

令和元年度 老人保健健康増進等事業

複数の介護サービス事業所が  
連携等して行う取組に関する調査研究

報告書

令和2年3月

株式会社NTTデータ経営研究所



# 目 次

第1章 事業の概要.....	1
1. 事業の背景と目的.....	1
2. 調査の実施方法.....	1
第2章 ヒアリング調査結果.....	3
1. 地域密着型総合ケアセンターきたおおじ.....	3
2. 雲南市内社会福祉法人人材確保・定着・育成連携プロジェクト.....	8
3. 横浜みなと介護福祉事業協同組合.....	12
4. さんえん.....	17
5. 山形市内特別養護老人ホーム施設長連絡会.....	22
6. 京丹後市福祉サービス事業者協議会.....	26
7. 社会福祉法人恵仁福祉協会.....	29
8. きらきら訪問ナース研究会.....	36
9. 株式会社やさしい手.....	40
10. 株式会社ツクイ.....	43
11. つつじが丘在宅総合サービス.....	47
第3章 まとめ.....	51
1. 複数の介護サービス事業所の連携形態.....	51
2. 介護人材確保・定着・育成について.....	53
3. 連携を通じた人材確保・定着・育成の促進に係る要因.....	55
4. おわりに.....	56



# 第1章 事業の概要

## 1. 事業の背景と目的

介護分野において人材確保が厳しい状況にある中で、限りある社会資源を効率的かつ効果的に活用しながら介護保険制度の持続可能性を高めていくことが重要である。このような中、新経済・財政再生計画改革行程表 2018 では、複数の介護サービス事業所が連携等して行う人材育成・採用等機能や地域展開に関する取組等の具体的内容や範囲、それによる業務効率化等に関する先進的取組事例を 2019 年度に 10 例収集することを KPI としている。

本事業では、今後、複数の介護サービス事業所の連携による介護人材の採用・定着・育成が促進され介護分野における人材不足が解消されるよう、ヒアリング調査を通じ全国における介護人材の採用・定着・育成やその地域展開を行っている先進的な事例を収集することを目的とする。

## 2. 調査の実施方法

### (1) 調査対象

複数の介護サービス事業所が連携して介護人材の採用・定着・育成やその地域展開の取組を行っている 11 事例を調査対象とした。なお、複数の介護サービス事業所による連携には、異なる法人の事業所が連携している場合と、同一法人の事業所が連携している場合が見られたため、以下ではそれぞれを分けて整理した。

図表 1 調査対象

分類	主な展開エリア	調査対象
1. 異なる法人の事業所が連携している取組	京都府	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
	島根県雲南市	雲南市内社会福祉法人人材確保・定着・育成連携プロジェクト
	神奈川県横浜市	横浜みなと介護福祉事業協同組合
	東京都西多摩地区	さんえん
	山形県山形市	山形市内特別養護老人ホーム施設長連絡会
	京都府京丹後市	京丹後市福祉サービス事業者協議会
	長野県上田市	社会福祉法人恵仁福祉協会
2. 同一法人の事業所が連携している取組	東京都	きらきら訪問ナース研究会
	全国	株式会社やさしい手
	全国	株式会社ツクイ
	東京都調布市	つつじが丘在宅総合サービス

## **(2) 実施方法**

調査事務局の調査員 1～2 人が調査対象を訪問する実地調査または電話調査により行った。調査時期は令和元年 12 月～令和 2 年 3 月。

## **(3) 調査項目**

- ・ 取組主体の基本情報（取組主体名、展開エリア、連携先）
- ・ 取組の背景と目的
- ・ 取組体制
- ・ 取組内容と成果
- ・ 取り組む上での工夫点
- ・ 取り組む上での課題
- ・ その他

## 第2章 ヒアリング調査結果

### 1. 地域密着型総合ケアセンターきたおおじ

#### (1) 基本情報

名称：地域密着型総合ケアセンターきたおおじ

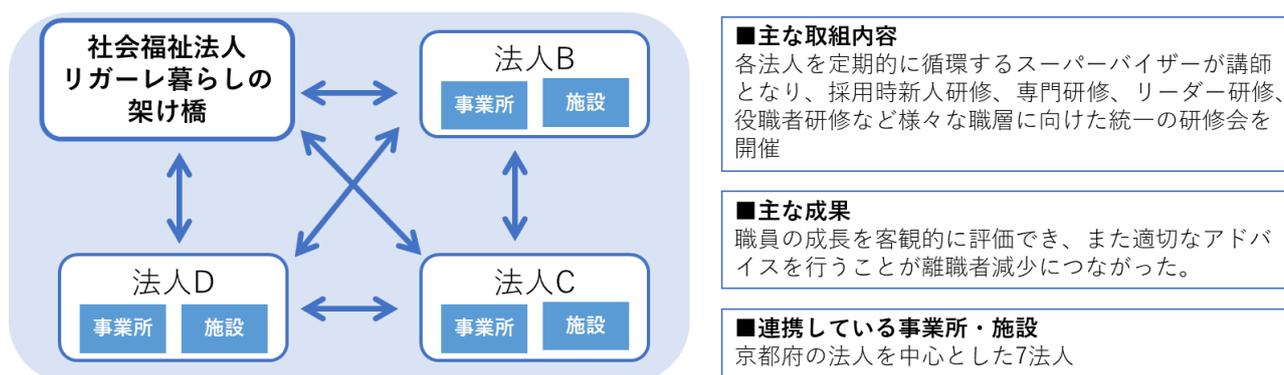
展開エリア：主に京都府内（一部、千葉県、青森県の法人も参加）

連携先：他法人（京都府の法人を中心とした7法人）

#### (2) 取組の概要とポイント

当実施主体では、研修の仕組みが整っているなど、大規模法人の魅力を含み兼ね備えた中小法人となることを目指し、地域展開のノウハウを共有し人材を確保することを目的として、社会福祉法人のグループ化を進めている。現場に対して助言を行うスーパーバイザーの巡回により組織文化・運営システムの標準化の課題を提示、改善することに注力してきた。さらに、スーパーバイザーが講師となり採用時の新人研修、専門研修、リーダー研修、役職者研修など様々な職層に向けた統一の研修会を開催することで、採用後も職員とスーパーバイザーとがつながり続けることができるため、それぞれの職員の成長を客観的に評価でき、また適切なアドバイスを行うことができる。その結果、離職者が減少するといった成果が生まれている。スーパーバイザーによる定期的な巡回を行っていることがポイントと言える。

図表 2 取組の概略



### **(3) 取組の背景と目的**

社会福祉法人が地域包括ケアを推進する中核的な推進母体を担うべきではないかという考えに共感した法人同士が、法人の運営や採用や研修などにおいて中小法人が共同する試みを推進することを目的として、2010年3月に社会福祉法人のグループ化の取組を開始した。中小法人では一般的に、介護人材の確保・定着、地域展開に課題を抱えており、これからの厳しい経営環境に立ち向かうためには、これらの課題への対応の強化が必要であると感じていた。

また、地域包括ケアを推進するためには生活圏域ごとの介護サービス資源や、住民が集える場を用意し、住み慣れた地域で馴染みの人間関係と、切れ目のないサービス、さらに地域資源を包括的にコーディネートできる人材を育成することも必要であった。一方で、大規模法人では「研修の仕組みが整っている」、「チームマネジメントに注力」、「給与・キャリアアップの仕組みが整っている」、「安定志向・キャリア志向のいずれも目指せる」、「雇用管理の安定」、「経営の安定、地域の知名度や評価を得やすい」、「時代が求める事業の展開」といった仕組みが既に構築されており、中小法人と比べ福祉介護人材の確保・定着の観点で有利であると考えていた。

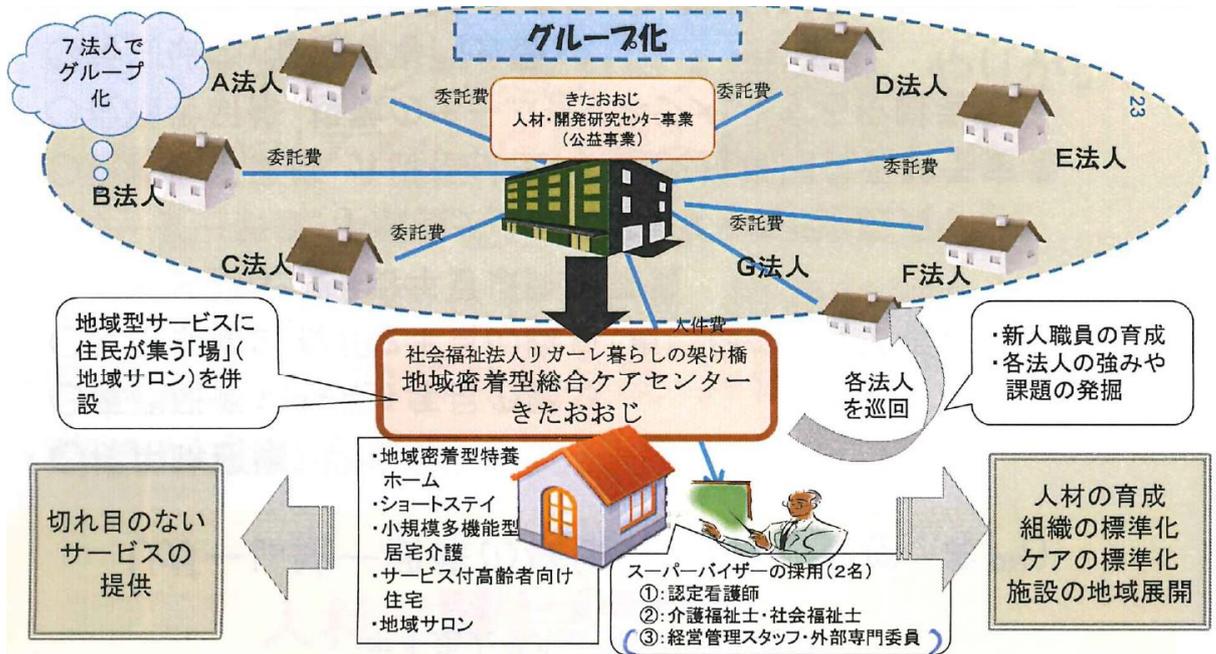
そこで、大規模法人の魅力を含め兼ね備えた中小法人となるために3つの課題を設定した。1つ目は「キャリアに応じた研修育成システムの構築、キャリアパスシステムと給与体系の整備、優れた雇用管理」、2つ目は「若者にアピールするツールや方法の工夫」、3つ目は「時代が求めるサービスの実践、高度な経営管理」である。この3つの課題を解決し、大規模法人の魅力を含め兼ね備えた中小法人となることを目的として、複数の中小法人を取りまとめるための本部を設立し、社会福祉法人のグループ化の取組を行っている。

### **(4) 取組の詳細**

#### **1) 取組体制**

複数の中小法人を取りまとめるための本部として、「地域密着型総合ケアセンターきたおおじ」を設立した。この地域密着型総合ケアセンターきたおおじが、グループ化の中心となり、スーパーバイザーの採用を行い、新人職員の育成や各法人の強みや課題の発掘を行っている。

図表 3 地域密着型総合ケアセンターきたおおじを中心とした連携体制



## 2) 成果

グループ内の各法人の経営には介入しないことを前提とし、グループ内で地域展開のノウハウを共有し、人材を確保することを目的として、2010年3月に社会福祉法人のグループ化の取組を開始した。開始後、2012年度から現在に至るまでは、グループ化の取組を3つのステージに分けて進めてきた。

第1ステージは、2012年度から2014年度である。将来の職員の共同募集、法人間の人事交流を視野に、組織文化・運営システムの標準化からスタートし、スーパーバイザーの巡回による標準化の課題を提示することに注力した。この組織文化・運営システムの標準化は、実現が困難と考えられたが、グループ化を進める上で最も重要であると考えて、取組の当初に実施することとした。この期間では、各法人理事長と代表者による会議、施設機能の地域展開推進、各法人の事務担当者による給与体系の協議会を毎月開催するなど、経営層や事務職員による会議を密に実施するようになった。

第2ステージは、2015～2016年度である。このステージでは、グループ内の職階別統一研修(年60回ほど、計1000人参加)や、各法人における介護分野の統括責任者の会議を毎月開催することと並行して、グループ本部の法人化を目指し、2017年には本部として「社会福祉法人リガール暮らしの架け橋」を設立した。

第3ステージは、2017年度以降である。これまでのスーパーバイザーの巡回やグループ内の職階別統一研修の実施を継続するとともに、グループ内でのモデル給与及びキャリアパス体系の構築とモデル給与等への移行、グループによる職員共同募集、労働条件の改善

