

**「介護サービス従事者の人材確保に関する調査研究事業」
報告書**

平成 21 年 3 月

社団法人シルバーサービス振興会

はじめに

わが国では、今後も、急速な高齢化の進展と介護保険制度の普及などにより、介護サービスに対する需要はますます増大していくことが予想されています。これに加えて、介護サービスの質についても利用者から厳しく問われてきており、質の高い介護従事者の確保は、介護サービス事業者にとっても重要かつ喫緊の課題となっています。

しかしながら、近年、介護サービスをめぐっては、介護従事者が低賃金であることや、労働環境が厳しいことなどにより、離職率が高く、介護サービス事業者の人材確保が困難であるといった実態が明らかになっています。介護職の養成校等では定員割れが生じるなど、若い人が介護業界に集まらなくなっている状況も、将来にわたる人材確保の不安要素もひろがっています。このままでは、今後さらに増大する介護需要に対応した介護サービスの供給が、介護人材の不足によって危機的な状況に陥ることが予想され、介護従事者の処遇改善やスキルアップを含めた資質の向上は、緊急に取り組まなければならない課題となっています。

また、こうした厳しい介護分野にあって、なんとか介護現場を支えてきているのは、介護従事者個々人の崇高な理念とメンタリティなどに依るところが大きいと考えられます。しかし、今後、「介護分野」が、安定的に雇用を創出でき、介護従事者自身も将来にわたって生きがいを持ちつつ人生設計できるものとなっていくためにも、介護サービス事業者の経営の安定化と、介護労働に対する適正な評価が不可欠なものとなります。

そこで、本調査研究事業では、訪問介護事業者の人材確保の取り組みの現状について調査し、課題を把握・分析するとともに、介護従事者が尊厳と安心感を持って就労できるよう、人材確保に関する改善方策を探ることを目的に実施しました。

なお、本調査研究事業におきましては、事業者アンケート調査、事業者ヒアリングを実施し、多くの事業者、関係者の皆様のご協力をいただきました。報告書を取りまとめるにあたって、厚く御礼申し上げます。

また、調査研究委員会におきましては、委員長としてこれまでに介護労働分野に積極的に取り組んでこられた佐藤博樹氏（東京大学）、委員として井上功氏（株式会社リクルート）、関川芳孝氏（大阪府立大学）、田中雅子氏（社団法人日本介護福祉士会）、芳賀祥泰氏（株式会社エルダーサービス）、久田則夫氏（日本女子大学）、平野裕氏（株式会社ツクイ）、山口保氏（社団法人日本介護福祉士養成施設協会）に就任いただき、度重なる検討、ご意見を頂戴いたしました。

多くの方々のご協力を頂き、本研究を実施できましたことを心より御礼申し上げます。

平成 21 年 3 月

社団法人 シルバーサービス振興会

目 次

【概要編】	1
I. 事業概要	3
1. 事業の背景・目的	3
2. 事業内容	3
3. 検討委員会委員名簿	3
II. 調査結果まとめと提言	4
1. 人材の確保に関する現状	4
2. 人材の定着に関する現状	7
3. ヘルパーの確保・定着に対する提言（まとめ）	10
【本編】	13
I. 事業概要	15
1. 事業の背景・目的	17
2. 実施計画	17
3. 事業内容	17
4. 事業の効果及び活用方法	18
5. スケジュール	18
6. 検討委員会委員名簿	19
7. 実施フロー図	19
II. アンケート調査結果	21
1. 調査概要	23
2. 調査結果	25
1) 回答事業所属性	25
2) 事業所における給与について	30
3) ヘルパーの募集・採用について	36
4) ヘルパーの確保・定着について	38
5) 募集・採用における課題	39
6) サービス提供責任者のヘルパー業務にかかる時間	39
7) ヘルパーの確保・定着の方策について	40
III. ヒアリング調査結果	51
1. ヒアリング調査の概要	53
2. ヒアリング結果	54
3. ヒアリング調査結果のまとめ（キーワード表）	71

IV. 調査結果まとめと提言	73
1. 人材の確保に関する現状	75
2. 人材の定着に関する現状	83
3. ヘルパーの確保・定着に対する提言（まとめ）	94
V. 資料編	99
1. 調査票	101
2. その他関連データ	111
3. 自由記述欄記入内容	143

【概 要 編】

I. 事業概要

1. 事業の背景・目的

介護サービスの質を確保するためには、そこに携わる人材の資質の向上と雇用・労働条件の改善が不可欠である。そう言われて久しいものの、現状は低賃金や労働環境の厳しさなどにより、有効求人倍率が全産業平均の倍近くにも上り、併せて離職率の高さもあり、人材不足が深刻化している。そこで本調査研究事業では、訪問介護事業者の人材確保の取り組みの現状・課題を把握・分析して、これらの原因を明らかにすると共に、事業従事者が尊厳と安心感を持って生活できるよう、人材確保改善の方策を探る。

2. 事業内容

1) アンケート調査実施

概 要 : 訪問介護事業者

訪問介護事業者の人材確保、人材定着に向けた取り組み、教育・研修等の
実態及び課題等

調査数 : 3, 0 0 0ヶ所

2) ヒアリング調査実施

概 要 : 介護事業者等

現場実態調査（アンケートの補足）、人材確保に関しての問題点・課題・
提案等

調査数 : 5 事業者（介護事業者）

3. 検討委員会委員名簿（敬称略、50 音順、◎は委員長）

井上 功 株式会社リクルート HR 統括カンパニー HC ソリューショングループ
エグゼクティブ・ソリューション・ディレクター

◎ 佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 日本社会研究情報センター 教授

関川 芳孝 大阪府立大学 人間社会学部 教授

田中 雅子 社団法人日本介護福祉士会 名誉会長

芳賀 祥泰 株式会社エルダーサービス 代表取締役社長

久田 則夫 日本女子大学 人間社会学部 教授

平野 裕 株式会社 ツクイ 取締役執行役員 管理推進副本部長・総務部長

山口 保 社団法人日本介護福祉士養成施設協会 常務理事

以上（計 8 名）

Ⅱ. 調査結果まとめと提言

1. 人材の確保に関する現状

●事業所が求める人材像と現状

「募集時に重要視するのは、人数よりも質」

一般的に人手不足といわれている介護業界において、現場の事業所が抱える課題を明らかにするため、まず事業所が人材募集時に何を重視するかについての回答を分析すると、確かに「人数の確保」と回答した事業所が約3分の1（32.7%）を占めていることから、人手不足が重要な課題であることは間違いないと思われる。しかし一方で、その倍にあたる約3分の2（65.9%）の事業所では、人数よりもむしろ「質の確保」を重視していると回答している。このことから事業所という現場では、数の確保も重要であるが、それ以上に質の確保が重要であると考えていることがわかる。その傾向は、同時に実施した施設に対するヒアリング調査結果にも表れており、人に常に接しているという業務特性もあってか、特に「身だしなみ」「時間厳守」「気遣い」といったような「質の条件」をあげる回答が多く見られ、現実的には「人手」不足よりも深刻なのはむしろ「人材」不足なのではないかという課題が明らかになった。

とはいえその一方では、「ヘルパーの数が圧倒的に不足している現状では、採用時に質までは問えない」「恒常的に量が足りていないのは事実」といったような声もあり、人手不足という現実的課題を抱える一方で、数が揃えば誰でもいいというわけではなく、そういう意味での人材不足という2つの大きな課題を抱えている業界の状況が浮き彫りになった。

「実際は、質の充足は半分、しかし数はそれ以上に不足」

事業所にとっては、人材確保のためには数よりも質が重要と考えている傾向は明らかとなったが、それでは現実にはどうか、ということで現在の人材の充足状況を聞いてみると、おおむね「質は確保できている」と回答した事業所は52.7%となっており、人材確保時に重要視はしているものの、充足（確保）できている割合は半数程度に止まっていることがわかる。一方、「数は確保できている」32.3%、「人数・質とも確保できていない」30.5%という回答結果からは、一般的に言われているように、圧倒的に「数」の確保ができていないという実情もまた明らかとなった。

「大都市、大規模事業所ほど抱える人材不足の現状」

それでは、都市規模によって人材の充足度に差異があるかどうかを見てみよう。調査結果からは、都市の規模が大きいほど「人数・質とも確保できていない」割合が高い傾向が見られた。特に政令指定都市や特別区などの大都市では、「質・人数ともに確保できている」と回答した事業所が6.8%しかないのに対して、4割近く（38.4%）の事業所が「人数・質とも確保できていない」と回答している。極めて厳しい人材不足の状況にあるといえよう。その反対に5万人未満の小都市では、「質・人数ともに確保できている」事業所が3分の1以上（34.0%）を占めている。これらのことから人材の充足状況は、小規模な都市ほど充足している傾向があり、都市規模によって特性が異なるということがわかった。

さらに人材の充足度を、事業規模（介護事業収入）別に見てみると、全体的な傾向として「人数・質とも確保できていない」事業所は事業規模が大きいほど多く、「質・人数ともに確保できている」事業所は事業規模が小さい事業所ほど多い傾向が見られた。

「人材確保に求人広告は効果的か」

こうした現状を踏まえて、次に人材を確保するために実施している内容についてみると、人数が不足している事業所ほど「求人広告」を行っている傾向が見られることがわかる。これについては、求人広告を行っても人材が確保できない、すなわち人材確保の観点からは求人広告の効果はあまりないのではないかという見方と、人材不足の現状を補うために、より多くの求人広告を出している結果であるという見方のいずれもが考えられるであろう。

なお「人数が確保できていない」事業所は、「募集コストの割に採用が少ない」や「募集しても応募が少ない」と回答した割合も高いことから、介護業界における人材確保の観点からは、求人広告の効果はあまり期待できないのではないかという見方も強く、人材募集の方法等については、効果性の検証と具体的方法等について再検討する必要があるのではないと思われる。

●確保に対する事業所の取り組みについて

「人材確保の効果的キーワードは安心感」

それでは、どのような方法によれば人材が確保できるのか。各事業書において人材（ヘルパー）確保に最も効果があったと思われる取り組みについて見てみると、「募集する際に、以前より職員や知人から声かけを多くしている」（28.9%）が圧倒的に多く、以下に続く「勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている」（11.4%）、「ヘルパーの確保のために求人広告に力を入れている」（7.6%）と比べても突出していることがわかる。

この人材募集をする際の取り組みによって、その成果としてどのように人材確保ができていのかをしてみる。すると、「質」が確保されている事業所に比べ、「数」が確保されている事業所の取り組みで特徴的なこととして、職員や知人の声かけという「全く知らない環境ではない安心感」や、定期的な健康診断の実施という「健康に対する安心感」という条件が多く見られる傾向がある。このことから「（環境や健康に）安心して就業できる」という条件は、まず人材確保における基本的な必須条件で、数（人手）の確保という観点からは極めて重要な要素であるということができるのではないかな。

他方、「数」よりも「質」が確保されている事業所の取り組みに関する特徴としては、「サービス提供責任者がヘルパーの育成を行う」、「能力の適切な評価や能力向上を意図した配置等」「介護の能力を適正に評価し、教育・指導に反映」といった能力評価に関する条件や、「上司と相談する機会や場所の設定」、「職場内のコミュニケーションの円滑化を図っている」、「経営者・管理者と従業員の方針の共有」などコミュニケーションに関する条件があがってくる。また、「各種マニュアルを整備している」、「介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している」

をあげる事業所の割合も高くなっており、事業所と従業者の双方が望む質の向上への取り組みが人材確保にも好影響を及ぼしていることが推察される。

さらに「質・人数ともに確保できている」事業所においては、「採用時に採用後の処遇やキャリア形成について説明している」、「賃金・労働時間等の労働条件を改善している」の2点が特に成果が出ている割合が高い

なお、「勤務時間帯(シフト)を決める際に労働時間に融通を利かせている」については、「質」、「人数」いずれかが確保されている事業所において75%以上と高くなっている。

このように、質・人数ともに共通する人材確保の要因としては、採用時における労働条件(賃金・労働時間)と将来の処遇に関わる内容を最初に説明することが重要かつ効果的であると考えられる。なお「数」の確保に効果的なこととしては、勤務時間帯(シフト)を決める際に労働時間に融通を利かせる、定期的な健康診断を実施するなど、時間面、金銭面、健康面における労働条件を明示することのようである。これに対して「質」の確保に効果的なことでは、能力の向上や職場内でのコミュニケーションなど、仕事内容をより充実したものにしていく事に関係すると思われる要因が重要となるようである。

「基本方針・理念で質と人数の確保を」

多くの事業所では、人材確保(募集・採用時)の際にどのような内容・条件を提示しているかについて見てみると、「事業所における介護の基本方針・理念」が73.5%と最も多く、次に「勤務体制・勤務シフトについて」(72.4%)、「交通・通勤手当について」(66.4%)の順となっている。これを人材の充足度別にみると、質・人数とも確保できている事業所では「事業所における介護の基本方針・理念」をあげる割合が他と比較して特に高くなっている。このことから、まず事業所がどのような考え方にに基づき事業を行っているのかを人材募集時に示すことで、就業後の仕事の方向性や安心感を感じることができるよう、人材確保に効果的なのではないかと推察される。

2. 人材の定着に関する現状

●ヘルパーの定着における待遇面・その他での傾向

「登録ヘルパーは給与の高低と定着率に相関がない？」

それでは、一旦確保した人材が、その後定着して就業するためにはどのような条件等が関係してくるのでしょうか。まず正社員と登録ヘルパーの定着率が金銭的待遇によってどの程度違うかを把握するために、(その事業所内で)給与が比較的高い人、平均的な人、低い人に分け、それぞれの給与額別の定着率を見てみることにした。その結果、正社員(月給)においては給与の高い人ほど定着率が高くなる傾向がはっきりとした。

それに対し登録ヘルパー(時給)においては、給与が高い人、平均的な人、低い人のいずれでも、「1200円～1500円未満」の事業所において1年後「9人以上」定着する(おおむね90%以上の人が1年以上継続して勤務する)割合が高くなっており、「1500円～2000円未満」や「2000円以上」よりも多くなっている。このことから、登録ヘルパーの場合は、必ずしも給与が高い方が定着率が高い(辞めにくい)という訳ではないことがわかる。これは主として、このカテゴリー(登録ヘルパー)の担い手が、世帯における世帯主等の扶養家族であるケースが多く、年収の上限が決まっているパート条件等により収入制限があるためではないかと推察される。その場合、定着に係る条件は必ずしも収入の多寡ではなく、その他の要因が大きいということも納得できるのではないかと推察される。

●定着に対する事業所の取り組みについて

「ヘルパー定着に有効な、シフトの融通とコミュニケーション」

それでは、収入条件ではなくてヘルパーの人材定着に効果がある条件とはいったい何なのだろうか。事業所が判断する、人材定着に特に効果があったと思われる条件について聞いてみると、効果が上がったものとして最も多く挙げられたのは、「勤務時間帯(シフト)を決める際に労働時間に融通を利かせている」(21.6%)であり、他の項目に比べて圧倒的に高い数値を示した。このことから、ヘルパーが定着するために最も重要な要素は「時間的な働きやすさ」ではないのだろうかという推察ができる。

次いで効果があったと思われたのは、「職場内のコミュニケーションの円滑化を図っている」(9.0%)、「ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応が取れる体制を整備している」(8.6%)の順となっており、職場内のコミュニケーションの円滑化、ヘルパーの事業所との連携等、その多くがコミュニケーションに関わる内容となっている。すなわち、ヘルパーの定着において重要な取り組みとしては、シフト決定の際の時間の融通という「時間的な働きやすさ」と、事業所内のコミュニケーションという「対人的な働きやすさ」という2点に集約されるのではないかと推察される。なお、ヘルパーを確保する時に特に効果があったと思われる取り組みについて、1年後にヘルパーが定着している取り組み内容と比較してみたが、特に際立った差異はみられなかった。

なお、1年後のヘルパーの定着率別に「既に実施しており成果が出ている」取り組みの割合をみると、「勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている」事業所に定着している人が「9人以上」の事業所で77.4%、「7～8人」の事業所で78.3%と8割近くとなっているのに対して、「5人未満」の事業所では55.2%と、定着率の高い事業所と比較して20ポイント以上低くなっている。ほとんどの取り組みにおいて、このように定着率の高い事業所ほど「すでに実施しており成果が出ている」割合が高くなっていることがわかる。

このように定着している人が「9人以上」の事業所と「5人未満」の事業所で「すでに実施しており成果が出ている」割合が20ポイント以上違う取り組みは以下のとおりである。

● ヘルパー確保のための取り組み

- ・ 「事業所における介護および人材育成のビジョンについて明確に提示する」(39.7%/+24.8)

● 能力向上のための取り組み

- ・ 「介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている」(54.8%/+20.4)
- ・ 「介護能力の向上に向けた研修を充実化している」(53.3%/+32.4)
- ・ 「実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設定している」(58.8%/+24.5)
- ・ 「サービス提供責任者がヘルパーの育成を行うようにしている」(57.3%/+23.0)
- ・ 「介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している」(51.8%/+21.9)

● モチベーション向上のための取り組み

- ・ 「働き方や仕事内容、キャリアについて上司と相談する機会を設定している」(53.3%/+24.9)
- ・ 「経営者・管理者と従業員が経営方針・ケア方針を共有している」(49.2%/+23.9)

● 働きやすさ向上のための取り組み

- ・ 「勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている」(77.4%/+22.2)
- ・ 「サービス提供開始前のオリエンテーションと同行指導を行っている」(81.4%/+29.2)
- ・ 「ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している」(80.4%/+26.7)
- ・ 「サービス提供責任者や他のヘルパーと日常的に利用者情報を交換できる機会を設けている」(49.2%/+26.7)

● 職場環境整備のための取り組み

- ・ 「上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設定している」(72.4%/+24.6)
- ・ 「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている」(75.9%/+29.6)

● 労働環境整備のための取り組み

- ・ 「事故やトラブルへの対応体制を整えている」(74.9%/+25.6)
- ・ 「定期的な健康診断を実施している」(77.4%/+29.6)

また、実施している割合（すでに実施しており成果が出ている+実施しているが成果が出ない）と「すでに実施しており成果が出ている」の割合の状況を1年後のヘルパーの定着率

別にみると、定着率が高い事業所ほど実施している割合・すでに成果が出ている割合ともに高い取り組みは以下のとおりである。

●ヘルパーの能力向上のための取り組み

- ・「介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている」
- ・「介護能力の向上に向けた研修を充実化している」
- ・「実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設定している」
- ・「介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している」

●ヘルパーのモチベーション向上のための取り組み

- ・「働き方や仕事内容、キャリアについて上司と相談する機会を設定している」
- ・「経営者・管理者と従業員が経営方針・ケア方針を共有している」

●ヘルパーの働きやすさ向上のための取り組み

- ・「勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている」
- ・「ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している」

●ヘルパーの職場環境整備のための取り組み

- ・「上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設定している」
- ・「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている」

これらの取り組みについては、どの事業所においてもそれを実施することによって定着率が高まる可能性が高いことが推察される。

一方で、以下のような定着率が高い事業所ほど実施率が低く、それにもかかわらず成果が出ている割合が高い取り組みがある。

●ヘルパーの確保のための取り組み

- ・「募集する際に、以前より職員や知人から声かけを多くしている」
- ・「ヘルパー募集に以前よりコストをかけている」

●ヘルパーの能力向上のための取り組み

- ・「介護の能力を適切に評価し、教育・指導に反映している」

●ヘルパーのモチベーション向上のための取り組み

- ・介護の能力を適切に評価し、給与等に反映している
- ・ヘルパーにも手順書の作成や他のヘルパーの指導育成に関わらせているなど、やりがい高めるための諸業務を割り振っている

これらについては、定着率が低い事業所においては実施率が高いわりに成果が出ず、定着率が高い事業所においては実施率が低いわりに成果が出ている取り組みであるため、その効果性については定着率が問題であり、仮に定着率が低い事業所で取り組んでも成果は期待できないのではないかと推察される。

3. ヘルパーの確保・定着に対する提言（まとめ）

「確保・定着に対する取り組み」

ヘルパーの確保・定着に効果があったと思われる取り組みについて、人材の充足状況を見ると、通常事業所としては、入り口（確保）への取り組み、定着への取り組みそれぞれ別な効果を期待して取り組んでいると思われるが、実はどちらへも同じように取り組むことが、確保と継続のいずれにも好影響を及ぼしているのではないかと推察される。

例えば人材の確保や定着がうまくいっている事業所は、確保のための募集時の取り組みだけでなく、入った後の評価や能力開発等についても様々な取り組みを行っていることがわかる。一方、確保がなかなかうまくいっていない事業所では、募集時の取り組みの努力が不足しているだけでなく、人材が入った後、なかなか採用できない状況での確保した人材にもかかわらず、やっと採れた人材についても定着できていない傾向が見られる。これらの状況から、人材確保が難しい事業所においては、入り口の募集のところだけ頑張ってもだめで、全体として雇用管理までを改善しないと根本的な改善にはつながらないのではないのではないかと推察される。

もちろん、人数も質も確保できていない事業所に関しては、ほとんど質をあきらめている状況であろうと考えられる。つまり人材がなかなか採れない（確保できない）事業所は、質をあきらめて人数確保をせざるを得ない状況であり、さらには定着率も悪いということにつながっているようである。

平成21年4月より実施される介護報酬の改定（3%アップ）は、事業者にとって人材確保・定着のための追い風にはなるが、その効果は限定的であると考えられる。従事者の処遇向上・賃金向上・安定確保のためには、恒常的な取り組みを行うことが肝要である。

「二極分化する事業所」

これらの状況から推察すると、最終的にヘルパーの定着を高めるためには、まず初めの入り口（確保）の段階から事業所の方針として、安心して、しっかり働いてもらうための施策を講じていく、という意志をはっきりと表記をして募集することが重要であると思われる。結局はそういうしっかりとした方針が労働市場に伝わることで、新たな人を呼び、入ってきた人がまたそこで活躍し、生き生きとして働いているという状況が知られるという好循環が生まれることになると思われる。

それに対して、なかなか採用にも苦慮している事業所はその人手不足の状況から、無理目に質を追求しないで採用し、せっかく入った人でも就業環境や事業者の状況もあって、なかなかいい成果につなげられない、そういう話がまた逆に負のスパイラルになっていくようである。結局のところ、採用できる事業所はうまくいって、なかなか採用できない事業所は厳しいという両極の状況が生み出されていると思われる。

別な例で見ると、ヘルパー採用時に採用後の処遇やキャリア形成について説明している事業所は、人材の確保がうまくいっているようである。つまり今（採用時）はこういう条件であるというだけでなく、2年後、3年後にこうなると説明することで、就業希望者に希望や安心感を与えるようだ。確かに働く者の条件として、自分のキャリアアップがしっかりできるとか、

能力が高められる機会が提供され、それによって能力が高められ、その成果が正しく評価される、といったシステムが整備されている事業所であれば、当然そこで働き続けたいと思うのではないだろうか。

また同様に、能力を評価し給与に反映しているという事業所もうまくいっているケースである。つまり、入り口が低くてもいいが、入って例えば能力が上がるといったようなことを説明しているかどうか、関係法令をきちっとやっているかどうか、という点でも人材確保に違いが出てくるようである。

介護保険制度もこれだけの年数が経って発展してくると、利用者が望むのはやはり「質」、いいサービスを提供してもらおうということを希望する、という状況になってきている。そういう状況であるからこそ、質を重視するということは非常に重要かつ必須の条件でもあるが、別な見方をすればその「質」を重視するがためには人材確保の点からは「不採用」としたケースがあることだと思われる。募集に必要な人数があるにもかかわらず、不採用にしているということであるから、要はその事業所の質がクリアできない人、あるいはヘルパーとしての適性に欠くと思われる人を、人数的に言えば採りたいけれども、それをぐっところえて次の人を待つ、という状況を作れる事業所でないといけないのであろう。そういった考えで募集を行っている事業所でも、それで必要な人数が埋まっている事業所と埋まらない事業所が出て来ることになる。そういった質を追求しても人材が確保できるのは、やはり地域の中でもあそこで働きたい、あるいはあそこで働くことつらいこともあるけれどもこんなところがいいよという口コミが広がっている事業所であり、反対に地域の中でそういう評判が広がっていない事業所は人材の確保が非常に難しいということにつながっているのではないか。つまり「二極分化」しているのではないかと想像される。

「確保・定着に関する正負2つのスパイラル」

ここで、ヘルパーの確保と定着のために取り組みを行っている事業所に係る傾向を見てみると、質・人数とも確保できている事業所の5割以上で、1年後の定着が「9人(90%)以上」(51.5%)と高い割合を示しており、「7～9人(70～90%)未満」(31.1%)とあわせると実に8割以上を占めることがわかる。一方、質・人数とも確保できていない事業所では「5人(50%)未満」が15.7%、「5～7人(50～70%)未満」が23.9%となっており4割近くの事業所で1年後まで定着するヘルパーが70%に満たない状況であることがわかる。

また、質・人数とも確保できている事業所が実施している割合の高い事業について、同じ事業項目を定着率に関する効果で見ると、定着率が高い事業所は同じ事業を実施している割合が高くなっていることがわかる。ことから、人材の確保ができていない事業所は、確保のために多くのことに取り組む一方、定着のための方策にも多く取り組んでおり、定着率も高いという「正のスパイラル」の状態にあることがわかる。反対に人材確保が困難な事業所では、確保が充分できない上に、定着も困難というところが多く、「負のスパイラル」の状態にあるのではないかと考えられる。確かに、人数・質とも確保できていない事業所や、ヘルパーの定着率が低い事業所では、口コミの実施や広告に力を入れる、募集にコストをかけるなど、募集に力を入れる反面、確保・定着のための取り組みを行っている割合が低い傾向が見られる。このことから、

人数・質とも確保できていない事業所や、ヘルパーの定着率が低い事業所は「負のスパイラル」解消のための対策を講じることが重要であり、その一つのヒントとして、人材確保だけでなく、定着に係る取り組みも同じくらい積極的に取り組むことも有効ではないかと思われる。

こうして見てくると、「確保」と「定着」は相互に影響が大きいのではないだろうか。つまり人材の入り口である「確保」のための方策ばかりを講じているのではなく、その後の「定着」に関する取り組みも同様に行うことで、どちらにも好影響を及ぼす「正のスパイラル」に入ることができるのだろう。

「事業の根幹を伝えることが重要」

その他、人材の確保における効果的な条件として、賃金などの労働条件や、働きやすさなどの労働環境はもちろん重要な要素であるが、それとは別に、初めの募集採用時に「事業所における介護の基本方針・理念」を提示することや、事業所の取り組みとして「経営者・管理者と従業員が経営方針・ケア方針を共有している」といった事業の根幹に関わる情報伝達をしっかりと行うこと、さらに「各種マニュアルの整備・活用」や「介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している」といった事業所として当然の準備を確実に行うことが重要であると思われる。実際それらを実施している事業所の方が、実施していない事業所よりも人材を確保できているという結果がでている。

「定着のキーワード、能力向上・コミュニケーション・地域ブランド」

これら以外に人材を定着させるその他の条件について、アンケートやヒアリングによる調査結果から引き出して見ると、地域のブランド力を高めることや、勉強の奨励（ヘルパーの能力向上）、モチベーション向上のための様々な仕掛け（ポイント制、表彰等）等々が重要なようである。しかし、この条件については正社員と登録ヘルパーでは求めているものが違うと思われるので、事業所全体として一律同様な実施には注意が必要である。つまり、正社員はキャリアアップや昇給といった条件によって定着率が高くなると考えられるが、登録ヘルパーは単に時給が高ければよいわけではなく、自分のライフサイクルの中で適正な環境を求めていると思われる状況があるからである。つまり、職種・立場による個別の就業ニーズに応じることができるよう事業所内の体制作りができるかどうかもちまた人材定着の重要な条件となる。

【本 編】

I . 事業概要

1. 事業の背景・目的

介護サービスの質を確保するためには、そこに携わる人材の資質の向上と雇用・労働条件の改善が不可欠である。そう言われて久しいものの、現状は低賃金や労働環境の厳しさなどにより、有効求人倍率が全産業平均の倍近くにも上り、併せて離職率の高さもあり、人材不足が深刻化している。そこで本調査研究事業では、訪問介護事業者の人材確保の取り組みの現状・課題を把握・分析して、これらの原因を明らかにすると共に、事業従事者が尊厳と安心感を持って生活できるよう、人材確保改善の方策を探る。

2. 実施計画

- 1) 調査研究委員会の設置
- 2) アンケート調査・分析
- 3) ヒアリング調査・分析
- 4) 報告書の作成・配布

3. 事業内容

- 1) 調査研究委員会開催 委員構成：8名
開催回数：2回／年

第1回調査研究委員会（1月19日）

- ・事業概要の説明
- ・事前調査結果報告
- ・アンケート調査設計の検討
- ・ヒアリング調査設計の検討

第2回調査研究委員会（3月17日）

- ・アンケート調査結果の分析
- ・ヒアリング調査結果の分析
- ・報告書原案の検討

- 2) アンケート調査実施

概 要 ： 訪問介護事業者

訪問介護事業者の人材確保、人材定着に向けた取り組み、教育・研修等の
実態及び課題等

調査数 ： 3, 0 0 0ヶ所

3) ヒアリング調査実施

概 要 : 介護事業者等

現場実態調査 (アンケートの補足)、人材確保に関しての問題点・課題・
提案等

調査数 : 5 事業者 (介護事業者)

4) 調査研究事業報告書作成・配布

調査研究委員会の成果をとりまとめた報告書を作成

・ 配布先 : 1, 200ヶ所 (都道府県、関係団体等・会員等)

4. 事業の効果及び活用方法

介護サービスにおける人材確保等に関しての問題点の分析を実施する。その上で、人材確保に向けて、課題を整理し対応策を提言する。調査研究報告書にとりまとめ、都道府県、関係団体等を対象に配布する。また概要版をホームページに掲載する。

5. スケジュール

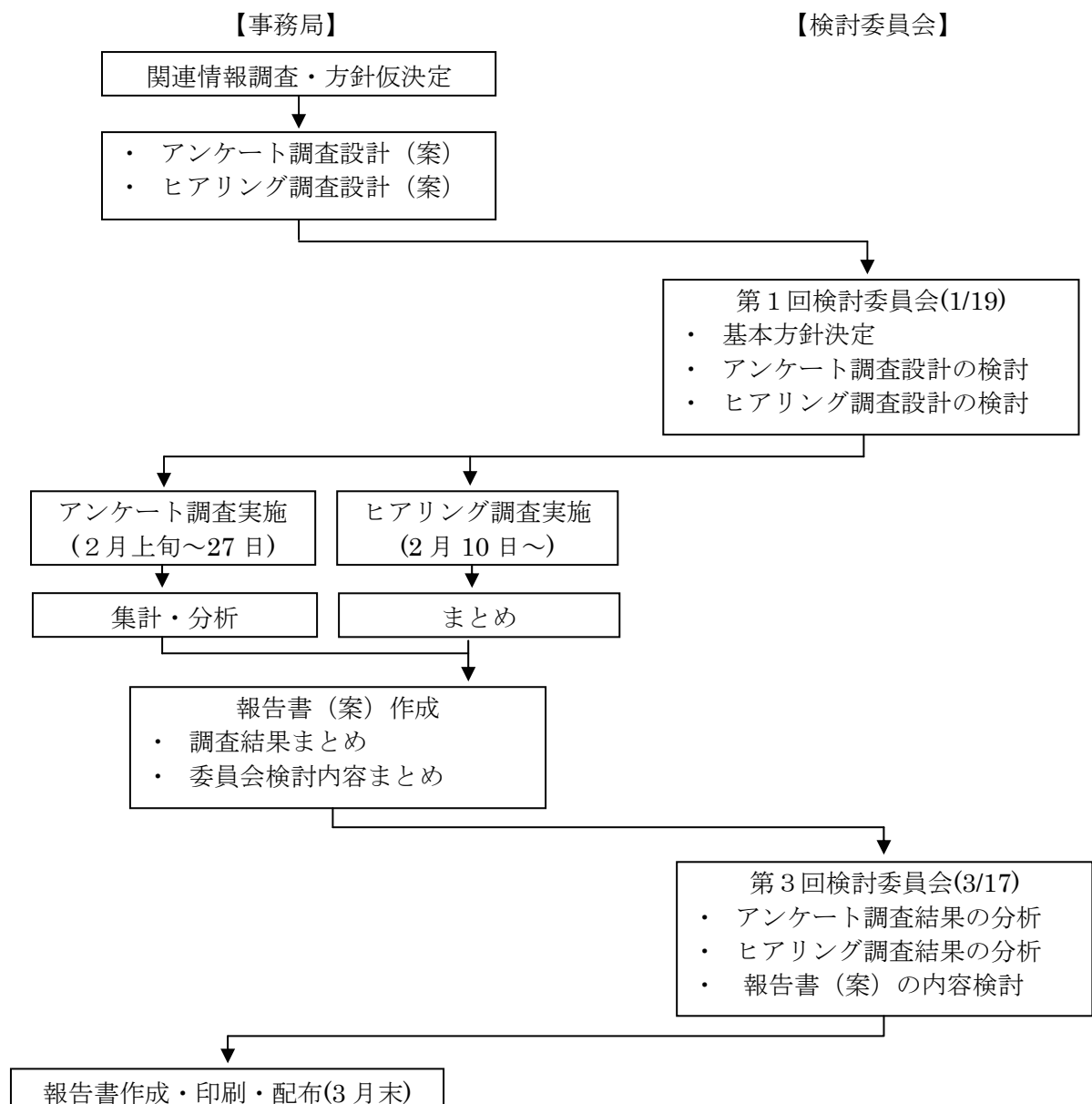
平成20年	12月	調査研究委員会就任依頼
	12月	情報収集・整理、アンケート調査設計、ヒアリング調査設計
平成21年	1月19日	第1回調査研究委員会
	2月10日	ヒアリング調査の実施
	～3月5日	
	2月12日	アンケート調査
	～2月27日	
	2月下旬	アンケート調査結果集計、ヒアリング調査結果まとめ
	～3月上旬	
	2月～3月	報告書案作成
	3月17日	第2回調査研究委員会
	3月末	報告書完成

6. 検討委員会委員名簿（敬称略、50 音順、◎は委員長）

- 井上 功 株式会社リクルート HR 統括カンパニー HC ソリューショングループ
エグゼクティブ・ソリューション・ディレクター
- ◎ 佐藤 博樹 東京大学 社会科学研究所 日本社会研究情報センター 教授
- 関川 芳孝 大阪府立大学 人間社会学部 教授
- 田中 雅子 社団法人日本介護福祉士会 名誉会長
- 芳賀 祥泰 株式会社エルダーサービス 代表取締役社長
- 久田 則夫 日本女子大学 人間社会学部 教授
- 平野 裕 株式会社 ツクイ 取締役執行役員 管理推進副本部長・総務部長
- 山口 保 社団法人日本介護福祉士養成施設協会 常務理事

以上（計 8 名）

7. 実施フロー図



Ⅱ．アンケート調査結果

1. 調査概要

1) 調査目的

アンケート調査は、訪問介護事業者における従業員の採用・定着の状況と、採用・定着のための実際の取組みをマクロ的に把握することを目的に実施した。

2) 調査対象

(1) サンプルング予定データ数：全国約 3,000 件

(2) サンプルング対象事業所データ

：WAMネット“訪問介護事業所”データ約 26,000 件

：シルバーサービスマーク取得事業者データ約 260 件

(3) サンプルングデータ抽出条件

①WAMネットデータの取り込み区分＝現在有効“0”、再開“6”、解除“9”以外を削除する。

②都道府県毎に同一法人（母体）単位に名寄せ作業はせず各事業所単位とする。

③「シルバーサービスマーク取得業者」はそのまま採用する、但しその約 260 件からWAMネットデータと一致しない 20 件は除外する（合計約 240 件）

④大都市商業圏からの抽出データは、関東地域は「東京都」と「神奈川県」及び関西地域は「大阪府」と「兵庫県」として、関東 750 件、関西 750 件の合計 1,500 件で、全体の 1/2 とする

⑤但し、上記（4）で抽出するデータは、介護保険制度上の地域区分（添付資料に記載）「特別区」「特甲地」「甲地」「乙地」地区から抽出する。

⑥残りのWAMネットデータを全国 47 都道府県に分けて、各都道府県が保有する事業所の比率に応じて均等に抽出する。

⑦但し、上記（5）で抽出するデータは、介護保険制度上の地域区分の「特甲地」「甲地」「乙地」を除外し、同地域区分の“その他”区分に属する地域から抽出する。その件数は合計 1,500 件として全体の 1/2 とする

⑧シルバーマーク認定事業所と当該抽出データの重複をチェックする

3) 調査方法

対象事業所に対して、調査票を郵送により配布、同封の封筒（料金受取人払い）にて郵送回収

4) 調査実施時期

平成 21 年 2 月 17 日～27 日

5) 調査内容

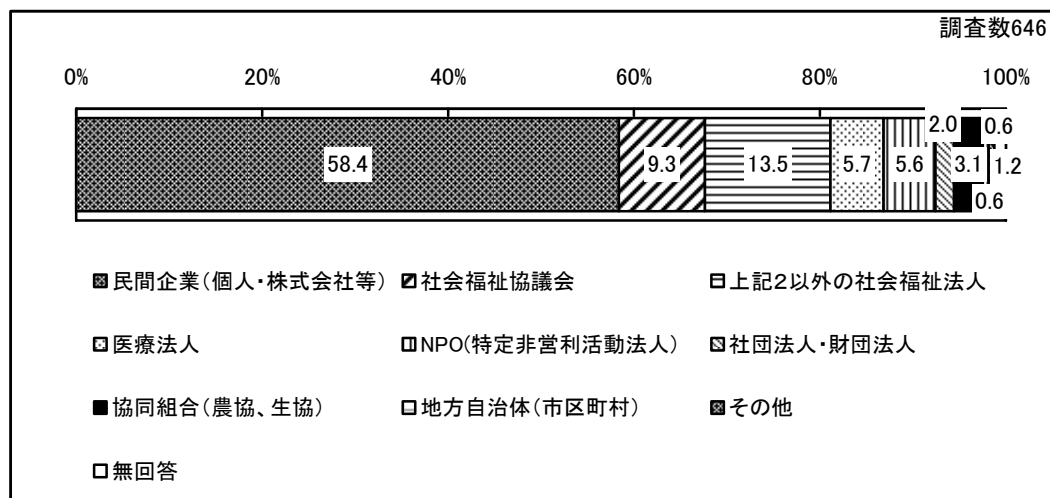
- ①回答事業所属性
- ②事業所における給与について
- ③ヘルパーの募集・採用について
- ④ヘルパーの確保・定着について

2. 調査結果

1) 回答事業所属性

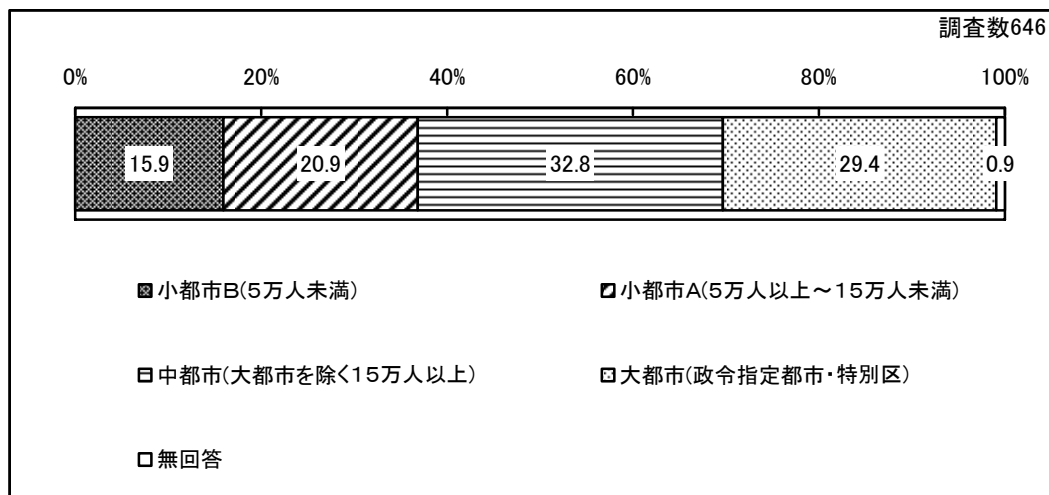
①法人の種類

Q1.法人の種類

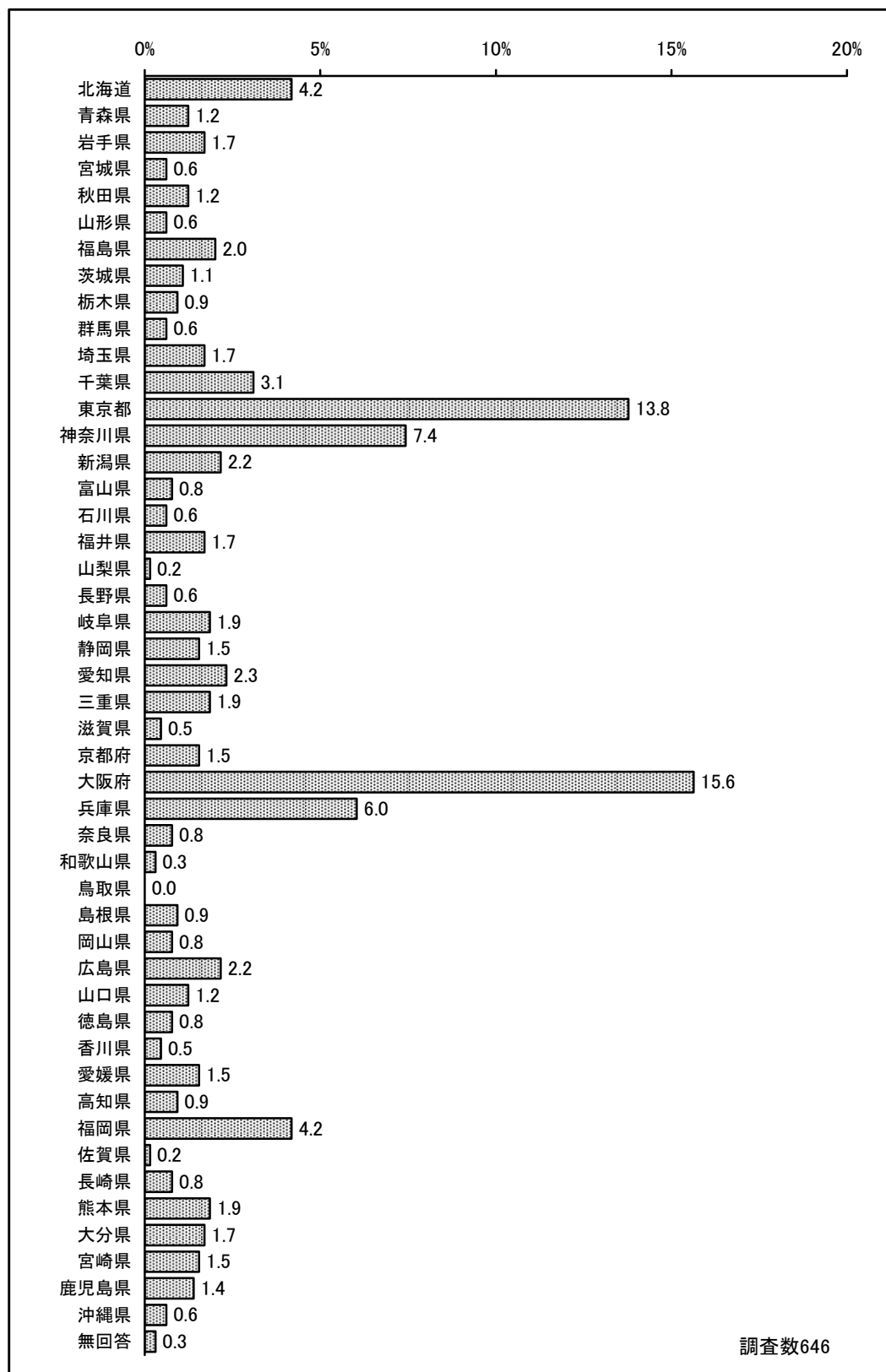


②事業所所在地

人口区分

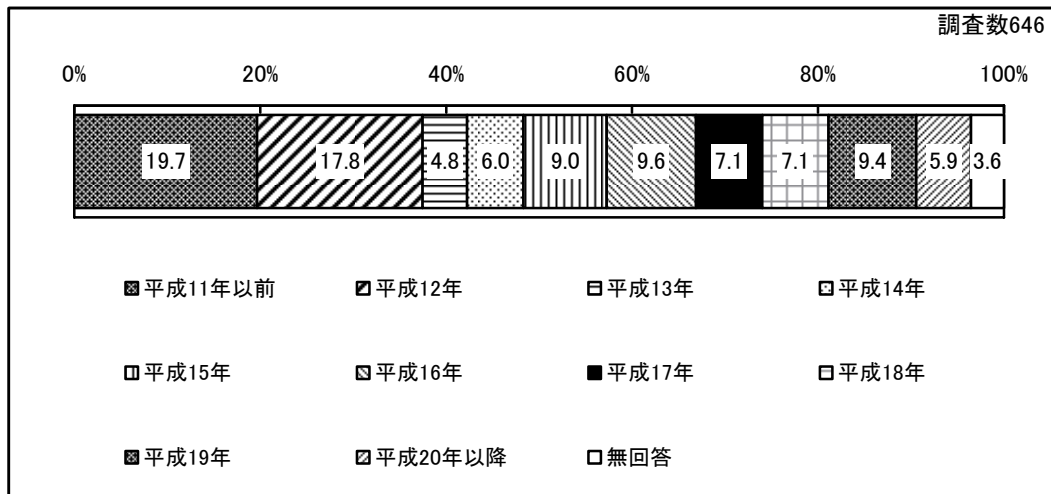


Q2.所在地



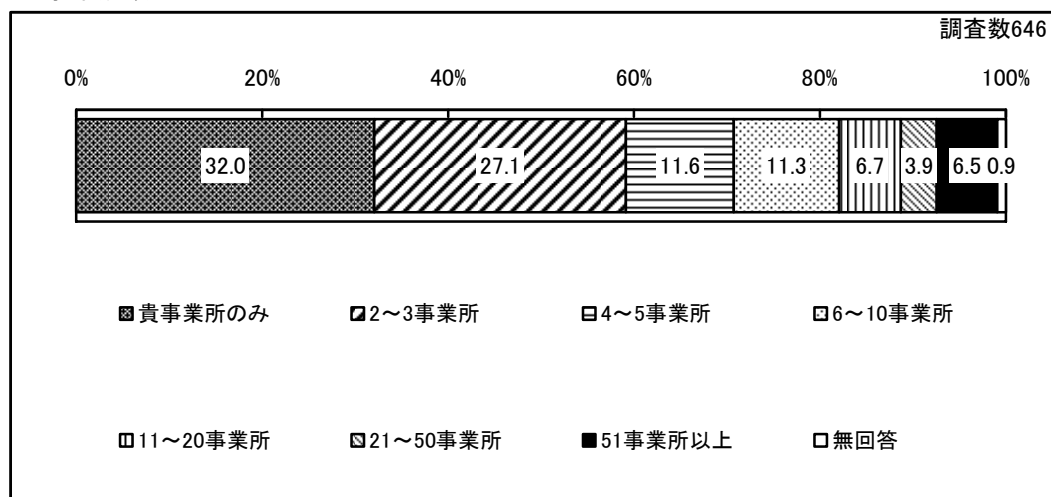
③事業所設立年

Q3.設立



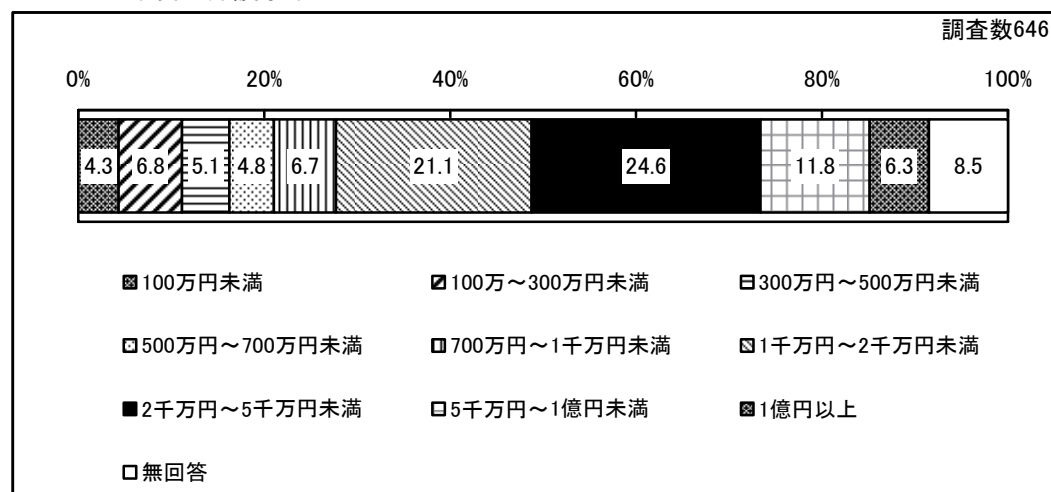
④事業所数

Q4.事業所数



⑤介護事業収入（平成19年度）

Q5.平成19年度の介護事業収入



⑥訪問介護職員数

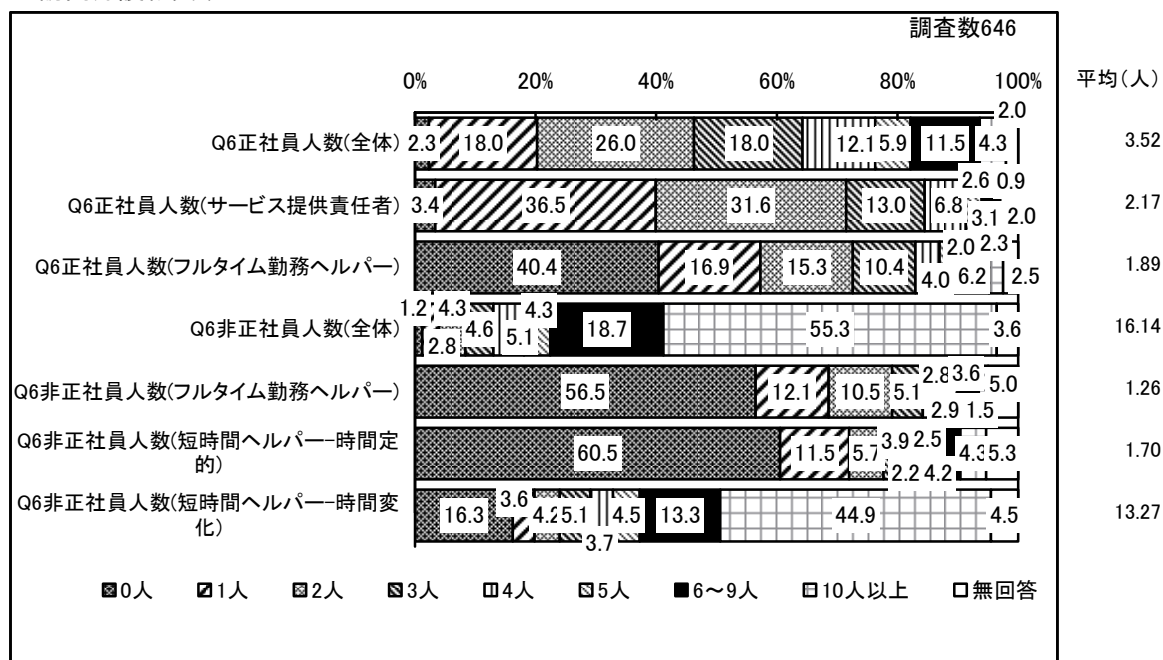
●正社員人数

正社員の人数は、全体の平均が 3.52 人、サービス提供責任者が平均 2.17 人、フルタイム勤務ヘルパーが平均 1.89 人となっている。なお、正社員のフルタイム勤務ヘルパーは 4 割以上（40.4%）の事業所で 0 人となっている。

●非正社員人数

非正社員の人数は、全体の平均が 16.14 人、いわゆる登録ヘルパーは 13.27 人となっている。フルタイムヘルパーと短時間ヘルパー（パート）については、フルタイム勤務ヘルパーが平均 1.26 人、短時間ヘルパー（パート）が平均 1.70 人で、フルタイム勤務ヘルパーが 56.5%、短時間ヘルパー（パート）が 60.5%と、6 割近い事業所で 0 人となっている。

Q6訪問介護職員数



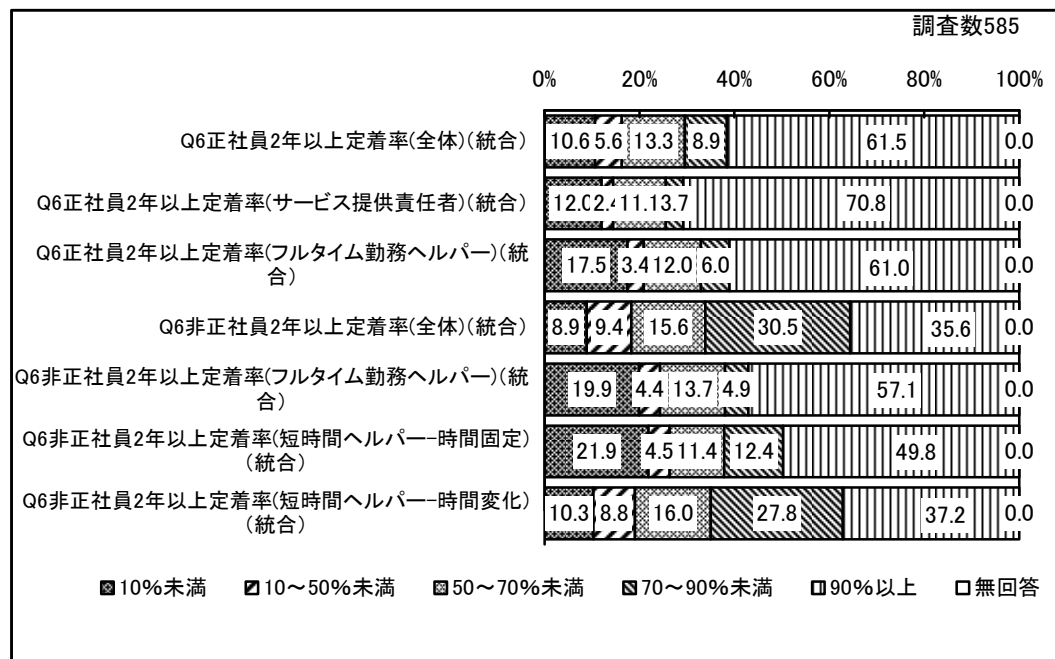
●正社員の2年以上勤務者割合

正社員の2年以上勤務者の割合をみると、正社員全体では6割以上（61.5%）の事業所で、サービス提供責任者は7割以上（70.8%）の事業所で「90%以上」が2年以上勤務者となっている。

●非正社員の2年以上勤務者割合

非正社員の2年以上勤務者の割合をみると、いわゆる登録ヘルパーである「短時間ヘルパー—時間変化」は37.2%の事業所で、「90%以上」が2年以上勤務者となっている。

Q6定着率



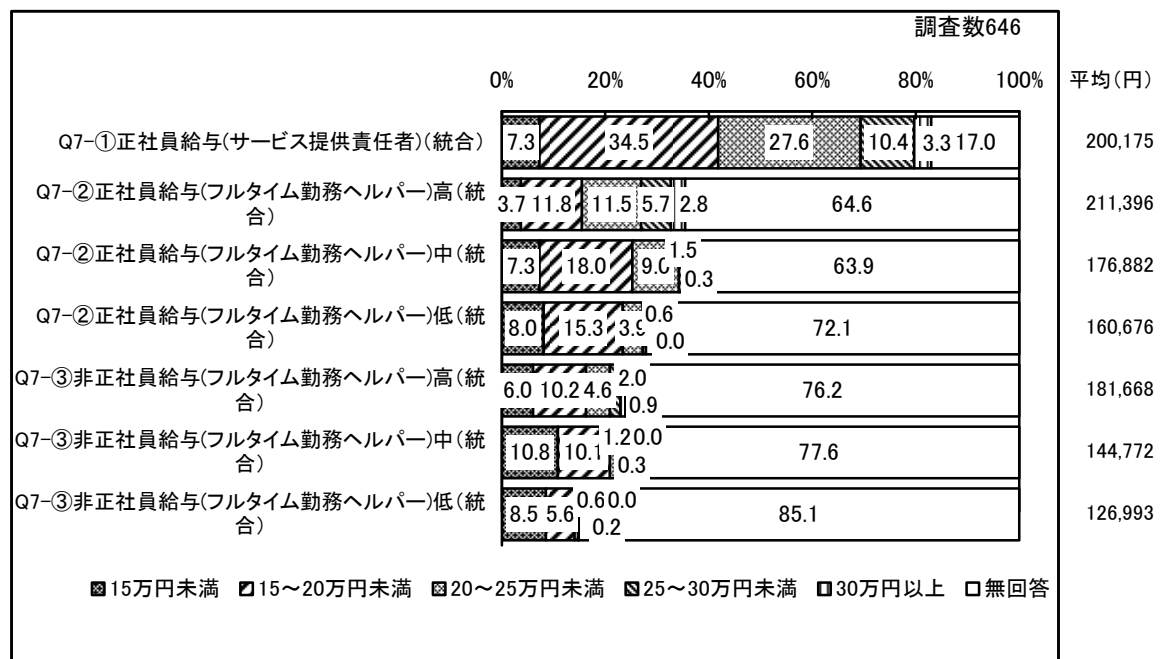
2) 事業所における給与について

① 正社員・非正社員の勤務形態別給与

●フルタイム勤務職員の給与

フルタイム勤務職員の給与をみると、『サービス提供責任者』の月給は平均約20万円、平均的な正社員ヘルパー（『正社員給与(フルタイム勤務ヘルパー)中』）の月給は平均約17万7千円、平均的な非正社員ヘルパー（『非正社員給与(フルタイム勤務ヘルパー)中』）の月給は平均約14万5千円となっている。

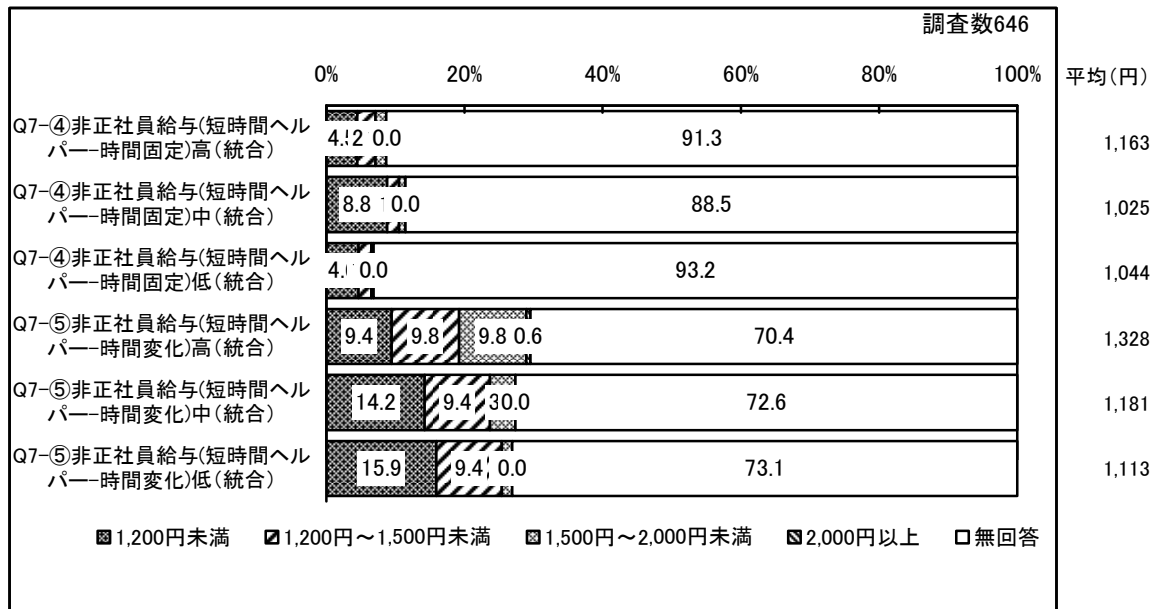
Q7給与(月額)



●パート・登録ヘルパーの給与

パートおよび登録ヘルパーの給与をみると、平均的なパートヘルパー（『非正社員パートヘルパー（中）』）の時給は平均約 1,025 円、平均的ないわゆる登録ヘルパー（『非正社員勤続期間-年（短時間ヘルパー-時間固定）中』）の時給は平均約 1,180 円となっている。

Q7給与(時給)

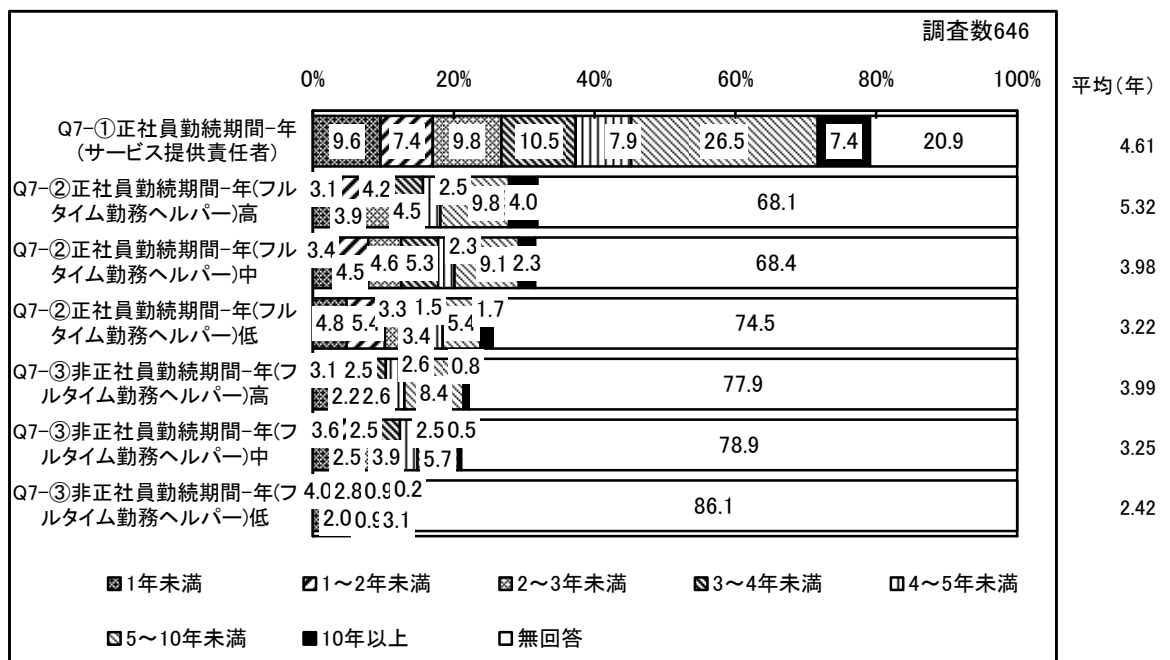


●受給者の勤続期間

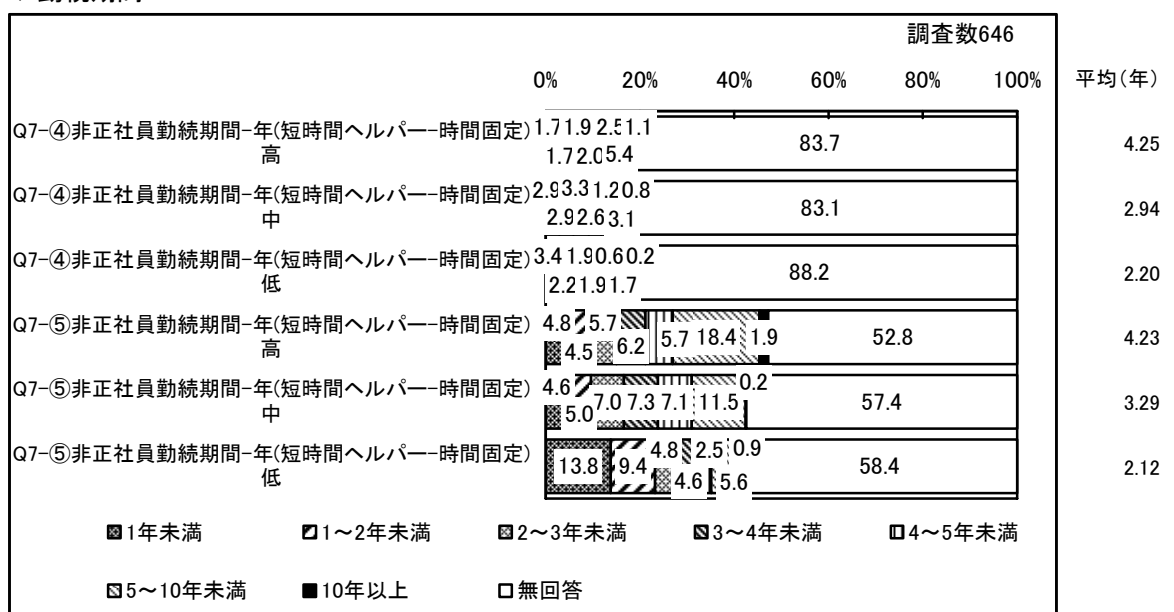
受給者の勤続期間をみると、『サービス提供責任者』は平均 4.61 年、平均的な正社員ヘルパー（『正社員給与(フルタイム勤務ヘルパー)中』）は 3.98 年、平均的な非正社員ヘルパー（『非正社員給与(フルタイム勤務ヘルパー)中』）は 3.25 年となっている。

パートおよび登録ヘルパーでは、平均的なパートヘルパー（『非正社員パートヘルパー（中）』）は 2.94 年、平均的ないわゆる登録ヘルパー（『非正社員勤続期間-年(短時間ヘルパー-時間固定)中』）は 3.29 年となっている。

