

民間事業者における人材の確保・育成・定着への 取組と課題 について

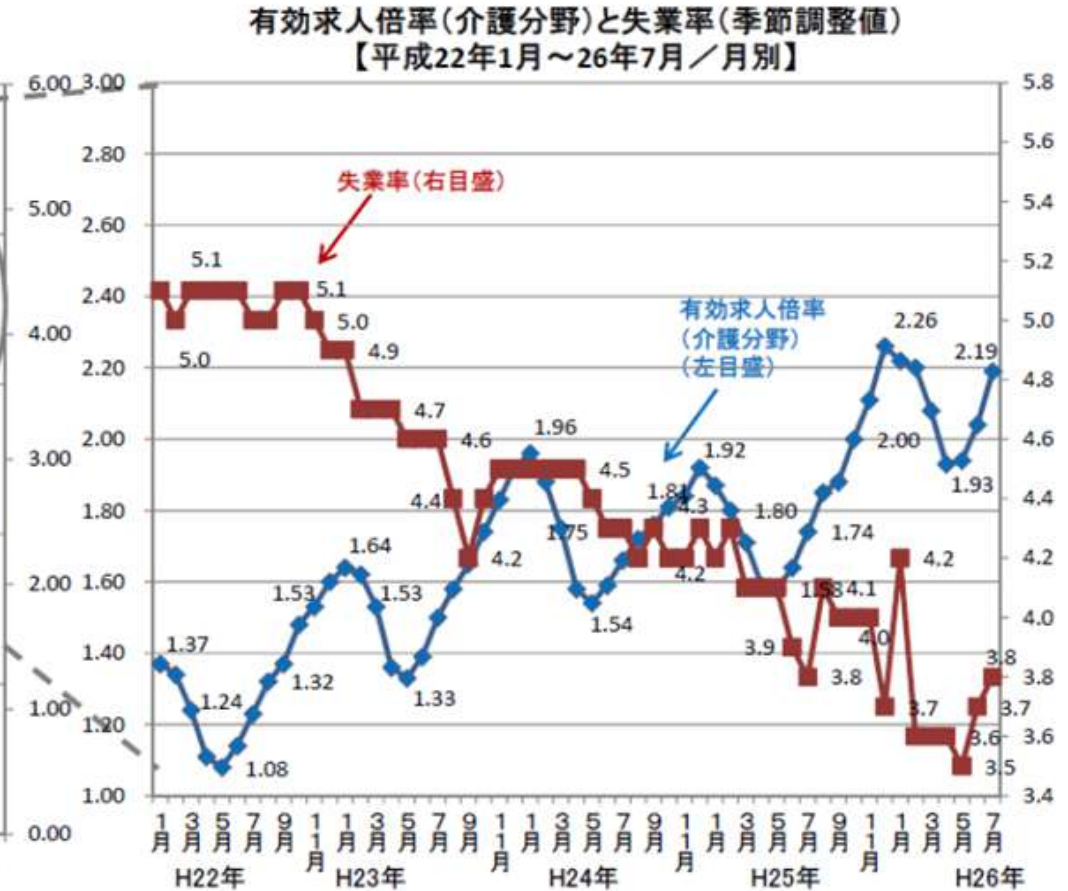
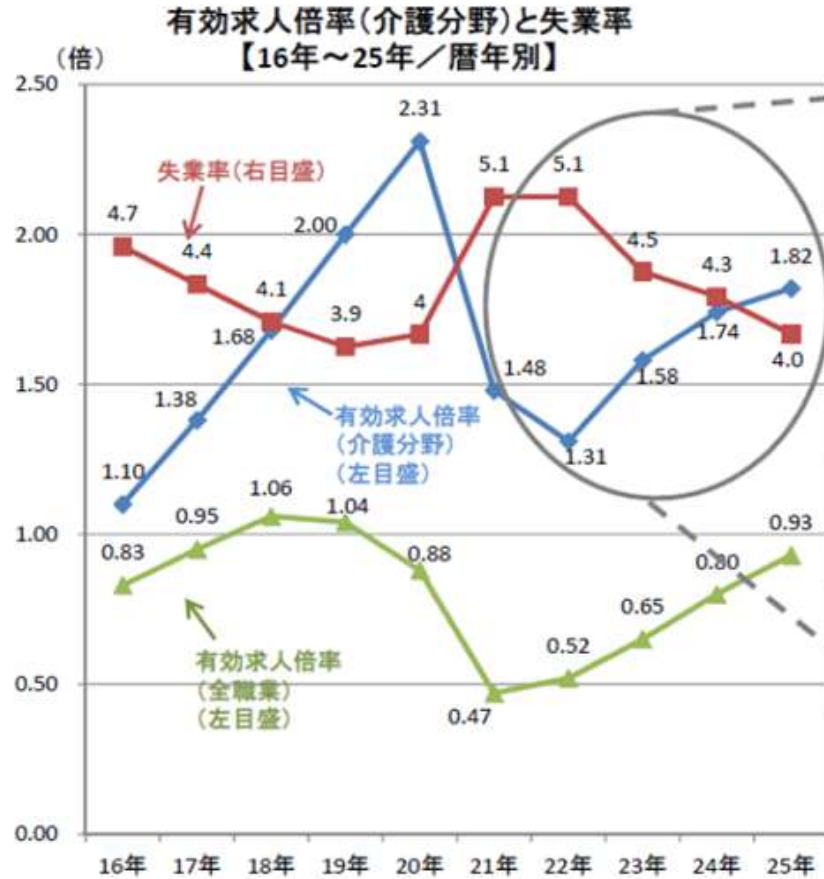
2016年5月25日

『民間事業者の質を高める』
一般社団法人全国介護事業者協議会
特別理事 馬袋 秀男

介護職員を取り巻く環境について

介護職員の不足

- 足下でも介護職員は不足傾向。有効求人倍率は全産業に比べ高い水準にある。

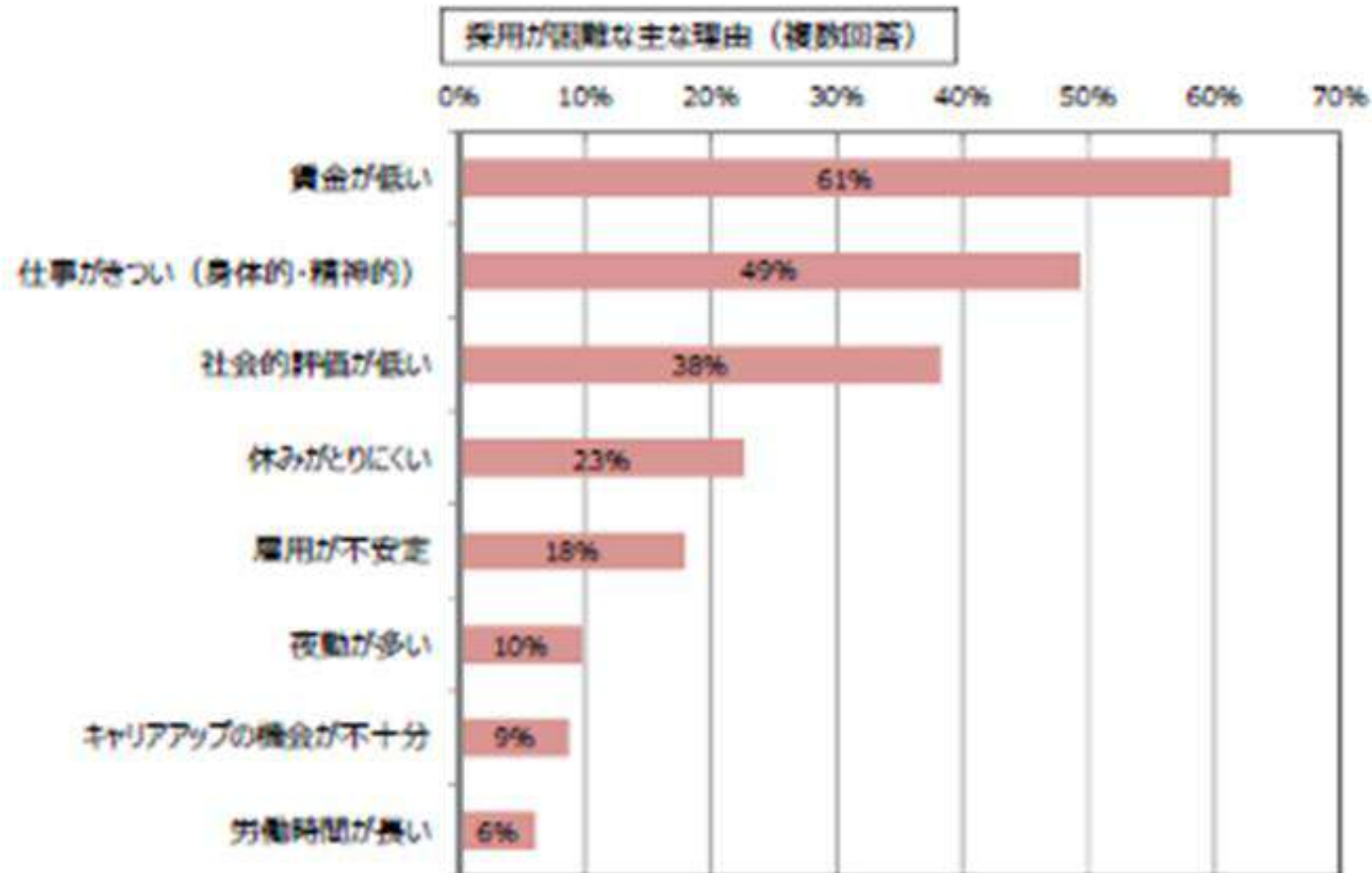


(出典) 厚生労働省「介護人材の確保について」

出所：将来の介護需要に即した介護サービス提供に関する研究会 報告書（2016年3月24日）経済産業省経済産業政策局産業構造課

介護職員の採用が困難な理由

- 介護職員の採用が困難な主な理由として、「賃金が低い」、「仕事がきつい（身体的・精神的）」、「社会的評価が低い」を挙げる事業者が多い状況にある。



（出典）公益財団法人 介護労働安定センター「平成26年度介護労働実態調査より経済産業省が作成

介護職員の賃金について

- 介護職員の賃金は全産業平均、サービス産業平均と比較して低い状況にある。

常勤労働者の男女比、平均年齢、勤続年数及び平均賃金

		男女計				男性			女性			
		平均年齢	勤続年数	きまって支給する現金給与額	構成比	平均年齢	勤続年数	きまって支給する現金給与額	構成比	平均年齢	勤続年数	きまって支給する現金給与額
		(歳)	(年)	(千円)	(%)	(歳)	(年)	(千円)	(%)	(歳)	(年)	(千円)
産業別	産業計	42.0	11.9	324.0	67.6%	42.8	13.3	359.8	32.4%	40.4	9.1	249.4
	医療・福祉	40.2	8.0	294.4	26.9%	39.9	8.3	375.5	73.1%	40.3	7.8	264.5
	社会保険・社会福祉・介護事業	40.7	7.1	238.4	27.3%	39.3	7.2	270.6	72.7%	41.2	7.1	226.3
	サービス業	44.0	8.8	273.6	70.2%	45.0	9.6	297.7	29.8%	41.6	6.9	216.8
職種別	医師	41.0	5.5	833.2	70.6%	42.4	5.8	896.8	29.4%	37.6	4.7	680.4
	看護師	38.0	7.4	328.4	8.4%	35.2	6.1	326.9	91.6%	38.3	7.5	328.6
	准看護師	46.7	10.2	278.7	10.1%	40.4	8.3	283.3	89.9%	47.4	10.4	278.2
	理学療法士・作業療法士	30.7	4.8	277.3	49.3%	31.5	4.8	286.8	50.7%	30.0	4.9	268.1
	保育士	34.7	7.6	213.2	4.1%	30.2	4.8	225.4	95.9%	34.9	7.7	212.6
	ケアマネジャー	47.5	8.3	258.9	21.8%	43.0	8.1	281.1	78.2%	48.7	8.4	252.7
	ホームヘルパー	44.7	5.6	218.2	23.3%	40.0	3.7	235.0	76.7%	46.2	6.2	213.0
	福祉施設介護員	38.7	5.5	218.9	33.5%	35.1	5.4	235.4	66.5%	40.5	5.5	210.6

