

## 第3回介護人材確保地域戦略会議

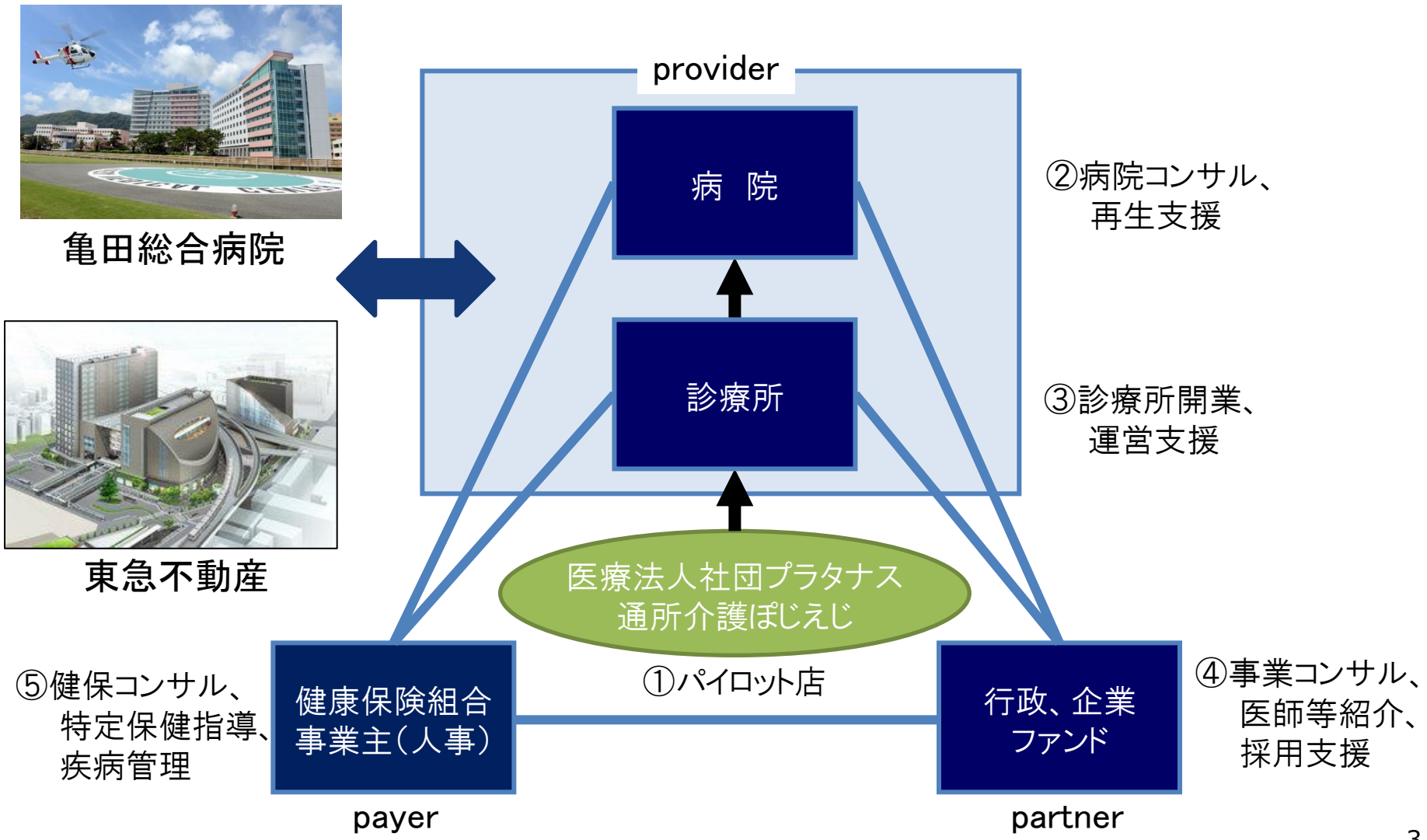
テーマ:「認証・評価制度の具体的な検討に向けて」

株式会社メディヴァ  
飯塚以和夫

平成27年8月21日(金)9:00  
TKP赤坂駅カンファレンスセンター

**「介護職の魅力と社会的評価の向上方策等に関する調査研究事業」について**

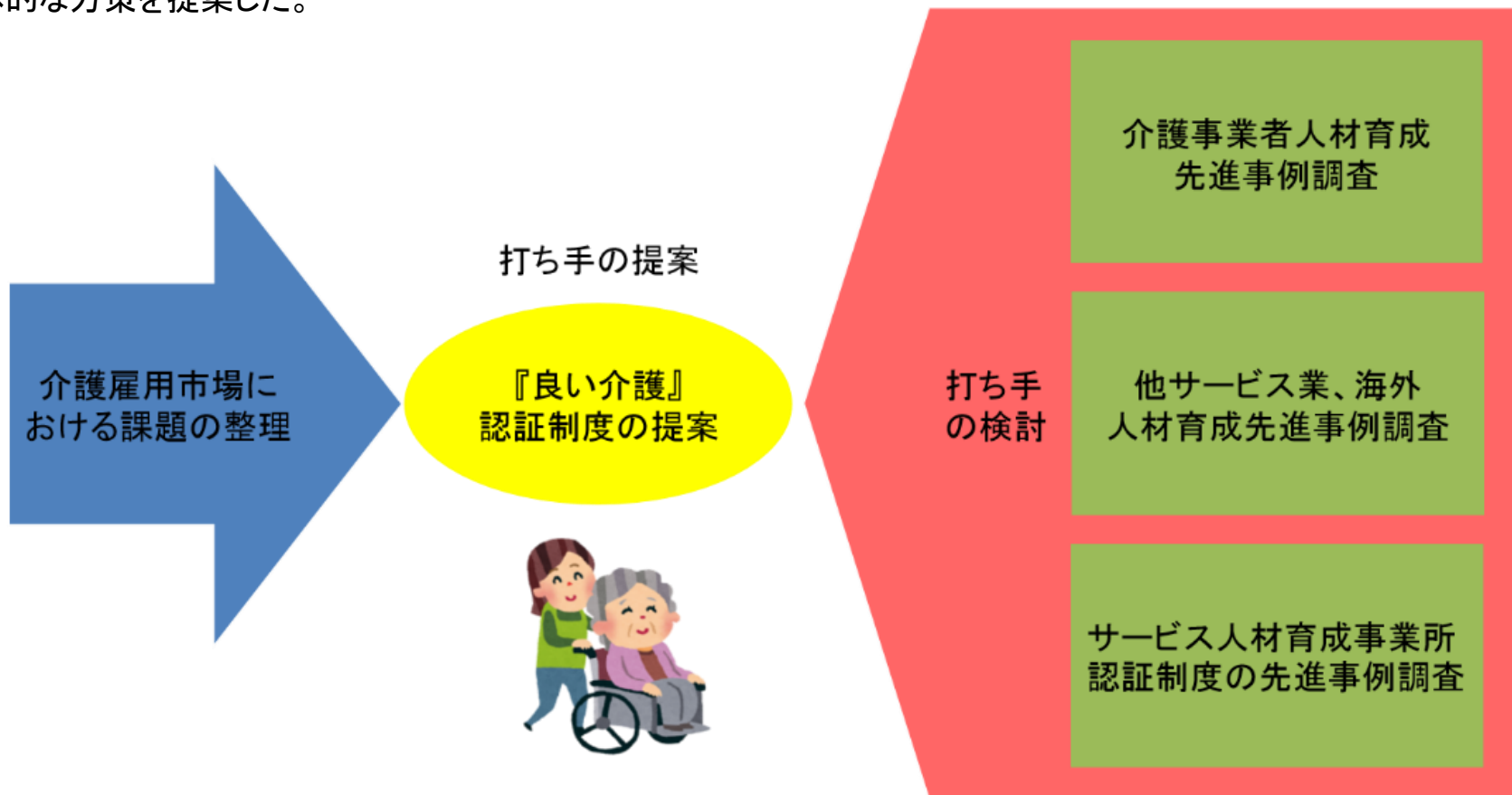
## ミッション: 患者視点の医療改革



# 介護市場の課題整理と介護を含むサービス業における人材育成の成功要因を調査した

介護職の魅力と社会的評価の向上方策等に関する調査研究事業の目的

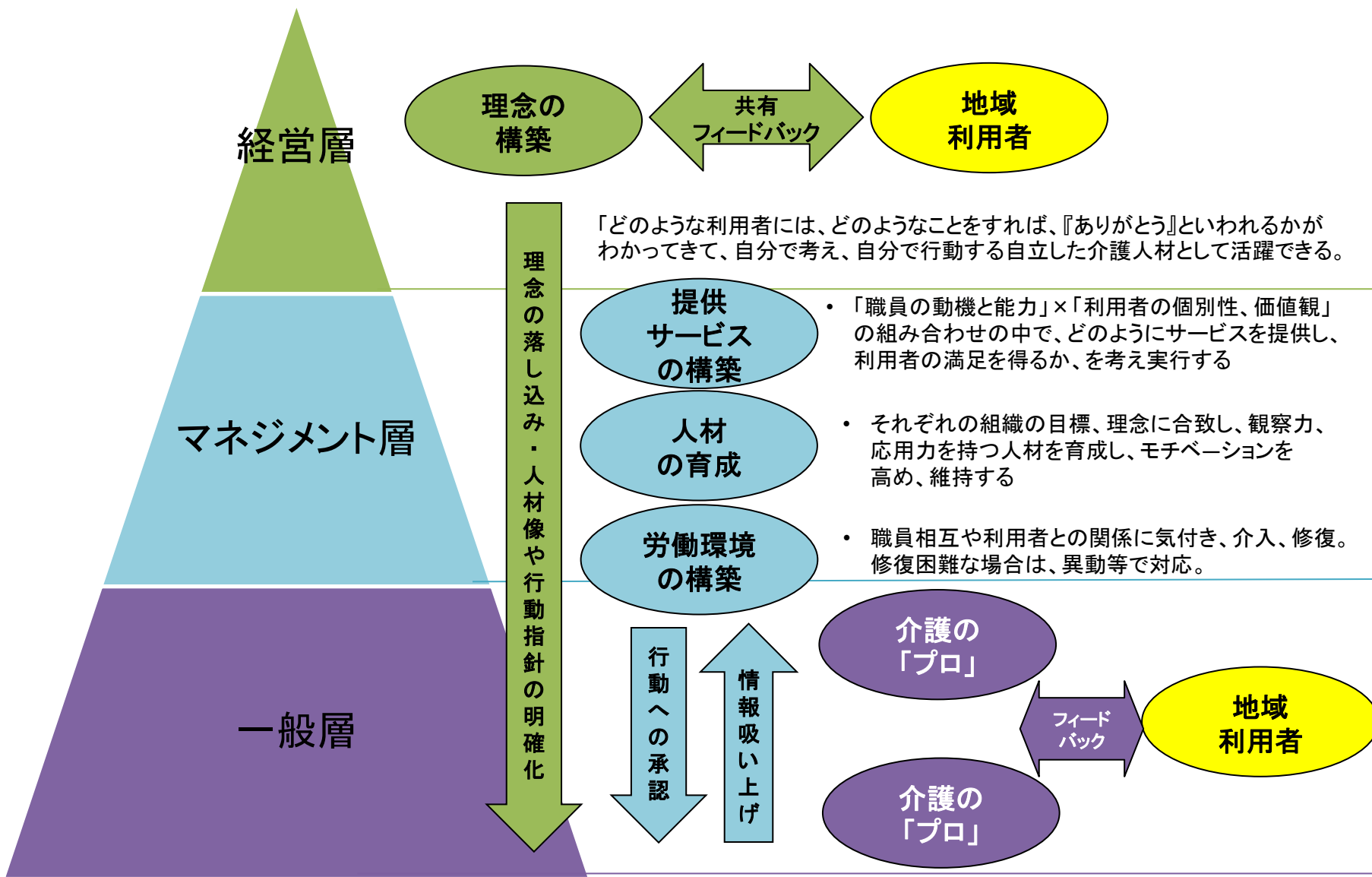
業界内外(海外を含む)の成功事例や人材育成の専門的な意見等を広く集め、客観的に考察することで、介護人材確保のための打ち手の広がりを検討する。さらに打ち手の優先づけを行い、優先課題の解決に向けての具体的な方策を提案した。



