

令和3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

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所

令和4年（2022年）3月

目次

第1章	事業概要	1
1	事業の背景と目的	1
(1)	背景	1
(2)	目的	2
2	事業の実施体制	2
(1)	調査検討委員会	2
(2)	調査検討委員会の開催実績	3
3	調査方針と方法	3
(1)	調査の全体方針	3
(2)	調査の実施概要	3
第2章	検討の経緯	5
1	検討会での議論	5
(1)	第1回 令和3年8月11日	5
(2)	第2回 令和3年10月5日	5
(3)	第3回 令和4年2月4日	7
(4)	第4回 令和4年3月1日	8
2	介護現場における多様な働き方の分類・範囲	9
(1)	分類・範囲の整理	9
(2)	本事業で使用する用語の整理	10
3	リーダー的介護職員の役割の整理	12
4	介護助手等の役割の整理	16
第3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	18
1	参加自治体・施設の取組概要と考察	18
(1)	参加自治体・施設の取組概要	18
(2)	考察	35
2	事業計画書・報告書の定量分析結果と考察	36
3	ヒアリング調査結果と考察	71
(1)	ヒアリング調査結果	71
①	社会福祉法人 ライフ・タイム・福島 ロング・ライフ・フクチャンち (福島県)	71
②	宗教法人天理教市丸分教会 グループホーム陽気(長野県)	74
③	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(三重県)	76
④	医療法人豊和会 介護老人保健施設志摩豊和苑(三重県)	78
⑤	社会福祉法人聖マルチンの家 特別養護老人ホーム マリアの園(香川県)	80
⑥	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(香川県)	83
⑦	大阪介護老人保健施設協会(大阪府)	86
⑧	委託業者へのヒアリング(大分県)	89
(2)	ヒアリング調査結果の考察	90
第4章	多様な働き方に取り組む法人・事業所の事例	95
1	社会福祉法人 花園会(静岡県静岡市)	96
2	医療法人 敬英会(大阪府大阪市)	98
3	社会福祉法人 奉優会(東京都渋谷区)	100
4	社会福祉法人 太樹会 和里(にこり) (奈良県大和田高田市)	102
5	社会福祉法人 瑞穂会(埼玉県行田市)	104

第5章	事例集の作成.....	106
1	事例集の作成方針.....	106
2	事例集の掲載内容の検討と整理.....	106
第6章	介護現場における「多様な働き方」と今後の展望.....	108
1	モデル事業とヒアリングから見えた「多様な働き方」の取組内容と効果.....	108
	(1) 取組のねらいや実施状況.....	108
	(2) リーダー的介護職員の役割整理.....	109
	(3) 介護助手等の役割整理.....	111
2	「多様な働き方」に取り組むための工夫.....	111
3	介護現場における多様な働き方への期待.....	113
	取組事例集.....	114
	参考資料.....	137

第1章 事業概要

1 事業の背景と目的

(1) 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。

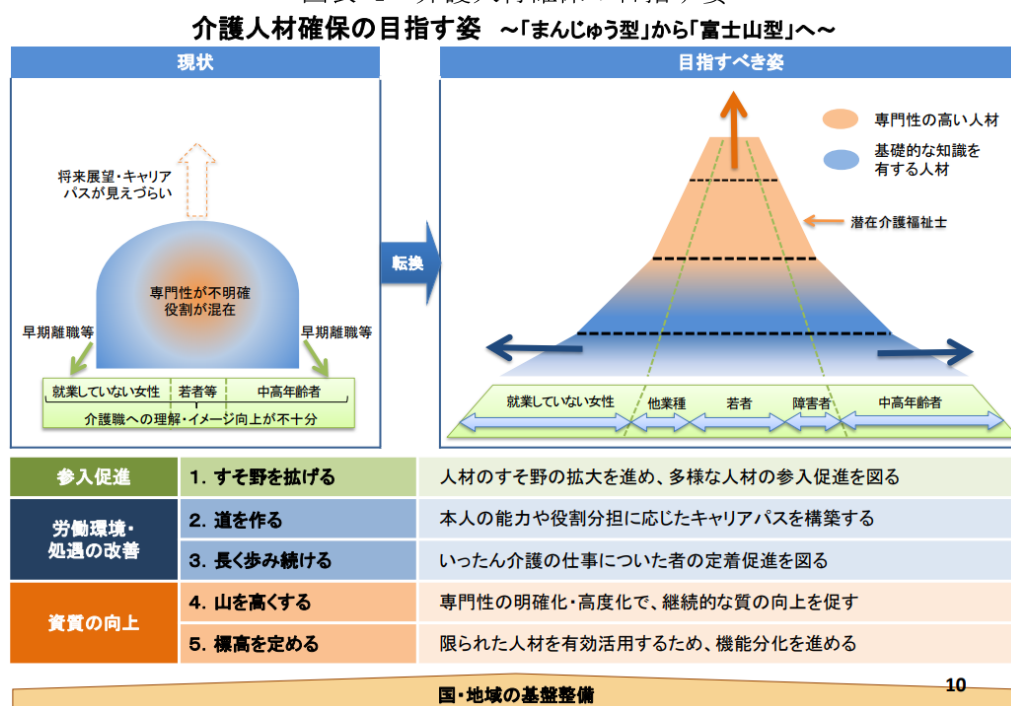
特に介護現場においては、必要な介護人材数は2023年度には約233万人、2025年度には約243万人、2040年度には約280万人となり、2019年度の約211万人に加え約69万人の介護人材を確保する必要があると推計されており（厚生労働省「第8期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数について」）、中高年、主婦及び学生等の多様な人材の参画がより一層求められている。

なお、平成27年2月の社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会において「2025年に向けた介護人材の確保～量と質の好循環の確立に向けて～」が示され、介護人材が不足する中で、介護助手等の雇用を創出し、従来の「まんじゅう型」から、介護福祉士などの介護職が専門職ならではの専門的な業務を担う「富士山型」への転換を図ることが必要とされている。

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拭し、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」が実施されている。

令和4年度においては、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、介護現場において、多様な働き方、柔軟な勤務形態による効率的・効果的な事業運営の推進を図るとされている。

図表 1 介護人材確保の目指す姿



(2) 目的

本事業では、介護現場において、多様な働き方、柔軟な勤務形態による効率的・効果的な事業運営の推進を図ることを目的とした地域医療介護総合確保基金の事業である介護現場における多様な働き方導入モデル事業（以下、「モデル事業」という。）の実施主体の協力を得て、介護サービス事業所が実施する介護現場における多様な働き方導入に資する取組の狙いや実施状況を明らかにするとともに、取組に参画する介護職リーダーや介護助手等の役割整理、取組の効果検証、各都道府県による所見の分析、整理等を行い、地域の特性や状況に応じた取組の方向性及び課題について調査研究することを目的として、モデル事業に参画する介護サービス事業所を対象として、ヒアリング調査を行う。

2 事業の実施体制

(1) 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。

調査検討委員会構成員

図表 2 調査検討委員会構成員

(委員・◎委員長)
(敬称略、五十音順)

団体名	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
一般社団法人 熊本県介護福祉士会	会長	石本 淳也
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
北海道医療大学	先端研究推進センター 客員教授	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

オブザーバー（厚生労働省 社会・援護局）

図表 3 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 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 (令和3年9月まで)	鈴木 俊文
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 (令和3年10月から)	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 係長	村田 耕一
福祉基盤課 福祉人材確保対策室 マンパワー企画係	森田 修平

事務局（株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所）

図表 4 事務局

所属・役職	氏名
情報未来イノベーション本部 先端技術戦略ユニット マネージャー	大塚 恒治
情報未来イノベーション本部 先端技術戦略ユニット シニアコンサルタント	太刀川 遼
情報未来イノベーション本部 先端技術戦略ユニット コンサルタント	奈良 夕貴

(2) 調査検討委員会の開催実績

- ・第1回 令和3年8月11日
- ・第2回 令和3年10月5日
- ・第3回 令和4年2月4日
- ・第4回 令和4年3月1日

3 調査方針と方法

(1) 調査の全体方針

本事業で実施する各調査の設計及び調査結果のとりまとめは、先述の調査検討委員会における議論を踏まえて進めることを基本とし、取組を実施する介護サービス事業所における多様な働き方推進による成果や取組意義が汲み取れるものとする。

なお、調査結果については、今後の我が国の介護現場において、多様な働き方が促進されるよう調査の結果として得られた取組事例を事例集にとりまとめることとする。

(2) 調査の実施概要

1) 調査目的

本調査はモデル事業の実施主体の協力を得て、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の分析、モデル事業についてのヒアリング調査を行うことで、介護サービス施設・事業所が実施する多様な働き方についての取組の実施状況やその狙いを明らかにすることを目的とする。

2) 調査対象

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。

地域ごとの内訳は下記の通り。

図表 5 調査対象

自治体名	事業計画書及び事業報告書分析対象
福島県	3 か所
長野県	1 か所
三重県	27 か所
大阪府	13 か所
香川県	5 か所
長崎県	3 か所
大分県	2 か所 ※計画書のみ
大阪市	6 か所
計	60 か所

また、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。「大分県」は業務を見える化するためのシステム制作を進めていることから、システムを開発する委託業者へのヒアリングを実施した。

図表 6 ヒアリング対象（モデル事業参加者）

地域	ヒアリング調査対象
福島県	・ ロング・ライフ・フクチャンち
長野県	・ グループホーム陽気
三重県	・ 大台町 介護老人保健施設みやがわ ・ 介護老人保健施設 志摩豊和苑
大阪府	・ 大阪介護老人保健施設協議会 ※本事業の事務局
香川県	・ 特別養護老人ホーム マリアの園 ・ 介護老人保健施設 サンフラワー
大分県	・ 株式会社オーイーシー ※本事業の委託業者

他にも、モデル事業で実施されている取組以外で、先進的に多様な働き方の導入を進めている介護サービス事業所の取組を把握するため、下記の対象にもヒアリング調査を実施した。「三幸福祉カレッジ 札幌校」は季節限定労働者について実態を把握するためヒアリングを実施した。

図表 7 ヒアリング対象

地域	ヒアリング調査対象施設
東京都	社会福祉法人 奉優会
埼玉県	社会福祉法人 瑞穂会
静岡県	社会福祉法人 花園会
奈良県	社会福祉法人 太樹会
大阪府	医療法人 敬英会
北海道	三幸福祉カレッジ 札幌校

3) 調査方法

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に対して、集計、分析を実施した。また、WEB 接続によるオンライン形式でのヒアリング調査及び必要に応じ電話による追加調査を実施した。

第2章 検討の経緯

1 検討会での議論

(1) 第1回 令和3年8月11日

➤ 議事

- ・ 「チームケア実践力向上の推進に関する調査研究事業」の概要について
- ・ 本事業の概要について
- ・ 事業計画書及び報告書様式について

➤ 議論概要

- ・ 業務を明文化してどのようなチームをつくるのか、誰が引っ張るのか、誰がどの部分を担うのかというのが明らかになっていくと良い。
- ・ 施設・事業所の規模、利用者像によって、リーダーが担うべき役割は異なる。
- ・ 現在の法定研修のみで、リーダー養成が可能かについても考えなければならない。
- ・ リーダーの役割がどのような業務行動によって行われているのか、ここが十分に拾い切れなかったというのが前年度の重要な課題。
- ・ リーダーが主任クラスなのか、ユニットリーダークラスなのか、事業管理者クラスなのか、階層的なレベルによる役割や業務の違いはあるが、役割という言葉と併せて業務行動に関して具体化していきたい。
- ・ リーダーの業務は「利用者支援におけるリーダー業務」「事業・組織運営管理におけるリーダー業務」「人的資源の管理におけるリーダー業務」「地域活動におけるリーダー業務」で網羅できるのではないかと感じている。介護職員との区別もできていると感じている。
- ・ 介護職リーダーは広い業務を担っている。他方で、それを資格がある人、ない人、例えばベテランか新人か、そういうのを問わず、混在して行われている現状がある。そのため、リーダーとしてのマネジメント業務を実はしているものの、明文化するツールがなかった。
- ・ 介護助手という仕事は、介護福祉士と同様に専門的に利用者のケアをする場合、身体介助の補助的な場合、ベッドメイキングや掃除等の周辺業務まで、範囲が様々である。施設によっても捉え方、人材の集め方は異なる。
- ・ 前年度の事業（チームケアの実践力向上）、一昨年度の事業（機能分化）を踏まえた取組が必要である。
- ・ 全ての事業において、生産性向上がベースにある。
- ・ 事業計画書及び報告書の意図、記載方法について、説明会が必要である。

(2) 第2回 令和3年10月5日

➤ 議事

- ・ 「介護現場における多様な働き方モデル事業」の進捗状況のご報告
- ・ 「介護現場における多様な働き方モデル事業」以外の事例収集について
- ・ 「介護現場における多様な働き方モデル事業」における事業所ヒアリング項目案について

➤ 議論概要

（進捗状況の報告について）

- ・ 多くの自治体が外部に委託しており、詳細な内容までは把握していない。取組内容としては介護助手等が多い。早い自治体は説明会等を開催しており、モデル事業所

の選定が進みつつある状況。

- ・ 自治体が生している取組内容は、本事業目的に沿ったものか確認が必要である。
- ・ 最低でも取組は3か月ないと、導入から実際に関わった方々の成長度合いが上がりにくい。報告書の回収、ヒアリング調査は期間を延ばす等柔軟に対応してほしい。
- ・ 最終的な成果が見込みと差異がなかったのか聞き取ってほしい。

(事例収集について)

- ・ 多様な働き方の中には、フレキシブルな働き方もあるが、多様な人材というイメージもある。モデル事業は介護助手に偏りがあるため、外国人介護人材、障害者雇用、夜勤専属のパート等も含めて多様な働き方と言える。介護助手に取り組む事業所にヒアリングをすれば、介護助手以外の掘り起こしや成果も見えてくるのではないかな。
- ・ 有資格者の高齢化が進んでおり、リタイヤメントの中に資格を持っている人が一定程度増えてきている。介護助手等多様な人材の中で過去に資格を持ちながら活躍していた人がどれくらいいるのか見えると良い。
- ・ 多様な働き方は、働く側としては自分の都合に合わせて働けるという魅力はあるが、それ以外の職員は支える側になるため、多様な働き方をする人と職員のコーディネート、マネジメントの部分が重要だと感じる。既存の職員についても確認してほしい。
- ・ 多様な働き方をする者は、日数を含めた時間という概念が存在している。他産業からの参入も多いが、ダブルワークをしている介護職員も多い。ダブルワークについても取り上げてほしい。
- ・ ヒアリングの中には、指導、育成、介護現場に入る前にどのような準備をしているのか盛り込んでほしい。ブラザーシスター制度のような、指導、育成とともに、精神的なフォローもするという人材がいるのかも確認してほしい。
- ・ 職場の環境をどのようにして受け入れているのか。職員向けの休憩室が広い、弁当や食事の提供、マッサージ器を配置等、職場の環境も需要である。
- ・ 医療法人は医療が入ってくるため縛りが強い傾向があると考えられる。柔軟に取組にチャレンジしているところは取り上げたい。
- ・ 利用者や利用者家族の気持ちを大事にしないといけない。
- ・ 好事例を横展開するためには、好事例であっても特異なケース、先進的すぎるケースについては今回除いた方がよいのではないかな。まだ、他の施設・事業所が真似するには難しい。
- ・ 障害者雇用については、時間が短いから体力や体調に不安があっても働くことができる等、高齢、障害、その人の能力に合わせていろいろな業務を分類している等見せ方の工夫が必要である。

(モデル事業所のヒアリング項目について)

- ・ 成功事例だけではなくて、今は成功していても途中の紆余曲折等もあると、着手しようとしている施設・事業所にとって有益ではないかな。
- ・ 外部コンサルタントより今回どんな支援を受けたのか、可能であればコンサルティングの内容を明らかにできればよい。コンサルタントの関わりの在り方、施設・事業所が独立して行える部分等がイメージできるようにしてほしい。
- ・ 取り組む中での課題、手順やマニュアルの整備、既存職員への説明等準備段階を聞き取ってほしい。
- ・ 介護助手、リーダーに関しての事業効果が多いため、組織への効果を追加してほしい。ケアの質等、利用者の観点を踏まえた組織への効果が必要である。

(3) 第3回 令和4年2月4日

➤ 議事

- ・ 「介護現場における多様な働き方モデル事業」の結果報告
- ・ モデル事業外ヒアリングの結果報告
- ・ 本事業で使用する用語、範囲の整理について
- ・ 報告書目次（案）について
- ・ 事例集イメージについて

➤ 議論概要

(モデル事業の結果について)

- ・ 「週休3日10時間制」は職員数が一定程度いないと難しくリタイヤした施設もあるが、どのような工夫があれば導入できるか、可能性に触れてほしい。働き方改革の点から、労基署でも16時間夜勤から3交代の8時間夜勤にシフトを切り替えていく流れにある。その点も強調できればよい。
- ・ 介護助手が採用できなかったという施設・事業所もあるが、ネガティブな面だけでなく、どのような工夫があれば採用できるかといった視点を探る。
- ・ コロナ禍の影響もあり、これまで以上に採用が厳しかった面がある。
- ・ リーダー育成はどこも達成している印象である。

(モデル事業外ヒアリングについて)

- ・ 理事長を筆頭に法人がフレキシブルに対応しているところの事例紹介は、他の法人には真似できない部分もあるかもしれない。先駆け的な取組だということに触れるとよいかもしれない。
- ・ 事例集では、自分にできそう、この部分は真似してみよう、取り組んでみたいと共感を持てるような見せ方にする工夫が必要。
- ・ 80代まで働いている事例は、雇用の経緯も含め参考になるところがある。介護に限らずこれまでの経験を生かした業務をしていること、デイサービスだから発揮できる面もあることが見えるとよい。

(使用する用語・範囲の整理について)

- ・ 「65歳以下：現役世代」という表現はあえて使わなくてもよい。アクティブシニアは66歳以上というよりも、65歳のほうがよく使われている切れ目かと感じる。
- ・ 中核的な仕事ができるリーダー的介護職員は基本的にはフルローテーション勤務ができる人が前提になるため、正規職員が前提になる。範囲の整理に関して、「正社員」と「契約・パート・アルバイト社員」の分け方は問題ない。
- ・ 年代を入れてしまうと人のライフステージを普遍化してしまうため、年代は個別事例を除いて示す必要はないのではないか。
- ・ 「現役世代」という定義は難しい。世代を使うと、若者と高齢者の間の中間層は何と表現するのか難しいところもあり、あえて記載する必要はない。
- ・ 育児・介護休暇は法令で定められているため、法定以上のことに取り組んでいる事例を紹介する。そこまでステージアップしてほしいという意味合いも込めて、事例集にも記載。

(報告書目次案について)

- ・ 第6章に、リーダー的介護職員の役割について触れる。
- ・ シフト作成に当たっては中核的な人材がこれだけいないと難しい等の課題がわかる形で記載してほしい。
- ・ 介護職チームにおけるリーダーは介護福祉士であり、厚労省で示された富士山型の図の延長線上にこの事業があると理解している。介護福祉士の専門性について

しっかりと触れてほしい。

(事例集イメージについて)

- ・ 副題は、事例集の内容を踏まえて、確定する。
- ・ 人材の確保と定着について、まずは今いる人を定着させて、新しい人材を確保するというほうがしっくりくる。
- ・ 人材の確保や定着を副題に掲載した場合、事例集がそのような内容になっていなければならない。モデル事業では確保できなかったところもあるので見せ方の工夫が必要。
- ・ 「切り分け」という言葉は検討が必要。業務を見直すのはよいが、介護助手もチームの一員という形が伝わるよう工夫が必要。単に手法だけ取り入れるのではなく、個々の能力を見ながらチームをマネジメントしていくということが重要。
- ・ 業務の切り分けの工夫、リーダー的介護職員の育成と役割があれば、介護助手や職員等全体のコミュニケーションの取り方が見えてくる。
- ・ 事業者側としては、今できること、環境を整えるためにどのような取組が行われているかを知りたい。
- ・ 事業所と働く側が対立関係ではなく、どちらにとってもよい形で行う方策というのを表していく。
- ・ デザインは色合いが鮮やかで、実際の人の写真があって、現場のリアルな言葉がそのまま掲載されていればリアリティがあって良い。

(4) 第4回 令和4年3月1日

➤ 議事

- ・ 報告書案について

➤ 議論概要

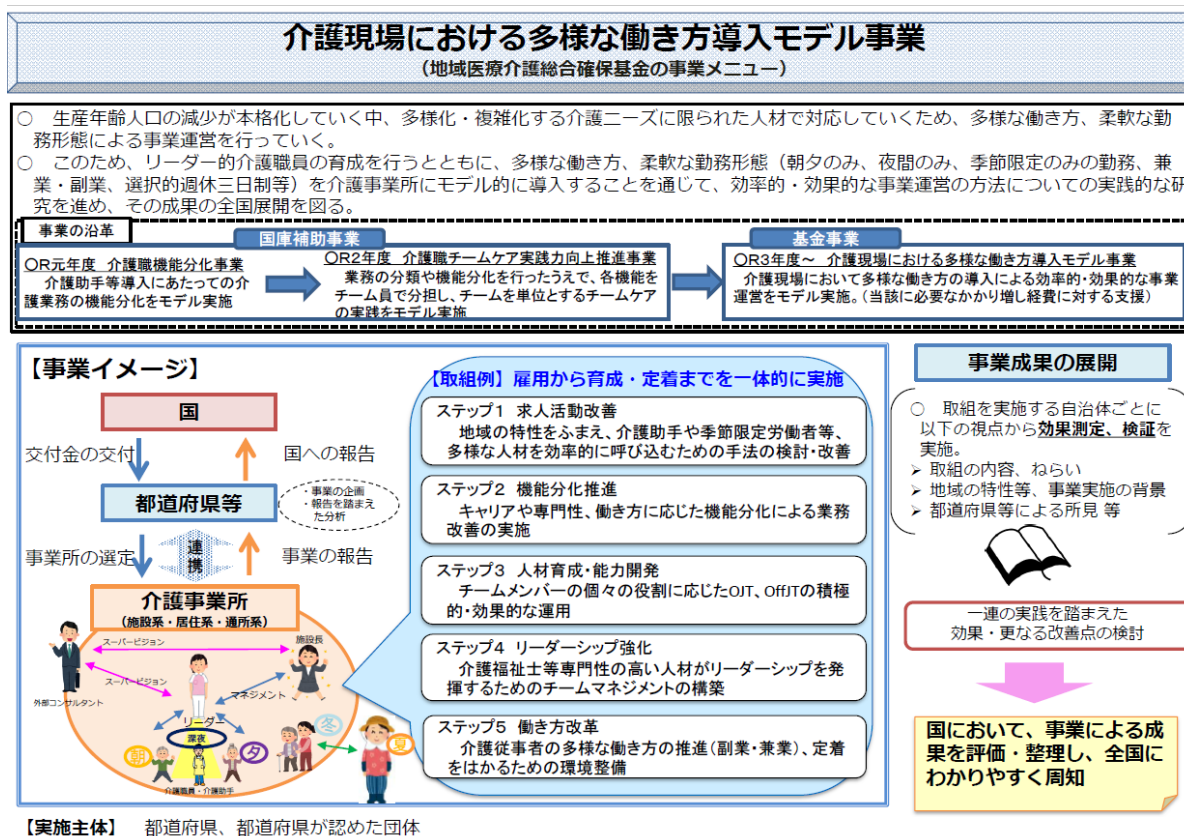
- ・ 「週休3日10時間制」は人材定着のための制度面だけではなく、新規参入・雇用の目的もある。
- ・ リーダー的介護職員の役割で大切なのは、ケアの質を担保しなければならないこと。チームマネジメントするだけではなく、利用者のサービスの質を高めるためにマネジメントするという視点も重要である。
- ・ なぜ介護福祉士を中心としたリーダーが重要とされたのかが見えてくると良い。
- ・ 計画書と報告書は大きな差がないものも多いが、線引きが難しいことから、全て掲載し、大きな差があるものは特筆する。
- ・ この調査研究は質的なものが多いため、実際にヒアリング先が話している用語をそのまま使用することも可能。
- ・ 「多様な働き方」の好事例を発信していく調査研究のため、事業所が活用しやすいように、取組事例について良かった点、課題が残った点を具体的に記す。
- ・ ヒアリングやアンケートの結果がわかるよう考察を記載する。
- ・ 介護助手等は人員不足の部分で利用者のケアに対する質を高めることとともに、常勤職員の働きやすさや柔軟な休暇取得にも有効なことを示す。
- ・ ダブルワーク（兼業・副業）は、良い面だけではなく過重労働の懸念もある。ワーク・ライフ・バランスの中で、他の法人においてフルタイムで働きながらプラスで働くことは体調面の不安が残る。
- ・ 本調査研究では介護福祉士の力強い未来を感じた。

2 介護現場における多様な働き方の分類・範囲

(1) 分類・範囲の整理

「介護現場における多様な働き方導入モデル事業（図表8）」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。本事業では、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。

図表 8 介護現場における多様な働き方導入モデル事業



出典：厚生労働省

施設・事業所ごとに「多様な働き方」に取り組む目的は異なるものの、大きく分けて以下の3つに分類できると考えられる。

<多様な働き方に取り組む目的>

- ① 新規参入・雇用創出
- ② 雇用定着
- ③ ワークシェアリング

主に、「① 新規参入・雇用創出」は「介護助手等」の周辺業務を担う者の受け入れや隙間時間に介護業務を行う「副業・兼業」等が該当し、「② 雇用定着」は就労時間の短縮、勤務時間の限定等、会社の就業規則にも影響する制度的な取組が多い。一方で、「週休3日10時間制」のように職員の雇用定着のために始めた取組が、職場の魅力を高め新規参入を促す場合もあり、①と②は明確な切り分けができず相互に影響していると考えられる。なお、「③ ワークシェ

アリング」はコロナ禍での事業所の一時的な閉鎖に伴い、法人内で就業時間等の調整を行う場合が該当する。

他業界ではフレックスタイム、テレワーク、ワーケーション等という新しい働き方を創出し、人材の定着・確保に努めているが、介護現場では実際に利用者の身体に接し生活を支えることから、24時間365日休みなく稼働している。そのため、介護職員はテレワークやワーケーションといった働く場所を変える働き方は困難である。本事業では、実際に取り組んでいる施設・事業所から、現在の介護現場における多様な働き方の取組を整理することとした。

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。

図表 9 本事業における「多様な働き方」の範囲

		雇用形態					
		正社員					
		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					
		★ 週休3日10時間制					
		短時間労働者（正社員）					
		★ 時間・シフト限定正社員					
介護の周辺業務	介護職員の補助	定年延長					
		短時間労働者（パート社員）					
		★ 兼業・副業（家業との両立・有資格者によるサポート含む）					
介護の周辺業務	送迎・調理 清掃・営繕	インターン・トライアル雇用					
		定年後の継続雇用					
		学生アルバイト					
介護の周辺業務	送迎・調理 清掃・営繕	定年後の継続雇用					
		★ 業務限定正社員					
		★ 介助助手等					

外国人介護人材、障害者雇用は除く

★は、本事業の事例集にて取り上げる取組

なお、介護現場には今回取り上げた「多様な働き方」以外にも様々な者が就労している。例えば、外国人介護人材、障害者（障害者雇用制度上での雇用）も広義では「多様な働き方」に含まれるが、この2つは人材活用といった制度面の視点が強い。本事業においては「働き方」に着目しているため、外国人介護人材、障害者雇用については、範囲に含まないこととした。また、「学生アルバイト」については、介護の周辺業務に位置付けた。介護福祉士養成学校の学生は介護業務に携わっている場合はあるものの、学生という立場上、また介護福祉士資格取得前ということを踏まえ、今回の整理とした。

(2) 本事業で使用する用語の整理

施設・事業所では様々な取組がなされているが、使用する用語にも違いがある。例えば、「介助助手」という名称について、本事業においては「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。ボランティアは介助助手等には含まない。」としているが、同様の意味で「介護補助」「介護サポート」「アシスタントワーカー」という用語も使用されていた。モデル事業に参画した大阪府内の施設・事業所

では、「介護助手」という名称では人材が集まりづらいため、あえて別の用語に置き換えたという話も聞かれた。しかしながら、本事業においては、事例集を通じて広く取組を紹介することを目的としていることから、同様の意味合いのものはまとめる等、使用する用語の整理を行った。

図表 10 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	
	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 榎本真幸)	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)	
	選択的10時間制 ※	週休3日10時間制の勤務のこと	週休3日10時間制 ※法人単位・施設単位では選択できるものの、個人単位での選択は現状事例がないため、「選択的」という表現はしない

※「季節限定労働者」は第4章1、「選択的10時間制」は第3章3-(2)で触れている。

3 リーダー的介護職員の役割の整理

「多様な働き方」の導入に当たっては、利用者への質の高い介護サービスを担保するため、多様な働き方をする者の育成、共に働く職員間の調整が必要となる。令和元年度「介護職の機能分化の推進に関する調査研究事業」、令和2年度「チームケア実践力向上の推進に関する調査研究事業」における介護助手等の導入やチームケアの推進においては、「リーダー的介護職員」が取組の中心的人物として役割を果たしていた。今年度の「多様な働き方」では「介護助手等」以外も含まれ、職員の中に異なる働き方が複数存在するため、リーダー的介護職員にはこれまで以上に大きな役割が求められる。

このリーダー的介護職員は誰が担うべきか、施設・事業所によって考え方の違いはあるだろう。施設・事業所の規模によっては、管理者が率先して担う場合もあれば、現場のユニットリーダーや主任クラス等が担う場合もある。共通するのは、介護の知識・技術の専門性、時代の変化・制度改正等に伴い多様化するニーズに対応できる柔軟性と高い倫理観、職員からの信頼、そしてサービスの質を高めるためのマネジメント力である。これは介護現場での経験年数が長ければ備わるというものではなく、専門職として倫理観やチームマネジメントを体系的に学び、意識して行動することで、身につけていくものである。現在、介護福祉士養成課程では、介護福祉士が介護職の中でも中核的な人材を担うようチームマネジメントの視点が強化されている。また、日本介護福祉士会では、「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」を開催しており、介護福祉士取得後はリーダーシップスキルの向上に努めることが可能だ。このため、介護現場においては、介護福祉士を中心としてリーダー的介護職員が養成されていると考えられる。

本事業では、リーダー的介護職員が「多様な働き方」において果たす役割を明確化するため、日本介護福祉士会の協力のもとリーダー的介護職員が担う業務の整理を行った。一口にリーダー的介護職員と言っても、施設・事業所によって実際に担う役割は様々である。介護職チームをまとめるリーダー業務に専従する者もいれば、管理者や生活相談員といった配置義務がある職種を兼務する者、主任、係長といった組織内の役職を担う者もいる。そのため、利用者への直接的支援に関わる業務から経営への関与まで網羅的に業務をとりあげた。

業務の整理にあたり、まず介護職の中心的業務となる「利用者支援」においては、介護人材の役割・業務の段階別整理について文献調査や介護福祉士関連の研修科目、既存研修等の整理を行った平成28年度「介護人材の機能分化のための人材育成プログラムに関する調査研究」を参考に、介護福祉士の中心的実践である介護過程の展開に沿って「アセスメント」「計画」「実施」「評価」の切り口で整理した。特に意識した点としては、一般介護職と同様に担う援助業務は除外し、介護職チームが援助業務を実施するために必要なリーダーとしての働きかけや、リーダーが担うことを期待されている「他職種連携」や「マネジメント」「地域支援」という視点に絞って整理したことである。そして、より実態に近い業務整理とするため、実際の現場場面別の小カテゴリも加えて実務経験のある者たちで検討を重ねた。

次に、組織において多様な役割や機能を期待され、実際に担うことが増えている近年のリーダー的介護職員の実態を踏まえ、「人的資源管理」や法令遵守に伴う各種委員会活動などの「事業・組織運営管理」、さらに「地域活動」などのカテゴリも設け、「利用者支援」と同様P D C Aの切り口で業務を整理した。

その結果、整理した業務は図表11となる。精査した結果、最終的な業務項目数は254であるが、当初の項目案では300にも及び、リーダー的介護職員が数多くの業務に従事していることが明らかとなった。モデル事業参加施設・事業所にはこれらの業務を意識してもらい、取組の各場面において、リーダー的介護職員がどのような業務を担うのか確認することとした。

＜リーダー的介護職員に求められる役割＞

- A) 利用者支援におけるリーダー業務
- B) 事業・組織運営管理
- C) 人的資源管理
- D) 地域活動
- E) その他

図表 11 リーダー的介護職員の業務一覧

A. 利用者支援におけるリーダー業務			
I. アセスメント	II. 計画	III. 実施	IV. 評価
a. 利用者支援			
1. 実地調査 2. インテーク（受理面接・新規相談面接） 3. サービス担当者会議出席 4. 契約 5. 情報収集・チームへの情報収集指示 6. 他職種からの情報収集 7. 介護職チーム情報の集約 8. 解釈・統合 9. 課題分析 10. ケアプランとの整合性確認 11. 改善可能性の他職種評価把握	1. 介護計画書作成 2. 説明・同意・交付 3. 手順書作成 4. 介護チームへの共有 5. 他職種共有 6. 担当者の選定 7. 介護チームの力量評価	1. チームへの具体的実施の指示・指導 2. 仮説生成と検証の反復 3. 実施情報収集・チームへのその指示 4. 介護チームの実践実務能力教育 5. チームへ報告・記録の指示 6. 適宜他職種・関係者から情報集約 7. コンフリクトの解消	1. 実施段階の情報集約 2. 計画の修正 3. カンファレンス主催 4. 計画の検証 5. 目標の達成度評価 6. チームの実践能力評価
b. 医療的ケア			
1. 医療的ケアニーズ把握 2. 対応頻度把握 3. 職務領域と権限の理解	1. 対応可能者把握 2. フロー、手順書作成	1. チーム対応者への指示・教育	1. 実施状況、課題・異常の確認 2. チーム対応者の実施評価
c. 終末期ケア			
1. 本人・関係者への意向聴取・その指示 2. チームからの本人意向聴取	1. アドボカシー 2. 介護チーム体制構築	1. チームの緩和ケア教育 2. 緊急時の医療連携・指示・判断 3. 緊急時の対応フローの作成・浸透 4. 家族との連携	1. デスカンファレンス主催 2. チームのメンタルサポート 3. 遺族との事後対応
d. 利用者への心理的ケア			
1. 心理的支援のチーム力量把握	1. チームへの心理的支援教育	1. 心理的ケア実施時間の捻出 2. 心理的ケア実施者のマッチング	
e. 環境			
1. 物理的環境評価・情報収集指示 2. 人的環境評価・情報収集指示		1. 阻害因子の除去・緩和の実施指示 2. 人的環境の促進因子化支援 3. チームの阻害因子化防止	
f. 機能訓練			
1. 職員・チームの機能訓練実施能力評価 2. 外部リソースの調査	1. プログラム創出・創出指示、役割分担 2. 予算・経費管理		1. 過用・誤用症候群評価
g. 緊急時			
1. 状態の確認・報告からの現状評価		1. 判断・指示 2. 適切な対処・対応・記録	1. 必要な連絡・報告書作成
h. 事故・クレーム発生時			
1. クレーム元との渉外		1. 客観的事実の聴取 2. 報告書の作成・指示 3. 関係者への報告・説明	1. 再発防止策の検討・決定・周知
i. 介護チーム連携			
1. チームメンバーの力量評価 2. チーム全体の力量評価 3. メンバー同士の相性評価 4. メンバーと利用者の関係評価	1. メンバーの役割分担 2. メンバーの配置決定 3. 必要な連携書類の作成	1. 情報の発信・統制 2. 配置・采配の応変 3. 情報収集の具体的指示	1. ミーティングの開催 2. 意見の集約 3. 記録の共有、確認チェック 4. 他部署、上長への報告・相談
j. 内部他部署・他職種連携			
1. 他部署人材との関係構築 2. 連携領域の判断 3. 他職種連携時期・手順の把握		1. 手順に沿った連携・相談 2. 他部署の連絡をチームに伝達 3. メンバーの他部署・職種紹介・	1. メンバーへの経過報告 2. チームへの決定事項周知

		照会 4. 他職種へコンサルタントテーション依頼	
k. 外部機関連携			
1. 連携権限の判断 2. 連携目的の明確化	1. 連携内容の明確化・文書化	1. 連携権限者への相談・依頼	1. 認定調査立会 2. 他事業の紹介
1. 地域住民連携			
1. 利用者との利害関係情報集約	1. 利用者支援協働の方針決定	1. 必要な依頼・渉外	
m. 地域社会資源連携			
1. 社会資源の情報集約	1. 社会資源活用の方針決定 2. 地域の介護力強化	1. 運営推進会議等実施	
n. 地域ボランティア連携			
1. 目的・内容の明確化 2. 利用者への価値提供把握	1. 受入の具体的方針決定	1. 受入の調整・渉外	1. 実施目的・価値の評価
o. 家族連携			
1. 家族・世帯の情報集約 2. 介護負担の情報集約	1. 家族支援・介入・巻込の目標設定	1. 他機関・職種連携で介護負担軽減 2. 本人との関係性支援	
B. 事業・組織運営管理			
I. アセスメント	II. 計画	III. 実施	IV. 評価
a. 法令順守			
1. 最新の介護保険法・運営基準理解 2. 個人情報保護理解の浸透把握	1. 関連法令対応・仕組み化の計画	1. 実務における遵法環境の整備 2. 請求業務	1. 実地指導対応 2. 第三者評価・事業所自己評価等対応
b. 感染症・衛生			
1. 感染症関係備品管理		1. 研修・シミュレーション実施 2. 発生時の判断・指示	1. 発生時の感染ルート特定 2. 発生時対応の評価
c. 防災			
	1. 防災計画作成	1. 防災・避難訓練実施 2. 有事の地域関係者との連携	1. 有事の対応の評価
d. 安全・セキュリティ			
1. セキュリティの管理 2. 物品備品の管理		1. セキュリティの周知徹底 2. 物品メンテナンス・修繕の指示・連携	
e. 改善			
1. 実務のムリ・ムラ・ムダの把握 2. 業務課題・要因の分析	1. 業務改善計画の立案	1. 業務改善の上申・提案 2. 勉強会・MTG・ケーススタディ等開催	1. 業務改善評価・報告 2. より良い改善・創造寄与の情報収集
f. 価値創造			
1. 利用者の総合的なニーズの把握 2. メンバーの意欲・着想の把握	1. プロジェクトチーム企画・支援	1. プロジェクトの推進・支援	1. CS 評価・報告
g. 採用活動			
1. 人材充足状況の把握・上層部共有 2. 離職リスク等の把握・上層部共有	1. 採用計画作成	1. 見学対応 2. 見学者予定の周知 3. 面接・同席 4. 各採用活動	
h. 事業計画			
1. 事業収支実態把握 2. 事業課題分析	1. 事業（経営）計画作成	1. 事業計画の目標・数値管理	
i. 営業活動			
1. 稼働率・入居率の把握・報告	1. 営業計画作成	1. 外部営業 2. 見学対応	
j. 実習生対応			
	1. 養成校打合せ	1. 実習指導 2. 実習同行者選定	
C. 人的資源管理			
I. アセスメント	II. 計画	III. 実施	IV. 評価
a. 新人教育・育成			
1. 上層部との情報共有 2. オリエンテーション 3. 入社手続き・関連部署連携 4. チームへ入職があることの連絡	1. 育成計画立案 2. 育成担当者決定・周知 3. 育成計画の他部署との共有・確認	1. OJT の運用 2. チーム・育成者からの聴取 3. 本人の育成・心身状況の情報集約 4. 必要時・定期的相談受付・面談	1. 育成計画・目標の面談 2. 業務自立のチームへの周知 3. 業務自立の可否相談・判断 4. より良い人材育成手法の情報収集

5. 心配事・勤務条件等の確認		5. 必要な研修参加の調整 6. 利用者・家族等からの評価集約 7. チームの受入・育成体制づくり 8. スーパービジョンの実施運営	
b. 現任者教育・育成			
1. 勤怠の客観的把握 2. 能力の客観的把握 3. 組織における育成意向の把握 4. キャリア意向の把握 5. 組織との育成方針相談・確認		1. 次世代育成の機会付与 2. 勤務継続条件の支援、阻害因子の除去 3. 社内外育成制度の紹介・推薦 4. 育成者としての教育 5. 必要な他部署・上層部連携	1. 組織貢献・勤怠の評価 2. 評価の上層部報告・共有
c. 研修・委員会			
1. 法定研修受講の管理 2. 現況研修の課題分析 3. 研修ニーズの把握 4. 外部研修の利活用予測	1. 年間研修計画・個別計画の作成・管理 2. 研修準備・主催、開催依頼・役割分担 3. 委員会の主催、開催支援	1. 研修の主催 2. 委員会委員の選定 3. 委員会出席者の選定・認定 4. 社内研修講師 5. 委員会への現場意見提案	1. 研修実施報告 2. 決定事項・進捗の共有
d. 日本介護福祉士会倫理綱領			
1. 倫理綱領のメンバー理解把握	1. 上層部への発信依頼、実践依頼	1. 日常業務での倫理教育	1. 不適切ケア解消の対話 2. 目指すべきケアの共有機会創造
e. 経営理念			
1. メンバーの経営理念の理解について把握			
f. 個別配慮			
1. 公私の状況の情報集約 2. 心身の健康情報集約	1. 介入・環境調整の必要性判断	1. 労働環境・条件配慮、上層部相談 2. メンタルヘルス相談 3. チームメンバーへの理解促進 4. 他部署、他適格者への支援依頼	
g. チームビルディング			
1. チームコンフリクトの把握 2. 業務分掌等組織課題との分類	1. 組織課題として上層部へ相談・折衝	1. ストレスマネジメント支援 2. 協働目標・倫理・理念への目標設定 3. コンフリクトマネジメント	1. ES 評価・報告
h. ハラスメント対応			
1. ハラスメント発生の把握		1. ハラスメント相談窓口の周知 2. メンバーからの相談受付 3. 報告可能な職場風土醸成 4. 具体的対処、対応・進捗の共有	1. 相談者の経過面談 2. 再発防止策の検討・周知徹底
i. 労働基準法			
1. 各種相談窓口の設置・周知 2. 就業規則の浸透把握 3. 違法性有無の把握	1. 遵法できる労働環境整備	1. シフト作成 2. 勤怠管理 3. 労働環境・制度の周知	
D. 地域活動			
I. アセスメント	II. 計画	III. 実施	IV. 評価
a. 事業所在地活動			
1. 地域連携の場の情報収集 2. 地域課題の仮設定	1. 地域関係者・機関とのコンタクト	1. 地域の勉強会・会議等参加 2. 地域の勉強会・会議等主催 3. 地域への各種啓発活動 4. 地域ケア会議への参加 5. 事業者連絡会等出席 6. 社会資源開発	
E. その他			
I. アセスメント	II. 計画	III. 実施	IV. 評価
a. 自己成長			
1. キャリア検討、情報収集・探索	1. 所属組織とのキャリア検討	1. 外部研修講師活動 2. 自主的な研修・学会等参加 3. 所属組織外活動 4. 資格等取得	1. アウトプット機会の創造

4 介護助手等の役割の整理

本事業においては、介護助手等を介護施設・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（ボランティアは含まない。）と定義した。

なお、介護業務の周辺業務は、清掃、ベッドのシーツ交換、食事の下膳、食事の片づけ等、専門的な知識やスキルを必要とせず、直接的に利用者に接しない補助的な業務を指すが、施設・事業所の種別・規模や運営方針により周辺業務に対する考え方が異なることから、図表 12 の令和元年度介護職機能分化等推進事業で作成した介護業務・周辺業務一覧を用い、各施設・事業所において介護助手等が担う役割を確認した上で整理することとした。

図表 12 介護業務・周辺業務一覧

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

第3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

1 参加自治体・施設の取組概要と考察

(1) 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モデル事業に参画した自治体、施設の取組の概要は以下の通りである。なお、以下の施設・事業所については、ヒアリングにて聞き取った内容を「3 ヒアリング調査結果と考察」に記載しているため、合わせて参照されたい。

図表 13 ヒアリング調査対象（モデル事業）

地域	ヒアリング調査対象
福島県	・ロング・ライフ・フクチャンち
長野県	・グループホーム陽気
三重県	・大台町 介護老人保健施設みやがわ ・介護老人保健施設 志摩豊和苑
大阪府	・大阪介護老人保健施設協議会 ※本事業の事務局
香川県	・特別養護老人ホーム マリアの園 ・介護老人保健施設 サンフラワー
大分県	・株式会社オーイーシー ※本事業の委託業者

① 福島県

主な取組内容：週休3日10時間制

自治体の所見：県として週休3日10時間制の導入に向けた検証を行った。検証のため、対象施設は規模・地域の異なる3か所を選定した。事業推進に当たっては宮城県を取組を参考に、外部コンサルタントを導入して実施。

結果としては、1施設が週休3日10時間制の導入を断念したものの、利用者へのケア、職員負担の軽減、業務内容見直し、求人の問い合わせの増加等の点で、全施設で効果がみられた。

委託・外部コンサルタント：有

図表 14 福島県の取組内容

法人名	社会福祉法人ライフ・タイム・福島
施設名	ロング・ライフ フクチャンち（グループホーム）
背景・課題	福島県の説明会をきっかけに実施。人員不足の課題意識に対して、職員の業務の効率化および採用を図りたい。
取組内容（概要）	週休3日制度に必要な1日の人員数の設定、職員への説明会実施、職員へのアンケート・フォロー実施等
取組成果	利用者へのケアを十分にできている。職員負担も軽減されている。 残業の減少（導入前：月40時間（1名5時間）、導入後：11月0時間、12月2-3時間（職員の中に体調不良者がでたため、それがなければ0時間）、1月も現時点で残業なし）

法人名	社会福祉法人みしま
施設名	特別養護老人ホーム桐寿苑
背景・課題	以前から夜勤の労働時間・負担が大きいことが課題としてあり、労働時間の標準化を図り、職員の負担軽減になればと考え実施した。
取組内容 (概要)	週休3日制度に必要な2日の人員数の設定、職員への説明会実施、職員へのアンケート・フォロー実施等
取組成果	週休3日制には移行できなかったが、業務内容を見直す機会となり、意見交換や課題解決に向けた共通の取組を通じてコミュニケーションが円滑になった

法人名	社会福祉法人慈仁会
施設名	特別養護老人ホーム星風苑
背景・課題	職員不足により、夜勤回数及び時間外労働が増加。職員のプライベートが確保しにくく、退職に結びついてしまった例もあり、悪循環となっていた。この度、新たな働き方の導入という福島県のモデル事業に選定頂き、実施となった。
取組内容 (概要)	週休3日制度に必要な3日の人員数の設定、職員への説明会実施、職員へのアンケート・フォロー実施等
取組成果	1/1から週休3日10時間制の運用開始したため、明確な成果は明らかになっていない。法人としては、時間外手当が削減され人件費抑制につながっている。また、求人の問い合わせが若干増加した。

② 長野県

主な取組内容：短時間労働者（アルバイト社員）、介護助手等

自治体の所見：介護人材の不足を課題としてもっている。昨年度に引き続き、現場でチームケアを推進することが対応策となり得ることから今年度も参画している。参画した法人は、地域の社会的弱者の支援を行っており、介護助手等の取組を通して彼らの生活や教育の支援にも取り組んだ。結果として、職員のケアの質の向上、職員の育成が得られた。

委託・外部コンサルタント：無（準備はしていたが、コンサルタントの必要がなかった）

図表 15 長野県の取組内容

法人名	宗教法人天理教市丸分教会
施設名	グループホーム陽気
背景・課題	弱者救済としてDV被害者、貧困者、養護学校卒業者の受け入れをしている。その中で、介護助手等を通して、教育し、資格取得とともに自立できるよう支援していたところ、関係団体の働きがけがあり、実施した。
取組内容 (概要)	社会的弱者からの相談に対して、共同生活や生活支援を行いながら、個々に合わせた人材育成や介護助手等として雇用し生活の安定化を図る。その結果として、介護職員の業務負担の軽減や進学のために必要な教育を行う。
取組成果	介護助手等5名採用。職員の負担軽減、質の向上を達成。また、学業との両立の面から、介護助手等の短大合格、看護大・看護専門学校受験につながった。

③ 三重県

主な取組内容：介護助手等

自治体の所見：三重県老人保健施設協会を中心に介護助手等の導入を積極的に進めている。モデル事業参画者はすでに介護助手等に取り組んでいる法人、施設・事業所が多く、本事業において採用にいたらなかった場合でも、すでに雇用されている介護助手等やリーダー的介護職員の育成を中心に取り組んだ。また、法人独自の研修システム等を活用し、リーダーの育成においても対象者の意識向上等の成果が得られた。

委託・外部コンサルタント：有

図表 16 三重県の取組内容

法人名	社会福祉法人あけあい会
施設名	介護老人保健施設あのお
背景・課題	業務見直し・雑務軽減・専門性が発揮できる環境構築を通じて、介護士としての資質向上・モチベーション維持につなげる
取組内容（概要）	運転専属職員やリハビリサポーター等多様な職種を採用。法人内に設置の職員養成機関による人材育成を実施
取組成果	介護助手等は2名応募があったが雇用時間が合わず採用無。リーダー5名育成。 介護助手等と職員とが面談を通じて、互いの理解が深まり、サービスの質の向上を実現した。リーダーになったばかりの職員もいたが、研修や会議を通じて同じ基準で職員の育成を始めるきっかけとなった。

法人名	社会福祉法人あけあい会
施設名	大台町介護老人保健施設みやがわ
背景・課題	人口減少・山間地域のため慢性的に人材不足。介護職の資質向上やモチベーション維持が必要。
取組内容（概要）	運転専属職員やリハビリサポーター等多様な職種を採用。法人内に設置の職員養成機関による人材育成を実施
取組成果	リハビリサポーター1名採用、リーダー9名育成。 介護助手等の業務見直しを実施。介護助手等への個別面談でケアの質確認と改善指示を行った。業務の質の向上、改善意識の向上を実感できている。

法人名	社会福祉法人あけあい会
施設名	介護老人保健施設やまゆりの里
背景・課題	介護助手等導入6年目となり、職員はゆとりをもって専門的ケアに取り組めるようになった。しかしながら、職員の離職率は目標に到達しておらず、将来の職員不足が不安である。
取組内容（概要）	運転専属職員やリハビリサポーター等多様な職種を採用。法人内に設置の職員養成機関による人材育成を実施
取組成果	介護助手等採用なし。リーダー5名育成。 介護の質に関する職員向けアンケートで前回より高評価を得た。リーダー会議で悩みを共有でき、助け合える仕組みを構築した。

法人名	社会福祉法人あけあい会
施設名	特別養護老人ホームグリーンヒル
背景・課題	介護職員の業務負担軽減、ケアの質の向上に対する課題意識あり
取組内容 (概要)	介護助手等の増員、プリセプター研修やユニットリーダー研修の活用
取組成果	介護助手等採用なし。職員の業務負担軽減と利用者と接する時間の増加を実現。 リーダー4名育成。メンバーの力量把握、助言や指導、業務改善の計画立案や実行ができるようになった。 介護助手等の業務数を11⇒21へ増加させた。

法人名	社会福祉法人あけあい会
施設名	特別養護老人ホームやまゆりの里
背景・課題	周辺は新興住宅地が点在し、若い世代の人口が増加している。介護助手等として人材を確保し、希望があれば職員としての登用も行いたい。
取組内容 (概要)	多様な職種を採用。法人内に設置の職員養成機関による人材育成を実施
取組成果	介護助手等新規採用なし。リーダー2名育成。 リーダーの育成により、施設全体の質の向上が期待できる。また、リーダーの指導力が向上したことで、職員のモチベーションアップ、離職防止に繋がった。

法人名	社会福祉法人あけあい会
施設名	特別養護老人ホーム明合乃里
背景・課題	人材確保、離職防止、ケアの質の向上に加えて、地域への貢献も行っていきたい。そのために職員の業務軽減、専門的技術・知識を発揮できる環境整備を行って介護士としての資質向上、モチベーション維持につなげる。
取組内容 (概要)	介護助手等、運転専属職員、お弁当配送専属職員等多様な職種を採用。法人内に設置された職員養成機関による人材育成を実施。
取組成果	介護助手等4名育成、短時間労働者等1名育成。介護助手等の日課表を作成・活用することにより、業務調整が容易になった。 業務の見直し、効率化によって職員が利用者に接する時間が増え、認知症予防の取組が充実した。

