

令和7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

介護事業所における中間マネジャーのあり方・育成等に関する
調査研究事業

【報告書】

令和8（2026）年3月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

<目次>

序章 本事業の概要	1
1 事業の目的	1
2 事業の内容	1
3 本事業における中核的人材のイメージ	4
第 1 章 介護事業者を取り巻く環境	5
1 介護サービスの需給動向	5
(1) 生産年齢人口は大幅に減少、85歳以上人口は大幅に増加	5
(2) 要介護認定率は、85歳以上から急激に上昇	5
(3) 介護職員の確保が課題	6
2 地域特性に応じたサービス提供体制の確保	7
(1) 地域ごとに異なるサービス需給の動向	7
(2) 「地域軸」・「時間軸」を踏まえたサービス提供体制の確保	9
3 多様化するニーズに対応するサービス提供体制	10
(1) 利用者ニーズの複雑化・複合化	10
(2) 介護事業所の役割の多機能化・多機関協働の必要性	12
(3) ケアの質向上に向けた取組	12
(4) 地域の多様なステークホルダーとの対話・協働の必要性	13
4 複雑化する介護領域の人材マネジメント	14
(1) 介護職は 30～50 歳代の人材の採用率が高く、60 歳以上の離職率が低い	14
(2) 外国人介護人材の増加	15
(3) 介護職員の処遇改善	17
(4) 介護職員の確保・定着に有効な取組(賃金水準、柔軟な働き方、良好な人間関係等)	18
(5) 介護職として長く働き続けられるようなキャリアパス支援の重要性	19
5 生産性向上の施策	20
(1) 介護サービスの質向上に資する「生産性の向上」	20
(2) 業務課題の明確化/介護助手・介護テクノロジーの活用	20
(3) 生産性向上に向けた介護報酬上の加算(生産性向上加算/LIFE 加算)	20
6 介護事業者における経営戦略の方向性	21
(1) 介護事業所の倒産件数は増加傾向(特に小規模事業所で多い)	21
(2) 経営効率向上のための協働化・大規模化	21
(3) 経営情報の見える化	23
7 リスクマネジメントを取り巻く環境の変化	23
(1) 災害・感染拡大への対応	23
(2) 事故発生予防のための体制整備の義務化	24

(3) ハラスメントへの対応.....	25
(4) 虐待防止に関する取組	26
第 2 章 介護人材の養成・育成のための既存研修等.....	27
1 介護福祉士養成課程.....	27
2 既存研修.....	29
(1) 認定介護福祉士養成研修	29
(2) 介護福祉士ファーストステップ研修／チームリーダー養成研修	30
(3) 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程	31
(4) ユニットケア施設管理者研修／ユニットリーダー研修	32
(5) 介護プロフェッショナルキャリア段位制度.....	34
(6) デジタル中核人材養成研修.....	35
3 その他	37
(1) 山脈型キャリアモデルに対応する役割・研修体系.....	37
(2) 中核的な役割を担う介護福祉士に求められる役割・機能(例).....	38
(3) 病院看護管理者のマネジメントラダー.....	39
第 3 章 「介護事業者求められる機能」と「構成要素」の仮説	42
第 4 章 グループインタビュー調査.....	43
1 実施概要	43
2 結果概要.....	44
第 5 章 ヒアリング調査	48
1. 株式会社あきた創生マネジメント	50
2. 社会福祉法人福祉楽団.....	54
3. 株式会社ゆず	59
4. 株式会社グッドライフケア東京.....	63
5. 株式会社ポラリス	67
6. 株式会社 Happy	71
7. 社会福祉法人小田原福祉会	75
8. 社会福祉法人美咲会	79
9. 愛生館グループ(社会福祉法人愛生館).....	83
10. 富田ケアセンター有限会社	87
11. 株式会社 BENECT／一般社団法人豊中市介護保険事業者連絡会	91

第 6 章 グループインタビュー・ヒアリング調査から得られたポイント	95
第 7 章 中核的人材の組織内における位置づけと役割等	98
1 中核的人材の組織内における位置づけ(例)	98
(1) 法人規模・組織構造別の中核的人材のイメージ(例)	98
(2) ポスト別の中核的人材のイメージ(例)	101
2 中核的人材に求められる役割等	102
I . 理念の明確化と浸透	105
(1) 理念を明確化することができる	105
(2) 理念を浸透させ、全ての取組の中で好循環を生み出すことができる	105
II . 地域分析に基づく戦略の策定	106
(1) 需要・供給の両面から、今後の地域の動向などを把握することができる	106
(2) 短期・中長期の戦略を策定し、定期的な見直しを行うことができる	106
(3) 地域全体の課題を明確化したうえで、市町村等と連携することができる	107
III . ニーズに応じた質の高いサービス提供体制の構築	107
(1) 多職種の特徴を理解し、共通の目標・基準を持ってケアを提供できるチームを育成できる	107
(2) 法人内における複数チームのケアの高度化と、標準化を進めることができる	107
(3) 法人規模の拡大等に応じて、適切な分業体制を構築することができる	108
(4) 多様なステークホルダーとの協働体制を構築することができる	109
IV . 適切な人材マネジメント	109
(1) 職員のエンパワメント・エンゲージメントの向上に資する取組、環境整備を行うことができる	109
(2) 人を育てるマインドを持つとともに、育成を通じて職員ごとの適正を見極めることができる	109
(3) 多様な人材を確保・育成・支援する仕組みを整え、職員の心理的安全性を確保することができる	110
V . 課題の把握と改善に向けた取組の実行	110
(1) 業務課題を明確化し、継続した改善・見直しを行うことができる	110
(2) 個々の職員が有する知識・ノウハウ等を言語化・形式化し、法人内で共有することができる	110
(3) システム・ICT ツールの活用を推進し、生産性の向上に資する取組を進めることができる	111
(4) 適切な収支管理や、健全な財務基盤の構築を行うことができる	111
VI . 地域とのネットワークの構築	112
(1) 地域ニーズ等を把握し、新たな地域資源の創出や地域共生社会の推進に寄与することができる	112

(2) 法人・事業所の取組や魅力などを情報発信し、地域における認知度を高めることができる	112
VII . リスクマネジメント.....	113
(1) 法令遵守のための体制を整備することができる	113
(2) 潜在的なリスクを予測し、リスクを回避・軽減するための行動をとることができる	113
(3) リスクが顕在化した場合に適切に対応し、再発防止策を講じることができる	113
第 8 章 今後の課題	114
(1) 中核的人材の組織内での位置付け等の精査	114
(2) 介護事業者の実態の把握.....	114
(3) 中核的人材の育成方法等の明示.....	114

序章 本事業の概要

1 事業の目的

全国的には要介護認定者数は2040年頃にピークを迎えるとされる中、地域ごとにみると介護サービスの需給バランスの状況は大きく異なっている。介護事業者においては、地域における中長期的なニーズの変化を踏まえながら、組織内外の環境変化に対応しつつ、法人としての持続可能な経営や地域ニーズ等への対応を両立していくことが望まれている。

そのような背景から、今後は現場のケアはもちろん、組織としての理念・目標を明確化し、その達成に向けて、持続可能な経営と地域ニーズへの対応を可能とするための取組を企画・立案・推進することができる「介護事業者における中核的人材」の必要性が高まるといえる。

本事業では、このような介護事業者において中核的な役割を担う人材に求められる役割等について調査研究を行い、これを整理するとともに、その育成に向けて必要となる事項を検討することなどを目的とする。

2 事業の内容

(1) デスクトップ調査

本事業で検討する「介護事業者における中核的な役割を担う人材」が必要な理由は、「介護事業者において、組織内外の環境変化に対応しながら、介護事業者の持続可能な経営や地域ニーズ等への対応を実現していくため」であり、介護事業者における中核的人材の必要性は、現状では多くの介護事業者でその実現に向けた取組が十分でないという問題提起に端を発している。

したがって、まずは「組織内外の環境変化に対応しながら、介護事業者の持続可能な経営や地域ニーズ等に対応するためには何が必要であるか」を整理したうえで、その中で「介護事業者における中核的人材」が担うべき役割等を整理していくことが必要になる。

まずは「介護事業者における中核的人材」についての共通認識を得るため、デスクトップ調査を通じて「介護事業者を取り巻く環境」や「介護人材の養成・育成のための既存研修等」を整理する。

(2) グループインタビュー調査

先進的な取組を実践している介護事業者の方を対象に、グループインタビュー調査を実施する。

具体的には、(1)で作成した資料などをもとに本事業で想定している中核的人材のイメージをお伝えしたうえで、必要となる役割等についてのアイデア出しや意見交換を行う。

(3) ヒアリング調査

デスクトップ調査で収集した情報等や検討会での議論を通じて、ヒアリング先となる介護事業者等を選定し、訪問ヒアリング調査を実施する(10箇所程度)。

(4) 検討会の設置・運営

【検討委員会】

稲葉好晴	一般社団法人シルバーサービス振興会 事務局長 民間介護事業推進委員会 代表委員
今村文典	公益社団法人日本介護福祉士会 副会長
大坪 強	公益社団法人全国老人福祉施設協議会
小笠原靖治	公益社団法人日本介護福祉士養成施設協会 副会長 社会福祉法人敬愛園 福岡介護福祉専門学校 理事・校長
真田龍一	全国福祉高等学校長会 事務局長
鈴木俊文	静岡県立大学短期大学部社会福祉学科 教授
中本雅彦	公益社団法人全国老人保健施設協会
◎松原由美	早稲田大学人間科学学術院人間科学部 教授

◎は委員長

【オブザーバー】

岡本 慎	厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課福祉人材確保対策室 室長補佐
金山峰之	厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課福祉人材確保対策室 介護人材定着促進専門官
水津秀幸	厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課福祉人材確保対策室 マンパワー企画係長
瀧川 凜	厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課福祉人材確保対策室 マンパワー企画係
魚江 栞	厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課福祉人材確保対策室 マンパワー企画係
四元結和	厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課福祉人材確保対策室 マンパワー企画係

【事務局】

岩名礼介	政策研究事業本部 社会政策部 主席研究員
鈴木俊之	政策研究事業本部 社会政策部 部長 上席主任研究員
國光智子	政策研究事業本部 経済財政政策部 副主任研究員
伊與田航	政策研究事業本部 研究開発第2部(名古屋) 副主任研究員
杉浦悠花	政策研究事業本部 社会政策部 研究員
加藤裕太	政策研究事業本部 社会政策部 研究員

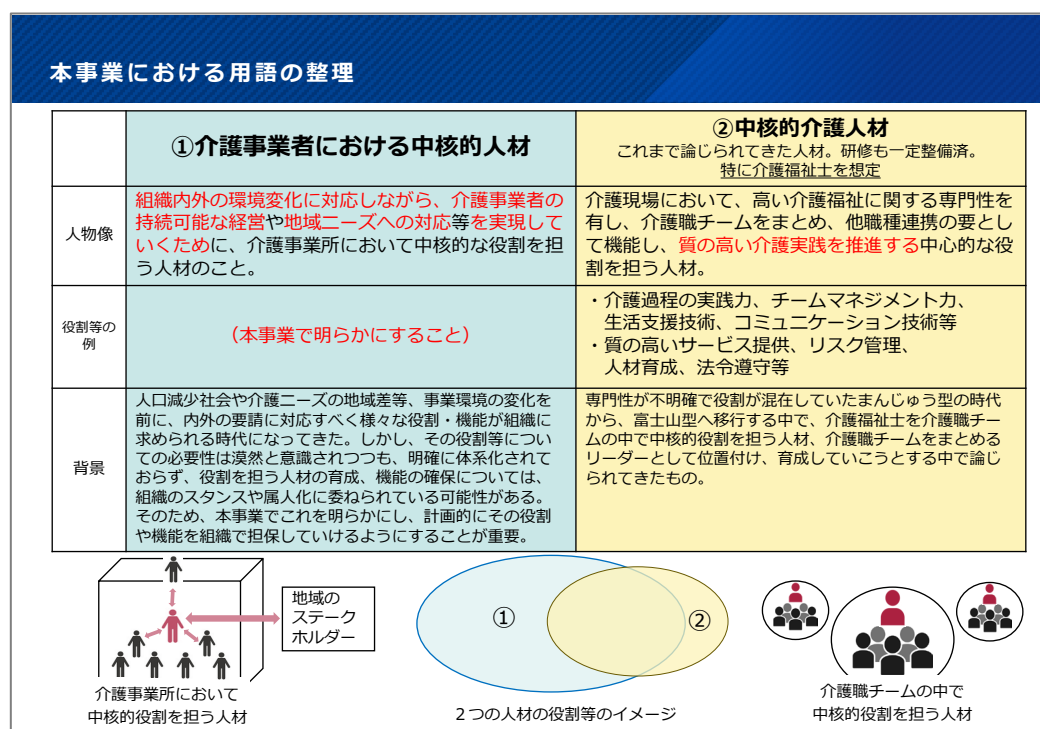
検討委員会は、以下の通り3回を開催した。

	日時	主な議事
第1回	令和7年10月1日 10:00～12:00	・ 事業の概要(案) ・ 本日の論点(案) ・ 介護事業者をとりまく環境 ・ 介護事業者に求められる機能と中核的人材の役割等 ・ 介護事業者の中核的人材に関連する事例 ・ ヒアリング調査・グループインタビュー調査の候補
第2回	令和8年1月8日 16:00～18:00	・ グループインタビュー調査の結果報告 ・ ヒアリング調査中間報告 ・ 報告書(素案)
第3回	令和8年3月13日 16:00～18:00	・ 最終報告書(案)

3 本事業における中核的人材のイメージ

- ・ 本事業における「①介護事業者における中核的人材」は、これまで特に「介護現場において、質の高い介護実践を推進する役割を担う」ことなどを想定した「②中核的介護人材」とは異なり、必ずしも専門職に限定されない「組織内外の環境変化に対応しながら、介護事業所の持続可能な経営や地域ニーズへの対応等を実現していくために、介護事業者において中核的な役割を担う人材」を想定している。
- ・ 「①介護事業者における中核的人材」は、「②中核的介護人材」と比較して、「持続可能な経営」や「地域ニーズへの対応」といった視座の高さや視野の広さを求められる役割を担うことが想定されるが、経営者と介護現場をつなぐような役割については、一部重複することも想定される。
- ・ また、「①介護事業者における中核的人材」の役割等は、必ずしも1人の人材が全てを担うものではなく、事業所・施設等の規模によっては、ある役割は代表が、ある役割は管理者・施設長が担っているというケースも想定され、また小規模な法人では経営者である代表がほぼ全ての役割を担っているケース、一部の役割を事業者連絡会など地域の外部リソースが担っているケースもあると考えられる。
- ・ 本事業では、ヒアリング調査の対象とした事例から法人規模や組織構造をいくつかのパターンに分類したうえで、「①介護事業者における中核的人材」が概ね共通して担うべき役割等を網羅的に整理することを目的とする。

図表序-1 本事業における中核的人材のイメージ



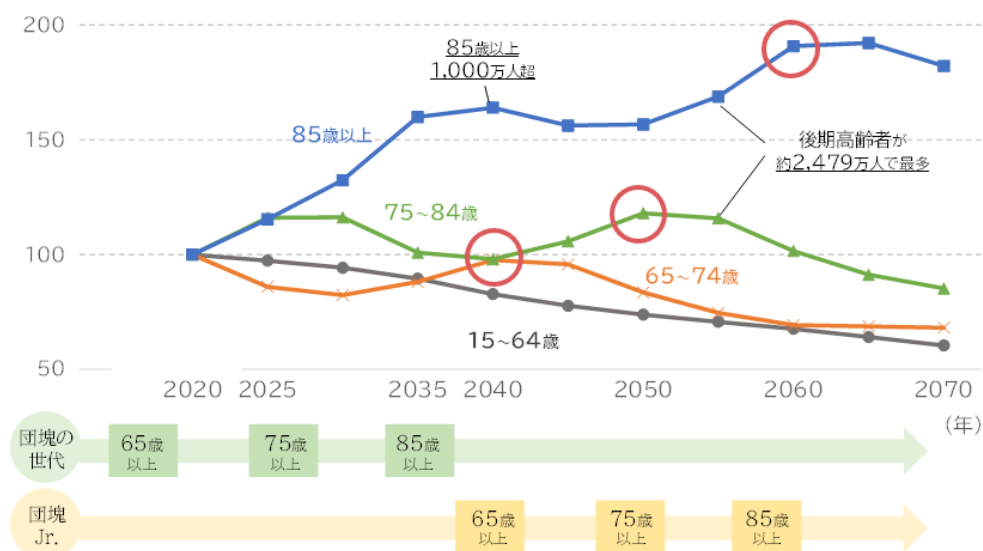
第 1 章 介護事業者を取り巻く環境

1 介護サービスの需給動向

(1) 生産年齢人口は大幅に減少、85歳以上人口は大幅に増加

- ・ 生産年齢人口の将来推計をみると、今後も大幅な減少が見込まれるとともに前期高齢者についても2030年までは減少し、その後も大幅な増加は見込まれていない。
- ・ 一方、85歳以上人口は大幅に増加し、2040年には1,000万人を超え、2060年にピークを迎えると思込まれている。

図表 1-1 日本の将来推計人口



(出典)「日本の将来推計人口(令和5年推計)(出生中位(死亡中位)推計)」(国立社会保障・人口問題研究所)をもとに、三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成

(2) 要介護認定率は、85歳以上から急激に上昇

- ・ 第1号被保険者について、要支援又は要介護の認定を受けた人の割合を見ると、65~74歳ではそれぞれ1.4%、3.0%であるのに対して、75~84歳では6.2%、12.1%、85歳以上では13.9%、44.9%となっており、85歳以上になると要介護の認定を受ける人の割合が大きく上昇する。

図表 1-2 第1号被保険者(65歳以上)の要介護等認定の状況

単位：千人、() 内は%					
65~74歳		75~84歳		85歳以上	
要支援	要介護	要支援	要介護	要支援	要介護
237 (1.4)	516 (3.0)	767 (6.2)	1,488 (12.1)	891 (13.9)	2,867 (44.9)

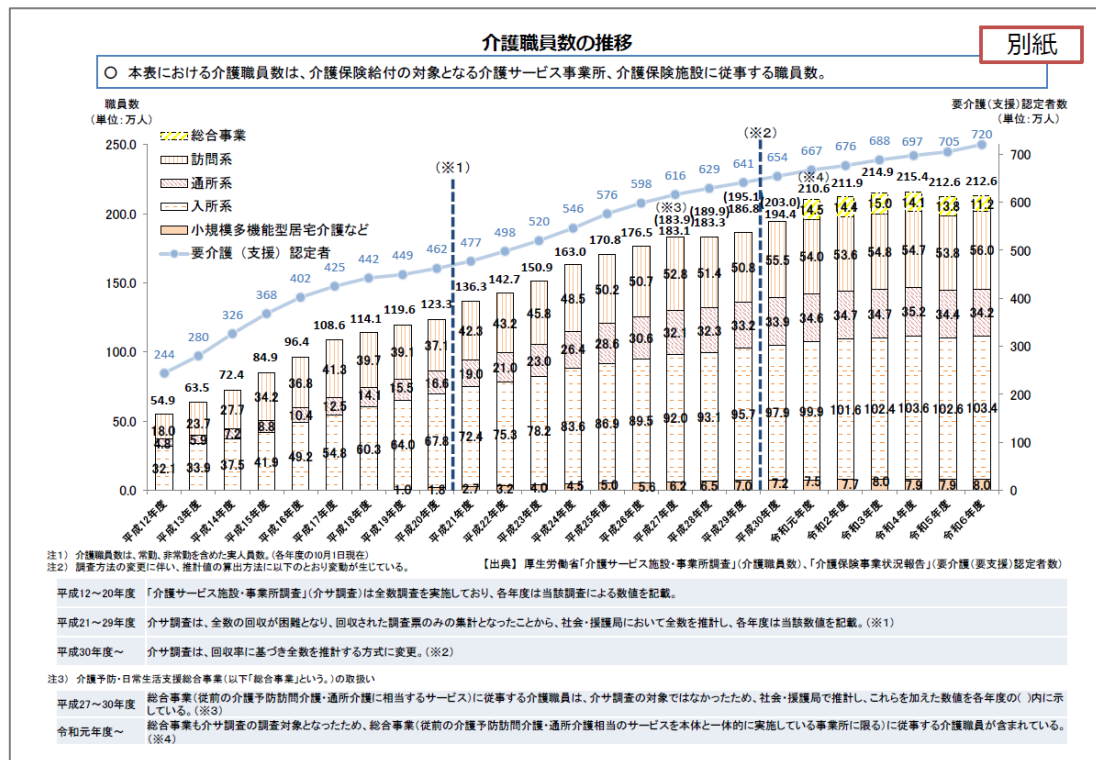
資料：厚生労働省「介護保険事業状況報告(年報)」(令和3年度)より算出
(注) () 内は、各年齢層の被保険者に占める割合

(出典)内閣府「令和6年度版高齢社会白書」の表1-2-2-7を引用
[令和6年版 高齢社会白書\(全文\)\(PDF版\)](#)

(3) 介護職員の確保が課題

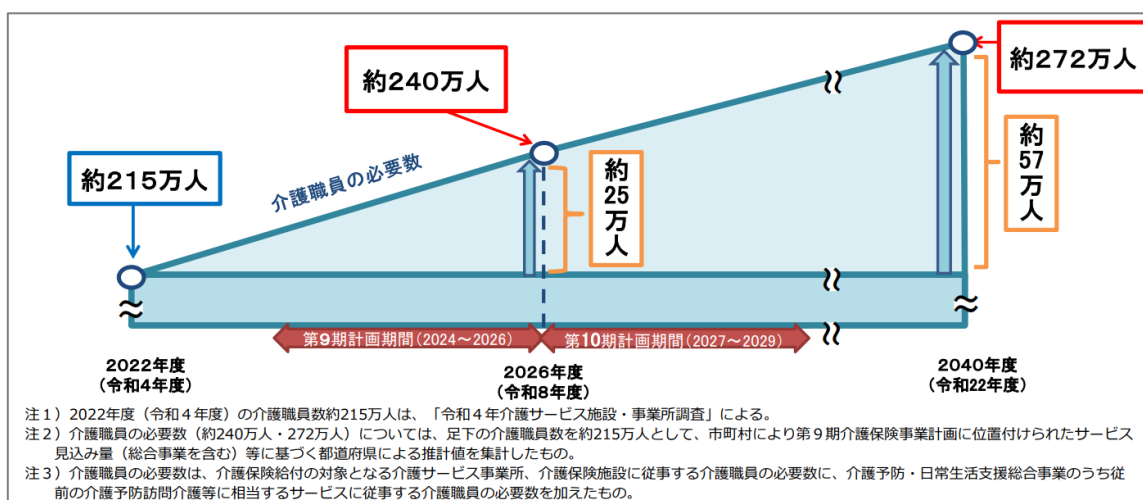
- ・ 介護職員数は、2023年度に初めて減少に転じた後、2024年度は微増(対前年+487人)であった。
- ・ 第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数をみると、2026年度には約240万人(2022年度と比較して+約25万人)、2040年度には約272万人(2022年度と比較して+約57万人)となっている。

図表 1-3 介護職員数の推移



(出典) [介護職員数の推移の更新\(令和6年分\)について\(厚生労働省\)](#)

図表 1-4 第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について



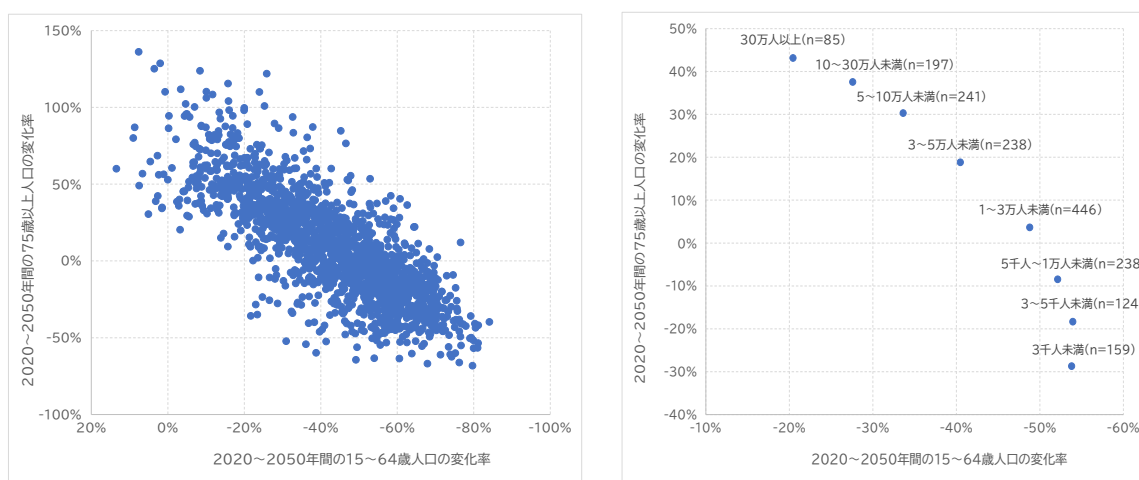
(出典) [厚生労働省資料](#)

2 地域特性に応じたサービス提供体制の確保

(1) 地域ごとに異なるサービス需給の動向

- ・ 地域によって、高齢化・人口減少のスピードやタイミングが異なっており、2020-2050 年間の市町村別の生産年齢人口と後期高齢者人口の変化率には大きな差がみられる。
- ・ 人口規模別に変化率の平均をみると、人口規模が小さくなるにしたがって、生産年齢人口と後期高齢者人口の減少率がいずれも大きくなる傾向がみられる。

図表 1-5 日本の 2020-2050 年間の生産年齢人口／後期高齢者人口の変化の市町村比較
【市町村別(n=1,728)】 【人口規模別の市町村の変化率の平均】



(出典)日本の地域別将来推計人口(令和5(2023)年推計) (国立社会保障・人口問題研究所)より、
三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成

- ・ 80 歳以上の人口がピークを迎える年次別の市町村の割合をみると、人口規模 3 千人未満の小規模町村では 2015 年がピークであった町村の割合が最も高くなっている。
- ・ 一方、3 千人～10 万人未満の市町村では 2035 年、10 万人以上の市町村では 2050 年(以降)に 80 歳以上人口がピークを迎える見込みの市町村の割合が最も高くなっている。

図表 1-6 80 歳以上の人口がピークを迎える年次別の市町村の割合(人口規模別)

	実績				推計						2020年までに ピークを迎えている 市町村の割合
	2005年	2010年	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年	
3千人未満(n=159)	1.3%	18.2%	31.4%	18.2%	0.0%	3.8%	14.5%	9.4%	1.9%	1.3%	71.1%
3～5千人未満(n=124)	0.0%	4.8%	16.1%	12.1%	0.0%	11.3%	34.7%	15.3%	4.0%	1.6%	33.1%
5千人～1万人未満(n=238)	0.0%	1.3%	14.7%	6.7%	0.0%	10.1%	41.6%	18.1%	2.9%	4.6%	22.7%
1～3万人未満(n=446)	0.0%	0.7%	7.4%	1.1%	0.2%	12.6%	52.9%	16.1%	0.7%	8.3%	9.2%
3～5万人未満(n=238)	0.0%	0.0%	2.9%	0.8%	0.0%	7.1%	50.4%	16.8%	2.1%	19.7%	3.8%
5～10万人未満(n=241)	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	10.8%	46.5%	10.8%	0.8%	30.7%	0.4%
10～30万人未満(n=197)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	38.6%	6.6%	2.0%	43.7%	0.0%
30万人以上(n=85)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.9%	14.1%	4.7%	0.0%	75.3%	0.0%
合計(n=1,728)	0.2%	2.4%	8.4%	4.0%	0.1%	9.6%	41.8%	13.3%	1.6%	18.7%	15.0%

(出典)2005～2015 年は国勢調査(総務省)、2020 年以降は日本の地域別将来推計人口
(令和5(2023)年推計)(国立社会保障・人口問題研究所)、2005 年～2015 年の数値は、
年齢不詳人口を按分して計算(三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成)

(2)「地域軸」・「時間軸」を踏まえたサービス提供体制の確保

- 「2040年に向けたサービス提供体制等のあり方」検討会の取りまとめ(令和7年7月25日)では、「時間軸」・「地域軸」の両視点から、地域における人口減少・サービス需要の変化に応じ、全国を「中山間・人口減少地域」、「大都市部」、「一般市等」と主に3つの地域に分類して、テクノロジー等も活用し、その地域の状況に応じたサービス提供体制や支援体制を構築していくことが重要である」とされた。
- 「中山間・人口減少地域」では、配置基準等の弾力化や、サービス間の連携など、地域のニーズに応じたサービス維持・確保のための柔軟な対応が重要である一方、「大都市部」では、需要急増を見据えたサービス基盤整備に向けて、ICTやAI技術など民間活力も活用した基盤整備などが課題となるとされた。
- また、「一般市等」では、2040年までの間にサービス需要の状況が増加から減少へ転じる見込みである中、サービスを過不足なく確保すること、将来の需要減少に備えた準備と対応が必要であるとされた。

図表 1-7 「2040年に向けたサービス提供体制等のあり方」検討会 とりまとめ(概要)

「2040年に向けたサービス提供体制等のあり方」検討会 とりまとめ(概要)	
地域における「連携」を通じたサービス提供体制の確保と地域共生社会 ○ 2040年に向けて、高齢化・人口減少のスピードが異なる中、地域の実情を踏まえつつ、事業者など関係者の分野を超えた連携を図り、サービス需要に応じた介護、障害福祉、こどもの福祉分野のサービス提供体制の構築が必要。 ○ 地域住民を包括的に支えるための包括的支援体制の整備も併せて推進することで、地域共生社会を実現。	
2040年に向けた課題 ○ 人口減少、85歳以上の医療・介護ニーズを抱える者や認知症高齢者、独居高齢者等の増加 ○ サービス需要の地域差、自立支援のもと、地域の実情に応じた効果的・効率的なサービス提供 ○ 介護人材はじめ福祉人材が安心して働き続け、利用者等とともに地域で活躍できる地域共生社会を構築	基本的な考え方 ① 「地域包括ケアシステム」を2040年に向け深化 ② 地域軸・時間軸を踏まえたサービス提供体制確保 ③ 人材確保と職場環境改善・生産性向上、経営支援 ④ 地域の共通課題と地方創生(※)
方向性 (1) サービス需要の変化に応じた提供体制の構築 等 【中山間・人口減少地域】サービス維持・確保のための柔軟な対応 ・ 地域のニーズに応じた柔軟な対応の検討 ・ 配置基準等の弾力化、包括的な評価の仕組み、訪問・通所などサービス間の連携・柔軟化、市町村事業によるサービス提供 等 ・ 地域の介護等を支える法人への支援	※介護は、特に地方において地域の雇用や所得を支える重要なインフラ。人手不足、移動、生産性向上など他分野との共通課題の解決に向け、関係者が連携して地域共生社会を構築し、地方創生を實現 ※サービス需要変化の地域差に応じて3分類 【大都市部】需要急増を踏まえたサービス基盤整備 ・ 重度の要介護者や独居高齢者等に、ICT技術等を用いた24時間対応 ・ 包括的在宅サービスの検討 【一般市等】サービスを過不足なく提供 ・ 既存の介護資源等を有効活用し、サービスを過不足なく確保 ・ 将来の需要減少に備えた準備と対応
(2) 人材確保・生産性向上・経営支援 等 ・ テクノロジー導入・タスクシフト/シェアによる生産性向上 ※ 2040年に先駆けた対応。事業者への伴走支援や在宅技術開発 ・ 都道府県単位で、雇用管理・生産性向上など経営支援の体制の構築 ・ 大規模化によるメリットを示しつつ、介護事業者の協働化・連携(間接業務効率化)の推進	(3) 地域包括ケアシステム、医療介護連携 等 ・ 地域の医療・介護状況の見える化・状況分析と2040年に向けた介護・医療連携の議論(地域医療構想との接続) ・ 介護予防支援拠点の整備と地域保健活動の組み合わせ ※ 地リハ、介護予防、一体的実施、「通いの場」、サービス・活動C等の組み合わせ ・ 認知症高齢者等に対する、医療・介護等に加え、地域におけるインフォーマルな支援の推進
(4) 福祉サービス共通課題への対応(分野を超えた連携促進) ・ 社会福祉連携推進法人の活用を促進するための要件緩和 ・ 地域の中核的なサービス主体が間接業務をまとめることへの支援	・ 地域の実情に応じた既存施設の有効活用等(財産処分等に係る緩和) ・ 人材確保等に係るプラットフォーム機能の充実 ・ 福祉医療機構による法人の経営支援、分析スコアカードの活用による経営課題の早期発見

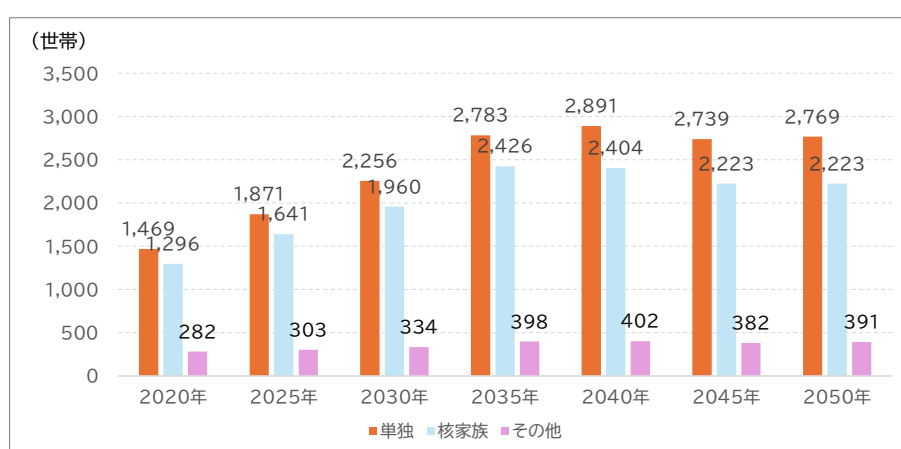
(出典) [2040年に向けたサービス提供体制等のあり方に関するとりまとめ概要\(「2040年に向けたサービス提供体制等のあり方」検討会\)](#)

3 多様化するニーズに対応するサービス提供体制

(1) 利用者ニーズの複雑化・複合化

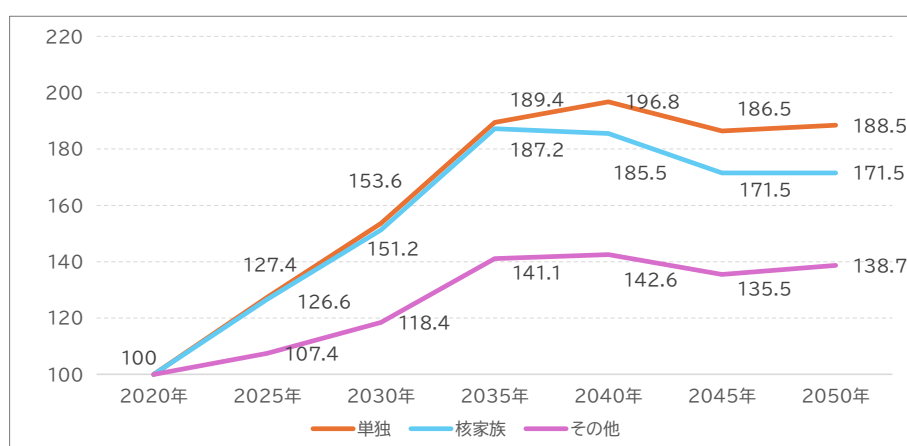
- ・ 単独世帯の高齢者、認知症の高齢者の増加が見込まれている。
- ・ 85 歳以上の独居高齢者の人数は、2020 年の約 147 万人から、2040 年には約 289 万人と、2倍近くに増加することが見込まれている。
- ・ また、認知症高齢者数は、2022 年の 443.2 万人から、2040 年には 584.2 万人に増加すると推計されている。

図表 1-8 世帯主 85 歳以上の世帯の家族類型別世帯数の将来推計



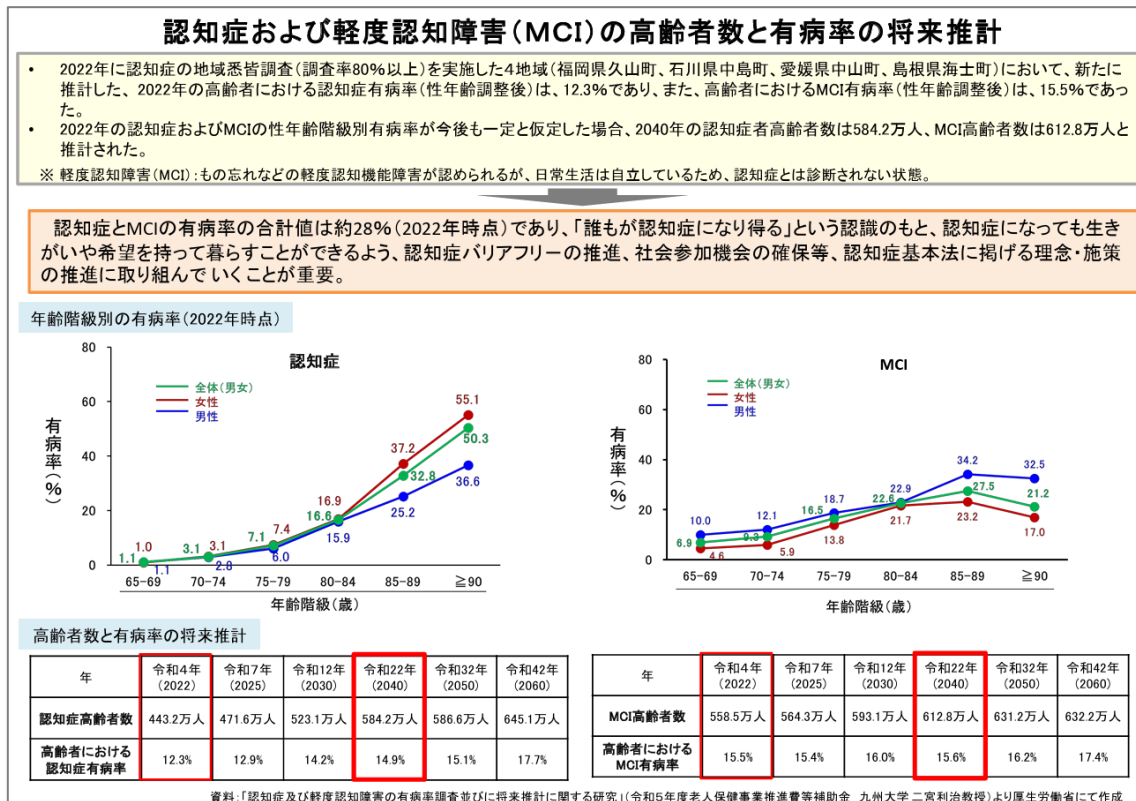
(出典) [国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計\(全国推計\)」\(2025\)](#)より、三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成

図表 1-9 世帯主 85 歳以上の世帯の家族類型別世帯数の将来推計(2020 年=100)



(出典) [国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計\(全国推計\)」\(2025\)](#)より、三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成

図表 1-10 認知症および軽度認知障害(MCI)の高齢者数と有病率の将来推計

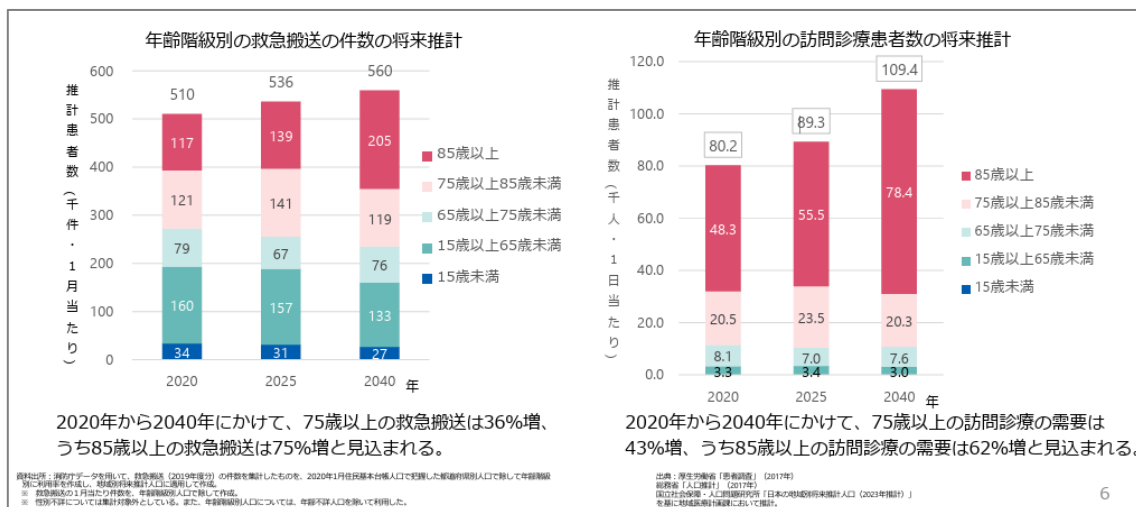


(出典)厚生労働省資料

<https://www.mhlw.go.jp/content/001279920.pdf>

- 医療・介護の複合ニーズを有する 85 歳以上の高齢者が増加することが見込まれる。2020 年から 2040 年にかけて、85 歳以上の救急搬送は 75%増加し、85 歳以上の訪問診療需要は 62%増加することが見込まれている。

図表 1-11 2020 年から 2040 年の医療需要の変化



(出典)厚生労働省資料

<https://www.mhlw.go.jp/content/10800000/001294917.pdf>

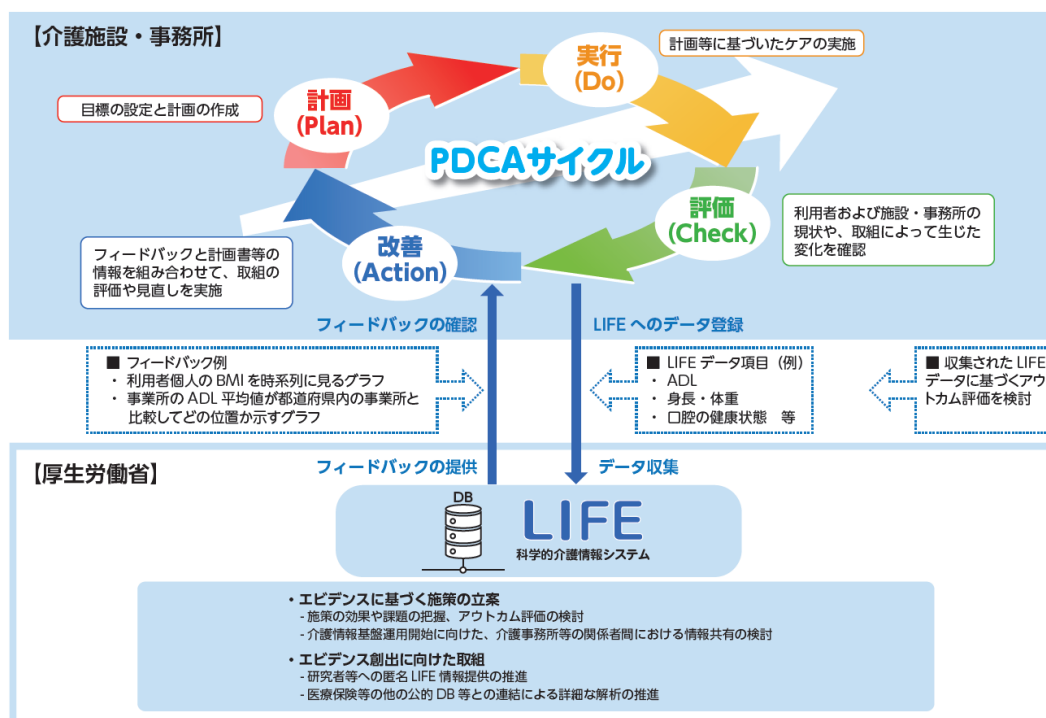
(2) 介護事業所の役割の多機能化・多機関協働の必要性

- ・ 複雑化・複合化するニーズへの対応のため、介護事業所における役割を多機能化していくことが考えられ、「2040 年に向けたサービス提供体制等のあり方」検討会の取りまとめでは、現行制度において複数のサービスを包括的に提供可能な「看護小規模多機能型居宅介護」や「小規模多機能型居宅介護」、「定期巡回・随時対応型訪問介護看護」など包括的なサービスの果たす役割も重要であるとされている。また、介護・障害福祉・相談支援等に対応する、複合型・共生型の事業所の取組の事例が複数示されている。
- ・ また、医療と介護の複合ニーズを持つ高齢者の増加により、介護保険サービスを利用する高齢者の入院、退院後の介護保険サービスの利用、医療と介護双方のサービスを利用する地域・施設の高齢者が増加し、医療機関と介護事業所の連携の重要性が高まっている¹。