Q7勤続期間1



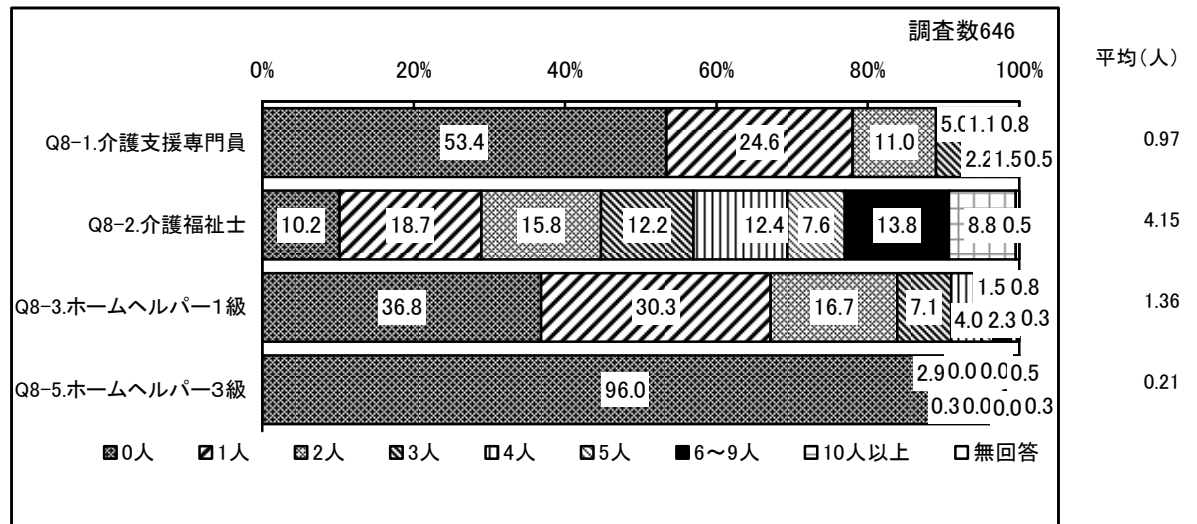
Q7勤続期間2



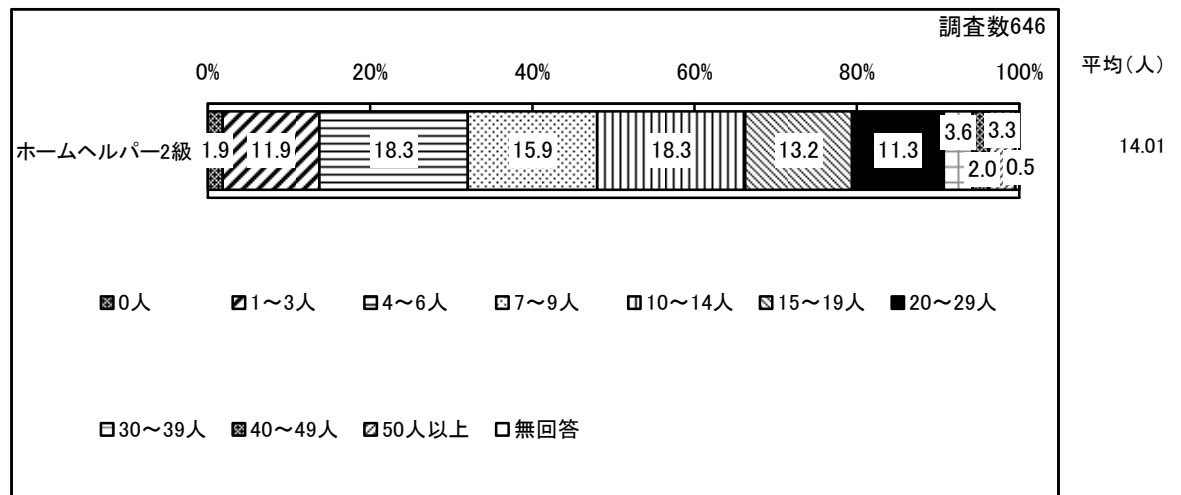
●資格取得者の人数

事業所職員のうちの資格取得者数（正社員・非正社員あわせて）をみると、平均で『介護支援専門員』が0.97人、『介護福祉士』は4.15人、『ホームヘルパー1級』は1.36人、『ホームヘルパー2級』は14.01人となっている。

Q8資格取得者数1



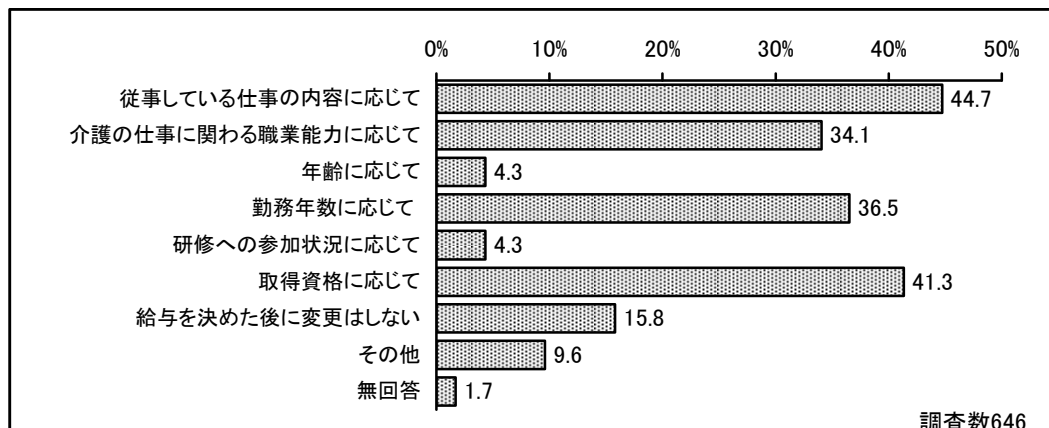
Q8資格取得者数2



②昇給について

ヘルパーの昇給決定要素をみると、「従事している仕事の内容に応じて」が 44.7%と最も多く、以下、「取得資格に応じて」(41.3%)、「勤務年数に応じて」(36.5%)、「介護の仕事に関わる職業能力に応じて」(34.1%)の順となっている。

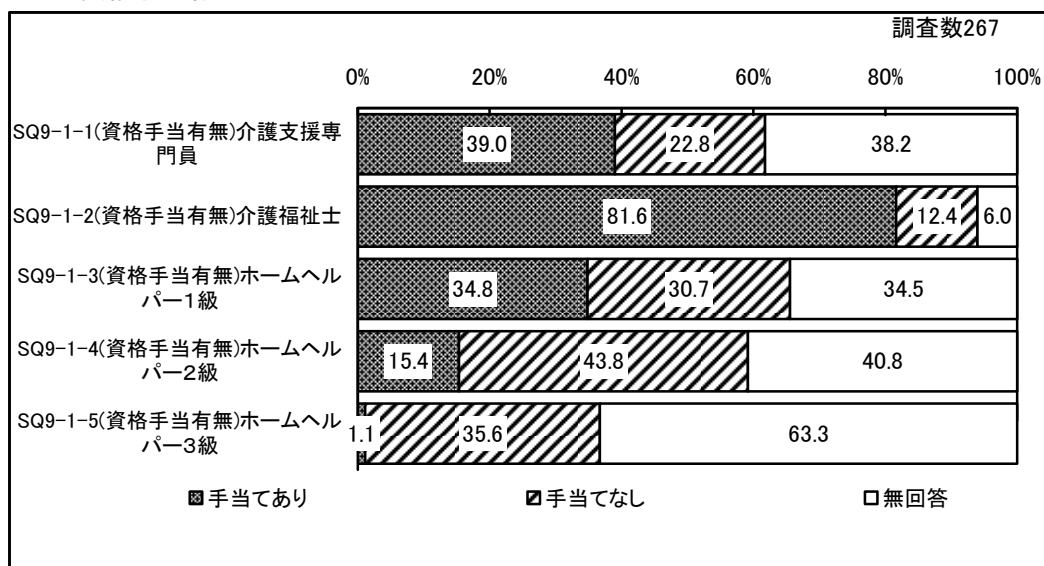
Q9.採用後のヘルパー給与(昇給)の要素



●資格手当について

Q8 でヘルパーの昇給決定要素として「取得資格に応じて」をあげた 267 事業所における資格ごとの資格手当の有無についてみると、『介護福祉士』は 81.6%と 8 割以上の事業所で「手当てあり」と答えているが、『介護支援専門員』は「手当てあり」が 39.0%、『ホームヘルパー1 級』では 34.8%と 4 割に満たない。

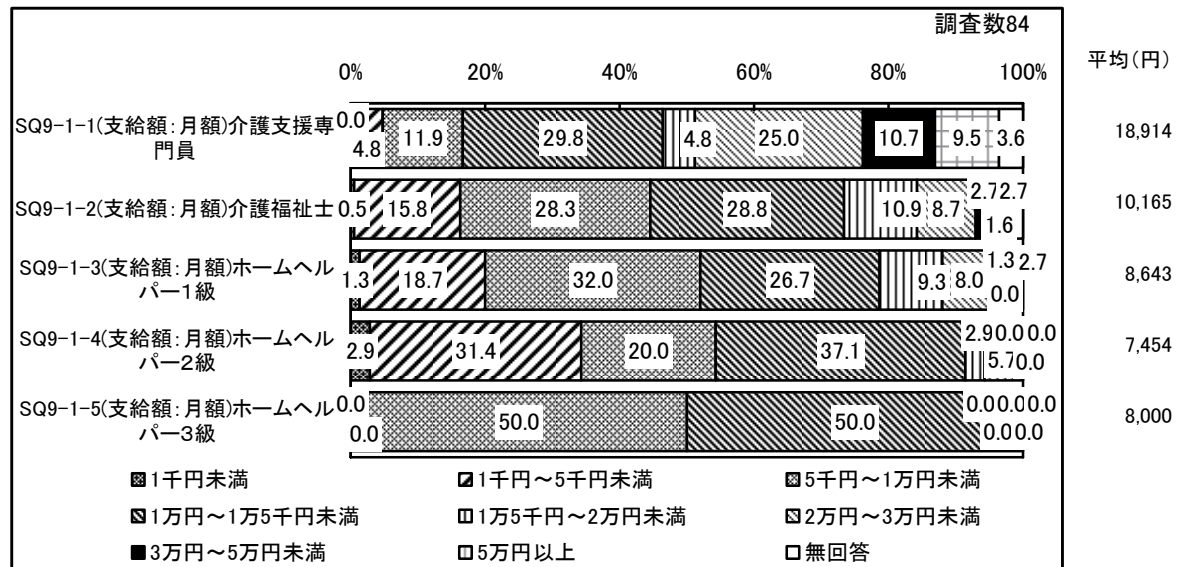
SQ9-1 資格手当有無



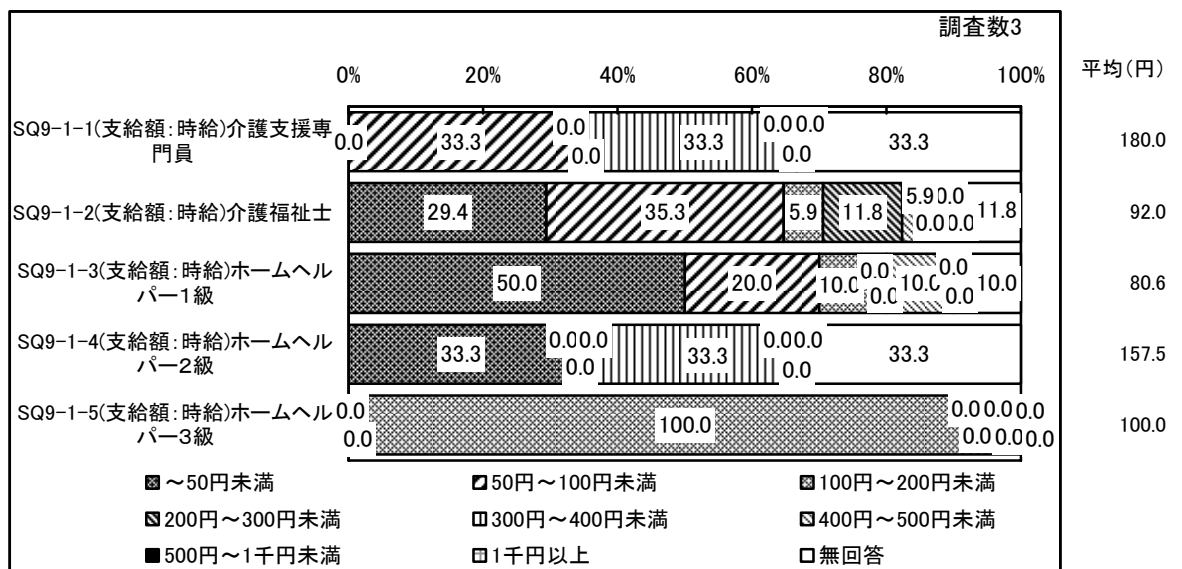
●資格手当での支給額

Q9のSQ1で各資格に対する「資格手当であり」と回答した84事業所の資格手当で支給額（月額）をみると、平均で『介護支援専門員』が18,914円、『介護福祉士』は10,165円、『ホームヘルパー1級』は約8,643円となっている。

SQ9-1資格手当(月額)



SQ9-1資格手当(時給)



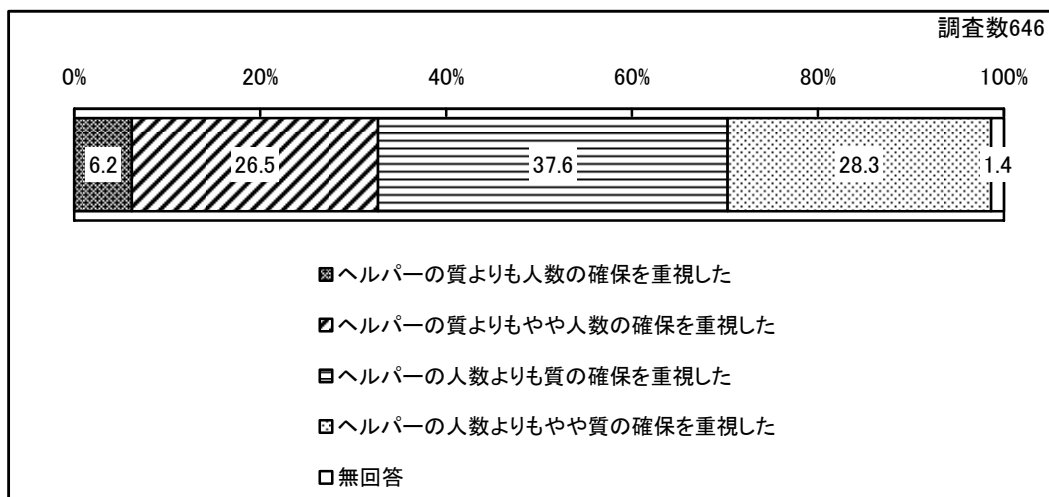
※時給については母数が少ないため参考値

3) ヘルパーの募集・採用について

①ヘルパーの採用における考え方

人材確保に対する考え方として、採用の際にヘルパーの質と人数のどちらを重視したかについては、「人数よりも質の確保を重視した」と答えた事業所は全体の 37.6%、「やや質の確保を重視した」(28.3%)とあわせると 65.9%と、全体の約 3 分の 2 の事業所において、ヘルパーの人数よりも質を重視していることがわかる。

Q10.ヘルパーの採用における考え方

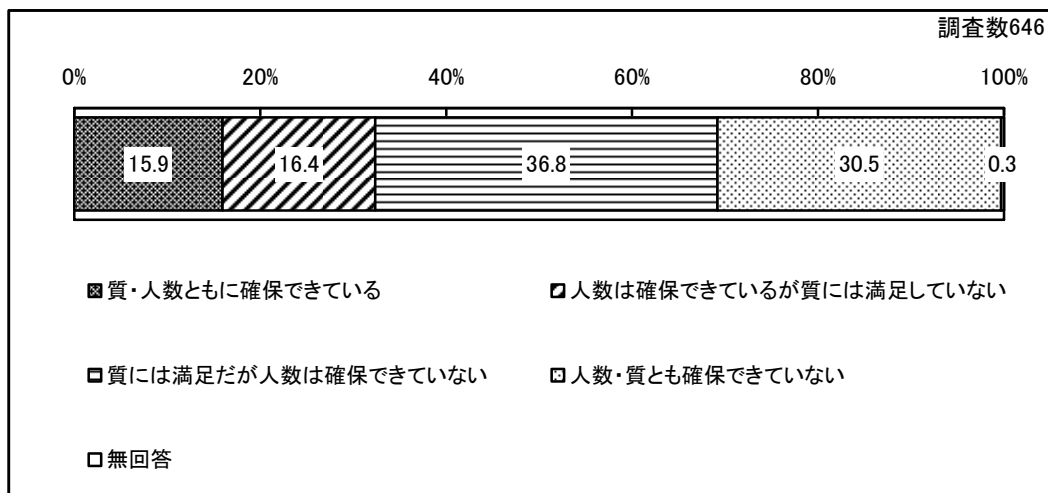


②人材（ヘルパー）の充足状況

事業所における人材の充足状況についてみると、「質・人数ともに確保できている」事業所は 15.9%、「質には満足だが人数は確保できていない」(36.8%)とあわせると 52.7%と、全体の半数以上の事業所で人材の質は確保できていると判断していることがわかる。

なお、「人数・質とも確保できていない」事業所は 30.5%と、全体の 3 割以上を占めている。

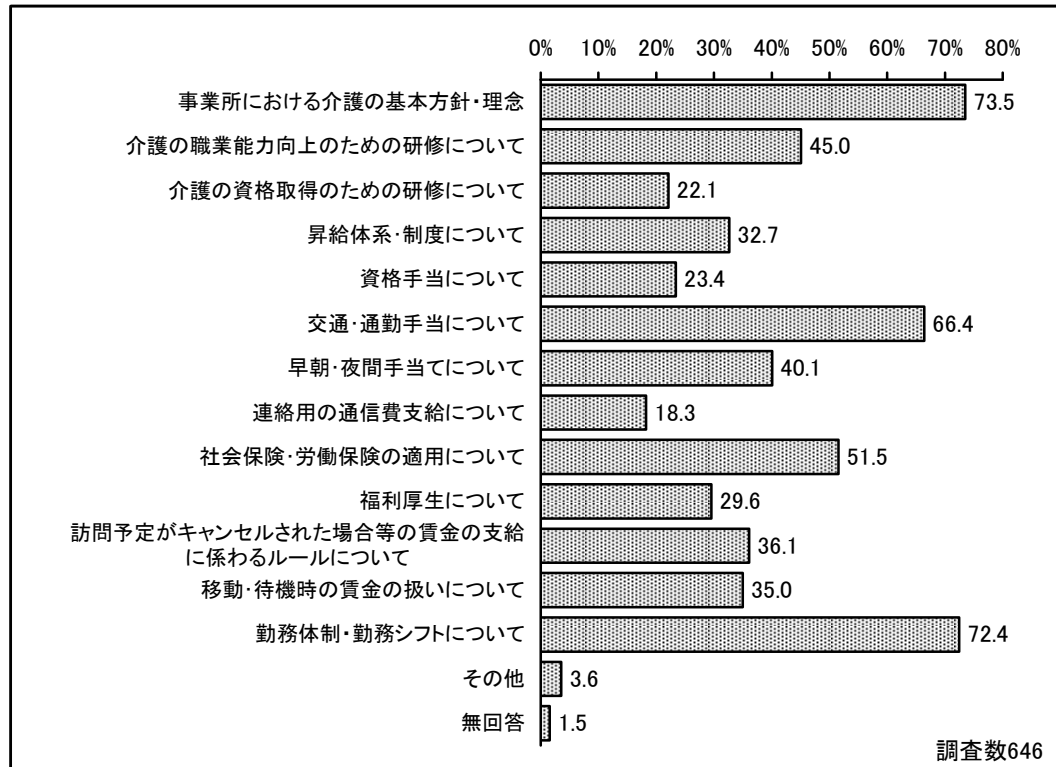
Q11.人材の充足状況



③募集・採用時に提示している内容

募集・採用時に提示している内容についてみると、「事業所における介護の基本方針・理念」が 73.5%と最も多く、以下、「勤務体制・勤務シフトについて」(72.4%)、「交通・通勤手当について」(66.4%)と続いている。

Q12.ヘルパー募集・採用時の提示内容

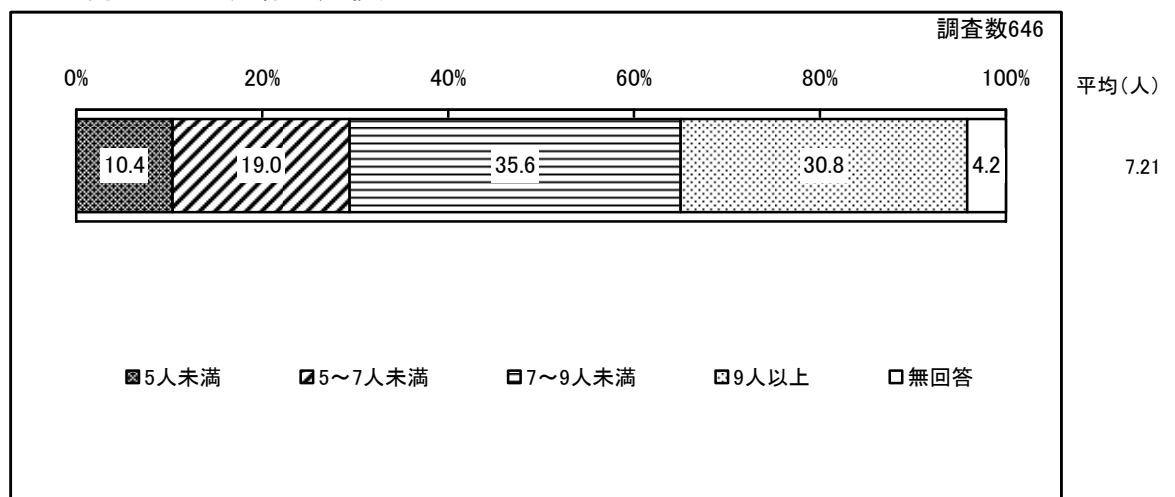


4) ヘルパーの確保・定着について

① 1年後の定着率（10人採用した場合に1年後に定着する人数）

仮にヘルパーを10人採用したとした場合に1年後に定着している人がおおよそ何人になるかについてみると、「9人以上」が30.8%、「7～9人未満」が35.6%で、これらをあわせると66.4%と全体の約3分の2を占める。なお、平均は7.21人であった。

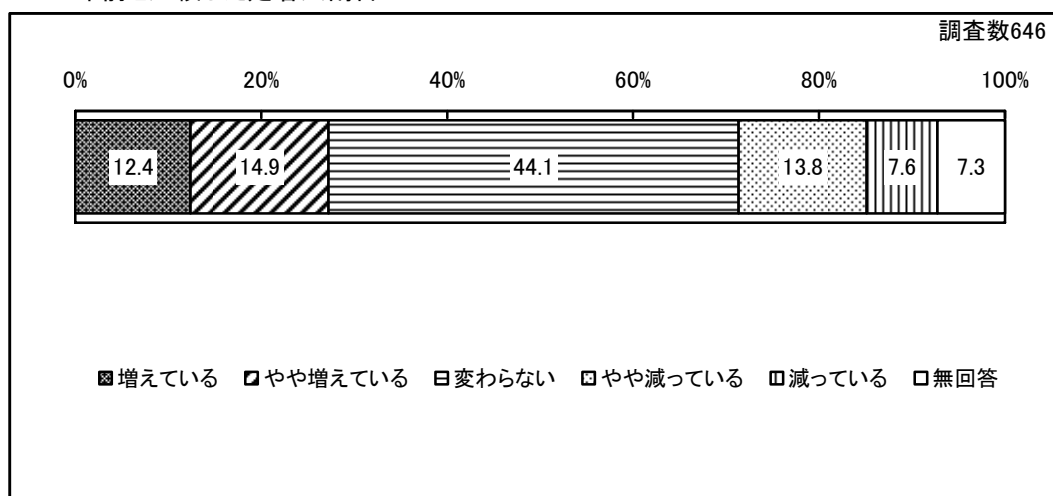
Q13.1年後のヘルパ―定着人数(統合)



②定着者の増減傾向

3年前と比較した定着者の増減傾向をみると、「増えている」事業所が12.4%、「やや増えている」(14.9%)とあわせると27.3%と全体の約3割を占める。一方で「減っている」は7.6%、「やや減っている」(13.8%)とあわせると21.4%と全体の2割以上を占める。なお、「変わらない」は44.1%と全体の4割以上を占めている。

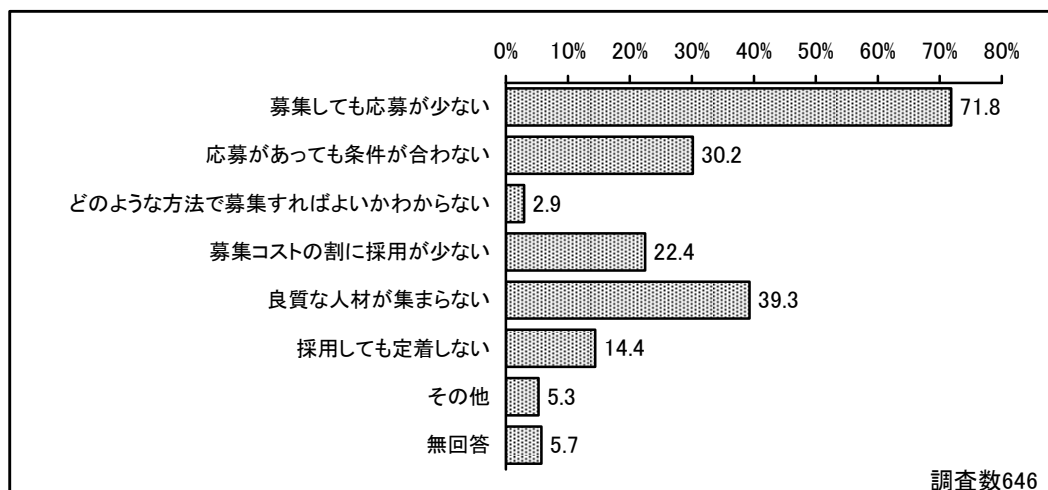
Q14.3年前と比較した定着人割合



5) 募集・採用における課題

募集・採用における課題についてみると、「募集をしても応募が少ない」が 71.8%と最も多く以下、「良質な人材が集まらない」(39.3%)、「応募があっても条件が合わない」(30.2%)の順となっている。

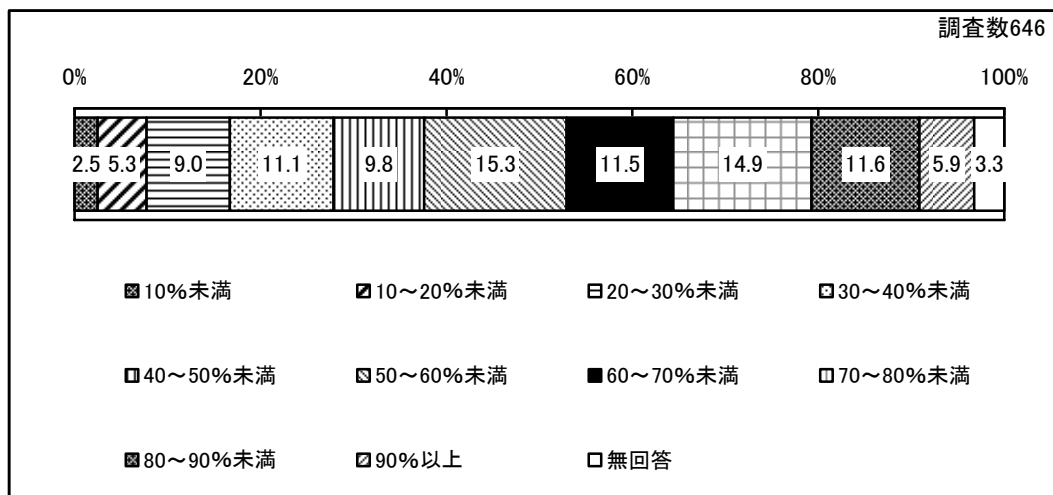
Q15.募集・採用においての課題



6) サービス提供責任者のヘルパー業務にかかる時間

サービス提供責任者が実際に働いている時間を 100 としたときに、ヘルパー業務にかかる時間がどれくらいかについてみると、「10%未満」が 2.5%、「10～20%未満」が 5.3%、「20～30%未満」が 9.0%で、これらをあわせると 30%未満の事業所が 16.8%を占めている。さらに「30～40%未満」(11.1%)、「40～50%未満」(9.8%)をあわせると、ヘルパー業務にかかる時間が 50%未満の事業所が 37.7%を占める。逆にヘルパー業務にかかる時間が 70%以上の事業所は、「70～80%未満」(14.9%)、「80～90%未満」(11.6%)、「90%以上」(5.9%)を合わせると 32.4%と 3 割以上を占めている。

Q16.ヘルパー業務にかかる時間



7) ヘルパーの確保・定着の方策について

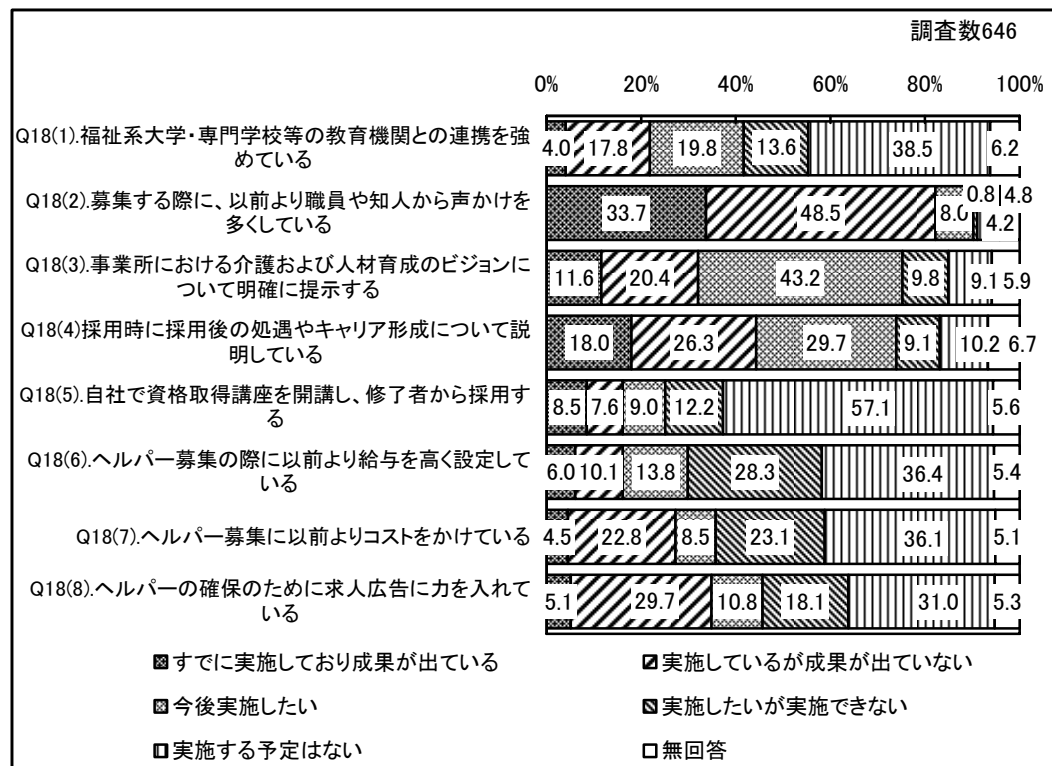
① ヘルパー確保・定着のための取組み実施状況

○ヘルパー確保のための取組み実施状況

ヘルパー確保のための取組み実施状況をみると、『募集する際に、以前より職員や知人から声をかけを多くしている』が「すでに実施しており成果が出ている」割合が33.7%と特に高くなっている。

一方、『事業所における介護および人材育成のビジョンについて明確に提示する』は「今後実施したい」割合が43.2%と高くなっている。

Q18ヘルパー確保のための取組み

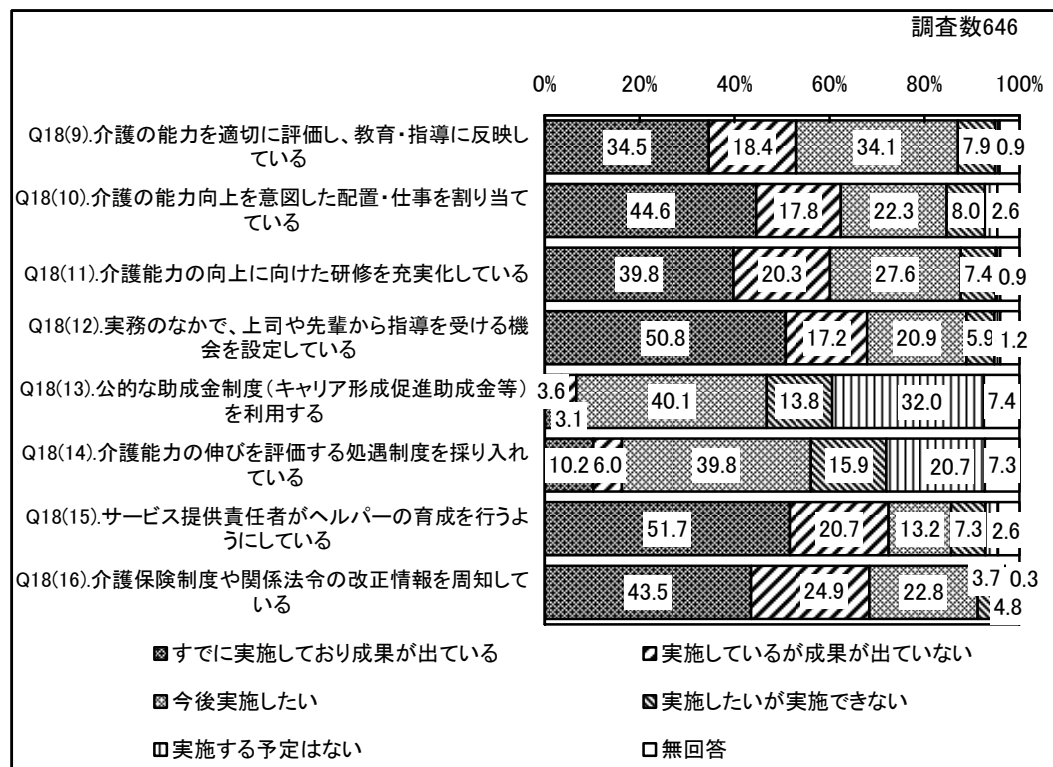


○ヘルパーの能力向上のための取り組み実施状況

ヘルパーの能力向上のための取り組み実施状況をみると、「すでに実施しており成果が出ている」割合が『サービス提供責任者がヘルパーの育成を行うようにしている』（51.7%）、『実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設定している』（50.8%）、『介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている』（44.6%）、『介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している』（43.5%）でいずれも4割以上と高くなっている。

「今後実施したい」割合では、『公的な助成金制度（キャリア形成促進助成金等）を利用する』（40.1%）、『介護能力の伸びを評価する処遇制度を採り入れている』（39.8%）がいずれも約4割を占めている。一方で『公的な助成金制度（キャリア形成促進助成金等）を利用する』、『介護能力の伸びを評価する処遇制度を採り入れている』を「実施する予定はない」割合もそれぞれ、32.0%、20.7%と他と比較して高い。

Q18ヘルパーの能力向上のための取り組み

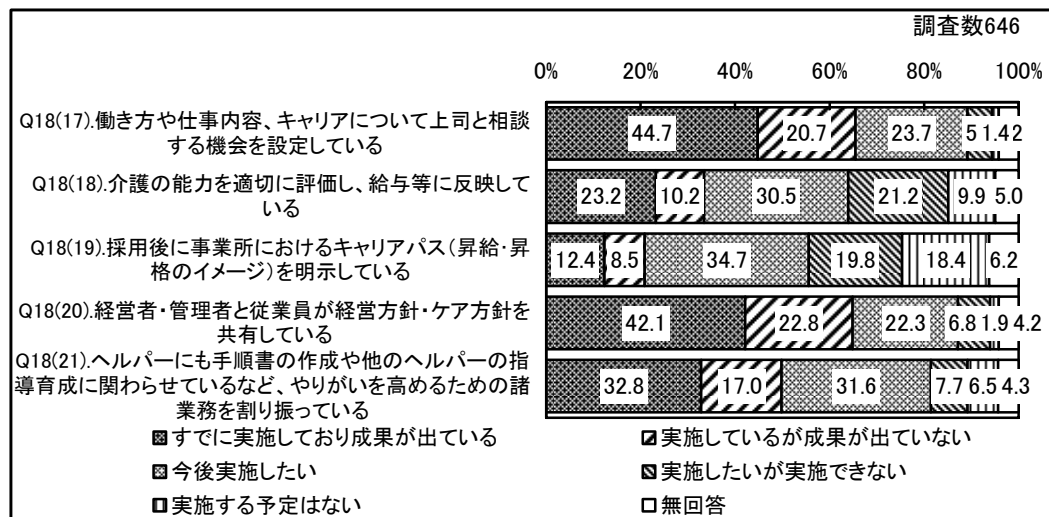


○ヘルパーのモチベーション向上のための取り組み実施状況

ヘルパーのモチベーション向上のための取り組み実施状況をみると、「すでに実施しており成果が出ている」割合が『働き方や仕事内容、キャリアについて上司と相談する機会を設定している』（44.7%）、『経営者・管理者と従業員が経営方針・ケア方針を共有している』（42.1%）でいずれも4割以上と高くなっている。

「今後実施したい」割合では、『採用後に事業所におけるキャリアパス（昇給・昇格のイメージ）を明示している』（34.7%）、『ヘルパーにも手順書の作成や他のヘルパーの指導育成に関わらせているなど、やりがいを高めるための諸業務を割り振っている』（31.6%）、『介護の能力を適切に評価し、給与等に反映している』（30.5%）がいずれも3割以上を占めている。

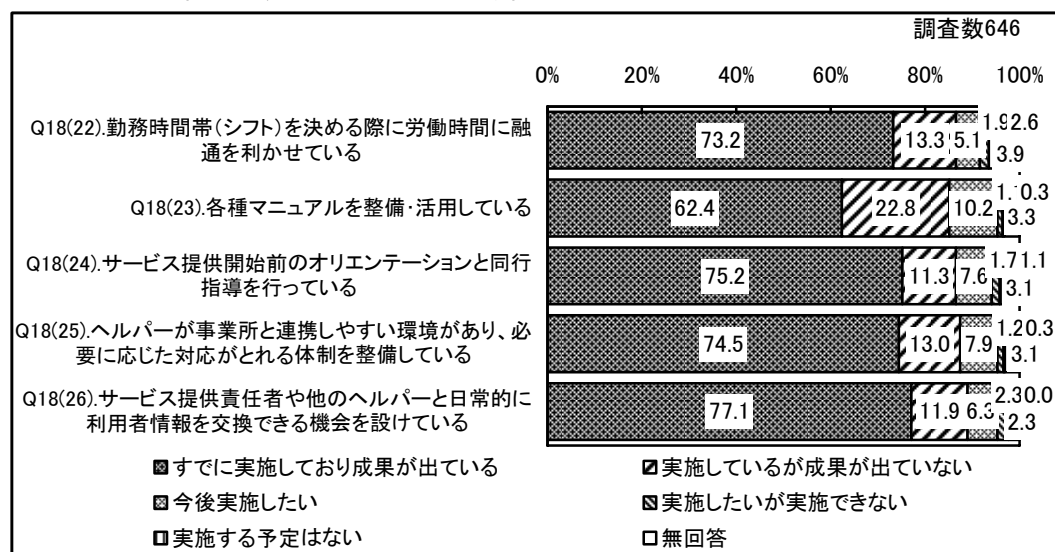
Q18ヘルパーのモチベーション向上のための取り組み



○ヘルパーの働きやすさ向上のための取り組み実施状況

ヘルパーの働きやすさ向上のための取り組み実施状況をみると、「すでに実施しており成果が出ている」割合が『サービス提供責任者や他のヘルパーと日常的に利用者情報を交換できる機会を設けている』（77.1%）、『サービス提供開始前のオリエンテーションと同行指導を行っている』（75.2%）、『ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している』（74.5%）、『勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている』（73.2%）でいずれも7割以上と高くなっている。

Q18ヘルパーの働きやすさ向上のための取り組み

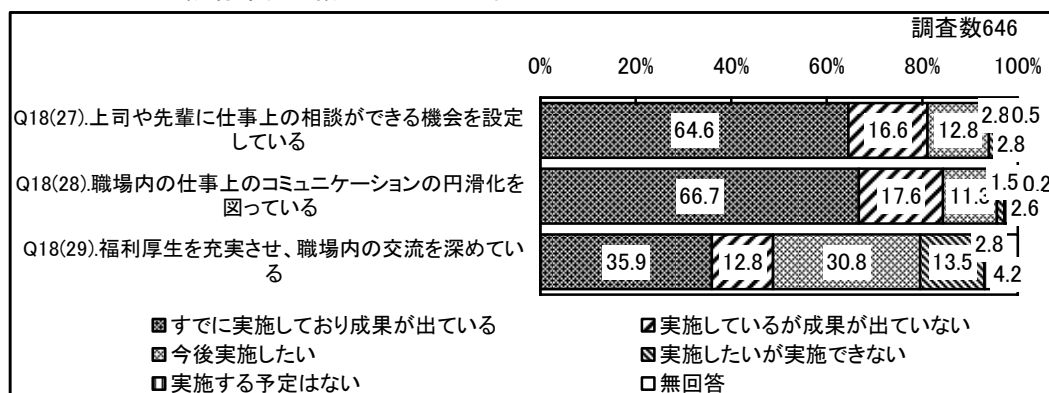


○ヘルパーの職場環境整備のための取り組み実施状況

ヘルパーの職場環境整備のための取り組み実施状況をみると、「すでに実施しており成果が出ている」割合が『職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている』（66.7%）、『上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設定している』（64.6%）でいずれも6割以上と高くなっている。

『福利厚生を充実させ、職場内の交流を深めている』については、「すでに実施しており成果が出ている」割合は35.9%と、他と比較して低い「今後実施したい」割合は30.8%と3割以上を占めている。

Q18ヘルパーの職場環境整備のための取り組み



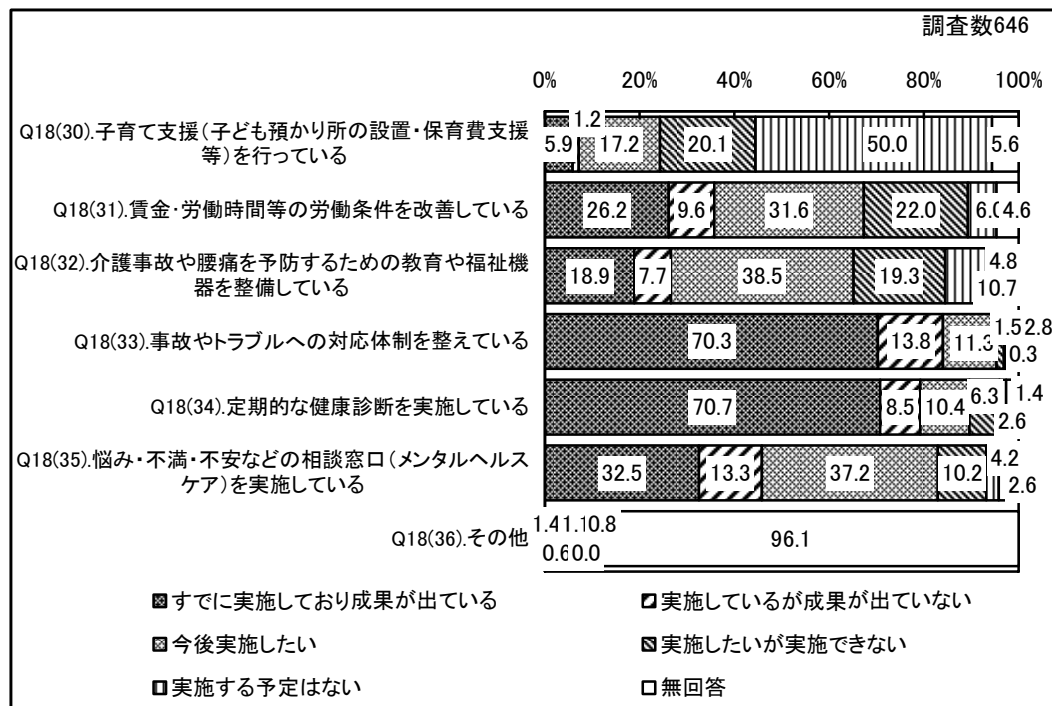
○ヘルパーの労働環境整備のための取り組み実施状況

ヘルパーの労働環境整備のための取り組み実施状況をみると、「すでに実施しており成果が出ている」割合が『定期的な健康診断を実施している』（70.7%）、『事故やトラブルへの対応体制を整えている』（70.3%）でいずれも7割以上を占めている。

「今後実施したい」割合では、『介護事故や腰痛を予防するための教育や福祉機器を整備している』（38.5%）、『悩み・不満・不安などの相談窓口（メンタルヘルスケア）を実施している』（37.2%）、『賃金・労働時間等の労働条件を改善している』については、「すでに実施しており成果が出ている」（31.6%）がいずれも3割以上を占めている。

なお、『子育て支援（子ども預かり所の設置・保育費支援等）を行っている』については、「実施する予定はない」割合が50.0%と半数を占めている。

Q18ヘルパーの労働環境整備のための取り組み

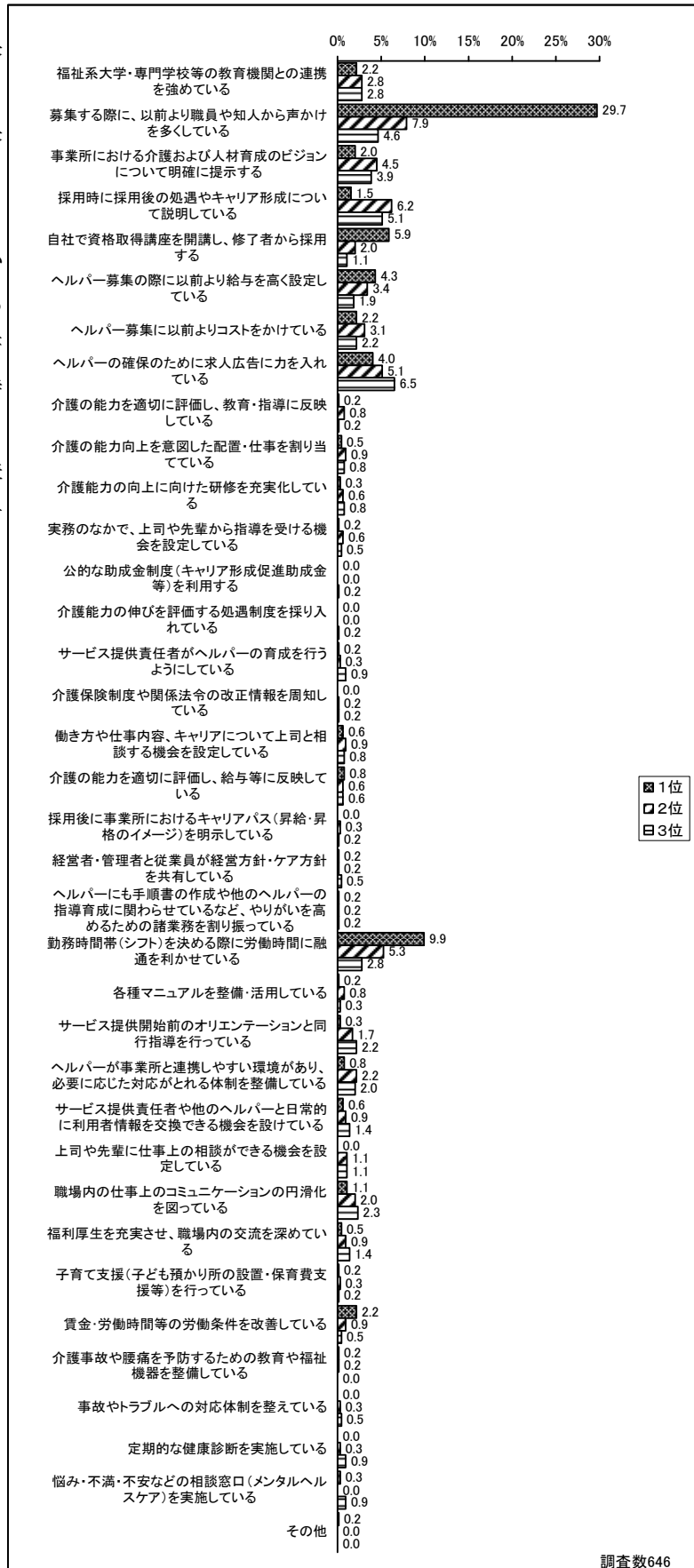


②効果のあると思われる取組みについて

Q19-1ヘルパーの確保に特に効果があったと思われるもの

○ヘルパーの確保に特に効果があったと思われる取組み

ヘルパーの確保に特に効果があったと思われる取組み(1位)をみると、「募集する際に、以前より職員や知人から声かけを多くしている」が29.7%と最も多く、以下「勤務時間帯(シフト)を決める際に労働時間に融通を利かせている」(9.9%)、「自社で資格取得講座を開講し、修了者から採用する」(5.9%)の順となっている。

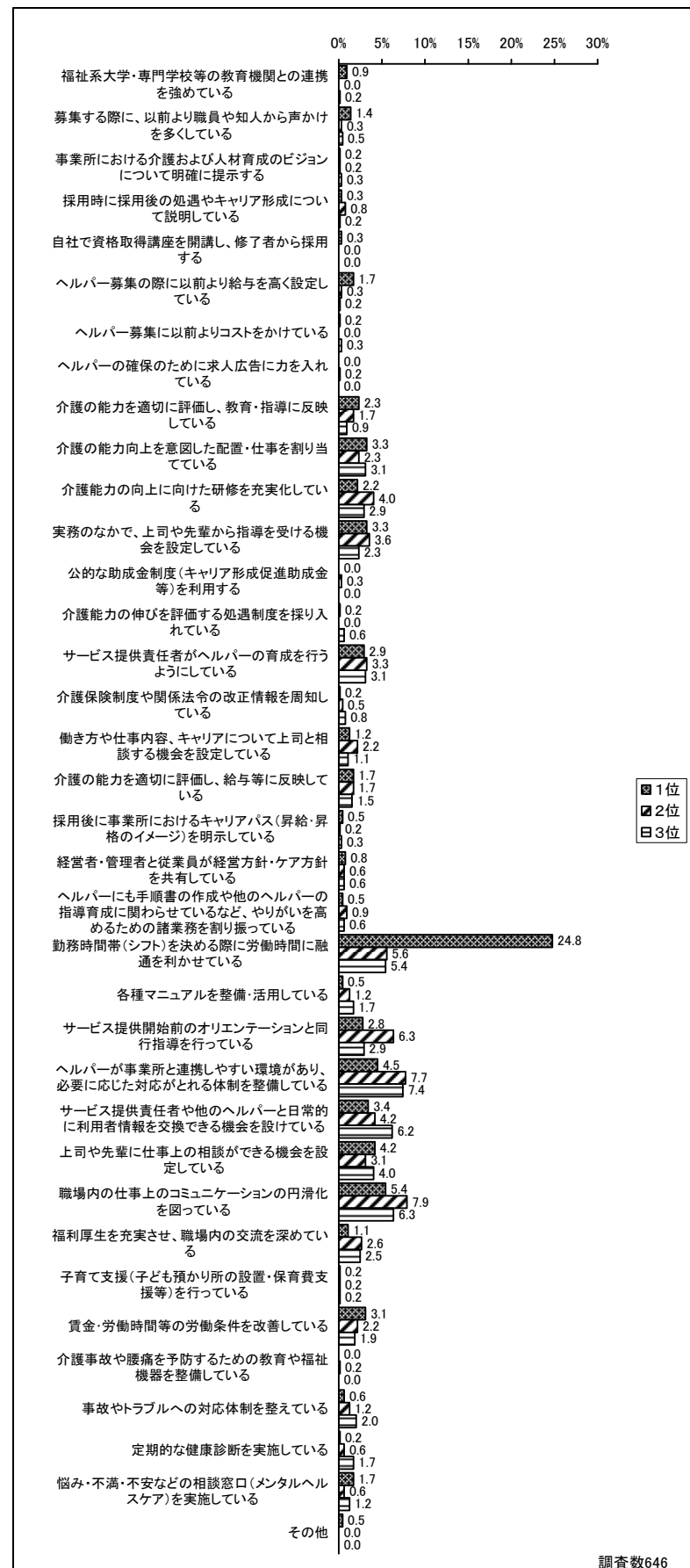


調査数646

○ヘルパーの定着に特に効果があったと思われる取組み

ヘルパーの定着に特に効果があったと思われる取組み(1位)については、「勤務時間帯(シフト)を決める際に労働時間に融通を利かせている」が24.8%と、他と比較して突出して高くなっている。

Q19-2ヘルパーの定着に特に効果があったと思われるもの

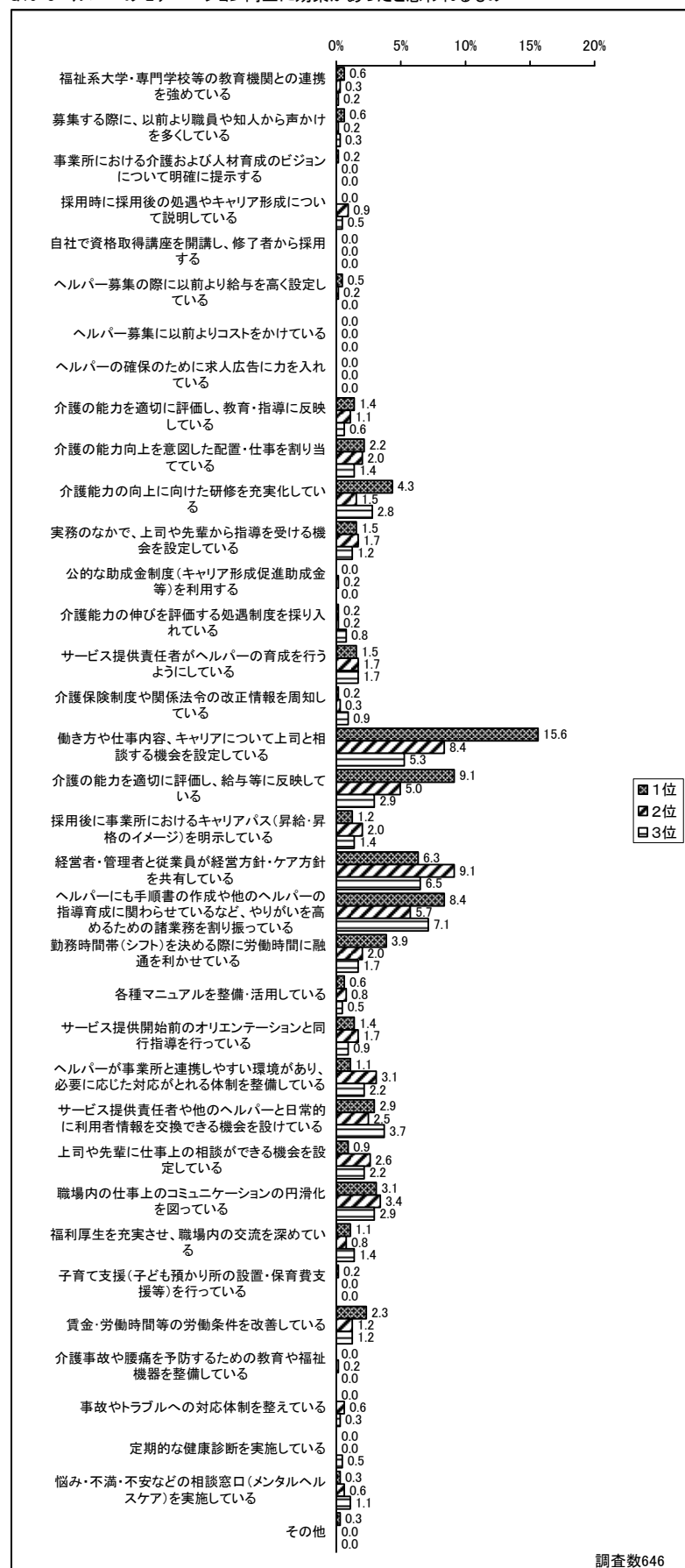


調査数646

○ヘルパーのモチベーション向上に効果があったと思われる取組み

ヘルパーのモチベーション向上に効果があったと思われる取組み（1位）では、「働き方や仕事内容、キャリアについて上司と相談する機会を設定している」が15.6%と最も高く、以下、「介護の能力を適切に評価し、給与等に反映している」（9.1%）、「ヘルパーにも手順書の作成や他のヘルパーの指導育成に関わらせているなど、やりがいを高めるための諸業務を割り振っている」（8.4%）が続いている。

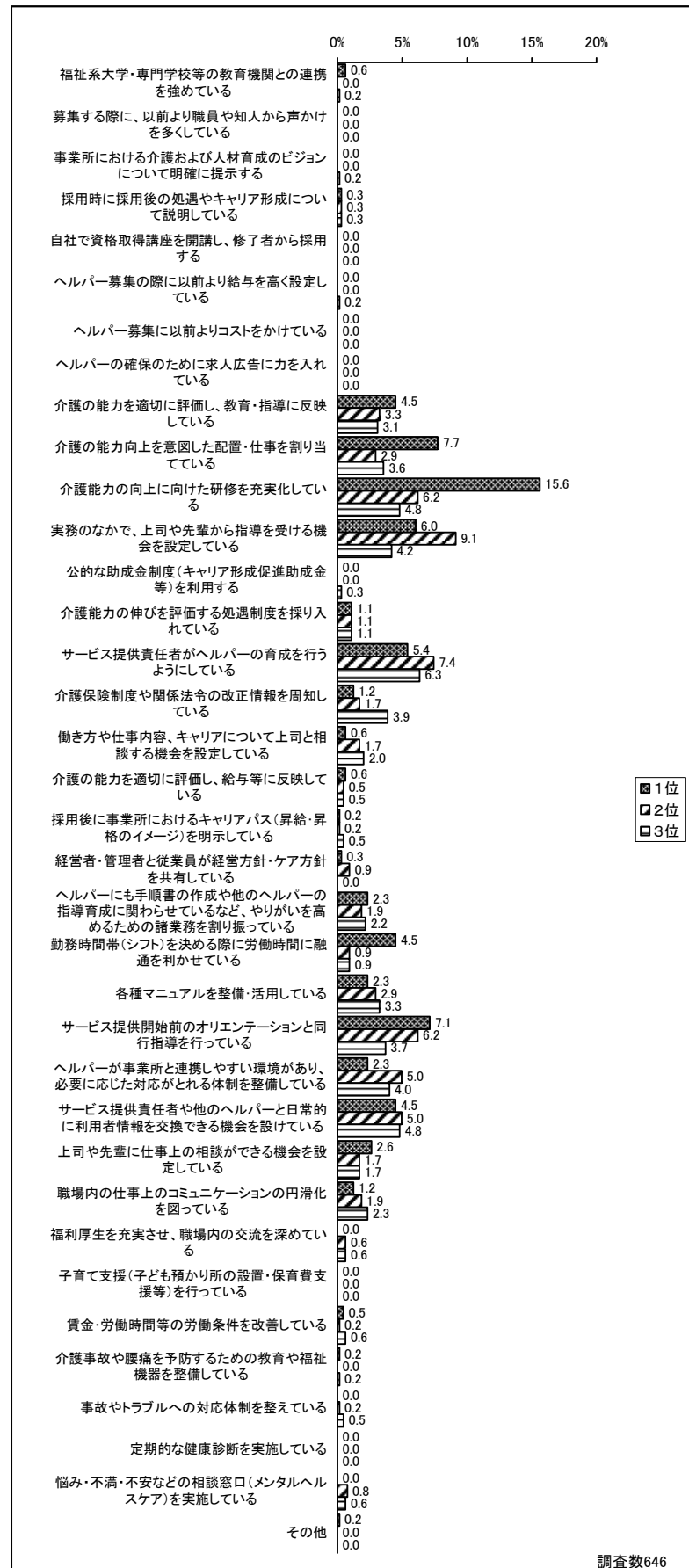
Q19-3ヘルパーのモチベーション向上に効果があったと思われるもの



○ヘルパーの今の仕事に必要な能力向上に効果があったと思われる取組み

ヘルパーの今の仕事に必要な能力向上に効果があったと思われる取組み（1位）をみると、「介護能力の向上に向けた研修を充実化している」が15.6%と最も高く、以下、「介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている」（7.7%）、「サービス提供開始前のオリエンテーションと同行指導を行っている」（7.1%）が続いている。

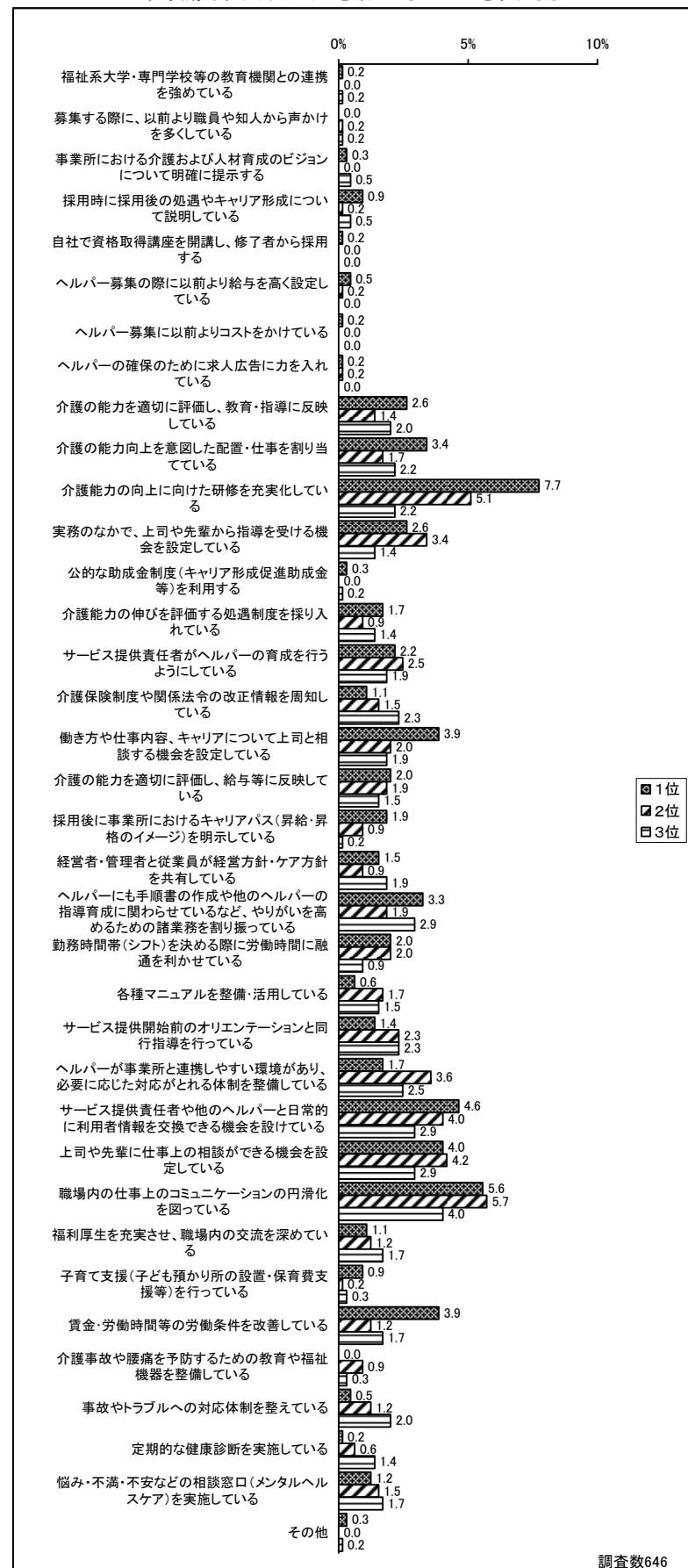
Q19-4ヘルパーの今の仕事に必要な能力向上に効果があったと思われるもの



○ヘルパーの中・長期的なキャリアアップ意欲に効果があったと思われる取組み

ヘルパーの中・長期的なキャリアアップ意欲に効果があったと思われる取組み(1位)をみると、「介護能力の向上に向けた研修を充実化している」が7.7%と最も高く、以下、「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている」(5.6%)、「サービス提供責任者や他のヘルパーと日常的に利用者情報を交換できる機会を設けている」(4.6%)が続いている。

Q19-5ヘルパーの中・長期的なキャリアアップ意欲につながったと思われるもの



Ⅲ. ヒアリング調査結果

1. ヒアリング調査の概要

1) 調査目的

ヒアリング調査は、成功事例として、優良事業者の採用および従業員定着のための各種取組みの実施状況、実施上の課題、成功要因等について、具体的内容を掘り下げ、定性的に把握することを目的に実施した。

2) 調査対象

訪問介護事業者の人材確保・定着等の特徴を把握できるよう、事業規模。地域等のバランスを勘案して候補を選定した。

3) 調査実施時期

平成 21 年 2 月～3 月

4) ヒアリング項目

- ① 基本データ
- ② 人材に関する現状
 - ・ 人材の充足状況人材に関する現状
- ③ ヘルパーの募集・採用状況（求める人材と具体的方策について）
 - ・ 求めている人材
 - ・ 人材募集状況・方法
 - ・ 募集・採用におけるポイント（有効な方策）
- ④ 人材育成の取組みについて
- ⑤ 人材定着のための取組みについて
 - ・ 人材定着のための取組状況
 - ・ 人材定着への課題・ポイント（有効な方策）

2. ヒアリング結果

ヒアリング実施日：2009 年 2 月 10 日

番号	法人種別	規模（従業員数）	所在地	対応者
1	株式会社	中規模 全体 320 名 (ヘルパー120 名)	福岡県北九州市ほか	代表取締役社長
提供しているサービス				
デイサービス、グループホーム、訪問介護、居宅介護支援、介護旅行、家事代行、ヘルパー養成講座、介護ビジネス支援				