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

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

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

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

注) きまって支給する現金給与額：労働協約、就業規則等によってあらかじめ定められている支給条件、算定方法によって支給される現金給与額。

基本給のほか、家族手当、超過労働手当を含むが、賞与は含まない。なお手取り額ではなく、所得税、社会保険料などを控除する前の額である。

介護職員の処遇改善状況について

介護給付費分科会－介護事業経営調査委員会

第17回（H28.3.30）

資料1（改）

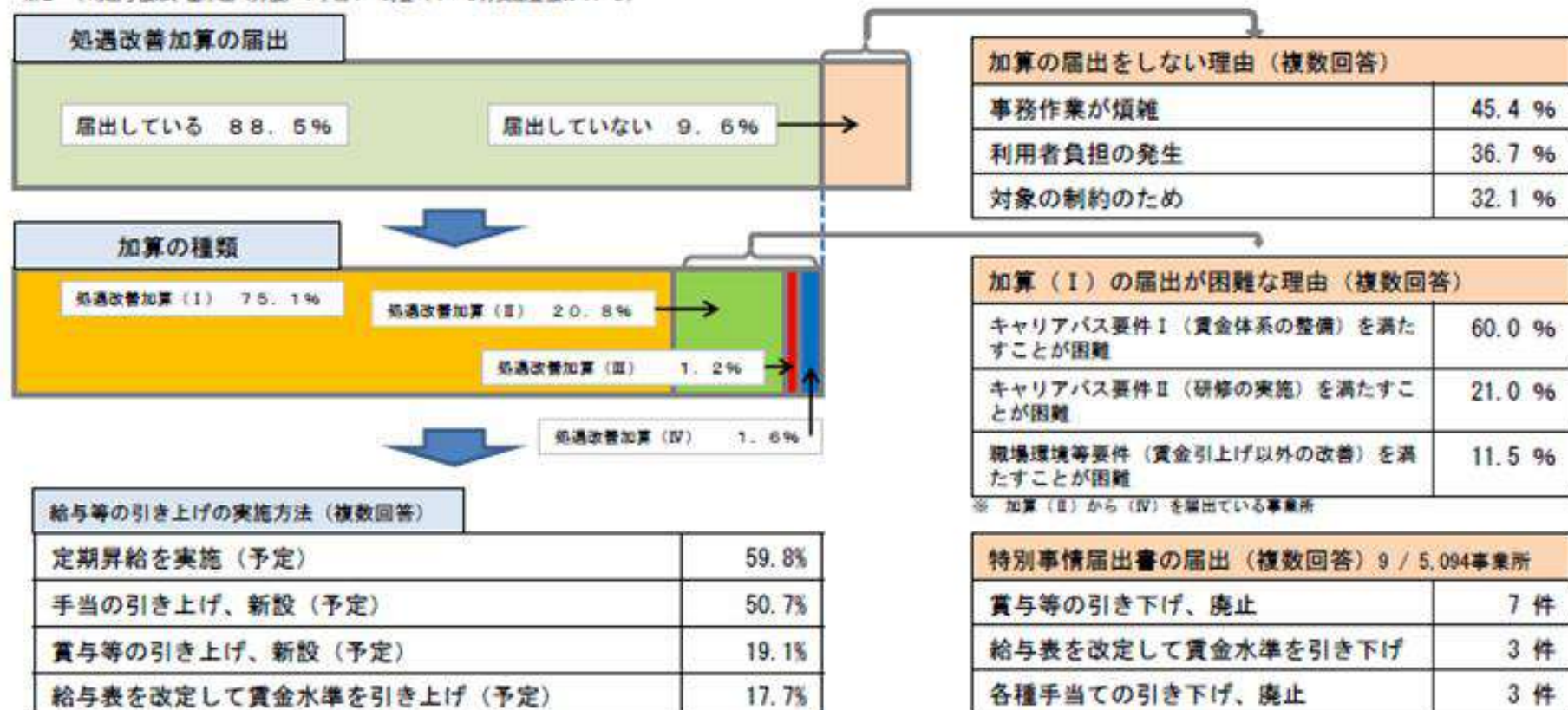
平成27年度介護従事者処遇状況等調査結果のポイント（案）

- 介護職員処遇改善加算（Ⅰ）を取得した施設・事業所における介護職員（月給・常勤の者）の平均給与額について、平成26年と平成27年を比較すると、13,170円の増となっている。

介護職員の平均給与額（月給・常勤の者）	平成27年9月	平成26年9月	差 額
介護職員処遇改善加算（Ⅰ）の届出をした施設・事業所	287,420円	274,250円	13,170円
介護職員処遇改善加算（Ⅰ）～（Ⅳ）の届出をした施設・事業所	284,410円	272,100円	12,310円

※1 調査対象となった施設・事業所に平成26年と平成27年ともに在籍している者の平均給与額を比較している。

※2 平均給与額は、基本給（月額）＋手当＋一時金（4～9月支給金額の1/6）



※ 給与等の引き上げの実施方法は、調査対象となった施設・事業所に在籍している介護従事者（介護職員に限定していない）全体の状況

介護職員の処遇改善状況について

○ 施設・事業所別にみた介護職員処遇改善加算の取得(届出)状況

介護職員処遇改善加算(Ⅰ)～(Ⅳ)を取得(届出)した事業所において、取得状況を加算の種類別にみると、「介護職員処遇改善加算(Ⅰ)」が75.1%となっている。

(結果表P1・第2表)

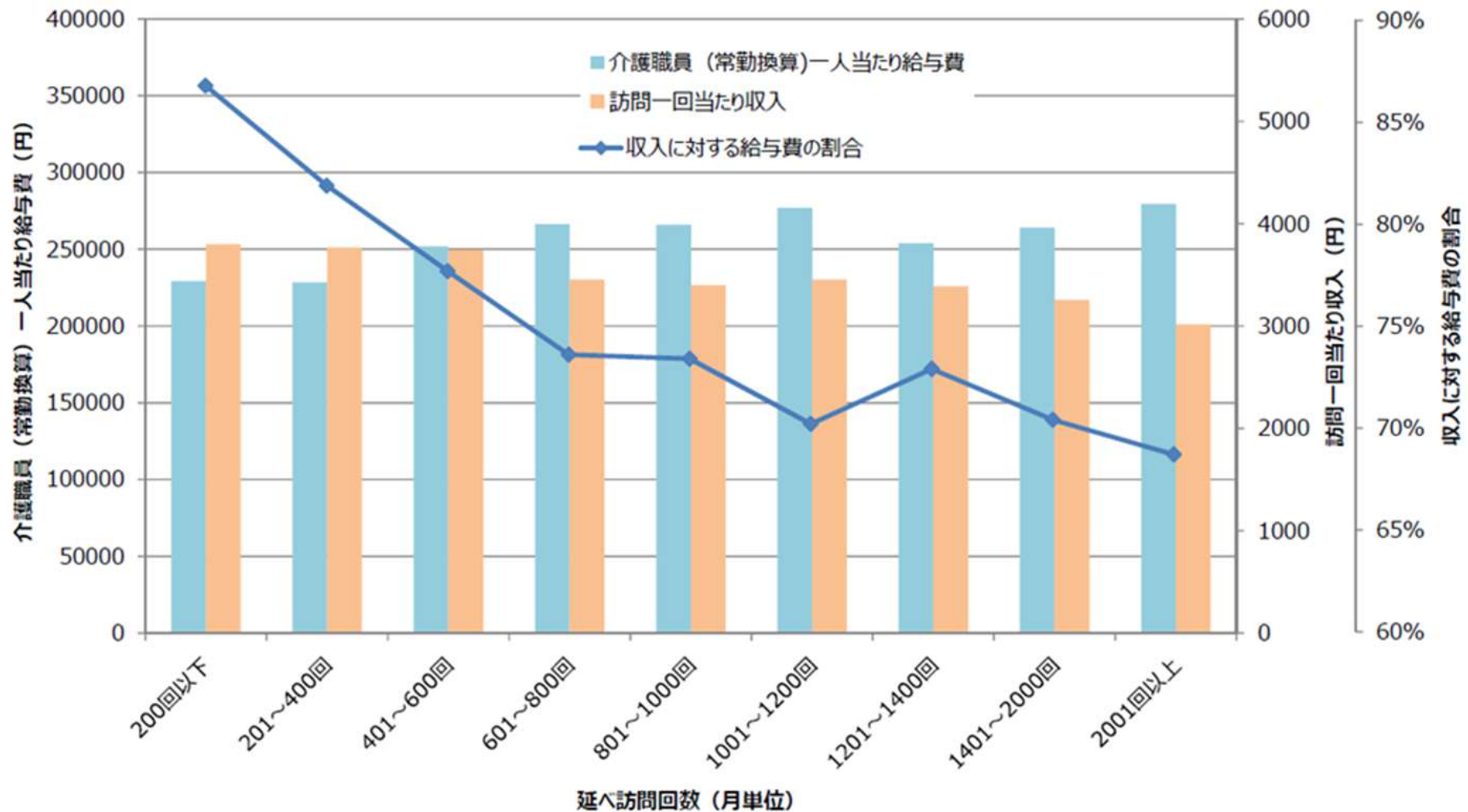
	介護職員処遇改善加算 (Ⅰ)	介護職員処遇改善加算 (Ⅱ)	介護職員処遇改善加算 (Ⅲ)	介護職員処遇改善加算 (Ⅳ)
全体	75.1%	20.8%	1.2%	1.6%
介護老人福祉施設	84.9%	12.4%	0.8%	0.7%
介護老人保健施設	79.6%	16.7%	1.1%	1.6%
介護療養型医療施設	58.3%	36.0%	2.4%	3.3%
訪問介護	72.8%	23.8%	1.1%	1.2%
通所介護	73.9%	21.5%	1.3%	1.8%
認知症対応型共同生活介護	78.0%	17.2%	1.4%	1.9%

介護職員処遇改善加算(Ⅰ):27,000円相当
 介護職員処遇改善加算(Ⅱ):15,000円相当
 介護職員処遇改善加算(Ⅲ):(Ⅱ)×0.9相当
 介護職員処遇改善加算(Ⅳ):(Ⅱ)×0.8相当

キャリアパス要件Ⅰ及びキャリアパス要件Ⅱに加え、職場環境等要件を満たす場合
 キャリアパス要件Ⅰ又はキャリアパス要件Ⅱに加え、職場環境等要件を満たす場合
 キャリアパス要件Ⅰ、キャリアパス要件Ⅱ、職場環境等要件のいずれかを満たす場合
 キャリアパス要件Ⅰ、キャリアパス要件Ⅱ、職場環境等要件のいずれも満たさない場合

事業所規模別の給与費（訪問介護（予防含む））

- 訪問介護における一人当たり給与費は、月単位の訪問回数が多い事業所ほど高い傾向にあるが、1000回を越えると減少し、再び上昇に転じている。
- また、訪問介護事業における給与費が事業収入に占める割合は65%を超え、小規模な事業所では80%を超える。

