

平成30年度 老人保健事業推進費等補助金

老人保健健康増進等事業

地域医療介護総合確保基金を活用した
介護従事者確保に関する事業の実施状況に関する

調査研究事業

報告書

平成31年3月

みずほ情報総研株式会社

目次

第1章 本事業の概要.....	1
1. 本事業の背景.....	1
2. 本事業の目的.....	2
3. 本事業の実施体制.....	3
4. 実施経過.....	4
第2章 福祉介護人材確保の現状と地域医療介護総合確保基金について.....	6
1. 福祉介護人材確保の現状.....	6
（1）介護分野の有効求人倍率と失業率の推移.....	6
（2）介護福祉養成施設の入学定員数と入学者の推移.....	7
（3）介護人材不足の状況.....	8
2. 地域医療介護総合確保基金とは.....	10
（1）地域医療介護総合確保基金の概要.....	10
（2）介護従事者の確保に関する事業内容.....	11
第3章 前年度事業の振り返りと本年度事業の進め方.....	18
1. 平成29年度事業の振り返り.....	18
（1）平成29年度事業で得られた効果.....	18
（2）平成29年度事業で認識された課題.....	19
2. 本年度事業の進め方.....	20
（1）本年度事業の目的（前年度と変更なし）.....	20
（2）本年度事業の実施方針.....	20
第4章 各厚生局ブロックにおける実施状況.....	22
1. 意見交換会の実施目的.....	22
2. 検討の流れ.....	22
（1）第一回意見交換会プログラム（東北、東海北陸厚生局ブロック共通）.....	22
（2）WGによる「基金事業の計画素案」作成.....	24
（3）第二回意見交換会プログラム.....	24
3. 意見交換会の実施状況（詳細）.....	26
（1）東北厚生局ブロック.....	26
① 第一回意見交換会.....	26
② プラン化WGの開催.....	29
（i）社会福祉法人桜ヶ岡福祉会 特別養護老人ホーム 絆のヒアリング概要.....	29
（ii）事務局で作成した基金事業計画素案.....	31
③ 第二回意見交換会.....	34
（i）事例分析.....	34

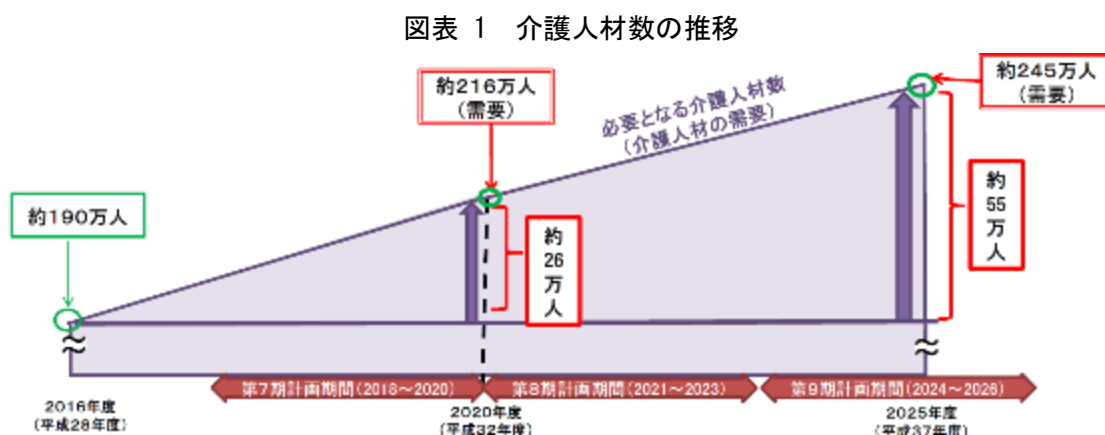
(ii) 基金事業のプラン化案作成.....	35
(iii) グループワークで得られたこと（アンケート集計結果）.....	37
(2) 東海北陸厚生局ブロック.....	38
① ① 第一回意見交換会.....	38
② ② プラン化WGの開催.....	42
(i) 社会福祉法人宣長康久会 特別養護老人ホーム ささづ苑の概要.....	42
(ii) 事務局で作成した基金事業計画素案.....	44
③ ③ 第二回意見交換会.....	48
(i) 事例分析.....	48
(ii) 基金事業のプラン化案作成.....	50
(iii) グループワークで得られたこと（アンケート集計結果）.....	56
第5章 本事業の効果と今後の課題.....	57
1. 本事業を通じて得られた成果.....	57
(1) 基金事業の情報の共有.....	57
(2) 介護人材確保に取り組む事業者事例の分析.....	57
(3) (2) を踏まえた基金事業のプラン化.....	58
(4) 行政、福祉人材センターの役割分担と連携.....	58
2. 今後の課題.....	59
(1) 事業者事例の選出.....	59
(2) 意見交換会の開催時期など.....	59
(3) 基金事業のさらなる効果的活用に向けて.....	59
(4) 中間アウトカムや段階的アウトカムの設定に向けて.....	59
3. 提言.....	61
(1) 意見交換会開催の意義と狙い.....	61
(2) 意見交換会の開催スケジュール.....	61
(3) 意見交換会の開催内容・開催方法について.....	62
(4) 今後の活動について.....	63
資料編.....	64
参考資料1：第一回意見交換会 介護人材確保における有識者の講演.....	65
1. 「介護人材の確保について」-介護の仕事と事業者の変容-.....	65
2. 介護業界における採用・教育・定着・キャリアの考え方.....	67
3. 「介護人材確保に関する取り組み」.....	81
参考資料2：ケーススタディ資料 社会福祉法人 桜ヶ岡福祉会.....	91
参考資料3：ケーススタディ資料 社会福祉法人 宣長康久会.....	98

第1章 本事業の概要

1. 本事業の背景

わが国では、高齢者人口の増加とともに要介護者が増え続ける一方で、少子高齢化の進行により労働力人口が減少し、介護サービスを担う人材不足が見込まれている。

こうした中で、介護人材確保のために、介護職のイメージアップ、介護体験イベント、新人や中核人材育成のためのキャリアアップ研修、アクティブシニアの活用、ICT活用など様々な努力がなされているが、団塊の世代が75歳以上となる2025年にはその深刻化が予想され、約55万人の需給ギャップが生じると推計されている。



(出所) 厚労省 「第7期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数について」 別紙1
<https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-12004000-Shakaiengokyo-Shakai-Fukushikibanka/0000207318.pdf>

このように、介護人材確保対策が急務となっている状況を踏まえ、政府では消費税増税分を財源とした新たな支援措置である「地域医療介護総合確保基金」を都道府県に創設し、福祉介護人材対策の取組み（以下、基金事業）を推進し、平成30年度は29メニューで構成されている。

福祉介護人材確保にかかる基金事業は、活用の自由度が高いため、その成否は都道府県担当者の企画・立案能力に依存する。一方で、都道府県はそれぞれが独立して基金事業の企画・立案を進めているため、有効かつ効率的な基金制度の活用が図られていないのが実情である。

2. 本事業の目的

少子高齢化が進むなか、今後の重要課題である福祉介護人材確保対策および離職防止策を強化する観点から、各都道府県がいつそうの連携・交流を進め、基金事業担当者のレベルアップ、ひいては基金事業の有効かつ効率的活用を念頭に、各地方厚生局がブロック単位で都道府県および福祉人材センターへの伴走型支援を進めていく必要がある。

弊社（みずほ情報総研株式会社）は、平成 29 年度に厚生労働省老健補助事業「ブロック内広域連携による福祉介護人材確保対策の地方厚生局による伴走型支援のあり方に関する調査研究事業」を受託した。そこでは、関東信越厚生局、九州厚生局をモデルケースに、管内の各都県の基金事業担当者や福祉人材センター担当者と介護人材確保に向けた各種検討を進めた。そこで得られた効果と今後の課題は下記の通りである。

（効果）

- ・ 自治体、福祉人材センター、事業者相互の連携の重要性を認識するとともに、連携のための有益な機会を提供することができた。
- ・ 基金事業の検討フレームワークを確立した。

（課題）

- ・ 基金事業の存在、内容が事業者に十分周知されていない。
- ・ 基金事業の内容検討が十分でなかった（テーマ設定を限定していなかったため）。
- ・ 基金事業の成果指標についての検討が十分でなかった。

本年度はこうした効果・課題を考慮した上で、引き続き行政の基金事業担当者の企画立案能力向上を目的に、成果（アウトカム）を意識した基金事業の検討を行うこととした。

具体的には、介護人材確保に取り組む事業者の事例に基づいて、実際に基金事業の企画・立案のプロセスを経験するというコンセプトを進めた。

事業者の事例についても、その事例の工夫点、成功ポイントなど、事業の“本質”にまでさかのぼった検討を行い、これまで以上に「基金事業の企画段階からの関与度合いを高めた伴走型支援」が実感できるようにコンサルティング機能を強化することとした。

3. 本事業の実施体制

本事業は、福祉介護人材確保に精通した学識経験者、コンサルタントによる検討委員会を設置し、調査研究における基本的考え方、モデル事業等の内容および、それらを踏まえた地方厚生局による伴走型支援のあり方について検討を行った。

図表 2 検討委員会委員構成

氏名	所属
◎岡田 太造	兵庫県立大学大学院経営研究科 客員教授
北本 佳子	昭和女子大学人間社会学部 福祉社会学科 教授
齋藤 直路	株式会社スターパートナーズ代表取締役

(敬称略) ◎は座長、

【オブザーバー】

厚生労働省 東北厚生局 地域包括ケア推進課
厚生労働省 東海北陸厚生局 地域包括ケア推進課

【事務局】

宇都 隆一 みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部
掛川 紀美子 みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部
高橋 正樹 みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部
梅津 麻子 みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部

4. 実施経過

① 検討委員会

図表 3 検討委員会の開催状況

回	開催日	検討内容
1	平成 30 年 9 月 3 日	<ul style="list-style-type: none"> ・ 昨年度事業の振り返り ・ 本年度の進め方
2	平成 31 年 2 月 12 日	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第二回意見交換会実施内容について ・ 事例のプラン化の素案作成
3	平成 31 年 3 月 26 日	<ul style="list-style-type: none"> ・ 最終報告書の内容について

② 意見交換会

図表 4 意見交換会の開催状況

回	開催日	実施内容
1	平成 30 年 11 月 13 日 (東北厚生局ブロック)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業概要説明 ・ 講演 ・ 各県の代表的な基金事業紹介 ・ グループディスカッション ・ 介護人材確保に取り組んでいる事業者事例の紹介 (福祉人材センターより) ・ 参加者アンケート
1	平成 30 年 11 月 19 日 (東海北陸厚生局ブロック)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業概要説明 ・ 講演 ・ 各県の代表的な基金事業紹介 ・ グループディスカッション ・ 介護人材確保に取り組んでいる事業者事例の紹介 (福祉人材センターより) ・ 参加者アンケート
2	平成 31 年 2 月 26 日 (東北厚生局ブロック)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材確保に注力する事業者の事例を参考に、グループディスカッションにて基金事業の活用アイデアを検討し、プラン化案を作成 ・ 参加者アンケート
2	平成 31 年 3 月 15 日 (東海北陸厚生局ブロック)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材確保に注力する事業者の事例を参考に、グループディスカッションにて基金事業の活用アイデアを検討し、プラン化案を作成 ・ 参加者アンケート

③ ワーキング

図表 5 ワーキングの開催状況

回	開催日	実施内容
1	平成 30 年 10 月 11 日	<ul style="list-style-type: none"> ・事例のプラン化の目標 ・今後のスケジュール調整
2	平成 30 年 12 月 6 日	<ul style="list-style-type: none"> ・第一回意見交換会のアンケート調査集計結果報告 ・第二回意見交換会の事例のプラン化について
3	平成 31 年 1 月 24 日	<ul style="list-style-type: none"> ・事例のプラン化のためのヒアリング概要報告 ・第二回意見交換会の進め方について (東北厚生局ブロック)
4	平成 31 年 1 月 29 日	<ul style="list-style-type: none"> ・事例のプラン化のためのヒアリング概要報告 ・第二回意見交換会の進め方について (東海北陸厚生局ブロック)

④ ヒアリング調査

図表 6 ヒアリング調査

回	開催日	訪問先
1	平成 30 年 12 月 25 日	社会福祉法人桜ヶ岡福祉会 特別養護老人ホーム 絆 (福島県会津若松市湊町)
2	平成 30 年 12 月 27 日	社会福祉法人宣長康久会 特別養護老人ホーム ささづ苑 (富山県富山市下夕林)

第2章 福祉介護人材確保の現状と地域医療介護総合確保基金について

1. 福祉介護人材確保の現状

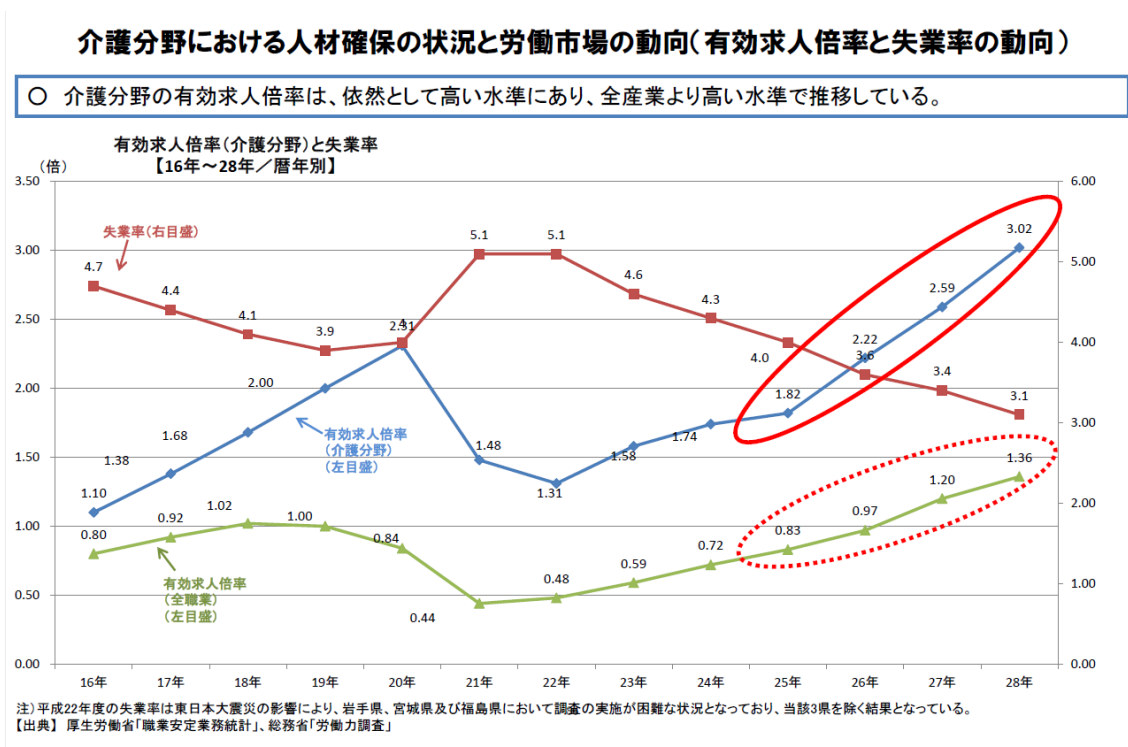
近年、少子高齢化の進行により労働力人口が減少し、全産業的に労働力の確保が困難となっていくことが見込まれる中で、福祉・介護人材は、質・量の両面において一層の充実が求められている状況にある。しかし、景気が緩やかに回復していく中で、全産業の有効求人倍率がバブル期を越える高水準で推移しており、全産業で人手不足感が高まっていることから介護分野の人材確保はますます厳しくなることが予測され、これまで以上に取組みを強化する必要がある。

(1) 介護分野の有効求人倍率と失業率の推移

① 介護分野の有効求人倍率と失業率の推移

介護分野の有効求人倍率と失業率の推移は、全産業と対比して高い水準で推移している。介護分野の労働市場の特徴として、失業率が低下してくると、有効求人倍率が上昇し、逆に失業率が高くなってくると、有効求人倍率が低下する傾向がより顕著になる。

図表 7 有効求人倍率と失業率の推移

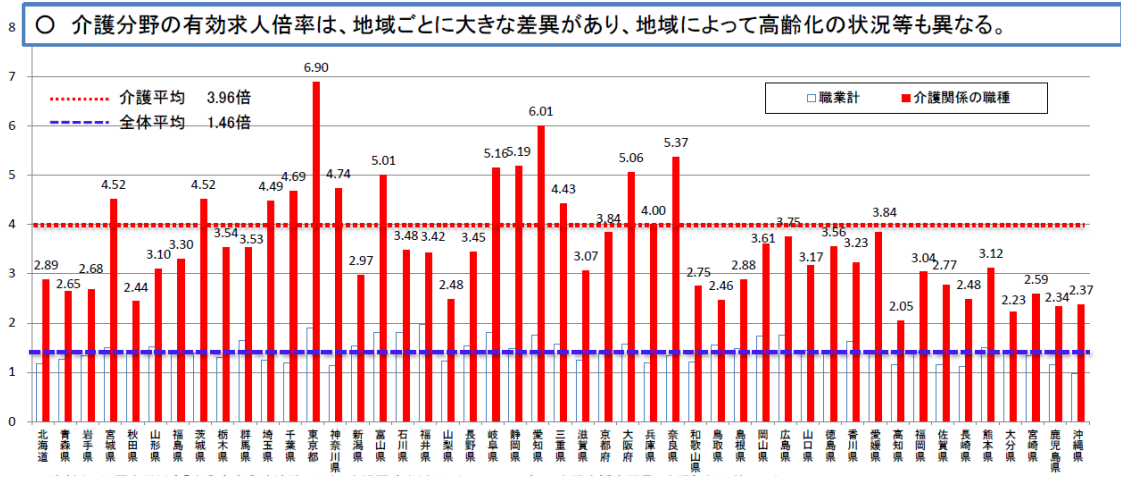


(出所) 厚生労働省 「福祉・介護人材確保対策等について」

② 地域ごとに異なる有効求人倍率

介護分野の有効求人倍率は地域ごとに大きな差がある。各地域の高齢化の状況は異なるため、地域の特性に特化した対応が必要である。

図表 8 地域ごとに異なる有効求人倍率

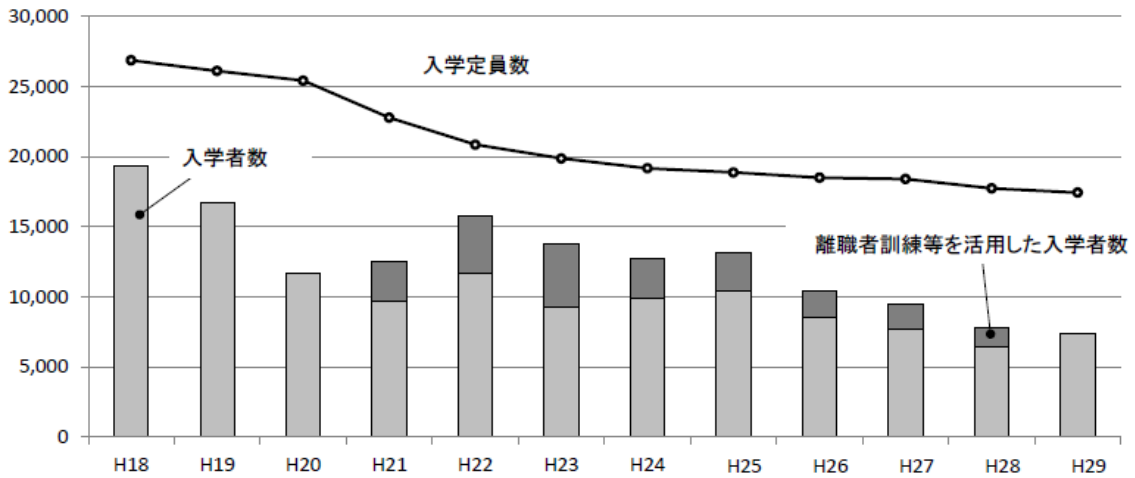


(出所) 厚生労働省 「福祉・介護人材確保対策等について」

(2) 介護福祉養成施設の入学定員数と入学者の推移

介護福祉士養成施設では、入学者数が毎年減少してきており、平成 28 年の定員充足率は 44.2% (入学者数:7,835 人/定員:17,730 人) となっている。

図表 9 介護福祉養成施設の入学者、定員数の推移



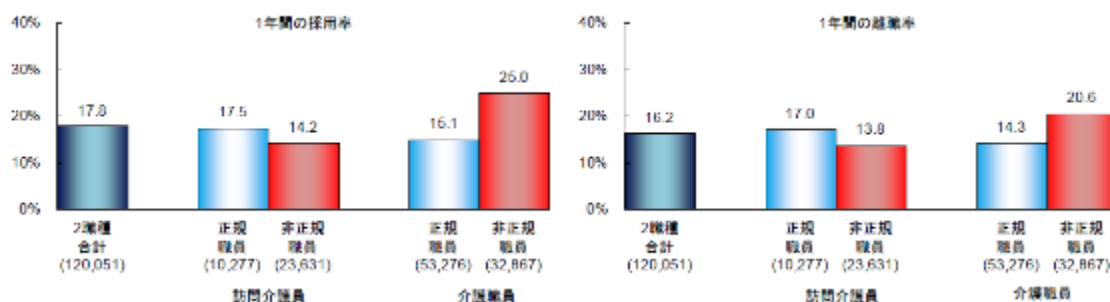
(出所) 厚生労働省 「福祉・介護人材確保対策等について」

(3) 介護人材不足の状況

① 採用率・離職率（2016年10月1日～2017年9月30日）

非正規介護職員の採用率・離職率が高くなっている。

図表 10 採用率・離職率

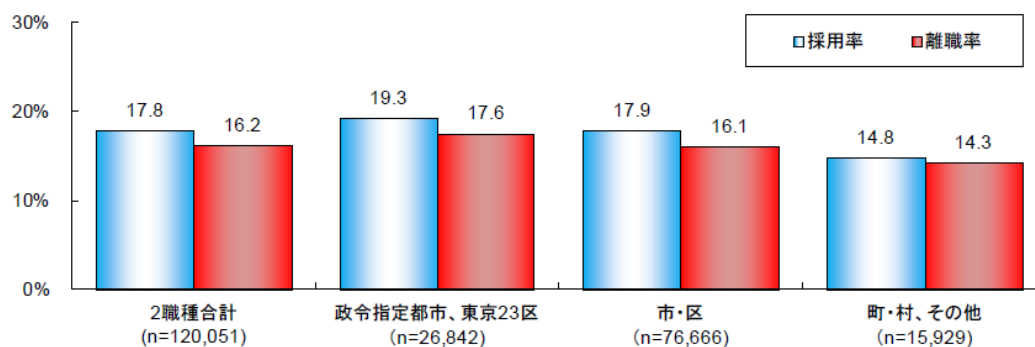


(出所) 公益財団法人介護労働安定センター 平成30年度「介護労働実態調査」

② 事業所所在地別介護職員の採用率・離職率（2016年10月1日～2017年9月30日）

事業所所在地別にみると、政令指定都市、東京23区で採用率、離職率が高くなっている。

図表 11 事業所所在地別介護職員の採用率・離職率

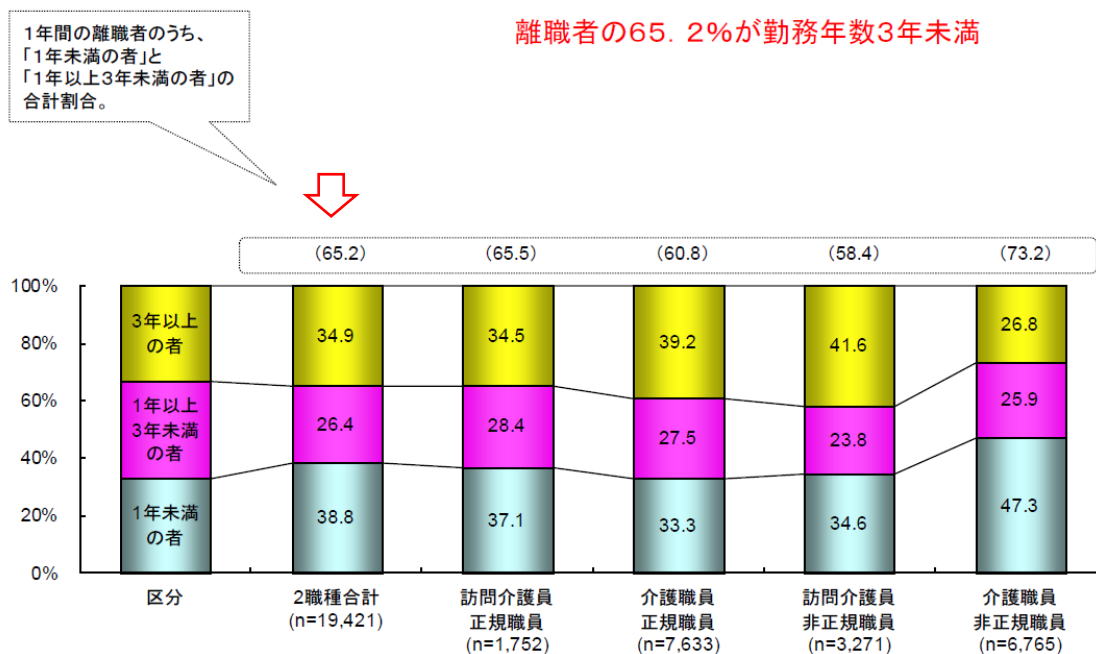


(出所) 公益財団法人介護労働安定センター 平成30年度「介護労働実態調査」

③ 離職者の勤務年数

離職者の65.2%が勤続年数3年未満。特に非正規の介護職員は、その比率が73.2%になっている。

図表 12 離職者の勤務年数



(出所) 公益財団法人介護労働安定センター 平成30年度「介護労働実態調査」

2. 地域医療介護総合確保基金とは

(1) 地域医療介護総合確保基金の概要

団塊の世代が75歳以上となる2025年を展望すれば、病床の機能分化・連携、在宅医療・介護の推進、医療・介護従事者の確保・勤務環境の改善等、「効率的かつ質の高い医療提供体制の構築」と「地域包括ケアシステムの構築」が急務の課題である。このため、平成26年6月に消費税増収分を活用した「地域における医療及び介護の総合的な確保の促進に関する法律」（医療介護総合確保促進法）に基づき、新たな財政支援制度を創設した。消費税増収分を活用した新たな財政支援制度（地域医療介護総合確保基金）を創設し、各都道府県に設置した。各都道府県は、都道府県計画を作成し、当該計画に基づき事業を実施する。