法人名	社会福祉法人あけあい会
施設名	介護老人保健施設つつじの里
背景・課題	同施設は山間部に位置しており、人材確保が困難。業務見直し、業務負担軽減、専門的ケア、全体的ケアの質の向上に取組み、職員の離職防止につなげたい。
取組内容 (概要)	運転専属職員やリハビリサポーター等多様な職種を採用。法人内に設置された職員養成機関による人材育成を実施。
取組成果	介護助手等採用なし。面談を通じて介護助手等と職員の互いの理解が深まりサービス向上に繋がった。 リーダー3名育成。リーダーは職員個々の能力を引き出せるよう自己研鑽した。 介護助手等の業務範囲は現状維持となったが、リーダーに集中していた時間外労働を平準化できた。

法人名	社会福祉法人あけあい会
施設名	養護老人ホームやまゆりの里
背景・課題	周辺は新興住宅地が点在し、若い世代の人口が増加している。介護助手等として人材を確保し、希望があれば職員としての登用も行いたい。
取組内容 (概要)	多様な職種を採用。法人内に設置の職員養成機関による人材育成を実施
取組成果	介護助手等採用なし、リーダー1名育成。 リーダーの育成により、施設全体の質の向上が期待できる。リーダーの指導力が向上したことで、職員のモチベーションアップ、離職防止に繋がった。

法人名	社会福祉法人あけあい会
施設名	特別養護老人ホームきずな
背景・課題	山間部に位置しており、人材確保が困難。業務見直し、業務負担軽減、専門的ケア、全体的ケアの質の向上に取組み、職員の離職防止につなげたい
取組内容 (概要)	多様な職種を採用。法人内に設置の職員養成機関による人材育成を実施
取組成果	介護助手等採用なし。面談を通じて介護助手等と職員の互いの理解が深まりサービス向上に繋がった。 リーダー3名育成。リーダーは職員個々の能力を引き出せるよう自己研鑽した。 介護助手等の業務範囲は現状維持となった。介護助手等同士で協力し業務を進める事例もあった。また、リーダーに集中していた時間外労働を平準化できた。

法人名	社会福祉法人斎宮会
施設名	介護老人保健施設みずほの里
背景・課題	老健に求められる多様な介護の実践
取組内容 (概要)	介護助手等の業務見直し、リーダーの育成、多職種の連携
取組成果	介護助手等採用なし。介護助手等育成・業務見直しを通じて介護職が利用者と接する時間を確保でき、利用者の生活の質の向上に繋がった。 リーダー育成4名。

法人名	社会福祉法人青山福祉会
施設名	特別養護老人ホームいがの里
背景・課題	職員の採用が困難であるうえ、利用者の重度化が進み職員の業務負担が増加している。
取組内容 (概要)	各ユニットで助手が必要な時間帯を把握し採用・育成。リーダーは求められる役割に関する研修を受けたのち各ユニットで実践。
取組成果	介護助手等11名採用。リーダー6名育成。介護助手等業務を新たに4業務切り分けることで、入居者と接する時間を確保することができた。 (100分程度/週)

法人名	社会福祉法人青山福祉会
施設名	特別養護老人ホーム森の里・木精館
背景・課題	介護助手等導入4年目となり、介護職員と介護助手等の業務住み分け、介護助手等から介護職員へのステップアップが課題となっている。
取組内容（概要）	介護助手等の導入に加え、人事考課導入のため研修実施、キャリアアップの仕組みの明確化を行う。
取組成果	介護助手等3名、短時間労働者等3名採用。リーダー8名育成。介護助手等に周辺業務を担ってもらうことで介護職員が利用者に接する時間が増えた。リーダーが関与したことで、施設全体を見通した業務配分ができた。

法人名	社会福祉法人グリーンセンター福祉会
施設名	特別養護老人ホーム ゆめが丘鶴寿園
背景・課題	人材不足により個別ケアが手薄になり、事故やヒヤリハットを招いている。介護助手等は導入しているがユニット間で格差がある。
取組内容（概要）	介護助手等ケアマニュアルの作成、リーダー研修・意識調査を活用したリーダー育成。気づきシートや課題分析シートを活用した業務切り分けを実施。
取組成果	介護助手等採用1名、リーダー育成2名。 ・介護助手等用マニュアル作成、研修会実施、能力測定等を実施。質の高い介護に専念できたと6割の職員が回答した。 ・リーダーには、多職種連携や部下の意見の尊重、接遇やコミュニケーション等の研修を実施。

法人名	医療法人社団主体会
施設名	介護老人保健施設 みえの郷
背景・課題	現在在籍している介護助手等の高齢化が進んでおり、新たな介護助手等人材を確保する必要がある。
取組内容（概要）	新たな介護助手等の採用、およびリーダー介護職員による育成
取組成果	・介護助手等採用3名。介護職員の業務負担が大いに減ったと職員27名中20名が回答した。 ・リーダー育成5名。的確な指示出しができるようになり、入浴、排泄、ドライヤー整髪等の時間短縮、残業時間の削減を実現、

法人名	医療法人社団主体会
施設名	介護老人保健施設 みえ川村老健
背景・課題	介護職員の業務負担軽減、残業削減を実施することで働き甲斐ある職場づくりを実現する。
取組内容（概要）	介護助手等の担当業務と力量をチェックし、介護職員・介護助手等の間の業務分担を見直す。
取組成果	介護助手等採用6名。担当業務拡大を行った。職員の負担軽減やケアの質向上についてアンケートを実施し、7割が4または3（4段階中）の回答であった。 リーダー育成6名。

法人名	医療法人社団プログレス
施設名	老人保健施設友愛トピア
背景・課題	介護人材確保が課題。現状では人材紹介会社に高額な紹介手数料を払っている。
取組内容（概要）	業務全体を見直したうえで、周辺業務を介護助手等に切り出す。リーダーには認知症の状況に応じた業務遂行能力に加え、個々の職員に応じた指導力、チームのサービスの質を改善するための問題分析・解決能力を求める。
取組成果	季節労働者等採用1名。業務負担が軽減され記録の時間確保が出来たリーダー2名育成。 介護助手等業務を2業務拡大した。

法人名	医療法人緑の風
施設名	介護老人保健施設 いこいの森
背景・課題	高齢化進展、介護人材不足、元気高齢者の存在
取組内容（概要）	介護職員の業務見直し、介護助手等の導入、OJTを中心とした指導
取組成果	介護助手等業務リストやチェックリストの見直しを検討した。 リーダー育成3名。リーダーは、チーム内メンバーの目標や課題の把握、モチベーションアップ、改善活動を主導した。

法人名	医療法人尚徳会
施設名	ヨナハ介護老人保健施設
背景・課題	介護職員が専門的業務に従事できていない、介護助手等のステップアップが必要である。
取組内容（概要）	介護助手等を対象とした研修会を実施。介護助手等には毎週振り返りシートを記入してもらう。副主任を育成者、フロアリーダーを育成対象とし、両方で業務切り分けを行う。
取組成果	介護助手等5名採用。介護助手等には副主任との面談、研修、業務見直しを実施。リーダー育成3名。リーダーは、介護助手等業務の切り分けを担当した。 感染症やプライバシー保護の知識アップにより、安全な職場の実現に貢献した。 介護職員（副主任）が入退所支援に関わる時間が増えた。

法人名	医療法人豊和会
施設名	介護老人保健施設 志摩豊和苑
背景・課題	介護職員の専門性を活かせる環境を整えるため、リーダークラスの介護職員の育成や、介護助手等にとって理解・参加しやすい教育体制の確保が課題
取組内容（概要）	介護助手等の担当業務についてマニュアルやタイムスケジュールを作成。グループ独自の研修システムやケアの質を追求した人材育成を実施。
取組成果	介護助手等採用なし。周辺業務を見直し、職員が専門業務へ取り組む時間を増やすことが出来た。 リーダー育成2名。ケアの本質（利用者の自立支援、在宅復帰支援）を理解し、行動できる職員が増えている。 介護助手等担当業務を2業務拡大。

法人名	医療法人豊和会
施設名	介護老人保健施設 鳥羽豊和苑
背景・課題	介護人材が不足する中で、リーダークラスの職員や介護助手等の育成が課題となっている。
取組内容 (概要)	介護助手等に対して定期的に研修会や面談を実施。グループ独自の研修システムを活用してリーダーを育成。
取組成果	介護助手等 14 名採用。アンケートで業務負荷軽減（5 段階で 4⇒3.3）、ケアの質の向上（3⇒3.1）が見られた リーダー育成 6 名、チーム内コミュニケーション機会の増加がみられた。

法人名	医療法人富田浜病院
施設名	富田浜老人保健施設
背景・課題	介護助手等を導入して分業は実施できているが、介護職員のキャリアアップまでは実現できていない。介護助手等の増員と、業務分業を進めていく必要がある。
取組内容 (概要)	業務全体を見直したうえで、周辺業務を介護助手等に切り分け、職員の専門性向上、業務負荷軽減を図る。
取組成果	介護助手等 1 名新規採用、1 名職員から転換。職員が利用者へ関わる時間を増やすことができた。 介護リーダー 2 名に育成ユニットリーダーを経験させた。

法人名	医療法人里仁会
施設名	介護老人保健施設ちゅうぶ
背景・課題	限られた人員で適切なサービス提供を継続していくためのリーダー育成、介護助手等の活用、職員の能力発揮ができる環境づくりが十分に行えていない。
取組内容 (概要)	介護助手等の人員体制の維持拡大、リーダー的介護職員への助言指導、キャリアパス見直し、介護・看護業務切り分け・フロー見直し、インカム導入と既存システム活用
取組成果	介護助手等採用なし。介護助手等に対して個別面談を通じて研修を実施した。 リーダー育成 4 名。効果測定指標には成果が現れていないが、リーダーの意識の変化は感じられる。

法人名	医療法人社団嘉祥会
施設名	介護老人保健施設 第二嘉祥苑「アコラス」
背景・課題	介護助手等の募集・採用を 3 回行ったが、量・質ともに不足感がある。介護助手等への技術面・メンタル面をサポートできるリーダー育成が必要。
取組内容 (概要)	ユニットリーダーを対象とし、介護助手等向け OJT 等支援技術の習得研修、OJT の実施。業務切り分けは部署ごとに 1 ヶ月単位で実施
取組成果	介護助手等採用 7 名。個別面談で個々の能力に適した業務内容となるよう環境整備した。職員への 5 段階アンケート「業務負担の分類に無理がないか」において、2 ポイント改善した。 リーダー育成 4 名。介護助手等とのコミュニケーションを通じて、利用者のニーズ把握、サービスの質の向上、満足度向上に繋がった。

法人名	志摩市
施設名	介護老人保健施設 志摩の里
背景・課題	地域に介護人材が不足している。業務改善によるコスト管理も課題である
取組内容（概要）	介護職員と介護助手等の業務分担の見直しを行う。リーダー職員の業務を軽減し、管理業務に集中させる。
取組成果	介護助手等2名採用。周辺業務のマニュアルを作成。 リーダー育成1名。チームメンバーへの声掛けの頻度向上、人材の適材適所を実現できるようになった。1日2時間の業務を介護助手等に担当してもらうことで、職員が介護記録作成や利用者対応に割く時間を捻出できた。

法人名	株式会社ソウセン
施設名	グループホームはなの家
背景・課題	昨年度から参加。継続的に働き方を改善していく必要がある。
取組内容（概要）	介護助手等の募集チラシをタウンプラスで配布。リーダーには勉強会を実施
取組成果	介護助手等採用2名。介護助手等の育成方針明文化、介護助手等育成フォーマットの作成を実施。職員の周辺業務への負担が減り、利用者に関わる時間が増えた。リーダー育成4名。

法人名	紀南病院組合立紀南病院
施設名	老人保健施設きなん苑
背景・課題	人口減少、高校卒業後人材の都市部流出、高齢者の増加により人材不足が顕著。
取組内容（概要）	主任介護職員の育成のため、事業所の管理会議で課題提案、企画、実施評価を行わせる。
取組成果	介護助手等1名採用。会議以外の時間外労働が無くなった。 リーダー2名育成。各職員の意識向上、介護福祉士から介護職員への声かけの増加がみられた。

法人名	医療法人社団愛敬会
施設名	介護老人保健施設山咲苑
背景・課題	利用者のニーズに応えるため、介護職の専門性確保と介護負担の軽減が必要
取組内容（概要）	介護助手等の導入。介護職員プロフェッショナルキャリア段位制度を活用したリーダー育成（リーダーはアセッサーを取得）。業務切り分けにはアイゼンハワーマトリクス（業務を重要度×緊急度で評価する方法）を使用。
取組成果	介護助手等2名採用。介護助手等を導入し利用者に関わる時間を確保できた。 リーダー育成7名。 業務をタイムテーブル上に見える化し業務切り分けを実施。新人教育でもリーダーがメンターとなることで、介護力の底上げを進めている。

④ 大阪府

主な取組内容：介護助手等

自治体の所見：介護現場の職員不足だけではなく、新型コロナウイルス感染症によって施設・事業所の負担感が変化してきている。介護助手等の実績、課題意識のある大阪介護老人保健施設協会を中心として府内の介護老人保健施設に展開。一施設では採用・育

成までを十分にできない場合があることから、SNS の活用、集合研修「介護助手受け入れ研修」「チームケア向上研修」等を通して仕組みを作り、取り組み易くすることにした。来年度は、介護助手等のサポートに取り組む。

委託会社：有(大阪介護老人保健施設協会)

外部コンサルタント：有

図表 17 大阪府の取組内容

背景・課題 (共通)	要介護認定率が高く介護を必要とする方が多いうえ、介護従事者の勤続1年未満離職率が全国平均よりも高い。
取組内容 (概要) (共通)	・介護助手等募集に SNS を活用。育成者向け全体研修を実施。また介護助手等サポートデスクを開設し支援体制を整備 ・チームケア向上研修コース（基礎編／実践編）を整備しリーダー育成、課題見える化等を支援 ・口腔チームケアモデルを構築

法人名	社会福祉法人箕面市社会福祉協議会
施設名	箕面市立介護老人保健施設
取組成果	介護助手等2名（4名採用予定）、リーダー育成2名 周辺業務の明確化・手順書作成。 リーダー育成によりコミュニケーションの円滑化、介護ケアの統一と質向上等を実現。

法人名	社会医療法人愛仁会
施設名	介護老人保健施設ケアイ
取組成果	介護助手等2名採用、業務切り分け、タイムテーブルの見直しを実施。 リーダー育成4名。自部署の課題整理や職員教育を実施。 業務全体の見直しができている。どの職員でも介護助手等を指導できるようになっている。

法人名	社会医療法人慈薫会
施設名	介護老人保健施設大阪緑ヶ丘
取組成果	介護助手等4名採用。入浴に関する清掃や前後の準備等の職員の業務負担が軽減された。 リーダー3名育成。リーダーは、管理会議での発言が的確になった。また、リーダーは新たなシステム導入に前向きになり、現場を牽引している。

法人名	医療法人六三会
施設名	介護老人保健施設さやまの里
取組成果	介護助手等採用なし、業務仕分を行って、介護助手等の経験に応じた業務を見直した。 リーダー2名育成。介護職員の日常業務負担軽減、利用者とのコミュニケーション時間の確保を実現。

法人名	医療法人和幸会
施設名	介護老人保健施設 パークヒルズ田原苑
取組成果	介護助手等2名採用、季節労働者等2名採用。業務負荷やケアの質の向上を目指しており、成果はアンケートで測定する予定。 リーダー2名育成。利用者が過ごしやすい環境整備、チームでのコミュニケーションの円滑化を目指している。

法人名	医療法人仁泉会
施設名	介護老人保健施設阪奈苑
取組成果	介護助手等 6 名採用、季節労働者等 6 名採用。介護助手等の業務内容を一覧化して配布する。効果測定としては、業務負担軽減やケアの質向上をアンケートで測定する予定。 リーダー 2 名育成。職員がモチベーション高く働け、利用者も気持ち良く過ごせる空間づくりに取り組む。

法人名	医療法人阪本医院
施設名	介護老人保健施設 悠久苑
取組成果	介護助手等の募集のため 30,000 部のチラシ配布、および SNS 活用を実施。

法人名	医療法人祐生会
施設名	みどりヶ丘介護老人保健施設
取組成果	介護助手等 1 名採用、季節労働者等 2 名採用、リーダー育成 4 名。今後の予定として、介護助手等の担当明確化等を行う。業務のやりがいや困ったときに相談できるか、という点の改善を目指し、アンケートで測定を行う。 リーダー育成によって、利用者の楽しみや生きがいを感じてもらうケア、職員や介護助手等のコミュニケーション円滑化に取り組む

法人名	医療法人敬英会
施設名	介護老人保健施設つるまち
取組成果	介護助手等 12 名採用、育成担当を設けるとともに業務内容の分担を図る。 リーダー 3 名育成。利用者ファーストの意識づけ、チーム内コミュニケーションの円滑化に取り組む。

法人名	医療法人敬英会
施設名	介護老人保健施設さくらがわ
取組成果	介護助手等 2 名採用、育成担当を設けるとともに業務内容の分担を図る。 リーダー 5 名育成。利用者ファーストの意識づけ、チーム内コミュニケーションの円滑化に取り組む。

法人名	医療法人仁悠会
施設名	介護老人保健施設 おとしよりすこやかセンター南部館
取組成果	介護助手等 2 名採用、業務切り分けを実施 リーダー 5 名育成。リーダーとしての自覚の再確認、スタッフとのコミュニケーションの円滑化に取り組む。

法人名	公益社団法人日本海員救済会
施設名	介護老人保健施設えきさい大阪
取組成果	介護助手等採用なし、今後 2 人採用予定、季節労働者等も同様。 リーダー 3 名育成。専門職の業務評価、適切な人事配置や他職種との業務調整を行える状態を目指す。

法人名	パナソニック健康保険組合
施設名	松下介護老人保健施設はーとぴあ
取組成果	介護助手等採用なし、今後3～5名採用を予定。 リーダー1名育成。組織の意思統一を目指したコミュニケーション、メンバーのレベルに応じた指導を行えるようにする。

⑤ 香川県

主な取組内容：介護助手等

自治体の所見：昨年度より継続して取り組んでいる。県で事業を実施すると高松市内の施設の参画が多い中、今回小豆島の法人が参加している。離島での人材確保は難しいため、今回の事業結果を参考事例にしていきたい。

委託・外部コンサルタント：有

図表 18 香川県の取組内容

法人名	社会福祉法人豊中福祉会
施設名	特別養護老人ホームとよなか荘
背景・課題	介護職員を募集しても応募がなく、退職者の補充もできない状況が続いている。仕事を切り分けることで介護職員以外の職員の雇用を促進することができ、介護職員は医療ニーズ等、専門性の高いケアの充実に向けて取り組める。
取組内容 (概要)	・介護職員の業務全体の見直し ・周辺業務について介護助手等を導入 ・介護職員は利用者の尊厳ある生活の実現に向けて専門的ケアの充実を目指す ・介護職員の役割や専門性についてチーム全体で共有
取組成果	介護助手等3名採用。リーダー8名育成。 職員の負担軽減により、利用者とのゆっくり話す機会を増やすことができた（1回→2～3回/日） チーム連携の必要性を再認識し、申し送りやカンファレンス方法を見直した。業務内容や指導内容、結果について記録を残すことで視点を合わせて指導できた

法人名	社会福祉法人聖マルチンの家
施設名	特別養護老人ホームマリアの園
背景・課題	地域性により若い世代の労働者が減少しており、介護人材の確保が困難な状態で、業務負担が大きくなっている。
取組内容 (概要)	・介護助手等の受け入れ、業務の切り分け、 ・受け入れたことによりリーダー自身のスキルアップ、チームケアの質の向上
取組成果	介護助手等3名採用。5段階アンケート「介護負荷が高いと感じるか」において4.24→3.58、「ケアの質が高いと感じるか」において3.38→4.21となった。 リーダー育成6名。業務切り分け、改善を通じて介護負担軽減やケアの質向上につなげることが出来た。

法人名	医療法人社団春熙堂
施設名	介護付有料老人ホームましま
背景・課題	介護業務が煩雑で負担が大きいという課題に対し苦慮していたところ、関係団体からメールが届いた。内容に興味を持ちオンライン説明会に参加、申し込んだ
取組内容 (概要)	・介護助手等の受け入れ、業務の切り分け、 ・受け入れたことによりリーダー自身のスキルアップ、チームケアの質の向上
取組成果	介護助手等採用2名、リーダー育成2名 リーダー育成によって、利用者の尊厳と自立をささえるケアの実践が出来た。チームビルディング研修で職員間のコミュニケーションが円滑になった。 業務切り分けによって、介護職員の業務負担の軽減、ケアの質の向上に繋がった

法人名	医療法人社団谷本内科医院
施設名	介護老人保健施設サンフラワー
背景・課題	施設・事業所内の課題として、感染対策強化を行う上で業務の増大、介護を必要とする利用者の増加等あり、本事業の提案を受け、参加。
取組内容 (概要)	・担当プリセプターを配置し、業務面、メンタル面のフォローを行う。 ・1日3時間の介護助手等の勤務を想定している。 ・記録をSOAP方式で記入することで記録の標準化、質の向上を図る。
取組成果	介護助手等1名採用。リーダー育成3名。 業務を切り分けることで、職員が専門職業業務である口腔ケアに取り組めるようになった。利用者の洗面台待ちストレス軽減にも繋がっている。 また、職員はSOAP導入には前向きである。 導入1か月後アンケートにおいて、職員による周辺業務に対する負担割合は、 介護助手等が勤務していない日が72.9ポイントであるのに対し、勤務している日では39.5ポイントである。

法人名	株式会社アイ・ディー・エム
施設名	リハビリホームあすか高松木太（特定施設入居者生活介護）
背景・課題	介護職員の人材不足、また、次期リーダー育成が施設内の重要課題である。本事業の活動内容を確認したところ、課題解決に直結した内容であることから実施に至った。
取組内容 (概要)	介護職員の業務棚卸を行ったうえで、介護以外の周辺業務について介護助手等を導入し、介護職員が介護業務に注力できる環境整備を行う。 介護助手等の導入および育成を通じて、介護職員の質の高いケアの実践と高い倫理観を育むとともに、次期リーダーを育成する際の経験となるよう、介護職員が計画・実践・評価・見直し等に取り組む。
取組成果	介護助手等2名採用。職員から、介護業務に集中して取り組めるようになったとの意見が出ている。 リーダー4名育成。リーダーは介護助手等に傾聴して面談できている。 また、職員の前で自信を持った発言が出来るようになった。さらに、施設長への報告や他職員への連絡がスムーズになった。 専門職が口腔ケアや嚥下体操に充てる時間を捻出でき誤嚥防止に繋がった。

⑥ 長崎県

主な取組内容：人材確保のための周知活動、リーダー育成のための研修実施

自治体の所見：離島の多い長崎県では、県内での人材確保が困難であることから、県外からの移住者に対しての訴求に取り組んだ。また、現場リーダーの育成に取り組んだ施設もあった。新規採用が難しく、これまで介護助手等を受け入れていない施設も多いため、今年度は募集の周知や職員教育を中心に実施。

委託：有

図表 19 長崎県の取組内容

法人名	社会福祉法人さゆり会
施設名	特別養護老人ホーム只狩荘
背景・課題	無資格・未経験を含めた多様な人材を採用することで、人材不足の解消を図る。また、島内での人材確保は難しさがあり、県外から人材を確保する必要がある。
取組内容（概要）	只狩荘のこれまでの取組と、五島市の紹介（良さ、取組）をまとめた、移住者向けのパンフレットを作成する
取組成果（予定含む）	現時点では、施設求人に対する問い合わせはない。1/24～1/27 に実施される移住者見学ツアーでパンフレットを配布開始予定。

法人名	社会福祉法人白寿会
施設名	特別養護老人ホーム平戸荘
背景・課題	スタッフの不足・高齢化が進む中で介護人材の確保を図りたいが、これまでの求人方法では十分に希望者を集められず、採用に至った場合も続かずに辞めてしまうことも多い。
取組内容（概要）	積極的に多様な人材を雇用しようとした経験がない中ではあるが、自施設内の業務切り分けを実施すると同時に、雇用したい介護人材のイメージを設定する。以上をもとに、より訴求力のある形で仕事内容を具体化させ、対象者へのアプローチを実施する。
取組成果（予定含む）	リーダーを1名育成予定。 求人チラシ1件、広報素材3件（研修支援情報、勤務形態、施設で働く姿）を作成予定。

法人名	医療法人みどりグループ
施設名	介護老人保健施設リハビリセンター大村
背景・課題	人材不足解消に向け、多様な人材の採用や柔軟な勤務形態を整備していきたいが、現場リーダークラスのマネジメントスキルが不足している。
取組内容（概要）	受講者自身とその上司、部下に対してアンケート調査を行うことで、受講者の自己評価と受講者に対する他者評価のギャップを把握する（360度サーベイ）。その結果を踏まえて研修計画を作成し、実施する
取組成果（予定含む）	リーダーを12名育成予定。研修後アンケートで「目標設定、PDCAの考え方、手法の理解が深まった」「言語化能力や相手の視座に立った説明方法の理解が深まった」「発想力の基礎となる日常的な情報収集の理解が深まった」と回答した受講者の割合が80%以上となることを目指す。（研修は1/24から開始予定）

⑦ 大分県

主な取組内容：「業務の見える化システム」を活用した業務分析、効率化

自治体の所見：介護助手等を募集しても採用、定着にいたらず、受け入れる施設・事業所側がどのような業務を担ってもらいたいのか明確になっていない場合が想定された。介護助手等の採用以前に、施設・事業所内の業務効率化を推進するため、昨年度事業で制作した「業務の見える化システム」を今年度は実際に使用し、システム改良を進めるとともに多様な働き方の導入に活用していく。

委託：有

図表 20 大分県の取組内容

背景・課題 (共通)	限られた人材の中で事業所内の業務効率化を推進する必要がある
取組内容 (概要) (共通)	「業務の見える化システム」を活用した業務分析、効率化

法人名	医療法人ライフサポート 明和記念病院
施設名	介護老人保健施設 老健めいわ

法人名	医療法人平成会 サンライズ酒井病院
施設名	介護老人保健施設サンライズ・ビュー

⑧ 大阪市

主な取組内容：介護助手等

自治体の所見：委託先である市社会福祉協議会および社会福祉研修・情報センターを中心に、介護助手等（アシスタントワーカー）に取り組んだ。また、ハローワークと連携し、介護助手等の採用イベントを区ごとに限定したもの、市内全体を対象としたものの2度実施した。

成果としては、一部の施設において介護助手等の採用につながった。新規採用にいたらなかった施設においても、タイムスケジュールの見直しや、既存の介護助手等への育成を実施した。また、業務の切り分けを通じてリーダーを育成することができた。

委託：有

図表 21 大阪市の取組内容

法人名	社会福祉法人浪速松楓会
施設名	特別養護老人ホーム寿幸苑
背景・課題	施設内で、介護職員の業務負担が課題となっている。介護職員とパート職員の役割明確化、シフト等柔軟な体制づくり、業務整理・マニュアル作成の必要性を感じている。
取組内容 (概要)	介護助手等（アシスタントワーカー）採用には、地域活動者からの紹介、町内回覧等を活用。業務は対利用者／周辺業務に分け、さらに単純・補助業務／要注意業務／専門業務に切り分ける。また業務整理に係る一連の取組を通じてリーダーを育成する。
取組成果	・介護助手等1名採用。アシスタントワーカー（介護助手等）業務スケジュール見直し、マニュアル作成、OJT実施予定。職員との役割分担を明確にでき、柔軟なシフト作成等に取り組んだ。 ・リーダー6名育成

法人名	社会福祉法人健成会
施設名	特別養護老人ホーム加賀屋の森
背景・課題	施設内で介護職員の業務負担が課題となっている。介護施設勤務に対するハードルを下げ、介護に興味を持ってもらいたいという思いがある。
取組内容（概要）	介護助手等（アシスタントワーカー）採用には、町内回覧を活用。業務は対利用者／周辺業務に分け、さらに単純・補助業務／要注意業務／専門業務に切り分ける。また業務整理に係る一連の取組を通じてリーダーを育成する。
取組成果	・介護助手等4名採用。アシスタントワーカー（介護助手等）業務スケジュール見直し、マニュアル作成、OJT実施予定。 ・リーダー6名育成。施設全体を把握して現場を俯瞰して見られるリーダーを育成することが出来た。そのリーダーが現場リーダーを指導することで、ケアの質を向上できた

法人名	アミコ株式会社
施設名	グループホームアミコ愛・あい・東加賀屋
背景・課題	施設内で、介護職員の業務負担が課題となっていたところ、市や関係団体からの働きかけがあり、事業実施に至った。
取組内容（概要）	介護助手等（アシスタントワーカー）採用には、町内回覧を活用。業務は対利用者／周辺業務に分け、さらに単純・補助業務／要注意業務／専門業務に切り分ける。また業務整理に係る一連の取組を通じてリーダーを育成する。
取組成果	・介護助手等、季節労働者等採用予定なし。アシスタントワーカー（介護助手等）業務スケジュール見直し、マニュアル作成、OJT実施予定。 ・リーダー3名育成 ・業務全体を俯瞰し切り分けを行うことで効率化を達成した

法人名	社会福祉法人基弘会
施設名	特別養護老人ホーム夢の箱勝山
背景・課題	施設内での課題として介護職員の業務負担があったところ、大阪市、関係団体からの働きかけがあり、実施した。
取組内容（概要）	介護職の業務実態の把握を行ったうえで、介護職とアシスタントワーカー（介護助手等）の業務の切り分け、業務分担表等を整備。周辺業務はアシスタントワーカーを導入し、介護職員の業務負担軽減を図る。
取組成果	・介護助手等、季節労働者等採用予定なし。アシスタントワーカー（介護助手等）業務スケジュール見直し、マニュアル作成、OJT実施予定。マニュアル整備が現職員、新人育成に繋がっている ・リーダー2名育成

法人名	社会福祉法人三秀會
施設名	特別養護老人ホーム薔
背景・課題	施設内での課題として介護職員の業務負担、担当業務の満足度が低かったところ、大阪市、関係団体からの働きかけがあり、実施した。
取組内容（概要）	介護職の業務実態の把握を行ったうえで、介護職とアシスタントワーカー（介護助手等）の業務の切り分け、業務分担表等を整備し、周辺業務についてアシスタントワーカーを導入し、介護職員の業務負担軽減を図る。
取組成果	・介護助手等、季節労働者等採用予定なし。アシスタントワーカー（介護助手等）業務スケジュール見直し、マニュアル作成、OJT実施予定。現場リーダーが事業に取り組むことで職員への指導力を発揮している。マニュアル整備がサービス標準化に繋がった。 ・リーダー2名育成

法人名	社会福祉法人ジー・ケー社会貢献会
施設名	特別養護老人ホームグルメ杵屋社会貢献の家
背景・課題	施設内での課題として介護職員の業務負担があったところ、大阪市、関係団体からの働きかけがあり、実施した。
取組内容 (概要)	介護職の業務実態の把握を行ったうえで、介護職とアシスタントワーカー（介護助手等）の業務の切り分け、業務分担表等を整備。周辺業務はアシスタントワーカーを導入し、介護職員の業務負担軽減を図る。
取組成果	・介護助手等1名採用。アシスタントワーカー（介護助手等）業務スケジュール見直し、マニュアル作成、OJT実施予定。チームケアの実践、法人理念や事業計画に基づいた業務遂行、介護職員の専門性向上が出来た。 ・リーダー3名育成

(2) 考察

1) 取組内容について

モデル施設・事業所として参画した殆どの施設・事業所において、人材不足や介護職員の業務負担が課題として挙げられており、この解決手段として介護助手等の導入・育成・活用に取り組む施設が多かった。新型コロナウイルス感染症の影響等により、介護助手等の採用人数が目標に及ばない施設が多かった一方で、改めて業務の見直しを行い、採用に至った介護助手等に担ってもらう業務範囲を拡大することで、介護福祉士等の介護職が、より専門的な業務を行う時間を捻出することができ、ケアの質や利用者の満足度向上につなげることができたとする施設・事業所もあった。介護助手等を採用することができなくとも、採用・導入に向けた課題の洗い出し、業務の見直し等のプロセスを経ることで、着実に施設内の業務負担軽減、ケアの質の向上を見込むことができることが明らかになった。

介護助手等の採用方法においては、地域を限定しての説明会や、SNS の活用など、ある程度対象者の範囲を絞った方法を取り入れる自治体・施設がみられた。多様な人材を確保するという観点では、対象者へのアプローチ方法も様々に工夫する必要がある。特に SNS の活用は、対象者の特性に応じて表示内容を柔軟に変更できる点、内容の効果検証、改善が容易である点から、今までの方法ではアプローチできなかった層への到達手段として有効となる可能性がある。

また、採用時には事前に雇用する人材像をイメージしてから取組を行うとした施設もあった。これにより、ターゲットを絞った周知方法・募集手段をとることができる。地域の回覧板や地域で活動している人の紹介はその一例であるが、今後はより多様な人材の採用を見据えて、さらに様々な募集手段を検討、実践していく必要があるのではないかな。

介護助手等としての採用後、介護職員へのキャリアアップが課題であるという施設もあった。個々の人材の能力を最大限活用することや離職防止の観点から、介護助手等の個々の能力や志向を詳細に把握し、希望に応じてキャリアアップを行えるよう、人事制度やキャリアパス、業務分担を整備する必要があると考えられる。

業務の切り分けに際しては、各職員や介護助手等との面談を行って、切り分けるべき業務の特定を行う施設が多かったが、これにより、職員同士や介護助手等同士、職員と介護助手等の相互理解が深まり、業務遂行が円滑になるという効果があった。

業務の切り分けの手段として、気づきシートや課題分析シート、アイゼンハワーマトリクス等のツールを活用していた施設が見られた。これらのツールを各施設がゼロから考案することは困難かつ非効率であるため、施設間での情報共有・勉強会や、外部コンサルタントをうまく活用するとよいと考えられる。

2) リーダー的介護職員について

リーダー的介護職員育成の目標や、育成によって得られた成果として「チーム間のコミュニケーションの円滑化」「チームの課題の把握と解決・改善」「利用者の尊厳・自立を支えるケアの実践」等を挙げている施設が多かった。

チーム間のコミュニケーションを円滑化するための方法の一つとして、共通の目標設定が有効であると考えられた。チームで質の高いケアを行うことを目標に掲げ、その実践のために解決すべきチームとメンバー個人の課題を明らかにし、課題をともに乗り越えるための取り組みを進めることがリーダーに求められている。

モデル事業では、リーダー的介護職員が介護助手等を育成する事例が見られた。介護助手等を育成するためには、チーム全体の業務を把握すること、介護職員との円滑なコミュニケーシ

ョンを支援すること等が必要である。さらに、育成対象となる介護助手等が、必ずしも自身と同様に介護業務の経験があるとは限らない。そのため介護助手等育成の難易度は高いが、リーダー的介護職員が介護助手等の育成を担うことは、多様な人材からなるチームを率い、チームに貢献することのできるリーダー的介護職員を育成するための有効な手段であると考えられる。また、介護助手等がリーダー的介護職員に対する信頼感を高めることができる点でも有効である。

モデル事業では、リーダー的介護職員の育成も主要な取組の一つであり、前述の介護助手等の育成や、業務の切り分けなど、チームマネジメントに関わる取組を担当することによる育成方法に加えて、法人内に設置した職員養成機関による自己研鑽の素材の提供、コミュニケーションや接遇、多職種連携に関する研修の実施等の取り組みがなされていた。施設が求めるリーダー的介護職員を育成するために、日々の業務に加えて、理想となるリーダー的介護職員像や、法人の理念等と合致する既存の研修を活用することが効果的である。

また、リーダー会議を開催して、リーダー的介護職員が悩みを共有し、助け合える仕組みを構築している事例があった。リーダー的介護職員としての役割を担うことによる心理的プレッシャーは高いと考えられるため、同様の取り組みは、他の施設においても有効であると推察される。

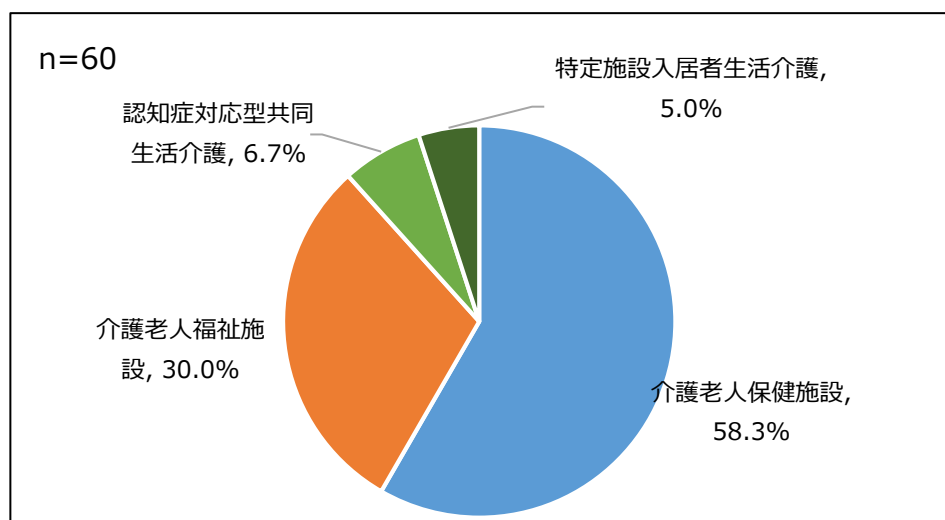
2 事業計画書・報告書の定量分析結果と考察

(1) 参画した施設・事業所の概要

参画した施設・事業所のサービス種別は以下の通りであった。

国内全体の介護事業所のうち、介護老人福祉施設は 8,234 事業所、介護老人保健施設は 4,337 事業所である（厚生労働省「令和元年介護サービス施設・事業所調査」）から、介護老人福祉施設と介護老人保健施設の構成比はおよそ 2:1 である。モデル事業の参画施設においては、これらの構成比はおよそ 1:2 と逆転していることから、モデル事業に対しては、特に介護老人保健施設が積極的に参画していると考えられる。

図表 22 参画した施設・事業所のサービス種別

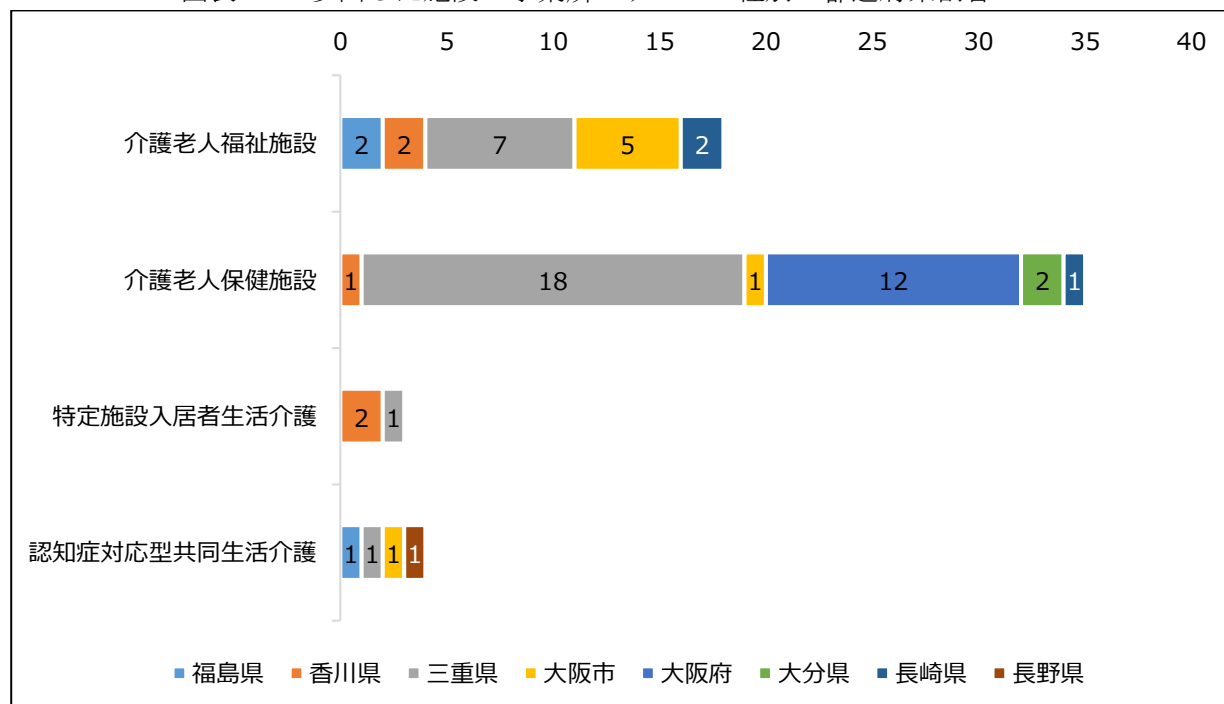


自治体別の参画施設・事業所のサービス種別は以下の通りであった。三重県および大阪府において、介護老人保健施設の参画が多いことが特徴として挙げられる。

三重県における介護助手等の取組は、介護老人保健施設において開始された（三重県「介護助手導入実施マニュアル」）ことから、比較的介護老人保健施設において介護助手等に関する取組が浸透していると考えられる。一方で、三重県からは介護老人福祉施設、認知症対応型共同生活介護、特定施設入居者生活介護等からもモデル事業に参画しており、サービス種別を超えた取組の展開が進んでいると考えられる。

大阪府においては、モデル事業の取りまとめを大阪介護老人保健施設協会が行っていることが、介護老人保健施設からの参画が中心である理由だと考えられる。今後、介護老人保健施設における介護助手等導入の取組の発展と、他のサービス種別への展開が期待される。

図表 23 参画した施設・事業所のサービス種別の都道府県割合



参画した施設・事業所の職員数（2021年8月1日時点）は以下の通りであった。

介護職員における介護福祉士資格取得者率に着目すると、国内全体では介護老人福祉施設 65.6%、介護老人保健施設 68.8%（公益財団法人介護労働安定センター「令和2年度介護労働実態調査報告書『事業所における介護労働実態調査 結果報告書』」より計算）であるのに対し、モデル事業に参画した事業所においては 63.2%（常勤換算ベース）、および 57.7%（実人数ベース）であり、モデル事業所の取得者率は若干低い。このことから、多様な働き方に積極的に取り組む事業所においては、専門職の育成に対する課題意識があると推測される。

また、介護助手等の雇用人数は平均 6.4 人であった。全国の介護老人保健施設において雇用されている介護助手等は平均 2.3 人（59 歳以下の介護助手等）～3.7 人（60 歳以上の介護助手等）である（公益社団法人全国老人保健施設協会「令和2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 介護老人保健施設等における業務改善に関する調査研究事業 報告書）」ことを踏まえると、モデル事業に参画している事業所は、介護助手等の導入において先進的な事業所であると言える。

図表 24 参画した施設・事業所の職員数（常勤換算・実人数）

(人)

職員数（常勤換算）		最大	最小	平均
介護職員		78	3.9	35.1
	介護福祉士	51	1.8	22.2
	介護職員初任者研修	34	0	4.3
	介護福祉士実務者研修	35	0	2.9
	介護支援専門員	11	0	1.9
	その他の資格	12.7	0	1.4
	介護助手等	13.9	0	3.4
	無資格	16.6	0	4.1
医師		2.2	0	0.8
看護職員		19.4	1	8.8
生活相談員		5	0	2.2
機能訓練指導員		2	0	0.4
理学療法士・作業療法士・言語聴覚士		18.4	0	5.4
管理栄養士・栄養士		2.8	0	1.4
その他の職員		22.2	0	7.0
全職員数		129.4	0	58.1
ボランティア		4	0	0.2

(人)

職員数（実人数）		最大	最小	平均
介護職員		96	11	41.4
	介護福祉士	54	3	23.9
	介護職員初任者研修	34	0	4.9
	介護福祉士実務者研修	35	0	3.0
	介護支援専門員	11	0	2.1
	その他の資格	13	0	1.6
	介護助手等	40	0	6.4
	無資格	39	0	5.5
医師		9	0	1.8
看護職員		22	1	10.5
生活相談員		6	0	2.4
機能訓練指導員		2	0	0.4
理学療法士・作業療法士・言語聴覚士		29	0	6.9
管理栄養士・栄養士		3	0	1.5
その他の職員		34	0	8.7
全職員数		166	0	69.8
ボランティア		7	0	0.5

参画した施設・事業所の利用者数（2021年8月1日時点）は以下の通りであった。

図表 25 参画した施設・事業所の利用者数（人）

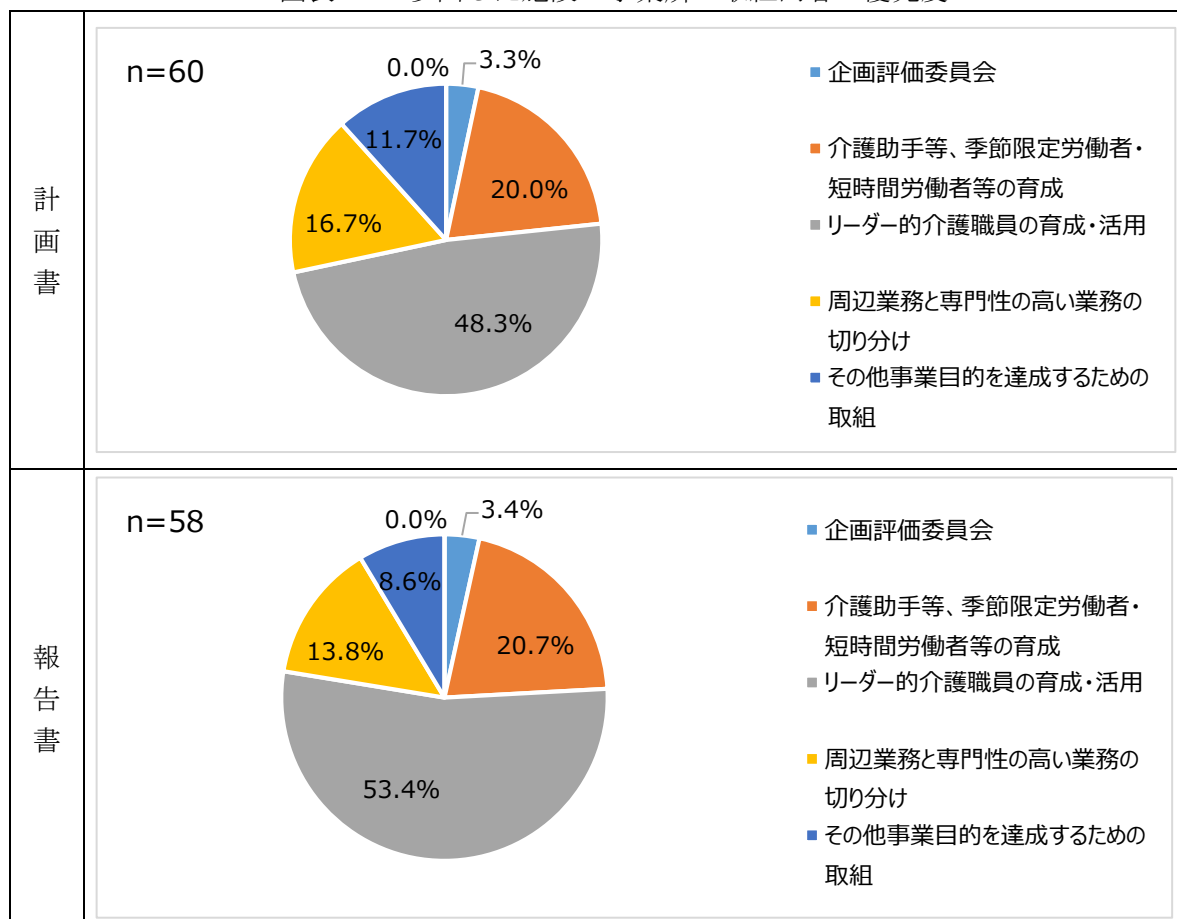
	最大	最小	平均
利用者数	160	9	74.1

(2) 参画した施設・事業所の取組内容の優先度

参画した施設・事業所が、最も優先順位を高く設定した取組は、計画書・報告書いずれも、「リーダー的介護職員の育成・活用」であった。

この理由としては、モデル事業に参画している施設・事業所では介護助手等の新規雇用・育成、そのための業務切り分け等が普及し、介護助手等や介護助手等を指導する職員のマネジメントを行うリーダー的介護職員の重要性が高まっていること、また新型コロナウイルス感染症への対応においてもリーダー的介護職員の重要性が高まっていることが考えられる。

図表 26 参画した施設・事業所の取組内容の優先度



(3) 企画評価委員会

企画評価委員会の開催回数は以下の通りであった。

図表 27 参画した施設・事業所の企画評価委員会開催回数

	(回)		
	最大	最小	平均
委員会開催回数（計画書）	8	2	4.0
委員会開催回数（報告書）	12	2	4.1

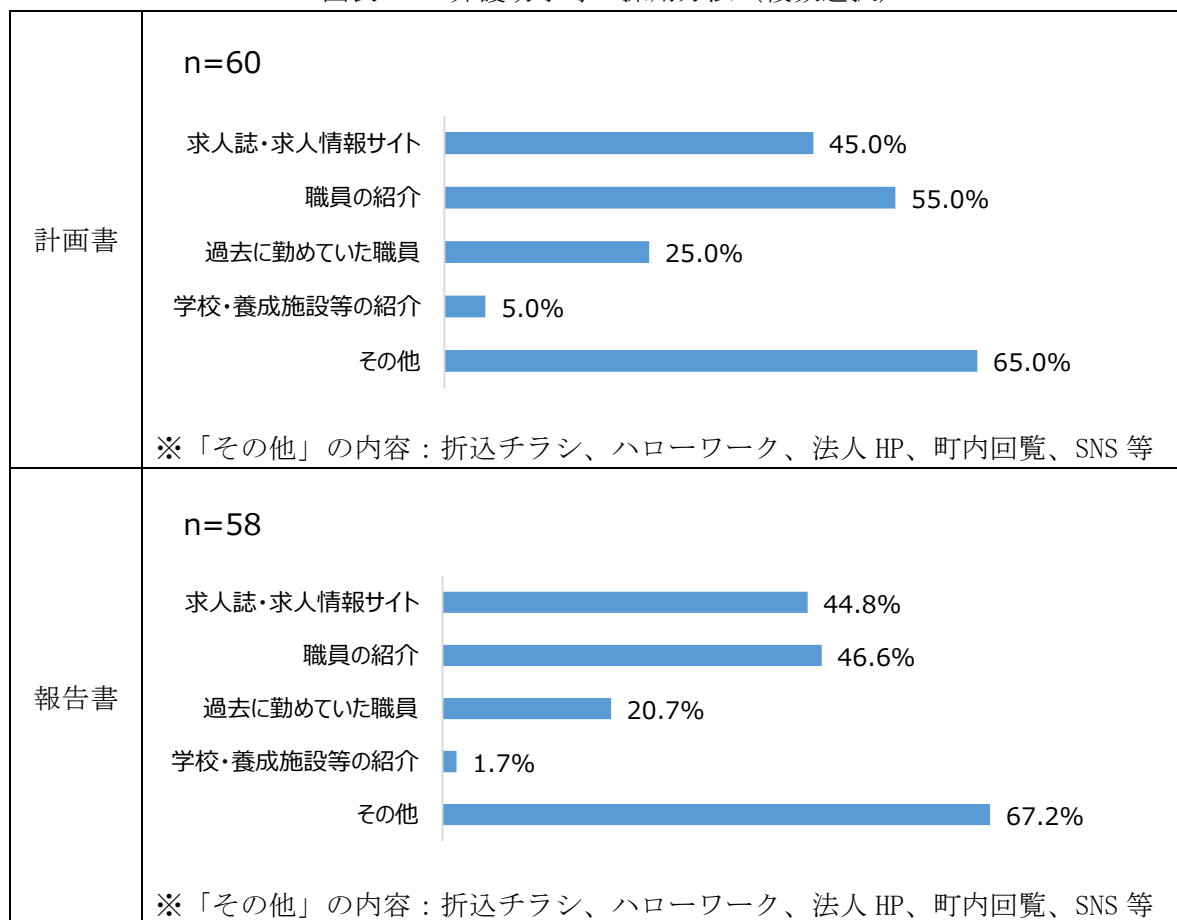
(4) 介護助手等、季節限定労働者・短時間労働者等の育成・活用

介護助手等の採用方法は以下の通りであった。

求人誌や求人情報サイト経由での採用はほぼ計画通りであった一方、職員の紹介や学校・養成施設等からの紹介は計画よりも低い実績となった。新型コロナウイルスの流行により、知人経由での紹介が困難になった可能性がある。

