

介護人材確保の推進に関する調査研究事業

第2回検討委員会 議事次第

日時：平成25年8月30日（金）10:00～12:00

場所：航空会館 B101 会議室

<議 事>

開会

1. 介護事業者からのプレゼンテーション
(1) 株式会社やさしい手
(2) 社会福祉法人あかね
2. 論点整理（案）及び追加資料について
3. 意見交換

閉会

<資 料>

- 資 料 1：席次表
- 資 料 2：検討委員会委員名簿
- 資 料 3：介護人材確保の推進に関する論点整理（案）【概要版】
- 資 料 4：介護人材確保の推進に関する論点整理（案）【詳細版】
- 資 料 5：介護人材確保の現状と取組について（追加資料）
- 資 料 6：介護事業者プレゼンテーション資料（株式会社やさしい手）
- 資 料 7：介護事業者プレゼンテーション資料（社会福祉法人あかね）

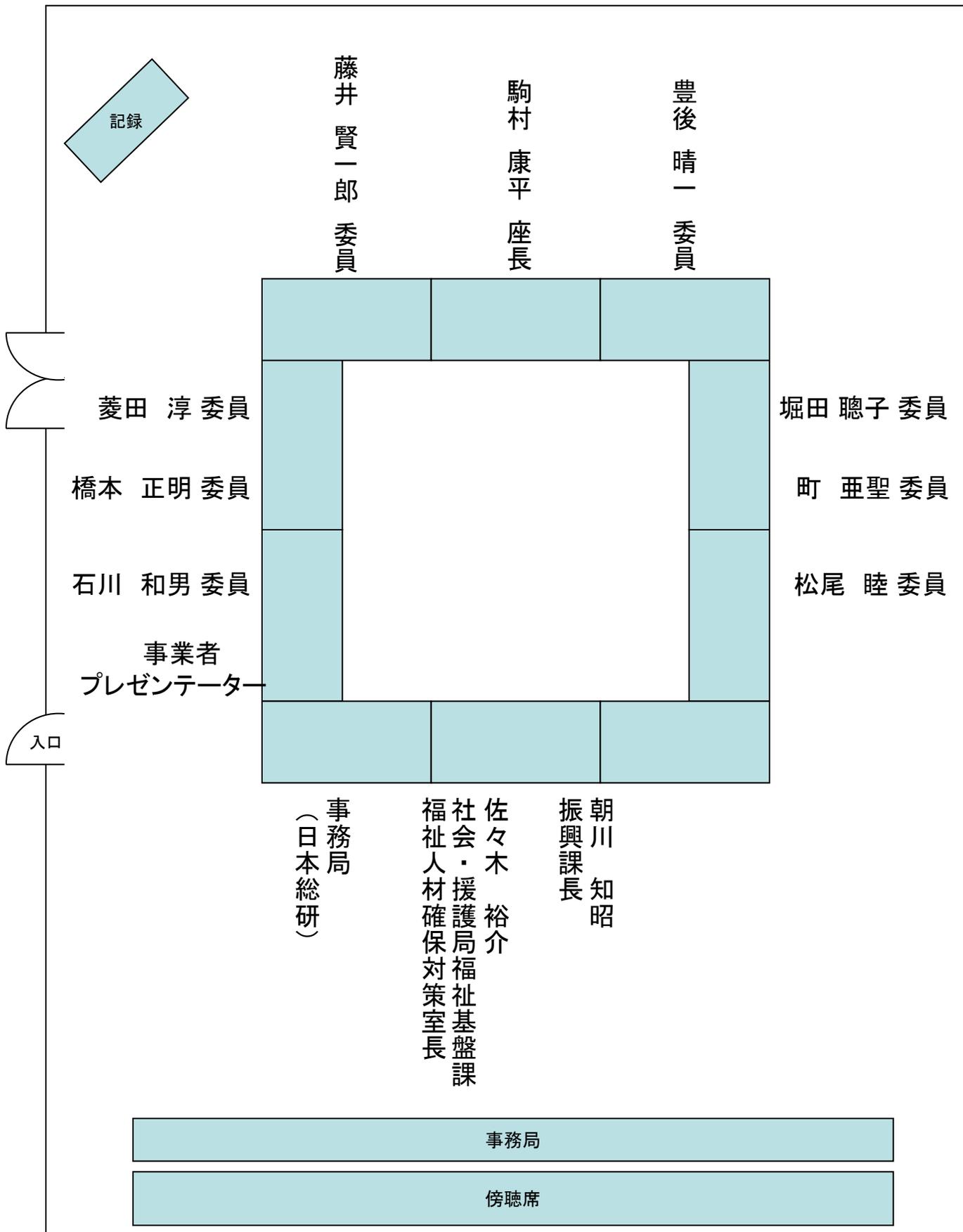
参考資料1：第1回検討委員会資料5 介護人材確保に関する現状と論点（案）

参考資料2：橋本委員提出資料

以 上

介護人材確保の推進に関する検討委員会 第2回委員会 座席表

資料1



介護人材確保の推進に関する調査研究

第2回検討委員会 委員名簿

(敬称略・五十音順)

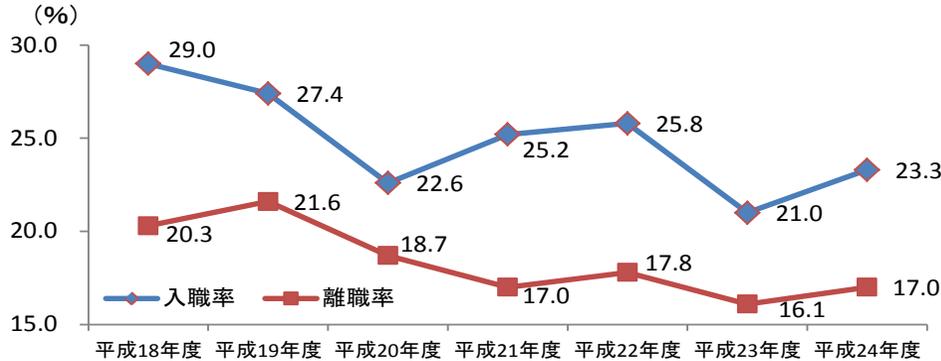
| | 第2回 出席 | 氏 名 | 所 属 ・ 職 位 |
|---|-----------|--------|---------------------------------------|
| 1 | ○ | 石川 和男 | 東京財団 上席研究員 |
| 2 | ○ | 駒村 康平 | 【座長】慶應義塾大学経済学部 教授 |
| 3 | ○ | 橋本 正明 | 社会福祉法人至誠学舎立川 常務理事 |
| 4 | ○ | 菱田 淳 | リクルートキャリア 雇用創出支援グループ ソリューションディレクター |
| 5 | ○ | 藤井 賢一郎 | 上智大学総合人間科学部 准教授 |
| 6 | ○ | 豊後 晴一 | 広島県健康福祉局 地域ケア部長 |
| 7 | ○ | 堀田 聰子 | 独立行政法人労働政策研究・研修機構人材育成部門 研究員 |
| 8 | ○ | 町 亞聖 | フリーアナウンサー |
| 9 | ○ | 松尾 睦 | 北海道大学大学院経済学研究科 教授 |

以 上

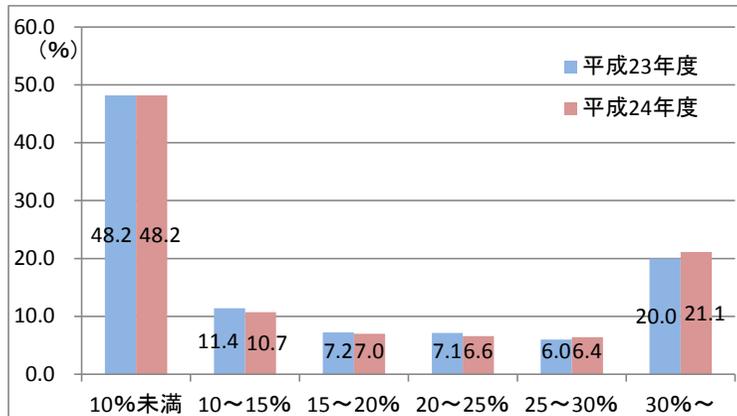
1. 介護人材に係る現状と今後の対応の方向性

- 介護職員（介護人材）の離職率は低下傾向にある。ただし、事業所のばらつきが大きい。有効求人倍率の現状等を踏まえれば、今後高齢化が急速に進み介護サービス需要の増加が見込まれる都市部で人材確保が難しい状況。
- 介護人材確保を推進するため、これまでに「参入促進」と「定着促進」の観点からさまざまな取組が推進されてきた。これらの取組については、さらに効果を高めるための視点を持って推進し続けることが必要である。
- さらに、今後労働力人口が減少が進むこと等を考慮すれば、「参入促進」や「定着促進」の観点からの取組だけでなく、「介護人材に対する需要の低減」と「生産性の向上・イノベーションの創出」の観点に立った取組の推進も必要。
- その際、事業者の意識改革や自主的な取組が必要であり、それらを行政が支援することが求められる。

介護職員の離職率と入職率の推移

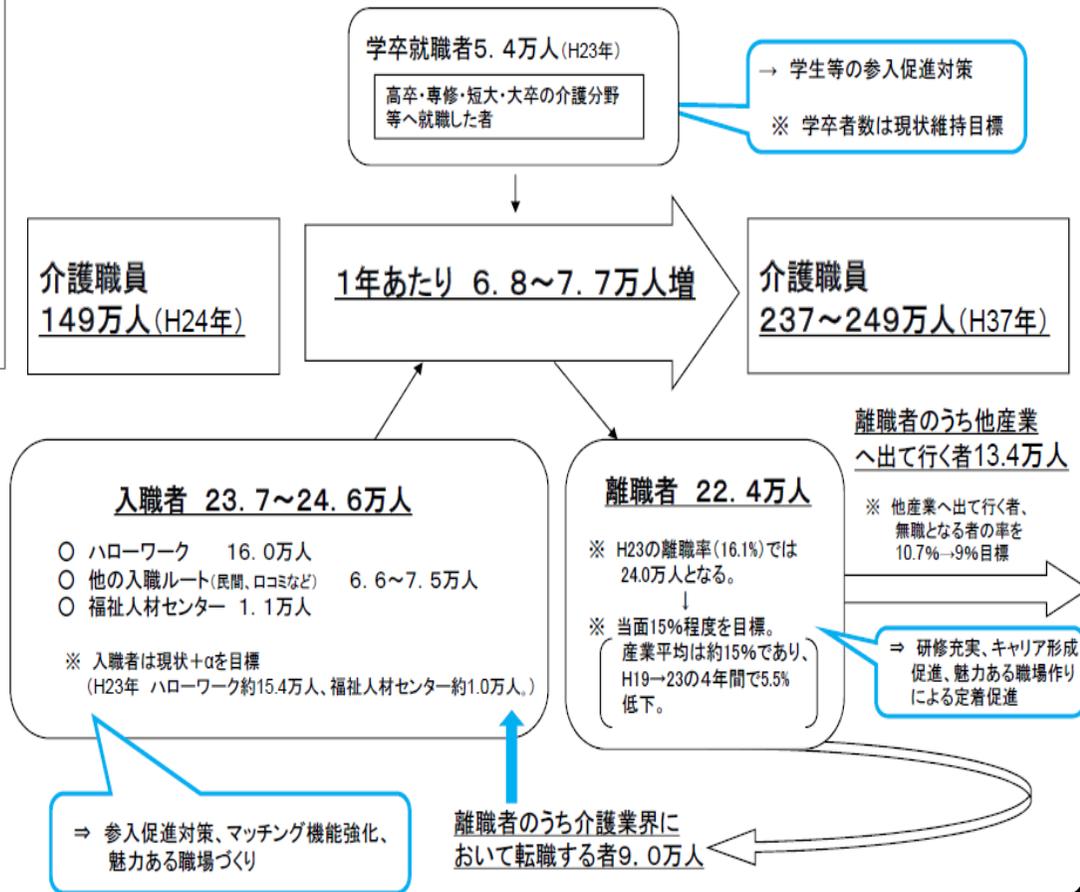


事業所別離職率の分布



出典：(財)介護労働安定センター「介護労働実態調査」
 (注1) 離職(入職)率=1年間の離職(入職)者数÷労働者数
 (注2) ここで介護職員とは「訪問介護員」及び「施設介護職員等」の2職種全体を指す

介護人材の確保における当面の見通し



2. 今後の取組を強化するために必要な視点

①参入の促進

これまでの取組を、さらに以下のような視点を加えて推進

(イメージアップの推進)

- 新卒学生、他産業から移る男性、主婦層など対象に合わせたきめ細かなメッセージの発信
- 小中学校段階からのアプローチ

(一般学生への働きかけなど採用戦略の充実)

- 介護福祉分野の養成施設等以外の学生への働きかけ
- 入職時に感じる不安を払しょくする仕組みづくり

(すそのを広げる)

- インフォーマル支援等で介護に関与し、いずれは介護職として従事する可能性がある人材の層の拡大
- 主婦等が介護現場で就労できるよう、柔軟な待遇・処遇の設計などを含む多様な働き方の推進

②定着の促進

これまでの取組を、さらに以下のような視点を加えて推進

(事業者の意識改革と自主的な取組の推進)

- 特に中小規模の事業所に向けた、マネジメントに関する情報の提供と意識づけ

(事業所の連携強化)

- 複数の事業所が共同で採用等を行うユニットの形成促進などの経営の効率化の推進

(専門性の高い人材の確保)

- 専門性の高い人材が質の高いサービスを提供し良い処遇を得るというキャリアパスの確保
- キャリア段位制度の活用

③介護人材に対する需要の低減と生産性向上・イノベーションの創出

上記の「参入の促進」や「定着の促進」等に加えてサービス量にも着目して以下のような視点に立った取組を推進

(介護人材に対する需要の低減)

- 高齢者によるセルフケアの推進と、専門的なサービスの前提としての生活支援・福祉サービス等の整備・活用促進

(生産性向上・イノベーションの創出)

- 品質の良い経営を認証・見える化をする仕組みの検討
- 介護の質を担保しつつ収益性を確保できる効率性の良いビジネスモデルの検討と提示
- 事業所単位の人員配置基準の見直しや極めて離職率が高い事業所等のマイナス評価の検討等による、経営効率化に向けたインセンティブが働きやすい仕組みの検討

3. 都道府県による広域的・総合的な支援

有効求人倍率など介護人材を巡る状況は地域差が大きいこと、近隣で就職する傾向が強いなど介護労働市場が地域密着型であることなどから、国が大きな方向性を示しつつ都道府県が主導して考え、以下のような取組の推進が必要

- 地域の実情を反映する仕組みづくり（都道府県による需給推計の実施、都道府県レベルの関係団体等が参画する協議会の設置等）と、個々の事業所を超えた連携の促進
- 労働市場における介護人材のマッチング精度の向上（対象者に応じた細やかな情報発信等）

介護人材確保の推進に関する論点整理（案） 【詳細版】

平成 25 年 8 月 30 日

※この資料は第 1 回検討委員会での意見交換の結果を踏まえ、介護人材確保を推進していくうえでの論点を幅広く整理したものである。

目 次

- 1 介護職員確保に係る現状と今後の対応の方向性
 - (1) 現状認識
 - (介護人材の確保と定着)
 - (地域による違い)
 - (2) 今後の対応の方向性

- 2 今後の取組を強化するために必要な視点
 - (1) 参入の促進
 - (イメージアップの推進)
 - (一般の学生への働きかけなど採用戦略の充実)
 - (すそを広げる)
 - (2) 定着の促進
 - (事業所の意識改革と自主的な取組の推進)
 - (事業所の連携強化の推進)
 - (専門性の高い人材の確保)
 - (3) 介護人材に対する需要の低減と生産性向上・イノベーションの創出
 - (介護人材に対する需要の低減)
 - (生産性向上・イノベーションの創出)

- 3 都道府県による広域的・総合的な支援

1 介護職員確保に係る現状と今後の対応の方向性

(1) 現状認識

(介護人材の確保と定着)

- 介護保険制度の経緯をみると、当初は人材獲得に主眼が置かれていたが、2005年の介護報酬改訂の時点から介護人材の質が問われるようになってきた。現在は一周して、質を向上させることで経営を安定化させ、そうして人材を確保しようという流れだと捉えられる。
- かつては、景気が良くなると、より処遇の良い職種、やりがいのある職種に流れがちであったが、近年では介護職内にとどまる傾向も出てきている。サービス業の中で比較すると介護職の離職率は低く、また、年齢別・在職年数別にみれば理美容師や調理師より給料も良いという状況にある。
- 介護分野は非正職員が大半を占める上、そうした人たちが生活のスタイルに応じて一定期間労働市場から離れてから復職することが多い。こうした介護分野の労働市場の特徴を踏まえた上で、離職率だけでなく「復帰率」とでも言うような視点も持って人材確保の取組を考えていくことが必要である。
- 介護職の離職率は他産業と比べて決して高くはなく、事業者の過半数が離職率10%未満であるという事実である。多くの事業者で人材不足である理由は「採用できない」ことにあり、この先は採用戦略が重要である。
- 全体的な離職率が改善してきている一方で、依然として高離職率の事業所もある。

(地域による違い)

- 介護人材を巡る状況については地域差が大きく、日本全体を一緒にはできない。有効求人倍率について職業計の倍率は全体平均を下回るが介護関係職種では介護平均を上回っている地域（千葉県、神奈川県、静岡県など）では介護への人材の移動を促進する取組が必要と解釈できる。
- 介護労働市場の地域差として都市／地方という切り口もある。介護はサービスゆえ「同時性」という特徴があるため過疎地にも事業所がある。他に勤める選択肢のある都市部では事業所を競争環境におくことも経営改善には有効だろうが、地方ではそもそも選択するだけの事業所数がなかったりあるいは勤務環境より通勤の近さを優先したりする状況があることに配慮が必要である。
- 他にサービス業や製造業といった選択肢のない地域においては、介護が地域の労働力を吸収する産業として成立しているという視点も必要である。

(2) 今後の対応の方向性

- 基本的に、マクロの人材確保の方策は、①ケアワーカーに対する需要の低減（介護予防やインフォーマルケアの推進、多職種間の役割分担）、②新たな採用プールの開拓（介護福祉系以外の出身の大卒者、外国人人材など）、③人材の定着促進、④生産性向上・イノベーションの創出（規制緩和や事務の簡素化、専門職の代替、ワークプロセスの改善など）に整理できる。

- 上記のうち①は別で検討するとして、③については個々の事業所における人材確保の定着のための取組はこれまでもさまざまな推進がなされてきた。こうした人材定着をさらに伸ばすためには、個々の事業所の取組を超えたモデルを検討し、推進していくことが必要である。その上で、今後は②、④の取組も必要だと考えられる。

2 今後の取組を強化するために必要な視点

(1) 参入の促進

(イメージアップの推進)

- 新卒人材を取り込むためには、「介護職は給料が安くて大変」という保護者、教員のイメージをどう払拭するかが課題である。
- 介護職のイメージアップの取組ももっと細やかに実施すべきで、ターゲット（例えば、他産業から移ってくる男性、新卒学生、主婦層、など）によってメッセージを変えて発信していくことが必要である。
- 例えば広島県の取組ではターゲットを本人ではなく保護者、教員に定め、実状への理解やイメージアップを図っている。
- 介護分野を持続性のある産業として成長させていくためには、将来を見据えて小中学校段階からアプローチすることも有効であり、産業界だけでなく教育界も含めた議論も必要である。
- イメージアップも大事だが、決して美しいものではない介護の実態もきちんと提示し、覚悟と決断を持って介護に向き合ってくれる人材を育てていく視点が大切だ。

(一般の学生への働きかけなど採用戦略の充実)

- 多くの事業者で人材不足である理由は「採用できない」ことにあり、この先は採用戦略が重要になる。採用を増やすために、これからは新たな採用プールを開拓するという視点も必要である。
- 例えば、当法人で新規採用者に就職理由を尋ねると、ホームページ等でチューター制度を知り「ここなら育ててもらえるだろう」という安心感を持ったと言う。介護職を志す人は総じて意識の高い人が多いので、働くにあたって感じる不安を払拭する仕組みがあり、それを発信するだけでも人材の獲得が容易になる。
- 福祉系出身の学生をいかに取りこぼさず労働市場に誘導するかという視点だけでなく、他分野の学生にも介護分野を職業として認識してもらい働こうと思ってもらうことが重要である。

(すそのを広げる)

- 増大するケアのニーズをどう支えるかが根本的な課題であるから、インフォーマルなケアも含めて多主体でのケア体制をどう構築するか（多主体、多職種の役割分担の在り方）という視点も必要である。
- 現在の介護職の働き方を踏まえ、非正規雇用などの活用や復職支援を前提に設計していく

ことが必要である。

- 介護の現場は例えば「家庭の主婦が1日3時間、週3日」という働き方ができる環境であり、労働に見合う待遇の設計が可能という特長がある。人材が不足している以上、役割分担と併せて柔軟な働き方を設計すべきである。

(2) 定着の促進

(事業所の意識改革と自主的な取組の推進)

- 個々の事業所レベルでは、定着促進策を講じて定着を図る取組みは既に多く行われており、法人の理念・ケア方針の浸透と学習できる組織づくり、すなわちトップやミドルマネジメントの役割が重要というのは見えている。
- 介護事業所は開業しやすいがゆえに、中小零細事業者が多い状況であり、いわゆる介護労働の問題は実際には中小零細事業者の問題と捉えることができる。
- 多くの事業所が魅力ある職場づくりの必要性、組織マネジメントの重要性をまだ感じていないことが問題である。特に、中小規模の事業所にマネジメントの知識は普及しておらず、管理者に限られた情報源に基づいて日々の運営をしているのが実状である。もう少し外部の情報につなげ、外に意識を向けさせるための手助けが必要である。
- 広島県では、事業所が就業環境について自己点検できるようチェックリストの作成に取り組んでいる。

(事業所の連携強化の推進)

- 個々の事業所における人材確保の定着のための取組はこれまでもさまざまな推進がなされてきた。こうした人材定着をさらに伸ばすためには、個々の事業所の取組を超えたモデルを検討し、推進していくことが必要である。
- 広島県では、複数の小規模事業所をまとめてユニット化する取組みを進めており、将来的にはユニット内でサービスの質の平準化や人材確保を図っていけるようにしたいと考えている。
- ユニット化の取組みは重要だと思う。小規模事業所が集まってシステムを共有したり運営を一体化させたりすることで、効率性の高い経営が実現するだろう。
- ただし、広島県では無医地区も多く、ユニットを組成しようにも事業者が少なく組みようがない地域もある。こういう地域では事業所の連携強化と言っても現実には難しいことに留意が必要である。

(専門性の高い人材の確保)

- 介護現場での業務内容は、日々の生活援助から高度な専門性を要するものまで幅広であり分担が必須。例えばケアプランの作成などは、ある程度しっかりした教育を要するものであり、高卒の新卒者には荷が重い業務になりつつあると思う。
- 介護職の専門性が上がっていくにつれ、高校の課程で介護福祉士を取得するのは厳しい状況になってきている。介護福祉士取得までのプロセスをもう少し区切り、例えば高校の専門科でも何かしら専門性を習得できるような道筋を整備できれば、新卒者をスムーズに誘導できるだろう。

- かつて、看護師不足が大きな問題となった際、高学歴化で専門性を高めるという方針に従い、都道府県は人材確保計画を策定し養成校を設置して教育を推進してきた。このような動き、つまり人材確保を進める中で、専門性の高い人材が質の高いサービスを提供でき処遇も良いというキャリアパスも確保しておくことが必要である。
- 医療・介護に係る様々な専門職が現在ばらばらに専門認定されており横串を刺す共通のプラットフォームがない。産業界と教育界が一緒になって、セクター全体の資格構成を継続的に発展させる方法を考えることも必要である。

(3) 介護人材に対する需要の低減と生産性向上・イノベーションの創出

(介護人材に対する需要の低減)

- 公財政支出≒人件費であるから、これを抑制するための観点も念頭に置くことが必要である。
- 増大するケアのニーズをどう支えるかが根本的な課題であるから、インフォーマルなケアも含めて多主体でのケア体制をどう構築するか（多主体、多職種の役割分担の在り方）という視点も必要である。
- これからの介護の仕事は看取りという重い状況に向き合う可能性も高く、高度な医療・看護というよりは生活支援であり、人間性が問われる。今後必要とされる 100 万人の介護職全員に高度な専門性が必要かということそうではないだろうから、役割分担を前提として、高度な専門性とは別に介護職に必要なスキルや資質をどう身に付けてもらうかを考えることが必要である。

(生産性向上・イノベーションの創出)

- 介護保険にはサービスに差をつける発想がなく価格が同じであるという点が最大の問題。コストをかけても高い質のサービスを提供しても評価されない現実があり、事業者としてビジネスモデルが確立しているところは無いと良い状況である。
- 経営の観点に立てば、介護事業はそもそも収益の上がるビジネスモデルではなく、基本的に一定規模がないと経営が成立しない。相対的にうまくいっている事業者はあるがそこでも課題がないわけではない。介護の質は担保しつつ、収益性を確保できる、効率性の良いビジネスモデルがどのようなものかを検討する必要があるのではないか。
- 例えば、医療機関でいうと全国展開しているある病院だと 400 床が損益分岐点になるようだ。このように介護サービスにおいても、介護の質を担保した上で収益性が確保できるようになる規模について何らかの目安を示すと良いのではないか。
- 経営効率化のためには人員配置基準の見直しも必要。より少ない職員で同じ品質のサービスを提供するための事業者自身の努力や、事業所単位の人員基準が事業者間で人材を融通しあうことを邪魔していないかなど、経営の効率化を阻むディスインセンティブを検証することが必要である。
- 小規模事業者を集約する政策と並行で、品質の良い経営を認証する制度などの検討も必要。そのような意味では広島県のユニット化の取組は重要だ。小規模事業所が集まってシステムを共有したり運営を一体化させたりすることで、効率性の高い経営が実現する。
- 認証をとらないとやっていけないという仕組みとすれば、事業者が事業構造や管理体制、

働きやすさなどをきちんと整備することにつながるとみられる。こうした仕組みの上で、事業所によって離職率の違いが生まれる理由を検証していけると良いのではないか。

- 全体的な離職率が改善してきている一方で、依然として高離職率の事業所もある。例えば離職率が30%以上の事業所にはマイナス評価するなどメリハリのある仕組みを検討する必要がある。やればやるだけ損になるということではディスインセンティブになってしまうので、経営者のインセンティブを働かせられるような仕組みの検討があってもよいのではないか。
- 介護は保険事業なので財源がふんだんにあるわけではない。それゆえ介護報酬というのはある意味で査定だと捉えることができる。例えば公共料金でも電気料金などは料金設定のための査定方式が決まっているが、この査定方式に基づいて査定すると90年代には円高差益還元を背景に料金が下がる一方で電力各社の株価も上昇するということが起きた。これはあくまでも一例だが、報酬を査定する仕組みの中に経営効率化の成果をビルドインするような仕組みを検討することも必要ではないか。
- 制度の構築と併せて学問的アプローチ、つまり介護経営学の確立を進め、経済学的見地から分析・検討も進めることが有効ではないか。

3 都道府県による広域的・総合的な支援

- 地域によって異なる労働市場に即して人材確保を図っていくには、国が大きな方向性を提示しつつ、都道府県が主導して考えていく必要がある。
- 介護労働市場の地域差として都市／地方という切り口もある。介護はサービスゆえ「同時性」という特徴があるため過疎地にも事業所がある。他に勤める選択肢のある都市部では事業所を競争環境におくことも経営改善には有効だろうが、地方ではそもそも選択するだけの事業所数がなかったりあるいは勤務環境より通勤の近さを優先したりする状況があることに配慮が必要である。(再掲)
- 多主体、多職種の役割分担の在り方についても、都道府県が主導的に検討を進めていくのが良いだろう。
- 介護人材を巡る状況については地域差が大きく、日本全体を一緒にはできない。有効求人倍率について職業計の倍率は全体平均を下回るが介護関係職種では介護平均を上回っている地域(千葉県、神奈川県、静岡県など)では介護への人材の移動を促進する取組が必要と解釈できる。(再掲)
- 都道府県において介護人材に関する計画を立てるといった検討が進められているが、重要なことはマッチングの精度を高めることである。
- 将来を見据えて教育からアプローチしていく際に、高校については市町村の教育委員会では動きにくいいため、小中学校とも連携しつつ、地域へのコミットメントを高める人たち育てるということを支援することも必要である。
- 広島県では、県の費用負担で「福祉・介護人材確保等総合支援協議会」を立ち上げ、部会ごとに検討を重ねている。都道府県の役割への期待が大きい一方で、事業所の指定・指導監督権限が政令市区に移り、県が事業者を直接グリップしにくくなっていることから、都道府県が戸惑わないような配慮も必要である。

以上

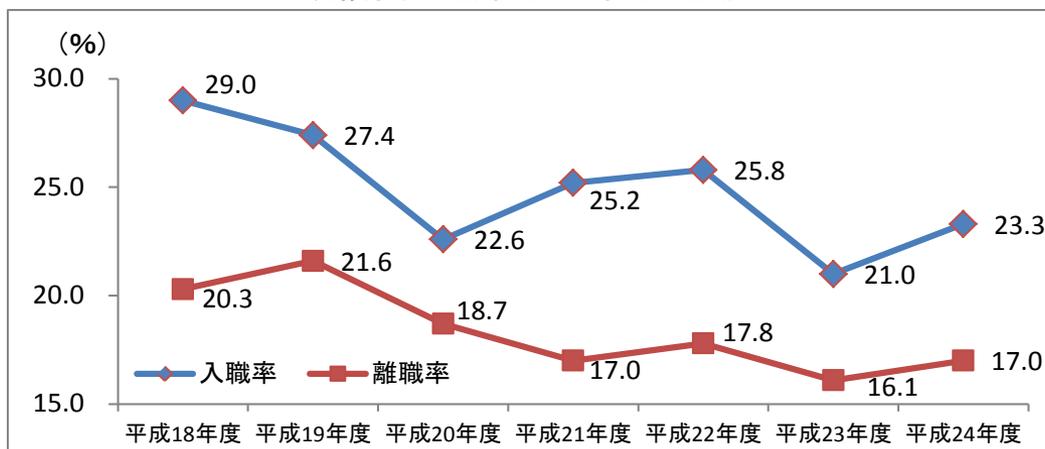
介護人材確保の現状と取組について(追加資料)

1 介護職員確保に係る現状と今後の対応の方向性

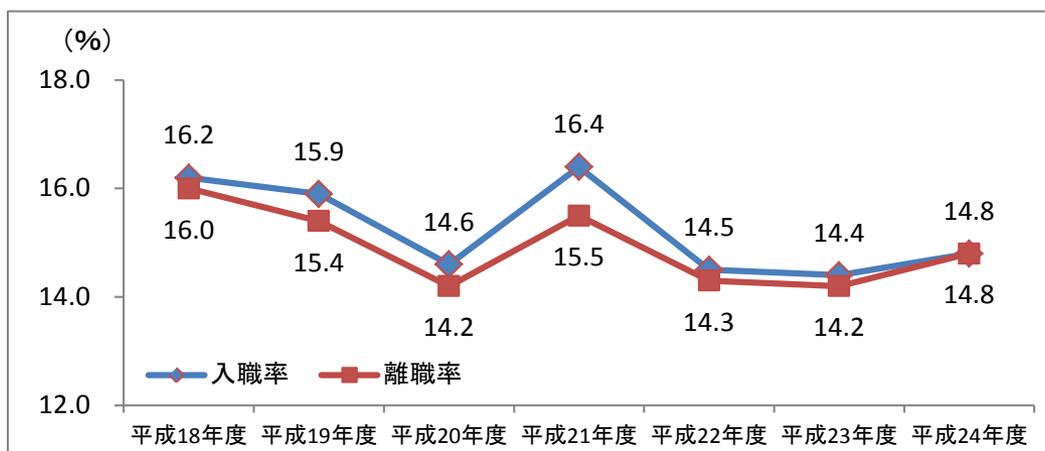
入職・離職の推移

- 入職率は、平成23年度に下がったものの、平成24年度には23.3%に上昇しており、概して産業計より高い。
- 離職率は、平成21年度以降ほぼ横ばいで推移しており、産業計と比べて若干高い。

介護職員の離職率と入職率の推移



産業計の離職率と入職率の推移



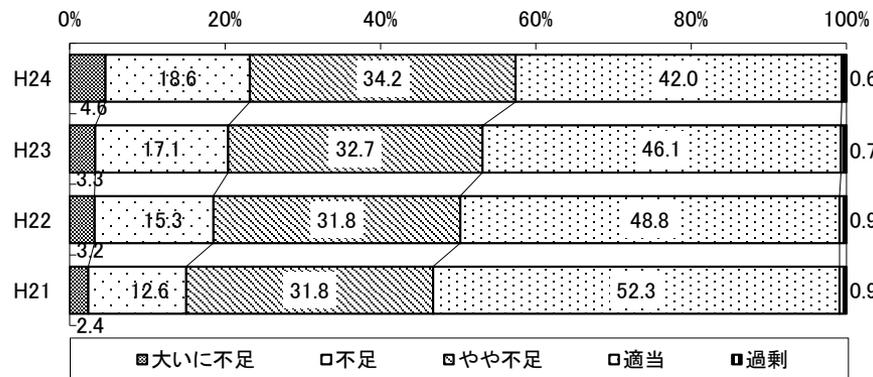
出典：産業計の離職(入職)率：厚生労働省「雇用動向調査」、介護職員の離職(入職)率：(財)介護労働安定センター「介護労働実態調査」
 (注1) 離職(入職)率＝1年間の離職(入職)者数÷労働者数
 (注2) ここで介護職員とは「訪問介護員」及び「施設介護職員等」の2職種全体を指す

1 介護職員確保に係る現状と今後の対応の方向性

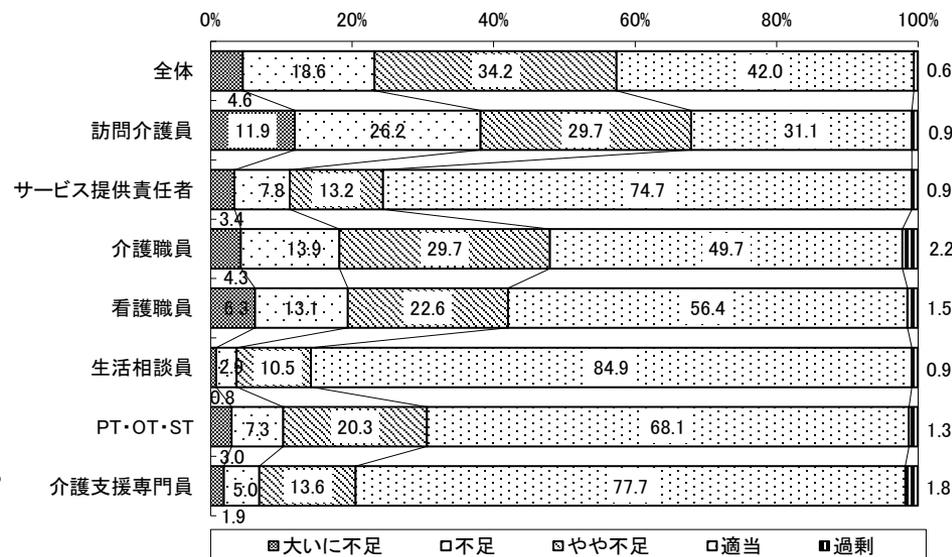
従事者の過不足感と採用方法

- 近年の介護サービス従事者全体の不足感は強まっており、平成24年度に「大いに不足」、「不足」、「やや不足」のいずれかを回答した事業所は全体の57.4%と過半数を超えている。特に訪問介護員は、他の職種と比べて不足感が大きい。
- 不足している理由としては、「採用が困難である」が70.2%と最も多く、その割合は年々高まっている。

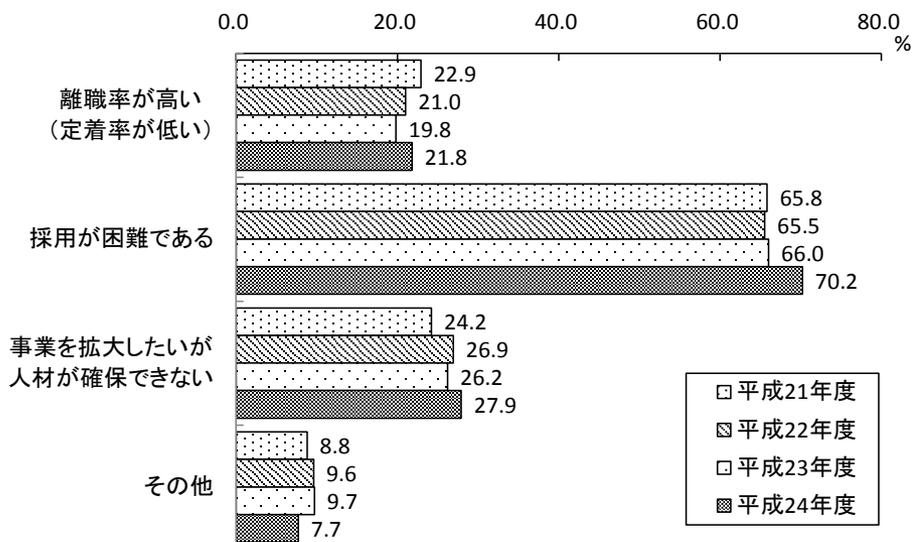
図表 介護サービス従事者全体の過不足感の推移



図表 職種別に見た介護サービス従事者の過不足感(平成24年度)



図表 不足している理由(複数回答可)

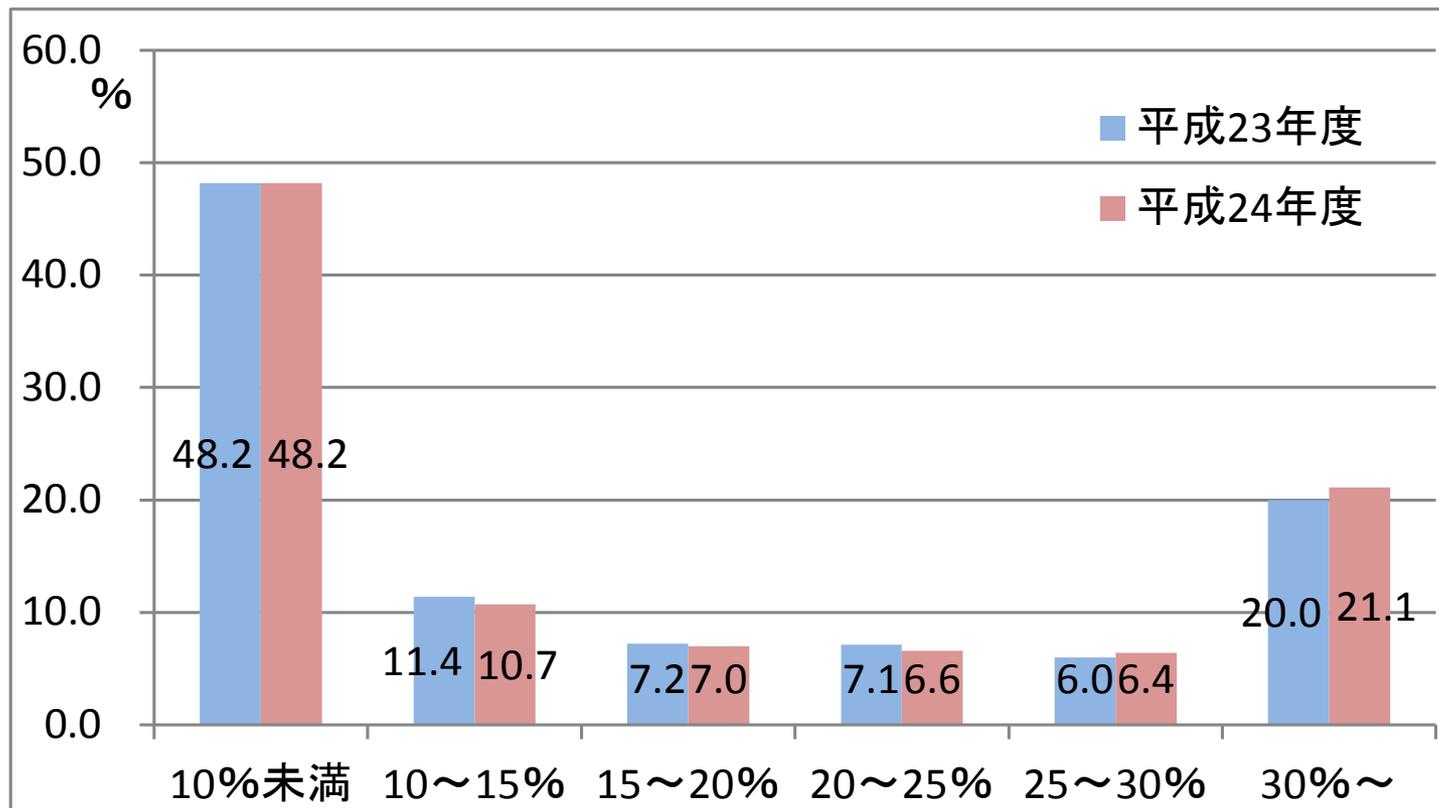


1 介護職員確保に係る現状と今後の対応の方向性

事業所ごとの離職率の状況

- 介護人材(訪問介護員、介護職員の二職種)の離職率の分布には、離職率が「10%未満」の事業所と、「30%以上」の事業所との二極化が見られる。

図表 事業所ごとの離職率の状況(平成23、24年度)



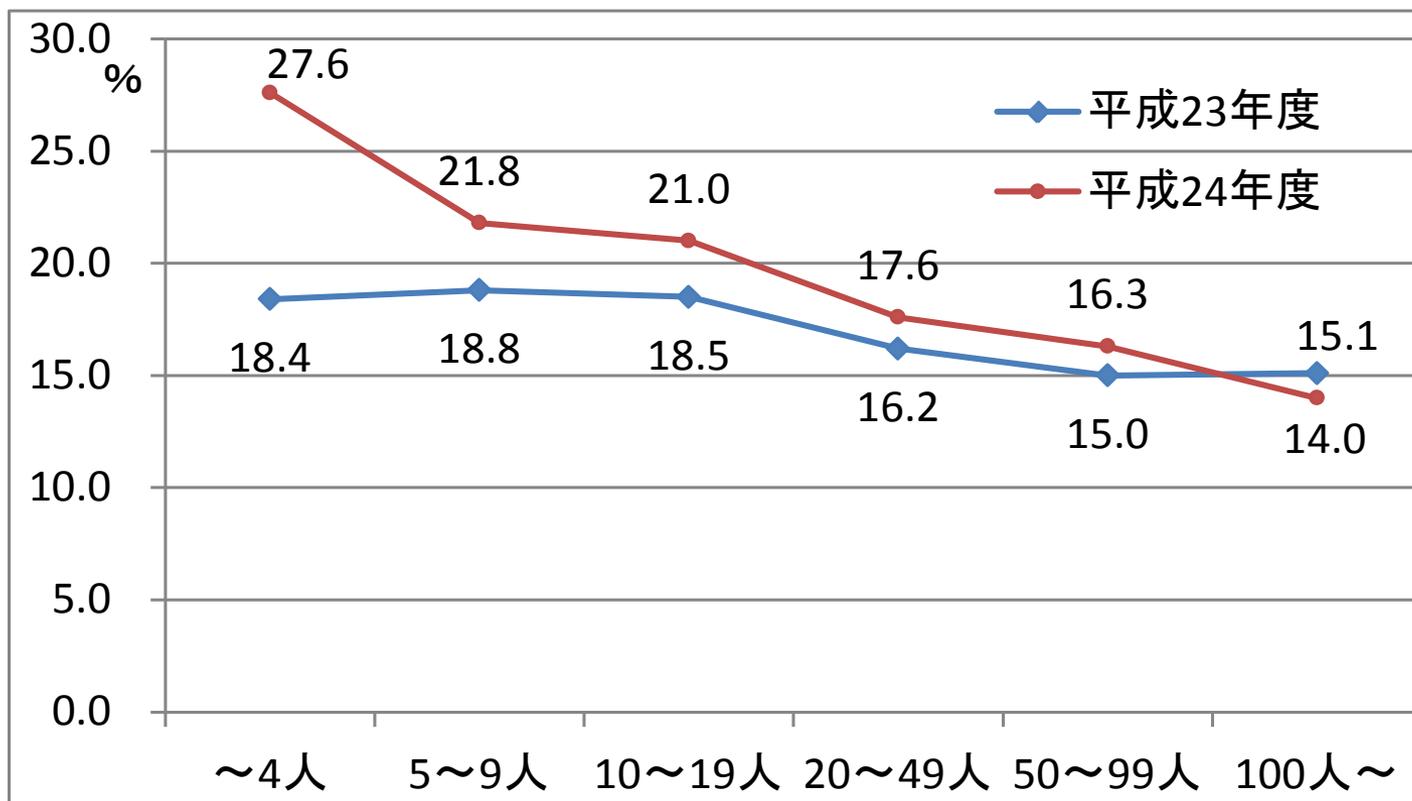
出典:(財)介護労働安定センター「介護労働実態調査」

1 介護職員確保に係る現状と今後の対応の方向性

事業所規模別の離職率の状況

- 事業所の規模が大きくなるほど、離職率が低くなる傾向がみられ、前年度と比較して平成24年度ではその傾向が強まっている。

図表 事業所規模別の離職率の状況(平成23、24年度)



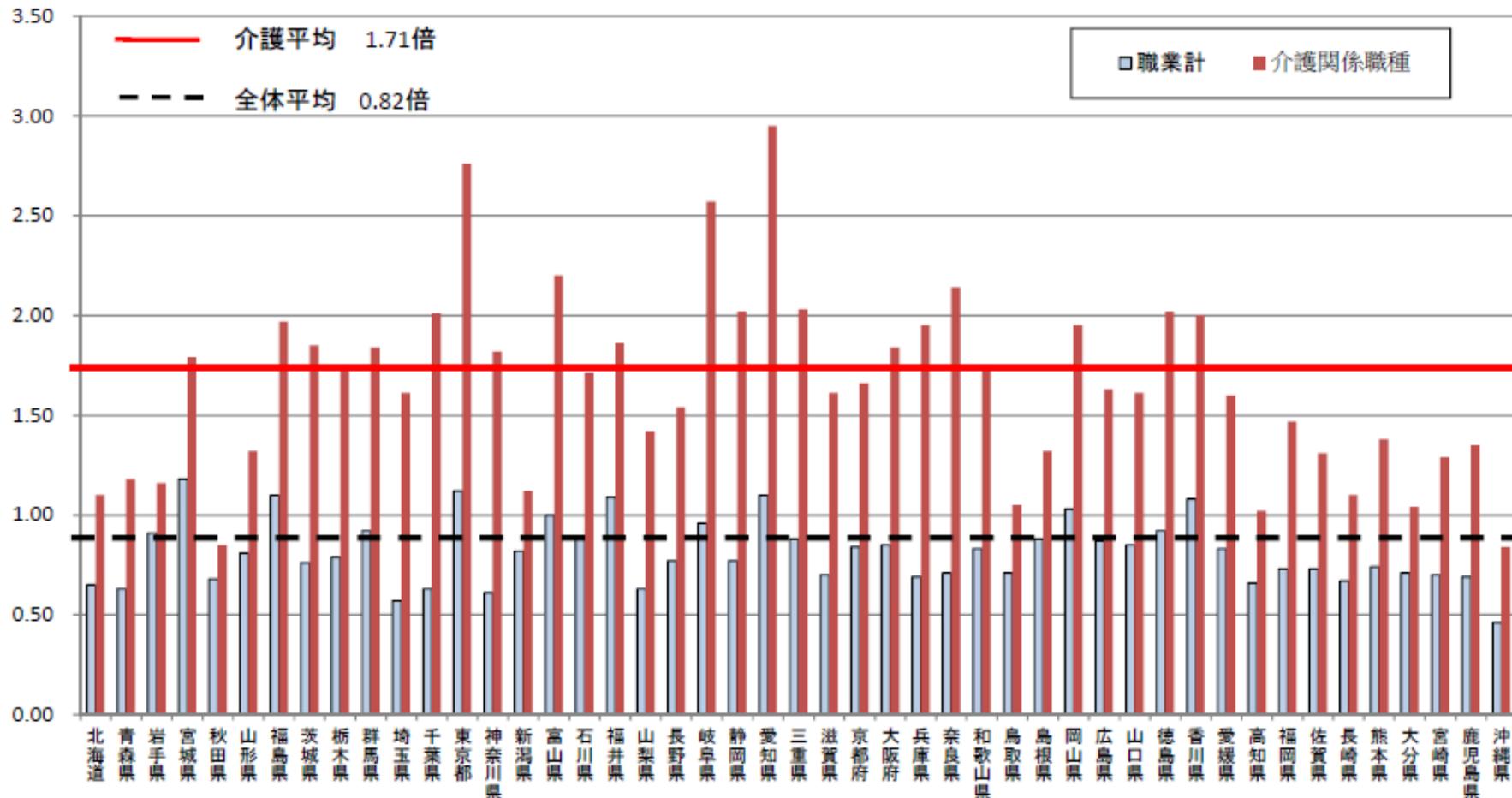
出典：(財)介護労働安定センター「介護労働実態調査」

1 介護職員確保に係る現状と今後の対応の方向性

都道府県別有効求人倍率

- 介護関係職種の有効求人倍率は、地域ごとに、大きな差異がある。
- 基本的には、職業計の場合と同様、介護関係職種の有効求人倍率も、地方よりも都市部の方が高くなっている。

都道府県別有効求人倍率(平成25年3月)



【出典】厚生労働省「職業安定業務統計」

(注) 介護関連職種は、ホームヘルパー、介護支援専門員、介護福祉士等のこと。

1 介護職員確保に係る現状と今後の対応の方向性

介護人材確保等のための主な対策

- 平成20年7月に公表された「介護労働者の確保・定着等に関する研究会 中間とりまとめ」において、以下のような対策の方向性が示され、それを踏まえて更なる検討や支援事業が進められてきた。

対策の方向性について

介護労働者が意欲と誇りを持って働くことができる社会の実現

基本的な考え方

介護労働者の需要拡大に伴い、質の高い人材を安定的に確保及び定着・育成させるために、介護分野における人手不足や離職率を改善し、安定的に人材を確保及び育成する仕組みの構築が重要。

介護報酬の考え方

介護労働については現状の賃金等の労働条件に様々な課題があり、今後の介護報酬の改定に際しては、如何にして安定的に人材を確保し、専門職として処遇し、その能力を高めていくかという観点を考慮して、検討がなされることを望みたい。

介護労働者の定着・育成に向けた雇用管理改善

雇用管理の必要性・重要性

事業主に対する雇用管理についての普及啓発、事業主や施設長、サービス提供責任者等現場管理者や管理職に対する雇用管理等の研修の実施等、各種支援体制の強化。介護労働者に対する労働関係法令等の理解・普及の促進。また、事業主団体等を通じた中小規模の事業所の雇用管理改善の取組の促進、事務効率化の推進。

処遇改善とキャリア管理の促進

介護労働者の能力開発の促進とともに、仕事や能力、資格及び経験に見合う賃金制度の構築。また、能力開発制度の必要性、能力の伸長、個々の介護労働者の賃金、キャリア管理に反映させていく必要性について、事業主団体等の講習会を活用して啓発。