の標準化、総務機能の統合、介護用品等物品の共同購入、様々な運営の共同システム化などを目指した。

また、第1ステージの開始当初から、グループで2人のスーパーバイザーを採用し、巡回による現場支援を行っている。スーパーバイザーは認定看護師、介護福祉士及び社会福祉士を持ち、介護事業所・施設で長年管理者として務めていた経験を持つ職員である。スーパーバイザーによる巡回は週に1、2回実施され、独自のアセスメントシートに沿って各法人の課題を洗い出し、改善に向けた行動計画を策定、またその実践プロセスに対しても助言を行っている。個別のケースに対する専門的アドバイスや、会議・カンファレンスの運営方法の助言を行うことで、職員のケアの質が向上するとともに、職員同士の会議の質も向上し、介護サービスの質の向上につながっている。

グループ内の職階別統一研修としては、採用時新人研修、専門研修、リーダー研修及び役職者研修など様々な職層に向けたグループ統一の研修会を開催している。一時的な外部の研修を受講する場合と異なり、職員とスーパーバイザーとが常につながり続けることができるため、それぞれの職員の成長を客観的に評価でき、また適切なアドバイスを行うことができる。新人研修を行うことで、離職者が減少するといった成果も生まれている。

2012年度にスタートした「きょうと福祉人材育成認証制度」は、「法人理念が明確」、「利用者を第1にしている」、「職員を大切にしている」をポイントにして、京都府内の事業所・法人が認証を受ける制度であるが、グループの中心となる社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋は2011年に、離職率などの定量的指標が考慮された、より上位の認証を取得した。上位認証は現在、京都府内1,241事業所の内、12事業所のみである。このような外部の評価を得ることが事業所の評判に繋がり、介護人材の確保につながっている。

### 3) 取り組む上での工夫点

将来のグループ法人による職員共同募集や人材交流に備え、最も取り組むのが困難と考えた「組織文化・運営システムの標準化」から開始した。標準化の取組は外部機関に依頼をするのではなく、グループで2人のスーパーバイザーを採用して実施している。スーパーバイザーの採用により、法人内で「組織文化・運営システムの標準化」を展開していくための知識・ノウハウを、それを専門として担当する人材に任せることができおり、その知識・ノウハウを外部依存せず持続可能となるよう内製化している点が、本取組の工夫点として挙げられる。スーパーバイザーは一定の資格と経験を有し、研修会の講師経験を持つベテランである。スーパーバイザーによる巡回は週1、2回実施され、各法人の課題をアセスメントシートに沿って提案し行動計画を策定する。またその実践プロセスに対しても助言を行う。

### 4) 取り組む上での課題

それぞれの社会福祉法人は、理事会を通じて長年にわたる活動の歴史をもち、地域において固有の歩みを行ってきており、経営理念の共有が課題となる。例えば、本取組では、各法人が所在する地域における地域包括ケアシステムの実現が目的でスタートしたため、

他地域であっても共同の成果を目的とすることができた。

また、人材育成においてはスーパーバイザーの確保、そして、各法人のケアの質や人材育成に関する価値共有の課題である。中小の社会福祉法人では、職員研修や雇用管理などの専任職員を配置することは困難である。さらに、このような取組成果を外部にアピールするツールを開発することも難しい。実際に外部からの当取組についての見学を受ける際にも、スーパーバイザーの確保や育成に関するも質問が多い。候補となる人材は地域の中に潜在的には存在しているが、各法人の外部に目を向けて活動を行うといった意識を持った人材は少ない。地域の中でスーパーバイザーとなる人材を育成する仕組みが必要である。

## 2. 雲南市内社会福祉法人人材確保・定着・育成連携プロジェクト

### (1) 基本情報

名称：雲南市内社会福祉法人人材確保・定着・育成連携プロジェクト

展開エリア：島根県雲南市

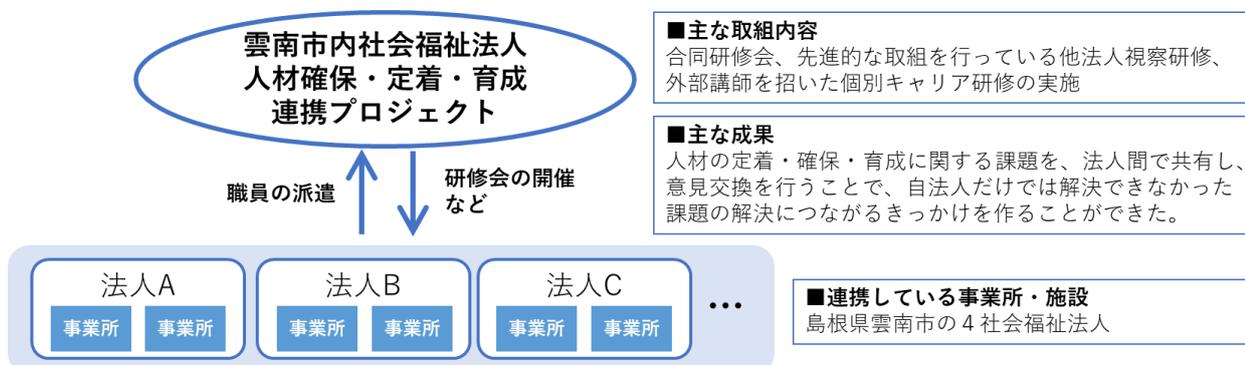
連携先：他法人（島根県雲南市内の4つの社会福祉法人）

### (2) 取組の概要とポイント

雲南市内社会福祉法人人材確保・定着・育成連携プロジェクト（以下「本プロジェクト」と記載）では、法人が個別では解決できない福祉・介護人材の確保、定着、育成に関する課題について法人同士が連携してアイデアを出し合い、解決に向けた取組を行った。具体的には、合同研修会・検討会、先進的な取組を行っている法人への視察研修、外部講師を招き職員に個別のキャリアアップ研修を行った。

人材の確保・定着・育成に係る研修を現場の職員を交えて実施していることが、本プロジェクトのポイントである。

図表 4 取組の概略



### (3) 取組の背景と目的

島根県雲南市内に所在する社会福祉法人の地域における使命と役割の向上を図り、社会貢献事業などにより地域の福祉の増進を進めるため、さらに、会員相互及び行政機関との密接な連携を図ることを目的に、2017年3月に「雲南市社会福祉法人連絡会（以下、（連絡会）」が組織化された。この連絡会には雲南市内の14の全ての社会福祉法人が参画しているが、組織化の当初は連絡会の具体的な運営方針が定まっていなかった。一方で、雲南市内においては介護施設、障がい者施設、保育園が慢性的な人手不足に悩まされていた。そのため、法人単独では取り組みづらい、地域における福祉・介護人材の確保・定着・育成に関する課題があった。そこで、連絡会に加盟する法人の内、特に課題意識を持ち、本

プロジェクトの趣旨に賛同した4法人が、連携して人手不足に対する打ち手を検討する取組をスタートした。本プロジェクトでは、行政機関とも密に連携しながら、法人単独では解決できない課題や良いアイデアを出し合い共有するなど、『未来につなぐきっかけづくり』をテーマとした。

## (4) 取組の詳細

### 1) 取組体制

本プロジェクトは連絡会に加盟する法人の内、本プロジェクトの主旨に賛同する4法人が参加した。参加した各法人から3人から5人程度を、管理者層、事務局担当者、中堅層、入職間もない若手職員など問わず選出した。選出された職員は、合同で開催された研修会に参加し、スキルアップと課題の共有が図られた。

### 2) 取組内容

人材の定着・確保・育成をテーマにした合同研修会を開催した。開催する時間を、職員が参加しやすい平日夕方に2時間と定めることで、多くの職員が参加できるようにしている。この合同研修会では労務管理の専門家である社会保険労務士にオブザーバーとして参加を依頼し、当日感じたことに基づく指導や助言を受けた。

第1回目の合同研修会では、「プロジェクトの概要と今後の取組について」の説明、「人事労務管理の重要性を知り、職場定着への取組に繋げる」ための講習の後、問題点の洗い出しやそれを次につなげるための検討法である「KPT法<sup>※</sup>を使って課題の見える化・解決方法の共有化」の手法の説明を行った。

※「KPT」とは、業務の「ふりかえり」によって、仕事やプロジェクトの改善を加速するフレームワークの一つである。グループワークで「続けること」、「問題点」、「次にすること」について参加者全員で、それぞれ考えたことをメモに書いて、ホワイトボードの「問題点」、「続けること」などの該当箇所に貼っていき、ここで挙げられた課題の整理、分析、次にすることを話し合いながら決めていく。

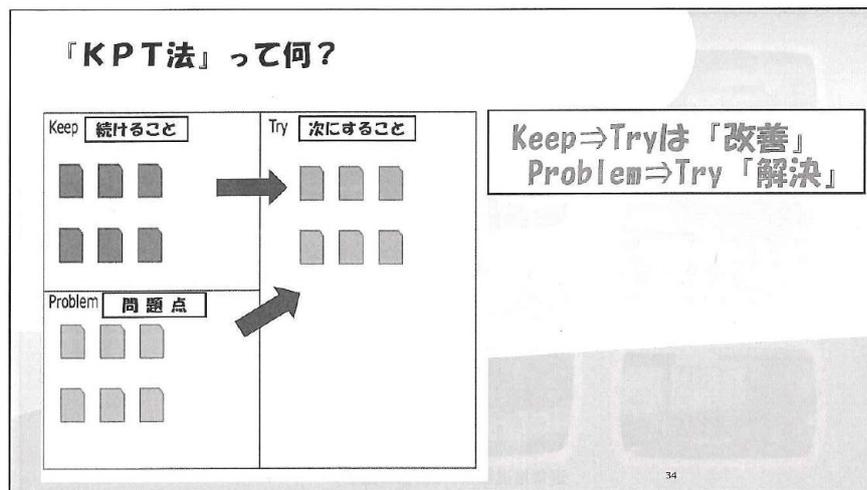
「KPT法」を用いたグループワークのテーマを「働きやすい職場」として、本プロジェクトの実施主体法人である社会福祉法人雲南ひまわり福祉会の職員（特定社会保険労務士）が進行役を担当した。

第2回目の合同研修会では、グループワークで「KPT法を使った課題の分析」、第3回の合同研修会では、「KPT法を使った課題の検討」を行った。3回にわたる研修会を通して、「働きやすい職場について」KPT法を用いたグループワークを行い、これまでの各法人における業務のふりかえりを通して、問題点の洗い出し、分析、課題の見える化を検証し、今後のアクションプランについて意見交換を行った。

また、先進的な取組を行っている施設への視察も行っている。視察先は京都府の社会福祉法人みねやま福祉会と社会福祉法人大樹会にて行い、見学後には視察先の職員との意見交換会を行った。

さらには、本プロジェクトに参加した法人のいくつかから、「職員が受け身、仕事に対する意識が低い」、「職員が辞めて定着しない」などが課題として挙げられていることから、外部からキャリアコンサルタントを招き、ジョブカード制度を活用して職員が主体的にキャリアプランを考え、就業意欲の向上を図るための個別のキャリアコンサルティングが行われた。また、本プロジェクトでは、参加した4法人の職員の内、33人がキャリアコンサルタントによるキャリアコンサルティングを受けた。

図表 5 研修資料の例



出典：本プロジェクト研修資料

### 3) 取組を進める上での工夫点

合同研修会の内容としては、サービスの質の向上を目的としたもののみならず、職員のための人事労務管理について身近に感じてもらうことを目的とした内容を多く取り入れている。社会福祉法人が事業を継続するためには、労働・社会保険諸法令への対応が必要不可欠であるが、この法令は非常に多岐にわたり頻繁に改正が行われており、情報を収集し適切に対応することは、各法人の運営にとって大きな課題となっている。そこで、職員の人事労務管理について身近に感じてもらうことを目的とした研修を行うことで、働きやすい職場の実現や労働生産性の向上のきっかけ作りを行った。

### 4) 取組の成果

人材の確保・定着・育成をテーマにした合同研修会を職員が受講することで、難しく捉えられることの多い人事労務管理に関する業務を、経営層やマネジメント層だけでなく現場の職員が身近に感じ、理解が進むきっかけとなった。また、この合同研修会で得た知識を各法人内で共有することで、合同研修会で学んだことを各法人が自法人内でも独自で展開するといったこともみられている。また、働き方改革の視点から働きやすい職場づくりのため、就業規則を改正し、具体的に実践につなげている法人もある。このように、人材の確保・定着・育成に関する課題を、法人間で共有し、意見交換を行うことで、自法人だ

けでは解決できなかった課題の解決につながるきっかけを作ることができたことが大きな成果である。

#### **5) 取組を進める上での課題や乗り越えるために実施したこと**

本プロジェクトのテーマである『未来につなぐきっかけづくり』を目指し、費用面及び人材面において各法人の負担が大きくなるようにするといった方針を掲げて実施したことで、本プロジェクト実施後に新たな展開につなげる、継続的な連携を実現できているように見受けられた。また、社会福祉協議会が協力的であったことも連携を円滑に行えたことに寄与している。

