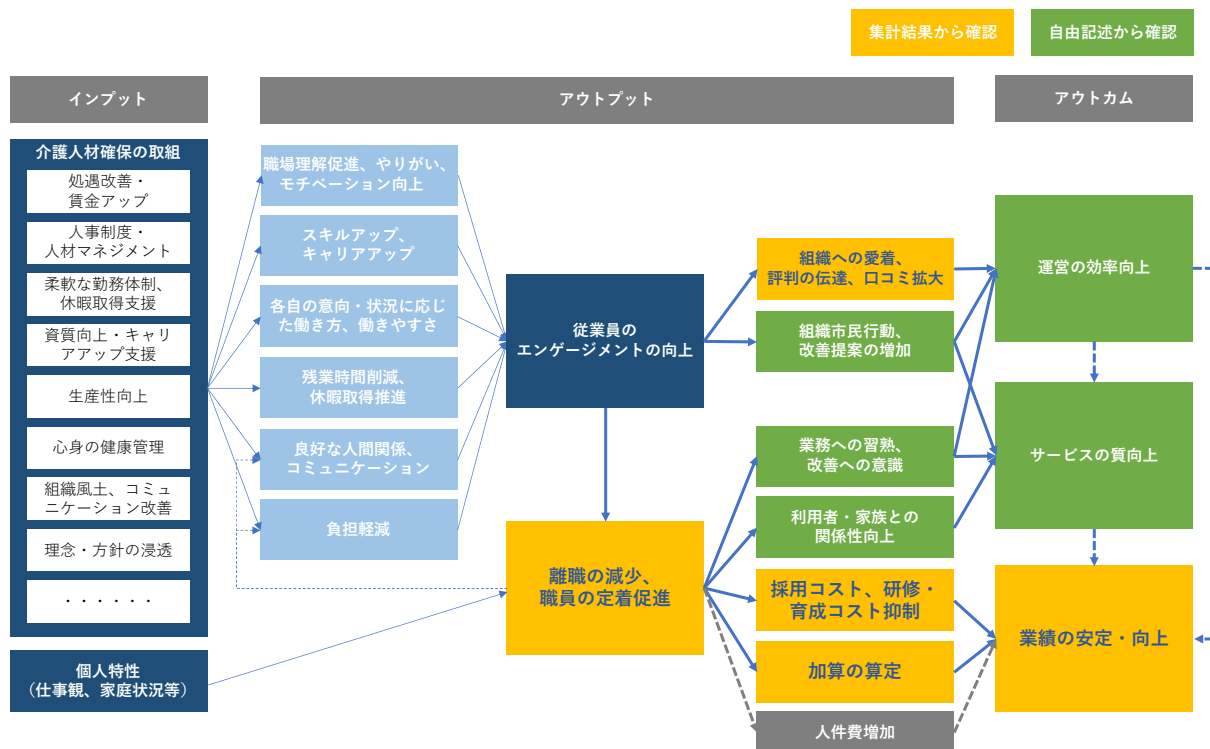
- 職員採用において、わずかではあるが、定着が進んでいる事業所においてロコミ・紹介による採用の割合が高い傾向が確認できた。
- また、そもそも採用を実施していない傾向があり、採用負担の軽減に効果を与えている可能性が示唆された。

■ その他の定性的な効果

- 自由記述回答から、利用者の安心感、信頼感の向上、職員間の信頼性・人間関係の向上、業務への習熟、サービスの質の向上、業務効率の向上、運営面での安定などに寄与する可能性が示唆された。

アンケート分析から確認できた職員の定着による効果については次の図表に示す通りである。

図表 45 アンケート分析から確認できた定着効果



第3章 事例研究

1. 事例研究の概要

事例研究においては、公開情報調査、対象事業所・施設へのインタビュー調査等によって取組状況や効果認識についての把握を行い、経営面・事業運営面の成果につながる要因の検討を行った。

インタビュー調査は以下の概要で実施した。

調査目的	✓ 介護人材の定着促進の経営・事業運営面での効果の把握 ✓ 定着に資する人材確保の取組とその効果創出のための工夫の把握等
調査実施日	2024 年 10 月～2025 年 1 月
調査方法	オンライン会議による聞き取り
調査対象	介護事業所、施設
対象選定方針	・公開情報や過去の調査結果から、定着促進について取組を進めていることが確認できる事業所・法人 ・訪問介護、通所介護等の在宅サービスの運営事業所、介護老人福祉施設や介護付き有料老人ホーム（特定施設）等の施設サービスについてそれぞれが一定数含まれるように留意 ・法人規模についても中小規模、大規模が含まれるように配慮して選定
対象者	施設・事業所の管理者・経営層
インタビュー項目	・ 事業所・施設基本情報 ・ 定着促進のための取組、人材確保策 ・ 取組推進上の工夫や課題 ・ 取組の結果・効果 ・ 定着が進むことによる経営・運営面の効果 等
実施件数	15 件

2. 事例研究結果

インタビュー調査を通じた事例研究結果について以下に整理する。

【在宅サービス事業所の事例】

(事業所 A) 処遇・評価制度の整備を中心に職員定着を図っている事例

図表 46 事業所 A: インタビュー結果

事業所 A		
事業所概要	サービス種別	通所介護
	開設年	2014 年
	職員数	19 名
運営法人	法人種別	社会福祉法人
	法人規模	介護施設・在宅サービスを運営しており、10 程度の施設・事業所を運営
介護人材確保の取組	取組内容	<p>●給与・評価制度の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・キャリア形成支援のために体系的な人事制度を導入している ・職種や学歴、能力に基づいた階級制度を設け、評価結果が給与に反映される仕組みとなっている ・経営側が個人の判断で特定の社員を優遇する等が防がれるようにしている ・キャリアアップの段階では職員が自身の業績を自己評価し、上長との面談を通じて評価を確定される仕組みと採用している ・面談を通じて上長は改善点を含めて伝達を図り、コミュニケーションの向上、職員のモチベーション向上にもつながるようにしている ・評価は点数化されており、半年に 1 回、自己評価と上長評価により行って、職員の努力を可視化されることとなる ・管理職も評価に参加し、階層ごとにすり合わせを行うことで評価の公平性、透明性を確保している ・職員の業績が法人の理想像に合致するほど、努力が賞与で報われる形となっている <p>●マネジメント力を意識した教育・育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員の育成においては、現在の業務上のスキルに加えて経営感覚を養うための実践的なプログラムも用意している

		<ul style="list-style-type: none"> ・職員が経営の視点を持ち、自身の業務に責任を持って取り組むことができるようにしている ・実践的なプログラムの推進により、職員間のコミュニケーション促進、チームワーク機能も図られている
取組の成果	取組の結果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・離職率は以前より大きく低下している ・過去の離職率は 20～30%程度という時期もあったが、現在はほぼ 0 に近い水準であり、定着が進んでいる ・職員一人ひとりの努力が数字で評価され、それが処遇に反映されることで職員のモチベーションは向上している ・評価結果のフィードバックを丁寧に行うことで、各自が課題を認識し、次のステップ、キャリアアップに向けて前向きに取り組む姿勢が生まれている
	経営面への波及	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の定着が進み、安定した体制が維持できるようになったことで施設の運営も安定している ・利用者に対するサービスの質も向上し、稼働にも好影響が生じている ・離職者が少なくなることで採用にかかるコストも抑制できている ・コスト抑制ができることで、職員の適切な処遇を実現することにもつながっている ・職員が定着し、経験が蓄積されることで、地域貢献や新規事業の推進も可能となっている ・地域貢献により地域とのつながりが強化されることで、施設・事業所の存在価値も高まることにもつながっている
	効果創出のポイント・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者が個別の職員の評価に直接的に関与できないよう、段階的な評価を行い、確定することとしており、公平性の確保に留意している ・上長の評価についてのフィードバック時には、自己評価との差について丁寧に説明し、不満が生じないよう留意している ・評価プロセス、フィードバック方法で透明性を担保することで、職員の不満を抑制し、モチベーションを高めることにつながっていると感じている ・さらなる負担軽減のためには ICT やロボット活用による業務効率化について改善の余地がある

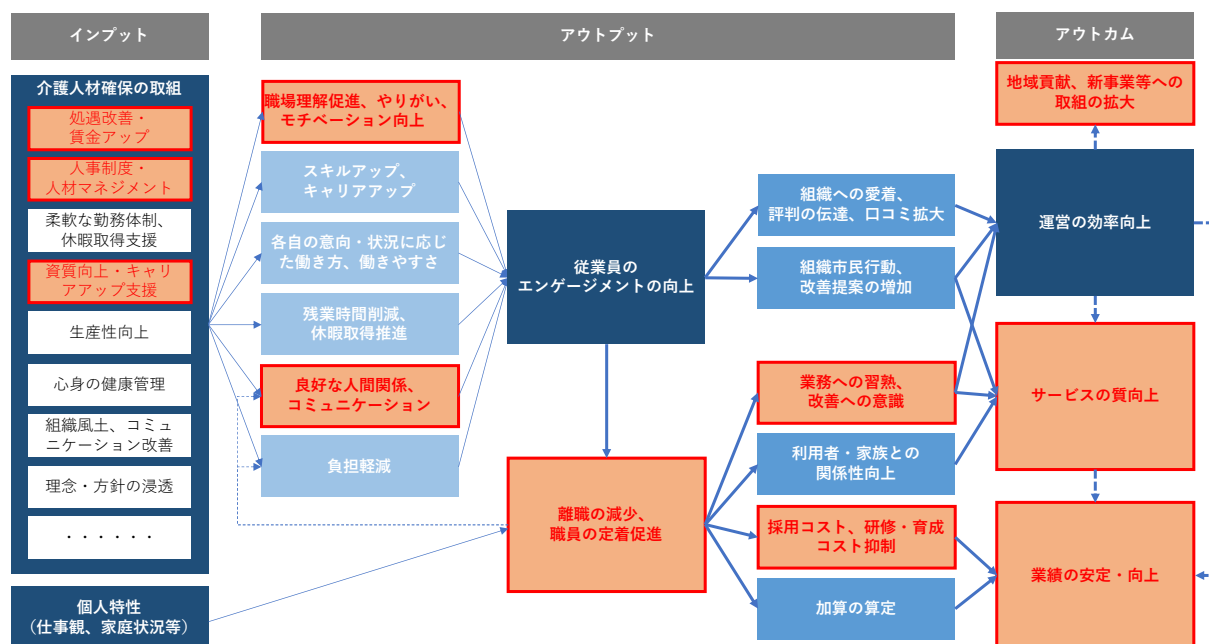
当事業所では、人事制度の公平性・透明性によって法人・事業所の方針の理解、職員の納得感、モチベーションの向上を促し、教育・育成も合わせて職場のコミュニケーション向上を図ることで定着促進につなげている。

職員定着の効果としては、施設の運営の安定、利用者に対するサービスの向上、採用コストの抑制とコスト抑制分を活用したさらなる処遇の適正化、職員の経験が蓄積されることによる地域貢献や新事業といった新たな取組の推進といったものが挙げられた。

また、取組の効果を創出するための工夫として、処遇・評価の客観性、公平性を担保することによる職員の納得感の醸成、丁寧なフィードバックによって透明性を確保することによる不満の抑制、モチベーションの向上といったものがみられる。

当事例から職員の定着に係る影響構造について、以下の赤枠部分の関係を確認できた。

図表 47 事業所 A の職員定着の取組と効果に関する整理



※赤枠部分が事例研究より把握した影響構造

(事業所 B) 職員の意向も把握、ロボット・ICT 等を活用して職員の働きやすさを高めている事例

図表 48 事業所 B: インタビュー結果

事業所 B		
事業所概要	サービス種別	通所介護
	開設年	2004 年
	職員数	20 名
運営法人	法人種別	社会福祉法人
	法人規模	通所介護のほか、介護施設、居宅介護支援等の介護サービス事業所を運営するほか、障害福祉事業も展開
介護人材確保の取組	取組内容	<p>●残業時間の削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・労働時間を分単位でリアルタイム管理し、過度な残業が発生しないようシステムでモニタリング、管理している ・残業が一定以上となる場合はアラートが発生し、サポートセンターがこうしたアラートに対し、労働時間が適正に保たれるよう支援を行う <p>●インターナルマーケティングの実践</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員が働きやすい環境を重視し、インターナルマーケティング（職員向けのマーケティング活動）に注力している ・職員からの職場に関する意見・要望を定期的に収集し、設備や備品面の対応等を迅速に行っている ・職員の声を起点に柔軟に対応を図っている（日差しが強い部屋への遮光カーテンの配備、通勤等ための駐車場整備等の実施実績がある） <p>●給与のベースアップや奨学金の返済支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員の経済的負担の支援のために、ベースアップを定期的に行っている ・新卒職員のために奨学金返済支援制度を導入し、経済的な負担抑制に貢献している ・新卒以外で 5 年程度遡って支援を受けられ体制としている <p>●ICT・ロボットの導入・活用促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ICT の導入を進めており、タブレットを用いた記録のデジタル化等で見守り業務と記録業務を兼ねることができるようにしている ・介護ロボットやノーリフトケアの導入により、職員の身体的な負担軽減を図っている

