

令和7年度第3回
介護保険制度における人事給与制度の在り方検討会

日 時：令和8年3月30日（月）

午後1時30分～午後3時00分

場所：東京都庁第一本庁舎25階 117会議室
（オンライン会議併用方式）

1 開会

2 議事

- (1) 「介護保険制度における人事給与制度の在り方検討会」令和7年度の検討状況について
- (2) その他

<資 料>

- 資料1 介護保険制度における人事給与制度の在り方検討会委員・幹事名簿
- 資料2 介護保険制度における人事給与制度の在り方検討会設置要綱
- 資料3 令和7年度介護保険制度における人事給与制度の在り方検討会スケジュール
- 資料4 介護保険制度における人事給与制度の在り方検討調査（全数調査）の結果概要
- 資料4-2 介護保険制度における人事給与制度の在り方検討調査（ヒアリング調査）の結果概要
- 資料5 介護保険制度改正等に関する緊急提言（概要）
- 資料5-2 介護保険制度改正等に関する緊急提言（本文）
- 資料6 介護現場における人事給与制度導入・運用ガイドライン（概要）
- 資料6-2 介護現場における人事給与制度導入・運用ガイドライン（本文）
- 資料7 令和8年度の都事業について

<参考資料>

- 参考資料1 介護保険制度における人事給与制度の在り方検討調査結果（事業者調査）
- 参考資料2 介護保険制度における人事給与制度の在り方検討調査結果（従業員調査）

<出席委員・幹事>

- 阿 部 知 佳 特定社会保険労務士（AB 社労士事務所代表者）
菅 野 雅 子 茨城キリスト教大学経営学部経営学科准教授
高 橋 紘 士 東京通信大学名誉教授
内 藤 佳津雄 日本大学文理学部心理学科教授
和 氣 康 太 明治学院大学社会学部社会福祉学科教授
田 尻 久美子 一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会 理事
永 嶋 昌 樹 公益社団法人東京都介護福祉士会会長
山 崎 剛 青梅市健康福祉部介護保険課長
石 塚 宣 東京都福祉局企画部政策推進担当部長
佐 藤 淳 哉 東京都福祉局企画部福祉人材・サービス基盤担当部長
山 岡 亮 一 東京都福祉局企画部福祉人材・サービス基盤担当課長
花 本 由 紀 東京都福祉局高齢者施策推進部長
西 川 篤 史 東京都福祉局高齢者施策推進部企画課長
桑 田 朋 子 東京都福祉局高齢者施策推進部施設支援課長
向 山 倫 子 東京都福祉局高齢者施策推進部介護保険課長
寺 田 靖 子 東京都福祉局高齢者施策推進部高齢者施策調整専門課長

<欠席委員・幹事>

- 相 田 里 香 特定非営利活動法人東京都介護支援専門員研究協議会理事長
田 中 雅 英 社会福祉法人東京都社会福祉協議会東京都高齢者福祉施設協議会会長
小 峯 直 樹 足立区高齢者施策推進室介護保険課長

○寺田高齢者施策調整専門課長 定刻となりましたので、ただいまから令和7年度、介護保険制度における介護職員等の人事給与制度の在り方検討会第3回本会を開催させていただきます。本日はお忙しい中ご出席いただきまして、誠にありがとうございます。本委員会の事務局を務めます、福祉局 高齢者施策推進部 高齢者施策調整専門課長の寺田でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。本会は原則公開となっております。配布資料および議事録はホームページで公開させていただきますので、あらかじめご承知ください。

また、ご発言の際は、事務局よりマイクをお渡ししますので、マイクを使用してお発言いただきますようお願いいたします。オンラインでご参加の方は、委員長から指名がありましたら、お名前をお伝えいただき、ご自身でマイクのミュートを解除したうえでご発言ください。なお、会議中のハウリング防止のため、発言時以外はマイクをミュートにさせていただきますようお願いいたします。配布資料は事前にメールで送付させていただいておりますが、本日は議論の進行に合わせ、資料を画面共有させていただきます。次に、本日の出欠についてですが、相田委員と小峯委員は欠席とのご連絡をいただいております。また、田中委員ですが、まだご出席されていない状況です。それでは、ここからの進行は高橋委員長にお願いしたいと存じます。高橋委員長、よろしくお願いいたします。

○高橋委員長 はい、高橋でございます。オンライン参加の方、聞こえておりますでしょうか。はい、ありがとうございます。何かございましたら事務局のほうでも、聞こえているかどうかチャットでお知らせください。それでは、事務局には膨大な資料をご準備いただき、来年度に向けてのさまざまな方針も含めた資料を作成いただいております。まずは 議事1の介護保険制度における人事給与制度のあり方検討会 令和7年度の検討状況について、事務局からご説明をお願いいたします。よろしくお願いいたします。

○寺田高齢者施策調整専門課長 ありがとうございます。それでは、資料3をご覧ください。本年1年間、この検討会を開催してまいりました。部会としては、人事給与部会と制度部会の2つを開催し、その検討状況をまとめた資料を付けております。

資料3をご覧ください。こちらは各部会の開催実績となっております。本会は本日3月30日の第3回となります。主な検討内容は、人事給与部会および制度部会にて検討してまいりました。人事給与部会は4回、制度部会は3回開催しております。人事給与部会では、事業者調査の実施と、それを踏まえたガイドラインの作成を行いました。また制度部会では、11月に国への緊急提言を取りまとめております。次に、資料4をご覧ください。こちらからは部会の成果物となります。資料4は、実施した調査の結果をまとめたものです。資料4-2は、事業者へのヒアリング結果を整理したものです。全数調査の結果、小規模事業者が多