(3) ケアの質向上に向けた取組

- ・ 高齢化の進展に伴い、介護サービスの量的拡大のみならず、質の向上がより一層求められている。
- ・ 2021年度の介護報酬改定で導入された「科学的介護情報システム(LIFE)」は、アセスメントの標準化やPDCA サイクルの実践を通じて、ケアの継続的な改善と質の向上を図ることを目的としている。
- ・ LIFE に提出する情報やフィードバックを通じた多職種間での情報の共有・議論等を通じて、介護施設・事業所における利用者の自立支援・重度化防止の実現につなげていくことが期待されている。

図表 1-12 LIFE 活用のイメージ



(出典)厚生労働省「科学的介護情報システム(LIFE) 第2回説明会」

¹ 厚生労働省「在宅医療・介護連携推進事業の手引き Ver.4」

- ・ 「介護予防・日常生活支援総合事業の充実に向けた検討会」²では、高齢者の地域生活における選択肢の拡大のために総合事業の充実を図っていく必要があるとされ、そのために地域の多様な主体が介護予防・日常生活支援総合事業(以下、総合事業)の担い手として参画すること、専門職は適切な選択の支援や介護予防が必要な高齢者の早期発見に関わることなどが重要とされた。
- ・ また、「高齢者・介護関連サービス産業振興に関する戦略検討会」取りまとめ(令和7年5月28日)³では、社会参加支援、日常生活支援、生活機能維持・療養支援の各領域での高齢者・介護関連のサービスの振興について検討し、地域の高齢者福祉課題解決と事業収益性確保の両立を実現する「産福共創」というコンセプトが示された。
- ・ さらに、地域住民の生活課題は福祉分野だけで完結せず、社会・経済活動など多様な分野にわたる課題が生じているため、福祉以外の分野とも密接に連携・協働することが重要である。幅広い関係者と協力することで、地域社会の持続的発展や住民の生活支援につながり、地域共生社会の実現に極めて重要な視点となる⁴。
- ・ 例えば、平成26年6月の消費者安全法(平成21年法律第50号)の改正により、消費者庁は、高齢者、障がい者、認知症等により判断力が不十分となった方の消費者被害を防ぐため、地方公共団体及び地域の関係者が連携して見守り活動を行う「消費者安全確保地域協議会(見守りネットワーク)」の設置を進めている⁵。
- ・ このように、高齢者等の地域生活の質を確保するためには、福祉分野にとどまらない多様なステークホルダー同士の対話を通じて、協働の機会を増やしていくことが求められる。

介護予防・日常生活支援総合事業の充実に向けた検討会における 議論の中間整理（概要）	1 実施 要綱	2 ガイド ライン	3 ケアマネ ジメント	4 包括 センター
	○	○	○	



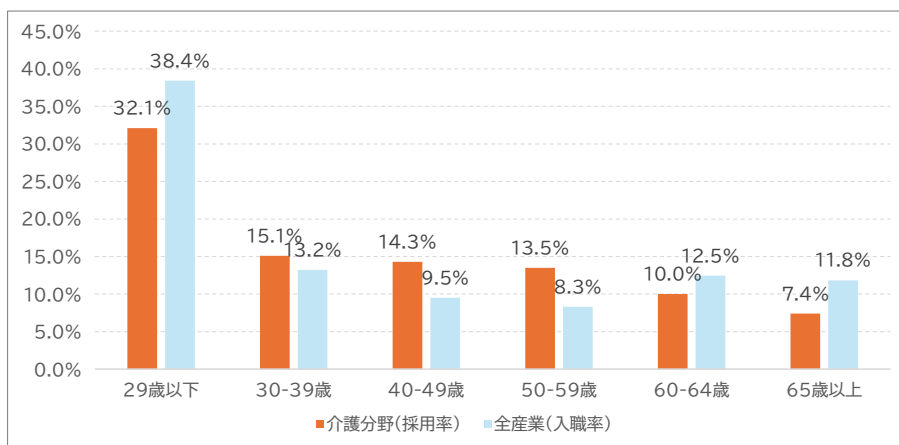
5 消費者庁「消費者安全確保地域協議会(見守りネットワーク)総合情報サイト」

4 複雑化する介護領域の人材マネジメント

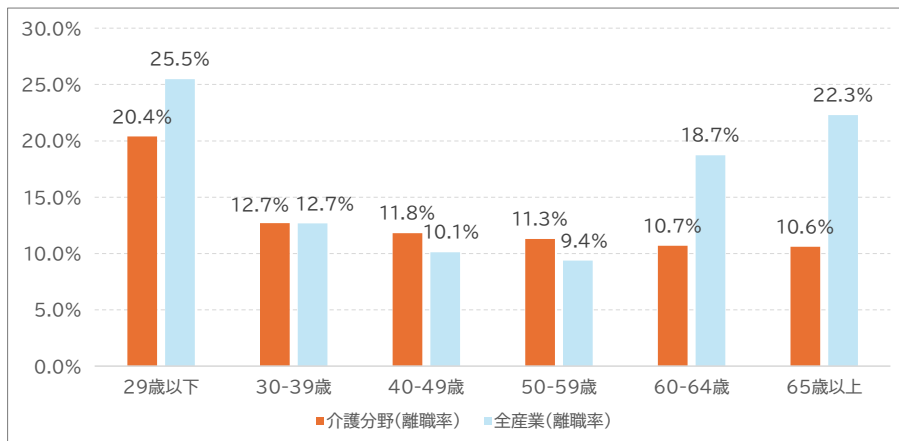
(1) 介護職は30～50歳代の人材の採用率が高く、60歳以上の離職率が低い

- ・ 介護職については、他産業と比較して40～50歳代の人材の採用率が高く、60歳以上の離職率が低い傾向がみられる。また、中途採用の介護労働者(現在の仕事以外に仕事をしたことがある介護労働者)が、これまでに経験した仕事は「介護・福祉・医療関係以外の仕事」の割合が最も高い(64.2%)。
- ・ したがって、介護分野では、一定のキャリアを積んだ人材の流入が多い傾向にある。

図表 1-14 介護分野(採用率)と全産業(入職率)の比較



図表 1-15 介護分野と全産業の離職率の比較



(出典)介護分野については、令和5年度「介護労働実態調査」(公益財団法人介護労働安定センター) 全産業については、「雇用動向調査」(厚生労働省)より、三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成

[介護分野]

採用率 = [1年間の採用者数] ÷ (令和4年10月1日時点の在籍者数) × 100

離職率 = [1年間の離職者数] ÷ (令和4年10月1日時点の在籍者数) × 100

[全産業]

入職者:常用労働者のうち、調査対象期間中に事業所が新たに採用した者をいい、他企業からの出向者・出向復帰者を含み、同一企業内の他事業所からの転入者を除く。

離職者:常用労働者のうち、調査対象期間中に事業所を退職したり、解雇された者をいい、他企業への出向者・出向復帰者を含み、同一企業内の他事業所への転出者を除く。

常用労働者:期間を定めずに雇われている者または1か月以上の期間を定めて雇われている者

入(離)職者率 = 入(離)職者数 / 6 月末日現在の常用労働者数 × 100 (%)

※ 介護労働実態調査における採用率・離職率と、厚生労働省の雇用労働調査における入職率・離職率は、用語の定義に若干の違いがあるため注意が必要

図表 1-16 これまでに経験した仕事、直前の仕事

(単位：人、%)

	回答 労働者数	介護関係の仕事					介護以外 の福祉関 係の仕事	医療関係 の仕事	介護・福 祉・医療関 係以外の 仕事	無回答
		計	訪問系	通所系	施設系	その他				
これまでに経験した 仕事（複数回答）	17,596	50.5	19.2	21.3	31.0	6.5	7.9	22.9	64.2	4.3
直前の仕事	17,596	37.0	8.0	9.7	15.8	3.5	3.0	11.5	30.7	17.8

(出典)令和 6 年度介護労働実態調査 介護労働安全センター
赤枠部分は三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが編集

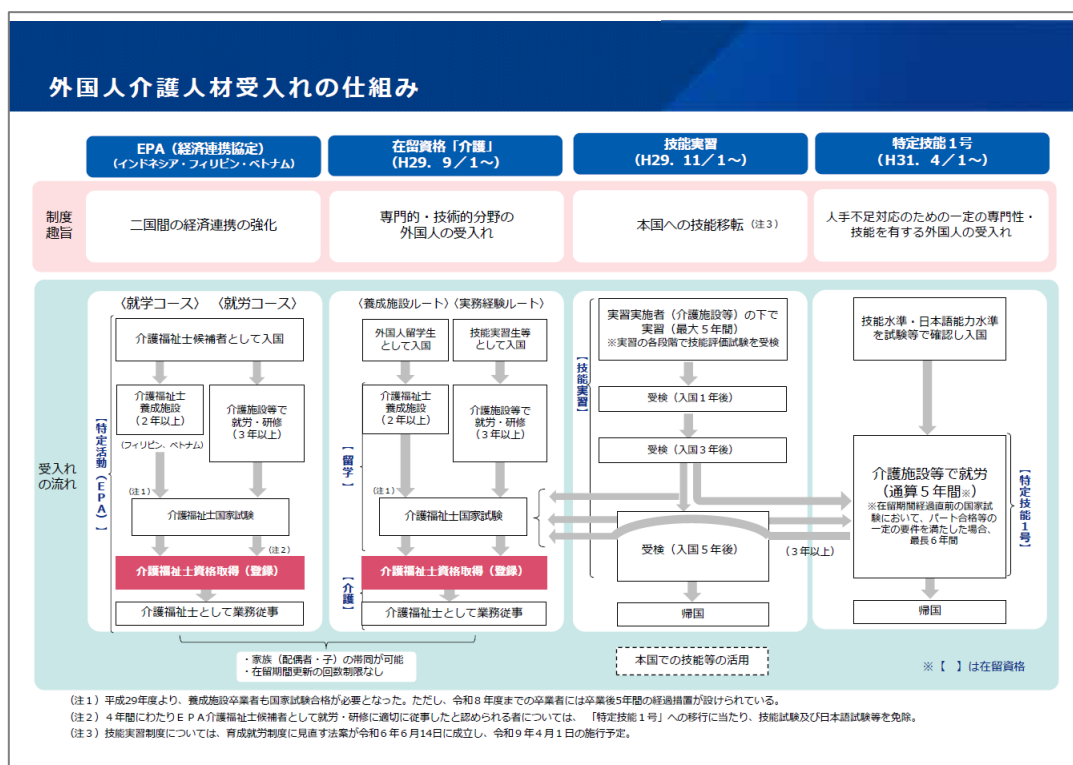
[R6_jittai_chousa_press.pdf](#)

(2) 外国人介護人材の増加

- ・ 我が国では深刻化する人手不足に対応するため、専門的・技術的分野の外国人を積極的に受け入れており、外国人介護人材を受入れる仕組みとして、4つの制度が設けられている。
- ・ 令和 2 年 4 月 1 日から、在留資格「介護」に実務経験ルートが追加されたことで、「技能実習」や「特定技能」といった期限付きの就労資格を持つ外国人も、介護福祉士国家試験に合格すれば、引き続き日本に滞在できるようになった。
- ・ また、令和 7 年 4 月⁶より、介護職員初任者研修課程等を修了し、介護事業所等での実務経験等を有する技能実習生及び特定技能外国人について、訪問介護等訪問系サービスの業務への従事が可能となるなど、外国人介護人材の活躍の幅は広がっている。
- ・ 「特定活動(EPA)」については、国内の労働市場への影響などを考慮し、各国ごとに最大 300 人までと定められているため、在留者数の増加は緩やかであるが、その他の在留資格については、制度開始以降大きく人数が増加している。

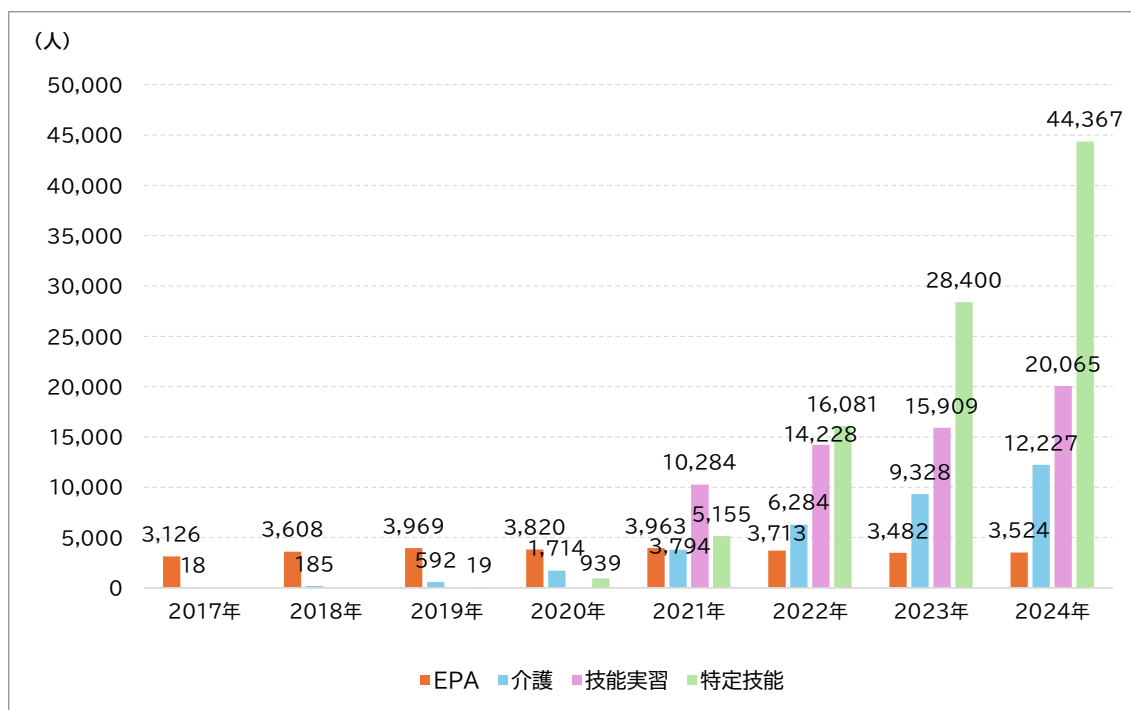
⁶ 技能実習は令和7年4月1日、特定技能は令和7年4月 21 日より施行

図表 1-17 外国人介護人材受入れの仕組み



（出典）外国人介護人材受け入れの仕組み（厚生労働省）

図表 1-18 外国人介護人材（在留資格別）の推移



（出典）EPA、在留資格「介護」は「在留外国人統計」（出入国在留管理庁）、技能実習は「職種・作業別 在留資格「技能実習」に係る在留者数」（法務省）、特定技能は「特定技能在留外国人数」（出入国在留管理庁）

※いずれも 12 月末時点

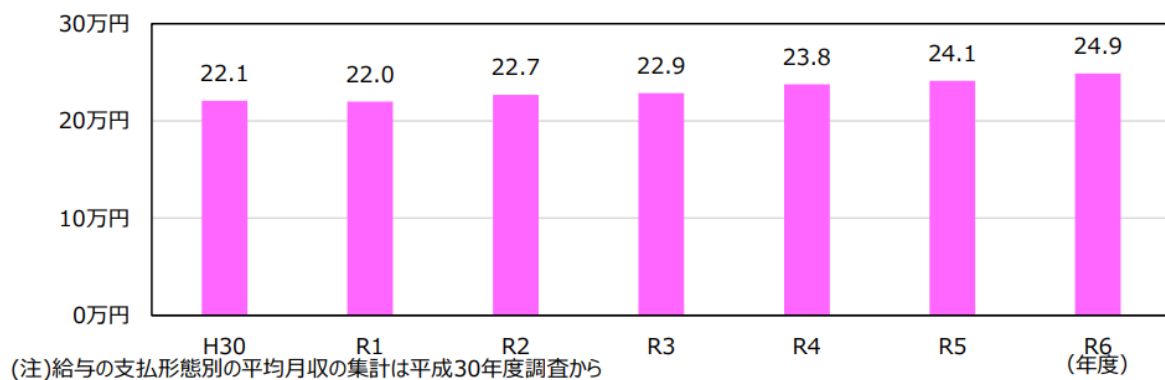
※「EPA」は、EPA 介護福祉士候補者、EPA 介護福祉士、EPA 看護師候補者、EPA 看護師の合計

※「技能実習」については、2020 年以前は職種別の在留者数が不明であることから空欄

(3) 介護職員の処遇改善

- ・ 平成 23 年度以前に実施された介護職員処遇改善交付金や、平成 24 年度以降の複数の処遇改善加算の創設を通して、介護職員の処遇改善が進められている。
- ・ 処遇改善加算は、職員のキャリアパスの整備、研修体制の構築、生産性向上のための取組等が算定要件として含まれており、より高度な人材マネジメントが求められる。
- ・ こうした取組を通じて、介護現場では賃金水準の一定の改善が実現している。

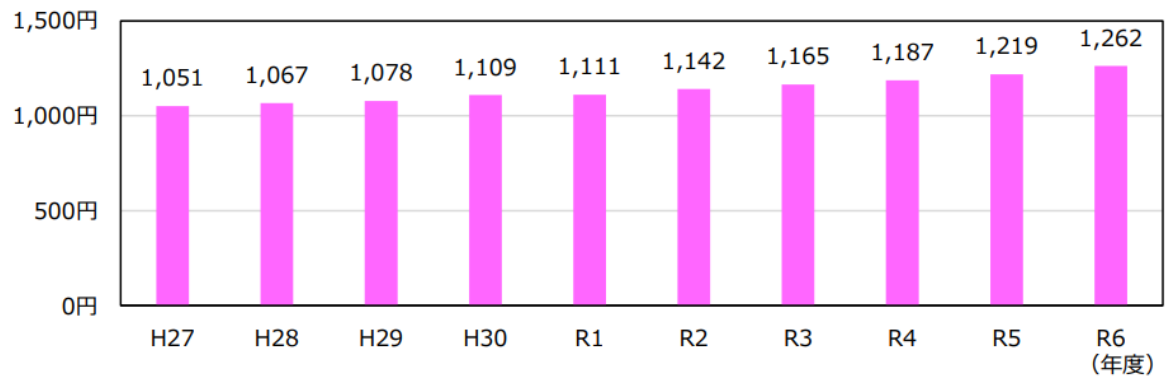
図表 1-19 介護職員の平均月収の推移(税込み、賃金支払い形態が月給の者)



(出典)令和 6 年度介護労働実態調査 介護労働安全センター

[R6_jittai_chousa_press.pdf](#)

図表 1-20 介護職員の時間給の推移



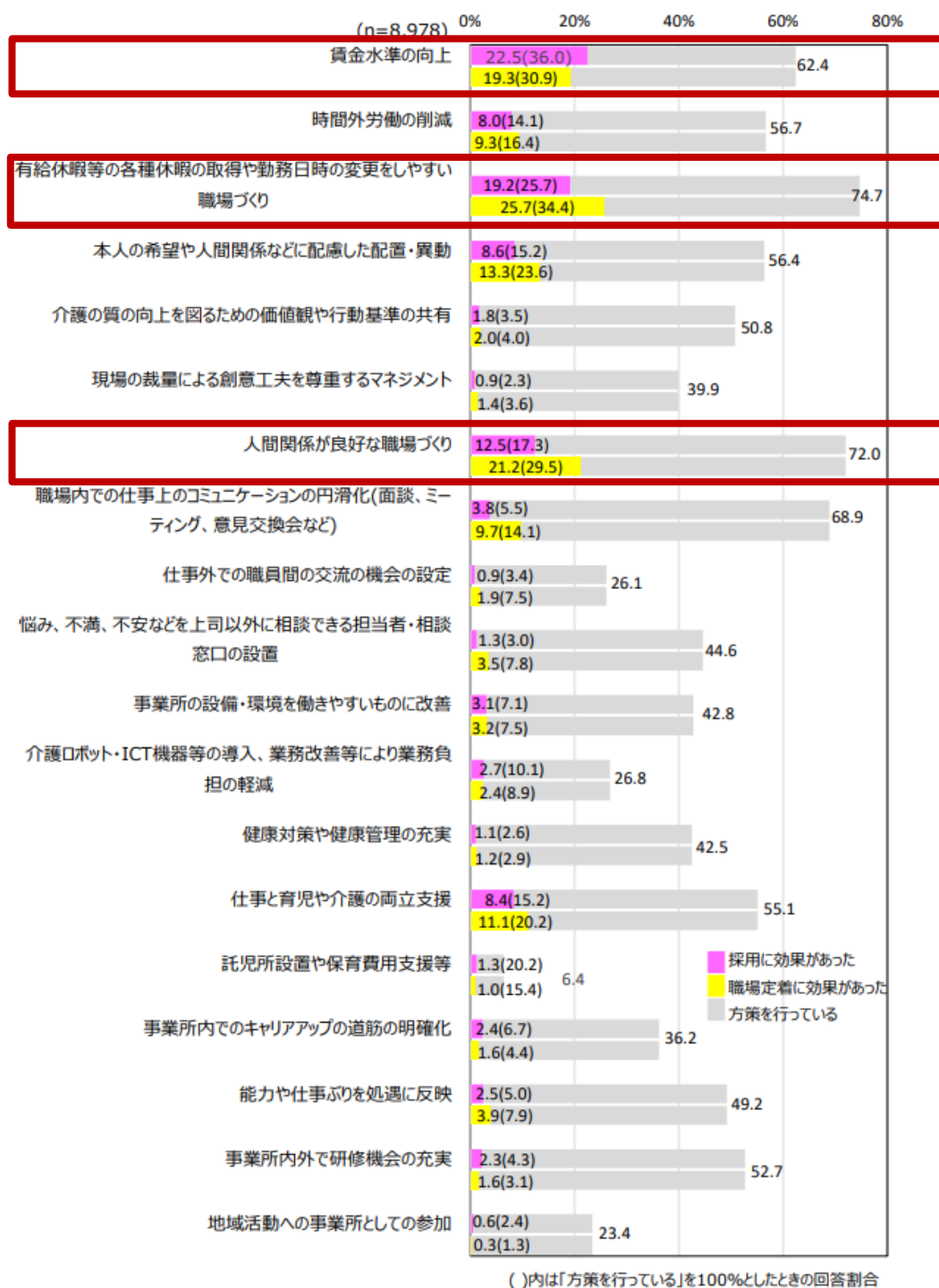
(出典)令和 6 年度介護労働実態調査 介護労働安全センター

[R6_jittai_chousa_press.pdf](#)

(4) 介護職員の確保・定着に有効な取組(賃金水準、柔軟な働き方、良好な人間関係等)

- ・ 介護事業所を対象とした調査では、採用や職場定着に効果があった取組として、「賃金水準の向上」、「柔軟な働き方」、「良好な人間関係」に関する項目が比較的多く挙げられている。

図表 1-21 採用や職場定着・離職防止の方策の実施状況、効果があったもの(複数回答)



(出典)令和6年度介護労働実態調査 介護労働安全センター

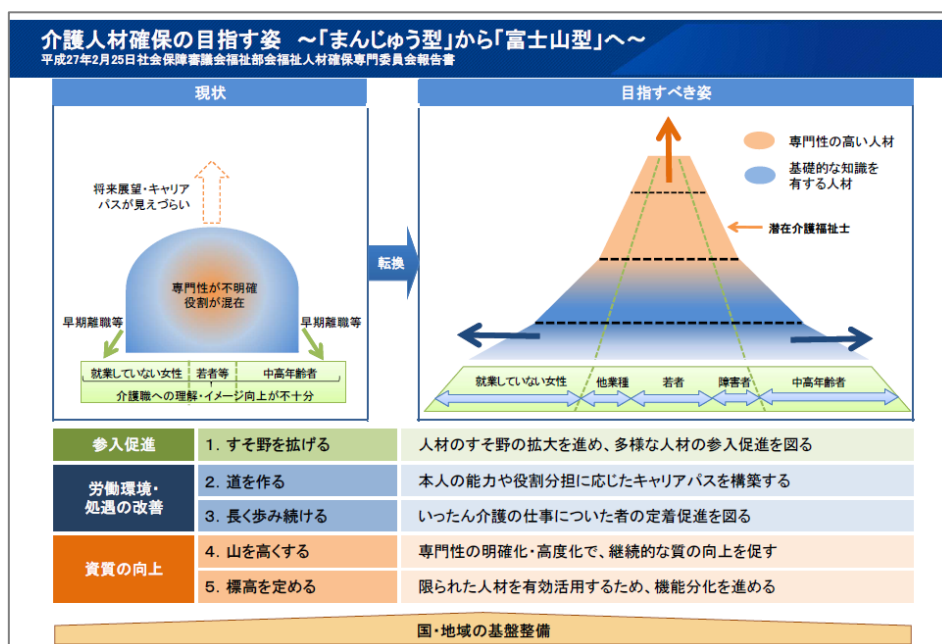
三菱UFJリサーチ&コンサルティングが一部編集を加えている。

[R6_jittai_chousa_press.pdf](https://www.r6-jittai.chousa.press.pdf)

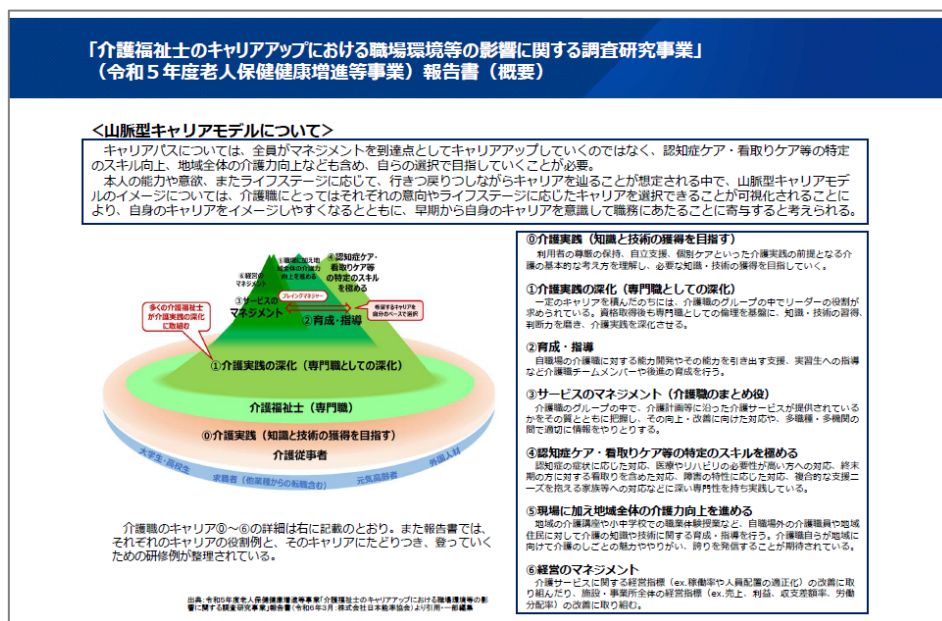
(5) 介護職として長く働き続けられるようなキャリアパス支援の重要性

- 厚生労働省は、平成 27 年に、すそ野が狭く専門性や機能分化に乏しく、介護人材の将来展望やキャリアパスが見えづらい当時の現状を「まんじゅう型」と位置づけ、参入促進により人材のすそ野を広げ、高度な専門性や機能分化を実現する人材確保のあり方を「富士山型」として、目指す姿と位置づけた。
- さらに、介護人材のキャリアパスについては、全員がマネジメントを到達点としてキャリアアップしていくのではなく、多様なキャリアの選択肢から、自身のキャリアを選べるようにしていくことが重要とし、複数の到達点を持つ「山脈型キャリアモデル」が新たに提案されている。

図表 1-22 介護人材確保の目指す姿



図表 1-23 山脈型キャリアモデル



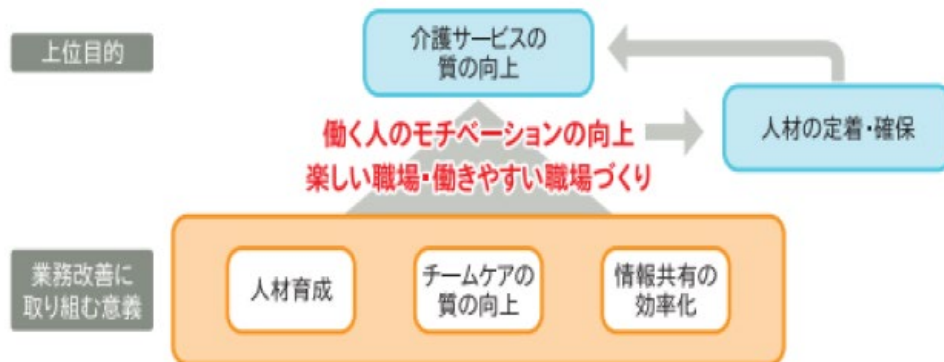
(出典)「介護人材確保の現状について」(第6回福祉人材確保専門委員会(2025年11月10日)) P.64,P.65

5 生産性向上の施策

(1) 介護サービスの質向上に資する「生産性の向上」

- ・ 業務効率化に取り組む意義は、「人材育成」、「チームケアの質の向上」、「情報共有の効率化」にある。
- ・ 介護現場の生産性の向上においては、この3つの意義に資する取組を通して、楽しい職場・働きやすい職場を実現し、そこで働く人のモチベーションを向上することで、人材の定着・確保へつなげることを目指すとされている。

図表 1-24 介護サービスにおける業務改善の捉え方



(出典) [介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン\(自治体向け\)\(厚生労働省\)](#)

(2) 業務課題の明確化/介護助手・介護テクノロジーの活用

- ・ 業務課題を明確化し介護助手や介護テクノロジーを活用することが施策として推進されている。
- ・ 国や都道府県は、生産性向上に関するガイドブックの作成に加え、介護テクノロジー導入に向けた補助金等を設けている⁷⁸。

(3) 生産性向上に向けた介護報酬上の加算(生産性向上加算/LIFE 加算)

- ・ ICT の活用と関連した加算として、科学的介護推進体制加算(LIFE 加算)(令和3年度の介護報酬改定で新設)、生産性向上推進体制加算(令和6年度の介護報酬改定で新設)があり、介護事業者の ICT 導入に対して一定の金銭的インセンティブが設けられている⁹¹⁰。

⁷ 厚生労働省「介護テクノロジー導入支援事業」 [001476528.pdf](#)

⁸ [【最新版】2025 年度 ICT 補助事業情報【7/22 更新】 | 介護事業向け ICT システムの Care-wing](#)

⁹ 厚生労働省「科学的介護情報システム(LIFE)について」[科学的介護 | 厚生労働省](#)

¹⁰ 厚生労働省「令和6年度介護報酬改定生産性向上推進体制加算について」

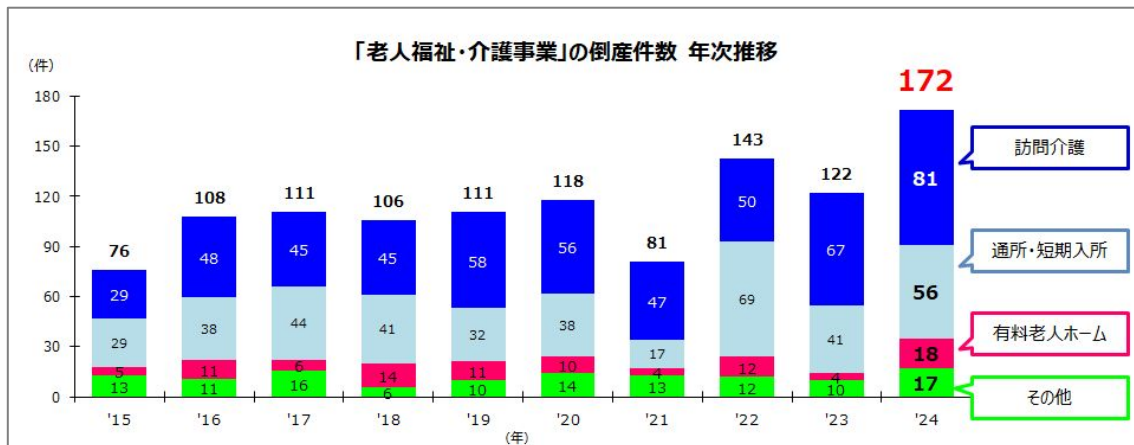
<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/001280909.pdf>

6 介護事業者における経営戦略の方向性

(1) 介護事業者の倒産件数は増加傾向(特に小規模事業所で多い)

- ・ 近年、介護事業者の倒産件数は増加している。
- ・ 2024 年に倒産した 172 件の老人福祉・介護事業者のうち、資本金1,000 万円未満の事業者が 149 件(86.6%)、従業員10人未満が143件(83.1%)、負債1 億円未満が 134 件(77.9%)を占めており、小規模の事業者が倒産している傾向にある¹¹。

図表 1-25 老人福祉・介護事業者の倒産件数の推移



(出典)東京商工リサーチ「2024 年「介護事業者」倒産が過去最多の 172 件 「訪問介護」が急増、小規模事業者の淘汰加速」 2025/01/09 記事

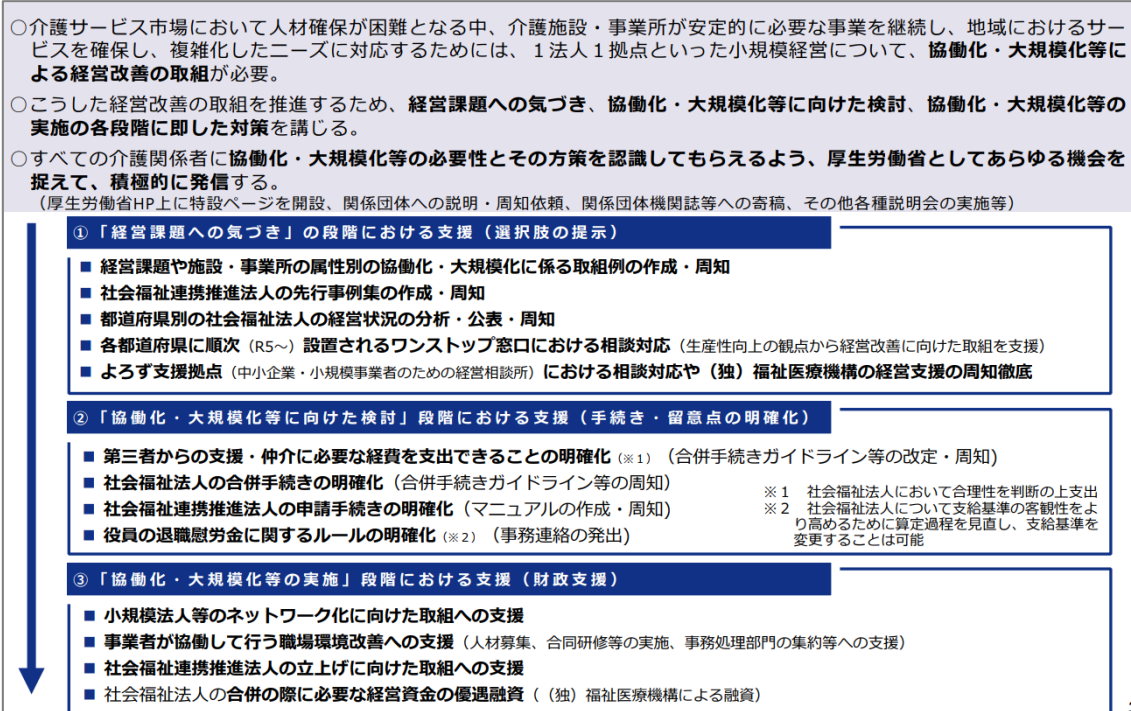
[2024 年「介護事業者」倒産が過去最多の 172 件 「訪問介護」が急増、小規模事業者の淘汰加速 | TSR データインサイト | 東京商工リサーチ](#)

(2) 経営効率向上のための協働化・大規模化

- ・ 近年、介護事業者間の協働化、M&A による大規模化が、介護業界の課題を解決する施策の一つとして注目されている。
- ・ 厚生労働省は、「介護経営の協働化・大規模化等による介護経営の改善に関する政策パッケージ」を打ち出しており、経営の相談窓口の設置や合併の際に必要な経営資金の優遇融資等、多様なサポートが充実している。
- ・ また、M&A の件数も上昇傾向にあり、経営効率向上のための大規模化が進められている。

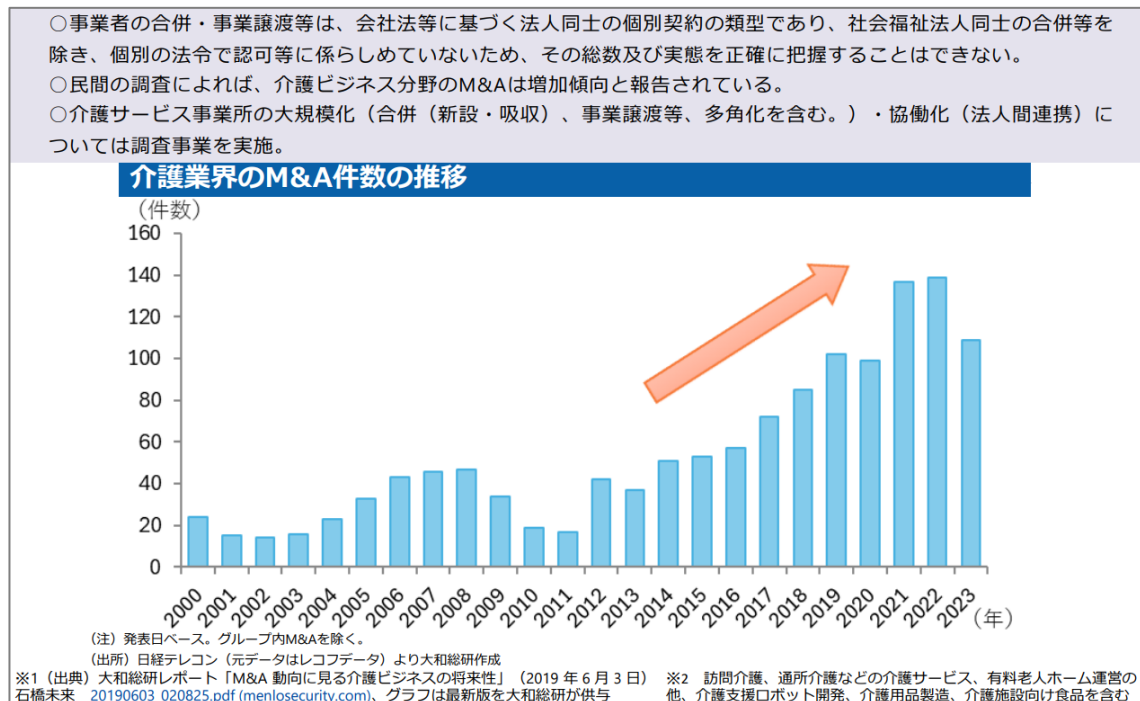
¹¹ (出典)東京商工リサーチ「2024 年「介護事業者」倒産が過去最多の 172 件 「訪問介護」が急増、小規模事業者の淘汰加速」 2025/01/09 記事

図表 1-26 協働化・大規模化等による介護経営の改善に関する政策パッケージ



(出典)厚生労働省「厚生労働分野におけるデジタル行財政改革 第7回デジタル行財政改革会議」
[kaigi7_siryou5.pdf](#)

図表 1-27 介護分野におけるサービス事業者(社会福祉法人を含む)の合併、事業譲渡等の実施状況

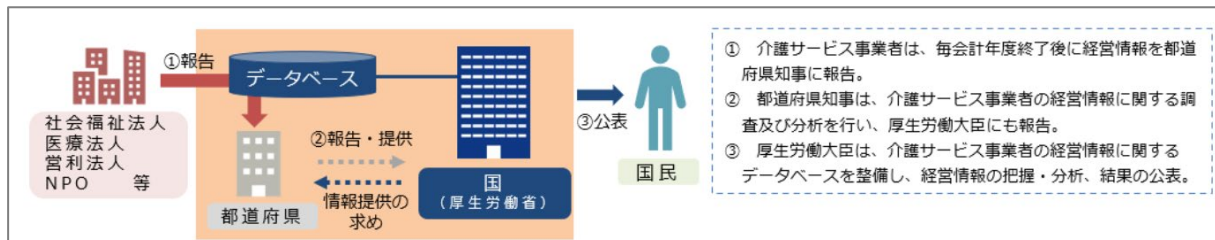


(出典)厚生労働省「介護・障害分野におけるサービス事業者の合併、事業譲渡等」 p.5
[medical02_1.pdf](#)

(3) 経営情報の見える化

- ・ 介護現場の人材不足、物価上昇、介護ニーズの変化等による介護事業者の経営への影響を考慮し、事業所に必要な支援策を検討することを目的に、令和6年4月より、介護事業者に対して経営情報の報告が義務付けられた。

図表 1-28 データベースの運用イメージ



(出典)厚生労働省「介護サービス事業者経営情報データベースシステム」[介護サービス事業者の経営情報の調査及び分析等 | 厚生労働省](#)

7 リスクマネジメントを取り巻く環境の変化

(1) 災害・感染拡大への対応

- ・ 介護サービスは高齢者の生命や健康に関わる重要な業務であり、感染拡大や災害時等にも中断されることがなく提供されることが求められる。
- ・ 厚生労働省は 2021 年度の介護報酬改定において、すべての介護事業者に BCP(事業継続計画)の策定を義務化し、2024 年 4 月以降は、BCP 未策定の場合は基本報酬の減算対象としている¹²。
- ・ 策定内容には、新型コロナウイルス感染症発生時と自然災害発生時の両面への備えが求められており、ガイドラインや様式例も公開されている¹³。
- ・ また、個別事業所単位での BCP 作成に加えて、複数の事業所や医療機関、自治体等が連携した地域全体での BCP(地域 BCP)の重要性も指摘されている。
- ・ 厚生労働科学特別研究事業で実施された「災害時や新興感染症拡大時等における在宅医療を提供する医療機関等への支援体制についての調査研究」では、地域 BCP の策定においては地域包括ケアシステムの推進と連動させるかたちで、地域内における役割分担や支援体制を平時から明確化しておくことが重要であると示されている¹⁴。

¹² 厚生労働省「令和3年度介護報酬改定における改定事項について」p.2:6

[02 令和3年度介護報酬改定における改定事項について](#)

¹³ 厚生労働省「介護施設・事業所における業務継続計画(BCP)作成支援に関する研修」

[介護施設・事業所における業務継続計画\(BCP\)作成支援に関する研修資料・動画 | 厚生労働省](#)

¹⁴ 令和 4 年度厚生労働行政推進調査事業費補助金(厚生労働科学特別研究事業)「災害時や新興感染症拡大時等における在宅医療を提供する医療機関等への支援体制についての調査研究—わが地域全体の医療やケアの継続を考える「地域 BCP」の必要性—」

[厚生労働科学研究費補助金\(医療安全・医療技術評価総合研究事業\)](#)