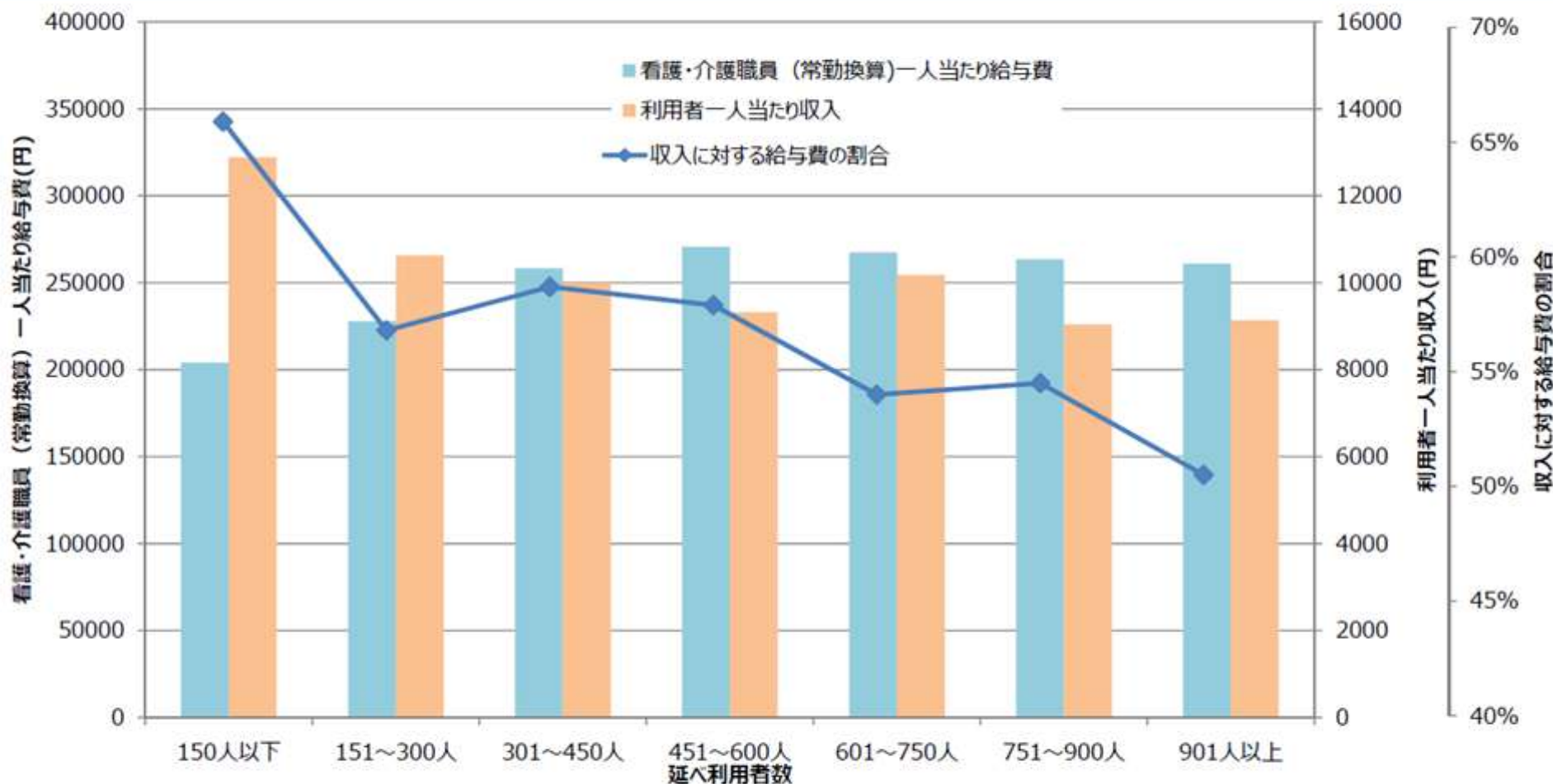


（出典）厚生労働省「平成26年介護事業経営実態調査」より経済産業省が作成

出所：将来の介護需要に即した介護サービス提供に関する研究会 報告書（2016年3月24日）経済産業省経済産業政策局産業構造課

事業所規模別の給与費（通所介護（予防含む））

- 通所介護についても、利用者数が多いほど一人当たり給与が高い傾向にあるが、延べ利用者数が450人を越えると横ばいとなっている。

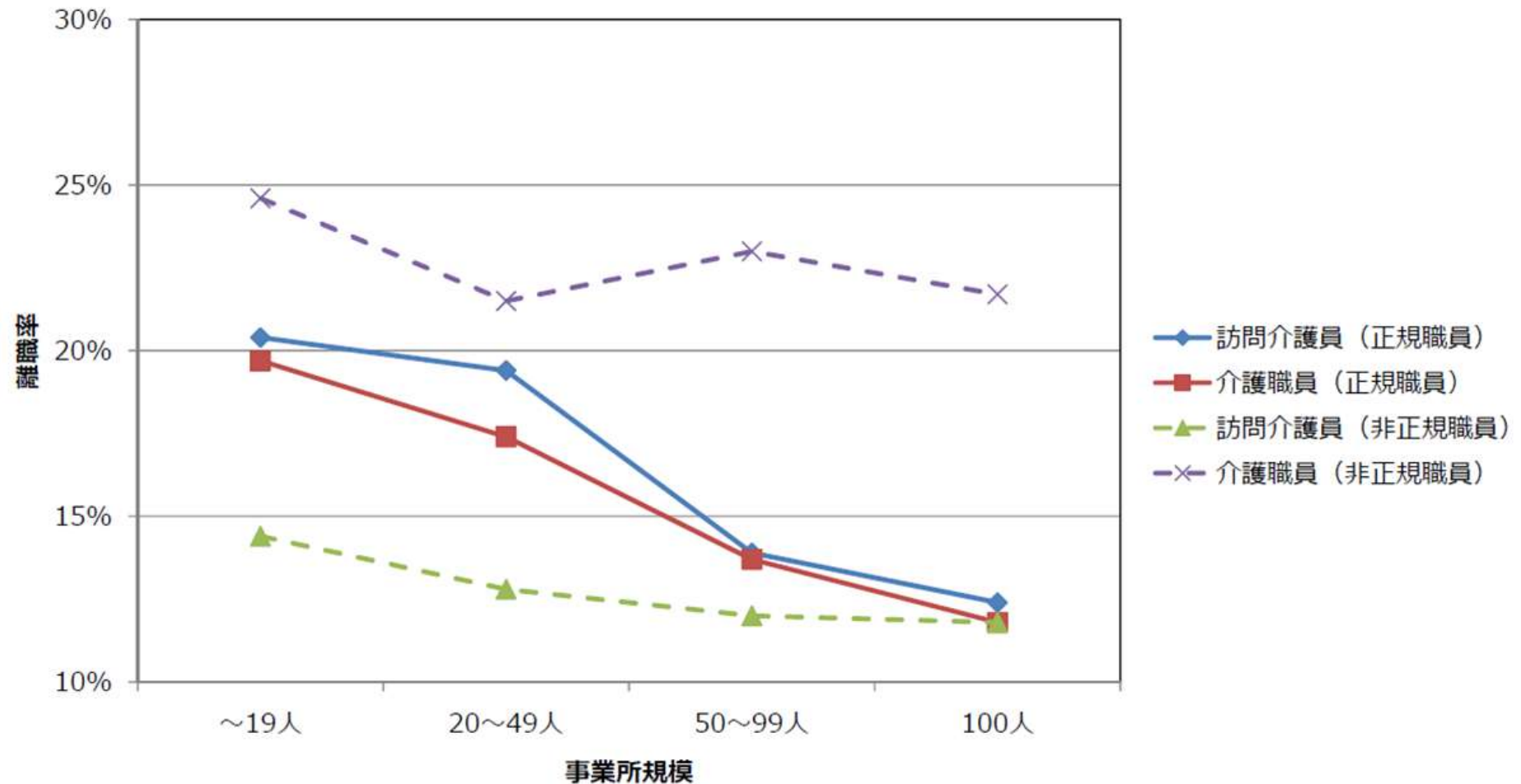


（出典）厚生労働省「平成26年介護事業経営実態調査」より経済産業省が作成

出所：将来の介護需要に即した介護サービス提供に関する研究会 報告書（2016年3月24日）経済産業省経済産業政策局産業構造課

事業所規模別の離職率

- 正職員の離職率については、事業所規模が大きいほど低い傾向にある。

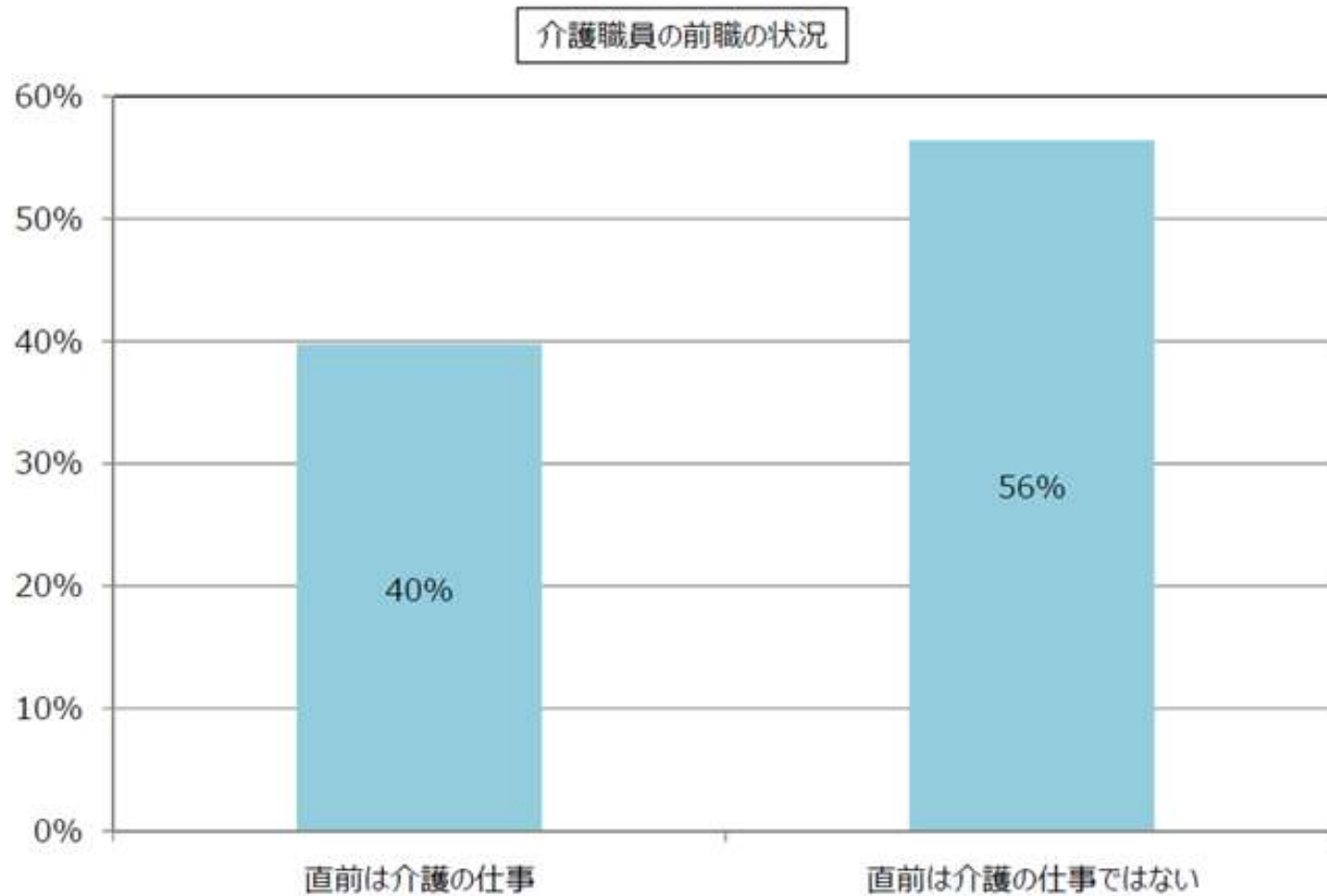


（出典）公益財団法人 介護労働安定センター「介護労働の現状について」より経済産業省が作成

出所：将来の介護需要に即した介護サービス提供に関する研究会 報告書（2016年3月24日）経済産業省経済産業政策局産業構造課

介護職員の再就職

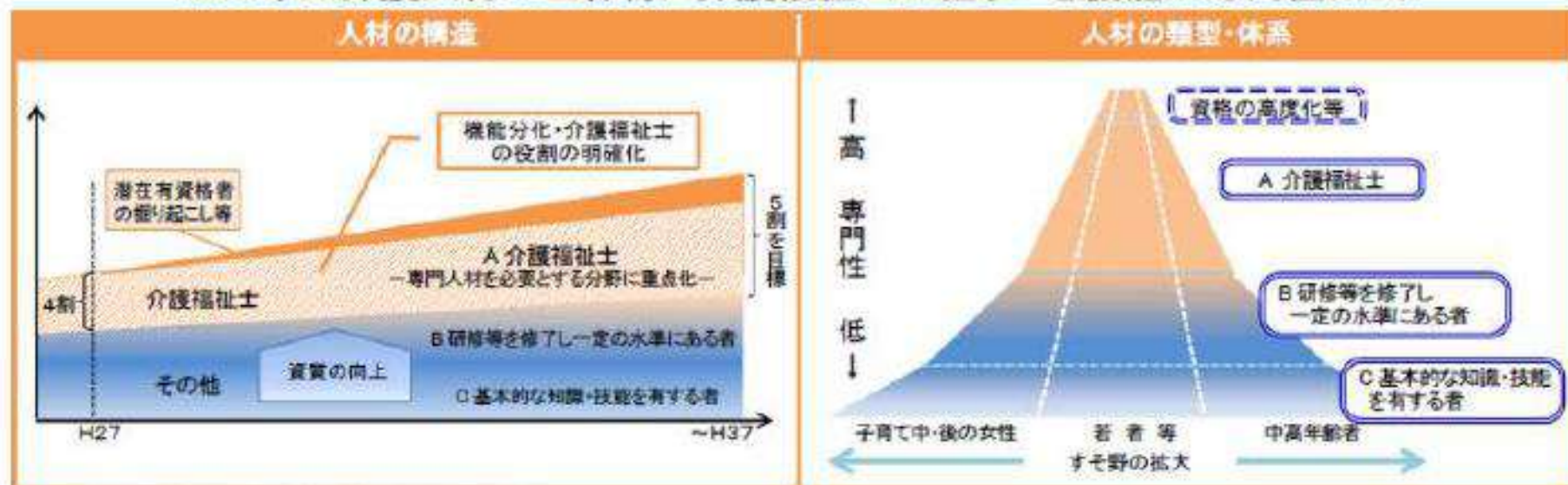
- 介護職員の離職率は全産業と比較して高い傾向にある一方、離職後に介護職に再就職する者の割合も高くなっている。