# 調査のまとめ例

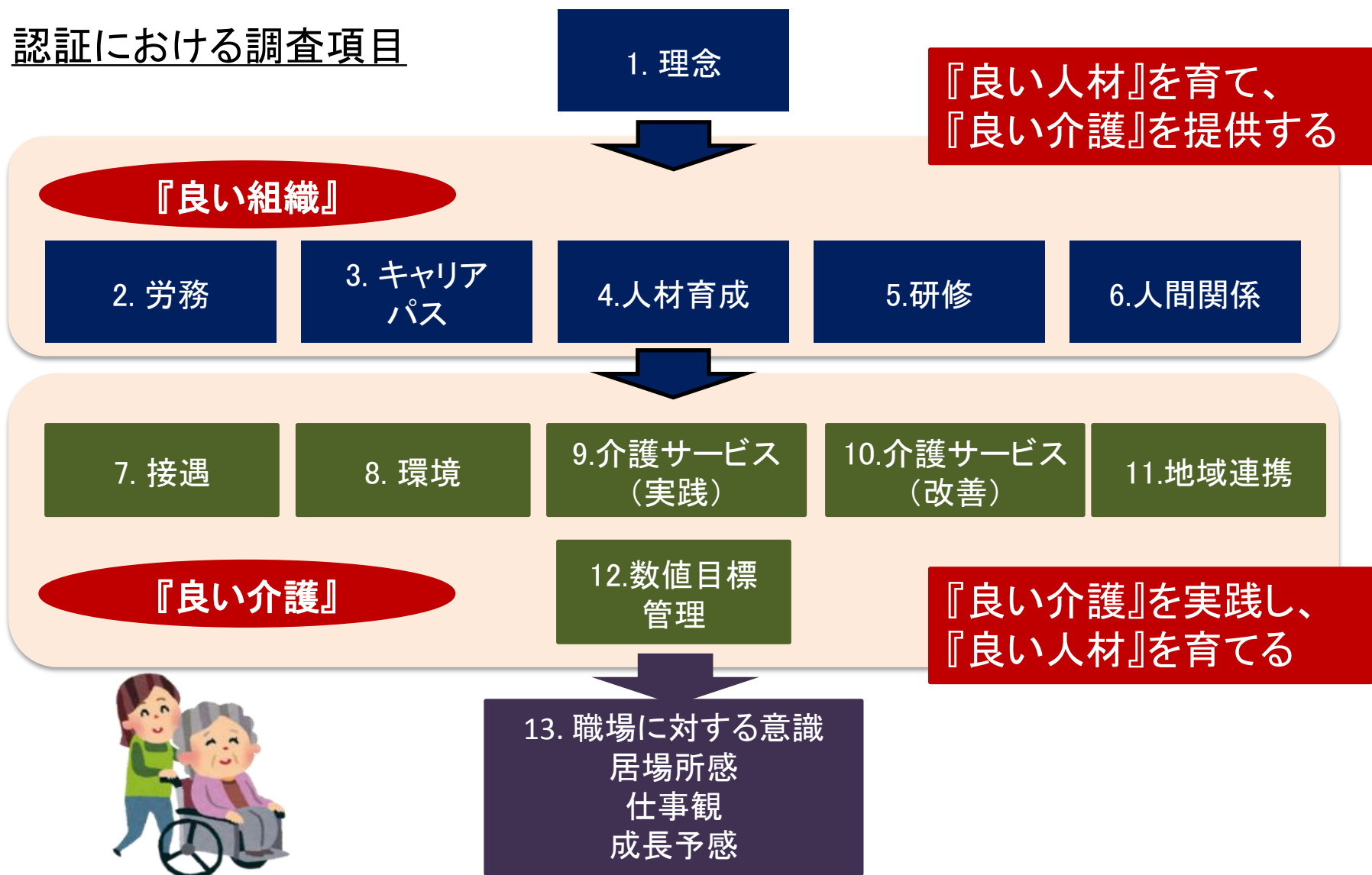
2. コミュニケーションを通じた人材育成	あるべき姿	事例
<p>2-1. コミュニケーションを通じた相互理解と支援</p>	<p>仕事やキャリア上での課題、期待などを、本人が上司や幹部経営者、人事部門や周囲の先輩・同僚と十分に意思疎通試合、理解し合い、支援を受けている</p>	<p>(A社) 管理者が常に職員と会話し、フィードバックを行っている。社長の目の届く範囲で人材育成が行われている。社長⇄管理者⇄職員という構図で意思共有が出来るようにしている。</p> <p>(B社) 部門長と各社員との面談の機会を設けている。チーム、チームリーダー、現場を支援する組織を作り、日常のスタッフの変化をリーダーが気づき、さらにその情報が経営層にあがるような組織を作っている。</p> <p>(C社) マネジメント層には、年2回の自己評価⇒本部での実績と運営スキルの評価⇒面談でフィードバック、月1回の本部と施設長面談(よろず相談)で関係性を深め、ステップアップの希望を把握・相談しながら組織に貢献できている実感を持たせる。</p> <p>(M社) 施設長が日頃から職員に目を配り、不安や不満のありそうな職員への声掛けをすることで、問題の早期解決につながっている。入社から1年間は、先輩スタッフがサポート役となり、新入職員の不安や悩みを共に考えながら互いに高め合うエルダーシステムを導入している。</p> <p>(G社) ファシリテーターを1施設3名配置し、職員の目標設定をサポートしている。</p>
<p>2-2. フィードバックによる気づきを通じた能力開発</p>	<p>さまざまな人からのポジティブ、ネガティブ両方の多様なフィードバックを通じて、一人ひとりが気づき成長している</p>	<p>(B社) 社内用SNS「トークノート」で、利用者の個別対応に必要な情報共有を行っている。(社内交流の用途もあり) 家族からフィードバックをもらっている。</p> <p>(E社) スーパーバイザーの巡回を通じて、各法人をアセスメントし、行動計画を策定している。</p> <p>(A社) 外部に開かれた研修のため、地域からのフィードバックを受ける機会となる。</p> <p>(N社) 職員は自身の取り組みについてインタビューを受け、その内容は1年に1回インタビュー集として全社配信されている。マネジメント層及び一般層から経営層に対する意見・要望を吸い上げ、それに対して対応方法やコメントを個々に返している。</p> <p>(D社) スーパーバイズを適時・随時行い、常にコミュニケーションをとっている。</p>
<p>2-3. 相互に学び支援し啓発し合う組織</p>	<p>組織として相互学習の場が多く、相互に教え合い、学び合い、刺激し合う習慣。それらを通じてチーム顧客や会社経営の視点で考え行動する習慣が身についている</p>	<p>(E社) グループでの知見やノウハウ、人材を活用し、地域に密着した事業を開始。</p> <p>(A社) 管理者が意識的に職員の考えを理解するようにしている。</p> <p>(B社) 5-10名のチームを組んで、負担を個人で背負わないようにしている。</p> <p>(M社) チーム制において日々実践と振り返りを行う。チーフ及びチーフ候補者研修でチーフ間の交流、各事業所の強みを理解し合う。</p>

# 良い介護事業者の特徴



# 『良い介護』認証制度の概念

## 認証における調査項目



# アンケートの調査項目(施設系)

## 1. 理念

- 1.1.理念が明確に示されている
- 1.2.スタッフが理念を理解している
- 1.3.理念に基づいてサービスが実践されている

## 2. 労務

- 2.1.日常業務に人手不足を感じていない
- 2.2.残業がスタッフのストレスになっていない
- 2.3.有給休暇(産休・介護休等も)がとれている
- 2.4.働く者の個別事情に応じられる柔軟性がある

## 3. キャリアパス(=職種・役職に求められる能力や要件を段階的に示したもの)

- 3.1.キャリアパスが策定されている
- 3.2.キャリアパスがスタッフ全員に明示されている
- 3.3.キャリアパスに応じた評価・給与体系が整備されている
- 3.4.現在の給与が業務内容に見合うと感じられる

## 4. 人材育成

- 4.1.スタッフの目標や課題を相互理解するため、定期的な面談を行っている(されている)
- 4.2.定期的な評価を行い、本人へのフィードバックを実施している(されている)
- 4.3.「背伸び目標」を設定し、その達成を支援している(されている)

## 5. 研修

- 5.1.介護技術を高めるための研修がある(介護のプロ養成)
- 5.2.リーダーシップを学べる研修がある(チームビルディング～マネジメント)
- 5.3.定期的に研修に参加している

## 6. 人間関係

- 6.1.良好な人間関係を築くために、チームビルディングを意識した組織作りが行われている
- 6.2.スタッフ間の情報共有がスムーズで、助け合いができるチームワークがある
- 6.3.所属部署に限らず、悩んだ時に相談窓口がある(ホットライン)

## 7. 数値目標管理

- 7.1.事業所の特性を踏まえた数値目標(例:稼働率、看取り率、褥瘡率 など)を設定している
- 7.2.数値目標と結果をスタッフが共有し、理解している
- 7.3.数値目標と結果を意識して業務に取り組んでいる

## 8. 接遇

- 8.1.利用者に対して敬意を持った言葉遣いをしている
- 8.2.身だしなみに配慮しており、清潔感がある(制服、爪、髪、臭い、化粧など)
- 8.3.利用者に対して、丁寧に謙虚な態度で接している

## 9. 環境

- 9.1.施設内・外の清掃が行き届いており、清潔である(臭いも含む)
- 9.2.施設内・外の設備が管理され、備品を整理整頓している
- 9.3.車両の管理が行き届いている(傷、汚れ、臭いなどに対応している)

## 10. 介護サービス(実践)

- 10.1.利用者の自立を促進するために過介護でないサービスを提供している
- 10.2.利用者の生活、事情や意思を尊重した個別対応をしている
- 10.3.利用者が積極的に施設内で活動している
- 10.4.リスクマネジメント(ヒヤリハット、介護事故)を意識したサービスを提供している
- 10.5.根拠に基づいた介護を実践している