		<p>●多様な採用方法の導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・若年層の採用に向けては、SNSやオンライン広告を活用した展開を行っている ・法人の研修の様子や介護技術に関する動画の発信等を行っている
取組の成果	取組の結果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・月に平均残業時間は10時間以内に抑制されている ・職場に対する満足度、働きやすさは高まっていると感じている ・処遇面を高めることで生活の安定に寄与している ・若手職員のモチベーション向上、早期離職防止、人材定着につながっている
	経営面への波及	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の定着が進むことで専門性が高まり、長期的なキャリア形成が可能となることで、法人全体で運営面の安定につながっている ・職員の定着により、業務面の効率も高まっている ・運営面の安定は地域での信頼性の向上にもつながるものと考えている
	効果創出のポイント・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ICTやロボットを積極的に活用し、生産性向上だけでなく、負担軽減等につなげられるように検討している ・職場環境の改善には職員の意向を反映できるような仕組みとして、職員のモチベーション向上等につなげるようにしている ・従来型の取組にとらわれず、若年層等、対象とする相手の考えに沿うような対応を心掛けている

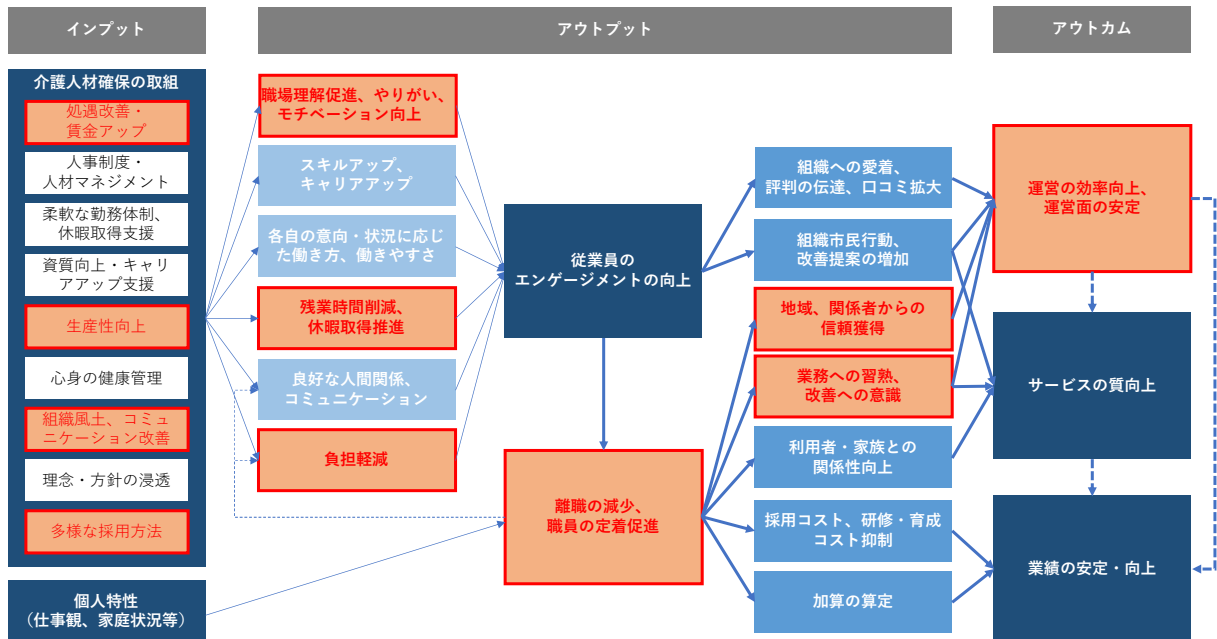
当事業所では、ICTを活用した残業時間の削減・労働時間適正化、職員の要望に応じた職場環境改善、処遇の改善、テクノロジー活用による生産性向上・身体負担軽減、採用方法の多様化によって働きやすさの向上、職員のモチベーション向上を図り、職員の定着を実現している。

職員定着の効果として、法人全体での運営面の安定、業務の効率化、運営が安定していることによる地域からの信頼性の向上等を認識している。

取組の効果を創出するための工夫として、職場環境改善における職員の意向の把握とその反映、対象の意向に沿った対応を心掛けることを挙げている。

当事例から職員の定着に係る影響構造について、以下の赤枠部分の関係を確認できた。

図表 49 事業所Bの職員定着の取組と効果に関する整理



※赤枠部分が事例研究より把握した影響構造

(事業所 C) 日々のコミュニケーションを起点に職員のモチベーションを高めている事例

図表 50 事業所 C: インタビュー結果

事業所 C		
事業所概要	サービス種別	訪問介護
	開設年	2000 年
	職員数	6 名
運営法人	法人種別	社会福祉法人
	法人規模	介護施設・在宅サービスを運営しており、30 を超える施設・事業所を運営
介護人材確保の取組	取組内容	<p>(直近の取組)</p> <p>●日々のコミュニケーションの改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各職員が「自身が改善の主体」であるという意識づけを行うとともに、日々の業務の中での非定型のコミュニケーションの促進を図ってきた ・コロナ禍に人員が減少したことがあり、改めて人材定着の必要性を認識し、さらなる定着促進の一環として取組を強化した <p>(従来からの取組)</p> <p>●組織の理念・方針の浸透</p> <ul style="list-style-type: none"> ・理念・方針については目に付く場所への掲示、ネームプレート裏側への保管等による浸透強化を従前より図っている <p>●研修・教育体制の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ・介護福祉士資格や介護支援専門員資格取得に向けての勉強会の実施 <p>●業務手順書の作成と定期的見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・法人内他事業所とも連携し、マニュアル類を定期的に見直し、職員への浸透促進を従来から図っている <p>●心身面への配慮</p> <ul style="list-style-type: none"> ・雇用管理を担う責任者を選任し、勤怠管理を徹底するとともに就業状況は意向を確認する場を設けている ・法人としてメンタルケアを担うカウンセラーを配置し、職員の不安や悩みの解消に努めている ・定期的な懇親会・慰労会等、福利厚生の実施も実施
取組の成果	取組の結果・効果	・コミュニケーションの質の向上、それに伴う効率的な情報共有による生産性の向上

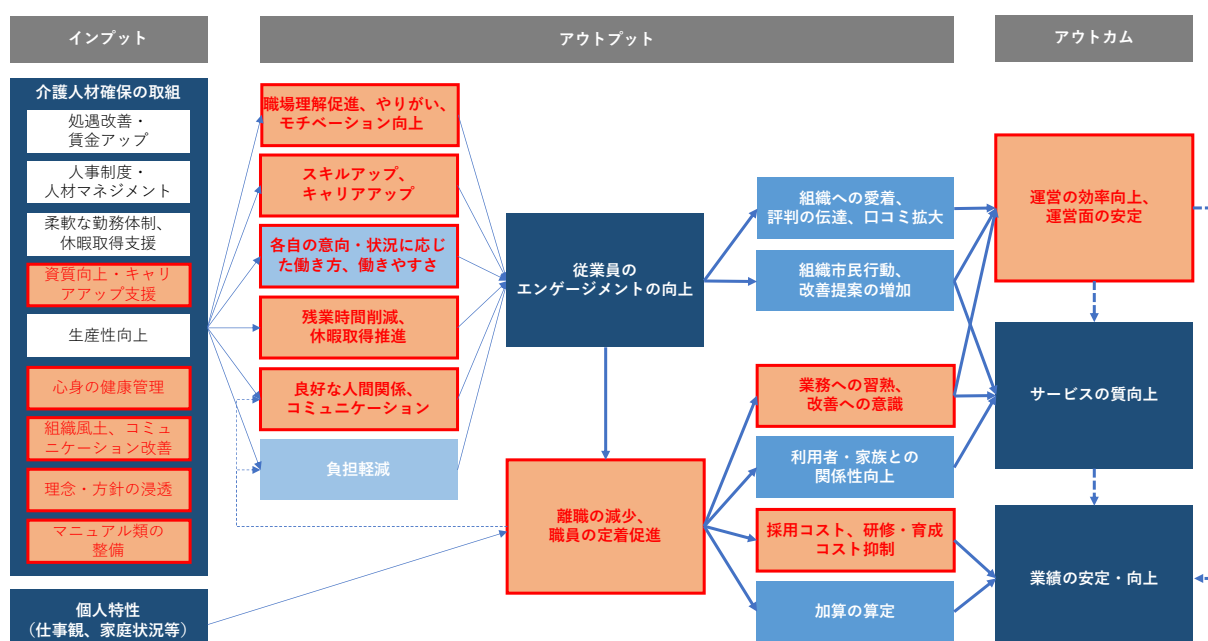
		<ul style="list-style-type: none"> ・各職員が主体であるという意識づけによるやりがい・モチベーションの向上 ・取組結果として直近 1 年程度は離職者が 0 となっている。 ・10 年以上継続して勤務している職員の割合は 3 分の 1 (法人全体でも比較的多いと考えている)
	経営面への波及	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションの円滑化、モチベーションの向上は業務効率・生産性の向上につながっている ・結果として採用が必要となっていないことによる採用コストは抑制できている
	効果創出のポイント・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・長期的に働いてもらうためには地域の人に働いてもらうということも重要 ・そのためにも職員のモチベーション維持・向上に資する工夫が重要と考えている

当事業所では、日々のコミュニケーションの改善、理念・方針の浸透、研修・教育体制の充実、心身面への配慮等の取組によって職員の定着を図っている。

職員定着の効果として、効率的な情報共有による効率性、生産性の向上、採用コストの抑制を挙げている。職員のモチベーションの維持・向上が重要との考えに基づいて多様な定着促進の取組を進めている。

当事例から職員の定着に係る影響構造について、以下の赤枠部分の関係を確認できた。

図表 51 事業所Cの職員定着の取組と効果に関する整理



※赤枠部分が事例研究より把握した影響構造

(事業所 D) 理念・方針に沿った人材採用により職員の高いモチベーションを維持している事例

図表 52 事業所 D: インタビュー結果

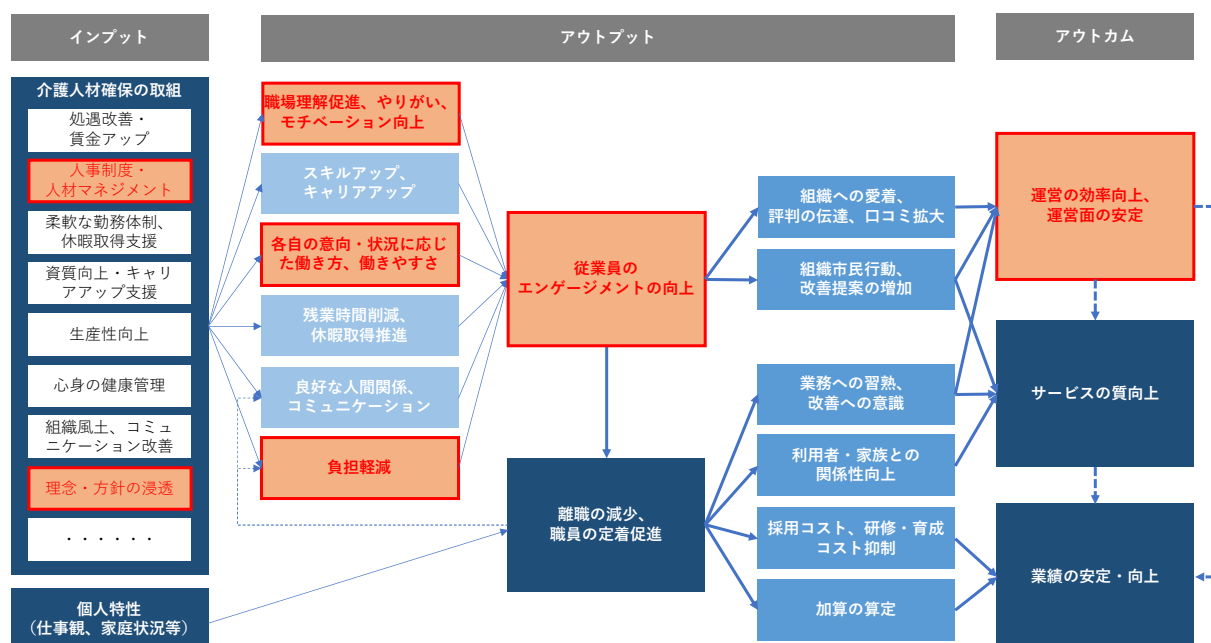
事業所 D		
事業所概要	サービス種別	通所介護
	開設年	2014 年
	職員数	13 名
運営法人	法人種別	営利法人
	法人規模	通所介護以外に訪問系サービス、居宅介護支援を展開
介護人材確保 の取組	取組内容	<p>●理念・方針の徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> ・利用者のやりたいことの実現という法人の理念・経営スタイルを貫いており、それに賛同するような方を採用している ・利用者と様々なことを共有し、新たなことを生み出そうという姿勢で活動を推進している ・必要以上に介護をしないという理念で介護を行っており、業務負担は大きすぎることはないと考えている <p>●SNS 等を活用した情報発信</p> <ul style="list-style-type: none"> ・SNS を積極的に活用している(採用特化の発信ではない) <p>●キャリアパスの整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・管理職志向、現場志向それぞれに対応したキャリアパスを準備している ・各自の個人の特性や家庭の状況等を考慮して個別に対応できるようにしている
取組の成果	取組の結果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・運営の理念・方針に沿った人材が確保できるようにはなっていない ・ただし、新たなことへチャレンジしたいという職員も多く、起業等、チャレンジ意欲があることによる離職も生じている ・職員のモチベーション・意欲は高い状況にあると考えている
	経営面への波及	・業務負担は抑制できており運営的な意味で効率性は高いと考えている
	効果創出のポイント・課題	・理念・方針に合致する職員が採用できるように工夫することで、負担を抑制しつつ目指すケアが実現できるようにしている