■基本データ

- ・ 設立時期 [2001 年 10 月]
- ・ 介護職員数 [ヘルパー120 名（従業員 320 名中）、常勤ヘルパー正社員 5 名、サービス提供責任者：17～8 名、フルタイム非正社員ヘルパー5 名、管理者 4 名、残り約 80 名が登録ヘルパー]
- ・ 資格保有者数 [介護支援専門員 25 名、介護福祉士 30 名]

1). 人材に関する現状

■人材の充足状況

- ・ 質・量ともに足りている。登録ヘルパー募集は口コミで入ってくるのと、ヘルパー2 級養成講座受講者が働きたいといってくるので、募集は 1 年に 1～2 回しか行わない。
- ・ 質も確保できている。トレーニングルームもあるし研修制度もできている。また、ヘルパー2 級養成講座を開設しているが、受講者には受講時から当社のやり方を教え込んでいる。講座の費用は個人負担で 2 ヶ月 52,500 円。講座の募集は折込チラシ（パコラ等）で行っている。

2). ヘルパーの募集・採用状況（求める人材と具体的方策について）

■求めている人材について

- ・ 採用基準としては、事業所の希望によって違うが、身だしなみ、挨拶、笑顔、言葉遣いができるかどうかを重視している。気づきと思いやりが実習ででてくるかどうか？ これができる人を求めている。
- ・ 営業時間は全社禁煙としている。そのため、それに理解のある人しか入社してこない。

■人材募集状況・方法

- ・ 訪問介護については、口コミや登録ヘルパーの紹介による採用が一番多い。口コミで入る人は、基本的にはヘルパー2 級をもっていることと、現在働いている人と似ているタイプの人になることが多く、質的にもほぼ問題ない。

- ・ 当社のヘルパーセンターは1階で大通りに面した路面店で、美容院のようなイメージで、くつろげるカフェスペースをつくって、登録ヘルパーたちがいつでも立ち寄れて、インターバルを取れるようになっている。サービス提供責任者も誰かしらいるのでコミュニケーションがとれる。そこでのヘルパー仲間同士で情報交換する。エルダーのやり方等について話すと、そういう考えのところなら、ということで就職を希望する人が口コミで増えていく。
- ・ サービス提供責任者の募集も年1～2回するが、ほとんど応募はない。この種の募集は人が欠落しているからというときよりも、よい人材をプラスアルファで欲しいときに行う。2年間ヘルパーをやればサービス提供責任者になれるため、人員の確保はできるが、時々外から採用すると活性化するので、よい人材なら採るという意味で行っている。人材不足からというよりも良質の人材が取れるかもしれないということがほとんど。
- ・ ヘルパー2級講座受講者にはまず受講目的を聞いて、就職希望者に対しては実技の様子を見ながら、採用に結び付けている。

3). 人材育成の取組みについて

■人材育成の取組状況

- ・ 自分たちのキャリアを高めるための勉強を毎月の定例会の後半に行っている。
- ・ 救急隊を呼んで救急の対応を学んだり、OT、PTを呼んでリハビリをテーマにした勉強を行ったり、毎月違うテーマ設定で行う。定例会出席時の時給も支払う。
- ・ 目指す方向としては、職員が目指す最低ラインはケアマネジャー、介護員は介護福祉士としている。ゴールではなく、あくまでも最低スキル。これがプロといえる最低ラインと考えており、それをスタンダードとしたい。
- ・ なお、当社は全施設、施設の介護員は最低ヘルパー2級を持っている（障害者雇用以外）。
- ・ 人材育成の取組みは月1の定例会。それと自主的に朝礼等でワンポイントの勉強をしている。
- ・ 人材育成に向けての会社としての取組みとしては、勉強のための情報は与える。ビデオ教材等も提供しているし、トレーニングルームは提供するが、あとは自分でやるべきものであり、そうでなければ育たないと考えている。

4). 人材定着のための取組みについて

■人材定着のための取組状況

- ・ 定着のために行っていることは、なんといっても「勉強」。(毎月1回の定例会の後半で実施)
- ・ 勉強会はほぼ全員参加だが、本当に上を目指そうとしている人は身銭を切って勉強をしている。介護福祉士を目指している人に対する支援としては、勉強会のほかに、1次試験を通った希望者に対して実技講習会を任意で行っている。

- ・ キャリアアップに応じた賃金については、検討はしたが、いまはしていない。ただし、現実的には優秀な人には仕事が増えるので、結果的に給料が高くなっている。なお、登録ヘルパーについては、資格給はない。資格取得一時金も出してはいない。

■人材定着への課題・ポイント

- ・ 人材定着の決め手は、いっしょに働いている人（事業所のメンバー）そのものが一番。
- ・ それに加えて良いハード（施設）や良い研修があるから。当社に来る人はどちらかという
とキャリア志向で、自分たちでヘルパーとしてのスキルをあげたいという人が来ている。
それが良質の人材確保への強みとなっている。給料は他と比較して高くもなく低くもない
水準だが、登録ヘルパーから管理者になれる人もいる。そういう人が実際に見えることが
要因になる。
- ・ ただしアットホームだけれども、馴れ合いではないという雰囲気、プロ意識をもってや
っている。

ヒアリング実施日：2009 年 2 月 17 日

番号	法人種別	規模（従業員数）	所在地	対応者
2	株式会社	大規模 (全体：20,000 名) (介護職員：1,600 名)	東京都 23 区内 (他全国 40 ヲ所)	福祉事業部次長
提供しているサービス				
福祉関連事業（通所介護、訪問介護、福祉用具レンタル・販売、居宅介護支援、認知症対応型共同生活介護、短期入所生活介護、特定施設入居者生活介護、小規模多機能型居宅介護）				

■基本データ

- ・ 設立時期 [1999 年]
- ・ ホームヘルパー数 [約 1,000 名 (1,600 名中)]
- ・ 資格保有者数 [介護支援専門員：48 名]

1). 人材に関する現状

■人材の充足状況

- ・ 人材は常に足りていない状態。特に都心部（23 区）の非常勤のホームヘルパー（登録型ホームヘルパー）が圧倒的に不足している。
- ・ ホームヘルパーに関しては、純増 150 名を目標に掲げているが、実情は半分以下である。
- ・ ホームヘルパーの人材における“量”が圧倒的に不足している現状下において、採用時にその人材の“質”までを厳密には重視できない状況。働きたい意志のある方には、とにかくまず働いてもらいたいのが本音である（ただし、昨年秋からの社会情勢を反映して、若干状況は変わってきている）。

■人材不足の原因・背景

- ・ 募集をかけても、なかなか集まらない。
- ・ 就業しても続かない。早期に辞めてしまう人が多い。
- ・ 離職率は 30～40%（一般に公表している数より多いのが実情）。10 人採用しても、4 人は必ず辞めてしまう。
- ・ 離職者を分析すると、就業後 1 年程度の早期に辞めてしまうという特徴がある。離職理由は正確には測りかねるが、介護職自体へのミスマッチ、事業所とのミスマッチ等が考えられる。
- ・ 早い人は半年から 1 年も満たぬうちに辞めてしまうが、逆に、それ以外の辞めない人は長く勤務しているという二極化の状況がみられる。

2). ヘルパーの募集・採用状況（求める人材と具体的方策について）

■求めている人材について

- ・ホームヘルパーでは、まず月 50 時間以上勤務可能、長期で勤続可能という条件が受けられる人を大前提として採用している。
- ・仕事柄、時間厳守のため、時間をきちんと守れる人。責任感の強い人。自己管理がしっかりできる人。
- ・相手に与える印象がよい人（例として笑顔が素敵である、など）。コミュニケーション能力の高い人が理想。

■人材募集状況・方法

- ・全国の事業所を合計すると、300～400 名の人員を募集している。そのため募集定員に達することがなく、ホームヘルパーは常に募集をかけている状態。
- ・募集方法は、「クリエイト」（新聞折り込み）に毎週出すほか、Web の介護系求人サイトを利用。その他、人材センター、ハローワークでの募集も常に更新している。
- ・現在、介護職では 25 名ほど幹部候補生という目的での新卒採用も募集をしている。

■人材採用に際して

- ・正社員採用では、有資格者は取り合いになってしまうため、2008 年夏の募集より、資格の有無は問わないこととしている。
- ・資格よりも面接などで受ける本人の印象、人間力を重視。
- ・正社員の内定時には「ここを評価します」カード（※）を送り、その人のどこがよかったかを本人に直接伝えるようにしている（「あなたがこの会社が必要です」という会社側の意志を明確に伝えることは、内定者にとってもその会社を選ぶ大きな動機となり得る、との考え。内定後の辞退者を防ぐ意味でも効果あり）。

※「ここを評価します」カードとは、最終面接者が内定者を採用する際の決め手となった、その人のよかった点を具体的に書き出したカードのこと（例えば、笑顔がよかった、など）。

3). 人材育成の取組みについて

■採用後の人材育成

〈管理者・正社員に対して〉

- ・資格未取得で正社員採用した者に対しては、無料の資格取得教育講座を提供し、給与を支払いつつヘルパー2級の資格を取ってもらっている。
- ・「エルダー制度」というのを設け、新人社員は先輩と二人一組で働き、場面場面で細かく指導を受けつつ実技を学んでいくことができる態勢をとっている。

＜非常勤ホームヘルパーに対して＞

- ・採用時に、会社の理念や基本的なコミュニケーション術などをまとめた『基本テキスト』を各人に渡し、就業までに各自必ずこれを読み込み、自分なりに理解しておくこと、というお願いをしている。
- ・就業後は、先輩ヘルパーと行動を共にする同行訪問から始める。同行訪問の回数は各人の業務習得度によって異なる。
- ・各事業所ごと月に1回2時間程度の事業所内研修を設けているので、足りない知識はその機会に逐次補ってもらふ。研修は、月ごとに仕事内容に関するテーマを決めて、管理者、またはサービス責任者が行う（研修時間に要した分の時給賃金は支払う）。

4) 人材定着のための取組みについて

■人材確保・定着に向けた具体的な取り組み

＜管理者・正社員に対して＞

- ・管理者の育成強化に向けて、毎月、管理者会議を開き、リスクマネジメント、予算、それぞれの課題について管理者同士で意見交換をするようにしている。
- ・新卒採用した社員に向けては、年4回本社での「フォローアップ研修」を設けている。最終回は打ち上げのような意味も含めた懇親会とし、これが同期入社という横のつながりを強めるだけでなく、ストレス発散、息抜きのよい機会ともなっているようである（実際、この研修会があったから続けられた、という感想を持つ者も多い）。
- ・年に1回行う「改善発表会（全国の事業所から提出された改善報告のうち、選考されエントリーした事業所のみが参加）」では、上位に入賞すると賞金がもらえ、社長賞を受けたものは社内報に掲載されるなどの特典がある。

＜非常勤ホームヘルパーに対して＞

- ・パートも含め、すべての職員は入社式に参加してもらい、会社は一人ひとりを大事にしていますよ、という姿勢を示すようにしている。そうすることで職員側にも「自分たちはここで働く仲間である」という意識が生まれ、モチベーションも上がるのでは、と考える。社内報もすべての職員に配付している。
- ・「永年勤続表彰」というものを設け、5年間勤めた人を表彰している。年々表彰者が増えてきていることから、来年はホテルのホールを借りて大々的に格式ある表彰式を行う予定。
- ・年2回、事業所単位で、すべての職員に対し、管理者による個別面談の機会を設けている（徹底の度合いは事業所によってばらつきあり）。
- ・給与面で、長時間働くとその時間に合わせてポイントがつき、そのポイントがたまると時給が上がるという「スキルポイント制」を導入している。やったらやっただけ評価される、という点が重要だと考えている。
- ・社員の育成で取り入れていたエルダー制度が効果をあげているようなので、今後は、さらに全体に広げていきたい。

- ・ 当社が開設しているヘルパー2 級取得のための講座受講生に向けた人数限定のキャンペーンとして、資格取得後、当社の運営する事業所の非常勤ヘルパーとして週 3 日以上働くことを条件に、受講料 9 万円を無料、講座受講手当て 6 万円を支給、交通費全額支給という支援を行っている。

■キャリアアップについて

- ・ キャリアラダーとしての縦の管理的な層としては、管理者→センター長→エリア長→ブロック長という道筋があり、それはすべての職員に対して頑張ればステップアップしていけるという可能性とともに明確に示している。
- ・ 一方、横の技術的な層としては、スーパーバイザーという知識・技術に卓越した者が事業所を複数回りながら、全体の質の部分を管理していくというポジションがある。現在、東京、大阪に 1 名ずついるが、今後はそのようなスペシャリストをもっと増やしていきたいと考えている。また、介護支援専門員の資格を取りたいという人もいるので、そのような人が資格を生かせる場面を会社側からも用意していきたい。

■人材定着への課題・ポイント

- ・ 長く勤務している職員が多い事業所は、トップである管理者も長く勤務しているという特徴がある。管理者が仕事面・人間面において安定している事業所は雰囲気もよく、そこで働く職員の定着率が高い。
- ・ 管理者がすぐに辞めてしまう事業所は、それに引きずられてその下で補佐をする職員も辞めてしまうため、結果、職員全体の離職率も高くなるという悪循環がみられる。
- ・ 全国的に関東より関西のほうが管理者の定着率がよい。関東の都心部では、給与体系を含め求人の競争が激しいことも影響していると考えられる。
- ・ 研修などを実施した際のレポートがきちんとされている事業所の定着率が高い傾向がみられる。
- ・ 本社機能がいくらしっかりとしていても、職員にとっては、自分の属する事業所がイコール会社となるわけであり、働きやすい事業所の環境づくりは重要である。
- ・ コミュニケーション能力の高い、優れた管理者を育てることが、今後の大きな課題である。管理者の資質向上が人材定着へのキーポイントになっていくと考える。

■取り組みの効果、今後について

- ・ 新卒の正社員の定着率は確実に上がっている（3 年経過時点の集計結果では定着率は 90%）。
- ・ 今期（2009 年 2 月）のパート募集では、社会全体の不況という追い風もあり、100 名の応募があった。うち 50 名を面接し、最終的に 12 名採用。近年としては久しぶりの“選考”を行った感がある。
- ・ 2008 年夏から正社員に対して開始した“無資格者は入社後に無料で資格取得のための講座が受講でき、働きながら資格が取れる”という制度は、会社としてのリスクはあるも

のの、応募者にとっては非常に魅力的であるということを、改めて実感している。実際、入社した者からは「いつかは学びたいと思っていたが、その後の就職の不安もあり、資金面でもなかなか積極的になれなかった。この制度があったから応募した」との声が多数あがっている（ちなみに今期の募集に応募してきた者はすべて無資格者）。まだ具体的な成果は未知数であるが、“人材は会社が育てる”という姿勢は大切であり、結果、会社と従業員双方の信頼関係を深めていくため、人材の定着につながっていくのでは、と考えている。

- ・ 改善発表会は、開始当時は報告提出数も少なかったが、今では全社的にかなり定着し提出数も増え（前回103事例の提出があった）、社員の士気を高める意義において大いに貢献していると感じている。
- ・ 改善発表会、永年勤続表彰式典のような、場面場面での“仕掛け”を重視し、今後もそこに対する費用は惜しまないようにしていくつもりである。
- ・ 一人ひとりの職員を大切に、環境を整えつつ、今後も積極的によい人材を育成していきたい。

ヒアリング実施日：2009 年 2 月 23 日

番号	法人種別	規模（従業員数）	所在地	対応者
3	株式会社	小規模 (定員 35 名)	東京都 23 区内 (他 1 ヲ所)	主任介護支援専門員 介護福祉士
提供しているサービス				
通所介護、居宅介護支援				

■基本データ

- ・ 設立時期 [2003 年]
- ・ 介護職員数 [20 名、常勤 10 名]
- ・ 資格保有者数 [介護支援専門員 2 名、介護福祉士 4 名、看護師 3 名、精神保健福祉士 1 名]

1). 人材に関する現状

■人材の充足状況

- ・ 定着率がいい(開設当初から務めている人が 10 人いる)が、事業所を増やしたこともあり、人は足りていない。
- ・ 以前は基準上の人員体制より 3 人多く配置していたが、現在の余裕は 1 人だけ。あと 2 人は雇いたいが採れていない。
- ・ 本来は常勤職員を多く雇いたいですが、採れないのでパート職員を雇っている。

2). ヘルパーの募集・採用状況（求める人材と具体的方策について）

■人材募集状況・方法

- ・ ハローワーク、インターネット、チラシ、福祉人材センター等の経路で常時募集をかけている。
- ・ 開設当初は募集をかければ大勢集まったが、現在はほとんど来ない。
- ・ テレビ等で介護人材難が報じられてから、ますます集まらなくなった。
- ・ 11 月に「資格なしでも可」と募集をかけたが、応募があったのは 1 人。しかも採用には至らなかった
- ・ 新卒は採っていなかったが、今後は採用を検討している。
- ・ スタッフの口利きなどにより他の事業所から移って来られるケースもある。
- ・ インターネット、ハローワークはほとんど応募が来ない。チラシと福祉人材センターの募集が比較的有効である。

■求めている人材

- ・ 自分の質を高めることに意欲がある人。
- ・ ケアマネジャーのような利用者のニーズ全体を見て支援ができる、その意識がある人。

■人材採用に関して

- ・ 質より数を優先せざるをえない。
- ・ 今後、無資格者を採用した場合には、ヘルパー2級を取る費用の半分は援助するつもり（実績はない）。

3). 人材育成の取組みについて

■採用後の人材育成

- ・ 事業所として行う月1回1時間程度の研修（有給）と、自主的に行う研修がある。
- ・ 事業所の研修は、ケアマネジャーの視点（デイサービスのいるときの利用者だけを見るのではなく、利用者のニーズ全体を見て支援を考えるなど）を養うような趣旨のことが多い。
- ・ 自主的な研修は、参加は任意。
- ・ 業務終了後等に話し合いの場などを設定し、デイサービスの年間の計画やその担い手などを、スタッフ全員が考えて決めるようにしている。
- ・ 現状では時間がなく困難だが、毎週1回はケアマネジャーの事例検討を行うなどして、スタッフのスキルアップを図りたいと思っている。

4). 人材定着のための取組みについて

■ 人材確保・定着に向けた具体的な取り組み

- ・ 初任給を高く設定している（時給1200円）。
- ・ 2年以上務めれば正社員になり、賞与がもらえるようになる。
- ・ しくみとして昇給はない。資格給、査定もなく、賞与も決まった額を支給。
- ・ 結婚・出産等の理由でお金が必要になる（昇給を求められた）スタッフに対しては、そのためにサブリーダーなどの役職を設けて、手当てをつけるなどで対応した。
- ・ 運動や口腔の加算は事務手続きが煩雑になるので、事務を行うスタッフの負担を考慮して、あえてとっていない。

■ 人材定着への課題・ポイント

- ・ デイサービスの年間計画等をスタッフ一人ひとりが主体的に考えて決めるので、やりがいや責任感、「他のデイサービスとは違う」というプライドなどを持ちながら仕事ができ、やり遂げたときは達成感を感じることができる。そのことがスタッフの定着につながっている。

ヒアリング実施日：2009 年 3 月 4 日

番号	法人種別	規模（従業員数）	所在地	対応者
4	株式会社	大規模 （全体 9022 名）	神奈川県横浜市	専務取締役 管理推進本部長
提供しているサービス				
訪問介護、訪問入浴介護、通所介護、短期入所生活介護、福祉用具貸与・販売、認知症対応型共同生活介護、特定施設入居者生活介護、居宅介護支援				

■基本データ

- ・ 設立時期 [平成 4 年 4 月（訪問介護）]
- ・ 介護職員数 [9022 名]

1). 人材に関する現状

■人材に関する現状（実態）

- ・ 従業員の 8 割が非常勤職員（非常勤のうち 7 割が登録の職員）。
- ・ 求めて非常勤職員を採用しているのではなく、非常勤として働きたい人が多いという実態がある。
- ・ 社員の平均年齢は 45 歳（非常勤では 48 歳）、若い人材は介護職員としてはなかなか採れない。
- ・ 他の事業者よりは給与が高いから、離職率は比較的低く、応募も多い。

2). ヘルパーの募集・採用状況（求める人材と具体的方策について）

■人材採用についての考え方（戦略）

- ・ 実態に合わせた採用戦略を立てている。したがって正社員を増やしたいとは思っていない。
- ・ 人材を確保するには、多様化するニーズ（働きたい時間など）にあわせて採用するしかない。
- ・ 採用のターゲットは元気高齢者。
- ・ 訪問介護は経験が必要。資格があればいいというものではない。

■人材募集状況・方法

- ・ 採用は事業所ごとに実施。本社一括採用はしていない。
- ・ 介護ジョブセンター、インターネット、チラシ（2～3 事業所が共同で）、ハローワークなどで募集。チラシによる募集が、比較的応募が多い。
- ・ 交通費等が不要・安価な近隣者を採用するのが基本だが、3 大都市圏は人材確保が困難なので、交通費を出してでも遠隔地の人材を採用せざるをえない。
- ・ 職員の紹介で採用する「職員紹介制度」は、知人（紹介者）が同じ職場にいるので定着しやすい。

■採用後の雇用管理（給与）

- ・現状の介護報酬のあり方（改定後3年間変わらない、利益をあげれば下げられる、など）では、職員の定期昇給のしくみはつくれない。
- ・移動時間や待機時間、記録を書く時間も含めた賃金形態にしている。
- ・専門職の給与体系にポイント制を導入した。業務評価をポイント化し、基準値を上回れば給料が増え、下回れば減るしくみ。
- ・サービス提供責任者には3段階のランク付けを行い評価している。ランクごとに給与も上下。
- ・管理職の手当は、売上げに応じて上下。
- ・社会保険料のかからない分、登録職員の給与は上げている。
- ・主任、副主任制度を設けている。役職がつき手当（主任3万円、副主任2万円）もつくので職員の意欲向上、定着に寄与している。
- ・「資格取得奨励制度」としてケアマネジャー、介護福祉士等の受験費用の支給（1回のみ）、合格祝金の支給などを実施、職員の資格取得を奨励している。
- ・資格を取得できれば資格手当がつく（ホームヘルパー2級で1万円）。たとえ事務職でも取得すれば手当がつくので、多くの職員がチャレンジしている。

3). 人材育成の取組みについて

■採用後の人材育成

- ・最初の訪問から数回はベテランが同行し、指導するしくみ（同行研修）がうまく機能している。

4). 人材定着のための取組みについて

■人材定着への課題・ポイント

- ・サービス提供責任者の残業時間が多いので、勤務時間・内容の分析を実施。残業時間が多いのはヘルパー業務が要因であることがわかり、改善した。
- ・訪問介護で働く時間がないときはデイサービスに勤務するというような「職場の複合化」で、限られた職員を有効に活用している。
- ・全職員を対象にした意識調査を実施。職員の声を聞き、業務改善、雇用定着を図るのがねらい。同時に利用者（5千名）を対象にした調査も行った。結果は4月にまとまる予定。

ヒアリング実施日：2009 年 3 月 5 日

番号	法人種別	規模（従業員数）	所在地	対応者
5	株式会社	中規模 (職員：1,500 名)	大阪市内 (他府内 44 ヲ所)	管理本部 副部長
提供しているサービス				
ケアマネジメント、訪問介護、通所介護、訪問入浴、介護タクシー、訪問歯科サポート、障害福祉、訪問看護、福祉用具、小規模多機能型居宅介護				

■基本データ

- ・ 設立時期 [2007 年※]
※母体企業の設立は 1986 年
- ・ ホームヘルパー数 [約 1,400 名 / 1,500 名中（正社員 400 名・非常勤 1,000 名）]
- ・ 資格保有者数 [介護支援専門員：65 名 介護福祉士：107 名]

1). 人材に関する現状

■人材の質と量について

- ・ 人材は足りていない。常に欲しいと思っている。
- ・ 今はサービス提供責任者の数を確保したい。2009 年 4 月から非常勤のサービス提供責任者も認められるため、まずサービス提供責任者の数を確保してから、そこにヘルパーを配置していこうと考えている。
- ・ 現在、正社員として幹部候補職員の募集をしているが、昨今の社会情勢を反映してか、他業種からの応募者が増えてきている。
- ・ 恒常的に“量”が足りていないのは事実であるが、売り上げが欲しいばかりに量の確保にのみこだわっていると、結果としてお客様に迷惑をかけることになるという事態が発生するリスクがある。万が一、問題が大きくなった場合、会社としての信用を失うことになりかねない。よって、厳しい現状ではあるが、人材に関しては、量よりもできるだけ“質”にこだわった採用を行っている。
- ・ 突発的に急遽どうしてもヘルパーが必要になった際には、人材派遣会社からの派遣ヘルパーに頼ることもある。

■人材不足の原因・背景

- ・ 就業しても続かない。早期に辞めてしまう人が多い。他業種に比べ、あまりにも人材が定着しないことに、会社設立当初は驚いたほどである。
- ・ 統計はとっていないが、離職率は、だいたい 30% 程度。
- ・ 離職の理由としては、やはり賃金、労働条件（労働時間が長いなど）に対する不満があるのではないか。
- ・ 離職者の傾向として、辞める人は比較的早期に辞めてしまうという特徴がある。

- ・非常勤ヘルパー（登録ヘルパー）ですぐに辞めてしまう人というのは、同業他社との重複登録をしていて、常により条件のいいほうへ素早く動いているようである。社員という意識がないため、そもそも“辞める”という自覚もないのかもしれないと感じる。

2). ヘルパーの募集・採用状況（求める人材と具体的方策について）

■人材募集状況・方法

- ・常に何らかの業務で募集をかけている。
- ・募集方法は、ハローワーク（常時）、求人情報誌関西版『サリダ』（年間4回）、Webの求人サイト「an」（随時）、グループ会社全体に配られる社内新聞紙上（随時）、など。
- ・応募者が多いのは4月、10月。その時期に向けて募集広告を出すことが多い。

■求めている人材

- ・非常勤ヘルパーについては、月に160時間以上の勤務を条件に採用している。
- ・幹部候補職員については、介護業界での経験は問わない。人事管理ができる優秀な人材であれば、積極的に他業種からの転職も受け入れている。
- ・幹部候補職員の採用に関して、ハローワークでの募集要項では「年齢不問」としているが、できれば40代が望ましい。
- ・ヘルパーは、とにかく人柄が大事であると考え。あとは介護の経験について。また、その人がどのような考え方をすることも重視する。コミュニケーション能力が高い人がよい。
- ・面談では、まずアピアランス（身だしなみ）をチェックしている。基本的に茶髪は不採用条件としているが、面談時に茶髪でも印象がよかった場合は、就業時までには黒髪にすること、という条件で採用することもある。

■人材採用に際して

- ・無資格でもできる業務があるため（入浴介護、通所介護など）、採用の際に資格の有無は問わない。ただ、無資格者には無資格でもできる業務のみをやってもらうことが前提。
- ・訪問介護等資格を有する業務を希望するなら、ヘルパー2級取得者であることが最低条件。即戦力が欲しい。
- ・非常勤ヘルパー採用の際には、センター長、支店長の2人が約10分ほど応募者と個別に面談を行う。また、正社員採用の面談には、支店長、役員が約30分かけて応募者と個別に面談を行う。この面談で応募者の人柄や適性をしっかりと観察し、こちらの設定する基準項目をクリアした人しか採用しない。だいたい応募者の50%はこの面談により振り落とし、不採用としている。
- ・スタッフシートというものを設けており、応募者が問い合わせの電話をかけてきた時点で、すでにその人の対応の仕方などのチェックを行っている。実際、この電話で「弊社には合わないと思う」と、お断りをした例もある。

3). 人材育成の取組みについて

■採用後の人材育成

＜管理者・正社員に対して＞

- ・併設の学校にて入社後、8日間の研修（※）を行う。

＜非常勤ホームヘルパーに対して＞

- ・併設の学校にて採用後、半日の研修（※）を行う（研修に要した分の時間給は支払う）。
- ・無資格で訪問介護等の資格を要する業務を希望する人に対しては、まずは昼間、入浴介護などの仕事に就いてもらいながら、夜間に併設する学校の資格取得講座を受講してもらうという形をとっている。その際の実講料は各自負担してもらうが、資格取得後、半年間は弊社の事業所に勤務するという条件で、半額は費用を返還している（資格取得には約10万円必要）。

ヘルパー2級から1級への昇級についても同様のシステムをとっているが、現時点ではこのシステムを利用する人は、ほとんどいない。

※まれに、たとえ採用後でも、この研修で弊社の考え方と合わないと思われた人については、採用を取り消す場合がある。逆に、研修中に、採用者のほうから辞退を申し出られるというケースもある（その際は、研修時間、日数を日割りにして、日給として支払う）。

4). 人材定着のための取組みについて

■人材定着への課題・ポイント

- ・とにかく誰でもよいから残ってくれ、とは思っていない。極端な言い方をすれば、適性のない人は辞めてくれてもよい。できる人、優秀な人だけにより長く勤めてほしいと考えている。ただ、優秀な人というのは他社にとっても欲しいわけであり、事実、他社からの引き抜きなどもあるようである。
- ・確実に言えることは、人材定着に関しては、管理者（サービス提供責任者、支店長、センター長など）の資質によるところが大きいということである。管理者の人柄がよく、人を束ねていく力に優れている事業所は、その下で働くヘルパーたちのモチベーションも高く、定着率もよい。
- ・介護業界というのは、物を売る、物を管理するのではなく、人をケアする、人を管理する商売である。人材が重要だと思っている。そこを大事に育てていくことが人材定着のポイントだと考える。

■人材確保・定着に向けた具体的な取り組み

〈管理者・正社員に対して〉

- ・管理職研修として、月に1回、センター長、支店長が集まり、ミーティングを兼ねたリスクマネジメント等について論議する場を設けている。
- ・管理職研修とは別に月に2回、各事業所で顧問弁護士を呼び、労務関係、コンプライアンスについての研修を設けている。
- ・支店長会議（トップに対する意識高揚の意味も含め、通称「サミット」と呼んでいる）では、各事業所ごとの損益発表、業務報告等を行っている。
- ・年に1回、海外の介護関連施設の視察という目的で、ハワイ、オーストラリア、アメリカなどへの海外研修を行っている（本人からの希望があった後、人事部で5～6名選出する）。研修後はグループ会社全体の合同ミーティングにて、研修報告を行う。
- ・年に2回、社内で学会（200名程度の社員が集まり、皆の前でパワーポイント等による実践事例報告を行うというもの。毎回、30事例くらいの発表がある）を設けている。そこで発表をし、社内の審査員により最優秀賞、優秀賞が選ばれる。今期は入浴介護サービス部門の事例が最優秀賞を獲得した。受賞者には金一封が出されるので、社員のモチベーション向上にも一役かっている。

〈非常勤ホームヘルパーに対して〉

- ・無資格で採用され、後に働きながら資格を取得をしたいヘルパーに対しては、資格取得に要する費用の6割を補助している。ただ、資格取得により自動的に給与が上がるというシステムは、今のところ設けていない。
- ・昇給に関しては、資格取得によるというよりも、各個人の経験など社内の人事考課的な理由によるところが大きい。評価の高い人を昇給させるという考え方である。
- ・非常勤でサービス提供責任者になった人に対しては、2009年1月より2万円の手当金を支給している（それ以前は5千円）。
- ・母体企業の労働組合だけではなく、他企業・他業種の加盟している外部の労働組合（ユニオン）がある（弊社からも1名出向している）。その影響力が強いため、昇給に関しては慎重な対応をとらざるを得ないのが実状である。時給を上げることは可能であるが、一度上げてしまうと、以後、下げなければならない事態が発生した場合、労働者側の“不利益変更”ということになるため、労働組合との交渉が難航する懸念があり、対応に苦慮している。
- ・各支店、またはセンター内で、ヘルパーの資質向上、スキルアップ、ヘルパー同士の情報の共有を目的に、月に1回30分～1時間程度のスタッフミーティングを行っている（その際の時間給は支給している）。

■キャリアアップについて

- ・通算勤務時間や人事考課等を考慮した5つ星までのランク分けがある。星の数を増やしてランクアップをしていけば、最終的に役員の判断によって非常勤から正社員に格上げするという場合もある(非常勤から社員になった場合でも新たに8日間の研修を受けてもらう)。

■取り組みの効果、今後について

- ・辞めていく人を留める、というのは今後も難しい問題である。
- ・よい管理者を育てていくことが、よい人材を集め、その人材を長く定着させることに対する課題だと思っている。

3. ヒアリング調査結果のまとめ（キーワード表）

番号	施設概要	人材に関する現状	求める人材像	募集・採用状況と課題	募集・採用におけるポイント(有効な方策)	人材育成の取組み状況	人材定着の取組み状況	人材定着のポイント(有効な方策)
1	●法人種別:株式会社 ●事業規模:中規模 ヘルパー120名(従業員320名) ●所在地:福岡県北九州市ほか、(ヘルパーセンター4カ所、デイサービスセンター7カ所、グループホーム4カ所) ●提供サービス:デイサービス、グループホーム、訪問介護、居宅介護支援、介護旅行、家事代行、ヘルパー養成講座、就職支援、介護ビジネス支援	・質・量ともに足りている。登録ヘルパー募集は口コミで入ってくるのと、ヘルパー2級養成講座受講者が働きたいといってくるので、募集は1年に1〜2回しか行わない。 ・質も確保できている。トレーニングプログラムもあるし研修制度もできている。また、ヘルパー2級養成講座を開設しているが、受講者には受講時から当社のやり方を教え込んでいる。	・採用基準としては、事業所の希望によって違うが、身だしなみ、挨拶、笑顔、言葉遣いができるかどうかを重視している。また、気づきと意思のやりがいが実習ででてくるかどうかについてをみている。 ・喫煙者は利用者に対して不快感を与える可能性があるもので不可にしている。	・訪問介護については、口コミや登録ヘルパーの紹介による採用が一番多い。年間でヘルパーの募集は1〜2回程度のみ。 ・サービス提供責任者の募集も年1〜2回するが、よい人材をブラスアルファで欲しいときに行う。 ・自前で行っているヘルパー2級講座に座受講者からも採用に結び付けている。	・口コミで入る人は、基本的には2級をもっていることと、現在働いている人と似ているタイプの人になることが多い。質的にもほぼ問題ない。 ・サービス提供責任者の募集は、よい人材をブラスアルファで欲しいときに行う。時々外から採用すると活性化するのと、よい人材なら探るという意味で行っている。 ・就職希望のヘルパー2級講座受講者に対しては、実技の様子を見ながら、採用に結び付けている。	・自分たちのキャリアを高めるための勉強を毎月の定例会の後半に行っている。 ・救急隊を呼んで救急の対応を学んだり、OT、PTを呼んでリハビリをテーマにした勉強を行ったり、毎月違うテーマ設定で行う。定例会出席時の時給も支払う。 ・目指す方向:職員は目指す最低はケアマネジャー、介護員は介護福祉士としている。ゴールではなく、あくまでも最低スキル。これがプロといえる最低ラインと考える。 ・当社は全施設、施設の介護員は最低2級を保持している。 ・そのための取組みは月1の定例会。それと自主的に朝礼等でワンボイン	・定着のためにやっていることは、なんとも「勉強」。(毎月1回の定例会の後半で実施) ・さらに介護福祉士を目指している人に対する支援としては、勉強会のほかに、1次試験を通った希望者に対して実技講習会を任意で行っている。 ・キャリアアップに応じた賞金については、検討はしたが、いまはしていない。ただし、現実的には優秀な人には仕事が増えるので、結果的に給料が高くなっていく。なお、登録ヘルパーに対して、資格給や資格取得一時金も出していない。	・人材定着の決め手は、いっしょに働いている人(事業所のメンバー)そのものが一番。 ・それに加えて良いハード(施設)や良い研修があること。 ・当社に来る人はどちらかというとキャリア志向で、自分たちでヘルパーとしてのスキルをあげたいという人が来ている。それが良質の人材確保への強い。給料は他と比較して高くない。高くもなく低い水準だが、登録ヘルパーから管理者になれることが人材定着・確保の要因になる。 ・ただしアットホームだけでは、馴れ合いではないという雰囲気です、ブ
2	●法人種別:株式会社 ●事業規模:大規模 全体:20,000名(介護職員:1,600名) ●所在地:東京都台東区(他全国40カ所) ●提供サービス:福祉関連事業(通所介護、訪問介護、福祉用レンタル・販売、居宅介護支援、認知症対応型共同生活介護、短期入所生活介護、特定施設入居者生活介護、小規模多機能型居宅介護)	・ホームヘルパーの人材における“量”が圧倒的に不足している現状下において、採用時にその人材の“質”までを厳密には重視できない状況、働きたい意志のある方には、とにかくまず働いてもらいたいのが本音である(ただし、昨年からからの社会情勢を反映して、若干状況は変わってきている)。 ・離職率は30〜40%(一般に公表している数より多いのが実情) ・離職者は就業後1年程度の早期に辞めてしまおうと長く勤務しているという二極化の状況がみられる。	・ホームヘルパーでは、まず月50時間以上勤務可能、長期で勤務可能という条件が受けられる人を大前提として採用している。 ・仕事柄、時間厳守のため、時間をきちんと守れる人。責任感の強い人。自己管理がしっかりできる人。 ・相手に与える印象がよい人(例として笑顔が素敵である、など)。コミュニケーション能力の高い人が理想。 ・正社員採用では、有資格者は取り合いいなくなってしまうため、2008年夏の募集より、資格の有無は問わないこととされている。 ・資格よりも面接などで受ける本人の印象、人間力を重視。	・ホームヘルパーに関しては、純増150名を目標に掲げているが、実情は半分以上である。 ・全国の事業所を合計すると、300〜400名の人員を募集している。そのため募集定員に達することがなく、ホームヘルパーは常に募集をかけている状態。 ・募集方法は、「クリエイト」(新聞折り込み)に毎週出すほか、Webの介護系求人サイトを利用。その他、人材センター、ハローワークでの募集も常に更新している。 ・現在、介護職では25名ほど幹部候補生という目的での新卒採用も募集をしている。	・正社員の内定時には「ここを評価します」カード(最終面接者が内定者を探す際の決め手となった、その人のよかった点を具体的に書き出したカード)を送っている。会社側の採用の意志を明確に伝えることで、内定者にとってもその会社を選ぶ大きな動機となる得との考え。	・管理者・正社員に対して ・資格未取得で正社員採用した者に対しては、無料の資格取得教育講座を提供し、給与を支払いつつヘルパー2級の資格を取ってもらう。 ・「エルダー制度」というのを設け、新人社員は先輩と二人一組で働き、場面場面で細かく指導を受けつつ実技を学んでいくことができる態勢をとっている。 ・非常勤ホームヘルパーに対して ・会社の理念や基本的なコミュニケーション術などをまとめた『基本テキスト』を配布し、周知している。 ・就業後は、先輩ヘルパーと行動を共にする同行訪問から始める。同行訪問の回数	・管理者・正社員に対して ・管理者の育成強化に向けて、毎月、管理者会議を開催している。 ・非常勤ホームヘルパーに対して ・給与面で、長時間働くとその時間に合わせた「スキルポイント制」を導入。 ・社員の育成で取り入れていたエルダー制度が効果をあげているようなので、今後は、さらに全体に広げていきたい。 ・管理者・正社員に対して ・新卒採用した社員向けに、年4回本社での「フォローアップ研修」を設けている。研修最終回の懇親会が同期入社という横のつながりを強めるだけでなく、ストレス発散、息抜きのよい機会ともなっ	・長く勤務している職員が多い事業所は、トップである管理者も長く勤務しているという特徴がある。管理者が仕事面・人間面において安定している事業所は雰囲気もよく、そこで働く職員の定着率が高い。働きやすい事業所の環境づくりは重要であり、コミュニケーション能力の高い、優れた管理者を育てることが、今後の大きな課題である。管理者の資質向上が人材定着へのキーポイントになっていくと考える。 ・全国的に関東より関西のほうが管理者の定着率が高い。関東の都心部では、給与体系を含め求人の競争が激しいことも影響していると考えられる。

施設名	施設概要	人材に関する現状	求める人材像	募集・採用状況と課題	募集・採用におけるポイント（有効な方策）	人材育成の取組み状況	人材定着の取組み状況	人材定着のポイント（有効な方策）
3	●法人種別：株式会社 ●事業規模：小規模（定員35名） ●所在地：東京都世田谷区（他1カ所） ●提供サービス：通所介護、居宅介護支援	・定着率はいい（開設当初から務めている人が10人いる）が、事業所を増やしたこともあり、人は足りていない。 ・以前は基準上の人員体制より3人多く配置していたが、現在の余裕は1人だけ。あと2人は雇いたい ・本家は常勤職員を多く雇いたい が、採れないのでパート職員を雇っている。	・自分の質を高めることに意欲がある人。 ・ケアマネジャーのような利用者のニーズ全体を見て支援ができる、その意識がある人。	・ハローワーク、インターネット、チラシ、福祉人材センター等の経路で常時募集をかけている。 ・開設当初は募集をかければ大勢集まったが、現在はほとんど来ない。 ・テレビ等で介護人材難が報じられてから、ますます集まらなくなった。 ・11月に「資格なしでも可」と募集をかけたが、応募があったのは1人。 ・新卒は採っていないが、今後しかも採用には至らなかった。 ・スタッフの口利きなどにより他の事業所から移って来られるケースもある。	・インターネット、ハローワークはほとんど応募が来ない。チラシと福祉人材センターの募集が比較的有效である。 ・質より数を優先せざるをえない。 ・今後、無資格者を採用した場合には、ヘルパー2級を取る費用の半分は援助するつもり（実績はない）。	・事業所として行う月1回（時間程度）の研修（有給）と、自主的に行う研修がある。 ・事業所の研修は、ケアマネジャーの視点（デイサービスのいるときの利用者だけを見るのではなく、利用者のニーズ全体を見て支援を考えるなど）を養うような趣旨のものが多く、自主的な研修は、参加は任意。 ・業務終了後等に話し合いの場などを設定し、デイサービスの年間の計画やその担い手などを、スタッフ全員が考えて決めるようにしている。 ・現状では時間がなく困難だが、毎週1回はケアマネジャーの事例検討を行うなどして、スタッフのスキルアップを	・初任給を高く設定している（時給1200円）。 ・2年以上上務めれば正社員になり、賞与がもらえるようになる。 ・しくみとして昇給はない。資格給、査定もなし。 ・結婚・出産等の理由でお金が必要になる（昇給を求められた）スタッフに対しては、そのためにサブリダーなどの役職を設けて、手当をつけるなどで対応した。 ・運動や口腔の加算は事務手続きが煩雑になるので、事務を行うスタッフの負担を考慮して、あえてとっていない。	・デイサービスの年間計画等をスタッフ一人ひとりが主体的に考えて決めるので、やりがいや責任感、「他のデイサービスとは違う」というプライドなどを持ちながら仕事ができ、やり遂げたときは達成感を感じることができ、そのことがスタッフの定着につながっている。
4	●法人種別：株式会社 ●事業規模：大規模（全体9022名） ●所在地：神奈川県横浜市中区 ●提供サービス：訪問介護、訪問入浴、通所介護、短期入所生活介護、居宅介護、認知症対応型共同生活介護、特定施設入居者生活介護、居宅介護支援	・従業員の8割が非常勤職員（非常勤のうち7割が登録の職員）。 ・求めて非常勤職員を採用している人ではなく、非常勤として働きたい人が多いという実態がある。 ・社員の平均年齢は45歳（非常勤では48歳）、若い人材は介護職員としてはなかなか採れない。 ・他の事業者よりは給与が高いから、離職率は比較的低く、応募も多い。	・採用のターゲットは元気高齢者。 ・訪問介護は経験が必要。資格があればいいというものではない。	・採用は事業所ごとに実施。本社一括採用はしていない。 ・介護ジョブセンター、インターネット、チラシ（2〜3事業所が共同）、ハローワークなどで募集。チラシによる募集が、比較的に多い。 ・交通費等が必要。安価な近隣者を採用するのが基本だが、3大都市圏は人材確保が困難なので、交通費を出しても遠隔地の人材を採用せざるをえない。	・職員の紹介で採用する「職員紹介制度」は、知人（紹介者）が同じ職場にいるので定着しやすい。	・最初の訪問から数回はベテランが同行し、指導するしくみ（同行研修がうまく機能している）。	・移動時間や待機時間、記録を書く時間も含めた賃金形態。 ・専門職の業務評価をポイント化し、給与体系に採り入れた。基準値を上回れば給料が増え、下回れば減るしくみ。 ・サービス提供責任者には3段階のランク付けを行い評価している。ランクごとに給与も上下。 ・職員の声を聞き、業務改善、雇用定着を図るため、全職員を対象にした意識調査を実施。同時に利用者（5千名）を対象にした調査も行った。結果は4月にまとまる予定。	・サービス提供責任者の勤務時間・内容の分析を実施。残業時間が多いのはヘルパー業務が要因であることがわかり、改善した。 ・訪問介護で働く時間がないときは、残業を減らす。 ・職場の複合化で、限られた職員を有効に活用している。 ・職員の声を聞き、業務改善、雇用定着を図るため、全職員を対象にした意識調査を実施。同時に利用者（5千名）を対象にした調査も行った。結果は4月にまとまる予定。
5	●法人種別：株式会社 ●事業規模：中規模（職員：1,500名） ●所在地：大阪市浪速区（他府内4カ所） ●提供サービス：ケアマネジメント、訪問介護、通所介護、訪問入浴、介護タクシー、訪問歯科診療、障害福祉サービス、訪問看護、福祉用具、小規模多機能型居宅介護	・人材は足りていない。常に欲しいと思っている。 ・今はサービス提供責任者の数を確保したい。 ・現在、正社員として幹部候補職員の募集をしているが、昨今の社会情勢を反映してか、他業種からの応募者が増えてきている。 ・恒常的に“量”が足りていないのは事実であるが、量の確保にのみこだわっている結果としてお客様に迷惑をかけるリスクがあるため、人材に關しては、量よりもできるだけ“質”にこだわった採用を行っている。 ・体系的に意識どうしてもヘルパーが必要になつた際には、人材派遣会社からの派遣ヘルパーに頼ること	・非常勤ヘルパーについては、月に160時間以上の勤務を条件に採用している。 ・幹部候補職員については、介護業界での経験は問わない。人事管理でできる優秀な人材であれば、積極的に他業種からの転職も受け入れている。 ・幹部候補職員の採用に関して、ハローワークでの募集要項では「年齢不問」としているが、できれば40代が望ましい。 ・ヘルパーは、とにかく人柄が大事であると考える。あとは介護の経験について。また、その人がどのような考え方をすることも重視する。コミュニケーション能力が高い人がよい。 ・面談では、まずアピ	・非常勤ヘルパー採用の際には、応募者との個別の面談で人柄や適性をしっかり観察し、こちらの設定する基準項目をクリアした人しか採用しない。だいたい応募者の500%はこの面談により振り落とし、不採用としている。	・併設の学校にて、正社員は入社後8日間、登録ヘルパーは採用後、半日の研修を行う（研修に要した分の時間給は支払う）。 ・無資格で訪問介護等の資格を要する業務を希望する人に対しては、まずは昼間、入浴介護などの仕事に就いてもらいながら、夜間に併設する学校の資格取得講座を受講してもらうという形をとっている。その際の受講料は各自負担してもらうが、資格取得後、半年間は弊社の事業所に勤務するという条件で、半額は費用を返還している（資格取得には約10万円必要）。 ヘルパー2級から1級への昇級についても同様のシステムをと	・管理者・正社員に対して ・月に1回、ミーティングを兼ねたリスクマネジメント等について議論する管理職研修を設けている。 ・別に月に2回、各事業所で顧問弁護士と、労働関係、コンプライアンスについての研修を行っている。 ・年に1回、ハワイ、オーストラリア、アメリカなどの海外研修（海外の介護関連施設の視察）を行っている（本人からの希望があった後、人事部で5〜6名選出する）。研修後はグループ会社全体の合同ミーティングにて、研修報告を行う。 ・年に2回、社内で学会（200名程度の社員が集まり、実践事例報告を	・適性のない人は辞めてくれてもよい。できる人、優秀な人だけにより長く勤めてほしいと考えている。ただ、優秀な人というのは他社にとっても欲しいわけであり、事実、他社からの引き抜きなどもある。 ・雑に言えることは、人材定着に関しては、管理者（サービス提供責任者、支店長、センター長など）の資質によるところが大きいということである。管理者の人柄がよく、人を束ねていく力に優れている事業所は、その下で働くヘルパーたちのモチベーションも高く、定着率もよい。 ・介護業界というのは、物を売る、物を管理するのではなく	

IV. 調査結果まとめと提言

1. 人材の確保に関する現状

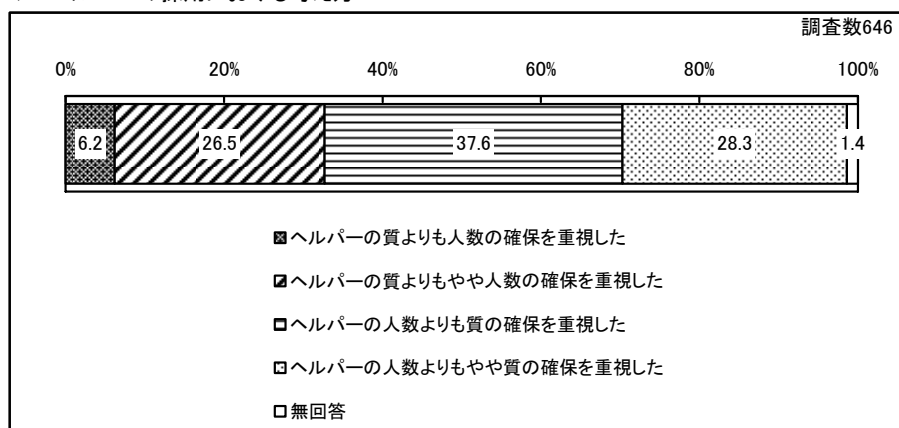
●事業所が求める人材像と現状

「募集時に重要視するのは、人数よりも質」

一般的に人手不足といわれている介護業界において、現場の事業所が抱える課題を明らかにするため、まず事業所が人材募集時に何を重視するかについての回答を分析すると、確かに「人数の確保」と回答した事業所が約3分の1（32.7%）を占めていることから、人手不足が重要な課題であることは間違いないと思われる。しかし一方で、その倍にあたる約3分の2（65.9%）の事業所では、人数よりもむしろ「質の確保」を重視していると回答している。このことから事業所という現場では、数の確保も重要であるが、それ以上に質の確保が重要であると考えていることがわかる。その傾向は、同時に実施した施設に対するヒアリング調査結果にも表れており、人に常に接しているという業務特性もあってか、特に「身だしなみ」「時間厳守」「気遣い」といったような「質の条件」をあげる回答が多く見られ、現実的には「人手」不足よりも深刻なのはむしろ「人材」不足なのではないかという課題が明らかになった。

とはいえその一方では、「ヘルパーの数が圧倒的に不足している現状では、採用時に質までは問えない」「恒常的に量が足りていないのは事実」といったような声もあり、人手不足という現実的課題を抱える一方で、数が揃えば誰でもいいというわけではなく、そういう意味での人材不足という2つの大きな課題を抱えている業界の状況が浮き彫りになった。

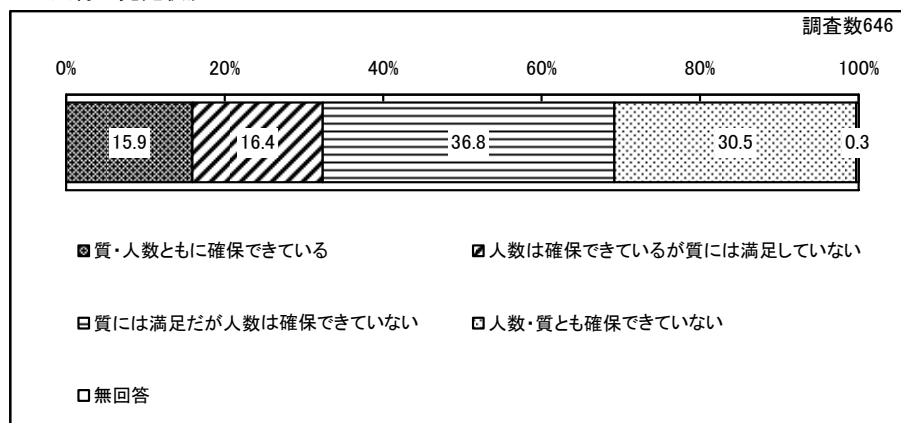
Q10.ヘルパーの採用における考え方



「実際は、質の充足は半分、しかし数はそれ以上に不足」

事業所にとっては、人材確保のためには数よりも質が重要と考えている傾向は明らかとなったが、それでは現実にはどうか、ということで現在の人材の充足状況を聞いてみると、おおむね「質は確保できている」と回答した事業所は52.7%となっており、人材確保時に重要視はしているものの、充足（確保）できている割合は半数程度に止まっていることがわかる。一方、「数は確保できている」32.3%、「人数・質とも確保できていない」30.5%という回答結果からは、一般的に言われているように、圧倒的に「数」の確保ができていないという実情もまた明らかとなった。

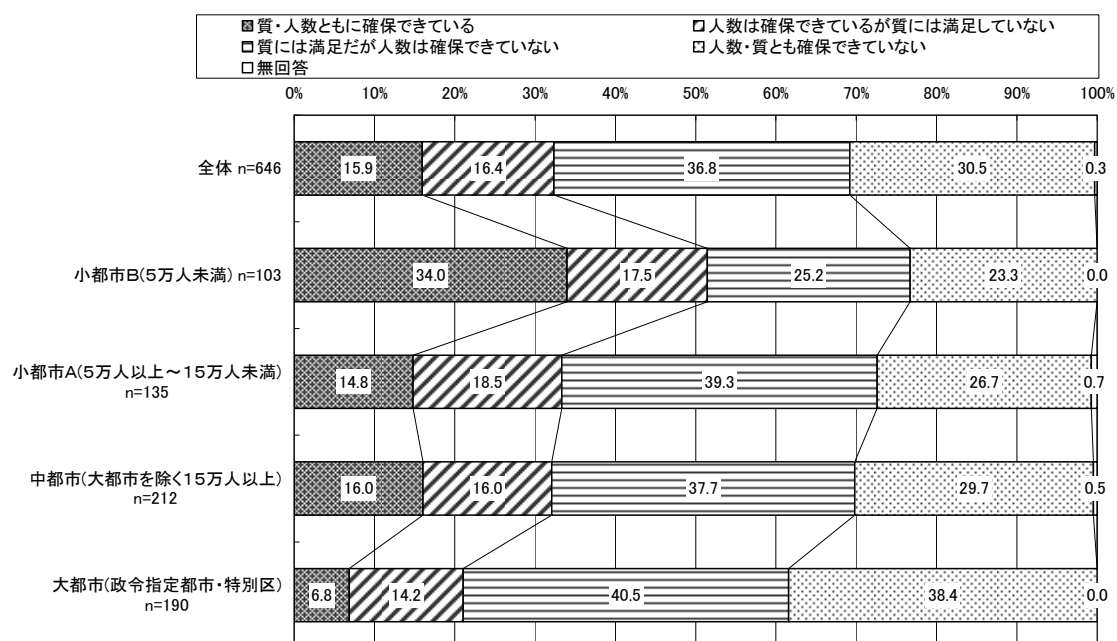
Q11.人材の充足状況

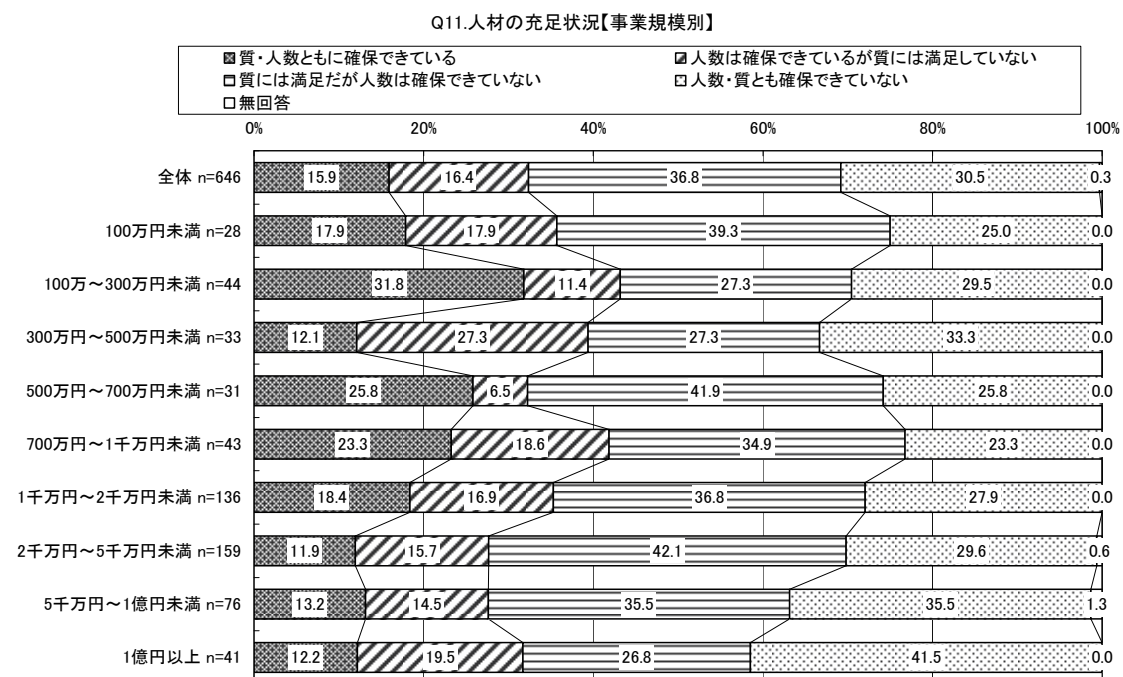


「大都市、大規模事業所ほど抱える人材不足の現状」

それでは、都市規模によって人材の充足度に差異があるかどうかを見てみよう。調査結果からは、都市の規模が大きいほど「人数・質とも確保できていない」割合が高い傾向が見られた。特に政令指定都市や特別区などの大都市では、「質・人数ともに確保できている」と回答した事業所が 6.8%しかないのに対して、4 割近く（38.4%）の事業所が「人数・質とも確保できていない」と回答している。極めて厳しい人材不足の状況にあるといえよう。その反対に 5 万人未満の小都市では、「質・人数ともに確保できている」事業所が 3 分の 1 以上（34.0%）を占めている。これらのことから人材の充足状況は、小規模な都市ほど充足している傾向があり、都市規模によって特性が異なるということがわかった。

Q11.人材の充足状況【都市規模別】





さらに人材の充足度を、事業規模（介護事業収入）別に見てみると、全体的な傾向として「人数・質とも確保できていない」事業所は事業規模が大きいほど多く、「質・人数ともに確保できている」事業所は事業規模が小さい事業所ほど多い傾向が見られた。

「人材確保に求人広告は効果的か」

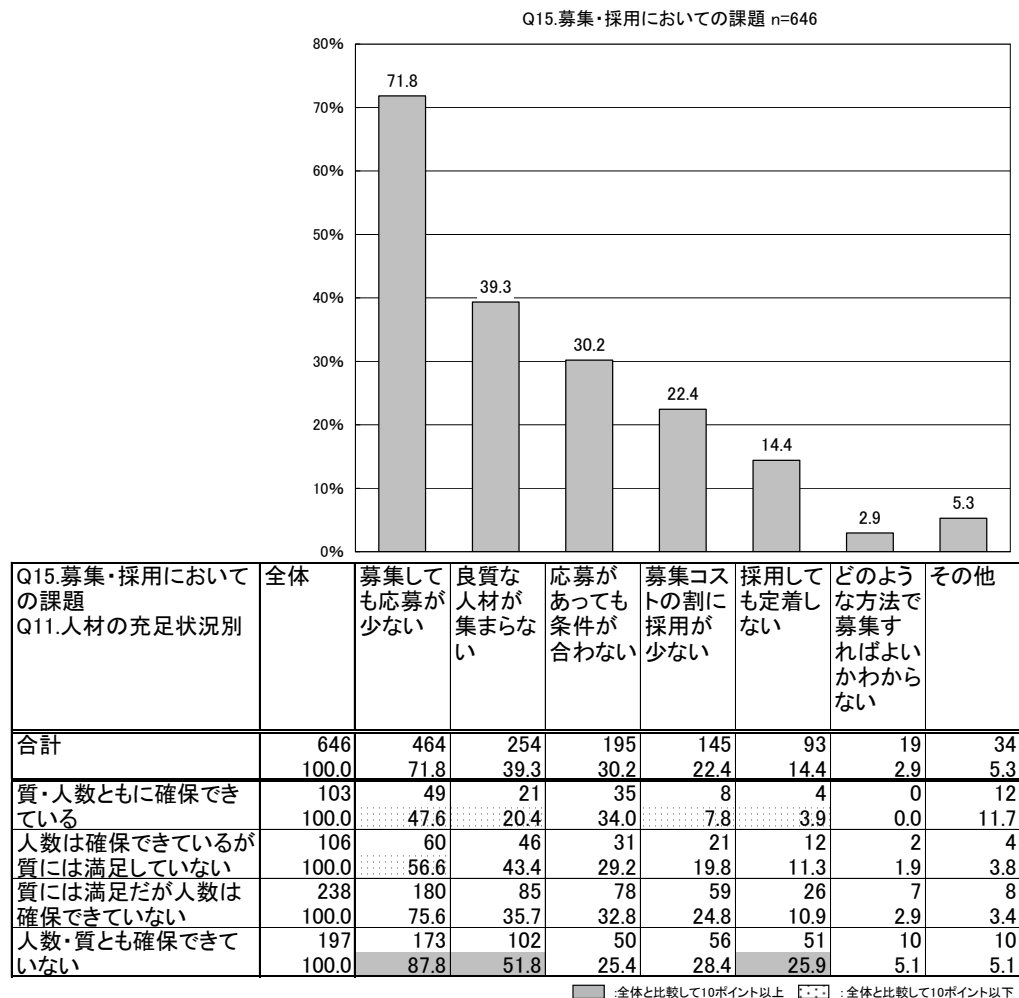
こうした現状を踏まえて、次に人材を確保するために実施している内容についてみると、人数が不足している事業所ほど「求人広告」を行っている傾向が見られることがわかる。これについては、求人広告を行っても人材が確保できない、すなわち人材確保の観点からは求人広告の効果はあまりないのではないかという見方と、人材不足の現状を補うために、より多くの求人広告を出している結果であるという見方のいずれもが考えられるであろう。

Q18ヘルパーの確保・定着に効果があったと思われる取り組み ＜取組状況ですでに実施して効果を出している割合＞ 【人材の充足状況別】		全体	Q11人材の充足状況				
			質・人数とも確保できている	人数は確保できているが質には満足していない	質には満足だが人数は確保できていない	人数・質とも確保できていない	
	合計	646 100.0	103 100.0	106 100.0	238 100.0	197 100.0	
ヘルパー確保	Q18(1).福祉系大学・専門学校等の教育機関との連携を強めている	26 4.0	6 5.8	7 6.6	9 3.8	4 2.0	
	Q18(2).募集する際に、以前より職員や知人から声かけを多くしている	218 33.7	48 46.6	43 40.6	74 31.1	53 26.9	
	Q18(3).事業所における介護および人材育成のビジョンについて明確に提示する	75 11.6	26 25.2	8 7.5	30 12.6	11 5.6	
	Q18(4).採用時に採用後の処遇やキャリア形成について説明している	116 18.0	32 31.1	21 19.8	46 19.3	17 8.6	
	Q18(5).自社で資格取得講座を開講し、修了者から採用する	55 8.5	9 8.7	9 8.5	22 9.2	14 7.1	
	Q18(6).ヘルパー募集の際に以前より給与を高く設定している	39 6.0	6 5.8	4 3.8	17 7.1	11 5.6	
	Q18(7).ヘルパー募集に以前よりコストをかけている	29 4.5	7 6.8	5 4.7	13 5.5	3 1.5	
	Q18(8).ヘルパーの確保のために求人広告に力を入れている	33 5.1	7 6.8	4 3.8	18 7.6	4 2.0	
	能力向上	Q18(9).介護の能力を適切に評価し、教育・指導に反映している	223 34.5	43 41.7	30 28.3	112 47.1	38 19.3
Q18(10).介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている		288 44.6	55 53.4	36 34.0	130 54.6	66 33.5	
Q18(11).介護能力の向上に向けた研修を充実化している		257 39.8	45 43.7	36 34.0	114 47.9	62 31.5	
Q18(12).実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設定している		328 50.8	58 56.3	52 49.1	152 63.9	66 33.5	
Q18(13).公的な助成金制度(キャリア形成促進助成金等)を利用する		23 3.6	3 2.9	1 0.9	14 5.9	5 2.5	
Q18(14).介護能力の伸びを評価する処遇制度を採り入れている		66 10.2	16 15.5	6 5.7	30 12.6	14 7.1	
Q18(15).サービス提供責任者がヘルパーの育成を行うようにしている		334 51.7	56 54.4	50 47.2	158 66.4	70 35.5	
Q18(16).介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している		281 43.5	49 47.6	30 28.3	132 55.5	70 35.5	
モチベーションアップ		Q18(17).働き方や仕事内容、キャリアについて上司と相談する機会を設定している	289 44.7	58 56.3	47 44.3	130 54.6	54 27.4
	Q18(18).介護の能力を適切に評価し、給与等に反映している	150 23.2	29 28.2	17 16.0	75 31.5	29 14.7	
	Q18(19).採用後に事業所におけるキャリアパス(昇給・昇格のイメージ)を明示している	80 12.4	20 19.4	11 10.4	34 14.3	15 7.6	
	Q18(20).経営者・管理者と従業員が経営方針・ケア方針を共有している	272 42.1	50 48.5	46 43.4	130 54.6	46 23.4	
	Q18(21).ヘルパーにも手順書の作成や他のヘルパーの指導育成に関わらせているなど、やりがいを高めるための諸業務を割り振っている	212 32.8	35 34.0	32 30.2	105 44.1	40 20.3	
	Q18(22).勤務時間帯(シフト)を決める際に労働時間に融通を利かせている	473 73.2	79 76.7	80 75.5	185 77.7	127 64.5	
働きやすさ向上	Q18(23).各種マニュアルを整備・活用している	403 62.4	55 53.4	68 64.2	177 74.4	102 51.8	
	Q18(24).サービス提供開始前のオリエンテーションと同行指導を行っている	486 75.2	77 74.8	79 74.5	195 81.9	134 68.0	
	Q18(25).ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している	481 74.5	79 76.7	77 72.6	201 84.5	123 62.4	
	Q18(26).サービス提供責任者や他のヘルパーと日常的に利用者情報を交換できる機会を設けている	498 77.1	84 81.6	82 77.4	198 83.2	133 67.5	
	職場環境整備	Q18(27).上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設定している	417 64.6	68 66.0	69 65.1	178 74.8	101 51.3
		Q18(28).職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている	431 66.7	74 71.8	65 61.3	183 76.9	108 54.8
Q18(29).福利厚生を充実させ、職場内の交流を深めている		232 35.9	49 47.6	39 36.8	100 42.0	44 22.3	
労働環境整備	Q18(30).子育て支援(子ども預かり所の設置・保育費支援等)を行っている	38 5.9	6 5.8	7 6.6	18 7.6	7 3.6	
	Q18(31).賃金・労働時間等の労働条件を改善している	169 26.2	40 38.8	28 26.4	63 26.5	37 18.8	
	Q18(32).介護事故や腰痛を予防するための教育や福祉機器を整備している	122 18.9	19 18.4	13 12.3	62 26.1	28 14.2	
	Q18(33).事故やトラブルへの対応体制を整えている	454 70.3	73 70.9	75 70.8	183 76.9	121 61.4	
	Q18(34).定期的な健康診断を実施している	457 70.7	82 79.6	80 75.5	166 69.7	128 65.0	
	Q18(35).悩み・不満・不安などの相談窓口(メンタルヘルスケア)を実施している	210 32.5	33 32.0	31 29.2	96 40.3	50 25.4	