(2) 事故発生予防のための体制整備の義務化

- ・ 介護事業者には、事故の発生及び再発を防止するための体制整備が義務付けられている。
- ・ 令和 3 年度の介護報酬改定から、介護保険施設におけるリスクマネジメントの強化を目的に、安全管理体制未実施減算や安全対策体制加算が設けられている。

図表 1-29 介護保険施設等における事故の報告様式

○ 介護保険施設等における事故の報告様式等について（令和3年3月19日付関係課長通知）（老高発0319第1号・老認発0319第1号・老老発0319第1号）抄	
1. 目的	○ 介護事故の報告は、事業所から市町村に対してなされるものであるが、報告された介護事故情報を収集・分析・公表し、広く介護保険施設等に対し、安全対策に有用な情報を共有することは、介護事故の発生防止・再発防止及び介護サービスの改善やサービスの質向上に資すると考えられる。 ○ 分析等を行うためには、事故報告の標準化が必要であることから、今般、標準となる報告様式を作成し、周知するもの。
2. 報告対象について	○ 下記の事故については、原則として全て報告すること。 ①死亡に至った事故 ②医師（施設の勤務医、配置医を含む）の診断を受け投薬、処置等何らかの治療が必要となった事故 ○ その他の事故の報告については、各自治体の取扱いによるものとする。
3. 報告内容（様式）について	○ 介護保険施設等において市町村に事故報告を行う場合は、可能な限り別紙様式を使用すること。※市町村への事故報告の提出は、電子メールによる提出が望ましい。 ○ これまで市町村等で用いられている様式の使用及び別紙様式を改定しての使用を妨げるものではないが、その場合であっても、将来的な事故報告の標準化による情報蓄積と有効活用等の検討に資する観点から、別紙様式の項目を含めること。
4. 報告期限について	○ 第1報は、少なくとも別紙様式内の1から6の項目までについて可能な限り記載し、事故発生後速やかに、遅くとも5日以内を目安に提出すること。 ○ その後、状況の変化等必要に応じて、追加の報告を行い、事故の原因分析や再発防止策等については、作成次第報告すること。
5. 対象サービスについて	○ 別紙様式は、介護保険施設における事故が発生した場合の報告を対象とし作成したものであるが、認知症対応型共同生活介護事業者（介護予防を含む）、特定施設入居者生活介護事業者（地域密着型及び介護予防を含む）、有料老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅、養護老人ホーム及び軽費老人ホームにおける事故が発生した場合にも積極的に活用いただきたい。また、その他の居宅等の介護サービスにおける事故報告においても可能な限り活用いただきたい。

(出典)厚生労働省 社会保障審議会 介護給付費分科会(第244回)資料5「高齢者虐待の防止／介護現場における安全性の確保、リスクマネジメント」のp15 [資料5](#)

図表 1-30 介護保険施設におけるリスクマネジメントの強化(令和3年度介護報酬改定)

概要	【介護老人福祉施設、地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護、介護老人保健施設、介護療養型医療施設、介護医療院】									
○ 介護保険施設における事故発生の防止と発生時の適切な対応を推進する観点から、基準の見直し等を行う。【省令改正、告示改正、通知改正】										
基準										
○ 運営基準（省令）における、事故の発生又は再発を防止するために講じなければならない措置として、以下のとおり追加										
<table><tr><td>＜現行＞</td><td>＜改定後＞</td></tr><tr><td>イ 事故発生防止のための指針の整備</td><td>⇒ イ～ハ 変更なし</td></tr><tr><td>ロ 事故が発生した場合等における報告と、その分析を通じた改善策に従業者に周知徹底する体制の整備</td><td>ニ イからハの措置を適切に実施するための担当者設置（6ヶ月の経過措置期間を設ける）</td></tr><tr><td>ハ 事故発生防止のための委員会及び従業者に対する研修の定期的な実施</td><td></td></tr></table>			＜現行＞	＜改定後＞	イ 事故発生防止のための指針の整備	⇒ イ～ハ 変更なし	ロ 事故が発生した場合等における報告と、その分析を通じた改善策に従業者に周知徹底する体制の整備	ニ イからハの措置を適切に実施するための担当者設置（6ヶ月の経過措置期間を設ける）	ハ 事故発生防止のための委員会及び従業者に対する研修の定期的な実施	
＜現行＞	＜改定後＞									
イ 事故発生防止のための指針の整備	⇒ イ～ハ 変更なし									
ロ 事故が発生した場合等における報告と、その分析を通じた改善策に従業者に周知徹底する体制の整備	ニ イからハの措置を適切に実施するための担当者設置（6ヶ月の経過措置期間を設ける）									
ハ 事故発生防止のための委員会及び従業者に対する研修の定期的な実施										
単位数										
<table><tr><td>＜現行＞</td><td>＜改定後＞</td></tr><tr><td>なし</td><td>⇒ 安全管理体制未実施減算 5単位/日（新設）※6ヶ月の経過措置期間を設ける</td></tr><tr><td>なし</td><td>⇒ 安全対策体制加算 20単位（入所時に1回）（新設）</td></tr></table>			＜現行＞	＜改定後＞	なし	⇒ 安全管理体制未実施減算 5単位/日（新設）※6ヶ月の経過措置期間を設ける	なし	⇒ 安全対策体制加算 20単位（入所時に1回）（新設）		
＜現行＞	＜改定後＞									
なし	⇒ 安全管理体制未実施減算 5単位/日（新設）※6ヶ月の経過措置期間を設ける									
なし	⇒ 安全対策体制加算 20単位（入所時に1回）（新設）									
算定要件等										
＜安全管理体制未実施減算＞ 運営基準における事故の発生又は再発を防止するための措置が講じられていない場合										
＜安全対策体制加算＞ 外部の研修を受けた担当者が配置され、施設内に安全対策部門を設置し、組織的に安全対策を実施する体制が整備されていること。										
※ 将来的な事故報告の標準化による情報蓄積と有効活用等の検討に資するため、国で報告様式を作成し周知する。										

(出典)厚生労働省 社会保障審議会 介護給付費分科会(第244回)資料5「高齢者虐待の防止／介護現場における安全性の確保、リスクマネジメント」のp20

(3) ハラスメントへの対応

- ・ 介護事業者では、職員間のパワーハラスメント・セクシャルハラスメントに加え、利用者やその家族によるカスタマーハラスメントも問題となっている。
- ・ 特に、認知症や精神疾患に起因する暴言・暴力等、介護現場特有の事例も多く、一般的なハラスメント対策では十分とは言えない。
- ・ 厚生労働省はハラスメント対策に向けたマニュアルや研修、事例集の整備に加え、カスタマーハラスメントによる困難事例には介護報酬上の加算や地域医療介護総合確保基金の活用といった支援策も進めている¹⁵。
- ・ 介護事業者には、介護サービスの質を維持しつつ、多様なハラスメントから職員を守る仕組み作りが求められている。

図表 1-31 ハラスメント対策の強化

概要	【全サービス★】
○ 介護サービス事業者の適切なハラスメント対策を強化する観点から、全ての介護サービス事業者に、男女雇用機会均等法等におけるハラスメント対策に関する事業者の責務を踏まえつつ、ハラスメント対策を求めることとする。【省令改正】	
基準	○ 運営基準（省令）において、以下を規定（※訪問介護の例） 「指定訪問介護事業者は、適切な指定訪問介護の提供を確保する観点から、職場において行われる性的な言動又は優越的な関係を背景とした言動であって業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより訪問介護員等の就業環境が害されることを防止するための方針の明確化等の必要な措置を講じなければならない。」
※併せて、留意事項通知において、カスタマーハラスメント防止のための方針の明確化等の必要な措置を講じることも推奨する。	
（参考）ハラスメント対策に関する事業主への義務付けの状況	
・ 職場におけるセクシャルハラスメントについては男女雇用機会均等法において、職場におけるパワーハラスメントについては労働施策総合推進法において、事業主に対して、事業主の方針等の明確化や相談体制の整備等の雇用管理上の措置を講じることを義務付けている。（パワーハラスメントの義務付けについて、大企業は令和2年6月1日、中小企業は令和4年4月1日から施行（それまでは努力義務）） ・ 職場関係者以外のサービス利用者等からのハラスメントに関しては、 ① セクシャルハラスメントについては、指針において、男女雇用機会均等法（昭和47年法律第113号）において事業主に対して義務付けている雇用管理上の措置義務の対象に含まれることが明確化された（令和2年6月1日より）。 ② パワーハラスメントについては、法律による事業主の雇用管理上の措置義務の対象ではないものの、指針において、事業主が雇用管理上行うことが「望ましい取組」として防止対策を記載している（令和2年6月1日より）。 ※職場におけるセクシャルハラスメント = 職場において行われる性的な言動に対する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受けるもの又は当該性的な言動により労働者の就業環境が害されるもの。 ※職場におけるパワーハラスメント = 職場において行われる i 優越的な関係を背景とした言動であって、ii 業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、iii 労働者の就業環境が害されるものであり、i から iii までの要素を全て満たすもの。	

（出典）厚生労働省「介護現場におけるハラスメント対策」

[介護現場におけるハラスメント対策](#)

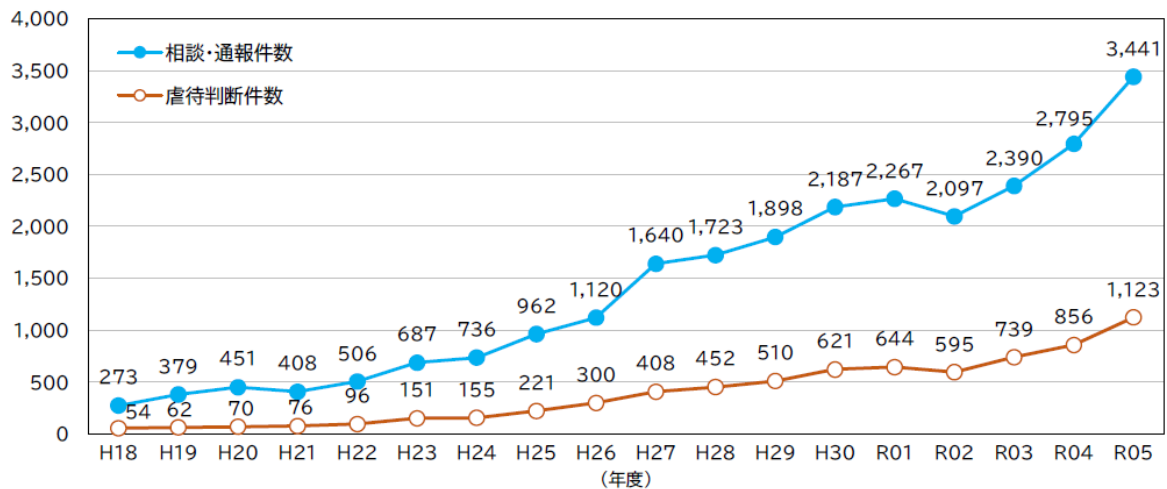
¹⁵厚生労働省「介護現場におけるハラスメント対策」

[介護現場におけるハラスメント対策](#)

(4) 虐待防止に関する取組

- ・ 介護現場においては、転倒や誤薬等の事故、利用者に対する虐待等を未然に防止するため、安全管理体制の整備が強く求められる。特に介護現場における虐待の通報・報告件は近年増加傾向にあり、早期発見及び発生防止の重要性は一層高まっている。
- ・ 厚生労働省は、虐待防止の発生予防対策をしていない事業所に対しては介護報酬上の減算措置を講じている¹⁶。

図表 1-32 介護施設従事者等による高齢者虐待の相談・通報件数と虐待判断件数の推移



(出典)厚生労働省「高齢者虐待の防止、高齢者の養護者に対する支援等に関する法律」に基づく対応状況等に関する調査結果」[令和5年度「高齢者虐待の防止、高齢者の養護者に対する支援等に関する法律」に基づく対応状況等に関する調査結果 | 厚生労働省](#)

図表 1-33 高齢者虐待防止の推進

概要	【全サービス（居宅療養管理指導★、特定福祉用具販売★を除く）】
○ 利用者の人権の擁護、虐待の防止等をより推進する観点から、全ての介護サービス事業者（居宅療養管理指導及び特定福祉用具販売を除く。）について、虐待の発生又はその再発を防止するための措置（虐待の発生又はその再発を防止するための委員会の開催、指針の整備、研修の実施、担当者を定めること）が講じられていない場合に、基本報酬を減算する。その際、福祉用具貸与については、そのサービス提供の態様が他サービスと異なること等を踏まえ、3年間の経過措置期間を設けることとする。【告示改正】 ○ 施設におけるストレス対策を含む高齢者虐待防止に向けた取組例を収集し、周知を図るほか、国の補助により都道府県が実施している事業において、ハラスメント等のストレス対策に関する研修を実施できることや、同事業による相談窓口について、高齢者本人とその家族だけでなく介護職員等も利用できることを明確化するなど、高齢者虐待防止に向けた施策の充実を図る。	
単位数	
< 現行 > なし	< 改定後 > 高齢者虐待防止措置未実施減算 所定単位数の100分の1に相当する単位数を減算（新設） ※ 平成18年度に施設・居住系サービスに身体拘束廃止未実施減算を導入した際は、5単位/日減算であったが、各サービス毎に基本サービス費や算定方式が異なることを踏まえ、定率で設定。なお、所定単位数から平均して7単位程度/（日・回）の減算となる。
算定要件等	○ 虐待の発生又はその再発を防止するための以下の措置が講じられていない場合（新設） ・ 虐待の防止のための対策を検討する委員会（テレビ電話装置等の活用可能）を定期的に開催するとともに、その結果について、従業者に周知徹底を図ること。 ・ 虐待の防止のための指針を整備すること。 ・ 従業者に対し、虐待の防止のための研修を定期的に実施すること。 ・ 上記措置を適切に実施するための担当者を置くこと。

(出典)厚生労働省「令和6年度介護報酬改定について」の p50 を掲載
[001230329.pdf](#)

¹⁶ 厚生労働省「令和6年度介護報酬改定について」

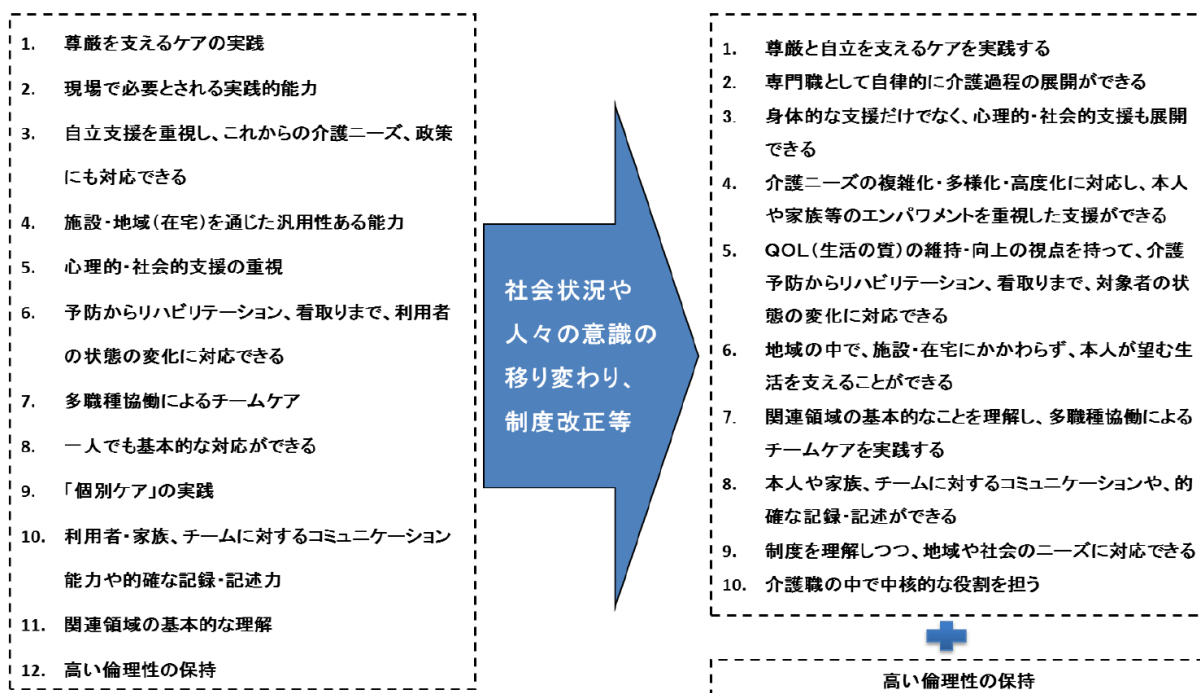
第 2 章 介護人材の養成・育成のための既存研修等

1 介護福祉士養成課程

- ・ 現在の介護福祉士養成課程のカリキュラムは、社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会による「介護福祉士養成課程における教育内容の見直し」(平成 30 年 2 月 15 日)に基づき改正されたものである。本改正にあたっては、「求められる介護福祉士像」が以下のように見直された。
- ・ また、介護福祉士養成課程の教育内容については、以下の5つの観点から見直しが行われた。

- ① チームマネジメント能力を養うための教育内容の拡充
- ② 対象者の生活を地域で支えるための実践力の向上
- ③ 介護過程の実践力の向上
- ④ 認知症ケアの実践力の向上
- ⑤ 介護と医療の連携を踏まえた実践力の向上

図表 2-1 求められる介護福祉士像



(出典) [介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの明確化](#)(平成 29 年 10 月4日)

図表 2-2 介護福祉士養成課程のカリキュラムの全体像

目 的		教育内容	ねらい
人間と社会	- 福祉の理念を理解し、尊厳の保持や権利擁護の視点及び専門職としての基礎となる倫理観を養う。 - 人間関係の形成やチームで働く力を養うための、コミュニケーションやチームマネジメントの基礎的な知識を身につける。 - 対象者の生活を地域の中で支えていく観点から、地域社会における生活とその支援についての基礎的な知識を身につける。 - 介護実践に必要な知識という観点から、社会保障の制度・施策についての基礎的な知識を身につける。 - 介護実践を支える教養を高め、総合的な判断力及び豊かな人間性を養う。	人間の尊厳と自立	人間の理解を基礎として、尊厳の保持と自立について理解し、介護福祉の倫理的課題への対応能力の基礎を養う学習とする。
		人間関係とコミュニケーション	- 対人援助に必要な人間関係性を理解し、関係形成に必要なコミュニケーションの基礎的な知識を習得する学習とする。 - 介護の質を高めるために必要な、チームマネジメントの基礎的な知識を理解し、チームで働くための能力を養う学習とする。
		社会の理解	- 個や集団、社会の単位で人間を理解する視点を養い、生活と社会の関係性を体系的に捉える学習とする。 - 対象者の生活の場としての地域という観点から、地域共生社会や地域包括ケアの基礎的な知識を習得する学習とする。 - 日本の社会保障の基本的な考え方、しくみについて理解する学習とする。 - 高齢者福祉、障害者福祉及び権利擁護等の制度・施策について、介護実践に必要な観点から、基礎的な知識を習得する学習とする。
介護	- 介護福祉士に求められる役割と機能を理解し、専門職としての態度を養う。 - 介護を実践する対象、場によらず、様々な場面に必要とされる介護の基礎的な知識・技術を習得する。 - 本人、家族等との関係性の構築やチームケアを実践するための、コミュニケーションの基礎的な知識・技術を習得する。 - 対象となる人の能力を引き出し、本人主体の生活を地域で継続するための介護過程を展開できる能力を養う。 - 介護実践における安全を管理するための基礎的な知識・技術を習得する。 - 各領域で学んだ知識と技術を統合し、介護実践に必要な観察力・判断力及び思考力を養う。	介護の基本	介護福祉の基本となる理念や、地域を基盤とした生活の継続性を支援するためのしくみを理解し、介護福祉の専門職としての能力と態度を養う学習とする。
		コミュニケーション技術	対象者との支援関係の構築やチームケアを実践するためのコミュニケーションの意義や技法を学び、介護実践に必要なコミュニケーション能力を養う学習とする。
		生活支援技術	尊厳の保持や自立支援、生活の豊かさの観点から、本人主体の生活が継続できるよう、根拠に基づいた介護実践を行うための知識・技術を習得する学習とする。
		介護過程	本人の望む生活の実現に向けて、生活課題の分析を行い、根拠に基づく介護実践を伴う課題解決の思考過程を習得する学習とする。
		介護総合演習	介護実践に必要な知識と技術の統合を行うとともに、介護観を形成し、専門職としての態度を養う学習とする。
		介護実習	- 地域における様々な場において、対象者の生活を理解し、本人や家族とのコミュニケーションや生活支援を行う基礎的な能力を習得する学習とする。 - 本人の望む生活の実現に向けて、多職種との協働の中で、介護過程を実践する能力を養う学習とする。
こころとからだのしくみ	- 介護実践に必要な根拠となる、心身の構造や機能及び発達段階とその課題について理解し、対象者の生活を支援するという観点から、身体的・心理的・社会的側面を統合的に捉えるための知識を身につける。 - 認知症や障害のある人の生活を支えるという観点から、医療職と連携し支援を行うための、心身の機能及び関連する障害や疾病の基礎的な知識を身につける。 - 認知症や障害のある人の心身の機能が生活に及ぼす影響について理解し、本人と家族が地域で自立した生活を継続するために必要とされる心理・社会的な支援について基礎的な知識を身につける。	こころとからだのしくみ	介護を必要とする人の生活支援を行うため、介護実践の根拠となる人間の心理、人体の構造や機能を理解する学習とする。
		発達と老化の理解	人間の成長と発達の過程における、身体的・心理的・社会的変化及び老化が生活に及ぼす影響を理解し、ライフサイクルの特徴に応じた生活を支援するために必要な基礎的な知識を習得する学習とする。
		認知症の理解	認知症の人の心理や身体機能、社会的側面に関する基礎的な知識を習得するとともに、認知症の人を中心に据え、本人や家族、地域の力を活かした認知症ケアについて理解するための基礎的な知識を習得する学習とする。
		障害の理解	障害のある人の心理や身体機能、社会的側面に関する基礎的な知識を習得するとともに、障害のある人の地域での生活を理解し、本人のみならず家族や地域を含めた周囲の環境への支援を理解するための基礎的な知識を習得する学習とする。
医療的ケア	医療的ケアが必要な人の安全で安楽な生活を支えるという観点から、医療職との連携のもとで医療的ケアを安全・適切に実施できるよう、必要な知識・技術を習得する。	医療的ケア	医療的ケアを安全・適切に実施するために必要な知識・技術を習得する学習とする。

(出典)介護福祉士の教育内容の見直しを踏まえた教授方法等に関する調査研究事業 報告書

「介護福祉士養成課程 新カリキュラム 教育方法の手引き」,平成30年度 生活困窮者就労準備支援事業費等補助金 社会福祉推進事業(公益社団法人 日本介護福祉士養成施設協会),平成 31 年 3 月

2 既存研修

(1) 認定介護福祉士養成研修

- 厚生労働省の「今後の介護人材養成の在り方に関する検討会」では、介護福祉士資格取得後に一定の実務経験を経た段階において、養成課程で修得した知識・技術を実務の中で確固たるものとし、それを十分に活用して多様な生活障害を持つ利用者に質の高いケアを提供することが求められるとされた。
- 認定介護福祉士養成研修はⅠ類とⅡ類で構成されている。Ⅰ類では、医療・リハビリ・認知症・住環境等新たな知識を修得することに加え、小規模チームのリーダーを指導できる能力を養う。Ⅱ類では、Ⅰ類で学んだ知識をもって根拠に基づいた介護実践の指導力や判断力、創意工夫力を養成し、チーム運営、サービス管理、人材育成等の実践を通して、利用者を中心とした地域マネジメントに展開できる能力を養う¹⁷。受講のためには、介護福祉士ファーストステップ研修を受講する必要がある。

図表 2-3 認定介護福祉士養成研修のカリキュラム

	領域名	科目名	単位	時間（課題学習を可とする時間）	形態
Ⅰ類	認定介護福祉士養成研修導入	認定介護福祉士概論	1	15(7)	講義・演習
	医療に関する領域	疾患・障害等のある人への生活支援・連携Ⅰ	2	30(30)	講義
		疾患・障害等のある人への生活支援・連携Ⅱ	2	30(15)	講義・演習
	リハビリテーションに関する領域	生活支援のための運動学	2	10(10)	講義
		生活支援のためのリハビリテーションの知識		20(8)	講義・演習
		自立に向けた生活をするための支援の実践	2	30(8)	講義・演習
	福祉用具と住環境に関する領域	福祉用具と住環境	2	30(0)	講義・演習
	認知症に関する領域	認知症のある人への生活支援・連携	2	30(15)	講義・演習
	心理・社会的支援の領域	心理的支援の知識技術	2	30(15)	講義・演習
		地域生活の継続と家族支援	2	30(15)	講義・演習
	生活支援・介護過程に関する領域	認定介護福祉士としての介護実践の視点	2	30(0)	講義・演習
個別介護計画作成と記録の演習		2	30(0)	講義・演習	
自職場事例を用いた演習		1	30(20)	演習・講義	
Ⅰ類 計				345(143)	
Ⅱ類	医療に関する領域	疾患・障害等のある人への生活支援・連携Ⅲ	2	30(15)	講義・演習
	心理・社会的支援の領域	地域に対するプログラムの企画	2	30(15)	講義・演習
	マネジメントに関する領域	介護サービスの特性と求められるリーダーシップ、人的資源の管理	1	15(7)	講義・演習
		チームマネジメント	2	30(15)	講義・演習
		介護業務の標準化と質の管理	2	30(15)	講義・演習
		法令理解と組織運営	1	15(7)	講義・演習
		介護分野の人材育成と学習支援	1	15(7)	講義・演習
		自立に向けた介護実践の指導領域	応用的生活支援の展開と指導	2	60(40)
		地域における介護実践の展開	2	30(0)	講義・演習
	Ⅱ類 計				255(121)
合計			37	600(264)	

(出典) [認定介護福祉士研修認定基準\(公益社団法人日本介護福祉士会\)](#)

¹⁷ [認定介護福祉士養成研修について](#) | (認定介護福祉士 認証・認定機構)

(2) 介護福祉士ファーストステップ研修／チームリーダー養成研修

- 「介護福祉士ファーストステップ研修」は、基礎的な業務に習熟した介護職員を対象として、的確な判断、対人理解に基づく、尊厳を支えるケアが実践でき、小規模チームのリーダーや初任者等の指導係として任用することを期待できるレベルの視点や技術を有する職員を養成することを目的とするものである。
- また、「介護福祉士チームリーダー養成研修」は、介護福祉士ファーストステップ研修を修了した人(又は同等の研修履歴がある人)を対象に、介護福祉士を「ケアの実践者」、「教育指導者」、「チームマネジメントの担い手」として育成することにある。

図表 2-4 介護福祉士ファーストステップ研修のカリキュラム

領域	総時間	例示－考えられる科目構成と標準的な時間	
「ケア」領域	72時間	1. 利用者の全人性、尊厳の実践的理解と展開	16
		2. 介護職の倫理の実践的理解と展開	16
		3. コミュニケーション技術の応用的な展開	16
		4. ケア場面での気づきと助言	24
「連携」領域	48時間	5. 家族や地域の支援力の活用と強化	16
		6. 職種間連携の実践的展開	16
		7. 観察・記録の的確性とチームケアへの展開	16
「運営管理基礎」領域	80時間	8. チームのまとめ役としてのリーダーシップ	16
		9. セーフティマネジメント	16
		10. 問題解決のための思考法	16
		11. 介護職の健康・ストレスの管理	16
		12. 自職場の分析	16

(出典)介護福祉士ファーストステップ研修ガイドライン(社会福祉法人全国社会福祉協議会)

図表 2-5 介護福祉士チームリーダー養成研修における「チームリーダーが担うべき役割」

「プログラム①実践・指導力の向上」の修得目標	高度な知識・技術を有する介護の実践者	認知症の症状に応じた対応
		医療やリハビリの必要性が高い方への対応
		終末期の方に対する看取りを含めた対応
		障害の特性に応じた対応
		複合的な支援ニーズを抱える家族等への対応
「プログラム②チームマネジメント力の向上」の修得目標	介護技術の指導者	介護職に対する能力開発(介護技術の指導や助言)
		その能力を引き出す支援(適切な業務・役割の配分やスーパーバイズ)
		介護過程の展開における介護実践の管理
		グループ内の介護職のフォロー
		様々な職種や機関からの利用者に関する情報収集と共有
		介護職のグループからの情報提供

(出典)介護福祉士チームリーダー研修ガイドライン(平成 31 年 3 月)(公益社団法人日本介護福祉士会)より、三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成

(3) 福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程

- 「福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程」は、「人材の確保・定着・育成のカギとなる『キャリアパス』の整備・充実に支援する研修課程」であり、福祉・介護職員のキャリアパスに応じた資質向上を段階的・体系的に習得するとともに、職員自らがキャリアアップの道筋を描くことができるようになることを支援するものである。
- 都道府県・指定都市研修実施機関、もしくは実施団体登録を行った法人が職場内研修として実施するものであり、「初任者コース」、「中堅職員コース」、「チームリーダーコース」、「管理職員コース」、「上級管理者コース」に分かれている¹⁸。

図表 2-6 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキストの全体構成

		初任者編	中堅職員編	チームリーダー編	管理職員編
基軸科目	1章：キャリアデザインとセルフマネジメント	福祉職員としてのキャリアデザインと自己管理	中堅職員としてのキャリアデザインと自己管理	チームリーダーとしてのキャリアデザインと自己管理	管理職員としてのキャリアデザインと環境整備
基礎科目	2章：福祉サービスの基本理念と倫理	福祉サービスの基本理念・倫理の基礎を理解する	福祉サービスの基本理念と倫理の理解を深める	福祉サービスの基本理念・倫理を推進する	福祉サービスの基本理念・倫理を徹底する
	3章：メンバーシップ	組織の一員としてのフォロワーシップの醸成	中堅職員としてのフォロワーシップの醸成	チームリーダーとしてのリーダーシップの醸成	組織・部門管理者としてのリーダーシップの醸成
啓発科目	4章：能力開発	初任者としての能力開発	中堅職員としての能力開発と後輩職員の指導	チームリーダーとしての能力開発とOJTの推進	管理職員としての能力開発と人材育成
	5章：業務課題の解決と実践研究	業務を振り返り、問題解決の必要性を理解する	現在起きている問題を解決し、後輩職員をリードして取り組む	チームで問題解決に取り組み、その先頭に立つ	法人・事業所レベルの業務の改善、問題解決の仕組みづくり
	6章：リスクマネジメント	福祉サービスとリスクマネジメント	利用者の尊厳を守る福祉サービスのリスクマネジメント	サービスの質の確保・向上とリスクマネジメント	福祉経営とリスクマネジメント
	7章：チームアプローチと多職種連携・地域協働	組織の中での多職種連携・協働	他組織や地域の専門職との連携・協働	チームアプローチと多職種連携・地域協働の推進	チームアプローチ・多職種連携の管理と地域協働の推進
	8章：組織運営管理	組織運営管理の基礎を知る	組織運営管理の理解促進と参画	組織運営管理への参画と協働	組織運営管理体制の整備と推進

(出典)福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキストより作成

¹⁸ [社会福祉法人 全国社会福祉協議会 中央福祉学院「福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程」実施要領](#)

(4) ユニットケア施設管理者研修／ユニットリーダー研修

- 「ユニットケア施設管理者研修」では、ユニット型施設の管理者や施設長等を対象として、組織全体としてのマネジメント手法等の習得を支援する。「ユニットリーダー研修」では、ユニット型施設でユニットリーダーとして働く職員を対象として、組織マネジメントの手法に加え、より実践的な個別ケアや自立支援等について学べる研修内容となっている。

図表 2-7 ユニットケア施設管理者研修カリキュラム

テーマ	時間	形式	内容	講師
オリエンテーション	15分 (10分)	講義	管理者研修の目的、施設管理者として習得すべき能力、及び研修の概要を説明し、以降の研修受講に向けた心構えをつくる。	研修主催者等
ユニットケアを取り巻く社会的背景と展望	45分 (30分)	講義	ユニットケアを取り巻く社会的背景やその変化を踏まえ、高齢者介護施設に求められる役割について理解する。	行政等
ユニットケアの理念と特徴	150分 (90分)	講義 演習	入居者に対する理解を深め、ユニットケアの理念及び意義について理解する。	ユニットケアを実践している施設の管理者・有識者等
ユニットケア施設の組織体制とマネジメント	60分 (30分)	講義	ユニットケアを提供する施設の組織体制及び管理者、ユニットリーダー等の役割について理解する。	
組織のマネジメント	60分 (30分)	講義 演習	【ケアのマネジメント】 個別ケアを実施し、ケアの質を高めるためのケアのマネジメントの重要性を理解し、管理者がケアの質を担保するための視点を提供する。	
	60分 (30分)	講義 演習	【ユニットのマネジメント】 ユニットリーダーが行うユニットのマネジメントの状況を把握した上で、管理者の役割について理解する。	
	210分 (120分)	講義	【施設のマネジメント】 施設管理者として必要な組織マネジメントの理論を理解するとともに、人材育成、リスクマネジメント及び多職種連携を促進させる仕組み作りを行うことの重要性、必要性を理解する。	
ユニットケア導入・運営計画演習	300分 (300分)	演習	事前課題及び本講義、演習の内容を受けて、自施設での運営計画（現状の課題に対する改善計画）を立てる。	

※ 上記時間以上の研修を実施すること

※ ()内は研修の一部にe-Learningを活用した場合の時間数

(出典)「ユニットケア施設管理者研修」及び「ユニットリーダー研修」の実施について(厚生労働省)

図表 2-8 ユニットケアリーダー研修カリキュラム

テーマ		時間	形式	内容	指導者
オリエンテーション		15分	講義	ユニットリーダー研修の目的、ユニットリーダーとして習得すべき知識及び技能研修の概要を説明し、以降の研修受講に向けた心構えをつくる。	研修主催者等
ユニットケアを取り巻く社会的背景と展望		45分	講義	ユニットケアを取り巻く社会的背景について確認し、これからの高齢者介護施設や介護人材に求められる役割について理解する。	左記内容の有識者 (行政担当者等)
ユニットリーダーの役割		90分	講義 演習	ユニットリーダーに求められる役割と知識・技能について理解する。 ①組織のマネジメント ②ユニットリーダーの役割 ③リーダーシップの基礎とリーダーの機能 ④キャリアとキャリア形成	別紙1に定めるユニットリーダー研修の講師の要件を満たす者
ユニットケアの理念と特徴	高齢者とその生活の理解	60分	講義 演習	①高齢者に対する全人的理解 ②入居者を取り巻く環境のとらえ方 ③高齢期の理解	
	ユニットケアの理念と特徴	90分	講義 演習	①ユニットケアの理念 ②ユニットケアの仕組み ③ケアの空間と融合 ④安心快適な環境づくり	
	ユニットケアにおける個別ケアと自立支援	90分	講義 演習	①ユニットケアにおける自律した日常生活の支援 ②自立支援と社会的関係の構築 ③権利擁護	
ケアのマネジメント		210分	講義 演習	介護専門職として必要なユニットケアの質管理(ケアのマネジメント)に関する知識及び技能を習得する。	
ユニットのマネジメント		210分	講義 演習	チームリーダーとして必要なユニット運営(ユニットのマネジメント)に関する知識及び技能を習得する。	
統合と実践		60分	講義 演習	実践において、学習した知識及び技能を統合させ、ユニットリーダーとしてユニットケアを展開し、ユニットを運営することを学習する。 ・実践課題の設定 ・施設における実践課題の実施計画作成	
		2～4週	実務	自施設における実践課題の実施	-
		3日間以上	実地研修	①ケアのマネジメントとユニットのマネジメントの考え方と実践方法の理解 ②これまでのケアのマネジメント・ユニットのマネジメントの振り返りと今後の取組の方針	実地研修施設の職員(ユニットリーダー経験者及び施設管理者)
		1日間	プレゼンテーション	実践課題での取り組みについてプレゼンテーションを行う。	別紙1に定めるユニットリーダー研修の講師の要件を満たす者

※ 上記の日数・時間以上の研修を実施すること

(出典)「ユニットケア施設管理者研修」及び「ユニットリーダー研修」の実施について(厚生労働省)

(5) 介護プロフェッショナルキャリア段位制度

- ・ 介護プロフェッショナルキャリア段位制度は、介護職員の実践的能力を客観的に評価し、体系的なキャリア形成を支援する仕組みとして、平成 24 年度に創設された。
- ・ 介護職員初任者研修レベルからスタートし、レベル4まで用意されており、職員は日常業務の実践を通して指導者からの評価やアセッサーによる確認を受けることで認定される。

図表 2-9 介護キャリア段位制度の評価基準の構成

大項目	中項目	小項目	チェック項目数
Ⅰ 基本介護技術 の評価	1. 入浴介助	1 入浴前の確認ができる	2
		2 衣服の着脱ができる	5
		3 洗体ができる	4
		4 清拭ができる	3
	2. 食事介助	1 食事前の準備を行うことができる	6
		2 食事介助ができる	5
		3 口腔ケアができる	4
	3. 排泄介助	1 排泄の準備を行うことができる	3
		2 トイレ（ポータブルトイレ）での排泄介助ができる	6
		3 おむつ交換を行うことができる	4
	4. 移乗・移動・体位変換	1 起居の介助ができる	4
		2 一部介助が必要な利用者の車いすへの移乗ができる	4
		3 全介助が必要な利用者の車いすへの移乗ができる	5
		4 杖歩行の介助ができる	3
		5 体位変換ができる	4
	5. 状況の変化に応じた対応	1 咳やむせこみに対応ができる	3
		2 便・尿の異常に対応ができる	4
		3 皮膚の異常に対応ができる	4
		4 認知症の方がいつもと違う行動を行った場合に対応できる	3

大項目	中項目	小項目	チェック項目数
Ⅱ 利用者 視点で の評価	1. 利用者・家族とのコミュニケーション	1 相談・苦情対応ができる	5
		2 利用者特性に応じたコミュニケーションができる	6
	2. 介護過程の展開	1 利用者に関する情報を収集できる	3
		2 個別介護計画を立案できる	4
		3 個別介護計画に基づく支援の実践・モニタリングができる	4
		4 個別介護計画の評価ができる	3
	3. 感染症対策・衛生管理	1 感染症予防対策ができる	4
		2 感染症発生時に対応できる	2
	4. 事故発生防止	1 ヒヤリハットの視点を持っている	3
		2 事故発生時の対応ができる	4
		3 事故報告書を作成できる	2
	5. 身体拘束廃止	1 身体拘束廃止に向けた対応ができる	3
		2 身体拘束を行わざるを得ない場合の手続ができる	2
	6. 終末期ケア	1 終末期の利用者や家族の状況を把握できる	3
		2 終末期に医療機関または医療職との連携ができる	3

大項目	中項目	小項目	チェック項目数
Ⅲ 地域包括 ケアシス テム& リーダー シップ	1. 地域包括ケアシステム	1 地域内の社会資源との情報共有	3
		2 地域内の社会資源との業務協力	2
		3 地域内の関係職種との交流	2
		4 地域包括ケアの管理業務	2
	2. リーダーシップ	1 現場で適切な技術指導ができる	5
		2 部下の業務支援を適切に行っている	5
		3 評価者として適切に評価できる	2

(出典)一般社団法人シルバーサービス振興会 資料

(6) デジタル中核人材養成研修

- ・ 「デジタル中核人材育成研修」は、生産性向上の意義を適切に理解し、介護テクノロジーを活用するスキルを身につけた人材が介護現場で活躍し、多くの介護施設・事業所において生産性向上に取組みが推進されるための人材育成プログラムである。
- ・ 事前課題や集合研修で、介護テクノロジー導入における基礎知識や業務改善方法の考え方、テクノロジー導入プロセスのマネジメント手法等を学び、その内容を自職場で実践するプログラムとなっている¹⁹。

図表 2-10 デジタル中核人材に必要なスキルセットとマインドセット

1. 介護現場でテクノロジーを活用した生産性向上に取り組むにあたっての基礎的な理解 1.1 背景や現状の理解、介護現場における基礎的な理解 ・介護職の倫理と利用者の全人性、尊厳について実践的に理解している ・介護過程について理解をしている ・介護生産性向上の取組における背景や必要性を理解している ・介護における生産性向上の考え方について理解している ・科学的介護について理解している 1.2 テクノロジーへの理解 ・介護現場で活用できるテクノロジーについて理解している※情報を常にアップデートしている ・テクノロジー導入と運用に関するコストについて理解している ・ネットワーク環境構成について理解している ・導入における行政からの支援内容を理解している ・テクノロジー活用におけるセキュリティ対策や個人情報保護に関する対策について理解している
2. 介護現場でテクノロジーを活用した生産性向上を中心となって推進するためのスキル 2.1 課題解決スキル ・生産性向上で活用できる各種ツールを知っており活用できる ・現場課題を捉えて、解決への道筋を描くことができる ・課題解決の道筋を計画に落とし込むことができる ・現場課題を解決できるテクノロジーの要素を捉え、比較検討することができる 2.2 ファシリテーションやリーダーシップ ・チームのリーダーとしてリーダーシップを発揮して、チームメンバーをまとめることができる ・上長やチームメンバー、職員とコミュニケーションを取り、心理的安全性の高い環境づくりができる ・チームを動かすファシリテーションを行うことができる ・事業所内で上長や職員にプロジェクトの意義や成果をプレゼンテーションすることができる 2.3 プロセスマネジメントスキル ・生産性向上の取組内容と手順について理解している ・取組の進捗管理を行うことができる ・壁に当たった時に試行錯誤を繰り返し壁を乗り越えることができる ・取組の成果を分析できる ・取組の振り返りを行い、計画の練り直しを行うことができる

(出典)デジタル中核人材養成研修(令和7年3月)(厚生労働省老健局)、令和6年度厚生労働省委託事業「介護デジタル中核人材養成に向けた調査研究事業一式」

¹⁹ 厚生労働省 老健局「デジタル中核人材養成研修」

図表 2-11 デジタル中核人材に必要なスキルセットとマインドセット

区分		時間	内容
事前課題	Web 動画視聴 【必須】	約 20 分	厚生労働省 2024 年度生産性向上の取組に関する介護事業所向けビギナーセミナー動画「介護現場の生産性向上における厚生労働省の取組等について」
		約 35 分	厚生労働省 2024 年度生産性向上の取組に関する介護事業所向けビギナーセミナー動画「介護サービスの生産性向上の基本と取組のポイント 介護経営としての業務改善の考え方と今日からできること」
	オンデマンド動画 【必須】	約 30 分	介護職の倫理と利用者の全人性・尊厳の実践的理解
		約 25 分	介護過程の応用的理解
		約 30 分	介護テクノロジー活用の基礎的理解
外部プログラム 【推奨】		-	介護テクノロジーに関する外部の研修・資格等を活用し、介護テクノロジーの基本的な知識や、介護現場での導入・活用方法について、積極的に学習・情報収集を行うことを推奨する。
集合研修	オンライン授業 【必須】	約 180 分	介護現場の業務改善（演習）
		約 180 分	介護テクノロジーの導入（演習）
		約 180 分	利用者支援に向けた活用（演習）
	自職場での実践 【必須】	約 4 週間	課題①業務分析
		約 4 週間	課題②介護テクノロジー導入計画書の作成
確認テスト 【必須】		約 1 週間	オンラインを活用した確認テスト

(出典) [デジタル中核人材養成研修\(令和7年3月\)\(厚生労働省老健局\)](#)，令和 6 年度厚生労働省委託事業「介護デジタル中核人材養成に向けた調査研究事業一式」

3 その他

(1) 山脈型キャリアモデルに対応する役割・研修体系

- ・ 介護人材のキャリアパスについては、全員がマネジメントを到達点としてキャリアアップしていくのではなく、多様なキャリアの選択肢から、自身のキャリアを選べるようにしていくことが重要とし、複数の到達点を持つ「山脈型キャリアモデル」が新たに提案されている。
- ・ 令和5年度の「介護福祉士のキャリアアップにおける職場環境等の影響に関する調査研究事業」では、山脈型キャリアモデルに示した介護職のキャリア①～⑥について、それぞれに対応する役割と研修体系を整理している。

