

介護分野における人材確保のため の雇用管理改善 事例・ノウハウ集

平成29年3月

厚生労働省大阪労働局委託事業

介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業

| | |
|---|-----------|
| 第1部 介護分野における人材確保のための雇用管理改善 | 1 |
| 1. 介護分野の人材確保の現状と課題 | 1 |
| 2. 介護分野における人材確保 | 6 |
| 1) 職場の魅力をアップさせる | 6 |
| 2) 大量の潜在的人材 | 7 |
| 3) 雇用管理改善 | 7 |
| 4) 労働分配率 | 8 |
| 5) 介護人材確保11の方向性 | 9 |
| 6) 3つの魅力の発信「深さ」と「楽しさ」と「広さ」 | 10 |
| 7) 若者に選ばれる業界への転換 | 10 |
| 8) マネジメント能力・人材育成力の向上 | 12 |
| 3. 今回、話題に上がった雇用管理改善につながる可能性を考えられた取組み・技術 | 13 |
| 1) 介護ロボット | 13 |
| 2) ICT (Information and Communication Technology) | 17 |
| 3) マネジメントシステム | 18 |
| 4. 有効に利用できる助成金制度 | 20 |
| 1) 職場定着支援助成金(個別企業助成コース) | 20 |
| 2) キャリアアップ助成金 | 21 |
| 3) 業務改善助成金 | 23 |
| 4) 経営革新支援事業 | 24 |
| 5) 所得拡大促進税制 | 24 |
| 6) 賃上げ企業に対する補助金等 優先採択を認める事業 | 24 |
| | |
| 第2部 有識者の議論から | 25 |
| 1. 介護における生産性の向上や業務効率化の必要性について | 25 |
| 2. ロボットやセンサー等の新しい技術が、現段階では必ずしも評価を得ている状況とは言えないという点について | 26 |
| 3. マネジメントシステムの導入が遅れていることについて | 30 |
| 4. ICTの導入と行政への提出書類について | 32 |
| 5. 2025年問題への対応について | 33 |
| 6. 介護職の専門性を活かす取り組みについて | 35 |
| 7. 介護人材を育成する教育について | 38 |
| 8. 介護人材の確保策について | 40 |

| | |
|-----------------------|-----------|
| 第3部 モデル事業調査の結果 | 45 |
| 1. イチローデイサービスつるみ・みどり | 46 |
| 2. デイサービスみずうみ | 51 |
| 3. 介護老人福祉施設ぼー愛 | 56 |
| 4. フォレスト垂水 | 60 |
| 5. 総合高齢者福祉施設 上牧の郷 | 64 |

第1部 介護分野における人材確保のための雇用管理改善

本事業は、一億総活躍社会の実現に向けた新・三本の矢に掲げられている「介護離職ゼロ」を2020年代初頭までに達成するにあたり、介護労働者の待遇の改善に重点を置いた雇用管理改善の取組を早急に実施することにより介護サービスを支える人材を確保することを目的としています。

そこで、様々な雇用管理改善の取組の一環として、介護ロボットの導入やICTを活用したペーパーレス化などを組み合わせた先進的な取組を行っている介護事業所における新たな介護技術の導入に伴う好事例の把握のためのモデル調査の実施、並びに雇用管理改善に関する課題などの調査及びコンサルティングを実施し、これをまとめて広く利用できるようにすることとしました。

介護人材確保に向けては、「『参入促進』『資質の向上』『労働環境・処遇の改善』の視点からの対策を総合的に講じる」ことが、厚生労働省福祉人材確保専門委員会において、3つの基本的な考え方とされており、その一つ、「労働環境・処遇の改善」は、最も基本となる項目でありますので、本資料を活用いただき、より働きやすい環境作りの参考としていただければと念じます。

1. 介護分野の人材確保の現状と課題

介護職員の離職率は、他の分野と比べて高いと言われております。図1-1は、平成22年度の産業別入職率・離職率のグラフです。平成22年は、リーマンショック影響を受けていた中間時期にあたります。医療・福祉分野は、入職率18.5%、離職率15.0%となっており、サービス産業に次ぐ高さとなっています。他の産業が軒並み落ち込んでいると考えてもらうのが正しいでしょう。その中で、国の福祉政策もあり、介護職員の増員・養成計画によって、介護分野を中心とした福祉分野の仕事が際立って高くなる状況がありました。入職率の上昇に伴い、離職率も上昇したと考えることもでき、その結果、他の産業よりも離職率が高いという話題が出てきたものと推察できます。

図1-1で見る限りにおいては、離職率が他の産業より特段に多いという状況ではないことがわかります。

次に、図1-2、平成27年度を見てみましょう。医療・福祉分野の入職率・離職率は、共に低下しました。一方、他の産業は、すべての入職率が増加しています。アベノミクスの効果に寄ると思われる経済状況の改善を受けて、失業率の低下、有効求人倍率の上昇により、全産業分野において、入職率が上昇したと思われます。このグラフで見ると、医療・福祉分野の離職率が他分野と変わらないことがわかります。問題は、この数年の経済状況の変化を受けて、介護分野の求職率が大きく低下したということでしょう。他分野に人材が流れていったということが良くわかる結果です。リーマンショックで深刻となった失業者は、求人の増

加と共に、他分野に吸収されたというだけでなく、介護分野の人材までも、他分野に吸収されたということになっています。

図1-1 産業別入職率・離職率（平成22年）

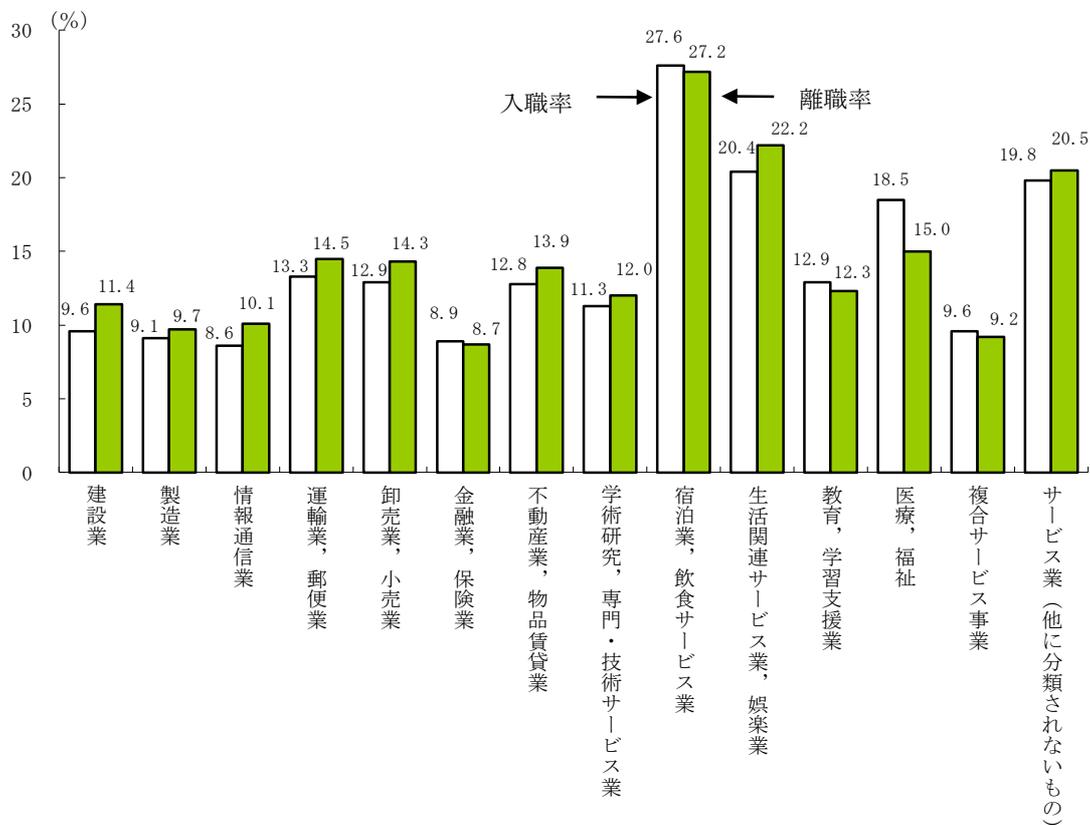


図1-2 産業別入職率・離職率（平成27年）

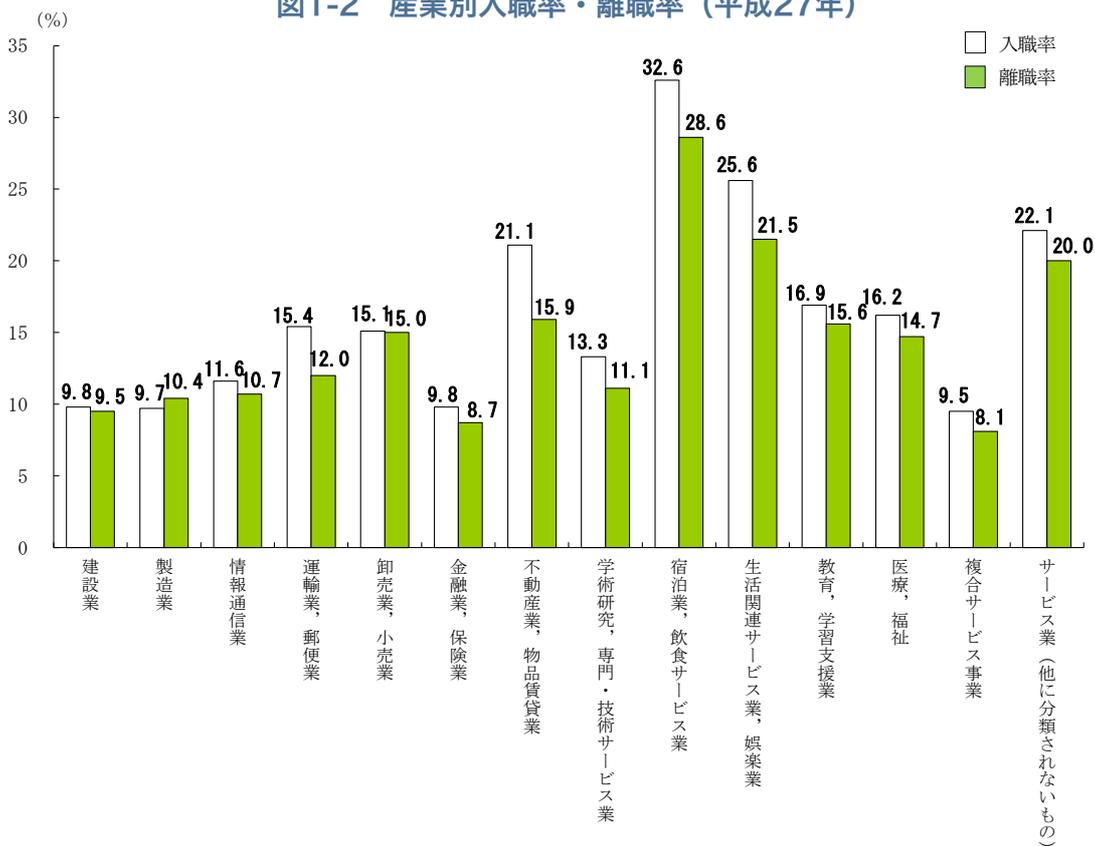


図1-3は、都道府県別の有効求人倍率です。全都道府県において、介護関係の職種は、全職種平均の有効求人倍率を上回っています。一般的に大都市では介護職種の有効求人倍率が極端に大きくなっています。東京では、4倍を超える数値となっています。

ところで、見方を変えると、職種計の有効求人倍率が1倍を超えると急に介護関係の職種の値が大きくなっているように見えます。先ほどのスライドでも示しましたように、他職種の雇用が増えると、そのしわ寄せが介護分野に及んでいるのだと思われます。有効求人倍率の影響は、介護分野により大きく出ると考えておくべきです。介護分野の仕事に如何に興味を持ってもらうかということが、この状況を打開する手段であるわけです。

図1-3 都道府県別有効求人倍率(平成26年12月)

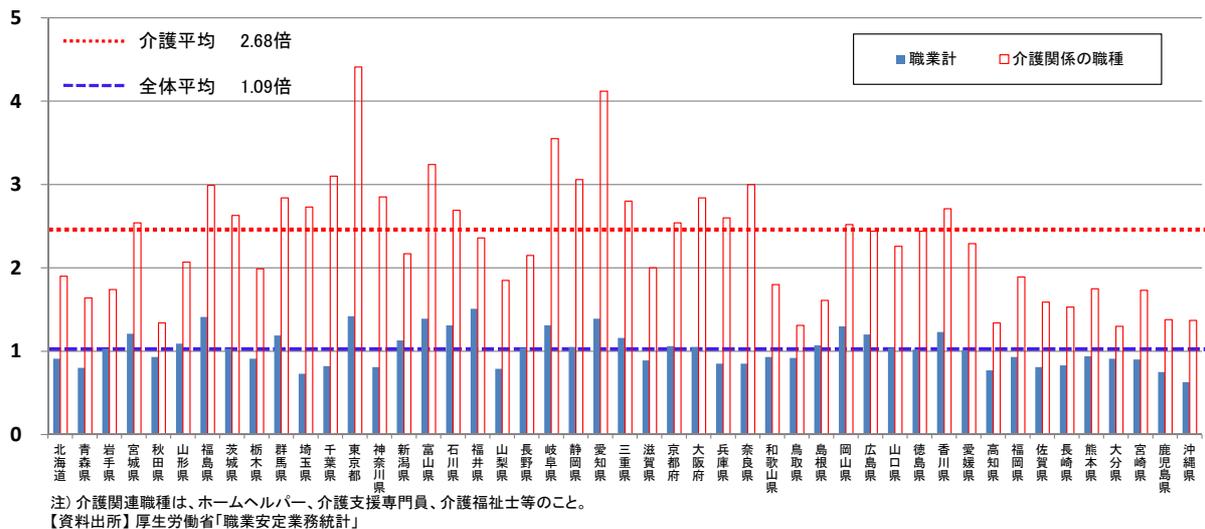


図1-4は、退職者の離職理由を示しています。この質問は、複数回答なので、平均すると2.3項目以上の理由が答えられています。その結果、理由としてあげられているのが、事業所の運営への不満、職場の人間関係、収入の順となっています。事業所にとって、人件費をアップさせることは、簡単なことではありませんが、他の事業運営や人間関係を改善することは、法人や事業所の経営者の根本的な業務ですし、マネジメントそのものでもあります。

図1-4 過去働いていた職場を辞めた理由(複数回答)

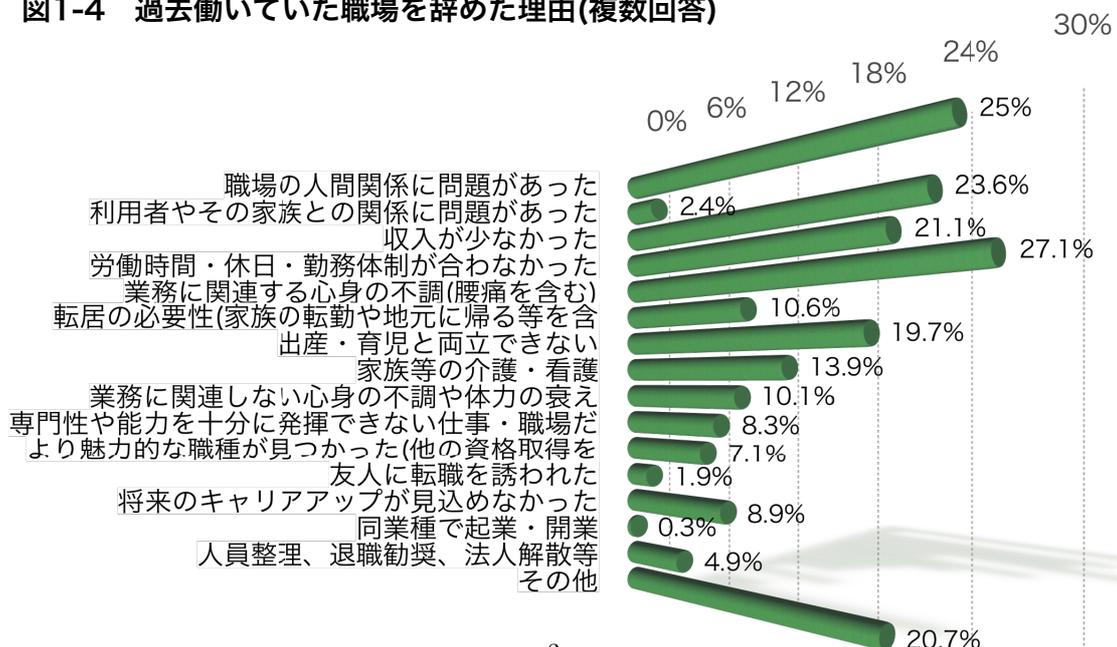
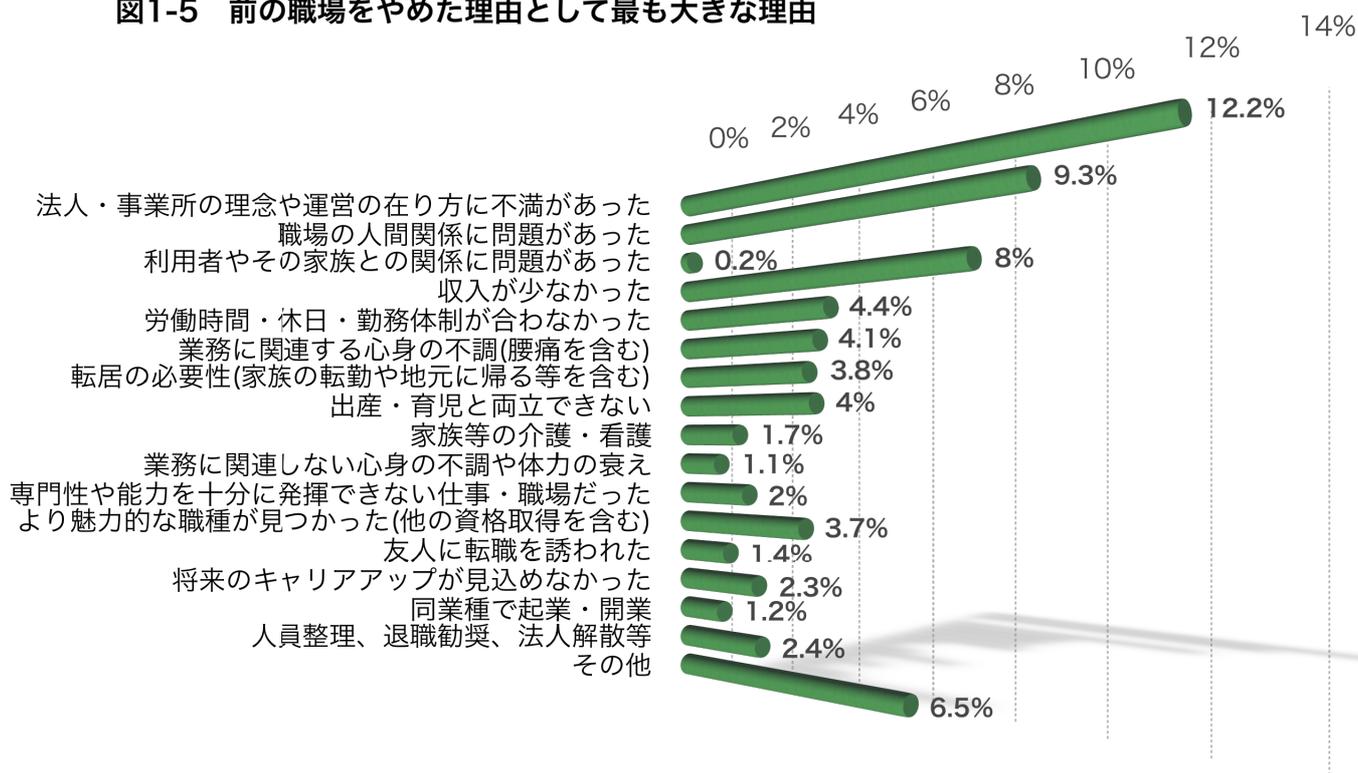


図1-5 前の職場をやめた理由として最も大きな理由



社会福祉振興・試験センター「平成27年度 社会福祉士・介護福祉士就労状況調査」

図1-5では、退職の最大の理由を選択してもらっています。図1-4と5の二つのグラフを比較すると、順番はほぼ一致しているのですが、「法人・事業所の理念や運営のあり方に不満があった」とする第1位の項目の比率が大きくなっています。

そもそも経営とは、事業目的を達成するために、組織を構築し、方針を示し、資源を準備し、業務手段を構築して、実施し、確認し、改善することを言います。その経営において、組織を維持するために必要とされる、最初の行為が、理念と方針の明確化となるのですが、この根本的なステップにおいて、「不満がある」とされているのです。退職者にとっては、経営自体に問題があるということになります。

平成になってからのベンチャービジネスの台頭によって、企業経営の方法や経営者の手腕が注目される時代です。介護の分野においても、単に利用者の満足のみを目標にする時代ではありません。組織の要員を含めた利害関係者全ての満足を向上させていく経営を目指さなければなりません。残念ながら、この調査結果では、不満の内容までには、言及がありません。不満の内容は、運営方法自体が退職者の理想と異なるということかもしれません。しかし、そこには退職者自身の理解の不足により、不満が生じているかもしれませんし、また、経営者の本当の考え方が分からなかったのかもしれません。事務所に理念を掲げるだけでは、不十分なことは、容易に理解できます。理念や方針というものは、経営者と従業員のコミュニケーションによって伝わっていくものです。その点でも、第二の項目である「職場の人間関係に問題があった」となるのは、当然の結果かもしれません。

組織を維持することは、経営の根本です。これは、介護分野に依らず同じことではありますが、経営者は、経営のプロとして、活動することが必要でしょう。介護分野の知識とその理想だけでは、従業員は、ついていけないということを示しているのでしょう。

図1-6 現在の職場として福祉・介護・医療分野を選択しなかった理由(複数回答)