## 11. 介護サービス(改善)

- 11.1.利用者の声を定期的に収集し、反映している
- 11.2.利用者のご家族、キーパーソンと連携している
- 11.3.情報共有の仕組みがあり、抜け漏れの無い情報共有がされている

## 12. 地域連携

- 12.1.地域コミュニティに参加している
- 12.2.地域コミュニティの改善活動に貢献している
- 12.3.地域の医療機関と連携している
- 12.4.地域の介護事業者と連携している

## 13. 職場に対する意識

- (入社1年以内の方はお答え下さい)
- 13.1.今の職場に受け入れられていると感じる
- (入社2～3年以内の方はお答え下さい)
- 13.2.あなたの仕事は社会に役立つ価値のある仕事だと感じる
- (入社4年以上の方はお答え下さい)
- 13.3.今の職場で自分が成長し続けることができると感じる
- (全員お答え下さい)
- 13.4.介護の仕事に魅力を感じる



# アンケート調査の項目(訪問系)

## 1. 理念

- 1.1.理念が明確に示されている
- 1.2.スタッフが理念を理解している
- 1.3.理念に基づいてサービスが実践されている

## 2. 労務

- 2.1.日常業務に人手不足を感じていない
- 2.2.残業がスタッフのストレスになっていない
- 2.3.有給休暇(産休・介護休等も)がとれている
- 2.4.働く者の個別事情に応じられる柔軟性がある

## 3. キャリアパス(=職種・役職に求められる能力や要件を段階的に示したもの)

- 3.1.キャリアパスが策定されている
- 3.2.キャリアパスがスタッフ全員に明示されている
- 3.3.キャリアパスに応じた評価・給与体系が整備されている
- 3.4.現在の給与が業務内容に見合うと感じられる

## 4. 人材育成

- 4.1.スタッフの目標や課題を相互理解するため、定期的な面談を行っている(されている)
- 4.2.定期的な評価を行い、本人へのフィードバックを実施している(されている)
- 4.3.«背伸び目標»を設定し、その達成を支援している(されている)

## 5. 研修

- 5.1.介護技術を高めるための研修がある(介護のプロ養成)
- 5.2.リーダーシップを学べる研修がある(チームビルディング～マネジメント)
- 5.3.定期的に研修に参加している

## 6. 人間関係

- 6.1.良好な人間関係を築くために、チームビルディングを意識した組織作りが行われている
- 6.2.スタッフ間の情報共有がスムーズで、助け合いができるチームワークがある
- 6.3.所属部署に限らず、悩んだ時に相談窓口がある(ホットライン)

## 7. 数値目標管理

- 7.1.事業所の特性を踏まえた数値目標(例:訪問件数 など)を設定している
- 7.2.数値目標と結果をスタッフが共有し、理解している
- 7.3.数値目標と結果を意識して業務に取り組んでいる

## 8. 接遇

- 8.1.利用者に対して敬意を持った言葉遣いをしている
- 8.2.身だしなみに配慮しており、清潔感がある(制服、爪、髪、臭い、化粧など)
- 8.3.利用者に対して、丁寧で謙虚な態度で接している

## 9. 環境

- 9.1.事務所内の清掃が行き届いており、清潔である(臭いも含む)
- 9.2.事務所内の設備、訪問ツールが管理され、備品を整理整頓している
- 9.3.車両の管理が行き届いている(傷、汚れ、臭いなどに対応している)

## 10. 介護サービス(実践)

- 10.1.利用者の自立を促進するために過介護でないサービスを提供している
- 10.2.利用者の生活、事情や意思を尊重した個別対応をしている
- 10.3.利用者が前向きに支援を受け入れてくれている
- 10.4.リスクマネジメント(ヒヤリハット、介護事故)を意識したサービスを提供している
- 10.5.根拠に基づいた介護を実践している

## 11. 介護サービス(改善)

- 11.1.利用者の声を定期的に収集し、反映している
- 11.2.利用者のご家族、キーパーソンと連携している
- 11.3.情報共有の仕組みがあり、抜け漏れの無い情報共有がされている

## 12. 地域連携

- 12.1.地域の医療機関と連携している
- 12.2.地域の介護事業者と連携している

## 13. 職場に対する意識

- (入社1年以内の方はお答え下さい)
- 13.1.今の職場に受け入れられていると感じる  
(入社2～3年以内の方はお答え下さい)
  - 13.2.あなたの仕事は社会に役立つ価値のある仕事だと感じる  
(入社4年以上の方はお答え下さい)
  - 13.3.今の職場で自分が成長し続けることができると感じる  
(全員お答え下さい)
  - 13.4.介護の仕事に魅力を感じる

# アンケートの調査項目(通所系)

## 1. 理念

- 1.1.理念が明確に示されている
- 1.2.スタッフが理念を理解している
- 1.3.理念に基づいてサービスが実践されている

## 2. 労務

- 2.1.日常業務に人手不足を感じていない
- 2.2.残業がスタッフのストレスになっていない
- 2.3.有給休暇(産休・介護休等も)がとれている
- 2.4.働く者の個別事情に応じられる柔軟性がある

## 3. キャリアパス(=職種・役職に求められる能力や要件を段階的に示したもの)

- 3.1.キャリアパスが策定されている
- 3.2.キャリアパスがスタッフ全員に明示されている
- 3.3.キャリアパスに応じた評価・給与体系が整備されている
- 3.4.現在の給与が業務内容に見合うと感じられる

## 4. 人材育成

- 4.1.スタッフの目標や課題を相互理解するため、定期的な面談を行っている(されている)
- 4.2.定期的な評価を行い、本人へのフィードバックを実施している(されている)
- 4.3.«背伸び目標»を設定し、その達成を支援している(されている)

## 5. 研修

- 5.1.介護技術を高めるための研修がある(介護のプロ養成)
- 5.2.リーダーシップを学べる研修がある(チームビルディング~マネジメント)
- 5.3.定期的に研修に参加している

## 6. 人間関係

- 6.1.良好な人間関係を築くために、チームビルディングを意識した組織作りが行われている
- 6.2.スタッフ間の情報共有がスムーズで、助け合いができるチームワークがある
- 6.3.所属部署に限らず、悩んだ時に相談窓口がある(ホットライン)

## 7. 数値目標管理

- 7.1.事業所の特性を踏まえた数値目標(例:出席率、機能訓練実施率 など)を設定している
- 7.2.数値目標と結果をスタッフが共有し、理解している
- 7.3.数値目標と結果を意識して業務に取り組んでいる

## 8. 接遇

- 8.1.利用者に対して敬意を持った言葉遣いをしている
- 8.2.身だしなみに配慮しており、清潔感がある(制服、爪、髪、臭い、化粧など)
- 8.3.利用者に対して、丁寧に謙虚な態度で接している

## 9. 環境

- 9.1.施設内・外の清掃が行き届いており、清潔である(臭いも含む)
- 9.2.施設内・外の設備が管理され、備品を整理整頓している
- 9.3.車両の管理が行き届いている(傷、汚れ、臭いなどに対応している)

## 10. 介護サービス(実践)

- 10.1.利用者の自立を促進するために過介護でないサービスを提供している
- 10.2.利用者の生活、事情や意思を尊重した個別対応をしている
- 10.3.利用者が積極的に施設内で活動している
- 10.4.リスクマネジメント(ヒヤリハット、介護事故)を意識したサービスを提供している
- 10.5.根拠に基づいた介護を実践している

## 11. 介護サービス(改善)

- 11.1.利用者の声を定期的に収集し、反映している
- 11.2.利用者のご家族、キーパーソンと連携している
- 11.3.情報共有の仕組みがあり、抜け漏れの無い情報共有がされている

## 12. 地域連携

- 12.1.地域の医療機関と連携している
- 12.2.地域の介護事業者と連携している

## 13. 職場に対する意識

- (入社1年以内の方はお答え下さい)
- 13.1.今の職場に受け入れられていると感じる
- (入社2~3年以内の方はお答え下さい)
- 13.2.あなたの仕事は社会に役立つ価値のある仕事だと感じる
- (入社4年以上の方はお答え下さい)
- 13.3.今の職場で自分が成長し続けることができると感じる
- (全員お答え下さい)
- 13.4.介護の仕事に魅力を感じる

# 「良い介護」アンケート結果1

## 「良い介護」アンケート集計結果(全体)

### 1. 回答数

◆総回答数 **100**      スコア平均 **2.99** (職場についての自己評価項目のスコア平均値)

### ◆内訳

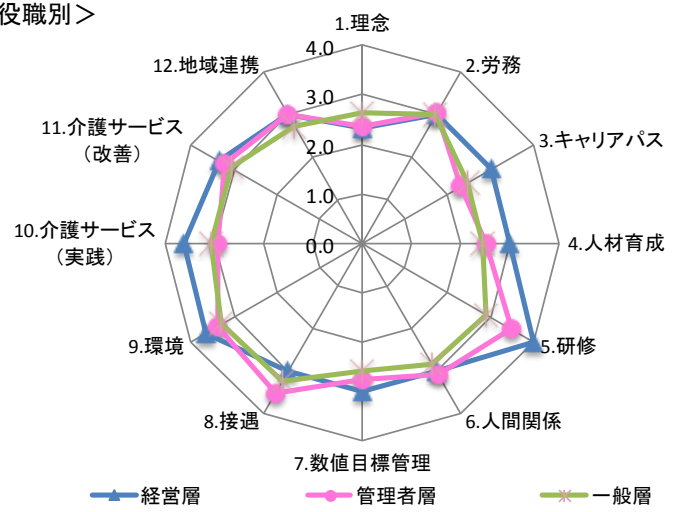
役職	経営層	管理者層	一般層	記入なし
	1	9	59	31
スコア平均	3.16	2.96	2.85	
勤続年数	1年目	2~3年目	4年目以上	記入なし
	16	30	50	4
スコア平均	2.93	2.67	2.94	