当事業所では、利用者の思いの実現という理念・方針に沿った人材採用を軸として、各職員の意向に応じたキャリアパスの整備等を行っている。

結果として理念・方針に沿ったモチベーションの高い人材確保ができており、理念・方針に沿ったケアの実現につなげている。

当事例から職員の定着に係る影響構造について、以下の赤枠部分の関係を確認できた。

図表 53 事業所Dの職員定着の取組と効果に関する整理



※赤枠部分が事例研究より把握した影響構造

(事業所 E) 理念・方針の浸透を図り職員紹介等を拡大して採用につなげている事例

図表 54 事業所 E: インタビュー結果

事業所 E		
事業所概要	サービス種別	地域密着型通所介護
	開設年	2006 年
	職員数	11 名
運営法人	法人種別	営利法人
	法人規模	施設サービス複数、居宅介護支援を展開
介護人材確保 の取組	取組内容	<p>●理念・方針に共感する人材の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業所の理念に共感する人を採用することを重視している ・そのため、ホームページ等で理念や事業所の雰囲気が伝わるよう写真を多く活用するなど、職場の雰囲気を事前に理解してもらえるように工夫している ・採用面接時には、スタッフや利用者と交流の機会を設けて、職場の雰囲気を感じてもらえるようにする <p>●地域とのつながりを活かしたリファラル採用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員の紹介や地域の自治会・民生委員などから紹介を得られる関係を作っており、紹介・推薦によって優秀な人材を確保できていると感じる <p>●職員の特性を活かした役割分担</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各職員の特性、長所を把握したうえで、それぞれの得意分野を活かせるような配置を検討している ・ICT に強ければ事務対応を担当、縫物が得意であれば裁縫を活かした業務を担当するなどするとともに、マネジメント(管理職)と現場職員の役割を明確に分け、それぞれの職務に注力できるようにしている ・事務作業などは得意な職員がタブレットを活用して対応するなどして効率的な業務を実現している <p>●業務後の感謝の伝達</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日々の業務終了後の終礼の際に、職員同士で感謝を伝え合う習慣を導入した ・感謝を伝えるカードやミーティングを活用して職員の不満を抑制、満足度が高まるように留意して実施している

取組の成果	取組の結果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・理念や方針に共感していること、紹介、口コミを活用することによって定着率は高い傾向にある ・得意なことを活かすことができ、それを評価され、感謝を伝え合うことで成長が実感でき、満足度、やりがいの醸成につながっている
	経営面への波及	<ul style="list-style-type: none"> ・紹介、口コミによる採用によって採用コストを抑制できている ・得意な業務に注力できる環境を作ることによって業務の習熟、円滑・効率的に業務を遂行可能となる ・定着率が高まることで、採用コストが削減できるとともに新人教育の負担が抑制できる ・社会参加活動を継続したことで外部から表彰されるなどの評価を得ている
	効果創出のポイント・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・職員間の不公平感が要因で退職者が発生した経験から、職員同士がお互いの貢献を認め合うことが重要という気付きを得ており、そのために感謝を伝える仕組みを作っている ・社会参加活動を支援していくうえではより柔軟な人員配置が可能となれば良いと考えている ・利用者、職員の満足度を高めていくためには、より社会参加の意義・価値を周知していくことも重要である

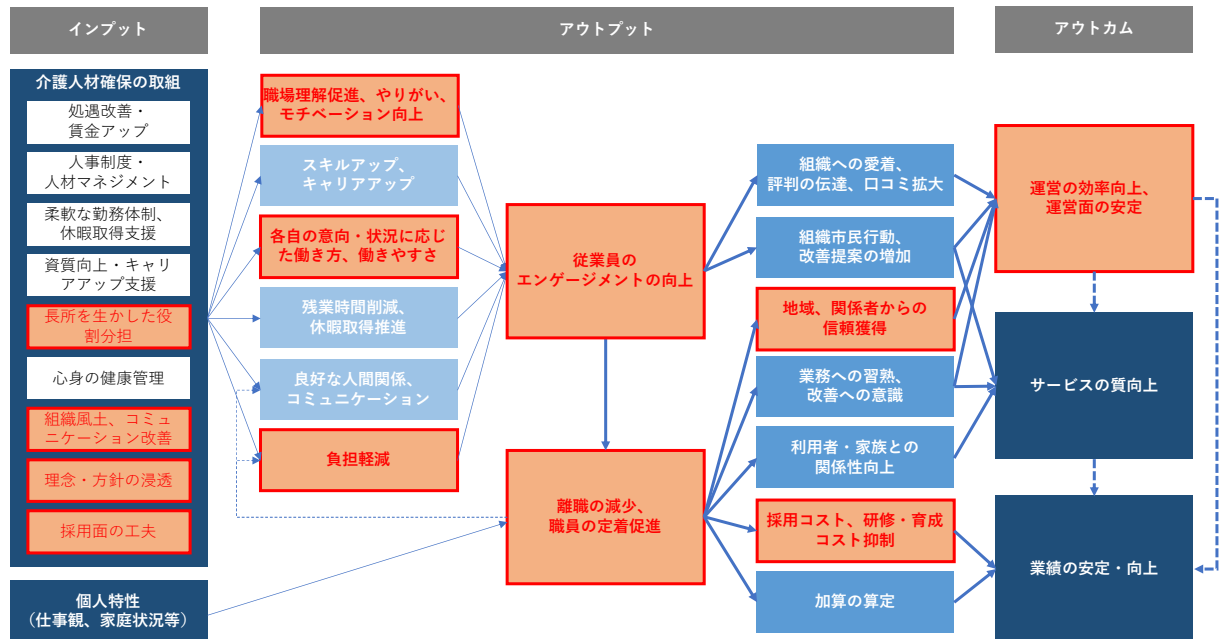
当事業所では理念・方針に共感する人材採用、地域とのつながりを活かした紹介採用によって定着しやすいと考えられる人材を確保するとともに、職員の長所を活かした役割分担、職員間での感謝の伝達といった取組によって定着促進を図っている。

職員定着の効果として、紹介採用の拡大による採用コスト抑制、業務習熟による業務効率化、教育負担の抑制、地域からの評価などを挙げている。

職員間の不公平感が離職につながるという考えから職員がお互いに認め合う環境づくりが重要との認識を持って取組を進めている。

当事例から職員の定着に係る影響構造について、以下の赤枠部分の関係を確認できた。

図表 55 事業所 E の職員定着の取組と効果に関する整理



※赤枠部分が事例研究より把握した影響構造

(事業所 F) 長期に働いてもらうために休暇取得、コミュニケーション促進等を図っている事例

図表 56 事業所 F: インタビュー結果

事業所 F		
事業所概要	サービス種別	通所介護
	開設年	2001 年
	職員数	20 名
運営法人	法人種別	医療法人
	法人規模	訪問看護、多機能系サービス、訪問リハビリテーション、居宅介護支援を展開
介護人材確保の取組	取組内容	<p>●長期休暇の取得支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全職員が毎年 5 日以上の連続休暇を取得できる制度としている ・職員に長く働きたいと感じてもらえる環境整備という思いで、制度を設けた ・シフト上の工夫やお互いの配慮によって運営上も問題なく対応できている <p>●研修の受講・資格取得支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部研修については研修費用と交通費を全額支給することとしている ・このほか、資格取得にかかる費用補助や資格取得後の資格手当の支給も実施している <p>●定型・非定型のコミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員面談を定期的に開催するとともに、日頃から非定型のコミュニケーションが促進できるよう声がけしており、直接職員の声を聞くようにしている ・職員からの要望については極力改善のための対応を図るという姿勢を示すようにしている <p>●処遇改善加算を基本給のベースアップに充当</p> <ul style="list-style-type: none"> ・処遇改善分については、手当ではなく基本給の底上げとして見直しを実施 ・職員からの要望に応える形で対応を図ることで理解・納得が得られている
取組の成果	取組の結果・効果	・職員とのコミュニケーションや職員の意向の反映により、職員の理解・納得、満足度は向上していると感じている

	経営面への波及	<ul style="list-style-type: none"> ・結果として離職の防止、定着促進につながっている ・採用・新人教育に係る負担は抑制できている ・定着が進み、経験がある職員が増えることで業務の効率化等は進むことが期待される ・利用者にとっても安心や信頼につながるはずである
	効果創出のポイント・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・職員側の意向を確認する、そのためのコミュニケーションは重要と感じている ・休暇の取得においても長期休暇は有効と考えているが、運営上支障が出ないよう、職員間の理解、納得が得られるように進める必要がある。

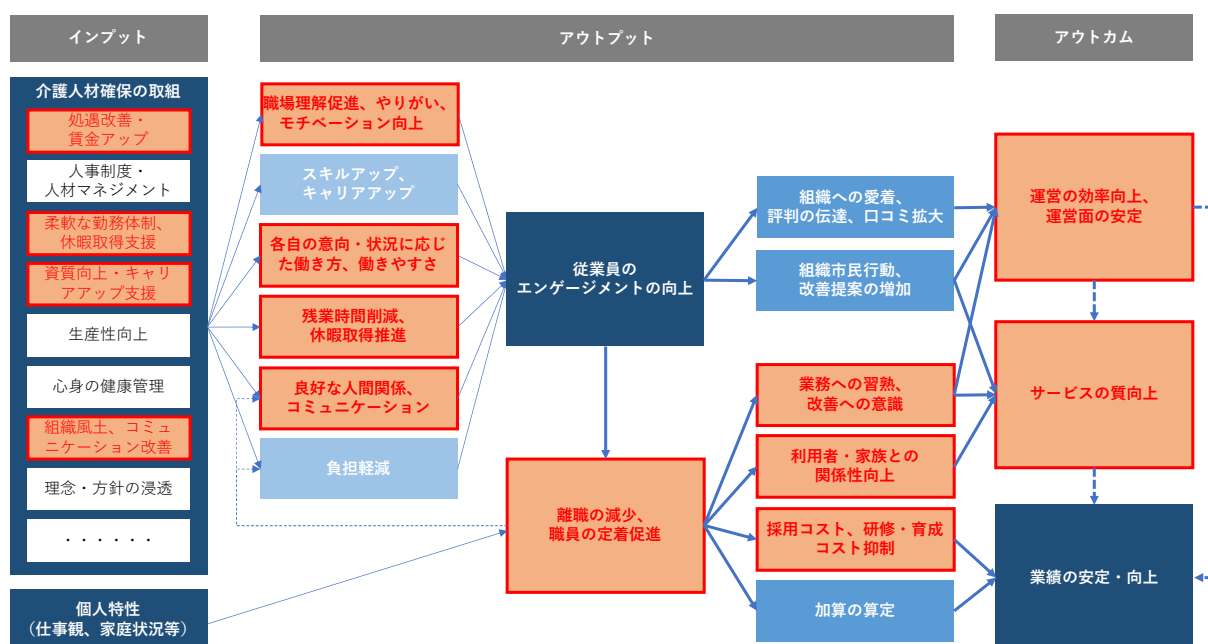
当事業所では長期休暇の取得支援や研修受講・資格取得支援、コミュニケーションの活性化、ベースアップ等の取組によって職員の定着を図っている。

