

介護事業者向けセミナー

人材の育成と定着を中心に

平成27年12月

金子経営コンサルティング事務所
【中小企業診断士／特定社会保険労務士】

目次

1. 介護ビジネスを取巻く環境.....	3
2. 介護労働者の現状.....	16
3. 介護従事者の人材育成.....	24
4. キャリアアップ制度.....	31
5. 労務管理の留意点.....	45
付属資料(主な助成金).....	53

1. 介護ビジネスを取り巻く環境

(1) 介護事業者数の推移(民営)

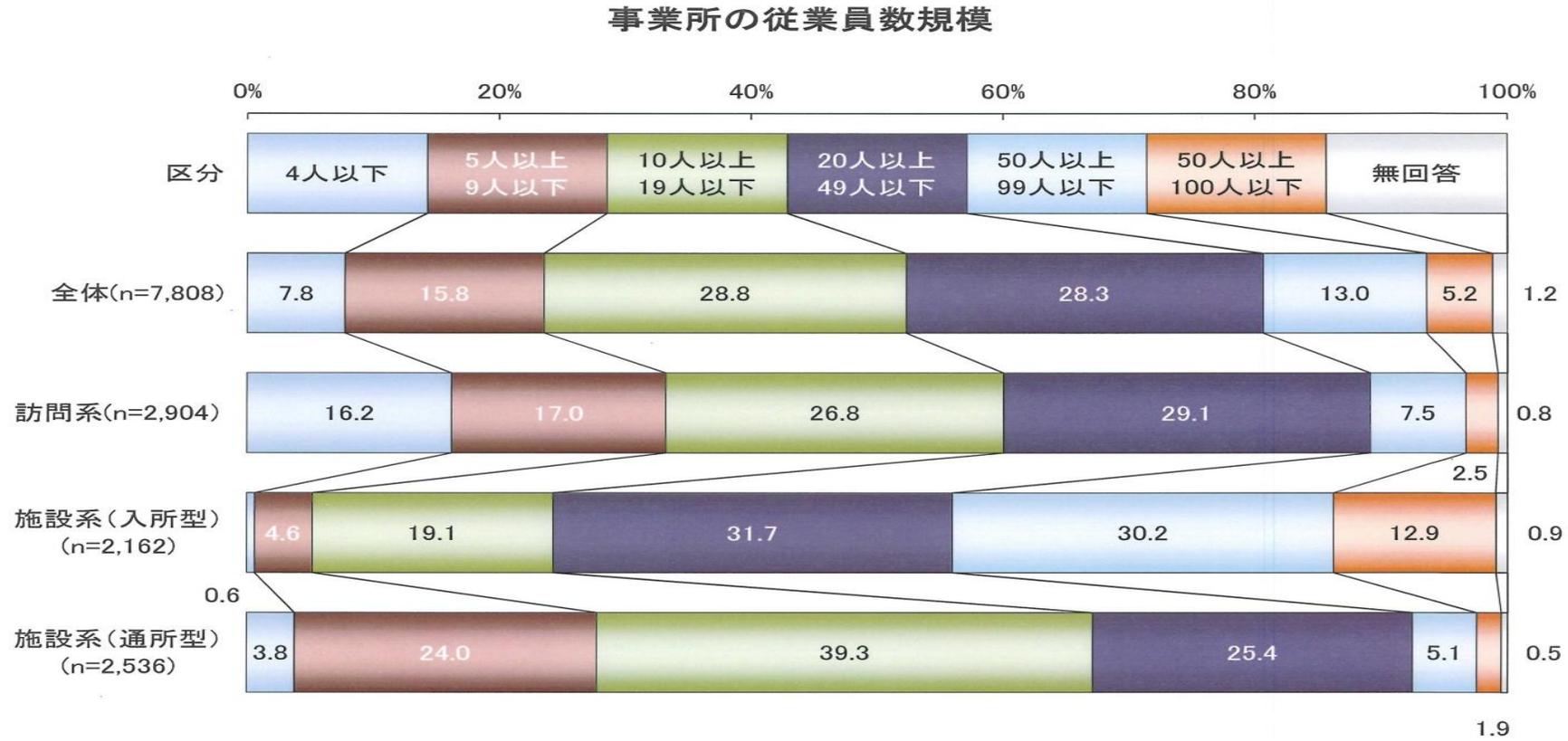
業 種	平成21年 (事業所)	平成24年(A) (事業所)	平成26年(B) (事業所)	増減率(B/A) (%)
特別養護老人ホーム	5,869	6,571	8,699	32.4
介護老人保健施設	3,266	3,334	3,713	11.4
通所・短期入所介護事業	12,984	20,841	31,713	52.2
訪問介護事業	14,205	15,196	18,768	23.5
認知症老人グループホーム	5,593	7,795	10,321	32.4
有料老人ホーム	2,679	4,060	6,458	59.1
その他の老人福祉・介護事業	8,492	10,128	13,819	36.4
合 計	58,825	67,925	93,491	37.6

【出典】総務省統計局「平成26年経済センサス基礎調査」、「平成24年経済センサス活動調査」、「平成21年経済センサス基礎調査」

- ・有料老人ホームが59.1%増加、次いで通所・短期入所介護事業が52.2%増加している

1. 介護ビジネスを取り巻く環境

(2) 法人規模



【出典】(公財)介護労働安定センター「平成25年介護労働実態調査」

・従業員19人以下の事業所が、全体では52.4%を占めている

1. 介護ビジネスを取り巻く環境

(3) 介護経営の二極化

- 介護保険法が施行された2000年から数年間は、行政の介護報酬の優遇や運営基準の緩和措置などによる介護事業所数の増加施策が行われた結果、新規開業する介護事業者が大きく増加した。
- 介護事業数の確保が達成された段階で、介護報酬は徐々に減額され、制度が求める介護事業所の質も年々高くなっている。
- 介護事業を開業しただけで利用者を獲得できた時代は既に終焉し、介護事業所間の自由競争原理の中で伸びる介護事業所と衰退する介護事業所の二極化が始まっている。
- 介護サービス業界は、業界再編成の途上にあるといえ、今後は、低い介護報酬額でも安定した事業経営ができる事業規模と経営マネジメント力が求められ、小規模で経営体力が弱く、サービスの質が伴わない介護事業所の淘汰が避けられない状況となる。

1. 介護ビジネスを取り巻く環境

(4) コンプライアンスリスクの増加①

- 行政処分による指定取消は、年間100件前後、2000年度から2013年度までは1,504件となっている。→次頁参照
- また、実施指導による介護報酬の返還の問題も発生している。

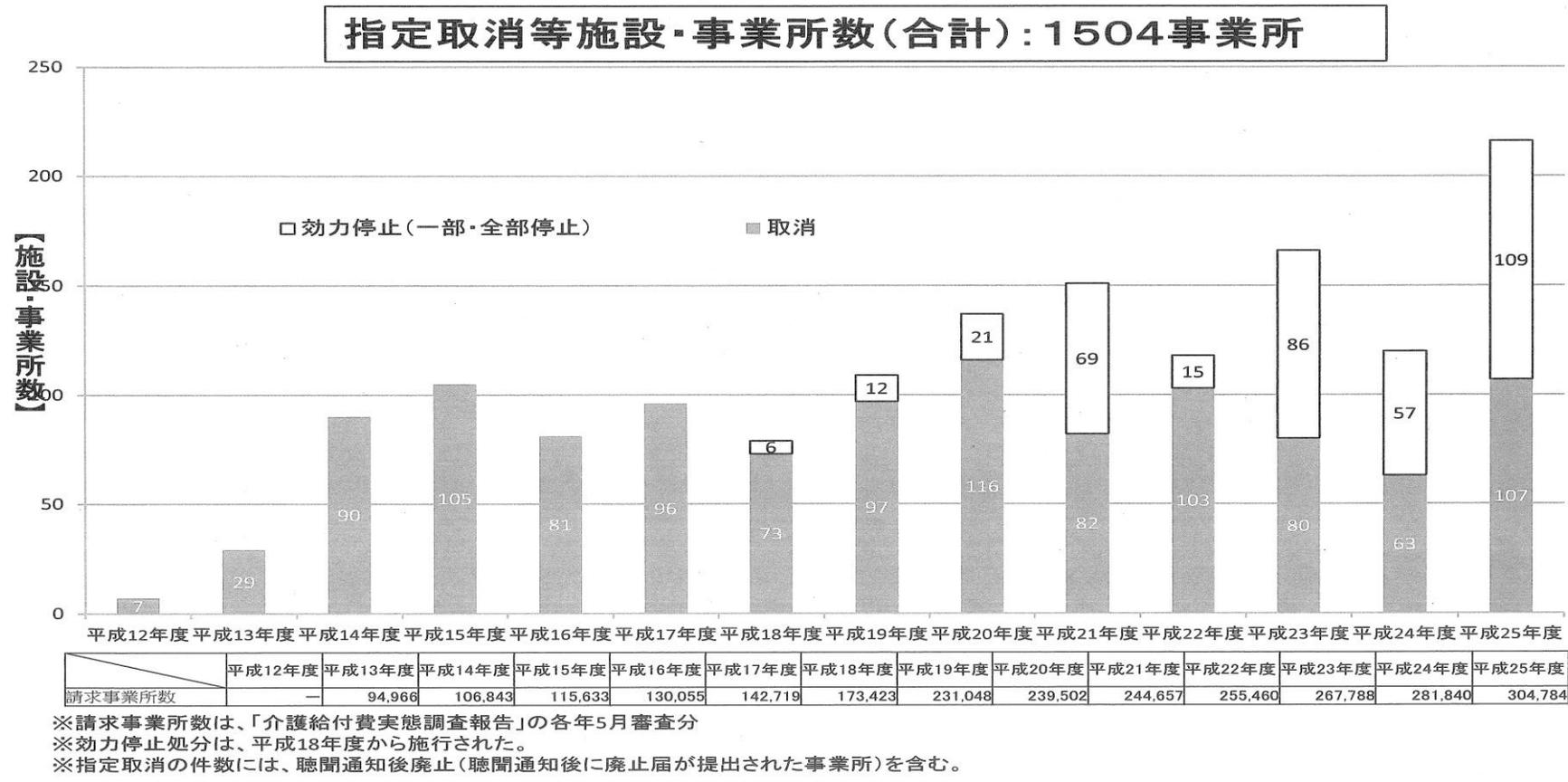
指定取消等年度	指定取消等事業所数	返還対象事業所数	返済請求額(百万円)	返済済額(百万円)
平成23年度	166	115	3,869	770
平成24年度	120	82	330	193
平成25年度	216	145	1,253	537
平成12年度からの累計	1,504	1,080	17,581	7,546

【出典】全国介護保険・高齢者保健福祉担当課長会議資料(平成27年3月)

- 税務調査も介護事業が成長分野とされて以降、受けやすい状況になってきており、労働基準監督署の監査も介護事業の処遇の問題もあり、小規模事業所においても実施されている。