具体的な対象事業は、下記の5分野である。

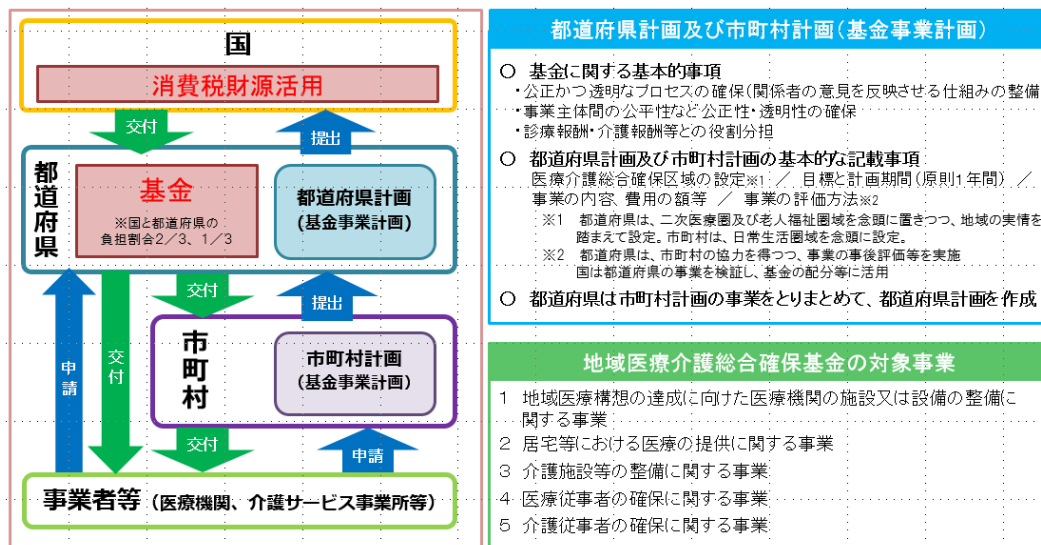
- ① 地域医療構想の達成に向けた医療機関の施設または設備の整備（病床の機能分化・連携）に関する事業
- ② 居宅等における医療（在宅医療）の提供に関する事業
- ③ 介護施設などの整備に関する事業（地域密着型サービスなど）
- ④ 医療従事者の確保に関する事業
- ⑤ 介護従事者の確保に関する事業

平成26年度は①、②、④が医療分として交付され、平成27年度からは③と⑤の介護分を加えたすべての事業を対象として交付された。

基金交付初年度の平成26年度の予算は医療分のみの904億円（国負担分602億円）で、平成27年および28年度は医療分の904億円に介護分724億円（国負担分483億円）が加算された。平成30年度政府予算は公費で1,658億円（医療分934億円、介護分724億円）である。

地域医療介護総合確保基金を各都道府県に設置致し、各都道府県は、都道府県計画を作成し、当該計画に基づき事業を実施する。設置された基金は国が2/3、都道府県が1/3を負担し、都道府県および市町村が策定した基金事業計画（都道府県計画、市町村計画）に沿って分配される。

図表 13 地域医療介護総合確保基金



(出所) 厚生労働省 地域医療介護総合確保基金

(2) 介護従事者の確保に関する事業内容

本報告書は、介護人材確保をターゲットとしているため、ここでは地域医療介護総合確保基金の「介護従事者の確保」を取り上げる。

「介護従事者の確保に関する事業」は、地域の実情に応じて、多様な人材の参入促進、資質の向上、労働環境・処遇の改善の観点から、介護人材の確保のための計画を実行するために、都道府県に設置する地域医療介護総合確保基金を充てて実施するものである。

① 介護人材確保対策連携強化事業（協議会設置等）

都道府県単位で介護従事者の確保・定着へ向けた総合的な取組みを実施するため、行政や職能団体、事業者団体のみならず一般企業（経済団体）、教育機関、PTA、メディアなどで構成されるプラットフォーム（協議会等）を設置し、普及啓発・情報提供、人材確保・育成、労働環境改善等に関する取組みの計画立案を行うとともに、検討した施策を実現するため、関係機関・団体との連携・協働の推進を図るための経費に対して助成する。

② 人材育成等に取り組む事業者の認証評価制度実施事業

介護人材確保に取り組む事業者に対する認証評価制度の構築・実施のための経費に対して助成する。

③ 地域住民や学校の生徒に対する介護や介護の仕事の理解促進事業

「介護の3つの魅力（「楽しさ」、「広さ」、「深さ」）」について、介護業界や地域住民・

地域のコミュニティからの情報を、都道府県が支援・コーディネートし、学生の将来の職業選択に大きな影響を及ぼす進路指導担当者や保護者も含めた、多様な年齢層に向け発信するための経費や地域の教育資源等を活用した地域住民に対する基礎的な介護技術の講習会等の実施のための経費に対し助成する。

④ 若者・女性・高齢者など多様な世代を対象とした介護の職場体験事業

将来の担い手たる若者（小中学生・高校生・大学生・就活中の者等）や、地域の潜在労働力である主婦層、第2の人生のスタートを控えた中高年齢者層、障害者等、地域の労働市場等の動向等に応じたターゲットごとに、介護現場における職場体験事業を実施するための経費に対し助成する。

⑤ 助け合いによる生活支援の担い手の養成事業

高齢者を含む生活支援の担い手の養成等を行うための経費に対し助成する。

なお、本事業は、一定程度専門的な生活支援サービスや市町村をまたぐ広域的な活動の場合など、単独の市町村だけでは養成が困難なものについて、広域的な観点から都道府県等がその養成を行う場合に対象となる。

⑥ 介護福祉士養成課程に係る介護実習支援事業

介護実習受入施設・事業所に対し、介護実習の円滑化のための支援を行うための経費に対し助成する。

⑦ 介護未経験者に対する研修支援事業

介護業界への参入を希望する多様な人材や初任段階における介護職員が、チームケアの一員として質の高い介護サービス提供の担い手たり得るよう、介護職員初任者研修等の基本的な知識・技術を習得するための研修や介護福祉士養成施設における介護福祉士資格取得を目指すための学習、介護福祉士資格取得に係る実務者研修等に要する経費に対し助成（他制度において支援を受けている者は除く。）する。

⑧ ボランティアセンターとシルバー人材センター等の連携強化事業

社会活動（ボランティア）を通じて介護分野に関心を持った中高年高齢者の就労を促進するため、ボランティアセンター、シルバー人材センターおよび都道府県福祉人材センター等を構成員とする協議会等の設置により、関係者の連携のもと、地域の実情に応じた取組みを総合的に推進するための経費に対して助成する。

⑨ 介護事業所でのインターンシップ・職場体験の導入促進

高校生や大学生等の介護事業所へのインターンシップの実施に係る経費や小中学生等の夏休み等を活用した職場体験の実施に係る経費に対し助成する。

⑩ 介護分野での就労未経験者の就労・定着促進事業

訪問介護職員等の確保を図るため、都道府県福祉人材センターによるマッチングを通じて就労し、働きながら介護職員初任者研修の修了を目指す者への研修受講等に要する経費に対し助成する。

⑪ 多様な人材層（若者・女性・高齢者）に応じたマッチング機能強化事業

若者・女性・中高年齢者など、それぞれの人材層ごとの働き方の希望等に応じた、きめ細やかなマッチングを行うため、都道府県福祉人材センター等に介護現場の実情や雇用管理等に知見を有する者（キャリア支援専門員）を配置し、

イ 求人側への訪問等による求人条件の改善指導

ロ 求職者のニーズ把握による多様な条件（賃金、勤務時間、入職後の昇進条件等）の提示

ハ 入職後のフォローアップによる定着促進と今後のマッチング強化のための、施設・事業所への訪問や就職者からの相談の受付

を行うための経費に対し助成する。

また、過疎地域等の人口減少地域において、他地域からの I・U・J ターンを促すための取組も含めた、在宅サービスを中心とした介護人材確保対策を実施するための経費に対し助成する。

⑫ 介護に関する入門的研修の実施、生活援助従事者研修の受講支援等からマッチングまでの一体的支援事業

イ 介護に関する入門的研修の実施等からマッチングまでの一体的支援事業

介護未経験者の介護分野への参入のきっかけを作るとともに、介護分野で働く際の不安を払拭するため、介護に関する入門的な知識・技術を習得するための研修を実施し、研修受講後の介護施設等とのマッチングまでの一体的な支援に必要な経費に対して助成する。

ロ 生活援助従事者研修の受講支援等からマッチングまでの一体的支援事業

訪問介護分野における介護人材のすそ野の拡大を推進するため、生活援助従事者研修に係る受講支援等から研修受講後の訪問介護事業所とのマッチングまでの一体的な支援に必要な経費に対して助成する。

⑬ 将来の介護サービスを支える若年世代の参入促進事業

介護福祉士養成施設において、将来の介護現場を担う人材となることが期待される介護福祉士国家資格の取得を目指す若年世代や留学生の確保に向けた取組みの強化や、介護福祉士養成課程のカリキュラム外の取組みとして、留学生に対する日本語学習等の課外授業の実施に必要な経費に対して助成する。

⑭ 介護福祉士国家資格の取得を目指す外国人留学生の受入環境整備事業

イ 介護施設等による外国人留学生への奨学金等の支給に係る支援事業

介護の専門職である介護福祉士国家資格の取得を目指す留学生を支援するため、介護施設等による奨学金等の支給に係る経費の一部について助成する。

ロ 介護福祉士資格の取得を目指す留学生と受入介護施設等とのマッチング支援事業

留学生の受入を円滑に進めるため、留学を希望する者と介護福祉士養成施設あるいは介護施設等とのマッチングとして、留学を希望する者からの情報収集や日本の介護福祉士養成施設等に関する情報提供などの実施に必要な経費に対して助成する。

⑮ 多様な人材層に対する介護人材キャリアアップ研修支援事業

イ 多様な人材層に対する介護人材キャリアアップ研修支援事業

中堅職員に対するチームケアのリーダーとして必要となるマネジメント能力等の向上に係る研修や、医療的ケア・認知症ケアなどに係る専門的な技術や多職種協働のため必要となる知識等を修得するための研修の実施のための経費に対し助成する。さらに、各施設・事業所における、介護職員のキャリアアップに係る助言・支援（人事考課や賃金制度を含めた職員面談等）を行う職員を育成するための研修の実施のための経費に対し助成する。また、小規模事業者の共同による人材育成環境整備を行うための経費に対し助成する。

ロ 介護キャリア段位におけるアセッサー講習受講支援事業

介護職員の資質向上と介護事業所におけるOJTの推進を図るため、介護キャリア段位におけるアセッサー講習を受講するための経費に対し助成する。

ハ 介護支援専門員資質向上事業

介護保険制度において、高齢者の尊厳を保持し、自立支援に資するサービス提供を行うためのケアプラン作成業務を担う介護支援専門員を対象とした法定研修の実施のための経費に対し助成する。

また、小規模の居宅介護支援事業所の介護支援専門員のように、OJTの機会が十分でない介護支援専門員に対して、地域の経験豊かな主任介護支援専門員が同行して指導・支援を行う研修を実施することや、ケアプラン点検の実施にあたり、専門職である主任介護支援専門員が同行するなどして職員をサポートすることにより、地域全体で介護支援専門員の資質向上の取組みを推進するための経費に対し助成する。

⑩ 喀痰吸引等研修の実施体制強化事業

医療と介護のニーズを併せ持つ高齢者への対応強化と、介護人材のキャリアアップ・定着促進を図るため、新規に喀痰吸引等の登録研修機関を開設する際の初度経費に対し助成する。

⑪ 各種研修に係る代替要員の確保対策事業

介護職員の質の向上とキャリアパスを図る観点から、現任職員が多様な研修に参加することが可能となるよう、研修受講中の代替要員確保のための経費に対し助成する。

⑫ 潜在介護福祉士の再就業促進事業

潜在介護福祉士に対する、所在情報の把握と多様な情報提供、技術の再修得のための研修、マッチング段階における職場体験の実施等、円滑な再就業を支援するための経費に対し助成する。

⑬ 離職した介護人材のニーズ把握のための実態調査事業

離職した介護人材に対する再就職支援に際し、地域の経済・人口動態や労働市場の状況等に即した効果的な情報発信を行うため、離職した介護人材のニーズ把握等のための実態調査の経費に対し助成する。

⑭ 認知症ケアに携わる人材の育成のための研修事業

介護サービス事業所の管理者等に対して、認知症ケアに必要な知識や技術などを習得させ、認知症高齢者に対する介護サービスの質の向上を図るための経費に対し助成する。

⑮ 地域包括ケアシステム構築に資する人材育成・資質向上事業

地域包括ケアシステムの構成要素である生活支援の担い手となる人材（生活支援コーディネーター）育成およびそれを全体で調整する地域包括支援センター職員の資質向上を支援するための経費に対し助成する。

⑯ 権利擁護人材育成事業

認知症高齢者等の状態の変化を見守りながら、介護保険サービスの利用援助や日常生活上の金銭管理など、成年後見制度の利用に至る前の支援から成年後見制度の利用に至

るまでの支援が切れ目なく、一体的に確保されるよう、権利擁護人材の育成を総合的に推進するための経費に対し助成する。

㉓ 介護予防の推進に資するOT、PT、ST指導者育成事業

都道府県単位のリハビリテーション関連団体が、OT、PT、STに対して研修等を実施することにより、介護予防の推進に資する指導者を育成するための経費に対し助成する。

㉔ 新人介護職員に対するエルダー、メンター制度等導入支援事業

介護事業者に対し、新人介護職員の定着に資する制度実施のための研修を行い、早期離職防止と定着促進による介護サービスの質の向上を図るための経費に対し助成する。

㉕ 管理者等に対する雇用管理改善方策普及・促進事業

イ 管理者等に対する雇用管理改善方策普及・促進事業

- ・介護事業者の各種制度（労働法規（賃金、労働時間、安全衛生、育児・介護休業制度等））の理解促進
- ・女性が働き続けることのできる職場づくりの推進
- ・ICT活用による介護従事者の負担軽減や、迅速な利用者情報の共有化による事務作業省力化等のベストプラクティスの普及など、具体的な雇用管理改善の取組みを実施するための経費に対し助成する。なお、情報共有のためのPCやモバイル機器の購入費用については、本事業の対象としていない。

ロ 介護ロボット導入支援事業

現在市場化されつつある新たな技術を活用した介護ロボットは、介護従事者の身体的負担の軽減や業務の効率化など、介護従事者が継続して就労するための環境整備策として有効である。これらの介護ロボットにより、介護環境の改善に即効性を持たせるとともに、広く一般に介護事業所による導入が可能となるよう先駆的な取組みを実施するための経費に対し助成する。

㉖ 雇用管理体制の改善に取り組む事業者表彰事業

介護人材の資質向上や定着促進に資する効果的な新人教育やキャリアパスの設定等に取り組む先進的な介護事業者を都道府県ごとに評価・表彰するための経費に対し助成する。

⑳ 介護従事者の子育て支援のための施設内保育施設運営支援事業

介護施設・事業所における保育施設等の運営（複数の介護事業者による共同実施も含む）のための経費に対し助成する。なお、雇用保険法施行規則（昭和 50 年労働省令第 3 号）第 116 条の規定に基づく両立支援等助成金（事業所内保育施設設置・運営等支援助成金）又は子ども・子育て支援法（平成 24 年法律第 65 号）第 59 条の 2 第 1 項の規定に基づく仕事・子育て両立支援事業（企業主導型 保育事業助成金）の支給を受けている介護施設・事業所については、当該助成金の受給年度については、本事業による財政支援は受けられないことに留意されたい。

㉑ 介護サービス事業者等の職員に対する育児支援（ベビーシッター派遣等）事業

介護サービス事業者および介護保険施設に勤務する子育て中の介護職員等が、ベビーシッターの派遣などの育児支援サービスを利用する場合に、当該事業所がその費用の一部を負担する際の経費に対し助成する。

㉒ 子育て支援のための代替職員のマッチング事業

介護分野で短期間・短時間の勤務を可能とするため、子育てをしながら働き続けようとする介護職員の代替要員を介護施設・事業所等のニーズに応じてマッチングさせる「介護職員子育て応援人材ステーション」を設置・運営するための経費に対し助成する。

第3章 前年度事業の振り返りと本年度事業の進め方

1. 平成29年度事業の振り返り

弊社は、平成29年度に厚生労働省老健補助事業「ブロック内広域連携による福祉介護人材確保対策の地方厚生局による伴走型支援のあり方に関する調査研究事業」を受託した。

関東信越厚生局、九州厚生局をモデルケースに、管内の各都県の基金事業担当者や福祉人材センター担当者への伴走型支援を行った。

そこで得られた効果と課題を整理すると以下の通りである。

(1) 平成29年度事業で得られた効果

① 都県の基金事業担当者に有益な機会を提供できた

都県および福祉人材センターの担当者は、他自治体における基金事業の取組みや工夫の方法について情報を求めており、こうした情報交換の場である、担当者意見交換会を開催し好評を頂いた。

② 自治体、福祉人材センター、事業者相互の連携の重要性を認識

介護人材確保に向けた取組みは、事業者、自治体、福祉人材センターなどの各主体がばらばらに取り組んでおり、事例共有や情報交換が十分行われていない状況にある。

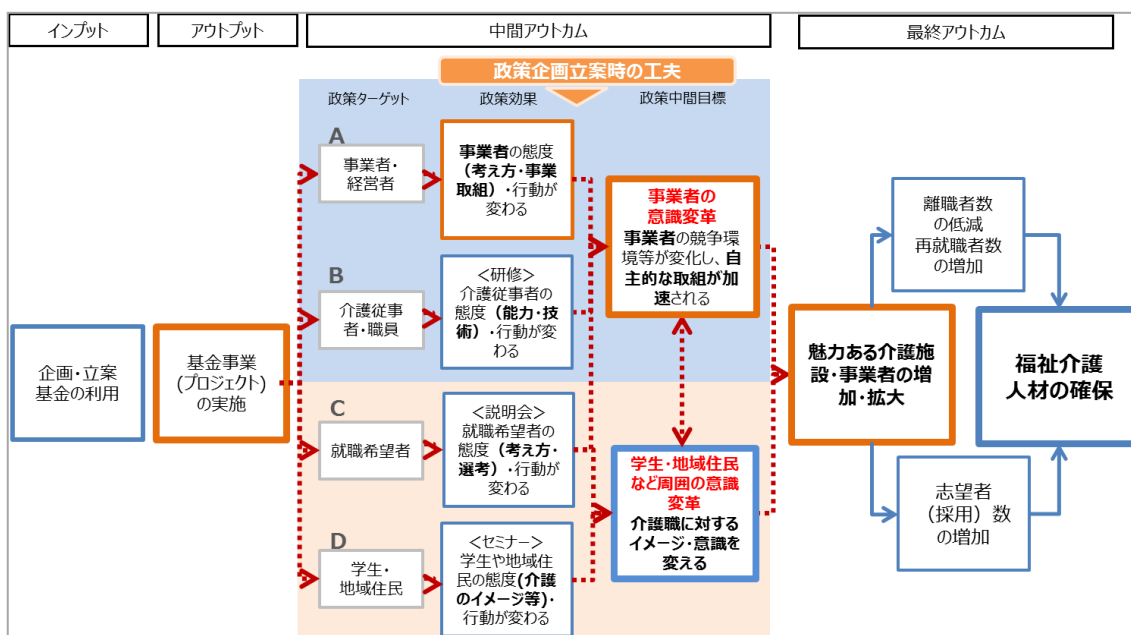
その一方で、一部自治体では、事業者や福祉人材センター等との連携を推進し、基金事業の有効かつ効率的活用に向けた取組みを行っている。かかる取組みを今後さらに拡大していく必要性、重要性が明らかになった。

③ 基金事業について検討のフレームワークを確立

基金は、その事業内容に応じて26（平成29年度）に区分・分類されるが、基金事業の企画・立案にあたっては、その政策ターゲットを念頭においた着眼点が必要との認識に立ち、次項 図表14の「基金事業の検討フレームワーク」を策定した。

各自治体の取組みが、どの政策ターゲットに焦点をあてたものであるのかを意識しながら進めていくうえで、一定の視座を与えるものであり、自治体関係者からも納得・評価を頂いた。

図表 14 平成 29 年度の基金事業の検討フレームワーク



(2) 平成 29 年度事業で認識された課題

① 基金事業の存在、内容が事業者には十分周知されていない

基金事業の有効かつ効率的活用にあたっては、自治体担当者の企画立案能力向上もさることながら、何よりも事業者そのものが魅力ある職場になるための努力が不可欠である。本来、基金事業はこうした事業者の努力や工夫を後押しするための支援制度である。平成29年度事業では、事業者を集めて基金事業に関するシンポジウムを開催（東京、福岡の2箇所）したが、基金制度の存在、詳細な内容を理解している事業者はごく少数であった。

② 多様な事業を対象としたためテーマ検討が不十分であった

平成29年度事業は、「厚生局による伴走型支援」の初の試みであったことから、基金事業についても特段テーマを限定せず、前広に検討した。そのため、自治体担当者を集めた意見交換会では「テーマが多すぎて、自分に関係ない議論もあった」「もっと時間をかけてほしい」といった声も聞かれた。

2. 本年度事業の進め方

(1) 本年度事業の目的（前年度と変更なし）

- 介護人材確保に取り組む事業者を支援するために、基金事業（地域医療介護総合確保基金）の効果的活用を検討する。
 - 基金事業の効果的活用のために、基金を所管する都道府県担当者の企画立案機能の向上を狙う。
- ⇒厚生局による、県の企画立案機能強化の伴走型支援

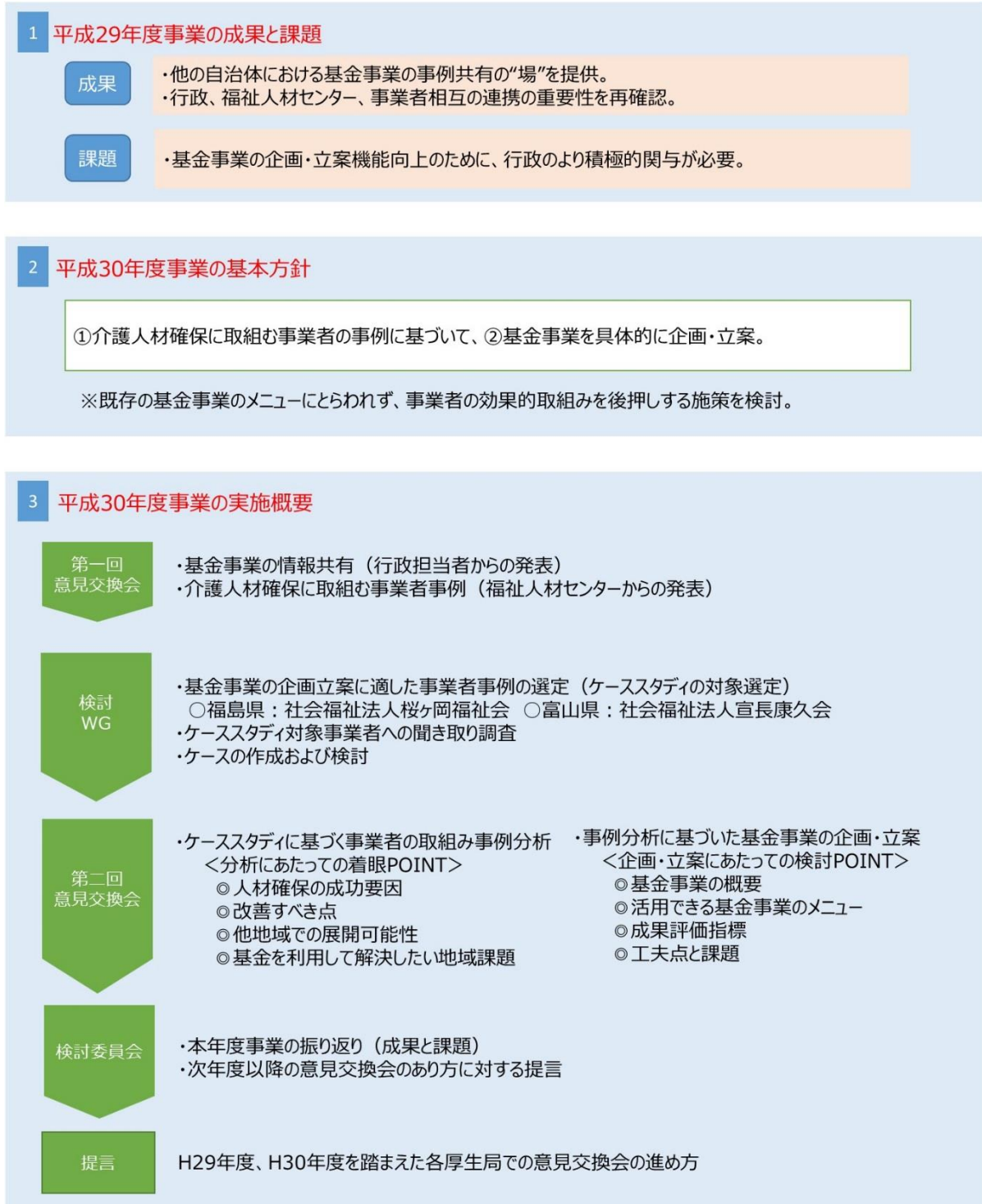
(2) 本年度事業の実施方針

上記のように、事業目的そのものは前年度と変更はないが、「基金事業に対する行政担当者のより積極的・主体的関与」および「アウトカムを意識した基金事業の企画立案」というコンセプトを念頭に、新たな事業実施方針で進めていくこととした。

