

令和7年度調査研究事業
医療関連サービスにおける
人材確保及び離職防止に関する調査研究

報告書

令和8年3月

一般財団法人 医療関連サービス振興会

■ 目次 ■

I. 調査概要	1
1. 調査の背景と目的	1
2. 調査の方法	1
1) 調査対象業種のサービス概要及び抽出方法	1
2) 調査・検討方法	2
① アンケート調査	2
② インタビュー調査	3
II. 調査結果及び総合分析（アンケート調査・インタビュー調査）	4
1. 対象事業者の従事者数及び人員構成	4
1) 常勤従業員人数	4
2) パートタイマー人数	4
2. 離職者・採用者数の実態、採用及び就労の状況	5
1) 常勤従業員	6
2) パートタイマー	7
3. 多様な人材の雇用・育成（高年齢者、外国人、障がい者等）	11
1) アンケート調査結果	11
2) インタビュー調査結果（取組事例紹介）	16
① シフト管理の工夫	18
② コミュニケーションに関する取組み	19
③ 作業内容の配慮	20
4. 採用者の定着・戦力化に向けた取組み（オンボーディング）	22
1) アンケート調査結果	22
2) インタビュー調査結果（取組事例紹介）	26
① その他のインタビュー内容（人材確保や離職防止（人材定着）に関する取組み等）	26
3) オンボーディングに関するアンケート調査結果	28
III. 調査結果のまとめ	30
1. アンケート調査から得られた示唆	30
2. ヒアリング調査から得られた示唆	30
3. 前回調査（平成26年度）との比較からみた変化	31
4. 今後の方向性	31
1) 今すぐにでも取り組める内容（短期的施策）	31
2) 一定の準備を要する内容（中期的施策）	32
3) 大規模な準備や費用を伴う内容（長期的施策）	32

I. 調査概要

1. 調査の背景と目的

2025年には、いわゆる団塊の世代の約800万人が75歳以上の後期高齢者となり、人口全体の約18%を占めている。また、子どもの数は少子化の進行により49年連続で減少している。

こうした状況の中で、社会保障費の増大や労働力人口の減少など、社会全体で様々な課題が顕在化している。

特に労働力人口の減少は多くの業種に大きな影響を及ぼしており、医療関連サービス事業者においても例外ではない。令和5年度及び令和6年度に実施した調査研究や実態調査においても、「人材確保」に関する設問には多くの回答が寄せられ、多様な意見や要望が示されている。

また、「人材確保」に関する調査研究については、平成26年度に医療関連サービスの4業種を対象として実施していることに鑑み、今回の調査では、雇用方法や就労状況、職員の育成方法、そして「離職防止」の取組み等について、医療関連サービス事業者の意見や近年の状況変化、さらには平成26年度当時との比較も踏まえて把握・整理を行う。

これにより、事業者間の情報共有を促進するとともに、ひいては今後の医療関連サービスの発展に資することを目的として本調査を実施するものである。

2. 調査の方法

1) 調査対象業種のサービス概要及び抽出方法

前回実施した「平成26年度 医療関連サービスにおける人材確保に関する調査研究」との経年比較等を目的として、本調査では調査対象業種は前回と同様に「滅菌消毒」「患者等給食」「寝具類洗濯」「院内清掃」の4業種とした。

各サービスの概要は以下のとおりである。

調査対象業種	サービスの概要
滅菌消毒	滅菌センターまたは医療機関内において、医療機関で使用された医療用器具、手術衣等の繊維製品の滅菌消毒を行う
患者等給食	医療機関に入院している患者、妊婦、産婦等に対して食事の提供、盛り付け、配膳、食器洗浄等を行う
寝具類洗濯	医療機関に入院している患者、妊婦、産婦等が使用した寝具類（布団、毛布、シーツ、枕、病衣等）の洗濯、乾燥、消毒を行う
院内清掃	医師等の業務の用に供される施設、または、患者の入院の用に供される施設の清掃を行う

■調査対象事業者の抽出方法

医療関連サービスマーク認定事業者名簿より、前回調査（平成26年度 医療関連サービスにおける人材確保に関する調査研究）において回答のあった事業者を優先的に抽出した。その他の事業者については無作為抽出とし、合計880事業者を調査対象とした。

なお、複数の業種で認定を受けている場合、認定事業者数の少ない業種から滅菌消毒⇒患者等給食⇒寝具類洗濯⇒院内清掃の順で業種を優先して1事業者1業種のみとした。

2) 調査・検討方法

本調査では、アンケート調査及びインタビュー調査の2つの調査手法を用いて実施した。アンケート調査は郵送により依頼し、回答はインターネットによる回答方式とした。また、インタビュー調査はオンラインまたは電話により実施した。

①アンケート調査

(a) 目的

医療関連サービスにおける人材確保の状況や離職防止（人材定着）の取組み、また人材の育成・活用の状況について調査を行い、その実態を把握するとともに分析を行うことを目的とした。

(b) 対象数と回収結果

アンケート調査の対象数及び回収結果は以下のとおりである。

調査対象業種	調査対象数	有効回収数	有効回収率
滅菌消毒	035 事業者	017 事業者	48.6%
患者等給食	152 事業者	044 事業者	28.9%
寝具類洗濯	170 事業者	091 事業者	53.5%
院内清掃	523 事業者	165 事業者	31.5%
合計	880 事業者	317 事業者	36.0%

(c) 実査の方法

調査は郵送により依頼状を送付し、回答はインターネットによる回答方式とした。また、回答締切日前には未回答の事業者に対して電話による督促を行った。

(d) 調査の期間

2026年1月7日（水）～2月6日（金）

(e) 調査内容

- ・ 事業者情報
- ・ 該当事業における年間売上額及び従事者数
- ・ 採用・就労状況
- ・ 高年齢者の雇用・育成
- ・ 外国人の雇用・育成
- ・ 子育て世代／介護世代の雇用・育成
- ・ 障がい者の雇用・育成
- ・ 若年齢者の雇用・育成
- ・ 人材育成
- ・ 研修、セミナーなど人材確保への取組み
- ・ 採用者の定着・戦力化のための取組み

■表・グラフの見方

◆回答比率（%）

比率は、全体数を100%とした百分比で算出し、小数点以下第2位を四捨五入している。そのため、百分比の合計が100%に満たない、または上回ることがある。単数回答の設問（選択肢に1つだけ○を付すもの）の場合は、その合計はほぼ100%になるが、複数回答の設問（選択肢のいくつでも○を付すもの）では、合計が100%を上回ることがある。

◆グラフの種類

単数回答の設問は帯グラフ・円グラフ、複数回答の設問は棒グラフとしている。ただし、単数回答と複数回答で同一の選択肢を用いた設問については、棒グラフでまとめて表示している。

◆平均

すべてのデータの合計をデータ数で割った値。

◆中央値

データを大きさの順に並べたとき、中央に位置する値。

②インタビュー調査

(a) 目的

アンケート調査による実態把握を踏まえ、医療関連サービス事業者個々における人材確保や離職防止（人材定着）に関する具体的な取組みについて、施策の内容、効果、問題点などの聞き取りを実施した。

(b) 調査対象

オンラインまたは電話の2つの方法で、次の16事業者のアンケート調査回答者を対象にインタビュー調査を実施した。

調査対象業種	調査対象数
滅菌消毒	1事業者
患者等給食	4事業者
寝具類洗濯	3事業者
院内清掃	8事業者
合計	16事業者

(c) 調査の期間

2026年2月27日（金）～3月17日（火）

(d) 調査内容

- ・人材確保において成果を感じられた取組み
- ・貴社ならではの特徴的な人材確保施策
- ・人材定着に良い影響を与えていると考えられる要因
- ・多様な人材層の活用状況や工夫
- ・今後の課題及び展望

Ⅱ. 調査結果及び総合分析（アンケート調査・インタビュー調査）

1. 対象事業者の従事者数及び人員構成

はじめに、該当事業の業務遂行場所で働く従事者の人数（以下「現場従事者数」という）を尋ねた。

1) 常勤従業員人数

常勤従業員数について10年前に実施した前回調査結果と比較すると、滅菌消毒、患者等給食、院内清掃の3業種では平均値及び中央値のいずれも増加していた。

なお、中央値とは、データを大きさの順に並べたとき中央に位置する値であり、一部の大規模事業所などの影響を受けにくく、全体の傾向を把握するための指標である。

この10年の間には新型コロナウイルス感染症の流行など、医療関連サービス業界を取り巻く環境に大きな変化があったことから、各業種において人員構成にも一定の変化が生じていることがうかがえる。

例えば、滅菌消毒や院内清掃では感染対策の強化に伴う業務量の増加による人員の増加、患者等給食では医療機関における外部委託の拡大等の影響が考えられる。

一方、寝具類洗濯では中央値はわずかに増加しているものの平均値は減少していた。これは、大規模事業所の人員が減少する一方で、中小規模事業所では人員が増加または維持されるといった構造変化によるものと考えられ、リネンサプライ工場による大量処理など、業務形態の変化（機械化等）が進んでいるとみられる。

常勤従業員人数

	平均（人）	前回比	中央値（人）	前回比
滅菌消毒（n= 17）	298.4	+79.4	62.0	+29.0
患者等給食（n= 44）	1,751.0	+1,131.0	101.0	+20.0
寝具類洗濯（n= 91）	58.4	-15.9	39.0	+7.0
院内清掃（n=165）	61.7	+31.7	10.0	+1.0

2) パートタイマー人数

パートタイマー人数について前回調査結果と比較すると、患者等給食では平均値が増加する一方で中央値は減少しており、常勤従業員数とは異なる特徴がみられた。この背景には、低賃金や早朝勤務などの勤務条件により人材確保が難しい状況があることも影響していると考えられる。

また、寝具類洗濯では、上述のように常勤従業員数の平均値が減少していた一方で、パートタイマー人数の平均値は増加していた。これは、前述した業務形態の変化（機械化等）に伴い、作業工程の一部がパートタイマーへ移行しているためと考えられる。

パートタイマー人数

	平均（人）	前回比	中央値（人）	前回比
滅菌消毒（n= 17）	407.1	+253.8	50.0	+36.0
患者等給食（n= 44）	1,139.7	+691.2	113.5	-27.5
寝具類洗濯（n= 91）	87.0	+54.6	20.0	+8.0
院内清掃（n=165）	105.5	+32.7	25.0	+11.5

2. 離職者・採用者数の実態、採用及び就労の状況

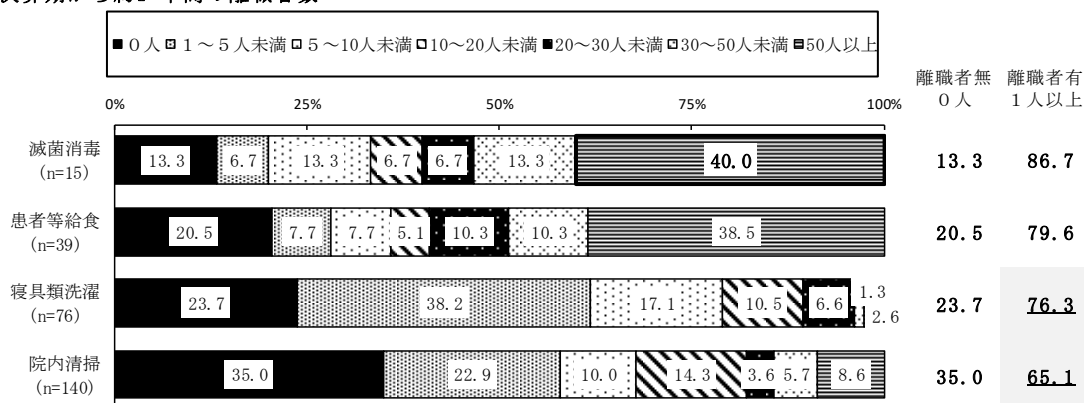
次に、直近約1年間における離職者数及び採用者数の実態について尋ねた。

離職者数と採用者数の関係を見ると、寝具類洗濯と院内清掃では、離職者数（1人以上）の割合が採用者数の割合を上回っており、採用よりも離職が発生している事業者が比較的多い傾向がみられた。