※役職の記入のない31データについては、一般層に計上し集計

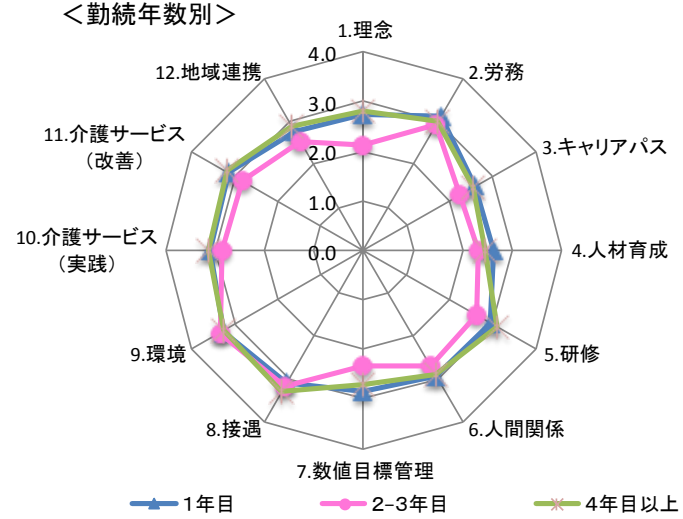
### 2. 集計結果

#### 1) 職場についての自己評価

##### < 役職別 >



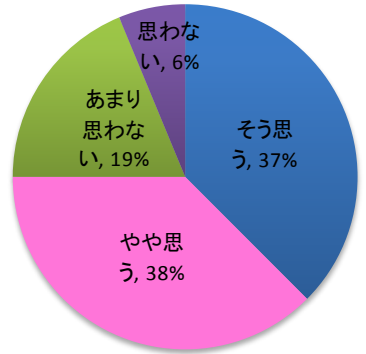
##### < 勤続年数別 >



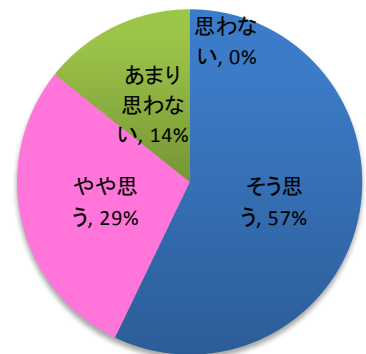
# 「良い介護」アンケート結果2

## 2) 職場に対する意識

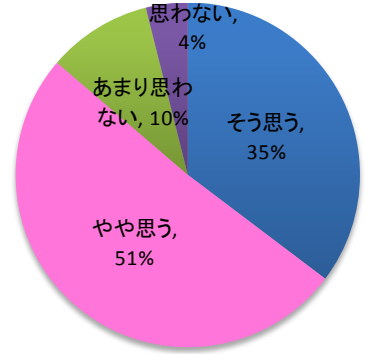
<勤続年数1年未満:居場所感>



<勤続年数2~3年:適職感>

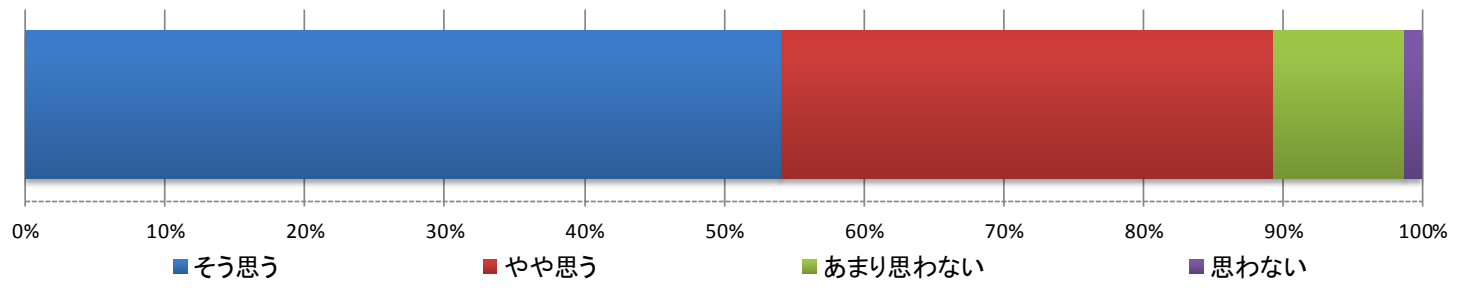


<勤続年数4年以上:成長予測>



- そう思う
- やや思う
- あまり思わない
- 思わない

## 3) 介護の魅力



# 「良い介護」アンケート結果3

## 「良い介護」アンケート集計結果

### 1. 回答数

◆総回答数 **60**      スコア平均 **2.10** (職場についての自己評価項目のスコア平均値)

#### ◆内訳

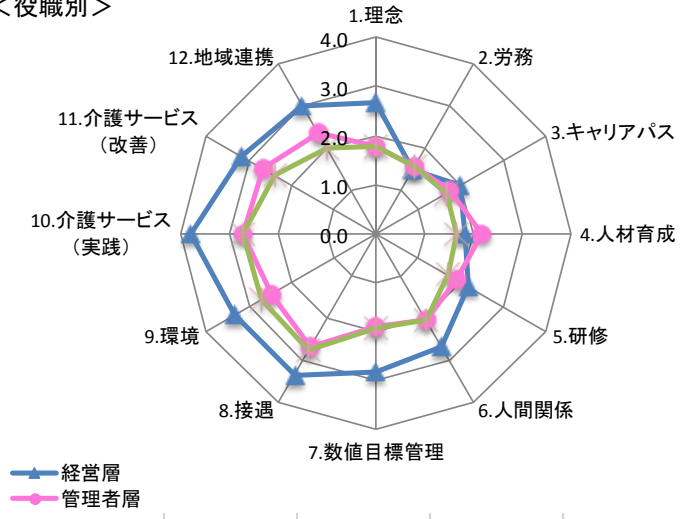
役職	経営層	管理者層	一般層	記入なし
	2	6	34	
スコア平均	2.69	2.17	2.12	
勤続年数	1年目	2~3年目	4年目以上	記入なし
	13	15	29	
スコア平均	2.31	1.98	2.16	