(出典) 公益財団法人 介護労働安定センター「介護労働の現状について」より経済産業省が作成

【参考】介護人材のあり方について

2025年の介護人材の全体像と介護福祉士の担うべき機能の方向性(2/2)



【それぞれの人材が担うべき役割(整理例)】

求められる役割		必要な能力(注)				
		介護実践力			改革・改善力	マネジメント能力
A層	○ 実務経験を経て養成課程で修得した知識・技術等を十分に活用し、多様な生活障害をもつ利用者に質の高い介護を実践	+++	+++	+++	+++	++
	○ 介護チームにおいて、介護技術の指導や職種間連携のキーパーソンとなり、チームケアの質を改善					
⋮	⋮					
B層	○ 利用者や状態像に応じた系統的・計画的な介護や他職種との連携等を行うための幅広い領域の知識・技術を修得し、的確な介護を実践	++	++	+	++	-
	○ 在宅・施設で働く上で必要となる基本的な知識・技術を修得し指示を受けながら、介護業務を実践	+	+	-	+	-
⋮	⋮					
C層	○ 在宅・施設で働く上で必要となる基本的な知識・技術を修得し指示を受けながら、介護業務を実践	+	+	-	+	-

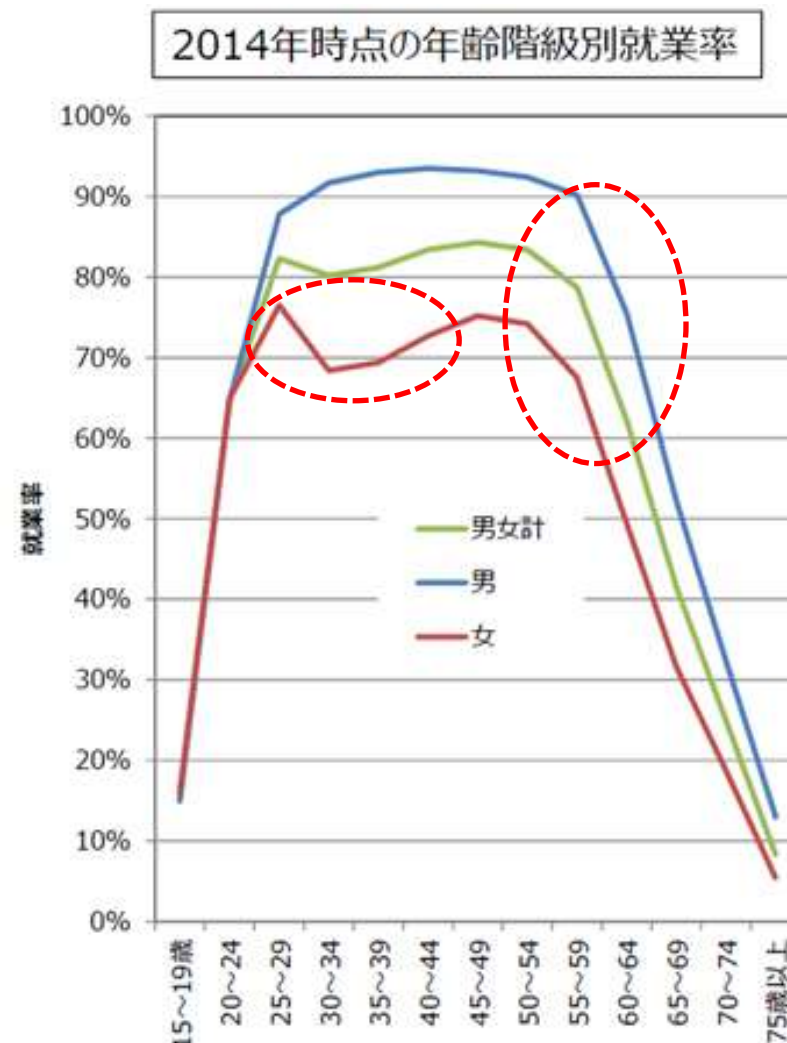
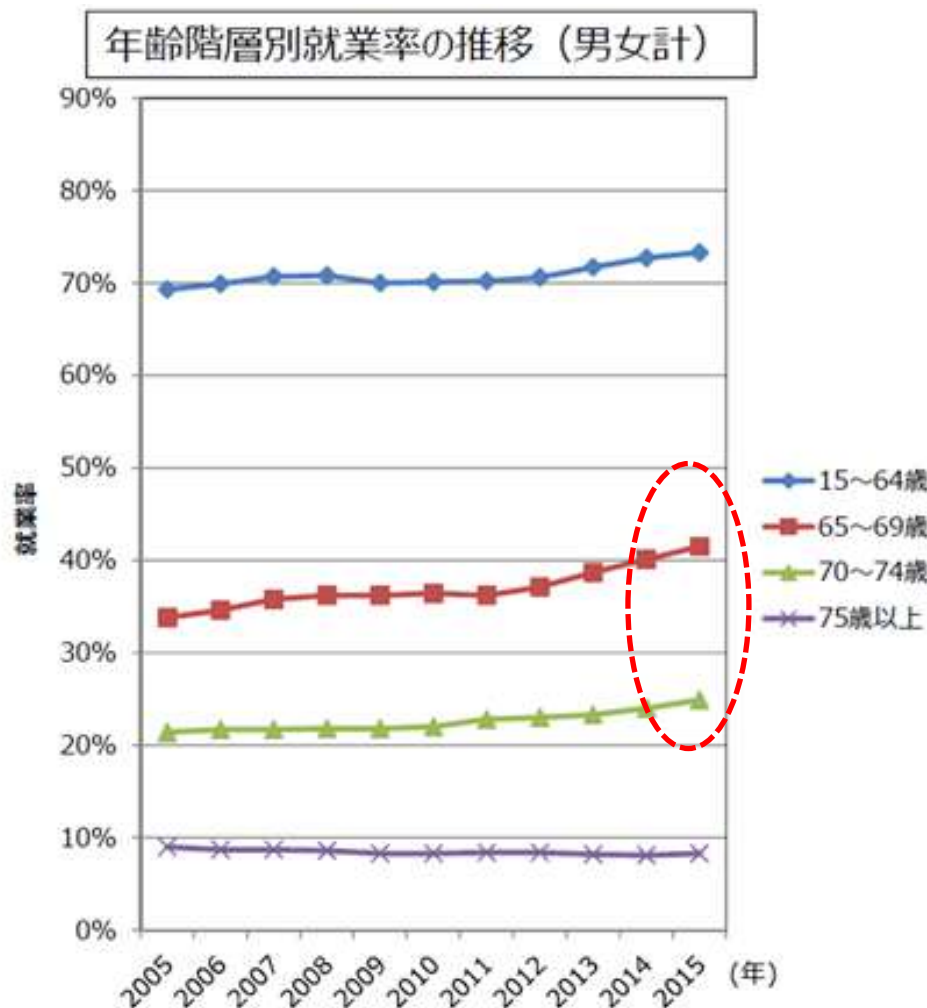
(注) 求められる能力の水準や内容の程度を+の数で表記。「業務遂行力」には、単に作業をこなすのみならず、利用者の能力を引き出す力や観察力等を含む。

介護福祉士の役割と
必要な能力の明確化

6

【参考】介護人材のあり方（年齢別就業率の推移）

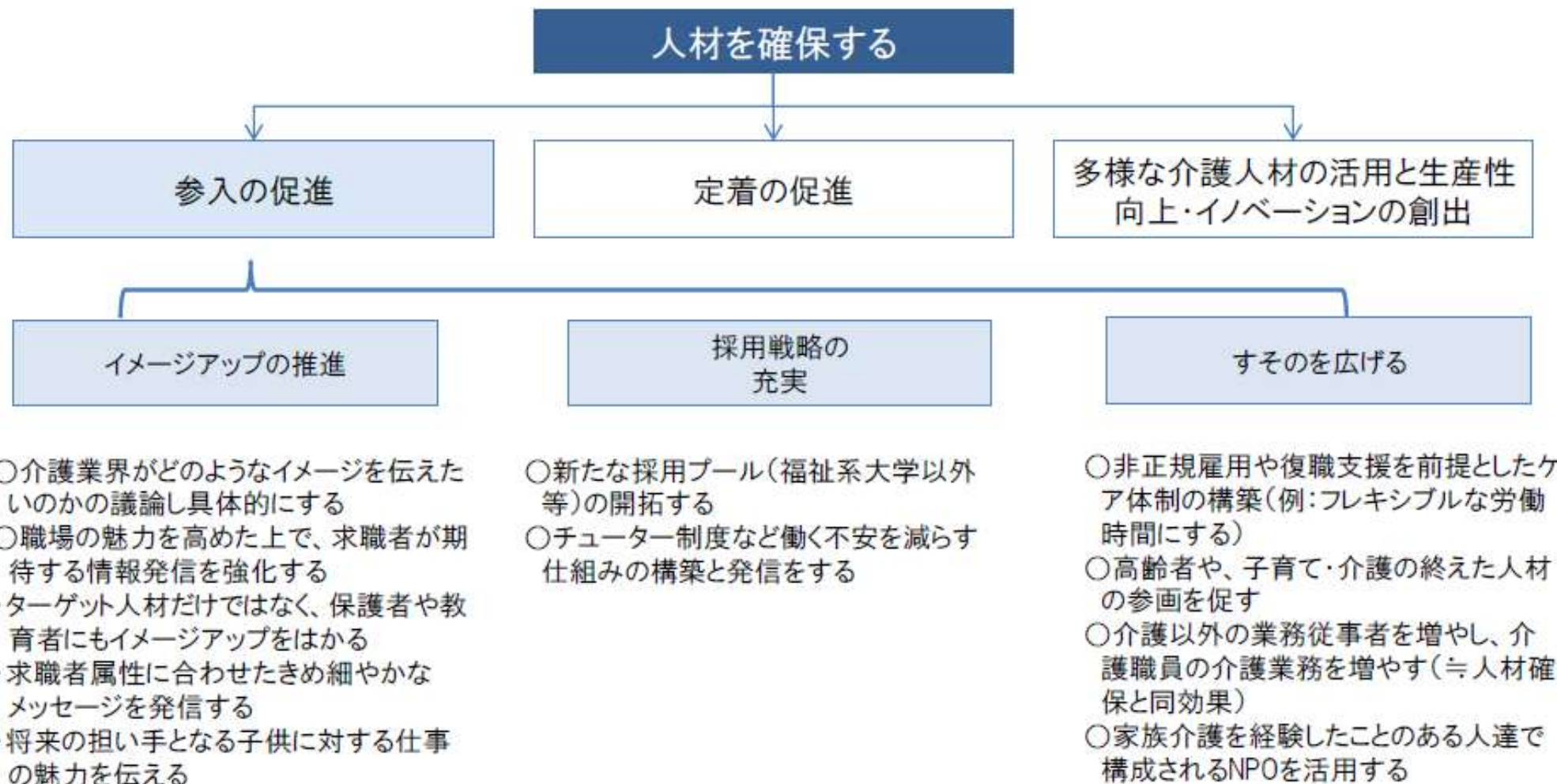
就業率は74歳までの就業率は拡大傾向。女性のM字年齢（20代後半～40代前半）へ就業へ支援、60歳前後～70歳前半等への就業や地域活動への参画など機会の拡大が大切