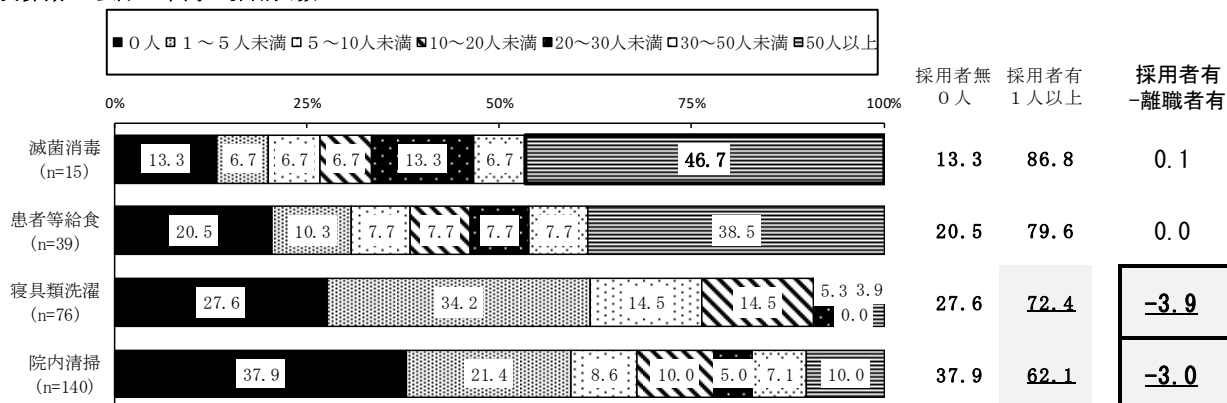
一方、滅菌消毒では「50人以上」の割合が採用者数で離職者数を上回っており、人材の確保が進んでいる状況がうかがえる。

このように、直近約1年間の離職者数と採用者数の状況を見ると、業種によって人材の流出入の状況に違いがみられた。

直近の決算期から約1年間の離職者数



直近の決算期から約1年間の採用人数



また、従業員数の増減状況、従業員の過不足感、採用難易度についてみると、常勤従業員数及びパートタイマーでは業種ごとに以下のような特徴がみられた。

1) 常勤従業員

滅菌消毒では、従業員の過不足感として「やや不足」(66.7%)が最も高く、人手不足の傾向がみられるものの、従業員数の増減状況では「変わらない」(46.7%)に続き「やや増えている」(40.0%)となっていた。また、採用難易度においても「難しい」(40.0%)の割合は4業種の中で最も低く、人材確保が比較的進んでいる状況がうかがえる。

一方、患者等給食では従業員数が「減っている」(25.6%)とする割合がみられ、過不足感では「不足」(43.6%)と「やや不足」(38.5%)を合わせると8割を超えていた。また、採用難易度でも「難しい」(64.1%)が4業種の中で最も高く、人材確保が特に厳しい状況にあることがうかがえる。

寝具類洗濯及び院内清掃では、従業員数の増減状況は「変わらない」が半数以上を占めているものの、従業員の過不足感では「不足」と「やや不足」を合わせた割合が5～6割程度となっており、また採用難易度でも「難しい」と「やや難しい」を合わせると8割前後に達していることから、いずれの業種においても人手不足の傾向がみられた。

常勤従業員の過不足状況

	n	過不足感		不足	やや不足	適正	やや過剰	過剰	該当なし	無回答
		不足計	過剰計							
滅菌消毒	15	86.7	-	20.0	66.7	13.3	-	-	-	-
患者等給食	39	82.1	5.1	43.6	38.5	7.7	5.1	-	2.6	2.6
寝具類洗濯	76	59.2	3.9	18.4	40.8	31.6	3.9	-	-	5.3
院内清掃	140	51.4	2.1	15.0	36.4	34.3	0.7	1.4	8.6	3.6

常勤従業員の増減状況

	n	増減状況		増えている	増えやや減っている	変わらない	減やや増えている	減っている	該当なし	無回答
		増えている計	減っている計							
滅菌消毒	15	40.0	13.3	-	40.0	46.7	6.7	6.7	-	-
患者等給食	39	17.9	41.0	7.7	10.3	35.9	15.4	25.6	2.6	2.6
寝具類洗濯	76	21.1	19.7	2.6	18.4	53.9	13.2	6.6	-	5.3
院内清掃	140	14.3	20.0	-	14.3	55.7	15.7	4.3	6.4	3.6

常勤従業員を採用することについての難しさ

	n	採用の難しさ		難しい	やや難しい	普通	やや易しい	易しい	該当なし	無回答
		難しい計	易しい計							
滅菌消毒	15	73.3	6.7	40.0	33.3	20.0	-	6.7	-	-
患者等給食	39	84.6	-	64.1	20.5	10.3	-	-	2.6	2.6
寝具類洗濯	76	81.6	1.3	47.4	34.2	10.5	1.3	-	1.3	5.3
院内清掃	140	75.7	2.9	50.0	25.7	10.0	-	2.9	7.1	4.3

2) パートタイマー

滅菌消毒では、過不足感として「やや不足」(53.3%)が最も高く、人手不足の傾向がみられるものの、増減状況では「変わらない」(46.7%)に続き「やや増えている」(40.0%)と、常勤従業員と同じ傾向となっていた。また、採用難易度においても「難しい」(40.0%)の割合は4業種の中で寝具類洗濯(26.3%)について低く、こちらも人材確保が比較的進んでいる状況がうかがえる。

一方、患者等給食では、こちらも常勤従業員と同じ傾向で、従業員数が「減っている」(17.9%)、「やや減っている」(30.8%)がいずれも4業種の中で最も高く、過不足感では「不足」(43.6%)と「やや不足」(46.2%)を合わせると9割を占めている。また、採用難易度でも「難しい」と「やや難しい」を合わせると8割超と4業種の中で最も高く、こちらでも人材確保が特に厳しい状況にあることがうかがえる。

寝具類洗濯では、増減状況は「変わらない」が半数と最も高いのに対して、過不足感も「適正」が最も高かった。また、採用難易度では「難しい」と「やや難しい」を合わせると約7割となっており採用環境は必ずしも容易ではないものの、他の業種と比べると現在の人員体制は比較的維持されている状況がうかがえる。

パートタイマーの過不足状況

	n	過不足計		不足	やや不足	適正	やや過剰	過剰	該当なし	無回答
		不足計	過剰計							
滅菌消毒	15	80.0	-	26.7	53.3	20.0	-	-	-	-
患者等給食	39	89.7	2.6	43.6	46.2	5.1	2.6	-	-	2.6
寝具類洗濯	76	44.7	6.6	15.8	28.9	42.1	6.6	-	1.3	5.3
院内清掃	140	72.1	1.4	29.3	42.9	17.9	-	1.4	5.0	3.6

パートタイマーの増減状況

	n	増減計		増えている	増えや変わらない	減や減っている	減っている	該当なし	無回答	
		増えている計	減っている計							
滅菌消毒	15	46.7	6.7	6.7	40.0	46.7	-	6.7	-	
患者等給食	39	25.6	48.7	12.8	12.8	23.1	30.8	17.9	-	2.6
寝具類洗濯	76	23.7	17.1	6.6	17.1	51.3	11.8	5.3	2.6	5.3
院内清掃	140	20.7	35.7	2.1	18.6	36.4	25.0	10.7	3.6	3.6

パートタイマーを採用することについての難しさ

	n	難しさ計		難しい	やや難しい	普通	やや易しい	易しい	該当なし	無回答
		難しい計	易しい計							
滅菌消毒	15	66.7	6.7	40.0	26.7	26.7	-	6.7	-	-
患者等給食	39	84.6	-	46.2	38.5	12.8	-	-	-	2.6
寝具類洗濯	76	72.4	2.6	26.3	46.1	15.8	2.6	-	3.9	5.3
院内清掃	140	80.0	2.9	47.9	32.1	7.9	0.7	2.1	5.0	4.3

以上のように、従業員数の増減状況、過不足感及び採用難易度を総合的にみると、患者等給食では人材確保が特に厳しい状況にある一方、滅菌消毒では比較的人材確保が進んでいる状況がうかがえる。

続いて、従業員の採用における「力を入れている対象」「あまり力を入れていない対象」について尋ねたところ、業種ごとに以下のような特徴がみられた。

■滅菌消毒

力を入れている対象は、「若年齢者(73.3%)」で最も高く、ついで「子育て世代、介護世代(46.7%)」、「新卒者(33.3%)」、「障がい者(20.0%)」と続く。

対して、力を入れていない対象は、「外国人(53.3%)」で最も高く、ついで「高年齢者(40.0%)」、「新卒者(26.7%)」と続く。

■患者等給食

力を入れている対象は、「若年齢者(61.5%)」で最も高く、ついで「新卒者(48.7%)」、「子育て世代、介護世代(33.3%)」、「高年齢者(30.8%)」、「外国人(25.6%)」と続く。

対して、力を入れていない対象は、「特にない(43.6%)」と半数近くを占めるが、これはいずれの対象であっても採用する意向があることを示している。

■寝具類洗濯

力を入れている対象は、「若年齢者(50.0%)」で最も高く、ついで「特にない(23.7%)」が続く。これもいずれの対象であっても採用する意向があることを示している。

対して、力を入れていない対象は、「特にない(30.3%)」、ついで「高年齢者(26.3%)」、「障がい者(25.0%)」と続く。

■院内清掃

力を入れている対象は、「若年齢者(37.9%)」で最も高く、ついで「高年齢者(35.7%)」、「特にない(25.7%)」と続く。

対して、力を入れていない対象は、「特にない(30.7%)」、ついで「外国人(28.6%)」と続く。

採用に力を入れている(重要視している)対象

	滅菌消毒	患者等給食	寝具類洗濯	院内清掃
n	15	39	76	140
1位	若年齢者(新卒以外) 73.3	若年齢者(新卒以外) 61.5	若年齢者(新卒以外) 50.0	若年齢者(新卒以外) 37.9
2位	子育て世代、介護世代 46.7	新卒者 48.7	特にない 23.7	高年齢者 35.7
3位	新卒者 33.3	子育て世代、介護世代 33.3	新卒者 21.1	特にない 25.7
4位	障がい者 20.0	高年齢者 30.8	子育て世代、介護世代 21.1	子育て世代、介護世代 23.6
5位	特にない 20.0	外国人 25.6	障がい者 14.5	障がい者 10.0

あまり採用に力を入れていない(重要視していない)対象

	滅菌消毒	患者等給食	寝具類洗濯	院内清掃
n	15	39	76	140
1位	外国人 53.3	特にない 43.6	特にない 30.3	特にない 30.7
2位	高年齢者 40.0	高年齢者 20.5	高年齢者 26.3	外国人 28.6
3位	新卒者 26.7	障がい者 20.5	障がい者 25.0	障がい者 22.9
4位	特にない 20.0	外国人 12.8	新卒者 18.4	新卒者 22.1
5位	障がい者 13.3	新卒者 5.1	外国人 14.5	若年齢者(新卒以外) 11.4

さらに前回調査結果と比較すると、業種によって採用対象の変化はみられるものの、全体としては若年層や子育て世代、外国人など多様な人材を対象とする動きが広がっていることがうかがえる。

また、人手不足の深刻化を背景に、特定の属性に限定するのではなく、幅広い人材を採用対象とする傾向がみられた。

■滅菌消毒

力を入れている対象において、「若年齢者（73.3%）」と「子育て世代・介護世代（46.7%）」は前回よりも約 20 ポイント増加しており、「障がい者（20.0%）」と「高年齢者（13.3%）」も 15 ポイント程度の増加がみられた。

一方、力を入れていない対象では、「新卒者（26.7%）」が約 15 ポイント増加、「外国人（53.3%）」が約 8 ポイント増加していた。逆に、「障がい者（13.3%）」は前回よりも約 25 ポイント減少し、「高年齢者（40.0%）」も約 15 ポイント減少していた。

これらの結果から、滅菌消毒では若年層や子育て世代を中心に人材確保を図る動きがみられる。

一方、外国人については「力を入れていない」とする割合が増加しており、採用対象としては比較的慎重な姿勢がみられる。

■患者等給食

力を入れている対象において、「子育て世代・介護世代（33.3%）」が前回よりも 30 ポイント弱増加したほか、「外国人（25.6%）」も約 25 ポイント増加していた。

一方、力を入れていない対象では、「障がい者（20.5%）」が前回よりも 10 ポイント超増加し、「特にない（43.6%）」も 10 ポイント弱増加していた。

また、「力を入れていない対象」における「外国人（12.8%）」は前回よりも約 35 ポイント減少しており、これらの結果を踏まえると、患者等給食では外国人を採用対象として重視する動きが強まっていると考えられる。

■寝具類洗濯

力を入れている対象において、「子育て世代・介護世代（21.1%）」が前回よりも 10 ポイント強増加している。一方、力を入れていない対象では、「障がい者（25.0%）」が前回よりも 15 ポイント超増加していた。

これらの結果から、寝具類洗濯では子育て世代・介護世代への関心が高まっている一方で、障がい者については「力を入れていない対象」とする割合が増加しており、採用対象としての優先度に変化がみられる。

■院内清掃

力を入れている対象では、10 ポイント以上の増加がみられる項目はないものの、「子育て世代・介護世代（23.6%）」が前回よりも 10 ポイント弱増加したほか、「外国人（7.9%）」が約 7 ポイント、「若年齢者（37.9%）」が約 5 ポイント増加していた。