※役職の記入のないデータについては、一般層に計上し集計

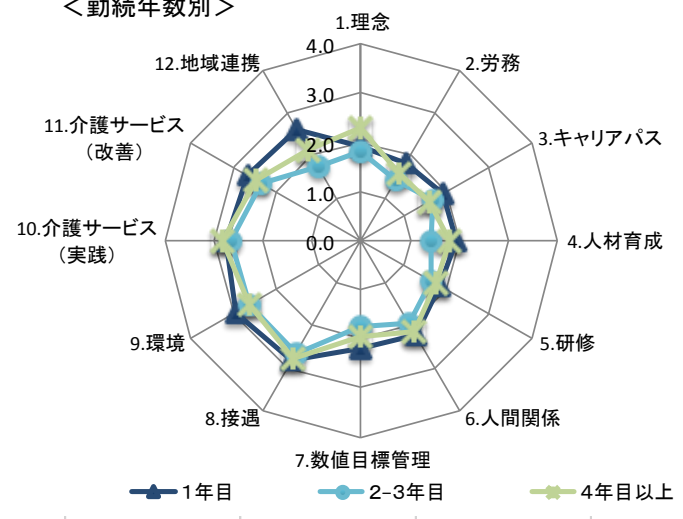
### 2. 集計結果

#### 1) 職場についての自己評価

< 役職別 >



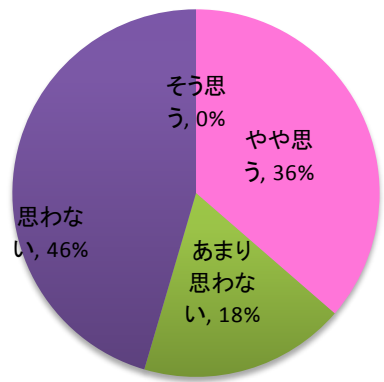
< 勤続年数別 >



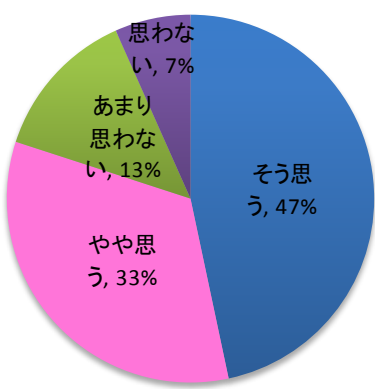
# 「良い介護」アンケート結果4

## 2) 職場に対する意識

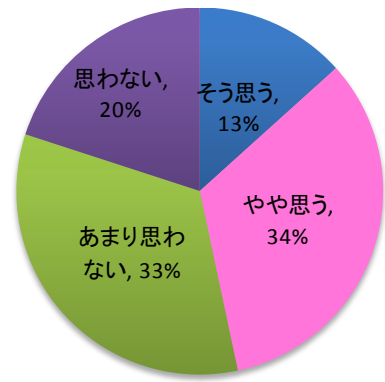
<勤続年数1年未満:居場所感>



<勤続年数2~3年:適職感>

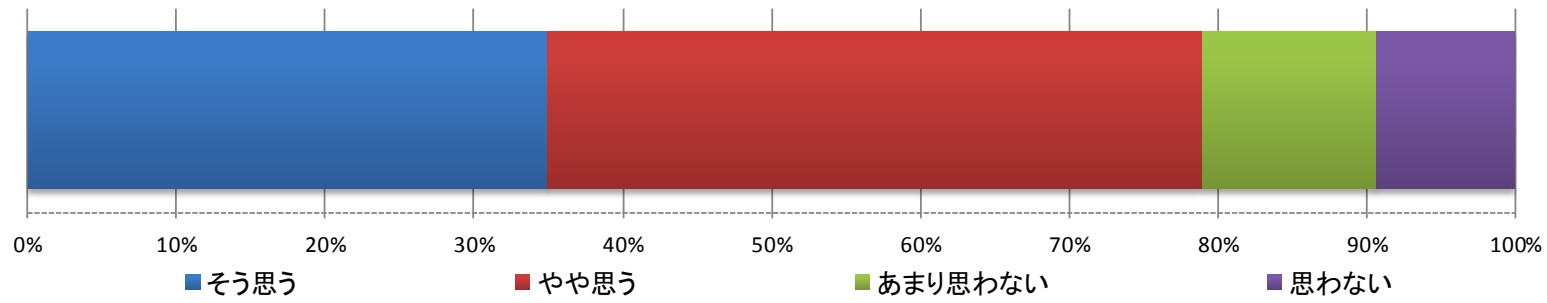


<勤続年数4年以上:成長予測>



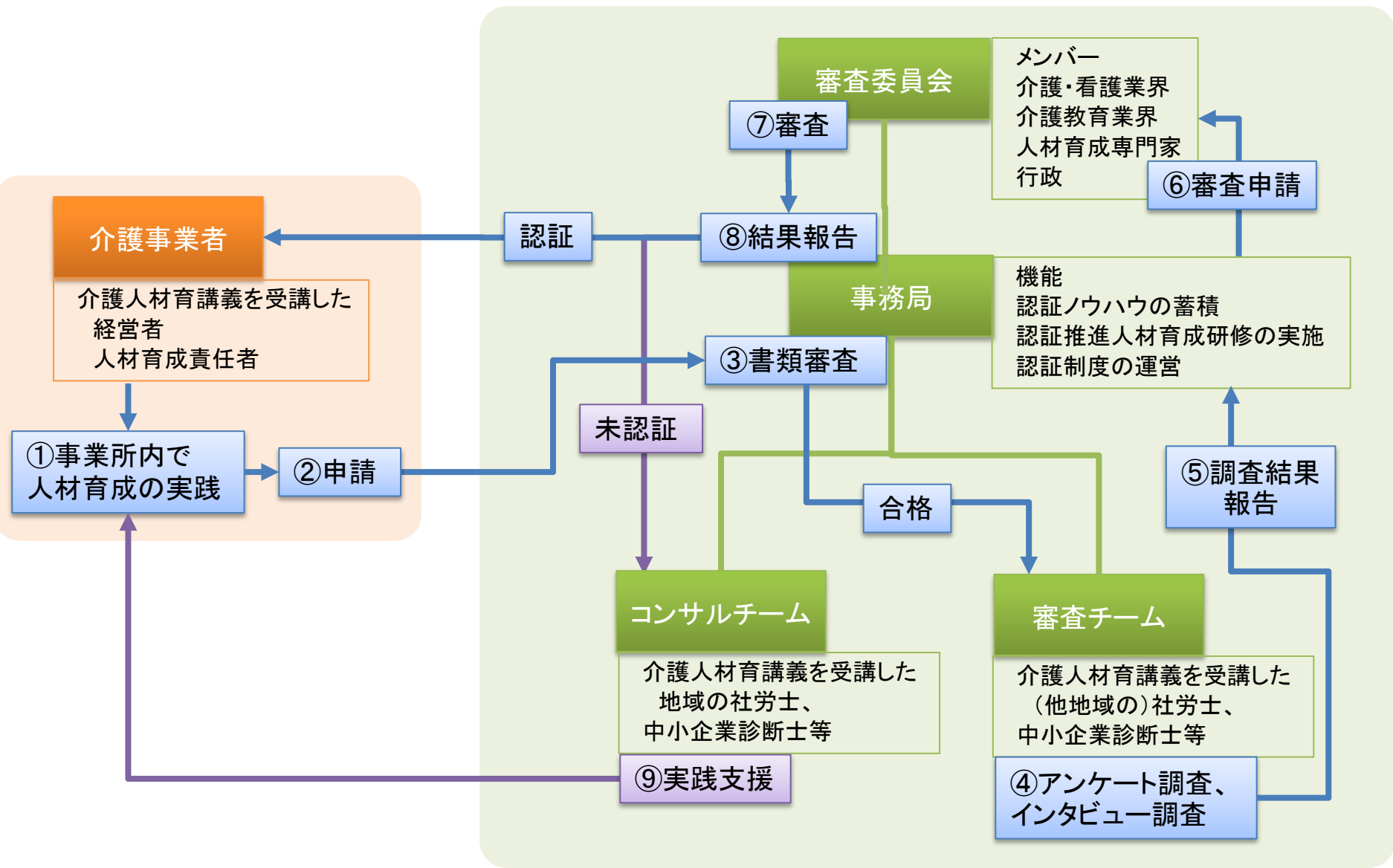
- そう思う
- やや思う
- あまり思わない
- 思わない

## 3) 介護の魅力



## 具体的な認証制度の設計のポイント

# 認証制度の組織と流れ(例)





## 認証制度の進め方(例)

### 認証委員会 事務局の組織

- 認証委員メンバー(制度実施後は審査委員会として参加)
- 介護・看護業界、介護教育業界、人材育成専門家、行政
- 事務局機能
- 認証ノウハウの蓄積、認証推進人材育成、認証制度の運営

### 教育プログラムの 設計

- 対象: 介護事業経営者及び人材育成責任者、認証担当コンサルタント
- プログラムの内容(案)
  1. 人材育成基礎知識習得 組織人事の基礎、サービス人材知識をe-learningで受講+ネットとリアルのディスカッション
  2. 人材育成スキル修得 コーチング、ファシリテーションなど集合教育で人材育成、サービススキルを体験的に学習
  3. 事例検討 業界内外の人材育成事例についてディスカッションし、知識とスキルの実践力を高める

### 教育実施

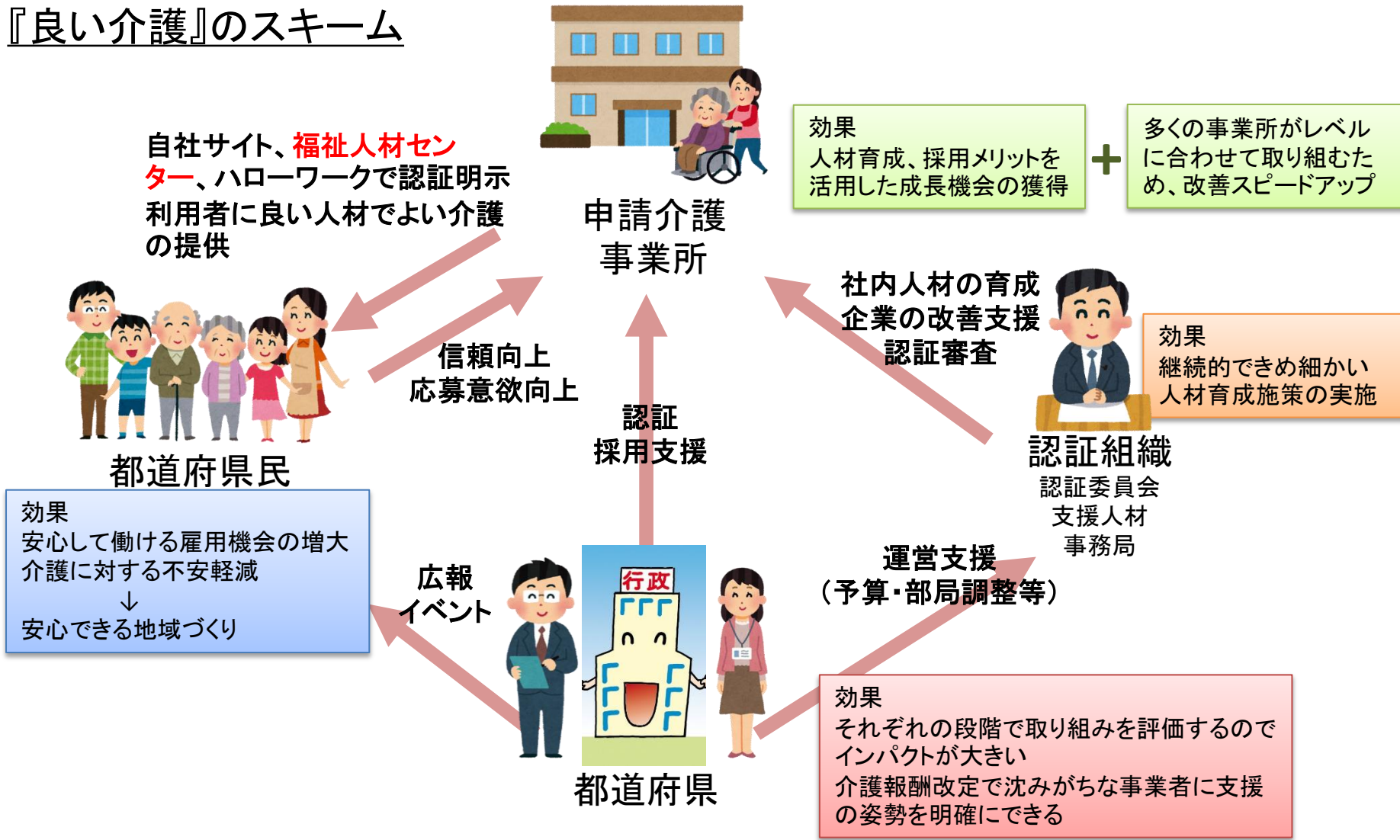
- 対象: 人材育成の成功事業者に参加を求める(認証委員メンバーに入ってもらっておくなどの工夫も必要)  
認証担当コンサルタントは社労士、中小企業診断士等を中心に参加を求める
- 場所: 介護教育施設(e-learningはネット上)
- 時間: 人材育成基礎知識: 30時間、スキル修得: 20時間、事例検討: 20時間 修了研究(グループワーク) 20時間

### 認証開始

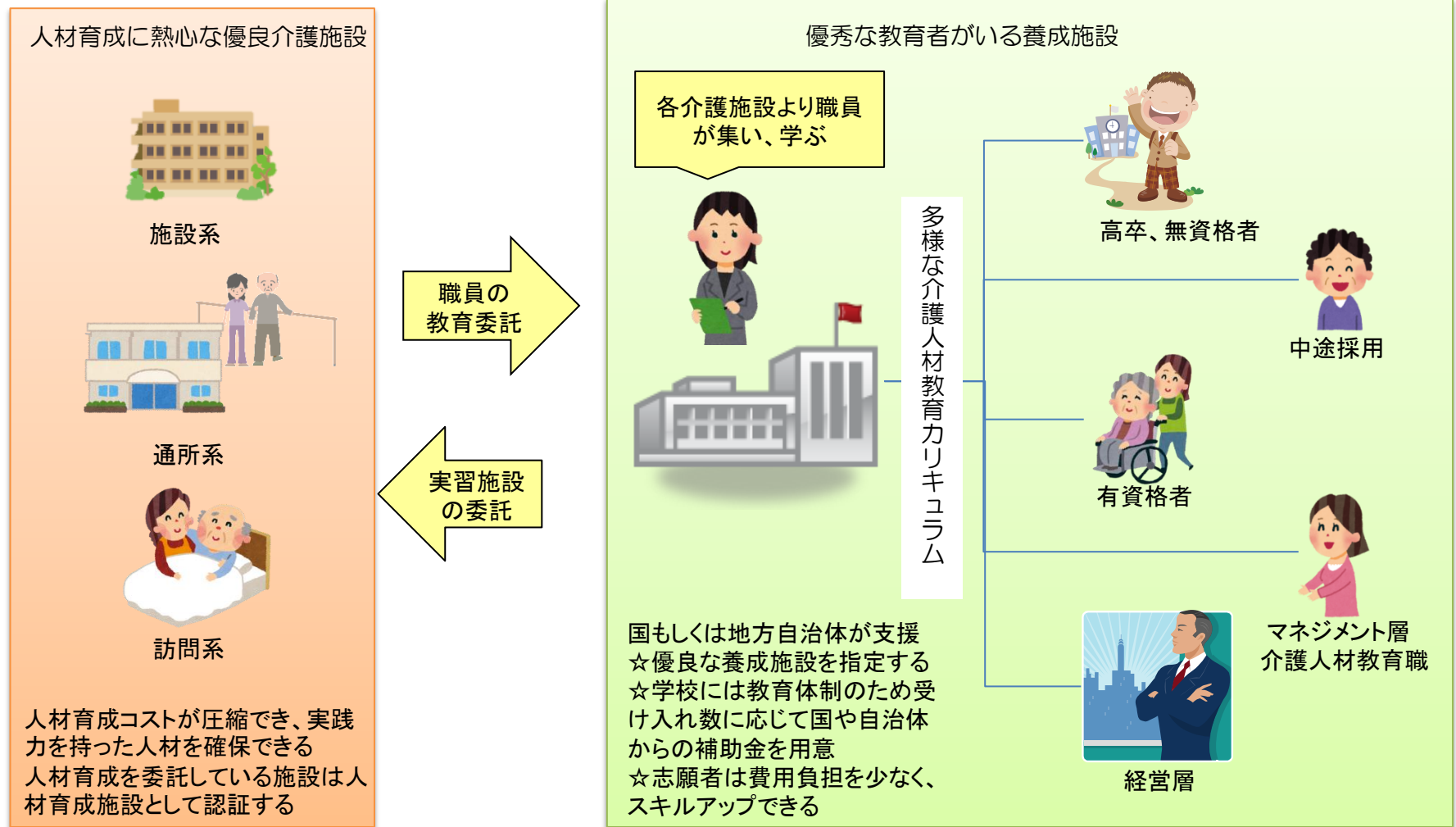
- スケジュール(例)  
11月申請⇒12月書類審査、審査通過事業者へのアンケート調査⇒1~2月事務局ヒアリング(経営層、中間層、ボトム層それぞれ1~2名)⇒3月 審査委員会⇒4月認証 認証に届かない事業者には認証コンサルタントが指導に入り、成果が上がった時点で再申請
- 開始にあたっての広報活動(案)
  - 県民向け広報、認証マークの公募、シンポジウムの開催、認証説明パンフレット作成、ホームページ開設