い傾向にあること、また小規模事業者は経営基盤が脆弱であること、キャリアパス導入が一定程度進んでいるものの運用に課題があることが明らかになりました。こうした結果を、提言やガイドラインに反映させています。資料4については、これまで単純集計を主にお示していましたが、今回は規模とのクロス集計など、より踏み込んだ分析も行っております。今後もさらに深い分析が必要と考えており、来年度に向けて検討を進めてまいります。資料4-2のヒアリング結果については、ガイドライン作成時にも事例として活用しています。非常に貴重なデータと考えておりますが、現状、グループ別の分析など十分に行えていない部分がありますので、来年度より深掘りした分析を進めたいと考えています。次に、資料5および5-2です。こちらは昨年11月に取りまとめた国への緊急提言です。介護事業者が人事給与制度を導入・運用していくには、まず安定した運営ができる介護報酬が設定されることが不可欠です。そのため、次期改定に向けて、その点を強調した提言を行いました。提言は大きく3点に整理しています。1つ目は、介護報酬単価について、物価高騰や賃金上昇を適切に反映し、事業運営に係る経費も十分に算定いただきたいという内容です。根本的な介護報酬の設定の在り方について提案しています。2点目・3点目は、社会全体の人手不足が深刻化している中で、複雑化している制度の効率化、小規模事業者の経営基盤強化、協働化の推進など、制度全体の仕組みづくりに関する提案です。資料5-2は提言の本文となりますので、後ほどご確認いただければと思います。続きまして、資料6および6-2です。こちらは、人事給与部会で検討した人事給与制度の導入・運用ガイドラインです。資料6はその概要をまとめたものです。ガイドラインは、「東京都としてこういったもの導入するといいですよ」という内容ではなく、事業者ごとに合った制度を導入していただくための考え方を示したものです。経営者が自事業所の制度を考える際のきっかけや、基礎的な知識をまとめています。第1章では、制度がなぜ必要なのか、小規模事業者も導入すべきなのか、専門職としての自律的なキャリア形成をどう考えるか、といった5つのトピックを取り上げ、経営者の皆さまに考えていただく内容となっています。第2章以降は、人事給与制度の基本的な知識や、第3章だと導入後の運用において事業者が課題を抱えやすい点について、調査やヒアリングを踏まえた事例を交えながら紹介しています。ただし、このガイドラインだけを読めば制度を完全に構築できるというのではなく、基本的な方向性を示すものです。第4章では、東京都の支援策を紹介しています。制度導入には専門的な知識が必要なため、専門家によるコンサルティングの活用を推奨しており、来年度はコンサル費用の支援も実施していく予定です。最後に、資料7です。こちらは令和8年度の新規事業である介護事業者経営力強化サポート事業です。事業は5つで構成され、小規模事業者の経営支援、業務負担軽

減、人事給与制度の導入・見直しを支援する内容となっています。1つ目の実行支援型経営サポート事業は、令和8年度は試行的に実施します。小規模事業者では、経営者がサービス提供にも関わっており、経営に割ける時間が少ないという課題があります。従来の助言中心の支援では不十分であったため、計画作成などより実務に踏み込んだ伴走型支援を検討していきます。2つ目の人材育成促進事業は、自事業所に合った人事給与制度の導入・見直しを行う事業者への支援です。コンサル費用や研修費用などに活用でき、運用開始後の課題が多いため、3年間継続で活用可能としています。3つ目は、業務負担軽減・効率化に関する支援です。介護は人によるサービスのため効率化が難しい面がありますが、事務作業など周辺業務の効率化を図れるよう検討を進めています。共通業務を集約することで効率化を図るモデルを検討し、バックオフィス設置も視野に入れていきます。来年度の事業は以上となります。資料の説明は以上です。よろしくお願いいたします。

○高橋委員長 はい、ありがとうございます。このような膨大な資料を整理していただき、誠にありがとうございます。それでは、今のご説明を踏まえまして、少しお伺いできればと思います。まずは、今年の検討を通じたご所感やコメントをいただければと存じます。総括的なご回答という形で、和氣委員と内藤委員からコメントをお願いしたいと思います。まずは和氣委員からお願いします。

○和氣委員 はい。今、事務局の方からご報告をいただきました。人事給与部会の部会長を務めております和氣でございます。まず、今回のガイドラインを作成するにあたり、事務局には大変な作業をしていただきましたこと、そして人事給与部会の委員の皆さまには会議の場で積極的にさまざまなご意見をいただきましたこと、この点について部会長として深く感謝申し上げます。今回実施した調査は2種類あり、経営層だけでなく現場で働く職員の皆さまにも回答いただき、両者を組み合わせて分析するという手法は非常に斬新であり、その点についても感謝申し上げたいと思います。その上で、いくつかコメントを申し上げます。まず、介護の領域の人材不足が問題として顕在化して以降、さまざまなテコ入れと言える施策が行われ、加算制度などにより給与水準を引き上げる取り組みも進められてきました。しかし、それだけでは状況が改善しないことも明らかになってきました。では何が必要かという点については、東京都としての立場もありますが、基本的には後方支援をしっかりと行うこと、そして調査でも分かったように、人事給与制度を導入していても非常に混沌としている事業所が多いことから、その部分の支援が重要です。経営力、中小の介護事業者が多い現状では、経営力の底上げが必須です。そのための一つのツールとして、人事給与制度を位置づけることが重要だと考えます。給与と人事は密接に関連しており、給与を上げれば人事面