このことから、院内清掃では特定の対象に限定するのではなく、多様な人材を採用対象とする傾向もうかがえた。

一方、力を入れていない対象では、「障がい者（22.9%）」が前回よりも約 5 ポイント増加していた。

採用に力を入れている(重要視している)対象

	滅菌消毒		患者等給食		寝具類洗濯		院内清掃		
	n	前回比	39	前回比	76	前回比	140	前回比	
高齢者	15	13.3	+13.3	30.8	+6.1	1.3	-8.1	35.7	-0.8
外国人	-	-	-	25.6	+25.6	7.9	+4.4	7.9	+7.0
障がい者	20.0	+15.8	17.9	-2.9	14.5	-7.9	10.0	-1.7	
子育て世代、介護世代	46.7	+17.5	33.3	+28.1	21.1	+12.9	23.6	+8.7	
新卒者	33.3	+12.5	48.7	-13.6	21.1	-0.1	10.0	+3.7	
若年齢者(新卒以外)	73.3	+19.1	61.5	-8.6	50.0	-5.3	37.9	+4.6	
その他	6.7	-14.1	5.1	-5.3	1.3	-5.8	2.1	-4.7	
特にない	20.0	+3.3	12.8	+1.1	23.7	+2.5	25.7	-7.2	
無回答	-	-	5.1	+3.8	5.3	+5.3	6.4	+4.6	

あまり採用に力を入れていない(重要視していない)対象

	滅菌消毒		患者等給食		寝具類洗濯		院内清掃		
	n	前回比	39	前回比	76	前回比	140	前回比	
高齢者	15	40.0	-14.2	20.5	+1.0	26.3	-3.1	9.3	+0.7
外国人	53.3	+7.5	12.8	-35.3	14.5	-27.9	28.6	-16.4	
障がい者	13.3	-24.2	20.5	+11.4	25.0	+15.6	22.9	+5.3	
子育て世代、介護世代	6.7	+2.5	2.6	-15.6	10.5	-8.3	9.3	-2.9	
新卒者	26.7	+14.2	5.1	+3.8	18.4	+5.5	22.1	-4.5	
若年齢者(新卒以外)	-	-4.2	-	-1.3	3.9	+1.5	11.4	-0.3	
その他	-	-	-	-1.3	-	-	-	-0.5	
特にない	20.0	-5.0	43.6	+8.5	30.3	-1.5	30.7	-4.4	
無回答	-	-4.2	5.1	+3.8	5.3	+4.1	6.4	+4.6	

採用しない対象

	滅菌消毒		患者等給食		寝具類洗濯		院内清掃		
	n	前回比	39	前回比	76	前回比	140	前回比	
高齢者	15	6.7	-18.3	2.6	-	11.8	-8.2	1.4	-
外国人	26.7	-31.6	7.7	-30.0	26.3	-13.7	28.6	-16.0	
障がい者	13.3	-15.9	12.8	+6.3	2.6	-5.6	5.7	-11.9	
子育て世代、介護世代	-	-	5.1	+3.8	1.3	-8.1	0.7	-1.6	
新卒者	-	-4.2	2.6	+1.3	2.6	-9.2	7.1	-6.4	
若年齢者(新卒以外)	-	-4.2	2.6	+1.3	1.3	+1.3	-	-5.9	
その他	-	-	2.6	+2.6	-	-	4.3	+3.8	
特にない	66.7	+41.7	66.7	+13.5	56.6	+10.7	53.6	+7.2	
無回答	-	-8.3	5.1	+1.2	5.3	+4.1	6.4	+4.1	

3. 多様な人材の雇用・育成（高齢者、外国人、障がい者等）

1) アンケート調査結果

さらに、人材確保に関連する取組みとして、高齢者、外国人、障がい者等の多様な人材の雇用状況及び育成の取組状況について尋ねた。

各対象における業種別の実態は以下のとおりである。なお、図表ではボリュームゾーンを色付けして示しているが、高齢者雇用は8割～9割、外国人雇用は9割～10割、障がい者雇用は7割～8割の事業者で実施されており、いずれの対象についても7割以上の事業者で雇用が行われているなど、多様な人材の雇用が進んでいる様子が見えてくる。

取組みを実施している／採用している／雇用している 計

	滅菌消毒	患者等給食	寝具類洗濯	院内清掃
高齢者雇用	93.3	84.6	82.9	87.8
外国人雇用	87.5	100.0	100.0	94.6
障がい者雇用	66.7	71.8	82.9	74.3

「高齢者雇用」に関する取組状況

業種	n	取組		70歳までの就業確保措置を講じている	希望者全員が65歳まで継続雇用できる制度を導入している	定年を65歳までに引き上げている	定年制を廃止している	特に取り組みは行っていない	無回答
		実施している計	実施していない						
滅菌消毒	15	93.3	6.7	13.3	46.7	20.0	13.3	6.7	-
患者等給食	39	84.6	10.3	15.4	38.5	25.6	5.1	10.3	5.1
寝具類洗濯	76	82.9	10.5	15.8	40.8	23.7	2.6	10.5	6.6
院内清掃	140	87.8	5.7	26.4	15.7	20.7	25.0	5.7	6.4

「外国人雇用」の比率

業種	n	採用		5%以上	～5%未満	～2%未満	～1%未満	採用していない	無回答
		採用している計	採用していない						
滅菌消毒	8	87.5	12.5	12.5	12.5	-	62.5	12.5	-
患者等給食	28	100.0	-	17.9	35.7	17.9	28.6	-	-
寝具類洗濯	41	100.0	-	56.1	17.1	7.3	19.5	-	-
院内清掃	56	94.6	5.4	17.9	17.9	14.3	44.6	5.4	-

「障がい者雇用」の状況

業種	n	障がい者雇用		障がい者を雇用している (2.7%以上)	障がい者を雇用している (2.5%以上～2.7%未満)	障がい者を雇用している (2.5%未満)	障がい者を雇用していない	無回答
		採用している計	採用していない					
滅菌消毒	15	66.7	33.3	26.7	20.0	20.0	33.3	-
患者等給食	39	71.8	15.4	10.3	30.8	30.8	15.4	12.8
寝具類洗濯	76	82.9	10.5	59.2	10.5	13.2	10.5	6.6
院内清掃	140	74.3	17.9	23.6	16.4	34.3	17.9	7.9

高齢者、外国人、障がい者を雇用する理由・目的をみると、割合の差はあるものの、高齢者や外国人では「若年層を募集しても集まらない」「日本人を募集しても応募がない」といった理由が多く、人材確保の難しさへの対応として雇用されている側面があることがうかがえる。

一方、障がい者については、「法定基準を満たすため」といった理由が多くみられ、雇用の背景には制度への対応の側面が大きいことが示唆される。

さらに前回調査結果と比較すると、滅菌消毒では人材確保の難しさを感じながらも、高齢者では「その仕事での知識・技術・技能」や「仕事の遂行力」が前回よりも40ポイント前後増加していた。

また、障がい者でも「能力を重視して」や「これまでの仕事の経験を考慮して」が前回よりも30ポイント前後増加しており、この増加幅は他の業種と比べて大きい。このことから、滅菌消毒では採用に当たり、他の業種と比べて能力や経験を重視する傾向がみられる。

「高齢者」を雇用する理由・目的（複数回答）

	滅菌消毒		患者等給食		寝具類洗濯		院内清掃	
	n	前回比	n	前回比	n	前回比	n	前回比
その仕事での知識・技術・技能	12	+39.5	31	+7.9	61	+2.0	88	+16.5
仕事上の経験	75.0	+12.5	64.5	+5.8	60.7	-8.3	46.6	+8.7
仕事の遂行力	50.0	+43.7	74.2	+8.1	55.7	+6.4	58.0	+14.7
リーダーシップ	25.0	+18.7	22.6	-2.1	19.7	+2.2	30.7	+0.7
社会人としての基本能力(社交性など)	25.0	-	3.2	-13.4	4.9	+4.3	3.4	-2.2
職場での人間関係	41.7	+29.2	12.9	+6.9	23.0	+14.8	37.5	-2.2
高齢者を雇用する方がコスト面で有利	-	-6.3	16.1	-15.2	29.5	-11.4	19.3	-6.0
若年層を募集しても集まらない	83.3	+33.3	3.2	-9.8	3.3	-4.8	18.2	-8.7
関連会社からの依頼	-	-6.3	-	-2.6	3.3	-2.0	-	-
その他	-	-	-	-3.9	8.2	+6.9	9.1	+3.2
高齢者は雇用していない	-	-	-	-	3.3	+3.3	-	-
無回答	-	-	3.2	+3.2	-	-	-	-

「外国人」を雇用する理由・目的（複数回答）

	滅菌消毒		患者等給食		寝具類洗濯		院内清掃	
	n	前回比	n	前回比	n	前回比	n	前回比
能力を重視して	7	-31.4	28	+13.2	41	+8.1	53	+6.7
人柄や働く意欲を重視して	28.6	-2.9	25.0	-17.2	22.0	+0.1	26.4	-7.7
これまでの仕事の経験を考慮して	57.1	+8.6	35.7	+3.2	39.0	-1.0	41.5	-9.3
勤務態度を重視して	28.6	-37.1	17.9	-4.4	7.3	+0.1	3.8	-6.6
外国人を雇用する方がコスト面で有利	42.9	-	25.0	+17.9	19.5	-12.1	24.5	+2.2
知り合いなどから頼まれて	-	-	17.9	-5.9	7.3	+9.0	5.7	-10.7
日本人を募集しても、応募がない	71.4	+31.4	-	+27.9	14.6	+4.6	58.5	+20.8
その他	28.6	+28.6	75.0	-8.2	46.3	+8.8	3.8	-2.8
			3.6		17.1			

「障がい者」を雇用する理由・目的（複数回答）

	滅菌消毒		患者等給食		寝具類洗濯		院内清掃	
	n	前回比	n	前回比	n	前回比	n	前回比
能力を重視して	10	+25.7	28	+15.7	63	+13.0	104	+6.6
人柄や働く意欲を重視して	40.0	-1.4	35.7	-19.7	34.9	+3.7	29.8	+4.8
これまでの仕事の経験を考慮して	70.0	+30.0	35.7	+16.7	57.1	-0.5	54.8	+0.4
勤務態度を重視して	30.0	+17.1	32.1	-7.8	15.9	+10.4	19.2	+11.0
障がい者を雇用する方がコスト面で有利	60.0	+10.0	21.4	+0.9	46.0	-14.8	38.5	-1.9
知り合いなどから頼まれて	10.0	-	7.1	-12.3	1.6	+0.6	1.0	-2.7
法定基準を満たすため	-	-	-	-9.6	14.3	+6.0	9.6	-2.4
法定基準を超える雇用に関して補助金がもらえるため	70.0	-15.7	75.0	-10.2	44.4	-1.2	51.9	+4.3
その他	30.0	+30.0	3.6	+4.0	11.1	-2.6	11.5	-1.3
	10.0	-4.3	7.1		11.1		6.7	

高齢者、外国人、障がい者を雇用・育成する際の配慮や取組みの内容をみると、割合の差はあるものの、高齢者では「継続雇用制度の導入（取組み）」に続き、「シフト管理の工夫」が全業種に共通した配慮事項として挙げられており、同時に課題としても認識されていることがうかがわれる。

一方、外国人については、「日常の日本語の理解能力向上」や「仕事に関する日本語の理解能力向上」、「仕事の技術・能力の向上」そして「職場への溶け込み」といった、主にコミュニケーションに関する取組みが多くみられた。

また、障がい者については、「作業内容の配慮」が各業種で9割前後を占めており、最も多い配慮事項となっている。

このように、対象によって求められる配慮や取組みの内容には違いがみられ、それぞれの特性に応じた対応が行われていることがうかがえる。

「高齢者」を雇用・育成する際の配慮していること

	滅菌消毒	患者等給食	寝具類洗濯	院内清掃
n	15	39	76	140
定年制の緩和	6.7	25.6	27.6	31.4
継続雇用制度の導入	53.3	46.2	51.3	45.7
月間業務量の調整	46.7	30.8	26.3	32.1
シフト管理の工夫	60.0	38.5	27.6	50.0
賃金・処遇の工夫	20.0	10.3	26.3	15.7
職場コミュニティへの配慮	13.3	7.7	9.2	15.7
福利厚生への推進	13.3	5.1	3.9	8.6
健康管理への推進	33.3	28.2	38.2	48.6
技能教育研修への推進	6.7	5.1	1.3	8.6
安全衛生教育研修への推進	13.3	23.1	9.2	28.6
資格取得の奨励	-	-	-	5.7
各種助成金の獲得	-	-	3.9	7.1
その他	-	-	2.6	1.4
無回答	-	10.3	6.6	6.4