# 都道府県の役割はプロデューサー(『良い介護』認証スキーム)

## 『良い介護』のスキーム



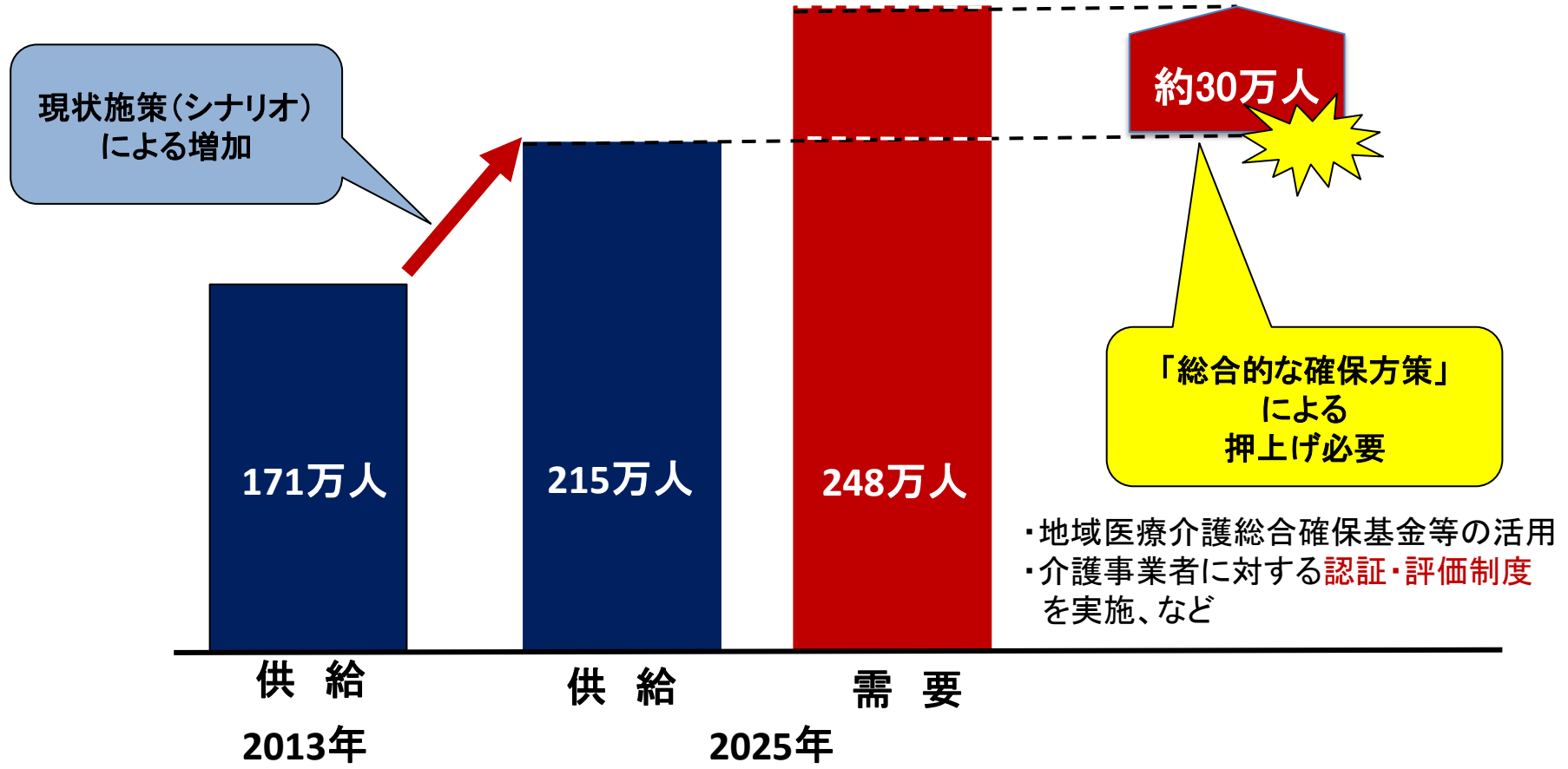
# 介護人材を質量ともに充実させる仕組み



## 人材育成を認証の中心にする理由

# 現行のままでは10年後、約30万人の介護人材が不足する

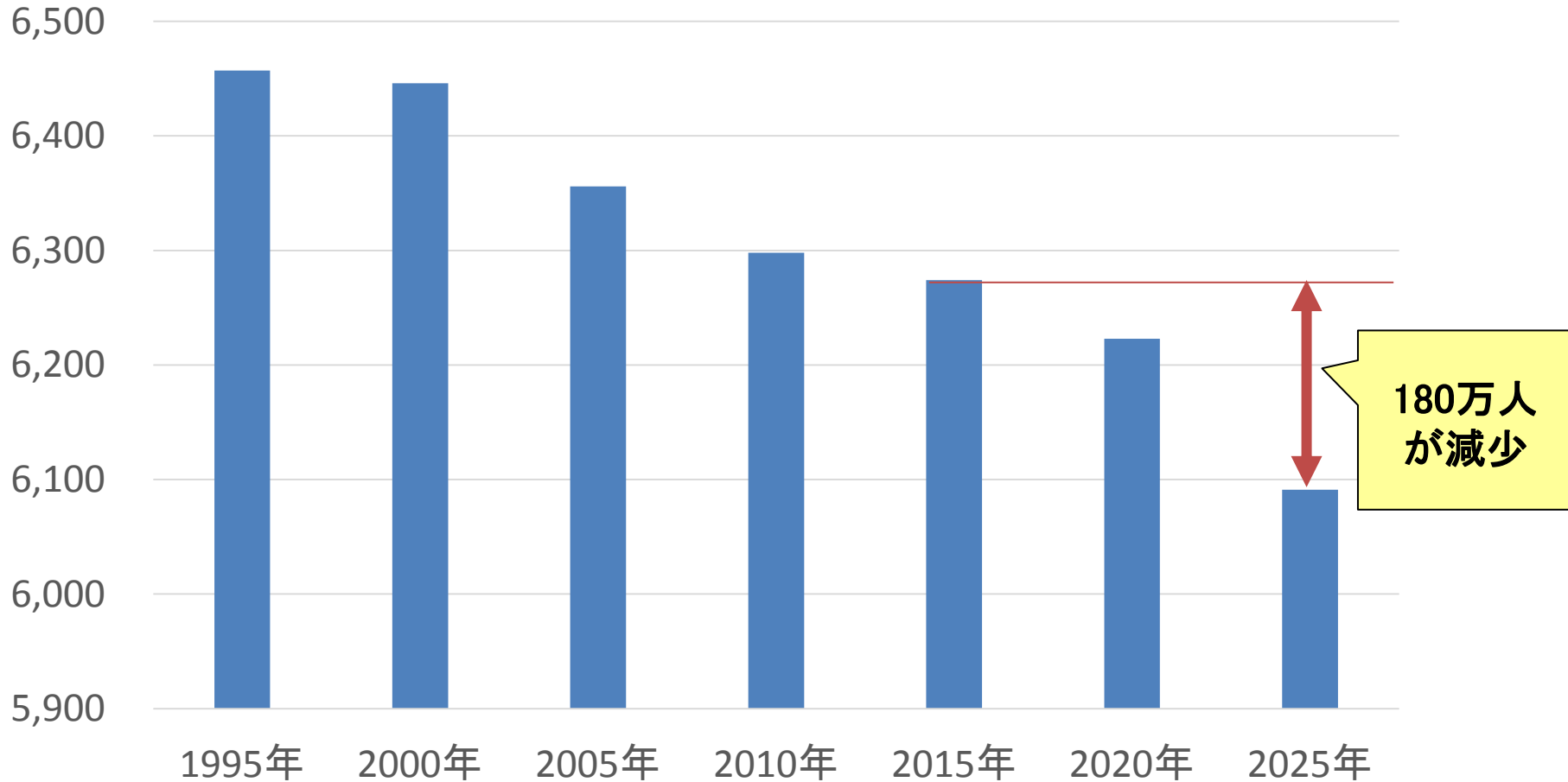
## 2025年における介護人材の需給ギャップ



出典:厚生労働省第4回社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会(平成27年2月23日)  
参考資料1 介護人材にかかる需給推計検証ワーキングチーム「介護人材需給推計(暫定値)の検証結果」