1. 介護ビジネスを取り巻く環境

(4)コンプライアンスリスクの増加②

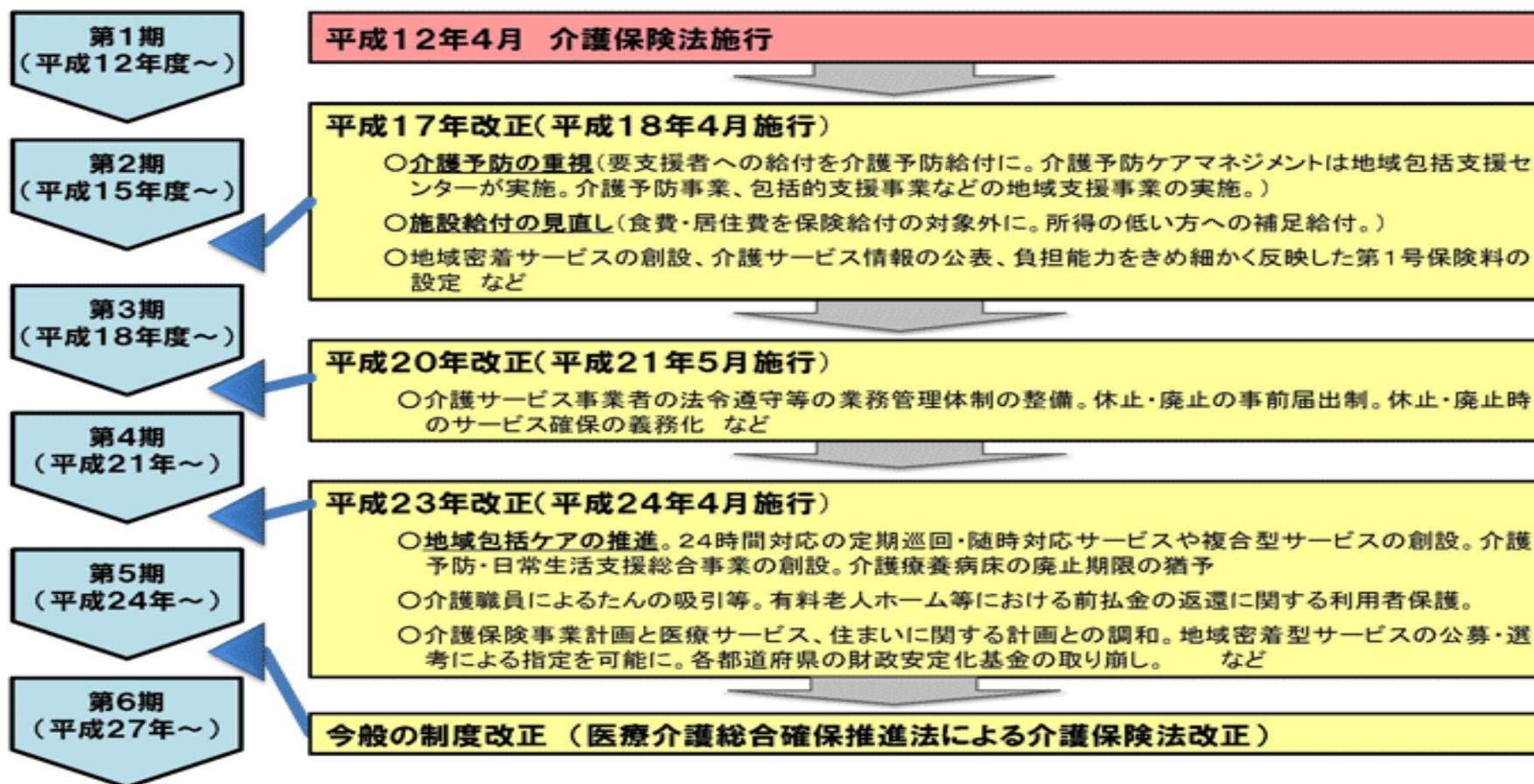


【出典】全国介護保険・高齢者保健福祉担当課長会議資料(平成27年3月)

1. 介護ビジネスを取り巻く環境

(5) 介護保険制度改正と報酬改定の経緯①

介護保険制度の改正の経緯



1. 介護ビジネスを取り巻く環境

(5) 介護保険制度改正と報酬改定の経緯②

改定時期	主な変更点	改定率
2003年度	施設サービスの適正化等 ○施設サービスの質の向上と適正化～施設の収支差を勘案し、施設サービス費を適正化 ○自立支援を指向する在宅サービスの評価 ～訪問介護における生活援助の適正化、及び個別に実施するリハビリへの加算等	▲2.3% [住宅: +0.1%] [施設: ▲4.0%]
2005年度	在宅と施設サービスの公平性確保等 ○居住費・食費に関連する介護報酬の見直し	[施設: ▲4.0%]
2006年度	自立支援と在宅介護の促進等 ○介護予防、リハビリテーションの推進、予防給付を出来高払から月単位の包括払への変更等 ○中重度者への支援強化～訪問介護や訪問看護における重度者向けへの対応への加算	▲0.5% [住宅: ▲1.0%] [施設: ±0.0%]
2009年度	介護従事者の処遇改善等 ○介護従事者の人材確保・処遇改善～介護従事者の専門性や勤務年数等への加算	+3.0% [住宅: +1.7%] [施設: +1.3%]
2012年度	介護職員の処遇改善の確保、地域包括ケアの推進 ○処遇改善加算の創設 ○24時間対応の定期巡回サービス等の新サービスの創設	+1.2% [住宅: +1.0%] [施設: +0.2%]
2014年度	消費税率引上げに伴う負担増への対応	+0.63%
2015年度	処遇改善加算の充実と一般企業との収益格差是正	▲2.27%

1. 介護ビジネスを取り巻く環境

(5) 介護保険制度改正と報酬改定の経緯③

- 介護報酬は、これまで3年に一度の割合で改定され、全体の改定率としては、2003年(▲2.3%)、2006年(▲2.4%)と続けてマイナス査定の後、2009年(+3.0%)、2012年(+1.2%)とプラスとなった。内容をみると、施設サービスより居宅サービスが手厚く査定されている。
- 2009年は、すべての介護サービスにおいて基本報酬は据え置きであり、2012年において基本報酬は介護サービスによって▲2.0から▲10.0のマイナスとなり、いずれの年度も新規の加算の設定によってプラスになっている。特に2012年は、新設の介護職員処遇改善加算が8%分として加わったことによるプラス査定であり、実質はマイナス査定であった。
- このことは、介護保険法施行当初の介護事業所の数を政策的に増やす段階を既に終了して、介護サービスの質の評価を加算査定によって行うことを意味している。すなわち、加算をしないことには収入が上がらず、介護経営における加算の重要性が一層増大している。

1. 介護ビジネスを取り巻く環境

(5) 介護保険制度改正と報酬改定の経緯④

H26.6.25 (交付日)	○介護福祉士の資格の取得方法の見直しの期日の変更 ○総合確保方針に即した介護保険事業計画等の作成
H27.4.1 (施行日)	○地域支援事業の充実、予防給付の見直し、特別養護老人ホームの機能重点化、低所得者の保険料軽減の強化、介護保険事業計画の見直し、サービス付き高齢者向け住宅への住宅地特例の適用 ※在宅医療・介護連携の推進、生活支援サービスの充実・強化及び認知症施策の推進は平成30年4月、予防給付の見直しは平成29年4月までにすべての市町村で実施
H27.8.1	○一定以上の所得のある利用者の自己負担の引上げ、補足給付の支給に資産等を勘案
H28.4.1まで	○地域密着型通所介護の創設
H30.4.1	○居宅介護支援事業所の指定権限の市町村への移譲

・地域包括ケアと医療介護連携の概念が鮮明に

包括的かつ継続的な「在宅医療・介護」の提供を行い、多種協働により「在宅医療・介護」を一体的に提供できる体制の構築へ

1. 介護ビジネスを取り巻く環境

(6) 介護事業者のヒアリング①

事業主へのヒアリング結果について

積極的意見	消極的意見
<p>職場の定着</p> <ul style="list-style-type: none">○職員研修は新人を含めた勤務経験が少ない職員に対する研修と全職員に対する研修に分けて、介護職員研修及び法人研修を行っている。●同業他社と協力して人材育成のノウハウを共有して教育・研修に取り組んでいる。○職場づくりを重視するために、現場の状況を把握する中堅職員の育成に力点を置いて取り組んでいる。○女性職員の離職防止として、産前・産後の労働条件(勤務時間等)の緩和や介護休暇(職員の都合を最大限認める)等の際の人員不足に対して派遣職員の活用やパート職員の時間延長による組織全体でカバーしている。■職場への帰属意識を高める1つとして、組織的に地域ボランティア活動に参加している。△問題は迅速に組織のトップまで上げる。風通しがよい組織になるように、組織のトップ自ら年2回面談を実施している。	<p>職場の定着</p> <ul style="list-style-type: none">●精神的にきつい、身体的負担が大きい、仕事の内容のわりに賃金が低いことから離職率が改善しない。■安易に入職した場合、仕事に対する考え方が甘い人が多い。■訪問系の事業所では、職員の働きたい時間と提供するシフト時間が合わないと退職してしまう。

1. 介護ビジネスを取り巻く環境

(6) 介護事業者のヒアリング②

積極的意見	消極的意見
<p>雇用管理の改善</p> <ul style="list-style-type: none">● 職員の精神的負担を軽減することも含めて健康管理対策に特に力を入れている。○ 入職3年目までの段階的な研修を踏まえて4年目に施設長面談を実施して職員自身の振り返りと将来の展望により配属先を検討する。□ 非常勤職員にも安心感を与えるものとして、退職金制度を保有している。□ 育児休業制度を補完する育休の代替要員確保策として、介護補助者に1ヶ月程度の訓練経費を加えた支援により育児休業の取得が進む。△ 就業形態を限定せずに多様な働き方(夜勤のみ、早朝のみ)による労働力不足を補っている。 <p>能力開発</p> <ul style="list-style-type: none">○ 介護福祉士等の資格取得のための法人内の研修制度、施設外研修等の受講に係る経費補助、研修を勤務時間と認める措置などの支援を行っている。△ 組織の中核的なミドルマネジメント役のメンタル教育、人材マネジメント研修を積極的に実施している。	<p>雇用管理の改善</p> <ul style="list-style-type: none">□ 育児休業期間は1年では短い、育児休業から復帰後は非常勤(短時間勤務)にシフトを希望する職員が多い。 <p>能力開発</p> <ul style="list-style-type: none">□ キャリアパス制度の構築について、前職の介護事業所でのキャリアを評価できていない。■ 小規模事業所においては、キャリアパスという考え方がなじまない、給与を上げていく仕組みを維持する経営体力はない。▲ ヘルパー2級、初任者研修に比べて実務者研修は研修時間が長い¹²ため資格取得のハードルが高くなっている。

1. 介護業界を取巻く外部環境

(7) 外部環境のまとめ①

介護保険制度開始から15年経過

- ・高齢者人口、要介護者人口、介護事業者の増加
- ・民間参入、異業種参入、M&Aの増加
- ・介護人材の不足、処遇・労働環境の改善の必要性

問題

- ・全体のサービスレベル低下
- ・不正、トラブル、事故の増大
- ・財源の問題、規制強化、監督体制の強化

対策

- ①介護従事者の育成・定着に努めること
- ②介護サービスの質強化に努めること
- ③コンプライアンス遵守体制の強化に努めること

1. 介護業界を取巻く外部環境

(7) 外部環境のまとめ②

これからの介護ビジネス

1. 民間企業と医療機関との平等な立場での横の業務連携

- ・在宅介護者の増加に伴い、コンビニや飲食店、見守りや安否確認サービス等が必要不可欠
- ・患者や利用者の確保や医療・介護業務の連携体制構築のため、地域ケア連絡網等による病院との連携が必要不可欠

2. 混合介護

- ・介護給付の自己負担限度額にとらわれない「上乘せサービス」や「横出しサービス」が、介護サービスだけでは収支が伴わなくても、利用者を囲い込み、相乗効果を得ることが可能
- ・団塊の世代の個々の多様なニーズに対応することが可能

3. 放課後等デイサービス

- ・介護事業の経営資源を有効活用することが可能、報酬単価が高い

4. 外国人労働者の受入れ

2. 介護労働者の現状

(1) 介護労働者のヒアリング①

労働者へのヒアリング結果について(個別)

	日本介護クラフトユニオン	株式会社ケア21西東京	ケア・ヴィレッジ東京
介護職への動機	○前職を辞職し、地元へ帰省したが、地方には希望する職場が無かったため、消去法で介護業界を選択した。	○ヘルパーをしている友人から勧められた。介護職は大変だとよく聞かされたが、友人は生き生きと働いていたため、興味を持った。	○子育てをしながら働ける職種を探しており、訪問介護を選択した。 ○入院患者が帰る場所の受け皿になりたいと思い、病院勤務から訪問看護へ転職した。 ○“老い”に興味があり、高齢者に関われる仕事として介護業界を選択した。
労働条件について	○採用時、労働条件に関する詳しい説明は受けていない。 ○有給休暇を含めた休日の確保を重視した。	○採用時、書面により労働条件が明示された。 ○休日の確保を重視した。	○訪問介護は、他のパートに比べて賃金が高い点、時間の融通が利く点が魅力的であった。
職場における不安	○最初の職場では、仕事内容の具体的な説明がないまま働き始めた。 ○夜勤が多く、1日休める日が無い時期があった。 ○言葉遣いなどがきつい方が多い。 ○手足が動かない方に服を着せる作業は、身体的な負担を感じる。 ○「介護職に向いていない」と言われた時は、精神的な負担を感じた。	○寝たきりの方を車椅子に移乗させる作業は、身体的な負担を感じる。 ○身体介助以外にも、掃除機をかけるなど腰を曲げて行う作業が多く、腰に負担がかかる。 ○利用者が本当に満足できる支援ができていないか、疑問に思う時がある。	○訪問介護は、1人で仕事をする事への不安があった。 ○身体介助は「ありがとう」と言ってもらえるが、生活援助はそうでないため、より身体的な負担を感じる。 ○前の職場では、やりたいことと上司の方針が異なることがあった。 ○子育てがあるためか30代の労働者が集まりにくい。 ○女性が多い職場であり、男性の上司への相談が難しい。
離職を考える動機	○満足のいく研修・教育を受けずに現場で働いたため、さらに深く福祉について学びたいと考えた。	○やりがいをなくした時。具体的には、介護保険制度があるため、利用者の希望に添った介護が出来ない時。	