「外国人」を雇用・育成するにあたっての取組み

	滅菌消毒	患者等給食	寝具類洗濯	院内清掃
n	15	39	76	140
日常の日本語の理解能力向上	40.0	41.0	51.3	44.3
仕事に関する日本語の理解能力向上	53.3	59.0	55.3	47.9
仕事の技術・能力の向上	53.3	46.2	38.2	45.7
マニュアルなどの多言語化	40.0	30.8	22.4	13.6
生活上の習慣や文化の違い	33.3	23.1	35.5	27.1
職場での就労環境・習慣の違い	40.0	25.6	32.9	31.4
清潔感に関わる習慣の理解・実践	20.0	28.2	14.5	30.0
悩み等を相談できる体制	26.7	28.2	19.7	22.1
職場への溶け込み	40.0	43.6	42.1	45.0
人事・労務管理などの体制整備	26.7	25.6	21.1	16.4
その他	-	2.6	2.6	4.3
無回答	-	10.3	6.6	7.1

障がい者雇用において、配慮している事項

	滅菌消毒	患者等給食	寝具類洗濯	院内清掃
n	10	28	63	104
勤務時間・勤務日数の調整	60.0	60.7	50.8	49.0
作業内容の配慮	100.0	92.9	90.5	88.5
職場環境の改善（バリアフリーなど）	40.0	10.7	11.1	10.6
専門スタッフ・相談窓口の設置	30.0	25.0	22.2	11.5
その他	-	3.6	4.8	4.8
無回答	-	-	-	-

人材の育成について、「現在行っていること」「特に力を入れていること」「今後強化したいと思うこと」「最も課題があると思うこと」を尋ねたところ、以下のような特徴がみられた。

「現在行っていること」では、以下の内容が全業種共通で比較的高い割合で実施されている。

- ・病院側からの依頼に対して責任者などが契約に基づき対応している ⇒ 7割～9割で実施
- ・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 ⇒ 6割～9割で実施
- ・労働時間（時間帯・総労働時間、休暇）の希望を聞いている ⇒ 6割～7割で実施
- ・人間関係（同僚）の悩み、不満などを聞く窓口（担当者）を置いている ⇒ 4割～7割で実施

「特に力を入れていること」では、「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化」が患者等給食を除く3業種で3割以上となっている。患者等給食では同内容が最も高い割合となっているものの、2割超にとどまっており他業種と比べると割合は低い。

「今後強化したいと思うこと」では、「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化」で患者等給食が前回よりも10ポイント超の増加、寝具類洗濯では20ポイント弱の増加となっている。

さらに「最も課題があると思うこと」でも、「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化」で寝具類洗濯が前回よりも15ポイント超増加している。

一方、滅菌消毒では、「現在行っていること」において前述の「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化」が前回よりも10ポイント弱増加しているほか、「業務改善や効率化等による働きやすい職場づくりに力を入れている」が前回より30ポイント弱、「人間関係（同僚）の悩み、不満などを聞く窓口（担当者）を置いている」が20ポイント強、それぞれ増加している。

また、「特に力を入れていること」では、「人間関係（同僚）の悩み、不満などを聞く窓口（担当者）を置いている」が前回よりも20ポイント超増加している。

これらを踏まえると、患者等給食や寝具類洗濯では、職場内のコミュニケーションの円滑化が重要な課題として認識されている一方で、滅菌消毒では既に取り組みが進んでいる項目も多く、業種によって人材育成に関する取組みの進み方には差がみられる。

「現在行っていること」

	滅菌消毒		患者等給食		寝具類洗濯		院内清掃	
	n	前回比	39	前回比	76	前回比	140	前回比
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	86.7	+7.5	59.0	-18.9	56.6	-9.3	65.0	-3.9
病院職員とのコミュニケーションの円滑化を図っている	66.7	-4.1	30.8	-31.5	22.4	-23.5	47.1	-18.2
人間関係（同僚）の悩み、不満などを聞く窓口(担当者)を置いている	73.3	+23.3	51.3	+7.1	43.4	+8.1	41.4	-5.9
健康対策や健康管理に力を入れている	53.3	-17.5	28.2	-28.9	44.7	-14.1	54.3	-14.2
感染症予防対策や感染症に対する従事者の不安を除くことに力を入れている	60.0	+5.8	30.8	-21.1	42.1	-1.4	44.3	-17.4
業務改善や効率化等による働きやすい職場作りに力を入れている	73.3	+27.5	38.5	-17.3	61.8	+4.2	45.0	-7.3
新人の指導担当・アドバイザーを置いている	46.7	+0.9	35.9	+4.7	15.8	-24.2	23.6	-15.6
労働時間（時間帯・総労働時間、休暇）の希望を聞いている	66.7	-8.3	56.4	-18.9	59.2	+2.7	57.1	-10.9
病院側からの依頼に対して責任者などが契約に基づき対応している	86.7	+7.5	79.5	-1.0	72.4	+7.7	78.6	-2.9
採用時に十分な研修を行っている	53.3	-17.5	41.0	-1.9	31.6	-10.8	54.3	-13.7

「特に力を入れていること」

	滅菌消毒		患者等給食		寝具類洗濯		院内清掃	
	n	前回比	39	前回比	76	前回比	140	前回比
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	33.3	+2.0	23.1	-13.3	35.5	+3.6	35.0	-2.3
病院職員とのコミュニケーションの円滑化を図っている	20.0	-17.5	12.8	-14.5	6.6	-10.4	17.9	-18.6
人間関係（同僚）の悩み、不満などを聞く窓口(担当者)を置いている	33.3	+20.8	17.9	-6.3	13.2	+6.8	13.6	+0.9
健康対策や健康管理に力を入れている	13.3	+0.8	7.7	-10.5	14.5	-13.2	20.0	-8.6
感染症予防対策や感染症に対する従事者の不安を除くことに力を入れている	13.3	-24.2	7.7	-19.6	14.5	-8.9	21.4	-15.1
業務改善や効率化等による働きやすい職場作りに力を入れている	13.3	-30.5	7.7	-28.7	35.5	-7.1	18.6	-14.7
新人の指導担当・アドバイザーを置いている	13.3	-11.7	10.3	+4.2	5.3	-1.1	7.9	-4.0
労働時間（時間帯・総労働時間、休暇）の希望を聞いている	13.3	-18.0	10.3	+4.2	19.7	+9.1	24.3	+8.4
病院側からの依頼に対して責任者などが契約に基づき対応している	6.7	-24.6	12.8	-2.4	7.9	-15.5	10.7	-17.1
採用時に十分な研修を行っている	6.7	-12.1	12.8	-2.4	9.2	-3.6	16.4	-8.2

「今後強化したい」と思うこと

	滅菌消毒		患者等給食		寝具類洗濯		院内清掃	
	n	前回比	39	前回比	76	前回比	140	前回比
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	33.3	+8.3	30.8	+12.6	38.2	+17.0	25.0	+1.1
病院職員とのコミュニケーションの円滑化を図っている	26.7	+1.7	10.3	-19.6	7.9	-23.9	19.3	-3.2
人間関係（同僚）の悩み、不満などを聞く窓口(担当者)を置いている	33.3	-4.2	10.3	-35.2	28.9	-11.1	24.3	-7.7
健康対策や健康管理に力を入れている	6.7	-14.1	10.3	-20.9	18.4	+1.9	11.4	-9.3
感染症予防対策や感染症に対する従事者の不安を除くことに力を入れている	6.7	-30.8	2.6	-22.1	9.2	-21.4	15.0	-8.0
業務改善や効率化等による働きやすい職場作りに力を入れている	33.3	+4.1	28.2	-5.6	27.6	+8.8	28.6	-2.5
新人の指導担当・アドバイザーを置いている	26.7	-19.1	10.3	-45.5	17.1	-19.4	15.0	-21.0
労働時間（時間帯・総労働時間、休暇）の希望を聞いている	6.7	-1.6	12.8	+5.0	11.8	-8.2	8.6	-4.0
病院側からの依頼に対して責任者などが契約に基づき対応している	13.3	-7.5	2.6	-10.4	3.9	-9.0	7.1	-1.5
採用時に十分な研修を行っている	33.3	+8.3	28.2	-19.9	21.1	-16.5	15.0	-7.1

「最も課題がある」と思うこと

	滅菌消毒		患者等給食		寝具類洗濯		院内清掃	
	n	前回比	39	前回比	76	前回比	140	前回比
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	13.3	+13.3	15.4	+4.3	23.7	+15.6	10.7	-8.7
病院職員とのコミュニケーションの円滑化を図っている	6.7	-1.6	10.3	+10.3	3.9	-1.5	9.3	-4.7
人間関係（同僚）の悩み、不満などを聞く窓口(担当者)を置いている	33.3	+8.3	20.5	+13.1	17.1	-7.2	21.4	+3.1
健康対策や健康管理に力を入れている	6.7	+6.7	-	-	6.6	+6.6	3.6	+1.4
感染症予防対策や感染症に対する従事者の不安を除くことに力を入れている	-	-	-	-	2.6	+2.6	3.6	-1.8
業務改善や効率化等による働きやすい職場作りに力を入れている	13.3	-3.4	5.1	-35.6	15.8	-3.1	14.3	-0.8
新人の指導担当・アドバイザーを置いている	6.7	-10.0	15.4	+8.0	7.9	-11.0	10.7	+1.0
労働時間（時間帯・総労働時間、休暇）の希望を聞いている	13.3	+5.0	7.7	-3.4	2.6	-0.1	5.0	-0.4
病院側からの依頼に対して責任者などが契約に基づき対応している	-	-	-	-3.7	2.6	-5.5	2.9	+0.7
採用時に十分な研修を行っている	6.7	-18.3	12.8	-5.7	10.5	-3.0	8.6	-

2) インタビュー調査結果（取組事例紹介）

ここでは、アンケート調査の結果を踏まえつつ、今回実施したインタビュー調査において把握された具体的な取組事例を紹介する。アンケート調査では多様な人材の雇用や育成に関する全体的な傾向を把握したが、インタビュー調査では、各事業者が現場で実際に行っている取組みやその背景について把握することを目的として実施した。

特に、多様な人材の雇用・育成する際の配慮や取組みとして挙げた「シフト管理の工夫」「コミュニケーションに関する取組み」「作業内容の配慮」といった観点から、事業者が現場で実際に行っている取組みや工夫について整理した。

また、インタビューでは、人材確保や離職防止（人材定着）に関する取組み、事業者独自の人材確保施策、今後の課題等についても聴取していることから、これらの内容についても併せて紹介する。

まずは、今回ご協力頂いた16社の定量調査での回答内容（主要設問のみ抜粋）を示す。

■事業者1～事業者4

事業者名	事業者1	事業者2	事業者3	事業者4
事業分類	1.滅菌消毒	2.患者等給食	2.患者等給食	2.患者等給食
本社所在地	東京都	東京都	大阪府	新潟県
全従業員数	500～1,000人未満	1,000人以上	1,000人以上	100～500人未満
従業員の増減状況				
①常勤従業員	5.減っている	3.変わらない	3.変わらない	5.減っている
②パートタイマー	5.減っている	3.変わらない	4.やや減っている	4.やや減っている
従業員の過不足状況				
①常勤従業員	2.やや不足	1.不足	3.適正	1.不足
②パートタイマー	2.やや不足	1.不足	2.やや不足	2.やや不足
従業員を採用することの難しさ				
①常勤従業員	5.易しい	1.難しい	3.普通	1.難しい
②パートタイマー	5.易しい	1.難しい	3.普通	2.やや難しい
「高齢者雇用」に関する取組み状況	4.70歳までの就業確保措置	4.70歳までの就業確保措置	4.70歳までの就業確保措置	2.定年を65歳までに引き上げ
「外国人雇用」の状況	外国人を雇用している	外国人を雇用している	外国人を雇用している	外国人を雇用していない
「障がい者雇用」の状況	障がい者を雇用している	障がい者を雇用している	障がい者を雇用している	障がい者を雇用している
採用者の定着度合いへの満足度				
全体 ※中途採用	2.満足している	5.満足していない	3.やや満足している	5.満足していない
若年齢者 ※中途採用	3.やや満足している	5.満足していない	3.やや満足している	5.満足していない
高年齢者 ※中途採用	3.やや満足している	5.満足していない	3.やや満足している	3.やや満足している
障がい者 ※中途採用	4.あまり満足していない	2.満足している	7.該当なし	3.やや満足している
外国人 ※中途採用	4.あまり満足していない	3.やや満足している	1.非常に満足している	7.該当なし