の課題が解決するわけではありません。この2つを上手くむずびつけながら人材の確保・育成・定着をどう進めていくかを考える必要があります。今回の検討はそのための議論であったと理解いただければと思います。まだ分析が完全に終わっているわけではありませんが、現場の状況は非常に混沌としている一方で、うまくいっている事業者とそうでない事業者が二分化しているようにも見えます。うまくいっていない事業者にいかに支援を届けるか、そのための新たな制度をつくり、サステナブルな仕組みにしていくことが必要です。大学教員としての視点から申し上げますと、このガイドラインは文部科学省が推進しているアクティブラーニングに近い性質を持っています。上から「ああしなさい、こうしなさい」というトップダウン型ではなく、素材を提示し、自ら考えることを促すものです。大学教育でも求められているアプローチであり、このガイドラインも同様の性質を持つと捉えていただければと思います。今回の取り組みが一石を投じる形となりますので、その波及効果について事務局には継続的にモニタリングを行っていただき、次のステージに繋げていただきたいと思っております。長くなってしまい恐縮ですが、以上が所見でございます。

○高橋委員長 ありがとうございます。それでは内藤委員にお願い致します。

○内藤委員 制度部会の部会長を務めさせていただきました内藤です。まず、漠然としたテーマから始まった議論を、提言という形にまでまとめていただいた事務局、そして活発に議論し、さまざまな課題の整理やアイデアを出していただいた委員の皆さまに感謝申し上げます。介護保険制度の中で制度をどうするか、しかも最終的な目標は国が決めるという制約の中で、東京都として何ができるのか。当初は、そういった点をフリートーク的に議論するところから始まりました。都の特徴や課題感、そして「こういう方向性があるのではないか」といったご意見を幅広くいただき、それを事務局が丁寧に拾い上げて整理してくれました。その後、調査結果が出てまいりまして、先ほどの資料5にある提言に向けて議論を重ねてきたわけですが、まず小規模事業者が多いという現状があります。さらに、人事給与制度を導入してはいるものの、必ずしもうまく運用できていない事業所が多く、評価や昇給などが十分に機能していないということが明らかになってきました。加えて、東京では介護人材の需給ギャップが特に深刻であり、訪問介護も含め人材不足が今後さらに進むと見込まれています。人口構造上、人材が増えることは考えにくく、他産業との競争も厳しくなる中で、多くの人を新たに補充するだけでは解決しないという状況があります。そのため、今働いている方、働く意思を持つ方が、できるだけ働きやすい環境を整えることが極めて重要になります。事業者側も、事務・契約手続が煩雑である、利用者も複数の事業所と関わる際に負担が大きいといった課題があり、これらを改善することが求められています。地域内で事業者同

士が競争するというよりは、同じ船に乗っているという認識が必要であり、協働化・連携が極めて重要であるという認識が共有されました。小規模事業所が多い背景としては、東京都の中でも特に市街地では事業所が成立しやすい環境があるということもあります。したがって、大規模なフランチャイズに一気に置き換えるような方向性は現実的ではなく、小規模事業者が持続可能な形で地域の介護を支えられるようにすることが課題となります。

一方で、質の確保については議論の中心であり、単に人を確保すればよいということではなく、介護サービスの質をきちんと評価し、担保できる仕組みが必要です。こうした議論を踏まえて、事務局に取りまとめていただいたのが今回の提言です。提言の1点目は、まず介護報酬を東京の実態に見合う水準にすること。賃金水準も物価水準も高い東京の状況を反映した報酬設定を国に要望する必要があります。また、限られた人材の中で効率的なサービス提供を行い、利用者にとっても使いやすい仕組みにしていくことが重要です。特に訪問介護では、他の法人とも提携し、業務を分担しながら効率化する方法も検討されています。さらに小規模事業者の経営負担を軽減するための連携支援が必要であり、自然に任せていても連携は進まないため、東京都が積極的に後押ししていく必要があります。これが提言につながり、資料7にある3つ目の事業（バックオフィス支援）にも反映されています。

バックオフィス業務は、小規模事業者にとって非常に負担が大きく、加算申請なども含めて難しい作業が多いため、東京都がオフィス機能を提供し、集約化することを検討しています。5つ目にある訪問介護についても、パートナー事業所と連携し、必要なサービスを適切に届けられる仕組みが求められています。これがうまくいくかどうかはチャレンジですが、今はそのチャレンジが不可欠な時期に来ていると考えています。後もさらに検討を深めていきたいと考えております。以上です。

○高橋委員長 はい、ありがとうございました。お二人の部会長から、それぞれ総括的なご意見をいただきました。この後、個別のご意見を伺う時間も予定されているかと思います。とりわけ、明日・明後日から新年度が始まり、介護保険事業の整備計画、自治体の介護保険事業計画、さらに老人福祉計画、障害者福祉計画も同時に動き出す時期です。これらがどのように連動していくのかという点もあると思いますし、介護と障害の連携も大きく進んでいくと考えております。その中で、最も重要なのは、サービスが期待に応えられるだけの量と質で提供されることです。今回、東京都としてこのテーマに着目し、議論を重ね、非常に充実した成果物をまとめていただきました。来年度以降につながる内容となっておりますので、委員の皆様には、それぞれのお立場からこの成果を活かしていただき、より良い介護保険制度、さらには医療・介護・福祉全体の向上につなげていただければと思います。