安心・安全・働きやすい労働環境の整備

様々な精神的・身体的・事務的業務負担の解消のため、安心・安全・働きやすい労働環境の整備が重要。具体的には、健康診断の徹底や腰痛対策の他、感染症対策やメンタルヘルス対策の推進。
腰痛対策に関しては介護補助器具等の積極的活用を図るための助成や腰痛予防の講習、腰痛発症者に対するの支援等の推進。
精神的負担に対しては相談体制の整備・充実やメンタルヘルス対策等の促進。
介護労働者の定着には、コミュニケーションの充実が重要。
事務的業務等の簡素化・合理化、多様な就業形態に応じた介護労働者が働きやすい環境の整備。
特に女性の割合が高いことから、育児休業・介護休業の取得等女性が働き続けやすい職場にすることが必要。

介護労働者の確保及びマッチング等

教育機関・養成施設等との連携による人材確保

魅力ある仕事として評価されるよう、ハローワーク、福祉人材センター及び業界団体等と各教育機関・養成施設・福祉施設との連携、インターンシップや合同説明会等を通じ、求職者及び若年者に対して、介護の職場の理解を深めていくことが求められる。

潜在的有資格者の掘り起こし

潜在的有資格者の介護分野への就業意識の阻害要因等について調査・分析し、情報提供等により、有資格者が再び介護の現場で働けるよう、適切な対策を講じ、安定的・効果的に介護労働者を確保することが重要。

多様な人材の参入・参画

次世代の介護を担う人材として介護関連業務未経験者等を受け入れ、養成していくことが求められる。そのためには、介護労働者の仕事内容や役割、多様な働き方についての社会的理解を高め、介護関連業務未経験者から選択してもらえる職業となることが重要。
また、介護関連業務未経験者に対して多様な教育訓練機会の提供、事業主にに対して様々な人材育成に係る負担軽減のための助成措置が求められる。

ハローワークを通じた福祉人材確保機能の強化

ハローワークにおいては、人手不足の深刻な都市部を中心に、担当者制によるきめ細かな職業相談・職業紹介の実施等、新たなサービス提供体制の整備、マッチング機能の強化を図る。また、関係団体とのネットワークを構築し、各機関の有するノウハウを活用し、多種・多様なサービスを効率的・効果的に提供し、安定的な福祉人材の確保の実現を図ることが求められる。

社会的評価の向上

介護・福祉分野に関する社会的評価及び国民の関心を高める観点から「介護の日」を設定し、介護保険制度等について国民から正しく理解され、介護労働者が専門職として、誇りややりがいを持って一生懸命に働けるよう努める。

1 介護職員確保に係る現状と今後の対応の方向性

介護人材確保等のための主な対策

- 福祉・介護人材確保対策については、基金事業等を活用し、各都道府県において実施してきた。
- 今後は、各都道府県において福祉人材センターやハローワーク等と連携しながら、より戦略的に対策を実施していくことが期待される。

1 多様な人材の参入促進対策

- **福祉・介護人材の参入促進**
⇒相談員による中高生やその保護者、進路指導担当教員等を対象にした進路相談等の活動経費や職場体験やセミナー開催等。
- **潜在的有資格者等の再就業促進**
⇒子育て等のため離職した潜在的有資格者が知識や技術を再確認するための研修や他分野からの離職者の福祉・介護分野への就業支援のための職場体験等。
- **福祉・介護人材マッチング機能強化**
⇒都道府県福祉人材センターに配置した専門員が、求人事業所と求職者間双方のニーズを的確に把握し、以て円滑な人材参入・定着を支援。
- **介護福祉士等修学資金貸付事業**
⇒介護福祉士・社会福祉士養成施設の入学者に対し、修学資金の貸付けを行う。平成24年度からは、貸付対象者に実務者研修の受講者を追加。生活保護受給世帯の者が高等学校卒業後などに介護福祉士等養成施設に就学する場合、在学中の生活費の一部に相当する額を上乗せ。
- **介護福祉士養成のための離職者訓練**
⇒介護福祉士の資格取得を目的とした職業訓練を、民間教育訓練機関等への委託により実施。

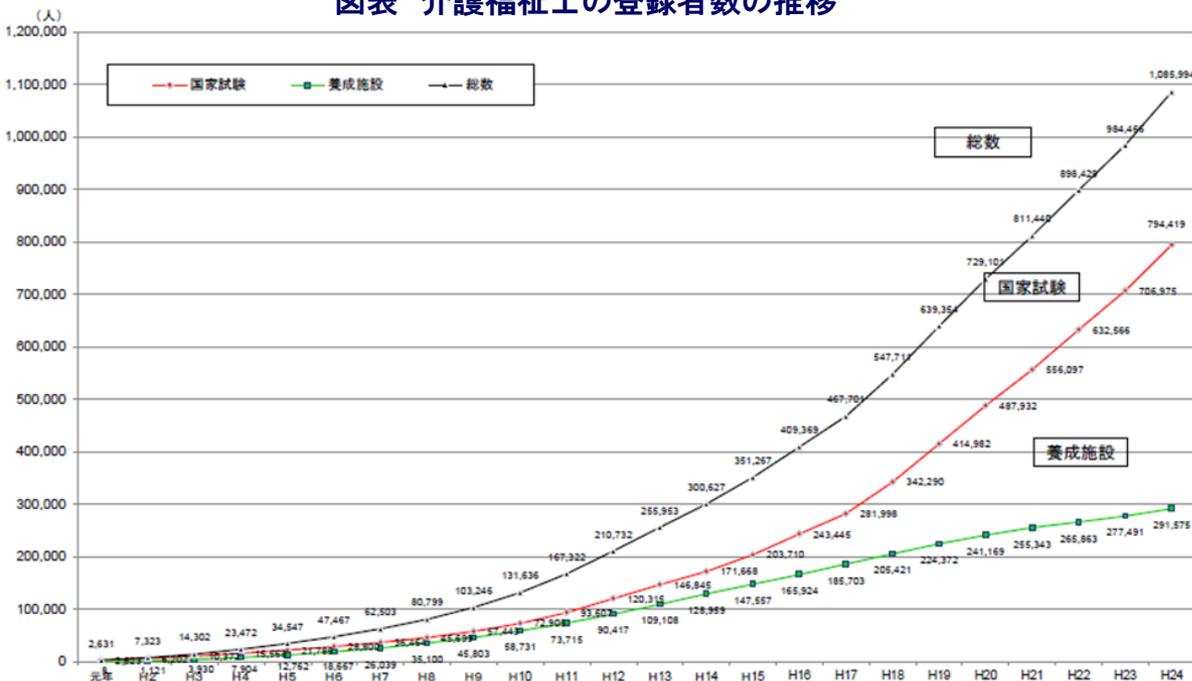
2 人材育成による介護職員の資質の向上と定着促進

- **キャリアパスの形成（介護職員初任者研修の創設、認定介護福祉士の仕組みの検討）**
- **キャリア形成促進助成金**
⇒事業主が雇用する労働者に対し、年間職業能力開発計画に基づき職業訓練の実施などを行った場合に、訓練経費や訓練中の賃金等を助成。
- **介護福祉士試験の実務者研修に係る代替要員の確保**
⇒介護従事者が介護福祉士試験の受験資格の要件となる「実務者研修」を受講する際に必要な代替要員を確保し、その者が実務者研修受講中における施設のサービスの質を維持するとともに、その者の介護職としてのキャリアアップ・スキルアップを支援。

2 今後の取組を強化するために必要な視点 (1) 参入の促進 介護福祉士の養成状況

- 養成の取り組みについては、現在国において介護人材のキャリアパスの整備を進めている。
- 介護福祉士の単年度増加数は10万人を突破する一方、養成施設の定員充足率は5割台に留まっており、各都道府県での養成方法の整理・見直しや、仕事内容・処遇の実態に関する情報提供の工夫が求められる。

図表 介護福祉士の登録者数の推移



| | H18 | H19 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| 国家試験 | 342,290 | 414,982 | 487,932 | 556,097 | 632,566 | 706,975 | 794,419 |
| 養成施設 | 205,421 | 224,372 | 241,169 | 255,343 | 265,863 | 277,491 | 291,575 |
| 総数 | 547,711 | 639,354 | 729,101 | 811,440 | 898,429 | 984,466 | 1,085,994 |
| 単年度増加数 | 80,010 | 91,643 | 89,747 | 82,339 | 86,989 | 86,037 | 101,528 |

(注)人数は、各年度9月末の登録者数。

出典:厚生労働省

図表 介護福祉士養成施設の定員充足率

| 年度 | 定員(人) | 入学者(人) | 充足率(%) |
|-------------|--------|---------------|------------|
| 2006(平成18)年 | 26,855 | 19,289 | 71.8 |
| 2007(平成19)年 | 26,095 | 16,696 | 64.0 |
| 2008(平成20)年 | 25,407 | 11,638 | 45.8 |
| 2009(平成21)年 | 22,761 | 9,877(2,671) | 43.4【55.1】 |
| 2010(平成22)年 | 20,842 | 11,800(3,971) | 55.6【75.7】 |
| 2011(平成23)年 | 19,858 | 11,042(2,715) | 55.6【69.3】 |

(注)平成21年度からの()内は離職者訓練制度(介護福祉士養成コース)介護雇用プログラム入学者。但し平成23年度介護雇用プログラムの計上なし。充足率【】は職業訓練制度等による入学者数を加算した充足率。
出典:厚生労働省社会援護局

図表 高校生の福祉系への進学・就職が少ない理由(複数回答可)(n=67)

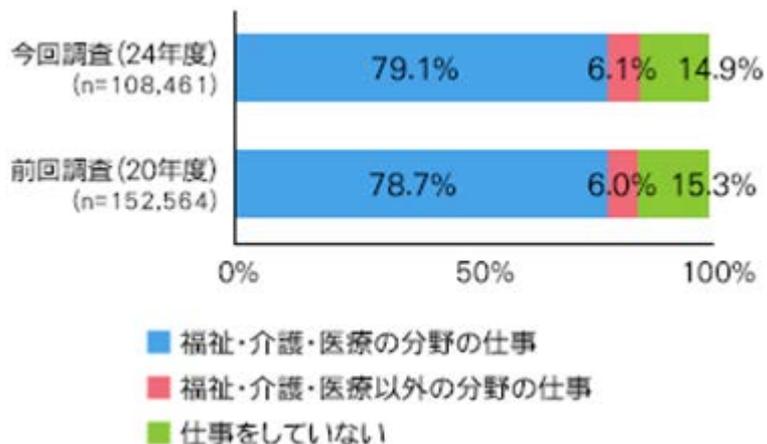
| | | |
|---|----------------------|----|
| 1 | 生徒の福祉に関する認知度・関心度の低さ | 31 |
| 2 | 保護者の認知度・関心度の低さ | 7 |
| 3 | 進路指導担当者の福祉関係への知識が不十分 | 6 |
| 4 | 給料等の待遇面 | 57 |
| 5 | 仕事の大変さ | 58 |
| 6 | 将来の見通しが見えない | 17 |
| 7 | その他 | 7 |

(注)調査対象は広島県内の高等学校進路担当者
出典:広島県社会福祉人材センター「福祉・介護に関する高等学校進路指導の現況アンケート調査」

2 今後の取組を強化するために必要な視点 (1) 参入の促進 潜在者有資格者の状況と就業意向

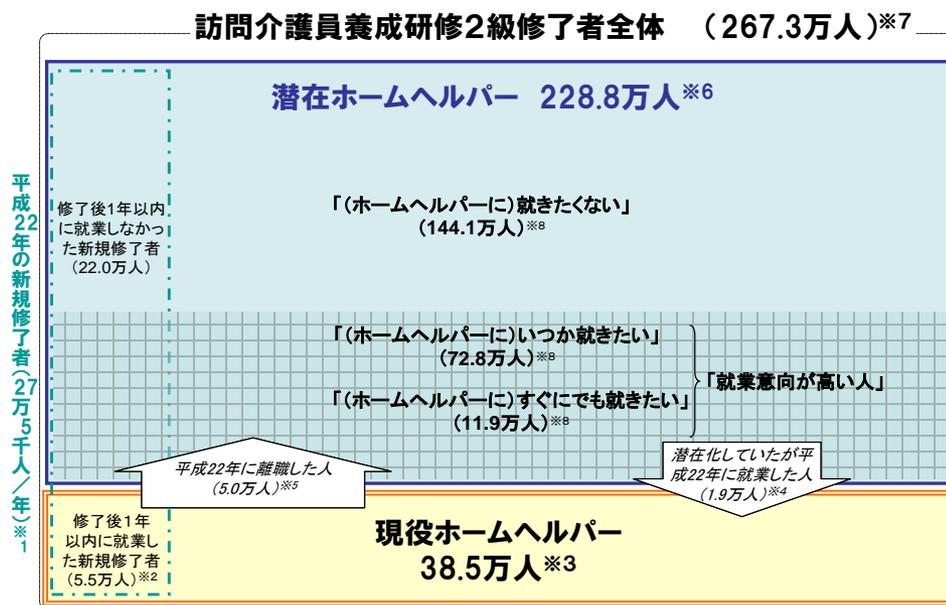
- 医療・福祉分野において共通して見られるように、資格取得者が就業していない「潜在者」が多く存在し、国の事業の中でも潜在者を対象とした再就業支援が行われている。

図表 介護福祉士の就労の状況



出典: 社会福祉振興・試験センター「平成24年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査」

図表 訪問介護員養成研修2級修了者の状況(平成22年)



出典: 日本総合研究所「平成22年度潜在ホームヘルパーの実態に関する調査研究」(平成22年度老人保健健康増進等事業)

2 今後の取組を強化するために必要な視点 (2)定着の促進 事業者による雇用管理改善の取組について

- 事業者の自主努力を促すため、雇用管理改善の取組の方向性や参考事例を示す等の検討・支援策が一定程度行われてきた。
- しかし、取組状況は事業者によって差が大きいとの指摘がある。

自主的な雇用管理改善に向けた検討・支援策の例

【全般】

- 「職場改善好事例集～介護事業所ナビ“こんなときDo(どう)する？”～」 「雇用管理改善のための業務推進マニュアル」(平成25年、介護労働安定センター)
 - 雇用管理改善の事例、雇用管理のポイント・解説、労働関係法令・様式例等を紹介。
- 「介護分野における雇用管理モデル検討会(訪問介護、施設系)」(平成19～21年、職業安定局)
 - 雇用管理領域の整理を行った上で(訪問介護の場合、キャリア管理・コミュニケーション管理、配置管理・稼働管理、能力開発、労働時間・賃金管理、サービス提供責任者の役割と育成の5領域)、考え方と事例を紹介。
- 「介護保険施設における中核的介護職員の確保と定着のための100のチェック項目とその解説」(平成21年、雇用開発センター)
 - 雇用管理改善の事例、雇用管理のポイント・解説、労働関係法令・様式例等を紹介。

【採用・キャリア管理】

- 「介護施設・事業所のための戦略的な採用と初期の定着促進の手引き」(平成20年、中央福祉人材センター)
 - 採用計画、初期の定着策の実施方法について、事例を交えて紹介。
- 「介護職員キャリアアップシステム導入マニュアル」(平成21年、介護労働安定センター)
 - 施設におけるキャリアアップシステムの考え方と、内部研修の取組方法や外部研修の活用方法を説明。

【労働環境】

- 「介護施設の組織力を高めるワーク・ライフ・バランス[その考え方と実際]」(平成22年、中央福祉人材センター)
 - WLBの効果、取り組みの進め方について、事例を交えて紹介。

2 今後の取組を強化するために必要な視点 (2)定着の促進 事業者による雇用管理改善の取組について

○職場改善好事例集～介護事業所ナビ“こんなときDo(どう)する？”～

【訪問介護TOPページ】

雇用管理サポートシステム 介護事業所ナビ

訪問 [職場改善好事例集] **こんなときDo(どう)する？**

事例キーワード検索

| 分野一覧 | 困っている事一覧 | 事例一覧 | [施設の事例へ](#)

▶ 分野から ▶ 困っている事から ▶ 事業所の管理診断から ▶ キーワードから ▶ 雇用管理のポイント ▶ 関係法令・様式例

**介護事業者必見。
ヘルパーのみなさんがイキイキ働ける環境づくりを応援します！**

訪問介護事業者の方のための事例を集めました。
「こんなとき、どうしよう…」と思ったときに
まず、ここで事例を探して、解決の糸口を探してください。
この事例集は、
職場のみなさんがイキイキと働ける環境づくりを応援しています。

▶ **分野からの探し方**
人事や能力開発、労働時間など岐にわたる分野から事例を探すことができます。
▶ 分野から探す
▶ 分野一覧

▶ **困っている事からの探し方**
具体的に困っていることがあるときに便利な事例集です。
リストから探すことができます。
▶ 困っていることから探す
▶ 困っていること一覧

▶ **事業所の管理診断からの探し方**
あなたの事業所の取組みをチェックしてみましょう！
質問は毎週かわります。
▶ 事業所の取組みをチェック

キーワードや事例から
気になる言葉から自由に事例を検索できたり、事例一覧から探す事ができます。
▶ キーワード検索
▶ 事例一覧

| TOPページ | 訪問介護TOPページ | 施設介護TOPページ |
訪問介護 | 分野別から | 困っている事から | 事業所の管理診断から |
施設介護 | 分野別から | 事業所の管理診断から |

【困っていること一覧】

| | |
|---|--|
| <p>困っていること分野一覧</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 人事制度 ▶ 募集・採用 ▶ キャリア管理 ▶ コミュニケーション管理 ▶ 配置管理・稼働管理 ▶ 能力開発 ▶ 労働時間管理 ▶ 賃金管理 ▶ サービス提供責任者 | <p>“困っていること” 一覧</p> <p>あなたの事業所で人事制度について “困っていること”、“分からないこと”をクリックしてください。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ヘルパーの働きやすい人事制度の仕組みがわからない ○教育や研修以外で意欲や能力を高める仕組みがわからない ○ヘルパーの働き方の区分を見直したい <p>あなたの事業所で募集・採用について “困っていること”、“分からないこと”をクリックしてください。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○登録ヘルパーに明示すべき労働条件の事項がわからない ○登録ヘルパーにどのように労働条件を明示すればよいかわからない ○登録ヘルパーの割合をどれくらいにすればよいかわからない ○ヘルパーの募集方法がわからない ○求める人材と応募者のミスマッチをどのように解消すればよいかわからない ○ヘルパーの働き方についての希望がわからない(採用関係) |
|---|--|

【事例ページ】

事例No.369 印刷する

○訪問介護の職員数(規模):20人以上50人未満 ○法人形態:有限会社 ○地区:北海道・東北

取組の背景(相談内容)

①震災後やむを得ず休業せざるを得なくなり、そのときに発生する職員への資金支払いについて、助成制度の活用が可能かどうかについて知れたかった。
②求人内容と実際の労働条件が異なった場合について問題があるかどうかも含め、対応を指導願いたい。
③職員の車輻借上げを行うに際し、対応はどうすればよいか。経理上、管理等(車輻借上規程の作り方について)指導願いたい。

取組内容(支援内容)

介護労働安定センターに相談し、雇用管理コンサルタントより以下のアドバイスを受けた。

①雇用調整助成金制度を中心に活用が可能であることを説明。申請手順、方法、意義等について説明を受けた。
②一方的に変更することはできないが、個別に合意が得られるのであれば可能である。また、その際には、**書面で雇用契約書を作成し、労使双方で保管することが大事である旨説明**を受けた。
③適正に使用距離数を報告してもらう体制を整え、社会通念上妥当な範囲で支払うことが重要であることについて説明を受けた。

取組の効果(改善点)

①雇用調整助成金制度が活用出来、職員、事業所の負担の軽減に結びついた。
②③については、事業所も日頃から不安を抱いていたが、雇用管理コンサルタントの専門家によるアドバイスを受け、不安を払拭することができ、職員対応に活用することが出来た。
③職員車輻借上げについて、毎月適確に走行距離等の実数を把握する必要性を認識し、的確な管理運営が出来、経理上においても明確になったとのこと。そのため、今後職員の意識向上にも結びつき、モチベーションアップと離職率低下に期待ができる。

●この事例が当てはまる分野●
賃金管理—手当(資格、通勤、時間外手当等)
募集・採用—雇用契約

出典:介護労働安定センターHP

2 今後の取組を強化するために必要な視点 (2)定着の促進 事業者による雇用管理改善の取組について

○介護分野における雇用管理モデル検討会【訪問介護】報告書

「キャリア管理・コミュニケーション管理」、「配置管理・稼働管理」、「能力開発」、「労働時間・賃金管理」、「サービス提供責任者の役割と育成」という分野別に、現状と課題、基本的な考え方、対策のポイントを整理し、地方労働局開催の検討会や介護労働安定センター地方支部等を通じて、事業主が取り組む雇用管理事例を収集。(全国144事業所より288の事例を収集)

(例)「キャリア管理・コミュニケーション管理」分野のまとめと取組事例(抜粋)

2. キャリア管理について

<現状と課題>

1 キャリア・マネジメントの必要性

→現場における能力発揮や資格取得による能力向上等は適切に評価されるべきものであるが、人事等における評価基準等が明示的でなく、配置や処遇にも直ちに結びついていない。

→研修計画の策定等にあって、個別の介護能力や希望等が反映されていないケースもある。

2 賃金(職能給や業績給)への反映

→特定の資格(介護福祉士等)を取得したり、従事できる職務の範囲が広がった場合への反映状況、人事評価の結果等は、従業員のモチベーションに大きく影響。

<基本的な考え方>

1 能力開発に関する計画の策定

→多様な働き方が可能になる社会では、どのようなキャリアを描いていくか、どのような能力開発を計画的に進めるかという点が重要であるため、個別の介護能力と就労ニーズを把握したうえで、能力開発に関する中長期計画を策定し、段階的に進める。

2 多様なキャリアパスの構築

→現場経験の豊富な人材が、将来的に現場管理等に携わることが可能となるようにするなど、就労ニーズに対応した多様なキャリアパスを構築する。

3 評価基準の策定及び人事諸制度との関連

→介護職に必要な作業内容を洗い出し、具体的な行動を記述し、体系化すること等により、介護能力を把握・評価する基準をつくる。また、昇格制度や考課制度など人事諸制度と関連付けを行い、労働者の配置・処遇に結びつける。

4. キャリア管理・コミュニケーション管理に係る取組事例

NO1 (キャリア管理・コミュニケーション管理)

| | | | |
|--------|------|--------------------|---|
| 社会福祉法人 | 多角経営 | 事業所規模 職員数 20人未満 | ・募集・採用事例、 ・キャリア管理 ・ミーティング等情報交換 ・相談窓口 |
|--------|------|--------------------|---|

【取組内容】

1. 募集事例

ハローワークの活用。近隣の商店、自治会掲示板、車両等に募集ポスターを貼る。等

2. 職場定着の取り組み

面接の段階で生活環境、家族の状況等よく把握し、希望どおりのシフトを組む。ヘルパーは家庭や家族を優先させる人が多いので、休暇は希望どおり気持ちよく取ってもらう。

3. キャリア管理

様々な研修に積極的に参加してもらう(費用は自己負担)。研修を受けた人には、勉強会で発表してもらう。

4. 情報交換

毎日のミーティング、申し送りの中で、特に緊急で重要と思われるケースは回覧ノートを使用し、担当ヘルパーが毎日チェックして周知徹底を図る。急を要するケースは臨時の検討会を開き話し合う。

5. 相談窓口

一括してサービス提供責任者に情報を集中させる。苦情等に対する対応は事業所として決定した方針にヘルパーが従ってもらう。サービス提供責任者の対応に納得して頂けない時は、苦情相談として副施設長に担当してもらう。賠償等保険が適用される事例は施設長に報告し指示を仰ぐ。

【取組の背景】

1. 施設の求人広告に合わせる人材確保のサイクルが合わないため、ヘルパー全員で協力して募集のポスター等の配付をおこなう。

2. よりレベルの高い業務を目指すヘルパーもいれば、自分の都合を優先させたい人もいるので、多様な考え方を否定せず、全員で協力して休みのカバーが出来るような雰囲気作りをする必要がある。

3. 知識や技術の向上は楽しい事で、年齢に関係なく成長し続ける事は素晴らしい事だとヘルパーに理解してもらう努力が必要。

4. ヘルパー個人の考え方や感情を業務に持ち込むことで、問題がより複雑化し長期化することが多い。

【取組の効果】

1. 募集ポスター等の配布等がかかった時間分は業務として報酬に上乘せることで、自分で労働環境を整え、職場を守るのだという意識がめばえ結束力が高まった。

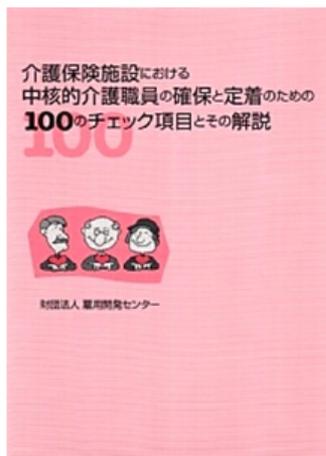
2. ヘルパー全員がそれぞれのヘルパーの家庭状況を踏まえて、お互い様という感覚で休暇をとったり、公休日と振り替えて出勤したりしている。

3. 担当するヘルパーに介護のプロであるという自覚がめばえた。

4. 様々な疑問、不満、不安はどんな些細なことでも、サービス提供責任者に話してもらい、(利用者、ヘルパー共に)円滑に調整し、対処することで問題の解決を図る。

2 今後の取組を強化するために必要な視点 (2)定着の促進 事業者による雇用管理改善の取組について

○「介護保険施設における中核的介護職員の確保と定着のための100のチェック項目とその解説」



介護保険施設における
中核的介護職員の確保と定着のための
100のチェック項目とその解説

A4判／68頁／CD-ROM付
平成21年2月発行
頒価800円(税込)
発行／一般財団法人雇用開発センター

お申込・問合せは、
一般財団法人雇用開発センター までお願いします。
〒101-0047 東京都千代田区内神田1-9-12 興亜第2ビル4F
TEL 03-5282-3350 FAX 03-5282-3360
e-mail earc@earc.or.jp

本書の特色

10の領域について10問ずつ、計100問のチェックポイントにそれぞれ解説をつけています。
各項目について、「十分している」「ある程度している」「あまりしていない」「全くしていない」の4段階評価により施設長ご自身が点検できます。
管理者研修や職員教育など幅広く活用できます。
活用しやすいようCD-ROMを付録してあります。

目次

- 第1章 チェックリストのねらいと活用
第2章 チェックリスト項目とその解説
1 基本的人事方針 2 募集・採用・人材確保 3 勤務態勢 4 仕事の進め方・教育の仕方 5 評価・報酬
6 福利厚生 7 仕事と生活の調和ワーク・ライフ・バランス 8 職場の雰囲気 9 新入時の養成 10 リーダー養成
参考資料 中核的介護職員の確保と定着率向上のためのチェックリスト
付録CD-ROM
1 中核的介護職員の確保と定着率向上のためのチェックリスト
2 中核的介護職員の確保と定着率向上のためのチェックリスト アンケート集計結果

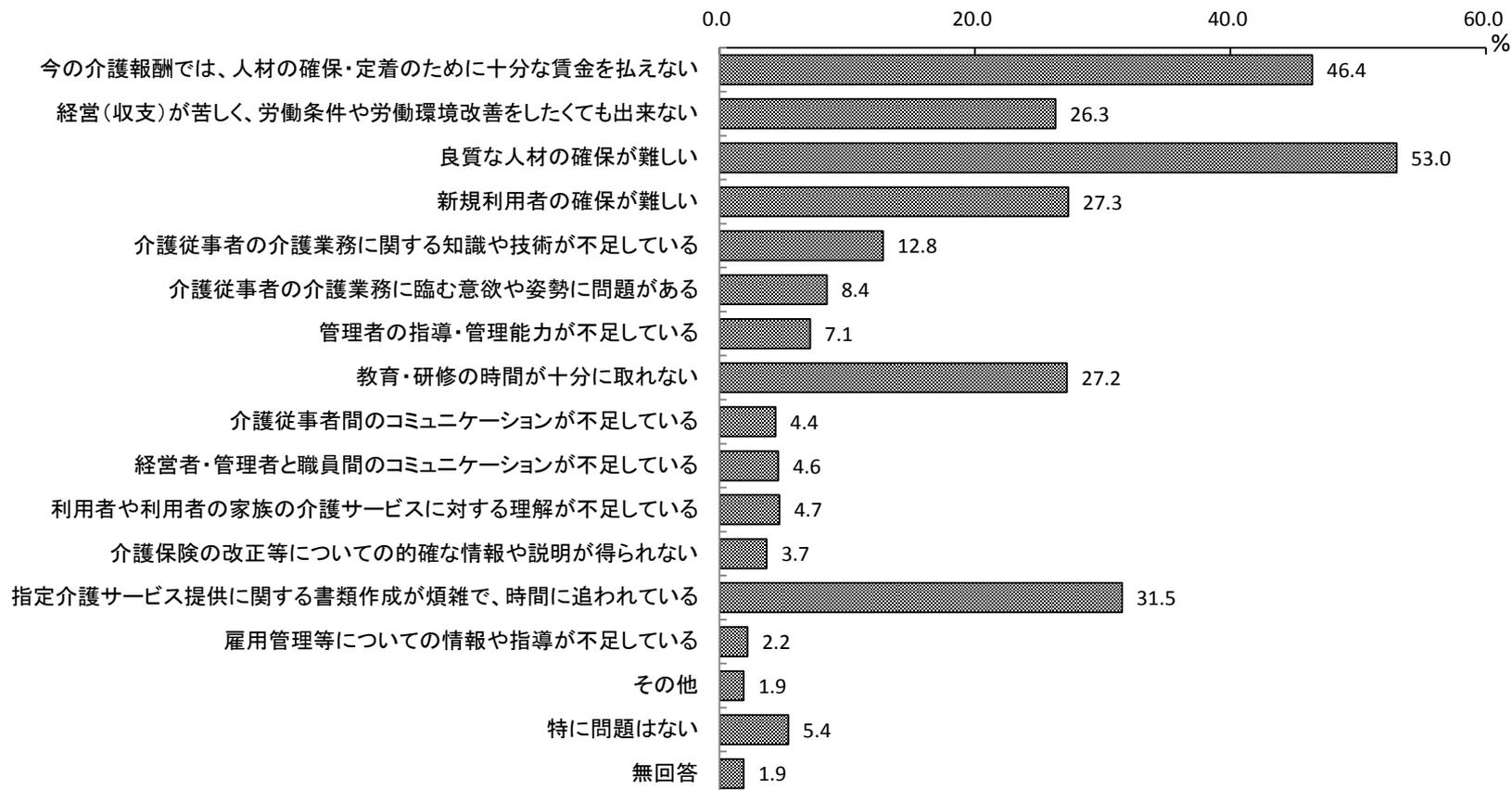
【チェックリスト 2 募集・採用・人材確保】

| 60 | 十分している | ある程度している | あまりしていない | 全くしていない |
|---|--------|----------|----------|---------|
| 2 募集・採用・人材確保 | | | | |
| 2-1 介護職員の募集・採用にあたって、適当なだけでなく、定期採用を行うなど計画や方針を持ち、求める人材のイメージや採用基準を明確にしているか | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2-2 介護職員の採用・配置に関し、短期の採用計画だけでなく、必要な人員を考えて、中長期（3～5年程度）の人員計画を立てて実行しているか | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2-3 学校などの人材養成機関を訪問して情報交換するなど、密接な関係を築いているか | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2-4 学校などの人材養成機関に対して、あるいは就職説明会などの機会を通じて、経営理念、施設の特徴や仕事の意義などをアピールしているか | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2-5 募集・採用のために、施設の特徴や魅力を明確にして、それをアピールするようなホームページやパンフレットの整備などを行っているか | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2-6 介護職員の募集・採用のための説明会や面談を行って、トラブルが生じることのないように、雇用形態や労働条件などを明確に説明しているか | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2-7 介護職員の募集の際に、ハローワーク、福祉人材センター、求人情報誌など、多様な方法やルートを活用しているか | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2-8 求職者（応募者）と面接などでコミュニケーションをとり、求職者（応募者）の意向や状況、事情を把握しているか | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2-9 非正職員から正職員への登用、退職者の再雇用など、いろいろな採用方法の工夫をしているか | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2-10 短時間勤務など勤務形態や就労形態の多様化の工夫に取り組み、介護職員の募集をしやすくしているか | 4 | 3 | 2 | 1 |

2 今後の取組を強化するために必要な視点 (2)定着の促進 介護サービス事業を運営する上での問題点

- 事業運営上の問題点としては、「良質な人材の確保が難しい」、「今の介護報酬では、人材の確保・定着のために十分な賃金を払えない」が上位に挙がっている。

図表 介護サービス事業を運営する上での問題点(複数回答可)

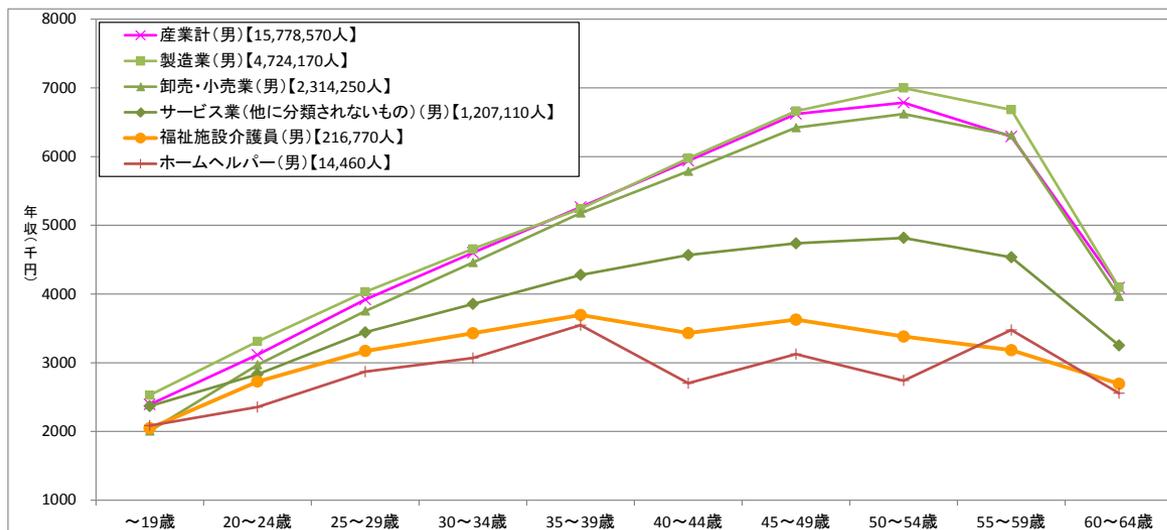


出典:(財)介護労働安定センター「平成24年度介護労働実態調査」

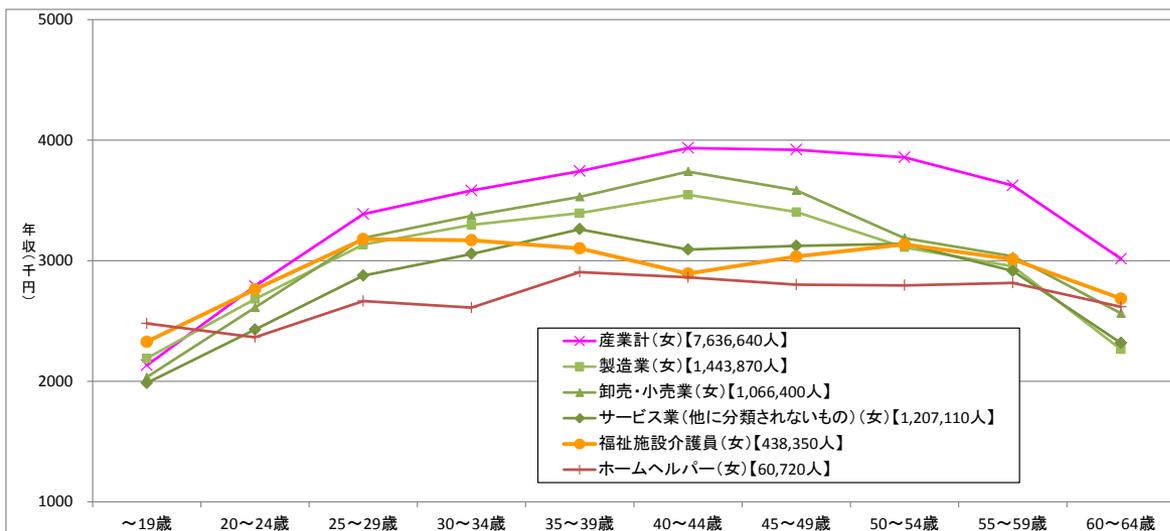
2 今後の取組を強化するために必要な視点 (2) 定着の促進 産業・職種・年齢階級別の年収

- 30代以降に他産業との賃金差が大きくなる。ただし女性の場合、サービス業(他に分類されないもの)との賃金差は小さい。

図表 産業・職種・年齢階級別の年収(男、企業規模計)



図表 産業・職種・年齢階級別の年収(女、企業規模計)



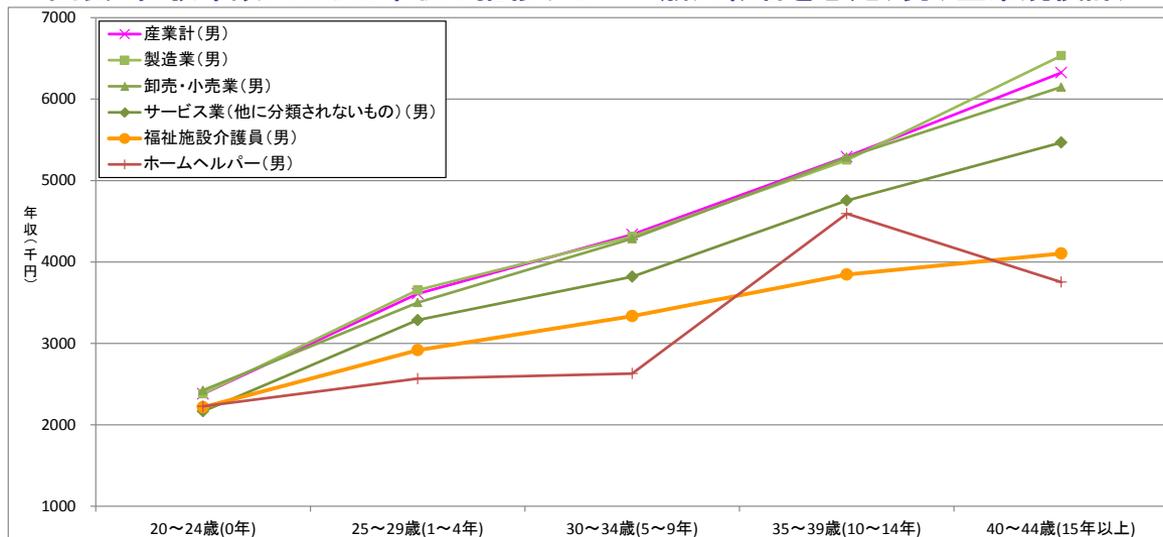
出典：厚生労働省「平成24年賃金構造基本統計調査」
 ※事業所規模10人以上の常用労働者を雇用する事業所に雇用される常用一般労働者について年収を推計したもの。
 ※一般労働者とは短時間労働者以外の者をいう。
 ※年収=きまって支給する現金給与額×12ヶ月+年間賞与其他特別給与額
 ※労働者数は調査した労働者ではなく、母集団に対応する数字として推計(復元)した労働者の数である。
 ※労働者数の少ない65歳以上を除外。
 ※福祉施設介護員とは、児童福祉施設、身体障害者福祉施設、老人福祉施設その他の福祉施設において、入所者の身近な存在として、日常生活の身の回りの世話や介助・介護の仕事に従事する者をいう。

2 今後の取組を強化するために必要な視点 (2)定着の促進

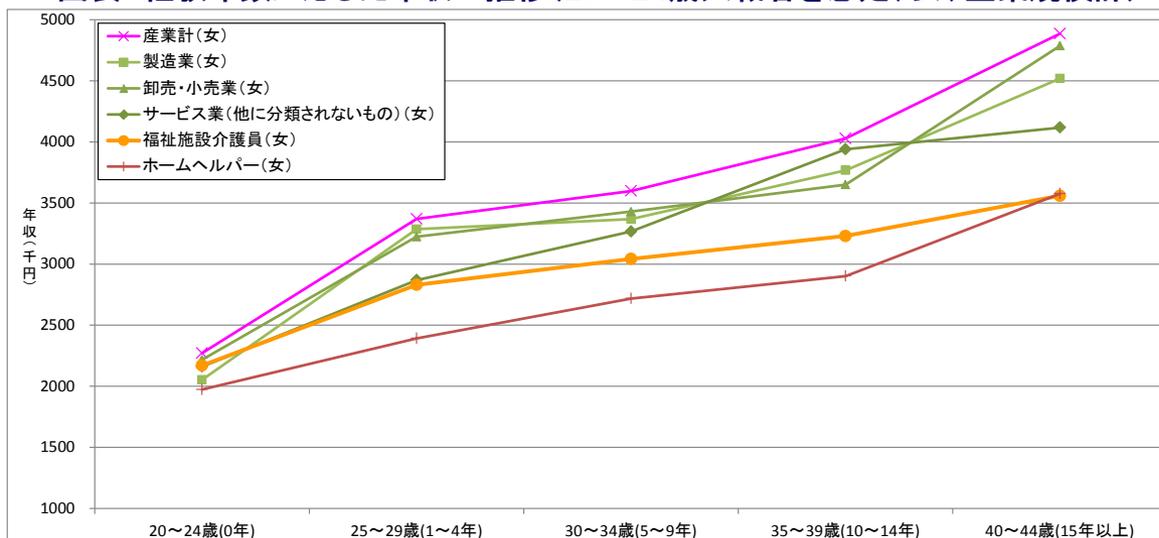
20～24歳の入職者を想定した場合の、経験年数に応じた年収の推移

- 福祉施設介護員、ホームヘルパーとも、経験年数に応じて年収が増加する傾向が見られる。
- サービス業と比較した場合、経験年数が9年目まではそれほど差異がないものの、10年以上では差異が大きくなる。

図表 経験年数に応じた年収の推移(20～24歳入職者を想定、男、企業規模計)



図表 経験年数に応じた年収の推移(20～24歳入職者を想定、女、企業規模計)

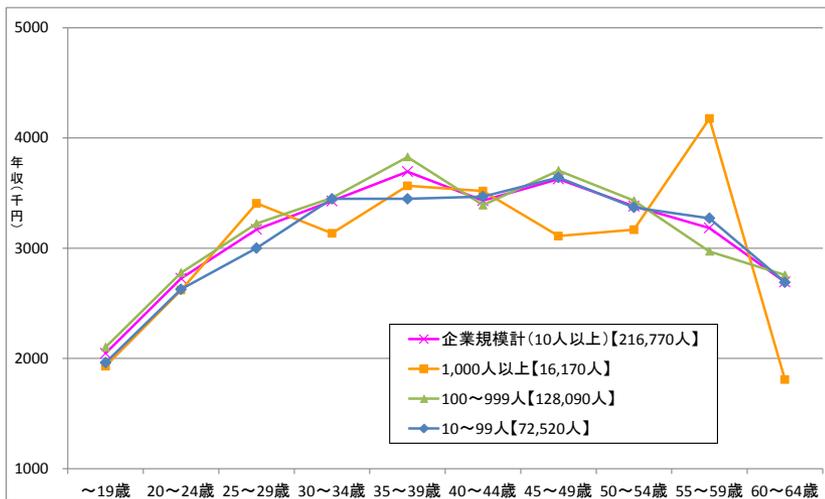


出典：厚生労働省「平成24年賃金構造基本統計調査」
 ※事業所規模10人以上の常用労働者を雇用する事業所に雇用される常用一般労働者について年収を推計したもの。
 ※一般労働者とは短時間労働者以外の者をいう。
 ※年収＝きまって支給する現金給与額×12ヶ月＋年間賞與其他特別給与額
 ※労働者数は調査した労働者ではなく、母集団に対応する数字として推計(復元)した労働者の数である。
 ※20～24歳の入職者を想定し、勤続年数(職種別は経験年数)に応じた年齢階級の年収をプロット。
 ※産業計、製造業、卸売・小売業、サービス業は、「勤続年数3～4年」の数値を「25～29歳(1～4年)」にプロット。

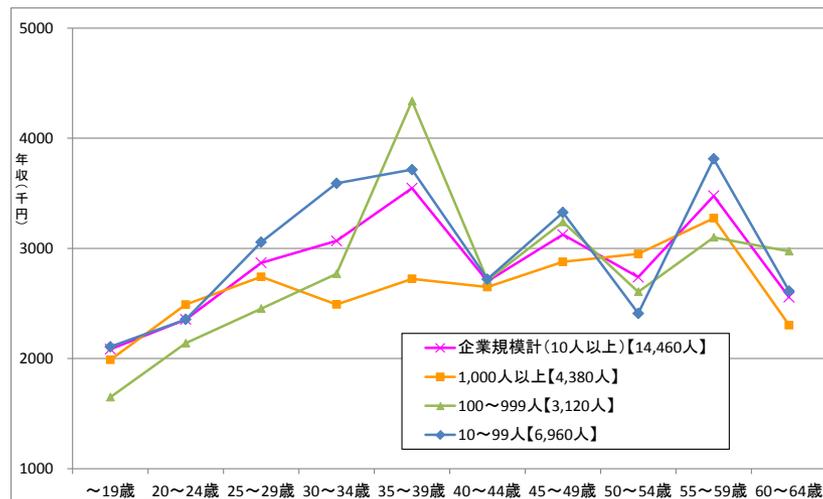
2 今後の取組を強化するために必要な視点 (2) 定着の促進 年齢階級・企業規模別の年収

- 企業規模による大きな差異は見られないが、1,000人以上の企業では55～59歳の賃金が高く、退職金の影響が見られる。

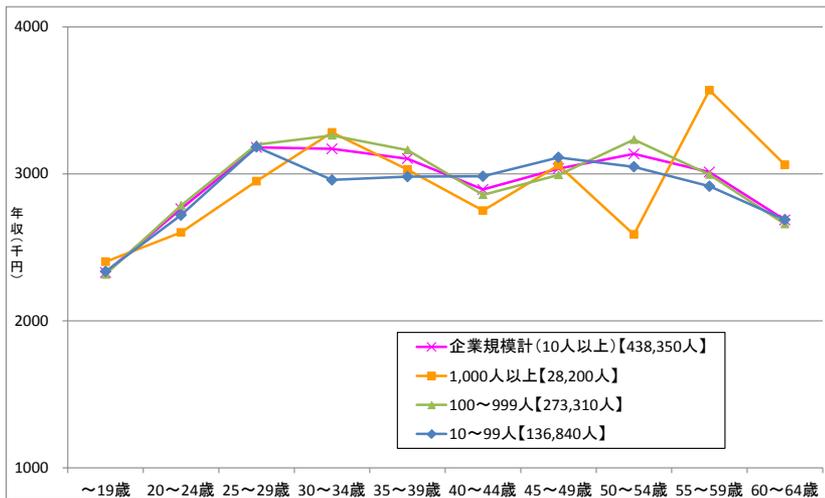
図表 年齢階級・企業規模別の年収(男、福祉施設介護員)



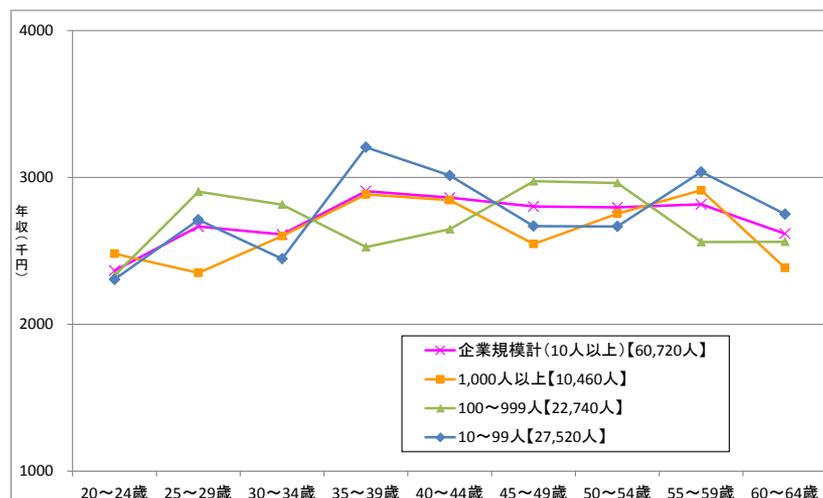
図表 年齢階級・企業規模別の年収(男、ホームヘルパー)



図表 年齢階級・企業規模別の年収(女、福祉施設介護員)



図表 年齢階級・企業規模別の年収(女、ホームヘルパー)



2 今後の取組を強化するために必要な視点 (2)定着の促進 専門性の高い人材のキャリアパスの確保

(参考) 今後の介護人材養成の在り方について

(平成23年1月 今後の介護人材養成の在り方に関する検討会報告書概要)

1. 検討の背景

- 高齢化の進展や世帯構造の変化の中で、質の高い介護サービスを安定的に提供していくためには、介護人材の安定的確保・資質向上が不可欠。介護福祉士については、資質向上を図る観点から、平成19年に法律改正し、資格取得方法を見直し。
- 一方で、地域によっては人材が不足している等の課題があり、介護人材の安定的な確保に向けた配慮が必要。

2. 報告書のポイント

- 1 介護人材の養成体系を整理し「初任者研修修了者→介護福祉士→認定介護福祉士」をキャリアパスの基本とする。
⇒ 現在のホームヘルパー2級を「初任者研修」と位置付け。在宅・施設を問わず、介護職として働く上で基本となる知識・技術を修得する研修とする。介護職員基礎研修は、実務者研修に一本化。
- 2 実務者研修は、以下のように見直し。(注)19年法改正により、国家試験を受験する実務経験者に義務付けられた研修
ア 研修時間は450時間
⇒ 実務者研修の目標は、幅広い利用者に対する基本的な介護提供能力の修得。
研修に負担感を持つ者も多い現状を踏まえ、現場職員の意欲を減退させない配慮も必要であること等から、研修目標は維持しつつ、時間数を見直し。(19年法改正時は600時間を想定)
イ 働きながらも研修を受講しやすい環境を整備
⇒ 通信教育の活用、身近な地域で研修を受講できるための環境整備、過去に受講した研修(ホームヘルパー2級等)を読み替える仕組み、受講費用の支援 等
ウ 施行を3年間延期(24→27年度)(28年1月予定の試験から適用)
- 3 介護福祉士養成施設卒業者に対する国家試験義務付けの施行を3年間延期(24→27年度)(28年1月予定の試験から適用)
- 4 介護福祉士資格取得者がステップアップできるよう、認定介護福祉士(仮称)の仕組みづくりを進める。

2 今後の取組を強化するために必要な視点 (2) 定着の促進 専門性の高い人材のキャリアパスの確保

(参考) 今後の介護人材キャリアパス

【現在のキャリアパス】

資格取得後の
キャリアパスに十分
な仕組みがない！

介護福祉士

介護職員基礎研修
修了者

ホームヘルパー
1級修了者

ホームヘルパー
2級修了者

見直し

養成体系が複雑！

(養成施設ルート)

認定介護福祉士
(仮称)

介護福祉士

<実務者研修>

初任者研修修了者
(ホームヘルパー2級研修相当)