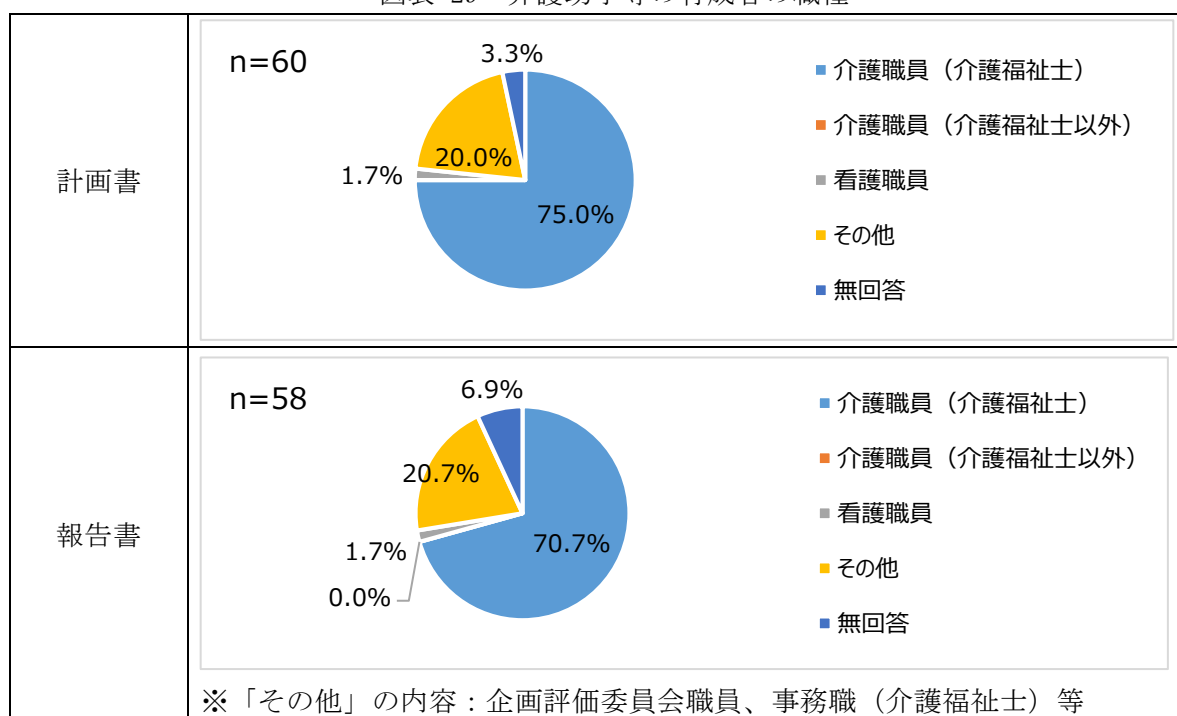
また、学校・養成施設等からの紹介による採用が少ない理由としては、介護助手等は高齢者が中心であるため、基本的に高校を卒業後に入学する者が多い学校・養成施設等から紹介できる人材が少ないためだと考えられる。

図表 28 介護助手等の採用方法（複数選択）



介護助手等の育成者の職種は以下の通りであった。介護助手等の育成者は、多くが介護福祉士であり、育成において重要な役割を担っている。また、企画評価委員会の職員による育成の事例も見られた。

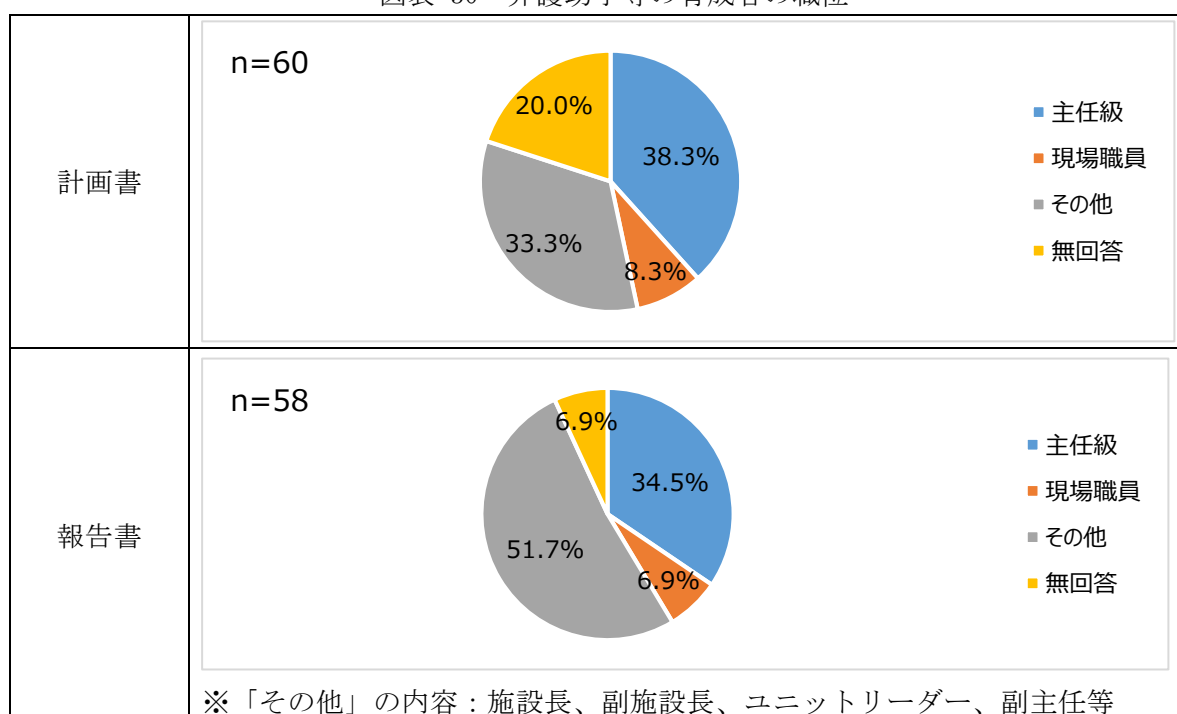
図表 29 介護助手等の育成者の職種



介護助手等の育成者の職位は以下の通りであった。

主任や副主任、ユニットリーダー等、現場管理者・リーダークラスによる育成が多かった一方で、施設長や副施設長クラスが育成を行っている例が見られた。

図表 30 介護助手等の育成者の職位

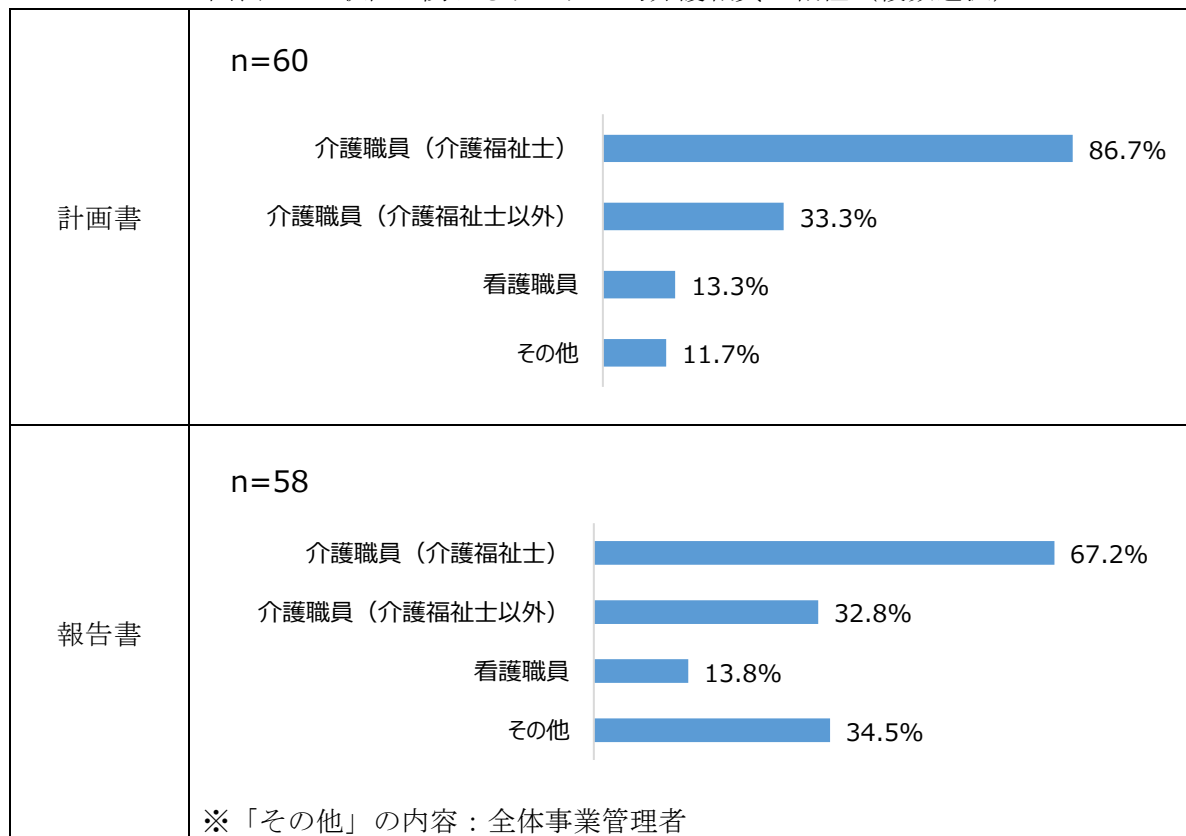


取組に関わるリーダー的介護職員の職種は以下の通りであった。

介護福祉士資格を持つ介護職員が最も多い一方で、介護福祉士資格を持たない職員がリーダーとして関わっていると約33%の施設が回答した。前述の、介護助手等の育成者を「介護職員（介護福祉士以外）」が担った施設が0%であったことを考慮すると、介護助手等の直接の育成者としては、介護福祉士資格を持つ介護職員が重要な役割を担うが、介護助手の採用など、直接の育成以外の部分において介護福祉士資格を持たない介護職員もリーダーとして取組に貢献していると考えられる。

また、大阪府の施設・事業所は業界団体として取り組んだことから、実際の育成者は現場の者であったが、取組に関わったリーダー的職員としては「全体事業管理者」と回答した。

図表 31 取組に関わるリーダー的介護職員の職種（複数選択）

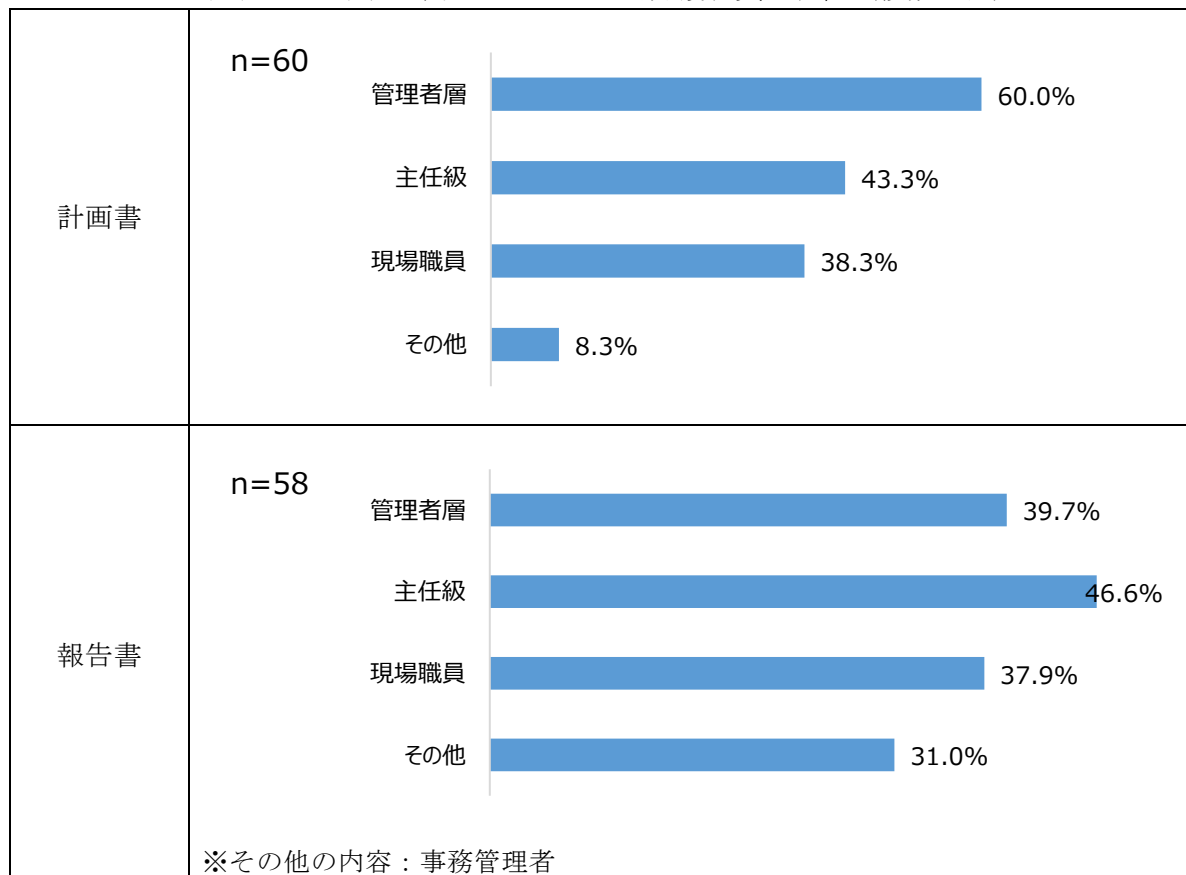


取組に関わるリーダー的介護職員の職位は以下の通りであった。

計画段階では、管理者層が最も多かったが、実績としては主任級が最も多い結果となった。介護助手等の育成、活用に関しては、OJT や最適な業務の割り振り、介護助手等が抱える困りごとの把握・解決など現場の比重が高く、想定よりも現場主導で進めることが多かったと考えられる。

また、大阪府の施設・事業所は業界団体として取り組んだことから、実際の育成者は現場の者であったが、取組に関わったリーダー的職員としては「全体事業管理者」であり、その職位「事務管理者」と回答した。

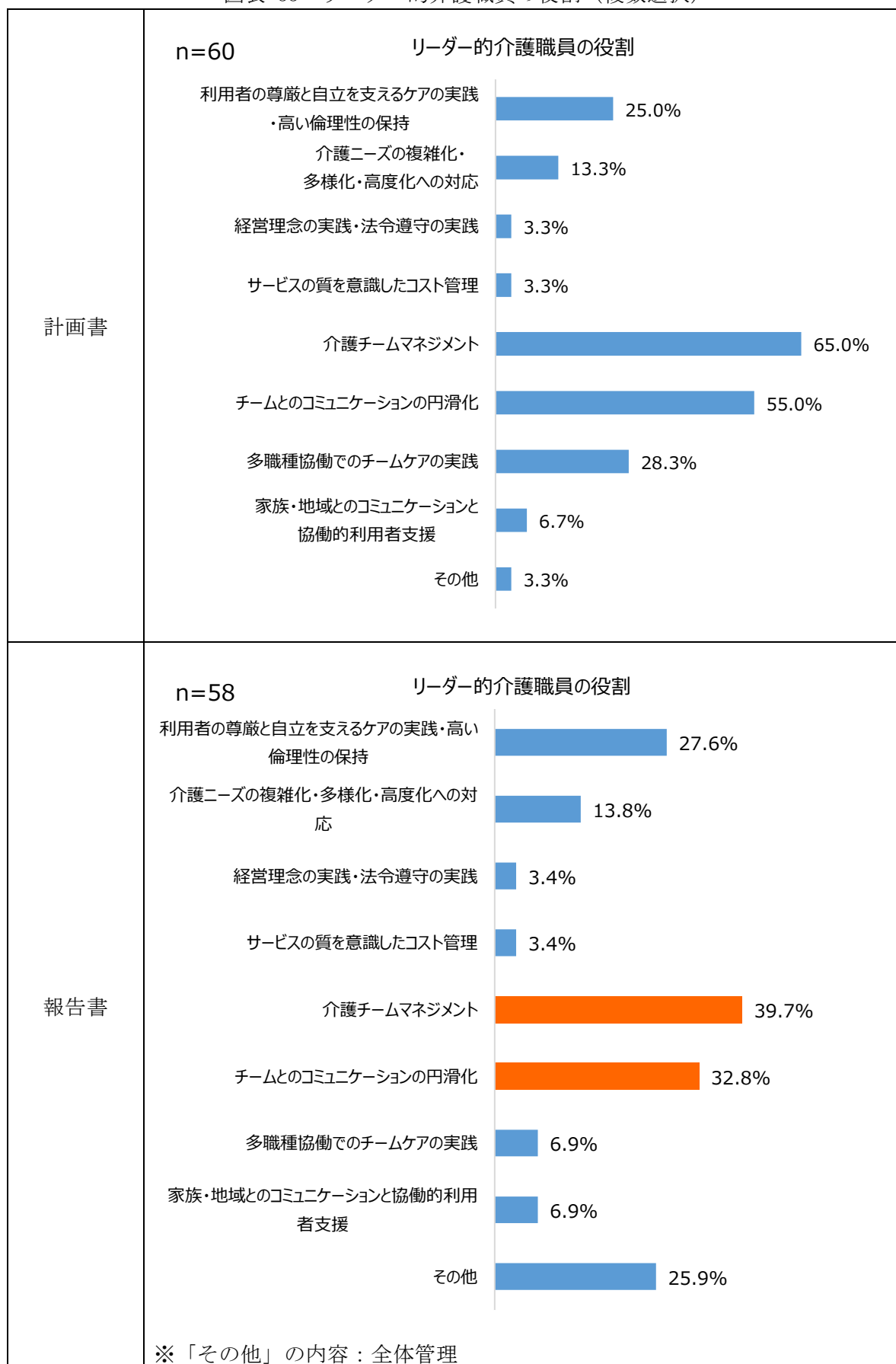
図表 32 取組に関わるリーダー的介護職員の職位（複数選択）



取組に関わるリーダー的介護職員の役割は以下の通りであった。

介護助手等、多様な働き方をする者がチームに加わることによって、チーム内のマネジメントや介護職員、介護助手等同士でのコミュニケーションの重要性が一層高まる。そのため、コミュニケーションの円滑化がリーダーに期待されていると考えられる。また、これらの回答率は計画書に対して、報告書では回答率が低くなっている。短期間においてこれらの役割をリーダー的介護職員が発揮することは難しく、中長期的に取組を進めていく中で徐々に実践できるようにすることが必要と考えられる。

図表 33 リーダー的介護職員の役割（複数選択）

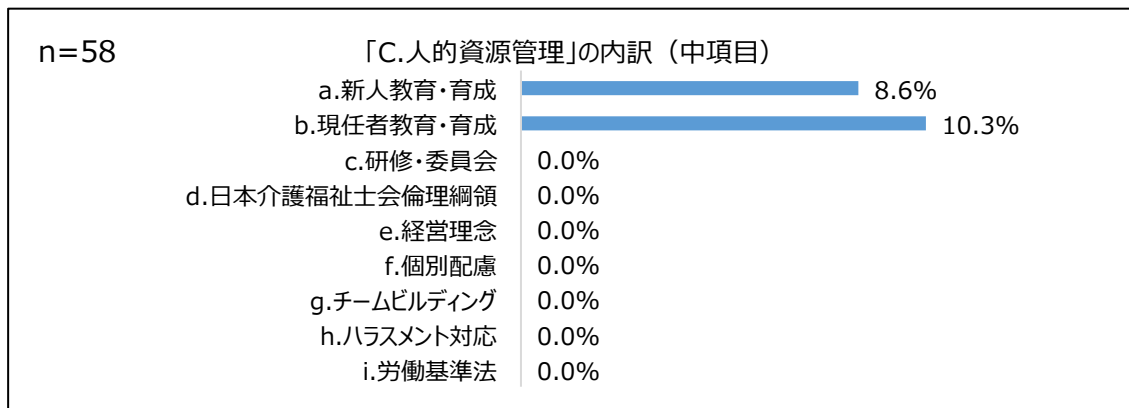
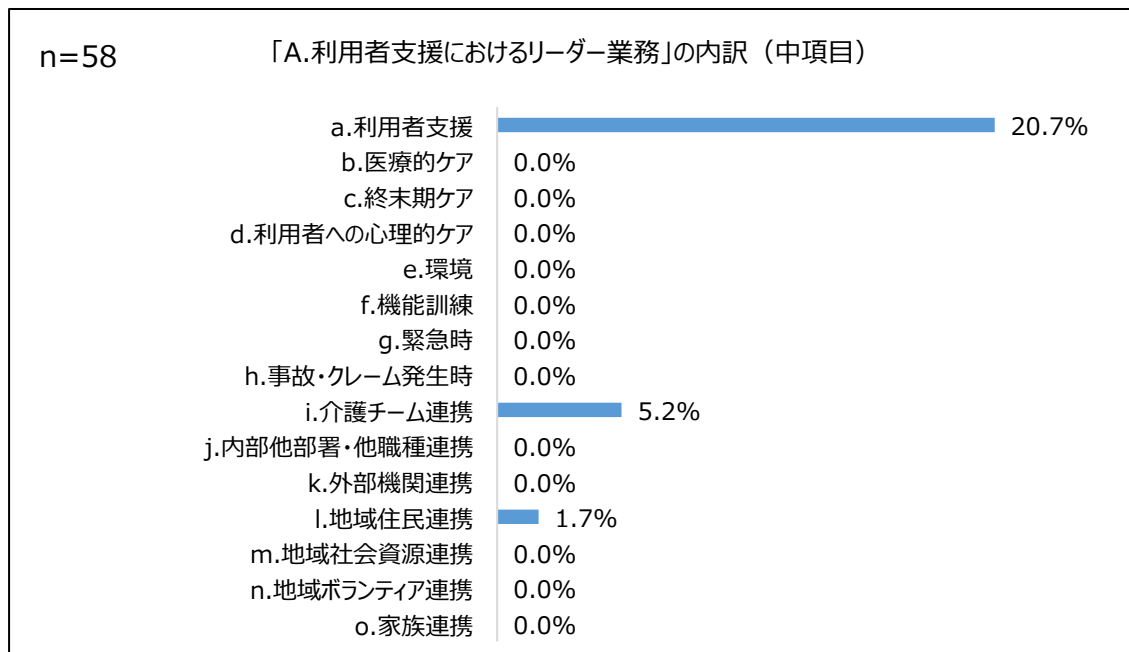
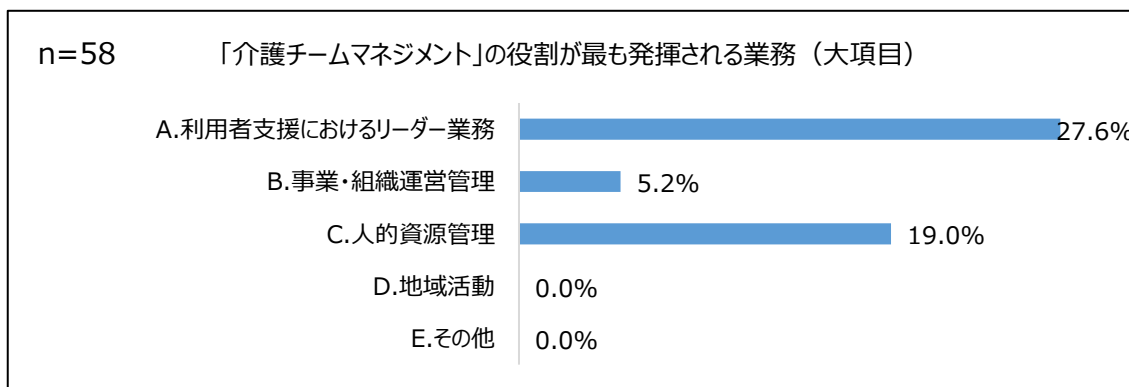


報告書において、リーダー的介護職員が特にその役割を発揮した業務内容は以下の通り。

・「介護チームマネジメント」の役割を発揮した業務内容

介護チームマネジメントの役割は、利用者支援と、新人および現任者教育・育成において最も発揮されていた。リーダーは必ずしも特殊な業務をマネジメントする必要はなく、現場職員としての基本的業務である利用者支援において、その役割を発揮するものである。また、自らが業務を遂行するのみでなく、チームの職員育成においても重要な役割を果たしている。

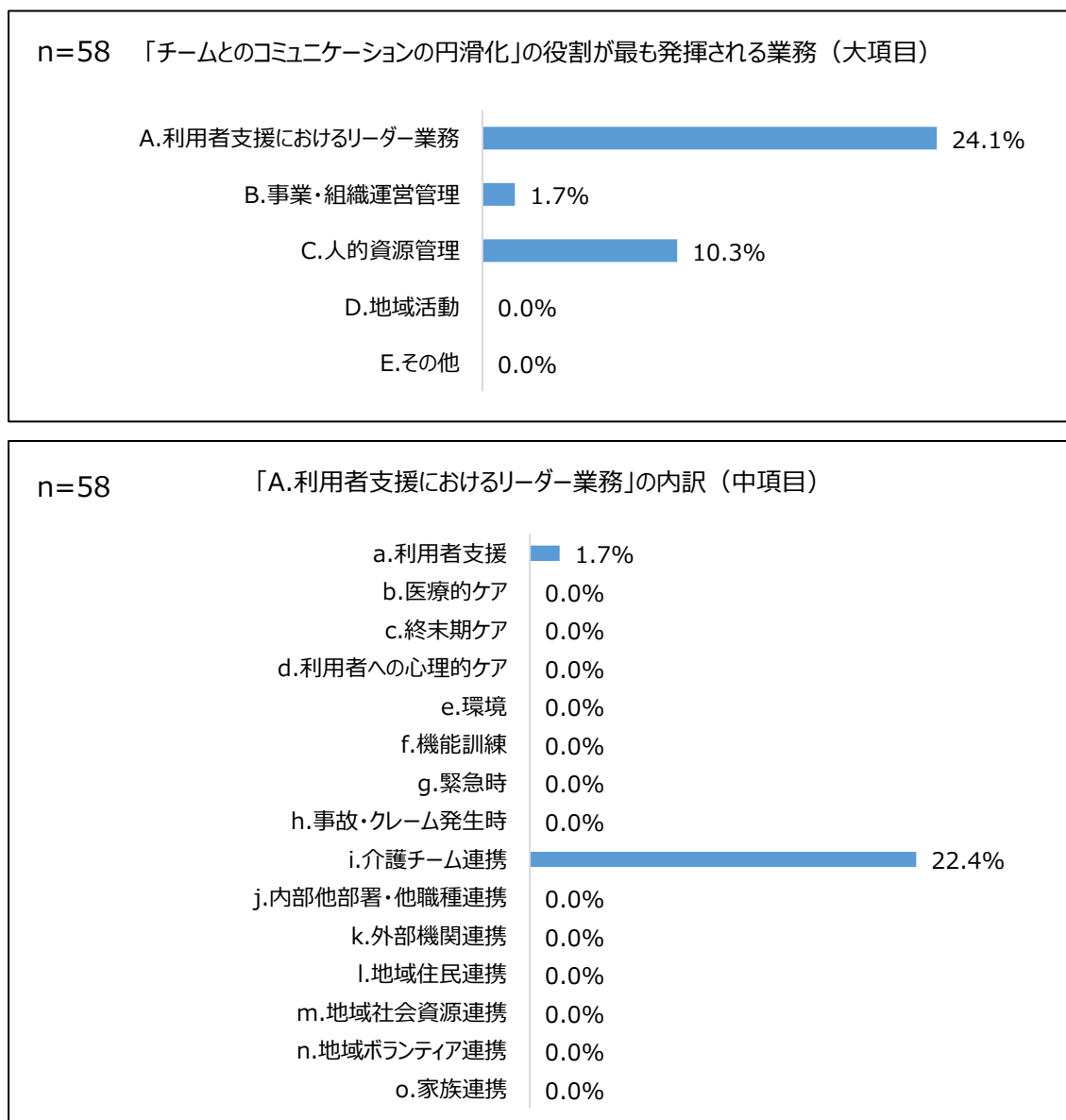
図表 34 「介護チームマネジメント」で発揮した業務内容（複数選択）

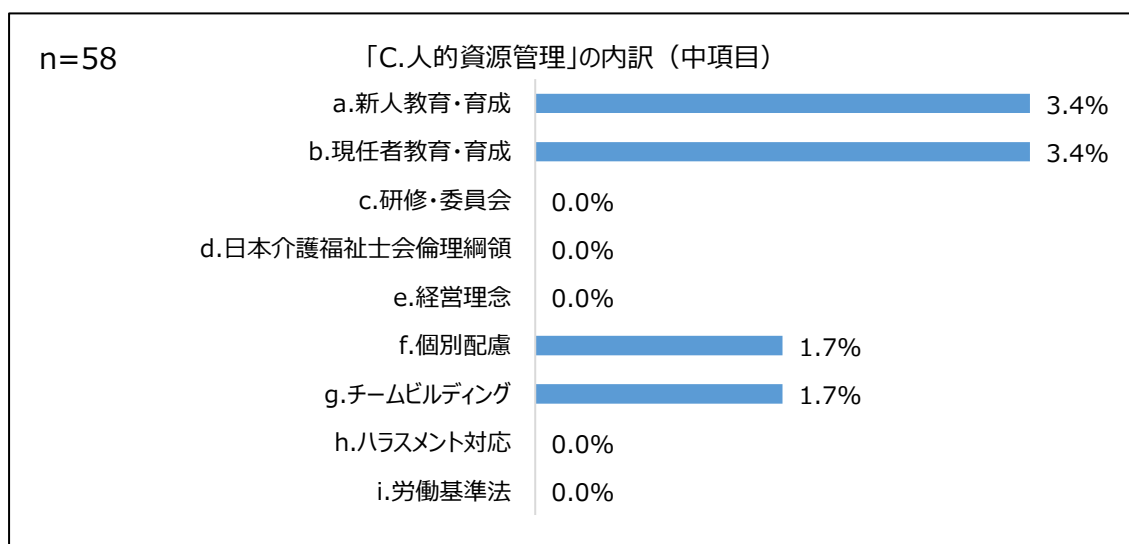


・「チームとのコミュニケーションの円滑化」の役割を発揮した業務内容

利用者支援においては介護チーム連携業務、人的資源管理においては新人および現認者教育業務においてリーダーによるコミュニケーションの円滑化の役割が発揮された。日々の業務の遂行において、リーダーはチーム内ミーティングやチームメンバーとの個別面談を通じて、チーム内でのコミュニケーションをより円滑にする役割を積極的に担う必要がある。また、育成対象者のみでなく、経営層や管理者層ともコミュニケーションをとり、適切なメンバー育成が図られるようにする必要がある。

図表 35 「チームとのコミュニケーションの円滑化」で発揮した業務内容
(複数選択)



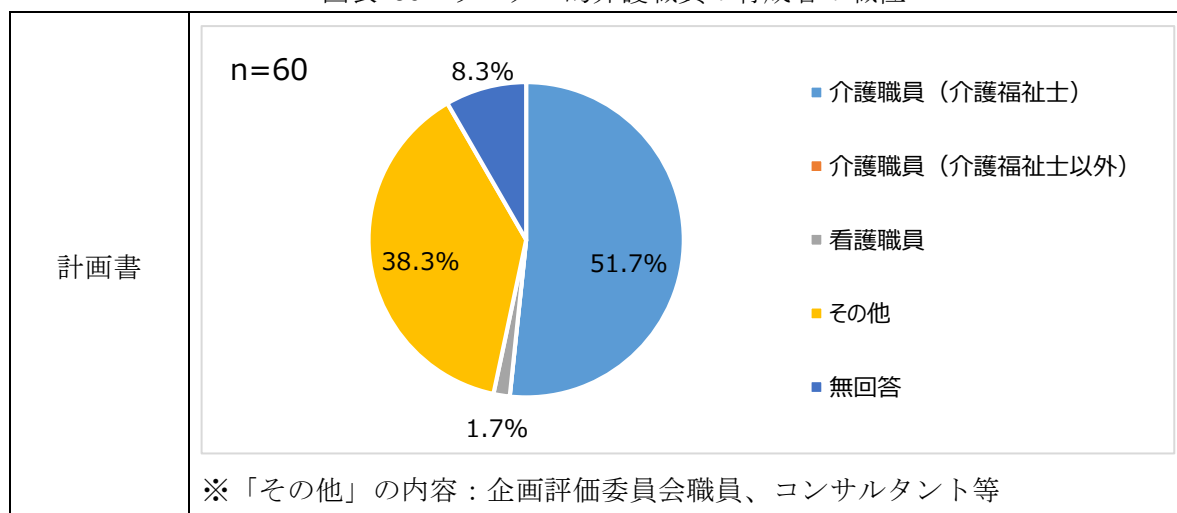


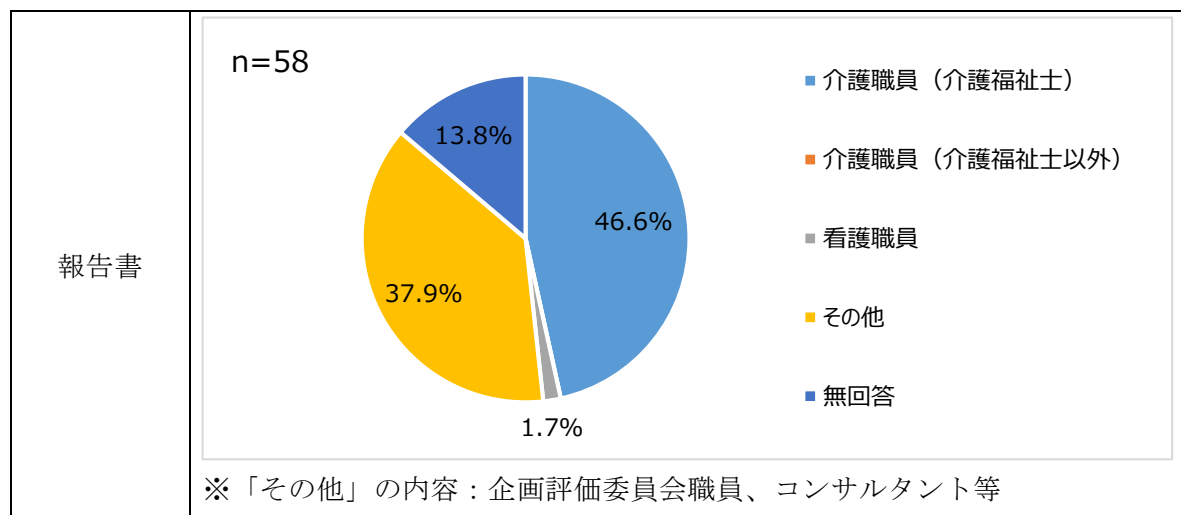
(5) リーダー的介護職員の育成・活用

リーダー的介護職員を育成する者の職種は以下の通りであった。

介護福祉士資格を持つ介護職員が担当することが多い一方で、企画評価委員会のメンバーやコンサルタント等、外部機関を活用する事例も多く見られた。介護職員は自らの経験に基づいてリーダーを育成することに強みがある一方で、外部機関は体系的なリーダーシップ論・マネジメント方法や、他の施設・事業所の事例を活用して育成することに強みがあると想定される。施設や個人が目指すリーダー像に応じて、それぞれが持つ強みを活用することで、効率的にリーダー的介護職員の育成を進めることができると考えられる。

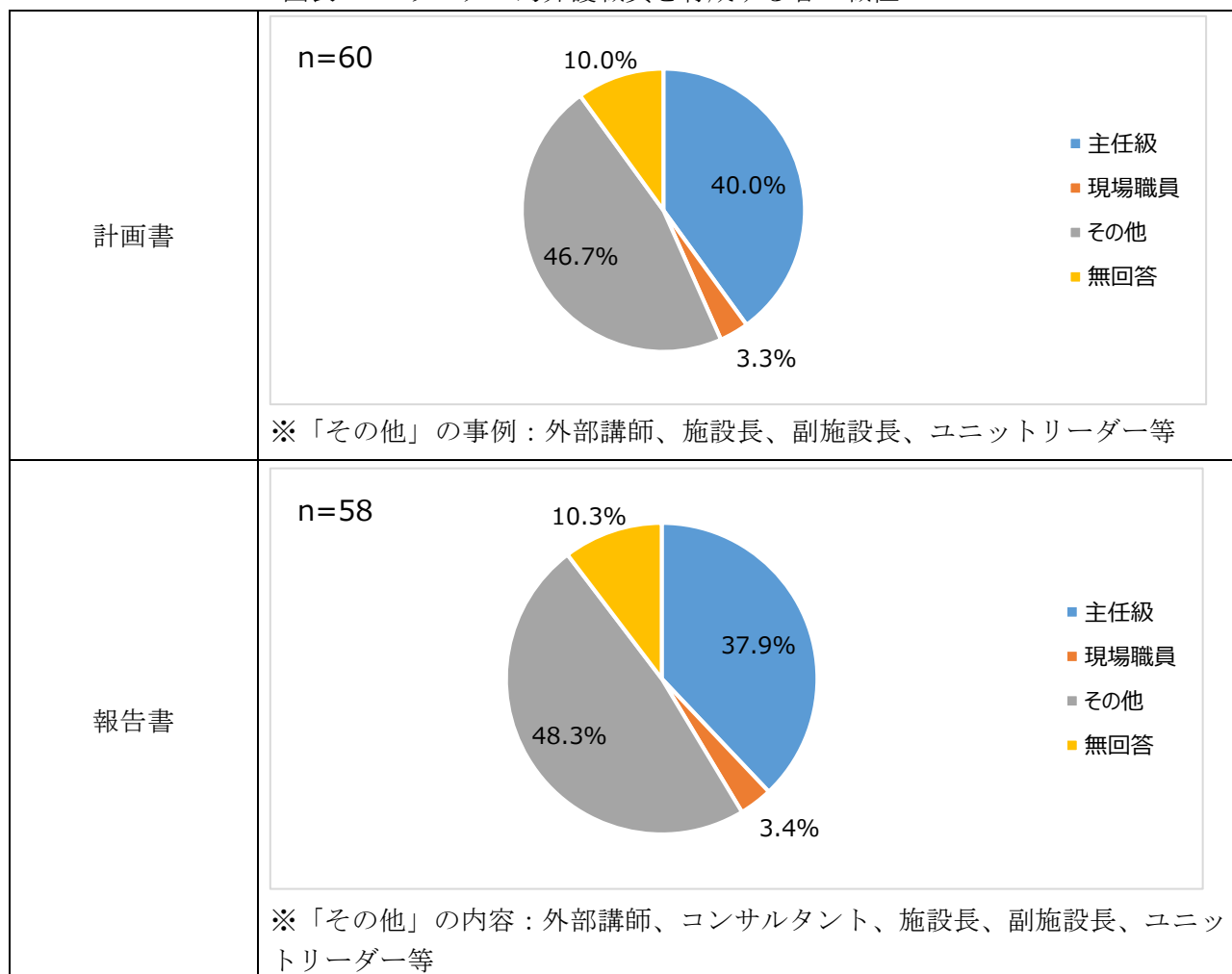
図表 36 リーダー的介護職員の育成者の職位





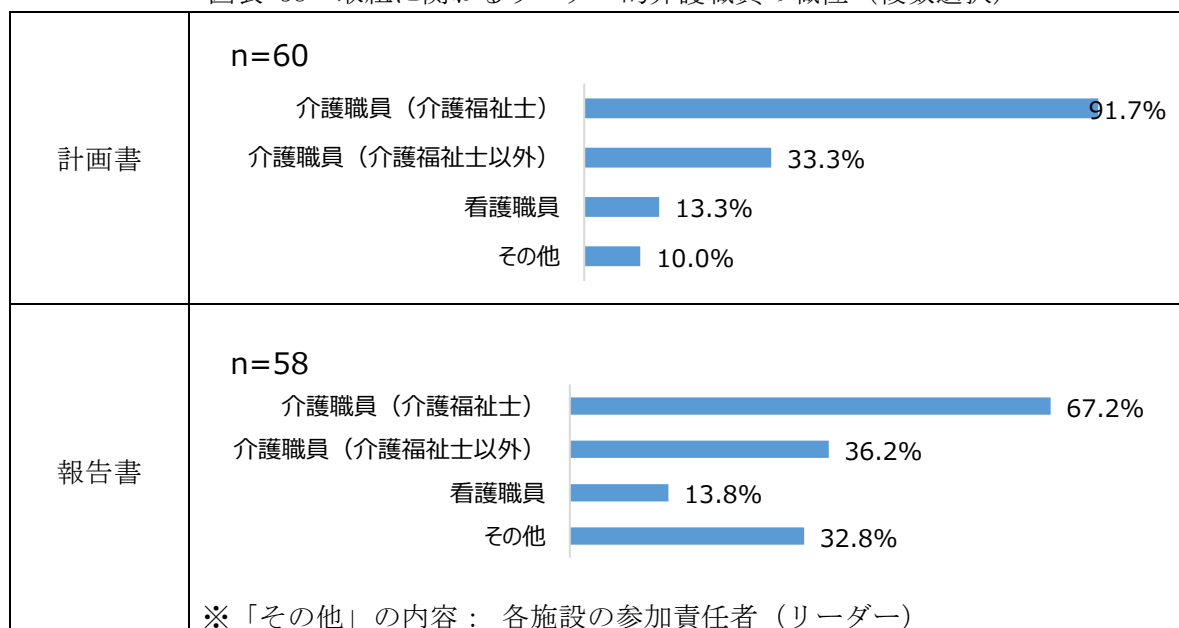
リーダー的介護職員を育成する者の職位は以下の通りであった。

図表 37 リーダー的介護職員を育成する者の職位



取組に関わるリーダー的介護職員の職種は以下の通りであった。

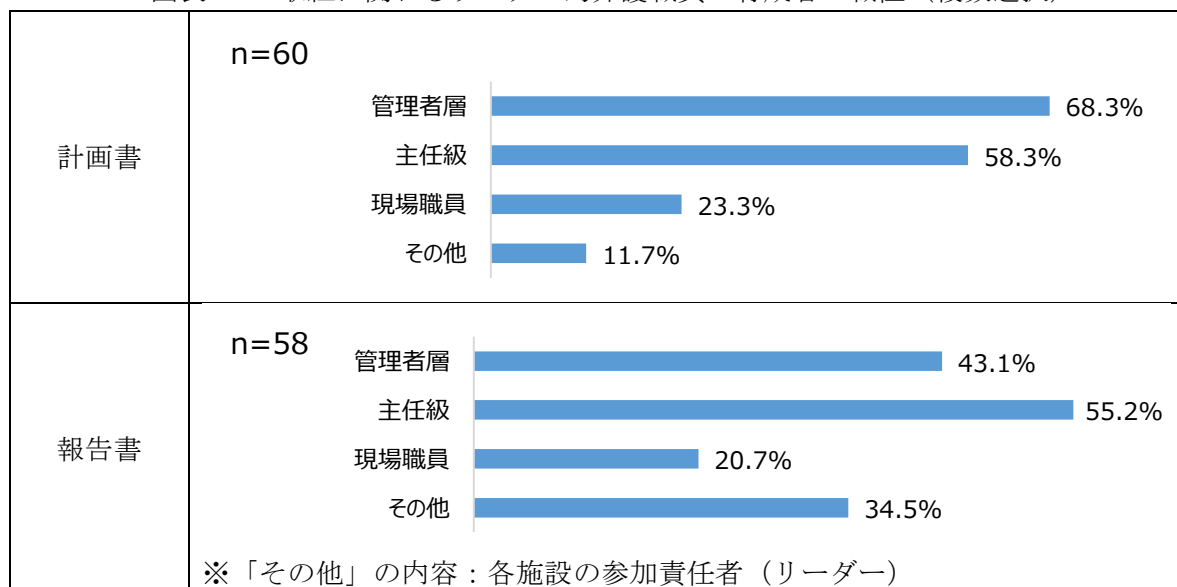
図表 38 取組に関わるリーダー的介護職員の職位（複数選択）



取組に関わるリーダー的介護職員の育成者の職位は以下の通りであった。

リーダー的介護職員の育成に関しては、報告書では計画段階よりも管理者の関与は低く、管理者層よりも主任級の関与が高くなっていた。管理者層からトップダウン型で育成される形ではなく、現場において、現場の状況をより理解している主任級の職員が積極的に取組に関わることで、現場の状況や課題を深く理解するリーダー的介護職員を育てることが望まれていると考えられる。

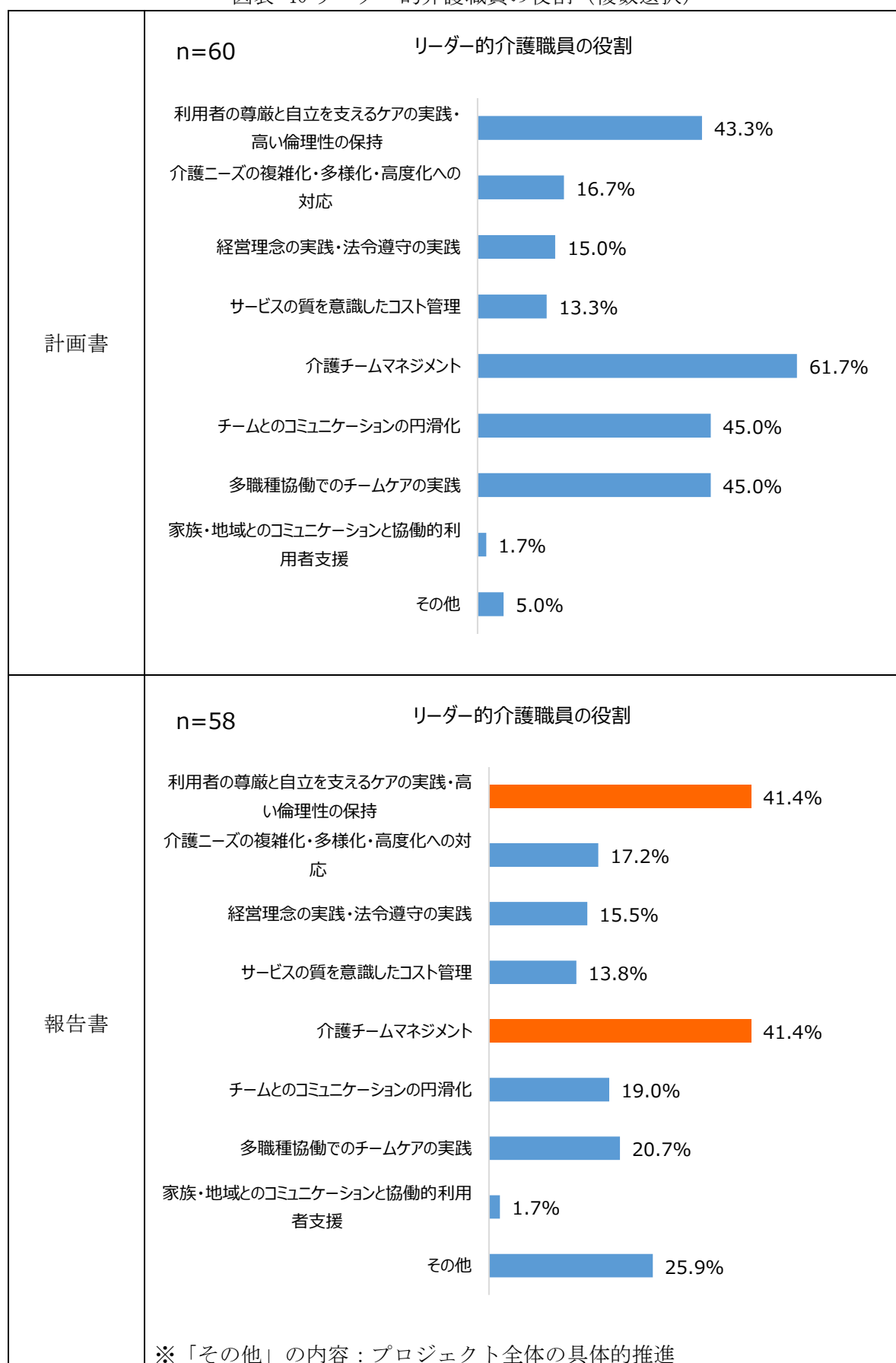
図表 39 取組に関わるリーダー的介護職員の育成者の職位（複数選択）



取組に関わるリーダー的介護職員の役割、およびその役割を発揮する業務内容は以下の通りであった。

報告書においては、介護チームマネジメントの割合が計画よりも低く、利用者の尊厳と自立を支えるケアの実践・高い倫理性の保持と並ぶ結果となった。この結果から、現場のリーダーとして、チームマネジメントに特化するのではなく、ケアの質の維持・向上とマネジメントの両立が必要であることが示唆された。

図表 40 リーダー的介護職員の役割（複数選択）



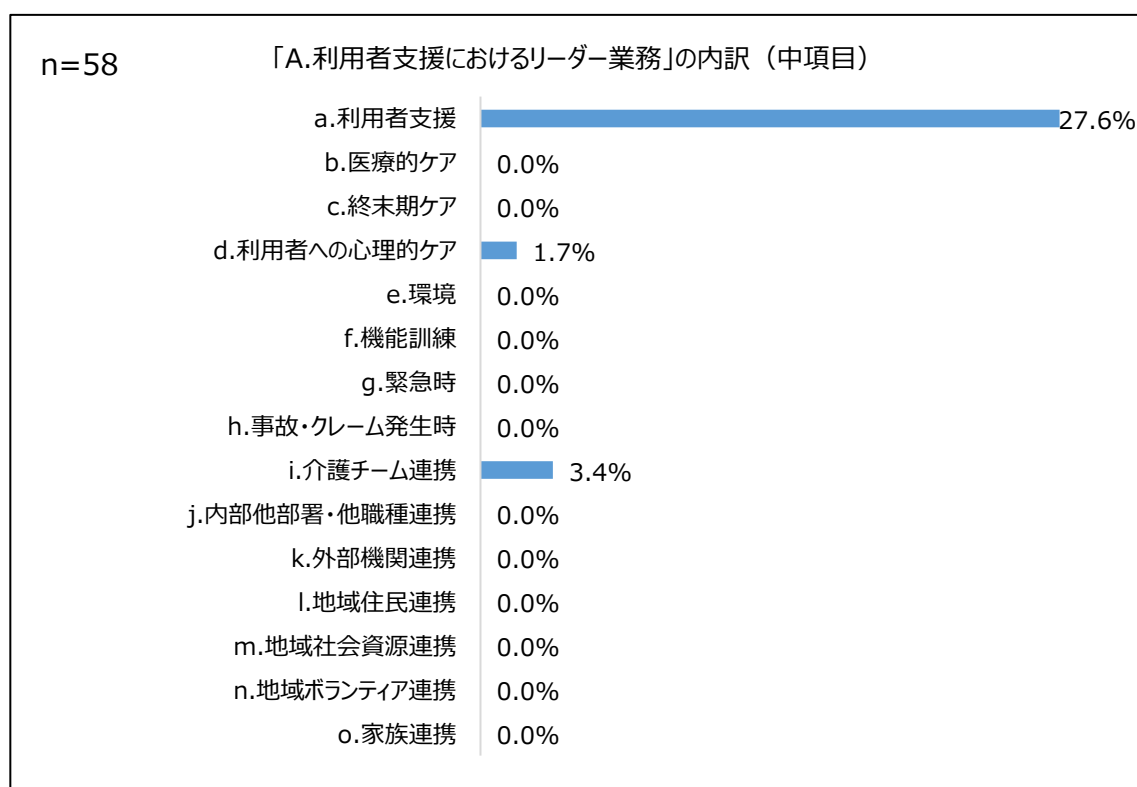
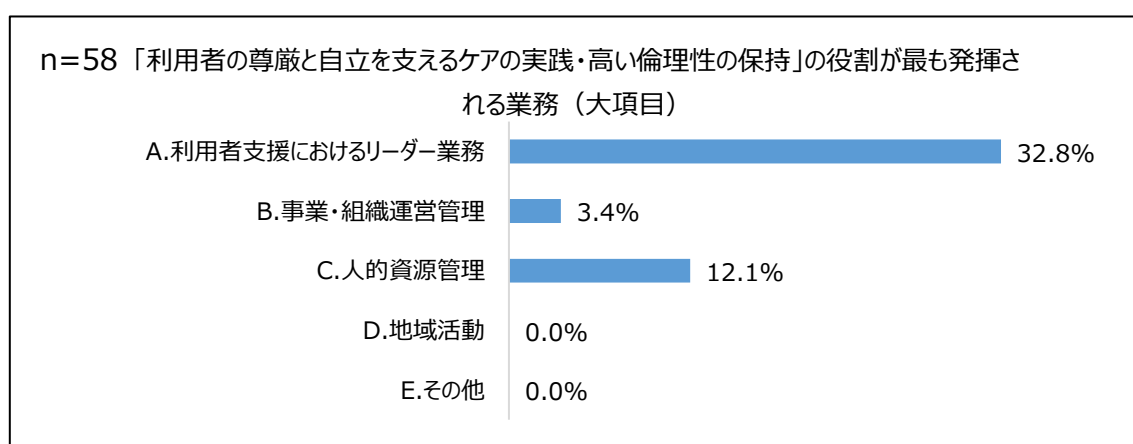
報告書において、リーダー的介護職員が特にその役割を発揮した業務内容は以下の通り。