2. 介護労働者の現状

(1) 介護労働者のヒアリング②

	日本介護クラフトユニオン	株式会社ケア21西東京	ケア・ヴィレッジ東京
能力開発について	<ul style="list-style-type: none"> ○レベルの高い介護技術を求められるため、研修が必要。 ○キャリアパス制度は必要。 ○介護職には、相手の立場に立って言葉がけや介助をする能力が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ○医療行為についての研修が必要。実際に医療行為は出来なくとも、医師や看護師との連携において、知識があることが大事。 ○介護職には、質の高いコミュニケーション力が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ○介護福祉士の資格を取得した後、現場レベルで目指せる資格が必要。 ○時間を作れず研修を受けられないということがないよう、定期的な研修制度が必要。
将来への不安	<ul style="list-style-type: none"> ○賃金が安い。 ○有給休暇を取得しにくい。 	<ul style="list-style-type: none"> ○今後の介護保険制度に不安を感じる。現場で働いたことのない方が制度を運営していることが問題である。 	<ul style="list-style-type: none"> ○職員同士のコミュニケーションの取り方が困難。 ○専門性を求められる仕事であることを社会的に理解されていない。 ○男女とも結婚を機に退職することがある。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ○機械は、準備の時間が必要なことや破損することを考えると、実際に使用する場面は少ない。 ○外国人労働者を受け入れるためには、然るべき教育・研修制度が必要。 		<ul style="list-style-type: none"> ○介護保険法改正について、利用者が理解できるように説明することは極めて難しい。
国に求めること	<ul style="list-style-type: none"> ○<u>メンタルヘルスの管理。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ヘルパーの地位向上。 ○ハローワークの対応力向上。 ○施策や助成金などの分かりやすい情報提供。 ○介護保険関係書類の煩雑さの解消。 ○介護報酬の引き上げ。 	<ul style="list-style-type: none"> ○制度や相談機関の分かりやすい情報提供。 ○一元的な相談窓口の設置。 ○ハローワーク職員の介護職への理解促進。 ○保育機関との連携。 ○介護職のイメージアップ。

17

2. 介護労働者の現状

(2) 介護労働者の現状

介護労働者の現状

- 介護労働者の就業形態は、非正規職員に大きく依存している。
- 男女別に見ると、男性については40歳未満が主流であるが、女性については40歳以上の割合が高い。
- 介護労働者の年齢構成は、介護職員については、30～49歳が主流となっているが、訪問介護員においては、60歳以上が約3割を占めている。
- 採用の状況をみると、中途採用が84.7%を占めている。

1 就業形態(7職種別)

	正規職員	非正規職員	うち常勤労働者	
			うち常勤労働者	うち短時間労働者
介護職員	56.7%	41.0%	31.6%	47.9%
訪問介護員	17.5%	79.0%	6.6%	70.7%

注1) 正規職員: 雇用している労働者で雇用期間の定めのない者。非正規職員: 正規職員以外の労働者(契約職員、嘱託職員、パートタイム労働者等)。

常勤労働者: 1週の所定労働時間が主たる正規職員と同じ労働者。短時間職員: 1週の所定労働時間が主たる正規職員に比べ短い者。

注2) 調査において無回答のものがあるため、合計しても100%とはならない。

注3) 7職種: 訪問介護員、サービス提供責任者、介護職員、看護職員、生活相談員、PT・OT・ST等、介護支援専門員

【出典】(公財)介護労働安定センター「平成25年度介護労働実態調査」(事業所における介護労働実態調査)

2 年齢構成(9職種別)

		20歳未満	20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
性別	男性	0.9%	24.5%	34.8%	18.7%	10.7%	8.6%
	女性	0.6%	9.7%	17.9%	25.0%	25.6%	19.0%
職種別	介護職員	1.2%	19.0%	24.0%	22.4%	19.7%	12.0%
	訪問介護員	0.2%	4.4%	11.5%	22.9%	27.5%	31.6%

注1) 性別は9職種合計(サービス提供責任者、看護職員、介護支援専門員(ケアマネージャー)、生活相談員または支援相談員、PT・OT・ST等、管理栄養士・栄養士、福祉用具専門相談員及び上記表の2職種)

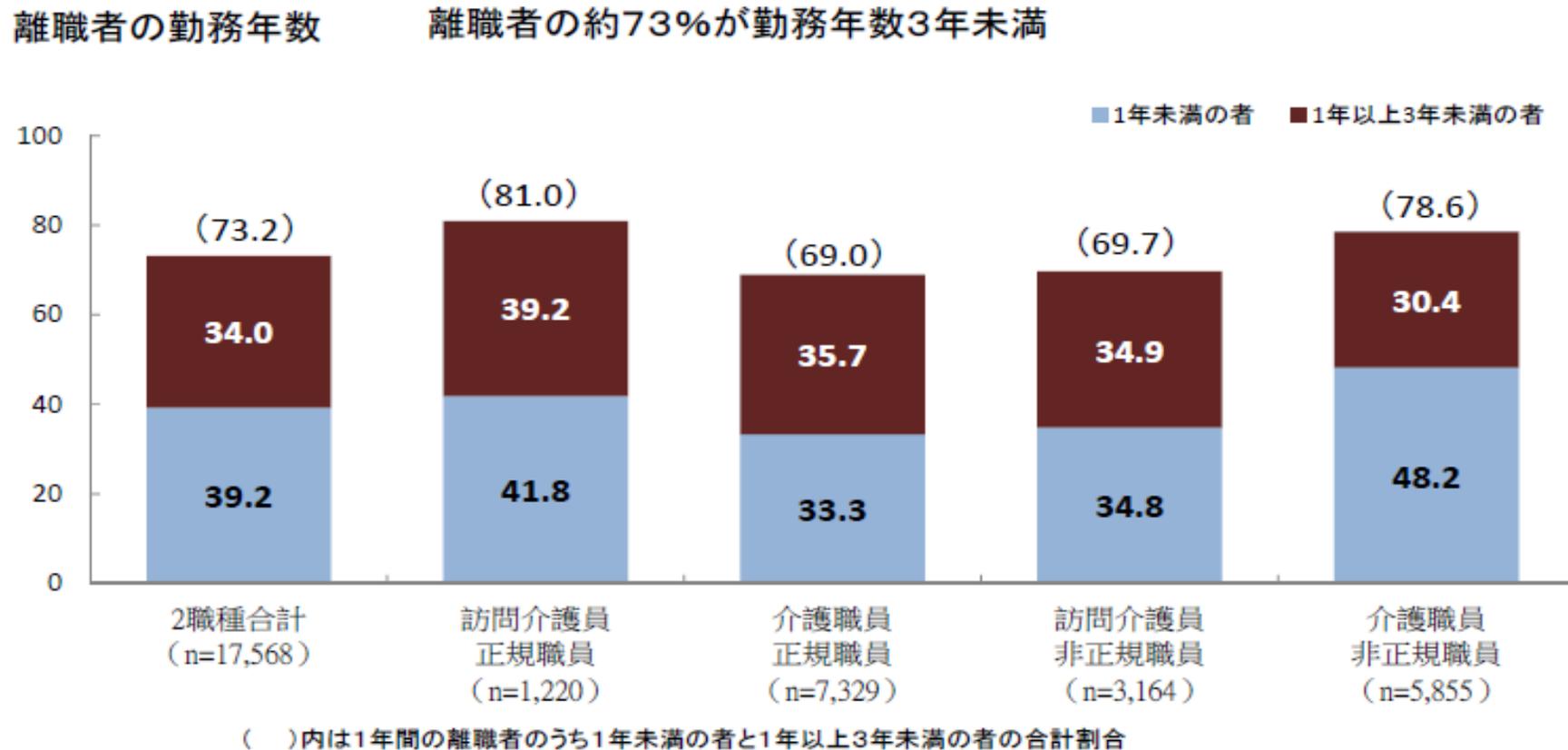
注2) 調査において無回答のものがあるため、合計しても100%とはならない。

【出典】(公財)介護労働安定センター「平成25年度介護労働実態調査」(事業所における介護労働実態調査)

2. 介護労働者の現状

(3) 介護職員の離職率

訪問介護員、介護職員の採用・離職の状況(平成24年10月1日～25年9月30日)

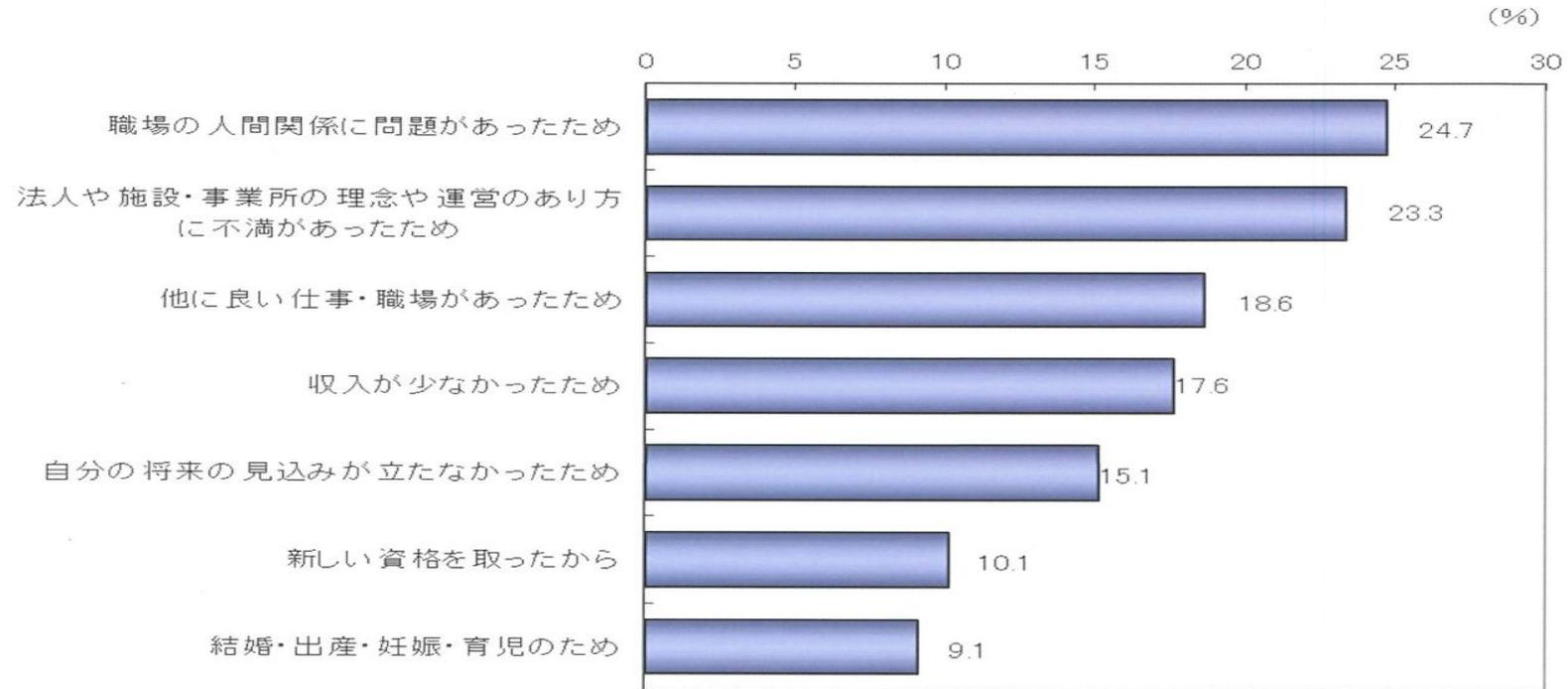


2. 介護労働者の現状

(4) 離職の理由

直前の介護の仕事をやめた理由(複数回答)

○ 離職時には、職場の人間関係や職場の理念や運営のあり方への不満などがきっかけとなっている。



2. 介護労働者の現状

(5) 介護職員の給与

介護職員の賃金(初任給)

○ 全産業と比較して、福祉施設介護員の初任給は高卒程度(～19歳)、短大・大卒程度(20～24歳)のいずれも低い傾向にある。

勤続年数1年未満の者の所定内給与額

	～19歳	20～24歳
産業計	161.5千円	192.2千円
福祉施設介護員(男性)	156.2千円	179.5千円
福祉施設介護員(女性)	153.6千円	176.4千円

注) 所定内給与額: 労働契約等であらかじめ定められている支給条件、算定方法により6月分として支給された現金給与額(きまって支給する現金給与額)のうち、超過労働給与額((1)時間外勤務手当、(2)深夜勤務手当、(3)休日出勤手当、(4)宿日直手当、(5)交替手当として支給される給与をいう。)を差し引いた額で、所得税等を控除する前の額をいう。