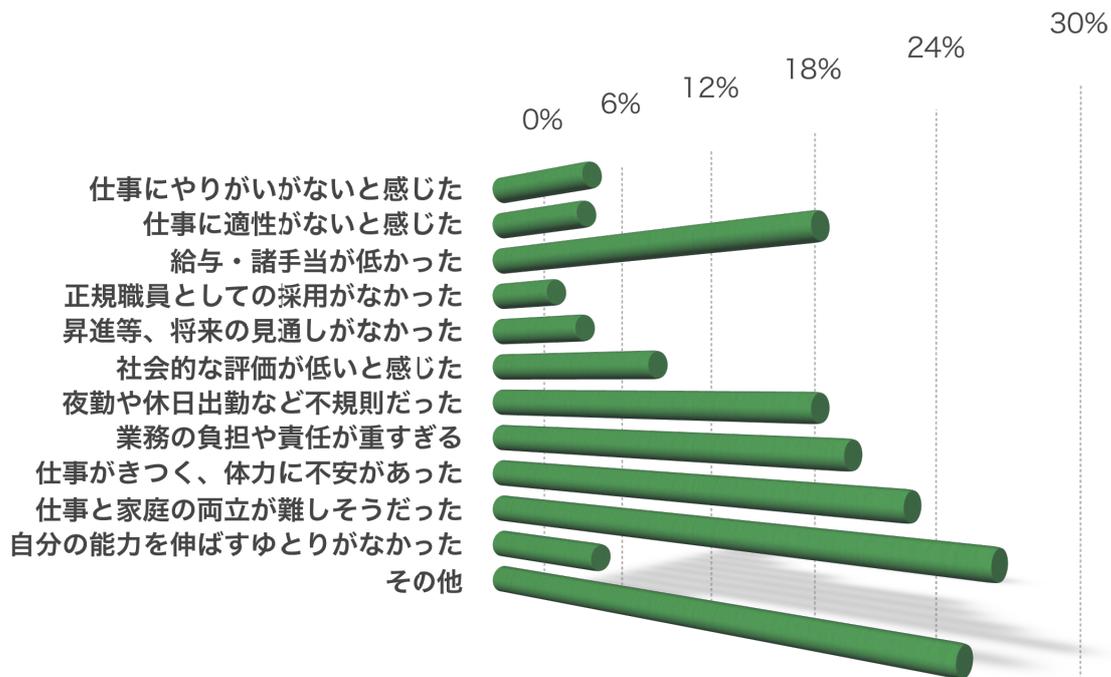
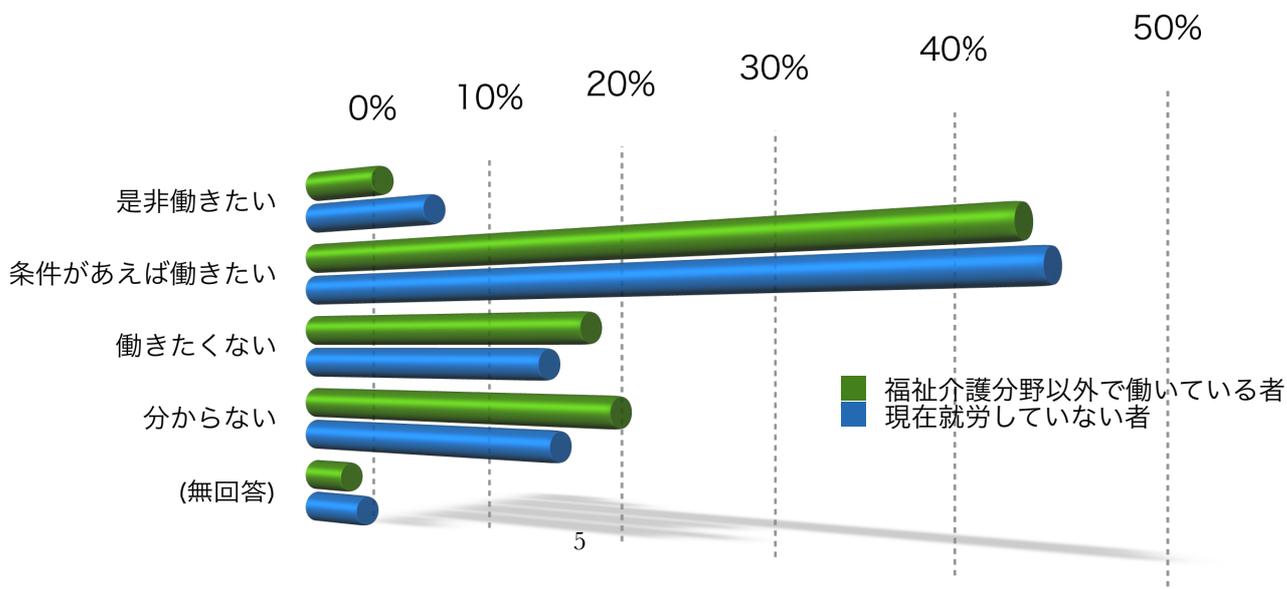


図1-6は、介護分野に就職しなかった退職者の理由を示したグラフです。退職時の理由は、主に人間関係に基づく不満ということですが、職場の選択では、自分自身の都合によるものとなってきます。時間、体力、責任に関する不安ということがあり、プラス給与が低いとなっています。給与が低いことは、就職時に納得して仕事につくわけですから、退職の理由となることは少ない結果となっているのでしょうか。求職時には大きな選択肢となっています。また、特に、「仕事と家庭の両立が難しそうだった」と「夜勤や休日出勤など不規則だった」を合わせると50%近くとなっています。求人状況を変えていくには、給与をアップしていくことは、当然の目標として、勤務体系を整えて、ワークライフバランスを考えた勤務体系を構築していくことが必要でしょう。本事業の目的でもある雇用管理改善が必要だということ、このデータからもお分かりいただけると思います。

このグラフは、福祉・介護・医療分野への復帰意欲を尋ねたものです。

半数以上の方は、復帰の可能性はあるという結果ですが、基本的には働きやすい条件が整えばとなっています。

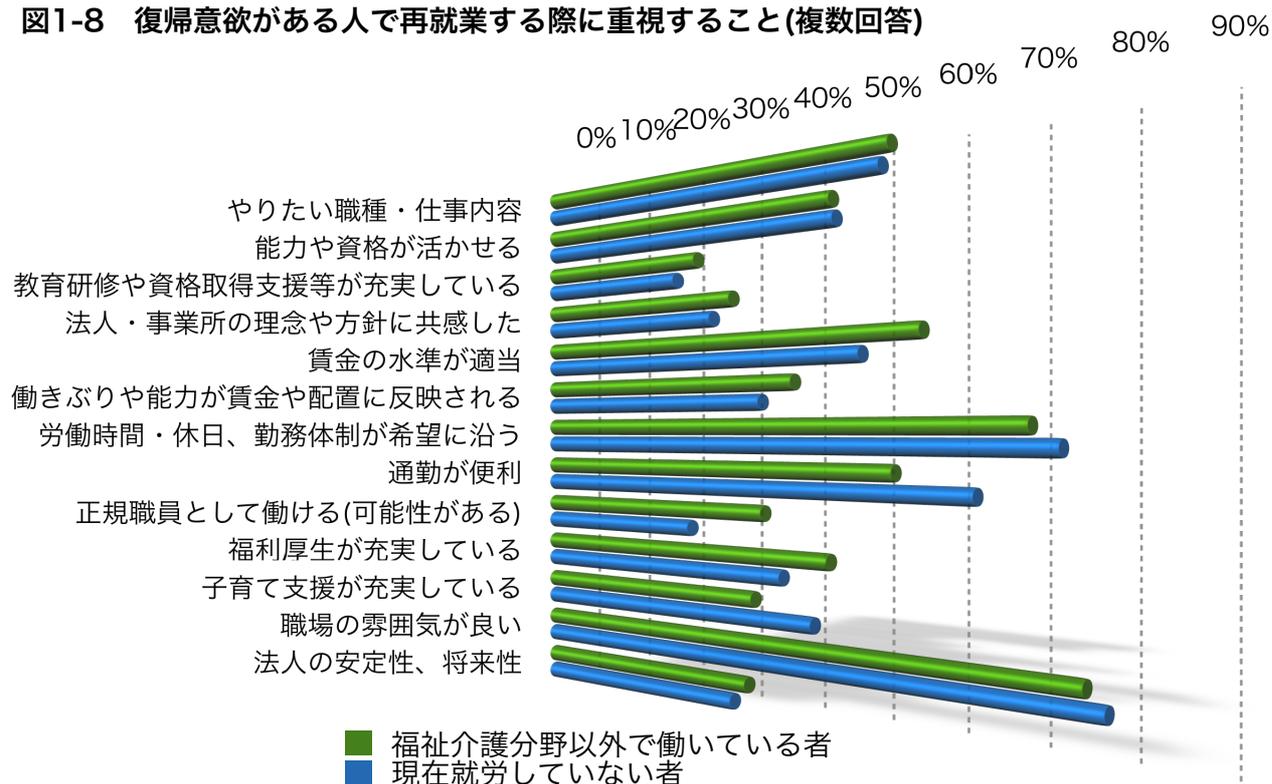
グラフでは、現在、介護分野以外で働いている方の情報を区別して集計していますが、結果に大きな差はありませんでした。



そこで、再就職する際に重視する内容を尋ねたのが、このグラフです。

職場の雰囲気、勤務体制、仕事の内容、賃金が上位に入っています。退職理由とほぼ重なっており、やはり、人間関係が重要ということになります。勤務体制、仕事の内容、賃金などは、それぞれの事業所の業務内容や体制など、大きな問題が多数あるでしょうから、簡単に体制を変えていくことは難しく、準備も含めて時間がかかるでしょう。けれども、職場の雰囲気作りは、明日からでも取りかかることができます。働きやすい環境は、職場の雰囲気が第一です。まずは、初めてみる、続けていくことが大切でしょう。

図1-8 復帰意欲がある人で再就業する際に重視すること(複数回答)



2. 介護分野における人材確保

1) 職場の魅力をアップさせる

それでは、どのように職場の魅力をアップさせれば良いのでしょうか。

結局のところ、職場の魅力をアップさせることができるのは、経営者だけです。中間管理職でもなく、従業員でもありません。職場の雰囲気は、経営者の雰囲気、やる気、仕事への取り組み姿勢の写し絵です。従業員は、経営者を見ます。利用者第一と言っても、結局は、経営者を見ているのです。経営者が、利用者だけを見て、従業員のことを重視しなければ、従業員も、利用者だけを見て、事業所内のことを重視しなくなるでしょう。

マネジメントで掲げられる「顧客重視」は、従業員軽視ではありません。先ほど経営とは、ということでご説明したように、組織は、サービスを開始する以前に必要な資源を整えなけ

ればいけません。その第一が人的資源です。利用者重視の前に、従業員の待遇や環境を整えることは、経営の重要な要素なのです。

今まで、資料でご説明してきましたように、職場の魅力をアップさせる基本的な要素は、スライドのようになります。

仕事と生活の調和、すなわち、ワークライフバランスを整えること、仕事の質と量をマネジメントすること、また、質と量に見合った賃金を準備すること、職場の人間関係は、経営者の姿勢そのものである知って、常に関与し続けること、などです。経営に限定された範囲はなく、また、底もありません。無限に広く、無限に深いのが経営でしょう。逃げることや、考えることを放棄することは許されません。経営者が、現場の仕事に逃げることも許されません。経営は、経営者しかできません。その責務を負うのが経営者ということです。能力の有無ではなく、責任だということです。

介護職として、働きたいという方は、沢山おられるのです。必要なのは、彼らが就職を決断できる条件を整えることです。今回の事業においても、「仕事が忙しいから、雇用改善には取り組めない」ということで断られる事業所が複数ありましたが、忙しくなる原因が、正にその姿勢にあるということなのです。悪循環を引き起こす原因を作っているのも経営者であって、従業員でも、利用者でもないのです。

2) 大量の潜在的人材

介護分野には、大量の潜在的人材がおられます。介護福祉士の登録者の半数が未就業となっています。この人材を掘り起こしていくには、どのようにすれば良いのでしょうか。潜在的人材の掘り起こしは、一事業所のみで対応できる内容でもないのですが、できることは取り組んでいく準備も必要でしょう。

そこで、潜在介護福祉士の再就業の制約要因をどう捉え、所在把握や復職促進の手法をどのように考えるか？という議論になるわけですが、これは、国の検討会でも議論されている事項です。

まず第一に、離職後においても、介護現場に再就業しやすい環境を構築を整えておくことが必要です。それには、離職後の介護福祉士登録者に対して、継続的な情報提供が必要となります。会員情報誌などの形での情報発信も必要かもしれません。介護分野、介護業界と言った介護職員のコミュニティーの中に、退職者を精神的に留めておくことも大切なのではないのでしょうか。また、介護は専門職であり、関連の仕事に従事する期間が空くと再就職に不安が出てくることもあり、研修体制の構築なども望まれます。

また、介護福祉士の再就業の円滑化を測るために、介護福祉士について介護報酬上での評価を進めたり、介護職員としての任用に必要な資格として位置付けるなど就業に当たっての資格の価値を高めるべきだとの議論もあります。

3) 雇用管理改善

介護職の賃金の問題は、広く認識されていると思います。離職の理由にもなっています。また、介護職では結婚や出産などの将来設計が立たないとの話題もメディアでも取り上げられてりしています。

国も、介護報酬の見直しなどによって、支援の方法を検討する姿勢を見せてはいます。しかし、このような環境自体の変化を待っていても、個別の事業所においては、人材確保の決定打にはなりません。各事業所は、それぞれに努力をしていかなければなりません。介護報酬の問題を言い訳にすることは、経営の放棄となってしまいます。

一般的な賃金アップのシナリオは、生産性の向上を図り、収益率の向上させ、雇用管理改善の原資の確保することにて、給与・福利厚生の実を達成するというものです。

介護業界の売上高人件費率と労働分配率を見てみると、訪問介護事業では、70.4%と72.7%となっています。通所・短期入所介護事業では、売上高人件費率 60.6%、労働分配率 64.8%となっています。設備投資が多い分、通所・短期入所介護事業の方が、数字が低くなっています。

この数字を見ると、一般業種の労働分配率が40から60%と言われますので、介護分野は、労働分配率の高い業界だということです。経営者が安い人件費で、介護職員をこき使って、労働搾取をしているのではないことが良く分かる数字です。経営者は、可能な限りの資金的資源を人件費に回しているのだということです。この状況で、介護職員の給与が低いと言われても、経営者側からすれば、一生懸命、できる限りのことをしているということでしょう。

4) 労働分配率

ここでは、少し言葉の整理をしておきます。

売り上げ人件費率は、総売上高に占める人件費の割合ということですが、労働分配率とは、どのようなものかを説明しておきます。

労働分配率(%)は、人件費を企業の生産活動で生み出した付加価値で割った値です。生産活動により生み出された付加価値とは、大まかに単純化すると、売上総利益にほぼ相当します。売上総利益は、売り上げ額×利益率のことですから、簡単にすると、粗利益に相当します。付加価値については、省庁によって、多少の差異はありますから、ここでは、大雑把な近似値と考えてください。

そうすると、労働分配率は、粗利益に占める人件費の割合ということになります。訪問介護のような設備投資の少ない業種では、必然的に人件費の割合が高くなります。極論すれば、事務所にも電話があれば良いぐらいのことですから、売上高人件費率 70.4%で、人件費以外の経費と少しの利益部分は、29.6%となっているわけです。労働分配率も72.7%となっており、売上高人件費率と2.3%しか変わらないということですから、如何に粗利率が高いかということになります。すなわち、製造原価が少ないということになります。

- **労働分配率 (%) = 人件費 ÷ 付加価値 × 100**
- ※ 付加価値 = 売上総利益 = 売り上げ額 × 利益率
- **労働分配率 (%) = 人件費 ÷ 粗利益 × 100**
- **通常40~60%程度**

この状況を前提にすると、労働分配率をアップさせて、資源を生み出すことは、難しいでしょう。これは、施設型の介護事業でも同じです。

もし、所属する事業所の労働分配率が、平均より明らかに低いということなら、一度、経費の使い方を見直して見ることから始めなければなりません。

平均的な労働分配率を維持しているのであれば、人件費の総額は、決まってくるわけですから、個人の給与をアップさせるには、二つの方法しかありません。一つは、人数を増やさず売上高をアップさせること、もう一つは、売上高をそのままに人数を減少させること。もちろん、中間は、あり得ます。いずれにしても、一人当たりの労働生産性を向上させることが必要になってくるのです。

日本の高度成長期の所得倍増計画と言われるものも、この労働生産性のアップにより達成されました。製造業は、ロボットやオートメーションを導入し、建設業は、重機の導入を積極的に行いました。今や、土方の活躍する場面はほとんどありません。ジョベルカーやブルドーザーが行なっています。その結果、金ヶ崎やあいりん地区の日雇い労働者の仕事は激減したのです。

介護業界も、新しい技術を取り入れてシステムを再構築するべき時期に来ているということです。全ての業務、プロセスを見直して、システムを再構築していくことが、業界にも、経営者にも求められる時期だということでしょう。繰り返しになりますが、再構築の対象は、全てです。介護現場の仕事だけではなく。経営管理、経費管理、事務作業、申請作業などの事務所での業務も含めた全てをリストラチャリングしていくのです。他の産業の通った道なのです。

5) 介護人材確保11の方向性

国は、介護人材確保のために、11の方向性を示しています。

その大半は、国として、また、社会全体で取り組んでいくべき課題を明確にしています。国のやるべき内容は、積極的に協力すべきことですし、また、国民全体で関心を示しながら、進んでいかなければなりません。ここでは、介護事業者が取り組める内容について、コメントしておきます。

赤字で示している項目です。

1. 3つの魅力~「深さ」と「楽しさ」と「広さ」~の発信
2. 若者に選ばれる業界への転換
9. マネジメント能力・人材育成力の向上

について、順番に説明していきます。

介護人材確保11の方向性

1. 3つの魅力~「深さ」と「楽しさ」と「広さ」~の発信
2. 若者に選ばれる業界への転換
3. 女性や中高年齢者層の参画
4. 他業界に負けない採用戦略
5. 多様な働き方や機能に応じたキャリアアップの実現
6. 介護福祉士の専門性と社会的評価の向上
7. 介護福祉士資格取得方法見直しに向けた取組
8. 小規模事業所の共同による人材育成支援
9. マネジメント能力・人材育成力の向上
10. 学校・企業などあらゆる主体と連携する「場」の創設による地域ぐるみの人づくり
11. グランドデザインの構築

第7回福祉人材確保対策検討会(H26.10.14)資料1

6) 3つの魅力の発信「深さ」と「楽しさ」と「広さ」

退職者等の潜在的な介護職人材の議論は、先ほどお話ししましたが、ここでは、未来の介護職を担う人材への情報の発信ということが重要だと言っています。その情報の発信を介護現場から行うことを求めているのです。厚生労働省や都道府県などの行政からの情報だけでは、介護職の十分な魅力は伝わらないので、介護現場から、将来を担う人材へ直接発信してほしいということでしょう。また、保護者や教員に向けても情報の提供を行い、理解を求めることが必要となっているということです。

介護というのは、新しい職場です。戦前はもちろん、高度成長期の頃までは、職業としては認知されていませんでした。その世代の保護者や教員は、根本の部分で、理解ができていないかは疑問です。当然、現在の社会情勢ですから、介護の重要性は、認識しているはずですが、自分の子供が仕事として選ぶ場合には、一言あるかもしれません。

そこで、「深さ」と「楽しさ」と「広さ」という観点で、情報を現場から発信してほしいということです。

専門性に基づき高齢者の尊厳の維持と自立を支える「深さ」、自ら考え工夫した結果が利用者の生活の質の向上につながり、また、地域のまちづくりにもつながる「楽しさ」、働き方の選択肢の多様さや産業としての拡がりがあるということです。介護ということで、確かに重要だと思いますが、この内容は、成長産業では、共通する内容です。35年前のパソコン、20年前のITの聡明期にも、同じことでした。PCやインターネットが科学者等の間で利用され始めた頃に、その有用性に将来の可能性を見出した若者が新しいビジネスを創造しました。その将来の可能性が、この3つの魅力でしょう。その魅力を彼らが語ることによって、より多くの人材が集まって来たのです。人も、ものも、お金も、情報も、全て誘惑によって集まってくるのです。

介護も、魅力を発信し、誘惑していかなければいけないのです。仕事が生どいのは、ITでも同じことです。しんどさなどより、未来の希望が叶うことを信じることが必要です。

7) 若者に選ばれる業界への転換

魅力ある情報の発信は、若者を集める強力な武器となります。そこで集まって来た若者に対し、次は、業界として、また、会社として、選ばれなければなりません。

3つの魅力の発信 「深さ」と「楽しさ」と「広さ」

- ◆ 介護という仕事の3つの魅力を介護現場から、社会全体、特に将来の担い手たる学生や保護者・教員に向けて発信
- ◆ 「深さ」
 - 専門性に基づき高齢者の尊厳の維持と自立を支える
- ◆ 「楽しさ」
 - 自ら考え工夫した結果が利用者の生活の質の向上
 - 地域のまちづくりにもつながる
- ◆ 「広さ」
 - 働き方の選択肢の多さ
 - 産業としての拡がり

現状を見ると、介護の仕事に興味を持つ若者も沢山いるはずですが、少なくとも、見向きもされない状況にはありません。若者の社会に役立ちたいという気持ちは、一般の社会人よりも強いでしょう。しかし、その若者のかなりの割合が、現実には就職先として、他の業界を選択していくのです。

若者に選ばれるには、やはり、経営者の意識、行動です。また、言葉は立派で、社会に貢献していても、経営自体が旧態然としていては、若者の選択肢には入らないでしょう。経営者の責任期間は、10から20年程度でしょうか。若者は、45年から50年となります。40年後には、70歳定年は間違いのないところでしょう。

そこで求められるのが「経営者の意識改革」です。経営者とは、経営を行うものです。組織活動の全てを総合的にマネジメントすることが仕事です。近代の資本主義では、資本と経営が分離されたが、その以前から、経営と労働は分離して考えられています。経営者が労働をする必要がないと言っているのではありません。経営をしましょうと言っています。

俗にいう中間管理職は、労働者の仕事です。経営者は、目的を達成するために組織を構築・維持し、マネジメントすることが必要です。環境に適用して、マネジメントしていくことが経営です。維持するという言葉も誤解しやすいですが、維持するとは、環境に合わせて、常に変化していくことです。単なる変化でなく環境に合わせた変化ですから、大変なパワーが必要となるわけです。経営とは、非常に大変な仕事です。環境変化に対応するわけですから、経営者の意識も常に新しいものを取り入れ、変化していかなければなりません。環境の変化とは、利用者ニーズの変化であり、若者たちの意識の変化であるわけです。その変化を取り込んでいくこと、それが経営者に求められる意識改革です。「仕事が忙しいから、改革できない。」というのは、経営者としての経営意識の不足です。意識改革以前の問題とも言えます。

多様な人材の活用とは、通常の正規社員、フルタイム労働者以外の人材を活用していきましようということです。国では、介護分野だけでなく、多様な働き方、多様な正社員の導入を推進しています。先進的な企業では、この流れを積極的に取り入れ、さらに広報に活用しています。早かれ、遅かれ、取り入れていかざる得ないのです。特に大企業は、それを早期に求められます。それならば、一番にやる方が広報戦略としては正しいのです。経営感覚とは、そのようなものです。意識を変えて、取り組んでいくべきです。多様な人材とは、地域限定正社員、時間限定正社員、職種限定正社員のことを言っているわけですが、介護の業界に当てはめて見ましょう。大半の事業所では、全て当てはまっていますか。意識を変えて、積極的に制度化し、活用して、情報を発信していくことから始めましょう。

経営力の向上とは、ここで話してきたように、経営の仕事の本質的に理解することから始めなければなりません。日本の教育システムでは、優秀な労働者を育てる教育を行なっていますし、世界トップクラスの成果も出ていますが、優秀な経営者どころか、経営の一部でも教育されることはありません。大学であっても、同じことです。経営力の向上は、経営者自らが自分で勉強していかなければなりません。OJTでやっていると言われるかもしれませんが、そのような悠長な時間はありません。従業員の間になってみれば分かりますね。様々な書物があるわけですから、積極的に吸収すべきでしょう。介護の業界には、ケア・マネジメントという仕事があります。この仕事もマネジメントですから、経営と同じ流れでプロセスが進んでいきます。もし、経営者がケア・マネジメントの本質的な理解ができているなら、

組織のマネジメントも同じですから、理解も早いでしょう。ビジネスのマネジメントの基本的なツールは、品質管理マネジメントシステム、QMSです。ビジネスのマネジメントの基本として、8割程度は含まれています。是非、勉強してください。教科書となるのは、JIS Q9001規格です。書店で解説書がたくさん出ています。もちろん、規格書も販売されています。

採用力向上も、経営者自身の経営力向上につながります。古代中国の王朝では、科挙という官僚登用試験がありましたが、最終試験は、皇帝自らが試験を担当しました。皇帝直属の官僚を採用し、皇帝に生涯の忠誠を誓わせるには、自らが試験を担当する必要があったということです。北宋末期には、登用に身分の区別がなくなり、一般庶民も高級官僚に成れました。優秀な人材を全土から集めたいという皇帝の意志であったわけです。どうでしょう、今の介護業界と似ていませんか。