■事業者5～事業者8

事業者名	事業者5	事業者6	事業者7	事業者8
事業分類	2.患者等給食	3.寝具類洗濯	3.寝具類洗濯	3.寝具類洗濯
本社所在地	兵庫県	兵庫県	富山県	沖縄県
全従業員数	100～500人未満	100～500人未満	100人未満	100人未満
従業員の増減状況				
①常勤従業員	2.やや増えている	5.減っている	4.やや減っている	2.やや増えている
②パートタイマー	4.やや減っている	4.やや減っている	5.減っている	3.変わらない
従業員の過不足状況				
①常勤従業員	4.やや過剰	4.やや過剰	4.やや過剰	2.やや不足
②パートタイマー	2.やや不足	4.やや過剰	4.やや過剰	3.適正
従業員を採用することの難しさ				
①常勤従業員	3.普通	2.やや難しい	3.普通	2.やや難しい
②パートタイマー	2.やや難しい	2.やや難しい	3.普通	2.やや難しい
「高年齢者雇用」に関する取組み状況	3.希望者全員が65歳まで継続雇用できる制度を導入	3.希望者全員が65歳まで継続雇用できる制度を導入	2.定年を65歳までに引き上げ	2.定年を65歳までに引き上げ
「外国人雇用」の状況	外国人を雇用していない	外国人を雇用している	外国人を雇用していない	外国人を雇用していない
「障がい者雇用」の状況	障がい者を雇用していない	障がい者を雇用している	障がい者を雇用している	障がい者を雇用している
採用者の定着度合いへの満足度				
全体 ※中途採用	3.やや満足している	3.やや満足している	5.満足していない	4.あまり満足していない
若年齢者 ※中途採用	4.あまり満足していない	6.まったく満足していない	5.満足していない	3.やや満足している
高年齢者 ※中途採用	3.やや満足している	2.満足している	5.満足していない	3.やや満足している
障がい者 ※中途採用	7.該当なし	3.やや満足している	5.満足していない	2.満足している
外国人 ※中途採用	7.該当なし	3.やや満足している	5.満足していない	7.該当なし

■事業者9～事業者12

事業者名	事業者9	事業者10	事業者11	事業者12
事業分類	4.院内清掃	4.院内清掃	4.院内清掃	4.院内清掃
本社所在地	大阪府	沖縄県	東京都	沖縄県
全従業員数	1,000人以上	1,000人以上	500～1,000人未満	500～1,000人未満
従業員の増減状況				
①常勤従業員	6.該当なし	4.やや減っている	4.やや減っている	2.やや増えている
②パートタイマー	6.該当なし	5.減っている	3.変わらない	2.やや増えている
従業員の過不足状況				
①常勤従業員	6.該当なし	2.やや不足	1.不足	1.不足
②パートタイマー	6.該当なし	2.やや不足	1.不足	1.不足
従業員を採用することの難しさ				
①常勤従業員	2.やや難しい	2.やや難しい	1.難しい	1.難しい
②パートタイマー	2.やや難しい	1.難しい	2.やや難しい	1.難しい
「高年齢者雇用」に関する取組み状況	4.70歳までの就業確保措置	2.定年を65歳までに引き上げ	2.定年を65歳までに引き上げ	2.定年を65歳までに引き上げ
「外国人雇用」の状況	外国人を雇用していない	外国人を雇用している	外国人を雇用している	外国人を雇用している
「障がい者雇用」の状況	障がい者を雇用している	障がい者を雇用している	障がい者を雇用している	障がい者を雇用している
採用者の定着度合いへの満足度				
全体 ※中途採用	7.該当なし	5.満足していない	3.やや満足している	2.満足している
若年齢者 ※中途採用	7.該当なし	5.満足していない	3.やや満足している	1.非常に満足している
高年齢者 ※中途採用	7.該当なし	5.満足していない	3.やや満足している	2.満足している
障がい者 ※中途採用	7.該当なし	3.やや満足している	7.該当なし	2.満足している
外国人 ※中途採用	7.該当なし	4.あまり満足していない	3.やや満足している	2.満足している

■事業者13～事業者16

事業者名	事業者13	事業者14	事業者15	事業者16
事業分類	4.院内清掃	4.院内清掃	4.院内清掃	4.院内清掃
本社所在地	愛媛県	鹿児島県	埼玉県	愛媛県
全従業員数	100～500人未満	100～500人未満	100人未満	100人未満
従業員の増減状況				
①常勤従業員	3.変わらない	3.変わらない	3.変わらない	3.変わらない
②パートタイマー	4.やや減っている	3.変わらない	3.変わらない	3.変わらない
従業員の過不足状況				
①常勤従業員	2.やや不足	3.適正	3.適正	2.やや不足
②パートタイマー	2.やや不足	3.適正	3.適正	2.やや不足
従業員を採用することの難しさ				
①常勤従業員	1.難しい	1.難しい	5.易しい	1.難しい
②パートタイマー	2.やや難しい	1.難しい	5.易しい	3.普通
「高齢者雇用」に関する取組み状況	4.70歳までの就業確保措置	2.定年を65歳までに引き上げ	4.70歳までの就業確保措置	2.定年を65歳までに引き上げ
「外国人雇用」の状況	外国人を雇用していない	外国人を雇用している	外国人を雇用していない	外国人を雇用していない
「障がい者雇用」の状況	障がい者を雇用している	障がい者を雇用している	障がい者を雇用している	障がい者を雇用していない
採用者の定着度合いへの満足度				
全体 ※中途採用	4.あまり満足していない	4.あまり満足していない	1.非常に満足している	3.やや満足している
若年齢者 ※中途採用	5.満足していない	4.あまり満足していない	1.非常に満足している	3.やや満足している
高年齢者 ※中途採用	4.あまり満足していない	2.満足している	1.非常に満足している	4.あまり満足していない
障がい者 ※中途採用	3.やや満足している	3.やや満足している	1.非常に満足している	7.該当なし
外国人 ※中途採用	7.該当なし	3.やや満足している	7.該当なし	7.該当なし

以下では現場で実際に行われている具体的な取組みについて、P.13の「シフト管理の工夫」「コミュニケーションに関する取組み」「作業内容の配慮」の観点別に紹介する。

①シフト管理の工夫

高齢者や子育て・介護世代など、多様な人材が働き続けられるよう、勤務日数や勤務時間を柔軟に調整するなどの工夫が行われている。

例えば、高齢者については、体力や健康状態を考慮し、勤務日数を減らす、フルタイム勤務から短時間勤務へ移行するなど、年齢や状況に応じた働き方の調整が行われている。また、子育て世代については、家庭事情に配慮し、勤務開始時間を早めるなど、個々の事情に応じた勤務時間の調整が行われている。

さらに、子育てや介護などにより突発的な休暇が発生する場合に備え、現場内での応援体制の構築やローテーション勤務などにより業務の継続が図られている。こうした柔軟なシフト運用は、従業員が働き続けやすい環境づくりにつながり、人材定着の促進にも寄与していると考えられる。

【具体的なヒアリング情報】

- ・「100歳まで働ける職場づくり」を目標に掲げ、年齢や障がいの有無に関わらず、個々の状況に応じて勤務条件を柔軟に調整している。(院内清掃)
- ・従業員の年齢や体力に応じて、勤務日数や担当業務(日常清掃中心など)を柔軟に調整している。(院内清掃)
- ・子育て世代の従業員については、家庭事情に配慮し勤務開始時間を早めるなど、勤務時間の調整を行っている。(院内清掃)

- ・子どもの急な体調不良等による休暇についても理由を細かく確認せず、柔軟に休暇を取得できる職場環境づくりを行っている。(院内清掃)
- ・フルタイム勤務の従業員についても、年齢の上昇に合わせて労働時間を短縮するなど、長期就業が可能となる勤務形態の調整を行っている。(寝具類洗濯・院内清掃)
- ・急な欠勤が発生した場合でも業務に支障が出ないよう、複数の現場で作業できるようローテーション配置を行い、相互にカバーできる体制を整えている。(院内清掃)
- ・作業ペースや体力に個人差がある場合には、単純作業を中心とした業務配置を行うなど、個々の能力に応じた業務配分を行っている。(寝具類洗濯)

②コミュニケーションに関する取組み

従業員の定着を図るため、現場内での情報共有や相談体制の整備、職場内コミュニケーションの促進など、様々な取組みが行われている。P13に示した「悩み等を相談できる体制」や「職場への溶け込み」に加え、「日常の日本語の理解能力向上」「仕事に関する日本語の理解能力向上」、「マニュアルなどの多言語化」、「生活上の習慣や文化の違い」等への対応と位置付けられる。

まず、情報共有の面では、現場ごとの定期ミーティングの実施や部署単位での会議などにより、業務状況や施設利用者に関する情報を共有する体制が整えられている。事業所によっては、毎日ミーティングを通じて日常的な情報共有を行うなど、現場での意思疎通を重視している例もみられた。

次に、相談体制の整備として、社内に相談窓口を設置し、電話や対面での相談に対応する仕組みを設けている事業者もある。さらに、キャリアカウンセラーや社会保険労務士などの専門資格を有する担当者が相談対応を行う体制を整えている例や、管理職が定期的に現場を訪問し、従業員の声を直接聴取する取組みもみられた。

また、「職場への溶け込み」を促進する取組みとして、社長や管理職による定期面談の実施やレクリエーションの開催、社内新聞の発行などを通じて、現場従業員と本社との接点を確保し、職場内コミュニケーションの促進を図る取組みも行われている。

さらに、外国人の受入れが進む中で、掲示物の多言語化や生活面も含めた相談対応を行うなど、働きやすい環境づくりに取り組む事業者もみられた。

【具体的なヒアリング情報】

(情報共有・ミーティング)

- ・人数の多い現場では毎日ミーティングを実施し、業務内容や注意事項などの共有を行っている。(院内清掃)
- ・現場ごとに定期的なミーティングを実施し、清掃業務の認識統一や作業手順の確認を行っている。(院内清掃)
- ・事故やミスの事例を共有することで、再発防止や安全意識の向上を図っている。(院内清掃)
- ・月1回程度、管理者が現場を訪問し、業務上の課題や改善点について現場担当者と直接情報共有を行っている。(院内清掃)
- ・現場任せにせず、本社側が定期的に現場へ足を運び、顔を合わせたコミュニケーションを重視している。(院内清掃)

(相談体制)

- ・従業員からの相談内容としては、将来の働き方やキャリア、給与などに関する相談が多い。(院内清掃)
- ・人間関係や雇用条件への不満などについても相談が寄せられることがある。(院内清掃)
- ・電話や面談による相談窓口を社内に設け、総務課が相談対応を行っている。(院内清掃)
- ・総務担当者にはキャリアカウンセラーや社会保険労務士などの資格を有する者もおり、専門的な相談にも対応している。(院内清掃)
- ・従業員から相談があった場合には、担当者が現場へ赴き状況を確認するなど、迅速な対応を心掛けている。(院内清掃)

(コミュニケーション促進)

- ・取締役が年1回、全社員を対象とした個別面談を実施し、従業員の意見や悩みの把握に努めている。(寝具類洗濯)
- ・面談では、人間関係や職場環境に関する相談が多く寄せられている。(寝具類洗濯・院内清掃)
- ・パートタイマーの中から「リーダー」を任命し、現場の意見を吸い上げる役割を担ってもらっている。(滅菌消毒)
- ・レクリエーション(ボウリング大会など)を通じて、従業員同士の交流促進を図っている。(寝具類洗濯)
- ・給与支給日に社内新聞を発行し、本社スタッフと現場スタッフの情報共有を行っている。(院内清掃)

(外国人従業員への対応)

- ・外国人従業員に関する相談については、業務面に限らず生活面も含めて迅速に対応できる体制を整えており、例えば日本での生活に不慣れな中で生じる家電の故障などの日常的なトラブルにも随時対応している。(患者等給食)
- ・外国人と日本人を分けるのではなく、混成チームで業務を行うことで円滑なコミュニケーションを図っている。(患者等給食)
- ・外国人従業員とのコミュニケーションを円滑にするため、インドネシア語の掲示物を設置するなどの工夫を行っている。(院内清掃)
- ・年齢層や国籍が多様化する中で、価値観や文化の違いによるコミュニケーションギャップが課題となる場合もあり、例えばプライベートに関する話題への受け止め方や雑談の距離感の違いなど、個々の価値観に配慮したコミュニケーションの取り方について現場内で意識づけや工夫が行われている。(患者等給食)

③作業内容の配慮

多様な人材が能力を発揮しながら働くことができるよう、従業員の年齢や特性に応じた業務配置や作業内容の調整が行われている。

高年齢者については、体力的負担の大きい業務を避けるとともに、作業場所の移動距離を考慮した配置や、勤務時間の短縮などの配慮が行われている。事業所によっては、70代以上の従業員が中心となって働いている例や、80代の従業員が活躍している例もみられ、高年齢者が重要な戦力となっている状況がうかがえた。

また、作業負担の軽減を目的として、床清掃において高耐久型のコーティング剤を導入するなど、作業方法の改善により高年齢者でも働きやすい環境を整備している事例もみられた。

障がい者雇用においては、障がい特性に応じて業務内容を調整するなどの配慮が行われている。例えば、身体的負担が大きい作業を除外する、作業ペースに合わせて業務を分担するなどの工夫が行われている。一方で、障がい特性への理解や社内受入れ体制の確保を図るために、一人ひとりと向き合い適性を見極める個別対応を実施したり、医療機関と連携した日常的なコミュニケーションの実施により、トラブルの未然防止につなげる等の取組みが行われている。