介護保険だけを単独で扱う時代は、もう終わりつつあります。複合型サービスを提供する事業体も増えており、医療法人と社会福祉法人の境界も、以前よりも曖昧になっています。社会福祉法人と医療法人の両方を持つ法人も珍しくありません。地域貢献を重視する法人もあれば、収益を重視する法人もあります。その中で働く職員の処遇のあり方についても、単にサービスを提供するだけでなく、地域の動きを感じ取り、それを経営に反映できるセンスが求められています。また東京都では単身世帯が大きく増加しています。かつて家族といえはサザエさんが象徴でしたが、その後はクレヨンしんちゃんへと移り、今やそれも少数派となり、単身世帯が主流になる時代です。家庭構造の変化は、介護の社会化に大きく影響します。2000年に介護保険制度を導入した際、介護の社会化が強く叫ばれました。日本では家族による介護が長く前提とされ、社会的サービスに対して抑制的な意識があったわけですが、現在はさらに「保険料も税金も抑えたいが、給付は増やしてほしい」という難しい状況になっています。そのような中で、人によって成り立つ介護保険制度のあり方は、社会構造の変化と密接に関わっています。これからの施策は、こうした状況を踏まえたものになっていく必要があります。少し前置きが長くなりましたが、むしろここからは、委員の皆様から、この1年間の検討会での成果や、議論の仕方、そして今後さらに深めていくべき点などについて、ご自由にご意見をいただければありがたいと思います。

そんな進め方でよろしいでしょうか。はい、それではその方向で進めさせていただきます。オンラインで参加されている皆様は、Teamsの手を挙げるボタンで発言希望を示していただき、事務局からマイクをお渡しします。東京都の会議では少し勝手が違うところもありますが、その点をご容赦ください。それでは、順番としては、阿部委員が最初にご参加いただいておりますので、まず阿部委員からお願いできればと思います。マイクは事務局から接続します。東京都へのエールも含めて、どうぞよろしくお願いたします。

○阿部委員 阿部です。よろしくお願いたします。

私は人事給与制度の部会を担当しておりましたが、最近、私のお客様である訪問介護事業所での例がありました。そこは人材が定着しており、運営もうまくいっている事業所でした。しかし、職員が辞めないために、給与が年々上がり続け、これまで加算などを活用して何とか対応してきたものの、現状では追いつかなくなっている、というご相談を受けました。この点について、この間の部会でも話題に出ていたのですが、そこで提案したのは、まず予算を設定し、その範囲内で評価・給与配分を行うという方式です。ポイント制を導入して、予算の中で給与を調整していく方法はどうか、とご提案したところ、「それは良い」と評価をいただきました。今回のガイドラインにもその考え方は触れられています。資料7にある

財団の支援事業などを活用しながら、社労士としてこうした仕組みに関与していくことで、より良い制度導入につながるのではないかと考えています。社労士会としても、こうした取り組みを積極的に進めていきたいと思っております。以上です。

○高橋委員長 はい、ありがとうございます。引き続き、菅野委員お願いできますでしょうか。

○菅野委員 菅野でございます。一年間ありがとうございました。事業者アンケート調査、ヒアリング調査、ガイドライン作成と、非常にボリュームのある作業を事務局が担ってくださり、大変なご苦勞があったと思います。また、和氣先生にも最終の取りまとめを一任される形となり、それぞれに多くのご負担があったのではないかと感じております。今回、東京都として法人対象の調査ができたことは非常に貴重だと感じております。介護労働実態調査などはどうしても事業所単位の調査であり、法人単位の動向が見えにくかったのですが、今回は法人の実態が明らかになり、大変意味のあるデータになったと思います。その中で、東京都には小規模法人が多いこと、また赤字法人も少なくないことが見えてきました。よいマネジメント、人材育成、経営力の強化は重要なテーマであり続けますが、同時にマネジメント努力だけでは改善しにくい収益構造が存在することも明らかになったと感じています。資料5の緊急提言にある3つの提言はどれも極めて重要であり、今後積極的に支援していく必要があると考えています。特に資料7の中にある小規模事業者向け公的バックオフィス事業は注目すべき取り組みだと思います。緊急提言でも、単なるM&A推進ではなく、連携の仕組みづくりが必要であると指摘されていましたが、バックオフィス機能を東京都が開設し、支援する形は非常に実現可能性の高い施策だと感じました。小規模事業者は事務負担が大きく、人事給与制度を運用していくうえでも事務作業が増える、といった声をよく耳にします。こうした現場の負担に対して、具体的かつ現実的な支援となり得るのではないかと感じております。モデル的にスタートしている事例を聞くこともありますが、実際に連携や協働化を進めようとしても、課題や制約が多く、なかなか進まないという現実があります。今回の事業を通じて、その課題や制約を具体的に可視化し、それをどう支援していくのかを明らかにしていく意味でも、とても価値のある事業になるのではないかと拝見いたしました。以上です。一年間ありがとうございました。

○高橋委員長 ありがとうございます。それでは内藤委員お願いできますでしょうか。先ほどもお話しさせていただいてすぐで恐縮ですが。

○内藤委員 先ほども申し上げたところですが、重複しない範囲で意見を述べます。サービスの質をどう維持するかという点は、非常に重要な課題です。しかし人手不足が深刻化して