日本の高度成長は、機械化が支えました。アメリカのグローバル化による成長は、IT技術が支えています。では、介護の業界が、今の束縛を解き放ち、成長過程に入るには、何があるのでしょうか。一つは、IT化です。事務などの業務は総てIT化していくべきです。目指すは、事務職0名です。極端でしょうか。できないと思えば、できるわけもないでしょう。今の事業所の事務職の比率はどの程度でしょう。改善の余地はありませんか。もう一つは、介護現場の道具や機械の導入です。道具でも、機械でも、うまく使うには訓練が必要です。その訓練をおろそかにして、使い物にならないと判断するようでは、未来は開けていけません。きっと電卓とソロバンも同じことだったでしょう。ソロバンの達人は、電卓より早く計算できるでしょう。しかし、達人は採用できないけれど、電卓を使う人は簡単に採用できます。ITも、道具も、機械も、失敗もあれば、成功もある。それを受け入れて導入していくのが、経営者の責任なのです。未来に適用する経営をすべきなのです。

8) マネジメント能力・人材育成力の向上

マネジメントとは、運用管理と訳されることが多く、また、経営とも訳されます。意味的には、経営はビジネス全体を担う組織に使われますし、マネジメントは、もう少し限定されたシステムやプロセスに対して使われます。

経営の話は、ここまでにしてきましたので、ここでは、少し限定されたマネジメントの話として、説明しておきます。

マネジメント能力の向上と言っても、どのようにするのが理解しにくいですので、マネジメントの対象となるシステムやプロセスの話からしておきます。業務は一つ一つの手順のつながりによって構成されます。その中の手順の一つ、または、まとまりをプロセスと言います。そのプロセスの意味のあるつながりをシステムと言います。業務では、その手順のつながり、すなわちプロセス、または、システムを手順書として作成します。プロジェクトとして、業務を行う場合は、計画書として作ることもあります。介護現場の場合、プロジェクトとして、利用者が対象となり、計画書として、ケア・プランが作成されます。その作成をケア・マネージャーが行い、その行為をケア・マネジメントと言っています。ケア・マネジメントでは、アセスメントがあり、短期・長期の目標が設定させ、手段が計画され、実施され、定期的を確認され、見直しが行われて、目標、たいていの場合は自立に向けて進んでいきます。

これは、一般の業務でも同じです。介護では、すでにマネジメントの基本要素を使って業務を行なっているのですから、これを適用して、他の業務目的に対しても実施すれば良いのです。マネジメント能力の向上の第一歩は、手順書の作成ということでしょう。運用するものがなければ、管理もできない。マネジメントもできないということです。能力以前の問題です。

人材育成力を向上させるにも、具体的な目標を設定すること、その目標を達成するための手段として、実施可能な方法を構築すること、その手段を実行するための資源、すなわち、時間、資金、もの、情報を提供すること、そして実施することとなってきます。

結局のところ、全て、経営者の経営姿勢につながっていくのです。組織は経営者の写し絵です。経営者が時代にあった経営感覚を常に維持していくことが重要なのだということです。自分はできていると思っておられるでしょうけれど、ならば、人材不足は解消しているでしょう。環境を理由にすることは、経営の放棄です。まだまだ、やれることはたくさんあるはずなのです。

3. 今回、話題に上がった雇用管理改善につながる可能性を考えられた取組み・技術

本事業では、雇用管理改善を行ううえでの有効な手段として、介護ロボットの導入やICTを活用したペーパーレス化などが挙げられています。ここでは、先進的な取組とされる技術や商品について、説明します。

1) 介護ロボット

介護ロボットは、介護現場において職員の負担軽減を図る技術として、活用が期待されています。しかし、このような新しい技術は、受け入れられるには、事業所の経営者、介護職員の理解、及び利用者及び家族の理解が必要でもあり、少なからずの時間が必要です。介護ロボットは、利用対象が高齢者であったり、障害者であったりする対人口ロボットです。製造業の産業ロボットと違い、取扱い対象が同じ条件でなく、多様なことが特徴です。介護ロボットを実用化するためには、まず、安全性が第一条件となります。そして実用性が確認されることが必要でしょう。その上で、コスト面から市場性の確保が必要となります。これらのハードルは、いずれも非常に高く、ビジネスとして成立してる商品はほとんどありません。乗り越えるべき課題は多く、特に介護現場で、介護職員が利用メリットとデメリットを比較した場合に、プラス面を直感的に感じられるのか、また、導入コストが経営面でメリットを感じられるのかと言うようなことがあげられるでしょう。

これら市場性・安全性・実用性の問題は、開発・製品化の大きな足枷になっています。これを克服するためには、ニーズ指向、低価格化、大量供給が必要となってきます。平成25年度より経済産業省、また平成27年度は国立研究開発法人日本医療研究開発機構の事業として、「ロボット介護機器開発・導入促進事業」を実施しています。経済産業省と厚生労働省は「ロボット技術の介護利用における重点分野（平成26年2月改訂）」を公表しており、重

点分野のロボット介護機器の開発・導入の支援を行うことにより、要介護者の自立促進や介護従事者の負担軽減を実現し、ロボット介護機器の新たな市場の創出を目指しています。

ここでは、経済産業省と厚生労働省が策定した「ロボット技術の介護利用における重点分野」で取組まれる5分野8項目について、説明します。（参考：<http://www.meti.go.jp/press/2013/02/20140203003/20140203003.html>）

(1) 移乗介助

介護従事者の動作をアシストするロボットで、代表的な形態として、介護者が機器を装着して使用するパワーアシスト機能を持つ機器ロボットと抱え上げ動作の代行を行う非装着型の機器があります。

▶ ロボット技術を用いて介護従事者のパワーアシストを行う装着型の機器

装着型は、介護従事者が装着して用い、ベッド、車いす、便器の間の移乗において、移乗介助の際の腰の負担を軽減することを目的として利用されます。利用においては、介護従事者が一人で着脱可能であることが求められます。

（代表的な機器）

- 移乗介助支援用ロボットスーツHAL（CYBERDYNE株式会社）
- 介護用マッスルスーツ（株式会社菊池製作所）

▶ ロボット技術を用いて介助者による抱え上げ動作のパワーアシストを行う非装着型の機器

介護従事者による抱え上げ動作の全部又は一部のパワーアシストを行い、移乗開始から終了まで、介助者が一人で、ベッドと車いすの間の移乗を行います。

（代表的な機器）

- 移乗サポートロボット Hug T1（富士機械製造株式会社）
- 離床アシストベッド（パナソニック株式会社）
- ROBOHELPER SASUKE（マッスル株式会社）
- メカトロニクス技術を活用した移乗アシスト装置（株式会社安川電機）



(2) 移動支援

▶ 高齢者等の外出をサポートし、荷物等を安全に運搬できるロボット技術を用いた歩行支援機器

高齢者等の外出をサポートし、荷物等を安全に運搬できる屋外型の歩行支援機器です。

使用者が一人で用いる4輪以上の手押し車型（歩行車、シ



ルバーカー等)の機器で、高齢者等が自らの足で歩行することを支援します。荷物を載せて移動することができ、モーター等により、移動をアシストします。

(代表的な機器)

- 歩行アシストロボット (株式会社カワムラサイクル)
- 歩行アシストカート (RT.ワークス株式会社)
- おたすけ歩行車 (アズビル株式会社)
- 段差および凹凸対応の歩行支援器 (株式会社今仙技術研究所)
- 外出支援アクティブ歩行補助車 (日本精工株式会社)
- アシスト機能付き移動・持ち物運搬支援モビリティ (株式会社シンテックホズミ)

▶ 高齢者等の屋内移動や立ち座りをサポートし、特にトイレへの往復やトイレ内での姿勢保持を支援するロボット技術を用いた歩行支援機器

標準的な家庭のトイレの中でも、特別な操作を必要とせず使用できる機器で、一人で又は一人の介助者の支援の下で、使用者が自らの足で歩行することを支援します。食堂や居間での椅子からの立ち上がりやベッドからの立ち上がりを主に想定し、使用者が椅座位・端座位から立ち上がる動作を支援します。



(代表的な機器)

- 電動立ち上がり補助機能付き歩行器 (株式会社ミツバ)
- メカトロニクス技術を活用した屋内移動アシスト装置 (株式会社安川電機)

(3) 排泄支援

▶ 排泄物の処理にロボット技術を用いた設置位置の調整可能なトイレ

室内での設置位置を調整可能で、排泄物のおいが室内に広がらないよう、排泄物を室外へ流す、又は、容器や袋に密閉して隔離することができます。

(代表的な機器)

- 居室設置型移動式水洗便器 (TOTO株式会社)
- 真空排水式排泄アシスト水洗ポータブルトイレ (アロン化成株式会社)
- wells可変移動式水洗トイレ (積水ホームテクノ株式会社)
- 自動ラップ式排泄処理システム(日本セイフティー株式会社)



(4) 認知症の方の見守り

▶ 介護施設において使用する、センサーや外部通信機能を備えたロボット技術を用いた機器のプラットフォーム

昼夜問わず、複数の要介護者を同時に見守り、施設内各所にいる複数の介護従事者へ同時に情報共有することが可能です。要介護者がベッドから離れようとしている状態又は離れたことを検知し、介護従事者へ通報します。また、認知症の方の見守りプラットフォームとして、機能の拡張又は他の機器・ソフトウェアと接続ができます。



(代表的な機器)

- 認知症の方の見守りエージェント型ネットワークロボット (ピップ株式会社)
- FG視覚センサをもちいた認知症患者用非接触ベッド見守りシステム (株式会社イデアクエスト)
- シルエット見守りセンサ (キング通信工業株式会社)
- 3次元電子マット式見守りシステム (ノーリツプレジジョン株式会社<旧会社名：NKワークス株式会社>)
- スマートラバーセンサとカメラを併用した見守りプラットフォーム (東海ゴム工業)
- 見守り機能型服薬管理支援 (クラリオン株式会社)
- 高齢者見守りシステム市場化 (株式会社スーパーリージョナル)
- マルチ離床センサー対応型介護施設向け見守りシステム (株式会社ブイ・アール・テクノセンター)

▶ 在宅介護において使用する、転倒検知センサーや外部通信機能を備えたロボット技術を用いた機器のプラットフォーム

暗所に対応し、浴室を含む複数の部屋を同時に見守ることができ、要介護者が端末を持ち歩く又は身に付ける必要はありません。要介護者が転倒したた場合、介護従事者へ通報できます。また、要介護者の生活や体調の変化を検知し、介護従事者へ情報共有できる機能を持っています。さらに、認知症の方の見守りプラットフォームとして、機能の拡張又は他の機器・ソフトウェアと接続ができます。



(代表的な機器)

- 独居高齢者の見守り・転倒検知システム (株式会社ネットワーク21)
- 3次元電子マットを用いた在宅介護見守りシステム (ノーリツプレジジョン株式会社)
- 転倒検知センサー (旭光電機株式会社)
- レーダー技術を用いた安心見守りシステム (転倒検知 在宅支援) (株式会社CQ-Sネット)

- 在宅介護における転倒検知や転倒予防を行う見守りロボット（富士ソフト株式会社）
- カメラ組込み型画像認識見守りプラットフォーム（株式会社レイトロン）
- 浴室・トイレ内事故検知通報システム（株式会社アイデアクエスト）

(5) 入浴支援

▶ ロボット技術を用いて浴槽に出入りする際の一連の動作を支援する機器

一人で又は一人の介助者の下で、要介護者の浴室から浴槽への出入り動作、浴槽をまたぎ湯船につかるまでの一連の動作を支援でき、少なくとも胸部まで湯に浸かることができます。取り外し又は収納・片付けは、一人でできるように工夫されています。また、特別な工事は必要ありません。

（代表的な機器）

- Wells可変入浴支援機器（積水ホームテクノ株式会社）



(6) その他

この他、コミュニケーションや癒しを目的としたロボットもあります。

（代表的な機器）

- メンタルコミットロボット パロ（株式会社知能システム、独立行政法人産業技術総合研究所）
- 小熊型ソーシャルロボット（株式会社富士通研究所）

2) ICT (Information and Communication Technology)

経済産業省ではITと言ひ、同義語です。インターネットの普及により、様々な分野でグローバル化が進行し、その原動力としてICTがあげられる。ICTは、業務の広い範囲で生産性の革新を産み、経済発展に活用されています。今や、ICTの導入無くして、事業マネジメントはできなくなってきました。

介護分野は、団塊の世代が後期高齢者にな理、介護職が38万人不足すると予測されている2025年問題があり、慢性的な人材不足が続いている。介護業界は、国の政策によりサービス価格が設定されるので、一般のビジネスとは収益モデルが異なる側面がある。顧客ニーズが非常に高いにもかかわらず、価格が上昇しない構造を持っています。ビジネス的に考えると、収益を向上させるには、支出を抑制しなければいけないこととなりますが、多数の事業所では、節約程度の取り組みに限られていたり、あるいは、人件費の抑制に流れていたりしています。このため、人材の確保には、当然ながら苦勞する状況がみられています。

介護業界においても、高度成長期の製造業や建設業が経験したように、先進技術の導入により生産性の向上をはかり、人件費アップの資源を確保し、また、労働負荷の低減を図る必要があることは、疑う余地もありません。

この先進技術として、本事業では、介護ロボットを紹介していますが、現状では、まだ十分な実用性が確保されているとは言い難いでしょう。反面、ICTは、すでに多様な分野で利用されており、実用性を持っています。収益の上限が決められるなか、事業所が人材を確保してサービスを提供するには、生産性の向上を図ることで、分配可能な財源を確保し、現場で働く介護職員の負担を軽減していくことで、魅力ある職場づくりに取り組むことが必要です。その手段として、最も期待できるのがICTの活用です。

介護分野では、他分野に比べて、ICTの活用は進んでいませんが、積極的に取り組む事業所も徐々に増えてきています。また、ICTとして、アプリケーションを提供する企業も順調に顧客数を増やしていることから、今後の展開にも期待ができる状況になっています。既に導入し、活用している事業所では、要介護者の情報共有によりチーム介護の質向上、残業削減、書類作成の効率化といった成果も見られます。しかし、介護は何よりも人が行うことが大切という意識をもつベテランの介護職員や管理者も多く、介護現場へのICT導入は、道半ばというのが現状です。本事業では、介護の理念・理想とICT導入は、相反関係になく、両立するものであること、経営及び管理の効率化とサービス提供の質向上は、本質的に同じ目標であることを理解いただくことを目標にしています。

介護分野のICTサービスには、介護システム、高齢者見守りサービス、健康管理サービスなどがありますが、高齢者見守りサービス、健康管理サービスについては、介護ロボット分野としても取り上げられていますので、ここでは、介護システムでのICTについて、シェアの高い「カイポケ」を例として、商品・サービスを紹介します。

▶ カイポケ（エス・エム・エス） (<http://ads.kaipoke.biz>)

居宅介護、通所介護、訪問介護、通所リハビリテーション、訪問看護、サービス付き高齢者住宅、福祉用具貸与、福祉用具販売、放課後等デイサービスに対応した介護支援ソフトです。支援内容としては、請求業務（事業形態ごとのレセプト作成、口座振替など）、経費関連（給与計算、会計・経理処理など）、情報関連（マイナンバー管理、文書管理、経営管理など）、営業支援（営業支援、デザイン作成、ホームページ作成、印刷など）、開業支援（開業管理、商圈調査、指定申請など）となっており、業務全般の利用が期待できます。

この他、介護システムの参入企業としては、次の企業があります。

- | | |
|----------------|------------------|
| - エオス | - 日本ケアコミュニケーションズ |
| - エヌ・ティ・ティ・データ | - ノエシス |
| - エヌ・デーソフトウェア | - ビーシステム |
| - エムウィンソフト | - 富士通 |
| - カーネル | - 富士データシステム |
| - カナミックネットワーク | - ユニコン |
| - ジャニス | - ワイズマン |
| - ニップクケアサービス | - |

3) マネジメントシステム

介護分野でマネジメントシステムとして利用できる規格は、ISO9001:2016（JIS Q9001:2016）品質マネジメントシステム（QMS）が最適と考えられます。この規格は、製造・サービス提供を行う事業所全てに適用できます。当然ながら、全ての介護分野の事業所にも提供することができます。品質マネジメントシステムは、経理業務以外のほとんどの業務について、提供することを前提にしています。

業務をシステム化する上では、品質マネジメントシステムは、非常に優れた教科書となります。しかし、品質マネジメントシステムを導入している企業の多くでは、本来の機能を十分に活用できていないように感じます。業務をシステム化していくには、経営者の強力なリーダーシップ、従業員教育、そして継続的な努力が必要になります。システムを維持することは、システム構築よりも難しく、一部の破綻から、価値の薄いものになっていくのです。その結果、システムは形骸化して、組織化された活動ができなくなっているようです。

システムの維持には、相当な努力が必要ですが、具体的には、経営者の関与とシステム管理責任者の努力です。システム管理責任者は、専門知識も必要ですし、時間も必要です。すなわち、人的な費用負担があるということです。この費用負担を、経営者が無駄だと考えて、他の業務を増やし、システムの維持に掛かる時間を削減するので、結果的にシステムが維持できなくなってくるのです。ですから経営者は、短期的な視点でなく、中期的な思考を持ちシステムの活用に取り組む必要があります。

品質マネジメントシステムに代表される経営管理システムは、業務の根幹をなし、業務改善の基礎を築くことができるでしょう。改善するには、現状が把握できてこそ、はじめることができるのです。これは、同じマネジメントであるケアマネジメントでも行われる内容です。介護職種の皆さんは、ご存知のように利用者のケアマネジメントを始めるには、まず、アセスメント（事前調査）を行います。現状の把握ができてこそその改善であり、効果の確認ができるわけです。業務改善でも同じです。品質マネジメントシステムは、業務改善を行うことを目的に導入することを前提にしています。導入時には、手順の確立や文書化など煩雑な作業が必要ですが、それを持ってアセスメントが実施され、改善の糸口となります。そして、改善は、未来に渡って継続的に行なっていきます。この段階において、維持管理が疎かになるのは、非常にもったいないことと言わざるを得ません。品質マネジメントシステムの考え方を隅々まで行き渡らせ、活用することができれば、本事業の目的である雇用管理改善につながってきます。業務の効率化は、生産性の向上に繋がり、さらに、人的資源の効果的な活用、効率的な運用は、雇用管理改善を必要としてくることでしょう。雇用管理改善とは、品質マネジメントシステムにおける、資源活用であり、教育です。経営者は、事業を展開するにあたり、必要な力量を有する人的資源を確保することが求められています。

マネジメントシステムは、ICTの導入によってなされるものではありません。マネジメントシステムをより効率的に運用するために、ICTを導入するのであって、順番が逆になっては、本来の意味を見失うこととなります。マネジメントシステムは、経営者が利用する組織運営の強力な武器であるのですから、その本来の活用方法を身につけた上で、より効率を求めるために、ICTを活用することになるでしょう。効果という点では、ICTがあっても、なくても、同じことができなければいけません。ICTを導入したからといって、有効なマネジメントシステムを持たない組織が、効果を楽しむわけではないのです。

介護分野は、大きなニーズがあり利用者を確保するのに苦勞する業界ではありません。また、業務の内容は、ほぼほぼ国の基準に従って行うこととなっているのですから、企業間競争も一定の枠内で行われています。顧客とサービスが同じ条件で経営していくとなれば、必然、経営管理の効率性が企業の命運を分けることになります。事業者は、より効果的かつ効率的な仕組みを追求する必要が生まれてくるのです。これに対応して、ICTやロボットなどの先進技術を取り入れようとする事業所が出てきています。自分の事業所とは、縁遠い所の話題と思わず、必然として考えていただきたいと思います。少なくとも、マネジメントシステムを導入していくことは、全ての事業所において可能です。

4. 有効に利用できる助成金制度

1) 職場定着支援助成金(個別企業助成コース)

▶ 平成28年10月19日より保育事業を営む事業主への助成を拡充

雇用管理制度の導入などを通じて従業員の離職率の低下に取り組む事業主に対して助成するもので、雇用管理改善を推進し、人材の定着・確保と、魅力ある職場の創出を目的としています。また、介護事業主が介護福祉機器等を導入した場合や、保育分野および介護分野における人材不足を解消するため、保育事業主や介護事業主が保育労働者または介護労働者の職場への定着の促進に資する賃金制度の整備などを通じて、労働者の離職率の低下に取り組んだ場合も助成の対象となります。

(1) 雇用管理制度助成

事業主が、新たに雇用管理制度(評価・処遇制度、研修制度、健康づくり制度、メンター制度、短時間正社員制度(保育事業主のみ))の導入・実施を行った場合に制度導入助成(1制度につき10万円)を、雇用管理制度の適切な運用を経て従業員の離職率の低下が図られた場合に目標達成助成(60万円)を支給します。

(2) 介護福祉機器等助成

介護事業主が、介護労働者の身体的負担を軽減するために、新たに介護福祉機器を導入し、適切な運用を行うことにより、労働環境の改善がみられた場合に、介護福祉機器の導入費用の1/2(上限300万円)を支給します。

(3) 保育労働者雇用管理制度助成

(4) 介護労働者雇用管理制度助成

保育事業主または介護事業主が、保育労働者または介護労働者の職場への定着の促進に資する賃金制度の整備(職務、職責、職能、資格、勤続年数等に応じて階層的に定めるものの整備)を行った場合に制度整備助成(50万円)を支給します。賃金制度の適切な運用を経て、保育労働者または介護労働者の離職率に関する目標を達成した場合、計画期間終了1年経過後

に目標達成助成(第1回)(60万円)を、計画期間終了3年経過後に目標達成助成(第2回)(90万円)を支給します。

| | | |
|---------------|----------------|--|
| 雇用管理制度助成 | (1)制度導入助成 | 労働協約又 就業規則に以下 制度を定め、実際に導入した場合 ① 評価・処遇制度10万円 ② 研修制度10万円 ③ 健康づくり制度.....10万円 ④ メンター制 度.....10万円 |
| | (2)目標達成助成 | (1)の助成金を受けた事業主が、計画期間終了から1年経過後 離職率について、厚生労働省が定める目標を達成した場合.....60万円 |
| 介護福祉機器等助成 | | 介護労働者 労働環境の改善のために介護福祉機器の導入等を行った場合.....導入に要した費用 1/2 (上限 300万円) |
| 介護労働者雇用管理制度助成 | (1)制度整備助成 | 雇用管理責任者を選任し、労働協約又 就業規則を変更することにより賃金制度を 整備(賃金テーブル 設定等)した場合.....50万円 |
| | (2)目標達成助成(第1回) | (1) 助成金を受けた事業主が、計画期間終了から1年経過後離職率について、厚生労働省が定める目標を達成した場合60万円 |
| | (3)目標達成助成(第2回) | (1)及び(2) 助成金を受けた事業主が、計画期間終了から3年経過後離職率 について、厚生労働省が定める目標を達成した場合....90万円 |

2) キャリアアップ助成金

▶ 非正規雇用労働者のキャリアアップに取り組む事業主を支援

有期契約労働者、短時間労働者、派遣労働者といったいわゆる非正規雇用の労働者（以下「有期契約労働者等」という）の企業内でのキャリアアップ等を促進するため、これらの取組を実施した事業主に対して助成をするものです。本助成金は次の3つのコースに分けられます。