具体的には、介護人材確保に取り組む事業者の事例をベースに、こうした事業者の取組みを拡大させていくための基金事業を具体的に企画立案するという方法を採用した。

介護人材確保に取り組んでいる事業者を選出するプロセスで、介護人材確保というアウトカムに対する意識が醸成されるとともに、こうした取組みを地域に広めていくために、どのような基金事業を組成するべきかという検討を通じて、行政担当者の企画力向上に寄与することが期待される。

図表 15 本年度事業の全体像



第4章 各厚生局ブロックにおける実施状況

1. 意見交換会の実施目的

意見交換会は基金事業の効果的活用を目的に、各県の基金事業担当者、福祉人材センター担当者、および学識経験者やコンサルタント等の専門家が一堂に会する場として開催された。

各県の基金事業担当者、福祉人材センター担当者が基金事業の効果的活用に向けて、事例の情報共有を行い、その後、グループディスカッション形式にて介護人材確保に取り組んでいる事業者の事例に基づいた新たな基金事業の組成を実施した。

2. 検討の流れ

(1) 第一回意見交換会プログラム（東北、東海北陸厚生局ブロック共通）

図表 16 第一回意見交換会プログラム

時間	内容
13時00分 ～13時15分	【挨拶】 ・開会の挨拶 ・事業概要説明
13時15分 ～13時30分	【講演】 ・介護人材の確保について -介護の仕事と事業者の変容-
13時30分 ～14時20分	【基金事業の事例紹介】 ・各県による基金事例の発表 1事例あたり10分（説明5分+質疑5分）
14時20分 ～15時00分	【グループディスカッション】 ・基金事例を聞いて参考になった点、工夫・改善すべき点等のディスカッション
15時00分 ～15時30分	【グループディスカッションの概要を発表】 ・グループの代表よりディスカッションの概要について発表
15時30分 ～16時20分	【地域の介護人材確保に取り組んでいる事業者事例の紹介】 ・福祉人材センターより事例発表 1事例あたり10分（説明5分+質疑5分）
16時20分 ～16時30分	【基金事業のプラン作成に向けた事例の選定】 ・福祉人材センターの発表事例より、第二回意見交換会に向けた、基金事業のプラン作成候補を1事例選定
16時30分 ～16時50分	【総評】
16時50分 ～17時00分	・アンケート調査票記載

第一回意見交換会では、介護人材の確保について有識者による講演（参考資料1：第一回意見交換会 介護人材確保における有識者の講演 P65 参照）、各県の基金事業担当による「基金事業の事例紹介」、福祉人材センター担当者による「介護人材確保に取り組んでいる事業者事例の紹介」を行い、これらの題材に基づいたグループディスカッションを行った。

基金事業のプラン化検討材料とする福祉人材センター担当者から紹介のあった「事業者事例」については、ブロックごとに意見交換会終了後、3事例を選定し、その後開催したWG（プラン化WG）を経て「基金事業のプラン化」に適した1事例を選出した。

(2) WGによる「基金事業の計画素案」作成

第一回意見交換会終了後、事務局と委員によるWG（プラン化WG）を開催し、福祉人材センターから紹介された「介護人材確保に取り組んでいる事業者事例」の中から、「基金事業のプラン化」に適した事例を選出した。

その後、当該事業者を対象に事例策定のためのヒアリングを実施、その結果に基づいて事務局が「基金事業の計画素案」を作成した。

(3) 第二回意見交換会プログラム

図表 17 第二回意見交換会プログラム

時間	内容
13時00分 ～13時10分	【開会】 ・挨拶
13時10分 ～13時20分	【介護人材確保に取り組む事業者紹介】 ・事例紹介 ・次のワークの説明
13時20分 ～14時20分	【事例分析】*個人・グループ 1) 事例から学ぶ点 2) 事例を通じて基金事業に活かせること -個人作業（10分） -1)2)についてグループ内で意見交換（30分） -1)2)についてグループで出た主な意見の全体共有（20分）
14時20分 ～14時30分	【事務局が準備した計画素案の発表】 ・県と事務局で準備した案を発表
休憩	
14時40分 ～16時10分	【計画素案の作成】*グループ 1) 基金事業のアイデア交換（30分） 2) 計画素案の検討・取りまとめ（60分） 素案はグループごとに取りまとめ（発表用シートを当日配布）
16時10分 ～16時20分	休憩
16時20分 ～16時50分	【グループごとに計画素案を発表】 ・発表（記入済みシートをコピーし参加者全員に配布） ・質問・感想
16時50分 ～17時10分	【講評等】 ・講評（委員）
17時10分 ～17時15分	【閉会】 ・挨拶 アンケート記載

第二回意見交換会では、介護人材確保に取り組む事業者事例を事務局と県担当などがヒアリング概要を「ケーススタディ」として取りまとめ、参加者に事前配布した。その際、議論のポイントとして「事例の成功点・成功要因、改善すべき点」、「他の施設への展開可能性」、「政策的に行える支援、基金事業の活用に向けた視点」を設定した。

意見交換会当日は、上記ポイントに基づいて県担当者と福祉人材センター担当者の混成グループによるディスカッションを行った。

その後、事業者の成功要因や政策的実行可能な支援策等を踏まえて、実際に基金事業を策定し、グループごとに発表を行った。

図表 18 意見交換会開催スケジュールと各県および福祉人材センターの出席状況

意見交換会開催日	県および福祉人材センターの出席状況 (合計数)
第一回目東北厚生局ブロック意見交換会 (2018年11月13日) 仙台	青森県、秋田県、岩手県、福島県、宮城県 (9名)
第一回目東海北陸厚生局ブロック意見交換会 (2018年11月19日) 名古屋	愛知県、岐阜県、静岡県、三重県、富山県、 福井県 (13名)
第二回目東北厚生局ブロック意見交換会 (2019年2月26日) 仙台	青森県、秋田県、岩手県、福島県、宮城県 山形県 (9名)
第二回目東海北陸厚生局ブロック意見交換会 (2019年3月15日) 名古屋	愛知県、岐阜県、静岡県、三重県、富山県、 福井県 (11名)

3. 意見交換会の実施状況（詳細）

（1）東北厚生局ブロック

① 第一回意見交換会

（i）県による代表的な基金事業の事例紹介

図表 19 各県による代表的な基金事業の事例紹介

県名	事業名
青森県	介護人材発掘育成事業（入門研修など裾野を広げる取組み）
秋田県	介護サービス事業所認証評価事業・制度導入促進セミナーの開催（その他先駆的な取組み）
岩手県	「介護の仕事」魅力発信事業（入門研修など裾野を広げる取組み）
宮城県	次世代介護事業経営者支援事業【平成 30 年度新規】（働き方の改革）
福島県	介護業務イメージアップ促進事業（介護の仕事のイメージアップのためのテレビ番組の放送）

* 山形県は欠席

(ii) 介護人材確保に取り組む事業者事例の紹介

各県の福祉人材センターが「都市部を除く、人口減少が急速に進んでいる地域」における介護人材確保上の課題とそのために考えられる施策、このことについて取り組んでいる事業者とその概要について紹介をした。

図表 20 福祉人材センターによる地域の介護人材確保に取り組んでいる事業者事例の紹介

県名	施策	該当する事業者の有無とその取り組み内容
青森県	<ul style="list-style-type: none"> ・ 小中高生等若年層に対し介護職の魅力の発信や体験を実施 ・ 潜在有資格者に対して就職に対する際の不安を解消する再就職支援講座を開催 ・ 福祉施設・事業所の採用力を高める研修を開催 ・ 福祉施設・事業所の離職を防止するための策を学ぶ経営者支援セミナー ・ 介護助手モデル事業を実施 ・ 学校および福祉養成校の教員等への働きかけ 	無し
秋田県	<ul style="list-style-type: none"> ・ 介護業界へ進もうとする人材の裾野を広げる取り組み（子育て世代や女性が働きやすい職場環境づくり、65歳以上の高齢者や外国人材の活用、地元住民との交流を通じた介護現場への理解促進） 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 法人内の従業員優先保育所設置、EPAによる外国人活用、職員との定期面談に基づいた法人のスケールメリットを活かした適材適所の人員配置、内部人材の活用による初任者研修実施 2. 企業内保育所設置、「育ママカフェ」による育児中の不安や悩みの相談対応、独自のキャリアパス制度を実施、内部人材の活用による初任者研修・実務者研修・レクリエーション介護士2級講座の実施、地域住民を対象とした介護保険外のフィットネスクラブ実施とインストラクター養成を通じ

	<ul style="list-style-type: none"> 福祉・介護業界のイメージアップと適切な理解のもとでの進路選択を可能とする教育環境の醸成 	<p>た地域の人材活用</p>
岩手県	<ul style="list-style-type: none"> 高齢者層や働いていない女性に対する「介護助手」「短時間労働」等の多様な働き方促進。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業所が独自に「介護の現場 見学会・就職相談会」を実施。実際の施設見学や、様々な介護の疑問に答える場を設定し住民を対象とした相談を通じて、介護の仕事に関心を高め、介護人材確保にもつなげる。
宮城県	<ul style="list-style-type: none"> 業務の分業化による専門職の活用部分と、パート職員が携わる部分の区分け、にパート職員雇い入れなど事業所の体制整備。 1事業所のみでなく、地域全体での人材確保の取組み。地域で人材を確保し、育成やステップアップを図っていく。 ICT活用による夜間業務や介護時の体への負担軽減 	<ul style="list-style-type: none"> ICTの活用（マッスルスーツの導入、夜間の見守りとして眠りSCANマットレスの導入）
福島県	<ul style="list-style-type: none"> 介護職に対してのイメージアップの対象を小学生まで拡大するとともに、その親・先生への正しい理解促進を行う。 教育委員会との関係構築 機能分化や介護補助者的な働き方、時間単位など様々な働き方に対応できるような労務管理、シフトの調整など柔軟な採用が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 臨時職員のうち、60歳以上の職員が65%在職 採用に当たり介護業務内容を精査 パート業務を区別・体系化を図る 働く人の立場に立った採用方針（勤務可能な時間帯・土日、夜勤なども柔軟に対応）

*山形県は欠席

② プラン化WGの開催

委員と事務局によるプラン化WGより、事業者の事例として福島県「社会福祉法人桜ヶ岡福祉会 特別養護老人ホーム 絆」を選出後、法人の取組み内容についてヒアリング調査を実施、概要を取りまとめ、基金事業の計画素案を作成した。ヒアリング調査の概要は以下の通り（詳細は参考資料 2：ケーススタディ資料 社会福祉法人 桜ヶ岡福祉会 P91 参照）。

(i) 社会福祉法人桜ヶ岡福祉会 特別養護老人ホーム 絆のヒアリング概要

イ 地域の状況

「社会福祉法人桜ヶ岡福祉会 特別養護老人ホーム 絆」の所在する湊町は、市の北東部、会津若松駅より約 20 kmの所に位置する。湊町の人口は 1,759 人と、市内の地域包括ケアシステムの日常生活圏域では 2 番目に小さい区域である。高齢化率は 43.5%で、こちらも市内では、2 番目に高い圏域となっている。

地域の生産年齢人口が減少するなか、他の高齢者施設との職員確保の競合が年々激しくなっている。加えて、当法人は山間部に立地しており冬場の通勤が困難という事情もあり、市内や周辺地域からの採用は厳しい状況が続いていた。ハローワークへの相談や求人広告など、様々な求人活動を行ったものの、求職者の動きは全くみられなかった。

ロ 戦略的な採用活動

a. “現在働いていない層”をターゲットに

これまでハローワークへの相談や求人広告など様々な求人活動を行ってきたが、求職の動きにつながらず具体的成果が得られなかった。

こうしたなかで、いままでと同じことを繰り返すのではなく、求人のターゲット層を、『現在働いていない層（主に「元気な高齢者」）』に切り替えることとした。

b. 公民館ネットワークを活用した効率的採用活動

同法人が所在する地域は今後も人口減の進展が予想されており、上記のようにターゲット層を明確にするだけでなく、いかにこうした層に効率的にアプローチするかという点にも工夫がみられる。具体的には、施設長の“公民館ネットワーク”を活用した点をあげることができる。元気で多くの余暇時間を有する高齢者の中で、関心をもっただけそうな方に直接チラシを手渡しし、これがチラシ配布の高い反応率につながっている。

ハ 働きやすさの追求

戦略的な採用活動の推進に加えて、採用後の人材活用にも工夫がみられる。

介護未経験者が介護職に対して抱きがちな心理的障壁をできるだけ低くするため、業務をタイプ別に 2 つにわけ、段階的に業務ハードルをあげていったこと、また、「いつ働くか」

の選択権を働き手に与えつつも、シフト設定を調整し手薄な時間に人材確保ができるようにしたという点をあげることができる。

こうした運用面での工夫によって、既存の職員の負担軽減と新たに採用される者の働きやすさの両立を図ろうとしている。

二 ミドルマネジメント層の発想転換～フルタイムへのこだわりを捨てる～

現場をあずかる介護長はフルタイムの職員の採用を希望する傾向にある。当法人もその例にもれなかったが、介護未経験者のパート職員を採用したところ、既存のフルタイム職員のシフトが緩やかになり休みをとりやすくなるなどよい影響をもたらした。この評価が外部に伝わり、これがさらに採用に好影響をあたえるなど、プラスの循環が形成されている。重要な点は、介護長などミドルマネジメントが、フルタイム職員へのこだわりを一度捨ててみようという発想の転換をなした点にある。

(ii) 事務局で作成した基金事業計画素案

事例に対する総括(ケースから得られた示唆やポイントなど)

【事例の概要と人材確保に向けたポイント】

- 1) 過疎・農村地域にて、従来、採用の対象とされてこなかった**介護職未経験の高齢者を掘り起こし**、パート職員として活用することによって、**介護現場における正規職員の負荷を減らし**、新たな介護人材の採用へ繋げているという**好循環が形成されている**。
- 2) 介護職未経験の高齢者の活用に向けた取組みが普及することにより、県全体における**介護人材の裾野拡大につなげている**。

【他施設への展開可能性】

- 1) パート職員の業務内容は、難易度別にA、Bの2タイプに区分され、習熟度に応じてステップアップできる仕組みとなっている。このため、介護職未経験の高齢者でも、業務内容が分かりやすく（心理的抵抗が少ない：自分でもできそうと感じられる）、取り組み易い制度としている。



基金事業を利用して解決したい地域課題(他施設への展開における課題など)

- ・ 介護現場では、介護職未経験のパート職員ではなく、フルタイム職員への要望が根強い。一方で、高齢者の多くはパート職としての従事を希望している。高齢者活用にあたっては、このような**求人と求職とのミスマッチ**をいかに解消するかが課題になっている。
- ・ 高齢者やパートタイムの活用可能性に関する考え方をいかに変えていくか (**介護施設の経営者、介護長や中間層の意識改革**)。
- ・ 介護未経験の高齢者に対する採用ノウハウ (**介護未経験者をいかにして介護職に誘うか**) が不足している。



基金事業のアイデア(基金事業のプラン骨子)

<p>(事業名)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 未経験高齢者の活用に関する経営者研修および採用活動支援事業
<p>(実施内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 介護施設の経営層（主に介護長）を対象とした集合研修を実施。高齢者人材の掘り起こし・活用事例を発表、共有する。 ・ 各参加者は、自らの施設における業務内容の棚卸しを実施し、実際に広報媒体（広告チラシ）を作成、地域に配布する。 ・ 研修実施後、参加者に対して、アンケート調査（意識調査、実績調査）を実施し、アウトプット、アウトカム指標の効果測定を行う。
<p>(事業の狙い)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 介護未経験高齢者の活用に向けた介護現場のキーマンである介護長の意識改革を狙う。 ・ 実際の採用活動（求人）をサポートし、介護人材確保に向けた実務支援を行う。 ・ 今後、地域全体で、高齢者人材やパート人材を活用した介護施設が増えることにより、介護職員の負荷軽減と、新たな介護職員の採用数の増加という好循環形成を狙う。
<p>(アウトプット指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研修参加施設数・参加者数 ・ 広告チラシの配布数 <p>(アウトカム指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 高齢者やパート人員確保に向けた介護施設等からの求人数 ・ 広告チラシからの問合せ（反応）数 ・ 本事業支援による採用人数
<p>(事業費の概算)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業費項目は、講師謝金、会場費、運営人件費、広告宣伝費など。 ・ 参加施設数の目標を、県内介護施設数を参考に設定し、事業費を算出。 ・ 算出方法（総事業費＝研修実施費＋広告宣伝費（印刷・配送）×参加目標施設数）
<p>(実施方法・実施者選定の考え方)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 講師選定： 事例の施設経営者、他産業での取組み事例、人事・採用に関する専門家等 ・ 広告宣伝： 広告会社によるデザインなどの紹介・アドバイス（個別相談・支援等） ・ 参加者募集： 福祉人材センターによる周知

(実施期間、スケジュール案)

1年間

8～9月： 集合研修の実施

1回目：事例共有・意識改革講義

2回目：業務の棚卸し・広報物作成支援

3回目：広告戦略（配布地域）および広報物に関する個別相談

1月： アンケート調査による効果検証

参加者に対してアンケート調査を実施し、アウトプット指標・アウトカム指標の効果を測定する。

(その他)

- ・ ハローワークとも連携（成果物を用いた求人広告の掲載等）することにより、さらに効果を高めることも期待できる。

③ 第二回意見交換会

介護人材確保に取り組む事業者紹介として、事務局が事前配布した「社会福祉法人桜ヶ岡福祉会 特別養護老人ホーム 絆」のヒアリング概要の紹介後に、事例分析を行った。

その後、事務局が作成した基金事業の計画素案を発表し、それに対する検討やアイディア交換を経て、グループごとにヒアリング概要から「基金事業のプラン化」案を作成し、発表を行った。

(i) 事例分析

「事例から得られた成功要因、改善すべき点、基金を利用して解決したい地域課題など」について個人で検討後に、グループ全体で意見を共有し、各グループの代表が発表した。

【各グループから出された意見】

(成功要因)

- ・ なじみの高齢者が利用する公民館利用者にアプローチをしたのが良かった。
- ・ 地域と施設とのネットワーク
- ・ 施設長の前職が公民館館長でキーマンだったから成功した。
- ・ 介護助手の仕事を、介護職未経験者でも入りやすい2段階の業務に分けてあったのが良かったのではないかな。
- ・ 業務の切り分けが、シニア層に入りやすかった点が良かった。
- ・ OJTも成功要因

(課題点、他地域での展開などについて)

- ・ 施設長の力が大きかったのではないかな。住民とのつながりが作れるような人を施設長に選べば成功するのではないかな。
- ・ 小さなエリアのネットワークなら大丈夫でも、都市部で同じ方法で展開できるだろうか。
- ・ 直接の声がけによる募集方法では限界がなかったかな。
- ・ 法人によっては地域ネットワークが違うので、ハードルをどのようにするのかの考慮は必要
- ・ 高齢者だけでなく主婦層にも展開できるのではないかな。
- ・ 難易度の低いBの業務をもう少し細かく分けたらどうか。
- ・ フルタイムとパートタイムの人間関係が悪い。パートの方が責任の部分が軽くなっている。
- ・ シフトの多様化についてどうすれば良いのか、助言や業務の分化の組み合わせのツールがあると助かる。

(ii) 基金事業のプラン化案作成

グループ① 基金事業のアイデア（基金事業のプラン骨子）

<p>(事業名) 地域のネットワーク作りを活かした介護人材の掘り起こし事業</p> <p>* 基金メニュー候補 3と25</p>
<p>(事業の狙い)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 施設長と現場職員を対象に地域の高齢者を活用した採用の意識改革を狙う。・ 地域のネットワークの把握と拡大・ 地域の高齢者のへの広報・周知
<p>(実施内容)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 各法人のネットワークを把握し、学びあう研修の実施・ 地域のネットワークづくり*研修の実施（上記での把握全体も含む）・ 地域の高齢者を受け入れる体制づくりの研修の実施・ 地域の高齢者を対象に事業説明と施設見学の実施 <p>*ここでのネットワークは、法人がケアしている中学、市民センターなど地元根付いた団体を検討</p>
<p>(成果評価指標)</p> <p><インプット>—</p> <p><アウトプット></p> <ul style="list-style-type: none">・ ネットワークの団体数、参加施設数、参加者数、地域の高齢者の参加者数（見学者数） <p><アウトカム指標></p> <ul style="list-style-type: none">・ 施設からの求人数、応募者数、採用人数
<p>(実施方法) —</p>
<p>(対象者)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 各法人、施設の経営者、現場職員・ 地域の社会資源の団体の長など・ 地域の高齢者
<p>(工夫)</p> <ul style="list-style-type: none">・ ネットワークの際に、団体や会員を紹介する冊子の作成・活用・ 体制づくりの研修では、先進的に実施している施設長や講師を呼ぶ。・ 施設の見学はバスを活用（基金事業を使う）・ 入門的な研修の活用
<p>(検討事項)</p> <ul style="list-style-type: none">・ シルバー人材の登録そのものが減っている。

グループ② 基金事業のアイデア (基金事業のプラン骨子)

<p>(事業名) 介護事業所における介護助手導入推進・普及モデル事業</p> <p>* 基金メニュー候補 介護事業所における生産性向上推進事業</p>
<p>(事業の狙い)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 介護助手を通じた人材確保 ・ 事業分化などのノウハウ・標準モデルの普及→導入につなげる。
<p>(実施内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 先進事業所や多職種・専門家によるツール・標準モデルの作成 ・ ツールを活用して取り組むモデル事業所の選定→研修・募集も実際にやってみる。 ・ 検証しつつ、普及を図る (研修、パンフレットなど) ・ アドバイザーの派遣
<p>(成果評価指標)</p> <p><インプット>—</p> <p><アウトプット></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ツールモデルの作成 ・ モデル事業所数、研修会回数、チラシ配布数 <p><アウトカム指標></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 採用数、マッチング率
<p>(実施方法)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 先進事業所・専門家によるワーキングチーム→ツール作成 (特養+通所) ・ モデル事業所→応募→選定 (モデル事業数は1県で5事業所くらいを検討) ・ 検証→ワーキングチーム、普及→研修会やチラシ
<p>(対象者)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 介護事業者
<p>(工夫)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の事情に合わせた取組み ・ 多様なサービス事業所での活用可能 ・ 先行事例を作り出す→展開 ・ 幅広い年齢・性別層などへのアプローチ
<p>(検討事項)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 関連事業との連携

(iii) グループワークで得られたこと（アンケート集計結果）

イ 基金事業のアイデア交換でどのようなことが得られたか

- 1つの事例から多様なアイデアや意見が出てきた。
- 具体的な事例について、みんなで良いアイデアを追加することによって内容が充実したと思われる。
- 行政より福祉人材センターの方が現場に精通しており、現場目線でのアイデアが出やすい。→普段から情報交換できる関係を構築したい。
- 地域の特性を活かすことが重要になってくると思った。

ロ 計画素案の検討プロセスで苦労した点、第3者のアドバイスが必要な点

- 行政的な見方と現場目線での見方の両方がないと、具体的かつ効果的な施策に結び付けられない。
- 普段、事業を行っている中で考えているが、他者と一緒に別の視点や角度で見ると新たな気づきがあった。既存の概念にとらわれないアイデアを生み出すことが必要と感じた。
- 有識者の第3者が意見交換会に入ることによって、事例からプランを具体化することができた。