【出典】厚生労働省「平成25年賃金構造基本統計調査」

2. 介護労働者の現状

(6) 介護職員の満足度

現在の仕事の満足度総括表

	回答労働者数	満足	やや満足	普通	やや不満足	不満足	無回答	再掲(満足+ やや満足)	D.I. (注) 満足度
①仕事の内容・やりがい	18,881	17.9	35.7	36.6	6.0	2.3	1.5	53.6	45.3
②キャリア・アップの機会	18,881	7.0	17.6	53.2	12.6	6.5	3.0	24.6	5.5
③賃金	18,881	5.6	12.6	37.4	27.0	15.7	1.6	18.2	-24.5
④労働時間・休日等の労働条件	18,881	13.4	17.7	41.6	17.8	8.1	1.5	31.1	5.2
⑤勤務体制	18,881	11.6	16.0	47.2	16.9	6.6	1.6	27.6	4.1
⑥人事評価・処遇のあり方	18,881	6.9	12.9	49.8	18.6	9.2	2.5	19.8	-8.0
⑦職場の環境	18,881	15.5	23.8	40.5	13.2	5.3	1.6	39.3	20.8
⑧職場の人間関係、コミュニケーション	18,881	19.2	27.5	36.4	11.3	4.2	1.5	46.7	31.2
⑨雇用の安定性	18,881	14.5	21.4	48.0	9.9	4.3	2.0	35.9	21.7
⑩福利厚生	18,881	10.1	15.7	48.1	15.6	7.9	2.6	25.8	2.3
⑪教育訓練・能力開発のあり方	18,881	5.7	13.6	51.7	18.0	8.1	2.8	19.3	-6.8
⑫職業生活全体	18,881	6.9	19.1	54.8	12.3	4.3	2.6	26.0	9.4

(注) 満足度D.I. = (「満足」+「やや満足」) - (「不満足」+「やや不満足」) 以下同じ。

【出典】(公財)介護労働安定センター「平成25年度介護労働実態調査」

2. 介護労働者の現状

(7) 介護労働者の現状のまとめ

介護従事者の人材育成の重要性

介護サービスを運営する上での問題点(複数回答)・・・「良質な人材の確保が難しい」が54.0%



質の高い介護サービスを安定的に提供するためには、介護人材の安定的確保・資質向上が不可欠

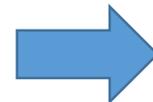
☆現在の仕事を選んだ理由(複数回答)・・・「働きがいのある仕事だと思ったから」が54.0%