- (1) 有期契約労働者等正規雇用労働者・多様な正社員等への転換等を助成する「正社員化コース」
- (2) 有期契約労働者等に対する職業訓練を助成する「人材育成コース」
- (3) 有期契約労働者等の賃金規定等の改定、健康診断制度の導入、賃金規定等の共通化、週所定労働時間を延長し、社会保険加入ができるようにすることを助成する「処遇改善コース」

| 助成内容 | | 助成額 ()は中小企業以外の額 |
|---------|--|---|
| 正社員化コース | <p>有期契約労働者等を正規雇用労働者・多様な正社員等に転換または直接雇用した場合</p> | <p>① 有期→正規:1人当たり60万円(45万円) ② 有期→無期:1人当たり30万円(22.5万円) ③ 無期→正規:1人当たり30万円(22.5万円) ④ 有期→多様な正社員(勤務地・職務限定、短時間、正社員)：1人当たり40万円(30万円) ⑤ 無期→多様な正社員：1人当たり10万円(7.5万円) ⑥ 多様な正社員→正規：1人当たり20万円(15万円) ※派遣労働者を派遣先で正規雇用等として直接雇用する場合、 ①③ 1人当たり30万円(中小企業以外も同額)加算 ④⑤ 1人当たり15万円(中小企業以外も同額)加算 ※母子家庭の母等又は父子家庭の父の場合、 若者雇用促進法に基づく認定事業主が35歳未満の者を転換等した場合 ①1人当たり10万円(中小企業以外も同額)加算 ②～⑤5万円(中小企業以外も同額)加算 ※ 勤務地・職務限定正社員制度を新たに規定した場合、 ④⑤ 1事業所当たり10万円(7.5万円)加算</p> |
| 人材育成コース | <p>有期契約労働者等に ・一般職業訓練(Off-JT) ・有期実習型訓練(「ジョブ・カード」を活用したOff-JT+OJT) ・中長期的キャリア形成訓練(専門的・実践的な教育訓練)(Off-JT)を行った場合</p> | <p>Off-JT《1人当たり》 ・賃金助成：1時間当たり800円(500円) ・経費助成：一般職業訓練、有期実習型訓練最大30万円(20万円) ・中長期的キャリア形成訓練(有期実習型訓練後に正規雇用等に転換された場合)最大50万円(30万円) ※実費を限度 OJT《1人当たり》 ・実施助成:1時間当たり800円(700円)</p> |
| 処遇改善コース | <p>有期契約労働者等に次のいずれかの取組を行った場合</p> <p>① すべて又は一部の基本給の賃金規定等を改定し、2%以上増額させた場合</p> <p>② 正規雇用労働者との共通の処遇制度を導入・適用した場合</p> <p>③ 3週所定労働時間を25時間未満から30時間以上に延長し社会保険を適用した場合</p> | <p>① 賃金規定等改定</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ すべての賃金規定等改定：対象労働者数が 1～3人：10万円(7.5万円) 4～6人：20万円(15万円) 7～10人：30万円(20万円) 11～100人：3万円(2万円)×人数 ▶ 雇用形態別、職種別等の賃金規定等改定：対象労働者数が 1～3人：5万円(3.5万円) 4～6人：10万円(7.5万円) 7～10人：15万円(10万円) 11～100人：1.5万円(1万円)×人数 <p>※「職務評価」の手法の活用により実施した場合、1事業所当たり20万円(15万円)加算</p> <p>② 共通処遇推進制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 法定外の健康診断制度を新たに規定し4人以上実施：1事業所当たり40万円(30万円) ▶ 共通の賃金規定等の導入・適用：1事業所当たり60万円(45万円) <p>③ 短時間労働者の週所定労働時間を25時間未満から30時間以上に延長：1人当たり20万円(15万円)</p> |

3) 業務改善助成金

▶ 中小企業・小規模事業者の生産性向上のための取組を支援

(1) 業務改善助成金の概要

業務改善助成金は、中小企業・小規模事業者の生産性向上を支援し、事業場内で最も低い賃金（事業場内最低賃金）の引上げを図るための制度です。生産性向上のための設備投資（機械設備、POSシステム等の導入）などを行い、事業場内最低賃金を一定額以上引き上げた場合、その設備投資などにかかった費用の一部を助成します。

(2) 支給対象者

全国47都道府県に事業場を設置しており、事業場内最低賃金が1,000円未満の中小企業・小規模事業者が対象となります。

(3) 支給の要件

1. 賃金引上計画を策定すること
事業場内最低賃金を一定額以上引き上げる（就業規則等に規定）
2. 引上げ後の賃金額を支払うこと
3. 生産性向上に資する機器・設備などを導入することにより業務改善を行い、その費用を支払うこと（(1)単なる経費削減のための経費、(2)職場環境を改善するための経費、(3)社会通念上当然に必要な経費は除きます。）
4. 解雇、賃金引下げ等の不交付事由がないこと など

(4) 助成額

申請コースごとに定める引上げ額以上、事業場内最低賃金を引き上げた場合、生産性向上のための設備投資等にかかった費用に助成率を乗じて算出した額を助成します（千円未満端数切捨）。なお、申請コースごとに、助成対象事業場、引上げ額、助成率、助成の上限額が定められていますので、ご注意ください。

| 申請コース区分 | 事業場内最低賃金 | 引上げ額 | 助成率 | 上限額 |
|---------|----------------|--------|---|-------|
| 30円コース | 750円未満 | 30円以上 | 7/10（常時使用する労働者の数が企業全体で30人以下の事業場にあっては3/4※） | 50万円 |
| 40円コース | 800円未満 | 40円以上 | | 70万円 |
| 60円コース | 1,000円未満 | 60円以上 | 1/2（常時使用する労働者の数が企業全体で30人以下の事業場にあっては3/4） | 100万円 |
| 90円コース | 800円以上1,000円未満 | 90円以上 | 7/10（常時使用する労働者の数が企業全体で30人以下の事業場にあっては3/4※） | 150万円 |
| 120円コース | 800円以上1,000円未満 | 120円以上 | | 200万円 |

※ 生産性要件を満たした場合の助成率：3/4(常時使用する労働者の数が企業全体で30人以下の事業場にあっては4/5)

(5) 生産性向上に資する設備・機器の導入例

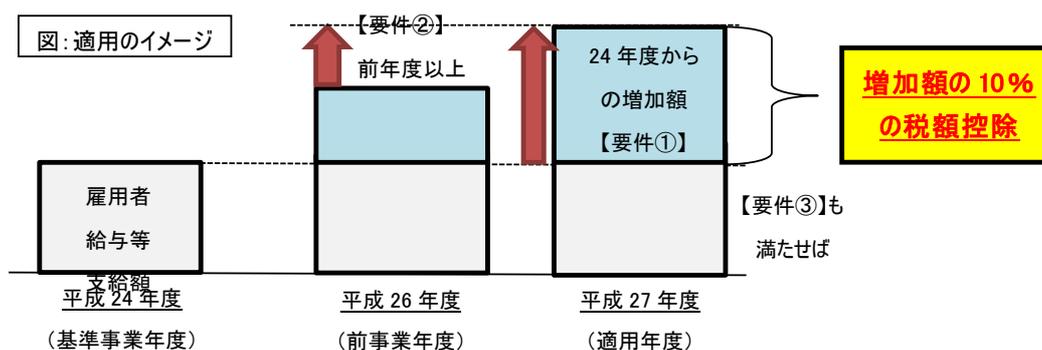
- ▶ リフト付き特殊車両の導入による送迎時間の短縮
- ▶ インターネット受発注機能があるホームページの作成による業務の効率化
- ▶ 顧客・在庫・帳票管理システムの導入による業務の効率化
- ▶ 専門家による業務フロー見直しによる顧客回転率の向上 など

4) 経営革新支援事業

最低賃金上昇等に伴い固定費が増大する中、中小企業者が、経営の向上を図るために新たな事業活動を行う経営革新計画の承認を受けることで、低利の融資制度や信用保証の特例など多様な支援を受けることができます。

5) 所得拡大促進税制

青色申告書を提出している法人(又は個人事業主)が、下記1-3の全ての要件を満たした場合に、雇用者給与等支給増加額の10%を法人税額(又は所得税額)から控除(税額の10%(中小企業者等は20%)が上限)できる制度です。



【要件】

- ① 雇用者給与等支給増加額の基準雇用者給与等支給額に対する割合が増加促進割合以上になっていること
- ② 雇用者給与等支給額が比較雇用者給与等支給額以上であること
- ③ 平均給与等支給額が比較平均給与等支給額を超えること

6) 賃上げ企業に対する補助金等 優先採択を認める事業

経済の好循環を実現し、アベノミクスの効果を全国津々浦々まで浸透させるため、給与総額を上げた又は上げる企業・処遇改善に取り組む企業を、補助金採択審査において加点します。

対象となる方

- ・(最低賃金 引上げにより)従業員 賃金を引き上げた中小企業・小規模事業者
- ・企業による従業員向けの教育訓練費支出総額が給与支給総額の1%以上を占める中小企業・小規模事業者

※補助金 対象について、個別 予算事業ごとにご確認ください。

第2部 有識者の議論から

1. 介護における生産性の向上や業務効率化の必要性について

- 介護施設のすべての職種に対して適用することができるだろうか。
- 介護サービスと生産性向上や効率化は両立するだろうか。

【岡筋委員】

介護の現場において、業務の効率化はこれまであまり意識されてこなかった部分ではないでしょうか。以前、私がとある介護施設を訪問した際、やや非効率な部分が目に付くこともありました。事務作業や保険事務については、業務の効率化を図り、それによってできた時間を介護のコアの部分にあてていくことが望ましいです。少なくとも事務職については、業務の効率化が介護現場全体の生産性の向上に繋がるものと考えています。

【中谷委員】

セミナー等で経営者らと話をすると、労働人口の減少や社会福祉予算の圧縮で、事業所の運営が厳しくなっているという声を多く耳にします。実際、2025年頃にはさらに抑制が進み、淘汰される事業者も出てくるでしょう。現在の介護業界は、数十拠点を手がける大手が全体の約15%で、残りの85%は大半が1~2事業所程度の小規模・零細事業者です。そうした事業者は事務に人を雇うことはできません。基本的に、1人が管理者もやりながらケアや事務をこなすこととなります。

例えばデイサービスでは、記録書類を3種作成します。業務日誌、サービス実施記録、家族に対する連絡帳で、すべて同じ内容を紙に記入しています。これらを利用者ごとに書くという、非常に効率の悪い作業が発生しています。当社にも、元々介護の現場で働いていた職員が多数いますが、事務作業に忙殺される現状を嫌って辞める者も少なくないです。ただ、本当に介護をやりたいと思っている人は、介護に集中できる環境さえあれば戻りたいと考えています。書類作成などの非効率な事務作業が、介護職から人材が離れていく問題の核心にあります。

非効率な書類作成をなくすだけで業務は相当効率化されます。そうすれば本来の介護業務に力を注ぐことができます。介護の質が上がれば家族に感謝されるという流れも生まれます。しかし現状は、実地指導や監査のために書類を作成し残さなければなりません。ICT化を進め、紙の業務をタブレットに移管したり、スマホをうまく活用したりするだけでも、業務負担は大幅に軽減されます。実際、ある訪問看護ステーションでは、記録業務を手書きからタブレットにしたことで、残業代を月約80万円減らすことができました。これにより事業所の経営も安定してきます。

2018年に医療・介護が同時に法改正されますが、ICT化を進めていかなければ今後生き残っていくことはできません。事業をやめざるを得ない介護事業所が続出することも予想されます。もし実際に廃業となれば、利用者への影響も避けられません。そうした事態を招かない努力が不可欠です。ロボットの導入といったことよりも、まずは事務作業の効率化の方が重要です。ただ、介護事業者の中には、変化に対して強い拒否反応を示す人がいます。ですが、経営者がリーダーシップを発揮して改革を進めていくことができれば効果が期待できます。実際、そうした事業所も増えてきています。そうした意味で、経営者の姿勢も課題になってくるでしょう。

【森委員】

「生産性向上」「効率化」は福祉の分野では馴染みにくい言葉です。そのため、効率化はできないという意識が非常に強いです。例えば、利用者の気持ちを知らうと思ったとき、Aさん

の気持ちを聞いて、Bさんも似たような人だから同じ気持ちだろうと考えるのは良くないとされています。教育現場では、利用者それぞれのタイプに合わせることや、時間をかけて寄り添うことの大切さが教えられています。そして、それができる現場で働きたいと思う人が介護職に就きます。そのため、早く簡単にといった方針には抵抗感を抱いてしまいます。

すべての業務を効率化するのではなく、事務作業など特定の業務を効率化したり、機械にサポートしてもらったりすることによって、自分たちが集中したい介護業務に力を注げるということをアピールしていく必要があります。介護業務に力を入れるため、それ以外の業務ではできるだけ無駄をなくして時間をつくり出すという経営方針を打ち出す会社が、これから非常に重要になります。センサーにしても、ロボットにしても、ICTにしても、それらを導入することでさらに利用者に寄り添った介護ができるということを、経営者や現場スタッフに理解してもらうことが非常に重要なポイントになってくるでしょう。決して仕事の手を抜くために利用するのではないということ、トップが現場スタッフに伝えていく必要があります。

【岡筋委員】

今の若い人たちは、格好いい職場に行きたがる傾向があります。介護業界はブラックというイメージが広がっていますが、私は世間でイメージされているほど介護はブラックではないと感じています。なぜなら、介護事業所には年に1回必ず指導または監査が入るため、就業規則等が整っており、社会保険や福利厚生も整備されているからです。もちろん仕事に大変な部分があるのは事実ですが、他のブラックとされている業種に比べると、恵まれている部分もあります。介護の仕事は、利用者に寄り添い、その心を掴んでいくという格好いい部分もたくさんあります。若い人に対してその格好いい部分を強調していけば、就職希望者も増えていくのではないのでしょうか。その方法の一つとして、マスメディアへの働き掛けを強めることが挙げられます。マスメディアを通じて格好いい部分を発信できれば、介護業界も変わっていきます。また、若者がたくさん入ってくれば、ICT化も進めやすくなります。若い人たちにとってスマートフォンやタブレットはごく当たり前のツールなので、ICT導入へのハードルも下がっていくのではないのでしょうか。

【森委員】

経過記録は現場の人にとって非常に重要なものです。昨日どんなことがあったかという情報は引き継ぎに際して欠かせません。それをできるだけ詳細に記録するというのは非常に重要なポイントですが、記録しやすくすることは、共有できる情報を増やすという意味でも有効です。紙媒体の場合、1人が見ているときに他の人が見られないというケースもあるので、ペーパーレス化とあわせてネットワーク化、共有化も進めていく必要があります。また、訪問ヘルパーをされている方の中には、「戻ってきてから記録するのが非常に大変だ」と話す人がいます。さらに、それを提出するために事業所へ出向くというケースもあります。そうした業務をできるだけ簡略化し、なおかつ内容の濃いものにすることが非常に重要ではないのでしょうか。

2. ロボットやセンサー等の新しい技術が、現段階では必ずしも評価を得ている状況とは言えないという点について

●利用者に対するサービスの向上や労働環境の改善に繋げるために、どのような取り組みが考えられるだろうか。

【岡筋委員】

介護現場では、機械が何らかの作業をすると、介護者が手を抜いていると思われる人も一部にいるかもしれません。しかし、機械に任せられることを機械にさせることによって、人にしかできないよりコアな業務に集中することが可能となり、より手厚い介護サービスが実

現できるのではないのでしょうか。例えば、私の知っている施設では、センサーを使い、入居者が夜中に目が覚めると、自動的に本部に伝わるシステムが導入されています。以前は一部屋ずつすべて見回る必要がありましたが、センサーを使うことで、実際に目が覚めた人に対して重点的に対応することが可能となりました。これにより、より手厚い介護サービスの提供に繋がっています。ただ、その費用対効果は検証する必要があります。また、システムの利用に際して利用者に手間をかけさせてしまう可能性があるということ、他方で機械の導入は先進的なことであり、それによって手厚い介護サービスが実現できていることを、利用者および家族に理解してもらうことも必要となります。そうして、できるだけメリットを実感してもらえらる仕組みづくりを進めることも大事です。

これまで介護分野において業務効率化があまり意識されていなかったのは、福祉分野であるがゆえに、必ずしも競争原理が十分働かなくてもある程度うまく回っていたこともあります。業務の効率化を図ることは、より良好な労働環境の構築にも繋がっていくでしょう。

【森委員】

利用者を車椅子に移すといった業務をしている多くの女性介護スタッフは、腰痛でコルセットを付けています。これからは体格が大きい男性利用者も多くなっていきます。だからといってリフトを入れるよう訴えても簡単には導入されません。置かれた労働環境の中で長く働くためには、経験値以外のところで負担を減らすのではなく、いろいろな機械等を使って業務にあたる意識を持つべきでしょう。今日、介護の現場で働きたいと思っている人たちは、効率化できないような業務、人間味の溢れる仕事をしていきたいという、本当にやる気のある人が多くいます。ただ、これから若い人たちに入ってきてもらうためには、格好いいところをつくり出す必要もあります。現状では、タブレットなどの機器を使うことよりも、心に寄り添うといった部分が業務の中心となっています。連絡系統はすべて、スマホや会社のネットワークで行うなど、格好いいイメージを持たせます。それに加えて人間味あふれる支援ができるといったところを打ち出すことが、若い人たちをもっと呼び込むきっかけにもなります。決して手抜きではなく、効率化を図ることでより便利になるということを強く訴えていくことが重要ではないのでしょうか。

●介護職員の意識改革を図るために、経営者は何をすれば良いか。

【森委員】

トップが強いリーダーシップを発揮すれば、現場の意識は大きく変わります。現場で「こうやりなさい」と訴えても、「こっちのほうが早いし、楽だ」と言い、トータルで見たら良くないことでも、早い方、楽な方のやり方で進めてしまうことがあります。そうした短絡的な思考で行動してはいけないということを、トップが徹底的に伝えていくことが非常に重要ではないのでしょうか。

介護職員は、特にボランティア時期からの職員は、親切・丁寧を意識の根本に持っている人が多いです。例えば、リフトに関しては、「人を機械で運ぶなんて」といった声が昔は現場でもよく聞かれました。みんなの手で助けてやるという感じでした。そうすることで逆に怪我を招くこともあります。そこまで考えが至らないのです。寝たきりの人をお風呂に入れるのは大変なので、機械浴に入れて、全身裸になってかわいそうだなと思うが、使わざるを得ない状況になれば使うことになります。そのため、機械を使わなくてもできる場面では、いろいろと理由を付けて使わないようにします。機械は昔よりもはるかに進化しています。さらに開発が進めば、より手軽に使えるようになるでしょう。新しい情報を提供し、旧来との差を感じるようにしていけば、意識の変化も徐々に生じてくるのではないのでしょうか。ロボット業界も、ICTの業界も、急速に進化しています。現場の人が思っている旧来の物と今の物は全然違うということを、展示会などでアピールしていくことにも意味があります。

●二十数年前に日本で介護福祉士の制度ができて、同じ頃オーストラリアでも同様の制度が始まった。この二十数年間でオーストラリアは介護先進国になり、日本は勉強する側の国になっているが、そうした現状についてどう思うか。

【森委員】

日本では、家族でやっていることを同じようにするというイメージが非常に強くあります。そのため、家族の方も施設に対して、同様のやり方を期待します。ただそれは精神的にという意味です。家庭には施設にあるようなロボットがないため、苦勞しているケースも多いです。

例えば、スウェーデンをはじめとする北欧の施設では、昔からベッドの横にセンサーがあり、夜徘徊するときに立つとランプがついたりします。認知症の方が昼夜逆転にならないよう、時計が昼夜で色違いになっています。日本でそうしたものはあまり普及していません。機械を利用したり、監視カメラで見たりするのではなく、人が直接そうした役割を果たすのを良しとする意識が日本では強いのです。海外では、新しいものを取り入れた方が、むしろ進んでいて良いとされます。ただ、海外の方が日本の介護を見ると、アットホームな介護をしている点に非常に感心されることがあります。どちらが良いかは、立場や環境によって判断に違いが生じています。

日本では、手間がかかってこそ介護だという風潮があり、それが自分たちが寄り添うことの一つの指標だと考えられています。しかし、それ以外の部分の指標を導入しても良いのです。介護記録などの事務作業にそれほど手間をかける必要はありません。全職種ではなく、職種に応じて効率化できるところと一部分だけを効率化できるところがあるはずで、事務職なら、システム整備を進めれば効率化することはできます。介護職でも、時間を割きたいところ以外は効率化しても構わないという意識で、業務を分けて説明していけば進めやすいでしょう。

組織には、必ず新しいもの好きな人がいます。新しい機械は、まずその人に使ってもらうのがいいでしょう。その後は口コミで広がり、「じゃ、私も使ってみようかな」、「困ったことがあってもあの人に聞けば教えてくれる」といった空気が生まれます。中核人材を集中的に育て、そこから広めていくという方法は時間がかかりそうですが、良いやり方です。

経営者は業務効率化に強い関心を持っているので、ICT化になじみがなかったとしても、業務効率化に繋がる話をすれば、それを導入したいと思うようになるでしょう。また、若い人の中には機械やICTが得意な人もおり、そうした人たちも導入に賛成するでしょう。問題は、グループリーダーなどの立場にあるミドルマネジメントクラスが、業務効率化、生産性向上に対する抵抗感が強いことにあります。若手がICT化を進めて業務効率化を図ろうとしても、反対される可能性があります。どの業界でも、現場には基本的に変化を嫌う人が多いです。特に介護業界はその傾向が強いです。したがって、業務効率化を進めるには、経営者が導入することを経営判断として決定し、うまく取り組むことができる人材を育て、そこから広げていくことが肝要です。そして、その人たちが潰されないようフォローしていくことも必要です。

【久保議長】

介護スタッフは、モデルとなる人の背中を見て育つ部分があります。そこでは、あらゆることを厭わずこなす人が格好いいモデルとされます。私のゼミに、介護労働安定センターが毎年実施している介護労働者調査の再分析をしている学生がいます。再分析した結果に「雑用が多すぎる」という項目があります。それを年齢別で見ると、若い人や新人は雑用が多すぎることを不満に感じていますが、ベテランになるとそうした不満が減っていることが分かります。その理由は、若い人が雑用だと思いをベテランが雑用と思わず、これも介護だと思っているということにあります。今の介護の現場では、そうしたベテランがモデルになっています。例えば、書類を一つ一つきちっと手書きすることを厭わない人が「いい人」「モデル」と見なさ

れ、若手がそれを目標にします。その良し悪しは単純に判断できませんが、今の介護現場がそうした世界になっていることは事実です。そのため、タブレットをはじめとする機器がなかなか普及しません。介護業界を変えていこうという方向のモデルとは違うものが、実際の介護現場ではロールモデルとして機能しています。

私は2010年の1年間オーストラリアに住んでいました。そこで介護関係の事業所を見学し、現場でリフトを使う作業も実際に見ました。オーストラリアでリフトが普及しているのは、50キロ以上のものを持ち上げてはいけないという法律があるからです。リフトを使わずにベッドへの移乗作業をさせている事業所は法律違反になります。オーストラリアは、例えばETCが良いと判断されると、その使用を法律で義務化してしまうくらい合理的な国です。野球のキャッチャーは、面倒臭くてもプロテクターを付けるのが当たり前。誰もその行為に疑問を挟まないような環境づくりが、ロボットやセンサーの普及には必要です。日本では、オーストラリアのように法律で定めるのは難しいかもしれませんが、せめて介護職の養成テキストに囲み記事ぐらいで明記しておかないと、現場でいくらリーダーが勧めても普及しないでしょう。

【森委員】

私は以前イギリスに滞在していましたが、現地の施設では食事がワンプレートで出されていました。日本ではワンプレートで出されることはあまりありません。そのため、主菜や副菜の皿を全部洗わないといけません。調理についても、イギリスのヘルパーに尋ねると、レンジで温めるだけの答えが返ってきました。お風呂についても、何年も入ってなくても平気という人もいるため、本人が「入りたくない」と言ったら、「入りたくないと言っているのだから」ということで終わります。日本の場合、本人が「入りたくない」と言っても、「お風呂に入れないなんてかわいそう」といった声が出てきます。文化が違っていると対応も大きく変わります。日本の施設では、人間らしい生活を営めていないイメージを持たれないため、家族と同じようにやってあげようという意識が強く出るのではないのでしょうか。

●介護の現場においても、装着型の近未来的なロボットがたくさん開発されているが、生産性向上を目指すという意味で、複雑な介護ロボットは本当に必要か。それが普及する可能性はあるのか。そして、普及させようとするなら、ブレークスルーはどこにあるのか。