(2) 東海北陸厚生局ブロック

① 第一回意見交換会

(i) 県による代表的な基金事業の事例紹介

図表 21 各県による代表的な基金事業の事例紹介

県名	事業名
愛知県	あいち介護サポーターバンク運営事業（入門研修など裾野を広げる取組み）
岐阜県	中部学院大学等連携・介護人材確保対策事業（外国人労働者の活用）
静岡県	介護の未来ナビゲーター事業（介護の仕事の魅力を大学生等に効果的に情報発信できる人材の活用）
三重県	小規模事業所等人材育成支援事業
富山県	がんばる介護職員応援事業（その他先駆的な取組み）
石川県	介護・福祉の仕事の魅力発信事業

(ii) 福祉人材センターによる「地域の介護人材確保に取り組んでいる事業者」事例の紹介

各県の福祉人材センターが「都市部を除く、人口減少が急速に進んでいる地域」における介護人材確保上の課題とそのためを考えられる施策、このことについて取り組んでいる事業者とその概要について紹介をした。

図表 22 福祉人材センターによる地域の介護人材確保に取り組んでいる事業者事例の紹介

県名	施策	該当する事業者の有無とその取組み内容
愛知県	<ul style="list-style-type: none"> ・身近な場所での介護に関する基本的な知識を身につける機会を多くつくる。 ・業務内容や勤務時間を考慮し、介護助手的な業務、短時間労働者の活用を図る。→介護分野への未経験者の参入を促進する。 ・介護福祉士の資格等取得者届出制度の登録者を増やし、再就職を促す。 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護福祉士の資格等取得者届出制度の登録の促進、登録者を対象とするカムバック研修会の開催 ・あいち介護サポーター研修の開催
岐阜県	<ul style="list-style-type: none"> ・各施設において中高年齢者を活用することとあわせ、短時間労働制の導入や業務分担の見直しを行えるようにしていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護助手の職種を導入し、介護業務の分業化に取り組んでいる（老人保健施設協会の全国的な取組み）。
静岡県	<ul style="list-style-type: none"> ・介護の仕事に対するイメージアップ。 ・サービスの質の向上への取組み。 ・地域に開かれた施設、積極的な情報公開。 ・パートも含む、新人職員へのきめ細やかで、継続的な教育・研修体制の確立。 ・高齢者の活用や、短時間労働者の活用。託児や企業主導型保育の導入支援。 ・介護の専門職と補助の方の分業。 ・インカムや見守りセンサー、介護記録の簡素化などICTの活用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者の活用、分業 ・スマホで面接できるアプリ導入 ・見守りセンサーの設置、介護記録の簡素化 ・託児付きの職場 ・ボランティアの積極的な受入れなど地域に開かれた施設 ・個別ケアの重視、階層、職能別研修の充実や委員会活動の実施

	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人の人材受入れ。 ・採用や定着について、事業所側の意識改革が必要 	
三重県	<ul style="list-style-type: none"> ・無資格者採用後の研修体制の充実 ・主婦や高齢者等短時間労働者の活用 ・介護による身体的負担や記録時間等の負担を軽減するための介護支援機器を含めたICTの活用 ・学生等の福祉系資格取得時における効果的な実習プログラムの検討・実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ユニットごとへの効果的な権限委譲による短時間労働者でも働きやすい勤務体制の確立 ・小さな子どもがいる職員でも夜勤ができる体制づくりとして具体的には、夕食終了後からの勤務や子供が寝てからの勤務、朝ごはんの間に合うように帰れるシフトを調整する。 ・地域の主婦やシニア層等の短時間労働者の希望に沿った職員配置の実施 ・介護リフトや移乗ボードの導入による職員ならびに高齢者の身体的負担の軽減の実施 ・育児や介護のための時短勤務制度の推進 ・実習生の積極的な受け入れおよび効果的な実習プログラムの実施
富山県	<ul style="list-style-type: none"> ・働きやすい職場環境の整備（福利厚生の実充実と腰痛予防のための設備整備や外部研修費用の施設負担化 など） 	<ul style="list-style-type: none"> ・腰痛予防対策のための設備更新の促進 ・公募制による外部研修への職員派遣を就業扱いとし、研修費用は施設が負担 ・意欲のあるパート職員の正職員への登用 ・出産、子育て、ハラスメント等、いつでも何でも相談できる窓口の設置 ・リフレッシュ休暇（5日連続休暇）の取得促進

	<ul style="list-style-type: none"> ・他事業者との差別化と法人ブランドの確立(事業所の強みを顕在化させるようなメディア露出戦略 など) 	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的に顕彰制度・モデル事業等の戦略的利活用(事業所の強みを顕在化させ、メディアなどに露出・注目されることにより、働きやすい職場環境であることがアピールされ、介護職場全体のイメージアップにつながった)。
石川県	<ul style="list-style-type: none"> ・U I ターン就職を支援する取組みを実施する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・法人独自の介護福祉士修学資金貸与制度を実施している。2年間で80万円(無利息)。3年間法人内の事業所で介護業務に従事した場合は返還免除している。

(iii) グループディスカッションを通じて得られたこと

<ul style="list-style-type: none"> ・ 他県の事例、取組みを共有できて大変参考になった。 ・ 同じような課題でも、アプローチが様々であり、着眼点の違いから1つの事例でも違う捕らえ方があることが参考になった。 ・ 他県の行政・福祉人材センターの考え方・方針・事業内容がわかり、大変参考になった。 ・ メディアをうまく活用している。イメージアップ+PRの重要性を感じた。 ・ 介護助手や外国人など、現在問題となっているテーマについて、他県担当者の意見を聞くことが出来て参考になった。 ・ 養成校との連携方法について新しいやり方を知ることができた。 ・ 成果指標設定について、良い意見をいただいた。
--

(iv) 県および福祉人材センターの事例紹介の共有やディスカッションを、担当者としてどのように受けとめているか

<ul style="list-style-type: none"> ・ 他県の事例、取組みを共有できて大変参考になった。 ・ 新しい取組みが出来ていないので、大変参考になった。 ・ 事例提出で、基金事業のアイデアまで記入するのはハードルが高かった。 ・ 基金事業のアイデアについて、グループディスカッションでアイデアを出し合うのも良いかと思った。
--

② プラン化WGの開催

委員と事務局によるプラン化WGにおいて、事業者の事例として富山県「社会福祉法人宣長康久会 特別養護老人ホーム ささづ苑」を選出後、法人の取組み内容についてヒアリング調査を実施、概要を取りまとめ、基金事業の計画素案を作成した。ヒアリング調査の概要は以下の通り（詳細は資料編 参考資料 3：ケーススタディ資料 社会福祉法人宣長康久会 P98 参照）。

(i) 社会福祉法人宣長康久会 特別養護老人ホーム ささづ苑の概要

イ 地域の状況

「社会福祉法人宣長康久会 特別養護老人ホーム ささづ苑」の所在する下夕林(大沢野・細入地区)は、市の南部に位置する。大沢野は、平成17年に富山地域6市町村と合併し、富山市の一部となった。

富山市人口は、平成22年をピークに減少に転じ、平成28年の41.8万人から平成32年には40.8万人へと1万人(2.3%)減少する見込みである。

また、富山市内の介護人材の採用は、依然として厳しい状況にある。介護人材養成校は県内に4校(富山市3校、滑川市1校)あるが、「ささづ苑」から距離が離れており、養成校からの応募は少ない。また、「ささづ苑」近隣(大沢野地区)では、近年、介護施設の新規開設が相次ぎ、職員確保がさらに困難な状況になっている。(富山県の雇用情勢における介護関係有効求人倍率5.57(全産業1.98) 富山労働局職業安定部(平成31.1))

ロ 徹底した差別化戦略の採用

社会福祉法人宣長康久会(以下、「当法人」という)では職員から選ばれる法人になるよう、差別化のための努力を重ねている。こうしたなか、当法人における、「差別化」について、「他法人との僅かな違いでは効果に乏しく、相当程度の違いを目指して取組みを行うことが重要」との基本方針としている。人材確保対策においても以下「腰痛対策」の例にみられるように、優先度の高い課題に対して、他の法人に見られないような秀でた取組みを推進するよう意識して取り組んでいる。

ハ 職場の魅力発信とブランド化

上記のような差別化にむけた取組みの推進と並行して、施設の内外に向けて職場の魅力を発信することが重要と考え、各種表彰やモデル施設認定を受けてきた。表彰については、介護業界に限定したもの以外にも積極的に応募している。表彰や指定の取組みについては、法人のホームページで発信するほか、近年徐々に増えている県外からの、腰痛予防や省エネ施設の講演依頼にも積極的に対応している。ここ

数年は、法人の「ブランド化」を意識しながら職場の魅力づくりや発信に努めている。

二 働きやすい職場づくりとして、「腰痛対策」と「ワークライフバランス重視の制度整備」に特徴

a. 腰痛対策

介護職員の離職理由の上位に挙げられる“腰痛”への予防対策として、リフトや福祉用具への設備投資や研修など、徹底した取組みを継続的に行ってきた。モデル施設認定を受けるとともに、養成校からの実習生や受け入れや、養成校テキストにも当施設が使われるなど、先駆的な施設としての地位を確立している。最近では、腰痛予防が当施設の代名詞とされるまでになり、ブランド形成要因の1つとしても結実している。

b. ワークライフバランス重視の制度整備～両立・キャリアアップ支援～

育児介護支援策、時間単位での有給休暇の取得、および、パート職員の正職員への登用制度など、特に女性がライフイベントと両立しながらキャリアを積み重ねることができるよう各種制度による後押しをしている。制度整備は、職員の意見を収集しながら進めてきた。ハラスメント含む、総合的な相談窓口を設置し、職員に寄り添った制度運用をはかり、これが離職の未然防止にも役立っている。

キャリアアップについては、公募型研修制度でスキルアップを支援したり、介護職員のキャリアパスモデルが、年収目途とともに明確化されており、キャリア継続やスキルアップ意欲の向上につながっている。

(ii) 事務局で作成した基金事業計画素案

事例に対する総括(ケースから得られた示唆やポイントなど)

【事例の概要と人材確保に向けたポイント】

- 1) 宣長康久会では、**離職理由の上位に挙げられる腰痛対策に徹底的に取り組み**、“腰痛予防のささづ苑”として**業界でのブランドを確立**している。
- 2) 女性が**ライフイベントと両立しながらキャリアを継続できるような制度を充実**させたり**相談窓口**を設置することで、働きやすい環境整備を行っていることも特徴である。
- 3) 人材確保の観点からは、こうした**職場の魅力について表彰等を通じて外部発信**することで、求職者に向けたイメージアップに成功すると同時に、既存職員の定着にも寄与している。
- 4) 働きやすい職場づくりの方針決めは**職員の声に耳を傾けながら進めた**こと、また採用活動も含めた取組みの実施に際しても、**職員主体のボトムアップ型組織に任せた**ことで職員目線での魅力的な職場づくりのアイデアや工夫が生まれ、十分な数の新規採用も実現できた。
- 5) ボトムアップ型組織を機能させる背景には、単に任せきりにするのではなく、**方針や期限の明確化、達成管理、内部への情報公開**なども重要な要素となっている。

【他施設への展開可能性についての示唆】

- 1) **職員の主導の魅力的な職場づくり**(職員にとって働きたい職場に近づける)を行うことで、**真に働きやすい介護の職場が実現し**、イメージアップにも貢献する。
- 2) 魅力的な職場づくり成功のポイントとしては、「**ネガティブな点を隠すのではなく、ポジティブに変えて、それを発信していく**」ことが重要である。
- 3) 経営層の役割としては、働きやすい・魅力ある職場の観点からみた、**自法人の強み・弱みを正しく知った上で、戦略的に資源投入すべき領域を選択し**、取り組むことが効果的である。特に中小規模の施設で真似しうる成功パターンである。



基金事業を利用して解決したい人材確保における地域課題

【県の課題認識】

- ・ 県内はすでに高齢者や女性も含めて就業率・定着率高い状況にあり、他業種からの転職を促す事業も取り組んでいるが、転職先に積極的に選ばれるような状況にない。また県内養成校4校も定員充足率は50%を割っている。3K的なイメージ払しょくのための魅力発信やイメージアップを推し進めているところではあるが、介護事業所が、真に働きやすい職場環境となっているかが問われている状況である。

【解決課題】

- ・ そこで、県としては基金事業を活用し、**介護事業所各々が真に働き易い職場環境を目指した改革を進め**、他業界からの転職先にも選ばれるような水準での職場環境づくりを後押ししたい。
- ・ 本課題の解決を伴わないと、他の施策の取組み効果が薄いものとなるため、優先的に実施すべきものとする。



基金事業のアイデア(基金事業のプラン骨子)

(事業名)

- ・ 介護事業所の“職場魅力度アッププロジェクト” 実行支援事業 (仮称)
★基金メニュー候補
(25)管理者等に対する雇用管理改善方策普及・促進事業

(事業の狙いと概要)

- ・ 職員目線での働き易い職場づくりの具体的なアクションを、県内各事業所に促し、結果として県内の介護事業所の魅力度をアップさせる。
- ・ 複数年度の事業として計画し、段階的に普及させる。
- ・ 初年度は、プログラムに参画する3～5程度の事業者(モデル事業者)において、“職場魅力度アッププロジェクト”を実施し、魅力ある職場づくりの計画を実行し、職場の魅力を外部へ発信する。
- ・ 翌年度以降、初年度の成果・プロセスを他施設へフィードバックして刺激をするとともに、初年度の効果や次年度以降のターゲット層を踏まえたプログラムの見直しを行った上で継続事業を実施し、県内事業所における全体水準を向上させていく。

(実施内容)

- ・ 介護事業所が、職員巻き込み型(ボトムアップ型)の職場魅力度アッププロジェクトを効果的に行えるようなコンサルテーションプログラムを提供する。
- ・ アクションの内容は、「小さなことの積み重ね」から「他施設との差別化として打ちだせるようなレベ」のものまで、各施設の希望に応じ幅をもたせるが、**一定期間内に必ず改善アクションを行うことおよび結果の発信を行うこと**を修了要件とする。

(成果評価指標)

<インプット> 予定したプログラムの提供(プログラム参加事業者数、研修満足度)

<アウトプット> 介護事業所で実施した魅力アップのためのアクション実施率(計画対比)・発信数、改善結果事例集*

<アウトカム> 職員満足度向上、離職率、新規採用数

*改善結果を事例集としてまとめ、これも政策のアウトプットとする。

(実施方法)

公募期間2ヶ月、プログラム実施期間6ヶ月

◎初年度のプログラム(案)

【第1ステップ:0.5カ月】*経営者とプロジェクトを主導するリーダーが共通の理解や方向性の共有を得ることが狙い

- ・ 経営者とボトムアップを主導するリーダーがペアで参加する集合研修を行い、強み・弱み分析や職場改革の大きな方向性を決定
- ・ 集合研修前に、職員満足度を測定

【第2ステップ:1カ月】

- ・ 職場にプロジェクトチームを組成し、取組みアクションプラン案を策定
- ・ この間、アドバイザーが施設訪問し、ボトムアップ型検討に参画・助言

【第3ステップ:4カ月】

- ・ 改善アクションの実施
- ・ この間、改善アクションの実施状況と発信計画をアドバイザー会議に報告
- ・ 実施上で発現した課題解決方法の相談
- ・ 成果の発信準備

【第4ステップ:0.5カ月】

- ・ 発信
- ・ ボトムアップ組織の活動内容の振り返り・活動成果確認
- ・ 職員の満足度、意識変化を調査
- ・ 事例集の作成(事務局実施事項)

(対象者)

- ・ 施設に限らず介護事業者全般を対象(3~5事業所程度)
- ・ 比較的意識の高い事業者を選定

(工夫)

- ・ 初期の集合研修で、職員の意見を取り入れる工夫、ボトムアップ組織成功の秘訣について学習
- ・ 確実に成果があがるよう、プランの策定や実施においてアドバイザーが伴走
- ・ 社労士等、人事・労務管理の知見が豊富な専門家がアドバイザーとして参画し、改善アクションとの関連が密接な、人事・労務諸制度についても助言

(費用内訳)

- ・ アドバイザー謝金・交通費
- ・ 事務局経費（アドバイザー会議運営費、事業者の計画進捗管理、計画策定ツール作成費、アドバイザーとの調整、職場満足度調査実施費、）事例集作成費

【検討事項】

- ・ 介護事業者の選定方法（意識の高い事業所を選ぶため、簡単な現状認識と計画書等の提出を求め、選定委員会により選定する等）
- ・ アドバイザーの確保方法
- ・ 発信の場について、各種表彰制度の情報提供に加え、基金事業としても別に事業化を検討

③ 第二回意見交換会

介護人材確保に取り組む事業者紹介として、事務局が事前配布した「社会福祉法人宣長康久会 特別養護老人ホーム ささづ苑」のヒアリング概要の紹介後に、事例分析を行った。

その後、事務局が作成した基金事業の計画素案の発表し、それに対する検討やアイデア交換を経て、グループごとにヒアリング概要から「基金事業のプラン化」案を作成し、発表を行った。

(i) 事例分析

グループワークの前半では「事例から得られた成功要因、改善すべき点、基金を利用して解決したい地域課題など」について個人で検討後に、グループ全体で意見を共有し、各グループの代表が発表した。

【各グループから出された意見】

(成功要因)

- ・ 地域施設の分析ができています。
- ・ 施設長が積極的
- ・ 現場と管理者の関係が良い。
- ・ ボトムアップ型の組織
- ・ 職員のやる気を引き出した。
- ・ 自分から声をあげた若い積極的な職員がいたのが大きい。
- ・ 職員目線を重視した取組み（プロジェクトチームは採用、教育、定着について一定の権限を付与、年に3回の面談など）
- ・ 職員募集のチラシを職員目線で作成
- ・ 目標値を明確にした。
- ・ キャリアパスモデル設定
- ・ 人事評価を明確にしている。
- ・ 特定正社員制度（夜勤無しでも正規職員になれる）
- ・ 外部へのアピール（法人の方向性）→腰痛対策、休暇、女性が働きやすい職場、教育・離職防止の対策ができています。
- ・ ブランディングの成功

(課題点、他地域での展開などについて)

- ・ ボトムアップ型の組織運営の成果伝達
- ・ 理事長の関与をもう少し強くする。
- ・ 法人によってはこのような取組みが難しいところもある。

(事例を通じて基金事業に活かせること)

- ・ 組織運営の成功事例集の作成・配布（PRも）
- ・ ビジネスアドバイザーの派遣
- ・ やる気がある法人同士が情報交換と情報発信（自分たちでもできると思わせる取組み）のために集まる機会が必要
- ・ 県だけでは限界があるので、国全体で「介護業界へのイメージアップ」をやって欲しい。

(ii) 基金事業のプラン化案作成

(グループ①)

基金事業を利用して解決したい課題

(政策課題)

- ・ 現状の労働市場の状況から新規採用者の確保が難しい

(解決方法)

- ・ 各職場の離職率を減らし、1人でも多くの方にこの事業に留まって貰う。これにより、新規採用の確保までが結果的に繋がる。

基金事業のアイデア (基金事業のプラン骨子)

(事業名) 介護事業所の“職場実定着度アッププロジェクト” 実行支援事業

*基金メニュー候補 25

(事業の狙い)

- ・ 離職の原因となる法人内の課題を洗い出し、その課題を専門のアドバイザーとともに解決することで離職率の減少を狙う。

(実施内容)

- ・ アドバイザーによる施設診断 (働き方、悩み、満足度など)
- ・ 課題解決に向けて施設の助言・提案
- ・ 定期的に集合研修形式で複数施設にて事例などを共有
- ・ 定期的に取り組み・効果の分析
- ・ 成功事例の共有

(成果評価指標)

<インプット>

- ・ プログラムの提供

<アウトプット>

- ・ 改善結果事例集

<アウトカム指標>

- ・ 離職率 (平均値以下に)

(実施方法)

- ・ 実施内容の通り

(対象者)

- ・ 公募制により 3~5 法人を選出

(工夫)

- ・ 本事業を活用した施設長が次のアドバイザーになるなど、単年でなく、中期的目線で

事業を展開する。

(検討事項)

- 施設診断の方法（アドバイザーによる面接、アンケートなど）
- 事業者の選定（離職率が平均値に近い法人が望ましい）

(グループ②)

基金事業を利用して解決したい課題

(政策課題)

- ・ 養成校からの応募は少ない。
- ・ 介護士の潜在的有資格者は多い (4割)

(解決方法)

- ・ 介護士の資格を持った有資格者の実態を把握して効果的な対策を検討する。

基金事業のアイデア (基金事業のプラン骨子)

(事業名)

- ・ 介護士の潜在有資格者の現状把握事業

*基金メニュー候補 18 と 19

(事業の狙い)

- ・ 介護士の潜在有資格者の離職理由、現状などを把握し、再就業希望者のマッチングのほか、効果的なアプローチ方法の検討材料とする。

(実施内容)

- ・ 養成校の卒業生、法人の退職者、試験センターなどに対してアンケート調査を実施 (過去 30 年位前まで遡る)

(成果評価指標)

<インプット>

- ・ アンケート回答

<アウトプット>

- ・ 離職理由や課題などの実態を把握

<アウトカム指標>

- ・ マッチング数

(実施方法)

(1 年目)

- ・ アンケート調査票の作成
- ・ 調査ルートの確保 (養成校、法人への協力依頼、試験センター)
- ・ 調査実施→アンケート調査票と一緒に、介護技術の進歩 (ICT やロボット) や介護士の対処改善や再就職準備金などがあることもパンフレットなどを作成して同封する。
- ・ アンケート調査票の集計と分析

(2 年目)

- ・ 再就職希望者へマッチング

<p>(対象者)</p> <ul style="list-style-type: none">潜在的有資格者
<p>(工夫)</p> <ul style="list-style-type: none">アンケート調査票の分析結果から出てきたニーズなどにあわせて、属性別に効果的な媒体を使って情報を提供する。マッチングを希望する法人には、ある程度のハードルを設け、優良法人と再就業者のニーズを結びつける。介護職だけでなく、一般企業にもアンケートを行い介護職と他業種との待遇などの差異も検討する。(介護現場は思っているほど残業が多くないなど、昔のネガティブイメージの払拭も狙い)
<p>(検討事項)</p> <ul style="list-style-type: none">対象者のリストアップ

(グループ③)

基金事業を利用して解決したい課題

(政策課題)

- ・ 介護人材の参入促進 愛知県は人材を特に製造業に持っていかれ、介護分野での有効求人倍率が非常に高い。(愛知県で上手くいっているところは名古屋と尾張、知多半島と三河は上手くいっていない)

(解決方法)

- ・ 新規参入と雇用定着とセットで進める必要がある。
- ・ 人材不足を解決するために、事業所単独でなく地域全体で取組みを進めることが必要である。

基金事業のアイデア (基金事業のプラン骨子)

(事業名)

- ・ 介護人事確保に係る地域連帯事業

*基金メニュー候補 25

(事業の狙い)

- ・ 事業所単独ではなく、地域で一体となって人材確保を進める機会を醸成
- ・ 市町村事業とすることで市町村としての役割を追加

(実施内容)

- ① 市町村が管内介護事業者をグルーピングし手挙げする。
- ② 顔合わせと研修 (新規人材の確保、雇用を育てる好事例紹介を含める)
- ③ 事業所の相互訪問
- ④ もう一度集まって事業を決定
- ⑤ フォローアップ研修

(成果評価指標)

<インプット>

- ・ グループへの参加事業数

<アウトプット>

- ・ 地域で統一された人材確保に係るアクション数

<アウトカム指標>

- ・ 地域内の職員満足度の向上

(実施方法)

- ・ 市町村管内の手挙げ
- ・ 研修
- ・ 相互訪問

<ul style="list-style-type: none"> ・ 統一された取組みの決定～取組みの実施 ・ フォローアップ研修→市町村が管内へ波及→①県へ報告②市町村が事業を1つ作る ↑ここにもう1つ基金を作る
<p>(対象者)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市町村 ・ 介護事業者 ・ 養成校の教員
<p>(工夫)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 他の施設で成功している事例を具体的に話せる講師 ・ 他分野の好事例を話せる人材を講師に
<p>(検討事項)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業参加へのセッティングをどうするか

(iii) グループワークで得られたこと（アンケート集計結果）

イ 基金事業のアイデア交換でどのようなことが得られたか

- 1つの事例から多様なアイデアと意見が出てきた。
- 新規事業を考える上で、アイデアの出し方を学ぶことができて良かった。
- 既存事業の課題とその課題の解決方法のアイデア
- 現場を良く知らないので、福祉人材センターの方の発言で新たな気づきがあった。
- 立場の違う視点からのアイデアが聞けた。
- 調査に基づくデータ収集は重要だと感じた。