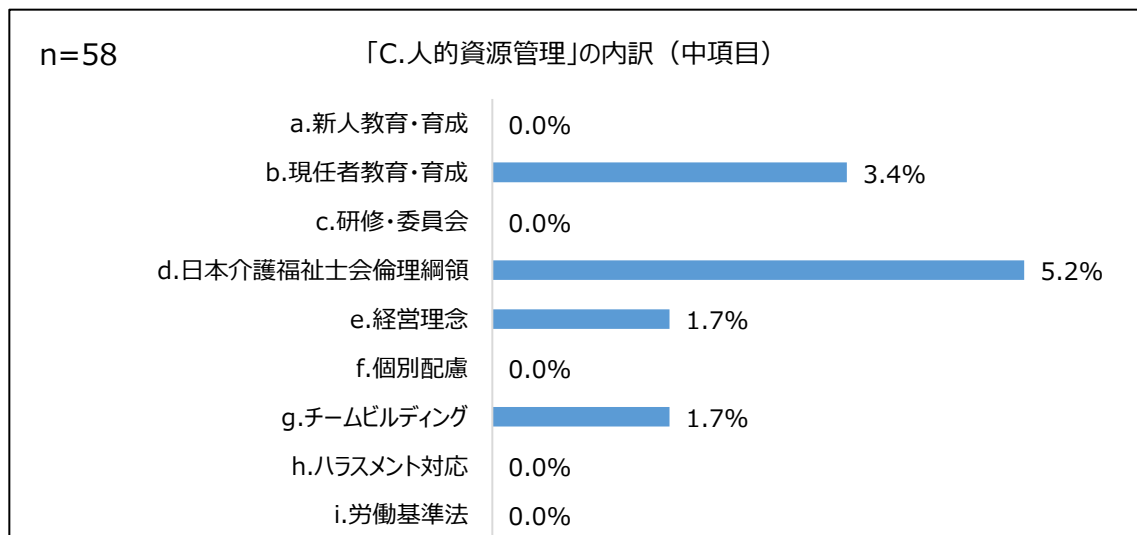
・「利用者の尊厳と自立を支えるケアの実践・高い倫理性の保持」の役割を発揮した業務内容

リーダー育成の取組に関しても、利用者支援業務において最もリーダーの役割が発揮された結果となった。リーダーは、日々の業務の基本である、質が高く利用者の尊厳が維持される利用者支援の実践を中心として育成がなされることが重要であると考えられる。

また、人的資源管理の観点では、日本介護福祉士会倫理綱領が重要であった。リーダーを育成する際には、その候補者に対して、介護における基本的な価値観を醸成することが、一般職員と比べてより一層必要になるものと考えられる。その際に、日本介護福祉士倫理綱領の活用が有効であると推測される。

図表 41 「利用者の尊厳と自立を支えるケアの実践・高い倫理性の保持」で発揮した業務内容(複数選択)

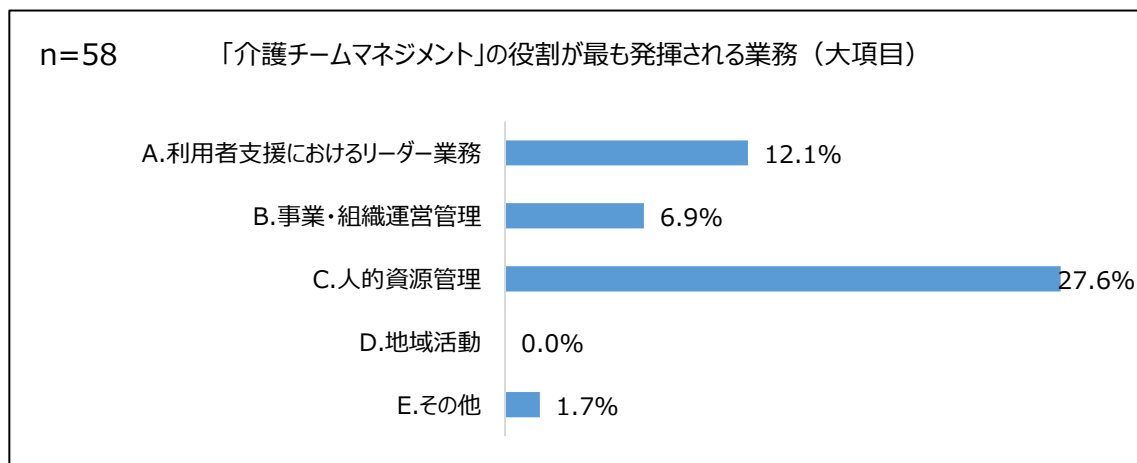


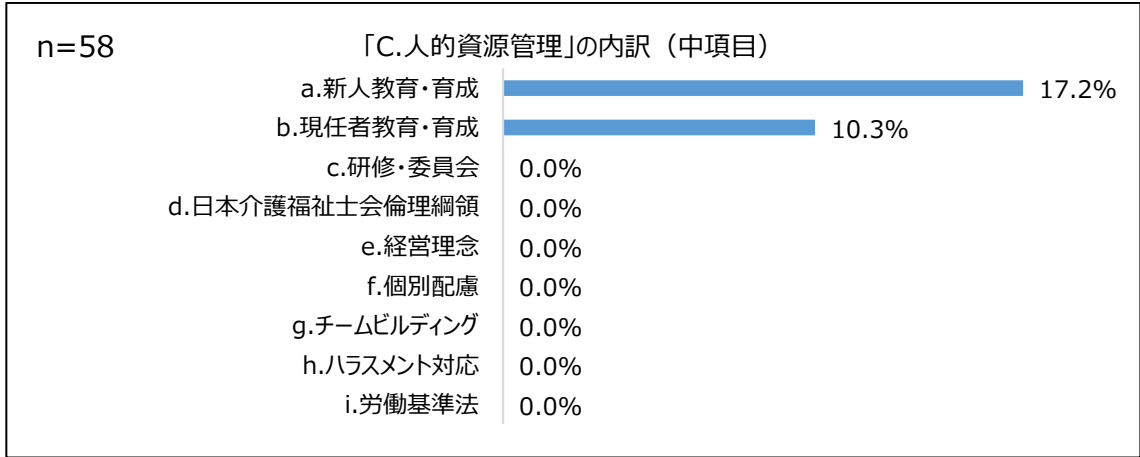
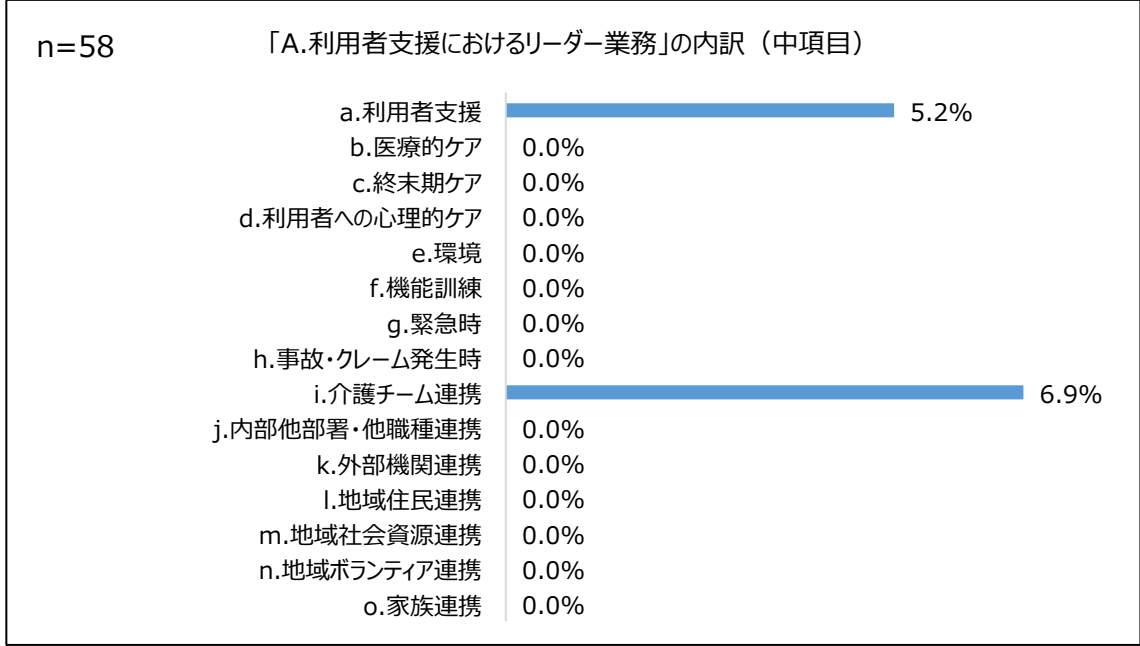


・「介護チームマネジメント」の役割を発揮した業務内容

チームマネジメントの役割が最も発揮される業務は人的資源管理であり、中でも新人教育・育成が最も高い結果となった。今後、一層介護人材の確保が必要となる中で、新卒採用者や未経験中途採用者など、経験がない職員を適切に育成できるリーダーを育てることが重要になってくる。そのような背景を踏まえた結果であると想定される。

図表 42 「介護チームマネジメント」で発揮した業務内容（複数選択）



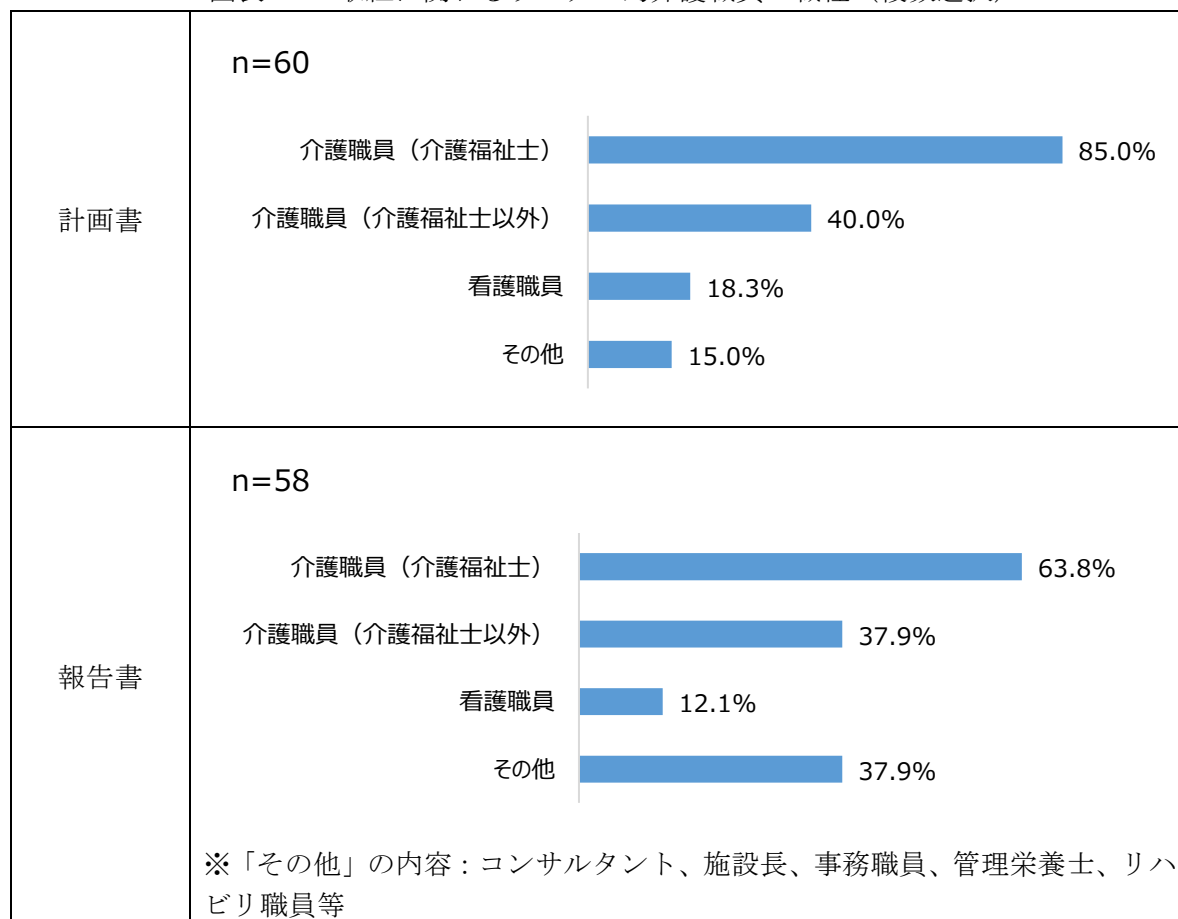


(6) 周辺業務と専門性の高い業務の切り分け

取組に関わるリーダー的介護職員の職種は以下の通りであった。

マニュアルや分担表整備については、介護職員に限らず様々な視点からの意見を取り入れ、施設・事業所の管理者クラスも巻き込んで進めることが重要であると考えられる。業務の切り分けは、基本的に介護福祉士資格を有する介護職員によって行われるが、施設長や多職種の職員によって行われる事例もある。

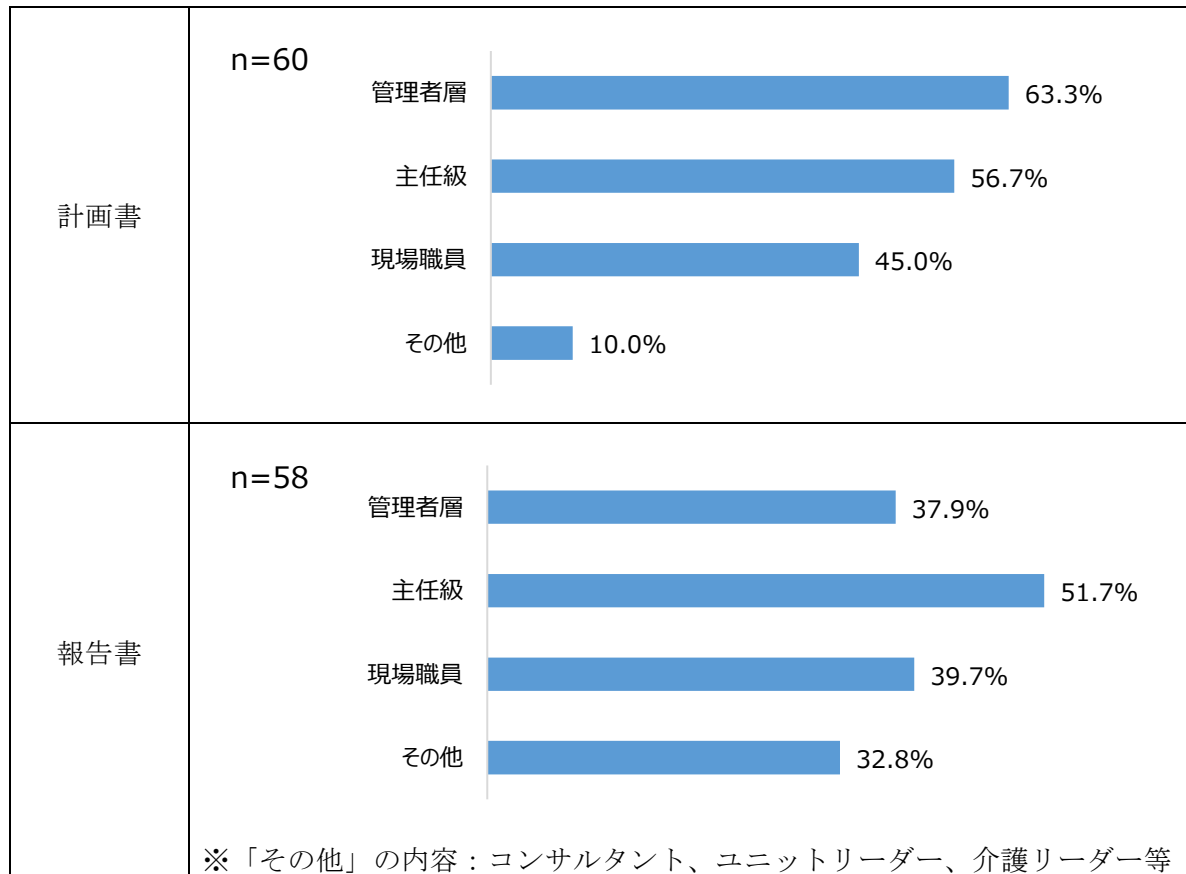
図表 43 取組に関わるリーダー的介護職員の職種（複数選択）



取組に関わるリーダー的介護職員の職位は以下の通りであった。

他の取組と同様に、報告書においては、管理者層がリーダーとなって進める事例が計画書時点よりも減少した。また、コンサルタントが担う事例が増加した。業務の切り分けにおいては、管理者が行うと他の施設等を踏まえた客観的な視点が不足する可能性がある。一方で、現場の意見と乖離すると現実的でない切り分けとなりうるため、主任級の職員を中心に現場の意見を取り入れつつ、外部コンサルタントによる客観的な手法もうまく活用することが有効に働く可能性がある。

図表 44 取組に関わるリーダー的介護職員の職位（複数選択）

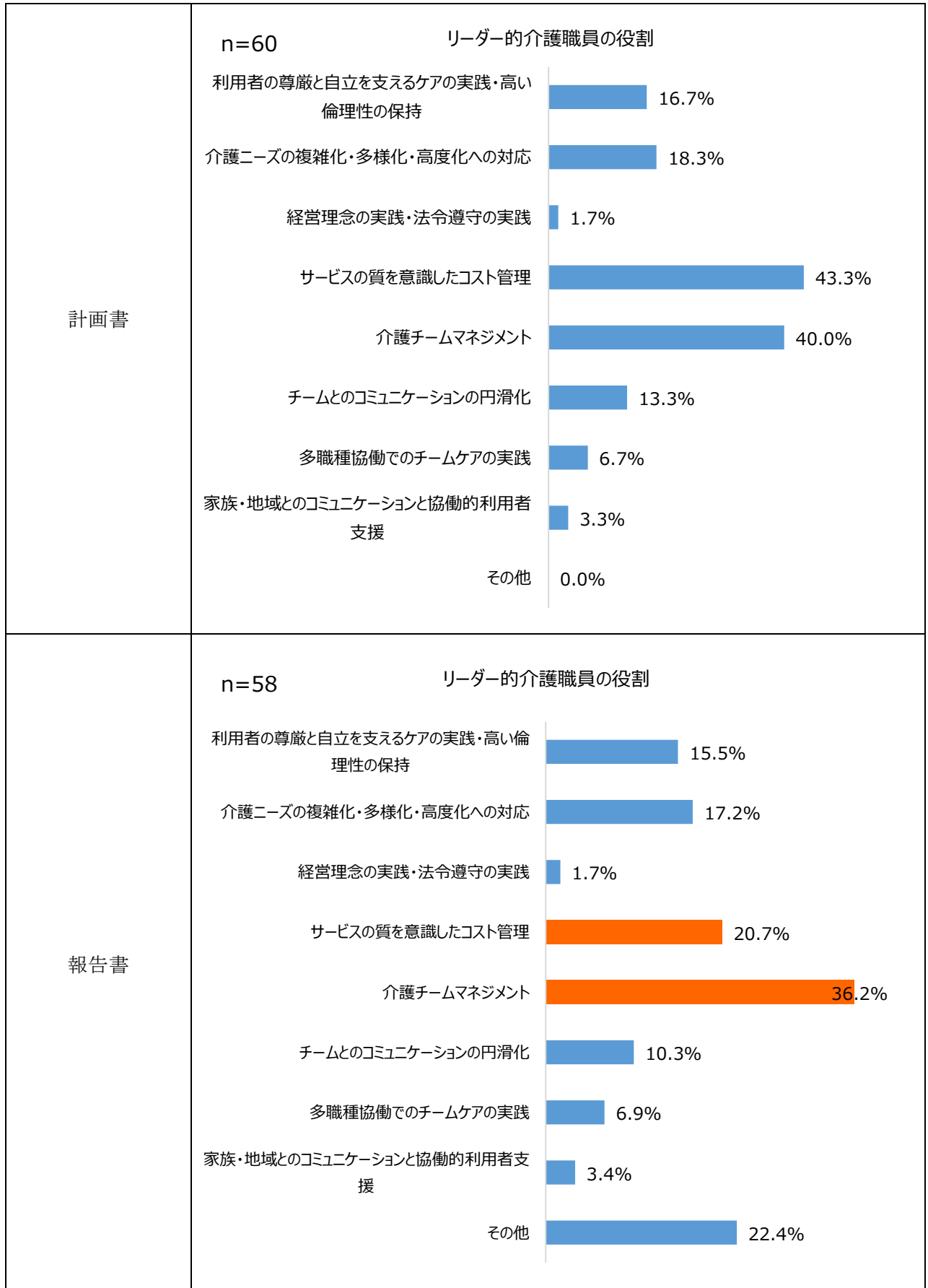


取組に関わるリーダー的介護職員の役割、およびその役割を発揮する業務内容は以下の通りであった。

業務の切り分けにおいては、リーダーにコスト管理の役割も担ってほしいと期待があった。

しかしながら、報告書においてはコスト管理の割合は減少していた。業務の切り分けにおいては、あくまで現場の意見を尊重しつつも、コストの観点からリーダーに助言ができる事務担当者等を巻き込むと、施設・事業所の経営改善においても効果が見込まれる可能性がある。

図表 45 リーダー的介護職員の役割（複数選択）

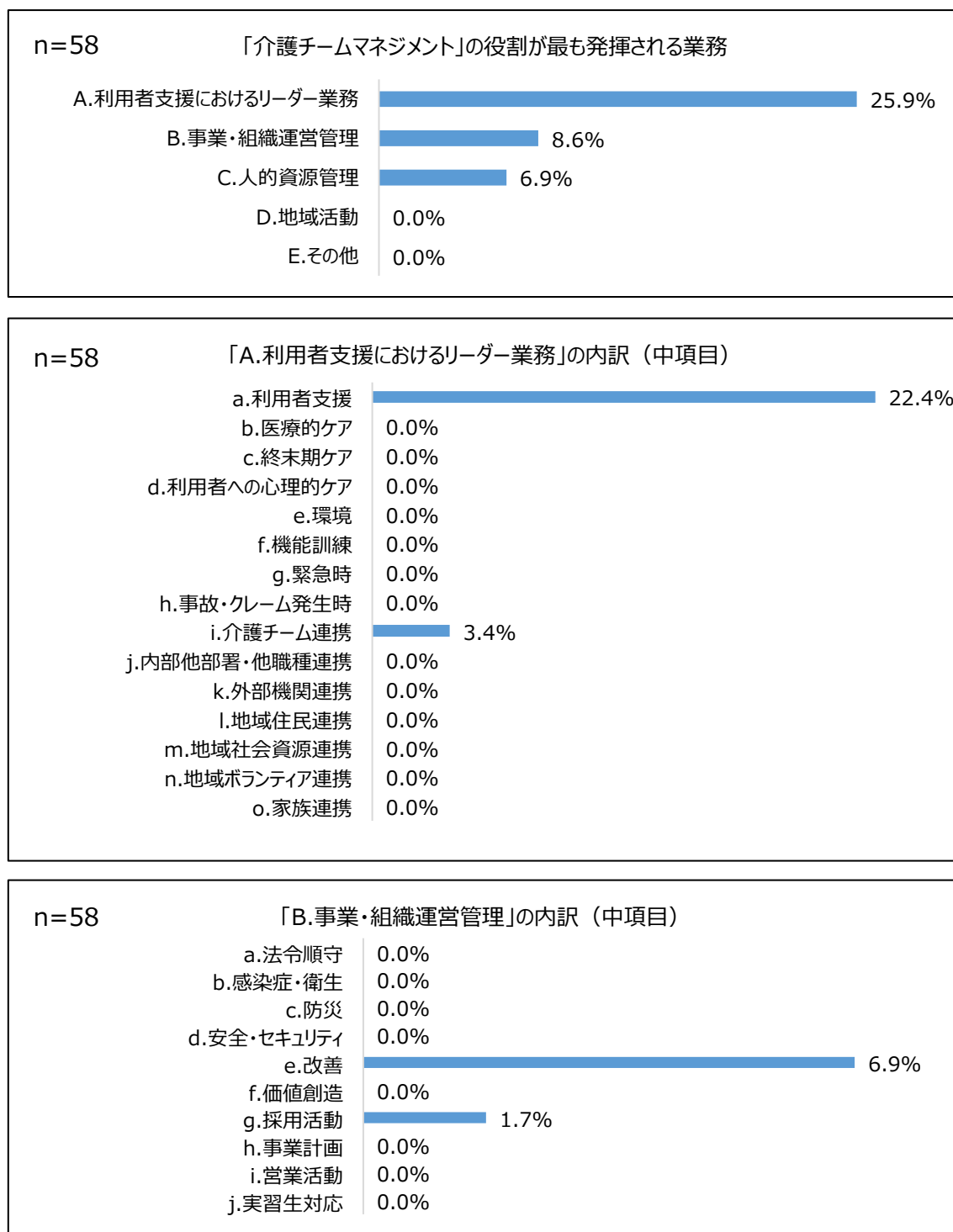


報告書において、リーダー的介護職員が特にその役割を発揮した業務内容は以下の通り。

・「介護チームマネジメント」の役割を発揮した業務内容

介護チームマネジメントの役割は、利用者支援と、事業・組織運営管理、特に改善活動で多く発揮されていた。業務切り分けの際においては、利用者に対するケアの質が落ちないように、リーダーが適切に業務分担の調整を行っていたと考えられる。また、業務を切り分けるだけでなく、改善を合わせて行う部分でリーダーが貢献していたと考えられる。

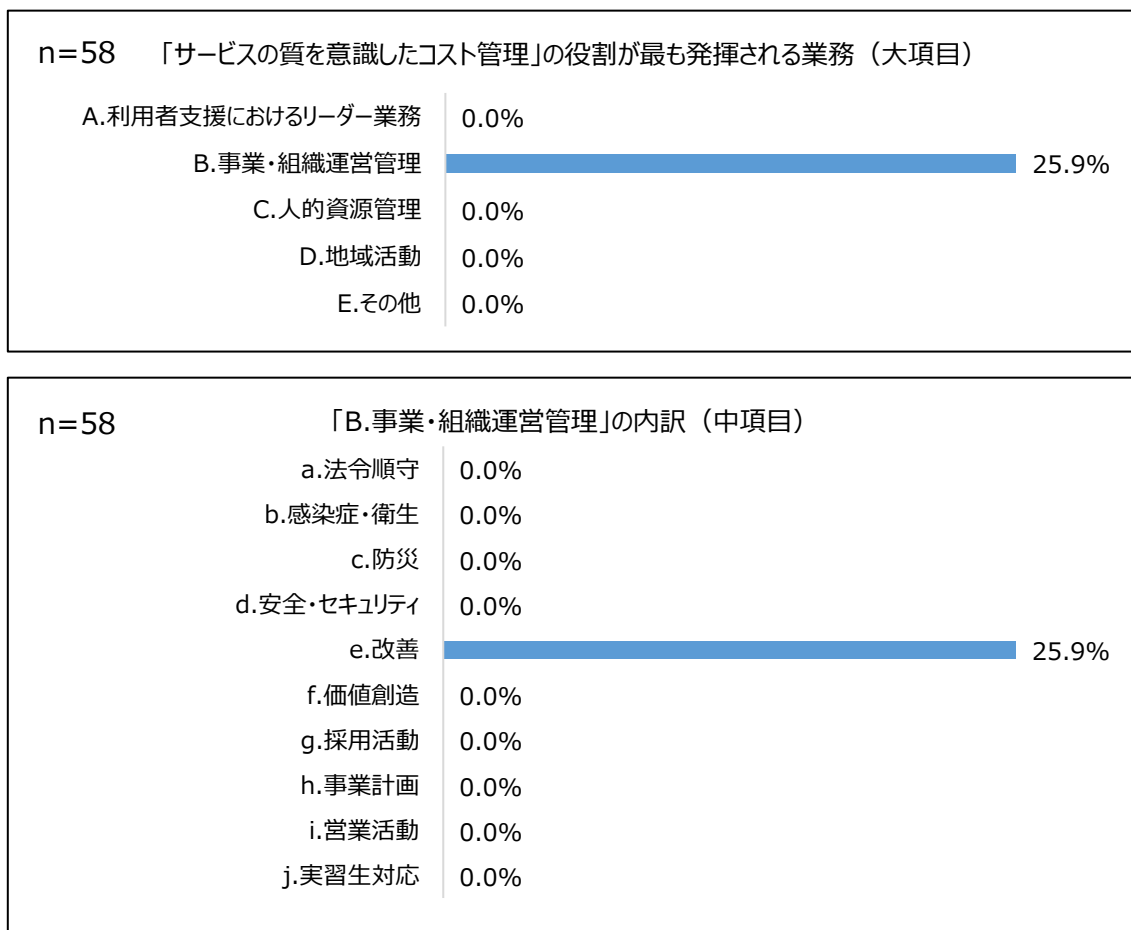
図表 46 介護チームマネジメントの業務内容（複数選択）



・「サービスの質を意識したコスト管理」の役割を発揮した業務内容

改善において、リーダーはサービスの質を意識したコスト管理の役割を発揮した。現場で業務を見ているリーダーだからこそ、質を維持向上したまま、残業の削減や経費削減を実現できる業務の切り分けが可能である。

図表 47 サービスの質を意識したコスト管理の業務内容（複数選択）



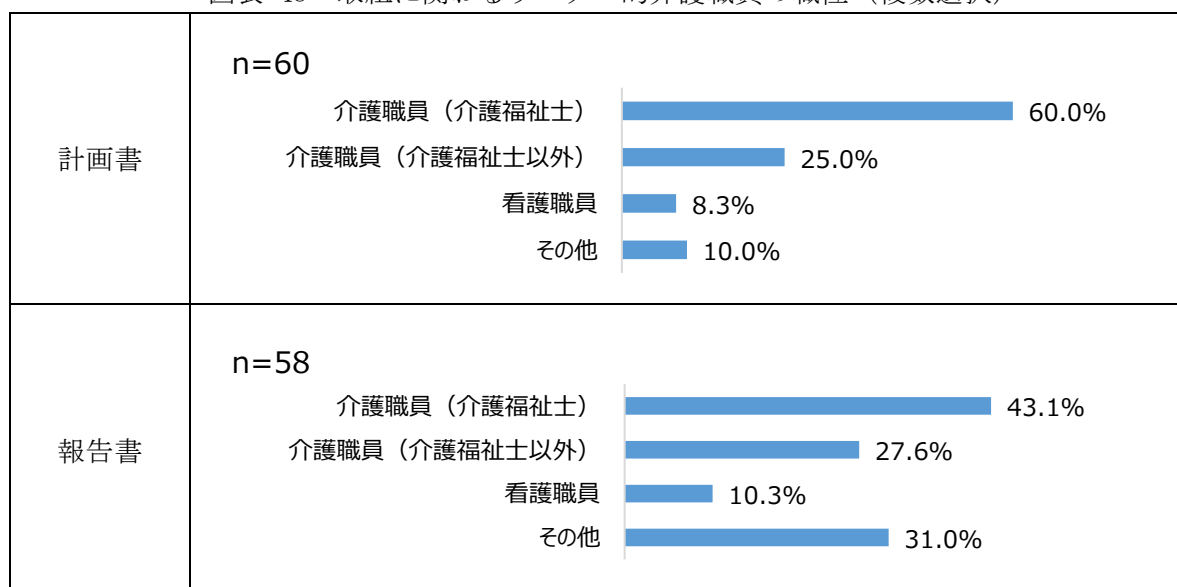
(7) その他事業目的を達成するための取組

その他事業目的を達成するための取組には、週休3日10時間制、資格取得、記録の整備、地域とのコミュニケーション強化等が含まれた。

取組に関わるリーダー的介護職員の職種は以下の通りであった。

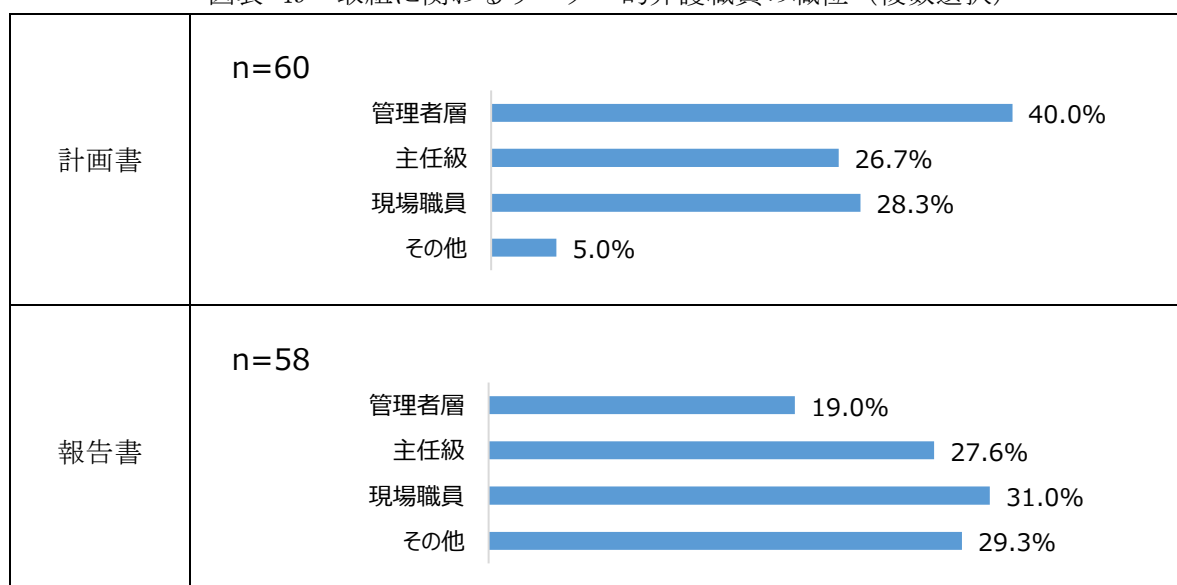
大阪府の施設・事業所は業界団体として取り組んでおり、「その他事業目的を達成するための取組」では、口腔チームケア向上への取組や介護助手等の就労を支える「介護助手サポートデスク」の開設に取り組んでいた。このため、関わったリーダー的介護職員はとりまとめている事務局の者となることから「その他」の記載が多かった。

図表 48 取組に関わるリーダー的介護職員の職位（複数選択）



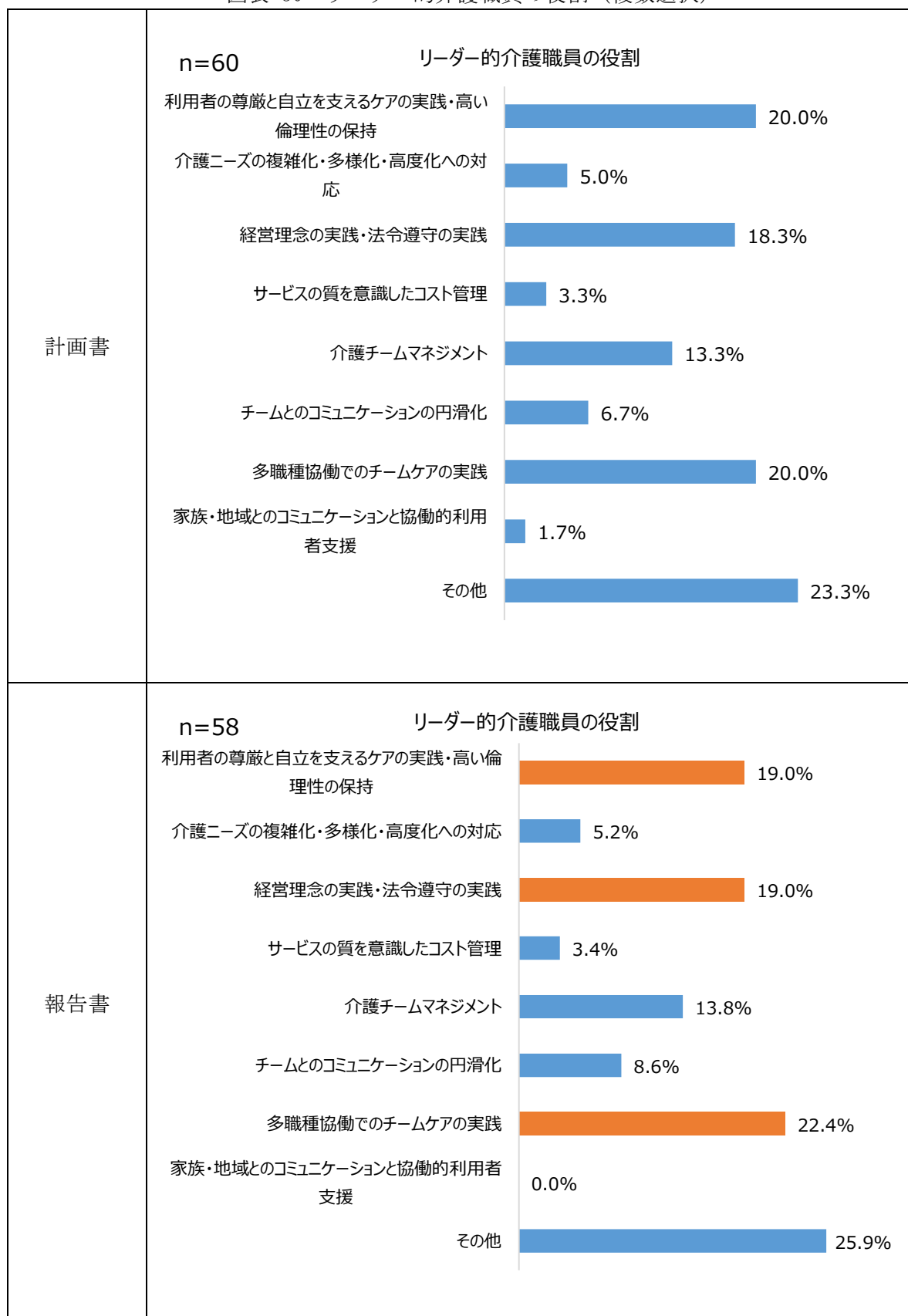
取組に関わるリーダー的介護職員の職位は以下の通りであった。

図表 49 取組に関わるリーダー的介護職員の職位（複数選択）



取組に関わるリーダー的介護職員の役割、およびその役割を発揮する業務内容は以下の通りであった。

図表 50 リーダー的介護職員の役割（複数選択）

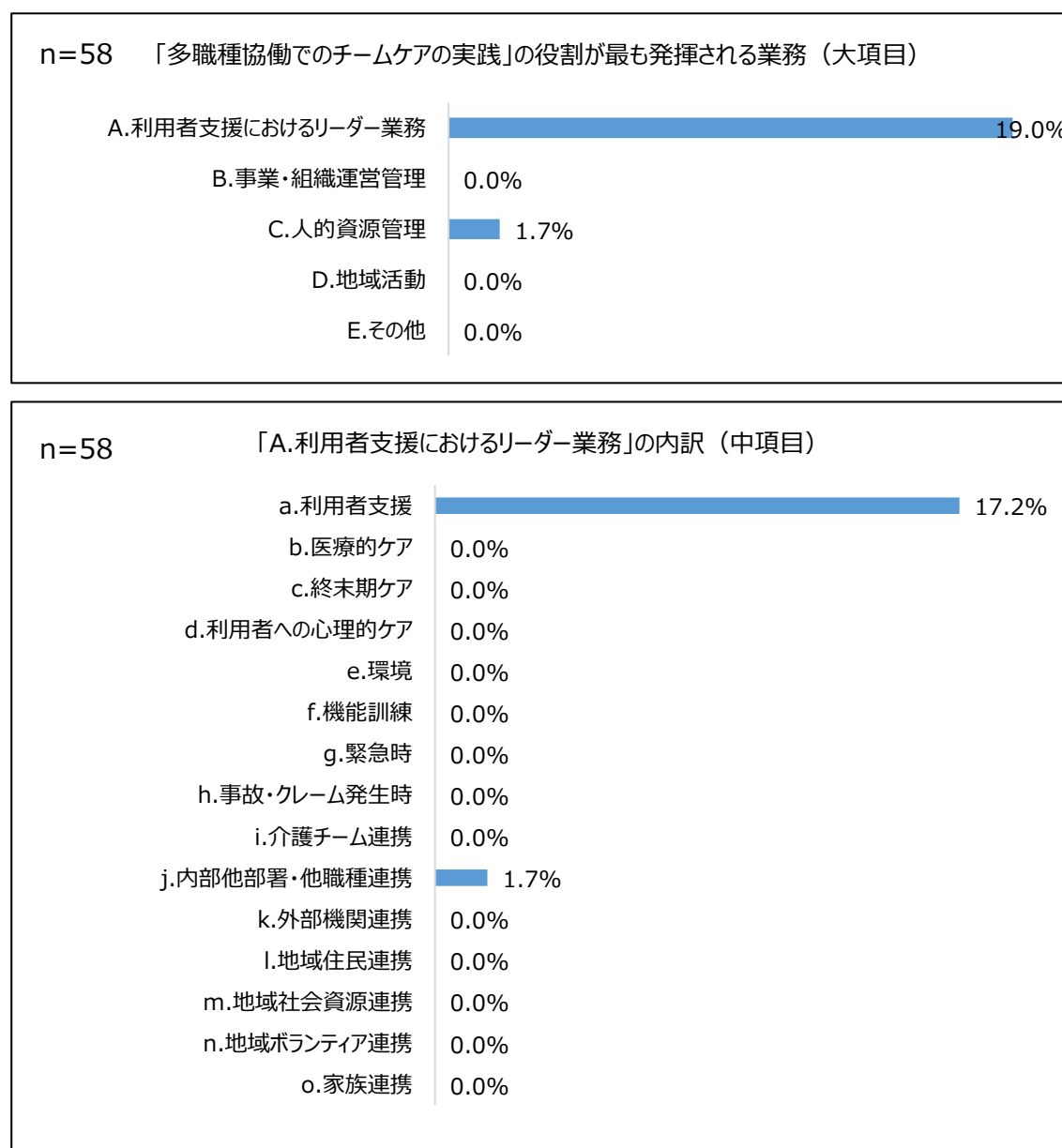


報告書において、リーダー的介護職員が特にその役割を発揮した業務内容は以下の通り。

詳細については取組内容によって異なるが、基本的に利用者支援業務はリーダーの多職種によるチームケアの実践、質の高いケアの実践の役割が発揮されている。リーダーは、多職種の役割を結集し、利用者に対する質の高いケアを提供することが最も期待されている役割であるといえる。また、一般の介護職員よりも高いコンプライアンス意識、法令の知識が必要とされている。

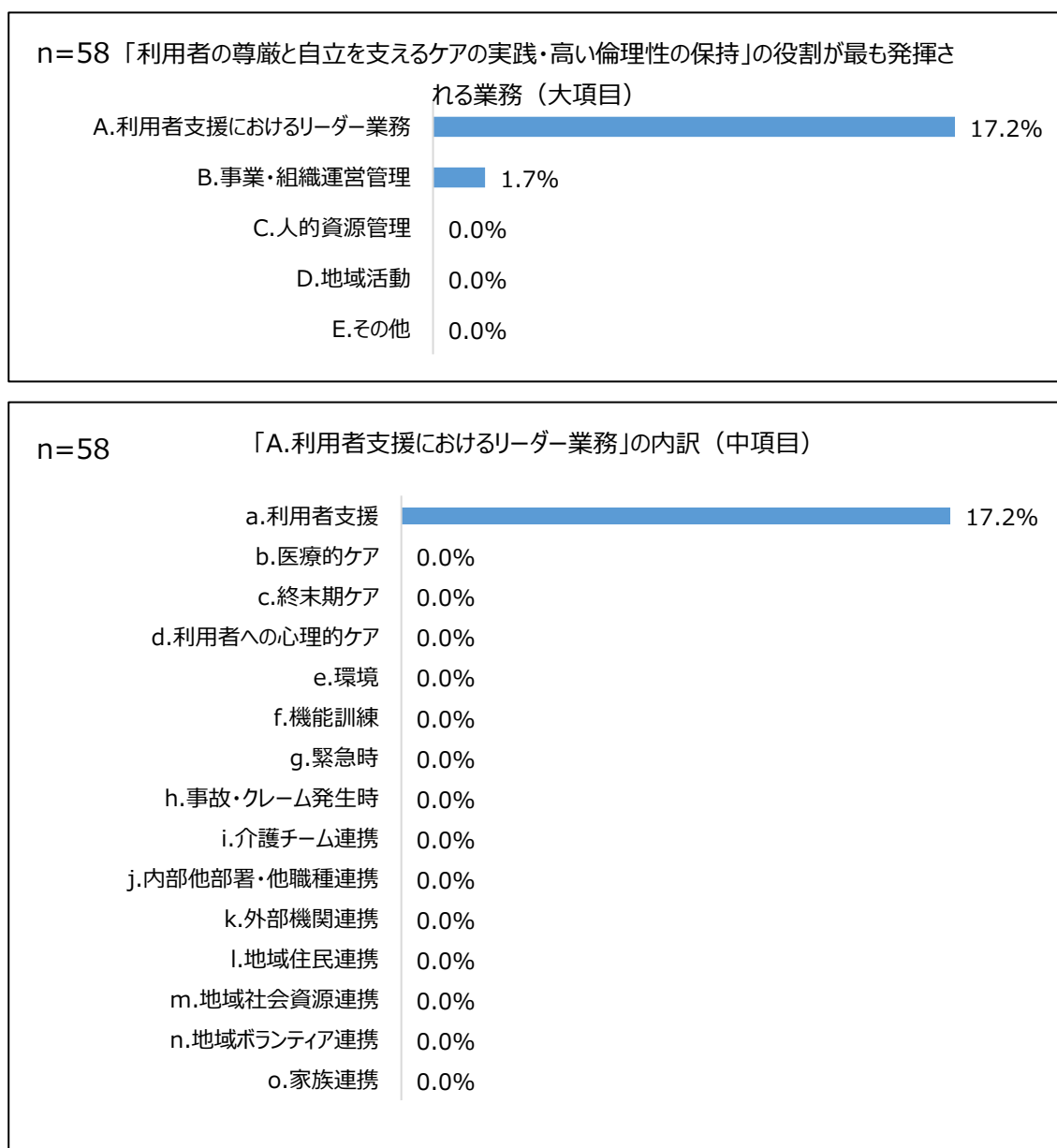
・「多職種協働でのチームケアの実践」の役割を発揮した業務内容

図表 51 多職種協働のチームケアの実践の業務内容（複数選択）



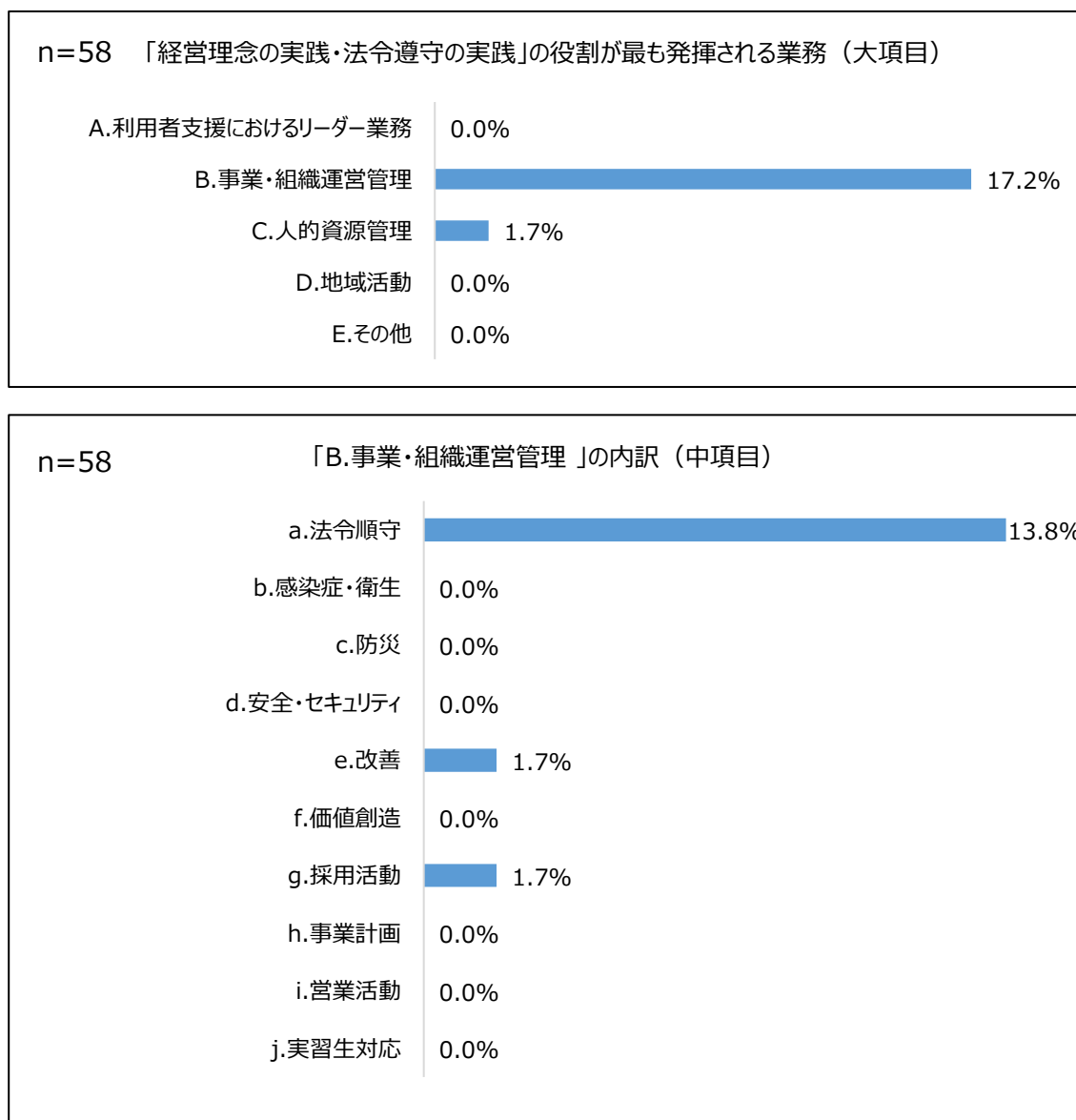
・「利用者の尊厳と自立を支えるケアの実践・高い倫理性の保持」の役割を發揮した業務内容

図表 52 利用者の尊厳と自立を支えるケアの実践・高い倫理性の保持の業務内容
(複数選択)