外国人従業員については、日本語能力に応じた業務配置を行うとともに、業務用語集の作成や多言語掲示版の設置など、業務理解を支援する取組みが行われている。また、日本人と外国人が混成チームで業務を行うことにより、相互に補完しながら業務を進めている例もみられた。

【具体的なヒアリング情報】

(高年齢者)

- ・床清掃において剥離作業が不要となる高耐久型のコーティング剤を導入し、作業負担の軽減を図っている。(院内清掃)
- ・作業負担を軽減することで、高年齢者でも無理なく作業できる環境づくりを進めている。(院内清掃)

- ・高年齢者については体力面を考慮し、余裕を持った作業スケジュールを設定している。(院内清掃)
- ・現場配置についても、現場間の移動距離が長くないよう調整するなど負担軽減に配慮している。(院内清掃)
- ・相談があった場合には勤務時間の短縮など柔軟な勤務調整を行っている。(寝具類洗濯・院内清掃)
- ・役職や責任者の配置は勤続年数ではなく、マネジメント能力や対人対応力を重視して判断している。(院内清掃)
- ・現場担当者や取引先の評価も踏まえ、総合的に判断して人材配置を行っている。(院内清掃)
- ・年齢に関わらず意欲や能力を重視しており、80代の従業員が活躍している事例もある。(院内清掃)

(障がい者雇用)

- ・障がい特性に応じて業務内容を調整し、身体的負担の少ない業務を担当してもらっている。(寝具類洗濯・院内清掃)
- ・足が不自由な従業員には階段清掃を担当させないなど、身体的負担を考慮した業務分担を行っている。(院内清掃)
- ・現在は病院清掃などを中心に業務を任せており、能力や状態に応じた業務配置を行っている。(院内清掃)
- ・マニュアル化するのではなく、一人ひとりと向き合い適性を見極めることを重視している。また、病院と連携し、日々のコミュニケーションを取ることでトラブルの未然に防止するよう心掛けている。(滅菌消毒)

(外国人従業員)

- ・日本語能力の高い外国人従業員がリーダー的役割を担い、チーム内の業務指示や役割分担を行っている。(寝具類洗濯)
- ・外国人リーダーは経験年数の長い従業員が担う傾向がある。(寝具類洗濯)
- ・差別や特別扱いを行わない方針のもと、日本人と外国人が同じチームで業務を行っている。(患者等給食・院内清掃)
- ・外国語掲示物の設置など、外国人従業員が働きやすい環境づくりを進めている。(院内清掃)
- ・会社近隣の寮を訪問するなど、生活面のフォローも行っている。(患者等給食)
- ・病院現場では接遇が重要であることから、挨拶や言葉遣いなどのマナー教育の充実が今後の課題として挙げられている。(院内清掃)

4. 採用者の定着・戦力化に向けた取組み（オンボーディング）

今回のアンケート調査では、厚生労働省の報告書で公表されている「中途採用者の定着・戦力化のために現在取り組んでいること（複数回答）」を参考に設問を設定し、採用後の取組状況について把握した。

以下では、「1）アンケート調査結果」「2）インタビュー調査結果（取組事例紹介）」に加え、「3）オンボーディングに関するアンケート調査結果」の3つの観点から、調査結果を整理した。

1) アンケート調査結果

さらに、採用者の定着度合いへの満足度について尋ねた。

各対象における業種別の状況は以下のとおりである。なお、図表ではボリュームゾーンを色付けして示しているが、高年齢者では患者等給食を除き、5割～6割の事業者が、全体では4割～6割の事業者が採用者の定着度合いについて「非常に満足」または「満足」、「やや満足」と評価している。

一方、それ以外の対象では、これらの割合は相対的に低い傾向がみられる。

採用者の定着度合いへの満足度

※満足：「非常に満足している」+「満足している」+「やや満足している」の割合

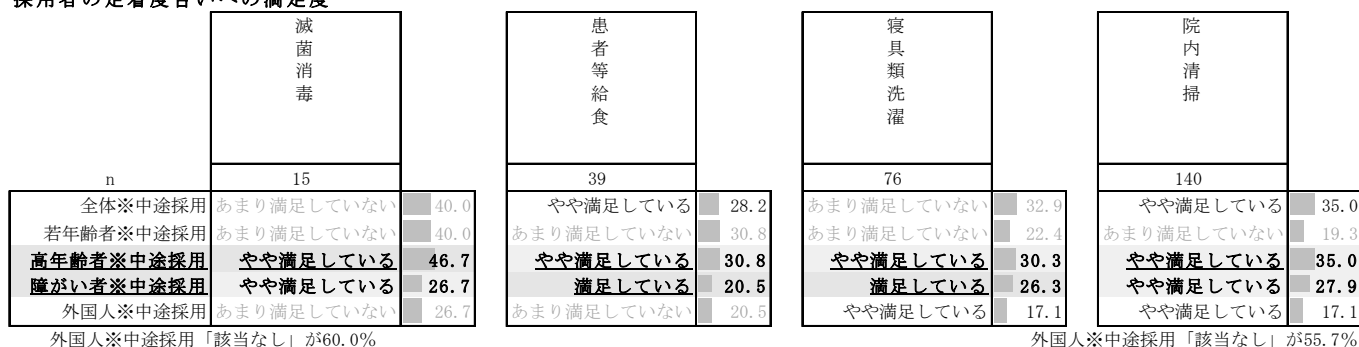
	n	滅菌消毒	患者等給食	寝具類洗濯	院内清掃
全体 ※中途採用	15	40.0	35.9	47.4	55.7
若年齢者 ※中途採用	13.3	13.3	15.4	31.6	27.1
高年齢者 ※中途採用	53.3	53.3	41.0	53.9	60.0
障がい者 ※中途採用	33.3	33.3	35.9	56.6	40.0
外国人 ※中途採用	13.3	13.3	30.8	30.3	23.6

また、各対象及び業種別において最も割合が高い評価をみると、高年齢者ではすべての業種で「やや満足している」とする回答が最多となっている。障がい者についても、「やや満足している」または「満足している」とする評価が比較的多くみられ、定着度合いに対する評価は他の対象に比べて高い傾向がうかがえる。

業種別にみると、院内清掃では、高年齢者や障がい者に加え、全体及び外国人においても「やや満足している」とする回答が最も多く、複数の対象において定着度合いに対する評価が比較的高い傾向がみられた。また、寝具類洗濯でも外国人において「やや満足している」とする評価が最多となっている。

このように、採用者の定着度合いに対する評価は対象や業種によって差がみられるものの、高年齢者や障がい者については比較的高い評価がみられる。一方、外国人については満足度が相対的に低く、対象によって定着支援のあり方に違いがあることがうかがえる。

採用者の定着度合いへの満足度



全体※中途採用

		満足	不満足	非常に満足している	満足している	やや満足している	あまり満足していない	満足していない	まったく満足していない	該当なし	無回答
	n										
滅菌消毒	15	40.0	60.0	-	13.3	26.7	40.0	13.3	6.7	-	-
患者等給食	39	35.9	51.3	-	7.7	28.2	23.1	17.9	10.3	-	12.8
寝具類洗濯	76	47.4	44.7	1.3	15.8	30.3	32.9	6.6	5.3	1.3	6.6
院内清掃	140	55.7	29.3	2.9	17.9	35.0	20.0	6.4	2.9	5.7	9.3

若年齢者※中途採用

		満足	不満足	非常に満足している	満足している	やや満足している	あまり満足していない	満足していない	まったく満足していない	該当なし	無回答
	n										
滅菌消毒	15	13.3	80.0	-	-	13.3	40.0	33.3	6.7	6.7	-
患者等給食	39	15.4	66.7	-	5.1	10.3	30.8	23.1	12.8	5.1	12.8
寝具類洗濯	76	31.6	48.7	-	10.5	21.1	22.4	11.8	14.5	13.2	6.6
院内清掃	140	27.1	42.1	1.4	7.9	17.9	19.3	17.1	5.7	21.4	9.3

高年齢者※中途採用

		満足	不満足	非常に満足している	満足している	やや満足している	あまり満足していない	満足していない	まったく満足していない	該当なし	無回答
	n										
滅菌消毒	15	53.3	33.3	-	6.7	46.7	20.0	6.7	6.7	13.3	-
患者等給食	39	41.0	43.6	-	10.3	30.8	28.2	15.4	-	2.6	12.8
寝具類洗濯	76	53.9	22.4	1.3	22.4	30.3	15.8	2.6	3.9	17.1	6.6
院内清掃	140	60.0	25.7	2.9	22.1	35.0	17.9	6.4	1.4	5.0	9.3

障がい者※中途採用

		満足	不満足	非常に満足している	満足している	やや満足している	あまり満足していない	満足していない	まったく満足していない	該当なし	無回答
	n										
滅菌消毒	15	33.3	33.3	-	6.7	26.7	20.0	13.3	-	33.3	-
患者等給食	39	35.9	20.5	-	20.5	15.4	10.3	7.7	2.6	30.8	12.8
寝具類洗濯	76	56.6	17.1	3.9	26.3	26.3	11.8	1.3	3.9	19.7	6.6
院内清掃	140	40.0	17.1	2.1	10.0	27.9	11.4	5.0	0.7	33.6	9.3

外国人※中途採用

		満足	不満足	非常に満足している	満足している	やや満足している	あまり満足していない	満足していない	まったく満足していない	該当なし	無回答
	n										
滅菌消毒	15	13.3	26.7	-	-	13.3	26.7	-	-	60.0	-
患者等給食	39	30.8	30.8	5.1	10.3	15.4	20.5	10.3	-	25.6	12.8
寝具類洗濯	76	30.3	23.7	-	13.2	17.1	15.8	6.6	1.3	39.5	6.6
院内清掃	140	23.6	11.4	-	6.4	17.1	7.9	3.6	-	55.7	9.3

さらに、人材確保や離職防止に寄与している取組みについても尋ねた。

各取組みにおける業種別の状況は以下のとおりである。なお、図表ではボリュームゾーンを色付けして示しているが、「賃上げの実施」については、すべての業種で8割～9割超の事業者が、人材確保や離職防止に「非常に寄与」「寄与」「やや寄与」する取組みであると評価している。

また、「研修の充実度」についても、寝具類洗濯を除き、5割～6割の事業者が人材確保や離職防止に「非常に寄与」「寄与」「やや寄与」する取組みであると評価している。

人材確保や離職防止に寄与している取組み

※寄与している：「非常に寄与している」＋「寄与している」＋「やや寄与している」の割合

	滅菌消毒	患者等給食	寝具類洗濯	院内清掃
n	15	39	76	140
賃上げの実施	93.3	82.1	82.9	76.4
女性管理職の登用	13.3	35.9	23.7	20.7
研修の充実度	60.0	48.7	32.9	47.1
雇用形態	53.3	41.0	47.4	42.1

※雇用形態：「直接採用」「紹介採用」「派遣業を介した採用」など、採用方法や雇用形態の違いが、人材の確保のしやすさや定着（離職防止）にどの程度影響しているかを聴取

各取組み及び業種別において最も割合が高い評価をみると、賃上げの実施では、院内清掃では「寄与している」、それ以外の業種では「やや寄与している」とする回答が最多となっている。また、雇用形態についても、患者等給食を除き「寄与している」または「やや寄与している」とする評価が比較的多くみられ、人材確保や離職防止に寄与する取組みとして一定の評価を得ていることがうかがえる。

業種別にみると、滅菌消毒と院内清掃では、研修の充実度においても「やや寄与している」とする回答が最も多く、多様な取組みにおいて人材確保や離職防止への寄与が比較的高く評価されている傾向がみられた。

このように、各種の取組みの中でも、特に「賃上げの実施」が高く評価されており、「研修の充実度」についても一定程度寄与する取組みとして認識されていることがうかがえる。

また、直近3年間における賃上げの実施状況をみると、「毎年実施」が7割～9割強（滅菌消毒（93.3%）／患者等給食（71.8%）／寝具類洗濯（91.2%）／院内清掃（77.9%））となっているほか、「2年に1回実施」「3年に1回実施」まで含めると約85%～100%（滅菌消毒（100.0%）／患者等給食（84.6%）／寝具類洗濯（93.4%）／院内清掃（87.9%））に達している。

こうした状況から、賃上げは人材確保や離職防止に寄与する重要な取組みであると同時に、現在では多くの事業者において標準的に実施されている取組みとなっていることがうかがえる。

人材確保や離職防止に寄与している取組み

	滅菌消毒	患者等給食	寝具類洗濯	院内清掃
n	15	39	76	140
賃上げの実施	やや寄与している 46.7	やや寄与している 38.5	やや寄与している 31.6	寄与している 27.9
女性管理職の登用	あまり寄与していない 0.0	あまり寄与していない 30.8	あまり寄与していない 30.3	あまり寄与していない 27.9
研修の充実度	やや寄与している 46.7	あまり寄与していない 30.8	あまり寄与していない 34.2	やや寄与している 34.3
雇用形態	寄与している 26.7	あまり寄与していない 30.8	やや寄与している 27.6	やや寄与している 21.4