- 多様な生活障害をもつ利用者
に質の高い介護を実践
- 介護技術の指導や職種間連携の
キーパーソンとなり、チームケアの
質を改善

- 利用者の状態像に応じた介護や
他職種との連携等を行うための幅
広い領域の知識・技術を修得し、
的確な介護を実践

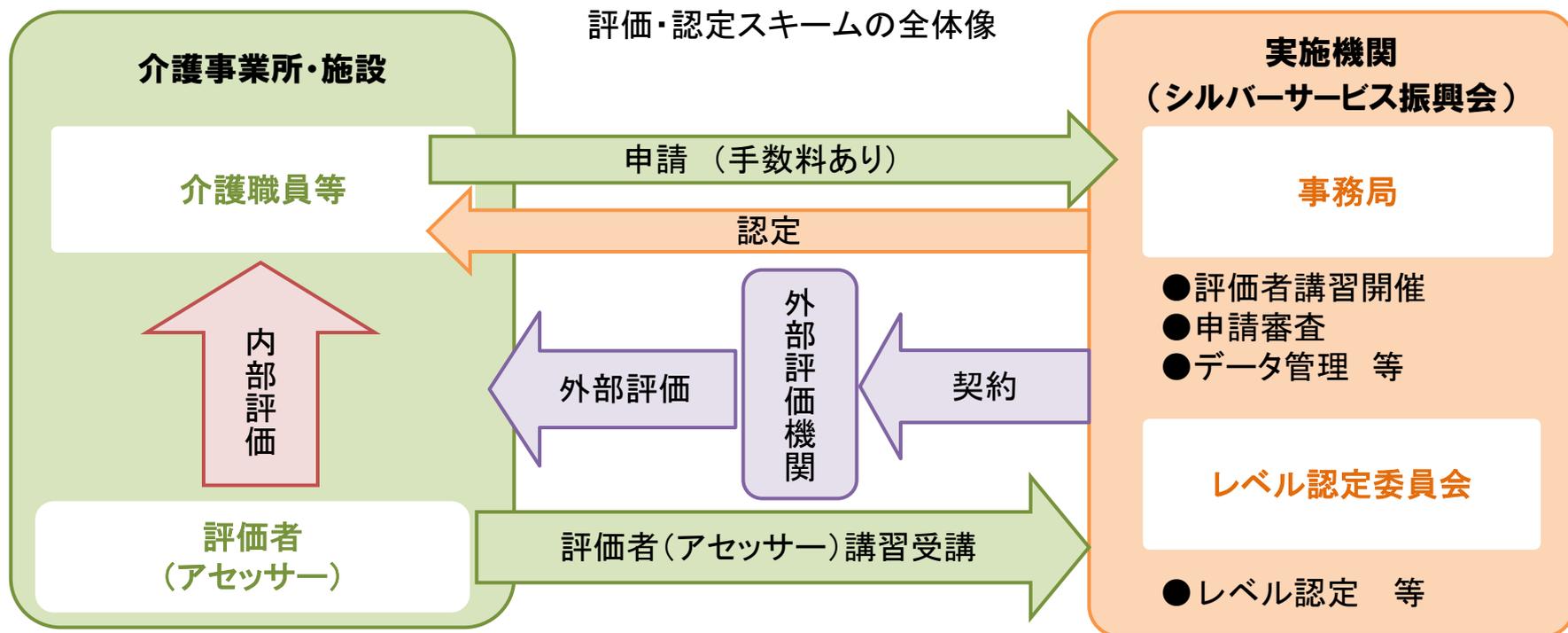
- 在宅・施設で働く上で必要となる
基本的な知識・技術を修得し、指
示を受けながら、介護業務を実践

2 今後の取組を強化するために必要な視点 (2)定着の促進 専門性の高い人材のキャリアパスの確保

(参考) 介護キャリア段位制度の概要

- 介護キャリア段位制度は、キャリア・アップの仕組みを構築することにより、介護職員の定着と新規参入を促進し、介護分野における人材の確保を図るため、平成24年度から実施。
※ 平成24年度は、岩手県、宮城県、福島県の被災3県で実施。
- 具体的には、既存の資格・研修等を通じて「わかる(知識)」を評価しつつ、一定の実務経験等を有し講習を修了した評価者(アセッサー)が事業所・施設内の介護職員の「できる(実践的スキル)」を評価することにより、レベルを認定する制度。
- 平成24年度は326名の評価者を養成し、現在、事業所・施設において、順次、評価を開始。
- 平成25年度は、特定被災区域で先行的・重点的に実施しつつ、他地域の主要都市でも展開。
※ 具体的には、岩手県、宮城県、福島県、茨城県、千葉県、北海道、東京都、愛知県、大阪府、広島県、福岡県の計11都道府県で評価者(アセッサー)講習を開催予定(開催地以外からの参加も可能)。

評価・認定スキームの全体像



2 今後の取組を強化するために必要な視点 (2)定着の促進

【参考】フィンランドにおける介護人材確保の取組 「ラヒホイタヤ」

(背景と概要)

- 年齢、障害及び症状の異なるあらゆるケアを必要とする者に対応し得る柔軟性のある資格(ラヒホイタヤ)を創設することにより、専門職の裾野を広げるとともに、専門職種間の流動性を高める。これにより、労働者にとっての介護人材の魅力を高めるとともに、事業主にとっても人材を確保しやすい状況を作る。
- 施設ケアから在宅ケアへの政策転換を図りつつ、マンパワーの総量は変えずに、一人一人のケアワーカーの能力向上を図りながら、構造変化に応じたマンパワーの配置を行うもの。

保健医療部門における7つの資格

准看護婦: Perushoitaja
精神障害看護助手: mielenterveyshoitaja
歯科助手: hammashoitaja
保母/保育士: lastenhoitaja
ペディケア士: jalkojenhoitaja
リハビリ助手: kuntahoitaja
救急救命士-救急運転手: lääkintävahtimestari-sairaankuljettaja

社会ケア部門における3つの資格

知的障害福祉士: kehitysvammaistenhoitaja
ホームヘルパー: kodinhoitaja
日中保育士: päivähoitaja

ラヒホイタヤに統合

ラヒホイタヤのカリキュラム

(評価)

- 団塊世代の大量退職と高齢世代の増加による介護需要への対応が迫られているものの、資格保持者の8割が労働市場に留まっており、システム的には人手不足がそれほど深刻な課題とはなっていない。
- 多くの自治体では、社会サービス(ホームヘルプなど)とヘルスサービス(ホームナーシングなど)の統合を進めており、その主要な担い手が双方のサービスのための基礎教育を学んだラヒホイタヤになりつつある。

職業専攻過程プログラム

1年間
以下のオプション学習プログラム(いずれも1600時間であり、少なくとも560時間の実習を含む。)から、1つを選択する。

- | | |
|--------------------|---------------------|
| 1. 児童・青少年ケア教育専門課程 | 6. 精神衛生、依存性中毒ケア専門課程 |
| 2. 顧客サービス・情報管理専門課程 | 7. 救急ケア専門課程 |
| 3. 高齢者ケア専門課程 | 8. リハビリケア専門課程 |
| 4. 障害者ケア専門課程 | 9. 看護・介護 |
| 5. 口腔・歯科衛生専門課程 | |

職業基礎学習(2000時間)

- 2年間
3. リハビリ援助 (480時間)
 2. 介護と看護 (880時間)
 1. 成長への指導と援助 (640時間)

一般教養(800時間)

数学、化学、フィンランド語、スウェーデン語

選択科目(400時間)

2 今後の取組を強化するために必要な視点 (2)定着の促進

事業者間の連携を通じた経営効率化の事例 ～社会福祉法人のグループ化

- 地域展開や人材確保のため、複数の小規模法人のグループ化に着手。組織やケアの標準化、人材の育成を共有で実施。

| | |
|-----------------------|--|
| <p>概要</p> | <ul style="list-style-type: none"> 地域密着型サービスや地域サロンの整備、コーディネートを行う人材育成に向けて、単独では地域展開や人材確保が困難な小規模法人が取り組めるよう、<u>複数法人のグループ化を進めている</u>。 その一環として、平成24年8月に、<u>5法人で共同事業拠点「地域密着型総合ケアセンターきたおおじ」を開設</u>(代表法人は社会福祉法人端山園)。 |
| <p>「きたおおじ」の提供サービス</p> | <ul style="list-style-type: none"> 地域密着型特別養護老人ホーム(個室ユニット式):29名 短期入所生活介護(ショートステイ):10名 サービス付き高齢者向け住宅:6室 小規模多機能型居宅介護:25名 通所介護(デイサービス) 地域交流サロン・喫茶 <p>※地域交流サロン、小規模多機能、高齢者向け住宅を組み合わせ、状態像に応じて切れ目のないサービス提供、近所やデイ等との関係の継続を図っている。</p> |
| <p>グループ化に向けた取組み</p> | <ul style="list-style-type: none"> 平成22年9月に京都地域包括ケア事業研究会を設立(共同化の取組状況の開示、地域包括ケアの学び合い)。会員21法人・個人会員3名・専門委員24名。 法人会員のうち、<u>A会員の7法人は「組織の標準化」・「ケアの標準化」・「人材の育成」を通じてグループ化を目指す</u>。 ①組織の標準化:組織風土、財務、ストラクチャー等 ②ケアの標準化:情報共有の方法、ケアチームの質、アウトカム等 ③人材の育成:採用、研修、キャリアパス(給与体系)等 |
| <p>人材に関する取組みの特徴</p> | <ul style="list-style-type: none"> <u>「きたおおじ」の運営やスーパーバイザーの派遣を通じて、サービスの標準化と人材等の共有を進めている</u>。スーパーバイザーは各法人を巡回し、新人職員の育成や各法人の強み・課題を検討。 キャリアパスシステムを統一し、人事異動ができるまで組織形態を合わせる予定。 今後、<u>法人の名称やキャリアパス、研修のあり方等を統一して、外部からもグループを「見える」化し、新たな人材確保・育成を目指す</u>。 |

「きたおおじ」の外観



地域交流サロン



小規模多機能型居宅介護



サービス付き高齢者向け住宅



2 今後の取組を強化するために必要な視点 (2)定着の促進

事業者間の連携を通じた経営効率化の事例 ～品川区における事業者間連携の取り組み

- 品川区では「定期巡回サービス・随時対応型訪問介護看護サービス」の展開にあたり、「訪問ニーズのある時間帯の集中への対応」、「サービス提供にかかる移動時間の短縮」の2点が課題となっている。
- そこで、サービスを区内全域で効率的に展開するため、指定定期巡回サービス事業所(ジャパンケア品川)と区内の訪問介護事業所が連携する仕組みを構築。指定事業所と区内訪問介護事業者が時間帯によって役割を分担し巡回サービスを提供。

【サービス提供の仕組み】

★指定定期巡回サービス事業所：ジャパンケア品川

★連携をしている訪問 **介護** 事業所：以下の8ヶ所の事業所です★

- ・ 大崎ホームヘルプサービス
- ・ キララ介護サービス
- ・ ケアメイト訪問介護サービス
- ・ ケアサークル恵愛ヘルパーステーション
- ・ ヘルパーステーション湯～亀
- ・ ゆたか在宅福祉サービス
- ・ 仁済ヘルパーステーション品川
- ・ 品川区ヘルパーステーション台場

どこのヘルパーが訪問するか？

これはエリア・時間によりルールを決めています。
ジャパンケア品川のほか、上記8ヶ所の訪問介護事業所と連携し、品川区全域をカバーしています。

訪問介護事業所の連携とは???

利用者の居住地域により、連携先の訪問介護事業所がケアを担当しています。

連携先の訪問介護事業所が担当する場合

| | ジャパンケア品川 | 連携先 訪問介護事業所 |
|---------------------|----------|----------------|
| 定期巡回 | 20時～8時 | 8時～20時 |
| 随時対応 (オペレーション対応) | 24時間対応 | — |
| 随時訪問 | 20時～8時 | 8時～20時 |

★連携をしている訪問 **看護** 事業所

定期巡回サービスでは、医療連携が重要な要素になっています。

現在3ヶ所の訪問看護ステーションと連携しています。

引き続き、よろしくお願いたします。

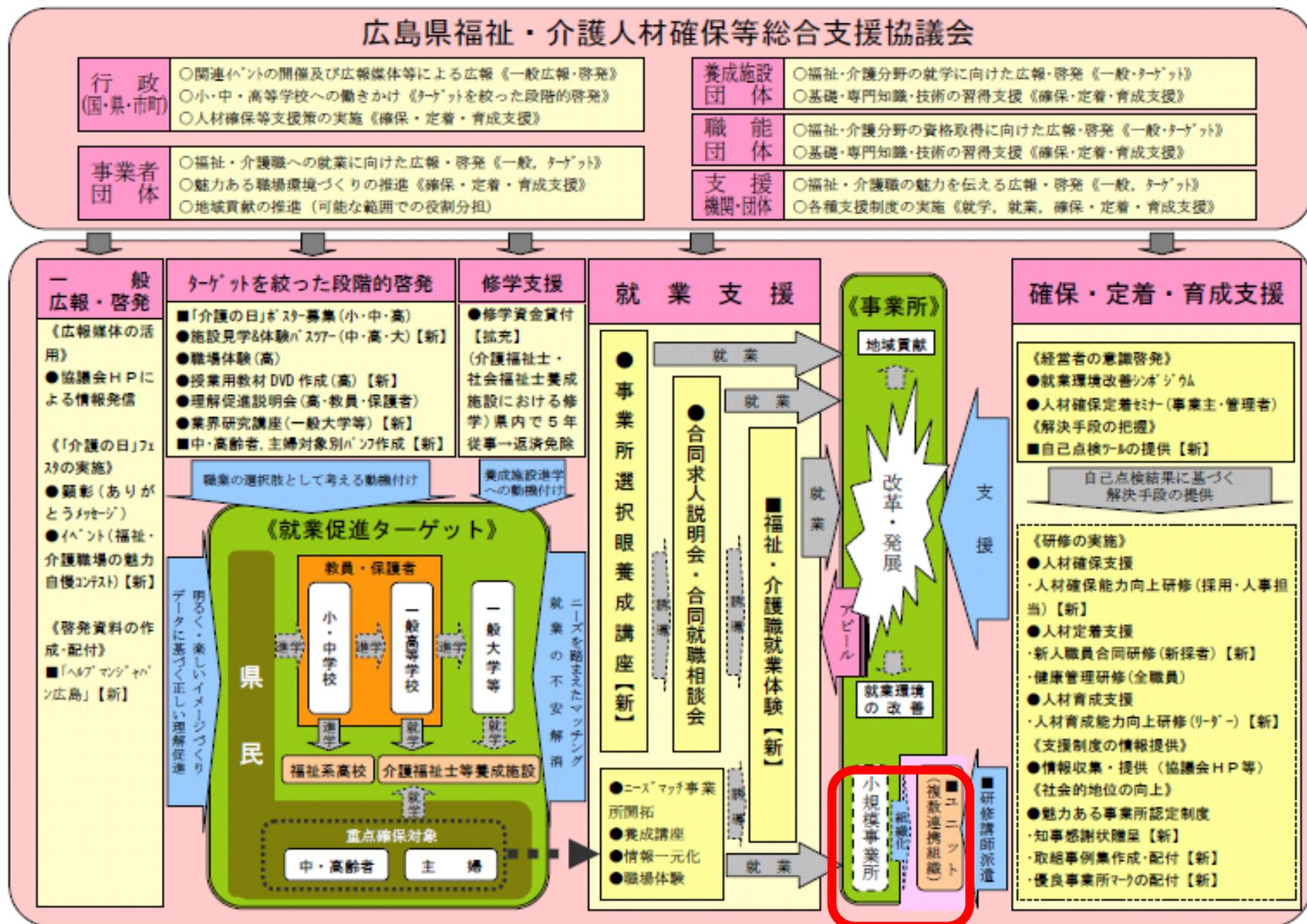
- ・ 品川区医師会立 品川訪問看護ステーション
- ・ 荏原医師会立 荏原訪問看護ステーション
- ・ ライフケアサービスセンター訪問看護ステーション



私たちは毎月1回、品川区にて合同会議を開催しています。
ケースの話や、運営の課題等について検討しています。

3 今後の取組を強化するために必要な視点(都道府県による広域的・総合的な支援)

広島県における介護人材確保・定着に向けた取り組み



《事業所》

地域貢献

改革・発展

就業環境の改善

支援

■研修講師派遣

■ユニット(複数連携組織)

■組織化

■小規模事業所

3 都道府県による広域的・総合的な支援

広島県における「小規模事業者ユニット(複数連携組織)」の支援

- 小規模事業者ユニット(複数連携組織)の構築・支援を行っており、人材育成等については成果が出ている一方、求人活動やキャリアアップ、就業改善のための労働条件等の共有化などの推進が今後の課題である。

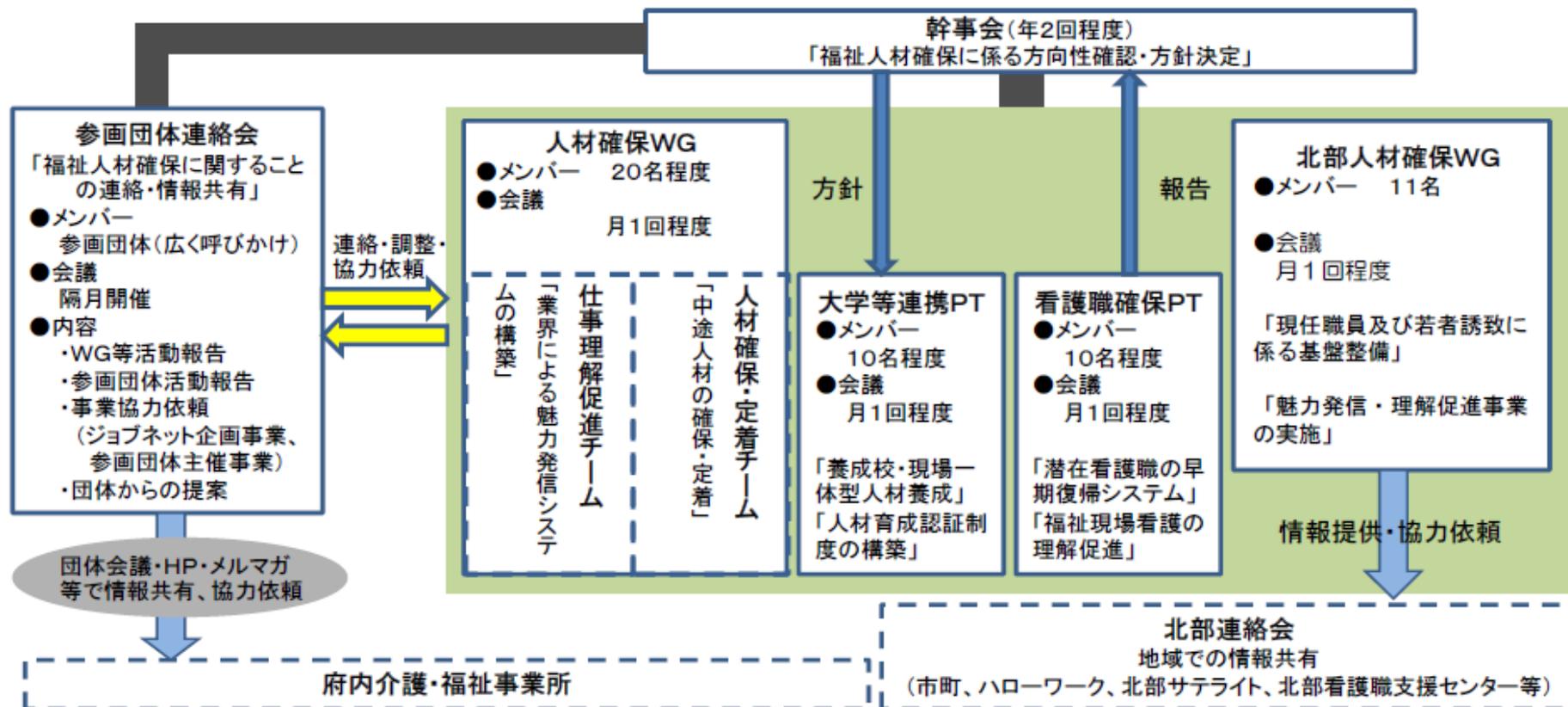
| | |
|-----------|---|
| 目的 | <ul style="list-style-type: none">単独では人材の確保・定着に取り組むことが困難な複数の福祉・介護サービス事業所が<u>協同・連携して求人活動や人材育成等を実施</u>するため、ユニットの構築及び構築後の自立的な活動等を支援。 |
| 要件及び参加状況 | <ul style="list-style-type: none">ユニット構成事業所の要件は、「施設定員が50名以下、在宅サービスでは一日の利用者が概ね20名以下の事業所、あるいはサービス種別が種類の法人」。ただし、地域において同種の事業所等が連携して事業所等の就業改善、人材育成等の研修を行う場合も可能。平成25年3月末、42ユニット(646事業所)が参加。小規模事業所同士(作業所、小規模多機能型居宅介護、グループホーム等)もあるが、地域の同種の事業所(訪問介護、通所介護、地域包括支援センター等)で構成されるものが大半。 |
| 事業内容 | <ul style="list-style-type: none">平成21～23年度は、ユニットへの直接助成(協同の求人活動・説明会や合同研修・人事交流等の事業への補助)、コーディネーター事業者への助成(ユニット構築の促進、円滑な連携活動を支援するコーディネーターを委託により7拠点で10名設置)を実施。平成24年度からは、コーディネーター事業者への助成のみを行い、求人活動等を支援するための事業(合同求人説明会開催(求職者数704名)、ユニット構築支援、地域の要望に基づく合同研修・新人研修等)を実施。 |
| 課題と今後の取組み | <ul style="list-style-type: none">コーディネーターによる働きかけ等により研修等は行えているが、経費・人材等の問題から構成事業所間での自主的な活動にまでは至っていない。<u>地域での情報交換や地域の実情に応じた研修の実施などによる新人職員への離職防止や人材育成、地域ケアの向上などの成果は出ている。</u>協同による求人活動の取組までは繋がっておらず、合同求人説明会もユニットとしての参加ではなく、小規模事業所単体での参加となっており事業所間連携での取り組みをさらに進める必要がある。今後のユニット構築・育成については、<u>協同での人材確保(求人活動)、合同研修によるキャリアアップや人材の評価、あるいは就業改善のための労働条件等の共有化</u>などを進めていく必要がある。(現在、就業改善のための自己点検ツールの作成にも取り組むこととしており、そういったものの活用も図る必要がある。) |

京都府における介護人材確保・定着に向けた取組

京都府の取組

- I 福祉人材育成認証制度の普及・推進
- II 3年間(平成24年度～平成26年度)で新たに福祉人材6,000人の確保及び定着を推進
- III 府北部地域での福祉人材確保(3年間で900人)
- 「きょうと介護・福祉ジョブネット」の構築。
 - ・介護現場の職員、関係団体、職能団体が参集し意見を交わす人材のプラットフォームにおいて、プロジェクトチームやワーキンググループを設置し、人材確保・定着に向けた事業や大学等と連携した取組を実施。

きょうと介護・福祉ジョブネットの構成



3 都道府県による広域的・総合的な支援

静岡県の「キャリアパス制度」の取組(平成25年度～)

○ 介護人材の確保対策の一環として、介護職員の賃金水準の向上を図り、介護職員が長く働きやすい環境をつくるため、各事業所にキャリアパス制度の導入を支援する取組を実施。

<背景>

- ・ 県内の有効求人倍率は、平成25年3月現在、全産業では0.78倍だが、介護分野は2.02倍と慢性的な人材不足の状況。
- ・ 人材不足の要因としては、賃金水準の低さがあり、賃金水準が低いのは勤続年数が短いことが原因との認識。
- ・ 処遇改善加算は、全事業所の81.7%が算定。ただし、キャリアパス要件の「要件I」を算定している事業所は、特別養護老人ホームでは81.7%であるが、居宅系サービス事業所では57.9%と低くなっている。

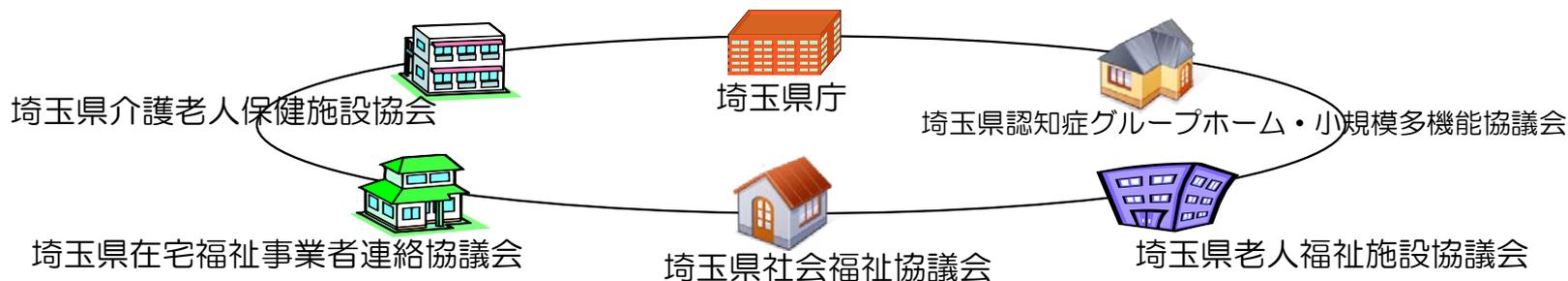
○ 具体的な取組としては、キャリアパス制度導入セミナーの開催や、実地指導等の際にキャリアパスの参考例(平成24年度作成)を提示することなどにより、キャリアパス制度導入を促す。



埼玉県「介護職員しっかり応援プロジェクト」の取組

介護職員しっかり応援プロジェクト

介護職員しっかり応援プロジェクトチームの設置



介護人材の確保・定着に向けた取組方針

- 介護職のイメージアップ
- 魅力ある職場づくりの促進
- 介護職員の給与アップ

介護職員合同入職式の実施

- ・新たに介護職員となった方を知事が激励
- ・知事メッセージの交付や記念講演を実施
- ・平成25年度は262事業所から約800人が参加



表彰の実施

- ・離職率が低い事業所や資格取得に積極的な事業所等を表彰
- ・優れた処遇を行った介護職員や事業所を表彰

介護職員給与改善の取組

- ・経験や資格に応じたモデル給与表を作成し事業所に給与改善の働きかけ
- ・給与水準が低い事業所に公認会計士を派遣し、個別指導を実施

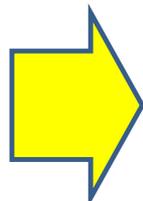
魅力ある取組の情報発信

- ・県や各団体のHP等 ⇒ プロジェクトのPR、表彰対象事業所の取組紹介、介護職員からのビデオメッセージなど

高知県の広報活動・協議会の設置の取組

- 高知県では、少子高齢化が進む中、介護の担い手となる介護職員の不足が懸念されるという問題意識のもとで、介護人材の確保・定着に向けた取組として、積極的な広報活動を展開している。
- 具体的には、福祉・介護の仕事について、正しい認識を広めるとともに、より多くの若い世代に福祉・介護分野への就業を選択してもらえるよう、福祉・介護の仕事の魅力伝えるため、パンフレットを作成し、県内の中学校、高校、専門学校等に配布するなどの取組を行っている。

広報 (パンフレット・TV)



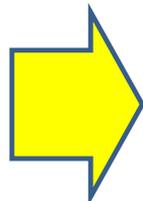
【漫画を活用したPR広報】

- くさか里樹さん(高知県出身)の漫画「ヘルプマン」のイラストを使用したパンフレットを7万部作成し、県内の中学校・高校・専門学校に配布。

【テレビを活用したPR広報】

- 毎週月曜日に3分間程度の番組枠の中で、県内で介護の仕事に従事している若者をクローズアップし、介護の仕事の魅力をPRしている。

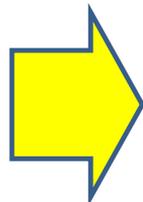
セミナーの開催



- 中山間地域の介護人材の確保に向けた取組として、中高生や保護者、福祉の仕事に興味のある一般の方を対象にセミナーを開催。
※平成25年度からの新規事業として実施

- セミナーでは、希望者に対して施設見学や介護体験などを実施

協議会の設置 (高知県福祉・介護人材確保推進協議会)

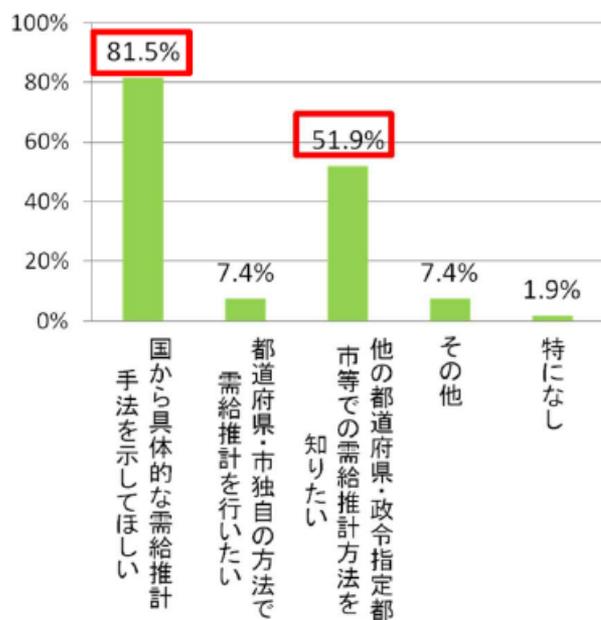


- 高知県庁(福祉部局・労働部局・教育委員会)、高知労働局、ハローワーク、介護労働安定センター、福祉人材センター、看護協会、介護福祉士会、老人福祉施設協議会ほか事業主団体、専門学校などが参加。
- 人材確保に関する取組の情報共有の場として、協議会を設置。
※年2回開催(県庁と労働局が事務局となり、各1回ずつ主催)

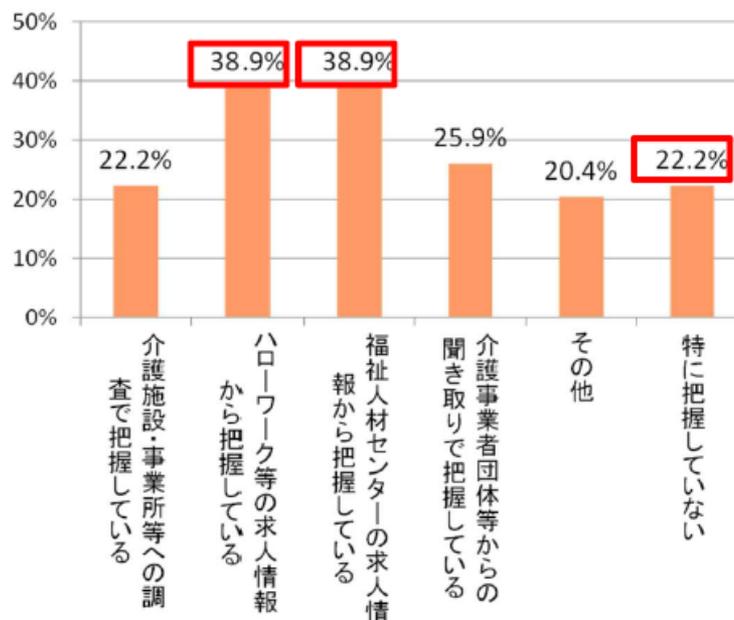
3 都道府県による広域的・総合的な支援 介護人材の需給推計について

- 都道府県・指定都市において、介護人材の需給推計を行う場合の方法については、「国から具体的な需給推計手法を示してほしい」が最も多く、次に「他の都道府県・政令指定都市等で需給推計方法を知りたい」となっている。
- また、介護人材の過不足状況の把握方法としては、「ハローワーク等の求人情報から」、「福祉人材センターの求人情報から」把握しているのが多く、「特に把握していない」都道府県・指定都市も約2割ある。

介護人材の需給推計を行う場合の方法(複数回答)



介護人材の過不足状況の把握方法(複数回答)



【出典】株式会社三菱総合研究所「介護人材の見通し策定に関する調査・研究事業報告書」(平成24年度セーフティネット支援対策等事業)

○ 介護職員の需要推計ワークシートの今後のスケジュール

| 平成25年 | | | | | | 平成26年 | | | |
|----------|----|----|----------|-----|-----|----------|----|----|-------|
| 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | 4月～ |
| WSの検討・作成 | | | WSの試行・検証 | | | WSの改修・確定 | | | WSの提供 |

出典:厚生労働省

介護事業者プレゼンテーション資料 (株式会社やさしい手)

人材マネジメントによる効果 ～在宅介護やさしい手の場合～

介護事業経営の事例のご紹介

株式会社やさしい手
代表取締役社長 香取 幹
2013年8月30日

I . 会社概要

会社概要

(1) 在宅介護

()内は店舗数

| | | | |
|------------------|------|-----|---------|
| 訪問介護(直営) | (44) | 利用者 | 11,571名 |
| 訪問介護(フランチャイズ) | (53) | 利用者 | 5,960名 |
| 24時間巡回訪問介護 | (5) | 利用者 | 448名 |
| 居宅介護支援(直営) | (24) | 利用者 | 3,068名 |
| 居宅介護支援(フランチャイズ) | (17) | 利用者 | 1,282名 |
| 訪問入浴介護 | (4) | 利用者 | 394名 |
| 訪問入浴介護(フランチャイズ) | (1) | 利用者 | 67名 |
| 通所介護(直営) | (13) | 利用者 | 1,137名 |
| 通所介護(フランチャイズ) | (16) | 利用者 | 665名 |
| 福祉用具貸与販売 住宅改修 | (3) | 利用者 | 2,778名 |
| 包括支援センター受託 | (5) | 利用者 | 753名 |
| 短期入所生活介護 | (1) | 利用者 | 240名 |

(2) 高齢者専用賃貸住宅事業

| | | |
|---------|--------|------|
| 直営 | (3)利用者 | 142名 |
| フランチャイズ | (3)利用者 | 136名 |

(3) その他

| | |
|-----------|--------|
| 有料職業紹介事業 | 1,331件 |
| 一般労働者派遣事業 | 90件 |
| 訪問介護員養成講座 | (4) |

平成24年1月31日現在

「やさしい手」が運営する高齢者住宅



センチュリーテラス船橋
運営主体:ミサワホーム東関東



グレイプス浅草
運営主体:東京建物不動産販売



やさしい手広野高原
運営主体:(株)日建マネジメント



やさしい手伊丹
運営主体:(株)日建マネジメント



やさしい手東大阪
運営主体:(株)日建マネジメント



ライブガーデン千葉浜野
運営主体:長谷エライブネット



やさしい手東大阪長瀬
運営主体:(株)日建マネジメント



やさしえ上越
一括借上:日本管理センター



やさしえ盛岡津志田
一括借上:日本管理センター



やさしえ西明石
一括借上:日本管理センター

株式会社やさしい手の credo 住み慣れた家で老いる。「Aging In Place」

安らかな生活

私たちは、お客様の豊かで穏やかな生活を望みます。

お客様優先

私たちは、お客様を最優先に考え迅速に行動します。

想いの実現

私たちは、常にお客様一人ひとりの想いの実現に向けたサービスを創造します。

相互の尊重

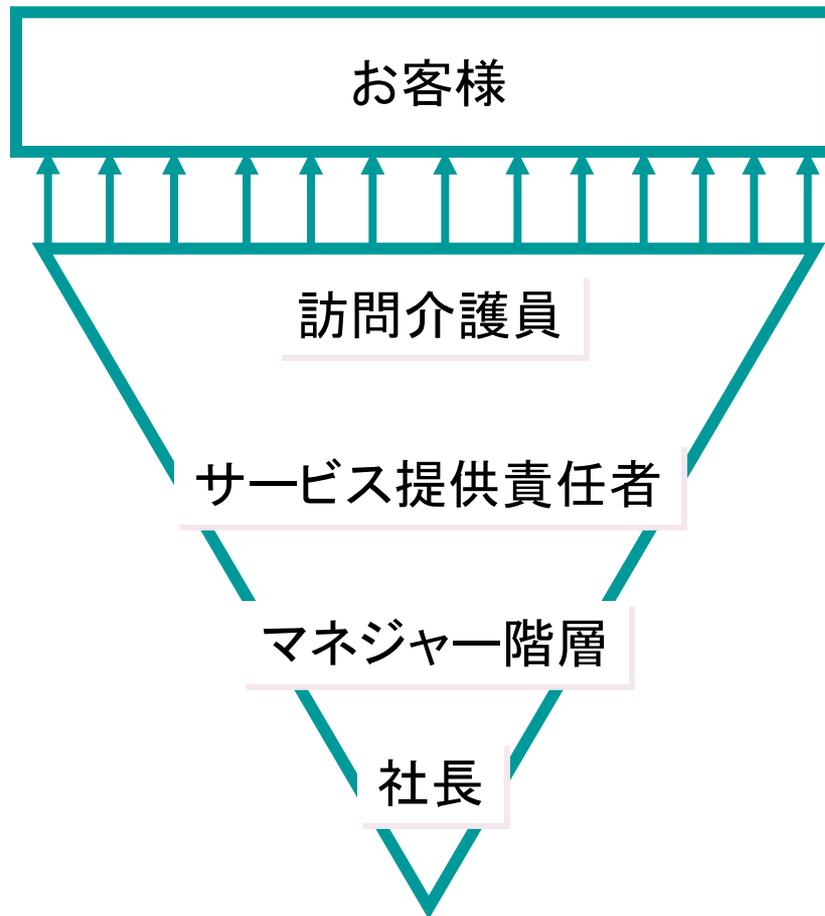
私たちは、常にチームへの感謝と思いやりの気持ちを大切にします。

社会的責任

私たちは、法を守り、地域社会に貢献します。

Ⅱ. 事例報告の基礎となる考え方

訪問介護員をトップとした 逆ピラミッド組織



サービス業独特のお
客様を中心とした逆
ピラミッド組織

- 社長はマネジャー階層を支援し励まして、明るく元気になるようにはたらきかける。
- マネジャーはサービス提供責任者が明るく元気になるようにはたらきかける。
- サービス提供責任者は訪問介護員が明るく元気になるようにはたらきかける。
- 訪問介護員はお客様が明るく元気に前向きになるように働きかける。

サービスプロフィットチェーン

サービス業としての訪問介護について、どのように組織として「収益化」に結びつけるべきか考えるための経営管理のフレームワークとして、サービス・プロフィット・チェーンが存在することについて、ジェームズL. ヘスケットらによって報告が利用できると考える。彼らはこの報告において、サービス・プロフィット・チェーンの連関を以下のように説明している。

- ①収益性と成長性の原動力は顧客ロイヤリティである。
- ②顧客ロイヤリティの原動力は顧客満足である。
- ③顧客満足の原動力はサービスの価値である
- ④サービスの価値は従業員の生産性を高めることで創造される。
- ⑤従業員の生産性の原動力は従業員ロイヤリティである。
- ⑥従業員ロイヤリティの原動力は従業員満足である。
- ⑦従業員満足の原動力は社内サービスの質である。

ここでの「社内サービスの質」とは、従業員が仕事、同僚、そして会社をどのように思っているかの集積されたものである。

サービスプロフィットチェーン

報告によると、データから、サービス担当者自身が「顧客ニーズに十分応えることができる」と自覚していることが従業員満足の源泉となることが発見されている。

従業員の思いは、顧客満足のためにサービス担当者に求められる能力や権限を最大化し、サービス担当者が「高潔な精神」にもとづいて、自らの仕事に誇りをもって業務あたることの重要性、また「裏方仕事の大切さ」が繰り返し強調されることから養われる。

報告によると、成功企業の従業員満足の向上計画には、新たな採用方法、より進んだ技能トレーニング、職務上の意思決定権限の拡大、煩雑な事務作業の自動化、全階層の従業員に対する実績ベースの報酬、そして従業員の昇進機会の拡大が盛り込まれている。

当社は、経営者として、訪問介護をサービス業として積極的に位置づけ、従業員満足を向上させ、サービス・プロフィット・チェーンの連関を機能させることにより、収益性が低下しつつある訪問介護の収益性を高めることについての挑戦を考えている。

Ⅲ. 正社員退職者 アンケートの結果

衝撃の結果がいまここに！

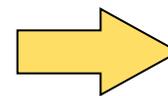
退職者過去85人に退職理由アンケート

表 当社退職者過去85人退職理由アンケート結果

| 分類 | 割合 | 退職者 | 理由 |
|----|-------|-----|----------------------------------|
| 1 | 7.1% | 6人 | 労働条件(賃金・諸手当・勤務時間・勤務日数など)が希望に合わない |
| 2 | 7.1% | 6人 | 仕事の内容が希望に合わない |
| 3 | 2.4% | 2人 | 経営の方針・運営の方針が合わない |
| 4 | 22.4% | 19人 | 職場の人間関係が良くないことが理由 |
| 5 | 16.5% | 14人 | 健康上の都合が理由 |
| 6 | 18.8% | 16人 | 結婚・出産・介護が理由 |
| 7 | 14.1% | 12人 | 仕事に自信が持てない。能力がない。 |
| 8 | 3.5% | 3人 | ハラスメントを受けた・ハラスメントを行った |
| 9 | 8.2% | 7人 | 他の事業・他の会社・別の目的に興味を持った。 |
| 10 | 0.0% | 0人 | その他 |

下記の退職理由が非常に目立つ

- ・職場の人間関係
- ・健康上の理由
- ・仕事に自信が持てない・能力がない

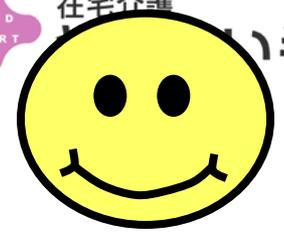


不機嫌な職場！

退職者過去85人に退職理由アンケート

表 当社退職者過去85人退職理由アンケート分類事例

| | |
|---|---|
| 1 | 社内体制に関する不満、賞与に対する不満があり退職。 |
| 1 | 職場の混乱時に、残業が多く家族団欒の時間がとれず嫌気が差し他施設に転職。 |
| 1 | S責の仕事とは「中のCDと聞いていた」のになぜサービスに出ないといけないのか？3日で退職 |
| 2 | 利用者とかかわる時間が少なくつまらなかった。「このサービスは介護保険内ではできない」というのが苦痛だった。 |
| 2 | 複合的理由によりゆめてらすの業務内容に懐疑的になってきた。異動提案するも退職の道を選ぶ。 |
| 2 | 期待された人材であったが、異動および業務内容に不安を感じ引き留めにも応じず退職となる。 |
| 3 | 異動が多く、基礎をきちんと学ばないまま現場サービスに入ることが多く戸惑っていた。 |
| 3 | 9月からは3~4ヶ月ゆっくりと休みたい。事業所では何でもやらなければならない、一人で気張ってやってきた。 |
| 4 | 近隣事業所から異動。某職員の嘘の報告から私一人が悪者になっていた。上司に相談するも解決には至らず。うつになり |
| 4 | 某スタッフとの確執。店舗内に揉め事が多く、精神的にも身体的にも疲れてた。 |
| 4 | リーダーに対する不信、不満増大。私は何一つ悪いことはしていないのに何故私が異動の対象となるのか？ |
| 5 | 社内異動4回にして総務部に異動となるも、うつ状況のまま現実逃避し入社せず。 |
| 5 | 結婚を機に▲▲市に引っ越すことになり○○店への異動を検討したが、体調不調の理由からご両親に継続勤務を反対さ |
| 5 | うつ状態が半年間続き退職となる。自己主張が弱く他者の巻き込みが弱く問題解決できず。 |
| 6 | 結婚がきっかけ。ご主人が土・日休みのため、シフト制の事業にいと土・日休みはなかなか難しい。 |
| 6 | ご主人の家事・育児に対する協力が全くなく、育児休暇中に退職となる。 |
| 6 | 働く意志は十分にあったが、保育園に入園できずに育児に専念せざるを得ず止む無く退職。 |
| 7 | 4日間のみ在籍で退職。業務内容が私には合わない、続けていく自信がない・・・。 |
| 7 | ご自身曰く、「能力の無さ？により残業でカバーし健康を害す。子供の保育園への迎えも遅くに自分が行く。近くで働きたい」 |
| 7 | 自分の未熟さ故、社内外に迷惑をかけていることがストレスになっている。やさしい手から離れ施設で働きたい。 |
| 8 | ハラスメント行為散見。注意後うつ状態に陥り自己都合退職。 |
| 8 | ハラスメント行為発覚、退職に至る。 |
| 8 | ここの責任者がいる限りパワハラにより他職員も辞めざるを得ない。今まで何人辞めたことか？●●部長には報告はいつ |
| 9 | 実家(▽▽県)に帰り他業界の仕事をしたい。やさしい手の待遇には文句はない。異動も提案されたが、実家に帰りたい一 |
| 9 | 念願の○○県消防庁職員に採用となる。 |
| 9 | 趣味であるトライアスロンに挑戦したい。海外へ。 |



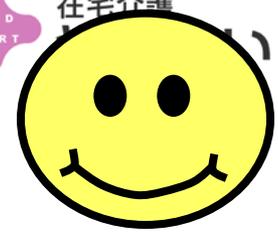
「不機嫌な職場」をごきげんに！

まず、私たち職場の人間関係が良くないことに関してなんとかしなければならない。人間関係がよくない「不機嫌な職場」をごきげんにするための手を打たないといけない。

1. チームマネジメントの向上

私たちは、各地域統括部責任者、エリアマネジャーなどのミドルマネジメントの方々に活躍いただいて個別のチームに向けたチームマネジメント向上支援、関係良化支援などを具体化するとりくみを進めようとしている。特に、私たちは、当社で導入している職務役割主義の評価制度を活用して、各階層社員の最重要役割基準に「相互信頼とチームワークへの積極的協力」位置づけて重要性を意識し具体的方法を学習してもらおうと企んでいる。

私たちからの人材本位の明るい元気な働きかけが、組織風土をつくるように思っている。



「不機嫌な職場」をごきげんに！

2. 社員同士互いをどう思っているか

全社のクレド(社員行動規範)に「社員間の相互の信頼」の項目を追加して、全社的日常的行動として位置付ける。これを全社で毎朝唱和すると、サービス提供責任者は、互いの信頼関係の重要性に気付きののではないかと期待をしている。このように「チームのメンバー同志互いをどう思っているか」という環境の保全是、先に紹介されたサービス・プロフィット・チェーンで定義された社内サービスの質向上の考えと一致する。こうして作られた当社のクレドを下記に示す。

クレド ～ やさしい手行動規範 ～

○安らかな生活

私たちは、お客様の豊かで穏やかな生活を望みます。

○お客様優先

私たちは、お客様を最優先に考え迅速に行動します。

○想いの実現

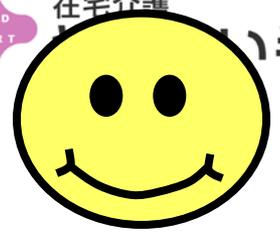
私たちは、常にお客様一人ひとりの想いの実現に向けたサービスを創造します。

○相互の尊重

私たちは、常にチームへの感謝と思いやりの気持ちを大切にします。

○社会的責任

私たちは、法を守り、地域社会に貢献します。



「一人ひとりが主役になる、一人ひとりが輝いて生きていくことを支援し合う協力関係」

3. 感謝と認知のフィードバック

- ・私たちが注目していることとして、チームワーキングの崩壊に関して取り扱った最近の書物に高橋克徳・河合太介著「不機嫌な職場~なぜ社員同士で協力できないのか」5)がある。
- ・経営管理の専門家たちが書くこれらの文献によると、「組織全体でお互いを助け、協力し合う関係が作り出されていくためには『感謝』と『認知』のフィードバックを適切なタイミングで、適切な内容で機能していくことが人間の行動を促進し、強化するのだという。これを理解し、組織のメンバー全員で共有していくことが大事である」という。
- ・「感謝という行為は次の感謝を呼び起こすという。感謝は連鎖し人の気持ちに働きかける大きなエネルギーを持っている」という。このような感謝の行為は援助行為を強化していくことにつながる。相手の喜びが自分の喜びとなると書かれている。
- ・そんなの考えてみれば当たり前である！
- ・そういえば、私たちの職業はなんだっただろうか。これはうっかりにもほどがある。
- ・さらにここで認知のフィードバックが重要だという。相手がしてくれたことを自分にとってどれだけ素晴らしかったかを語るということが重要だという。しかも素直に！
- ・私たちはいつから素直でなくなったのだろうか。
- ・こうして「一人ひとりが主役になる、一人ひとりが輝いて生きていくことを支援し合う協力関係」を構築しなければならないと説かれている。
- ・まさにこれだ！これこそあと一つ足りないパズルのピースだったのか。

IV. 環境分析

1. 訪問介護事業の損益分岐点分析

1拠点あたりの規模の経済を生かして、貢献利益率(営業利益率)を向上させる。

| | 金額(千円) | 人数(人) | 単価(円) | 金額(千円) | 人数(人) |
|--------------|---------|-------|---------|--------|-------|
| 売上高 | 380,724 | | | 10,290 | |
| 介護給付売上高 | 269,642 | 5,447 | 49,503 | 7,288 | 147.2 |
| 要介護1 | 42,587 | 1,243 | 34,261 | 1,151 | 33.6 |
| 要介護2 | 67,081 | 1,552 | 43,222 | 1,813 | 41.9 |
| 要介護3 | 65,696 | 1,163 | 56,488 | 1,776 | 31.4 |
| 要介護4 | 55,940 | 809 | 69,147 | 1,512 | 21.9 |
| 要介護5 | 58,209 | 680 | 85,601 | 1,573 | 18.4 |
| 過誤請求分 | -19,871 | | | | |
| 予防給付売上高 | 53,174 | 2,668 | 19,930 | 1,437 | 72.1 |
| 要支援1 | 21,367 | 1,190 | 17,955 | 577 | 32.2 |
| 要支援2 | 32,485 | 1,478 | 21,979 | 878 | 39.9 |
| 過誤請求分 | -678 | | | | |
| その他訪問介護売上 | 57,908 | | | 1,565 | |
| 売上原価 | 286,276 | | | 7,737 | |
| 訪問介護員賃金 | 165,711 | 2,887 | 57,399 | 4,479 | 78.0 |
| サービス提供責任者労務費 | 91,720 | 298 | 307,785 | 2,479 | 8.1 |
| 給与手当 | 70,761 | | | 1,912 | |
| 賞与引当金 | 6,889 | | | 186 | |
| 法定福利費 | 13,394 | | | 362 | |
| 退職給与引当金 | 676 | | | 18 | |
| 経費(原固定費) | 28,831 | | | 779 | |
| 販売費および一般管理費 | 34,580 | | | 935 | |
| 販管人件費 | 13,126 | 26 | 504,846 | 355 | 0.7 |
| 一般管理費 | 21,454 | | | 580 | |
| 営業利益 | 59,866 | | | 1,618 | |
| 営業利益率 | 15.7% | | | 15.7% | |
| 変動費 | 257,445 | | | 6,958 | |
| 固定費 | 63,411 | | | 1,714 | |
| 変動費比率 | 67.6% | | | 67.6% | |
| 損益分岐点売上高 | 93,776 | | | 2,534 | |