ロ 計画素案の検討プロセスで、苦労した点、第3者のアドバイスが必要だと思われた点

- グループワーキングでは、全国の基金事業に詳しく、類似事例の紹介や事業のプラン化などをアドバイスして貰える人が一緒に入っているかどうかで、話し合いの進み具合が違う。このようなアドバイザーが一緒になるとありがたい。
- 県レベルで対応できないと思われる取組みについても、第3者の考え方によって改めて考え直すことができた。
- 基金活用の視点については、活用事業の質を高めることが重要である。
- 実際に事業を立ち上げる上で、財政当局に説明し、予算化する難しさは、今回出た事業で大いにあると思う。（他県での成功事例がないと厳しい）
- 評価指標として、インプット、アウトプット、アウトカムを設定しているが、特にアウトカムについてどのように評価していくのが難しいと感じる。

第5章 本事業の効果と今後の課題

1. 本事業を通じて得られた成果

(1) 基金事業の情報の共有

参加者、特に行政担当者からは「他県の基金事業の方針・事業内容を共有でき、大変参考になった。このような状況共有の場が次年度以降も定期的に開催されることを望む」との意見を多くいただいた。

昨年度同様、本事業の意見交換会を通じた各県の基金事業の状況に関する情報共有という役割は果たせたものと考えられる。

行政担当者の一層の企画力向上、基金事業の有効かつ効率的な活用のためには、各都道府県が連携・交流を深めることは引き続き重要であり、行政と福祉人材センター、有識者が集まり、事例の共有、様々な視点から議論できる場を定期的に提供することは今後も必要と考えられる。

(2) 介護人材確保に取り組む事業者事例の分析

本事業における昨年度と本年度の最も大きな違いが、この事業者事例の分析であった。昨年度事業が主に基金事業の事例共有という点に重点を置いていたのに対して、本年度は既存の基金事業にとらわれず、介護人材確保（あるいはそれに向けた取組み）に注力している事業者の優れた取組みに着目して、基金事業を組成する試みに重点を置いたためである。

ただし、事業者事例に基づく基金事業の組成という取組みは、多くの行政担当者にとって初の試みであることから、事例分析に際しては事務局にて分析視点（検討フレームワーク）を用意した。

その結果、意見交換会では議論が拡散せずポイントを絞った検討が可能となった。

たとえば、富山県の「特別養護老人ホーム ささづ苑」の事例では、「組織運営の成功事例集の作成・配布」、「やる気のある法人同士が情報交換のために集まる機会を設け、情報を発信する」、「普及啓発事業」、「ビジネスアドバイザー」などの取組みに基金事業が活用できるのではないかという意見が出されるとともに、同じような課題でも、多様なアプローチが考えられ参考になったという意見が多かった。

このように、同じ事例でもグループワークを通じて、様々な角度から検討することで、幅広い視座で検討することができ、担当者の企画立案能力のスキルアップにつながったと考えられる。

(3) (2) を踏まえた基金事業のプラン化

今回のように基金事業を事業者事例から短期間で検討する機会は行政担当者もほとんどなかったため、事務局が用意した検討フレームワークに沿って課題を整理するとともに、必要に応じて有識者等第三者などのアドバイスを受けながら基金事業を組成することは効果的であったと考えられる。

(4) 行政、福祉人材センターの役割分担と連携

昨年度事業は、行政担当者と福祉人材センター担当者との間で特に役割等を区別せずに同じ立場で参加し、基金事業の内容について議論・検討を行った。

本年度事業は、両者の役割を区別し、分担・連携することで推進した。

具体的には、介護事業者の現場に精通している福祉人材センターが、介護人材確保に取り組む事業者の事例を選出し、行政担当者がこうした取組みを後押しし、都道府県内に広めるべく、基金事業として組成するという分担・連携関係である。

こうした試みについて、アンケート結果からも「行政より福祉人材センターの方が現場に精通しており、現場目線でのアイデアが出やすいことから、普段から情報交換できる関係を構築したい」との意見がみられ、具体的効果が得られたと考えられる。

今後は、県担当と福祉人材センターが意見交換会の場だけでなく、日ごろから情報共有をできる仕組みなども構築する必要があると思われる。

2. 今後の課題

(1) 事業者事例の選出

本年度事業のように、事業者事例を起点とした基金事業の組成という取組みを進めるには、どのような視点に基づいて事業者事例を選定するかが重要になる。

本年度は、主に事務局にて選定の視点を用意したが、今後は各厚生局が管内における介護人材確保にかかる課題認識に即して、テーマを設定し福祉人材センター等と協同で事例を選出していくことが求められる。

(2) 意見交換会の開催時期など

介護人材確保に関する県の担当者は、複数の部署にまたがることもあり、関係者ができる限り参加可能にするためには繁忙期の2月半ばから3月は極力回避して開催することが必要と考えられる。

(3) 基金事業のさらなる効果的活用に向けて

意見交換会では、「基金事業の他県事例に詳しく、また、介護人材確保に取り組む事業者事例に精通したアドバイザー」の要望が強かった。また、事業者の取組みを集めた事例集があると参考になるとの意見も聞かれた。

本年度事業では、学識経験者やコンサルタントなど介護人材確保の制度・実務に通じた有識者を検討員のメンバーに据え、意見交換会では第三者アドバイザーとして、行政や福祉人材センターへの的確な指導・助言をしていただいた。

今後は、本年度事業の委員を中核にしつつ、地域の実情により知悉したアドバイザーを各地域ブロックで配置するような工夫も必要であろう。

これによって、各厚生局の主導による、行政や福祉人材センター、アドバイザーのさらなる機動的連携が可能になると考えられる。

(4) 中間アウトカムや段階的アウトカムの設定に向けて

本年度事業においては、行政の基金事業担当者の企画立案能力向上を目的に、成果（アウトカム）を意識した基金事業の検討が促されるよう、各意見交換会の中でも成果評価についての議論が深まるようプログラムを工夫した。

第1回意見交換会においては、各県による代表的な基金事業の事例紹介の中で、アウトカム指標の達成状況についても共有を求めた。発表の中で、例えば介護人材発掘育成事業においては、「研修参加者の就業率」を、介護サービス事業所認証評価事業においては「制度の認証取得事業者数」をアウトカム指標として設定し、モニタリングが行われていた。また、介護サポーターバンク運営事業では、将来的な需給ギャップの解消を目指し、「研修受講者数」、「バンク登録者数」、「マッチング数」をアウトカム指標として設定し3年度に亘り実績を把握するなどされて、政策目標達成に向け、有効に機能していた。

一方で、CMやポスターによる介護の魅力発信事業においては、効果測定が困難であるため、アウトカム指標の設定は行っていないとの報告が複数県からあった。しかしながら、事業の実施過程においては、「視聴者アンケートによるターゲット層の評価確認」や、「視聴率」についても把握がなされており、アウトカム評価への活用可能性が示唆された。このように、最終的なアウトカムが把握できないから、評価を行わないのではなく、最終成果と関連性の高い中間的なアウトカム成果指標と捉えていくことが、より高い成果をもたらす基金事業の企画に、有効である。

図表 23 各県基金事業で設定されているアウトカム指標の例

事業名・テーマ	県	アウトカム指標等
介護人材発掘育成事業（入門的研修）	青森	研修参加者の就業率
介護サービス事業所認証評価事業（制度導入促進セミナー）	秋田	制度の認証取得事業者数
介護サポーターバンク運営事業（入門研修）	愛知	研修受講者数、バンク登録者数、マッチング数

また第2回意見交換会においては具体的な基金事業のプラン策定においては、各プランのアウトカムとして、高齢者等の求人数、応募者数、マッチング率、離職率等が挙げられた。

「県内の介護職員数」といった最終的なアウトカムの達成には時間がかかることであるが、達成目標としての、段階的なアウトカムの設定についても、その重要性が確認されたところである。

図表 24 意見交換会で策定された基金事業案におけるアウトカム指標

東北ブロック	東海北陸ブロック
施設からの高齢者等の求人数、応募者数、	離職率、マッチング数、地域内の職員満

採用人数、マッチング率	足度
-------------	----

今後、成果（アウトカム）を意識した基金事業の検討が行われるためには、中間的または段階的なアウトカム指標設定が効果的であり、その際には、それら指標の妥当性確保が不可欠となる。適切な指標設定がなされるような支援として、全国や厚生局ブロック単位で、評価指標の開発を支援し、データの蓄積、共有を行うことも検討すべきであろう。

3. 提言

(1) 意見交換会開催の意義と狙い

本年度、各県における基金事業担当者の意見交換会は、本年度老健事業にて実施した、東北厚生局、東海北陸厚生局以外に、昨年度老健事業にて実施した、関東厚生局、九州厚生局でも、自主的に本年度、意見交換会を継続して実施していることから、非常に効果的なものと認識されてきている。

厚生局の機能として、このような基金事業の企画立案向上を目的に、意見交換会の場を設定することは重要と考えられるものの、このような意見交換会の目的や狙いが行政担当者に伝わっていないことも指摘されていた。このため、委員会にて、基金事業の企画立案向上施策としての意見交換会開催の意義・狙いについて議論し、以下のようにとりまとめた。

〈〈意見交換会の意義・狙い〉〉

各都道府県における基金事業の企画立案機能の向上を目的に

- ① ブロック単位での基金事業事例共有による広域的な情報交換・情報共有
 - ② 県及び人材センターとの情報交換による県内の状況把握・連携協力体制の強化
- 上記2つの狙いを、意見交換会（各県の基金事業の事例発表・質疑、事例についてグループディスカッション等）を通じて実施する。

(2) 意見交換会の開催スケジュール

意見交換会の開催時期は、関係者ができる限り参加可能な時期であり、意見交換会の成果をなるべく効果的に、基金事業に反映させていくには、基金事業の予算化スケジュールとも時期を合わせていくことが望ましいものと考えられる。

現時点での基金事業のスケジュールは下記のように進められている都道府県が多いため、各県では、8月から9月に開催することが望ましいと考えられる。

基金事業スケジュール

4月～5月頃	基金事業事務説明会
6月～7月頃	都道府県、厚生局ヒアリング実施
7月～8月頃	内示（今年度実施分）
9月～10月頃	翌年度実施基金事業企画とりまとめ

（3）意見交換会の開催内容・開催方法について

（ア）開催内容

意見交換会の開催内容としては、以下のような議題が挙げられる。開催内容は複数の議題の組合せが望ましいと考えられるが、開催時期や開催回数、規模に応じて選択することが望ましいと考えられる。

① 基金事業の事例共有

意見交換会では、「基金事業の事例共有」（発表と質疑応答）とグループディスカッションを行い、各基金担当者の具体的な情報共有や気づきを促すこと狙いとしている。

発表事例のテーマを絞り込むことや、各県からの発表数を、1～2件に絞ることが必要のため、各ブロックの現状に即して、テーマや発表数を選定する必要があると考えられる。また、事例選定については、都道府県が自ら選定する方法と、厚生局にて選定する方法の両方が考えられる。

② 介護事業所の取組事例共有

実際の介護事業所の取組を、介護事業者の担当者を招聘講演形式にて、意見交換会時に発表・共有する形式がある。各県における人材センターから、事業者を紹介してもらうことが可能と考えられ、テーマ設定後に適切な事業者に協力をお願いする方法が考えられる。

③ 介護事業所の事例分析

本年度は、実際の介護事業所の取組を、ヒアリング形式にて調査し、その調査報告をケーススタディ資料として、意見交換会の中で、事例分析及びディスカッションを行なった。このような、事例分析は、基金事業の有効性検討にも、役立たせることが期待される。

④ 基金事業のプラン立案

事例分析を踏まえて、基金事業のプラン立案を実施し、プランの発表を行なった。このようなプラン立案作業をグループワークとして行なうことは、企画力向上に役立つと共に、アウトカム指標の検討など、具体的な課題について検討することができ、人材センター担当者との連携強化や、他事業との比較検討などの実施することができた。

(イ) 開催手法

開催手法の具体的な進め方については、本報告書においても詳細を載せるが、以下のポイントが重要と考えられる。

① ファシリテーター

本事業では、学識経験者やコンサルタントなど介護人材確保の制度・実務に通じた有識者をディスカッションに参加頂き、議論のファシリテーターとして活躍頂いた。

特に事例分析や、プラン立案時には、ファシリテーターの支援によって、プラン化やアウトカム指標の検討まで進めることができたこともあり、有識者等のファシリテーターの招聘が望ましいと考えられる。

② 発表様式・検討様式

効果的に意見交換会を進めるには、タイムスケジュールにあわせて、発表様式・検討様式を定めておくことが、進行を円滑に進めるとともに、参加者にとって、今は何を検討すべきかが明確になり、個人ワークやグループディスカッションを効果的に進めることができる。

(4) 今後の活動について

基金事業の戦略的活用に向けては、各都道府県の企画立案担当者の介護事業者の取組等を分析して、いかに政策に結び付けていくことが重要となる。本事業では、主にこのような取組を促すための機会の場の設定として、意見交換会を実施した。地域によって人材の求人状況等は異なるものの、都道府県、厚生局がさまざまな連携を行ないながら、介護人材確保に向けて政策を推進されていくことが期待される、

資料編

参考資料1：第一回意見交換会 介護人材確保における有識者の講演

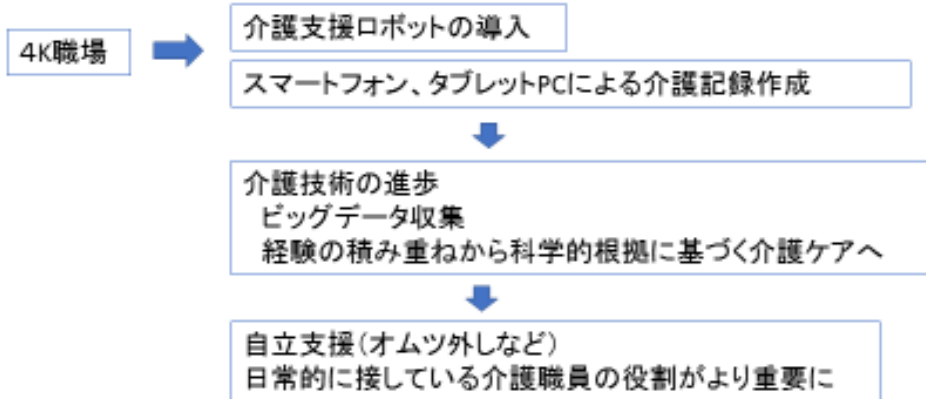
1. 「介護人材の確保について」-介護の仕事と事業者の変容-

講演者：兵庫県立大学大学院経営研究科客員教授
元厚生労働省社会・援護局長 岡田太造氏

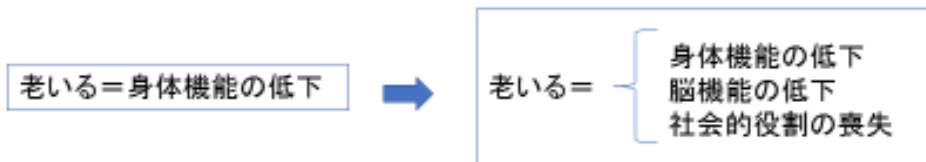
介護人材の確保について —介護の仕事と事業者の変容—

平成30年11月13日
兵庫県立大学大学院経営研究科 客員教授
岡田 太造

○介護の仕事はこう変わる(これは希望的観測か?)



○問われる「老いる」ことの意味



○介護技術の向上は、今後、長期間にわたり継続

2

○介護事業者が直面する課題

科学的根拠に基づく介護ケアの普及

事業者が行う介護ケアの客観的評価が可能

他事業者との差別化の進展

地域包括ケアの進展によりできるだけ在宅での生活を支える
取り組みの拡大

入所施設は利用者の重度化が一層進展 = 医療機能の強化

○生き残る介護事業者は?

高齢者本人のニーズに対応した質の高いサービスを提供

常にサービス水準の向上を図って行く努力が必要
そのためには、職員個人の技術水準、組織としての技術水準を
高めていく体制づくりが不可欠

地域で信頼され必要とされている

3

2. 介護業界における採用・教育・定着・キャリアの考え方

講演者：株式会社 スターパートナーズ 齋藤 直路氏

基金事業担当者介護人材確保意見交換会



介護人材確保について

～介護業界における採用・教育・定着・キャリアの考え方～

株式会社 スターパートナーズ
一般社団法人 介護経営フォーラム
代表 齋藤 直路



介護・医療・福祉業界専門のコンサルタント



株式会社 スターパートナーズ 代表取締役
 一般社団法人 介護経営フォーラム 代表理事
齋藤 直路 (さいとう なおみち)

東京都出身、高崎にて幼少期を過ごす。大手コンサルティング会社等を経て、株式会社スターパートナーズを設立。一般社団法人 介護経営フォーラムの代表理事を務め、東京・福岡・仙台にて、介護経営に特化した会員制研究会である「介護経営フォーラム」を主宰する。介護施設のマーケティング（ブランディング・集客等）、マネジメント（人事制度・採用・定着等）にも定評がある。★日本の優れた介護サービスを、アジアを中心とした福祉領域の発展に役立てられるよう活動し、タイ日本大使館での講演や、アジア視察・交流ツアーを主宰する。その傍ら行政等の委員会委員を務める。★講演、執筆などメディア実績多数。最近では女性自身、プレジデント、週刊文春等の一般誌でも介護保険・介護施設について解説することも多い。2017年12月に、九州初の脳卒中（脳梗塞・脳出血・くも膜下出血）の後遺症リハビリ特化施設「脳梗塞リハビリステーション福岡」を開設。九州大学大学院医学系学府卒。日本社会事業大学大学院卒。公衆衛生学修士。福祉マネジメント修士。

●著書：

「定着必携 はじめてでもわかる！介護施設＆老人ホームのさがし方・選び方」（2016, 株式会社「バグリア」）
 「あの介護施設はなぜ、地域一番になったのか」（2015, 共著, PHP研究所）
 「なぜあの介護施設には、人が集まるのか」（2012, 共著, PHP研究所）

●委員：『福祉介護人材確保対策のあり方に関する調査研究事業』（厚労省/平成29年度老健健康増進等事業）
 『特別養護老人ホームの開設状況に関する調査研究事業』（厚労省/平成28年度老人保健健康増進等事業）
 『介護サービス等の国際展開に関する調査研究事業』（厚労省/平成28年度老人保健健康増進等事業）

★株式会社スターパートナーズ

〒150-0012 東京都渋谷区広尾1丁目11-2 アイオス広尾ビル6階
 〒810-0001 福岡県福岡市中央区天神3丁目3番7号天神広順ビル7階
 TEL 0120-99-4306 FAX 03-6685-5753
 Mail info@care-sp.net 代表 齋藤 直路



※詳細はホームページへ



©STAR PARTNERS

採用・教育・定着の考え方



どうやって
求職者を増やすか

どうしたら
成長するか

どうやって
長く続けてもらうか



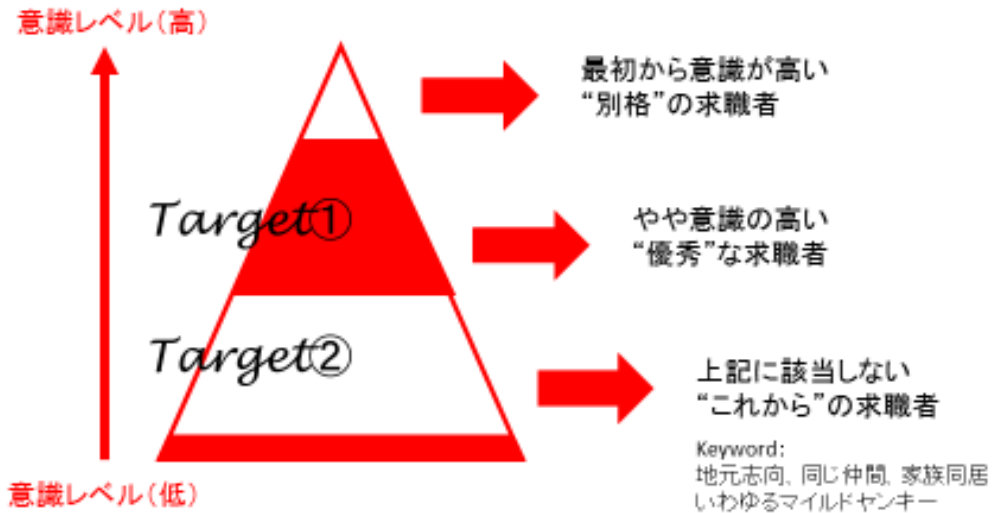
どうしたら
地域の中で自社に
気づいてもらえるか

どうしたら
仕事の深さに
興味を持って
もらえるか

どうしたら
魅力的な職場を
作れるか

介護職の採用はもちろん実施するが・・・

ターゲット別採用のススメ

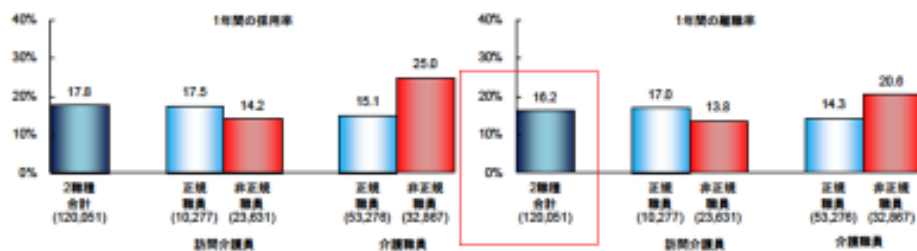


●離職に関する調査結果

<訪問介護員、介護職員の採用・離職の状況(平成28年10月1日～平成29年9月30日)>

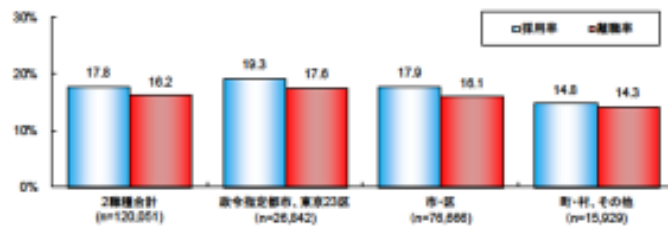
(1)1年間の採用率・離職率

介護職員(非正規職員)の採用率、離職率が高い



(2)事業所の所在地(市区町村)別

政令指定都市等で採用率、離職率が高い

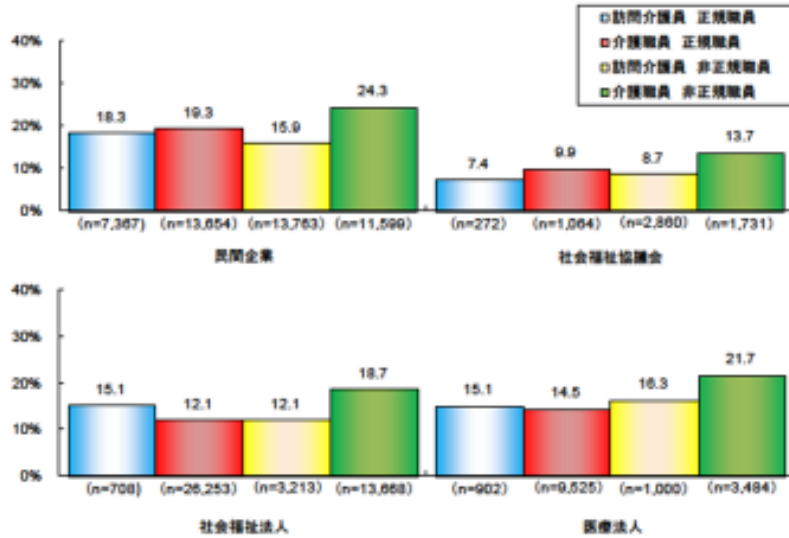


●離職に関する調査結果

<職種・就業形態別離職率(事業所状況別)>

① 法人格別離職率

民間企業の離職率が高い



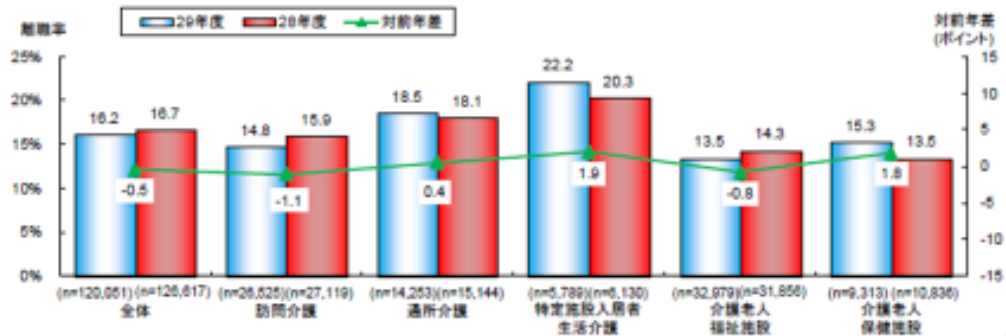
出典:介護労働の現状について 平成29年度 介護労働実態調査(平成30年8月9日公表)公益財団法人 介護労働安定センター