### 3. 横浜みなと介護福祉事業協同組合

#### (1) 基本情報

名称：横浜みなと介護福祉事業協同組合

展開エリア：横浜市の区域

連携先：他法人（17 事業者・25 事業所・総職員数 550 人）

#### (2) 取組の概要とポイント

地域における小規模事業所が人材採用・研修に係る業務運営だけではなく、業務運営を効率化することを目的として協同組合を設立し、「地域に潜在的に存在する働き手の掘り起こし」、「組合内での人材の紹介」に関する取組を実施した。2019年4月時点では17事業者で連携を行っており、研修による提供サービスレベルの向上や、介護人材の離職防止の取組を実施している。取組にあたっては、専任の事務局員を配置することで、各事業所の業務負担軽減を図った。「地域に潜在的に存在する働き手の掘り起こし」「組合内での人材の紹介」を行っている点がポイントである。

図表 6 取組の概略



#### (3) 取組の背景と目的

近年の介護報酬改定では、経営維持のために必要な加算を漏れなく算定することの重要性が増している。そうした状況に中小の介護事業者が対応するには、制度法令（運営基準・報酬算定）の理解、人材の確保・育成による有資格者の増加や提供サービスレベルの向上が必要不可欠である。一方、小規模の介護事業者では、代表取締役や管理者が現場での業務を行いながら、これらの制度の変化の情報を知り、対応することは困難である。そのため本組合では、組合員企業の資質向上、情報収集力の強化及びコストの削減によって、地

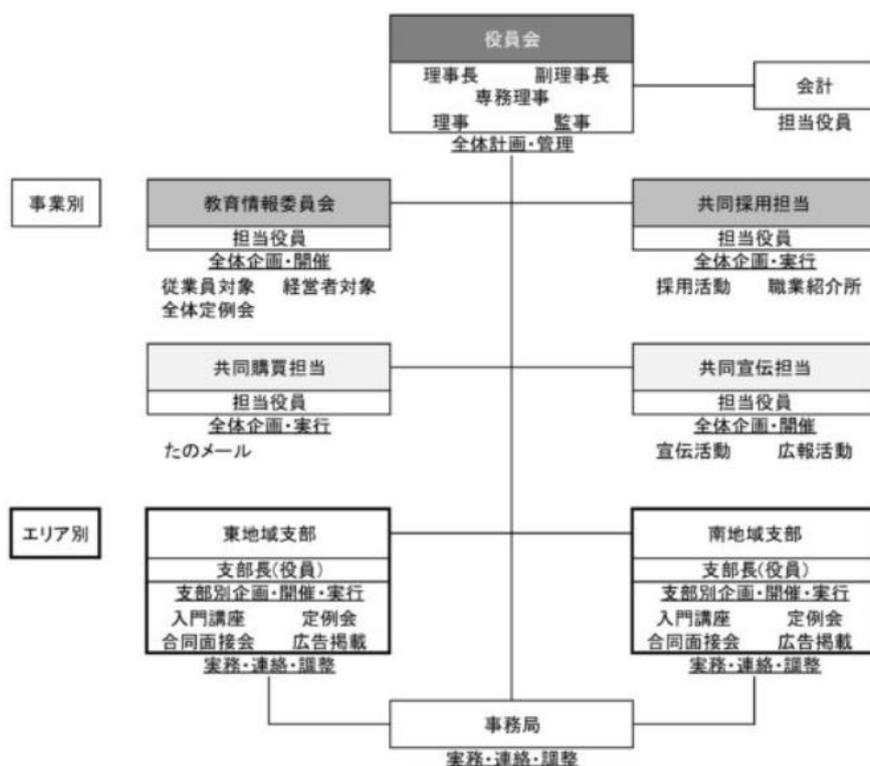
域における小規模事業所にとって人材採用・研修の分野にとどまらず効率的な業務運営を企画・運営することを目的として組合を設立した。設立時のメンバーは、組合の趣旨に賛同した 16 事業者である。

## (4) 取組の詳細

### 1) 取組体制

組合の組織体制は、主に、役員会、教育情報委員会、共同採用担当、共同購買担当、共同宣伝担当、事務局員からなる。2019 年度時点で 16 事業者が組合員となっている。組合に参画する際の費用は、出資金 10,000 円（組合員は 3 人以上）及び賦課金 5,000 円/月である。

図表 7 2019 年度横浜みなと介護福祉事業協同組合 組織体制図



### 2) 取組内容と成果

主に、教育情報事業、共同採用事業の 2 種類を行っている。

教育情報事業では、組合独自で年 4 回の定例会や年 10 回の研修会を開催し、組合員の情報共有と人材育成を図っている。定例会は、管理者や経営者を対象に実施し、組合員の事業に関連する情報（需要動向、介護福祉業界・介護保険制度の動向・事業実施に係るノウハウ）を定期的に組合員に提供、また組合員間で共有している。また、組合の役員会と同時開催することにより、組合員からの意見収集・意思決定への参画を促し、組合活動の活性化を図った。

研修会は、経営者向け・一般従業員向け・未経験従業員向けといったレベル別で開催し

ている。経営者層対象の研修会では、組合企業の経営者を対象に、人材確保、働き方改革、また、リスク対応や ICT 活用などをテーマにし、事業所を安定的に経営することを目的とした。経営者層対象の研修会の講師は、外部専門家として県内の中小企業団体中央会の職員や民間企業の社員などに依頼した。一般従業員対象の研修会では、組合内の一般従業員等に対し、利用者に対するサービス内容の充実・向上を図るための研修会とした。講師は専門性の高いスキルや資格を有する組合員が講師となる場合や、外部講師に依頼する場合などがあった。

研修内容は主に、認知症ケア、リスクマネジメント、プライバシー保護、身体拘束・虐待防止、ビジネスマナー及び苦情対応などである。入門研修では、就業前の求職者や組合内の未経験従業員等に対し、介護サービスを提供するにあたっての、必要な知識の習得を図ることを目的として、組合の各支部で開催した。講師は組合員が務め、参加者は組合員の知人・関係者の他、介護に興味を持つ地域住民の参加も募った。入門講座は、子育て中の方でも参加しやすいよう、開催時間を工夫するなどにより、順調に参加者数を増やしている。また、助成金を活用した資格取得支援と結びつけることで、就業に結びつくケースが多くなった。

図表 8 経営セミナーの様子



共同採用事業では、「地域に潜在的に存在する働き手の掘り起こし」、「組合内での人材の紹介」を行っている。「地域に潜在的に存在する働き手の掘り起こし」では、神奈川県助成金を活用し、一般市民向けの介護の仕事に関する講座を開催している。年に2回の実績がある。当該講座は、受講者は無料で受講でき、研修修了者が初任者研修に合格した際には、組合に所属する事業所に就職することを必須条件としている。これまでの2年間で参加者約150人が受講し、そのうち16人程が初任者研修を受験することとなった。2019年度に開催した公開講座では、参加者33人に対して2人ほどが初任者研修を受験するなど、約1割程度が初任者研修を受験する成果が出ている。さらに、「組合内での人材の紹介」では、職員の適正や希望などにあわせて、組合内の事業所を紹介し合うことで、地域

における介護人材の離職を防止している。

このように、中小事業所は単独では取組めないような人材確保や育成、経営対応力の向上、また、地域における事業所の信用力の向上が実現したことが大きな成果であった。

図表 9 協会のパンフレット



### 3) 取り組む上での工夫点

組合に入る事業者の職員同士での交流を図るために、年に2回懇談会を開催している。普段は交流しない他事業所の職員と交流することで、職員同士が勇気づけられたり励まされたりする。さらに、専従の事務局員が、会議の議事録や連絡、研修会の講師の折衝など事務的なことを中心になって行うことで、各事業者の負担が減るなど、事務局機能を充実させていることもポイントである。

### 4) 取り組む上での課題

協会の設立にあわせて、準備期・事業活動期のそれぞれで課題が生じた。

準備期においては、組合員の選定や、事業協同組合に関する理解不足、組合員の相互理解に課題を感じていた。また、各法人の事業内容や経営基盤が異なるために、課題の認識の統一を図ることができなかった。そこで、関係性・組合に関する理解が深い少数の事業者を中心とした立ち上げを行った。また、同様の取組を先行して進めている、中小企業団体中央会や先進的に取組を進めている組合のサポートを得るなどした。

事業活動期においては、組合活動に関するコンセンサスを取ること、また短期的に明確

な成果が出づらいことにも苦勞した。たとえば、組合のニーズや事業規模、費用負担や求める成果などは組合員内で一致していなかったため、事業活動当初は組合の活動の意義を見出すことができない場面もあった。しかし、本組合では事務局機能の更なる充実や新規事業を活性化、補助金の活用をすることで、これらの課題を解決した。

今後の事業に取り組む中では、更なる人材採用や育成の推進、組合員数を増加させることが課題である。また、これまで介護入門講座を受講した地域の就業希望者に対して、改めての求人アプローチ、他の機関との連携、行政の補助金の活用を進めることが課題である。

## **(5) その他**

近年、組合に入っている事業所だから安心と言って申し込む人も増えてきた。このような申し込みのきっかけは口コミであることが多い。

## 4. さんえん

### (1) 基本情報

名称：さんえん

展開エリア：東京都西多摩地区

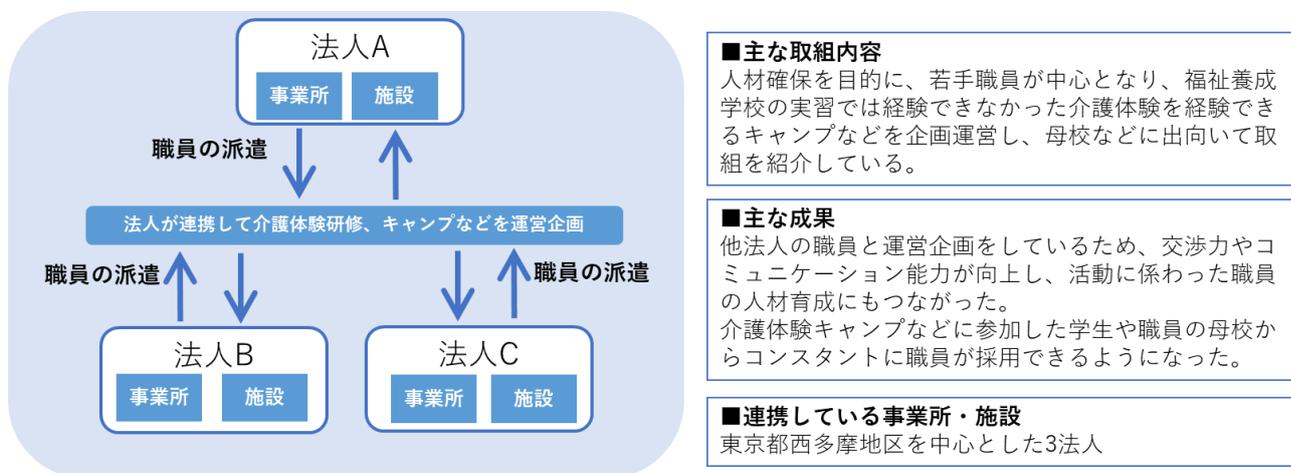
連携先：他法人（東京都西多摩地区の3法人）

### (2) 取組の概要とポイント

2016年に西多摩地区の特別養護老人ホームを運営する3法人が合同で、介護職員を目指す人に向けた介護体験キャンプを主催する活動である「さんえん」を開始した。「さんえん」は若手職員が中心となって運営されているが、介護福祉士養成校に出向いて活動を紹介したり、実際にキャンプを運営することで、介護の魅力やスキル向上に繋がった。

「さんえん」の活動を通じて他法人の職員同士での連帯感が深まり仕事へのモチベーションが高まったこと、スキルアップに繋がったことがポイントと言える。

図表 10 取組の概略



### (3) 取組の背景と目的

「さんえん」を開始する前、各法人単体で職員募集を繰り返していたが人材確保にはあまり結びつかなかった。地理的にも東京都西多摩地区は、都心部から離れて交通の便があまり良くない上、福祉系の学校が近隣に無いことなどから、ハローワークなどに求人を出しても新卒の学生を職員としてほとんど採用できなかった。

このため、あきる野市にある特別養護老人ホームの副施設長が、介護の魅力ややりがい、

感動を直接学生に体感してもらう企画の提供、学生自身の将来像の構築を目的として学生向けの介護体験キャンプを企画した。近隣の特別養護老人ホームに呼び掛け、介護職員を委員とする委員会を組成し、「さんえん」の活動を2016年に開始した。「さんえん」の活動目的は、①真摯に介護職員を目指す人材に特別養護老人ホームで働く素晴らしさを知ってもらう、②関東地区の介護職員を目指す学生に自分たちの法人を知ってもらう、③参加職員による法人間、職種、職位を超えた活動を幅広い人材育成に役立てる、④介護福祉の魅力を言語化し伝えられる職員を育成することである。