図表 2-12 山脈型キャリアモデル

山脈型キャリアモデル（令和6年）



（出典）厚生労働省「介護福祉士国家試験に関する参考資料」p4.5 の図を抜粋

図表 2-13 山脈型キャリアモデルに対応する役割・研修体系例

⑥介護実践（知識と技術の獲得を目指す）		④認知症ケア・看取りケア等の特定のスキルを極める	
役割（例）	介護福祉士資格取得以前における制度に位置づけられた研修等	役割（例）	④にたどりつき、上っていくための研修（例）
介護従事者 介護助手 介護職員 訪問介護員	・介護福祉士実務者研修 ・介護職員初任者研修 ・生活援助従事者研修 ・入門的研修	認知症ケア委員会や 感染症委員会等の 委員会メンバー	・介護福祉士ファーストステップ研修 ・認知症介護実践リーダー研修 ・ユニットリーダー研修 ・認定介護福祉士養成研修 ・認知症介護指導者養成研修
①介護実践の深化（専門職としての深化）		⑤現場に加え地域全体の介護力向上を進める	
役割（例）	①にたどりつき、上っていくための研修（例）	役割（例）	⑤にたどりつき、上っていくための研修（例）
・サブユニットリーダー ・場面ごとの取りまとめ役 （日勤リーダー、夏祭り等 のイベントのリーダー等）	・認知症介護実践者研修 ・介護福祉士基本研修 ・福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程（初任者コース）	・地域の他の事業所での講師 ・地域の介護講座の講師、 小中学校での職場体験授業の 講師、福祉教育の講師 ・介護のしごとの魅力を伝える 活動 ・介護福祉士養成校の講師	・認定介護福祉士養成研修 ・認知症介護指導者養成研修
②育成・指導		⑥経営のマネジメント	
役割（例）	②にたどりつき、上っていくための研修（例）	役割（例）	⑥にたどりつき、上っていくための研修（例）
・新人職員の指導 ・実習指導者 ・アセッサー ・サービス提供責任者 ・事業所内研修責任者	・介護福祉士ファーストステップ研修 ・認知症介護実践リーダー研修 ・ユニットリーダー研修 ・認定介護福祉士養成研修 ・認知症介護指導者養成研修 ・福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程（中級職員コース） ・介護福祉士実習指導者講習会 ・アセッサー講習 ※その他、サービス提供責任者研修、エルダー、メンター研修等が 各地で実施されている	・施設長・所長 ・管理者 ・副施設長・副所長 ・介護課長	・福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程（管理職員コース） ・認知症対応型サービス事業管理者研修 ※その他、管理者向け研修等が各地で実施されている
③サービスのマネジメント（介護職のまとめ役）		出典：令和5年度老人保健健康増進等事業「介護福祉士のキャリアアップにおける職場環境等の影響に関する調査研究事業」報告書（令和6年3月・株式会社日本能率協会）より引用・一部編集	
役割（例）	③にたどりつき、上っていくための研修（例）		
・ユニットリーダー ・フロアリーダー ・サービス提供責任者 ・主任・介護課長	・介護福祉士ファーストステップ研修 ・認知症介護実践リーダー研修 ・ユニットリーダー研修 ・認定介護福祉士養成研修 ・認知症介護指導者養成研修 ・福祉職員キャリアパス対応型生涯研修課程（チームリーダーコース） ・小規模多機能型サービス等計画作成担当者研修 ※その他、サービス提供責任者研修等が各地で実施されている		

（出典）令和5年度老人保健健康増進等事業「介護福祉士のキャリアアップにおける職場環境等の影響に関する調査研究事業」報告書（令和6年月株式会社日本能率協会）p.p93-95 より引用・一部改変

(2) 中核的な役割を担う介護福祉士に求められる役割・機能(例)

- 第2回福祉人材確保専門委員会の「公益社団法人 日本介護福祉士会提出資料」では、介護職チームの中核的な役割を担う介護福祉士には、多様な人材を束ね、質の高い介護を提供する役割が期待されているとされ、中核的な役割を担う介護福祉士に求められる役割・機能(中核的役割)として、以下のような内容が例示された。

図表 2-14 中核的な役割を担う介護福祉士に求められる役割・機能(例)

日本介護福祉士会提出資料より（中核的役割案）	
第2回福祉人材確保専門委員会 日本介護福祉士会提出資料より	
- 介護職チームの中核的な役割を担う介護福祉士には、多様な人材を束ね、質の高い介護を提供する役割が期待されているが、具体的な役割についての整理がなされていない。 - 中核的な役割を担う介護福祉士に求められる役割・機能（中核的役割）としては、以下のような内容が考えられる。	
➤ 介護福祉専門職としての倫理観・コンプライアンス意識 ➤ 高度な知識・技術を有する介護の実践力 ➤ チームマネジメント（スタッフの役割分担、連携促進、日々の業務調整 ➤ リーダーシップ（チームの方向性を示す、模範となる、メンバーの動機付けを図る） ➤ コミュニケーション・対人関係能力（スタッフ間の信頼構築） ➤ 利用者毎の介護過程の展開（個別介護計画の作成・実施・評価のリード） ➤ 多様な人材への指導・教育（未経験者や短時間労働者へのOJT・教育） ➤ 労務管理・シフト調整（人員配置の最適化、働きやすい勤務体制の確保） ➤ 生産性向上における業務改善マネジメント（業務効率化、ICT導入）など	
- ただし、制度上、これらの役割を担う人材の配置が位置づけられておらず、役割や責任、負荷に見合った処遇が担保されているわけではない。 - また、これらの整理がなされていないため、様々な役割が期待されている介護福祉士に対し、必要なスキル等を身につけるための機会も保障されていない。 - 以上を踏まえれば、質の高い介護サービスの提供や持続可能性を担保するため、中核的な役割の整理と合わせ、必要なスキル等を身につけるための研修の整備等を図るとともに、当該役割を担う人材の配置を制度上位置づけ、役割や責任、負荷に見合った処遇を保障すべきである。	

(出典)第2回福祉人材確保専門委員会「公益社団法人 日本介護福祉士会提出資料(P.5～P.6)」より作成

(3) 病院看護管理者のマネジメントラダー

- ・ 「病院看護管理者のマネジメントラダー 日本看護協会版」は、地域包括ケアシステムの構築など、医療・看護を取り巻く状況に大きな変化が生じている中で、病院看護管理者が自病院のみならず地域まで視野を広げた看護管理を実践するために必要とされる能力を目標として可視化したものであるとともに、病院看護管理者の計画的かつ段階的な育成のための指標を示している。
- ・ この中で、病院看護管理者の能力は「組織管理能力」「質管理能力」「人材育成能力」「危機管理能力」「政策立案能力」「創造する能力」の6つのカテゴリーで示されるとともに、病院看護管理者として必要な能力を獲得する4つの段階(Ⅰ:主任、Ⅱ:看護師長、Ⅲ:副看護部長、Ⅳ:看護部長をおおよその目安とする)が示されている²⁰。

図表 2-15 6つの能力の定義

能 力	定 義
組 織 管 理 能 力	組織の方針を実現するために資源を活用し、看護組織をつくる力
質 管 理 能 力	患者の生命と生活、尊厳を尊重し、看護の質を組織として保証する力
人 材 育 成 能 力	将来を見据えて看護人材を組織的に育成、支援する力
危 機 管 理 能 力	予測されるリスクを回避し、安全を確保するとともに、危機的状況に陥った際に影響を最小限に抑える力
政 策 立 案 能 力	看護の質向上のために制度・政策を活用及び立案する力
創 造 する 能 力	幅広い視野から組織の方向性を見出し、これまでにない新たなものを創り出そうと挑戦する力

(出典)[病院看護管理者のマネジメントラダー 日本看護協会版\(公益社団法人 日本看護協会\)](#)

²⁰ [病院看護管理者のマネジメントラダー 日本看護協会版\(公益社団法人 日本看護協会\)](#)

図表 2-16 病院看護管理者のマネジメントラダー①

レベル・定義 能力・定義	I 自部署の看護管理者とともに 看護管理を実践できる	II 自部署の看護管理を実践できる
組織管理能力 組織の方針を実現するために資源を活用し、看護組織をつくる力	● 自部署の方針の策定に参画し、自部署全体に浸透させることができる ● 経営的な視点をもって自部署の人的資源、物的資源、経済的資源、情報資源を把握することができる ● 個々のスタッフの立場や意見を理解し、反応を予測しながら調整・交渉することができる ● 自部署の作業環境において、業務上の危険要因を把握し、予防と対策を提案することができる ● 自部署のスタッフが倫理的感受性を高められるよう支援することができる	● 看護部門の方針を理解した上で、自部署の方針を策定し、自部署全体に浸透させることができる ● 経営の視点をもって自部署の人的資源、物的資源、経済的資源、情報資源を評価し、整備することができる ● 必要な根拠を客観的に示しながら他部署・他部門と調整・交渉することができる ● 自病院が地域の医療資源のひとつであると理解し、施設外の関係者と連携することができる ● 自部署における業務上の危険要因への予防と対策を行い、スタッフが自分自身の健康を大切にするための働きかけができる ● スタッフが自部署の倫理的課題を日常的に議論できるような組織文化をつくることができる
質管理能力 患者の生命と生活、尊厳を尊重し、看護の質を組織として保証する力	● 看護に関するデータの中から自部署の看護実践の改善に必要なデータを選別することができる ● 自部署の看護実践の改善に向けてスタッフを主導することができる ● 自部署の手順・基準などの見直しを提案することができる	● 自部署の看護実践についてデータを活用して可視化し、評価・改善することができる ● 自部署の手順・基準などを整備し、標準化・効率化を推進することができる ● 個々のスタッフの看護実践能力を考慮した勤務体制をとり、看護の質を保証することができる ● 自部署のケアの質保証のためにスペシャリストの活動を推進することができる
人材育成能力 将来を見据えて看護人材を組織的に育成、支援する力	● 自部署のスタッフを育成する体制を整備することができる ● スタッフの看護実践能力を把握し、個々の目標達成にあわせた支援・動機付けをすることができる ● 外部からの実習・研修の受入れに際し、学習環境を教員などと調整することができる	● 個々のスタッフのキャリア志向を把握し、計画的な指導・助言によりキャリア発達を支援することができる ● 個々のスタッフの能力や可能性を見出し、機会や権限を与え、成長を支援することができる ● 外部からの実習・研修を受入れるための自部署での指導体制を構築することができる
危機管理能力 予測されるリスクを回避し、安全を確保するとともに、危機的状況に陥った際に影響を最小限に抑える力	● 未然防止や再発防止の視点をもって業務プロセスを見直し、部署内の改善を徹底することができる ● 事故や問題が発生した際、支援を受けながら経過に即した対応策を考え、スタッフが院内の対応策に則り行動するよう指揮することができる ● 災害時に行動できるように、自部署の患者とスタッフの安全を確保するための対応策を立案し、災害発生に備えることができる	● 自部署に関連する事故や問題のリスクを分析し、予防策を講じることができる ● 自部署における安全文化の醸成をはかることができる ● 事故や問題が発生した際、自部署の対応策を判断しマネジメントすることができる ● 自部署で発生した事故や問題の原因究明を行い、再発防止策を立案し、継続的にモニタリングすることができる ● 災害時に行動できるように、自部署の患者とスタッフの安全を確保するための対応策の立案とスタッフへの教育を行い、災害発生に備えることができる
政策立案能力 看護の質向上のために制度・政策を活用及び立案する力	● 既存の医療制度・政策に関する動向を情報収集することができる ● 既存の医療制度・政策について課題意識を持つことができる	● 自部署の看護の質向上に既存の制度・政策を活用することができる ● 医療の動向を踏まえ、制度改正などへの対応を事前に準備することができる
創造する能力 幅広い視野から組織の方向性を見出し、これまでにない新たなものを創り出そうと挑戦する力	● 慣習にとらわれず、新たな看護サービスの提供方式・方法を提案することができる	● 新たな看護サービスの提供方式・方法を創造し、スタッフとともに実現に向けた行動をとることができる ● 地域に共通の保健医療福祉サービスの課題を想定し、課題解決に向け調整することができる ● 医療・看護の動向や地域の状況などに関する情報を活用し、自部署および地域の看護ニーズの変化を予測して対応することができる

(出典)病院看護管理者のマネジメントラダー 日本看護協会版(公益社団法人 日本看護協会)

図表 2-17 病院看護管理者のマネジメントラダー②

Ⅲ トップマネジメントを担う一員として 看護管理を実践できる	Ⅳ 病院全体の管理・運営に参画するとともに 地域まで視野を広げた看護管理を実践できる
●看護部門の方針の策定に参画し、看護部門全体に浸透させることができる ●経営の視点をもって各部署の人的資源、物的資源、経済的資源、情報資源の整備を支援し、看護部門の資源整備と運営に参画することができる ●あらゆる状況において、組織内外の関係者と調整・交渉することができる ●自病院内及び地域におけるネットワークを意図的かつ計画的に構築することができる ●看護部門における業務上の危険要因への対策や健康づくりの仕組みを構築し、スタッフが健康で安全に働けるよう環境を整備することができる ●看護部門において倫理的課題を日常的に議論できるような組織文化をつくることができる	●自病院の管理・運営に関するミッションに照らして課題を明確にし、病院経営陣の一員として改善策を考え、行動することができる ●人的資源、物的資源、経済的資源、情報資源を整備し、運営することができる ●あらゆる状況において、組織内外の関係者と調整・交渉することができる ●自病院内及び地域におけるネットワークを意図的かつ計画的に構築することができる ●病院経営陣の一員として病院全体の業務上の危険要因への対策を講じるとともに、自病院のすべてのスタッフの健康づくりの支援に参画することができる ●自病院において倫理的課題を日常的に議論できるような組織文化をつくることができる
●自病院の看護実践についてデータを活用して可視化し、継続的に評価するシステムを構築することができる ●各部署が看護実践を継続的に評価・改善できるよう支援することができる ●適切な人的資源を確保し、看護の質を保証することができる	●自病院の看護実践についてデータを活用して可視化し、継続的に評価するシステムを構築することができる ●地域全体で継続的に看護の質を保証するための方策の立案・実施に参画することができる
●看護部門のスタッフを育成する体制を整備することができる ●地域で必要とされる人材の育成に参画することができる ●看護管理者に対して、管理者としての成長を支援することができる ●外部からの実習・研修の受入れに際し、教員などと課題や方針を共有し、看護部門における指導体制を構築することができる	●自病院の人材育成に関する方針を策定することができる ●地域の看護人材の育成に関する課題を明確にし、その課題を踏まえた育成方策の立案及び育成の支援を行うことができる ●外部からの実習・研修を受け入れるための自病院の体制を整備することができる
●看護部門に関連する事故や問題に対して、リスクを分析し、予防および再発防止のための対応策を立て、実施に向けて各部署への支援・実施状況の評価をすることができる ●看護部門に関連する事故や問題が発生した際、重大性や影響を踏まえて対応するとともに、当該部署が機能するために支援することができる ●自病院における危機管理のための体制整備に参画することができる ●災害時に行動できるように、地域における自病院の役割を把握し、災害発生時に限られた資源で遂行できるよう看護部門の対応策を立案し、災害発生に備えることができる	●看護部門に関連する事故や問題に対して、リスクを分析し、予防および再発防止のための対応策を立て、実施に向けて各部署への支援・実施状況の評価をすることができる ●自病院における危機管理のための体制整備に参画し、重大事案が発生した際には、危機管理の責任者とともに組織としての対応方針の決定に参画することができる ●災害時に行動できるように、地域における自病院の役割を把握し、災害発生時に限られた資源で遂行できるよう自病院の対応策を立案し、災害発生に備えることができる ●地域全体のリスクを関係各所と共有し、危機管理のための対策の立案・実施に参画することができる
●看護の質向上に向けて、各部署が既存の制度・政策を活用できるよう支援することができる ●看護の質向上のために有効な制度改正・制度の提案を行うことができる	●既存の制度・政策を活用し、自病院及び地域の課題解決を図ることができる ●職能団体や行政機関などと協働し、地域の看護の質の向上に向けた事業化を進めることができる ●制度改正・制度の提案に向け、必要な関係者に働きかけることができる
●医療・看護の動向や地域の状況などを踏まえ、新たな看護サービスの提供方式・方法を創造することができる ●地域のニーズを把握し、必要な看護サービスを他施設の看護管理者と協働して整備するための方策を提案することができる	●医療・看護の動向や地域の状況などを踏まえ、新たな看護サービスの提供方式・方法を創造し、主導することができる ●地域のニーズを把握し、必要な看護サービスを他施設の看護管理者と協働して整備することができる

(出典) [病院看護管理者のマネジメントラダー](#) 日本看護協会版(公益社団法人 日本看護協会)

第3章 「介護事業者求められる機能」と「構成要素」の仮説

「第1章 介護事業者を取り巻く環境」と「第2章 介護人材の養成・育成のための既存研修等」の内容から、「介護事業者求められる機能」とその「構成要素」の仮説を設定した。

以降のグループインタビュー調査(第4章)とヒアリング調査(第5章)では、インタビューに以下の仮説を示してご意見を頂戴し、その内容を精査した。

なお、以下の内容については、グループインタビュー調査やヒアリング調査、検討会での意見を踏まえて修正をしたため、P.103 で示すものと内容は一部異なる。

図表 3-1 第1章～第2章に基づく、「介護事業者求められる機能」と「構成要素」の仮説



第 4 章 グループインタビュー調査

1 実施概要

介護保険事業を実施している以下の4法人から、実際に中核的人材としてご活躍されている6名の方をご紹介いただき、グループインタビュー調査を行った。また、グループインタビューでは、事前に参加者に P.42 の「介護事業者に求められる機能」と「構成要素」の仮説を示した上で、ご意見を頂戴した。

実施概要は、以下の通りである。

目 的：複数の法人で中核的人材として活躍している方にお集まりいただき、介護事業者を取り巻く環境や、その中で中核的人材に求められる役割・育成等について、各法人の状況・取組内容を踏まえつつ、アイデア出しや意見交換を行う。

日 時：令和7年 11 月 28 日(金) 9:30～12:00

開催方法：オンライン(Zoom)開催

参 加 者：

(敬称略)

千葉真	株式会社ポラリス ポラリスデイサービスセンター桜木 所長
水口英一	社会福祉法人小田原福祉会 企画部長
栗原千恵	社会福祉法人小田原福祉会 南足柄市南足柄・北足柄・福沢地区 地域包括支援センター 所長
松本千安紀	社会福祉法人美咲会 特別養護老人ホームハレサク施設長/理事
窪田浩之	社会福祉法人美咲会 三芳町認知症サポートセンター センター長
石間太郎	社会福祉法人福祉楽団 理事

2 結果概要

1. 介護事業者を取り巻く環境変化への対応

<地域・事業所を超えて常態化する介護人材不足>

- ・ 本来ならば必要なときに必要な人数を採用し、事業規模拡大のニーズに応えていきたいが、ここ数年、なかなかそれができない。離職率も高い業界なので、適時の人材確保、人材育成に十分手が回らない部分がある。変化に対応しながら人材を育成することの困難さを感じている。自法人のみでサービス提供が難しい場合には、他事業所をご紹介するなど、地域内の情報共有・連携に努めているが、こうした対応が常態化することは課題でもある。(ポラリス/千葉)
- ・ 今後は要介護者と合わせて元気な高齢者も増えるため、元気な高齢者も含めて地域で支える取組みを進めている(例:チームオレンジ、ケアアシスタントとしての採用等)。地域づくりに取り組みやすい規模の町なので、「地域の介護人材は地域で育てる」という方針でやっている。(美咲会/松本)
- ・ 人口減少が著しい地域にある事業所では特に人材確保が難しくなっているが、都市部では毎日のように面接をしている事業所もある。事業所によって課題感は異なるが、総じてケアワーカーが不足していることは感じる。(福祉楽団/石間)
- ・ 同じ職員の人数でもよりケアに時間を割けるよう、掃除や調理等、ケア以外の業務の標準化・効率化に力を入れている。内部で、業務標準化のための動画作成に取り組んでいる。(福祉楽団/石間)

<法人内外への魅力の発信による採用・定着>

- ・ 採用を意識した外部への発信とともに、内部の職員に自法人の魅力を知ってもらい、誇りを持ってもらうインナーブランディングの意味合いも込めてブランディング部門を立ち上げた。ブランディング部門では、SNSの運用や施設見学時の紹介等を担当している。動画制作・SNS担当の職員、チラシやアニマルレポート等のデザインを担当する職員、施設のしつらえ等を担当する職員の3名を配置している。昨年度、100床規模の特養を開設した際も、人材紹介会社に頼らず職員を確保できたため、一定の効果は出ていると思う。(美咲会/松本様)

<職員の多様な選択を可能にするキャリアパス>

- ・ マネージャーコースとマイスターコースという大きく2つのキャリアパスを用意しており、ある程度法人で経験を積んだ職員はどちらかを選択できる。前者はユニットリーダーやサブリーダー等、管理職を担っていくコースで、後者は社内の認証制度にもとづき、介護の技術・スキルを突き詰めるキャリアである。プラチナケアマイスターになれば、外部で研修講師をすることも期待している。以前は昇給する仕組みがマネージャーになっていくことだけだったが、マネージャーになることを望まないケースもあり、そうした職員が活躍できる道としてマイスターコースを作った。その他に、その場に留まるアンカーコースもある。働く時間を延ばせない等、ライフイベントに応じていったんストップするようなイメージである。(福祉楽団/石間)
- ・ 事業が多角的であることで、あるところで行き詰まったり、組織の事情で次のステップに進めないといったときでも、他部署・事業所や他分野に異動しながらキャリアを築いていきやすい。(福祉楽団/石間)

<戦力として、未来のリーダー候補としての外国人材の受入れと育成>

- ・ 現場での研修は日本人職員と同じ内容だが、研修期間は個人に合わせて柔軟に調整している。また、現場とは別に人事担当が定期面談や日本語学習支援を行い、日本の現場に慣れていただく取組みを行っている。外国人材も十分に戦力となる人材に育っている。(ポラリス/千葉)
- ・ 外国籍の職員が増えており、今後も増えていく中で、彼らに管理職を担ってもらいたいと思っている。EPA と特定技能で採用しているが、それぞれで人材の状況も異なる。両方の職員が必要だが、日本で日本語と介護スキルを学び、管理者になっていくためには一定の基礎学力が求められる。(福祉楽団/石間)

<利用者家族の環境の多様化・複雑化>

- ・ 利用者家族の環境が大きく変わっていると感じる。家族がいない人もいれば、家族が支援の足かせになることも0ではない。事業者がどこまで踏み込むべきか、線引きがなかなかできないことで大きな課題になってきている。(小田原福祉会/栗原)

<ケアのあり方を問い直し、新たなサービスにつなげる>

- ・ 現在の介護保険の仕組み上、要介護度が上がることで事業所としての収入が上がる点に疑問を抱き、2年程前から本格的に自立支援介護に取り組んでいる。合わせて、利用者が元気であれば実現したかったことを深掘し、どのような介助でそれを実現できるか考える取組みを進め、自費サービスも開始した。こうした過程では外部講師にも協力いただき、1年間、約30名程度の管理者以上の職員が毎月研修に参加し、自立支援とは何かを学んだ。管理者から現場の職員に落とし込む過程では、常勤職員で毎月3回程度のlonlミーティングを開始し、現在も続けている。(小田原福祉会/水口)

2. 管理職に求められる役割と必要なスキル

<職員との関係構築の土台となる人間力>

- ・ ポラリスの3つの土台と7つのスキル(右図)は、人間力を高めた上で、具体的に必要なスキルを示したものである。採用や人事考課の際の指針としても活かされている。段階的にキャリアを積み重ねる際の各項目の比率を意識しながら育成しようとしているが、これと合わせた研修を整備するところまでは至っていない。(ポラリス/千葉)
- ・ 資格持ちである介護職にとって、辞めることのハードルはそれほど高くなく、だからこそ法人に対する帰属意識を持ってもらうことが非常に重要である。自立支援介護を浸透させるために開始したlonlミーティングは、管理職が職員との関係性を築くことも大きな目的だった。適正を踏まえて仕事を振り分けるため、職員をアセスメントする力や声かけ力が求められる。(小田原福祉会/栗原)



(出典)ポラリスウォーク

- ・ 管理職だからこそヒューマンスキルが重要になってくる。一緒に働きたいと思えるかどうか、下からも見られている。(美咲会/松本)

<プレイングマネージャーとして、「上乗せ」される役割>

- ・ 現場でケアに従事しているとなかなか外とつながる機会がなく、そこから管理者になると途端に経営のことを考えなければならず営業力も求められるようになる。一方で、時代の変化もあると思うが、プレイヤーでありマネージャーであるので、事業所の経営管理だけやっているわけではない。役割が変わるというより、外部との交渉力や職員のアセスメント等が上乗せされるというイメージが合っている。また、どんどん変わっていく介護保険制度にキャッチアップするような、事務的な対応力も求められる。(小田原福祉会/栗原)
- ・ それまでやっていた業務が全て自分の手から離れるわけではなく、まさに上乗せである。(ポラリス/千葉)

<多様な経験や関わりを通して、次の管理職を育成する>

- ・ 複数法人合同で、泊まり込みのリーダー研修を毎年実施している。外部から講師を招へいし、2日間の研修後、各法人を見学して回る際に参加者が自法人を紹介している。自分が参加したのは何年も前のことだが、今でも転機になる研修だったと思う。(小田原福祉会/水口)
- ・ 実習指導を通して人に教えることは重要と思う。教えるためには自分もそれだけ学ばないといけない。管理職になるほど人の話をよく聞いて、伝える・理解してもらうことが必要だが、それは実習指導の担当者、その管理者、さらに実務者研修の教員といった場で少しずつ積んでいけるのではないか。(美咲会/窪田)
- ・ 管理者が No.2を育てることを意識し、常日頃から声かけ・教育することが重要ではないか。この人は管理者の適正・能力があるという人を見つけて育成し、いざその時が来たらサポートするという信頼関係を築いているから、次の人にバトンタッチしていけるのだと思う。(小田原福祉会/栗原)

3. 介護事業者における中核的人材とは

<法人の理念を現場に伝える架け橋>

- ・ 現場の状況をしっかり把握し、法人の理念や今後の方向性を理解して情報伝達できる、架け橋になれる人材と思う。(ポラリス/千葉)

<経営とケアを両立するバランス感覚を持つ>

- ・ 介護の場合、人がいればいるほど良いケアを提供できると考えがちだが、そうとは限らない。バランスが偏れば赤字になり、人も辞めてしまう。経営と、質の高いケアのバランスを調整する能力が必要である。(小田原福祉会/水口)

<法人に対する帰属意識・ロイヤリティがある>

- ・ 法人を愛しているという帰属意識は重要。(小田原福祉会/水口)

- ・ 有資格者はどこにでも転職できる状況なので、ロイヤリティは重要である。チームビルディングの研修等で横のつながりを深めることもある。新米マネージャーのフォローをし合うこともあれば、それぞれの得意・不得意を補い合うこともある。管理職同士のつながりの強さは当法人の強みだと思う。(美咲会/松本)

<俯瞰的・長期的に捉える広い視野を持つ>

- ・ 事業所だけではなく、法人全体の視点で考えられることも重要。当法人では、法人全体で様々な取り組みを行っており、その中には本来業務ではないことも含まれるが、いろんな経験をしているからこそ、役割が変わってもついていける。(美咲会/松本)
- ・ 法人、職員、地域の未来を考えることができることが重要である。職員の適性に合わせてその未来と一緒に考えていくことが中核人材には求められるのではないか。(美咲会/窪田)

<仲間を頼り、抱え込まない>

- ・ 同じような立場の人との横のつながりや、仲間づくりは必要だと思う。同じ立場の人でないとわからない悩みが多くある。(美咲会/窪田)
- ・ 現状把握して説明できる人。相談・指導できる人。抱え込まない人。(小田原福祉会/栗原)

第 5 章 ヒアリング調査

デスクトップ調査の結果、以下の事例を調査対象として選定、ヒアリング調査を行った。

図表 5-1 ヒアリング調査の対象

法人	本社	従業員数	主な事業内容	特徴
株式会社 あきた創 生マネジ メント	秋田県 能代市	約70 名	訪問介護、短期入所生活介護、住宅型有料老人ホーム、特定技能外国人登録支援機関、海外人材インターンシップ事業 など	「人口減少社会において介護経営をリデザインする」をテーマに、ICTの活用等による多様な働き方を実現している。 - 業務棚卸を通じて、多様な働き方、多様な人材、テクノロジーの活用などにつなげる。
社会福祉 法人 福祉楽団	千葉県 千葉市	約 520 名	訪問介護、通所介護、居宅介護支援、看護小規模多機能型居宅介護、介護老人福祉施設、就労継続支援(A型・B型)、相談支援、共生型デイサービス、児童家庭支援センター など	- 高齢者・児童・障害者に対する多様な福祉サービスを展開する。「ケアのものさし」を定めた科学的な介護を実践。 20代職員の課長職抜擢など、組織変革も進める。2025年3月には、児童養護施設を核とする複合型の福祉拠点「実親パークサイド」を千葉県習志野市に開設。
株式会社 ゆず	広島県 尾道市	約 310 名	訪問看護、居宅介護支援、認知症対応型共同生活介護、小規模多機能型居宅介護、看護小規模多機能型居宅介護、企業主導型保育、シェアハウス、ホテル など	「いつまでも、どこまでも、フリースタイル。」を理念とし、介護事業所と学生シェアハウスやホテルの併設運営など、枠にとらわれない事業展開を行う。 - 管理部門にはフルリモートの職員もおり、多様な働き方が実現されている。
株式会社 グッドラ イフケア 東京	東京都 中央区	約 650 名	訪問介護、訪問看護、通所介護、居宅介護支援、定期巡回・随時対応型訪問介護看護、認知症対応型共同生活介護、小規模多機能型居宅介護 など	- 在宅介護のニーズが増加する都市部において、在宅特化型の多様な専門サービスを提供している。 - 多様な働き方・キャリアパスの組織体制を構築するなど、採用を強化しており、職員の5割弱が30代以下となっている。
株式会社 ポラリス	兵庫県 宝塚市	約 630 名	訪問介護、訪問看護、通所介護、居宅介護支援、地域密着型通所介護、サービス付き高齢者向け住宅、自立支援コンサルティング事業、海外事業、リハビリ機器の販売事業 など	「自分の足でしっかりと」を掲げ、自立支援型リハビリテーションを行う通所型デイサービスを全国70カ所に展開。 2025年3月にRehab for JAPANと業務締結し、経営管理システム「Rehab Cloud コックピット」の共同開発と、ポラリス全事業所への導入を発表。
株式会社 Happy	兵庫県 神戸市	約80 名	訪問介護、訪問看護、福祉用具貸与、居宅介護支援、定期巡回・随時対応型訪問介護看護、サービス付き高齢者向け住宅、就労継続支援(B型)、居住支援法人、不動産事業、クライミングジム、カフェ など	- 介護付きシェアハウス「はっぴーの家ろっけん」のフリースペースには、地域の多世代が訪れる交流の場となっている。 「地域ぐるみで大家族の暮らしを実現する」ことを目指して、立ち上げ時に地域の商店街でワークショップを開き、そのアイデアを反映する形でシェアハウスを設計。

法人	本社	従業員数	主な事業内容	特徴
社会福祉法人 小田原福祉会	神奈川県 小田原市	約500名	特養、ショートステイ、小規模多機能、訪問介護、定期巡回、通所介護、サービス付き高齢者向け住宅、居宅介護支援 など	- 以下の3つの観点から職場環境の整備を図り、若手職員の高い定着率や外国人材の活躍で注目されている。 ①教育体制の見直し:採用プロセスの設計と、入職後4年次までの段階別到達目標に応じた研修プログラムの構築 ②業務の棚卸による必要性の低い業務の削減(残業時間の短縮) ③チームリーダーへの適切な責任・権限移譲によるマネジメント体制の設計
社会福祉法人 美咲会	埼玉県 三芳町	約230名	通所介護、短期入所生活介護、居宅介護支援、認知症対応型共同生活介護、小規模多機能型居宅介護、介護老人福祉施設、地域包括支援センター	- 令和元年度に法人本部に「ブランディング部門」を立ち上げ、映像制作の経験を持つ職員がホームページやSNSを通じた法人の魅力を発信している。 - 地域の社会福祉法人、福祉専門学校などが参加する「福祉の魅力向上実行委員会」で福祉の魅力を伝えるアニメCM制作に協力したり、奨学金制度「学福連携プロジェクト」など、法人の枠を超えた取組を行う。
社会福祉法人 愛生館	愛知県 碧南市	約1,000名	病院、訪問介護、訪問看護、訪問リハビリテーション、通所介護、通所リハビリテーション、短期入所生活介護、小規模多機能型居宅介護、介護老人福祉施設、介護老人保健施設、養護老人ホーム、就労継続支援(B型)など	- デイサービスや認定こども園等の複合拠点CORRINを開設し、地域共生社会の実現にむけたコミュニティづくりを推進する。 - 高校・大学等と連携し、介護の魅力を対外的に発信。行政・ハローワーク等と連携した介護職員採用プロジェクトとして、介護の魅力を伝える動画の作成なども実施。
富田ケアセンター 有限会社	岡山県 倉敷市	約410名	訪問介護、訪問看護、通所介護、定期巡回・随時対応型訪問介護看護、認知症対応型共同生活介護、小規模多機能型居宅介護、看護小規模多機能型居宅介護、住宅型有料老人ホーム、共生型生活介護、共生型短期入所、企業主導型保育所など	- 地域のニーズに応えるなかで、グループホームやサ高住、住宅型有料、小多機・看多機、定期巡回、さらに給食センターや共生型事業所などを徐々に展開。 - 法人の社会貢献として、家族介護者を対象とした無料セミナーや月1回の地域の高齢者にむけた「生涯現役富田クラブ」を開催するなど、地域に根差した法人運営を行う。
株式会社 BENEC T／一般社団法人 豊中市介護保険事業者連絡会	大阪府 豊中市	8名	通所介護	- 代表は、一般社団法人豊中市介護保険事業者連絡会(市内の介護事業者398法人のうち211法人が会員)の代表理事を務めている。 - 同連絡会では、人材育成、情報共有、行政との連携などの活動を通じて、小規模事業者が協働で困りごとを解決するプラットフォームとして機能。

一 株式会社あきた創生マネジメント

設 立:2011 年 10 月

本 社:秋田県能代市

従業員数:約 70 名(2025 年 12 月現在)

事業内容:訪問介護、短期入所生活介護、住宅型有料老人ホーム、
特定技能外国人登録支援機関、海外人材インターンシップ事業 など

【概要】

- 「あきた創生マネジメント」は、人口減少と高齢化が進む秋田県において、「人口減少社会において、介護経営をリデザインする」を掲げ、「多様な働き方」、「多様な人材の受入」、「ICT の導入」など様々な取組を行っている。
- 法人設立当初から「人づくり」をミッションとして掲げ、リーダー研修等を通じて法人の理念や戦略、データ分析に基づく地域の現状・課題等を共有することで、現場を自律的に運営できる人材の育成を進めている。

法人の概要

- ・ 2011 年に設立された「株式会社あきた創生マネジメント」は、2012 年に短期入所生活介護「輪」(能代市)を開設した後、2017 年に短期入所生活介護「縁」(大館市)を開設した。
- ・ さらに、2019 年に秋田市の法人からの株式譲渡を受け、住宅型有料老人ホーム「ごしょの」と訪問介護「ろいやる秋田」を運営している。また、2022 年には自ら特定技能外国人登録支援機関になるとともに、仙台市の法人から海外インターンシップ事業の譲渡を受け、実施している。
- ・ 従業員は、約 70 名である。人口減少が進み慢性的な介護人材の不足が課題となっている秋田県内での事業を展開する中で、外国人材の積極的な受け入れを進め、約 20 名が外国人材となっている(技能実習／特定技能)。

ヒアリングの結果概要

1. 理念

<理念等の言語化に3年以上を費やす。経営者としてブレない方針を示し続けることが大切>

- ・ 法人として目指す方向性として、「ビジョン・ミッション・バリュー」を明確化している。ビジョンは、「オモイに寄り添う」、「イキルを共に創る」、「アカシを繋ぐ」の3つを、ミッションは「「心」を創る～次世代へ大切なことを繋ぐために」を、バリューは 10 の行動指針と、5つのケアの行動指針を定めている。
- ・ こうした理念等は事業立ち上げから明確化されていたものではなく、代表自身がこれまでの介護の仕事を通じて感じていた思いを言語化するのに3年以上を費やしている。
- ・ 理念は、現場スタッフ個人の意見等によって頻繁に変更するものではないという考えのもと、経営者としてブレない方針を示し続けていることが、思いを1つにできる組織の構築につながっている。

<リーダー研修等を通じた理念の共有>

- ・ 理念を現場のスタッフに理解してもらうため、リーダー研修等を通じて、考え方を共有している。
- ・ 業務の継続的な改善などについて、職員一人ひとりが納得感を持って向き合うためには、法人としての理念を現場の職員と共有することが重要である。
- ・ 例として、ケアの行動指針の1つに「作業と介護(ケア)を分けて考える」というものがあるが、これは職員一人ひとりが効率化の主たる対象がケアではなく作業であることを理解したうえで、アウトソーシングやテクノロジーの導入を進めることができるようになるなど、理念と実際の行動を結び付けて考えることができる人材の育成につながっている。

2. 戦略

<根拠となるデータを通じた戦略の立案・共有>

- ・ リーダー研修では、まずは「現状を知る」というテーマから始めている。地域の現状や今後の動向、マーケットや担い手の増減、地域社会の実情などを踏まえて「これから自分たちは、どう働くべきか」を自ら考えられるような育成を行っている。
- ・ 当初は、経営者が語る将来像や施策の意図が十分に理解できなかった職員もいた。しかしながら、現場の職員は、目の前の深刻な人材不足や外国人人材の規制緩和等の実際の社会変化を経験する中で、過去に取り組んできた施策の意義を実感し、納得感へと変わっていった。
- ・ 現状を正しく把握し、根拠に基づいた判断と行動を積み重ねることで、理念を現場に根付かせ、持続可能な組織とすることを目指している。

<必要な情報を正しく収集・分析し、理解するスキルの重要性>

- ・ 必要な情報を正しく収集・分析し、理解するスキルが必要。根拠となるデータを示すことで、納得感を持って取り組むことができる。
- ・ 必要な情報は WEB から収集し、その内容が正確かどうかを常に意識しながら調査を進めている。法的な事項については専門家に確認することもあるが、基本的には自ら調べ、理解を深めている。信頼できる人に相談することはあるが、いつも自分の考えを持った上で相談するようにしている。

3. 組織

<現場が自律して運営できる体制の構築>

- ・ 法人設立当初から「人づくり」をミッションとして掲げてきた。基本的には経営者が方向性を示し、現場が自律して運営できる体制を目指している。

<社内副業の実施>

- ・ 社内副業は「社内パラレルキャリア」と呼ばれ、グループ会社を含めて、人が足りない場合に希望する職員がヘルプに行く仕組みである。LINE WORKSを通じて人が足りていない状況が発信されたら、自ら希望してマッチングした職員が業務に当たる。業務命令ではなく、あくまで職員が自分で考えて行動するような仕組みとしている。休日出勤や残業よりも手当は多く設定されているとともに、他の施設の業務や他の職種の業務を経験できる点もメリットとなる。

4. 人材

<「教えるスキル」の育成とキャリアプランの明示>

- ・ 研修事業として、外国人人材に対して初任者研修と実務者研修を実施している。講師は自社のスタッフが担当し、「教えるスキル」を身につける機会となっている。リーダーとしての役職を得て、給与を上げていくためには、「教えるスキル」を徹底的に学ぶ必要があるということを示している。
- ・ 若いスタッフが成長し、上のポジションに昇進し、給与が上がるという明確なキャリアプランを明示することが、組織の発展には必要である。そのために、実際にリーダーとして活躍しキャリアを積んでいる姿を後輩たちに示していくことが重要である。介護現場から上がってきた人材がリーダーとなることが、組織にとって重要である。

<リーダーに求められる、成長意欲や周囲を巻き込む力、対応力、予測力>

- ・ 介護リーダー経験者には同様の機会を提供し、積極的に挑戦してくる人材について、その適正を見極めている。自分で抱え込まずに、周囲を巻き込んで乗り越えようとする姿勢や対応力、予測力などは核心的人材に求められる重要な資質である。

<外国人材の受入と生活面を含めたサポート>

- ・ 研修事業として、外国人人材に対して初任者研修と実務者研修を実施している。また、外国人の場合は入国前にコミュニケーションをとり、その段階で食文化や宗教等も理解するようにしている。
- ・ 外国人人材の受入には、生活面でのサポートが重要であり、住居の確保や生活環境の整備、地域のルールやマナー、買い物や銀行、病院の利用方法、さらには町内会など近隣住民との関係づくりまで、生活基盤をしっかりと整えることが定着の鍵となる。一方で、サポートするのみでなく、自分で必要なものを見つけて補う力を身につけさせることで、自立を促している。

5. 業務

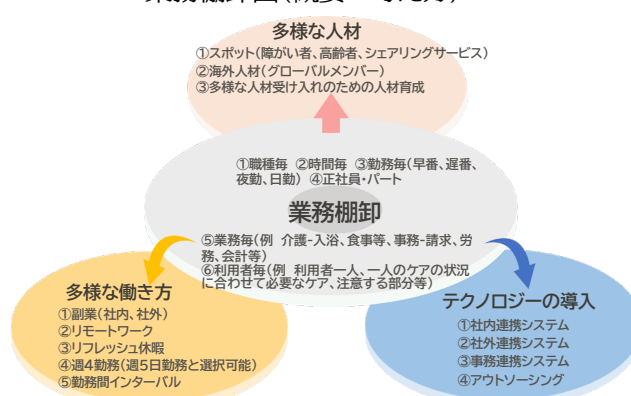
<業務改善会議を通じた課題発見・改善の取組>

- ・ 現場の職員が日常業務を通じて認識した課題について、LINE WORKS のチャットやノート機能を活用し、随時記録している。月に1回、「業務改善会議」を実施し、LINE WORKS に蓄積した課題について議論している。会議は1時間程度であり、12～13名の職員が参加する。会議のファシリテーションや、最終的な意見の集約や結論出しは、事業所の管理者が担っている。

<業務棚卸を通じた業務の効率化>

- ・ 各職種の業務を時間軸で細分化する「業務棚卸」を行っている。「業務棚卸」は、例え

<業務棚卸図(概要の考え方)>



(出典)あきた創生マネジメント資料

ば業務内容を「人手」と「テクノロジー」に分け、さらに「人手」の中から「アウトソーシング可能な業務」を抽出にするなど、業務の内容を細分化し、各業務について「多様な人材」、「多様な働き方」、「テクノロジーの導入」のいずれの方法を活用するかといった丁寧な検討が行われている。

<変化に適応する力>

- ・ 記録業務の電子化などは一部のスタッフから抵抗感を示され、退職者の発生にもつながった。一方で、変化に適応できる人材が組織に残ることになった。変化への適応はリーダーに求められる資質の1つ。

<挑戦と失敗、改善を繰り返し、新しい取組を創出>

- ・ 完璧な準備ができるのを待つのではなく、「まず始める」スタイルで新しい取り組みを進めてきた。「任せて失敗してもよいから、まずやらせる」という方針で、リーダーを育成してきた。
- ・ これまでも失敗は多くあったが、失敗をデータとして蓄積することで、失敗の理由などを職員一人ひとりが理解し、納得しながら次へ進むことが成長につながる。

6. 財務

<財務諸表の理解と稼働率やコストを意識した運営>

- ・ 法人レベルでは、財務諸表をみて意味を理解する能力が必要。賞与や昇給等も財務諸表をみて考えることが求められる。一方、事業所の管理者は、稼働率やコストを意識した運営を行っている。