・「経営理念の実践・法令遵守の実践」の役割を発揮した業務内容

図表 53 経営理念の実践・法令遵守の実践の業務内容（複数選択）



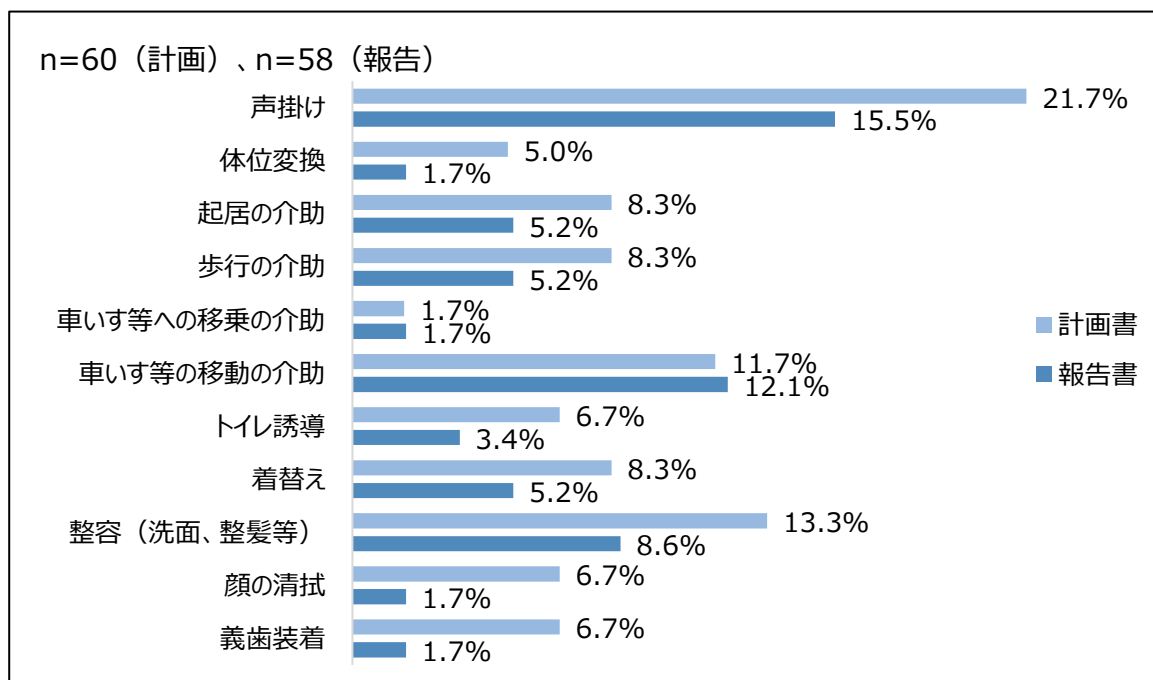
(8) 介護助手等が担う業務範囲

介護助手等が担う業務範囲は以下の通りであった。

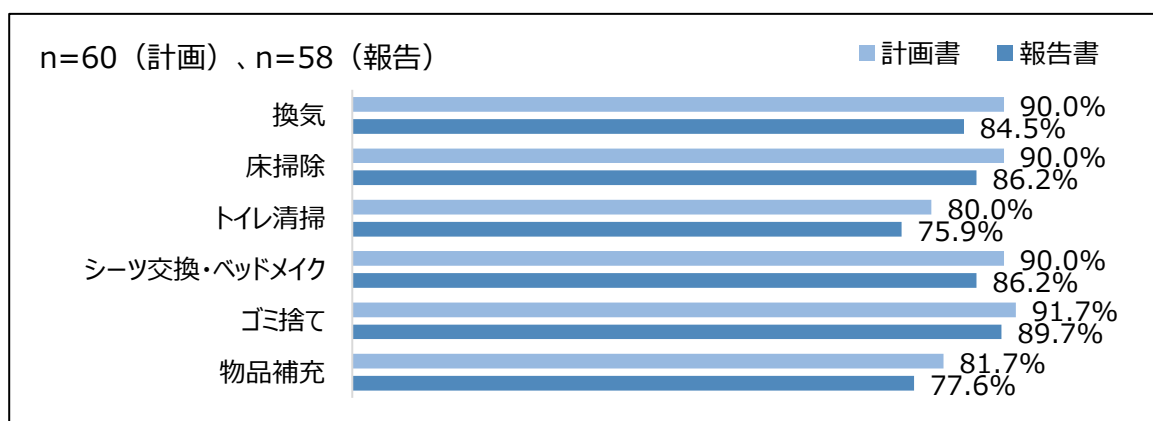
報告書では、全体として、介護助手等が担う業務範囲を計画書ほど拡大できなかった施設・事業所が多く見られた。ただし、食事・洗濯関連の業務については、計画書よりも報告書の方が、介護助手等が担ったと回答した割合が高かった。食事・洗濯関連業務は、比較的介護助手等に担ってもらいやすく、業務切り分けの際には、食事・洗濯関連業務の優先度を高く検討すると良いと考えられる。

図表 54 介護助手等が担う業務範囲

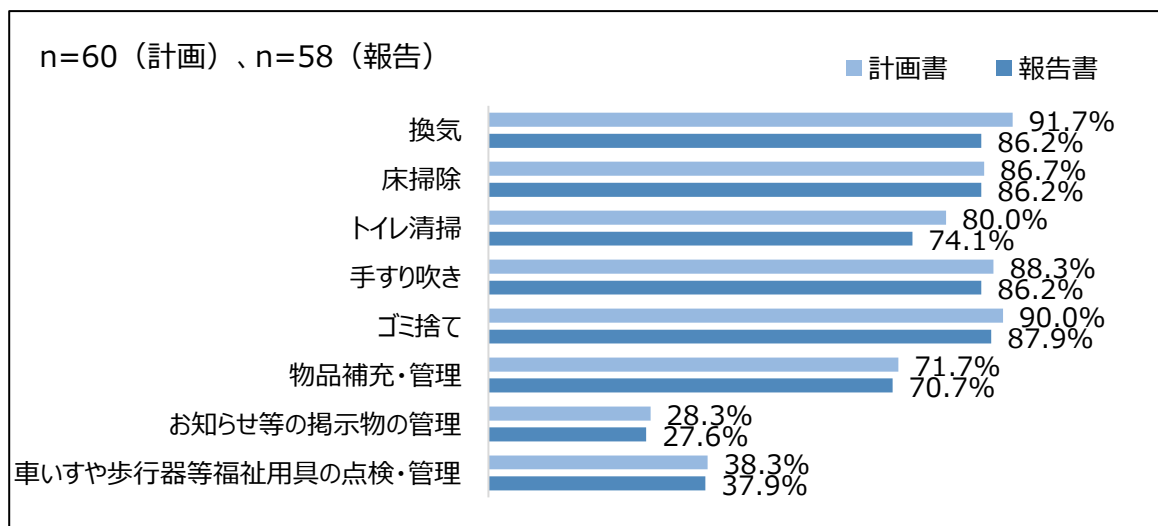
<起床>



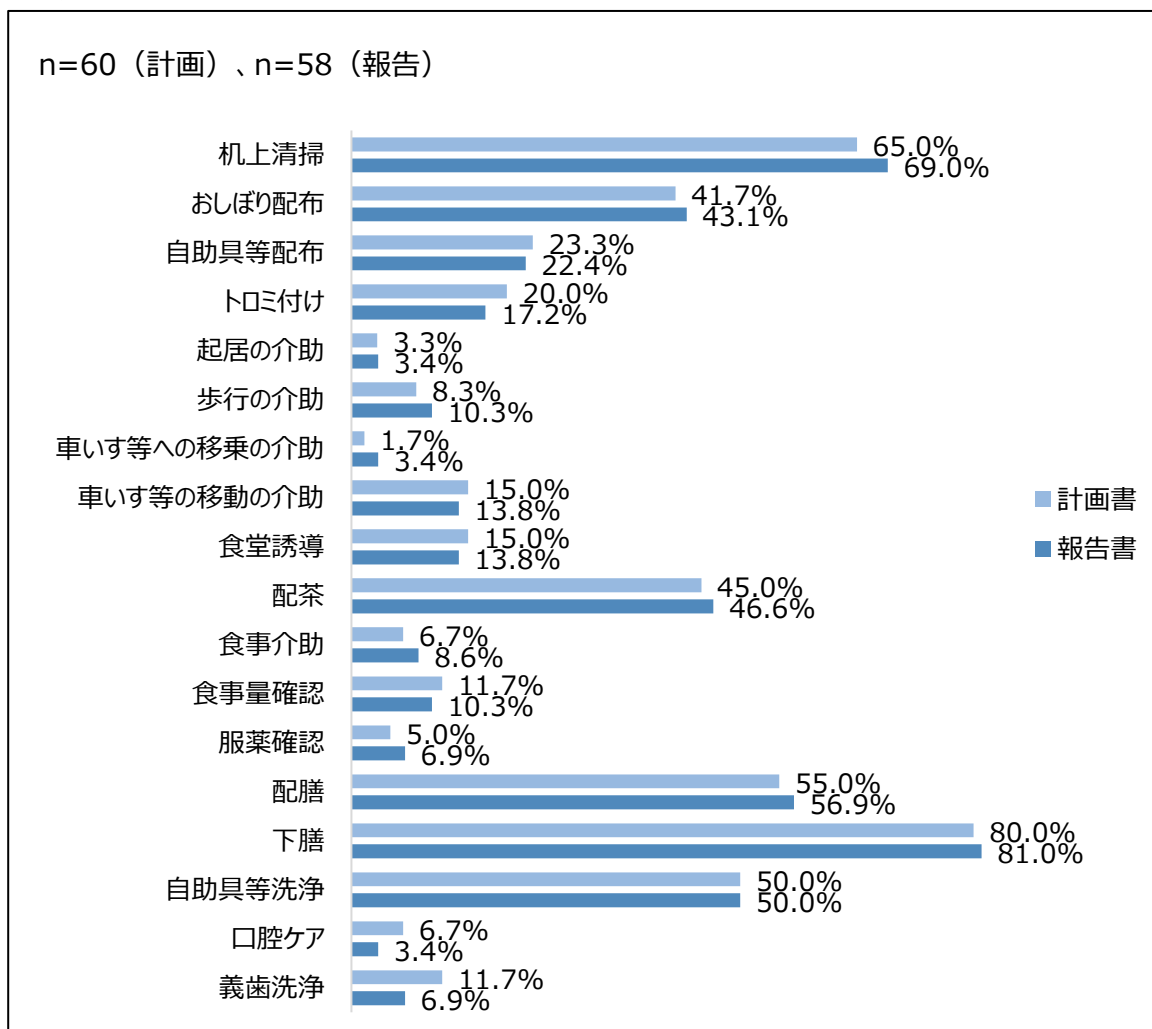
<居室清掃>



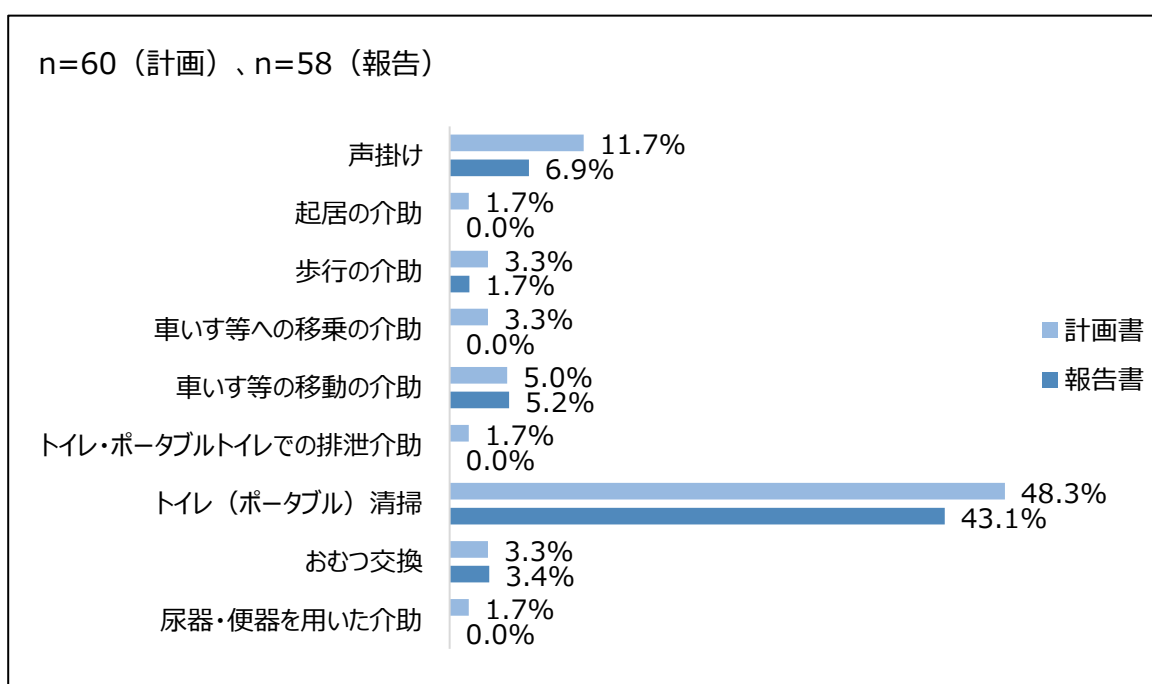
<フロア・共有部洗浄>



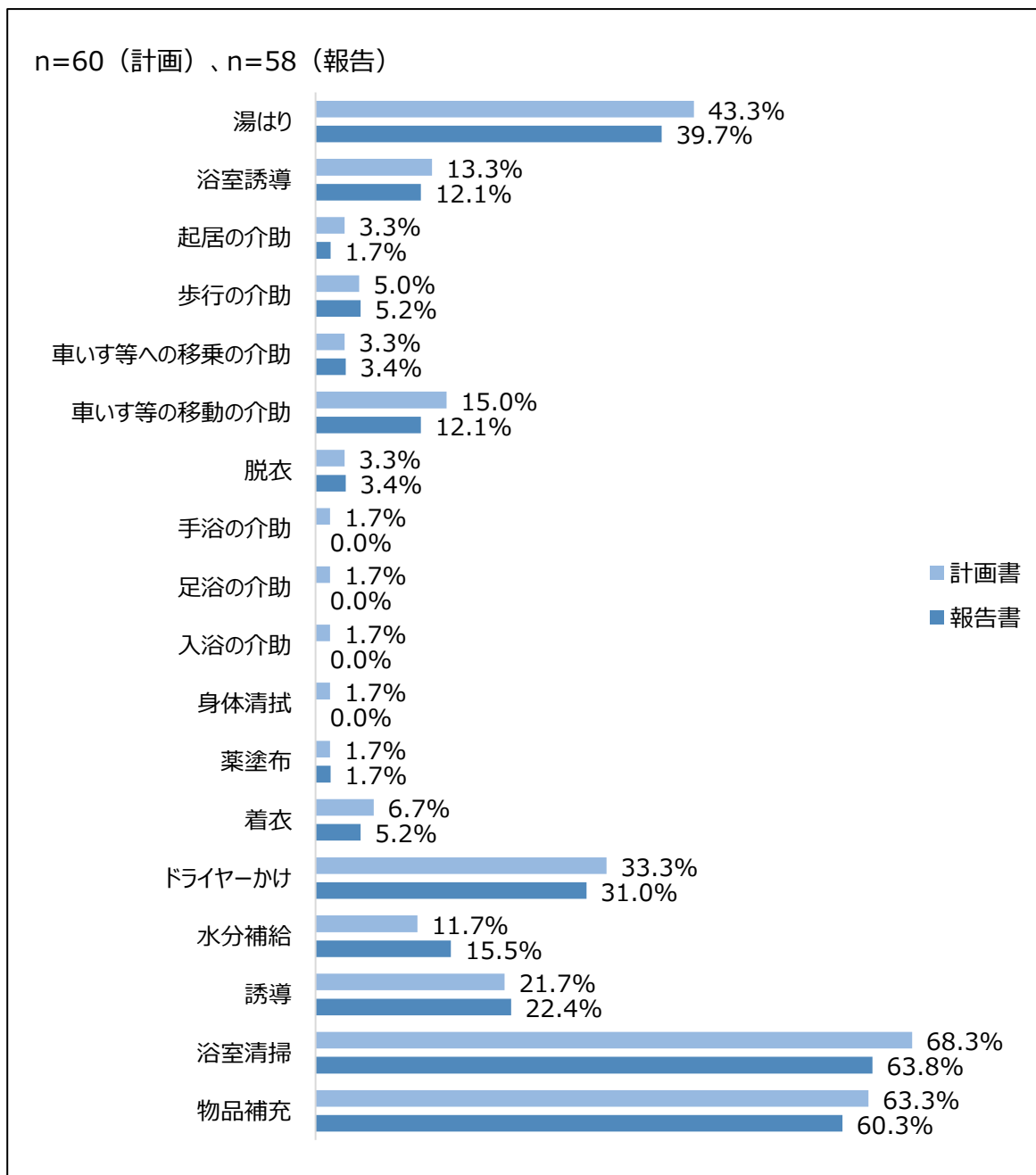
< 食事（おやつ） >



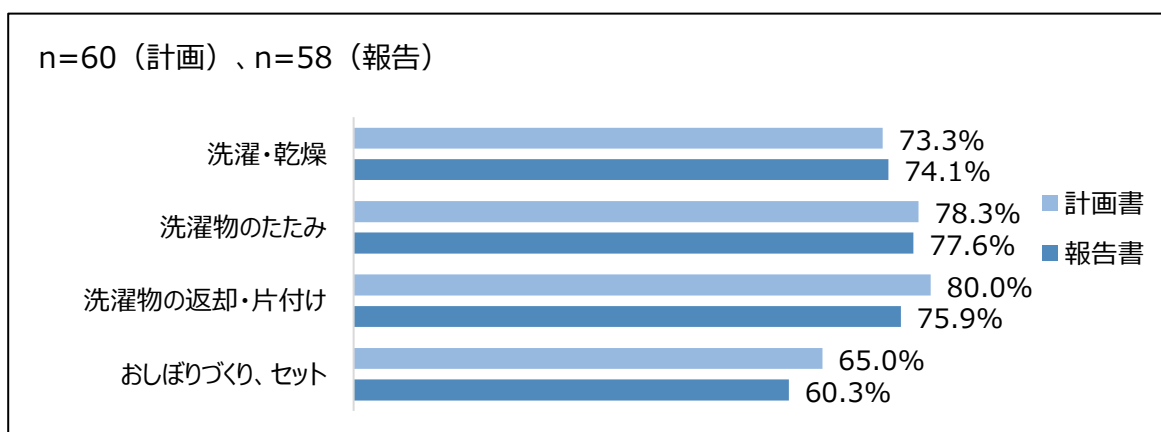
< 排泄 >



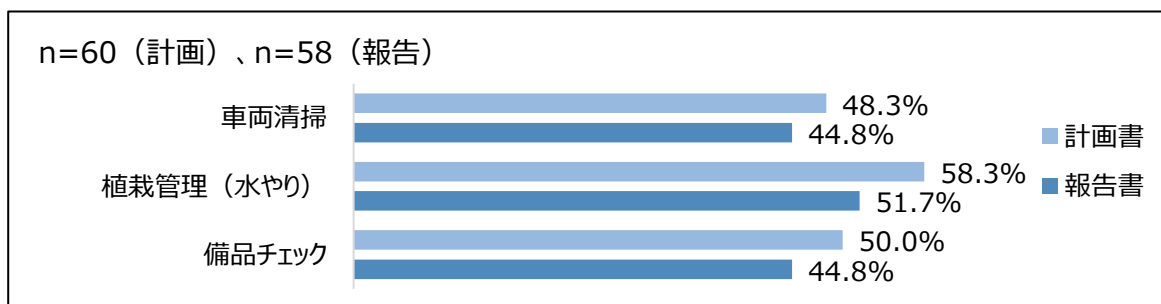
<入浴>



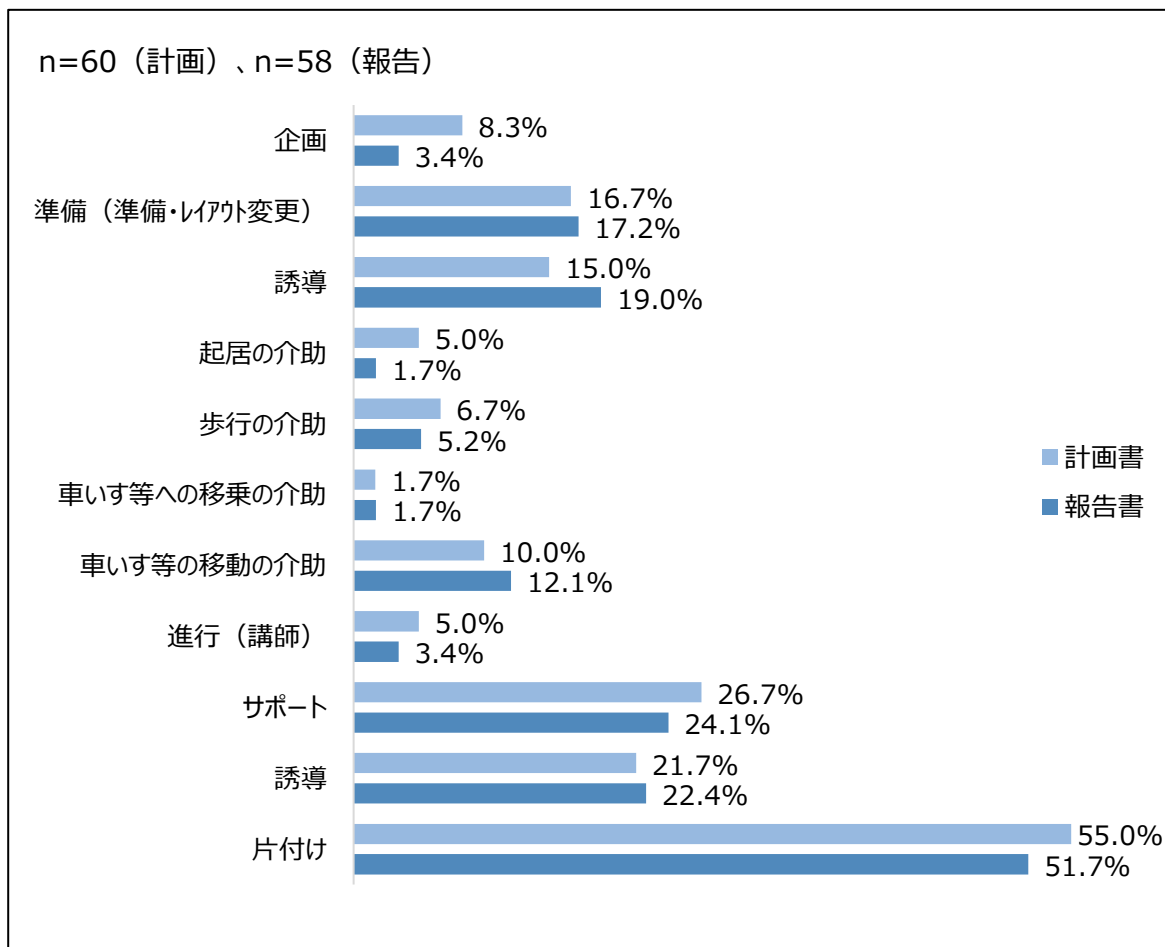
<洗濯>



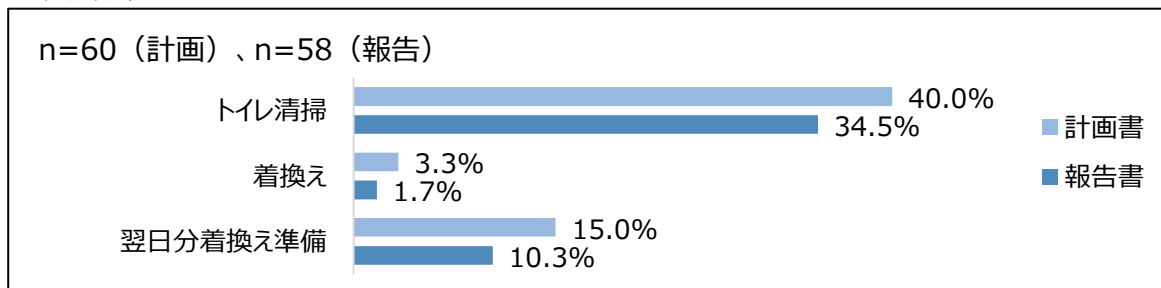
<維持管理>



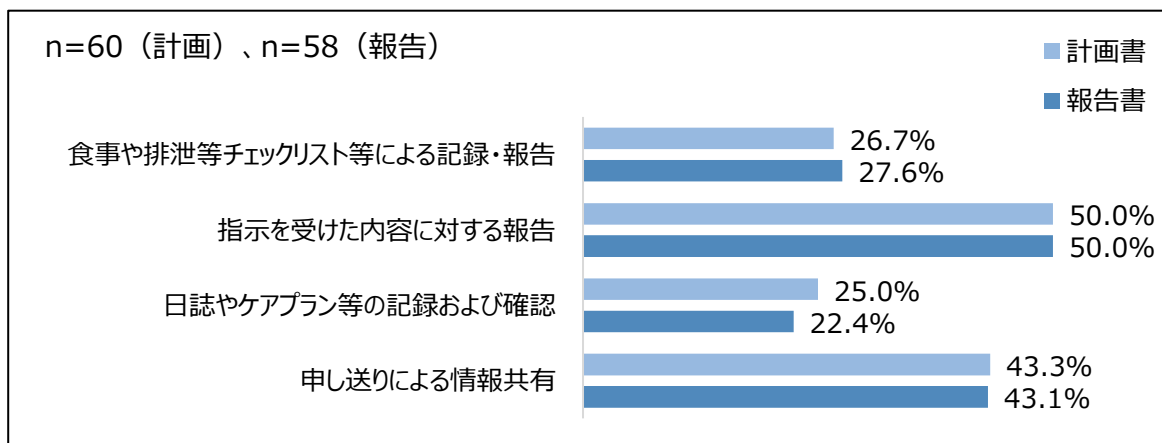
<レクリエーション>



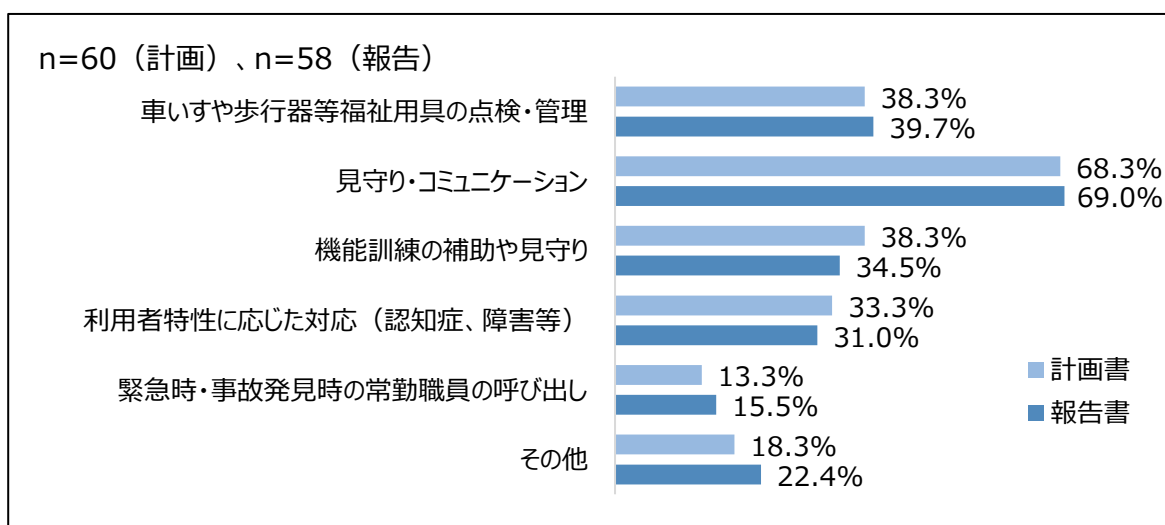
<就寝介助>



<記録・申し送り>



<その他>

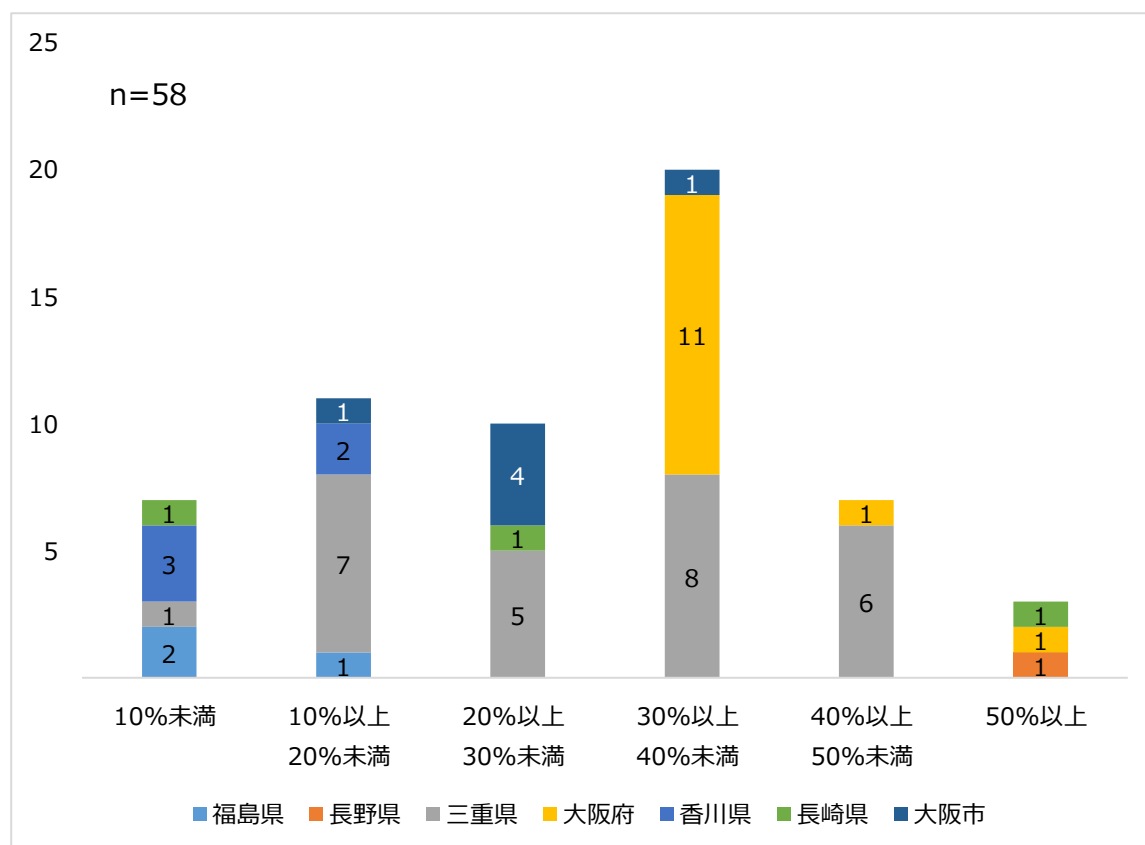


報告書において、介護業務・周辺業務一覧のうち、介護助手等が担った業務の範囲は以下の通りであった。三重県の施設は、介護助手等が担った業務範囲にばらつきがあり、大阪府では介護助手等が担った業務範囲が比較的広い傾向にあった。

三重県は、モデル事業の委託先となっている三重県老人保健施設協会を中心に、平成27年度から介護助手等関連事業に取り組んできた。過去の事業から介護助手等導入に取り組んでいる施設も、モデル事業に参画している（三重県「介護助手導入実施マニュアル」）。一律に介護助手等といっても、過去介護職員として勤務した経験のある方から、未経験の方まで幅広く、介護助手等が担うことのできる業務は様々である。また、介護職員の数など、施設の状況によっても介護助手等が担うべき業務は異なる。三重県の施設は、三重県老人保健施設協会や各施設に蓄積された介護助手等関連事業の経験・ノウハウを通じて、それぞれの施設が業務分担の最適化を行った結果、介護助手等の業務範囲にばらつきが出たと考えられる。

また、大阪府については30%以上40%未満の群に集中しているが、計画段階では全施設共通の業務分担であった。こちらも、事業実施に伴い、個別の施設や介護助手等の状況に合わせて、業務範囲の変化が進んできたものと考えられる。

図表 55 都道府県別の介護助手等が担った業務割合



3 ヒアリング調査結果と考察

モデル事業参画の施設・事業所の一部には、ヒアリング調査を実施した。事業のスケジュール上、9月以降に取組を開始しているところが多く、実際に「多様な働き方」をする人材が働き始めたのは12月という場合もあった。12月と1月で内容の確認、進捗状況の把握のためヒアリングを行った。

(1) ヒアリング調査結果

① 社会福祉法人 ライフ・タイム・福島 ロング・ライフ・フクチャンち（福島県）

- 種別：認知症対応型共同生活介護
- 職員数：9名（内、介護福祉士8名） 利用者数：9名
- 外部コンサルタント：有 取組内容：週休3日10時間制

【自治体のねらい】

- ・ 介護現場の慢性的な人材不足と休みがとりにくい等のネガティブなイメージを払拭するため、人員の増減なくして働き方を変える「週休3日10時間制」に取り組むこととした。
- ・ 介護職員のワーク・ライフ・バランスを整えたいと思っている。

【施設の課題認識】

- ・ 法人として取り組みたいと考えていたが、最初から法人全体に導入するのは難しいため、グループホームから導入することにした。グループホームの職員は新しいことに抵抗感がない者が多い。
- ・ 職員は足りている。法人としても不足感はない。定期的にハローワーク等から人材は入ってきている。今回は、新しい取組を積極的に取り入れたいという思いで参画した。

【取組スケジュール】

8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
週休3日の 日課表の作成	週休3日の 勤務表の作成 コンサルタント から職員全体に説明	→	取組開始			→

【職員の反応】

- ・ 8時間勤務に慣れているため、2時間増えることが身体に負担があるのではという懸念があった。他にも帰宅時間が遅くなるのが心配という声もあったが、反対意見はなかった。まずは試してみようという感じであった。

【シフト作成時の課題】

- ・ 取組前の職員数（介護職員7名＋ケアマネ1名）ではシフトは組めなかった。月に14日休みをとらないといけないため難しい。臨時職員1名、5時間パート職員1名を追加した。
 - ◇ 臨時職員：週休3日10時間勤務制で勤務
 - ◇ 5時間パート：この取組とは関係なく、応募してきた方。火曜～金曜で働いている。介護業務は未経験。現在、介護職員初任者研修受講中。
- ・ 日課表は実際に運用して難しい部分があり、12月に見直した。

- ◇ 本当は1日3名入浴（午前1名、午後2名）にしたかったが、新しい職員が入ったこともあり、午後に3名とした。

【リーダー的介護職員の役割】

- ・ 管理者＋現場職員（役職はないが5年以上の経験あり、介護福祉士）
- ・ コンサルタントとの打ち合わせに同席、勤務表作成、職員への意見徴収等を行った。
- ・ 情報共有、申し送りを円滑に行えるよう、ビジネスチャットツールを導入した。既読機能があるため、読んでいない者へのフォローがしやすくなった。
- ・ 日課表の作成については、職員の身体に負担がかからないことに注意した。最初から他職員の意見を聞くことと収集がつかなくなる可能性があるため、日課表は一度作って運用してから意見を聞いて修正するという形で進めた。

【もたらされている効果】

- ・ 勤務時間が長くなったことにより、利用者に対して関わる時間が増えた。その方の変化に気づけるようになった。8時間のときは慌ただしく業務しており、ゆっくり関わるのは難しかった。
- ・ 時間に余裕ができたことにより、心のゆとりや気遣いができるようになった。「終わりの時間なのであがってください」、「もう終わりの時間だから私が変わります」等を同僚に声掛けする職員も出てきた。
- ・ これまで残業時間は、月40時間（1人あたり5時間）あったが、10時間にすることで11月は0になった。12月は1名が2～3時間の残業をしたが、職員の体調不良によるもので取組によるものではない。
- ・ 夜勤者は16時間勤務から10時間になっている。これまで夜勤者は朝業務が終わった後の日が休みで、翌日また出勤というシフトもあったが、10時間にすることで丸1日しっかり休めるようになり身体を休めるようになったという意見がある。

【懸念していた点の解消】

- ・ 当初身体への負担を懸念していたが、残業時間がなくなったこともあり、現在のところ不満や意見はでていない。
- ・ これまで夜勤者が対応していた食事後（19:15～21:30）の業務が遅勤者に替わっている。これまでとは違う業務を担当することから利用者の安全面に気を付けている。
- ・ 管理者業務は平日問い合わせ対応があるため、3日休みがあると対応できないときがある。公休を問い合わせの少ない土日取得する等、工夫している。休日に問い合わせがあった際は、出勤時に対応したり、緊急を要する場合は都度対応したりしている。

【取り組むうえでの工夫】

- ・ 情報共有と申し送りをスムーズにさせるため、ビジネスチャットツールを活用している。正確な情報を届ける目的がある。また、顔をあわせなくても、ビジネスチャットツールを活用することで会話がしやすくなった。

- ◇ 16時間夜勤の2交代制→3交代制に変化しているため、申し送り回数が増えている。

【外部コンサルタントからのアドバイス】

- ・ 人件費を減らしたい法人は、日々の業務改善をセットで行う必要がある。一時的には職員人数を増やすことが負担になっても、採用で応募者が増えることも想定され、両方で考え

る必要がある。

- ・ フクチャンちは 16 時間夜勤であったが、「週休 3 日 10 時間制」は 8 時間夜勤の施設のほうが導入しやすい。「8 時間 5 回出勤→10 時間 4 回出勤」になるため、週休 3 日を実感しやすい。
- ・ 16 時間夜勤の場合、10 時間になることで夜勤が短くなることをメリットとを感じる場合はあるが、休みが増えるわけではないという捉え方もできる。しかし、業務が平準化されることにより、精神的にも身体的にも働きやすくなる面がある。
- ・ 運営が一体的な従来型の施設は、規模が大きいほうが導入しやすい。1 日に出勤する職員数が減ることから、「20 人→18 人」と「5 人→4 人」では、減った際の受け止め方が異なる。
- ・ ユニット型の施設は 1 ユニットごとの対応となるため、上記と同様、職員数が減ったときのダメージが大きいと感じる場合が多く、1 ユニットずつ導入することもある。

② 宗教法人天理教市丸分教会 グループホーム陽気（長野県）

- 種別：認知症対応型共同生活介護
- 職員数：12名（内、介護福祉士3名） 利用者数：9名
- 外部コンサルタント：無 取組内容：短時間労働者（パート）、介護助手等

【自治体のねらい】

- ・ 介護人材の不足に当たっては、現場でチームケアを推進することが対応策となり得ることから、少しでもチームケアと業務の仕分けがうまくいく形で進んでいければと考えている。

【施設の課題認識】

- ・ 法人ではグループホームの運営の他、生活支援を必要とする方が入所する生活者ホームやファミリーホームで子供たちの受け入れを行っている。弱者救済としてDV被害者、貧困者、養護学校卒業者の受け入れをしている。
- ・ 養護施設では子ども達は18才になると施設を出ないといけませんが、そういう子どもたちが集うようになった。その中で介護をしてみたいという人が出てきた。進学等を目指している人に、介護助手等を通して、教育・資格取得とともに自立できるよう支援している。

【取組スケジュール】

9月	10月	11月	12月	1月	2月
	職員への 事業説明	取組開始			

【採用】

- ・ 短時間労働者（パート）2名 … 進学を目指す10～20代
 - ・ 介護助手等 3名 … 進学を目指す20代1名、70-80代の夫婦
- ※短時間労働者の2名は初任者研修を修了していることから、身体介護に従事している。

【業務内容】

- ・ 短時間労働者（パート） … 初任者研修修了者のため身体介護も行う
- ・ 介護助手（20代） … 直接的な身体介護は行わないもののそれに近い周辺業務
- ・ 介護助手（70-80代夫婦） … 施設のまわりの片づけやゴミ出し（外回り清掃がメイン）。

【受け入れ体制】

- ・ 現場の指導は介護職員9名のうちから、介護助手等それぞれにメンター（指導者）をつけた。
- ・ 法人では20年前から社会的弱者を受け入れており、職員もそのことを理解している。受け入れる際にはコミュニケーションをしっかりとる必要があるため、基本は一人ずつ受け入れを行う。今回は5名の受け入れを行ったため、一時的に職員に負荷をかけてしまった。
- ・ 5名の生活・人生背景を職員全員で共有し、人となりの理解を深めた。

【リーダー的介護職員の役割】 ※管理者（看護師）と現場より1名選出。

（職員に対して）

- ・ リーダー的介護職員はこれまでスタッフ間の愚痴等を聞いてくれるような存在だったが、介護助手等が入ったことで、育成のために動くというようなスタンスに変化した。
- ・ もともと職員たちにも受け入れの素地はあるものの、対応に悩むという声は上がったため、

随時悩みや不満を聞いた。

- ・ 当初、介護助手等が入ったことで、人員配置に余裕が出てその分休もうという考えが出てきた。人を増やす目的、介護の質を上げるためにできることは何か改めて考えてもらった。
- ・ 管理者から職員には、人権擁護や心理的安全性・職場の安心感や看護介護の質の評価等について教育的な視点からフォローしている。
- ・ コミュニケーションがとりやすいように、何でも話しやすい雰囲気づくりを心掛けた。介護助手等は一緒に生活しているため、常に気にかけている感じ。
- ・ リーダーの成長は職員皆の成長にもつながることを理解してもらった。
(介護助手等に対して)
- ・ 介護助手等には尊厳や多様性を知ってもらいたい。皆、社会的弱者であるため、認知症の方々がどうしたら安心できるか考え、触れる中で、お互いが安心できる環境をつくりたい。

【業務の整理】

- ・ 本人の申告と、指導者の確認により、業務の整理をしている。
- ・ 高齢者夫妻は、本人の意向、これまでの作業内容から、周辺の清掃としている。
- ・ 若者3名は、介護の仕事がしたいという意向があるため、現場の業務についてもらっている。現場のリーダーを中心に、介護助手の能力を見ながらどこまでできるか判断。
- ・ 介護職員には、本人たちがしたいこと、できることを担ってもらった。ただ、直接介入は初任者研修修了していないとできないため、その線引きはしている。

【取組の工夫】

- ・ 本人と相談して、同じ施設内で学習できるよう勉強時間を作った。入試の手順、面接、入学金をどのように捻出するか等サポート。空き時間に勉強できるようにした。
- ・ 自立支援も兼ねているので、勉強は自由意志ではあるが、隣にいただけで安心することもあるため、その方にあわせて支援している。
- ・ 介助場面では利用者のことをしっかり伝える。そのうえで見学介助のうえで実施している。

【もたらされている効果】

- ・ 利用者の重症度が高く、要介護4や寝たきりの方がいるため、介護助手等の方が来てくれたことにより、これまで以上に離床しようという意識になった。また、見守ってくれている間に他の方の介助を行うこともでき、職員の業務の負荷が減っている。
- ・ それ以外にも陰部洗浄、清拭、体位変換等も介護助手がいることによって効果が出ている。利用者も1人よりも2人でしてもらったほうが安心感もあるようだった。
 - ◇ 陰部洗浄は、準備や片付け等スピード感をもって行えている。
 - ◇ 相談しながらできることも良いようだ。
- ・ 事業開始1か月後から、職員から様々な意見が出るようになってきた。この事業を通して適切な指示で周りに動いてもらう、協力してもらうという意識が生まれてきたように思う。
- ・ 介護助手等をどう成長させていくかという課題を通して、職員自身も成長している。

【取組の成果】取組初期と2か月経過後

- ・ 業務負担が高いと感じるか（施設でとったアンケート5段階評価 3→3.4）
- ・ ケアの質が高いと感じるか（アンケート5段階評価 3.2→3.8）
 - ◇ 周辺業務を担ってもらう介護助手等とは異なり、指導・育成がそれぞれ加わり、業務負担は増えた。ただし、ケアの質が上がっており必要な負荷と捉えている。
 - ◇ 物理的な業務負担は減っているので、かなり効果があったと考えている。

③ 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（三重県）

- 種別：介護老人保健施設
- 職員数：87名（介護職員50名、内介護福祉士32名） 利用者数：入所90名、通所27名
- 外部コンサルタント：無 取組内容：介護助手等

【自治体のねらい】

- ・ 介護助手等関連事業も3年目になった。計画および進め方を施設にとって分かりやすいようにしたい。

【施設の課題認識】

- ・ 若い世代の確保が重点課題。そもそも求職者が少ない。施設の向かいに福祉系高校があり、例年実習生を受け入れているが、最近では学生数が少なく、福祉業界への就職も少ない。今年は1名地元から採用したが、離職に追いつかない。
- ・ 特に、将来的に施設の中心となるリーダー的介護職員を育成できていない。法人全体では、コロナ禍を受けて他業種から介護に人材が流れており、人材自体は不足していない。
- ・ 若い方が定着せず、結果的にリーダーに成長する前に退職してしまう。介護の魅力が伝えきれていないことが理由だと分析している。魅力を発信する取組を行っている。

【取組スケジュール】

9月	10月	11月	12月	1月	2月
	業務内容の見直し 研修・勉強会の実施 求人活動				→
		職員の個別面談			→

【採用】

- ・ リハビリサポーター1名（12月から）
※従来施設で勤務していた職員が定年退職し、リハビリサポーターに転向。

【業務内容】

- ・ 周辺作業のうち、入所の業務は「介護助手」、デイケアの業務は「リハビリサポーター」という整理をしている（すでに複数名の介護助手とリハビリサポーターが在籍）。
- ・ リハビリサポーターについては、明確な業務分担は定義しておらず、能力や意欲を面談で確認し、ある程度幅を持たせて担当して頂いている。今回転向となったサポーターは、転向によってモチベーションが下がるのではないかと懸念があった。結果的に、部分的に直接業務にも携わって頂いている。
- ・ 面談においては、現在の業務についての意見を聞いたり、業務内容を確認したり、業務の提案を行ったりする。特に意欲の高い人に対しては、高度な業務を提案している。

【受け入れ体制】

- ・ 育成担当者は、リーダーとは限らない。プリセプター等、2～3年目の職員を想定している。
- ・ 介護助手は全職員で育成している。
- ・ 質の高いケアを実現するための目標、課題について職員に伝達した。
- ・ 全職員対象に、技術向上や介護福祉士資格取得のための動画を提供している。

【リーダー的介護職員の役割】

(法人として求めるもの)

- ・ リーダーには、施設を代表する職員になって欲しい。率先して技術向上を図ってもらい、法人でおこなっている介護技術コンテストに参画してもらっている。
- ・ リーダーは特に候補を選抜するわけではなく、皆が競い合い、リーダーになっていくことを考えている。
- ・ 日常業務では習得できない知識、技能を身に付けて欲しいため、e-ラーニングによる研修を充実させた。結果として、前年度の研修に対する意見と比較して前向きなものが多かった。
- ・ 研修は特に、在宅復帰に力を入れたものとなっている。対象者へのアプローチの意識が高まり、利用者との関わりが手厚くなった。実際に利用者からの好印象や信頼度の向上に繋がっている。
- ・ 職員の間で意識の差があることが課題である。前向きな職員と、淡々とこなせばよいという職員がいる。今後、定期面談の他、人事考課面接等の場で、より深い個人の能力評価、課題提示、目標設定を行っていくことで、職員一丸となることを目指したい。

(取組における役割)

- ・ 全体の負担軽減、改善に繋がるものはないかという観点から介護助手の業務を見てもらっている。

【業務の整理】

- ・ 業務切り分けについては、定期的な面談を通じて、個々の能力、仕事内容を再確認した。
- ・ 介護業務とリハビリサポーターの業務分担を見直し、分業させることになった。
- ・ 入所介護の部門は、面談を通じて課題の洗い出し、業務効率化を実現できた。空いた時間は、利用者とのコミュニケーションに充ててもらうなど、質の向上につなげることが出来た。

【取組の成果】

- ・ 業務効率化が図れ、時間外業務は減少している。
- ・ 人材確保については、求人を続けているが採用には至っていない。ただし、職員が辞めないようにという働きかけを行っており、離職防止効果は出ていると考えている。職場に対する不満が原因での離職者は出ていない。

【今後について】

- ・ 多様な職種に対して、どこまで責任を負ってもらうかという点が課題である。

④ 医療法人豊和会 介護老人保健施設志摩豊和苑（三重県）

- 種別：介護老人保健施設
- 職員数：80名（介護職員42名、介護福祉士39名） 利用者数：92名
- 外部コンサルタント：無 取組内容：介護助手等

【施設の課題認識】

- ・ 職員数だけみれば十分な数であるが、技術・能力面を考慮すると、求める水準には達していない職員が数名いる。日勤帯（早番、遅番）、夜勤帯で十分なマンパワーが無いことがある。
- ・ 介護助手については、国が事業を始める前から県の取組として行っていた。
- ・ 法人が大きくなる中で、十分に職員が育たないまま異動させる事例などがあり、現状ではリーダークラスの層が薄くなっている状況で危機感を感じている。
- ・ 今年度はどちらかというと採用よりも育成、仕組みづくりに焦点を当てている。

【取組スケジュール】

8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
プロジェクトチームの組成	現場への説明	取組開始				→

【採用】

- ・ 本プロジェクトにおいては採用なし ※介護助手はすでに14名在籍。

【介護助手等以外の取組内容】

- ・ グループ独自の研修システムで、独自のマニュアルと動画を作成している。マニュアルには、介護職だけでなく医師や支援相談員、事務職など多職種の意見も反映させている。マニュアルは基本（電話の取り方から接遇、車椅子の動かし方など）、および3大介助（入浴、食事、排泄）。
 - ◇ 動画は集合研修時に受講者全員で視聴するもの。
 - ◇ 現在は3大介助の動画しかないが、今後は更衣介助、看取りなど幅を広げていきたい。その中に介護助手等の業務を含めることも検討したい。
 - ◇ マニュアル講義、動画講義、模型を活用した実技講習からなる。
 - ◇ 常勤の介護職員は全員参画。パートタイムの方も是非参画するよう案内している。
- ・ 研修終了後は評価試験を行う。口頭及び書面でのフィードバックを受講者に行い、人事考課の参考にする。また、高評価であった職員は表彰するなど、福利厚生にも活用している。
 - ◇ 評価を行うシステムも独自開発。2名の試験官がアプリで点数付けをする。
 - ◇ 講師、試験官は役職者中心に担当している。
- ・ 研修は対面を想定していることから、コロナ禍においては思うように実施できなかった。代替策として、個別面談時やカンファレンスの際にマニュアルを使い、以前受けた研修の内容を振り返ってもらった。研修後、業務態度が改善された職員もあり、効果はあったと感じている。

【リーダー的介護職員の役割】

（法人が求めること）

- ・ 役職を持つためには介護福祉士が必須。リーダー候補も介護福祉士の取得が条件の1つと

考えている。

- ・ リーダーが他の職員に行動で示すことで、他の職員にも波及効果が出ていると感じている。
- ・ リーダー候補には、今後、役職者になってもらいたい。より指導的なことができるように育て欲しい。そのために職員の育て方や、指示出しの方法を学んで欲しい。現状、リーダー育成のマニュアルや研修がないので、定期面談を通じて、育成を図っていく。

【業務の整理】

- ・ 介護助手等は 14 名雇用している。入所、清掃、通所の部門で活躍して頂いている。既存の業務分担は決まっているが、随時意見を聞きながら見直しを行いたい。
- ・ 部署ごとに介護助手が担当する業務が決まっている。個人単位ではない。また、今回 2 点業務を追加しマニュアルまで落とし込んだ。

【今後の課題】

- ・ 介護助手等はパートタイムでの雇用であり、限られた時間内で業務を増やすことが難しい点がある。新規で採用できなければ、今後さらに業務を切り分けられるかは微妙なところである。

⑤ 社会福祉法人聖マルチンの家 特別養護老人ホーム マリアの園（香川県）

- 種別：介護老人福祉施設
- 職員数：46名（介護職員22名、内介護福祉士16名） 利用者数：50名
- 外部コンサルタント：有 取組内容：介護助手等

【自治体のねらい】

- ・ 介護現場の人材不足を課題に感じ、昨年度から取り組んでいる。
- ・ 県の事業を実施すると、高松の施設が多い。今回小豆島から参画いただけたということが、モデル事業としてバリエーションができて有難い。

【施設の課題認識】

- ・ 小さな島のため、若者は高校を卒業すると島を出て進学・就職する。地元で就職する者、若い世代の労働者が減少し、介護人材の確保も困難になってきている。
- ・ 介護職員の負担が大きくなってきている。職員自体を募集しても来ない状態であるため、介護助手等に業務をサポートしてもらいたいと思い、今回参画した。
- ・ 施設では、正職員が2人産休に入ったこともあり、夜勤のできる人材が減っている状況。
- ・ 職員は小豆島の中の人ほとんど。フェリーで通う者もいるが、島内で職員がほしい。

【取組スケジュール】

9月	10月	11月	12月	1月	2月
	説明会の実施 募集 リーダー研修	取組開始 リーダー研修	→	→	

【採用】

- ・ 介護助手等3名（60代2名・70代1名）。
- ・ 本来は介護助手等2名、職員2名を雇用したかったが、職員は集まらなかった。
- ・ 自治会に地域の掲示板への貼り紙を依頼。職員の知人や元職員に電話、ハローワークの活用。 関心者には、経験は問わず、短時間からでも良いことを伝え、働く意欲を確認したうえで、説明会に参加していただいた。応募者は7名。

【業務内容】

- ・ 排泄：ポータブルトイレの洗浄、消毒、替えの設置（排泄物がある場合は職員に報告）
- ・ 食事：手指消毒、おしぼりつけ、エプロンつけ、下膳等
- ・ リネン交換：シーツ交換、包布交換を職員とセットで行う
- ・ 入浴：ドライヤーかけ、入力衣類準備
- ・ 洗濯物配布：ベッド廻り消毒、口腔ケア用品消毒洗浄

【受け入れ体制】

- ・ リーダーは6名おり、介護助手等の出勤日にはそれぞれにリーダーがついている。特に固定はされていなく、その日の勤務の中で決めている。 新人職員のときも同様。シフトは主任が作成。
- ・ 介護助手等向けにマニュアルを作成。曜日、時間ごとで行う業務を具体的に記載している。
- ・ リーダー向けに「周知ノート」、他の職員向けには「連絡ノート」を作成し、情報共有している。

- ・ 介護助手等の方は採用になる前は仕事をしておらず、体力面や仕事が覚えられるか不安であった。個人面談の際に、本人に詳しく話を聞きながら時間・曜日を決めて働いてもらっている。