（出典）総務省「平成26年労働力調査年報」より経済産業省が作成

介護人材の確保について

介護人材の確保 ～参入の促進～



【参考】介護人材への取り組み

介護人材のイメージアップ・すそのを広げる取り組み

○イメージアップに関する取り組み例 全国介護事業者協議会
平成 22 年に訪問介護の仕事の魅力を伝える冊子「Care(ケア)」を
2 万部制作し、全国の高校に配布。ファッション雑誌風のデザインで、
若者が読みやすい仕立てにした。



○すそのを広げる取り組み例 社会福祉法人 あかね

【概要】

未経験者は自分の介護技術に対する不安が大きいため、まずは敷居を下げて、介護の現場を知ってもらえるように「サポート職」を設けている。役割は介護職の業務のサポートであり、具体的には食事の配膳やリネン交換を行う。

【成果】

求人広告の「未経験者特集」に掲載したところ、時給は介護職より若干低いにもかかわらず、多数の応募があり、求人にかかる費用対効果が非常に高い。

未経験者に対しては、研修を通じて、介護士に育てていく。応募者の中には介護福祉士取得者もあり、「blankが大きくて不安なため、サポート職から取り組みたい」という潜在者の獲得につながっている。ということだった。



【参考】参入の促進（介護人材の採用と課題）

介護事業者における介護人材採用と課題 ヒヤリング(1)

ヒヤリング先	①沿革・属性	②採用対象・体制	③採用の現状(課題)	④採用の取組	⑤特徴的な取組 (成果を挙げた取組)
(株)アール・ケア (岡山県玉野市)	- 創業年:1990年 - 主要サービス:施設(通所系) - 職員数:320名 - 事業展開エリア:同一都道府県内で展開	- 新卒者の定期採用が中心(本年は10名)。 - 採用の多くはセラピストのため、専門職種については有資格者を前提としている。 - 中途採用は補助的位置づけ。 - 人事担当部署が採用を実施。 - 選考は、書類審査、面接、一般常識、スキルチェックなど。 - 問い合わせ時の電話対応等も選考材料とする。	- 総務系の職種において一般企業へ人材が流れている。 - 大規模小売店開業により若い人材がそちらに流れている可能性がある。 - 会社説明会から応募にいたる件数が例年より少ない印象。 - 高いブランドイメージがハードルとなり学生が応募を躊躇している印象。	- 自社の若手職員によるリクルーター活動。 - リクルーターからの紹介者に対する随時見学対応。 - 専門学校や大学の教員との関係構築。 - 大学近隣駅への看板設置。 - 中四国、九州の合同就職説明会への参加。	- 学生の就職先選定にはゼミの教員等の意向が大きな影響を与えるため、教員を社内研修の講師として招聘し、関係を構築。 - 教員に質の高い事業を提供していることを理解してもらい、在校生の紹介につなげる。
(株)アクセス (東京都大田区)	- 創業年:1999年 - 主要サービス:施設(通所系) - 職員数:65名 - 事業展開エリア:単一市区町村内で展開	- 新卒・中途を問わず、随時採用が中心。 - 経営者が採用を担当。 - 採用は面接が中心。	- 基本的に人材は充足しており、採用にも困っていない。 - 地域のシルバー人材をサポート職として採用したが、アセスメントの視点がなく、自身で成長する意欲が感じられないため高齢者活用は難しいと感じた。	- 質の高い介護の実践とその取組のアピール。 - 地域の事業者団体や専門職団体に参画し、地域の人材情報を入手。 - コミュニティカフェを通じた地域の求職者情報の入手。	- 地域の様々な団体に参画し、また、地域とのつながりづくりのための仕掛けを構築。 - 仕事を探している地域の住民などに対して声掛けを行う。 - 介護保険制度の枠を超えた取組を行い、バーンアウトした専門職の受け皿となる。
(株)アクタガワ (静岡県)	- 創業年:1999年 - 主要サービス:訪問系 - 職員数:650名 - 事業展開エリア:同一都道府県内で展開	- 事業拡大を背景として新卒者の採用に注力。特に訪問介護は人材確保が難しく、新卒から配属(大卒2:高卒1)。 - 全社的には新卒・中途を問わず採用を実施。 - 人事担当部署が採用を実施。 - 新卒者の選考は、筆記、グループディスカッション、役員面接、社長面接の4段階。	- 合同就職説明会の集客力が落ちている印象。 - 積極的に就職先を探そうとする学生が少ない。企業からの連絡を待つ学生が多い印象。 - 中途入職者について、前職のやり方を引きずる傾向があり、理念等の浸透が難しい。	- 会社説明会における若手職員による説明の実施。 - 求人情報WEBサイトの活用と同サイトが所有するデータを活用した採用戦略の検討。 - 介護イメージを変えるためのパンフレット作成(スタイリッシュなイメージ)。 - 内定者フォローの徹底(毎月のイベントや研修の実施)。 - TVCMを放映し、会社の知名度向上を図っている。	- 学生が最も気にする「どういう人と働くか」という疑問に応え、また、介護のイメージを変えるようなパンフレットを作成。 - 様々な人から自身が認められて内定を得たという自信を持ってもらうため、多段階選考を実施。
(社福)一廣会 (川崎市)	- 創業年:1994年 - 主要サービス:施設(入所系) - 職員数:163名 - 事業展開エリア:単一市区町村内で展開	- 新卒採用は数名。 - 中途は適宜採用。	- 社会全体の意識として介護に対するマイナスイメージがある。 - 学生本人のみならず教員や保護者に対しても介護の職場について正確に伝える必要がある。	- 合同就職説明会のブースづくりへの工夫(人が集まるブースづくり)。 - 職場体験や実習の受入れ。 - 新卒者向けパンフレットの作成。	- 説明会で「待ち」の姿勢から、積極的に声を掛ける姿勢へ転換。 - ブースで職員の写真やプライベートを伝えるパンフレットを配布。 - 来訪者に職員が採用試験や面接のヒントを伝え、説明会以外では得られない情報を提供する(プレミアム感の醸成)。

【参考】参入の促進（介護人材の採用と課題）

介護事業者における介護人材採用と課題 ヒヤリング(2)

ヒヤリング先	①沿革・属性	②採用対象・体制	③採用時の課題	④採用の取組	⑤特徴的な取組 (成果を挙げた取組)
(社福) 篤園 神戸事業部 (神戸市)	- 創業年: 1997年 - 主要サービス: 施設(入所系) - 職員数: 704名 - 事業展開エリア: 単一市区町村内で展開	- 新卒者が中心。 - 中途採用も随時実施。 - 紹介会社等も活用。 - 採用は事業部単位で実施。	- 例年になく内定辞退者が多くなっている。福祉系大学の学生も公務員や一般企業に流れている。 - 高校生を対象とした採用を行おうと考えているが、大手企業がこれまで採用をしていなかった高校生にも注目をし始めており、人材獲得競争が激化している印象。	- 大学生を対象とした有給・長期インターンの実施 - 求人情報WEBサイトのデータを活用した大学別ダイレクトメールの作成・送付(当該大学のOB/OGに掲載した内容)。 - 職員研修の充実と内容の対外的なPR(予定)。 - 就職課や大学のゼミ等への訪問、会社説明。	職員研修の充実を図り、その取組を対外的に伝えていくことが人材の確保に向けて重要。
株式会社 エイチ・エス・エー (神奈川県小田原市)	- 創業年: 1999年 - 主要サービス: 施設(通所系) - 職員数: 233名 - 事業展開エリア: 単一市区町村内で展開	- 新卒は定期採用。中途は随時採用が中心。 - 選考は面接1回のみであり、よほど問題がない限り原則採用。	採用の募集を実施すると、それなりに応募者が来るため、採用については特段困っていない。	- 応募者を原則的に採用。 - 一度、当社を辞めた方でも、当社を再び希望すれば採用するケースもあり。	同社と採用決定者の相互理解を深めるため、採用後に3カ月間トライアル契約期間を設定。トライアル期間終了後も入社を希望する場合は本採用。
(社福) 吉祥会 (神奈川県寒川町)	- 創業年: 1992年 - 主要サービス: 施設(入所系) - 職員数: 96名 - 事業展開エリア: 単一市区町村内で展開	- 定期的に高卒者を3、4人、大卒者を1、2人採用している。 - 地元の高卒者の定期採用を重視している。 - 中途採用はほとんど行っていない。	—	- 職場体験や実習、インターンシップの受入れ。 - 採用後のミスマッチを予防するために入職前の職場体験を実施。 - ハローワークを通じた高校生向け説明会を実施。	- 地元高校の教員と継続的に接点を持ち、法人の求める人材像を伝えることで適性のある学生を紹介してくれるようになる。 - 好条件で採用することにより定着が進み、教員にも就職先として信頼されるようになった。 - 地元人材を採用することにより、出産等のライフイベント等があっても長く勤めてもらえる。
株式会社 ケアサービスとも (東京都足立区)	- 創業年: 2005年 - 主要サービス: 施設(通所系) - 職員数: 125名 - 事業展開エリア: 単一市区町村内で展開	- 常時1～2名不足しておりハローワーク経由で随時募集。 - 無資格者でも採用を行う。 - 今後、新卒採用に力を入れていく予定(来年度2名入社)。	- 介護に対して高い意識を持つ人材の採用に苦労している。 - 他法人からの中途採用者はすぐに転職する傾向がある。	- 高校に対して求人票を提出。高校の就職担当者と面会し、当社のPRを実施。 - ハローワーク主催の会社説明会に参加。 - ホームページを充実させ、頻繁に情報を更新することにより、学生の当社に対する関心を高めよう。	- ハローワーク主催の説明会に参加し、高校生に対して働きながら資格が取れるという点をPR。 - 採用確保のためには自社の強みをPRしなければ、応募につながらない。そのため、新人研修の充実が必要。

【参考】 参入の促進 (介護人材の採用と課題)

介護事業者における介護人材採用と課題 ヒヤリング(3)

ヒヤリング先	①沿革・属性	②採用対象・体制	③採用時の課題	④採用の取組	⑤特徴的な取組 (成果を挙げた取組)
㈱ケアネットサービス (栃木県宇都宮市)	・創業年:1996年 ・主要サービス:訪問系 ・職員数:80名 ・事業展開エリア:複数の都道府県で展開	・中途採用が中心。 ・新卒者も募集している(ホームページに募集要項を掲示)。	・人材確保面で大きな課題はないが、特定の技術や資格を有した人材の確保が難しいと感じている。(喀痰吸引など)	・離職した人材(離職する人材)との良好な関係の構築。 ・パートを希望する求職者のため独自に登録WEBサイトを作成。 ・未経験人材を採用し、新設の自社研修センターで育成を実施。	・離職した人材の悩み相談などに対応し、OB会等にも参加するなど良好な関係を構築する。 ・一度辞めた職員でも、離職理由が改善することで同社に戻ってくることも多い。
㈱ケアワーク弥生 (東京都文京区)	・創業年:1953年 ・主要サービス:施設(通所系) ・職員数:200名 ・事業展開エリア:単一市区町村内で展開	・中途採用が中心だが、介護未経験者が多い。 ・最初は非常勤として採用し、3か月後に常勤とする。 ・採用は経営者が担当。	・採用についてはそれほど困っていない。	・公的な助成金を活用し、未経験人材を採用。職員が働きながら資格を取得する取組を実施。 ・求職者を引き付けるため事業所内の様々なケアの取組やイベント、介護に関する取組をブログやホームページにより発信。	・求職者を引き付けるため事業所内の様々なケアの取組やイベント、介護に関する取組をブログやホームページにより発信。
京急ライフサポート (横浜市)	・創業年:2000年 ・主要サービス:訪問系 ・職員数:43名 ・事業展開エリア:単一市区町村内で展開	・随時採用が中心。 ・月1〜2名程度の応募がある。	・特に大きな課題はない。	・グループ会社の駅や商業施設等、人が多数集まる場所へのポスター掲示やチラシの設置を行う。	・グループ会社が運営する人が集まる施設にチラシを設置。 ・チラシを設置してから応募者が大幅に増加。
(社)福 湘南育成園 (神奈川県鎌倉市)	・創業年:2002年 ・主要サービス:施設(入所系) ・職員数:100名 ・事業展開エリア:単一市区町村内で展開	・新卒、中途を問わず採用。 ・採用については施設長が中心になり実施している。 ・日本に住む外国出身者も採用している。 ・選考プロセスに入る前の段階での職場実習を必須とし、その後の選考に進むか求職者・法人側双方が判断する。	・生産年齢人口が減少する中で採用状況が改善する可能性は低いと考えている。	・学校訪問、ホームページ、ハローワーク、折込チラシ、職員による口コミなど様々な手法で採用を行う。 ・外国出身のスタッフについても特別視せず、職場の仲間、一人の職員として接している。	・色々な方法を試しているが、最も有効なのは「口コミ・紹介」あるいは「地域での評判」である。 ・同法人では育成体制を整え、処遇改善を進め職員を大切に育てる風土を作ってきた。 ・同法人の組織風土の良さが地域の介護職の間で評判になり、応募増につながっている。