●離職に関する調査結果

<離職率の前年対比較(介護サービス別)>

② 介護サービス別 離職率比較

訪問介護は離職率が1.1ポイント低下した



出典:介護労働の現状について 平成29年度 介護労働実態調査(平成30年8月9日公表)公益財団法人 介護労働安定センター

●離職の理由は？

<離職の種類>

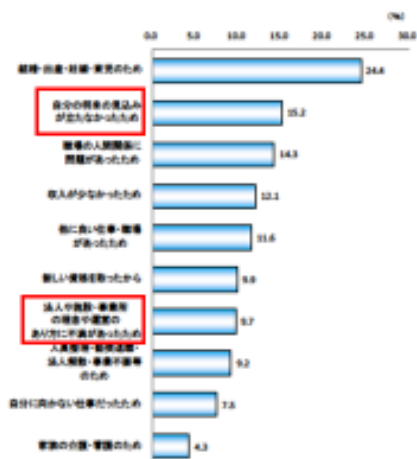
良い離職は歓迎する。ただ単に批判するだけでなく、改善のヒントにする



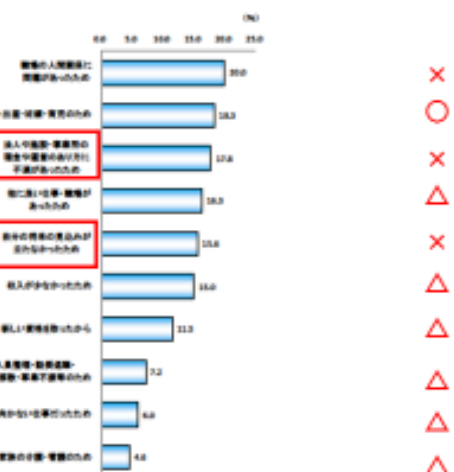
●離職に関する調査結果

<離職の理由>

【全体】



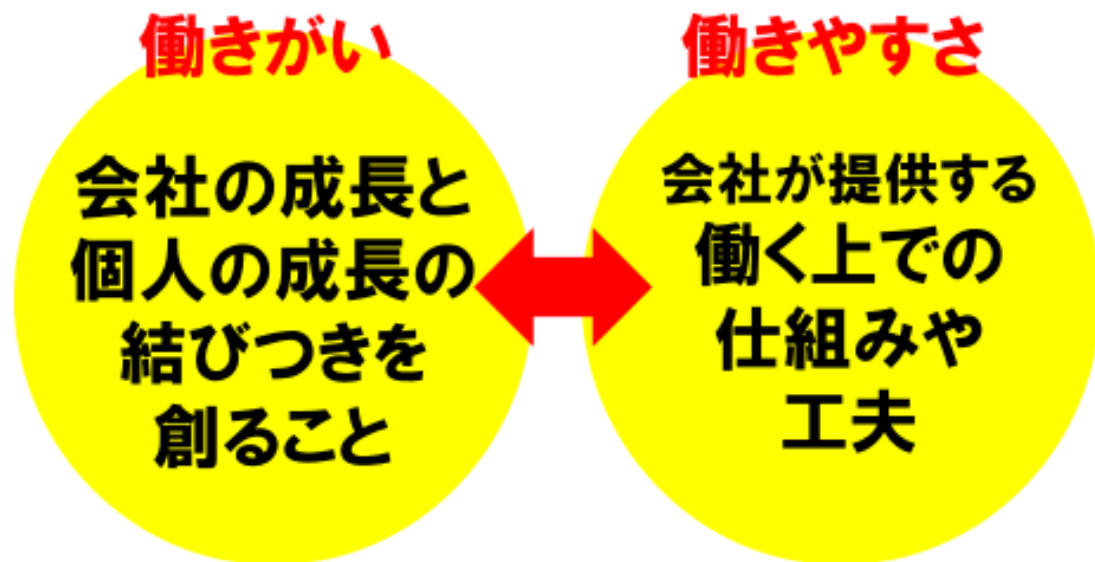
【前職が介護関係の仕事】



人間関係、給与・賞金などの不満はあるが、「法人や事業所の理念や運営のあり方に不満」「自分の将来の見込みが立たなかった」の声も多い

出典：介護労働の現状について 平成29年度 介護労働実態調査(平成30年8月9日公表)公益財団法人 介護労働安定センター

●「働きがい」と「働きやすさ」を分けて考える

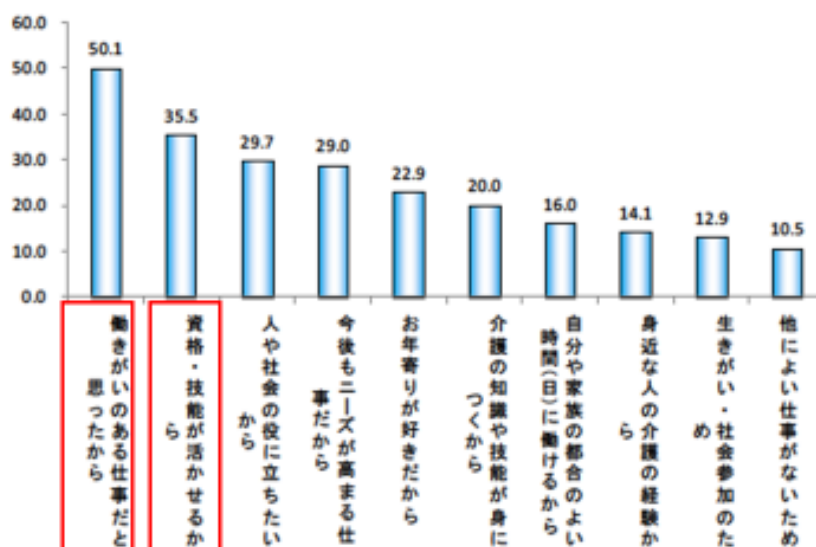


私たちの仕事を選んだ理由

●介護の仕事についての調査

<現在の仕事を選んだ理由>
(%)

「働きがいのある仕事だと思ったから」が50.1%



●「働きがい」と「働きやすさ」を分けて考える

働きがい

会社の成長と
個人の成長の
結びつきを
創ること

- 会社の目指す方向と自分の目指す方向が合致しているか
- 会社に評価されるスキルの獲得ができていますか
- 自分自身が自信を持って会社の一員だと言えるか

「離職防止」の施策

●時間をかけて取り組むべきこと

- ✓ 時間やコストをかけてでも**人材定着・育成制度を構築**しなければならない
- ✓ この部分を避けていれば、**企業の未来はない**

●新人職員の目標・体制例（+定期面談（1カ月、3カ月、6カ月））

	目標	フォロー体制	ツール/仕組み	評価	達成の軌跡
新人	<input type="checkbox"/> さらなるやる気UP <input type="checkbox"/> 基本の獲得	<input type="checkbox"/> メンター制度 <input type="checkbox"/> 教育研修制度 <input type="checkbox"/> 相談できる体制 <input type="checkbox"/> 幹事懇談会 <input type="checkbox"/> トップカフェ	<input type="checkbox"/> 新人マニュアル <input type="checkbox"/> 新人チェックリスト <input type="checkbox"/> クレド <input type="checkbox"/> 施設外イベント	<input type="checkbox"/> 評価制度	<input type="checkbox"/> 教育担当者からの 褒め言葉 <input type="checkbox"/> 目標設定 <input type="checkbox"/> 感謝の言葉、 達成の承認

●チェックリストの活用⇒初期の獲得すべきスキルの明確化

+教育担当者（1名）
教育者（複数）
動画

日次確認	項目	内容	確認のり
初日	姿勢・スタンス	挨拶・挨拶意図につづいて、（気持ちの良い挨拶、目標・力量、言葉遣い）	
初日	姿勢・スタンス	立ち姿も美しいのポイントを理解している。	
初日	姿勢・スタンス	わからないことがあった場合は社員へ相談している。	
初日	基本知識	出勤時のながい・新装い・新装用意をきちんとしている。	
初日	基本知識	出勤の準備を理解している。	
初日	基本知識	出勤の身振りを理解している。	
初日	基本知識	個人情報流出防止のための注意事項を理解している。	

●入職時マニュアル

●テキストの構成・目次

- 法人理念
- 法人概要…所在地、沿革等
- 行動規範
- 具体的なケアの考え方
- 年度の目標
- 力を入れている取り組み
- 禁止事項…虐待、陰口、赤ちゃん言葉等
- 基本的なルール…出退勤、シフト変更のルール等
- 事故対応…対応、ヒヤリハット、事故報告書等
- どんなケアスタッフを目指すか



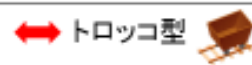
基本的には「各項目を説明するテキスト」
+「ワーク（考える）」の構成

●ミドルマネジメントを考える

- ✓ 入社後の「やりがい」をつくる
 - 求められているスキルは何か？
 - 自分は組織に必要とされているか？
 - 上記を明確にする仕組みが必要



- ✓ 制度・仕組み&研修&コミュニケーションで支援する



	目標	フォロー体制	ツール/仕組み	評価	達成の動機
中堅 /ベテラン	<input type="checkbox"/> 技術向上 <input type="checkbox"/> 会社心向上 <input type="checkbox"/> 体制づくり担当者 <input type="checkbox"/> さらなる技術向上 <input type="checkbox"/> 異動による新しい能力の開花 <input type="checkbox"/> 教育スキル <input type="checkbox"/> コミュニケーションスキル	<input type="checkbox"/> キャリアの見える化 <input type="checkbox"/> 目標設定の支援 <input type="checkbox"/> キャリアの選択権（専門家 or セネラリスト） <input type="checkbox"/> 事例研究会など成果の見える化 <input type="checkbox"/> 想定外が起る場	<input type="checkbox"/> 気持ちをフィードバックできる仕組み <input type="checkbox"/> 向上の場の構築 <input type="checkbox"/> コーチ制度 <input type="checkbox"/> 1日職場体験 <input type="checkbox"/> 施設短期留学 <input type="checkbox"/> 法人内研修 <input type="checkbox"/> 外部研修手当て <input type="checkbox"/> 一体化合宿 <input type="checkbox"/> 地域貢献活動	<input type="checkbox"/> 評価制度 <input type="checkbox"/> キャリアパス <input type="checkbox"/> 審の声 <input type="checkbox"/> 法人内資格制 <input type="checkbox"/> ほめ合う仕組みの構築（サンキューカード）	<input type="checkbox"/> 先輩からの褒め言葉 <input type="checkbox"/> 利用者からの評価 <input type="checkbox"/> 新しい知識獲得機会 <input type="checkbox"/> 技術向上 <input type="checkbox"/> 組織からの評価
管理職になる	<input type="checkbox"/> 組織マネジメント <input type="checkbox"/> 収益管理 <input type="checkbox"/> 自立・自律人材 <input type="checkbox"/> 組織の強 <input type="checkbox"/> 次期トップ	<input type="checkbox"/> ロトップの言葉 <input type="checkbox"/> 熱心の共有 <input type="checkbox"/> 指導から手本 <input type="checkbox"/> ロトップ直接	<input type="checkbox"/> 幹部会議 <input type="checkbox"/> 成功事例発表 <input type="checkbox"/> 異業種交流 <input type="checkbox"/> 企画開発	<input type="checkbox"/> 業績・実績 <input type="checkbox"/> 目標数値の達成	<input type="checkbox"/> 数字の達成 <input type="checkbox"/> 親与への感謝 <input type="checkbox"/> 自己の向上 <input type="checkbox"/> ロトップへの貢献 <input type="checkbox"/> 社会への貢献

「とりあえずこのレク・リハしよう」

「うちではこのように決まってる」

・・・こんな風に教えていたら、

全員の人が**仕事の深さ**に
気づくでしょうか？

これからの介護経営

16 **STAR**
PARTNERS

●エビデンスのあるケアの提供

提供するケアには根拠があるか。しっかり伝えているか。

⇒内外に根拠を伝えることは職員の自信につながる
ハード自体が大きな差別化になる可能性



●仕事の深さを伝えるには

★エビデンス・効果のある取り組みを積極導入

「どのような効果を出すために、
サービス提供しているかを明確に」

⇒情報収集・論文検索など

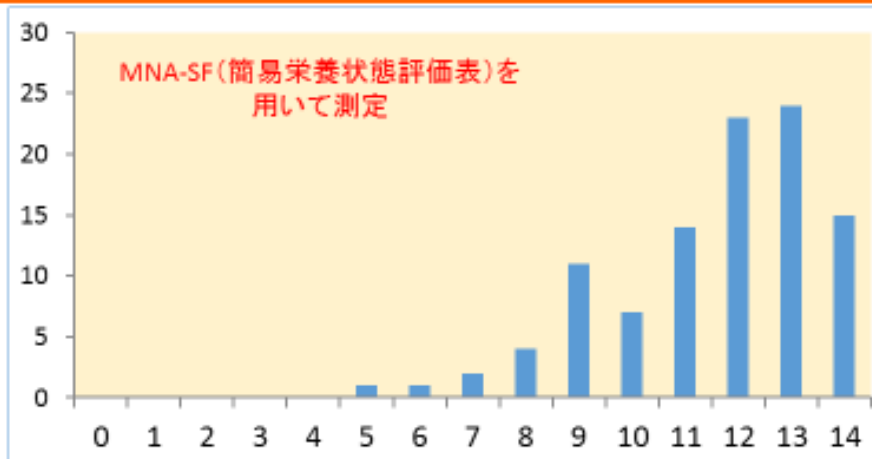
★エビデンスがありそうな取り組みは 検証を実施

⇒ワーキンググループを結成し、客観的な検証
を試みる

運動特化型半日型デイサービス(登録100名程度)

事例

STAR
PARTNERS



平均介護度	低栄養	低栄養リスク	良好
1.25	3.9 %	35.3 %	60.8 %

半日型の軽度者向けデイでもリスクありを含めると約4割が栄養状態に問題あり

●法人オリジナルの制度構築

①キャリアパスの一覧表

	ブルー 1年次	グリーン 2年次	イエロー 3年次	レッド
職階別レベル	職階としての最低レベル	職階としての最低レベル	一人で働く最低レベル	一人で働く
職階別の役割	一般作業	一般作業	一般作業	一般作業
業務内容 (簡単な説明)		1種類の作業	2種類の作業	3種類の作業
必要なスキル	中心スキル	中心スキル	中心スキル	中心スキル
必要な知識・経験	なし	1年	2年	3年

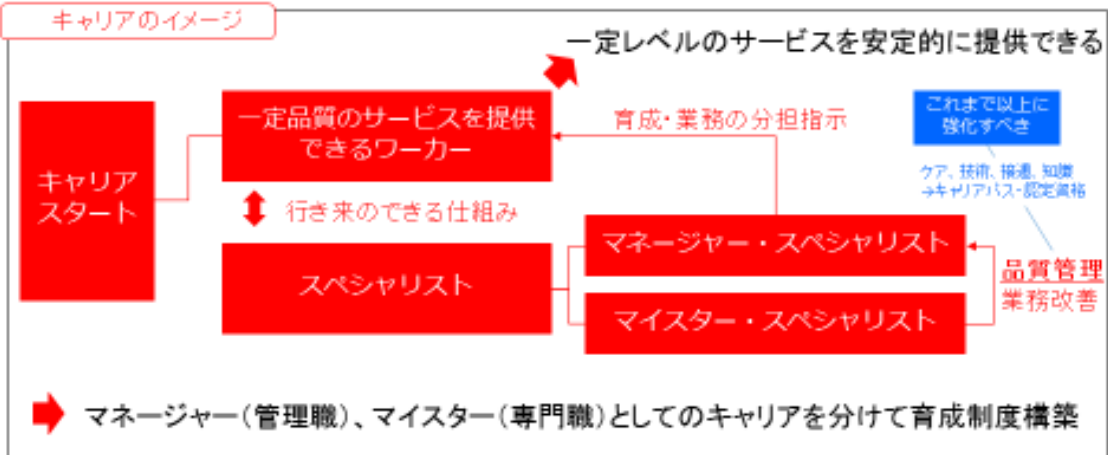
	ブルー	グリーン	イエロー	レッド
職階別レベル	職階としての最低レベル (職階としての最低レベル)	職階としての最低レベル (職階としての最低レベル)	職階としての最低レベル (職階としての最低レベル)	職階としての最低レベル (職階としての最低レベル)
職階別の役割	一般作業 (職階としての最低レベル)	一般作業 (職階としての最低レベル)	一般作業 (職階としての最低レベル)	一般作業 (職階としての最低レベル)
業務内容 (簡単な説明)	1種類の作業 (職階としての最低レベル)	2種類の作業 (職階としての最低レベル)	3種類の作業 (職階としての最低レベル)	4種類の作業 (職階としての最低レベル)
必要なスキル	中心スキル (職階としての最低レベル)	中心スキル (職階としての最低レベル)	中心スキル (職階としての最低レベル)	中心スキル (職階としての最低レベル)
必要な知識・経験	なし (職階としての最低レベル)	1年 (職階としての最低レベル)	2年 (職階としての最低レベル)	3年 (職階としての最低レベル)

+ 面談(重要!)



多様なキャリアへの対応

●キャリアパス制度のポイント



- マネージャーは、仲間と一緒に高い成果を出す人財
- ミスターは、
専門職のキャリア・自ら高い成果を出す人財

●キャリアの考え方

介護事業
での
キャリア

リーダー、主任、
管理職への道も
あるけれど・・・

小規模な事業の立ち上げ責任者

経営企画室、広報、マーケティング

放課後等デイ開設

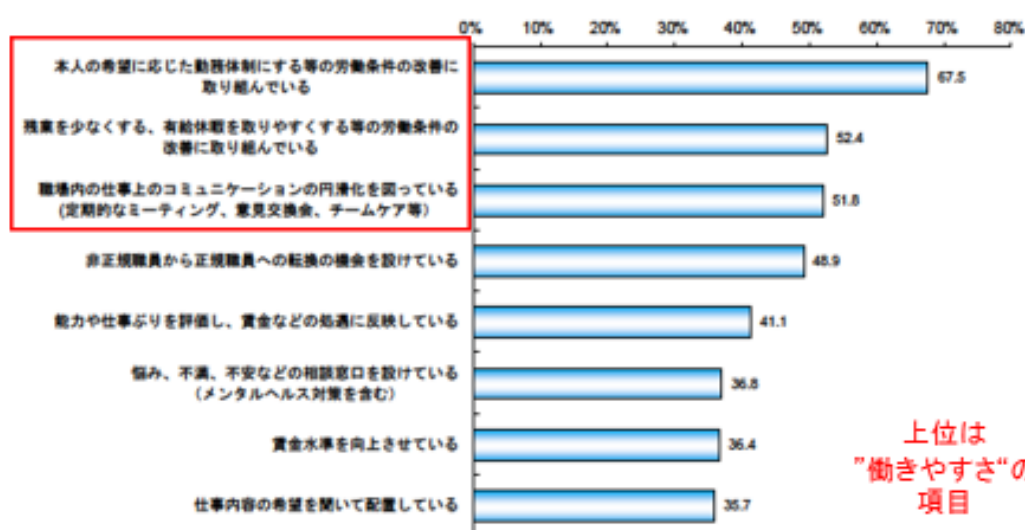
自費・保険外サービス

脳梗塞リハビリステーション福岡

働きやすさについて

●定着の為に取り組んでいること

<早期離職防止や定着促進のための方策>



出典:介護労働の現状について 平成29年度 介護労働実態調査(平成30年8月9日公表)公益財団法人 介護労働安定センター

●「働きがい」と「働きやすさ」を分けて考える

働きやすさ

会社が提供する
働く上での
仕組みや
工夫

- 休みが取りやすい、記録などの手間が少ない
- 情報が社員に共有され、無駄なプロセスが少ない
- ON・OFFの区別がはっきりしている。プライベートを充実することができる

「働きやすさ」について考える

●会社が提供できることは何か

＜ある求人広告の例＞

- ✓ 新人研修～リーダー研修まで充実した研修制度あり
- ✓ 【働きやすい◎】希望休OK、産休・育休取得実績多数！
- ✓ 【遠方からも歓迎】3DKの社宅を完備◎新生活も安心
- ✓ 【オフも大充実】月9日休み & 6連休⇒年間休日113日！
- ✓ 【未経験者も安心】スタッフの半数が他業種出身者

●様々な視点から制度を検討する

事例1: ライフステージに合わせた働き方(40時間、30時間、7時間/週)

事例2: 有給休暇は初日から6日付与。年に1回2週間の長期休暇

事例3: 紙の記録撲滅! 音声入力、見守り機器、ゆくゆくは自動記録?

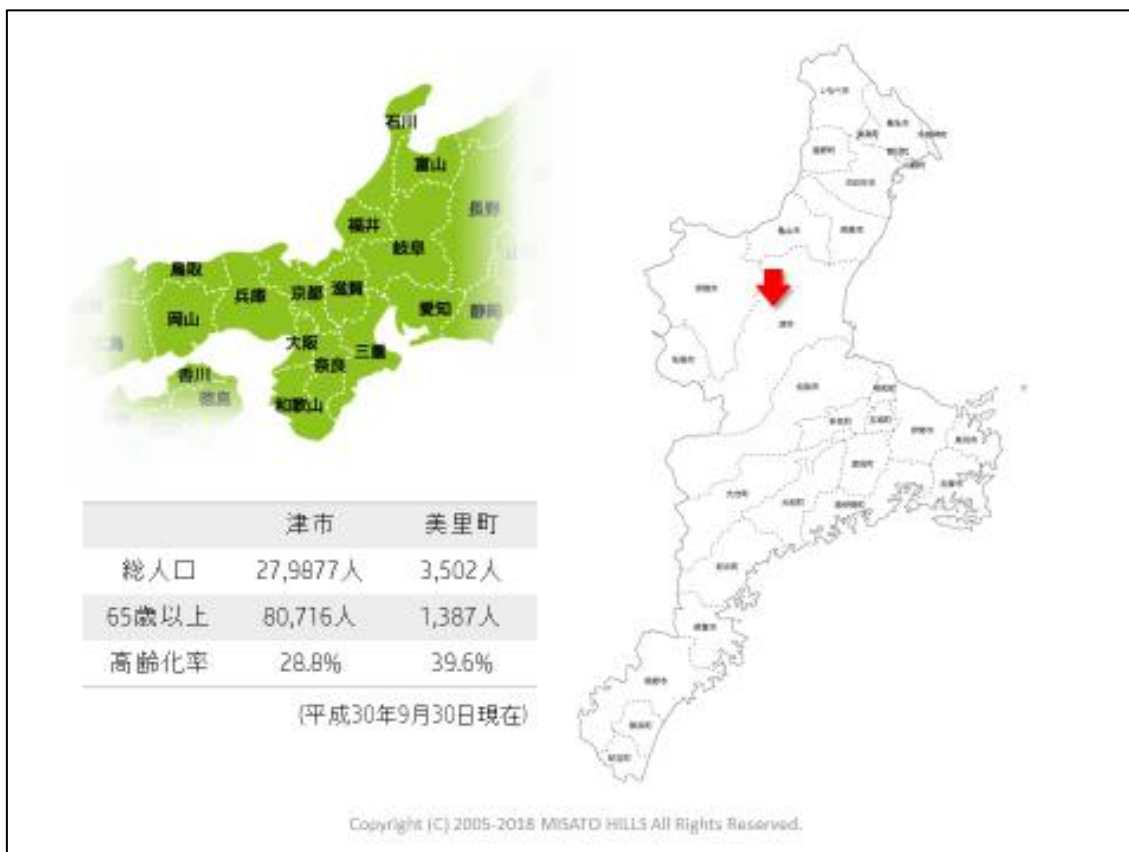
事例4: 処遇改善加算の夜勤に重点配分

事例5: 託児所(保育所)、子供看護休暇5日(有給、男性利用可能)

事例6: 週休3日制(1勤務12時間)、年間170日休み

3. 「介護人材確保に関する取り組み」

講演者：特別養護老人ホーム美里ヒルズ 世古口正臣 施設長



開設年月日	平成17年4月1日
事業の構成	特養 10床×6ユニット
	ショート 10床×1ユニット
	デイ 30名定員
	居宅介護支援事業所



Copyright (C) 2005-2018 MISATO HILLS All Rights Reserved.

3

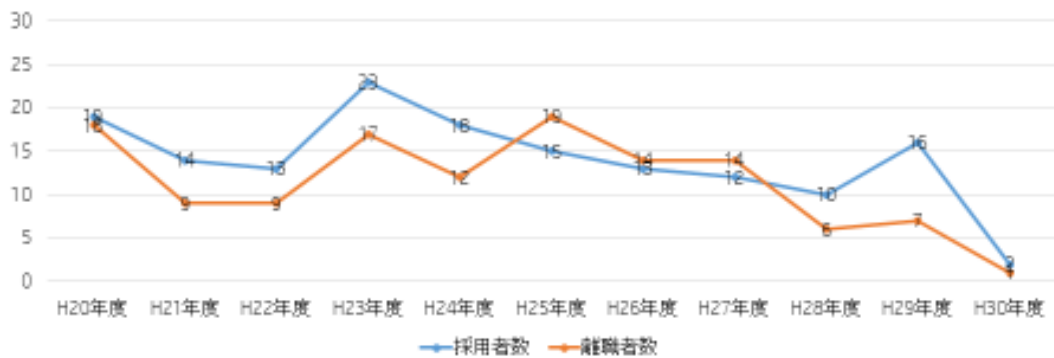
過去10年の人材の推移

	採用者数	期首採用者数	離職者数	期末時点の職員数	離職率
平成20年度	19	0	18	64	28.6
平成21年度	14	0	9	69	14.1
平成22年度	13	6	9	73	12.0
平成23年度	23	2	17	79	22.7
平成24年度	18	6	12	85	14.1
平成25年度	15	6	19	81	20.9
平成26年度	13	1	14	80	17.1
平成27年度	12	2	14	78	17.1
平成28年度	10	2	6	82	7.5
平成29年度	16	4	7	91	8.1
平成30年度	2	2	1		

(平成30年9月30日現在)

Copyright (C) 2005-2018 MISATO HILLS All Rights Reserved.