職員定着の効果として、職員の理解・納得、満足度の向上、採用・教育コストの抑制、業務経験の蓄積による運営の効率化、利用者の安心・信頼といった点が挙げられた。

職員の定着には職員の意向に沿った対応が重要と考えており、日々のコミュニケーション、要望を確認した際には対応を心がけることなどの工夫を行っている。また、職員間の理解も重視して取組を進めている。

当事例から職員の定着に係る影響構造について、以下の赤枠部分の関係を確認できた。

図表 57 事業所 F の職員定着の取組と効果に関する整理



(事業所 G) 離職要因を丁寧に聞き取り、人材定着の取組に活かしている事例

図表 58 事業所 G: インタビュー結果

事業所 G		
事業所概要	サービス種別	訪問介護
	開設年	2009 年
	職員数	約 40 名
運営法人	法人種別	営利法人
	法人規模	訪問介護のほか、居宅介護支援を運営
介護人材確保の取組	取組内容	<p>●柔軟な勤務体系の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・子育て世代が柔軟に働くことができるよう、短時間勤務や家族対応などに応えられるようなシフト体系を整備した ・曜日を固定し、シフトを回せるように余剰人員がいる中でシフトを調整できるようにしている ・職員は採用できるときに多めに採用するようにしてきており、休暇取得や研修受講も柔軟にできるようになっている <p>●組織風土の改善、相談対応の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員間の人間関係の悪化は、それぞれの考えがぶつかることに起因する場合も多く、事業所の理念を徹底し、共有を図ったうえでそれぞれの考えを尊重するように促している ・兆しを察知することも重要であり、目に見える変化を感じた場合に面談、話し合いの場を設けるようにしている ・外部のコンサルタントにも委託し、内部の人間には話しにくいことにも対応できるようにしている <p>●事務作業に関するサポート体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務作業にストレスを感じるという職員がいたため、事務作業に課題がある場合は本部からサポートを行うように体制を構築している ・必要な外部委託等を活用し、出来る限り本来業務に集中できるように環境を整えている <p>●複数回の手当の支給</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員の生活を考慮し、夏冬の賞与以外に年に数回数万円の手当を出している ・大きな休みの前など、少しでも負担を軽減したいという意識で行っている

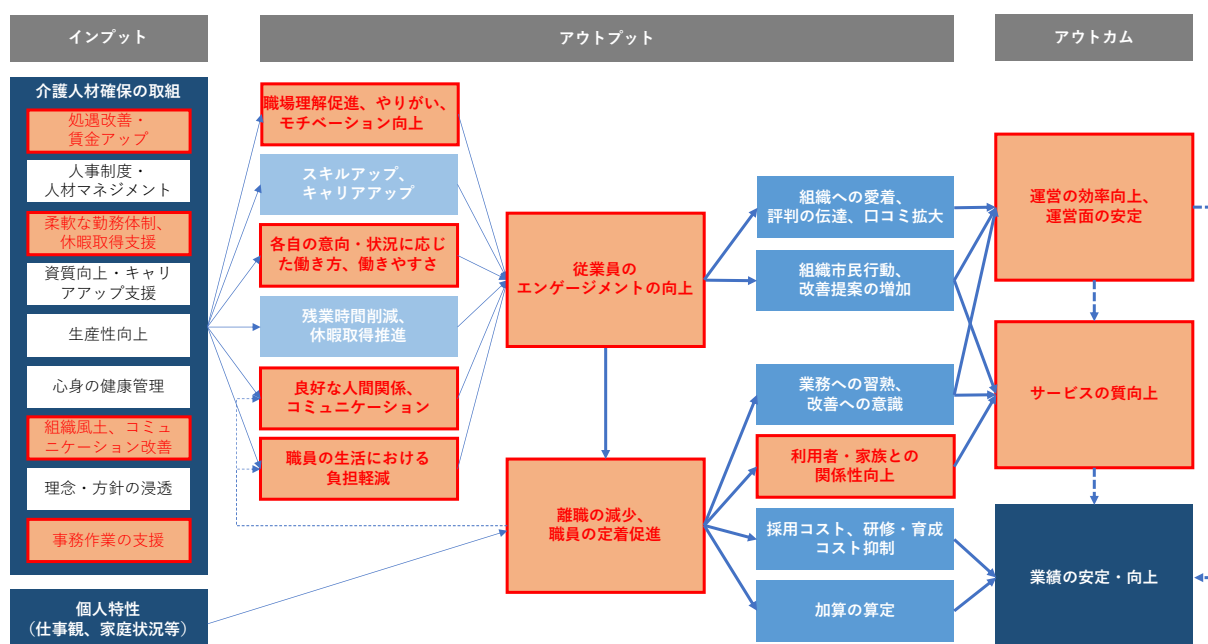
取組の成果	取組の結果・効果	・職員のモチベーション向上、離職防止には一定の効果があると感じている
	経営面への波及	・職員の定着によって効率的な対応が可能となっている ・職員が変わらないことから利用者の満足、サービスの質の向上にも寄与している面があると感じている
	効果創出のポイント・課題	・離職が多かった時期にその理由を丁寧にヒアリングしたところ、「休暇取得」、「人間関係」、「給与」等の理由が多かったため、それに対応した取組を始めた ・ある程度シフトの余裕を持てるよう人員を確保しているためコストがかかる面はあるが、急ぎで採用する際のコストとのトレードオフであると考えている

当事業所では厚めの人員確保による各職員の希望に応じた柔軟な勤務の実現、良好な人間関係を維持するための組織風土改善、事務作業の支援、従業員の生活面を考慮した手当の支給等の取組によって職員の定着を図っている。職員定着の効果としては、運営の効率性の向上、利用者の満足、サービスの質の向上といった点を挙げている。

過去の職員の離職においてその理由を丁寧に聞き取り、対応するための取組を行うとともに、シフトの余裕が持てるよう採用できるときに採用しておくといった工夫を行っている。

当事例から職員の定着に係る影響構造について、以下の赤枠部分の関係を確認できた。

図表 59 事業所 G の職員定着の取組と効果に関する整理



(事業所 H) 多様な職員の意向を前提に要望への対応を進めて定着を図っている事例

図表 60 事業所 H: インタビュー結果

事業所 H		
事業所概要	サービス種別	通所介護
	開設年	2017 年
	職員数	10 名
運営法人	法人種別	営利法人
	法人規模	通所介護以外に訪問介護、居宅介護支援を運営
介護人材確保の取組	取組内容	<p>●職場環境改善への幅広い取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・処遇改善加算の職場環境要件 24 項目には概ね取り組んでいる ・基本的な取組は全方位で進めているが、適宜職員の声を聞き、職員の望む方向で改善を進めてきている <p>●柔軟な勤務体制の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・それぞれの家庭の事情等に応じて柔軟に働くことができるように、職員間で調整しながらシフトを回すことができるような体制、関係性を作っている ・本人の意向に応じて、短時間勤務を望む場合は非正規雇用を選択できるなど、希望に沿った勤務が実現できるような仕組みとしている ・多様な価値観、環境にある職員がおり、それぞれに対応できるよう取組を整備してきている <p>●処遇の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・処遇改善加算を活用し、県平均の水準まで給与を引き上げることができるようになった
取組の成果	取組の結果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・本人の希望に応じた取組を行っており、納得度や満足度は高いと考えている ・結果として離職も防止できている
	経営面への波及	・定着が進んできていることは事業所の運営上は、質の面、効率の面でも意味があることと思っている
	効果創出のポイント・課題	・多様な職員がいることを前提として、それぞれに対応できるよう声を聞きながら取組を進めている

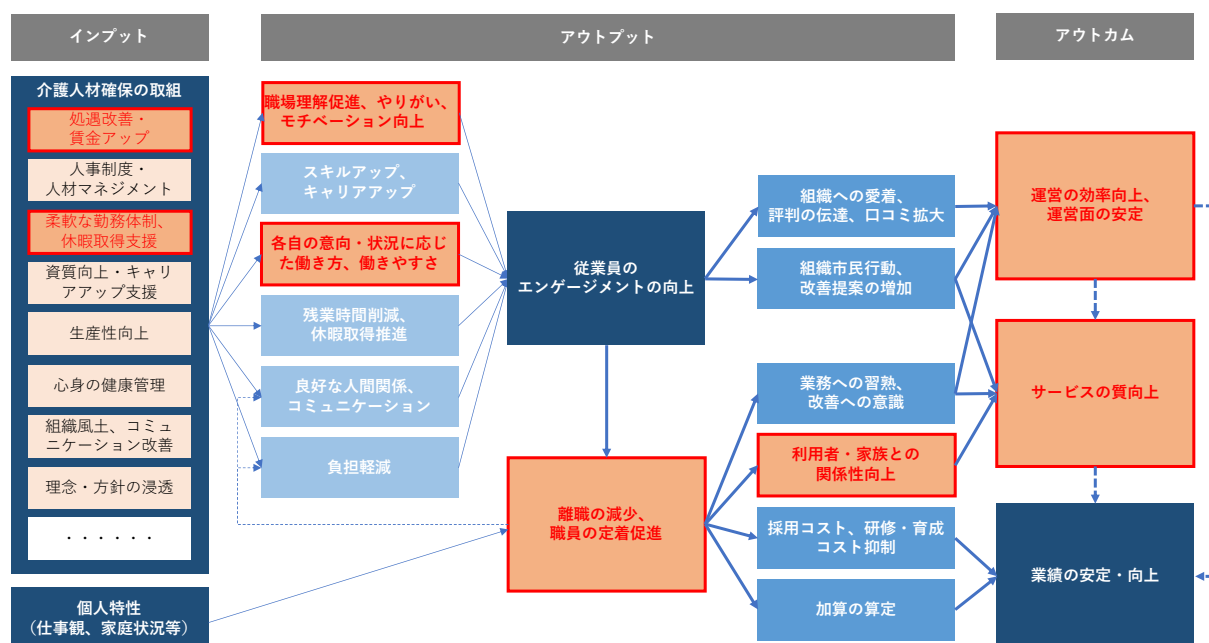
当事業所では、職場環境完全の取組を幅広く進めているとともに、特に柔軟な勤務体系の整備、処遇の改善を進めることで職員の定着を図っている。

取組により職員の業務や処遇に対する納得度や満足度が高まっており、定着が進むことで業務の効率面、質の向上に寄与していると認識している。

当事業所では、多様な職員がいることを前提に、職員の声を聞き、それに応じて取組を進めていくという工夫を行っている。

当事例から職員の定着に係る影響構造について、以下の赤枠部分の関係を確認できた（定着のための取組は幅広く実施している）。

図表 61 事業所 H の職員定着の取組と効果に関する整理



※赤枠部分が事例研究より把握した影響構造

【施設・入所系サービスの事例】

(事業所 I) 多様な働き方に対応すべく職員の声を聞き、定着のための支援を行っている事例

図表 62 事業所 I: インタビュー結果

事業所 I		
事業所概要	サービス種別	有料老人ホーム(特定施設入居者生活介護)
	開設年	1993 年
	職員数	約 80 名
運営法人	法人種別	営利法人
	法人規模	当該施設のみ介護サービス施設を運営
介護人材確保 の取組	取組内容	<p>●人材育成の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・OJT による教育指導の徹底とこまめな面談を実施し、心配事や不満を早期に吸い上げ対応できるようにしている ・業務上の不満や提案事項、メンタルヘルス、ハラスメント等について定期的にアンケート調査を実施し、課題を早期に把握、課題解決を図るようにしている ・資格取得については一つの資格当たり 12 万円まで補助する制度を設けている <p>●職員とのコミュニケーション、生活支援の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ・福利厚生として映画観賞会(月 1 回)、生活支援のための家族分を含むお弁当、お節料理、クリスマスケーキ等の支給を行っている ・非日常体験として研修視察旅行を実施しており、ミュージカルやコンサート鑑賞を実施、その後食事会を開催している ・NISA を始めた職員への手当支給や物価高に応じた手当、食料品の支給等を適宜実施している <p>●生産性向上の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・負担軽減のための取組として、見守りセンサー、児童寝返り支援マットの導入、介護記録の電子化、会話記録ソフトの導入、シャワーバス導入等により業務業削減に努めている <p>●待遇の公平性の確保と透明化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修報告や各会議の議事録、就業規則、育児・介護休業規則、給与制度、各種マニュアル等をタブレットで常時誰でも閲覧可能としている