【久保議長】

一般家庭に、お好み焼き屋にあるような、キャベツを瞬時に千切りにするようなマシンはいりません。つまり、導入するか否かは、事業所の規模が一つのポイントとなってきます。介護事業者のうち85%が零細だとすると、その85%が多大なコストを掛けて機械を導入することにはやはり限界があります。ロボットが普及するかはともかく、センサーについては使い方によっては普及する可能性があるでしょう。

【岡筋委員】

ロボット普及のブレークスルーはまだ来ていないと感じています。ただ、国がこれだけ介護ロボットの導入に力を入れている以上、ブレークスルーはいずれ訪れます。それがどのタイミングで来るかは、やはり介護ロボットによる利便性が向上し、かつ導入コストが下がり、費用対効果の面で導入すべきと実感できるときになります。導入が進まない背景には感情面の壁もありますが、現時点では価格が最大の障壁となっています。高額な機械を導入するのなら、その分人を雇う方がいいといった感覚でしょう。今後、中規模の施設でも導入できるくらいの価格まで落ちついてきた段階で、一気に導入が始まるでしょう。つまり、人件費抑制に繋がるくらいの価格まで低下したときに、ブレークスルーが起こると考えられます。

介護業界では、これまで効率性については無視ないし軽視される傾向がありましたが、これは逆に考えるとチャンスとも言えます。効率を意識することによって、業界は大きく変わらざるを得ないでしょう。業務効率化が労働環境改善に繋がり、ひいては経営安定に繋がっていきます。そうした意味では、業務効率化をはじめとする先端的な取り組みを視察し、セミナーで紹介することは、今後の日本の福祉に大きな影響を与えていく可能性を秘めているといえます。

3. マネジメントシステムの導入が遅れていることについて

介護業界はISO9001品質マネジメントシステムの導入事例が少ない。この点で見ても、マネジメントシステムの導入・普及が遅れている現状がわかる。現在、介護記録のICT化による業務効率化が期待されているが、普及させるにはかなりのハードルがある。

●個々の事業者レベルでICTの活用促進をするためには、どのような方策が考えられるだろうか。

【岡筋委員】

「カイポケ」に関する資料を拝見しましたが、非常に興味深いものでした。実際にこうしたICTに関する取り組みを進めていけば、かなり業務の効率化が図れるでしょう。導入に際しては、お試しで手応えを感じてもらうことが重要です。一度使い慣れたら、おそらくずっと使い続けることになるでしょう。「カイポケ」に限らず、ICT化を進めるにあたっては、実際に使用して便利さを実感してもらうのが一番重要です。大きな施設には、業者から営業があるでしょうが、小さい施設はどういった形で導入を進めているのでしょうか。

【中谷委員】

実際は小さい施設の方が導入が進む傾向にあります。介護業界で働く人には女性が多く、しかも40代後半ぐらいの若干高齢の人が多いです。大きな施設には何百、何千人もの非常勤のスタッフがいます。その中にはスマホやパソコンが使えないといった人がいます。そうした人が大人数になると、導入には大変なパワーが必要です。小さな事業所なら、代表者や管理者が引っ張り、半ば強引に進めていけば何とか運用段階に持っていきます。

介護のマーケットはこれからどんどん厳しくなっていく、2025年にはさらに人が採れなくなるという状況が危惧されています。そうした現状を理解し、危機感を持つ経営者も少なくありません。介護の現場には、変化に消極的で、新しいものの導入にストレスを感じるという人が多いです。それを乗り越えていかねばならないと考える経営者は、かなり強力で導入を進め、その結果大幅に業務が改善する傾向があります。また、若手社員が多いところでも、新しい物の導入がうまくいっていません。我々は、できるだけシンプルで、誰にでも扱えるようなものを提供していますが、実際の運用がうまくいくかどうかは、結局のところ現場にいる人次第です。実際に使う人たちを我々がサポートしていくことも、導入に際して大きなポイントになります。

【森委員】

福祉を学ぶ学生が現場実習に行くと、「とりあえず寝ずに書け」といった教育がなされます。そのため、現場に行く前に介護記録の書き方を必ず教えないといけません。実習記録の書き方を教えるのは当然ですが、その記録を手で書くことも教えないといけません。今の学生は、レポートをスマートフォンで書いて、メールで送って送ることがあります。彼らにとっては、パソコンのキーボードを叩くよりもスマートフォンを操作する方が便利で、実際速く書くことができます。そうした機器になじんだ学生には、勉強した成果を手で書いて出すということを意識付けしなければなりません。しかし、今後は教育・研修の体制から根本的に変えていく必要

があるでしょう。実習のときは一生懸命手で書いていても、実際現場に入ったらパソコンでやれるということであれば、初めからパソコンを学ばばいいのです。そういう訳にはいかない事情があるのかもしれませんが。

また、社会福祉のカリキュラムでも、教科書で理念などを教えています。それはそれで重要なことではありますが、現実の政策と合致しているのかという問題があります。実際、両者が乖離してきている部分があり、その一つが、先端的なものを導入するという点です。国の考え方が遅れている部分については、国にどう提案していくかということも重要です。導入によって、残業が減り、離職率も下がっているという実績を強くアピールすることをもっと進めるべきでしょう。

実習においても、先端的なものを導入している事業所へ行くことができた学生と、従来のやり方をしている事業所へ行った学生の間には、経験値に大きな差が生じます。やはり、学生には最初の段階で先端的なものに触れることができる機会を提供していくことが大切でしょう。学生だけでなく、中高年で初任者研修に来る人にも、「これが使えたらスマートフォンが使えるようになるし、自分の生活も豊かになる」といった感じで必要性を訴えれば抵抗感なく取り組んでもらえます。しかし、実際はカリキュラムが非常にタイトなため、ベッドメイキングなど実務的な部分に力が注がれます。車椅子への乗せ方も教えられますが、そこでリフトが使われることはありません。基本を押さえた上で先端的なものに触れる機会も必要ではないでしょうか。大学や短大、専門学校を出て資格を持って入る人たちがある程度いろいろな物を使うことができたなら、パートで来ている人たちのサポートもできます。使える人の数が増えれば、使えない人たちにその便利さをより強くアピールできるようになります。それによって、どこかに仕事が集まるという問題が出てくるかもしれません。もし仕事が集まるのであれば、そこに人を配置すれば良いのです。今までと同じことを続けていたら、仕事が辛くなって離職するというパターンは減らないでしょう。

【岡筋委員】

ICTの活用促進について、おそらくトップは便利で業務効率化を図れるなら導入を決めます。若い世代も、育ってきた環境にiPadやiPhoneがあるので、むしろなぜこんな便利なものを使わないのかという感覚になります。一番抵抗感を示すのは、年代としては、おそらくは40代、50代ぐらいの人たちだろうと考えられます。導入に際して、彼らが若い人たちに辛く当たる可能性も否定できません。

●実際に「カイポケ」を導入する際、事業者はどんな取り組みをしているのか。

【中谷委員】

現状では、デイサービスなど施設系の方が「カイポケ」の導入は進んでいます。それは、働いている人の年齢層が相対的に低いことが背景にあります。一方、訪問介護はヘルパーが直行直帰で自宅訪問する形ということもあり、年齢層が高いです。すなわち、若い従業員が多いところでは導入が進み、高齢の従業員が多いところにはなかなか浸透していないということになります。訪問介護で導入が進んでいるところは、サービス提供責任者が結構若いです。ある程度使える人が使えない人向けに説明会を開き、実際に使うことでどれだけ楽になるかということを実感してもらうようにしています。やはり、自分の仕事が楽になり、残業が減るといったメリットを肌で感じられるようになることが重要です。その段階に達するまで、定期的に勉強会をしたり、一緒に同行したりします。40代以上の人たちはスマートフォンを触ったことがないという人が少なくないため、中には無償あるいは安価でスマートフォンを貸与しているところもあります。もちろん事業所側の負担は大きいです。訪問介護の事業者は、あまり利益が出ていないところが少なくありません。将来を見通してそこに投資するという決断には勇気がいるのは事実です。

4. ICTの導入と行政への提出書類について

介護施設では、行政への提出書類作成といった事務作業が多くあり、そうした業務が残業の根源になっている。介護事務の効率化を図るために、ICTの導入が不可欠だとの議論があるが、都道府県ごとの提出書式が異なるという状況がある。

●運用側にICTの書式を作成することができるサービス機能やそれを設定するスキルがあるだろうか。あるいは、ICTを提供するメーカー側が都道府県ごとに書式を整え、また変更のたびに更新することはできるだろうか。

●ICTを業務システムの中核に据え、効率化を進めるには、都道府県の求める書類においても、介護施設の業務効率化の観点や支援の観点を踏まえ、国、地方自治体、介護事業者の総合的な取り組みを促進する提案が業界としてできるだろうか。

【中谷委員】

介護事業者のビジネスプロセスの中で不可欠なのが、国保連に伝送、請求するという業務です。利用者からは費用の1割だけを受け取り、あとの9割は国に請求するというプロセスがあり、どの介護事業者もそこでは必ず何らかのソフトを使っています。

中小介護事業者は、経営感度や介護に対する思いは強い一方で、人の管理やお金の管理に関しては弱い傾向があります。そうしたバランスが悪いために結果として廃業に至る事業者も出てきました。そこから、「カイポケ」はソフトだけでなく、経営上やらねばならないことをITでサポートするというコンセプトで運営されています。ホームページの作成や、チラシの作成、ファックスのやり取りといった業務サポートも含め、これまで多大なコスト、労力をかけていた部分が楽になるということで、利用してもらっているケースが多いです。

「カイポケ」は、都道府県ごとに書式が異なる提出書類の作成に対応しています。概念としては、事業所側が各都道府県を登録していれば、自動的にそれが出てくるようになっています。もちろんすべてに対応できる訳ではありません。どうしても追いついていない箇所が出てくることもあります。短期間で大幅に変化する部分があるため、それをすべて我々の方でキャッチアップするのは難しいです。変更点について逐一連絡がある訳ではなく、各都道府県や市町村の担当者に確認したりホームページ等を見たりして対応していきます。もし書類の書式が更新されていることに気づかずに提出したら、書き直すよう突き返されてしまいます。帳票には、例えば実地指導のときに必要になるものもあれば、国に請求するとき提出するものなど、本当にいろいろなものがあります。変更に対応するのは大変ですが、現場の担当者は、職種ごとに連携を取りながら敏感に対応するようにしています。

【岡筋委員】

行政が視察に来るとき、基本的にそこで提示するのは紙が中心になります。すべての書類を印刷して用意しておかなければならないため、それ自体に一定の費用や時間を要し、事業所にとっても負担になっています。もちろん紙で提示することは大事ですが、これが、データでも行政とやりとりができるような仕組みになっていたら、事業所においてよりICT導入も進んでいく可能性があるのではないのでしょうか。この点に対する考え方は国や地方自治体によってまだまださまざまですが、ICT化を本当に進めていくのであれば、そうした考え方が国や地方自治体にも浸透していったほしいです。

【中谷委員】

そもそも、業務の効率化を妨げる最大の要因は紙の文化にあります。ある会員の事業所では、実地指導が入るため紙で記録を残す必要があるとのことで、紙を置くための部屋を設けています。紙には検索性がないという問題もあります。実地指導が入り、特定の年月の提供表の開示を求められたとき、それを職員総出で探すことがあります。それがなくなるだけで、本来やるべきケアに集中でき、ケアの品質が上がるというサイクルができます。まずは紙をなくすことが一番重要だと考え、実際その方向で進めてきました。ただ、都道府県ごとの行政によって書式にバラツキがあります。それを単純化していくのは難しいです。できる部分は国の方針に合わせる一方で、不必要と思う部分については国に提言し続けています。例えば、実は記録をiPhoneやiPadで写真を撮って残すことは大丈夫です。国保連に問い合わせ確認すると、データで確実に保存されていれば紙でなくても問題ないといったことが結構あります。何となく今までの流れでやってしまっているところについては、改善する余地があります。ただ、これを事業所に委ねるのは大変なため、サービスを提供する側が事業者と国を繋いでいく必要があります。

【岡筋委員】

データであれば、基本的に残すことに関しては負担が少なく、また検索機能の点でも優れています。実際の現場では、例えばタブレットを使って記録したものと紙で作成したものについて、併存されているのですか。それとも、データに統一する方向で現場での運用が行なわれているのですか。

【中谷委員】

紙で残さないといけないものもあるため、並行して稼働させていくという形にはなりません。ただ、そのバランスは、かつて紙10データ0だったものが、3:7や2:8といった比率に移行してだけで相当の無駄が削減できます。ただ、新しい機械を導入すると、それを使いこなせる人と使いこなせない人が出てくるという問題があります。しかし、初めは抵抗を感じていた人も、実際に使ってみるとそれほど難しくないことがわかるというケースが多いです。まずは2ヵ月くらいお試しで触ってもらいと、その後もほぼそのまま続けて使ってもらえます。機械が苦手な人もいますが、拒否反応を示して仕事を辞めるというケースはあまり聞いたことがありません。本来やらねばならない介護よりも、紙で記録する事務作業の方が今は圧倒的に多い状況なので、逆に効率化を進めている事業所であることをアピールすると、人が入ってくるようにもなります。したがって、導入直後は多少の痛みを伴う可能性はありますが、うまく運用できる段階になれば人を採用しやすくなり、業務の効率化によって残業が減り、結果として離職も減ります。そうした好循環が生まれます。

また、データで記録しますので、入力して確定を押した瞬間に記録が実績に落とし込まれます。今までは業務日誌、家族への連絡帳、介護記録をすべて紙に書き、もう1回月次でまとめて書く作業がありましたが、これらがすべてワンストップでできます。データ入力、書く方法以外に、プルダウンで選択する方法や音声で入力する方法もあります。データは手書きと違って改ざんしやすいという問題もありますが、書き換えた際にその履歴が残るようになっています。誰がそこにアクセスしたのか、どこを修正したのかという記録がしっかりログとして残る形になっています。

5. 2025年問題への対応について

2025年問題が迫る中、介護人材の確保は、必須で急務となる。また、国家予算にも限りがあり、効果的な対策が求められている。

●先端技術（ロボット）は2025年までの人材確保に有効性があるか。また、ロボットは本当に必要なのか。そして、その導入は本当に今急務とされる課題なのか。

【岡筋委員】

今回の資料に添付されていた「パロ」は、非常にかわいいですね。利用者がこれで癒やされるのであれば、職員も負担が減り、介護のコアの部分に集中することができます。ただ、費用がやや高いという問題があります。マッスルスーツも格好良くていいと思う反面、装着時の手間とともに、やはり費用がネックになってきます。こうした議論では、結局費用面で折り合いがつかなくなります。例えば、この「パロ」が買い取りで5万円だったら、購入を希望する業者はたくさんいるでしょう。現在の価格でも、その価値を評価して導入するところも多いとは思いますが、資金面で厳しいところは導入を見送らざるを得ません。人材確保に際して、先端ロボットがあれば、介護のコアな部分に集中できるという面はあるかもしれませんが、やはり費用面の問題を無視することはできません。2025年までに費用面で追いつくのかということが、大きな課題だといえます。

【森委員】

導入する事業者が多くなれば、おそらく費用も下がるでしょう。その出だしの段階でどこまで入れられるかがポイントとなります。企業側にとっては、開発に際してマーケットである程度の採算がとれると判断できなければ参入できないという問題があります。今ロボットを導入しているところは、補助金で費用を賄っています。ただ、そうした補助金にはやはり限界があるのではないのでしょうか。

【久保議長】

長い目で見ると、最終的には普及していくでしょう。ですが、2025年までという時期で考えると難しいのではないのでしょうか。緊急性という点で考えても、ICTの活用に比べるとやはりロボットはもう少し先の話ではないかという印象は否めません。

【岡筋委員】

マッスルスーツは大体30万から50万円の価格帯にあるとのこと。装着に手間が掛かるとい問題はさておき、これを着けることによってパワフルに動くことができて介護がやりやすくなり、腰痛も減ります。しかしそうした良い側面があったとしても、やはり30万から50万円という価格を考えると導入には慎重にならざるを得ません。体への負担の軽減については何らかの工夫で対応し、その分を人件費に回すということもありえるとは思いますが。

【森委員】

こうした機器は最先端のものの方が良いということになります。開発スピードが進めば進むほど、備品をどう買い換えていくかが問題になります。減価償却を考えると、1体何十万というものを2、3年後にすぐ買い換えるという訳にはいきません。リースという方法があるかもしれませんが、実際そうしたサービスが安く提供されるかはわかりません。大学でレンタルしているようなプリンタやコピー機のように、誰もが使い、買うより借りる方がいいとされるものでも安くはありません。全員に行きわたるように導入するのは難しいです。かといって、一つだけ導入するとなると実際の使用に際して問題が生じます。一方、ICTといったものであれば汎用性が高いので、導入して訓練をすれば使えるようになります。コスト的にもある程度めどが立つでしょう。マッスルスーツ、あるいはベッドのようななかなか壊れないものを新たに買い換える、それもある程度の数を買換えるというのは、費用的にかなり厳しいのではないのでしょうか。

【岡筋委員】

マッスルスーツの導入数が少なければ、みんなで奪い合うことになるかもしれません。あるいは予約制になって、その手続が面倒で誰も使わなくなるかもしれません。また、開発にはコストが掛かるため、初期費用が高くなるのは仕方ありません。ですが、先端ロボットがあれば絶対に便利です。将来的には当然、技術として必要になってきます。導入することによって人材確保においても有効でしょう。ただ、2030年、40年といった将来において必要になるものだとしても、その時にいきなり出てくるものではありません。当然、今から継続して現場で使用していくというプロセスが必要でしょう。そのために、試行錯誤しながら使っているという現状があります。使っていく中で、それぞれの使い勝手などが精査されている段階です。

普及させていくに際しては、やはり費用対効果の面で問題があり、現状ではまだ少しハードルが高いです。大学で使うコピー機のような感覚でレンタルされ、どこの施設にも当たり前のようにマッスルスーツがあるような環境が構築されるのが望ましいです。

6. 介護職の専門性を活かす取り組みについて

介護職のキャリア・パスが厚生労働省から示されているが、現実として、初任者研修修了者（旧ヘルパー2級）の介護職であっても、介護福祉士資格所有者であっても、区別なく同一業務を行っていることが多い。

●このような状況を介護人材の類型化・機能分化によって、介護職の専門性の程度により専門能力に見合った仕事内容にする取り組みは実現可能か。

【岡筋委員】

現場の人間からすると、この点は意識するのがなかなか難しいところかもしれません。私の経営する事務所でも事務員を雇用していますが、その中で一般事務員と上級事務員に分けて、上級事務員がよりコアな部分の作業に特化し、その下に一般事務員を付け、誰でもできる仕事を振っていく体制にしています。しかし、当初この仕組みの導入は簡単には進みませんでした。上級事務員には、誰でもできる仕事も「私たちがやったほうが速いのではないか」という意識がありました。それに対して私は、「あなたたちがそれをやらないことによって、空いた時間をもっとコアな部分に集中してほしい」という、いわゆる比較優位の意識を持つよう訴え、徐々にですが浸透してきています。話を元に戻し、現状では、介護の現場の人に機能分化の話をして、そういう考え方もあるのかというレベルではないのでしょうか。まずは、介護の現場の人たちにこうした考え方があることを認識してもらい、その上で、これが組織全体にとって望ましいということを理解してもらいます。そのためには、経営者自身が意識を高め、そのメリットを理解し、実践に向けた体制づくりをきちんと説明しながら進めていかなければなりません。

【森委員】

製造業などでは、技術を習得していく際、1という工程ができ、次に2という工程ができ、3という工程ができたという段階が明確になっていけば、レベルが上がるにつれて職務内容が広がり、同時に給料も上がるという形態をとりやすいです。医師や看護師であれば、資格、経験年数、それまでの経験値といったものでレベルを明確にすることができます。しかし介護の業務は、日常生活のサポートが中心であるため、レベルが明確にできず、専門性を定義づけることが難しいです。そうした中でキャリア・パスを導入しても、資格の有無や経験年数ぐらいでしかレベルを判断できません。個人の優しい気持ちや人間性といった部分は評価が難しいです。それでも、給与形態を明確にしたい、将来に展望の抱ける職場にしたいといった要望がありま

す。結果として専門性が明確でないところに無理にキャリア・パス的なものを導入しているの
で、現場では大きな混乱が生じています。

例えば、専門学校を出て介護福祉士の資格を持っているが経験のない若い子と、ヘルパー2
級しか持っていないが何十年ものヘルパー経験があり、さまざまなサービスにうまく対応でき
る人がいたとします。経験値は当然後者の方が高いですが、介護福祉士の資格を持っていると
いうことで前者が上と見なされることがあります。機能分化や類型化は非常に重要であります
が、もし経験でなく資格を重視するのであれば、現場の人たちがどうそちらへシフトしていく
体制が構築できるかということは今一番考えていかねばなりません。介護の分野では、「この
仕事ができたらこのレベルである」といった基準をつくるのが非常に難しいです。そのため、
その土台をどうするかという議論をまずしなければなりません。類型化、機能化、専門化など
といっても、その中身を十分理解できないままに進めても、実現するのは簡単ではありません。

【岡筋委員】

ある施設では、「これができるようになった」という基準をつくり、できるようになったこ
とを一つずつ増やしていきます。それが評価に関する内部的な資料となります。同時に、一定
年次が経った段階で外部の資格を取得させ、外部的な資料とします。資格の取得は人事考課に
反映され、一時金も与えられるという仕組みをつくっています。そうした形で内部的に基準を
設けるとともに、外部的な資格の取得も促すことによって、経験年数と資格を一致させ、資格
を持っている人と能力がある人がある程度同一となるような仕組みをつくり上げています。

例えば、何年か経験を積んだ段階で所定の資格を受験するよう施設が促していく方法も良い
です。合格できるかという問題もありますが、もし落ち続けたのなら、その事実を本人が認識
できるだけでも、それはそれで本人にとって頑張ろうという動機付けにはなります。

【森委員】

ISOを取得しているある事業所では、マニュアル化を進め、できる業務を明確にしたことによ
り、新人教育がしやすくなると同時にケアの標準化ができるようになりました。一方で、「標
準化できたケアだけしておけばいい」という意識が広がり、利用者の個別性に対応することが
以前より少なくなるとともに、自分たちから業務を改善していこうという意欲が乏しくなる
という問題が起きました。ただ、これは経営側がどうインセンティブを与えるかで乗り越えてい
けます。しかし、利用者にはそれぞれ個性があり、マニュアル化できない状況も起きます。そ
うした点への対応のうまさなどが人事考課に反映されにくい状況は今なお残っています。こ
のあたりを専門性としてどうやっていくかということが、介護の分野では今重要ではないで
しょうか。

最近、国は、地域住民が介護分野を下支えしていくという方針を出しました。そうすると、
ヘルパーや介護福祉士がやっている業務がどこまで限定的なものになるのかが問題となります。
例えば、これまでは料理やごみ出しはヘルパーがやり、資格を持っていない人はできないとさ
れていました。これが、近所の人に頼んでやってもらえるようになると、一般の人と専門の人
の差がなくなってしまいます。この点に関しては、さまざまところで導入されている人事考
課に対するインセンティブの与え方などを明確にしてアピールし、国に上げていく必要があり
ます。

【久保議長】

各事業所で一つのキャリア・パスを示していく中で、関連する資格を何年かごとに取得する
プログラムを構築していくのは、確かに現実的で重要なことです。最近、混合介護も出てき
ています。介護以外の何らか職を持っていると、混合介護ができる人材ということになり収入
もアップします。そうした、介護に関連した資格を時系列に並べてキャリア・パスをつくと

というのは、事業所として取り組めることかもしれません。また、先ほどのISOを取得しているある事業所では、きちっとマニュアル化がなされ、ステップを踏んで成長していく感覚を抱けるように工夫されていましたが、「これさえやっておけばいい」という、それ以上のプラスアルファが出づらいつい部分を見ると、マニュアル化は諸刃の剣であるともいえます。