■ 全体と比較して10ポイント以上

□ 全体と比較して10ポイント以下

なお「人数が確保できていない」事業所は、「募集コストの割に採用が少ない」や「募集しても応募が少ない」と回答した割合も高いことから、介護業界における人材確保の観点からは、求人広告の効果はあまり期待できないのではないかという見方も強く、人材募集の方法等については、効果性の検証と具体的方法等について再検討する必要があるのではないと思われる。

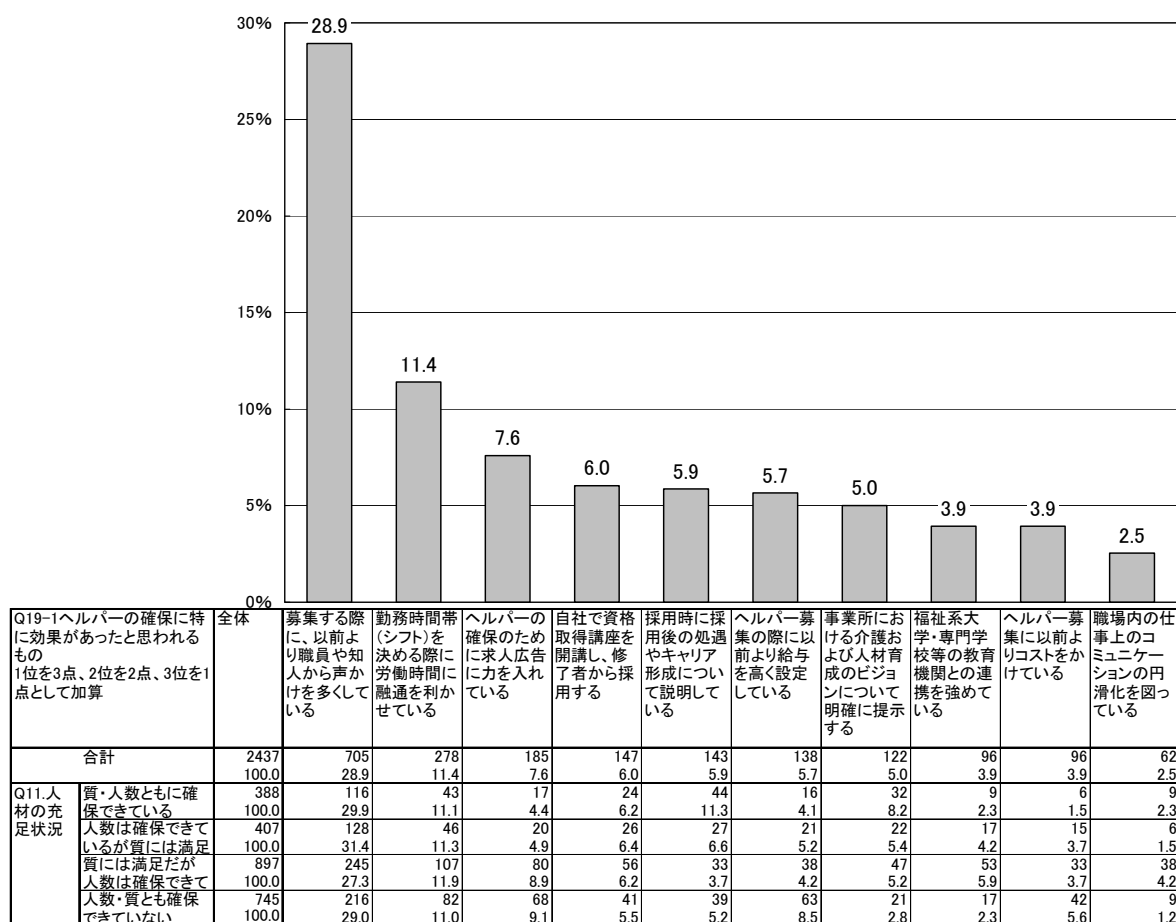


●確保に対する事業所の取り組みについて

「人材確保の効果的キーワードは安心感」

それでは、どのような方法によれば人材が確保できるのか。各事業書において人材（ヘルパー）確保に最も効果があったと思われる取り組みについて見てみると、「募集する際に、以前より職員や知人から声かけを多くしている」（28.9%）が圧倒的に多く、以下に続く「勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている」（11.4%）、「ヘルパーの確保のために求人広告に力を入れている」（7.6%）と比べても突出していることがわかる。

Q19-1.人材確保に効果のあったもの（1位～3位ポイント加算）n=2437



この人材募集をする際の取り組みによって、その成果としてどのように人材確保ができているかを見てみる。すると、「質」が確保されている事業所に比べ、「数」が確保されている事業所の取り組みで特徴的なこととして、職員や知人の声かけという「全く知らない環境ではない安心感」や、定期的な健康診断の実施という「健康に対する安心感」という条件が多く見られる傾向がある。このことから「（環境や健康に）安心して就業できる」という条件は、まず人材確保における基本的な必須条件で、数（人手）の確保という観点からは極めて重要な要素であるということができるのではないかな。

他方、「数」よりも「質」が確保されている事業所の取り組みに関する特徴としては、「サービス提供責任者がヘルパーの育成を行う」、「能力の適切な評価や能力向上を意図した配置等」「介護の能力を適正に評価し、教育・指導に反映」といった能力評価に関する条件や、「上司と相談する機会や場所の設定」、「職場内のコミュニケーションの円滑化を図っている」、「経営者・管理者と従業員の方針の共有」などコミュニケーションに関する条件があがってくる。また、「各種マニュアルを整備している」、「介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している」をあげる事業所の割合も高くなっており、事業所と従業者の双方が望む質の向上への取り組みが人材確保にも好影響を及ぼしていることが推察される。

さらに「質・人数ともに確保できている」事業所においては、「採用時に採用後の処遇やキャリア形成について説明している」、「賃金・労働時間等の労働条件を改善している」の2点が特に成果が出ている割合が高い

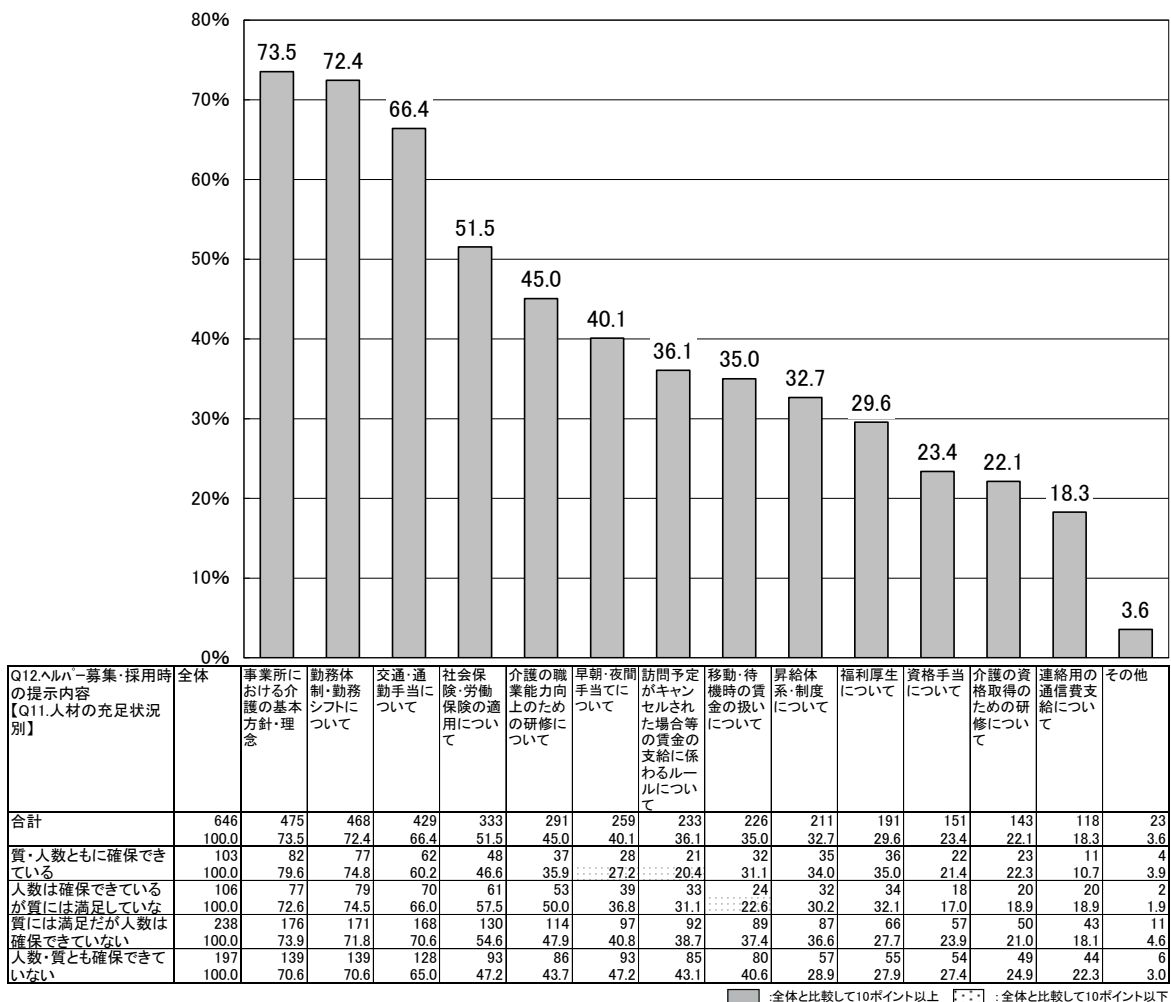
なお、「勤務時間帯(シフト)を決める際に労働時間に融通を利かせている」については、「質」、「人数」いずれかが確保されている事業所において75%以上と高くなっている。

このように、質・人数ともに共通する人材確保の要因としては、採用時における労働条件(賃金・労働時間)と将来の処遇に関わる内容を最初に説明することが重要かつ効果的であると考えられる。なお「数」の確保に効果的なこととしては、勤務時間帯(シフト)を決める際に労働時間に融通を利かせる、定期的な健康診断を実施するなど、時間面、金銭面、健康面における労働条件を明示することのようである。これに対して「質」の確保に効果的なことでは、能力の向上や職場内でのコミュニケーションなど、仕事内容をより充実したものにしていく事に関係すると思われる要因が重要となるようである。

「基本方針・理念で質と人数の確保を」

多くの事業所では、人材確保（募集・採用時）の際にどのような内容・条件を提示しているかについて見てみると、「事業所における介護の基本方針・理念」が73.5%と最も多く、次に「勤務体制・勤務シフトについて」（72.4%）、「交通・通勤手当について」（66.4%）の順となっている。これを人材の充足度別にみると、質・人数とも確保できている事業所では「事業所における介護の基本方針・理念」をあげる割合が他と比較して特に高くなっている。このことから、まず事業所がどのような考え方にに基づき事業を行っているのかを人材募集時に示すことで、就業後の仕事の方向性や安心感を感じることができると、人材確保に効果的なのではないかと推察される。

Q12.ヘルパー募集・採用時の提示内容 n=646

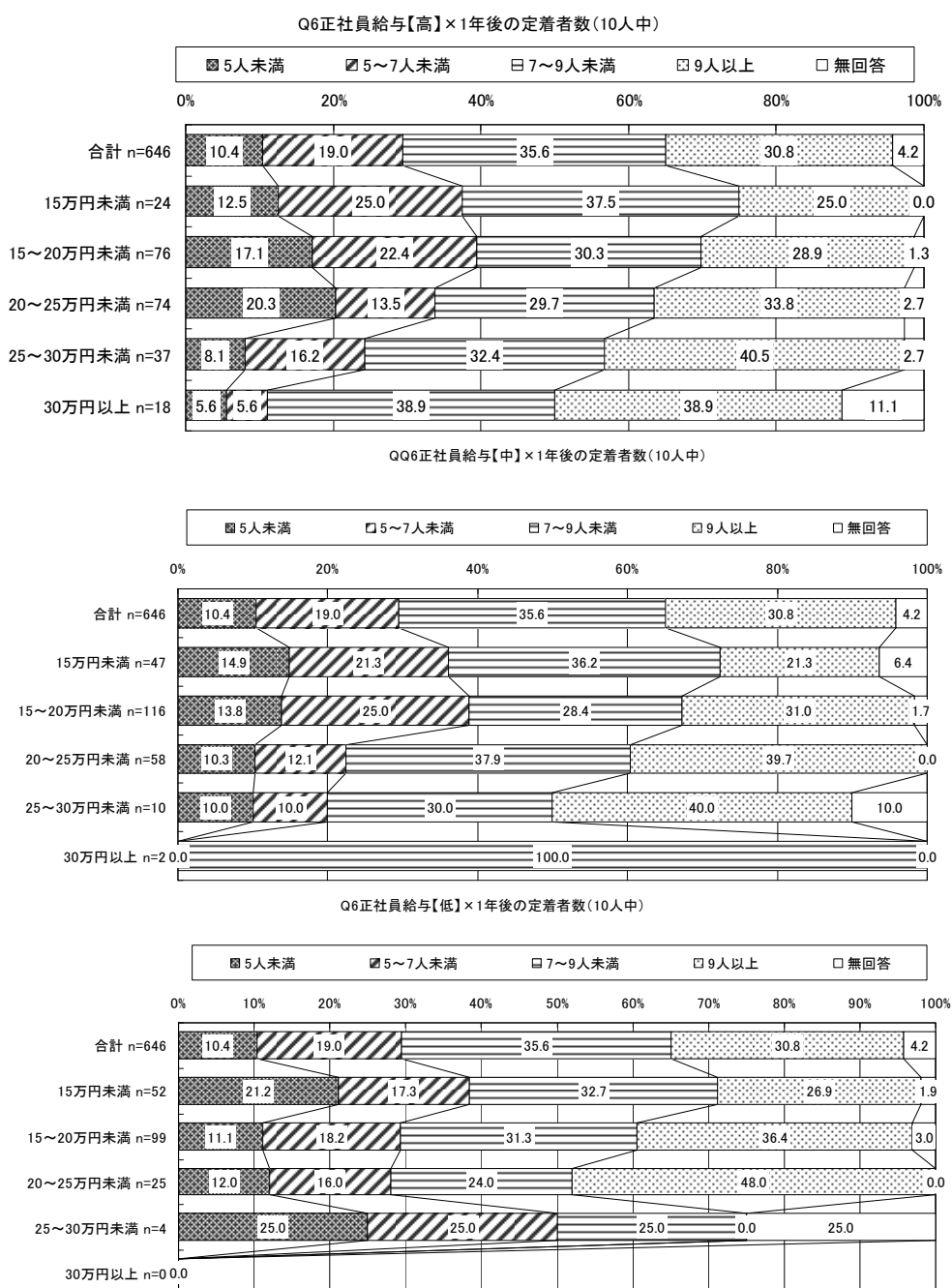


2. 人材の定着に関する現状

●ヘルパーの定着における待遇面・その他での傾向

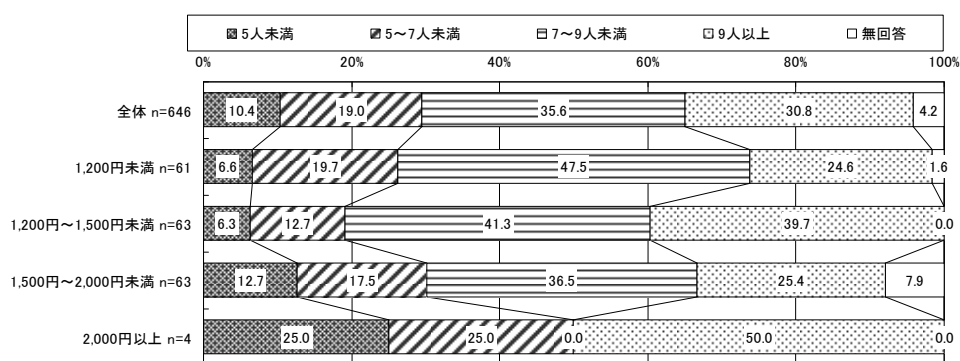
「登録ヘルパーは給与の高低と定着率に相関がない？」

それでは、一旦確保した人材が、その後定着して就業するためにはどのような条件等が関係してくるのでしょうか。まず正社員と登録ヘルパーの定着率が金銭的待遇によってどの程度違うかを把握するために、（その事業所内で）給与が比較的高い人、平均的な人、低い人に分け、それぞれの給与額別の定着率を見てみることにした。その結果、正社員（月給）においては給与の高い人ほど定着率が高くなる傾向がはっきりとした。

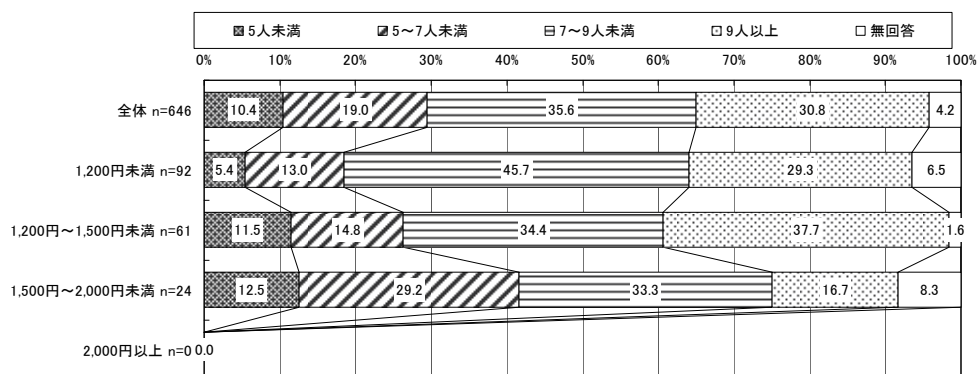


それに対し登録ヘルパー（時給）においては、給与が高い人、平均的な人、低い人のいずれでも、「1200 円～1500 円未満」の事業所において 1 年後「9 人以上」定着する（おおむね 90% 以上の人が 1 年以上継続して勤務する）割合が高くなっており、「1500 円～2000 円未満」や「2000 円以上」よりも多くなっている。このことから、登録ヘルパーの場合は、必ずしも給与が高い方が定着率が高い（辞めにくい）という訳ではないことがわかる。これは主として、このカテゴリー（登録ヘルパー）の担い手が、世帯における世帯主等の扶養家族であるケースが多く、年収の上限が決まっているパート条件等により収入制限があるためではないかと推察される。その場合、定着に係る条件は必ずしも収入の多寡ではなく、その他の要因が大きいということも納得できるのではないかと推察される。

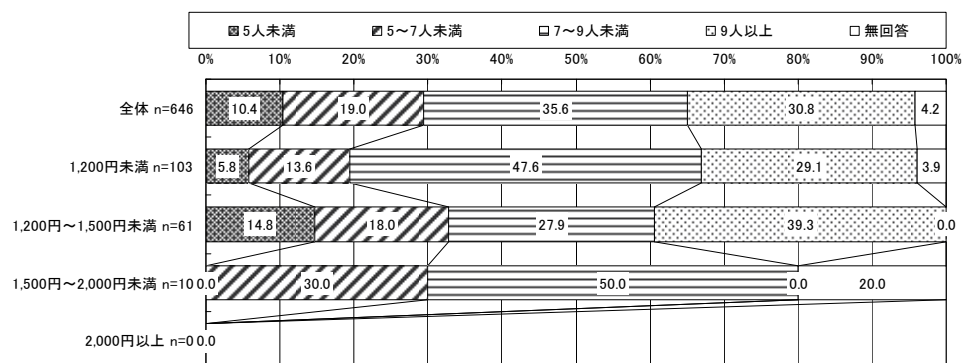
Q6登録ヘルパー給与【高】×1年後の定着者数(10人中)



Q6登録ヘルパー給与【中】×1年後の定着者数(10人中)



Q6登録ヘルパー給与【低】×1年後の定着者数(10人中)



●定着に対する事業所の取り組みについて

「ヘルパー定着に有効な、シフトの融通とコミュニケーション」

それでは、収入条件ではなくてヘルパーの人材定着に効果がある条件とはいったい何なのだろうか。事業所が判断する、人材定着に特に効果があったと思われる条件について聞いてみると、効果が上がったものとして最も多く挙げられたのは、「勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている」（21.6%）であり、他の項目に比べて圧倒的に高い数値を示した。このことから、ヘルパーが定着するために最も重要な要素は「時間的な働きやすさ」ではないのだろうかという推察ができる。

次いで効果があったと思われたのは、「職場内のコミュニケーションの円滑化を図っている」（9.0%）、「ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応が取れる体制を整備している」（8.6%）の順となっており、職場内のコミュニケーションの円滑化、ヘルパーの事業所との連携等、その多くがコミュニケーションに関わる内容となっている。すなわち、ヘルパーの定着において重要な取り組みとしては、シフト決定の際の時間の融通という「時間的働きやすさ」と、事業所内のコミュニケーションという「対人的な働きやすさ」という2点に集約されるのではないかとと思われる。なお、ヘルパーを確保する時に特に効果があったと思われる取り組みについて、1年後にヘルパーが定着している取り組み内容と比較してみたが、特に際立った差異はみられなかった。

なお、1年後のヘルパーの定着率別に「既に実施しており成果が出ている」取り組みの割合をみると、「勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている」事業所に定着している人が「9人以上」の事業所で77.4%、「7～8人」の事業所で78.3%と8割近くとなっているのに対して、「5人未満」の事業所では55.2%と、定着率の高い事業所と比較して20ポイント以上低くなっている。ほとんどの取り組みにおいて、このように定着率の高い事業所ほど「すでに実施しており成果が出ている」割合が高くなっていることがわかる。

このように定着している人が「9人以上」の事業所と「5人未満」の事業所で「すでに実施しており成果が出ている」割合が20ポイント以上違う取り組みは以下のとおりである。

● ヘルパー確保のための取り組み

- ・ 「事業所における介護および人材育成のビジョンについて明確に提示する」(39.7%/+24.8)

● 能力向上のための取り組み

- ・ 「介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている」(54.8%/+20.4)
- ・ 「介護能力の向上に向けた研修を充実化している」(53.3%/+32.4)
- ・ 「実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設定している」(58.8%/+24.5)
- ・ 「サービス提供責任者がヘルパーの育成を行うようにしている」(57.3%/+23.0)
- ・ 「介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している」(51.8%/+21.9)

● モチベーション向上のための取り組み

- ・ 「働き方や仕事内容、キャリアについて上司と相談する機会を設定している」(53.3%/+24.9)
- ・ 「経営者・管理者と従業員が経営方針・ケア方針を共有している」(49.2%/+23.9)

● 働きやすさ向上のための取り組み

- ・ 「勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている」(77.4%/+22.2)
- ・ 「サービス提供開始前のオリエンテーションと同行指導を行っている」(81.4%/+29.2)
- ・ 「ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している」(80.4%/+26.7)
- ・ 「サービス提供責任者や他のヘルパーと日常的に利用者情報を交換できる機会を設けている」(49.2%/+26.7)

● 職場環境整備のための取り組み

- ・ 「上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設定している」(72.4%/+24.6)
- ・ 「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている」(75.9%/+29.6)

● 労働環境整備のための取り組み

- ・ 「事故やトラブルへの対応体制を整えている」(74.9%/+25.6)
- ・ 「定期的な健康診断を実施している」(77.4%/+29.6)

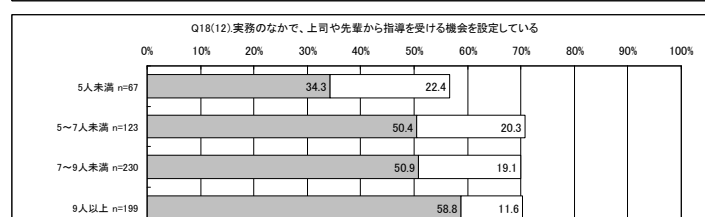
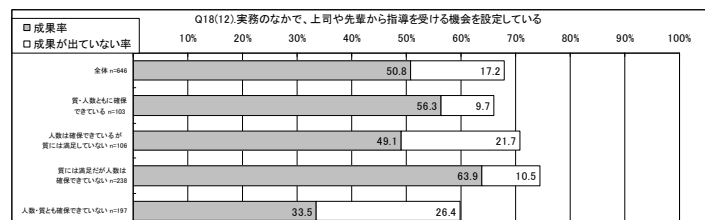
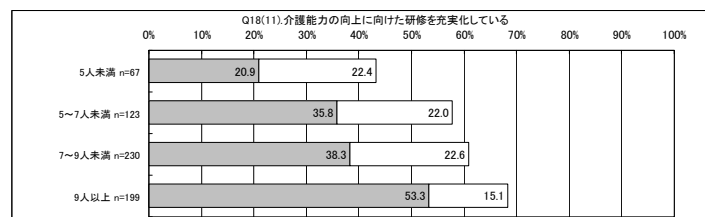
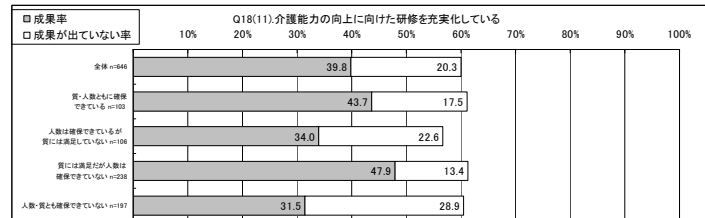
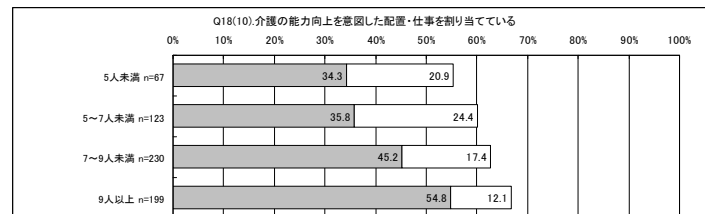
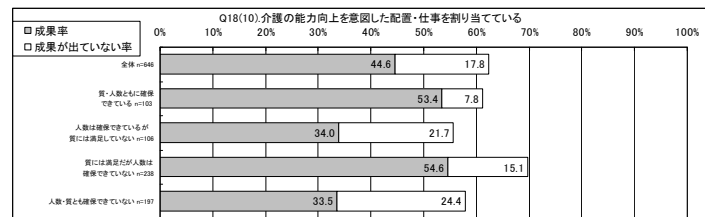
Q18ヘルパーの確保・定着に効果があったと思われる取り組み (取組状況ですでに実施して効果を出している割合) 【1年後の定着人数別】		全体	Q13.1年後のヘルパー定着人数				9人以上 の事業 所と5人 未満の 事業所 の差
			5人未満	5～7人 未満	7～9人 未満	9人以上	
合計		646 100.0	67 100.0	123 100.0	230 100.0	199 100.0	
ヘルパー 確保	Q18(1).福祉系大学・専門学校等の教育機関との連携を強めている	26 4.0	1 1.5	3 2.4	12 5.2	10 5.0	3.5
	Q18(2).募集する際に、以前より職員や知人から声かけを多くしている	218 33.7	10 14.9	31 25.2	92 40.0	79 39.7	24.8
	Q18(3).事業所における介護および人材育成のビジョンについて明確に提示する	75 11.6	4 6.0	7 5.7	29 12.6	33 16.6	10.6
	Q18(4).採用時に採用後の処遇やキャリア形成について説明している	116 18.0	5 7.5	11 8.9	51 22.2	46 23.1	15.7
	Q18(5).自社で資格取得講座を開講し、修了者から採用する	55 8.5	2 3.0	12 9.8	20 8.7	20 10.1	7.1
	Q18(6).ヘルパー募集の際に以前より給与を高く設定している	39 6.0	5 7.5	8 6.5	12 5.2	13 6.5	-0.9
	Q18(7).ヘルパー募集に以前よりコストをかけている	29 4.5	2 3.0	5 4.1	10 4.3	11 5.5	2.5
	Q18(8).ヘルパーの確保のために求人広告に力を入れている	33 5.1	2 3.0	8 6.5	14 6.1	8 4.0	1.0
能力向上	Q18(9).介護の能力を適切に評価し、教育・指導に反映している	223 34.5	18 26.9	36 29.3	81 35.2	82 41.2	14.3
	Q18(10).介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている	288 44.6	23 34.3	44 35.8	104 45.2	109 54.8	20.4
	Q18(11).介護能力の向上に向けた研修を充実化している	257 39.8	14 20.9	44 35.8	88 38.3	106 53.3	32.4
	Q18(12).実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設定している	328 50.8	23 34.3	62 50.4	117 50.9	117 58.8	24.5
	Q18(13).公的な助成金制度(キャリア形成促進助成金等)を利用する	23 3.6	3 4.5	4 3.3	11 4.8	5 2.5	-2.0
	Q18(14).介護能力の伸びを評価する処遇制度を採り入れている	66 10.2	7 10.4	9 7.3	25 10.9	25 12.6	2.1
	Q18(15).サービス提供責任者がヘルパーの育成を行うようにしている	334 51.7	23 34.3	60 48.8	128 55.7	114 57.3	23.0
	Q18(16).介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している	281 43.5	20 29.9	50 40.7	98 42.6	103 51.8	21.9
モチベー ションア ップ	Q18(17).働き方や仕事内容、キャリアについて上司と相談する機会を設定している	289 44.7	19 28.4	48 39.0	105 45.7	106 53.3	24.9
	Q18(18).介護の能力を適切に評価し、給与等に反映している	150 23.2	12 17.9	29 23.6	54 23.5	48 24.1	6.2
	Q18(19).採用後に事業所におけるキャリアパス(昇給・昇格のイメージ)を明示している	80 12.4	6 9.0	12 9.8	26 11.3	33 16.6	7.6
	Q18(20).経営者・管理者と従業員が経営方針・ケア方針を共有している	272 42.1	17 25.4	45 36.6	103 44.8	98 49.2	23.9
	Q18(21).ヘルパーにも手順書の作成や他のヘルパーの指導育成に関与させているなど、やりがいを高めるための諸業務を割り振っている	212 32.8	18 26.9	35 28.5	79 34.3	73 36.7	9.8
	Q18(22).勤務時間帯(シフト)を決める際に労働時間に融通を利かせている	473 73.2	37 55.2	87 70.7	180 78.3	154 77.4	22.2
働きやす さ向上	Q18(23).各種マニュアルを整備・活用している	403 62.4	35 52.2	78 63.4	140 60.9	136 68.3	16.1
	Q18(24).サービス提供開始前のオリエンテーションと同行指導を行っている	486 75.2	35 52.2	92 74.8	181 78.7	162 81.4	29.2
	Q18(25).ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している	481 74.5	36 53.7	91 74.0	175 76.1	160 80.4	26.7
	Q18(26).サービス提供責任者や他のヘルパーと日常的に利用者情報を交換できる機会を設けている	498 77.1	38 56.7	94 76.4	181 78.7	166 83.4	26.7
	Q18(27).上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設定している	417 64.6	32 47.8	78 63.4	147 63.9	144 72.4	24.6
職場環 境整備	Q18(28).職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている	431 66.7	31 46.3	78 63.4	155 67.4	151 75.9	29.6
	Q18(29).福利厚生を充実させ、職場内の交流を深めている	232 35.9	16 23.9	38 30.9	87 37.8	83 41.7	17.8
労働環 境整備	Q18(30).子育て支援(子ども預かり所の設置・保育費支援等)を行っている	38 5.9	3 4.5	10 8.1	9 3.9	14 7.0	2.6
	Q18(31).賃金・労働時間等の労働条件を改善している	169 26.2	10 14.9	29 23.6	64 27.8	60 30.2	15.2
	Q18(32).介護事故や腰痛を予防するための教育や福祉機器を整備している	122 18.9	9 13.4	19 15.4	45 19.6	43 21.6	8.2
	Q18(33).事故やトラブルへの対応体制を整えている	454 70.3	33 49.3	78 63.4	176 76.5	149 74.9	25.6
	Q18(34).定期的な健康診断を実施している	457 70.7	32 47.8	92 74.8	164 71.3	154 77.4	29.6
	Q18(35).悩み・不満・不安などの相談窓口(メンタルヘルスケア)を実施している	210 32.5	19 28.4	37 30.1	82 35.7	66 33.2	4.8

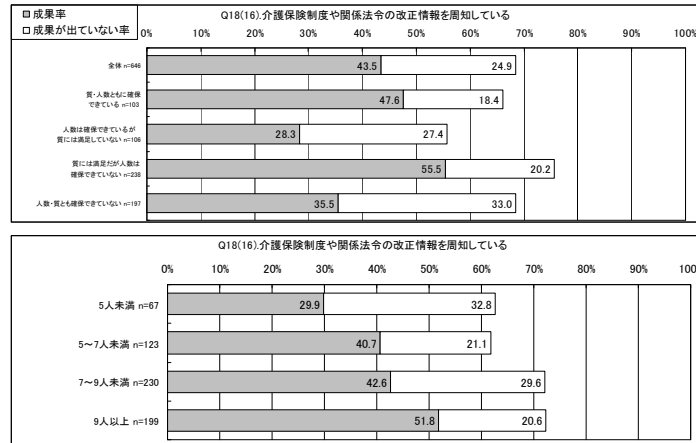
■ : 全体と比較して10ポイント以上 □ : 全体と比較して10ポイント以下

また、実施している割合（すでに実施しており成果が出ている+実施しているが成果が出ない）と「すでに実施しており成果が出ている」の割合の状況を1年後のヘルパーの定着率別にみると、定着率が高い事業所ほど実施している割合・すでに成果が出ている割合ともに高い取り組みは以下のとおりである。

●ヘルパーの能力向上のための取り組み

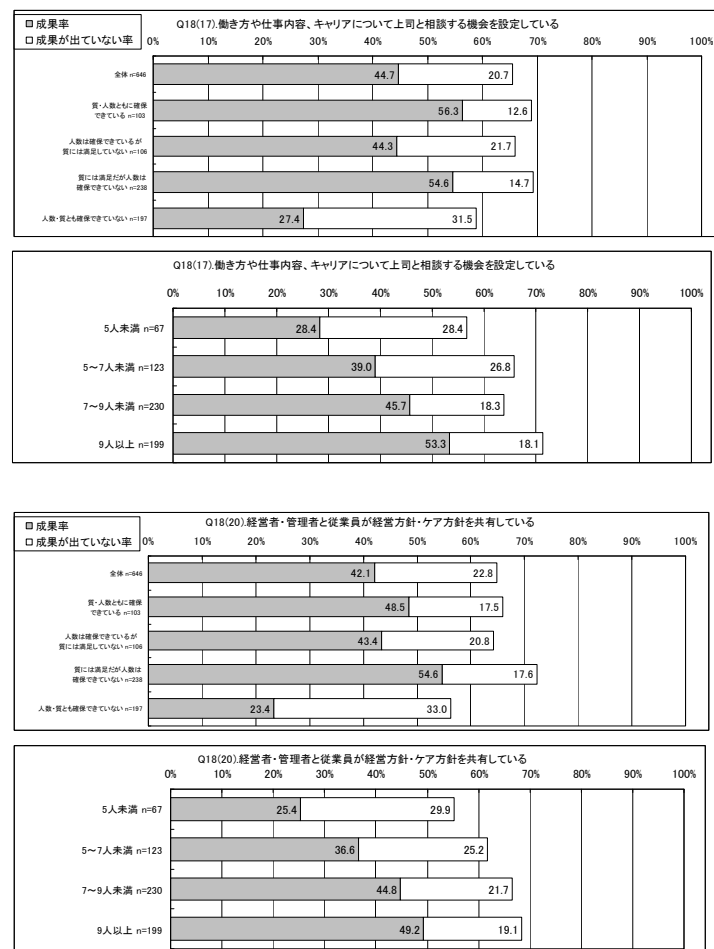
- ・「介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている」
- ・「介護能力の向上に向けた研修を充実化している」
- ・「実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設定している」
- ・「介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している」





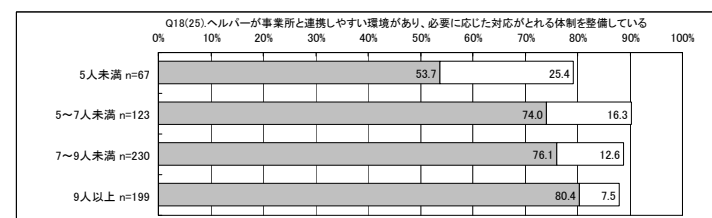
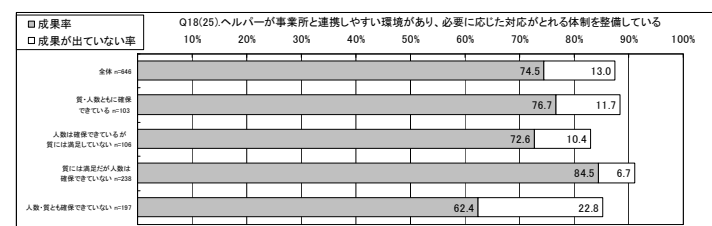
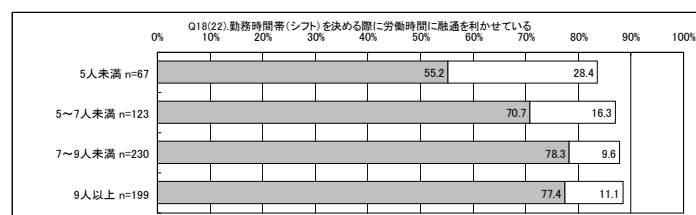
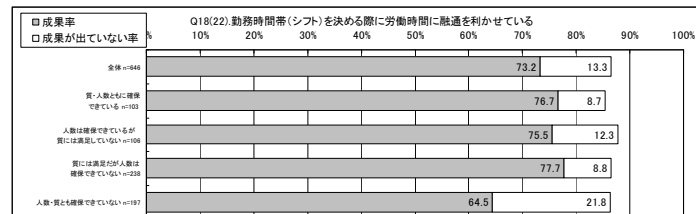
●ヘルパーのモチベーション向上のための取り組み

- 「働き方や仕事内容、キャリアについて上司と相談する機会を設定している」
- 「経営者・管理者と従業員が経営方針・ケア方針を共有している」



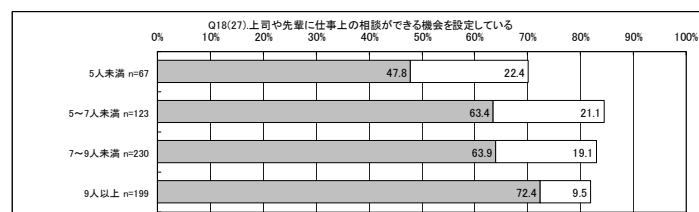
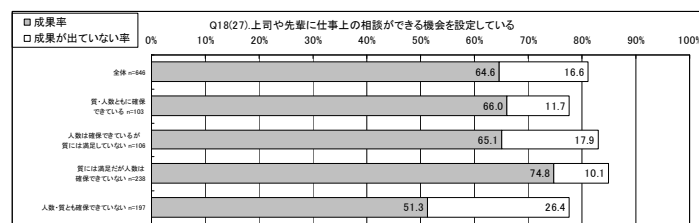
● ヘルパーの働きやすさ向上のための取り組み

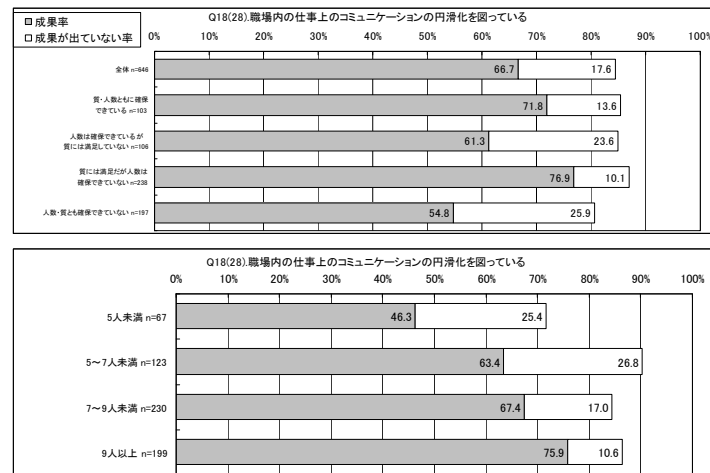
- ・ 「勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている」
- ・ 「ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している」



● ヘルパーの職場環境整備のための取り組み

- ・ 「上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設定している」
- ・ 「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている」



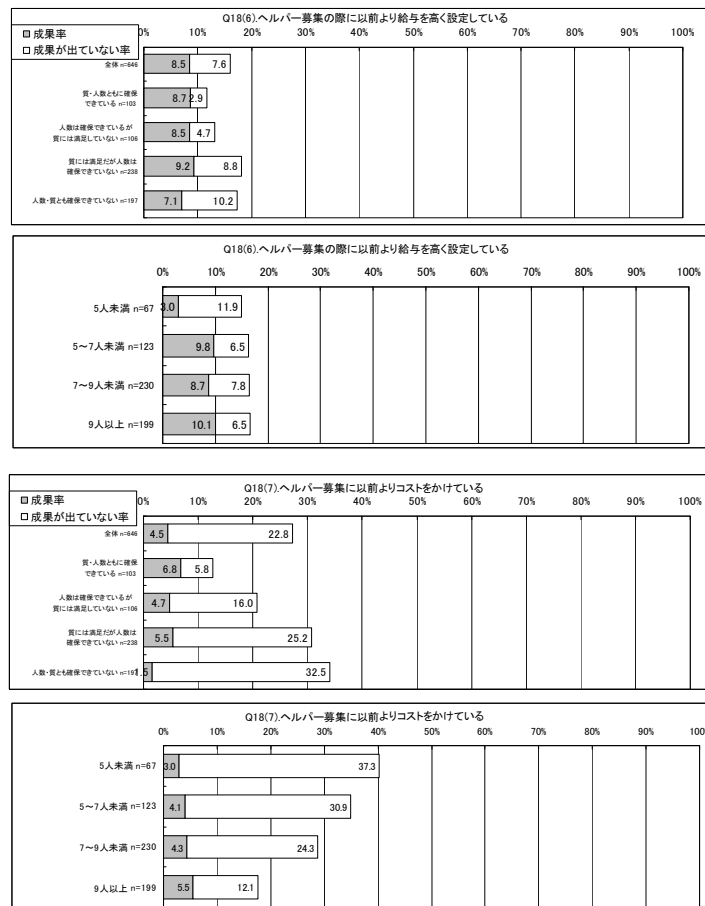


これらの取り組みについては、どの事業所においてもそれを実施することによって定着率が高まる可能性が高いことが推察される。

一方で、以下のような定着率が高い事業所ほど実施率が低く、それにもかかわらず成果が出ている割合が高い取り組みがある。

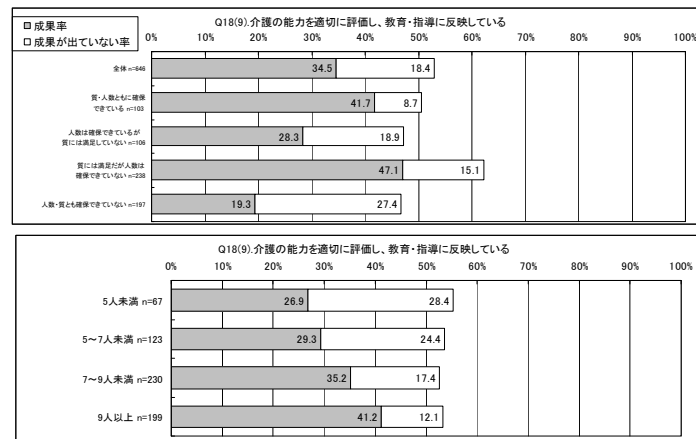
● ヘルパーの確保のための取り組み

- ・ 「募集する際に、以前より職員や知人から声かけを多くしている」
- ・ 「ヘルパー募集に以前よりコストをかけている」



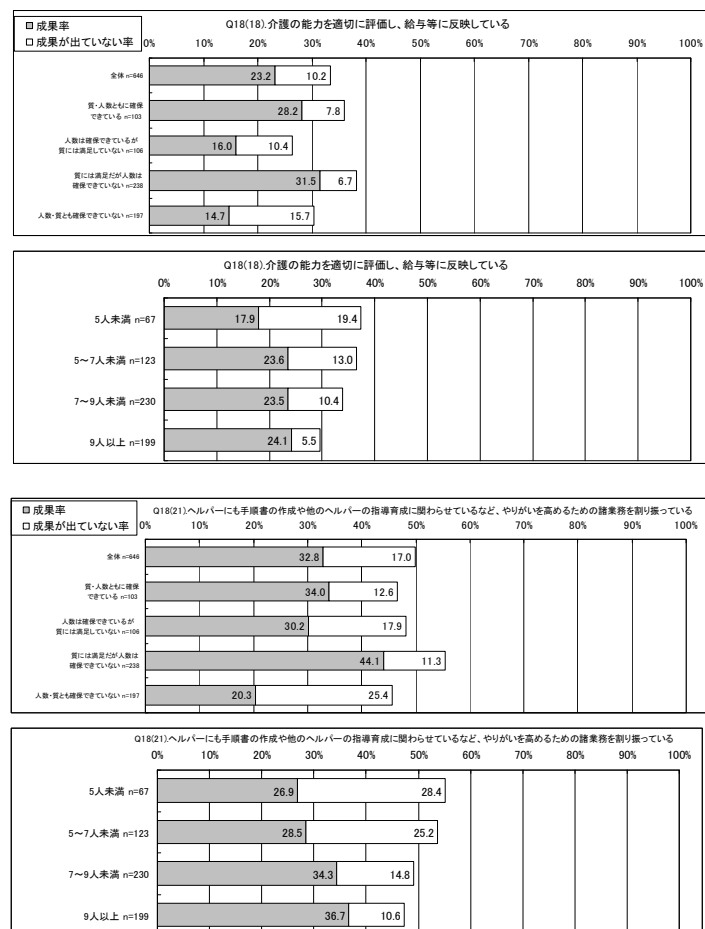
● ヘルパーの能力向上のための取り組み

- ・ 「介護の能力を適切に評価し、教育・指導に反映している」



● ヘルパーのモチベーション向上のための取り組み

- ・ 介護の能力を適切に評価し、給与等に反映している
- ・ ヘルパーにも手順書の作成や他のヘルパーの指導育成に関わらせているなど、やりがいを高めるための諸業務を割り振っている



これらについては、定着率が低い事業所においては実施率が高いわりに成果が出ず、定着率が高い事業所においては実施率が低いわりに成果が出ている取り組みであるため、その効果性については定着率が問題であり、仮に定着率が低い事業所で取り組んでも成果は期待できないのではないかと推察される。

3. ヘルパーの確保・定着に対する提言（まとめ）

「確保・定着に対する取り組み」

ヘルパーの確保・定着に効果があったと思われる取り組みについて、人材の充足状況を見ると、通常事業所としては、入り口（確保）への取り組み、定着への取り組みそれぞれ別な効果を期待して取り組んでいると思われるが、実はどちらへも同じように取り組むことが、確保と継続のいずれにも好影響を及ぼしているのではないかと推察される。

例えば人材の確保や定着がうまくいっている事業所は、確保のための募集時の取り組みだけでなく、入った後の評価や能力開発等についても様々な取り組みを行っていることがわかる。一方、確保がなかなかうまくいっていない事業所では、募集時の取り組みの努力が不足しているだけでなく、人材が入った後、なかなか採用できない状況での確保した人材にもかかわらず、やっと採れた人材についても定着できていない傾向が見られる。これらの状況から、人材確保が難しい事業所においては、入り口の募集のところだけ頑張ってもだめで、全体として雇用管理までを改善しないと根本的な改善にはつながらないのではないのではないかと推察される。

もちろん、人数も質も確保できていない事業所に関しては、ほとんど質をあきらめている状況であろうと考えられる。つまり人材がなかなか採れない（確保できない）事業所は、質をあきらめて人数確保をせざるを得ない状況であり、さらには定着率も悪いということにつながっているようである。

平成 21 年 4 月より実施される介護報酬の改定（3%アップ）は、事業者にとって人材確保・定着のための追い風にはなるが、その効果は限定的であると考えられる。従事者の処遇向上・賃金向上・安定確保のためには、恒常的な取り組みを行うことが肝要である。

「二極分化する事業所」

これらの状況から推察すると、最終的にヘルパーの定着を高めるためには、まず初めの入り口（確保）の段階から事業所の方針として、安心して、しっかり働いてもらうための施策を講じていく、という意志をはっきりと表記をして募集することが重要であると思われる。結局はそういうしっかりとした方針が労働市場に伝わることで、新たな人を呼び、入ってきた人がまたそこで活躍し、生き生きとして働いているという状況が知られるという好循環が生まれることになると思われる。

それに対して、なかなか採用にも苦慮している事業所はその人手不足の状況から、無理目に質を追求しないで採用し、せっかく入った人でも就業環境や事業者の状況もあって、なかなかいい成果につなげられない、そういう話がまた逆に負のスパイラルになっていくようである。結局のところ、採用できる事業所はうまくいって、なかなか採用できない事業所は厳しいという両極の状況が生み出されていると思われる。

別な例で見ると、ヘルパー採用時に採用後の処遇やキャリア形成について説明している事業所は、人材の確保がうまくいっているようである。つまり今（採用時）はこういう条件であるというだけでなく、2年後、3年後にこうなると説明することで、就業希望者に希望や安心感を与えるようだ。確かに働く者の条件として、自分のキャリアアップがしっかりできるとか、

能力が高められる機会が提供され、それによって能力が高められ、その成果が正しく評価される、といったシステムが整備されている事業所であれば、当然そこで働き続けたいと思うのではないだろうか。

また同様に、能力を評価し給与に反映しているという事業所もうまくいっているケースである。つまり、入り口が低くてもいいが、入って例えば能力が上がるといったようなことを説明しているかどうか、関係法令をきちっとやっているかどうか、という点でも人材確保に違いが出てくるようである。

介護保険制度もこれだけの年数が経って発展してくると、利用者が望むのはやはり「質」、いいサービスを提供してもらおうということを希望する、という状況になってきている。そういう状況であるからこそ、質を重視するということは非常に重要かつ必須の条件でもあるが、別な見方をすればその「質」を重視するがためには人材確保の点からは「不採用」としたケースがあることだと思われる。募集に必要な人数があるにもかかわらず、不採用にしているということであるから、要はその事業所の質がクリアできない人、あるいはヘルパーとしての適性に欠くと思われる人を、人数的に言えば採りたいけれども、それをぐっところえて次の人を待つ、という状況を作れる事業所でないといけないのであろう。そういった考えで募集を行っている事業所でも、それで必要な人数が埋まっている事業所と埋まらない事業所が出て来ることになる。そういった質を追求しても人材が確保できるのは、やはり地域の中でもあそこで働きたい、あるいはあそこで働くことつらいこともあるけれどもこんなところがいいよという口コミが広がっている事業所であり、反対に地域の中でそういう評判が広がっていない事業所は人材の確保が非常に難しいということにつながっているのではないか。つまり「二極分化」しているのではないかと想像される。

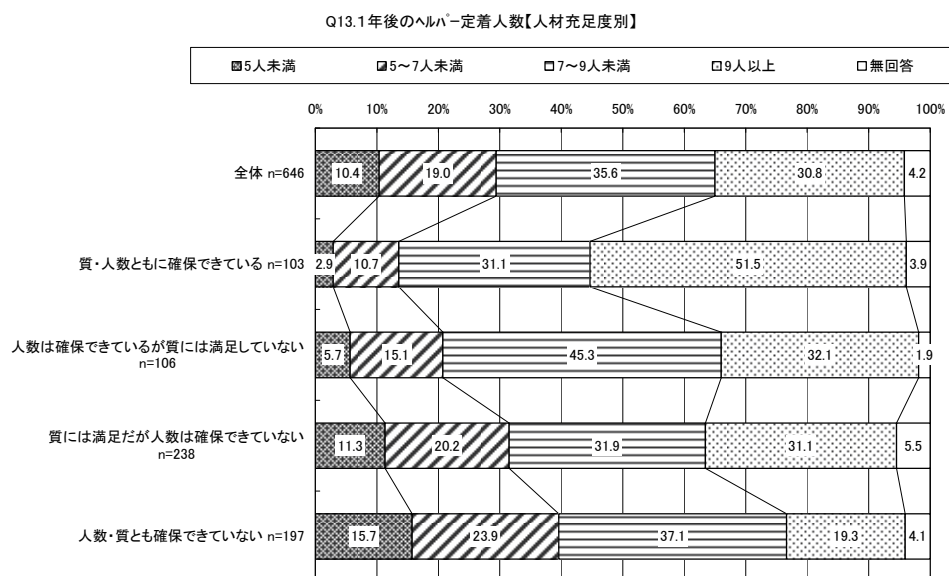
「確保・定着に関する正負2つのスパイラル」

ここで、ヘルパーの確保と定着のために取り組みを行っている事業所に係る傾向を見てみると、質・人数とも確保できている事業所の5割以上で、1年後の定着が「9人(90%)以上」(51.5%)と高い割合を示しており、「7～9人(70～90%)未満」(31.1%)とあわせると実に8割以上を占めることがわかる。一方、質・人数とも確保できていない事業所では「5人(50%)未満」が15.7%、「5～7人(50～70%)未満」が23.9%となっており4割近くの事業所で1年後まで定着するヘルパーが70%に満たない状況であることがわかる。

また、質・人数とも確保できている事業所が実施している割合の高い事業について、同じ事業項目を定着率に関する効果で見ると、定着率が高い事業所は同じ事業を実施している割合が高くなっていることがわかる。こうした人材の確保ができていない事業所は、確保のために多くのことに取り組む一方、定着のための方策にも多く取り組んでおり、定着率も高いという「正のスパイラル」の状態にあることがわかる。反対に人材確保が困難な事業所では、確保が充分できない上に、定着も困難というところが多く、「負のスパイラル」の状態にあるのではないかと考えられる。確かに、人数・質とも確保できていない事業所や、ヘルパーの定着率が低い事業所では、口コミの実施や広告に力を入れる、募集にコストをかけるなど、募集に力を入れる反面、確保・定着のための取り組みを行っている割合が低い傾向が見られる。このことから、

人数・質とも確保できていない事業所や、ヘルパーの定着率が低い事業所は「負のスパイラル」解消のための対策を講じることが重要であり、その一つのヒントとして、人材確保だけでなく、定着に係る取り組みも同じくらい積極的に取り組むことも有効ではないかと思われる。

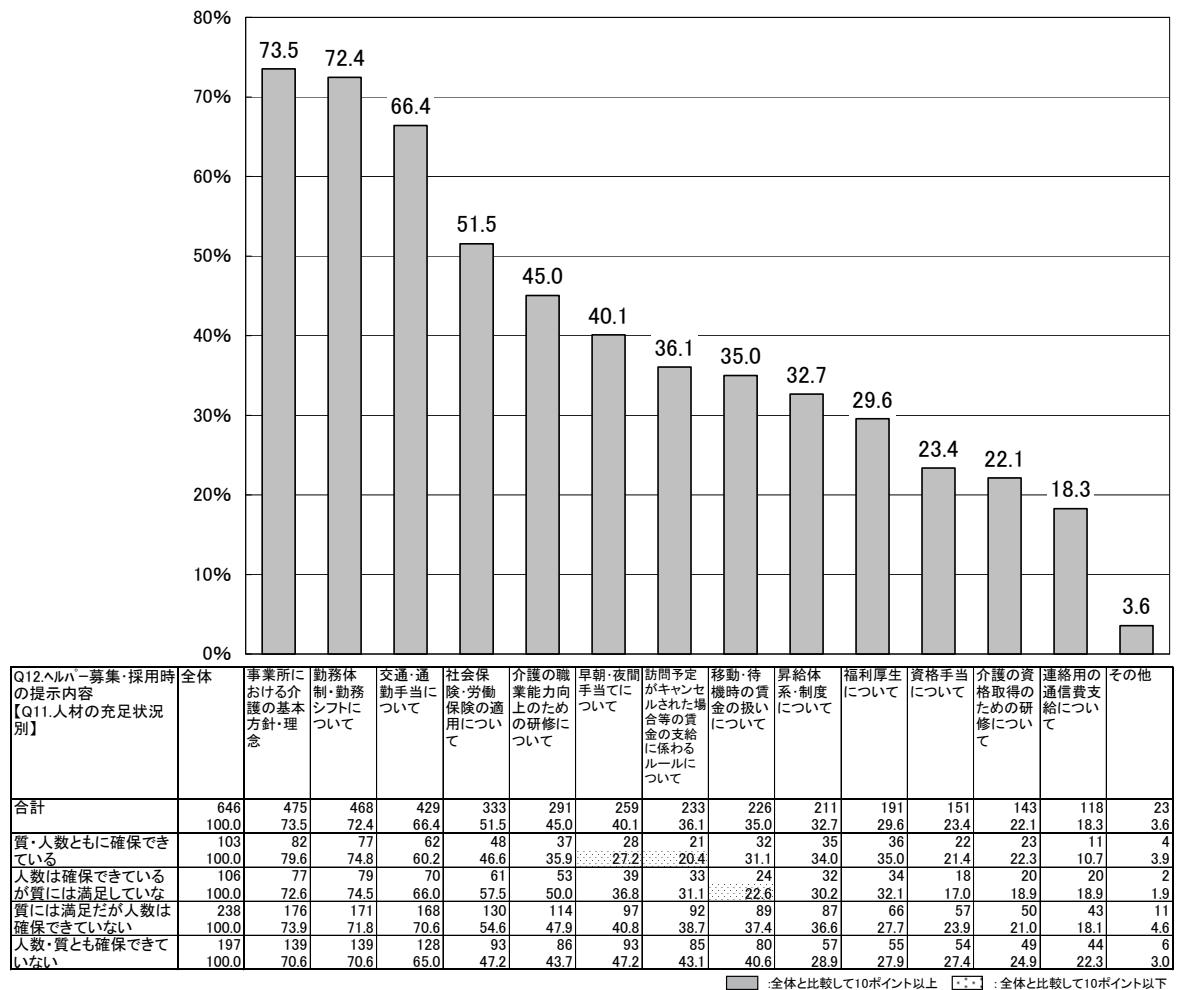
こうして見てくると、「確保」と「定着」は相互に影響が大きいのではないだろうか。つまり人材の入り口である「確保」のための方策ばかりを講じているのではなく、その後の「定着」に関する取り組みも同様に行うことで、どちらにも好影響を及ぼす「正のスパイラル」に入ることができるのだろう。



「事業の根幹を伝えることが重要」

その他、人材の確保における効果的な条件として、賃金などの労働条件や、働きやすさなどの労働環境はもちろん重要な要素であるが、それとは別に、初めの募集採用時に「事業所における介護の基本方針・理念」を提示することや、事業所の取り組みとして「経営者・管理者と従業員が経営方針・ケア方針を共有している」といった事業の根幹に関わる情報伝達をしっかりと行うこと、さらに「各種マニュアルの整備・活用」や「介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している」といった事業所として当然の準備を確実に行うことが重要であると思われる。実際それらを実施している事業所の方が、実施していない事業所よりも人材を確保できているという結果がでている。

Q12.ヘルパー募集・採用時の提示内容 n=646



「定着のキーワード、能力向上・コミュニケーション・地域ブランド」

これら以外に人材を定着させるその他の条件について、アンケートやヒアリングによる調査結果から引き出して見ると、地域のブランド力を高めることや、勉強の奨励（ヘルパーの能力向上）、モチベーション向上のための様々な仕掛け（ポイント制、表彰等）等々が重要なようである。しかし、この条件については正社員と登録ヘルパーでは求めているものが違うと思われるので、事業所全体として一律同様な実施には注意が必要である。つまり、正社員はキャリアアップや昇給といった条件によって定着率が高くなると考えられるが、登録ヘルパーは単に時給が高ければよいわけではなく、自分のライフサイクルの中で適正な環境を求めていると思われる状況があるからである。つまり、職種・立場による個別の就業ニーズに応じることができるよう事業所内の体制作りができるかどうかともまた人材定着の重要な条件となる。

V. 資料編

1. 調査票

**「介護サービス従事者の人材確保に関するアンケート」へのご回答に
ご協力をお願いいたします**

ご記入上のお願い

1. この調査は、訪問介護事業所の管理責任者または人事担当者の方が、ご回答くださいますようお願いいたします。
2. アンケート票は、同封の返信用封筒(切手不要)を使用して、**平成21年2月27日(金)**までにご投函ください。
3. ご回答いただいた内容は、次のように取り扱うこととお約束いたします。
 - ①調査研究目的以外には使用いたしません。
 - ②統計的に処理し、事業所名等が特定できないようにいたします。
 - ③自由記載の内容も、個々の回答者が特定されないよう配慮し、データ化いたします。
 - ④調査への拒否、一部の調査項目への回答拒否があっても、貴法人に不利益が生ずることは一切ございません。
 - ⑤調査結果は、報告書として公表されます(当振興会ホームページ(<http://www.espa.or.jp/>)でも公表予定です)。
4. 調査内容にご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせください。

【お問い合わせ・アンケート調査票返送先】

社団法人 シルバーサービス振興会

「介護サービス従事者の人材確保に関するアンケート」事務局

〒102-0083 東京都千代田区麹町 3-1-1 TEL : 03-5276-1602 / FAX :

03-5276-1601 担当 : 飯野・清水

受付時間 : 月～金 9:30～17:30 (祝祭日除く)

*本調査は、独立行政法人福祉医療機構 平成20年度長寿社会福祉基金「介護サービス従事者の人材確保に関する調査研究事業」として実施しております。

■貴事業所についてお伺いします。

Q1. 貴事業所が属する法人の種類(経営主体)は下記のどれですか。(○はひとつだけ)

- | | |
|-------------------|----------------|
| 1. 民間企業(個人・株式会社等) | 2. 社会福祉協議会 |
| 3. 上記2以外の社会福祉法人 | 4. 医療法人 |
| 5. NPO(特定非営利活動法人) | 6. 社団法人・財団法人 |
| 7. 協同組合(農協、生協) | 8. 地方自治体(市区町村) |
| 9. その他() | |

Q2. 貴事業所の所在地はどちらですか？

_____ 都・道・府・県	_____ 市・区・町・村
---------------	---------------

Q3. 貴事業所の設立年月をお答えください。

_____ 年 _____ 月

Q4. 貴事業所が属する法人では貴事業所以外に別の事業所がありますか。(○はひとつだけ)

1. 貴事業所のみ	2. 別の事業所がある → SQ4-1. へ
-----------	-------------------------------

SQ4-1. 貴事業所が属する法人の事業所数をお答えください。(○はひとつだけ)

1. 2～3 事業所	2. 4～5 事業所	3. 6～10 事業所
4. 11～20 事業所	5. 21～50 事業所	6. 51 事業所以上

Q5. 貴事業所の平成 19 年度の介護事業収入はいくらぐらいでしたか？(○はひとつだけ)

1. 100 万円未満	2. 100 万～300 万円未満	3. 300 万円～500 万円未満
4. 500 万円～700 万円未満	5. 700 万円～1 千万円未満	6. 1 千万円～2 千万円未満
7. 2 千万円～5 千万円未満	8. 5 千万円～1 億円未満	9. 1 億円以上

Q6. 貴事業所の訪問介護職員は何人ですか。正社員・非正社員別に記入し、それぞれの内訳を記入してください。なお、該当する人がいない場合は“0人”と記入してください。

		人数	うち貴事業所に2年以上勤めている人数
正社員	正社員全体の人数	人	人
	うちサービス提供責任者	人	人
	うちフルタイム勤務のヘルパー	人	人
非正社員	非正社員全体の人数	人	人
	うちフルタイム勤務のヘルパー	人	人
	うち短時間勤務のヘルパー	勤務時間が固定的な人(パート等)	人
		勤務時間が変化する人(いわゆる登録ヘルパー等)	人

Q7. 貴事業所における①サービス提供責任者の給与(残業、交通費除く月額)②フルタイム勤務の正社員ヘルパーの給与(残業、交通費除く月額)、③フルタイム勤務の非正社員ヘルパーの給与(残業、交通費除く月額)、④勤務時間が固定的な人(パート等)の給与(時給)、⑤勤務時間が変化する人(いわゆる登録ヘルパー等)の給与(時給)と貴事業所での勤続期間についてお伺いします。お答えは表の枠内に記入してください。

サービス提供責任者が複数名いる場合は、勤続年数の短い人の通常の給与(残業、交通費除く)を記入してください。また、②～⑤のヘルパーの人については、給与が高い人、平均的な人、低い人の通常の月給・時給を記入してください。なお、該当する人がいない場合は給与の欄に“×”と記入してください。