以降、サービスの質の向上という議論があまりされなくなってきた側面があります。一方で、生産性向上が大きなテーマとなっていますが、生産性向上というのはサービスの質を上げながら、働きやすさも高めるという、二つの目標を同時に達成しようとするものです。サービスの質の向上は利用者にとってのメリットであることはもちろんですが、同時に働く側の意欲にも深く関係していると考えます。質が高まらない環境で介護に取り組むことは、仕事への満足感につながりにくく、結果として意欲が生まれにくい可能性があります。現在は介護に限らず、多くの業界で内的動機づけを重視する方向にあり、その一つにワーク・エンゲージメントがあります。価値のある仕事をしていると実感できることが非常に大切です。また、ストレス要因をなるべく低減することも重要ですが、ストレス対策の名のもとに指導しないという方向に偏ると、若手が成長できず、結果的に離職するという問題が生じます。介護業界においても同様で、指導や育成がしっかり行われる環境が必要です。成長できる環境があれば、人材定着にもつながるという点は強調したいと思います。今回のガイドラインでも、働く意欲を高め、共に成長していくという視点が盛り込まれています。この点をしっかりと押さえていくことが重要であると考えています。以上です。

○高橋委員長 はい、ありがとうございます。では次は和氣委員、先ほどの意見に加えてもう少し個人的な立場からコメントをいただけないでしょうか。

○和氣委員 あの、私が最後だと思って安心しておりました。先ほど、高橋委員長から家族のお話がありました。地域福祉を専門としている立場から申し上げますと、地域をどう捉えるかという点は非常に重要です。欧米の文献ではWHOが使い始めた エイジフレンドリー・コミュニティ という概念があります。エイジングを負担と捉えるのではなく、フレンドリーな社会の資源として捉え、社会のシステムをどう変えていくかという考え方です。そのために重要になるのが地域です。マネジメントには2種類あります。1つは組織内部のマネジメント。もう1つはコミュニティマネジメントと呼ばれるもので、組織を超えて連携や協働を行い、地域全体を良い方向に導くマネジメントです。コミュニティデザインと呼ぶ人もいます。ただ、コミュニティマネジメントは自然発生的には生まれません。

東京都が介入しすぎず、しかし見放しもしない、過不足ない距離感で関わり、うまく促していく必要があります。これはレッセフェールでもなく、介入過多でもない絶妙なバランスが求められる領域です。社会福祉の研究者として、高齢者保健福祉論、地域福祉論、政策の議論など、分野が縦割りになりがちですが、これらを融合した複合的な視点が必要だと感じています。また、今日も西川課長がいらっしゃいますが、4月から介護保険事業支援計画の改定が始まります。これに高齢者福祉計画も合わせなければならず、大変な時期に重要な計画

づくりが始まります。この委員会での議論をきちんと受け止めながら、歩調を合わせて進めていくことが重要だと思います。私自身、来年4月にもし会長になることがあれば、全力を尽くして東京都の高齢者福祉施策を推進し、地域の支援体制を強化していきたいと考えております。以上です。

○高橋委員長 ありがとうございます。これからどのように計画をつくっていくかについては、これまでのように厚生労働省のガイドラインに従っていればよかった時代とは、もはや違ってきていると感じています。東京には都心3区・新宿区というイメージがありますが、それだけが東京ではない。実際には島しょ部などの非常に多様な地域特性が存在します。そのため、東京都としてどこまで基礎自治体に委ねつつ、どの部分を都として方向性を示すべきなのか、その視野の置きどころが大変重要になります。先ほど社会保険労務士の阿部委員のお話を聞きながら、思い出したことがあります。東京都には現在、3～4か所ほどホームホスピスがあり小規模な事業体でシェアハウスのようなものですが、今や全国で60以上に広がっています。そこでは作るコースと学ぶコースを設けて勉強会を行っていますが、必ず労務管理の専門家として社労士に来ていただいています。小さな事業体ほど労務管理が必要なのに、「小さいからいらない」と考えてしまう粗雑な感覚の人が世の中には少なくない。もちろん介護の世界に限ったことではありませんが、こうした点は強く意識していく必要があると改めて感じました。すみません、いつも横道にそれると叱られるのですが、続けます。議事の進行としては、委員名簿の順番に沿ってご発言いただく流れになっています。介護申請の増加、そして最近特に気になっていることとして、障害福祉との連携があります。障害福祉の現場では、介護保険適用をめぐり、制度の原則は分かっている現場では非常に難しいという議論が、最近、ある協議会でも取り上げられています。

介護支援専門員の役割がますます重要になっていますが、政策面等での課題は多く、さらにケアマネの有料化議論が財務省から繰り返し出ている状況もあります。こうした課題を含め、ぜひご意見をいただければと思います。と申し上げたところで、相田委員がお休みとのことで、失礼いたしました。見間違いでした。それでは、介護事業者協会のお立場から、田尻委員、よろしく願いいたします。

○田尻委員 田尻です。聞こえておりますでしょうか。音声のみで失礼いたします。本年度は、制度部会および人事給与制度のあり方検討会の両方に参加させていただきました。まず、人事給与制度のあり方検討会では、ガイドラインが完成しました。ガイドラインの表紙には、介護職員の働く意欲を高め、共に成長できる環境づくりのためにというタイトルが掲げられており、人材育成を非常に重視した内容になっています。東京都としての人材に対する理

念が明確に示されており、大変良い仕上がりだと感じました。働く方の意欲を高めることは、先ほど先生方もおっしゃっていたように、サービスの品質向上にも大きく影響します。私たち介護事業所としても、職員が安心して長く活躍できる環境づくりに取り組む必要があり、その点で今回のガイドラインは非常に意味のあるものだと考えております。来年度以降は、このガイドラインを踏まえ、より多くの事業所が人事評価制度や人材育成に取り組んでいけるよう、東京都と連携しながら進めていきたいと思っております。また制度部会では、国への緊急提言を取りまとめていただきました。その提言を受けて、来年度にはその一部を検証する事業も始まると伺っています。仮説がどのように検証され、どのような結果が得られるのか、非常に関心を持っております。一点、質問がございます。今回の 国への緊急提言 が、具体的にどのように国へ提出され、国側の反応がどうであったのか。この点を私自身よく存じ上げておりませんので、差し支えなければお伺いしたいと思います。来年度も、今年度の取り組みを丁寧の効果・検証しながら、ぜひ前へ進めていただければと思っております。以上です。