## **(4) 取組の詳細**

### **1) 取組体制**

「さんえん」の活動を行う3法人が、各法人のリーダーとして各施設から相談員クラスを選出し、各施設の活動のスタッフとして就業後2～6年程度の若手職員を中心として委員2人とサポート委員1人を選出してさんえんキャンプ委員会を組織している。各施設のリーダーは、「さんえん」の活動の外部調整や企画内容の質の確保、施設内の調整と職員育成を行う。

### **2) 取組内容**

介護職員を目指す人材に介護施設で働く素晴らしさを知ってもらうために介護福祉士養成校などの実習では体験できない介護体験として、以前から実習生の受け入れなどで交流のあった介護養成校に出向いて、「さんえん」の紹介、施設見学、夏休みに1日で介護体験ができる企画として1Day介護体験、1泊2日で施設見学と介護体験、夜は職員たちとの交流会を兼ねたバーベキュー大会に参加できるキャンプの企画を行った。

「さんえん」を運営する若手職員が、自分たちの企画で介護職員を目指す人材に特別養護老人ホームで働く素晴らしさを知ってもらい、介護福祉の魅力を言語化し人に伝えるためにはどうしたら良いかを考え、学生時代に介護職員になる際に不安を感じたこと、実習では習わなかったが学生時代にこんな経験ができていたら良かったと思うことを話し合い、短時間で参加者に介護職員の魅力を伝えられる企画を考えている。また、毎年、参加した体験者にアンケート調査を行い次回の企画に役立てている。

#### **① さんえん説明会**

さんえん主催の介護体験の説明会を福祉専門学校の授業の中で時間を取ってもらい、学生と年齢の近い現場職員が自ら作成した資料で説明会を年2回ほど開催している。

#### **② 施設見学**

初年度に介護体験キャンプに参加した学生に対して実施したアンケート調査結果から、最初から介護体験キャンプに参加するのはハードルが高いという示唆が得られ

たことを踏まえ、学生と職員とが顔見知りになる関係性を構築するための機会を設けることを目的に、学生が施設見学を行える機会を活動項目に追加した。

### ③ 1Day 介護体験

宿泊することが難しい学生もいると考え、日帰りで介護体験ができる機会を設定した。過去に参加者に対して行ったアンケート調査結果の中に「利用者は椅子に座っているだけだった」、「外に出られない」などの感想があったことから、現在の1Day 介護体験では、「施設入所していても利用者の希望に沿った生活の提供ができ、その個別対応が本人の生活の質を高める。それを実現するための介護職員のアクションが大切である」ということを学生が体感できることを目的として企画作成を行っている。

### ④ 介護体験キャンプ

1泊2日で施設見学と介護体験を行っている。介護職員の通常業務やルーティンワークの中から得た利用者の想いや希望をくみ取り、企画立案し実行している。これまでに、家族の墓参り、これまで住んでいた自宅で近所の友達を紹介して昼を一緒に過ごす、施設に入っている夫婦の旅行などの企画を行った。この外出に、介護体験キャンプの参加者を同行させることで、介護職員でしか得られない「感動」を体感してもらい、夜はコテージを借りバーベキューパーティーを通じて参加者と現場職員の交流の場を設けている。バーベキューパーティーでは、あらたまっては聞けない、ざっくばらんな話題が中心で各学校の学生も参加しているため、他校学生同士の貴重な交流の場ともなっている。

## 3) 取組を進める上での工夫点

取組は全て、介護福祉士養成校の学生と年齢が近い若手職員が介護の魅力、やりがい、感動を直接学生に伝え体感してもらうための企画であるため、企画、実行、検証、報告書作成まで若手の委員が主体となり取り組んでいる。取組に参画する若手の委員は施設の理念やケア方針を理解し、言語化し自身の言葉で相手の知識レベルに合わせて説明することができ、かつ学生の世代に近い20代の現場職員を選考している。

取組の周知は各法人のホームページの他、卒業生がかつて所属していた介護福祉士養成校などに呼びかけている。年度により学生の参加率に多寡があるため、学生が集まらない時には先生から学生へアプローチしてもらい参加者の確保に努めている。

## 4) 取組の成果

体験後の教員へのアンケート調査結果より、「参加した学生の介護に対するイメージが良くなった」、「学校との信頼関係が築けた」、「実習では得られないものが活動の中に含まれている」などの好評価が得られた。また施設見学や介護体験キャンプへの教員の参加は2016年から継続している。

また、法人間での連携が数年間継続することで、同じ職種間での仲間意識が育ち、介護

人材確保や育成以外でも防災に関する協定や人材交流、合同での事業の連携も視野に入るようになった。また参加した職員のスキルアップ、介護福祉士養成校とのつながりが増え、予算や人員増による活動範囲も広がり、合同研修と合同購入を行うこともできている。さらに、これまで管理職が中心となっていた教員・学生向けプレゼンを、若い職員ができるようになることで、自身の施設や業務への理解にもつながった。例えば、企画作成を通じて、普段の業務の中で利用者の生活の質に注視し、利用者にとって何が大事であり必要か、利用者に関わる際に考察しながらケアに入ることが大切であることを共有するなどの心構えに変化が見られ、若い職員の人材育成につながった。また、ケアの内容を言語化し、人に伝えられるようになることで、他の職員や利用者とのコミュニケーションが円滑になり、ケアの質が向上した。

## 5) 取組を進める上での課題や乗り越えるために実施したこと

### ① 介護職を目指す学生の現状

参加後のアンケート調査結果から、介護職員を目指している学生は特別養護老人ホームに対してネガティブな印象を持っていることが把握された。また年々参加学生が減少し、学生の将来介護福祉士になりたいというモチベーションの低下が目立ってきた。介護福祉士養成校の教師から、入学してくる学生の割合は2/3は社会人学生と留学生であり、それ以外の学生も仕方なく介護の道を選んだ学生が多いと伺った。このような学生が、介護職員として働けるような取組も必要になってきている。

### ② 「さんえん」の運営上の課題

取組の開始当初は、各法人の組織風土が違うために、管理職・サポート役の職員と委員との意見調整や活動時間の確保が課題であった。例えば、残業時間として何時間計上できるか、賞与等に反映するのか、待遇面「さんえん」で伝えていくべきことと実際の施設におけるケアとに乖離があるなどの課題もあった。

他法人が連携しているため、施設のソフト・ハード面の違いから、委員会の中で「さんえん」での活動目的の統一が難しく、各施設で出し合う企画の質にも差がある。また、2交代夜勤、3交代夜勤、ユニット型や従来型等、各法人によって勤務形態が異なるため、参加する職員の勤務時間が揃わず、情報共有ができず、期限通りに運営できない、準備不足で会議にならないなどの課題があった。こうした問題を解決するために、調整役のサポート委員間のコミュニケーション量を増やすことにより、委員間や施設内調整、「さんえん」活動業務のルーティン化を行い、委員が活動しやすいように委員会のリーダーが注視している。サポート委員は、利用者・家族、施設内の部署間、職種間の調整を日常業務として行っており、利用者や家族の意見を代弁することもある。

## 6) 今後の展望

これまでの事業の取組に対し受賞し、メディアでも取り上げられるようになったことから「地域で介護人材を確保し、育成する」ことのモデル事業化への期待のために、活動の成果や効果をより強調したいと考えている。また「さんえん」の活動から得た他法人との連携などの知見を活かし、2020年度より介護職員ステップアップ研修開催を準備中である。何人かいる職員の母校である介護福祉士養成校の研修事業と協同で、西多摩～八王子の5法人5施設（特別養護老人施設）の介護職員計12人の合同研修計画を立ち上げている。介護職員研修として固定メンバーで16回、2年間、講義型とグループワークを交えたものを検討している。将来、参加施設で、運営協議会を作り、基礎研修だけでなく、リーダー層、管理職、スーパービジョン研修など複数コースを同年度開催できるのが目標である。スーパーバイザーやファシリテーターを自前で用意し、メンバー同士の相互理解に加えて、講師陣が数年単位で成長を手助けしたいと考えている。

## 5. 山形市内特別養護老人ホーム施設長連絡会

### (1) 基本情報

名称：山形市内特別養護老人ホーム施設長連絡会

展開エリア：山形市内

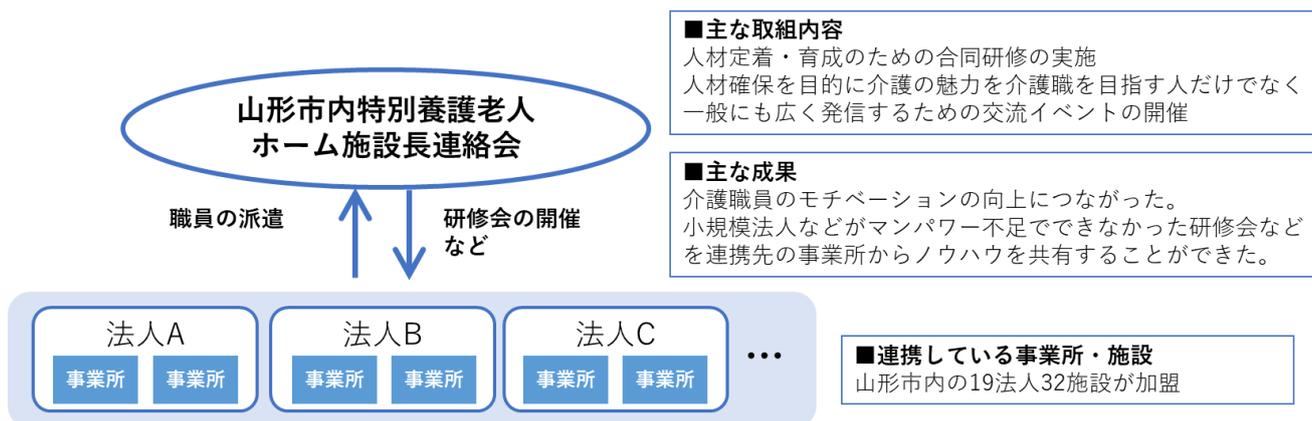
連携先：他法人（2020年3月時点で山形市内の19法人32施設が加盟）

### (2) 取組の概要とポイント

山形市内特別養護老人ホーム施設長連絡会（以下「連絡会」と記載）の発足は、2004年に山形市の特別養護老人ホームの施設長が集まる施設長連絡会を母体とし、2016年に「介護人材の確保と定着」などに取り組むために、国の助成事業である小規模法人のネットワーク化による協働推進事業を2018年11月1日より受託し、活動を行っている。

活動内容は、人材育成を目的に介護職員を中心とした合同研修、人材確保のために介護の魅力向上に向けた交流イベントを2回行った。交流イベントの内容は、山形市長による介護職員、および介護職を目指す学生たちへの激励会、講演会、介護の魅力を発表するプレゼンテーション大会等で、お祭りのような要素としても介護分野をポジティブに示す事で介護職員等のモチベーションアップも図る事ができた。山形市は社会福祉に力を入れており、市の社会福祉協議会も協力的であることから地域の社会福祉法人の連携が取りやすい土壌があることがポイントと言える。

図表 11 取組の概略



### (3) 取組の背景と目的

2004年より施設相互の連携調整、施設運営の充実、サービスの質の向上、地域福祉・在宅福祉・介護保険事業を充実させることを目的に、山形市内の特別養護老人ホームの施設

長が集まる施設長連絡会が発足した。発足当時は、法人間の連絡会を各施設持ち回りで行っていましたが、年々介護人材の確保、定着についても法人単独では困難な状況が見られてきたことから、「連絡会」で、国の助成事業である小規模法人のネットワーク化による協働推進事業を2018年11月1日より単年度事業として受託し、介護人材確保と定着に取り組んでいる。(2019年も受託し、2年目の活動を行っている)

## (4) 取組の詳細

### 1) 取組体制

連絡会の発足当初は、12法人13施設が加入していたが、現在は山形市内全32施設(19法人)が加入し、役員体制は会長1人、副会長1人、幹事若干名(現員3人)、監事2人の体制をとっている。この事業への取り組みの発案者は連絡会の会長である特別養護老人ホームの施設長で、「小規模法人のネットワーク化による協働推進事業」の事務局には同施設の主任生活相談員、生活相談員が担当している。事務局では、会計処理、研修会、交流会等に伴う事務作業(資料作成、講師を含めた関係者の手配、会場手配)、関係機関との連絡調整及び事務手続などを担っている。法人間連携の会議を年に3回開催し、1回目、2回目では事業の進め方(地域貢献や人材確保など)やスケジュールなどの確認を行い、3回目の会議では今年度の事業内容の確認と次年度に向けた取組の検討を行った。