7. 地域

<地域の仕事を職員が請け負うための法人の設立>

- ・ 別途設立した「一般社団法人シェアラボあきた」は、社外から請け負った仕事を、職員個人に委託する仕組みである。仕事の内容としては、地域の高齢者の家の掃除や農業の手伝い、除雪などである。狙いは、職員が様々なキャリアを積むこと、収入を増やすこと、地域に貢献することの3つである。将来的には、「シェアラボあきた」を通じて社内の人材にも仕事を委託するようにして、地域全体で人材をシェアできる仕組みとすることも想定している。

<行政との連携／行政への提案>

- ・ HP や Facebook 等の SNS を通じて、取組内容を言語化し、発信し続けている。そのことが、行政を含む外部からの問い合わせにつながっている。
- ・ 情報発信がきっかけとなり、自治体から連絡を受け、検討委員会等に参加する機会を得ている。また、日頃からの行政の担当者とのメールのやり取り等が、人的ネットワークの拡大につながっている。
- ・ 当法人では外国人について2週間から1か月程度の事前教育を実施し、現場への定着を支援しているが、この部分について補助金の必要性を行政に提案している。

8. リスク

<コロナ禍を経た BCP 重要性の高まり>

- ・ コロナ禍を経て、BCP の重要性を痛感し、災害や緊急事態への対応力を高めてきた。毎年のように発生する災害や、熊の出没なども含めて、すべてが BCP の範疇である。

一 社会福祉法人福祉楽団

設 立:2001 年 12 月

本 社:千葉県千葉市

従業員数:約 520 名(2025 年3月現在)

事業内容:訪問介護、通所介護、短期入所生活介護、居宅介護支援、認知症対応型共同生活介護、看護小規模多機能型居宅介護、介護老人福祉施設、就労継続支援(A型・B型)、相談支援、共生型デイサービス、共生型ショートステイ、企業主導型保育事業、放課後等デイサービス、一時保育所、子どもショートステイ、児童家庭支援センター、生活困窮者認定就労訓練、生活困窮者自立支援事業、配食サービス、福祉有償運送、だれでも食堂 など

【概要】

- 「福祉楽団」は、千葉県・埼玉県内に高齢者・障害者・子どもなどを対象とした幅広い事業を展開する社会福祉法人であり、就労継続支援(A 型)の事業所として開始した「株式会社恋する豚研究所」などの新しい事業が、全国から注目を浴びている。
- 現在は、10 の拠点が運営されており、拠点ごとに配置された事業部長や課長などが中核的人材として機能するとともに、間接部門である「コーポレート統括部」には、「総務部」・「人事部」・「財務経理部」などの機能が集約されている。また理事と、「ケア」・「ソーシャルワーク」・「食事」の3つのチームメンバーは、特定テーマについて各拠点を横断してマネジメントする役割を担っている。

法人の概要

- ・ 2001 年に設立された「社会福祉法人豊和会」(当時:職員数 34 名)は、2003 年3月に千葉県香取市に「杜の家(現:杜の家くりもと)」を開設し、介護老人福祉施設事業をスタート。2005 年7月には法人名称を「社会福祉法人福祉楽団」に変更し、2008 年には埼玉県八潮市に「杜の家やしお」を開設。
- ・ 2012 年9月には食肉加工の開発、販売などを行う、「株式会社恋する豚研究所」(就労継続支援 A 型の事業所)を設立するなど、新たな取組が行われている。
- ・ その後も、千葉県・埼玉県内に高齢者・障害者・子どもなどを対象とした幅広い事業を展開。2025 年3月には児童養護施設を核として、高齢者や障害者の施設などを一体的に整備した「実籾パークサイドハウス」を設立し、「大規模多機能型の拠点」として地域の福祉を支える取組が展開されている。
- ・ 2025 年 12 月現在では 10 の拠点が整備され、職員数は約 520 名となっている。

ヒアリングの結果概要

1. 理念

＜新規事業へのチャレンジ等の実践を通じて、「福祉を変える」というミッションが職員に浸透＞

- ・ 法人の理念は、2025 年現在は「すべての人の可能性を広げる」であり、2024 年までは「ケアを考え“くらし”を良くし 福祉を変える」であった。
- ・ 福祉楽団のミッションは、「人の可能性を広げること」・「福祉を変えること」であり、行動する時にはいつも「何を変えるのか?」という思いが強く意識されている。数多くの新規事業にチャレンジしてきたその

実践の根幹には、法人としての理念が反映されたものである。

- ・ 新規事業は失敗した例もあるが、新しい事業にチャレンジするという実践を通じて、「福祉を変える」、「すべての人の可能性を広げる」という法人の理念が職員の中に浸透している。

2. 戦略

<理事長の想いから出されたアイデアを、新事業推進部を核となりプロジェクトチームが具体化>

- ・ 新規事業のアイデアは、理事長の想いから出されることが多いが、理事をはじめとした職員はそれを受け止める形で新しい事業にチャレンジしてきた。2014年4月に設立した「地域ケアよしかわ」の立ち上げに際しては、4名のメンバーが選ばれた。メンバーは、新しい施設のコンセプトの検討や物件探しなどケアと全く異なる業務を担当した。そのような経験は、新鮮でやりがいの創出にもつながる。
- ・ 現在は、新規事業の立ち上げは、「新事業推進部」(2名体制)が核となり、現場の職員を含めたチームを組成することが多い。

3. ケア

<ケアの共通の目的や基準について、「ケアのものさし」などを通じて全ての職員で共有>

- ・ 「自立支援≡生命力の消耗を最小にする」という考え方に基づいたケアが実践されており、職員の中で共通の基準を持ってケアを提供することができるよう、「ケアのものさし」が明示されている。
- ・ 現場では、介護・看護・相談のいずれであっても、判断に迷うときは全て「ケアのものさし」に当てはめて考えることを徹底しており、「そのケアをした時にどうなるか」を職員が考えるようになされている。

ケアのものさし

1. 生命の維持過程・回復過程を促進する援助
2. 生命体に害となる条件・状況を作らない援助
3. 生命力の消耗を最小にする援助
4. 生命力の幅を広げる援助
5. もてる力・健康な力を活用し、高める援助

4. 組織

<理事は業務のテーマごとに概ねの担当が決まっており、複数の拠点を周っている>

- ・ 社内理事は理事長を除いて5名であり、それぞれ「安全・CS サービス」、「業務改善・効率化」、「ICT・DX／経理」、「相談」、「新規事業」など、概ねの担当テーマが決まっている。各理事は、基本的には決まった拠点到に配置されるのでは

なく、日々複数の拠点を周り、テーマごとのマネジメントを担う。

- ・ 過去にはエリア部長という役職があったが、エリアごとにマネジメントをすると拠点にとっての相談相手がエリア部長のみ

<理事会の構成>

氏名	地位	企業経営	安全・CS	人事・組織	財務・会計 ガバナンス	事業変革	ICT・DX
飯田 大輔	理事	●		●		●	
石間 太郎	理事		●	●		●	
安部 明子	理事		●	●	●		
高木 亜希子	理事		●	●		●	
岩田 直樹	理事			●	●		●
西本 知也	理事	●		●		●	
馬場 拓也	社外理事	●		●			●
馬上 丈司	社外理事	●			●	●	
星川 望	監事				●	●	
柳田 啓	監事		●	●			

(出典)統合報告書(社会福祉法人福祉楽団)

になってしまうことから、現在はなくなっている。

<「コーポレート統括部」は、現場経験のない職員が多く、PJ ごとに現場職員と連携して取り組む>

- ・ 間接部門としては、バックオフィス機能を持つ「コーポレート統括部」と「新事業推進部」がある。コーポレート統括部は、「総務部」・「人事部」・「財務経理部」で構成されている。全部で 20 名ほどが在籍しているが、現場を経験していない職員が多い。取組を行う際には現場の職員と連携して行っている。

<中核的人材のイメージは、すべての職員の相談が入る立場である課長クラス以上>

- ・ 中核的人材のイメージは、シフトの作成責任、概ねすべての職員の相談が入る課長クラス以上である。法人の理念の浸透は課長の役割である（課長は、統括ユニットリーダーに該当する立場）。「戦略」や「組織」、「人事」などは施設長が担い、「業務」に該当する部分は事故が発生した場合の改善の責任など、その一部を課長が担うイメージである。「ケア」のマネジメントはすべて課長が担う範囲である。
- ・ また、新規事業が多い法人であることから、「新事業推進部」も中核といえる。一方で、「コーポレート統括部」は、現状のキャパシティでは中核とまではいえない。

<法人のサービスの質の維持・向上を担い、拠点を横断的に周る3つのチームを設定>

- ・ 特定テーマについて、各拠点を横断的に周るチームとして、「ケアチーム」、「ソーシャルワークチーム」、「食事チーム」の3つがある。例えば、ケアチームの職員は、週に埼玉エリアが 2 日、千葉エリア 3 日となっており、拠点の相談・課題に事業部長と一緒に取り組んでいる。「ソーシャルワークチーム」は、相談員の育成が難しい中で、拠点ごとに考え方や姿勢にバラつきがでないように指導などを行う。

5. 人材

<キャリアコースは、「マネージャー」、「マイスター」、「アンカー」から選択>

- ・ キャリアコースは、「マネージャー」、「マイスター」、「アンカー」が用意されている。「マネージャーコース」は、組織の管理・マネジメント・運営に携わり、管理職として組織を育てていくことが期待される。課長級以上は、マネージャーコースである。
- ・ また「マイスターコース」は、独自の認証資格「ケアマイスター」の資格に合格することで、介護のプロフェッショナルとして活躍することが期待される。資格は、シルバー・ゴールド・プラチナの3段階があり、福祉楽団が目指す「科学的な根拠に基づいたケア」に沿って認証水準が定められている。
- ・ なお、マイスターコースであっても、プラチナマイスターでは外部研修の講師が務められるレベルであり、ある程度のマネジメント能力は求められる。例えば、入職して3～4年くらいで「マイスター試験を受けたい」という意思表示をすることなどを通じて、徐々にコースが分かれてくる。
- ・ 「アンカーコース」は、現場でのケアを地道に続けていくキャリアである。

<働き方は、「労働時間の長さ」と「勤務の柔軟性」の組み合わせにより 9 区分を用意>

- ・ 働き方は、「労働時間の長さ」と「勤務の柔軟性」の組み合わせにより 9 区分を用意している。異動が自由な区分は給与が高く設定されている。新しい事業が多く、拠点間の異動もある。事業部長で拠点間の異動を経験したことがない人は少ないが、それを事業部長の条件としている訳ではない。

<働き方の区分>

(単位：人)

	F 事業所限定 (差別勤務不可)	R 事業所限定 (差別勤務可)	N 全拠点 異動可	計
1 週30時間以上40時間以内	74	306	11	391
2 週20時間以上30時間未満	64	0	0	64
3 週20時間未満	70	1	0	71
計	208	307	11	526

労働時間の長さ
長
↓
短

小 ← 勤務の柔軟性 → 大

(出典)統合報告書(社会福祉法人福祉楽団)

<マネージャーには、職員に対して諦めないこと、人を育てるマインドが求められる>

- ・ マネージャーには、職員に対して諦めないという姿勢が求められる。職員が退職したいとなっても、諦めないことが重要である。また、新規事業が始まるタイミングなどで異動することも多いため、いつでも自分の後継となるような人材を育てるというマインドを持っていることも重要である。

<日常的に現場職員と接する中核的人材は、介護福祉士資格を有していることは最低条件>

- ・ 日常的に現場職員と接する機会を持つ中核的人材については、介護福祉士資格を持っていることは最低条件である。加えて、事業部長については、利用者の権利擁護や声の代弁ができることが求められるため、社会福祉士資格も持っていることが望ましい。
- ・ 介護福祉士は高齢者のケアに特化しているが、事業部長や施設長は家族を含めてより広い視野を持つことが求められる。特に、相談支援の姿勢は、法人内の職員に対する相談の姿勢にも直結する。

6. 業務

<現状では、外部委託はデザインなどのみ。今後、ケア以外の部分の外注を進める可能性はある>

- ・ 現在、中核的機能で外部委託をしているのは、ブランディングのうちデザインのみである。今後、外注を進めていくとしたらケア以外の部分であれば可能性がある。例えば、掃除や調理などである。

7. 地域

<新事業推進本部のメンバーが、自治体や地域を訪ねて情報を収集>

- ・ 法人本部に属する新事業推進部のメンバー2名は、首都圏を中心に自治体を訪ねて情報収集するとともに、地域の当事者からニーズを収集し、次の戦略・新規事業を立案するための活動を行っている。
- ・ また、移動支援やだれでも食堂など、地域の課題を解決するための事業は地域との関係性を深めるとともに、新たな地域課題やニーズの把握にもつながっている。

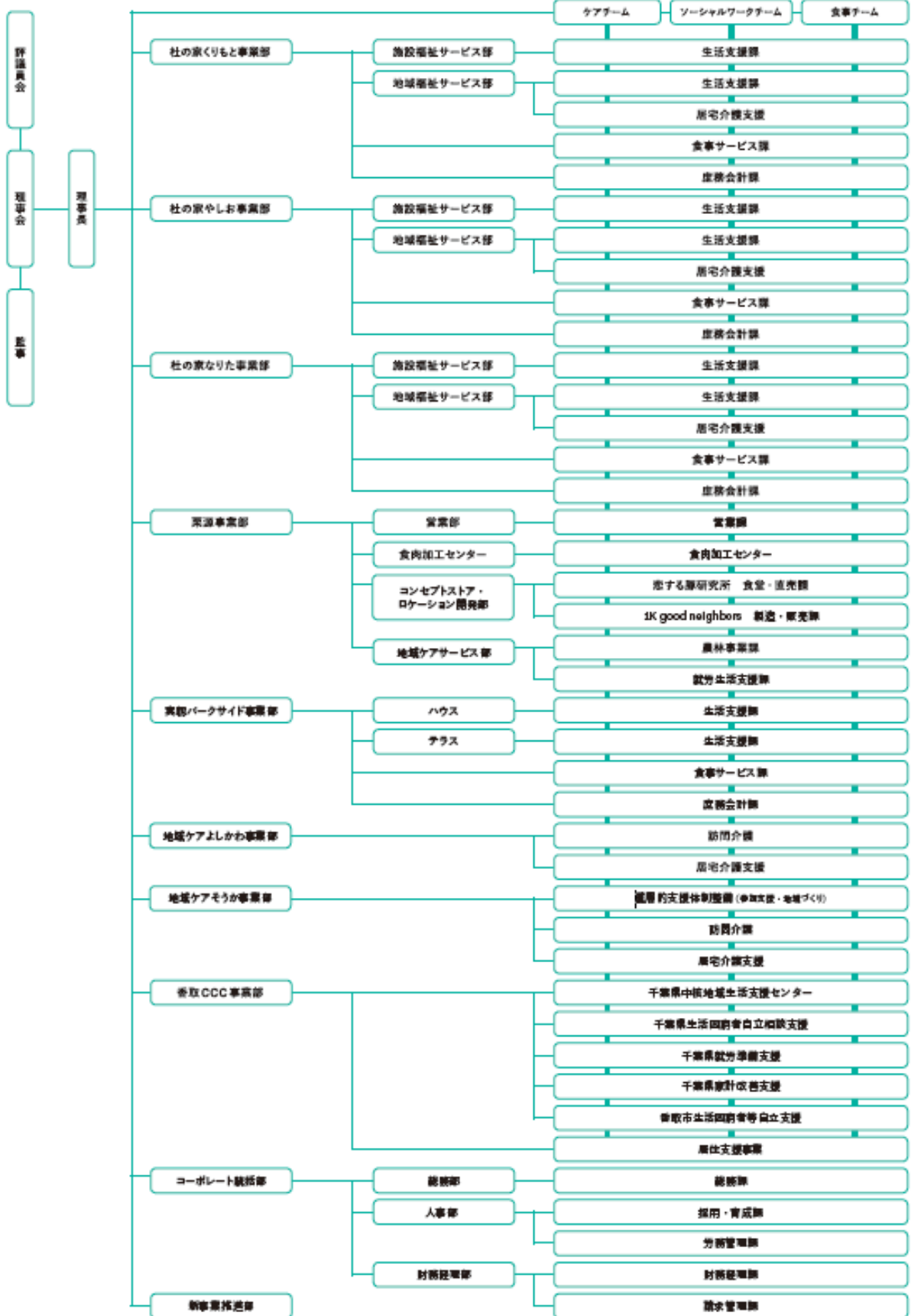
8. リスク

<BCPは事業部、本部で作成。実際の災害時は、施設長が責任を持って対応>

- ・ 2019年の台風被害のときは、2拠点同時に停電が発生した。施設長は施設に行き陣頭指揮を執り、寮住まいの職員に非常参集をかけた。基本的には施設長が中心となって対応し、理事長は外部からの応援対応を行った。
- ・ 災害時は、各拠点は自主的に動く。2019年の際には、翌日に事業部長が集まる会議が設定された。

<組織図>

2025年7月1日現在



(出典)統合報告書(社会福祉法人福祉楽団)

一 株式会社ゆず

設立:2013 年 1 月

本社:広島県尾道市

従業員数:約 310 名(2025 年 12 月現在) ※社会福祉法人ゆずの従業員を含む

事業内容:訪問看護、居宅介護支援、認知症対応型共同生活介護、小規模多機能型居宅介護、看護小規模多機能型居宅介護、企業主導型保育、シェアハウス、ホテル など

【概要】

- 「株式会社ゆず」は、「いつまでも、どこまでも、フリースタイル」を掲げ、認知症ケアと「自分が入りたい施設づくり」を軸とした介護施設づくりや、「介護×他分野」の掛け合わせによる事業運営を推進している。
- 2020 年に間接部門である法人本部を設立し、リーダーシップとマネジメントを分化したことで成長が加速。現在は、法人が拡大期から安定期へ移行しつつある中で、次世代育成、ライフステージに応じた働き方の整備、外国人材の受入れ、業務の外部化や介護サポーター活用等を進め、持続可能な組織運営を目指している。

法人の概要

- ・ 2013 年に設立された「株式会社ゆず」は、2014 年に認知症ケアに特化した「グループホームみなりっこ」を開設した後、福山市、尾道市、東広島市で認知症対応型共同生活介護を中心に事業を拡大してきた。
- ・ 2021 年には学生シェアハウス併設の「グループホームみそのっこ」、2022 年には介護施設併設の「尾道のおばあちゃんとわたくしホテル」を開設するなど、「介護×他分野」の掛け合わせによる事業運営で注目される。
- ・ 従業員は約 310 名である。バックオフィス機能とエリア及び部門別のマネージャーを有する法人本部と、現場の拠点の統括を担う拠点リーダーの連携により管理体制を構築する。

ヒアリングの結果概要

1. 理念

<経験をもとに創業時の理念を再構築>

- ・ 認知症になってもケアで支え、本人らしい自由な暮らしを提供することを掲げて 2013 年に創業。当初の理念は、現在に通じるものではあるが、介護事業所としては一般的な内容で現場にも浸透しているとは言い難かった。その後、新しい拠点の開設等を経て、2018 年頃には、目の前の利用者が幸せになるためには、ケアだけではなく暮らす環境や地域が重要という考えが明確になるとともに、「自分が入りたい施設づくり」というコンセプトが加わった。代表の川原氏、専務の堀田氏が中心となって法人の理念の見直しを行い、再構築されたのが現在の「いつまでも、どこまでも、フリースタイル」である。

<拡大期を経て、「フリースタイル」の意味の浸透を目指す段階へ>

- ・ 「いつまでも、どこまでも、フリースタイル」の理念ができた頃の職員数は 60 人程度だったが、現在は 300 人を超える。これまでも研修等を通じて理念の意味を伝えてきたが、法人規模が急速に拡大する成長段階において、「フリースタイル」という言葉の意味まで十分浸透しているかという疑問も残る。長期的には職員も入れ替わっていく中、現場で新しい職員に理念を伝えられる人材が必要である。
- ・ 本来、「フリースタイル」が意図することはシンプルであり、そのケアが利用者本位かどうか、利用者にどのような自由があるのかを問い直すことである。利用者本位ではなく、職員側の都合で行われていることがないか。今後は、当たり前のことを当たり前に行うという、単純なことを拠点リーダーから言い続けていくような教育を進めていきたい。
- ・ 法人規模が一定の規模に達してきた昨年度くらいから、新規開設を抑え、利用者の暮らしの質の向上に取り組もうとしており、各拠点側から「理念の研修をしてほしい」という要請を受けることもある。

2. 戦略

<介護×他分野の「かけ合わせの力」による多世代交流の仕組みづくり>

- ・ 介護×他分野の「かけ合わせの力」による事業運営を展開してきた。背景には、高齢者のニーズの多様化と、職員の働き方の変化の両方がある。介護事業所が地域で孤立しないよう、地域と関わっていくことは重要だが、定められた勤務時間内で地域活動を内製し充実させることが持続可能ではなくなってきた。そこで、介護事業所にホテル、保育園、学生シェアハウス等をかけ合わせ、自然と外部の人が訪れ、多世代交流が生まれるような仕掛けを作ってきた。
- ・ イベントやカフェもそうだが、何かの仕掛けを作ったからにはある程度長く続けたいので、コンセプトづくりには時間をかけている。お試しでやってみる中でよく観察し、どうやったら「介護じゃない人」が素で介護施設に来るという状況が常態化するかを考えている。
- ・ この1〜2年で、何かイベントをやったら外部の人が来てくれるというのは進んできた。尾道のおばあちゃんとわたくしホテルもそうだが、来ることで「介護施設にこんなところがあるんだ」という印象付け、介護施設に接するきっかけづくりになっている。

3. 組織

<法人本部(間接部門)の設立によるリーダーシップとマネジメントの分化>

- ・ 2020 年に法人本部(間接部門)を設立した。法人本部には、人事、財務、総務のバックオフィス機能と、エリア及び部門別のマネージャーを配置している。
- ・ それまでは、目指す方向を定めるリーダーシップと、それを実現する方法のマネジメントの両方を川原氏が担っていたが、リーダーシップとマネジメントが混ざると、どうしても発想が保守的になり外に向かなくなってしまう。法人本部というマネジメントチームができたことで、川原氏がリーダーシップに専念するようになり、法人の成長が加速した。
- ・ 現在の川原氏の役割は、「はっぴーの家ろっけん」(P.71)等、他法人の先駆的な取組みの視察や、社外との意見交換を通して、新しいかけ合わせのアイデアを考えることにある。また、外部の事例をゆずらしくアレンジしていく過程でも、コミュニティデザインをはじめ、介護以外の分野からヒントを得ることで「介護っぽさ」を抑えることを心掛けている。

<介護サポーターの活用と、活用のための工夫>

- ・ 介護人材不足の時代であり、介護職には専門的な業務に集中してもらうため、介護以外の仕事については外部化と合わせて介護サポーターを活用することも業務改善につながる。障がい者や高齢者も含めて介護サポーターに活躍してもらうためには、その人の特性に合わせた業務の組合せや職場内の居場所づくり、周囲と上手に関われるような工夫が必要である。

<法人内に残す業務と外部化する業務の整理>

- ・ 組織が拡大期から安定期に入り、ICT 活用も含めて、介護職がやらなくても良い業務の外部化を検討し始めている。足下では、職員の勤怠管理、短期入所生活介護の出入りのチェック、相談員の予約表管理等で業務代行サービスを試行している。
- ・ 外部化については以前から考えていたが、拠点リーダーに管理業務を学んで欲しいという思いもあった。あまり早期に外部化すると現場の学習機会が失われる懸念もあり、着手まで時間を設けた。
- ・ 他社事例では思い切った外部化により、本部管理費をかなり極端に下げた例もあるようだが、どこまで外部化して大丈夫かというところは迷いもある。
- ・ 一方、デザインができる人が本部にいたら自社で開発もできて良いかもしれないということもあるが、どこかで法人本部は福祉領域までで良いと思っている部分がある。
- ・ 同様に、ゆずは一般向けの発信に課題があるため、広報担当を採用したいとも思うが、現時点では法人内での広報の仕事をまだ明確化できておらず、実現には至っていない。

<新規開設を前提とした採用から、入替ベースの採用へ>

- ・ これまではほぼ毎年新規開設があったため、オープニングスタッフとしてまとまった新規採用があり、年間で 50 人以上採用していた。今後は新規開設も抑えていくため、職員数は一定となり、入替ベースの採用となっていく見込み。
- ・ 新規開設を前提とした採用から、入替ベースの採用への円滑な転換は課題である。ゆずのブランディングは採用全般で効果があると思うものの、新卒向けにはあまり響いていないところがある。働く楽しさや価値観等で Z 世代に PR していく必要がある。

4. 人材

<法人本部も拠点リーダーも、次世代の育成を意識>

- ・ 法人本部は、川原氏、堀田氏と同世代が中心であり、次世代をどう育成するかが次のミッションである。2人を含む現在の経営層は、経験も重ねた今がキャリアの充実期だが、だからこそ徐々に次世代に託すことも考えていかなければならない。
- ・ 同様に、拠点リーダーも同世代が多い。拠点リーダーにも、次世代の拠点リーダーを育てなければいけないというマインドを持って取り組んでもらう必要がある。
- ・ 1番大事なことは、この会社が好きかどうか。ゆずが好きだという人に次世代のリーダーを担ってもらいたい。一方で、最近リーダーになりたいという人が少なくなっている。本人がやりたくないことはさせたくないが、良いと思う人には気づきを与えたり声をかけたりしている。
- ・ 「この人の天性だからできる」のではなく、努力で実現する、異なる手法で解決する等、各リーダーが自

らの得意なやり方を見つけていくことが重要。

<拠点リーダーこそ中核人材への登竜門>

- ・ 中核人材を法人の企画・立案機能とみなすのであれば、法人本部が該当すると思われる。一方で、法人本部への登用を意識して採用した人材だとしても、いきなり法人本部に入ってもらうことはない。必ず現場を経験してもらい、現場で承認されるかどうかを見るようにしている。
- ・ 良い拠点リーダーには法人本部も務まる。現場でチームビルディングやチームマネジメントをやっている、エリアマネージャーや本部で領域のマネジメント、開設時のサポートもできる。
- ・ 拠点リーダーは、現場のチームの統括として意見の異なるメンバーをまとめ、上からも下からもいろいろ言われる中で結果を出している存在である。その点では、法人本部よりも拠点リーダーの方が難しい役割とも言える。川原氏自身も拠点リーダー出身のため思い入れは強い。

<6か国からの外国人材受入と生活指導担当の配置>

- ・ 現在、6か国(インド、スリランカ、ミャンマー、ベトナム、インドネシア、ネパール)から職員を受け入れている。まずは川原氏が現地に赴き、現地の教育機関の教育の質等を確認している。母国の発展に伴って優秀な人材が国内に留まることも考慮し、1か国に依存しないようにしている。
- ・ 法人本部に外国人材担当が2名おり、外国人職員と食事に行ったり、相談に乗ったり、体調不良の際は病院に同行したり、生活支援には力を入れている。日本に慣れてもらい、生活環境面でゆずを良く思って欲しいとの思いから、川原氏も2〜3か月に1回程度、彼らを宮島等に連れて行く機会を設けている。

<ライフステージが変わっても働き続けられる場づくり>

- ・ 法人本部は、拠点リーダー等の優秀な人材が、ライフステージの変化によって現場で勤めることが難しくなり、離職することを防ぐための場という一面も持っている。
- ・ 最近では、夜勤がなく職員にとっては日中だけ働くことが可能な通所介護に取り組むことや、ケアマネージャーの内部育成も意識している。ライフステージに応じて夜勤ができなくなる層は一定数おり、どうすれば離職せず残ってもらえるか。法人本部も選択肢の一つではあるが、法人本部に異動できる人数には限りがあるため、優秀な人材を確保し続けるための工夫として、通所介護や保育園は良い仕組みと捉えている。

5. リスク

<利用者だけでなく、事業所を守るためのリスク管理の強化>

- ・ 災害や感染症から利用者を守るためのリスク管理に加えて、最近ではカスタマーハラスメント対策としての弁護士等との連携等、介護事業所が自らを守るためのリスク管理が求められるようになっている。事業者間で利用者を取り合うような状況のため、ある程度のリスクを負ってでも受け入れざるを得ないこともある。

一 株式会社グッドライフケア東京

設立:2000年6月

本社:東京都中央区

従業員数:約650名(2025年4月現在)

事業内容:訪問介護、訪問看護、通所介護、福祉用具貸与、特定福祉用具販売、居宅介護支援、定期巡回・随時対応型訪問介護看護、認知症対応型共同生活介護、小規模多機能型居宅介護、住宅改修、介護職員養成研修事業など

【概要】

- 「グッドライフケア東京」は、2040年までに在宅介護のニーズが急速に増加する都市部において、在宅特化型の多様な専門サービスを提供している。
- 多様な働き方・キャリアパスの組織体制を構築することによって、採用を強化しており、職員の5割弱が30代以下となっている。
- 職員の大部分が介護現場を経験することを人材育成の基本方針としている。間接部門に配属された場合でも、現場の視点をもちながら課題解決に貢献できる人材の育成を目指している。

法人の概要

- ・ 介護事業は2005年から開始し、東京・大阪の都市部を中心に在宅特化型の介護事業を実施している。法人設立当初は訪問介護が主であったが、2007年から訪問看護や居宅介護支援事業などの開設を進め、2012年からは定期巡回・随時対応型訪問介護看護も展開している。訪問系サービスの提供範囲は、各事業所から自転車で30分程度で訪問できる距離を想定している。
- ・ 2017年～2018年頃には小規模多機能型居宅介護を開設、さらに、2021年以降では、理学療法士などを中心とした機能訓練のためのデイサービスの開設を積極的に進めており、地域のニーズに応える形で事業展開を進めている。
- ・ 従業員数は、約650名である。新卒採用に注力しており、2011年から大卒採用、2013年からは高卒採用を開始し、現在は職員の5割弱が30代以下となっている。

ヒアリングの結果概要

1. 戦略

<高齢者人口の成長率が最も高い都市部の地域ニーズに対応し、多様な専門サービスを提供>

- ・ 当社がサービスを提供している都市部では、2040年までの高齢者人口の成長率が全国で最も高い水準にある。また、地価が高く高齢者施設が少ないため、在宅介護のニーズが非常に高い地域である。まずは当該地域のニーズに十分応えられる事業所として成長することを目的としている。
- ・ 当社は多職種連携を強みとしており、当法人の職員には介護職、看護職、介護支援専門員、理学療法士、作業療法士など、多岐にわたる専門職が在籍している。法人全体でICTを導入し、効率的な多職種連携を通じて、多様な専門サービスを包括的に提供することが当社の基本戦略である。

2. ケア

<資格取得のサポート体制を充実させ、職員の成長環境の基盤を整備>

- ・ 社内に資格取得アカデミーが設置されており、誰でも資格取得に挑戦できる体制が整っている。介護職がメインの配属でなくても、必要に応じて、介護職員初任者研修などの資格取得のサポートを受けられる。
- ・ 総合職で入社した社員は、入社時の社内研修で介護職員初任者研修を受講し、資格を取得する。その後、3年間現場での経験を積みながら、介護福祉士の資格取得を目指す。また、当該期間中に事務部門等へ異動した場合は、現場業務を兼務する。介護職員初任者研修及び介護福祉士の資格取得は、原則としてほぼ全員に必須としている。
- ・ 介護福祉士を目指す場合は、一定の介護現場の経験が必要のため、例えば、人事部に所属しながら定期的に介護の実務経験を積む職員もいる。現場を深く理解したいという理由から、資格取得に意欲的である職員は多い。

<多職種間における言語・思考の翻訳能力>

- ・ 専門職はそれぞれ特有の価値観があり、各専門職種で使用している言語も異なる。例えば、介護職であれば、「利用者の利益の追求」の志向が強く、看護師や理学療法士などであれば、「こうあるべき」といった特有の価値観や考え方が強く表れる。そのため、多職種における言語や思考を翻訳し、共通の目標に向かって全体の行動指針を示せるような能力が重要である。

<多職種連携の要となる介護支援専門員の資格取得の奨励>

- ・ 育成の仕組みとして、介護支援専門員の資格取得を全職種(看護師、リハ職、介護職など)に対して推奨しており、合格者は居宅部に配属され、一定期間、介護支援専門員の現場経験を積むことがある。
- ・ 当社では、多職種連携を強みにしており、職種横断的なコミュニケーションが取れる介護支援専門員が自社サービス展開の中核を担うことが想定されている。そのため、介護支援専門員の職員が居宅部で適性が高いと判断された場合、上位の職位へ引き上げられることが多い。

<管理者業務の経験で培った職種横断的なコミュニケーション能力(中核的人材の事例)>

- ・ 看護師資格を保有し、2009 年に入社した。これまで訪問看護や定期巡回・随時対応型訪問介護看護の管理者、複数エリアの支店長などを経験した。2019 年からは、介護支援専門員の業務を担いながら居宅部のマネジメントを担当、現在はこれに加えて医療連携室の業務も担当している。
- ・ 入社当初は看護が専門領域であったが、事業所の管理者やエリアの支店長として多職種と連携する経験を通して、多職種における言語を理解し、それぞれの職種に対するコミュニケーションのアプローチの幅が広がったことを実感している。

3. 組織

<介護現場を経験することを推奨し、現場視点の意識を高める>

- ・ 当法人は、介護現場を理解している人材が管理者として想定されており、実際に管理者へ昇進する人材は現場を経験していることが多い。
- ・ 新卒の場合、総合職を選択した場合であっても、必ず最初の1年間は介護の現場に配属され、介護職と同様の研修プログラムに沿って学ぶ体制となっている。翌年以降は、例えば人事部の業務をこなすな

がら、週に数回は訪問介護を行うなどの場合がある。

- ・ 中途採用の場合で間接部門に配属される際は、兼務として介護現場を経験することができる。中途採用の場合、介護現場の経験は必須ではないが、間接部門としては介護現場を経験している職員は多い。

<全体最適を考える思考力>

- ・ 間接部門においては、介護の現場を経験している者とそうでない者とは考え方が異なり、意見がまとまらず、全体の合意が取れるまでに相当な時間を費やした経験がある。
- ・ 専門職にとっての常識は、一般的な会社にとっての常識と異なることが多々あるため、間接部門が介護現場を経験し、一定の理解があることは、組織改革において重要である。
- ・ 一方で、単一部門のみに在籍していると、その部門における最適化(法人においては部分最適)のみの思考に陥りがちである。当社は現場を第1に考え、生産性高くサービスを提供することを1つの目的としており、現場が無理なく実行でき、かつ間接部門の目的を達成するにはどうすべきかを考えられる「全体最適」の思考が重要である。

<現場視点の思考力が、間接部門の仕事で発揮される(中核的人材の事例)>

- ・ 前職は、飲食店店長や人事領域のオフィス業務を経験している。当社には 2015 年頃に入社し、人事部に着任した。入社当時は、介護現場の業務は未経験であったため、人事部の業務と並行して訪問介護の業務にも従事し、専門知識の理解を深めた。スキル面に関しては概ね当社で培ったと認識している。
- ・ 介護現場を経験することによって、現場の課題を理解する意識が醸成され、現場の視点から物事を考えられるようになる。実際に、間接部門の職員は、一定の現場経験を踏まえて各部門の上位に立ち、現場理解に基づいて施策を実行するケースが多い。

4. 人材

<多様な働き方を整備し、採用を強化>

- ・ 当法人では、現場職である介護部、看護部、居宅部において、①ライフ重視型、②バランス型、③ワーク重視型、から働き方を選択できる制度がある。なお、働き方は一度決めても、ライフスタイルの変化に合わせて選び直すことも可能となっている。

- ・ 例えば、介護部においては、①ライフ重視型では、1日当たりの実働時間は8時間とし、訪問件数を 7~8 件/日、②バランス型では、1日当たりの実働時間は 9 時間とし、訪問件数は9~10件/日、③ワーク重視型では、1日当たりの実働時間を10時間とし、訪問件数は12~13件/日、となっている(右図)。

- ・ 働き方の多様な選択肢については、特に、新卒の若者にとっては魅力的な制度であり、採用の強みになっている。

- ・ 法人として、生産性高く働くことを重視しているため、営業時間内はライフ重視型を選択しても多忙で

<働き方の分類>	
ワーク重視型 仕事最優先 収入重視で働ける	勤務時間 7:00~22:00 実働10時間
シフト制	曜日固定休み * 年間休日 105 日
バランス型 仕事とプライベートを 融通しながら働ける	勤務時間 8:00~20:00 実働8時間
シフト制	曜日固定休み * 年間休日 124 日
ライフ重視型 土日祝お休みで、勤務時間も固定 生活リズム一定で働ける	勤務時間 9:00~18:00 実働8時間
固定労働時間制	土日祝休み * 年間休日 124 日

(出典)株式会社グッドライフケア東京 HP

ある。そのため、ライフ重視型を選択した一部の職員は、ゆったり働けると誤解しミスマッチが発生している。一方で、ワーク重視型を選択している職員の定着率は高い傾向にあり、多様な働き方を整備することは、一定程度の人材確保の効果があつた。

<多様なキャリアパスを整備し、個の特性が活かされる職場をつくる>

- ・ 新卒採用においては3つのキャリアパスが提示されている。1つは、総合職であり、将来的に会社の中心となるリーダー候補として、管理者や人事・システム・広報などのバックオフィス業務など、個々のスキルに合った幅広い部署で活躍することが想定されている。2つ目として、介護職は、現場で身体介護や生活援助などの介護業務を専門に行うこと、3つ目の事務職は、現場の介護職員をサポートする役割として、電話対応や請求業務などの事務作業を担当することが想定されている。
- ・ また、定期的な上司との面談を通して、従業員が「将来はどこを目指したいか」などの目標を明確にして会社と共有することで、希望するキャリアパスに沿った研修計画も作成している。

<総合職のキャリアイメージ>

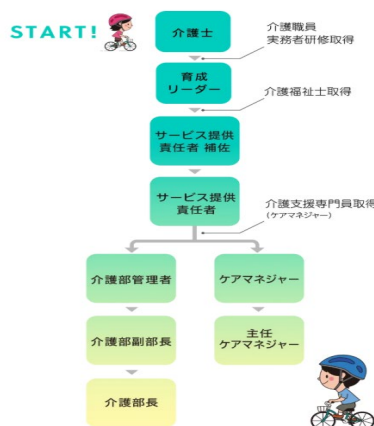
現場を通じて当社の強みや課題を理解した上で、そこで培った知識や経験を活かし介護部の管理者や、人事、IT、広報といった多様なキャリアを目指すことが可能です！



(出典)株式会社グッドライフケア東京 HP

<介護職のキャリアイメージ>

「介護福祉士」の資格取得後は、介護の管理者やケアマネを目指すことができます。また、他部署で活躍いただく事も可能です。



(出典)株式会社グッドライフケア東京 HP

5. 地域

<窓口業務の経験によって、地域ニーズを把握する能力が身に付く(中核的人材の事例)>

- ・ 各事業所の管理者、エリアの支店長の業務を経験した後に、新規利用者のための窓口業務を担当した。この経験によって、利用者のニーズの理解のみにとどまらず、地域全体のニーズもある程度理解できるようになった。
- ・ 実際に、把握した地域のニーズを社内へフィードバックし、新規事業の立ち上げにつながったこともある。

一 株式会社ポラリス

設 立:2002 年7月(有限会社ポラリスとして設立)

本 社:兵庫県宝塚市

従業員数:約 630 名(2023 年9月末現在)

事業内容:訪問介護、通所介護、居宅介護支援、地域密着型通所介護、
サービス付き高齢者向け住宅、
自立支援コンサルティング事業、海外事業、リハビリ機器の販売事業、
教育事業(介護福祉士実務者研修) など

【概要】

- 「株式会社ポラリス」は、「自分の足でしっかりと」というコンセプトのもと、住み慣れた自宅でいつまでも元気に暮らせるよう、歩行の改善をはじめとするさまざまなリハビリプログラムを提供し、利用者の自立した生活をサポートしている。
- 「自立支援介護力」「生産性」「リスクマネジメント」を「ポラリスの3軸」として掲げ、関連するKPIのモニタリングの仕組みを作っている。

法人の概要

- ・ 2000 年にリハビリに特化したクリニックを開設し、2002 年に有限会社ポラリスを立ち上げた。2004 年に、1か所目の「ポラリスデイサービスセンター」を開設し、兵庫県を中心に事業所を開設した。2010 年に株式会社ポラリスに移行し、2013 年には、関東本部を開設した。現在、兵庫県に本社を置き、近畿地方を中心に、東北、関東、九州にも出店エリアを広げている。
- ・ 介護保険外の事業として、世界一周クルーズをしながら、リハビリに取り組む自費サービスを提供している。その他に、自立支援介護の考え方に基づいた事業所の開業サポート・コンサルティング事業を行っている。
- ・ 現在、従業員数は約630名である。通所介護事業所1か所あたりの職員数は、約10名程度である。

ヒアリングの結果概要

1. 理念

<エリアリーダーによる面談／介護事業本部長による説明が理念浸透の機会に>

- ・ 「自立支援介護×Technology で世界を変える」を企業理念として掲げ、自立支援介護の実現のために、組織全体として取り組んでいる。月に1回、エリアリーダーが中心となって実施する所長面談において、各事業所での課題や実績、自立支援介護による利用者の状態の改善状況などを報告し、他事業所の状況の把握や、自立支援介護の実現のための工夫を共有する場となっている。事業所間の情報連携を進め、理念の浸透を担うのは、エリアリーダーの役割であると考えている。
- ・ 社長が週に1回、全事業所に向けて Zoom で情報発信を行っている。内容は、利用者からの声や事例の紹介、自立支援介護に関する考え方の共有などである。社長が不在の場合は、別の担当者が代わ

って実施している。

- ・ 理念の浸透のためにリーダーシップを取り、現場に伝えやすい仕組みを作ったり、腑に落ちるように社員に説明する役割を担ったりしているのは、介護事業本部長であると考えている。

2. 戦略

<「自立支援介護」の実現に向けて、今後の事業戦略を検討>

- ・ これまで、通所介護を中心に事業を展開してきたが、通所介護だけでは、利用者に関われる時間が部分的であるため、「自立支援介護」を在宅でのケアやケアプランにも反映させていきたいと考え、近年、訪問介護、訪問看護、居宅介護支援等の事業所を開設した。
- ・ また、保険外の事業として実施している、クルーズ船でのリハビリは、ポラリスのリハビリ以外の外部要因がないため、そういった環境下で、ポラリスの自立支援介護の効果を明確に示すことができると考えている。

3. 組織

<役割等級制に基づく人事制度を採用>

- ・ 人事制度として役割等級制を採用し、等級(ジェネラルマネージャー／マネージャー／チーフ／プレイヤー)に応じて求める役割を明文化し、役割ごとに設定された評価に応じてグレード変更を行う仕組みとしている。マネジメントコースとスペシャリストコースの2つのコースがあり、専門職(スペシャリスト)として昇給していくキャリアパスも用意されている。
- ・ ポラリスの人事制度では、年齢・社歴・潜在能力は、等級に反映されないため、若手でも所長に抜擢されることがあるなど、チャンスの多い環境となっている。
- ・ 介護事業部のマネジメントの役職として、介護事業本部長(本社)、エリアマネージャー、所長、副所長、主任などがある。新規事業部等、本社で勤務している社員も、概ね介護現場を経験したことがある。

4. 人材

<「3つの土台と7つのスキル」に基づく人事評価>

- ・ 求める人財像として、「3つの土台と7つのスキル」を掲げ、採用・育成・評価の基準として活用している。3か月に一度実施される多面評価(個人成長評価)においては、「3つの土台と7つのスキル」の項目について、自己採点と他己採点を行い、その結果に基づいて、上長との面談を行っている。
- ・ 「3つの土台と7つのスキル」の項目は全職員に共通だが、等級によって期待するコンピテンシーは異なっているため、一覧表として整理している。
- ・ 個人評価の他に、チーム評価があり、「ポラリスの3軸」である「自立支援介護力」、「生産性」、「リスクマネジメント」のKPIに基づくチームの評価が、次年度の年棒に反映される仕組みとなっている。