大店舗型の出店

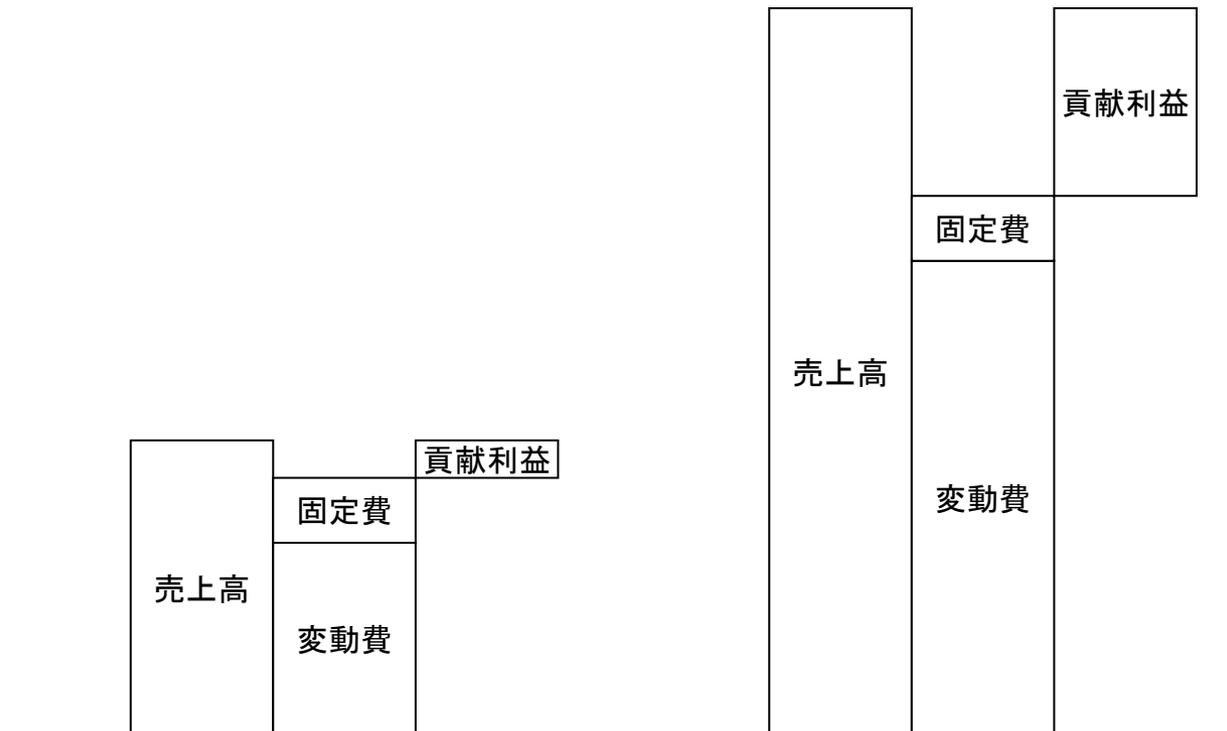
- ・売上規模は大きい
- ・1拠点あたりの売上高が1000万円
- ・損益分岐点売上高の4倍の額
- ・「その他の売上」が15%
- ・利用者数は270人
- ・1店舗あたり「管理者」人数が少ない

単位:千円

☆2009年4月実績より

2. 訪問介護事業の損益分岐点分析

1拠点あたりの規模の経済を生かして、貢献利益率を向上させ、経常利益率を向上させる。



訪問介護の損益分岐点売上高

: 2,534千円

- ・ 変動費に含まれる費用
 - ・ 訪問介護員人件費
 - ・ サービス提供責任者(常勤)人件費
- ・ 固定費に含まれる費用
 - ・ 事業所賃貸借料
 - ・ 事業所事務経費
- ・ サービス提供責任者(常勤)の職務内容
 - ・ サービス提供責任者業務
 - ・ (訪問介護計画作成・定期訪問・訪問介護員同行指導・介護の目標の見直し、サービス担当者介護の出席)
 - ・ サービススケジュールの調整
 - ・ 訪問介護員の労務管理雇用管理
 - ・ 訪問介護員の就労スケジュール管理
 - ・ 訪問介護員向け研修開催
- ・ サービス提供責任者(常勤)配置基準と業務
 - ・ サービス提供責任者の業務は基準により定められている
 - ・ サービス提供責任者は法令配置基準が定められている常勤者
 - ・ 訪問介護委員10名が訪問介護月次450時間に1名常勤配置
- ・ 固定費に含まれない費用(当社基準)
 - ・ いわゆる管理者(エリアマネジャー・部責)は固定費に含まれていない。
 - ・ 訪問介護事業部の費用やシステムなどの費用は固定費に含まれていない

3. 訪問介護事業のビジネスモデル

1拠点の規模が大きい

- 訪問介護拠点あたりの利用者が多い。
- 1拠点においての営業エリア内の利用者獲得の「深堀」が可能であれば、1拠点あたりの利用者数を拡大させ、1拠点あたりの規模の経済を働かせることにより、貢献利益率(営業利益率)を向上させることができる。

狭い地域範囲内のシェアを獲得

- 地域のシェアを拡大1拠点の規模を拡大する。
- 訪問介護事業の商圈を拡大するのは難しい。

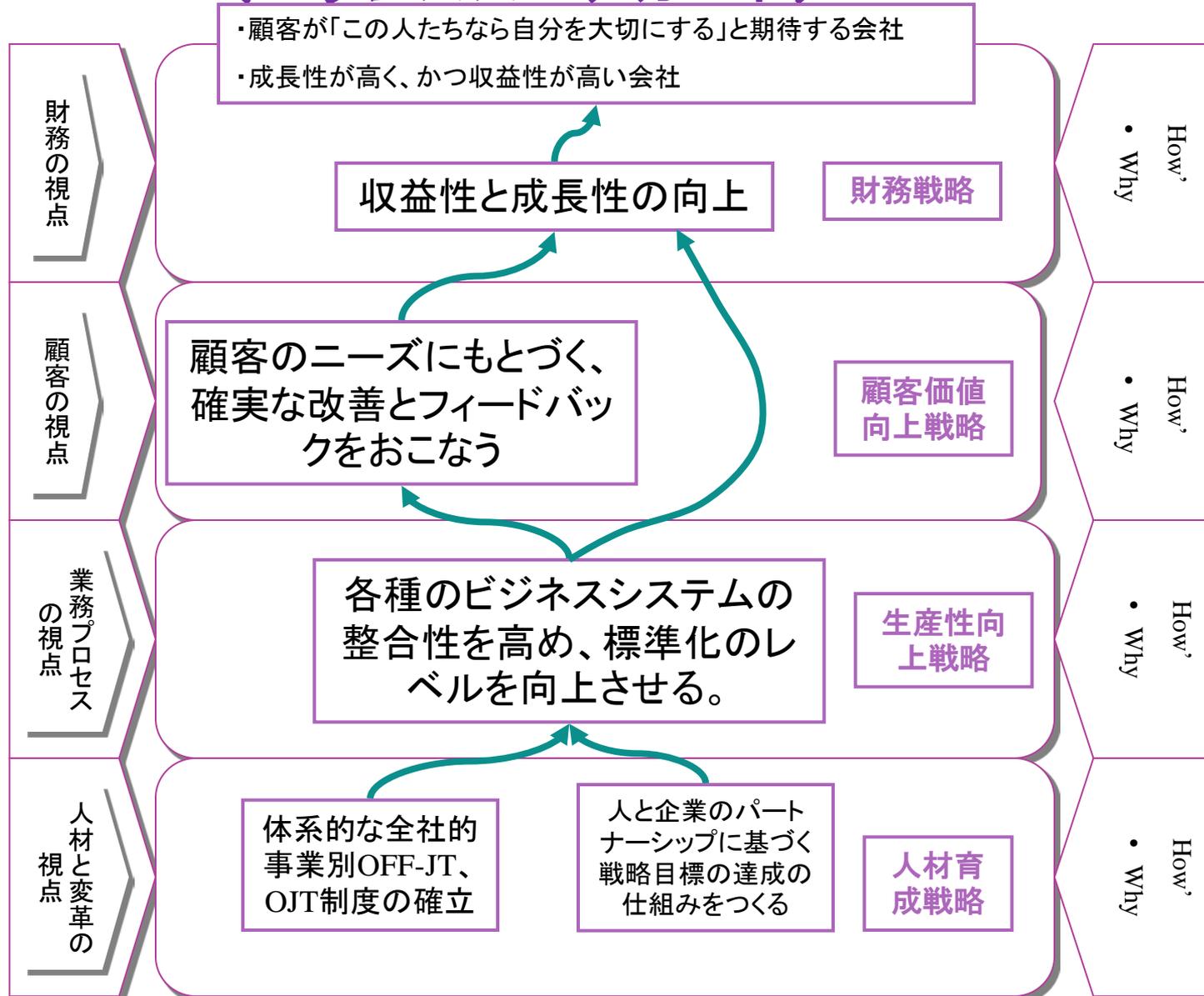
深堀を可能にする戦略

- このようなことから、どのように「深堀」をおこなうことができるかということが、「訪問介護のビジネスモデル」において最重要の課題であることが定義できる。
- 「深堀」のためには地域の同業他社ケアマネジャーからの支持が重大な鍵となる。
- 「深堀」のためには「顧客からの支持」がもっとも大きな課題となる。
- 「顧客からの支持」を獲得するためには当社がどのような価値を顧客に提供できるか明確に定義してそれを実現しなければならない。
- 指定訪問介護の基準の範囲内で「差別化」「優位性」をもたせる必要がある。

V. やさしい手訪問介護のビジネスモデルを支える戦略

顧客からの支持により地域を深堀する。
顧客にとっての価値はなにか？

1. 戦略マップと戦略目標の関係 (バランススコアカード)



2. 財務の視点 ～財務戦略～

戦略目標：収益性を向上させながら、高い成長性を実現する。

戦略の背景

- 他社に比較して売上原価の水準が高い。
- 収益性の低い事業が問題になっていた。
- 高い成長性が求められている。

- 訪問介護を中心とした売上向上策を講じる。
- 訪問介護事業所の多店舗展開を推進する。
- 収益性の低い事業のてこ入れをし、収益寄与を高める。
- 本社費などの固定費を中心として、費用削減を進める。

3. 顧客の視点 ～顧客価値向上戦略～

戦略目標：顧客のニーズにもとづく、確実な改善とフィードバックをおこなう

- サービス提供地域にて、競合がすすみ、顧客のニーズへの対応力が低いと新規獲得が難しくなってきた。
- ニーズの把握のためには、確実な定期訪問が必要である。
- 定量化された顧客満足のデータ空の分析は重要である。

- 個別のサービスを管理する訪問介護計画や居宅サービス計画にもとづくマネジメントサイクルを強化する。
- 定期訪問により獲得した利用者ニーズを確実にサービス提供内容の改善に用いるとともに、確実に顧客、ケアマネジャーにフィードバックする。この改善とフィードバック頻度について定量測定し、目標管理の評価に結びつける。
- 半期ごとにCS調査をおこない、その値を目標管理上の評価項目とする。CS調査結果の値を定点観測し、事業所マネジメントにフィードバックすることを制度化する。

3. 顧客の視点 ～顧客価値向上戦略～

顧客のニーズにもとづく、確実な改善とフィードバックをおこなう

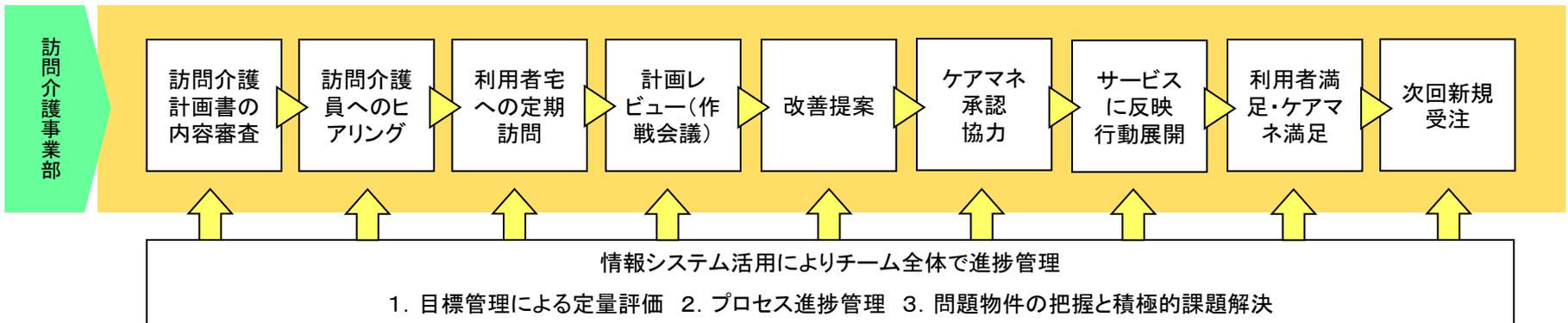
戦略の背景

- 顧客のニーズへの対応力が高めて新規獲得をおこなう。
- 具体的個別案件ごとの提案に基づくPR活動が営業業績向上のために効果が高い

- ヒアリングや定期訪問により獲得した利用者ニーズを、①確実にサービス提供内容の改善に用いるとともに、②確実に顧客、ケアマネジャーに適時フィードバックする。これらの行動は③常に管理者によって進捗状況の管理を行い実行の徹底を図る。

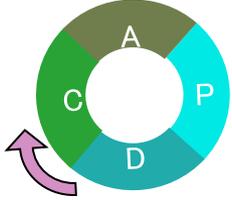
【対象事業】

訪問介護、通所介護、巡回型、訪問入浴、福祉用具レンタル、居宅介護支援、人材紹介派遣



居宅介護支援のPDCAサイクル 具体例

PDCAサイクルの考え方の応用

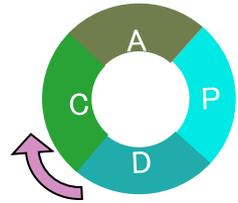


| 項目 | 居宅介護支援事業の主要なPDCAサイクル | ISO9000 要求事項のPDCAサイクル |
|--------|---------------------------------|-----------------------|
| P: 計画 | アセスメント、および居宅サービス計画の作成 | 7.3 設計開発 |
| D: 実行 | 居宅サービス計画に基づくサービス選定サービススケジュールの管理 | 7.5 製造およびサービス提供 |
| C: 評価 | モニタリング (設計の妥当性確認) | 8.2 監視、および測定 |
| A: 見直し | モニタリングに基づく居宅サービス計画の見直し | 8.5 改善 |

当社においてはISO9000の要求事項のPDCAサイクルを個別援助計画の業務プロセスに応用し標準化してます。

訪問介護のPDCAサイクル 具体例

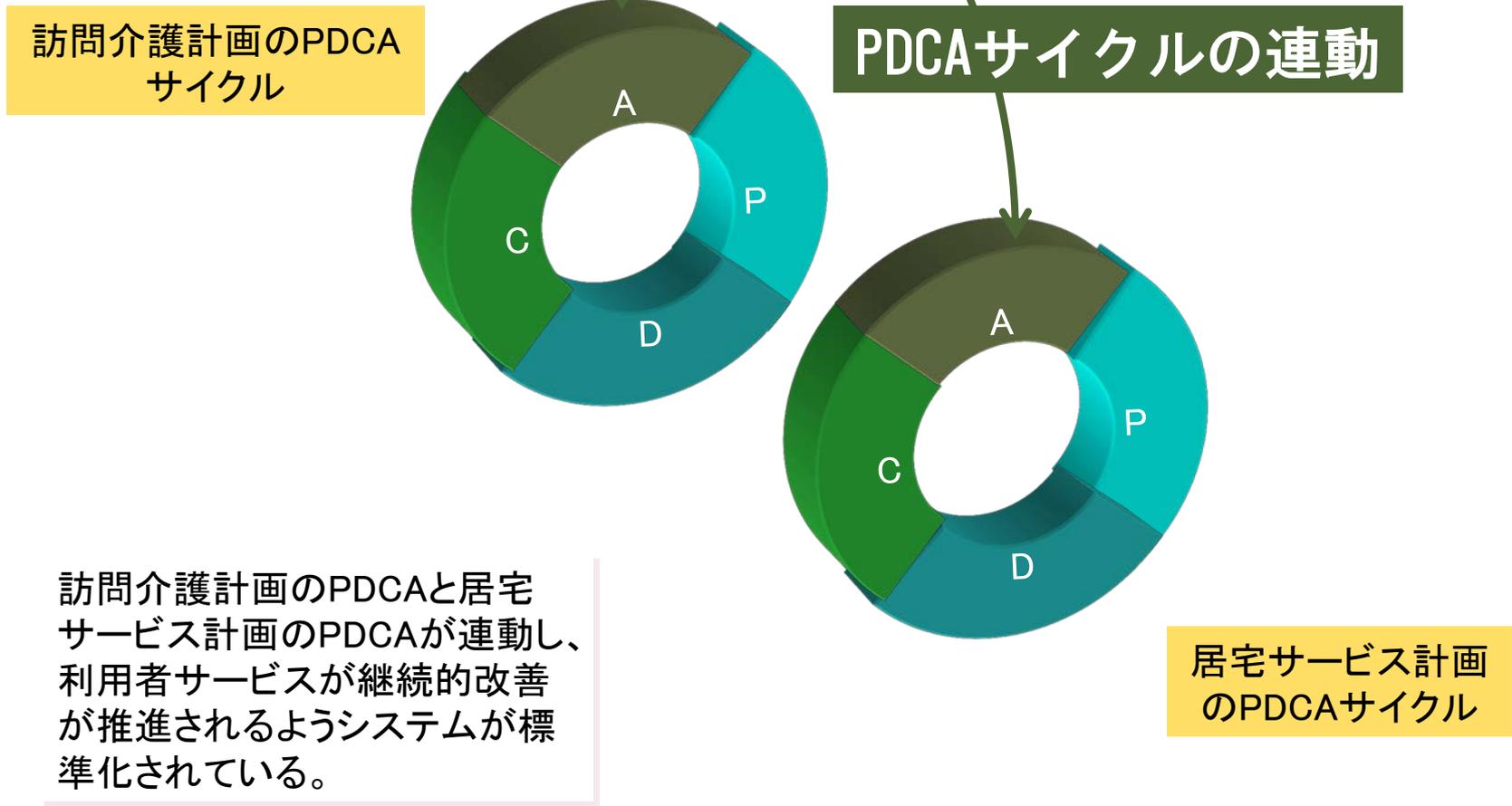
PDCAサイクルの考え方の応用



| 項目 | 訪問介護事業の主要なPDCAサイクル | ISO9000 要求事項のPDCAサイクル |
|--------|----------------------------|-----------------------|
| P: 計画 | 利用者ニーズの把握、および訪問介護計画の作成 | 7.3 設計開発 |
| D: 実行 | 訪問介護計画に基づく、訪問介護サービス提供 | 7.5 製造およびサービス提供 |
| C: 評価 | 計画的な定期訪問を行うことによるサービスの妥当性確認 | 8.2 監視、および測定 |
| A: 見直し | 定期訪問による妥当性確認に基づく訪問介護計画の見直し | 8.5 改善 |

当社においてはISO9000の要求事項のPDCAサイクルを個別援助計画の業務プロセスに応用し標準化しています。

居宅サービス計画と訪問介護計画の PDCAサイクル連動



4. 業務プロセスの視点 ～生産性向上戦略～

戦略目標：各種のビジネスシステムの整合性を高め、標準化のレベルを向上させる。

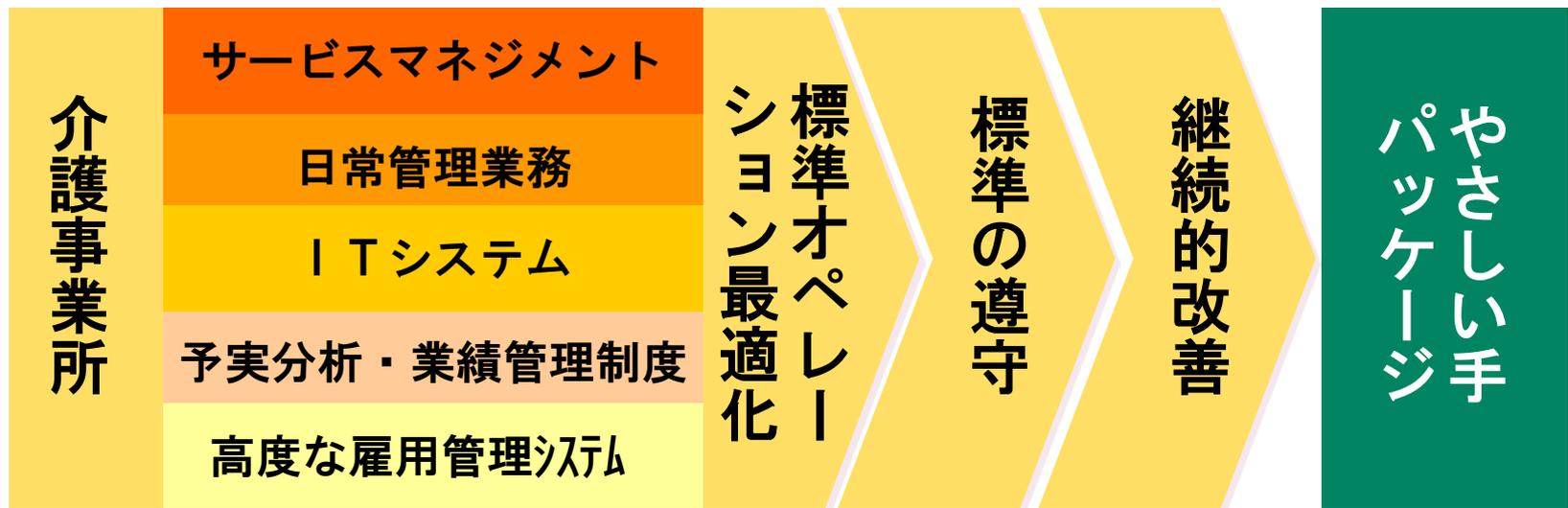
戦略の背景

- 現在各種のビジネスシステムはそれぞれは高度に仕組みられているが統合的ではない。
- 新システムの導入により、事業所の定常的業務は合理性が高まった

- 顧客のニーズへの対応の精度やスピードを高めながらも、情報システムを活用し、徹底した運用の標準化を推し進める。標準化は一方で継続的改善のしくみを確実なものにする。多事業所展開を可能にする適切なビジネスシステムを得る。
- 各種のビジネスシステムの整合性を高め、標準化のレベルを向上させる。これにより事業所の競争優位性を高める。

標準オペレーションの継続的改善

各種のビジネスシステムの整合性を高め、標準化のレベルを向上させる。これにより事業所の競争優位性を高める。



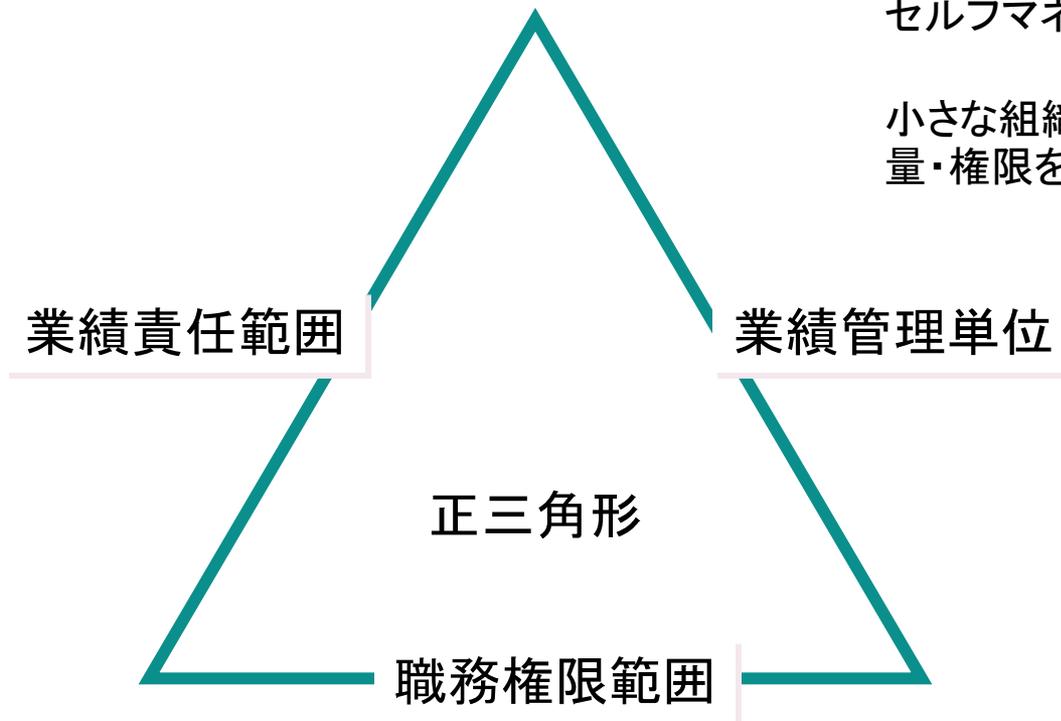
訪問介護小規模チームの職務権限

最小業績管理単位 は小チーム

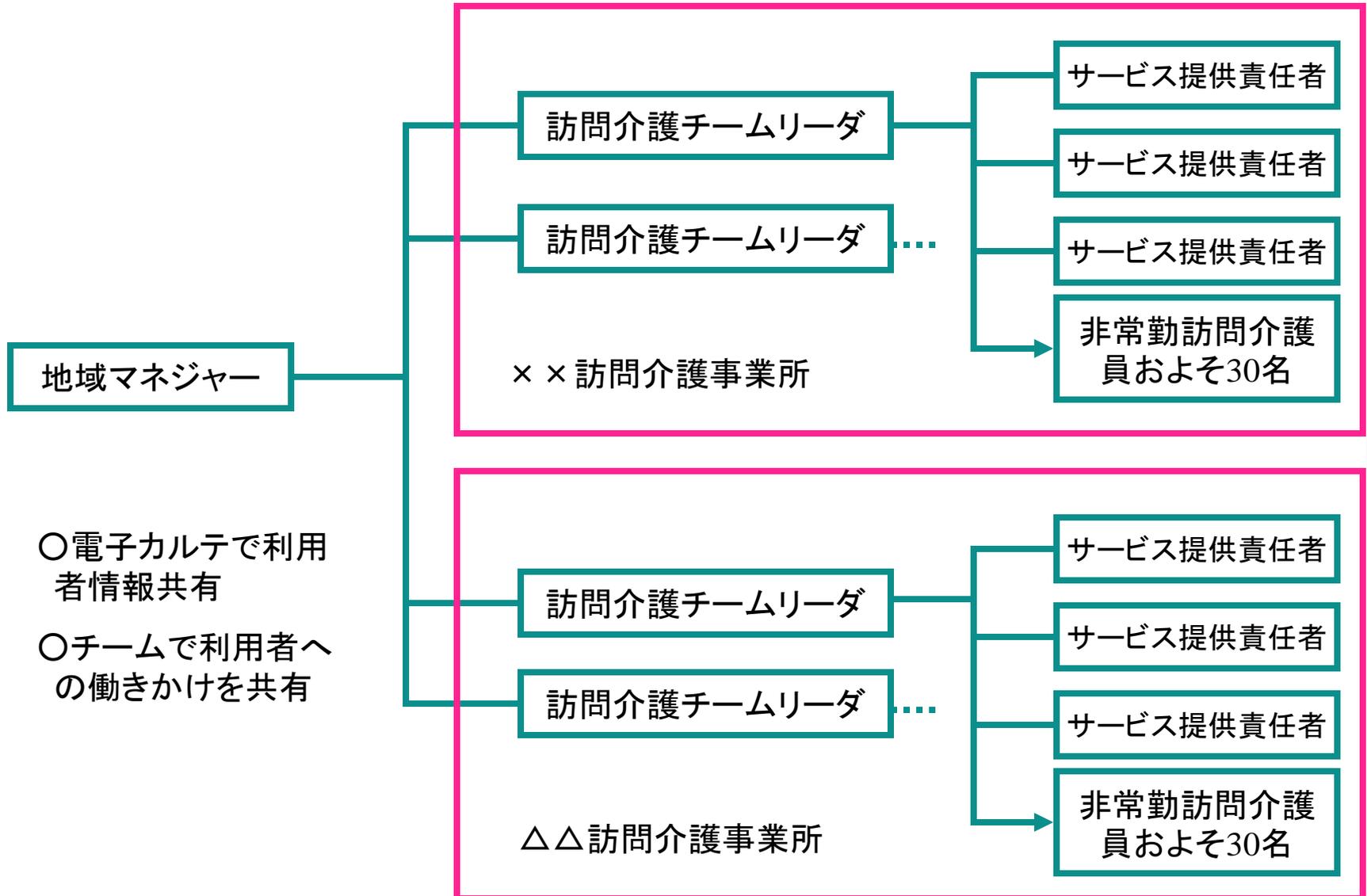
リーダー・メンバー合わせて3人の
小チームであっても
セルフマネジメントで業績管理

小さな組織のリーダーに大きな裁
量・権限を委譲

三面等価の図式



当社訪問介護事業所の組織構造





5. 1. 人材と変革の視点 ～人材育成戦略～

戦略目標1：人と企業のパートナーシップに基づく戦略目標の達成の仕組みをつくる

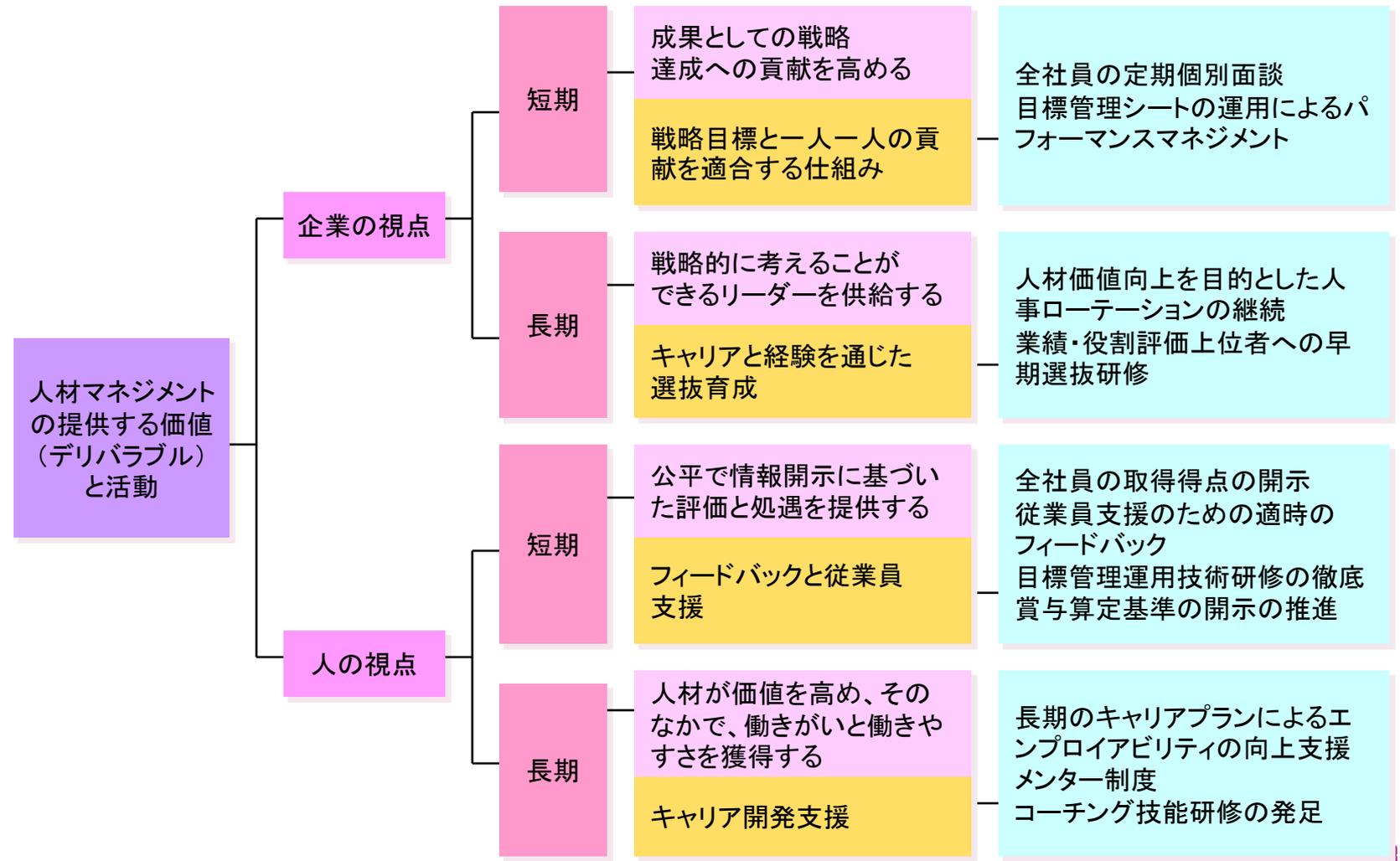
戦略の背景

- 競争優位性の源泉は有能な人材の定着の向上とそれによる組織内の経営的情報資源の蓄積である。
- 介護事業においては、正社員から登録型非常勤社員まで雇用形態がさまざまであり、雇用の考え方がさまざまである。

各種の戦略目標の達成のために、人と企業のパートナーシップに基づき、下記の人材マネジメント施策を実施する。

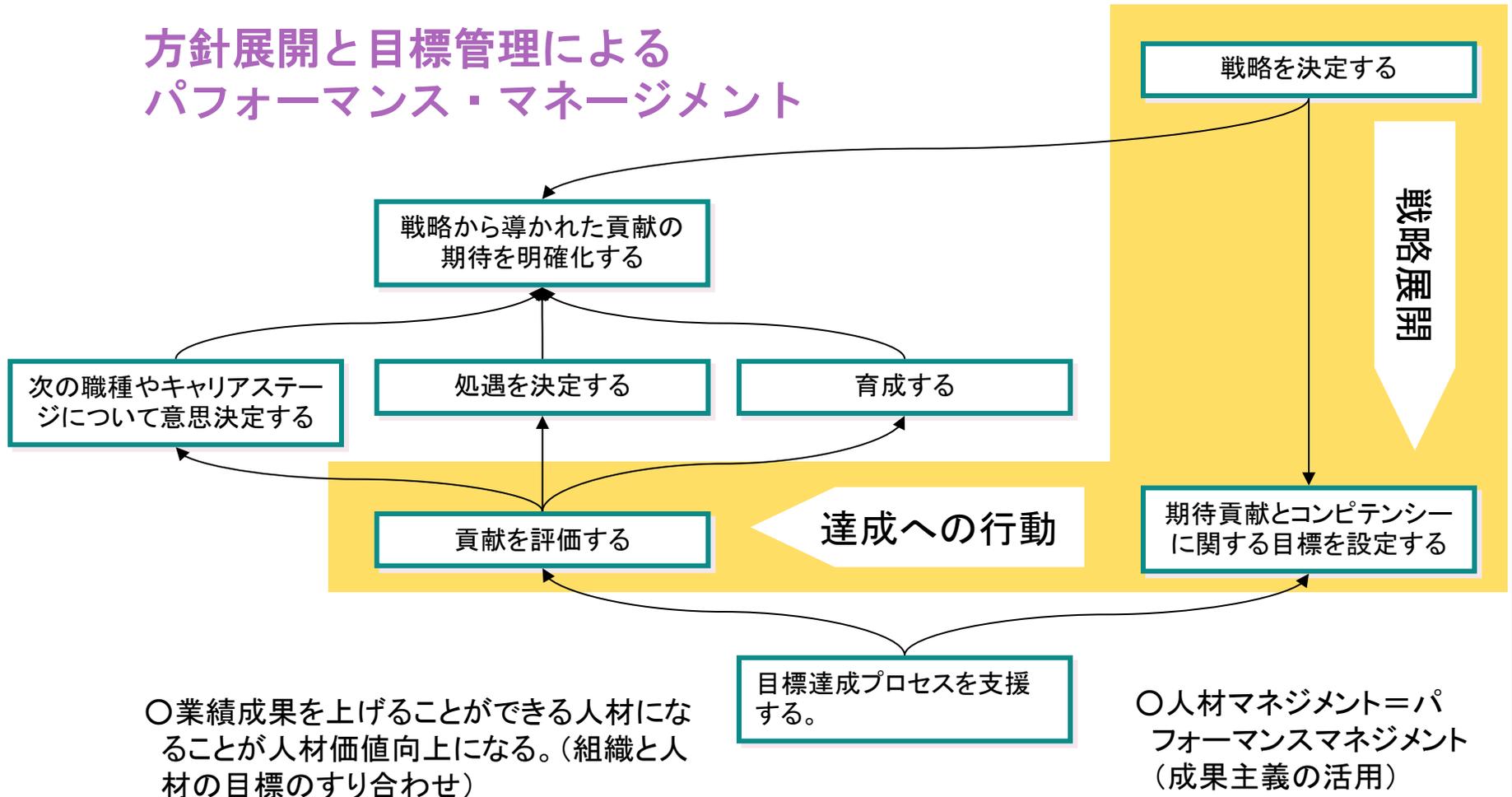
- ①目標管理にもとづく戦略貢献の評価による目標達成の支援の仕組み作り、セルフマネジメント能力の向上を進める。
- ②エンプロイアビリティ（人材価値）の向上をねらいとした人事ローテーションや選抜教育制度に基づくリーダー人材の育成
- ③納得性の高い評価・処遇制度への改善とフィードバックによる従業員支援
- ④キャリア開発支援の制度の開発と社内管理者のコーチング・メンタリング能力の開発、タイムマネジメント教育体制の向上による就労環境の向上

人と企業のパートナーシップに基づ く戦略目標の達成の仕組みをつくる

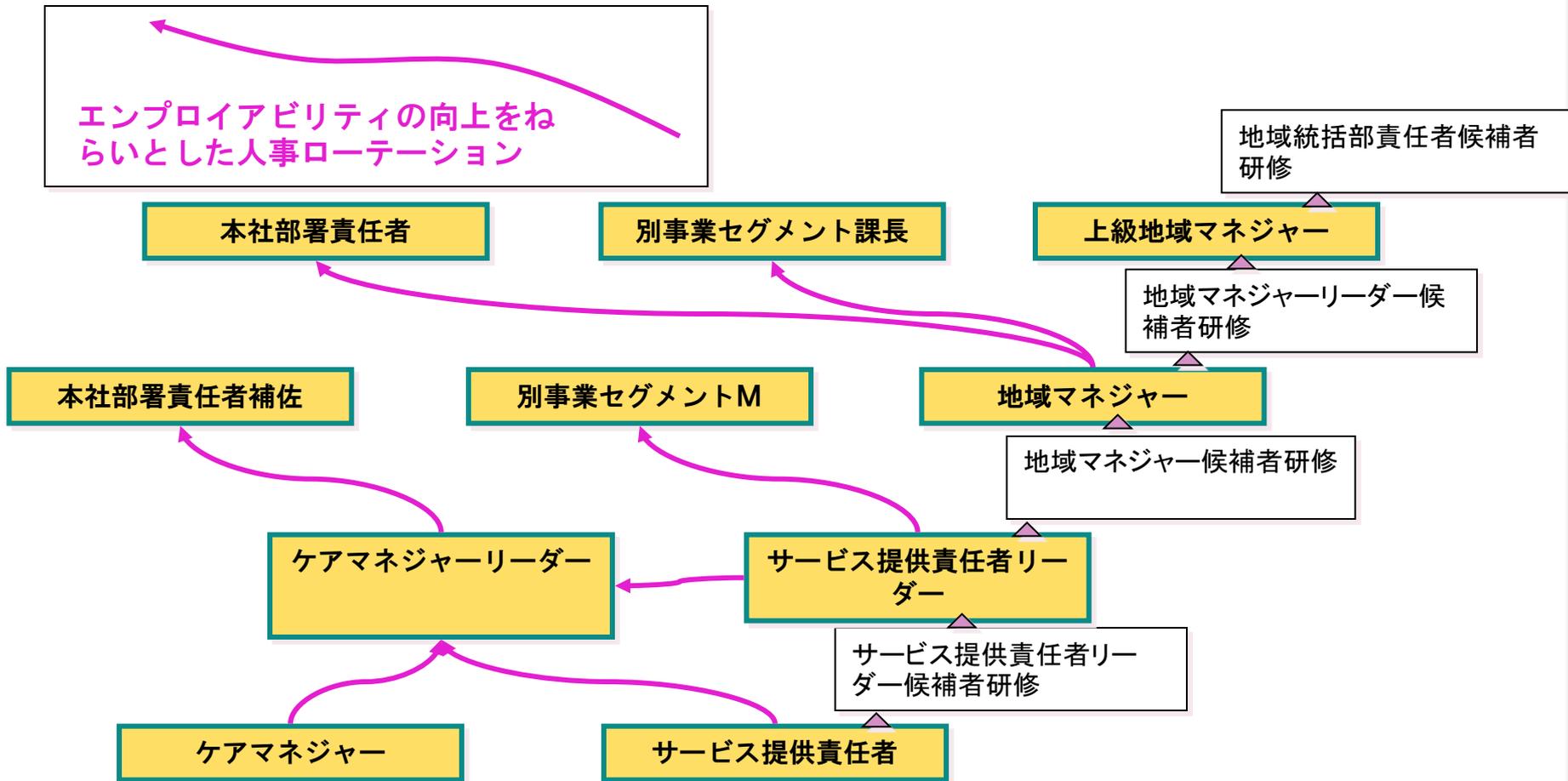


目標管理にもとづく戦略貢献の評価による目標達成の支援の仕組み作り、セルフマネジメント能力の向上を進める。

方針展開と目標管理によるパフォーマンス・マネジメント



エンプロイアビリティの向上をねらいとした人事ローテーションや選抜教育制度に基づくリーダー人材の育成



納得性の高い評価・処遇制度への改善と フィードバックによる従業員支援

一般的成績考課、職能等級制度

| 評価制度 | 制度の内容 | 対象 |
|----------|------------------------------------|------|
| 成績（業績）評価 | 一般的成績考課基準に基づく評価 業績に基づくポジショニング評価 | 賞与 |
| 職能評価 | 役職・職務の職能等級を評価し支給 | 月例給与 |

職務給制度と目標管理制度

| 評価制度 | 制度の内容 | 対象 |
|--------------|---------------------------------------|------|
| 成績（業績）評価 | 職務基準に基づく評価 目標管理制度の導入 ポイントに基づく算定 | 賞与 |
| 職務・役割基準による評価 | 役職・職務の難易度を評価し支給 | 月例給与 |

一般的成績考課、職能等級制度から、職務役割基準に基づく評価と、目標管理制度による評価の制度体系へ移行し、評価処遇の納得性の向上を図る。

キャリア開発支援の制度の開発と 社内管理者のコーチング・メンタリング能力の開発

個人の主体的なキャリア開発の実現

従業員個人のキャリアについての意識の形成

1. 自分が何が得意で、何ができるのか(コアコンピタンス)
2. 自分は何がしたいのか(ドメイン)
3. 自分は何をすべきなのか(理念・価値観)

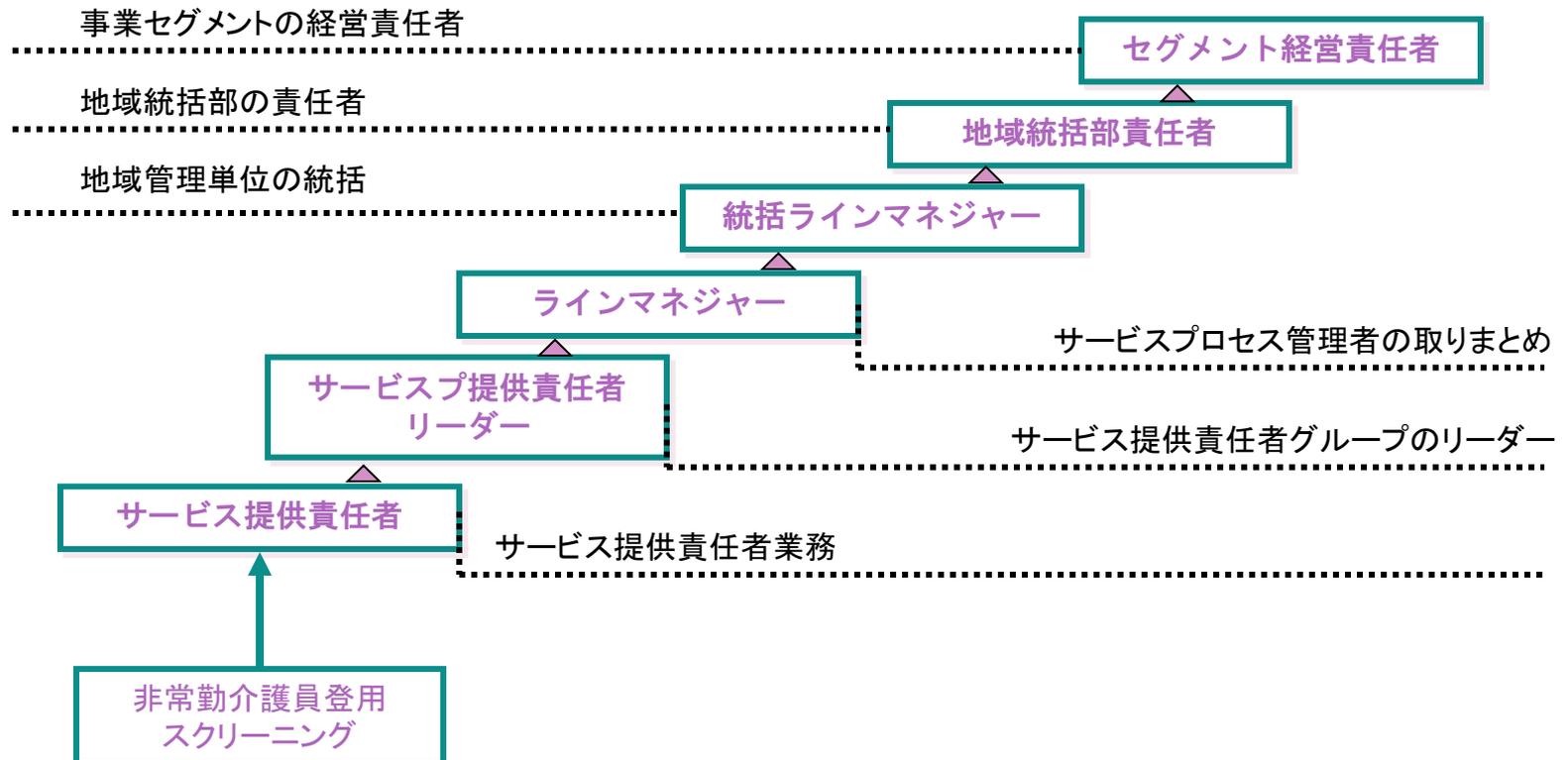
上司やメンターによるコーチング・メンタリング

会社による個別メンターの設定

管理者向けコーチング・メンタリング能力開発プログラム

在宅介護事業従事者のキャリアパス

- 働きながら資格を取得し、社内の人材育成システムにより学歴・経歴や取得資格に遮られることなくキャリアアップが可能なシステムになっている。(医療業界では考えられない環境にある。)
- 介護従事者のキャリアパスの実際は、各部門間のローテーションを行いながら、キャリアアップが進む。環境変化が早い当業界においては、垂直的なキャリアアップは人材価値向上・環境柔軟性・多様性の受容という点で本人にとっても長期的不利益を提供してしまう。



人材と変革の視点 ～人材育成戦略～

戦略目標：体系的な全社的事業別OFF-JT、OJT制度の動的な連携

戦略の背景

- 個別の人材マネジメントのための情報システムインフラの整備
- 人材の採用・育成・評価・処遇の施策の整合性が重要性

●人材マネジメント

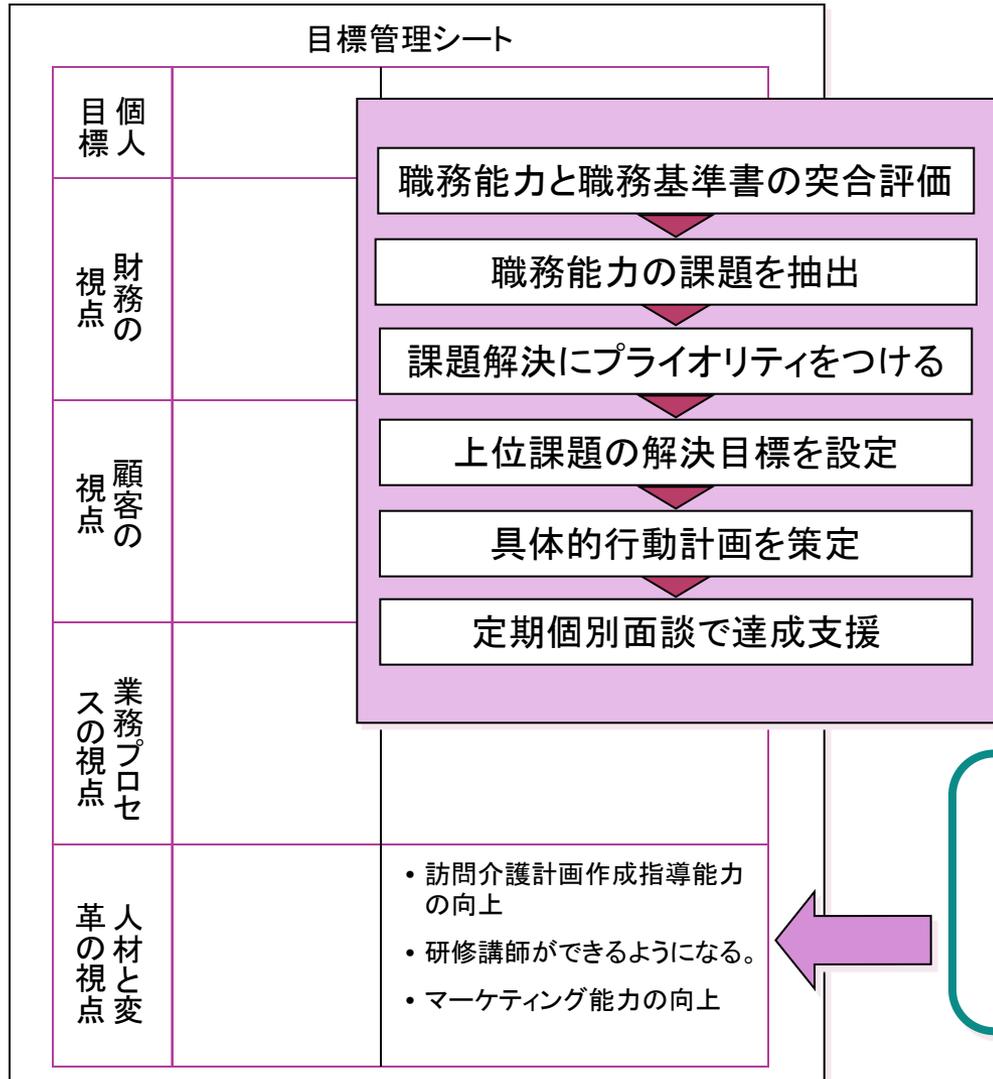
- 人材マネジメント情報システム活用し、採用・育成・評価・処遇の機能を統合し、全社各サービスライン、各階層ごとにおいて実行される、Off-JT、OJTの体系化をすすめ、人材育成制度の充実を図る
- 目標管理制度の運用による目標設定と達成支援
- 事業別階層別OJT制度の確立
- OFF-JT制度とOJT制度の連動
- 非常勤向け人材マネジメント施策の確立

体系的な全社的・事業別OFF-JTの確立

○各事業部では、事業別の専門教育が主体的に行われる。現場に即した業績に直結しやすいテーマの教育研修が行われている。人事部では全社共通の教育訓練を提供する。

| | | | | |
|--------|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 教育担当部署 | 訪問介護事業部 | 住環境事業本部 | 居宅介護支援事業部 | 通所入浴事業部 |
| 各事業本部 | 事業別専門教育 | 事業別専門教育 | 事業別専門教育 | 事業別専門教育 |
| | 選抜育成制度 階層別教育 | 選抜育成制度 階層別教育 | 選抜育成制度 階層別教育 | 選抜育成制度 階層別教育 |
| 人事部 | 一般的なマネジメント教育・リーダーシップ教育 | | | |
| | 基礎的人材育成プログラムの提供 | | | |
| | 各プログラムの体系と全社整合性の確保 | | | |