【リーダー的介護職員の役割】

- ・ リーダー同士は、連絡ノートで業務の進捗や業務にかかる時間について確認。
- ・ リーダーの中にコーチング研修を受けている者がおり、皆に共有してもらった。全員が外部の研修に参加するのは難しい。上司が言うよりも、同じ立場同士で伝えるほうが効果がある。
- ・ 介護助手等の指導は、1～2週目はリーダーが常時ついて指導して、3～4週目定期的に確認と指導、5週目以降は分からない時に聞ける体制を整え、スムーズに進んでいった。
- ・ 介護助手等の業務内容に変更がある場合は、リーダーが伝え、指導の統一を図った。

【業務の整理】

- ・ 事前に、全職員に介護助手等にしてもらいたい業務のアンケートを実施した。
- ・ 特に助かっているのは、ポータブルトイレの交換。今まで夜勤者が退勤前の朝6時頃に交換していた。人数が2人しかいない中で、時間的にも体力的にも追われている状態だった。現在は、ポータブルトイレの交換を9時半に変更し、介護助手等に担ってもらっている。
- ・ また、朝食の前後は夜勤者が2人だけのため、朝食後のトイレ介助も慌ただしかった。介護助手等に下膳を手伝ってもらうことにより、早く部屋に戻りたい利用者や、排せつへの対応ができるので助かっている。
- ・ 利用者には個人差があるので、「見守り」を介護助手等に分かってもらうのは難しい。2～3か月かけて利用者のことを理解してもらいたい。また、もし転倒があったときに責任の所在が難しいため、現在は職員が対応している。しかし、人の目が複数ほしいので助けてもらいたい部分ではある。1人に任せるのではなく、何人かで見守っていく中で助けてもらえると思う。

【取組の工夫】

- ・ 介護労働安定センターに来てもらい、研修を開催。
 - ◇ チームビルディングの研修：リーダー的介護職員、委員会の委員が参加
 - ◇ チームケアの研修：リーダー的介護職員以外が参加
- ・ 利用者によって入浴時に準備するものが異なる（肌着、靴下等）ため、必要なものをカゴに貼り付けている。介護助手も準備するものがわかり、職員も確認しやすくなった。

【もたらされている効果】

- ・ 職員から精神的にゆとりが出て、利用者に目を向けられるようになったという意見が聞かれる。
- ・ 介護助手等は利用者との関わりを喜んでいる。施設に働きに来ることが生活のハリになっているようだ。介護職員向けのアンケートを取ったときに、「介護助手が来てくれてありがたい」ということが書かれており、それを介護助手等に見てもらった。励みになると言っていた。
- ・ 火曜日は介護助手が不在のため、障害者雇用の方が一部業務を担っている。障害者雇用の方には、これまでポータブルトイレの清掃は簡易的なお願いであったが、介護助手等を導入してからは、介護助手等と同様、丁寧な作業に変更してもらった。

【取組の成果】

- ・ アンケートの結果、「介護負担が高いと感じるか」は5段階中 4.24 → 3.58。「ケアの質が高いと感じるか」は 3.38 → 4.21 に変化。負担は導入後のほうが低くなった。
- ・ 介護負担については、特に夜勤帯の職員はかなり助かっているとの回答となった。介護助手等は見守りをしていないこともあり、もともとの介護職が担う業務によっては、導入の効果はあまり感じられないと思っている者もいる。
- ・ 特に朝は介護助手等が消毒業務を担っているため、職員は排泄介護に時間をかけて対応できる。下膳をしてくれている間は、職員はすぐに居室に向かえるため対応がスムーズになっている。

⑥ 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（香川県）

- 種別：介護老人保健施設
- 職員数：47名（介護職員21名、内介護福祉士13名） 利用者数：47名
- 外部コンサルタント：有 取組内容：介護助手等

【施設の課題認識】

- ・ 新型コロナウイルス感染症の対策が強化したことにより、消毒や清掃等に人員が割かれている。その部分を介護助手等に担ってもらいたい。
- ・ これまで介護助手等を導入した経験がなく、職員のスキルアップ効果も期待している。

【取組スケジュール】

9月	10月	11月	12月	1月	2月
	募集		取組開始 リーダー研修	SOAP勉強会等	▶

【採用】

- ・ 介護助手等1名（65歳男性）。過去3年間ほど介護施設で周辺業務の経験あり。
- ・ ハローワーク、人材センター、職員からの声掛けで募集をかけた。面接は3名（1名辞退、1名は別施設へ就職）。

【業務内容】

- ・ 1日3時間、週3日勤務（10:00-13:00）
- ・ 施設としては人数が少ない時間帯、本人の意向も同じ時間帯だった。
- ・ 施設の消毒作業、昼食の片づけ等、人数が少ない時間帯。

【受け入れ体制】

- ・ 介護助手等にはプリセプターを配置した。技能実習生や学生の受け入れは行っているため、同様に業務日誌を使って引継ぎをした。業務日誌から、介護助手等の声の吸い上げも行う。
- ・ 介護助手等向けに一からマニュアルを作成した。どの時間帯にどの業務を行うのか。（図表56参照）

【リーダー的介護職員の役割】

- ・ リーダー的介護職員は3名。法人内での評価が高い者を選定。これからリーダーになる方々。
- ・ 施設として年に2回の面談で、業務に対する意見を確認している。リーダー的介護職員には、その意見を取りまとめ、自ら改善に向けた取り組みを提案してもらう予定（まだ取り組めていない）。
- ・ 介護助手導入により、消毒等に使っていた業務時間がなくなったことから、整容・口腔ケアに専門性を発揮できるよう他メンバーに周知した（整容：爪切り、耳掃除等）。他の業務があると、整容は優先順位が低くなり、気づいたときに行うようになっていた。職員もジレンマを感じていた。これを機に普段個別に関われないところを行っていくことにした。
- ・ 他職種の業務内容を理解し、チームケアを実践するため、勉強会を開催。お互いの専門性を改めて学ぶことに取り組んだ。

図表 56 介護助手等の業務内容

	業務内容	詳細	注意点	慣れて時間あれば
10:00	2階・3階 ゴミ回収→破棄	・出勤後、検温 ・フロアリーダーに注意事項確認 ・居室内、食堂、ステーション回収 ・トイレ内のゴミ箱	・体調不良時、37.0℃以上ある時は申し出てください。 ・居室入る際は声をかけましょう。 ・缶・ビン・Pボトルは別に ・ゴミ箱内、ベッド周辺異変あれば報告してください。 ・バット類とゴミは別々に回収	
10:15				
10:30				
10:45				加湿器の水入れ替え
11:00	2階・3階 手すり、ドアノブ等 ハイター消毒	・手すり、ドアノブ、トイレ、ベッド柵 ・床掃除	・消毒液の濃度 ・濡れすぎ注意	利用者さん車椅子
11:15				
11:30				
11:45				
12:00				陰部洗浄用ボトル準備
12:15	3階 昼食下膳・片づけ 洗い物	・下膳 ・コップ洗い、エプロン洗濯 ・コップ準備 ・テーブル拭き	・食べ終わっているか観察。 ・ご本人に確認して下膳 ・摂取量確認はスタッフがを行います。 ・備品は丁寧に取り扱いしてください。	
12:30				
12:45				
13:00				エプロン干し

【業務の整理】

- ・ 介護職員へのアンケート結果から、「自身の業務のうち周辺業務が占める割合」について尋ねたところ 45.3%との回答があった。
- ・ 業務を切り分ける際に、まず介護職員が行っている 1 日の業務を洗い出した。それ自体は難しくはないが、スケジュールに組み込んでいない業務があることに気づいた。例えば、ベッド周辺の環境整備、クローゼットの中の整理整頓等がある。

【取組の工夫】

- ・ 介護部長から職員に「介護助手等とは何か」を周知してもらい、雑用ではないことを伝えた。
- ・ リーダーシップ研修を開催。介護労働安定センターに依頼し、リーダー的介護職員以外も参加した。リーダーシップは一人ひとりが持たなければならないという内容。
- ・ SOAP 方式の記録を導入するため、まずは看護職員から開始し介護職員に移行していく予定。
 ☆ いままでの記録は、「～のレクリエーションをした」等、単純に行ったことしか記載していなかった。何故それを行ったか、どういう効果があったか等を見えるようにしたいと考え、今回取り組むことにした。これまでは書く時間がなかったこともある。

【取組の成果】

- ・ 導入前後に、介護職員にアンケートを行った。
 ☆ 導入前：介護助手等導入に当たって充実させたい業務（整容 25%、コミュニケーション・個別対応 23%、環境整理 22%）
 ☆ 導入後：介護助手等導入にあたり、どのような業務ができるようになったか。（コミュニケーション 22%、整容 14%、ナースコールの対応 13%、ゆっくり（待たせず）対応 11%）
 ☆ 導入後：介護助手等が勤務している日としていない日で感じる仕事量や仕事内容について感じる事
 （プラス面）消毒作業が助かる、余裕をもって行動できる、気持ちにゆとりを持てる、午前中のバタバタが軽減、職員間のコミュニケーションがとりやすくなった等

(マイナス面) 曜日によって介護職員側の業務内容が変わり混乱する、ゴミ集めを兼ねて別の業務を行っていたが(布団を直す等)、今はそれだけのために居室をまわらなければならない等

- ・ 介護助手等がまだ3時間しか就労していないこともあり、業務量の負担軽減というよりは、気持ち面が大きいのかもしれない。
- ・ これまで介護助手等を導入したことがないため、「環境整理」も介護職員が行っている。そのため、周辺業務ではあるが、時間が空いたら充実させたいと思う職員が多いのだと感じる。

⑦ 公益社団法人 大阪介護老人保健施設協会（大阪府）

- 取組内容：介護助手等 ※大阪介護老人保健施設協会（以下、大老協）を事務局として取組

【自治体のねらい】

- ・ 介護現場の職員不足だけではなく、コロナによって施設・事業所の負担感が変わってきている。
- ・ 大老協は長年このような課題に取り組まれており、介護助手等導入の実績もあることから、今回委託した。今回のモデル事業の成果をまとめて、早急に各施設に示し普及したい。

【施設の課題認識】

- ・ 絶対数の不足を補うために、介護に関わる人材を発掘する必要があるとあり、業界全体として取り組む必要性が生じている。
- ・ 老健は専門職が多く在職しており、多様な職種の指導・育成に適していると考え、協会として取り組むこととした。
- ・ 今回の事業で下地を作り、国や大阪府から補助がなくても継続できる事業にしていきたい。各施設と実施事業者双方がメリットを感じるような仕組みにしていきたい。
- ・ 大阪府全体の事業効果を探るため、同一事業を複数施設で取り組んでもらうようにした。

【取組スケジュール】

8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月
介護助手向け 広告・募集 説明会開催	→	就労マッチン グ	職場 OJT 研修	→	→	→
	受け入れ準備	→	チームケア 向上会議開催	→	→	→

【取組内容】

- ・ 介護助手等人材の募集
 - ◇ 大阪府介護助手導入事業への応募者からの受け入れ
 - ◇ 各施設・事業所へ個別支援（募集広告等の助成等）
 - ◇ SNS を活用した新たな求人方策へのトライ
- ・ 施設側における介護助手等の受け入れ・定着支援
 - ◇ 合同研修会の開催（「介護助手受け入れ研修」と「チームケア力向上研修」）
 - ◇ マニュアルの配布
 - ◇ 事業モデルの作成・提案
 - ◇ コンサルティング事業者から個別支援を開催（参画施設の中から希望者のみ）
- ・ 介護職の専門性向上
 - ◇ チームリーダーの育成
 - ◇ 現場の課題の見える化
 - ◇ 業務システム構築
 - ◇ 研修の実施
- ・ 今年度はモデル事業にて仕組みを作り、来年度は他の老健、特養等に発展させていきたい。
- ・ モデル事業は 13 施設だが、取組の一部分を行う施設は多数ある（介護助手募集活動のみ実施 3 施設に加え、1 月からさらに 8 施設が本事業に取り組むことになっている。）。

(その他の取組)

- ・ 専門性向上・口腔チームケア研修
 - ◇ 2週間で247回の視聴回数、ユーザー登録数82名
- ・ 民間の有資格者ワークシェアリングサービス
 - ◇ 人材不足により、派遣会社に頼らざるを得ない状況にあるが、派遣会社に支払う費用が高い場合がある。それに対抗するためにサービスを利用している。
 - ◇ 施設の方にある程度余裕がないと、未資格の介護助手等を指導できないため、有資格者の確保も重要である。

【研修内容】

(介護助手受け入れ研修)

- ・ 円滑な介護助手の受け入れを支援することを目的として、介護助手等を受け入れるための準備や手順、業務の切り分けの方法等を学べる研修プログラムを開発。基礎編と実践編で2回開催した。
- ・ 研修内の宿題として、業務の切り分けを行ってもらっている。多くの施設で「見守り」が介護助手の仕事として入っているが、「見守り」は本来難しい業務である。「見守り」の定義が明確化されていないために、安易に回答しているところがある。見守りはどこまでを指すのか等、現場の方と話しあっている。
- ・ 介護助手等には、簡単なマニュアルが必要と考える。介護助手等が複数人いる場合もあり、指示する職員も異なることから、介護助手は不安になる。

(チームケア向上力研修)

- ・ リーダー的介護職員の人材育成（マネジメント力強化、地域包括ケアを見据えた多職種連携等）を目的として、基礎編と実践編で2回開催した。
- ・ 介護現場における多様な職種、多様な働き方をするスタッフのチームワーク醸成力、コラボレーション力の強化を目的とした。それぞれの施設の事情はあるものの、個別性や取組内容よりも、取り組み方を伝えた。チームケアを行うための土台作りである。
- ・ どういうチーム作りをしなければならないか、同じ目標に向くにはどうしたらよいか等、組織としてのチームマネジメントが中心。
- ・ グループワークの事例では、老健を中心とした介護現場の事例を取り扱った。

【介護助手等の状況】13施設

- ・ 採用人数：介護助手等 33人、短時間労働者 14人
- ・ 年齢層は65歳以上が多い。
- ・ 若い層はきちんと稼ぎたいと思うので、介護助手等とは異なると感じている。シングルマザー向けには保育所併設の施設等はあわせて周知しているが、効果までは見えていない。

【募集に当たって得られた成果と課題】

(募集チラシ)

- ・ 事業が出遅れたこと、コロナ禍の影響もあってか、今のところ効果がでていない感じはない。
- ・ 最初は、「介護助手募集」と出しており、それだと人が来なかった。介護の資格が必要なように見えたり、ハードルが高く見えたりした。そのため、「介護の仕事のお手伝いしてみませんか?」「お手伝いさん募集!」という見せ方に変更した。新しいチラシのほうが反応は良くなった。

(HPでの募集)

- ・ コロナ禍で人を集めた説明会を開催できないこともあり、通年採用のようになっている。

HP に带状に掲載しているが、そこをクリックすると、採用ページに飛ぶ。採用ページには他の職員募集も掲載されているため、介護福祉士、看護師等有資格者の募集の下に、同じトーンで介護助手等が掲載されている。この掲載方法では、求めている人が介護助手等までたどり着かない。そのためにも「介護助手専用のポータルサイト」を作りたい。

(SNS)

- ・ 施設が SNS 慣れしていないので、SNS の良さが生かしきれない。法人はかなり柔軟であるが、キャッチコピーやデザインが見る側に受けない。
- ・ 本当に働きたい人は見ているのだと思うが、潜在的な人の取り込みには活きていない。
- ・ 民間会社に依頼しても、介護職の募集というところの知見が少ない。そのため、的確なアドバイスがない気がする。

【施設よっての課題】

- ・ 研修では業務の切り分けを行い、参加者も EXCEL 等使って切り分けをしっかりとってくるものの、実際運用できているかは別問題。中にはできていないところもある。そのような施設では、面接まではうまくいく。面接後は時間がない等を理由にして、介護助手が出勤するまでフォローがない、出勤してからもしっかりとした説明もないまま「次これして」という指示が飛び交って、介護助手等は疎外感を感じる。
- ・ 法人や施設の目標が一人ひとりの職員にまで浸透していない。繰り返し伝える工夫、役職者以外の職員間との話し合いの場が持てていない。
- ・ 夜勤のできる職員が少ないため、ベテランの常勤職員が 1 か月で 2 ～ 3 日しか日勤をすることがなく、日勤を短時間勤務職員、パート職員、派遣職員で担っている。日勤帯に入退所などの専門的な知識やスキルを要する仕事ができる職員が少ない中で、業務が複雑、煩雑であり、負担感が大きい。
- ・ 介護職員の高齢化が進んでおり、体力的に移乗や体位変換が厳しい場面がある。若手職員がその面をサポートしている。介護助手等に対しては業務の切り分けは行っているものの、手が空いたら手伝ってもらっているのが現状である。

【今後の取組】

(介護助手等向けの研修会)

- ・ 施設向けには引き続き研修は必要であるが、介護助手等向け研修も必要と考える。現場でのオリエンテーションには差があり、一定程度研修を施してから施設に送り出したほうが、介護助手も施設側もやりやすいのではないかと感じる。
- ・ 介護助手等の捉え方が、介護助手等側と施設側で異なる。マッチングも大きな課題である。

(介護助手サポートデスク)

- ・ 人材は募集をかけて採用となるといったん充足されるが、教えた後に離職し、また募集をかけるといった感じで繰り返され、現場は何も変わらない。介護助手等では、この離職の連鎖を止めたい。介護助手等が施設で働いたとき、パートで、かつ施設の中で 1 人か 2 人のため、孤独感がある。メンタルケアが必要。介護助手等に対して、ワンストップで心配事、悩み事を相談できるようなサポートデスクを作る予定である。
- ・ 大きな拠点ではないが、オンラインではなくリアルで会えるようにしたい(すでに開設済、運用はこれから)。

(介護助手向けポータルサイト)

- ・ 介護助手のポータルサイトを作って情報交換、施設検索できるようにする。

(その他)

- ・ 研修内容はまとめて印刷し、すべての老健に配布して役立ててもらう予定である。

⑧ 委託業者へのヒアリング（大分県）

● 取組内容：業務の見える化システム

【自治体のねらい】

- ・ 限られた人員の中で、効率的、効果的にサービスを提供できるようにしたい。
- ・ 平成 28 年から介護助手等の補助をしている。施設から補助の希望は多いが、いざ始まると人材が集まらない。
- ・ 結局、介護助手等に何をしてほしいのか施設で明確になっていないので、どういう人材が欲しいのか、誰に声をかけるのかがはっきりしていないのではないかと考えた。業務実績が見えて分析ができれば、介護助手等やチームケアが推進されるのではないかと考えた。そのため、昨年度から業務の見える化システムに取り組んでいる。

【取組内容について】 業務の見える化システム

- ・ 昨年構築したシステムが v1.0 で、今年はそれを評価してさらにバージョンアップする。
- ・ 介護コンサルタント（大分県介護労働安定センター）と一緒に施設に訪問。介護コンサルタントは業務改善についてのヒアリングを行い、弊社はそれをシステム化できないかヒントを探した。
- ・ 介護現場は一生懸命しているが、どこに問題あるか自分たちでわかっていない。介護コンサルタントが気付きを促して、はじめて理解したこともあった。そのため、介護コンサルタントに代わるような形で、システムで見える化を果たせないかと考えた。
- ・ 2～3 週間等、実際に行っている業務を入力し、後で集計・分析する。
- ・ 意図していない業務の重なり具合や、人手が多い時間帯等がわかった。実態と、もともとの計画との違いを検証し、要員の割り振り等を見直せるようにした。

【施設規模による活用方法の違い】

（規模大）

- ・ 業務の集中している時間と、空いている時間を把握できるのが良いと言われている。
- ・ お昼勤務の人は、勤務時間の終了間際におむつ交換をしてから、夜勤の人にバトンタッチしなければならない。夕食の準備とも重なるため、施設としても忙しい時間帯。そのため、その業務を夜勤の人に振り分けることにした。
- ・ 業務を振り分けると不満が出がちだが、業務量が見える化したことにより、夜勤の人にも納得できる材料となっているようだ。
 - ◇ 説明もしやすい（これまでかなり気をつかっていた）、納得もしやすい。
 - ◇ 働きがい、生きがい等にもつながる。

（規模小）

- ・ 同じ介護職員でも、業務の違いがはっきり見える。得意なところ、苦手なところもわかるので、数か月後どう変化するかを見えることができる。
- ・ 管理職から見ると A という業務は 30 分くらいと考えていたものも、実際にかかっている時間は 60 分だったということもある。また、人によってかかっている時間も異なるので、能力管理、評価、教育に使えるという話があった。

(2) ヒアリング調査結果の考察

今回ヒアリングを行った施設・事業所における「多様な働き方」は、大きく分けて「週休3日10時間制」と「短時間労働者（パート）」「介護助手等」の取組に分かれた。大分県は介護助手等を受け入れるための土壌作りとして、施設内の業務を見える化するシステムの制作を行っていることから、「介護助手等」の取組として整理を行った。また、大阪府は大阪介護老人保健施設協会を事務局として、「介護助手等」に業界団体で取り組んだ。それぞれのヒアリング結果から、介護現場における「多様な働き方」に取り組むうえでのリーダー的介護職員の役割や、取組の工夫、与える効果について考察した。

① 週休3日10時間制

ヒアリング先の施設では、職員のワーク・ライフ・バランスを整えることを目的に「週休3日10時間制」に取り組んでいた。また、「多様な働き方」に取り組むことが法人の魅力にもつながることから、採用の場面における新たな人材確保も期待していた。

「週休3日10時間制」はこれまでの施設の運用体制を大きく変化させることから、就業規則や人員配置基準の確認、職員への丁寧な説明が必要となる。このため、外部コンサルタントによる役割が大きく、外部コンサルタントが制度の運用面の調整を行い、管理者及びリーダー的介護職員がシフトの調整や職員の意見収集、メンタルフォロー等内部の調整を担っていた。（詳細は p. 71 のヒアリング結果を参照）

1) 取組の成果

ヒアリング先では、職員の1日の勤務時間が2時間増えたことにより、これまで残業時間だった部分が業務時間に変わり残業時間が月40時間（1人あたり約5時間）から0になった。さらに、利用者に関わる時間が増えたことにより利用者の変化をより捉えやすくなったこと、業務に余裕ができたことにより職員に心のゆとりができ相手を気遣う言動が見られたこと等、1日の勤務時間の延長が職員と施設に好影響を与えていた。

2) 取り組むうえでの工夫・リーダー的介護職員の役割

「週休3日10時間制」は週の労働時間は変わらないものの1日の労働時間が増えるため、導入時は特に職員の身体面に負担がないか注意が必要である。ヒアリング先においては、管理者及びリーダー的介護職員が、職員に声掛けを行い、随時意見を確認していた。

また、申し送りや情報共有を円滑に行うため、共有のコミュニケーションツールをあわせて導入し、業務の効率化を図っていた。ヒアリング先の施設においては、すでに記録は電子化されていたが、管理者は職員が記録等を確認しているか、コミュニケーションツールの既読機能を活用し確認を行っていた。シフトの変化により顔をあわせない職員が出てくることから、これまで以上に申し送りや情報共有が重要になることが考えられる。リーダー的介護職員は、職員間の関係性の変化も視野にいれながら、全員が同じ情報を共有できているか、疎外されている職員がいないかサポートすることが求められる。

3) 取り組むうえでの注意点

外部コンサルタントがこれまで取り扱った事例や今回取組を中断した施設から、取り組むうえで注意が必要な点も明らかとなった。ヒアリング先の施設では、勤務時間の変更は職員や施設にとって良い影響を与えたが、地域や職員の状況によっては「週休3日10時間制」が馴

染まない場合がある。今回取組を断念した施設では、遠方から通っている職員が多い、豪雪地帯で勤務後に雪下ろしに 30 分以上かかることから 10 時間勤務後ではスーパー等が開いていないため日常生活に支障がでるという結果となった。休日が増えるだけではなく、勤務日の生活の変化についても考慮する必要があることがわかった。

また、ヒアリング先の施設は、定員 9 名のグループホームであったため職員数が少なく、シフト変更においては臨時職員 1 名と短時間パート 1 名を補充している。このため、人員が不足している施設においては取組自体が困難となる可能性もあることから、施設の規模、地域特性にに応じて、まずは試行的に開始することも検討される。

なお、当初本事業では「選択的週休 3 日 10 時間制」の事例を検討していたが、外部コンサルタントの話から導入が難しいことが明らかとなった。職員にとっては、週休 2 日勤務と週休 3 日勤務を選択できることは望ましいが、施設の運営、職員間での業務のしやすさ等から現状選択制を導入している施設・事業所は事例が見当たらなかった。

② 「短時間労働者（パート）」「介護助手等」

「介護助手等」は今回のモデル事業内でもっとも取組が多く、ヒアリング先においても以前から介護助手等に取り組んでいる施設・事業所があった。介護助手等の取組については、令和 2 年度の「チームケア実践力向上の推進に関する調査研究事業」でも導入ステップが示されており、一施設でも取り組み易いものと考えられる。ヒアリング結果から、本事業においてもステップの流れに大きな変更はなかったことから、リーダー的介護職員の役割と業務の整理について考察した。（注：②については、「短時間労働者」は「介護助手等」に含んで記載する。）

1) リーダー的介護職員の役割について

本事業においては、リーダー的介護職員の役割を明確にすることが一つの目的であるが、ヒアリング結果からは、管理者や施設長、副施設長といった経営層自身がリーダー的介護職員の役割も担っていることが明らかとなった。また、新たなリーダー的介護職員候補としては、経営層と共に環境整備や職員調整を行う者、実際に介護助手等を現場 OJT により指導・育成する者が選定されていることが見受けられた。介護助手等導入にあたって、リーダー的介護職員が果たした役割を整理した。

➤ 介護助手等を育成する役割

介護助手等は年代や経歴が様々なことから、リーダー的介護職員は介護助手等の業務の遂行状況を確認し、身体的負担や体調面で心配がないか細やかな配慮が必要となる。リーダー的介護職員には、定期的な面談や声掛けを通して、介護助手等を理解し、一人一人にあわせて業務の調整、育成方法を考えていくことが求められる。

今回は定年後の介護助手等が多かったものの、長野県の事例のように、生活困窮や生きづらさを抱える等の支援を必要とする者の採用も今後増えていくと考えられる。ヒアリング先からは個人情報取り扱いに注意しながら、介護助手等の背景を職員間で共有することで、業務を指導すると共に生活や自立の支援も行うという視点で接していることがわかった。

リーダー的介護職員はじめ職員側には教育以上のことが求められることから一時的な負荷はかかるものの、介護助手等の育成や見守りを通して、自身の成長に繋がることへ促した。

➤ サービスの質を担保・向上する役割

介護助手等を受け入れたことにより、育成等の負担はあるものの、職員の業務負担は一般的には減少する傾向にあった。その際に、リーダー的介護職員は「業務が減った分、利用者のために何ができるか」とサービスの質を担保し、さらにケアの質を高めるために何ができるか考えていく必要がある。このため、リーダー的介護職員が率先して考え方を示し、職員に気づきを促す、皆で考える場を作ることが求められる。

➤ 介護助手等が働きやすい環境を作る役割

リーダー的介護職員には、話しやすい雰囲気づくり、率先した声かけにより介護助手等とのコミュニケーションを深めることが求められる。介護助手等の多くは時間や業務が限定的であることから、職員との関わりも限定的となる。特に、施設に1～2名しか配属されない場合、介護助手等が孤立する可能性も指摘された。介護助手等導入により施設がどのように変化したか、職員の業務負担がどれだけ減少したか、会議の場等で話される内容について、介護助手等本人に伝えることが介護助手等のモチベーション向上につながったことが示されている。

また、リーダー的介護職員は介護助手等の業務の進捗状況をこまめに確認し、進捗が芳しくない場合は何が原因か探索の上、介護助手等が困っていることはないか、どうすれば業務をしやすい環境にできるか考えることが求められる。特に、採用時にどのような業務を担ってもらうのか丁寧に説明し、その後も定期的に業務の状況を確認することが大切と考えられる。

➤ 職員が働きやすい環境を作る役割

リーダー的介護職員には、職員側の気持ちに寄り添うことが求められる。職員には一人ひとりの業務に限らず、施設・法人として介護助手等によって担ってもらった分、介護の質を高めて利用者によりよいサービス提供ができていることをしっかり伝えることが必要だ。介護助手等の勤務する時間や業務内容によっては、一部の職員にとっては業務負担が変わらない場合も想定される。

また、介護助手等の育成に関わる者は、業務が効率化されたとしても、育成面で業務量が増える可能性もある。リーダー的介護職員には高い倫理観で職員と介護助手等に接し、調整を図ることが求められる。

2) 業務の整理について

「多様な働き方」をする者は時間や業務が限定的であることから、介護業務の未経験者であっても、経験者であっても、どの時間帯にどのような業務を担ってもらいたいのか整理が必要である。中には、1人で行っていた身体介護を2人で行うことでケアの質を高めるといった事例もあるが、多くは介護職が本来の介護業務に専念できるよう周辺業務を切り分けることが考えられる。一方で、業務の切り分けと実際に担ってもらう業務は異なることも明らかとなった。

➤ 業務の効率化

業務を切り分ける前に、まずしなければならないのは、施設・事業所内の業務の効率化である。そもそも、介護助手等の受け入れは課題を解決するための1つの打ち手であり、何に困っているのか、何が原因なのか、どうすれば改善できるかを考える必要がある。大分県が取り組んでいる「見える化システム」はまさにその発想であり、介護助手等を受け入れる

前に、施設内の業務を「見える化」して、業務そのもののムリ・ムラ・ムダを明らかにする取組であった。これらを整理することで、介護助手等を導入する際、業務を分担する際等、根拠ある取組として職員に理解を促すことができると考えられる。

➤ 忙しい時間帯、職員が不足している時間帯等の洗い出し

施設・事業所のサービス種別や規模によって忙しい時間帯は異なり、また職員の勤務状況によって不足している時間帯は異なる。ヒアリングでは、最初に施設・事業所の状態を明らかにしたところが多かった。

介護助手等に担ってもらいたい業務の洗い出しにも影響するが、日勤帯と夜勤帯、食事介助と入浴介助等、勤務時間によって業務内容は異なり、それに付随する準備、清掃等の業務も異なる。実際にどのような業務がどれくらい発生しているかを洗い出すことで、業務の分配がしやすくなるとの意見があがっている。また、分配によっては一部の職員は業務が増える場合も考えられるが、職員間の業務量が可視化されることで納得しやすいため、業務の平準化により職員間が気持ちよく働くことができると期待される。

なお、夜勤帯はどの施設・事業所も不足感があるものの、夜勤帯での就労を希望する者は多くない。これでは夜勤帯の負担が減らないことから、これまで夜勤帯が行っていた業務で急を要さないものは時間帯を変更し、介護助手等が出勤してから担ってもらうことも考えられる。

➤ 介護助手等に担ってもらいたい業務の洗い出し

介護職員の業務の中から、介護の知識・技術を必要とする専門性の高い業務とその他の業務を洗い出す際に、職員に対してアンケートを実施したところが多かった。整理の仕方は、専門性の高い業務は利用者に触れる身体介護で、周辺業務は食事介助や入浴介助までの準備や清掃等の業務が多かった。

また、専門性を必要としない業務と整理した場合であっても、その業務が介助の一連の流れの途中にあるものや、利用者の状態像の把握につながるものであれば、介護職員が担うことも想定される。ヒアリング先の中には「見守り」は介護職員が環境整理をしながら行っていたため、その業務を切り分けることは逆に利用者の安全性が担保されないことが考えられた。このため、施設・事業所が介護助手等に担ってもらいたい業務と実際に担ってもらう業務は異なることが明らかとなった。

さらに、介護助手等の人数、能力によっても、担ってもらいたい業務を全て行うことができるかは異なる。体力面や体調面での配慮も必要とすることから、丁寧な説明と業務の切り分けを行った後も柔軟な対応が求められる。

➤ 介護助手等の実際の役割

ヒアリング結果より、介護助手等が担当する業務は、清掃（消毒作業含む）、食事・入浴等の準備が多かった。過去に施設で働いていた者が介護助手等として入職する場合や介護職員初任者研修を修了している場合は、介護職員と同様、身体介護を行っていることが多く、経験や資格の有無によって線引きをしていることがわかった。

具体的な業務としては、ポータブルトイレの洗浄・消毒、シーツ交換、食事の下膳、ドライヤーかけや衣類の準備等である。「見守り」については、施設・事業所によって捉え方が異なっていることが明らかとなった。介護助手等に「見守りをしてもらう」ところ、「本当はしてほしいが依頼していない」ところ、「見守りは介護職員の業務であるため依頼していない」ところに分かれており、見守りの定義が施設・事業所によって異なることが想定される。

3) 介護助手等が施設・事業所に与える影響について

➤ 施設・事業所にもたらす影響

介護助手等を受け入れることで、介護職員はより専門的な業務に従事することができ、清掃等の周辺業務も介護助手等によりこれまで以上に丁寧に手をかけられるようになり、施設としてはケアの質も業務の効率化も図れる結果となったことが伺える。

また、ほとんどの施設で既存の職員の負担が減り、精神的な余裕ができたことも明らかとなった。介護助手等の受け入れによって、職員同士の声掛けが活発になったり、相手を配慮する場面もあつたりと、施設の雰囲気良くしていることが想定された。

さらに、介護助手等を育成するリーダー的介護職員の育成が進むことにより、介護現場に必要となる中核人材の更なる強化にもつながると考えられる。

➤ 利用者にもたらす影響

利用者にとっては、介助までの準備や清掃等が丁寧に行われ、かつ介護職員が余裕をもって介助を行うことで、安心安全な介助に繋がり、ケアの質が高まっていると考えられる。

具体的には、介護職員が利用者との時間を多くとることができるようになったため、体位変換の回数が増え利用者の離床が進んだことや、口腔ケアや身だしなみに時間をかけることができるようになったとの声があがっている。

一方で、見知らぬ職員が居室に出入りすることを不安に感じる利用者もいる。ヒアリング先の施設においては、利用者に説明はしたものの納得を得られず、介護助手等は利用者が居室にいない間に清掃を行うという事例もあった。「介護助手等」に限らないことではあるが、時間限定で働く職員が増えることは、少なからず利用者の不安になることは理解しておく必要があると考えられる。

③ 大阪介護老人保健施設協会の取組（取組内容は第3章3 - (1) - ⑦を参照）

大阪府は介護に関わる人材を発掘するためには業界として取り組む必要があるとし、大阪介護老人保健施設協会が事務局となり府内の介護老人保健施設で本事業の取組を行った。業界として取り組むことで、「取り組みたいがノウハウがない」「介護助手等をサポートするだけの余裕がない」といった施設でも取り組むことができるよう一定の仕組みを整備し、受け入れ施設にとっても介護助手等にとっても相談しやすい環境を作ることができたと考えられる。

大阪介護老人保健施設協会も他のヒアリング先と同様、介護助手等の募集、受け入れ施設側の体制整備、介護職員の専門性向上の取組を行っているが、募集、研修等を一括で行うこと、施設・事業所同士や介護助手等同士が情報交換できるプラットフォームが創られたことは大きな強みと感じる。今回の事業においても SNS の活用、地域へのポスティング等で広く募集しており、全体で行うことで費用の削減にも繋がったと考えられる。また、受け入れ施設の心構えやリーダー的介護職員の養成を事務局が担うことで、施設での育成の負担を減らすことも可能となった。

来年度以降は、介護助手等向けの研修開催やサポートデスクの開設を目指しており、受け入れ施設側だけではなく、介護助手等に対するサポートを担う予定としている。

本事業は、地域医療介護総合確保基金の事業メニューとして追加され、施設が負担する経費の支援があるものの、一施設が外部コンサルタントを雇用し、施設・事業所内の体制整備、介護助手等の募集から育成まで行うことは難しいと感じる施設・事業所も多いと思われる。このため、自治体や業界団体が入り口や土台を作るとは、多くの施設・事業所が取り組み易くなり、介護業界全体にとっても働きやすい職場が増えることに繋がると考えられる。

第4章 多様な働き方に取り組む法人・事業所の事例

本事業では、「多様な働き方」の取組事例を収集し、事例集として広く紹介するため、「介護現場における多様な働き方導入モデル事業」以外にも全国の施設・事業所でヒアリング調査を行った。なお、様々な「多様な働き方」の取組を収集することが目的であるため、事務局にて事前に取り組概要を把握したうえで、ヒアリングを依頼した。

今回取り上げる施設・事業所に共通することは、外部のコンサルタントは活用せず、職員がより働きやすくなるよう、長く働いてもらえるよう柔軟に対応した結果、「多様な働き方」が導入され定着したという点である。雇用形態、勤務形態だけでなく、研修の充実化、地域住民との関わり、外国人介護人材の育成等、様々なことが相互に作用した結果も大きいと考えられる。本来であれば、それら全ての取組とその相互作用について紹介すべきところではあるが、本事業の目的からヒアリング内容はその中の一部分となる（施設・事業所には説明の上、協力いただいている）。

1 社会福祉法人 花園会 レジデンス花（静岡県静岡市）

サービス種別：特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービス、居宅介護支援等
職員数：134名（介護職員 98名、内、介護福祉士 37名） ※2022年3月時点
職員比率：正職員 56.0%、パート職員 44.0%
取り上げる取組：家業を手伝いながらの「兼業・副業」という働き方

- 多様な働き方をする者
 - ・ 現在3名在籍（介護職員2名、看護職員1名）
 - ✓ 介護職員：1名は働きながら介護福祉士取得
 - ✓ 看護職員：入職前から看護師免許保有
 - ・ 3名とも農家に嫁いだことにより、農業が家業となった。
 - ・ 普段は介護・看護職員として勤務しており、4～5月頃の茶摘みや忙しい時期は家業を手伝う。
 - ・ 現場のシフトには入っていないため、長期間や急遽仕事を離れても業務上支障はない。
- 取組の経緯
 - ・ 介護職員平成16年（当初は託児所に勤務）と平成27年から、看護職員は平成17年から就業している。
 - ・ これまでも同様の職員は2～3名在籍していたが、家業を廃業し、現在は介護職が本業となっている。
 - ・ 施設長が地元の人であり、地域の方との話の中で、施設で働かないか声掛けしている。
 - ・ 施設としては、地域の方の働きたいという意欲があれば、働き方の工夫により就業に結びつける。
- 勤務形態・主な業務内容
 - ・ 介護職員2名：フルパート ※本人が入れる時間で7～8時間。
 - ・ 看護職員2名：フルパート1名、短時間パート（早番・遅番選択）1名
 - ・ 介護職員のサポートである。シフトに入っていないことから、つなぎの業務を依頼している。8:00や9:00等夜勤から早番の切り替えの際の業務を行ってもらうことで、シフトに入っている職員の半日休暇や1日休暇を取りやすくしている。
 - ・ 業務は入浴介助、食事介助等を行う。
- 職場の様子
 - ・ 茶摘みの時期は2か月くらい勤務しないことからその間は困るものの、そこは施設も職員も理解している。採用時からそのような条件でもあり、またシフトに組みこんでいないため支障はない。本人たちからも休むことを言いづらい様子もなく、業務が負担になっている様子もない。
 - ・ 法人としては正規職員となりシフトに入ってほしいが、本人たちは茶摘みによる休暇取得、家族や体調面等で、現状を希望している。
- 法人内のその他の多様な働き方
 - ・ 介護の周辺業務を担う者：掃除専門6～8名、シーツ交換、ベッドメイキング等部屋掃除専門3名、送迎・施設内の整備・修理専門物品1名
 - ・ 定年後の再雇用者

【季節限定労働者について】

茶農家も季節が関係するものの、本事例においては介護職が本業であることから、兼業・副業として取り上げた。北海道には季節労働者通年雇用促進支援協議会があり、そこの補助を受け、季節労働者向けに「介護職員初任者研修」が開催されていた。研修開催者の株式会社日本教育クリエイト 札幌支社 三幸福祉カレッジに、受講状況を確認した。

（現在の状況）

- ・ 季節労働者だけのクラスがあるわけではなく、通常のクラスに季節労働者の方が合流する。季節労働者は、季節労働者通年雇用促進支援協議会（通称：季節労）が受講料を負担。
- ・ 研修は年間通して行われているが、季節労働者が合流するのは1-3月頃が多い。
- ・ 季節労働者が参加できる教室（札幌、苫小牧、函館、旭川、北見の5校）近年、実際に季節労働者が参加しているのは、旭川と北見のみ。
 - ✓ 旭川：上川中部季節労
 - ✓ 北見：北見季節労、美幌・津別季節労、斜網季節労、西紋別季節労

（これまでの状況）

- ・ 平成20年から開始
- ・ これまでの受講人数は約500名
- ・ 以前は参加できる教室がたくさんあった。初期は1クラス50名程度参加していたこともある現在は、全道あわせても年間5名以下、0名の年もある。
- ・ 旭川、北見が多い。
- ・ 受講者は50-60代の女性が多い。
- ・ 職種までは本部では把握していないが、漁師、農家等の第一次産業に加え、ゴルフのキャディが多い。ゴルフのキャディは、季節限定（冬季のみ介護）が多い。
- ・ 季節労働者は通年雇用を目指していることから、完全に介護職に転職するというケースも多い。
- ・ 就職状況までは本部では把握していないが、就職していない人もいると思う。弊社では人材紹介もしているので、依頼があればするが、あまり聞いたことがない。

2 医療法人 敬英会（大阪府大阪市）

施設名：介護付き有料老人ホーム 幸楽の里 服部緑地
職員数：70 名（介護職員数 49 名、内 介護福祉士 20 名） ※2022 年 1 月時点
職員比率：正職員 75%、パート職員 25%
取り上げる取組：有資格者による「兼業・副業」

➤ サービスの仕組み

- ・ カイテク株式会社の介護ワークシェアリングサービス「カイスケ」を利用している。
- ・ 月単位で、勤務してほしい日を前月末に登録。登録者からの受付締切は、働く予定日の 2 日前としている。
- ・ 時給は法人で設定、交通費はサービスにて一律 800 円と決まっている。
- ・ 登録者とのやりとりは手軽で、業務終了後はコメントと評価を送信し、登録者からも評価される仕組みになっている。

➤ 受け入れ体制

（受け入れ前）

- ・ 登録者に担ってもらいたい業務は、まず現場の声をいったん集めて、人が手薄になるところを手伝ってもらうこととした。介護助手等の導入ステップと大きく変わらない

（受け入れ後）

- ・ 現場での指導は介護主任が中心で行うこととした。しかし、実際に多くの時間を接するのは現場スタッフとなるため、介護主任から副主任に伝え、さらに現場スタッフに説明していくという流れをとっている。
- ・ 登録者に担ってもらいたい業務は書き出し、出勤時の最初に願う。その際、個人情報に配慮しながら、どの利用者の介助を行ってほしいのか等も記載している。
- ・ はじめてくる方には、簡単なオリエンテーションを実施。
- ・ 業務終了後は、担当者が評価を行うが、現場のスタッフから話を聞いたうえで評価を入力する。評価内容は業務のできたできないだけでなく、挨拶、仕事の積極性も入るため、一スタッフだけの判断ではないほうが良いと感じている。

➤ 勤務形態・主な業務内容

- ・ 身体介助を中心として、居室の清掃やシーツ交換等の周辺業務をお願いする。食事介助では、ある程度 1 人で食べることができる方を中心に 4～5 名の食事介助をお願いしている。
- ・ 当初は、フルタイムで働いてくれる人を希望していたが、フルタイム勤務（9:00-18:00）より短時間の方が集まりやすかった。また、施設側も短時間のほうが、指示が出しやすく、行ってほしい業務も明確になることから、今は 11:00-14:00 頃の短時間で募集している。
- ・ 毎日登録できる形で募集をかけているが、埋まるのは月の半分くらい。

➤ 多様な働き方をする者

- ・ 令和 3 年 11 月から開始し、これまで 20 名程度が働いた（リピート率は約半分）
- ・ 年代は、20 代後半～60 代まで。一番多いのは、30 代 40 代。
- ・ 7～8 割は別の介護現場で働いている人たち。
- ・ 登録理由は「自分の施設以外のことも知り勉強したい」がほとんどである。もっと稼ぎ

たいから登録しているという印象は今のところない。

- ・ 交通費はサービスの規定で一律 800 円と決まっていることから、近隣の人を想定していたが、これまで東京、愛知、兵庫、京都、奈良からも働きに来る者がいた。東京の人は、大阪出張時に、時間が空いたので勉強したいというのが理由だった。
- ・ 7割は介護福祉士資格を所有している（受け入れ条件として、つるまちでは介護福祉士保有者のみ、豊中では介護福祉士を基本とし、介護職員実務者研修、介護職員初任者研修等も可としている）。

➤ 取組の経緯

- ・ 令和3年11月～
- ・ 理事長がカイスケの仕組みを知った時に、素直に良い仕組み、面白い仕組みだと感じた。その後、社長とも懇意になり、関東圏でしか展開していなかったサービスを関西でも展開することに協力した。
- ・ 現在、派遣会社も利用しているが、金額が高い。介護現場が人材不足なこともあり、派遣会社に支払う金額も負担になっている。派遣社員がワークシェアリングに代われば、大きな削減になる。また、現在いる職員が有休等を取りやすくするため、その部分を補ってくれる人が必要と感じた。

➤ 法人や施設にもたらす影響や効果

- ・ 評価システムがあり公開されることから、職員の言葉遣いが丁寧になってきた。評価のコメント欄は朝礼でフィードバックしている。
- ・ 個人レベルがあがった。他の現場で働く人が来ることで、受け入れ職員側も色々な情報を得られるようになった。
- ・ 敬英会の職員もカイスケに登録している（※理事長了承済）。本人たちのスキルアップにもなり、お金をもらえるということで良い仕組みだと思う。他の施設の良いところも取り入れていきたい。
- ・ 再就職にも使える仕組みだと思う。マッチングのミスを減少できる。
- ・ まだサービス自体の登録者が少ないことから、人材不足の解消までには至っていない。また、登録者が何度も来ると、受け入れ職員や利用者も顔なじみになってくるため、転職してくれるのではないかと期待はしてしまう。

➤ 法人内のその他の多様な働き方

- ・ 常勤・非常勤パート社員
- ・ 夜勤専従
- ・ 介護助手等
- ・ 障害者雇用
- ・ 外国人介護人材：EPA、在留資格「介護」、在留資格「留学」

3 社会福祉法人 奉優会（東京都渋谷区）

施設名：渋谷区ケアステーション笹幡高齢者在宅サービスセンター
職員数：32名（介護職員16名、内 介護福祉士5名） ※2021年11月時点
職員比率：正職員12.5%、パート職員87.5%
取り上げる取組：アクティブシニアによる「介護助手等」、育児・保育等の環境整備
（※法人では、職員数2,069名（正職員35.9%、パート職員64.1%）

➤ 多様な働き方をする者（80代職員）、勤務形態・主な業務内容 （職員①）

- ・ 83歳、勤続17年、介護補助的な業務
- ・ 2階の認知症型デイサービスの業務に従事することが多いが、他の階もマルチで対応
- ・ もともと介護施設に5年間勤務し送迎ドライバーを行っていた。その際にヘルパー2級取得済。その後2年間のブランクを経て、奉優会に入職。
- ・ 奉優会では、最初は週5で勤務し、送迎ドライバーを行っていた（77歳のときに引退）。送迎の合間にはお茶入れ、おやつ出し、利用者とのコミュニケーションをとっていた。
- ・ 現在は、週4回1日5時間勤務。12時半～18時（30分休憩）。
- ・ 食事介助、利用者とのコミュニケーション、食器洗い（食器洗いはもともと職員②が行っていたが、体調面から職員①が手伝っている。）

◇ 働くことについて

- ✓ 職員や利用者様々の方と話をするのは面白い。
- ✓ 家にいてもすることがないので、健康が許す限りあと1～2年は続けたい。
- ✓ 他の職員から頼られることも多い（一番社歴が長い）。

（職員②）

- ・ 81歳、勤続4年目、調理補助
- ・ 入職のきっかけは、娘夫婦が経営している飲食店の手伝いをしていたが店を閉めることになり、その際に、お店の常連だった奉優会の職員に誘われたこと。これまでの仕事内容も飲食店が多かった。
- ・ 最初は週4回で働いていたが、今は体調が良くないこともあり週2回1日4～5時間で勤務している。
- ・ 調理は1日1名で担当。10～50名分の食事を準備。調理済み食材の盛り付け、配膳・下膳、利用者とのコミュニケーション等。

◇ 働くことについて

- ✓ 楽しく働いている。最近足が弱くなったこともあり、子供も心配するので辞めようかなと思うことがあるが、体が許す限りもう少し続けたい。
- ✓ 家が近いので自転車通勤しており、健康維持にも繋がっている。
- ✓ 若い職員が多いので勉強になる。人と接することが好き。誰とでも仲良くできる。

➤ 取組の経緯

- ・ 長く働いていた職員が高齢になったというイメージ。法人として「人は財産」という考え方であり、働きたい方にはいつまでも働いていただくといくことにしている。このた

め、人に合わせて就労条件を変えることは、普通であった。法人理念が強く影響していると考える。

➤ 受け入れ時の工夫

- ・ 介護助手等のできることを聞いて、管理者が調整している。頻繁に声掛けをして、本人の体調等の変化がないか確認している。そのため、数か月単位で業務内容は変わる場合がある。
- ・ 業務の OJT は現場職員。現場の OJT できる方は特に役職等とは関係ない。非常勤の場合もある。
- ・ 介護助手等が働きやすいように、管理者は実際に業務を教える職員に対して、何時までにどこまでするのか明確にしてもらうよう伝えている。
- ・ 高齢の方は体力的な不安もあるので、身体介助は軽介助のみとなるよう注意している。

➤ 職場の様子

- ・ 職員からトラブルや不満は特に聞かれず、介護助手等を頼りにしている。
- ・ 介護助手等は事業所内のなだめ役のような存在になっている。
- ・ 利用者にとっても、同年代だから話しやすいことがあるようだ。認知症型デイサービスでは、仲間のような感覚があるのか、不穏状態の方も介護助手等（職員①）が対応すると落ち着くことがある。食事介助では、他の職員では受け付けないが、介護助手等（職員①）であれば受け入れてくれることがある。

➤ 育児・保育の環境整備

- ・ 法人として、くるみんマーク、トモニンマーク、えるぼしを取得
- ・ 産休・育休中の職員のための、復帰を目指した研修会を実施
- ・ 時短勤務の申請は、何年でも延長可能
- ・ 認可保育園に入ることができず職場復帰する場合は、無認可保育園費用の一部を補助している。
- ・ 法人内の特別養護老人ホーム内に保育園併設（企業内保育園）。保育費以外の実費は補助する。
- ・ 法人内で育児中の者に対する制度が進んだのは、外国人介護人材の影響が大きい。多様な文化や習慣をもつ外国籍職員に様々な配慮をしているうちに、例えば、時短勤務等の育児中の者に対しても自然と配慮しやすくなったと感じる。
- ・ 職員の家族が法人内の介護サービス（ショートステイ）を利用した際の費用の一部を補助している。

➤ 法人内のその他の多様な働き方

- ・ パート社員時間：最短2時間の方も在籍、柔軟に対応している。
- ・ 夜勤専従：コミュニケーションがとりづらくなることから無くしている。
- ・ 障害用雇用：生活支援やリネン・清掃等の周辺業務
- ・ 学生アルバイト：多数（その後、法人に就職する人もいる）
- ・ 副業・兼業：芸人・ミュージシャン等が本業で、介護職員が副業。
- ・ 外国人介護人材：EPA、在留資格「介護」、技能実習、特定技能の4制度全て在籍。

4 社会福祉法人 太樹会 和里（にこり）（奈良県大和田高田市）

サービス種別：特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービス、居宅介護支援 等
 社員数：196名（介護職115名、内 介護福祉士74名） ※2021年12月時点
 社員比率：正社員54.6%、パート社員45.4%
 今回取り上げる取組：勤務時間限定正社員、休暇制度
 （社会福祉法人太樹会は、職員を「社員」としているため、以下「社員」で記載。）

- 多様な働き方をする者、勤務形態・主な業務内容
- ・ 現在6名在籍（全員女性：介護職2名、看護職1名、栄養士2名、事務職1名）
 - ・ 業務内容は他の正社員と変わらない。
 - ・ 勤務形態
 - ✓ 1日7時間週5日勤務
 - ✓ 1日6時間週5日勤務
 - ✓ 1日8時間週4日勤務（親の介護をしている人が実際に利用）
 - ・ 制度を利用できる期間に上限はなく、制度を利用するに当たって理由は問わない。新規採用では現在のところ適用していないが、希望者がいないだけで、希望があれば適用可。
 - ・ 正社員とは基本給が異なるだけで（勤務時間限定正社員は労働時間に比例して減額）、賞与、役職手当、資格手当、処遇改善手当は同額である。賞与は、出勤率＋成績率で判断され、たとえ出勤率が低くても成績が良ければ満額出すこともある。