### 2) 取組内容と効果

介護人材の定着のため、介護職員を中心とした合同研修を行い、人材確保を目的に、介護の魅力向上に向けた交流イベントを2回開催した。合同研修は、連絡会の施設職員を対象に、介護実践に直結する分野の認知症、高齢者虐待・身体拘束、精神疾患への対応、コミュニケーション、倫理、移乗などのテーマをそれぞれの研修会で行い、グループワークなどの交流の要素を含めた内容にした。合同研修は、専ら特定の事務局が準備することで、法人単独で行う講師調整や事前準備等の手間、開催に係る費用負担等も軽減することができた。研修会ごとに受講者にアンケート調査を行い、受講内容や要望などを考慮して次の研修にフィードバックを行っている。各法人単独で研修の調整を行う場合には、対象とする研修の時期が合わなかったり、遠方で参加できない、希望する研修を受けることができない場合もあるが、合同で開催することで、研修の数を増やし職員が学びたいと思っていた研修を実現する機会を作ることができた。

また、希望する施設長5人とその本事務局等の9人で先進的な取組を行っている法人の視察なども行い、意見交換をしながら良い取組について情報共有を行っている。

人材確保のための交流イベントである「KAIGO(介護)の魅力発信フェスティバル」は、1回目は2019年3月に開催し、午前の部は山形市内の事業所に所属する介護職員や管理職を対象とし、午後の部は介護福祉関連者や学生、一般市民を対象としたところ、午前の部が約40人、午後の部は約85人と、幅広い層に介護の魅力を発信している。山形市長による介護職員への直接の激励やメッセージカードの配布と握手会、講演会、一般参加を含

む介護の魅力を発表するプレゼンテーション大会等で、お祭りの要素としても介護という分野をポジティブに示す事で介護職員等のモチベーションアップに繋がった。山形市は社会福祉に力を入れており、市の社会福祉協議会も協力的であることから地域の社会福祉法人の連携が取りやすい土壌がある。介護の魅力を発表するプレゼンテーション大会は、自発的に介護の魅力を発表したいという人も少なくないので、このような場を提供できたことは、介護職員として誇りを持つ良い機会となった。また、研修やイベントに参加した人のアンケートでは、「介護職はおもしろい」、「やりがいがある」との意見もあり、地域における介護職員のイメージアップにつながっている。

連携の取組を進めていくことで、各法人の主体性が増した。これは、単独の法人での取組では限界があり、連携して実施することのメリットを強く感じるようになったためであると考えられる。一方、連携していない場合に、法人単独でこれらのイベントを開催することは容易ではなく、法人間の共通の課題について共有をすることもなかったと考えられる。

図表 12 介護の魅力発信フェスティバルの様子（2019年3月）



出典：「平成30年度小規模法人のネットワーク化による協働推進事業」 活動報告

### 3) 取り組む上での工夫点

介護の合同研修会についてはアンケート調査結果を踏まえ、学びたい内容として多く挙げられているテーマを選定している。

また、介護の魅力発信イベントでは介護職員だけをターゲットにした内容でなく、一般の方も興味を持つことができる、堅苦しくない内容を企画した。

研修会や介護の魅力を伝えるイベントの1回目の周知は、事業のスタートが11月と遅かったため、準備期間も短く、周知が遅れたため、研修などに参加したくてもできなかった職員がいた。このため、2回目は、できるだけ早い周知を行い、交流イベントには市内の事業所や介護系学校などに対して参加協力を呼びかけ、市内報に連載したことからも放送局、ラジオ局でも開催の案内のバックアップを得ることができた。

## 6. 京丹後市福祉サービス事業者協議会

### (1) 基本情報

名称：京丹後市福祉サービス事業者協議会

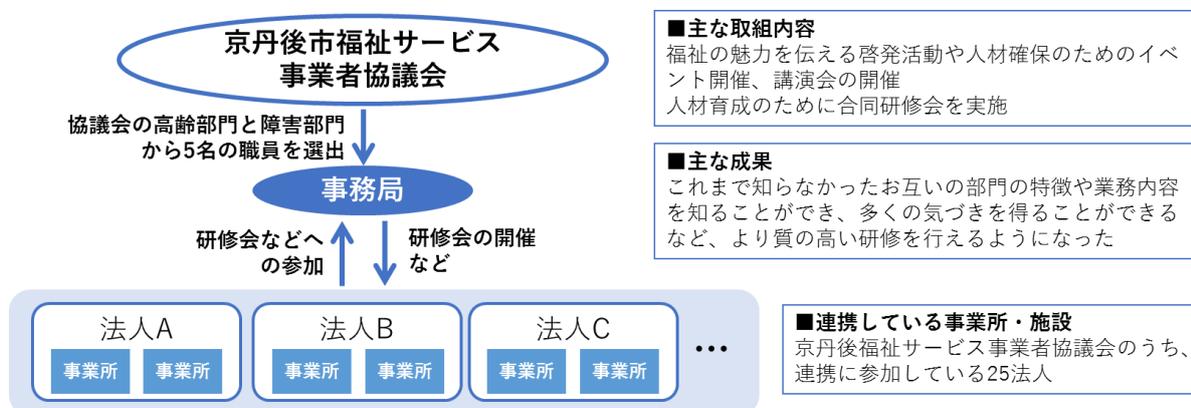
展開エリア：京都府京丹後市

連携先：他法人（京都府京丹後市を中心とした 25 法人）

### (2) 取組の概要とポイント

2004 年に 6 つの町が合併して京丹後市となった際に、地域で社会福祉事業を行う法人が連携し、共に地域に必要とされる福祉サービスの在り方を考えるものとして、自治体の協力を得て「京丹後市福祉サービス事業者協議会」を発足した。協議会は、京丹後市の市民の福祉向上、他業種からの人材確保も積極的に考えており、一般市民にも福祉の魅力を伝える啓発活動、人材確保のためのイベント開催や講演会を行っている。複数法人が連携し、高齢部門と障害部門とが連携して合同研修会を開くことができている。これにより、これまで知らなかったお互いの部門の特徴や業務内容を知ることができ、多くの気づきを得ることができるなど、より質の高い研修を行えるようになったことがポイントである。

図表 13 取組の概略



### (3) 取組の背景と目的

2004 年に 6 つの町が合併して京丹後市となった際に、地域で社会福祉事業を行う法人や事業所が連携し、共に地域に必要とされる福祉サービスの在り方を考えるものとして自治体の協力を得て、「京丹後市福祉サービス事業者協議会」を発足した。協議会の加入法人は公募制によって集まった 18 法人であり、その後、協議会の取組に賛同した法人が加入し 2020 年 3 月現在では 25 法人が加入している。近年、過疎化や利用者の増加などにより人材不足の状態が続いている。このため、協議会内では、地域で連携して京丹後市内の人

材確保・定着・育成と市民の福祉向上のために、学生だけでなく一般市民にも福祉の魅力  
を伝える啓発活動、人材確保のためのイベント開催、福祉の仕事についての冊子の作成・  
配布等を行ってきた。

## **(4) 取組の詳細**

### **1) 取組体制**

事務局は、協議会に加入する法人の職員によって運営されており、各法人から会長1人、  
事務局員2人、高齢部門と障害部門のサービス別の代表各1人ずつの計5人で運営されて  
おり、会員の任期は2年である。協議会に加入する各法人は、協議会に対して年会費(約  
6000円)を支払っている。事務局の主な役割は、合同研修会の開催や法人間を跨いだ親睦  
会などの開催である。協議会内の高齢部門と障害部門は、それぞれの部門ごとに研修会を  
行っているが、コミュニケーションのスキルアップ研修や身体拘束など、両方の部門に跨  
るものは合同で行っている。

### **2) 取組内容**

研修会では、その時々の問題や課題を各部門・各事業所から聞きとり、法人を跨いで行  
っている。

また、事務局ではレクリエーションとしてボーリング大会、スポーツ大会も開催し、職  
員同士での交流を図っている。合同研修会以外では、市役所、ホールなどで一般の人も参  
加できるイベントの開催やパンフレットの作成・配布なども行っている。

さらに協議会では、福祉の魅力を伝えるための啓発活動を行っており、京丹後市内の市  
民の福祉向上のために、学生や一般市民に福祉の魅力を伝えるための冊子を作成し配布し  
ている。この冊子は、福祉関係者だけでなく一般の人にも興味を持って貰えるように、異  
業種から介護分野に転職した人の話を連載したり、地域で働く介護職員の紹介も掲載して  
いる。

### **3) 取組の成果**

連携前は職員が遠方の研修会場に出張しなければならなかったため受講者数が少なか  
ったが、連携により近隣の会場に講師を招へいすることができ、法人の費用負担や、職員  
の身体的な負担が減った。さらに、有名な講師を招へいすることができ、職員の研修参加  
率の向上や、モチベーションアップにもつながった。研修会によっては参加者が100人を  
超えることもあった。

また協議会の発足により、複数法人が連携し部門を越えた協力体制ができ、高齢部門と  
障害部門が連携して合同研修会を開くことができている。これにより、これまで知らな  
かったお互いの部門の特徴や業務内容を知ることができ、多くの気づきを得ることができ  
るなど、より質の高い研修を実施できるようになった。

#### **4) 取組を進める上での工夫点**

福祉の仕事について一般に広く配布する冊子に福祉関係者だけでなく異業種から介護分野に転職した人の話を掲載することで、他業種から介護職へ転職を考えている人達にも興味を持って読んでもらえるよう工夫をし、地元の介護職員の紹介も行っている。外部講師を交えた研修や先駆的な取組を行っている事業所の事例発表を通して、自分たちの施設でできることを積極的に取り組むようになった。

#### **5) 取り組む上での課題**

サービス種別や法人規模が異なると、研修に参加できる職員の数の違いだけではなく、協議会の事業内容への理解、享受したいメリットなどに差が生まれ、連携している法人間で不満が生じるといった可能性がある。当協議会では、協議会の理念や事業内容に賛同した法人のみが加入しているため、連携に際しての大きな課題はなかった。一方、協議会の開始当初は運営のための予算が少なく、有効な取組ができないことから、連携することへの不安な気持ちがあった。そのため、法人の役員がリーダーシップを取り施策の立案を行うことで、参加法人の不安の払しょくや連携へのモチベーションの維持に努めてきた。

## 7. 社会福祉法人恵仁福祉協会

### (1) 基本情報

名称：社会福祉法人 恵仁福祉協会

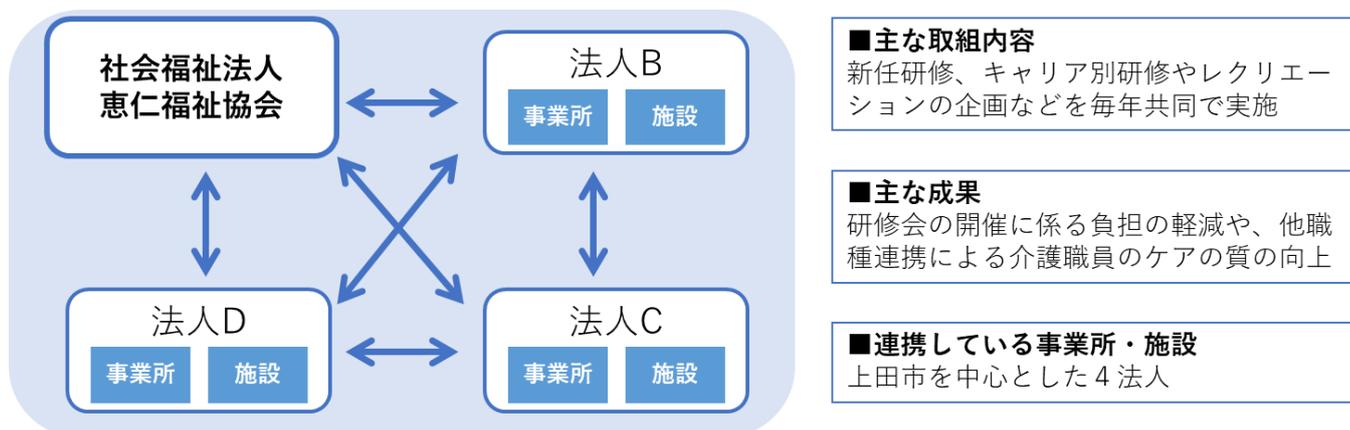
展開エリア：長野県上田市

連携先：他法人（上田市を中心とした4法人）

### (2) 取組の概要とポイント

近隣の法人で、合同新人研修を行えば新任研修の内容が充実するのではないかと考えた2法人が合同研修を始めたのがきっかけで、その後新たに2法人が加わり、2020年3月現在、4法人が持ち回りで1年ごとに、新任研修、キャリア別研修（介護記録の基礎、認知症研修、メンタルヘルス、介護職スキルアップ研修、権利擁護・虐待防止介護トラブル解決研修）の他、職員同士のレクリエーションのソフトボール大会などを担当するようになった。介護職員は新任研修から4法人の職員と一緒に研修を受けることで、連帯感を持つことができ、また外部講師の費用などを4法人で負担することで、以前よりも質の高い研修を行うことができるようになった。連携している4法人の開催する研修によって職位の違う介護職員、看護師の両方が一緒に受ける講座もあり、情報の共有だけでなく互いの領域を教えあうことで介護の質を向上できることがポイントと言える。