○高橋委員長 ありがとうございます。お立場としては、分野横断的な事業者団体、つまり東京都の介護事業者全体を代表されているという点が非常に重要だと思います。これまでどうしても事業所単位、あるいは労使協議会や医師会といった縦割りでの発信が多かったところですが、東京には診療所だけでなく病院の医師会も地域ごとにあります。そうした多様な団体を横断してまとめていく役割は、今後の良いサービスを根付かせていく上で、とても大切な使命だと思っております。ありがとうございます。田中委員がお休みのため、高齢者福祉施設協議会としてのご意見を伺えず残念ではありますが、またの機会にぜひお話を伺えればと思います。それでは引き続き、介護福祉士会を代表して永嶋委員にお願いしたいと思います。お立場としてのご意見だけでなく、個人的なご見解も含めて、ご発言いただければ幸いです。

○永嶋委員 ありがとうございます。東京都介護福祉士会の永嶋です。この一年間、どうもありがとうございました。全体的な感想も含めて述べさせていただきます。まず、資料7に示されている新たなサポート事業についてです。特に③バックオフィス事業や⑤パートナー訪問介護事業は非常に画期的な取り組みだと捉えています。今後、これらが実際にどのように展開していくのか、注視していく必要があると考えています。小規模事業者の経営が厳しいという点は以前から指摘されてきましたが、小規模事業者ほど地域に根ざして立ち上がった背景があるため、本来大切にすべき存在だと感じています。大規模事業所が良くないというわけではありませんが、地域性に根ざした事業所をどう支えていくかは重要な視点

だと思います。報酬に関しては、処遇改善加算などはあくまで加算であってベースではありません。介護報酬全体を考えると、ベース部分を引き上げていく必要が本来あると感じています。これは国の問題でもあると思います。また訪問介護事業所を中心に、外国人職員が今後増えていくと予想されます。しかし小規模事業所ほど、外国人職員への教育や研修の負担が大きくなり、受け入れが難しくなる可能性があります。制度が整っても実務的に導入できないということが起きかねないため、外国人受け入れについての実務的なサポートが必要だと考えています。現状に対する支援策が検討されてきていますが、今後については、若い人たちが介護の仕事に魅力を感じて入って来られるような工夫も大切です。介護は本来、魅力のある仕事ですが、それが一般の方には伝わりづらい面があります。仕事のやりがいや魅力をどう伝えていくか、そういう支援も重要だと考えています。さらに、介護は最終的には利用者の方が主役です。利用者が「使いたくなるような」サービス、あるいは事業所自身が地域に対して自らの魅力や強みを発信していける仕組みも必要ではないかと思っています。介護保険は準市場という限界もありますが、その中で工夫することは可能だと考えています。昨日、特養や地域包括支援センターの相談員の方々と話す機会がありました。ある社会福祉士の方が「毎日ショートステイの送迎ばかりで、これなら資格はいらないから転職したい」と話されていました。しかし私は、この考え方は少し違うのではないかと考えています。専門職として、送迎の中にもどんな視点を持って取り組むのか、それが本来求められる姿です。報酬面だけでなく、職員の意識や専門性を高めていくことが、最終的には事業所全体の力につながると感じています。最後に一点、資料6-2の表紙について気になった点を述べさせていただきます。介護職員の男性が地面に片膝をついている写真が使われていますが、私は少し適切ではないと感じました。私が介護の世界に入ったとき、先輩から「地面に膝をついた服装のまま、利用者のベッドや衛生的な場所に触れてはいけない」と教わりました。ですので、この写真は衛生面からも避けた方がよいのではないかと考えています。今から変更できるかは分かりませんが、意見として申し上げます。長くなりましたが、以上です。ありがとうございました。

○寺田高齢者施策調整専門課長 ありがとうございました。表紙については修正できるよう検討させていただきます。

○永嶋委員 はい、ありがとうございます。

○高橋委員長 はい。これはすみません、1点確認なのですが、この資料はどのような形で配布されるのでしょうか。オンライン配布でしょうか、それとも紙での配布もあるのでしょうか。

○寺田高齢者施策調整専門課長 オンライン、具体的にはメールでデータを送付します。また、関係する事業所や、関心のある方へも配布できるように考えております。

○高橋委員長 なるほど、電子書籍のような形で配布されるということですね。本当はAmazonなどに載せられるとさらに広がるのかもしれませんが、そこまでは難しいでしょうし、現実的な形だと思います。このガイドラインは非常に重要な内容ですので、経営層の方だけでなく、現場の職員の皆さんにも目を通していただきたい内容が多く含まれています。普及方法については、ぜひ知恵を絞っていただければと思います。では、引き続き最後のご発言として、保険者のお立場でもある山崎委員にお願いしたいと思います。青梅市は、もともと介護施設が非常に多く、先ほども少し触れましたが、市外からの入所者を多く受け入れている地域でもあります。また、職員確保についても地域としてさまざまな経験があるのではないかと想像しております。そのような視点も含めて、一言いただければと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

