

令和4年度 老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業

介護現場における多様な働き方に関する調査研究事業
報 告 書

令和5年3月

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所

目次

第1章	事業概要.....	1
第1節	事業の背景と目的.....	1
第2節	事業の実施体制.....	2
第3節	各調査の実施概要.....	3
第2章	検討の経緯.....	6
第1節	調査検討委員会での議論.....	6
第2節	介護現場における多様な働き方とは.....	10
第3節	リーダー的介護職員に求められること.....	13
第3章	「チームリーダー推進施設ヒアリング」結果.....	15
第1節	調査概要.....	15
第2節	ヒアリング調査結果.....	16
第3節	ヒアリング調査結果の考察.....	30
第4章	「介護現場における多様な働き方導入モデル事業」取組結果.....	33
第1節	参加自治体・施設の取組概要.....	33
第2節	事業計画書・報告書の定量分析結果と考察.....	34
第3節	ヒアリング調査結果と考察.....	109
第5章	介護現場における多様な働き方を普及させるために.....	155
第1節	多様な働き方の拡がり.....	155
第2節	リーダー的介護職員を育成・定着させるために.....	156
第3節	今後の期待.....	158
第6章	参考資料.....	160
第1節	事業計画書.....	160
第2節	事業報告書.....	167

第1章 事業概要

第1節 事業の背景と目的

第1項 背景

生産年齢人口の減少が本格化していく中、多様な年齢層・属性（中高年、主婦、学生等）をターゲットとした、多様な働き方、柔軟な勤務形態による効率的・効果的な事業運営が必要となっている。特に介護現場においては、2025年度末に必要な介護人材数は約243万人となり、2019年度の約211万人に加え約32万人、年間5.3万人程度の介護人材を確保する必要があると推計されており（厚生労働省「第8期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数について」）、中高年、主婦及び学生等の多様な人材の参画がより一層求められている。このため、国においても総合的な介護人材確保対策として、「多様な人材の確保・育成」や「介護職員の処遇改善」に取り組んでいる。

これらを背景に、令和元年度には、機能分化による介護の提供体制のさらなる充実や、介護業務効率化等の実践を支援することを目的に「介護職機能分化等推進事業」、令和2年度には、介護助手等多様な人材の参入を促しつつ、外部コンサルタントを活用し、リーダー職の育成等チームケアの実践を強力に推進することにより、介護現場に従事する職員の不安を払しょくし、介護人材の参入環境の整備、定着促進とサービス利用者の自立支援・満足度の向上を図る「チームケア実践力向上推進事業」が実施されてきた。令和3年度からは、地域医療介護総合確保基金の事業メニューに「介護現場における多様な働き方導入モデル事業」が追加されたところである。

多様な働き方の導入に当たっては、利用者の生活を支える者が増えることから、チームケアの推進と既存職員と多様な働き方をする者双方が働きやすい環境づくりが重要となる。過年度の調査研究から、介護福祉士がこれらの取組における中核的人材として役割を果たすことを期待されている（介護福祉士養成課程ではチームマネジメントの視点が強化され、介護福祉士登録後は「介護福祉士ファーストステップ研修」や「チームリーダー養成研修」を受講することでリーダーとして知識や技術を学ぶことが可能である。）。

第2項 目的

本調査研究事業は介護現場における多様な働き方導入のために必要となるチームケアを行うにあたり、中核的な役割を担う介護福祉士の業務とその他の職員が担う業務の機能分化について、サービス種別やチーム規模の類型に応じて整理する。また、「介護現場における多様な働き方導入モデル事業」の効果測定、好事例の収集、都道府県による所見の分析、整理等を行い、取り組みに応じた導入モデルの検討・検証を行う。

第2節 事業の実施体制

第1項 調査検討委員会

本事業では、学識者及び業界団体等の有識者から構成される調査検討委員会を設置し、調査方針や調査方法の設計、報告書や事例集のとりまとめについての検討を行った。

① 調査検討委員会構成員

図表 1 調査検討委員会構成員

(敬称略、五十音順、◎委員長)

所属・役職	氏名
公益社団法人全国老人福祉施設協議会 介護人材対策委員会 副委員長	赤畠 耕一路
国際医療福祉大学大学院 医療福祉経営専攻 教授	◎石山 麗子
龍谷大学短期大学部 社会福祉学科 教授	伊藤 優子
公益社団法人日本介護福祉士会 会長	及川 ゆりこ
公益社団法人全国老人保健施設協会 医療法人社団東北福祉会 介護老人保健施設せんだんの丘 施設長	土井 勝幸
東京経済大学 経営学部 教授	原口 恭彦

② オブザーバー（厚生労働省 社会・援護局）

図表 2 オブザーバー（厚生労働省 社会・援護局）

(敬称略)

所属・役職	氏名
福祉基盤課 福祉人材確保対策室 室長補佐	塩野 勝明
福祉基盤課 福祉人材確保対策室 介護福祉専門官	鈴木 真智子
福祉基盤課 福祉人材確保対策室 介護人材確保・広報戦略対策官	藤野 裕子
福祉基盤課 福祉人材確保対策室 マンパワー企画係長	田本 公一朗
福祉基盤課 福祉人材確保対策室 マンパワー企画係	神林 俊暢

③ 事務局（株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所）

図表 3 事務局（株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所）

所属・役職	氏名
先端技術戦略ユニット マネージャー	大塚 恒治
先端技術戦略ユニット シニアコンサルタント	金尾 翔悟
先端技術戦略ユニット シニアコンサルタント	奈良 夕貴
先端技術戦略ユニット コンサルタント	前田 皓平

第2項 調査検討委員会の開催実績

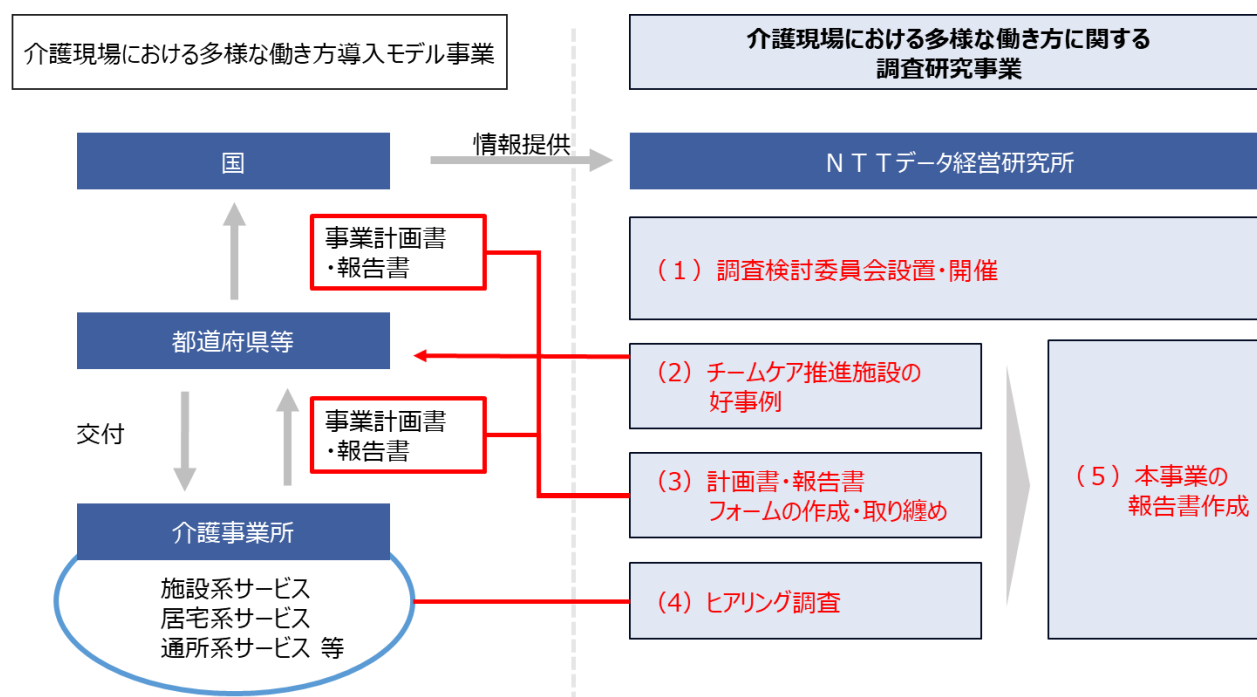
図表 4 開催日と議事内容

開催日	議事内容
第1回 令和4年8月19日	(1) 事業目的・実施内容 (2) 介護現場における多様な働き方の再整理 (3) 介護福祉士を中心としたチームケア推進施設へのヒアリング結果 (4) 事業計画書及び報告書様式について
第2回 令和4年11月16日	(1) 事業概要と進捗状況 (2) 介護福祉士を中心としたチームケア推進施設へのヒアリング分析 (3) モデル事業の進捗状況について
第3回 令和5年2月8日	(1) モデル事業の進捗状況について (2) 事業計画書のヒアリング分析について (3) リーダー的介護職員の役割について (4) 事業報告書のヒアリング項目・ヒアリング分析について (5) 報告書について
第4回 令和5年3月13日	(1) 報告書について

第3節 各調査の実施概要

1) 本事業の全体像

図表 5 本事業の全体像



2) チームケア推進施設へのヒアリング調査

「チームリーダー養成研修」を受講した介護福祉士の施設・事業所におけるチームケアの状況、メンバー構成、多様な働き方の取組状況等について、ヒアリングを実施した。

図表 6 ヒアリング対象 情報一覧

施設名
社会福祉法人リデルライトホーム 養護老人ホーム ライトホーム
医療法人社団谷本内科医院 介護老人保健施設 サンフラワー
社会福祉法人富水会 特別養護老人ホーム 第2開寿園
社会福祉法人清承会 特別養護老人ホーム 白扇閣
社会福祉法人久英会 高良台シニアビレッジ

3) モデル事業所の事業計画書と報告書のとりまとめ

介護サービス施設・事業所から提出されるモデル事業についての事業計画書及び事業報告書分析調査は、モデル事業の進捗状況を鑑みて、60 か所の施設・事業所を選定した（計画書分析 55、報告書分析 60）。地域ごとの内訳は下記の通り。

図表 7 調査対象

自治体名	事業計画書及び事業報告書分析対象
宮城県	3 か所
福島県	4 か所
千葉県	2 か所
三重県	27 か所
大阪府	10 か所
大阪市	2 か所
香川県	3 か所
福岡県	4 か所
長崎県	3 か所
鹿児島県	2 か所
計	60 か所

4) モデル事業へのヒアリング調査

ヒアリング調査対象は、モデル事業に参画する介護サービス施設・事業所から、モデル事業において取り組む多様な働き方の種別並びに進捗状況を鑑みて下記の対象を選定した。

図表 8 調査対象

自治体名	ヒアリング調査対象施設
宮城県	社会福祉法人仙台福祉サービス協会 青葉ヘルパーステーション
福島県	社会福祉法人信達福祉会 梁川ホーム
千葉県	社会福祉法人涼風会 特別養護老人ホーム 柏きらりの風
三重県	医療法人社団嘉祥会 介護老人保健施設 第二嘉祥苑アコラス
大阪府	医療法人和幸会 介護老人保健施設 パークヒルズ田原苑
大阪市	全日本民医連 介護老人保健施設 よどの里
香川県	特定非営利活動法人あおぞら 地域密着型通所介護 デイサービスゆず
長崎県	社会福祉法人清和会 養護老人ホーム 朝海荘
鹿児島県	医療法人明輝会 介護老人保健施設 ろうけん青空

第2章 検討の経緯

第1節 調査検討委員会での議論

第1項 第1回調査検討委員会

主なご意見：

【多様な働き方について】

- ・ 福利厚生を同性婚にも適用すると謳っている法人があるが、本事業においては「職員の多様な価値観やライフスタイルにあわせて適用している」という表現にしてはどうか。
- ・ 現在、介護現場でもパラレルキャリアは急速に広がっている。パラレルキャリアには、介護福祉士が本来勤めている事業所とは別に他事業所にアルバイト等で行くというような兼業・副業的な考え方と、介護職とは全く異なるキャリアを歩むという2つがあるため、整理していく必要がある。

【リーダー的介護職員について】

- ・ 下級管理者から上級に行くに従ってマネジメント比率が高くなるというのは理論どおりである。管理幅の限界があり、それが実践とマネジメントの比率に影響する。
- ・ コミュニケーションや伝達の機能に加え、翻訳という機能（わかりやすく伝える）がどのように果たされているか確認してはどうか。若い介護職員や介護助手等と、それぞれの施設のケアの理念というものの乖離がある場合があり、経験が浅ければケアの理念が今の自分の仕事にどう生かされているかよく分からないことがある。
- ・ チームの状況だけではなく、事業所の規模別、ユニット型や従来型といった中でリーダー層やリーダーの役割も異なる。

【外部研修の有効性について】

- ・ 人材の育成面ではロールモデルは重要である。大きな法人だとロールモデルが作りやすいが、中小規模の事業所になると難しい。外部の研修等横のつながりでロールモデルを提示することは有効な手段である。
- ・ 現場職員が研修に参加することのメリットは、研修自体よりも、他施設の職員と話をして情報交換することにある。
- ・ 介護保険上のリーダー的介護職員という者がある程度持っていなければいけない研修履歴がある。法定研修もあるため、それは去年の研究事業を引用しながら整理してはどうか。

【計画書・報告書について】

- ・ リーダー的介護職員がデジタルテクノロジーの活用の推進についてどのような役割を担っているかは確認したい。

第2項 第2回調査検討委員会

主なご意見：

【チームケア推進施設について】

- ・ 介護福祉士の役割について、些細な変化に気付くことが重要。気づきの視点を明文化してほしい。誰にどんな情報をあげるのか、どんな情報が報告対象になるのか、どのようにチームに共有するのか。情報共有の仕組みを探してほしい。
- ・ リーダーがどのような視点を持って介護助手等とのコミュニケーションをとればよいか、ヒアリングで深堀りをしてほしい。
- ・ 介護助手等のチームが独立している場合の介護職チームとの連携方法、指揮命令方法について明らかにしたほうが良い。
- ・ 「リーダーシップ」や「チーム」という言葉にどういう言葉が関連づけられるのか、テキストマイニングすると新しい発見があるかもしれない。
- ・ 発言者によるマネジメントの割合については、ポジション、下にある階層、管理する人数によっても異なるため、それを踏まえた整理が必要。
- ・ 介護福祉士自体はオールマイティである必要はないと考えるが、リーダー的介護職員については、一定程度オールマイティが求められる。最初は専門性を特化していき、それが時間の経過とともにオールマイティの方々の育成につながっていくこともある。

【モデル事業の計画書について】

- ・ リーダーの経験年数をヒアリングで確認してほしい。リーダーを育てる環境が重要なため、経験年数からどんな思いを持って仕事をしているか見たい。
- ・ ある事業所のストレスチェックでは、3～5年目くらいの職員のストレスが高かった。その職員達は主任等の役職はないが、指導的立場にある人たちである。

【モデル事業のヒアリングについて】

- ・ 現在リーダー個人の役割に限定し具体的に何が行われているのかを中心に分析しているが、組織的にどのような取組なのか、業務と個人との役割とは別の次元の分析をすると新しい発見があるかもしれない。
- ・ 外部研修の効果については、「知識」と「意識」の2つで分析してもよいと思う。
- ・ 外部研修に参加した職員から、組織やチームにどのように還元しているか、その仕組みを持っているか確認してほしい。さらに、本人の行動変容まで見られると良い。
- ・ 業務の割合について、主観は大切であるが、マネジメントの捉え方が人によって異なると、ばらつきが出てしまう。事務局から定義を提示することと、業務にかかる時間もあわせて確認することで、回答者のばらつきを抑えることが可能である。回答者の価値観も影響する。

第3項 第3回調査検討委員会

主なご意見：

【モデル事業の計画書・報告書の集計結果について】

- ・ リーダー的介護職員の役割の大きさでは、「グループ内の介護職のフォロー」が計画書より報告書の数字の方が大きくなっているが、どのようなフォローをしているのかヒアリングで補ってほしい。
- ・ 職員向けアンケート調査にて、満足度が下がった事業所については、理由を明らかにしてほしい。

【モデル事業のヒアリングについて】

- ・ 大阪市のスポットパートとアシスタントワーカーについては、業務や勤務時間の違い、職員への説明、賃金について等、詳細を確認のうえ、報告書に記載してほしい。
- ・ 研修については、受講形態、受講を躊躇する壁となるもの、具体的な効果について明らかにしてほしい。
- ・ 外部コンサルタントの情報について掲載することで、事業所がどのようなコンサルタントや職種に依頼したら良いか参考にすることができる。
- ・ 現在、介護現場では、運営指導はオンラインが可能となり、記録の電子データ化も今後必須条件となってくるであろう。介護ロボットや記録の ICT 化等に介護助手等はどのような形で関わっていくのか、確認したい。
- ・ 生産性向上の観点で、業務改善にもどのように繋がっているか。
- ・ テキストマイニングで客観的にみられるのは良いが、解釈は主観でもすべき。事務局にて分類した内容が妥当かどうかテキストマイニングで確認できると良い。
- ・ 共起ネットワークは単に共に使われている語を表しただけのため、否定として使われているのか肯定なのか KWIC コンコーダンスを見ながら確認しないとイケない。

【リーダー的介護職員の役割について】

- ・ ごみ出しや下膳の確認等の介護助手等への指導については、単に指導だけではなく、サービスの質をマネジメントすることやチームの連携という点でも重要であり、マネジメントの視点も入る。
- ・ 外部研修の効果について、内容の深堀が必要。外部研修で視野を広げることについても、法人内の同一階層の情報交換なのか、他法人なのか、情報交換なのか、知識交換なのか。

【報告書について】

- ・ リーダー的介護職員に対する期待だけでなく、管理者に対してもフォローすることが必要なこと、多様な人材が入ることでチームケアが推進されることを示してほしい。リーダーが自分たちばかり役割を担わされると思わないような配慮をしてほしい。
- ・ 最終章には、この中で示される1枚のリーフレットのようなものがあると良い。

第4項 第4回調査検討委員会

主なご意見：

【事業報告書の分析・考察について】

- ・ 事業所が予定していたものがなぜ実施できなかったか理由を確認したほうが良い。
- ・ 「介護助手等から介護職員への転換」が達成できなかった項目としてあがっているが、介護助手等そのまま働きたい人もいることから、事業所の意向だけではなく、本人の希望に沿っているかは重要である。

【モデル事業ヒアリングの分析・考察について】

- ・ 業務の明確化の課題には、介護職員が介護助手等に業務を切り出せない点と、逆に介護助手等に業務を依頼し過ぎてしまう点の両方があることを認識しておく必要がある。
- ・ リーダー的介護職員が「実践」が多くなるのは当然である。本来、明確には割り切れない部分を割り切って回答してもらっている。「指導」も「マネジメント」も、「実践」の中に入らないとできない点は理解しておく必要がある。「実践」が多いことについて、ネガティブな捉え方にならないようにしてほしい。

【リーダー的介護職員の業務に対するテキストマイニング分析について】

- ・ これまで通りの分析では想定できない新しい視点がなければ、あえて報告書に掲載する必要はないかもしれない。
- ・ 文章の前処理が重要である。
- ・ 安全な介護を実施するための役割が求められることが読み取れるのではないか。経験や資格や知識といったものが少ない方々にとっては、ただの介護実践になってしまうこともあるが、リーダーの実践というのは安全面等を含めての実践になる。

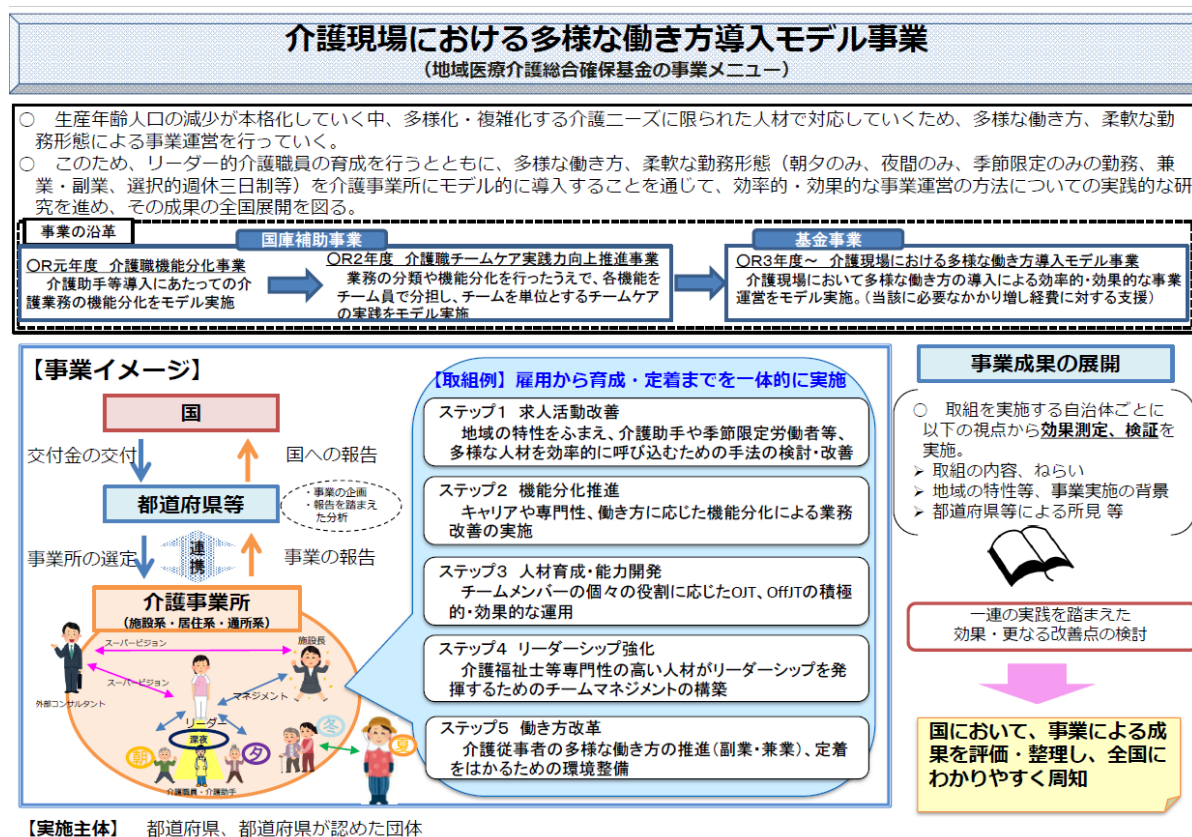
【報告書のまとめについて】

- ・ 職場内における数人のリーダー的介護職員を育成するだけでなく、次期リーダー的介護職員の育成にも言及する必要がある。
- ・ リーダー的介護職員が全てコントロールすれば、短期的には一番業務効率が高くなる。しかし、それでは人は育たない。業務効率が一時的に落ちてでも、発言をさせたり、挑戦させたり、気付きを与えることにより、次世代が育っていく。

第2節 介護現場における多様な働き方とは

「介護現場における多様な働き方導入モデル事業（図表 9）」の中では、多様な働き方、柔軟な勤務形態の例として、朝夕のみ、夜間のみ、季節限定のみの勤務、兼業・副業、選択的週休3日制等があげられている。

図表 9 介護現場における多様な働き方導入モデル事業



令和3年度「介護現場における多様な働き方に関する調査研究事業」では、机上調査、モデル事業参画事業者等へのヒアリング等から、「介護現場における多様な働き方」の実態について情報収集のうえ、整理を行った。整理に当たっては、介護現場の場合、直接身体介護を行わない周辺業務を担う人材の受け入れも積極的に行っていることから、従事する業務（「介護業務」と「介護の周辺業務」）と雇用形態で整理した。

令和4年度では、机上調査や調査検討委員会でのご意見等から、「パラレルキャリア」や「ライフスタイルに応じた福利厚生の充実」等を追加した。なお、「パラレルキャリア」はP・Fドラッグが『明日を支配するもの』で「本業を持ちながら、第二のキャリアを築くこと」と定義されている。これまで、別職種を本業として、金銭的な報酬を得ることを目的に補助的に介護職に就労するケースは多くあったが、本事業におけるパラレルキャリアは、自身のスキルアップや夢の実現、社会貢献活動等のために、複数の職業を完全に両立させ、互いに良い影響を及ぼす就労状況を指すことにした。

図表 10 本事業における「多様な働き方」の範囲

		雇用形態											
		正社員						契約・パート・アルバイト社員					
		10代	20代	30代	40代	50代	60代以上	10代	20代	30代	40代	50代	60代以上
従事する業務	介護業務	★ 育児・介護・病気休暇						短時間労働者（パート社員）					
		★ 週休3日10時間制						★ 兼業・副業（家業との両立・有資格者によるサポート含む）					
		短時間労働者（正社員）						インターン・トライアル雇用					
		★ 時間・シフト限定正社員						定年後の継続雇用					
介護の周辺業務	介護職員の補助	パラレルキャリア						学生アルバイト					
		ライフスタイルに応じた福利厚生の充実 他法人との交換研修制度						定年後の継続雇用					
	送迎・調理 清掃・営繕	★ 業務限定正社員						★ 介助助手等					

注）障害者雇用、外国人介護人材は除く
★は本事例集での掲載事例

<令和4年度に確認された多様な働き方の事例>

- パラレルキャリア
 - サッカーやラグビー等のスポーツ選手が平日 8～17 時まで介護職として勤務し、18～20 時までは練習する等の勤務を組み、選手と介護職を両立する事業所。（東京都千代田区）
 - ジム、マッサージ費用を無料にする、大会は出勤扱いする等して、ボディビルと介護職を両立する事業所。会社の代表になった場合は 8 時間のうち 2 時間はトレーニング時間として認める等の特典がある。（愛知県津島市）
- ライフスタイルに応じた福利厚生の充実（出産、育児、病気、介護等の休暇以外）
 - 事実婚と同性パートナーに対しても福利厚生制度適用する事業所。（北海道寿都郡黒松内町）
 - LGBT に関する研修等を実施し、差別や特別扱いしないこと等働きやすい環境を作る事業所。正社員 30 人のうち 3 分の 1 が LGBT。（東京都杉並区・新宿区）
- 他法人へ交換研修に出す仕組み
 - 同県内の近隣施設（他法人）と連携し、中堅職員を 1 か月間交換研修に出す事業所。ケアの質の向上の他、離職防止、職員のリーダーシップの醸成に効果があった。（神奈川県鎌倉市）

なお、施設・事業所では様々な取組がなされており、使用する用語にも違いがある。令和3年度に整理した内容に加えて、本事業では「介助員」「パラレルキャリア」等が登場したことから、改めて以下の整理とした。

なお、ヒアリング等から、「介護助手等」をあえて使用しない事業所は、「介護職に近い業務内容と認識され、求職者のハードルが上がる」「介護職との業務の違いが分かりづらい」等の理由を挙げていた。

図表 11 本事業における用語の整理

	使用される用語 (整理前)	意味合い、定義等	本事業で使用する 用語 (整理後)
働く人	介護助手等	介護施設・事業所もしくは介護施設・事業所を運営する法人と雇用契約を結び、介護業務の周辺業務を担当する職員。ボランティアは介護助手等には含まない。(本事業の計画書における介護助手等の定義)	介護助手等
	介護補助	上記「介護助手等」と同じ意味合いであるが、助手という用語を使用しない場合	
	介護サポート	同上	
	介助員	同上	
	アシスタントワーカー	同上	
	季節限定労働者	季節的に雇用される者であって、次のいずれかに該当するもの ア 4箇月以内の期間を定めて雇用される者 イ 1週間の所定労働時間が20時間以上30時間未満である者 (雇用保険法 第6条 適用除外)	— ※季節限定労働者の事例が極端に少なく収集が困難なため、本事例集からは除外
	短時間労働者	短時間で働く労働者(正社員、パート含む)	短時間労働者 (正社員・パート社員)
	短時間正社員	短時間で働く正社員	
	時間・シフト限定正職員	働く時間やシフトが限定的な正社員	時間・シフト限定正社員
	業務限定正職員	業務限定で働く正社員(介護職のサポートをする正社員)	業務限定正社員
	元気高齢者	ときどき医療ときどき介護を受けながら自分らしく生き、地域のために貢献する高齢者(四国医療産業研究所所長 檀本真事)	65歳以上:アクティブシニア ※65歳未満はあえて定義しない
	アクティブシニア	・65～75歳くらいの前期高齢者 ・年齢に関係なくさまざまなことに意欲的で、アクティブに活動するシニア	
働き方	兼業	職務以外の他の業務に従事すること	兼業・副業
	副業	主となる仕事とは別に仕事を持つこと	
	ワークシェアリング	雇用機会、労働時間、賃金という3つの要素の組み合わせを変化させることを通じて、一定の雇用量を、より多くの労働者の間で分かち合うこと(ワークシェアリングに関する調査研究報告書 平成13年4月26日厚生労働省発表)	
	パラレルキャリア	自身のスキルアップや夢の実現、社会貢献活動等のために、複数の職業を完全に両立させ、互いに良い影響を及ぼす就労状況	パラレルキャリア
	選択的10時間制	週休3日10時間制の勤務のこと(全職員に適用する場合と選択する場合がある)	週休3日10時間制

第3節 リーダー的介護職員に求められること

多様な人材を通してチームケアを推進していくためには、チームをマネジメントするリーダー的介護職員の役割が大きいことから、本調査研究事業ではリーダー的介護職員について改めて整理を行った。

整理にあたっては、平成 29 年 10 月 4 日 社会保障審議会福祉部会 福祉人材確保専門委員会「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」での、リーダーに求められる役割、能力、専門分野の知識・技術を参考とした。

図表 12 リーダーとして求められる役割・能力等

	役割	求められる能力	専門分野の知識・技術
高度な知識・技術を有する介護の実践者	多職種と連携しながら、様々なニーズを持つ利用者への対応といった役割	- 利用者の心身の状況等に係る観察力 - 利用者の状態に応じて適切な対応ができる判断力 - 認知症の症状や病状等に応じた介護等を提供できる業務遂行力 - 多職種連携力	- 認知症や障害特性等に係る知識を個別支援に活かす視点 - 自らのケアの実践を振り返り、深化させるための実践研究の方法 - 医師、看護師、リハ職等と連携してケアを提供する際の視点 等
介護技術の指導者	個々の介護職員の意欲・能力に応じて、利用者のQOL（生活の質）の向上に資するエビデンスに基づいた介護サービスの提供に向けた能力開発とその発揮を促す環境づくりの役割	- エビデンスに基づいた介護技術の指導・伝達により後進の育成ができる指導力 - 個々の介護職員の意欲・能力の把握とそれに応じて能力を開発していく人事管理能力	- 利用者のQOL（生活の質）の向上に向けたエビデンスを適切に伝えるためのコミュニケーションの方法 - 個々の職員の能力や特性を見極めるための人材アセスメントの方法 等
介護職のグループにおけるサービスをマネジメント	介護職のグループの中で介護過程の展開における介護実践を適切に管理する役割	- 介護計画等に沿った介護が提供されているかをそのサービスの質とともに把握し、その向上・改善に向けた対応ができる力 - 多職種・多機関の間で適切に情報のやりとりができる連携力	- 介護職の力量に応じた業務の割り振りなどの人材マネジメントの方法 - 介護過程を管理するための実践を評価する方法 - グループ内のサービスの質を改善するための問題解決と分析の方法 等

出典：

「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」平成 29 年 10 月 4 日 社会保障審議会福祉部会／福祉人材確保専門委員会の内容を弊社にて加工

リーダー的介護職員は、施設・事業所の規模、サービス種別、ユニットや単位等によって役割は異なる。福祉人材確保専門委員会でも、「リーダーが束ねる介護職の人数は、各サービスや施設・事業所の実情等に応じて決めることが適当と考えられる」とあり、「5人～10人ぐらいの小グループのチームを3ユニット程度の規模を束ねるリーダー」という幅を持った記載がされている。本事業においてもこれを参考としつつ、ヒアリングにおいて、チーム構成、実際に何人程度のチームをまとめているのか等、チームの状況を具体的に確認することとした。

また、福祉人材確保専門委員会では、「リーダーには、介護福祉士として5年程度の実務経験が必要ではないか」との意見もあがっており、ヒアリングにてその点も確認することとした。

さらに、第3章における「チームケア推進施設のヒアリング結果」から、外部研修受講が、段階に応じた視点の気づき、他施設との交流による視野の広がりにつながったとあり、そのような段階に応じ成長を遂げる先輩職員を見て、後輩職員がリーダーを目指していたことが明らかとなった。リーダー的介護職員が、各役割に応じた専門分野の知識・技術をどのように習得しているのか、外部研修の有効性についても確認することとした。

法定研修等(4研修)の研修項目と「リーダーとして求められる能力」各項目との比較表

研修名 領域	介護福祉士ファーストステップ研修	ユニットリーダー研修	認知症介護実践研修 ※「実践者研修」と「実践リーダー研修」は、ステップアップ式の研修体系である	
			実践者研修	実践リーダー研修
高度な知識・技術を有する介護の実践者としての役割	- 利用者の全人性、尊厳の実践的理解と展開 - 介護職の倫理の実践的理解と展開 - コミュニケーション技術の応用的な展開 - ケア場面での気づきと助言 - 家族や地域の支援力の活用と強化 - 職種間連携の実践的展開	- ユニットケアを取り巻く社会的背景と展望 - 高齢者とその生活の理解 - ユニットケアの理念と特徴 - ユニットケアにおける個別ケアと自立支援 - 統合と実践（従）	- 認知症ケアの理念・倫理と意思決定支援 - 生活支援のためのケアの演習 1 - QOLを高める活動と評価の観点 - 家族介護者の理解と支援方法 - 権利擁護の観点に基づく支援 - 地域資源の理解とケアへの活用 - 学習成果の実践展開と共有 - 生活支援のためのケアの演習 2（行動・心理症状） - アセスメントとケアの実践の基本 - 職場実習の課題設定 - 職場実習（アセスメントとケアの実践） - 職場実習評価	- 認知症の専門的理解 - 施策の動向と地域展開
介護技術の指導者としての役割	- 観察・記録の確性とチームケアへの展開 - チームのまとめ役としてのリーダーシップ	- ユニットリーダーの役割 - 実践課題の設定 - 施設における実践課題の実地計画作成 - 自施設における実践課題の実施 （実地研修）ケアのマネジメントとユニットのマネジメントの考え方と実践方法の理解・ケアのマネジメント・ユニットのマネジメントの振り返りと今後の取組の方針の理解 - 実践課題での取り組みについてプレゼンテーションの実施		- 認知症介護実践リーダー研修の理解 - 職場内教育の基本視点 - 職場内教育（OJT）の方法の理解 - 職場内教育（OJT）の実践 - 職場実習の課題設定 - 職場実習 - 結果報告／職場実習評価
介護職のグループにおけるサービスをマネジメントする役割	- セルフマネジメント - 問題解決のための思考法 - 介護職の健康・ストレスの管理 - 自職場の分析	- ケアのマネジメント - ユニットのマネジメント - 統合と実践（主）		- チームケアを構築するリーダーの役割 - ストレスマネジメントの理論と方法 - ケアカンファレンスの技法と実践 - 認知症ケアにおけるチームアプローチの理論と方法

※重複科目においては、該当科目が主に該当する領域には（主）、そうでない領域には（従）と記載しております

出典：令和 3 年度老人保健健康増進等事業「介護福祉士資格取得後のキャリアアップと研修活用の在り方に関する調査研究事業」内「法定研修等(4 研修)の研修項目と「リーダーとして求められる能力」各項目との比較表」 株式会社日本能率協会総合研究所

第3章 「チームリーダー推進施設ヒアリング」結果

第1節 調査概要

第1項 目的

過年度の調査研究事業より、介護現場における多様な働き方導入のためには、リーダー的介護職員の役割が大きいと考えられる。本調査では、すでに多様な働き方に取り組み、介護福祉士を中心としたチームケアを推進している施設・事業所にヒアリングを実施し、リーダー的介護職員が担っている役割に加え、チームケアの推進にあたり実際に行われている業務を明らかにすることにした。

ヒアリングで得られた結果は、「介護現場における多様な働き方導入モデル事業」に参加した施設・事業所や委託先に情報提供し、事業を進めるうえでの参考にしてもらった。

第2項 ヒアリング対象

ヒアリング実施にあたっては、介護福祉士を中心としたチームケアを推進している施設・事業所の状況を把握したいことから、日本介護福祉士会に施設・事業所を紹介していただいた。なお、各県介護福祉士会では「チームリーダー養成研修」を実施しており、継続して開催している静岡県、福岡県、熊本県より紹介いただいた。

また、令和3年度にモデル事業に参加した「医療法人社団 谷本内科医院 介護老人保健施設サンフラワー」にもモデル事業後の状況を確認するため、ヒアリング対象とした。

図表 13 ヒアリング対象 情報一覧

施設名	サービス種別	ヒアリング対象者
社会福祉法人 リデルライトホーム 養護老人ホーム ライトホーム	特定施設入居者生活介護事業所	・ 施設長 ・ 課長
医療法人社団 谷本内科医院 介護老人保健施設 サンフラワー	介護老人保健施設	・ 副施設長 ・ 部長 ・ リーダー的介護職員
社会福祉法人 富水会 特別養護老人ホーム 第2開寿園	特別養護老人ホーム	・ 介護・相談課長 ・ 係長
社会福祉法人 清承会 特別養護老人ホーム 白扇閣	特別養護老人ホーム	・ 施設長
社会福祉法人 久英会 高良台シニアビレッジ	特別養護老人ホーム、短期入所、 通所介護、訪問介護、 サービス付き高齢者住宅	・ 施設長 ・ 教育担当者

※ヒアリングした5施設とも、介護助手等や時間限定社員（パート社員含む）、定年延長、副業・兼業等の多様な働き方に取り組んでいたが、本事業では特に、周辺業務を担う介護助手等に着目した。

第2節 ヒアリング調査結果

第1項 社会福祉法人リデルライトホーム 養護老人ホーム ライトホーム

1. 基本情報

図表 14 ライトホーム 施設概要

種別	養護老人ホーム（特定施設）	所在地	熊本県熊本市
定員	50 名	職員数（全体）	28 名
介護職員数	12 名 （内、介護福祉士 10 名）	介護助手等数	7 名

※年代別職員構成：正社員 8 名中 7 名が 30 代以下、介護助手等 5 名は 60 代以上

※限定社員：入社 1 年目に適用（賞与が異なる）

※外国人介護人材：1 名雇用。留学を中断し、特定技能として就労（無資格）。

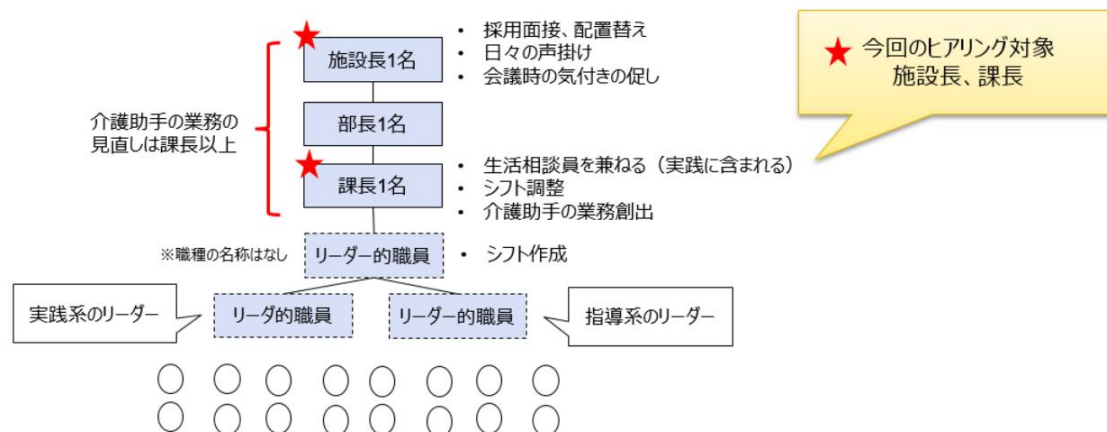
2. 多様な働き方の取組内容

- ・ 介護助手等（配下膳、清掃、リネン交換などの周辺業務）
- ・ 短時間正社員
- ・ 時間 / シフト限定正社員
- ・ 業務限定パート社員（入浴介助専門）
- ・ 兼業・副業
- ・ インターン・トライアル雇用（直接ケア以外）
- ・ 定年延長 / 定年後の再雇用
- ・ コロナ特別休暇制度
- ・ 障がい者支援施設からの受入れ（職業訓練）

3. チームの状況

- ・ 課長以上が管理職となっている。
- ・ 現場職員は役職が明示されているわけではないが、自然と役割分担が生じている。

図表 15 ライトホーム チーム状況



4. ヒアリング内容

■ 多様な働き方の取組過程（介護助手等）

【多様な働き方の採用】

- ・ ハローワークを通して募集している。
- ・ 当施設担当の電気工事の業者の方が退職の挨拶に来た際に、声をかけ、介護助手等として雇用することになった。主に午前中の食事の盛り付け、消毒作業を担ってもらっている。
- ・ 別事業所でヘルパーをされていた方より、定年後の内勤業務の希望があり、雇用した。
- ・ 障がい者支援施設がコロナ禍で職業訓練ができなくなったため、毎日4名ずつ受入れ、手伝ってもらっている。

【業務の切り分け方法】

- ・ リネン交換等、完結型の業務を切り分けた（消毒、食事配膳・下膳、トイレ掃除、等）。
- ・ 職員会議、朝礼や日頃の会話の際にリーダー以上で話し、切り分け、見直しを行っている。
- ・ （別事業所）難病や精神的な不安定さを抱えている人を雇用していた時は、人と接することが苦手ということで、最初は「おしぼりを作る」等の業務をお願いしていた。その後、本人との面談の際に、「業務が辛くなった」と申し出があったため、「リネン交換」に切り替えた。

【職員への説明】

- ・ 法人の歴史的背景から、「何人たりとも区別・差別を受けることなく、社会参加する機会を得る」という理念を掲げているため、利用者、職員ともに個別性、多様性の受入れ土壌がある。
- ・ 職員にとっては、障害者や高齢者と一緒に働くこと、経済弱者、DV、反社会的な家族がいる利用者等と接することが当たり前である。
- ・ 障害や疾患等、何らかの配慮が必要な職員については、他職員に本人の特性を伝え、理解を促している。

【その他】

- ・ 介護助手等のベテラン（15年勤務）もあり、介護助手等内での調整、シフト作成を担ってもらっている。
- ・ 休みを申告しやすい環境づくりをしている。事業所内で人員が不足しても他事業所から補う等、柔軟に対応している。
- ・ コロナ特別休暇制度を設け、濃厚接触者等により休みになった場合も給与を保証している。
- ・ 新人及び外国人介護人材向けに、3年間月15,000円で借りられる宿舎を用意している。

■ 多様な働き方におけるリーダーの役割

【介護助手等への指導】

- ・ 方針決めはリーダー的介護職員の中でも特にリーダー的役割を担う者で決めるが、実際に指導するのは通常のリーダークラスである。
- ・ 介護助手等のレベルによって、指導に関する対応を変更している。介護福祉士を保有する介護助手等は自主的に報告してくれるが、そうでない介護助手等にはこちらから「トイレ掃除のとき、便に異常がなかったか？」等を確認するようにしている。

- ・ 業務の見直しは最終的には課長以上で行うが、現場の声や利用者の声を確認し、リーダークラスでも判断している。

【多様な働き方への配慮】

- ・ 障害や疾患等を抱える方には、順番に1つずつ教えることを意識している。
- ・ 障害や疾患等を抱える方で視覚的に情報を捉えやすい方がいるため、時計にやることを書き、時間ごとにやらなければならないことを伝える工夫をしている。

■ チームケア推進におけるリーダーの役割

【コミュニケーションの工夫】

- ・ 課長：相手の不満に思っているところをいかに聞き出すかという視点で話している。とにかく会話する。余暇を充実させるために働く人もいるため、個人の価値観を理解する。
- ・ 課長：介護はチームで行う仕事のため、馴染めない職員には好み等を確認し、仕事以外の関わりを持つ（例：テニスに誘う等）。また、それを自分だけで行うのではなく、チームのメンバーにも相談し、理解者・仲間を募る。指示ではなく、「これについてどう思う？」と聞くと、一緒に考えてくれる。
- ・ 施設長：個々の目標と個性を理解したうえで、成長過程に関わり、教育する。ほったらかしにせず、声をかけることで、定着促進に繋がると考えている。
- ・ 施設長：会議等の際、Aという意見が大半を占めているときに、Bという意見についてもフラットに考えること、大半を占める意見が必ずしも正解ではないという感覚を伝える。

■ リーダーの条件

- ・ 正規常勤職員であり、介護福祉士の資格を保有している。
- ・ 課長以上には、複数の専門スキルを身につけてもらうため、ダブルライセンス、トリプルライセンス（介護福祉士以外の資格の保有）を求めている。
- ・ 適性面では、最低限の業務上のスキルを身に付けていることを求めている。具体的には、実践力、書類等の作成能力を有し、物事を俯瞰して捉え公正・公平性のある人である。

■ 外部研修の有効性

- ・ 課長以上は会員、非会員関係なく、職能団体や外部の研修を受講している。
- ・ 研修機会を通じて、視点の角度を修正したり改めたりというのを繰り返している。例えばマネジメント層の場合は、マネジメントに資する研修を通じて視点を微修正する等、段階に応じた成長プロセスに応じた研修を勧めている。
- ・ 視野が狭いと物事にバイアスをかけてしまうため、職能団体の活動を通じて、他の職場の人と接する機会を得て、一緒に学ぶ研修を受けることで、視野を広げ、自分の中の尺度の偏りを気付かせるようにしている。Off-JTは可能な限り参加してもらうようにしている。
- ・ 課長：介護職9年目でファーストステップ研修を受講した。頭では分かっていたが体系的に学ぶことができたこと、他の事業所や介護職員と交流できたことにより視野が広がった。

第2項 医療法人社団谷本内科医院 介護老人保健施設 サンフラワー

1. 基本情報

図表 16 サンフラワー 施設概要

種別	介護老人保健施設	所在地	香川県高松市
定員	60 名	職員数（全体）	42 名
介護職員数	21 名 （内、介護福祉士 13 名）	介護助手等数	1 名

※嘱託社員：定年後の再雇用

※外国人介護人材：2 名雇用。第 2 号技能実習生

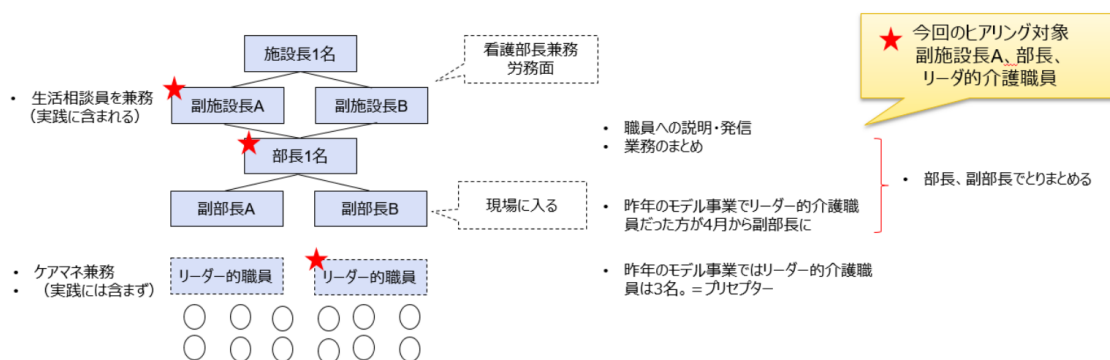
※令和 3 年度モデル事業参加者

2. 多様な働き方

- ・ 介護助手等（ゴミ回収、下膳、消毒、送迎などの周辺業務）
- ・ 短時間正社員 ※制度はある者の現在活用者なし
- ・ 定年後の再雇用

3. チームの状況

図表 17 サンフラワー チーム状況



4. ヒアリング内容

■ 多様な働き方の取組過程（介護助手等）

【多様な働き方の採用】

- ・ ハローワーク、福祉人材センター、職員の声掛けで募集している。
- ・ コロナ感染対策の強化により消毒や清掃等に人員が割かれていたことから、募集を始めた。
- ・ 介護助手等の導入は初めてであったため、モデル事業の期間が、介護助手等の雇用が有効かどうか判断をするうえで、十分な期間になった。4 月より正規雇用している。
- ・ もともと配送業をされていた方であったこともあり、デイケアの送迎をお願いすることにした。時間的にも介護助手等としての業務を継続しながら、送迎を加えることができた。
- ・ 介護助手等はデイケア利用者や入所者との関わりもある貴重な存在となっている。

【業務の切り分け方法】

- ・ 全職員にアンケートを実施し、無資格でも行える業務を洗い出した。結果として、普段行っている業務の 40-55%が周辺業務に整理された。

- ・ 整理した業務から何を依頼するか最終決定は、部長、副部長が行っている。
- ・ 外部コンサルの協力のもと、どの時間帯にどの業務が発生しているか、介護助手等に担ってもらいたい業務は何か整理し、3つのパターンを想定した。（実際に介護助手等が就労したのは10:00-13:00のBパターンである。）

【職員への説明】

- ・ 職員への説明・発信はまずは介護部長が実施し、その後、副部長、リーダー的職員が現場職員に発信している。
- ・ 業務の切り分けが明確になっていないと、あれもこれもしてもらおうという意識が出てくるため、介護助手等に担ってもらう業務が決まり次第、掲示により職員に周知している。

■ 多様な働き方におけるリーダーの役割

【介護助手等への指導】

- ・ リーダー的介護職員はプリセプターも兼務しており、介護助手等のOJTを担当している。部長と共に、介護助手等と他の職員、上長等とのつなぎ役を担った。
- ・ （下膳）最初はお膳をそのまま介護職員に見せてもらい、介護職員が摂取量を確認していた。現在は介護助手等も食事の摂取量をある程度判断できるため、分からないものだけ見せてもらい確認している。
- ・ ゴミの回収時は、ゴミ以外のものが混ざっていることや、異変に気付くタイミングでもある。最初のうちは介護職員から声をかけていたが、今は介護助手等のほうから気になることを報告してくれる。

【多様な働き方への配慮】

- ・ リーダー的介護職員：負担に感じないよう、仕事を楽しいと思ってもらえるよう、業務以外でも積極的に声をかけ、関わりを持つようにした。介護助手等の就労直後は困ったことがないか等気にかけて、よく声をかけていた。
- ・ 部長：介護助手等への仕事・精神面のフォローは大切であるが、業務を教えている間、介護職の業務が止まってしまう。この間の業務のフォローを行い、職員が思ったことを言いやすい環境を作った。
- ・ 副施設長：新人のスタッフに対して手厚く関わる組織風土がある。

■ チームケア推進におけるリーダーの役割

【コミュニケーションの工夫】

- ・ 介護助手等がいる日といない日で、介護職員の業務量が異なり、職員からいない日に対する不満が出た。ネガティブに考えるのではなく、介護助手等がいる日に何ができるのか、考えるよう伝えた。
- ・ 空いた時間は整容を行うことにした。特に、入浴後の爪切り、口腔ケアに力を入れている。

【その他】

- ・ リーダー的介護職員が複数いることで、相談がしやすく、安心感がある。
- ・ 困ったときはすぐに上司に相談できる。特に定例会や面談を設けなくても、日ごろから相談できる環境にあるため、自然と施設内で先輩や上司を目指すことができる。

■ リーダーの条件

- ・ 介護福祉士の資格を所有している。
- ・ つなぎ役、コミュニケーション能力が高い方である。
- ・ オフィシャルな育成方法はないが、施設内に委員会が複数あり、平成 29 年度から「チームワーク委員会」を立ち上げた。今年度はコミュニケーションや心理的安全性をテーマに活動している、今年度はリーダー的介護職員を含む 6 名が参加している。

第3項 社会福祉法人富水会 特別養護老人ホーム 第2開寿園

1. 基本情報

図表 18 第2開寿園 施設概要

種別	特別養護老人ホーム	所在地	静岡県藤枝市
定員	70名（個室・多床室）	職員数（全体）	71名
介護職員数	43名 （内、介護福祉士 35名）	介護助手等数	5名

※介護助手等：介護助手等5名は50代以上

※嘱託社員：定年後の再雇用

※全体を通して10年以上勤続している介護職員が半数以上を占めている。

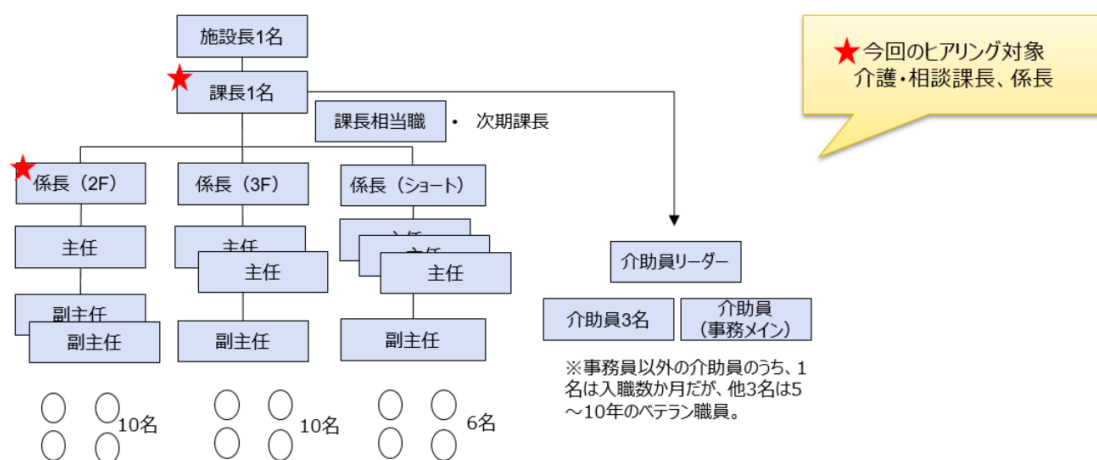
2. 多様な働き方

- ・ 介護助手等（介助員）
 - ・ ショートステイ、受診時（夜間待機含む）の送迎
 - ・ 設備、物品の修繕
 - ・ 利用者の移動、食事支援
 - ・ 見守り
- ・ 短時間正社員（パート社員）（勤務の選択もしくは日勤のみ 委員会や会議等の時間外勤務無し）
- ・ 定年延長、定年後の再雇用（働き方の選択、課長職は相当職扱い）

3. チームの状況

- ・ ボトムアップ、トップダウンの順番が崩れないよう、その日出勤している中でも職位に応じた指示系統を作っている。

図表 19 第2開寿園 チーム状況



4. ヒアリング内容

※当施設では「介護助手等」を一律に「介助員」と呼称している。

■ 多様な働き方の取組過程（介護助手等）

【多様な働き方の採用】

- ・ 現在いる介護助手等は、定年退職して、セカンドキャリアのような形で働ける方である。
- ・ 基本は4名で業務は回る。送迎等を考え5名雇用している。1名（50代の方）は大半が事務仕事で、業務が回らない時に応援に入ってもらっている。
- ・ もともと、介護助手等は相談課の中にいたが、業務的に介護の方が正しい支援の方法を習得することができるため、所属を介護課に移した。