図表 57 正社員と勤務時間限定正社員の処遇

	シフト	基本給	賞与	役職手当	その他手当
正社員	全シフト対応可	月給	出勤率＋ 成績率	同じ役職であれば同額	同じ資格であれば同額
勤務時間 限定正社員		労働時間に比例 して減額			

- 取組の経緯
- ・ 2019年から
 - ・ 社員の離職を防ぎ、長く働き続けてもらうために、社員がどのような働き方を望んでいるか知る必要があると考え、座談会やアンケートを実施。社員の働き方に関する希望を聞いた。
 - ・ 子育て中の社員から、子どもの保育園や学校等への送り迎えをしながら残業や夜勤に対応することは難しいとの意見があり、仕事と育児を両立しながらキャリアアップをはかれる制度を導入することとした。また、育児のみではなく、将来的には介護の問題も出てくることも想定された。
 - ・ 給与計算等の労務管理が煩雑になるため、理事長の理解を得ることは難しかった。1回で納得させるのは難しいため、時間をかけて、話すタイミングも意識した。理事長の説明に当たっては、様々な同業福祉施設の取組をリサーチし、関連するセミナーに参加する等して、制度導入のメリット等情報収集を行った。
- 職場の様子
- ・ 勤務時間限定正社員は、通常の正社員と同様、責任をもって職務に従事している。もともと正社員からの転換でもあり、業務内容も変化がないため、業務実施状況には影響がない。

- ・ 利用している者からは、「親の介護があるが、安定した収入も必要なためよい」「子育てとの両立ができる」「複数パターンから選べるところがよい」との声がある。
- ・ 今は勤務時間限定正社員に介護職が多くないので、シフト作成に問題はない。増えてくるとシフト作成に影響が出る可能性はある。

➤ 休暇制度の充実

- ・ 休日は 107 日で有給休暇の取得率は 9 割程度。業務的に取得できない人もいるため、93 日まで積立制度を準備していた。そのとき、他の企業が 100 日までの積立制度で奈良県が表彰されたので、自法人では 101 日の積立制度として更新した。
- ・ 5 日連続休暇制度がある。5 日のうち 3 日は必ず有休を組み合わせることで、この条件がクリアできれば 3 万円支給している。今では社員に一番好評だが、導入までには 1 年くらいかかっている。
- ・ 毎年ではないが、「福利厚生アンケート」を実施（12 月頃：意見収集→1 月：予算案→3 月：理事会、4 月：実施）。アンケートをとらないときは、インタビュー調査をしており、社員が求めていることはできる限り確認している。
- ✓ 直近のアンケートで人気があった福利厚生
 - 1 位：インフルエンザ予防接種、健診での腫瘍マーカー自己負担なし
 - 2 位：5 連休奨励金（30,000 円を 1 回のみ）
 - 3 位：シフト希望制度（原則 4 日間／月）
 - 4 位：永年勤続表彰
 - 5 位：有給休暇積立制度（時効消滅分、最大 101 日）

➤ 法人内のその他の多様な働き方

- ・ 嘱託社員（65 歳以上）
- ・ 常勤・非常勤パート社員（75 歳以上の方も在籍）
- ・ 障害者雇用（その人の能力にあわせて業務を依頼）
- ・ 外国人介護人材（EPA、在留資格「介護」、留学、日本人の配偶者等）
- ・ 学生アルバイト（高校生）
- ・ フレックス制
- ・ 夜勤専従社員としての採用
- ・ 兼業・副業の申請可能
- ・ 育児休業は子どもが 3 歳まで、育児のための短時間勤務制度と所定外労働の免除は 6 歳まで取得できる。
- ・ 事務系社員の一部にテレワークの実施
- ・ 介護職員以外の福利厚生として、ウェルネス休暇を月 1 日、プレミアム X デイとして月 1 回 2 時間の短縮

5 社会福祉法人 瑞穂会（埼玉県行田市）

サービス種別：特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービス、居宅介護支援 等
 職員数：184 名（介護職員 95 名、内 介護福祉士 42 名） ※2021 年 11 月時点
 職員比率：正職員 50.0%、パート職員 50.0%
 今回取り上げる取組：時間・シフト限定正社員、業務限定正社員
 （※法人内には保育事業も含まれるが、上記は介護事業について）

➤ 多様な働き方をする者、勤務形態・主な業務内容

- ・ 正社員（瑞穂会では「正職員」としているため、本文内は正職員と表記）のうち、対応できる勤務時間帯、業務内容にあわせて、雇用形態を分類している。

図表 58 総合職による勤務時間帯・シフトの違い

	勤務時間帯・シフト	業務内容
総合職	希望休 3 日以内、全シフト（介護職：早番、遅番、夜勤、調理職：早番、遅番）担当することができる	・介護職 ・調理職
総合職 A	希望休は 5 日以内、曜日を限定する等により、全シフトを担当することができる	・介護職 ・調理補助職（調理不可）
総合職 B	希望休は 5 日以内、曜日を限定する等により、2 シフトを担当することができる	・介護職
総合職 C	週 30 時間以上の勤務 日勤あるいは短時間日勤のみの勤務であっても、グループ内の他の職員によりフォローできる体制が整っている場合	・介護職 ・介護補助職（介護サポート職）

- ・ 総合職 A と総合職 C は、勤務時間帯だけではなく、業務限定の考え方も導入している。
- ・ 時間・シフト限定正職員は 17 名。
- ・ 業務限定正職員である総合職 C の介護補助職（介護サポート職）は現在 2 名。当初は介護職として採用したが、独り立ちが困難な職員を「介護補助職」として継続雇用している。本人は介護職として働きたくても、施設側からお願いすることもある。
- ・ 入職時は短時間の勤務である総合職 C は受付していない。総合職 A・B は可能。
- ・ 介護職はシフトの制限のみで、業務の内容は他の介護職員と全く変わらない。
- ・ 総合職 A・B を導入することにより、非常勤から常勤へ移行できる職員が増えた。
- ・ それぞれの基本給は労働時間に比例しており、時間当たりの支給額は同額である。賞与や手当で違いをつけている。賞与の減額分は、職員がワーク・ライフ・バランスのために「シフトを限定する権利を買う」という考え方である。

図表 59 正職員と時間・シフト限定正職員、業務限定正職員の待遇比較表（介護職）

	シフト	基本給	賞与	総合職手当	その他手当
総合職	希望休 3 日以内 全シフト対応可	時間当たりの支給額が同じ	1	15,000 円	同額
総合職 A	希望休 5 日以内 曜日限定で全シフト対応可		総合職の 2/3	15,000 円	
総合職 B	希望休 5 日以内 曜日限定で 2 シフト対応可		総合職の 1/2	10,000 円	
総合職 C	週 30 時間以上の 日勤勤務（夜勤無）		勤務時間に応じて 支給（上限は総合職の 1/2）	5,000 円	

➤ 取組の経緯

- ・ 短時間正社員は平成 23 年から開始。平成 18 年頃から、介護現場では産休・育休復帰者が勤務時間の関係で元に戻れないことに課題を感じていた。自身がもともと製菓企業の研究職で 3 人の出産を経験しても、元の業務内容に戻れたため介護がそうではないことに疑問を感じていた。
- ・ 業務限定正社員は平成 28 年から開始。介護職として採用したが、独り立ちが困難な職員がいた。本人は続けたい意向があったため、介護補助職として雇用することとした。
- ・ 当初は非常勤職員が圧倒的に多く、休暇なども自由であったため、正社員に負荷がかかっていた。早番と遅番ができる非常勤スタッフを正職員化した。
- ・ 以前は、16 時間夜勤が主流であったが、長時間で業務内容も多いため、夜勤の確保が難しかった。日経ヘルスケアに、当時、看護職員の確保が困難となっていた病院で導入された多様な働き方の実践例を見て、自施設に落とし込めないか検討開始。制度設計、幹部職員等と意見交換、職員への説明等、準備に約 1 年半かかった。

➤ 受け入れ時の工夫

- ・ 職員には、制度の説明をしっかりと行うことが大事。理解がないと導入は進まない。
- ・ 介護補助職の業務は、訪問介護で用いている分類「身体介護」と「生活援助」を目安に分類した。介護補助職が担う業務についてはマニュアル化し、介護主任より指導した。その後は、一期生が後輩を教えることとした。
- ・ もともとは 16 時間夜勤だったため、8 時間夜勤導入時には反対意見もあったが、まずは 3 か月試してみようと職員に頼んだ。3 か月経った後、職員に聞いたら、もとは戻れないと言っている人もいた。

➤ 法人や施設にもたらす影響や効果

- ・ 時間限定正社員：職員が家庭との両立を図れていることから精神的な安定もあり、利用者とのコミュニケーションも良好なケースが多い。
- ・ 介護補助職：介護職員であったときは一人で業務ができないことから他の職員が一緒に行っていた。業務を切り分けることで、一人でも業務ができることから、本人にとっても職員にとっても仕事はしやすくなった。介護補助職は、介護職員から「ありがとう」と言ってもらえることからモチベーションが高まっている。
- ・ 職員間での不公平感がなくなった。一般的にシフトへの対応力とキャリアパスが連動して考えられることがあるが、シフトの制限と分けることにより介護職員としての質的評価が図れるようになった。

➤ 今後の課題

- ・ 現在は、パート職員やシフトに制限のある職員への配慮がなされているが、今後は総合職が有休を順番にとれるよう、総合職への配慮もできるようにしていきたい。

➤ 法人内のその他の多様な働き方

- ・ 生きがい就労（食器洗い、掃除、イベント時の誘導、物品の輸送等）12 名
週 1～2、1 日 2 時間の勤務（7:00-9:00 朝食時間、17:00-19:00 夕食から就寝まで）
- ・ 障害者雇用（営繕、リネン）2 名
- ・ 外国人介護人材（EPA、技能実習）2 名 ※今後増える予定
- ・ 夜勤専従の学生アルバイト（看護学生）2 名
- ・ 業務に支障がない範囲でダブルワークを認める

第5章 事例集の作成

1 事例集の作成方針

本事業では、全国の施設・事業所の取組事例を通じて、介護現場における「多様な働き方」を普及啓発するため事例集を作成する。しかし、好事例をそのまま自施設・事業所に取り入れても、事業所の規模や目的が異なれば、同様の成果が得られるわけではない。普及啓発に当たっては、読み手が自施設・事業所にとってどのような取組が良いのか検討し効率的に導入できるよう、事例紹介に留まらず、ガイドの役割も持たせることとした。

また、事例の多くは施設・事業所自身が募集をかけて採用する等、施設・事業所内の取組であるが、大阪府のモデル事業のように老人保健施設協会を事務局として広く展開する取組や、医療法人敬英会の民間のワークシェアリングサービスを活用して「多様な働き方」を推進している事例もある。地域によっては、そのまま転用することは難しい場合もあるが、取組の考え方、取組を通して得られたことは共通するものがあることから掲載することとした。

なお、事例集が広く活用されるよう、ページ数は必要最低限とし、イラストや写真を設け見やすいよう工夫した。

2 事例集の掲載内容の検討と整理

事例集は、取組紹介に加え、ガイドの役割も持つことから、3つのパートに分けて整理した。

I. 介護現場における「働き方」の現状

1. 背景
2. 目的
3. 多様な働き方の分類

II. 「多様な働き方」に取り組むに当たって大切なこと

1. 取り組む理由の整理
2. リーダー的介護職員の選定と育成
3. 業務の整理

III. 取組事例紹介

< I の掲載内容について >

介護現場に「多様な働き方」が必要な理由、どのような働き方が実際に行われているのかについて掲載している。

< II の掲載内容について >

モデル事業の取組やヒアリング調査の結果から、「多様な働き方」をする者を受け入れるまでの準備が重要と考える。準備がないまま、また目的意識が明確でないまま受け入れを行った場合、人材が集まらない、既存職員に負荷をかける、多様な働き方をする者が孤立する等、困難なケースが想定された。そのため、IIにおいて受け入れる際の考え方、リーダー的介護職員の役割、業務整理の工夫を掲載することとした。

＜Ⅲの掲載内容について＞

取組事例紹介では、1施設1事例とした。本報告書の第3章詳述の通り、モデル事業参画者へのヒアリングは複数施設行っているものの、読む分量を考え、紹介する取組内容は重複しないようにしている（同じ「介護助手」の場合は、ターゲット層が異なる取組を紹介）。

また、第4章で行ったヒアリング先の事例については、ヒアリング先の施設・事業所が行っている様々な取組のうち一部分のみを紹介した形となっている。今回様々な取組を紹介したいことから、ヒアリング先には一取組の紹介という許諾を得たうえで本事例集に掲載している。

第6章 介護現場における「多様な働き方」と今後の展望

1 モデル事業とヒアリングから見た「多様な働き方」の取組内容と効果

モデル事業の取組やヒアリング結果から、多くの介護現場が「多様な働き方」に積極的に取り組んでいることが明らかとなった。本事業の目的に沿って、モデル事業とヒアリングから見た「多様な働き方」の取組と効果についてまとめた。

(1) 取組のねらいや実施状況

モデル事業に参画した施設・事業所の多くは、人材不足や業務の負担が大きいことを課題認識としており、人材確保、職員の業務効率化のために「多様な働き方」に取り組んでいた。併せて、中核人材の育成・確保を課題に感じる施設・事業所も多く、取組を通して、リーダー的介護職員の育成にも力を入れていたことが明らかとなった。モデル事業では「多様な働き方」をする者の雇用・育成から定着までを一体的に実施することとしており、取組の優先順位だけで見ると「介護助手等の育成（20.7%）」よりも「リーダー的介護職員の育成・活用（53.4%）」のほうが高かった。

取組内容は、介護助手等が最も多かったが、介護助手等にも定年後の者を受け入れる場合や課題を抱える者（長野県 p74～参照）を受け入れる場合があり、それぞれの施設・事業所の状況に応じて取り組んでいた。大阪府（p. 86～参照）は、一施設・事業所の課題認識ではなく、業界団体として課題認識を共有し取り組んだことが特徴的であった。また、福島県（p. 71～参照）は「週休3日10時間制」の制度面の変更に取り組んでいた。

モデル事業に参画した多くの施設・事業所が「多様な働き方」を導入することができたが、モデル事業が秋頃に開始したこともあり、導入できなかった施設・事業所もあった。また、「週休3日10時間制」については、1施設が取組を中断した。しかしながら、導入の準備を通して、リーダー的介護職員の育成や業務の切り分けが進み、施設・事業所にとって良い成果が得られたことは事業報告書やヒアリング結果からも明らかとなった。

一方、モデル事業以外のヒアリングでは、「多様な働き方」の取組を実施した施設・事業所の多くが、意図して取り組んだわけではなく、「職員のライフスタイルが変化しても働き続けることができる環境を作りたい」や「働く意思のある方には短時間でも働いてもらいたい」といった理由から、柔軟に対応した結果であることがわかった。

「介護現場における多様な働き方導入モデル事業」では、「多様な働き方」をする者の雇用にあたっては、地域の特性を踏まえた手法の検討・改善が求められていたが、地域の特性に応じた雇用の状況や取組内容に差は見られなかった。モデル事業には都市部から離島まで様々な地域の施設・事業所が参画しており、離島の場合は地理的に不利な面はあるものの、都市部においても「多様な働き方」をする人材が集まりづらいというのは同様であった。例えば、モデル事業外の社会福祉法人奉優会は東京都渋谷区に所在するが、一駅先が渋谷駅のため人材がより都会である渋谷駅に流れてしまうことから人材確保が難しいという意見も聞かれた。一方で、「多様な働き方」をする者の多くが施設・事業所周辺の地域住民であることは共通していた。「多様な働き方」をする者は時間的制約を伴うことが多いため、通いやすい近場の職場を選択すると考えられる。モデル事業の介護助手等の募集結果及びヒアリング結果からは、「職員からの紹介」、「かつて同施設・事業所で働いていた経験がある」等、以前から施設・事業所と接点があった者が多いことがわかった。このため、「多様な働き方」は地域に向けた募集・採用が有効であり、地域の雇用創出にもつながる取組と考えられる。

なお、医療法人敬英会（p.98～参照）のように、全国から「多様な働き方」をする者が集まるケースも存在していることが明らかとなった。これは時間を限定する「多様な働き方」だからできることである。介護職員が他の施設・事業所で働くことでスキルアップし、職員間でも交流が生まれていくことは、介護業界としても歓迎されるものである。しかしながら、施設・事業所にとっては人材の流出というリスクも伴う可能性があるため、多くの施設・事業所ではまだ取り組みにくいケースと考えられる。

（2）リーダー的介護職員の役割整理

「介護現場における多様な働き方導入モデル事業」では、「多様な働き方」をする者の雇用・育成から定着までを一体的に実施することから、介護福祉士等専門性の高い人材がリーダーシップを発揮するためのチームマネジメントの構築に取り組んだ。モデル事業に参画した施設・事業所の結果から明らかとなったリーダー的介護職員の役割について整理した。

➤ リーダー的介護職員による介護助手等の育成

介護助手等の「多様な働き方」をする者の育成者は、介護福祉士が担った場合は全体の70.0%であり、介護福祉士が育成において重要な役割を担っていることが明らかとなった。また、介護助手等の取組自体に関わるリーダー的介護職員は、介護福祉士67.2%、介護福祉士以外の介護職員32.8%となった。職位は、管理者層、主任級、現場職員と様々な職位の者が関与しており、介護助手等の育成にあたっては、チームで取り組むことが重要と考えられた。

また、ヒアリングからは、「役職を持つためには介護福祉士が必須であり、リーダー的介護職員の選定にあたっては介護福祉士の取得が1つの条件となる」と回答した施設もあった。介護助手等の育成にあたっては、専門的な知識・技術をわかりやすく伝えること、介護助手等の状況によって業務の調整を図ること等が求められることから、多くの施設・事業所が介護福祉士に期待していると考えられる。

➤ リーダー的介護職員の育成

リーダー的介護職員の育成者は、介護福祉士が46.6%、その他が37.9%であった。その他には企画評価委員会の職員やコンサルタントが含まれた。この結果から、リーダー的介護職員の育成者は介護助手等の育成者とは異なり、介護職員の場合は介護福祉士であり、それ以外にコンサルタントや有識者等の施設外の力も活用していることが明らかとなった。

今回のモデル事業においても、自治体として取組の推進を外部に委託し、コンサルタントを派遣しているところも多かった。大阪府では、大阪介護老人保健施設協会がリーダー的介護職員向けにチームマネジメントを学ぶ研修会を開催しており、三重県の多くの施設でもeラーニングを使用した研修を行っていた。

一方で、リーダー的介護職員の育成者は46%が介護福祉士であることから、介護福祉士自体がリーダー的介護職員の素地を持っているとも考えられる。介護福祉士の養成課程を通して、また取得後に用意されている「ファーストステップ研修」や「チームリーダー養成研修」等がリーダー的介護職員の養成に貢献することが期待される。

➤ リーダー的介護職員に求められる役割

介護助手等の育成及びリーダー的介護職員の育成において、リーダー的介護職員に最も求められる役割は「介護チームマネジメント」であった。介護助手等の育成では、次に「チームとのコミュニケーションの円滑化」「利用者の尊厳と自立を支えるケアの実践・高い

倫理性の保持」が求められた。一方、リーダー的介護職員の育成では、「チームとのコミュニケーションの円滑化」よりも「利用者の尊厳と自立を支えるケアの実践・高い倫理性の保持」が求められる結果となった。

モデル事業のヒアリングにおいても、リーダー的介護職員は管理者（取組の責任者等）と現場職員間、介護助手等と職員間等の調整を行う場面が多く見られ、チームケアを推進する者として期待されていることが伺えた。モデル事業外のヒアリングにおいても同様であった。

以下は、本事業の結果から見えた、リーダー的介護職員が行った調整内容を整理したものである。モデル事業の事業報告書だけでは、リーダー的介護職員の役割は限定されていたが、ヒアリング結果もあわせると「多様な働き方」の取組においても、リーダー的介護職員は多くの役割を担っていることがわかった。なお、図表 11「リーダー的介護職員の業務一覧」は介護福祉士関連の研修科目、既存研修等をもとに整理されているものであることから、介護福祉士がリーダー的介護職員の役割を担っていることは明らかである。

図表 60 リーダー的介護職員が実際に行った調整内容

	調整内容	リーダー的介護職員の 業務一覧の項目
導 入 前	・現状の課題把握・分析 ・職員間の業務内容の確認 ・ムリ・ムラ・ムダの洗い出し	B. 事業・組織運営管理 e. 改善 f. 価値創造
	・経営層から現場職員までのコミュニケーション ・導入にあたっての目的の確認 ・導入後の変化や効果の丁寧な説明	C. 人的資源管理 c. 研修・委員会 i. 労働基準法 h. 事業計画
	・「多様な働き方」をする者の募集 ・「多様な働き方」をする者の育成者（の選定） ・職員間での役割分担・業務分担の整理 ・職場内の心理的安全性の確保	B. 事業・組織運営管理 g. 採用活動 C. 人的資源管理 a. 新人教育・育成 b. 現任者教育・育成 i. 介護チーム連携 j. 内部他部署・他職種連携
導 入 後	・ケアの質の担保と向上 ・声掛けや定期的な面談等による気遣い ・多様な働き方をする者への配慮 ・既存職員への配慮 ・利用者への配慮 ・コミュニケーションの活発化 ・変化に対する柔軟な対応	A. 利用者支援におけるリーダー業務 a. 利用者支援 d. 利用者への心理的ケア i. 介護チーム連携 j. 内部他部署・他職種連携 C. 人的資源管理 a. 新人教育・育成 b. 現任者教育・育成 f. 個別配慮 g. チームビルディング E. その他 a. 自己成長

(3) 介護助手等の役割整理

モデル事業に参画した施設・事業所では、介護助手等への取組が中心であったが、介護助手等が担う業務範囲は、居室清掃、フロア・共有部清掃、洗濯が中心であり、どれも7割以上が取り組んでいた。身体介助に関連する準備は、食事の配膳・下膳、入浴の浴室清掃・物品補充等を担っていた。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、これまで以上に衛生面の管理が必要となることから、清掃にはアルコール除菌も含まれ、ヒアリングからは他の業務よりも優先して行ってもらっているとの声もあった。

介護助手等がこれらの業務を担うことで、介護職員は利用者にかかる時間が増え、ケアの質を高めることにつながっていた。ヒアリングからは、「これまで後回しになっていた利用者の身だしなみに時間をとることができた」「離床につなげることができた」「食事後、早く居室に戻りたい方の希望を叶えることができた」等の声があり、介護助手等の存在がより良いサービス提供につながっていることが明らかとなった。これは利用者だけではなく、職員の精神的な変化にも影響をもたらしていた。これまでできなかったことに対するジレンマの解消や、精神的な余裕が生まれたことにより職員同士で気遣う声掛けも生まれ、働きやすい環境を作り出していた。

また、モデル事業外のヒアリングでは、短時間正社員やパート職員がシフト職員の間をつなぐことに大きな役割を果たしていた。介護助手等がシフトの切り替えのタイミングに入ることにより、業務の引継ぎを円滑にし、その間の利用者へのケアを担保できるようにしていた。また、複数の施設ではよい良いサービスの提供のため、「多様な働き方」をする者をあえてシフトには含めず、余剰配置とする場合もあった。さらに、「多様な働き方」をする者のおかげで、正社員（正職員）が休暇をとりやすくなったとの意見もあった。

2 「多様な働き方」に取り組むための工夫

これまで述べてきた通り、「多様な働き方」は介護現場に様々な好影響をもたらすが、そのためには施設・事業所内、職員間等の調整をするリーダー的介護職員の役割が大きいと考える。介護現場は利用者の生活を支えるため24時間365日休みなく稼働する場所である。部分的に業務を担う者が増えることは、申し送りの回数や情報共有の場を増加させ、利用者ケアを提供するうえでリスクとなる場合も想定される。このため、「多様な働き方」の導入にあたっては、取組を推進するリーダー的介護職員を育成しながら、業務の効率化、チームの連携強化を図っていくことが必要不可欠であると考えられる。

また、「多様な働き方」により、施設・事業所にはこれまで以上に多様な価値観、多様な人材が取り込まれることとなる。「多様な働き方」をする者だけに限らず、既存の職員も働きやすい環境となるよう、それぞれにどのような配慮が必要か話し合う場も必要と考えられる。以下は、今回の結果を踏まえ、必要と思われる配慮を整理した。

➤ 既存職員への配慮

介護現場における「多様な働き方」の多くは、従来の勤務と比較すると時間の短縮・限定や業務の限定が一般的である。このため、時間や業務を限定せずに働くことができる職員がシフトの中心となり、業務量の多い時間帯や勤務交代の時間帯に「多様な働き方」をする者が加わるケースが多いと考えられる。モデル事業外のヒアリングからは、シフト作成の困難さやマネジメントをするだけの余裕がないとの声が聞かれており、「多様な働き方」を導入する際には、現存する職員の状況を踏まえ、受け入れ人数を1人ずつ行う、不

足している時間帯から受け入れを始める等、小規模で開始し様子を見ることも考えられる。

また、受け入れをできる環境にあっても、職員が待遇に不満を持つ可能性も否めない。特に、同じ正社員の中で、日勤のみを担当する者、短時間で勤務する者がある場合である。モデル事業外のヒアリングにおいては、社会福祉法人 瑞穂会（p.104～参照）と社会福祉法人 太樹会（p.102～参照）では、待遇に関して明確な考え方を示していた。働きやすい環境作りのためにも、人事考課とあわせて待遇面についても検討していくことが求められる。

➤ 「多様な働き方」をする者への配慮

現在の介護現場における「多様な働き方」は、時間や業務を限定している場合が多い。施設・事業所によっては最初から業務内容や勤務時間を決めて募集する場合があるが、入職後はある程度柔軟な対応が求められる。職員と同様、介護助手等の募集にも多くの施設が苦勞しており、苦勞して採用した者が退職しないよう定着するためのサポートが特に重要だ。リーダー的介護職員が、定期的な面談だけではなく日々の声掛けを通し、介護助手等の業務の進捗状況や負担等を把握していく必要があると考えられる。また、大阪府のように、自治体や業界団体が募集、研修、採用等を担うことで、入職前に一定程度の知識を有しておくことができることや、施設・事業所には伝えにくいことを相談できる場がある等は有効な取組である。この場合、介護助手等が仮に施設・事業所とうまくマッチングしない場合であっても、介護助手等としての業務は把握しており、他の施設・事業所で改めて働くことも可能になると考えられる。

また、兼業・副業を行う者の場合、過重労働となる懸念もある。兼業・副業を行う者は施設・事業所側の正社員（正職員）ではないことから、業務の調整や時間管理は個人の判断に任されてしまう。リーダー的介護職員はチームのメンバーとして、また施設・事業所内のケアの質を担保するためにも、「多様な働き方」をする者の体調面や業務への影響等を考慮し、対応していくことも求められる。

➤ 利用者への配慮

利用者の中には見知らぬ顔が増えることに不安を抱く者もいる。介護助手等が何か気に障ることをしたわけではないが見知らぬ顔だから拒否するという事例はヒアリング結果からも確認できた。施設・事業所は「多様な働き方」をする者が、少なからず利用者の生活にも影響を及ぼすことを忘れてはならない。

3 介護現場における多様な働き方への期待

本調査研究事業では、介護現場における多様な働き方の状況について、モデル事業の取組や全国の施設・事業所へのヒアリング調査を通じて把握することができた。その結果については、これまで記載してきたとおりであるが、介護現場における業務負担の軽減だけではなく、働く者が社会的役割を実感し、地域に雇用を生み出し、受け入れる施設・事業所にとっても様々な好影響がもたらされることが確認できた。これは、介護現場が 24 時間 365 日休みなく利用者の生活を支えることから、時間や業務を限定した「多様な働き方」が行いやすい環境にあり、また、業務内容も多岐にわたることから、個々の人材が能力を発揮しやすい環境にあることが大きいと考えられる。

現在、様々な場面で、多世代交流、多文化交流、地域連携等の活性化が進められており、そのような場を作るといことが積極的に取り組まれている。一方で、介護現場はそれらが自然と行われてきた場所といっても過言ではない。今回のヒアリング先においても、多様な働き方をする者の多くが地域住民であり、職員からの紹介やかつて働いていた経験がある等、以前から施設・事業所と接点があった者も多いことがわかった。また、アクティブシニアの介護助手等を受け入れている施設では、自然と多世代交流が生まれ、高齢者にとっても職員にとっても学びの多い場となっていることが伺える。近年、増加している外国人介護人材に関しても、多様な働き方と共に取り組むことで、コミュニケーションが活発化し、業務の効率化に繋がったという声も聞かれる。取組に当たっては注意しなければならない点はあるものの、介護現場は多様な働き方や多様な人材を受け入れることに適した環境と言っても差し支えなく、介護現場の魅力とも捉えることができる。

また、今回は取り上げていないが、ひとり親家庭のために居住スペースが施設と同じ建物に併設されている法人や、子どもと共に出勤し入居の高齢者が業務中見守りをしてくれるといった法人もある。既存の職員への配慮も重要であるが、介護職の女性の多くが出産・育児をきっかけに退職してしまう状況を鑑みると、潜在介護福祉士の活用にも影響を与えるものと考えられる。他にも、在宅生活を中心とした障害者が高齢者の話し相手になるといった取組もあり、今後、介護現場における多様な働き方は広がっていくであろう。

今回のモデル事業において中心的な取組であった「介護助手等」は、来年度以降、各都道府県の福祉人材センターに「介護助手等普及推進員」が配置され、介護助手等の更なる受け入れが期待される。介護助手等普及推進員には、社会保険労務士や経営者ら制度を熟知している者、介護現場のマネジメントの経験のある者を登用する予定とされている。今回の取組でも、外部のコンサルタントや大阪介護老人保健施設協会が大きな役割を果たしたように、一施設・事業所にて募集から定着まで取り組むことは容易いことではない。取組を検討しているが、行うだけの体力がない施設・事業所も多いことから、自治体や業界団体が積極的に受け入れの支援を行っていくことが、多くの介護現場の一助となることが考えられる。大阪介護老人保健施設協会が来年度以降本格的に取り組む予定の「介護助手サポートデスク」も期待される。

最後に、本調査研究事業では、「介護現場における多様な働き方 取組事例集」を作成した。介護現場で実践的に活用していただけるよう、取組事例の紹介だけではなく、取り組むうえでの注意点、取り組む目的を確認できるようなガイドとしての機能を持たせている。この事例集が、全国の介護現場で活用され、介護現場における多様な働き方が促進されることを期待するものである。

取組事例集

令和3年度 厚生労働省 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」 取組事例集

有資格者の
兼業・副業

未経験者による
介護助手等

職務限定
正社員

勤務時間限定
正社員

アクティブシニアに
よる介護助手等

生活・自立支援
を兼ねた働き方

週休3日
10時間制

時間・シフト限定
正社員

団体で取り組む
介護助手等

令和4年3月

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所

目 次

I. 介護現場における「働き方」の現状.....	1
1. 背景.....	1
2. 目的.....	1
3. 多様な働き方の分類.....	2
(1) 従事する業務と雇用形態で見た多様な働き方の分類.....	2
(2) 本事例に登場する「多様な働き方」について.....	2
II. 「多様な働き方」に取り組むにあたって大切なこと.....	3
1. 取り組む理由の整理.....	3
2. リーダー的介護職員の選定と育成.....	4
3. 業務の整理.....	5
(1) 忙しい時間帯、職員が不足している時間帯等の洗い出し.....	5
(2) 介護助手等に担ってもらいたい業務の洗い出し.....	5
III. 取組事例紹介.....	7
(1) 有資格者による兼業・副業（医療法人 敬英会）.....	7
(2) アクティブシニアによる「介護助手等」としての働き方（社会福祉法人 奉優会）.....	8
(3) 未経験者による介護助手等としての働き方（社会福祉法人 聖マルチンの家）.....	10
(4) 生活・自立支援を兼ねた働き方（宗教法人 天理教市丸分教会）.....	12
(5) 団体で取り組む介護助手等（公益社団法人 大阪介護老人保健施設協会）.....	14
(6) 時間・シフト限定正社員、職務限定正社員制度（社会福祉法人 瑞穂会）.....	16
(7) 勤務時間限定正社員制度（社会福祉法人 太樹会）.....	18
(8) 週休3日10時間制（社会福祉法人 ライフ・タイム・福島）.....	19
(9) 育児・出産・休暇に関する制度（社会福祉法人 奉優会、社会福祉法人 太樹会）.....	20

※Ⅲ.「取組事例紹介」は、「介護現場における多様な働き方に関する調査研究事業」にて協力いただいた施設・事業所の事例です。

- | | |
|---|------------------------|
|  | ヒアリングに協力いただいた施設・事業所の事例 |
|  | モデル事業に参画した施設・事業所の事例 |

I. 介護現場における「働き方」の現状

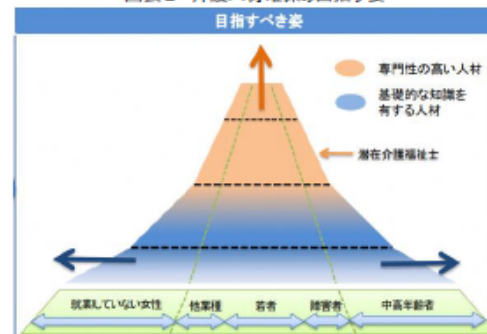
1. 背景

国内では生産年齢人口が減少しており、特に介護現場においては、サービスを利用する人は増えているにもかかわらず、働き手が少ないという状況が続いています。現在、外国人介護人材にも日本の介護を担ってもらうなど、多様な人材の受け入れがはじまっています。併せて、定年後の元気な高齢者、主婦、学生等、様々な層をターゲットとした**多様な働き方、柔軟な勤務形態**も進んでいるところです。

こちらの図を見たことはあるでしょうか。国が示している介護人材確保の目指す姿です。富士山のよ

うに、専門性の高い人材で山を高くし、多様な人材の参入で、すそ野を広げようとしています。

図表2 介護人材確保の目指す姿



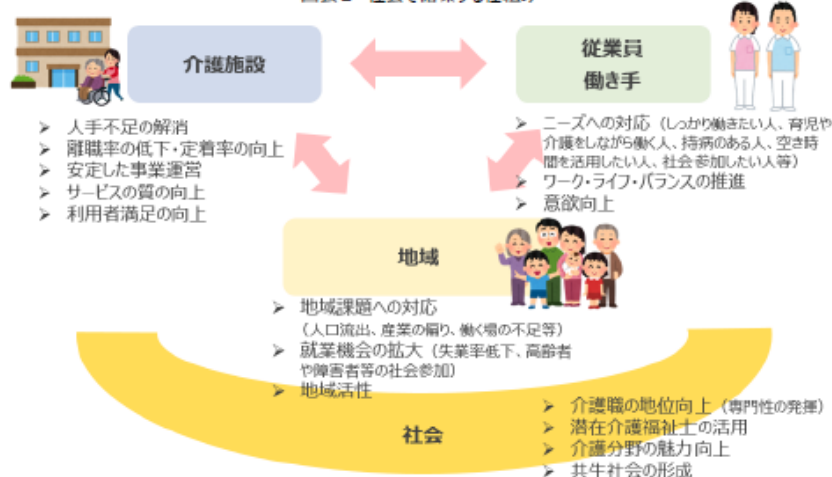
出典：厚生労働省 第7回介護人材確保地域戦略会議 厚生労働省説明資料より抜粋

2. 目的

介護現場において、多様な働き方・柔軟な勤務形態に取り組むことには、大きな意味があります。介護現場は、24時間365日稼働しています。働く人たちのワーク・ライフ・バランスを整えることは、

利用者のケアにも影響します。多様な働き方・柔軟な勤務形態により、施設にとっても、働く人にとっても、ライフスタイルやそれぞれが持つ特性に応じた働き方を目指すことができます。

図表2 社会で循環する仕組み



3. 多様な働き方の分類

(1) 従事する業務と雇用形態で見た多様な働き方の分類

介護現場では、「すそ野を広げる」ため、直接身体介護を行わない職員が存在します。直接的な介護は、利用者を取り巻く環境を把握・分析し、その人にあった介護計画を作成する等、専門的な知識を必要とします。この部分は介護福祉士を中心とした職員が担い、介護の周辺業務や送

迎・調理・清掃等を行う職員がいます。

また、様々な理由から時間を限定して働く職員も増えてきています。事例集では時間限定正社員や時間・シフト限定正職員を紹介しますが、一般的には正社員とパート社員等に分類されます。

図表3 多様な働き方の範囲

		雇用形態						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（事業との両立・有資格者によるリポート含む）					
		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 送迎・調理・清掃・営繕	定年延長						学生アルバイト					
		★ 業務限定正社員						定年後の継続雇用					
		★ 助助手等						★ 助助手等					

(2) 本事例に登場する「多様な働き方」について

本事例では、全国の施設で実際に行われている「多様な働き方」を紹介しています。取組にあたっての工夫や施設にもたらされた効果等も記載しています。これらはあくまでも一例です。同じ取組であっても、目的や対象者が異なれば、取組方法や効果は変わってきます。それぞれの地域、施設、働く人の状況によって、多種多様に変化するものが「多様な働き方」です。

注）事例集で取り上げる法人・施設の取組は、一つの取組に特化して掲載。掲載法人は掲載事例の他にも、様々な取組を行っている。

以下の働き方が登場します！

※（ ）内はページ数

1. 有資格者の「兼業・副業」（7）
2. アクティブシニアによる「介護助手等」（8）
3. 未経験者による「介護助手等」（10）
4. 生活・自立支援を兼ねた働き方（12）
5. 団体で取り組む介護助手等（14）
6. 時間限定正社員制度（16、18）
7. 業務限定正社員制度（16）
8. 週休3日10時間制度（19）
9. 各種育児・出産・休暇制度（20）

Ⅱ. 「多様な働き方」に取り組むにあたって大切なこと

1. 取り組む理由の整理

「多様な働き方」を導入することで、働く人一人ひとりが気持ちよく働くことができ、チームケアが推進され利用者へのケアの質を高めることにもつながります。

「多様な働き方」には様々な種類があります。効果を出すためには、今の施設にとって、どのような取組が必要なのか整理する必要があります。まず

は施設や職員が抱える課題を整理しましょう。

多くの介護現場では、課題の多くが「人手不足」に集約されてしまう傾向にあります。しかしながら、これからは介護に限らず、どの産業でも人手は不足していきます。今行っている業務にムリ・ムラ・ムダがないか確認しながら、多様な働き方に取り組むことが大切です。

図表4 課題に対して検討される解決策

今の課題（一例）	制度整備	介護助手等	業務の効率化	魅力発信
・ 人が足りなくてシフトが作れない	*	*	*	
・ 一部の職員に夜勤や急なシフト変更の対応が集中して不満が出ている	*	*	*	
・ 職員のワーク・ライフ・バランスを充実させたい				
・ 夜勤の人手が確保できない	*	*	*	
・ 産休・育休明けの人が辞めてしまう				
・ 子育てや介護と仕事を両立している職員から、今のままでは続けられないと言われている	*	*		
・ 定年になる職員から、働き続けたいが、短い勤務時間が良いと言われている				
・ 新卒が集まらない、若手職員が集まらない	*	*	*	*
・ 多様性や柔軟な対応を法人の魅力にしたい				
・ 人には困っていないが、利用者にかかる時間を増やしたい		*	*	

解決策はひとつではありません。緊急度合い、対応できる人員、費用等を含めれば様々な打ち手が検討されます。



2. リーダー的介護職員の選定と育成

「多様な働き方」を導入する際に、取組を推進するリーダー的介護職員を選定します。「背景」にも記載の通り、多様な働き方等によるすそ野を広げると同時に、介護現場には中核人材が必要です。

本事業では、リーダー的介護職員には以下の役割が求められることが明らかとなりました。一人だけで担う必要はありませんが、多くの施設で

は、経営層とともに環境整備や職員調整を行う者、実際に介護助手等を現場 OJT により指導・育成する者が選定されています。

また、介護福祉士は専門的な知識や技術、チームケアの重要性を体系的に学び理解していることからリーダー的介護職員として活躍が期待されます。

介護助手等を育成する役割

介護助手等は年代や経歴が様々なことから、介護助手等の業務の遂行状況を確認し、身体的負担や体調面で心配がないか細やかな配慮が必要となります。

定期的な面談や声掛けを通して、介護助手等を理解し、一人ひとりにあわせて業務の調整、育成方法を考えていくことが必要です。

サービスの質を担保・向上する役割

職員の業務負担が減少した際に、「業務が減った分、利用者のために何ができるか」とサービスの質を担保するだけでなく、ケアの質を高めるために、率先して考え方を示していくことが大切です。職員に気づきを促す、皆で考える場を作ることも役割の一つです。



介護助手等が働きやすい環境を作る役割

話しやすい雰囲気づくり、率先した声かけにより介護助手等とのコミュニケーションを深めることが必要です。介護助手等の多くは時間や業務が限定的であるため、職員との関わりも限定的となる可能性があります。特に、1～2名しか配属しない場合は、孤立しないよう注意が必要です。

職員が働きやすい環境を作る役割

介護助手等の勤務する時間や業務内容によっては、一部の職員にとっては業務負担が変わらない場合も想定されますが、施設全体として見た際にサービスの質が向上していることについて、伝えることが必要です。

また、フルタイムで働く職員がいるからこそ多様な働き方がうまくいくことから、感謝の言葉も伝えていくことが必要です。

3. 業務の整理

ここでは、主に介護助手等の「多様な働き方」をする者に、介護職員とは異なる業務を依頼する際の業務の整理について見ていきます。施設側からは「依頼する業務がなかった」「依頼した業務を介護助手等が遂行できなかった」、介護助手等

からも「することがなくて暇だった」「指示が不明瞭だった」等の声を聞くことがあります。この原因の1つに業務の整理が不十分なことが挙げられます。また、介護助手等の業務の進捗状況を把握し、定期的に見直しが必要になります。

(1) 忙しい時間帯、職員が不足している時間帯等の洗い出し

介護助手等に担ってもらいたい業務を整理する前に、まずは職員の業務を整理します。その際には、2週間程度、実際の業務を書き出してみることが有効です。これにより介護助手等に担ってもらいたい業務や来てもらいたい時間帯を検討しやす

くなります。

また、業務を入れ替える、時間帯を変更する際にも、業務の状況が見えると、皆が納得できる材料になります。

本事業で見えたこと

- 意図していない業務の重なり具合が見える
 - 一部の職員（例：夜勤者）に業務量が集中している
 - 同じ業務でも人によってかかる時間や工程数が異なる
- 人手が多い時間帯、不足している時間帯が見える
 - 業務内容のわりに人が多い・少ない時間帯がある
- 時間帯を移動しても支障がない業務が見える

ポータブルトイレの清掃時間を変更した事例がありました！
(10～11 ページ参照)



(2) 介護助手等に担ってもらいたい業務の洗い出し

職員の業務を整理した後は、どの時間帯のどの業務を介護助手等に依頼するか業務を整理します。業務の整理は、介護助手等を受け入れる前だけでなく、受け入れた後も見直しが必要です。また、介護助手等の人数、これまでの経験によって、依頼できる業務は異なりますので、最初から業務は固定せずに、柔軟な作りしておくことをお勧めします。

モデル事業に参加した施設では、当初想定していた業務（図表5）と実際に介護助手等が行う業務（図表6）は異なりました。

さらに、「慣れて時間があれば」という項目を作り、徐々に業務を増やしていきました。

お互いにとって、どのような業務を担うのが明確になると、より良いケアを提供するためにそれぞれ何ができるか話しやすくなります。

(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の場合)

図表 5 当初設定した介護助手等が担う業務 (10:00～13:00)

(別紙1)

介護助手 業務スケジュール(例)

パターンB 10:00～13:00

10:00	申し送り ゴミ回収→破棄 2階・3階
10:30	手すり等ハイター消毒 2階・3階 (加湿器の水入れ替え)
11:30	テーブル拭き、エプロン配り 口腔体操 配茶・配薬
12:20	昼食の後片付け 下膳・テーブル拭き・コップ・エプロン洗い ・エプロン洗濯後干す ・コップは次の食事に準備 ・(口腔ケア物品片づけ)
12:40	洗濯(「入れ替え」「2階に持ちあがる」「量む」のいずれか)
13:00	終了

図表 6 実際に介護助手等が担う業務 (10:00～13:00)

(別紙2)

介護助手 業務内容

	業務内容	詳細	注意点	慣れて時間あれば
10:00	2階・3階 ゴミ回収→破棄	・出勤後、検温 ・フロアリーダーに注意事項確認 ・居室内、食堂、ステーション回収 ・トイレ内のゴミ箱	・体調不良時、37.0℃以上ある時は申し出てください。 ・居室入る際は声をかけましょ う。 ・缶・ビン・Pボトルは別に ・ゴミ箱内、ベッド周辺異変あ れば報告してください。 ・バット類とゴミは別々に回収	
10:15				
10:30				
10:45				加湿器の水入れ替え
11:00	2階・3階 手すり、ドアノブ等 ハイター消毒	・手すり、ドアノブ、トイレ、ベッド側 ・床掃除	・消毒液の濃度 ・濡れすぎ注意	利用者さん車椅子
11:15				
11:30				
11:45				
12:00	3階 昼食下膳・片づけ 洗い物	・下膳 ・コップ洗い、エプロン洗濯 ・コップ準備 ・テーブル拭き	・食べ終わっているか観察。 ・ご本人に確認して下膳 ・摂取量確認はスタッフが行い ます。 ・備品は丁寧に取り扱いしてく ださい。	陰部洗浄用ボトル準備
12:15				
12:30				
12:45				
13:00				エプロン干し

Ⅲ. 取組事例紹介

(1) 有資格者による兼業・副業（医療法人 敬英会）

■ 取組概要

民間のサービス（サービス名：カイスケ）を活用し、有資格者の短時間の受け入れを行っている。身体介助を中心として手伝ってもらう。導入後約 3 か月で 20 名程度が就労し、約半数がリピートしている。現在、11:00～14:00 頃の短時間で募集をかけている。登録している人は多くが他法人で就労しており、空いた時間で自身の勉強のため働いている場合が多い。大阪以外からも就労に来ている。



■ 取組による効果

現在

- ・ 評価システムがあり公開されることから、職員の言葉遣いが丁寧になってきた。
- ・ 他の現場で働く人が来ることで、職員の意識が向上した。

今後期待すること

- ・ 職員が有休等を取得しやすくなる。
- ・ 就職前にお試し就労ができるため、再就職時のマッチングのミスを防げる。
- ・ 派遣会社に支払う料金を抑えることができる。

□ サービスの仕組み

- ・ 月単位で勤務してほしい日を前月末に登録。登録者からの受付締切は働く予定日の 2 日前に設定。
- ・ 時給は法人で設定し、交通費はサービスにて一律 800 円と決まっている。
- ・ 登録者とのやりとりは手軽で、業務終了後はコメントと評価を送信し、登録者からも評価される仕組みになっている。

□ 受け入れ体制

- ・ 職員から、登録者に担ってもらいたい業務を確認。
- ・ 現場の指導は介護主任を中心に行った。実際に多くの時間を接するのは現場スタッフのため、介護主任→副主任→現場スタッフと説明している。
- ・ 登録者の出勤時に、お願いする業務を説明。個人情報に配慮しながら、介助してほしい利用者を説明。
- ・ 現在 2 施設で導入している。

■ その他、法人内の多様な働き方

- ・ 常勤・非常勤パート社員
- ・ 夜勤専従
- ・ 介護助手制度
- ・ 障害者雇用
- ・ 外国人介護人材：EPA、在留資格「介護」、留学

<法人・施設紹介> ※2022 年 3 月時点

医療法人 敬英会

介護付き有料老人ホーム 幸楽の里 服部緑地

<https://keieikai.com/>

● 所在地：大阪府豊中市

● 職員数：70 名

（介護職員数 49 名、内 介護福祉士 20 名）

(2) アクティブシニアによる「介護助手等」(社会福祉法人 率優会)

■ 取組概要

東京都市部を中心に事業展開。正職員は 20～30 代が最も多いが、正職員・契約職員あわせた法人全体では 70 代以上の職員が約 1 割を占める（ほとんどは時給制パート職員）。

法人内の 80 代以上職員 9 名のうち 2 名が「笹端サービスセンター」で就労。アクティブシニアが活躍している。



■ 取組による効果

- ・ 他年代との交流が促進される。
- ・ アクティブシニアが、職員や利用者の輪をとりもっている。
- ・ 利用者によっては同年代ということで話があい、仲間のような感覚が生まれている。

□ 取組の経緯

- ・ 法人内の 70～80 代の職員は多くが定年前から働いている方。「人は財産」という法人の考え方もあり、働く希望のある方にはいつまでも働いていただくこととしている。その方に合わせて勤務日数、時間等の就労条件を変えている。

□ 介護助手等の募集方法

- ・ 職員採用は法人として行っているが、介護助手等の場合は施設ごとに実施している。職員の知り合いや紹介等もあり、応募してくる人は地域の人が多い。

□ リーダー的介護職員の役割

- ・ 80 代のため体調や体力的な不安も大きいことから、リーダー的職員はコミュニケーションをとり、業務の見直しや勤務時間の変更等、柔軟に対応。
- ・ 全体管理は責任者が行うが、現場での OJT は現場職員（正職員、パート関係なく）のため、いつまでもどこまで業務をするのか明確にしたうえで、報告・連絡・相談を大切にしている。

□ 業務の切り分け

- ・ まずは本人のしたいこと・できることを聞いて、責任者が調整する。適宜、業務内容を見直している。
- ・ 身体介護をする場合は軽介助のみ。

□ 課題

- ・ 現在、デイサービスにはスクリーンや大型モニター、iPad 等を導入しているが、アクティブシニアの中には ICT に対して苦手意識がある人がいるため、サポートが必要。



■ 80 代職員 A さんの業務内容

83 歳、勤続 17 年め
介護補助（ヘルパー 2 級取得）
時間給パート職員



□ 雇用の経緯

50 代から、別法人の介護施設にて送迎ドライバーとして勤務。その後、17 年前から幸優会に送迎ドライバーとして勤務していたが、77 歳のときに引退。引退後は、食事介助の補助、お茶やおやつ

□ 業務内容

週 4 日（1 日 5 時間、12:30-18:00）
食事介助の補助、お茶やおやつ

□ 業務や働き方に関して思うこと

- ・ いろんな方と話ができるので面白い
- ・ 家にいてもすることがないので、健康が許す限りあと 1 ～ 2 年は働きたい。

■ 80 代職員 B さんの業務内容

81 歳、勤続 4 年め
調理補助
時間給パート職員



□ 雇用の経緯

もともと娘夫婦が経営していた飲食店を手伝っていたが、店を閉める際に、常連客（幸優会の職員）より誘われ入職。
飲食店、和菓子屋等で長年勤務。姑の介護の経験有。

□ 業務内容

週 2 日（1 日 4 ～ 5 時間）
昼食の盛り付け（クックチル）、配膳・下膳、利用者とのコミュニケーション等

□ 業務や働き方に関して思うこと

- ・ 仕事は面白いが、足が弱くなったこともあり、子供が心配するので辞めようかなと思うこともある。
- ・ 体が許す限り、もう少し続けたい。
- ・ 自転車通勤しており、毎日の運動にもなる。

■ その他、法人内の多様な働き方

- ・ 雇用形態は、正職員、契約職員（月給制、時給制（フル・パート））がある。
- ・ 女性が働きやすい職場環境作りに力を入れており、管理職、役職者の半数以上が女性。
- ・ 外国人介護人材：EPA、在留資格「介護」、技能実習、特定技能の 4 制度全て在籍
- ・ 本業が別にあり副業として就労する者、学生アルバイトも多数在籍。

＜法人・施設紹介＞ ※2021 年 11 月時点

社会福祉法人 幸優会
渋谷区ケアステーション笹幡高齢者在宅サービスセンター

<https://foryou.or.jp/facility/sasahata/w013/>

- 所在地：東京都渋谷区
- 職員数：32 名、内介護職員 16 名（施設）
- 職員数：2,069 名（法人）

(3) 未経験者による介護助手等（社会福祉法人 聖マルチンの家）

■ 取組概要

地元で就職する者、若い世代の労働者が減少し、介護人材の確保が困難になってきている。職員を募集しても応募がないため、介護助手等に取り組むこととした。島内の介護助手等 3 名を雇用した。