☆現在の仕事の満足度(複数回答)・・・「仕事の内容・やりがい」が53.6%

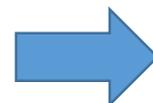
【出典】(公財)介護労働安定センター「平成25年度介護労働実態調査」



賃金が低い・処遇が改善されない
将来に向けてのキャリアパスがみえない
社会的評価が低い
人事考課等、事業所内の評価基準が未整備



労務管理制度



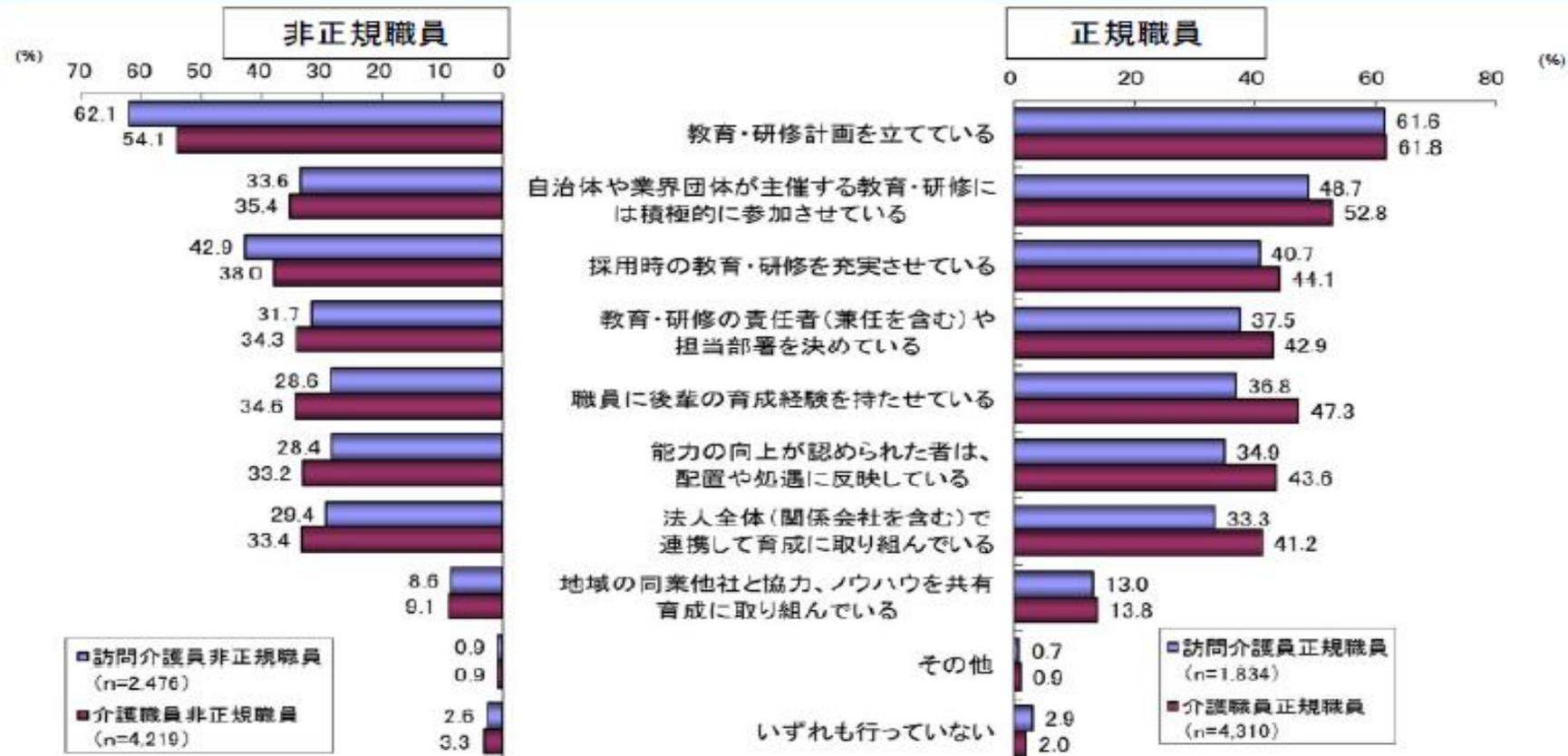
キャリアパスの構築・人事評価制度

3. 介護従事者の人材育成

(1) 人材育成の実態

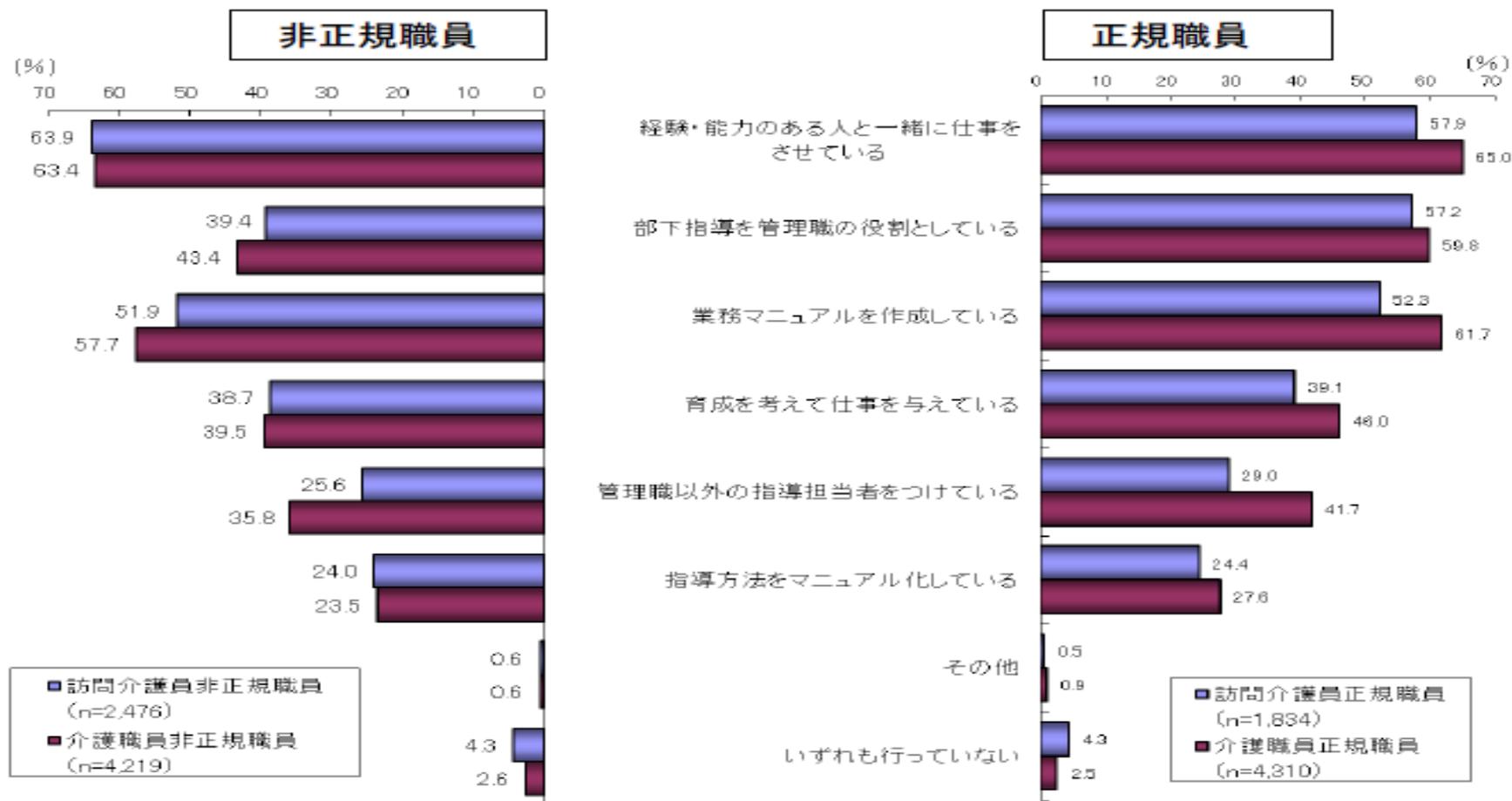
訪問介護員、介護職員の人材育成の取り組み状況

○「教育・研修計画を立てている」が最も多い。取組の実施される割合は、ほぼすべての項目において正規職員に比べて非正規職員は少ない。



3. 介護従事者の人材育成

(2) OJTの実態とその方法



3. 介護従事者の人材育成

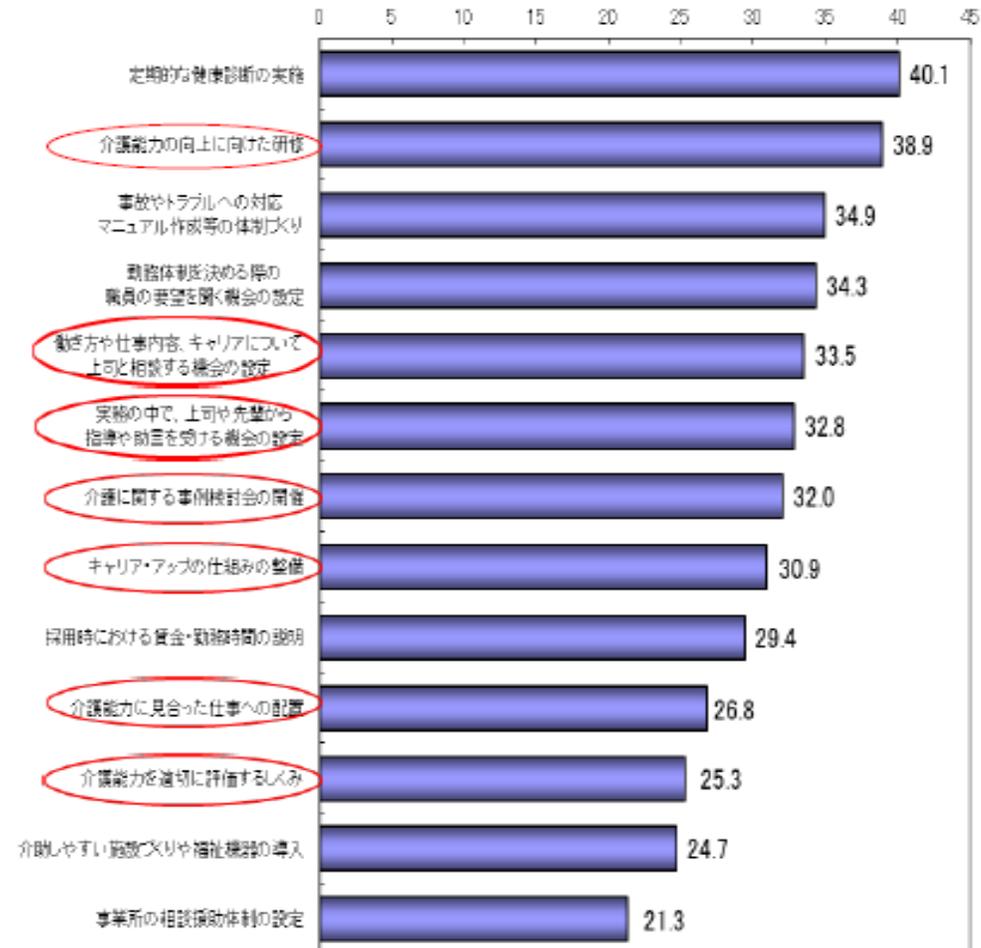
(3) 介護従事者が求めていること

研修・スキル向上の機会

OJTの充実

キャリアアップの仕組み

能力の適正評価



3. 介護従事者の人材育成

(4) 人材育成の問題点

- 人材育成の時間がない
- 採用時期が別々で効率的に育成ができない
- 職員の知識・経験が異なり効率的育成が困難
- 育成してもすぐに辞めてしまう

- 人材育成の取組み方法が分からない
- 指導できる人材がいない
- 中間管理者への教育・研修体制の不足



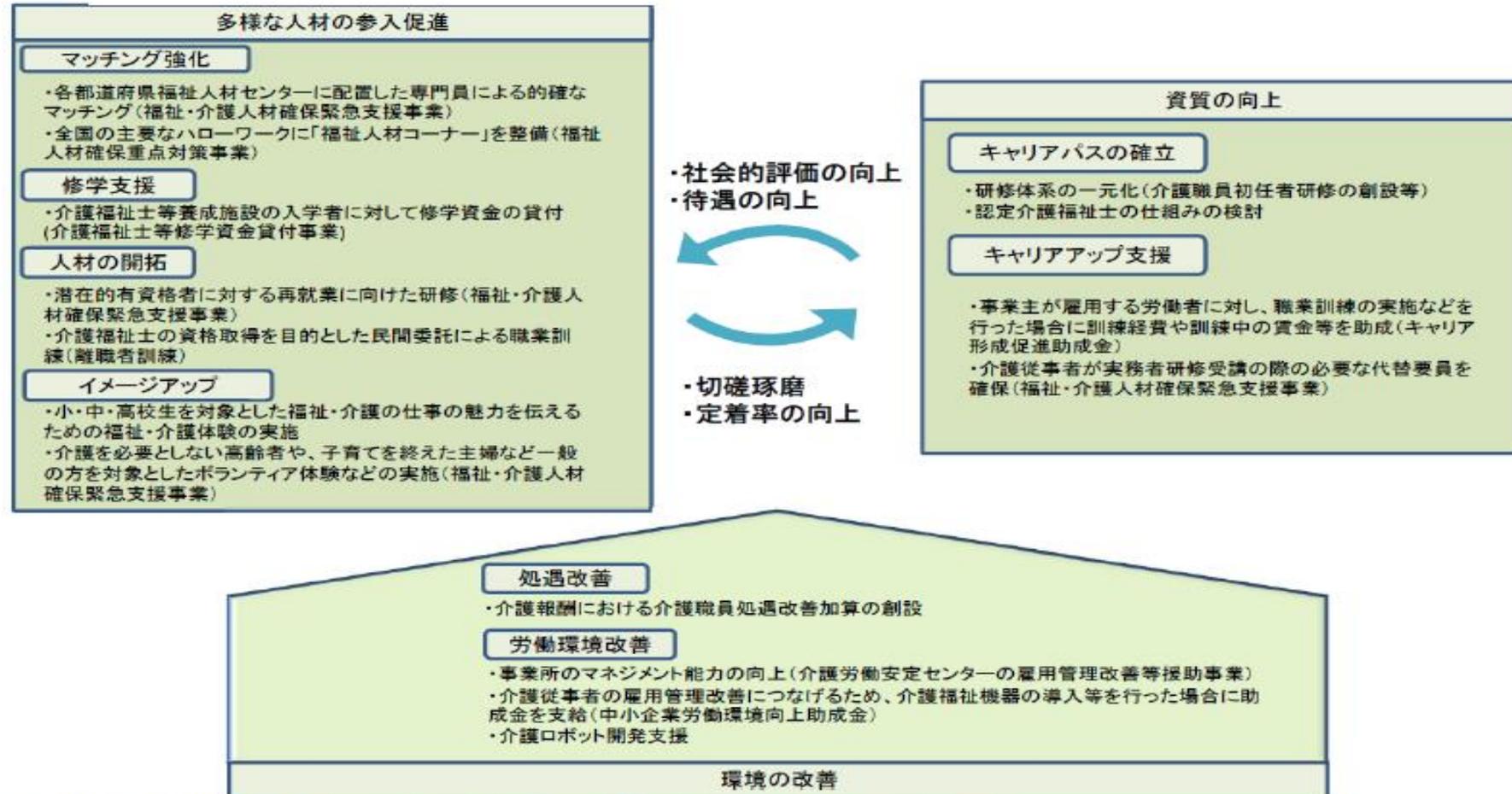
専門家の助言指導



自治体や業界団体が主催する教育・研修への参加

3. 介護従事者の人材育成

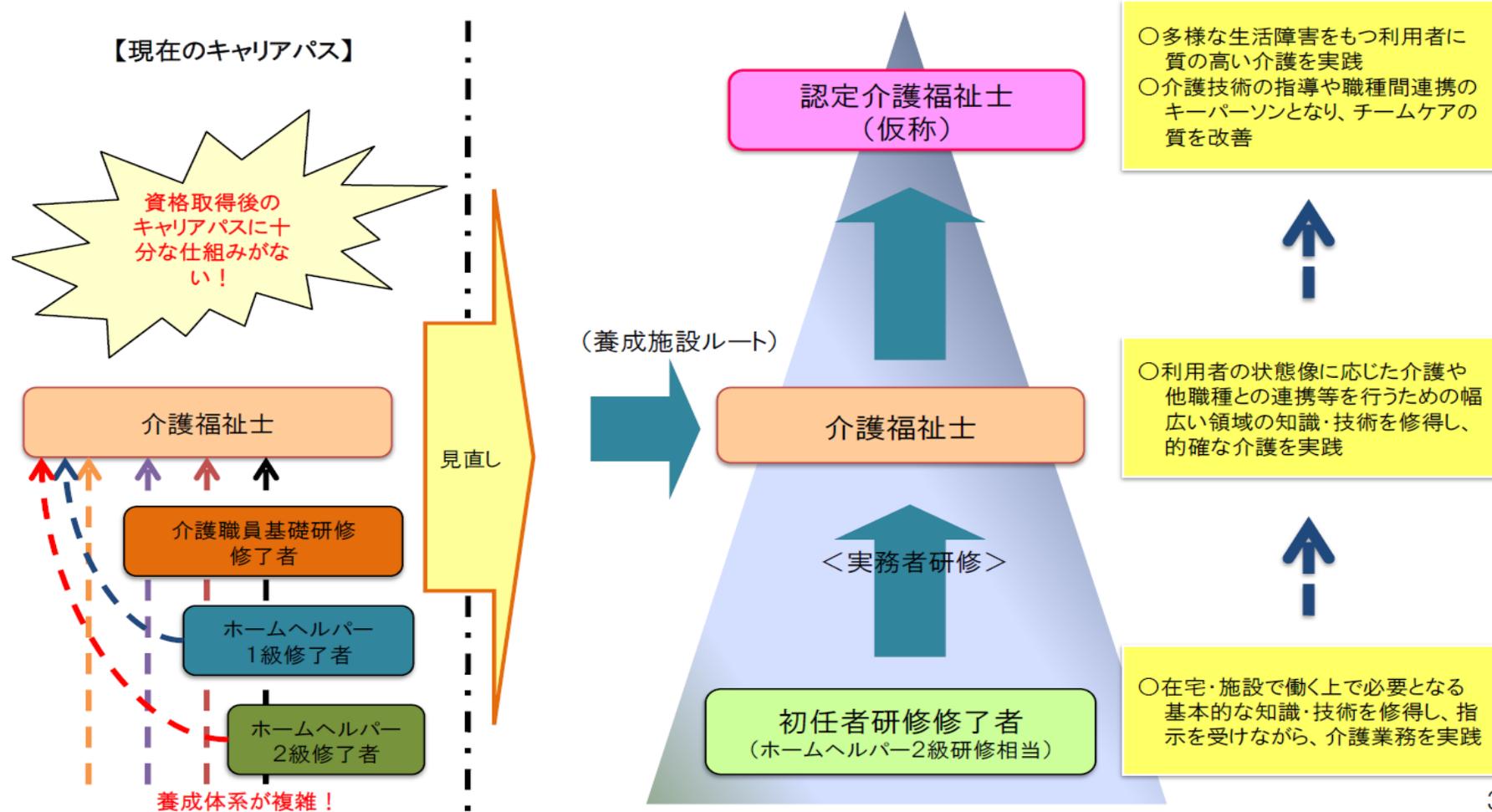
(5) 介護人材の質と量の循環



【出典】厚生労働省 社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会(平成26年11月18日)

3. 介護従事者の人材育成

(6) 介護人材キャリアの流れ



3. 介護従事者の人材育成

(7) 人材育成のまとめ

1. キャリアパスの基準を満たす研修を洗い出し、研修体系図を作成する
2. 知識(わかる)取得と技術(やれる)取得の両輪で専門知識を習得する
3. 研修の種類は多岐に及ぶため、どの階層に何人受けさせるか、業務とするのか自主参加とするのか等を研修体系図に沿って計画する
4. 研修実施には助成金等を上手に活用 →[巻末付属資料参照](#)
5. 職員が向上のモチベーションを維持するためには、現場での利用者からの感謝の言葉や笑顔などが重要、さらに周囲の者が褒めることで一層の努力を促すことにもつながることから、良好なコミュニケーションにより職場環境を活性化することも重要

4. キャリアアップ制度

(1) キャリアパスの考え方

☆経営理念に基づき、職員自ら描いた将来像を実現するための道標☆



キャリアパス

・主体的に学習すべきことの明確化

⇒⇒成長の道筋を見通せる⇒成長を実感できる

⇒⇒意欲・やりがい・能力が認められる⇒継続して働く

・支援すべき研修体系等の整備

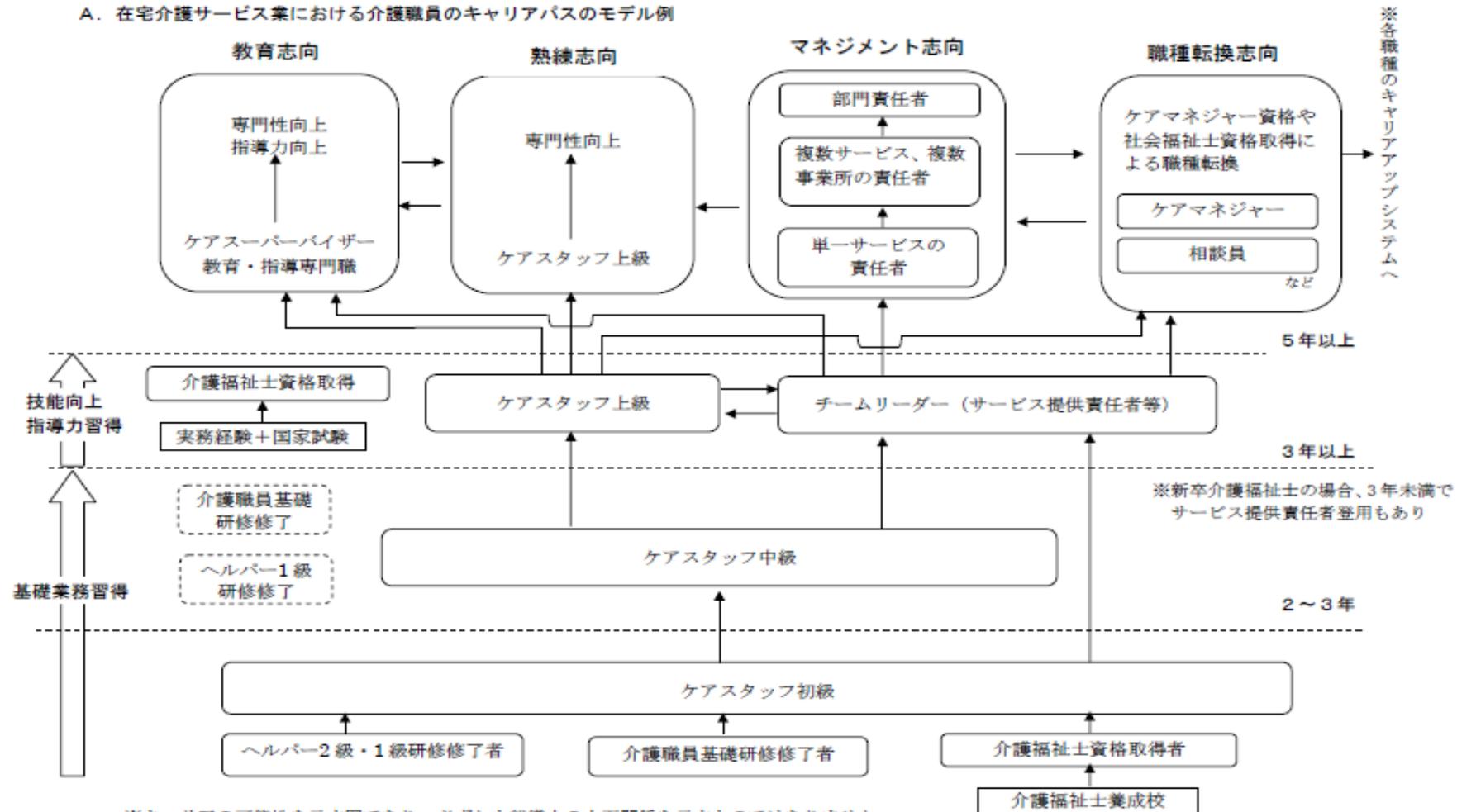
⇒⇒職員の定着・介護の質の向上⇒経営の安定的継続

※介護職員処遇改善加算において、キャリアパス要件あり！！

4. キャリアアップ制度

(2) キャリアパスのモデル例①(日本在宅看護協会)