【業務の切り分け方法】

- ・ 元々は介助にそれほど入っていなかったが、介護課の人が足りない時に依頼したのがきっかけで、食事介助、移動介助、入浴後のドライヤーかけ等を依頼している。
- ・ 消毒や掃除関係は清掃スタッフが入っていることから、介護助手等も清掃は行っていない。居室のゴミは介護職員が担当し、ごみの仕分けは介護助手等に依頼している。

【職員への説明】

- ・ 以前より介護助手等はいる（1名は7月から、他の3名は5～10年雇用）ことから、特別な説明はしていない。言わずとも理解してくれている。

【その他】

- ・ 介護助手等の中でもリーダー的役割の方がおり、その方が主な業務内容は介護助手等に教えている。介護に関わることは、生活支援技術の研修を受講している者（多くは主任クラス）が入職1か月以内の中で教えている。
- ・ リーダー的な役割を担う介護助手等から、新しく入った方の仕事ぶりの報告があったタイミングで、その方にあった研修を組んでいる。

■ 多様な働き方におけるリーダーの役割

【介護助手等への指導】

- ・ ベテランの介護助手等の方が、これまでの経験と業務内容を踏まえて、自身で「介助員業務マニュアル」を作成している。
- ・ 課長：マニュアルを見た際に、介護助手等に負担をかけていたと反省した。当時忙しくてお願いしていたことがそのまま介護助手等の業務になっていたことに気付いた。
- ・ 係長：人材不足の時にリネン交換時のシーツを数える業務を介護助手等に頼んでおり、それがそのままになっていた。現在は、介護職員と介護助手等共同で行っている。

【多様な働き方への配慮】

- ・ 介護助手等については、入職後1～2か月で、課長が面談を実施している。今後の面談自体は介護職と同様に年1回を予定している。

- ・ 業務の見直しについては、月に1回係長会議で相談している。
- ・ 介護助手等は利用者と年齢が近いこともあり、利用者は介護助手等のほうが話しやすいことがある。その関係性によって、トラブルを最小限に留められたケースもあった。例えば、施設では手作り食品の持ち込みが禁止となっている中、過去に掃除業者の方が利用者に手作りの食品を渡していたことがあったため、そのことを介護助手等の方が利用者との関わりの中で気づき、報告いただいたケースがあった。

■ チームケア推進におけるリーダーの役割

【コミュニケーションの工夫】

- ・ 課長：利用者だけではなく、職員に対しても個別に対応している。具体的には、話し方や接し方も変えている。係長は接し方が上手である。
- ・ 係長：職員の年齢層の幅が10ー60代のため、視野を広く持たないとコミュニケーションが難しい。とにかく、日々話を聞く。少し距離が縮まった時にはプライベートな話を交える。

■ リーダーの条件

- ・ 副主任以上は介護福祉士を条件としている。その後、基本研修、認知症の介護実践者研修を修了してもらう。
- ・ 施設のキャリアパスとは別に、介護課のキャリアパスを設けている。ステップ（役職）ごとに求められる能力や外部研修の受講要件を設けている
- ・ 職員からの信頼が厚い方である。課長が年に1回職員に対して面談を行うため、先輩職員からの情報等踏まえて判断している。

■ 外部研修の有効性

- ・ キャリアパスの要素を含んだ受講目標シートを作成し、職員に提示している。それぞれの役職がどのような研修を受講しているかがわかるため、自身の目標となる。
- ・ 外部研修の受講後に、学びのフィードバックや、職員自身の成長に関する役職者から情報収集、もしくは本人の自己認識の確認を行いながら、昇格推薦を行っている。
- ・ 課長：希望者には、日勤帯の中で研修に出席してもらっているが、自分から言ってくる人は少ない。研修内容がよく分からないというケースもあるので、研修内容を説明している、アドバイスすることもある。内容が分かると、「受ける」と言ってくれる人が多い。主任クラスは、自ら受けたいと言ってくる。
- ・ 係長：自分が見本になれるよう意識は高くなった。そのため、専門性のスキルも人としての一般的なスキルも必要である。この施設しか知らないため、視野を広げるため、外部研修に参加している。課長から、良い研修があれば紹介してもらっている。
- ・ 係長：認知症実践者、生活支援技術の講師養成の研修に参加し、自分自身が行っていた未経験の方や新入職の方に対する教育方法について、振り返りを行うことが出来た。また、研修で学んだことを受講後の施設内での教育時に活かすことが出来た。

第4項 社会福祉法人清承会 特別養護老人ホーム 白扇閣

1. 基本情報

図表 20 白扇閣 施設概要

種別	特別養護老人ホーム	所在地	静岡県静岡市清水区
定員	190 名（個室・多床室）	職員数（全体）	180 名
介護職員数	115 名（内、介護福祉 75 名）	介護助手等数	13 名

※介護助手等：介護助手等 13 名は 50 代以上

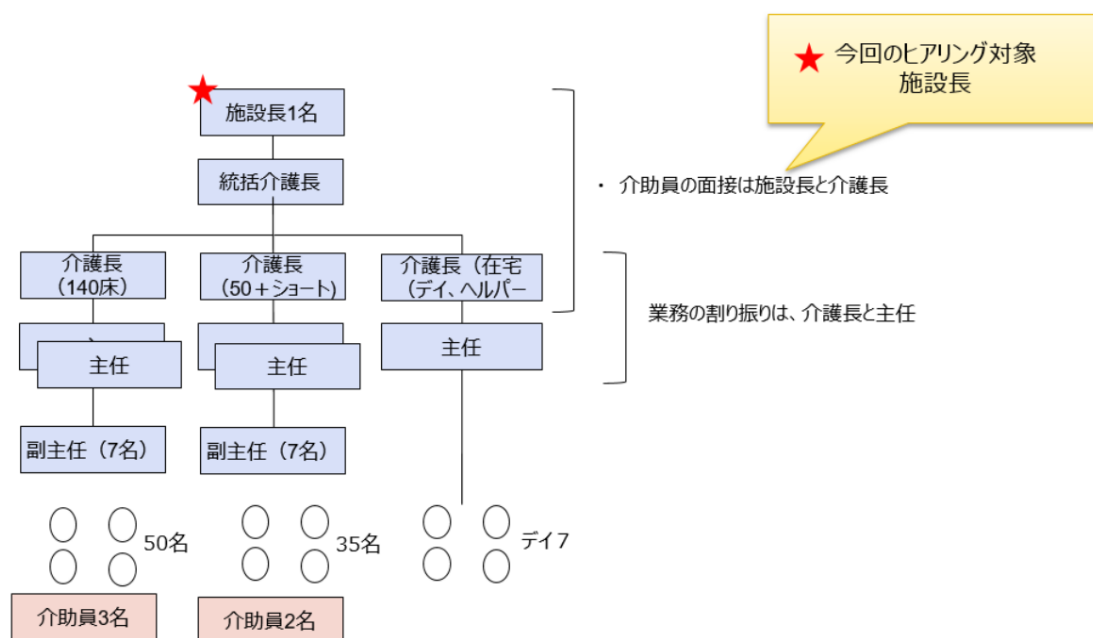
※非常勤パート：職員 180 名中 3 分の 1 を占める 60 名。

2. 多様な働き方

- ・ 介護助手等（清掃・ベッドメイク等）、学生アルバイト（見守り、会話等）※1時間の勤務から可能
- ・ 短時間正社員（パート社員）（リーダー業務・委員会なし）※1時間の勤務から可能
- ・ 兼業・副業の許容（法人内が主、宿直守衛業務に配置し、収入増も可能）
- ・ 定年延長、定年後の再雇用（リーダー業務・委員会なし）
- ・ 在宅ワーク（マネジメント業務、会議参加、研修）

3. チームの状況

図表 21 白扇閣 チーム状況



4. ヒアリング内容

※当施設では「介護助手等」を一律で「介護員」と呼称している。

■ 多様な働き方の取組過程（介護助手等）

【多様な働き方の採用】

- ・ ハローワークも活用しているが、職員の伝手が多い。
- ・ 介護助手等は、30～40年前から雇用している、今の形になったのはこの5年ほどである。
- ・ 現在働いている人は、長い方で10年、他の方は2～3年働かれている。

- ・ 勤務時間は本人次第で、施設から「この時間に来てほしい」と指示はしていない。働きたい人のニーズ、生活スタイルが異なるため、間口を広げておかないと、希望する人は来ない。
- ・ 介護助手等には業務のミスマッチを避けるため、1日体験を実施している。
- ・ 60代以上でも、少しでも介助ができる人は、介護助手等ではなく介護職員として雇用している。看護師資格を持った方が応募してきた際は、看護師として採用している。
- ・ 非常勤パート、学生のアルバイト、介護助手等は最短で1時間から働くことが可能としている。朝に電話で当日出勤する旨を連絡してもらえれば、そのまま当日働くことも認めている。費用対効果が良い訳ではないが、その後就職に繋がればよいと考えている。また、若い人がくると利用者が元気になるため、1時間でも良いから来てほしい。

【業務の切り分け方法】

- ・ 介護助手等が担う業務は、コミュニケーション、見守り、食事の配膳・下膳、お茶出し等がある。身体的介護は含まれないが、必ず利用者に関わる業務を担ってもらっている。
- ・ 利用者の部屋の掃除やフロアに出向き、多少でもコミュニケーションをとれる人を条件にしている。そのため、洗濯や掃除だけという方はいない。
- ・ もともと業務を切り分けていたわけではなく、働きたい人が来た時に、その人に何ができるかを考えて始めたのがきっかけである。現場に入らないマネジメント職員が4名いることから、そこで振り分けることができる。
- ・ マネジメント職が、どこのフロアでコミュニケーションが足りないか把握し、コミュニケーションが足りないところに、介護助手等を配置している。

【環境整備（ICT）】

- ・ Zoomで会議を実施している。
- ・ 施設内研修や学研のメディカルサポート（eラーニング）を実施し、全員にアカウントを付与しているため、自宅からも参加が可能となっている。
- ・ サイボウズも入れているため、書類のやり取りも可能であり、管理職、ケアマネジャーは在宅ワークが多くなっている。
- ・ 会議や委員会の参加、オンライン研修の受講、または自己研鑽に励む職員には、職場のPCやポケットWi-Fiの貸し出しも行っている。
- ・ 施設の敷地、建物が広いため、リモートで参加できる会議室が10部屋ほどある。勉強や外部研修に参加する職員に対して、場所の提供も行っている。
- ・ 職業講話を行うにあたり、学校の設備が整っていない場合等も多いため、地域の学校にもポケットWi-Fiを貸し出ししている。
- ・ 6年前に記録の電子化を行い、その後、眠りスキャンやサイボウズを導入した。

【今後の課題】

- ・ 利用者と家族のZoom面会を無制限に実施しており、日曜は10組くらい見える。職員が面会のサポートについているとサポートだけで1日の仕事が終わってしまう。介護助手等は利用者のこともよく知っているため、介護助手等にサポートを担ってもらえないかと考えている。
- ・ 夜勤と準夜勤の手当は同じ8,000円。長時間の夜勤から、準夜勤に移行したいが、夜勤は2日間勤

務、準夜勤は1日勤務扱いになるため、職員の希望は夜勤が多く、今後の課題である。

【その他】

- ・ 介護職員として入職する新卒者のうち、福祉系学校に通っていない学生に対しては、自施設での介護福祉士実務者研修の開講やプリセプター制度、生涯学習の支援を行っている。
- ・ 職員には、自身の家族行事、子供の学校行事、自宅の地元地域行事、出身母校のイベント、自身の友人、趣味、スポーツを大事にして、参加、関係を続けていくよう、常に話をしている。ワークライフバランスを考えて、仕事もプライベートも充実できる職場、利用者も職員もストレスのない職場を目指している。
- ・ 職員全員の介護福祉士の資格取得、介護福祉士会の基本研修、ファーストステップ研修受講を目指している。認定介護福祉士の取得者を増やしたい。

■ リーダーの条件

- ・ 根拠に基づいて言語化して、相手に分かりやすく教えられる人をリーダーにしている。
- ・ リーダーは介護福祉士を保有している方を選んでいる。介護長の場合は、ケアマネジャーや社会福祉士（介護長の約半数が保有）を保有している方を選んでいる。
- ・ 資格はあくまでも最低条件であり、自分たちの職員に対してや、外部の研修等である程度講師となり得る人物をリーダーにしている。
- ・ 介護長は県単位の研修で講師ができる人物が理想であり、主任・副主任は、地域や学校で講師ができる人物が理想である。一方で、1対1で教えることが得意な人もいるため、限定はしないようにしている。
- ・ 年2回の賞与と、6月の昇給時に、主任・所属長・施設長で評価票を作成し評価している。
- ・ 主任以上には、ケアマネジャーも取得してもらいたい。介護福祉士を持った介護職員は介護過程を勉強しているため、家族と関わりながらケアプランをつくってもらいたい。ただ、基準上はケアマネジャー資格がないと施設プランを立てられないため、今まで相談員が担っていたような家族調整について資格を持った介護福祉士が担えるように、移行を進めている。

■ 外部研修の有効性

- ・ 施設長自身が、社会福祉士の生涯研修を受けて認定社会福祉士を取り、2年前に介護福祉士の基本研修、ファーストステップ研修を受けた。次は認定介護福祉士の取得を考えている。
- ・ 外部の職員と関わる、グループワークでリーダーシップをとるという経験は重要である。話をまとめてプレゼンテーションする力をつけることができる。
- ・ 職員には、介護福祉士会の基本研修、ファーストステップ研修を受けて、認定介護福祉士を取ってもらいたい。最終的には実習指導者、認知症介護実践研修を全職員に取ってもらいたい。

第5項 社会福祉法人久英会 高良台シニアビレッジ

1. 基本情報

図表 22 高良台シニアビレッジ 施設概要

種別	地域密着型特別養護老人ホーム、短期入所、通所介護、訪問介護、サービス付き高齢者向け住宅	所在地	福岡県久留米市
定員	特養：29 床（3 ユニット） 短期：10 床 サ高住：38 室	職員数（全体）	50 名
介護職員数	32 名（内、介護福祉 22 名）	介護助手等数	0 名

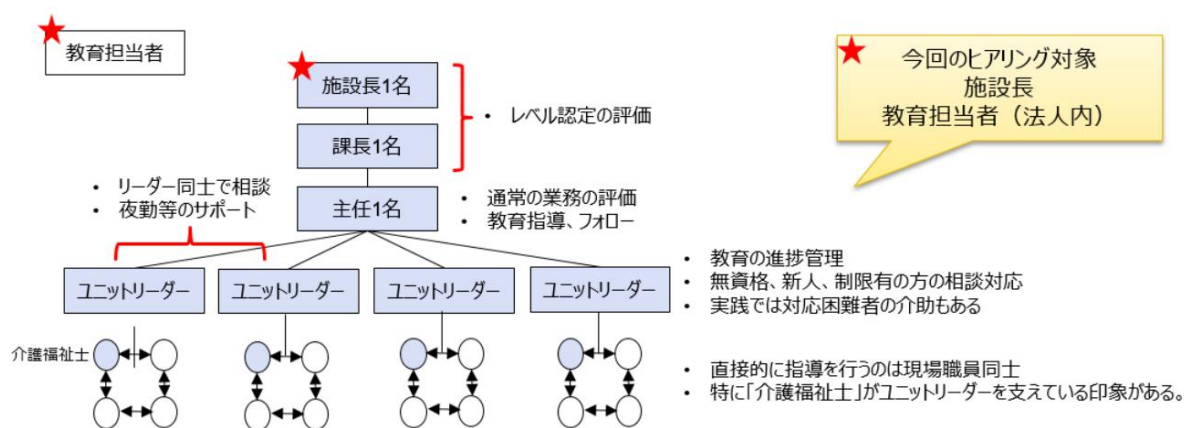
2. 多様な働き方

- ・ 時間限定正社員：2018 年頃～（夜勤免除）6 名
- ・ グループ法人内・事業所内での副業（月 3～4 回時間外労働）2022 年～ 1 名
- ・ 定年延長・定年後の再雇用も可能だが、現在はいいない

3. チームの状況

- ・ 特養 3 ユニット＋ショートにそれぞれユニットリーダーを配属

図表 23 高良台シニアビレッジ チーム状況



4. ヒアリング内容

■ チームケア推進におけるリーダーの役割

【職員への指導】

- ・ ユニットリーダーの最も大きな役割は教育となっている。実践も担うが、「やって見せる」という点が大きく、実践の中にも指導的な役割が含まれている。
- ・ 職員に指導するのは介護福祉士である。直接的に実技等を教えるのは別の職員間でも担えるが、教育の進捗管理はチーム内のリーダー（介護福祉士）が担っている。
- ・ 指導時は感覚で伝えず、定量的に伝えるように意識している。個人の目標にも反映できるよう指導している。
- ・ 介護福祉士は一番利用者の生活を見ているので、些細なことや少しの変化にも気づくよう指導している。

【研修の活用】

- ・ 教育プログラムには、介護福祉士の生涯学習のプログラムも多く入れている。職員には自分自身のキャリアビジョンを描けるような職員になってほしい。
- ・ 介護福祉士の専門性を考え、多職種と渡り合うためには研修が必要と考えている。
- ・ 研修を受講しスキルアップする先輩を見て、後輩達が目指す流れが出来ている。研修受講による成長を周囲も評価している。
- ・ 時間的に研修を無限に受講できるわけではないため、今後、研修を選定する必要も出てくると考えられる。

【コミュニケーションの工夫】

- ・ リーダー同士では課題に対して相談が主となるが、後輩、部下に対しては教育担当者として、ポジティブフィードバックを行うようにしている。
- ・ ユニットリーダーが介護教育委員を担っている。運営についてどのようにしたいか希望をあげてもらう。
- ・ リーダー同士が横のつながりを持っており、隣のユニットリーダーに相談するということもよくある。

【その他】

- ・ 同グループ内の回復期リハビリ病院等、多職種との連携が特に求められる場では、介護福祉士としての専門性は何かを考える機会が多くなる。
- ・ 医療法人社団も同グループにあるが、医療法人に比べ社会福祉法人は、ほとんどが介護職となる。他職種の数も少なくなることから、その中で介護の専門性を改めて考える機会は少ないと思われる。
- ・ クリニカルリーダーが入ることで、専門性を確認できるようにしたい。

■ リーダーの条件

- ・ クリニカルリーダーを取り入れ、「実践能力」、「組織的役割遂行能力」、「自己教育研究能力」のそれぞれレベル3程度がユニットリーダークラスとなっている。（レベルは5段階）
- ・ レベルの認定は、課長、部長が参加する評価委員会で決定。
- ・ 介護福祉士を保有している人はリーダーの条件を満たしていると言える。
- ・ クリニカルリーダーを通して、次のレベルを目指すために、どんな視点を持つべきか、それぞれに必要な専門性を意識してもらっている。また、教育プログラムと連動させ、段階ごとに施設内、施設外で受けるべき研修を示している。

第3節 ヒアリング調査結果の考察

ヒアリングした5施設は、いずれも、介護助手等や時間限定社員（パート社員含む）、定年延長、副業・兼業等の多様な働き方に取り組んでいた。本事業では、特に、周辺業務を担う介護助手等に着目した。

1. 多様な働き方の採用

介護助手等を雇用している4施設のうち、1施設は令和3年度モデル事業参加者であるが、残りの3施設は、「介護助手等」という用語が一般的になる前から介護職員をサポートする職員として雇用していた。採用の経緯は、ハローワークや知り合いからの伝手等であるが、年代は定年退職後の場合が多かった。

他の3施設では、10年以上働いている介護助手等がおり、「ライトホーム」「第2開寿園」は介護助手等によるチームが存在している。ベテラン介護助手等が、新しく入職する介護助手等を育成、指導する仕組みができており、シフト調整もチーム内で行っていた。

また、「白扇閣」は、介護助手等のミスマッチを避けるため、1日体験を導入していた。介護助手等の他に、非常勤パートや学生アルバイトも積極的に雇用しているが、1時間から働くことが可能である。勤務時間は本人次第で、働きたい人のニーズ、生活スタイルに寄り添っていた。

2. 業務の切り分け方法

以前から介護助手等を雇用している施設においても、介護助手等が担っている業務は、消毒、清掃、リネン交換等、間接業務であり、施設によって大きな差はなかった。

令和3年度モデル事業参加者の「サンフラワー」は、介護職員にアンケートをとり、資格がなくても行える業務を洗い出したうえで、介護助手等に担ってもらう業務を整理していた。また、どの時間帯にどの業務が発生しているかについても整理を行い、人手が手薄となる食事前の勤務の引継ぎのタイミングに来てもらうことにしていた。

一方、以前から介護助手等を雇用している3施設では、業務を切り分けてから依頼したわけではなく、人員不足のため、まずは介護職員の業務を手伝ってもらう中で、整理を行った。このため、「第二開寿園」では、もともと介護職員が行っていたリネン業務を人員不足の関係から一時的に介護助手等に手伝ってもらっていたが、人員不足が解消された後も、リネン業務は介護職員に戻らず、介護助手等の業務となっていた。現在は、介護職員と介護助手等が共同でおこなう業務としているが、今後どのように整理するかは検討中である。

「白扇閣」では、介護助手等は直接的な身体介護は行わないものの、高齢者とコミュニケーションを取れることを求めており、高齢者と関わらない周辺業務はなかった。

3. 職員への説明

令和3年度モデル事業参加者の「サンフラワー」は、介護部長がまず職員に対して説明を行い、副部長、リーダー的介護職員が現場職員に対してフォローしていた。業務の切り分けを行ったうえで受入れを行っていることから、介護助手等の業務については揭示し、必要以上の業務を依頼しないよう工夫がされていた。

以前から介護助手等が就労している3施設では、受入れにあたって説明をしている話は特段出てこなかったが、介護助手等との協働が当たり前になっていることが伺えた。「ライトホーム」では、法人理念

等から、多様性を受け入れる土壌があり、職員は多様な働き方をする職員について抵抗がないとのことであった。

4. 介護助手等への関わり

「サンフラワー」では、リーダー的介護職員はプリセプターも兼務しており、介護助手等の OJT を担当していた。部長と共に、介護助手等と他の職員、上長等とのつなぎ役も担っていた。「ライトホーム」では、リーダー的介護職員の中で特にリーダーの役割を担う者と課長、部長、施設長で指導の方針決めは、実際に指導するのはリーダー的介護職員が行っていた。

具体的な業務の場面では、「サンフラワー」は下膳の際、最初はお膳をそのまま介護職員に見せてもらい、介護職員が摂取量を確認していた。現在は介護助手等も食事の摂取量のある程度判断できるようになり、わからないものだけ見せてもらい、介護職員が確認していた。

利用者の居室のゴミ回収については、介護助手等が担っている場合もあるが、「サンフラワー」も、「第2開寿園」とも完全に任せている状態ではなかった。居室のゴミは利用者の異変に気付くタイミングでもあることから、「サンフラワー」では、最初のうちは介護職員から声をかけてゴミの様子を確認していた（今は介護助手等のほうから気になることを報告してくれる）。「第2開寿園」では、ゴミ回収自体は介護職員が行い、分別を介護助手等にお願いしていた。トイレ掃除についても同様であり、「ライトホーム」では、便の異常がなかったかどうか介護職員が介護助手等に確認しており、サービスの質のマネジメントを行っている面も見られた。

「ライトホーム」と「白扇閣」では、介護福祉士や看護師資格を保有している介護助手等が就労しているが、介護職員が確認する前に自主的に報告してくれることが、他の介護助手等と異なるという話があった。

5. 多様な働き方への配慮

介護助手等を最近雇用した「サンフラワー」では、介護助手等が1名のみであることもあり、それぞれの立場で様々な配慮を行っていた。現場に近いリーダー的介護職員は、介護助手等に「負担に感じないよう、仕事を楽しいと思ってもらえるよう」業務以外でも声をかけ、関わりを持っていた。一方、現場から離れる部長クラスは、職員が介護助手等に業務を教えている間、本来行っていた職員の業務が止まってしまうことから、この間の業務をフォローする体制を整えていた。また、職員が意見を言いやすい環境づくりを心掛けていた。

「第2開寿園」では、介護助手等の入職後1～2か月は課長が面談をしており、係長以上で業務の見直しについて話し合っている。

6. チームケアにおけるコミュニケーションの工夫

どの施設においても、利用者と同様、多様な働き方をする者を含む職員との会話を重要視していた。業務面だけではなく、個人の価値観やプライベートについても会話をしており、馴染めない職員が出ないように気を配っていた。その際、リーダー的介護職員は、自ら率先して行動を示している。

「サンフラワー」では、介護助手等がいる日といない日で、介護職員の業務量が異なり、職員からいない日に対する多少の不満が出た。その際には、職員に対してネガティブに考えるのではなく、介護助手等がいる日に何ができるか、考えるよう伝えていた。

また、「高良台シニアビレッジ」では、コミュニケーションの工夫として、ポジティブフィードバック

を行うこととしており、リーダー同士も横のつながりを持ち、相談し合っていた。

7. リーダーの条件

どの施設でも、管理職になるためには、介護福祉士の保有を条件としていた。複数資格を要件としている施設も多く、「白扇閣」では、介護福祉士は介護過程を勉強しているからこそ、利用者家族と関わりながらケアプランを作成してほしいと考えていた。適性面では、最低限の業務遂行能力、根拠を兼ね揃えた指導力、職員から信頼される公平・公正さを身につけた人物を求めている。

「第2開寿園」や「高良台シニアビレッジ」は、研修受講とキャリアパスを紐づけており、ステップごとに求められる能力や外部研修の受講要件を設けていた。

- ・ ライトホーム：最低限の業務上のスキルを身に着けていることを求めている。具体的には、実践力、書類等の作成能力を有し、物事を俯瞰して捉え公正・公平性のある人である。
- ・ サンフラワー：つなぎ役、コミュニケーション能力が高い方。
- ・ 白扇閣：しっかりと理論に基づいて言語化して、相手が分かるように教えられる人。自分たちの職員や外部の研修等である程度講師となり得る人。

8. 外部研修の有効性

今回ヒアリングした施設では、外部研修の受講が自身の知識や意識に大きな影響を与えていた。特に、「リデルライトホーム」、「第2開寿園」、「白扇閣」、「高良台シニアビレッジ」は、施設長や課長（施設長の下役職）が、自身が受講した研修を職員に勧めることもしていた。

多くあった意見として、「同じ職場内では視野が狭くなることから、外部研修を通して視野を広げる」があった。研修では、他の職場の人と接する機会があり、一緒に学ぶ中で、自分の中の尺度の偏りにも気づくことができ、グループをまとめる統率力やプレゼン力も上がる。また、「高良台シニアビレッジ」は介護老人保健施設ということもあり、多職種と連携するためにも、研修を通して専門性を深める必要があると回答していた。

受講後は、学んだ内容を未経験者や新人が入った際の指導に活かしていた。また、研修を受講しスキルアップする先輩を見ることで、他の職員にも好影響を与えていた。

第4章 「介護現場における多様な働き方導入モデル事業」取組結果

参加自治体・施設の取組概要「介護現場における多様な働き方導入モデル事業」に参加している自治体・事業所のうち、事業計画書の提出があった60か所を対象として集計をおこなった。事業報告書については、1月末時点で提出があった55か所を対象として集計を行った。

【期間】

2022年9月～2023年1月末

【対象施設】計60か所

図表 24 集計対象施設一覧

	都道府県	法人名	施設名	サービス種別	R3参加	ヒアリング先
1	宮城県	社会福祉法人 日就会	特別養護老人ホーム第二日就苑	特別養護老人ホーム		
2	宮城県	社会福祉法人 東松島福祉会	特別養護老人ホームせせらぎの里	特別養護老人ホーム		
3	宮城県	(社福) 仙台福祉サービス協会	青葉ヘルパーステーション	訪問介護		★
4	福島県	社会福祉法人たるかわ福祉会	特別養護老人ホームみほた	特別養護老人ホーム		
5	福島県	社会福祉法人千桜会	特別養護老人ホーム宮川荘	特別養護老人ホーム		
6	福島県	社会福祉法人 信達福祉会	梁川ホーム	特別養護老人ホーム		★
7	福島県	社会福祉法人 葵会	特別養護老人ホーム 寿限無	特別養護老人ホーム		
8	千葉県	社会福祉法人旭福祉会	特別養護老人ホームやすらぎ園	特別養護老人ホーム		
9	千葉県	社会福祉法人涼風会	特別養護老人ホーム柏きらりの風	特別養護老人ホーム		★
10	三重県	医療法人豊和会	介護老人保健施設 鳥羽豊和苑	介護老人保健施設	●	
11	三重県	医療法人豊和会	介護老人保健施設 志摩豊和苑	介護老人保健施設	●	
12	三重県	医療法人緑の風	介護老人保健施設いこいの森	介護老人保健施設	●	
13	三重県	社会福祉法人斎宮会	介護老人保健施設 みずほの里	介護老人保健施設	●	
14	三重県	医療法人里仁会	介護老人保健施設ちゅうぶ	介護老人保健施設	●	
15	三重県	医療法人社団 嘉祥会	介護老人保健施設 第二嘉祥苑「アコラス」	介護老人保健施設	●	★
16	三重県	医療法人社団嘉祥会	介護老人保健施設嘉祥苑	介護老人保健施設		
17	三重県	紀南病院 (一部事務組合の公立病院)	介護老人保健施設きなん苑	介護老人保健施設	●	
18	三重県	医療法人社団 愛敬会	介護老人保健施設 山咲苑	介護老人保健施設	●	
19	三重県	医療法人社団 主体会	介護老人保健施設 みえの郷	介護老人保健施設	●	
20	三重県	医療法人社団 主体会	介護老人保健施設 みえ川村老健	介護老人保健施設	●	
21	三重県	医療法人富田浜病院	富田浜老人保健施設	介護老人保健施設	●	
22	三重県	志摩市	志摩市介護老人保健施設 志摩の里	介護老人保健施設	●	
23	三重県	医療法人社団プログレス	老人保健施設友愛トピア	介護老人保健施設	●	
24	三重県	社会福祉法人あけあい会	大台町介護老人保健施設みやがわ	介護老人保健施設	●	
25	三重県	社会福祉法人あけあい会	介護老人保健施設あの方	介護老人保健施設	●	
26	三重県	社会福祉法人あけあい会	介護老人保健施設やまゆりの里/やまゆりの里デイケアセンター	介護老人保健施設	●	
27	三重県	社会福祉法人あけあい会	介護老人保健施設つじの里	介護老人保健施設	●	
28	三重県	社会福祉法人あけあい会	養護老人ホームやまゆりの里	特定施設入居者生活介護	●	
29	三重県	社会福祉法人あけあい会	特別養護老人ホームやまゆりの里	特別養護老人ホーム	●	
30	三重県	社会福祉法人あけあい会	特別養護老人ホームきすな	特別養護老人ホーム	●	
31	三重県	社会福祉法人あけあい会	特別養護老人ホーム グリーンヒル	特別養護老人ホーム	●	
32	三重県	社会福祉法人あけあい会	特別養護老人ホーム明合乃里	特別養護老人ホーム	●	
33	三重県	社会福祉法人青山福祉会	特別養護老人ホーム森の里	特別養護老人ホーム	●	
34	三重県	社会福祉法人青山福祉会	特別養護老人ホームいがの里	特別養護老人ホーム	●	
35	三重県	株式会社ソウセン	グループホームはなの家	認知症対応型共同生活介護	●	
36	三重県	株式会社サンテ	グループホームやまぶき	認知症対応型共同生活介護		
37	大阪府	社会医療法人慈薫会	介護老人保健施設大阪緑ヶ丘	介護老人保健施設	●	
38	大阪府	社会医療法人 生長会	介護老人保健施設 ベルアモール	介護老人保健施設		
39	大阪府	医療法人和幸会	介護老人保健施設パークヒルズ田原苑	介護老人保健施設	●	★
40	大阪府	医療法人敬英会	介護老人保健施設つるまち	介護老人保健施設	●	
41	大阪府	医療法人敬英会	介護老人保健施設さくらがわ	介護老人保健施設	●	
42	大阪府	医療法人阪本医院	介護老人保健施設 悠久苑	介護老人保健施設	●	
43	大阪府	社会医療法人愛仁会	介護老人保健施設ケーアイ	介護老人保健施設	●	
44	大阪府	医療法人良秀会	介護老人保健施設 華	介護老人保健施設		
45	大阪府	医療法人マックスール	異病院介護老人保健施設	介護老人保健施設		
46	大阪府	医療法人河崎会	介護老人保健施設 希望ヶ丘	介護老人保健施設		
47	大阪府	きつこう会ヘルスケアシステム	特別養護老人ホーム江之子島コスモス苑	介護老人保健施設		
48	大阪府	全日本民医連	よどの里	介護老人保健施設		★
49	香川県	社会福祉法人詫間福祉会	たくま荘	特別養護老人ホーム		
50	香川県	特定非営利活動法人あおぞら	地域密着型通所介護デイサービスゆず	地域密着型通所介護		★

51	香川県	社会福祉法人 正友会	特別養護老人ホーム満濃荘	特別養護老人ホーム		
52	長崎県	医療法人（社団）協生会	介護老人保健施設杏岐	介護老人保健施設		
53	長崎県	社会福祉法人瑞幸会	特別養護老人ホームうんげんの里	特別養護老人ホーム		
54	長崎県	社会福祉法人清和会	養護老人ホーム朝海荘	特定施設入居者生活介護		★
55	鹿児島県	医療法人明輝会	ろうけん青空	介護老人保健施設		★
56	鹿児島県	医療法人三州会	介護老人保健施設ひまわり	通所リハ		
57	福岡県	株式会社キューデン・グッドライフ東福岡	九電ケアタウン	特定施設入居者生活介護		
58	福岡県	社会福祉法人東筑紫会	特別養護老人ホーム 第2 智美園	介護老人福祉施設		
59	福岡県	社会福祉法人櫛会	デイサービスくぬぎ苑	通所介護		
60	福岡県	株式会社フクシアス	看護小規模多機能 あおば	看護小規模多機能型居宅介護		

第1節 事業計画書・報告書の定量分析結果と考察

第1項 定量分析結果

<施設・事業所の概要>

(1) サービス種別

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所をサービス種別別に見ると、「介護老人保健施設」が50.0%と最も高く、「介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム）」が31.7%、「特定施設入居者生活介護」が5.0%となっている。

そのため、介護老人保健施設の取組が中心となる点に留意する必要がある。

図表 25 サービス種別

	全体	訪問介護 (ホームヘルプ)	訪問看護	夜間対応型 訪問介護	看護小規模 多機能型居 宅介護(旧・ 複合型サー ビス)	訪問入浴介 護	訪問リハビ リテーション	定期巡回・ 随時対応型 訪問介護看 護	居宅療養管 理指導	通所介護 (デイサービ ス)	認知症対応 型通所介護
事業計画	60 100%	1 1.7%	-	-	1 1.7%	-	-	-	-	1 1.7%	-
事業報告	55 100%	1 1.8%	-	-	1 1.8%	-	-	-	-	1 1.8%	-

	全体	短期入所療 養介護 (ショートス テイ)	小規模多機 能型居宅介 護	地域密着型 通所介護 (小規模デ イサービス)	通所リハビ リテーション (デイケア)	短期入所生 活介護 (ショートス テイ)	介護老人福 祉施設(特 別養護老人 ホーム)	介護老人保 健施設	特定施設入 居者生活介 護	認知症対応 型共同生活 介護(認知 症高齢者グ ループホー ム)	地域密着型 介護老人福 祉施設入所 者生活介護
事業計画	60 100%	-	-	1 1.7%	-	-	19 31.7%	30 50.0%	3 5.0%	2 3.3%	-
事業報告	55 100%	-	-	1 1.8%	-	-	19 34.5%	27 49.1%	3 5.5%	2 3.6%	-

	全体	介護療養型 医療施設	地域密着型 特定施設入 居者生活介 護	介護医療院	無回答
事業計画	60 100%	-	-	-	2 3.3%
事業報告	55 100%	-	-	-	-

(2) 職員構成_実人数(人)(事業報告書)

職員の実人数の構成について、介護職員は、4名～121名、平均は、37.8名、中央値が37.0名の施設が参加をされていた。介護福祉士は、1～59名、平均は25.8人、中央値が24名で介護職員の6～7割程が介護福祉士であった。

図表 26 職員構成_実人数(人)(事業報告書)

	全体	平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値
介護職員	55 100%	37.8	37.0	18.98	4	121
介護職員初任者研修修了	50 100%	4.9	2.0	9.17	0	62
介護福祉士実務者研修修了	48 100%	2.3	2.0	2.37	0	12
介護福祉士	54 100%	25.8	24.0	12.81	1	59
その他の資格	43 100%	1.4	1.0	1.8	0	8
無資格	49 100%	5.7	4.0	6.16	0	28
介護助手等	53 100%	6.5	4.0	7.16	0	38
うち、介護職員として換算している人数	42 100%	0.7	0.0	1.91	0	9
介護支援専門員	53 100%	2.1	2.0	1.44	0	7
医師	49 100%	1.7	1.0	1.75	0	9
看護職員	54 100%	9.4	9.5	5.25	0	22
生活相談員	51 100%	2.4	2.0	1.43	0	6
機能訓練指導員	44 100%	0.4	0.0	0.61	0	2
理学療法士・作業療法士・言語聴覚士	46 100%	5.5	4.5	5.39	0	17
管理栄養士・栄養士	51 100%	1.5	1.0	0.64	0	3
その他の職員	51 100%	7.0	3.0	7.51	0	37
全職員数	55 100%	71.9	72.0	31.71	12	162

※全体の数字は、回答があった施設数

(3) 職員構成_実人数(人)(事業報告書)【分布】

職員の実人数の分布について、介護職員は「31人～50人以下」が最も多く45.5%、次いで「21～30人以下」が21.8%であった。

図表 27 職員構成_実人数(人)(事業報告書)【分布】

	全体	0人	1人	2～4人 以下	5～10人 以下	11～20人 以下	21～30人 以下	31～50人 以下	51～100人 以下	101～150人 以下	150人超
介護職員	55 100%	— —	— —	1 1.8%	1 1.8%	6 10.9%	12 21.8%	25 45.5%	9 16.4%	1 1.8%	—
介護職員初任者研修修了	55 100%	10 18.2%	10 18.2%	14 25.5%	11 20.0%	4 7.3%	—	—	1 1.8%	—	—
介護福祉士実務者研修修了	55 100%	12 21.8%	9 16.4%	21 38.2%	5 9.1%	1 1.8%	—	—	—	—	—
介護福祉士	55 100%	— —	1 1.8%	1 1.8%	5 9.1%	11 20.0%	20 36.4%	12 21.8%	4 7.3%	—	—
その他の資格	55 100%	20 36.4%	9 16.4%	12 21.8%	2 3.6%	—	—	—	—	—	—
無資格	55 100%	10 18.2%	2 3.6%	16 29.1%	13 23.6%	6 10.9%	2 3.6%	—	—	—	—
介護助手等	55 100%	4 7.3%	5 9.1%	21 38.2%	12 21.8%	8 14.5%	2 3.6%	1 1.8%	—	—	—
うち、介護職員として換算している人数	55 100%	33 60.0%	4 7.3%	3 5.5%	2 3.6%	—	—	—	—	—	—
介護支援専門員	55 100%	1 1.8%	25 45.5%	24 43.6%	3 5.5%	—	—	—	—	—	—
医師	55 100%	5 9.1%	26 47.3%	15 27.3%	3 5.5%	—	—	—	—	—	—
看護職員	55 100%	1 1.8%	2 3.6%	7 12.7%	21 38.2%	21 38.2%	2 3.6%	—	—	—	—
生活相談員	55 100%	5 9.1%	10 18.2%	33 60.0%	3 5.5%	—	—	—	—	—	—
機能訓練指導員	55 100%	30 54.5%	11 20.0%	3 5.5%	—	—	—	—	—	—	—
理学療法士・作業療法士・言語聴覚士	55 100%	12 21.8%	6 10.9%	5 9.1%	13 23.6%	10 18.2%	—	—	—	—	—
管理栄養士・栄養士	55 100%	1 1.8%	25 45.5%	25 45.5%	—	—	—	—	—	—	—
その他の職員	55 100%	2 3.6%	7 12.7%	21 38.2%	9 16.4%	8 14.5%	3 5.5%	1 1.8%	—	—	—
全職員数	55 100%	—	—	—	—	2 3.6%	2 3.6%	12 21.8%	31 56.4%	6 10.9%	2 3.6%

(4) 職員構成_常勤換算数(人)(事業報告書)

職員の常勤換算数の構成について、介護職員は、1.4～67、平均は、33.3、中央値が 33.5 であった。実人数の平均が、37.8 名、中央値が 37.0 名であり、介護職員の多くは常勤換算 1.0 に近い職員で構成されている。介護職員のうち介護福祉士は、常勤換算 0.5～50、平均は 23.7、中央値が 22.5 であった。

図表 28 職員構成_常勤換算人数(人)(事業報告書)

	全体	平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値
介護職員	54 100%	33.0	33.5	14.93	1.4	67
介護職員初任者研修修了	49 100%	3.2	2.0	4.21	0	22
介護福祉士実務者研修修了	47 100%	2.1	1.7	2.33	0	12
介護福祉士	53 100%	23.7	22.5	11.86	0.5	50
その他の資格	42 100%	1.0	0.4	1.22	0	4
無資格	48 100%	4.8	3.0	5.35	0	24
介護助手等	52 100%	3.1	1.6	3.44	0	13
うち、介護職員として換算している人数	40 100%	0.4	0.0	0.91	0	5
介護支援専門員	52 100%	1.6	1.0	1.2	0	6
医師	47 100%	0.8	1.0	0.8	0	4
看護職員	53 100%	8.2	9.5	4.51	0	16
生活相談員	50 100%	2.0	2.0	1.23	0	6
機能訓練指導員	42 100%	0.3	0.0	0.5	0	2
理学療法士・作業療法士・言語聴覚士	45 100%	4.8	4.0	4.66	0	15
管理栄養士・栄養士	50 100%	1.4	1.0	0.59	0	3
その他の職員	49 100%	5.2	3.0	5.26	0	19
全職員数	54 100%	58.5	60.7	27.26	4.2	131

※全体の数字は、回答があった施設数

(5) 職員構成_常勤換算数(人)(事業報告書)【分布】

職員の常勤換算の構成の分布について、介護職員が「31～50 人以下」が最も多く、45.5%、次いで「21～30 人以下」が 23.6%であった。

図表 29 職員構成_常勤換算人数(人)(事業報告書)

	全体	0 人	1 人	2～4 人 以下	5～10 人 以下	11～20 人 以下	21～30 人 以下	31～50 人 以下	51～100 人 以下	101～150 人 以下	150 人超
介護職員	55 100%	— —	1 1.8%	1 1.8%	2 3.6%	6 10.9%	13 23.6%	25 45.5%	6 10.9%	— —	— —
介護職員初任者研修修了	55 100%	10 18.2%	12 21.8%	15 27.3%	8 14.5%	3 5.5%	1 1.8%	— —	— —	— —	— —
介護福祉士実務者研修修了	55 100%	11 20.0%	12 21.8%	18 32.7%	5 9.1%	1 1.8%	— —	— —	— —	— —	— —
介護福祉士	55 100%	— —	1 1.8%	2 3.6%	5 9.1%	10 18.2%	21 38.2%	14 25.5%	— —	— —	— —
その他の資格	55 100%	18 32.7%	11 20.0%	13 23.6%	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
無資格	55 100%	9 16.4%	3 5.5%	22 40.0%	6 10.9%	6 10.9%	2 3.6%	— —	— —	— —	— —
介護助手等	55 100%	4 7.3%	20 36.4%	15 27.3%	10 18.2%	3 5.5%	— —	— —	— —	— —	— —
うち、介護職員として換算している人数	55 100%	30 54.5%	7 12.7%	2 3.6%	1 1.8%	— —	— —	— —	— —	— —	— —
介護支援専門員	55 100%	1 1.8%	32 58.2%	17 30.9%	2 3.6%	— —	— —	— —	— —	— —	— —
医師	55 100%	5 9.1%	36 65.5%	6 10.9%	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
看護職員	55 100%	1 1.8%	3 5.5%	10 18.2%	17 30.9%	22 40.0%	— —	— —	— —	— —	— —
生活相談員	55 100%	5 9.1%	11 20.0%	33 60.0%	1 1.8%	— —	— —	— —	— —	— —	— —
機能訓練指導員	55 100%	27 49.1%	14 25.5%	1 1.8%	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
理学療法士・作業療法士・言語聴覚士	55 100%	12 21.8%	6 10.9%	6 10.9%	13 23.6%	8 14.5%	— —	— —	— —	— —	— —
管理栄養士・栄養士	55 100%	2 3.6%	27 49.1%	21 38.2%	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
その他の職員	55 100%	3 5.5%	9 16.4%	19 34.5%	10 18.2%	8 14.5%	— —	— —	— —	— —	— —
全職員数	55 100%	— —	— —	1 1.8%	1 1.8%	4 7.3%	3 5.5%	10 18.2%	32 58.2%	3 5.5%	— —

(6) 定員数 (人)

事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所の定員数をみると 9 名～159 名で平均 82.8 名、中央値 88.0 名であった。分布をみると事業報告書の提出があった施設では「50～99 人」が 41.8%、「100～149 人」が 40.0%であった。

図表 30 定員数 (人)

	全体	平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値
事業計画	59	83.9	90.0	32.7	9	159
事業報告	54	82.8	88.0	31.79	9	159

図表 31 定員数 (人)【分布】

	全体	9 人以下	10～49人	50～99人	100～149 人	150 人以上
事業計画	59	1 1.7%	6 10.0%	24 40.0%	24 40.0%	4 6.7%
事業報告	54	1 1.8%	5 9.1%	23 41.8%	22 40.0%	3 5.5%

(7) 利用者数 (人)

事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所の利用者数は 7.4 名～148 名で平均 76.4 名、中央値 83.3 名であった。定員の平均を踏まえると 9 割以上埋まっている施設が多いと考えられる。分布をみると事業報告書の提出があった施設では「50～99 人」が 70.9%であった。

図表 32 利用者数 (人)

	全体	平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値
事業計画	59 100%	76.6	82.0	30.65	7	142
事業報告	55 100%	76.4	83.3	29.7	7.4	148

図表 33 利用者数 (人)【分布】

	全体	9 人以下	10～49人	50～99人	100～149 人	150 人以上	無回答
事業計画	60 100%	1 1.7%	11 18.3%	37 61.7%	10 16.7%	—	1 1.7%
事業報告	55 100%	1 1.8%	8 14.5%	39 70.9%	7 12.7%	—	—

(8) 職員の離職率

職員の離職率は平均 10.0%で「平成 28 年度調査においては介護労働者の離職率、16.7%（全産業平均：15.0%）」と比較して離職率が低い施設が多かった。

図表 34 職員の離職率

全体	平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値
60 100%	10.0	7.6	9.25	0	50

図表 35 職員の離職率

全体	5%以下	5%超～ 10%以下	10%超～ 20%以下	20%超～ 30%以下	30%超	無回答
60 100%	17 28.3%	22 36.7%	16 26.7%	2 3.3%	3 5.0%	—

（労働市場分析レポート 第 91 号によると、「平成 28 年度調査においては介護労働者の離職率は、16.7%（全産業平均：15.0%）であった。」）

(9) 介護職員の有給取得率（%）

職員の有給取得率は平均 60.9%で「令和 3 年就労条件総合調査 医療，福祉産業の労働者 1 人平均取得率は、58.0%（全産業平均 56.6%）」と比較して有給取率が高い施設が多かった。

図表 36 介護職員の有給取得率（%）

全体	平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値
60 100%	60.9	68.0	20.12	19.9	100

図表 37 介護職員の有給取得率（%）

全体	25%以下	25%超～ 50%	50%超～ 75%	75%超	無回答
60 100%	6 10.0%	12 20.0%	30 50.0%	12 20.0%	—

（令和 3 年就労条件総合調査の概況によると、医療，福祉産業の労働者 1 人 平均取得率は、58.0%（全産業平均 56.6%）であった。）

<事業の概要>

(10) 今回の事業の取組で解決したい課題／解決した課題（複数選択）

事業計画書においてモデル事業に取り組んだ事業所の解決したい課題（事業計画書）では、「介護職員が業務に追われている」が76.7%と最も高く、「介護職員のモチベーションの低下」が45.0%であった。

事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所の解決した課題では、「介護職員が業務に追われている」が54.5%と最も高く、「業務が可視化されていない」が34.5%、「サービスの質の低下」が32.7%であった。

図表 38 今回の事業の取組で解決したい課題／解決した課題（複数選択）

	全体	離職率が高い(定着率に課題)	職員の高齢化	地域の人材が活用できていない	介護職員が業務に追われている	介護職員が専門的技術・知識を発揮できる環境にない	介護職員のモチベーションの低下	リーダー職員の不足	サービスの質の低下	業務が可視化されていない	マニュアルがない
本事業の取組で解決したい課題	60 100%	16 26.7%	7 11.7%	10 16.7%	46 76.7%	11 18.3%	27 45.0%	23 38.3%	18 30.0%	16 26.7%	3 5.0%
今回の事業で解決した課題	55 100%	5 9.1%	3 5.5%	6 10.9%	30 54.5%	8 14.5%	16 29.1%	14 25.5%	18 32.7%	19 34.5%	3 5.5%

	全体	介護助手を導入しているがうまくいっていない	介護職員と介護助手の役割が明確化されていない	その他	無回答
本事業の取組で解決したい課題	60 100%	6 10.0%	13 21.7%	10 16.7%	3 5.0%
今回の事業で解決した課題	55 100%	7 12.7%	18 32.7%	6 10.9%	3 5.5%

その他の内容

解決したい課題（事業計画書）

- ・ 介護助手の適正な要員数が分からない
- ・ 業務の切り分けをする事での効率アップ
- ・ 多様な人材（移住者・若者等）へのアプローチが不得手
- ・ 介護助手の業務効率化
- ・ マニュアルのメンテナンスができていない
- ・ 介護助手の育成方法がわからない
- ・ 介護助手の育成方法が不明
- ・ 提供サービスの質を上げ、競合他社との差別化を図る
- ・ 夜勤のできる職員の確保
- ・ サ責、主任等リーダーの育成

解決した課題（事業報告書）

- ・ 業務の切り分け、効率化
- ・ 多様な人材（移住者・若者等）へのアプローチが不得手
- ・ 介護職員の業務効率化
- ・ マニュアルのメンテナンス
- ・ 介護助手の育成方法が不明
- ・ サービスの質を上げ差別化、マニュアルの更新ができた

(11) 本事業の取組で解決したい課題／今回の事業で解決した課題（複数選択）における計画書と報告書との差異

モデル事業に取り組んだ事業所の「本事業の取組で解決したい課題／今回の事業で解決した課題」は、「当初の課題が解決した」は、「地域の人材が活用できていない」が 66.7%、「介護職員が業務に追われている」が 61.4%であった。

一方で当初の課題が解決しなかったものでは、「離職率が高い」61.5%、「職員の高齢化」が 57.1%と取組結果は中長期的に検証する必要があるものであった。

図表 39 本事業の取組で解決したい課題／今回の事業で解決した課題（複数選択）における計画書と報告書との差異

	事業計画書、事業計画書のどちらかもしくは、両方にチェックした施設数	当初の課題が解決した	当初の課題が解決しなかった	当初の課題ではなかったが、取組の中で課題と認識し解決した	無回答
離職率が高い(定着率に課題)	13 100%	5 38.5%	8 61.5%	— —	— —
職員の高齢化	7 100%	3 42.9%	4 57.1%	— —	— —
地域の人材が活用できていない	9 100%	6 66.7%	3 33.3%	— —	— —
介護職員が業務に追われている	44 100%	27 61.4%	14 31.8%	3 6.8%	— —
介護職員が専門的技術・知識を発揮できる環境にない	12 100%	7 58.3%	4 33.3%	1 8.3%	— —
介護職員のモチベーションの低下	25 100%	15 60.0%	9 36.0%	1 4.0%	— —
リーダー職員の不足	22 100%	13 59.1%	8 36.4%	1 4.5%	— —
サービスの質の低下	23 100%	12 52.2%	5 21.7%	6 26.1%	— —
業務が可視化されていない	22 100%	13 59.1%	3 13.6%	6 27.3%	— —
マニュアルがない	4 100%	2 50.0%	1 25.0%	1 25.0%	— —
介護助手を導入しているがうまくいっていない	9 100%	4 44.4%	2 22.2%	3 33.3%	— —
介護職員と介護助手の役割が明確化されていない	20 100%	11 55.0%	2 10.0%	7 35.0%	— —
その他	9 100%	6 66.7%	3 33.3%	— —	— —

(12) 本事業の目標／本事業の目標のうち達成できた項目（複数選択）

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「介護職員の業務負担軽減」が66.7%と最も高く、「介護助手の活用・または更なる活用」が60.0%、「サービスの質の向上」が50.0%であった。

事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「介護助手の活用・または更なる活用」、「介護職員の業務負担軽減」が50.9%と最も高く、「介護職員と介護助手の役割の明確化」が40.0%であった。

図表 40 本事業の目標／本事業の目標のうち達成できた項目（複数選択）

	全体	離職防止 (離職率 低下)	ワーク・ラ イフ・パ ランスの推 進	多様な人 材の活用	無資格者 の雇用拡 大	介護助手 の活用・ または更 なる活用	介護助手 から介護 職員への 転換	介護職員 の業務負 担軽減	介護職員 の専門的 技術・知 識を発揮 できる環 境づくり	介護職員 と介護助 手の役割 の明確化	介護職員 のモチ ベーション 維持・向 上
本事業の目標	60	16	10	25	12	36	13	40	20	20	28
	100%	26.7%	16.7%	41.7%	20.0%	60.0%	21.7%	66.7%	33.3%	33.3%	46.7%
本事業の目標のうち 達成できた項目	55	6	5	21	9	28	4	28	17	22	19
	100%	10.9%	9.1%	38.2%	16.4%	50.9%	7.3%	50.9%	30.9%	40.0%	34.5%

	全体	リーダー 職員の育 成	サービ スの質の向 上	利用者の 重度化防 止	地域貢献	介護現場 の魅力発 信	その他	無回答
本事業の目標	60	27	30	2	7	17	8	—
	100%	45.0%	50.0%	3.3%	11.7%	28.3%	13.3%	—
本事業の目標のうち 達成できた項目	55	20	17	3	4	9	6	2
	100%	36.4%	30.9%	5.5%	7.3%	16.4%	10.9%	3.6%

その他の内訳

本事業の目標（事業計画書）

- ・ 採用応募の増加、人員の充足、残業の削減
- ・ 介護助手、障害者雇用、事務員の一体的マネジメント体制構築
- ・ 多様な人材へのアプローチ、PR活動
- ・ 介護助手の業務効率化
- ・ 手順見直しとマニュアルのメンテナンス
- ・ 介護助手の育成方法の確立

本事業の目標のうち達成できた項目（事業報告書）

- ・ 介護現場の課題把握
- ・ 多様な人材へのアプローチ、PR活動
- ・ 介護助手の業務効率化
- ・ 手順見直しとマニュアルのメンテナンス
- ・ 介護助手の育成方法の確立

(13) 本事業の目標／本事業の目標のうち達成できた項目（複数選択）における計画書と報告書との差異

モデル事業に取り組んだ事業所の「本事業の目標／本事業の目標のうち達成できた」項目について、「当初の目標を達成した」は、「多様な人材の活用」「リーダー職員の育成」が 76.0%で最も高く、次いで「介護職員の業務負担軽減」、「介護職員の専門的技術・知識を発揮できる環境づくり」が 75.0%であった。