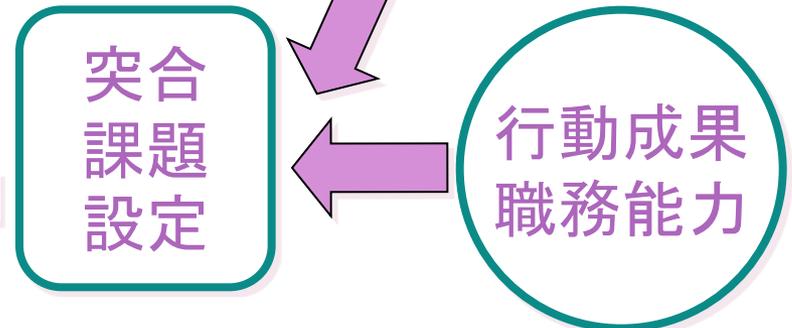
事業所内OJTの制度化と 目標管理制度との連動



○現グレードの職務基準書に記載されている職務役割基準と自らの行動成果と職務能力を照らし合わせて、課題を見つけ出し、プライオリティの高いものを次期達成すべき目標として位置付ける。

職務役割基準

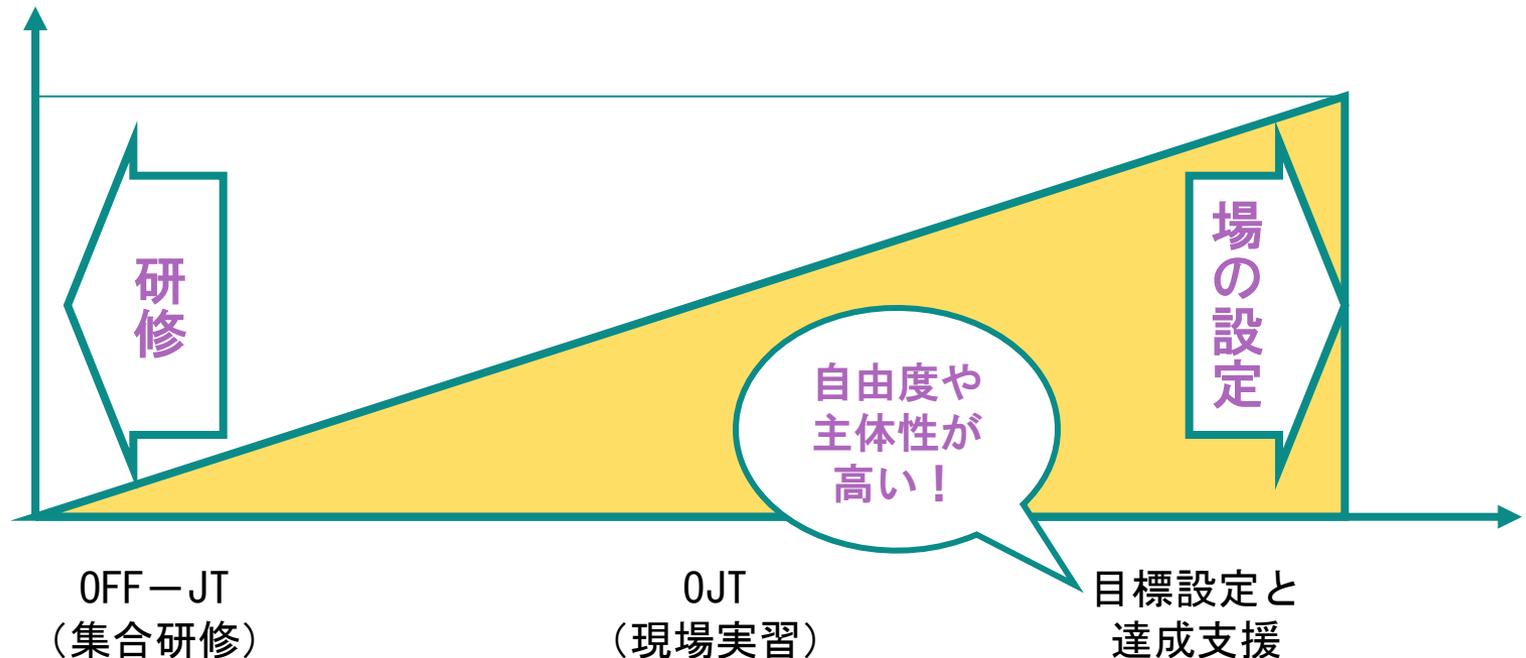
| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |



目標設定と達成支援の学習効果が高い

○人材の学習の効果は目標設定と達成支援などの場の設定をおこない、自由度が高くや主体性が求められる環境における行動をとるにより学習の効果が高まる。それはいわゆる研修よりも効果が高い。

学習の成果・組織業績



VI. 社内サービスの質を上げる ～キャリアビジョンシステム

新入社員の不安に打ち勝つ支援

新卒社員1年生インタビュー

入社後10ヶ月の新卒入社1年目の女性で訪問介護事業所のサービス提供責任者にインタビューをおこなった。

「4月入社後2ヶ月のセミナーを行ったのちに都内訪問介護事業所に配属された。はじめは電話に出ること自体が恐怖であった。配属後訪問介護員1級課程を受講し10月に卒業した。その後4ヶ月たってやっと仕事の全体の流れやつながりが見えてきたところ。」

「新卒入社5年目の先輩であるリーダーもとは、なかなか良い関係を作ることができている。チームのリーダーや他のサービス提供責任者は、自分に気にかけてよく話を聞いてくれて、わからないことについて丁寧に教えてもらっている。」

「重度の要介護者のサービスも訪問介護員に何回も同行してもらって教わって励まされてできるようにもなった。とても感謝している。」

「ここに来て自信がついてきた。チームのメンバーや同期の仲間にとっても感謝している。今後は困難事例に対応できるよう、サービス提供責任者としての能力を上げることを目標としたい。」

「入社して半年はとても不安が大きい。その不安は『自分がちゃんと仕事を覚えられるか』『何か失敗してしまったらどうしよう』『どのように対応してよいかわからない』といった不安がある。入社半年は誰もがそのような不安をもつのではないか。その不安は、チームのサービス提供責任者達や、同期の仲間との信頼関係の実感によって支えられた。」

新卒社員 2 年生インタビュー

入社後1年10ヶ月の時点である新卒入社2年目の女性の巡回型訪問介護員の正規社員にインタビューをおこない、やめないでがんばれる原因について聞いた。

「今の職場では、チーム内の人間関係がうまく行っていない。特にベテランの非正規社員たちが高いプライドもっており、互いに譲り合えなくてぶつかり合うということがあって困っている。介護技術について未熟である自分達若い社員にも非常に強い調子で指摘されることがあり、つらかった。」

「さらに、深夜帯の自動車により巡回訪問介護では、安全の確保が特に不安で怖い状況にあるという。これは現在でも解消されていない問題である。」

「新卒1年目には、利用者をサービス中に転倒させてしまったことがあった。このことでずいぶんめげてしまった。利用者家族からも励まされてなんとか持ち直した。」

「そんな中でこれまでがんばれた原因の1番は、同じフロアに2人の新卒入社同期が支えてくれたことだという。くじけそうになったとき、彼らは絶対助けに来てくれる。こころの変化に気づいてくれて声をかけてくれる。遠慮なくものを言うことができる。そういう同期の仲間がいることによりがんばれた。」

「がんばれる理由の2番目としては業務のことで自分が納得できてない様子を見て上司がわかるまで丁寧に説明してくれることだった。」

「3番目は自分が抜けるとメンバーに迷惑をかけてしまうので抜けられないとおもっている。まわりにがんばっている人がいるのでがんばらなきゃと思う。」

新卒社員 4 年生インタビュー

入社4年目になる現在サービス提供責任者チームのリーダーをしている女性にインタビューをおこなった。

- ・「入社1年目は通所介護事業所(デイサービスセンター)に配属された。2年目に訪問介護事業所に配属されてそれ以降はサービス提供責任者をしている。今はチームのリーダーを務めている。」
- ・「1年目の通所では多くのよい仲間や上司先輩に面倒見てもらいやりやすかった。」「『介護技術がない』『利用者どのように接するべきか』『ケアマネジャーとどのように関わっていくか』これらの不安があった」
- ・「不安の内容は、わからないことが多い。ゆっくり聞く時間がない。仕事を覚えるまでがつらいなど」「これらの不安は、先輩たちがきちんと教えてくれたことが、不安を次々と解消し心折れず前向きにやっていくことの原動力となった。同期入社の仲間も相談する大切なメンバー」
- ・「その後訪問介護事業所に異動する。サービス提供責任者資格をとった。昨年からはチームリーダーになった。リーダーになって大変だったのは、チームのメンバー2人も年上のサービス提供責任者だった。同じ方向にもっていかないとベクトルをあわせるというのが難しくわからなかった。最近ではリーダー職務もなれてきた。これまでの1年目通所介護員2～3年目サービス提供責任者4年目サービス提供責任者チームリーダーと4年間のキャリアのなかでは要所、要所で仕事が大変だった。2～3年目は上司のリーダーが厳しかった。しかし周りに自分が信頼する仲間がいて安心して相談できる体制があったので乗り越えられてきた。」

キャリアビジョンシステムの稼動

•個別のキャリアビジョン作りの支援

【キャリアビジョンシステムの運用】

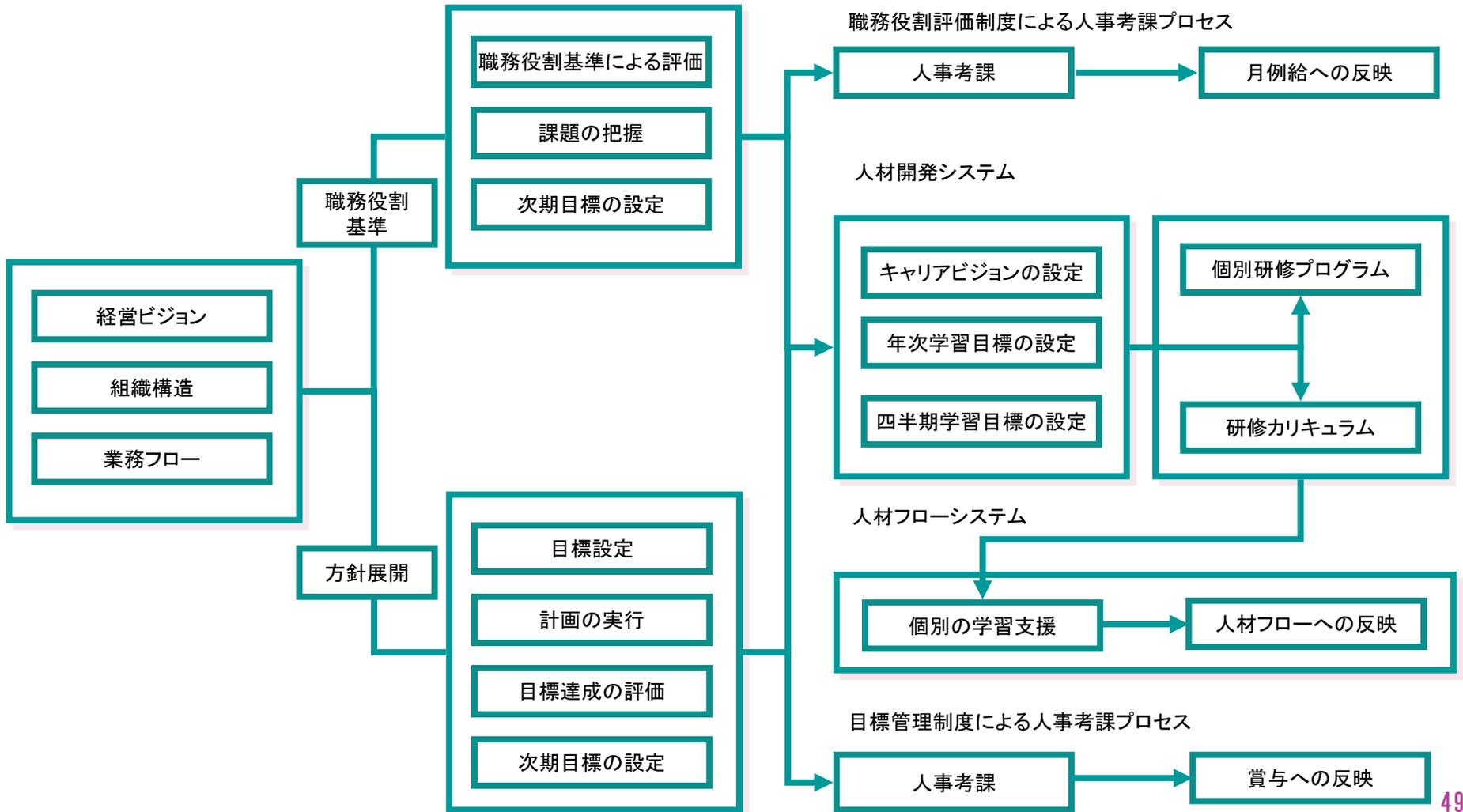
- 本人の将来のキャリアの希望や不安について記載入力
- 人事部と事業部長のみが閲覧可能
- 人事部と事業部長がその内容をふまえ、本人主体の次期キャリアパスを設定

•メンター制度の活用による新入社員支援

【メンター制度の運用】

- 新卒社員をメンティとして、メンターを設定
- メンターはメンティと異なる部署の2~5年先輩を設定
- メンターとメンティは定期的に面談をおこなう。
- キャリアビジョンシステムを活用しメンターとメンティとの面談のプロセスを共有する。
- 職場で起こる疑問に対する相談にのったり、自らの経験を踏まえてアドバイスなどをおこなう。

経営ビジョン～人材マネジメントへの展開



VII. まとめ

まとめ

「一人ひとりが主役になる」

「一人ひとりが輝いて生きていくことを支援し合う協力関係」

わたしたちは、訪問介護の最大の経営課題は、「いかに、個別の訪問介護員がご利用者一人一人の生活をささえ、はげまし、はたらきかけ、個別の利用者の生活をより充実したものに近づけていくことを着実に進めていくか。」と定義しています。

こうした背景のなか、「訪問介護員1人1人の利用者へ向けた着実な行動を支えるモチベーションを高める経営」をどのように実行に移していくかということは組織全体から課せられた経営者に対するもっとも重大な責任の一つです。

ご利用者の「人間としての前向きなお気持ち」をささえるためにはまさに、直接はたらきかけとサービスをおこなう訪問介護員が「前向きな気持ち」であることがわたくしどものサービスのカギと考えています。

一方、訪問介護員の活躍を支えるのは、サービス提供責任者などの常勤専門職です。訪問介護員のモチベーションは、サービス提供責任者らの働きかけに負うところが非常におおきいと考えます。

まとめ

「サービスプロフィットチェーン」

「職場の人間関係づくり」の充実を図ることが相対的に重要性を増してきています。そのためには、サービス提供責任者と訪問介護員、サービス提供責任者同士がともに「一人ひとりが主役になる、一人ひとりが輝いて生きていくことを支援し合う協力関係」を構築しなければなりません。

今後、社員間相互信頼のための施策拡大と風土づくりに積極的に取り組み、常勤社員の定着の促進を進めて、全事業を通じて習熟度を向上させ訪問介護員や利用者への働きかけによるサービスの満足度を向上させたいと考えています。

私たちはサービス・プロフィット・チェーンというフレームワークに沿って訪問介護員やサービス提供責任者のモチベーション向上に向けた努力を心折れずに継続したい。そして全社員が協働してすべて顧客の価値の創造を実現することをめざします。

まとめ

～介護事業の収益性向上のための人材マネジメント～

介護事業の収益性を上げる人材マネジメント

サービスプロフィットチェーン

顧客に満足をもたらすことができる自信と誇りが従業員満足の源泉となる。従業員満足が顧客満足や顧客ロイヤリティを獲得収益性を向上させる。従業員が仕事、同僚、そして会社をどのように思っているかが社内サービスの質

顧客価値創造戦略

顧客のニーズにもとづく、確実な改善とフィードバックをおこなう。

生産性向上戦略

各種のビジネスシステムの整合性を高め、標準化のレベルを向上させる。

人材育成戦略

人と企業のパートナーシップに基づく戦略目標の達成の仕組みをつくる

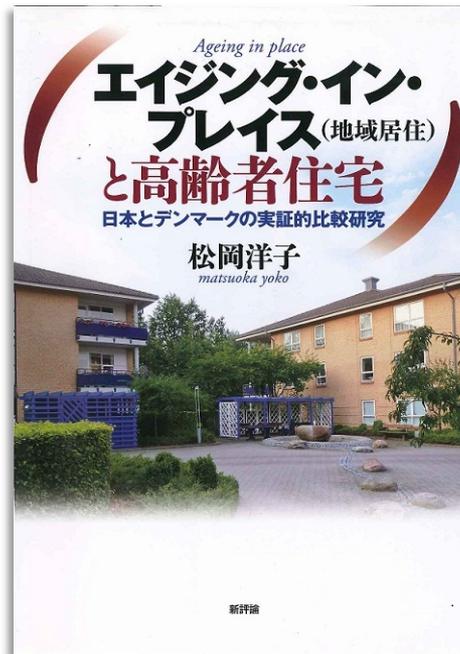
ご機嫌な職場をつくる

社員間の相互信頼が組織に感謝を連鎖させ、援助行為を強化する。人を育てる。定着させる。

キャリアビジョンシステム

新入社員の事例をもとに経営から個人のキャリアビジョンの展開を説明

「Aging In Place」地域居住 と 「Social Inclusion」社会包摂 の実現に向けて



ご清聴ありがとうございました。

**介護事業者プレゼンテーション資料
(社会福祉法人あかね)**

社会福祉法人あかね

人材獲得のための ブランディングと 新たな採用戦略



社会福祉法人 あかね

松本 真希子

法人概要

設立：平成7年3月
従業員数：約720名
(正社員約200名)

- ・総合福祉施設：4
- ・デイサービスセンター：3
- ・サービス付き高齢者向け住宅：3
- ・認可保育所：1



猪名川エリア

介護福祉施設
天河草子



認可保育所
星見園 七夕



シヨートステイ棟
宙煌



シニア賃貸マンション
ヴィラ 櫛



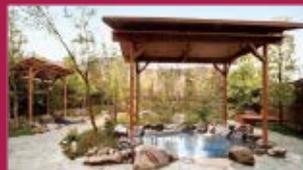
姫路エリア

本部

デイサービスリゾート
杉緑



天然温泉
杉人の湯



シニア賃貸マンション
ヴィラ 杉扇



介護福祉施設
銀の櫛

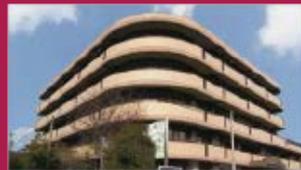


シニア賃貸マンション
ヴィラ 陽の葉



尼崎エリア

介護福祉施設
ロータス・
ガーデン



介護医療サービスビル
アマルネス・
ガーデン



介護総合サービスセンター
ロータス・
オデオン



シニア賃貸マンション
グラスセゾン
平成27年OPEN予定



新卒採用戦略

新卒採用戦略に至る背景

以前は福祉系専門学校からの人材獲得が中心だったが…



競争が苦手の人当たりのいい性格の人材が集まる

- ・ 協調性はあるがリーダーシップに乏しい人材が多くなった
- ・ 活気が生まれにくい（ふわ~っとした会社の空気）
- ・ 競争激化必至の介護業界で、競争力の低下を危惧

一般大学生をいかに引き入れるか

就活生の活動時期

一般学部生と福祉学部生の動きの違いをみる

介護業界の採用活動時期に比べ
一般大学の学生は7ヶ月前から開始

開始 一般大学生

福祉の就職フェア

12月 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 翌年 1 2 3月

約7ヶ月早い

開始 福祉系大学生

優秀な人材は我が社と一般企業と見比べている

一般企業の採用活動(一般学部生の就活)フロー

-
- 12月 情報サイトOPEN (リクナビ・マイナビ)
- 1月 会社説明会スタート
- 2月 1次選考開始～2次、3次
- 3月 最終選考
- 4月 第1陣内定
- 5月 採用活動終了

一旦終了

- 6月 福祉人材の就職フェアスタート
※内定辞退分を見越し不足人員を補充

8月末頃には、完全に採用活動終了 ※弊社の場合

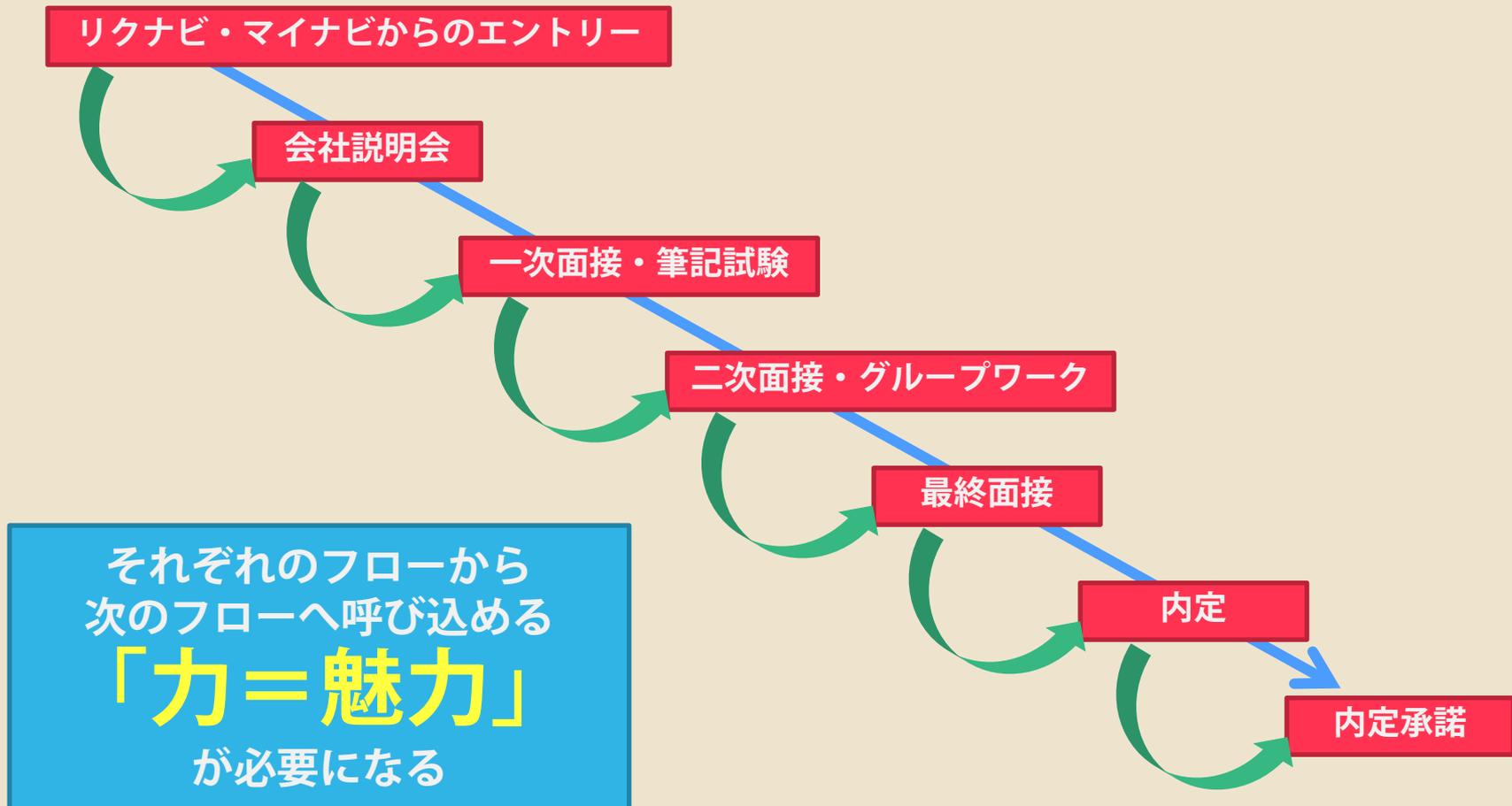
新卒採用戦略

求人ポータルサイトへの参画は必須

The image displays two screenshots of Japanese job portals. The left screenshot is from 'マイナビ' (Mynabi), showing a company profile for '社会福祉法人あかね' (Society for Welfare Law Firm Akane) with details like location (Fukuoka), capital (5 billion yen), and employee count (approx. 600). It features a search bar and a 'マイナビ 2014' logo. The right screenshot is from the company's own website, '社会福祉法人あかね', showing a similar profile and a 'リクナビ 2014' logo. Both pages include sections for company introduction and job listings.

- 一般大学学生は、ほぼ求人ポータルを使用
- 質の高い学生に対して情報発信ができる

一般企業の採用フロー例



新卒者アンケート



会社説明会で最も知りたいこと、聞きたいことは何ですか？（複数選択可）

| 項目 | 重要 | 最重要 |
|--------------------|-----|-----|
| 他社との違いや独自性 | 60% | 22% |
| 仕事内容 | 63% | 19% |
| 先輩スタッフの声 | 54% | 14% |
| 社風・雰囲気 | 66% | 12% |
| 理念やビジョン | 49% | 12% |
| 求める人物像 | 40% | 6% |
| 教育・研修制度について | 36% | 3% |
| 事業(サービス)内容・ビジネスモデル | 29% | 2% |
| 福祉業界の話 | 27% | 2% |

※当社の会社説明会参加者にアンケートをとった集計結果

人材獲得への取り組み

徹底的なブランディング (イメージ戦略と情報発信)

多くの取り組みを最速で実行しデザインチームが情報発信

一般企業のような
介護企業

他の福祉法人
とは違う

おもしろそうな会社
先進的・スピード感

期待させるブランディング

ブランディング キャリア形成

キャリアアップとして、
3つのバリエーションを選択できる

人の上に立ち、リーダーシップを發揮できる人を目指す

管理職

全社員対象

介護技術を極めて、現場での指導的立場を目指す

ケアマイスター

介護職対象

ホスピタリティのプロとして、専門スキルとリンクさせ、会社を理解し貢献していく

サービスマイスター

全社員対象

介護職職員以外でもキャリアアップの舞台を用意

ブランディング
キャリア形成



介護技術認定制度 ケアマイスター

Care Meister



接遇技術認定制度 サービスマイスター

Service Meister

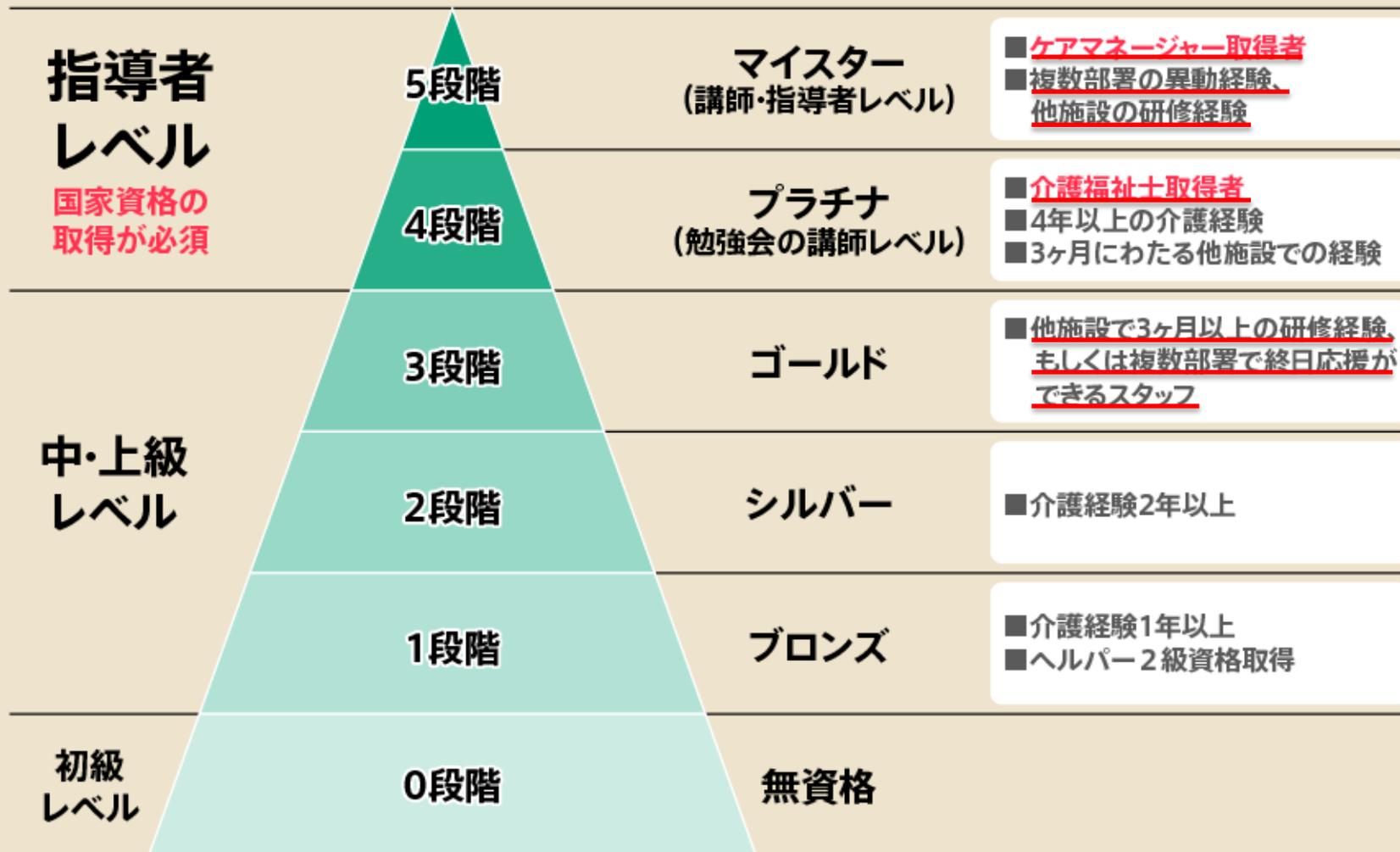
ブランディング キャリア形成

技術のキャリアアップ



介護技術認定制度 ケアマイスター

Care Meister



ブランディング キャリア形成

人間力・ホスピタリティのキャリアアップ



接客技術認定制度 サービスマスター

Service Meister

指導者 レベル

5段階



ファイブスター

(社内外に接客指導できるレベル)

- フォースター取得者
- サービス接客検定1級合格者

4段階



フォースター

(勉強会の講師ができるレベル)

- トリプルスター取得者
- サービス接客検定準1級合格者

3段階



トリプルスター

- ダブルスター取得者
- サービス接客検定2級合格者

2段階



ダブルスター

- シングルスター取得者

1段階



シングルスター

- 全スタッフ対象

ブランディング キャリア形成

難関テストの合格者には、その功績と今後の活躍を期待し、手当を支給します

※ケアマイスターの例

| | | |
|--|----------|------------|
|  <p>MS2016011306 東岸 真 社会福祉法人 あかね 〒150-8585 東京都渋谷区 03-3498-2148</p> | マイスタークラス | +14,000円/月 |
|  <p>MS2016011307 山口 暁子 社会福祉法人 あかね 〒150-8585 東京都渋谷区 03-3498-2148</p> | プラチナクラス | +7,000円/月 |
|  <p>MS2016011308 下堂 和美 社会福祉法人 あかね 〒150-8585 東京都渋谷区 03-3498-2148</p> | ゴールドクラス | +3,000円/月 |

ブランディング

キャリア形成

手当は正社員だけでなく、パート社員にも支給。
全社上げてのレベルアップとお客様へのサービス向上を図ります



ブランディング

他社にない研修プログラム

即プロとは、新人が即現場で活躍できる介護のプロに上達する実技特化型プログラム

我流介護を捨てる

新人が別々の先輩から指導を受けるのをやめ、あかね流の理論に基づいた統一介護を徹底的に学ぶ。

美しさに加え、 速さを追求する

速さと美しさを兼ね備えてこそ一流の技術。合格タイムをクリアするまで徹底追求！



ブランディング

他社にない研修プログラム

1 日目

【リネン交換トレーニング】



リネン交換トレーニング

リネン交換技術説明

プログラム①

※敷きシーツのたたみ方とシーツセット

【チームA】
シーツをたたむ
ペイトレーニング
(合格ライン10秒)

【チームB】
シーツを設置
ペイトレーニング
(合格ライン90秒)

※チーム交代

プログラム②

※三角コーナーの作り方

ベッド1台4コーナー回転トレーニング

※三角コーナー(合格ライン90秒)

プログラム③

※掛け布団・シーツ・枕の手順と手技

※ペイトレーニング

掛けシーツ+掛け布団+枕

終了

不合格者トレーニング

ブランディング

介護業界にデザインの重要性を提案



妥協のない空間=自分たちの職場環境になる

ブランディング

介護業界にデザインの重要性を提案

UNIFORM

innovation

ユニフォーム・イノベーション



業界内に納得できるものがなければ自分たちで生み出す

新卒採用戦略

ブランディングーWEBサイトー

法人WEBサイトの定期更新

「介護」・「医療」が融合した“大型複合施設”
アマルネス・ガーデン
ユニット型特養 介護型特養 在宅診療 など
工事進捗 2012.10.16 現在
New Open 2013.6月
採用情報
RECRUIT SITE
企業情報 施設案内 NEW プロジェクト 社会貢献 メディア掲載 ショート 企業状況 BLOG 取組・お問い合わせ

採用専用サイトの作成

RECRUIT SITE
採用専用サイト
採用情報
企業情報 申請採用 ENTRY
採用専用サイト
Follow me
キャリアアップ成功
STORYを読む
介護経験はゼロからのSTARTでした。
2012年度新卒採用の募集は終了致しました。沢山のご応募ありがとうございました。
CHECK! 遠方の方も安心! 社宅・車賃補助制度 社会福祉法人 あかねって?
FEATURE 採用情報を知る
あかねを知る
社会福祉法人 あかねのこれまでの取り組みや実績がひと目で分かる。全ては“顧客満足”をどこまで追求した結果でしかありません。
STAFF [スタッフ]を知る
ここに携る最高のサービスを提供するために、あかねスタッフ1人1人が何を目標として、何を感しているのか。スタッフのリアルな声。
RECRUIT [採用情報]を知る
チャレンジすることを恐れず、どんな困難なことにも立ち向かう気持ち。向上心を常に持ち続けることができるあなたを、心から歓迎します。
WHAT'S NEW
2011.07.09 new! 2012年度 新卒採用の募集は終了致しました。沢山のご応募ありがとうございました。
2011.06.01 6/28 (日) 「福祉の総合就職フェア」に参加します! ブース番号★F-8★

- 見る年齢層に合わせたテイストも大切
- 求職者へ呼びかける **メッセージページ**

新卒採用戦略

ブランディングーブログ・SNSツールー

ブログやFacebook等のSNSで、積極的に賑やかで楽しい雰囲気を発信



一味違う内容で1日600アクセス/月2万ビュー超の人気ブログに

ブランディング—魅せるパンフ—

リクルート専用パンフの作製は必須

学生が知りたい情報と、施設を探す家族が知りたい情報は全く違う

◆企業理念

| | | |
|--|--|--|
| <p>施設建築へのこだわり</p>  <p>「施設建築へのこだわり」は、企業理念の根幹を成す。最新の設備・最新のデザイン・最新の設備で第一歩を踏み出す。自分たちの施設も「こだわりたい」企業理念にふさわしい「施設建築」のこだわりを伝えます。</p> | <p>サービスへのこだわり</p>  <p>サービスへのこだわりは、企業理念の根幹を成す。最新の設備・最新のデザイン・最新の設備で第一歩を踏み出す。自分たちの施設も「こだわりたい」企業理念にふさわしい「施設建築」のこだわりを伝えます。</p> | <p>食事へのこだわり</p>  <p>「食事へのこだわり」は、企業理念の根幹を成す。最新の設備・最新のデザイン・最新の設備で第一歩を踏み出す。自分たちの施設も「こだわりたい」企業理念にふさわしい「施設建築」のこだわりを伝えます。</p> |
|--|--|--|

この業界にイノベーションの風を吹き込む先駆者になる

お客様につながるあらゆるものに妥協しない

要諦からは中途半端は生まれません。技術・社員教育・サービス研究・施設建築。全てに情熱と決意を注ぎ、プロフェッショナルを目指します。

◆経営指針 経営者が会社経営をする上で最も大切にしている考え方

四分法

| | | | |
|--------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------|
| 四分の一を以て お客様と従業員満足のために | 四分の一を以て 事業の発展のために | 四分の一を以て 社会における役割を果たすべく | 四分の一を以て 不時の用意に備える |
|--------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------|

我々は四分法の精神に則り、社会性と持続性ある企業体を目指します

この業界にイノベーションの風を吹き込む先駆者になる

自由な発想を求め「制服」コラボレーション!

大阪モード学園

自社制作

経営戦略室 クリエイティブチーム

Innovation!

単なる優しさがダメなんです!

AKANE GRAND PRIX

2011年度 優勝

2012年度 優勝

2013年度 優勝

2014年度 優勝

2015年度 優勝

2016年度 優勝

2017年度 優勝

2018年度 優勝

2019年度 優勝

2020年度 優勝

2021年度 優勝

2022年度 優勝

2023年度 優勝

2024年度 優勝

2025年度 優勝

2026年度 優勝

2027年度 優勝

2028年度 優勝

2029年度 優勝

2030年度 優勝

新卒採用戦略

ブランディングー就職フェアでの差別化ー

就職フェアでのブース作りも魂を込める



一般企業では当たり前
のブース作りも福祉業
界ではまだまだ浸透し
ていない…

H24年 兵庫福祉の就フェア

新卒採用戦略

ブランディングー就職フェアでの差別化ー

福祉の就職フェアブース

行列の
絶えない
ブース



採用活動にも競争原理が働く

ブランディングー就職フェアでの差別化ー

就職フェアでは数少ない学生を
いかに自社ブースに呼び込むかが勝負！

一般企業がメインの合説

とにかく勧誘人員が多い！
会場内のいたるところでパンフが
配られ、言葉巧みに自社ブース
へ連れて行く！

福祉の就職フェア

主催者(社協など)が**勧誘を禁止**。フェア参加企業の**人員数を制限**する場合も。
参加企業は会場内で**パンフレットを配布することも許されない**。(兵庫県の場合)自社ブースの前だけ。
当社がおそらく勧誘・会場内パンフ配布を行った最初の企業だが、今では**嚴重注意**を受ける始末。
理由:「他の法人様からクレームが来るから」

新卒採用戦略

現在の福祉業界を取り巻く実情とは

- ・人材不足を嘆くだけで何もせず、行動を起こした企業にクレームをつける
- ・人を集めるための就職フェアなのに、集めようとする企業の行動制限をする主催者

迫りくる本当の人材不足が認識出来ているか?!
福祉業界が人材不足を嘆くにはまだ早すぎる!

人材も顧客も

「来るのを待つ時代はとっくに過ぎ去り、
自らの手で努力し獲得すべき存在である」

ブランディング —他社にない就活手法を提案—



瞬活 >>>

遠方からの学生
に大好評！！

朝 説明会スタート！夕方には3回の面接終了、
その日に結果を出す採用活動

フェイスブック (SNS) を利用して情報を拡散、告知を行う



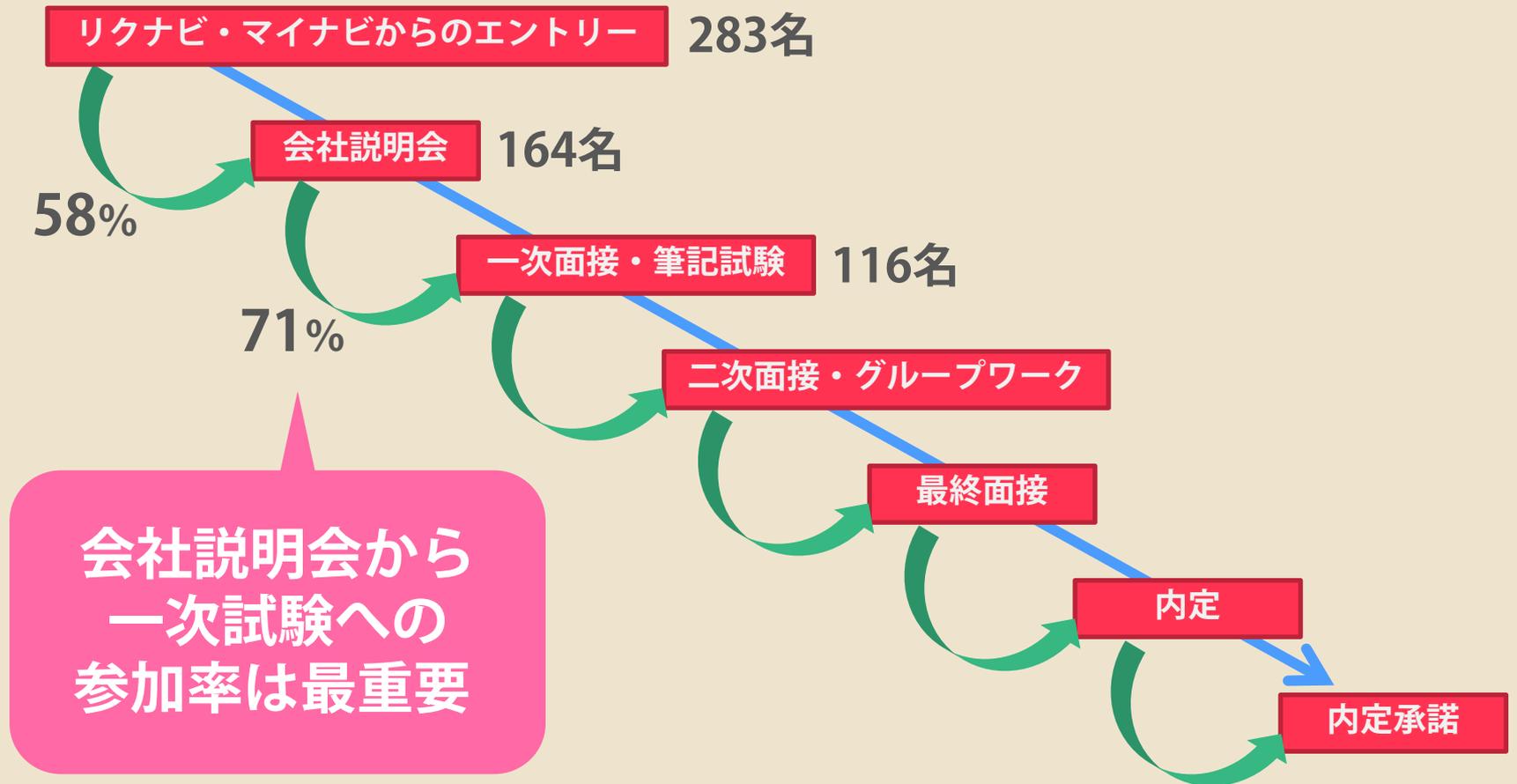
ホームページデザイン



イメージムービー



一般企業の採用活動フロー例



ブランディング —魅せる会社説明会—

記憶に残る会社になるために演出を惜しまない

目と耳に訴えかける心を揺さぶるムービー

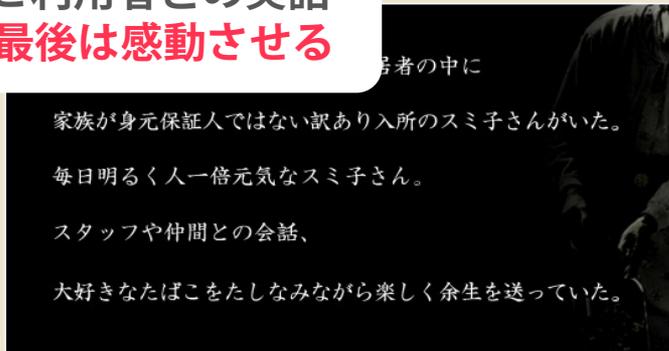
①オープニング
心をつかむ



②キャリア形成
スキルアップ制度



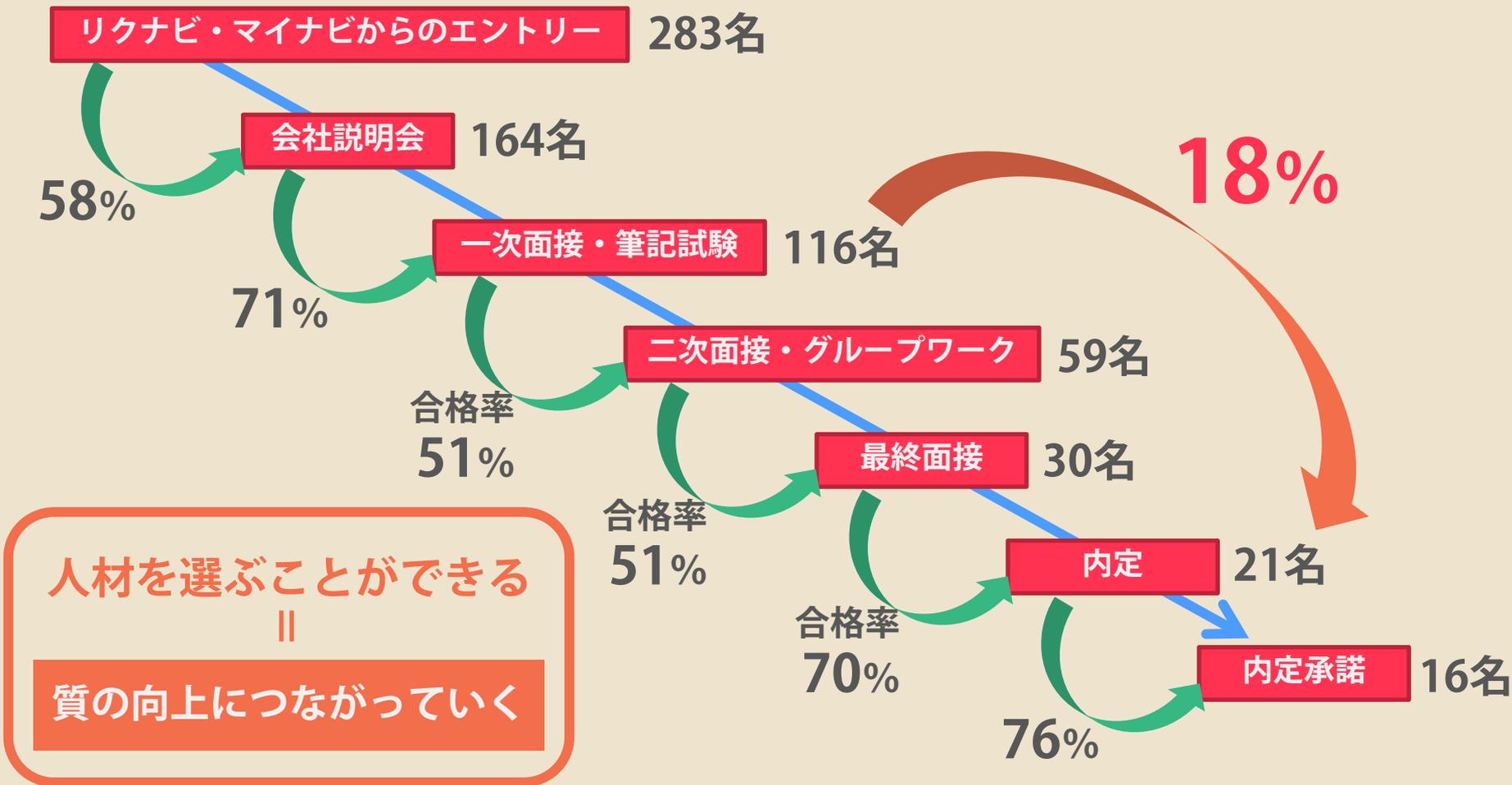
④ご利用者との実話
最後は感動させる



③あかねグランプリ
取り組みの説明



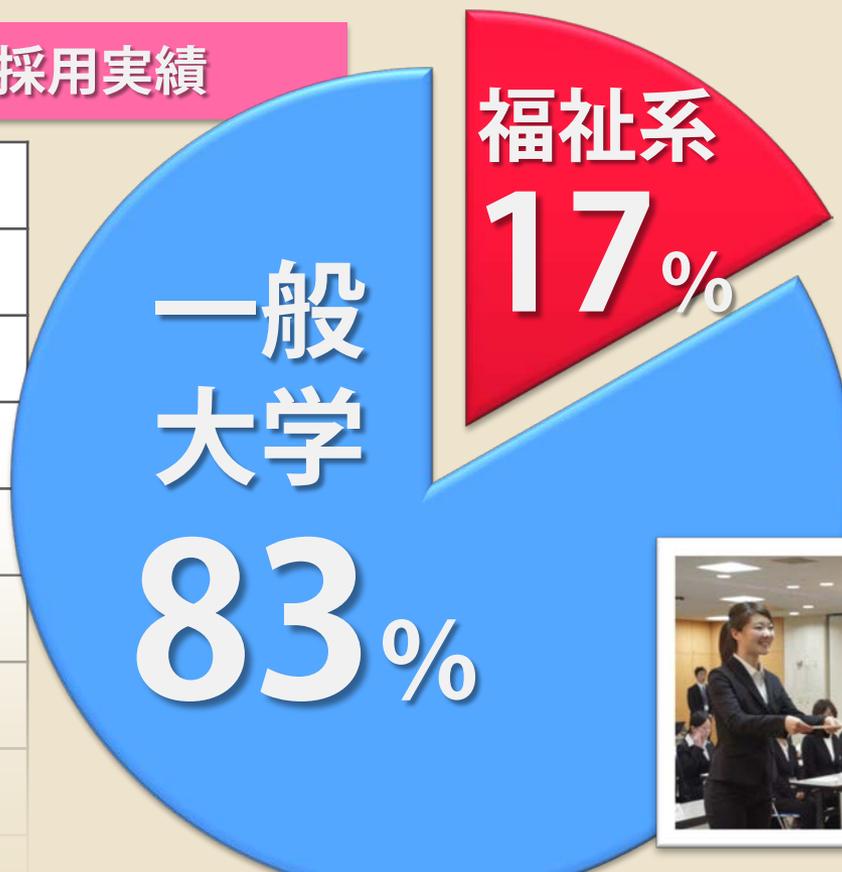
一般企業の採用活動フロー例



採用戦略の成果

平成25年度新卒採用実績

| |
|----------|
| 大阪府立大学 |
| 神戸市外国語大学 |
| 同志社大学 |
| 立命館大学 |
| 関西学院大学 |
| 神戸女子大学 |
| 龍谷大学 |
| 千里金蘭大学 |
| 京都経済短期大学 |



数年を経て、高学歴の学生も入社するように変化

中途採用戦略

従来の求人方法

ハローワーク

介護求人ポータル

・カイゴジョブ・介護求人ナビ

新聞折り込み求人チラシ

・アイテム・ディースター

求人フリーペーパー

・タウンワーク

かかった費用に対する
レスポンス

反応が薄い

中途採用戦略

介護をしたことがない人々に
アプローチし、門戸を広げたい

しかし未経験者は
介護に対する不安が大きい

新たな採用戦略

- 介護技術への不安を無くし、敷居を下げる
- まずは介護の現場を知ってもらう



「サポート職」新設

介護職の業務をサポートする役割。
具体的には食事の配膳やリネン交換を担当

中途採用戦略

サポート職の求人 (タウンワーク)

“新施設オープン”に伴って 正社員もパート ケアワーカーも 大募集!