			給与		勤続期間		
正社員	①サービス提供責任者		平均月給	円	年	ヶ月	
	②フルタイム勤務の正社員ヘルパー	給与が高い人	月給	円	年	ヶ月	
		平均的な人	月給	円	年	ヶ月	
		給与が低い人	月給	円	年	ヶ月	
非正社員	③フルタイム勤務の非正社員ヘルパー		給与が高い人	月給	円	年	ヶ月
			平均的な人	月給	円	年	ヶ月
			給与が低い人	月給	円	年	ヶ月
	短時間勤務のヘルパー	④勤務時間が固定的な人(パート等)	給与が高い人	時給	円	年	ヶ月
			平均的な人	時給	円	年	ヶ月
			給与が低い人	時給	円	年	ヶ月
		⑤勤務時間が変化する人(いわゆる登録ヘルパー等)	給与が高い人	時給	円	年	ヶ月
			平均的な人	時給	円	年	ヶ月
			給与が低い人	時給	円	年	ヶ月

※②～⑤の項目で該当する人が1人の場合は、その方の給与を「平均的な人」の欄にご記入ください。

Q8. 貴事業所の訪問介護職員のうち、以下の資格取得者は何人いますか。正社員・非正社員合わせた有資格者数を記入してください。なお、該当する人がいない場合は“0人”と記入してください。

1. 介護支援専門員	人	2. 介護福祉士	人	3. ホームヘルパー1級	人
4. ホームヘルパー2級	人	5. ホームヘルパー3級	人		

以下の質問は貴事業所のヘルパーの方についてお伺いします。

Q9. 貴事業所における採用後のヘルパーの給与(昇給)はどのような要素で決めていますか。あてはまるものに○をつけてください。(複数回答)

1. 従事している仕事の内容に応じて	2. 介護の仕事に関わる職業能力に応じて
3. 年齢に応じて	4. 勤務年数に応じて
5. 研修への参加状況に応じて	6. 取得資格に応じて→ SQ9-1. へ
7. 給与を決めた後に変更はしない	
8. その他 (	)

SQ9-1. Q9で、「6.取得資格に応じて」に○をつけた方にお伺いします。どの資格に対して、資格手当を支給していますか？ 資格別に手当を支給の有無をお答えください。また、手当を支給している資格については、いくら支給しているか、金額を記入してください。

	資格手当を支給の有無	支給額(資格手当を支給がある場合)
1.介護支援専門員	手当であり ・ 手当でなし	月額・時給 円
2.介護福祉士	手当であり ・ 手当でなし	月額・時給 円
3.ホームヘルパー1級	手当であり ・ 手当でなし	月額・時給 円
4.ホームヘルパー2級	手当であり ・ 手当でなし	月額・時給 円
5.ホームヘルパー3級	手当であり ・ 手当でなし	月額・時給 円

■ヘルパーの募集・採用についてお伺いします。

Q10. 貴事業所でのヘルパーの採用における考え方についてお伺いします。ヘルパーの採用の際にヘルパーの質の確保と人数の確保について、どちらを重視しましたか。お考えに近いものに○をつけてください。(○はひとつだけ)

1. ヘルパーの質よりも人数の確保を重視した	2. ヘルパーの質よりもやや人数の確保を重視した
3. ヘルパーの人数よりも質の確保を重視した	4. ヘルパーの人数よりもやや質の確保を重視した

Q11. 貴事業所における人材の充足状況はいかがですか？(○はひとつだけ)

1. 質・人数ともに確保できている	2. 人数は確保できているが質には満足していない
3. 質には満足だが人数は確保できていない	4. 人数・質とも確保できていない

Q12. 貴事業所では、ヘルパーの募集・採用時にどのような内容を提示していますか。あてはまるものに○をつけてください。(複数回答)

- | | |
|---------------------------------------|------------------------|
| 1. 事業所における介護の基本方針・理念 | 2. 介護の職業能力向上のための研修について |
| 3. 介護の資格取得のための研修について | 4. 昇給体系・制度について |
| 5. 資格手当について | 6. 交通・通勤手当について |
| 7. 早朝・夜間手当について | 8. 連絡用の通信費支給について |
| 9. 社会保険・労働保険の適用について | 10. 福利厚生について |
| 11. 訪問予定がキャンセルされた場合等の賃金の支給に係わるルールについて | |
| 12. 移動・待機時の賃金の扱いについて | |
| 13. 勤務体制・勤務シフトについて | |
| 14. その他() | |

Q13. 貴事業所で、仮にヘルパーを10人採用したとした場合、1年後に定着している人はおおよそ何人くらいですか。

10人中

約

人

Q14. 3年前と比較して定着している人の割合は増えていますか。(○はひとつだけ)

- | | | | | |
|----------|------------|----------|------------|----------|
| 1. 増えている | 2. やや増えている | 3. 変わらない | 4. やや減っている | 5. 減っている |
|----------|------------|----------|------------|----------|

Q15. 貴事業所では募集・採用においてどのような課題がありますか？(複数回答)

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| 1. 募集しても応募が少ない | 2. 応募があっても条件が合わない |
| 3. どのような方法で募集すればよいかわからない | 4. 募集コストの割に採用が少ない |
| 5. 良質な人材が集まらない | 6. 採用しても定着しない |
| 7. その他() | |

Q16. 貴事業所のサービス提供責任者について伺います。貴事業所のサービス提供責任者が、残業時間を含めて実際に働いている時間を 100 としたとき、そのうちヘルパー業務にかかる時間はどれくらいですか。

/ 100

Q17. これまでの経験から効果のあった募集・採用の方法がありましたら教えてください。

例): ヘルパーの手引き(自社作成)を示しながら、労働条件、業務内容、業務の流れなどを話し合い、本人の希望の時間と賃金目標、休日の希望などを相談する。
まず登録ヘルパーでの採用、40 時間同行訪問研修等の説明を実施 等

■ヘルパーの確保・定着についてお伺いします。

Q18. 貴事業所では、以下のようなヘルパーの確保、定着の取り組みを行っていますか。あてはまるものの1～5に○をつけてください。

	1 すでに実施して り成果が出ている	2 実施しているが 成果が出ていない	3 今後実施したい	4 実施したいが 実施できない	5 実施する予定は ない
ヘルパー確保のための取り組み					
(1) 福祉系大学・専門学校等の教育機関との連携を強めている	1	2	3	4	5
(2) 募集する際に、以前より職員や知人から声かけを多くしている	1	2	3	4	5
(3) 事業所における介護および人材育成のビジョンについて明確に提示する	1	2	3	4	5
(4) 採用時に採用後の処遇やキャリア形成について説明している	1	2	3	4	5
(5) 自社で資格取得講座を開講し、修了者から採用する	1	2	3	4	5
(6) ヘルパー募集の際に以前より給与を高く設定している	1	2	3	4	5
(7) ヘルパー募集に以前よりコストをかけている	1	2	3	4	5
(8) ヘルパーの確保のために求人広告に力を入れている	1	2	3	4	5
ヘルパーの能力向上のための取り組み					
(9) 介護の能力を適切に評価し、教育・指導に反映している	1	2	3	4	5
(10) 介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている	1	2	3	4	5
(11) 介護能力の向上に向けた研修を充実化している	1	2	3	4	5
(12) 実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設定している	1	2	3	4	5
(13) 公的な助成金制度(キャリア形成促進助成金等)を利用する	1	2	3	4	5
(14) 介護能力の伸びを評価する処遇制度を採り入れている	1	2	3	4	5
(15) サービス提供責任者がヘルパーの育成を行うようにしている	1	2	3	4	5
(16) 介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している	1	2	3	4	5
ヘルパーのモチベーション向上のための取り組み					
(17) 働き方や仕事内容、キャリアについて上司と相談する機会を設定している	1	2	3	4	5
(18) 介護の能力を適切に評価し、給与等に反映している	1	2	3	4	5
(19) 採用後に事業所におけるキャリアパス(昇給・昇格のイメージ)を明示している	1	2	3	4	5
(20) 経営者・管理者と従業員が経営方針・ケア方針を共有している	1	2	3	4	5
(21) ヘルパーにも手順書の作成や他のヘルパーの指導育成に関わらせているなど、やりがい高めるための諸業務を割り振っている	1	2	3	4	5
ヘルパーの働きやすさ向上のための取り組み					
(22) 勤務時間帯(シフト)を決める際に労働時間に融通を利かせている	1	2	3	4	5
(23) 各種マニュアルを整備・活用している	1	2	3	4	5
(24) サービス提供開始前のオリエンテーションと同行指導を行っている	1	2	3	4	5
(25) ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している	1	2	3	4	5

	1 すでに実施しており 成果が出ている	2 実施しているが成果 が出ていない	3 今後実施したい	4 実施したいが 実施できない	5 実施する予定はない
(26)サービス提供責任者や他のヘルパーと日常的に利用者情報を交換できる機会を設けている	1	2	3	4	5
ヘルパーの職場環境整備のための取り組み					
(27)上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設定している	1	2	3	4	5
(28)職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている	1	2	3	4	5
(29)福利厚生を充実させ、職場内の交流を深めている	1	2	3	4	5
ヘルパーの労働環境整備のための取り組み					
(30)子育て支援(子ども預かり所の設置・保育費支援等)を行っている	1	2	3	4	5
(31)賃金・労働時間等の労働条件を改善している	1	2	3	4	5
(32)介護事故や腰痛を予防するための教育や福祉機器を整備している	1	2	3	4	5
(33)事故やトラブルへの対応体制を整えている	1	2	3	4	5
(34)定期的な健康診断を実施している	1	2	3	4	5
(35)悩み・不満・不安などの相談窓口(メンタルヘルスケア)を実施している	1	2	3	4	5
(36)その他()	1	2	3	4	5

Q19. 上記 Q18 の項目の中で、貴事業所においてヘルパーの確保に特に効果があったと思われるものは何ですか。上位 3 位までを効果があった順に番号(1)～(36)でお答えください。同様にヘルパーの定着に特に効果があったと思われるもの、ヘルパーのモチベーション向上に効果があったと思われるもの、ヘルパーの今の仕事に必要な能力向上に効果があったと思われるもの、ヘルパーの中・長期的なキャリアアップ意欲につながったと思われるものについても、上位 3 位までを効果があったと思われる順にお答えください。

		1 位	2 位	3 位
1	ヘルパーの確保に特に効果があったと思われるもの			
2	ヘルパーの定着に特に効果があったと思われるもの			
3	ヘルパーのモチベーション向上に効果があったと思われるもの			
4	ヘルパーの今の仕事に必要な能力向上に効果があったと思われるもの			
5	ヘルパーの中・長期的なキャリアアップ意欲につながったと思われるもの			

Q20. Q18.で「4.実施したいが実施できない」とお答えになったものについてお伺いします。どのような理由で実施できないのですか。具体的にお書きください。

Q21. 人材の定着のための有効な手段はありましたか。具体的にお書きください。

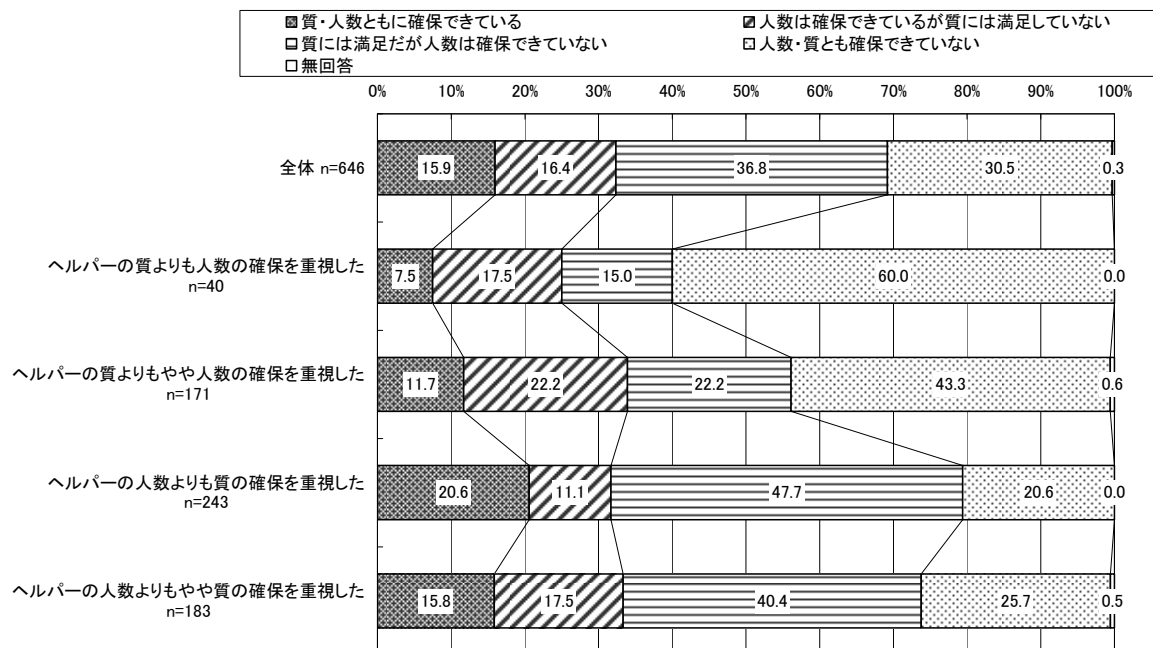
例) 1時間あたり1ポイントに換算し、ある程度のポイント数になったらポイントに応じたボーナスを支給。
移動に際して乗用車、バイクを活用する際の移動手当として、1Km／10円を支払っている 等

ご協力ありがとうございました

2. その他関連データ

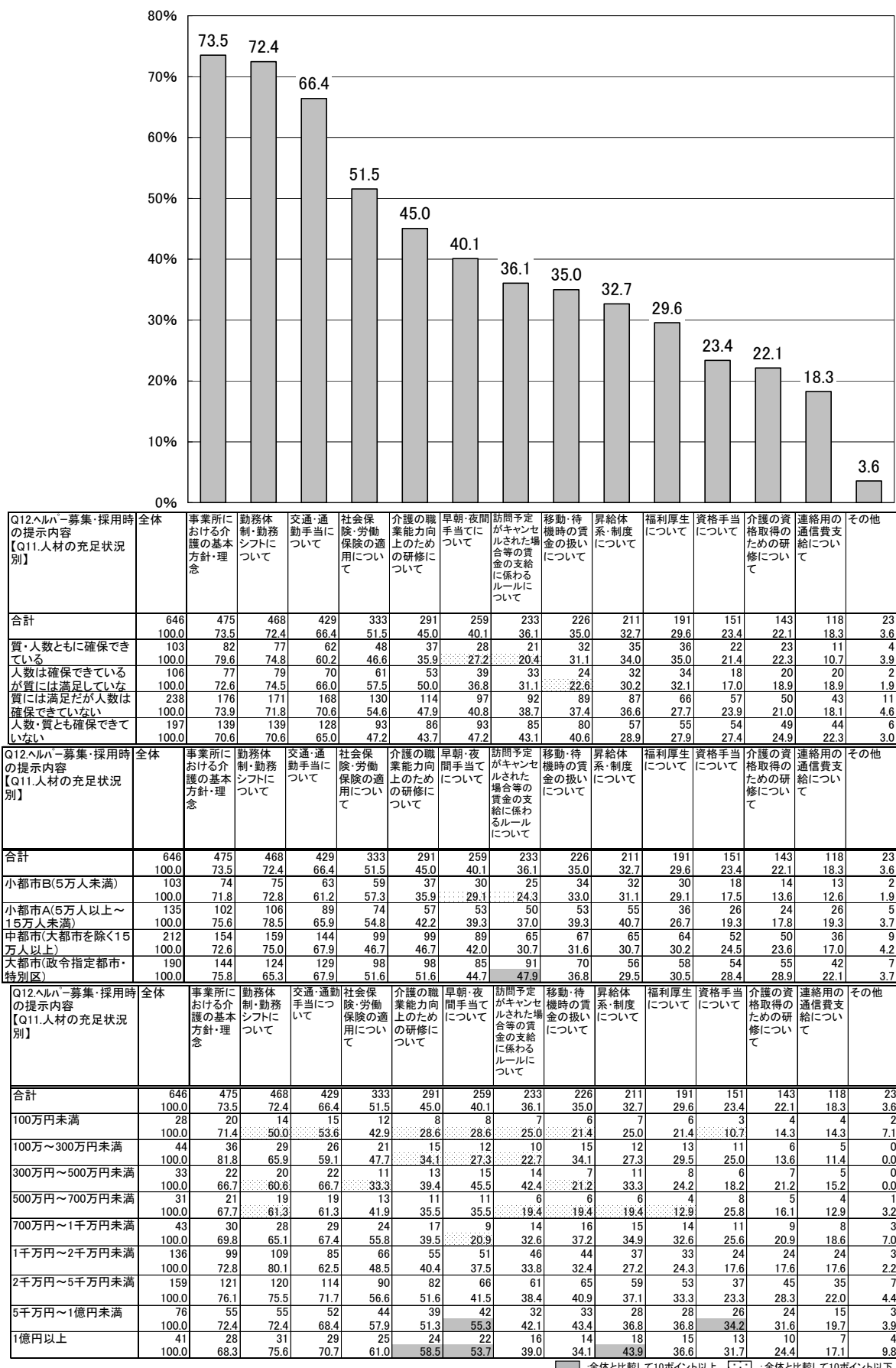
●ヘルパー採用時の考え方による、充足状況の違い

Q11.人材の充足状況【ヘルパーの採用における考え方別】



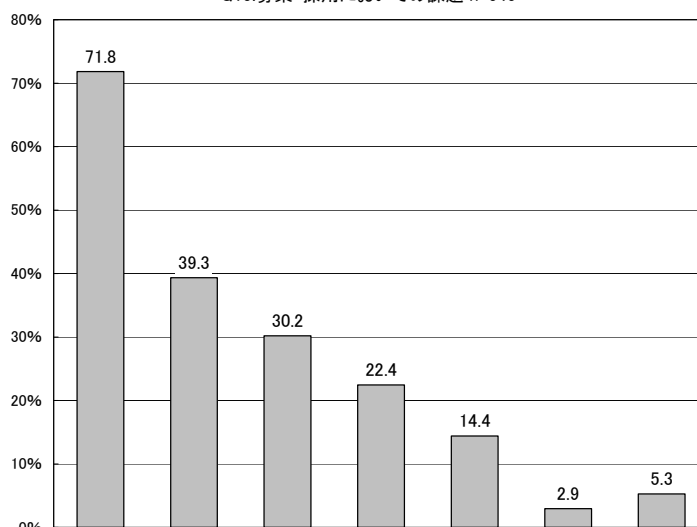
●ヘルパー募集・採用時の提示内容

Q12.ヘルパー募集・採用時の提示内容 n=646



●確保における課題

Q15.募集・採用における課題 n=646



Q15.募集・採用における課題 Q11.人材の充足状況別	全体	募集しても応募が少ない	良質な人材が集まらない	応募があっても条件が合わない	募集コストの割に採用が少ない	採用しても定着しない	どのような方法で募集すればよいかわからない	その他
合計	646 100.0	464 71.8	254 39.3	195 30.2	145 22.4	93 14.4	19 2.9	34 5.3
質・人数ともに確保できている	103 100.0	49 47.6	21 20.4	35 34.0	8 7.8	4 3.9	0 0.0	12 11.7
人数は確保できているが質には満足していない	106 100.0	60 56.6	46 43.4	31 29.2	21 19.8	12 11.3	2 1.9	4 3.8
質には満足だが人数は確保できていない	238 100.0	180 75.6	85 35.7	78 32.8	59 24.8	26 10.9	7 2.9	8 3.4
人数・質とも確保できていない	197 100.0	173 87.8	102 51.8	50 25.4	56 28.4	51 25.9	10 5.1	10 5.1
Q15.募集・採用における課題 Q13.1年後のヘルパー定着人数別	全体	募集しても応募が少ない	良質な人材が集まらない	応募があっても条件が合わない	募集コストの割に採用が少ない	採用しても定着しない	どのような方法で募集すればよいかわからない	その他
合計	646 100.0	464 71.8	254 39.3	195 30.2	145 22.4	93 14.4	19 2.9	34 5.3
5人未満	67 100.0	52 77.6	34 50.7	20 29.9	24 35.8	29 43.3	2 3.0	7 10.4
5～7人未満	123 100.0	99 80.5	68 55.3	35 28.5	44 35.8	42 34.1	4 3.3	1 0.8
7～9人未満	230 100.0	162 70.4	87 37.8	81 35.2	52 22.6	12 5.2	5 2.2	12 5.2
9人以上	199 100.0	136 68.3	54 27.1	54 27.1	23 11.6	5 2.5	7 3.5	13 6.5

■ 全体と比較して10ポイント以上 □ 全体と比較して10ポイント以下

Q15で、募集・採用においての課題として「採用しても定着しない」をあげた93事業所における、人材の充足状況別、取組状況ですでに実施して効果を出している割合

Q15で、募集・採用においての課題として「採用しても定着しない」をあげた93事業所ベース		全体	Q11.人材の充足状況			
			質・人数とも確保できている	人数は確保できているが質には満足していない	質には満足だが人数は確保できていない	人数・質とも確保できていない
合計		93 100.0	4 100.0	12 100.0	26 100.0	51 100.0
ヘルパー確保	Q18(1).福祉系大学・専門学校等の教育機関との連携を強めている	1 1.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 2.0
	Q18(2).募集する際に、以前より職員や知人から声を多くしている	12 12.9	0 0.0	1 8.3	2 7.7	9 17.6
	Q18(3).事業所における介護および人材育成のビジョンについて明確に提示する	6 6.5	1 25.0	2 16.7	1 3.8	2 3.9
	Q18(4).採用時に採用後の処遇やキャリア形成について説明している	9 9.7	1 25.0	3 25.0	2 7.7	3 5.9
	Q18(5).自社で資格取得講座を開講し、修了者から採用する	10 10.8	0 0.0	2 16.7	2 7.7	6 11.8
	Q18(6).ヘルパー募集の際に以前より給与を高く設定している	5 5.4	0 0.0	1 8.3	0 0.0	4 7.8
	Q18(7).ヘルパー募集に以前よりコストをかけている	1 1.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 2.0
	Q18(8).ヘルパーの確保のために求人広告に力を入れている	4 4.3	0 0.0	1 8.3	2 7.7	1 2.0
	能力向上	Q18(9).介護の能力を適切に評価し、教育・指導に反映している	21 22.6	1 25.0	3 25.0	10 38.5
Q18(10).介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている		33 35.5	1 25.0	2 16.7	11 42.3	19 37.3
Q18(11).介護能力の向上に向けた研修を充実化している		32 34.4	1 25.0	4 33.3	11 42.3	16 31.4
Q18(12).実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設定している		36 38.7	1 25.0	4 33.3	14 53.8	17 33.3
Q18(13).公的な助成金制度（キャリア形成促進助成金等）を利用する		1 1.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 2.0
Q18(14).介護能力の伸びを評価する処遇制度を採り入れている		8 8.6	0 0.0	0 0.0	2 7.7	6 11.8
Q18(15).サービス提供責任者がヘルパーの育成を行うようにしている		37 39.8	2 50.0	3 25.0	14 53.8	18 35.3
Q18(16).介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している		34 36.6	2 50.0	3 25.0	13 50.0	16 31.4
モチベーションアップ	Q18(17).働き方や仕事内容、キャリアについて上司と相談する機会を設定している	29 31.2	2 50.0	4 33.3	14 53.8	9 17.6
	Q18(18).介護の能力を適切に評価し、給与等に反映している	13 14.0	0 0.0	0 0.0	4 15.4	9 17.6
	Q18(19).採用後に事業所におけるキャリアパス（昇給・昇格のイメージ）を明示している	7 7.5	0 0.0	1 8.3	1 3.8	5 9.8
	Q18(20).経営者・管理者と従業員が経営方針・ケア方針を共有している	32 34.4	2 50.0	6 50.0	11 42.3	13 25.5
	Q18(21).ヘルパーにも手順書の作成や他のヘルパーの指導育成に関わらせているなど、やりがいが高めるための諸業務を割り振っている	19 20.4	1 25.0	2 16.7	5 19.2	11 21.6
	働きやすさ向上	Q18(22).勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている	56 60.2	2 50.0	8 66.7	16 61.5
Q18(23).各種マニュアルを整備・活用している		52 55.9	3 75.0	7 58.3	17 65.4	25 49.0
Q18(24).サービス提供開始前のオリエンテーションと同行指導を行っている		61 65.6	3 75.0	6 50.0	21 80.8	31 60.8
Q18(25).ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している		61 65.6	3 75.0	7 58.3	22 84.6	29 56.9
Q18(26).サービス提供責任者や他のヘルパーと日常的に利用者情報を交換できる機会を設けている		60 64.5	3 75.0	8 66.7	19 73.1	30 58.8
職場環境整備		Q18(27).上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設定している	47 50.5	1 25.0	6 50.0	17 65.4
	Q18(28).職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている	47 50.5	2 50.0	6 50.0	17 65.4	22 43.1
	Q18(29).福利厚生を充実させ、職場内の交流を深めている	25 26.9	2 50.0	4 33.3	7 26.9	12 23.5
	労働環境整備	Q18(30).子育て支援（子ども預かり所の設置・保育費支援等）を行っている	1 1.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0
Q18(31).賃金・労働時間等の労働条件を改善している		15 16.1	0 0.0	1 8.3	2 7.7	12 23.5
Q18(32).介護事故や腰痛を予防するための教育や福祉機器を整備している		12 12.9	1 25.0	1 8.3	2 7.7	8 15.7
Q18(33).事故やトラブルへの対応体制を整えている		58 62.4	2 50.0	7 58.3	21 80.8	28 54.9
Q18(34).定期的な健康診断を実施している		54 58.1	1 25.0	9 75.0	13 50.0	31 60.8
Q18(35).悩み・不満・不安などの相談窓口（メンタルヘルスケア）を実施している		21 22.6	0 0.0	2 16.7	7 26.9	12 23.5

■ 全体と比較して10ポイント以上 □ 全体と比較して10ポイント以下

●ヘルパーの確保に効果があったと思われる取り組み【人口区分別】

Q18ヘルパーの確保・定着に効果があったと思われる取り組み 〈取組状況ですでに実施して効果を出している割合〉 【人口区分別】		全体	人口区分			
			小都市B (5万人未 満)	小都市A (5万人以 上～15万 人未満)	中都市(大 都市を除 く15万人 以上)	大都市(政 令指定都 市・特別 区)
合計		646 100.0	103 100.0	135 100.0	212 100.0	190 100.0
ヘルパー 確保	Q18(1).福祉系大学・専門学校等の教育機関との連携を強めている	26 4.0	5 4.9	6 4.4	8 3.8	7 3.7
	Q18(2).募集する際に、以前より職員や知人から声かけを多くしている	218 33.7	28 27.2	51 37.8	77 36.3	60 31.6
	Q18(3).事業所における介護および人材育成のビジョンについて明確に提示する	75 11.6	11 10.7	17 12.6	31 14.6	15 7.9
	Q18(4).採用時に採用後の処遇やキャリア形成について説明している	116 18.0	17 16.5	34 25.2	36 17.0	28 14.7
	Q18(5).自社で資格取得講座を開講し、修了者から採用する	55 8.5	7 6.8	17 12.6	16 7.5	14 7.4
	Q18(6).ヘルパー募集の際に以前より給与を高く設定している	39 6.0	5 4.9	10 7.4	11 5.2	13 6.8
	Q18(7).ヘルパー募集に以前よりコストをかけている	29 4.5	3 2.9	5 3.7	13 6.1	8 4.2
	Q18(8).ヘルパーの確保のために求人広告に力を入れている	33 5.1	4 3.9	5 3.7	14 6.6	10 5.3
能力向上	Q18(9).介護の能力を適切に評価し、教育・指導に反映している	223 34.5	24 23.3	57 42.2	74 34.9	67 35.3
	Q18(10).介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている	288 44.6	34 33.0	67 49.6	105 49.5	81 42.6
	Q18(11).介護能力の向上に向けた研修を充実化している	257 39.8	35 34.0	59 43.7	88 41.5	74 38.9
	Q18(12).実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設定している	328 50.8	48 46.6	88 65.2	102 48.1	87 45.8
	Q18(13).公的な助成金制度(キャリア形成促進助成金等)を利用する	23 3.6	3 2.9	3 2.2	7 3.3	9 4.7
	Q18(14).介護能力の伸びを評価する処遇制度を採り入れている	66 10.2	8 7.8	14 10.4	22 10.4	22 11.6
	Q18(15).サービス提供責任者がヘルパーの育成を行うようにしている	334 51.7	41 39.8	80 59.3	111 52.4	101 53.2
	Q18(16).介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している	281 43.5	36 35.0	66 48.9	94 44.3	84 44.2
モチベー ションア ップ	Q18(17).働き方や仕事内容、キャリアについて上司と相談する機会を設定している	289 44.7	32 31.1	77 57.0	91 42.9	89 46.8
	Q18(18).介護の能力を適切に評価し、給与等に反映している	150 23.2	14 13.6	37 27.4	57 26.9	42 22.1
	Q18(19).採用後に事業所におけるキャリアパス(昇給・昇格のイメージ)を明示している	80 12.4	8 7.8	20 14.8	30 14.2	22 11.6
	Q18(20).経営者・管理者と従業員が経営方針・ケア方針を共有している	272 42.1	33 32.0	65 48.1	95 44.8	77 40.5
	Q18(21).ヘルパーにも手順書の作成や他のヘルパーの指導育成に関わらせているなど、やりがいを高めるための諸業務を割り振っている	212 32.8	26 25.2	53 39.3	74 34.9	58 30.5
	Q18(22).勤務時間帯(シフト)を決める際に労働時間に融通を利かせている	473 73.2	74 71.8	105 77.8	158 74.5	132 69.5
働きやす さ向上	Q18(23).各種マニュアルを整備・活用している	403 62.4	64 62.1	90 66.7	130 61.3	116 61.1
	Q18(24).サービス提供開始前のオリエンテーションと同行指導を行っている	486 75.2	75 72.8	113 83.7	154 72.6	140 73.7
	Q18(25).ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している	481 74.5	77 74.8	111 82.2	150 70.8	140 73.7
	Q18(26).サービス提供責任者や他のヘルパーと日常的に利用者情報を交換できる機会を設けている	498 77.1	82 79.6	113 83.7	159 75.0	142 74.7
	Q18(27).上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設定している	417 64.6	64 62.1	97 71.9	136 64.2	118 62.1
	Q18(28).職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている	431 66.7	73 70.9	100 74.1	131 61.8	125 65.8
職場環境 整備	Q18(29).福利厚生を充実させ、職場内の交流を深めている	232 35.9	41 39.8	50 37.0	72 34.0	69 36.3
	Q18(30).子育て支援(子ども預かり所の設置・保育費支援等)を行っている	38 5.9	4 3.9	9 6.7	14 6.6	11 5.8
労働環境 整備	Q18(31).賃金・労働時間等の労働条件を改善している	169 26.2	17 16.5	39 28.9	55 25.9	58 30.5
	Q18(32).介護事故や腰痛を予防するための教育や福祉機器を整備している	122 18.9	16 15.5	33 24.4	39 18.4	34 17.9
	Q18(33).事故やトラブルへの対応体制を整えている	454 70.3	76 73.8	98 72.6	151 71.2	127 66.8
	Q18(34).定期的な健康診断を実施している	457 70.7	83 80.6	111 82.2	137 64.6	124 65.3
	Q18(35).悩み・不満・不安などの相談窓口(メンタルヘルスケア)を実施している	210 32.5	19 18.4	51 37.8	72 34.0	68 35.8

■ :全体と比較して10ポイント以上 □ :全体と比較して10ポイント以下

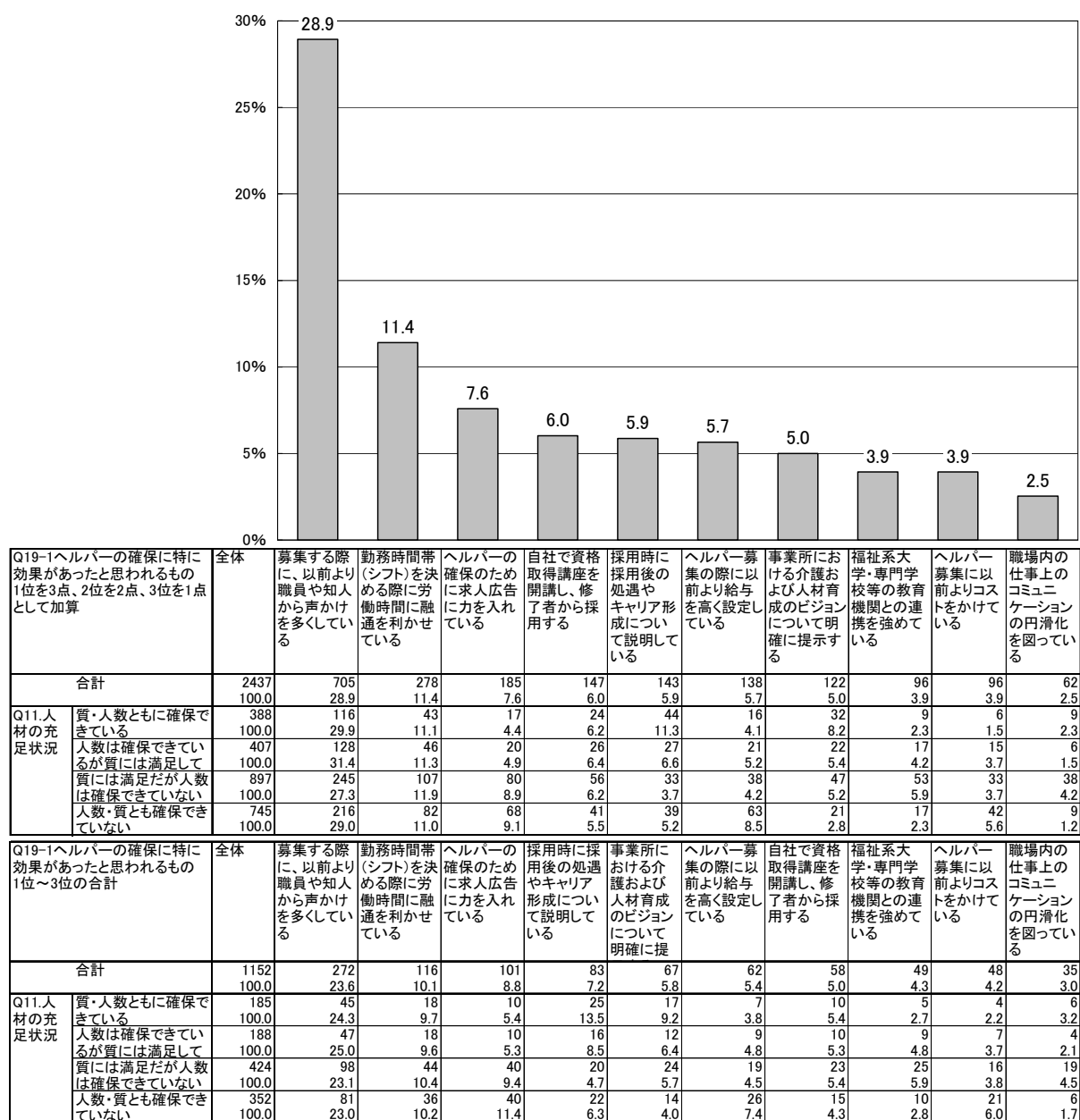
●ヘルパーの確保に効果があったと思われる取り組み【事業所規模別】

Q18ヘルパーの確保・定着に効果があったと思われる取り組み ＜取組状況ですでに実施して効果を出している割合＞ 【人口区分別】		全体	Q5.平成19年度の介護事業収入									
			100万 円未満	100万 ～300 万円未満	300万 円～ 500万 円未満	500万 円～ 700万 円未満	700万 円～1 千万円 未満	1千万 円～2 千万円 未満	2千万 円～5 千万円 未満	5千万 円～1 億円 未満	1億円 以上	
合計		646 100.0	28 100.0	44 100.0	33 100.0	31 100.0	43 100.0	136 100.0	159 100.0	76 100.0	41 100.0	
ヘルパー 確保	Q18(1)福祉系大学・専門学校等の教育機関との連携を強めている	26 4.0	0 0.0	0 0.0	1 3.0	0 0.0	4 9.3	5 3.7	7 4.4	4 5.3	2 4.9	
	Q18(2)募集する際に、以前より職員や知人から声かけを多くしている	218 33.7	10 35.7	11 25.0	13 39.4	13 41.9	14 32.6	47 34.6	49 30.8	27 35.5	16 39.0	
	Q18(3)事業所における介護および人材育成のビジョンについて明確に提示する	75 11.6	1 3.6	3 6.8	4 12.1	4 12.9	4 9.3	11 8.1	24 15.1	10 13.2	7 17.1	
	Q18(4)採用時に採用後の処遇やキャリア形成について説明している	116 18.0	2 7.1	4 9.1	4 12.1	4 12.9	5 11.6	28 20.6	31 19.5	15 19.7	11 26.8	
	Q18(5)自社で資格取得講座を開講し、修了者から採用する	55 8.5	1 3.6	3 6.8	2 6.1	3 9.7	1 2.3	7 5.1	10 6.3	13 17.1	8 19.5	
	Q18(6)ヘルパー募集の際に以前より給与を高く設定している	39 6.0	3 10.7	1 2.3	3 9.1	4 12.9	1 2.3	6 4.4	10 6.3	5 6.6	2 4.9	
	Q18(7)ヘルパー募集に以前よりコストをかけている	29 4.5	3 10.7	3 6.8	1 3.0	2 6.5	2 4.7	5 3.7	4 2.5	3 3.9	3 7.3	
	Q18(8)ヘルパーの確保のために求人広告に力を入れている	33 5.1	2 7.1	4 9.1	0 0.0	3 9.7	2 4.7	6 4.4	6 3.8	4 5.3	3 7.3	
能力向 上	Q18(9)介護の能力を適切に評価し、教育・指導に反映している	223 34.5	5 17.9	13 29.5	12 36.4	11 35.5	9 20.9	42 30.9	72 45.3	24 31.6	14 34.1	
	Q18(10)介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている	288 44.6	6 21.4	18 40.9	15 45.5	14 45.2	16 37.2	67 49.3	74 46.5	31 40.8	18 43.9	
	Q18(11)介護能力の向上に向けた研修を充実化している	257 39.8	3 10.7	12 27.3	10 30.3	10 32.3	14 32.6	47 34.6	75 47.2	38 50.0	21 51.2	
	Q18(12)実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設定している	328 50.8	11 39.3	19 43.2	14 42.4	13 41.9	19 44.2	75 55.1	82 51.6	40 52.6	23 56.1	
	Q18(13)公的な助成金制度（キャリア形成促進助成金等）を利用する	23 3.6	0 0.0	0 0.0	1 3.0	1 3.2	2 4.7	7 5.1	6 3.8	4 5.3	1 2.4	
	Q18(14)介護能力の伸びを評価する処遇制度を採り入れている	66 10.2	1 3.6	2 4.5	2 6.1	3 9.7	3 7.0	13 9.6	19 11.9	10 13.2	5 12.2	
	Q18(15)サービス提供責任者がヘルパーの育成を行うようにしている	334 51.7	10 35.7	15 34.1	19 57.6	17 54.8	16 37.2	73 53.7	87 54.7	42 55.3	26 63.4	
	Q18(16)介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している	281 43.5	8 28.6	17 38.6	14 42.4	15 45.2	15 34.9	58 42.6	73 45.9	38 50.0	23 56.1	
モチベ ーション アップ	Q18(17)働き方や仕事内容、キャリアについて上司と相談する機会を設定している	289 44.7	12 42.9	14 31.8	19 57.6	15 48.4	16 37.2	61 44.9	78 49.1	33 43.4	14 34.1	
	Q18(18)介護の能力を適切に評価し、給与等に反映している	150 23.2	5 17.9	10 22.7	8 24.2	7 22.6	9 20.9	30 22.1	41 25.8	15 19.7	6 14.6	
	Q18(19)採用後に事業所におけるキャリアパス（昇給・昇格のイメージ）を明示している	80 12.4	5 17.9	5 11.4	3 9.1	4 12.9	5 11.6	13 9.6	23 14.5	6 7.9	7 17.1	
	Q18(20)経営者・管理者と従業員が経営方針・ケア方針を共有している	272 42.1	10 35.7	18 40.9	15 45.5	12 38.7	18 41.9	55 40.4	66 41.5	38 50.0	15 36.6	
	Q18(21)ヘルパーにも手順書の作成や他のヘルパーの指導育成に関わらせているなど、やりがいを高めるための諸業務を割り振っている	212 32.8	6 21.4	16 36.4	15 45.5	7 22.6	17 39.5	46 33.8	49 30.8	22 28.9	20 48.8	
	Q18(22)勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている	473 73.2	14 50.0	31 70.5	25 75.8	21 67.7	28 65.1	104 76.5	125 78.6	56 73.7	28 68.3	
働きやす さ向上	Q18(23)各種マニュアルを整備・活用している	403 62.4	13 46.4	23 52.3	24 72.7	21 67.7	23 53.5	90 66.2	97 61.0	51 67.1	23 56.1	
	Q18(24)サービス提供開始前のオリエンテーションと同行指導を行っている	486 75.2	18 64.3	26 59.1	26 78.8	24 77.4	28 65.1	105 77.2	122 76.7	60 78.9	34 82.9	
	Q18(25)ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している	481 74.5	17 60.7	33 75.0	24 72.7	20 64.5	30 69.8	108 79.4	121 76.1	53 69.7	30 73.2	
	Q18(26)サービス提供責任者や他のヘルパーと日常的に利用者情報を交換できる機会を設けている	498 77.1	18 64.3	34 77.3	28 84.8	23 74.2	30 69.8	109 80.1	122 76.7	59 77.6	29 70.7	
	Q18(27)上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設定している	417 64.6	18 64.3	27 61.4	23 69.7	19 61.3	23 53.5	95 69.9	100 62.9	48 63.2	25 61.0	
	Q18(28)職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている	431 66.7	18 64.3	26 59.1	23 69.7	19 61.3	26 60.5	98 72.1	106 66.7	49 64.5	26 63.4	
職場環 境整備	Q18(29)福利厚生を充実させ、職場内の交流を深めている	232 35.9	7 25.0	14 31.8	11 33.3	9 29.0	19 44.2	53 39.0	64 40.3	24 31.6	15 36.6	
	Q18(30)子育て支援（子ども預かり所の設置・保育費支援等）を行っている	38 5.9	0 0.0	3 6.8	2 6.1	2 6.5	2 4.7	10 7.4	11 6.9	4 5.3	2 4.9	
	Q18(31)賃金・労働時間等の労働条件を改善している	169 26.2	5 17.9	10 22.7	5 15.2	13 41.9	7 16.3	31 22.8	49 30.8	22 28.9	14 34.1	
労働環 境整備	Q18(32)介護事故や腰痛を予防するための教育や福祉機器を整備している	122 18.9	6 21.4	6 13.6	5 15.2	5 16.1	4 9.3	26 19.1	28 17.6	14 18.4	14 34.1	
	Q18(33)事故やトラブルへの対応体制を整えている	454 70.3	13 46.4	32 72.7	23 69.7	22 71.0	29 67.4	94 69.1	113 71.1	54 71.1	31 75.6	
	Q18(34)定期的な健康診断を実施している	457 70.7	14 50.0	30 68.2	22 66.7	27 87.1	27 62.8	91 66.9	116 73.0	59 77.6	30 73.2	
	Q18(35)悩み・不満・不安などの相談窓口（メンタルヘルスケア）を実施している	210 32.5	11 39.3	11 25.0	8 24.2	11 35.5	19 44.2	46 33.8	59 37.1	19 25.0	10 24.4	

■ 全体と比較して10ポイント以上 □ 全体と比較して10ポイント以下

●人材確保に効果のあったもの

Q19-1.人材確保に効果のあったもの(1位～3位ポイント加算) n=2437



Q19-1ヘルパーの確保に特に効果があったと思われるもの 1位を3点、2位を2点、3位を1点として加算		合計	募集する際に、以前より職員や知人から声を多くしている	勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている	ヘルパーの確保のために求人広告に力を入れている	自社で資格取得講座を開講し、修了者から採用する	採用時に採用後の処遇やキャリア形成について説明している	ヘルパー募集の際に以前より給与を高く設定している	事業所における介護および人材育成のビジョンについて明確に提示する	福祉系大学・専門学校等の教育機関との連携を強めている	ヘルパー募集に以前よりコストをかけている	職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている
合計		2427 100.0	702 28.9	276 11.4	186 7.7	144 5.9	142 5.9	140 5.8	120 4.9	96 4.0	96 4.0	62 2.6
人口区分	小都市B（5万人未満）	338 100.0	122 36.1	30 8.9	28 8.3	28 8.3	19 5.6	18 5.3	17 5.0	12 3.6	14 4.1	1 0.3
	小都市A（5万人以上～15万人未満）	544 100.0	144 26.5	91 16.7	27 5.0	30 5.5	32 5.9	22 4.0	27 5.0	27 5.0	7 1.3	25 4.6
	中都市（大都市を除く15万人以上）	848 100.0	258 30.4	83 9.8	70 8.3	36 4.2	57 6.7	53 6.3	45 5.3	29 3.4	32 3.8	25 2.9
	大都市（政令指定都市・特別区）	697 100.0	178 25.5	72 10.3	61 8.8	50 7.2	34 4.9	47 6.7	31 4.4	28 4.0	43 6.2	11 1.6
	合計	2427 100.0	702 28.9	276 11.4	186 7.7	144 5.9	142 5.9	140 5.8	120 4.9	96 4.0	96 4.0	62 2.6
Q19-1ヘルパーの確保に特に効果があったと思われるもの 1位～3位の合計		合計	募集する際に、以前より職員や知人から声を多くしている	勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている	ヘルパーの確保のために求人広告に力を入れている	採用時に採用後の処遇やキャリア形成について説明している	事業所における介護および人材育成のビジョンについて明確に提示する	ヘルパー募集の際に以前より給与を高く設定している	自社で資格取得講座を開講し、修了者から採用する	福祉系大学・専門学校等の教育機関との連携を強めている	ヘルパー募集に以前よりコストをかけている	職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている
合計		1147 100.0	271 24.1	115 10.2	101 9.0	82 7.3	66 5.9	62 5.5	57 5.1	50 4.4	48 4.3	35 3.1
人口区分	小都市B（5万人未満）	159 100.0	45 28.3	12 7.5	16 10.1	13 8.2	10 6.3	8 5.0	12 7.5	7 4.4	7 4.4	1 0.6
	小都市A（5万人以上～15万人未満）	257 100.0	57 22.2	37 14.4	14 5.4	18 7.0	13 5.1	10 3.9	12 4.7	13 5.1	4 1.6	13 5.1
	中都市（大都市を除く15万人以上）	402 100.0	98 24.4	36 9.0	39 9.7	30 7.5	26 6.5	23 5.7	14 3.5	15 3.7	18 4.5	15 3.7
	大都市（政令指定都市・特別区）	329 100.0	71 21.6	30 9.1	32 9.7	21 6.4	17 5.2	21 6.4	19 5.8	15 4.6	19 5.8	6 1.8
	合計	1147 100.0	271 24.1	115 10.2	101 9.0	82 7.3	66 5.9	62 5.5	57 5.1	50 4.4	48 4.3	35 3.1

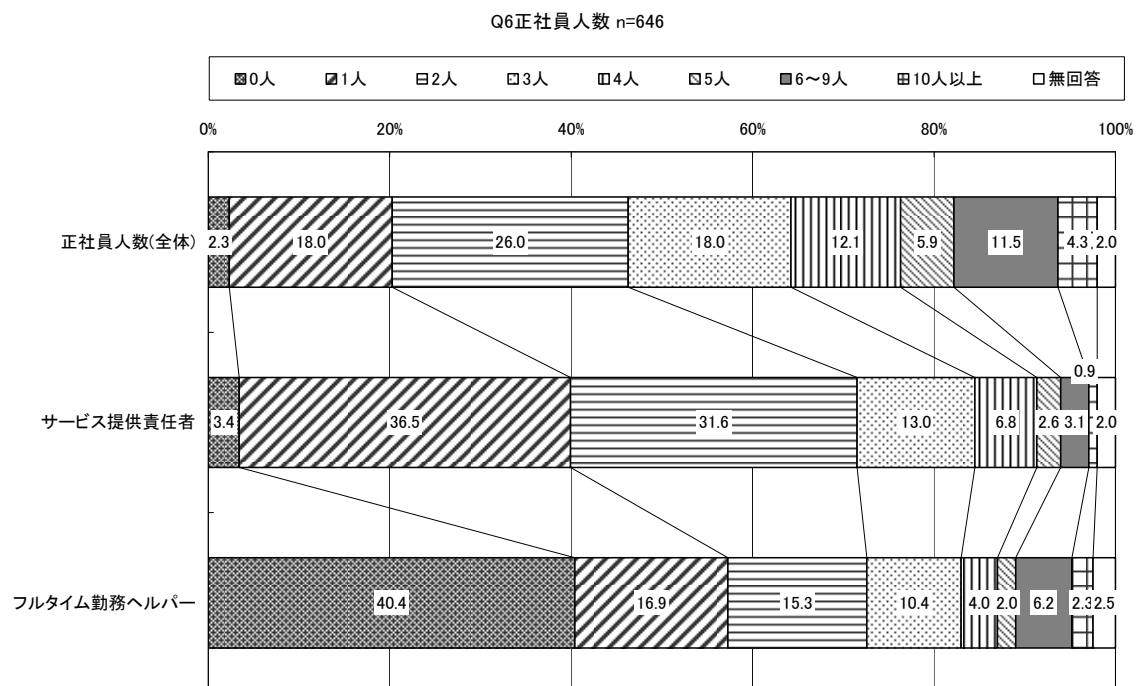
Q12ヘルパー募集・採用時の提示内容 1位を3点、2位を2点、3位を1点として加算 【Q11.人材の充足状況別】		全体	勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている	職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている	ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している	サービス提供開始前のオリエンテーションと同行指導を行っている	サービス提供責任者や他のヘルパーと日常的に利用者情報を交換できる機会を設けている	上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設けている	実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設けている	介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている	サービス提供責任者がヘルパーの育成を行うようにしている	介護能力の向上に向けた研修を充実化している	賃金・労働時間等の労働条件を改善している
合計		2541 100.0	545 21.4	232 9.1	213 8.4	145 5.7	141 5.5	139 5.5	111 4.4	110 4.3	110 4.3	100 3.9	90 3.5
事業収入	100万円未満	106 100.0	13 12.3	7 6.6	3 2.8	5 4.7	1 0.9	6 5.7	10 9.4	9 8.5	5 4.7	0 0.0	2 1.9
	100万円～300万円未満	178 100.0	48 27.0	20 11.2	12 6.7	11 6.2	7 3.9	4 2.2	10 5.6	18 10.1	3 1.7	6 3.4	10 5.6
	300万円～500万円未満	122 100.0	27 22.1	10 8.2	7 5.7	3 2.5	17 13.9	6 4.9	4 3.3	4 3.3	2 1.6	5 4.1	5 4.1
	500万円～700万円未満	110 100.0	18 16.4	8 7.3	10 9.1	5 4.5	4 3.6	9 8.2	5 4.5	3 2.7	2 1.8	8 7.3	2 1.8
	700万円～1千万円未満	163 100.0	27 16.6	15 9.2	16 9.8	12 7.4	9 5.5	7 4.3	5 3.1	13 8.0	5 3.1	3 1.8	0 0.0
	1千万円～2千万円未満	637 100.0	139 21.8	58 9.1	47 7.4	30 4.7	30 4.7	45 7.1	31 4.9	29 4.6	38 6.0	24 3.8	26 4.1
	2千万円～5千万円未満	737 100.0	187 25.4	73 9.9	63 8.5	45 6.1	40 5.4	38 5.2	28 3.8	13 1.8	22 3.0	37 5.0	22 3.0
	5千万円～1億円未満	299 100.0	47 15.7	24 8.0	30 10.0	22 7.4	22 7.4	16 5.4	11 3.7	17 5.7	21 7.0	5 1.7	9 3.0
	1億円以上	189 100.0	39 20.6	17 9.0	25 13.2	12 6.3	11 5.8	8 4.2	7 3.7	4 2.1	12 6.3	12 6.3	14 7.4
	合計	2541 100.0	545 21.4	232 9.1	213 8.4	145 5.7	141 5.5	139 5.5	111 4.4	110 4.3	110 4.3	100 3.9	90 3.5
	合計	2541 100.0	545 21.4	232 9.1	213 8.4	145 5.7	141 5.5	139 5.5	111 4.4	110 4.3	110 4.3	100 3.9	90 3.5

Q12ヘルパー募集・採用時の提示内容 1位～3位の合計 【Q11.人材の充足状況別】		全体	勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている	職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている	ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している	サービス提供責任者や他のヘルパーと日常的に利用者情報を交換できる機会を設けている	サービス提供開始前のオリエンテーションと同行指導を行っている	上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設けている	介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている	サービス提供責任者がヘルパーの育成を行うようにしている	実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設けている	介護能力の向上に向けた研修を充実化している	賃金・労働時間等の労働条件を改善している
合計		1229 100.0	215 17.5	119 9.7	115 9.4	79 6.4	72 5.9	68 5.5	55 4.5	55 4.5	54 4.4	53 4.3	42 3.4
事業収入	100万円未満	51 100.0	5 9.8	4 7.8	2 3.9	1 2.0	2 3.9	3 5.9	5 9.8	2 3.9	4 7.8	0 0.0	2 3.9
	100万円～300万円未満	85 100.0	19 22.4	11 12.9	6 7.1	5 5.9	6 7.1	3 3.5	8 9.4	2 2.4	4 4.7	3 3.5	5 5.9
	300万円～500万円未満	58 100.0	9 15.5	5 8.6	3 5.2	8 13.8	2 3.4	4 6.9	2 3.4	2 3.4	3 5.2	2 5.2	2 3.4
	500万円～700万円未満	51 100.0	7 13.7	3 5.9	5 9.8	2 3.9	3 5.9	4 7.8	3 5.9	1 2.0	2 3.9	3 5.9	1 2.0
	700万円～1千万円未満	77 100.0	12 15.6	7 9.1	9 11.7	4 5.2	5 6.5	3 3.9	5 6.5	2 2.6	4 5.2	2 2.6	0 0.0
	1千万円～2千万円未満	311 100.0	55 17.7	30 9.6	27 8.7	17 5.5	15 4.8	20 6.4	15 4.8	18 5.8	16 5.1	13 4.2	10 3.2
	2千万円～5千万円未満	360 100.0	72 20.0	37 10.3	37 10.3	22 6.1	24 6.7	20 5.6	7 1.9	14 3.9	13 3.6	20 5.6	11 3.1
	5千万円～1億円未満	145 100.0	20 13.8	13 9.0	15 10.3	14 9.7	10 6.9	7 4.8	8 5.5	9 6.2	5 3.4	3 2.1	4 2.8
	1億円以上	91 100.0	16 17.6	9 9.9	11 12.1	6 6.6	5 5.5	4 4.4	2 2.2	5 5.5	3 3.3	6 6.6	7 7.7
	合計	1229 100.0	215 17.5	119 9.7	115 9.4	79 6.4	72 5.9	68 5.5	55 4.5	55 4.5	54 4.4	53 4.3	42 3.4
	合計	1229 100.0	215 17.5	119 9.7	115 9.4	79 6.4	72 5.9	68 5.5	55 4.5	55 4.5	54 4.4	53 4.3	42 3.4

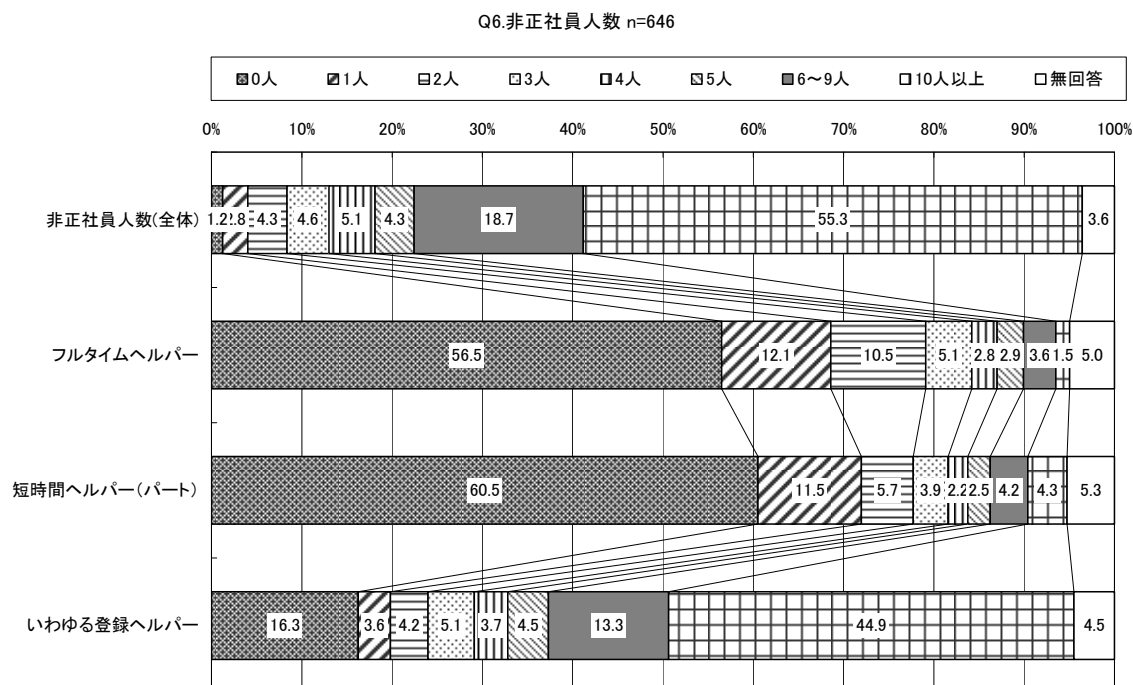
Q19-1ヘルパーの確保に特に効果があったと思われるもの 1位を3点、2位を2点、3位を1点として加算	全体	募集する際に、以前より職員や知人から声かけを多くしている	勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている	ヘルパーの確保のために求人広告に力を入れている	自社で資格取得講座を開講し、修了者から採用する	採用時に採用後の処遇やキャリア形成について説明している	ヘルパー募集の際に以前より給与を高く設定している	事業所における介護および人材育成のビジョンについて明確に提示する	福祉系大学・専門学校等の教育機関との連携を強めている	ヘルパー募集に以前よりコストをかけている	賃金・労働時間等の労働条件を改善している
合計	2379 100.0	685 28.8	274 11.5	186 7.8	144 6.1	141 5.9	135 5.7	119 5.0	96 4.0	93 3.9	57 2.4
Q13. 1年後のヘルパー定着人数	5人未満	199 100.0	43 21.6	23 11.6	19 9.5	6 3.0	3 1.5	27 13.6	9 4.5	11 5.5	19 9.5
	5～7人未満	502 100.0	128 25.5	42 8.4	53 10.6	38 7.6	27 5.4	35 7.0	28 5.6	18 3.6	25 5.0
	7～9人未満	935 100.0	285 30.5	126 13.5	72 7.7	52 5.6	74 7.9	45 4.8	43 4.6	37 4.0	32 3.4
	9人以上	743 100.0	229 30.8	83 11.2	42 5.7	48 6.5	37 5.0	28 3.8	39 5.2	30 4.0	17 2.3
	合計	1124 100.0	265 23.6	114 10.1	101 9.0	81 7.2	65 5.8	60 5.3	57 5.1	50 4.4	47 4.2
Q13. 1年後のヘルパー定着人数	5人未満	90 100.0	17 18.9	10 11.1	9 10.0	2 2.2	4 4.4	11 12.2	2 2.2	5 5.6	9 10.0
	5～7人未満	239 100.0	53 22.2	17 7.1	26 10.9	15 6.3	15 6.3	14 5.9	15 6.3	10 4.2	15 6.3
	7～9人未満	446 100.0	111 24.9	51 11.4	40 9.0	42 9.4	27 6.1	21 4.7	20 4.5	20 4.5	15 3.4
	9人以上	349 100.0	84 24.1	36 10.3	26 7.4	22 6.3	19 5.4	14 4.0	20 5.7	15 4.3	8 2.3
	合計	1124 100.0	265 23.6	114 10.1	101 9.0	81 7.2	65 5.8	60 5.3	57 5.1	50 4.4	47 4.2