【参考】 参入の促進 (介護人材の採用と課題)

介護事業者における介護人材採用と課題 ヒヤリング(4)

ヒヤリング先	①沿革・属性	②採用対象・体制	③採用時の課題	④採用の取組	⑤特徴的な取組 (成果を挙げた取組)
創心会 (岡山県倉敷市)	- 創業年:1996年 - 主要サービス:施設(通所系) - 職員数:642名 - 事業展開エリア:複数の都道府県で展開	- 採用の中心は新卒者であり、本年度は30名程度採用。 - 中途については、他法人からの転職者が多い。	- 学生が安定志向で大手企業等に流れている。 - 中小企業も新卒採用に力を入れており、競争が激化している。 - 合同就職説明会でのブース訪問者や会社説明会参加者に減少が見られるが、必ずしも応募人材の質は低下していない。	- 合同就職説明会への参加。 - 学校での説明会を開催。 - ホームページのデザインや内容にこだわり、他社との違いを打ち出し、求職者の目を引くようにしている。 - 中途採用については、ポスティングを行うことがある。 - 事業所のある地域で、独自の就職説明会や施設見学会等を行っている。	- 会社説明会の内容の充実を図っている。 - 説明は若手職員が担当し、理念を伝達し、キャリアパス、リハビリなどのシミュレーションを必ず行うようにしている。 - 説明会のプログラムの中で、必ず見学会を開催し、働くイメージを持てるようにしている。 - 一回の説明会には10~20人程度が参加している。
(社福)二津屋福祉会 (神奈川県大和市)	- 創業年:1997年 - 主要サービス:施設(入所系) - 職員数:110名 - 事業展開エリア:単一市区町村内で展開	- 毎年、新卒者を2~3名程度採用。想定通りの人数を確保できている。 - 中途については、欠員補充時のみ募集を行う。	- 近隣自治体に施設が増加しているため、人材の確保が難しくなっている。 - 未経験人材を採用しているためか、介護に対する思い入れがあまりない方、他に仕事がないために応募してくる方が増えた印象がある。	- インターンシップの実施。 - 職員の出身校への求人票の送付。 - 無資格・未経験人材の募集。 - ハローワークや折込チラシ、フリーペーパー、ホームページなど様々な媒体を用いて募集。	- 採用が難しくなり、無資格・未経験の人材を採用し、法人内で育成する方針へシフト。 - 応募者の数が増え、比較的質の高い人材を採用することができるようになった。
働やさしい手 (東京都目黒区)	- 創業年:1993年 - 主要サービス:訪問系 - 職員数:5,559名 - 事業展開エリア:複数の都道府県で展開	- 新卒者、中途者とも多数採用。 - 新卒者については大卒者を中心に50名程度採用。 - 採用は人事部が実施する。	- 中途者について、応募者が集まりにくくなっている。 - 希望給与との差、人材の質の低下などが見られる。 - 新卒者について、業界全体のイメージが悪く、親の反対などもある。特に今年度は応募者が集まらない。	- 新卒者向けには、会社案内パンフレットの作成、求人情報WEBサイトの活用、学校訪問、合同就職説明会など。 - 中途者向けに内定までの期間の短縮化、前職との給与格差を縮小する給与査定制度などを導入。 - 県外就職意向の強い沖縄県等での採用活動の実施。	- 内定までの期間の短縮化については、これまで応募から内定まで2週間かかっていたものを最短3日に短縮。選考中に他事業者に就職してしまうケースを防ぐ。 - 前職との給与差が原因で内定辞退されることを防ぐため、評価の高い人材については高い給与水準で採用している。
(社福)山中福祉会 (神奈川県大和市)	- 創業年:2000年 - 主要サービス:施設(入所系) - 職員数:152名 - 事業展開エリア:単一市区町村内で展開	- 本年度の内定者は計画通り6名(専門卒2名、高卒4名)。 - 中途採用は必要に応じ実施。 - 施設見学者の80%は応募につながっている。	- 資格の有無で採用を決めているわけではないため、初任時の技術レベルに差が生じている。 - 単に募集をするだけでは、応募者が集まらない。	- 地域の福祉系学校(高校、専門学校、大学等)へ訪問し、就職担当者との関係を構築。 - ホームページ、パンフレット等充実。 - 初任者研修を運営する事業所へ連絡し、自法人の求人情報を提供する時間を確保してもらう。 - 実習生の受入れ。	- 高校への訪問が効果を上げている。現在は、月30校ほど訪問。 - 飛び込み営業のような形での訪問から始め、パンフレットのデザインを改善し、毎年継続して訪問することにより徐々に学校側と関係を構築。 - 定期的に就職者の様子等を学校側へフィードバックしている。

【参考】参入の促進 (地域児童との交流)

「いばらぎ介護体験キャンプ2015」～高齢者と地域児童の交流を通して～

- 茨城県福祉介護事業協同組合の事業として立案。
- つくば市教育委員会の後援を頂き、市内の小中学校に募集チラシを配布
- （独）国立青少年教育振興機構「子どもゆめ基金」の採択
→ **15名の応募**
- 「あいりレーつくば」にて実施
（単独型短期入所生活介護・小規模多機能型居宅介護）
→ **当日利用者 40名**



【参考】 参入の促進 (地域児童との交流)

「いばらぎ介護体験キャンプ2015」～高齢者と地域児童の交流を通して～

1日目 (午前) 高齢者施設での注意点の説明
高齢者との接し方の講義
車いすの操作方法について



1日目 (午後) 高齢者へ挨拶
介護現場のレクリエーション見学
自分達でレクリエーションを企画



この時点では、高齢者に近寄ることができない児童が多数いた。

2日目 班に分かれ、レクリエーションを実践

①緊張しながら説明



高齢者の皆様はかたずをのんで
子供たちを見守ります、応援の
声も聞こえました。

高齢者と子どもの距離が
近くなっています。



②一緒にレクリエーション

③子どもも高齢者も本気！



普段レクリエーションに参加され
ない利用者様も参加され、大きな
盛り上がりを見せました。

子どものレポートより

- ①みんなで楽しめるように考えるのが難しかった。
- ②ありがとうと言ってもらえて嬉しかった。またやりたい。

職員の報告より

子どもが参加者全員分のプレゼントを作っていた。見習うべき。

高齢者の声より

- ①私の孫もあのくらいの年なの。
- ②にぎやかでよかったね、かわいいね。

それぞれに
良い刺激

継続することで

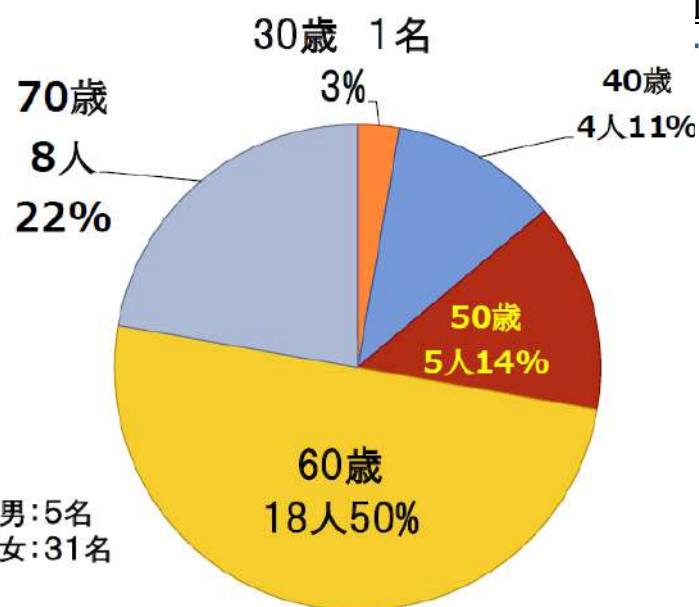
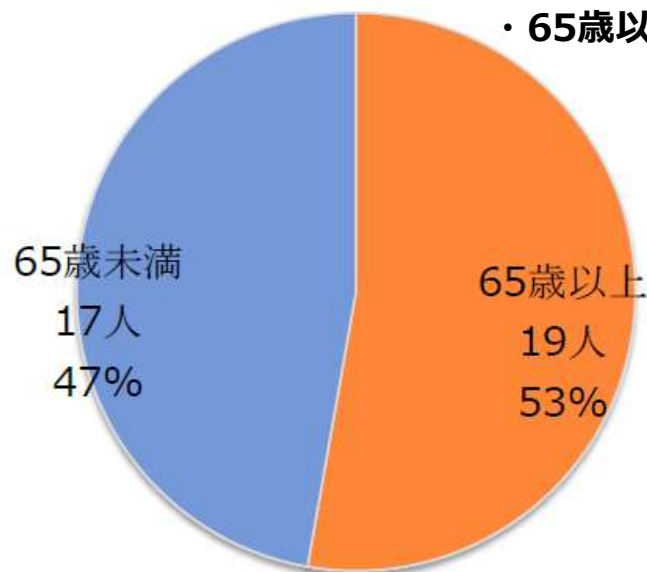
サービスの質向上だけでなく
地域の介護力の向上

【参考】 参入の促進（高齢者の介護職員が活躍）

（株）ケア・アカデミー 葉っぱのフレディ

介護職員（2014年4月）

・ 65歳以上が53%、60歳以上では、72%



男:5名
女:31名

（株）ケア・アカデミー
葉っぱのフレディ

所在地：東京都中野区

設立：1999年10月

職員：約30名（情報公表より）

※5年以上81.5%

事業：訪問介護、居宅介護支援

※開設以来継続中：毎月第4土曜日

定例学習会実施、出席率は90～100%

開設15年……

当時40～50代だった人が
現在：60歳以上…9名

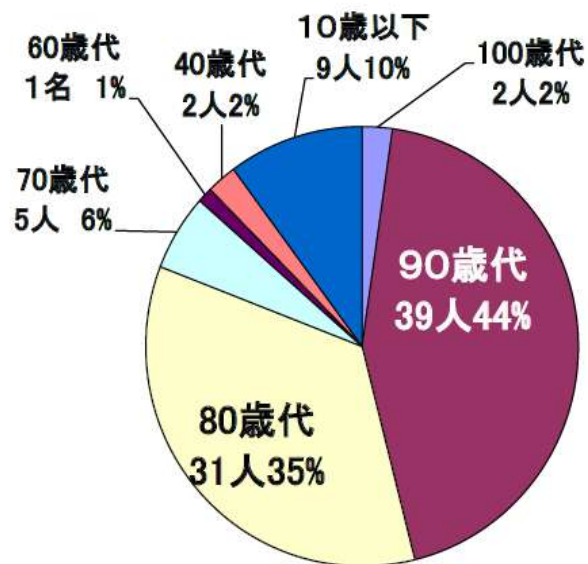
（内、70以上…3名）

60歳以上で入社した14名
6～8年以上勤務
（内70代6名）

【参考】 参入の促進（高齢者の介護職員が活躍）

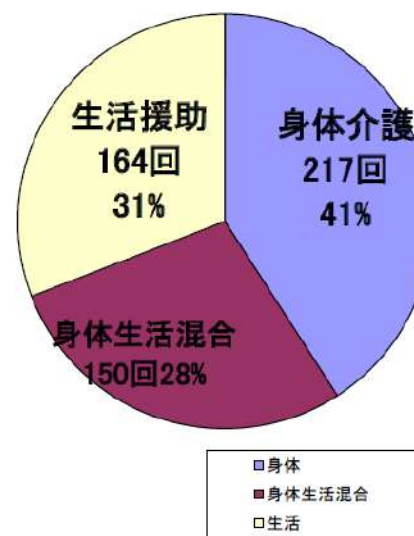
（株）ケア・アカデミー 葉っぱのフレディ

利用者の状況（2014年3月）



あ 3歳児から最高齢は106歳まで……
80～100歳まで80%を占める。高齢者が多い中、ヘルパーは多くの事を学ぶ。
…このように年を取りたいなー こうはなりたくない！
御高齢の方から、逆に元気を頂き、明日の活力に…

サービス区分(H26/3月)



身体介護:

観察・食事介助・排泄介助
おむつ交換・清拭・入浴介助
身体整容・移動介助・体位変換

生活援助:

掃除・ゴミ出し・洗濯・整理
ベッドメイキング・シーツ交換
布団干し・衣類の整頓
調理・買い物

身体・生活混合: 上記の混合

※医療的ケアは、身体介護に含む(吸引・吸入・服薬・塗布・座薬)

【参考】 参入の促進（高齢者の介護職員が活躍）

（株）ケア・アカデミー 葉っぱのフレディ

シニア・ヘルパーについて

- ①ヘルパーとして仕事に対する熱意と誠意がある。非常に元気である。
- ②自身の老いを経験し、年齢も近いことから、
○ 高齢者の気持ちを理解出来る
○ ⇒高齢者に安心感を与える事が出来る
○ ⇒傾聴が上手い。共感出来る
- ③介護する事の喜びを感じ、相手に対し感謝する気持ちが強い
- ④年齢を意識しないく長所であり短所でもあり

シニアヘルパーは、前向きに学びと努力し物事をポジティブに考える人が多い

- シニアスタッフの殆どが、入社時ヘルパー2級だった。
- 年を重ね、**介護福祉士**を受験し、
- さらに、**ケアマネジャー**に合格し、
- 更に**社会福祉士に合格**と、非常に努力家が多い。現在スタッフ全員の中で 1/3 以上が、介護福祉士に合格している。
- 特に59歳で入社した男性ヘルパーは、
- 一番乗りで**介護福祉士⇒ケアマネジャー**
- ⇒**社会福祉士を網羅し、現在74歳現役で**
- **ケアマネジャーとヘルパーを兼任し、週二日勤務**をしている。彼はさらなる挑戦をしている。

【参考】参入の促進（高齢者の介護職員が活躍）

(株)ケア・アカデミー 葉っぱのフレディ フレディ・マスターについて (9名：70～74歳6人、65～69歳3人)

“マスターはフレディの顔

- 2011年12月に6名がフレディ・マスターになった。
CAHFで10年前後務めた人が選ばれる…現在9名
フレディの全スタッフの模範となる意識を持つ。
- マスター誕生の由来:65歳以上になったヘルパー達が、
「私たちはまだ働いてもよいのだろうか?」と、日常の会話の中でふ
と漏らした…それを聞いて、若いヘルパー達と同等に、役割分担
をスムーズにする意味から、マスター制を作った
- 、『フレディ・マスター表彰式』で、スタッフ全員の前で、賞状を授与
○ する。
- マスターは年3～4回程度、自主的に研修会を実施する。

フレディ・マスターとは どんな人?

- ①自身の老いを自覚しつつ、ポジティブに介護する姿勢を持つ。
- ②決して無理しない、自身の能力を知っている。
- ③健康の自主管理が出来る。
- ④控えめである。
- ⑤自分の価値感、我を通さない⇒〇〇さんにしてあげる
- ⑥自己満足 しない心のケアが出来る人
- ⑦良いものを伝え、利用者に楽しさや希望を感じさせる事が出来る。
- ⑧自己満足 しない心のケアが出来る人。利用者の出会いを感謝できる
- ⑨人の話が傾聴できる…聴くことが大切と感じるころが有る。
- ⑩私は年だからと言わない。趣味が豊富。
- ⑪新人ヘルパーに優しくアドバイスや、必要時、実地指導する

◆マスターの条件を半分位、満たした65歳以上の者を面談の上で決定

【参考】参入の促進（潜在的有資格者の掘り起こし）

岐阜県（社福）新生会・(株)新生メディカルの取組み

CASE：潜在的有資格者の掘り起こしに向けた取組（NP0法人校舎のない学校）

岐阜県内で特別養護老人ホーム等を運営する社会福祉法人新生会や訪問介護サービスを手掛ける株式会社新生メディカルのグループ法人であるNP0法人校舎のない学校では、潜在的な有資格者の掘り起こしに向けた事業を行った。

同事業は、平成24年および同25年の2年間にわたり、岐阜県の補助金を活用して行われた。1年目は、折込チラシや自治体の広報誌などで告知をした上で、法人グループのトップを講師とした「介護の魅力」を伝える100名規模の講演会を実施。その後、講演会参加者を対象として実技研修と施設見学会を開催した。また、2年目には、新生メディカル職員の個人的なつながりで声をかけたヘルパー資格を持つ主婦層を対象に「働くことの意義」に関する講義と介護の現場で働く職員との意見交換を中心とした20名～30名規模の小規模なイベントを岐阜県内の複数のエリアで実施した。

1年目、2年目ともに80万円程度の予算をかけ、最終的に他施設に就職した方も含めて1年目に3名、2年目に6名の人材の掘り起こしを実現し、当法人で採用した職員は、現在も継続して働いている。同法人によれば、短期的な人材確保だけでなく、将来、家庭環境等が落ち着けば介護業界に戻ってくる人材の掘り起こしにもつながっており、求人広告等を掲載するよりも費用対効果は大きいと考えている。

介護人材の確保 ～定着の促進～



アクタガワの教育制度

「教育制度の充実とキャリアパスへの連動」

- ・チーム研修（知識編）
- ・チーム研修（技術+接遇編）
- マンツーマン技術指導
- キャリアパス制度に基づく研修
 - ・マナー研修
 - ・新入社員研修
 - ・社外研修
 - ・社外講師研修
 - ・技能士会研修
 - ・海外視察研修
 - ・資格取得支援
 - ・マルチタスク研修（茶道、生け花、そば打ち他）

The image displays three overlapping documents from Akuta-gawa. The top document is a 'Training Schedule' (研修スケジュール) with columns for dates and various training topics. The middle document is a 'Career Path' (キャリアパス) chart showing progression levels from 'New Employee' (新入社員) to 'Senior' (シニア), with corresponding training activities. The bottom document is another 'Training Schedule' (研修スケジュール) with columns for dates and training topics.

(株)アクタガワ

所在地：静岡県静岡市

設立：1999年6月

職員：約500名（平成24年）

年商：約20億円（平成24年度）

事業：訪問介護、定期巡回、訪問入浴通所介護、居宅介護支援、小規模多機能、グループホーム、有料老人ホーム、サービス付高齢者向け住宅など複数の事業所を展開

ISO9001品質マネジメント認証

アクタガワの教育制度

●マンツーマン技術指導

- ・全介護職員が毎月1回、20～30分程度、教育専門のスタッフから技術指導を受ける。
- ・指導内容は介護福祉士の実技試験のような形式でのロールプレイ
- ・指導結果はスキルシートに記載。習熟度を本人と共に確認、アドバイスを受ける。
- ・スキルシートは初級編と上級編の2パターンある。
- ・スキル上達者は社内資格認定試験を受けることが出来る。社内資格に認定されると、資格手当が支給される他、海外視察研修などの更に上級の研修を受けることが出来る。



アクタガワの教育制度

●マンツーマン技術指導

マンツーマン研修スキルシート			氏名:				入社 年月日		研修 回数		研修 年月		研修 内容		
研修 月	所属	テキスト	入居時	1回	2回	3回	4回	5回	6回	7回	8回	9回	10回	11回	12回
4月	食事介助・見守り・生活補助	P12～P23													
5月	車椅子の移動・移動	P24～P35													
6月	衣服の着脱（かぶりもの・前開き）	P36～P51													
7月	おむつ・陰部の介助（履き替え含む）	P52～P63													
8月	ベッド上での歩行・姿勢変換	P64～P75													
9月	車椅子の移動・移動（トランスフォー）	P76～P87													
10月	トイレ誘導・介助（Pトイレ）	P88～P99													
11月	オムツ交換・パット交換・陰部洗浄	P100～P111													
12月	入浴介助・着脱・シャワー浴	P112～P123													
1月	清拭（洗面・口腔ケア）	P124～P135													
2月	器具の消毒（シーツ）	P136～P147													
2月	衣服の着脱（後開き）	P148													
毎月	利用者の満足度は高まっているか														
毎月	利用者とのコミュニケーションがスムーズか														



スキル
標準を9割以上達成



スキル
一人の目標達成



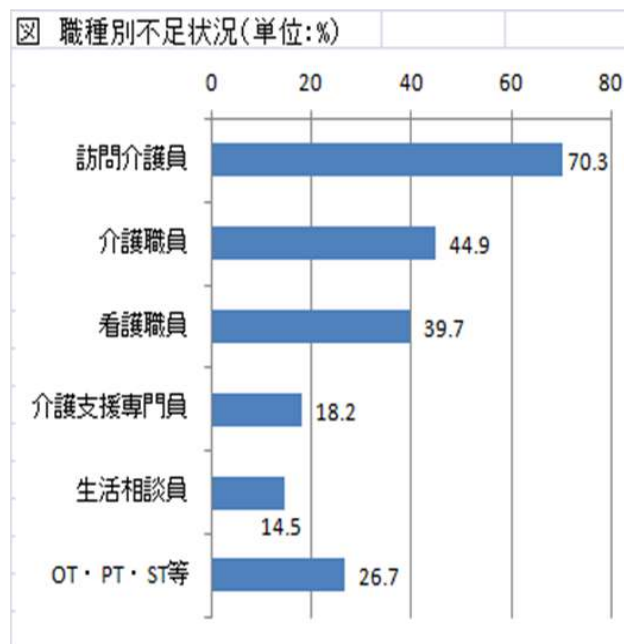
スキル
標準を2割以上達成

研修	研修回数	人数	研修内容	研修結果

【参考】事業所づくりと人材確保

(参考) 地域に開かれた事業所づくりと人材確保

- 職種別人材過不足状況：訪問介護員の不足感が高い
- 人材不足の理由（従業員全体でみて不足の事業所、MA）：
 - ① **採用困難**（66.0%）、②事業拡大したいが人材確保できない（26.2%）、③離職率が高い（19.8%）
- 離職率分布：訪問介護員・介護職員の離職率は0%の事業所が多くを占め、10%未満まであわせると約5~7割（離職率30%以上の事業所も約2~3割）



出所：堀田聡子「介護労働市場の現状と課題
ー採用・離職と過不足感をめぐって」労働政策
フォーラム(2012年9月)資料

- 訪問介護員を人数・量とも採用できている事業所の
特徴（訪問介護員がいる事業所全体との比較）
 - 法人規模、事業展開、事業所規模の特徴見られず
 - 民間少なく社協以外の社福やや多い、地域区分「その他」が多い、事業所開設・介護事業開始が約1年早い
 - 人材育成の取組み充実度（自己評価）が高い
 - ・ 研修計画立案等高い
 - 稼働日毎に一度事務所立寄りが多い
 - **地域に開かれた事業所づくり**
 - ・ 事業所の設備や建物等を地域に開放、祭りなど地域行事に事業所として参加、民生委員・関係機関等とともに地域の見守りのネットワークに参加、他の事業所等と連携した利用者の支援について手順やマニュアルを整備（連携パス等）、地域や学校において介護や健康づくり等に関するセミナー・教室を開催・支援、職員派遣、介護者の集いを開催・支援、職場見学・職場体験や実習の受け入れ、ボランティアの受け入れ