採用者数と離職者数の推移



離職率の推移



Copyright (C) 2005-2018 MISATO HILLS All Rights Reserved.

魅力の無いところに人は来ない

人材を選ぶ時代から

人材から選ばれる時代に

選ばれる施設になる

Copyright (C) 2005-2018 MISATO HILLS All Rights Reserved.



人材確保の手段を考えることも大事だけど...
その前に、今いる彼らにとって魅力あるところかどうか

Copyright (C) 2005-2018 MISATO HILLS All Rights Reserved.

- 技能実習生
- 留学生
- ハローワーク
- 人材紹介
- EPA
- シニア
- 福祉人材センター
- 学校
- 求人広告
- 人材派遣

**人材確保の土台となるのは、
人材が定着する組織**

Copyright (C) 2005-2018 MISATO HILLS All Rights Reserved.

人材が定着する組織づくり

(1) 人材育成の仕組み

- ・理念教育
- ・新人研修と現任研修
- ・チューター制度
- ・OJTで何を教えるのか

(2) 人事評価の仕組み

- ・定期的な面談
- ・期末賞与（インセンティブ）

(3) キャリアアップの仕組み

- ・キャリアパス基準の策定
- ・ユニットリーダーの育成
- ・指導的職員の育成
- ・外部研修

(4) 職場環境の改善

- ・介護リフトや移乗ボードの導入
- ・介護記録等のICTによる情報共有
- ・資格手当の支給
- ・有給休暇の計画的付与
- ・育児や介護のための時短勤務制度
- ・勤務時間に関するユニット毎の裁量権
- ・夜勤の選択性

Copyright (C) 2005-2018 MISATO HILLS All Rights Reserved.





(1) 人材育成の仕組み-OJTで何を教えるのか

24H 24Hシート

時間	生活リズム	意向・好み	自分でできる事	サポートの必要な事
7:00 ～ 7:20	<ul style="list-style-type: none"> 目覚め TVを見る 電気をつける 	<ul style="list-style-type: none"> 目が覚めてもベッドに15分位は入ってほしい 	<ul style="list-style-type: none"> TVと電気をつける 	<ul style="list-style-type: none"> 7:15分位に起きるかどうかわ声を掛け確認する
	<ul style="list-style-type: none"> 起きる 		<ul style="list-style-type: none"> 身体を起こす 座位保持 車椅子に移る 	<ul style="list-style-type: none"> 朝は立上がりりが不安定な事が多いので、座るまで腰部を手で支える
	<ul style="list-style-type: none"> トイレ 	<ul style="list-style-type: none"> 起きたらすぐにトイレに行きたい 	<ul style="list-style-type: none"> 車椅子に移る 手すりに抱まり立ち 	<ul style="list-style-type: none"> スポンを下げる バット交換 スポンを上げる
	<ul style="list-style-type: none"> 着替え 	<ul style="list-style-type: none"> 朝食時は寝衣にカーディガンを羽織りたい 	<ul style="list-style-type: none"> 着替え(上のみ) 	<ul style="list-style-type: none"> どのカーディガンを着るか確認 スポンの交換をする
	<ul style="list-style-type: none"> 洗面 顔を拭く 歯磨き 髪を整える 	<ul style="list-style-type: none"> 濡で絞ったタオル 歯磨き粉はライオン うがいはゆるま湯 	<ul style="list-style-type: none"> 顔を拭く 歯磨き・うがい 整髪 	<ul style="list-style-type: none"> 濡にぬらしたタオルを絞り手渡す うがいの声掛け
	<ul style="list-style-type: none"> リビングに行く 		<ul style="list-style-type: none"> TVと電気を消す リビングまで自走 	<ul style="list-style-type: none"> カーテンを開ける
7:30	<ul style="list-style-type: none"> リビングでTVを見ながら、牛乳を飲む 	<ul style="list-style-type: none"> NEWS番組がみたい あたたかい牛乳が好き 	<ul style="list-style-type: none"> テレビをつける 牛乳を飲む 	<ul style="list-style-type: none"> テレビのリモコンを手元に置く レンジで牛乳を温め、手元に置く

出典：日本ユニッケーア種差センター「ユニットリーター専修ハンドブック」2016年





(4) 職場環境の改善 - 有給休暇の計画的付与・勤務時間の裁量権・夜勤の選択性

勤務形態	勤務時間	有給休暇
通常	8:30 ~ 17:30	12:00 ~ 13:00
通常	8:30 ~ 17:30	12:00 ~ 13:00
早番①	7:00 ~ 16:00	11:00 ~ 12:00
早番②	7:30 ~ 16:30	11:00 ~ 12:00
早番③	8:00 ~ 17:00	11:00 ~ 12:00
早番④	8:30 ~ 17:30	11:00 ~ 12:00
早番⑤	9:00 ~ 18:00	11:00 ~ 12:00
早番⑥	9:30 ~ 18:30	11:00 ~ 12:00
早番⑦	10:00 ~ 19:00	11:00 ~ 12:00
早番⑧	10:30 ~ 19:30	11:00 ~ 12:00
夜勤①	11:00 ~ 20:00	11:00 ~ 12:00
夜勤②	11:30 ~ 20:30	11:00 ~ 12:00
夜勤③	12:00 ~ 21:00	11:00 ~ 12:00
夜勤④	12:30 ~ 21:30	11:00 ~ 12:00
夜勤⑤	13:00 ~ 22:00	11:00 ~ 12:00
夜勤⑥	13:30 ~ 22:30	11:00 ~ 12:00
夜勤⑦	14:00 ~ 23:00	11:00 ~ 12:00
夜勤⑧	14:30 ~ 23:30	11:00 ~ 12:00

人材確保に向けた取り組み

(1) 情報の発信

- ・施設行事への招待
- ・地域の行事への参加
- ・家族との懇談会
- ・実習生の受け入れ
- ・SNS (Instagram、Facebook)

(2) 関係づくり

- ・学校
- ・福祉人材センター
- ・ハローワーク

(3) 就職フェア

- ・福祉人材センター
- ・ハローワーク

(4) 外国人介護士

- ・EPA
- ・留学生

(5) その他に検討中

- ・ホームページの内容の充実
- ・求人パンフレットの内容の充実
- ・求人広告の出し方
- ・Indeed
- ・マイナビ
- ・リクナビ

Copyright (C) 2005-2018 MISATO HILLS All Rights Reserved.

(1) 情報の発信 - 実習生の受け入れ - SNS (Instagram、Facebook)

内容	気づき・感じたこと・疑問
入居者の声	入居者に施設はどうか聞くと「1Fまでの建て物なので散歩が楽々できる。外出もできる。2Fまで通じている。施設長と1Fの住み手も話し合い、このユニット住んでいると僕には行く。2Fまで歩くと結構と、この施設よりいいところはないと思われ、と、多く声を下さる。感謝しています。
	10月、11月、10月20日の月に施設を... 提供している。現在約20名... 定期的に話し合いをしていく。このユニット... などは行わないのか聞くと、それはいいけれど、とにかく、現状では1Fの間に住み手と... 働きと感動がある。これはユニットで... いました。
	施設は、入居者の前にコメントを... 付け、入居者のとこまでいって... しています。

人材確保に向けた取り組み

(4) 外国人介護士

- ・ EPA
- ・ 留学生

(5) その他に検討中

- ・ ホームページ、求人パンフレットの内容の充実
 - ▶先輩職員の顔や生の声
 - ▶人材が定着する組織づくり
- ・ 求人広告の出し方
 - ▶小さい広告を小出しにするより大きい広告を
 - ▶求人広告よりポスティング
- ・ Indeed
- ・ マイナビ
- ・ リクナビ

Copyright (C) 2005-2018 MISATO HILLS All Rights Reserved.



人材に選ばれる施設が、入居者に選ばれる施設になる

ケーススタディ資料 社会福祉法人 桜ヶ岡福祉会

1. 法人および事業概要

(1) 法人概要

社会福祉法人桜ヶ岡福祉会（以下、「当法人」という）は、平成 13 年 10 月に福島県会津若松市湊町において法人の設立認可を受け、平成 16 年 4 月に特別養護老人ホーム「絆」等を開所し現在に至っている。

図表 1 桜ヶ岡福祉会の概要

事業概要：特養(80 床)、短期入所(20 床)、通所介護、在宅支援センター	
財務内容（29 年度決算/ 法人単位事業活動計算書）：	
サービス活動収益計	316,665,404 円
人件費	165,489,607 円
当期活動増減差額	24,143,040 円
当期末繰越活動増減差額 △	151,591,428 円
職員数	：67 名（パート職員含む）
建物概要	：鉄筋コンクリート造平屋建、延床面積 5,740.6 m ²
敷地面積	：17,720.36 m ²

施設名称の「絆」は、利用者の方々と施設職員、そして地域が、かたい絆で結ばれ、一体となって施設を運営し、利用者の居心地の良い施設にしようとの願いを込めてつけられ、そのまま施設の経営理念とされている。

平成 30 年 12 月時点の法人の職員数は 67 名で、正規職員 43 名、パート職員 24 名からなる。平均年齢は 52.2 歳で、正規職員は 46.6 歳、パート職員 62.3 歳である。

(2) 事業内容

- ・ 事業内容は、特別養護老人ホーム（定員 80 床）に加え、短期入所施設（定員 20 床）、通所介護施設（開設当初定員 20 名）および在宅介護支援センターを併設している。
- ・ 特別養護老人ホームは利用者 8 名毎のユニットケア方式で運営され、一般 4 棟（64 床）、認知症 1 棟（16 床）で構成されている。
- ・ 通所施設については、平成 26 年 3 月より休止していたが、平成 30 年 12 月より地域密着型通所介護の指定を受け、サービスを再開した。

2. 人材確保の取組みの背景

(1) 地域の状況

当法人の所在する湊町は、市の北東部、会津若松駅より約 20 kmの所に位置する。湊町の人口は 1,759 人と、市内の地域包括ケアシステムの日常生活圏域では、2 番目に小さい区域である。高齢化率は 43.5%で、こちらも市内では、2 番目に高い圏域となっている。

図表 2 施設の周辺の環境等

区分	総人口	65 歳以上人口	高齢化率
全国	12,677 万人	3,461 万人	27.3%
福島県	1,883,609 人	560,328 人	30.1%
会津若松市	121,925 人	35,952 人	29.8%
湊町	1,759 人	765 人	43.5%

法人ご提供資料より作成

図表 3 特別養護老人ホーム数

区分	特別養護老人ホーム数
福島県	151 施設
会津地域	34 施設
湊町	1 施設

法人ご提供資料より作成

※平成 31 年 1 月現在、福島県内の広域型施設は 156 施設、会津市内では 7 施設

地域の生産年齢人口が減少するなか、他の高齢者施設との職員確保の競合が年々激しくなっている。加えて、当法人は山間部に立地しており冬場の通勤が困難という事情もあって、市内や周辺地域からの採用は厳しい状況が続いていた。実際に、ハローワークへの相談や求人広告など、様々な求人活動を行ったものの、求職者の動きは全くみられなかった。

(2) 経営状況

- ・ 当法人では、職員不足により、平成 26 年 3 月に通所介護事業を中止、さらに特別養護老人ホームにおいても平成 27 年度の月平均入所者数が 69 名と稼働率が低下し収支状況が悪化した。
- ・ 経営難を受け、平成 28 年 4 月に新理事長が就任し、経営体制を刷新するとともに、「業務、財政、人事改革」を掲げ、経営改革に挑んだ。
- ・ 新体制発足時の平成 28 年度期初には独立行政法人福祉医療機構等からの借入残高が

約5千万円あり、さらに平成28年4月には給与等の運転資金不足に陥り、運転資金の借入れを行って経営を継続させた。

- ・ 現在では、経営改善を進めた結果、収支状況が改善し、長期借入金の返済も順調に進んでいる。
- ・ 主な経営改善の取組みとしては、業務委託により行っていた清掃、洗濯、宿日直業務を直営化、光熱水費等の恒常的な経費の削減を行うと同時に、職員の確保を進め、稼働率の向上を図った。業務委託の直営化に伴い、委託会社職員をパート職員として受け入れた。

(3) 人材確保に関する課題認識

現在の施設長が平成28年4月に着任し、ハローワーク等の従来からの求人活動では効果がみられない実態を踏まえ、直接個人に声かけを行う方法が有効と考えた。声かけの対象として、働き盛りの人材は、現に何らかの職に従事していて勧誘・転職は難しいと考え、地域に住む元気な高齢者をターゲットとし、それを前提とした人材確保策を推進した。

3. 人材確保の取組み

(1) 人材確保の取組み概要

- ・ 人材確保策としては、検討を始めた平成28年当時、介護職員が担っていた業務の補完的な仕事に、地域の高齢者をパート職員として従事させ、職員の負担を軽減することを目指して取組みを進めた。
- ・ 資格や経験がなくても業務ができるよう、業務の内容を精査・体系化すると同時に、働く人の立場にたって勤務ができるようきめ細かい勤務区分を設定し、選択権は働き手にあることを前面に打ち出した。
- ・ 施設長は、前職の公民館長時代に来館者との交流を通じ、地域の高齢者が、多くの余暇時間を有し、毎日、元気に健康的な時間を過ごしていることを実感していた。そのような元気な高齢者に対し、空いている時間を少し「絆」へ協力いただき、やりがい、生きがいに変えて、さらに経済面でも豊かになることを提案し、採用を進めてきた。

(2) 労務構成

- ・ 当法人の職員67名のうち看護・介護関連保有資格者は、以下のとおりである。パート職員の大半が看護・介護関連資格を保有していない。
 - +介護福祉士18名（うち1名パート職員）
 - +介護支援専門員4名（介護福祉士と重複保有）
 - +正看護師2名
 - +准看護師4名（うち1名パート職員）

- ・パート職員は、男性6名、女性18名、合計24名であり、年齢構成と主な職種は図表4の通りである。勤続年数は1名を除き、3年未満である。以前は、当法人ではパート職員の募集・採用は行っていなかった。

図表4 パート職員の構成

年齢区分	人数	主な職種
50歳未満	3人	看護、清掃、宿日直
50歳代	2人	介護
60歳代	14人	介護、清掃、洗濯、宿日直
70歳代	4人	介護、清掃、洗濯、送迎
80歳代	1人	介護

(3) 募集方法

- ・生涯学習等で頻繁に公民館を利用する住民の中から、元気で活発な人を対象に直接チラシを配布する方法で募集を行った。湊町周辺は農家が多く、農繁期は手伝いが必要となるので、農繁期以外で、「絆の手伝いはどうか」というような声かけを行った。
- ・チラシの配布に加えて、電話や訪問によるフォローアップも行った。当初は“自分にはできない”という反応の人も訪問を重ねるうちに“少し始めてみようか”と心境が変化し、参加する人も出てくるようになった。また、「あの人ができるのだから、私も」というように、徐々に口コミでの広がりも生じた。

(4) 業務運営の方法

(担当業務)

パートタイムの介護職員の業務は、生活支援の分野を中心とし、各シフト事に、入居者とのかかわりをもつ業務含む(A)と、直接かかわりを持たない補助的な業務のみを担当する(B)に分けて明確化した。本人の意欲や能力に合わせて選択してもらう形としている。

図表5 業務区分の例(平常シフトの場合)

<p>(A)：入居者とのかかわり含む全般</p> <p>①オムツ交換・トイレ介助、②移乗・移動介助、③食事の準備、④食事介助、⑤片付け・洗い物・テーブル、床拭き、⑥リネン交換、⑦水分補給、⑧オムツ・新聞補充、⑨洗濯物チェック⑩体操の送迎、⑪おやつ介助</p>
<p>(B)：補助的な仕事</p> <p>③食事の準備、④食事介助、⑤片付け・洗い物・テーブル、床拭き、⑥リネン交換、⑦水分補給、⑧オムツ・新聞補充、⑨洗濯物のチェック⑩体操の送迎、⑪おやつ介助</p>

- ・パート職員の採用を行う方針が示された段階で、具体化には業務の明確化が不可欠との認識をもち、介護長が当法人の実態に即した業務内容を検討し、業務の区分化を検討した。
- ・安全面を考慮し、移乗や口腔ケアなどは、フルタイム職員とともに行うようにしている。

(指導・教育等)

- ・初めは業務(B)でスタートし、家庭で行っていることとあまり変わらないと認識してもらい、不安の払拭につとめている。さらに、可能と判断すれば業務(A)を担当するようにする。実際にはほとんどのパート職員が業務(A)へ移行している。
- ・未経験者において、まずは不安を取り除くことが重要と考え、このような方法を設けた。業務(A)と業務(B)では時給差を設けている。
- ・教育は、OJTにより行っている。OJTは、入居者との関わりを通じて行うのがスムーズである。ユニットケアなので、個別の指導が行いやすい状況である。介護長はじめリーダーは、スタッフをよく観察し、機会をとらえて褒めている。承認を通じて、やりがいを感じ、モチベーションがあがる。
- ・業務上の伝達は、月1回のユニット会議にて行う。交代勤務なので全員一堂に会議に出席することは難しいが、隔月では出席できるように工夫はしている。内部の勉強会は開催しているが、外部研修の受講は限定的である。
- ・介護記録は専用ソフトにて行っているが、高齢のパート職員も問題なく入力を行うことができる。

(勤務時間等)

パートタイムの介護職員は採用の際に、次の勤務区分の中から本人の希望により選択している。いずれの区分でも、土・日・祝日が勤務日に含まれている。一般的には、週3～4日(15～20時間)、月60～80時間程度の勤務となる。

図表6 パートタイム(介護)職員の勤務体系

区分	勤務日	勤務時間
早番①	平日および	午前7時～午後1時 休憩1時間
早番②	土・日・祝日	午前7時～正午 (休憩なし)
平常①	土・日・祝日	午前8時～午後2時 休憩1時間
平常②		午前8時～午後1時 (休憩なし)
平常③		午前9時～午後3時 休憩1時間
平常④		午前9時～午後2時 (休憩なし)
遅番①	平日および	午後1時30分～午後7時30分 休憩1時間
遅番②	土・日・祝日	午後2時30分～午後7時30分 (休憩なし)

(5) 運用上の課題

- ・ パート職員のおかげでフルタイム職員の負担が軽減され感謝される反面、一部のフルタイム職員が、パート職員に対して差別的な態度で接するといったこともあり問題視している。
- ・ パート職員の中には、気軽な気持ちで職務につく人もいるため、接遇の面で、教育的配慮が必要な場合もある。
- ・ パート希望者が増えてきたのはありがたいことであるが、同じ時間帯での勤務希望が重なり、手薄な時間帯やダブつく時間帯、曜日がでてきてしまい、配置が難しい。

4. 取組みの効果

(1) パート職員の採用と人材活用

- ・ 延 100 名以上にチラシを配布し、20 名以上のパート職員の採用が実現した。
- ・ 介護長の目からすると、パート職員は、短時間労働のため、ストレスが少なく、利用者への対応もゆとりをもってできていると見える。
- ・ パート職員の中には、フルタイムへのキャリアアップを図った人もでてきた。

(2) フルタイム職員への影響

- ・ パート職員活用方針を聞かされた際、現場を預かる介護長としては、正直なところ、フルタイムの職員を希望したが、実際に進めてみると、スムーズに業務がまわり、定着していった。
- ・ フルタイム職員のシフトが緩やかになり、休みがとりやすくなった。
- ・ 職員不足の頃は、月 50 から 60 時間の残業をする人もいたが、現在では、全職員の残業時間の合計が 20 時間程度と、激減し、離職率の低下にもつながっていると考えている。以前は年間 10～20 人の退職者が出た（勤続 5～10 年の職員が少ない）が、昨年の退職者は 2 名であった。
- ・ 外部にも働きやすい職場のイメージが伝わり、平成 30 年は、フルタイム職員も新規に 7 名採用できた。

5. 今後の展望や行政への期待

(教育や職員満足)

- ・ パート職員も含めた教育が、今後の課題と捉えている。
- ・ 些細なことでも職員の声に耳を傾け、意見をとり入れることで職員の満足度向上につなげていきたい。たとえば、年末年始勤務者への年越しそば提供という提案が職員から出され、それを実行に移した。
- ・ (地域や行政との連携)

- ・ 地域の町おこしの活動にも積極的に参加している。近くの小学校等、教育施設とも積極的に連携していきたい。
- ・ 以前のように、給食も直営化を目指しているが、その場合には食材の地産地消も実現したい。
- ・ 福祉人材センターからの採用者も活躍しており、今後も密接に連携していきたい。

以上

ケーススタディ資料 社会福祉法人 宣長康久会

せんちょうこうきゆうかい

1. 法人および事業概要

(1) 法人概要

社会福祉法人宣長康久会（以下、「当法人」という）は、平成10年7月に富山県富山市下夕林（大沢野・細入地区）において法人の設立認可を受け、平成11年4月に特別養護老人ホーム「ささづ苑」を、平成29年8月に特別養護老人ホーム「ささづ苑かすが」を開所し、現在に至っている。



図表 1 社会福祉法人宣長康久会の概要

事業概要：

- ①特別養護老人ホーム ささづ苑
 - 従来型(個室・多床室) 48名
 - 地域密着型 ユニット型(個室) 22名
 - 短期入所生活介護事業所(ショートステイ) 20名
- ②地域密着型特別養護老人ホーム ささづ苑かすが
 - ユニット型(個室) 29名
- ③通所介護事業所(ささづ苑デイサービスセンター) 35名
- ④居宅介護支援事業所(ささづ苑居宅介護支援センター)
- ⑤大沢野・細入地域包括支援センター

職員数：	(平成30年4月1日)	(平成31年3月1日)
正職員	85名	93名
準職員	16名	24名
嘱託職員	15名	17名
合計	116名	134名

建物概要：

- ささづ苑 従来型施設 3,326.13m² (1,006.15坪)
- ささづ苑 地域密着型施設(旧ユニット) 1,351.67m² (408.88坪)
- ささづ苑かすが 1,798.82m² (544.14坪)

敷地面積：

- ささづ苑 従来型施設 6,796.67m² (2,055.99坪)
- ささづ苑 地域密着型施設(旧ユニット) 4,965.15m² (1,501.96坪)
- ささづ苑かすが 5,090.51m² (1,539.88坪)

当法人の経営理念は、平成 27 年 4 月に職員がアイデアを出し全面改訂し「私たちは、皆さまが安心して幸せな生活を、住み慣れた地域で営んでいただくために貢献していきます。」とし、以下に掲げる 5S の理念を推進している。

図表 2 法人の経営理念



(2) 事業内容

事業内容は、特別養護老人ホーム、地域密着型特養、短期入所施設、通所介護施設、居宅介護支援事業、地域包括支援センターを開設・運営している。

2. 人材確保の取組みの背景

(1) 地域の状況

- ・ 当法人の所在する下夕林（大沢野・細入地区）は、市の南部に位置する。大沢野は、平成 17 年に富山地域 6 市町村と合併し、富山市の一部となった。
- ・ 富山市人口は、平成 22 年をピークに減少に転じ、平成 28 年の 41 万 8 千人から平成 32 年には 40 万 8 千人へと 10 千人 (2.3%) 減少する見込みである。

図表 3 施設の周辺環境等

区分	総人口	高齢化率 65 歳以上
全国	12,677 万人	27.3%
富山県	1,066,328 人	30.60 %
富山市	418,686 人	28.30 %

図表 4 特別養護老人ホーム数

区分	特別養護老人ホーム数
富山県	107 施設
富山市	38 施設

(2) 法人の状況

- ・ 当法人では、平成 29 年 8 月に「ささづ苑かすが (29 床)」を新規開設し、それに伴って、既存施設から新規施設に半数の職員を異動させた。その結果、法人全体として深刻な人手不足に陥った。
- ・ 「ささづ苑かすが」は、職員不足のため、開設後半年経った平成 30 年の 2 月まで全室稼動を行うことができず、経営状況にも影響を及ぼした。

(3) 人材確保に関する課題認識

- ・ 富山市内の介護人材の採用は、依然として厳しい状況にある。介護人材養成校は県内に 4 校（富山市 3 校、滑川市 1 校）あるが、「ささづ苑」から距離が離れており、養成校からの応募は少ない。また、「ささづ苑」近隣（大沢野地区）では、近年、介護施設の新規開設が相次ぎ、職員確保がさらに困難な状況になっている。（富山県の雇用情勢における介護関係有効求人倍率 5.57(全産業 1.98) 富山労働局職業安定部(平成 31.1)）
- ・ 介護人材の確保・育成・定着は、法人にとって重要かつ喫緊の課題である。こうした課題を克服するには、行政等に頼るのではなく、就職希望者から選ばれる魅力ある職場になるように、事業者が努力することが重要だと感じている。
- ・ 就職希望者から選ばれる施設になるように、当法人では、他施設との差別化を推進している。ここで、差別化とは、他の法人が容易に模倣できない、または追いつくのに相当な時間がかかるようなものであることと捉え、当法人においても、大きな競争優位を作り出せるような、差別化に取組み、近年では、それをブランドとして意識している。