※雇用形態：「直接採用」「紹介採用」「派遣業を介した採用」など、採用方法や雇用形態の違いが、人材の確保のしやすさや定着（離職防止）にどの程度影響しているかを聴取

賃上げの実施

	n	寄与している計		非常に寄与している	寄与している	やや寄与している	あまり寄与していない	寄与していない	まったく寄与していない	該当なし	無回答
		寄与している計	寄与していない計								
滅菌消毒	15	93.3	6.7	13.3	33.3	46.7	6.7	-	-	-	-
患者等給食	39	82.1	5.1	20.5	23.1	38.5	5.1	-	-	-	12.8
寝具類洗濯	76	82.9	10.5	21.1	30.3	31.6	9.2	1.3	-	-	6.6
院内清掃	140	76.4	11.4	20.7	27.9	27.9	8.6	1.4	1.4	2.9	9.3

女性管理職の登用

	n	寄与している計		非常に寄与している	寄与している	やや寄与している	あまり寄与していない	寄与していない	まったく寄与していない	該当なし	無回答
		寄与している計	寄与していない計								
滅菌消毒	15	13.3	73.3	6.7	-	6.7	60.0	6.7	6.7	13.3	-
患者等給食	39	35.9	48.7	-	10.3	25.6	30.8	10.3	7.7	2.6	12.8
寝具類洗濯	76	23.7	43.4	2.6	13.2	7.9	30.3	6.6	6.6	26.3	6.6
院内清掃	140	20.7	47.1	0.7	2.9	17.1	27.9	10.7	8.6	22.9	9.3

研修の充実度

	n	寄与している計		非常に寄与している	寄与している	やや寄与している	あまり寄与していない	寄与していない	まったく寄与していない	該当なし	無回答
		寄与している計	寄与していない計								
滅菌消毒	15	60.0	40.0	-	13.3	46.7	33.3	-	6.7	-	-
患者等給食	39	48.7	35.9	-	20.5	28.2	30.8	-	5.1	2.6	12.8
寝具類洗濯	76	32.9	50.0	1.3	11.8	19.7	34.2	7.9	7.9	10.5	6.6
院内清掃	140	47.1	37.1	-	12.9	34.3	27.1	7.9	2.1	6.4	9.3

雇用形態

	n	寄与している計		非常に寄与している	寄与している	やや寄与している	あまり寄与していない	寄与していない	まったく寄与していない	該当なし	無回答
		寄与している計	寄与していない計								
滅菌消毒	15	53.3	40.0	-	26.7	26.7	20.0	13.3	6.7	6.7	-
患者等給食	39	41.0	35.9	-	17.9	23.1	30.8	2.6	2.6	10.3	12.8
寝具類洗濯	76	47.4	28.9	5.3	14.5	27.6	21.1	3.9	3.9	17.1	6.6
院内清掃	140	42.1	32.9	1.4	19.3	21.4	20.0	10.7	2.1	15.7	9.3

以上の結果から、採用者の定着度合いに対する評価は対象や業種によって一定の差がみられるものの、高年齢者や障がい者については比較的高い評価がみられる傾向にある。一方、外国人については満足度が相対的に低く、対象によって定着支援のあり方に違いがあることがうかがえる。

また、人材確保や離職防止に寄与する取組みとしては、「賃上げの実施」がすべての業種において特に高く評価されており、待遇面の改善がこれらの課題に対応するうえで重要な要素となっていることが示唆される。加えて、「研修の充実度」についても一定の評価がみられ、職場での育成や能力向上に関する取組みも、人材の確保・定着に寄与していると考えられる。

このように、人材の確保や離職防止（人材定着）を進めるためには、賃金面での処遇改善に加え、育成や職場環境の整備など、複数の側面からの取組みを組み合わせることで進めていくことが重要であると考えられる。

2) インタビュー調査結果（取組事例紹介）

先に紹介した現場での具体的な取組みや工夫に加え、インタビューでは、人材確保や離職防止（人材定着）に関する取組み、事業者独自の人材施策、今後の課題等についても聴取している。以降では、これらの内容についても併せて紹介する。

①その他のインタビュー内容（人材確保や離職防止（人材定着）に関する取組み等）

インタビューでは、多様な人材の雇用・育成に関する取組みに加え、人材確保や離職防止（人材定着）に関する様々な取組みについても意見が挙げられた。

まず、人材確保に向けた取組みとしては、従業員紹介制度の活用や求人サイトの利用、新聞折込やポスティングなどの地域密着型の募集方法が用いられている。また、勤務地周辺エリアに限定した募集や職場見学の実施など、応募者が働くイメージを持ちやすいよう工夫している例もみられた。さらに、求人広告においては、写真や動画を活用して職場の雰囲気伝えるとともに、具体的な業務内容や資格取得支援、子育て支援（育児関連制度や各種手当等）などの福利厚生を分かりやすく示すことを重視している事業者もあった。

一方で、採用後の定着や離職防止を見据えた取組みとして、産休・育休後の復職を見据えた制度整備や女性管理職の登用を進めるなど、多様な人材が安心して働ける職場環境づくりやキャリア形成支援に取り組む事業者もみられた。

また、定期的な面談や相談窓口の設置、現場巡回などを通じて従業員の意見や悩みを把握し、働きやすい環境の整備につなげている事例も多く確認された。

さらに、事業者独自の取組みとしては、作業負担を軽減する設備や資材の導入により高年齢者が働きやすい環境を整備する取組みや、遠方からの人材確保を目的とした引越し費用や家賃補助の支援制度などが挙げられた。

一方、今後の課題としては、若年層の確保の難しさ、外国人従業員への日本語教育、障がい者雇用における支援体制の整備、介護離職への対応などが挙げられている。

【具体的なヒアリング情報】

（人材確保）

- ・ SNS（Facebook、X 等）で仕事の様子や現場の雰囲気を発信し、若年層への情報発信を行っている。（患者等給食）
- ・ 従業員紹介制度を活用し、既存従業員からの紹介による採用を進めている。（患者等給食・院内清掃）
- ・ 外国人従業員についても、既存の外国人従業員からの紹介による採用が多い。（院内清掃・患者等給食）
- ・ 求人媒体を複数活用し、ハローワークやインターネット求人サイト（有料媒体等）、自社の採用ページを併用して募集を行っている。（滅菌消毒・患者等給食・寝具類洗濯・院内清掃）
- ・ 求人情報では給与額の明示や写真掲載などを行い、応募者に職場のイメージが伝わるよう工夫している。（滅菌消毒・院内清掃）
- ・ 勤務地周辺の地域名を具体的に掲載することで、近隣住民からの応募を促進している。（院内清掃）
- ・ ポスティングや新聞折込チラシでは、通勤可能な地域に配布エリアを限定した募集活動を行っている。（院内清掃）
- ・ 採用前に職場見学を実施し、実際の作業環境を確認したうえで面接を行うことでミスマッチ防止を図っている。（院内清掃）
- ・ 高等支援学校の生徒の就業体験受入れなど、学校との連携による人材確保を行っている。（院内清掃）

(人材育成)

- ・入社後の研修や現場教育を通じて、業務習得を支援している。(患者等給食・院内清掃)
- ・現場 PC による個別研修と専用サイトによる集団教育を組み合わせた教育体制を整備している。(院内清掃)
- ・教育内容の理解度を確保するための試験制度を導入している。(寝具類洗濯・院内清掃)
- ・年2回の全社会議を開催し、そのうち半分の時間を社員教育に充てている。(滅菌消毒)
- ・専門職については毎月勉強会を開催し、専門知識の向上を図っている。(患者等給食)

(職場環境・人材定着)

- ・複数業務を担当できる多能工の育成を進め、従業員同士が相互に補完し合う体制を構築している。(滅菌消毒)
- ・現場責任者の負担軽減のため、複数施設を巡回する統括責任者を配置している。(滅菌消毒)
- ・施設ごとの配置人数を増やし、一人当たりの業務負担の軽減を図っている。(滅菌消毒)
- ・勤務時間内で業務が完結するよう、早出や時間外労働が発生しない勤務体制を整備している。(院内清掃)
- ・顧客との価格交渉を行い、賃金水準の引き上げを図っている。(院内清掃)
- ・実績評価と能力評価を組み合わせた評価制度を導入し、昇給に反映している。(院内清掃)
- ・評価結果については面談を通じて本人へフィードバックを行っている。(院内清掃)
- ・女性管理職の登用を進めるなど、男女を問わずキャリア形成が可能な職場環境づくりを進めている。(寝具類洗濯・院内清掃)
- ・産休・育休後の復職を見据え、個人の状況に応じた役職配置を行っている。(院内清掃)

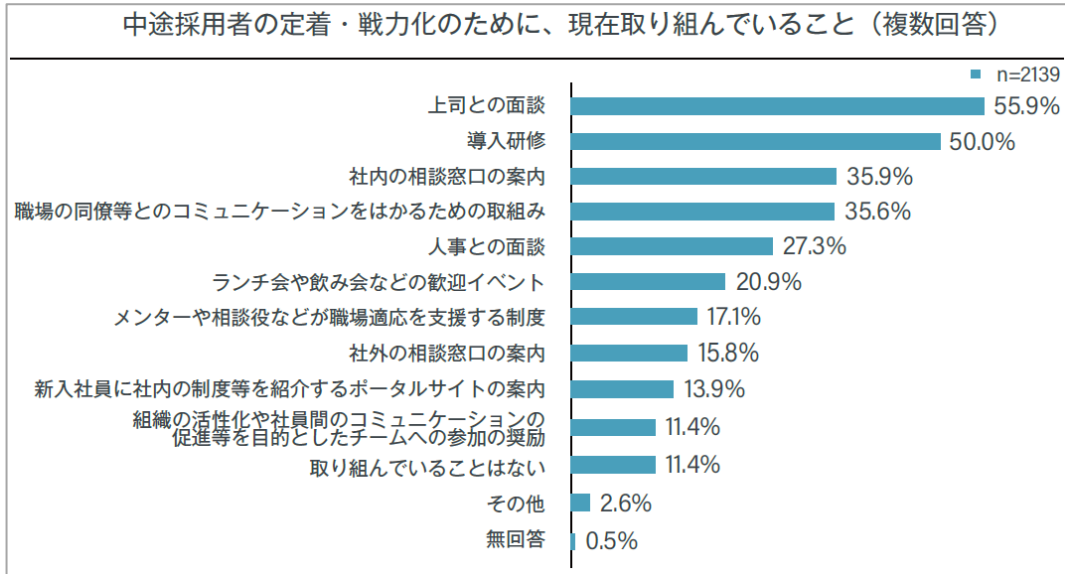
3) オンボーディングに関するアンケート調査結果

今回のアンケート調査では、厚生労働省の報告書で公表されている「中途採用者の定着・戦力化のために現在取り組んでいること（複数回答）」を参考に設問を設定し、採用後の取組状況について把握した。

本調査では、同報告書の考え方を踏まえ、「オンボーディング」を、採用後の従業員が円滑に職場へ適応し、早期に戦力として活躍できるようにするための一連の取組み（例：面談、研修、相談体制の整備など）を指すものとして用いる。