■人材の定着について

●正社員職員数

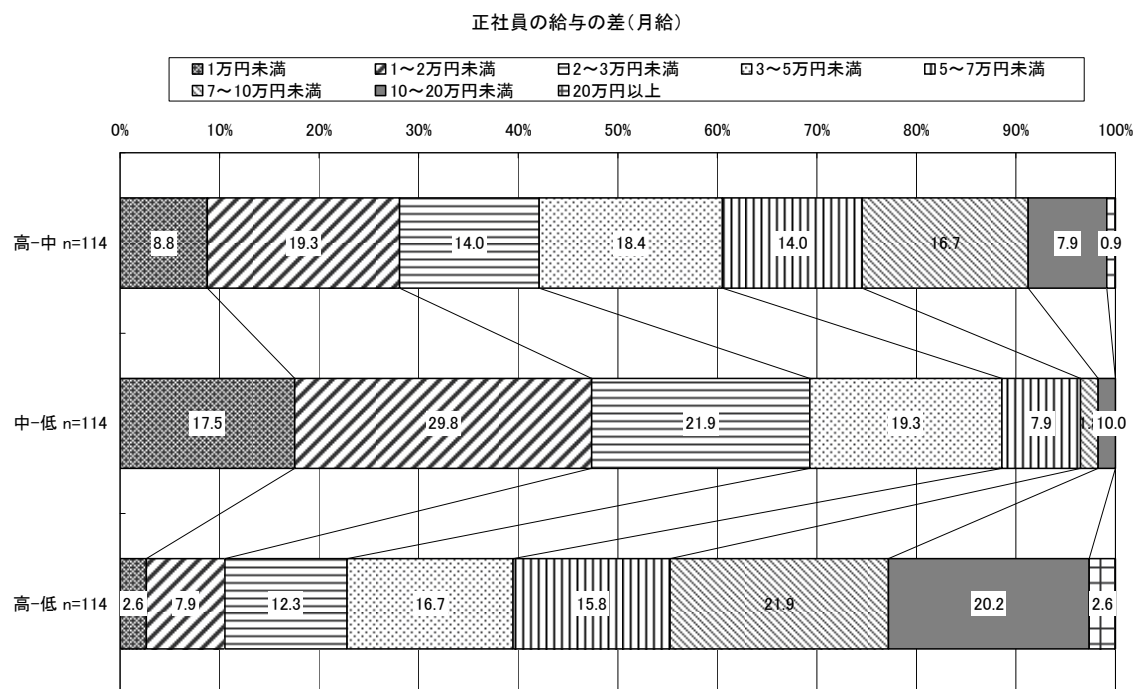


●非正社員職員数

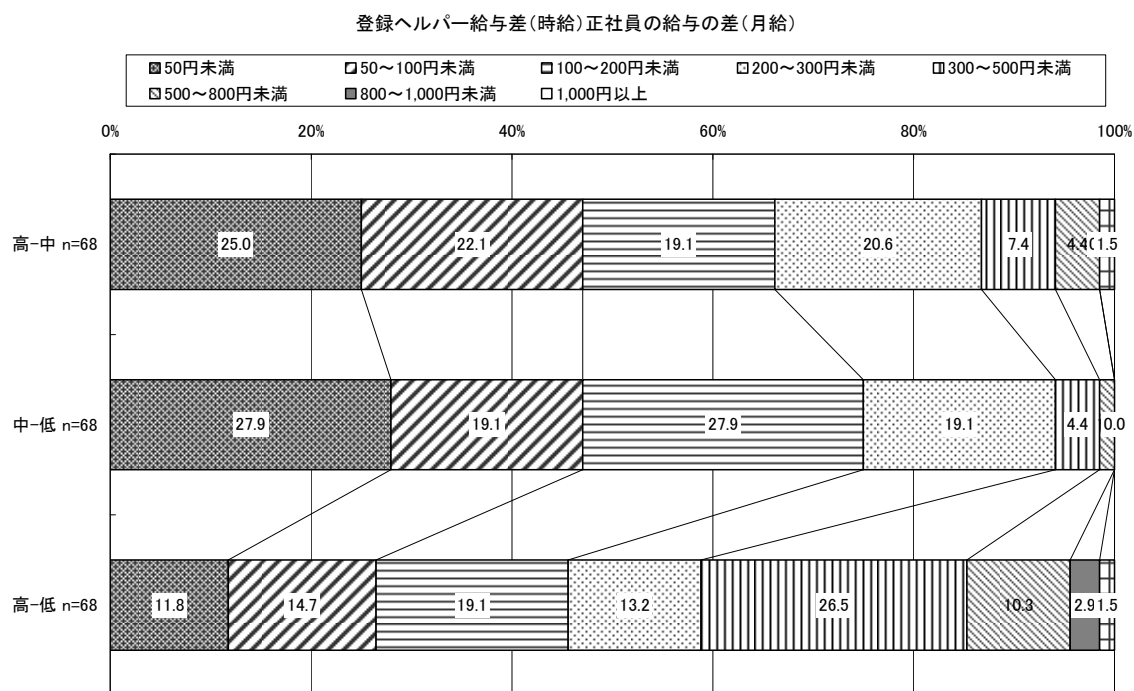


●正社員と登録ヘルパーの昇給イメージ（給与の高い人と低い人の差額）

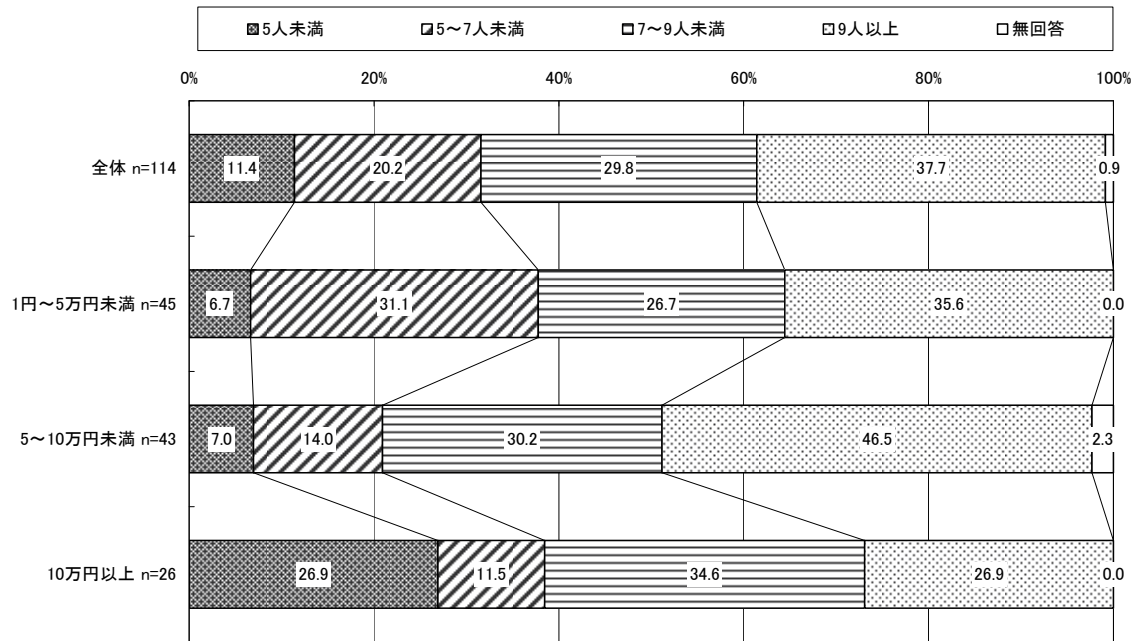
○正社員の昇給イメージ



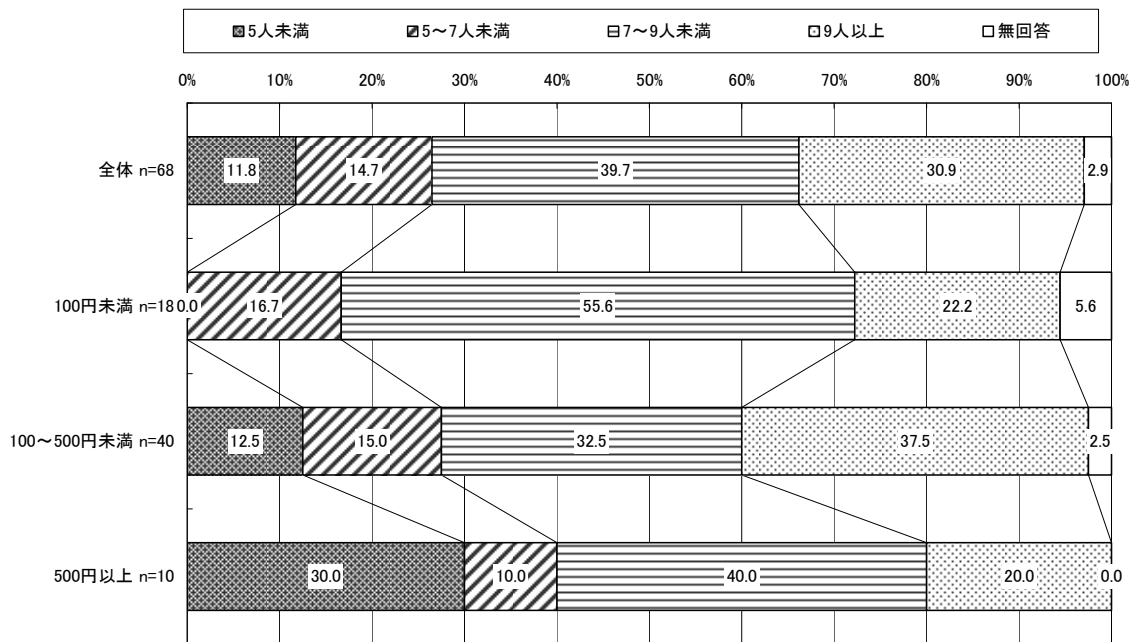
○登録ヘルパーの昇給イメージ



Q13.1年後のヘルパー定着人数【人材充足度別】

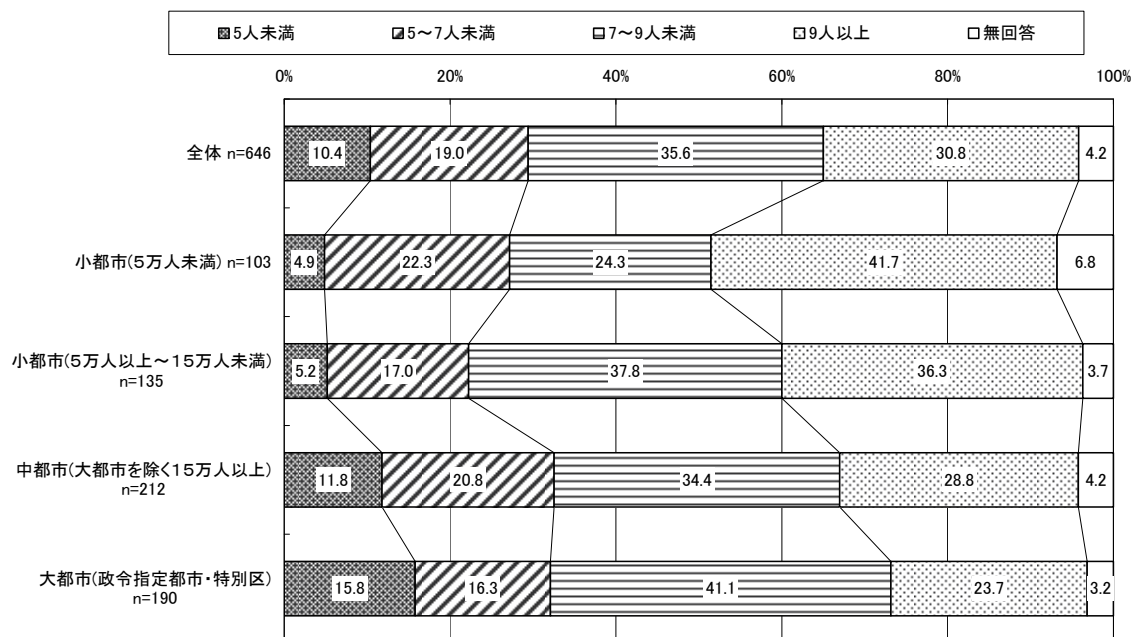


Q6登録ヘルパー【昇給額(高-低)】別 1年後定着者率

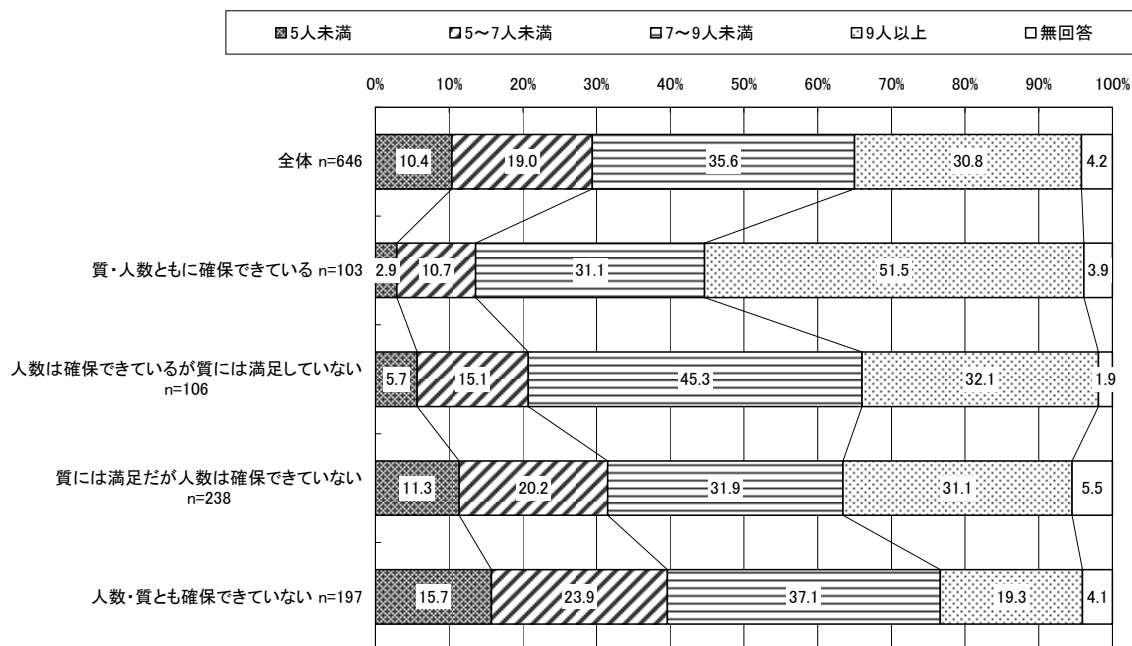


● 1年後のヘルパー定着率

Q13.1年後のヘルパー定着人数【都市規模別】

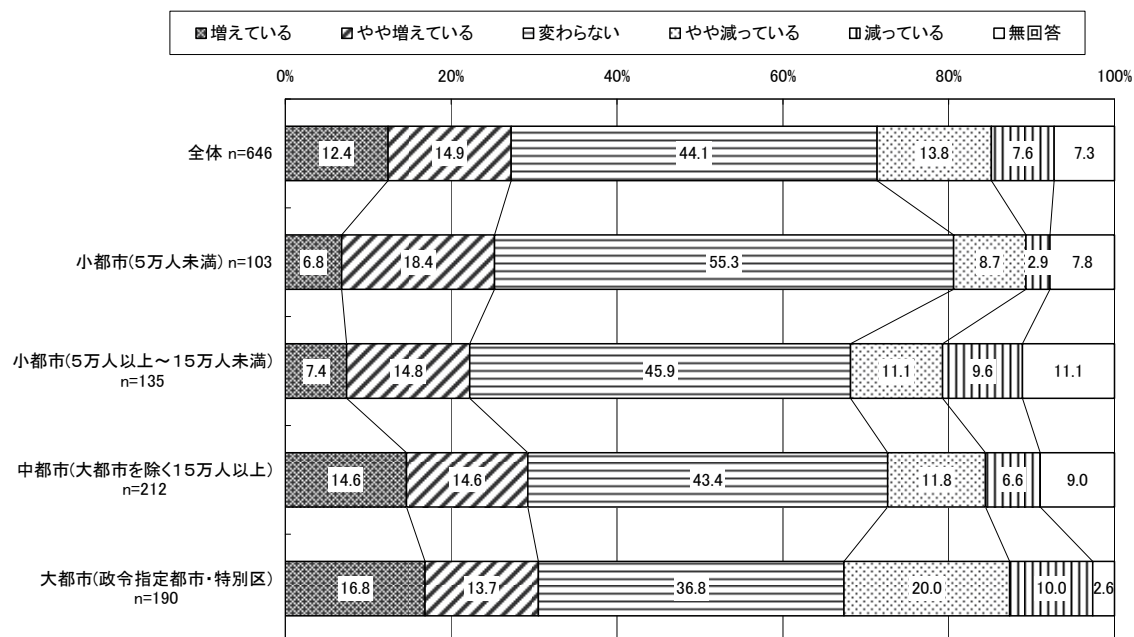


Q13.1年後のヘルパー定着人数【人材充足度別】

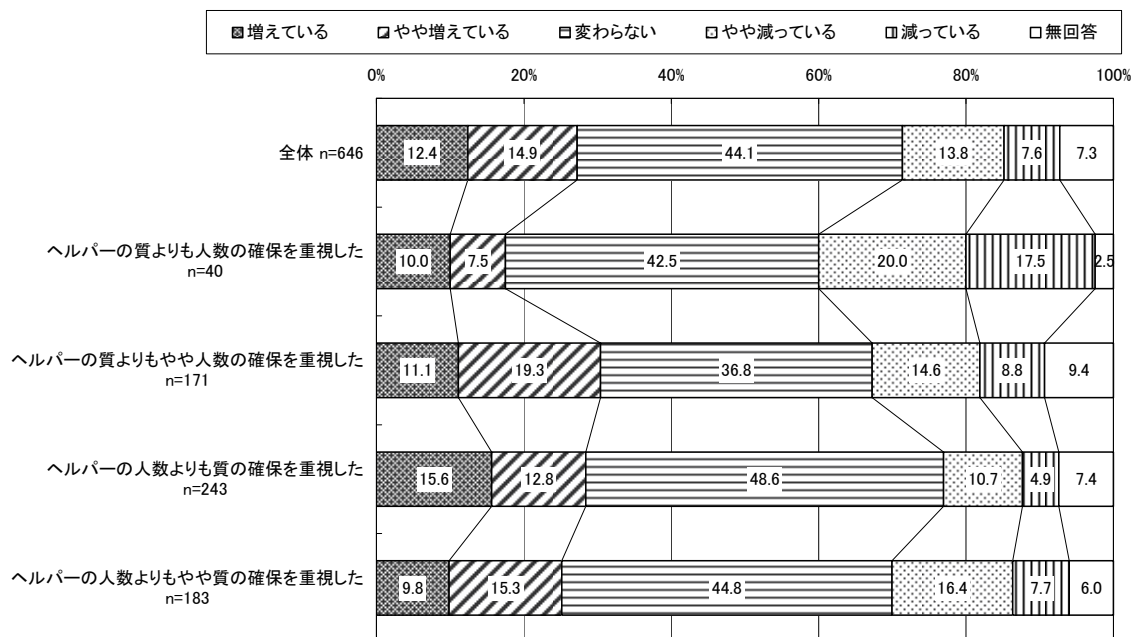


●3年前と比較した定着（１年以上継続）者の割合

Q14.3年前と比較した定着人割合【都市規模別】

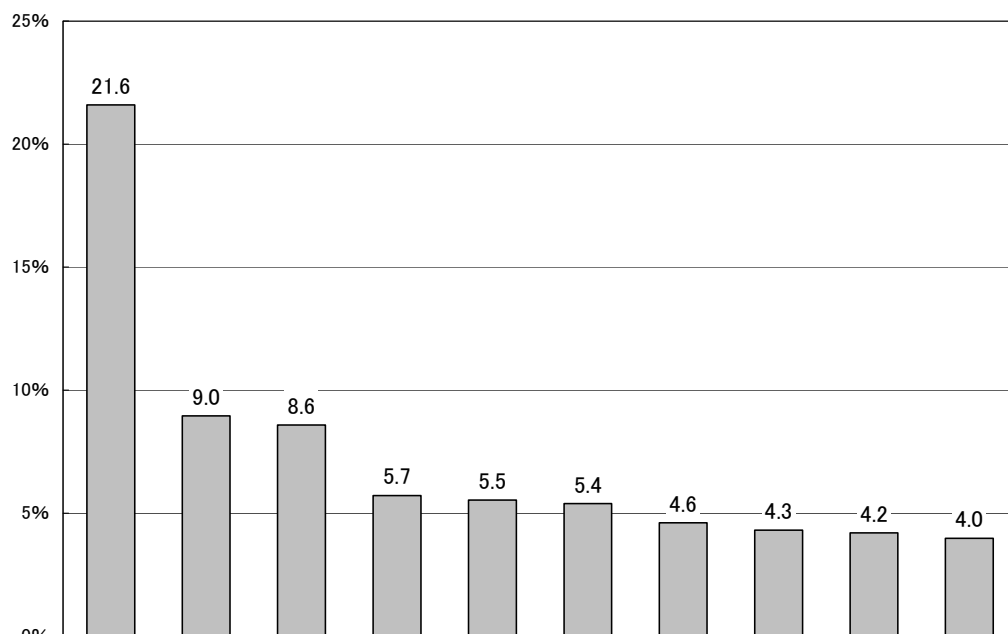


Q14.3年前と比較した定着人割合【採用における考え方別】



●ヘルパーの定着に特に効果があったと思われる取り組み

Q19-2.人材定着に効果のあったもの(1位～3位ポイント加算) n=2691



	全体	勤務時間帯(シフト)を決める際に労働時間に融通を利かせている	職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている	ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している	サービス提供責任者や他のヘルパーと日常的に利用者情報を交換できる機会を設けている	サービス提供開始前のオリエンテーションと同行指導を行っている	上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設定している	実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設定している	サービス提供責任者がヘルパーの育成を行うようにしている	介護能力の向上に向けた研修を充実化している	介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている
合計	2691 100.0	581 21.6	241 9.0	231 8.6	154 5.7	149 5.5	145 5.4	124 4.6	116 4.3	113 4.2	107 4.0
Q13.1年 後のヘル パー定着 人数	220 100.0	54 24.5	27 12.3	14 6.4	8 3.6	8 3.6	10 4.5	10 4.5	5 2.3	6 2.7	12 5.5
1位～3位 ポイント 加算	553 100.0	115 20.8	44 8.0	35 6.3	35 6.3	37 6.7	30 5.4	32 5.8	35 6.3	30 5.4	14 2.5
5人未満	1069 100.0	225 21.0	88 8.2	104 9.7	67 6.3	79 7.4	56 5.2	43 4.0	43 4.0	43 4.0	46 4.3
5～7人未満	849 100.0	187 22.0	82 9.7	78 9.2	44 5.2	25 2.9	49 5.8	39 4.6	33 3.9	34 4.0	35 4.1
7～9人未満											
9人以上											

	全体	勤務時間帯(シフト)を決める際に労働時間に融通を利かせている	職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている	ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している	サービス提供責任者や他のヘルパーと日常的に利用者情報を交換できる機会を設けている	サービス提供開始前のオリエンテーションと同行指導を行っている	上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設定している	介護能力の向上に向けた研修を充実化している	実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設定している	サービス提供責任者がヘルパーの育成を行うようにしている	介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている
合計	1303 100.0	229 17.6	124 9.5	124 9.5	86 6.6	75 5.8	72 5.5	59 4.5	59 4.5	59 4.5	53 4.1
Q13.1年 後のヘル パー定着 人数	103 100.0	21 20.4	7 6.8	13 12.6	5 4.9	5 4.9	6 5.8	3 2.9	5 4.9	3 2.9	5 4.9
1位～3位 合計	268 100.0	45 16.8	21 7.8	24 9.0	18 6.7	18 6.7	13 4.9	16 6.0	15 5.6	19 7.1	7 2.6
5人未満	522 100.0	90 17.2	54 10.3	45 8.6	38 7.3	38 7.3	28 5.4	23 4.4	22 4.2	23 4.4	22 4.2
5～7人未満	410 100.0	73 17.8	42 10.2	42 10.2	25 6.1	14 3.4	25 6.1	17 4.1	17 4.1	14 3.4	19 4.6
7～9人未満											
9人以上											

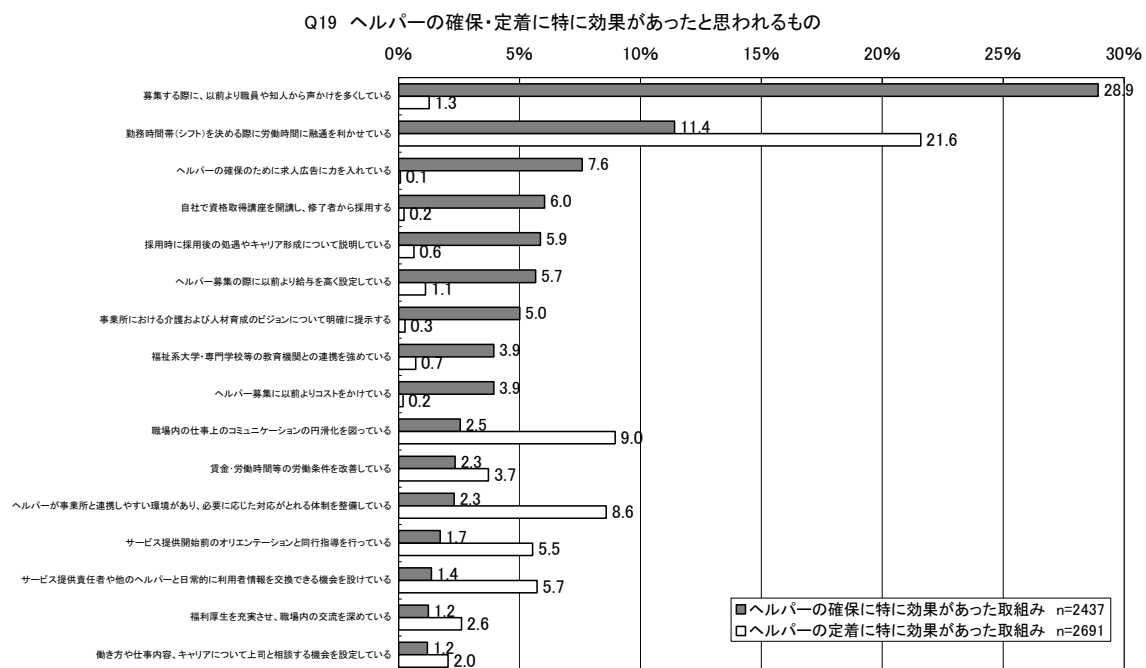
Q19-1ヘルパーの確保に特に効果があつたと思われるもの 1位を3点、2位を2点、3位を1点として加算		合計	勤務時間帯 (シフト)を決 める際に労働 時間に融通を 利かせている	職場内の仕 事上のコミュ ニケーションの 円滑化を図っ ている	ヘルパーが事 業所と連携し やすい環境があ り、必要に応 じた対応がと れる体制を整 備している	サービス提供 責任者や他の ヘルパーと日 常的に利用者 情報を交換で きる機会を設 けている	サービス提供 開始前のオリ エンテーション と同行指導を 行っている	上司や先輩 に仕事上の相 談ができる機 会を設定して いる	実務のなか で、上司や先 輩から指導を 受ける機会を 設定している	サービス提供 責任者がヘル パーの育成を 行うようにし ている	介護能力の 向上を意図し た配置・仕事 を割り当てて いる	介護能力の 向上に向けた 研修を充実に している
合計		2737 100.0	580 21.2	245 9.0	234 8.5	158 5.8	153 5.6	147 5.4	124 4.5	119 4.3	113 4.1	113 4.1
人口区分	小都市B(5万人未満)	401 100.0	103 25.7	39 9.7	38 9.5	10 2.5	19 4.7	15 3.7	18 4.5	17 4.2	15 3.7	23 5.7
	小都市A(5万人以上 ～15万人未満)	614 100.0	133 21.7	57 9.3	54 8.8	34 5.5	33 5.4	46 7.5	26 4.2	29 4.7	19 3.1	19 3.1
	中都市(大都市を除く 15万人以上)	916 100.0	183 20.0	83 9.1	49 5.3	57 6.2	44 4.8	44 4.8	52 5.7	38 4.1	48 5.2	35 3.8
	大都市(政令指定都 市・特別区)	806 100.0	161 20.0	66 8.2	93 11.5	57 7.1	57 7.1	42 5.2	28 3.5	35 4.3	31 3.8	36 4.5

Q19-1ヘルパーの確保に特に効果があつたと思われるもの 1位～3位の合計		合計	勤務時間帯 (シフト)を決 める際に労働 時間に融通を 利かせている	ヘルパーが事 業所と連携し やすい環境があ り、必要に応 じた対応がと れる体制を整 備している	職場内の仕 事上のコミュ ニケーションの 円滑化を図っ ている	サービス提供 責任者や他の ヘルパーと日 常的に利用者 情報を交換で きる機会を設 けている	サービス提供 開始前のオリ エンテーション と同行指導を 行っている	上司や先輩 に仕事上の相 談ができる機 会を設定して いる	サービス提供 責任者がヘル パーの育成を 行うようにし ている	介護能力の 向上を意図し た研修を充 実化してい る	実務のなか で、上司や先 輩から指導を 受ける機会を 設定してい る	介護能力の 向上を意図 した配置・ 仕事を割り 当てている
合計		1325 100.0	228 17.5	126 9.7	126 9.7	88 6.8	77 5.9	73 5.6	60 4.6	59 4.5	59 4.5	56 4.3
人口区分	小都市B(5万人未満)	193 100.0	40 20.7	22 11.4	20 10.4	7 3.6	11 5.7	8 4.1	8 4.1	11 5.7	8 4.1	7 3.6
	小都市A(5万人以上 ～15万人未満)	299 100.0	51 17.1	31 10.4	29 9.7	19 6.4	15 5.0	22 7.4	14 4.7	12 4.0	12 4.0	11 3.7
	中都市(大都市を除く 15万人以上)	443 100.0	73 16.5	27 6.1	41 9.3	31 7.0	24 5.4	24 5.4	21 4.7	20 4.5	25 5.6	25 5.6
	大都市(政令指定都 市・特別区)	390 100.0	64 16.4	46 11.8	36 9.2	31 7.9	27 6.9	19 4.9	17 4.4	16 4.1	14 3.6	13 3.3

Q12ヘルパー募集・採用時の提示内容 1位を3点、2位を2点、3位を1点として加算 【Q11.人材の充足状況別】		全体	勤務時間帯 (シフト)を決 める際に労働 時間に融通を 利かせている	職場内の仕 事上のコミュ ニケーションの 円滑化を図っ ている	ヘルパーが事 業所と連携し やすい環境があ り、必要に応 じた対応がと れる体制を整 備している	サービス提供 責任者や他の ヘルパーと日 常的に利用者 情報を交換で きる機会を設 けている	サービス提供 開始前のオリ エンテーション と同行指導を 行っている	上司や先輩 に仕事上の相 談ができる機 会を設定して いる	実務のなか で、上司や先 輩から指導を 受ける機会を 設定している	介護能力の 向上を意図し た配置・仕事 を割り当てて いる	サービス提供 責任者がヘル パーの育成を 行うようにし ている	介護能力の 向上に向けた 研修を充実に している
合計		2541 100.0	545 21.4	232 9.1	213 8.4	145 5.7	141 5.5	139 5.5	111 4.4	110 4.3	110 4.3	100 3.9
事業収入	100万円未満	106 100.0	13 12.3	7 6.6	3 2.8	5 4.7	1 0.9	6 5.7	10 9.4	9 8.5	5 4.7	0 0.0
	100万～300万円未満	178 100.0	48 27.0	20 11.2	12 6.7	11 6.2	7 3.9	4 2.2	10 5.6	18 10.1	3 1.7	6 3.4
	300万円～500万円未満	122 100.0	27 22.1	10 8.2	7 5.7	3 2.5	17 13.9	6 4.9	4 3.3	4 3.3	2 1.6	5 4.1
	500万円～700万円未満	110 100.0	18 16.4	8 7.3	10 9.1	5 4.5	4 3.6	9 8.2	5 4.5	3 2.7	2 1.8	8 7.3
	700万円～1千万円未満	163 100.0	27 16.6	15 9.2	16 9.8	12 7.4	9 5.5	7 4.3	5 3.1	13 8.0	5 3.1	3 1.8
	1千万円～2千万円未満	637 100.0	139 21.8	58 9.1	47 7.4	30 4.7	30 4.7	45 7.1	31 4.9	29 4.6	38 6.0	24 3.8
	2千万円～5千万円未満	737 100.0	187 25.4	73 9.9	63 8.5	45 6.1	40 5.4	38 5.2	28 3.8	13 1.8	22 3.0	37 5.0
	5千万円～1億円未満	299 100.0	47 15.7	24 8.0	30 10.0	22 7.4	22 7.4	16 5.4	11 3.7	17 5.7	21 7.0	5 1.7
	1億円以上	189 100.0	39 20.6	17 9.0	25 13.2	12 6.3	11 5.8	8 4.2	7 3.7	4 2.1	12 6.3	12 3.3

Q12ヘルパー募集・採用時の提示内容 1位～3位の合計 【Q11.人材の充足状況別】		全体	勤務時間帯 (シフト)を決 める際に労働 時間に融通を 利かせている	職場内の仕 事上のコミュ ニケーションの 円滑化を図っ ている	ヘルパーが事 業所と連携し やすい環境があ り、必要に応 じた対応がと れる体制を整 備している	サービス提供 責任者や他の ヘルパーと日 常的に利用者 情報を交換で きる機会を設 けている	サービス提供 開始前のオリ エンテーション と同行指導を 行っている	上司や先輩 に仕事上の相 談ができる機 会を設定して いる	介護能力の 向上を意図し た配置・仕事 を割り当てて いる	サービス提供 責任者がヘル パーの育成を 行うようにし ている	実務のなか で、上司や先 輩から指導を 受ける機会を 設定している	介護能力の 向上に向けた 研修を充実に している
合計		1229 100.0	215 17.5	119 9.7	115 9.4	79 6.4	72 5.9	68 5.5	55 4.5	55 4.5	54 4.4	53 4.3
事業収入	100万円未満	51 100.0	5 9.8	4 7.8	2 3.9	1 2.0	2 3.9	3 5.9	5 9.8	2 3.9	4 7.8	0 0.0
	100万～300万円未満	85 100.0	19 22.4	11 12.9	6 7.1	5 5.9	6 7.1	3 3.5	8 9.4	2 2.4	4 4.7	3 3.5
	300万円～500万円未満	58 100.0	9 15.5	5 8.6	3 5.2	8 13.8	2 3.4	4 6.9	2 3.4	2 3.4	3 5.2	3 5.2
	500万円～700万円未満	51 100.0	7 13.7	3 5.9	5 9.8	2 3.9	3 5.9	4 7.8	3 5.9	1 2.0	2 3.9	3 5.9
	700万円～1千万円未満	77 100.0	12 15.6	7 9.1	9 11.7	4 5.2	5 6.5	3 3.9	5 6.5	2 2.6	4 5.2	2 2.6
	1千万円～2千万円未満	311 100.0	55 17.7	30 9.6	27 8.7	17 5.5	15 4.8	20 6.4	15 4.8	18 5.8	16 5.1	13 4.2
	2千万円～5千万円未満	360 100.0	72 20.0	37 10.3	37 10.3	22 6.1	24 6.7	20 5.6	7 1.9	14 3.9	13 3.6	20 5.6
	5千万円～1億円未満	145 100.0	20 13.8	13 9.0	15 10.3	14 9.7	10 6.9	7 4.8	8 5.5	9 6.2	5 3.4	3 2.1
	1億円以上	91 100.0	16 17.6	9 9.9	11 12.1	6 6.6	5 5.5	4 4.4	2 2.2	5 5.5	3 3.3	6 6.6

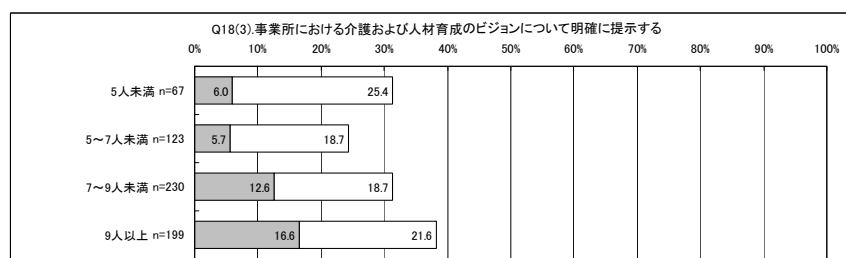
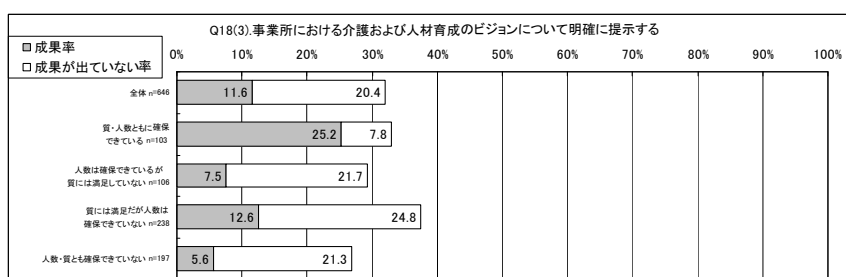
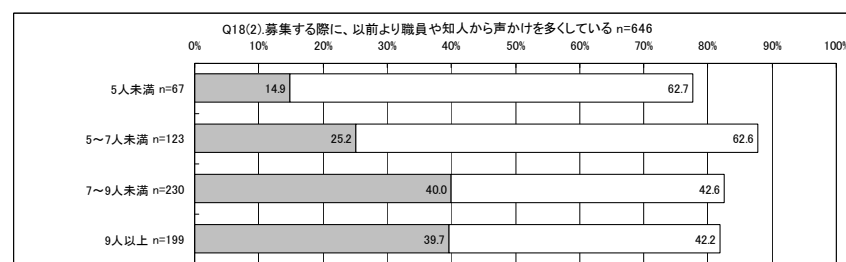
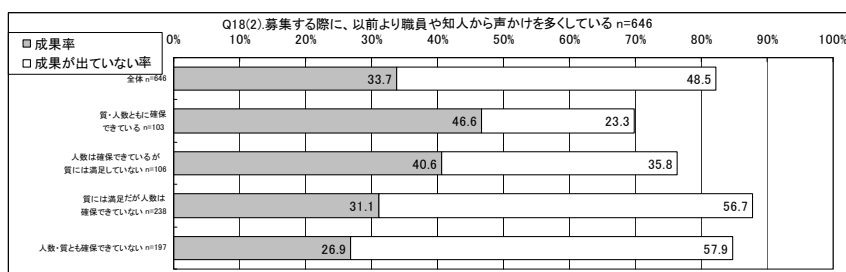
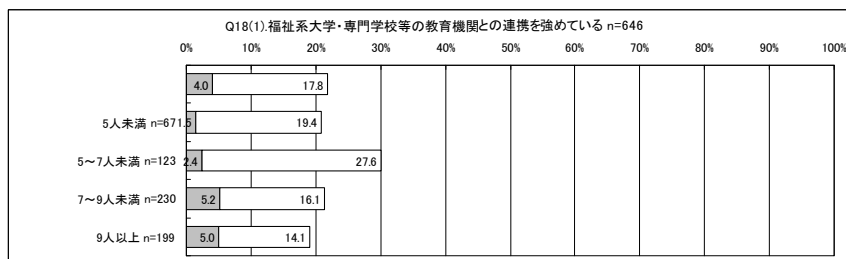
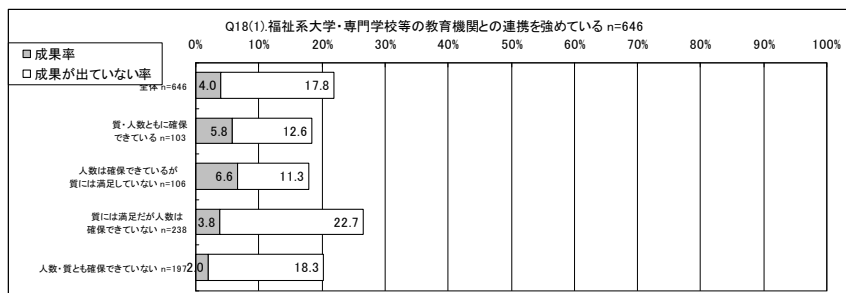
ヘルパー確保と定着の効果について

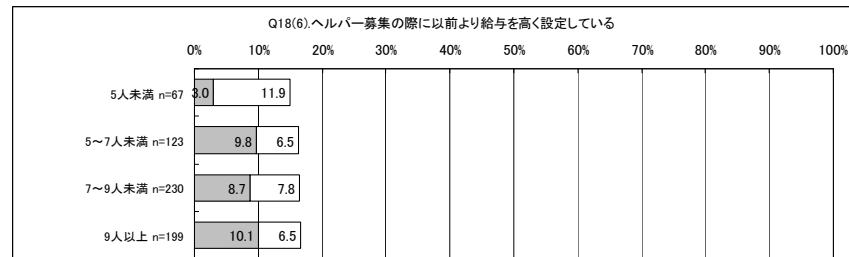
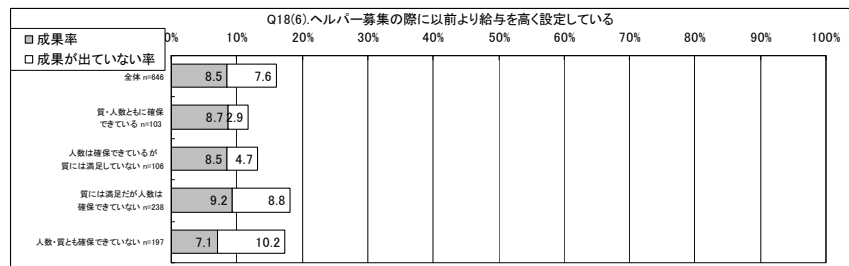
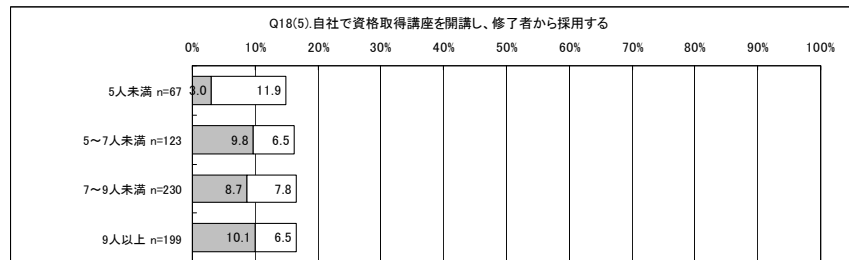
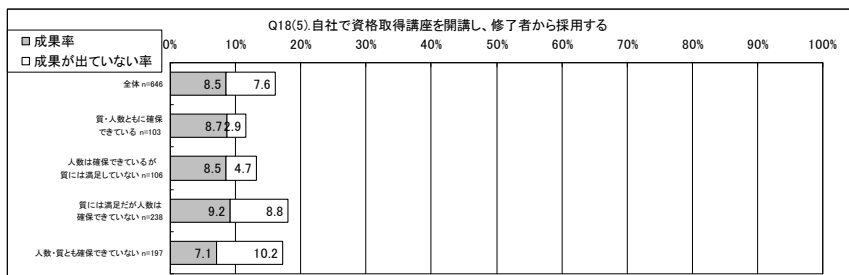
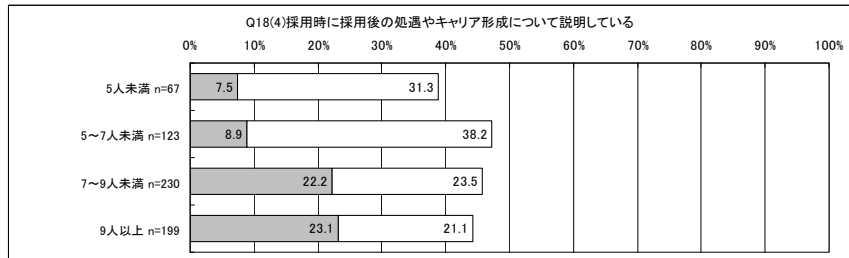
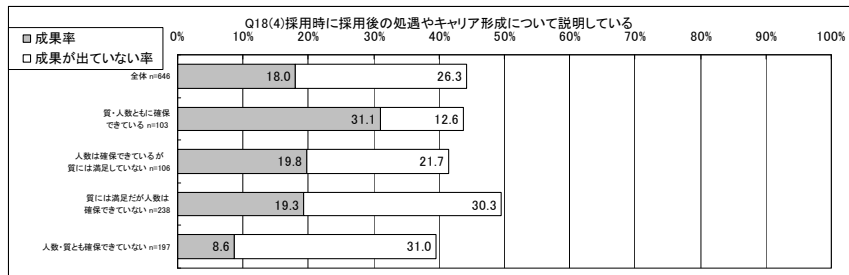


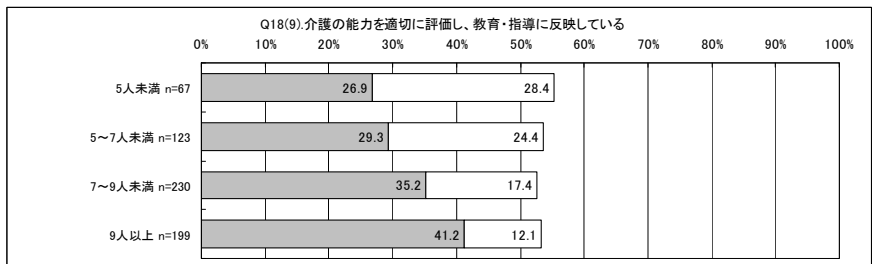
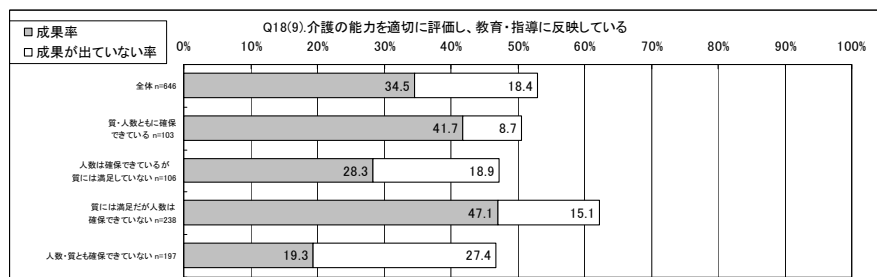
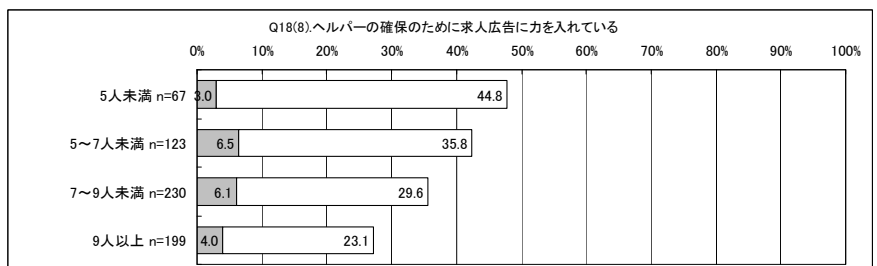
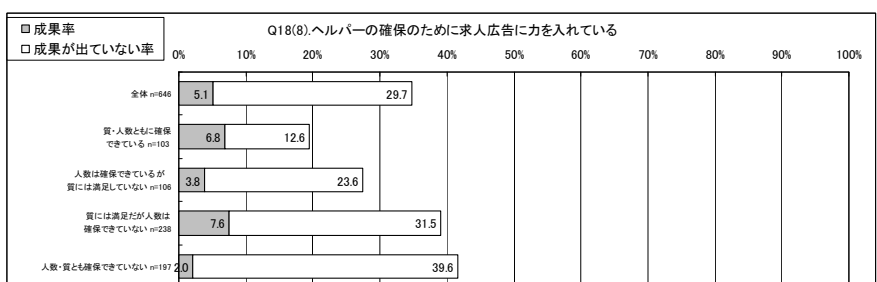
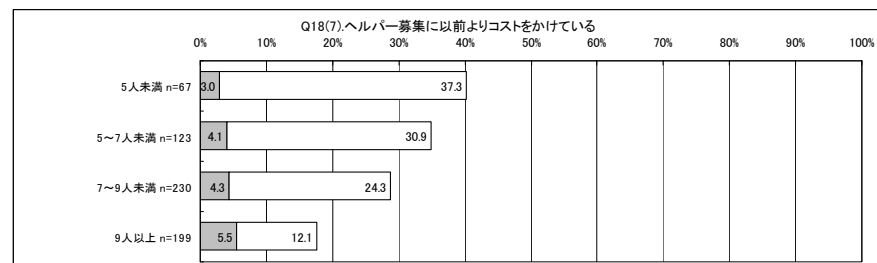
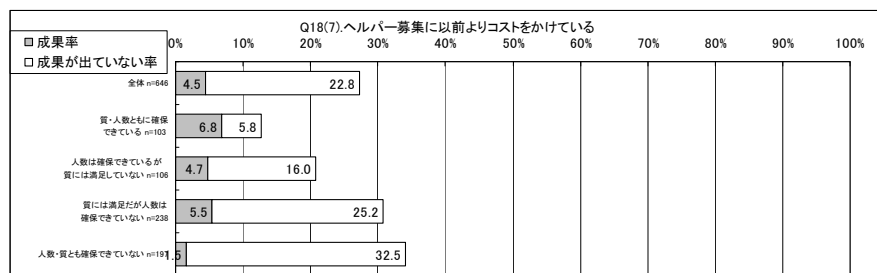
Q18ヘルパーの確保・定着に効果があったと思われる取り組み ＜取組状況ですでに実施して効果を出している割合＞ 【1年後の定着人数別 人材充足度別】		全体	Q13.1年後のヘルパー定着人数				Q11.人材の充足状況			
			5人未満	5～7人未満	7～9人未満	9人以上	質・人数ともに確保できている	人数は確保できているが質には満足していない	質には満足だが人数は確保できていない	人数・質とも確保できていない
合計		646 100.0	67 100.0	123 100.0	230 100.0	199 100.0	103 100.0	106 100.0	238 100.0	197 100.0
ヘルパー確保	Q18(1).福祉系大学・専門学校等の教育機関との連携を強めている	26 4.0	1 1.5	3 2.4	12 5.2	10 5.0	6 5.8	7 6.6	9 3.8	4 2.0
	Q18(2).募集する際に、以前より職員や知人から声かけを多くしている	218 33.7	10 14.9	31 25.2	92 40.0	79 39.7	48 46.6	43 40.6	74 31.1	53 26.9
	Q18(3).事業所における介護および人材育成のビジョンについて明確に提示する	75 11.6	4 6.0	7 5.7	29 12.6	33 16.6	26 25.2	8 7.5	30 12.6	11 5.6
	Q18(4).採用時に採用後の処遇やキャリア形成について説明している	116 18.0	5 7.5	11 8.9	51 22.2	46 23.1	32 31.1	21 19.8	46 19.3	17 8.6
	Q18(5).自社で資格取得講座を開講し、修了者から採用する	55 8.5	2 3.0	12 9.8	20 8.7	20 10.1	9 8.7	9 8.5	22 9.2	14 7.1
	Q18(6).ヘルパー募集の際に以前より給与を高く設定している	39 6.0	5 7.5	8 6.5	12 5.2	13 6.5	6 5.8	4 3.8	17 7.1	11 5.6
	Q18(7).ヘルパー募集に以前よりコストをかけている	29 4.5	2 3.0	5 4.1	10 4.3	11 5.5	7 6.8	5 4.7	13 5.5	3 1.5
	Q18(8).ヘルパーの確保のために求人広告に力を入れている	33 5.1	2 3.0	8 6.5	14 6.1	8 4.0	7 6.8	4 3.8	18 7.6	4 2.0
	Q18(9).介護の能力を適切に評価し、教育・指導に反映している	223 34.5	18 26.9	36 29.3	81 35.2	82 41.2	43 41.7	30 28.3	112 47.1	38 19.3
	Q18(10).介護の能力向上を意図した配置・仕事を割り当てている	288 44.6	23 34.3	44 35.8	104 45.2	109 54.8	55 53.4	36 34.0	130 54.6	66 33.5
能力向上	Q18(11).介護能力の向上に向けた研修を充実化している	257 39.8	14 20.9	44 35.8	88 38.3	106 53.3	45 43.7	36 34.0	114 47.9	62 31.5
	Q18(12).実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会を設定している	328 50.8	23 34.3	62 50.4	117 50.9	117 58.8	58 56.3	52 49.1	152 63.9	66 33.5
	Q18(13).公的な助成金制度（キャリア形成促進助成金等）を利用する	23 3.6	3 4.5	4 3.3	11 4.8	5 2.5	3 2.9	1 0.9	14 5.9	5 2.5
	Q18(14).介護能力の伸びを評価する処遇制度を採り入れている	66 10.2	7 10.4	9 7.3	25 10.9	25 12.6	16 15.5	6 5.7	30 12.6	14 7.1
	Q18(15).サービス提供責任者がヘルパーの育成を行うようにしている	334 51.7	23 34.3	60 48.8	128 55.7	114 57.3	56 54.4	50 47.2	158 66.4	70 35.5
	Q18(16).介護保険制度や関係法令の改正情報を周知している	281 43.5	20 29.9	50 40.7	98 42.6	103 51.8	49 47.6	30 28.3	132 55.5	70 35.5
	Q18(17).働き方や仕事内容、キャリアについて上司と相談する機会を設定している	289 44.7	19 28.4	48 39.0	105 45.7	106 53.3	58 56.3	47 44.3	130 54.6	54 27.4
	Q18(18).介護の能力を適切に評価し、給与等に反映している	150 23.2	12 17.9	29 23.6	54 23.5	48 24.1	29 28.2	17 16.0	75 31.5	29 14.7
	Q18(19).採用後に事業所におけるキャリアパス（昇給・昇格のイメージ）を明示している	80 12.4	6 9.0	12 9.8	26 11.3	33 16.6	20 19.4	11 10.4	34 14.3	15 7.6
	Q18(20).経営者・管理者と従業員が経営方針・ケア方針を共有している	272 42.1	17 25.4	45 36.6	103 44.8	98 49.2	50 48.5	46 43.4	130 54.6	46 23.4
モチベーションアップ	Q18(21).ヘルパーにも手順書の作成や他のヘルパーの指導育成に関わらせているなど、やりがいを高めるための諸業務を割り振っている	212 32.8	18 26.9	35 28.5	79 34.3	73 36.7	35 34.0	32 30.2	105 44.1	40 20.3
	Q18(22).勤務時間帯（シフト）を決める際に労働時間に融通を利かせている	473 73.2	37 55.2	87 70.7	180 78.3	154 77.4	79 76.7	80 75.5	185 77.7	127 64.5
	Q18(23).各種マニュアルを整備・活用している	403 62.4	35 52.2	78 63.4	140 60.9	136 68.3	55 53.4	68 64.2	177 74.4	102 51.8
	Q18(24).サービス提供開始前のオリエンテーションと同行指導を行っている	486 75.2	35 52.2	92 74.8	181 78.7	162 81.4	77 74.8	79 74.5	195 81.9	134 68.0
	Q18(25).ヘルパーが事業所と連携しやすい環境があり、必要に応じた対応がとれる体制を整備している	481 74.5	36 53.7	91 74.0	175 76.1	160 80.4	79 76.7	77 72.6	201 84.5	123 62.4
	Q18(26).サービス提供責任者や他のヘルパーと日常的に利用者情報を交換できる機会を設けている	498 77.1	38 56.7	94 76.4	181 78.7	166 83.4	84 81.6	82 77.4	198 83.2	133 67.5
	Q18(27).上司や先輩に仕事上の相談ができる機会を設定している	417 64.6	32 47.8	78 63.4	147 63.9	144 72.4	68 66.0	69 65.1	178 74.8	101 51.3
	Q18(28).職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている	431 66.7	31 46.3	78 63.4	155 67.4	151 75.9	74 71.8	65 61.3	183 76.9	108 54.8
	Q18(29).福利厚生を充実させ、職場内の交流を深めている	232 35.9	16 23.9	38 30.9	87 37.8	83 41.7	49 47.6	39 36.8	100 42.0	44 22.3
	Q18(30).子育て支援（子ども預かり所の設置・保育費支援等）を行っている	38 5.9	3 4.5	10 8.1	9 3.9	14 7.0	6 5.8	7 6.6	18 7.6	7 3.6
労働環境整備	Q18(31).賃金・労働時間等の労働条件を改善している	169 26.2	10 14.9	29 23.6	64 27.8	60 30.2	40 38.8	28 26.4	63 26.5	37 18.8
	Q18(32).介護事故や腰痛を予防するための教育や福祉機器を整備している	122 18.9	9 13.4	19 15.4	45 19.6	43 21.6	19 18.4	13 12.3	62 26.1	28 14.2
	Q18(33).事故やトラブルへの対応体制を整えている	454 70.3	33 49.3	78 63.4	176 76.5	149 74.9	73 70.9	75 70.8	183 76.9	121 61.4
	Q18(34).定期的な健康診断を実施している	457 70.7	32 47.8	92 74.8	164 71.3	154 77.4	82 79.6	80 75.5	166 69.7	128 65.0
	Q18(35).悩み・不満・不安などの相談窓口（メンタルヘルスケア）を実施している	210 32.5	19 28.4	37 30.1	82 35.7	66 33.2	33 32.0	31 29.2	96 40.3	50 25.4

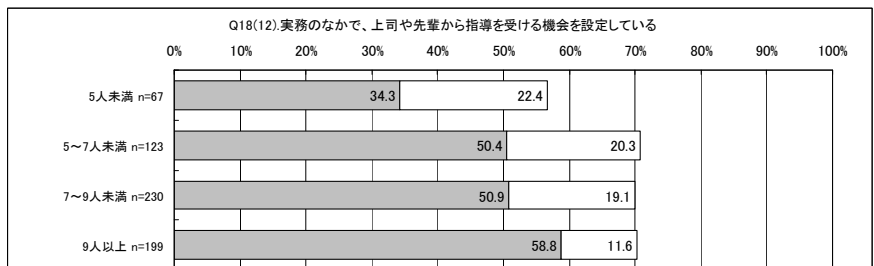
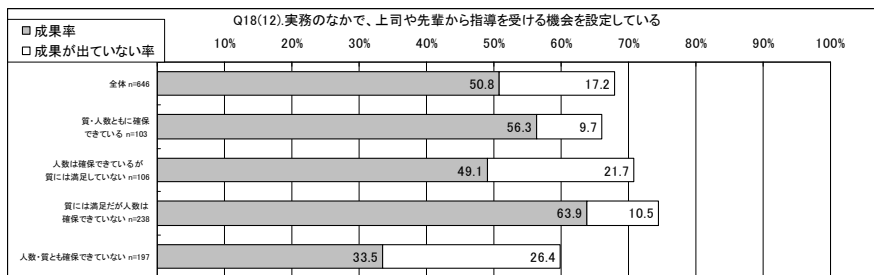
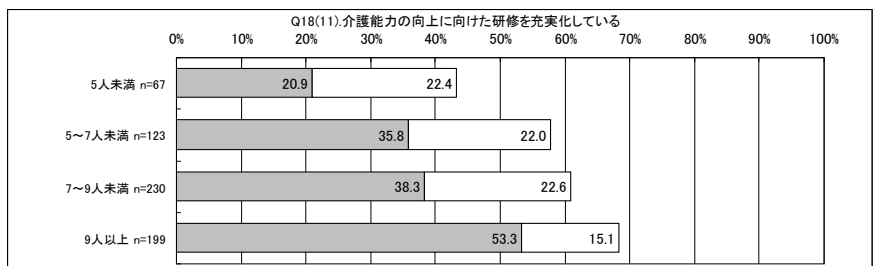
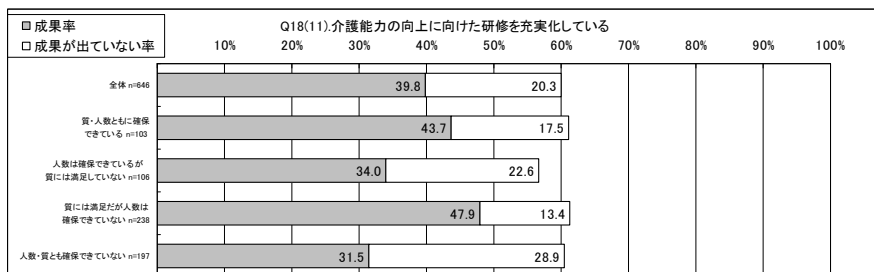
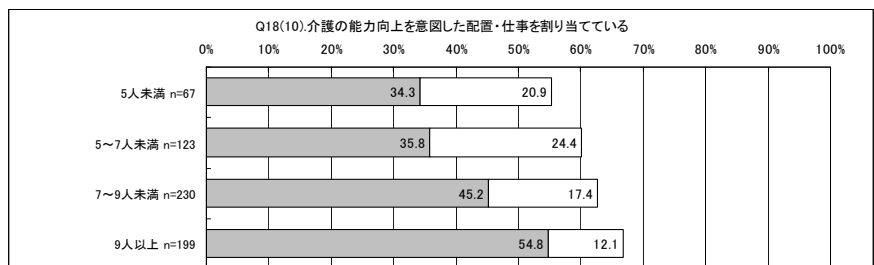
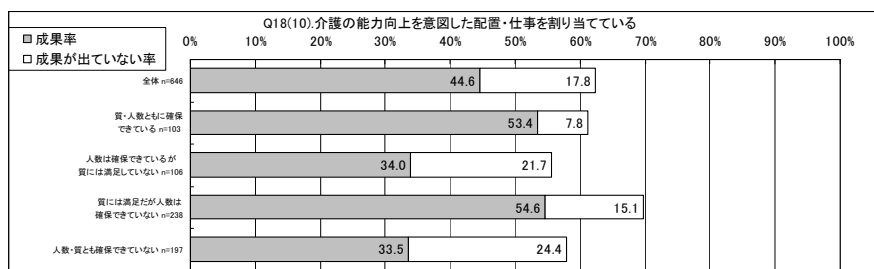
■ 全体と比較して10ポイント以上 □ 全体と比較して10ポイント以下

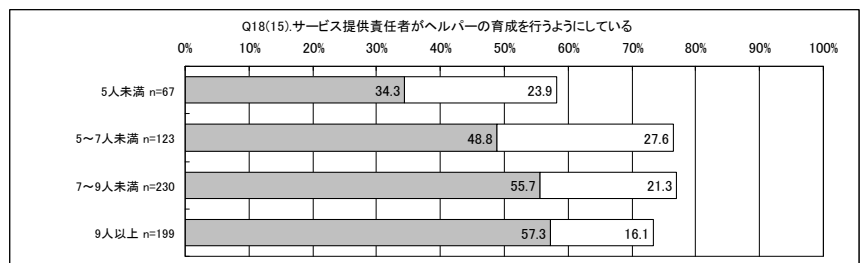
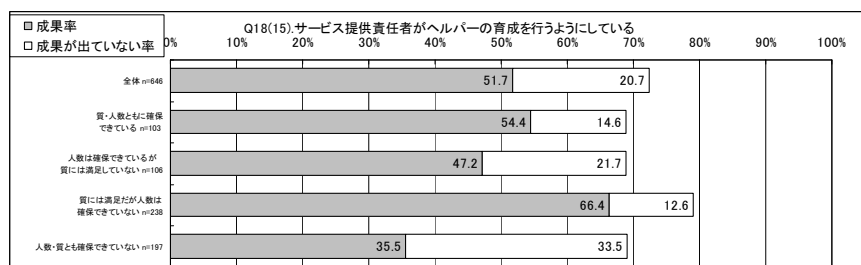
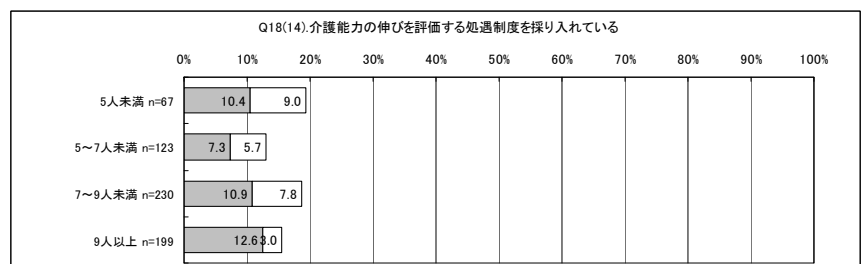
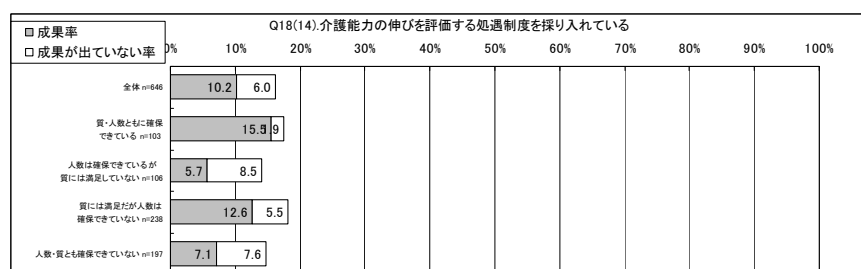
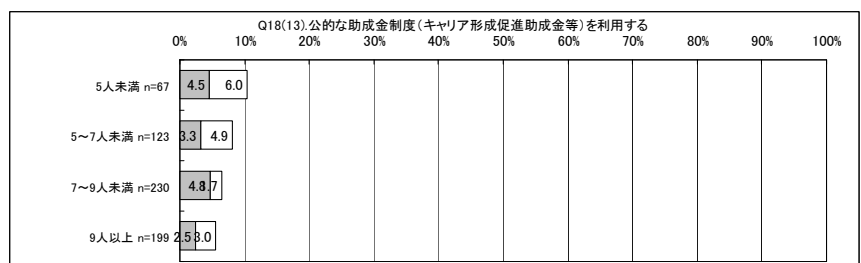
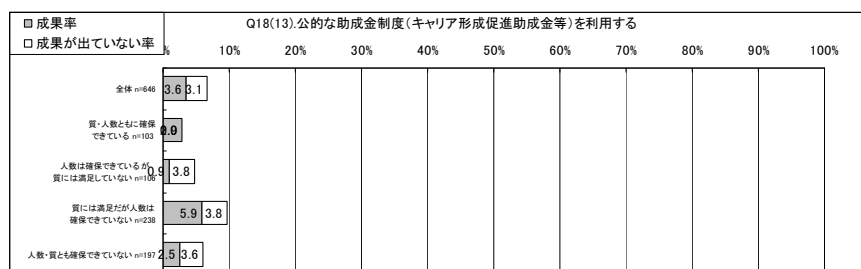
●実施しているヘルパーの確保・定着のための取り組み【人材の充足度別・採用1年後の定着率別】

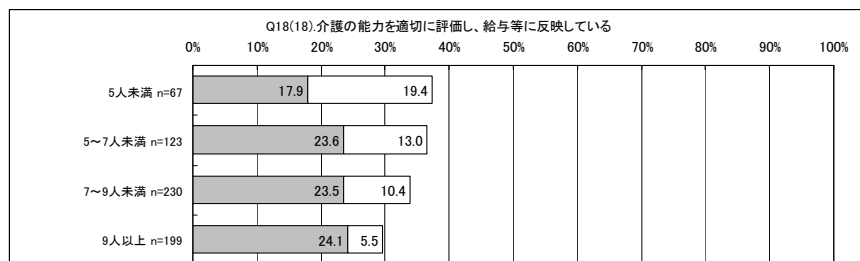
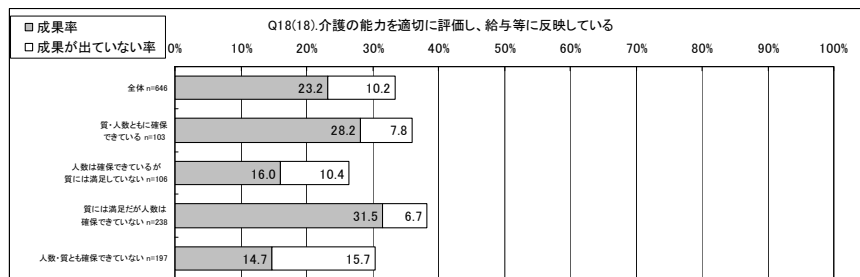
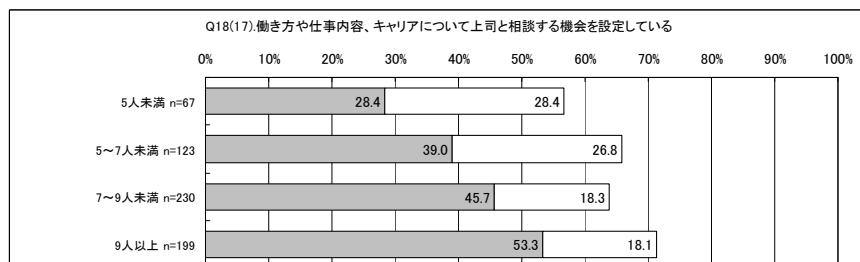
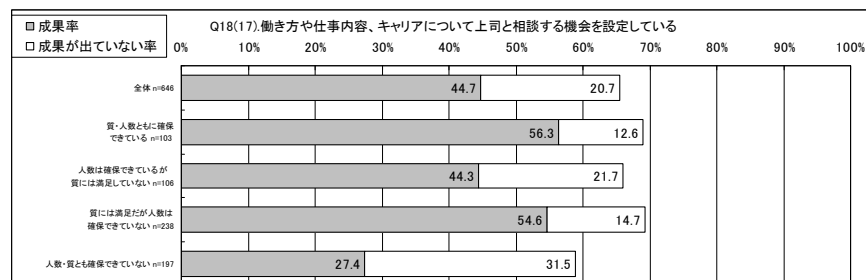
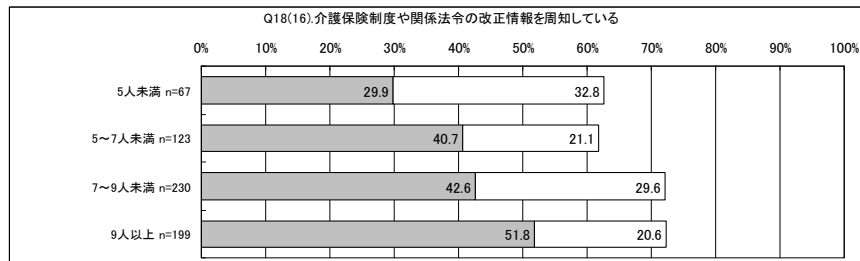
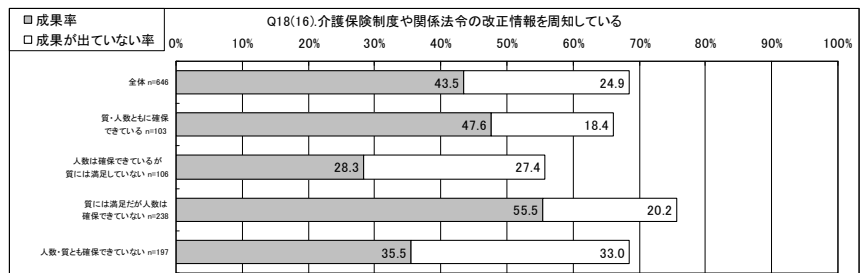