○山崎委員 青梅市の山崎です。保険者という立場から参加し、意見を述べさせていただいております。また、制度部会にも所属し、緊急提言についての議論にも参加いたしました。緊急提言の中でも、特に提言2・3に関しては、小規模事業者の人材確保や経営力に関する内容が多かったと記憶しております。保険者として地域を見ていると、実際に1人、2人、3人といった規模の事業者が多く、こうした中小事業者が地域の介護を支えている現状があります。その点が今回の議論でもしっかりと指摘されていたと感じます。資料7で示された東京都のサポート事業については、特に3番の取り組みは、まさにその課題を的確に捉えた施策だと思いました。多くの事業者が参加し、東京都としてのスケールメリットを発揮できると良いと考えています。また、令和8年度には各区市町村が介護保険事業計画の策定を行います。これらの計画とも連携し、周知をしていくことでより多くが事業者が支援を受けられ、都としての取り組みの効果が高まるのではないかと思います。この一年間、多くの先生方の意見を伺い、大変参考になりました。また、事務局の皆さまの丁寧なまとめには本当にご苦労があったと思います。ありがとうございました。

○高橋委員長 ありがとうございます。まず、介護保険担当課長会議のような場が東京都には実際にございますので、そうした場でも、このガイドラインや今回の成果について積極的に周知していただければありがたいと思います。加えて、区長会にも私からお願いして、こうした成果物が完成したこと、活用していただきたいことを、文書などでもお伝えいただければと思います。よろしくお願いいたします。委員の皆さまからご意見をいただきましたが、この資料をまとめるにあたって事務局には大変ご尽力いただきました。ここで、役割に伴う

正式な発言ではなく、事務局の皆さんご自身の率直な感想や所感があれば伺いたいと思います。施策方針に関わる部分は部長を通じて整理する必要がありますが、調査経験や実務での工夫などは、こうした機会では聞くことができません。調査というのは簡単にできるようでいて、形式的な調査を繰り返すだけになってしまう危険もあります。その中で新しいアイデアや知恵を取り入れるのは非常に大変な作業です。そうした点も含め、事務局の皆さんのご感想を伺えればと思います。

○寺田高齢者施策調整専門課長 先ほど田尻委員から「国への緊急提言がどのように行われ、反応はどうだったのか」というご質問がありましたので、その点についてご説明します。今回の緊急提言については、厚生労働省の老健局 高齢者支援課長、介護支援課・推進課、老健課の担当者の方々とオンラインで意見交換を行いました。こちらから提言の趣旨を説明し、現状の課題や東京都としての問題意識を共有しました。時期として11月であったこともあり、国側は予算編成や翌年度改定の詳細をまだ公表できない時期でしたので、明確な回答はできないという状況でした。しかし、協働化の推進については国としても取り組みたい処遇改善や物価高騰への対応についても引き続き配慮したいといった前向きなコメントをいただいています。また、私どもとしても提言するだけでなく、今後の事業を通じて検証し、結果が出れば国にも情報共有したい旨を伝えました。厚労省側からも、「結果が出たらぜひ教えてほしい」という反応をいただいております。以上が国への緊急提言に関する経過報告となります。

○高橋委員長 ありがとうございます。とても大事なご報告をいただいたと思います。ここで私も最後に一言申し上げたいと思います。今回の訪問介護の議論を見ていると、すでに実態調査が始まっているわけですが、訪問介護の開設率がたしか28%程度、黒字は6%程度という話があり、そこを根拠に報酬が引き下げられたという背景があります。財務省の考え方も相当影響しており、「増やすばかりではいけない」という意識が働いたと聞いています。ただ、あの数字は回答できた事業所だけを見ており、苦しいところほど事務作業に手が回らず、複雑な調査が届いてもそのままになってしまう。今回の調査でも明らかになったように、事業形態によって回収率に差が出ます。そのため成り立っているところほど答え、苦しいところは答えられないという歪みが起きている。施設系は法人としての経営経験があり、長く外部委託に費用をかけてきた歴史もあります。今回のような施策が進めば、その委託費を払わなくてもよくなり、その分を職員の給与に回せるという効果も期待できます。ここで必要なのは介護需要のタイポロジーだと思います。小規模といっても単なる零細ではなく、地域性を持ち、住民から長く支えられてきた事業所も多い。歴史的に見れば、東京