【森委員】

今回、先進事業所として取り上げられていたノーリフトを導入している事業所では、マイスター制度のような独自の制度を取り入れています。そうした、事業所の中で抱えない介護を独自の研修制度のもとで実施しているところをもっと国などにアピールしていかないと、ノーリフトも広がっていかないでしょう。実際の教育現場ではノーリフトが教えられていません。ヘルパーの教科書には、今なお抱えることが書かれています。そのあたりも改善しなければ、変化していきません。そのためには、現場の声をキャリア・パスに取り入れていくことも重要になってくるでしょう。上から与えられたものを現場でやるという形でなく、今現場でなされている取り組みをキャリア・パスにどううまく反映させていくかということをもっと積極的にやっていく必要があるでしょう。

【岡筋委員】

ノーリフトを導入している事業所の取り組みは興味深いです。レベルによって星が付けられ、ゼロの人はまだ初心者で、1個、2個と星が増えるにつれてレベルが上がり、3個の人はノーリフトのプロということになります。これは、利用者に対して技術の高さを示すことができると同時に、職場の中でも、星の獲得を目指す発奮材料となっています。

●専門性を活かす取り組みを踏まえて、介護サービスの内容や施設・事業所のあり方について、どのように考えることができるだろうか。

【中谷委員】

介護ビジネスは、どちらかという労働集約型のビジネスに見えます。つまり、高齢化が進みお年寄りが増える中、介護サービスを提供する場面においては介護職自体がリソース扱いです。経営側からすると、現場で仕事をしている人が全部一緒に見えてしまいます。しかし、介護の仕事は技術職であり、ケアしていくことにプライドや覚悟を持って仕事をしている人が多いです。その両者の間に大きなずれが起きているのではないのでしょうか。離職していく人からは、「キャリアがどうか言われても、自分自身の成長を感じられない」という声が聞かれます。何かをすれば評価されるという世界ではないので、働く人は基本的に毎日同じことを繰り返すばかりです。それで、キャリアの上がる人もいれば、上がらない人もいます。介護業界は成長マーケットだともはやされる一方で、現場で働いている人は疲弊しているという構造がありますが、経営者はそこに気づいていないため、一人一人の目標設定すらできていないところが多いと感じています。そこに気づいた経営者はキャリア・パスをしっかりとつくるが、やっているのは、「半年でここまでできるようになろうね」、「1年経ったら見られる範囲をここまで広げようね」といった、一般企業が普通にやっているようなことに過ぎません。ただ現場で働く人たちは、日々の業務をそこに紐付けして頑張ることができるという動機付けになり、その結果、資格も取得しようということにもなっていくはずですが、全部決めてしまうと人情味が薄れるという議論もありますが、まずは何も可視化されていないところを可視化できたというだけでも、大きな効果が得られます。それによって、働く人のモチベーションだけでなく、それをマネジメントする人の力も伸びていきます。

先に述べた労働集約型に関して、その最たる例は新卒者の扱いです。企業は、プロパーを採ってその会社の文化・土台をつくり、将来的に経営に携わってもらうために新卒を採用します。しかし、介護の業界は新卒と中途が何も変わりません。4月に入社したという点が違うだけで、

入った後はリソースとしてしか扱われません。入ったらすぐ指定の拠点へ行かされます。こういうことをずっとやっていると疲弊してしまいます。この業界は遅れていると強く感じています。そんな中でも、最近は新卒者をちゃんと教育していくところが出てきています。もちろん現場を見させるようにもしています。そうした教育が施されているところは、人の辞めない組織になっていくでしょう。

【森委員】

福祉の分野は、提供する側が搾取されるばかりで、自分たちにメリットとなるようなことをするのは良くないという雰囲気が今もあります。犠牲になって幾らといった風潮がある一方で、制度はどんどん変わっていくため、「ただ仕事をこなせばいい」「サービスさえ提供すればいい」といった非常にドライな部分もあります。この両極端ですごく疲弊しています。「サービスさえ提供すればいい」という意識では、そこで将来の展望を描くことはできません。頑張ればやるほど燃え尽きてしまうことになります。だから、業務を効率化すること、利用者に対して手厚いサービスをすることは切り離して考えないといけません。業務を効率化することこそ、利用者とは話をしたりする時間を増やすことができます。しかし多くの場合、どれだけ楽になるかといった点ばかりが目されます。楽にやることを求めると、利用者との関わりを少なくすることに繋がってしまいます。

業務の効率化と利用者により良いサービスを提供することを明確に分けるのは決して悪いことではないという土台をつくらねばなりません。必死でやれば評価されるといった、自己犠牲に基づくような風土を取り除いていかないと長く続きません。そして、人手も足りない、教育もできないという悪循環にも陥ってしまいます。労働環境を整えば、ケアの質も上がっていくでしょう。

【岡筋委員】

介護の業界に限ったことではないですが、こういうことをやったらこういう評価を受けるということを従業員に見えるようにしていくことは大切です。例えば、自己評価チェックシートを作成し、それぞれに書いてもらい、その上で経営者の評価との間でどこにずれが生じているかを面談を通じてフィードバックしていく制度を設けているところもあります。こうした取り組みは、他の業界では取り入れているところが多いですが、介護業界で導入しているところは少ないかもしれません。ただ、これはそんなに負担が大きいものではなく、費用を掛けずにできます。こういうものも雇用改善の一環として案内していけばいいです。また、入ったばかりの新人と、有資格者でそれなりの地位にある人とは、当然人事考課用紙の項目を変えるべきです。変えることによって、今その立場に何が求められているのかを再認識するきっかけにもなるでしょう。新たな項目が加わったことで、「今自分にはこれが求められているから、この業務は別の人に振ることが正しいのだ」という意識を持ってもらうことも重要です。経営者の意識を伝えるに際しても、口頭で説明するだけではなく、そうした書面で可視化した方が伝わりやすいでしょう。

7. 介護人材を育成する教育について

介護職員の雇用状況を改善する上で、人材教育の視点を忘れるわけにはいかない。

●介護人材の専門性や能力の向上を進めていく上で、施設・事業所における介護職員の業務管理や研修・技術指導など人材育成のあり方について、どのように考えることができるだろうか。またその際、施設・事業者における介護業務の手順を明確にすることについて、どのように考えることができるだろうか。

【森委員】

私がヒアリングに伺った施設はどこも先進事例なので、介護業務の標準化、手順化がかなりされてきました。先輩を見て盗めといった方針ではなく、業務をきっちりと標準化し、その手順を明確化しようという意識が見られました。さらにそこでは、マニュアル化するだけでなく、いろんな形でチェックする機能を設けるという取り組みも行われていました。

【岡筋委員】

まず大きな方針を決め、その方針をいかに実践しているのかという点が重要です。チェックの部分はこれまで弱かったところではありますが、今回ヒアリングした事業所ではチェックがきちんと行なわれていました。お題目をあげるだけでなく、それが実現できるような仕組みづくりも大事です。その方法の一つとして、先ほど話に出たノーリフトに関するマイスター制度の星の数があります。「ノーリフト宣言」を掲げるだけではなかなか定着しませんでした。内部研修の後でテストを実施し、それをクリアしたら星が増えていく仕組みによって、経営者の強い意志を示すことができました。また、人事考課表を開示することや、賞与に反映させることもその方法の一つといえます。資格取得に対して一定の報奨を出す方法もあります。具体的には一時金や恒常的な業務手当などの待遇面に反映させていく。単に「頑張れ」「資格を取れ」と言うだけではなく、何らかの形でインセンティブに繋がるような仕組みづくりを心掛けているのは非常に印象的でした。

【森委員】

経営側と現場を繋ぐことも大切です。いずれ幹部になっていくような人を現場から上げて、どうまく経営側と繋ぐかといったことは、今まで福祉の分野ではあまりされてこなかったです。職階が上がっていくと必要になるマネジメント能力についての教育は早くやらないと、現場と経営側の乖離が進んでしまうのではないのでしょうか。また、上から言われたことをいかに下に浸透させるか、逆に下の声をいかに上に上げるか、さらに現場で個人的な悩みを抱えている人の思いをどうすくい上げるか、またそれに気づくかということも、真ん中のリーダーには非常に重要です。その人材育成も進めていく必要があるでしょう。

【岡筋委員】

マネジメントには、ローママネジメント、ミドルマネジメント、トップマネジメントがあります。素晴らしい介護能力を持つ人が、必ずしも管理職に向いているという訳ではありません。介護の能力と管理職としてのマネジメント能力は別だという認識を、経営者だけでなく現場の人も持つ必要があります。例えば、ミドルマネジメントに上がったときにはその能力をちゃんと身に付けていってもらうことが大事です。ただ、ずっと現場にいた人がマネジメント能力をすぐに身に付けるのは難しいです。そうした場合は、例えば外部の研修制度、外部の資格取得制度を利用することが考えられます。マネジメント検定などの資格取得を目指してマネジメントを学んでいってもらい仕組みづくりも大事です。組織において、特に中間管理職を育成していくのは大事なことですが、実際はとても難しく、どこも苦労されているところです。

【森委員】

元々、福祉の分野には適材適所という考え方があまりありません。来た人を全部とりあえず配置してシフトを回すといった方法からなかなか抜け出せません。利用者に関わることが得意な人もいれば、チームをまとめるのが得意な人もいます。それぞれに得意な分野があるが、その能力を測る前に、目の前にある業務に忙殺されていることが多いです。また、今は求人を出しても人が来ないことが多いため、雇う側も人材を選べません。そうなってくると、とりあえず空いた穴を埋めていこうといった意識しか持てないのです。しかし、それではまさにリソースでしかありません。そこをどう脱却するかが一番のポイントではないのでしょうか。それができなければ、人材不足も解消できないでしょう。

【久保議長】

今日、リーダー研修はよく行われていますが、そこでマネジメントに関する話はあまりされません。行程表のつくり方といった研修は行われていません。事業所の運営やマネジメントに関する講義もやる必要があるでしょう。

【中谷委員】

そういう意味では、新卒や若い人がとても重要です。介護業界は売り手市場なので、どちらかというとな腕一本みたいな人が多いです。特に中途採用者の場合、法人の理念やケアの方針といったことを伝えるのは相当難しいです。若い人に対しては、経営者自身が育成するというくらいの気持ちを持つ必要があります。この人と決めたら、その人としっかり向き合い、遠回りしてでも育てていくということをやっつけていかないと、将来的にきついでしょう。1人しかいないところは、その人が辞めるというリスクもあります。また、日々の運用としっかり同期させることも非常に重要です。目標設定はいろんなシーンで行われますが、設定して終わりというケースが少なくありません。日々の業務内容と立てた目標が全く乖離したものであれば、形骸化してしまいます。これは、中間管理職と現場の人との間、また施設長と中間管理職の間での目標設定においてもいえます。リンクさせることを意識しなければ、PDCAサイクルを回していくことはできないでしょう。

【岡筋委員】

これを実現していくには生え抜きの方が良い面があります。日本の企業文化を考えると、外部から入ってきた人間が、管理職としてマネジメントを担当するのは難しい面もあります。企業文化も人間関係もある程度分かっている人の方が、マネジメントはやりやすいでしょう。そのため、中間管理職を育成するには、新卒をはじめとする雇用安定を大事にする環境の構築も重要です。

【久保議長】

介護の人材不足については、量的な不足よりももっと深刻なのは質的な不足だという話をよく聞きます。現場で働く人のほとんどが流動層で占められてしまうと、毎回同じことを一からリセットしなければなりません。そういう意味では、離職率自体が他とあまり変わらなくても、コアな人材が残っているかどうか重要です。

【中谷委員】

使うお金のリターンを短い時間軸で見るのではなく、長中期で見ることで、経営者自身が人材育成に対する投資を正しく認識することが重要です。介護は収入面が下がっていく傾向にあるため、人材育成がコストカットの対象になってきました。その結果、業界が現在のような状況になっています。今こそ腰を据えて人材育成と向き合う必要があります。お金を掛けるべきところはここだという意味決定をしないと、内部の環境はさらに厳しくなっていくでしょう。今ならまだ間に合います。

やはり介護の分野では人材をリソースと捉える風潮が強い気がします。人がいればその分サービス提供が可能で、売上が発生するというのは事実であります。ですが、一人一人が自身のキャリアと向き合う姿勢を構造的に持ちづらい状況になっています。これを変えていかなければ、今後環境は厳しくなるばかりでしょう。そうしたことについて、影響力のある人がセミナーなどで話すのはとてもいいことです。

8. 介護人材の確保策について

介護職の離職は依然として多く、介護職員を安定的に確保するには、相当な工夫と努力が必要と考えられる。

● 処遇改善を含め、介護人材の確保策についてはどのように考えることができるだろうか。

【岡筋委員】

処遇改善については、まず待遇面、給与面を上げることが重要です。もちろん、経営者の立場からすると、給与を上げるのは簡単なことではありませんが、各種助成金や補助金の利用についても積極的に案内していくことが必要かと考えています。一番メジャーな助成金はキャリアアップ助成金ですが、経営者の中で知らない人が意外と多いです。例えば、非正規雇用者や派遣社員を一定期間経過後に正社員化した場合、数十万円の助成金が出ます。そのため、紹介派遣を利用した場合、派遣の紹介料についてはキャリアアップ助成金で賄えます。それで賄えるのであれば正社員化してもいいと考える法人も増えてくるでしょう。契約社員を正社員にすることは、単に給料が上がるだけでなく、モチベーションのアップにも繋がります。これにより定着率の上昇にもつながっていきます。

そうした事実を周知させることで、処遇改善に繋がっていくのではないのでしょうか。情報は厚労省のホームページに掲載されていますが、基本的にそれ以上の伝達はなされていません。そのため、私や社労士、あるいはコンサルタントが案内して利用に至る形が多いです。セミナーなどを通して制度を紹介していくことによっても周知が進みます。

【久保議長】

処遇改善に関して、給与については基本的に上限が決められていますが、それ以上の混合介護の場合はどうでしょうか。今は、介護保険で派遣された人が、介護保険外の仕事をするのは禁じられています。混合介護が認められれば、介護保険で決められた単価にプラスアルファされ、事業所の営業努力によって収入が増えます。それが職員に還元されていけば処遇改善につながります。

【森委員】

働き方や働く環境を向上させていくと同時に、事業所の経営も両立させていかなければなりません。介護保険外の部分について、現状では横出し、上乘せといった形では認められていますが、本当に微々たるものです。この点は、やはりプラスアルファのところを考えていく必要があります。社会福祉法人でいえば、収益事業的な部分を考えていくことは重要です。先進事業所は、人に対する投資が最終的に自分のところで回収できたらいいという考え方を持っています。助成金も大切ですが、人に対してお金を掛けることをできるだけ促していく仕組みづくりも必要です。最終的には、それがサービス向上に繋がり、利用者が増え、事業所が潤うこととなります。そうした初期投資ができるようになるには、それなりの仕掛けが必要なのではないのでしょうか。

人材確保に関して、夜勤がある仕事の場合は若い人の方が適していると思われていますが、領域によっては若くなくても経験値が高ければできる仕事があります。体力的には難しくても高い経験値があればサポートできるような仕事に、リタイアが近い人や既にリタイアした人をうまく活用できる仕組みをつくっていくと良いです。ただ、単なるボランティアではモチベーションが上がりません。「来たのなら、これを手伝ってくれ」という姿勢では本人のやりがいにも繋がりません。来た人たちそれぞれの目的を吸収できるぐらい事業所の幅があれば、人は多く集まってくるでしょう。ボランティアに来る人が持つ「こんなことができるから、そこでさせてもらえるのならやりますよ」といった意向を受け入れていくような、新しいボランティアの形ができると、人材確保に少し余裕が出てきます。それには、やはり地域包括支援センターなどプラットフォーム的なところが、社会福祉法人や病院の中に必要です。もし一つの施設で抱えるのが無理なら、地域に設置するのもいいでしょう。今の社会福祉協議会にあるボランティ

アセンターは、うまくニーズをマッチングできていません。そこをどう変えていくかもポイントになります。

【久保議長】

今はボランティアをしたいという学生が多いです。大学でもボランティアセンターをつくり、そこから人を派遣する仕組みをつくっています。同様に、地域でも大きなボランティアプラットフォームをつくり、ニーズに合わせて送り出すような仕組みをつくるのがいいかもしれません。そうすれば、事業所の従業員もまた違ったところにエネルギーを振り分けられるというメリットがあるかもしれません。

【森委員】

ICT化や、介護ロボット、機器の導入によって、事務作業ではなく本来の介護業務に時間を割くことができるようになりました。これは働く人のモチベーションアップに繋がります。これをサポートするのがさまざまな助成金です。しかし、小さな事業所では社労士やコンサルタントと会う機会がないため、助成金のことを知らないまま、とりあえず熱意だけでやっているところが結構多いです。そうした情報を小さな事業所にも周知させるような仕組みがあればいいです。

【岡筋委員】

業務効率化に関しても、導入にあたっての助成制度があるので、そういうことについての案内も必要でしょう。そうした情報には、基本的に自分でアクセスをしなければなりません。もしくはアクセスができる人からの紹介がなければいけません。それを伝えるのが我々の役目でもあります。ただ、詳しいことを一つずつ案内するのは難しいです。また、助成金や補助金の制度はどんどん変わっていきます。最新の情報をキャッチアップするのは難しいかもしれませんが、キャッチアップできている人を捕まえておくようにという案内はしておいた方がいいかもしれません。

【森委員】

民間で介護の経営セミナーを行っているところは多いです。意識が高く、お金がある事業所はそうした場へ行くことができます。しかし、中小の事業所は人手が少なく、経営になかなか意識が向かないため行けないことが多いです。そうした中小の事業所をバックアップするような、例えば経営診断といったものを行政や商工会議所などがもっと積極的にやるようにしていくべきではないでしょうか。やはり、良いサービスを提供するには経営がしっかりしていなければなりません。熱意だけでは、良い人材が抜けるたびに潰れていってしまうことになります。また、トップがもし病気になったりすると、一気に危機を迎えてしまいます。サービス向上には経営の安定化が欠かせないという意識を高めていくことも必要です。そうした先を見越したアドバイスも重要です。

【岡筋委員】

中小企業の経営者の方の多くは「うちは税理士が付いていて、ちゃんと決算報告書をつくっているからそれで大丈夫」とおっしゃいます。ただ、決算報告書はあくまで過去のものでしかありません。財務分析というのは、未来に向けてのものです。このあたりのことが、意外と理解されていません。

広い意味での処遇改善の話になりますが、今回いろいろな事業所を見て回った中で、面白い取り組みだと思ったものが幾つかありました。その一つが、資格の取得によって報奨金や資格手当が支給されるというものです。これにより、本人の資格取得に向けたモチベーションもアップし、技能もアップします。一人一人が技術を高めていこうとする職場環境ができ、定着率アップにも繋がっています。また、社員寮、社宅を用意することも離職の抑制に繋がるということ

も感じました。地方に住むご両親にとって、やはり18、19歳の若い子が都会に行って大丈夫か、悪い誘惑に駆られないか、といった不安は避けられません。社宅があり、そこで事業所のいろいろな方と触れ合えることは、送り出すご両親の安心感にも繋がっているのではないのでしょうか。

介護保険の報酬引き下げなどもあり、人件費に割ける部分はより限られたものになってきています。お金は大きな問題ですが、職場環境の改善に意識をどこまで高めていけるかという点は大事なのではないのでしょうか。やはり、職場が忙しいと人間関係が悪くなりがちです。残業を抑制することによって心に余裕ができ、良い人間関係も築きやすくなります。労働時間を減らす、減らすための業務効率化を最優先に取り組んでいくことが、回り回って離職率の低下に繋がっていきます。

【森委員】

離職率について、ある施設で伺った話では、全体としては下がったとは言えないとのことでした。ただ、コアな人材は残り、離職していくのはその周りにいる流動層だということでした。コアな人材に残ってもらい、将来的に組織を引っ張ってってもらうことが重要ということでした。そうして、人材をきっちりと分けて考えているところはいいです。

残業抑制に取り組んでいる事業所は多いですが、離職率の低下には繋がっていません。コアな部分で働きやすいと思う人、長期にわたって働けるかということを見込んで入れている人がどれくらいいるのでしょうか。その割合を、経営者がもう少し意識するようになれば、離職率に関する数字の取り方が変わるのではないのでしょうか。特にこの業界は女性が多いので、結婚や家庭の事情、あるいは夫の転勤などで辞める人もおり、一定層の離職は当然出てきます。そうした部分をもう少し明確にし、今後どのようなシステムを構築していくかを考えていけたら良いのではないのでしょうか。

【岡筋委員】

組織の中心的役割を担っていかうという意識を持っている人もいれば持っていない人もいます。仮に持っていたとしても、口に出しにくい部分があります。コアなスタッフは、やはり大事にしていかなければなりません。ただ、問題のある従業員についてはちゃんと教育をしていく必要があります。教育がうまくいかなかった場合はミスマッチングの可能性もあるので、そういう人には別のいいところを紹介していくのも大事な役目ということになります。

【森委員】

個人個人で見ると、どうしても問題のある人、うまく適応できていない人はいるかもしれません。ただ、パートで働きたいという希望を持つ人もいれば、今の事業所でずっと正規で雇ってもらえるのであれば正規で働きたいという人もいます。必ず正規でという意味はなくても、職場環境によっては長くその職場にいたいと思う場合もあります。それらの割合も考慮する必要があります。全員がコアな人材になってもらえたら、もちろんそれが一番良いですが、その周りの流動層は必ず出てきます。ですから、事業所を支えていく人材として定着するかどうかということと、ただ単に辞めるか残るかという話は、切り離して考えた方がよいのではないのでしょうか。良い人材の方が、良い職場環境を求めて転職していく可能性も高いです。

【久保議長】

やはり事業所の経営努力もかなり必要だということになります。介護の事業所には何でも行政頼みといった姿勢のところが多いです。そうではなく、事業所自らが経営努力をしていくという意識改革がまず必要です。実際、介護人材が不足していると言っても、コアな人材が残っているところは、それほど不足感はないかもしれません。離職者は多いが、離職していくのは流動層で、コアな人材さえ残っていれば、事業所はなんとか運営できます。

【森委員】

労働環境が整っているところでは、時短の人がいたり、育休や産休の人がいたりするためシフトを再編するのがかなり難しいです。働く人はそうした良い制度を使って残っていますが、組む人が大変というところがあります。特養の場合は、当然24時間運営していますので、そのあたりはICT化などによって、1フロアで人手が1人少なくても稼働できる体制をつくることでカバーしていくのが一つの方法でしょう。

●人材確保に関して、行政側の取り組みとして何か提言できる部分はあるか。

【岡筋委員】

行政は、情報をメーリングリストで流したり、ホームページにアップしたりと、頑張って周知を図ろうとしています。ホームページに上げた情報は、受け手の側が自らキャッチアップすべきであり、行政にそれ以上のことを求めるべきではありません。ただ強いて言えば、行政主導のセミナーや説明会などで、「こういうところにも助成金一覧が載っているので見てください」といった案内をしてもらっただけでも意識は大きく変わってきます。紙で配るのが大変であれば、ホームページでもいいでしょう。ただ業務効率化と言っても、ピンとこない人もいます。業務効率化によって助成金をもらうことができると言えば、皆さんが関心を持つようになります。これまで費用面を心配していたところでも、助成金が出るとなれば頑張ってみようと思うでしょう。そのきっかけをつくる意味でも、そうした場での細かな周知をお願いしたいです。

職場を辞めた理由として、職場の人間関係が大きな割合を占めています。そうした問題について、パワハラとまではいかないまでも、もし不適切な発言が横行している場合は、嚴重に注意していく姿勢が望まれます。職場で人格批判に及ぶような発言が出てきたときに、それを止めさせる意識づけをします。相手に対する好き嫌いは問わず、少なくとも人間関係においてそうした発言をしないようにします。全員がそう意識することで、よりよい職場環境になっていくのではないのでしょうか。