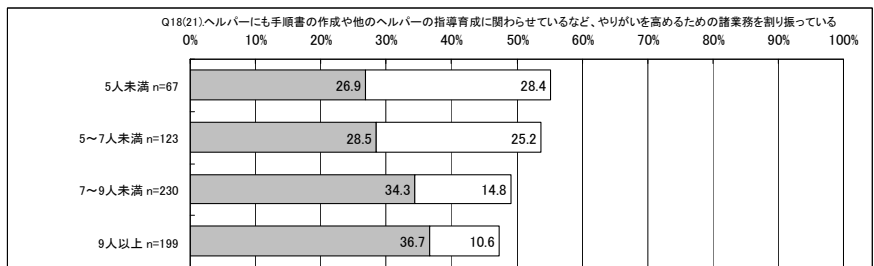
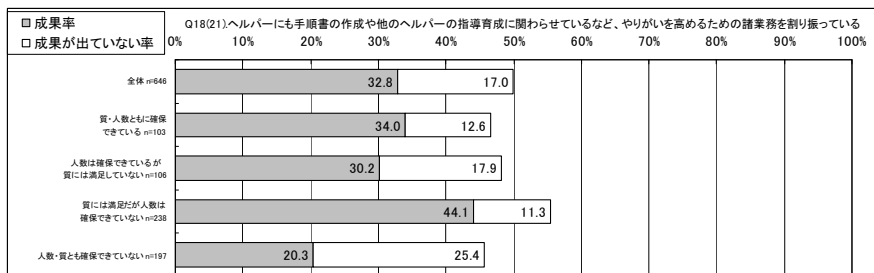
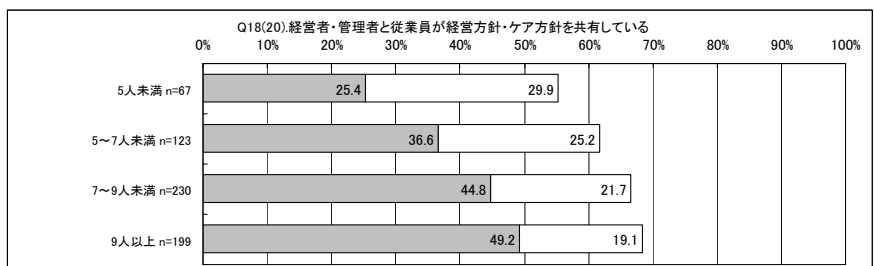
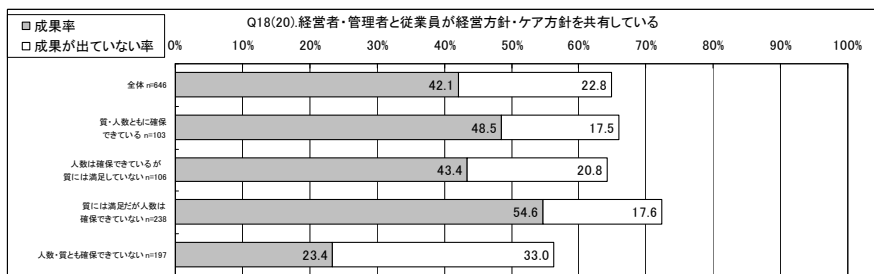
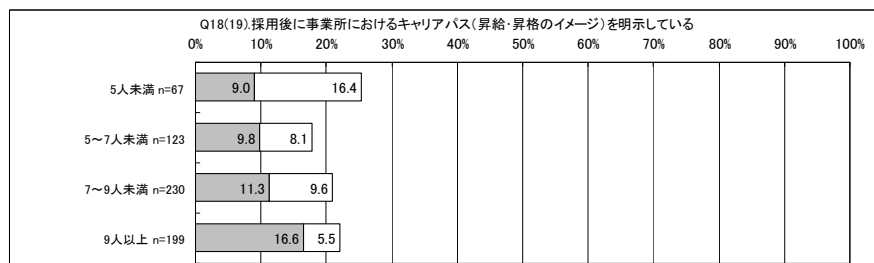
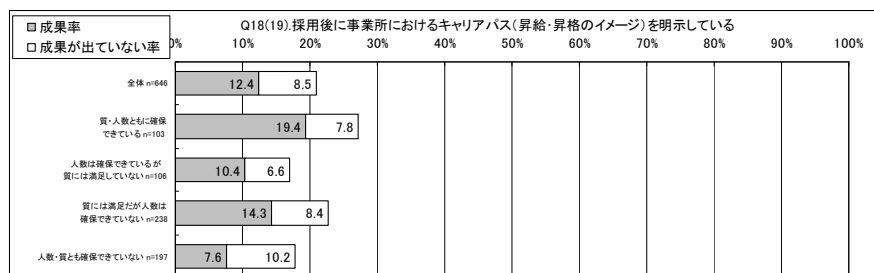


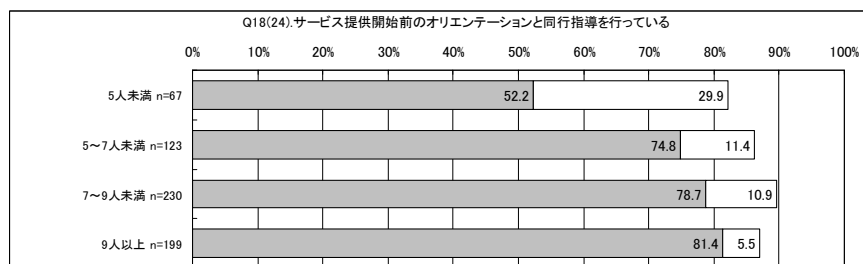
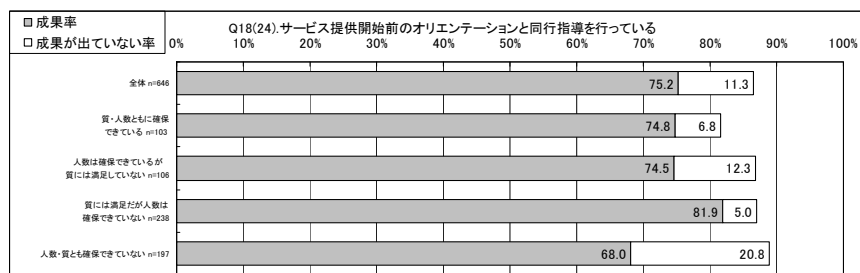
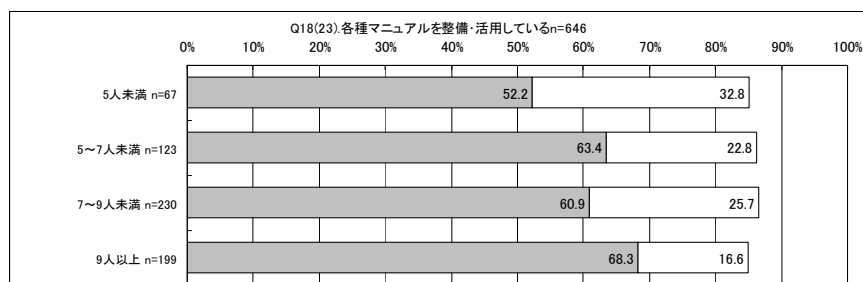
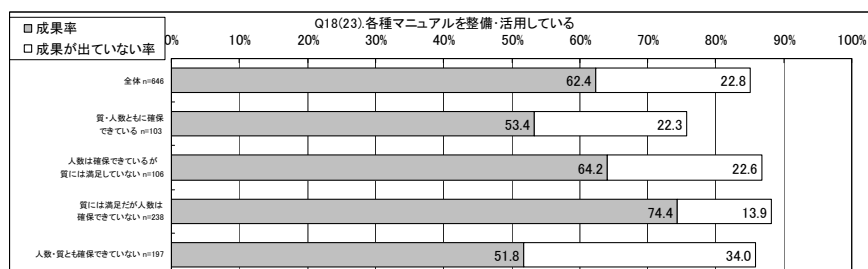
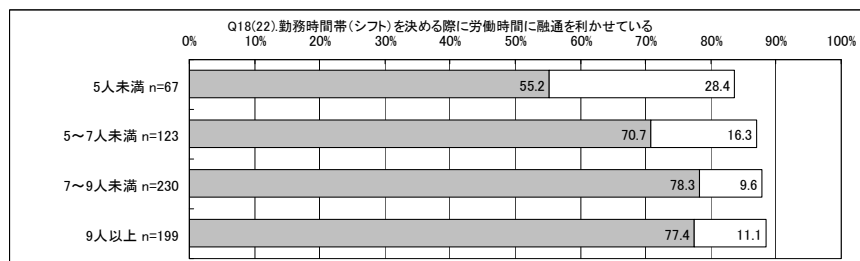
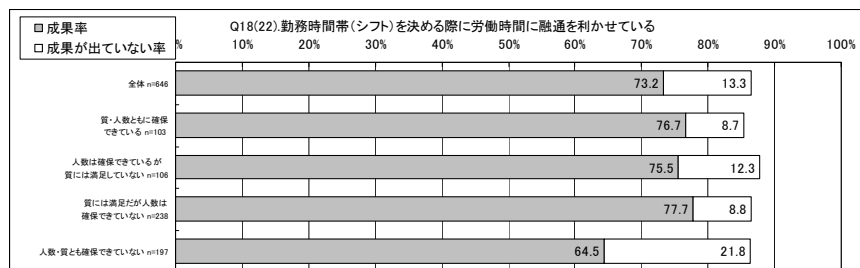


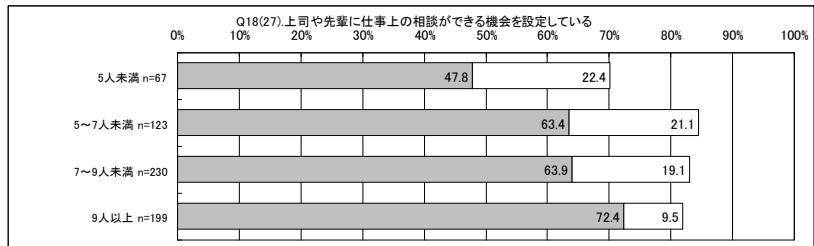
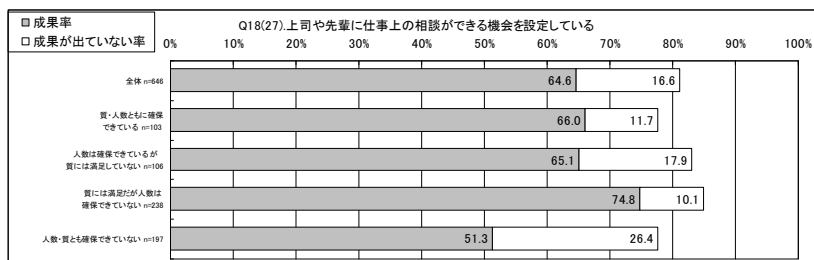
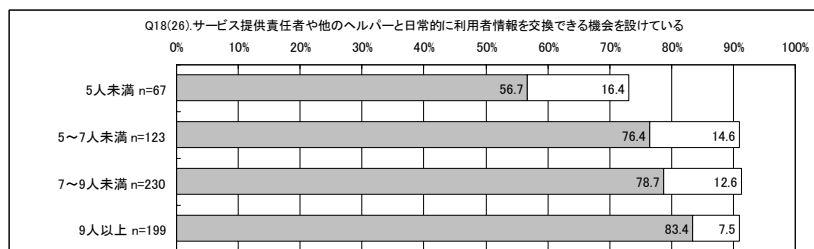
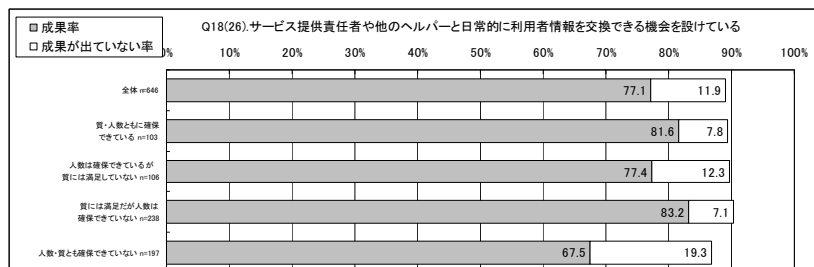
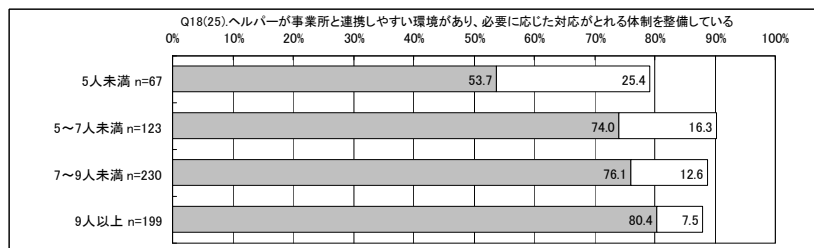
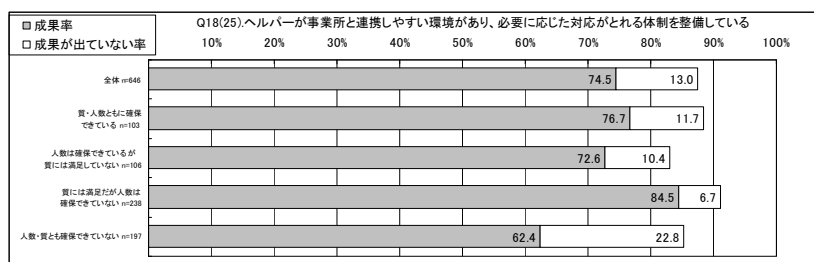


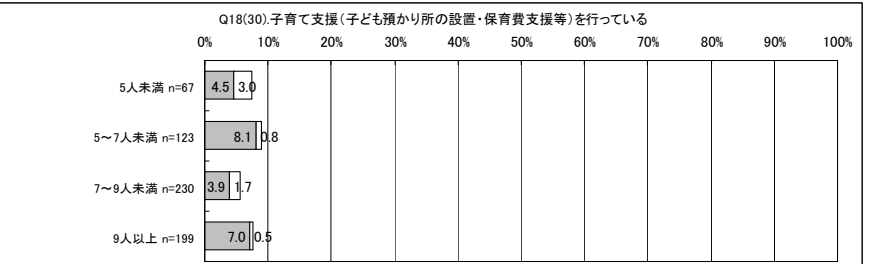
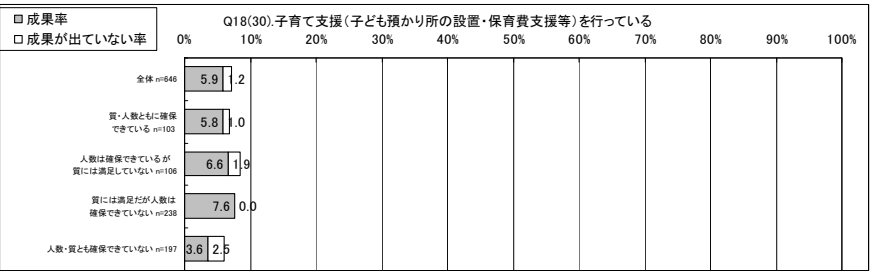
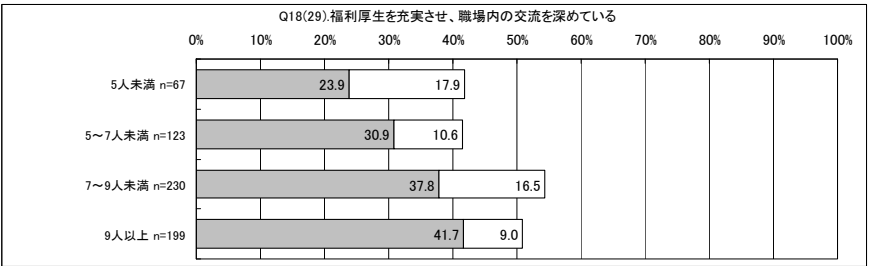
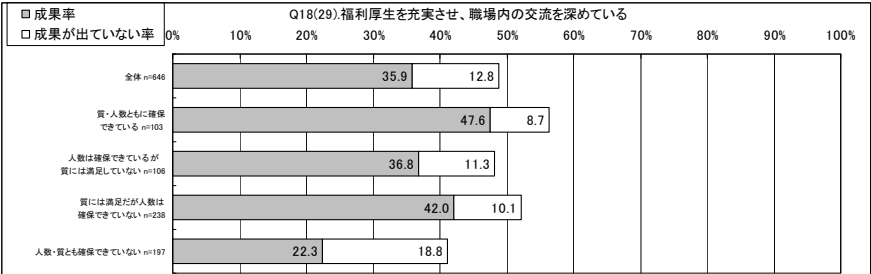
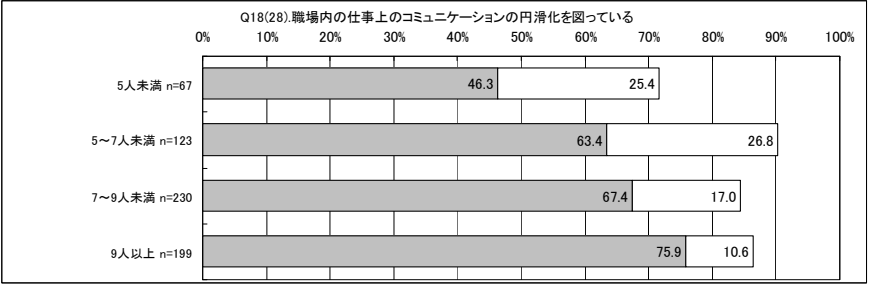
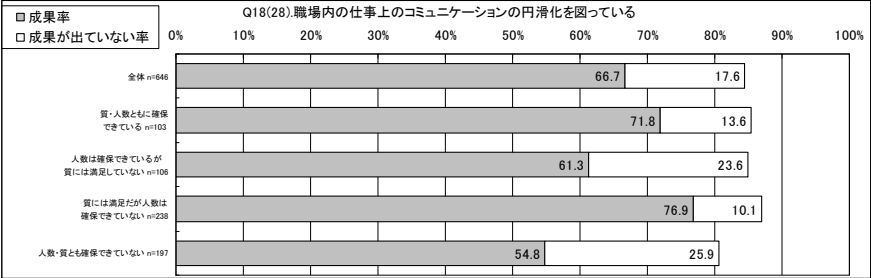


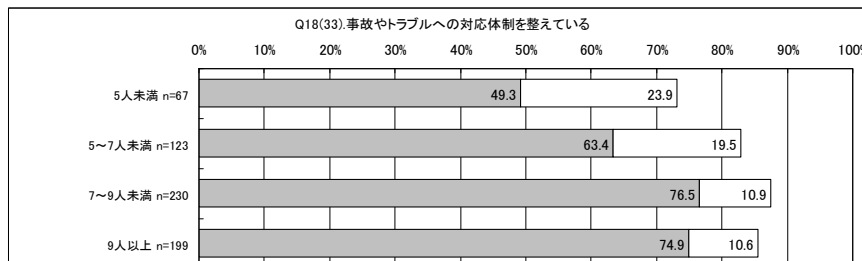
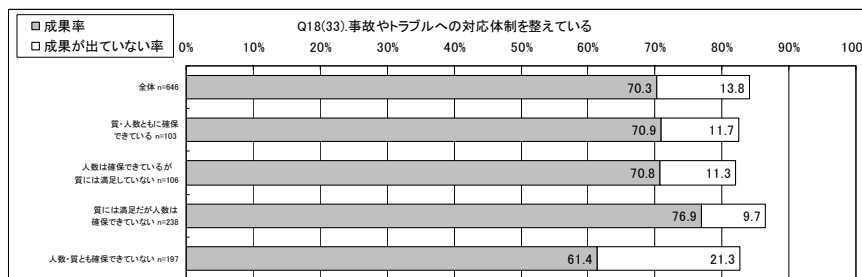
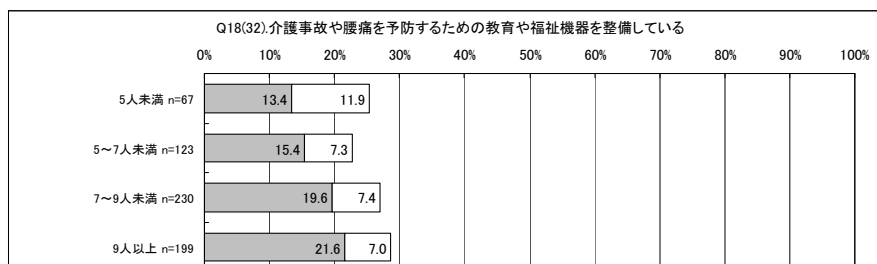
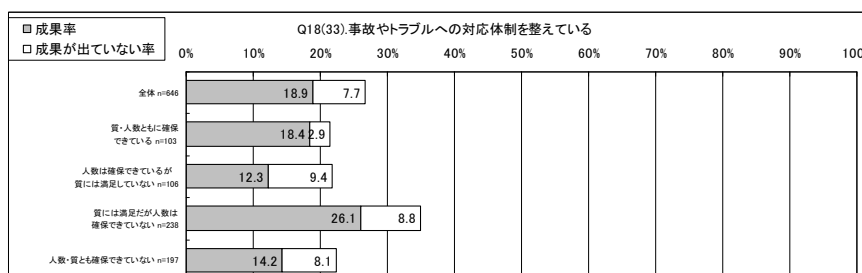
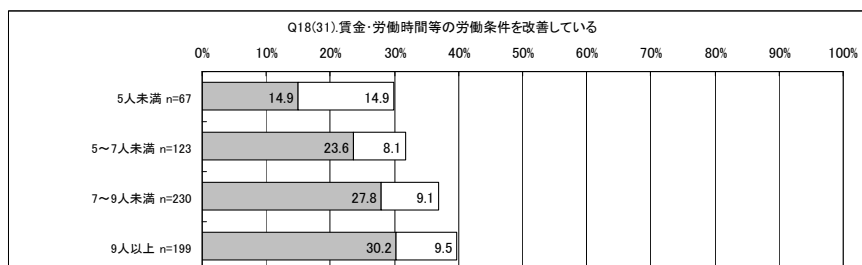
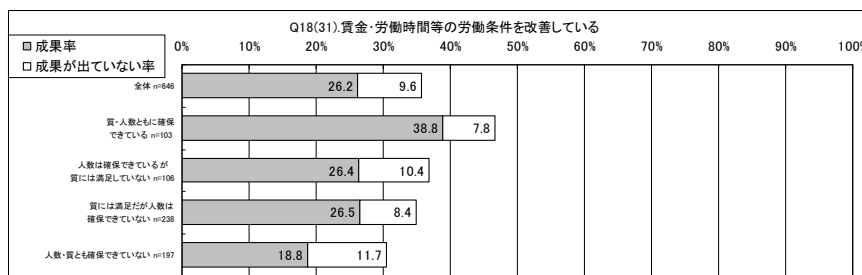


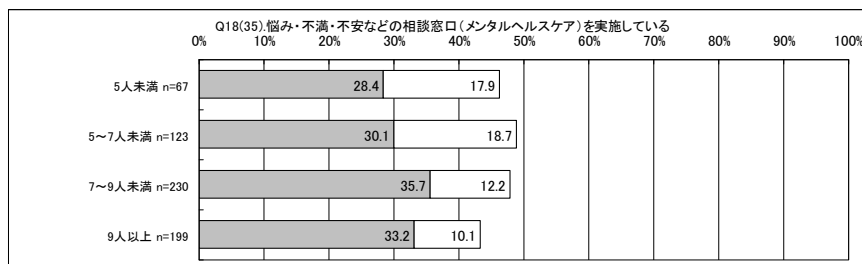
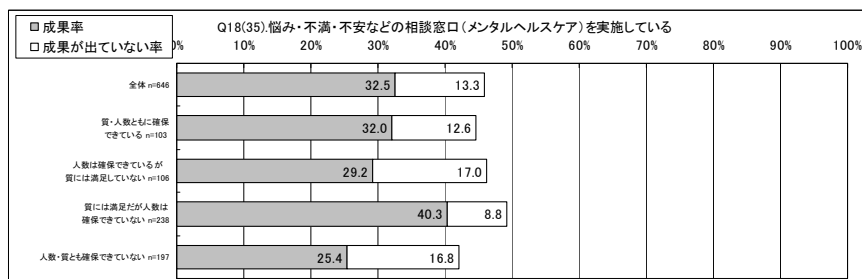
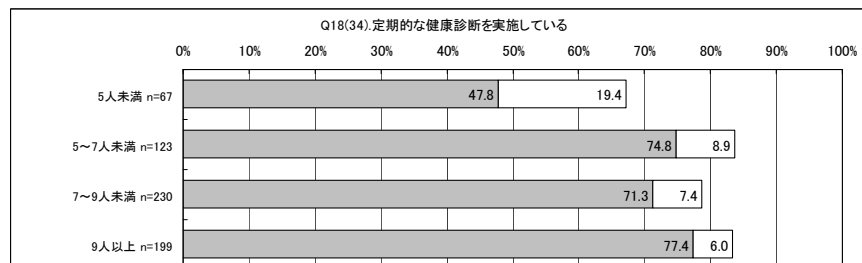
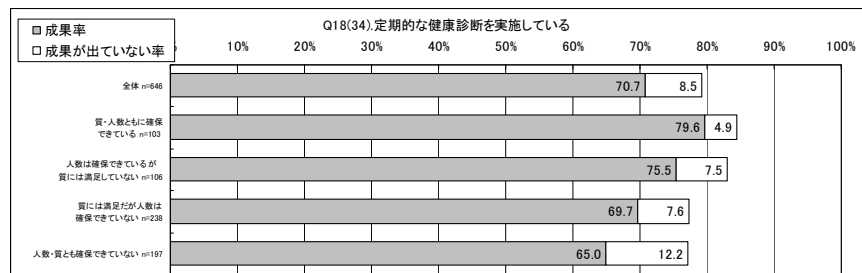












3. 自由記述欄記入内容

□フリーアンサー回答

Q17 これまでの経験から効果のあった募集・採用の方法

No	Q17募集・採用方法
2	なし(応募者が少なすぎる)土・日の勤務はできない。
3	友人・知人の紹介
8	知り合いの人(ヘルパーさん)から紹介してもらうのが一番いい。
14	・2級ヘルパー養成講座の同行訪問時スカウト ・募集チラシを全戸配布
16	特になし。職安等できる事はすべて行っている。
17	募集は難しい。しかし、定着率を増やすのはそう難しい問題ではない。他社との二重三重登録を止め、登録は1社のみとし、職場環境を整え、愛社精神を育む。誰とも交流出来る楽しい職場作りに経営を考える。
19	ロコミにて社内スタッフが紹介していく。
21	新聞折込広告・求人誌にて募集しても全く反応すらない。ロコミと個別の人脈でしのいでいる。
25	ヘルパーの手引き(自社作成)を示しながら、労働条件、業務内容、業務の流れなどを話し合い、本人の希望の時間と賃金目標、休日の希望などを相談する。40時間同行訪問研修等の説明を実施、等。+サービス提供責任者からの事前説明。
26	勤務しているヘルパーの友人・知人等の紹介を受ける事が一番安定している。
29	介護研修会等での募集
30	ヘルパー(介護)をやれる人材か(性格・向き不向き・福祉的な常識や倫理・道德感を持っているか)人相手の仕事で医療と同じように人の命にかかわる職種なので上記の点が基本的に必要最低限の事になるので、そこを本人に質問する。そこをクリアして採用しないと、後々研修しても問題が起こる場合が多い。
36	現在、ヘルパーさんからの紹介等がほとんど。
38	試用期間を取り、双方納得の上採用する。
39	紹介
52	サービス提供責任者になってもらう人には研修等、テストなど金銭的支援をする。
54	勤務時間・日数・曜日の応談
60	各営業所で会社説明会(相談会)を行い、来社しやすいよう求人広告を出したら反響があった。
65	ヘルパーからの紹介
67	社員・ヘルパーの紹介
70	時間帯や休日の希望・収入についての要望を聞いている。
71	現在従業員として活動しているヘルパーの知人・友人を紹介してもらうことで、現在の人員を確保している。
78	他社さんと比べて時給は高いと思われるので、あとは希望の時間と合うかどうかかと思われます。
82	・募集地域内への折込が主力 ・ヘルパーよりの紹介(紹介謝礼)
83	ヘルパー2級実習時の声掛け
84	特になし。現在従業員しているヘルパーからの紹介・ロコミがほとんど。
87	本人の希望の時間と賃金目標、休日の希望などを相談する。
89	労働条件・業務内容を説明し、本人の希望も聞きながら話し合いをしています。交通費の支給が喜ばれています。
92	募集しても応募が少ないので、当社のヘルパーなどの友人・知人にお願いしています。
93	ロコミの場合はほとんどやめる人がいない。事業所を転々とするヘルパーは最初からお断りする。など。

105	効果的な方法なし。弊社ではヘルパーさんの知り合い(有資格者)を採用。
113	・既存ヘルパー(スタッフ)からの紹介制度 ・資格取得補助金制度
118	①3ヶ月間のトライアルで様子を見て、社員にする。又、そのときの希望で登録を望む人もい るので、希望は尊重する。 ②採用後の研修は本人希望を重視する。無資格からヘルパー2級・介護福祉士・ケアマネ・ 住環境コーディネーター等、殆どの資格を取得した女性もいる。
120	ヘルパーの希望時間、労働条件の話し合い。
124	事業所の介護理念・最終目標を説明する。
127	道路に面した所に「ヘルパー募集」と大きく表示する。高いコストで求人広告を出すより、コスト ゼロで効果あり。
128	資格手当・時給・休日を募集時に相談し、経験を考慮し登録ヘルパーとして実務に入って頂 き、一週間後、もう一度労働条件・賃金・休日の話し合いをする。このときに仕事能力・取得資 格を時給に反映させる。たいがい、最初の話し合いより時給がUPしている。
132	当社はヘルパー2級取得のスクールの実習校になっています。実習時、良さそうな方にお声 かけしています。又、登録の場合にはどんな場合でも休み他全て優先しています。こちらの対 応、考え方は全て“働いて頂いている”というスタンスです。又、食事共ランチ時会議の時、 他、全て飲食代は会社持ちです。又、資格取得に助成しています。
136	ヘルパーさんが紹介してくれる。ケアマネが紹介してくれる。
147	ヘルパーからの紹介(口コミ)
149	登録ヘルパーより紹介して頂く(ほぼ定着する)。
150	週1日でもOK
151	例)に書いてあることを確実に実施しています。又、短時間労働の方でも6ヶ月経つと有給を出 しています(実務日数により)。又、月1回の研修・サービス内容報告・実技等、研修し、以外に も外部研修にも参加させてます。事業所少人数(代表者入れる)9名でサービスに入ってます。 代表者も現場に入り、介護員・利用者共々現状も把握しています。代表者が介護員として現 場に入ること職員で職員の気質も変わり、退職者も少なくなっています。
153	・あなたの好きな時間と曜日 ・自転車も可 ・55才～以上も頑張っています(あなたが主役)
156	紹介
157	口コミ
158	ハローワークでの求人
160	実習中にコミュニケーション良く安心感を与える。
161	人からの紹介(登録ヘルパーや研修で出会った人から)
168	3ヶ月の試用採用としており、モラル・協調性倫理観があるかで、その後の採用を決定してい る。知識・技術は教育次第で身につけることが出来る為、人間性に重きを置いている。チーム ケアを目標としているから。
170	介護福祉士資格取得へのポイント。利用者さんとコミュニケーション出来るまで数回同行訪 問、賃金目標、休日希望、安心して活動出来るまでアドバイス。定着みられるが活動内容、賃 金、精神的ストレスの中で若い人材は離れていく。
183	小さな町なので口コミの紹介
189	ヘルパー資格取得講習の実習に来た人をリクルートした。
190	例のとおり実施しています
195	知人の紹介
197	ポスティング(団地内)→1人採用
200	地元の新聞紙に曜日を決めて定期的に載せる
201	時代の流れを読む
203	法人内事業所(店)に掲示する
208	特になし。登録ヘルパーの雇用はしない(無責任な雇用)

213	職場の環境 お金目的の人は長続きしない。「介護」をしたいと目標がある人材は退職しない。
214	効果的な方法はない
216	面接時に当事業所の基本方針や、介護のやりがい等を話す。
217	初めの3ヶ月は研修で、時給850円、後、希望者に対しては正社員、勤務年数に応じて昇給賞与。希望休日は毎月必ず聞き休日にする。
219	本人の希望の勤務範囲・時間帯・時間・賃金目標 休日の希望(別に効果にはつながりません。採用に必要な項目なので取り入れています)
225	特に無し。給料が高いと応募あり。
228	ヘルパーの友人の紹介が多い。他業者より気持ちよく働く条件づくりをする(賃金だけではない)。
232	人つながり(口コミ)
233	現任の登録ヘルパーからの紹介
237	特にありません 採用時の注意として利用者からヘルパーとして選ばれること。選ばれない人は仕事がない。仕事があることは正職員になれるし、3年後にはサービス提供責任者へ昇格させる(利用者からキャンセルされる方はなれない)。
239	採用人数とご利用者の人数が合わないので、ご利用者を確保して、サービス提供責任者が1ヶ月訪問して、ケア会議を開いて、その後に募集し、適任者を採用する。私のところは55才以上の自家用車のある人を採用しています。生きがいで介護していただきます。辞める人は少ないです。平均年齢は55才です。商いではないので、ご利用者を探しには行かない。
247	労働条件・業務内容など
249	社協、福祉人材バンクの利用
253	職員の手伝いによる方法
261	年配の方歓迎と書いた
263	当社勤務(ヘルパー)よりの紹介
266	介護事業所としての社長の理念に賛同して下さる方が多い。
269	ヘルパー仲間の口コミ
273	人材が足りなく困っている時は、ヘルパー資格を持っている人を知りたいに聞き、来てもらえないか話をすすめる。たとえ空いている時間があれば、1日に2時間だけでも出てもらう。ただし、質の確保はできない。
276	ハローワークによる募集、及び面接
277	応募者が不安に思っている事、勤務方法・希望(休日・賃金)等を話しやすい雰囲気作り。実際のケアの様子、自らの新人の頃の体験談(失敗談・嬉しかったことなど)事業所のカラーをお話する。面接という方法とはらず、茶菓を共にしながら、本音トークが出来る状況の中で、いろいろ話題を話し合い、リラックスして頂き面接中に応募者の本音が聞けたらと思い面接しています。お客様の自宅へ訪問して頂ける(責任を持って指導し育てられるという)人、他のヘルパーと強調できる人、当事業所のスタッフのカラーに(考え方)合う人、管理者、サードが育て
282	社協だより(広報紙)・ハローワーク等、いずれも同様。申し込みが少ない。必要な時に補充がすぐにできない。
285	NPO法人でヘルパーの資格講座を開催する事にも関わっているので、受講者より話を聞く中で、やる気のある人、優しい心を持った人、等々、考え見ながら採用する事もあり得る。
286	高賃金・時間・業務内容に応ず
290	知り合いや職員の紹介
293	地元を中心に行っている
297	一定の方法は無く、条件が合わず(正社員を増やす程利用者数が多く無く、又、登録希望のヘルパーと利用者の時間が合わない等)。
300	ヘルパーの応募状況が悪いので、併設している他事業所からの配置換えで対処しています。
302	訪問介護事業のみの募集ではほとんど応募がないのが現状です。他事業所への応募者へ訪問介護への誘いかけをするぐらいです。

303	人脈による紹介以外にない
308	現在働いている職員の声掛けによる口コミ
314	ホームページからの応募
322	経験のないヘルパーには3ヶ月間、研修指導や同行訪問を行う。
326	人づてでの採用
329	ヘルパー講座の実施により、終了後就職して頂く方法。
330	参考にしたいと思います。出来れば本当に教えて頂きたいと思います。
331	・ヘルパー講習会の講師の方からの紹介 ・既社員からの紹介
338	・入社から現場に行くまでの研修・同行の流れ ・未経験の人は特に丁寧に行う ・給料額、働ける時間、曜日を打ち合わせる
340	育児をされている女性が動きやすい時間設定
342	専門学校等からの実習に際し、募集の掲示をする。
344	登録ヘルパーはポスターを貼ってあるのみの募集ですが、問い合わせ等に応じている状態です。サービス提供責任者は、ハローワークと社員からの紹介、登録ヘルパーからの転職がほぼ同じ割合です。
345	不登校生や一般から離脱、又は、脱線した人との信頼関係を築き学習しながら社会参加の練習をした上で、常勤者とする。時間や訓練等行う期間を要するも、安心して働いてもらえる。
349	利用者の地区毎に募集するので移動時間が少ない。
357	・ヘルパー講習の施設実習受け入れる ・月に2～3回、内部研修を行う ・1人の利用者につき、最低3回はサービス提供責任者かベテランヘルパーがどうし、不安がなくなってから1人ケアを開始する ・利用者別マニュアルに基づくサービス提供
361	・H2級の方には、介護福祉士→CMの受験資格が取得 ・その資格はどんな資格で、価値のあるものかを説明
369	地域からの募集を考えると施設前の掲示
370	ヘルパー研修取得学院の終了日に現在勤務している学院の卒業生に同行。社内案内等をしてもらう。在職中のヘルパーからの紹介。
373	介護福祉スクールへ募集した。
375	まだ効果がどれくらいか判断できていません。
379	未経験の方には同行・指導致します。
381	近隣への募集ポスターの貼りだし等
382	知り合いを紹介してもらっている。事業所の雰囲気が良いと評判になり定着している。
384	知人からの紹介
390	事業所の近隣への募集ポスターの貼りだし等
392	これまでに新聞折込広告・自社作成チラシポストイン・ハローワーク利用、効果は殆ど無しでした。初めてフリーペーパー、最寄りの駅沿線限定、三週間9万円、6名の問い合わせ、採用1名。反応は良いが効果は薄い。
395	ハローワーク
396	登録ヘルパーに関しては、勤務時間数、勤務希望日等、本人希望を優先して可能な限り受け入れる。
405	初回同行訪問
414	募集要項に労働・賃金条件を細かく記載する。
417	ヘルパーの知人を紹介してもらう。休日のみ希望など短時間でも登録OKと希望相談に応じる。
425	当社研修終了生が登録ヘルパーとして採用された場合、1年経過時には受講料の一部返還がある(特待生制度)。

427	・インターネットの求人や介護福祉職の求人フェスタに参加し、特色である医療との連携やチームケアの説明をする。 ・昇給・賞与が他より良い等、具体的に説明する。
429	登録ヘルパーさんからの紹介で採用した場合
433	求人広告にあの手この手と出すが、ほとんど応募無し。応募があっても事業所を短期間で変わっている人などがいて、質が悪い。条件は休日はヘルパー優先で、賃金等も近隣事業所よりやや良い。働ける日も希望を聞いているが効果が少ない。
434	ネット求人サイト
435	求人広告への掲載。知人の紹介。
437	市が主催する2級ヘルパー研修で同行訪問の実習に来られた中から声掛けして、勤務体制で折り合いが付けば採用で、三年続けて質の確保は出来た。
440	週1日、短時間でも構わないとヘルパーさんを通し、PTAの集まり等にパンフを配ってもらうなど。
441	知り合いの紹介
444	スタッフの知り合い・友人に声を掛け、資格費用金額全額立替や、一部費用負担をしています。
447	①上記にも記入しましたが、ニチイ学館さんから実習校にさせて頂いてますので、1ヶ月8人の実習生が来るので、この中からオリエンテーションや人柄なども見ました採用してます。年間5人前後は採用しています。 ②月に1～2回新聞広告で求人を出してます。年間通して募集の方々と面接して採用しています。当社はこの2つの方法で募集しております。
449	・PTA等、学校行事への参加ができます。 ・生活スタイルや生活のリズムに合わせて、仕事の時間を選ぶ事ができます。
451	募集を三週間連続して行った。応募が来やすいと思われる季節(春・秋)に募集広告を出した。
452	ハローワーク
454	法人の正規・契約・パート職員としての採用区分を説明し、法人の該当する就業規程・給与規程等の説明を実施。
455	募集:社協の広報紙に募集要項を掲載する。ホームページに募集要項を載せる。 採用時:社内研修2日間、事業内容から、業務の実際の流れまでを講義形式で。実技研修で身体介護について。又、現場にて同行訪問する。4ケース、6H～8H位。 1年後:同時期採用者対象に研修を行う。サ責が現場同行。
456	法人で開催しているヘルパー養成講座で実習前、及び終了式で具体的に説明。
461	これまでは各ヘルパーさんを通じて、口コミで情報伝達されている。検討いたし、面談することによって視野が広められてきている。
465	実習生の受け入れをしており、近隣の方や雰囲気を理解してくれる方への採用促進が出来た。
467	働いているヘルパーの口コミの紹介
468	本人の希望の曜日や時間などに出来るだけ合わせる。
470	資格取得補助あり。 自宅から(ケア先まで)1km当たり100円の交通費の支給あり。
471	ヘルパーの仕事としてのやりがいや、将来性について話す。
479	現在働いているヘルパーの紹介が一番定着率が高い。
480	2級ヘルパー取得の為に実収に来られた人に声掛けをして資格取得と同時に登録ヘルパーとして採用したり、又、在籍しているヘルパーに資格のある友人・知人を紹介してもらったりしたが、100%効果があった訳ではない。
482	ハローワークに依頼し、面接し、本人の希望、会社の希望等を説明相談する。
485	地域性か応募すらない。
487	折込チラシへの掲載
489	勤務表(月間の休日希望)の作成等、労働時間の希望、急用時に交代可である事等。

491	面接までこぎつける人は全て登録に繋がります。ただ、募集しても応募そのものの反応がありません。
498	自社でヘルパー養成講習会を行い、受講生の中から採用した。
500	常勤ヘルパー(固定給)
501	大型連休中の広告チラシによる募集
519	自社での教育講座より、同行実習を実施し、人材を発掘していく。
523	ヘルパー養成校に行き、募集し、応募してきた人にはシフトなどの労働条件を話しあい、まずは登録ヘルパーで採用し、2～3ヶ月同行などをし、様子を見て、正社員希望の方はその時点で判断する。
526	その人に合わせた働き方を決めている。
527	・労働条件を明確に話す ・は福利厚生の実質性を話す
529	知り合いを通じてハローワークで募集するも、ほとんど応募者がいない。
537	1. 同行訪問一週間(40時間) 2. 業務上の勤務割の相談の上作成する
538	チラシ・貼紙を家やスーパーに置かせて頂き、募集を行った。
541	上記に表示しているような状態です。
549	ヘルパーが仲の良い友達を当社に誘う。
558	ヘルパーの手引きが一番多い。運営上、予算面で登録ヘルパーが主であり、時間面で喜ばれていましたが、最近はより多く働きたい人が多くなっています。
559	お知り合いにロコミ・以前働いていた方への声掛け
566	職員からの紹介
567	ヘルパーからのロコミ紹介。2級講習から。
570	実際に働いている従業員よりのロコミで人材をさがす。賃金や福利厚生の見直し。休日の希望の体制などを提示。
571	事業所から近い職業訓練校から実習生が来ているので、そこに求人を出して来てもらっている。
578	正規雇用をする内容の募集
581	現状苦戦しています。
584	例)の内容と同じです。
586	年齢不問
588	広告掲載
590	縁故 職人の縁故・利用者縁故
609	①本人の希望を聞く ②話し中に弊社の社風に合い、他社員と強調出来るか判断する ③各種条件提示 ④採用・不採用の即答はしない ⑤特に経験・履歴書内容等、人柄重視する
610	募集・採用については、他事業所との連携をとり、やりくりしている。
611	無資格OK⇒無料で取得支援(全額会社負担)
613	介護の基本方針・理念・サポート体制などを説明する。賃金・稼働時間など詳しい説明。
621	現在は行っていないが、過去にはヘルパー資格取得講習会を実施していた。
622	扶養の範囲内で働きたい人が多く、時給を上げると時間数を減らされるし、登録ヘルパーで採用しても常勤につながらない。
623	ハローワーク等で募集しても、良質な人材にはなかなか巡り会うことができず、知人経由での方のほうが、仕事に対する姿勢が違います。
630	就業後の研修の充実
631	同行実習にて声掛けさせて頂いたりしている。
636	ヘルパー講習時の時間帯を選び直に交渉する。

637	ヘルパーが知り合いを連れてくるのが、人柄や責任感など確実である。
641	養成講座の修了式等に募集の声掛けを行う。又、その後のフォロー。

Q20 ヘルパーの確保、定着の取り組みを実施できない理由

No	Q20 ヘルパーの確保、定着の取り組みを実施できない理由
1	資格取得(介護福祉士・介護支援専門員等)の為に時間を用意するまではできていない。試験前日頃に休暇を与えるのがやっとの状態。
2	福祉大学・専門学校等との連携を取りたいが窓口・連絡方法がわからない(学校主宰のセミナー等は出席するよう努めている)。 国による補助金制度が理解(どのようなものがあるかを含む)してない為、募集は自己で行う為、援助される機能も勉強しないと…。
4	ヘルパーの研修(キャリアアップ)を行いたいと思いますが、以下の理由で難しいです。 休んで行く(穴埋め)―賃金の保障が難しい―高齢化
6	小規模な事業所であり、年間売上も少なく、未だ利益を生む体制になっていない為、全て人材と資金不足が障害となり実施出来ない。
8	経営者との考え方の相違
13	介護報酬が安い為できない事が多々あります。現在においても支払いの方が多い為、事務所運営はキツイ状態である。
14	ヘルパー事業を充足する際、事業は赤字となる。収益性に結びつかない。
16	お金がない
17	介護福祉士を採用したいが、社会保険と連動し現在の介護報酬の底上げを国が決めない限り事業運営が難しい。居宅事業(ケアマネ)を開設したところ、社会保険加入制度が無ければ就職しないとの要望があり、社長はじめ4人加入したところ、年間190万の会社負担となった。この出費はいったいどこから出てくるのか…。しかもケアマネ事務所経営は赤字である。
21	事業所の受け取る介護報酬では既に収支段階で赤字。オーナーの持ち出しで運営しているのが実情。半分ボランティア状態にあり、人的資源の向上が見込めないスパイラルになっている。
25	当社は赤字が続いており、給与処遇置を改善したくとも出来ない状況下にある(既に給与設定を限度まで引き上げている為)。その他、手当、福利厚生等の充実も行いたい為、それが現実的に行える状態ではない！介護報酬額の低下、サービスの利用制限、双方により多くの事業所が同じ悩みを抱えているハズ。
26	ヘルパー確保の為の6、7、8について、全て資金の問題であり、現状の企業内容(財務)では無理！
31	収益率が低く、給料体系に関してはUPしたくても、現状が赤字なので難しい。
32	コストパフォーマンス 人員が少ない
33	・やり方がわからない ・資金的な問題 ・時間がない
34	費用・時間がない
38	費用の問題
39	・コスト面 ・経営者の意識
41	事務所独自の判断できめることができず、法人代表による許可が得にくい。
42	決められた介護報酬 決められた介護保険制度
43	金銭的な理由から
44	給与を高く設定すれば事業所の収益に関係があり、他の事業所との協議が必要となるため。
49	人材不足
51	会社の経営状態が悪い為、訪問介護としての利益が少ない為。
52	金銭的に無理(上がり少ない為)
54	すべてお金のかかることから、資金の余裕がない。

55	30)について部屋の確保が難しい 34)声掛けはしているが全員とまではいかない(非常勤の場合)
58	・時間の確保 ・予算
59	介護収入が低く、不安定な為、現時点では厳しい。
60	コストがかかりすぎる
64	給与面については開設してまだ2年程であり、まだ余裕がない。
65	サ責に時間の余裕が無く、実施出来ない。
67	小規模企業を育成向上させる基準となっていない。
71	ヘルパー能力向上に関しては、各ヘルパー自身で努力するものとしている。
74	人材もいないしノウハウもない。
76	人材不足による時間不足、シフトにより合う時間がない。予算が取れない等。
78	本社の方針「ムダをなくす」という考えから。
80	経営が厳しい為
81	ヘルパーが思うように採用できず、サービス提供責任者がヘルパー業務に入らざるを得ない為、余力がない。
83	介護報酬が低い為
84	経営がマイナスで予算上の資金の問題
85	ヘルパー不足により
92	福祉学校卒業者などは大企業・病院・施設などに向いていて、小企業にはまだまだ目を向けてくれない。
93	・福利厚生を充実させたいが、費用の面で追いつかず、無理な状態がある。 ・研修に関してはヘルパー不足の為、代わりがみつからず、時間的に不可能。
94	子育て支援については、登録ヘルパーさんには学校行事等で休む時は気兼ねなく休んでもらえるような環境作りをしているが、現実には若い人の就業はなく、概ね40才以上が多い為、今のところできないでいる。今後も給与等の面で若い人が従事するには難しいと考える。
99	給与関係については経営者が決める為
100	ほとんどがお金のかかる事であり、今の介護報酬では無理な為。
103	予算的な理由。 助成金制度の条件緩和。例えば、短時間労働者であっても助成金対象労働者としてカウントする等(労働局関係)。
104	売上が少なく、実際に実施しようとするコストがかかるため。
105	サービス提供責任者も一ヘルパーとしての仕事をしており、時間がとれない。介護報酬が低く、費用を捻出することができない。
107	人材確保ができないので(30才代3人、60才代3人)思い通りの運営ができない。高齢者は質の維持や向上にはあまり期待が持てない。核となる人材が不在であることが最大の理由である。
111	評価により給与アップなどの内容について4とした。実際、現状の金額で精一杯でムリです。
112	本社に決定権がある為
113	(15)サービス提供責任者のレベルアップ等の研修体制が確立されておらず、ヘルパーの育成までには至っていない。 (18)仕事の評価は年一回実施しているが、十分に給与に反映できるだけの原資を生み出せていない。 (30)子育て支援については、以前から何とかしなければと考えているも、自社での保育所の開設には原資がなく、保育費の支援は早急に実施したいと考えている。
114	人員不足
115	法人の問題もある
119	経済的に余裕が無い為
120	時間の余裕が無い
123	経営的なものです

124	(30)小さな子どものいるヘルパーがいない。 (34)時間が取れないなど予約をするのが難しい方がいる。実施出来ている方有り。
127	予算がとれない
128	⑤弱小企業で自社では、経費の高い講座を開講できる資金がない。出来る事なら資格取得講座や介護に関する講座を開き、能力を目覚めさせる機会を作りたいと考えています。
131	コスト(介護報酬からは介護職員を拘束できる手当が出せない)
133	ヘルパーの給料を上げたいが、単価に比べ人件費がかかりすぎている。介護事業そのものが低レベルに見られる現状を変え、給与体制や処遇を変えられるように、介護報酬のもっと思い切ったUPが必要。
135	経営者との意見の相違がありまとまらない。
136	自己主張が(ヘルパー)強すぎて決めかねている。
139	介護報酬の減額。売上の伸び悩みによる。特に介護予防に至っては事務所の利益にとってマイナス。サービス利用率にも波があり、仕事の無いときにヘルパーは募集できない。
140	(経営的に)経費がかかるので
141	管理者・提供責任者がサービスに回っても赤字となる為、時間的・経済的余裕が全くなく、良い案があっても実施したくてもできない状況です。
145	ヘルパー環境労働の取り組みで、整備等にかかる経費に余裕がない。
146	個人の会社であり、利益追求のことがあり、給料の面で反映できない。
147	・介護の報酬が少ない為、資金がショートしている。 ・介護保険の業務内容の規制がかかりすぎており、十分なケアができない。
149	資金が不足
150	予算がない
152	広告に力を入れたいが掲載期間は短く、掲載料は高い。掲載しても問い合わせもない。
155	経営者に説明し、何度も訴えているが医療法人の為、医療を優先し、介護に対して理解が少ない。介護保険と同時に始まってはいるが、10年目を迎える現在でも解ろうとしない為、居宅事業所の所長の入れ替わりが激しく、訪問看護も休止中というのが現状。医療と福祉、地域の人達との密着等、難しく、当事業所を残すというのが今の課題です。
158	ヘルパー確保の為に求人広告に力を入れたいが、有料の広告は高く、コストパフォーマンスの面で無理がある。
161	人数が足りず、研修する者、される者の時間が合わない。評価する者を公平に判断する資料に欠ける。また人と人との関わりの中で利用者との関係を考えると時の評価が難しい。どうしたらいいのかわからない。
162	(21)能力を有していない (30)財源なし (32)財源なし
163	賃金を上げたくても今の介護報酬では厳しい。特に障害者自立支援は単価が低く、ヘルパーに時給を払うと殆ど残らない。薄利多売状態になっているが、多くの仕事を受けようにもヘルパーは集まらないし、定着もしない。常に赤字ギリギリ～赤字経営と経営が厳しい状態。悪循環をおこしている。小さな所でも経営が成り立つような報酬を考えてもらいたい。
165	大多数のヘルパーは指導するとすぐに“やめる”と言うので、非常にやりにくい。
167	(1)教育機関卒の学生は施設紹介が多く、小さな在宅事業所での採用は困難(来る人がいない。機関からも断られた。) (2)助成金を以前申請したことがあるが、どれもハードルが高く助成金には至らなかった(申請書類作成時は大変な作業を行ったのに)。何の為に国のシステムなのか、疑問だらけだ！
169	資金面で余裕がない。収支が見込めない為、投資できない。
170	現在の介護報酬では経営的にコストがかかり、又、人数的には時間の余裕もなく実施したいができない。
178	給与に反映できない為(低い報酬)
181	予算枠がとれない
183	合併後の事業所間の統一化が出来ていない。

184	・成果賃金は職場での不団結を招くので慎重に対応したい(18) ・現登録ヘルパーの不満が出る(4) ・登録ヘルパーの半数以上(約60%)が60才以上で、ヘルパー同士の交流はあるが、事業所としての取り組みでは送別会・忘年会程度しかできない(29)
185	当事業所では他業務の売上が介護業務の売上に比較して大きく、介護業務の売上に占める割合が少ない為、経営者の介護に関する理解も少なく、収益も悪い為、大きな投資が出来ない事が根本的原因となっている。
187	いずれも経営的に厳しい
188	介護報酬の単位が低く、人件費に追われ、開発費や教育費にあてる事が出来ない。
189	・能力評価の体系がつくりにくい。 ・「登録ヘルパーとしてやれる範囲での仕事をきちんとやる」というスタンスのスタッフが多く、能力向上やキャリアアップなどにさほど大きな感心が寄せられていない。
190	(13)についてですが、内容的に調べていないので。
193	求人広告等に費用をかけられない
194	(18)(19)・・・仕事の内容(身体・生活)で賃金の差をつける事で生活支援を行うヘルパーさんのやる気を無くすことになるので、又、単価が低い為、先の事は約束出来ない。昇給等は明記出来ませんでした。
195	チェックなし
197	会社で決められているから
199	事業所の収入の面で困難
200	介護能力の判断は経営者側から見えにくい部分であり、判断が難しく、正確な評価をしなければ職員どおしの不満につながる。
203	費用の部分が大きい
206	H19.10～本格的に事業を開始し、経営状態が安定しておらず、労働環境の見直しができない為。
212	当方は開所後半年でまだ入居者が数名の状況の為、人の面、資金の面等にて未対応である。
213	コスト
214	ヘルパーが共通して同一時間を確保できない
215	①時間を作る事が人員不足の為、非常に困難。 ②赤字経営(報酬サービス料が安い為)で、広くアピールしたくても出来ない。 ③人材不足。②につながる。
219	ヘルパー確保の為の取り組み (1)交流の機会がない(時間が足りなく行動に移せない) (3)企画の時間が持てない(時間が足りなく行動に移せない) (6)給与を高くしてもヘルパーの質が悪く、現状では難しい。
221	法人側の経営理念。事業所収益上の問題の為。
223	事業所の運営について一切現場で決めることが出来ない。お互いにどれくらいの給与をもらっているか何年たつとどういう処遇なのか不明。会社が介護保険で事業を行うことの意味を理解していない。
225	経費がかかるものには取り組めない。
228	時間帯・曜日があわない(みんな)
229	コストをかけて求人広告等出来ない。能率給をしたいが出来ない。
230	介護報酬が低い
231	収入減によるところが大きい。年齢的に高い方がおおいので、キャリア的な部分が難しい。
232	(6)資金不足 (7)資金不足 (8)資金不足 (18)全員経営者のワーカーズコレクティブの為、給与に差はない。 (19)全員経営者のワーカーズコレクティブの為、給与に差はない。 (32)ベルトは希望者に支給している。 (34)市の無料検診を受診している。

233	評価制度を導入していない
237	日常的な介護業務や計画書等、事務作業が多く、研修の参加ができない。
240	勤続年数が短く制度化が難しい。
241	まだ事業所の規模も小さいので、将来的には実施して行きたいです。
244	コストが見合わない
248	・大きな施設系は学校の視野に入っているが、在宅系の小さな所はその範囲にないのがわかった。 ・研修という大きな名目では出来ないか？先輩から新規職員へ責任者から介護職員へと、利用者さんに応じた技術や仕事内容を引き継いでいる。 ・助成金について詳しくない。 ・新規利用者については責任者・管理者を通じて引き継ぎ、窓口を設ける余裕はない。
252	募集の時、高給料を提示したいが、在籍者全員の給料をそれに合わせ、値上げできない。事業所の収益があまりない為。
253	(9)資格以外に経験年数、客観的な評価が難しい。 (18)資格以外に経験年数、客観的な評価が難しい。
254	複数の事業所をかけもちしている非常勤ヘルパーに、介護研修等の時間調整が難しい。事務所に来る事も難しい。
257	Q18のうち、どれか一つの項目についてとか選択できる様にしないと、回答が煩雑になると思います。
258	今の介護報酬では以前より高い時給にすることは難しい。
259	・賃金として支給したが、経営的に厳しい状況が続いている為。 ・介護の能力の判定基準方法が分からない為。
261	・給与の面は収益少なく、UP出来ない状況です。 ・登録ヘルパーの場合は動ける時間帯・曜日の限りがあり、介護能力向上を意図した指呼度とは必ずしも割り当てることが出来ない。
263	・訪問介護事業所に対しての制度改正後の細かい説明がない ・研修費、サービス提供責任者の報酬
264	こすとかかけて人員を募集しても、集まらない為、法人として実施できない。
265	法人の規程があり、新たな見直しを現時点で行うことが困難な為。
267	法人の執行部の裁量で決定することが多くあり、自分に権限がない。
269	コストがかかりすぎる為
271	ヘルパー採用にあたっては、運営を考えると賃金単価を上げることが出来ずにいます。求人に関しては年に数回広告をしているが、採用にまで至る人材が少ない。 ヘルパー能力向上に向けて月に一回ミーティングを実施しているが、活動等にあたり、参加できない職員もいる。
273	(6)では、先輩ヘルパーより高い賃金を払うことは出来ない。だからといって、全体に給料UPすることは厳しい。
274	経済的なこと
276	経費と時間の確保が難しい
277	自社にも資格取得の為の講座、学園もありますが、こちらは地方ですので、活用できない状況にあります。
278	会社の決定なので、1事業所単独では難しい。
281	常に経営的に余裕が内。人件費が大きい。人材確保が困難で、教育・育成の充実ができない。
282	能力給にする為には、もう少し人数を掘らしていく必要あり。
285	今は費用を事業所で負担するほど売り上げていませんので行っていません。
286	コストがかかる。登録型の為、ケアのない時間は主婦業があり、お金にならない動きはしない。
287	教育機関へのツテがない。ヘルパー活動以外の仕事をさせる時間がない(正社員を除く)。子育て支援や福祉機器を整備する財源がない。
289	人材を確保する為の予算がない
295	開所して5ヶ月、精一杯やっていますが、まだまだ手つかずの所ばかりです。少しずつですが、色々取り組みだした所です。

297	①金銭的な理由が主 介護報酬の中から、行うことに限界がある。 ②時間的な理由 監査、実施指導に怯えながらの実務。事務作業の多さ。
298	経営的・時間的に余裕がないのが最大の原因となるかと思われます。
299	リース等の支払いが多く、経営を圧迫しており、給与改善が困難な状況にある為。
300	コストがかかる為
301	介護能力についての給与反映については、それぞれ持っているもの(性格・技術等含め)が違い、各核利用者により、求められるものも違う為。
302	介護報酬収入より人件費支出の方が高い為、今以上の取り組みを行う余裕がない。
303	人手不足の為、時間がとれないのが全て。
305	給与や労働条件等は本部が決めるので、現場の声等はなかなか上が取り上げてくれない現状がある。
307	・募集をかけても応募者全くなし ・ヘルパー不足で日々のケアに追われている ・自己管理のもと個々で健康管理をしている
309	現場と経営者の思いが違うので
310	時間と資金がない
311	時間がないため
312	財政的な負担
313	介護保険報酬が不十分で明確なビジョンを示せない。
314	グループ会社のため、コストを要するものに関しては、事業所単独の判断では実現が難しい。薄利のため、なかなか予算が付けられない。
317	資金不足があり、人員をギリギリで対応している為、キャリアアップをする研修会等に参加すること自体が無理。ヘルパー自身も家庭の主婦が中心であり、家をあけること自体が無理がある。キャリアアップより今の賃金を上げることに目が向いている。
320	現在の介護報酬では、事業所の運営上予算計上が出来ない。
321	人間的な余裕がない為 金銭的な余裕がない為
322	求人広告を出しても費用ばかりで集まらない。
323	経営主体が事業所独自のものではない為
324	併設事業(通所・居宅)があり、勤務異動もある。社協全体で取り組む必要があるので大変である。
329	(6)(8)事業所の経営が苦しい為 ①平成18年4月より、介護予防に移行した利用者が50%以上となり、ヘルパー給与を下げる事は出来ず、人件費が上昇した(例えば1時間であるが、1時間30分の利用者が納得しない)。
330	収支の関係上
331	教育関係との連携については、新卒者が一人前となるまでの人的及び資金的な余裕を持つことが会社として困難である。給与の高設定についても同様。
332	時間がない
335	ヘルパー給与の単価アップ(事業自体が赤字であるから)
337	悩み・不満・不安などの相談は受けているが、少ない人数なので窓口を作ってはいない。メンタルヘルスケアはとても大切だと実感しているが(管理者の私もヘルパーであった為)、相談窓口には私はなるが、特別に設けて行うことは無理と思う為。
338	求人広告費があまりない。
342	介護収入が少ない為、利益が少なく費用を出せない。
343	・介護保険の生活支援が多く、高い給与を払えない ・サービス提供責任者の仕事が多く、ヘルパーの育成の時間がない ・メンタルケアまでする余裕がない
344	ヘルパー賃金にひよかせいを採用したいが、評価の基準についての迷いがあり、実施できていない。

345	・障害者雇用をしていたが、助成金の事を知らずにいた。 ・都度見守りをつけるゆとりが無くなった。 ・勤労学生を雇用しているが、時間や休日がバラつく。 ・高齢者常勤制度を設けているが、長く続けるのは難しい。 ・休憩室にて子育て支援をしたいが、保育者を常備するゆとりがない。
346	報酬単価が低く予算がつかない。
348	資金のいる事については実施できない。
349	資金的な問題
350	ヘルパー能力向上の為、研修を実施したいが時間が取れない。
354	実務が膨大で、日比の業務に追われてしまいがち。利用者のADLはどんどん低下し、職員の人員基準は増えない為、1人1人がアップアップの除隊。事務所側はそのサポートが忙しい。
357	(1)専門校等を卒業し、登録ヘルパーをする方は少ない。 (3)人材育成のビジョンが明確でない。 (4)キャリア形成後の優遇措置が現在確立していない。 その他経費のもんだいがあり、現場としては必要性を強く認識していても、実施出来ない事が殆どである。
362	給与のアップについてですが、現在、利用者の数が減少していること、及び、介護報酬をもう少し上げて頂かないと経営上無理です。
363	・介護報酬単価が低い為 ・余裕を持った人員配置が出来ない為
369	運営面から考えると人件費は課題である。
370	経費がかかる為、経費を掛けても横暴があるか不安。
373	実施方法を検討中な為
375	・金銭面が不足している ・人員の確保がまだ不十分の為余裕がない ・現在の仕事をこなす事で手がまわらない
376	経済的な理由による。
377	給与以外にかかるコストがない。
379	まずは人材不足。その為時間不足になり、サ責の市子供必要最低限しか出来ない。人材に余裕があれば、人材確保・能力向上の為の研修資料作り、サ責としての仕事等、力を入れやっていきたい。
382	設立五年で登録ヘルパーの賃金は変更しておらず、経営的に現状ではできない。今後検討していく。
387	事業実績と介護報酬のバランスが悪い為
388	多額の費用がかかる為
389	現場と経営者との理解の差があると思われる。
391	お金と人が十二分に揃わないと出来ません。
392	(6)実際に時給を上げる事が出来ない為
393	・経費面の充足が必要 ・組織体制・意識の充実が先に必要と思う
404	給与が低いとは思っているが、経営が成り立たなくなるような人件費の設定はできない。メンタルヘルスケアについては、必要性は感じているものの、法人内での議論が充分行われていない。
409	・直行直帰型ではなく、時給制で行っているため、時間外の仕事は割り振れない。 ・規模的に正社員を増やせないため、卒業生の新規採用は難しい。 ・労働組合がない。
416	法人の経営状態による。
417	ヘルパーの給与UP
418	人材不足・資金不足
421	収入が不安定である為 人的な余裕も無い為