尼崎3職 大規模増員!

未経験者歓迎! 入社後のフォローは万全!

社内で研修を受けるので、誰でも安心して働けます。また、先輩スタッフのサポートで、安心して働けます。

介護特集に掲載

0120-605-545

大きい枠から



小さい枠へ

サポート職の求人 (タウンワーク)

未経験者歓迎! 入社後のフォローは万全!

社内で研修を受けるので、誰でも安心して働けます。また、先輩スタッフのサポートで、安心して働けます。

介護特集に掲載

0120-605-545

介護特集に掲載
費用14万円
応募件数：25件

それでも
効果
10倍!

未経験者特集に掲載
費用1万6000円
応募件数：33件

サポート職の求人

■出屋敷
■尼崎
■川西能勢口

阪神「出屋敷」駅より1分

★サポートスタッフ大募集！★

時給800円 ★年齢不問！無資格・未経験歓迎！！

■介護技術は一切不要。デイサービスでの
食事の片付け・掃除等の簡単なお仕事。

■時9:30～17:00週二日程度の勤務でOK！！
●ご希望の勤務時間で相談いたします。

■通所介護、居宅介護支援、訪問介護

■面接時/履歴書(写貼)・電卓を持参下さい
★お気軽にお問合せ下さい！

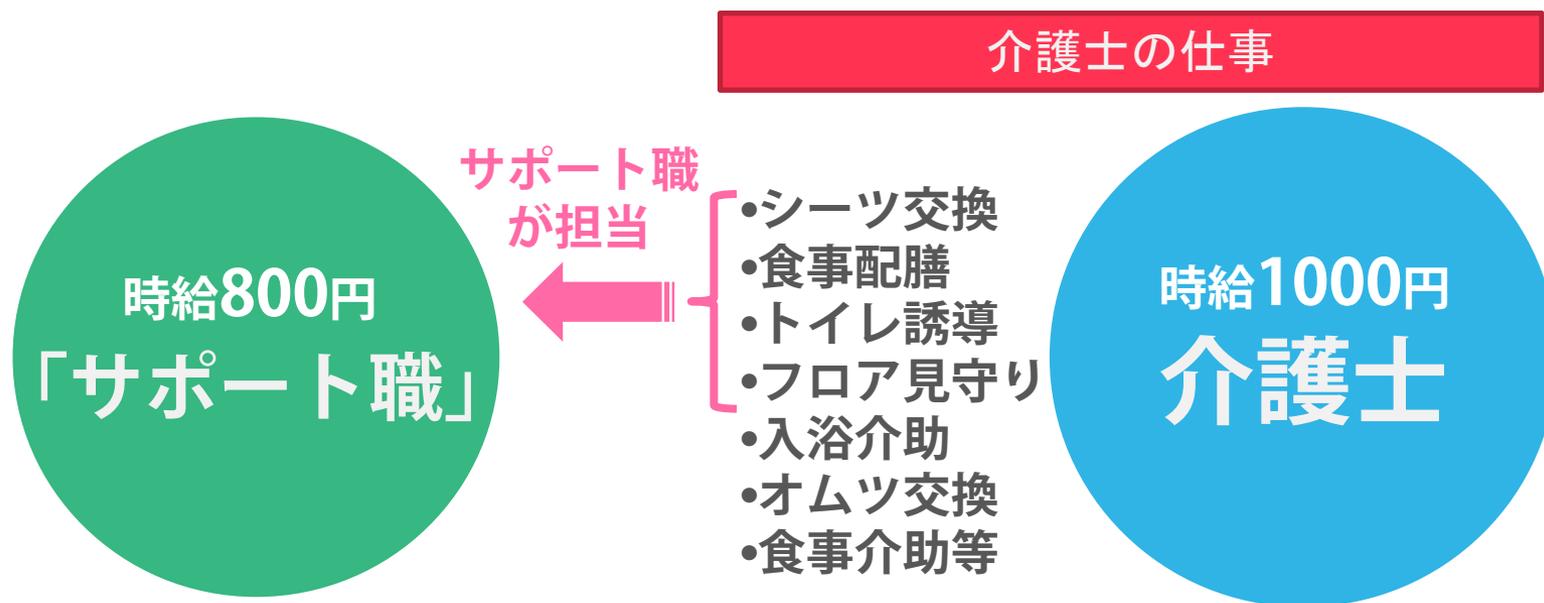
介護総合サービスセンター ロータス・オデオン
尼崎市宮内町2-81-1
☎06-4869-4555 担当/吉永(よしなが)

6621132605020060

(面接地)阪神尼崎！3分or阪急武庫之荘！2分
関ヶアスタッフ(①デイケア②入所者へのサービス)

- 約5×4cm
- 学生OK
- 2時間～でもOK

サポート求人の効果と仕事



時給の差はあれど、サポート職への応募が続々

広告費が同額なら**10倍**の応募となる計算

サポート職から介護士へ

応募者

- 資格があるだけの未経験者
- ブランクがある
- 無資格の未経験者

社内初任者研修

即プロ研修

介護士へ育成

介護業界には、人材戦略・採用戦略が 圧倒的に不足している。

①企業のブランド力をしっかりと高める

- ・他社にはない給与制度
- ・即プロ研修
- ・ケアマイスター制度
- ・サービスマイスター制度
- ・介護オリンピック あかねグランプリ
- ・ユニフォームイノベーション

②しっかりと情報発信する

- ・ブログ
- ・Webサイト
- ・Facebook
- ・twitter
- ・リクルート専用パンフ

二段構えで民間企業と肩を並べて人材を取り合えるようになっていかなければならない

企業理念

1

お客様につながるあらゆるものに

妥協しない。

妥協からは中途半端しか生まれない。
技術・社員教育・サービス研究・
施設建築すべてに信念と決意を持った
プロフェッショナルを目指します。

2

この業界に **イノベーションの**

風を吹き込む先駆者になる。

とらわれない自由な発想で、新しい価値観を福祉業界に発信し続けます。

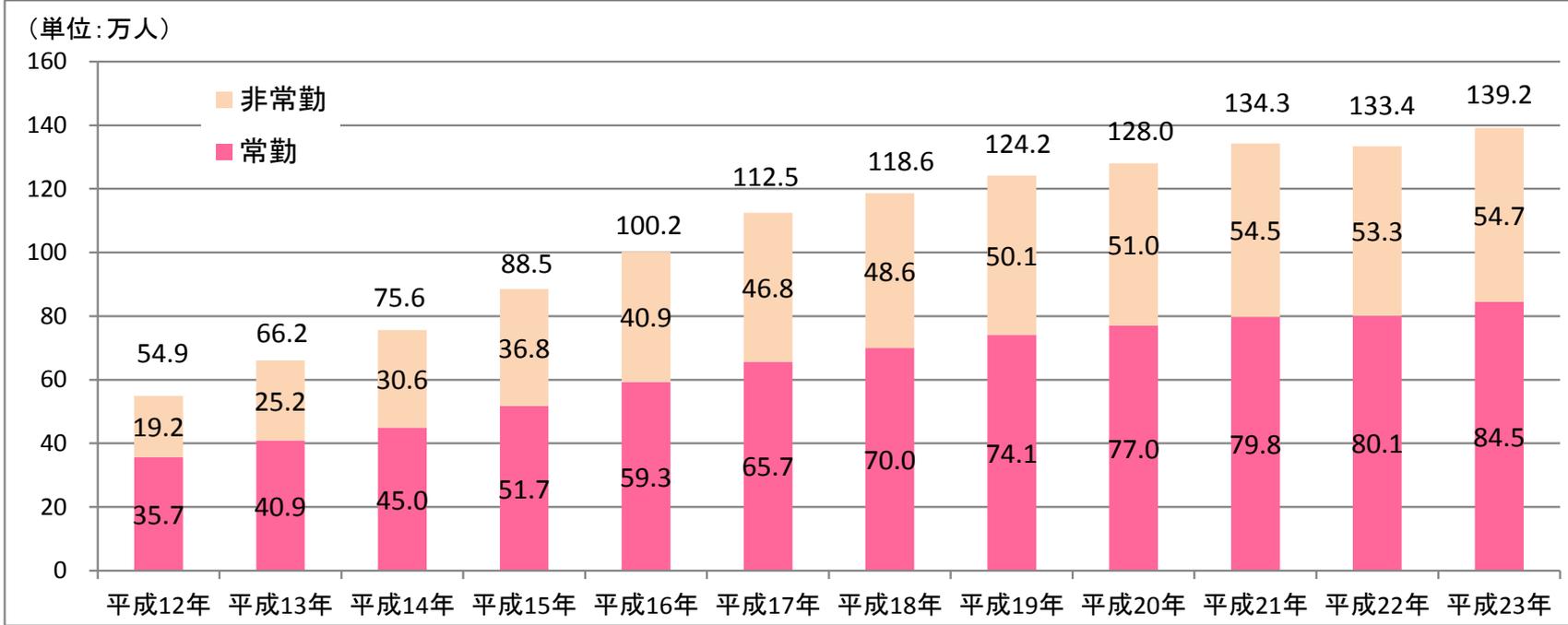
(第1回検討委員会 資料5)

介護人材確保に関する現状と論点(案)

I . 介護人材確保に関する現状

1. 介護人材の状況 (1) 従事者数の推移

介護保険制度の創設以後、介護職員数は大幅に増加しており、倍以上になっている。



(注1) 平成21年度以降は、調査方法の変更等による回収率変動の影響を受けているため、数量を示す従事者数の実数は単純に年次比較できない。

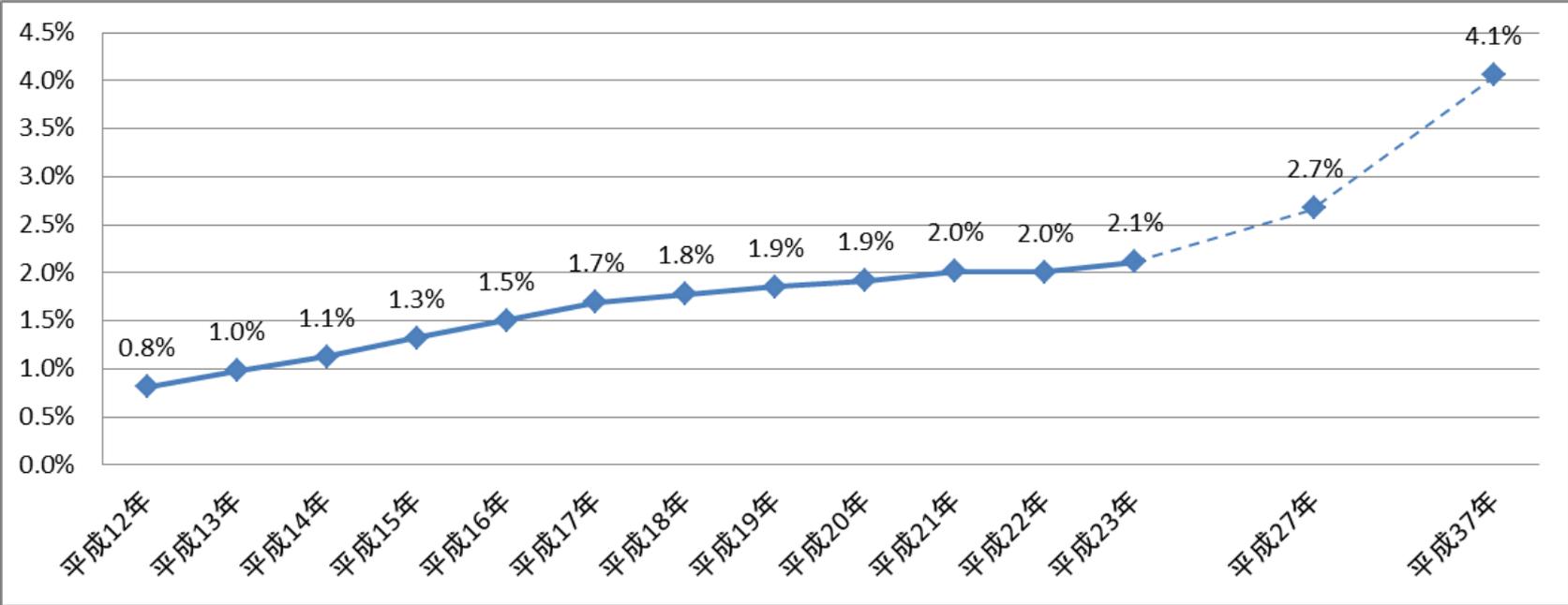
(注2) 介護職員とは、直接介護を行う従事者であり、訪問介護員も含む。

(注3) 各年の介護サービス施設・事業所調査の数値の合計から算出しているため、年ごとに、調査対象サービスの範囲に相違があり、以下のサービスの介護職員については、含まれていない。(訪問リハビリテーション:平成12~22年、通所リハビリテーション:平成12年、特定施設入居者生活介護:平成12~15年、地域密着型介護老人福祉施設:平成18年)

【出典】厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」

1. 介護人材の状況 (2)労働力人口に占める介護人材の割合

- 労働力人口に占める介護人材の割合は、平成12年の0.8%から平成23年の2.1%へと高まっている。
- 労働力人口は平成19年から平成37年にかけて約5~13%程度減少すると見込まれる一方、必要となる介護人材は倍増すると推計されており、労働力人口に占める介護人材の割合は4%に達する可能性がある。



注：平成23年までは実績値、平成27年、平成37年は推計値。推計値は、独立行政法人労働政策研究・研修機構「2006年度 労働力需給の推計」における推計値（平成27年：6,237万人、平成37年：5,835万人）、厚生労働省「医療・介護に係る長期推計」における推計値（平成27年：167万人、平成37年：237万人）を利用。

出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成18(2006)年12月推計)」、雇用政策研究会「労働力人口の見通し(平成19年12月)」、社会保障国民会議「医療・介護費用のシミュレーション」、総務省「労働力調査」、「人口推計」、厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」、「医療・介護に係る長期推計」、独立行政法人労働政策研究・研修機構「2006年度 労働力需給の推計」

1. 介護人材の状況 (3)介護人材の推移と見通し

○ 介護保険制度の施行後、介護職員数は増加し、10年間で倍以上となっている。また、2025年には、介護職員は更に1.5倍以上必要と推計されている。

| | | | | |
|------|--------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| | 平成12年度 (2000年度) | 平成24年度 (2012年度) <u>(推計値)</u> | 平成27年度 (2015年度) <u>(推計値)</u> | 平成37年度 (2025年度) <u>(推計値)</u> |
| 介護職員 | 55万人 | 149万人 | 167~176 (164~172万人) | 237~249万人 (218~229万人) |

【出典】厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」、「医療・介護に係る長期推計」

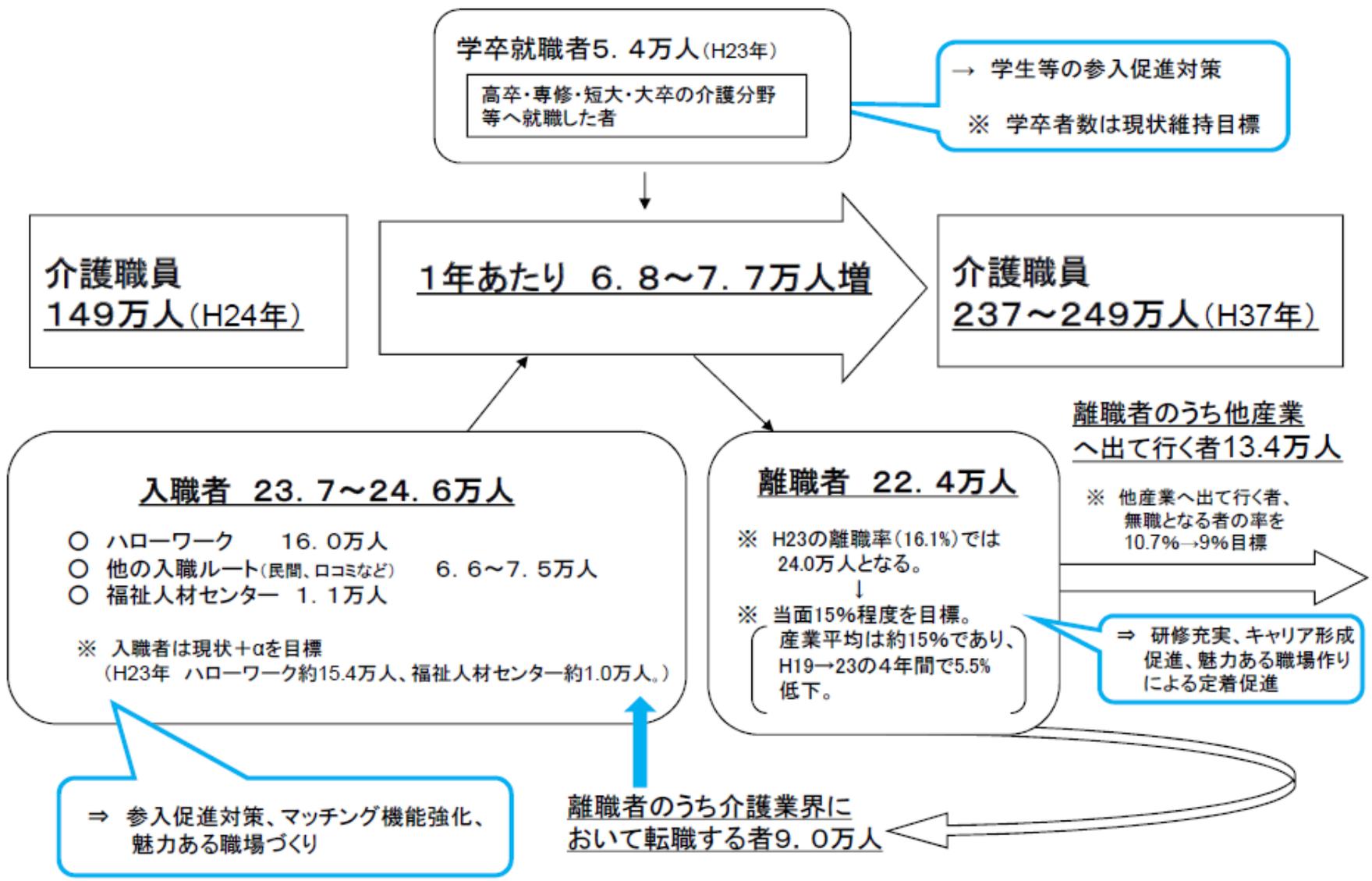
(注1) 平成27年度・平成37年度の数値は社会保障・税一体改革におけるサービス提供体制改革を前提とした改革シナリオによる。()内は現状をそのまま将来に当てはめた現状投影シナリオによる数値。

(注2) 2015年、2025年の推計値に幅があるのは、非常勤比率の変動を見込んでいることによるもの。

| | (平成22年10月1日現在) | | | 介護保険施設 | | | 居宅サービス等 | | |
|------|----------------|-----------------|-----------------|--------|-----------------|----------------|---------|-----------------|-----------------|
| | 合計 | 常勤 | 非常勤 | 合計 | 常勤 | 非常勤 | 合計 | 常勤 | 非常勤 |
| 介護職員 | 133.4万人 | 80.1万人 60.0% | 53.3万人 40.0% | 33.9万人 | 28.1万人 83.2% | 5.7万人 16.8% | 99.5万人 | 51.9万人 52.1% | 47.6万人 47.9% |

【出典】厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」

1. 介護人材の状況 (3)介護人材の推移と見通し



1. 介護人材の状況 (4)介護人材の性別・年齢・就業形態等

(1)一般労働者の男女比、平均年齢、勤続年数及び平均賃金

| | 男性 | | | | 女性 | | | |
|---------|-------|-------|-------|---------------|-------|-------|------|---------------|
| | 構成比 | 平均年齢 | 勤続年数 | きまって支給する現金給与額 | 構成比 | 平均年齢 | 勤続年数 | きまって支給する現金給与額 |
| 全産業 | 67.4% | 42.5歳 | 13.2年 | 362.3千円 | 32.6% | 40.0歳 | 8.9年 | 249.7千円 |
| 福祉施設職員 | 33.1% | 35.6歳 | 5.3年 | 231.4千円 | 66.9% | 39.7歳 | 5.6年 | 211.9千円 |
| ホームヘルパー | 19.2% | 37.0歳 | 3.2年 | 226.3千円 | 80.8% | 46.4歳 | 5.5年 | 204.2千円 |

(出典)平成23年賃金構造基本統計調査

(2)就業形態

| | 正社員 | 非正社員 | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | | うち常勤 | うち非常勤 |
| 介護職員 | 57.7% | 41.7% | 32.9% | 45.4% |
| 訪問介護員 | 15.7% | 83.5% | 6.7% | 68.1% |

(出典)平成23年介護労働実態調査 ((財)介護労働安定センター)

(3)年齢構成

| | 20歳未満 | 20～29歳 | 30～39歳 | 40～49歳 | 50～59歳 | 60歳以上 |
|-------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 介護職員 | 0.9% | 21.0% | 23.8% | 21.7% | 19.4% | 10.4% |
| 訪問介護員 | 0.2% | 5.3% | 12.7% | 23.5% | 27.5% | 28.0% |

【出典】平成23年介護労働実態調査 ((財)介護労働安定センター)

1. 介護人材の状況 (5) 介護人材の賃金(常勤労働者)

- 勤続年数、平均年齢等の要素の違いがあり、単純な比較はできないが、①介護分野の平均賃金の水準は産業計の平均賃金と比較して低い傾向にあり、②常勤労働者である介護職員の平均賃金は、医療福祉分野における他の職種の平均賃金と比較して低い傾向にある。
- 女性の介護職員は、産業計や福祉・介護分野全体との差が、それほど大きくはない。
- なお、介護職員は、産業計と比較すると、勤続年数が短い(半分弱)。

常勤労働者の男女比、平均年齢、勤続年数及び平均賃金

| | 男女計 | | | | 男性 | | | | 女性 | | | |
|-----|----------------|-------------|-----------------------|------------|-------------|-------------|-----------------------|------------|-------------|-------------|-----------------------|------------|
| | 平均年齢 (歳) | 勤続年数 (年) | きまって支給する現金給与額 (千円) | 構成比 (%) | 平均年齢 (歳) | 勤続年数 (年) | きまって支給する現金給与額 (千円) | 構成比 (%) | 平均年齢 (歳) | 勤続年数 (年) | きまって支給する現金給与額 (千円) | 構成比 (%) |
| 産業別 | 産業計 | 41.7 | 11.8 | 325.6 | 67.4% | 42.5 | 13.2 | 362.3 | 32.6% | 40.0 | 8.9 | 249.7 |
| | 医療・福祉 | 39.9 | 7.7 | 295.7 | 26.9% | 39.6 | 8.0 | 376.1 | 73.1% | 40.0 | 7.6 | 266.1 |
| | 社会保険・社会福祉・介護事業 | 40.6 | 6.9 | 241.4 | 27.9% | 39.2 | 7.0 | 274.2 | 72.1% | 41.2 | 6.9 | 228.7 |
| | サービス業 | 42.8 | 8.0 | 269.6 | 67.4% | 44.0 | 8.8 | 291.5 | 32.6% | 40.4 | 6.3 | 224.5 |
| 職種別 | 医師 | 41.2 | 5.2 | 879.3 | 72.8% | 42.6 | 5.6 | 931.2 | 27.2% | 37.6 | 4.0 | 740.1 |
| | 看護師 | 37.3 | 7.1 | 326.9 | 7.3% | 34.6 | 6.0 | 336.2 | 92.7% | 37.6 | 7.2 | 326.2 |
| | 准看護師 | 46.3 | 10.3 | 280.0 | 8.2% | 38.8 | 9.9 | 301.0 | 91.8% | 47.0 | 10.4 | 278.1 |
| | 理学療法士、作業療法士 | 31.2 | 5.0 | 276.8 | 44.9% | 32.0 | 5.0 | 289.9 | 55.1% | 30.5 | 5.0 | 266.1 |
| | 保育士 | 35.0 | 7.8 | 214.2 | 5.3% | 30.0 | 4.7 | 231.2 | 94.7% | 35.3 | 8.0 | 213.3 |
| | ケアマネジャー | 46.1 | 7.0 | 260.4 | 22.5% | 39.6 | 7.1 | 285.8 | 77.5% | 48.0 | 7.0 | 253.0 |
| | ホームヘルパー | 44.6 | 5.1 | 208.5 | 19.2% | 37.0 | 3.2 | 226.3 | 80.8% | 46.4 | 5.5 | 204.2 |
| | 福祉施設介護員 | 38.3 | 5.5 | 218.4 | 33.1% | 35.6 | 5.3 | 231.4 | 66.9% | 39.7 | 5.6 | 211.9 |

【出典】厚生労働省「平成24年賃金構造基本統計調査」

注1) 常勤労働者とは、賃金構造基本統計調査の一般労働者(短時間労働者以外の労働者)をいう。

短時間労働者とは、1日の所定労働時間が一般の労働者よりも短い者、又は1日の所定労働時間が一般の労働者と同じでも1週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない者をいう。

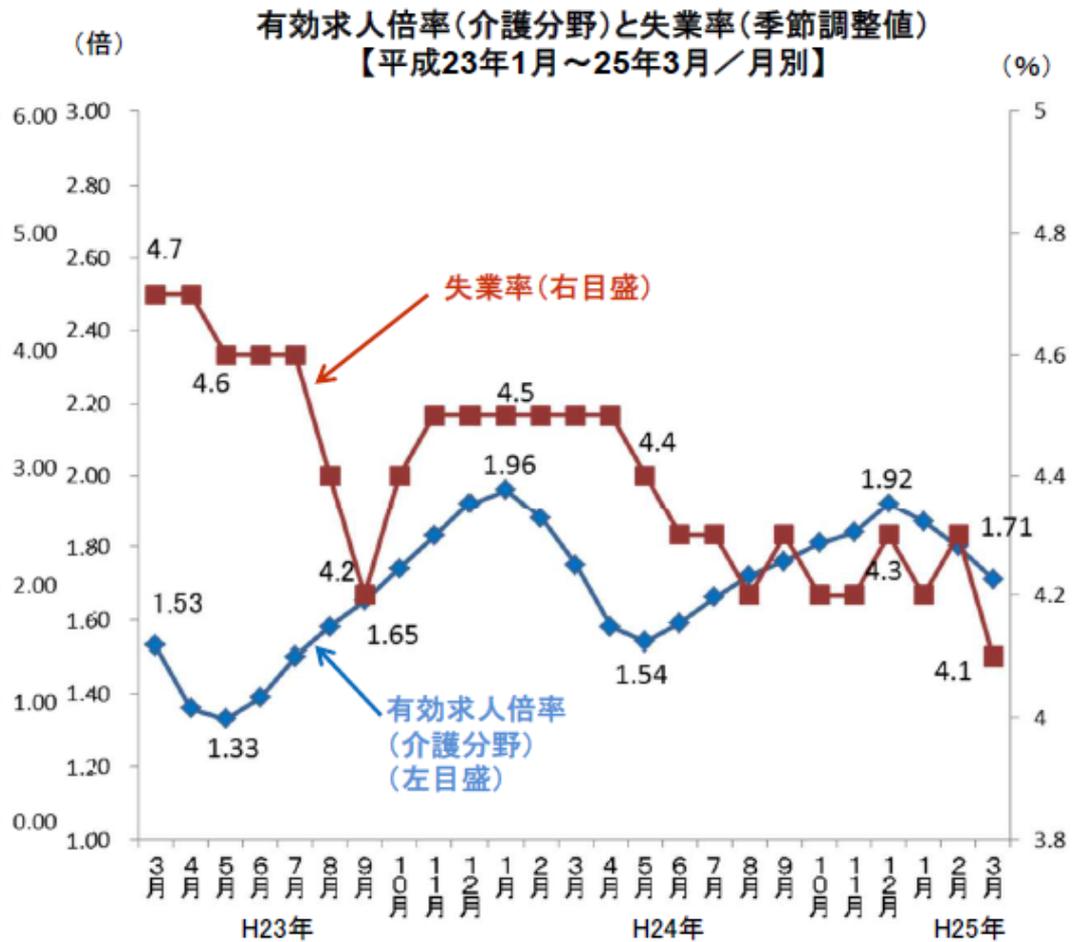
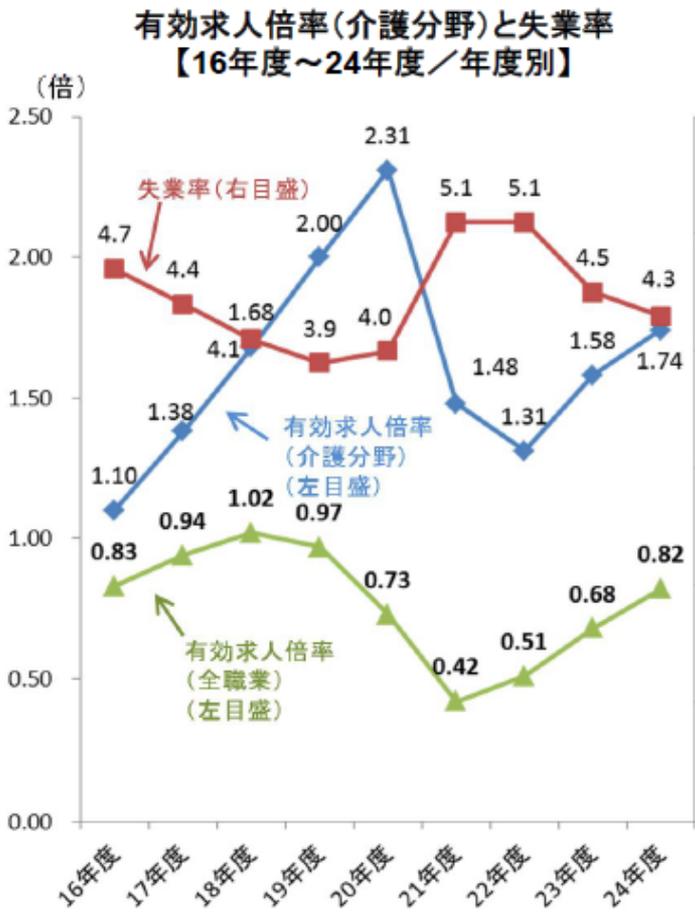
注2) サービス業とは、廃棄物処理業、自動車整備業、機械等修理業、その他の事業サービス業、政治・経済・文化団体・宗教、職業紹介・労働者派遣業が含まれる。

注3) 福祉施設介護員は、児童福祉施設、身体障害者福祉施設、老人福祉施設その他の福祉施設において、介護の仕事に従事する者をいう。

注4) きまって支給する現金給与額：労働協約、就業規則等によってあらかじめ定められている支給条件、算定方法によって支給される現金給与額。基本給のほか、家族手当、超過労働手当を含むが、賞与は含まない。なお手取り額ではなく、所得税、社会保険料などを控除する前の額である。

2. 介護分野におけるマッチングの状況 (1)有効求人倍率と失業率の動向

○ 介護分野の有効求人倍率は、失業率が改善してきている中、依然として高い水準にあり、全産業より高くなっている。

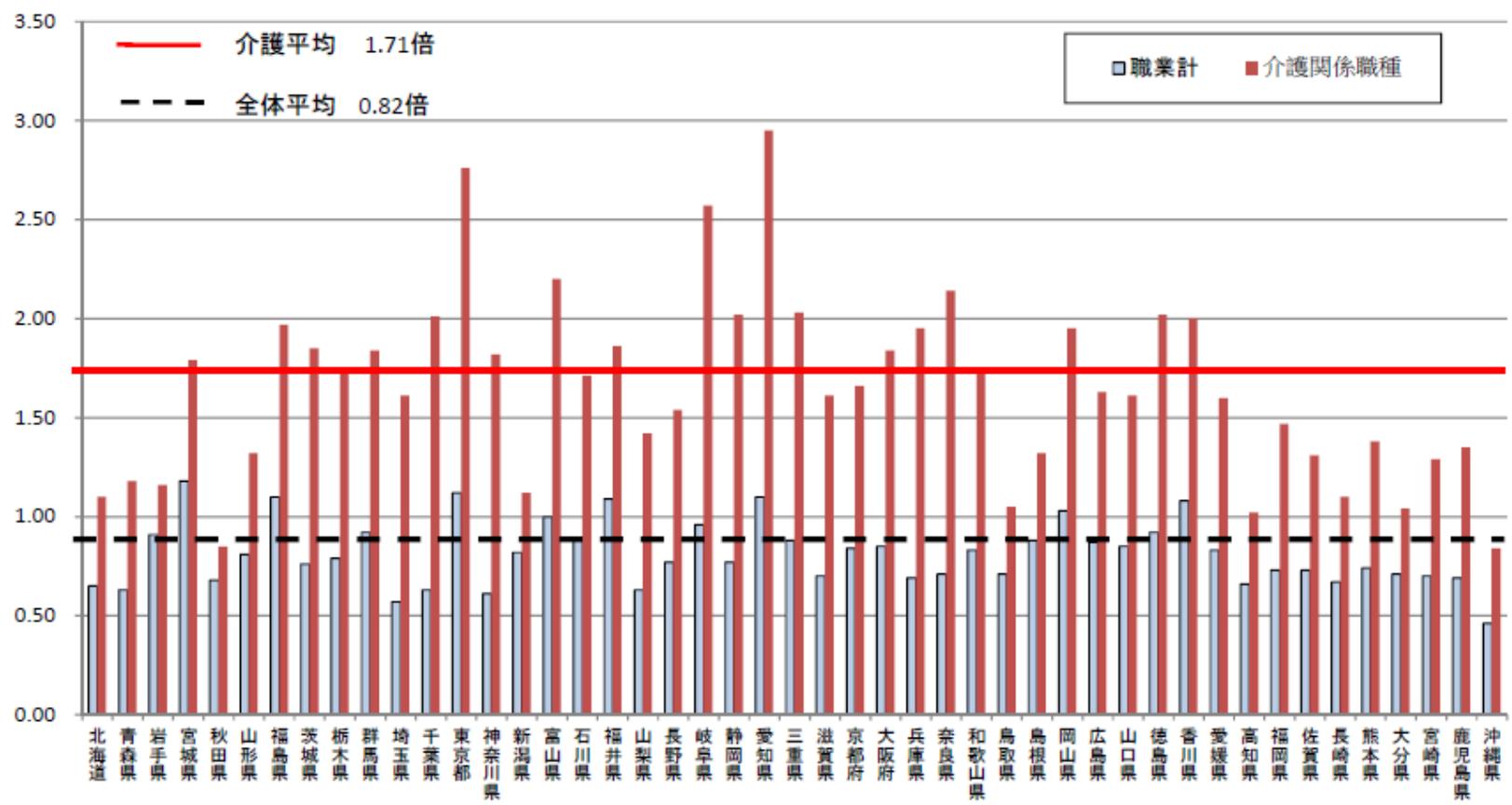


【出典】厚生労働省「職業安定業務統計」、総務省「労働力調査」 ※平成23年3～8月の失業率は岩手県、宮城県及び福島県を除いたもの。5

2. 介護分野におけるマッチングの状況 (2)都道府県別有効求人倍率(平成25年3月)

- 介護関係職種の有効求人倍率は、地域ごとに、大きな差異がある。
- 基本的には、職業計の場合と同様、介護関係職種の有効求人倍率も、地方よりも都市部の方が高くなっている。

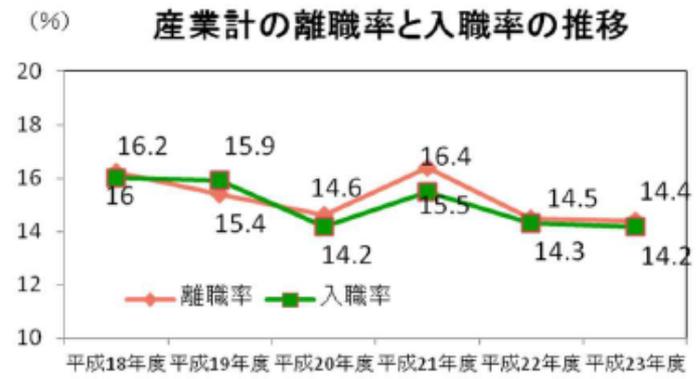
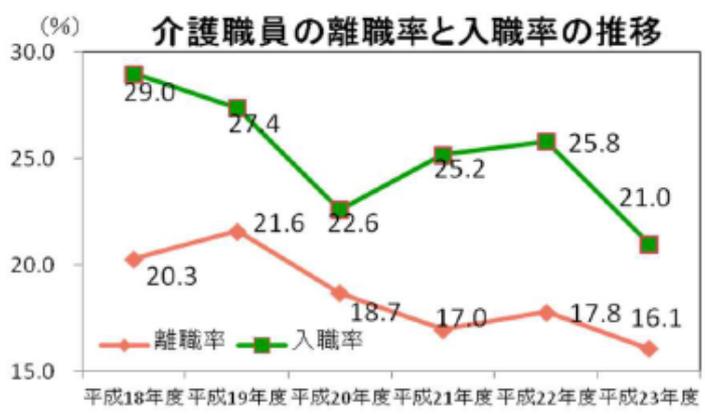
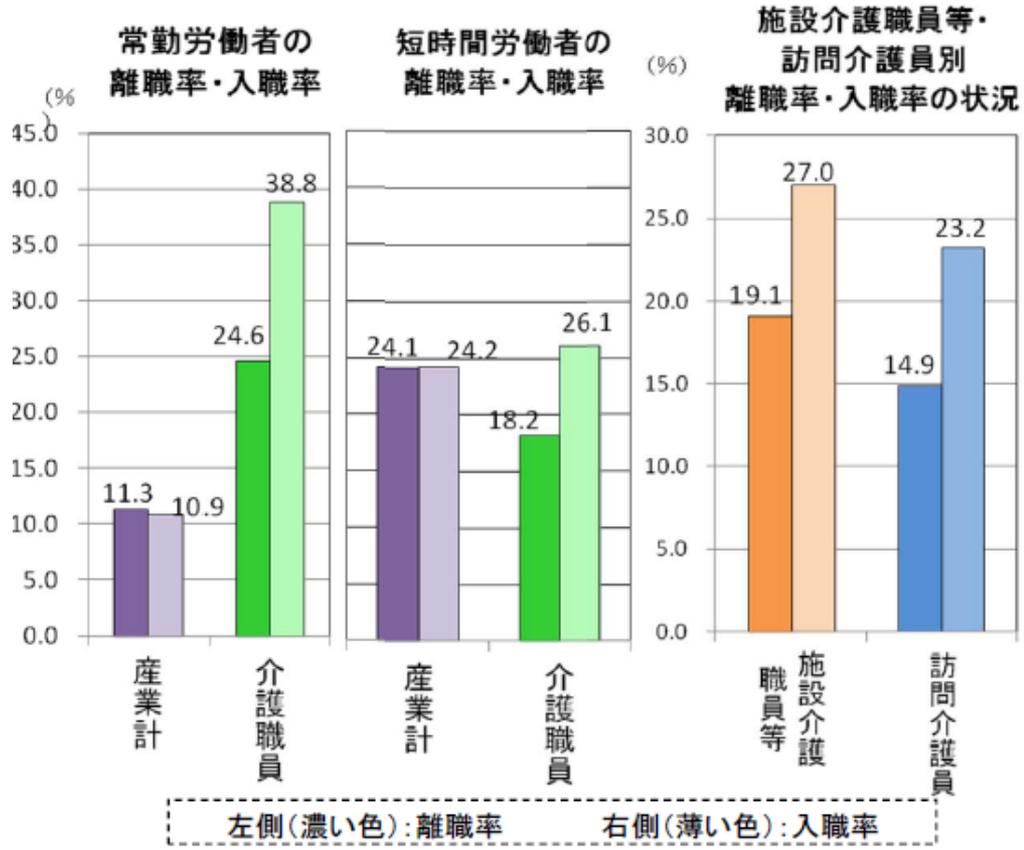
都道府県別有効求人倍率(平成25年3月)



【出典】厚生労働省「職業安定業務統計」
 (注) 介護関連職種は、ホームヘルパー、介護支援専門員、介護福祉士等のこと。

2. 介護分野におけるマッチングの状況 (3) 離職率・入職率の状況

- 介護職員の離職率は、産業計と比べて、常勤労働者では高いが、短時間労働者では低くなっている。
- 産業計・介護職員ともに離職率は低下傾向にある。

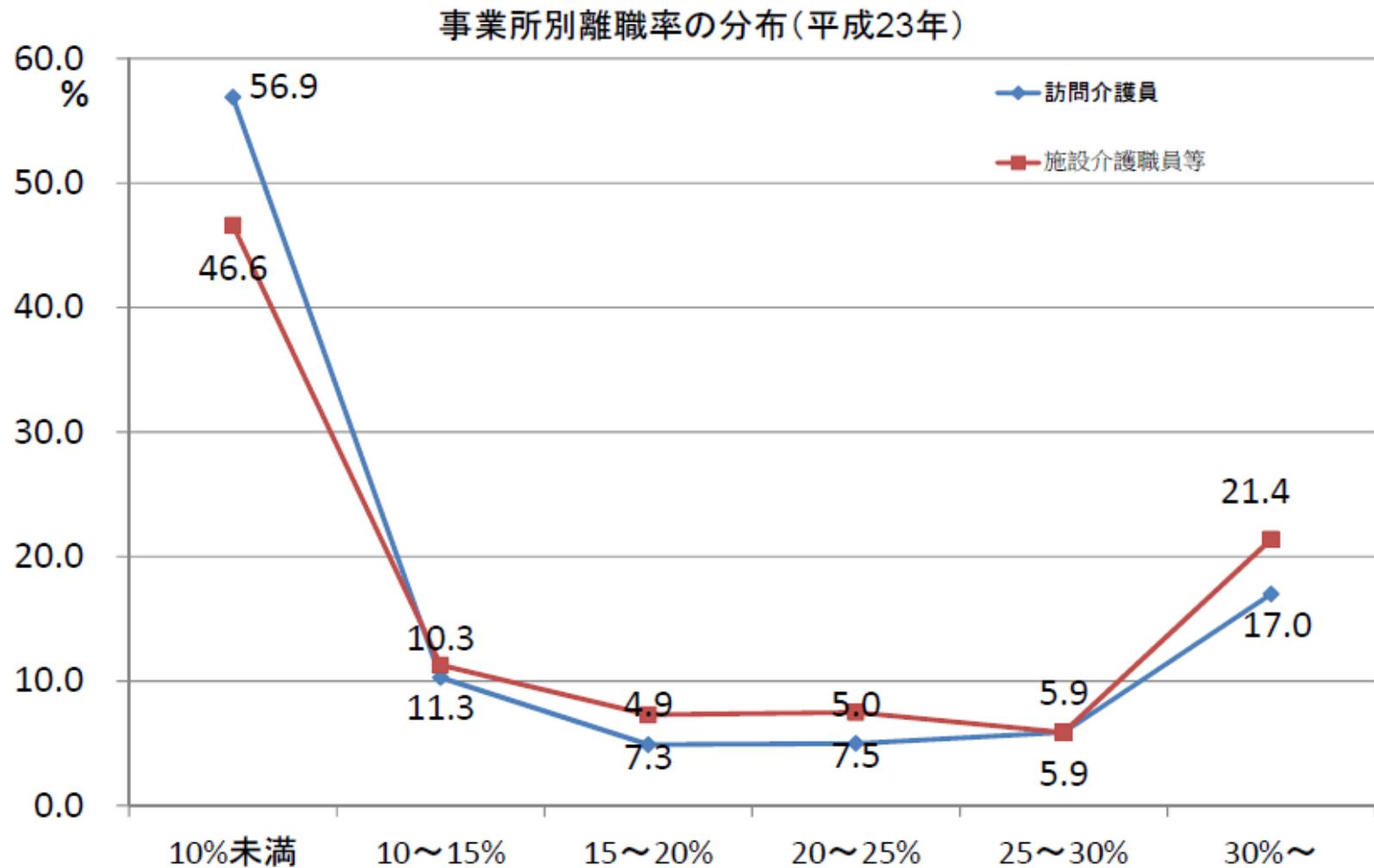


【出典】産業計の離職(入職)率: 厚生労働省「雇用動向調査」、介護職員の離職(入職)率: (財)介護労働安定センター「平成22年度介護労働実態調査」(一部「平成23年度介護労働実態調査」)

- (注1) 離職(入職)率 = 1年間の離職(入職)者数 ÷ 労働者数
- (注2) 産業計の常勤労働者: 雇用動向調査における一般労働者(「常用労働者(期間を定めず雇われている者等)」のうち、「パートタイム労働者」以外の労働者)。
- (注3) 産業計の短時間労働者: 雇用動向調査におけるパートタイム労働者(常用労働者のうち、1日の所定労働時間がその事業所の一般の労働者より短い者等)。
- (注4) 訪問介護員とは介護労働実態調査における「訪問介護員」をいい、施設介護職員等とは同調査における「介護職員(訪問介護以外の介護保険の指定事業所で働き、直接介護を行う者)」をいう。介護職員とは「訪問介護員」及び「施設介護職員等」の2職種全体をいう。
- (注5) 介護職員・施設介護職員等・訪問介護員の常勤労働者・短時間労働者は、介護労働実態調査における常勤労働者・短時間労働者をいう。

2. 介護分野におけるマッチングの状況 (4)事業所ごとの離職率の状況

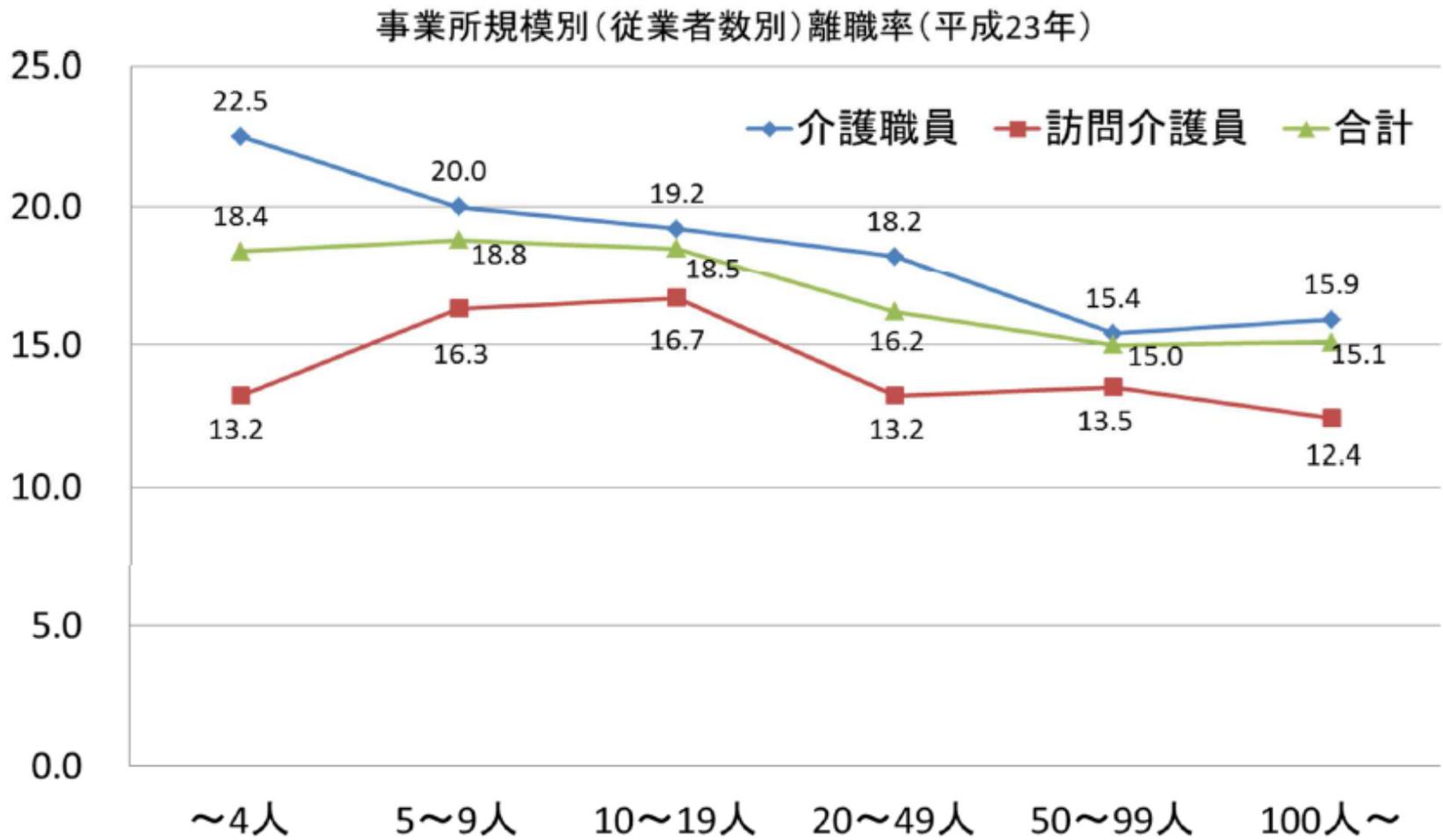
○ 離職率の分布には、離職率が「10%未満」の事業所と「30%以上」の事業所との二極化が見られる。