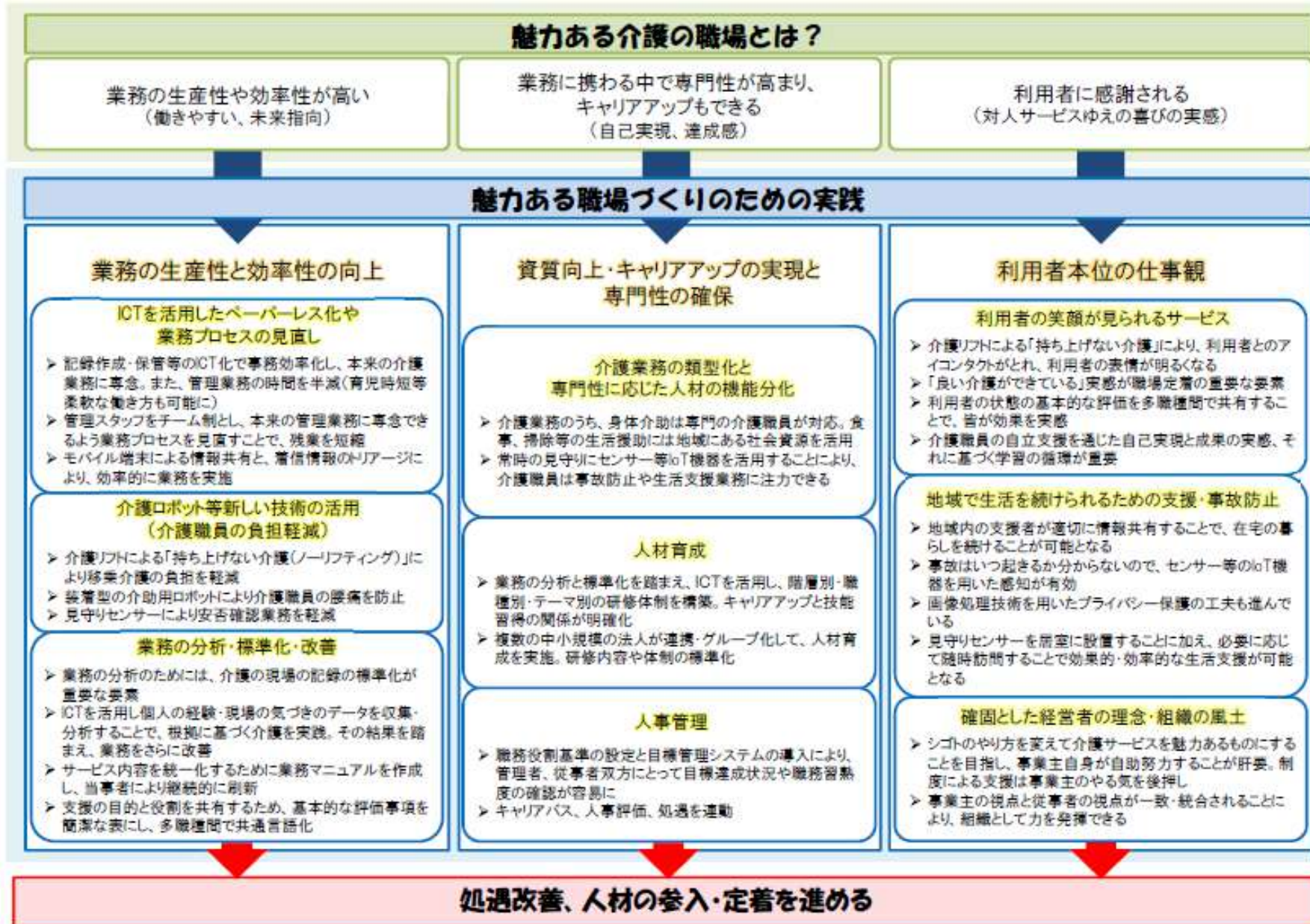
介護人材の確保～多様な介護人材活用・生産性等～



- 非正規雇用や復職支援を前提としたケア体制の構築(例:フレキシブルな労働時間にする)
- 高齢者や、子育て・介護の終えた人材の参画を促す
- 介護以外の業務に従事し、介護職員の介護業務を増やす(≒人材確保と同効果)
- 家族介護を経験したことのある人達で構成されるNPOを活用する

- 労働生産性が高いビジネスモデルの検討
- 複数サービスの一体的な提供の促進
- 事業者どうしの連携による経営の効率化の促進
- 経営状況の見える化の推進
- 業務プロセスイノベーションによる介護に従事できる時間を確保する

【参考】魅力ある介護の職場とは



【参考】業務の生産性や効率性の取り組み

2-3-5-5 サービス担当者会議等へのWEB会議活用

施設

通所

訪問



[機器の目的]

- WEB会議システムを用いて、複数の介護事業者・事業所をつなぎ、サービス担当者会議や、事業者内の会議や研修を開催。

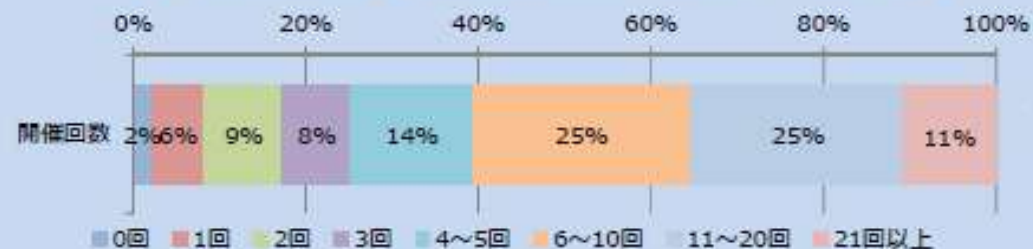
[期待される効果]

- 会議・研修等の開催の効率化

[介護負担軽減の効果]

- 会議・研修等の日程調整や移動にあてていた時間を他業務に活用可能。

1ヶ月間に開催したサービス担当者会議の回数（1事業所当たり、居宅介護支援）



平均9.8回/月
(1事業所当たり)

移動時間を往復1時間と仮定した場合、約10時間/月削減可能

[導入に向けた課題等]

- サービス担当者会議など、複数の介護事業者が参加する会議の場合、全ての関係者がWEB会議システムを導入する必要がある。
- 操作手順の簡素化。
- サーバの管理が必要(パッチ、バックアップ、アクセス権設定等)

(出典) 株式会社 三菱総合研究所「居宅介護支援事業所における介護支援専門員の業務および人材育成の実態に関する調査 報告書」。
事業者HPより経済産業省が作成

178

【参考】業務の生産性や効率性の取り組み

2-3-5-4 タブレット活用等による記録等の電子化

施設

通所

訪問



【機器の目的】

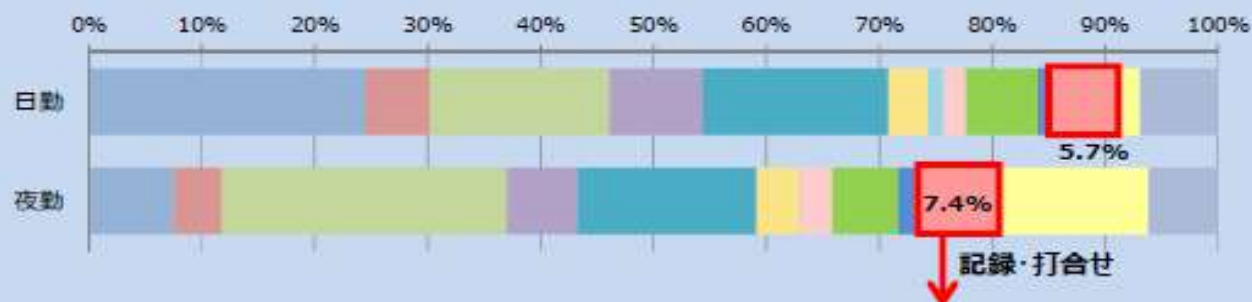
- タブレット等を活用し、被介護者の健康状態や介護内容等を記録・参照する。

【期待される効果】

- ケアをしながら、バイタル、食事摂取量、ケア内容などの記録の入力が可能になるため、記録業務が効率化。
- 記録のグラフ化や、記録時系列での参照が容易にできるため、被介護者の変化点に気づきやすい。
- 転記ミスの防止。
- 職員間の情報共有・引き継ぎ等の打合せの効率化。

【介護負担軽減の効果】

- 記録業務の負担軽減。
- 職員の打合せ等の効率化。



介護記録の電子化により、記録業務を軽減するとともに、職員の打合せを効率化

【導入に向けた課題等】

- 操作方法の簡素化。
- P.C・タブレット等の操作に慣れていない介護職員への使い方指導。

（出典）栗木ほか「特別養護老人ホームにおける介護職の業務実態と負担感（調査報告）」、事業者HPより経済産業省が作成

177

出所：将来の介護需要に即した介護サービス提供に関する研究会 報告書（2016年3月24日）経済産業省経済産業政策局産業構造課

出所：将来の介護需要に即した介護サービス提供に関する研究会 報告書（2016年3月24日）経済産業省経済産業政策局産業構造課

【参考】魅力ある介護の職場とは

魅力ある職場づくりのための実践

- 経営者の確固とした理念・リーダーシップにより、1～3を一体的に推進
- 国・保険者は、先進的な取組みの後押しや行政が求める帳票等の文書量の半減、介護業務等に関するデータの標準化と分析等を通じて制度面・環境面を整備

海外にも発信できるような日本式ケアモデルの構築

1. 業務の生産性と効率性の向上

- ICTを活用したペーパーレス化や業務プロセスの見直し
- 介護ロボット等新しい技術の活用
- 業務の分析・標準化・改善

2. 資質向上・キャリアアップの実現と専門性の確保

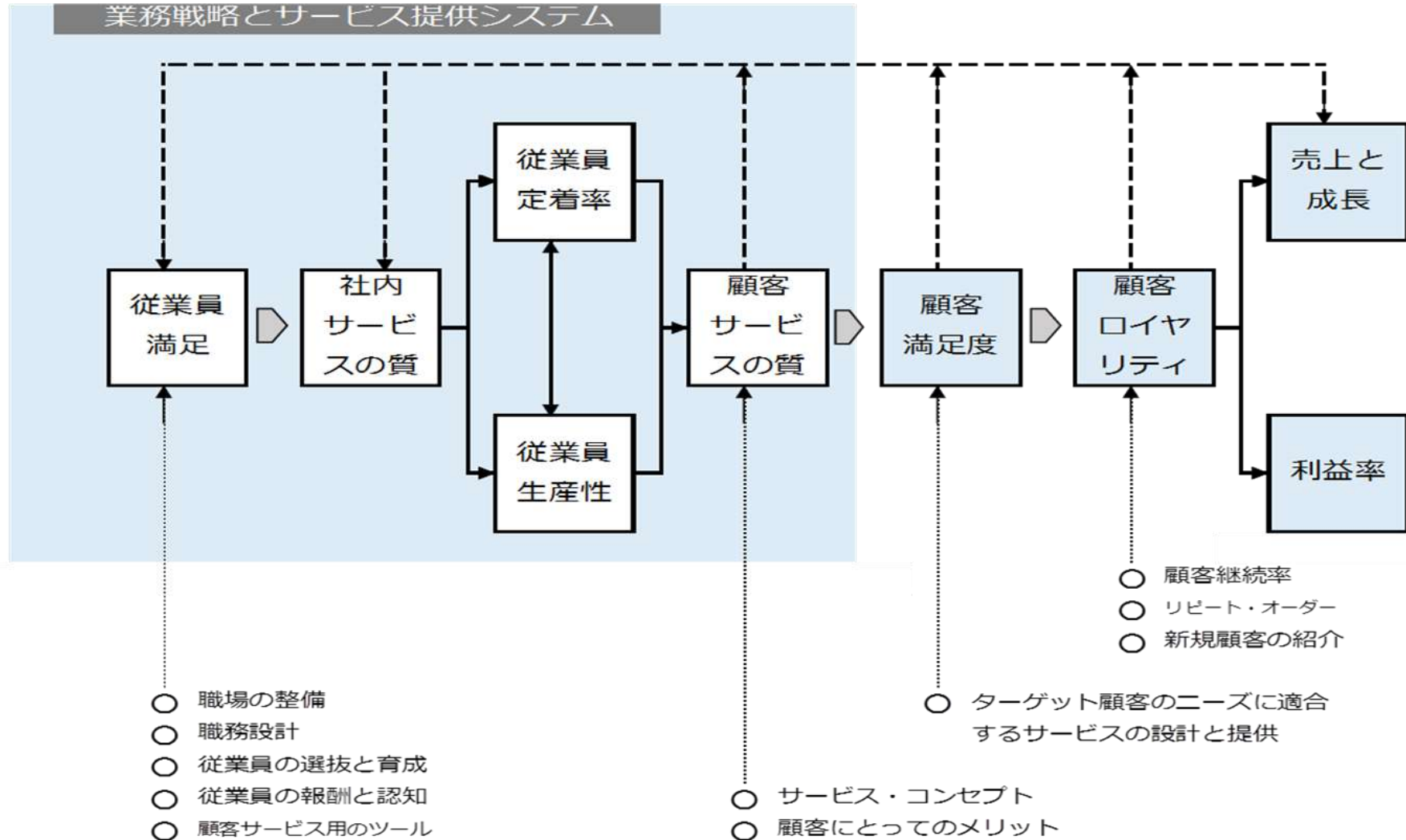
- 介護業務の類型化と専門性に応じた人材の機能分化
- 人材育成
- 人事管理

3. 利用者本位の仕事観

- 利用者の笑顔が見られるサービス
- 地域で生活を続けられるための支援・事故防止
- 確固とした経営者の理念・組織の風土

従業員満足と顧客満足度

サービス・プロフィット・チェーンの流れ



ご清聴ありがとうございました
Good Care ,Good Management