図表 14 取組の概略



### (3) 取組の背景と目的

長野県上田市は、近隣に福祉関連の高校、大学、専門学校などがあるが、郊外では交通の便が良くないといった地理的な事情から、介護人材の確保が非常に困難であった。また、法人単独で研修を実施する場合、人数が少なくグループワークを実施することができない

状況であった。さらに、外部の講師を呼んで研修を行う際にも、その講師費用が大きく課題となっていた。そこで、研修内容の充実、費用負担の軽減、研修準備時間の削減を目的として、2法人が連携する取組を始めた。その後、この取組の内容を知り、理念などに賛同した近隣の2法人も当連携に加わった。

## **(4) 取組の詳細**

### **1) 取組体制**

上田市内の4法人が各事務系の職員と施設管理職員を3~4人選出し、計15人ほどで運営している。運営メンバーは、新任研修、キャリア別研修などの研修会の企画運営や、4法人の職員の交流の場であるレクリエーションの企画運営を行う。また、連携のための事務局機能は、各法人で持ち回りにすることで、法人内の既存の体制や仕組みを維持したまま連携に参画することができている。

### **2) 取組内容**

主な取組内容としては、法人が連携して実施した研修の開催である。

法人に新たに入職した職員は、入職から半年後のフォローアップ研修を受講する。この研修では、新たに入職した職員が感じる不安な点や課題をもとにして、希望する内容の研修を行うこととしている。特に、新任研修では座学の後に、職員自身の目標などを共有するためのグループワークを実施している。この研修の開催にあたっては、比較的多くの職員の参加が必要となるが、複数の法人で連携しているため、参加人数不足といった課題が解消された。また、参加人数が多くなることで、他の法人の多くの職員の意見を聞くことができるため、所属する法人の特徴を客観的に知ることができる機会となった。また、職層別研修は、介護職員だけでなく看護師も同じ内容の研修を受講しており、5月に記録の基礎(約2時間)、6月に介護スキルアップ研修としてポジショニング(外部講師を招き、数台のベッドなどの設備も必要なため会場を借りる)、8月にメンタルヘルスとして「働きやすい職場のためのコミュニケーションスキルアップ講座」、9月に認知症研修、12月に権利擁護・虐待防止介護、トラブル解決研修といったスケジュールで開催されている。

連携して行う研修の内の一つとして、記録の基礎に関するテーマが挙げられる。記録の種類、記録の効果、事実を明確に書く、利用者の尊厳を大切にすること、敬語を適切に使うなど例文を使いながら、きめ細かく指導している。

図表 15 記録の書き方 基礎研修資料

<p>Ⅲ書く 1 記録の種類</p> <p>①介護記録 ②看護記録 ③生活相談員の記録 ④介護支援専門員の記録 ⑤事故・ヒヤリハット報告 ⑥アセスメント表 ⑦モニタリング表 ⑧支援経過</p> <p>等...</p>	<p>Ⅲ書く 1 記録の種類</p> <p>言葉の使い方 転倒 or 転落?...その場面ではどう いった状況だったか。 トランスファ...イスからベッド? 起居動作から立位、移乗 動作?</p> <p>↓</p> <p>共通理解が必要である</p>
<p>Ⅲ書く 1 記録の種類</p> <p>事故報告</p> <p>目的：利用者の安全を守る為、事故原因 を追究し、再発防止をする。 その場所になかった人が報告書を読ん で、その場面が想像できる。 (理解)</p>	<p>Ⅱ 記録の効果</p> <p>記憶より記録</p> <p>2グループに分かれます。 リーダーを一人決めてください。 リーダーは今から5分間である言葉を覚えて頂きます。 その後、グループの方たちに伝言して頂きます。 *約束として、メモを取ってはいけません。 *質問や確認はしてはいけません。</p>

<p>Ⅲ書く 2 事実を明確に書く</p> <p>5月24日午前10時17分 Aさんの居室を訪室した Aさん 89歳 男性 脳梗塞後遺症 左片麻痺 車イスの自走は可能 オースコールの認識はない</p> 	<p>Ⅲ書く 2 事実を明確に書く</p> <p>今日は永井さんと田中さんが買い物に行くこと になっていたが、直前にお腹が痛いと言え たので、結局買い物には行きませんでした。</p> <p>そして、この記録は何を意図していますか？</p>
<p>Ⅲ書く 2 事実を明確に書く</p> <p>5W1H</p> <p>いつ どこで 誰が 何を 何のために どのように When Where Who What Why How</p> <p>日本語の特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・曖昧な表現</li> <li>・文末まで読まないと意味が通じない</li> <li>・同じ単語でも意味が違う 例：ながいさんのしこう</li> </ul>	<p>Ⅲ書く 3 より良いケアのために</p> <p>介護記録は個人の日記ではなく、利用者に関する公的な文書</p> <p>利用者に関する</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>新たな発見 他のスタッフと共有したい情報</p> </div> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>ケアに役立つ情報 生活課題解決につながる情報</p> </div>



<p>Ⅲ書く 6 敬語を適切に使う</p> <p>1 過剰敬語は使わない 2 事故・ヒヤリハット報告書では、敬語は使わない 3 丁寧語、尊敬語、謙譲語の使い方を学ぶ</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>日常語</th> <th>丁寧語</th> <th>尊敬語</th> <th>謙譲語</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>する</td> <td>します</td> <td>される、なさる</td> <td>いたす</td> </tr> <tr> <td>言う</td> <td>言います</td> <td>おっしゃる</td> <td>申し上げます</td> </tr> <tr> <td>聞く</td> <td>聞きます</td> <td>お聞きになる</td> <td>拝聴する、伺う</td> </tr> <tr> <td>行く</td> <td>行きます</td> <td>行かれる</td> <td>参る、伺う</td> </tr> <tr> <td>会う</td> <td>会います</td> <td>お会いになる</td> <td>お目にかかる</td> </tr> <tr> <td>読む</td> <td>読みます</td> <td>読まれる</td> <td>拝読する</td> </tr> <tr> <td>食べる</td> <td>食べます</td> <td>召し上がる</td> <td>いただく</td> </tr> </tbody> </table>	日常語	丁寧語	尊敬語	謙譲語	する	します	される、なさる	いたす	言う	言います	おっしゃる	申し上げます	聞く	聞きます	お聞きになる	拝聴する、伺う	行く	行きます	行かれる	参る、伺う	会う	会います	お会いになる	お目にかかる	読む	読みます	読まれる	拝読する	食べる	食べます	召し上がる	いただく	<p>Ⅲ書く 6 敬語を適切に使う</p> <p>1 過剰敬語は使わない 「Aさんはおやつを <b>お</b> 召し上がりに <b>な</b>られました。」 ① ② ③ 「お」「召し上がる」「られる」の3か所に敬語が使われている。 「1つの文章に敬語は一つ」というのが正しい使い方。</p>
日常語	丁寧語	尊敬語	謙譲語																														
する	します	される、なさる	いたす																														
言う	言います	おっしゃる	申し上げます																														
聞く	聞きます	お聞きになる	拝聴する、伺う																														
行く	行きます	行かれる	参る、伺う																														
会う	会います	お会いになる	お目にかかる																														
読む	読みます	読まれる	拝読する																														
食べる	食べます	召し上がる	いただく																														
<p>Ⅲ書く 6 敬語を適切に使う</p> <p>この文章は正しい敬語の使い方をしていませんか？</p> <p>「Aさんはおやつを お召し上がりになられました。」</p>	<p>Ⅲ書く 6 敬語を適切に使う</p> <p>2 事故報告書、ヒヤリハット報告書では敬語は使わない。</p> <p>敬語は人を敬い、遠回しに伝えるという役割を持っているため、使い方によっては主旨が伝わりにくくなる。したがって事故報告書、ヒヤリハット報告書にはふさわしくない。</p>																																
<p>Ⅲ書く 6 敬語を適切に使う</p> <p>3 丁寧語、尊敬語、謙譲語の使い方を学ぶ</p> <p>敬語の使い方例</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>日常語</th> <th>丁寧語</th> <th>尊敬語</th> <th>謙譲語</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>する</td> <td>します</td> <td>される、なさる</td> <td>いたす</td> </tr> <tr> <td>言う</td> <td>言います</td> <td>おっしゃる</td> <td>申し上げます</td> </tr> <tr> <td>聞く</td> <td>聞きます</td> <td>お聞きになる</td> <td>拝聴する、伺う</td> </tr> <tr> <td>行く</td> <td>行きます</td> <td>行かれる</td> <td>参る、伺う</td> </tr> <tr> <td>会う</td> <td>会います</td> <td>お会いになる</td> <td>お目にかかる</td> </tr> <tr> <td>読む</td> <td>読みます</td> <td>読まれる</td> <td>拝読する</td> </tr> <tr> <td>食べる</td> <td>食べます</td> <td>召し上がる</td> <td>いただく</td> </tr> </tbody> </table> <p>うまく書けないと思った時は思い出してください 5W1H Who (誰が) What (何を) When (いつ) Where (どこで) Why (なぜ) How (どのように)</p> <p>まず、憶測ではなく事実を先に記録する</p> <p>EX: ①居室で転倒しているAさんを発見。 ②居室に入るとAさんがベッドの横で床の上に座り込んでいた。車椅子のブレーキが解除された状態でベッドから離れた場所にあった。</p>	日常語	丁寧語	尊敬語	謙譲語	する	します	される、なさる	いたす	言う	言います	おっしゃる	申し上げます	聞く	聞きます	お聞きになる	拝聴する、伺う	行く	行きます	行かれる	参る、伺う	会う	会います	お会いになる	お目にかかる	読む	読みます	読まれる	拝読する	食べる	食べます	召し上がる	いただく	
日常語	丁寧語	尊敬語	謙譲語																														
する	します	される、なさる	いたす																														
言う	言います	おっしゃる	申し上げます																														
聞く	聞きます	お聞きになる	拝聴する、伺う																														
行く	行きます	行かれる	参る、伺う																														
会う	会います	お会いになる	お目にかかる																														
読む	読みます	読まれる	拝読する																														
食べる	食べます	召し上がる	いただく																														

出典：社会福祉法人 恵仁福祉協会 高齢者総合福祉施設 アザレアンさなだ

介護記録の書き方研修資料より

このほかに、4法人の親睦会を兼ねたレクリエーションとしてソフトボール大会(9月)を開催することで、法人間を跨いだ職員同士の交流が生まれている。

### 3) 取組の成果

最も大きな成果は研修会の負担軽減である。研修会を法人間で連携して実施することで、費用負担の軽減や研修準備時間の短縮が実現した。これまで法人単独で講師を招聘する場合は、その講師費用や研修会の会場の手配、参加者への案内など、費用面及び時間面で大きな負担となっていた。本取組により、4法人が連携して研修会を行うことで、費用面及び時間面で法人の負担を軽減することができた。また、内部研修よりも著名な外部講師を招くことで、職員の仕事に対するモチベーションが上がるなどの良い影響を受けている。さらに合同研修は、他法人の職員と一緒に研修を受けることから、他法人における取組の好事例が共有されるなど情報交換の機会となることや、職員同士で悩みを話し合うことなどを通じて連帯感が醸成されるなどの効果があり、5年前に連携して研修会を始めて以降、結婚による転勤や定年退職以外の理由による離職がなくなった。

またソフトボール大会などの交流会では、仕事以外での活躍の場を持つことができ職員がいきいきとして連帯感が強まっていることで、お互いの法人の良い取組を展開しやすくなっているといった成果も生まれている。

また、これらの連携の取組をホームページなど発信することで、介護職に興味を持つ人も増えてきている。

### 4) 取組を進める上での工夫点

各法人の委員は、その準備の進捗をメールで定期的に報告するなど、円滑なコミュニケーションが実現できるように工夫している。また、現場の状況によって人手が必要となり、業務を優先して研修に参加できなくなる職員を減らすために、研修の日程を早めに決め、シフトを組むときに考慮できるように工夫している。

これまで職員の採用に長年係わった人事担当の経験から、3年目と5年目の介護職員は、将来のキャリアパスに不安を抱くことが多いことが明らかになっているので、これらの職員が自信をもって介護職を続けられるように、地域で連帯してバックアップしていくことが重要であると考えている。また、自法人の中だけでなく、他法人の介護職員との合同研修などの交流で連帯感を持つことで、これらの中堅職員の離職率低下につながると考えている。

また、事務局機能は4法人が持ち回りで1年ずつ担当することが原則であるが、研修の準備や講師の手配など、必要に応じて担当以外の法人が協力できていることが、連携を継続できているポイントである。例えば、研修のテーマに沿った講師の手配に難航している場合は、連携先の知り合いで良い講師を紹介し合うなど、お互い助け合って運営をしている。