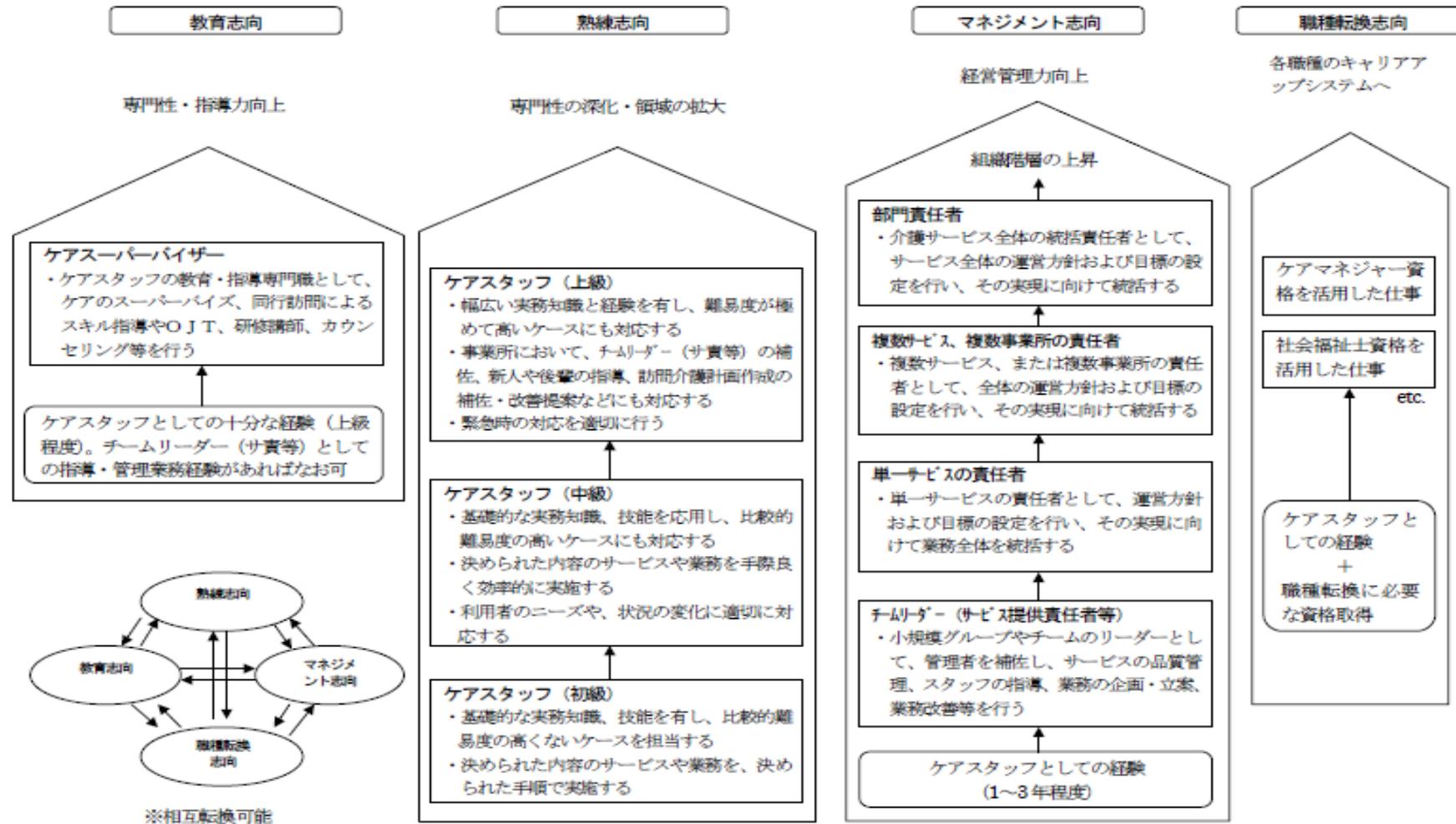
A. 在宅介護サービス業における介護職員のキャリアパスのモデル例



4. キャリアアップ制度

(2) キャリアパスのモデル例②(日本在宅看護協会)

B. 在宅介護サービス業における介護職のコース別・レベル別役割期待モデル例



4. キャリアアップ制度

(3) キャリア段位制度

- 実践キャリア・アップ戦略による新しい職業能力を評価する仕組み



企業や事業所ごとにバラバラに行われている職業能力評価の共通の物差し＝キャリア段位制度

- 「できる(実践的スキル)」と「わかる(知識)」を評価
 - 「できる(実践的スキル)」は「実際に現場で何ができるのか」を共通基準で評価
 - ①基本介護技術の評価
 - ②利用者視点での評価
 - ③地域包括ケアシステム&リーダーシップ
 - 「わかる(知識)」は、介護福祉士資格など国家資格との関係を明瞭にする
- ・外部評価審査員:事業所による評価の適正を第三者機関が評価

4. キャリアアップ制度

(4) キャリア段位制度の概要

レベル		分野共通	介護プロフェッショナルのレベル
プロ レ ベ ル	7	トップ・プロフェッショナル	
	6	・プロレベルのスキル	・多様な生活障害をもつ利用者に質の高い介護を実践 ・介護技術の指導や職種間連携のキーパーソンとなり、チームケアの質を改善
	5	・高度な専門性・オリジナリティ	
	4	・一人前の仕事ができる段階 ・チーム内でリーダーシップ	・チーム内でのリーダーシップ(例: サービス提供責任者、主任等) ・部下に対する指示・指導 ・本レベル以上が「アセッサー」になれる
3	指示等がなくとも、一人前の仕事ができる	・利用者の状態像に応じた介護や他職種の連携等を行うための幅広い領域の知識・技術を習得し、的確な介護を実践	
2	一定の指示のもと、ある程度の仕事ができる	・一定の範囲で、利用者ニーズや、状況の変化を把握・判断し、それに応じた介護を実践 ・基本的な知識・技術を活用し、決められた手順等に従って、基本的な介護を実践	
1	エントリーレベル 職業準備教育を受けた段階	・初任者研修により、在宅・施設で働く上で必要となる基本的な知識・技術を習得	

13

4. キャリアアップ制度

(5) キャリア段位制度のメリット

介護従事者にとって

- 資格の有無だけでなく、「現場で実際に何ができるか」を証明できる
- キャリア段位の取得を目標にしてやりがいやスキルアップに繋がる
- ジョブカードに評価された実践的スキルの結果が記載できる
- キャリアパスが見えやすくなる

事業所にとって

- サービスの水準がアピールでき、介護報酬の加算に結びつく
- 従事者のスキルアップのモチベーションにつながる
- 評定者(アセッサー)の養成による、リーダーの充実



一方、内部評価・レベル認定に大変な手間がかかり、現場の負担が大きい

4. キャリアアップ制度

(6) キャリア段位制度の現状

- ・アセッサー総数は、全47都道府県で11,863名(平成27年度まで)、事業所数は、5,028事業所(平成26年度まで)
- ・アセッサーが所属する事業所をみると、介護老人福祉施設・介護老人保健施設・訪問介護・通所介護が7割強となっている。
- ・アセッサー数は大都市圏を中心に多い。また、評価者講習を開催した都道府県やその周辺地域でのアセッサー数が多い。
- ・平成25年11月に初のレベル認定者が誕生してから、平成27年11月までに計904名のレベル認定者が誕生した。
- ・レベル認定者は、社会福祉法人(社協以外)、医療法人、営利法人に勤務する者が全体の86%を占める。

【出典】「介護キャリア段位制度の進捗状況」(第1回介護プロフェッショナル段位制度の在り方に関する検討会資料 平成27年10月8日)

4. キャリアアップ制度

(7) アセッサーの養成状況

◎アセッサー総数 ⇒ 全47都道府県で養成

アセッサー数	24年度養成	25年度養成	26年度養成	27年度養成	事業所・施設数 (※)
	11,863	326 (被災3県)	3,003 (全47都道府県)	4,488 (全47都道府県)	

※平成27年度の事業所・施設数は集計中

◎サービス種別ごとの評価者数（主なものの内訳）

特養	老健	訪問介護	通所介護	通所リハ	短期入所 生活介護	特定施設	グループ ホーム	小規模 多機能
2,729	2,657	1,611	1,565	317	202	497	663	292

◎事業所・施設の所在地ごとの評価者数（主なものの内訳）

北海道	青森県	岩手県	宮城県	福島県	茨城県	埼玉県	千葉県	東京都
640	164	233	345	368	289	441	455	1,583
神奈川県	岐阜県	愛知県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県	広島県	福岡県
663	202	520	214	779	437	198	385	457

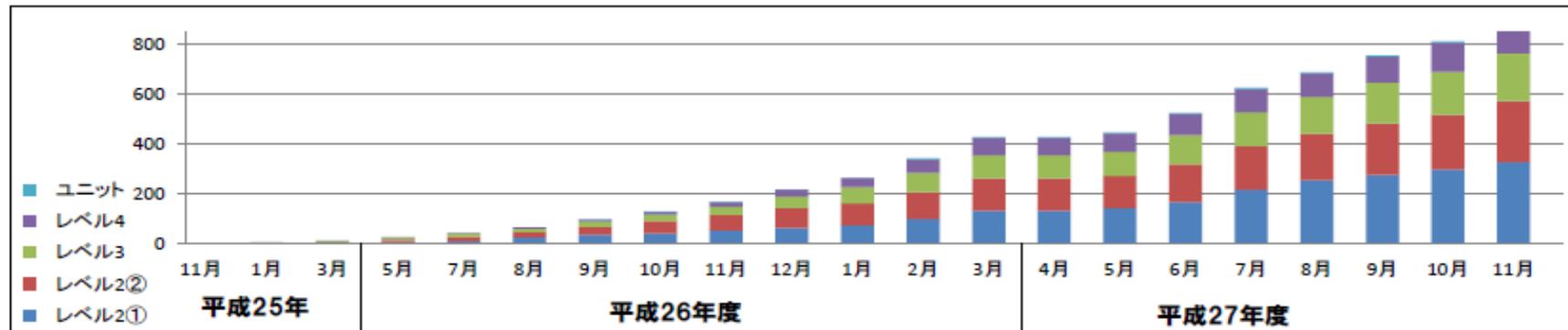
1

【出典】「介護段位キャリア制度の進捗状況」(第1回介護プロフェッショナル段位制度の在り方に関する検討会資料 平成27年10月8日)

4. キャリアアップ制度

(8) レベル認定の取得職員数

■ レベル認定取得者 推移(累計)



■ レベル別 認定取得者数推移(月別)

※ 平成27年8月のレベル認定者は9月3日レベル認定委員会レベル認定者

	平成25年度			平成26年度										平成27年度						累計	比率	
	11月	1月	3月	5月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	5月	6月	7月	8月	9月	10月			11月
合計	2	5	7	15	17	21	33	30	40	49	46	78	85	19	78	100	63	66	57	93	904	100.0%
レベル2①	0	1	3	5	4	15	10	5	12	11	9	26	34	9	25	49	39	20	22	29	328	36.3%
レベル2②	1	1	1	6	8	4	11	18	12	16	11	18	21	1	22	24	10	20	12	26	243	26.9%
レベル3	1	1	3	4	4	1	8	4	8	13	18	13	14	5	19	19	12	18	9	18	191	21.1%
レベル4	0	2	0	0	1	1	3	3	8	9	8	18	16	4	12	7	2	8	14	20	136	15.0%
ユニット	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	6	0.7%