【出典】(財)介護労働安定センター「平成23年度介護労働実態調査」 注) 離職率=(1年間の離職者数)÷労働者数

2. 介護分野におけるマッチングの状況 (5)事業所規模別の離職率の状況

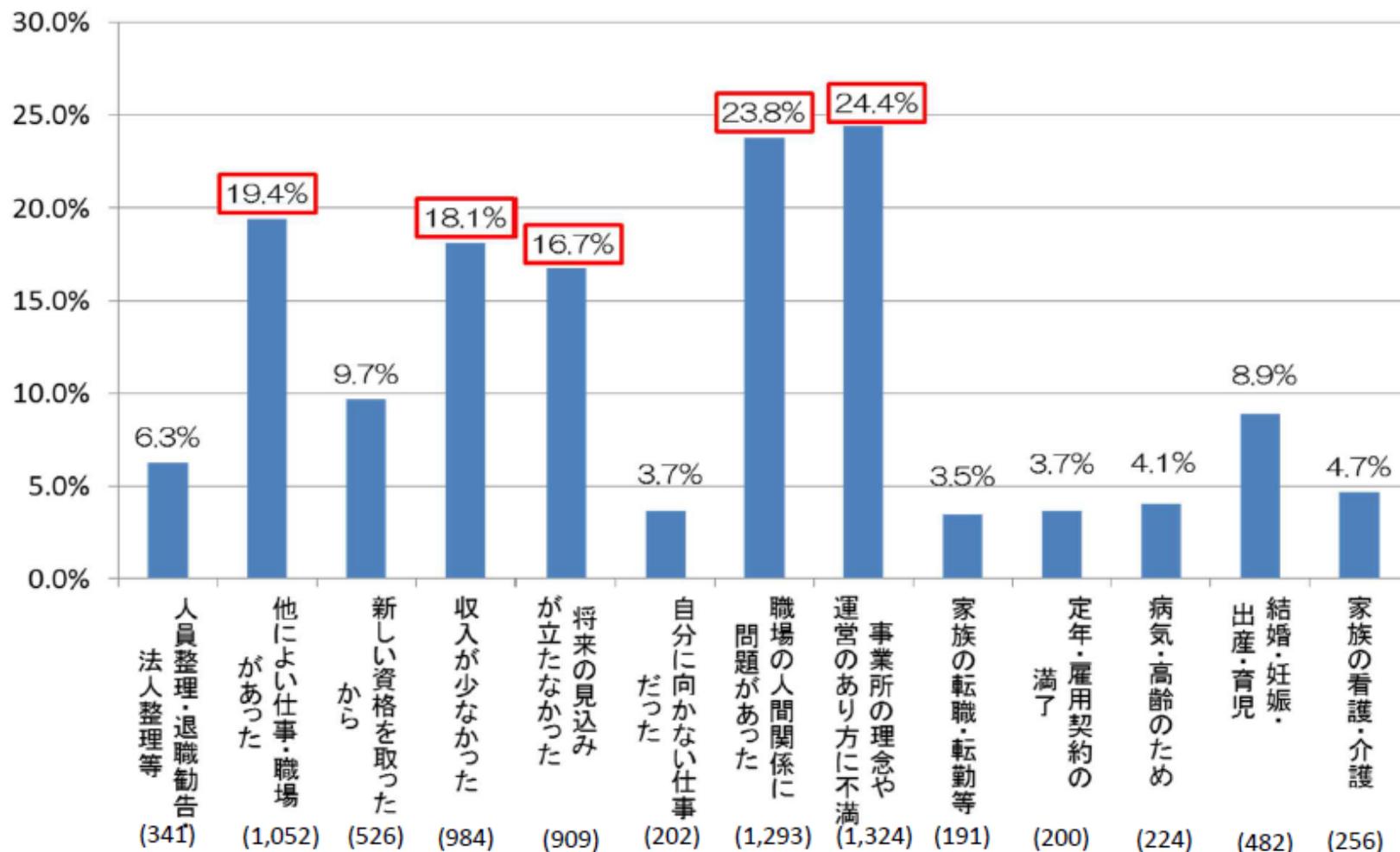
○ 事業所の規模が大きくなるほど離職率が若干低くなる傾向が見られる。



【出典】(財)介護労働安定センター「平成23年度介護労働実態調査」 注)離職率=(1年間の離職者数)÷労働者数

2. 介護分野におけるマッチングの状況 (6)直前の介護の仕事辞めた(他の介護事業所へ転職した)理由

○ 「事業所等の理念や運営のあり方に不満がある」、「職場の人間関係に問題があった」、「収入が少なかった」、「他によい仕事・職場があった」「自分の将来の見込みが立たなかった」という理由で、退職(他の介護事業所へ転職)している者が多い。

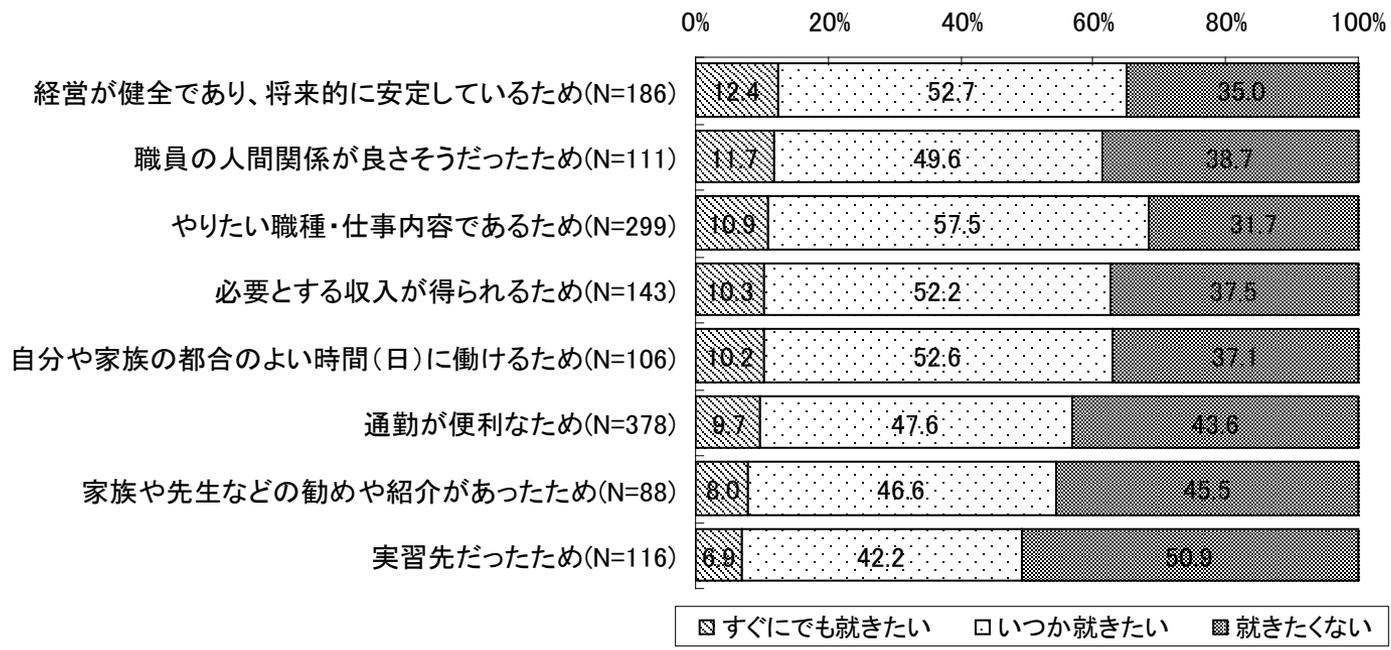


【出典】(財)介護労働安定センター「平成23年度介護労働実態調査」

2. 介護分野におけるマッチングの状況 (7)潜在ホームヘルパー(経験者)の入職理由と就業意向

- 入職理由として「経営が健全であり、将来的に安定しているため」、「職員の間関係が良さそうだったため」、「やりたい職種・仕事内容であるため」といった理由を挙げた人の方が、就業意向が比較的高い。
- 一方、入職理由として「家族や先生などの勧めや紹介があったため」、「実習先だったため」といった理由を挙げた人では、他の理由と比較して「就きたくない」の割合が大きくなっている。

図表 入職理由(最後に勤務した訪問介護事業所を選んだ理由)別の就業意向
(入職理由は複数回答)



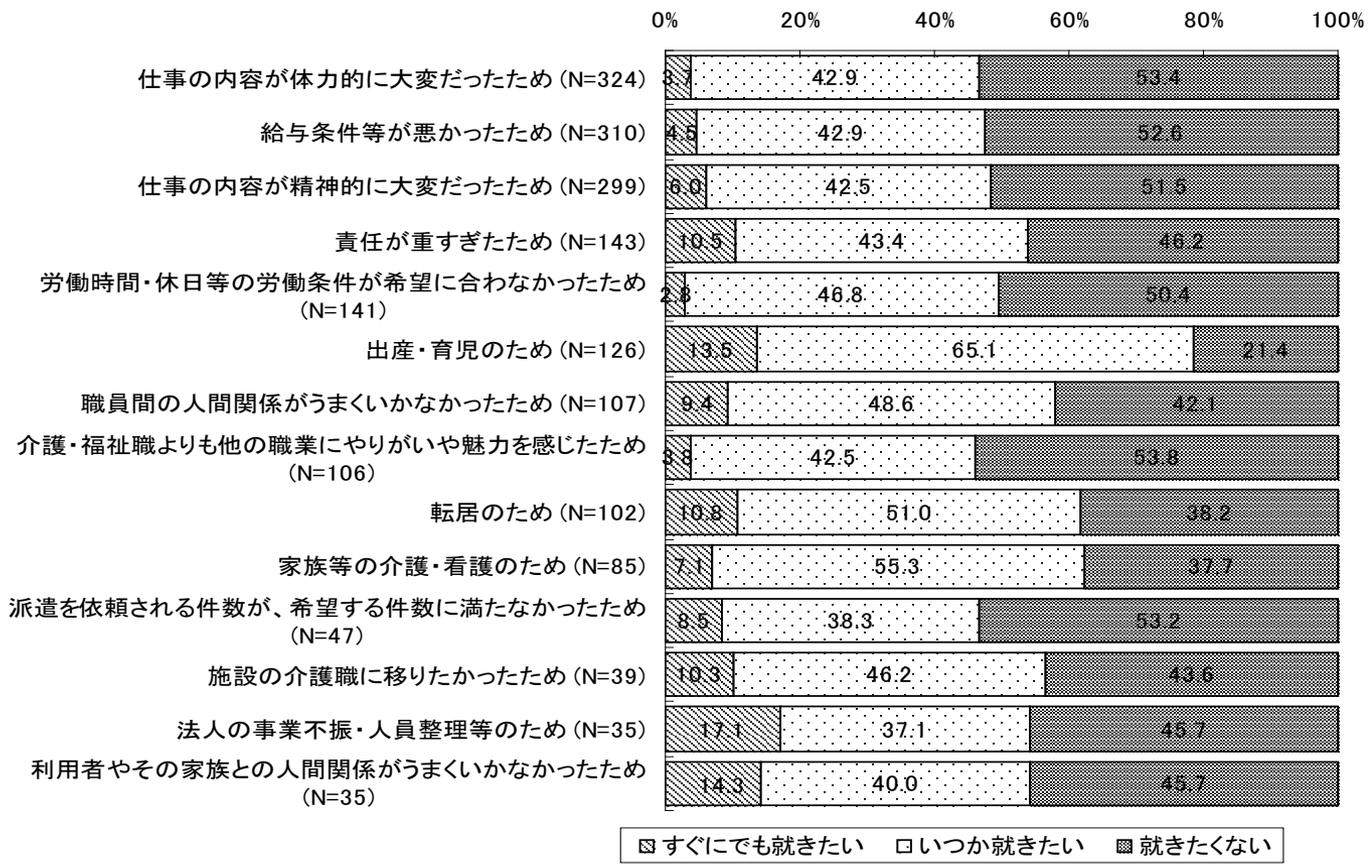
注) 離職理由のN数は、潜在ホームヘルパー(経験者)1,179人のうち、当該離職理由を回答した人の数

出典: 日本総合研究所「平成22年度潜在ホームヘルパーの実態に関する調査研究」
(平成21年度老人保健健康増進等事業)

2. 介護分野におけるマッチングの状況 (8)潜在ホームヘルパー(経験者)の離職理由と就業意向

- 潜在ホームヘルパー(経験者)の離職理由は「仕事の内容が体力的・精神的に大変だったこと」「給与条件が悪かったこと」が多い。
「出産・育児」「転居」「家族等の介護・看護」を理由に離職した人の方が、今後の就業意向は高い。

図表 離職理由別の就業意向 (離職理由は複数回答)



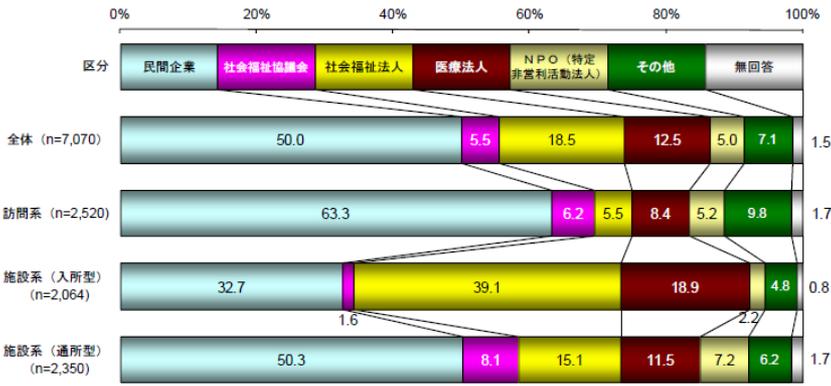
注) 離職理由のN数は、潜在ホームヘルパー(経験者)1,179人のうち、当該離職理由を回答した人の数

出典: 日本総合研究所「平成22年度潜在ホームヘルパーの実態に関する調査研究」
(平成21年度老人保健健康増進等事業)

3. 介護事業所の経営の状況 (1) 従業者規模と雇用形態

- 訪問介護サービスを提供する法人の法人種別は、民間企業が最も多く63.3%となっている。
- 1法人あたりの全従業者数で見ると、35.4%の法人が49人以下であり、1事業所あたりの介護サービス従事者数で見ると19人以下の事業所が60.4%を占める。
- 雇用形態で見ると、訪問介護員は他の職種と比較して非正社員の割合が大きく、83.3%が非正社員である。

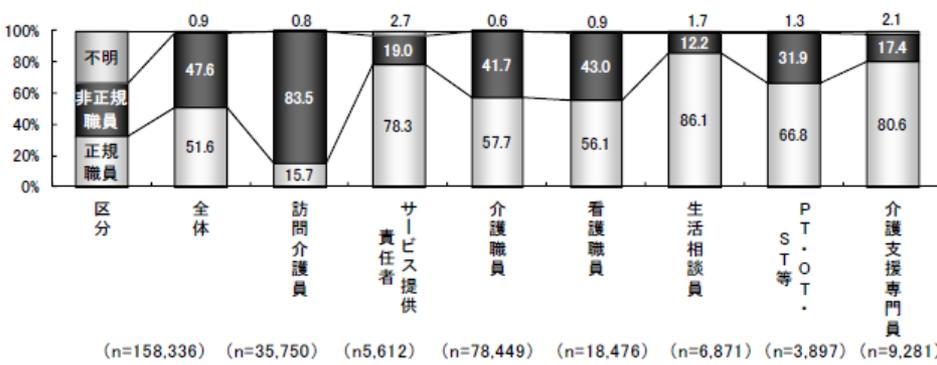
図表 サービスごとの法人種別



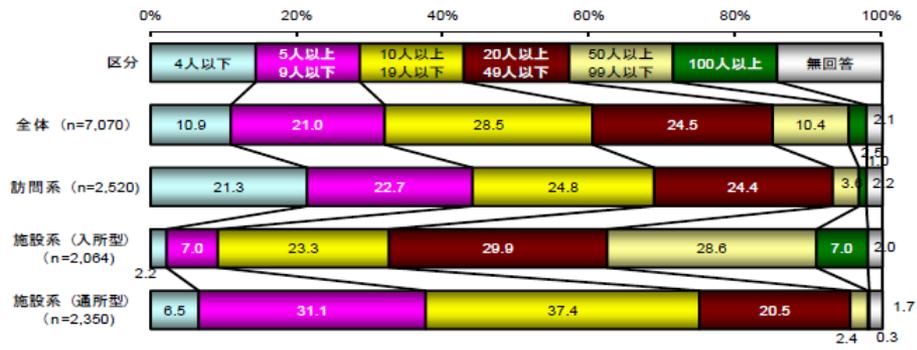
図表 サービスごとの1法人あたり全従業者数



図表 職種ごとの雇用形態



図表 サービスごとの1事業所あたり介護サービス従事者数



出典: (財)介護労働安定センター「平成23年度介護労働実態調査」

3. 介護事業所の経営の状況 (2) 収支及び人件費率

介護老人福祉施設、訪問介護事業所の費用における人件費(給与費)はそれぞれ57.5%、76.9%である。

1-① 介護老人福祉施設(総括表)

| | 平成17年調査 | 平成20年調査 | 平成23年調査 | (参考)平成22年概況調査 |
|-------------------|--------------------|--------------|--------------|---------------|
| I 介護事業収益 | 千円 21,910 | 千円 20,741 | 千円 22,870 | 千円 25,092 |
| (1)介護料収入 | | | | |
| (2)保険外の利用料 | 146 | 3,983 | 2,872 | |
| (3)補助金収入 | 404 | 239 | 260 | 264 |
| (4)国庫補助金等特別独立金取崩額 | 1,062 | 871 | 1,001 | 1,200 |
| (5)介護報酬査定減 | 0 | -2 | -2 | -34 |
| (6)介護職員処遇改善交付金 | - | - | 486 | 180 |
| II 介護事業費用 | 12,504 55.1% | 15,237 80.8% | 15,271 57.5% | 14,465 56.5% |
| (1)給与費 | 1,810 8.0% | 2,388 9.5% | 2,412 9.1% | 2,306 9.0% |
| (2)減価償却費 | 6,110 26.9% | 7,366 29.4% | 7,079 26.6% | 6,567 25.6% |
| (3)その他 | 1,072 4.7% | 1,558 6.2% | 1,659 6.2% | - |
| うち委託費 | | | | |
| III 介護事業外収益 | (1)借入金補助金収入 215 | 98 | 88 | 112 |
| IV 介護事業外費用 | (1)借入金利息 204 | 81 | 192 | 257 |
| V 特別損失 | (1)本部費繰入 20 | 1 | 154 | 145 |
| 収入 ①=I-I(4)+III | 22,675 | 25,059 | 26,573 | 25,613 |
| 支出 ②=II+IV+V-I(4) | 19,586 | 24,199 | 24,108 | 22,541 |
| 差引 ③=①-② | 3,089 13.6% | 859 3.4% | 2,466 9.3% | 3,073 12.0% |
| 施設数 | 991 | 174 | 655 | 1017 |

※ 比率は収入に対する割合

6-① 訪問介護(予防を含む)(総括表)

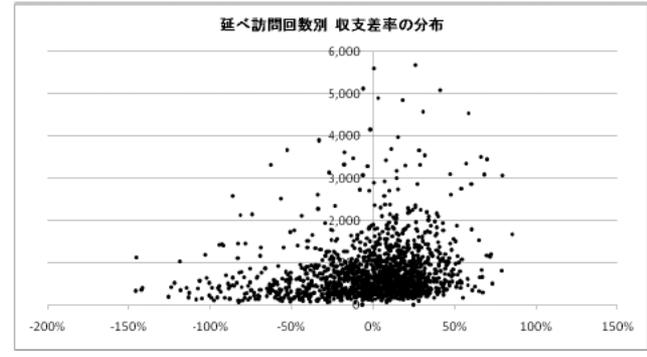
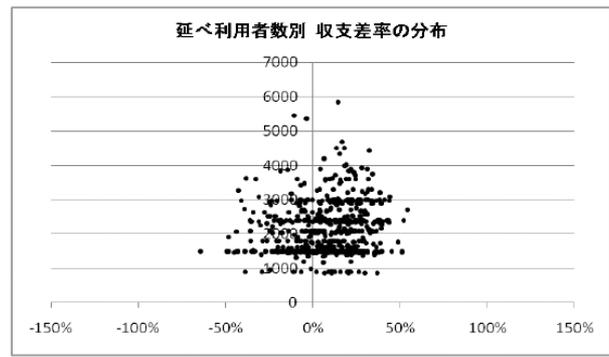
| | 平成17年調査 | 平成20年調査 | 平成23年調査 | (参考)平成22年概況調査 |
|-------------------|------------------|-------------|-------------|---------------|
| I 介護事業収益 | 千円 3,024 | 千円 2,524 | 千円 2,721 | 千円 2,652 |
| (1)介護料収入 | 3 | 2 | 85 | 51 |
| (2)保険外の利用料 | 19 | 3 | 4 | 17 |
| (3)補助金収入 | 9 | 2 | 2 | 1 |
| (4)国庫補助金等特別独立金取崩額 | -1 | -1 | -2 | -56 |
| (5)介護報酬査定減 | - | - | 85 | 30 |
| (6)介護職員処遇改善交付金 | - | - | - | - |
| II 介護事業費用 | 2,545 83.5% | 2,060 81.5% | 2,216 78.9% | 1,899 70.5% |
| (1)給与費 | 40 1.3% | 38 1.5% | 31 1.1% | 24 0.9% |
| (2)減価償却費 | 425 13.9% | 401 15.9% | 432 15.0% | 646 24.0% |
| (3)その他 | 22 0.7% | 19 0.7% | 13 0.4% | - |
| うち委託費 | | | | |
| III 介護事業外収益 | (1)借入金補助金収入 2 | 1 | 7 | 4 |
| IV 介護事業外費用 | (1)借入金利息 13 | 10 | 6 | 21 |
| V 特別損失 | (1)本部費繰入 34 | 4 | 52 | 40 |
| 収入 ①=I-I(4)+III | 3,048 | 2,526 | 2,881 | 2,693 |
| 支出 ②=II+IV+V-I(4) | 3,048 | 2,511 | 2,735 | 2,630 |
| 差引 ③=①-② | -1 0.0% | 17 0.7% | 146 5.1% | 64 2.4% |
| 施設数 | 1849 | 1730 | 1502 | 444 |

※ 比率は収入に対する割合

| | | | | |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 18 平均定員 | 66.9人 | 76.3人 | 68.7人 | 70.5人 |
| 19 延べ利用者数 | 2001.9人 | 2284.9人 | 2104.3人 * | 2059.1人 * |
| 20 常勤換算職員数(常勤率) | 39.4人 86.1% | 45.0人 85.9% | 49.0人 83.5% | 46.5人 82.8% |
| 21 管理・介護職員常勤換算数(常勤率) | 28.3人 87.7% | 32.7人 86.5% | 37.0人 84.8% | 35.3人 84.3% |
| 常勤換算1人当たり給与 | | | | |
| 常勤 | | | | |
| 管理職 | 392,784円 | 453,236円 | 409,133円 | 418,886円 |
| 准管理職 | 346,697円 | 362,652円 | 362,994円 | 361,274円 |
| 介護福祉士 | 324,401円 | 340,464円 | 327,865円 | 322,995円 |
| 介護職員 | 271,608円 | 290,289円 | 279,276円 | 301,927円 |
| 非常勤 | | | | |
| 管理職 | 305,416円 | 344,956円 | 323,450円 | 289,214円 |
| 准管理職 | 263,604円 | 301,046円 | 261,080円 | 250,112円 |
| 介護福祉士 | 214,206円 | 276,598円 | 227,591円 | 201,767円 |
| 介護職員 | 218,218円 | 219,350円 | 215,872円 | 193,919円 |

| | | | | |
|-------------------|-------------|------------|------------|------------|
| 18 延べ訪問回数 | 795.2回 | 725.5回 | 745.7回 | 654.0回 |
| 19 常勤換算職員数(常勤率) | 11.2人 40.4% | 8.6人 42.8% | 9.8人 48.6% | 8.8人 45.8% |
| 20 介護職員常勤換算数(常勤率) | 10.1人 38.1% | 7.7人 40.8% | 8.5人 43.7% | 7.9人 41.1% |
| 常勤換算1人当たり給与 | | | | |
| 常勤 | | | | |
| 介護福祉士 | 259,662円 | 264,107円 | 258,986円 | 249,775円 |
| 介護職員 | 218,764円 | 223,124円 | 223,464円 | 224,527円 |
| 非常勤 | | | | |
| 介護福祉士 | 182,916円 | 230,476円 | 262,173円 | 200,946円 |
| 介護職員 | 215,241円 | 212,046円 | 199,206円 | 189,904円 |

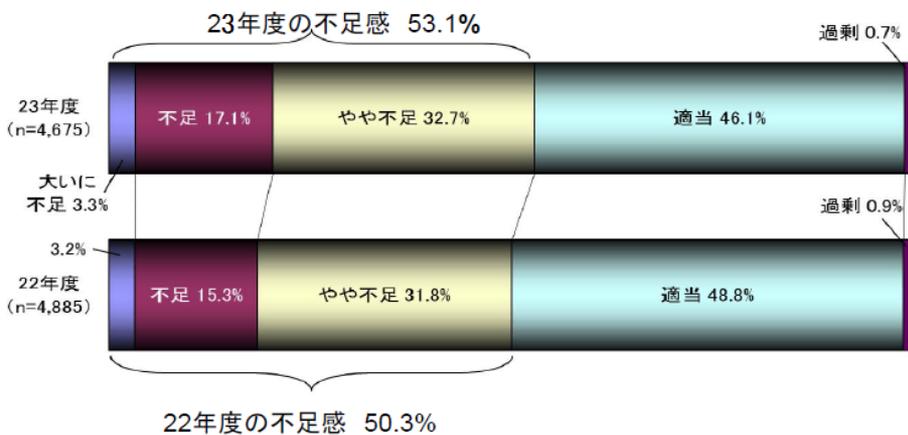
*: 平成22年の延べ利用者数は「実利用者数×30」で、平成23年の延べ利用者数は「実利用者数×31」で算出している



3. 介護事業所の経営の状況 (3) 従事者の過不足感と採用方法

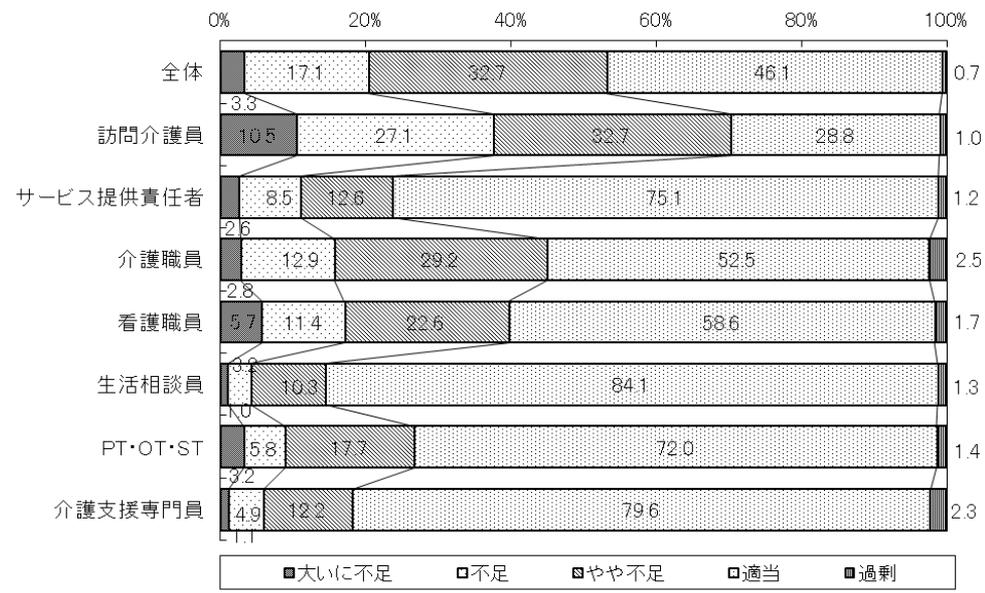
- 平成22年度から平成23年度にかけて介護サービス従事者全体の不足感は強まっており、「大いに不足」、「不足」、「やや不足」のいずれかを回答した事業所の割合は、2.2ポイント増加している。
- ただし、訪問介護員は、他の職種と比べて不足感が大きく、「大いに不足」、「不足」、「やや不足」のいずれかを回答した事業所は全体の64.3%である一方、「適当」と回答した事業所は全体の34.1%となっている。

図表 介護サービス従事者全体の過不足感



出典:(財)介護労働安定センター「平成23年度介護労働実態調査」

図表 職種別に見た介護サービス従事者の過不足感

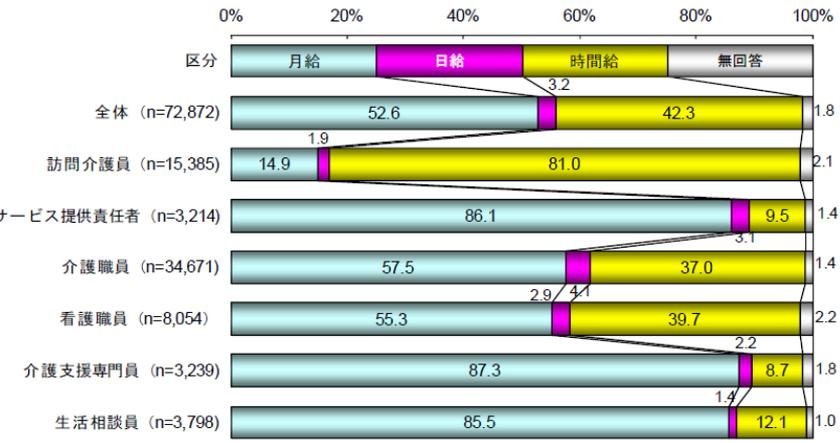


出典:(財)介護労働安定センター「平成23年度介護労働実態調査」

3. 介護事業所の経営の状況 (4) 従事者の処遇

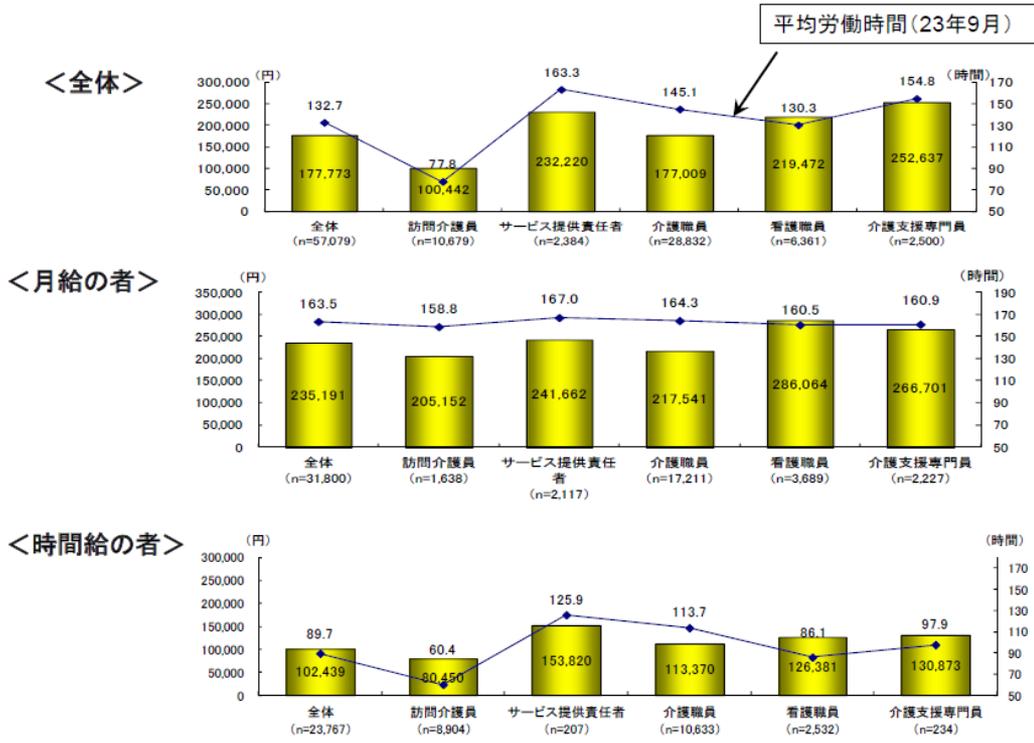
- 賃金支払形態について見ると、訪問介護員は時間給の割合が高く、介護職員は月給の割合が高い。
- 実賃金の平均額について見ると、全体では一月あたり177,773円である。

図表 介護サービス従事者の賃金支払形態



出典:(財)介護労働安定センター「平成23年度介護労働実態調査」

図表 介護サービス従事者の実賃金(平均)

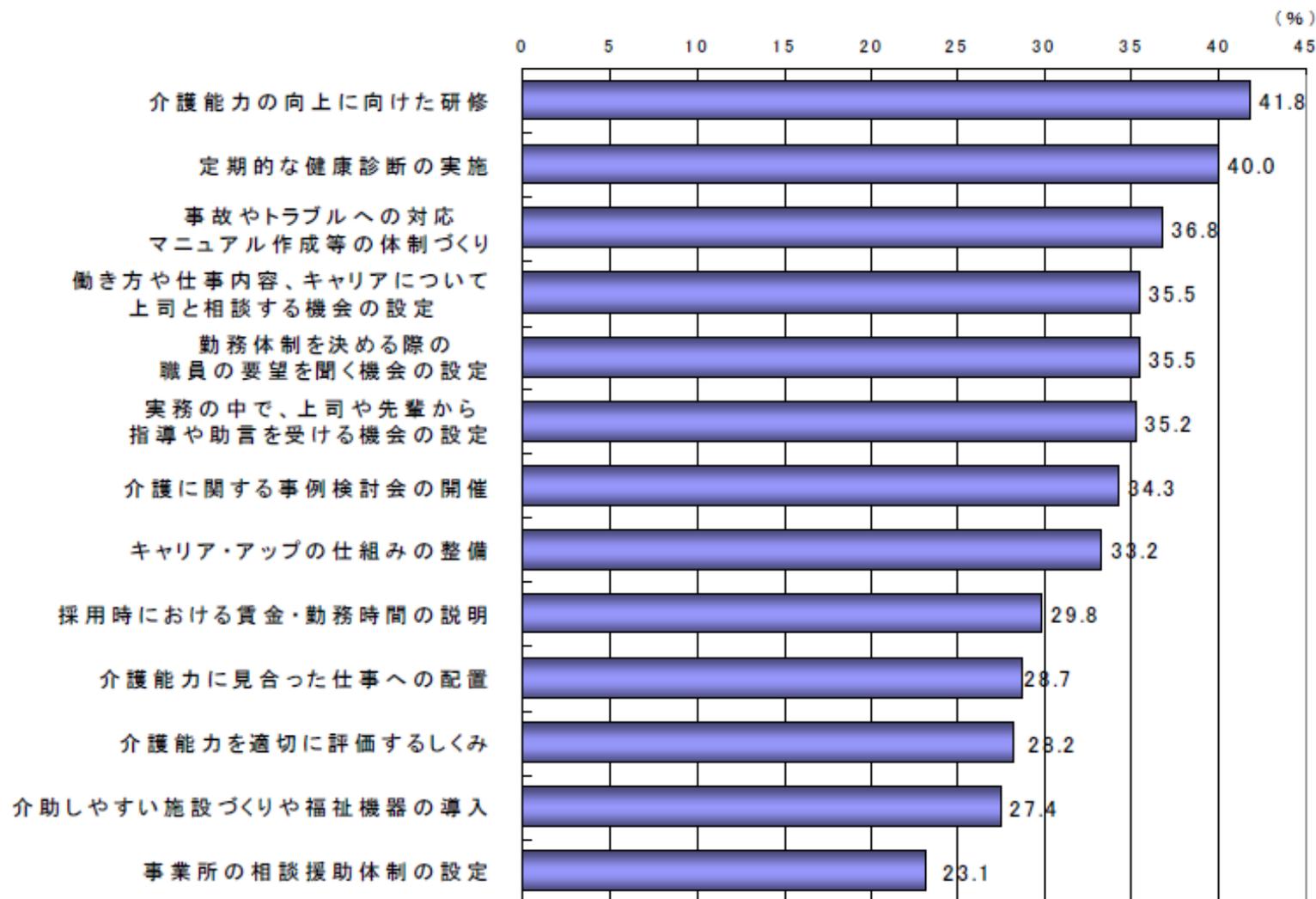


出典:(財)介護労働安定センター「平成23年度介護労働実態調査」

4. 魅力ある職場づくりの工夫の例

(1) 職場の取組み状況と働く上での悩み、不安、不満の解消「役立つと思う」取組み

- 従業員から見て「役立つと思う」取組みとして、「研修」や「健康診断」、「事故等への対応体制づくり」が上位に挙がっている。



出典：(財)介護労働安定センター「平成23年度介護労働実態調査」

4. 魅力ある職場づくりの工夫の例 (2) 離職防止の取組みに対する重要度と達成度

- 「介護職員の離職防止策」として介護保険施設管理者(施設長)が「重要」と考えるものは、「介護職間の関係が良好であること」(4.7ポイント)、「介護職と利用者との関係が良好であること」(4.6ポイント)である。
- 介護保険施設管理者(施設長)が「重要」と考えるもののうち、「達成」状況が低い(重要度平均値－達成度平均値が大きい)のは「管理職研修によりリーダーシップを備えた中間管理職を育成すること」(1.1ポイント)、「介護職間の関係が良好であること」(1.0ポイント)である。

重要度: 1=全く重要でない～5=とても重要である
 達成度: 1=とても低い～5=とても高い 共に5段階評価

図表 介護保険施設管理者が考える、介護職員の離職防止策の重要度および達成度

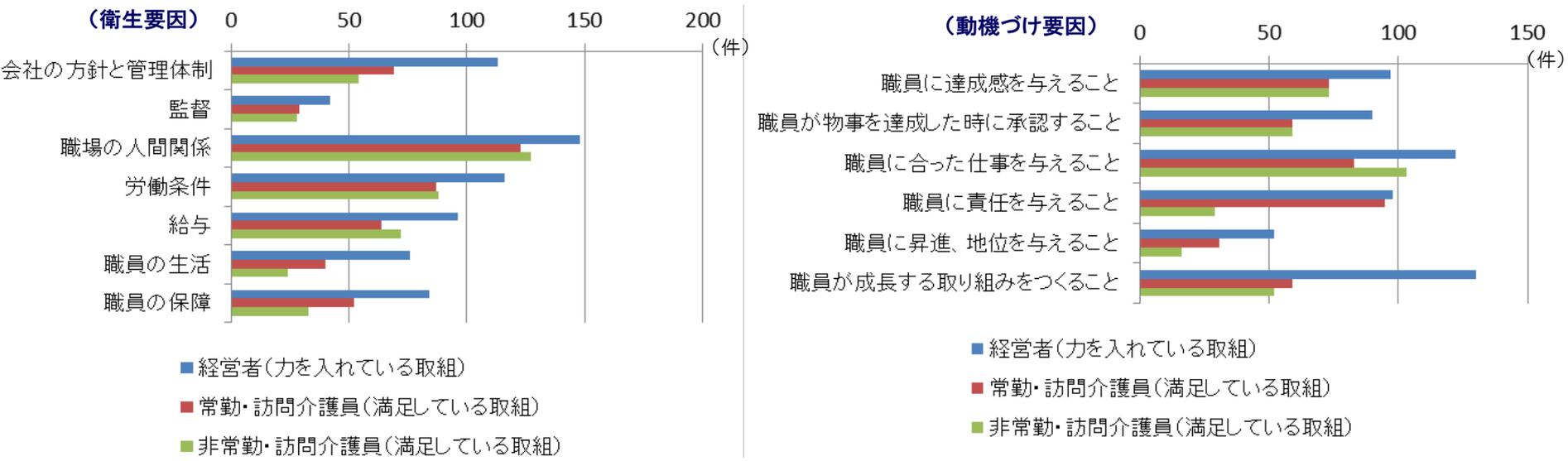
| 質問項目 | 重要度 | | | 達成度 | | | 重要度平均値 －達成度平均 値 |
|-------------------------------------|-----|-----|------|-----|-----|------|-----------------------|
| | 平均値 | 最頻値 | 標準偏差 | 平均値 | 最頻値 | 標準偏差 | |
| 1 給料が他社に比べると高いこと | 4.1 | 4.0 | 0.7 | 3.3 | 4.0 | 0.8 | 0.8 |
| 2 介護福祉士や社会福祉士等の資格手当制度があること | 4.1 | 4.0 | 0.7 | 3.6 | 4.0 | 1.1 | 0.5 |
| 3 残業が少なく、労働時間が短いこと | 3.8 | 4.0 | 0.9 | 3.5 | 4.0 | 0.9 | 0.3 |
| 4 夜勤回数が少ないこと | 3.5 | 3.0 | 0.8 | 3.2 | 3.0 | 0.7 | 0.3 |
| 5 妊娠中には夜勤に入らないで済むような体制が整っていること | 4.5 | 5.0 | 0.7 | 4.2 | 5.0 | 0.9 | 0.3 |
| 6 妊娠中には入浴介助などの介護業務から外すこと | 4.4 | 5.0 | 0.7 | 4.2 | 5.0 | 0.9 | 0.2 |
| 7 産前産後の休暇を取りやすい仕組みを作っていること | 4.2 | 4.0 | 0.8 | 4.0 | 5.0 | 0.9 | 0.2 |
| 8 産前産後の休暇を取りやすい仕組みを作っていること | 4.2 | 4.0 | 0.8 | 4.0 | 5.0 | 0.9 | 0.2 |
| 9 介護福祉士取得のために支援体制を整えていること | 4.0 | 4.0 | 0.9 | 3.6 | 4.0 | 1.0 | 0.4 |
| 10 管理職が経営理念や方針を常に職員に伝えていること | 4.4 | 5.0 | 0.7 | 3.8 | 4.0 | 0.8 | 0.6 |
| 11 管理職研修によりリーダーシップを備えた中間管理職を育成すること | 4.5 | 5.0 | 0.7 | 3.4 | 4.0 | 1.0 | 1.1 |
| 12 管理職がこまめに介護職員にねぎらいの言葉をかけていること | 4.3 | 5.0 | 0.7 | 3.6 | 4.0 | 0.9 | 0.7 |
| 13 利用者のケア方針を検討する会議を定期的に行っていること | 4.4 | 5.0 | 0.8 | 4.1 | 4.0 | 0.8 | 0.3 |
| 14 新人職員の研修体制を整えていること | 4.5 | 5.0 | 0.7 | 3.8 | 4.0 | 1.0 | 0.7 |
| 15 介護職と利用者との関係が良好であること | 4.6 | 5.0 | 0.6 | 3.9 | 4.0 | 0.7 | 0.7 |
| 16 介護職間の関係が良好であること | 4.7 | 5.0 | 0.5 | 3.7 | 4.0 | 0.8 | 1.0 |
| 17 管理職と介護職の関係が良好であること | 4.4 | 5.0 | 0.7 | 3.6 | 4.0 | 0.8 | 0.8 |
| 18 利用者の要介護状態が軽いこと | 2.6 | 3.0 | 0.9 | 2.7 | 3.0 | 0.8 | -0.1 |
| 19 医療的ケアの必要なケースで介護職と看護職との連携が取れていること | 4.5 | 5.0 | 0.6 | 3.6 | 4.0 | 1.0 | 0.9 |
| 20 忙しい時には職種を超えて介護職のサポートに入れる体制があること | 4.2 | 4.0 | 0.8 | 3.5 | 4.0 | 1.0 | 0.7 |

出典: 日本介護経営学会「准市場としての介護保険制度における経営状況並びにマネジメントからみた介護サービスの質の向上等に関する調査研究事業報告書」(平成23年度老人保健健康増進等事業)を基に日本総研作成
 注: 2011年12月末時点でWAMネットに登録している介護保険施設のうち1,000件を無作為抽出して実施したもの。回収率18.5%。

4. 魅力ある職場づくりの工夫の例 (3)人材定着の取組みに対する実施状況と従業員満足度

- 訪問介護事業における人的資源管理の取組として、経営者が力を入れているものの職員の満足度が低いのは、衛生要因では「会社の方針と管理体制」、「職員の生活」、「職員の保障」、動機づけ要因では「職員が成長する取り組みをつくること」である。

図表 訪問介護事業における人材定着の取組みに対する実施状況と従業員の満足度



出典: 日本介護経営学会「准市場としての介護保険制度における経営状況並びにマネジメントからみた介護サービスの質の向上等に関する調査研究事業報告書」(平成23年度老人保健健康増進等事業)を基に日本総研作成
注: WAMネットに登録している訪問介護事業者のうち、関東の一都六県678か所に郵送して実施したもの。経営者の回収率28%、常勤・訪問介護員の回収率28%、非常勤・訪問介護員の回収率25%。

4. 魅力ある職場づくりの工夫の例 (4)人材採用・育成・定着の取組みの例

- ・ 新規に人材を獲得する際には、他所との差別化を図れるような媒体の活用や積極的な情報公開などが有効な工夫とされている。
- ・ 人材育成、定着に関しては、職員の働きがい及び働きやすさを重視した職場環境や制度の構築が実施されている。

| | 具体例 |
|------|---|
| 人材採用 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 求人に際して求人票に加え、スタッフ作成のパンフレットやDVDを同封 ・ HPやテレビCMの実施 ・ 会社説明会の開催、大手就職活動ポータルサイトへの掲載 ・ 事前の実習期間(1か月)に社内で実施する2級ヘルパー養成講座を活用 ・ 潜在能力の高い未経験者を対象に採用活動を行い、会社負担で資格取得・スキル向上を支援 など |
| 人材育成 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 新卒採用を幹部候補生として育成、早期に事業所長の経験を付与 ・ OJTを基本とした社員教育を実施(評価項目やキャリアパスの明示化) ・ 事業所内のコミュニケーションの充実(朝の3分スピーチの実施、社長による社員対象の勉強会) など |
| 人材定着 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 非常勤職員の時給の見直し ・ 勤続実績に基づく評価・昇給の仕組みの構築 ・ 立ち寄りやすいステーションづくりなど登録ヘルパーのきめ細かなフォロー体制構築 ・ 両立支援制度や短時間勤務制度など、WLBに配慮した就労の仕組みの構築 など |

出典：社会福祉法人 全国社会福祉協議会 中央福祉人材センター「介護職員の定着支援 実践事例集」(平成22年3月)、全国社会福祉法人経営者協議会「経営実践事例集」、株式会社浜銀総合研究所「在宅介護サービス事業者における優れた経営マネジメントの構築プロセスに関する調査研究事業」(平成22年度老人保健健康増進等事業)を基に日本総研作成

4. 魅力ある職場づくりの工夫の例 (5)事例<人事管理・労務管理>

株式会社やさしい手(東京都)

- 取組み概要
 - ・訪問介護員一人ひとりの利用者に向けた着実な行動を支える「モチベーションを高める経営」を目指すことと同時に、介護人材が自分自身のキャリア形成を考えていける環境を構築することを、経営者の責務とし、総合的な人材マネジメント戦略を構築している。
 - ・人材マネジメントに関する施策としては下記の4点。
 - 「① 目標管理にもとづく戦略貢献の評価による目標達成の支援の仕組み作り、セルフマネジメント能力の向上を進める。」
 - 「② エンプロイアビリティ・（人材価値）の向上をねらいとした人事ローテーションや選抜教育制度に基づくリーダー人材の育成」
 - 「③ 納得性の高い評価・処遇制度への改善とフィードバックによる従業員支援」
 - 「④ キャリア開発支援の制度の開発と社内管理者のコーチング・、メンタリング能力の開発、タイムマネジメント教育体制の向上による就労環境の向上」
- 具体的取組み(総合的なHRMによる人材獲得・育成)
 - ・職務役割基準に基づく評価を月例給へ、目標管理制度に基づく評価を賞与へそれぞれ反映する、納得性の高い評価処遇制度を構築。
 - ・各部門間のローテーションを行いながらキャリアアップを進める社内人材育成システムを構築。目標設定と課題のフィードバックを行うことで、主体性の高いOJTとOff-JTの実施を支援し、各人のスキルアップとリーダー育成を図る。
 - ・職務役割基準の明確化や、キャリアビジョンシートによる本人希望と会社期待の擦りあわせによって、中長期視点での人材採用や育成に成功。介護福祉経験者に依存することなく、毎年50名の新卒、120~150名の中途採用を実現している。

| | |
|----------|----------------------|
| 法人設立年 | 平成5年 |
| 運営サービス種別 | 居宅介護支援、訪問介護など |
| 施設・事業所数 | — |
| 職員数 | 約4,900名(うち非常勤4,000名) |

社会福祉法人 津山福祉会(岡山県)

- 取組み概要
 - ・平成19年の中堅職員の大量退職を機に、「人材確保のための環境整備に関するアンケート」を実施。その結果、労働条件への強い不満を抱いていること、特に子育て支援について時間単位での有給取得などの現実的な支援策を希望していることが明らかとなった。
 - ・そこで、次世代育成支援対策推進法に基づき、「一般事業主行動計画」を策定。その際、育児や家族介護を行っている職員等から成る「両立支援委員会」を設け、職員の声を反映した両立支援制度を作り上げた。
 - ・資金については、平成21年度に介護報酬の改定で得られた増収、及び(財)21世紀職業財団の「両立支援レベルアップ助成金制度」の活用で確保した。
- 具体的取組み(両立支援制度)
 - ・年次有給休暇:時間単位での取得可
 - ・スクールイベント休暇:子どもの行事参加のための有休を優先取得。勤続1年以上の親・祖父母対象
 - ・再雇用制度:妊娠・出産・育児・介護による退職者を、退職時と同条件で再雇用
 - ・リフレッシュ休暇・手当:勤続3年、5年、10年、以降5年ごとに手当と有休を与える
 - ・育児休業・育児短時間:満3歳に達する日まで など
 - ・ニューパパサポート休暇:妻が出産した職員対象(満3歳に達する月まで)

| | |
|----------|-------------------|
| 法人設立年 | 昭和56年 |
| 運営サービス種別 | 特別養護老人ホーム、短期入所など |
| 施設・事業所数 | 3 |
| 職員数 | 正規職員/60名、非正規職員/9名 |

出典:経済産業省シンポジウム「成長分野を拓く人材のキャリアチェンジと多様な人材の活躍による事業展開の新たな可能性」(平成25年3月)参考資料、社会福祉法人 全国社会福祉協議会 中央福祉人材センター「介護職員の定着支援 実践事例集」(平成22年3月)、全国社会福祉法人経営者協議会「経営実践事例集」を基に日本総研作成

4. 魅力ある職場づくりの工夫の例 (5)事例<人材確保・育成のための諸制度>

社会福祉法人 至誠学舎立川至誠ホーム(東京都)

- 取組み概要
 - ・昭和52年の特養開設をきっかけに毎年大勢の新人職員を採用することになり、人材の質を一定の水準に保つため、「新任職員研修」と「チューター制度」を組み合わせた教育を導入。
 - ・当法人の「介護のスタンダード」といえる「指導指針」(心構えや介護技術など最低限身に付けるべき項目、500項目以上)に基づいて、目標の設定、及び職場全体での教育を実施。
 - ・後輩に教える立場になることで振り返りを行い、チューターである若手職員の育成にもつながる。
- 具体的取組み(チューター制度)
 - ・採用後1年間、マンツーマンで入職2~3年目の若手職員が付き、OJTと面談(3回)、研修ノートでのやり取りを組み合わせて指導する。
 - ・チューターの負担軽減のため、業務時間内にはこなせない面談などを残業扱いにするなどの工夫を実施。

| | |
|----------|-------------------------|
| 法人設立年 | 昭和27年 |
| 運営サービス種別 | 特別養護老人ホーム、軽費老人ホームなど |
| 施設・事業所数 | 30 |
| 職員数 | 正規職員/202名 非正規職員/435名 |

社会福祉法人つばめ福祉会(新潟県)

- 取組み概要
 - ・平成18年に法人本部の事務局機能を独立させ、人事や教育、会計などを法人として一本化。法人全体としての理念を体現しやすくなり、特に「マンパワーのプール」によって人材の適性配置が可能となった。
 - ・必要に応じた人員配置により、仕事の効率性や働きやすさが向上。平成20年時点で正規職員の離職率は1%、非正規職員をあわせても9%と極めて低い数値となった。
 - ・職員の資格取得支援のため、法人内で養成研修を実施。職員に加え、求職者も対象に行うことで、優秀な人材の採用にもつながっている。
- 具体的取組み(未経験者の採用・育成)
 - ・夜間と土・日に実施する「訪問介護員2級養成講座」:地域住民や無資格の職員が参加。介護業界を目指す人材を広く支援することで、法人のブランドイメージも向上。
 - ・教育研修室を新設し、研修マネジメントを専任担当者が実施。講師は自法人の職員のほか、連携する法人からも派遣してもらう。

| | |
|----------|-------------------------|
| 法人設立年 | 昭和54年 |
| 運営サービス種別 | 特別養護老人ホーム、短期入所など |
| 施設・事業所数 | 36 |
| 職員数 | 正規職員/271名 非正規職員/152名 |