一方で当初の目標を達成できなかったものは、「介護助手から介護職員への転換」63.6%、「離職防止（離職率低下）」57.1%、「ワーク・ライフ・バランスの推進」50.0%で取組結果は中長期的に検証する必要があるものであった。

図表 41 本事業の目標／本事業の目標のうち達成できた項目（複数選択）における計画書と報告書との差異

	事業計画書、事業計画書のどちらかもしくは、両方にチェックした施設数	当初の目標を達成した	当初の目標を達成できなかった	当初の目標ではなかったが、取組の中で目標と設定し達成した	無回答
離職防止（離職率低下）	14 100%	5 35.7%	8 57.1%	1 7.1%	—
ワーク・ライフ・バランスの推進	10 100%	3 30.0%	5 50.0%	2 20.0%	—
多様な人材の活用	25 100%	19 76.0%	4 16.0%	2 8.0%	—
無資格者の雇用拡大	12 100%	7 58.3%	3 25.0%	2 16.7%	—
介護助手の活用・または更なる活用	36 100%	25 69.4%	8 22.2%	3 8.3%	—
介護助手から介護職員への転換	11 100%	4 36.4%	7 63.6%	—	—
介護職員の業務負担軽減	36 100%	27 75.0%	8 22.2%	1 2.8%	—
介護職員の専門的技術・知識を発揮できる環境づくり	20 100%	15 75.0%	3 15.0%	2 10.0%	—
介護職員と介護助手の役割の明確化	25 100%	15 60.0%	3 12.0%	7 28.0%	—
介護職員のモチベーション維持・向上	26 100%	17 65.4%	7 26.9%	2 7.7%	—
リーダー職員の育成	25 100%	19 76.0%	5 20.0%	1 4.0%	—
サービスの質の向上	28 100%	17 60.7%	11 39.3%	—	—
利用者の重度化防止	3 100%	2 66.7%	—	1 33.3%	—
地域貢献	7 100%	4 57.1%	3 42.9%	—	—
介護現場の魅力発信	16 100%	7 43.8%	7 43.8%	2 12.5%	—
その他	8 100%	5 62.5%	2 25.0%	1 12.5%	—

(14) 本事業を遂行するために実施する事／実施した事（複数選択）

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「介護職員の業務の洗い出し」が78.3%と最も高く、「現在の課題の洗い出し」が76.7%、「業務の明確化と役割分担」が73.3%であった。

事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「現在の課題の洗い出し」が74.5%と最も高く、「介護職員の業務の洗い出し」が69.1%、「業務の明確化と役割分担」が58.2%であった。

図表 42 本事業を遂行するために実施する事／実施した事（複数選択）

	全体	プロジェクトリーダーの選定	経営層から職員への説明	職員向けの説明会の実施	介護職員の業務の洗い出し	現在の課題の洗い出し	職員アンケートの実施	業務の明確化と役割分担	マニュアル等の作成	記録・報告様式の工夫	OJTの仕組みづくり
本事業を遂行するために実施する事	60 100%	30 50.0%	22 36.7%	25 41.7%	47 78.3%	46 76.7%	35 58.3%	44 73.3%	15 25.0%	7 11.7%	13 21.7%
本事業を遂行するために実施した事	55 100%	22 40.0%	21 38.2%	22 40.0%	38 69.1%	41 74.5%	31 56.4%	32 58.2%	17 30.9%	7 12.7%	6 10.9%

	全体	関係機関等からの情報収集	地域向けの説明会の実施	ICT等のテクノロジーの活用	その他	無回答
本事業を遂行するために実施する事	60 100%	6 10.0%	2 3.3%	13 21.7%	2 3.3%	-
本事業を遂行するために実施した事	55 100%	6 10.9%	2 3.6%	12 21.8%	5 9.1%	2 3.6%

その他の内訳

実施する事（事業計画書）

- ・ 多様な人材に合わせた求人活動
- ・ 職員面談、研修の実施

実施した事（事業報告書）

- ・ 規程の整備
- ・ 多様な人材に合わせた求人活動
- ・ 職員との個々の面談
- ・ 職員面談
- ・ 個別面談の実施（能力評価、課題検討、意向確認等）

(15) 本事業を遂行するために実施する事／実施した事（複数選択）における

計画書と報告書との差異

モデル事業に取り組んだ事業所の「本事業を遂行するために実施する事／実施した事」では、「当初の予定通り実施した」は、「現在の課題の洗い出し」で 88.6%、「介護職員の業務の洗い出し」が 86.4%、「職員向けの説明会の実施」が 80.0%であった。当初実施予定であったが実施しなかったものは、「OJTの仕組みづくり」が 45.5%、「記録・報告様式の工夫」が 30.0%、「関係機関等からの情報収集」が 25.0%であった。

図表 43 本事業を遂行するために実施する事／実施した事における

計画書と報告書との差異（複数選択）

	事業計画書、事業計画書のどちらかもしくは、両方にチェックした施設数	当初の予定通り実施した	当初実施予定であったが実施しなかった	当初の実施予定ではなかったが、必要となり実施した	無回答
プロジェクトリーダーの選定	28 100%	20 71.4%	6 21.4%	2 7.1%	—
経営層から職員への説明	25 100%	17 68.0%	4 16.0%	4 16.0%	—
職員向けの説明会の実施	25 100%	20 80.0%	3 12.0%	2 8.0%	—
介護職員の業務の洗い出し	44 100%	38 86.4%	6 13.6%	—	—
現在の課題の洗い出し	44 100%	39 88.6%	3 6.8%	2 4.5%	—
職員アンケートの実施	36 100%	28 77.8%	5 13.9%	3 8.3%	—
業務の明確化と役割分担	41 100%	32 78.0%	9 22.0%	—	—
マニュアル等の作成	21 100%	11 52.4%	4 19.0%	6 28.6%	—
記録・報告様式の工夫	10 100%	3 30.0%	3 30.0%	4 40.0%	—
OJTの仕組みづくり	11 100%	6 54.5%	5 45.5%	—	—
関係機関等からの情報収集	8 100%	4 50.0%	2 25.0%	2 25.0%	—
地域向けの説明会の実施	2 100%	1 50.0%	—	1 50.0%	—
ICT等のテクノロジーの活用	15 100%	9 60.0%	3 20.0%	3 20.0%	—
その他	5 100%	2 40.0%	—	3 60.0%	—

(16) 本事業に参加した職員（人）（事業報告書）

事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所の本事業に参加した職員は、介護職員が平均12.7名であった。分布を見ると「5～10人以下」が最も多く29.1%、次いで「2～4人以下」が27.3%であった。

図表 44 本事業に参加した職員（人）（事業報告書）

	全体	平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値
介護職員	54 100%	12.7	6.0	14.71	1	69
介護助手等	34 100%	5.2	3.0	5.16	0	20
うち、介護職員として換算している人数	21 100%	1.1	0.0	2.57	0	9
介護支援専門員	23 100%	0.8	1.0	0.83	0	4
医師	14 100%	0.4	0.0	0.48	0	1
看護職員	37 100%	1.6	1.0	1.82	0	11
生活相談員	30 100%	1.0	1.0	0.45	0	2
機能訓練指導員	11 100%	0.1	0.0	0.29	0	1
理学療法士・作業療法士・言語聴覚士	20 100%	1.2	1.0	0.96	0	4
管理栄養士・栄養士	20 100%	0.7	1.0	0.56	0	2
その他の職員	42 100%	1.6	1.0	1.07	0	7

※全体の数字は、回答があった施設数

図表 45 本事業に参加した職員（人）（事業報告書）

	全体	0 人	1 人	2 ～ 4 人 以下	5 ～ 10 人 以下	11 ～ 20 人 以下	21 ～ 30 人 以下	31 ～ 50 人 以下	51 ～ 100 人 以下	101 ～ 150 人 以下	150 人超
介護職員	55 100%	— —	4 7.3%	15 27.3%	16 29.1%	9 16.4%	2 3.6%	6 10.9%	2 3.6%	— —	— —
介護助手等	55 100%	2 3.6%	8 14.5%	12 21.8%	5 9.1%	7 12.7%	— —	— —	— —	— —	— —
うち、介護職員として換算している人数	55 100%	16 29.1%	1 1.8%	2 3.6%	2 3.6%	— —	— —	— —	— —	— —	— —
介護支援専門員	55 100%	8 14.5%	14 25.5%	1 1.8%	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
医師	55 100%	9 16.4%	5 9.1%	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
看護職員	55 100%	3 5.5%	25 45.5%	8 14.5%	— —	1 1.8%	— —	— —	— —	— —	— —
生活相談員	55 100%	3 5.5%	24 43.6%	3 5.5%	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
機能訓練指導員	55 100%	10 18.2%	1 1.8%	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
理学療法士・作業療法士・言語聴覚士	55 100%	4 7.3%	12 21.8%	4 7.3%	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
管理栄養士・栄養士	55 100%	7 12.7%	12 21.8%	1 1.8%	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
その他の職員	55 100%	1 1.8%	25 45.5%	15 27.3%	1 1.8%	— —	— —	— —	— —	— —	— —

	全体	無回答
介護職員	55 100%	1 1.8%
介護助手等	55 100%	21 38.2%
うち、介護職員として換算している人数	55 100%	34 61.8%
介護支援専門員	55 100%	32 58.2%
医師	55 100%	41 74.5%
看護職員	55 100%	18 32.7%
生活相談員	55 100%	25 45.5%
機能訓練指導員	55 100%	44 80.0%
理学療法士・作業療法士・言語聴覚士	55 100%	35 63.6%
管理栄養士・栄養士	55 100%	35 63.6%
その他の職員	55 100%	13 23.6%

(17) 職種：本事業の介護職のチームにおけるリーダーの属性

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「介護職員（介護福祉士）」が 88.3%と最も高く、「介護職員（介護福祉士以外）」が 5.0%であった。また、事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「介護職員（介護福祉士）」が 89.1%と最も高く、「介護職員（介護福祉士以外）」が 5.5%であった。

図表 46 職種：本事業の介護職のチームにおけるリーダーの属性

	全体	介護職員 (介護福祉士)	介護職員 (介護福祉士以外)	その他	無回答
事業計画	60 100%	53 88.3%	3 5.0%	3 5.0%	1 1.7%
事業報告	55 100%	49 89.1%	3 5.5%	3 5.5%	—

(18) 職位：本事業の介護職のチームにおけるリーダーの属性

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「管理者層（31 人以上の部下等を取りまとめる者）」が 25.0%と最も高く、「主任級」が 18.3%、「管理者層（11～20 人の部下等を取りまとめる者）」、「現場職員」が 15.0%であった。

事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「管理者層（31 人以上の部下等を取りまとめる者）」が 21.8%と最も高く、「主任級」が 21.8%、「現場職員」が 16.4%であった。

図表 47 職位：本事業の介護職のチームにおけるリーダーの属性

	全体	管理者層 (31人以上の部下等を取りまとめる者)	管理者層 (21～30人の部下等を取りまとめる者)	管理者層 (11～20人の部下等を取りまとめる者)	管理者層 (10人以下の部下等を取りまとめる者)	主任級	現場職員	その他	無回答
事業計画	60 100%	15 25.0%	7 11.7%	9 15.0%	6 10.0%	11 18.3%	9 15.0%	3 5.0%	—
事業報告	55 100%	12 21.8%	6 10.9%	7 12.7%	7 12.7%	12 21.8%	9 16.4%	2 3.6%	—

その他の内訳

- ・ 介護課長
- ・ 施設長

(19) 本事業の介護職のチームにおけるリーダーの属性_通常時のリーダーとしての
業務の割合 (事業計画書)

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所のリーダーとしての業務の割合として、通常時のケアの実践の割合は平均 53.5%、職員の育成の割合は平均 23.1%、マネジメントの割合は平均 23.4%であった。事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所においても数値は大きく変わらず、介護職のチームにおけるリーダーは、ケアの実践をしながら育成やマネジメント業務を実施していることがわかった。

図表 48 本事業の介護職のチームにおけるリーダーの属性_通常時のリーダーとしての業務の割合
(事業計画書)

	全体	平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値
ケアの実践の割合	60 100%	53.5	60.0	21.1	0	80
職員育成の割合	60 100%	23.1	20.0	10.17	5	50
マネジメントの割合	60 100%	23.4	20.0	14.99	0	60
合計	60 100%	100.0	100.0	0	100	100

図表 49 本事業の介護職のチームにおけるリーダーの属性_通常時のリーダーとしての業務の割合
(事業計画書)

	全体	25%以下	25%超～ 50%	50%超～ 75%	75%超	無回答
ケアの実践の割合	60 100%	10 16.7%	12 20.0%	33 55.0%	5 8.3%	—
職員育成の割合	60 100%	40 66.7%	20 33.3%	—	—	—
マネジメントの割合	60 100%	43 71.7%	14 23.3%	3 5.0%	—	—
合計	60 100%	—	—	—	60 100.0%	—

(20) 本事業の介護職のチームにおけるリーダーの属性_通常時のリーダーとしての業務の割合 (事業報告書)

図表 50 本事業の介護職のチームにおけるリーダーの属性_通常時のリーダーとしての業務の割合 (事業報告書)

	全体	平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値
ケアの実践の割合	55 100%	52.1	60.0	22.5	0	80
職員育成の割合	55 100%	22.9	20.0	10.75	3	50
マネジメントの割合	55 100%	23.4	20.0	15.11	0	60
合計	55 100%	98.4	100.0	12.02	10	100

図表 51 本事業の介護職のチームにおけるリーダーの属性_通常時のリーダーとしての業務の割合 (事業報告書)

	全体	25%以下	25%超～ 50%	50%超～ 75%	75%超	無回答
ケアの実践の割合	55 100	11 20.0%	13 23.6%	27 49.1%	4 7.3%	— —
職員育成の割合	55 100	35 63.6%	20 36.4%	— —	— —	— —
マネジメントの割合	55 100	39 70.9%	14 25.5%	2 3.6%	— —	— —
合計	55 100	1 1.8%	— —	— —	54 98.2%	— —

(21) 高度な知識・技術を有する介護の実践者としての役割_本事業での「介護職のチームにおけるリーダー的介護職員」の役割の大きさ（事業計画書）

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所のリーダー的介護職員の役割の大きさとして、期待する度合い（5）は、「グループ内の介護職のフォロー」が36.7%で最も多く、次いで「介護職の能力を引き出す支援」が30.0%、「グループ内の介護職に対する能力開発」が26.7%であった。期待する度合い（4）は、「グループ内の介護職に対する能力開発」が60.0%で最も多く、次いで「介護職の能力を引き出す支援（適切な業務・役割の配分やスーパーバイズ）」が56.7%、「認知症の症状に応じた対応」、「様々な職種や機関からの利用者に関する情報収集と共有」が53.3%であった。そのため、リーダーには介護職員の能力開発や能力を引き出す支援が求められている。これらは事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所の「役割の大きさ」でも同じ傾向であった。

図表 52 高度な知識・技術を有する介護の実践者としての役割_本事業での「介護職のチームにおけるリーダー的介護職員」の役割の大きさ（事業計画書）

	全体	期待する 度合い:1 (小)	期待する 度合い:2	期待する 度合い:3	期待する 度合い:4	期待する 度合い:5 (大)	無回答
認知症の症状に応じた対応	60 100%	1 1.7%	2 3.3%	8 13.3%	32 53.3%	11 18.3%	6 10.0%
医療やリハビリの必要性が高い方への対応	60 100%	— —	8 13.3%	22 36.7%	24 40.0%	5 8.3%	1 1.7%
終末期の方に対する看取りを含めた対応	60 100%	1 1.7%	2 3.3%	16 26.7%	31 51.7%	9 15.0%	1 1.7%
障害の特性に応じた対応	60 100%	2 3.3%	5 8.3%	17 28.3%	29 48.3%	7 11.7%	— —
複合的な支援ニーズを抱える家族等への対応	60 100%	1 1.7%	5 8.3%	18 30.0%	30 50.0%	5 8.3%	1 1.7%
グループ内の介護職に対する能力開発（介護技術の指導や助言）	60 100%	1 1.7%	2 3.3%	5 8.3%	36 60.0%	16 26.7%	— —
介護職の能力を引き出す支援（適切な業務・役割の配分やスーパーバイズ）	60 100%	— —	1 1.7%	6 10.0%	34 56.7%	18 30.0%	1 1.7%
介護過程の展開における介護実践の管理	60 100%	1 1.7%	2 3.3%	13 21.7%	31 51.7%	13 21.7%	— —
グループ内の介護職のフォロー	60 100%	— —	— —	9 15.0%	28 46.7%	22 36.7%	1 1.7%
様々な職種や機関からの利用者に関する情報収集と共有	60 100%	— —	1 1.7%	18 30.0%	32 53.3%	7 11.7%	2 3.3%
介護職のグループからの情報提供	60 100%	1 1.7%	1 1.7%	16 26.7%	30 50.0%	12 20.0%	— —
ICT等のテクノロジーの活用推進	60 100%	2 3.3%	7 11.7%	17 28.3%	21 35.0%	11 18.3%	2 3.3%
その他	60 100%	3 5.0%	1 1.7%	8 13.3%	10 16.7%	2 3.3%	36 60.0%

(22) 本事業の取組みを終えての「介護職のチームにおけるリーダー的介護職員」の
役割の大きさ（事業報告書）

事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所の役割の大きさでは、役割の大きさ（5）は、「グループ内の介護職のフォロー」が49.1%で最も多く、次いで「介護職の能力を引き出す支援」が40.0%、「グループ内の介護職に対する能力開発」が36.4%であった。役割の大きさ（4）は、「認知症の症状に応じた対応」、「終末期の方に対する看取りを含めた対応」、「様々な職種や機関からの利用者に関する情報収集と共有」が49.1%で最も多く、次いで「障害の特性に応じた対応」、「グループ内の介護職に対する能力開発（介護技術の指導や助言）」、「介護職のグループからの情報提供」が45.5%、「複合的な支援ニーズを抱える家族等への対応」、「介護職の能力を引き出す支援（適切な業務・役割の配分やスーパーバイズ）」が41.8%であった。

図表 53 本事業の取組みを終えての「介護職のチームにおけるリーダー的介護職員」
の役割の大きさ（事業報告書）

	全体	役割の大きさ:1 (小)	役割の大きさ:2	役割の大きさ:3	役割の大きさ:4	役割の大きさ:5 (大)	無回答
認知症の症状に応じた対応	55 100%	2 3.6%	2 3.6%	10 18.2%	27 49.1%	13 23.6%	1 1.8%
医療やリハビリの必要性が高い方への対応	55 100%	2 3.6%	5 9.1%	21 38.2%	18 32.7%	8 14.5%	1 1.8%
終末期の方に対する看取りを含めた対応	55 100%	2 3.6%	1 1.8%	13 23.6%	27 49.1%	11 20.0%	1 1.8%
障害の特性に応じた対応	55 100%	2 3.6%	3 5.5%	16 29.1%	25 45.5%	8 14.5%	1 1.8%
複合的な支援ニーズを抱える家族等への対応	55 100%	3 5.5%	3 5.5%	17 30.9%	23 41.8%	7 12.7%	2 3.6%
グループ内の介護職に対する能力開発 (介護技術の指導や助言)	55 100%	— —	1 1.8%	8 14.5%	25 45.5%	20 36.4%	1 1.8%
介護職の能力を引き出す支援(適切な 業務・役割の配分やスーパーバイズ)	55 100%	— —	1 1.8%	8 14.5%	23 41.8%	22 40.0%	1 1.8%
介護過程の展開における介護実践の 管理	55 100%	— —	4 7.3%	13 23.6%	21 38.2%	16 29.1%	1 1.8%
グループ内の介護職のフォロー	55 100%	— —	1 1.8%	7 12.7%	19 34.5%	27 49.1%	1 1.8%
様々な職種や機関からの利用者に関する 情報収集と共有	55 100%	— —	1 1.8%	15 27.3%	27 49.1%	11 20.0%	1 1.8%
介護職のグループからの情報提供	55 100%	— —	— —	12 21.8%	25 45.5%	17 30.9%	1 1.8%
ICT等のテクノロジーの活用推進	55 100%	3 5.5%	4 7.3%	18 32.7%	19 34.5%	10 18.2%	1 1.8%
その他	55 100%	1 1.8%	1 1.8%	8 14.5%	8 14.5%	3 5.5%	34 61.8%

(23) 【多様な人材の採用について】今回採用を目指す人材と今回採用した人材（複数選択）

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「介護助手（シニア 65 歳以上、リタイアメント）」が 66.7%と最も高く、「短時間労働者（パート職員）」が 61.7%、「介護助手（65 歳未満）」が 60.0%であった。

事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「介護助手（65 歳未満）」が 38.2%と最も高く、「短時間労働者（パート職員）」が 29.1%、「介護助手（シニア 65 歳以上、リタイアメント）」が 27.3%であった。

図表 54 今回採用を目指す人材／今回採用した人材_多様な人材の採用（複数選択）

	全体	介護助手 (シニア65 歳以上、 リタイアメ ント)	介護助手 (65歳未 満)	季節労働	短時間労働者(正 社員)	短時間労働者 (パート職 員)	その他	無回答
今回採用を目指す人材	60 100%	40 66.7%	36 60.0%	3 5.0%	1 1.7%	37 61.7%	12 20.0%	4 6.7%
今回採用した人材	55 100%	15 27.3%	21 38.2%	2 3.6%	1 1.8%	16 29.1%	7 12.7%	18 32.7%

その他の内訳（採用した人材）

採用を目指す人材（事業計画書）

- ・ 採用予定なし
- ・ 勤務時間・専属業務を指定した契約職員、パート職員
- ・ 障害者雇用の拡充
- ・ 地域住民や移住希望者の特徴に合わせた対象設定を実施
- ・ 常勤職員
- ・ Wワーク、未経験者、特定技能者

採用した人材（事業報告書）

- ・ 障害者雇用
- ・ 今回採用したが、仕事開始が R5 年 1 月 10 日からなので今回の調査等に間に合わなかった。
- ・ 地域住民や移住希望者の特徴に合わせた対象設定を実施
- ・ 派遣職員

(24) 今回採用を目指す人材と今回採用した人材

モデル事業に取り組んだ事業所の「今回採用を目指す人材と今回採用した人材」では、「当初採用予定であったが採用しなかった」は、「介護助手（シニア 65 歳以上、リタイアメント）」が 59.5%、「短期労働者（パート職員）」で 57.9%あった。

図表 55 今回採用を目指す人材と今回採用した人材

	事業計画書、事業計画書のどちらかもしくは、両方にチェックした施設数	当初の予定通り採用して、育成した	当初採用予定であったが採用しなかった	当初の採用予定ではなかったが、採用となった	無回答
介護助手(シニア65歳以上、リタイアメント)	37 100%	14 37.8%	22 59.5%	1 2.7%	— —
介護助手(65歳未満)	37 100%	16 43.2%	16 43.2%	5 13.5%	— —
季節労働	3 100%	2 66.7%	1 33.3%	— —	— —
短時間労働者(正社員)	1 100%	— —	— —	1 100.0%	— —
短時間労働者(パート職員)	38 100%	12 31.6%	22 57.9%	4 10.5%	— —
その他	16 100%	3 18.8%	9 56.3%	4 25.0%	— —

(25) 採用方法（予定）／実際に実施した採用方法（複数選択）

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所の求人方法では、「職員の紹介」が73.3%と最も高く、「自法人のHP掲載」が58.3%、「求人誌・求人情報サイト」が48.3%であった。

事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所の実際の採用では、「職員の紹介」が40.0%と最も高く、「求人誌・求人情報サイト」が36.4%、「自法人のHP掲載」が21.8%であった。

図表 56 採用方法（予定）／実際に実施した採用方法（複数選択）

	全体	求人誌・ 求人情報 サイト	有料職業 紹介	職員の紹 介	過去に勤 めていた 職員へ個 別に声掛 け	学校・養 成施設等 から紹介 いただく	自法人の HP掲載	説明会を 実施	その他	無回答
採用方法（予定）	60 100%	29 48.3%	13 21.7%	44 73.3%	13 21.7%	12 20.0%	35 58.3%	5 8.3%	21 35.0%	3 5.0%
実際に実施した採用 方法	55 100%	20 36.4%	6 10.9%	22 40.0%	4 7.3%	8 14.5%	12 21.8%	3 5.5%	17 30.9%	12 21.8%

その他の内訳（実際に実施した採用方法）

採用方法（予定）（事業計画書）

- ・ 採用予定なし
- ・ ハローワーク
- ・ ビラ配り
- ・ 自治体の移住促進関連イベントでの周知、新聞広告等
- ・ 地域の無料職業紹介所
- ・ ハローワーク
- ・ 入門的研修受講者・生涯大学校の学生を対象に募集
- ・ 入門的研修受講者を対象に募集
- ・ リビング新聞への掲載、チラシ配布

実施した採用方法（事業報告書）

- ・ 他団体による未経験者対象説明会に参加
- ・ ハローワーク
- ・ 自治体の移住促進関連イベントでの周知等
- ・ 地域住民等
- ・ 広報誌
- ・ 自主的広告
- ・ 入門的研修受講者・生涯大学校の学生を対象に募集
- ・ 入門的研修受講者を対象に募集
- ・ 介護現場における多様な働き方 導入モデル事業
- ・ 求人のチラシを作成し、地域に配布した。

(26) 採用方法（予定）と実際に実施した採用方法

モデル事業に取り組んだ事業所の採用方法（予定）と実際に実施した採用方法では、当初の予定通り実施したのは、「職員の紹介」が47.6%であった。当初実施予定であったがしなかったことは「過去に勤めていた職員へ個別の声掛け」で71.4%であった。

図表 57 採用方法（予定）と実際に実施した採用方法

	事業計画書、事業計画書のどちらかもしくは、両方にチェックした施設数	当初の予定通り実施した	当初実施予定であったが実施しなかった	当初の実施予定ではなかったが、必要となり実施した	無回答
求人誌・求人情報サイト	32 100%	14 43.8%	12 37.5%	6 18.8%	—
有料職業紹介	16 100%	2 12.5%	10 62.5%	4 25.0%	—
職員の紹介	42 100%	20 47.6%	20 47.6%	2 4.8%	—
過去に勤めていた職員へ個別に声掛け	14 100%	2 14.3%	10 71.4%	2 14.3%	—
学校・養成施設等から紹介いただく	15 100%	5 33.3%	7 46.7%	3 20.0%	—
自法人のHP掲載	32 100%	11 34.4%	20 62.5%	1 3.1%	—
説明会を実施	7 100%	—	4 57.1%	3 42.9%	—
その他	27 100%	10 37.0%	10 37.0%	7 25.9%	—

(27) 多様な人材の採用人数（目標値）／（達成数）（名）_多様な人材の採用

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所の採用人数の目標値の平均は2.4名、事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所の実際に採用した人数は平均1.2人で採用が難しかったものと考えられる。分布をみると事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では「2～4人」が最も多く56.7%であるが、事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「0人」が最も多く43.6%であった。

図表 58 多様な人材の採用人数（目標値）／（達成数）（名）_多様な人材の採用

	全体	平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値
事業計画	59 100%	2.4	2.0	2.12	0	15
事業報告	55 100%	1.2	1.0	1.32	0	5

図表 59 多様な人材の採用人数（目標値）／（達成数）（名）_多様な人材の採用【分布】

	全体	0人	1人	2～4人	5～10人以下	11～20人以下	21人超	無回答
事業計画	60 100%	5 8.3%	14 23.3%	34 56.7%	5 8.3%	1 1.7%	-	1 1.7%
事業報告	55 100%	24 43.6%	12 21.8%	18 32.7%	1 1.8%	-	-	-

(28) 多様な人材の育成（実施内容）自由記述（事業報告書）

（一部抜粋）

障害特性に合わせたユニット業務の切り出し、業務時間の調整等を行い、原則同一の指導者のもとで得意な作業を中心に実務にあたってもらっている。4名採用し、3名は順調に業務を継続しているが、1名は入職後1週間で退職となった。
ユニットリーダー及び管理者・監督者が「施設の課題」を提案し、その課題に合わせた「研修の企画」と「メンバーの人選」を行い実効性のある人材を育成した。また、能力に合わせたスケジュールに基づき、指導担当職員が計画的に職員指導を行い、ニーズに対し責任を持って施設サービスが提供できる職員を育成した。
AW事業のメンバーのスタッフが率先して声をかけている。（育成されたかはまだ短く評価できず）他のスタッフも意識はしてくれてはいるが、コロナのクラスターが発生したため、業務を停止した。
リーダーに関しては、認知症介護リーダー研修の受講をしながら、施設長と一緒にリーダーの役割について話し合いを実施。その他の職員に関しては、ホーム長・副ホーム長のOJTを通じて研修を実施。
ユニットリーダーがマニュアル案に従い指導。その指導の中で問題点を把握し修正を行い、マニュアル修正・完成につなげる。
リーダー職が中心にOJTなどで育成した。
副施設長及び介護主任が定期的に面談し、個人の能力・意欲等の確認・評価をし、業務内容を決める。その後、介護リーダーが主となり、エリアスタッフ全員で付き添い指導を行い、一か月後の自立を目指す。その後も定期的に能力評価の面談をし、業務見直しと心身ケアに努める。
施設長が育成の方針を示し、ユニットリーダーが進捗状況の確認や介護助手の相談役を担うようにし

た。また定例会議で人材育成について各部署の代表と協議し、人材育成のためのワークショップ実施した。
介護主任、介護副主任が、介護助手に合わせた業務の指導を業務の中で行った。介護職員の業務から切り離した物品の準備の作り方の指導。シーツの組み方配布方法の指導を新たに行った。
施設の方針に従いを示し、リーダーが進捗状況の確認や介護助手の相談役を担った。また、人材育成マニュアルを今回の事業に活用し、マニュアルの修正を行った。
担当職員が月2回の面談を行い、その際に業務の問題点等を聞き取り、解消、育成を行う。
新人教育機関として、一部署を設け、新人教育プログラムを実施する ※経験や能力により個人により教育期間は異なる
①介護及び看護の役職者やそれ以外の多職種の役職者で現在のケアの内容について検証を実施する。 ② 上記の検証で介護助手等へ振り分けられる業務の洗い出しを再度実施し専門職がより質の高いケアが出来るようにする。 ③ 各職員へ決定事項を周知できるようカンファレンスで通達を実施する。 ④ 実施後に変更業務に問題がないか検証を実施する。
事務長、事業部長が育成方針を示し、介護主任ら現場の役職者が進捗状況を確認、新規採用職員の指導、相談役を担った。 介護職員と介護助手の業務内容を明確化し、介護助手らに行って頂く、介護周辺業務を指導。
副施設長及び介護副主任が面談し、個人の能力・意欲等の確認・評価をし、業務内容を決める。その後、介護リーダーと情報共有し、エリアスタッフから指導し2か月後の自立を目指す。その後も定期的に能力評価の面談をし、業務見直しと心身ケアに努めた。
介護長、フロア主任ならびに一般職員による多様な人材に対する日々のOJTの中で、コミュニケーションの強化ならびに指導に注力した。
副施設長（介護福祉士）が介護助手の相談役となり現場責任者（看護師長）が介護現場へフィードバックし、主任介護福祉士の育成をする。
事業期間中に採用できたのは看護職の短時間労働者1名であった。看護師長が指導育成を管理。従来の勤務パターンに無い時間帯勤務での採用であったため、割り振る業務を切り出した。また、主に送迎営繕を担う介護助手に対して応募があり、現在選考中。採用後は、法人事務次長及び介護部門長が中心となり指導育成を管理予定。
副施設長及び介護副主任が面談し、個人の能力・意欲等の確認・評価をし、業務内容を決めた。介護リーダーが主となり、エリアスタッフ全員で指導を行った。その後も定期的に能力評価の面談をし、業務見直しと心身ケアに努める予定。
看護師長が方針を示し、それをもとに各部署の介護リーダーがメンターとなり解決困難な点については、主任、看護師長に相談し解決していった。また3年以内の職員に対しては既存の育成マニュアルを基に、各部署の主任、リーダーが指導をした。
企画委員会メンバー中心に取り組み、介護リーダーにて配送業務等の指導・育成を行った。
副施設長及び介護副主任が定期的に面談し、個人の能力・意欲等の確認・評価をし、業務内容の再検討をした。他、適宜声掛けを行い、心身ケアにも努めた。
介護リーダーが中心となる、現場での指導育成に従事する。 介護係長は、面談等 OFF-JT を中心に担当 介護助手さんをペアで業務を組み、双方協力しあえる業務の遂行。ペア制度を導入して実施。

その他（事務）が担当となり、介護現場での物品の納入などについてマニュアルを活用しながら OJT にて育成を図った。
施設長が育成の方針を示し、介護副主任及び介護リーダーが進捗状況の確認や介護助手の相談役を担った。
介護職員（経験者・未経験者） 介護職員育成計画に沿って、研修担当（介護部長）が中心となり介護の基礎について、講義、実技を実施。OJT はユニットリーダーが中心となり育成。
介護チーフが中心となり、企画会議メンバーとリーダー、また全職員の面談を行い、現場指導を行いながら多様な人材育成と、業務負担の改善を行った。
施設長及び介護副主任が定期的に面談し、個人の能力・意欲等の確認・評価をし、業務内容を選定した。その後、介護リーダーが中心となり、他の職員に指導方法を周知させ、指導を行った。
介護職員が対応していた業務の内、非介護業務の洗い出し、介護職員が指導した。
介護課長が育成の方針を示し、介護主任が進捗状況の確認や介護助手の相談役を担うようにする。また実施した評価を管理部長、事務課長も加わり評価し今後につなげる。
管理者及び介護リーダーが定期的に面談し、個人の能力・意欲等の確認・評価をし、業務内容を選定した。その後、介護リーダーが中心となり、他の職員に指導方法を周知させ、指導を行った。
事前準備として介護助手の業務スケジュールを策定し、それに基づき、介護主任やリーダーによる OJT を実施した。なお、育成にあたっては、「慣らし期間」を設け、介護助手人材本人の希望や素質、また過去の類似業務経験を踏まえ、各個人の業務レベルを見極め、必要に応じて業務スケジュールを変更する対応を取った。
外国人技能実習生を採用し、介護副主任の担当で、介護技術の移転を図った。 介護未経験者に、介護主任が、洗濯、掃除、ベッドメイキング等の周辺業務の習得を図った。
各部署長の情報共有化により職種を問わず、当該施設の時間に何をすべきかを考え、役割分担を行うことで、他職種の仕事内容も見えてくる。
チームメンバーが指導者となり、マニュアル・タイムスケジュールが適正かどうか見直しを行った。
採用した介護助手について、主任が仕事の内容を説明し、最初は一緒に実技をする方法で育成に取り組んだ。その中で疑問点等について相談を受ける取り組みを実施。また、介護助手 2 名に介護労働安定センターの講師による認知症に関する講義を受講してもらった。
理事長が育成の方針を示し、委員会での協議の上で、担当理事が育成内容と研修内容をスケジュールに落とし込んだ。個々の内容とスケジュールを管理者と協議のうえ、全職員で内容を共有し、管理者が作成した育成マニュアルを委員会で検証しながら、マニュアルを更新、介護労働安定センター様のご協力のもと、月次の研修のほか、実費・無料の研修を重ね、熟度を上げ、業務の切り分け、最新の業務知見の習熟など実施し、職場の環境と雰囲気を更新することができた。
入社時に、当法人の手帳を読んで頂き、当法人が大切にしていることについて理解して頂いた。業務内容は、介護主任を中心に業務を伝え、何かあれば主に主任が聞き取りするようにした。施設長は、ちゃんとした面談時間はとれなかったが、介護助手さんと仕事の進捗について確認した。
本部職員、所長が今回新たに作成したマニュアルを用い初任者職員研修を行い、その後は担当職員を選定し実際のサービス提供責任者の業務について指導している（R4.9/1～半年間）

(29) 多様な人材の育成人数（目標値）／（達成値）（名）_多様な人材の育成

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所の人材の育成予定人数について平均 3.4 人、事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所の実績では 2.8 名であった。

分布をみると事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では「2～4 人」が 51.7%であるが、事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では「2～4 人」が 36.4%に減少、「1 人」が 27.3%と増加しており、育成人数「1 人」となったところが多かった。

図表 60 多様な人材の育成人数（目標値）／（達成値）（名）_多様な人材の育成

	全体	平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値
事業計画	55 100%	3.4	2.0	3.34	0	20
事業報告	49 100%	2.8	2.0	3.99	0	22

※全体の数字は、回答があった施設数

図表 61 多様な人材の育成人数（目標値）／（達成値）（名）_多様な人材の育成【分布】

	全体	0 人	1 人	2～4 人	5～10人以下	11～20人以下	21人超	無回答
事業計画	60 100%	1 1.7%	11 18.3%	31 51.7%	9 15.0%	3 5.0%	—	5 8.3%
事業報告	55 100%	8 14.5%	15 27.3%	20 36.4%	4 7.3%	1 1.8%	1 1.8%	6 10.9%

(30) 多様な人材の採用・育成の効果を測る指標の結果（自由記述）

（事業計画書と事業報告書の両方に記入があるものを抜粋）

事業計画書	事業報告書
1. 人事考課制度。 2. 年間の職員採用と離職率、年休取得率、育児休業の取得、ストレスチェック、介護人材を育む取組宣言認証制度の継続	新規及び中途採用の職員定着率が上昇した。また、学校や他団体の企業説明会に参加することにより、職員の採用件数がやや増えた。しかし、課題としては離職率の増加が挙げられる。
業務のチェックシート	業務はマニュアルを元に達成できている様
アンケートにより実施する予定。	施設長・事務長・ホーム長・副ホーム長が参加する幹部会にて、聞き取りを行なった。
事業終了後に、介護助手が雇用継続を希望すること。	今回参加した 4 名の育成・介護助手の方々より楽しんで仕事ができ、職員の方々に 1 歩近づけたように思うとの意見を頂く。仕事内容も機敏に動ける様になった。
採用：介護助手の採用 1 名 分担：介護職と介護助手業務の明確な区分けによる業務分担向上（アンケートで確認）	介護職と介護助手業務の明確な区分けによる業務分担向上に向けた業務分析の実施。 子育て世代の新規雇用の実現。

事業計画書	事業報告書
採用：常勤換算 2 名の最低限確保 配置：現状に合わせた人材配置による介護職員の満足度向上 育成 3 名の中 1 名が介護助手から介護職へ転換	求める人材を明確にして、求人活動を展開中。就職者が決まり次第、育成に臨めるよう、オンラインを含めた研修、同行指導の検討を行っている。
一か月後の業務独り立ちを実現させる。 定期的な面談にて能力評価・心身ケアを行い、長期的な雇用継続を目指す。	職員面談を実施し、能力開発・心身ケアを行うことができた。
月 2 回の面談を 3 か月間行い、双方が雇用継続を希望すること（1 名中 1 名）	月 2 回の面談を 3 か月間行い、双方が雇用継続を希望する。
定期面談を実施し業務の習熟度や理解度を確認する。	定期面談を実施し業務の習熟度や理解度を確認した。
事業終了後において、介護職員が介護助手の継続雇用を希望すること。（100%） 事業終了後において、介護助手が継続雇用を希望すること。（2 名中 2 名）	事業終了後において、介護職員が介護助手の継続雇用を希望すること。（100%） 事業終了後において、介護職員、介護助手が継続雇用を希望すること。（1 名中 1 名）
2 ヶ月後の業務自立を実現させる。 定期的な面談にて能力評価・心身ケアを行い、長期的な雇用継続を目指す。	11 月に面談を行い、能力評価・心身ケアを行い、長期的な雇用継続を目指した。
介護長ならびにフロア主任による多様な人材との定期的な面談で業務の習熟度や理解度を確認する。	介護長、フロア主任ならびに一般介護職員による多様な人材に対する日々の OJT や面談により業務の習熟度や理解度を確認することができた。
事業終了後に介護助手が雇用継続を希望すること（7 名中 7 名）	現在、就労している介護助手 7 名全員が雇用継続を希望。
人材採用については目標値との比較。育成については参加する介護職員 6 名の評価による。	事業開始時に 4 名の採用と育成を目標としていたが、現時点では 1 名の採用育成にとどまっている。また、介護助手は介護業務補助を担う職員の採用ができなかった。採用した職員については、利用者様および他の職員からの評判も良く、育成は順調に進んでいると評価している。
一か月後の補助業務独り立ちを実現させる。 面談にて能力評価・心身ケアを行い、長期的な雇用継続を目指す。	11 月に面談を行い、能力評価・心身ケアを行い、長期的な雇用継続を目指した。
事業終了後に介護助手と、採用後 3 年以内の職員にアンケートをとり、主任、師長と共に面談をし、雇用継続の希望の有無の確認と、問題点があれば解決に向けて指導対応していく。	介護助手と採用後 3 年以内の職員に、アンケートをとり、主任、看護師長が面談を実施。 雇用継続の希望の有無を確認し、問題点があれば解決に向け指導対応した。その結果 この事業実施期間での介護助手と 3 年以内の職員の離職は 0 であった。

事業計画書	事業報告書
介護現場より介護助手の雇用継続及び増員希望有。 介護助手から雇用継続の希望有。	業務内容を把握し、職員とも調整しながらスムーズに業務遂行出来ている。
一か月後の業務独り立ちを実現させる。 定期的な面談にて能力評価・心身ケアを行い、長期的な雇用継続を目指す。	個人能力及び意向に合わせた勤務時間の調整。 業務内容拡大
介護助手にて雇用された方が1年以上従事できること（3/3名）	目標：介護助手にて雇用された方が1年以上従事できること（3/3名） 結果：退職なし、新たな採用につなげることができた。
事業終了後に現場スタッフが雇用継続を希望すること（80%以上） 事業終了後に短時間労働者が引き続き雇用を希望すること	事業終了後に介護職員および事務職員に雇用継続を希望するか確認した。 結果：88%（目標：80%以上） 事業終了後に該当者が継続雇用を希望した。
事業終了後に介護職員が介護助手の雇用の継続を希望すること（100%） 事業終了後に介護助手が雇用継続を希望すること（3名中3名）	事業終了後に介護職員が介護助手の雇用の継続を希望した。（100%） 事業終了後に介護助手が雇用継続を希望した。（1名中1名）
事業終了後に介護職員5名、介護助手2名が雇用を希望する（100%）	OJTを終了し、1人で勤務についている。
一か月後の業務独り立ちを実現させる。 定期的な面談にて能力評価・心身ケアを行い、長期的な雇用継続を目指す。	施設の業務を把握させ、1ヶ月を目処に一人でこなせるようにした。 定期的な面談を行い、能力評価、心身ケアを行なった。
事業終了後に介護職員5名、介護助手2名が雇用を希望する（100%）	介護職員が対応していた業務の内、非介護業務の担当が72%減
スタッフ同士の関わりが優しくなること。利用者の言動が穏やかになること。	スタッフ同士が助け合うことができ、利用者に関わる時間が増えた。
一か月後の業務独り立ちを実現させる。 定期的な面談にて能力評価・心身ケアを行い、長期的な雇用継続を目指す。	施設の業務を把握させ、1ヶ月を目処に一人でこなせるようにした。 定期的な面談を行い、能力評価、心身ケアを行なった。
介護助手活用により、介護職員の業務量が改善（周辺・間接業務従事時間が削減）すること 介護助手活用により、介護職員の業務負担感が軽減すること 介護助手が、業務にやりがいを持ち、継続して勤務にあたること	効果測定は1月末に実施するため期待される定量効果と介護職員の実感値を定性情報として記す。 （定量）介護職員の業務量が改善（周辺・間接業務従事時間が削減） （定性）介護職員の周辺・間接業務に対する負担が軽減し、入居者とのレクリエーションや会話の時間が増加した。また、介護助手は職員の負担軽減へ

事業計画書	事業報告書
	の貢献の自覚を持つことで自身の職務にやりがいを感じ、継続した勤務につながった。
職種間での業務分担をおこない、実施業務・実施スケジュールを見直すことにより、多職種による効率的な業務運営の実現（業務時間・業務負担感の軽減、介護助手のやりがい等）	効果測定は2月中旬までに実施するため期待される定量効果と介護職員の実感値を定性情報として記す。 （定量）介護職員の業務量が改善（周辺・間接業務従事時間が削減） （定性）介護職員の周辺・間接業務に対する負担が軽減し、入居者とのレクリエーションや会話の時間が増加した。また、介護助手は職員の負担軽減への貢献を自覚し、介護職を目指したいと考える者もいる。
事業終了後に他の介護職員が、介護助手の雇用継続を希望すること（100%） 事業終了後に、介護助手が継続雇用を希望すること（2名中2名）	介護未経験の技能実習生、職員の知人を誘って採用し、技能実習生は半年間実習の上、介護現場で修了試験を受ける予定。職員の知人は、介護の周辺業務を理解してもらい、一人で活動できるようになった。
事業終了後に介護助手が雇用継続を希望すること（2名中2名） 事業終了後、他の介護職員が介護助手の雇用の継続を希望すること（100%）	事業終了後に介護助手が雇用継続を希望している他の介護職員も介護助手の雇用の継続を希望している
採用した介護助手の2名がともに、事業が終了しても雇用継続を希望すること	業務分担することで、専門職としての個別ケアの時間の確保ができた。
事業終了後に他の介護職員が介護助手の雇用の継続を希望すること（100%） 事業終了後に介護助手が雇用継続を希望すること（2名中2名）	事業終了後に他の介護職員が介護助手の雇用継続を希望することについては達成できた。 事業終了後に介護助手が雇用継続を希望すること（2名中2名）については、雇用した介護助手個々の事情により達成できなかった。
事業終了後に他の介護職員が新規雇用の介護助手の雇用継続を希望すること（100%） 事業終了後に介護助手が雇用継続を希望すること（2名中2名） 事務職と兼務の介護助手（1名）は、代表理事、理事、管理者の協力および指導により採用期間中に業務時間の分担、最も効率的な作業スケジュールを抽出すること（1名中1名）	①事業終了後に他の介護職員が新規雇用の介護助手の雇用継続を希望すること：100%達成 ②事業終了後に介護助手が雇用継続を希望すること：2名中2で100%達成 ③事務職と兼務の介護助手（1名）は、理事長、担当理事、管理者の協力及び指導により採用期間中に業務時間の分担、最も効率的な作業スケジュールを抽出すること：1名中1名で100%達成
介護助手が事業終了しても雇用を続けること	本事業終了後の雇用継続については、未定

(31) 働きやすい環境づくり（制度の構築）

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「働きやすい環境づくり（制度の構築）に取組予定」が60.0%で、「働きやすい環境づくり（制度の構築）に取り組まない予定」が26.7%となっている。事業報告書においても傾向は変わらなかった。

図表 62 働きやすい環境づくり（制度の構築）

	全体	働きやすい環境づくり（制度の構築）に取組予定／取り組んだ／取り組んだ	働きやすい環境づくり（制度の構築）に取り組まない予定／取り組んでいない／取り組んでいない	無回答
事業計画	60 100%	36 60.0%	16 26.7%	8 13.3%
事業報告	55 100%	35 63.6%	19 34.5%	1 1.8%

(32) 【「働きやすい環境づくり（制度の構築）に取組予定」と回答された方】働きやすい制度として取り組む内容（制度の深化含む）／働きやすい制度として取り組んだ内容（制度の深化含む）_実施内容（多様な人材の定着・活躍ができる環境づくりについて）_働きやすい環境づくり（制度の構築）（複数選択）

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「定年延長、定年後の再雇用」が58.3%と最も高く、「兼業・副業」が30.6%、「選択的週休3日制」が16.7%であった。事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「定年延長、定年後の再雇用」が51.4%と最も高く、「兼業・副業」が22.9%、「時間・シフト限定正社員」が14.3%であった。

図表 63 【「働きやすい環境づくり（制度の構築）に取組予定」と回答された方】働きやすい制度として取り組む内容（制度の深化含む）／働きやすい制度として取り組んだ内容（制度の深化含む）_実施内容（多様な人材の定着・活躍ができる環境づくりについて）_

働きやすい環境づくり（制度の構築）（複数選択）

	全体	選択的週休3日制	兼業・副業	時間・シフト限定正社員	業務限定正社員	インターン・トライアル雇用	定年延長、定年後の再雇用	法定以上の育児・介護・病気休暇	その他	無回答
事業計画	36 100%	6 16.7%	11 30.6%	6 16.7%	4 11.1%	1 2.8%	21 58.3%	5 13.9%	13 36.1%	1 2.8%
事業報告	35 100%	3 8.6%	8 22.9%	5 14.3%	3 8.6%	-	18 51.4%	5 14.3%	16 45.7%	1 2.9%

※全体の数字は、回答があった施設数

(33) 働きやすい制度として取り組む内容／働きやすい制度として取り組んだ内容（制度の深化含む）

モデル事業に取り組んだ事業所の「働きやすい制度として取り組む内容／働きやすい制度として取り組んだ内容」について、当初の予定通り取り組んだものは、「選択的週休3日制」で66.7%、「時間・シフト限定職員」で62.5%であった。当初取組予定であったが取り組まなかったものは、「業務限定正社員」で57.1%であった。

図表 64 働きやすい制度として取り組む内容／働きやすい制度として取り組んだ内容
（制度の深化含む）

	全体	当初の予定通り取り組んだ	当初取組予定であったが取り組まなかった	当初の取組予定ではなかったが、必要となり取り組んだ	無回答
選択的週休3日制	6 100%	4 66.7%	2 33.3%	— —	— —
兼業・副業	12 100%	6 50.0%	4 33.3%	2 16.7%	— —
時間・シフト限定正社員	8 100%	5 62.5%	3 37.5%	— —	— —
業務限定正社員	7 100%	2 28.6%	4 57.1%	1 14.3%	— —
インターン・トライアル雇用	1 100%	— —	1 100.0%	— —	— —
定年延長、定年後の再雇用	25 100%	15 60.0%	7 28.0%	3 12.0%	— —
法定以上の育児・介護・病気休暇	7 100%	4 57.1%	2 28.6%	1 14.3%	— —
その他	17 100%	13 76.5%	1 5.9%	3 17.6%	— —

(34) 働きやすい環境づくりの効果を測る指標（自由記述）

（事業計画書と事業報告書の両方に記入があるものを抜粋）

事業計画書	事業報告書
1.年間の職員採用と離職率、年休取得率、育児休業の取得、ストレスチェック、介護人材を育む取組宣言認証制度の継続	年休取得率の増加
希望する休みに対応。 (シフト3回)⇒1シフト3回以上 現行取れる者が1名以上	兼業・副業に関しては以前より OK を出しており、以後も継続 正社員にするのは、難しいが、働ける間は何歳になっても働いて頂いている。 法定以上の介護・病気休暇も可能。 全週は不可能であったが、週休3日制にむけて取組み実行できたところもある。

事業計画書	事業報告書
定年退職後に介護助手又はリハビリサポーター、短時間パート介護士として採用する。 記録や書類作成にかかる手間を iPad 導入にて軽減させる。	iPad の活用促進により、記録や書類作成にかかる時間を短縮することができた。
定年後の再雇用を考えてもらえる人を1名以上	定年後の再雇用を行うことができるようにし、再雇用を考えてもらう人が2名出てきた。
定年後再雇用者の就労継続	定年後再雇用者の就労継続(3名継続決定)
定期面談で職員の思いや意見を収集する。	定期面談で職員の思いや意見を収集した。
記録や書類作成にかかる手間を iPad 導入にて軽減させる。	記録や書類作成にかかる手間を iPad(ケアパレット)導入にて軽減させた。
定期的な職員との面談において、可能な範囲で業務への取組状況等を聴取る。	ICT 化の進捗については、都度確認を行い、必要に応じて助言や業者との間に介入することができた。
60歳を迎える職員が1名以上再雇用を希望すること。	60歳を迎える職員が1名再雇用を希望。
定年退職後に夜勤無準職員、短時間パート、介護助手、リハビリサポーターとして採用する。 記録や書類作成にかかる手間を iPad(ケアパレット)導入にて軽減させる。	あらたに準職員、短時間パート、介護助手の採用はなく、デイケアにリハビリサポーターは採用した。 記録や書類作成にかかる手間を iPad(ケアパレット)導入にて軽減させた。
職員アンケートにて利用者と関わる時間が増えること	業務内容を把握し、職員とも調整しながらスムーズに業務遂行出来ている。職員が利用者と関わる時間が増えた。
定年退職後に介護助手又はリハビリサポーター、短時間パート介護士として採用する。 記録や書類作成にかかる手間を iPad 導入にて軽減させる。	定年退職後に介護助手又はリハビリサポーター、短時間パート介護士として採用する。 記録や書類作成にかかる手間を iPad 導入にて軽減させる。 過去の職歴や趣味、特技を現職に活かす。
男性育休の推進。短期間育休など推進を図ること。1名以上。	結果：育休はなかったが、産休職員のカバーを少し実現できた。
定年退職後に介護助手、短時間パート介護士として採用する。 記録や書類作成にかかる手間を iPad 導入にて軽減させる。	正職員が定年退職後に介護助手、短時間パート介護士として働けるように取り組んだ。 センサーマット等を活用し、事故防止に取り組んだ。
定年退職後に介護助手、短時間パート介護士として採用する。 記録や書類作成にかかる手間を iPad 導入にて軽減させる。	正職員が定年退職後に介護助手、短時間パート介護士として働けるように取り組んだ。 ぬり絵やゲームをタブレットで利用者に提供し、レク業務の軽減を図った。

事業計画書	事業報告書
週休2日制の検討を行い、導入できることで、現場の業務改善の機運が高まること。	介護の専門性の向上を図り、データサイエンス(LIFE 入力機能やタブレット端末への介護記録入力)などの時間を取れるようになった。 周辺業務の整理が一段と進んだ。
週休3日を希望する職員が1名以上でること	週休3日を希望する職員が1名以上でること、については週の労働時間の変更が困難なため、週休3日を選択すると1日の労働時間が長くなることが難点で、残念ながら希望者はいなかった。
新型コロナウイルス感染症拡大など社会情勢の変化に伴い、現状では、業務量に対する職員配置が過剰となっています。職員の雇用を守る観点から人員の合理化は考えていませんが、営業力向上を図りながら、適正な人員配置と業務の合理化を推進したいと考えています。	新型コロナウイルス感染症拡大の影響で利用者減少が続き、業務量に対する職員配置が過剰となっている。職員の雇用を守りながら業績改善を今季の目標とし、モデル事業期間中に業務の無駄を洗い出し、業務内容と役割分担の明確化を行うことができた。合わせて研修を繰り返し実施することで、最新の知見や技術を学んだため、こうした取組を業務へ反映させ、利用者様にとって魅力ある事業所づくりの基盤が実施できた。 引き続き業務の合理化の推進および研修などを実施しながら魅力ある事業所づくりに取り組んで参りたい。
定年後も継続雇用する職員が80%以上出ること	新たな制度作りは取り組めませんでした。
サービス提供責任者を40時間(週5日)と32時間(週4日)の雇用形態をとっている。	サービス提供責任者を40時間(週5日)と32時間(週4日)の雇用形態をとっている。

(35) リーダー的介護職員等の人材育成やキャリアパスの明確化の取組予定／取組

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「取組予定」が 55.0%で、「取り組まない予定」が 26.7%となっている。

事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「取り組んだ」が 63.6%で、「取り組んでいない」が 25.5%となっている。