		<ul style="list-style-type: none"> ・パートでも賞与や退職金を支給する等、同一労働同一賃金を志向している ・従業員の理解、納得を得て、リスクを回避するためにも透明化の取組を進めている ●健康管理 ・毎年実施する健康診断において、40 歳以上はがんの腫瘍マーカー検査も実施するなど、健康面に配慮した支援を実施している ・3 年以上の勤続者においては、保険料会社負担で死亡保険に加入することとしている(65 歳まで)
取組の成果	取組の結果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・職員のモチベーション・満足度は向上しており、離職も少ない状況である ・生活に係るサポートにより人材定着につながっており、それを聞いた人材の応募もみられる
	経営面への波及	<ul style="list-style-type: none"> ・職員のモチベーションアップがサービスの質の向上、業績の向上に重要と感じている ・職員の定着は利用者の安心、満足度向上につながっている ・職員の定着によりサービスの均一化、質向上につながるものであり、将来の安定的な事業運営に資するものである
	効果創出のポイント・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の不満や要望を早期に吸い上げ、課題には迅速に対応するように留意している ・職場環境を改善し、職員が知人を紹介しやすいように配慮して人材確保につなげるよう考えている ・職員への透明化に加え、外部向けにも雇用に係る内容を開示している ・今後はさらに働き手が多様化するものと考えており、これまでの取組プラスアルファを考えていく必要があると感じている ・必要な人材像を明確にした対応が重要となる

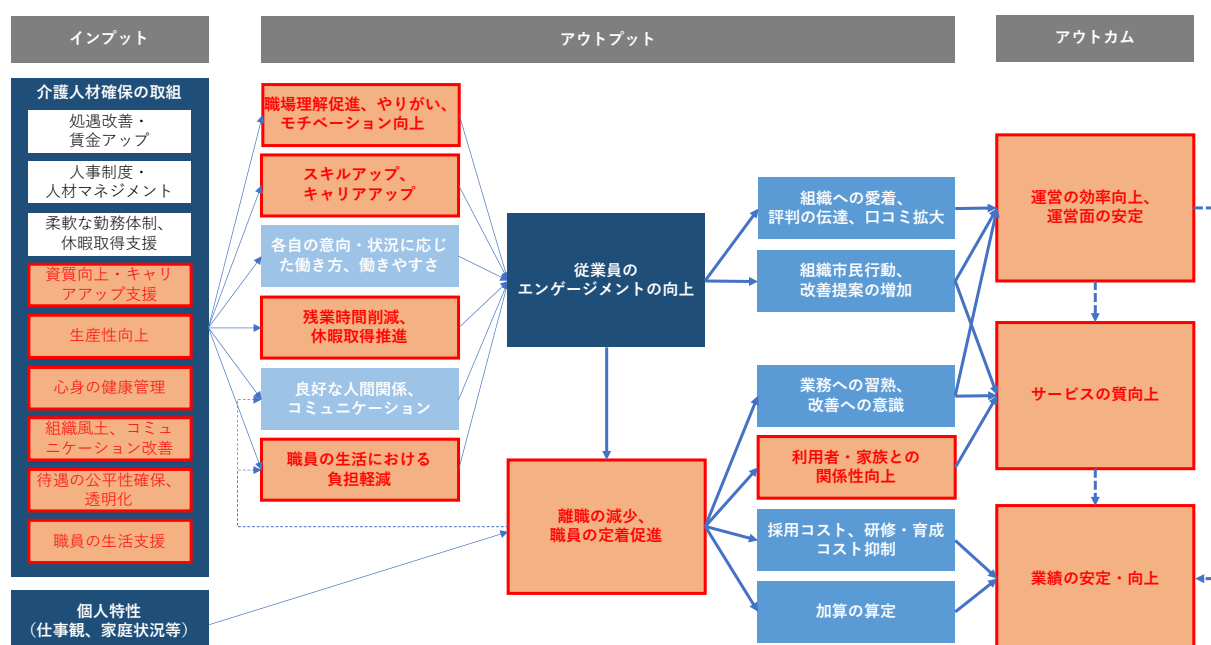
当事業所では、教育・資格取得支援、職員とのコミュニケーションの充実、生活面のサポート、生産性向上、待遇の公平性の確保・透明化、職員の健康管理促進等の多様な取組によって職員の定着を図っている。

定着の効果としては、職員のモチベーション向上によるサービスの質の向上、業績の向上、利用者の安心・満足度向上、将来の事業運営につながる運営面の安定などを挙げている。

取組における工夫として、職員の不満・要望の早期の吸い上げと迅速な対応、職員の生活面まで見据えた支援、事業所の運営に係る内容の全職員に対する透明化などを実施している。

当事例から職員の定着に係る影響構造について、以下の赤枠部分の関係を確認できた。

図表 63 事業所 I の職員定着の取組と効果に関する整理



※赤枠部分が事例研究より把握した影響構造

(事業所 J)現場の意向を踏まえた改善等の職員に配慮した取組を進めている事例

図表 64 事業所 J:インタビュー結果

事業所 J		
事業所概要	サービス種別	介護老人福祉施設(特別養護老人ホーム)
	開設年	1992 年
	職員数	約 30 名
運営法人	法人種別	社会福祉法人
	法人規模	施設サービス、通所介護、居宅介護支援等、10 弱の介護保険施設・事業所、障害福祉関連事業所等を運営
介護人材確保の取組	取組内容	<p>●処遇、評価制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年に一回職員と施設長が面談を行い、その年の成果と次年度の目標を丁寧に確認し、面談に基づいた評価が行われる ・職員の成長や目標達成の観点が重視されており、職員のキャリア形成に資する仕組みとなっている ・法人全体でキャリアパス研修を行っており、外部研修にも多く参加する機会がある ・内部研修会は月に 2 回実施しており、職員が講師を務めることもあり、職員同士の知識の共有、スキルアップを図っている <p>●働きやすい職場環境づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間の休日は 120 以上の設定となっており、15 日以上の有給休暇取得が目標とされており、事業計画にも盛り込んでいる ・残業は月 10 時間以内となるように努めており、職員が無理なく働けるような環境整備を進めている ・全職員が年に 2 回 1 週間の連続休暇を取得できるよう体制を整えており、マネジメントが率先して取得し、職員が取得しやすいよう配慮することで休暇取得が進み、リフレッシュにつながっている <p>●業務負担軽減の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ロボットや ICT を導入し、業務効率化を進めている ・介護ロボットの導入で職員の身体負担が抑制され、業務の効率向上に寄与している ・ロボットの活用については月に 2 回推進会議を実施し、今後の導入計画や改善点についてリーダー層を中心に検討されている

		<ul style="list-style-type: none"> ・記録・報告様式のペーパーレス化を進めており、会議中にリアルタイムで議事録が作成できるシステムを整備し、記録のための時間や重複業務による負荷を防止している ・介護補助員を非常勤で雇用し、清掃や洗濯など、直接介護に関連しない業務を担当してもらい、介護職員が直接介助に専念できる体制を整備しており、職員負担の軽減、ケアの質向上につなげている <p>●施設環境の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員がリラックスできるよう休憩スペースを設けており、ソファやクッションなどを導入し、しっかり休憩を取ることができるようにしている <p>●採用方法・採用上の工夫</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パンフレットを専門学校や就職フェアで積極的に配布しており、そのデザインにこだわるとともに施設の特徴、魅力をわかりやすく伝えることができるように配慮している ・ボールペンや消毒液などのアメニティも製作して配布し、アピールしている ・採用においては行政の補助を活用して対応を進めている ・実習も積極的に受け入れるようにしている
取組の成果	取組の結果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・環境整備の取組等により職員の働きやすさ、満足度は向上している ・以前は離職率が高かったが、ロボットの導入等の業務環境改善の取組により、離職率は大きく改善している
	経営面への波及	<ul style="list-style-type: none"> ・財務面に関しては一長一短ある ・採用や教育に係るコスト、労力は抑制できているが、定着率が高いため人件費も徐々に上がってくる
	効果創出のポイント・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・職員が職場環境改善の提案を行えるよう予算も配分しており、現場のニーズを反映した改善が実施できている ・コミュニケーション促進のために職員が誰かに感謝を伝えられるような仕組みも設けており、それにより相互コミュニケーションの向上、モチベーションの向上にもつながっている ・人件費の兼ね合いがあるため財務面の向上は人材以外の視点から検討していく必要があると感じている

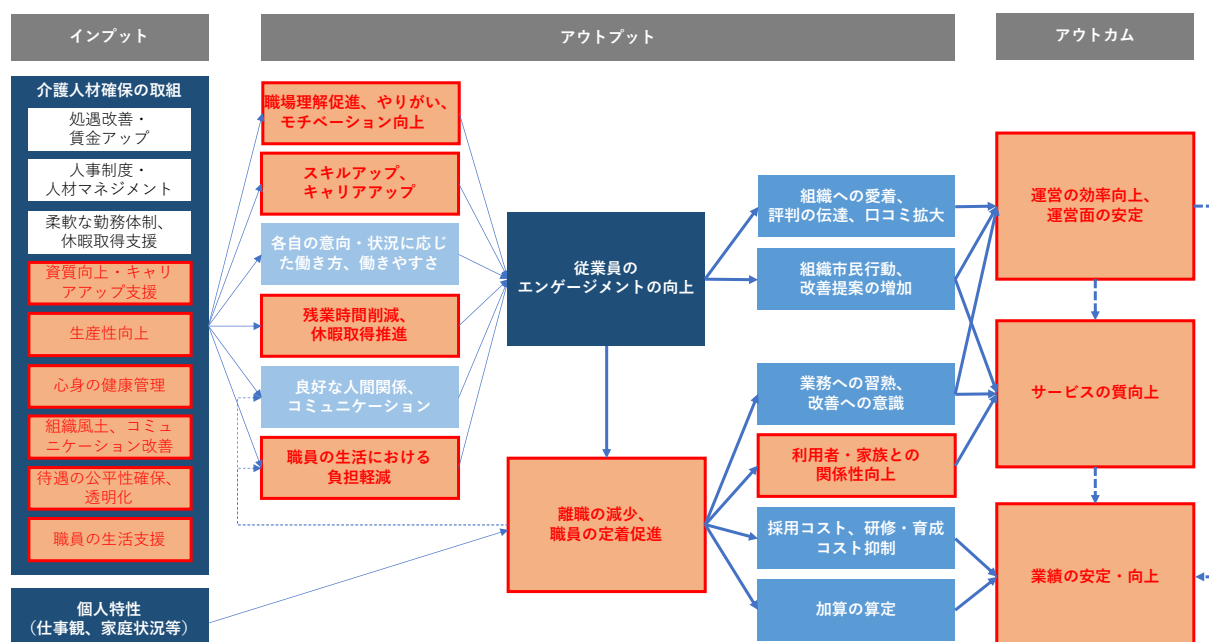
当事業所では、教育・資格取得支援、職員とのコミュニケーションの充実、生活面のサポート、生産性向上、待遇の公平性の確保・透明化、職員の健康管理促進等の多様な取組によって職員の定着を図っている。

定着の効果としては、職員のモチベーション向上によるサービスの質の向上、業績の向上、利用者の安心・満足度向上、将来の事業運営につながる運営面の安定などを挙げている。

取組における工夫として、職員の不満・要望の早期の吸い上げと迅速な対応、職員の生活面まで見据えた支援、事業所の運営に係る内容の全職員に対する透明化などを実施している。

当事例から職員の定着に係る影響構造について、以下の赤枠部分の関係を確認できた。

図表 65 事業所 J の職員定着の取組と効果に関する整理



※赤枠部分が事例研究より把握した影響構造

(事業所K)外国人採用・定着に注力している事例

図表 66 事業所K:インタビュー結果

事業所 K		
事業所概要	サービス種別	介護老人福祉施設(特別養護老人ホーム)
	開設年	2016 年
	職員数	約 30 名
運営法人	法人種別	社会福祉法人
	法人規模	当施設と併設のショートステイを運営
介護人材確保 の取組	取組内容	<p>●外国人採用の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全体の雇用形態は正社員が中心で一部パートという構成であり、直近では外国人採用の力を入れている ・外国人職員の管理や制度構築においては、法人内に限らず、関連法人や監理団体の協力が重要である <p>●定着促進の考え方、方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外国人の確保に力を入れてきており、現状正社員の半数近くが外国人となっている ・日本人の職員とともに施設運営を支える重要な資源であり、業務へのスムーズな適応、成長を期待している ・日本人職員に対しても外国人との協働を通じたダイバーシティ推進の風土を形成しており、相互理解、文化的な適応が進むような環境を目指している ・外国人職員が日本文化やケアの理解を深める一方、日本人職員の外国人の視点を学び、協働するための姿勢が醸成されている <p>●生活・業務に係る具体的支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・住環境支援として、4 人 1 組の借り上げの量を提供し、生活の支援を行っている ・施設と監理団体双方で外国人職員が業務・生活の相談をできる体制を構築している ・日本語学習や介護福祉士資格取得を支援する取組も進めている
取組の成果	取組の結果・効果	・外国人の採用により、従来から定着している日本人職員等の負担は軽減されている