都にはかつて地域福祉振興基金があり、当時はNPOという言葉さえ一般化していませんでしたが、住民主体の活動を補助金で支え、介護・障害分野の草の根活動が大きく伸びたという経緯があります。その後、介護保険制度やNPO法人制度が整備され、そうした住民主体の活動が一部、介護事業者へと移行していきました。これが現在の地域に根ざした小規模事業者です。大きくなることを望まないが、地域性ゆえに価値が高い。これは非常に重要な存在です。一般の商業でも、フランチャイズの拡大によって地場産業が衰退している現象があります。介護でも同じことが起きれば、地域の支え手がなくなる。だからこそ今回の共通バックオフィス機能の整備は、多くの小規模事業所に届けば非常に喜ばれるはずです。これを仲介し、届けていく役割が重要です。また、施設には施設の歴史や文化がありますが、それにとらわれる必要はありません。大事なのは新しいサービスを地域でどう根付かせるか。介護は今後ますます重要になるにもかかわらず、経営基盤が脆弱です。労務管理の知識や透明性のある給与体系が必要で、今回の施策をしっかりと活用していただくことが大切です。予算を残さず、現場が使い切る状況をつくるこれは来年度の事務局の非常に重要な役割になります。小規模事業所の連携は、単なる業務委託ではなく、医療・介護・地域づくりを立体的に連携させる必要があります。訪問看護と訪問介護を一体的に運営する法人も増えています。私事ですが、家族が11月に転倒して入院した際、看護師は限られた時間でリハビリを行い、かつて家族が担っていた細やかな支援は消えてしまっていると感じました。スマホで会話はできますが、それでは日常の関係性を支えることにはならない。在宅でも同じ問題があります。こうした状況を見ると、介護報酬を使って行う事業の立ち位置とは何かを考える必要がある。今回の経営力強化事業は、こうした背景を踏まえた取り組みだと思えます。次年度、予算が増えるような話につながれば、この検討会を開催した意義は大きいと感じます。また、調査は大変良い内容でしたが、発展させるには、今後は分野横断的な視点が必要です。最近は訪問介護や訪問看護の悪用型の事例も報道されていますが、あれも需要の裏返しであり、本質的な問題を見極める必要があります。医療も同じで、緩和ケア病棟では一定期間で退院させざるを得ず、行き場がない人が出ています。私が行った調査でもやむを得ない在宅がかなり多い。低所得向けのサービスが使えない層もあり、結局は在宅にならざるを得ない。必要なサービスには本来お金がかかる。それを「介護保険値上げの口実だ」と反発される現実の中で、どうやって支えるかという問題が残ります。

外国人労働者の受け入れも国全体の課題です。良い事業者は、外国人職員がスキルを身につけて帰国後に活躍できるように教育します。単に安いから雇うのとは違う付加価値がある。また、日本財団が支援したホスピス型事業所の調査では仕事への誇りが非常に高いという

結果が出ています。これは報酬額とは直接関係なく、透明性の高い労務管理がある事業所で高い傾向があります。一方、営利性が過度に強まると質が揺らぎます。有料老人ホーム・訪問介護・障害者支援・精神科訪問看護などをファンドが買収し、利益追求の対象にしている現実があります。介護が金融商品のように扱われることの危うさは、知る人ぞ知る問題です。そのため今回の国の規制強化も行われました。しかし自治体は規制を担う専門性が育ちにくく、質の悪いコンサルが入り込む問題もあり、第三者評価制度もエクセレント評価が不適切に付いてしまう事例があるなど、課題が多い。介護サービス情報公表制度も複雑で、長く見直されていません。こうした制度的課題も今後検討が必要です。少し長くなりましたが、以上で私からの意見とさせていただきます。時間も 15 時になりましたので、特に追加がなければ、最後に事務局からお願いします。皆様、本日はありがとうございました。

○寺田高齢者施策調整専門課長 それでは、あの最後になりますが、今回の閉会にあたりまして、高齢者政策推進部長の花本よりご挨拶を申し上げます。

○花本高齢者政策推進部長 高齢者施策推進部長の花本です。本年度最後の検討会となりますので、閉会にあたりご挨拶申し上げます。まず、委員の皆さまにはお忙しい中、一年間にわたり検討会にご出席いただき、誠にありがとうございました。今年度は、精力的にご議論いただき、大規模な事業者調査、その結果を踏まえた国への緊急提言、さらには新規事業の立ち上げ、人事給与制度導入・運用に向けたガイドラインの作成と、多岐にわたる成果につながることができました。委員の皆さまには、それぞれのお立場から貴重なご意見を賜り、改めて厚く御礼申し上げます。先ほど和氣委員からもお話がありましたが、来年度はいよいよ令和9年度から始まる第10期計画・高齢者福祉計画の策定が本格化する、大変重要な年となります。国においては昨年7月、2040年に向けたサービス提供体制のあり方が取りまとめられ、人口減少下でも地域・時間軸をふまえて必要な体制を確保する方向性が示されました。現在は、社会全体の人手不足に加え、物価や賃金の急激な上昇など、介護事業者を取り巻く環境は一層厳しさを増しております。特に小規模事業者の経営環境や人材確保は非常に厳しい状況です。こうした中、2050年に向けて高齢者人口が増加する東京において、持続可能な介護サービスを確保するため、昨年11月には本検討会での議論を踏まえ、国に対し介護保険制度の見直しに関する緊急提言を行いました。その後、12月には国の審議会において制度見直しに関する意見が取りまとめられ、現在も議論が進んでいるところです。今回のガイドラインには介護職員の働く意欲を高め、共に成長できる環境づくりという副題が掲げられています。これを実現するためには、本日もご出席いただいている研究者の皆さまの豊富な知見、医療・福祉の専門職の皆さま、介護現場を代表する皆さま、そして市

町村の方々からのご意見・ご助言を賜りながら、引き続き国への提言を行うなど、継続的な取り組みが必要であると考えております。本検討会は、来年度も継続して開催してまいります。委員の皆さまにおかれましては、引き続きご指導・ご協力を賜りますようお願い申し上げます。以上をもちまして、閉会の挨拶とさせていただきます。一年間、本当にありがとうございました。来年度もどうぞよろしく願いいたします。

○寺田高齢者施策調整専門課長 ありがとうございました。最後に、事務局から2点ご連絡をいたします。本委員会は2年間の実施期間となっておりますので、次回の委員会日程につきましては、改めて事務局よりご連絡いたします。また、お車でお越しの方には駐車券をお渡ししております。お帰りの際は、事務局までお声がけください。以上、連絡事項となります。今年度も皆さまより多大なるご支援・ご協力を賜り、誠にありがとうございました。来年度も引き続き、どうぞよろしく願い申し上げます。それでは、これをもちまして本日の会議を終了させていただきます。ありがとうございました。