図表 65 リーダー的介護職員等の人材育成やキャリアパスの明確化の取組予定／取組

	全体	取組予定／ 取り組んだ	取り組まない 予定／取り組んで いない	無回答
事業計画	60 100%	33 55.0%	16 26.7%	11 18.3%
事業報告	55 100%	35 63.6%	14 25.5%	6 10.9%

(36) リーダー的介護職員等の人材育成やキャリアパスの明確化_実施内容（自由記述）（事業報告書）

リーダーへの昇格基準や、リーダーを評価するための指針を作成に取り組む。 フロアリーダー2名、ユニットリーダー3名に研修及び個別面談を実施する。
個人面談、全体研修（チームケア等）、実践事例発表を開催し参加等してもらう。
介護の主任・リーダー2名がアシスタントワーカー導入に向けた研修を受講し、本事業の遂行に務めた。
アシスタントワーカーの業務切り分けや他スタッフへの説明を通して、チームをまとめるスキルを身につけることができた。
認知症介護リーダー研修の受講
リーダー職員2名に研修を受講してもらい、人材育成のヒントを得て、本事業の遂行に努めた。
所属エリア内の課題と改善策を検討し、定例会議にて報告・共有する。また、法人教育養成機関ルミナス学院の支援を受け、資格取得に取り組み資質向上を図る。
『感染症対応力向上研修』や『リスクマネジメント「虐待防止について」』、『介護現場における生産性向上について』といった研修を受講していただき、ユニットリーダーを中心として他の介護職員に対して日々のOJTの実施が行えるリーダー職の育成を行った。
現場で介護主任・介護副主任が、リーダー候補に指導助言を行い、リーダーとしての資質を把握しリーダー登用への道筋を見つける。（リーダーとしての資質・・・自身の業務を行うだけでなく、業務全体を見ながら、同僚後輩に指示を出し円滑に業務を遂行することができる。他職種とも連携をして業務を円滑に遂行することができる。）
リーダー的職員1名が人事考課研修を受講し、人事考課を実施。
社会福祉協議会のキャリアパス研修の参加

OJT の促進のため、苑内学習での講師を努め経験を積む
今後のリーダー職育成のため現在の役職者が中心となり研修を実施。 介護職としてケアの質とは何かを追求しケア実施後の結果はもちろん結果に至るプロセスを重視し介護の本質を理解できるように実施。
本事業の主旨を理解し、所属エリア内の課題と改善策を検討し、定例会議にて報告・共有する。また法人教育養成期間ルミナス学院の支援を受け、資格取得に取組み資質向上を図る。
リーダーがリーダー候補職員の目標設定、課題を洗い出し、コミュニケーションを強化することで、課題のクリア、目標達成のフォローを行った。
リーダー的介護福祉士の候補 1 名に研修受講してもらい本事業の遂行に努める。
事務次長から部門内の教育指導について、リーダー的介護職員へ指導実施。育成方法やキャリアパス要件の見直しについてもリーダー的介護職員の参画をこれまで以上に促した。
本事業の主旨を理解し、所属エリア内の課題と改善策を検討し、企画会議にて報告・共有した。また法人教育養成期間ルミナス学院の支援を受け、資格取得に取組み資質向上を図った。
リーダー的職員に介護助手等の育成の遂行に取り組む。
本事業の主旨を理解し、所属エリア内の課題と改善策を検討し、定例会議にて報告・共有した。また法人教育養成期間ルミナス学院の支援を受け、資格取得に取組み資質向上を図った。
ユニットリーダーとしての資質向上
介護リーダー 1 名が 12 月から 1 月にかけてユニットリーダー研修を受講。
介護主任がリーダーの役割について、リーダー職員への研修を実施（マネジメント、認知症の症状、看取りの対応）
10 月よりエリアリーダーから 1 名チーフリーダーに昇格、エリア介護士からエリアリーダーに 1 名昇格した。チーフリーダーにはストレスマネジメントの外部研修に参加した。
本事業の主旨を理解し、所属エリア内の課題分析と改善策を検討し、定例会議等で報告、共有した。また法人教育養成機関ルミナス学院からの発信により、介護支援専門員、介護福祉士養成講座に対象職員を参加させ、資格取得、資質向上に取り組んだ。
本事業の主旨を理解し、部署内の課題分析と改善策を検討し、定例会議等で報告、共有した。また法人教育養成機関ルミナス学院からの発信により、介護支援専門員、介護福祉士養成講座に対象職員を参加させ、資格取得、資質向上に取り組んだ。
介護職員処遇改善加算、介護職員等特定処遇改善加算、介護職員等支援補助金（ベースアップ等支援加算）の取得により、研修補助や外部研修への参加を増やし、資格取得を促進した。
研修への参加
介護職員の業務の洗い出し、業務分担の明確化、マニュアルの見直しと作成
管理者を次代を担う若手職員と共に、職員管理やチームリーダーの自覚のもと専門的業務を遂行するように育成したいと願い、11 月に介護報酬請求についての研修を実施し、介護職員は事業所と利用者様両者に向けて責任を持って業務に向かい合わせなければならない等意識改革を行った。12 月にはレクリエーションの内容深化を目指す研修を実施し、業務内容の幅を広げることもできた。今後は、感染症対策を始めとする業務深化の研修を重ね、事業所での介護報酬請求の訓練等実施し、責任感を持って業務に取り組めるよう育成を継続したい。
サービス提供責任者全員（12 名）に研修や面談に応じて頂き本事業の遂行に務めてもらう。

(37) 本事業で育成する予定の人数(人)／本事業で育成した人数(人)：リーダー的介護職員の育成人数_リーダー的介護職員等の人材育成やキャリアパスの明確化

本事業で育成する予定の人数は、事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では平均 3.8 名に対して、事業報告書におけるモデル事業に取り組んだ事業所では 4.4 名で予定より多くの職員を育成することができた。そのうち、現在のリーダー的介護職員の平均は事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、2.6 名に対して事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では 2.9 名であった。また、リーダー的介護職員の候補も事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では 1.9 名に対して事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では 2.2 名で当初の予定より多くの職員の育成を達成することができた。

図表 66 本事業で育成する予定の人数(人)／本事業で育成した人数(人)：リーダー的介護職員の育成人数_リーダー的介護職員等の人材育成やキャリアパスの明確化

	全体	平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値
事業計画	32 100%	3.8	3.0	2.41	1	11
事業報告	35 100%	4.4	4.0	3.3	1	17

※全体の数字は、回答があった施設数

図表 67 本事業で育成する予定の人数(人)／本事業で育成した人数(人)：リーダー的介護職員の育成人数_リーダー的介護職員等の人材育成やキャリアパスの明確化

	全体	0 人	1 人	2～4 人	5～10人以下	11～20人以下	21人超	無回答
事業計画	33 100%	—	6 18.2%	13 39.4%	12 36.4%	1 3.0%	—	1 3.0%
事業報告	55 100%	—	6 10.9%	15 27.3%	12 21.8%	2 3.6%	—	20 36.4%

※全体の数字は、回答があった施設数

(38) 本事業で育成する(した)人数のうち、現在のリーダー的介護職員の人数(人)

図表 68 本事業で育成する(した)人数のうち、現在のリーダー的介護職員の人数(人)

	全体	平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値
事業計画	30 100%	2.6	2.0	2.12	0	6
事業報告	31 100%	2.9	3.0	1.95	0	7

※全体の数字は、回答があった施設数

図表 69 本事業で育成する（した）人数のうち、現在のリーダー的介護職員の人数（人）

	全体	0 人	1 人	2 ～4 人	5 ～10人以下	11～20人以下	21人超	無回答
事業計画	33 100%	6 18.2%	8 24.2%	7 21.2%	9 27.3%	-	-	3 9.1%
事業報告	55 100%	4 7.3%	5 9.1%	13 23.6%	9 16.4%	-	-	24 43.6%

（39） 本事業で育成する（した）人数のうち、リーダー的介護職員候補の人数（人）

図表 70 本事業で育成する（した）人数のうち、リーダー的介護職員候補の人数（人）

	全体	平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値
事業計画	26 100%	1.9	1.5	1.95	0	11
事業報告	26 100%	2.2	2.0	2.32	0	11

※全体の数字は、回答があった施設数

図表 71 本事業で育成する（した）人数のうち、リーダー的介護職員候補の人数（人）

	全体	0 人	1 人	2 ～4 人	5 ～10人以下	11～20人以下	21人超	無回答
事業計画	33 100%	1 3.0%	12 36.4%	12 36.4%	-	1 3.0%	-	7 21.2%
事業報告	55 100%	2 3.6%	10 18.2%	12 21.8%	1 1.8%	1 1.8%	-	29 52.7%

※全体の数字は、回答があった施設数

（40） リーダー的介護職員等の人材育成やキャリアパスの明確化を測る指標の結果
（自由記述）

（事業計画書と事業報告書の両方に記入があるものを抜粋）

事業計画書	事業報告書
役割や責務、評価を可視化するリーダーへの昇格基準や、リーダーを評価するための指針を作成。 担当するユニットスタッフが根拠ある適切なサービスを提供しチームケアを実践するために、ユニットリーダー3名が介護過程の理解と実践を通してチームリーダーの役割を果たせる。	個別面談を実施。現時点でコロナ禍も重なりリーダーへの昇格基準や、リーダーを評価するための指針を作成に至っていない。
個人面談、研修に6人が参加する。実践事例の発表会に6人が参加し発表する。	個人面談、研修に6人が参加のほか、監督者・指導担当者・看護職・介護職員がチームケア研修を受講。職場環境の改善に向けた話し合いの実施。実践事例発表会は未実施。
研修を受講のうえ、アシスタントワーカーの育成に関わってもらう。（2名中2名）	研修を受講のうえ、アシスタントワーカーの育成に関わってもらう。（2名中2名）

事業計画書	事業報告書
認知症介護リーダー研修の受講	認知症介護リーダー研修の修了
研修に受講のうえ、介護助手の育成に関わってもら う。(2名中2名)	人材育成に関しての受講や、ストレス軽減等の研修を 伝達し、実行につなげた。
所属エリアにおける現状課題の把握や解決策遂行等 マネジメント能力の向上。 介護助手及びリハビリサポーターの中心的指導役を 担う。 介護支援専門員等福祉関連資格の取得。	問題解決のための、マネジメント力を向上することがで きた。 介護助手・新人職員・技能実習生への教育指導にお いて、中心的役割を果たした。
リーダー候補2名をリーダーに登用	リーダー候補2名中1名をリーダーに登用した。
研修を受講し、人事育成、評価に関わってもら う。	人事考課研修を受講し、人事考課、育成、評価に関 わってもらう。
介護プロフェッショナルキャリア段位制度を取り入れる ため、アセッサーを3人配置 それによって内部・外部の評価を受け指標を図る	介護プロフェッショナルキャリア段位制度を取り入れる ため、アセッサーを3人配置 それによって内部・外部の評価を受け指標を図る
①グループ独自の研修システムを活用し研修の実 施を行う。 ②研修システムによる研修の実施により今後リー ダーとなる職員の選定を実施する。 ③ 研修システムによる研修とは別にケアの質を 考える研修や会議を役職者中心で実施する。 ④ 上記の結果をもとに人事考課システム等でキ ャリアアップを図る。 ⑤ 研修後のミーティングを実施しフィードバッ クを図る。 ⑥ 現在も実施している職員への定期及び随時の 面談を引き続き実施していく。	①グループ独自の研修システムを活用し研修の実 施。 ② 研修システムによる研修の実施により今後リー ダーとなる職員の選定を実施。 ③ 研修システムによる研修とは別にケアの質を 考える研修や会議を役職者中心で実施。 ④ 上記の結果をもとに人事考課システム等でキ ャリアアップを図る。 ⑤ 研修後のミーティングを実施しフィードバッ クを図る。 ⑥ 現在も実施している職員への定期及び随時の 面談を引き続き実施。
所属エリアにおける現状課題の把握や解決策遂行等 マネジメント能力の向上。 介護助手及びリハビリサポーターの中心的指導役を 担う。 介護支援専門員等福祉関連資格の取得。	所属エリアにおける現状課題の把握や解決策遂行等 マネジメント能力の向上。 介護助手の中心的指導役を担った。 介護支援専門員等福祉関連資格の取得に3名挑戦 し1名合格した。
研修を受講のうえ、介護職員の育成に関わってもら う。	研修受講(介護福祉士会ファーストステップ)、介護職 員の育成に関わる。
事業終了時に職員満足度アンケートを再実施し、そ の点数推移により評価。	職員満足度アンケートの点数推移により評価すること としていたが、点数的にはほぼ変化無し。短期間で数 値上も変化が出るほどの効果は無かったと思われる。 しかしながら、これらに取り組むことの意義や重要性に ついて、リーダー的介護職員の理解を深めることはで きたと考える。

事業計画書	事業報告書
所属エリアにおける現状課題の把握や解決策遂行等マネジメント能力の向上。 介護助手の中心的指導役を担う。 介護支援専門員等福祉関連資格の取得。	所属エリアにおける現状課題の把握や解決策遂行等マネジメント能力の向上。 介護助手の中心的指導役を担った。 介護支援専門員等福祉関連資格の取得に1名挑戦したが不合格であった。
研修等に参加し介護助手に育成に関わると共にマニュアルの見直し参加。	育成マニュアルの見直しと助手育成及び研修等への参加にてリーダーの質の向上に繋がった。
所属エリアにおける現状課題の把握や解決策遂行等マネジメント能力の向上。 介護助手及びリハビリサポーターの中心的指導役を担う。 介護支援専門員等福祉関連資格の取得。	所属エリアにおける現状課題の把握や解決策遂行等マネジメント能力の向上。 介護助手及びリハビリサポーターの中心的指導役を担う。 介護支援専門員等福祉関連資格の取得。
一般職員をリーダー職員へのキャリアアップのため、研修を受講しマネジメント業務へも積極的に携わってもらう。	ユニットリーダー研修(Web)を受講した。 ユニットリーダーの業務の一部を兼務した。
ユニットリーダー研修を修了する。	介護リーダー1 名が 1 月下旬にユニットリーダー研修を修了。
介護主任がリーダー職員育成に携わり、研修を実施する(3 回)	介護主任がリーダー職員育成に携わり、研修を実施する(3 回)
所属エリアにおける現状課題の把握や解決策遂行等マネジメント能力の向上。 介護助手の中心的指導役を担う。 介護支援専門員等福祉関連資格の取得。	所属エリア内の現状把握や課題解決に向けてのマネジメント能力が向上した。 介護助手の中心的指導役を担った。 介護支援専門員、介護福祉士等関連資格の取得に取り組んだ。
介護主任がリーダー職員育成に携わり、研修を実施する(3 回)	介護主任がリーダー職員育成に携わり、研修を実施する(3 回)
所属エリアにおける現状課題の把握や解決策遂行等マネジメント能力の向上。 介護助手の中心的指導役を担う。 介護支援専門員等福祉関連資格の取得。	部署内の現状把握や課題解決に向けてのマネジメント能力が向上した。 介護助手の中心的指導役を担った。 介護支援専門員、介護福祉士等関連資格の取得に取り組んだ。
研修受講し、介護助手の育成に関わってもらう(2 名中 2 名)	リーダー職員の介護福祉士の資格取得講座を開催し、介護福祉士の国家資格を2名取得した。介護支援専門員の受験講座を開催し、5名受験し1名合格した。その過程で、介護保険制度や仕組みの理解を深めることができた。
研修を受講し介護助手の育成にかかわってもらう(2 名中 2 名)	介護助手のタイムスケジュールや業務の割り振りの管理をおこなう。

事業計画書	事業報告書
研修に受講のうえ、介護助手の育成に関わってもらった。(2名中2名)	次世代の役職職員を育てるための教育方法の講義を受講し、各自様々な意見を出し合った。生活相談員と主任4名
介護保険法で定められた運営・介護サービスの提供ができているかどうか、介護保険法の算定要件等を守れているかを配慮しながらリーダー的人材の育成に取り組む。3名中3名は必ずスキルアップすること。	介護保険法で定められた運営・介護サービスの提供ができているかどうか、算定要件を満たしているかどうかを配慮しながらリーダー的人材の育成に取り組むことを指標とした。3ヶ月での研修では、3名中3名の意識改革を行い業務態度への変革は100%実施できた。3名中1名は、今後訪問介護事業でのサービス提供責任者への格上げを予定しており、他リーダー的職員とともに引き続き人材育成を継続していきたい。
現在の週32時間勤務のサービス提供責任者のうち、2名が週40時間のサービス提供責任者(職位:リーダー)として業務を担う人材にする。	40時間勤務(主任昇格試験)1名受験、1名は今回の昇格試験を回避した。

(41) 利用者の重度化予防、自立支援(状態変化への気づき、コミュニケーション等)の取組 予定／取組

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「取り組まない予定／取り組んでいない」が66.7%と最も高く、「取組予定／取り組んだ」が16.7%となっている。

事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「取り組まない予定／取り組んでいない」が58.2%と最も高く、「取組予定／取り組んだ」が27.3%となっている。

図表 72 利用者の重度化予防、自立支援(状態変化への気づき、コミュニケーション等)の取組
予定／取組

	全体	取組予定／ 取り組んだ	取り組まな い予定／取 組んでい ない	無回答
事業計画	60 100%	10 16.7%	40 66.7%	10 16.7%
事業報告	55 100%	15 27.3%	32 58.2%	8 14.5%

(42) 利用者の重度化予防、自立支援（状態変化への気づき、コミュニケーション等）_実施
内容詳細（自由記述）（事業報告書）

（一部抜粋）

実践事例を通して尊厳ある介護と自立支援に向けた介護実践を学ぶ。
介護の周辺業務をパートで募集し、介護福祉士が専門的にケアを行い、身体の評価や異変への気づきを促進する
①役職者を中心として現在の介護助手のマニュアルやタイムスケジュールの見直しや再作成を実施。利用者の方とのコミュニケーションを通じて状態の変化等に気付けるように教育を実施。 ② 改定したマニュアルやタイムスケジュールを介護助手へ伝達を実施。 ③ 介護助手についても定期的な面談を実施。
余暇活動、生活リハビリの充実 他職種連携での在宅復帰支援
管理者が研修を受講し、リーダー・リーダー候補に指導育成を行う
介護主任がリーダー職員へ状態変化の気づき、コミュニケーションの研修を実施
利用者の体調の変化に気づく力や申し送る能力を朝礼で伝えた。またコミュニケーション能力の脆弱を感じていた為、職員の面談を通してコミュニケーションの大切さを伝えた。
介護主任がリーダー職員へ状態変化の気づき、コミュニケーションの研修を実施
施設の建て替えに伴い、利用者が歩行する機会も少なくなり、部屋に閉じこもりがちになるので、施設内において歩行訓練、立ち上がり訓練、体操、レクリエーション等を実施した。
新型コロナウイルス感染症の拡大、及びクラスター発生に伴い入所者の ADL や QOL の低下、認知症の人の BPSD の悪化予防などに取り組んだ。
カンファレンス、施設内研修
個別ケアの充実
ご利用者の残存機能の維持のための機能訓練や、身体に負担のかからないノーリフティングケアに取り組んだ。
アセスメント・訪問介護計画

(43) 介護の質が向上の効果を測る指標の結果（自由記述）

（事業計画書と事業報告書の両方に記入があるものを抜粋）

事業計画書	事業報告書
受講者 6 名がの利用者アセスメントを再評価・見直し、自立支援が促され利用者の生活を支えられるよう援助計画を修正する。	介護支援専門員を中心に受講者 6 名が利用者アセスメントを再評価・見直し自立支援に向けた援助計画の作成及びケアの実践をすることができた。
お客様のご意見箱やアンケートなど	お客様のご意見箱やアンケートなど
役職者やリーダークラスの職員からの現状聞き取りや改善点の聞き取り実施。	役職者やリーダークラスの職員からの現状聞き取りや改善点の聞き取り実施。

事業計画書	事業報告書
1日の水分量 1,500 mlなど目標を立案。各職員が担当利用者に対して1名実施する。	目標:1日の水分量 1,500 mlなど目標を立案。各職員が担当利用者に対して1名実施する。 各職員への主旨説明、ユニット毎利用者1名の選定と実施、意識して実施できた。
介護主任がリーダー育成に携わり、研修を実施する(2回) 状態変化やコミュニケーションを記録、ユニット会議の記録、自立支援計画への反映(1人)	介護主任がリーダー育成に携わり、研修を実施する(2回) 状態変化やコミュニケーションを記録、ユニット会議の記録
介護主任がリーダー育成に携わり、研修を実施する(2回) 状態変化やコミュニケーションを記録、ユニット会議の記録、自立支援計画への反映(1人)	介護主任がリーダー育成に携わり、研修を実施する(2回) 状態変化やコミュニケーションを記録、ユニット会議の記録、自立支援計画への反映(1人)
入所後、ご利用者の介護度3・4の方が一年後も維持される方が80%以上	2021年12月末に介護度3・4だった方の1年後の介護度の変化の状況。40名中33名が現状維持。1名は要介護4⇒要介護3に改善される。82.5%。目標の80%をクリアする。
利用者ニーズに沿った計画・支援ができるよう各担当する利用者1名以上の介護計画等見直しをする。	利用者1名以上の目標数値に対して、サービス提供責任者6名で合計 26 件の再アセスメントを実施して計画見直し、修正に取り組めた。

(44) チームケアの実践（業務分担、手順書作成、記録・報告様式の工夫、情報共有の工夫、職場環境の整備等）の取組予定／取組

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「取組予定／取り組んだ」が 58.3%と最も高く、「取り組まない予定／取り組んでいない」が 35.0%となっている。

事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「取組予定／取り組んだ」が 72.7%と最も高く、「取り組まない予定／取り組んでいない」が 25.5%となっている。

図表 73 チームケアの実践（業務分担、手順書作成、記録・報告様式の工夫、情報共有の工夫、職場環境の整備等）の取組予定／取組

	全体	取組予定／ 取り組んだ	取り組まな い予定／取 組んでい ない	無回答
事業計画	60 100%	35 58.3%	21 35.0%	4 6.7%
事業報告	55 100%	40 72.7%	14 25.5%	1 1.8%

(45) チームケアの実践（業務分担、手順書作成、記録・報告様式の工夫、情報共有の工夫、職場環境の整備等）_実施内容（自由記述）（事業報告書）

（一部抜粋）

介護係長、介護係主任、介護係リーダーが中心となり、業務改善手引き等を参考に業務の見直しを行った。
業務分担、業務内容の見直し 申し送り方法の検討
研修を通して、利用者を全人的に捉えて日々の経過観察記録をチームで活用し、ケアに活かせるように、現在の記録様式や運用方法を検証し見直す。
リーダーの責務と業務を理解するために、チームケア研修を開催する。
業務仕分け、手順書の作成
AW の導入に向けて、業務の可視化、手順書の作成に取り組んだ。
業務分担、手順書の作成
業務の見直しを行う為、カンファレンス内にて話し合い、業務分担のところでの意見を出し合い、切り分けに取り組んだ。
介護職の負担軽減を目的とし、中心業務と周辺業務の切り分けの実施と、周辺業務の業務定義、それを担う多様な人材の労働条件（多様な働き方）の検討を行った。この取り組みの経験を介護士と看護師の業務分担にも活用する予定。また、業務分担後の正規職員の研修のあり方を検討した。
コンサルタントのアドバイスに基づき、業務の再整理・再定義を実施中。
中心業務と周辺業務が混在する介護現場に対して、業務切り分けを通じた現場課題（過度な業務負担の偏り・あいまいな業務時間設定など）の原因を洗い出しを実施した。この原因分析の結果をもとに、効果的な介護助手等の導入を検討した。
ケアの記録を容易かつ効率的に行うためのタブレット端末等の導入を進めたが、品薄のため納品が間に

合わなかった。そのため、タブレット端末等導入後の活用の体制整備を進めた。
有資格から無資格まで一律のケアが実施できるよう、各手順書を作成 記録や情報共有の円滑を図るため電子カルテ(ワイズマン)の導入
① 介護及び看護の役職者やそれ以外の多職種の役職者で現在のケアの内容について検証を実施。 ② 上記の検証で介護助手等へ振り分けられる業務の洗い出しを再度実施し専門職がより質の高いケアが出来るように実施。 ③ 各職員へ決定事項を周知できるようカンファレンスで通達を実施。 ④ 実施後に変更業務に問題がないか検証を実施。
介護職と介護助手の業務明確化し、介護職が専門的なケアにあたる時間を確保する。 介護助手へ情報共有を徹底し、効率的な業務が行えるようにする。 介護助手が行える業務範囲の拡大を確認する。
業務分担、手順等の現状整理や改善点を検討し、マニュアルの改訂作業を実施。
定期に開催している介護主任会議において、介護業務の整理と見直しを行い、課題を共有し検討を行った。
業務限定職員の配置にて業務分担が明確化し、業務軽減及び効率化に繋がった。
ICT化による業務効率化 業務効率化による資質向上研修への参加
業務負担についてチーフリーダー、エリアリーダー、エリア介護士と相談し業務の見直しと共に、介護助手の有効活用をして負担軽減に努めた。
施設の建て替えに伴い、仮施設において食事提供等が変更になったため、提供時間の見直しと役割分担を明確にした。
業務の洗い出し、業務分担の見直し 介護助手への面談、緊急時の研修の実施
年齢的な業務分担。それに伴うマニュアルの整備。不公平が出ない様に環境整備。周知を行いチーム形成を行う。
施設の建て替えに伴い、食事提供方法等が変更になったので、早番、日勤、遅番勤務の役割分担を明確にした。
業務改善に向けたチーム組成 業務量把握（タイムトライアル調査） 介護士や介護助手間での業務分担とそれに基づく業務スケジュールの策定
IT機器の導入による情報の共有、記録、報告書様式の簡素化
情報共有化に、支援相談員がパソコン、タブレットで共有画面を策定し、そこに様々なデータと情報の書き込みができるような環境を整備した。
他職種の業務内容を集約し、優先順位の振り分けと役割分担を行い、重複しているものは取りやめを行っていく作業を行った。
研修（施設内・施設外）
業務分担・手順書作成・職場の環境整備
介護職員ほか看護職員2名を配置しているため、全ての人材が有機的に組み合わせることでチームでケアに当たる体制構築を实践目的と掲げたが、①介護助手導入に伴う業務の切り分けと役割分担の明確

化、②認知症についての基礎知識や、個人情報やレクリエーションの対面研修他、言葉遣い等 DVD での研修を実施することでスキルアップを図り、業務の合理化が行えた。介護職員は介護業務に専念し、看護師との協働・役割分担を明確化した。
今回、介護助手の採用が初めてだったので、業務手順を確認し伝えていった。個々の能力により、業務の進捗が違うため、個々に合わせて業務を考えていった。
サービス提供責任者の責務と業務を理解した上で重複する資料作成などを点検し事務のスリム化と効率化を図れるよう意見交換を通じ相談、助言をおこなう。

(46) チームケアの実践（業務分担、手順書作成、記録・報告様式の工夫、情報共有の工夫、職場環境の整備等）_指標の結果（自由記述）

（事業計画書と事業報告書の両方に記入があるものを抜粋）

事業計画書	事業報告書
業務分担を作成し各業務の効果を都度調査検討する。	業務内容が見える化し、役割分担を明確に行い、業務の効率化を図った。
業務内容が見える化し、役割分担を明確に行い、業務の効率化を図るようにする。	10時間業務中の会議開催などを意識しているが、現在実施中のため削減率は未定
導入後の時間外の減少	3名のユニットリーダーのユニットにおいて、ユニットスタッフが介護過程の展開を実践できるような情報収集と記録への意識づけができた。
3名のユニットリーダーのユニットにおいて、ユニットスタッフが介護過程の展開を実践できるような情報収集と記録を残せる。	チームケア研修会を開催した。受講者 6 名中 4 名がチーム支援に向けた取り組みや環境改善、意識改善を行うことができた。
利用者、家族の笑顔(苦情はないため数値としての評価は出来ない)	アンケートを実施し、チームケアが向上したことが確認された
アンケートを実施予定	介護助手にも責任を持たせ、業務への理解と共に達成感に繋げた。又、新しい取り組みを行う上で、業務の共有がうまく行えた。
分担できた業務数	「具体的な施設内の業務」「業務ごとの業務量」「難易度」が把握できる一覧表が完成した。これを使用し、時間帯ごとの周辺業務を整理した。併せて、初心者・未経験者からでも担いやすい業務を切り出した。
ヒヤリハットをたくさん見つけ、事故発生数が減少する	定期面談での業務遂行についての聞き取りやマニュアル等の見直し整備が進んでいるかをチェックを実施。
定期面談での業務遂行についての聞き取りやマニュアル等の見直し整備が進んでいるかをチェックする。	介護助手が行う業務の習熟と業務範囲の拡大(介護職業業務の一部を担う) 介護助手が行える業務範囲を拡大し、運転手業

事業計画書	事業報告書
	務のみを行っていた職員が、配膳業務やフロアの見守り業務を担うようになった。
毎朝ミーティングを行い、専門職と介護助手で情報を共有し問題改善につなげる。	多様な職種にて情報共有が密となり、チームケアの向上に繋がった。
業務分担表の見直し 介護助手への面談を実施(16名)、緊急時の研修を実施	曜日によって入浴介助日が違い、それに合わせて介護助手と相談しながらシーツ交換等を行ってもらった。
業務分担表の見直し 介護助手への面談を実施(16名)、緊急時の研修を実施	スタッフ同士が助け合うことができ、利用者に関わる時間が増えた。
有休の消化が現在以上となる	・各勤務体制の役割分担を明確にすることにより、業務が時間内に終われるようになった。
職種間での業務分担を行い、実施業務・実施スケジュールを見直すことにより、多職種による効率的な業務運営の実現(業務時間・業務負担感の軽減、介護助手のやりがい等)	職種間での業務分担をおこない、実施業務・実施スケジュールを見直すことにより、多職種による効率的な業務運営の実現(業務時間・業務負担感の軽減、介護助手のやりがい等)
業務マニュアルの完成 業務手順書の完成	有給取得率、残業代の推移。
業務分担することで、介護記録が業務時間内に行うことが出来、超過勤務時間の削減に繋がる(平均 1 時間/月 程度)。	有給取得率、残業代の推移。
マニュアルを見直し、役割分担を明確にすることで、介護職員及び看護職員 5 名中 5 名が無駄のない合理的な作業手順を身につける。現状を 100%とすれば 120%の向上を目標とする。	事後アンケートを実施。3の「利用者に関わる時間がとれている」の満足度が上がることを目標としていたが、事前が 2/16 で事後が 2/14 とほぼ変化はなかった。今回、11 月～12 月にかけてコロナ発症者のご利用者・職員ともに出た為、残った職員で夜勤や日勤の対応を行い負担がかかっている。
今回の導入前のアンケートの「3つめ項目・利用者に関わる時間がとれている」の満足度が上がる。	訪問介護計画の様式については、システム上修正は検討中。現様式に手入力で見直し補足をした。評価表については、事例検討会を2回実施し次回以降意見交換予定。

(47) その他本事業の目的を達成するため、実施主体において必要と認められる取組の取組予定／取組

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「取り組まない予定／取り組んでいない」が 55.0%と最も高く、「取組予定／取り組んだ」が 16.7%となっている。

事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「取り組まない予定／取り組んでいない」が 56.4%と最も高く、「取組予定／取り組んだ」が 21.8%となっている。

図表 74 その他本事業の目的を達成するため、実施主体において必要と認められる取組の取組予定／取組

	全体	取組予定／ 取り組んだ	取り組まな い予定／取 組んでい ない	無回答
事業計画	60 100%	10 16.7%	33 55.0%	17 28.3%
事業報告	55 100%	12 21.8%	31 56.4%	12 21.8%

(48) その他本事業の目的を達成するため、実施主体において必要と認められる取組
実施内容(自由記述)

(一部抜粋)

労働条件が違うが、同一賃金の業務が発生する中で、軋轢をうまないためのスタッフへの周知を行った。
島内外の多様な人材を意識したアプローチの方法を検討、実施。チラシ、リーフレット類の作成、求人方法等について、壱岐市移住支援課に協力を仰ぎながら、アプローチ策を探る。その際、労働時間・休日等の労働条件について、実績およびスタッフの声を活かしながら、施設で働く魅力を具体的に盛り込む。
コンサルタントが助言を行いながら「求職者にとっての『うんぜんの里に勤務する魅力』」を再確認・要素(カード)化し、「地域の特性に応じた多様な人材(シニア層や子育て世代等)がどの要素(カード)により魅力を感じるか」の調査を実施。
多様な人材の求人活動に向けて「地域住民や移住希望者の特徴」をもとにした人材イメージの具体化・焦点化と、人材イメージごとのPR活動の実施。
報告等の情報共有方法をパソコン等のICT機器を活用することで、情報共有の効率化を図る。
見守り機器、インカムならびに看介護記録の音声入力のためのiPhoneおよび電子カルテ導入による業務の効率化ならびに働きやすい環境づくりを進めている。
新型コロナウイルス感染予防。職員の週1回のPCR検査と、短期入所利用者が利用するごとに抗原検査を実施。
介護助手の採用。
訪問介護の運営基準等を理解し実践できるよう研修会を開催、受講してもらう。

(49) その他本事業の目的を達成するため、実施主体において必要と認められる取組取組の
実践の効果を測る指標の結果(自由記述)

(事業計画書と事業報告書の両方に記入があるものを抜粋)

事業計画書	事業報告書
AW と同一賃金である既存のパート職員が、自身の業務と AW の業務を理解し、「私も AW になりたいです」と言われたいようにする。	AW と同一賃金である既存のパート職員に周知を行うことで、自身の業務と AW の業務を理解しそれぞれの役割のもと仕事をしてくださっている。
業務効率化による、専門的な介護提供時間の確保ができること。	情報共有を紙媒体から ICT 化することで、介護提供時間の割合を少しずつ確保している。
定期的な職員との面談において、可能な範囲で業務への取組状況等を聴取る。	今後、定期的な職員との面談において、可能な範囲で業務への取組状況等を聴取っていく。
サービス提供責任者業務の理解と業務効率化を図る。アンケート4の事項の満足度をあげる。	アンケート4の回答について 2 名(18%)→3名(25%)研修を通して業務の理解が深められこれまでの業務を個々が点検を実施し意欲的に業務に務めている。

<委員会>

(50) 委員会の事務局の主体：企画評価委員会について（複数選択）

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「自施設」が 70.0%と最も高く、「業界団体等」が 6.7%となっている。

事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「自施設」が 70.9%と最も高く、「業界団体等」が 5.5%となっている。

図表 75 委員会の事務局の主体：企画評価委員会について（複数選択）

	全体	自治体	業界団体等	自施設	その他	無回答
事業計画	60 100%	— —	4 6.7%	42 70.0%	10 16.7%	8 13.3%
事業報告	55 100%	— —	3 5.5%	39 70.9%	11 20.0%	5 9.1%

(51) 委員長の有無_委員構成：企画評価委員会について

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「いる」が 86.7%、「いない」が 13.3%となっている。

事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、「いる」が 92.7%、「いない」が 7.3%となっている。

図表 76 委員長の有無_委員構成：企画評価委員会について

	全体	いる	いない	無回答
事業計画	60 100%	52 86.7%	8 13.3%	— —
事業報告	55 100%	51 92.7%	4 7.3%	— —

(52) 委員の人数_委員構成：企画評価委員会について

企画評価委員会の 5 人、6 人以上で構成している施設が半数以上であった。

図表 77 委員の人数_委員構成：企画評価委員会について

	全体	0 名	1 名	2 名	3 名	4 名	5 名	6 名以上	無回答
事業計画	60 100%	8 13.3%	— —	13 21.7%	3 5.0%	6 10.0%	14 23.3%	16 26.7%	— —
事業報告	55 100%	4 7.3%	— —	11 20.0%	3 5.5%	4 7.3%	13 23.6%	20 36.4%	— —

(53) 開催月：企画評価委員会について（複数選択）

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、企画評価委員会は、10月から2月にかけて半数以上が開催を予定していた。一方で事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、1月と2月に開催した施設は半数以下であり、感染症の流行等が原因で中止になった可能性も考えられる。

図表 78 開催月：企画評価委員会について（複数選択）

	全体	2022年4月	2022年5月	2022年6月	2022年7月	2022年8月	2022年9月	2022年10月	2022年11月	2022年12月	2023年1月
事業計画	60 100%	4 6.7%	4 6.7%	5 8.3%	8 13.3%	10 16.7%	14 23.3%	42 70.0%	33 55.0%	40 66.7%	38 63.3%
事業報告	55 100%	4 7.3%	5 9.1%	6 10.9%	8 14.5%	9 16.4%	15 27.3%	43 78.2%	31 56.4%	37 67.3%	21 38.2%

	全体	2023年2月	2023年3月	無回答
事業計画	60 100%	35 58.3%	12 20.0%	8 13.3%
事業報告	55 100%	22 40.0%	7 12.7%	4 7.3%

(54) 開催回数：企画評価委員会について

事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所では、企画評価委員会の開催は、5回、6回が多かったが、事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所では5回に次いで3回が多かった。

図表 79 開催回数：企画評価委員会について

	全体	0回	1回	2回	3回	4回	5回	6回	7回	8回	9回
事業計画	60 100%	8 13.3%	-	7 11.7%	7 11.7%	6 10.0%	13 21.7%	12 20.0%	1 1.7%	1 1.7%	5 8.3%
事業報告	55 100%	4 7.3%	-	9 16.4%	13 23.6%	6 10.9%	14 25.5%	2 3.6%	2 3.6%	1 1.8%	4 7.3%

	全体	無回答
事業計画	60 100%	-
事業報告	55 100%	-

<業務範囲>

(55) 介護職員が通常実施している業務（複数選択）

介護職員が通常実施している業務は以下のとおりであった。

図表 80 介護職員が通常実施している業務<起床>（複数選択）

	全体	声掛け	体位変換	起居の介助	歩行の介助	車いす等への移乗の介助	車いす等の移動の介助	トイレ誘導	着替え	整容(洗面、整髪等)	顔の清拭
事業計画	60 100%	58 96.7%	59 98.3%	59 98.3%	59 98.3%	59 98.3%	59 98.3%	58 96.7%	59 98.3%	56 93.3%	57 95.0%
事業報告	55 100%	51 92.7%	53 96.4%	53 96.4%	53 96.4%	53 96.4%	53 96.4%	52 94.5%	53 96.4%	52 94.5%	52 94.5%

	全体	義歯装着
事業計画	60 100%	58 96.7%
事業報告	55 100%	53 96.4%

図表 81 介護職員が通常実施している業務<居室清掃>（複数選択）

	全体	換気	床掃除	トイレ清掃	シーツ交換・ベッドメイク	ゴミ捨て	物品補充
事業計画	60 100%	56 93.3%	40 66.7%	43 71.7%	47 78.3%	48 80.0%	56 93.3%
事業報告	55 100%	50 90.9%	37 67.3%	38 69.1%	41 74.5%	44 80.0%	51 92.7%

図表 82 介護職員が通常実施している業務<食事（おやつ）>（複数選択）

	全体	机上清掃	おしぼり配布	自助具等配布	トロミ付け	起居の介助	歩行の介助	車いす等への移乗の介助	車いす等の移動の介助	食堂誘導	配茶
事業計画	60 100%	53 88.3%	52 86.7%	56 93.3%	56 93.3%	60 100.0%	60 100.0%	60 100.0%	60 100.0%	59 98.3%	53 88.3%
事業報告	55 100%	48 87.3%	46 83.6%	50 90.9%	51 92.7%	54 98.2%	54 98.2%	54 98.2%	54 98.2%	53 96.4%	48 87.3%

	全体	食事介助	食事量確認	服薬確認	口腔ケア	義歯洗浄	配膳	下膳	自助具等洗浄
事業計画	60 100%	60 100.0%	59 98.3%	56 93.3%	60 100.0%	60 100.0%	57 95.0%	57 95.0%	53 88.3%
事業報告	55 100%	54 98.2%	53 96.4%	50 90.9%	54 98.2%	54 98.2%	51 92.7%	51 92.7%	48 87.3%

図表 83 介護職員が通常実施している業務＜フロア・共有部洗浄＞（複数選択）

	全体	換気	床掃除	トイレ清掃	手すり吹き	ゴミ捨て	物品補充・管理	お知らせ等の掲示物の管理	車いすや歩行器等福祉用具の点検・管理
事業計画	60 100%	55 91.7%	36 60.0%	36 60.0%	36 60.0%	45 75.0%	57 95.0%	49 81.7%	54 90.0%
事業報告	55 100%	49 89.1%	35 63.6%	33 60.0%	35 63.6%	42 76.4%	51 92.7%	43 78.2%	49 89.1%

図表 84 介護職員が通常実施している業務＜入浴＞（複数選択）

	全体	湯はり	浴室誘導	起居の介助	歩行の介助	車いす等への移乗の介助	車いす等への移動の介助	脱衣	手浴の介助	足浴の介助	入浴の介助
事業計画	60 100%	53 88.3%	59 98.3%	60 100.0%	60 100.0%	60 100.0%	60 100.0%	60 100.0%	60 100.0%	60 100.0%	60 100.0%
事業報告	55 100%	48 87.3%	54 98.2%	54 98.2%	54 98.2%	54 98.2%	54 98.2%	54 98.2%	54 98.2%	54 98.2%	54 98.2%

	全体	身体清拭	薬塗布	着衣	ドライヤーかけ	水分補給	誘導	浴室清掃	物品補充
事業計画	60 100%	60 100.0%	57 95.0%	60 100.0%	56 93.3%	58 96.7%	58 96.7%	55 91.7%	57 95.0%
事業報告	55 100%	54 98.2%	51 92.7%	54 98.2%	51 92.7%	52 94.5%	52 94.5%	50 90.9%	52 94.5%

図表 85 介護職員が通常実施している業務＜排泄＞（複数選択）

	全体	声掛け	起居の介助	歩行の介助	車いす等への移乗の介助	車いす等への移動の介助	トイレ・ポータブルトイレでの排泄介助	トイレ（ポータブル）清掃	おむつ交換	尿器・便器を用いた介助
事業計画	60 100%	59 98.3%	60 100.0%	60 100.0%	60 100.0%	60 100.0%	60 100.0%	56 93.3%	60 100.0%	60 100.0%
事業報告	55 100%	53 96.4%	54 98.2%	54 98.2%	54 98.2%	54 98.2%	54 98.2%	50 90.9%	54 98.2%	54 98.2%

図表 86 介護職員が通常実施している業務＜洗濯＞（複数選択）

	全体	洗濯・乾燥	洗濯物のたたみ	洗濯物の返却・片付け	おしぼりづくり、セット
事業計画	60 100%	44 73.3%	43 71.7%	45 75.0%	45 75.0%
事業報告	55 100%	41 74.5%	39 70.9%	42 76.4%	41 74.5%

図表 87 介護職員が通常実施している業務＜維持管理＞（複数選択）

	全体	車両清掃	植栽管理 (水やり)	備品チェッ ク
事業計画	60 100%	21 35.0%	26 43.3%	46 76.7%
事業報告	55 100%	21 38.2%	21 38.2%	42 76.4%

図表 88 介護職員が通常実施している業務＜レクリエーション＞（複数選択）

	全体	企画	準備(準備・レイアウト変更)	誘導	起居の介助	歩行の介助	車いす等への移乗の介助	車いす等の移動の介助	進行(講師)	サポート	誘導
事業計画	60 100%	58 96.7%	58 96.7%	58 96.7%	59 98.3%	59 98.3%	59 98.3%	59 98.3%	58 96.7%	56 93.3%	58 96.7%
事業報告	55 100%	50 90.9%	51 92.7%	50 90.9%	51 92.7%	51 92.7%	51 92.7%	51 92.7%	50 90.9%	49 89.1%	50 90.9%

	全体	片付け
事業計画	60 100%	57 95.0%
事業報告	55 100%	50 90.9%

図表 89 介護職員が通常実施している業務＜就寝介助＞（複数選択）

	全体	トイレ清掃	着換え	翌日分着 換え準備
事業計画	60 100%	53 88.3%	57 95.0%	56 93.3%
事業報告	55 100%	45 81.8%	49 89.1%	49 89.1%

図表 90 介護職員が通常実施している業務＜記録・申し送り＞（複数選択）

	全体	食事や排泄等チェックリスト等による記録・報告	指示を受けた内容に対する報告	日誌やケアプラン等の記録および確認	申し送りによる情報共有
事業計画	60 100%	60 100.0%	59 98.3%	60 100.0%	59 98.3%
事業報告	55 100%	51 92.7%	51 92.7%	52 94.5%	50 90.9%

図表 91 介護職員が通常実施している業務＜その他＞（複数選択）

	全体	車いすや 歩行器等 福祉用具 の点検・ 管理	見守り・コ ミュニケー ション	機能訓練 の補助や 見守り	利用者特 性に応じ た対応 （認知症、 障害等）	緊急時・ 事故発見 時の常勤 職員の呼 び出し	その他
事業計画	60 100%	55 91.7%	59 98.3%	57 95.0%	60 100.0%	58 96.7%	9 15.0%
事業報告	55 100%	48 87.3%	52 94.5%	50 90.9%	52 94.5%	48 87.3%	9 16.4%

(56) 介護助手等に実施いただく予定の業務／介護助手等に実施いただいた業務_介護職員及び介護助手等が担う業務の範囲（複数選択）

介護助手等に実施いただく予定の業務と介護助手等に実施いただいた業務について、「物品補充（入浴）」が事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所で 30、事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所で 23 と最も差異が大きかった。その他、ゴミ捨て＜フロア・共用部清浄＞が事業計画書において、モデル事業に取り組んだ事業所で 52、事業報告書において、モデル事業に取り組んだ事業所で 46、洗濯物のたたみ＜選択＞で 42 と 36、サポート＜レクリエーション＞で 22 と 16 で差異が見られた。

図表 92 介護助手等に実施いただく予定の業務／介護助手等に実施いただいた業務_介護職員及び介護助手等が担う業務の範囲＜起床＞（複数選択）

	全体	声掛け	体位変換	起居の介助	歩行の介助	車いす等への移乗の介助	車いす等の移動の介助	トイレ誘導	着替え	整容(洗面、整髪等)	顔の清拭
事業計画	60 100%	13 21.7%	-	-	3 5.0%	-	4 6.7%	3 5.0%	1 1.7%	8 13.3%	3 5.0%
事業報告	55 100%	12 21.8%	-	-	3 5.5%	-	4 7.3%	3 5.5%	1 1.8%	6 10.9%	2 3.6%

	全体	義歯装着
事業計画	60 100%	2 3.3%
事業報告	55 100%	2 3.6%

図表 93 介護助手等に実施いただく予定の業務／介護助手等に実施いただいた業務_介護職員及び介護助手等が担う業務の範囲＜居室清掃＞（複数選択）

	全体	換気	床掃除	トイレ清掃	シーツ交換・ベッドメイク	ゴミ捨て	物品補充
事業計画	60 100%	42 70.0%	43 71.7%	38 63.3%	47 78.3%	50 83.3%	36 60.0%
事業報告	55 100%	38 69.1%	42 76.4%	36 65.5%	43 78.2%	44 80.0%	35 63.6%

図表 94 介護助手等に実施いただく予定の業務／介護助手等に実施いただいた業務_介護職員及び介護助手等が担う業務の範囲＜食事（おやつ）＞（複数選択）

	全体	机上清掃	おしぼり配布	自助具等配布	トロミ付け	起居の介助	歩行の介助	車いす等への移乗の介助	車いす等の移動の介助	食堂誘導	配茶
事業計画	60 100%	44 73.3%	32 53.3%	17 28.3%	17 28.3%	1 1.7%	4 6.7%	1 1.7%	12 20.0%	15 25.0%	32 53.3%
事業報告	55 100%	42 76.4%	29 52.7%	15 27.3%	15 27.3%	1 1.8%	5 9.1%	2 3.6%	13 23.6%	15 27.3%	29 52.7%

	全体	食事介助	食事量確認	服薬確認	配膳	下膳	自助具等洗浄	口腔ケア	義歯洗浄
事業計画	60 100%	2 3.3%	12 20.0%	-	27 45.0%	41 68.3%	25 41.7%	1 1.7%	5 8.3%
事業報告	55 100%	2 3.6%	15 27.3%	-	27 49.1%	40 72.7%	21 38.2%	1 1.8%	6 10.9%

図表 95 介護助手等に実施いただく予定の業務／介護助手等に実施いただいた業務_介護職員及び介護助手等が担う業務の範囲＜フロア・共有部洗浄＞（複数選択）

	全体	換気	床掃除	トイレ清掃	手すり吹き	ゴミ捨て	物品補充・管理	お知らせ等の掲示物の管理	車いすや歩行器等福祉用具の点検・管理
事業計画	60 100%	46 76.7%	48 80.0%	46 76.7%	52 86.7%	52 86.7%	29 48.3%	8 13.3%	14 23.3%
事業報告	55 100%	42 76.4%	44 80.0%	42 76.4%	47 85.5%	46 83.6%	30 54.5%	5 9.1%	12 21.8%

図表 96 介護助手等に実施いただく予定の業務／介護助手等に実施いただいた業務_介護職員及び介護助手等が担う業務の範囲＜入浴＞（複数選択）

	全体	湯はり	浴室誘導	起居の介助	歩行の介助	車いす等への移乗の介助	車いす等の移動の介助	脱衣	手浴の介助	足浴の介助	入浴の介助
事業計画	60 100%	17 28.3%	11 18.3%	-	1 1.7%	-	13 21.7%	2 3.3%	-	-	-
事業報告	55 100%	13 23.6%	10 18.2%	-	1 1.8%	-	12 21.8%	2 3.6%	-	-	2 3.6%

	全体	身体清拭	薬塗布	着衣	ドライヤーかけ	水分補給	誘導	浴室清掃	物品補充
事業計画	60 100%	-	1 1.7%	2 3.3%	28 46.7%	15 25.0%	16 26.7%	28 46.7%	30 50.0%
事業報告	55 100%	-	1 1.8%	3 5.5%	26 47.3%	12 21.8%	18 32.7%	24 43.6%	23 41.8%

図表 97 介護助手等を実施いただく予定の業務／介護助手等を実施いただいた業務_介護職員及び介護助手等が担う業務の範囲＜排泄＞（複数選択）

	全体	声掛け	起居の介助	歩行の介助	車いす等への移乗の介助	車いす等の移動の介助	トイレ・ポータブルトイレでの排泄介助	トイレ（ポータブル）清掃	おむつ交換	尿器・便器を用いた介助
事業計画	60 100%	7 11.7%	1 1.7%	3 5.0%	— —	5 8.3%	— —	23 38.3%	— —	— —
事業報告	55 100%	7 12.7%	1 1.8%	3 5.5%	— —	5 9.1%	1 1.8%	22 40.0%	— —	— —

図表 98 介護助手等を実施いただく予定の業務／介護助手等を実施いただいた業務_介護職員及び介護助手等が担う業務の範囲＜洗濯＞（複数選択）

	全体	洗濯・乾燥	洗濯物のたたみ	洗濯物の返却・片付け	おしぼりづくり、セット
事業計画	60 100%	39 65.0%	42 70.0%	40 66.7%	32 53.3%
事業報告	55 100%	35 63.6%	36 65.5%	35 63.6%	31 56.4%

図表 99 介護助手等を実施いただく予定の業務／介護助手等を実施いただいた業務_介護職員及び介護助手等が担う業務の範囲＜維持管理＞（複数選択）

	全体	車両清掃	植栽管理（水やり）	備品チェック
事業計画	60 100%	27 45.0%	29 48.3%	24 40.0%
事業報告	55 100%	24 43.6%	26 47.3%	22 40.0%

図表 100 介護助手等を実施いただく予定の業務／介護助手等を実施いただいた業務_介護職員及び介護助手等が担う業務の範囲＜レクリエーション＞（複数選択）

	全体	企画	準備（準備・レイアウト変更）	誘導	起居の介助	歩行の介助	車いす等への移乗の介助	車いす等の移動の介助	進行（講師）	サポート	誘導
事業計画	60 100%	3 5.0%	10 16.7%	16 26.7%	1 1.7%	3 5.0%	— —	6 10.0%	2 3.3%	22 36.7%	14 23.3%
事業報告	55 100%	3 5.5%	8 14.5%	15 27.3%	1 1.8%	3 5.5%	— —	4 7.3%	2 3.6%	16 29.1%	13 23.6%

	全体	片付け
事業計画	60 100%	17 28.3%
事業報告	55 100%	14 25.5%

図表 101 介護助手等を実施いただく予定の業務／介護助手等を実施いただいた業務_介護職員及び
介護助手等が担う業務の範囲<就寝介助>（複数選択）

	全体	トイレ清掃	着換え	翌日分着 換え準備
事業計画	60 100% 	10 16.7% 	— — 	8 13.3% 
事業報告	55 100% 	8 14.5% 	— — 	5 9.1% 

図表 102 介護助手等を実施いただく予定の業務／介護助手等を実施いただいた業務_介護職員及び
介護助手等が担う業務の範囲<記録・申し送り>（複数選択）

	全体	食事や排 泄等チェッ クリスト等 による記 録・報告	指示を受 けた内容 に対する 報告	日誌やケ アプラン等 の記録お よび確認	申し送り による情 報共有
事業計画	60 100% 	5 8.3% 	8 13.3% 	2 3.3% 	16 26.7% 
事業報告	55 100% 	6 10.9% 	10 18.2% 	3 5.5% 	15 27.3% 

図表 103 介護助手等を実施いただく予定の業務／介護助手等を実施いただいた業務_介護職員及び
介護助手等が担う業務の範囲<その他>（複数選択）

	全体	車いすや 歩行器等 福祉用具 の点検・ 管理	見守り・コ ミュニケー ション	機能訓練 の補助や 見守り	利用者特 性に応じ た対応 （認知症、 障害等）	緊急時・ 事故発見 時の常勤 職員の呼 び出し	その他	無回答
事業計画	60 100% 	17 28.3% 	33 55.0% 	8 13.3% 	5 8.3% 	14 23.3% 	13 21.7% 	2 3.3% 
事業報告	55 100% 	15 27.3% 	30 54.5% 	8 14.5% 	4 7.3% 	11 20.0% 	12 21.8% 	4 7.3% 

(57) 介護助手等に実施いただく予定の業務と介護助手等に実施いただいた業務（複数選択）

介護助手等に実施いただく予定の業務と介護助手等に実施いただいた業務の違いについて、予定をしていたが、業務を依頼しなかったものは「物品補充（入浴）」が最も多く、6 か所 20.7%、次いで「レクリエーション（サポート）」が5 か所 23.8%であった。

フロア・共用部洗浄関連では、「当初実施予定であったが、実施しなかった」、「当初、実施いただく予定はなかったが実施いただいた」となった回答が多く、当初の想定と異なる結果になることが多い傾向が見受けられた。

図表 104 介護助手等に実施いただく予定の業務／介護助手等に実施いただいた業務_介護職員及び介護助手等が担う業務の範囲（実績）＜起床＞（複数選択）

	全体	当初の予定通り実施していた	当初実施いただく予定であったが実施しなかった	当初の実施いただく予定はなかったが、実施いただいた	無回答
声掛け	12 100%	12 1.0%	-	-	-
体位変換	- 0	- -	-	-	-
起居の介助	- 0	- -	-	-	-
歩行の介助	3 100%	3 1.0%	-	-	-
車いす等への移乗の介助	- 0	- -	-	-	-
車いす等の移動の介助	4 100%	4 1.0%	-	-	-
トイレ誘導	3 100%	3 1.0%	-	-	-
着替え	1 100%	1 1.0%	-	-	-
整容（洗面、整髪等）	7 100%	6 85.7%	1 14.3%	-	-
顔の清拭	3 100%	2 66.7%	1 33.3%	-	-
義歯装着	2 100%	2 1.0%	-	-	-