<求める人財像>



(出典)株式会社ポラリス資料

<管理職になりたいと考える社員を増やすことが現在の課題>

- ・ 人事異動は、所長が各職員の適性や今後のキャリアの意向を把握し、エリアリーダーが本部に起案し、決定している。介護職として勤めていた事業所でキャリアアップできるようにするため、所長を異動させて、ポストを空けることもある。
- ・ 本人はマネジメントの役職に就くことを望んでいなくても、上長が適性を判断して、マネジメントコースを薦めるケースもある。
- ・ エリアリーダー兼所長として、社員に対して、将来的には管理職になりたいと思ってもらえるように働きかけていきたいと考えている。管理職になると、売上などの数字の責任や人材育成など、新しい役割が加わることになるが、現場での介護の仕事とギャップを感じて、敬遠してしまう職員が多いことが現在の課題である。
- ・ 自分自身は、マネジメントの意識を持っている人と一緒に仕事をする機会が早い時期にあったことで、マネジメントの役割に就きたいと考えるようになった。実際に、所長になったことで、判断することも多いが、職務範囲が広がり、やりがいにつながっていると感じている。今後、法人内で、流れるようにステップアップできる仕組みを作ることができるとよいと考えている。

<新入社員に教える経験を通して、スキルアップしてもらう>

- ・ 新入社員は、入社後3か月程度、プリセプターをつけて、1週間に1回面談を行いながらサポートしている。プリセプターは、所長ではなく、主任や副所長が担当するケースが多く、教えることを通して、スキルアップしてもらいたいと考えている。

5. 業務

<マニュアル・動画の整備により、作業の方法を統一>

- ・ 各階層・職種別に e-learning の動画教材が用意されており、動画を視聴した上で、業務を行うことが共通の仕組みとなっている。例えば、入職後は、4日間の座学の期間があり、自立支援介護について説明した動画を必ず視聴する。その他にも、看護職や機能訓練指導員等の職種別の動画、介護過程に関する動画、主任や所長向けのマネジメントに関わる内容の説明動画などがある。
- ・ 現場での OJT も併せて行っているが、補足的な説明と位置付けており、共通の動画を視聴する仕組みとすることで、各事業所で教え方が異ならないようにしている。
- ・ その結果、職員の欠員の穴埋めのために、他の事業所で一時的に勤務するような場合でも、同じように働くことができる環境となっている。

6. ケア

<計画作成や個別の関わりでは、利用者の個性を意識する>

- ・ 作業として標準化する部分とケアは分けて考えている。ケアの前提として作業があるが、それらを混ぜて考えてしまうと画一的なサービス提供となってしまうため、作業の部分は標準化しつつ、個別の関わりは、利用者の個性や個別の事情を踏まえたものとしている。そういった利用者の個性や関わり方の工夫は、現場で、口頭で伝えていく内容であると考えている。

- ・ 自立支援介護を実現するためには、個別計画の作成にあたり、わくわくする目標を立てることが重要であるという考え方を全社で共有している。買い物に行けるようになるなど、その人が楽しみな目標を設定し、その目標の達成に向けて、自立支援介護を行っている。

<自立支援介護力を KPI で評価>

- ・ ポラリスでは、水分摂取・食事・排せつ・運動という4つの基本ケアを習慣化することから取り組み、「生活動作」と「歩行」の自立を経て、精神的自立、社会的自立を回復させていくというアプローチをとっている。要介護度の改善率、介護保険からの卒業数を KPI 指標として、「自立支援介護力」を評価する仕組みを作っている。
- ・ 職員の勤務時間内の範囲で、自立支援介護に向けて取り組むためには、ケア以外の時間を圧縮する必要があることから、環境整備に取り組んでいる。

7. 財務

<「自立支援介護力」に加え、「生産性」の KPI を評価項目として設定>

- ・ ポラリスの3軸である、「自立支援介護力」「生産性」「リスクマネジメント」のうち、「生産性」については、職員1時間当たりの売上、人員配置指数を KPI として評価している。
- ・ KPI は、経営分析システム(ポラリスコックピット)で確認できるようになっている。また、毎月スタッフルームに、全事業所の KPI のランキング表を掲示することになっているため、全ての職員が数字を確認できる環境にある。



(出典)株式会社ポラリス資料

<自立支援介護力・生産性等の KPI 指標は全職員で共有。チーム評価にも反映される>

- ・ 生産性に関わる指標は、社内での人事評価に関わる指標であり、管理職になった際にはより意識する必要があるため、所内の正社員には、詳細を説明するようにしている。
- ・ ポラリスの等級では、「チーフ」(所長レベル)は、1年単位の事業計画の実行を担っており、「マネージャー」(エリアマネージャーや部長)は、中期的な戦略策定、運営管理責任を担い、財務諸表を理解し、事業策定につなげることでできるスキルが求められている。

8. リスク

<法令遵守、介護事故・車両事故の削減を評価項目に>

- ・ ポラリスの3軸である、「自立支援介護力」「生産性」「リスクマネジメント」のうち、「リスクマネジメント」については、介護事故・車両事故件数を KPI としてモニタリングしている。また、監査、実地調査をいつでも受けられるような運営をすることを各事業所に求めている。

－ 株式会社 Happy

設 立:2015 年7月

本 社:兵庫県神戸市

従業員数:約 80 名

事業内容:訪問介護、訪問看護、福祉用具貸与、居宅介護支援、定期巡回・随時対応型訪問介護看護、サービス付き高齢者向け住宅、就労継続支援(B型)、居住支援法人、不動産事業、クライミングジム、カフェ 等

【概要】

- 「株式会社 Happy」は、「Happy な暮らしを問い続ける」を理念として掲げ、「空き家×多世代×まちづくり」を軸として、不動産事業や介護・福祉事業を行っている。
- 多世代が集う介護付きシェアハウス「はっぴーの家」(サービス付き高齢者向け住宅)を中心として、徒歩 20 分圏内に複数の業種の事業所を持っている。職員は主な所属先を持ちつつも、複数の職場を兼務し、Happy に関係する人々の暮らし全体に関わって働いている。

法人の概要

- ・ 2015 年7月に空き家の再生事業で起業し、物件の仲介をするだけでなく、人の暮らしをつくる事業をしていきたいという考えから、関わる人のニーズに合わせて、介護事業を始めとして、マタニティアートから葬儀まで、幅広い事業を展開している。
- ・ 現在、従業員数は約 80 人であり、そのうち、医療・福祉職の割合は6割程度である。Happy の福祉職は、元々は福祉以外の仕事をしており、入社後に資格を取得したスタッフが多い。

ヒアリングの結果概要

1. 理念

<採用の時点で理念の共有ができている>

- ・ ビジョンに共感する人が集まってきているため、採用の時点で理念の共有はできている。
- ・ 面談をしてすぐに採用するのではなく、現場に遊びに来てもらい、ゆるく雑談をした後、面談・お試し勤務を経て、採用している。Happy を訪れて、面白いと思って、働き始める人が多い。
- ・ 代表の首藤氏が面談を担当することはほとんどなく、現場での日常の様子を見て、採用に至っている。

<note での発信などを通して、雰囲気・カルチャーがより伝わるように>

- ・ 代表としては、Happy の空気感を大事にしており、最近は、介護業界で「それは Happy っぽいね」と言われるようになるなど、何となくの Happy のイメージが認識されるようになっている。
- ・ その他に、広報担当が、SNS(note等)で「はっぴーの家」でのエピソードなどを数多く投稿しており、遠方に住む人にも、Happyの雰囲気・カルチャーが伝わるようになってきたと認識している。

<看取りやお通夜・葬儀は、皆が一つになる時間>

- ・ いろいろな事業を展開しているが、Happy が関わってきた人のお通夜や葬儀の時間は、全ての人の気持ちが一つになる瞬間だと考えている。最期まで関わることで、「これができてよかった」「次はもっとこうしたい」という気持ち生まれ、それが、職員のモチベーションや、次の挑戦につながっている。
- ・ 看取りを共有できることは、介護現場ならではのことだと考えている。

2. 戦略

<「全方位に喜んでもらえば、最終的にお金は返ってくる」と考える>

- ・ 経営については、関係者みんながハッピーになれば、うまくいくと考えている。各事業単体でのコストパフォーマンスは考えていない。Happy の事業は、暮らしを支えるというビジネスモデルになっており、全てやりきることによって、お客さんが、「これもHappyにお願いしたい」と考えてくれるようになる。その人の生活に関わり始めたからには、最後までしっかりと関わりたいという気持ちで取り組んでいる。
- ・ 新規事業を企画する際には、職員の福利厚生にもつながることを意識している。最近開設したクライミングジムは、職員も利用できる施設になっている。通常の介護事業所では、働く人に対して返せるものが給料だけになってしまうが、町の中に、職員の福利厚生にもなるような場所を作ることによって、仕事も含めて生活全体を充実させることを考えている。

3. 財務

<福祉・介護の仕事でニーズを発掘し、他分野の事業につなげる>

- ・ 法人の事業のうち、収益が多いのは、不動産事業である。高齢者の家に訪問する介護職は、日々高齢者に対して角度を変えて様々な質問をしており、ニーズを聞き出す力がとても高いため、福祉・介護の仕事でニーズを発掘し、不動産事業など他の事業で、キャッシュポイントを作ることができる。
- ・ 例えば、高齢者の食事・栄養に関わるニーズと地域の食材が地元の人に食べられていないという課題を組み合わせ、地産地消型の配食サービスとして事業化することを、今後の取組として検討している。
- ・ 新たな事業に挑戦しやすい環境を作るためにも、収益の確保は必要であると考えている。

4. 地域

<拠点から徒歩 20 分圏内のまちづくり・地域課題解決>

- ・ 医療・福祉業界では、多職種連携といっても、多くの場合では、同業界の事業所・職種との連携に閉じている。Happy では、拠点(はっぴーの家)を中心に、徒歩 20 分程度の小学校区くらいの広さの範囲でのまちづくりを考えている。
- ・ 医療・福祉の事業の中で連携しているという意識ではなく、地域の空き家問題の解決をはじめとして、地域の課題に向き合う姿勢で事業を行っている。地域の空き家を活用して、訪問介護、訪問看護等の事業所を開設している。また、クライミングジム、地域の市場の中のスパイスカフェ等を展開しており、開設前のリノベーションの工事や、カフェの運営には、就労継続支援事業の利用者が携わっている。カフェには、就労継続支援事業の利用者以外にも、日によって、介護・看護職が勤務することもある。
- ・ 「はっぴーの家」には、子どもが遊びに来ることも多く、学校の先生が様子を見に来たり、忘れ物を回収しに来たりすることもある。また、地域の認知症の高齢者の見守りも、日常の関わりの中で行っている。

5. 組織

<様々な事業を兼務しながら働くスタイル>

- ・ スタッフは、現在約 80 人である。主に所属している事業所は決まっているが、日常的に複数の職場を兼務しながら働いている。特定の事業所に所属せずに、フリーで働いているスタッフもいる。スタッフは、介護事業所で働いているというよりも、Happy で働いているという意識を持っている。
- ・ Happy には、もともと福祉とは関係のないことをしていた人が多く集まっており、この場所を面白いと思って働き始め、その後に資格を取得する人が多い。元入居者の孫のスタッフもいる。

<トップダウン型ではない組織形態>

- ・ 複数の事業を展開しているが、事業本部を分けるような組織形態にはなっていない。
- ・ 以前、組織論の研究者に、Happy は、「ティール組織」に当てはまると言われたことがある。ティール組織とは、トップダウン型ではない、自律性を重視した進化型組織と説明されるもので、生態系のような組織と言えるだろう。
- ・ 医療・福祉は労働集約産業であるため、縦の階層的な組織モデルよりも、立体的に面で支える方がうまくいくと考えている。医療・福祉業界でも、救急に関しては、指揮系統を明確にする必要があるが、それ以外の医療・福祉の仕事は、答えがなく時間軸が長いので、階層的な組織モデルがなじまない部分があると考えている。
- ・ 代表は、医療・介護の資格は保有していない。介護事業所での役職としては、定期巡回・随時対応型訪問介護看護の管理者を務めている。

6. 人材

<スタッフ一人ひとりに合わせた働き方>

- ・ 一人ひとりの職員の成長過程にパターンがあるわけではないと考えており、目の前の困っていることをクリアし、できることを増やしていくという一人ひとりの成長があると考えて関わっている。
- ・ 新卒で入社し、訪問介護の責任者を務めている5年目の職員は、将来、地元での活躍を期待されている状況だが、地元に戻って活躍するためには、自分で企画する力も磨いてほしいと考えており、そういった思いを持ちながら人に関わっている。どんどん発案してほしいため、調子に乗せている。
- ・ Happy でのキャリアパスは、役職と紐づく形になっているが、あまり整理されていない。いろいろな関わり方のスタッフが働いており、週に2〜3回働きたい主婦もいれば、将来やりたいことがあり、そのための修行として働いている人もいる。
- ・ フルタイムのスタッフが多いが、雇用形態も人によって異なっており、雇用形態も評価の観点も異なっている。会社として、複数のコースを設けているわけではなく、一人ひとりに合わせて雇用形態を設定している。

<組織には多くの中核的人材がおり、代表は磁石のような役割を果たしている>

- ・ 違う性質を持った人をチームに入れることを大事にしている。現在の組織の中核的人材は、それぞれの強みが全く異なっている。五角形でどこも平均的な能力がある人よりも、長所短所がはっきりしている人を入れるようにしている。

- ・ 複雑なパズルの中で存在しているようなものなので、組織の人は、皆いなくなると困る。どういう人が必要ということはあまり考えておらず、それぞれが得意なことを持ち寄って、今の組織が成り立っている。
- ・ 代表は、組織の中で、磁石のような役割をしていると考えている。代表の仕事は、「人の仕事を邪魔すること」と考えて、事業所を周り、スタッフとたくさん雑談をしている。雑談をするためには、その人のプライベートや関心事項について知っている必要があるため、雑談のネタになるような情報をたくさん知っているようにしている。
- ・ スタッフから代表に相談があるのは、何か大きいことを始めたい時か、とても困っている時のみである。普段のミーティングには、代表は入らず、現場のスタッフだけで回している。
- ・ 組織の中には、3~5人程度のコンパクトなチームがたくさん存在しているイメージである。雑談が生まれる人数規模は5人程度と考えており、そのくらいの規模のチームはマネジメントがしやすいと考えている。

<暮らし全体を最期まで見ることのできる環境をつくる>

- ・ Happy にとってのリスクは、スタッフが自分の担当する事業だけしか見なくなり、暮らし全体が見えなくなることである。現在の介護保険では、面で見える仕組みはない。フェイスシートに書かれている内容を見て、担当するサービスの提供のみをするのであれば、自分たちがやる意義がみえなくなる。そうになると、職員のやりがい低下し、離職が発生し、人を無理に採用しなければならないという悪循環が生じるだろうと考えている。
- ・ 人が減っていくからこそ、全体感をみられることが重要である。現在の介護保険制度では、在宅復帰を目的とする施設など、利用者に期間限定で関わるのが前提となっているサービスもあるが、その場合、関わった利用者のことを最後まで見ることができない。そうすると、目の前の業務や役割を果たすことに追われてしまい、仕事を楽しむことが難しくなるだろう。
- ・ Happy のように、関わった利用者のことを最後まで見られる環境であると、仕事をする時の目線が変わると考えている。Happy では、看取りに関わることで、「いろいろしんどいことがあったけど、最後にこれを見られてよかった」と思う機会を作ることができ、皆でその経験を共有する機会があるからこそ、マネジメントができていると考えている。
- ・ 点で関わる仕事の人にも、全体が見られる環境があると、モチベーションにつながるのだろうと考えている。

7. 業務

<デジタル活用も積極的に検討>

- ・ 現在、社内の連絡には、Slack を活用している。今後、地域で情報共有するためのソフトを取り入れられるとよいと考えている。

一 社会福祉法人小田原福祉会

設 立:1977 年 6 月

本 部:神奈川県小田原市

従業員数:約 500 名(2025 年 4 月現在)※パート職員含む

事業内容:訪問看護、通所介護、定期巡回・随時対応型訪問介護看護、認知症対応型共同生活介護、小規模多機能型居宅介護、介護老人福祉施設、サービス付き高齢者向け住宅、共同生活援助、共生型短期入所、まごころサポート(自費)、福祉有償移送、地域包括支援センター、居住支援サービス(住宅確保要配慮者居住支援指定法人) など

【概要】

- 小田原福祉会は、創業者(前理事長・前会長)のカリスマ的なリーダーシップのもと、介護領域において革新的な取り組みをすすめてきたが、代替わり以降、組織的な運営体制に移行。
- 一人のカリスマにけん引される組織から、全職員が自ら考えることができる組織に転換するため多様な意見出しの機会(委員会活動)や縦横軸によるマトリクス型組織の運営、全職員によるきめの細かい lonl の実施など、急速に組織文化のシフトに成功している。
- また、外部コミュニティとの積極的な交流による新しい技術・知見の導入を積極的に進めており、基本理念を継承しながらも、組織文化の蛸壺化を防いでいる。

法人の概要

- ・ 小田原福祉会は、神奈川県小田原市と南足柄市を拠点とする社会福祉法人である。設立以来、地域に根ざした福祉サービスの提供を続けており、特別養護老人ホーム、ショートステイ、通所介護、定期巡回・随時対応型訪問介護看護など多様な事業を展開している。近年は、共生型ショートステイや、居住支援サービスを開始するなど、新しい時代のニーズに沿った事業展開を積極的に進め、業務の拡大にあわせ職員数も現在は 500 名を超える規模となっている。
- ・ 法人の歴史は長く、創業者(前理事長／前会長)による強いリーダーシップのもとで一枚岩の組織運営がなされてきたが、2018 年に理事長が世代交代となり、組織の分割やマトリクス型の運営体制、法人内の委員会活動の活性化など、より多様で柔軟な組織運営へと大きな変化を遂げている。地域包括ケアの先駆的な実践や自立支援介護の徹底、ICT の積極導入など、時代の変化に対応した戦略的な取り組みを続けている。

ヒアリングの結果概要

1. 理念

＜革新的な経営を支えてきた創業者の理念は、現在も法人の「軸」として機能＞

- ・ 小田原福祉会では、「人は人として存在するだけで尊い。」という創業者の基本理念のもと、常に本人本位のケアを志向し、その創設当初から今日の介護保険制度でも基本理念となる自立支援をその運営方針としてきた。在宅介護に重点を置き、24 時間の訪問介護については、「究極の介護サービス」として、介護保険創設前から実験的な取り組みを続け、その取組は今日の定期巡回・随時対応型訪問介

護看護の制度創設にも大きく貢献した。小田原福祉会においても、訪問介護を廃止し、定期巡回・随時対応型訪問介護看護に一本化するなど、前会長の理念に対する強い思いが組織全体に浸透し、経営判断にも強く反映されている。

<新時代における理念の再徹底>

- ・ 一方で、前会長の逝去からすでに数年が経過しており、その間も事業拡大に伴い職員数が増加したことから、今後は前会長との直接的な関わりが乏しい職員も増えてくる。このため理念の浸透に関しては、教育の機会を体系的に設け、3年前から全職員に対して自立支援の考え方とその他の技術の徹底教育を再度実施している。これは、理念を現場の実践に置き換えて研修するものであり、単なる座学や研修にとどまらず、現場での実践を通じて理念を体現できるような仕組みとなっている。

2. 戦略

- ・ 小田原福祉会では、保険者の公募には積極的に応募するという拡大路線をとっている。人口動態に基づく今後の需要のピークアウトや生産年齢人口の減少、箱モノ(施設)における減価償却上のリスクを鑑み、在宅系のサービス、特に定期巡回・随時対応型訪問介護看護などの地域密着型サービスへの参入を小田原市以外への進出も含め積極的に検討している。
- ・ 実際、小田原福祉会は過去20年間で職員数は100人規模から500人規模に拡大しており、近年は共生型サービス(障害)をスタートさせたほか、フランチャイズによる自費の生活支援サービス(MIKAWAYA21のまごころサポート)にも加盟するなど、介護保険サービスの枠にとらわれないことも重視している。
- ・ 時田佳代子理事長は、「それぞれの人材が活躍できるポジションを用意し、提供することは経営の役割」と考えており、こうした事業・組織の拡大は、職員のキャリアの選択肢を広げる意味でも重要な基盤となっている。

3. 組織

<理事長の代替わり後の、「自ら考えることができる組織」への転換>

- ・ 小田原福祉会では、創業者である前会長の理念を具体化するため職員が一枚岩となって前会長を支えるという考え方が強かったが、新理事長は、職員一人ひとりが自ら考え、提案し、挑戦できる組織に移行することが不可欠と考え、組織体制への転換を図った。
- ・ 2018年に理事長職を引き継いだ段階で、若手のリーダー層が十分に育っていなかったことを課題ととらえ、理事長は自らのミッションを「次世代にバトンを渡すための仕組みづくり」と位置付け取組を進めてきた。

<分散型のマネジメントを意図したマトリクス型組織による運営>

- ・ 事業所数の増加に伴い、マネジメント単位の再調整が必要になったことから、前理事長を中心とした集中的な管理から、全職員による当事者意識に基づく文化の醸成、より分散化したマネジメントが必要とされた。そうした問題意識に立ち、小田原福祉会では試行錯誤の中で、地域単位(縦軸)と職種単位(横軸)を中心として組織化を進めてきた。
- ・ 地域包括ケアシステムでは日常生活圏域を単位としてサービス提供を行うことから、経営面においても「地域単位のマネジメント」が不可欠である。地域単位のマネジメント(縦軸)では営業面での達成に

向け、多職種をまとめ、管理者が自身の職種以外のサービスも理解する必要があり、柔軟性、対人交渉力などに加え、多様な情報を組み合わせて構造化する能力を求められている。

- ・ 一方で、地域包括ケアシステムにおいては、多職種による協働も基本とはいえ、技術面での連携においては異なる職種によるマネジメントの難しさが残ることから、ケアの質や技術面では専門職種毎のマネジメント単位も併存させている。この横軸のマネジメント単位では、自らの技術力の向上に加え、他者にその技術を伝える力、またチームとして技術力を高めるためのマネジメント力が求められている。
- ・ こうした組織文化の転換は、そのまま人材育成の手法にも反映されている。自ら考えることのできる職員の養成と、職員の特性に合った育成とマネジメント機会の提供は、小田原福祉社会の人材育成の中核といえる。

<委員会活動は、組織における企画者・提案者としての資質の涵養に貢献>

- ・ 小田原福祉社会では、委員会活動が行われており、全正職員が何らかの委員会に所属し、業務や組織の抱える課題に応じて、「採用委員会」「未来を考える委員会」などが設置されている。委員会活動でまとめられた意見は法人内で人材育成を担当する「人材育成センター」がとりまとめ、経営判断に活用されている。理念や行動指針が現場の声と結びつき、実践的な改善や新規事業のアイデアにつながっている。

4. 人材

<ドローアップ研修による課題の相対化と管理職としての資質向上>

- ・ また 10 年前から取り組まれている「Draw UP! (ドローアップ) 研修」も、特に中堅職員が、自法人の課題を考える契機を提供し「自ら考えることができる組織づくり」に貢献している。
- ・ ドローアップ研修は、小田原福祉社会と福祉楽団(千葉市)、合掌苑(町田市)などがリクルートマネジメントソリューションズと共同で研修を開発し、それぞれの法人を相互訪問するなどして、介護事業者が共通で抱える課題について、他法人を知ることで議論をより深めている。自法人への不満を抱える職員であっても、他法人を知ることによって、自分たちの抱える課題を別角度から再認識できるメリットもある。

<ジェネラリスト(管理)とエキスパート(専門)の見極め>

- ・ 人材育成にあたっては、職員本人の特性に応じた配置・成長支援を徹底している。一般的に入職する若者の多くが、専門職としての成長をイメージしているが、実際には管理職をはじめとするジェネラリスト的な能力を持つ職員もいることから、その見極めを丁寧に行っている。
- ・ 特に入職して3年間は、その見極めに向けた最初のステップであり、初年度は自分の技術を磨き、2年目は他者を育てる役割、3年目はチームで仕事をするを意図してポジションを提供し、その取組の中で当人の得手不得手を見極めている。

<徹底した 1on1 面談による伴走型の育成>

- ・ こうした見極めは、年に数回の面談で行われるものではなく、多様な役割の提供と、当人の試行錯誤、そして丁寧な面談によって、継続的に行われている。現在、パート職員も含めた全職員は月2回の面談を実施している。原則として、現場でともに働く直上の先輩職員がメンターとして各職員と面談をする仕組みになっており、メンター役は、役職や入職年次に関わらずほとんどすべての職員が 1on1 面談

においてメンター役を課せられている。

- ・ 面談結果については法人内の人財育成センターに集約されており、面談を通じて、各職員の日常業務における苦手なこと、得意なこと、日々の想い、志向性、課題意識などを丁寧に把握することで、本人に最適の選択肢を経営者として提示していくための重要な判断材料になっている。こうした見極めは先述した委員会での活動の様子も判断材料となっている。また、若手職員にとっては、メンタリングを通じて他者の話に耳を傾けるという、管理職に育っていく過程における技術的なトレーニングの機会にもなっている。

<それぞれの領域におけるキャリアアップ支援>

- ・ またエキスパート志向が強い職員の育成パスとして「マイスター」制度を設け、専門的な技術を高めていく育成ルートも用意する一方で、単に技術を磨くだけでなく、組織の中でその技術を生かしていくための成長を支援することを目的に、技術的な熟練者(マイスター)から、事業所内の他の職員に教育ができる教師役(エキスパート)、そしてさらに外部法人などへの支援者(コンサルタント)として活動できる水準の3段階を設定し、人的資源の成長を支えている。
- ・ また他方で、ジェネラリストの育成に向けては、組織をまとめあげ、自分の領域以外の知識や知見を積極的に吸収する力、また様々な情報を構造化する力を見極めている。またそれぞれの職員には、営業力ともいえるべき、未知の関係者に飛び込んでいく力など特性を求めており、それらの特性を生かした人員配置を人財育成センター及び法人幹部の中で徹底的に検討している。

5. 業務

<ICT や最新技術の徹底した取り込み>

- ・ ICT関連の端末は介護保険以前から導入してきた経緯があるものの、措置時代の「よいケアのために人の配置は手厚く」という文化が残っていたこともあり、特別養護老人ホームにおいて人件費比率が8割近くに達し、非効率な運営が課題になっていた時期もあった。
- ・ こうした過去の慣行を打破し、生産性の向上に向けて様々な機器の積極的な導入(一例としてパントリー業務の圧縮には自動とろみサーバー、食器洗い機などが高い効果を示した)を進めてきた。またケアマネジメント領域やシフト作成においては、AIの導入なども進めており、向上した生産性を踏まえ、人員配置の見直しを行い、他部署への異動や新規事業所の立ち上げに必要な人材の獲得につなげている。その結果、特別養護老人ホームの職員の平均年齢は27歳まで低下し、結果的に人件費比率も大きく低下している。

<外部コミュニティとの連携による組織のレベルアップ>

- ・ 小田原福祉会における各種の取り組みに共通しているのは、「外の空気」を取り込むことに積極的である点である。ドローアップ研修は、法人間の相互訪問を行うなどその典型だが、自費サービスのフランチャイズ加盟も、他業界のノウハウの吸収であり、ICTの導入や業務改善については国や県の審議会や研究委員会への職員の参画などを通じて最新の技術情報に触れることにより積極的に導入が図られた経緯もある。
- ・ 「外の空気」は、法人の「理念の具体化」において、時代や社会の変化に対応していく上で欠かせないネットワークやノウハウを運び込んでいるのである。

一 社会福祉法人美咲会

設 立:1997年3月

本 社:埼玉県三芳町

従業員数:約230名(2025年12月現在)

事業内容:通所介護、短期入所生活介護、居宅介護支援、認知症対応型共同生活介護、小規模多機能型居宅介護、介護老人福祉施設、地域包括支援センター

【概要】

- 「美咲会」は、「だれもが活躍できる社会をつくる」を理念に掲げ、埼玉県三芳町・富士見市で3つの拠点を中心に、高齢者を対象としたサービスにとどまらない地域づくりや地域の介護人材育成に取り組んでいる。
- 理事長、施設長、係長(施設長の下でサービス部門ごとに配置)から成る16名が法人の中核人材として、理念の再構築や浸透、法人全体での取組、地域との連携等の起点となっている。所属を越えた助け合いが日常となっている。

法人の概要

- ・ 1997年に設立された「社会福祉法人美咲会」は、1997年4月に介護老人福祉施設「みずほ苑」、2014年4月に認知症対応型共同生活介護「関沢みずほ苑」を開設し、埼玉県三芳町、富士見市で地域に根差した介護サービスを展開してきた。2024年8月に介護老人福祉施設「ハレサク」を開設した。
- ・ 昨年度の介護老人福祉施設開設により70～80名を採用し、現在の従業員は約230名である。

ヒアリングの結果概要

1. 理念

<代替わりを機に創業者の思いを聞き取り、中核人材のチームで深掘し理念を再構築>

- ・ 理事長の熊木氏は、美咲会にオープニングスタッフとして入職したのち、母校である専門学校の教員を経て美咲会に再就職した。創業時のパワーに触れ、創業者と一緒に働く機会を持つことができたのは貴重だったと振り返る。
- ・ 2017年頃から、創業者から熊木氏への継承の準備が進んだ。この過程で創業者に言葉を残してもらう必要があると考え、インタビューを通して法人の理念について語ってもらった。
- ・ 中核人材で合宿を行い、その後数か月かけて理念の再構築を進めた。外部講師の講義も受け、それまで掲げてきた理念を要素分解するとともに、中核人材を3つのグループに分けた。各グループで議論したものを再度持ち寄り、フィロソフィー、ミッション、バリュー、クレドとして整理した。
- ・ 例えば、以前は地域について「地域の方々にとって安心して頼られる施設であること」を掲げていたが、自分たちも地域に頼った方が良く、バリューに「地域と共創し続けること」を含めている。

<理念を発信し、採用と定着につなげるためのブランディング>

- ・ 法人の魅力を内外に発信することで採用と定着につながると考え、ブランディング部門を設置した。そ

- ・の際、自分たちがやっていることの一貫性を示す必要があると考え、上述の理念の再構築に着手した。
- ・ 様々な形式の冊子を作成している。毎年のお組みのように、変化する内容をアニュアルレポートにまとめ、数年後にはその蓄積からピックアップする形で法人案内を作る予定である。
- ・ 求人票ではない形で法人らしさを伝えるための「コミュニケーションブック」を作成した。コミュニケーションブックでは、職員のワークライフバランスについて紹介する際にライフにフォーカスを当てた写真を掲載するなど、職員のその人らしさを全面に出している。1次面接合格者に配布し、2次面接(役員面接)ではコミュニケーションブックをもとにディスカッションを行う。コミュニケーションブックのどこに着目するかによって応募者の関心を把握できるので、採用時のミスマッチの低減が期待できる。
- ・ 日常業務とは異なるブランディングという活動が、現場の職員にとって仕事に誇りを持つ機会になると良いと考え、言語化する機会を大切にしている。介護の現場には、縦横無尽に動いて利用者のニーズに対応する中で、人の尊厳にも踏み込むような難しい場面も多い。利用者の背景や生活様式をきちんと理解しているからこそ、重複するニーズの優先順位を適切に判断できる。自分をコントロールしながら他者の人生や死に向き合っていることの価値を自己認識することが、定着につながると考える。

<理念の再構築に関わった中核人材が、各施設における理念の浸透を担う>

- ・ 理念の再構築に関わった中核人材が各施設にいるため、それぞれの施設できちんと理解している者から理念を伝えることができています。

2. 戦略

<中核人材全員で考えるワンチーム>

- ・ 創業者は強いリーダーシップを発揮して事業を推進したため、当時の中核人材は現在のような役割を担っていたわけではない。熊木氏は、自分は同じような理事長になるのは難しいと周囲に伝えている。
- ・ 理事長という立場の難しさは、自分がやり過ぎると職員の主体性を奪いかねない点である。現場の職員にとって、やっている理由がわからなくなったり、理事長の意向を聞くだけになってしまったりすることのないよう、皆で考えることを大事にしている。
- ・ 業績会議等も、十数人の係長以上の全員が参加する。非効率な面もあるが、困っている人がいたら1人にせず、係長同士で他施設の工夫を共有したりアイデアを出したり、互いにアドバイスしている。
- ・ ただ、中核人材である係長以上は世代も近く、共に理念を再構築した経験があるが、自分たちだけ視座が高くなってしまわないよう、若い世代の巻き込みが今後の課題である。

3. ケア

<介護現場の係長は、現場に入らずチームを跨いだマネジメントに徹する>

- ・ みずほ苑もハレサクも、介護現場は4つのチームで1つの介護老人福祉施設が構成されている。係長が現場に入ることはほとんどなく、ケアの方法やマニュアルの統一等、主任やチームリーダーと一緒に課題やニーズに対応する役割を担っている。

<現場経験に根差した良いケアのための仕組みづくり>

- ・ 介護事業所の中核人材は、ソーシャルワークを理解していないと務まらない。専門職の色が出るポジションであり、自分たちがやっていることの価値や尊さをわかっているかは、現場に身を置いたかどうか

による部分が大きい。

- ・ 良いケアをするための仕組みを作らずに良いマネジメントはできない。良いケアとは何か、どのように介護現場を回していけば良いかを自分の言葉で語ることができ、その実現に向けて周囲を引っ張っていける存在でなければならない。

4. 組織

<対話の中から生まれる「名前のないプロジェクト」>

- ・ 求人、実習体制整備、研修等、法人全体の仕事は所属する施設を越えて、係長で分担している。それぞれの特技やスキルを皆がわかっているため、必要な時に必要な人に担当してもらう。
- ・ 立ち話も含め、対話の中から新しいプロジェクトが始まっていくことが多い。例えば、近年は何らかの特徴を持たないと通所介護の運営が厳しくなりつつあり、リハビリに力を入れた方が良いのではないかという意見が出てプロジェクトが立ち上がった。やりたいことが見つかると、誰が適任かを考える。キャリアパスの再構築等、明文化された公式のプロジェクトもあるが、名前のないプロジェクトも多い。

5. 人材

<主たる業務以外の経験を積むことで視野を広げる>

- ・ 主たる業務をおろそかにしないことが前提だが、主たる業務ではない業務を多く経験することが中核人材育成のポイント。活動の幅を広げ視座を高くすると、部分最適ではなく全体最適が見えてくる。
- ・ 専門的なスキルに関しては介護福祉士会の研修等、外部にアウトソースしながら、異動も含めて多様な経験を積むことが美咲会の育成モデルである。

<実習指導から研修講師まで、教えることで自ら学ぶ>

- ・ 「教えることで自ら学ぶ」を実践している。教える・伝えることで仕事の価値の再認識にもつながる。
- ・ 入職して2～3年目にプリセプターとして新人に教えることから始める。
- ・ 実習生を多く受け入れており、介護福祉士取得から実務経験3年以上で取得可能となる実習指導者を増やしている。年間40人程度の実習生を受け入れている。特にコロナ禍では受け入れを断る介護事業所も多く、受け入れ人数が増えた。いつも実習生がいるので、教えることが日常になっている。
- ・ 2024年に介護福祉士実務者研修を行う「ケアスクール美咲会」を設立した。美咲会だけでなく地域で働く介護職を育てる場だが、職員が研修講師を務めており、法人内で講師募集のチラシを出している。
- ・ 法人内に実務者研修講習会修了者は13名おり、普段は現場の仕事をしながら、年間で数日、研修講師を務めている。養成校の教員は窪田氏を含め3名。いずれは先生になりたいという職員は多い。
- ・ 三芳町の委託を受け、入門的研修も実施している。町内他事業所にも講師を依頼し、オール三芳町で取り組んでいる。
- ・ 最終的には、「美咲会では海外で教える経験ができる」というブランディングを確立し、それにチャレンジしたいと思う人材が法人に集まることを目指している。2024年にモンゴルを訪問し、翌年には現地で「持ち上げない介護」に関する講義を行ったが、日本式介護に対する海外の関心は高く、日本で積み上げてきた知見を伝えられると考えている。

<外国人介護人材受け入れによる職員の育成>

- ・ 外国人介護人材は技能実習制度初期から受け入れを開始したが、法人としての主目的は受け入れることによる職員のキャリア育成にあった。本当に困ってから受け入れ始めるのは難しいため、体力がある内に受け入れ、教育体制を整備する必要がある。

6. 財務

<「自分で組んだ予算」の意識を持ちながら、自分たちだけで成り立つわけではないことも理解>

- ・ 自分で予算を組み、「自分で組んだ予算」という意識を持つことは、職員全員に求められるものである。特に係長は、自分の部署の収支は理解しているべきである。
- ・ 予算に対してなぜ実績が下回ったかという理由は、毎回の業績会議で必ず確認している。
- ・ 本部費用については、前年の収入からどこがどれくらい負うかを決めて明示している。各施設だけで成り立っているわけではないことも理解する必要がある。

<持続的な運営のために、適正水準を外れない人員配置>

- ・ 人員配置については、どれだけ増やしても現場には「もっと人がいれば」という感覚があるだろう。当法人でも、収支差があればもっと採用しようという話が出るが、そこで適正な人員配置・給与の水準を超えると、一時的には良くなったとしてもいずれそれが当たり前になり、持続的ではなくなってしまう。

7. 地域

<中核人材が各施設と地域との接点を担う>

- ・ 各施設にいる係長が、外部との接点作りや取組の企画を担っている。数年前、係長を集めて2040年に向けて何をやっていくかをブレストしたことがあるが、居住支援、引きこもり支援、こども食堂等、意外なことに高齢者事業以外のアイデアが多く出てきた。こども食堂をやることを決めたのは理事長だが、地域を巻き込んで取組を進めているのは係長である。

<地域内の他法人と一緒に、地域の介護人材を地域で育てる>

- ・ 学福連携プロジェクト：美咲会を含む地域の社会福祉法人と、熊木氏の母校・前職でもある専門学校が連携し、介護福祉士育成のための奨学金を設立した。プロジェクト参加法人で5年間勤務すれば奨学金の返済が免除され、参加法人間での転職も可能。参加法人職員による連携授業も行われている。
- ・ 福祉の魅力向上実行委員会：福祉の魅力を幅広い世代に知ってもらうため、社会福祉法人や福祉関連企業13団体が参加してアニメーション動画4編を制作。美咲会から職員3名が声優として参加した。

8. リスク

<現場主体ながらも、所属の垣根を越えて全員で助け合う>

- ・ 現場に直結する事項が多いため、災害・感染症のBCP策定は係長が担当する。
- ・ 特にコロナ禍初期は、判断を間違えると社会的な信用を失ってしまうのではないかという怖さからピリピリしていたが、コロナが発生しても絶対に責めないことを共有した。元日に短期入所生活介護でコロナが発生した時も管理職全員が集まり、自発的に業務を分担して対応した。
- ・ 皆が当事者意識を持ち、何かあっても理事長・施設長がフォローしてくれるという安心感、誰かが困ったら所属の垣根を越えて助け合う雰囲気がある。

ー 愛生館グループ(社会福祉法人愛生館)

設立:1945 年(社会福祉法人は 2010 年設立、2017 年改称)

本社:愛知県碧南市

従業員数:約 1,000 名(2025 年 4 月現在) ※グループ全体

事業内容:病院(合計 196 床、内訳:一般病床 139 床、療養病床 57 床)、訪問介護、訪問看護、訪問リハビリテーション、通所介護、通所リハビリテーション、短期入所生活介護、居宅介護支援、小規模多機能型居宅介護、介護老人福祉施設、介護老人保健施設、養護老人ホーム、地域包括支援センター、就労継続支援(B 型)など

【概要】

- 「愛生館グループ」では、代表のリーダーシップのもと、法人理念の浸透や事業計画策定、マネジメントを担う人材の育成などが、効果的に行われる仕組みがつけられている。
- 特に人材育成においては、外部や地域との連携を通して、医療・介護分野にとどまらない経営的な視点を養うための機会づくりが進められている。

法人の概要

- ・ 1945 年、戦後の復興期に診療所として開設して以降、社会の高齢化に応じて、1998 年に介護老人保健施設を開設、その後、社会福祉法人の設立を含め、地域に根差して多様な介護・福祉事業を展開してきた。
- ・ 「0 歳から 100 歳までの方々を支援する仕組みづくり」を通して、地域の方々に「愛生館があって良かった」と思ってもらうことを事業方針として掲げ、それを実現するため、現在ではグループで 31 事業を実施している。近年では、世代や分野を超えた複合施設を開設するなど、地域共生社会・共創社会の実現にむけた取組にも注力する。
- ・ 職員の人材育成や働きやすさを重視しており、充実した研修プログラムの用意や本人の希望・ライフスタイルに応じた多様なキャリアの設定などに取り組んでいる。特にリーダーの育成では、代表のリーダーシップのもと、外部研修も取り入れ、医療・介護分野だけでなく、経営的視点を養うための階層別研修なども整備している。

ヒアリングの結果概要

1. 理念

＜職員が理念に基づく判断ができるように、冊子を使い日々の業務内で価値観を共有＞

- ・ 法人職員としてのあるべき姿、法人の使命・理念を明文化した冊子「愛生館フィロソフィ」と、各部署の目標や事業方針などを定めた冊子「ベクトル」の 2 冊を全従業員に配布している。法人規模が大きく、多様な職員がいるからこそ、各職員が判断基準を共有することが重要と考えており、グループ内のすべ

ての部署において、朝礼で当該冊子を活用して意見交換を行っている。

- ・ また、年に数回程度、執行役員が主催者になり、部長以上の幹部職に対して、フィロソフィ等についてディスカッションを行う機会がある。また、執行役員向けには代表が主催して同様のディスカッションを行っている。現場ではさらに細かな階層別に同様のディスカッションを行い、理念の浸透を通して多職種協働の基盤づくりを図っている。

＜愛生館フィロソフィとベクトル＞



(出典)愛生館 HP

2. 戦略

＜各時代の地域ニーズに柔軟に対応＞

- ・ 法人が創業された当初は戦後間もない時代で、感染症との闘いを中心に地域を支えてきた。その後、社会の高齢化に早くから着目し、介護保険制度の開始前から老人保健施設を立ち上げ、医療と介護に複合的に取り組んできた。さらに、近年では多様な主体が地域で支え合う地域共生社会の実現を目指し、「0歳から100歳までの方々を支援する仕組みづくり」を掲げて、複合施設の整備などに注力している。

＜中長期ビジョンをもとに各部署で目標や年度重点項目等を設定＞

- ・ 代表が主導する形で、法人の使命・理念をふまえた中長期ビジョンが策定され、年度ごとの法人としての重点項目が示される。これを受け、執行役員が重点事業計画を作成し、各部署では部署長以上が中心となり、具体的な目標や年度重点項目を設定する。
- ・ 各部署による対応が終わった段階で、内容について合意を得るため、代表との協議を行う「ベクトル発表会」が実施される。発表会の場で得たフィードバックを踏まえ修正を行い、最終的な「ベクトル」として決定される。

3. 組織

＜バックオフィスの集約や各部門の横断的調整などを担う統括本部＞

- ・ 各事業部門とは別に、人事、経理、財務、総務などの機能を有する統括本部を設置している。統括本部には事務職が中心に配置されており、各バックオフィス業務を着実に進める体制ができている。前述したベクトルの作成においては、具体的な内容は各事業部門が検討するが、統括本部が全体調整の役割を担っている。