レベル認定章出アセッサー:821名(8名章出:1名、7名章出:1名、5名章出:3名、4名章出:3名、3名章出:8名、2名章出:33名)アセッサー1人当り1.10名章出

※平成27年度における実施機関の選定時期が4月下旬であったことから、同年5月のレベル認定者は少なくなっている。

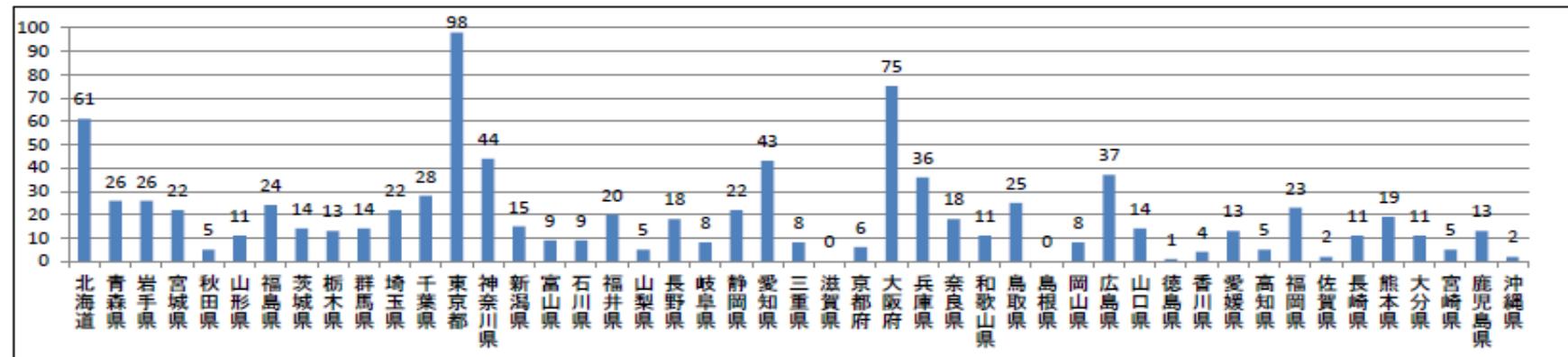
4

【出典】「介護段位キャリア制度の進捗状況」(第1回介護プロフェッショナル段位制度の在り方に関する検討会資料 平成27年10月8日)

4. キャリアアップ制度

(9) レベル認定の取得職員数

北海道	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県	茨城県	栃木県	群馬県	埼玉県	千葉県	東京都	神奈川県	新潟県	富山県	石川県	福井県	山梨県	長野県	岐阜県	静岡県	愛知県	三重県	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県	和歌山県	鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県	徳島県	香川県	愛媛県	高知県	福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県	合計
61	26	26	22	5	11	24	13	14	14	22	28	98	44	15	9	9	20	5	18	8	22	43	8	0	6	75	36	18	11	25	0	8	37	14	1	4	13	5	23	2	11	19	11	5	13	2	904



(参考)レベル認定者のわかるレベル		
わかるレベル	必要とされる知識	人数
レベル4	介護福祉士	596
レベル3	介護福祉士養成課程又は実務者研修修了(介護職員基礎研修修了でも可)	66
レベル2	介護職員初任者研修修了(ホームヘルパー2級研修又は1級研修修了を含む)	242

【出典】「介護段位キャリア制度の進捗状況」(第1回介護プロフェッショナル段位制度の在り方に関する検討会資料 平成27年10月8日)

4. キャリアアップ制度

(10) キャリアパス制度の導入事例①

社会福祉法人悠遊

「中長期経営計画をキャリア階層ごとの個人目標に」

- ・職員をいくら採用しても、定着していくことが困難な状況であった。
- ・人事制度を抜本的に見直し、中期経営計画から個々の職員の目標設定に落とし込み、1枚のシートにまとめることで、各人の仕事が明確になった。
- ・職務基準書により職員に求められる職務水準が明確になり、納得性が得られる制度となった。
- ・取り組みが功を奏し、すべての事業所において定着率が上がった。

【出典】「介護事業所キャリアパス制度導入ガイド～12の成功事例」(静岡県庁)



名称	社会福祉法人悠遊
設立	平成5年3月
所在地	東京都西東京市泉町3丁目15番28号
事業	デイサービス、認知症対応型デイサービス、グループホーム、訪問介護、居宅介護支援、地域包括支援センター、小規模多機能型居宅介護
従業員数	約150名(正規職員25%、非正規職員75%)

4. キャリアアップ制度

(11) キャリアパス制度の導入事例②

社会福祉法人端山園

「キャリアパスの構築はチームリーダー層の役割と求められる姿の明確化から」

- ・介護職員処遇改善交付金の要件から、制度構築にとりかかる。
- ・チームリーダーの役割を明文化し、どのような能力を具体的に求めるのかについて議論を深めることから、構築に着手した。
- ・各階層の定義を行い、キャリアパスに対応する研修プランおよび給与体系について見直しを行った。
- ・構築の過程で出された具体的な能力は、ひとまとめに文章にするのではなく、さらに掘り下げた形でハンドブックとして詳しく説明し、活用している。



名称	社会福祉法人端山園 地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
設立	平成24年8月 (法人設立 昭和51年3月)
所在地	京都市北区紫野大徳寺町49-3
事業	地域密着型特別養護老人ホーム、短期入所、小規模多機能型居宅介護、高齢者住宅、地域交流スペース
従業員数	58名(正規職員24名、非正規職員34名)

【出典】「介護事業所キャリアパス制度導入ガイド～12の成功事例」(静岡県庁)

4. キャリアアップ制度

(12) キャリアパス制度の導入事例③

まごのてグループ株式会社

「訪問介護員に明確なキャリアビジョンを」

- ・代表は、業界の「将来の不透明感」や「説明のない昇格」等に違和感があった。
- ・雇用の基本は正社員、独自の考課表を使い、パート社員の正社員化
- ・考課表は、独自の階層定義を行い、具体的かつ丁寧に明文化、キャリアアップビジョンを明確に示している。
- ・各人に指導する職員を配置し、キャリアアップを個人任せにしない、孤独な環境に置かないことで、人材の育成と定着を図った。
- ・提案、表彰制度などの様々な工夫により人材の定着率を図った。
- ・離職者を出さないように、こうした取り組みを強化している。



名称	まごのてグループ株式会社
設立	平成20年3月
所在地	京都府京都市上京区新白水丸町446
事業	訪問介護、居宅介護支援
従業員数	約40名（正社員80%、パート社員20%）

【出典】「介護事業所キャリアパス制度導入ガイド～12の成功事例」（静岡県庁）

4. キャリアアップ制度

(13) キャリアアップ制度のまとめ

1. 組織の基本理念に基づいて、求める人材のあり方を示す
2. それぞれの人材が持つべき技術・技能、知識、価値観を具体的に
3. 組織の中の位置付け、職務の専門性を踏まえて、**複数のキャリアパス**を設定
4. 設定したキャリアパスと**人事制度を連動**させる
5. 客観的な**評価制度**の構築と**賃金制度への反映**
6. 策定された人材育成方針の目的や意義を、職員に周知させる
7. 利用者のニーズや業務の実態の変化に応じて、**見直し**ができる仕組みの構築

5. 労務管理の留意点

(1) 介護保険法における行政指導の概要

・介護保険法の一部改正【平成24年4月1日施行】

サービス事業者の労働法規の遵守に関する事項

1. 都道府県知事又は市町村長は、次のいずれかに該当する者については、介護サービス事業者の指定等をしてはならないものとする事
 - (1) 労働に関する法律の規定であって政令で定めるものにより罰金刑に処せられ、その執行を終わるまでの者、又は執行を受けることがなくなるまでの者
 - (2) 労働保険の保険料の徴収等に関する法律により納付義務を負う保険料等の滞納処分を受け、引き続き滞納している者
2. 都道府県知事又は市町村長は、指定地域密着型サービス事業者が1.(1)に該当するに至った場合には、指定の取消し等を行なうことができることとする事

・「介護サービスの基盤強化のための介護保険法等の一部を改正する法律の一部の施行に伴う関係政令の整備及び経過措置に関する政令及び介護サービスの基盤強化のための介護保険法等の一部を改正する法律の一部の施行に伴う厚生労働省関係省令の整備に関する省令」【H23年6月22日公布・施行】

違反した場合に指定居宅介護サービス事業所等の指定の欠格事由となる労働法規の規定について、介護従事者の確保、介護サービスの質の向上を図る観点から特に遵守が必要なものとして、**労働基準法**(昭和22年法律第49号)、**最低賃金法**(昭和34年法律第137号)、**賃金の支払の確保等に関する法律**(昭和51年法律第34号)の規定を定める

5. 労務管理の留意点

(2) 労働基準監督署の監督・調査概要①

定期監督等 実施事業場数	全体(A) (単位:件)	社会福祉施設(B) (単位:件)	割合(B/A) (単位:%)
	140,499(+6,204)	6,553(+110)	4.66(▲0.14)
違反事業場数	95,550(+3,754)	4,894(+54)	5.12(▲0.15)
違反事業場比率	68.0(▲0.4)	74.7(▲0.4)	
送検事例	1,043(▲90)	22(+4)	2.11(+1.95)

※()内は、前年比増減

※送検事例22件の内訳 ⇒ 賃金の支払 15件、労働条件の明示 2件、解雇の予告 2件、
労働時間 1件、就業規則 1件、設備等 1件、作業方法 1件

【出典】平成25年労働基準監督年報(厚生労働省発表)

5. 労務管理の留意点

(2) 労働基準監督署の監督・調査概要②

労働基準法の違反	全体(A)	社会福祉施設(B)	割合(B/A)
15条 労働条件の明示	17,247件	1,103件	6.40%
23・24条 賃金不払	5,413件	509件	9.40%
32・40条 労働時間	32,160件	1,689件	5.25%
34条 休憩	1,617件	143件	8.84%
35条 休日	2,314件	123件	5.32%
37条 割増賃金	21,847件	1,830件	8.38%
39条 年次有給休暇	237件	29件	12.20%
89条 就業規則	13,007件	1,236件	9.50%
107条 労働者名簿	2,029件	122件	6.01%
108条 賃金台帳	10,341件	803件	7.77%

【出典】平成25年労働基準監督年報(厚生労働省発表)

5. 労務管理の留意点

(2) 労働基準監督署の監督・調査概要③

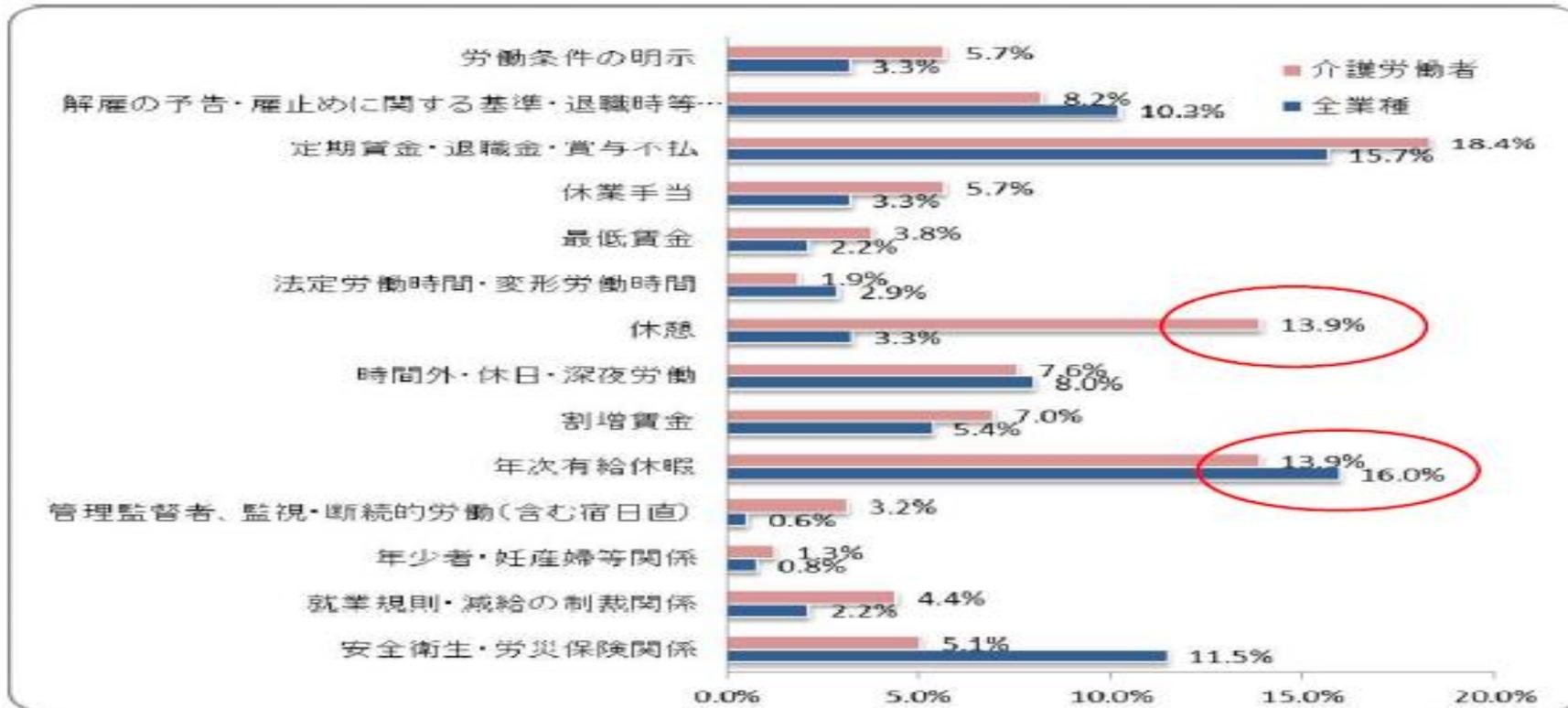
最低賃金法の違反	全体(A)	社会福祉施設(B)	割合(B/A)
4条 最賃効力	2,966件	266件	8.97%