図表 105 介護助手等を実施いただく予定の業務／介護助手等を実施いただいた業務_介護職員及び
介護助手等が担う業務の範囲（実績）＜居室清掃＞（複数選択）

	全体	当初の予定通り実施していただいた	当初実施いただく予定であったが実施しなかった	当初の実施いただく予定はなかったが、実施いただいた	無回答
換気	41 100%	35 85.4%	3 7.3%	3 7.3%	— —
床掃除	44 100%	38 86.4%	2 4.5%	4 9.1%	— —
トイレ清掃	38 100%	34 89.5%	2 5.3%	2 5.3%	— —
シーツ交換・ベッドメイク	45 100%	41 91.1%	2 4.4%	2 4.4%	— —
ゴミ捨て	47 100%	42 89.4%	3 6.4%	2 4.3%	— —
物品補充	38 100%	32 84.2%	3 7.9%	3 7.9%	— —

図表 106 介護助手等に実施いただく予定の業務／介護助手等に実施いただいた業務_介護職員及び
介護助手等が担う業務の範囲（実績）＜食事（おやつ）＞（複数選択）

	全体	当初の予定通り実施していただいた	当初実施いただく予定であったが実施しなかった	当初の実施いただく予定はなかったが、実施いただいた	無回答
机上清掃	44 100%	39 88.6%	2 4.5%	3 6.8%	—
おしぼり配布	32 100%	27 84.4%	3 9.4%	2 6.3%	—
自助具等配布	18 100%	12 66.7%	3 16.7%	3 16.7%	—
トロミ付け	16 100%	15 93.8%	1 6.3%	—	—
起居の介助	1 100%	1 1.0%	—	—	—
歩行の介助	5 100%	4 80.0%	—	1 20.0%	—
車いす等への移乗の介助	2 100%	1 50.0%	—	1 50.0%	—
車いす等の移動の介助	13 100%	12 92.3%	—	1 7.7%	—
食堂誘導	15 100%	14 93.3%	—	1 6.7%	—
配茶	34 100%	25 73.5%	5 14.7%	4 11.8%	—
食事介助	2 100%	2 1.0%	—	—	—
食事量確認	15 100%	11 73.3%	—	4 26.7%	—
服薬確認	— 0	— —	—	—	—
配膳	29 100%	23 79.3%	2 6.9%	4 13.8%	—
下膳	43 100%	35 81.4%	3 7.0%	5 11.6%	—
自助具等洗浄	25 100%	19 76.0%	4 16.0%	2 8.0%	—
口腔ケア	1 100%	1 1.0%	—	—	—
義歯洗浄	6 100%	5 83.3%	—	1 16.7%	—

図表 107 介護助手等を実施いただく予定の業務／介護助手等を実施いただいた業務_介護職員及び
介護助手等が担う業務の範囲（実績）＜フロア・共有部洗浄＞（複数選択）

	全体	当初の予定通り実施していただいた	当初実施いただく予定であったが実施しなかった	当初の実施いただく予定はなかったが、実施いただいた	無回答
換気	45 100%	39 86.7%	3 6.7%	3 6.7%	— —
床掃除	47 100%	40 85.1%	3 6.4%	4 8.5%	— —
トイレ清掃	45 100%	39 86.7%	3 6.7%	3 6.7%	— —
手すり吹き	49 100%	45 91.8%	2 4.1%	2 4.1%	— —
ゴミ捨て	49 100%	44 89.8%	3 6.1%	2 4.1%	— —
物品補充・管理	32 100%	26 81.3%	2 6.3%	4 12.5%	— —
お知らせ等の掲示物の管理	7 100%	5 71.4%	2 28.6%	— —	— —
車いすや歩行器等福祉用具の点検・管理	14 100%	10 71.4%	2 14.3%	2 14.3%	— —

図表 108 介護助手等を実施いただく予定の業務／介護助手等を実施いただいた業務_介護職員及び
介護助手等が担う業務の範囲（実績）＜入浴＞（複数選択）

	全体	当初の予定通り実施していただいた	当初実施いただく予定であったが実施しなかった	当初の実施いただく予定はなかったが、実施いただいた	無回答
湯はり	16 100%	13 81.3%	3 18.8%	— —	— —
浴室誘導	11 100%	10 90.9%	1 9.1%	— —	— —
起居の介助	— 0	— —	— —	— —	— —
歩行の介助	1 100%	1 1.0%	— —	— —	— —
車いす等への移乗の介助	— 0	— —	— —	— —	— —
車いす等の移動の介助	13 100%	12 92.3%	1 7.7%	— —	— —
脱衣	2 100%	2 1.0%	— —	— —	— —
手浴の介助	— 0	— —	— —	— —	— —
足浴の介助	— 0	— —	— —	— —	— —
入浴の介助	2 100%	— —	— —	2 1.0%	— —
身体清拭	— 0	— —	— —	— —	— —
薬塗布	1 100%	1 1.0%	— —	— —	— —
着衣	3 100%	2 66.7%	— —	1 33.3%	— —
ドライヤーかけ	27 100%	25 92.6%	1 3.7%	1 3.7%	— —
水分補給	15 100%	11 73.3%	3 20.0%	1 6.7%	— —
誘導	18 100%	16 88.9%	— —	2 11.1%	— —
浴室清掃	27 100%	23 85.2%	3 11.1%	1 3.7%	— —
物品補充	29 100%	23 79.3%	6 20.7%	— —	— —

図表 109 介護助手等に実施いただく予定の業務／介護助手等に実施いただいた業務_介護職員及び
介護助手等が担う業務の範囲（実績）＜排泄＞（複数選択）

	全体	当初の予定通り実施していただいた	当初実施いただく予定であったが実施しなかった	当初の実施いただく予定はなかったが、実施いただいた	無回答
声掛け	8 100%	6 75.0%	1 12.5%	1 12.5%	—
起居の介助	1 100%	1 1.0%	—	—	—
歩行の介助	3 100%	3 1.0%	—	—	—
車いす等への移乗の介助	— 0	—	—	—	—
車いす等の移動の介助	5 100%	5 1.0%	—	—	—
トイレ・ポータブルトイレでの排泄介助	1 100%	—	—	1 1.0%	—
トイレ(ポータブル)清掃	24 100%	20 83.3%	2 8.3%	2 8.3%	—
おむつ交換	— 0	—	—	—	—
尿器・便器を用いた介助	— 0	—	—	—	—

図表 110 介護助手等に実施いただく予定の業務／介護助手等に実施いただいた業務_介護職員及び
介護助手等が担う業務の範囲（実績）＜洗濯＞（複数選択）

	全体	当初の予定通り実施していただいた	当初実施いただく予定であったが実施しなかった	当初の実施いただく予定はなかったが、実施いただいた	無回答
洗濯・乾燥	37 100%	34 91.9%	2 5.4%	1 2.7%	—
洗濯物のたたみ	39 100%	36 92.3%	3 7.7%	—	—
洗濯物の返却・片付け	37 100%	35 94.6%	2 5.4%	—	—
おしぼりづくり、セット	34 100%	27 79.4%	3 8.8%	4 11.8%	—

図表 111 介護助手等に実施いただく予定の業務／介護助手等に実施いただいた業務_介護職員及び
介護助手等が担う業務の範囲（実績）＜維持管理＞（複数選択）

	全体	当初の予定通り実施していただいた	当初実施いただく予定であったが実施しなかった	当初の実施いただく予定はなかったが、実施いただいた	無回答
車両清掃	27 100%	22 81.5%	3 11.1%	2 7.4%	—
植栽管理(水やり)	29 100%	23 79.3%	3 10.3%	3 10.3%	—
備品チェック	25 100%	20 80.0%	3 12.0%	2 8.0%	—

図表 112 介護助手等に実施いただく予定の業務／介護助手等に実施いただいた業務_介護職員及び
介護助手等が担う業務の範囲（実績）＜レクリエーション＞（複数選択）

	全体	当初の予定通り実施していただいた	当初実施いただく予定であったが実施しなかった	当初の実施いただく予定はなかったが、実施いただいた	無回答
企画	4 100%	2 50.0%	1 25.0%	1 25.0%	—
準備(準備・レイアウト 変更)	11 100%	6 54.5%	3 27.3%	2 18.2%	—
誘導	15 100%	15 1.0%	—	—	—
起居の介助	1 100%	1 1.0%	—	—	—
歩行の介助	3 100%	3 1.0%	—	—	—
車いす等への移乗の介助	— 0	—	—	—	—
車いす等の移動の介助	6 100%	4 66.7%	2 33.3%	—	—
進行(講師)	2 100%	2 1.0%	—	—	—
サポート	21 100%	16 76.2%	5 23.8%	—	—
誘導	14 100%	13 92.9%	1 7.1%	—	—
片付け	17 100%	13 76.5%	3 17.6%	1 5.9%	—

図表 113 介護助手等に実施いただく予定の業務／介護助手等に実施いただいた業務_介護職員及び
介護助手等が担う業務の範囲（実績）＜就寝介助＞（複数選択）

	全体	当初の予定通り実施していただいた	当初実施いただく予定であったが実施しなかった	当初の実施いただく予定はなかったが、実施いただいた	無回答
トイレ清掃	10 100%	7 70.0%	2 20.0%	1 10.0%	- -
着換え	- 0	- -	- -	- -	- -
翌日分着換え準備	6 100%	5 83.3%	1 16.7%	- -	- -

図表 114 介護助手等に実施いただく予定の業務／介護助手等に実施いただいた業務_介護職員及び
介護助手等が担う業務の範囲（実績）＜記録・申し送り＞（複数選択）

	全体	当初の予定通り実施していただいた	当初実施いただく予定であったが実施しなかった	当初の実施いただく予定はなかったが、実施いただいた	無回答
食事や排泄等チェックリスト等による記録・報告	6 100%	4 66.7%	- -	2 33.3%	- -
指示を受けた内容に対する報告	10 100%	7 70.0%	- -	3 30.0%	- -
日誌やケアプラン等の記録および確認	3 100%	2 66.7%	- -	1 33.3%	- -
申し送りによる情報共有	17 100%	13 76.5%	2 11.8%	2 11.8%	- -

図表 115 介護助手等に実施いただく予定の業務／介護助手等に実施いただいた業務_介護職員及び
介護助手等が担う業務の範囲（実績）＜その他＞（複数選択）

	全体	当初の予定通り実施していただいた	当初実施いただく予定であったが実施しなかった	当初の実施いただく予定はなかったが、実施いただいた	無回答
車いすや歩行器等福祉用具の点検・管理	18 100%	12 66.7%	3 16.7%	3 16.7%	— —
見守り・コミュニケーション	33 100%	27 81.8%	3 9.1%	3 9.1%	— —
機能訓練の補助や見守り	8 100%	8 100%	— —	— —	— —
利用者特性に応じた対応（認知症、障害等）	5 100%	4 80.0%	1 20.0%	— —	— —
緊急時・事故発見時の常勤職員の呼び出し	13 100%	10 76.9%	2 15.4%	1 7.7%	— —
その他	— 0	— —	— —	— —	— —

<職員満足度>

(58) 現在、自分のペースで業務を行うことができる_満足と回答した割合(%) : IV. 職員満足度(事前・事後との比較)

モデル事業に取り組んだ事業所の満足度の変化について、「良くなった」が45%~56%であった。いっぽうで「悪くなった」という回答も16~21%の範囲であり、取組の際のシフトの調整や、感染症の流行の時期と重なったことも原因に含まれると考えられる。

(事業計画書)

図表 116 現在、自分のペースで業務を行うことができる_満足と回答した割合(%) :

IV. 職員満足度(事前・事後との比較)

	全体	25%以下	25%超~50%	50%超~75%	75%超	無回答
現在、自分のペースで業務を行うことができる	60 100%	30 50.0%	15 25.0%	7 11.7%	2 3.3%	6 10.0%
誰かに依頼したい(手伝ってほしい)業務の役割分担ができています	60 100%	30 50.0%	13 21.7%	10 16.7%	1 1.7%	6 10.0%
利用者に関わる時間がとれている(介護の質、やりがい)	60 100%	31 51.7%	18 30.0%	5 8.3%	— —	6 10.0%
仕事の内容・やりがい	60 100%	20 33.3%	18 30.0%	11 18.3%	5 8.3%	6 10.0%
キャリアアップの機会がある(多様な働き方)	60 100%	31 51.7%	14 23.3%	7 11.7%	2 3.3%	6 10.0%
労働時間・休日等の労働条件に満足している	60 100%	12 20.0%	27 45.0%	12 20.0%	3 5.0%	6 10.0%
勤務体制に満足している(多様な働き方)	60 100%	23 38.3%	19 31.7%	11 18.3%	1 1.7%	6 10.0%
任意1	60 100%	3 5.0%	1 1.7%	— —	— —	56 93.3%
任意2	60 100%	3 5.0%	— —	— —	— —	57 95.0%
任意3	60 100%	3 5.0%	— —	— —	— —	57 95.0%

※任意1

「給与関係」、「パソコン等を活用し効率良い業務ができている (ICT の活用)」、「人材不足」、「研修内容に対する満足度」

※任意2

「コロナ対応」、「業務分担等課題の克服」

※任意3

「事務所と現場の隔たり」、「今後とも魅力ある職場づくりを継続したいか」

(事業報告書)

図表 117 現在、自分のペースで業務を行うことができる_満足と回答した割合(%) :

IV. 職員満足度(事前・事後との比較)

	全体	25%以下	25%超～ 50%	50%超～ 75%	75%超	無回答
現在、自分のペースで業務を行うことができる	55 100%	18 32.7%	19 34.5%	9 16.4%	3 5.5%	6 10.9%
誰かに依頼したい(手伝ってほしい)業務の役割分担ができています	55 100%	18 32.7%	17 30.9%	10 18.2%	4 7.3%	6 10.9%
利用者に関わる時間がとれている(介護の質、やりがい)	55 100%	25 45.5%	16 29.1%	7 12.7%	1 1.8%	6 10.9%
仕事の内容・やりがい	55 100%	12 21.8%	19 34.5%	13 23.6%	5 9.1%	6 10.9%
キャリアアップの機会がある(多様な働き方)	55 100%	23 41.8%	14 25.5%	9 16.4%	3 5.5%	6 10.9%
労働時間・休日等の労働条件に満足している	55 100%	7 12.7%	23 41.8%	13 23.6%	6 10.9%	6 10.9%
勤務体制に満足している(多様な働き方)	55 100%	17 30.9%	18 32.7%	12 21.8%	2 3.6%	6 10.9%
任意1	55 100%	3 5.5%	1 1.8%	—	1 1.8%	50 90.9%
任意2	55 100%	2 3.6%	—	—	1 1.8%	52 94.5%
任意3	55 100%	2 3.6%	—	—	1 1.8%	52 94.5%

(59) 職員満足度調査_満足と回答した割合(%) : IV. 職員満足度(事前・事後との比較)

図表 118 職員満足度調査_満足と回答した割合(%) : IV. 職員満足度(事前・事後との比較)

	全体	良くなった	変わらない	悪くなった	無回答
現在、自分のペースで業務を行うことができる	54 100%	27 50.0%	11 20.4%	11 20.4%	5 9.3%
誰かに依頼したい(手伝ってほしい)業務の役割分担ができています	54 100%	30 55.6%	10 18.5%	9 16.7%	5 9.3%
利用者に関わる時間がとれている(介護の質、やりがい)	54 100%	26 48.1%	12 22.2%	11 20.4%	5 9.3%
仕事の内容・やりがい	54 100%	26 48.1%	13 24.1%	10 18.5%	5 9.3%
キャリアアップの機会がある(多様な働き方)	54 100%	25 46.3%	15 27.8%	9 16.7%	5 9.3%
労働時間・休日等の労働条件に満足している	54 100%	26 48.1%	13 24.1%	10 18.5%	5 9.3%
勤務体制に満足している(多様な働き方)	54 100%	25 46.3%	13 24.1%	11 20.4%	5 9.3%

第2項 考察

<基本情報>

本事業の参加施設は、介護老人保健施設が最も多く 25 施設で 54.3%、次いで介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム）が 16 施設で 34.8%の構成であった。参加施設の全職員の平均人数は、78.5 名、常勤換算 64.6 人である。定員数の平均は 85 名、利用者数の平均は 77 名である。離職率は 10%、有給取得率は 61%と、全産業平均及び介護労働者の離職率（介護労働者の離職率は 16.7%、全産業平均：15.0%（労働市場分析レポート第 91 号）、有給取得率（医療、福祉産業の労働者 1 人平均取得率 58.0%、全産業平均 56.6%（令和 3 年就労条件総合調査））等と比較して労働環境は良いと考えられる。

<施設の課題>

本事業の取組で解決したい課題は、「介護職員が業務に追われている」が 76.7%と最も高く、「介護職員のモチベーションの低下」が 45.0%、「リーダー職員の不足」が 38.3%となっている。

当初の課題が解決したものでは、「地域の人材が活用できていない」が 66.7%、「介護職員が業務に追われている」が 61.4%、「介護職員のモチベーションの低下」が 60.0%であった。

また、「当初の課題が解決しなかった」は、「離職率が高い（定着率に課題）」が 61.5%、「職員の高齢化」が 57.1%で、短期間で効果が見えにくいものが多かった。

「地域の人材の活用」、「介護職員が業務に追われている」や「介護職員のモチベーションの低下」等は、短期間に効果が見えやすく同様の課題を抱えている施設においてはすぐに取り組む価値があるものと考えられる。一方で「離職率が高い（定着率に課題）」、「職員の高齢化」等の課題に対しての取組結果は中長期的に検証する必要があるものである。取組の有効性が確認できれば、同様の課題を抱える施設も同じように取組を進めていくと考えられる。

<本事業の目標>

本事業の目標では、「介護職員の業務負担軽減」が 66.7%と最も高く、「介護助手等の活用・または更なる活用」が 60.0%、「サービスの質の向上」が 50.0%となっている。

当初の目標を達成したものでは、「多様な人材の活用」が 76.0%、「リーダー職員の育成」が 76.0%、「介護職員の業務負担の軽減」が 75.0%、「介護職員の専門的技術・知識を発揮できる環境づくり」が 75.0%であった。

また、「当初の目標を達成できなかった」は、「介護助手等から介護職員への転換」が 63.6%、「離職防止（離職率の低下）」が 57.1%、「ワークライフバランスの推進」が 50.0%で、短期間で効果が見えにくいものが多かった。「介護助手等から介護職員への転換」については、身体的・精神的負担感から介護職員への転換を望んでいない職員が一定数いること、短期的に転換を進めることが難しい点に留意が必要である。目標についても課題と同様に「多様な人材の活用」、「リーダー職員の育成」、「介護職員の業務負担の軽減」、「介護職員の専門的技術・知識を発揮できる環境づくり」等、短期的に効果が見えやすいものは達成できていた。これらは、モデル事業などで取り組む機会を設け、取組を進めることで達成できる可能性が高いと考えられる。そのため、政策的な支援により取組を後押しすることが重要と考えられる。

「離職防止（離職率の低下）」、「ワークライフバランスの推進」については、中長期的に効果が表れると考えられるため、モデル事業所は継続的に効果を測っていくことが求められる。なお、達成された効果については、今後、事業所内部・外部に発信する事で自事業所の魅力アップにつながり、安定的な人材確保につなげることができると考えられる。

<本事業を推進するために実施する事>

本事業を推進するために実施する事では、「介護職員の業務の洗い出し」が 78.3%と最も高く、「現在の課題の洗い出し」が 76.7%、「業務の明確化と役割分担」が 73.3%であった。

当初の予定通り実施した事として、「現在の課題の洗い出し」が 88.6%で最も多く、「介護職員の業務の洗い出し」が 86.4%、「職員向け説明会の実施」が 80.0%であった。

また、「当初実施予定であったが実施しなかった」ものとして「OJT の仕組みづくり」が 45.5%、「記録・報告様式の工夫」が 30.0%であった。実施しなかった（出来なかった）理由は不明であるが、介護助手等の導入等のために業務の洗い出し等を実施して採用までは着手が出来たが、OJT 等の仕組みづくりまで着手出来なかった可能性が考えられる。また、記録様式・報告様式の工夫については記録ソフトへの反映まで必要なことなど幅も広く、反映まで時間と予算を要することが要因と推測する。

<リーダーの属性等>

本事業の介護職のチームにおけるリーダーの属性は、事業報告書によると、職種としては「介護職員（介護福祉士）」が 89.1%と最も高く、「介護職員（介護福祉士以外）」が 5.5%となっている。また、職位としては「管理者層（31 人以上の部下等を取りまとめる者）」が 21.8%と最も高く、「主任級」が 21.8%、「現場職員」が 16.4%となっている。リーダーとしての業務の割合として、事業報告書では通常時のケアの実践の割合は平均 52.1%、職員の育成の割合は平均 22.9%、マネジメントの割合は平均 23.4%であった。リーダー的介護職員の役割の大きさとして、期待する度合いが最も高いものは、「グループ内の介護職のフォロー」が 36.7%で最も多く、次いで「介護職の能力を引き出す支援」が 30.0%、「グループ内の介護職に対する能力開発」が 26.7%であった。また、実際の役割の大きさとして最も大きいものは、「グループ内の介護職のフォロー」が 49.1%で最も多く、次いで「介護職の能力を引き出す支援」が 40.0%、「グループ内の介護職に対する能力開発」が 36.4%であった。

今回のモデル事業に参加した介護職のチームにおけるリーダーは、ケアの「実践」が半数以上を占めており、「指導」と「マネジメント」が 1/4 ずつであった。業務の効率化から見れば、職員に一方的に伝えてその通りに実施してもらうことが最も効率的な場合もあるが、介護現場では介護助手等を含めた現場職員の観察力が、利用者への適切なケアに大きな影響を及ぼす。リーダー的介護職員は、「他の職員のフォロー」、「能力を引き出す支援をすること」、「能力開発」が求められていることからチームケアを通して、介護の質を維持し、職員の働きやすさに貢献していると考えられる。

<多様な人材の採用>

採用人数については、今回採用を目指す人材として、事業計画書では、「介護助手等（シニア 65 歳以上、リタイアメント）」が 66.7%と最も高く、「短時間労働者（パート職員）」が 61.7%、「介護助手等（65 歳未満）」が 60.0%となっている。実際に採用された方は、「介護助手等（65 歳未満）」が 38.2%と最も高く、「短時間労働者（パート職員）」が 29.1%、「介護助手等（シニア 65 歳以上、リタイアメント）」が 27.3%であった。全事業所で 140 人の採用目標に対して結果は 63 人と採用には苦労している様子であった。採用方法については、「職員の紹介」が 40.0%と最も高く、「求人誌・求人情報サイト」が 36.4%、「自法人の HP 掲載」が 21.8%であった。

介護助手等については、当初想定していた 65 歳以上の高齢者層だけではなく、65 歳未満、短時間労働者（パート職員）等、様々な人材が応募していることがわかった。また、採用方法は職員の紹介が 40.0%であり、事業所に勤務する身近な人からの紹介が事業所内での働き方などのイメージがし易く採用に結

びつきやすいことなどが要因と考えられる。今後、人材不足が続くこの業界において、多様な人材が働ける環境を整備していく必要があるとともに、自分達の職場を人に紹介できる魅力的な職場を作っていく必要があると考えられる。

＜働きやすい環境づくり（制度の構築）＞

働きやすい職場づくりのために取り組んだ内容について、事業報告書では、「定年延長、定年後の再雇用」が 51.4%と最も高く、「兼業・副業」が 22.9%、「時間・シフト限定正社員」が 14.3%であった。

働きやすい環境づくりの効果を測る指標について事業計画書では、「定年後の再雇用を希望する人数」、「週休 3 日制度導入希望者の人数」等の他、「iPad を活用した記録の効率化」等を上げている施設が見受けられた。事業報告書では、定年後の雇用については、結果として見受けられなかったが、「全週ではないが、「週休三日」に向けて取組が実行できた」や、「ICT、タブレットを利用して業務の効率化が出来た」等の回答が見受けられた。

定年の延長等、介護職員が長く働ける仕組みを作る他、時間・シフト限定正社員のように多様な人材が働ける環境づくりを意識している施設が多いことがわかった。これらの施策は職員の妊娠や育児、高齢化等のライフステージに応じて働き方を変更し長く働ける魅力的な職場づくりの一環であると考えられる。

＜リーダー的介護職員等の人材育成やキャリアパスの明確化＞

実施内容として、「リーダー的介護職員に研修を受けてもらう」ほか、「個人面談の実施」、「介護助手等の育成」等があげられた。育成人数は、平均 3.8 名、うち現在のリーダー的職員の人数は 2.6 人、候補が平均 1.9 名で実績としては、平均 4.4 名、うち現在のリーダー的介護職員の人数は、2.9 名、候補が平均 2.2 名であった。

効果を測る指標について事業計画書では、研修を受けた人数、介護助手等の育成に関わった人数、介護支援専門相談員等の福祉関連資格の取得等があげられた。取組の結果は概ね達成であったが、介護支援専門員資格の合格者は目標値を達成できなかったところも見受けられた。

人材育成の観点では、研修を積極的に受けて欲しい施設の方向性が見受けられた。また、介護助手等の育成等に関わっていただく他、福祉関連の資格の取得を目標とする等、福祉関係について専門性を深く追求していく方針が見受けられた。

＜利用者の重度化予防、自立支援（状態変化への気づき、コミュニケーション等）の取組＞

実施内容として、事業計画書では、「コミュニケーション」の改善、「マニュアルの見直し」、「介護の質の向上」があげられた。効果を測る指標について事業計画書では、利用者向けアンケート、職員への聞き取り、介護サービス計画書の見直し等があげられた。

また、結果としては介護サービス計画書の見直しを実施した施設、研修の実施の他、介護度の維持、改善等の結果が見受けられる施設もあった。

今回この内容に取り組まれた施設は 10 施設と割合としては少なかった。どの施設も通常時から利用者の重度化防止・自立支援については取り組まれていると考えられる。しかし、多様な働き方を実現する最初の段階では、利用者へのサービスの質の向上の観点にまで考えが及ぶことは少ないと考えられる。そのため、今後、多様な働き方を取り入れることが、介護サービスの質の向上につながるなど、より視座を高める呼びかけが必要になると考える。

＜チームケアの実践（業務分担、手順書作成、記録・報告様式の工夫、情報共有の工夫、職場環境の整備等）＞

実施内容として事業計画書では、「業務分担を行い、介護助手等を導入により専門職として関わりを増やす」、「業務の見直し」、「週休3日に向けた業務・人員配置の見直し」等があげられた。

成果を測る指標として事業計画書では、業務マニュアルの完成、業務分担表の見直し、記録様式の見直しがあげられた。

結果、マニュアルや分担表の見直し、ヒヤリハットの発見による事故の減少等の他、業務の効率化、利用者との関わる時間の増加、等の効果が見受けられた。

チームケアの実践では、感覚的な効果の報告はあげられていたが具体的な数値等はあげられていなかった。今後同様の取組を普及するためには、効果を数値化し、経営的な判断が出来る形にしていく必要があると考えられる。

＜その他本事業の目的を達成するため、実施主体において必要と認められるもの＞

実施内容として、新型コロナウイルス感染症の感染防止、規定の見直し、見守り機器等を用いた業務効率化等があげられた。

多様な働き方の取組によって介護助手等の人材が新たに事業所に入ってくるため、新型コロナウイルス感染症の予防意識を強く持つこと、多様な働き方に対応するための労働関連の規定の見直し、経験が少ない職員が安心して夜勤に入れるようにするために本取組が実施されたと考えられる。

＜介護助手等に実施いただいた業務について＞

介護助手等に実施いただく予定の業務と介護助手等に実施いただいた業務との違いについて、予定をしていたが、業務を依頼しなかったものは「物品補充（入浴）」が最も多く、6か所20.7%、次いで「レクリエーション（サポート）」が5か所23.8%であった。

フロア・共用部洗浄関連では、「当初実施予定であったが、実施しなかった」、「当初、実施いただく予定はなかったが実施いただいた」となった回答が多く、当初の想定と異なる結果になることが多い傾向が見受けられた。

「物品補充（入浴）」、「レクリエーション（サポート）」等は、介護助手等本人の得手不得手、特性等を踏まえたうえで依頼する必要がある、その結果、依頼が出来なかった可能性があることが考えられる。また、フロア・共用部洗浄関連では、介護助手等の得手不得手等や時間配分等で調整しやすい業務であるため当初の想定と異なるケースが多かったと考えられる。

第2節 ヒアリング調査結果と考察

第1項 ヒアリング概要

モデル事業参画の施設・事業所の一部には、事業計画書・報告書の内容について詳細を確認するため、ヒアリング調査を実施した。

1. ヒアリング対象

ヒアリング対象施設は、サービス種別や取組に偏りが出ないように、各自治体から1か所を選定した。本調査研究事業では、多様な働き方におけるリーダー的介護職員の役割を明らかにするため、ヒアリング対象者は、①管理者、②リーダー的介護職員、各1名ずつとした。

図表 119 ヒアリング対象施設 情報一覧

自治体名	ヒアリング調査対象施設
宮城県	社会福祉法人仙台福祉サービス協会 青葉ヘルパーステーション
福島県	社会福祉法人信達福祉会 梁川ホーム
長野県	社会福祉法人涼風会 特別養護老人ホーム 柏きらりの風
三重県	医療法人社団嘉祥会 介護老人保健施設 第二嘉祥苑アコラス
大阪府	医療法人和幸会 介護老人保健施設 パークヒルズ田原苑
大阪市	全日本民医連 介護老人保健施設 よどの里
香川県	特定非営利活動法人あおぞら 地域密着型通所介護 デイサービスゆず
長崎県	社会福祉法人清和会 養護老人ホーム 朝海荘
鹿児島県	医療法人明輝会 介護老人保健施設 ろうけん青空

2. ヒアリング時期

1回目：令和4年12月

2回目：令和5年2月

3. ヒアリング項目

1回目のヒアリングでは、主に、モデル事業の取組内容について確認し、2回目のヒアリングでは取組結果に加え、リーダー的介護職員の役割や業務内容（実践、指導、マネジメント）と管理者から見るリーダー的介護職員の役割や業務内容について確認した。

第2項 ヒアリング調査結果

1. 社会福祉法人 仙台福祉サービス協会 青葉ヘルパーステーション

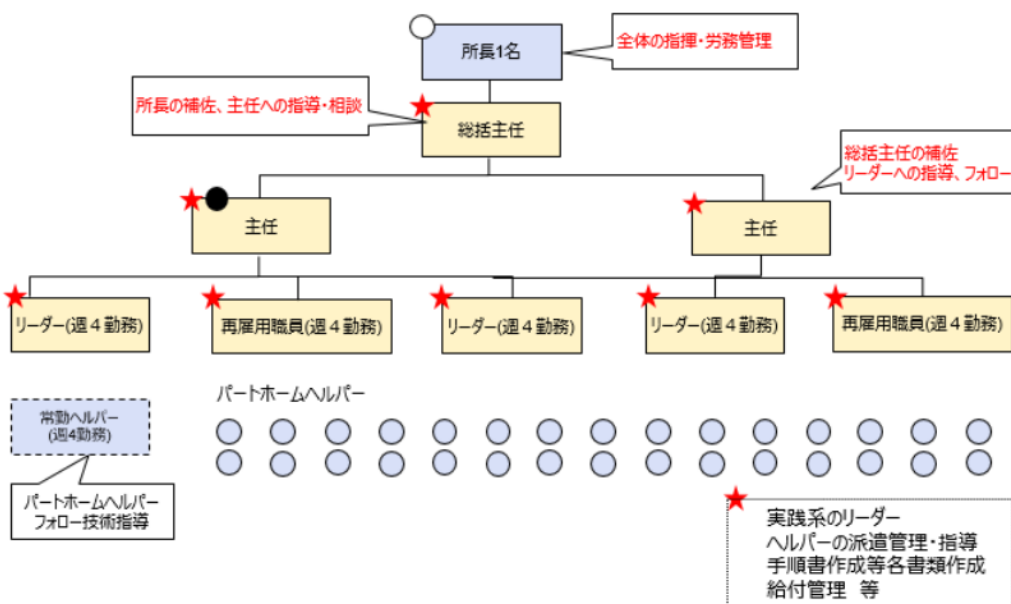
図表 120 青葉ヘルパーステーション 施設概要

種別	訪問介護（ホームヘルプ）	所在地	宮城県仙台市青葉区
定員	なし	利用者数	90.2（介護＋障害）
職員数（全体）	126 名	介護職員数 介護助手等数	124 名（内、介護福祉士 59 名） 0 名
離職率	8.9%	有給取得率	70.8%

【チームの状況】 ※黄色は本事業の参加者、○ヒアリングした管理者、●ヒアリングしたリーダー的介護職員、★リーダー的介護職員

- ・ リーダー以上はサービス提供責任者を兼ねており、10 名程度のホームヘルパーを束ねるチームリーダーでもある。サービス提供責任者の業務に加え、チーム内のホームヘルパーを管理も担っている。チームは計 10 チーム（総括主任が 2 チーム管理）。
- ・ 主任は、リーダーが行っている業務に加えサービス提供責任者の指導や管理を行っている。

図表 121 青葉ヘルパーステーション チーム状況



【ヒアリング対象者】

図表 122 青葉ヘルパーステーション ヒアリング対象者

	組織内における立場	管理人数
管理者	所長（全体の指揮・労務管理）	125 名
リーダー的介護職員	主任（組織内に 2 名）・サービス提供責任者兼務	122 名（2 名で分担）

【リーダー的介護職員の経歴・保有資格・研修の受講履歴】

- ・ 経歴：福祉系大学卒業後、通所 4 年、ショートステイ 5 年、訪問介護 10 年。
- ・ 保有資格：介護福祉士、同行援護従事者、強度行動障害支援者
- ・ 研修：認知症介護実践リーダー研修、認知症介護実践研修、同行援護従事者養成研修、強度行動紹介支援者養成研修

【ヒアリング内容】 ○管理者、●リーダー的介護職員

現状・取組内容（1回目）	
職員の状況	○ パートホームヘルパー（以下、ヘルパー）が訪問介護の要であるが、年々人数は減っている。5年前に2つのステーションが統合され、当時はヘルパーが140名いたが、今は110名に減っている。そのため、業務に支障をきたしている。 ● ヘルパーの高齢化が進んでいる。
現在の課題	○ リーダー的職員は訪問介護事業のサービス提供責任者（以下、サ責）にもなっており、職員1人あたりの利用者数が多く、日々業務に追われて疲弊している。 ○ 職場環境整備や専門職としての基礎力を整えることで、介護職員のモチベーションを上げたい。 ● サービス提供責任者が退職することで、ヘルパーの意欲が低下し、教育も進まない部分がある。それによって、残っているサ責の意欲も低下してしまう。 ● 根拠を持って専門職として仕事ができるような学びが必要だと考えている。
今回の取組	○ ヘルパーに対し業務連絡会（研修会）にて介護福祉士会会長より講話してもらう。 ○ 業務のスリム化・数十年前から変更のない様式を見直しする。 ○ 介護福祉士会の担当者2名によるスーパーヴィジョンを実施する。
取組結果（2回目）	
達成できたこと	○ サ責の役割理解、責務、訪問介護の運営基準の把握などの基本的な部分、職員の業務に対する姿勢とモチベーションの向上、人材定着、職員の研修体制の整備、環境整備、チームとしてのまとまりの構築
達成できなかったこと	○ 実践で個々の職員の成功体験を積んでいくこと、顧客の満足度向上、業務棚卸し、売り上げの目標達成。作業効率向上の業務改善のための書式の見直し。
職員向けアンケート結果	● キャリアアップの機会、労働時間、休日等の労働条件の満足度が上がっている。現在は、休日も仕事に出なければいけないところを、みんなで声を掛け合って分け合っている。一応担当制であるがその人だけが担うのではなくて、職員全員が分け合っている。全部自分で担わなければいけないという負担感が減っているように思われる。 ○ （結果が下がった項目に関して）個々のレベルが上がり客観的に自分を見つめ直すことができるようになったためと考える。
外部コンサルの活用	○ 宮城県介護福祉士会より協力いただき、研修の組み立てや講演を行ってもらった。 ○ 専門職としての勉強は入職時のみ。認知症やコミュニケーションといった個々の外部研修はあったが、サ責としての研修や学びの体制は継続してなかった。 ○ 背中を見て学びなさいという感じであった。今は時代が変わって、新しい職員は学問を体系的に学んでいる部分も有、今までのやり方では職員が育たないことを痛感した。しかし、それをきちんと伝えられる人がいないので、今回の事業に手挙げをした。 ● 本当に詳しいことを聞ける人がいなかった。その根拠を、熱を持って教えてくれる人がまず欲しいと思っていたところが、コンサルタントをお願いした一番の理由。
ICTの活用	○ 事務所の中での職員の情報の共有のためにラインワークスを使っている。 ● ラインワークスはサ責かとケアマネのみで、登録ヘルパーは入っていない。基本的には電話かメールでのやりとり（1日500～600件）。緊急時や、すぐにケアマネに報告が必要な内容に関しては電話で、報告はメールで行なってもらっている。システムは導入したいものの、予算的に厳しい。 ● ヘルパーの年齢層が高いため、機器を上手に使いえない可能性がある。支援経過記録や月末の報告書は、メールのやり取りでも支障はない。
今後の展開	○ 宮城県介護福祉士会には継続して指導いただくよう希望している。ケースカンファレンスを基にアセスメントや訪問介護計画書の作成、より良い支援に繋げていきたい。 ● 今後は、1つ1つのケースに対して担当ヘルパーやサ責の成長に繋がられるよう、支援のポイントや人材育成について指導頂き、利用者の支援に活かしていきたいと思っている。また、業務連絡会というヘルパー向けの研修会の開催方法や内容についても悩んでいるため、そこも客観的に見て助言、指導してもらいたい。

リーダー的介護職員の業務割合（2回目）	
実践の捉え方	● 自閉症や奇声をあげる方の場合、ヘルパーがどうしたらよいかわからず咄嗟に動けないことがある。障害特性に応じた対応は、最初に入ってと見せることも多い。 ● 代行やヘルパーに直接指導が必要な場合、新規の訪問が入ったときの調整をする程度。現在、新規の受け入れを月に20件程度している。 ● 信頼関係を築くまでは多めに訪問している。障害のある場合は特に、ヘルパーと一緒に1か月くらい顔を見せて信頼関係を築き、徐々にフェードアウトして任せていく。困ったときにサ責が入り込めるような形にしている。 ● 育ってきた環境や持っている障害、重複の方も増えているので、経験の浅いサ責だと悩むことが多い。ここは経験値が高い方を中心に取り組んでいる。
指導の捉え方	● 身体介護で毎日訪問するケースがあるため、ヘルパーへの現場での指導は増えてきている。 ● ヘルパーに対して記録の書き方や報告の面で個別指導する場合がある。また業務連絡会で全体に向けて報告をすることも行っている。集団で集まることが現在は難しい状況であるため、YouTubeに限定公開でアップして、それを見てもらうこともしている。皆が情報共有し介護の質が保たれるよう工夫に努めている。 ● 業務連絡会の内容はある程度決まっているが、各サ責が担当し、内容や外部講師の手配を行っている。内容に困っている人がいるときは、一緒に内容をまとめている。 ● サ責がヘルパーを指導してサポートするため、ヒアリング者はサ責に対する指導育成面を担っている。困っているサ責にアドバイスするところを今は重点を置いている。できるだけ席にいて、疑問があるときすぐに聞く、対応できるようにしている。 ● 新しく入った職員は、訪問介護の経験がなく、家事スキルもないため、半年間は担当のお客様をつけずに家事スキルを身につけてもらった。実際に担当の客先についてきてもらい、ヘルパーとして一緒に行って調理をしたり、身体介護をしたりと業務を一緒に行うような形で取り組んでいる（半年間）。事業所内では、洗濯、畳み方、料理、掃除の方法等を教えている。 ● 半年間の教育期間は初めての試み。離職が多かったので分析した結果、施設から来た人は訪問介護がわからないまま担当を持つのは難しいと思った。一方、担当を持たないと、家事支援も身につかない。普通の人より長く期間を設け、一緒に現場に行った。再雇用の職員ともう1名別の職員を指導官としてつけている。各主任から特に対応に問題ないお客様を5名ずつ選出いただき、一緒に現場に行く。 ● 新人職員ははっきり伝えたほうが良いタイプだと思ったので、物事ははっきり伝えるようにした。変に濁すときちゃんと伝わらない。
マネジメントの捉え方	● サ責にはもともと主任以上の役割だった職員もいるので、そういう方の経験や再雇用の方の経験も力を借りている。 ● 基本的には所長が決めたことや本部からの指示を受けて、サ責→ヘルパーと伝達する。ヘルパーも捉え方が様々であるため、サ責がメールで個別に伝えたほうがいいのか、所長が全体として話をしたほうがいいのか、内容によって分けて行なっている。 ● チームは10個あるが、チーム間の問題は朝のミーティングやテーブルごとで解決している。その中でも解決しないことはサ責会議に持っていく形にしている。 ● コミュニケーションでは、声を出しやすく、質問がしやすい雰囲気づくりに気をつけている。ヘルパーが訪問先から事務所に戻ってきたときは、必ず声をかける。
管理者から見たリーダー的介護職員の業務割合（2回目）	
実践	○ リーダー的介護職員のおかげで、障害福祉サービスも対応できるようになった。今後も、多様化したニーズを持つ利用者への対応、症状に応じた介護力を強化したい。 ○ 以前は、多職種や家族との連携も少し弱かったが、この半年間で横の関係性も強くなってきたのではないかと感じている。今後も実践につなげていってほしい。 ○ 他の事業者が対応できなくなった困難事例が最近多く入ってきているが、そちらも積極的に関わってくれている。個別の支援に棚卸しをする方法を展開してくれている。経験豊富な職員もいるため、さらに連携をとって実践してほしい。
指導	○ ヘルパーに対する指導と、サ責の指導の2つに大きく役割が分けられると思う。

	○ ヘルパーに関する指導は、下のリーダーたちや他の主任たちに育成の方法を落とししてほしいと思っている。今回の研修で、サ責のモチベーションが喚起された。業務連絡会の担当が一番負担だと思っていたが、もっとヘルパーに伝えてみたい、やってみたいという形に大きく意識を変えることができた。
マネジメント	○ 業務量は何も変わっていない。それらを整理して、利用者に対しての支援を強化するためもう少し効率的な業務や業務改善につなげてほしい。今のチームワークや手法を続けていけばできると思う。成功体験を積むことによって、私たち職員のスキルが上がっていくとは考えている。 ○ それぞれでできなかったことがたくさんあるが、客先にまめに訪問をして関係性を保つこと、モニタリングすることは必要。サ責としては利用者を知る必要があると思うため、そちらのほうに力を時間があれば重きを置きたい。
外部研修の効果（2回目）	
外聞研修の位置づけ	○ 法人内で外部研修の何か位置づけは特になく、必須の研修などもない。 ○ 全体研修、リーダー研修、マネジメント研修を実施している。足りない部分は県事業研修や介護福祉士会主催の研修にそれぞれが参加して学んでいる。 ● 研修がステップアップの足がかりになるといった考え方は全くない。”
外部研修の受講状況	○ 行きたい人が行くといった形で、各ステーションに情報だけを提供して、あとは各々で決めてもらっている。 ○ これまでたくさんの研修を受けさせてきたのにこれ以上予算を使うのかと言われるため、上になればなるほど受けた研修を受講できていない状況。管理者になったとき管理者の研修を受けたいと要望をしてもなかなか通らなかった。
参加の促し	○ 業務が繁忙で、かつモチベーションが低いため、受講を拒否する職員が多かった。 ○ 今回の研修では事例検討をして細かいところの補足もしているため、受講者が意欲的に研修受講を希望している。 ○ 1人だとモチベーションがあがらない場合は、研修に1人で参加させるのではなく、もう1人気持ちを許せる職員と一緒に2人で受けてきてと話している。一緒に学んだことを共有できるので、複数人で受けるのは大事だと考えている。 ● ヘルパーには個別にアンケートをとって、得たい知識をテーマに研修を行っている。自分が足りない部分の研修を選んで受けられるようになったのは良い点である。
効果	● 今回の事業で、今まで研修意欲がなかった職員が、受講を希望してくれた。今までは大体1研修に対して1人の職員しか出さなかったが、あえて今回は2人とか3人を出した。研修の情報や学びを共有できて、事業所にも落とし込めた。 ● 今後は、役職に応じた研修が必要。経験上、必要なスキルが身につけていない状態で、主任や班長に上がってきたことを今実感している。 ● 今回は、訪問介護の話がメインだったのが良かった。通常の外部研修だと施設メインの話になって、受け取りにくい。訪問介護の話であり、訪問介護を理解している方が話す内容だと想像しやすい。想像しやすいので業務に直結しやすい。 ● 変わりたいという気持ちは持っていたけれども、変わる方法が分からない、どうしたらいいか分からない職員もいた。 ● キャリアパスの研修に関しては実際の業務に直結しているため、それを生かした書類や計画書の作成方法やアセスメントの仕方などの視点が変わってきたと思う。
組織への還元状況	○ ヘルパーへの業務連絡会への落とし込みが今までの意識と変わったため、そちらに反映されていると思う。こんなに研修を受講した年はなかった。内容も充実しており日々の業務にいい影響が出ている。 ● ヘルパーにはできるだけ新しい情報を知ってもらいたい。介護の現場は状況が目まぐるしく変わるので、最新の情報を理解しやすく伝えられていない。年配の方も多いので、効率的にどう伝えればよいか、今後の課題である。 ○ ベテランヘルパーに講義をしてもらうことを考えている。具体的な家事スキル、お客様の満足につなげるための手法を、長年の経験を積んだ方に話してもらいたい。 ● 視覚障害の支援に関しても、サ責は資格を持っているものの、経験値はヘルパーのほうが高い。技術、現場でしか培えない技術を新しいヘルパーに伝えて欲しい。

2. 社会福祉法人 信達福祉会 梁川ホーム

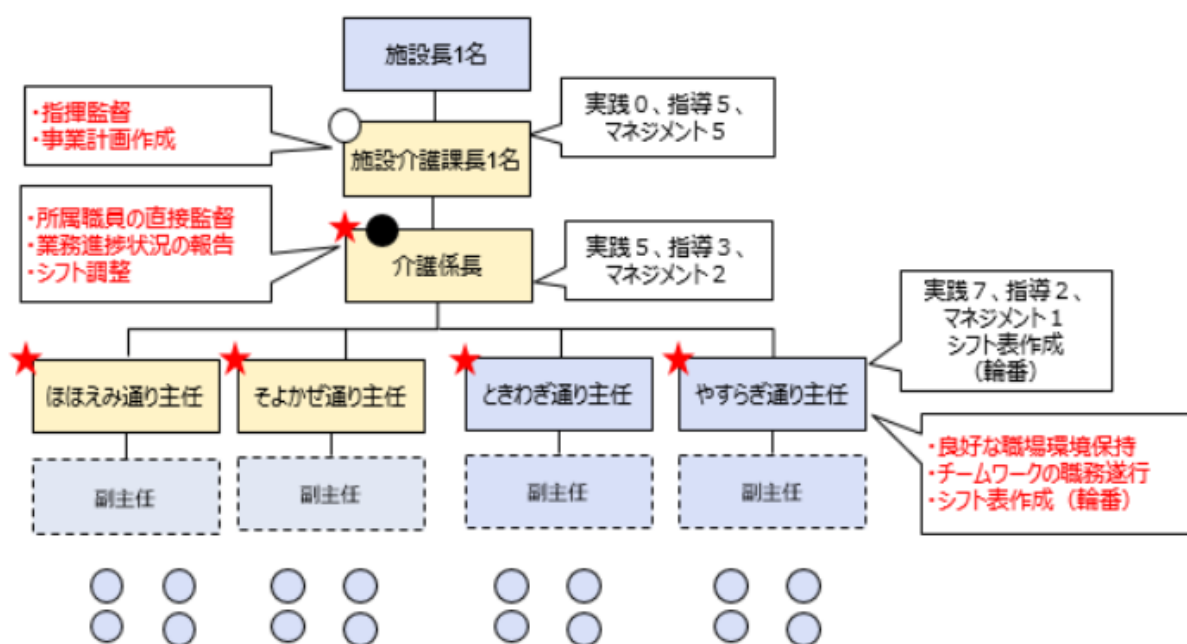
図表 123 梁川ホーム 施設概要

種別	特別養護老人ホーム	所在地	福島県伊達市
定員	なし	利用者数	77 名
職員数（全体）	56 名	介護職員数 介護助手等数	40 名（内、介護福祉士 30 名） 1 名
離職率	4.0%	有給取得率	50.0%

【チームの状況】 ※黄色は本事業の参加者、○ヒアリングした管理者、●ヒアリングしたリーダー的介護職員、★リーダー的介護職員

- ・ 従来型だが4パートに分かれており、それぞれに主任、副主任がいる。
- ・ 指導等は、主任を通して職員に伝えていく。

図表 124 梁川ホーム チーム状況



【ヒアリング対象者】

図表 125 梁川ホーム ヒアリング対象者

	組織内における立場	管理人数
管理者	法人本部事務局次長	2 名
管理者	介護課長	5 名
リーダー的介護職員	介護係長	4 名

【リーダー的介護職員の保有資格・研修の受講履歴】

- ・ 経歴：梁川ホームで25年勤務、副主任、主任を経験して係長として4年目
- ・ 保有資格：介護福祉士
- ・ 研修：認知症介護実践研修、実習指導者講習会

【ヒアリング内容】 ○管理者、●リーダー的介護職員

現状・取組内容（1回目）	
職員の状況	○ 職員の年齢層が二極化している。平均年齢は 40 代であるが、実際には 30～40 代くらいの中間層は薄く、高齢化している。 ○ 若年層の入職が多い理由は、プリセプター制度があり、1 年間マンツーマンで指導することを説明会等で紹介しているからと考えている。
現在の課題	○ 介護職員が業務に追われている。 ○ 施設全体のマニュアルはあるが、業務の可視化はできていない。業務を段取りよく効率的に実施するための手順書はない。そのため段取り良くできる職員とできない職員がいる。 ○ 無駄・むら・無理の 3M や業務を可視化して、それを標準化することができれば、本当に対応すべきこと、過剰な業務などが分かると考えている。その結果、職員が業務に追われることがなくなり、時間的にも余裕が持てると思う。
今回の取組	○ 週休三日にするため、現在の 8 時間の業務表を 10 時間に変更する。10 時間の業務表を作成し増えた 2 時間で何をするのかを考えていく際に業務の見える化をしていきたい。 ○ まずは、ホーム全体ではなく部分的（従来型だが 4 パートに分けている。そのうちほぼえみ通りとそよかぜ通り）に導入する。正職員で働いている職員の数が一番多く導入しやすいと考えている。 ○ 1 月から試験的に導入し、パート以外は全員週休 3 日にする。臨時（正職と同じ業務だが、夜勤がない等）や準臨時については検討中である。
取組結果（2回目）	
達成できなかったこと	○ 今回は 10 時間勤務を試行的に実施した。実際は、職員の疲労感が強くうまくいかなかった部分があった。ただし、この活動を通じて省ける業務や、時間をかけるべき業務が見えてきたため、それらを整理して、業務改善につなげていきたい。 ○ 全体的に 10 時間勤務週休 3 日を積極的に取り入れたいという職員はいなかった。
多様な人材の状況	○ パート職員に正職員と同じような役割を担っていただいていた。今度、介護助手等新たな仕組みを導入する必要があると考えている。
外部コンサルの活用	○ 外部コンサルが課題を見つけ、それに対して職員に考えてもらう。例えば 10 時間の 1 日のスケジュール、週休 3 日制にした場合のシフト表、週休 3 日を導入した際に考えられる職員からの不安事項などを整理した。 ○ 議題や宿題を出し、職員で考えたうえで、次のコンサルの際に、議題について内容を揉み、形をつくっている。 ○ 外部コンサルは社会保険労務士で、週休 3 日勤務、10 時間勤務を実施するにあたり、労働基準法に違反しないか等について確認いただいた。
ICT の活用	○ 今年度から ICT プロジェクトを立ち上げて、各施設の若手の職員が集まり、どういう機械やロボット、ソフトを導入したらよいか話し合っている。 ○ 勤務表の自動作成ソフトがあり、それを今回、週休 3 日を導入するのと同時に導入。週休 3 日の勤務表は複雑なので、今回取り入れている。 ○ ICT 化については法人全体でも検討しており、タブレットの導入を今後進めていく予定である。
今後の展開	○ 該当の通り（ユニット等の単位をこの施設では通りと呼んでいる）では、積極的に週休 3 日の導入をしたいという職員はいなかった。ただし、業務効率化をどのようにするのか、また、時間があると何をしたいかが見えてきたのでそれらに積極的に取り組んでいきたい。 ○ 業務効率化の観点から介護助手等を取り入れる等の対応も必要と考えるようになってきたので今後取り入れることも視野に入りたい。 ○ 同法人の他の施設では週休 3 日に関心があるところがあるので、それらの場所で導入が出来るか検討していきたい。

リーダー的介護職員の業務割合（２回目）	
経歴	● 平成９年から介護の仕事、梁川ホーム 25 年勤めている。何年目かは忘れたが、この法人における副主任を経験、その後、主任を経験し、今現在の係長をしている。係長としては現在 4 年目くらいである。
実践の捉え方	● 週に 2 回は入浴介助をしている。丸 1 日入浴の係になるので、朝 9 時半から入浴者 26－28 人にて、全部終わるのは 16 時や 17 時頃になる。 ● ユニットに欠員が出た場合はそこに応援に入ることもある。食事介助が足りない時は、食事時間に入る。そのような状況は月に 5～6 回程度ある。 ● 全体として、現場に入る業務は 3 割程度である。 ● 今回の取組でレクリエーションに力を入れようと考えたが、今回はできなかった。
指導の捉え方	● 四つのユニットに分かれているので指導は主任に伝達し、主任から各職員を指導するところが一番大きい。会議の内容を主任に伝達し、それを周囲の各スタッフに伝達してもらうこともある。会議の内容以外でも、介護職としての働き方、考え方とかも伝えており、接遇等も該当する。内容が伝わるように意識しているが、スタッフの捉え方にばらつきはあり、伝えたい情報の全てが行き届いているとは言いかねる状況である。介護職員に直接お伝えすることもある他、課長を通じて指導というようなこともある。会議の内容等であれば主任に任せることが多い。 ● 指導内容としては遅刻や休みが多い職員に対してのアドバイスとか助言が多い。その他、介護に対する考え方等を伝えている。 ● 指導は全体で 3 割程度である。今回の事業でその割合は変化していない。今回、10 時間勤務を試行した際に職員が時間を持て余していた。時間の余裕が出来ればそれらを有効活用できるように指導ができれば良いと思っている。
マネジメントの捉え方	● 事業方針検討会、ケース検討会（月 1）、栄養管理委員会、感染症委員会、リスクマネジメント委員会、主任会議（４人の主任と係長とで実施）、職員会議、施設介護課会議（毎月）等の会議に参加している。３か月に 1 回くらいで褥瘡予防委員会、喀痰吸引、入所検討委員会、それに加えて新規の入所者様の入所前カンファレンスに参加している。看取りのカンファレンス、入所後カンファレンスもある。 ● 今回の取組で、会議を時間外ではなくて、10 時間勤務の中で開くようにした。 ● 主任がいないときは自分が職員にたいして指揮命令を行う。 ● 自分の子どもより若い人たちが部下として勤務しているので難しい。他の介護職員と同じように話をしても、係長から指摘を受けたととらえられる。時代、年齢の差、考え方に差を感じる。自分が年を重ねる分、そういう悩みは増えた。 ● 会話の工夫としては、相手に分かるように話す。緊張させないように話す。本当にしっかり、詳しく、丁寧に教えてあげないと伝わらない。また、威圧的にならないようにしている。 ● 例えば入浴介助が苦手な職員には、しっかりできる先輩職員と一緒に組ませる、自分が同席できるようにしている。パソコン業務も得意な職員からに教えるようにしている。 ● 情報共有の観点では、決まったことは全部文書にして各部署に配布している。ユニット単位でグループラインがあり、伝達はグループ単位ではスムーズである。また、重要な情報についてはペーパーで出している。
管理者から見たリーダー的介護職員の業務割合（２回目）	
実践	○ 事業計画の内容を実行に移すことを期待している。職員からの提案なども取り入れながら、それを形にして、目標達成に向けて先に立って実行していくことを期待している。 ○ 事業計画そのものは、介護老人福祉施設であれば介護の部分、看護の部分、相談の部分とそれぞれ分かれているが、介護の部分では、利用者様の持っている力を発揮できるようにすること、また楽しみのある生活ができるようにする計画を立てている。例えばレクリエーションや趣味活動等、入所者の希望を伺い、それに沿える介護を行っていくことが、計画の内容に入っている。入所者の持っている力を発揮できる場があることも入所者にとっての楽しみであるため、来年度は、このレクリエーションや簡単な外出などの行事も、力を入れていきたいと思っている。それらを一般職員からの話も聞きながら実行していければと思っている。