＜介護職員経験者が人事部長となり、現場感覚をもった採用・育成を実践＞

- ・ 統括本部は事務的な仕事が多いため、必ずしも専門職として現場経験のある職員が配属される必要性はなく、実際に職員の多くは事務職である。こうした中、人事部長は法人の介護施設・事業所等で責任者を務めた経験のある職員が就いている。
- ・ 介護現場の実情を理解しているため、実際の業務や働き方などについて、納得感のある説明を行うことができるほか、介護職員等の気持ちを理解できるため、戦略的な採用活動につながりやすい。
- ・ 事務職として採用された職員は現場の業務イメージを持ちにくいいため、必要に応じて、入職1か月程度は各現場を2日ずつ回り、現場業務を体験する機会が設けられることがある。

<部門をまたぐ人事異動により視野を広げ、多職種連携のレベルを向上させる>

- ・ 人事異動は5年以内程度を目安に実施している。介護施設・事業所間の異動だけではなく、医療、介護、福祉の事業部門をまたぐ異動も積極的に実施している。生活の場や退院後の状況を知らなければ、病院でも良いケアを提供できないため、視野を広げるためにも人材の流動性を高めたいと考えている。
- ・ 同じ場所で長く経験を積むと考え方や仕事の仕方が固定的になり、職場の空気感も淀む傾向がある。複数の部署の仕事を知ること、相手の状況がイメージできるようになり、多職種連携の質が上がるため、個人の成長だけでなく、法人全体のケアの質を向上させる観点からも人材の循環は重要であると考えている。ただし、異動は生活スタイルにも影響を及ぼすため、本人の希望もふまえ、ライフステージに応じた配慮をしながら調整している。

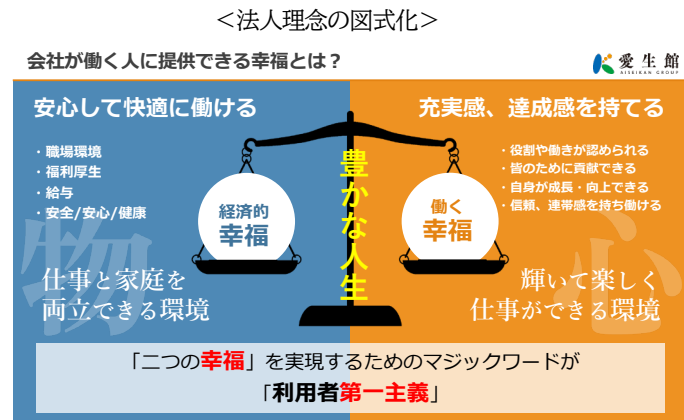
<職種を超えたマネジメントの難しさと強み>

- ・ マネジメント対象となる人数が多いこと以上に、病院、介護、子ども、障がい者など、多様な分野が混在していることがマネジメントの難易度を上げている。多様な職種が共存するなか、人事としては同じルールのもとで評価を行う必要があり難しさがある。
- ・ 一方で、多様な職種が連携するのが法人の強みであり、職種を超えたマネジメントの経験は重要なスキルである。

4. 人材

<経済的な幸福と働く幸福の両方を実現することを目指す>

- ・ 法人の理念には「全従業員の物心両面の幸福を求める」という文言が含まれている。職場環境や福利厚生、多様な働き方など、安心して快適に働けるための経済的幸福と、自身の成長や他者への貢献を通じた充実感・達成感を持てるための働く幸福を両立させることを重視している。この二つの幸福を実現するための考え方が「利用者第一主義」と定めている。



(出典)愛生館提供資料

<プロジェクトチームへの参画を通じた育成>

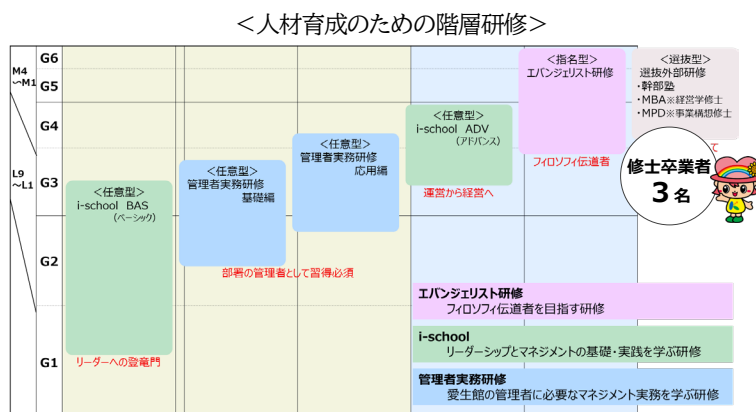
- ・ 新規事業の開発や法人の夏祭りの企画など、何かをする際にはプロジェクトチームを組成し、通常業務と並行して検討を行う機会が多くある。こうした機会は、普段のケア業務だけではなく、他部署や法人外と接点を持つことで、様々なネットワークができたり、視野を広げるなど、現場ケアだけでは得られない経験を得ることにつながっている。プロジェクトへの参加は指名制であり、上司は育成の観点から適任者に参画を打診することになっている。

<経営的視点を養うためのリーダーむけの階層別研修>

- ・ リーダー層の育成を目的とした研修体系の導入にも力を入れている。研修の中には、施設・事業所の管理者としてのスキルを高めるものだけではなく、経営的な視点を養うための外部講師による研修な

ども用意されてる。

- ・ 具体的には「i-school」と呼ばれる、リーダーシップとマネジメントを学ぶための外部講師による研修がある。当該研修のアドバンスでは、新規事業の提案を行うため、1年間かけて分析や事業計画の立案を行う内容となっている。



(出典)愛生館提供資料

- ・ こうした研修や発表会での代表とのやり取りなどを通して、少しずつ経営的な視点を養っていくことを狙っている。また、研修は意欲のある職員が部門を超えてつながる場としても役割を發揮している。

＜地域の多様な場への積極的な参加により視野を広げる＞

- ・ 仕組化されている取組ではないが、地域に根差した法人であるため、医療・介護分野に限らず、地域の経営者等が集まる勉強会等に参加する機会などが多い。他業界の関係者と交流することで、普段の業務では得られない知見を得たり、視野の広がりにつながっている。
- ・ ただし、こうした外部と接点を持つ場への参画についても、職種によって状況は異なり、リハビリ専門職は比較的機會が多いが、介護職員は現場リーダーの育成が急務の段階であり、人材育成のフェーズには差がある。

＜マネジメント職の任命を受けた瞬間から後任を育てる意識をもつ＞

- ・ 自分の後任になるような人材を育てることも、マネジメント職の重要な役割であり、マネジメント職の任命を受けた時から、意識的に人材育成を行うように働きかけている。
- ・ 後輩に役職を打診する際には、自分自身が役職の意義やメリットを整理できていないと、説得力のある説明ができないため、必然的にキャリア等について考える機会になる。

5. 地域

＜地域の関係者との協議の場づくり＞

- ・ 複合施設の開設準備を行った際には、地域住民に開かれた施設とすることを目指し、区長や民生委員、商店街関係者、市議、行政関係者など、地域のキーパーソンを集めて、年2回「地域共生協議会」を開催した。協議会の場で様々な地域課題を聞き取り、解決策の検討や地域連携のヒントを得ている。こうした場で出たニーズが、カフェの併設や地域イベントの開催など、実際の取組にも反映されている。

6. リスク

＜法人が目指すケアを持続的に提供できる体制づくり＞

- ・ 地域包括ケアでは、多職種が適切に情報共有しながら、同じ方向を向いてケアを提供することが重要である。方針の異なる大規模な法人が新規参入することで、これまでの連携のバランスが崩れる可能性もある。この地域の医療・介護を担う中核的な法人という立場を今後も維持・向上できるように、安定的な人材確保や経営が重要である。

ー 富田ケアセンター有限公司

設 立:2003 年

本 社:岡山県倉敷市

従業員数:約 410 名(2025 年 4 月現在)

事業内容:訪問介護、訪問看護、通所介護、短期入所生活介護、居宅介護支援、定期巡回・随時対応型訪問介護看護、認知症対応型通所介護、認知症対応型共同生活介護、小規模多機能型居宅介護、看護小規模多機能型居宅介護、住宅型有料老人ホーム、共生型生活介護、共生型短期入所、企業主導型保育所など

【概要】

- 「富田ケアセンター」では、創業以来、利用者や地域住民の声に応じたサービス整備を継続し、現在では地域密着型サービスや共生型サービスなど、多機能かつ複合的な事業展開により、地域の中核的な法人となっている。
- 働きやすい職場づくりとして、福利厚生の充実にも力を入れており、それが安定的な採用につながっている。人材が安定供給されることにより、現場の職員が地域に出ていく余力が生まれ、地域ニーズに基づく事業展開の実現につながっている。

法人の概要

- ・ 法人は 2003 年に設立し、通所介護と居宅介護支援から事業を開始した。通所介護を利用終了した後の支援を考えるなかで、認知症対応型共同生活介護を整備し、その後も利用者の声や地域のニーズに応じて、定期巡回・随時対応型訪問介護看護や看護小規模多機能型居宅介護、また、高齢者と障害者の共生型サービスなどの整備を重ね、現在では 30 以上の事業を展開している。
- ・ 従業員は約 410 名で、組織体制は社長のもとに、本部長、部長(介護・看護)、各事業所の管理者が配置されている。採用に力を入れており、近年では職員の平均年齢が下がっている。

ヒアリングの結果概要

1. 理念

<判断に迷った際には、「三方よし」の理念に立ち返えることが重要>

- ・ 急速に事業拡大してきた過程では、サービスの質の確保やそれに伴う人材の確保・育成などの課題も多かったが、判断に迷った局面では法人の理念に基づいた意思決定を行っている。具体的には、利用者・家族、地域の人々、職員にとって「三方よし」であるかを常に意識してきた。このバランスが崩れた取組は持続的ではないため、判断に迷った時だけでなく、日頃からあらゆる場面でこの理念を意識するようにしている。
- ・ 管理者や部長級の評価においては、いざという時に法人の理念を貫いて行動できるかどうかを重視している。仕事の能力だけではなく、法人への帰属意識や理念への共感を大切にしている。

2. 戦略

<地域の変化を捉え、将来予測に基づく事業戦略を検討>

- ・ 倉敷市の要介護認定者数は今後も一定の増加が見込まれるが、いずれは横ばい・減少に転じるため、そうした場合でも安定的な経営を行い、地域に貢献し続けるため、早い段階から障害者の支援にも力を入れている。共生型サービスも積極的に展開してきたため、ケアの経験が蓄積されており、高齢者と障害者の支援を一体的に提供することについて、すでに職員に根付いている。
- ・ これまでは小規模な介護事業所が地域に点在してきたが、今後はショッピングモールのように複合的なサービスを提供する大規模事業者が求められると考えている。当法人は自前で多様なサービスを立ち上げ、事業拡大しているフェーズであり、積極的な合併等を行う段階ではないが、全国的には合併やM&Aが増えてくるだろう。

<2年ごとの事業計画の策定>

- ・ 法人の事業計画は2年ごとに策定し、収益目標や新規サービスの立ち上げなどを明確に定めている。新規サービスの立ち上げについて、計画で定めたスケジュールから遅れたことはない。
- ・ 事業計画の開示範囲は社長が判断しており、本部長だけではなく、介護部長・看護部長まで開示することもある。職種ごとに考え方が異なるため、各部門への影響などを考慮しながら、伝え方を工夫して共有しているが、こうした点は多職種が同じ職場で働く介護業界独特の課題であると感じる。

<補助金を前提としない事業戦略>

- ・ 介護保険事業計画等は常にチェックし、行政ともコミュニケーションをとっている。地域密着型サービスの整備にあたり、行政の補助金は手続きに時間を要する傾向があるため、自己資金で事業を進めることの方が多い。補助金を待つ事業機会を逃したり、開始が遅れることは、法人経営や地域からの信頼の面でマイナスになるため、補助金ありきの戦略は立てない。

3. ケア

<考え方の異なる多職種をつなぐのが理念>

- ・ 介護現場では職種によって考え方に違いがあり、意見がぶつかり合うことは珍しくない。介護部門と看護部門の橋渡し役を担う本部長には、感情に流されず誰とでも冷静に対話ができる能力が求められる。
- ・ 調整に苦慮する場面もあるが、多職種が効果的に連携することが質の高いケアにつながるという前提のもと、最終的には理念に立ち返ることで、同じ目標を再確認し、両者が納得できる着地点を模索する。
- ・ なお、職員への理念の浸透については、

<法人理念>

PHILOSOPHY 会社理念	
私共は、常に利用者様の要望を可能な限り受け止め、全ての人の為になるかどうかを考え、そして全ての人が満足出来るように努め、全ての人に愛される事業所を目指します。 (全ての人は、利用者様・利用者様家族・地域の方々。そして、我々職員のことである。) 人にやさしく、地域社会に貢献しています。	
	01 利用者様第一主義
	02 目標を持って仕事をする
	03 自分自身の仕事に責任をもつと共に、常に向上心・探求心を忘れないこと
	04 チームワーク精神をもち、仕事をする
	05 すべてのことに対して感謝の気持ちを持ち、仕事にあたること

(出典)富田ケアセンター資料

朝礼などで唱和するようにしており、社長や本部長が事業所を訪問した際には、理念の意味や意義について説明することもある。

<利用者や地域のニーズに応えることの繰り返し、多様なサービスの創出につながる>

- ・ 法人設立時の事業は、通所介護と居宅介護支援のみであった。当時、通所介護を利用していた方が利用終了となるケースとして、認知症対応型共同生活介護や短期入所生活介護などへ移り、実態としては施設入所の待機となっていることが多かった。利用者からは、「ここのデイサービスは好きだが、家族に迷惑をかけたくない」といった声も聞かれた。
- ・ こうした声を何人もの利用者から聞くようになり、「通所介護の終了後も自分たちが支えたい」と考えるようになり、当時、小規模多機能型居宅介護が新設された時期であったため、認知症対応型共同生活介護と組み合わせた複合的な事業所を立ち上げた。
- ・ その後、退院直後の利用者を在宅で支える家族が不安・負担を抱えているケースに出会うことが増えた。その頃は丁度、看護小規模多機能型居宅介護(当時は複合型サービス)が新設されるタイミングであり、岡山県で最初に手を挙げて事業を開始した。
- ・ また、法人が月に1回、地域向けに開催している「生涯現役富田クラブ」という勉強会の参加者の中に、40～50代の障害のある子どもを持つ方がいることを知った。地域の人々が安心して暮らすには、高齢者だけではなく、障害者も一緒に支えていく必要があると認識し、制度ができて間もない共生型サービスに参入し、以降も複数の事業所を展開してきた。
- ・ 現在では、30以上の多様な事業を展開しているが、それは、利用者の声に耳を傾け、その時々地域のニーズに対して、法人が貢献できることを模索し続けてきた結果である。

4. 人材

<法人規模の変化に応じた人材育成の必要性>

- ・ 創業当時は法人規模が小さく、職員もわずかであったため、若手の職員であっても直接的なケア業務だけではなく、社内外の各種調整や経営面の管理など、あらゆる業務を「自分がやるしかない」という状況であった。法人の規模が拡大するにつれて分業化が進み、1人ひとりの担当業務の範囲が限定され、社長のやり取りを近くで見る機会なども減ってきた。これは法人の成長の証でもあるが、これからは若手や中間層に対して、意図的にさまざまな機会を提供し、経験を補うことが重要だと考える。

<研修や視察の機会提供>

- ・ 職員向けに任意参加の勉強会を月1回実施しており、介護保険に関連する法定や加算の取り方、書類作成、計画立案、損益計算書の読み方など、社長が講師を務め、経営に必要な知識やスキルの習得を図っている。
- ・ 年12回の研修の最後には、先進的な取組を行っている他法人へ視察に行くプログラムを用意しているが、参加費として少額の自己負担をしてもらっている。職員をさまざまな研修やセミナーに派遣しても、受け身な姿勢の場合、参加して終わりで実務に活かされない。得られた知見を業務に活かす姿勢を持ってもらいたいという思いと、学びに対する意欲の高い人材を見つける意図も含めて、あえて自己負担を設定している。
- ・ 研修や視察の機会がないと、目の前の業務の延長でしか物事を考えられなくなってしまう。少し先のことを考える経験をしてもらうことで、事業所のマネジメントや法人運営などに視座を高めてもらいたい。

<働きやすさの追求が人材確保・定着につながる>

- ・ 10年ほど前から魅力ある職場づくりに注力し、直近2～3年では安定的な採用ができるようになってきた。資格取得支援制度や企業型確定拠出年金制度、病気入院補償制度、奨学金返済支援手当などを導入している。社員寮も8戸ほど用意している。
- ・ また2019年に自法人で企業主導型保育園を開設したことは、職員の生活や採用への効果が特に大きかった。保育園ができたことにより、子どもがいる人が入職しやすくなったほか、多様な働き方をする人が増え、子育て期の職員に対する理解も年々深まっている。
- ・ 福利厚生への検討は、社長や本部長で行う。普段のあらゆる場面で職員に直接意見を聞くようにしているほか、就職フェアなどで地域の動向や求職者の状況を情報収集し、求職者に訴求性のある制度を導入してきた。社員寮の設置や奨学金返済支援手当などは、こうしたニーズの拾い上げによって実現した施策の1例である。本部長には、社内外の声を拾い上げ、社長と相談しながら制度化するスキルが求められる。
- ・ 一方で、新しい取組を進めていく過程では古参の職員が辞めていくということも起こる。ただし、そのよう新陳代謝が組織を強くしていくという側面もある。

5. 地域

<事業所の外での経験が視野を広げ、スキルを養う>

- ・ 当法人では創業以来、職員が地域に出ていく文化が根付いている。例えば、高齢者の集会やグランドゴルフの場に顔を出し、地域の住民と顔なじみの関係を作っている。当法人を知ってもらうことだけが目的ではなく、他愛のない会話の中から住民の困りごとを知り、それをサービス提供や事業展開のヒントにすることが重要である。短期的に見れば利益に直結しない活動のように映るかもしれないが、職員が地域の多様なニーズの存在に気づく機会になったり、住民から寄せられる難しい相談などへの対応などを通して、直接的なケア以外のスキルを自然と身に着ける機会にもなるため、人材育成の観点でも意味のある時間だと考える。
- ・ 地域活動には社長や本部長も参加することがある。地域の花火大会の寄付など費用が掛かることもあるが、日頃のつながりを大切にし、良いことも悪いことも地域から聞くようにしている。こうした積み重ねが地域との信頼関係の構築につながっている。
- ・ 地域活動に参加する時間を捻出できるのは、人員配置が比較的充実していることも影響している。採用が安定することで、人員配置を充実することができ、ケアの質を高めることに加え、視野を広げるためのさまざまな機会に関わる余力が生まれる。

6. リスク

<法令遵守は法人運営の根幹、管理職に限らず全員が意識を高める環境をつくる>

- ・ 書類作成や法令遵守に関する業務は、若手にも積極的に経験させるようにしている。法令遵守は法人運営の根幹であり、職員にもその重要性を繰り返し伝えている。今後は社内試験やマニュアル化による標準化も必要と考えており、国による統一的な仕組み作りも業界全体の底上げにつながると期待している。

一 株式会社 BENECT／一般社団法人豊中市介護保険事業者連絡会

(株式会社 BENECT)

設 立:2015 年 10 月

本 社:大阪府豊中市

従業員数:8 名(2026 年 3 月現在)

事業内容:通所介護

【概要】

- 株式会社 BENECT は 2015 年設立の豊中市の介護事業者で、通所介護事業所(1か所)を従業員 8 名で運営している。
- 同法人の代表は、一般社団法人豊中市介護保険事業者連絡会の代表理事を務めており、同連絡会には、豊中市内の介護事業者 398 法人のうち 211 法人が参加している。
- 同連絡会は、小規模法人単独では実施が困難な「地域指標の可視化」、「行政との連携」、「合同研修の実施」、「SNS 等での情報発信」等に取り組んでいる。

法人と連絡会の概要

- ・ 通所介護事業所(1か所)を運営しており、従業員数は、常勤・非常勤合わせて 8 名。
- ・ 利用者の ADL 改善を通じた社会参加の促進を目的に、多様な機能訓練プログラムを提供している。
- ・ 代表は、一般社団法人豊中市介護保険事業者連絡会(以下、連絡会)(市内の介護事業者 398 法人のうち 211 法人が会員)の代表理事を務めている。
- ・ 同連絡会は、理事会(主に法人の代表者が参加)とサービス種別 4 部会(居宅・通所・訪問・入所の 4 部会)があり、現場の介護職も参加)から成る。同連絡会では、人材育成、情報共有、行政との連携などの活動を通じて、小規模事業者が協働で困りごとを解決するプラットフォームとして機能している。

ヒアリングの結果概要

1. 理念

<理念は、職員全員が理解し共有しあえる状態を目指す>

- ・ 理念については、法人として遂行する目的(Purpose)を言語化し、特に新人には最初の3か月で集中的にインプットしている。
- ・ 理念は、ハブとなる誰かが伝えるのではなく、職員全員が当たり前で共有できる状態を目指す必要がある。役職に関わらず、職員全員が共通言語として理念を理解していることが重要である。

2. 戦略

<連絡会において地域の共通課題を明確にし、行政と連携しながら地域単位の戦略を検討>

- ・ 連絡会では、高齢者人口の増加率、介護人材の平均年齢、新卒採用の人数などの情報を数値化して事業者間で共有し、地域の共通課題を KPI として明確にしている。その情報をもとに行政(豊中市)とも連携しながら、地域単位で戦略を検討する。連絡会は、2040～2050 年頃の高齢者需要のピークを

乗り切るためのセーフティネットの構築案を行政に提示している。

- ・ 小規模事業者は現状を維持することが目的となりやすく、単独で中長期的な戦略を策定することは困難である。連絡会は、こうした小規模事業者間の協働による課題解決のための施策の実行を重視している。情報共有に留まることなく、連絡会が課題解決のための「行動」まで担うことを意識している。
- ・ 地域の複数法人が協働するには、「自分事として捉えられる共通課題を言語化し提示する」ことが重要である。

3. ケア

<研修を通じて従業員個人の役割を伝え、サービスの質を標準化する>

- ・ 3カ月の新人研修を徹底的に行い、従業員の役割を明確化することで、サービスの質を標準化することを意識している。役割に逸脱があれば、管理者が都度教育するようにしている。
- ・ 小規模の法人では、大手企業のようなポストという概念は基本的に存在しないと考えるため、チームの中での個人の役割を明確化することが重要である。
- ・ また、サービス提供の方針を変更する際は、職員全員で検討するようにしている。小規模事業者では、従業員への情報の伝達が容易なので、その強みを活かし、サービスの標準化を意識している。

<1on1 面談を行い、法人の方針と現場の認識のずれを是正する>

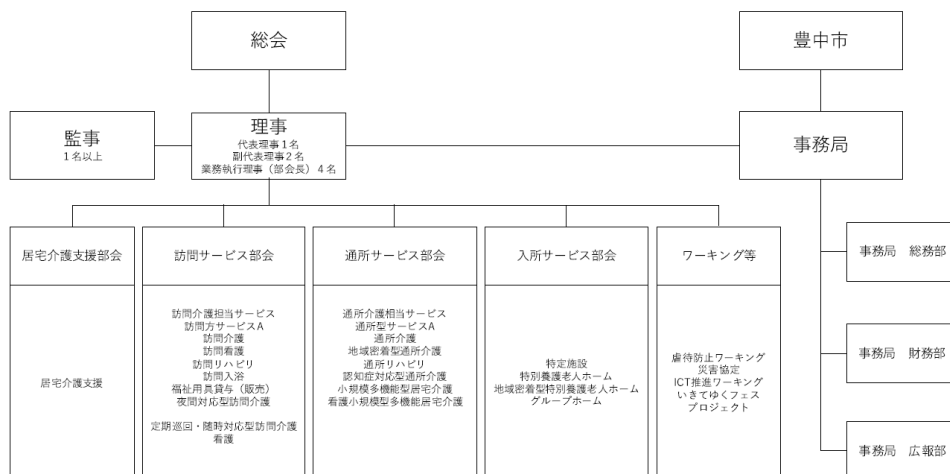
- ・ 法人の方針と現場の認識のずれを是正するために、法人内の徹底的な情報共有の仕組化に加えて、1on1(代表と現場職員、代表と管理者、管理者と現場職員等)の面談を定期的実施している。
- ・ 現場職員と代表・管理者の関係性が良好でないと、現場職員の協力が得られず、サービスの質の標準化が困難になるため、組織内のコミュニケーションの充実を重視している。

4. 組織

<連絡会が、小規模事業者の困りごとを協働で解決するためのプラットフォームとして機能>

- ・ 連絡会は、理事会とサービス種別4部会、ワーキング等から成る。同連絡は、人材育成、情報共有、行政との連携などの活動を通じて、小規模事業者の困りごとを協働で解決するためのプラットフォームとして機能している。

<令和6年度 一般社団法人豊中市介護保険事業者連絡会 組織図>



(出典)一般社団法人豊中市介護保険事業者連絡会 HP

5. 人材

<従業員の存在価値を明確化し、心理的安全性を確保>

- ・ 小規模法人においては、体系的な人材マネジメントが十分に構築されていない事業所が多い。介護人材の確保にあたっては、処遇改善等の外的要因による引き留めは難しく、職場における心理的安全性の向上を図ることが重要である。
- ・ そのためには、組織における自分の役割・存在価値を理解し、実感してもらう必要がある。上司との関係性を丁寧に築き、やりたいことの実現や存在価値の証明を 1on1 面談等で支えることが重要である。

<法人運営の透明性を確保し、全従業員が法人の状況を理解し考える体制を整備>

- ・ 当法人は、役職に基づく給与差を設けない方針である。経営数値(売上等)を全従業員に公開し、チームで獲得した収益の分配方法を全員で協議することで、共同経営に近い感覚を共有している。
- ・ 従業員は納得感をもって働いてもらうことが重要であり、透明性の確保によって理念に共感する職員の定着につながる。

<連絡会による、合同研修の実施>

- ・ 連絡会では、新人研修や法定・法定外研修を実施しており、単独で研修を実施することが難しい小規模法人は連絡会が実施する研修会を活用することができる。
- ・ こうした合同研修は、職員が法人外との接点持つ機会を提供し、心理的安全性の向上に資する効果もある。

<従業員マネジメント研修>



従業員の働きがいにつながるエンゲージメント（絆）についての理解を深めます。エンゲージメントを高めるためのリーダーシップについて学習し、職場環境の改善ポイントを明確にし、働きがいを感じる職場づくりの方法を学びます。

<ミドルリーダー研修>



セルフエスティーム（自己肯定感）の考え方について学習し自身のリーダーシップの強みに気づきを得ます。自己理解のステップを踏み、「私の言動が周囲に与える影響、人に対する感情の抱き方の特徴、自分の内面」に気づき、行動変更のきっかけをつかみます。

(出典)一般社団法人豊中市介護保険事業者連絡会 HP

6. 業務

<人がやるべき業務とそうではない業務を切り分け、ICTを活用する>

- ・ 業務の棚卸しを通して、人手によらずとも対応可能な業務の自動化を推進している。当法人では、代表自らが生成 AI を活用し、契約関連や記録作成等の自社アプリを開発している。

- ・ 職員も参加して行われた業務棚卸を通じて開発したアプリは、現場でも使いやすいものとして業務の改善に寄与している。

<連絡会で業務効率化に係る勉強会を実施>

- ・ 連絡会では、生成 AI の専門家を招いて、AI を活用した介護支援専門員の介護サービス計画書を作成することをテーマとした勉強会を開催した。

7. 地域

<連絡会が情報発信を行うことで、人材確保につながるケースがある>

- ・ 連絡会は、SNS やショート動画等を活用して介護業界の情報発信を行っている。
- ・ 豊中市は、約 1 万人のボランティアの方がおり、様々なイベントが開催されている。連絡会は、これらのイベントに参加し、介護以外の団体との交流を図りつつ、介護業界の情報を共有している。
- ・ 地域への情報発信は、各法人のブランディングやマーケティングの効果というよりは、パートやアルバイトの採用につながる効果大きい。実際に、高校生のアルバイトやパートタイムでの応募につながったケースがある。
- ・ また、情報発信の活動を通して、ボランティアの方が介護業界への理解を深め、正社員として採用されるケースもあった。ただし、正社員の採用は、情報発信のみの活動では限界があると認識している。

<SNS での情報発信>



(出典)一般社団法人豊中市介護保険事業者連絡会 HP

8. リスクマネジメント

<ヒヤリ・ハット事例の確認と法令順守の徹底>

- ・ ヒヤリ・ハットの事例は、日々の報告とは別に整理している。法令遵守に関しては、チェックリストを用いて月次で確認している。
- ・ 人材として担う部分でもあるが、チェックリストを用いて確認するなど会社の仕組みとして対応することが重要である。

<連絡会でリスクマネジメントに係る研修会を実施>

- ・ 連絡会では、虐待防止ワーキングを設け、「豊中市内における介護虐待の状況」や「虐待防止における留意点」、「虐待発生時のリスク」について研修を実施している。
- ・ 最近では、カスタマーハラスメントの話を聞く機会が増えている。

第 6 章 グループインタビュー・ヒアリング調査から得られたポイント

グループインタビュー調査・ヒアリング調査から得られたポイントを、以下のとおり整理した。

第 7 章では、グループインタビュー調査・ヒアリング調査の対象とした法人の事例をもとに、法人規模・組織構造別、ポスト別の中核的人材のイメージとに、中核的人材に求められる役割等を整理する。

図表 6-1 グループインタビュー・ヒアリング調査から得られたポイント

構成要素	介護事業者に求められる機能	グループインタビュー・ヒアリング調査から得られたポイント
理念	法人・事業所としての理念の明確化	・理念等の言語化に3年以上を費やす。経営者としてブレない方針を示し続けることが大切(あきた) ・代替わりを機に創業者の思いを聞き取り、中核人材のチームで深掘し理念を再構築(美咲会)
	法人・事業所内への理念の浸透	・エリアリーダーによる面談／介護事業本部長による説明が理念浸透の機会に(ポラリス) ・新規事業へのチャレンジ等の実践を通じて、「福祉を変える」というミッションが職員に浸透(福祉楽団) ・採用の時点で理念を共有(Happy) ・理念を発信し、採用と定着につなげるためのブランディング(美咲会) ・職員が理念に基づく判断ができるように、冊子を使い日々の業務内で価値観を共有(愛生館)
	各構成要素への理念の反映	・リーダー研修等を通じた理念の共有(あきた)
戦略	「地域軸」と「時間軸」を踏まえた戦略の立案/目標の設定	・中長期ビジョンをもとに各部署で目標や年度重点項目等を設定(愛生館) ・根拠となるデータを通じた戦略の立案・共有(あきた) ・介護×他分野の「かけ合わせの力」による多世代交流の仕組みづくり(ゆず) ・地域の変化を捉え、将来予測に基づく事業戦略を検討(富田) ・連絡会において地域の共通課題を明確にし、行政と連携しながら地域単位の戦略を検討(BENECT)
	戦略の立案に必要な情報の収集・分析	・必要な情報を正しく収集・分析し、理解するスキルの重要性(あきた)
	戦略の進捗管理・見直し	・中核人材全員で考えるワンチーム(美咲会) ・2年ごとの事業計画の策定(富田)
	地域全体の戦略に関する市町村等への企画提案	・行政との連携／行政への提案(あきた)
ケア	ニーズに応じたケアの高度化／多職種連携	・多職種連携の要となる介護支援専門員の資格取得の奨励(グッドライフケア) ・自立支援介護力を KPI で評価(ポラリス)

構成要素	介護事業者に求められる機能	グループインタビュー・ヒアリング調査から得られたポイント
	多様な人材との協働とケアの標準化	・ケアの共通の目的や基準について、「ケアのものさし」などを通じて全ての職員で共有(福祉楽団) ・多職種間における言語・思考の翻訳能力(グッドライフケア)
	チームマネジメント	・介護現場の係長は、現場に入らずグループを跨いだマネジメントに徹する(美咲会)
	地域ニーズに応じた事業所の多機能化・多機関との協働	・利用者や地域のニーズに応えることの繰り返しが、多様なサービスの創出につながる(富田)
組織	組織内の体制構築、権限と責任・報告系統等の明確化	・法人本部(間接部門)の設立によるリーダーシップとマネジメントの分化(ゆず) ・現場視点の思考力が、間接部門の仕事で発揮される(グッドライフケア) ・理事は業務のテーマごとに概ねの担当が決まっており、複数の拠点を周っている(福祉楽団) ・「コーポレート統括部」は、現場経験のない職員が多く、PJごとに現場職員と連携して取り組む(福祉楽団) ・法人のサービスの質の維持・向上を担い、拠点を横断的に周る3つのチームを設定(福祉楽団) ・介護職員経験者が人事部長となり、現場感覚をもった採用・育成を実践(愛生館) ・部門をまたぐ人事異動により視野を広げ、多職種連携のレベルを向上させる(愛生館)
	外部の関係職種や住民との協働を含む体制構築	・介護サポーターの活躍(ゆず) ・法人内に残す業務と外部化する業務の整理(ゆず) ・複数法人による研修の実施(小田原福祉会) ・連絡会が、小規模事業者の困りごとを協働で解決するためのプラットフォームとして機能(BENECT)
人材	適切な労務管理／人材の育成・評価の仕組みの構築	・外国人材の受入と生活面を含めたサポート(あきた)
	人材の育成／資質の見極め	・教える経験を通してスキルアップ(ポラリス) ・プロジェクトチームへの参画を通じた育成(愛生館) ・経営的視点を養うためのリーダーむけの階層別研修(愛生館) ・主たる業務以外の経験を積むことによる「横の力」(美咲会) ・拠点リーダーが中核人材への登竜門(ゆず) ・リーダーに求められる、成長意欲や周囲を巻き込む力、対応力、予測力(あきた) ・マネージャーには、職員に対して諦めないこと、人を育てるマインドが求められる(福祉楽団) ・日常的に現場職員と接する中核的人材は、介護福祉士資格を有していることは最低条件(福祉楽団) ・戦力として、未来のリーダー候補としての外国人材の受入れと育成(ポラリス) ・管理者の適正・能力がある人を見極め(小田原福祉会) ・連絡会による、合同研修の実施(BENECT)
	本人の意欲やスキル、志向を踏まえた	・ライフステージが変わっても働き続けられる場づくり(ゆず) ・役割等級制の採用(ポラリス)

構成要素	介護事業者に求められる機能	グループインタビュー・ヒアリング調査から得られたポイント
	選択を可能とするキャリアパスの構築	・キャリアコースは、「マネージャー」、「マイスター」、「アンカー」から選択(福祉楽団) ・多様な働き方を整備し、採用を強化(グッドライフケア) ・働き方は、「労働時間の長さ」と「勤務の柔軟性」の組み合わせにより 9 区分を用意(福祉楽団)
	職員のエンパワメント・エンゲージメントの向上	・暮らし全体を最期まで見ることのできる環境をつくる(Happy) ・法人内外への魅力の発信による採用・定着(美咲会) ・法人に対する帰属意識の醸成(小田原福祉会)
	高い倫理観・コンプライアンス意識の醸成	・法令遵守は法人運営の根幹、管理職に限らず全員が意識を高める環境をつくる(富田)
業務	業務課題の明確化、継続した改善・見直し	・生産性を評価指標に設定し、全職員で共有(ポラリス) ・業務改善会議を通じた課題発見・改善の取組(あきた) ・業務棚卸を通じた業務の効率化(あきた)
	新規事業の創出	・挑戦と失敗、改善を繰り返し、新しい取組を創出(あきた) ・理事長の想いから出されたアイデアを、新事業推進部を核となりプロジェクトチームが具体化(福祉楽団)
	個々人の知識・ノウハウ等の言語化・形式化	・マニュアル・動画の整備により、作業の方法を統一(ポラリス) ・外国人材受け入れによる業務マニュアル整備(美咲会)
	業務のシステム化/ICTの導入・活用	・変化に適応する力(あきた)
財務	財務状況の分析・必要な取組の実施	・自立支援介護力・生産性等の KPI 指標は全職員で共有。チーム評価にも反映される(ポラリス)
	適切な資金調達、資産管理・運用、予算と実績の進捗管理	・財務諸表の理解と稼働率やコストを意識した運営(あきた)
	継続した投資を可能とする仕組みの実現	・福祉・介護の仕事でニーズを発掘し、他分野の事業につなげる(Happy)
地域	地域ニーズに応じた、地域資源の創出・協働	・地域の仕事を職員が請け負うための法人の設立(あきた) ・新規利用者の窓口業務の経験によって、地域ニーズを把握する能力が身に付く(グッドライフケア) ・地域の関係者との協議の場づくり(愛生館) ・地域内の他法人と一緒に、地域の介護人材を地域で育てる(美咲会)
	地域共生社会の推進	・徒歩 20 分圏内のまちづくり・地域課題解決(Happy)
リスク	BCP 等の策定と実践	・コロナ禍を経た BCP 重要性の高まり(あきた) ・BCP は事業部、本部で作成。実際の災害時は、施設長が責任を持って対応(福祉楽団) ・現場主体ながらも、所属の垣根を越えて全員で助け合う(美咲会)
	ハラスメント対策	・事業所を守るためのリスク管理の強化(ゆず)
	事故の発生、監査等への適切な対応	・各事業所の介護事故・車両事故件数をモニタリング(ポラリス)

第 7 章 中核的人材の組織内における位置づけと役割等

1 中核的人材の組織内における位置づけ（例）

(1) 法人規模・組織構造別の中核的人材のイメージ(例)

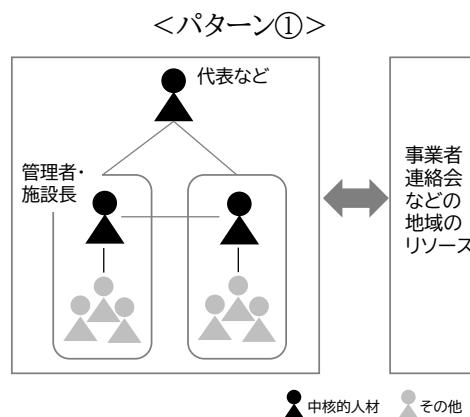
中核的人材が担うべき役割等について、「それを組織内の誰が担うのか」、「特に重視すべき役割等は何か」などといったことは、各法人の規模や事業内容等によって異なる。

したがって、まずは本調査でヒアリング調査等の対象とした法人の特徴や取組等を参考に、法人の規模や組織構造を簡略化したうえで4つに分類し、各パターンのイメージ(例)を整理する。

なお、ここで記載する組織構造及びその概要は、本事業でヒアリング調査の対象とした事例を参考にしてはいるが、必ずしも個々の法人の組織構造や特徴、取組をそのまま整理したものではなく、あくまで限られた事例を元にした例示である。また、パターン①から④はそれぞれある程度の法人規模を想定し、法人の成長フェーズとも関連する分類としている。

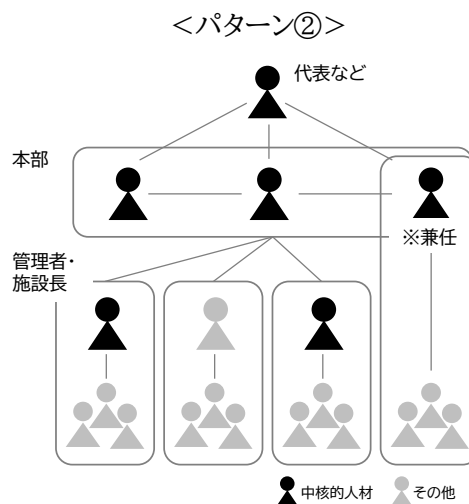
パターン①:外部のリソースを活用しつつ、代表が中核的人材の役割等を含めた広範な役割を担う

- 従業員が数人～数十人規模の事業所では、より大きな規模の法人と比較して、代表がより広範な役割を担っており、経営者と中核的人材の線引きは曖昧である。したがって、この規模の事業者の場合は、代表も中核的人材の役割等を担っているといえる。
- 法人全体の間接業務等については代表が中心に関わるが、管理者・施設長は現場の課題解決や代表のサポート、現場と代表をつなげるなど、中核的人材としての役割を担う。
- また、人材育成や情報の収集・発信、行政との連携など小規模法人単独では実施が難しい取組について、事業者連絡会などの地域のリソースを活用することも想定される。



パターン②:小規模な本部機能が複数拠点を統合したマネジメントを担う

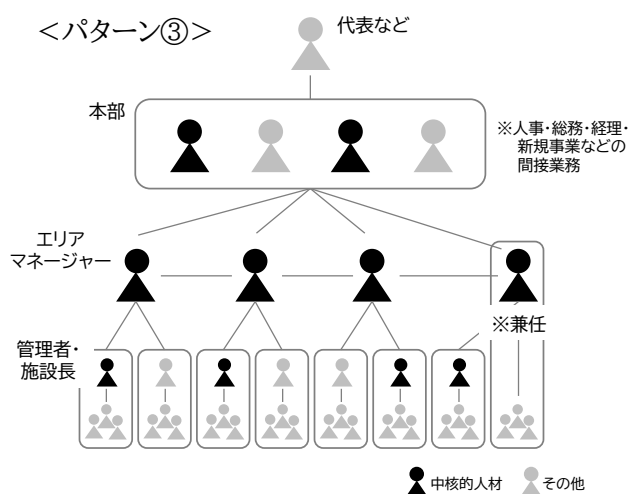
- 法人規模の拡大に伴い、代表だけでは広範な役割を担うことが困難となり、主にパターン①の頃に代表をサポートしていた管理者・施設長が中心となって本部機能を担い、複数拠点を統合したマネジメントを担う。
- 管理者・施設長は、本部のサポートを受けながら(中核的人材とまでは言えない)比較的若手の人材が担うことも考えられる。また、一部の管理者・施設長は本部機能を兼任することも想定される。



- ・ パターン②では、本部機能の創設により代表と管理者・施設長の間に若干の距離が生まれ、代表と一緒に法人全体の運営に関わる機会を持つ人材が減少し、法人全体のことを理解する人材を新たに育成することが課題となる。このような背景は、法人規模の拡大が業務の分業を伴う一因になる。

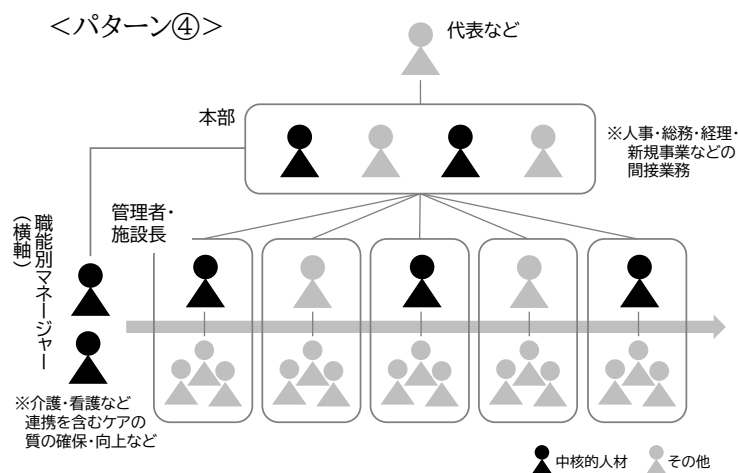
パターン③:複数拠点をマネジメントするエリアマネージャーを配置

- ・ パターン②から更に法人規模が拡大した結果、本部機能の中で人事・総務・経理・新規事業などの間接部門が独立するなど分業が進む。間接部門の長は、必ずしも現場経験者ではないこともあり、他の業界からの中途採用というケースもある。これらの間接部門の長の全てが中核的人材に該当するか否かは、法人の成長フェーズや、各間接部門の長が実際に担っている役割などによっても異なる。
- ・ また、本部機能が充実することから、経営者(代表)と中核的人材の線引きが明確になり、代表は経営者としての業務に集中することが可能になる。
- ・ パターン③は、特に複数の事業所・施設を統括するエリアマネージャーを配置するケースであり、エリアマネージャーは階層別組織(縦軸)の中でケアの質の確保・向上を含む、管理者・施設長の育成・サポート・評価などの役割を担う。また、エリアマネージャーは定期的な情報交換を行い、エリアごとのノウハウ等の共有を行う。