図表 5 大沢野地区の位置関係図



3. 働きやすい職場・魅力ある職場づくりに関する取組

(1) 介護人材確保に向けた取組について

① 採用についての推進体制・所管部署

- ・採用については、これまで施設長と事務長で実施してきたが、昨年は、期間限定のプロジェクトチームを発足させ、採用活動を推進した。
- ・プロジェクトチームは、若手も含む部門横断的なメンバーで構成され、施設長直轄で動く組織とした。法人内に数多くの委員会があるが、本プロジェクトチームは施設長直轄組織とし、一定の権限を与え、機動性を高めた。

② プロジェクトチーム発足の経緯

- ・介護施設の新規開設による法人全体での人手不足が続くなか「このような状況がいつまで続くか」という不安や「施設側が何とかしてほしい」という雰囲気が職員の間を広がりつつあった。
- ・こうした状況に危機感をもった職員から、自ら採用活動をしたいという申し出があり、プロジェクトチームの組成にいたった。
- ・プロジェクトチームの設置・運営は、“職員有志による横断チーム”、“法人全体を対象”、“既存にとらわれず、なんでもあり”という3つの方針で行なった。

③ プロジェクトチームの活動内容

- ・プロジェクトチームは、発足時に採用目標を掲げて、活動を開始した。
- ・プロジェクトチームは、採用のみならず、教育、定着にも取組んだ。

(採用活動)

(i) 福祉のお仕事フェア

- ・採用活動として、まずは富山県社会福祉協議会が主催する「福祉のお仕事フェア in TOYAMA」(主に福祉学生を対象とした150以上の施設団体が集まる福祉の就職総合説明会)へ参加することとし、お仕事フェアの会場で上映する法人の紹介ビデオを制作した。
- ・「福祉のお仕事フェア」のような、若年層を主対象とする説明会を若手職員に任せたことが効果的であったと、施設では評している。

(ii) 知人や地域への募集活動

- ・“アタック作戦”と名づけた、職員による個別勧誘活動を推進した。この作戦は、全職員から、過去に当法人に勤務していた職員や知人に対して、直接ティッシュを配り

図表6 福祉お仕事フェア



ながら採用活動を行い、定期的にフォローアップした（職員1人当たりティッシュ5個ずつ配布）。

- ・この他、募集チラシを作成し、日本郵政の配達地域指定郵便物にて配布を行なった。チラシの内容は、職員の見地に立ったものを作成した。

(iii) その他

- ・募集活動の結果、施設見学希望者について、介護職員に対しては介護士、看護職員に対しては看護師が施設見学の対応を行なうこととした。
- ・施設のホームページも、スマホに対応できるようにした。

図表7 プロジェクトチーム作成チラシ

The flyer is for 'sasazubotan' (ささづぼたん), a special nursing home. It features a central group photo of staff members. The text is in Japanese and includes the following key points:

- 募集要項 (Recruitment Details):**
 - 正職員(①介護職員)(②看護職員)
 - 給与:①21.2万円~28.7万円、②21.7万円~30万円
 - 休日・休暇:年間120日、リフレッシュ休暇(5日)
 - 賞与年2回、昇給年1回
 - さまざまな研修制度、資格取得などのキャリアアップ支援制度あり★
 - 看護師・理学療法士・作業療法士も同時募集!
- 看護部の特徴 (Nursing Department Features):**
 - ①休日の取り方いろいろ! 育児や介護、プライベートの急な休み対応OK
 - ②夜勤、遅出、早出一切なし! 入居者様のQOL向上にあなたのスキルが必要です
 - ③多職種「協働」を実現 関係の質良好☆ 看護と介護の壁、ありません
- パートさん 介護士 看護師 OT・PT 募集 (Part-time Staff Recruitment):**
 - 1.働き方はいろいろ (AMのみ、PMのみ、早朝のみ、夕方のみetc... 勤務時間はご相談ください)
 - 2.介助別の勤務でもOK! (入居介助のみ、食事介助のみ、排泄介助のみetc...)
 - 3.無資格・未経験でもOK! (未経験でも大丈夫です。親切丁寧に指導します!)
- 時給 950円~1100円**

(育成)

- ・職員の育成面では、法人内で統一された指導が行われていなかったことを課題と捉え、プロジェクトチームにて指導マニュアルの見直しを実施した。
- ・介護の職場では人間関係が非常に重要であるため、研修テーマは人間関係の円滑化に資するものを意識して研修を実施した（例：共依存の防止を目的としたもの等）。
- ・キャリアパスについても検討・整理し、分かりやすくして職員に公表を行なった。

(定着)

- ・各部署で、所属長によるフォローアップ面談を定期的に行なうこととした。
- ・離職防止及び定着に向けた職員の省力化においては、“できる省力化はすぐやろう”という取組みをしてきた。(取組み例:①自動食洗器の導入による、お茶洗浄時間の短縮。②タブレット端末2台導入によるパソコン設置場所への移動時間の短縮等)

- ・ 社会保険労務士も参画の下、定着を意識した人事制度の改定検討を実施した。平成 31 年 4 月から人事制度を改定する予定である。

図表 8 主な人事制度改定のポイント

<ul style="list-style-type: none"> ● 時間単位の有給休暇を導入 ● 定年を 65 歳までの継続雇用を 70 歳に延長 ● 特定正社員制度の導入（夜勤や早出・遅出を免除） <p>※本人の申請で自由に転換可、職務手当額は差を設ける</p> <p>※採用面接等の場で、「夜勤ができないと正社員になれないのか」という声に対応し検討</p>
--

① プロジェクト推進における工夫点

- ・ プロジェクト発足当初に、全職員に対してアンケートを行い、不満等も含めて吸い上げ、職員の状況を把握してから検討を開始した。
- ・ 職員の新規採用が決定したら、職員全員にメールでリアルタイムに通知するなど、情報共有を綿密に行なった。
- ・ 会議の議事録等の資料は、施設 LAN を用いてすべて公表した（施設内に PC は 40 台程度配備されている）。
- ・ 人材会社の専門家から、若い人を採用するときは、若い人に権限委譲することが重要とアドバイスを受けていたので、若い人にできるだけ権限を委譲するようにした。

（プロジェクトチームの成果）

- ・ 採用実績については、当初掲げた採用目標を上回る結果を達成することができた。

図表 9 プロジェクトチーム活動の目標と成果

目標	実績
介護職（正職員） 7 名	介護職（正職員） 9 名
介護職（準職員） 3 名	介護職（準職員） 4 名
看護師（正職員） 2 名	看護師（正職員） 0 名
看護師（準職員） 1 名	看護師（準職員） 1 名
PT、OT 1 名	PT、OT 1 名
	調理正職員 1 名
	調理準職員 2 名

（活動期間：平成 30 年 6 月～平成 30 年 12 月の 7 ヶ月間）

- ・ 施設長は、職員がプロジェクトチームを通して、自ら企画し、実行し、その成果を得るという成功体験をしており、次もチャレンジしようという気持ちになっていることについても大きな成果だと考えている。

② 近年の採用方法

- ・ 近年、ハローワークや面談会からの採用は横ばいである一方で、職員からの紹介、チラシを通じた採用が増えている。
- ・ 前述のとおり、チラシは配達地域指定郵便物を利用し、配布する対象範囲は、車で約20分距離半径約10Km圏内とした。日本郵政から対象地域における世帯数や国勢調査データを教えていただけるため、対象を選定して配布することができている。
- ・ 配達地域指定郵便物の送料は、1通28円のため、広告会社のダイレクトメール（DM）の料金より低コストで実施できる。前回は、およそ5,000世帯にチラシを配布した。

図表 10 ささづ苑における採用ルート別採用数

年度別採用ルート(人数)

	H28	H29	H30(現在まで)
ハローワーク	6	7	2
ハローワーク(面談会)	3	3	3
職員紹介	3	3	9
チラシ	—	12	4
新卒(実習)	2	1	0
新卒(実習以外)	2	1	0
求人媒体	1	0	—
ホームページ	0	0	2
その他	2	1	1
合計	19	28	21

(パート職員の採用)

- ・ 正規職員の採用以外に、パート職員の募集も行なった。施設厨房（直営で運営）における職員の補充について、調理補助員として60歳ぐらいの方を想定して募集を行なった。パート職員を募集する際は、高齢者の目にとまりやすいように配達地域指定郵便物ではなく、新聞折込みを通じた配布を行なった。
- ・ また、清掃は70歳ぐらいの方で、徒歩でも通勤可能な方を募集して雇用している。

(採用活動の予算)

- ・ 外部の人材会社に採用活動を委託する場合、採用人材の年収の25%～30%に相当するコストがかかるため、年間約100万円の採用経費が発生する。その分、法人内部の採用プロジェクトチームの経費に充てるほうが、十分に効果的であると考えている。

(2) 働きやすい職場づくりについて

① 人事制度

- ・平成18年から能力主義の人事制度を導入しており、介護施設としては比較的早期に導入したと考えている。
- ・人事制度の基本的な考え方は、一所懸命やっている人とそうでない人とが、給料も賞与も同じというのは、良い事ではないというのがコンセプトになっている。
- ・努力した職員がより報われるよう人事評価を行ない、評価が高ければ、次年度以降の昇給につながるようにしている。
- ・賞与額の決定においては、役職の高さより、業績評価の部分に多くのウェイトをおいている。例えば現場の介護職で高い業績をあげた評価の職員が、管理職における標準評価の職員よりも賞与水準が高くなるよう設定している。
- ・キャリアパスモデルについて、法人として策定・公表している。介護職員のキャリアパスモデルでは、7区分等級のキャリアパスモデルを策定し、職位と役割、期待される能力、求められる資格や経験、評価者、各等級の年収目処について明確化している。
- ・今後、人事制度について、夜勤のない正職員枠を検討している（プロジェクトチームからの提案：特定正社員制度）。夜勤ができないと正社員になれないという障壁を取り除く効果が期待でき、給与も一部差をつけている。
- ・特定正社員は、本人の申請により、いつでも“夜勤のない正職員”から“夜勤のある正職員”へ変更できるような制度にするよう考えている。
- ・介護助手という職種は設けていないものの、清掃やシーツ交換のパート職員を雇って、介護助手と同じような業務を担っている。パート職員の雇用目的は、介護職員のケアにかける時間を捻出することが主な目的である

図表 11 介護職員のキャリアパスモデル

平成20年4月
社会福祉法人 宣長運久会

等級	雇用形態	職位	役割	職務的・職務的		能力をフォローアップする研修		求められる資格等	経験	詳細	年収目途
				職務的・職務的	職務的・職務的	能力をフォローアップする研修	能力をフォローアップする研修				
V等級	正職員	理事 施設長	経営責任	33経営マネジメント	経営協 経営者・役員研修	経営協 経営者・役員研修	経営協 経営者・役員研修	経営協 経営者・役員研修	経営協 経営者・役員研修	経営協 経営者・役員研修	経営協 経営者・役員研修
				34指導育成	指導育成 専門研修	指導育成 専門研修	指導育成 専門研修	指導育成 専門研修	指導育成 専門研修	指導育成 専門研修	指導育成 専門研修
IV等級	正職員	専務系 事業長	運営管理	28運営管理	運営管理 施設管理研修	運営管理 施設管理研修	運営管理 施設管理研修	運営管理 施設管理研修	運営管理 施設管理研修	運営管理 施設管理研修	運営管理 施設管理研修
				29施設管理	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修
III等級	正職員	事業長	部門監督	24リーダー育成	スーパーバイザー養成研修	スーパーバイザー養成研修	スーパーバイザー養成研修	スーパーバイザー養成研修	スーパーバイザー養成研修	スーパーバイザー養成研修	スーパーバイザー養成研修
				25教育指導	認知症介護実践リーダー研修	認知症介護実践リーダー研修	認知症介護実践リーダー研修	認知症介護実践リーダー研修	認知症介護実践リーダー研修	認知症介護実践リーダー研修	認知症介護実践リーダー研修
II等級	主任 副主任	センター長 課長 主任	指導監督	23チームマネジメント	施設人材確保・育成研修	施設人材確保・育成研修	施設人材確保・育成研修	施設人材確保・育成研修	施設人材確保・育成研修	施設人材確保・育成研修	施設人材確保・育成研修
				19施設管理	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修
I等級	正職員 嘱託職員	介護職員 介護職員	介護業務	10自己実現	福祉職員コミュニケーション研修	福祉職員コミュニケーション研修	福祉職員コミュニケーション研修	福祉職員コミュニケーション研修	福祉職員コミュニケーション研修	福祉職員コミュニケーション研修	福祉職員コミュニケーション研修
				11施設管理	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修	施設管理 施設管理研修

【昇進昇格基準】
I等級 → II等級 1号～25号の間で、業績評価以上の評価が連続2回以上
II等級 → III等級 1号～25号の間で、業績評価以上の評価が連続3回以上
III等級 → IV等級 1号～30号の間で、A評定以上の評価が連続3回以上

② 目標管理

- ・ 以前は個人単位で目標を設定していたが、うまく機能しなかったため、現在は部署単位での目標設定に切り替えている。例えば、介護ケアの質を高める取組み、「24 時間シートの見直し」などが、部署ごとの目標となっている。4 月に目標設定し、10 月に中間モニタリング、年度末に評価を行なっている。部署ごとに、ケアの質の向上について目標を決めて、PDCA をこの 7～8 年実施している。

(ア) 研修・教育

- ・ 教育については、職員 1 人 1 人のレベルの総和が、施設のレベルだと思っているので、職員のケアのレベルを上げることを目的に、積極的に外部研修を奨励している。教育研修費用は、法人全体でもそれほど多くはならないので、積極的に推進している。
- ・ 外部研修は公募制で行っている。希望者は受講を希望する理由を付して研修を申請している。自己啓発支援制度は、効果が本人に帰属することもあるので、受講料は半分補助している。ただし、講習受講は、他の研修と同様、勤務扱いとし、行き帰りの交通費は法人負担としている。
- ・ 法人は商工会議所に会員加入していることから、商工会議所の研修にも参加し、研修結果を施設内にフィードバックしている。
- ・ 事務職員も内容によって研修に参加している。
- ・ 研修は、役職者研修と介護研修を実施し、外部研修で習得してきたことを、施設内で共有することをしている。

(イ) 労働時間

- ・ 年間休日は 120 日で所定労働時間は一日あたり 8.0 時間である。超過勤務は、施設内研修・会議、ケア等の業務超過などすべての時間を対象としている。超過勤務時間の平均は 1 人当たり 4～5 時間／月程度であり、昨年は、新施設オープンにより、例年に比べて超過勤務時間が長くなる人が、多かったが、年間通じての一人当たりの超過勤務時間の平均は、通年と同じぐらいであったと記憶している。
- ・ 過去に長期休暇を取得しづらいという実態があったため、平成 23 年 7 月より、5 日間の連続休暇制度を導入している。

(ウ) 女性の働きやすさ等、相談窓口について

- ・ 出産、子育て、ハラスメント等、何でも相談できる相談窓口を設置している。相談窓口には、女性担当者を配置しており、細かいこと含めて気軽に相談が持ちかけられて、活用されている。利用頻度は、週に 1 回程度となっている。
- ・ 相談窓口の設置は、働きやすい職場づくりに効果があると感じている。また、相談窓口以外にも、何か問題意識や課題があれば、社内 LAN を使って直接メールにて施

設長に相談が来ることもある。

(エ) ハラスメント対策

- ・ ハラスメント対策だけの目的ではないものの、職員ハンドブックを法人として策定し、職員全員に配布・貸与している。このハンドブックには、職務規程を含めてハラスメント対策・窓口について記載されている。また、ハラスメントに関する研修等も実施している。

4. 法人や職場の魅力発信

(1) ブランド化におけるポイントについて

① ブランド化への取組み

- ・ 法人のブランドは、多くの賞を受賞して対外的に発信することで形成されると考えている。そのため、様々な種類の表彰に応募している。
- ・ 県や市のホームページから、表彰に関する制度やお知らせ等の情報収集を行ない、様々な表彰にチャレンジしている。

② 腰痛予防

- ・ 現状では富山では「腰痛予防といえばささづ苑」、「ささづ苑といえば腰痛予防」と言われるようになってきている。
- ・ ささづ苑における腰痛予防対策の講演依頼は増えている。
- ・ 腰痛予防のモデル施設として、富山で最初の指定を受けており、ささづ苑における腰痛予防設備は、質量共に富山県内トップであると認識している。
- ・ 養成校における腰痛予防実習でも、ささづ苑は研修場所として採用されており、教材でも取り上げられている。
- ・ 腰痛予防の効果のエビデンスを測るのはとても難しいが、痛みの程度や頻度は格段に低下している。腰痛による退職は、以前までは、年間数件存在していたが、腰痛予防の取組みを開始してから、腰痛による退職は0（ゼロ）のみである。

図表 12 ささづ苑における腰痛予防対策
(左：カンファレンス講演、右：腰痛予防の手引き)



図表 13 ささづ苑における腰痛予防対策の導入福祉用具

福祉用具の状況(現在)

・ H30年1月の状況

福祉用具名	数量	福祉用具名	数量	福祉用具名	数量
自走&据置式リフト	5	スライドボード	17	多機能型車いす	66
個浴リフト	5	スライディングシート	46	立上り介助バー	47
電動ベッド	116	リシオーネplus (離床介助ロボット) plus	2	シャワーor乗換装置付 ストレッチャー	3
立位保持補助器具	8	超低床ベッド	10	滑り止めマット	6
ラクラックス	8	寝台浴槽※	更新	イス浴槽※	更新

- ・ 新規の福祉用具の導入はPJチームからの提言で実施
- ・ 福祉用具以外では、作業療法士をH25/4に中途採用

(2) 外部へのアピールについて

① 表彰受賞実績

- ・ 富山県における、女性が輝く元気企業とやま賞や、がんばっている介護事業者を県で応援しようということで、平成28年度「がんばる介護事業所」雇用環境部門で、知事より表彰をうけた。人材確保の面でも、当法人から優秀な介護人材として、受賞候補者を出して、5年連続で富山県福祉人材確保対策会議会長から表彰を受けている。その他、仕事と子育て両立支援企業受賞、働き方改革推進企業表彰等も受賞している。
- ・ 表彰されたものは、ホームページに載せるなど、できるだけ一般の人の目に触れるように発信をしている。

図表 14 ささづ苑受賞実績

がんばる介護事業所表彰

人材自らの工夫や環境整備の改善により介護人材の定着や確保に積極的に取り組まれた法人と認められ、平成28年度の「がんばる介護事業所」雇用環境部門で富山県知事から表彰をうけた。

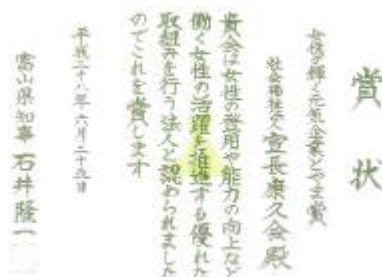
評価のポイント

- ① 公開型による外部関係への積極的アプローチ
- ② 効果のあるパート雇用の止まり場への活用
- ③ 出張、子育て、ハラスメント等、何でも相談できる窓口の設置



がんばる介護職員表彰

福祉現場で活躍する未来の福祉リーダーとして、当法人からは平成26年度から5年連続で富山県福祉人材確保対策会議会長から表彰されています。



② 新規施設における省エネ

- ・ 最近の取組みの中では、「ささづ苑かすが」が省エネモデル施設として採択されたことが、最も他施設と差別化されていると認識している。
- ・ 平成 28 年度の経産省の省エネ施策（ZEB 実証事業）で、介護施設が省エネのモデルケースとして採択されたのは全国で「ささづ苑かすが」のみであった。この取組みでは、経産省より、整備費の 3 分の 2 が補助され、約 1 億 2,000 円の助成を受けることができた。厚労省による特養の補助金は、9,000 万円程度であるので、経産省の省エネの方が、助成額が大きかった。
- ・ 省エネ施設は、初期投資が大きくなるため、補助金を活用することにより、投資額を抑制することができ、費用対効果を引き上げることができた。
- ・ 設備導入の効果として、ランニングコストを大きく削減することができている。既設のささづ苑では、夏季の光熱費が 200 万円／月かかっているのに対し、新設である「ささづ苑かすが」では、37 万円／月に抑制されている。

図表 15 「ささづ苑かすが」における省エネの取組み



5. 職場満足や人材確保への効果認識

(1) 職員満足と職場の風土・職場の雰囲気への改革

- ・ 10 年ほど前までは、職員の満足度、職場の雰囲気は、良い状況ではなかった。職員は、「現状について不満をかなり持っているが、誰かが何とかしてくれる。施設側が何とかすべきだ」という雰囲気であった。
- ・ 10 年前から様々な改革に取り組んできたが、職員や職場の雰囲気が変わってきて、良くなってきたと実感してきたのは、この 2~3 年である。
- ・ このような職場の雰囲気の改革は、これまでの様々な“小さな改革”の積み重ねにて変わってきたと考えている。
- ・ 理事長は開業医のため忙しく、施設長に多くの裁量を持たせたため、様々な取組み

を迅速に実施することができた。

- ・ 今回のプロジェクトチームによる採用の効果が現れ、職員が成功体験をしたということも、職場の雰囲気を変えていくことにプラスの影響を与えていくと考えている。

(2) ブランド化の効果

- ・ ブランド化を意識して、積極的な取組みを開始したのが 2~3 年前からである。近年になって、他の施設に行った際に（あの腰痛予防で有名な）「ささづ苑さんの方ですね」と言われるようになり、ブランド化と施設の認知度が上がってきていると感じている。
- ・ ブランド化は、職員の採用及び職員満足にも、非常に有益な効果・影響をもたらしていると感じている。

6. 今後の展望や行政への期待

(1) 法人における現状課題や改善すべきポイント

- ・ 職員のレベル、特にケアの質を高めて行きたい。全国的には、ささづ苑のケアの質は、介護業界において、“中の中”であると認識している。今後の介護の方向性である自立支援や科学的介護について、介護報酬にも影響してくると考えられるため、現場で対策を検討していきたい。
- ・ 差別化を行なっていくための（特に設備投資のための）資金確保は、①収入増加、②経費節減、③補助金の活用の 3 つの方法があり、これら 3 つは常に取組んでいる。特に、②の経費節減では、水道光熱費の節減に力を入れており、省エネを進めている。
- ・ 介護施設の費用において、人件費の次に費用が多いのが水道光熱費であり、総収入の約 5%に相当する。このため、省エネは経営課題として取組んでいる。
- ・ 平成 27 年における介護報酬のマイナス改定時に、減収の影響を少しでも緩和させるための対策として、多くの省エネ・節約セミナーに参加して対策を実施したことにより、年間 700 万円の費用削減に成功した。
- ・ 具体的な費用削減方法は、電気料金は、使用ピークを下げるのが重要であり、ピーク削減により、基本料金を 3 割削減することができたことなどである。このような取組みも少しずつ実施している。

(2) 行政に期待する支援策等

- ・ 介護分野では介護に対するイメージが非常に重要と考える。介護全体のイメージアップに向けた取組みを民間事業者単独で進めるのは限界があるので、行政の支援や施策を期待したい。
- ・ また、介護職場の ICT、見守りロボットの活用が期待されるが、非常に高額である

ので、政府による支援制度を拡充してくれるとありがたい。

- ・ 富山県独自のロボット導入の補助制度は大変素晴らしい制度であると考えます。しかしながら、対象が移乗ロボットのみと限定されており、現状では、利便性が良いとは言いがたい。
- ・ 他の施設では、ロボット補助金を活用してロボットスーツを9台導入したが（補助要件の関係で9台となった。マッスルスーツ 70万円×9台=630万円（うち補助金 400万円））、現場では、それほど多くのスーツを用いて、一度に移乗を実施することはないので、補助金の利用として良かったのか疑問が残る。それならば、補助額や要件を見直して、様々な施設で導入できるようにすることや、補助金の対象をロボットスーツ以外のものにも使用できるように対象を広げた方が望ましいと考えられる。

平成 30 年度富山県介護ロボット普及促進モデル事業費補助金

- ・ 移乗支援型介護ロボット機器を複数台導入することにより、職場全体で業務改善を図る事業
(補助率 事業費の 2/3、補助金上限額 400 万円、採択件数 2 件)

- ・ 例えば、移乗関係では、リショーネ（パナソニック製）という、ベッドがそのまま分離・リクライニングして、車椅子に変形するという機能を持った設備が存在する。このような設備を使えば、職員が抱えて、車椅子にのせかえるという、移乗業務そのものが無くなるため、移乗ロボットスーツよりも優れている面があると思われる。
(リショーネは平成 29 年の 11 月に富山県補助金制度を利用して、ささづ苑では 2 台導入)

以上

平成 30 年度 老人保健事業推進費等補助金
老人保健健康増進等事業

地域医療介護総合確保基金を活用した
介護従事者確保に関する事業の実施状況に関する
調査研究事業報告書

平成 31 年 3 月

発行：みずほ情報総研株式会社

〒101-8443 東京都千代田区神田錦町 2 - 3

TEL：03（5281）5275

FAX：03（5281）5443