		<ul style="list-style-type: none"> ・外国人職員の積極的な姿勢や明るさが職場の雰囲気づくりにも寄与している ・外国人職員は日本人と比較すると人件費抑制に効果がある面があり、また、正規雇用で確保できることで派遣費用の削減につながっている ・外国人同士での教育体制が整備されたことで、モチベーション向上にもつながっている
	経営面への波及	<ul style="list-style-type: none"> ・結果として採用コスト、人件費が縮小している ・外国人が採用できていることで、無理な職員採用を行わなくても運営上問題なく、長期的な計画に基づく人員配置、業務の円滑化につながっている
	効果創出のポイント・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人が安心して長期的に働くことができるようボトムアップ型の風土づくりに注力している ・現場からの提案を活かし、外国人の受入と円滑な運営につながるようにしている ・勤続年数が高い外国人職員にはリーダーを任せ新規職員の指導を担当させるなど、外国人同士の支援体制を強化している ・外国人の長期就労のためには介護福祉士資格取得が必須であるが、資格取得のハードルは高い ・一定期間で帰国を希望するケースもあり、長期的な人材戦略に基づいて取組が必要と考えている

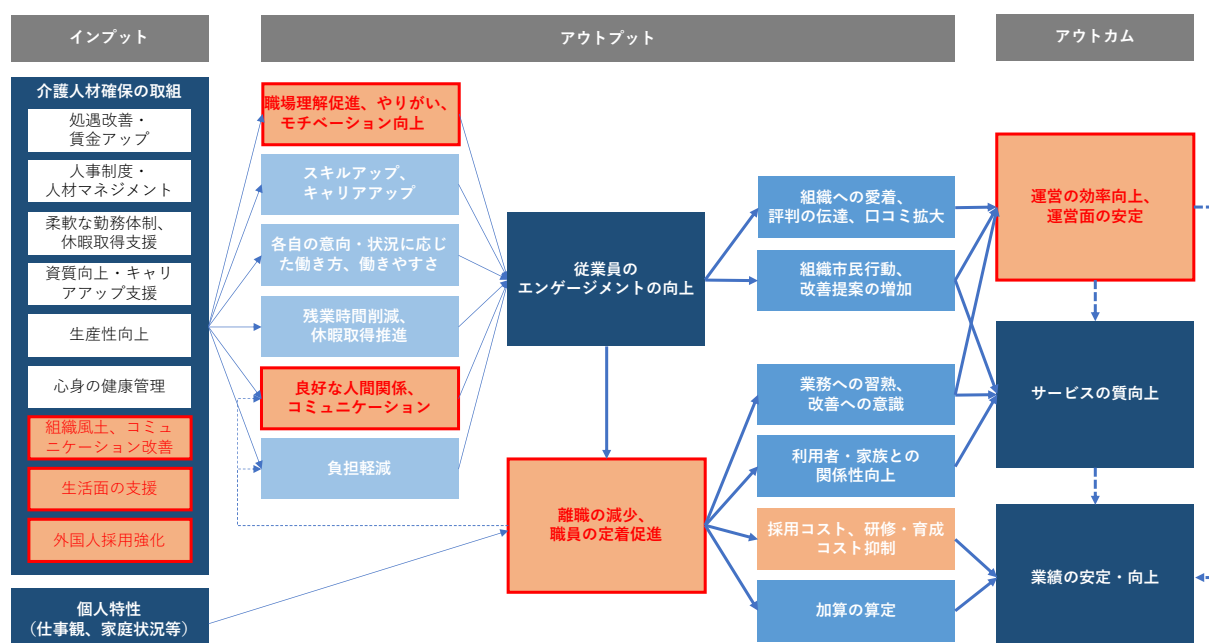
当事業所では、外国人の採用・定着に注力することで運営体制を維持・強化しており、業務への適応・成長のために組織風土づくり、生活に係る支援を行っている。

定着の効果としては、従来からの職員の負担軽減、職場の雰囲気改善、人件費や採用コストの抑制、長期的な計画に基づく人員配置、業務の安定などを挙げている。

外国人が安心して働けるための風土づくり、外国人同士の支援体制の構築等の工夫を行って外国人の定着と成長を促している。

当事例から職員の定着に係る影響構造について、以下の赤枠部分の関係を確認できた。

図表 67 事業所 K の職員定着の取組と効果に関する整理



※赤枠部分が事例研究より把握した影響構造

(事業所L)職員の身体負担軽減等、問題解消に向けた取組を進めている事例

図表 68 事業所L:インタビュー結果

事業所 L		
事業所概要	サービス種別	介護老人福祉施設(特別養護老人ホーム)
	開設年	1990 年
	職員数	約 50 名
運営法人	法人種別	社会福祉法人
	法人規模	介護施設、在宅サービス、居宅介護支援等、10 事業所程運営
介護人材確保 の取組	取組内容	<p>●ノーリフトケアの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リフト等の福祉用具を積極的に導入、ノーリフトケアを推進し、職員の身体負担軽減に取り組んできている ・職員へのアンケートやヒアリングを実施し、職員が抱えている問題として多く挙げられた腰痛等への対策として改善のための対策の検討を行った <p>●職員の意向に応じた改善の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員へのアンケート、ヒアリングで上がった腰痛以外の問題に対しても、適宜対応している ・資格取得を推奨しており、希望者も多いことから研修受講や資格取得に係る費用補助は実施している <p>●利用者、家族の声を伝える仕組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・利用者や家族の「感謝」や「感想」は職員に伝わるようにしており、目に見える成果として職員に伝えていくことが重要と感じている ・個別で伝えることもあるが、会議で伝達する等モチベーション向上につながるように留意している
取組の成果	取組の結果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の身体負担は軽減されている ・離職率は 10%超の水準であったが、10%を切るようになってきている ・離職した職員が戻った事例もあるなど、職員の離職防止、定着促進にも寄与している ・勤続年数が 15 年を超えるような職員も複数在席している
	経営面への波及	・施設運営の安定、利用者や家族との関係性の構築につながっている面はある

	効果創出のポイント・課題	・他の事業所と比較して「給与」面で大きく負けていないことは重要と感じている
--	--------------	---------------------------------------

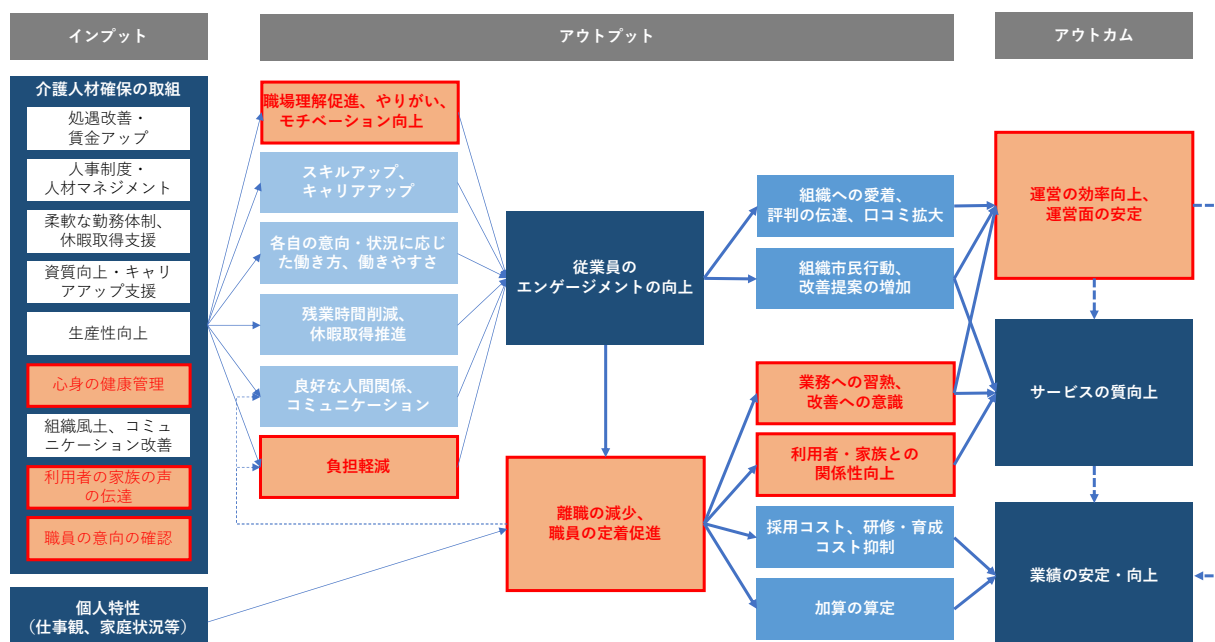
当事業所では、腰痛等の身体負担軽減の取組、職員へのアンケート・ヒアリングを通じた意向確認と対応、利用者・家族の声を伝えること等によって職員の定着を図っている。

定着の効果としては、職員の経験の蓄積による施設運営の安定、利用者や家族との関係の構築を挙げている。

職員の意向確認を行い、それに沿った対応を行うことで効果を発揮しているものと考えられる。

当事例から職員の定着に係る影響構造について、以下の赤枠部分の関係を確認できた。

図表 69 事業所 L の職員定着の取組と効果に関する整理



※赤枠部分が事例研究より把握した影響構造

(事業所 M) 理念の浸透・処遇の改善を中心に定着を図っている事例

図表 70 事業所 M: インタビュー結果

事業所 M		
事業所概要	サービス種別	介護付き有料老人ホーム(特定施設)
	開設年	2012 年
	職員数	約 30 名
運営法人	法人種別	学校法人
	法人規模	施設サービスを 2 事業所運営
介護人材確保 の取組	取組内容	<p>●理念・方針の浸透</p> <ul style="list-style-type: none"> ・法人の理念・ルールの伝達が職員の納得、安心の前提となり、離職防止にもつながるという考えのもと取組を開始している ・マネジメント層のだれに聞いても統一された方針が答えられるよう徹底して浸透を図った ・まずは管理者・リーダーを育て、組織立って浸透を図っていくことが効果的と考えている ・形式的な部分だけではなく、それを体現できるよう現場への落とし込みを進めている ・各職員が利用者や家族とのコミュニケーション、介助等において実現できることを目指している <p>●賃金水準の引き上げ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・処遇改善加算を活用し、給与の底上げを図ってきており、地域の平均的な水準以上となっている ・加算分は毎年のベースアップ分と手当分として支給している <p>●教育・育成体系</p> <ul style="list-style-type: none"> ・階層別の研修を実施しており、管理職にはマネジメントに関連する内容を学ぶ内容を盛り込んでいる ・エルダー、メンター制度の導入過程であり、議論をしながら制度を構築している <p>●その他の職場環境整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・子育て世代の定着のために託児所を設置している ・職員の意見を吸い上げるために意見を提出するボックスを設置するなどしている
取組の成果	取組の結果・効果	・勤続 10 年以上の職員比率は 5 割強

		・現場の納得感が高まっていると感じており、離職防止にも一定の効果が生じてきている
	経営面への波及	・安定したサービスを提供するためにも定着を図ることの意味はあると考えている ・採用コストを抑えることで職員の研修・育成や環境改善の取組に充足することもできる
	効果創出のポイント・課題	・定着の前提として、理念への共感、一定の処遇があると考えており、それらを整備することが重要と考えている ・職員の声に対応しながら改善を進めていくことがより効果的と考えられる