一方で、労働市場は、180万人の縮小が予測されている

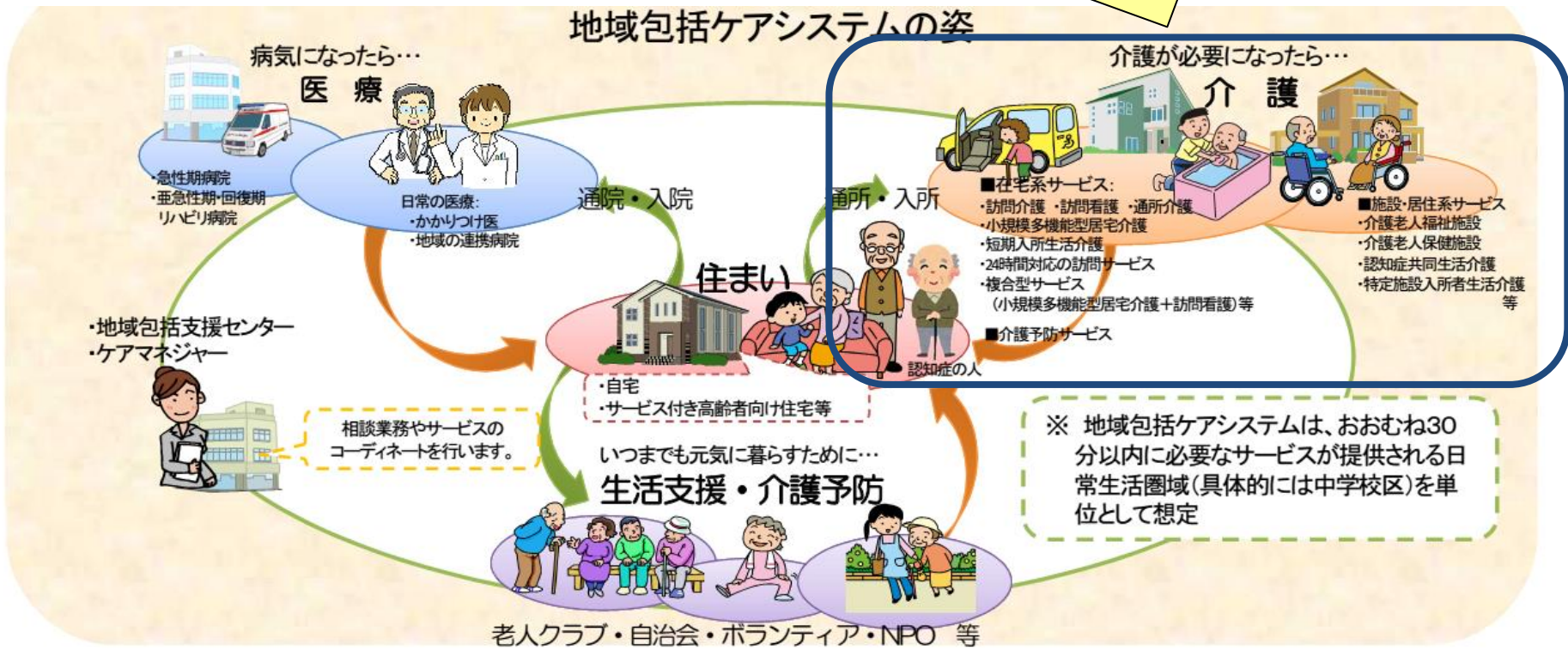
就業者推移(予測) 単位:万人





# 結果、介護が原因で地域包括ケアシステムが稼働せず、地域は不安定になる

介護人材の不足により、介護が必要な方に、  
介護が行き届かなくなるのではないかと懸念されています。

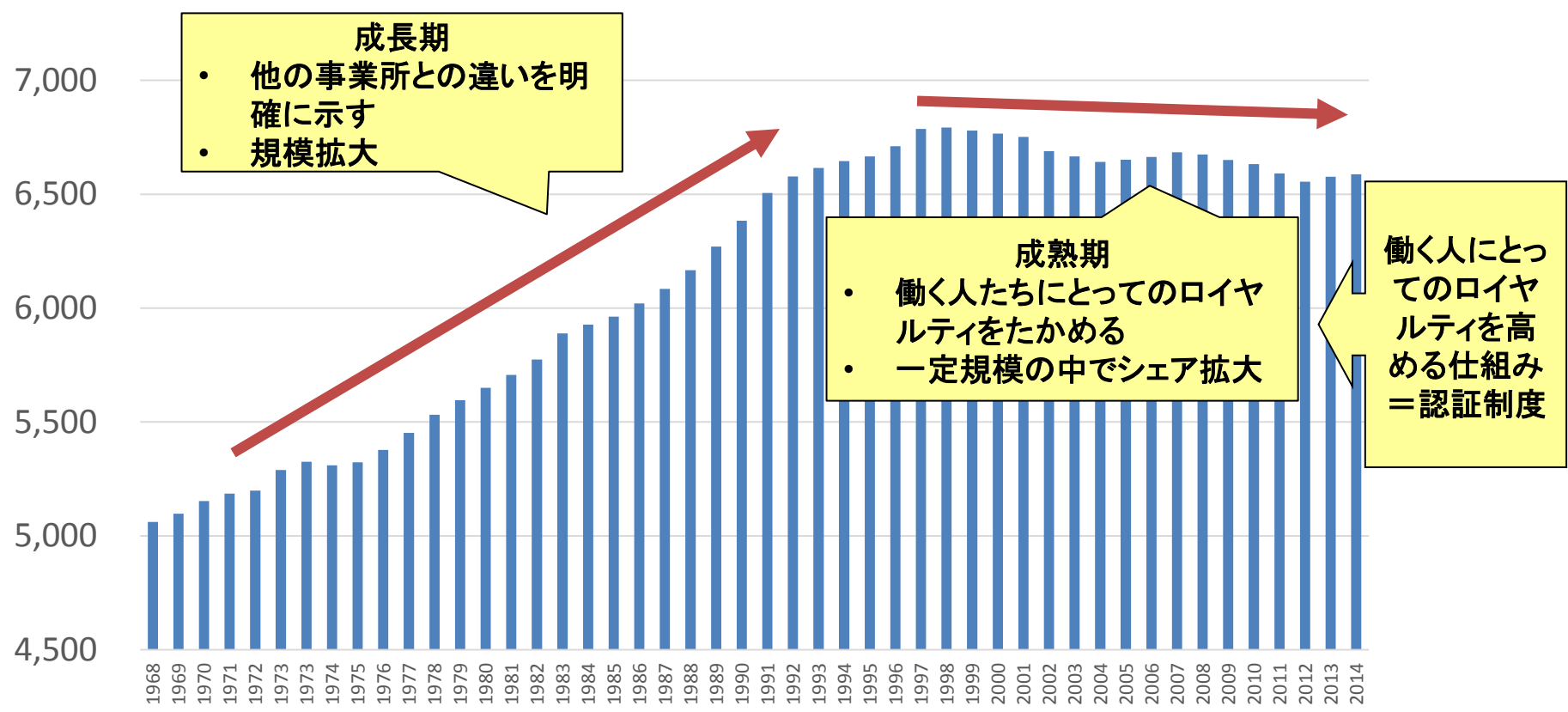


**成熟した労働市場で勝ち抜ける介護事業者を育てることが、地域の安定につながる**

出典:厚生労働省資料に加筆

## 労働市場で成功するための戦略をプロダクトライフサイクル理論で考えてみる

### 労働人口市場の推移(1968-2014年、万人)





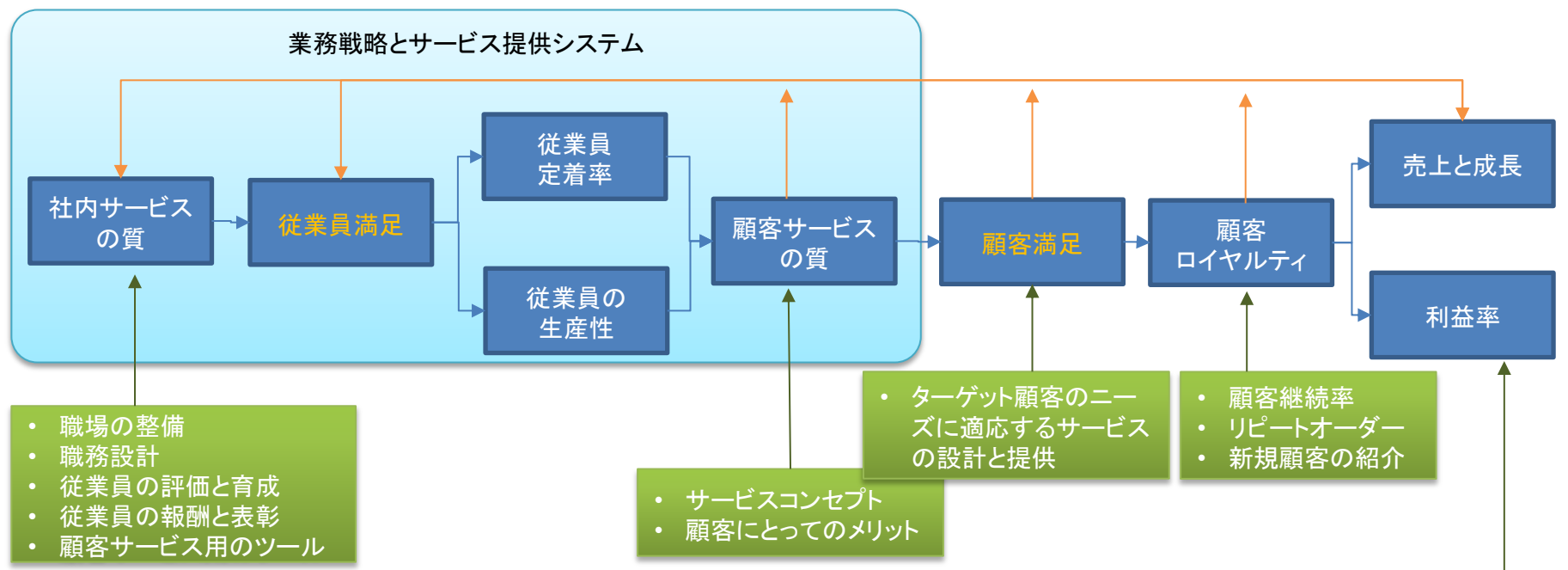
# 職員満足の上は、サービスの質の上は結び付く

## サービス業の特徴

- サービス業では、「市場と日々接する顧客接点の担当者と顧客を企業経営の要とすべき」、利益目標の設定や市場シェアへの傾倒などには注力しない。逆に、人的資本への投資、顧客接点の担当者をサポートする技術、新しい採用方法やトレーニング、全階層の従業員に対する成果報酬、組織が備えるべき「高潔な精神」と「裏方仕事の大切さ」を重視する。
- トップは、サービスの開発と従業員満足と顧客満足の上を目標に新規投資を行い、市場リーダーとなるサービス業を目指す。
- 企業の成長は、主として顧客ロイヤリティが原動力となる。顧客ロイヤリティは、顧客満足によってもたらされる直接的な結果である。
- 顧客満足は顧客に提供されたサービスの価値に大きく影響され、サービスの価値は、有能な従業員によって創造される。
- 彼ら彼女らは充実感を持ち従業員のロイヤリティは高い。従業員満足は顧客のみならず従業員という「社内顧客」に向けて質の高いサービスを提供しているかどうか大きく影響される。