### 5) 取組を進める上での課題や乗り越えるために実施したこと

近隣の法人であっても、会議当日に委員全員が全員揃うのは難しい場合が多い。このため、研修終了後などの隙間時間で会議を行うこともあるが、研修の運営後に次回の研修の打ち合わせ会議を連続して行うため、委員となる職員の負担が大きい。今後連携を継続す

るためには、このような職員の負担軽減策について検討を行う必要がある。また、職員間の交流の場として、ソフトボール大会のみでなく、リフレッシュのための機会を持ちたいと考えている。質の良いサービスを提供することで地域に信頼される施設になり、その評判を聞いて良い人材が集まるような良い循環が生まれるように法人全体で努力している。

## 8. きらきら訪問ナース研究会

### (1) 基本情報

名称：きらきら訪問ナース研究会

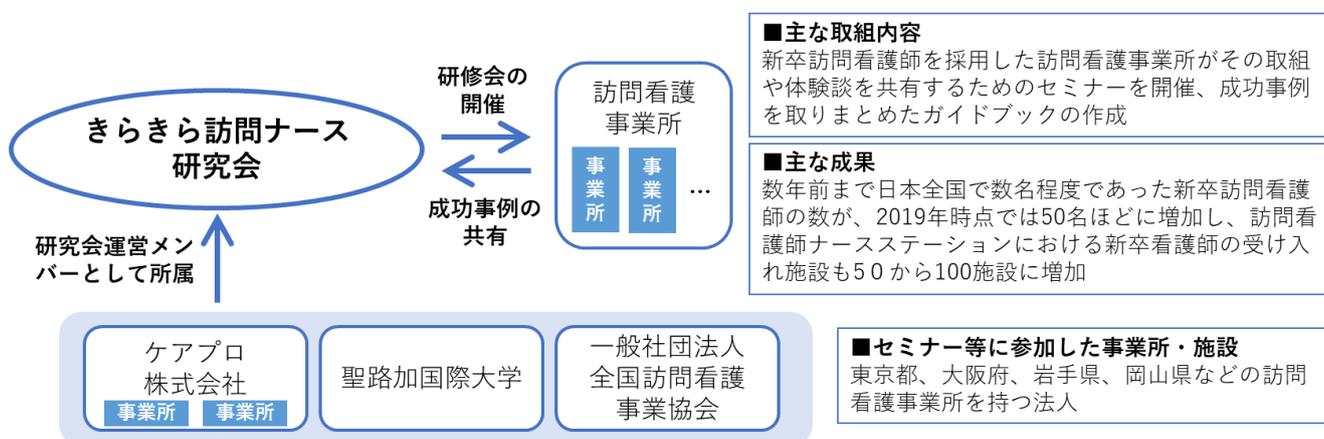
展開エリア：東京都

連携先：他法人（東京都、大阪府、岩手県、岡山県などの訪問介護事業所を持つ法人）

### (2) 取組の概要とポイント

当研究会では、新卒訪問看護師の人材育成方を普及させるため、新卒訪問看護師を採用した訪問看護事業所における取組内容や体験談を共有するセミナーを開催することや、採用に向けたアクションプランの構築を支援するセミナーの開催、新卒訪問看護師に関する調査研究を行っている。さらに、これらの成功事例を取りまとめたガイドブックの作成などの取組を、研究会のメンバーである大学や、一般社団法人全国訪問看護事業協会と協力して実施してきた。その結果、数年前まで日本全国で数人程度であった新卒訪問看護師の数が、2019年時点では50人ほどに増加し、訪問看護師の人材確保に大きく貢献している。このように、大学や職能団体と協力した取組を行っていることがポイントと言える。

図表 16 取組の概略



### (3) 取組の背景と目的

近年、在宅医療の推進や在宅療養のニーズの増加により訪問看護サービスの需要が増加しているが、一方で、訪問看護師の高齢化やなり手の不足が見られるなど、訪問看護師の人材確保が最大の課題であった。しかしながら、訪問看護師は利用者宅に一人で訪問し、その場で判断することが必要であるため、ベテランの看護師でないと業務を行うことがで

きないと考えられており、訪問看護事業所が新卒の看護師を採用することは少なかった。また新卒訪問看護師の育成の風土に関しても、当時は子育てと両立しながら働くベテランの看護師が多く、訪問看護事業所において新卒看護師を育成する風土やキャリアプランについて検討されることが少なかった。

これらの課題に対応するために、在宅医療事業を行うケアプロ株式会社が看護師を育成する聖路加国際大学に連携を呼びかけたことがきっかけで研究会が発足した。その後、一般社団法人全国訪問看護事業協会も加わり、「新卒からでも訪問看護にチャレンジできるような人材育成の体制や風土を構築すること」、「取組を業界に発信すること」、「新卒からでも訪問看護にチャレンジする新卒訪問看護師を増やすこと」などを目標として、新卒訪問看護師の人財育成の普及に向けた活動が実施されている。

## **(4) 取組の詳細**

### **1) 取組体制**

ケアプロ株式会社、聖路加国際大学及び一般社団法人全国訪問看護事業協会が中心となり2014年に研究会が発足した。研究会のメンバーは10人程度であり、各メンバーが3ヶ月に1回ほどで集まり、今後の活動方針の策定や、研修の企画、講師の選定や参加者のとりまとめを実施している。現在はセミナーやイベントごとに発生する必要経費を参加者から参加費用として集めることで研究会を運営しており、研究会への参画にあたって出資金などは発生していない。

### **2) 取組内容と成果**

主な取組内容として、キャリアの普及・育成体制や方法に関するセミナーの開催、新卒訪問看護師に関する調査研究、キャリアや育成方法に関するガイドブックの作成を行った。

「成功事例を共有する会」は、キャリアの普及・育成体制の発信のためのセミナーとして、新卒訪問看護師育成の実績のある訪問看護ステーションから育成の成功事例を共有するセミナーであり、そのステーションに所属する新卒訪問看護師、その教育担当であった職員、管理者などの関係者が集まり、新卒訪問看護師を採用するために行なった取組や課題、課題を乗り越えるための工夫、各関係者の体験談を、成功事例をもつ3つの訪問看護事業所で共有した。また、成功事例をもつ法人の職員のみではなく、それ以外の法人の職員も招いたセミナー形式で行った。成功事例をもつ法人以外の職員の参加者は30人ほどであり、大学などの教育機関の他に、これから新卒訪問看護師を採用したいと考えている訪問看護事業所の経営層やマネジメント層も参加した。開催の周知は、一般社団法人全国訪問看護事業協会のリーフレットへの掲載や、当研究会に係る講師の講演内での紹介が主であった。

育成者養成講座は、新卒訪問看護師への教育について学ぶことを目的に、受講生同士の交流や、ネットワークを広げる場づくりを目的として2017年以降毎年実施している。参加者は、新卒訪問看護師を採用及び育成したいと考えている訪問看護事業所の経営者や管

理者教育担当の候補となる職員などであり、2017年及び2018年ともに、4日間合計で15事業所25人ほどが参加した。本講座では、研究会のメンバーが講師となり、「①なぜ新卒ナースから訪問看護師を育てるのか?」「②新卒ナースを育てるための原理原則とは?」「③持続可能な教育システム・経営とは?」「④それぞれにとっての具体的なアクションプランとは?」といったテーマのディスカッションを通じて、新卒訪問看護師の採用育成に向けたアクションプランの構築を行っている。

図表 17 育成者養成講座のパンフレット

2018年度 聖路加国際大学教育センター事業

2018年4月14日(土)  
無料「大交流会」開催!  
新卒看護師に会って、話そう!  
※どなたでも参加できます。  
詳しくは下記HPをご覧ください

「きらきら訪問ナース育成者養成講座」  
のご案内

●趣旨 ● 「きらきら訪問ナース」とは、看護基礎教育を終えて、新卒で訪問看護事業所に就職した看護婦のことです。きらきら訪問ナースをどのように育てたらよいのか、知識を身に蓄けつつ、それぞれの地域や現場に合ったアクションプランを考える講座です。全国から集まる熱い仲間と出会うことができます。訪問看護事業所管理者や教育担当者だけでなく、関係団体や教育機関等の方々も是非ご参加ください。

日程	テーマ
第1回 5/25(金)	きらきら訪問ナース育成のビジョンを考える。
第2回 5/26(土)	新卒看護師の教育について理解する。
第3回 6/14(木)	持続可能なシステム運営・経営を理解する。
第4回 7/12(木)	育成に向けてのアクションプランを立てる。

会場：聖路加国際大学2号館 3階交流ラウンジ (東京都中央区築地3-8-5)  
日時：2018年 5/25・26、6/14、7/12 10:00-17:00  
参加費：38,000円(4日分)  
対象者：訪問看護師、訪問看護事業所管理者、訪問看護の関係団体・教育機関等、きらきら訪問ナース育成に興味のある方

お申し込み☆<http://edu-sk.luke.ac.jp/course/detail/179/>  
お問い合わせ [sato-n@slcn.ac.jp](mailto:sato-n@slcn.ac.jp) 担当:佐藤

図表 18 育成者養成講座の様子

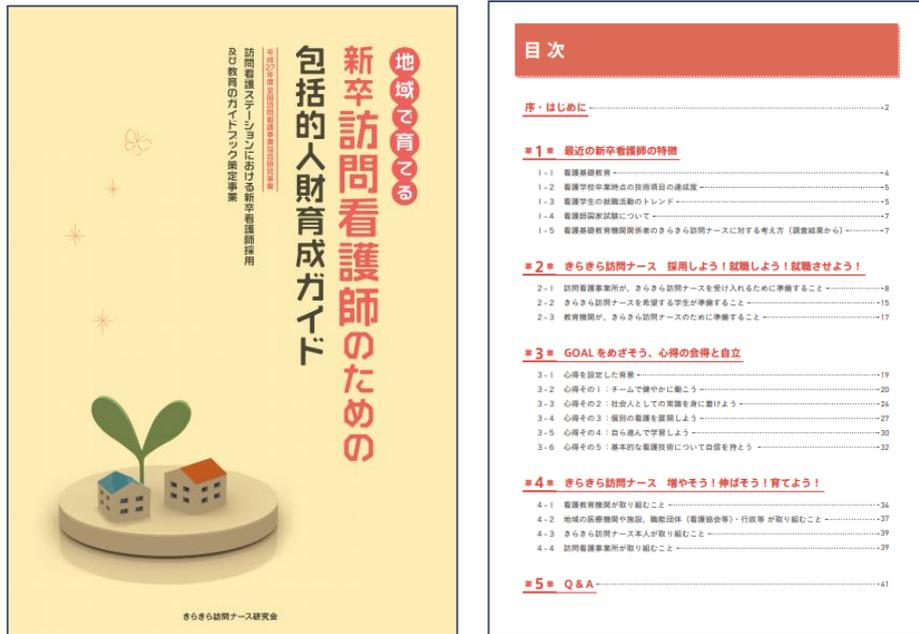


当研究会の開始当初である2016年では、新卒訪問看護師の数が日本全国で数人程度であったが、2019年時点では50人程度が新卒で訪問看護師として採用されており、訪問看護師の人材確保に大きく貢献している、また、訪問看護事業所にも、新卒を受け入れる風土が広がってきており、2019年時点で約100事業所ほどがホームページ上で新卒採用を行うことを示している。

また、「成功事例を共有する会」「育成者養成講座」などのセミナーを通じて、訪問看護事業所の管理者同士のつながりも生まれており、新卒訪問看護師の採用育成に係る悩みや不安、課題を共有できる土壌ができています。

さらに、成功事例を共有する会の事例をもとに、ガイドブック(新卒訪問看護師のための包括的人材育成ガイド)を2016年に作成した。このガイドブックでは、成功事例を持つ3つの訪問看護事業所の取組をもとに、地域をあげて訪問看護師を包括的に育成するために、準備することや心得を網羅的に取りまとめている。このガイドブックの作成にあたっては、研究会のメンバーの他に、成功事例を持つ事業所の職員や日本看護協会の職員も含めた検討会やワーキングを実施した。

図表 19 ガイドブック



### 3) 取り組む上での工夫点

新卒訪問看護師とその看護師を採用した訪問看護事業所及び、周辺の地域によって採用や育成に係る状況は大きく異なる。そのため、当研究会が採用に向けた指針を示すのではなく、これまでの成功事例を踏まえた上で、それぞれの特性、強みや弱みを活かした取組を行うことができるよう、セミナーでは「④それぞれにとっての具体的なアクションプランとは？」などのテーマでディスカッションを行い、アクションプランを発表するなど、インタラクティブな形式となるよう工夫を行っている。

また、研究会の運営に際しては、3ヶ月に1回の運営ミーティングに加え、メールでのコミュニケーションを積極的に行っている。メールでは、新卒訪問看護師に関する情報の共有や、検討課題に対するアクション、研究会メンバーの意見交換を実施している。