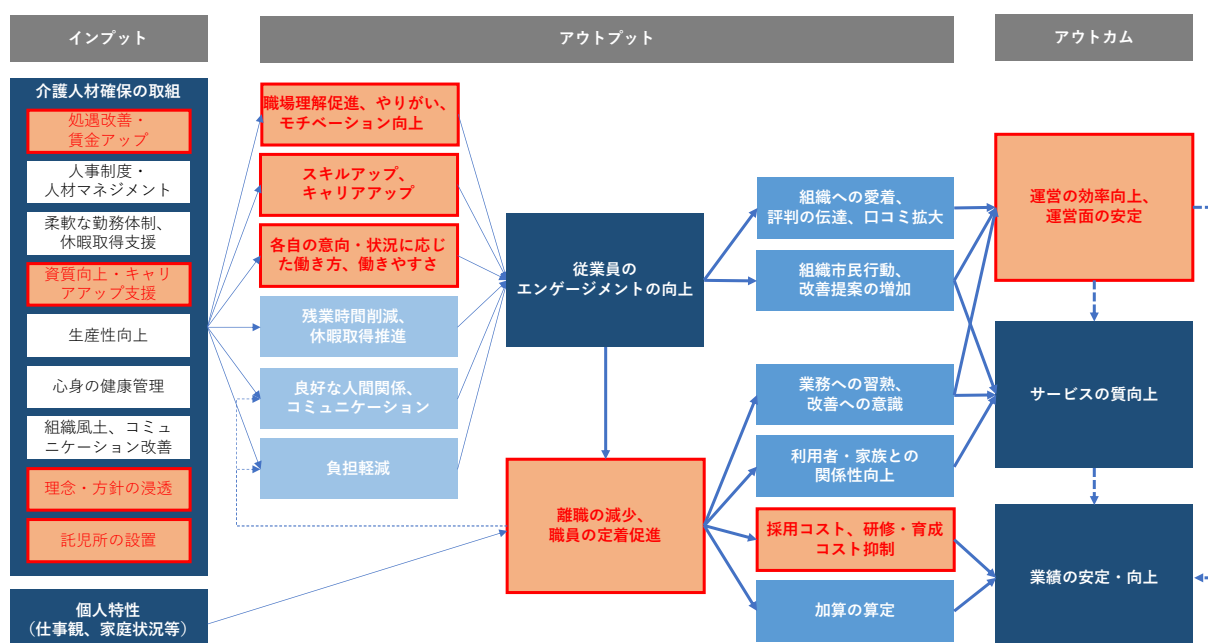
当事業所では、理念・方針の浸透、処遇改善、教育・育成の充実、子育て世代支援等を行って職員の定着を図っている。

定着の効果としては、安定したサービスの実現、採用コストの抑制、コスト抑制分の職場環境改善への再投資等を挙げている。

定着促進のために職員の声を聞き、改善に活かすこと、理念への共感を進めること、一定の処遇の担保が重要との考えで取組を進めている。

当事例から職員の定着に係る影響構造について、以下の赤枠部分の関係を確認できた。

図表 71 事業所 M の職員定着の取組と効果に関する整理



※赤枠部分が事例研究より把握した影響構造

(事業所 N) 理念の浸透をベースに職員の声を吸い上げて取組を進めている事例

図表 72 事業所 N: インタビュー結果

事業所 N		
事業所概要	サービス種別	認知症対応型共同生活介護(グループホーム)
	開設年	2015 年
	職員数	15 名
運営法人	法人種別	営利法人
	法人規模	当事業所のみ運営
介護人材確保 の取組	取組内容	<p>●事業所の理念・方針と社員の意向の合致</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業所の理念・方針として「自立支援」を掲げている ・採用段階から理念・方針に沿わない人材は無理に採用しないようにしている ・採用段階から伝え、採用後も現場で実践できるよう理念・方針の浸透は図っており、マネジメントと密にコミュニケーションを取ることができるような風土づくりを進めている <p>●職員の声を吸い上げた取組の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社員の声を定期的に収集するとともに、要望されたことはできるだけやってみることにしている ・うまくいかなかった場合でもトライアンドエラーを繰り返して改善していくことが大事と考えている <p>●タブレット導入による生産性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上のために記録用のタブレットを導入している <p>●人材育成の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・半期に 1 回以上の定期面談に加え、日頃からコミュニケーションをとるように心がけている ・グループ会社が体系的に研修を実施しており、それを活用している ・内部研修については業務時間内で、勤務時間として受講してもらっている ・イベント関係は職員主導で企画・開催するようしており、成長の一助として活用している
取組の成果	取組の結果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・直近 5 年ほどほとんど離職者は出ていない ・自立支援が基本理念であり、必要以上の負担は生じていない面があると思われる

		・生産性向上の取組で一日 5 分から数十分程度の負荷を削減できているのではないか
	経営面への波及	・理念・方針が浸透した職員が定着することで一貫性のあるサービス提供につながると考えている
	効果創出のポイント・課題	・平均年齢は 40 代後半であるが、10 代から 60 代までの職員が在籍しており、それぞれ考え方、従事するものも違うと考えられ、それを踏まえた対応することが重要と感じている

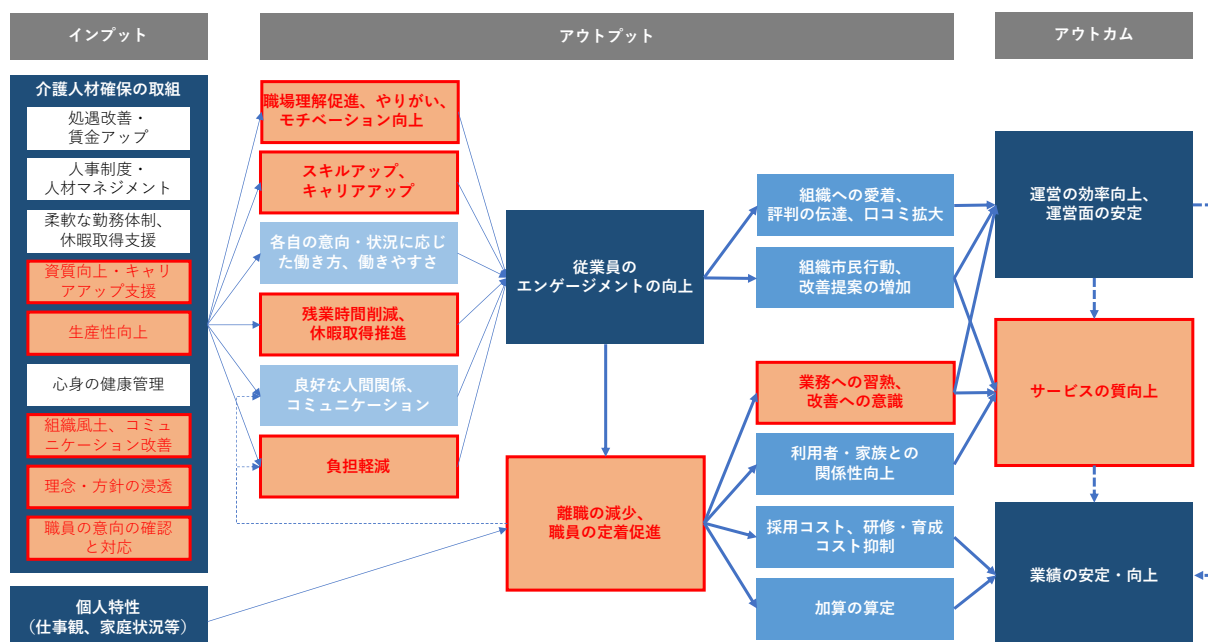
当事業所では、理念・方針の浸透、職員の声を反映した改善の推進、生産性向上、人材育成の取組を進めることで定着を図り定着を図っている。

定着の効果としては、理念・方針が浸透した職員の増加、経験の蓄積による一貫性あるサービス提供を挙げている。

多様な職員に応じた対応が必要との考えから職員の声を定期的に収集し、可能な限り対応するという工夫を行っている。

当事例から職員の定着に係る影響構造について、以下の赤枠部分の関係を確認できた。

図表 73 事業所 N の職員定着の取組と効果に関する整理



※赤枠部分が事例研究より把握した影響構造

(事業所 O) 幅広い取組を進め各職員の意向に沿う働き方、キャリアを提供している事例

図表 74 事業所 O: インタビュー結果

事業所 O		
事業所概要	サービス種別	認知症対応型共同生活介護(グループホーム)
	開設年	2015 年
	職員数	10 名
運営法人	法人種別	社会福祉法人
	法人規模	訪問看護、通所介護、多機能系サービス、居宅介護支援、介護老人福祉施設等の介護サービス事業所と障害福祉サービス等を展開
介護人材確保の取組	取組内容	<p>●職員の要望に応じた取組の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場環境の改善には従前から取り組んでおり、処遇改善加算の職場環境要件の多くに対応している ・個々の職員がそれぞれ求める働き方やキャリアパス等に事業所として応えていくことが重要と考え、適宜対応することで離職の防止につながっていると考えている ・キャリアアップや成長の機会を重視する職員もいれば、家庭の事情等で負担の少ない働き方を希望する職員もあり、それぞれに応じた働き方やキャリアパスを提供してあげることが重要である <p>●教育・研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修受講については時間外扱いとしていたものを勤務時間内扱いとするような対応も行ってきた ・学びたい人が学ぶことができるよう、希望者を優先して研修等は受講させている <p>●組織風土改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・風通しの良い組織であることは定着促進からも重要と考えている ・マネジメントが職員の声を拾い、管理側に伝えていく役割を担っている ・職員向けには月次でアンケートを行っており、職場の状況等についての認識を確認、一定の基準を超えた場合は面談・相談対応をとるなどしている <p>●生産性向上、家庭との両立</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ・記録のデジタル化、緊急コールとの連携、腰痛対策などは進めており業務、身体面の負担軽減には配慮している ・子育て中の職員に対しては、柔軟に休暇取得や早退ができるようにしており、オンライン会議等の配慮も行っている
取組の成果	取組の結果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・離職率は10%未満の水準となっている ・半数程度は勤続10年以上である ・職員のモチベーション、満足度は比較的高い状況と考えている ・女性が多い職場であり、そのうち半数程度は子育て中であるが、就業は継続している ・ホームページや口コミで応募してくる求職者も以前と比較すると増加傾向にある
	経営面への波及	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所の運営面、サービス面については定着の好影響があると考えている ・余裕を持った採用ができれば事業所の新設等の準備ができる等、法人運営上はメリットである
	効果創出のポイント・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・給与水準は一定の離職防止効果があると思うが、給与のみでない点は留意が必要と考えている

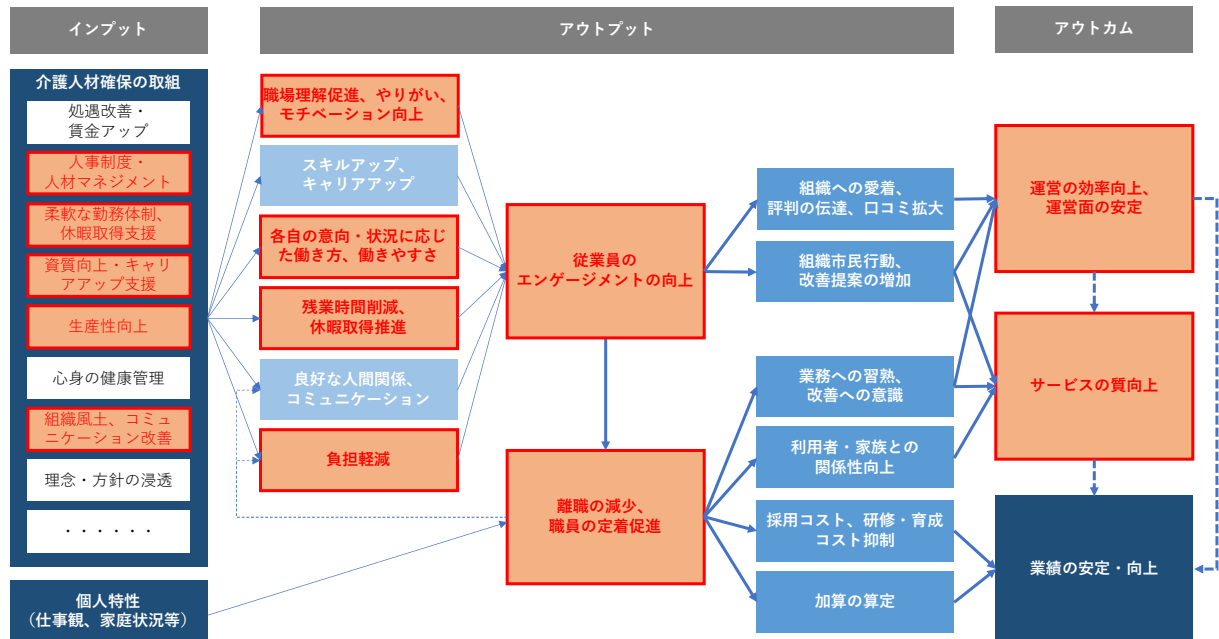
当事業所では、職員の要望や個々の状況に応じた対応の推進、希望に応じた教育・研修、風通しの良い組織風土づくり、生産性向上、家庭との両立支援によって職員の定着を図っている。