【森委員】

人と関わる仕事なので、利用者との関係においても、当然ストレスが溜まることがあります。加えて職場の人間同士でストレスが生じると、さらに負荷が重くなります。大きな事業所であれば、中間管理職の立場にある人がクッションになってくれたりすることがあるかもしれませんが、しかし、本当にアットホームな小さいところでは、トップが目配りしていなければなりません。仕事自体に問題はなくても、その職場が向いていないとなると、離職率がまた高まっていくことになります。

スタッフ同士が円滑にコミュニケーションを取ることができる良い職場環境というだけでも、それがモチベーションを上げる一つのきっかけになります。そうなれば、当然お互いに仕事をカバーし合いながら進められるので作業効率も上がります。お金を掛けずにできることもあるということに気づいてもらえたらいいです。

以上

第3部 モデル事業調査の結果

01

イチローデイサービスつるみ・みどり

職業能力評価項目の整備や賞与制度、 教育訓練休暇制度の整備による人材育成の実践

事業所の概要

| | |
|-------|------------------------------|
| 事業所名 | イチローデイサービスつるみ・みどり（株式会社ライフケア） |
| 業種 | 通所介護（デイサービス） |
| 所在地 | 大阪市鶴見区緑2丁目6-30 |
| 社員数 | 正規2名，パートタイム6名 |
| 事業開始年 | 2011年 |



事業所風景

1. 取組の内容

概要

課題は、経営者と従業員との間で、人材育成に関して大きなギャップがあるところです。事業所では既に人事考課や評価制度を導入しているものの、従業員に浸透しているとはいえない状況でした。

そこで、今回、職業能力評価項目や教育訓練休暇制度を整備することにより、経営者として人材育成を目指していることを改めて伝えるよう助言しました。

1. 事業所の現状

当該事業所は、医療と介護の中間点を目指す通所介護施設です。高齢従業員も含め、ICTを積極活用することにより、残業抑制を実現しています。同施設のICTに関する取組については、各種メディアでも取り上げられ、高い評価を受けております。

また、雇用管理制度でも、①適材適所に向けた配置の参考資料とするため、新規採用者に対して、個人特性分析（CUBIC）の実施、②上司、同僚、部下による360度評価の実施、③資格手当の支給、④正社員転換制度、及び⑤健康づくり制度など、様々な先進的な取組みを行なっています。

事業主としては、「スタッフ力」「雇用の継続」「会社を愛する心」を更に強化することにより、従業員の定着を図り、その結果、顧客満足及び業績向上を目指し、従業員の処遇改善につなげていきたいとの思いを有しておりましたので、その点を中心に検討してまいりました。

2. 職員アンケート結果や施設長・職員ヒヤリングから浮かび上がった課題と改善の方向性

職員アンケートを実施したところ、「情報共有・コミュニケーション」「法人・事業所の風土」が非常に高い数値となっております。これは、ICTを活用し、chatwork などにより、情報共有・コミュニケーションを行なっている成果だと考えられます。

他方、「評価・報酬」が他の項目と比較してやや低い数値となっていました。これは、賞与制度がなく、評価制度と報酬との結び付きが従業員にとって実感できないことが要因であると分析できます。

そして、「人材育成」が突出して低い数値となっていました。この点、事業主としては、「人材育成」についても他の取組と同様、積極的に行っているという認識でしたが、従業員の数値は低いものとなっており、学習意欲、能力アップへの取組姿勢が低い傾向にありました。このように、事業主と従業員との間で「人材育成」に関する意識に乖離があることが判明し、これが大きな課題となっております。

また、ヒヤリングの結果、上記課題のほかに、①新卒採用の強化、②従業員の定着、③スタッフ力（スキル）の向上、④管理職育成、⑤利用者からのセクハラ対策、及び⑥精度の高い評価の実施、が課題であるとのことでした。

そこで、上記課題を改善するため、従業員全員が「人材育成」、特に自分自身の成長に関心をもってもらうという意識付けが重要になり、そのための助言を行いました。

3. 解決するために提案した改善策

- ・ 職業能力評価項目の整備
- ・ 賞与制度
- ・ キャリア形成促進助成金を活用した、評価制度、教育訓練休暇制度の導入

4. 実施した改善策

(1) 職業能力評価項目の整備

次ページのように職業能力体系図にまとめ、職種、等級毎に分類した制度を導入しました。

介護職の能力レベルは、比較的評価しやすいと思われるため、職業能力評価項目を整備し、評価制度を充実させました。評価期間は3ヶ月ごとに区分し、評価を実施します。

このように、評価項目を示すことにより、事業主が従業員に対して求めている内容を明示し、業務の指針となるようにしました。また、従前通り、上司のみならず、同僚、部下からの評価も人事考課に反映させることにより、職場内での適切な人間関係構築と、客観的な視点を各従業員が持つことを促しています。

なお、導入に際しては、キャリア形成促進助成金制度導入コースを活用しました。

(例) 評価表一部抜粋 (通所介護サービス担当社員2等級)

01 イチローデイサービスつるみ・みどり

評価表一部抜粋

| サービス提供のための準備 | | | | |
|--------------|--|--|--|--|
| | | | | (1) ミーティング、回覧や申し送り等により、事前に利用者の身体状況や生活状況等を確認し、チームにも周知している。 |
| | | | | (2) サービスを実施する上で、チームに不明な点や疑問点が残らないよう、情報共有を徹底している。 |
| | | | | (3) 利用者基本情報の把握について、会社に適切な指示や指導を行っている。 |
| 送迎業務 | | | | |
| | | | | (1) 送迎を行う利用者と居宅場所、および利用者からの送迎時間の希望に基づいて、効率的な送迎のルートを作成している。 |
| | | | | (2) 利用者の安全、安心、安楽を考慮して、車両を運行している。 |
| | | | | (3) 車両運行について、会社に適切な指示や指導を行っている。 |
| | | | | (4) 利用者の送迎の際に、車両の乗降、歩行、移乗、靴の履き替え等、必要に応じて、適切な介助を行っている。 |
| | | | | (5) 常に利用者の安全、安心、安楽に気を配りながら、添乗している。 |
| | | | | (6) 送迎の際は、利用者や家族と、挨拶等の基本的なコミュニケーションを適切に行い、必要な情報を収集している。 |
| | | | | (7) 朝のお迎えの際は、家族に、利用者の心身の状況、時間変更、持参物、服薬の状況等の確認を確実にしている。 |
| | | | | (8) 添乗について、下位者に適切な指示や指導を行っている。 |
| 通所介護サービスの実施 | | | | |
| | | | | (1) 幅広い実務知識と経験を有し、決められた内容のサービスを、限られた時間内で効果的に実施している。 |
| | | | | (2) 常に利用者の安全に細かく気を配りながら、サービスを実施している。 |
| | | | | (3) 利用者や利用者家族とのかかわり方の基本を理解し、良好な関係を構築している。 |
| | | | | (4) 施設介護サービスの実施について、下位者に適切な指示や指導を行っている。 |

職業能力体系図

| 職種 | 職務 | 労働者区分 | | 職種 | 職務 | 労働者区分 | |
|-----|------------------|----------------------|----------------------|-----|-----|-------------------------------|------------------------------|
| | | 1 等級 | 2 等級 | | | 1 等級 | 2 等級 |
| 介護職 | 通所介護サービス | A1 サービス提供のための準備 | B1 サービス提供のための準備 | 事務 | 事務 | A16 職業倫理とコンプライアンス | B16 外部、関係機関との連携 |
| | | A2 送迎業務 | B2 送迎業務 | | | A17 チームワークとコミュニケーション | B17 利用者の安全衛生の確保 トラブルの未然防止 |
| | | A3 通所介護サービスの実施 | B3 通所介護サービスの実施 | | | A18 外部、関係機関との連携 | B18 サービス管理 |
| | | A4 入浴介助 | B4 入浴介助 | | | A19 利用者の安全衛生の確保、 トラブルの未然防止 | B19 文書管理 |
| | | A5 食事準備・片付け・ 食事介助 | B5 食事準備・片付け・ 食事介助 | | | A20 庶務・受付 | B20 衛生管理 |
| | | A6 排泄介助 | B6 排泄介助 | | | | |
| | | A7 更衣介助 | B7 更衣介助 | | | | |
| | | A8 リハビリテーション | B8 リハビリテーション | | | | |
| | | A9 サービスの向上・改善 | B9 サービスの向上・改善 | | | | |
| | | A10 清掃作業 | B10 清掃作業 | | | | |
| | A11 利用者、家族への情報提供 | B11 利用者、家族への情報提供 | | | | | |
| | A12 介護相談 | B12 介護相談 | | | | | |
| | A13 生活相談 | B13 生活相談 | | | | | |
| | A14 担当者会議への参加 | B14 担当者会議への参加 | | | | | |
| | A15 通所手続 | B15 通所手続 | | | | | |
| | A16 契約管理 | B16 契約管理 | | | | | |
| | A17 苦情・クレーム対応 | B17 苦情・クレーム対応 | | | | | |
| | | | | 看護師 | 看護師 | A21 ニーズを捉える力 | B21 ニーズを捉える力 |
| | | | | | | A22 ケアする力 | B22 ケアする力 |
| | | | | | | A23 協働する力 | B23 協働する力 |
| | | | | | | A24 意思決定を支える力 | B24 意思決定を支える力 |

01 イチローデイサービスつるみ・みどり

(2) 賞与制度の制定

上記評価制度の整備と結びつけ、評価を反映した賞与制度を導入しました。従前、賞与制度がなかったため、評価が待遇に直結していることを従業員が実感しにくい状況でした。

今回制度として導入することにより、評価と報酬が結びつくことを示し、「人材育成」のためにも、従業員の更なる意識改革を促すようにしました。

(3) 教育訓練休暇制度

また、「人材育成」のため、従業員の学習意欲を促進し、能力アップへの取組姿勢につなげるため、教育訓練休暇制度を導入しました。

従前より、デイサービス研修会や介護事業者研修会にリーダー層が参加できるようにしていたものの、研修体系は整備されていませんでした。

そこで、制度として、「教育訓練休暇制度」を導入することにより、従業員が教育訓練を受けやすくすると共に、事業所と従業員が「共に成長する」というメッセージを従業員に発信しました。

なお、導入に際して、キャリア形成促進助成金制度導入コースを活用しています。

● 効果と課題、今後の運用方針

従前、事業主の目指すところに対して、従業員への浸透がやや不足していた部分がありました。

今回の度導入の取組により、様々な「見える化」により従業員に意識が芽生え、自ら行動する意欲が更に高まりました。そのため、取組前に課題だった「人材育成」「評価・報酬」の項目について、一部改善が見られました。

他方、課題としては、これまでの制度と同様、導入するだけでなく、現実に運用し、維持していくことにより、実際に従業員のスキルアップにつなげることにあります。

今後の運用方針としては、担当する従業員を決定した上で、運用を維持していく方針です。

● 施設長のコメント

雇用管理の改善に向けて、様々な取組を行なっているが、まだまだ試行錯誤の状態との認識でした。

今回のアンケート調査結果では、「人材育成」につき、従業員との意識とのギャップに驚きました。

ご提案のあった、職業能力評価項目の整備及び評価制度を導入することにより、従業員自身が、どの能力を上げれば、又は習得すれば昇給できるのかにつき理解することが出来るので、今後の従業員の能力向上のインセンティブとなりモチベーションアップにつながると思います。また、平成29年度の処遇改善加算で必要な評価項目を設置することができ、その意味でも有意義なものでした。

そして、従前は賞与支給につき明確な基準がなく、従業員にとって不満があったようですが、この点についても今回の取組により制度にすることにより、従業員のモチベーションアップに繋がると思います。

「人材育成」の面でも、従前、従業員に対してどのようなキャリアを積んでいって欲しいのかを示せていなかったですが、教育訓練休暇制度を導入することにより、業務の一環として従業員にキャリアを積むための研修受講を勧めることができるようになりました。教育訓練を受けスキルアップした従業員が、自身のみならず周囲に対しても好影響を与えていってくれることを期待しています。



● 活躍する従業員（廣瀬さん）の声

年代 70代 勤続年数 2年6か月 性別 女性

キャリアアップの過程

2013年6月に入社。2014年6月に家庭の事情により一時休職。新事業所開設に伴い、2015年6月から勤務再開。孫が出来て2016年8月に一度休職し、同年9月からカムバックした。



看護師として病院勤務を行なっていましたが、定年退職後に事業所に入社しました。仕事でもプライベートでも、スマートフォンを触ったことすらない状態でしたので、社長からタブレットを支給されたときには、「私が使うの？」という戸惑いは正直ありました。

ただ、社長から「施設としてICTを導入していきたい。そのためには、最初に、高綱さんこそが楽しそうにタブレットを使って欲しい。」との話があり、社長に言われるがままに使ってみました。当初全く使い方はわからなかったものの、社長から言われたとおり、笑顔でタブレットに触りました。他の従業員の人達は、私よりも若く、さほど抵抗なくタブレットを使っていたので、他の従業員に聞きながら使っていくうちに使用方法を身につけていきました。今では、問題なく使用できており、業務効率化による残業抑制を達成できております。

おそらく、高齢者でICTに疎い私でも取り組んでいる姿を見て、他の従業員も安心してICT化に取り組むことが出来たのではないかと思います。

上記の通り、高齢者の私でも、成長することができるのです。今回の制度導入により、「人材育成」に取り組む事業所の姿勢が改めて伝わりましたので、私自身も今後更に学習し、成長につなげていきたいと思っています。

人事考課制度や定期昇給制度の導入による 従業員の定着率向上

事業所の概要

| | |
|-------|-----------------------------|
| 事業所名 | デイサービスみずうみ（特定非営利活動法人 湖国福社会） |
| 業種 | 通所介護（デイサービス） |
| 所在地 | 滋賀県大津市坂本3丁目33-55 |
| 社員数 | 正規2名，パートタイム9名 |
| 事業開始年 | 2007年 |



事業所外観

1. 取組の内容

概要

従来、正社員にも、パートタイム社員にも、人事考課制度や賃金制度がありませんでした。そのため、従業員にとって、何が評価され、それがどのように賃金に結び付いているのかわかりにくく、将来のキャリアを描きにくい状況でした。

上記状況を改善するため、評価制度を構築し、当該評価が賃金に一定程度反映する賃金制度を制定しました。

もっとも、小規模事業者では、複雑な評価制度や賃金制度だと運用面で支障をきたす可能性があったため、定期昇給と評価を組み合わせた、運用しやすい制度を導入しました。

1. 事業所の現状

「利用者が可能な限りその居宅において、その有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう、必要な日常生活上の世話及び機能訓練を行うことにより利用者の社会的孤立感の解消及び心身機能の維持ならびに利用者の家族の身体的精神的負担の軽減を図る」を事業運営の基本方針に掲げ、利用者の運動機能の維持向上、脳機能の維持向上をはじめ多種多様なアクティビティの提供をし、要介護状態の悪化の防止を進めておられます。

また、労務管理につき、残業抑制に取組み、従業員の残業がほぼないようにすることにより、従業員が働きやすい職場環境の構築に尽力していました。もっとも、就業規則はあるも

の、賃金規程や人事考課制度などについては未制定の状況でした。

現在、正職員2名、パートタイム従業員9名の合計11名ですが、従業員の定着率がやや低迷しておりましたので、経営者としては定着率向上のための改善のための取組みを求められておりました。

2. 職員アンケート結果や施設長・職員ヒヤリングから浮かび上がった課題と改善の方向性

職員アンケートでは、「労務管理・職場環境」及び「法人・事業所の風土」が高い数字を示しておりました。実際に、事業所の雰囲気がとてもよく、従業員同士がお互い活発に発言しやすい環境となっておりました。

他方、アンケートでは、「評価・報酬」「人材育成」が相対的に低い数字となっておりました。特に、「賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している」「仕事ぶりや能力について評価し、何らかの処遇改善（賞与、一時金、報奨金、賃金改定等）につなげている」についての項目が低評価となっておりました。実際に、2年間昇給が行なわれておらず、評価面談も実施されていない状況でした。

以上の通り、職員としては、職場環境や事業所風土等について不満はないものの、自身の仕事につき、どのようなことが評価されるのかを認識しづらく、また賃金に反映されていないという課題が浮かび上がりました。このことが、従業員の定着率低迷の一因となっていることが想定されます。

そこで、雇用管理の状況と課題、改善の方向性として、評価及び報酬の明確化が必要という結論になり、人事考課制度と賃金規程の制定という方向性で改善策を提案しました。

3. 解決するために提案した改善策

- ・人事考課制度の制定
- ・賃金規程の制定
- ・フィードバックのための従業員と経営者の面談実施

4. 実施した改善策

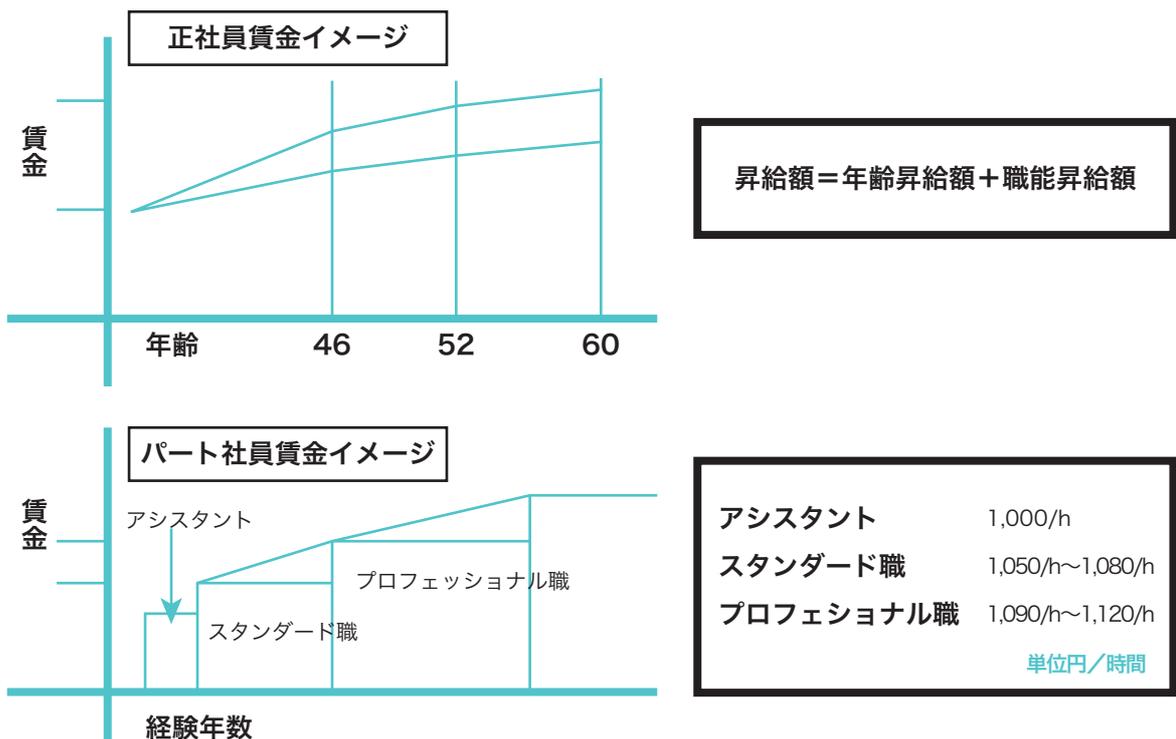
【人事考課制度の制定】

- ① 人事考課制度につき、全員の共通項目として、「基本能力」で、20の考課項目を設定しました。更に、職種を「介護職」「事務職」として分け、専門項目として「技術・技能能力」を作業中心の(1)、管理事務中心の(2)の二つの職種に分け、それぞれ20の考課項目を設定しました。
- ② どの項目が経営者から評価され、どの項目が弱いのが従業員自身にとってわかるようになる事で、総合評価だけでなく、従業員自身が自分の強み弱みを客観的に知ることができるようになり、将来の研修などにも結び付ける制度としました。
- ③ 新しい人事考課制度は、原則1年単位の評価とし、各従業員が、管理者、経営者との面接をして意見交換をすることにより、評価を実感することができ、勤労意欲を刺激する内容としました。
- ④ 各評価項目は、5点満点の評価とし、合計(5点×40項目=)200点を0.5倍して、100点満点とし、合計評価点の段階を3段階とし「常にできている(80点以上)」、「大体できている(79~60点)」、「出来ていない(59点以下)」としました。

【定期昇給制度の制定】

- ① 正社員の定期昇給制度と、②パートタイム社員の定期昇給制度を分けて設計しました。
 1. 正社員については、定期的に昇級する額を設定し、昇給額を「年齢昇給」と「職能昇給」の合算額を毎年昇給するものとししました。年齢昇給は、46歳以降徐々に昇給額が減少する制度にし、職能昇給額は、年齢に関係なく、人事考課の結果で昇給していくものとししました。
 2. 小規模事業所における取り組みやすさを重視するため、職能等級や職能要件など、比較的導入ハードルが高い制度は設けませんでした。もっとも、将来的に従業員が増員するなどした場合に再検討できるよう、3年ごとに見直しする仕組みとししました。
 3. 上記の通り、生活の安定と、職務の評価を賃金に盛り込むことで従業員の勤労意欲を高める制度とししました。
- ② 1. パートタイム社員については、昇給を人事考課結果の評価に連動させることにしました。
 2. パートタイム社員を、「アシスタント」、「スタンダード」、「プロフェッショナル」の3段階に分けて昇給するようにしました。
 3. アシスタントは、入社1年間とししました。1年以上たつとスタンダード職に該当し、その間人事考課が「大体できている」に該当すれば、毎年昇給することにし、上限額を設定しました。
 4. スタンダード職の上限賃金に到達したものの、更に人事考課が「常にできている」に該当する人は、プロフェッショナル職として毎年昇給するものとししました。プロフェッショナル職も上限を設定しました。
 5. 現在は、それ以上の上限賃金は定めておりませんが、今後該当者が出てきたときは検討できるよう3年ごとの見直しをすることとししました。

賃金制度（定期昇給制度）イメージ



賃金制度（定期昇給制度）イメージ

I. 基本能力（共通）

常にできている 5～4 大体できている 3 できていない 2～1

| | 考課基準 | | |
|------------|---------------------------|--|--|
| 1. 働く意思と取組 | 1. 法令や職場ルール、慣行などを遵守している | | |
| | 2. 出勤時間、約束時間など定刻前に到着している | | |
| | 3. 上司、先輩などからの業務指示命令に従っている | | |

II. 技能・技術能力（1）専門的事項

| | | | |
|------------|------------------------------|--|--|
| 1. 基本事項の習得 | 1. 介護サービスの運用規定などの内容の理解ができている | | |
| | 2. 施設の理念、方針、行動規範を正しく理解している | | |
| | 3. 各部門の機能、スタッフの役割分担などを理解している | | |
| 2. 基本の心構え | 4. 日頃から利用者の尊厳を重んじながら接している | | |

II. 技能・技術能力（2）専門的事項

| | | | |
|-----------|--------------------------------|--|--|
| 1. ビジネス知識 | 1. 政治経済動向、一般常識などの知識の習得に取り組んでいる | | |
| | 2. 会社の事業領域や組織構造の概要を理解している | | |
| | 3. 会社の経営理念を理解し、可能な範囲で実践している | | |

● 効果と課題、今後の運用方針

1. 効果

上記各制度の運用開始はこれからになりますが、新しい人事考課制度と、その評価による賃金昇給制度につき就業規則に規定し、全従業員に説明することにより、従業員の意識が必然的に高まっている状況です。

そのため、取組前に課題だった「賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している」「仕事ぶりや能力について評価し、何らかの処遇改善（賞与、一時金、報奨金、賃金改定等）につなげている」について、導入後のアンケート結果では改善傾向が見られました。このように、従業員の勤労が評価される制度と、毎年その評価が昇給に反映する制度が、経営者、従業員共に望んでいたことが明らかになりました。