422	経費等の問題
423	財政的・時間的な制約
424	(7)経済的理由が多い (31)経済的理由が多い 訪問介護は利益幅が少ない(研修や手厚い同行など行っていると本当に他の事に使う予算がなくなる。)
425	現状では介護報酬で賄えない。人件費率は高く、これ以上のUPは困難。
428	一律で賃金設定されており、都度、賃金単価を上げることはできず(全社同一賃金の為)募集毎に単価を変えることはない(報酬単価が低いので、上げたくても上げられない現状である)。
433	ヘルパー不足により責任者がケアに出る事が多い為、実施出来ない。ヘルパーも登録が多く、週2回～15:00までの勤務が多い。
434	会社の本部で給与管理をしており、私どもにはその権限がありません。
437	管理者は名称のみで、実務等、人事の事なども詳しくない。コストがかかる事は極力排除される。実施したくても、時間が無い。サービス提供に追われる毎日。サ責のメンタルヘルスはほとんど期待できず。
441	(7)(8)ここまで新聞報道で3Kと言われては、働きたいと思う人が出てくる方が不思議。
442	公的な助成金は小さな事業所にはなかなか難しいようです。大きな財団のものも、やはり、社福法人などの大きな組織への助成は大きな金額でされていますが…NPOとなると…。金銭的な余裕がないとヘルパーの為に(物質的なものの導入)～…は後回しになりがちです。
443	法人内での評価方法などのマニュアル・規定の整備がされていない為。また、年功序列的な部分もあり、整備が遅れている。
444	・社長の判断が優先、及び費用がかかる。 ・サービス提供責任者もパートと同じケアに入っている為、時間がとれない。
445	人件費と設備費(車等)で、収入の殆どを持って行かれる。田舎の過疎地域ではヘルパーのなり手が少なく、登録型では殆ど応募がない。かつ、利用者の家の一軒一軒の距離が遠く、移動手段は車で、事務所が車も用意しているという状態。この為、昇給や福利厚生といった方面に出す費用が無いというのが現状です。
448	ヘルパーに対して資格取得時の金銭的な補助や資格取得後の時給アップ等の態勢が整っていない為。
451	財務的な所です。
453	経営上特に財務的な問題で、ヘルパーの処遇については消極的にならざるを得ない。
455	・人材の資質向上を視野に入れたケースの依頼を計画的に行いたい、実現できない。 ・資格取得に向けて情報提供をしたり、受験の為に書類手続きを行うのみで、ヘルパー個人の選択に任されている。資格手当をやっと平成21年度支給する。 ・経験を積んだヘルパーや能力の高いヘルパーの仕事に能力給等を考えているが、実現できていない。
456	法人全体で給与を決められており、登録ヘルパー個々の状況、法人各事業所の地域差などの勘案なく、個人の介護能力の差を適切に評価・反映できる給与システムではない。(14,18)
459	(20)人数が多く、共有が難しい。 (31)労働条件の改善を図るにも、予算的に採算がとれない。
461	福祉機器を揃えたり、整備したりはしない事務所であり、また、事業所でもある。NPO法人であり、地域たすけあいふれあい事業や、介護保険事業の活動内容は訪問介護や支援費活動等々の実施と、移送サービス支援活動も行っており、四年前の法制化されてより、よりニーズの高まり等でたくましくは動いている。
463	・報酬単価が低い ・募集をして採用しても実習段階で辞めてしまう人が多い
464	・介護収入が不安定で、先の見通しが立たない為に、賃金を上げたくても上げられない。 ・シルバー人材センターの一部門であるので、介護の仕事に関わる上司が少ない。
465	・経費削減の為、広告に費用が使えない。 ・能力給の差を付けると、かえってやる気なくなるよう思う。皆、精一杯取り組んでいる為。

466	介護報酬が低く、サービス時間も集中。利用者数は多くないが、提供時間がほぼ同じ時間帯であり、経営面で厳しい。能力向上に向けて指導を行いたい、余裕のある人員配置ができない。
468	日々、書類作成や、ヘルパー業務(現場)に追われ、研修や育成などの時間を作るのが困難。
469	身体介護の量が少なく、予防介護の方の人数が増え、今のままでは給料等、アップしたいが無理です。
470	新卒採用では給与・社会補償の問題。講習会・財政的な理由。
471	(30)営業所に実施する余裕がない(お金・場所・人)。
472	効果的に行う為の術や環境が整っていない。
473	評価や労働条件について上司に話をしているが、前に進まない。
476	特定施設になってから、措置施設としてまだ不安定な事もあり、給与支給については慎重にしている。長い目で見て行かなければならない。
477	収支を考えると難しい。
479	赤字経営で利益が上がらず、これ以上の出資は不可能である。
480	小さな街の小規模事業所であるため、経営は厳しく経済的にも大変である。ために、実施出来ない菜事が多い。
481	教育はしている者の、福祉機器導入するまでコストをかけられない為。
484	開業して間もない為。
485	系列事業所で統一させ、運営される為、独自に事業所単位で動けない。実働(訪問)が詰まり、研修に時間確保しにくい。
487	経営上の問題
489	費用
491	身体介護を希望しているヘルパーが多く、生活援助の件数が多い中、十分に希望を叶えてあげられない事がある。
496	法人として、ルール化していない為。
500	事業所で独自にはできない。本社が考慮して今後あるかもしれない。
501	金銭的な理由が大きい。サービス提供責任者の事務業務量が多すぎて、現場対応に影響が出ている。
503	人材不足・資金不足の為
505	賃金の支払い方法が、訪問一件につき、いくらの条件で支払われている為、その他の業務は提供責任者の業務となっている為。
507	僻地のためニーズも少なく、人材も不足している。
509	研修を充実させる必要があると思っているが、サ責や管理者が忙しく、研修内容を決めたり、設定する時間がとれない。また、ヘルパーも各々仕事がいって参加が困難。
510	報酬がアップしなければ、従業員の給与アップは難しい為、4月の改正でも事業所としては、ほぼ収益改善が見込めない。
513	子育て中の方もあり、能力評価も難しい。不公平感を残した感をまぬがれない。
517	訪問介護は個人での訪問であり、複数での訪問機会がほとんどない。登録ヘルパーは労働時間が短く、キャリア形成の為の時間確保が難しい。
519	経費削減
522	(1)教育機関と連携を図り、以前は実習生等の受け入れを行っていたが、調整等に時間を有し、実務に支障が出てきた為 (3)(4)他の仕事に追われて時間がとれない。 (10)利用者や本人の希望等が合わずにうまく調整ができない。
526	(5)介護福祉士を取得する際には、講習を行っているが、2級を持っているのが条件なので、持っていない者は採用する余裕がない。 (6)売上が上がらないのに給与は上げられない。 (30)どうしても時は子守はするが設置する余裕はない。 (32)売上に余裕が無い為、各自で行ってもらっている。
529	コスト(介護給付)が低すぎて、できない。売上高に応じて加給したいところだが、情報公開やあれやこやと雑費がかさみできない。

531	介護給付費が高くない為、ヘルパーさんに支払う賃金が高く出来ない。
532	毎日ぎりぎり(人件費の出費が多い)で経営の状態で、お金の余裕があれば出来る事が多々ある。
533	コストがかかる
535	サービス提供責任者が日々の業務に追われる。
537	(11)実践的業務の多忙により、一括した研修時間的余裕が少ない。 (32)財源的な面を加味するに乏しい。
538	実施する環境が整っていない。
539	給与設定に関しては本社管轄の為、営業所単位で決定できない為。
540	時間・給料・通勤等の条件が合わない。特に給料の面で折り合いがつかない。
541	時間と人材の確保が出来ていない。
543	経営的に困難である。知識がない。
544	ヘルパー確保の為の取り組み。ヘルパー募集の求人広告等、もう少しコストをかけたいが、前例があまり良くなかった為。
546	賃金不足が大きな原因
548	本社があり、事業所とは別な為。
549	ヘルパーの仕事と主婦の延長のイメージにとらえており、専門職としての意識が薄い。主婦層であり、103万の限度内で働いており、プロ意識が無い。
550	高額な求人広告費用をです余裕がない。
552	人材不足により、研修や学習会をする時間もとれず、毎日の仕事を消化するだけというのが現状であり、人材定着や事業所の運営を考える余裕がありません。今回の介護報酬改定についても何の解決にもなりません。
558	金銭的な余裕が無い為。
560	人手不足な為、出来ない。
561	介護の能力について、利用者のニーズの多様さもあり、数値化は困難。個々の個性・適性を踏まえ、より能力が発揮できるポストを担ってもらい、個別評価ではなく、チーム評価を用いる方が適当と思えます。
563	利用者さんが亡くなられたり、施設に入所する事が多くなり、毎年10人以上の方々が利用されなくなり、ヘルパーの仕事量が減り、新しいヘルパーを採用することはできない。
566	金銭的(経営的)理由。 人力的理由。
567	財政的に苦しい。
569	以前より広告に対する問い合わせが減っている為。
570	自社での資格取得講座を開催する為に、講師を雇い入れしたり、開催場所の確保や調整までとる余裕が現在ではない。
571	経費を出すのが難しい。
572	賃金は法改正があつたにしても、なかなか実施出来ない。賃金を多く提示している事業所は、不正を働き、廃止しているが、近隣で新事業所を立ち上げ同様の事を繰り返している。
575	現在の介護報酬では、労働条件改善や資質向上は望めない。
580	当事業所につき、現在は職員が定着しておりますので、Q18からの回答は除かせて頂きます。
581	経営者に今後検討して頂く予定。
583	資金面などで環境整備などが出来ていない。
584	介護報酬が低い為
586	人材がいらない
589	収支のバランス上、費用を掛けるのを控えている。経営上の問題が発生する(赤字発生する)。
590	1)費用経費の余裕がない。赤字負債多く給与支払いで精一杯 2)人的余裕がない 3)時間がとれない
592	赤字経営の為、コストのかかるもの(費用がかかるもの)人材配置の為の人材採用ができない。
593	ヘルパー事業が零細・小規模の為

594	現在の介護報酬ではなかなか給与面では難しい。有資格者で評価は受けてはいるが、厳しいものがあります。全体的にヘルパー条件はまだ評価が低いと感じています。
595	ヘルパー募集の公告はあまり効果が無い様に感じる。福利厚生の実施は、売上を安定しないとできない。
597	賃金等、本社で決めるから。
599	福祉事業にはお金がかかり、赤字続きの為、ヘルパー賃金アップとはいかない。
600	経済的事情・人的資源不足・日々のサービスをこなしていくのに精一杯の状態、なかなか展望が開けない。
601	介護保険法の一部改正に伴い、収入が大幅に減少し、経営状況が悪化している。
602	日々のサービス業務で余裕がない。人材不足。
608	仕組みがわからない。
609	直接人件費を高くしているので、資格を要する項目は実施出来ないことが多い。
612	(1)現状では正職員を4月に定期的に採用できる状況ではない。退職や欠員補充による採用であり、不定期な為、連携するまでには至らない。 (2)能力評価については、専門家の意見も聞きながら、評価方法等十分に検討していく必要がある。
613	資金に余裕がなく、手当改善など着手できないことが多い。東京都・厚生省の指導で書類整備の負担が大きく、業務が円滑に進まない。
619	登録型のヘルパーな為、それぞれの都合や条件があって登録しているという状況と、人数も多くなかなか実施できないことが多い。週に1～2時間しか働かない人と、フルに働く人がいるので、今後考えていかなければならないと思う。
621	支出を伴う取り組みは収入とのバランスが得られないから。
625	事業団の運営に準ずる部分が多く、独自性を発揮しづらい。
629	40代から70代までのメンバー、働き方も様々なケースがあり、適切な評価が難しいと考えている。その前に解決しなければいけない問題もあり。
630	会社方針があり、一事業所では実施出来ない。
632	財政的に余裕がない為
633	事業所の経営上、現状の介護報酬では給与を高くしたいが、限界があります。
634	又介護保険上利用者の数が少なく、ヘルパーのコストを高くしたいが限界がある。
635	十分な時間が取れない為、コミュニケーションが不足しがちな為。
636	法人である為、賃金設定・給料(特に基本料金等のUP)については、本社経営による決定事項である為、拠点としての対応は困難。 メンタル窓口については、確定されたものではなく、管理者がスタッフの話を聞くことで対応する形となっている。
637	予算がない為、現状でやり繰りは精一杯です。
638	・金銭的な問題 ・教育・指導を行う人材不足
641	労働条件の改善(賃金)は介護報酬に伴うもので、改善が難しい。
643	人員不足と今の介護報酬では、これ以上給料・広告費等の経費は使えない。

Q21 人材定着のための有効な手段

No	Q21 人材定着のための有効な手段
2	・乗用車(個人のを使用)30円/km支給。バイク・自転車150円/件を支給。 ・シフト勤務・登録ヘルパーさんには時間外(午前8時前・午後6時以後)、休日は200～300円/件を支給。 人材確保(求人者がいない)の為のよき案があればご指導いただきたい。どんな方法でも教えて頂ければありがたいです。
3	職務手当:5,000～10,000 通信費:5,000 交通費:15,000
4	・60時間働くと手当5,000円/月がつく ・有給休暇をきちんと保障している(6070保障) ・移動手当、キャンセル料等きちんと行っている
6	移動に関しては車は30円/km、バイクは10円/kmを支払っている。また、交通の不便な場所では、当社の車で送迎している。
7	・自動車・バイクを使用するヘルパー:訪問箇所×100円支給 ・自転車使用するヘルパー:訪問箇所×50円支給
8	・時給が回りと比べて高い ・身体と生活介助の違いがない ・遠距離(30分以上かかる)については、移動費が2.5倍
16	それぞれの家庭状況にあった働く時間を設定しつつ、本人達が望む収入を出来る限り獲得できるように配慮してきたが、それでも本人達に望む収入に届かず離職するケースが多い。
17	苦慮しているところであり、有効な手段は無いと思っている。現在、居宅(訪問)事業所が多く存在しているが、ヘルパーの労働年令が高く、この先5年位が限度と思われる。アンケート調査をするのであれば、各社のヘルパーの年令を調査し、介護保険制度があと何年機能して行けるのか、事業所があと何年維持出来るのか調査した方が良いと思う。国は抜本的改正を計らない限り、介護保険法は継続出来ないと思っている。
25	・担当利用者を決めてしまわない ・用件等、なるべく優先させてあげる ・仕事上以外の事においても相談にのる ・同じ立場に立って注意等行う ・ストレス発散の場を設ける etc.
26	いろいろな対策を練って他事業所以上に定着率は良いと確信していますが、全て人間関係の構築を重点に置いています。食事会・打ち合わせ等を頻繁に行い、実務での問題点や不平・不満の解消に努めている。
27	介護報酬が低すぎる為、ボーナスも移動手当も出せない。
30	・介護能力の伸びや会社への貢献度に合わせたの評価・昇格・昇給を年度ごとに行う。 ・賞与は年間を通じての(上半期・下半期ごと)の評価にもとずき、決定する。 ・福利厚生での季節毎の親睦会など行い、社内での交流や情報交換を行う。 ・一般の求人だけでなく、現社員の知人や、紹介による人物の確かな人材を受け入れて教育していく。
32	【登録・パートの場合】 ・新規の場合やサービス内容変更時、必ず提供責任者又は常勤ヘルパーに同行して見てもらい、提供後打合せする。 ・直行直帰を認める(ただし、各サービス提供終了時点で連絡を入れてもらう)。 ・学校行事に休むかどうかは入社時にハッキリ確認しておき、年間を通じほぼ予定はわかるので、交代できる体制を考え、無理に出勤しないですむようにする。 ・上記同様、希望時間帯以外(土・日や17時以降)に新規提供が入っても無理に出勤をお願いしない。ヘルパーも断りにくいので、あまり言い過ぎると嫌気がさし、会社を辞

33	未経験の方を募集して、ヘルパー2級の資格を会社全額負担で取ってもらう制度を作りました。
38	上司との話し合いの場を多く持ち、ヘルパーさんの気持ちをできるだけくみ取る。
39	正社員への登用
41	①1時間あたり1ポイントのポイント制度を実施している。 500P、1,000P、2,000P～で商品券等との交換している。 ②移動手当として1件につき50円支給している。
42	キャリアイメージを明確にする(ヘルパー→サービス提供責任者→事業所管理者→ケアマネジャー→主任ケアマネジャー…等)
43	登録ヘルパー等の勤務時間等の優遇
44	特になし(職員の資質向上に常に努力している)。
47	1時間あたりの時間給を設定し、月締めにて給与を支給。早朝夜間、土・日・祝日は割増給与を発生。移動に際して、乗用車を活用する移動手当として1km12円～30円を支払っている。
48	決算賞与という形で、年間の実働時間に応じて、正社員・非正社員に関係なく、利益の一部を支給。
49	・年1回のボーナス支給 ・休みの融通 ・訪問先の固定
51	微々たるものですが、ボーナス(半年分の給与×0.03)が年2回支給される。勤続5年、10年と表彰があり、記念品と会食があります。
52	時間給を高くしている。交通費も10km以上300円、10km↓200円支払っている。
54	自転車手当:1日100円 祝日手当:1H200円
58	自転車利用のヘルパーにはパンク修理費500円/回 バイク利用のヘルパーにはガソリン代2,000円
59	複数の事業所への配置転換(希望重視) 職員の昼会の支給
65	給料に対する支給は行えなくても、相談・報告が円滑に行え、休みがとりやすく、融通を利かせやすい。のが、定着の為、有効な条件になったと思います。
67	業績結果において、経常利益の1/3は社員・パートに配分を継続している(決算賞与)。月次決算毎月公表。登録ヘルパーにも創業時から年2回の賞与を支給してきた。
70	・資格手当 ・移動時間をすべてのサービスにつけた。 ・有休の取り方を工夫した。 ・他事業所との交流をするために、合同の研修会や外部講師を招いて研修を実施している。
71	1時間1,500円とし、身体介護・生活援助・介護予防と全て同一金額としている。子どもの学校行事等も考慮し、シフトの変更もその都度受け入れている。
74	夏冬年2回稼働時間によって5,000～50,000円の手当支給。移動にあたり1件200円移動手当支給。
76	身体介護の時間を増やすことで、スキルアップにつながり、ヘルパーの中で生活援助より身体介護の時間が多いことが、事業所内でのステータス(技術がある)のようになった。このことで、活性化に繋がりが、定着化したと予想している。
77	様々な要件でポイント制も作ったが、定着の手段とはなっていないと思う。
78	・他社より高い時給 ・相談しやすい雰囲気 ・時間など希望を十分取り入れている
80	当地のような地方の町村では有効な手段はないと思われます。
82	・勤務時間数に応じたボーナスを支給している ・交通費—乗用車・バイクの移動には公共交通機関での料金を支払っている。
83	・実働時間に応じた年2回慰労金の支給 ・職場内のコミュニケーションの円滑化 ・研修・打合せ会の充実化

84	・正社員、常勤ヘルパーは出来る限りコミュニケーションを取る ・登録ヘルパーはサービス時間帯の優遇をできるだけさせる
89	賞与の支給(活動時間に応じて決まる) 移動の際の交通費の支給(1件あたり) 自転車:100円 バイク:200円 公共交通機関:実費
92	労働者(ヘルパーさん)は、まだまだ自家用車などで仕事をしてもらっているのです、私共ではタイヤ・オイル・タイヤのローテーションなどを支払っています。又、民間の保険会社に全員入れて、入院・通院などの保障ができる様にしています。 ※車はリースを使っていますので、正社員に車を預かって通勤から仕事・私用なんでも使っています。この車の保険・管理を会社負担でして喜ばれています。
93	・1年毎に時給が100円UPする。(3年目まで)給料体系と身体・生活の区別をしないこと。サービス内容によって細かな加算を付けるなど。 ・ヘルパーはいつでも社内に自分の居場所を持っている(机・お茶などを含めて)ので、安心して立ち寄れる。 ・子育て中が多いので、お互いに助け合う雰囲気を作っている。など。 ※現在、5年目になりますが、全員3年以上の勤務歴があります。
94	交通費として1km/20円支給、自転車の場合1日50円(訪問件数にかかわらず)支給し、活動量により1万/月円くらいの交通費のヘルパーもいる。
99	昨年12月よりワンケア当たり、50/1回の支給している(自転車移動には手当がなかったので少しでも考えた)。
101	実際は雇用してみないと判断できない部分があり、難しい。更にヘルパーの業務に従事するより、施設系へと進む人が多く、30分、1時間の中であらゆる事をこなすヘルパー業務は敬遠される。又、ヘルパーに適した人は、そう多くはないと思われる。人材育成は難しく、一人で業務する事へは、事業所としても疑問を一度持ってしまうと二度と使えなくなる。全てはその人の人間性に委ねられることから、業務についてはある程度教育できても、それ以上の事はできない。利用者にどのように接しているのか、心のこもった業務をしているのか、利用者の立場に
105	弊社のヘルパーは皆、知人・友人であり、何でも言い合うことが当然という中で働いており、そのことが弊社を退職しない理由と考えています。少人数で稼働時間についてもヘルパーさんの都合を一番に考え、シフトを組むようにしており、ヘルパーさんの仕事が過重にならないよう気をつけています。
108	交通費全額支給
112	希望勤務時間を(ほぼ100%)優先する
113	月1回のミーティング・定例研修の実施
115	交通費別途支給
118	1)採用時、生活環境さえ整えば一生懸命働いてくれそうな意欲のある人を中心に選び(特に母子家庭の人等)就業時間の希望等も考慮し、約3ヶ月間ライフフルで研修してもらう。3ヶ月の間で他のスタッフと仲良く出来る人、又は先輩スタッフが推薦する人を中心に採用している。人間関係が上手いけば定着してくれる要素が多いと考えている。 2)給与条件は完全にオープン。給与表を見せて納得してもらっている。基本給+訪問回数中心の給与。 3)各種研修制度の案内。研修参加は出勤(出張)扱いとして保障している。
120	賃金の見直し
122	通勤手当とは別に自己の車利用時にはプラスの1km/15円支給している。非常勤の人にも定期的にボーナス・昇給している。
127	金銭面では余裕が無く、アップできないが、その分、社内の雰囲気、いやすさを保つようにしている。
128	・資格手当を一級ヘルパー・介福に月10,000円支払っています。 ・交通費として、利用者一件ごとに移動手当、100円を支給。
129	移動に一回100円支給している。寸志を出している。有給を活用して頂いている。

131	時給アップと介護職員の勤務時間のわがままに耐えられる事業所体制
132	①同行時は1回の同行だけでなく、ヘルパーが一人で大丈夫とgoを出せる迄、何度でも同行する。もちろん同行した時も賃金はお支払いする。 ②巡回手当をお支払いしている。 ③打合せ会議等以外でも食事をしたり夜食事会(飲み会等)した時も、全て会社がかかったお金を持ちます。 ④急な休みになったりしても温厚に対応させて頂き、プレッシャーをヘルパーに与えないような対応をさせて頂いている。 ⑤希望(ヘルパーの)を最優先している。
133	コミュニケーションを図る事だと思います。ヘルパーは一人一人働き方や思いが違うので、一人一人に合ったペースや仕事内容を考えてサービスに入ってもら。気づいた事などを即実行する。ほったらかしにしない。やりがいを持てるよう考える努力が必要。
135	移動・時給を上げたりしても定着しない。
139	事業所内が円満にあること。女性の多い職場だから、仕事内容よりも人間関係に重点がいきがちである。
141	・移動に際して乗用車の移動手当として、1km/15円支払っている。 ・移動に際して乗用車を活用する際の借りあげ車両として、任意保険料の半分の支払っている。 ・制服を貸与している。 ・意見をよく聴取している。
142	小規模施設なので、職員間の連携や連絡事項については問題なく成立していると思っています。利用者の増減があるので、職員には理解の上、時給制をとっていますが、今のところ有難いことに納得してもらっています。研修・資格所有に関しても、自ら積極的に申し出ってくれるので、管理者としては素晴らしい職員に恵まれたと思っています。
143	働いた労働時間によりポイント制度にしており、ポイントは現金又はハワイ旅行に行けるなどしている。
145	職員旅行・ボウリング大会など、働くだけでない職場作りを目指し、福利厚生に力を入れている。参加率も良い。
146	・上限を会社で設定し、個人個人申請でいくらかガソリン代を支給 ・よりよい人間関係、悩みを話せる職場に出来たこと
147	賃金が安すぎる為、生活できない。有効な手段は賃金UPです。外国から人を受け入れる前に多くの人が賃金UPすれば働くと思います。
149	登録ヘルパーを敬う
151	生活1時間1,100-、身体1時間1,400-、を統合して生活・身体とも1時間1,300-に改訂。又、介護予防に関しては1時間の中のサービスに生活・身体が入っているので、身体1時間と生活1時間とでは生活の方がサービス内容が多く、介護員の負担にもなってます。他に通信費として終了時の報告・緊急時の連絡に携帯電話を使用する事が多く、月5,000-の手当も支給してます。他に夏季・冬季の賞与も全員に金額の差がありますが、支給してます。正社員は月給制、非正社員は日給月給、登録は時間給と3段階に分けてます。
158	経営者・管理者・ヘルパーが親しみやすい環境作り。月に1~2度、飲み会を開き、各資格所有者(全て社内スタッフ)と情報交換を行う。福祉用具の知識を充実する為に、各種展示会に参加して研修を行う。利用者の問題点はヘルパー及び管理者で解決するのではなく、会社全体で取り組んでいる。
161	意志疎通
163	子どもの用事など私用にも対応し、働きやすい環境作りを行っているつもりだが、なかなか定着しない。口コミ・紹介で来たヘルパーのみが定着している状況。
164	定期的に行う職員交流会(食事会・飲み会・ドライブ等)で上・下関係無く、意見を出し合う。仕事の話し3割、プライベートの話し7割がベストの様でした。
168	定着率を高める為には採用時3ヶ月の試用期間に適性であるかの判断が出来る事が定着に繋がると思われる。私方が良くしても求職から断られることが多い。毎週研修を行っており、勉強したくない者については示し合わないと言われる事もある。向上心の強いチームとして協調性のある人格者に

	ついては大変喜ばれる。当事業所としては育てる環境は整っているが、介護職はTVでも3Kと騒ぎすぎていると思う。求職者があれば全て採用し、ふるいにかけないといけないという現状しかない。
170	現在の報酬の中で対応は無理と思われる。四月の介護改制でも期待は出来ず、福祉法人等も職員に対しての報酬が上がる可能なく、訪介について職員にならなければ今後も登録人材はなく、高齢者ヘルパーになると思われる。
176	・サービス提供責任者とホームヘルパーさんのコミュニケーションをしっかりとる。 ・問題解決を共に行う。敏速にする。
178	サ責とヘルパーの関係を重視している(人間関係)
181	交通費を出す
183	・自家用車使用の場合、燃料費20円/1km当たり支払っている。 ・総勤務時間数によってボーナス(上限50,000円)を支給している。
184	労働条件の改善 ・年次有給休暇を取得できるようにした ・一時金(ボーナス)を支給した 労働時間数により5,000円～30,000円 ・移動手当等、厚生労働省の指針に合うよう全般的な見直しを行った
185	せっかく若い人材がヘルパー資格取得しても、賃金的に大きな他業務の仕事にまわる事により、慢性的な介護員の不足及び高齢化となっている。当社の様な事業収益の少ない事業所になって、国が定める情報公表の手数料等負担が大きく、もう少し現実に沿った国の施策をして欲しいと思う。
189	・コミュニケーションが取りやすい雰囲気作り ・定例ミーティングの開催 ・採用時に当事業所にマッチするかしないか見極める
190	移動に際して、乗用車・バイクを活用する場合、前者は200円、後者は150円、5km以上として、時給に加算。ケアの技能・態度を評価し時給をUPしている。夏冬には寸志及び食事会をしてコミュニケーションを図り、ミーティングをしてケアアップにつなげている。
192	信頼関係を築く事が一番だと思います。事業所にはいつも管理者かサービス提供責任者がいつでも相談にのってあげる体制をとっています。
193	交通費支給—訪問1回につき350円
194	ヘルパー(登録)夏・冬、全員に少額であるがボーナスを出している。1回移動に対して30円の手当を出していたが、前回の改正時に支払う事が出来なくなった為、やめました。
195	介護サービスに対する方針・理念等をしっかりと打ち出す。又、実際に管理者・提供責任者が手本となり、同行訪問等で実演する。スタッフには“何かあればすぐ相談しなさい”と言う意識を植え付け、常にチームケアで動くと言うことで安心させ勤務につける。 ・相談の機会を多く設け、必ず答えを通達する。 ・介護の仕事の楽しさを教える。 上記の意識を植え付ける事でヘルパー一人一人が自ら率先して業務に意欲を持ち、現在も活躍しています。
197	・給与を上げる ・労働時間を短くする
200	移動時間・介護記録記入時間・勉強会参加時間等の手当を支給している。
201	人材確保・定着？国全体で力を入れるべきである。
208	1. 社員の全てに就業規則に基づいてキチンと仕事を通して、会社／社員の「義務」と「責任」と「権利」を保障している。 2. 俗に言う登録ヘルパー(人材派遣違反)は、身分の「責任」も「保障」はなしはダメ。 3. 求人広告は全てハローワークを通して、雇用責任者をもって採用することが「要」となる。
212	まだ、人材定着までになっていない。開所後約半年なのに、入社後数ヶ月にて退職する人が3名出ている。この業界にて仕事をして行こうと考えていることは、とても思えない。福祉系大学・専門学校・教育機関との連携の質問があったが、まず、基本的なその部分より教育して欲しい。他に手段はなしと思う。

213	「介護のすばらしさ」がわかれば定着する。毎年改善しているが、ヘルパーからお金についての要求はない。常勤も登録も同じように評価し、ボーナス・寸志支給。月1回の会議も全員出席(18時～20時)。何でも意見交換が出来る職場。「質の向上」＝資格時の教育がない。
214	移動時の手当を支給するようにした。社員間のコミュニケーションスペースを設けた。
216	登録やパートのヘルパーであっても、能力や貢献度によって定期的に時給を上げています。 ※現在国の方針として介護福祉士に一本化するような動きになっていますが、もっと現場を見て頂きたい。ヘルパー2級でも信用の出来る良い人がたくさんいます。 人材確保が困難な理由は ①介護報酬が少なすぎる (現在はパートや登録ヘルパーが多数でないと経営が成り立たない) ②介護福祉士一本化のように介護社会への門を狭くしている (中高年のヘルパーは資格取得や長時間の講習は実際には難しい) 人材確保の困難はこの2点が大きい。
217	毎月頑張った人(アンケート)をとり、上位3名に対し、ギフト券を渡す。定期的に親睦会を行い、1人1人の声を聞くようにしている。
219	【要望】 2級の資格を受ける際に、学校教育の時点で利用者や会社に対する責任感を時間をとってしっかり植え付けてほしい。それが一番で次に待遇や研修等々と思います。 ☆2級取得の中身が粗悪です。戦後に生まれ育った方々(現、年輩者でも)自分本位、粗悪な常識が多く、若者に至ってはもっとひどく、私共一会社だけの (イ)常識、マナー、倫理、介護の法について等の教育では、時間が無さ過ぎ困難です。介護技術など二の次です。教えれば取得出来ます。 (イ)を強く教育すると「きびしい」やら、「うるさい」やらで職を(当社)離れていか
221	すぐに怒らない。ヘルパーの話し、考えをしっかりと聞き、適切・丁寧なアドバイスを行う。
228	そのヘルパーの家庭事情をプライバシー侵害にならない様にしてよく話し合って相談のってあげる事と、出来る事は協力してあげるようにしています。
231	正規職員は月給制を取っている為、ボーナス等も支給している。事業所収入だけでは多少難しいが、デイ・入浴等の兼務などがある。
232	メンバーの口コミで来た人はある程度情報を得た上で参加しているので定着率は良い。
234	当事業所は、養護老人ホームの制度改正により、「外部サービス利用型特定施設」の指定を受け、ホーム内に事業所を設置しております。その為、ヘルパーと支援員・介護員の3職を兼務しており、ヘルパー単独の人材の確保・定着ということではありませんのでアンケートの回答についてはあてはまらない部分もあります。ご理解の程、よろしくお願い致します。
236	・稼働時の賃金の他に交通費、自宅～ご利用者宅を支給している(自家用車使用)。 ・記録手当を元に生活援助の賃金を支給している。
237	①勤務年数や資格・利用者からのクレームがない方等、利用者からの満足度の高い職員に対して給与やボーナスで昇給する ②役職をつける
239	どこよりも高い報酬だとヘルパーさんに言われている。交通費も高いし、留守しておられた時も保障してくれるとヘルパーさん達は言われます。交通費は一件につき200円、1日4件訪問すれば800円です。留守宅は600円です。600円+200円=800円もらえます。ヘルパーさんのお陰でお年寄りが助かっているという感謝の心を持つことです。
240	賃金アップ(時給等)
241	定着するにはコミュニケーションを多くする。ヘルパーさんを大切に、そして介護の仕事の良さを互いに語り合います。
244	今の所、新しい手段は見つかっておりません。
245	・働く条件を良くする事 (例:賃金を少し高く提示する!)
247	職場環境が主たる要素と思う。

248	・デイも運営しているので、訪問時、空いている車を使用してもらい、本人の持ち出しが少ないよう配慮している。 ・訪問手当として、1時間¥320-支給している。 ・日曜日や訪問のみの仕事の時は、時間数で配慮している。 ・本人から不安や心配事の相談があったときは、速やかに対処し、時には配置を外すこともある。 ・職員の負担は軽くし、不満にならないようにしている。
249	法の変更や制度の変更により、新規採用を行いました、個人的理由で退職される場合があっても、職場を変える等の退職は発生していません。
250	移動した距離のガソリン代を支払っている(その月のガソリン相場にて)。
253	小さな町なので職員の伝手で探す方法が定着率も良いようです。
257	移動に際して、乗用車を使用する際の車両借り上げ料として、20円/km、及び任意保険料助成金1,000円/月を支払っている。
258	・交通費の全額支給 ・移動手当・有給の支給
259	・移動距離が長距離の場合に交通手当の支給提案を行っているが、検討中のお答が戻って来ている。 ・介護技術を高める為、毎月勉強会を定着させているが、集まりが少ない。約1/2の人数となっている。
260	訪問一件につき+50円支払っている(件数手当)
261	3年間の在籍照明で介護福祉士が受けられると、又は、一年間の在籍照明で基礎講座を受けてサービス提供責任者になれる等、女性もきっちりした仕事を持つことを進めている。
263	・勤務時間帯をヘルパーに合わせ、1日の訪問件数を2～3件にし、日頃より無理をさせない。 ・ヘルパーに合った(利用者の性格)(サービス内容)等を見極める。
264	給与に関しては、950円スタートで最高1,150円、通信費300円、その他は交通費くらいしか支給しないが、特に問題はなし。 ・他の職種よりも時給が高い為、それ以外の問題を確認するのが必要。 ・一番有効なのはサ責者が常にヘルパーの話が聞けるようにしておく。仕事の話し以外でも話を聞いてコミュニケーションを図る。
265	法人規程の契約職員で採用している事。日・祝日休み、土半休、有休あり、賞与あり、公用車での訪問、携帯貸与など。
266	・仕事の内容、時間に応じて8月、12月、年2回のボーナス、非常勤に対しても寸志を全員に支給。 ・家族の祝事、仏事にも支給。 ・勉強会の際の数回に一度の食事会 ・残業の際の心付け
267	・一件のサービスにつき、実サービス時間の他、みなし時間で移動時間15分、事務処理時間15分の時給を支給。 ・私有車の移動、23円/1km当たり ・勤務年数により昇給
269	ヘルパーにも年2回特別手当を支給している
271	月の時間数によって精勤手当を支給しているが、デイサービス等に人材が流れてしまう傾向がある。移動手当については、1訪問120円を支給している。
273	ヘルパー同士のコミュニケーションを大事にし、登録ヘルパーでもできるだけ事務所に顔を出すように、おやつを置いたりし、雑談でもいいので話すようにする。輪を作っていく中で、利用者の相談事、わからない事など、ポロポロ出てくるようになる。サービスの一本化も実現でき、ヘルパー同士も仲良くなれ、絆ができる。
274	働きやすい会社として小規模でも全員の意見で動いている。
276	自家用車利用の登録ヘルパーの方に対し、ガソリン代チケットを出勤時間数に応じて配布している。

277	・時給が他の事業所より高い事 ・勤務態勢が自由で個々に応じた働き方が出来る事 ・ヘルパーのみで高収入を得たい方 ・配偶者控除の範囲で働きたい方 ・日勤のみ、夜勤のみの方、土・日祭日休みたい方etc. ・兼務で働きたい方 ・私有車両手当、移動給1km/10円、時間給20分以上は1分につき13円加算 ・カンファレンス、事業所会議出席者、1時間750円の内勤があり ・自由に介護休暇・育児休暇、行事参加がとれる ・研修(介護技術・知識)によりスキルアップが出来る ・人間関係が円滑である事、事業所の雰囲気 ・相談でき
281	・勤務年数や能力に応じ、時給を少し昇給している。 ・効率よく仕事をしてもらう為に移動手当を支給している。 ・資格(介護福祉士)取得者は時給100円UP…etc.
282	人のつながりである以上、常勤職員がやる気を見せ、グイグイ引っ張っていく姿を見せることで「私も…」という気になる(10年以上の経験あるヘルパーが一定割合必要)。
285	【ヘルパーの仕事で】 従事する事での収入を生活費にあてるのではなく、助け合いの心・安全・安心の地域生活ができるお年寄り(利用者)の方々の幸せを願う共感した者同士で働く喜びを持って、日々頑張っているの、その気持ちがある限り、小さな事業所でも支える介護ができる事を確信しています。これからも仲間を増やすことを心がけていきます。介護は誠心の実践です。
286	登録型ヘルパーは、車やバイクで通う事を認めている者は1ヶ月1,000円交通費が出る。自転車は1ヶ月500円(整備費として)。 ◎年2回寸志として一万～5万円出る。動く時間数に応じ、ここ3年間は収入減少の為、年1回あれば良い方。
288	ポイント制を平成20年9月に導入 ・訪問介護活動1時間あたり:1ポイント ・介護福祉士資格取得時:500ポイント ・利用者獲得:500ポイント ・ホームヘルパー紹介(1名につき)800ポイント ・年間計画のヘルパー会議・研修で結石の場合:－50ポイント 勤続手数加算 勤続1年以上…100ポイント当初加算 勤続2年以上…200ポイント当初加算 勤続3年以上…300ポイント当初加算 勤続4年以上…500ポイント当初加算 5年以上の方は一律500ポイントの加算とさせていただきます。 12月ボーナスとして支給
289	稼働に必要な車輛は事業所で用意している。
297	移動手当、通信手当、休日、夜間手当を加算しているが、どこの事業所でも行っている程度のことしか出来ず、他事業所との差別化が出来ない。ヘルパー10人程度で、細々と行っている事業所は施設や大手訪問介護事業所に流れていく。人材定着は困難だと思います。事業所存続することも困難では？
298	・土・日・祝日の時給のアップ ・誰もが気軽に集え、休憩できる環境 ・移動に際しては自社のバイク、車を出来るだけ使用させている ・無理な利用者へのシフトは強要しない ・ヘルパー1人1人の意見の尊重 ・悩み事の相談等はみんなで考えアシストする ・ヘルパーが自信が持てるまでアシスト、等々

299	・研修等によるモラルの向上 ・給与等の改善
300	常に働きやすい環境を考えている。⇒情報の伝達・相談・ヘルパー間の交流・人材の確保等
301	コミュニケーションを図り、働く側の立場に立ち、臨機応変に対応している。諸事情より希望される休暇については取れるように配慮する。夏・冬と年2回売上に応じて、寸志ではあるが、手当を支給している。指導の際の言葉を選んで受け入れてもらえるよう努力している。不満や愚痴をなるべく聞くように心がけている。
302	当事業所は登録制ではなく、常勤の中での就業となっており、賃金もそれなりに安定していると思うが…。他事業所への応募者への誘いかけなどで対応している状況です。
303	勤務は勤務時間に融通を持つ範囲で広げる(主婦が多い為)。
305	・給料の保障が無く(入院・ショート利用等)、希望定額を支払えない事で定着率を下げていると思われます。希望の定額を保障する為には常勤がある程度の仕事を持っていい手、空いている時間帯にその仕事を振り分ける様にしていますが、ヘルパーの資質にも問題があり、やはり利用者に断られる事もあります。 ・私も最初は非常勤で始めましたが、月の給料が3～4万位落ちる事もあり、この仕事では食べていけないと思った事もありました。生活の安定が保障されないと非常勤さんの定着は難しいのではと思います。
309	コミュニケーション・チームワーク・福祉の心
310	ヘルパーの悩み等、ヘルパーの相談に時間をとること。
313	いろいろと試みているが、求人に対して応募する人が皆無である。処遇向上を行いたい、収入も限られている。
314	困難なケースや高い介護技術が必要とする現場を正社員或いは固定給のスタッフでフォローし、ラクナ現場、回しやすいコースを登録ヘルパーに回しています。
317	とにかく労働条件の改善の一言につきます。3%の報酬値上げは歓迎だが、実際には値上げにはできない。休みも4週8休を確保することで精一杯である。一人前の男が家族を養える賃金ではない。休みに家族と共にレジャーを楽しむ、休み、有給体力も充分ではない。ならば、主婦のパートが手っ取り早いことになります。
318	移動(自家用車)使用、30円/1km支給 通常(平日)1,100円/1時間を土・日勤務1,400円/1時間支給 時間帯20:00～6:00勤務、2,500円/30分支給
319	登録ヘルパーに関して、活動時間500時間毎に表彰し、ミニボーナス(10,000円)を支給している。
320	精機職員にすれば定着すると思いますが、現在、2名でこれ以上は予算上無理です。非正規者の時間給の引き上げ及び移動時間も勤務時間として支給しています。
322	・研修日を複数日準備し、時間も援助に支障のないようにして、出席しやすいようにしている。 ・家庭を優先に仕事をしてもらっているため、スポットの援助も支障なく行える。 ・ヘルパー同士の横の連絡も取り合えるよう、メールで情報交換を行っている。
324	登録ヘルパーに通勤手当(1km/25円)を支給している。月1回の会議にも費用弁償として支給している。
325	ガソリン代が上がった時に遠い利用者ケースのみ交通費を上げてもらった(遠距離により)。
329	交通費を1ヘルプにつき、車の場合(軽四含め)100円。連続でも支給している。單車の場合も1ヘルプにつき100円支給している。
330	例のこともしていますが、あったら教えて頂きたい。現実、本当に苦慮しています。
331	・移動手当として(直線距離)、1km/30円支払い ・同一法人内の他事業所(有料老人ホーム)の職員を兼務することで、登録社員から正社員へ。 ・同一法人内の他事業所(有料老人ホーム)の仕事も兼務することで、訪問介護サービスの時間だけでなく、労働時間数を増やせる。
335	勤務時間数に応じた特典(買物チケット・図書カードetc.)

336	・年中無休ですが、ヘルパーの休日希望を聞くなど働きやすさを考慮している。 ・労基法を守り、働いてもらっている。 ・毎月1回定例研修を開催し、情報の共有、事業所の目標等、全員周知出来るようにしている。 ・管理者、サービス提供責任者についてでも連絡のとれる体制をとっている。 ・ドタキャン、移動、カンファ、定例研修、活動費等を加算している。
337	ありません。車は会社のもの、がそんなも会社負担。車に乗れない人の為、自転車・バイクも揃えています。ボーナスは年2回、社員・準社員・パートにもあり、定着しない…と、いうよりも、レベルが低すぎて辞めてもらっている人の方が多いです(苦情が多い方はそれなりに指導するが、利用者様が断ってくるケースが多い為)。
338	サ責とヘルパーが恒にコミュニケーションがとれている環境をつくること。
340	ヘルパーの自家用車で移動にはガソリン代を支給(月単位で給油)
343	・交通費は15円～20円/1km払っている ・有給休暇をとらせている ・働き方の希望を優先している
344	人間関係がすべてと言っても過言のない世界であることが事実。利用者だけでなく、職員に対しても話をする時間を叩も蹴ること。話を聞くこと。小さな事でもアクションを起こすことを実践することが大切であることがわかってきた。定着については、まだまだ未知である。
345	・自転車を会社で準備 ・修理代を支払っている ・給食を作り昼食代の節約が出来るようにしている ・介護セットを準備している(マスク等も) ・風邪薬等の準備 ・ユニフォーム等、タオル・洗濯機設置し自宅に持ち帰って洗う事がない様にしている ・常に補食を設置、飲料も会社にて準備して
348	1回当たりサービスに入ると50円の交通費を支払っている。
349	休業手当・移動手当・待機手当・法廷休日手当・正月・お盆手当等の手当と雇用保険への加入を手厚くしている。
354	給与保障が改善され、働く環境が整備されたら良い。介護職の社会的な地位も見直すべきではないか。
361	職場の雰囲気づくり
362	現在、忘年会・懇親会等を開き、コミュニケーションをとっている。働く人の心のケアが大事であると思う。そして給与面でもアップと言うことも実行できればとても良いと思うが難しい。
364	登録型ヘルパーを採用せず、乗用型ヘルパーを採用している為、安定した給与が保障されている。ヘルパーのあき時間は併設されている徳用の利用者ケアを行っている為、人材の有効活用がなされている。
367	休み要望・勤務時間帯要望を確認し、シフト作成している。
369	責任者が1人1人に対して声掛けをする。人の大切さを重視している。
370	当社ではほとんどが主婦で家庭を第一に考えている方が多い。祖為家庭のリズムを考慮したシフトを相談しながら行う。本人の能力・介護力に合わせる。またはじめての訪問には必ず担当責任者が同行指導を行い、不安を解消するようにしている。ヘルパー同士の話し合いの場を用意する。月に一回サービス責任者が利用宅に訪問、ヘルパーの働き状態、利用医者の要望を把握し、サービスに反映させるようにしている。
371	・ミーティング内容の改善 ・ヘルパーの不安解消
372	給与面での条件が改善されれば、人材の問題は改善されると思う。
374	移動に際し(自家用車使用の場合)自宅～利用者宅～自宅の間1km/15円の支給
375	職員全員が円滑にコミュニケーションがとれるように、話し合いの場を設けている。
379	直行・直帰(登録)はつかわず、密に連携をとり、ヘルパー記録にも訪問時におこった問題点等も記入してもいい、必ず一緒に考える。良い考えが出れば任せる等、サ責とヘルパーの関係が縦となり横となる。そうなる事で皆が利用者様の現在や今後について思ったより考えたりする為、私もそうですが

	人手が足らず、休み・賃金ではなく、業務に携わっていつているのだと思います。今後は人材確保・スキルアップ・賃金アップ等、考えていきたいと思いました。
388	働きたい時間に希望に合った仕事を割り振って与える。
389	交通費1km/20円の支給(自家用車)、雇用保険の検討
391	移動手当は実施済み。パート職員の健康診断も実施済み。ストレスの少ない職場であることが大切。
392	交通費としてバイクを使用している人には、月の稼働時間によって支給額が違う。
399	職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図り、賃金・労働等の労働条件を考慮しながら働いて頂いている。
404	有給休暇や移動時間の保障など、労基省から指導を受ける前から取り入れている事に関しては、“働く者を大切にしている”という、法人の姿が伝わり、人材の定着に有効だったと思う。しかし、定着しているだけではヘルパーも又、“高齢化”してしまい、新規の採用が強く望まれる。技術専門学校へ講師を派遣したり、実習を受け入れるなどつながりはあるが、就職希望の学生は施設に流れてしまい、在宅介護に人材がまわってこない。今後、在宅の魅力を伝えていく事が課題。
405	・交通費の支給15円/km ・特別賞与(期末)
409	・自社に出勤してから、仕事に出てもらうのでコミュニケーションがとりやすい。 ・移動は会社の車を使用している。 ・雇用保険に加入している。
417	移動時間に手当を出している。 定期的な健康診断。 ヘルパーのスキルアップ研修。
425	①当社でも実績加算はつけていますが、それよりもヘルパーは安定した収入を望んでいます。長い拘束時間・短い実活動・利用者の入院などによる空白…など、非効率手的であり、効率的で安定したグループホームや、デイサービスへ移っていくヘルパーも少なくありません。効率よく安定した収入への検討が必要かと思われます。 ②介護職の大変さに悩むヘルパーへのフォローが大切で、辞めてしまわないよう支える体制を作っていくこと。
427	(30)子育て支援(子どもの預かり所の設置) これまで何度か意見が出たが、現在の法人で新事業は難しい。
433	時間給を出せる目一杯に設定している。稼働率により年2回寸志を出しているが、事業所としてはかなりしんどい。
434	お盆・正月にサービスに出ると、一件あたり特別支給がある。
435	仕事の相談等がし易いように、事務所をオープン化し、出入りしやすい環境を作っている。
439	ヘルパーの自家用自動車を利用する際、20円/1kmを支給している。ガソリン代他の車経費・対人対物無制限の自動車保険などの経費他、経費の一部負担といった手当と位置付けている。
441	給料を上げるしかないでしょ。ただこの状況で上げられるわけが無い。このまま縮小させるのが国の方針なんだから、それに従うしかない。
442	金を高く支払うことで質良い介護を求めると言うよりも、質の良い介護に出来る範囲での手当等が発生するというシステムで行っているので、まず、理念をわかっていただき、働きたいと思って頂くことが一番。その上で、働いて頂いているので定着します。なかなか最初(採用が)難しいですが…。なので、具体的な手段というものはありません。強いて言えば、同じ介護感を共有して頂けるかどうかを見極めることぐらいです。
443	・移動に私有車を使用した場合、30円/kmを支給している ・臨時職員に賞与を支給している
444	・働ける時間帯を優先 ・希望の休み、緊急の休みがとれる ・クレームや事故等の対応・対処をうやむやにせず、当人に説明やメンタルケアをする
445	・移動に際して移動手当を払うことはもちろん行っています。 ・一番有効なのは勤務時間がフルタイム(固定的なもの・ヘルパー業務がなくても給与が支払われる)というのが有効的ではある。⇒現実的に限界がある。

447	・募集はニチイ学館の実習生を受け入れておりますので、月平均4～8名の実習生から採用しております。 ・当ステーションは登録制でなく、パート・りん職など、スタッフの希望を聞いて採用形態を決めています(ボーナスは全員に50,000円支給してます)。～夏・冬で10万です。 ・ちなみに1年目は身体も生活援助は1,020円、プラス一件当たり340円加算してます(この340円はガソリン代と自分の携帯での連絡代です)。 ・2年目は1,100円プラス一件あたり360円です。 ・同行は850円です。新人は3回同行して4回目に
448	1稼働につき、距離・自家用車・自転車・徒歩の交通手段にかかわらず、一律300円の手当を出している。
449	・移動時の交通費として、1km25円の支給 ・有休取得ができる(入職後6ヶ月目～) ・仕事が少なくなった時(入院・入所・死亡)ヘルパーの時給確保も兼ねて、有償ヘルパーも実施している。介護保険外の依頼にも即対応している
450	ヘルパーさんは自転車での移動が主です。設立間もない為、登録の場合は手当として、月額2,000円の修理代を支給しております。
451	コミュニケーションを深める事を主に行う。
453	サービス提供責任者・ケアマネージャとの連絡・相談等、コミュニケーションが上手くいっている。
454	・法人の諸規程を具体的に説明してる。 ・移動等はすべて法人の所有車であり、個人車使用なし。 ・職員の採用区分毎の賞与あり(規程の定めによる)。
455	・車・バイク等の通勤・移動距離について1km/37円支給 ・ケースからケースの渡り時間について1H/730円支給 ・被服費10,000円/年 ・通信費1,000円/年 ・介護福祉士、介護支援専門員の資格取得に向けた指導や情報提供
456	・給与のUP ・訪問実績に応じた報酬 ・スタッフ間のコミュニケーションの円滑化 ・トラブル発生時の対応
459	1年に一回健康診断、検便年4回。ゴム手袋・エプロン・消毒用アルコール支給。 交通費として(H.21.1.31現在) 普通車:1km/20円 軽自動車・バイク:1km/10円 を支払っている。
461	特定非営利活動の他、弱者の方々の為にニーズに応える穏和な福祉サービスの体質に迫る。「夢のある活動」に邁進している。理念の確立した情熱に、平素、正しく向き合った活動の出来る人材を大きく培い、更にニーズに応えるべく、有効な手段として努力している。
464	移動に際しての補助として、乗用車は走行距離に応じて400円～2,000円まで5段階で支給している(バイクは乗用車の半分)。 ヘルパーだけのサークル活動を行い、ヘルパー間のコミュニケーション作りに役立っている。
465	・移動時間給の確保により、離れた所にお住いの方へのサービスもスムーズに提供できる様になった。 ・勉強会参加費を支給する事により、参加者が増えた。 ・皆勤手当(労働時間により、基準あり)支給により、休暇が減った。 ・移動に無駄のない様、シフト作成する事により、働きやすくなった。
467	訪問した時間だけでなく、タイムカードでいる時間は訪問していなくてもお金がもらえる。書類を書いたり、その他の事をしていても賃金をもらえる。車は事業所の車で、事故なども事業所に対応して本人の負担はありません。
468	移動手当として、km/20円支給している。

469	ヘルパーさんの悩み・不満・不安をよく聞き、少しでも安心して楽しくお仕事が出来るようにお話をしている。相手のいいところを引き出してあげられるよう心がけています。
470	・本人の能力・技術・性格等を考え、適材適所の配置 ・給与・交通費等のアップ ・労働時間の融通性
471	有効な手段が思いつかない。訪問の場合は仕事がきついと言う事もあり、一日8時間働く事は体力・気力等、無理がある。
472	土・日・祝出勤に特別手当 大型連休に出勤したものに特別手当
473	組合員さん農協関係者さんでスタートしましたので、設立以来のヘルパーさん達です。ステーションの場所も移り、利用者・ヘルパーと共に年々減少傾向です。改善に向けて検討中です。
476	特に有効な手段はありません。何故か退職しない。前年の10月に進退届けを出して頂くが、定年以外少なくともこの6年間はなかった。家庭の主婦が多いが、地域的な事も関係するように思われる。一昨年長年勤続者でどうしても利用者にとって向かない職員がおり、考えた上、調理員に転職して頂いた。最初は苦しんだ様だったが、定着している。唯、家庭持ちの方達が多いので、様々な都合が生じる事が多く、その点は互いに理解し合って配慮している。あるとすればこの位です。
477	介護講座等のスキルアップ研修等の実施
480	・非常勤職員であっても直行直帰でなく、ヘルパーステーションに出来る限り立ち寄り上司・サービス提供責任者や他のヘルパーとの情報交換の場や、悩みの相談、コミュニケーションを図るようにしている。 ・又、それぞれの能力に合った仕事の配置をしており、研修も機会がある度に全員が順番に行ける様に配慮している。 ・ミーティング時には全員が一言ずつ発言する事に決めており、それによって各種情報がわかり、勉強したり、ストレスの解消にもつながる。 ・各種手当として 移動費：一件につき100円 電話代：一件につき10円 記録費：
482	現在は定着しているので、問題はありません。
484	コミュニケーションを高め、不満等があれば相談して解決する様にしている。
485	・事業所内の円滑なコミュニケーション(福利厚生などで食事会をしたり、個人面談を行う) ・日・祝日手当や給与アップに関する策
487	研修を積極的に行っている。
489	・労働時間・希望の収入に添える様、目標設定を行う ・福利厚生(費用負0)年3～4回の食事会 ・在籍3ヶ月以上は賞与(年2回) ・交通費1km30円 ・研修・会議費一回1,000円 ・年末年始一件500円加算
490	移動に際して乗用車を活用する際の移動手当として、1km/22円を支払っている。
496	三年以上勤務した非常勤職員の時給に格差をつける。登録ヘルパーには時給単価でなく、訪問形態で賃金を決めている(生活援助1時間1,100円、身体介護1時間1,600円等)
498	・登録ヘルパーの福利厚生の充実を図る。 社会保険・雇用保険・厚生年金の加入 ・年一回の手当の支給を行っている。 実績に応じての支給として。 利益の還元を行うことで仕事への意欲を持たせる。
500	コミュニケーションをはかり、個別に相談する。目標であったり、今後の事も共有していく。
501	事業所で行った手段では特にない。最終的に利用者や利用者の家族との信頼関係が長くヘルパーを事業所にとどめてくれていると思う。

505	ほとんどのヘルパーが主婦なので、働きやすくする為、用事のある時は時間帯での休みがとれるよう、融通をきかしている。
509	・半年ごとに各労働時間に応じてのボーナスを出している。 ・定期のサービスも事前に休むことができるよう届け出制にしている。
510	・定期的なヘルパーミーティングによる意見交換により、在宅での1人の悩みを皆で話しあって解決する。 ・休みの時の交代の体制を出来る限りとっている。
513	活動回数16回以上、10円加算しています。歩きの方も自動車の方も自転車の方も同じです。
515	ヘルパーの給料が少なすぎる。もう少し給料を上げないとヘルパーもやめていく！
517	決められた介護報酬の中で、給与改善等、巾が持てない。
518	日々ヘルパーの相談のにつたり、コミュニケーションを取る努力はしていますが、何年も働いても給料は上がらず、ヘルパーのボーナス支給も出来ない状況で、私自身転職も考えていますが、みんなで力を合わせ、なんとかこの場をのりきっていますが、この先不安でいっぱいです。
519	・業務時間をポイント制にし、定められたポイント数でキャリアアップ面接を実施し、時給(身体)を上げていく。 ・サービス内の移動交通費の支給 ・サービス間の移動時間により、定められた時間超えたら時給として支払う。 ・毎月1回、ミーティングを開催し、実技や制度・マナー・サービスに関してなど、指導や話し合いを行う。
520	ヘルパーの休日希望は可能な限り聞き入れている。
522	給与を介護報酬の〇%と設定し、サービス内容によって時給を計算するようにした。
524	※基本的に民間と社会福祉法人が同じ仕事内容、同じサービス、同じ介護報酬を頂いているにもかかわらず、社会福祉法人に対する税制面での優遇の面が人材確保、及び人材定着に繋がっているため、どうしても民間の立場(賃金面等)が弱いです。人材確保・定着の為、賃金の面で無理をした場合、後々の定着率が低くなるのが現状です。なので、有効な手段は特にありません。
529	登録ヘルパーさんにも年末に3～1万円程度のボーナス支給。移動も片道20～30分以上の場合は、100円～500円支給しています。
532	研修・地域活動・読書感想等の報告書を提出すれば、ボーナス時に手当の支給をしている。
534	・福利厚生の実施 ・能力に合わせた手当
537	冬期間(11月～3月)冬期手当…正職員、月額5,000円を加給 通勤手当を5km(片道)以上5,000円更に距離を考慮し設定している。 時間外割増賃金を確実に支払っている。
538	相談出来る体制を整え、疑問や悩みをためずに解決する。
539	普段からのコミュニケーションを密にし、悩みや考えを管理者が把握し、改善や教育へつなげている。
541	ガソリン代の支給(遠距離)
542	・移動時間を必ず組み入れて活動してもらう。 ・昼休みは1時間と決めて休む。全員お弁当持参の為、交流の機会がある。
543	移動時の賃金を支払い、能力給等の昇給を行う。
548	福祉厚生ととても充実されてます。
549	職員(管理者・サ提供)がいつでも相談できるよう(雑談でも)社内を常時オープンにしている。相談できるような雰囲気を作れる様、努力はしている(食事をするなど)。
551	移動時の安全につねに声がけをする。無駄のない時間配分を声がけしヘルパーの仕事に力を入れる。
553	人材は定着している方だと思う。
555	・移動平均17分以上の際は移動手当支給 ・必要書類(タイムカード等)提出時手当支給
560	時給:1時間→1,150円支払っています。 交通費:支払っています。

	ボーナス:夏・冬2回 ボーナス3万円、2万円、1万円、5,000円 年数→を多く働いて頂いた方に3万円からからです。
561	・生活に必要な月収の確保が出来るまで新規採用をしない。 ・賃金以外の必要な手当は支給する。 ・仕事よりも個々の家庭が円満になる事を優先する。 ・個々の「出来る事」を踏まえ、無理な課題を与えない。
563	毎月のヘルパー会議の際、交通費として1,000円支給し、ケーキやおまんじゅうを差し上げ、コーヒーをお出しして、和やかな会議にし、悩み・意見交換、ケアの見直しなどを重視しています。ヘルパー同士の横のつながりができて、毎回とても楽しみに出席していただきます。
564	・勤務時間帯(シフト)を本人の希望を優遇している。 ・ガソリンの高騰時期に1件の派遣につき、50円のガソリン代補助を行った(H19.5月～21.1月末)。 ・定期的に班会議や全体会議を開催し、研修の充実を図っている。また、ヘルパー同士のコミュニケーションの機会にもなっている。
565	①成長対話の時間を増やす 一般ヘルパー:6ヶ月に1回 中堅クラス:毎週一回 サ責クラス:毎日 ②新人教育制度(入職後3ヶ月)OJTシステム マンツーマンでの指導・相談役をつける。相談役にはコーチングの研修を実施し、手当を付けることで新人・相談役の両者が育つ。 ③ヘルパー間のコミュニケーション・人間関係を円滑に維持させる為に、徹底して理念を浸透すること。 ④離職率を数値で示し、「〇%以下を達成する」という目標を掲げて、全員でヘルパー定着へ取り組む風土を作る。
566	理念の共有→職員の団結心喚起
567	時給以外にボーナス・交通費(利用者宅への)支給など。
569	土日の時間給のUP 平日生活:1,100円→土日1,700円 平日身体:1,500円→土日2,500円
570	年3回のボーナス時に、能力給として、個別評価を$+\alpha$としている。又は、4月の辞令時に昇給(給与や立場など)を必ず行い、個々に面談を行い評価を行っている。現場の声を積極的に取り入れ、月1回の定例会議にて検討を行っている。
571	・賞与の支給がある ・時間の融通を利かせている
572	・80時間/月働いたヘルパーに対し報酬金を支給している。 ・上記対象者かつ、クレーム・苦情の半年間なかった者にボーナスを支給。
574	ヘルパーの不安・悩み(実務)を小さい事でも親身になり、サービス提供責任者の指示・指導を怠らない事と、職場での連絡・報告を重視する。
578	正規雇用をする
584	・遠方の利用者訪問時は、公用車を使用します。 ・ヘルパーの電話代を減らす為に、ワン切りにして当事業所がかけ直しています。 ・利用者とヘルパーの相性を見ながら、スケジュールを組んでいます。 ・ヘルパーの長期欠席の場合は、他のヘルパーで調整をしています。
586	本当に有効な手段なし。 以下の事項が満たされないと、定着は難しい。良い人材が定着しない。 ①常勤雇用(生活安定) ②生活が維持可能な給与 ③社会保険加入(将来の保障)

589	(人は万物の霊長であり、パンのみにて生きるにあらずですが、皆様、豊かな生活が出来ますように物・神両面に於いて) ・自分の今までのキャリア、家庭生活に於ける調理・清掃・選択・問題発生時の対応・救急事項の発生などに生かせる仕事であることを話しあう。自信を持って仕事をして頂く為に、勿論プロとして勉強し、資格をとっているのですから、それを生かすよう話をする。 ・優しさとボランティア精神が大切であることを話す。 ・100人100様の人生を送られ、現在がある。利用者に対する対応もその人々に応じて為されなくてはならない
590	縁故によって紹介の輪を広げている。勤務時間をフリータイムにしている。ボランティア精神旺盛なスタッフが多数。チームワークが効果的。
594	今現在働いてる者は頑張るしかありませんが、今後の雇用については大変難しいです。労働条件・給与体制など、あまりよくありませんので…。その割には重労働ですので、介護職離れがおきています。
597	スタッフの悩みや相談等面接を定期的実施。信頼関係を構築している。
600	・会社としては非常に苦しいが、時給を高めに設定している。 ・ヘルパーさんの話は何しろ良く聞くようにしている。
602	ステップアップ方法、労働時間×3ポイント ステップ2…450 ステップ3…2100 ステップ4…5100 在籍期間6ヶ月以上。に設定。 ステップ2:業務評価・面接評価・筆記試験(全10問、8問で合格) 1-2ステップ: ¥30アップ 身体介護のみ時給アップする。 2-3ステップ: ¥50アップ 一軒あたりのサービス加算: ¥290支給
609	①働きやすい職場環境 ②和やかに話せる雰囲気 ③共通の認識(結論)
612	非常勤ヘルパー ・過去6ヶ月間の訪問時間に応じて、1月に一時金を支給している。 ・訪問回数1回につき、100円の車借上料を支払っている。 ・健康管理の為、年1回の健康診断やインフルエンザ予防接種への補助を行っている。
613	日曜・祭日・年末年始は割増料金1時間につき300円UP。
614	仕事のし易い環境整備に心がけ、常にヘルパーの心のリフレッシュの場の企画や情報交換の場の設定に心がけている。
615	1年に至ってなく、まだ思案中です。
621	勤続手当や諸手当支給・有給休暇の付与等がある。毎月定例会(ミーティング)を開催し、情報交換等を行っている。
623	子育て支援に関しては、設備的にて対応できないが、夏休みや冬休みには子供も一緒に出勤というケースもあり、空き部屋使用し、スタッフ同士で見守りしています。急に子供を預かれない場合など、ケア抜けない様に会社が配慮してくれているので、スタッフも安心して続けられると言っています。
629	働くだけが自分達の集った理由ではないという理念の共有を機会毎に設けている。
631	一定期間の就業者に対してポイント制を適応し、500ポイントをめどにキャリアアップ試験を受けて合格すると時給が上がるキャリアアップ制度がある(4段階で実施)。
634	特にはありませんが、小さい子供様が多い方がいるので、病気にかかったりした場合にはすぐ変更したり、又、どうしてもその方でないという利用者様もいますので、家に子守に行きあげたりしています。定着されている方はその様にしています。
635	訪問介護実務時間を増やすことにつきます。
636	・キャリアアップ制度を実施することにより(テスト・面接)微々たる給料UPが見られる事が少しでも定着につながっている。

	・管理者・S提供責任者の方に密に連絡取ることや、拠点に来て話をする事で、少しずつでも気持ちの中のわだかまりが解消することにより、次の仕事に向かう事ができる。
637	人材は定着しており、ほとんどが介護保険開始からのヘルパーです。医療法人と言うこともあり、学習会では看護師はじめ、医療スタッフを講師とすることもあるのも良い点だと思う。何よりも医療法人が地域に定着していて、「そのヘルパーになりたい」と言う方が多い為、定着していると思います。
638	・何でも相談できる職場作り ・子育て、スキルアップの為に早退・休みを極力優遇
639	時給も大切な事ですが、やはり職員、ヘルパーとのコミュニケーション、また、連絡・連携の密な取り方、また、仕事に対する相談に乗ると言った日々の関係が必要と思われます。
640	人材の定着率は良いが特別な有効手段は無い。
641	買物対応時の交通費支給1km/11円。稼働費の10円アップ。忘年会費用の全額会社負担。
643	給料の金額も重要だが、職員の悩み等を聞き、ストレスをため込ませないような配慮が必要。何でも言えるような環境作りが大事。

「介護サービス従事者の人材確保に関する調査研究事業」 報告書

平成 21 年 3 月 発行

発行 社団法人シルバーサービス振興会

〒102-0083 東京都千代田区麹町 3 丁目 1 番地 1

TEL: 03-5276-1600 FAX:03-5276-1601

※この事業は、独立行政法人福祉医療機構 平成 20 年度長寿社会
福祉基金「介護サービス従事者の人材確保に関する調査研究事業」
として行われたものです。