	○ 事業計画書は、課長の補助の元、係長が大枠を作り、主任の意見を取り入れながら作成している。
指導	○ 職員の能力、業務経験年数、長所・短所、あるいは強みなどを見ながら、それぞれの職員が持っている能力を伸ばせるように的確な指示やメールなどを出していくことを期待している。 ○ 指導は介護に関わる職員全員に行き渡っていくといいと思うが、40人近い職員までに行き渡るとするのは難しい。まずは主任を指導して行ける形になれば良い。 ○ 10時間勤務だと勤務の時間内に「指導」ができると思う。時間外に改めて研修を行うのではなく、仕事の中で隙間時間等でもできるのではないかと思う。
マネジメント	○ それぞれが持っている能力を発揮できるように目配りし、組織全体のレベルを上げていく段階では、正職員、パートや協力員など、それぞれの役割を明確にして、業務が効率よく回るようにしていくことがいいと思っている。 ○ 週休3日になると出勤日数が減るため、リーダーだけが分かっているだけでなく、その下の、主任や副主任までは、リーダーの業務内容も理解していただき、リーダーがいなくても代わりがある程度まではできるようにしていくことは必要である。
外部研修の効果（2回目）	
外聞研修の位置づけ	○ 課長が外部研修も含めて研修計画を作成している。その計画に外部研修を含むこともある。
外部研修の受講状況	○ 外部研修の受講について最近は新型コロナウイルス感染症の影響で少ない。 ○ 自分たちから積極的に受けてもらおうというより、計画に基づいて受けてもらう形である。
動機、参加に当たっての障壁	○ 移動等を含めて宿泊を伴うようなものはなかなか受け入れられない傾向にある。
効果	● 研修を受けた直後は感化されている印象がある。
組織への還元状況	○ 報告書にまとめて提出いただき、施設内の会議等で報告をしてもらっている。報告の形式は人や研修内容により異なっている。

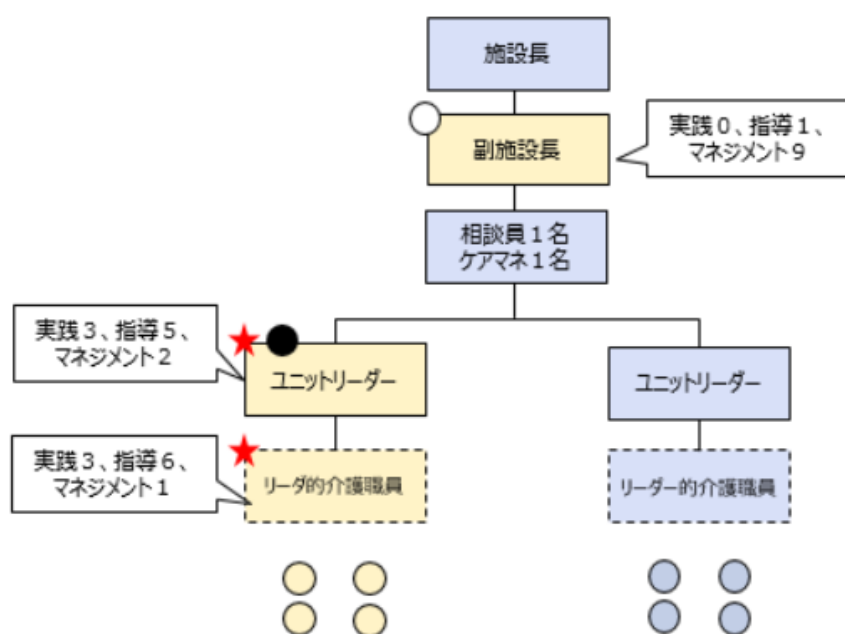
3. 社会福祉法人 涼風会 特別養護老人ホーム 柏きらりの風

図表 126 柏きらりの風 施設概要

種別	特別養護老人ホーム	所在地	千葉県柏市
定員	80 名	利用者数	76 名
職員数（全体）	72 名	介護職員数 介護助手等数	52 名（内、介護福祉士 26 名） 1 名
離職率	7.0%	有給取得率	51.0%

【チームの状況】 ※黄色は本事業の参加者、○ヒアリングした管理者、●ヒアリングしたリーダー的介護職員、★リーダー的介護職員

図表 127 柏きらりの風 チーム状況



【ヒアリング対象者】

図表 128 柏きらりの風 ヒアリング対象者

	組織内における立場	管理人数
管理者	副施設長	71 名
リーダー的介護職員	ユニットリーダー	4～5 名

【リーダー的介護職員の経歴・保有資格・研修の受講履歴】

経歴：元システムエンジニア、会社都合による退職後、

一般職員として1年半ユニット業務、その後ユニットリーダー11年当施設で勤務。

保有資格：実務者研修修了、介護福祉士

研修：ユニットリーダー研修

【ヒアリング内容】 ○管理者、●リーダー的介護職員

現状・取組内容（1回目）	
職員の状況	○ 実際業務を遂行するにあたって、人手が少し足りていない。特に、介護職員が足りていない印象がある。 ○ 介護職員も当然必要だが、長い目で見て、介護助手等も助手で終わらないよう、育てていきたい。 ○ 働き方はそれぞれで、サポートチーム（介護助手等のチーム）のまま助手でずっとやっていくという方もいる。介護をやりたいという思いがあり、資格を取りたいという方はステップアップして介護職員になれるようにすることで専門職としての雇用も広がると思っている。
現在の課題	○ 介護職員が忙しく、時間に追われている。食事介助の後に排泄、水分補給等すぐに次の業務に進んでいく必要がある。時間に追われ続け、余裕なく1日が過ぎていく。 ○ 職員各々がレクリエーションやリハビリなどやりたいことへの思いは持っているが、それを達成する時間がとれない。実施したとしても一部の人だけがやっているという様子である。
今回の取組	○ 介護助手等の雇用によって業務負担の軽減を目指す。 ○ リーダー的介護職員を育成する。 ○ ICT等のテクノロジー活用・推進による職員の負担を軽減する。 ○ ICT等のテクノロジーは、一部のユニットから導入する。見守りが必要な方が多く、職員の負担が多いため、専門職ができること、中間的なこと、一般の方でもできる内容を仕分けし、効果を見ることになった。
モデル事業の取組結果（2回目）	
達成したこと	○ 雇用について：当初の雇用条件どおりに勤務されている人が1人、不定期に勤務されている人が1人、休職中の方が1人という状況である。
達成できなかったこと	○ 介護助手等5名から始まったモデル事業だったが、結局雇用どおりに来られている人が1人、不定期で来てくれている人が1人、休職中の方が1人、退職してしまったのが2人になった。 ○ 退職した人の理由は、一人は気持ちが続かなくなってしまったから、もう一人はもっと介護士としての仕事をしたかったからとのことであった。介護士の業務を希望された方には途中で、「介護の仕事をしますか」と聞いたが、その際は「今のままで良い」と仰っていたが、辞める時に「介護の仕事をしたかった」となった。これらの調整については難しさを感じた。定着が図られるよう、積極的に声掛けを行ったが、悩みや思いを聞き出すことが難しかった。
職員向けアンケート結果	● （取組後に満足度が高くなっていることについて）サポートチームがさまざまな業務を担っていただき、結果として職員の満足度が高くなったと思われる。 ● 具体的には、入浴介助後の浴室の清掃や片づけ、洗濯などをサポートチームの方に対応いただき、介護職員は休憩に入れるようになり、他職種との申し送りもできるようになり、夜勤明けの9時半以降の残業をすることが少なくなった。それに伴い利用者へのサービスの質も向上し、満足と感じる職員数が増えたのだろう。 ● 委員会の開催率、職員の参加率も高くなっている。
外部コンサルの活用	○ スマートフォンの端末を介護職員、看護職員が携帯し、外部コンサルが開発した時間計測アプリを用いて、業務毎の所要時間を20項目の業務項目で見える化をした。その後の、具体的な課題の抽出、課題に対する対応の提案をコンサルが行い、施設の皆さんと一緒に議論を進めている。 ○ サポートチームを作ることを手伝ってもらった。準備も大変だが、現場として一番大変なのは実際に稼働してからである。稼働後に、よりきめ細やかな支援を行ってもらえるとさらに良かったと思う。
今後の展開	○ 今回介護助手等の方に何名か試行的に入ってもらったが、今後も増やしていきたいと思っている。 ○ 柏市では、厚生労働省の「生涯現役促進地域連携事業」の採択を受け、「柏市生涯

	現役促進協議会」を設置し、高齢者の就業機会の確保に向けて、総合相談窓口の設置や就労セミナーの開催等、様々な取組を実施している。 ○ 同協議会や市町村、県等と連携して、今後も継続して取り組んでいくとともに、県内の介護施設等に本取組の普及・促進を図っていききたい
リーダー的介護職員の業務割合（2回目）	
経歴	● もともと他職種でシステムエンジニアをやっていたが、その会社が倒産した。そのときに社会福祉に興味があったため介護の世界に入った。まず一般の職員として1年半ほどユニットで勤務し、1年半後にユニットリーダーになった。当施設でずっと勤務しており、今年でおよそ11年目になる。現在はユニットリーダーという職種に就いている。
実践の捉え方	● 通常の時間のうち9割から10割に近いぐらいがユニットの業務である。それ以外のユニットリーダーとしての業務としては、月1回程度のユニットリーダーの会議や、その合間の時間や夜勤の間にほかの職員にいろいろ業務の内容をヒアリングする、ユニットの課題や職員の様々な課題などを合間の時間で情報を吸い上げながらまとめているという現状である。そのため、実践ではほとんど一般の職員と変わらない内容である。
指導の捉え方	● 新しく入った職員や中堅に対しては、食事、入浴、排せつなどのたびに色々な指導をしている。日々色々なことが起きるので、その時間・タイミングで一緒にいるときに話をしながら指導している。 ● 常日頃から心がけていることは、職員が話しやすい、何でも聞きやすい雰囲気をつくることである。自分から発信することが苦手な職員に対しては、何か困っていそうなことがあれば声をかけ、そのたびに指導やアドバイスをすることが多い。 ● 感覚的には1日の中で結構いろいろな面で指導しているのと思う。 ● 外国人の職員に対しては、日本語や文化を教えながら業務を理解してもらえようようにしている。 ● サポートチームに対しては、障害がある方や、何をしたらいいかわからない感じで、立っているだけになってしまう状態だとその本人も困ると思うため、声かけして、「これをやってください」や「終わったのかな」という感じでいろいろ聞きながら話をする。その際に指導、アドバイスや指示などを出すようにしている。 ● サポートチームには、介護の世界を知っていただく、我々の仕事を知っていただく、入居者さんや介護老人福祉施設について知っていただくなど、いろいろなことを知っていただくために来ていただいて、我々と一緒に仕事をする。そのような目的意識を持ってサポートチームと一緒に仕事をしたいと思っていただけるように指導していく必要があると思う。
マネジメントの捉え方	● もともと介護職員がしていた業務をサポートチームの方をお願いしている。例えばペーパータオルを4つに切る作業、新聞を折る作業は、入居者と一緒に行っている。会話の中で入居者のことを知り、入居者も新しく話ができる方がきてくれて嬉しいという気持ちがあると思う。 ● ユニットリーダーという立場であるため、通常の業務として自分のユニットの職員だけではなく、多職種との連携をマネジメントしながら通常のユニット内の業務を実施している。 ● サポートチームの導入時の反省点は、2階と3階の情報の共有をもう少し密にすべきだったことである。3階はユニットリーダー以外にもサポートチームをまとめる職員がいたが、2階の職員体制では事細かく指導することができなかった。 ● 情報共有の観点では副施設長等からもサポートチームの役割を職員に伝えてもらったが、ケアステーションにノートを置いて、サポートチームの方々の情報や気づいたことを書いて情報共有した。
管理者から見たリーダー的介護職員の業務割合（2回目）	
実践	○ リーダーには、入居者の代弁者の役割を担っていただきたい。専門職として、看護師や栄養士などの他職種と連携するときに、介護の観点で入居者の思いを代弁す

	る役割を担っていただきたい。 ○ 一般職員と同じ現場の業務、夜勤、さらにリーダーの役割もあるため、いっぱいいっぱいなところがあると思う。現場対応を重視することになっているため、今後は、利用者の代弁者としての役割を2割3割ぐらいの時間を割けるようになるとうい。
指導	○ 介護の楽しさをより多くの職員に伝えてほしい。楽しさとは、ただレクリエーションで遊ぶという楽しさだけでなく、最期の看取りに向けて介護していくことや、家族の思いを知った上で自分たちが貢献できる喜びが介護の魅力だと思っている。 ○ 要介護3以上だと会話ができない入居者も多く、通常座っていてぼーっとしていたり寝ていたり、耳が遠かったり、認知症でコミュニケーションが取れない方がいる中で、サポートチームの人に「どうぞ話して」と言っても難しい。作業を一緒にして、何か手伝ってもらう中で、コミュニケーションをとる、入居者の発言を拾うことができると思うので、そのようなことをうまく伝えていってほしい。 ○ サポートチームと一般職員がお互い支え合えるような声かけを行い、その感覚を職員間に広めてくれていた役割は大きかった。ぜひ今後も継続してほしい。
マネジメント	○ 職員の中でも様々な考えを持っているため、コミュニケーションを取りその意見を傾聴してほしい。また、業務を教えながら介護の魅力や楽しさを伝えてほしい。新人職員は介護技術・知識は持っているが、介護に対する想いは低いことがある。逆にサポートチームは、介護の仕事を不安に感じながらも想いは強い。そのような考え方の違いを知りながら、思いがあるのであればそれを聞きながら業務を教えるようにしてほしい。また、若い職員には、介護の魅力や楽しさを業務を通して伝えていかなければならない。 ○ コミュニケーションをとりながら、それぞれの足りない部分を補い、「この人はこういう思いでやっているみたいだよ」、「こういう風にしたいみたい」といった介護職員の考えを管理職に報告してほしい。今後も継続して担ってほしい。 ○ （職員がさまざまな思いを持っていることに対する会社全体の取り組みとして、）ビジネスチャットというものを電子記録と同時に入れたため、そこから職員が悩んでいて話を聞いてほしいという要望などいろいろ言うてくれるため、1人1人思いを少しでも拾えるように工夫するようにしている。
外部研修の効果（2回目）	
外部研修の位置づけ	○ 経験を積んでもらうことが大事であると考えている。外部研修の機会があれば参加させるようにしている。
外部研修の受講状況	○ 月に1人行っているくらい。研修の際は職員が抜けるため、場合によっては主任や施設長が現場に入って、その分研修に行ってもらうようにしている。月に何人も行くと結構大変になってしまうが、機会があつてタイミングが合えばなるべく行ってもらうようにしている。 ○ 介護経験のない職員、サポートチーム、シニアプロでは行った人などには初任者研修は必ず受けてもらう。介護がそもそもわからない方は受けて良かったと言っている。
動機、参加に当たっての障壁	○ 職員が研修に行きたいというのはあまりない。その情報もあまり提供していない。 ● この人にこういう研修に行ってほしいというのがあり、その適任な人に行ってもらおうという形。施設のためにも福祉のためにもなることが多いため、それを広めることができれば一番良いと思っている。
効果	● ユニットリーダー研修がすごくためになった。座学が5日間と実地が5日間のものだった。ユニットリーダーの研修をやっている実地の施設はユニット型の施設のモデルになっている施設で、入居者と同じ空間で過ごす形だった。結果、我々は普段職員として動いているが、その際には入居者と一緒に座っており、5日間入居者の立場を感じることができた。それらは今後のユニットリーダーの職務に当たるときにいろいろ勉強になったことが多かった。
組織への還元状況	● 施設内へのフィードバックができると良いとは思いますが、そこまでできていない。研修内容をみんなに伝えられる機会があれば効果が倍増すると思う。 ○ 報告書は出しているが、一部の立ち話で止まってしまっている。

4. 医療法人社団 嘉祥会 介護老人保健施設 第二嘉祥苑「アコラス」

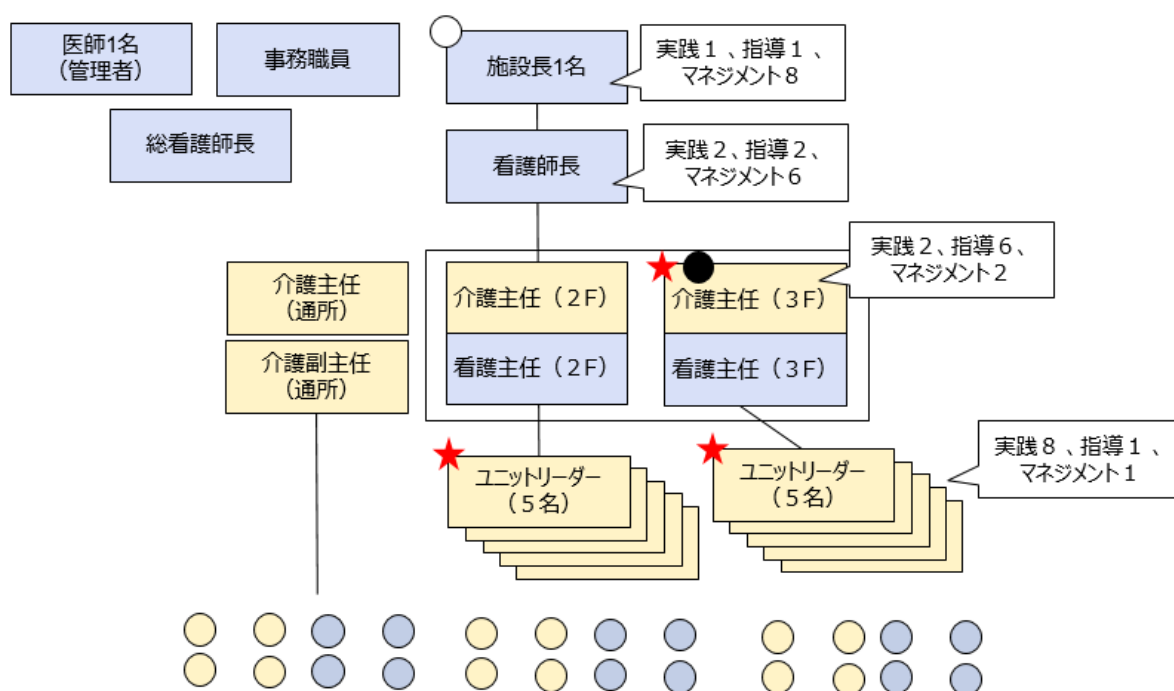
図表 129 第二嘉祥苑「アコラス」 施設概要

種別	介護老人保健施設	所在地	三重県多気郡
定員	施設 100 名、居宅 100 名	利用者数	施設 95 名、居宅 48.2 名
職員数（全体）	154 名	介護職員数 介護助手等数	71 名（内、介護福祉士 52 名） 17 名
離職率	10.0%	有給取得率	80.0%

【チームの状況】 ※黄色は本事業の参加者、○ヒアリングした管理者、●ヒアリングしたリーダー的介護職員、★リーダー的介護職員

- ・ 2 階と 3 階のフロアごとに、介護主任と看護主任がおり、各 5 ユニットに分かれている。

図表 130 第二嘉祥苑「アコラス」 チーム状況



【ヒアリング対象者】 ※ユニットリーダーはヒアリングに参加、看護師長、介護主任が参加

図表 131 第二嘉祥苑「アコラス」 ヒアリング対象者

	組織内における立場	管理人数
管理者	施設長	151 名
リーダー的介護職員	介護主任	30 名

【リーダー的介護職員の経歴・保有資格・研修の受講履歴】

経歴：20 歳になってから介護の専門学校に通う。卒業してから嘉祥苑（老健）で働き、2007 年、アコラスの開設と共に異動した。

保有資格：介護福祉士、介護支援専門員

研修：ユニットリーダー研修、実習指導者講習会

【ヒアリング内容】 ○管理者、●リーダー的介護職員

現状・取組内容（1回目）	
職員の状況	○ 現在、介護職員は指定基準より多く配置できており、2023年4月に専門学校等の新卒採用も決まっている。 ○ 介護助手等の採用を積極的に行いたい。介護職員よりも介護助手等が足りていない状況である。 ○ ユニット単位で介護助手等を配置しているが、運用がうまくできていないのが現状である。
現在の課題	○ 介護職員の業務負担が大きい。 ○ 介護職員のモチベーションが低下している。（新型コロナの感染症で行動制限があることに起因） ○ リーダー職員が不足している。ユニットリーダーが10名いるが、介護主任に抜擢できる人材がいない。 ○ キャリアアップという観点としては、介護助手等の方が介護職員になりたいというケース・要望は現段階までではない。
今回の取組	○ リーダー的介護職員の育成 ○ 事業のプロジェクトリーダーの選定 ○ 経営層から職員への説明（全体で17名） ○ 職員向け説明会の実施 ○ アンケートの実施
取組結果（2回目）	
達成したこと	○ 感染症、認知症、アンガーマネジメント等の研修を実施したが、現在の業務を見直すきっかけとなった。研修した直後はモチベーションが上がるが徐々に下がる実態はある。このような研修を定期的の実施する必要があると感じている。 ○ 介護助手等にも研修に参加してもらった。同じテキストだったため、少し難しいかとは思ったが、質問を促しながら、同じ形式で進めた。
達成できなかったこと	○ 理想としては各ユニットに介護助手等2名を想定していた。現実的にはコロナによって収入等も激減しており、介護助手等だけで年間大体私どもの施設だけで1,200万円ほど人件費がかかっている。加えて、募集活動を実施したが応募がなかった。目標値は15名だったが、結果的に1名のみとなった。
ICTの活用	● 夜間にインカムを使っている。台数はそれほどないので、ユニット単位ではなく、東西と2階3階とで4か所で使っているような感じ。ナースがインカムを使用している。感染対応中の時も、安易にユニット移動したくないので、そのときは日中もインカムを使用していた。 ● 介護助手等は使う機会がない。 ○ 来年度以降、できる限りペーパーレスというか、記録等で時間をかけないように、全面的にシステムを入れ変えることを考えている。
リーダー的介護職員の業務割合（2回目）	
経歴	● 20歳の時に介護の専門学校に通学し、卒業後松阪にある本部の嘉祥苑という介護老人保健施設で働いていた。2007年、この施設の開設とともに異動した。 ● 1カ月は通所リハビリテーションの立ち上げに関与し、それから2～3カ月で入所を担当し主任となった。
実践の捉え方	● 一般職員と同様、日常生活動作、利用者の支援、レクリエーション、行事、委員会活動もしている。加えて、各種会議の参加、支援相談員、介護支援専門員の資格も持っている。毎週火曜日はカンファレンスにも参加している。 ● 多様な利用者が見えるので、日常の方、看取りの方、難病の方もいる。それら本人さんや家族さんの意向やニーズを確認しながら実践している。 ● 量的な割合として、動いている実践3、指導2、マネジメント5くらい。指導、入退所は全部僕になってきますので。カンファレンスも全部僕の範囲になってしまいますので、業務内容でいくとマネジメントの部分が多い。

	● 今後、実施したいこととして、コロナで介護職は利用者と触れ合う時間が長くなってきているが、大きなレクリエーションや行事はできない。時間があれば話し相手はできるが、それだけではなくてほかにできることを探していかなければいけないと考えている。
指導の捉え方	● リハビリの相談をする際に、利用者に応じた介護の方法とかも相談している。それを介護職員にも指導・助言をしたりもしている。 ● 身体機能だけではなくて環境面、お部屋の配置等、利用者本人は手づたいで歩けると思い出てこられる方もいますので、環境面とかも配慮しながら助言している。 ● 個々の職員のレベルはある程度分かるが、過度にレベルアップするような感じで指導をすることはなかなか難しい。得意分野を伸ばす形で業務を振ることもある。苦手なことを無理に頼むとできないこともある。パソコンの入力が得意な職員もいるので、素質を見極めながら指示、指導、業務を依頼している。 ● ユニットリーダーを介して職員に伝えることが多い。8割くらいはリーダーを通してしている。
マネジメントの捉え方	● 介護助手等の相談先はリーダー、介護主任が多いと思う。そこで業務の見直しやスケジュールの調整を行っている。 ● 介護助手等は年配の方も多く、体の具合から話をすることもあるし、世間話をすることもある。こまめに話しかけるようにしている。 ● 複数人の介護助手等がいるユニットはユニットリーダーが主に相談に乗って管理している。介護助手等から相談があった場合は、申し送りノートで職員に共有している。全体的なことは、リーダー会議、業務委員会で共有する。リーダーが集まっているので両方で話をし、そこからまたユニットに戻す形をとっている。 ● 介護課程や介護計画は介護職員のみで作るものではない。施設計画書になるべく利用者のニーズなども取り入れて、細かく作成している。もちろんニーズの中でも、リハビリや栄養のほうも関わってくることもありますので、ケアカンファレンスに、ユニットリーダーには参加してもらうようにはしている。
管理者から見たリーダー的介護職員の業務割合（2回目）	
実践	○ 現場の介護の見本になってほしい。適切なケアを行う見本になっていただくことが、一番重要と思う。口頭でうまく説明しても、実践が伴わないとやはり信頼性もない。リーダーや一般職員に対する説得力がない。このあたり主任は十分できている。
指導	○ 利用者の安全確保一番大事である。それを確保するためには、職員自身の健康や安全がすごく大事である。一昨年主任に老健協会のリスクマネージャーの研修を受けてもらい、試験に合格された。未来のリーダーとして非常に期待をしている。 ○ 職員に対しては、今回の虐待の研修も何回も過去にやってきているが、1回の開催で私達は満足してしまうところがある。指導は繰り返し繰り返し実施することが重要ということを常日頃お伝えしている。
マネジメント	○ 風通しの良い組織、気軽に相談のできる体制を作ることが大事である。施設にとっていいことがあれば、どんな些細なことでもいいからアイデアを出して教えて欲しいと伝えている。困ったことがあったら、何でもいいから、リーダーや主任、師長いないければ施設長でも良いと伝えている。
外部研修の効果（2回目）	
外部研修の位置づけ	○ まずは施設長がメールを全部チェックし、研修に関する情報を全部師長のほうに渡している。例えば、介護職員さんの中で将来介護福祉士を取りたいという方は、実務研修の案内を取り残さず全部伝えている。それを振り分けていただき、主任のところにもっていったらもらったりしている。 ○ 令和4年度の状況は、大体毎月1回から2回程度参加していただいている。外部研修や、今は特にオンラインで参加していただいている。
動機、参加に当たっての障壁	○ 業務時間内の研修には抵抗がないが、17時以降に開催されるものは主婦の方とかなかなか難しい。時間的な障壁があるだけで、参加意欲が低いわけではない。オンラインになって、時間的な障壁は減っている。

効果	● 今年度は感染症対策の研修がやはり多かった。三重県様の感染症対応力向上研修の評判が最も良かった。認定看護師、看護協会の方が施設にお越しになり、ゾーニングや感染症の防護着の実際の着方、脱ぎ方であるとかというのも実地訓練をしていただいたのがよかったという感想は聞いている。 ● 意識はやはり結構ついてくる。自分たちでは気付いていないかもしれないが、今後感染が出てきたときには発揮できると思う。
組織への還元状況	○ 研修に関しては、必ず伝達講習してもらっている。研修で学んだことを翌月か翌々月ぐらいに、施設内のいわゆる職員勉強会のところで伝達研修を必ずしてもらっている。資料作成等は強制せずに、アコラスや利用者にとって必要なことをしっかり説明してと伝えている。

5. 医療法人 和幸会 介護老人保健施設 パークヒルズ田原苑

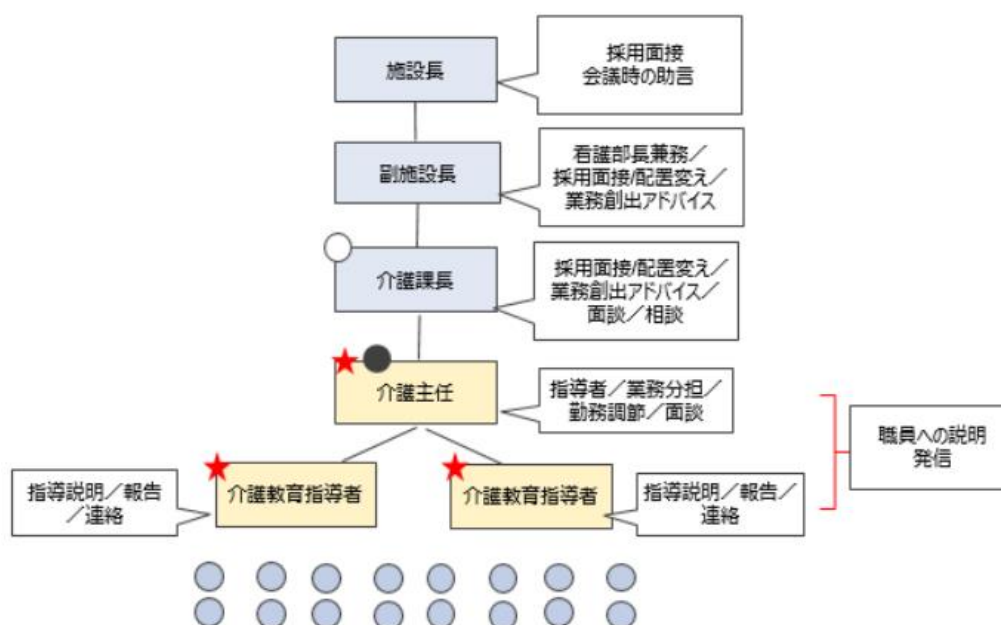
図表 132 パークヒルズ田原苑 施設概要

種別	介護老人保健施設	所在地	大阪府四條畷市
定員	100 名	利用者数	50 名
職員数（全体）	127 名	介護職員数 介護助手等数	68 名（内、介護福祉士 36 名） 3 名
離職率	5.0%	有給取得率	45.0%

【チームの状況】 ※黄色は本事業の参加者、○ヒアリングした管理者、●ヒアリングしたリーダー的介護職員、★リーダー的介護職員

- ・ 介護主任の下は 68 名程度。課長と協力し管理している。
- ・ 68 名は 2 フロアに分かれており、それぞれに、指導者、留学生、統括（各フロアでの指導にあたる役割の指導者の中でも、相談や取り組みに関しての中心となるまとめ役）、リハビリと 4 チームに分かれている。
- ・ 統括は、介護主任へ報告し、2 階・3 階のユニットに情報共有を行う役割を担っている。

図表 133 パークヒルズ田原苑 施設概要



【ヒアリング対象者】

図表 134 パークヒルズ田原苑 ヒアリング対象者

	組織内における立場	管理人数
管理者	介護課長	69 名程度
リーダー的介護職員	介護主任	68 名程度

【リーダー的介護職員の経歴・保有資格・研修の受講履歴】

経歴：介護福祉士として勤務して20年目、病院勤務5年、当施設で15年、主任として4年目。

保有資格：介護福祉士、介護支援専門員

研修：認知症介護実践リーダー研修、認知症介護実践者研修、
介護プロフェッショナル・キャリア段位制度 アセッサー講習

【ヒアリング内容】 ○管理者、●リーダー的介護職員

現状・取組内容（1回目）	
職員の状況	●（職員の不足について）業務的には少し足りていないと感じる。 ○ 認知症の方への対応等は、なかなか一人で対応することもできず、何人かの職員で対応しなければいけない時もあり、その都度職員が対応するとなると、時間、人手が割かれていく。 ○ この時間内に業務を終わらせなければいけないといった面で対応しきれない部分があり、大変な部分は残ると思う。
現在の課題	○ 職員のモチベーションが低下している。 ○ 介護助手等の育成方法が分からない。 ○ 業務に追われている。 ○ 自分がやりたい利用者への対応などがうまくできずに業務に追われるだけになっているため、もう少しゆったりと仕事ができるようにしたい。現状、それがサービスの質の低下につながっている。
今回の取組	○ 職員向けの介護助手等の導入講習を実施している。 ○ 多様な働き方として、介護福祉士やリーダー的介護職員が活躍する場を整備する。 ○ 介護助手等に担ってもらう業務を洗い出す。 ○ 介護助手等に関するマニュアル（掃除の手順、配膳・下膳の順番等）を整備する。
取組結果（2回目）	
達成できたこと	○（本事業を通しの結果ではないが）介護助手等2名＋介護助手等→介護職員1名が入職した。
達成できなかったこと	○ 身体介護以外の役割に関する時間配分等、業務全体を教え切れていなかった。 ○ 本事業で介護助手等を2名追加したかったが、出来ていない（2/18に啓発セミナー行い、そこで興味を持ってくれた人がいた）。 ○ 介護助手等の働き方について、地域の人たちに関心を持ってもらえなかった。
多様な人材の状況	○ とても楽しまれている。「介護」と聞くと、難しいものであると考えていたが、介護助手等として実際に仕事をする、仕事も分かりやすく、周辺業務も非常には入りやすい業務であると言っている。 ○ 40-50代で子育てをしている方もいるため、柔軟に合間を縫って仕事ができる点もとても助かるという話をしていた。 ○ 介護助手等は、週に3日か4日、1日4～5時間働いている。 ○ 当初は、職員間の連携が取れていない部分もあり、介助についても手伝ってもらった場面もあったが、話し合いと情報共有を通し、現在は周辺業務に徹している。 ○ 課長や主任からも、介護助手等に対して、業務の理解度については日々何度も聞くようにしている。話を聞くと、今は仕事を覚えるのが興味深い、楽しい、新鮮という感想を持ってきている。
外部コンサルの活用	○ 研修や採用の部分をサポートしてもらっているが、施設単体では厳しい。 ○ 介護助手等の啓発セミナーは、介護予防セミナーと同日に実施している。
ICTの活用	○ インカムと介護リフトを導入している。インカムは1月中旬頃から。全員分はないので、必要な時に使用している（その際、必要であれば介護助手等も使用）。 ○ リフトは数年前から導入している。主に、介護助手等から介護職になったタイミングで、身体介護を行う際に活用している。
リーダー的介護職員の役割（1回目）	
業務の割合（管理者から見た割合）	○ 管理者から見た「主任」の業務の割合として、現在は実践も多い。 ○ 実践で指示を出すのも、指示を出すだけでは終われないので動きながらということになる。実際に行動で示して、それを見せて他の職員を束ねるという形。育成の部分はもう少し高くても良いのかなと思うが、現状ではこれで良いと思っている。
業務の割合（リーダー的介護職員から見た割合）	● 自分の理想としては、本当は職員の育成は任せきりにして、報告だけ受けられたら良いと思っている。 ● 実践よりも育成の数字がもう少し高くなれば良いと思っている。
役割の期待	○ 「主任」と「課長」の役割はまったく異なっている。

(現在のリーダー的介護職員に対して)	○ 「課長」には認定職員や異動で来た職員の指導の統括をしてもらい、介護教育指導者には外国人留学生の指導、介護の楽しみを知っていただけるような指導を行ってもらっている ○ 留学生の指導に関しては、介護の楽しみを知ってもらって介護したいと思ってもらえるような指導を目標にしているため、介護を楽しく教えられそうな方を選んでいる。この方々の役職はなく、まさにリーダー的職員である。 ○ 能力を引き出す支援や介護職に対する能力の開発は、研修等に行って知識をつけてもらえると良いと思う。
役割の期待 (リーダー的介護職員の受け止め方)	● 相手がどこまで分かっているかを理解して話しているつもりだが、答えを言ってしまうことがある。指導者として、もっと相手の答えを待たないといけないと感じており、研修以外にも深い学びが必要と感じる。 ● 指導にあたって、認知症症状や障害の特性に応じた対応は特に重要であると考えている。自分が知っておくことで指導に使えると思うため、知識はたくさん持っておいてほしい。
リーダー的介護職員の業務割合 (2回目)	
実践の捉え方	● 1日のほとんどを実践で費やしている。リハビリと連携するときはどのようにすれば良いか、まず先に動いて見せている。 ● BPSDや認知症等は、入職時に、自分から説明する。オリエンテーションは分厚い冊子を使い、複数日行い、その後利用者と接する姿を見てもらうようにしている。声かけの対応の仕方。自分の後ろについてきてもらっている。 ● 介護助手等は課長に任せている。介護助手等から介護職員になった人は自身で見ている。
指導の捉え方	● 各職員のモチベーションの向上を意識している。 ● 職員に対しては日常的に声をかけることを意識している。また、評価や感謝を伝えるようにしている。欠員や急変などでフロアが多忙になるときは必ず一言声をかけるように心がけている。アシスタントワーカーは、不安なことがあれば向こうから話しに来てくれるため、その話を遮らずにしっかり受け止めて聞くように心がけている。 ● 月1回フロア会議もあるため、その都度、フロアの中で気になったことや、意識づけをしようということは常々伝えている。このようなことについて、個別で指導するほうが良いのかどうかについては悩んでいる。
マネジメントの捉え方	● 課長にはすぐに報告、相談している。部下とは週1回のカンファレンスのときに色々な話を聞かせてもらう。個別で話すときは始業時間帯で面談することもある。 ● 勤務表作成の際には、希望している休みを全て入れてあげたいと思っている。ただ、人が全くいない日も出てくるので、その倍は職員全員に話をするすることで、自分達で話し合っ、日を変更してくれる。 ● 介護助手等のマニュアルは、各チームの統括の方たちと一緒に作成して、本人の様子を見ながら修正している。 ● 職員は言いたいことは言い過ぎるくらいの環境にある。受け止められないことは課長に相談する。モチベーションが下がっている職員には研修という形をとっている。
管理者から見たリーダー的介護職員の業務割合 (2回目)	
実践	○ 色々な職員の意見をそれぞれ聞いて、まとめて道筋をつけている。他の職員より経験もあり、小さい声まで拾いながら改善に向けて努力していくタイプである。 ○ 勉強熱心で知識も対応力も豊富である。 他職種の声も自分から聞きに回り、統括に伝える等、柔軟に動いている。
指導	○ 本来は自分で伝えなければならないところを、リーダー的介護職員が職員に対して明確に伝えている。併せて、統括チームが今後伝えられるように話し合いも行い、役割分担しながら指導している。 ○ 自分から声を出さない職員や積極的になれない職員に対しても、声をかけながら意見を引き出している。
マネジメント	○ 介護全般の業務、職員への関わり方などを随時相談してくれる。今後に向けて、会議、話し合いにつなげるなど色々と計画も立ててくれている。

	○ 1対1で話して、悩みを供して解決に向けるというところ、細かいところにも気にかけてくれている。
外部研修の効果（1回目）	
研修の効果	○ 外部の研修に参加させることで、職員のモチベーションを上げ、フロアに持ち帰ってもらっている。実際に、モチベーションは上がってきていると思う。 ○ 知識の面では向上している。BPSD に関しての対応が良くなっており、外部研修に行ってLINEで情報交換している職員もいる。 ○ 現場でも伝達するが、全体で共有できるように管理者が集まって話す機会の設定や、研修に行った人が仕事の終わりに勉強会（Youtube 動画を作る）を実施している。動画自体は、学習委員会が中心になって作成している。
参加の促し	● 面談をして、モチベーションが高いと思われる方には認知症やアセッサー等の研修を振り分けている。 ● 既にモチベーションが高い人にはアセッサーを取得してもらい、認知症フロアで体や精神が少し疲れてきたというような方やモチベーションが少し下がってきたような方には、認知症実践者研修等に参加してもらってモチベーションの向上を図ろうと考えている。
外部研修の効果（2回目）	
外聞研修の位置づけ	○ 外部研修については職員にも伝えている。各職員への研修の要否は主任に判断してもらい、この職員に受けてほしいという要請があれば受けてもらう。
外部研修の受講状況	○ コロナ禍でなかなか受けられていない。 ○ Web研修が多い。
動機、参加に当たっての障壁	● アセッサーやレベル4を取得することで、他の施設に行ったとしても給料が変わるし、スキルアップが出来る点は職員に伝えている。反応としては、「やりたい」と言う人もいれば、「そんなの別にいいわ」と言う人もいる。 ● モチベーションが低い人は、だいたい認知症の BPSD についての悩みがある場合や、精神的にしんどくなってきた場合が多い。認知症実践者研修に行くと、理解を深まり、結果としてモチベーションが上がる。 ● 利用者が「帰りたい、帰りたい」と言っている声が耳に残る、ナースコールが鳴り続けてしんどい、耳鳴りがする等、似たような悩みを持っている職員が多い。そのような職員も、研修に参加し、施設で実践することで、気付くことが多くある。
効果	○ 介護だけずっとやっていく中ではモチベーションが下がることが多々あるので、研修を受けることで、モチベーションを上げようとしている。 ○ 個々に目標を持ちながら仕事ができる。利用者の生活は異なるものの、日々同じことをしていると発想力や対応力がなくなる職員もいる。そのため、外部研修は対応力や意欲向上につながっている。
組織への還元状況	○ 内部研修がある。YouTube に上げて、皆で勉強できるようにしている（留学生や介護助手等も見ることが可能である）。

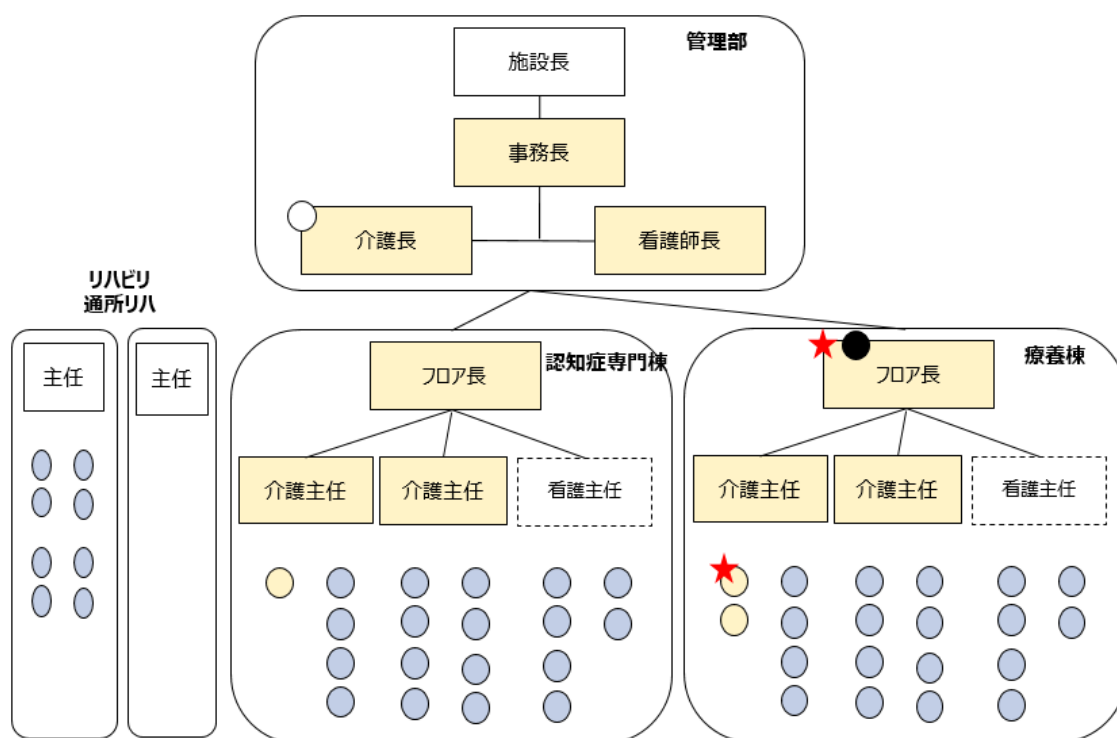
6. 全日本民医連 介護老人保健施設 よどの里

図表 135 よどの里 施設概要

種別	介護老人保健施設	所在地	大阪府大阪市
定員	100 名	利用者数	93 名
職員数（全体）	90 名	介護職員数 介護助手等数	50 名（内、介護福祉士 42 名） 0 名
離職率	6.9%	有給取得率	25.0%

【チームの状況】 ※黄色は本事業の参加者、○ヒアリングした管理者、●ヒアリングしたリーダー的介護職員、★リーダー的介護職員

図表 136 よどの里 チーム状況



【ヒアリング対象者】

図表 137 よどの里 ヒアリング対象者

	組織内における立場	管理人数
管理者	介護長	60 名
リーダー的介護職員	フロア長	23 名

【リーダー的介護職員の経歴・保有資格・研修の受講履歴】

経歴：当施設に入職後、10 年間勤務、そのうち 3 年間は主任として勤務。

その後法人内の病院に異動となり 8 年間回復期リハビリ病棟で看護補助者として勤務、

昨年の春から施設に戻り、一般療養とフロアの責任者として勤務。

保有資格：介護福祉士

研修：認知症介護実践者研修、実習指導者講習会

介護プロフェッショナル・キャリア段位制度 アセッサー講習

【ヒアリング内容】 ○管理者、●リーダー的介護職員

現状・取組内容（1回目）	
職員の状況	○ 職員が部分部分で不足している。 ○ 辞める職員が出た際に、その変わりに誰か入らなければいけない際に、人手が足りない状況である。 ● 特にここ数カ月に離職された職員が数名いるので、特に人手不足を実感する。 ○ アンケートの結果から、モチベーションも下がっていると思う。現在の状況に不満と回答した者も多かった。
現在の課題	○ 地域の人材を活用できていない。 ○ リーダー職員が不足している。経験は長いが、それに見合った力がついていないケースがある。 ○ 業務の切り分け（効率アップや、アシスタントワーカーの採用に際して）。
今回の取組	○ アシスタントワーカーを採用する（面接の翌日に契約予定）。 ○ アシスタントワーカーを増やすことで、利用者のケアの質を上げたい。 ○ 電子カルテ、インカム、見守りロボットを導入する。
モデル事業の取組（2回目）	
達成できたこと	○ アシスタントワーカーを雇用することができた。当初予定していたアシスタントワーカー2名の雇用については、結果的に3名の雇用につながった。2名がハローワーク経由、1名が元々パートとして働いていた方の雇用形態の変更であった。 ○ 職員の残業を緩和することが出来た。アシスタントワーカーを雇うことで残業がどれくらい減ったかという費用対効果については、年末年始にコロナのクラスターが起きて一時期休んでいただいたという経過があったため、まだ評価はできてはいない。ただ、入浴の準備など、スタッフがやっていた業務を一部取っていただくことで少し残業が減っていると聞いている。
達成できなかったこと	○ スタッフの理解を得ることが出来なかった。各業務のマニュアル化は行っていたが、一連の業務の過程など、細かな部分についても明記したマニュアルを作成する必要があると感じた。
多様な人材の状況	○ 3名のうちの1名が介護福祉士の資格を保有しており、介護職で働いていた方である。その方としては、年齢が60歳くらいになると、介護として利用者さんを抱えるような仕事はできなくなるため、裏方的な仕事を作っていくべきだと考えていた。介護の仕事は好きなので利用者さんを支えることをしたいと考えていたら、アシスタントワーカーという職業を見つけたと話されていた。3名とも、モデル事業が終わっても継続を希望している。 ○ スポットパートからアシスタントワーカーに切り替えた方は、雇用は切り替えたものの前のフロアの仕事も担っている。給料が一緒なので特に問題ないが、フロアによって多少業務が異なっている状況である。法人としてはアシスタントワーカーという形態であるが、一緒に働く職員は、名称で呼んでいるわけではないので、フロアによって業務が異なっているかもしれない。
アンケート結果	○ アシスタントワーカーに来ていただいて助かっているという意見がある反面、一方では、フロアとしてはこちらが想定している仕事量についてこれていないというジレンマもあると思われる。 ○ 未経験でやったことのない仕事を手伝っていただいている、という認識をどこまでスタッフが持てるかが大切であるとコンサルに指導してもらった。 ○ アシスタントワーカーを雇用することで、スポットパートの残業が減り、残業が減ることでスポットパートの手が空くこととなる。それによって、スポットパートに職員の仕事を一部担ってもらえている。結果として職員の手が空くことで、利用者様の対応の時間に回すことは出来ていると感じている。
外部コンサルの活用	○ スポットパートは昔から雇用していたが、第三者の目線に立ったときに、珍しい取組であることが分かった。コンサルに入っていただくことで、自分たちの殻の中では分からなかったことをアドバイスしてもらっている。そのため、視野を広げる、専門的な視点を持つという点で、仕事の考え方や分業の考え方に対するコンサルはあったほうが良いと感じている。

ICT の活用	○ 電子カルテ自体はもともと入っていたが、なかなか活用ができていなかった。そのため、現在はまだ手書きがメインであるため、今後進行すれば業務の時間短縮につながる可能性がある。 ○ インカムに関しては、補助金で今月 20 日から導入する予定である。 ○ 3 月に見守りロボットが入る予定である。どのように使えるかなどのイメージはあっても、スタッフからは「プライバシーはどうなのか」といった意見が出る可能性が高いので、説明しながら進めていきたい。
今後の展開	○ アシスタントワーカーは現状の 3 人という人数で、引き続き仕事を進めてもらう方針で良いと思っている。 ○ 当法人は介護事業所が 20 近くと、規模が大きく、どこからも人が足りないという意見が出ている。その中で、コンサルからアドバイスしてもらった業務分業の考え方や、一日の時間の使い方、本当に人が要るのかというところを、法人の中でも共有しながら、アシスタントワーカーという職業もあるということを説明し、増やしていきたい。 ○ 介護の業界に今後どのようにアシスタントワーカーを認知させるかという点は話し合っており、認知に向けて何か取り組みたいと思っている。
リーダー的介護職員の役割（1 回目）	
役 割 の 期 待 （現在のリーダー的介護職員に対して）	○ 計画書において、3 以上のもの（認知症に応じた対応、看取りの対応など）に関しては、当施設では常時必要なスキルであるため、頑張っ身につけてほしいと思っている。 ○ 職場の雰囲気構築に関しても、「アシスタントワーカーの人に任せるよ」といったような、ウェルカムな雰囲気づくりをリーダー的職員に担ってほしいと思っている。
役 割 の 期 待 （リーダー的介護職員の受け止め方）	● 現在本プロジェクトのリーダーを担っている職員に、何か 1 つやり遂げる、達成することで、やりがいや達成感を感じてもらい、モチベーションを上げてもらいたい。
育成	○ 新人育成はプリセプター制度を導入しており、主任以外の役割を持ってほしい一般のスタッフに振っている。 ○ 今までやってきたこのやり方では、チームとしてのリーダーを育成できていないと評価しているため、今回の事業の中でもリーダーの役割や育成を挙げている。 ● 現行の大きなチームをまとめる上で、現場を支えている中堅職員が、リーダーとして牽引する役割として存在してもらえれば、フロアとして活性化するのではないかと考えている。
リーダー的介護職員の業務割合（2 回目）	
実践の捉え方	● フロアの責任者ではあるが、人員不足があり、一フロアスタッフとして、利用者と関わる現場で 1 日ほぼ働いている。週に 1 回程度、責任者を集めた会議、介護の分野の責任者を集めた会議等に参加している。 ● 様々経験してきたつもりであるため、助言や行動で示したいと思っている。 ● ただ、自分が主張し過ぎることで、周りの育成や成長を阻害してしまうと感じていたため、前に出過ぎるのも良くないと考えている。しかしながら、結局は自分が前に出しまっている。その理由は、介護の最前線、現場に出るのが自分自身楽しいと思っていることや、他の職員のできない部分をサポートしているためである。
指導の捉え方	● 自分より下の職員は同世代で、最でも 10 年以上の経験がある職員ばかりであるため、考えが固まりきっていたり、柔軟性がないところは見受けられる。 ● 意見を聞くといった姿勢に欠ける職員もいる中で、どうやってこちらの意見や考えを落とし込んでいくか、アプローチの仕方も悩んでいる。また、一人一人の個性が強いため、その中での職員の育成というところでも悩んでいる。 ● 自分自身、背中を見て学ぶということを今まで経験してきたため、自分も背中を見せようと思っているが、それだけでは伝わらないこともある。一方で、指導したり注意したりというの、今の時世に合っているのかと思う。そのため、今年一年は、褒めて評価して、その人のよさを十分に認めてあげて意識している。