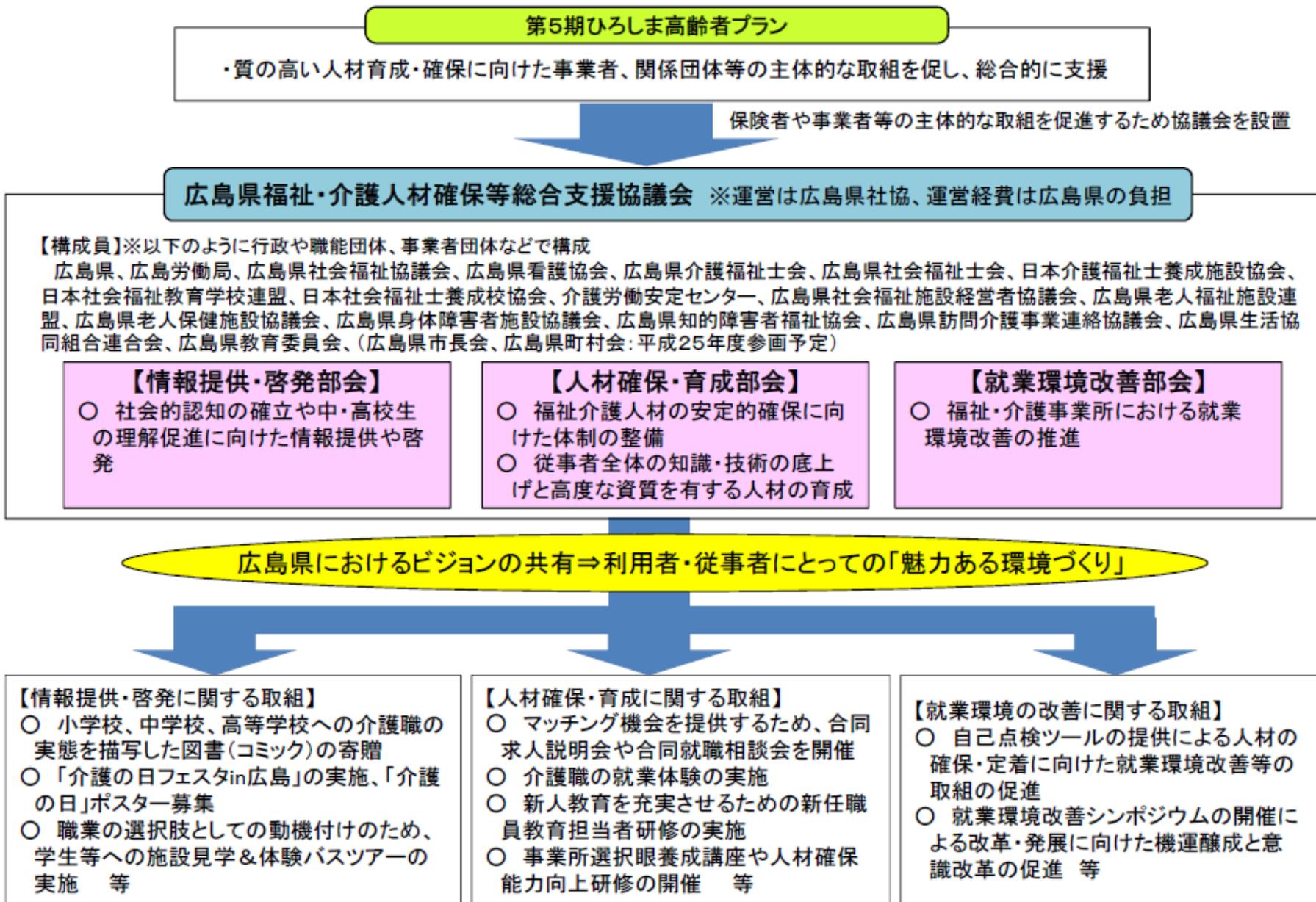
株式会社アール・ケア(岡山県)

- 取組み概要
 - ・「日本の介護業界の変革と創造」を掲げ中小企業家同友会に属する代表が、徹底した利用者ニーズの追求を実施。ガラス張りのリハビリ室や統一感あるインテリアなど、介護施設のイメージを覆すハード・ソフトを構築する。
 - ・イニシャルコストをかけても高付加価値のサービス提供を優先し、利用者の満足度を高めることで稼働率を高め収益を確保している。
- 具体的取組み(多様なPR媒体と柔軟な組織風土構築)
 - ・求人際には求人票に加え、施設紹介のパンフレットとDVDを同封。また上場企業並みのホームページやテレビCMも作成し、「楽しそう、面白そうなイメージ」を前面にPRし人材獲得に努めている。
 - ・多様なサービスを提供したいという職員の要望を基にデイサービスやグループホームへの事業展開を実現させていくなど、職員の声を重視し経営に反映。結果、職員の意欲も高まり、質の高いサービス提供につながっている。

| | |
|----------|---------------|
| 法人設立年 | 平成2年 |
| 運営サービス種別 | 通所介護、居宅介護支援など |
| 施設・事業所数 | 15 |
| 職員数 | 220名(非常勤含む) |

出典:社会福祉法人 全国社会福祉協議会 中央福祉人材センター「介護職員の定着支援 実践事例集」(平成22年3月)、全国社会福祉法人経営者協議会「経営実践事例集」、株式会社浜銀総合研究所「在宅介護サービス事業者における優れた経営マネジメントの構築プロセスに関する調査研究事業」(平成22年度老人保健健康増進等事業)を基に日本総研作成

5. 都道府県の取組みの例 (1)広島県における介護人材確保・定着に向けた取組



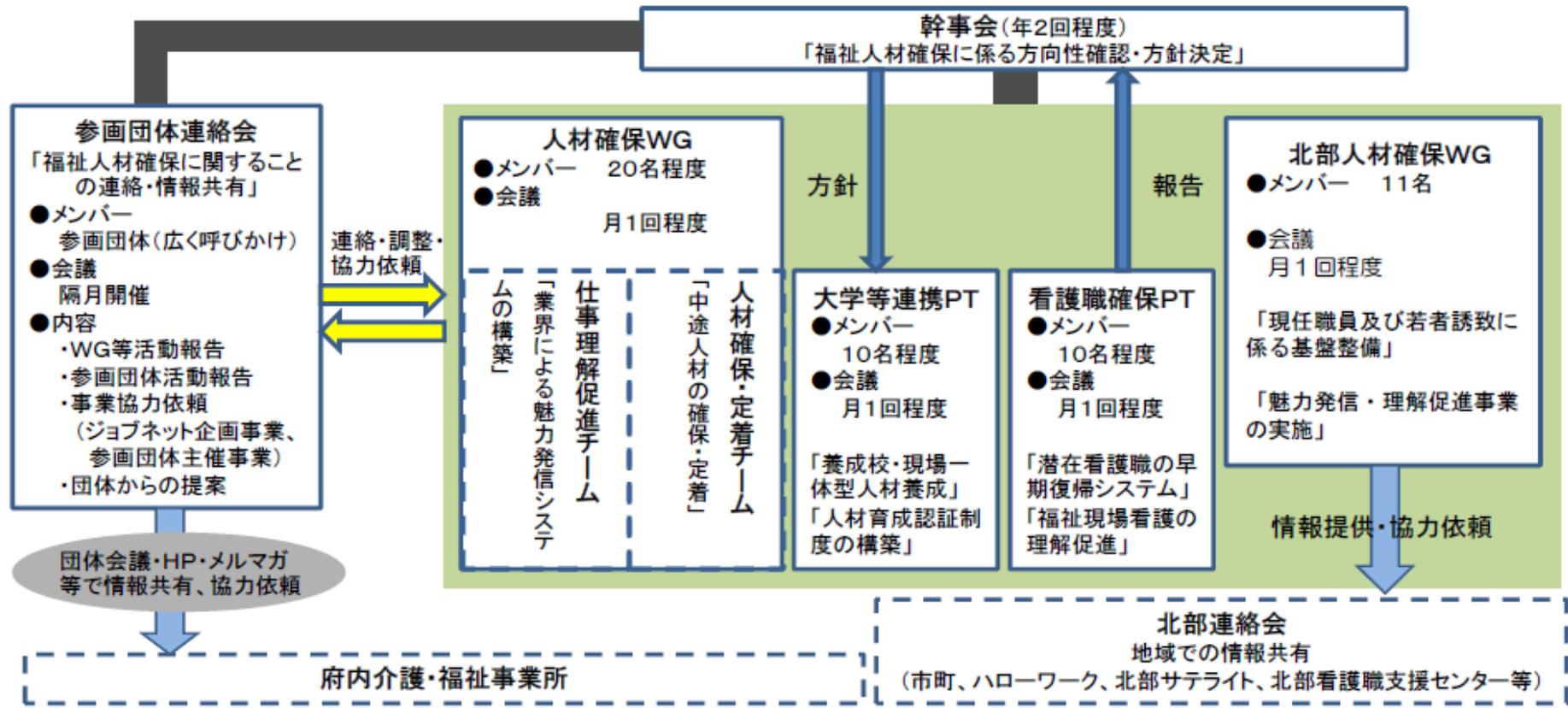
出典:社会保険審議会介護保険部会(第45回)資料

5. 都道府県の取組みの例 (2)京都府における介護人材確保・定着に向けた取組

京都府の取組

- I 福祉人材育成認証制度の普及・推進
- II 3年間(平成24年度～平成26年度)で新たに福祉人材6,000人の確保及び定着を推進
- III 府北部地域での福祉人材確保(3年間で900人)
- 「きょうと介護・福祉ジョブネット」の構築。
 - ・介護現場の職員、関係団体、職能団体が参集し意見を交わす人材のプラットフォームにおいて、プロジェクトチームやワーキンググループを設置し、人材確保・定着に向けた事業や大学等と連携した取組を実施。

きょうと介護・福祉ジョブネットの構成



出典: 社会保険審議会介護保険部会(第45回)資料

6. 介護職員の処遇改善等に関する現行制度

1. 介護職員処遇改善加算の創設について

- 平成21年度補正予算において、介護職員の給料を月額平均1.5万円引き上げる、介護職員処遇改善交付金が創設された。
- この交付金は平成23年度で終了するため、平成24年度介護報酬改定において、交付金と同様の仕組みで、介護職員処遇改善加算を創設した。

2. 加算の算定要件について

- 1 賃金改善等に関する計画を作成し、全ての介護職員に周知するとともに、都道府県知事等に届け出た上で、加算の算定額に相当する賃金改善を実施すること。
- 2 事業年度ごとに、介護職員の処遇改善に関する実績を都道府県知事等に報告すること。
- 3 労働に関する法令に違反し、罰金以上の刑に処せられていないこと。また、労働保険料の納付が適切に行われていること。
- 4 キャリアパス要件として、次の(1)又は(2)に適合すること。
 - (1) 介護職員の任用等の要件(賃金に関するものを含む)を定め、全ての介護職員に周知していること。
 - (2) 介護職員の資質向上のための計画を策定し、当該計画に係る研修の実施又は研修の機会を確保するとともに、全ての介護職員に周知していること。
- 5 平成20年10月から届出を要する日の属する月の前月までに実施した処遇改善の内容及び要した費用を全ての介護職員に周知していること。

※ 上記の要件について、適合状況に応じて減算される。

3. 加算額について

- 各事業所の介護報酬総額に、当該加算率を乗じた額を事業所に交付し、介護職員の賃金改善を図る。
- 主なサービスの加算率は以下のとおり。

| サービス名 | 訪問介護 | 通所介護 | 小規模多機能 | グループホーム | 特養 | 老健施設 |
|-------|------|------|--------|---------|------|------|
| 加算率 | 4.0% | 1.9% | 4.2% | 3.9% | 2.5% | 1.5% |

Ⅱ. 基本的な考え方と論点(案)

1. 基本的な考え方

- 介護職員について社会保障・税一体改革では、今後サービス量の増加に伴い、149万人から2025年には237～249万人まで増加させることを前提として推計されており、介護人材の確保に努める必要がある。
- しかしながら、職員の離職率が他の産業に比べて高い、平均賃金が他の職種に比べて低い等の問題が指摘されており、職場環境の改善、キャリアパスの構築、処遇改善等が求められている。
- この中では、まず、事業主が職場環境の改善等の定着促進の取組や新規職員の確保に関する取組を積極的に推進することが必要ではないか。
また、事業主が取組を進めるためには、具体的には、以下の論点についてあらかじめ整理しておくことが必要ではないか。

2. 論点(案)

(1) 職場環境の改善等の定着促進の取組に関する論点(案)

- ・ 職員が意欲高く働き続けるために、どのような魅力ある職場づくりが期待されるか
- ・ 魅力ある職場づくりを実現し、職員の定着を促進するためにどのような経営(人材マネジメント)の工夫が必要か
(職場環境、キャリア設計、研修や相談の体制、褒賞・顕彰、処遇等)
- ・ 事業者が上記のような経営の工夫を推進するために、行政や団体等によるどのような支援が必要か
- ・ 現行制度において、上記の工夫に取り組むことに対するディスインセンティブは無いか

(2) 新規職員の確保に関する論点(案)

- ・ 魅力ある職場を選んでもらうために、求職者にどのような情報提供を行い、どのような機会(職場見学等)を与えることが望まれるか。またこれらの情報等はどのような手段で伝達されることが望まれるか
(学生等新卒者への働きかけ、潜在的に介護職へ就く可能性がある層への働きかけ)
- ・ 求職者の魅力ある職場の選択が妨げられているとすればその要因は何か、またそれを解決するにはどのような工夫が必要か
- ・ 上記のような工夫を推進するために、国・自治体・団体・事業者等のそれぞれの役割分担をどのようにすべきか

2. 論点(案)

- ・ 事業主の取組については、事業主団体の支援が必要なことに加えて、地方公共団体が積極的な支援を行う必要があるのではないかと。特に都道府県は広域的な観点から事業主に積極的に働きかけるなどして取組を進めるべきではないかと。

(参考) 事業主の取組として考えられる例

- ・ 法人・事業所との目標設定・評価とそれに基づく個人の目標設定・評価
- ・ 入職時における法人の理念の共有等のための研修など積極的な職場内研修の実施
- ・ 外部で実施される研修への積極的な参加の推奨など受講支援
- ・ 第三者評価制度の積極的活用やISOの導入など外部機関の評価の積極的な活用
- ・ 新人職員1人1人に対して先輩職員を教育係とする(エルダー制度、チューター制度等)など社内教育制度の充実
- ・ 職員がケアや職場環境等を議論できるよう法人・事業所内に課題毎の委員会の立ち上げ
- ・ ボランティアを積極的に受け入れる等地域に開かれた施設・事業所とすること
- ・ キャリアパスを構築しやすくするため事業の大規模化や地域の法人が共同で事業を行うこと
- ・ 介護機器や福祉用具の積極的な活用
- ・ 法人・施設のホームページの作成
- ・ 新規学卒者向けの専用パンフレットの作成
- ・ 職員による地域の高校での出前講義の実施

(参考) 地方自治体の取組として考えられる例

- ・ 都道府県が介護人材の需給推計を行うなど介護人材に係る基礎的なデータの整備
- ・ 研修等を通じた地域の介護人材のネットワークの構築の推進
- ・ 関係機関・関係団体が集まった情報交換・意見交換の場の設定
- ・ 法人・事業所へのキャリアパスの導入支援
- ・ 介護職のイメージアップ向上等のための小・中・高・大への積極的な働きかけ
- ・ 主婦など潜在的に介護職に就く可能性がある層への積極的な働きかけ

橋本委員提出資料

(至誠ホームにおける介護人材の
定着の促進等に関する取組)

チューター制度で新人を育成

～指導項目をリスト化し目標達成状況を確認～

平成 24 年 9 月 1 日

社会福祉法人至誠学舎立川

至 誠 ホ ー ム

取材シリーズ／人事大事の時代〈事例編〉③

社会福祉法人至誠学舎立川 至誠ホーム

チューター制度で新人を育成
指導項目をリスト化し目標達成状況を確認

【事例のポイント】

- ① 1年目職員の指導担当者として先輩職員をチューターに任命。
- ② 250項目の具体的な指導項目をリスト化し、3段階（年3回）で習得状況を確認。
- ③ チューターを孤立化させず、職場ぐるみでOJTを展開。
- ④ 職員からの起案による自主研修も活発に実施。

会社概要

社会福祉法人至誠学舎立川 至誠ホーム
至誠学舎は、明治45年に司法少年保護団体として社会事業を開始。1942（昭和17）年に財団法人へ、戦後社会福祉法人への組織変更を経て、今日に至る。現在は児童福祉のほか、高齢者福祉・乳幼児保育・障害者福祉の各分野で事業を展開している。
法人の高齢者福祉事業を担う至誠ホームは、1951（昭和26）年に養老施設を開設以来、特別養護老人ホーム、軽費老人ホーム、デイサービスセンター、グループホーム、ホームヘルプサービスセンター等の事業に先駆的に

取り組み、東京都立川市を中心として総合的な高齢者福祉サービスを提供している。
法人本部 東京都立川市錦町6-8-25
*以下のデータは高齢事業本部至誠ホームについて
職員数 580人（正職員200人、契約職員380人）
平均年齢 正職員・全職種 35.2歳
正職員・介護職 28.9歳
平均勤続年数 正職員・全職種 7.71年
正職員・介護職 4.66年
（2012年4月時点）

取材シリーズ／人事大事の時代〈事例編〉とは

人材は企業の礎。だから、人事は大事。人材の育成、配置、評価、処遇、そして労働時間管理や健康管理……。採用から退職まで、人事部門の手がける領域は広い。新シリーズでは、業種・規模を問わず、各社の特徴ある人事管理諸制度の構築・取り組み事例を追う。

1 至誠ホームの人材政策

(1) 法人の沿革

社会福祉法人至誠学舎立川は、1912（明治45）年、創立者・稲永久一郎が、家業の製菓業を営む傍ら、恵まれない少年を自宅で預かり、訓育する社会事業を始めたのが原点。今年はそのちょうど100周年。日本の近代社会事業の草分けである。大正末期に、少年法の制定により少年保護団体としての認可を受け、団体名を「至誠学舎」と命名。戦災で東京・池袋の本舎を失った1945（昭和20）年、東京・立川に拠点を移し、今日に至っている。

現在は、創立時から継承されている児童を対象とした福祉事業（児童養護施設「至誠学園」等）のほか、障害者福祉事業（就労支援）、保育事業（保育園9施設）、そして今回取り上げる高齢者福祉事業「至誠ホーム」と、3事業本部体制をとり社会福祉分野で幅広く事業を展開している。

至誠ホームは、1951（昭和26）年の養老施設「至誠老人ホーム」開設に始まり、現在では特別養護老人ホーム（3施設）、軽費老人ホーム（2施設）、グループホーム（3カ所）、サービス付き高齢者向け住宅（22戸）等の介護施設を有し、また施設等を利用したショートステイ（短期入所生活介護）やデイサービス（通所介護）といった居宅介護サービスのほか、ホームヘルプステーション、居宅介護支援事業所、地域包括支援センター等を通じた在宅支援サービスを

展開している。職員数は正職員200人弱、契約職員400人弱の計600人弱という陣容で事業を行っている。

(2) 至誠ホームの人材採用・定着状況

超高齢社会の到来を受け、日本では介護労働者の需要が急速に高まっている。介護保険制度が創設された2000（平成12）年に、介護労働者数は54.9万人であったが、2010（平成22）年には133.4万人と2倍以上に増えた（厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」）。にもかかわらず、介護サービス事業所の半数以上（50.3%）が「職員不足」と回答している（財団法人介護労働安定センター「平成22年度介護労働実態調査」）。

職員不足の一つの要因となっているのが離職率の高さ。例えば2010年平均の製造業・常用労働者の離職率が9.7%（厚生労働省「雇用動向調査」）であるのに対して、同じ年の介護職員・訪問介護員（正職員）の離職率は15.7%（介護労働安定センター「前掲調査」）と、その高さは際立っている。同調査によれば、正職員の離職者のうち74.8%が勤続3年未満で離職している。

これに対し、至誠ホームの正職員の離職率は、2011年度で5.2%ときわめて低く、人材の定着性が高い。新規学卒者を中心とした定期採用もこのところ毎年十数名を安定的に採用している。

定期採用に向けて年数回実施している就職説明会への参加者も計100名を超えるなど、採用難・定着難に悩む高齢者介護サービス業界にあって、ひととき注目を集める



▲至誠ホーム長・橋本正明氏

存在となっている。

(3) 「人材が最大の資産」

至誠ホームにはなぜ人材が集まり、定着するのか。法人の常務理事・至誠ホーム長で、2011年まで立教大学コミュニティ福祉学部教授（現在は同大学講師）を務めた橋本正明氏はこう答える。

「介護職員は、利用者の個別のニーズに最適対応をするため、高度に専門的な知識や技術・技能が求められますが、利用者の生活に24時間対応する必要があり、勤務も不規則で、肉体的・精神的にも重労働です。仕事を長く続けられない人が多いのは、そうした特有の事情もあるでしょう。しかし反面、この仕事だからこそ得られる達成感ややりがいも大きい。そこに価値を見出してこの仕事に飛び込み、長く続けることを望む人も多いのです。そのような人材こそ、介護事業にとって最大の資産です。当ホームでは、人材への投資を最優先に考え、仕

事にやりがいを感じ、スキルを高めようという長期キャリア意識を持つ職員を育成することに注力し続けてきました。そうした考え方に基づいて長年にわたって地道に取り組みを続けてきたことが、採用・定着の実績に表れてきたと考えています」

2 チューター制度の実際

(1) 新人OJTの要として

人材は最大の資産——。同様の言葉を口にする経営者は、この業界に限らず、少なくない。問題は、その経営姿勢を、どのように「仕組み」として整え、現場に定着させているかである。

至誠ホームでその取り組みが最もよく表れているのがチューター制度である。

チューター制度は、入職1年目の新任介護職員にそれぞれ先輩職員がチューター（指導担当者）として付き、新人のOJT推進の要とする仕組みだ。すでに20年以上前から導入され、その後改良を加え続けながら今日の姿に至っている。

チューター制度という名称を用いるかどうかは別にして、先輩職員（社員）を新人の指導担当者に任命する制度を導入することは、一般企業はもちろん、介護サービス分野の法人・企業でも決して珍しい例ではない。前掲・介護労働安定センター調査でも「管理職以外の指導担当者をつけている」事業所は、介護職員・正社員を対象としたものについては35.6%に上っている。

しかしこの制度は、チューターを任命すれば、それだけでうまく回るというものではない。「何を」「どう」指導するかが最大のポイントだ。至誠ホームについて、この点をもう少し詳しく見てみよう。

(2) 「何を」——指導項目のリスト化

定期採用で4月に入職した新人は、最初の少なくとも2～3年間は、特別養護老人ホーム（特養）に配属となり、介護スタッフとしてキャリアをスタートさせる。将来、相談員やケアマネジャーなど居宅サービスの職務に就くとしても、特養という24時間

・365日運営する施設において総合的な生活援助を経験し、また直接介護を経験することが、すべての基礎となるからである。

チューター制度は、特養の介護スタッフとして、初めの1年間にどのような知識やスキルを身につけなければならないかのリスト化から始まった。つまりチューターとして「何を」指導するかの明確化と標準化である。

その内容は、「組織の一員としての心構え」「身辺介助（食事・着脱・入浴・整容・体位・排泄）」「家事援助」「健康管理（睡眠・服薬・衛生・リハビリテーション・バイ

▼誓いの式



<図表1>チェック項目（一部）

| 項目 | チェックポイント | 1段階 | 2段階 | 3段階 |
|---|--|-----|-----|-----|
| 直接的技能 利用者の生活を支援する上で、直接的、間接的の双方が重要である。特に、利用者と直接かかわる際には、職業倫理を基本に、利用者にとって最善のサービスを提供できるよう努めなければならない。 | | | | |
| 聞く側の位置 | ・どんな話でもなるべくそばに近付いて話を聞くことができる。 ・利用者の話を聞くときは、利用者が職員の姿を見られるような位置にできるように配慮することができる。 | | | |
| 目線を合わせる | ・利用者が立っているときはかがみ、車椅子のときはしゃがんだりして、目線を合わせるができる。 ・話をするとき、聞くときは、相手の目を見て実施することができる。 | | | |
| コミュニケーションツールと方法 | ・身振り手振りを使用したり、手を握ったり体に触れるなどして安心感を与えるなど、言葉以外の方法も用いてコミュニケーションを円滑にすることができる。 ・耳が遠い利用者に対しては耳元ではっきりと話しをしたり、筆談などを行うことができる。 ・利用者と話をする際、言葉だけでなく自分の表情や態度に気をつけて話すことができる。 ・利用者のペースにあわせて、分かりやすく話すことができる。 ・外出時など普段とは違う場面の会話を大切にすることができる。 ・忙しい業務の中でも、利用者への明るい声かけをすることができる。 | | | |
| 客観的事実と主観的事実の把握 | ・利用者の話を聞くとき等に話の内容と感情の両方を理解することができる。 | | | |
| 呼び方 | ・必ず氏名（姓）で呼ぶことができる。 ・“ちゃん”やあだ名で呼ばず、“さん”付けで呼ぶことができる。 ・後から声をかけず、その人の前で呼ぶことができる。 | | | |
| スキンシップの応用 | ・利用者とのスキンシップを大切にして、コミュニケーションをとることができる。 ・ただし、異性の利用者からのわきまえないスキンシップに対しては、毅然とした態度をとるべきときはとらなければならないことを理解して対応できる。 | | | |
| 介助に付随した言葉かけ | ・介助の各場面で、声かけを必ず行い、利用者に安心感を与えたり、これから行う援助についての理解を得ることで、利用者、介護者の双方の負担の軽減を図ることができる。 | | | |
| ケアの一貫性 | ・誰が接しても同じ対応をすることができるよう、連絡や報告ができる。 ・途中で他の仕事をしなければならなくなったときには、他の職員にきちんと引き継ぎ、利用者を放っておいたりすることのないようにできる。 | | | |
| 自己覚知と感情のコントロール | ・利用者に自分の意志が通じないときでも、表情や態度に出さないで対応することができる。 ・私事で落ち込んでいたり、怒っていたり、悲しんでいてもその状態を自覚し、態度・表情に表さないでいることができる。 | | | |
| 素直な謝り | ・相手に不愉快な思いをさせたときには、率直に謝ることができる。 | | | |
| 個人情報の保護とプライバシーの尊重 | ・他人の秘密は外部に漏らさないことを心得て行動ができたり、書類の取り扱いに留意するなど、施設の個人情報保護規定に沿った対応ができる。 ・ダイバー交換時や入浴介助時、着替えの時には施設の環境に応じて、他人に見えないようにするなどプライバシーを尊重することができる。 | | | |
| 関心の表明 | ・利用者と触れ合う際にちょっとした言葉かけなどを活用して相手に関心を示すことができる。 ・用事のある利用者だけでなく、その他の利用者にも必ず声かけをするなどして、関心を表明することができる。 | | | |

タルサインチェック・体重測定・水分補給・応急処置・感染症)「直接的技能(コミュニケーション等)」といった分類を設け、250項目以上に及ぶ(28ページ図表1)。

このリストは、特養の介護スタッフの職務内容と、それらの職務の遂行にあたって期待される行動を書き出したものである。20年以上前から今日まで、その内容は毎年のように見直され、更新されてきた。

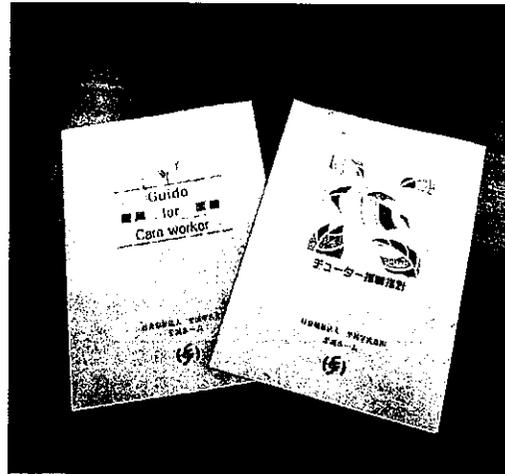
表紙は異なるが、チューターと新人は同じチェックリストの載った30ページのマニュアル(チューター用は「指導指針」と呼ぶ)を持ち、そこに記載された行動が出来たかどうかを双方で確認し合いながらOJTを進めている(29ページ写真)。

(3) 「どう」——3段階で達成度を確認

次に、このチェック項目を「どう」活用し指導しているかという点を見よう。

まず4月にチューターと新人の双方で「指針」に書かれた項目を確認する。ここに書かれた項目は、新人が1年間に到達すべき目標である。双方で話し合っ、3ヵ月で到達する項目、1年間かけて達成する項目等、「いつまでに」「何を」「どこまで」やるかという目標を整理する。

その後は日常的な業務遂行の場面で「指針」を参照しての指導が開始される。だが、特養の職員はシフト体制で勤務している。月3～4回は交替で夜勤が入り、休日(完全週休2日制)もローテーション制だ。チューターが常時付きっきりで新人を指導できるわけではない。そこで日常の指導は、職場のリーダーである主任や副主任をはじめ



▲チェック項目冊子:新人用(左)とチューター用(右)

め、先輩職員全員による「職場ぐるみ」で行われることになる。

各項目についての指導の進捗状況は、①試用期間の終了する3ヵ月目、②新人が他の職場での現場研修を修了する半年後、③1年目の終了を控えた2月——の3段階で、チューターと本人の双方で確認し合う。図表1の「1段階」「2段階」「3段階」の欄は、それぞれの時点での達成度を◎(目標達成)・○(ほぼ達成)・△(未達成)の3レベルで判定して記入する欄だ。

各項目の達成度は、新人とチューターがそれぞれ記入し、各時点で双方の結果を突き合わせる。それまでの行動を振り返り、達成できたことや優れていた点、あるいは未達成で改善・努力を要する点をチューターと本人が共有し、次の目標につなげていく。

(4) 内定者も参加する「誓いの式」

こうして1年のトレーニー期間が終わる年度末には、新人全員とチューター全員が

＜図表2＞至誠ホーム「誓いと絆」の憲章



至誠ホーム「誓いと絆」の憲章

至誠ホーム憲章は、至誠ホームで高齢者福祉活動に従事するものの行動規範と、利用者スタッフを結ぶ原理です。

至誠ホーム職員の誓い

至誠ホームで働く全ての職員に求められる4つの誓いは法人の理念「まことの心」の発露です。

- 一、人間尊重の精神と誠の心を基本に笑顔を大切に利用者から信頼され愛される親切な職員となります
- 一、同僚からは良き仲間としてチームワークを作り上司からは良き職業人として信頼される職員となります
- 一、自己啓発に努め自分自身の人間形成に努力する職員となります
- 一、至誠ホーム職員としての誇りを持ちそれを構成する一員として責任と自覚を持ち続ける職員となります

1981年制定

利用者とスタッフ 信頼のルールと「絆」

至誠ホームでは、利用者の人格を尊重し、利用者が安心してサービスを利用できるように。そのためにスタッフ、利用者、ご家族の信頼のルールを定め、お互いを結ぶ「絆」を大切にします。

＜利用者の立場から＞

1. 専門的で思いやりがあり、丁寧なケアを利用できる
2. 常に自分自身の可能性と自律が大切にされるケアを利用できる
3. スタッフとご家族、ボランティアさんの協力による心温かいケアを受けられる

＜スタッフの立場から＞

1. 一生涯命取り組む福祉の仕事と、心を尽くした働きが尊重される
2. 温かい雰囲気の中で、ケアの仕事に就けることが保障される
3. 働く者の尊厳と良心を傷つける言動や行為に対しては、自らを護ることが認められる

信頼の絆は、利用者・ご家族、スタッフの「笑顔」と「ありがとう」という相手に敬意を示す態度と言葉から育まれます。お互いの立場を尊重し、お互いを大切に思う心で、共に絆を作り上げる努力を続けます。

2010年制定

社会福祉法人 至誠学舎立川 至誠ホーム

顔を揃えて「誓いの式」を催行する（27ページ写真）。

「誓いの式」では、新人とチューターそれぞれの代表が1年間の振り返りや今後に向けての決意・激励を述べ、全員で至誠ホームの職員行動規範である「職員の誓い」を唱和する（30ページ図表2）。

この式には、4月入職予定の内定者も参加する。内定者は「1年後の自分の姿」を目の当たりにすることで、安心感と成長への意欲をさらに強めるのである。

定期採用の職員は、すでに述べたように4月の入職後すぐに現場に配属され、チューターの指導の下でOJTに励むことになるが、その前の3月に2週間ほど内定者研修を行っている。その研修では、施設見学やグループディスカッション、社会人としてのマナー等を教育する。また、内定時から入職時までの間に、2週間ほどアルバイトとして現場を経験する機会も設けている。1年先輩の職員が成長した姿を見る「誓いの式」への参加も、こうした事前研修の一環である。

(5) チューター自身も成長する

チューターに任命されるのは3～4年目職員が多い。新人指導担当者としてのスキルや心構えは、2年目職員を対象に行われる階層別研修の中で取り上げている。その年のチューターとして誰を任命するかは、新人のプロフィールを見ながら、職場のリーダーである主任が施設長（園長）に推薦する。

チューターには任命書が手渡され、手当



▲至誠特別養護老人ホーム園長・吉上恵子氏

も支給される。新人指導担当者としての自覚を持ってもらうためだ。

自らも中堅職員として多忙な業務をこなしながら、新人指導でも重い任務を与えられるチューターに負担感はないのだろうか。また、指導方法や新人との人間関係で悩むことはないのだろうか。

至誠特別養護老人ホーム園長・吉上（よしがみ）恵子氏はこう語る。

「チューターの責任は重いですが、指導項目を明確にしているのので、何を指導したらよいのかと悩むことはありません。また、新人指導はチューター一人に任せきりにするのではなく、チーム全体で育成する風土が根づいています。シフト勤務ですから、そうでなければOJTは回らないのです。また、チューターが新人の指導のことで悩んだり迷ったりする場面があっても、主任をはじめとして周りには過去にチューターを経験した先輩職員がいますから、その助言を受けることができます。施設長も定期

的にチューター・新人と個別に面談し、また新人がファイルしている『研修ノート』にコメントを書き込むなどのフォローをしています。大切なのは、チューターが問題を一人で抱え込むような形にさせないこと。先輩たちのサポートを受けながら、チューター自身が成長し、先輩から後輩へと育成が連続する輪をつなげていく。チューター制度の長い歴史の中で、そうした組織風土が定着してきました」

昨年4月に入職し、1年間チューターの指導を受けた介護スタッフの阿部吉朗氏にも感想を聞いた。

「初めて経験することで、誰に聞いたらよいかわからないことがあっても、とにかくまず最初にチューターに相談すればよいということで、とても安心できました。1年間で身につけなければならない知識やスキルを、チューターとともに、ステップを踏んで学んでいけるので、この経験を次は私が後輩に伝えていきたいと思います」



▲至誠特別養護老人ホーム・阿部吉朗氏

堅職員研修、リーダー研修といった階層別研修、契約職員を対象とした研修、「対人援助サービスの基本」研修等がある。また、安全衛生委員会や防災委員会が主催する「感染症予防」「AED」「腰痛予防」「防災設備」等々の研修がある。

これだけではない。予め計画されたこれらの研修以外に、職員の発案にもとづき開催される「自主研修」が各施設で数多く実施されており、その回数は年間40回以上にも及ぶ。

「自主研修」として取り上げられるテーマは、新たな介護技術、医療と介護の連携、リハビリテーション等で、職員が外部の研修で学んだ内容のフィードバックや、外部講師を招いて実施するものもある。

いずれも職員が申請書を提出し、統括事務局の調整を経て、軽食費用をホームが支援している。お仕着せの研修ではない、こうした自発的な研修を職員自らが企画し、実施することで、常に新しい知識・技術の

③ 「学びの機会」を自主的に

ここまで1年目職員を対象としたチューター制度を見てきたが、同ホームではOJT以外の研修もかなり充実している。

今年度の研修計画を見ると、総括事務局（いわゆる総務担当部署）が主催する研修だけでも、年度初めの「年度方針と事業計画」（ホーム長講義）のほか、採用2年目職員フォロー研修、副主任研修、主任研修、中

共有が行われているのだ。

業務改善やサービス向上の開発に取り組んだ結果を年度末に発表する「サービス向上大会」を毎年実施しているのも注目点だ。

また、毎年フィンランドの姉妹施設との交換研修も行っている。参加は毎年2名程度で、約1ヵ月フィンランドに派遣して、現地での介護の現場を学ぶ。これまでに約30名を派遣してきた。

「当ホームに就職を希望する学生は、そのほとんどが応募理由として、チューター制度があること、研修が充実していること、海外研修の機会があることの3点を挙げています」と橋本氏。介護職は重労働には違いないが、それ以上に若者たちは、自分を成長させることのできる職場を求めているのだ。

4 賃金制度の特徴

最後に、職員の待遇面にも触れておこう。

勤務時間は1日所定8時間のシフト勤務で、月3～4回ある夜勤も8時間。ローテーションによる完全週休2日制で、年間所定休日は120日である。

賃金については、前掲の介護労働安定センター調査によれば、月給制介護職の平均賃金は196,142円（平均年齢41.7歳）、介護職以外を含めた全職種平均でも216,494円（同45.0歳）である。

これに対し、至誠ホームの初任給は、原則資格取得者で4年生大学卒が22万円、短

大・専門学校卒が20万円（いずれも実務経験のない場合）。昇給は年1回で、26万円になるまでは毎年1万円ずつ昇給する。

賞与の支給実績が年間2.5～3ヵ月と低めだが、それでも大卒4年目のモデル年収は410万円となる。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（規模計、2010年）の大卒標準労働者（男性）・25歳の年間賃金は350万円強なので、一般産業と比較しても遜色のない水準だ。

基本給の「成果期待給」は、1～5等級の号俸給で、前述のように26万円までは毎年1万円ずつ昇給するが、その後の昇給や等級の昇級は、「チャレンジシート」による評価（目標達成度とプロセス評価）と職務（ポスト）で決まる。新卒採用後の数年間は早期に賃金を立ち上げ、中堅職員になって以降は役割の大きさや成果で賃金が決まる仕組みである。賃金制度の面でも、一般民間企業の最近の潮流と軌を一にしているといえよう。

介護サービス業界では、事業収入のほとんどを介護報酬に頼らざるを得ず、そのために介護スタッフの待遇を引き上げる余地がないという話を耳にすることが多い。だが、至誠ホームの事例を見ると、職員の待遇問題のすべてを介護保険制度に転嫁するのは必ずしも適切ではないように思える。サービスの担い手である職員が希望を持てる職場だからこそ、質の高いサービスを提供できるはずだ。「人材こそ最大の資産」という経営方針に立つことは、事業の原点そのものといえよう。

（取材・文／鍋田周一）

明日への礎

3

「辞めさせない組織づくり」



一木 京子氏
至誠特別養護老人ホーム
副長 吉上 京子氏

目指すべき理想の状態として、実施する研修を体系的に、

①介護事故予防の基本的な考え方や方針を学ぶ②事故予防

についての考察を行い、アセスメント力をアップする③個

別の介護技法を検証し、統一したケアを実施する④の3

段階にレベル分けし、おおよそ1カ月半をかけて、改善に取り組んだ。

「至誠特別養護老人ホーム」では、08年度・09年度の2

年間、東京都の「経営者・チーフリporter」等が、

同業のリスクマネジメントガイドラインを活用し、施設内

の事故防止のための研修に取り組む、吉上京子園長は「手

施設で使用している「介護車」を、

「風土を築き上げるのに役立つ」と振り返る。

同施設では、モラル事業を

実施するにあたって、まず自

分達の施設のリスクマネジメントについて、「ケアの質に

関する研修が不十分」との課題を掲げ、改善に向けた研修

促進事業」のモラル事業者として参画。08年度では、

同業のリスクマネジメントガイドラインを活用し、施設内の事故防止のための研修に取り組む、吉上京子園長は「手施設で使用している「介護車」を、レベル1の研修では、

事故防止の方針について確認を徹底。研修に参加できなかった職員については、主任が後の職員にフォローするなど、個別にフォローするなどして、対策職員全員に周知を

行った。

その後、レベル2の研修で

は、施設のリスクマネジメント

上委員会が毎月、集計・分析

している介護事故やヒヤリ

アセスメントを用い、事故発

生リスクの高い状態の把握

や、事故の予見可能性の視点

などを学ぶ研修を実施。モラル

事業に取り組み、同施設の

佐藤藤郎主任は、「リporter

を推進して、ベドからの滑

りや車いすへの転落時に転倒

するリスクの高い高齢者の状

態を、職員全員で把握するこ

とできたという。

できるという。そして、レベル2では対象となるケアでOT・PTに

で負担が少なくできる」「その人だけではなく、他の人も応用できることには気が付いた」などの声が上がってきた。

と佐藤主任。吉上園長は、研

修に取組んだ結果として、

「他職種との連携を図る手法

を身に付ける良い機会になっ

たと波及効果があったこと

も付け加えた。

修了評価を行う

ことで成長を行う

同施設が取り組んだ研修事

業では31.8点だったリスクマ

ネジメントに関する理解度が、

研修終了後には4.3点に上

り、おおよそ1カ月半で1点

組む前比、対象となるケア

の職員に対し、リスクネジ

メント・介護技術に関するク

ンケートを実施。介護事故対

感することできたという。

きりに「ことした取り組み

の結果、ヒヤリハットの発生

も「もっと多面的な視点から

見直す」という声があり、

その結果を数値として表した。

そして研修終了後は、もう1

度、同じアンケートを実施し

その点数を比較した。

その結果、研修前のスコア

管理する側として事故が起き

た時にどう対応するか

「社会福祉施設におけるリスクマネジメントガイドライン」より

・業務手順書の整備
・研修
・家族との関係構築

・安全管理のための委員会

・ヒヤリハット報告制度
・事故発生時報告

・リスク判定（発生・予防）

・リスク対応

・リスク対応フロー

（リスクマネジメント活動）（事故予防のための主な施設運営活動）

（リスクマネジメント活動）

職員一人ひとりがチームで考えられる職場環境を

「社会福祉施設におけるリスクマネジメントガイドライン」から無料でダウンロードできます。

「社会福祉施設におけるリスクマネジメントガイドライン」は東京都ホームページから無料でダウンロードできます。

「社会福祉施設におけるリスクマネジメントガイドライン」は東京都ホームページから無料でダウンロードできます。

明日への礎

4

〜辞めさせない組織づくり〜



至誠特別養護老人ホーム 桜井桃世氏
生活支援室統括主任

「制度の中で説明する方法をとっていただく、一定の水準を保つのが難しい部分があった」と当時の状況を振り返る。

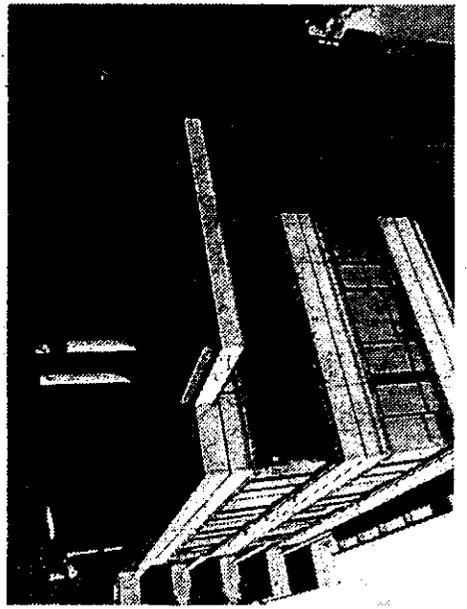
「至誠特別養護老人ホーム」では、08年度に引き続き、09年度にも東京都の「総営者・チームリーダー層等システム促進事業」のモデル事業に参画。

各フロアの主任が集まる会議に話を持ってきたという。ケアプラン策定時の面接記録に関してバツキがあったため、改善に取り組むことを決めた。改善のためのモデル事業に取り組んだ統括主任の桜井桃世さんは、面接記録に関して「それまではガイドラインがなく、研修やマニュアル

れを実現するための「ケアプラン策定事前面接ガイド」の作成に取っかかりがあった。

実際の面接で使いやすいように工夫

改善事業では、まずケアプランカーが面接の際にわからない



至誠特別養護老人ホーム(東京都立川市)

さらに質問の例や記入例を作成するなか

として、実際の面接で使いやすいように工夫した。

また、記録項目には「家族からの要望」も追加。同施設の吉上恵子園長は「それぞれのケアプランは、できるだけ課題抽出型になりがちな面があった。職員が自分で面接のあり方に目を向けたことで、単に記録の質の向上だけでなく、利用者・家族の希望を適望の汲み取り③家族の役割の

その結果、7項目全てでスコアが改善。中でも①事前面接の目的の理解②利用者の希望の汲み取り③家族の役割の

ケアプラン面接ガイドを作成し利用者・職員の満足度を向上

切に汲み取るにはどうすればよいかを考え直すきっかけに「困った場合」「困っていない」「どうにか把握できないため」「どのような利用者のQOLが向上できるか」という視点で面接が改善

面接に関する全ての項目で理解度が改善

同施設では、面接記録の改善に取り組んだ結果として、

実際にどれだけの成果があったかについて、①面接記録の比較②職員アンケートの実施③の効果測定を実施した。

スコアが大幅に上昇した。

参加した職員からは「ガイドに質問の進め方が書いてあり、話の内容を聞き取りやす

理解と希望の把握④訴えの困難な方への面接方法の理解⑤面接での他職種協働の意識⑥の5つの項目では、スコアが大幅に上昇した。

す。

「社会福祉施設における情報管理ガイドライン」は、東京都のホームページから無料でダウンロードできます。

今ご紹介した至誠特別養護老人ホームもケアプランとして紹介されている

「社会福祉施設における情報管理ガイドライン」は、東京都のホームページから無料でダウンロードできます。

この積み重ねが、辞めさせない組織づくりへとつながっています。

特集

介護キャリア段位制度 実証事業に参加して

社会福祉法人 至誠学舎立川 至誠特別養護老人ホーム
園長 吉上 恵子

はじめに

キャリア段位制度とは、内閣府が現在進めている「実践キャリア・アップ戦略」の1つで、介護が対象業種の1つとなっています。事業所毎に異なる職業能力評価に、共通のものさしを導入することで、成長分野での人材育成を目指すことが国のねらいです。「わかる」(知識)と「できる」(実践的スキル)の両面を評価することで、既存の資格制度や研修で不足していた「実際にその現場で何ができるのか」という部分を補うものとしており、介護分野では特に実践的スキルについて重点的に評価するとしています。

〈介護キャリア段位制度イメージ図〉

内閣府発行実践キャリア・アップ戦略
分野別パンフレットより

| LEVEL | 分野共通の考え方 | 介護プロフェッショナル |
|---------|---|---|
| LEVEL 7 | その分野を代表するトップ・プロフェッショナルの段階 | |
| LEVEL 6 | | <ul style="list-style-type: none"> 多様な生活障害をもつ利用者に質の高い介護を実践 介護技術の指導や職種間連携のキーパーソンとなり、チームケアの質を改善 |
| LEVEL 5 | プロのスキルに加えて、特定の専門分野・業種における更に高度な専門性を持つ、あるいは、その人の独自の方法が顧客等から認知・評価されている段階 | |
| LEVEL 4 | 一人前の仕事ができることに加え、チーム内でリーダーシップを発揮することができる段階 | <ul style="list-style-type: none"> チーム内でのリーダーシップ(例:サービス提供責任者、主任等) 部下に対する指示・指導 本レベル以上が「アセッサー」になれる |
| LEVEL 3 | 指示等がなくとも、一人前の仕事ができる段階 | <ul style="list-style-type: none"> 利用者の状態に応じた介護や他職種との連携等を行うための幅広い領域の知識・技術を習得し、的確な介護を実践 |
| LEVEL 2 | 一定の指示のもとに、ある程度の仕事ができる段階 | <ul style="list-style-type: none"> 一定の範囲で、利用者ニーズや、状況の変化を把握・判断し、それに応じた介護を実践 基本的な知識・技術を活用し、決められた手順等に従って、基本的な介護を実践 |
| LEVEL 1 | エントリーレベル 職業準備教育を受けた段階 | <ul style="list-style-type: none"> 初任者研修により、在宅・施設で働く上で必要となる基本的な知識・技術を修得 |

実証事業の概要

介護キャリア段位制度の実証事業には当ホームから「至誠ホームキートス」と「至誠特別養護老人ホーム」が参加しました。参加職員の感想等も踏まえつつ実証事業の目的を意識した視点から振り返ることとします。

〈基本的な流れ〉



この流れの実施に約3か月を要し、項目毎の手順もかなりボリュームがあるものでした。被評価者は実務経験や資格に応じてレベル分けされます。

評価者には介護福祉士の実務3年以上か同等レベルと見なすいくつかの要件が課せられました。特にレベル4の被評価者を評価する場合の評価者は、より上位に位置する介護部門のリーダーが想定されました。

当ホームでは各施設のフロア主任を評価者に、各レベルに該当する職員6名を被評価者として実証事業に取り組みました。

評価項目と方法

評価項目は4大項目・19中項目・222小項目と詳細で、評価方法は小項目毎に「現認」「記録確認」「ヒヤリング」等の方法に加え「評価期間中」「期間中1週間程度」等の期間設定もあり多種多様でした。

評価結果は評価者が事業専用ホームページからダウンロード、記入、アップロードしますが手続きの煩雑さに加えシステムがうまく稼働せず、ずいぶん苦勞をしたようでした。

振り返り(若干の感想)

本評価システムは習得すべき技術・知識が明示され目標が明確になることで、介護職員のやり甲斐に繋がるのが期待されます。反面、多忙を極める介護職、特にリーダーが評価者になれば大きな手間となり、介護現場では負担が大き過ぎると思われました。

内部評価であることから法人間、事業種別間での客観性を担保することは一つの課題と言えるのではないのでしょうか。

次に、既に法人(施設)で実施しているOJT(チューター制度)との関係です。評価のスケールを調整することは検討があるところかもしれませんが、しかし、そのことより重要なのは、OJTを実施する体制や環境を整備することだと言えます。当ホームのチューターシステムも20年以上継続していますが、これは新任職員育成制度やシステム運用上の環境整備が大きなファクターとなっています。

介護チームの中でレベル毎にどのようにOJTを進め行くのかは、現場の手間や指導職員確保の問題も伴う大きな課題であると同時に必須条件であるとも言えます。

また、段位と給与基準、格付けのことについても整理をしておく必要があるでしょう。これは、本事業で試用した評価表において介護の技術・知識で計るレベルの上に役職に係るレベル(評価項目)が乗る形になっていることから整理が必要と考えられます。更に法人(施設)間、事業種別間の移動の際にも、職員の不利益を回避する制度である一方で、法人としてどのように整理するかは率直には悩ましいところではないのでしょうか。

総じて、本制度を導入するとすれば、法人としての環境の整備、整理を要す事項への対応が必須条件と思われる。

〈被評価者のレベル一覧〉

*レベル毎の人数は実証事業参加目標人数

| 資格等 | 実務経験 | 当該資格等取得後 実務経験1年以内 | 当該資格等取得後 実務経験1～3年 | 当該資格等取得後 実務経験3年以上 |
|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| ホームヘルパー2級研修等 (注:当時) | | ○〈レベル1〉 約200名 (施設、訪問、デイ、グループ) | ○〈レベル2①〉 約200名 (施設、訪問、デイ、グループ) | ○〈レベル2②〉 約200名 (施設、訪問、デイ、グループ) |
| 介護福祉士 | 養成施設卒業者 | ○〈レベル3〉 約200名 (施設、訪問、デイ、グループ) | ○〈レベル3〉 約200名 (施設、訪問、デイ、グループ) | |
| | 実務ルート | | ○〈レベル3〉 約200名 (施設、訪問、デイ、グループ) | |
| | 3年程度以上の実務経験を有する サービス提供責任者、主任等 | | ○〈レベル4〉 約200名 (施設、訪問、デイ、グループ) | |

*出典:「介護人材分野におけるキャリア段位制の評価基準に係る実証事業」概要