また、本調査結果の位置づけを明確にする観点から、同報告書の結果との比較を行った。

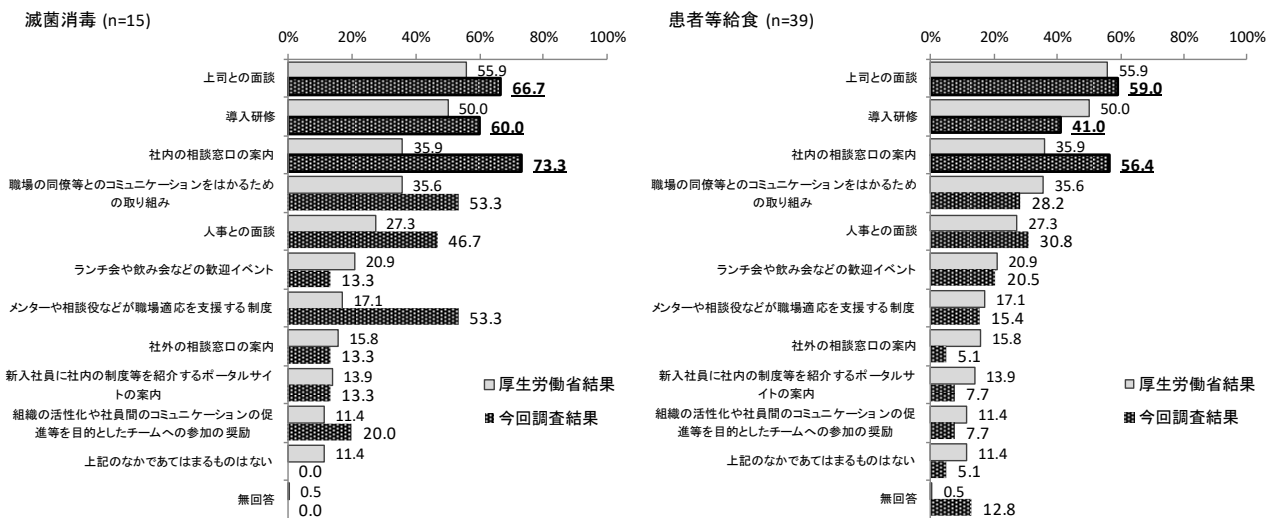
【採用後の取組み（オンボーディング）の実施状況（厚生労働省資料より抜粋）】

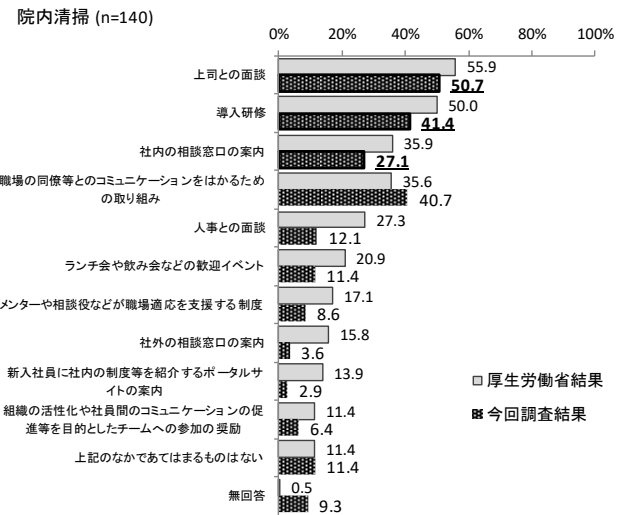
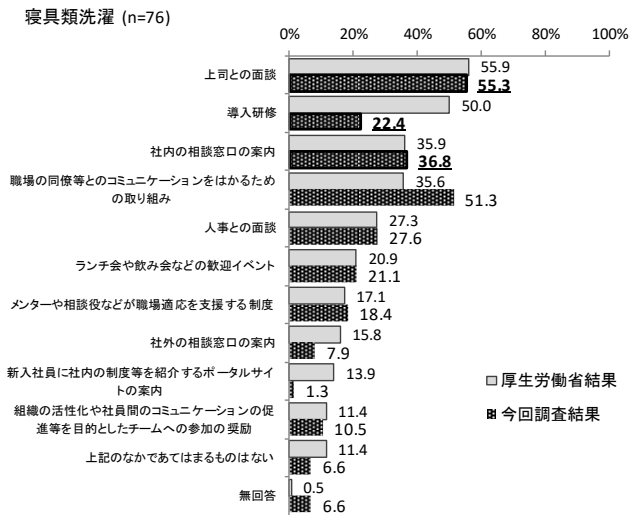


※出典：厚生労働省「人材の確保・定着に成功した企業の取組事例集」（2025年3月）P.7

上記の厚生労働省の結果を基準として、4業種の結果との比較を行ったものを以下に示す。

【採用後の取組み（オンボーディング）の実施状況（厚生労働省との比較）】





厚生労働省の上位項目について比較すると、「上司との面談」は各業種で50%前後～60%台と概ね同水準にあり、採用後のフォローとして広く実施されている状況がうかがえる。

一方、「導入研修」については業種間の差がみられ、特に寝具等洗濯では20%台にとどまり、他業種や厚生労働省の結果と比べて低い水準となっている。

また、「社内の相談窓口の案内」については、滅菌消毒や患者等給食では高い割合となっている一方で、院内清掃では相対的に低い水準となっており、業種による取組状況の違いがみられる。

以上の結果をみると、オンボーディングに関する取組みは業種によってばらつきがあるものの、「上司との面談」は比較的広く定着している一方で、「導入研修」や「メンターや相談役などが職場適応を支援する制度」については取組状況に差がみられる。

また、「社内の相談窓口の案内」や「職場の同僚等とのコミュニケーションをはかるための取り組み」は、多くの業種で厚生労働省の結果を上回っており、日常的な相談体制やコミュニケーション環境は一定程度整備されている状況にある。

一方で、「社外の相談窓口の案内」については全体として実施割合が低い傾向にあるが、これは多くの事業者において、まずは社内でのコミュニケーションや相談体制の充実を重視していることの表れとも考えられる。

オンボーディングの観点からは、上司との面談や社内での相談体制が、採用後のフォローとして中心的な役割を果たしているとみられる。

そのうえで、今後は、社内では相談しにくい内容にも対応できるよう、社外の相談窓口の活用や周知を進めていくことで、より安心して働き続けられる環境づくりにつながることを期待される。

特に、現場が分散している業種や個別作業が多い業種においては、相談手段の選択肢を広げることが、従業員の不安軽減や定着の促進に寄与すると考えられる。

以上を踏まえると、採用後の定着・戦力化を進めるためには、「面談」による個別フォローに加え、採用初期の教育機会の確保や相談しやすい環境づくりを組み合わせる実施していくことが重要である。

特に、自社の取組状況を踏まえ、比較的導入しやすい施策から優先的に取り組むことで、早期離職の防止や円滑な戦力化につなげていくことが期待される。

Ⅲ. 調査結果のまとめ

1. アンケート調査から得られた示唆

アンケート調査の結果からは、人材確保や離職防止（人材定着）に関して多くの事業者が課題を抱えている状況が確認された。特に、応募者数の不足や若年層の確保の難しさなど、人材確保の面での課題が多くの事業者に共通してみられる。

こうした状況の中で、高齢者や外国人など多様な人材の活用が進められており、これらの人材が現場の重要な担い手となっている状況がうかがえる。また、離職防止（人材定着）に向けては、勤務時間の調整や休暇取得への配慮など働き方の柔軟な運用を行うほか、職場内コミュニケーションの充実や、資格取得支援や子育て支援（育児関連制度や各種手当等）といった福利厚生を整備など、働きやすい職場環境づくりに取り組む事業者も多くみられた。

さらに、ハローワークやインターネット求人サイト（有料媒体等）、自社の採用ページなどの求人媒体の活用や従業員からの紹介、職場見学の実施など、応募者の確保に向けた様々な工夫を行っている事業者も一定程度みられた。一方で、外国人従業員への日本語教育や社内受入れ体制の整備、若年層の確保、賃金水準の確保などについては、今後の課題として挙げる事業者も多くみられた。

これらの結果から、人材不足が続く中で、人材の確保と離職防止（人材定着）を進めていくためには、働きやすい職場環境の整備や多様な人材の活用など、様々な取組みを組み合わせることで進めていくことが重要であると考えられる。

2. ヒアリング調査から得られた示唆

ヒアリング調査からは、アンケート調査でみられた傾向と同様に、多様な人材の雇用・定着を進めるうえで、事業者が現場レベルで様々な工夫を行っている実態が確認された。

まず、働き方の柔軟な調整が重要な要素となっている。高齢者や子育て・介護世代については、勤務日数や勤務時間を柔軟に調整することで、無理なく働き続けられる環境づくりが進められている。こうした取組みは、従業員の離職防止や長期就業の促進にもつながっていると考えられる。

また、現場でのコミュニケーション体制の整備も、離職防止（人材定着）に大きく寄与しているとみられる。定期的なミーティングや面談の実施、相談窓口の設置などにより、従業員の意見や悩みを把握しやすい環境を整えることで、職場内の信頼関係の構築や問題の早期把握につながっている事例がみられた。

さらに、従業員の特性に応じた業務配置や作業方法の工夫も重要な取組みとして挙げられる。例えば、高齢者の身体的負担を軽減するための作業方法の見直しや、障がい特性に応じた業務分担、外国人従業員の日本語理解を支援する取組みなど、個々の特性に配慮した対応が行われている。こうした取組みにより、多様な人材がそれぞれの能力を發揮しながら働くことが可能となっている。

一方で、若年層の確保の難しさや外国人従業員への日本語教育、障がい者雇用における社内受入れ体制の整備など、今後の課題も挙げられている。

3. 前回調査（平成 26 年度）との比較からみた変化

本調査では、平成 26 年度に実施した前回調査との比較を通じて、この 10 年における医療関連サービス業界の変化についても把握を行った。

まず、人材確保の面では、前回調査と同様に人材不足が課題として挙げられているものの、その傾向はより顕著になっており、特に若年層の確保の難しさが一層強まっている状況がうかがえる。一方で、高齢者や外国人従業員など、多様な人材を活用する動きは前回よりも広がっており、採用対象の拡大が進んでいる。

次に、離職防止（人材定着）に向けた取組みについては、前回調査においても一定の取組みがみられたが、今回の調査では、勤務形態の柔軟な運用や職場内コミュニケーションの充実、相談体制の整備など、より具体的かつ多様な取組みが進められている状況が確認された。また、オンボーディング施策や教育・研修体制の整備など、採用後の早期戦力化を意識した取組みも広がっている。

さらに、業務環境の面では、新型コロナウイルス感染症の影響をきっかけとして、感染対策の強化や業務内容の変化が生じており、これに伴う人員体制の見直しや業務の効率化が進められていると考えられる。

これらの結果を踏まえると、この 10 年の間に、人材不足の深刻化を背景として、採用対象の多様化とともに、離職防止に向けた取組みの重要性が一層高まっているといえる。今後は、従来の人材確保の取組みに加え、採用後の定着や戦力化を見据えた継続的な取組みが、より一層求められると考えられる。

4. 今後の方向性

本調査結果を踏まえると、今後の人材確保・離職防止（人材定着）に向けては、各事業者が自社の状況に応じて、現場レベルで実行可能な取組みを段階的に進めていくことが重要であると考えられる。

まず、短期的には、現在の体制の中で実施可能な取組みとして、勤務形態の柔軟な運用や日常的なコミュニケーションの充実など、従業員が働き続けやすい環境づくりを着実に進めていくことが求められる。特に、急な欠勤時にも対応できる業務の相互カバー体制の構築は、多くの事業者において有効な取組みと考えられる。

また、採用後の離職防止（人材定着）を見据え、面談・簡易な導入研修・相談体制の整備といった基本的なオンボーディング施策を組み合わせる実施することが、有効な出発点となると考えられる。

次に、中期的には、人材の定着と戦力化を見据え、教育・社内受入れ体制の整備や業務の標準化を進めていくことが重要である。未経験者や外国人従業員でも業務を習得しやすい環境を整備するとともに、評価やキャリア形成の仕組みを整えることで、働きがいや定着意欲の向上につなげていくことが求められる。

さらに、長期的には、処遇改善や設備投資などを通じて、安定的に人材を確保・定着できる体制の構築を進めていく必要がある。また、多様な人材の活用にあたっては、それぞれの特性に応じた個別対応を前提とした職場づくりが重要となる。

以下では、これらの方向性を踏まえ、具体的な取組み内容を整理する。

1) 今すぐにもでも取り組める内容（短期的施策）

比較的少ない準備や費用で実施でき、早期に取り組むことが可能と考えられる取組みである。

【具体的なヒアリング情報】

- ・勤務日数や勤務時間の調整など、柔軟なシフト運用の実施

- ・定期的なミーティングや個別面談の実施による状況把握
- ・作業手順や役割分担の見直しによる負担軽減
- ・外国人従業員向けの簡易マニュアルの整備
- ・職場内での声掛けや相談しやすい雰囲気づくり

2) 一定の準備を要する内容（中期的施策）

一定の準備や体制整備を伴うが、比較的多くの事業者で導入可能と考えられる取組みである。

【具体的なヒアリング情報】

- ・従業員紹介制度の導入・活用
- ・外国人従業員向けの日本語教育・研修の実施
- ・職場見学や体験就業の実施
- ・教育担当者の配置や社内受入れ体制の整備
- ・評価制度やキャリア支援制度の構築

3) 大規模な準備や費用を伴う内容（長期的施策）

設備投資や制度整備などを伴うが、長期的な人材確保・定着に寄与すると考えられる取組みである。

【具体的なヒアリング情報】

- ・作業負担軽減のための機器・設備の導入
- ・福利厚生や賃金水準の見直し
- ・新規の外国人材受入れ・支援体制の整備
- ・教育研修制度の体系的整備
- ・学校・関係機関との連携による人材確保

本整理を参考に、各事業者においては、無理のない範囲から実行可能な取組みに着手し、段階的に取組みを拡充していくことが、人材確保と離職防止（人材定着）の実効性を高めるうえで重要であると考えられる。

特に、日常的な運用の中で無理なく継続できる取組みとして定着させていくことが、安定的な人材確保と離職防止、そして人材定着につながるものと期待される。