	● アシスタントワーカーはご高齢であり、かつ週2回のみの勤務となっている。そのため、一つ一つ覚えていくことが難しいので、勤務のたびに丁寧にケアすることが必要だったと思っている。 ● 誰でもできる仕事と認識していたが、書き方等に工夫が必要であると分かった。
マネジメントの捉え方	● 各職員のモチベーションの向上を意識している。 ● 職員に対しては意識的に日常的に声をかけて、評価や感謝を伝えるようにしている。欠員や急変などでフロアが多忙になるときは必ず一言声をかけるように心がけている。アシスタントワーカーは、不安なことがあれば向こうから話しに来てくれるため、その話を遮らずにしっかり受け止めて聞くように心がけている。 ● アシスタントワーカーは、分からないことがあれば職員に聞きに行ってくれているが、職員によっては話しかけづらいようである。それゆえ、職員との関係性は築けていない部分もある。実際にそのような雰囲気を出してしまうということは、アシスタントワーカーだけでなく、入所されている方や利用者の方に対してもそういう雰囲気を醸し出していると思われるため、フロアとして大きな反省点である。 ● 月1回フロア会議もあるため、その都度、フロアの中で気になったことや、意識づけをしようということは常々伝えている。このようなことについて個別で指導するほうが良いのかどうかについては悩んでいる。
管理者から見たリーダー的介護職員の業務割合（2回目）	
実践	○ 実践面では、利用者様に対してのケアの手本となっている。 ○ 一方で、フロア長はマネジメント主体であってほしいと考えており、その分主任がもう少し現場に入って、若い層に対して背中では語る部分を担ってほしい。
指導	○ 組織として、科学的な根拠を持つべきであると繰り返し伝えている。 ○ 利用者様や人が嫌だと思っていることをしないという感性を大切にするのも大事であるが、症状に関する知識や根拠を持たなければケアはできないと感じている。
マネジメント	○ 職員が働きやすい環境を作れている。例えば、苦手な人と夜勤を一緒にしない、スタッフが少なくなるときに遅出の勤務をつけた次の日は必ず休みにするなど、事細かにスタッフに対しての配慮はできている。 ○ ただ、利用者に対して、例えば在宅でどのように過ごしていたかといったことなどを知る機会はどうしても少ないと思う。本当はそういうところも併せて発信してもらえると、より良いと思う。
外部研修の効果（2回目）	
外聞研修の位置づけ	○ 民医連の研修を結構受けている。3年や5年という、ある程度ステップによって受ける研修も定まっている。
外部研修の受講状況	○ 3年、5年という一定の年数に関しては強制的なものである。申込みをしていなければ、部長レベルの人から催促が来るため、基本は全員参加である。 ○ 中堅やベテラン研修は、全員がその日に参加してしまうとフロアが回らない状況になるため、人を選んだり、順番に分けて参加するなどの工夫をしている。
動機、参加に当たっての障壁	○ 研修では、宿題があるため、困った顔をする職員もいる。 ○ 開催方法としては、今の時期になって、集合研修が増えてきた。一方で、勉強会や研修はWEB会議システムが多かった。
効果	○ 研修に参加した後は清々しい気持ちで、明日も頑張ろうとなれるため、気持ちのリセットがかかると思う。一方で、時間がたつにつれてモチベーションは低下してしまう。そのためにも、継続的に参加してもらいたいと思っている。 ○ これまでためになった研修は、認知症実践者研修やリーダー研修である。
組織への還元状況	○ 研修を受けた後は、施設内での学習会として、法で決められた認知症や虐待防止などの学習会を行っている。それ以外にも、フロアで課題だということに対しての学習会などを頻繁に行っている。

7. 特定非営利活動法人あおぞら 地域密着型通所介護 デイサービスゆず

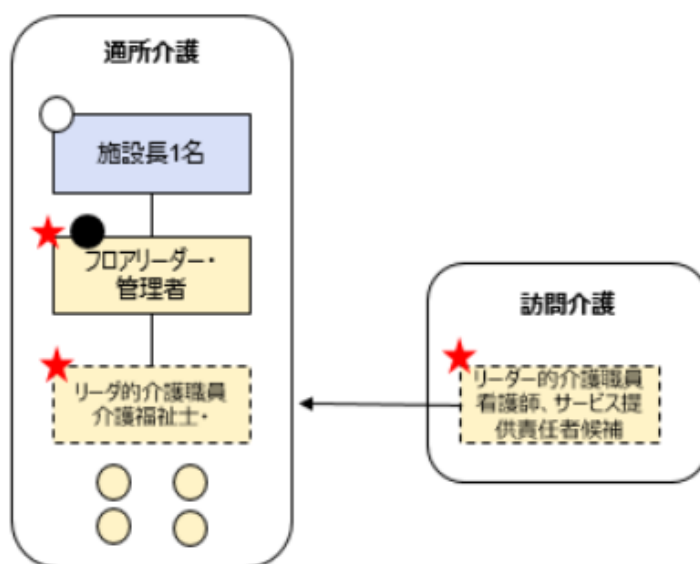
図表 138 デイサービスゆず 施設概要

種別	地域密着型通所介護	所在地	香川県仲多度郡
定員	25 名	利用者数	9 名
職員数（全体）	10 名	介護職員数 介護助手等数	3 名（内、介護福祉士 2 名） 3 名
離職率	0 %	有給取得率	87.5%

【チームの状況】 ※黄色は本事業の参加者、○ヒアリングした管理者、●ヒアリングしたリーダー的介護職員、★リーダー的介護職員

- ・ 施設長、管理者以外は、特に役職はついていないが、その中でも中心的に動いてくれるメンバーをリーダー的介護職員（★）としている。
- ・ 同法人の訪問介護事業所に所属している職員が、通所介護を兼務している。
- ・ 本事業所は、管理者が4月に就任したため、ヒアリングにおいては、管理者は「施設長」、リーダー的介護職員は「管理者」としている。

図表 139 デイサービスゆず チーム状況



【ヒアリング対象者】

図表 140 デイサービスゆず ヒアリング対象者

	組織内における立場	管理人数
管理者	施設長	10 名
リーダー的介護職員	フロアリーダー兼管理者	8 名

【リーダー的介護職員の経歴・保有資格・研修の受講履歴】

経歴： 別の特養で7年勤務、その施設において特養・デイサービス・地域密着で勤務。

その後施設で3年間勤務、そのうち2年は現場職員、4月から管理者。

保有資格： 初任者研修修了者、実務者研修修了者

研修： 介護福祉士基本研修、ファーストステップ研修、認知症介護実践者研修、喀痰吸引等研修

【ヒアリング内容】 ○管理者、●リーダー的介護職員

現状・取組内容（1回目）	
職員の状況	● 利用者の数が大分減っているため、職員数が多いのが気になっている。 ● コロナの影響でなかなか新規の話が少ない。コロナで多分外に出ることが難しいのではないかなと思う。 ○ 職員の年齢層は若い。
現在の課題	○ モチベーションの低下。大きな問題を抱えている利用者さんが少ないため、仕事がルーティン化してしまっているところがある。リハなども工夫したいが先に進めていないので、今回活性化したい。（施設長） ○ リーダー職員の不足 ○ 介護助手等がうまくいっていない（施設長） ○ 業務内容の線引きが曖昧なところがある
今回の取組	○ コンサルに入ってもらって、業務の振り分けのところから始めた。その中で現在は業務の洗い直しながら進んでいる状況。 ○ マニュアルのさらなる活用・明確化。 ○ 介護助手等の採用 ○ リーダー研修は2回に分けて行います。
モデル事業の取組（2回目）	
達成できたこと	● 介護職員と介護助手等の役割を明確化する。 ● 掃除やレクリエーションを実施できた。レクリエーションは介護助手等の人にも主催で行ってもらい、徐々に内容も覚えてもらっている。
達成できなかったこと	● 物品補充と管理はまだ業務分担できておらず、ほぼ私が行なっている。ほかの職員とも話し合っ、4月ぐらいから全体的に行っている業務を担当ごとに分けていこうと考えている。
多様な人材の状況	○ 介護助手等は、4月に入職した方と10月に入職した方の2名で、今後2名とも継続する予定である。 ○ 4月に入職した方は、4月から初任者研修を受けるようになり、ステップアップしていく流れで動いている。 ○ 10月に入職した方は、事務職兼介護職。来月から産休に入るが、その間の人員の補充は考えていない。 ● レクリエーションは介護助手等も主催で行っている。1名は洗濯物や洗い物をメインに行ってもらっている。
アンケート結果	● （満足の割合が高くなっていたことに対して）このような結果が出た理由としては、自分が今何をしないといけないかを自分で考えながら行動を移してくれるようになったことであると考えられる。最初は介護助手等の人は何も分からず、ただ上の方から指示をもらって動いているだけであったが、現場にも慣れてきて利用者の方とのコミュニケーションが増えた。
外部コンサルの活用	○ 適切なタイミングで外部評価が介在する形式での研修を積み上げていかないと、仕事が行き詰まってくるのをこれまで感じていた。例えば、車椅子の移乗や言葉遣いなど基本的なところから技術的なものまで、手を加えていただいた。それに伴い、レベルアップできると同時に業務の切り分け、めり張りがついたのではないのかと考えている。
ICTの活用	● パソコンを使える方は、以前は2名しかいなかったが、現在は介護助手等の方も入れて4名になった。介護助手等の2名には、業務の日誌を入力してもらっている。
今後の展開	● 現在、様々な研修を行っている。全体の職員も1月までは目いっぱい様子であったが、一旦立ち止まり、皆で今の利用者の対応や業務内容について、話し合っていきたい。 ● 介護報酬の請求に関する研修や、これまで受けた研修をさらに詳しくもう一度聞きたい。

	● 業務がルーティン化していたため、もう少しレクを充実させたいと思い、研修を行なっている。 ○ モデル事業とは別に、介護労働安定センターが来年度も継続して研修の体制を構築してくれるため、引き続きこの事業所に沿った形で提案をいただきながら業務をスムーズにできるようにしていきたいと考えている。研修の内容は、3か月間に渡っており、11月が介護報酬の関係、12月がレク、その後に感染症という流れになっている。
働きやすい環境づくり（1回目）	
制度づくり	（施設長） ○ 兼業・副業の制度について、現在は就業規則的には法人外ではできないが、今後長く働いてもらう環境の一つとして、選択肢としては視野には入れている。 ○ 現在は法人内部での兼業は可能となっている。
リーダー的介護職員の業務割合（2回目）	
実践の捉え方	● 取組前と取組後は大きくは変わらない。利用者の表情なども小まめに見ており、お風呂のときも皮膚状態の確認は常に行っている。 ● 実際に利用者全員と関わるために、昼から夕方までを主として対応している。 ● この取組を通して、移乗介助や目が見えない方への不安の対応方法を学びたいと思っている。
指導の捉え方	● 介護助手等への指導を行っている。以前は介護助手等が同じ方とずっと話すことがあったが、ゆっくりと一人一人に声がけやコミュニケーションをするように指導を行なった。 ● 介護助手等からの相談対応を担っている。コミュニケーションをとる際に不機嫌な方が数名おり、介護助手等の方は慣れていないので、急に大きい声を出したり怒鳴ったりされるとどう対応していいかわからないことがあった。そのため、そのような対応方法について伝えた。
マネジメントの捉え方	● 研修の中でレクに体操を取り入れようとしている。一人一人の鍛えるべき箇所を皆で話し合い、今後、職員に担当をつけたいと考えている。3人ほどの利用者に対して1名職員の担当をつけ、運動や介助に取り組んでもらおうと思っている。 ● 以前は担当や割り振りが全くできておらず、「誰かがやってくれる」という考えのが職員全員の頭の中に常にあった。そうすると介護のレベルが落ちてしまうため、介護でしなければならないことを話し合う場を設けて、「誰かがしてくれるだろう」ではなく、「自分がしないといけない」ということを意識してもらい、その意識が難しくなったときは、再び職員同士で相談をしつつ対応している。 ● パソコンの記録や業務日誌とは別に、申し送りのような連絡事項の共有のためのファイルやノートを作っており、ケアマネからの情報や今の状況をノートに書き込んでいる。 ● 最初は、どこまでしていいのかわからず、介護助手等の方が自分たちと同じレベルとして考えてしまっていた。研修を受講しながら、最初の半年ほどは悩みながら指導している。
管理者から見たリーダー的介護職員の業務割合（2回目）	
実践	○ 無事故で運営することが最も重要であるが、競合他社との差別化のため、レクリエーションの充実や地域密着型の特性を活かした介護実践のある事業所に変えていきたい。 ○ 技術面としては、デイサービスの需要も変わると予想されるが、障害特性に応じた対応も整えて、安心して利用できるような事業所にしていきたい。
指導	○ 介護助手等の中には、介護職へのステップアップを考えてくれる人もおり、流れやキャリア育成をきちんと指導できる環境を継続的に作っていききたいと考えている。その方への指導としては、訪問での調理については別の事業所で研修を当て、介護スキル全般についてはリーダー職員にしっかり見てもらう予定にしている。
マネジメント	○ 介護現場の取りまとめという意味でのマネジメント、計画書作成等はしっかりやってくれていると思う。

	○ 今後は、事業所としては管理者に当たるため、現場のマネジメントだけではなく経営のマネジメントのほうにも目を通していけるようになってもらいたいと考えている。
外部研修の効果（2回目）	
外部研修の位置づけ	○ 厚生労働省の担当者から施設で直接研修をしてもらったり、作業療法士協会から車椅子の移乗の研修をもらうなど、受けられるものは受ける努力をし、作業レベルを落とさないよう、1年間努力してきた。ZOOM ミーティングのような研修も、取れるものは取っている。 ○ 今後も、介護労働安定センターから様々な提案をもらい、こちら側のニーズも話しながら、外部研修を受ける予定である。
外部研修の受講状況	○ 資格を取らないとこの段階には行けない、強制的にこの立場の人は絶対に受けるといったような、強制はしていない。 ● 数か月に1回、サクラリンクという研修があり、夜に WEB 会議システムで実施されている。
動機、参加に当たっての障壁	● 研修に参加する目的は、新しいことを知ることである。 ● 研修を受けると他の人にも教えることができ、万が一この職場を辞めて違うところに行ったときにも、学んだ情報を他の職員に教えてあげることができるから。 ● 周囲では、あまり参加したくないなど参加意欲の低い人はいない。ただ、今回は施設直接研修を受けたが、別の場所に行くような研修だと気が引ける方もいるかもしれない。
効果	● 感染症の研修は、施設の状況を説明したうえで先生からアドバイスを聞いたため、良かったと思っている。レクリエーションの研修について、介護助手等はそれを受ける前は何をしたらいいのか分からない状態だったが、研修を通して分かりやすく、やりやすいレクリエーションを学ぶことが出来た。 ○ モデル事業としては、介護労働安定センターにやってもらったリーダー研修が非常に刺激になっている。
組織への還元状況	● 法人内での共有として、感染症、移乗介助、レクリエーションは研修を受けた後にデイサービスで実施している。感染症については洗い物やエアコンのつけ方を職員と話し合い、レクリエーションは主催で行うレクリエーションに介護助手等をメインに入れてまず慣れてもらうことから始めようと思っている。また、それとは別の話合いの場でも研修のことについて話し合っている。 ● 今後は、介護助手等にももう少し具体的に認知症に関する研修を受けさせてあげたいと思っている。以前の認知症の研修では DVD も見てもらったが、やはり見ただけだと実感がないのではないかと思うため、もう少し詳しく先生に教えてもらいたい。 ○ 参加者全員にアンケートとして感想を書いてもらい、それをテキストと一緒に一覧にして全員で回覧するようにしている。

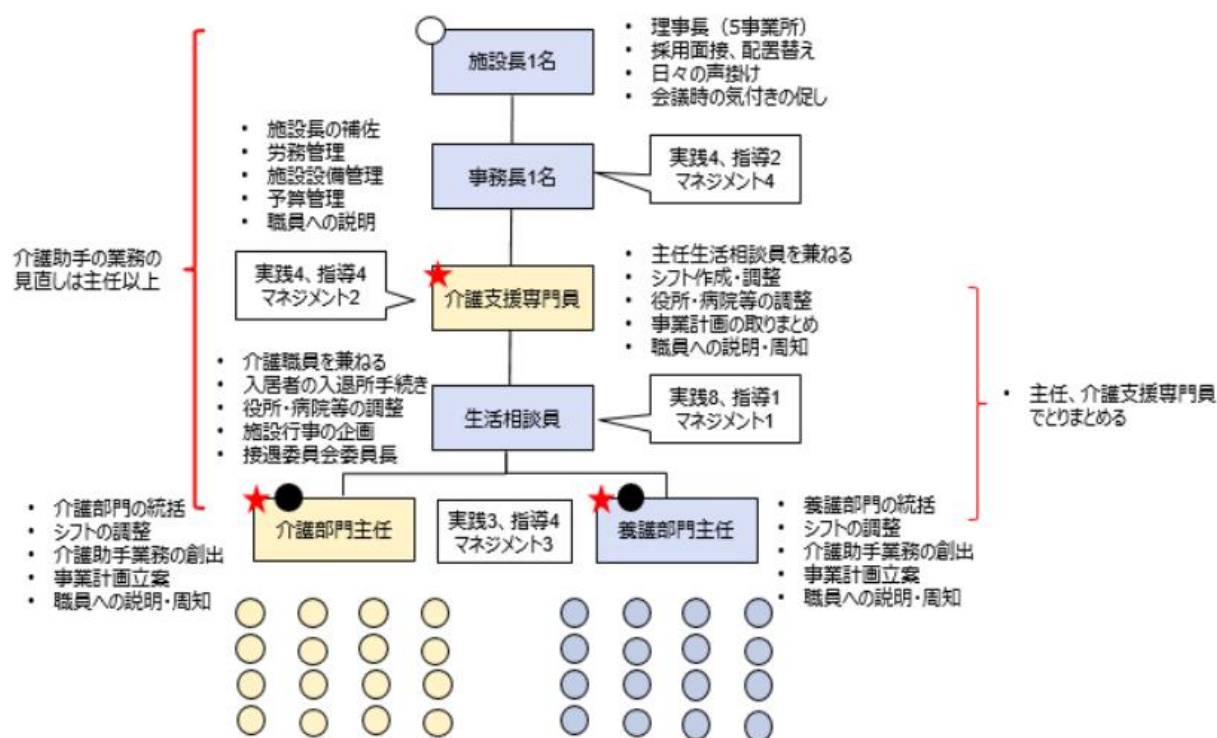
8. 社会福祉法人 清和会 養護老人ホーム 朝海荘

図表 141 朝海荘 施設概要

種別	特定施設入居者生活介護	所在地	長崎県南松浦郡
定員	25 名	利用者数	25 名
職員数（全体）	38 名	介護職員数 介護助手等数	17 名（内、介護福祉士 4 名） 3 名
離職率	0 %	有給取得率	87. 5%

【チームの状況】 ※黄色は本事業の参加者、○ヒアリングした管理者、●ヒアリングしたリーダー的介護職員、★リーダー的介護職員

図表 142 朝海荘 チーム状況



【ヒアリング対象者】

図表 143 朝海荘 ヒアリング対象者

	組織内における立場	管理人数
管理者	施設長	38 名
リーダー的介護職員 1	介護主任	9 名
リーダー的介護職員 2	養護主任	9 名

【リーダー的介護職員の経歴・保有資格・研修の受講履歴】

① 介護主任

経歴：介護職 11 年、主任になってからは 3 年（もともと介護の経験がなく U ターンで入職）

保有資格：初任者研修修了者、実務者研修修了者、介護福祉士

研修：なし

② 養護主任

経歴：介護職 14 年、主任になってからは 8 年（もともと介護の経験がなく U ターンで入職）

保有資格：初任者研修修了者、実務者研修修了者、介護福祉士

研修：介護プロフェッショナル・キャリア段位制度 アセッサー講習

【ヒアリング内容】 ○管理者、●リーダー的介護職員

現状・取組内容（1 回目）	
職員の状況	○ 現場としては、人手が足りないという印象が強い。 ● 人手が足りていないというよりは、職員の高齢化が進んでいる状況であり、結果として仕事の負担が一部の職員に偏っている。 ● 人数的に今の人数でやってきているので、それが足りないのかと言われると、よく分からない。 ○ 現在の職員の平均年齢は 50.6 歳であり、ここ 10 年は若手の新卒も入っていない。 ○ 3 年前に事務職で入職した職員を介護職に配置転換したため、正確に言えば今年 1 名配属によって 21 歳の若手が入った。 ○ 入職希望者が少ないのは確かであり、全国的な傾向であると思うが、特に離島である新上町においては、どこの施設も同様だと思っている。
現在の課題	○ 職員が高齢化しており、2～3 年後に、退職してしまうベテラン職員が数名いる。 ● 介護主任をサポートするリーダー的存在が不足している。 ○ 職員が介護業務に追われている。 ○ 介護助手等の業務の切り分けも含めて、うまく機能していない。 ○ 法人としての理念等の取組については、毎年全体職員会議の中で事業計画と併せて説明しているが、言葉だけが前に進んでおり、内容としては十分ではない。
今回の取組	○ 業務に追われている状況を改善するために、課題を明確にし、その課題解決に向けてアプローチを行う。 ○ 皆で助け合いながら、チームワークよく働く等、モチベーションをより向上させたい。
モデル事業の取組（2 回目）	
達成したこと	○ 多様な働き方を導入したことによって、安全面が強化できた。 ○ 介護助手等が車椅子の清掃等ができるようになったことで、利用者さんに対するサービスの向上、衛生面の向上もできた。 ○ 職員の身体的、精神的、もちろん介護を担う方、現場の職員の精神的または肉体的な負担が減少されたということで、非常に心の余裕ができた。
多様な人材の状況	○ 事業開始前に 2 名働いていた。その後、主に清掃業務を担う 70 歳を超えた男性 2 名と 47 歳の女性が入職し、3 名追加となった。 ○ その 3 名に働いてもらうことにより、これまで同時業務を行っていた若い職員が、清掃業務から介護助手等に進んで配置転換となり、今後、介護の現場（介護職）に移行する形で準備している。 ● 業務の洗い出しと、効果の検証が大変であった。 ● 2 名の主任で 1 日と 1 週間に分けて、細かい作業から 1 つ 1 つ洗い出しを行ってきた。 ● 47 歳の方は以前病院で働いていた実績があり、本人と相談して、食事介助を手伝ってもらっている。 ○ 3 名の内訳は、東京から 2 名、佐賀方面から 1 名の移住者であり、いずれの方も初めて五島の新上五島に来て移住されている。
アンケート結果	○ 介護助手等を導入したことによって、退職を考えていた 64 歳、65 歳になる方から、自分の体調、体力に応じた仕事を振り分けてもらえるような形になったおかげで「負担が減ってきた」や、「もう少しできるかな」というような声があり、引き続き働いてくれることとなった。
外部コンサルの活用	○ 様々な業務を進める中で、事業所の中の課題や目的等、作業上どうしても避けられない部分について、明確かつ論理的に説明をしていただいて、参考になった。

	○ 都市部に住んでいる方のため、新しい発想や考え方、視点で説明いただくので、改めて地域の良さや、職場風土の新しい指摘もいただいて、参考になった。 【外部コンサル】 ○ もともとは業務定義をより詳細に作成したほうが良いと考えていたが、実際に訪問し、施設の雰囲気やすでにいる介護助手等の方が良き先輩になっている様子を見て、あまり固めて整理し過ぎなくて良いと思った。
ICT の活用	○ 利用者の安心安全と、職員の負担を減らすという部分で、眠りスキャンを導入している。介護職のみが所有している。 ○ ほのぼのという介護ソフトを導入し、介護助手等の方も記録できるような体制をとっている。介護助手等の入力内容は、掃除、シーツ交換等である。
今後の展開	○ 現在、移住支援専門の媒体にプロジェクトを公開しており、移住者に向けたツアーと企画している。現状7名程度関心を持ってくれており、近々施設の見学等行う。
働きやすい環境づくり（1回目）	
制度づくり	○ 勤務における夜勤の数は、正職員、育児、介護中等、それぞれの事情に合わせて考慮している。 ○ 希望休以外にも、遅出、早出の時間や、午前に用事があれば午後から、夜勤のみでなど、希望休以外の制度も作っている。
リーダー的介護職員の業務割合（2回目）	
実践の捉え方	● 1週間単位で言えば、1週間のうち4日程度は利用者様のケアに当たっていて、1週間のうち1日が主任としての業務に当たっている。 ● 職員を指導していく立場として、決められたマニュアルがあるため、それに基づいた介護の実践を心がけている。 ● 力を入れているのは安全対策である。利用者の事故防止に対する取組に時間を割いている。
指導の捉え方	● 接遇や、コミュニケーションをとるうえでの利用者に対しての話し方、マニュアルに沿った介護技術等について、口頭で指導したり、マニュアルを見てもらうよう促している。 ● キャリア段位は年に2名ほど指導している。 ● 介護助手等が入ったことで、指導面で変わったことや追加で指導が必要になったことはない。介護助手等には指導というよりも、仕事に慣れてもらう段階がある。 ● どのように依頼すれば職員に伝わるか、指導方法を勉強したいと思っている。
マネジメントの捉え方	● 介護助手等の業務を決めているのは主任以上である。 ● 現場の職員はまず主任に相談し、業務を調整している。 ● 長く働いてもらえるように、体調等は随時確認している。 ● 業務内容については、職員会議等で伝えているので、新たに教えているということはない。
管理者から見たリーダー的介護職員の業務割合（2回目）	
実践	○ 主任が夜勤業務、又は日勤や早出、遅出、特殊業務を担っている。本来ならば主任は日勤が中心となって、職員の動き、管理、指導を担ってもらわないといけないが、介護職員が不足しているため、それは難しい。夜勤専門の職員を増やす等、主任には日勤で役割を担ってほしい。 ○ 他職種と連携しながら、利用者様の安全面に考慮をしつつ、ニーズに沿ったきめ細かい対応を行っている。 ○ 他職種間でのコミュニケーションのずれによって、誤解を招き、トラブルになった場合は、主任の方たちががうまくお互いの話を聞きながら、間を取り持ち、解決に向けて調整をしていただいている。
指導	○ 職員たちとコミュニケーションを取りながら、利用者に対する1つ1つのサービスを把握して、よりよい支援につなげていくのが理想だと思う。しかしながら、主任が日勤帯の業務にあまり就けていないということもあり、報告を受けながら、報告内容に基づいて対応しているのが現状である。

	○ 職員会議や、実際の介護技術指導、研修も行っている。その際には、自分の持っている技術、知識を的確に伝え、業務のサービスの標準化、マニュアルに沿った支援ができているか、介護ができていないか、チェックしてもらいたい。 ○ 現場職員に対する人事考課は、現場の主任が担うのが理想である。
マネジメント	○ 利用者さんに対する適切なサービスの管理、安全面のマネジメントは大切である。一方で、職員の腰痛、メンタル等、体調面の管理を担ってもらいたい。 ○ 体調面の管理をしながら、サポートしていけるような体制にできればいいのかなと思っている。
外部研修の効果（1回目）	
研修の効果	○ 認知症の介護実践者研修は、延べ4－5名受講したが、そのうちの3名が現在も在籍しており、現場のサービスの内容、介護の質の向上に繋がったのではないかと考えられる。 ● 受講直後は意識できていても、時間が経つと、もとに戻ってしまう。
参加の促し	○ Zoom の研修は、職員に出来るだけ参加してもらうよう働きかけている。内容としては、メンター制度の研修、メンターに就いた職員が新任職員を育成するための研修等、計4回実施している。 ○ その他として、ノーリフティングや感染症等について、管理職に理解してもらうため、研修に参加してもらっている。
外部研修の効果（2回目）	
外聞研修の位置づけ	○ 外部研修は、施設内の OJT と異なり、専門性を高めることのできるものであると位置付けている。しかしながら、離島かつコロナの影響も相まって、数年実施出来ていない状況にある。 ○ 年度当初に、中長期の人材育成計画があるため、それに基づいて計画を立てている。
動機、参加に当たった障壁	○ 進んで参加するのは2～3割である。研修内容によって、期間が長いものや、レポートが多いもの等もあるため、行きたい気持ちはあるが、参加が難しいという方も多い。 ○ 離島のため、それ自体が参加の障壁になっている。一方で、コロナ前は介護の正職員は1年に1回は外部に研修に行くという体制はとっていた。そのため、現在もオンラインで1年1回必ず受けるようにしている。
効果	○ 狭い島の中なので気分転換になる。違った事業所の方と交流することで、良い刺激を受ける部分もある。情報を共有しながら、自分の施設を改めて見直したり、確認することもできる。 ○ キャリア段位は役に立っている。
組織への還元状況	○ 基本的には研修報告の閲覧を行い、内容によっては職員会議で報告会を開催している。自分でまとめてから報告する場合もあれば、研修で使用したテキストを参照してください、という場合もある。

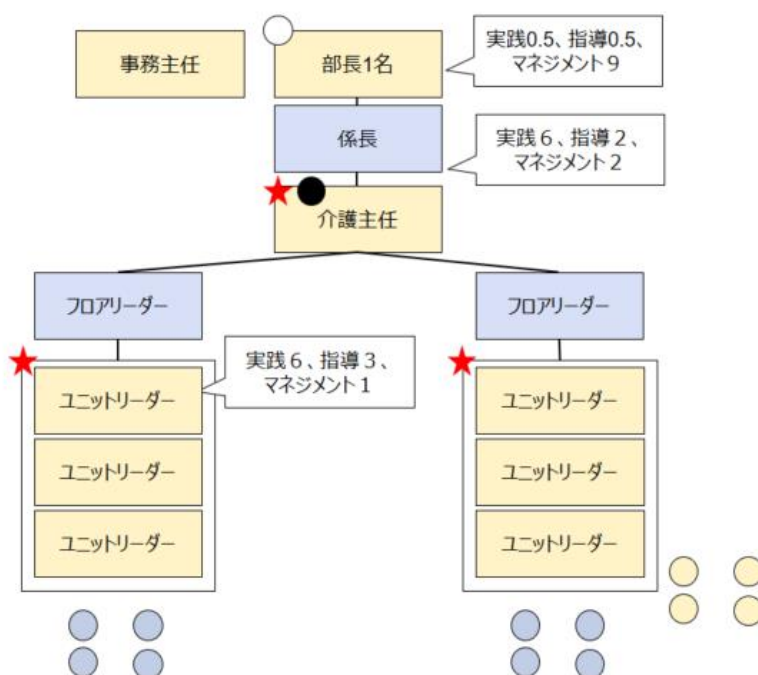
9. 医療法人 明輝会 介護老人保健施設 ろうけん青空

図表 144 ろうけん青空 施設概要

種別	介護老人保健施設	所在地	鹿児島県鹿児島市
定員	70 名	利用者数	57 名
職員数（全体）	75 名	介護職員数 介護助手等数	25 名（内、介護福祉士 13 名） 1 名
離職率	12.0%	有給取得率	58.6%

【チームの状況】 ※黄色は本事業の参加者、○ヒアリングした管理者、●ヒアリングしたリーダー的介護職員、★リーダー的介護職員

図表 145 ろうけん青空 チーム状況



【ヒアリング対象者】

図表 146 ろうけん青空 ヒアリング対象者

	組織内における立場	管理人数
管理者	統括管理部長	73 名
リーダー的介護職員	介護主任	25 名

【リーダー的介護職員の経歴・保有資格・研修の受講履歴】

経歴：介護職員としては約 40 年、当施設で 20 年、前施設で 10 年、前々施設で 5 年。

当施設では、介護職員として 1 年、ユニットリーダーとして約 5 年、主任として 5 年以上。

保有資格：介護福祉士、介護支援専門員

研修：認知症介護実践者研修

【ヒアリング内容】 ○管理者、●リーダー的介護職員

現状・取組内容（1回目）	
職員の状況	○ 介護職は全員常勤である。背景としては、非常勤を募集しても、応募が来ないということがある。また、非常勤が増えても雇用できる人数、実働できる人数には限りがあるため、全員が日勤と夜勤をできるような形を考えていたら、常勤のみになった。 ○ 賞与の支給後に離職を希望するスタッフがあり、現在再度募集をかけているという状況である。特に12月、6月の賞与のタイミングで辞める職員が多くそれに備えてある程度人は確保していかないといけない状況である。
現在の課題	○ 介護職員が業務に追われている。感染症対策もあり、通常業務よりもいろいろなことに気を使わなければならない、時間が足りない状況である。 ○ 業務の可視化がされていない。フロア間によって業務のやり方が違うなど統一されていない。マニュアルは作成して配布しているが浸透していない（見られていない）。 ○ キャリア形成のための介護プロフェッショナル・キャリア段位の取得を進めているが、浸透していない。 ○ 早出、遅出、夜勤、日祝も出勤する必要がある、その調整がうまくいっていないとも感じている。
今回の取組	○ 周辺業務を介護の資格を持っていない人たちに担ってもらい、介護スタッフは利用者のケアに集中できる環境をつくりたい。 ○ 多様な人材の活用と介護助手等の雇用、活用と業務負担軽減のため、現在のクリーンメイト（介護助手等を、ろうけん青空では「クリーンメイト」と呼称）1名に加え、さらに2名追加する。（第1回ヒアリング時点ですでに2名採用済み） ○ クリーンメイト用のマニュアルの見直しを実施する。
モデル事業の取組（2回目）	
達成したこと	○ マニュアルの見直しができた。 ○ 介護助手等を2名採用した。モデル事業終了後も継続予定である。 ○ 今はクリーンメイトにシーツ交換をしてもらっている。本当はおむつ交換や入浴介助等、2名体制でしているところに入ってもらえると助かると思っている（1名分を担うという意味）。
達成できなかったこと	○ 年が明けてから職員の退職があり、現場の大変さは何も変わっていない。クリーンメイトとは別に、職員の人員不足による大変さがある。新しい職員を採用できたとしても定着面に課題がある。 ○ 現在、毎日クリーンメイトがいる状態になったが、職員が一気に減ってしまったので、職員の業務の負担は増え、ありがたみがまだ感じづらい。
ICTの活用	○ 記録システムは入っている。タブレット等で共有できる。ただ、記録業務が減っていないのが課題である。記録の内容が細くなりすぎている。現場としては記録していたほうが安心なこともあり、記録の量が増えている状況である。記録に要している時間を30分から15分に減ることを期待したが、同じように30分程度使って、記録内容が増えている。 ○ 入力ルールを定めていないことも原因である。
今後の展開	○ クリーンメイトを増やしていきたいが、今課題になっているのは誰が管理するのかということである。責任の所在が不明瞭で、現場にお願いしているが誰もしたがないというのが現状である。
多様な人材（1回目）	
状況	○ 非常勤が多くなっても、雇用できる人数、実働できる人数というものは限りがある。 ○ 夜勤ができない職員がいると、夜勤を行う職員が固定されてしまう。そうすると、夜勤を中心に勤務するスタッフは、日勤帯を全く知らないということも起きるので、バランスよく雇用した結果、ほぼ常勤職になった。

働きやすい環境づくり（1回目）	
制度づくり	○ すでに整備している制度としては、ライフスタイルに合わせて時間・シフトを柔軟に対応する仕組みがある。 ○ 育休後も子育てなどそれぞれの事情に合わせて6時間勤務とか7時間勤務という形での職員が数名いる。 ○ 就職後有給取得できるまでの期間6か月の間に、特別休暇で3日間付与している。（病欠や家庭の事情など特定の条件の際に休暇取得が可能）
リーダー的介護職員の業務割合（2回目）	
経歴	● 別の施設5年勤務、次の施設で10年、現在のろうけん青空で20年程勤務している。 ● ろうけん青空に入って5年程勤務し主任になった。
実践の捉え方	● 現在、介護職員が少ないため、1日中現場に入っている。1週間に4日程は現場の業務に入っている。残りの1日は、スタッフとコミュニケーションをとり、足りないことを話したりなどしている。 ● 認知症等対応が難しい方については、一緒に介助に入り、他のユニットリーダー等に、アドバイスをしている。難しい方へのケアの時間が、他の職員に比べると少し多めになってくる。
指導の捉え方	● クリーンメイトに関しては、ユニットリーダーからの相談を受けて、一緒に考えている。 ● 相談の頻度は割と多く、今は職員がいないので相談については30分程で調整したい感じである。 ● ユニットリーダー6名は、よく相談をしてくれる人もいれば、そうでない人もいるので、こちらから話しかけることもある。 ● 話しやすい工夫をする必要があると思っている。毎日リーダーには一応声をかけているが、それでも足りないのかもしれない。 ● 相談内容は、例えば、どの時間にリハビリを持っていったらみんなに迷惑がかからないか、スムーズにできるかといった相談がある。他にも、おむつの内容（リハビリパンツが良いのかテープ式が良いのか）、何時に変えるか、別のスタッフにどう依頼するか等がある。
マネジメントの捉え方	● 毎週1回は何かの会議がある（リーダー会議、主任会議、勉強会等）。企画することもあれば講師のようなことをする場合もある。 ● クリーンメイトへの指示出しは、自分がしている。ユニットリーダー等他の方もしていいとすると、色々な人から指示が出て混乱してしまうので一本化している。 ● クリーンメイトには出勤時にすれ違ったりするので、声掛けをしている。 ● 他職種間でのコミュニケーションについては、顔を覚えてもらうためすれ違ったときに挨拶を必ずするようにしている。
管理者から見たリーダー的介護職員の業務割合（2回目）	
実践	○ OJTの部分と、業務の進捗上の管理、職員が継続して働けるように（何か悩んでいるなどという者に対しての）フォローや報告、技能実習生の管理などを対応いただきたい。 ○ 今は業務に追われているので、話したくても現場を優先せざるを得ない状況である。 ○ こういう関わりをしたほうが良い、こういうケアをした方が良いといったことをOJTでは期待している。俯瞰的に見られる立場で、業務改善、ケアの関わり方の提案をしてほしい（今もしてもらってはいる）。
指導	○ 人事考課で介護業務のマイスター制度がある。それに則った形での助言やアドバイスをしてくれたらと思う。 ○ 介護職員と課題や悩みに対して一緒に考えていくイメージで進めてほしい。課題とすることは相談して、現場の考えをすり合わせて考えていくようなイメージで考えている。

	○ クリーンメイトはやるべきことが決まっており、誰が指示するかも決まっているので、引き続きお願いしたい。複雑なことをお願いしているわけではないので、クリーンメイトの先輩が伝えれば、時間とともに問題なくできているのが現状である。
マネジメント	○ 利用者それぞれにケアの目標は話し合っているもので、その目標に向けて、それぞれの専門職が専門性の中で意見のやり取りができたらいいなと思っている。それぞれの専門職とはリハビリの立場、栄養の立場、ケアの立場等。利用者のためにどうしたらいいのか等情報のやり取りを行い、一定のケアの目標、具体的なアクションまで、マネジメントできたらいいなと思っている。 ○ 週1回担当者会議で、ケアの目標は確認している。ただ、決まっても人員不足等でできないこともあるので、できるだけ決まったことができる、できたかできなかったかが評価できるサイクルができたらいいなと考えている。 ○ クリーンメイトにはケアの教育や指導していない。利用者への気づき等の連携はない。今の状況だと、個人の感覚で色々言われてしまうと迷惑に感じてしまうかもしれない。今のところそこまでは求めている。
外部研修の効果（1回目）	
参加の促し	○ 無資格者3名に対して、介護福祉士を取ってもらうような支援として、研修などに行くときには勤務の調整を優先したり、法人内で教育の機関を持っているので、そこに対する受講の際は、奨学金という形等の案内や、県による貸付制度などを行っている。
外部研修の効果（2回目）	
外部研修の位置づけ	○ 法人内で実施している研修を受けてもらうが、受けないという要望があれば検討する。 ○ 法人内にリーダー研修がある。副主任以上は受ける必要がある。
動機、参加に当たっての障壁	○ 外部研修に参加の指示を出して受けるような感じである。現在は、業務が回らないから出せない。コロナの影響で集合研修は厳しいということもあり、受けない場合も多い。 ○ 個人としてはオンラインではなく参加型の研修を希望するが、オンラインが多い。
効果	○ 教育は時間がかかるものなので、研修に行ったらすぐに成果を求めてしまうと、研修への意欲が低下してしまう。そのため、研修＝成果ということは求めている。 ○ 見分を広めてきてくれるのはありがたいと感じている。
組織への還元状況	○ 朝礼の時に報告してもらう、職員会議等で伝達してもらっている。

第3項 取組と結果に関する分析と考察

ヒアリングしたモデル事業所の取組内容等について、カテゴリーごとに整理した。なお、個別の記載については、都道府県名で記載している。

【現状】

1. 職員の状況

全体的に、人手が不足し業務がひっ迫しているとの回答が多かった。職員の層は様々であり、新卒が定期的に入る事業所と10年以上新卒を採用できていない事業所とに分かれた。具体的な声として、「職員の高齢化により仕事の負担が一部の職員に集中する（長崎県）」「職員の年齢が二極化しており中間層が薄い（福島県）」「定期的な離職に伴い、人の確保が必要（鹿児島県）」があがっていた。

一方、三重県では「介護職員は充足しているが介護助手等が不足している」状況にあった。また、通所介護の香川県は、コロナ禍による利用者数の減少により、職員数が多いと回答しており、サービス種別や地域によって、職員の状況は異なっていた。

2. 有給取得率・離職率

全体的に、事業所側が職員に有給の取得を促していることもあり、取得しやすい環境にあると思われる。一方、多くの事業所から「パート職員、一般職員は有給がとりやすい」との声があり、ヒアリング対象者である管理職やリーダー的介護職員は他の職員と比較し、有給が取りづらい様子が伺えた。

全体的に離職率は高くないとの回答が多かった。千葉県、三重県、大阪府は以前より環境が良くなり、離職する人は減ってきていると回答していた。

3. 現在の課題

課題として最も多く上がっていたのは、「職員が日々業務に追われている」との声であった。課題について確認する中で、9施設のうち6施設から意見が上がっていた。他に、「職員のモチベーション低下（5施設）」「リーダー的介護職員の不足（5施設）」の声も多かった。このため、多くの事業所が、介護助手等の多様な人材を活用する中で、業務の見直しを行い、リーダー的介護職員の育成とモチベーションアップを図ることを目標としていた。

【今回の取組内容】

1. 今回の取組

9施設のうち、7施設が多様な人材の採用（介護助手等）に取り組んでいた。福島県は「週休3日10時間制」、宮城県は「業務の見直しによるチーム力向上」といった環境づくりに取り組んでいた。

介護助手等に取り組む事業所は、経営層から職員への説明、業務の洗い出し、マニュアルの作成や見直しと一連の取組プロセスを実施しているが、職員向けに対する説明にとどまらず、研修や講習自体を開催している施設も多かった。

事業計画の段階では、多くの事業所が、介護助手等の多様な人材を活用する中で、業務の見直しを行い、リーダー的介護職員の育成とモチベーションアップを図ることを目標としていた。どの事業所もそれらの目標はある程度達成できたと考えられる。

一方で、目標としていた介護助手等の雇用人数は達成できなかった事業所や、業務の明確化等にまだ

課題が残っている事業所もあった。千葉県では、5名を採用したものの、2月時点で当初想定していた業務内容で就労している方は1名のみであった（退職理由は、気持ちが燃え尽きた、もっと介護の仕事がしたかった等）。三重県や大阪府は新型コロナウイルス感染症の影響等もあり、想定していた採用人数には至らなかった。鹿児島県では、介護助手等の採用は達成できたものの、職員の退職が続いたことから、現場の負担感は変わらないという事態も発生していた。

また、大阪市では、スポットパートという職種がいる中でアシスタントワーカー（いわゆる介護助手等）の採用を行っていたが、両職種の棲み分けや職員の理解という点では課題が残った。

2. 多様な人材の状況

介護助手等の取組を実施した7事業所での多様な人材の状況は様々であった。介護助手等の募集については、県などと協働し就職イベントでの告知をしているところもあれば、ハローワークを活用しているところもあったが、本事業では20代や子育て世代の採用も多く見られた。千葉県では予定通り5名の雇用ができたものの、退職や休職等により、結果的に雇用条件通りで勤務しているのは1名のみであった。また、三重県（目標15名中1名雇用）や大阪府（目標2名中0名雇用）も予定の雇用数は達成することができなかった。なお、本事業以外で雇用した介護助手等は複数名勤務している。その他、大阪市（2名中3名）、香川県（2名中2名）、長崎県（3名中3名）、鹿児島県（2名中2名）は予定通り雇用し、モデル事業終了後も継続の意向を示していた。

介護助手等の経歴も様々であった。例えば、もともと介護の経験はあるが、体力的に介護職として就労することが難しい方が介護助手等として就労するケースも複数あり、介護助手等がライフステージに応じた就労としても有効なことがわかった。さらに、比較的若い介護助手等については、モデル事業を通して介護の業務を理解し、来年度以降に介護職に転換を予定しているケースも2事例あった。長崎県では、清掃業務→介護助手等→介護職と移行予定であり、介護助手等がキャリアアップの1つとして活用されているケースもみられた。

介護助手等には、基本的には周辺業務を依頼しているが、介護助手等の個々の経歴を生かし、業務を依頼しているケースもあった。三重県では着付けができる介護助手等にイベントの手伝いをしてもらい、介護福祉士を保有している介護助手等には一部利用者の身体に触れる介護に携わっているとの話があった。介護助手等から業務に関する提案もあがっており、介護職員と介護助手等とが連携している様子が伺えた。

<介護助手等の状況>

- ・ 三重県：50代女性（現在就労している介護助手等からの紹介、介護の経験有）
- ・ 大阪府：40～50代女性（未経験）
- ・ 大阪市：50代（元介護職）、60代（ハローワーク、未経験）、不明（介護職員からの転換）
- ・ 香川県：20代女性（未経験、来年度より介護職転換予定）
- ・ 長崎県：70代男性2名、40代女性（病院での就労経験あり）、20代男性（清掃業務から介護助手等に転換し、来年度はさらに介護職に転換予定） 70代、40代の3名は移住者

3. 働きやすい環境づくり（制度の構築）

福島県は「週休3日10時間制」に取り組んでいたが、まずは試行的に取り組んだ結果、導入は断念す

ることとなった。特に、子育て世代が子どもを保育園に預ける時間帯と調整が難しい、職員の疲労感が強い等の理由があがった。令和3年度のモデル事業所の中でも、「週休3日10時間制」を断念した事業所があったが、日々の生活リズム（自身だけではなく家族も含む）と調整がつくかどうかは大きな課題と言える。

宮城県は「業務の見直しによるチーム力向上」といった環境づくりに取り組んでいたが、研修を通して、まずはリーダー的介護職員（サービス提供責任者）たちの意識が変化し、その結果、ホームヘルパーにも良い影響がもたらされていた。リーダー的介護職員側は「ホームヘルパーにもっとわかりやすく伝える必要がある、最新情報を伝えたい」と伝えることに意欲的となり、ホームヘルパー側は変化するリーダー的介護職員側の姿を見て「自分たちも頑張ろう」と意欲的になり、チーム力の向上につながっていた。

4. 外部コンサルタントの役割

三重県と鹿児島県は外部コンサルタントを活用していないが、それ以外は事業の一環として人材研修センター、介護労働安定センター、介護福祉士会、民間のコンサルタント会社等が支援で介入していた。

どこの事業所でも職員や介護助手等に研修を実施しているが、根拠をもった業務の切り分けや理解を促す研修プログラム等は、外部コンサルタントが果たす役割が大きいと考えられる。大阪市や長崎県では、第三者から現在の取組や課題について助言をもらえること自体が気付きにつながったと回答していた。また、宮城県は介護福祉士会が外部コンサルタントとして支援していたが、サービス種別（訪問介護）に特化したきめ細かい研修プログラムのため、すぐに実践的に活用可能であることが、職員のモチベーションを大きく向上させていた。現場にとって外部コンサルタントの役割は、自分たちになかった視点を示唆してくれるとともに、現場に理解を示してくれることを求めていると考えられる。

一方、千葉県のコンサルタントは、事業の性質上、事業の立ち上げには関与するものの、その後の運用面には関与できず、現場からは実際にスタートしてからフォローしてほしいとの声があがっていた。

5. 業務の切り分け

業務の切り分けについては、どの事業所も基本的には身体介護を除く周辺業務であった。「お湯の温度やとろみ付け等利用者によって異なる内容（千葉）」や、「見守り（大阪市）」については介護職員の業務となっていた。見守りについては「転んだら教えて」は依頼できても、「転ばないように見守って」は難しい」との意見があった。

大阪市では介護助手等（大阪市ではアシスタントワーカーという名称）に取り組んだが、すでに「スポットパート」という時間限定で主に周辺業務を担う職員が存在する中で、どのように「アシスタントワーカー」に取り組むかが大きな課題となっていた。すでに採用しているスポットパートと今回新規に採用するアシスタントワーカーが同一賃金であることから、スポットパートからアシスタントワーカーに移行したいという希望も出ており、違いの明確化、職員への理解促進が課題となっていた。結果的に、業務の明確化には一部課題も残っており、フロアによって業務内容が異なる状況となっていた。現在のところ、本人や職員から不満等の声はあがっていないようであるが、今後の課題と言える。

※参考：スポットパート：朝、夕のみ勤務。シーツ交換や生活の環境を整える等の周辺業務が中心であるが、食事介助や口腔ケアの介助も行う。

6. ICT の活用

ICT 活用については、インカム、記録ソフト、介護ロボット等を導入している事業所はあったものの、活用している場所、時間、人員は部分的な導入が多く、介護助手等が ICT を活用するまでには至っていないところが大半であった。香川県と長崎県は介護助手等にも簡単な記録はつけてもらっていた。

どの事業所も ICT の活用は、今後取り組まなければならない課題と認識しており、介護助手等による業務の切り分けとあわせて、取り組みたいと考えていた。鹿児島県のように、介護助手等を採用しても、職員自体の人数が十分ではない場合も想定されることから、業務の効率化は必要である。

【外部研修の効果】

1. 外部研修の受講状況

大阪府と大阪市は、外部研修をキャリアパスに紐づけていた。費用負担はどこも法人や施設であり、受講希望者がいれば基本的には受講できるような仕組みとなっている事業所が多かった。特に、ヒアリング対象の管理者やリーダー的介護職員からは外部研修の有効性が語られており、外部研修の受講により職員の成長を実感しているようであった。一方、宮城県では「上になればなるほど研修を受けさせてもらえない」とあり、鹿児島県では「業務が回らないから、受講できない」との回答があった。受講を希望していても、様々な理由から実際上受講できない場合があることもわかった。

この数年の研修は、新型コロナウイルス感染症の影響から、WEB 研修が多かった。WEB 研修になったことにより、家族や距離的な問題で参加が難しかった職員が参加できるようになった等、ポジティブな声も聞かれた。

研修参加により、現場の人手は不足することから、受講するメンバーを選定する場合もあるとのことであった。

2. 外部研修受講の動機

研修参加への動機は、第1回のヒアリングからは「他施設との交流、情報交換」といった声も聞かれたが、今回は「知識の習得」に関しての意見が多くあがった。また、他の項目の内容も踏まえ、リーダー的介護職員にとっては、単純な知識の習得よりは「人に指導できる知識の習得」「指導方法の習得」に近いと考えられる。リーダー的介護職員は、特に実践を通して指導・育成をしていることから、知識はあっても、わかりやすく根拠を説明できない、どう指導したらよいかわからない等の悩みを持っていた。このため、研修を通して、これらを学んでいると思われた。

また、介護職員を全般的にみると、自身のキャリアやスキルアップのための「知識の習得」や「交流」といった要素が大きいと考えられる。

大阪府では、モチベーションが低い職員に対して、リーダー的介護職員が「認知症実践者研修」を勧めていた。これまでの経験から「BPSD への対応に悩み、精神的にまいることによって職員のモチベーションが下がっている」場合が多いためである。研修参加後は認知症の理解を深めることで、対応方法を習得し、モチベーションが上がった事例が多かったとのことである。

人員不足の中で、外部研修に参加する時間は大変貴重である。このため、どのタイミングでどの研修（内容）を受講するかは見極める必要があり、リーダー的介護職員がその判断に関わることも重要な役割と考えられる。

3. 研修受講参加にあたっての障壁

法人・施設としては、希望者はできるだけ受講できる環境を整えているが、受講希望者は多くないのが実態のようであった。ヒアリングからは、「関心がない」「参加したくない」というよりは、「参加したいが、子育て等もあるため時間的に参加が難しい」「新型コロナウイルス感染症の影響から、集合研修に参加できない」等といった制約があるとの声が聞かれた。また、長崎県の事業所は離島にあるため、距離的なものが障壁となっていた。特に、数日間に及ぶ研修の場合、前後の宿泊などもあわせて日程調整が必要となり、参加を難しくしていた。

物理的な障壁はあるものの、精神的な面に関しては、ヒアリング先では様々な工夫を行い、研修への参加を促していた。

- 宮城県：1人ではなく2人一緒に受講してもらうことで、受講のハードルを下げ、かつ学びの共有を行った。
- 大阪府：職員のモチベーションの状況によって勧める研修を変えている。モチベーションが低い職員は、認知症への対応に悩んでいる場合が多いため「認知症実践者研修」を勧めている。
- 大阪市：モチベーションが高い職員は「介護プロフェッショナル・キャリア段位制度のアセッサー又はレベル4認定」を目指してもらう。個人のスキルとして対外的に示すことも可能なため、転職時にも有利であることを伝えている。
- 三重県：コロナ禍により、対面研修からリモート研修に移行したことにより、リモートの環境が整っていない者のために受講環境を整えた。

4. 効果

外部研修の効果として、受講者自身の知識の習得という観点、仕事への向き合い方やモチベーションを向上するという意識の観点、外部との交流や情報交換といった観点があると考えられた。

＜受講者自身の知識の習得という観点＞

- 宮城県：モデル事業研修：訪問介護の話をしてくれるのと、訪問介護を理解している方が話す内容だと想像しやすい。想像しやすいので業務に直結しやすい。
- 千葉県：ユニットリーダー研修：実地研修では、我々は普段職員として動いているが、入居者の立場で5日間感じることができた。
- 三重県：感染症対応力向上研修：具体的な内容を実地訓練してもらった。
- 大阪府：BPSDの対応が向上した。
- 香川県：モデル事業研修：感染症、レクリエーション研修では現在の事業所の課題を踏まえ、内容を学ぶことができた。レクリエーションの幅が広がった。
- 長崎県：認知症介護実践者研修：現場のサービスの内容、介護の質につながった。

＜仕事への向き合い方やモチベーションを向上するという意識の観点＞

- 宮城県：仕事に直結することを実感できたことで、他の職員やヘルパーにも伝えて業務に活かしたいという思いが高まり、職員の姿勢の変化、それによりヘルパーの意欲も向上していった。
- 大阪府：利用者の生活は異なるものの、日々同じことをしていると発想力や対応力がなくなる職員もいる。そのため、外部研修は対応力や意欲向上につながっている。
- 大阪市：自分が思っているケアの形ややりたいことを口に出して言える研修は良い。

- 大阪市：事例や取組をまとめて発表するために準備することはモチベーション向上につながる。
- 長崎県：離島のため、受講自体が気分転換になる。

＜外部との交流や情報交換という観点＞

- 長崎県：離島のため、違った事業所の方と交流すると刺激を受ける。情報共有しながら、自分の施設を見直すこともできる。
- 鹿児島県：見分をひろめてきてくれるのは有難い。

5. 組織への還元状況

研修後の組織への還元については、(大阪府)では、研修後に勉強会を開催し、共有する仕組みを設けていた。一方、(長崎)では、「受講した時は意識しているが、時間が経つと、元に戻ってしまうことがある」と研修受講後の課題をあげていた。

6. 未受験者への参加の促し

研修後の組織への還元については、多くの事業所で報告書の提出・共有、伝達講習の実施等、何かしらの還元方法を実施していた。大阪府では学習委員会を中心に、学んだ内容を内部研修にして、YouTubeで留学生や介護助手等も含めた職員全員が学べる環境をつくっていた。宮城県でもYouTubeを活用していた。ただし、事業所によっては、報告書の提出等は形式的になっている可能性も高く、実際に共有された職員にどこまで内容の伝達ができているかは不確かであった。

なお、宮城県では、モデル事業を通してホームヘルパーにも常に最新の情報を届けたいという思いから、今後は研修内容をより理解しやすい内容にする、伝え方を工夫する等の改善をしていきたいと話していた。また、家事スキルが高いヘルパーや視覚障害へ支援をしているヘルパー等実際にやっている内容を話してもらい、皆で共有することも検討していた。

第4項 リーダー的介護職員の役割、業務に関する分析と考察

本調査研究事業では、多様な人材を通してチームケアを推進していくためには、チームをマネジメントするリーダー的介護職員の役割が大きいことから、リーダー的介護職員の実際の役割や業務内容についてヒアリングを行った。ヒアリングは「実践」「指導」「マネジメント」と3点を確認しており、この整理は、平成29年10月4日 社会保障審議会福祉部会 福祉人材確保専門委員会「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」での、リーダーに求められる役割、能力、専門分野の知識・技術を参考としている。