従業員定着率向上に関する効果はこれからはになりますが、「制度導入」そのものにより従業員の意識向上を促すことができ、短期間で一定の効果を上げている状況です。

2 課題

もっとも、制度として導入するだけでは不十分であり、構築した以上、制度に基づき、昇給支給を含め、実際に運用・維持することができるかどうか課題になります。

3 今後の運用方針

上記課題を踏まえ、今回の制度構築に際しては、「運用・維持」に重点を置き、複雑な制度設計にせず、小規模事業所に適した制度にしております。

まずは制度導入し、その効果を注視していきながら、3年後の見直しの際の事業所の規模や雰囲気、状況を踏まえ、評価項目変更など、その際の事業所の状況にあった制度に柔軟に変更して運用していく方針です。

2. 課題

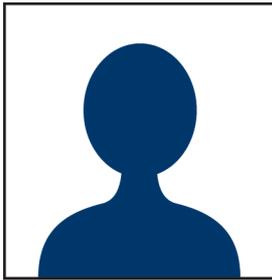
もともと、制度として導入するだけでは不十分であり、構築した以上、制度に基づき、昇給支給を含め、実際に運用・維持することができるかどうか課題になります。

3. 今後の運用方針

上記課題を踏まえ、今回の制度構築に際しては、「運用・維持」に重点を置き、複雑な制度設計にせず、小規模事業所に適した制度にしております。

まずは制度導入し、その効果を注視していきながら、3年後の見直しの際の事業所の規模や雰囲気、状況を踏まえ、評価項目変更など、その際の事業所の状況にあった制度に柔軟に変更して運用していく方針です。

● 管理者、生活相談員 安藤雅祥氏の声



| | | | | | |
|--------|---------------------|------|-----|----|----|
| 年代 | 40代 | 勤続年数 | 10年 | 性別 | 男性 |
| キャリア資格 | 社会福祉士，精神保健福祉士，介護福祉士 | | | | |

定期昇給制度や人事考課制度は、知ってはいましたが当事業所のような小さな事業所では導入が難しいものと思っていました。また具体的に何から手を付けていいものかもわかりませんでした。社会保険労務士が丁寧に事業所の実状をヒヤリングしていただき当社の規模にあった取り組みができる提案をしていただきました。この提案なら当社でも十分取り組めるのではないかと、また従業員も今以上に意欲を持って働けるのではないかと期待できると思いましたので、さらに細かい相談をして導入に至りました。またそれに伴い就業規則も追加整備していただきました。この賃金制度なら雇用管理制度の助成金が申請出来るのではないかとということで、労働局に相談申請しました。離職者ゼロを達成し是非満額の助成金を頂きたいと思っています。

新しい人事考課制度と定期昇給制度の下、従業員がますます意欲をもって職務に励んでいただけると確信しています。

● 活躍する従業員の声

| | | | | | |
|----|-----|------|----|----|----|
| 年代 | 30代 | 勤続年数 | 3年 | 性別 | 男性 |
|----|-----|------|----|----|----|

社員として入社して3年になります。当事業所は、もともと社員を大切にしてくれる会社で気に入っています。今回人事評価制度とその評価によって賃金が昇給する制度が導入されることになりました。入社以来仕事は一生懸命に取り組みそれなりに評価していただいていたのですが、それが具体的に賃金昇給という形で現れるようになる事で今まで以上に仕事に意欲がわきます。周りの皆さんも意欲的になっているのがわかります。雰囲気も更に良くなりました。私自身も評価されるよう頑張っていきたいと思っています。

メンター制度導入による新人の定着率向上

事業所の概要

| | |
|-------|--------------------|
| 事業所名 | 介護老人福祉施設ぽ一愛 |
| 業種 | 介護老人福祉施設 |
| 所在地 | 神戸市中央区港島中町5丁目2番 |
| 社員数 | 総数 301 名, 正規 181 名 |
| 事業開始年 | 2011年 |

事業所外観



1. 取組の内容

概要

従前より、目標管理制度や管理職集合研修など、雇用管理に関する様々な取組を行なうと共に、退職金制度や健康づくり制度など、福利厚生の実施にも積極的でした。

今回、モデル調査を通じ、組織内の課題を発見し、その課題解決に向けた取組を行っていきたいとの意識のもと、調査を実施したところ、新人教育や将来のキャリアに関する支援につき、従業員が不安を抱えていることが判明しました。

そこで、新人職員定着を図ると共に、新たなリーダーを育成するため、メンター制度を導入しました。

1. 事業所の現状

事業所が掲げる「ここから始まる」には二つの意味があります。一つは、施設を選んでくれたご利用者様、ご家族様に向けてですが、二つ目は、従業員へのメッセージとして。つねに向上心をもって、進化する介護現場をつくっていきたい、職場として選んだ従業員が介護の仕事の奥深さ、楽しさを感じられる職場を目指したいという思いがこめられております。

そのため、介護施設として先端的なISO9001（品質マネジメントシステム）を認定取得すると共に、従業員が介護の奥深さ、楽しさを感じられるよう、目標管理制度や研修制度、永続勤務制度などを充実させてきました。

次の課題は、新人職員の定着率の向上にあります。

そこで、今回のモデル調査では、メンター制度の導入を行いました。

2. 職員アンケート結果やヒアリングから浮かび上がる課題

導入前に実施した職員アンケートによれば、概ねバランスが取れているものの、強いてあげれば、「評価・報酬」及び「人材育成」が、「情報共有・コミュニケーション」「労務管理・職場環境」と比較すると、相対的に若干低いという結果でした。

そして、「評価・報酬」及び「人材育成」について個々の質問項目ごとに集計値を算出し、低項目を3つ挙げると、

- ・「賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している」
- ・「新人に対する教育（OJTや新人研修等）を体系的に行なっている」
- ・「将来のキャリアについて、支援（相談、研修等）やアドバイスを行なっている」

となりました。

そのため、上記アンケートの結果、従業員、特に新人が、体系的な教育を受けているという自覚に乏しいと共に、賃金等の待遇を含め、将来のキャリアを十分に思い描けていないという課題が浮かび上がりました。

また、ヒアリングの結果、新人の職場定着率が伸び悩んでいるとのことでしたが、上記課題がその一因ではないかと考えられます。

3. 解決するために提案した改善策

アンケートの実施結果及びヒアリングを踏まえると、従業員、特に新人職員が、自身のキャリアを想像しにくいのではないかと考えられます。

そこで、上記課題を解決し、勤続若年者の定着率向上と、よりスムーズな人事異動を行なうため、以下の改善策を提案しました・

(1) 「勤続若年者の定着率向上」にむけて

- ① メンター制度
- ② 管理職研修（意識教育）強化（組織マネジメント力、部下の育成・指導力の向上）
- ③ 相談箱の設置（直接人事担当部署に意見・相談・悩み等が届く仕組みを作る）

(2) 「よりスムーズな人事異動」に向けて

④ 面談表（チャレンジシート）の質問項目につき、現職務への満足度、現職務に対する適性、職務についての希望などを追加する。

4. 実施した改善策

そこで、上記改善策の中で、いち早く導入を決定したのがメンター制度になります。

メンター制度は、先輩職員（入社数年目）がメンター（指導者・助言者）となって、新入職員を指導・育成し、業務や組織へのスムーズな導入と定着を図る制度になります。要は、新人の指導担当を、比較的年齢の近い特定の先輩に決定することにより、新人職員にとって相談窓口を明確にするという制度になります。

勤続年数が比較的若い職員の離職も多いこと、また、今回のアンケート調査で「新人に対する教育（OJTや新人研修等）」が相対的に不十分と感じていることが窺われたので、それらに対して効果があると思われることから、導入を速やかに決定し、「新人職員メンター規程」を制定しました。

なお、メンター制度を導入するに際しては、助成金を活用することもできます。

OJTの様子



● 効果と課題、今後の運用方針

1. 効果

現時点ではメンター制度の導入を決定し新人職員メンター規程を作成したにとどまり、その新人職員の定着率向上の結果が出るのはしばらく先になりますが、既にメンターに選ばれた従業員の意識改革という意味では効果が出ています。

メンターは、担当業務・関連業務に習熟し、十分な知識・技術を有しており、かつ、新人職員の指導等を適切に行う能力及び資質を有している先輩従業員が選抜されることとなります。

つまり、メンターに選ばれること自体が、事業主から高く評価を受けていることをあらわすこととなりますので、メンターに選ばれた職員としてはやりがいをもって望むことができます。

また、メンター説明会等を通じ、メンターに求められる役割を先輩従業員が認識することにより、リーダー育成の一環にもなっております。

2. 課題

メンター制度につき、単に形式的なものではなく、実効性のあるものとして継続することが課題となります。

そのためには、メンターにつき、「メンティ（新人職員）の育成をサポートするとともに自らも成長する」との意識を、どのように維持・向上させていくかが重要となります。

3. 解決するために提案した改善策

そこで、上記課題解決のため、単にメンターに任命するだけでなく、メンターと新人職員との面談・懇談に対して懇談費用補助を行うことにより、施設外での相談もスムーズに行いやすい環境を整えております。

また、メンター制度の効果を高めるため、メンターに任命された者を対象としたメンター連絡会を年4回開催し、メンターの活動状況、新入職員の育成状況、活動上の悩みや成功事例紹介などの情報交換を行うことができるよう制度設計しております。

● 施設長のコメント

メンター制度の導入にご支援いただき感謝しています。

慢性的に人材が不足している介護・福祉業界の中にあつて新入職員の定着率を高めることは、運営における最重要課題の一つです。そのためには、職員がともに助け合い、互いの成長を支え合うという企業風土が必要不可欠であり、そのためには全職員がそのことを理解した上で意識的に関わり合っていかなければなりません。

昨今の私どもの法人においては、職員同士の関わりが希薄になりつつあるのが現状であり、そのような中メンター制度を取り入れることは、新入職員の定着率向上のみならず、組織の結束力強化にもつながる大きな効果が得られるものと期待しています。

組織が単なる人の集まりではなく、目標に向かって互いに支え合うチームとして機能していくために、今回の取り組みが職員の意識改革の契機となるよう活かしていきたいと考えています。

メンター制度導入による フロアー職員の育成と管理職の負担軽減

事業所の概要

| | |
|-------|-----------------|
| 事業所名 | フォレスト垂水 |
| 業種 | 有料老人ホーム |
| 所在地 | 神戸市垂水区旭ヶ丘1-9-60 |
| 社員数 | 総数179名、正規72名 |
| 事業開始年 | 2005年 |

事業所外観



1. 取組の内容

概要

「ノーリフト宣言」をはじめ、スキルアップの為の研修体系など様々な制度が整っていましたが、法人・事業所の風土として管理職の負担が大きいという状況でした。

今いる管理職の負担軽減のためには、今後新たに管理職になりうる新しいリーダーの育成と、新人職員の定着及び即戦力が重要になります。

そのため、メンター制度の導入を提案し、メンター経験を通じた管理職育成を試みました。

1. 事業所の現状

「ノーリフト宣言」をし、「ノーリフトマイスター制度」を導入して、利用者及び従業員双方のためにノーリフトに取り組む施設として社内外に認知されています。

人事考課・評価制度についても、賞与を年1回支給し、年1回の面談を実施して適正な評価を行うよう努めています。また、正社員転換制度や限定正社員制度も導入し、従業員にとって柔軟な働き方を実現しています。従業員の成長のため、教育訓練計画を立て、様々な研修を実施すると共に、職業能力評価項目の整備にも取り組んでいます。

日頃から、「風通しの良い職場とは?」「職員がどのようにすればやりがいを感じる事が出来るか?」などを管理職の方が考えておられる。



2. 職員アンケート結果や施設長ヒアリングから浮かび上がった課題と改善の方向性

取組前に実施した職員アンケートでは、概ね高い数値となっていました。特に「人材育成」や「情報共有・コミュニケーション」が高評価項目となっていました。相対的に「法人・事業所の風土」が低評価となっていました。

また、ヒアリングの結果、施設が抱えている問題として、個別事案（苦情など）に対応できるのがフロア長以上の管理職者になるため、管理職の負担が大きく、そのことが「法人・事業所の風土」に影響していることが考えられる状況です。

管理職が管理業務に特化できないため、管理職につき残業時間が発生してしまうので、それを改善するため、各フロアでの戦力となる職員の育成が大切だということになり、その方向での助言を実施しました。

3. 解決するために提案した改善策

メンター制度の導入

4. 実施した改善策

入社3～4年目の先輩社員が新入社員をサポートするメンター制度の導入を決定し、就業規則にも制度として盛り込みました。

メンター制度とは、豊富な知識と経験を有した社内の先輩社員（メンター）が、後輩社員（メンティ）に対して行う個別支援活動です。キャリア形成上の課題解決を援助して個人の成長を支えるとともに、職場内での悩みや問題解決をサポートする役割を果たします。具体的には、定期的にメンターとメンティとが面談（メンタリング）を重ね、信頼関係を育む中で、メンターはメンティの抱える仕事上の課題や悩みなどに耳を傾け、相談に乗ります。そして、メンティ自らがその解決に向けて意思決定し行動できるよう支援します。メンター・メンティの関係は、職場において自然発生する、先輩・後輩間の育成的な人間関係を制度的に作り上げるものです。

平成29年4月入社予定の新入社員に対し、メンター制度を適用する予定ですが、導入に際し、メンター予定者に対するメンター教育を既に実施しました。

メンタルケアを中心に面談を行い、開始より2ヶ月目までは2週間に1回の面談、3ヶ月以降は1ヶ月に1回、半年以降は3ヶ月に1回の面談を実施することを予定しています。

なお、導入に際しては助成金も案内しました。

5. 効果と課題、今後の運用方針

運用開始はこれからになりますが、メンター教育を受けることにより、既にメンターに選ばれた従業員の意識改革は行われています。勤続年数3年程度で、気の緩みやすい時期にメンターを経験することにより、改めて法人・事業所の風土を意識することができます。実際に、導入後に実施した職員アンケートでは、「法人・事業所の風土」の評価項目について大きな改善が見受けられました。

また、次期、管理職（フロア長・チーフ）となりゆく人材の育成が不可欠な中、メンター制度を通しそのような育成にも繋がっている状況です。

また、今後、進入社員がメンティとしてメンター制度を受けているのが、今後自身がメンターとなる際の経験として活用されることが予想されます。

課題としては、どのような従業員をメンター選定するかです。

今後の運用方針としては、勤続3年以上・介護技術チェックリストの上中下のうち中以上であることを要件として選定している状況ですが、メンターとして選んだ従業員に対するメンター教育を適切に行うと共に、選ばれなかった従業員に対するフォローも適切に実施する予定です。

● 施設長のコメント

今回の支援により従来から、気にかかっていた、着手できなかったメンター制度の導入が具体化しました。これにより、新入社員の定着と早期戦力化を図り、安定した施設の運営を実現することができます。今後も社員が個々に持っている力をひきだし、積極的に活用することで、モチベーションが向上し、やりがいにつながれば、互いの信頼もより高まることが期待できます。そのきっかけを作って頂いた支援に感謝いたします。ありがとうございました。



サンクスカード導入による コミュニケーションの円滑化

事業所の概要

| | |
|-------|----------------------------|
| 事業所名 | 総合高齢者福祉施設 上牧の郷（かんまきのさと） |
| 業種 | 介護老人福祉施設、通所介護、生活介護、複合型サービス |
| 所在地 | 大阪府高槻市東上牧 2 丁目 37-8 |
| 社員数 | 総数 73 名，正規 67 名 |
| 事業開始年 | 2014 年 |

1. 取組の内容

概要

従前、賞与が一律支給となっており、適切な評価が賞与に反映されていないことが従業員の不満となっておりました。また、コミュニケーションが一部円滑に行なわれていない点もありました。

そこで、サンクスカードを導入することにより、職場内で感謝を互いに伝えあうことからコミュニケーションを図ると共に、そのカード枚数により賞与に反映させる制度を導入しました。



事業所外観

1. 事業所の現状

平成27年4月に新規開設したばかりの施設です。「あなたと出会えて良かった」と思える事業所作りに取り組んでおられ、その基本理念を実現するべく、クレドを作成し、従業員の行動指針としております。

そして、中途採用者の雇用に原則頼らずに、リーダー・管理者を育てていくことを基本的な方針としています。組織体制の安定的構築のためにはリーダークラスの教育・育成が急務であると感じており、適宜研修を実施しています。

同一法人内に関連施設があるため、正職員賃金規程、パートタイム職員・アルバイト職員・契約職員就業規則、賃金規程等は作成されておりますが、施設自体開設して間もないため、組織体制作りに奔走されている状況です。そのため、組織体制が安定してから評価や人事考課制度の導入を検討していくことを検討されております。

2. 職員アンケート結果や施設長ヒアリングから浮かび上がった課題と改善の方向性

職員アンケートを実施した結果、「法人・事業所の風土」については高い数値となっていたものの、「情報共有・コミュニケーション」「労務管理・職場環境」「評価・報酬」は低い数値となっていました。

特に従業員の意識につき、以下の傾向が見受けられました。

- ・年度事業計画と目標を職員に対して明確に示されていない。
- ・自法人・事業所を取り巻く環境や今後の課題について話し合う機会が設けられていない。
- ・業務内容や量に対応できる人員が確保されておらず、有給休暇の取得推進や福利厚生面の整備など、労働環境の整備・改善が行われていないと感じている。
- ・仕事ぶりや能力について評価されていない。（※評価制度自体が無い）
- ・将来のキャリアについての支援やアドバイスが行われていない。

施設長にヒアリングを実施したところ、経営理念の浸透には注力しており、その成果は出ていると考えられるものの、組織体制の部分は未成熟であり、一度こじれるとコミュニケーションを取りにくくなっているところがあるとのことでした。

そのため、事業所の課題としては、様々な課題があるものの、特に大きな課題は以下の3点でした。

(1) コミュニケーションエラー

管理職が多忙のため、現場を見る時間が限定的になっており、調整役不在によるコミュニケーションエラーが発生しています。また、人間関係のトラブルは退職に直結しており、実際に人間関係を理由に退職する職員も多い状況です。グループ（ユニット単位を含む）ごとに職員会議は実施しているが管理者が参加しておらず、現場の問題点等が管理者に伝わっておりません。

(2) リーダー・管理職の資質不足

リーダー・管理職としての資質が不足しています。現在、定期的に研修を実施して、リーダーの育成を実施していますが、すぐに効果が表れるものでもないため長期的スパンで考えなければなりません。

(3) 評価・人事考課制度が存在しておらず、賞与を一律支給している

賞与については、一律金額を支給しており、査定に応じた配分とはなっておらず、今後は仕事ぶりや能力について評価されていないことに対する不平不満の要因になる可能性があります。

3. 解決するために提案した改善策

(1) コミュニケーション円滑化のための施策

- ① サンクスカードの導入
- ② 年度事業計画と目標を職員に対して説明する機会を少なくとも年1回は実施する。
- ③ 自法人・事業所を取り巻く環境や今後の課題について話し合う機会を設ける。

(2) 評価制度と報酬への連動

- ① サンクスカードを導入し、毎月の表彰を実施すると共に、賞与への加点を実施する。
- ② 経営層との個人面談の実施（半期に1回）

(3) 福利厚生制度の導入

カフェテリアプラン（従業員で福利厚生サービスを選択可能）の導入

(4) 退職金制度の導入

退職金制度（（確定拠出年金制度）を取り入れたもの）の導入

(5) 助成金活用策

- ① 職場定着支援助成金（雇用管理制度導入、介護福祉機器等）
- ② 正規雇用化コース（キャリアアップ助成金）
- ③ 人材育成コース（キャリアアップ助成金）
- ④ キャリア形成促進助成金（成長分野等・グローバル人材育成訓練 など）

4. 実施した改善策

職員アンケート結果やヒアリング結果を踏まえると、経営層と職員とのコミュニケーションが全般的に不足していると判断しました。特に、制度自体があるにもかかわらず、従業員が知らずに不満要素となっていると思われるもの（外部の研修受講に対する補助制度や書籍購入の会社負担など）もありましたので、早急に周知しました。

将来的には、キャリア段階に基づいたキャリアパスの設定や評価制度、評価から報酬への連動を構築すべきですが、制度設計には、相当な時間を要する状況でした。

そこで、今回実施した改善策は、速やかに導入をすることができる退職金制度と、「サンクスカード」の導入でした。「サンクスカード」の導入により、他人から評価されているという実感を従業員が得られるようにすると共に、職場内での円滑なコミュニケーション実現を後押ししました。そして、サンクスカードの枚数を賞与への加点方式に採用することにより、報酬への連動も短期的に実現し、賞与の一律支給に対する従業員の不満を解消するようにしました。

5. 効果と課題、今後の運用方針

改善策についての具体的な施行は平成29年4月からになるものの、「サンクスカード」の導入を決定したことにより、「感謝」を表現することの重要性を認識する企業風土を形成しつつある状況です。

課題としては、事務職の負荷が増えているため、施策の推進体制をどのように整えるかということと、いきなりサンクスカードを待遇につなげることによる従業員のとまどいの解消になります。

そこで、今後の運用方針としては、まずは「サンクスカード」の定着を図るため、評価とは別に実験的に職場内で行なった上で、しかるべき時期にサンクスカードの枚数を賞与反映していくという段階的導入にすることにより、事務職の負担軽減及び利用促進を予定しております。

● 施設長のコメント

今回、サポーターから、様々な提案や指摘事項など、第三者の視点からのアドバイスを受けて、大変満足しています。サンクスカードを導入することにより、課題であった、評価・報酬の部分と、コミュニケーションにつき、改善していく流れをイメージすることができました。

相談とアドバイスだけでは限界があるため、実際に施策の取り組みのサポートをしてもらい、施策の実行におけるサポートもしていただけるようになれば、尚一層効果を上げられるのではないかと思います。

雇用管理改善企画委員会（敬称略・順不同）

■ 同志社大学 政策学部・総合政策科学研究科 教授 久保 真人

① 略歴

大阪教育大学にて助手、助教授を務めた後、2004年より同志社大学政策学部・総合政策科学研究科助教授、現在教授。

② 専門

産業、組織心理学

③ 主な著書、資格

『バーンアウトの心理学』サイエンス社 2004年

『介護サービスマネジメント』ナカニシヤ出版 2013年

『感情マネジメントと癒しの心理学』朝倉書店 2011年

『社会・政策の統計の見方と活用』朝倉書店 2015年

■ 大阪経済大学 経済学部 地域政策学科 教授 森詩恵

① 略歴

大学院卒業後、松山東雲女子大学で講師を務めた後、2008年、大阪経済大学地域政策学科にて准教授、2014年より教授。

② 専門

社会政策、社会福祉

③ 主な著書、資格

『社会保障』（埋橋孝文・大塩まゆみ編著）ミネルヴァ書房、2015年。

『現代日本の介護保険改革』（単著）法律文化社、2008年。

社会福祉士

■ 株式会社エス・エム・エス セールス統括部部長 中谷大介

① 略歴

大学卒業後、飲食向けコンサルティング会社に入社。2006年より株式会社エス・エム・エスに入社。

医療・介護領域の情報インフラサービスの事業に携わりながら、2015年より介護領域の営業責任者に就任。現在に至る。

② 専門

大手から中小の介護事業者向けのコンサルティング営業。

③ 主な著書、資格

なし

■ 弁護士法人三ツ星 弁護士 岡筋泰之

① 略歴

最高裁判所 司法修習修了後、平成28年度より弁護士法人三ツ星入所。株式会社、NPO法人など顧問先多数。

② 専門

人事労務、経営コンサルティング、債権回収、クレーム対応、不動産等

③ 主な著書、資格

弁護士

経営革新等支援機関

介護福祉経営士

医療経営士

個人情報保護士

ファイナンシャルプランニング技能士

介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業 運営事務局

ランゲート株式会社

〒604-8804 京都市中京区壬生坊城町1-1