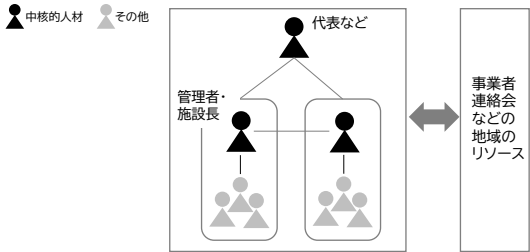
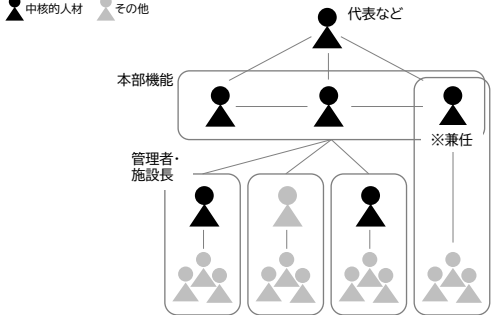
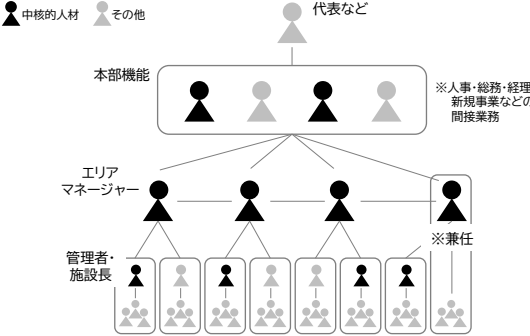
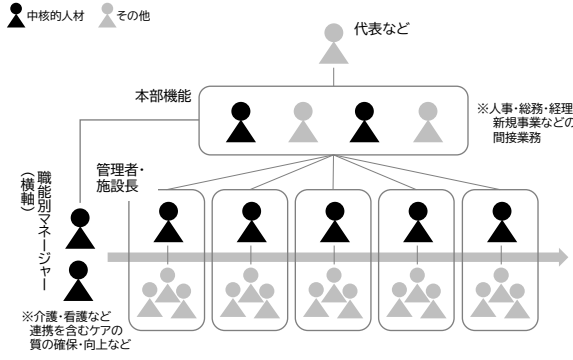


パターン④:多様な事業を展開し、横軸の職能別マネージャーを配置

- ・ パターン④は、③と比較して特に法人内の多職種連携が重要となる事業(訪問介護と訪問看護、訪問リハの連携や、定期巡回・随時対応型訪問介護看護)や、介護・障害・福祉など幅広い事業を展開するケースであり、階層別とは別の職能別のマネジメント(横軸)がより重要となることから、中核的人材がその役割を担う。
- ・ 個々の拠点が、介護・障害・福祉など複数の施設・サービスを持つ大規模拠点の場合は、個々の管理者・施設長の上に拠点の長(事業本部長など)が配置され、中核的人材として統合したマネジメントを担うケースもみられる。



図表 7-1 法人規模・組織構造別の中核的人材のイメージ(例)

法人規模と組織構造	イメージ
パターン①:外部のリソースを活用しつつ、代表が中核的人材の役割等を含めた広範な役割を担う 	- 代表が広範な役割を担い、代表も中核的人材の役割等を担うといえる。経営者と中核的人材の線引きは曖昧。 - 管理者・施設長は、代表をサポートするとともに、代表と現場職員をつなぐ役割を担うが、代表も現場と直接接する機会が多い。 - また、小規模法人単独では実施が難しい取組について、事業者連合会などの地域のリソースを活用することも想定される
パターン②:小規模な本部機能が複数拠点を統合したマネジメントを担う 	- 法人の規模の拡大に伴い、パターン①で管理者・施設長を務めてきた人材が中心となり、複数の拠点をマネジメントする本部機能としての役割を担う。 - 本部の人材は現場経験者であり、代表とともに、直接・間接部門を問わず法人全体に必要な役割を包括的に担う。 - パターン①と比較して管理者等が法人全体の運営に触れる機会が減少する。
パターン③:複数拠点をマネジメントするエリアマネージャーを配置 	- 法人規模の拡大に伴い、分業が進み、本部に個々の間接部門が設置される。間接部門の長は必ずしも現場経験者でなく、中核的人材か否かはケースにより異なる。 - エリアマネージャーが配置され、エリアマネージャーは階層別組織の中でケアの質の確保・向上を含む、管理者・施設長の育成・サポート・評価などの役割を担う。 - 代表は経営者としての役割が明確化され、中核的人材としての役割から分離される。
パターン④:複合的な事業を展開し、横軸の職能別マネージャーを配置 	- 特に法人内の多職種連携が重要となる事業や、介護・障害・福祉など幅広い事業を展開する場合は、階層別とは別の職能別のマネジメント(横軸)がより重要となり、中核的人材がその役割を担う。 - 個々の拠点が複数の施設・サービスを持つ大規模拠点の場合は、個々の管理者・施設長の上に拠点の長が配置され、統合したマネジメントを担う(※図示はしていない)。

(2) ポスト別の中核的人材のイメージ(例)

前述のパターン①～④の中では、概ね以下のようなポストを務める人材が中核的人材として想定され、それぞれ法人規模や組織構造、サービス種別などにより担う役割が異なる。

図表 7-2 ポスト別の中核的人材のイメージ(例)

ポスト	イメージ
代表など	- パターン③～④のような規模が大きな法人では(代表ではなく)中核的人材が担う役割であっても、パターン①～②の比較的規模が小さい法人では、その役割の一部を経営者である代表がともに担うが多くなる。 - 代表と中核的人材の担う役割の線引きは、法人規模の拡大に伴い明確となり、代表は徐々に経営者としての役割に注力することが可能となる。
本部機能	- 法人規模の拡大に伴い設置され、本部長等は管理者・施設長のサポートを含めて、複数の事業所・施設を統合してマネジメントする役割を担う。 - パターン②のケースでは中核的人材は代表とともに、直接・間接部門を問わず法人全体に必要な役割を包括的に担う。
間接部門長	- 法人規模の拡大に伴い、特定の人材が直接・間接部門の全てを包括的に担うことが困難となり、人事・総務・経理・新規事業などの間接部門が独立して設置され、間接部門長が配置される(他業界からの中途採用のケースも増える)。 - 各間接部門長が中核的人材に該当するか否かは、法人の状況によって異なる。新規事業に注力する法人であれば、介護の経験のない新規事業部長が中核的人材と見なされる場合もある。
エリアマネージャー	- 法人規模の拡大に伴い、複数事業所・施設を統合してマネジメントする役割の必要性が高まり、エリアごとにエリアマネージャーが配置される。 - エリアマネージャーは階層別組織(縦軸)の中でケアの質の確保・向上を含む、管理者・施設長の育成・サポート・評価などの役割を担う。また、エリアマネージャーは定期的な情報交換を行い、エリアごとのノウハウ等の共有を行う。
職能別マネージャー	- 法人規模の拡大に伴い、特に法人内の多職種連携が重要となる事業や、介護・障害・福祉など幅広い事業を展開する場合は、階層別とは別の職能別のマネジメント(横軸)がより重要となり、中核的人材がその役割を担う。 - 横軸のマネジメントとしては、人事・組織や ICT・DX などテーマ別の委員会が設定されるケースもみられる。
拠点長	- 拠点の中に複数の事業所・施設を持つ大規模拠点の場合は、個々の管理者・施設長の上に拠点長が配置され、統合したマネジメントを担うケースがみられる。 - 役割としては、エリアマネージャーと概ね同じであるが、介護・障害・福祉など異なるサービスを対象とするケースが多い。
管理者・施設長	個々の事業所・施設のマネジメントを担う。中核的人材に該当するケースが多いが、本部やエリアマネージャーなどがサポートすることによって(中核的人材に該当しない)比較的若手が務めるケースもある。

2 中核的人材に求められる役割等

第1章の「介護事業者を取り巻く環境」と第2章の「介護人材の養成・育成のための既存研修等」から、第3章の「介護事業者に求められる機能と構成要素」の仮説を作成した。さらに、第4章～第6章で整理した「グループインタビュー調査・ヒアリング調査」を通じて、「介護事業者に求められる機能と構成要素」の仮説のブラッシュアップを行うとともに、次ページのとおり「中核的人材に求められる役割等」の抽出を行った。

図表 7-3 では、「中核的人材に求められる役割等」について、事例から得られた知見などをもとにその内容を整理した。

なお、ここで整理した「中核的人材に求められる役割等」は、1人の中核的人材が全ての役割を担うのではなく、法人内の複数の人材が分担して担うことを想定している。また、各介護事業者においては、ここで整理された「中核的人材に求められる役割等」の中で、自法人の課題となる要素は何かを確認し、今後の人材育成や取組の推進などに活かしていただくことなどを想定している。

図表 7-3 介護事業者を取り巻く背景と求められる機能、中核的人材に求められる役割等

<介護事業者を取り巻く環境>

1 介護サービスの需給動向

- (1) 生産性年齢人口は大幅に減少、85歳以上人口は大幅に増加
- (2) 要介護認定率は、85歳以上から急激に上昇
- (3) 介護職員の確保が課題

2 地域特性に応じたサービス提供体制の確保

- (1) 地域ごとに異なるサービス需給の動向
- (2) 「地域軸」・「時間軸」を踏まえたサービス提供体制の確保

3 多様化するニーズに対応するサービス提供体制

- (1) 利用者ニーズの複雑化・複合化
- (2) 介護事業所の役割の多機能化・多機関協働の必要性
- (3) ケアの質の向上に向けた取組
- (4) 地域の多様なステークホルダーとの対話・協働の必要性

4 複雑化する介護領域の人材マネジメント

- (1) 介護職は30～50歳代の人材の採用率が高く、60歳以上の離職率が低い
- (2) 外国人介護人材の増加
- (3) 介護職員の処遇改善
- (4) 介護職員の確保・定着に有効な取組(賃金水準、柔軟な働き方、良好な人間関係等)
- (5) 介護職として長く働き続けられるようなキャリアパス支援の重要性

5 生産性向上の施策

- (1) 介護サービスの質向上に資する「生産性の向上」
- (2) 業務課題の明確化/介護助手・介護テクノロジーの活用
- (3) 生産性向上に向けた介護報酬上の加算(生産性向上加算/LIFE加算)

6 介護事業所における経営戦略の方向性

- (1) 介護事業所の倒産件数は増加傾向(特に小規模事業所で多い)
- (2) 経営効率向上のための協働化・大規模化
- (3) 経営情報の見える化

7 リスクマネジメントを取り巻く環境の変化

- (1) 災害・感染拡大への対応
- (2) 事故発生予防のための体制整備の義務化
- (3) ハラスメントへの対応
- (4) 虐待防止に関する取組

<介護人材の養成・育成のための既存研修等>

- 1. 介護福祉士養成課程
- 2. 既存研修
- 3. その他

<構成要素>

理念

- 法人・事業所としての理念の明確化
- 法人・事業所内への理念の浸透
- 各構成要素への理念の反映 等

戦略

- 「地域軸」と「時間軸」を踏まえた戦略の立案/目標の設定
- 戦略の立案に必要な情報の収集・分析
- 戦略の進捗管理・見直し
- 地域全体の戦略に関する市町村等への企画提案 等

ケア

- ニーズに応じたケアの高度化/多職種連携
- 多様な人材との協働とケアの標準化
- チームマネジメント
- 地域ニーズに応じた事業所の多機能化・多機関との協働 等

組織

- 組織内の体制構築、権限と責任・報告系統等の明確化
- 外部の関係職種や住民との協働等を含む体制構築 等

人材

- 適切な労務管理/人材の育成・評価の仕組みの構築
- 人材の育成/資質の見極め
- 本人の意欲やスキル、志向を踏まえた選択を可能とするキャリアパスの構築
- 職員のエンパワメント・エンゲージメントの向上
- 高い倫理観・コンプライアンス意識の醸成 等

業務

- 業務課題の明確化、継続した改善・見直し
- 個々人の知識・ノウハウ等の言語化・形式化
- 業務のシステム化/ICTの導入・活用 等

財務

- 財務状況の分析・必要な取組の実施
- 適切な資金調達、資産管理・運用、予算と実績の進捗管理
- 継続した投資を可能とする仕組みの実現 等

地域

- 地域ニーズに応じた、地域資源の創出・協働
- 法人・事業所としての地域におけるブランディング
- 地域共生社会の推進 等

リスク

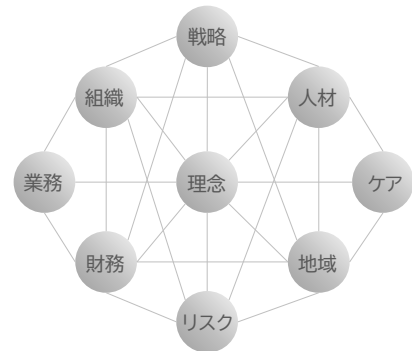
- BCP等の策定と実践
- ハラスメント対策
- 事故、虐待の防止
- 監査等への適切な対応 等

I. 理念の明確化と浸透

(1) 理念を明確化することができる

- ・ 理念は、法人のすべての取組の核となる、価値観や考え方を示すものである。
- ・ 理念を明確化する役割は法人の規模や成長フェーズ等によっても異なり、代表が創業当初に明確化した理念を経営者として示し続けているケース(P.50)や、法人トップの代替わりのタイミングで新たに職員が中心となって理念を再構築するケース(P.79)、環境の変化に応じて理念の見直しを行ったケース(P.54)がみられる。
- ・ 理念の明確化は代表が中心となって行う法人も多いが、ケースによっては中核的人材には代表をサポートして一緒にあって理念を作成する役割や、ボトムアップで作成する場合は多くの職員の意見をとりまとめ、理念を言語化する役割などを担うこともある。

<取組の核となる理念(イメージ)>



(2) 理念を浸透させ、全ての取組の中で好循環を生み出すことができる

- ・ 理念は法人のすべての取組の核として位置づけられるものであり、中核的人材にはその浸透を通じて法人内で好循環を生み出す役割を担うことが期待される。
- ・ 例えば、理念を法人内外に向けて発信・体現することは、理念に共感した職員の採用やその定着率を向上させることが期待されるとともに、定着率の向上はケアの質の向上や財務状況の健全化につながることも期待される。
- ・ また、理念の中に「作業と介護(ケア)を分けて考える」という内容を含めたことで、その浸透を通じて、作業のアウトソーシングや、ICTの導入による効率化の取組について、職員からの理解を得やすくなったという例もみられた(P.50)。
- ・ 理念の浸透については、代表をはじめすべての中核的人材に期待される役割であるが、法人規模やポストなどに応じてその役割分担は多様である。

<理念の浸透に向けた役割(例)>

代表・ 本部機能など	● 理念を踏まえた研修内容の企画 ● 法人規模が大きい場合は、理念を整理した冊子などを通じてその浸透を図る ● 理念の反映したケア方法、評価制度などの検討 ● 理念の内外への発信を通じた、理念に共感する職員の採用や定着の実現 など
管理者・施設長	● 日常業務や職員とのコミュニケーションを通じた、職員ひとり一人の行動への理念の反映 ● 判断に迷った際などに、理念に立ち返った意思決定を行うことを徹底 など

II. 地域分析に基づく戦略の策定

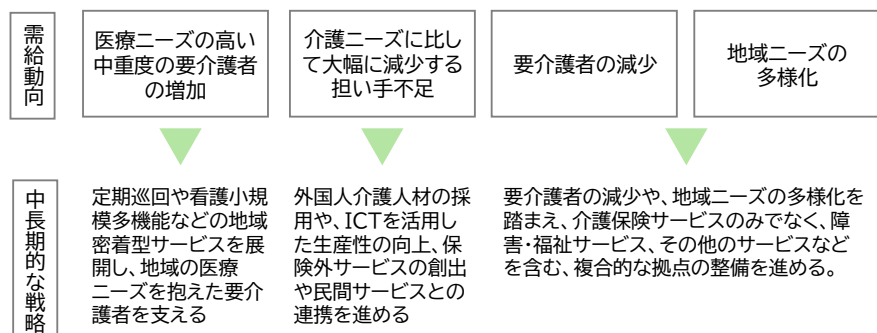
(1) 需要・供給の両面から、今後の地域の動向などを把握することができる

- ・ 今後、2040 年を見据えた地域の動向について注意すべきはその多様性である。「2040 年に向けたサービス提供体制等のあり方に関するとりまとめ」では、その地域特性を「時間軸」・「地域軸」の観点から、地域における人口減少・サービス需要の変化に応じて、「中山間・人口減少地域」、「大都市部」、「一般市等」の3つの地域に分類している(P.9)。なお、多くの地域で減少する担い手の確保とも合わせた取組が重要となる(P.14)。
- ・ また、多様であるのは需要の「量」の動向のみではない。医療ニーズの高い中重度の要介護者の増加や、単身世帯の高齢者の増加などの需要の「質」の変化も地域ごとに多様となる(P.10)。
- ・ そのためにも、各介護事業者が地域で持続可能なサービス提供を行っていくには、①国勢調査データなどから地域の人口の動向を把握する、②周辺地域を含む市町村の公表資料などから、需給動向や地域資源、地域の課題などを把握する、③国の公表資料から最新の制度に関する動向を把握する、といった役割を担うことなどが想定される。
- ・ このような取組は、代表や本部などが広い目線で情報を収集し、(2)の戦略策定につなげることが想定されるが、個々の管理者・施設長からもボトムアップ的に持ち寄られる場合も考えられる。
- ・ なお、小規模法人単独では実施が難しい情報収集や地域分析などについて、複数法人が参加する事業者連絡会が市町村等と協働で実施する例もみられる(P.91)。

(2) 短期・中長期の戦略を策定し、定期的な見直しを行うことができる

- ・ 代表や本部には、(1)で把握した地域の動向などを踏まえ、法人として進むべき方向性を明確化し、短期・中長期の両面から戦略を策定する役割を担うことが期待される。
- ・ なお、短期の戦略については、収益目標や新規サービスの立ち上げなどの目標を明確化した事業計画を2年ごとに見直している例がみられるが(P.87)、中長期の戦略は現在のサービス展開や活動の中に法人の方針として既に反映されて例が多い。
- ・ また、こうした戦略は法人の理念とも密接に関係するものであり、中核的人材にはその策定のみでなく、理念と合わせて法人内の職員への浸透を図ることや、外部に発信することにより自社の特徴を周知するといった役割も期待される。

<地域の動向と中長期的な戦略(例)>



(3) 地域全体の課題を明確化したうえで、市町村等と連携することができる

- ・ (1)の課題に応じて(2)の戦略を策定するが、自社のみで地域課題の解決が困難な場合は、市町村等と連携することも選択肢の1つとなる。
- ・ 特にサービス提供を通じて把握した地域ニーズについて、市町村では十分に把握できていない内容があることが考えられ、中核的人材にはそのような情報を集約し、市町村に提供するとともに、新しい地域資源やサービスの創出につなげる役割なども期待される。
- ・ また、例として人口減少・中山間地域において介護事業の運営が困難な状況に直面することが想定される場合には、基準該当サービスや離島等相当サービスの創設について市町村に提案するといったことも想定される。そのためにも、中核的人材には関連制度の情報を十分に理解しておくことなども求められる。
- ・ なお、複数の法人が参加する事業者連絡会が地域全体の課題を明確化したうえで、市町村等に提案を行う例もみられる(P.91)。

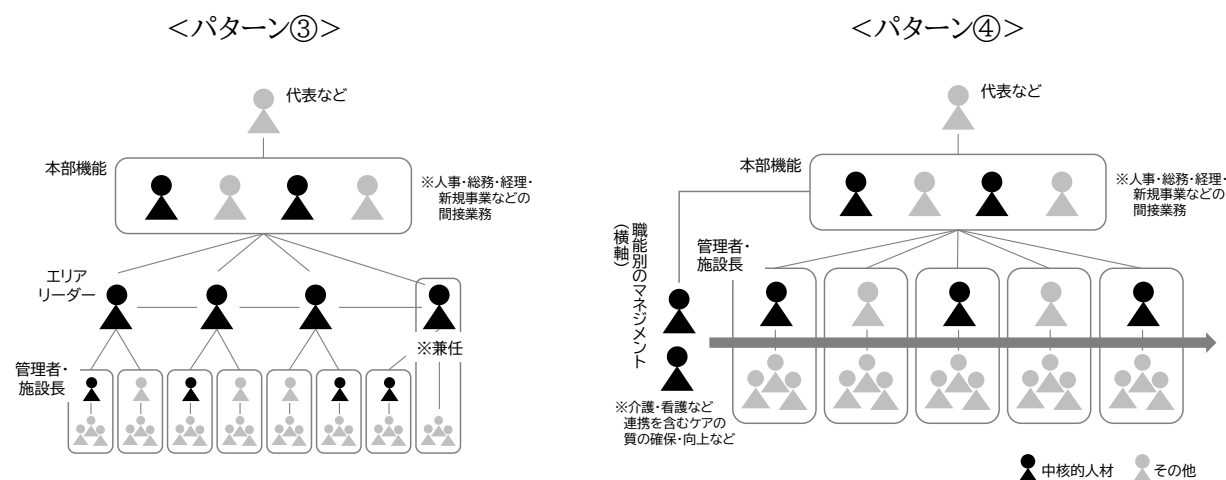
III. ニーズに応じた質の高いサービス提供体制の構築

(1) 多職種の特徴を理解し、共通の目標・基準を持ってケアを提供できるチームを育成できる

- ・ 多職種の特徴を理解し、多職種連携の要となることも中核的人材に求められる重要な役割である。特に法人内の多職種連携が重要となるサービス(訪問介護と訪問看護、訪問リハの連携や、定期巡回・随時対応型訪問介護看護、看護小規模多機能型居宅介護)や、介護・障害・福祉など幅広い事業を展開する場合は、その重要性は一層大きくなる。
- ・ そのためには、中核的人材には多職種間において言語や思考を翻訳する役割を担うことが期待され、そのために「介護支援専門員の資格取得を奨励する(P.63)」や、「医療・介護・福祉の部門をまたぐ異動を積極的に実施する(P.83)」といった取組を行う例がみられる。

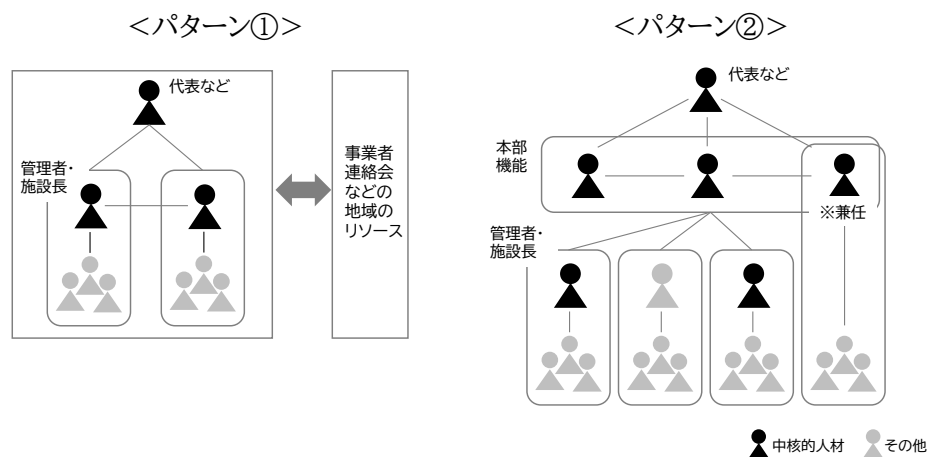
(2) 法人内における複数チームのケアの高度化と、標準化を進めることができる

- ・ (1)がチーム内の多職種連携を想定している一方、法人規模の拡大に伴いチームの数が増加した場合は複数チームにまたがるケアの高度化・標準化を行う役割が求められる。
- ・ そのためには、ケアについての統一した考え方・方法等を法人として明確化する(P.54)ことが前提となるが、その高度化・標準化に向けた実践についてはいくつかの方法が想定される。
- ・ 前述したパターン③は、「複数拠点をマネジメントするエリアマネージャーを配置」するものであるが、この場合は複数拠点のマネジメントを担うエリアマネージャーが、階層別組織の中でその役割を担うことになる。また、エリアマネージャーはエリアマネージャー間で情報を共有することで法人全体としてのケアの高度化と標準化を担っている。
- ・ 一方、パターン④は、「多様な事業を展開し、横軸の職能別マネージャーを配置」するものであるが、この場合は複数拠点を横断する職能別のマネジメント(横軸)が介護・看護など連携を含むケアの高度化・標準化の役割を担っている。
- ・ また、併せてそれぞれの事業所・施設等の状況を KPI でモニタリング・評価する方法や、マニュアルや動画の整備によりケアの高度化・標準化を図る取組が行われている例もみられる(P.67)。



（3）法人規模の拡大等に応じて、適切な分業体制を構築することができる

- ・ パターン①～④は、それぞれある程度の法人規模を想定し、法人の成長フェーズとも関連する分類としているが、実際に多くの法人では成長フェーズ（法人規模の拡大）に従って組織構造が再編されていると考えられる。
- ・ パターン②では、パターン①から法人規模が拡大した結果、新たに本部機能が設置され複数の事業所・施設を統合したマネジメントを行うものである。また、パターン③～④は、パターン②からさらに法人規模が拡大した結果、本部機能の中に独立した間接部門が設置されたものである。
- ・ なお、このような法人規模の拡大に伴い、徐々に経営者である代表と中核的人材が担う役割の線引きが明確化されていく。
- ・ このような組織再編は、法人規模の拡大に伴い分業が進んだ結果といえるが、中核的人材はこのような法人規模の拡大等に応じた適切な組織再編を行っていくことも、その役割の1つといえる。
- ・ またこのような組織構造の変化は、人材の確保・育成方法の変化にもつながるなど（例えば、間接部門の新設に伴い他業種からの中途採用を行う、分業が進むことにより複数の人事制度を整備することが必要になる など）、法人全体の組織・人事制度を設計する役割を担うことも期待される。
- ・ なお、間接部門で他業種から中途採用の人材を採用した場合、一旦は現場を経験してから間接部門に配置するか（P.63）、もしくは現場の職員と密に連携して業務を実施するなどの工夫をする例がみられた（P.54）。



(4) 多様なステークホルダーとの協働体制を構築することができる

- ・ サービス提供体制の構築は、(1)～(3)のような法人の中にとどまらず、必要に応じて法人外の地域の多様なステークホルダーと協働体制を構築することも選択肢の1つとなる。
- ・ 例えば、医療介護連携などの他、複数の法人が協働で人材育成を行う、地域の民間サービス(保険外サービス)と連携してサービス提供を行う、業務の一部を外部委託するといった取組などが想定される。また、人口減少・中山間地域を中心に、複数の社会福祉法人が連携して「社会福祉連携推進法人」を立ち上げ、人材の確保・育成や経営の効率化などに取り組む例もみられる。
- ・ 中核的人材には、このように法人内にとどまらず、必要に応じて地域の多様なステークホルダーと協働体制を構築する役割を担うことも期待される。

IV. 適切な人材マネジメント

(1) 職員のエンパワメント・エンゲージメントの向上に資する取組、環境整備を行うことができる

- ・ 介護事業において職員のエンパワメント(自律性・主体性など)やエンゲージメント(働きがい・貢献意欲など)の向上は、サービスの質や生産性、職員の定着率の向上などに寄与する重要な要素といえる。
- ・ このような職員のエンパワメント・エンゲージメントの向上に資する取組は、「理念の共有」や「意思決定への参加機会の拡大」、「教育・研修の充実」、「コミュニケーションの活性化」、「働きやすい職場環境の整備」など多岐にわたる。
- ・ 中核的人材のうち、代表や本部、間接部門長などにおいては、これら多様な取組を企画立案し、制度として具体化していく役割が求められる一方、管理者・施設長などにおいては職員一人ひとりの適正を見極め、たうえて、職員が日常業務の中で主体性をもって行動できる環境を整えていくなどの役割を担うことなどが想定される。
- ・ また、利用者の暮らし全体を最後までみることができる包括的なサービス提供が、職員ひとり一人のエンゲージメントの向上につながったとの例もみられる(P.71)。

(2) 人を育てるマインドを持つとともに、育成を通じて職員ごとの適正を見極めることができる

- ・ 中核的人材には、次世代の中核的人材となるべき人材を育成する役割も必要となり、「人を育てるマインドを持っているか」否かも重要な要素となる。
- ・ 特に、ヒアリングの中では「教える経験を通してスキルアップ」という話も聞かれるなど(P.67,P.79)、教えるという経験を通じて中核的人材に相応しいスキルを身につけていくという側面もある。
- ・ また、育成のみでなく、次世代の中核的人材として相応しい適正を持った人材を「見極めて」いくことも重要となる。いくつかの法人では、「自主的に参加する研修」などの機会を用意し、そこへ参加するメンバーの中から適正を持った人材を見極めているという話が聞かれた(P.87)。
- ・ 中核的人材には、成長意欲のある人材を育てる役割を担い、さらには次世代の中核的人材に相応しい職員を見極めるといった役割も期待される。

(3) 多様な人材を確保・育成・支援する仕組みを整え、職員の心理的安全性を確保することができる

- ・ 介護人材の確保が大きな課題となる中、介護事業者には仕事と子育てを両立する若年層や高齢者の雇用、外国介護人材の受入など多様な人材の確保・育成・支援を実現するための仕組みが求められている。
- ・ ヒアリングでお話を伺った法人の中にも、「多様な働き方の整備(P.63)」や「多様なキャリアコースの設定(P.54)」、「企業主導型保育園の開設(P.87)」、「社内副業の実施(P.50)」など、多様な人材を確保・育成・支援するための仕組みを整えている例が多くみられた。
- ・ また、外国人介護人材については、「入国前にコミュニケーションをとり、その段階で食文化や宗教等も理解する」、「住居の確保や生活環境の整備、地域のルールやマナー、買い物や銀行、病院の利用方法、さらには町内会など近隣住民との関係づくりまで、生活基盤をしっかりと整える」といった取組を行う事例もみられた(P.50)。
- ・ このような仕組みの構築は、代表や本部、人事部などが中核的な役割を担うことが想定される。
- ・ 一方、小規模法人では「多様なキャリアコースの設定」など、現実的に取組が難しい内容も多く、その分職員一人ひとりの心理的安全性を向上させることの重要性が相対的に高くなる。中核的人材においては、職員との関係性を丁寧に築くことを通じて、職員のやりたいことの実現や存在価値を高めるようなサポートを行っていくことが求められる(P.91)。

V. 課題の把握と改善に向けた取組の実行

(1) 業務課題を明確化し、継続した改善・見直しを行うことができる

- ・ 業務課題を明確化し、継続した改善・見直しを行うことは、代表や本部、管理者・施設長などのすべての中核的人材に求められる役割であるといえる。
- ・ 一方で、業務上の問題はすべての職員が感じている可能性があり、中核的人材には自ら問題を見つける他、職員が日々の業務の中で感じている問題意識などを集約したうえで、改善すべき課題を明確化し、具体的な改善策を講じることが求められている。
- ・ 例として、「現場の職員が日常業務を通じて認識した課題について随時記録し、月に1回の「業務改善会議」(1時間程度)で、蓄積された課題について議論しており、会議のファシリテーションや、最終的な意見の集約や結論出しは、事業所の管理者が担っている」といった取組がみられる(P.50)。
- ・ また、業務課題を明確化するため、各職種の業務を時間軸で細分化する「業務棚卸」を行い、細分化した業務について、「多様な人材」、「多様な働き方」、「テクノロジーの導入」の活用によりどのように効率化を図るかといった検討を行う例もみられた(P.50)。

(2) 個々の職員が有する知識・ノウハウ等を言語化・形式化し、法人内で共有することができる

- ・ 比較的法人規模の小さい法人では、個々の職員が有する知識やノウハウ等も、日常業務やコミュニケーションを通じてある程度共有することが可能であるが、法人規模の拡大に伴い個々の職員が有する知識やノウハウ等のバラつきが大きくなり、その共有や品質管理が課題となりやすい。

- ・ 中核的人材には、個々の職員が有する知識やノウハウといった暗黙知を言語化し、形式知として法人内で共有し、法人全体の業務の質の向上や均質化を担う役割が期待される。
- ・ 具体的には、研修教材の作成や研修の実施、マニュアル・動画の作成といった取組がみられる(P.67)。
- ・ なお、(1)で示した「業務棚卸」の取組などは、各職種の業務を細分化して見える化することで、その内容を共有するといった効果が見込まれる。また、特に外国人介護人材にとっては、日本人職員同士が当然のこととして共有できていることであっても、文化の違いなどから自然には共有されないことも多い。そういった場合には、業務内容が見える化する取組や、暗黙知を形式知とする取組などは、外国人介護人材にとっても業務を理解しやすくなるなど、大きな効果につながることが期待される。

(3) システム・ICT ツールの活用を推進し、生産性の向上に資する取組を進めることができる

- ・ 生産性向上のためにも、システム・ICT ツールの活用は重要な取組であるが、必ずしも介護・福祉の専門職のみで対応可能な取組ではなく、他業種から介護現場での経験のないシステムエンジニアを採用する例もみられる。
- ・ 一方で、業務課題を解決するための手段であるシステム・ICT ツールの活用には、業務課題を明確化し、課題解決につなげるスキルや、導入に際して現場の職員から日頃感じている問題を聞き取り、システム・ICT ツール導入についての理解や説明を行うことができるファシリテーション・リーダーシップといったスキルも合わせて求められる(P.35)。
- ・ そのためには、システム・ICT のツールの導入に向けて、現場の職員が「デジタル中核人材養成研修」を受講することの他、新たに採用したシステムエンジニアと現場の職員が連携して課題解決にあたるといった取組が想定される。また、「ICT・DX」といった特定テーマに関するチームを組成し、取組を行う例もみられる(P.54)。
- ・ システム・ICT のツールの導入は多くの場合法人全体で取り組むものであり、パターン②～④の規模の法人であれば本部が中心となって、その役割を担うことが想定される。

(4) 適切な収支管理や、健全な財務基盤の構築を行うことができる

- ・ 持続可能な経営とサービス提供を可能にするためには、適切な収支管理や健全な財政基盤の構築も重要となる。
- ・ パターン①の比較的規模の小さい法人では、中長期的な戦略や職員への給与の支払いなどは代表が中心となって担っているケースが多く、代表は法人の財務諸表を読み解く力を持ち、管理者・施設長は主に稼働率やコストを意識した収支管理を行うことが多い。
- ・ 一方で、パターン③などのケースでは、エリアマネージャーが複数の事業所・施設を対象としたマネジメントを担っている、エリアマネージャーは、中期的な戦略策定、運営管理責任を担っており、財務諸表を理解し、事業策定につなげることができるスキルが求められる(P.67)。
- ・ また、職員向けに任意参加の勉強会を開催し、介護保険に関連する法定や加算の取り方や書類作成、計画立案の他、損益計算書の読み方などの経営に必要な知識やスキルの習得を図っている例もみられる(P.87)。

- ・ なお、比較的小規模な法人の取組として、全従業員に売上などの数字を公開し、収益の分配方法を全員で協議する共同経営に近い取組を行っている例もみられた。このような取組は、組織としての一体感や納得感の醸成につながり、職員の定着率の向上などの効果も期待される(P.91)。

VI. 地域とのネットワークの構築

(1) 地域ニーズ等を把握し、新たな地域資源の創出や地域共生社会の推進に寄与することができる

- ・ 介護事業者にとって地域ニーズに応じたケアを提供していくことは、その持続可能な経営という観点からも重要であるといえる。地域ニーズを把握するためには、利用者の声に耳を傾けるのみでなく、積極的に地域に出て行き、地域とのコミュニケーションの機会を増やすとともに、地域住民とのネットワークを構築するといった取組が求められる。
- ・ 具体的には、「高齢者の集会やグランドゴルフの場に顔を出し、地域の住民と顔なじみの関係を作る。法人を知ってもらうことだけが目的ではなく、他愛のない会話の中から住民の困りごとを知り、それをサービス提供や事業展開のヒントにする」といった取組などがみられた。さらには、このような取組を通じて「住民から寄せられる難しい相談などへの対応などを通して、直接的なケア以外のスキルを自然と身に着ける機会にもなる」といった人材育成の観点からも効果を見込むことができるとの話も聞かれた(P.87)。
- ・ また、「地域向けの勉強会を開催」する例(P.87)や、「複合施設の開設準備の際に、区長や民生委員、商店街関係者、市議、行政関係者など、地域のキーパーソンを集めて、年2回「地域共生協議会」を開催した」という例(P.83)もみられた。
- ・ 地域のニーズは多様化しており、こうした取組を通じて把握した地域ニーズへの対応を進めていくためには高齢者に限らず、子どもや障害者などを含む包括的支援体制の構築、地域共生社会の実現に向けた取組を進めていくことが求められる。
- ・ このような取組は、日常的な地域とのコミュニケーションは主に管理者・施設長などが担うことが想定され、新たな施設の開設の際の地域との協議については代表や本部の人材により対応することなどが考えられる。

(2) 法人・事業所の取組や魅力などを情報発信し、地域における認知度を高めることができる

- ・ (1)のような地域との接点を増やす取組は、地域のことを知るのみでなく、法人・事業所のことを地域に知ってもらうための機会としても効果的である。
- ・ 地域における認知度を高めることは、新たな利用者の確保につながるとともに、職員の確保やインナーブランディング(職員の定着・エンゲージメントの向上)への寄与なども期待することができる。
- ・ また地域と直接接点を持つことのみでなく、SNSの活用やHPの充実なども取組の1つとして想定される。その場合は、いわゆる中核的人材のみでなく、現場の若い職員や外部委託により実施することも選択肢の1つとなる。
- ・ なお、小規模な法人のケースでは、事業者連絡会が介護業界に関する様々な情報を発信することで、個々の事業者の人材確保につながっているといった例もみられる(P.91)。

VII. リスクマネジメント

(1) 法令遵守のための体制を整備することができる

- ・ 介護事業者にとって法令遵守(コンプライアンス)は非常に重要であり、法令違反が発覚した場合は行政処分や指定取り消し、業務停止といった対応がなされる可能性もある。
- ・ 遵守すべき法令は、介護保険法、老人福祉法、社会福祉法、障害者総合支援法、高齢者虐待防止法、労働基準法、個人情報保護法、労働安全衛生法、消防法など幅広く、また悪気がなくとも知識や経験の不足から法令違反を犯してしまう可能性もある。
- ・ 代表や管理者・施設長などの中核的な役割を担う人材について、各自が法令遵守を徹底することができることはもちろんのこと、職員一人ひとりに適切な指導・教育を行い、法人全体として法令遵守のための体制を整備することも重要な役割であるといえる。
- ・ 法令遵守は法人の根幹にかかわる部分であり、今後は社内試験やマニュアル化による標準化も必要と考えているとの話も聞かれた(P.87)。中核的人材には、こうした体制を整備するための仕組みを整えることが求められる。

(2) 潜在的なリスクを予測し、リスクを回避・軽減するための行動をとることができる

- ・ 管理者・施設長などにおいては、日常業務の中で起きたヒヤリ・ハット事例を共有する機会を確保し、必要に応じて具体的な再発防止策を講じるとともに、そういった事例が日頃から共有されるよう、職員との間で円滑なコミュニケーションをとることができる関係性を構築することなどが求められる。また、日常業務の中で利用者や職員の小さな変化やリスクの兆候を見逃さない観察力や、必要な行動をとることができる判断力や行動力などが必要となる。
- ・ また代表や本部としては、各現場で共有されたヒヤリ・ハット事例などを収集し、必要に応じてマニュアル・ガイドラインの整備、研修の実施など、リスクマネジメント体制を整えることが重要である。
- ・ このような事故を未然に防ぐための取組は、法人としてレピュテーションリスクの軽減にもつながるといえる。
- ・ また、近年ではカスタマーハラスメントも大きな問題となっている。中核的人材には、こうしたリスクから職員を守るための行動も求められる。

(3) リスクが顕在化した場合に適切に対応し、再発防止策を講じることができる

- ・ リスクが顕在化した場合は、管理者・施設長などにおいては、必要に応じて「事実確認・状況把握」、「安全確保・被害拡大の防止」、「上席・関係機関への報告」、「原因分析と再発防止策の検討」といった行動を速やかに実行することが求められる。
- ・ リスクが顕在化した場合にこうした行動を速やかにとることができようにするためには、法人全体としては、日頃から適切な研修を実施することや、マニュアルを整備するなどの体制を整えることが求められる。

第 8 章 今後の課題

本事業では、「介護事業者を取り巻く環境」や「介護人材の養成・育成のための既存研修等」を踏まえたうえで、「介護事業者に求められる機能と構成要素」を整理した。さらに、「グループインタビュー調査・ヒアリング調査」を通じて、「介護事業者に求められる機能」の中で、「中核的人材が組織内でどのような位置付けで、どのような役割等担っているか」について、組織内での位置付け(パターン①～④)を例示したうえで、中核的人材に求められる役割等を整理した。

本事業の成果は上記のとおりであるが、今後に残された課題としては以下のような事項がある。

(1) 中核的人材の組織内での位置付け等の精査

- ・ 本事業では、グループインタビュー調査とヒアリング調査(11 事例)から得られた情報をもとに、中核的人材の組織内での位置付けについて、法人規模や組織構造をもとにパターン①～④として整理した。
- ・ ただし、これらは限られた数の事例を元に作成した例示に留まっており、実際の介護事業者の法人規模や組織構造、中核的人材の位置付け等はさらに多様であることが考えられる。
- ・ 介護事業者が、本事業で整理した「中核的人材に求められる役割等」をみて人材育成等に活用しようと思ってもらうためには、前提とする法人規模や組織構造が自社をイメージできるものであることが重要である。
- ・ そのためには、より多くの法人の実態を把握することなどを通じて、本事業で例示したパターン①～④について精査し、より多くの介護事業者が活用できる内容として整理することが求められる。

(2) 介護事業者の実態の把握

- ・ 全国の介護事業者において、「どの程度の法人規模の事業者において」、「どのような職能やポストの人材が中核的人材を担い」、「どのような役割を担っているか」、そして「法人内でどのような育成が行われているか」といった、中核的人材についての実態については本事業では把握されていない。
- ・ 例えば中核的人材の育成に必要な取組を検討することを想定した場合には、このような介護事業者の実態を把握し、より現場の介護事業者の実態にあった提案・情報提供を行うことが効果的になると考えられる。
- ・ 現場に即した内容となるよう、(1)の精査と合わせて、介護事業者の実態把握が求められる。

(3) 中核的人材の育成方法等の明示

- ・ 本事業では、中核的人材に求められる役割等を整理したが、その育成方法についての言及・提案については十分に行うことができていない。
- ・ ヒアリング調査等から得られた限られた情報の中では、各法人における中核的人材の育成に関する取組や考え方に触れているが、全国の介護事業者での実践を進めていくためには、このような個々の取組をより一般化した取組として整理することが必要となる。

- ・ 特に本事業における「中核的人材」が担う役割には、質の高いケアの提供といった専門職が担うべき役割と、地域分析や戦略の策定、健全な財務基盤の整備など必ずしも専門職が担う必要のない役割が混在している。その中には、介護福祉士として養成課程の中で学ぶべき役割もあれば、多様なキャリアコースを選択する際に選択して受講する研修の中で学ぶべき役割もあると考えられる。
- ・ 一人ひとりの職員のキャリアの中で、また法人の活動全体の中でどのようにしてこれらの役割を備えていくかという問題について、より具体的な道筋を示すことが求められる。
- ・ また、第2章で整理した、介護人材の養成・育成のための既存研修等が、この中核的人材に求められる役割等をどの程度カバーしているかについても精査し、より充実が求められる研修内容等についても明らかにすることが求められる。

令和7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
介護事業所における中間マネジャーのあり方・育成等に関する
調査研究事業
報 告 書

令和8（2026）年3月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2