労働安全衛生法の違反	全体(A)	社会福祉施設(B)	割合(B/A)
12条 衛生管理者	5,361件	719件	13.4%
17～19条 安全衛生委員会等	3,359件	358件	10.7%
20～25条 安全基準	25,074件	22件	0.1%
20～25条 労働安全衛生規則	24,140件	22件	0.1%
66条 健康診断	18,839件	1,160件	6.2%
66条 労働安全衛生規則	17,345件	1,159件	6.7%

5. 労務管理の留意点

(3) 労務トラブルの調査概要①

4 労働基準監督署等に寄せられた労働者からの相談内容 〈労働基準関係法令に係る相談〉



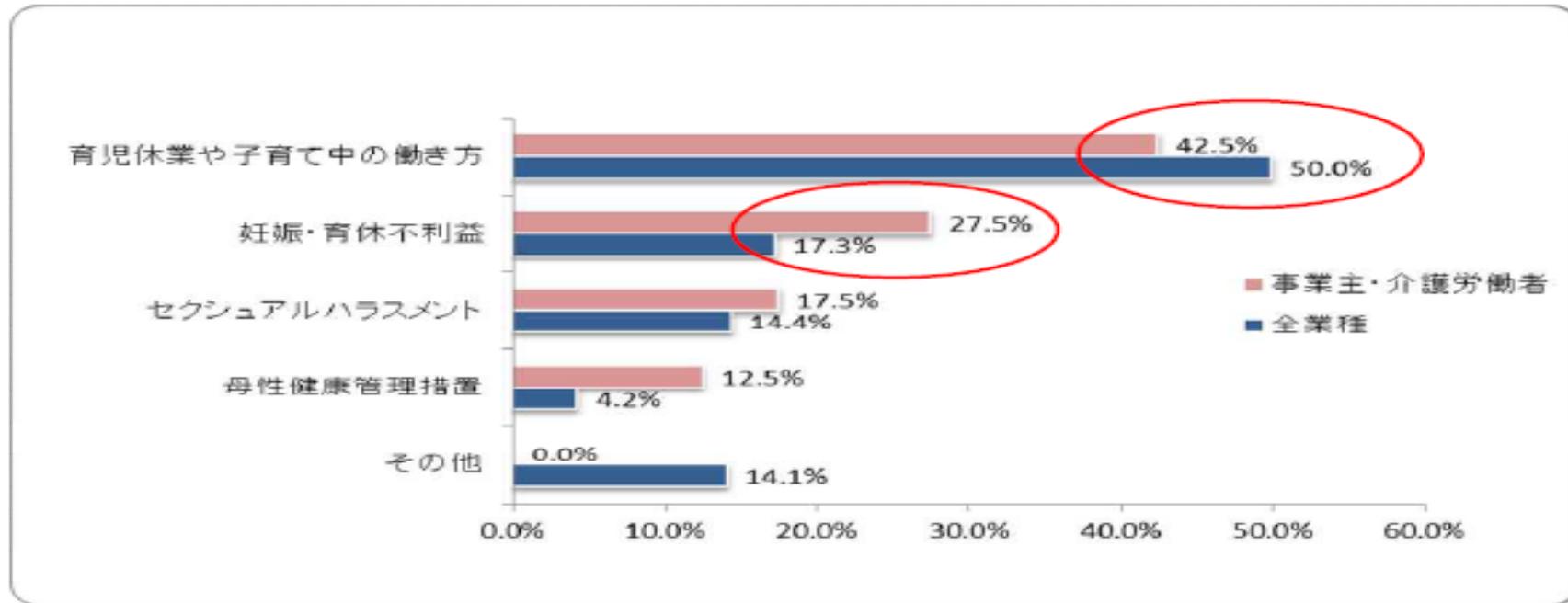
・介護施設に係る相談件数 158件 (平成25年度) : 重複計上あり

・全業種の相談件数 5,806件 (平成25年度) : 重複計上あり

5. 労務管理の留意点

(3) 労務トラブルの調査概要②

5 雇用均等室に寄せられた相談内容



※・介護施設に係る相談件数 40件 (平成24・25年度)

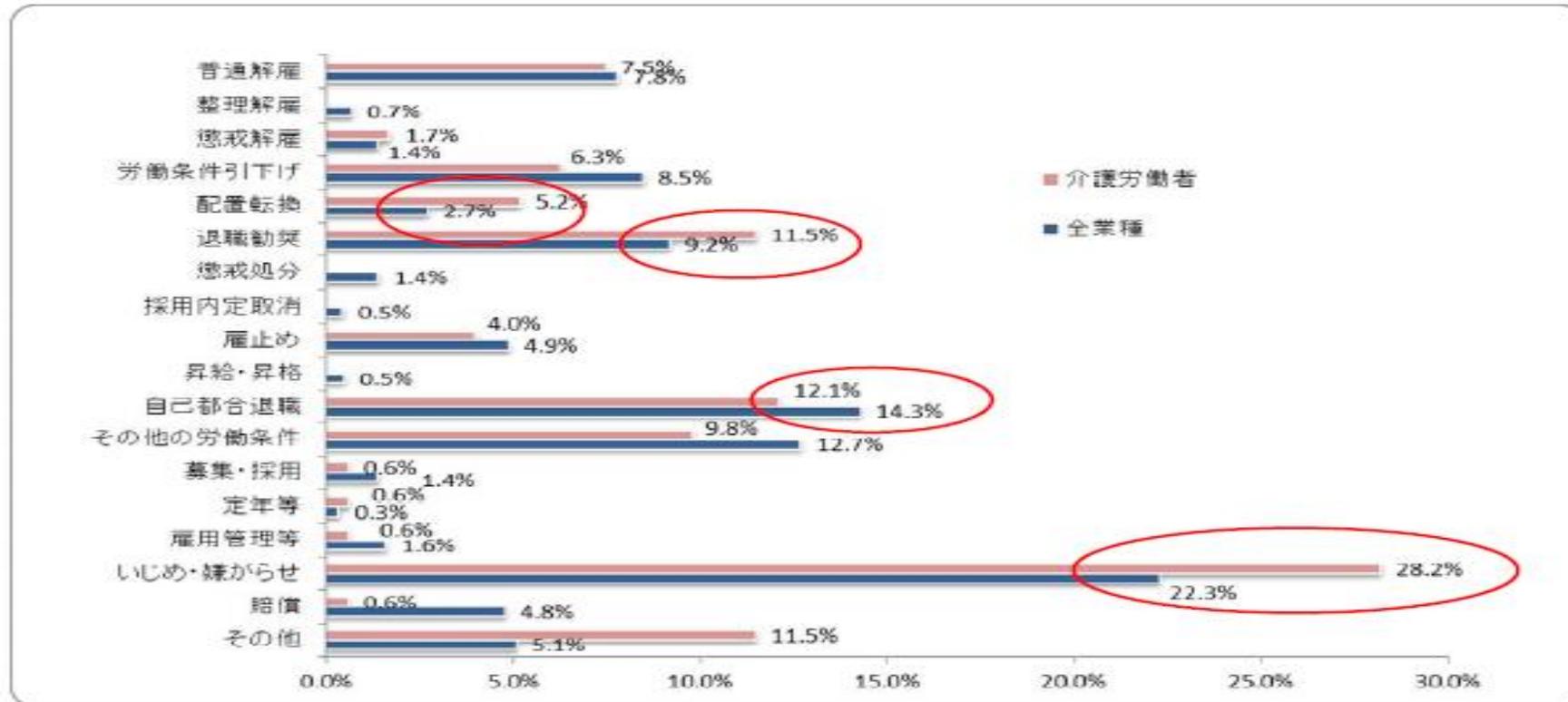
・全業種の相談件数 810件 (平成24・25年度)

【出典】「人材確保・定着率UPのために」(滋賀労働局)

5. 労務管理の留意点

(3) 労務トラブルの調査概要③

3 総合労働相談コーナーに寄せられた労働者からの相談内容 〈民事上の問題に関する相談〉



※・介護労働者からの相談件数 174件（平成25年度）：重複計上あり
 ・全業種の労働者からの相談件数 2,385件（平成25年度）：重複計上あり

5. 労務管理の留意点

(4) 労務管理のポイント

- ・介護労働者の労働条件の確保・改善のポイント(平成26.10 厚生労働省)
- ・1カ月単位の変形労働時間制(平成26.3 厚生労働省)
- ・医療機関における休日及び夜間勤務の適正化について(平成14.3.19 基発第0319007号)
- ・断続的な宿直又は日直勤務の許可基準(昭和22.9.13 基発第17号)
- ・最低賃金の減額の特例許可申請について「断続的労働に従事する者」(厚生労働省)
- ・社会福祉施設における宿日直許可の取扱いについて(昭和49.7.26 基発第387号)
- ・職場における腰痛予防対策の推進について(平成25.6.18 基発0618第1号)
- ・介護作業における腰痛予防対策のチェックリストについて(平成21.4.9 厚生労働省)

付属資料

介護事業に関わる主な助成金

助成金	概要	助成額
職場定着支援助成金	労働環境向上のための評価・処遇制度、研修制度等の導入や介護福祉機器の導入を行った場合に支給され、措置実施に対する助成金と離職率の低下目標達成に対する助成金があります。	雇用管理制度助成 制度導入:10万円 目標達成:60万円 介護福祉機器導入 経費助成:導入費用の1/2 (上限300万円)
キャリア形成促進助成金	労働者のキャリア形成を効果的に促進するため、職業訓練等を段階的かつ体系的に実施した場合に支給されるものです。	OFF-JT(中小企業の場合) 賃金助成:800円(1人1時間あたり) 経費助成:1/2
キャリアアップ助成金(人材育成コース)	有期契約労働者等に対して、OJTとOFF-JTの座学と実習という3種類のカリキュラムをもとにレベルアップのための研修を実施した場合に支給されるものです。	OFF-JT(中小企業の場合) 賃金助成:800円(1人1時間あたり) 経費助成: 訓練時間に応じ、10万円~50万円 OJT(中小企業の場合) 訓練助成:800円(1人1時間あたり)

※助成金の申請には、他にも細かな条件がありますので、事前に都道府県労働局または当事務所までお問合せ下さい。

金子経営コンサルティング事務所

(中小企業診断士／社会保険労務士)

TEL: 090-2844-5197

E-mail: pao_3.kaneko@gk9.so-net.ne.jp

「企業経営を強力にサポート」

企業経営に欠かせない「ヒト」を中心としたコンサルティングを通じて企業経営の健全な発展をお手伝いいたします。

経営戦略策定・金融支援

- 経営戦略の策定支援
- 売上向上等のマーケティング支援
- 資金繰り計画の策定
- 金融調達の支援
- 起業・創業支援
- 事業承継の支援 など

人事労務管理のコンサルティング

- 労務管理に関する相談
- 労働紛争の未然防止と解決
- 就業規則の作成・変更
- 賃金・退職金・年金制度の設計
- 安全衛生管理 など

労働社会保険手続きの代行

- 労働社会保険の手続き
- 労働保険の年度更新
- 社会保険の算定基礎届
- 労働者派遣事業の許可申請
- 介護事業の許可申請 など

各種助成金の申請

- 各種助成金受給のための計画作成から申請書作成・届出