なお、「実践」「指導」「マネジメント」は、それぞれを完全に切り分けることは不可能であるものの、本調査研究事業では、リーダー的介護職員や管理者がそれぞれの役割についてどのように感じているか確認したかったため、あえて切り分けて確認している。

【リーダー的介護職員へのヒアリング】

1. 経歴

今回ヒアリングした事業所は、リーダー的介護職員を主任クラスと位置づけているところが多く、介護職としての経験は15～20年程度の方が多い傾向にあった。経歴は、同じ法人内で就労している場合や別法人から異動している場合もあるが、現在の職場には10年程度在籍しており、リーダー的介護職員として活躍していた。現在の職種に着任したのは入職後4～5年目が多かった。

なお、香川県では、本事業においては、管理者をリーダー的介護職員と位置づけている（地域密着型の通所介護で、職員数も少なく、2022年4月から管理者に抜擢されたため）。

2. 実践の捉え方

リーダー的介護職員は、「実践」「指導」「マネジメント」の中で「実践」が多い結果となった。宮城県は訪問介護事業所のため、実際の介護の提供はホームヘルパーが担うこともあり、リーダー的介護職員の割合は少ない。

実践が多い理由としては、「介護職として、実践が基本」や「リーダー的介護職員が率先して実践することによって、後輩や他職員にあるべき姿を見せることができる」という声が多くあがっていた。特に後者については、指導場面においても、多くのリーダー的介護職員が、実際に一緒に動き、自分の姿を見てもらうと回答しており、実践しながら指導することで職員の見本となっていることが伺えた。また、認知症や障害特性に応じた対応等、入職後間もない職員では対応が困難な事例についても、まずはリーダー的介護職員が対応し、利用者との信頼関係を築き、他の職員に移行させていくケースもあった。介護職として実践は基本ではあるものの、リーダー的介護職員は利用者の安全面を第一に考え、他職員に適切な介護を伝えていっていると考えられる。

なお、大阪市のリーダー的介護職員からは、「自分が前に出過ぎることで、周りの育成や成長を阻害してしまうのではないか」と危惧する声も聞かれた。

一方、「本来は指導やマネジメントにより時間を割きたいものの、人員不足からそれが叶わない」状況も、見受けられた。

3. 指導の捉え方

今回ヒアリングしたリーダー的介護職員の多くが主任クラスとなるため、職場内の階層の中間に位置している場合が多かった。そのため、指導対象者が複数いた。対象者としては、「1つ下の階層」、「一般

介護職員（階層下部）」「介護助手等（階層下部又は階層外）」である。さらに、それぞれの対象にあっても、長く就労している職員と新人職員では対応が異なることから、リーダー的介護職員には個々の介護職員の意欲・能力に応じた対応が求められていた。

また、本ヒアリングからは、多様な働き方をする職員に関してはリーダー的介護職員が指導する場合もあるが、介護助手等に関しては、直接的に指導（OJT）を行うのは現場の介護職員等であり、リーダー的介護職員は導入までの準備や業務の見直し、声掛けによる状況把握等の役割が大きいと考えられた。このため、マネジメントの要素も大きいと思われる。

宮城県と大阪市からは、「自分たちのときは先輩の背中を見て学んだが、現在はそれでは正しく伝わらない。根拠を持った指導が必要。」との声が聞かれた。宮城県や長崎県からは、指導方法を学びたいという声もあり、時代の変化により、これまでの指導方法を改める必要性が伺えた。

なお、大阪市では、「リーダー的介護職員と同等、またはそれ以下の階層の職員がほぼ同世代であり、職員がほとんど10年以上の介護経験があることから、指導はほとんどない」と回答していた。しかしながら、ベテラン職員であればあるほど、考え方が固定され、柔軟性に欠ける場面もあることから、今後リーダーとしてどのように指導、育成していくか悩む声も聞かれた。

4. マネジメントの捉え方

リーダー的介護職員のマネジメントの業務としては、介護助手等を含む業務の見直し、シフト調整、情報の共有、意見をいいやすい雰囲気づくり等があげられた。

特に、雰囲気づくりに対する声が多く聞かれ、会議等の場面以外でも職員や介護助手等に声をかけ、評価や感謝を伝えることを意識していた。宮城県では、ヘルパーが事務所に戻ってくる際には、リーダー的介護職員が率先して「お疲れ様」と声をかけ、話しかけやすい雰囲気づくりに心がけていた。また、質問しやすいようにできるだけ席にいるようにするという話も聞かれた。信頼関係がなければ会話の中から現在の状況や課題を把握することはできないため、どのリーダー的介護職員も意識して声掛けしていることが明らかとなった。

さらに、シフト調整についても、大阪府や香川県から、「職員が希望している休みはできる限り全て反映する」という声が聞かれ、働きやすい環境づくりに努めていることもわかった。この結果、大阪府では、休みが重複する際には職員同士で調整をしてくれるようになっていた。

【管理者へのヒアリング】

1. 管理者から見たリーダー的介護職員の業務割合

計画書の段階では、全体的に、リーダー的介護職員に対する期待は高く、できていないというよりは、「このような対応ができていない必要がある」、「頑張ってもらいたい」という意味合いで、様々な役割について期待していることが伺えた。「実践」面においては、看取りや認知症の方への対応、現場職員の補助的なことを求めているとの意見があった。「指導」面においては、介護助手等への指導、介護職員の能力を引き出すことを担ってほしいとあった。「マネジメント」としては、職員のとりまとめがあがっていた。

また、リーダー的介護職員がこれらの役割を果たすために、外部研修等を活用して、その能力を高めたいと考えているところが多かった。

ヒアリングからは、期待している役割が担えていないという声は聞かれず、ヒアリング対象者については管理者からの信頼が厚いと思われた。

2. 実践の捉え方

管理者がリーダー的介護職員に求める「実践」として、リーダー的介護職員自身が回答しているように、職員の見本となつてほしいという回答が多かった。三重県では「幾ら口頭でうまく説明しても実践が伴わないと信頼性や説得力がない。」や、千葉県では「入居者の一番の理解者として、他職種等連携する際に、利用者の代弁者になってもらいたい」等の声があった。リーダー的介護職員からは一般職員と変わらない業務を行っているとの声も多かったが、他職員のお手本となるためには、根拠に基づいた適正な介護を実践する必要がある、経験年数の浅い一般職員が担う介護業務とは、求められている実践が異なることがわかった。

また、宮城県では、「これまで不足していた障害福祉サービスに対応できるようになった」とあり、リーダー的介護職員の存在により、認知症や障害特性に応じた介護、困難なケースに対応できることもわかった。通所介護の香川県については、レクリエーションの充実や地域密着型の特性を活かした介護実践により、他事業所との差別化を期待されていた。

3. 指導の捉え方

多くの管理者が、リーダー的介護職員が他職員や介護助手等にお手本を示すことで指導することを期待していた。

千葉県では、お手本だけではなく、介護の楽しさを伝える役割への期待も大きかった。利用者とのコミュニケーションの場面では、介護助手等にいきなり「会話してください」と伝えても、利用者の状況によってはコミュニケーションが困難であり、介護助手等が困惑してしまう場面もみられることから、一緒に作業をすることによって声掛けがしやすくなるという工夫を行っていた。

また、研修で学んだ内容を他職員に伝えるという役割も担っていると考えられる。例えば、三重県では、利用者の安全を確保するため、リーダー的介護職員に「介護老人保健施設リスクマネージャー資格」や虐待に関する研修を受講してもらい、他職員に還元するようにしていた。宮城県でも本事業の研修内容を踏まえ、「下のリーダーや主任たちに育成方法を落としてほしい」と回答していた。実践と同様、得られた知識を伝えていくことで、職員を指導・育成していると思われる。

4. マネジメントの捉え方

マネジメントに関しては、直接的に利用者に関わる内容と、職員に対するものがあると考えられた。例えば、利用者に対しては、鹿児島県では「他職種と協働する中で、介護職が利用者のために何ができるのか、具体的に落としこんでほしい」とあり、大阪市では「利用者が在宅でどのように過ごしていたか把握し、それを代弁する役割を担ってほしい」と回答していた。リーダー的介護職員には介護過程の展開における介護実践の管理、情報収集や共有といった役割が期待されていた。

また、職員に対しては、利用者の安全や介護サービスの質の担保の観点から、職員の健康管理に注意している言葉が聞かれ、休暇の調整、研修受講の際にフォローに入る体制等の調整が期待されていた。

第5章 介護現場における多様な働き方を普及させるために

第1節 多様な働き方の拡がり

【モデル事業の実施状況及び効果】

モデル事業に参加した事業所の多くが、「介護職員が業務に追われている」を最も課題として感じており、その結果、「介護職員のモチベーションの低下」「サービスの質の低下」を招いている状況にあった。職員の高齢化や人材不足も課題としてあがっているものの、課題解決には中長期的な視点が必要なため、モデル事業においては、介護助手等による周辺業務を担う人材を確保し、職員の業務効率化を図ることを目的に「多様な働き方」に取り組んでいた。事業の結果としては、「離職防止」や「介護助手から介護職員への転換」等中長期的な目標については達成の割合が低いものの、「多様な人材の活用」「介護職員の業務負担軽減」等については、参加事業所の多くが目標を達成できたと回答している。

モデル事業所は70-80床以上を有する施設系（特に、介護老人保健施設、特別養護老人ホーム）が多かったが、どの事業所も介護福祉士を中心としたリーダー的介護職員が、「多様な働き方」を推進するためチームケアに取り組んでいた。

令和3年度のモデル事業では、「介護助手等」は65歳以上のアクティブシニア等が多かったが、令和4年度モデル事業においては、20代や子育て世代も多く見られた。このため、介護助手等の経歴も様々であった。例えば、過去に介護職の経験がある方が体力面や業務時間等の問題から介護助手等を希望する場合、清掃等を専門に就労していた方が業務の幅を広げるために介護助手等を希望する場合、介護職に関心はあるが自信がないので介護助手等からの勤務を希望する場合等があった。

【自治体ごとの取組状況】

令和3年度に引き続き、参加自治体の多くが「介護助手等」の人材確保に力を入れており、事業自体は社会福祉研修・情報センター、介護労働安定センター、介護福祉士会、介護老人保健施設協会、民間コンサルタント等に外部委託し、事業を実施していた。どの事業所でも、リーダー的介護職員と介護助手等に向けた研修と、モデル事業所に対するコンサルティングを実施していた。三重県と大阪府は参加事業所の半分以上が、令和3年度に参加した事業所であり、すでに就労している介護助手等に加え、新たな採用に力を入れていた。大阪府は令和3年度から継続して、大阪介護老人保健施設協会が団体として関わり、府内の介護老人保健施設を中心に取組を推進していた。長崎県は離島も多いことから、県外から移住を兼ねた介護助手等（職員も含む）の採用活動に力を入れており、介護助手等の取組とあわせて、介護という仕事や地域の魅力発信を行っていた。なお、今回のモデル事業で採用した介護助手等は全員移住者であった。（長崎県の取組内容はp.138を参照）

「介護助手等」以外の取組としては、宮城県は「チームケアの推進」、福島県は令和3年度から継続して「週休3日10時間制」の制度面に取り組んでいた。宮城県では、宮城県介護福祉士会に事業を委託していたが、サービス種別（訪問介護）に特化したきめ細かい研修プログラムのため、すぐに実践的に活用可能であることが、職員のモチベーションを大きく向上させており、委託先の特徴も出る結果となった。福島県の「週休3日10時間制」は、今年度は参加した事業所すべて導入には至らなかった。令和3年度も課題にあがっていたが、家族との生活時間が異なることや、保育所やスーパーの営業時間と調整がつかないこと等により、導入が難しいと思われる。しかしながら、新しいことへの挑戦により、職員の働き方に対する考え方が変化し、業務の見直しをするきっかけになっていることから、取り組んだことによる効果はあったと考えられる。

自治体によって地域の状況は異なることから、本事業に対する取組の進め方（参加条件、委託先、研修内容等）にも違いがあった。今後の展開として、大阪府では介護助手等のサポートデスクの本格稼働、宮城県では法人の管理者向けの研修、香川県ではリーダー同士の意見交換会等の実施の検討が意見としてあがっていた。

【介護現場における生産性向上との関連性】

現在、介護現場では、介護助手等や外国人介護人材等の人材の受入れ、テクノロジーの活用による業務効率化等、様々な取組が実施されている。今回のモデル事業においても、主な取組は介護助手等の受入れであるが、同時に、業務の明確化と役割分担（58.2%）、ICT等のテクノロジーの活用（21.8%）、記録・報告様式の見直し（12.7%）、OJTの仕組みづくり（10.9%）等、業務改善に取り組む事業所が多く見られた。多様な働き方をする人材の受入れにあたっては、どのような業務を依頼するか、誰が依頼や指導をするか、どのように情報共有するか等、業務を明確にしなければならない事項が多くある。それらが結果的に、現場の生産性向上に寄与している。なお、令和4年度2～3月に実施された厚生労働省「介護現場における生産性向上推進フォーラム」では、全国の自治体や事業所が取組報告を行ったが、半数程度の事例が多様な人材に関するものであった。介護現場における生産性向上の上位概念は、「介護サービスの質の向上」と「人材の定着・確保」であるが、介護助手等も含んだ現場職員が働きやすい環境づくりは、生産性向上の目的と一致するものである。

なお、モデル事業所によるICTの活用状況については、まだ十分ではない面も伺えた。ヒアリングからは、介護助手等の受入れとあわせて、インカムやタブレットを導入し、情報共有や業務効率化に取り組みたいとの声も聞かれた。

第2節 リーダー的介護職員を育成・定着させるために

【リーダー的介護職員の役割や業務について】

介護助手等は、経験の有無や年代は様々であり、業務の切り分けや情報共有等の点からチームで確認しながら業務を進めていくことは重要となる。このためには、現場をとりまとめる、発言しやすい環境を積極的につくる等、リーダー的介護職員の役割は大きい。

モデル事業所内におけるリーダー的介護職員の立ち位置やチームの大きさは様々であった。実際に担っている役割や業務については、サービス種別や階層のどの位置に属するかによって異なるものの、平成29年10月4日 社会保障審議会福祉部会 福祉人材確保専門委員会「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」の整理に照らし合わせると、モデル事業所におけるリーダー的介護職員の役割の割合は、ケアの「実践」が半数以上を占めており、「指導」と「マネジメント」が1/4ずつであった。

ヒアリングした事業所でもこの傾向は同様であり、規模の違いに関わらず、リーダー的介護職員の役割は「実践」が多かった。「実践」が多い理由として、ヒアリングでは、「介護職である以上、実践が基本」という意見や、「リーダー的介護職員が率先して実践することによって、後輩や他職員にあるべき姿を見せることができる」という意見が多くあがった。これは、外部研修の内容にも影響しており、リーダー的介護職員が求めている研修については「マネジメント」より「認知症や感染症等の専門知識」が多い傾向にあった。

「指導」に関しては、「リーダー的介護職員がお手本を見せることで他職員に学んでもらう」との意見

が多く、「指導」が「実践」と密接に繋がっている様子も伺えた。また、リーダー的介護職員は組織の中間に位置することから、「1つ下の階層」、「一般介護職員（階層下部）」、「介護助手等（階層下部又は階層外）」と指導対象にも幅がある。さらに、それぞれの対象についても、長く就労している職員と新人職員では対応が異なることから、リーダー的介護職員は個々の介護職員の意欲・能力に応じて対応していた。

「マネジメント」では、介護助手等を含む業務の見直し、シフト調整、情報の共有、意見を言いやすい雰囲気づくり等を行っている場合が多く、特に、雰囲気づくりに対する声が多く聞かれた。令和3年度は、マネジメント部分に着目し、「既存職員への配慮」、「多様な働き方をする者への配慮」、「利用者への配慮」の必要性について整理したが、今年度のヒアリング等からも、リーダー的介護職員は各関係者への配慮を通して、介護過程の展開における介護実践の管理、情報収集や共有といった役割を担っていることが明らかとなった。

なお、「実践」「指導」「マネジメント」は求められる役割は異なるものの、実際の業務においては重複している部分も多く、リーダー的介護職員は「実践」を通して、「指導」や「マネジメント」を実施していると考えられる。業務の効率化から見れば、職員に一方的に伝えてその通りに実施してもらうことが最も効率的な場合もあるが、介護現場では介護助手等を含めた現場職員の観察力が、利用者への適切なケアに大きな影響を及ぼす。チームケア推進施設ヒアリングからは、居室のゴミ収集、ポータブルトイレの清掃、下膳等のタイミングで、介護助手等に業務自体は依頼しているものの、介護職員が確認や判断は実施している場面が見られ、確認・報告を通して、ささいな変化に気付く視点をチーム内で養っていた。その結果、介護助手等からも自主的に報告してくれるようになり、介護助手等を含めたチームケアの推進が図られていた。リーダー的介護職員は、チームケアを通して、介護の質を維持し、職員の働きやすさに貢献していると考えられる。

【フォロー体制と次期リーダー的介護職員の育成】

リーダー的介護職員は「実践」の割合が多いことから、現場に入りながら、「指導」やチームの雰囲気づくり・他職員に対するフォロー等の「マネジメント」を行っている。そのため、求められる役割が多い立場といえる。ヒアリングから推察するに、事業所内の階層は4～7程度の階層に分かれ、リーダー的介護職員はその中間に位置している場合が多いと考えられる。なお、ヒアリングからは、「指導」や「マネジメント」に時間を割きたいものの、「人手が不足しており、現場に出なければならない」「チームをフォローするため日中にいたい、夜勤の人手が不足しているため日中に在籍できない」という意見もあり、リーダー的介護職員の苦悩も伺えた。

介護助手等の育成に関しては、直接的に指導（OJT）を行うのは現場の介護職員等の場合が多かったが、リーダー的介護職員は導入までの準備や業務の見直し、声掛けによる状況把握等の重要な役割を担っていた。ヒアリングしたモデル事業所では、リーダー的介護職員同士で相談しあう場面や、すぐ上の上司や部下のサポートを受けている場合が多く見られた。職場のフォロー体制が整ってこそ、リーダー的介護職員が力を発揮できることから、階層に関わらず、フォローしあう仕組みづくりは重要である。また、あわせてリーダー的介護職員を育成することも必要となる。

一方で、リーダーになることを懸念する、積極的に研修を受講したいと思わない職員が一定数いることは様々な面で指摘されている。次期リーダー的介護職員の育成にあたっては、外部研修への参加を促す方法が参考になるのではないかと考えられる。例えば、ヒアリングでは、「学んだ内容をすぐに意見交換できるように複数人で参加してもらおう」との意見があった。一人では責任が重く感じる職員も多いと思われるため、複数人を同時に養成することで切磋琢磨しあう関係性を作ることも重要である。また、「自身が

受けて良かったと思う研修を紹介する」「研修を受講して知識やキャリアを積んでいる上司の姿が刺激になっている」等の意見もあったことから、現在のリーダー的介護職員の姿が与える影響も大きいと思われる。リーダー的介護職員からは、「実践」の大切さや面白さに関する意見が多く聞かれており、その姿を見て次期リーダー的介護職員が自然と生まれることもあるだろう。このため、リーダー的介護職員が生き生きと働けるようなフォロー体制が、次期リーダー的介護職員の育成にもつながっていくと考えられる。

【外部研修の活用と効果について】

過年度の事業でも、リーダー的介護職員の育成に外部研修が有効であることは示されてきたが、多様な働き方を導入している事業所のリーダー的介護職員も積極的に外部研修を活用、受講していることがわかった。

ヒアリングから得られた外部研修の効果としては、「知識の習得」、「仕事への向き合い方やモチベーションの向上」「外部との交流や情報交換」といった観点があるが、リーダー的介護職員は特に「人に指導できる知識の習得」「指導方法の習得」を求めていると思われる。リーダー的介護職員は、すでに一定程度の知識は習得していることから、知識はあっても、わかりやすく根拠を説明できない、どう指導したらよいかわからない等の悩みを抱えていた。

現在ある4つの法定研修等は、リーダー的介護職員の「実践・指導・マネジメント」を効率よく学ぶことが可能であるが、リーダー的介護職員については、法定研修に限らず、今必要としている知識等を習得できる研修の受講が求められていると思われる。

また、リーダー的介護職員やマネジメント職の多くは研修の有効性を実感していたが、現場職員全体を捉えた場合、受講希望者は多くない傾向が明らかとなった。事業所では様々な対策をとっていたが、リーダー的介護職員が個々の職員にとって今必要となる知識等を見極め、研修を推薦している場面もあった。介護職員が躓くポイントや悩みを理解できる立場だからこそ、効果的な研修を推薦することが可能であると考える。

人員や時間的な問題から、受講できる人数や研修には限りがある。外部研修の有効活用についても、リーダー的介護職員が果たす役割と大きいと考えられた。

第3節 今後の期待

介護現場における多様な働き方を普及させるためには、介護分野に参入する人材を拡大する「すそ野を拓げる」観点と、介護職が専門的な業務を担う「山を高くする」観点がある。現在も多数の介護人材が活躍しているものの、高齢化が進む中では介護分野の需要はますます増え、需給ギャップを埋めるためにも、どちらの観点も更なる強化が必要である。

「すそ野を拓げる観点」としては、時間的、体力的等によりフルタイムで働くことが難しい方に周辺業務等を担ってもらうことが主流であるが、他にも、様々な理由から介護職を離れる予定の人が、「多様な働き方」という選択肢があることで介護分野に留まる事例も出てきている。「多様な働き方」が個々のライフステージに応じて選択されていることがわかった。また、複数の職種を掛け持ちする人も増えてきている。今後、個々のライフステージやライフスタイルが変化しても働き続けることができるというのは、介護現場の大きな魅力となるであろう。なお、介護助手等のもとと有している経歴や資質、キャリアプランは異なる。多様な働き方の普及にあたっては、個々の経歴や能力に応じて業務を柔軟に行えることが

必要である。このためにも、介護職員が行う業務を明確化し、かつ言語化（見える化）することで、様々な業務を切り出せるようにする必要があると考えられる。

「山を高くする観点」としては、リーダー的介護職員の育成が重要であるが、育成にあたっては、外部研修の活用が有効である。すでにキャリアパスと連動して研修体系が組まれている場合も多いが、本人が抱える悩みや課題に応じて、外部研修を受講してもらうことが、専門性の更なる向上やモチベーション向上につながる。しかし、一個人ではどの研修を受講すれば良いかわからない、研修の効果が十分に理解できない場合もあることから、第2節の通り、受講の促しには工夫が必要である。

また、多様な働き方や人材が増えていく中においては、これまで以上にチームケアを推進し、フォローしあう体制が必要である。「報告・連絡・相談」をしっかりとできるよう情報を可視化し、コミュニケーションも密にとらなければならない。このためにも、日ごろから事業所全体の業務の効率化を行うことが重要である。これにより、業務の優先順位、その時に誰が何を担うかの役割分担がより明確となり、支え合うチームが作られるであろう。また、事業所によっては、一から創り上げることは職員の負荷が大きく、モチベーションを下げる可能性もある。今後の多様な働き方の更なる普及においては、外部コンサルタントの活用も検討される。

長期間の新型コロナウイルス感染症のまん延により、介護職に限らず国民の働き方に対する考え方は大きく変化したことから、今後、「多様な働き方」は必須となるであろう。過年度の事業や本事業を通して得られた、先進的に取り組んできた事業所の事例を参考に、介護現場の「多様な働き方」がさらに広がり、介護分野に参入する人材が増えることを期待したい。

第6章 参考資料

第1節 事業計画書

介護現場における多様な働き方導入モデル事業 事業計画書様式（施設・事業所向け）				
I. 貴施設・貴事業所の概要				
1. 貴施設・貴事業所名				
2. 所在地				
3. サービス種別				
4. 職員構成 ※2022年8月1日時点で在籍している 職員の構成をご入力ください。		実人数	常勤換算 人数（注1）	
	介護職員	自動計算 人	自動計算 人	
	介護職員初任者研修修了	人	人	
	介護福祉士実務者研修修了	人	人	
	介護福祉士	人	人	
	その他の資格	人	人	
	無資格	人	人	
	介護助手等(注2)	人	人	
	うち、介護職員として換算している人数	人	人	
	介護支援専門員	人	人	
	医師	人	人	
	看護職員	人	人	
	生活相談員	人	人	
	機能訓練指導員	人	人	
	理学療法士・作業療法士・言語聴覚士	人	人	
	管理栄養士・栄養士	人	人	
	その他の職員	人	人	
	全職員数	自動計算 人	自動計算 人	
	5. 定員数 ※2022年8月1日時点で ご入力ください。	※訪問系サービス等、定員数が無い場合は、「なし」に○をつけてください。 なし 人		
	6. 利用者数 ※2022年8月1日時点で ご入力ください。	※施設サービスにおいては入所者数、居宅サービスにおいては前の月の1日あたりの平均利用者数をご入力ください。 人		
7. 「介護職員」の離職率、有給 取得率（注3） ※2021年度実績をご入力ください。	介護職員の離職率 %	介護職員の有給取得率	%	

（注1） 常勤換算数の算出：「職員の一週間の労働時間÷貴施設・貴事業所の所定労働時間」にて算出し、小数点以下第二位を四捨五入して小数点第一位まで計上し、常勤専従、常勤兼務、非常勤を合算してください。

（注2） 本調査における介護助手等の定義：「介護サービス施設・事業所もしくは介護サービス施設・事業所を運営する法人と雇用契約を結び、利用者の体に直接触れる介護業務でない、主に介護の周辺業務（清掃、ベッドのシーツ交換、配膳、食事の片づけ等）を担当することを目的とするなど、正規の介護職員と役割を分けて採用した職員」とします。ボランティアは含まないこととします。

（注3） 離職率の計算方法
離職率＝昨年（2021年）の退職者÷昨年の職員数の職員数（2021年1月1日）×100%
有給取得率の計算方法
有給取得率＝昨年（2021年）全従業員の有給取得日数計÷全従業員の有給付与日数計×100%
※有休取得日数計には、前年度有給休暇の繰越分を取得した分を含む。
※有休付与日数計には、雇用主の定める特別休暇（慶弔・夏休みなど）および前年度繰越分の有休を含まない。

介護現場における多様な働き方導入モデル事業 事業計画書様式（施設・事業所向け）			
Ⅱ -1.事業の概要			
1.現在の課題及び、今回の事業で解決したい課題（複数回答可）	現在の施設の課題	事業の取組で 項目	
			1. 離職率が高い（定着率に課題）
			2. 職員の高齢化
			3. 地域の人材が活用できていない
			4. 介護職員が業務に追われている
			5. 介護職員が専門的技術・知識を発揮できる環境にない
			6. 介護職員のモチベーションの低下
			7. リーダー職員の不足
			8. サービスの質の低下
			9. 業務が可視化されていない
			10. マニュアルがない
			11. 介護助手を導入しているがうまくいっていない
			12. 介護職員と介護助手の役割が明確化されていない
			13. その他（
2. 本事業の目標（複数回答可）		1. 離職防止（離職率低下）	
		2. ワーク・ライフ・バランスの推進	
		3. 多様な人材の活用	
		4. 無資格者の雇用拡大	
		5. 介護助手の活用・または更なる活用	
		6. 介護助手から介護職員への転換	
		7. 介護職員の業務負担軽減	
		8. 介護職員の専門的技術・知識を発揮できる環境づくり	
		9. 介護職員と介護助手の役割の明確化	
		10. 介護職員のモチベーション維持・向上	
		11. リーダー職員の育成	
		12. サービスの質の向上	
		13. 利用者の重度化防止	
		14. 地域貢献	
		15. 介護現場の魅力発信	
		16. その他（	

3. 本事業を遂行するために実施する事（複数回答可）	1. プロジェクトリーダーの選定		
	2. 経営層から職員への説明		
	3. 職員向けの説明会の実施		
	4. 介護職員の業務の洗い出し		
	5. 現在の課題の洗い出し		
	6. 職員アンケートの実施		
	7. 業務の明確化と役割分担		
	8. マニュアル等の作成		
	9. 記録・報告様式の工夫		
	10. OJTの仕組みづくり		
	11. 関係機関等からの情報収集		
	12. 地域向けの説明会の実施		
	13. ICT等のテクノロジーの活用		
	14. その他（		
4. 本事業に参加予定の職員	参加予定の職員等の職種、人数、職位 ※参加予定の全職員の職種・職位が分かるようにして頂きますようお願い致します。		
	職種	人数	職位 ※職種ごとに参加予定の全職員の職位を記載頂きますようお願い致します。
	介護職員	人	
	介護助手等(注2)	人	
	内、介護職員として換算している者	人	
	介護支援専門員	人	
	医師	人	
	看護職員	人	
	生活相談員	人	
	機能訓練指導員	人	
	理学療法士・作業療法士・言語聴覚士	人	
	管理栄養士・栄養士	人	
	その他の職員	人	
	(注2)「介護助手等」の定義については1ページ目をご参照ください。		
参加予定の職員等の役割分担 ※参加予定の職員等の中での役割分担（リーダーをどの職位・職種の方が担い、各職種がどのような役割を担うのか）をご入力ください。			

5. 本事業の介護職のチームにおけるリーダーの属性（あてはまるものに○）
（複数人いる場合は、役割が多いと思われる職員を想定してください。）

介護職のチームにおけるリーダー的職員の属性

職種

☐ ア. 介護職員（介護福祉士）
☐ イ. 介護職員（介護福祉士以外）
☐ ウ. その他（）

職位

☐ ア. 管理者層（31人以上の部下等を取りまとめる者）
☐ イ. 管理者層（21～30人の部下等を取りまとめる者）
☐ ウ. 管理者層（11～20人の部下等を取りまとめる者）
☐ エ. 管理者層（10人以下の部下等を取りまとめる者）
☐ オ. 主任級
☐ カ. 現場職員
☐ キ. その他（）

通常時のリーダーとしての業務の割合

ケアの実践の割合

+

職員育成の割合

+

マネジメントの割合

=

※以下が100になるよう入力してください

0

←回答を入力してください

6. 本事業での「介護職のチームにおけるリーダー的介護職員」の役割の大きさ（あてはまるものに○）
（複数人いる場合は、役割が多いと思われる職員を想定してください。）

1. 高度な知識・技術を有する介護の実践者としての役割

1) 認知症の症状に応じた対応

期待する役割の度合い 小 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 大

2) 医療やリハビリの必要性が高い方への対応

期待する役割の度合い 小 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 大

3) 終末期の方に対する看取りを含めた対応

期待する役割の度合い 小 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 大

4) 障害の特性に応じた対応

期待する役割の度合い 小 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 大

5) 複合的な支援ニーズを抱える家族等への対応

期待する役割の度合い 小 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 大

2. 介護技術の指導者としての役割

1) グループ内の介護職に対する能力開発（介護技術の指導や助言）

期待する役割の度合い 小 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 大

2) 介護職の能力を引き出す支援（適切な業務・役割の配分やスーパーバイズ）

期待する役割の度合い 小 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 大

3. 介護職のグループにおけるサービスをマネジメントする役割

1) 介護過程の展開における介護実践の管理

期待する役割の度合い 小 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 大

2) グループ内の介護職のフォロー

期待する役割の度合い 小 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 大

3) 様々な職種や機関からの利用者に関する情報収集と共有

期待する役割の度合い 小 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 大

4) 介護職のグループからの情報提供

期待する役割の度合い 小 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 大

4. その他の役割

1) ICT等のテクノロジーの活用推進

期待する役割の度合い 小 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 大

2) その他（）

期待する役割の度合い 小 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 大

介護現場における多様な働き方導入モデル事業 事業計画書様式（施設・事業所向け）

II-2.事業の概要

7.多様な人材の採用・育成

多様な人材の採用

現在採用をしている人材（複数回答可）

1. 介護助手（シニア65歳以上、リタイアメント）
2. 介護助手（65歳未満）
3. 季節労働
4. 短時間労働者（正社員）
5. 短時間労働者（パート職員）
6. 該当者なし

今回採用を目指す人材（複数回答可）

1. 介護助手（シニア65歳以上、リタイアメント）
2. 介護助手（65歳未満）
3. 季節労働
4. 短時間労働者（正社員）
5. 短時間労働者（パート職員）
6. その他（）

採用方法（予定）（複数回答可）

1. 求人誌・求人情報サイト
2. 有料職業紹介
3. 職員の紹介
4. 過去に勤めていた職員へ個別に声掛け
5. 学校・養成施設等から紹介いただく
6. 自法人のHP掲載
7. 説明会を実施
8. その他（）

多様な人材の採用人数（目標値）

名

多様な人材の育成

実施内容

※多様な人材を「誰」が、「どのように」育成するかについてご入力ください。

多様な人材の育成人数（目標値）

名

多様な人材の採用・育成の効果を測る指標があればご入力ください。

162

介護現場における多様な働き方導入モデル事業 事業計画書様式（施設・事業所向け）			
Ⅱ-3.事業の概要			
9. 介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン（平成31年3月厚生労働省老健局）を踏まえ、外部コンサルタントや職能団体、事業者団体等による助言を得ながら実施する以下の視点による取組（以下の①～③のうち1つ以上に取り組んでいただくようお願いいたします。）			
①リーダー的介護職員等の人材育成やキャリアパスの明確化			
②利用者の重度化予防、自立支援（状態変化への気づき、コミュニケーション等）			
③チームケアの実践（業務分担、手順書作成、記録・報告様式の工夫、情報共有の工夫、職場環境の整備等）			
①リーダー的介護職員等の人材育成やキャリアパスの明確化			
☐ ①に取組予定		☐ ①に取り組まない予定	
実施内容詳細			
リーダー的介護職員の育成人数（目標人数）	本事業で育成する予定の人数 うち、現在のリーダー的介護職員の人数 うち、リーダー的介護職員候補の人数		
リーダー的介護職員等の人材育成やキャリアパスの明確化を測る指標があればご入力ください。			
②利用者の重度化予防、自立支援（状態変化への気づき、コミュニケーション等）			
☐ ②に取組に取組予定		☐ ②に取り組まない予定	
実施内容			
介護の質が向上の効果を測る指標があればご入力ください。			
③チームケアの実践（業務分担、手順書作成、記録・報告様式の工夫、情報共有の工夫、職場環境の整備等）			
☐ ③に取組に取組予定		☐ ③に取り組まない予定	
実施内容			
チームケアの実践の効果を測る指標があればご入力ください。			
10.その他本事業の目的を達成するため、実施主体において必要と認められる取組			
☐ 10. の取組に取組予定		☐ 10. に取り組まない予定	
実施内容			
取組の実践の効果を測る目標があればご入力ください。			

介護現場における多様な働き方導入モデル事業 事業計画書様式（施設・事業所向け）								
Ⅱ-4.事業の概要								
11.企画評価委員会について								
委員会の事務局の主体（複数回答可）	☐	自治体	☐	業界団体等	☐	自施設	☐	その他（ ☐ ）
委員会の設置の目的								
委員構成		施設（法人）外部の委員（施設外の方である場合は○）	所属	職種	役職及び資格			
	委員長							
	委員							
	委員							
	委員							
	委員							
	委員							
	委員							
	上記以外の委員 ※上記入力欄が足りない場合は、行の追加をせず、右欄へご入力ください。							
	開催回数（開催月）及び、主な議論内容	開催回	開催月	委員会各会における主な議論の内容（予定）				
第1回								
第2回								
第3回								
第4回								
第5回								
第6回								
第7回								
第8回								
第9回								

介護現場における多様な働き方導入モデル事業 事業計画書様式（施設・事業所向け）						
IV.職員満足度（事前） ※別途職員向けアンケートをご活用ください。						
1. 現在、自分のペースで業務を行うことができる	職員合計数		人 うち、満足、やや満足と回答した職員数		人 割合（自動計算）	
2. 誰かに依頼したい（手伝ってほしい）業務の役割分担ができている	職員合計数		人 うち、満足、やや満足と回答した職員数		人 割合（自動計算）	
3. 利用者に関わる時間がとれている（介護の質、やりがい）	職員合計数		人 うち、満足、やや満足と回答した職員数		人 割合（自動計算）	
4. 仕事の内容・やりがい	職員合計数		人 うち、満足、やや満足と回答した職員数		人 割合（自動計算）	
5. キャリアアップの機会がある（多様な働き方）	職員合計数		人 うち、満足、やや満足と回答した職員数		人 割合（自動計算）	
6. 労働時間・休日等の労働条件に満足している	職員合計数		人 うち、満足、やや満足と回答した職員数		人 割合（自動計算）	
7. 勤務体制に満足している（多様な働き方）	職員合計数		人 うち、満足、やや満足と回答した職員数		人 割合（自動計算）	
※任意で設問を追加された場合は、下記にご入力ください。						
8. 任意（ ）	職員合計数		人 うち、満足、やや満足と回答した職員数（任意）		人 割合（自動計算）	
9. 任意（ ）	職員合計数		人 うち、満足、やや満足と回答した職員数（任意）		人 割合（自動計算）	
10. 任意（ ）	職員合計数		人 うち、満足、やや満足と回答した職員数（任意）		人 割合（自動計算）	

介護現場における多様な働き方導入モデル事業 職員向けアンケート（事前）					
現在の職場に関する満足感についてお答えください。					
1. 現在、自分のペースで業務を行うことができる	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
2. 誰かに依頼したい（手伝ってほしい）業務の役割分担ができている	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
3. 利用者に関わる時間がとれている（介護の質、やりがい）	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
4. 仕事の内容・やりがい	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
5. キャリアアップの機会がある（多様な働き方）	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
6. 労働時間・休日等の労働条件に満足している	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
7. 勤務体制に満足している（多様な働き方）	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
※任意で設問を追加される場合は、下記をご活用ください。					
8. 任意（ ）	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
9. 任意（ ）	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
10. 任意（ ）	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足

第2節 事業報告書

介護現場における多様な働き方導入モデル事業 事業報告書様式（施設・事業所向け）			
Ⅰ．貴施設・貴事業所の概要			
1．貴施設・貴事業所名			
2．所在地			
3．サービス種別			
4．職員構成 ※2023年1月1日時点で在籍している 職員の構成をご入力ください。	実人数	常勤換算 人数（注1）	
介護職員	自動計算 人	自動計算 人	
介護職員初任者研修修了	人	人	
介護福祉士実務者研修修了	人	人	
介護福祉士	人	人	
その他の資格	人	人	
無資格	人	人	
介護助手等(注2)	人	人	
うち、介護職員として換算している人数	人	人	
介護支援専門員	人	人	
医師	人	人	
看護職員	人	人	
生活相談員	人	人	
機能訓練指導員	人	人	
理学療法士・作業療法士・言語聴覚士	人	人	
管理栄養士・栄養士	人	人	
その他の職員	人	人	
全職員数	自動計算 人	自動計算 人	
5．定員数 ※2023年1月1日時点で ご入力ください。	※訪問系サービス等、定員数がない場合は、「なし」に○をつけてください。 なし 人		
6．利用者数 ※2023年1月1日時点で ご入力ください。	※施設サービスにおいては入所者数、居宅サービスにおいては前の月の1日あたりの平均利用者数をご入力ください。 人		
(注1) 常勤換算数の算出：「職員の一週間の労働時間÷貴施設・貴事業所の所定労働時間」にて算出し、小数点以下第二位を四捨五入して小数点第一位まで計上し、常勤専従、常勤兼務、非常勤を合算してください。			
(注2) 本調査における介護助手等の定義：「介護サービス施設・事業所もしくは介護サービス施設・事業所を運営する法人と雇用契約を結び、利用者の体に直接触れる介護業務でない、主に介護の周辺業務（清掃、ベッドのシーツ交換、配膳、食事の片づけ等）を担当することを目的とするなど、正規の介護職員と役割を分けて採用した職員」とします。ボランティアは含まないこととします。			

介護現場における多様な働き方導入モデル事業 事業報告書様式（施設・事業所向け）	
Ⅱ-1.事業の概要	
1．今回の事業で解決した課題 （複数回答可）	1．離職率が高い（定着率に課題） 2．職員の高齢化 3．地域の人材が活用できていない 4．介護職員が業務に追われている 5．介護職員が専門的技術・知識を発揮できる環境にない 6．介護職員のモチベーションの低下 7．リーダー職員の不足 8．サービスの質の低下 9．業務が可視化されていない 10．マニュアルがない 11．介護助手を導入しているがうまくいっていない 12．介護職員と介護助手の役割が明確化されていない 13．その他（ ）
2．本事業の目標のうち 達成できた項目 （複数回答可）	1．離職防止（離職率低下） 2．ワーク・ライフ・バランスの推進 3．多様な人材の活用 4．無資格者の雇用拡大 5．介護助手の活用・または更なる活用 6．介護助手から介護職員への転換 7．介護職員の業務負担軽減 8．介護職員の専門的技術・知識を発揮できる環境づくり 9．介護職員と介護助手の役割の明確化 10．介護職員のモチベーション維持・向上 11．リーダー職員の育成 12．サービスの質の向上 13．利用者の重度化防止 14．地域貢献 15．介護現場の魅力発信 16．その他（ ）

3. 本事業を遂行するために実施した事（複数回答可）

1. プロジェクトリーダーの選定

2. 経営層から職員への説明

3. 職員向けの説明会の実施口

4. 介護職員の業務の洗い出し

5. 現在の課題の洗い出し

6. 職員アンケートの実施

7. 業務の明確化と役割分担

8. マニュアル等の作成

9. 記録・報告様式の工夫

10. OJTの仕組みづくり

11. 関係機関等からの情報収集

12. 地域向けの説明会の実施

13. ICT等のテクノロジーの活用

14. その他（

4. 本事業に参加した職員

本事業に参加した職員等の職種、人数、職位

※本事業に参加した全職員の職種・職位が分かるようにしていただきますようお願い致します。

職種	人数	職位
介護職員	人	
介護助手等(注2)	人	
内、介護職員として換算している者	人	
介護支援専門員	人	
医師	人	
看護職員	人	
生活相談員	人	
機能訓練指導員	人	
理学療法士・作業療法士・言語聴覚士	人	
管理栄養士・栄養士	人	
その他の職員	人	

(注2)「介護助手等」の定義については1ページ目をご参照ください。

参加した職員等の役割分担

※参加した職員等の中での役割分担（リーダーをどの職位・職種の方が担い、各職種がどのような役割を担ったのか）をご入力ください。

5. 本事業の介護職のチームにおけるリーダーの属性（あてはまるものに○）
（複数人いる場合は、役割が多いと思われる職員を想定してください。）

介護職のグループにおけるリーダー的職員の属性

職種

○ ア. 介護職員（介護福祉士）

○ イ. 介護職員（介護福祉士以外）

○ ウ. その他（

職位

○ ア. 管理者層（31人以上の部下等を取りまとめる者）

○ イ. 管理者層（21～30人の部下等を取りまとめる者）

○ ウ. 管理者層（11～20人の部下等を取りまとめる者）

○ エ. 管理者層（10人以下の部下等を取りまとめる者）

○ オ. 主任級

○ カ. 現場職員

○ キ. その他（

通常時のリーダーとしての業務の割合

ケアの実践の割合

職員育成の割合

マネジメントの割合

※以下が100になるよう入力してください

= 0

←回答を入力してください

6. 本事業の取組みを終えて「介護職のチームにおけるリーダー的介護職員」の役割の大きさ（あてはまるものに○）
（複数人いる場合は、役割が多いと思われる職員を想定してください。）

1. 高度な知識・技術を有する介護の実践者としての役割

1) 認知症の症状に応じた対応

役割の大きさ 小 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 大

2) 医療やリハビリの必要性が高い方への対応

役割の大きさ 小 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 大

3) 終末期の方に対する看取りを含めた対応

役割の大きさ 小 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 大

4) 障害の特性に応じた対応

役割の大きさ 小 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 大

5) 複合的な支援ニーズを抱える家族等への対応

役割の大きさ 小 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 大

2. 介護技術の指導者としての役割

1) グループ内の介護職に対する能力開発（介護技術の指導や助言）

役割の大きさ 小 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 大

2) 介護職の能力を引き出す支援（適切な業務・役割の配分やスーパーバイズ）

役割の大きさ 小 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 大

3. 介護職のグループにおけるサービスをマネジメントする役割

1) 介護過程の展開における介護実践の管理

役割の大きさ 小 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 大

2) グループ内の介護職のフォロー

役割の大きさ 小 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 大

3) 様々な職種や機関からの利用者に関する情報収集と共有

役割の大きさ 小 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 大

4) 介護職のグループからの情報提供

役割の大きさ 小 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 大

4. その他の役割

1) ICT等のテクノロジーの活用推進

役割の大きさ 小 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 大

2) その他（

役割の大きさ 小 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 大

168

介護現場における多様な働き方導入モデル事業 事業報告書様式（施設・事業所向け）				
Ⅱ-2.事業の概要				
7.多様な人材の採用・育成				
今回採用した人材 （複数回答可）	1. 介護助手（シニア65歳以上、リタイアメント） 2. 介護助手（65歳未満） 3. 季節労働 4. 短時間労働者（正社員） 5. 短時間労働者（パート職員） 6. その他（ ）			
	実際に実施した採用方法 （複数回答可）	1. 求人誌・求人情報サイト 2. 有料職業紹介 3. 職員の紹介 4. 過去に勤めていた職員へ個別に声掛け 5. 学校・養成施設等から紹介いただく 6. 自法人のHP掲載 7. 説明会を実施 8. その他（ ）		
多様な人材の採用人数 （達成数）			名	
多様な人材の育成		実施内容	※多様な人材を「誰」が、「どのように」育成したかについてご入力ください。	
		多様な人材の育成人数 （達成値）		名
多様な人材の採用・育成の効果を測る指標の結果				
8. 働きやすい環境づくり（制度の構築）				
☐ 働きやすい環境づくり（制度の構築）に取り組んだ ☐ 働きやすい環境づくり（制度の構築）について取り組んでいない				
実施内容 （多様な人材の定着・活躍が 出来る環境づくりについて） （複数回答可）		働きやすい制度として取り組んだ内容（制度の深化含む）		
	1. 選択的週休3日制 2. 兼業・副業 3. 時間・シフト限定正社員 4. 業務限定正社員 5. インターン・トライアル雇用 6. 定年延長、定年後の再雇用 7. 法定以上の育児・介護・病気休暇 8. その他（ ）			
	働きやすい環境づくりの効果を測る指標の結果			

介護現場における多様な働き方導入モデル事業 事業報告書様式（施設・事業所向け）			
Ⅱ-3.事業の概要			
9. 介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン（平成31年3月厚生労働省老健局）を踏まえ、外部コンサルタントや職能団体、事業者団体等による助言を得ながら実施する以下の視点による取組（以下の①～③のうち1つ以上に取り組んでいただくようお願いいたします。） ①リーダー的介護職員等の人材育成やキャリアパスの明確化 ②利用者の重度化予防、自立支援（状態変化への気づき、コミュニケーション等） ③チームケアの実践（業務分担、手順書作成、記録・報告様式の工夫、情報共有の工夫、職場環境の整備等）			
①リーダー的介護職員等の人材育成やキャリアパスの明確化			
☐ ①に取り組んだ ☐ ①に取り組んでいない			
実施内容詳細			
リーダー的介護職員の育成人数 （人数）	本事業で育成した人数 うち、現在のリーダー的介護職員の人数 うち、リーダー的介護職員候補の人数	人 人 人	
リーダー的介護職員等の人材育成やキャリアパスの明確化を測る指標の結果			
②利用者の重度化予防、自立支援（状態変化への気づき、コミュニケーション等）			
☐ ②に取り組んだ ☐ ②に取り組んでいない			
実施内容			
介護の質が向上の効果を測る指標の結果			
③チームケアの実践（業務分担、手順書作成、記録・報告様式の工夫、情報共有の工夫、職場環境の整備等）			
☐ ③に取り組んだ ☐ ③に取り組んでいない			
実施内容			
チームケアの実践の効果を測る指標の結果			
10.その他本事業の目的を達成するため、実施主体において必要と認められる取組			
☐ 10. に取り組んだ ☐ 10. に取り組んでいない			
実施内容			
取組の実践の効果を測る指標の結果			

介護現場における多様な働き方導入モデル事業 事業報告書様式（施設・事業所向け）

II - 4 .事業の概要

11.企画評価委員会について

委員会の事務局の主体 (複数回答可)		自治体		業界団体等		自施設		その他（		）
委員会の設置の目的										
委員構成			施設（法人）外部の委員 （施設外の方である場合は□）		所属		職種		役職及び資格	
	委員長									
	委員									
	委員									
	委員									
	委員									
	委員									
	委員									
開催回数 （開催月）及び、主な 議論内容	開催回	開催月	委員会各会における主な議論の内容							
	第1回									
	第2回									
	第3回									
	第4回									
	第5回									
	第6回									
	第7回									
	第8回									
	第9回									

上記以外の委員
※上記入力欄が足りない場合は、行の追加をせず、右欄へご入力ください。

介護現場における多様な働き方導入モデル事業 事業報告書様式（施設・事業所向け）

II - 5 .事業の概要（介護助手を雇用していない事業所もご回答ください。）

介護職員及び介護助手等が担う業務の範囲 (複数回答可)	介護業務・周辺業務一覧									
	介護職員が通常実施している	介護助手等に実施いただいた	業務内容	介護職員が通常実施している	介護助手等に実施いただいた	業務内容	介護職員が通常実施している	介護助手等に実施いただいた	業務内容	
			<起床>			41.物品補充・管理			<レクリエーション>	
			1.声掛け			42.お知らせ等の掲示物の管理			78.企画	
			2.体位変換			43.車いすや歩行器等福祉用具の点検・管理			79.準備（準備・レクリエーション変更）	
			3.起居の介助						80.誘導	
			4.歩行の介助			<入浴>			81.起居の介助	
			5.車いす等への移乗の介助			44.漏はり			82.歩行の介助	
			6.車いす等の移動の介助			45.浴室誘導			83.車いす等への移乗の介助	
			7.トイレ誘導			46.起居の介助			84.車いす等の移動の介助	
			8.着替え			47.歩行の介助			85.進行（講師）	
			9.整容（洗面、整髪等）			48.車いす等への移乗の介助			86.サポート	
			10.顔の清拭			49.車いす等の移動の介助			87.誘導	
			11.義歯装着			50.脱衣			88.片付け	
			<居室清掃>			51.手浴の介助			<就寝介助>	
			12.換気			52.足浴の介助			89.トイレ清掃	
			13.床掃除			53.入浴の介助			90.着換え	
			14.トイレ清掃			54.身体清拭			91.翌日分着換え準備	
			15.シーツ交換・ベッドメイク			55.業塗布			<記録・申し送り>	
			16.ゴミ捨て			56.着衣			92.食事や排泄等チェックリスト等による記録・報告	
			17.物品補充			57.ドライヤーかけ			93.指示を受けた内容に対する報告	
			<食事（おやつ）>			58.水分補給			94.日誌やケアプラン等の記録および確認	
			18.机上清掃			59.誘導			95.申し送りによる情報共有	
			19.おしぼり配布			60.浴室清掃			<その他>	
			20.自励具等配布			61.物品補充			96.車いすや歩行器等福祉用具の点検・管理	
			21.トイレ付け			<排泄>			97.見守り・コミュニケーション	
			22.起居の介助			62.声掛け			98.機能訓練の補助や見守り	
			23.歩行の介助			63.起居の介助			99.利用者特性に応じた対応（認知症、障害等）	
			24.車いす等への移乗の介助			64.歩行の介助			100.緊急時・事故発見時の常勤職員の呼び出し	
			25.車いす等の移動の介助			65.車いす等への移乗の介助			101.その他	
			26.食堂誘導			66.車いす等の移動の介助			()	
			27.配茶			67.トイレ・ポータブルトイレでの排泄介助			()	
			28.食事介助			68.トイレ（ポータブル）清掃			()	
			29.食事量確認			69.おむつ交換			()	
			30.服薬確認			70.尿器・便器を用いた介助			()	
			31.配膳			<洗濯>			()	
			32.下膳			71.洗濯・乾燥			()	
			33.自励具等洗浄			72.洗濯物のたたみ			()	
			34.口腔ケア			73.洗濯物の返却・片付け			()	
			35.義歯洗浄			74.おしぼりづくり、セット			()	
			<フロア・共有部洗浄>			<維持管理>			()	
			36.換気			75.車両清掃				
		37.床掃除			76.植栽管理（水やり）					
		38.トイレ清掃			77.備品チェック					
		39.手すり吹き								
		40.ゴミ捨て								

介護現場における多様な働き方導入モデル事業 事業報告書様式（施設・事業所向け）									
Ⅲ.実施スケジュール									
2022年 7月	2022年 8月	2022年 9月	2022年 10月	2022年 11月	2022年 12月	2023年 1月	2023年 2月		
 								凡例  : 実施済み  : 実施予定	
※本事業の実施内容で入力いただいた手順をスケジュールに落とし込んでいただきますようお願い致します。									

介護現場における多様な働き方導入モデル事業 事業報告書様式（施設・事業所向け）							
Ⅳ.職員満足度（事後）							
※別途職員向けアンケートをご活用ください。							
1. 現在、自分のペースで業務を行うことができる	職員合計数		人	うち、満足、やや満足と回答した職員数		人	割合（自動計算）
2. 誰かに依頼したい（手伝ってほしい）業務の役割分担ができている	職員合計数		人	うち、満足、やや満足と回答した職員数		人	割合（自動計算）
3. 利用者に関わる時間がとれている（介護の質、やりがい）	職員合計数		人	うち、満足、やや満足と回答した職員数		人	割合（自動計算）
4. 仕事の内容・やりがい	職員合計数		人	うち、満足、やや満足と回答した職員数		人	割合（自動計算）
5. キャリアアップの機会がある（多様な働き方）	職員合計数		人	うち、満足、やや満足と回答した職員数		人	割合（自動計算）
6. 労働時間・休日等の労働条件に満足している	職員合計数		人	うち、満足、やや満足と回答した職員数		人	割合（自動計算）
7. 勤務体制に満足している（多様な働き方）	職員合計数		人	うち、満足、やや満足と回答した職員数		人	割合（自動計算）
※任意で設問を追加された場合は、下記にご入力ください。							
8. 任意（ ）	職員合計数		人	うち、満足、やや満足と回答した職員数（任意）		人	割合（自動計算）
9. 任意（ ）	職員合計数		人	うち、満足、やや満足と回答した職員数（任意）		人	割合（自動計算）
10. 任意（ ）	職員合計数		人	うち、満足、やや満足と回答した職員数（任意）		人	割合（自動計算）

介護現場における多様な働き方導入モデル事業 職員向けアンケート（事後）					
現在の職場に関する満足感についてお答えください。					
1. 現在、自分のペースで業務を行うことができる	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
2. 誰かに依頼したい（手伝ってほしい）業務の役割分担ができている	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
3. 利用者に関わる時間がとれている（介護の質、やりがい）	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
4. 仕事の内容・やりがい	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
5. キャリアアップの機会がある（多様な働き方）	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
6. 労働時間・休日等の労働条件に満足している	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
7. 勤務体制に満足している（多様な働き方）	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
※任意で設問を追加される場合は、下記をご活用ください。					
8. 任意（ ）	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
9. 任意（ ）	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足
10. 任意（ ）	1. 不満	2. やや不満	3. 普通	4. やや満足	5. 満足

令和4年度 厚生労働省
老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業

介護現場における多様な働き方に関する調査研究事業 報告書

令和5（2023）年3月

発行 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所
〒102-0093 東京都千代田区平河町 2-7-9 JA 共済ビル 9 階・10 階
Tel 03-3221-7011（代表）
FAX 03-3221-7022