ハーバード・ビジネススクールのJ.S.ヘスケット教授らが提唱したモデル

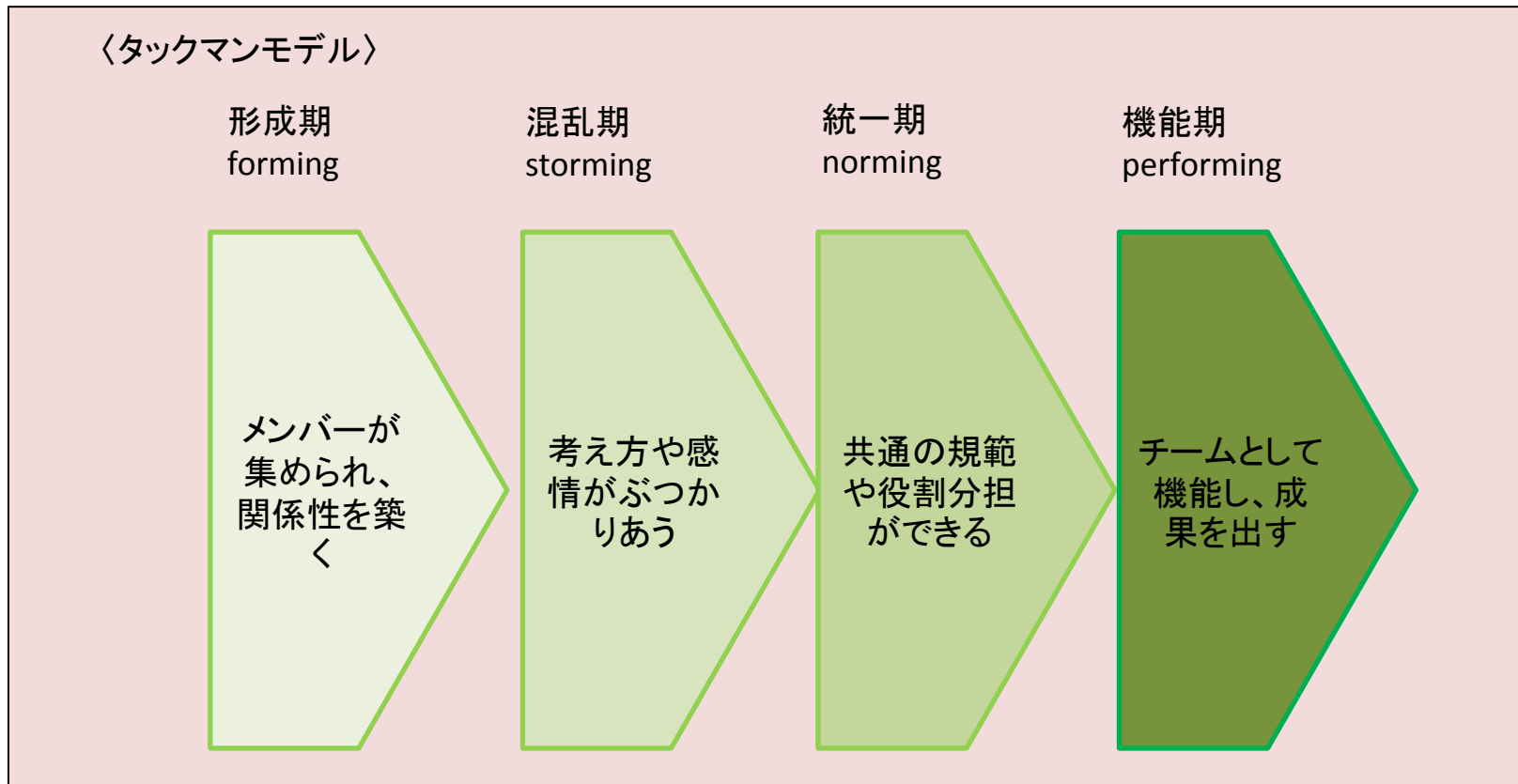
## サービスプロフィット・チェーンの流れ



顧客ロイヤリティが企業の業績向上につながるメカニズムとしては、リピート顧客の増加、他サービスの購買(一人当たり購買単価の上昇)、口コミによる集客効果、高価格の受容(値下げ要求の減少)、サービスのレベルアップにつながるフィードバックなどが挙げられる。

# 人材育成の専門家がが必要な理由

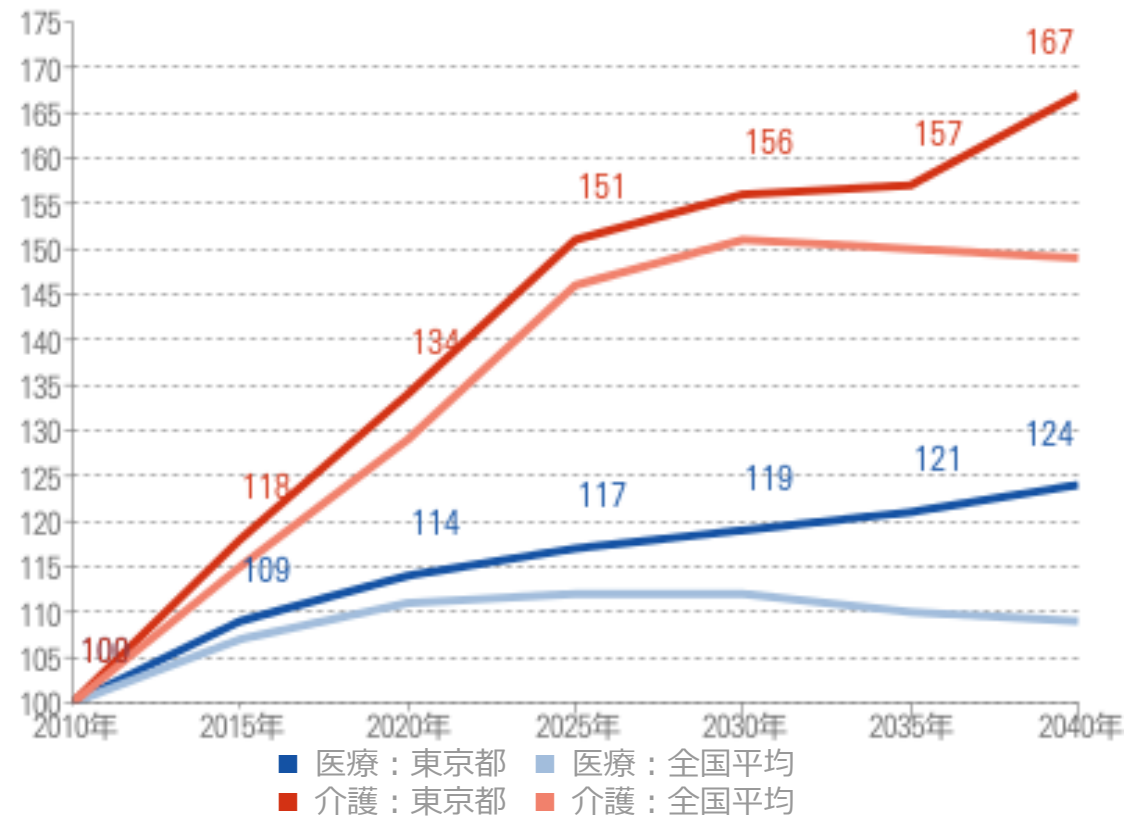
- 人材育成は、介護同様自然とできるところがあり、入り口のハードルは低いと思われがちだが、奥が深い分野
- 基礎知識やスキルがないと、応用が利かない分野
- 例えば、メンバーの入れ替わりが多い介護現場で起こる組織の混乱も、「タックマンモデル」を理解していれば、混乱が必然であることが理解でき、必要な改善策も提案できる。



# サービス人材の育成という視点の必要性

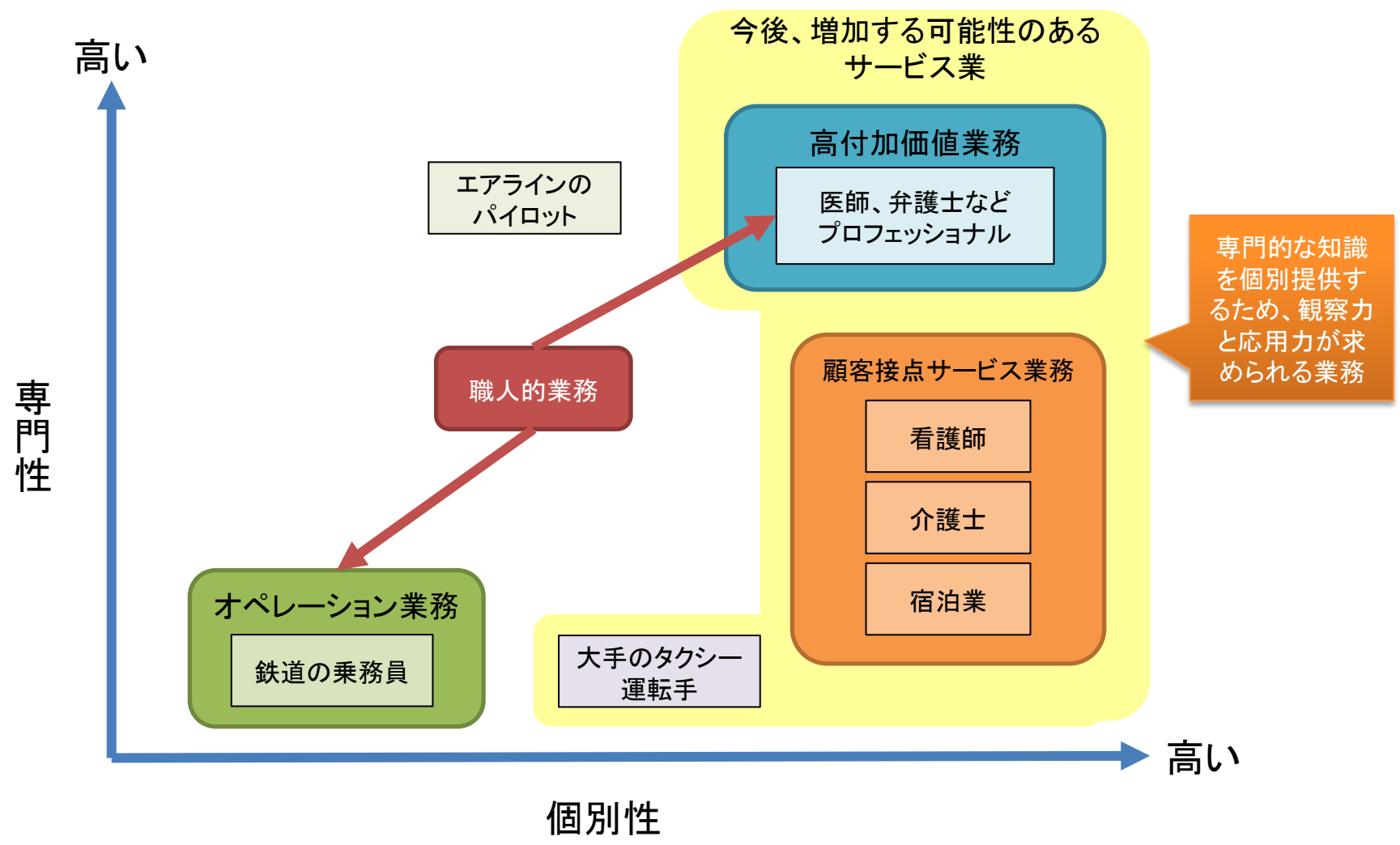
- 全国的にみると介護需要は2030年でピークを迎え、介護人材の需要も減っていく。
- 大都市圏は需要が伸び続けるため、介護人材の需要は都市部に集中していく可能性が高い。
- 介護人材が大都市圏に流出することを防ぐために、介護以外の産業にも転換できる、サービス人材の育成という視点を持つておくことを提案する。

### 医療介護需要予測指数（2010年 = 100）



出典：地域医療情報システム 日本医師会

# サービス人材の中の介護士の位置づけ



出典:「ホワイト企業: サービス業化する日本の人材育成戦略」高橋俊介慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授 PHP新書

# MEDIVA

Medical Innovation and Value-Added



## 株式会社メディヴァ

〒158-0097 東京都世田谷区用賀2-32-18-301

TEL 03-3709-2992(代)

URL <http://www.mediva.co.jp/>

### 【お問い合わせ先】

メディヴァ 介護人材チーム [MHLW-research@mediva.co.jp](mailto:MHLW-research@mediva.co.jp)

担当:飯塚