事前に全職員にアンケートを実施し、介護助手等に担ってもらった業務を整理し、特に夜勤者が担っていた部分を担当してもらい、職員の業務負担が軽減された。



■ 取組による効果

Before

- ① 夜勤者の朝食前後の業務が忙しい（朝 6 時頃ポータブルトイレの交換、朝食後のトイレ介助）
- ② 「介護負担が高いと感じるか」 4.24*
- ③ 「ケアの質が高いと感じるか」 3.38*

* 施設が実施した 5 段階評価のアンケート結果

After

- ① 介護助手等が夜勤者の業務の一部を担うことで利用者を待たせることなく居室誘導、トイレ介助ができるようになった
- ② 「介護負担が高いと感じるか」 3.58*
- ③ 「ケアの質が高いと感じるか」 4.21*

* 施設が実施した 5 段階評価のアンケート結果より

1. 介護助手等の採用

□ 募集方法

- ・ 自治会に地域の掲示板への貼り紙を依頼。職員の知人や元職員に電話、ハローワークの活用。
- ・ 関心者には、経験は問わず、短時間からでも良いことを伝え、働く意欲を確認したうえで、説明会に参加していただいた。
- ・ 3 名雇用（60 代 2 名、70 代 1 名）

□ 受け入れ体制

- ・ 導入にあたり施設全体に受け入れの主旨や意義を説明し、協力体制を整えた。
- ・ 介護助手等の出勤日には、リーダー 6 名がそれぞれ付くようシフトを組み、疑問にすぐに対応できる体制をとった。特にリーダーの固定はされていない。

- ・ 介護助手等向けにマニュアルを作成。曜日、時間ごとで行う業務を具体的に記載した。
- ・ 介護助手等は採用になる前は仕事から離れており、体力面や仕事が覚えられるか不安であった。個人面談の際に、本人に詳しく話を聞きながら時間・曜日を調整した。

□ 実際に担ってもらった業務

- ・ 排泄：ポータブルトイレの洗浄、消毒、替えの設置（排泄物がある場合は職員に報告）
- ・ 食事：手指消毒、おしぼり・エプロンつけ、下膳等
- ・ リネン交換：シーツ交換、包布交換を職員と行う
- ・ 入浴：ドライヤーかけ、入浴の衣類準備
- ・ 洗濯物配布：ベッド廻り消毒、口腔ケア用品洗浄

2. リーダー的介護職員の育成・活用

□ リーダー的介護職員の役割（6名）

- ・ リーダー同士は、連絡ノートで業務の進捗や業務にかかる時間について確認。
- ・ リーダーの中にコーチング研修を受けている者がおり、皆に共有してもらった。全員が外部の研修に参加するのは難しい。上司が伝えるよりも、同じ立場同士で伝えるほうが効果がある。
- ・ 介護助手等の指導は、最初の1～2週目はリーダーが常時について指導して、3～4週目は定期的に確認と指導、5週目以降は分からない時に聞ける体制を整え、スムーズに進んでいる。

- ・ リーダー会議で介護助手等の負担や業務改善を検討し、随時調整した。
- ・ 介護助手等の業務内容に変更がある場合は、リーダーが伝え、指導の統一を図った。

□ 外部コンサルタントの活用

- ・ 介護労働安定センターに来てもらい、研修を開催。
 - チームビルディング研修：リーダー的介護職員が参加
 - チームケア研修：リーダー的介護職員以外

3. 介護助手等の業務の切り分け

□ 事前アンケートの実施

- ・ 事前に、全職員に介護助手等に担ってもらいたい業務についてアンケートを実施した。

<改善したい業務>

- ・ ポータブルトイレの交換。今まで夜勤者が退勤前の朝6時頃に交換していたが、2人しかいない中で、時間的にも体力的にも追われている状態。
- ・ 朝食後のトイレ介助が忙しかった。

<改善後>

- ・ ポータブルトイレの交換を9時半に変更し、介護助手等に担ってもらう。
- ・ 介護助手等に下膳を手伝ってもらうことにより、早く部屋に戻りたい利用者や、排泄への対応ができる。
- ・ 介護助手等が不在の日は、障害者雇用の方が一部業務を担うことで、業務を平準化している。

□ 取組の工夫

- ・ 利用者によって入浴時に準備するものが異なる（肌着、靴下等）ため、必要なものをリストにしてカゴに貼り付けている。介護助手等も準備するものがわかり、職員も確認しやすくなった。



<法人・施設紹介> ※2022年1月時点

社会福祉法人聖マルチンの家
特別養護老人ホーム マリアの園

- 所在地：香川県小豆郡
- 職員数：46名（介護職22名、内介護福祉士16名）
- 外部コンサルタント：有

<自治体>

介護現場の人材不足を課題に感じ、昨年度から取り組んでいる。香川県の事業を実施すると、高松の施設が多い。今回小豆島から参加いただけたということが、モデル事業としてバリエーションができて有難い。

(4) 生活・自立支援を兼ねた働き方（宗教法人 天理教市丸分教会）

■ 取組概要

法人では生活支援を必要とする方が入所する生活者ホームやファミリーホームでの受け入れを行っている。今回の取組では、生活者ホームに入居する高齢者夫婦と、ファミリーホーム等で生活している若者を介護助手等として雇用し、生活面においても自立できるよう支援した。若者は進学を目指していたことから、学習面でもサポートした。



■ 取組による効果

<職員の意識変化>

- ・ 職員に余裕が生まれたため、これまで以上に利用者を離床させようという意識になり体位変換を行うようになった。
- ・ 適切な指示で周りに動いてもらう、協力してもらうという意識が生まれてきた。
- ・ 介護助手の方たちをどう成長させていくかという課題を通して、職員自身も成長している。

<ケアの質>

- ・ 陰部洗浄、清拭、体位変換等は職員と介護助手等2人ですること、準備や片付けも素早く行うことができ、利用者の安心感が高まった。

1. 介護助手等の採用

□ 募集方法

- ・ 以前から、法人内の別施設に入居または通っている方々に生活・自立支援も兼ねて就労してもらっていた。
- ・ 今回の取組を通して、時間や指導体制等を整理した。

□ 採用人数

- ・ 短時間労働者（パート）2名 … 進学を目指す10～20代
- ・ 介護助手等 3名 … 進学を目指す20代1名、70-80代の夫婦2名
※短時間労働者の2名は初任者研修を修了していることから、身体介護に従事している。



2. リーダー的介護職員の育成・活用

□ 受け入れ体制

- ・ 5 名にはそれぞれにメンター（指導者）をつけた。
- ・ それぞれの生活・人生背景を職員全員で共有し、人となりの理解を深めた

□ リーダー的介護職員の役割

- ・ 管理者（看護師）を中心に、介護職員 1 名を育成しながら取組を行った。

<職員に対して>

- ・ もともと職員たちに受け入れの素地はあるものの、5 名同時に入職したことから対応に悩むという声は上がったため、随時悩みや不満を聞いた。
- ・ 介護助手等が入ったことで、人員配置に余裕が出てその分休もうという考えが出てきた。人を増やす目

的、介護の質を上げるためにできることは何か改めて考えてもらった。

- ・ コミュニケーションがとりやすいように、何でも話しやすい雰囲気づくりを心掛けた。一緒に生活しているため、常に気にかけている感じ。

<介護助手等に対して>

- ・ 進学を目指す介護助手等には、同じ施設内で学習できるよう勉強時間を確保した。入試の手順、面接、入学金をどのように捻出する等についてもサポートした。空き時間に勉強できるようにした。
- ・ 勉強は自由意志ではあるが、隣にいただけで安心することもあるため、その方にあわせて支援している
- ・ 介助の場面では、利用者のことをしっかり伝える。そのうえで見学介助のうえで実施している。

3. 介護助手等の業務の切り分け

- ・ 本人の申告と職員達の確認により業務を整理した。
- ・ 高齢者夫妻は、本人の意向、これまでの作業内容から、施設周辺の清掃とした。
- ・ 若者 3 名は、介護の仕事がしたいという意向があったため、現場の業務についてもらった。メンターを中心に、能力を見ながらどこまでできるか判断した。
- ・ 基本は本人がしたいこと、できることを担ってもらったが、直接的な身体介護は介護職員初任者研修を修了していないとできないと線引きはしている（2 名は初任者研修修了者）。



<法人・施設紹介> ※2022 年 1 月時点
宗教法人天理教市丸分教会 グループホーム陽気
<https://kokoro191019.wixsite.com/website-1>

- 所在地：長野県飯田市
- 職員数：12 名（内、介護福祉士 3 名）
- 外部コンサルタント：無

<自治体>

介護人材の不足に当たっては、現場でチームケアを推進することが対応策となり得ることから、少しでもチームケアと業務の仕分けがうまくいくような形で進んでいければと考えている。

(5) 回体で取り組む介護助手等（公益社団法人 大阪介護老人保健施設協会）

■ 取組概要

大阪介護老人保健施設協会が事務局となり、府内の介護老人保健施設の介護助手等の募集、受け入れ施設向けの研修やコンサルティング等、介護職員の専門性向上等を実施した。1施設では取り組むことが難しい内容を事務局が担うことで、効率的、効果的な取組とした。

- 参加施設：13 施設（部分的な取組をあわせれば 20 施設以上参加）



■ 取組による効果

- ・ 介護助手等（各事業所の個別募集）説明会参加者数 150 名以上
- ・ 採用数：介護助手 33 名、短時間労働者 14 名（13 施設の成果）
- ・ 介護助手サポートデスクを開設し、介護助手等のフォローを実施するための土台を作った。
- ・ 来年度以降は、今年度実施した研修を改善し、事業を継続的に運営する。

□ 取組の経緯

- ・ 介護に関わる人材を発掘する必要がある、業界全体として取組む必要性が生じている。介護老人保健施設は専門職が多く在職しており、多様な職種の指導・育成に適していると考え、協会として取り組むこととした。
- ・ 今回の事業で土台を作り、国や大阪府から補助がなくても継続できる事業にしていきたい。各施設と実施事業者双方がメリットを感じるような仕組みにしていきたい。
- ・ 大阪府全体の事業効果を探るため、同一事業を複数施設で取り組んでもらうようにした。

□ 取組内容

- ・ 介護助手等人材の募集
- ・ 施設側における介護助手等の受け入れ・定着支援
- ・ 介護職の専門性向上
- ・ 専門性向上・口腔チームケア研修
- ・ 民間の有資格者によるワークシェアリングサービス

□ 募集の工夫

- ・ 募集チラシの配布（ポスティング）
- ・ 各施設のホームページでの告知
- ・ SNS での告知

実際に配布したチラシ

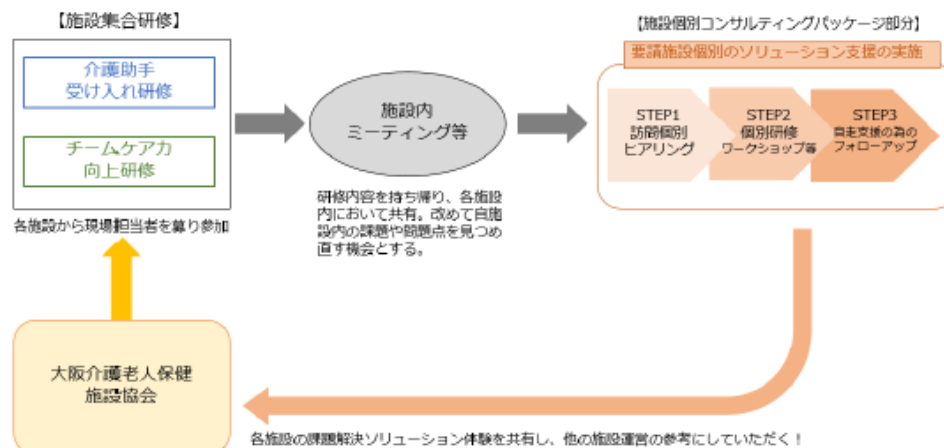


■ 「介護助手受け入れ支援研修」と「チームケア向上研修」の実施

事業に参加する老人保健施設において、円滑な介護助手の受け入れを支援すること、介護職のチームケア向上を支援することを目的として、各2回の研修を実施した。

施設個別コンサルティングも実施することで、施設同士が課題共有のうえお互いに参考にすることも可能となった。

図表7 本事業における研修の位置づけ



※大阪介護老人保健施設協会様提供資料を一部加工

■ 今後の取組

□ 介護助手サポートデスク

- ・ 介護助手の働き方を支える総合支援センター機能を開設する。
 - 仕事相談、悩み相談、研修・スキルアップ支援、健康管理支援等
- ・ 介護助手等は施設の中で1人か2人の場合も多いため、孤独感があると考える。
- ・ 介護助手等に対して、ワンストップで相談、心配事、悩み事を相談できるようなサポートデスクを作る予定である。
- ・ 大きな拠点ではないが、オンラインではなくリアルで会えるようにしたい（すでに開設済、運用はこれから）。
- ・ 介護助手等は、介護職員のサポート、介護職員と同様の業務を行う者、データ入力等のサポート等を想定している。

□ 介護助手向けの研修会

- ・ 現場でのオリエンテーションには差があるため、一定程度研修を施してから施設に送り出す方が、介護助手等にとっても施設側にとっても良い。

□ 介護助手等向けポータルサイト

- ・ ポータルサイトを作って情報交換、施設探索をできるようにする。

□ その他

- ・ 研修内容は取りまとめて、すべての介護老人保健施設に配布して役立ててもらう。

<法人紹介>

公益社団法人 大阪介護老人保健施設協会
<http://osaka-rokyo.or.jp/>

- 外部コンサルタント：有

(6) 時間・シフト限定正社員、職務限定正社員制度（社会福祉法人 瑞穂会）

■ 取組概要

介護職員が正社員（正職員）として働くことができるよう、平成 23 年～時間・シフト限定正職員、平成 28 年～業務限定正職員を開始した。時間・シフト限定正職員は育児や介護との両立を目指すものであり、業務限定正職員は介護職等の業務を補助する正職員の制度である。正職員のうち、対応できる勤務時間帯、業務内容にあわせて、雇用形態を分類している。

（※瑞穂会では正職員と使用しているため、本文内は正職員を使用）



■ 取組による効果

- ・ 育児・介護をしながら正職員として働くことが可能。
- ・ 介護職として独り立ちが難しい場合であっても、介護補助職として利用者の生活を支えることが可能。
- ・ 賞与の減額分は「ワーク・ライフ・バランスのためにシフトを限定する権利」としており、誰もが納得しやすい。

□ 取組の経緯

- ・ 介護現場では産休・育休復帰者が勤務時間の関係で元に戻れないことに課題を感じていた。このままでは人材確保が困難なことから、労務改革に着手した。
- ・ H23「時間・シフト限定正職員」⇒H28「職務限定正職員」⇒両制度を疾病者にも適用した。
- ・ 時間・シフト限定正職員の導入に当たっては、16 時間夜勤から 8 時間夜勤に変更し、シフトを細分化。パート職員の参画も可能となったことから、パート職員から正社員への転換が進んだ。
- ・ 当時、看護職員の確保が困難となっていた病院で導入された多様な働き方の実践例を見て、自施設に落とし込めないか検討を開始。制度設計、幹部職員等と意見交換、職員への説明等、準備に約 1 年半かった。

図表 8 勤務形態・待遇の考え方（介護職例）

	シフト	基本給	賞与	総合職手当	その他手当	業務内容
総合職	希望休 3 日以内 全シフト対応可	時間当たりの支給額が	1	15,000 円	同額	介護職
総合職 A	希望休 5 日以内 曜日限定で全シフト対応可	同じ	総合職の 2/3	15,000 円		介護職
総合職 B	希望休 5 日以内 曜日限定で 2 シフト対応可		総合職の 1/2	10,000 円		介護職
総合職 C	週 30 時間以上の日勤勤務（夜勤無）		勤務時間に応じて支給（上限は総合職の 1/2）	5,000 円		介護職 介護補助職

■ 時間・シフト限定正社員 現在 17 名

□ 勤務形態・業務内容

総合職 A～C まで。総合職が全シフト対応可能に対して、本職種は希望休の数を増やしたい場合や、曜日限定でシフトに対応可能な場合等が該当する。

介護職員と調理職員に適用している。

業務内容は他の介護職員と変わらない。

□ 導入時の工夫

職員に説明をしっかりと行うことが大事。理解がないと導入は進まない。現在、職員間での不公平感はない。一般的にシフトへの対応力とキャリアパスが連動して考えられることがあるが、シフトの制限と分けることにより介護職としての質的評価が図れるようになった。

□ 利用している職員の様子

職員が家庭との両立を図れていることから精神的な安定もあり、利用者とのコミュニケーションも良好なケースが多い。

□ 今後の課題

現在は、多様な働き方をする者に対する取組だが、今後は総合職が有休を順番にとれるよう、総合職への配慮もできるようにしていきたい。

■ 職務限定正社員 現在 2 名

□ 勤務形態・業務内容

総合職 A と C（介護職の場合は総合職 C）。生活介護（清掃、食器洗い、誘導、物品管理等）を中心に行う。

ユニット単位ではなく、フロア単位で業務を行う。

夕方の人員体制を手厚くするため 10:00～19:00 の単独シフト。

□ 導入時の工夫

介護職としての独り立ちが難しい者に対して介護補助職として継続雇用することから、丁寧な説明が必要。

介護補助職の業務は、訪問介護で用いている分類「身体介護」と「生活援助」を目安に分類した。介護補助職が担う業務についてはマニュアル化し、介護主任より指導した。

□ 利用している職員の様子

制度導入前、介護職であったときは一人で業務ができないことから他の職員が一緒に行っていた。業務を切り分けることで、一人でも業務ができることから、本人にとっても職員にとっても仕事はしやすくなった。業務限定正職員のモチベーションがあがっている。

■ その他、法人内の多様な働き方

- ・ 生きがい就労（食器洗い、掃除、イベント時の誘導、物品の輸送等）
- ・ 週 1～2、1 日 2 時間の勤務（7:00-9:00 朝食時間、17:00-19:00 夕食から就寝まで）
- ・ 障害者雇用（営繕、リネン）
- ・ 外国人介護人材（EPA、技能実習）
- ・ 夜勤専従の学生アルバイト（看護学生）
- ・ 業務に支障がない範囲でダブルワークを認める。

<法人・施設紹介> ※2021 年 11 月時点

社会福祉法人 瑞穂会

特別養護老人ホーム ふぁみゆ行田

<https://famille-gyoda.com/>

- 所在地：埼玉県行田市
- 職員数：184 名（法人）
- 介護職員：95 名（内 介護福祉士 42 名）

(7) 勤務時間限定正社員制度（社会福祉法人 太樹会）

■ 取組概要

2019 年より勤務時間限定正社員制度を導入。3 パターンのうち、ライフスタイルに応じた勤務時間を選択することができる。業務内容、賞与、手当等の考え方は他の正社員と変わらず、基本給のみが労働時間に比例して減額となる。現在、正社員 107 名のうち 6 名が利用（内、介護職は 2 名）している。



■ 取組による効果

- ・ 正社員と同様、責任をもって職務に従事している。
- ・ 親の介護があるが、安定した収入も必要ため良い制度である。
- ・ 子どもの学校、習い事などの送迎もでき、子育てとの両立ができる。

□ 取組の経緯

- ・ 介護職の離職を防ぎ、長く働き続けてもらうために、座談会やアンケートを実施し、社員の働き方について希望を聞いた。
- ・ 子育て中の社員から、子どもの保育園や学校等への送り迎えをしながら残業や夜勤に対応することは難しいという声があり、2019 年から仕事と育児を両立しながらキャリアアップを図れる制度を導入した。

□ 勤務形態

- ・ 以下、3 パターンより選択
 - ① 1 日 7 時間、週 5 日勤務
 - ② 1 日 6 時間、週 5 日勤務
 - ③ 1 日 8 時間週 4 日勤務
- ・ 制度を利用できる期間に上限はなく、制度を利用するにあたって理由も問わない。
- ・ 新規採用では現在のところ適用していないが、希望者がいないだけで、希望があれば適用も可能。

図表 9 勤務形態、待遇の違い

	シフト	基本給	賞与	役職手当	その他手当
正社員	全シフト対応可	月給	出勤率 + 成績率	同じ役職であれば同額	同じ資格であれば同額
勤務時間限定正社員	3 パターンより選択	労働時間に比例して減額			

□ 利用している社員の様子

- ・ 利用している者からは、「親の介護があるが、安定した収入も必要ためよい」「子育てとの両立ができる」「複数パターンから選べるところがよい」との声がある。
- ・ 時間限定でも正社員になれたことで、自身のやりがいに繋がっている。資格手当も加算されるので所得も上がって嬉しい。

<法人・施設紹介> ※2021 年 12 月時点

社会福祉法人 太樹会 和里（にこり）

<https://www.nicori.or.jp/>

- 所在地：奈良県大和高田市

- 職員数 196 名、内介護職 115 名(法人)

※法人が取り組むその他の多様な働き方は 20 ページ参照

(8) 週休3日10時間制 (社会福祉法人 ライフ・タイム・福島)

■ 取組概要

職員のワーク・ライフ・バランスの充実、法人や施設の魅力向上のため、週休2日8時間制から週休3日10時間制に取り組んだ。残業時間の減少、利用者と関わる時間が増え変化をとらえやすくなる等の効果がでている。



■ 取組による効果

- ・ 残業時間の減少（導入前：月40時間（1人あたり5時間）⇒導入後：0時間）
- ・ 1日の勤務時間が長くなったことにより、利用者と関わる時間が増え、変化に気付きやすくなった。
- ・ 夜勤者は翌日1日しっかり休めるようになり、身体的負担が減少した。
- ・ 全体的に時間に余裕が出てきたことにより、職員間で気を遣う言葉も出るようになった。

□ シフト作成時の工夫

- ・ グループホームのため職員数が少ないことから、臨時職員1名と5時間パート職員1名を追加し、シフトを組んだ。
- ・ 最初に他職員の意見を聞いてからでは収集がつかなくなる可能性があるため、シフトを一度作って運用してから、意見をもとに修正するという形で進めた。
- ・ 職員の身体に負担がかからないよう注意した。

□ 取り組むうえでの工夫

- ・ 正確な情報を伝え、情報共有や申し送りを円滑にするため、ビジネスチャットツールを活用している。10時間夜勤の2交代制から3交代制に変化している。このため、誰もがいつでも確認することができ、既読の有無がわかるためフォローしやすい。

■ 外部コンサルタントからの助言

- ・ 今回は人数を増員しているが、人件費を減らしたい法人は、日々の業務改善をセットで行う必要がある。一時的には職員を増やすが負担になる場合でも、採用の部分では応募者が増えることも想定され、両方で考える必要がある。
- ・ 「週休3日10時間勤務制」は、8時間夜勤の施設のほうが導入しやすい。「8時間5回出勤→10時間4回出勤」になるため、週休3日を実感しやすい。

<自治体>

介護現場の慢性的な人材不足と休みがとりにくい等のネガティブなイメージを払拭するため、「週休3日制」に取り組むこととした。介護職員のワーク・ライフ・バランスを整えたいと思っている。

<法人・施設紹介> ※2022年1月時点

社会福祉法人 ライフ・タイム・福島
ロング・ライフ・フクチャン

<http://www.life-time-fukushima.jp/jigyousho-f/07.html>

- 所在地：福島県福島市
- 職員数9名（内、介護福祉士8名）
- 外部コンサルタント：有

(9) 育児・出産・休暇に関する制度 (社会福祉法人 奉優会、社会福祉法人 太樹会)

社会福祉法人 奉優会

■ 育児・保育の環境整備

- ・ 法人として、くるみんマーク（育児）、トモニマーク（介護）、えるぼし（女性活躍）を取得。
- ・ 産休・育休中の職員のための、復帰を目指した研修会を実施。
- ・ 時短勤務の申請は、何年でも延長可能。
- ・ 認可保育園に入ることができず職場復帰する場合は、無認可保育園費用の一部を補助している。
- ・ 法人内の特別養護老人ホームに保育園併設（企業内保育園）。保育費の一部を補助している。
- ・ 職員の家族が法人内の介護サービス（ショートステイ）を利用した際の費用の一部を補助している。

法人内で育児中の者に対する制度が進んだのは、外国人介護人材の影響が大きい。多様な文化や習慣をもつ外国籍職員に様々な配慮をしているうちに、例えば時短勤務等の育児中の者に対しても自然と配慮しやすくなったと感じる。



社会福祉法人 太樹会

■ 休暇の充実

- ・ 休日は 107 日で、有給休暇の取得率は 9 割程度。業務的に取得できない人もいるため、101 日の積立制度を用意している。
- ・ 5 日連続休暇制度がある。5 日のうち 3 日は必ず有休を組み合わせるという条件がクリアできれば 3 万円支給している（1 回のみ）。
- ・ 毎年ではないが、「福利厚生アンケート」を実施（12 月頃：アンケート→1 月：予算案→3 月：理事会、4 月：実施）。アンケートをとらないときは、インタビューをしており、社員が求めていることはできる限り確認している。
- ・ 直近のアンケートで人気があった福利厚生
 - 1 位：インフルエンザ予防接種、健診での腫瘍マーカー自己負担なし
 - 2 位：5 連休奨励金（30,000 円）
 - 3 位：シフト希望制度（原則 4 日間／月）

■ その他、法人内の多様な働き方

- ・ 嘱託社員（65 歳以上）
- ・ 常勤・非常勤パート社員（75 歳以上も在籍）
- ・ 夜勤専属社員 ・ 兼業・副業
- ・ 障害者雇用 ・ 学生アルバイト（高校生）
- ・ 外国人介護人材：EPA、在留資格「介護」、留学、日本人の配偶者等在籍
- ・ 育児休業は子どもが 3 歳まで、育児のための短時間勤務制度と所定外労働の免除は 6 歳まで取得できる。



参 考 資 料

1. 事業計画書

(1) I. 施設・事業所の概要

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. 施設・事業所の概要				
貴施設・貴事業所の概要	貴施設・貴事業所名			
	所在地			
	サービス種別			
	職員構成 ※2021年8月1日時点で在籍している職員、登録しているボランティアの構成をご記載ください。		常勤換算人数（注1）	実人数
		介護職員	人	人
		介護職員初任者研修	人	人
		介護福祉士実務者研修	人	人
		介護福祉士	人	人
		介護支援専門員	人	人
		その他の資格	人	人
		介護助手等（注2）	人	人
		無資格	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	0 人	0 人		
ボランティア	人	人		
利用者数 ※2021年8月1日時点でご記載ください。	※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1日の平均利用者数をご記載ください。 人			

（注1） 常勤換算数の算出：「職員の1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。

(2) II. 事業概要（～1）

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. 事業の概要						
本事業を行う背景及び課題意識		※地域の特性等を踏まえた事業実施の背景をご記載ください。				
本事業実施の狙い						
本事業の実施内容	実施内容の優先順位	優先順位1	優先順位2	優先順位3	優先順位4	優先順位5
	以下の取組内容の優先順位を選択肢の番号でご記載ください 1. 企画評価委員会について 2. 介護助手等、季節限定労働者・短時間労働者等の育成・活用 3. リーダー的介護職員の育成・活用 4. 周辺業務と専門性の高い業務の切り分けについて 5. その他事業目的を達成するための取組					
	委員会の設置の目的					
	委員構成		所属	職種	役職	
		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、右欄へ記載ください。						
開催回数（開催月）	回	第1回 月	第2回 月	第3回 月	第4回 月	
		第5回 月	第6回 月	第7回 月	第8回 月	
委員会各会における主な議論の内容（予定）						

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.事業の概要																																		
2 介護助手等、季節限定労働者・短時間労働者等の育成・活用	実施内容																																	
	実施手順																																	
	採用方法 ※あてはまるものを全てを選択してください		☐ 1. 求人誌・求人情報サイト ☐ 2. 職員の紹介 ☐ 3. 過去に勤めていた職員 ☐ 4. 学校・養成施設等の紹介 ☐ 5. その他 ()																															
	育成者	職種 ※ア～エのいずれかを選択してください	☐ ア. 介護職員（介護福祉士） ☐ イ. 介護職員（介護福祉士以外） ☐ ウ. 看護職員 ☐ エ. その他 ()																															
		職位 ※ア～ウのいずれかを選択してください	☐ ア. 主任級 ☐ イ. 現場職員 ☐ ウ. その他 ()																															
参加予定の職員		参加予定の全職員の人数 () 人 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。 <table border="1"> <thead> <tr> <th>職種</th> <th>人数</th> <th>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。</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>介護職員</td> <td>人</td> <td></td> </tr> <tr> <td>内、介護助手等(注3)</td> <td>人</td> <td></td> </tr> <tr> <td>医師</td> <td>人</td> <td></td> </tr> <tr> <td>看護職員</td> <td>人</td> <td></td> </tr> <tr> <td>生活相談員</td> <td>人</td> <td></td> </tr> <tr> <td>機能訓練指導員</td> <td>人</td> <td></td> </tr> <tr> <td>理学療法士・作業療法士・言語聴覚士</td> <td>人</td> <td></td> </tr> <tr> <td>管理栄養士・栄養士</td> <td>人</td> <td></td> </tr> <tr> <td>その他の職員</td> <td>人</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> (注3)「介護助手等」の定義については1ページをご参照ください。 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）を記載ください。			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		内、介護助手等(注3)	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	
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																																	
内、介護助手等(注3)	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																																	

(3) Ⅱ. 事業概要（2～5）

2 介護助手等、季節限定労働者・短時間労働者等の育成・活用（続き）	2 の取組に関わるリーダー的介護職員	2 の取組に関わるリーダー的介護職員 ※あてはまる役割全てにチェック（✓）し、特に役割を發揮する業務を記入してください（チェックしない役割については記入不要です）	職種 ※あてはまるものを全てを選択してください	☐ ア. 介護職員（介護福祉士） ☐ イ. 介護職員（介護福祉士以外） ☐ ウ. 看護職員 ☐ エ. その他 ()	
			職位 ※あてはまるものを全てを選択してください	☐ ア. 管理者層 ☐ イ. 主任級 ☐ ウ. 現場職員 ☐ エ. その他 ()	
			役割	☐ 1. 利用者の尊厳と自立を支えるケアの実践・高い倫理性の保持	
			特に役割を發揮する業務	①	業務内容 ※ 大項目 () 中項目 () 具体的内容 () 業務実施の観点 () 上記業務の選定理由 ()
				②	業務内容 ※ 大項目 () 中項目 () 具体的内容 () 業務実施の観点 () 上記業務の選定理由 ()
				③	業務内容 ※ 大項目 () 中項目 () 具体的内容 () 業務実施の観点 () 上記業務の選定理由 ()
				※別紙「介護職リーダーの業務一覧を参考に記載ください	
			役割	☐ 2. 介護ニーズの複雑化・多様化・高度化への対応	
			特に役割を發揮する業務	①	業務内容 ※ 大項目 () 中項目 () 具体的内容 () 業務実施の観点 () 上記業務の選定理由 ()
				②	業務内容 ※ 大項目 () 中項目 () 具体的内容 () 業務実施の観点 () 上記業務の選定理由 ()
③	業務内容 ※ 大項目 () 中項目 () 具体的内容 () 業務実施の観点 () 上記業務の選定理由 ()				
※別紙「介護職リーダーの業務一覧を参考に記載ください					

本事業の実施内容（続き）	2 介護助手等、季節限定労働者・短時間労働者等の育成・活用（続き）	2 の取組に関わるリーダー的介護職員（続き）	役割・ 特に役割を 発揮する業 務 ※あてはまる役 割全てにチェッ ク（✓）し、 特に役割を発 揮する業務を 記入してくだ さい （チェックしな い役割につい ては記入不要で す）	役割	□ 3. 経営理念の実践・法令遵守の実践					
				特に役割を 発揮する業 務	①	業務 内容 ※	大項目		中項目	
						具体的な内容				
						業務実施の観点				
				上記業務の選定理由						
				②	業務 内容 ※	大項目		中項目		
					具体的な内容					
					業務実施の観点					
				上記業務の選定理由						
				③	業務 内容 ※	大項目		中項目		
具体的な内容										
業務実施の観点										
上記業務の選定理由										
※別紙）介護職リーダーの業務一覧を参考に記載ください										
役割	□ 4. サービスの質を意識したコスト管理									
特に役割を 発揮する業 務	①	業務 内容 ※	大項目		中項目					
		具体的な内容								
		業務実施の観点								
	上記業務の選定理由									
	②	業務 内容 ※	大項目		中項目					
		具体的な内容								
		業務実施の観点								
	上記業務の選定理由									
	③	業務 内容 ※	大項目		中項目					
		具体的な内容								
業務実施の観点										
上記業務の選定理由										
※別紙）介護職リーダーの業務一覧を参考に記載ください										
役割	□ 5. 介護チームマネジメント									
特に役割を 発揮する業 務	①	業務 内容 ※	大項目		中項目					
		具体的な内容								
		業務実施の観点								
	上記業務の選定理由									
	②	業務 内容 ※	大項目		中項目					
		具体的な内容								
		業務実施の観点								
	上記業務の選定理由									
	③	業務 内容 ※	大項目		中項目					
		具体的な内容								
業務実施の観点										
上記業務の選定理由										
※別紙）介護職リーダーの業務一覧を参考に記載ください										

本事業の実施内容（続き）	2 介護助手等、季節限定労働者・短時間労働者等の育成・活用（続き）	2 の取組に関わるリーダー的介護職員（続き）	役割・ 特に役割を 発揮する業 務 ※あてはまる役 割全てにチェッ ク（✓）し、 特に役割を発 揮する業務を 記入してくだ さい （チェックしな い役割につい ては記入不要で す）	役割	□ 6. チームとのコミュニケーションの円滑化					
				特に役割を 発揮する業 務	①	業務 内容 ※	大項目		中項目	
						具体的な内容				
						業務実施の観点				
				上記業務の選定理由						
				②	業務 内容 ※	大項目		中項目		
					具体的な内容					
					業務実施の観点					
				上記業務の選定理由						
				③	業務 内容 ※	大項目		中項目		
具体的な内容										
業務実施の観点										
上記業務の選定理由										
※別紙）介護職リーダーの業務一覧を参考に記載ください										
役割	□ 7. 多職種協働でのチームケアの実践									
特に役割を 発揮する業 務	①	業務 内容 ※	大項目		中項目					
		具体的な内容								
		業務実施の観点								
	上記業務の選定理由									
	②	業務 内容 ※	大項目		中項目					
		具体的な内容								
		業務実施の観点								
	上記業務の選定理由									
	③	業務 内容 ※	大項目		中項目					
		具体的な内容								
業務実施の観点										
上記業務の選定理由										
※別紙）介護職リーダーの業務一覧を参考に記載ください										
役割	□ 8. 家族・地域とのコミュニケーションと協働的利用者支援									
特に役割を 発揮する業 務	①	業務 内容 ※	大項目		中項目					
		具体的な内容								
		業務実施の観点								
	上記業務の選定理由									
	②	業務 内容 ※	大項目		中項目					
		具体的な内容								
		業務実施の観点								
	上記業務の選定理由									
	③	業務 内容 ※	大項目		中項目					
		具体的な内容								
業務実施の観点										
上記業務の選定理由										
※別紙）介護職リーダーの業務一覧を参考に記載ください										

(4) II. 事業概要（業務範囲）

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）

本事業の実施内容（続き）	2 介護 助手 等、 季節 限定 労働 者・ 活用 （続 き）	2 の 取 組 に 関 わ る リ ー ダ ー 的 介 護 職 員 （ 続 き ）	役割・ 特に役割を 発揮する業 務 ※あてはまる役 割全てにチェッ ク（✓）し、 特に役割を発 揮する業務を 記入してくだ さい （チェックしな い役割について は記入不要で す）	役割 特 に 役 割 を 発 揮 す る 業 務	☐ 9. その他（ ）					
					①	業務 内容 ※	大項目		中項目	
					業務実施の観点					
					上記業務の選定理由					
					②	業務 内容 ※	大項目		中項目	
					業務実施の観点					
					上記業務の選定理由					
					③	業務 内容 ※	大項目		中項目	
					業務実施の観点					
					上記業務の選定理由					
※別紙）介護職リーダーの業務一覧を参考に記載ください										

以下は、「2 介護助手等、季節限定労働者・短時間労働者等の育成・活用」と同様の様式のため、割愛。

- 3 リーダー的介護職員の育成・活用
- 4 周辺業務と専門性の高い業務の切り分け
- 5 その他事業目的を達成するための取組

II. 事業の概要					
本事業の実施内容（続き）	介護助手 等が担う業 務の範囲 ※あてはまるもの 全てを選択 してください	介護業務・周辺業務一覧			
		<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・レアウト変更）	
		☐ 3. 起居の介助	<入浴>	☐ 80. 誘導	
		☐ 4. 歩行の介助	☐ 44. 湯はり	☐ 81. 起居の介助	
		☐ 5. 車いす等への移乗の介助	☐ 45. 浴室誘導	☐ 82. 歩行の介助	
		☐ 6. 車いす等の移動の介助	☐ 46. 起居の介助	☐ 83. 車いす等への移乗の介助	
		☐ 7. トイレ誘導	☐ 47. 歩行の介助	☐ 84. 車いす等の移動の介助	
		☐ 8. 着替え	☐ 48. 車いす等への移乗の介助	☐ 85. 進行（講師）	
☐ 9. 整容（洗面、整髪等）	☐ 49. 車いす等の移動の介助	☐ 86. サポート			
☐ 10. 顔の清拭	☐ 50. 脱衣	☐ 87. 誘導			
☐ 11. 義歯装着	☐ 51. 手浴の介助	☐ 88. 片付け			
<居室清掃>		☐ 52. 足浴の介助	<就寝介助>		
☐ 12. 換気	☐ 53. 入浴の介助	☐ 89. トイレ清掃			
☐ 13. 床掃除	☐ 54. 身体清拭	☐ 90. 着換え			
☐ 14. トイレ清掃	☐ 55. 棄捨て	☐ 91. 翌日分着換え準備			
☐ 15. シーツ交換・ベッドメイク	☐ 56. 着衣	<記録・申し送り>			
☐ 16.ゴミ捨て	☐ 57. ドライヤーかけ	☐ 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	☐ 58. 水分補給	☐ 93. 指示を受けた内容に対する 報告			
<食事（おやつ）>	☐ 59. 誘導	☐ 94. 日誌やケアプラン等の記録 および確認			
☐ 18. 机上清掃	☐ 60. 浴室清掃	☐ 95. 申し送りによる情報共有			
☐ 19. おしぼり配布	☐ 61. 物品補充	<その他>			
☐ 20. 自助具等配布	<排泄>	☐ 96. 車いすや歩行器等福祉用 具の点検・管理			
☐ 21. トロミ付け	☐ 62. 声掛け	☐ 97. 見守り・コミュニケーション			
☐ 22. 起居の介助	☐ 63. 起居の介助	☐ 98. 機能訓練の補助や見守り			
☐ 23. 歩行の介助	☐ 64. 歩行の介助	☐ 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	☐ 65. 車いす等への移乗の介助	☐ 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	☐ 66. 車いす等の移動の介助	☐ 101. その他			
☐ 26. 食堂誘導	☐ 67. トイレ・ポータブルトイレでの 排泄介助	（ ）			
☐ 27. 配茶	☐ 68. トイレ（ポータブル）清掃	（ ）			
☐ 28. 食事介助	☐ 69. おむつ交換	（ ）			
☐ 29. 食事量確認	☐ 70. 尿器・便器を用いた介助	（ ）			
☐ 30. 服薬確認	<洗濯>	（ ）			
☐ 31. 配膳	☐ 71. 洗濯・乾燥	（ ）			
☐ 32. 下膳	☐ 72. 洗濯物のたたみ	（ ）			
☐ 33. 自助具等洗浄	☐ 73. 洗濯物の返却・片付け	（ ）			
☐ 34. 口腔ケア	☐ 74. おしぼりづくり、セット	（ ）			
☐ 35. 義歯洗浄	<フロア・共有部洗浄>	（ ）			
<フロア・共有部洗浄>	☐ 36. 換気	（ ）			
☐ 37. 床掃除	<維持管理>	（ ）			
☐ 38. トイレ清掃	☐ 75. 車両清掃				
☐ 39. 手すり吹き	☐ 76. 植栽管理（水やり）				
☐ 40. ゴミ捨て	☐ 77. 備品チェック				

(5) II. 業務概要（効果測定）

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. 事業の概要			
本事業の実施内容（続き）	本事業における効果測定の指標、測定方法及び目標値	1.介護助手等、季節労働者・短時間労働者等の育成・活用の成果目標	
		指標	測定方法
		① 介護助手等採用人数	実績数をカウント
		② 季節労働者・短時間労働者等採用人数	実績数をカウント
		③ 介護助手等育成のために取り組む内容	目標と実施実績を比較（施設・事業所としての育成マニュアルや育成計画フォーマット等を見直す場合は、既存のものをご提出ください）
		④ 介護助手等、季節労働者・短時間労働者等の活用による成果	介護職員の業務負担軽減、介護の質の向上（アンケート）
		2.リーダー的介護職員の育成・活用の成果目標	
		指標	測定方法
		① 育成人数	実績数をカウント
		② 施設全体のリーダー的職員の人数	実績数をカウント
		③ リーダーシップ面で期待する成果	目標と実績を比較（取組内容ごとに目標とする成果をご記載ください）
		④ 業務マネジメント面で期待する成果	
		3.周辺業務と専門性の高い業務の切り分けの成果目標	
		指標	測定方法
		① 介護助手等、季節労働者・短時間労働者等が担った周辺業務の数	実績数をカウント
		② 周辺業務と専門性の高い業務の切り分けによって期待する成果	目標と実績を比較（取組内容ごとに目標とする成果をご記載ください）

本事業の実施内容（続き）	本事業における効果測定の指標、測定方法及び目標値（続き）	4.その他事業目的を達成するための取組の成果目標		
		指標	測定方法	目標(値)
		①		
		②		
		③		
		5. リーダー的介護職員の関与による事業効果		

(6) Ⅲ. 実施スケジュール

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）

[illegible]

※本事業の実施予定内容で記載頂いた手順をスケジュールに落とし込んで頂きますようお願い致します。

凡例

 : 実施済み

 : 実施予定

2 事業報告書

(1) I. 施設・事業所の概要

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. 施設・事業所の概要		
貴施設・貴事業所の概要	貴施設・貴事業所名	
	所在地	
	サービス種別	

(2) II. 事業概要（～1）

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. 事業の概要						
本事業を行う背景及び課題意識		※地域の特性等を踏まえた事業実施の背景をご記載ください。				
本事業実施の狙い						
本事業の実施内容	実施内容の優先順位	優先順位 1	優先順位 2	優先順位 3	優先順位 4	優先順位 5
	以下の実施内容の優先順位を選択肢の番号でご記載ください 1. 企画評価委員会について 2. 介護助手等、季節限定労働者・短時間労働者等の育成・活用 3. リーダー的介護職員の育成・活用 4. 周辺業務と専門性の高い業務の切り分けについて 5. その他事業目的を達成するための取組					
	委員会の設置の目的					
	委員構成		所属	職種	役職	
		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、右欄へご記載ください。					
開催回数（開催月）	回	第 1 回	第 2 回	第 3 回	第 4 回	
		月	月	月	月	
		第 5 回	第 6 回	第 7 回	第 8 回	
		月	月	月	月	
委員会各会における主な議論の内容						

(3) II. 事業概要 (2～5)

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. 事業の概要					
本事業の実施内容 (続き)	2 介護助手等、季節限定労働者、短時間労働者等の育成・活用	実施内容			
		実施手順			
		採用方法 ※あてはまるものを全てを選択してください ☐ 1. 求人誌・求人情報サイト ☐ 2. 職員の紹介 ☐ 3. 過去に勤めていた職員 ☐ 4. 学校・養成施設等の紹介 ☐ 5. その他 ()			
	育成者	職種 ※ア～エのいずれかを選択してください	☐ ア. 介護職員 (介護福祉士) ☐ イ. 介護職員 (介護福祉士以外) ☐ ウ. 看護職員 ☐ エ. その他 ()		
			職位 ※ア～ウのいずれかを選択してください	☐ ア. 主任級 ☐ イ. 現場職員 ☐ ウ. その他 ()	
		参加した全職員の人数 人			
		参加した職員等の職種・人数・職位 ※参加した全職員の職種・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 ※職種ごとに参加した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		
		内、介護助手等	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				
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うのか) をご記載ください。					

本事業の実施内容 (続き)	2 介護助手等、季節限定労働者、短時間労働者等の育成・活用 (続き)	2 の取組に関わるリーダー的介護職員	職種 ※あてはまるものを全てを選択してください	☐ ア. 介護職員 (介護福祉士) ☐ イ. 介護職員 (介護福祉士以外) ☐ ウ. 看護職員 ☐ エ. その他 ()				
			職位 ※あてはまるものを全てを選択してください	☐ ア. 管理者層 ☐ イ. 主任級 ☐ ウ. 現場職員 ☐ エ. その他 ()				
			役割	☐ 1. 利用者の尊厳と自立を支えるケアの実践・高い倫理性の保持				
			特に役割を發揮した業務	①	業務内容 ※	大項目	中項目	
					具体的内容			
					業務実施の観点			
				②	業務内容 ※	大項目	中項目	
					具体的内容			
					業務実施の観点			
			③	業務内容 ※	大項目	中項目		
具体的内容								
業務実施の観点								
※別紙) 介護リーダーの業務一覧を参考に記載ください								
役割	☐ 2. 介護ニーズの複雑化・多様化・高度化への対応							
特に役割を發揮した業務	①	業務内容 ※	大項目	中項目				
		具体的内容						
		業務実施の観点						
		上記業務の役割發揮で得られた効果						
		②	業務内容 ※	大項目	中項目			
			具体的内容					
	③	業務内容 ※	大項目	中項目				
		具体的内容						
		業務実施の観点						
		上記業務の役割發揮で得られた効果						
		※別紙) 介護リーダーの業務一覧を参考に記載ください						

2 介護助手等、季節限定労働者・短時間労働者等の育成・活用（続き） 本事業の実施内容（続き）	2 の取組に関わるリーダー的介護職員（続き）	役割・特に役割を発揮した業務 ※あてはまる役割全てにチェック（✓）し、特に役割を発揮した業務を記入してください（チェックしない役割については記入不要です）	役割	☐ 3. 経営理念の実践・法令遵守の実践					
			特に役割を発揮した業務	①	業務内容※	大項目		中項目	
					具体的内容				
					業務実施の観点				
				②	業務内容※	大項目		中項目	
					具体的内容				
					業務実施の観点				
				③	業務内容※	大項目		中項目	
					具体的内容				
					業務実施の観点				
※別紙）介護職リーダーの業務一覧を参考に記載ください									
役割	☐ 4. サービスの質を意識したコスト管理								
特に役割を発揮した業務	①	業務内容※	大項目		中項目				
		具体的内容							
		業務実施の観点							
	②	業務内容※	大項目		中項目				
		具体的内容							
		業務実施の観点							
	③	業務内容※	大項目		中項目				
		具体的内容							
		業務実施の観点							
※別紙）介護職リーダーの業務一覧を参考に記載ください									
役割	☐ 5. 介護チームマネジメント								
特に役割を発揮した業務	①	業務内容※	大項目		中項目				
		具体的内容							
		業務実施の観点							
	②	業務内容※	大項目		中項目				
		具体的内容							
		業務実施の観点							
	③	業務内容※	大項目		中項目				
		具体的内容							
		業務実施の観点							
※別紙）介護職リーダーの業務一覧を参考に記載ください									

2 介護助手等、季節限定労働者・短時間労働者等の育成・活用（続き） 本事業の実施内容（続き）	2 の取組に関わるリーダー的介護職員（続き）	役割・特に役割を発揮した業務 ※あてはまる役割全てにチェック（✓）し、特に役割を発揮した業務を記入してください（チェックしない役割については記入不要です）	役割	☐ 6. チームとのコミュニケーションの円滑化					
			特に役割を発揮した業務	①	業務内容※	大項目		中項目	
					具体的内容				
					業務実施の観点				
				②	業務内容※	大項目		中項目	
					具体的内容				
					業務実施の観点				
				③	業務内容※	大項目		中項目	
					具体的内容				
					業務実施の観点				
※別紙）介護職リーダーの業務一覧を参考に記載ください									
役割	☐ 7. 多職種協働でのチームケアの実践								
特に役割を発揮した業務	①	業務内容※	大項目		中項目				
		具体的内容							
		業務実施の観点							
	②	業務内容※	大項目		中項目				
		具体的内容							
		業務実施の観点							
	③	業務内容※	大項目		中項目				
		具体的内容							
		業務実施の観点							
※別紙）介護職リーダーの業務一覧を参考に記載ください									
役割	☐ 8. 家族・地域とのコミュニケーションと協働的利用者支援								
特に役割を発揮した業務	①	業務内容※	大項目		中項目				
		具体的内容							
		業務実施の観点							
	②	業務内容※	大項目		中項目				
		具体的内容							
		業務実施の観点							
	③	業務内容※	大項目		中項目				
		具体的内容							
		業務実施の観点							
※別紙）介護職リーダーの業務一覧を参考に記載ください									

本事業の実施内容（続き）	2 介護助手等、季節元限定労働者・短時間労働者等の育成・活用（続き）	2 の取組に関わるリーダー的介護職員（続き）	役割・特に役割を發揮した業務 ※あてはまる役割全てにチェック（√）し、特に役割を發揮した業務を記入してください（チェックしない役割については記入不要です）	役割	□ 9. その他 ()					
					①	業務内容※	大項目		中項目	
							具体的内容			
						業務実施の観点				
						上記業務の役割發揮で得られた効果				
					②	業務内容※	大項目		中項目	
							具体的内容			
						業務実施の観点				
						上記業務の役割發揮で得られた効果				
					③	業務内容※	大項目		中項目	
							具体的内容			
						業務実施の観点				
						上記業務の役割發揮で得られた効果				
					※別紙）介護職リーダーの業務一覧を参考に記載ください					

以下は、「2 介護助手等、季節元限定労働者・短時間労働者等の育成・活用」と同様の様式のため、割愛。

- 3 リーダー的介護職員の育成・活用
- 4 周辺業務と専門性の高い業務の切り分け
- 5 その他事業目的を達成するための取組

(4) II. 事業概要（効果測定）

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. 事業の概要				
本事業の実施内容（続き）	本事業における効果測定 の指標、測定方法及び実績値	1. 介護助手等、季節労働者・短時間労働者等の育成・活用の成果		
		指標	測定方法	実績(値)
		① 介護助手等採用人数	実績数をカウント	
		② 季節労働者・短時間労働者等採用人数	実績数をカウント	
		③ 介護助手等育成のために取り組む内容	目標と実施実績を比較（施設・事業所としての育成マニュアルや育成計画フォーマット等を見直す場合は、既存のものをご提出ください）	
		④ 介護助手等、季節労働者・短時間労働者等の活用による成果	介護職員の業務負担軽減、介護の質の向上（アンケート）	
		2. リーダー的介護職員の育成・活用の成果		
		指標	測定方法	実績(値)
		① 育成人数	実績数をカウント	
		② 施設全体のリーダー的職員の人数	実績数をカウント	
		③ リーダーシップ面で期待する成果	目標と実績を比較（取組内容ごとに目標とする成果をご記載ください）	
		④ 業務マネジメント面で期待する成果		
		3. 周辺業務と専門性の高い業務の切り分けの成果		
		指標	測定方法	実績(値)
		① 介護助手等、季節労働者・短時間労働者等が担った周辺業務の数	実績数をカウント	
② 周辺業務と専門性の高い業務の切り分けによって期待する成果	目標と実績を比較（取組内容ごとに目標とする成果をご記載ください）			

本事業の実施内容（続き）	本事業における効果測定、測定方法及び実績値（続き）	4. その他事業目的を達成するための取組の成果		
		指標	測定方法	実績(値)
		①		
		②		
		③		
	5. リーダー的介護職員の関与による事業効果			
本事業実施時に発生した課題と改善策	本事業実施時に発生した課題			
	上記課題に対する改善方法や工夫			

本事業終了後の取組の方向性	本事業の取組の事業終了後の継続意向	☐ 1. 本事業の取組を事業後も継続する ☐ 2. 本事業の取組を事業後は継続しない
	上記についての理由	
	継続する場合、継続する取組内容	※本事業の取組の継続意向で「1. 本事業の取組を事業後も継続する」を選択した事業所・施設のみご記載ください。
	継続しない場合、新たに実施したいと考える介護現場における多様な働き方に資する取組内容	※本事業の取組の継続意向で「2. 本事業の取組を事業後は継続しない」を選択した事業所・施設のみご記載ください。

(5) Ⅲ. 実施実績

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.実施実績																							
2021年 7月			8月			9月			10月			11月			12月			2022年 1月			2022年 2月		

※本事業の実施内容で記載頂いた手順を実績に落とし込んで頂きますようお願い致します。

凡例	
	: 実施済み
	: 実施予定

令和３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４年（2022 年）３月

発行 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所
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