定着の効果としては、モチベーション・満足度の向上、口コミでの応募の増加、事業所の運営の安定、サービスの質向上等を挙げている。また、法人としては事業所新設の準備等のメリットがあるという意見もあった。

職員の定着を図るうえで職員の個々の考え方や意向を捉えることが重要との考えから職員の声を収集し、それぞれの希望に応じた支援を行っている。

当事例から職員の定着に係る影響構造について、以下の赤枠部分の関係を確認できた。

図表 75 事業所 O: 取組と効果に関する整理



3. 事例研究を踏まえた整理・考察

事例研究を通じて確認できた点は以下の通りである。

（職員の定着による効果）

- 職員の定着が進むことによる経営面、事業運営上の効果としては、採用・研修に係るコストの抑制といった定量的な効果、サービスの質の向上、運営における向上、運営の安定化といった定性的な効果が挙げられた。

＜定量面の効果＞

- 【採用負担抑制】定着が進み、募集・採用活動が少なくなることによって採用に係る費用・労力を抑制することにつながっている事業所が多くみられた
- 【育成負担抑制】新規採用が抑制されることによる新人の研修に係る費用・労力の抑制や経験のある職員がいることによる OJT 等の負担抑制につながっている事業所がみられた
- 【派遣費用の抑制】職員が定着することで必要に応じて活用していた人材派遣を活用する必要がなくなり、結果として費用負担を抑制できているという事業所がみられた

＜定性面の効果＞

- 【利用者からの安心・信頼】長期的に職員が働き続けることで利用者や家族の安心感の醸成、信頼の高まりにつながっているという意見が多くみられた
 - 【運営の効率化、安定化】職員の定着が進むことで業務への習熟、経験の蓄積が進み、運営の効率化、運営面の安定に寄与しているという事業所が多くみられた
 - 【サービスの質の向上】業務の習熟、利用者との関係性の向上によってサービスの質の向上が期待できるという意見が多くみられた
 - 【地域・関係者からの信頼】長期的に働く職員が増えることで、地域との関係性の向上、地域からの信頼が向上し、結果として事業運営に貢献しているという意見がみられた
 - 【さらなる人材確保への波及】定着している職員が多いことで地域での口コミ等によってさらに人材採用につながっているという意見もみられた
- 人材の定着が採用コスト等の費用面の抑制につながっていることが確認できたが、定着が進むことによって人件費が上昇することやコスト抑制分はさらに職員定着のための改善に再投資するといった事業所がみられており、一概に収益の向上につながっているものではないということがインタビュー調査からも確認された。

（効果的な職員の定着のための工夫）

- インタビュー調査を実施した各事業所においては、職員定着のためにさまざまな施策を行う中で、それぞれに工夫を行っていることが確認できた。

- **【職員の意向の把握・対応】**複数の事業所において、人材確保・定着には多様化する職員の考えや意向を踏まえた対応が重要という考えから、職員の声を収集する仕組みづくりを行い、個々の要望に応じた対応を迅速に進めるといった工夫がみられた
- **【職員の生活を含めた支援】**職員の定着には職場の環境改善に加えて生活に係る支援が重要と考え、経済面や家事負担抑制の観点からの支援を行う事業所がみられた
- **【職員の理解・納得によるモチベーション向上】**多くの事業所において職員の理解・納得を促すことでモチベーションを向上させることが重要であり、そのためのコミュニケーション、公平性・透明性のある仕組み等が重要という意見が挙げられた

第4章 まとめ

1. アンケート分析・事例研究からの示唆

アンケートの分析、事例研究を通じて、職員の定着による経営・運営面等での効果に関して次のような示唆が得られた。

【職員の定着による効果等について】

（財務・収支面）

- アンケート調査の分析から、職員の定着が進んでいる事業所においては、サービス提供体制加算等の算定割合が大きくなっており、結果として収益の増加に貢献することが示唆された。
- アンケート調査の分析から、定着が進んでいる事業所の方が、採用費用、人材育成・研修費用を抑制できている傾向は顕著であり、費用面でのメリットは大きいとみられる。
- インタビュー調査においても職員の定着が採用コストの抑制、新人研修費用の抑制、派遣費用の抑制につながるという意見が得られており、費用抑制につながるものと考えられる。
- 一方で、アンケート分析においては、定着が進んでいる事業所の場合、人件費率が高い傾向があった。
- インタビュー調査において、コスト抑制分は事業所の収益とするのではなく、処遇改善や福利厚生といった人材確保の取組に再投資するという意見もみられており、費用抑制分が直接収支につながっているわけではないことが示唆されている。
- 収支面において、職員の定着はメリットのみ享受できるものではないと考えられる。

（運営・サービス面）

- アンケート調査の自由記述の整理や事例研究を通じて、事業運営やサービスの質の面で、以下のような効果があることが示唆された。
 - 利用者の安心感・信頼感の向上
 - ・ 職員が長期的に働くことで利用者との関係が深まり、利用者の安心・信頼獲得につながるものと考えられる
 - ・ 関係性の向上は利用者の確保につながるとともに、利用者を理解することによるケアの質の向上にもつながると考えられる
 - 職員間の信頼性・人間関係の向上
 - ・ 定着が進むことで職員間のコミュニケーションが深まり、人間関係も向上することで円滑な業務推進等につながると考えられる
 - ・ 人間関係が良好となることでさらに離職防止につながることとなり、結果としてさらなる定着促進につながる傾向もあるとみられる

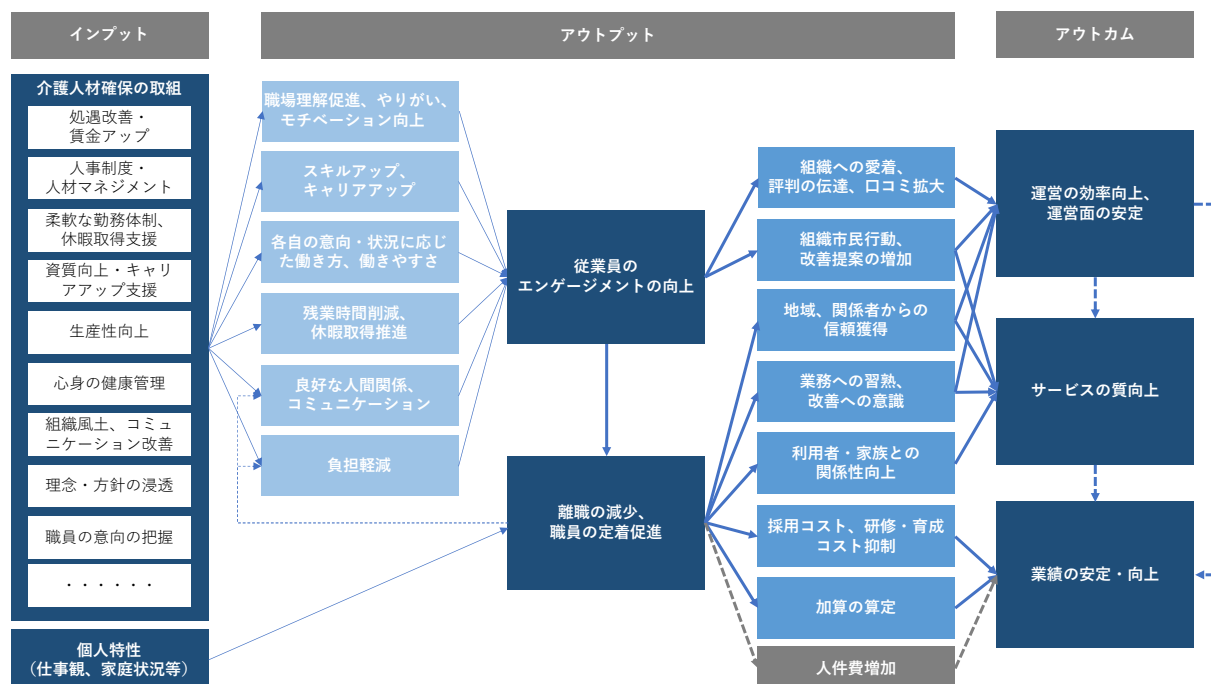
- 業務への習熟、業務改善への貢献
 - ・ 職員の経験が蓄積され、業務の習熟が進むことになり、業務効率、サービスの質の面で好影響があると考えられる
 - ・ また、経験の蓄積から業務改善への提案を行うといった波及的な効果も期待できる
- 地域の関係者との関係性の向上
 - ・ 定着が進むことで周辺事業所や地域関係者とも継続的に接することとなり、関係性が向上するものとみられる
 - ・ 地域における関係の向上、信頼の獲得は、新規の利用者確保や円滑な事業運営、新規採用に寄与する面があると考えられる
- サービスの質の向上
 - ・ 上記のように利用者との関係性の向上、職員の業務習熟、職員間の関係の向上が進むことで結果としてサービスの質の安定、質の向上につながるものと考えられる
- 業務効率の向上、運営面の安定
 - ・ サービスの質の向上と同様に、職員の業務習熟、経験の蓄積、職員間関係性向上、地域関係者との関係性向上によって業務効率の向上、運営面の安定が図られるものと考えられる

【職員の定着促進のための工夫・要点について】

- インタビュー調査を通じて多くの事業所から、職員定着に向けた取組効果を発揮するためには、職員の意見・希望に沿った取組を幅広く行うこと、コミュニケーションを密にし、法人・事業所の取組の理解を促し、納得感を高めることが重要との意見が挙げられた。
- 多様な職員の意見、希望を確認するためのアンケート調査、ヒアリング調査、日々のコミュニケーションによる把握が重要であり、その仕組みを整備していくことの重要性が示唆された。
- 必要な情報を開示するなど透明化を進め、職員の意向を踏まえた対応を推進すること等によって職員のモチベーションや満足度、エンゲージメントを高めることが定着の促進に重要であると考えられる。
- 職員の生活を支援する取組によって職員の離職防止、モチベーション向上を図っている事業所もみられており、職員の定着のためには職場環境を整えることに加え、職員の生活状況を考慮することも重要である可能性が示唆された。

アンケートの分析、事例研究の結果から、職員の定着に係る影響構造について以下の通り再整理を行った。人材定着の効果、その影響について把握したうえで取組を進めることが定着による効果の発揮、さらなる職員の定着促進に重要と考えられる。

図表 76 職員の定着促進の効果に関する構造



2. 今後の課題・想定される論点

職員の定着による効果の創出、職員定着のさらなる促進に向けては以下のような課題、論点が想定される。

- 本調査研究で、アンケート分析、事例研究から定着促進の経営・運営面での効果について把握、整理することができたが、定量的にその効果を把握することには限界があった。さらなる職員定着のための取組促進、取組に応じた十分な効果創出のためには、定着の影響について定量的な効果検証はさらに検討を重ねる必要があると考えられる。
- 職員の定着効果を創出するためには、どのような効果が得られるかを理解し、それに向けて事業所として取り組んでいくことが重要であり、目的意識をもって人材の定着を図り、効果創出のための工夫を重ねることが重要と考えられる。
- 定着促進、定着効果創出のためには、職員の理解・納得を促して職員のモチベーションやエンゲージメントを高めていくことが重要である。したがって、取組・施策の内容に加えて、その内容や意図を職員へ伝えていくこと、そのためのコミュニケーションが必要であり、これを実現するための制度・仕組みづくりが各事業所において進むことが期待される。また、職員の意向に沿った取組の重要性も指摘されており、個々の職員の意向や考えを確認するためのアンケートの実施や面談機会の確保等も重要と考えられ、好事例の横展開等によってさらに多くの事業所において推進されることが期待される。
- 定着が進むことで採用や研修コストの抑制といったコスト面でのメリットがあるが、その反面、人件費率が増大するというデメリットもある。経営的には、適切な人員構成についての検討、人件費以外の費用抑制の取組も重要になるものと考えられる。将来の安定的な事業運営のためにも、適度な新陳代謝と定着促進のバランスを追及していく必要があると考えられる。
- 事業所属性によって職員の定着状況には差があること等を踏まえると、今後の取組の方向性を検討していく上では、サービス類型だけではなく、法人の規模・組織体制、運営方針、地域性等も考慮し、それぞれのパターンで参考となる方策の検討、事例の整理等を行っていくことが期待される。

以上

※本調査研究は、令和 6 年度 老人保健健康増進等事業として実施したものです。

令和 6 年度 老人保健健康増進等事業

**「介護人材の定着促進がもたらす様々な効果分析等に関する調査研究」
報告書**

令和 7 年 3 月

株式会社日本総合研究所

〒141-0022 東京都品川区東五反田 2-18-1 大崎フォレストビルディング

TEL: 080-2302-7799 FAX: 03-6833-9480