### 4) 取り組む上での課題

これまで、新卒を多く採用してこなかった訪問看護事業所が多かったため、新卒が魅力を感じるような教育体制となっていない場合や、産休育休などの福利厚生制度等が整備されていない場合が多い。そのため、新卒訪問看護師のキャリアプラン構築支援など、2年目以降に向けた支援が課題である。また、訪問看護師の人材確保は全国各地の訪問看護事業所における課題となっており、当研究会の取組を全国的に展開することも課題となっている。

## 9. 株式会社やさしい手

### (1) 基本情報

名称：株式会社やさしい手

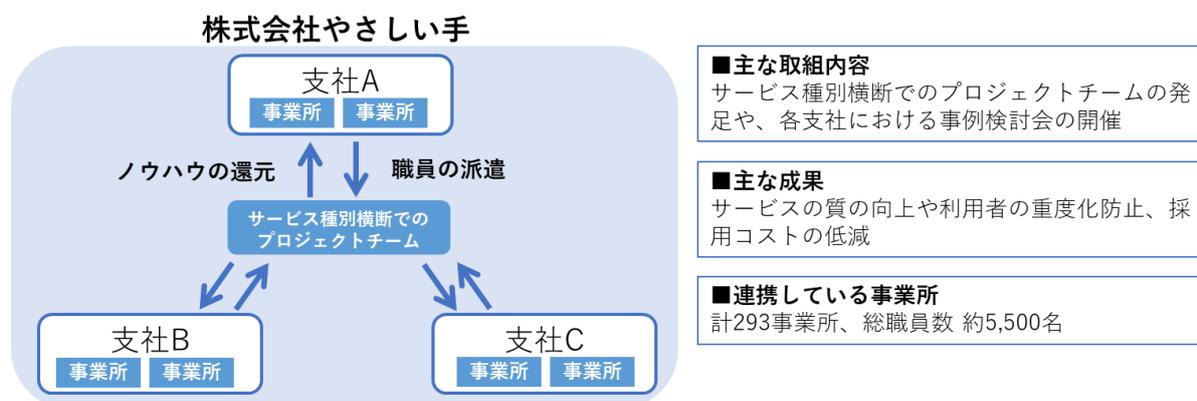
展開エリア：日本全国

連携先：自法人（関連する事業所等：計 293 事業所、総職員数 5,542 人）

### (2) 取組の概要とポイント

当法人では、採用や育成に係る事業所間の連携の取組として、サービス種別横断でのプロジェクトチームの発足や、各支部における事例検討会の開催といった取組を実施した。その結果、サービスの質の向上、採用コストの低減などの成果が出た。また、各プロジェクトの任期が終了した後は、プロジェクトで学んだ知識を生かして自拠点の採用活動に役立てることができ、会社の理念や方針が各支社や事業所へ浸透することも会社全体でのメリットとなっている。このサービス種別横断でのプロジェクトチームは通常はマネジメント層が参加するが、職員の教育訓練として一般職員が経験のために参画することも許容するなど、メンバーの選定は支社が自由度をもって行うことができるといった工夫を行ったことがポイントと言える

図表 20 取組の概略



### (3) 取組の背景と目的

プロジェクトチーム導入の約2年前に大きな組織改正を行い、サービス事業ごとの事業部制組織からエリアごとの支社制組織へと移行した。この支社制組織への移行は地域包括ケア実現のために採用した組織戦略である。当法人では訪問介護、サービス付き高齢者向け住宅、ケアマネジメント、訪問看護、看護小規模多機能型居宅介護、通所介護、福祉用具レンタル販売、家事代行サービスなど様々なサービスを提供しているため、地域ごとに

複数のサービスを配置し、地域全体で高齢者の生活をマネジメントすることにより、生涯価値提供が深まると考えて実行した。その結果、事業部制組織で事業ごとに統一されていた教育、営業、採用、コンプライアンスなどのマネジメントの方法を、異なるサービス・異なる専門職種が寄り添う支社制組織向けに再構築する必要が出てきた。そこで、全国全ての支社を横断したプロジェクトチームを組成し、支社ごとにマネジメント方法が異なる事の無いよう共有化を図り、プロジェクトメンバーには事業所運営・マネジメントに必要なスキルや知識を、プロジェクトチームでの活動を通じて学ぶ機会とした。

## **(4) 取組の詳細**

### **1) 取組体制**

新卒・中途の研修を含む、各職階別の研修の企画運営は、グループ本部内の人事部2人が担当している。「サービス種別横断でのプロジェクトチーム」の運営についても人事部が運営するが、プロジェクトメンバーは各地域の支社から選定された職員である。教育訓練プロジェクト・人材採用プロジェクト・営業推進プロジェクト・コンプライアンスプロジェクトの4つのプロジェクトチームが定常的に会社本部内に組織されており、各プロジェクトともに30人程度のメンバーが、1年間の任期付きで在籍している。

### **2) 取組内容**

採用や育成に係る事業所間の連携の取組として、サービス種別横断でのプロジェクトチームの発足や、各支社における事例検討会の開催といった取組が行われている。

サービス種別横断でのプロジェクトチームの発足に向けた取組は2018年度から実施されており、各支社からの選抜職員によって、教育訓練プロジェクト・人材採用プロジェクト・営業推進プロジェクト・コンプライアンスプロジェクトの4つのプロジェクトチームが定常的に会社本部内に組織されている。各プロジェクトともに30人程度のメンバーが、1年間の任期付きで在籍している。プロジェクトメンバーとなる職員の多くは、マネジメント層である支社の拠点長やその2番手にあたる職員が多い。また、1年間の任期付きであるため、職員それぞれが様々なプロジェクトを経験できるように配慮されており、通常業務の中では学ぶことが難しい、事業所運営・マネジメントに必要なスキルや知識を、プロジェクトチームでの活動を通じて学ぶことができる。各プロジェクトチームの会議は月1回開催され、遠方の支社のメンバーが参加できるようWEB会議システムを用いる場合もある。

特に、採用や育成に係る事業所間の連携に取り組む教育訓練プロジェクトでは、社内マニュアルの改訂や研修会の開催などを行っている。当法人では、新卒・中途関わらず、入社時には数カ月程度の入社研修を行うが、その教育指針となる業務の全体を示したマニュアルを整備しており、その改訂を行う。また、配属後には4半期ごとに目標を立て評価する目標管理制度を取っており、目標に対する達成度合いを上長が評価することで、各職員の介護技術や業務のスキル向上を目指している。介護技術の向上だけでなく、社内の情

報共有システムを使用する業務のスキルが向上することで、利用者の情報が正しく迅速に報告される。報告された情報は、訪問介護やケアマネジャーなどの他職種にも情報共有されるため、他職種連携が促進され、サービスの質の向上や利用者の重度化防止につながる。

また、人材採用プロジェクトチームでは、採用サイトの掲載内容の工夫や見せ方について検討を行う。従来は紙媒体での採用活動を行っていたが、現在はWEB媒体に一本化することで、採用人数を維持しながら、採用コストを10分の1に減少させることができた。各プロジェクトの任期が終了した後は、プロジェクトで学んだ知識を生かして自拠点の採用活動に役立てることができ、会社の理念や方針が各支社やその事業所へ浸透することも会社全体でのメリットとなっている。

また、各支社で実施している事例検討会では、複数の事業所が合同で、どのようにすれば利用者が在宅サービスを継続できるのかを発表しながら、異なる職種の視点を交えながら検討する場を設けている。また、地域の訪問診療を行う医師を講師として招き、高齢者の疾患別に、介護サービスを行う際に気を付けるべき点・注意すべき変化などを定期的に学んでいる拠点もある。医療の視点は、介護従事者では気づけないことも多く、特に、複数の疾患を抱える高齢者に対して、何に気を付けてどのように対応するべきなのかを学ぶことで、サービスの質を向上させることができる。さらに、地域の中で利用者を支える視点を持つことが必要であることから、地域の他法人を交えた研修会を開催する場合もある。

### 3) 取り組む上での工夫点

サービス種別横断でのプロジェクトチームは参画することで教育訓練にもなるため、一般職員が経験のために参画することも許容するなど、メンバーの選定は支社が自由度をもって行うことができる。プロジェクトチームの発足当時は、通常業務を抱えながらの参加に負担が増えるとの反対の声もあったが、回を重ねるたびにその有用性が浸透し、反対の声は少なくなった。例えば、教育訓練プロジェクトチームに参加した職員からは、「単に技術や手順を教えるのではなく、その根底にある理念や考え方を教える必要があるといった内容を学べたことが大きかった」といった声があった。

一方で、プロジェクトチームに参画する職員は事業所内でも中核となる人材の為、業務を離れると事業所内のその他の職員の業務（現場での業務や管理業務など）への負担が増えるなどの課題もあった。そこで、会議の日程は1カ月以上前から決め、該当時間帯はシフトの人数を増やす、プロジェクト参画手当を支給するなど行っている。また、ウェブ会議システムでの参加も可能とするなどの配慮も行っている。

## (5) その他

今後は職員の知識の定着度を高めることが課題である。実践の振り返りや評価する仕組みを構築することができるように、本社の教育チームと各プロジェクトチームとの連携を密に図ることを検討している。

## 10. 株式会社ツクイ

### (1) 基本情報

名称：株式会社ツクイ

展開エリア：日本全国

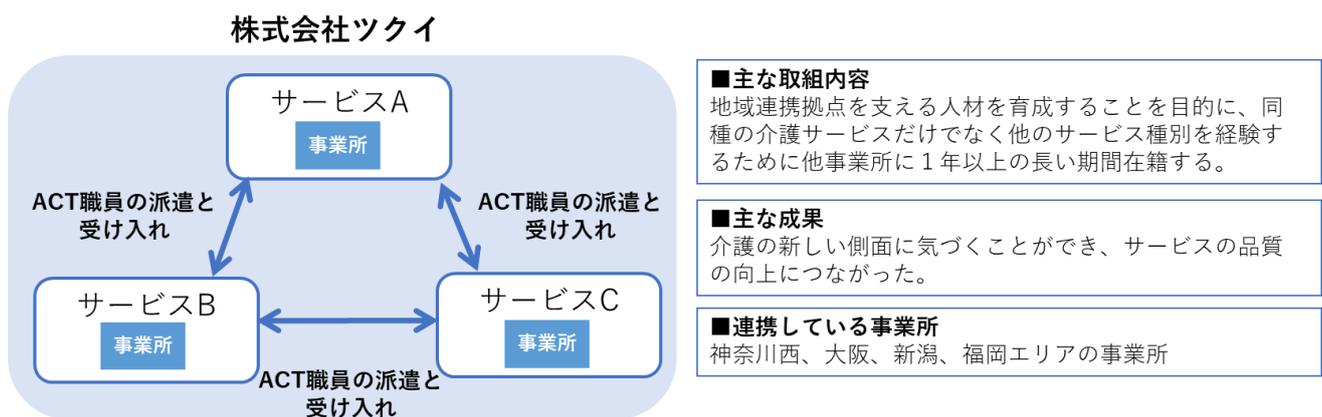
連携先：自法人（神奈川西、大阪、新潟、福岡エリアの事業所）

### (2) 取組の概要

当法人では、職員のモチベーションを上げるために、優秀な中核人材を自分の働いている事業所だけでなくエリア内の幹部職員候補として養成する「Area Crossing Tsukui-crew プロジェクト(以下「ACT プロジェクト」)」を発足した。ACT プロジェクトに選ばれた職員は、地域戦略拠点を支える人材として育成することを目的に、同種の介護サービスだけでなく、他種の介護サービス事業所に交換留学のような形で1年以上異動し、他職種や他事業所との連携を経験し、複数の異なる介護サービス形態を経験することで、複数の異なるサービス形態を指導できる人材に育つことを目指している。

この ACT プロジェクトに参加した職員は、異なるサービス職種を経験することで、「雇用形態や年齢にとらわれず、介護の新しい側面に気づくことができ、職場や人間関係のミスマッチが解消された」、「複数の介護サービスを通じて介護に関する視点・技術が増え、サービス品質の向上につながった」など、これまでに1事業所1サービス職種では経験できなかった新しい視点や介護の新しい側面に気づきがあったことがポイントである。

図表 21 取組の概略



### (3) 取組の背景と目的

当法人では、2025年にありたい姿として描く「ツクイビジョン 2025」を策定した。この方針の1つとして、従業員の処遇改善を含めた投資・機会付与・教育体系の整備により従業員の幸せを実現することが掲げられている。一方で、職員の高齢化や離職問題の解決も必要であった。離職理由の1つには、職員が自身の勤務する事業所のサービス種別のみしか経験しない場合が多く、介護サービス事業の全体のうちの、一側面や一事業所での経験しかないことから閉塞感・停滞感が生まれやすい構造になっていた。そのため、環境や職種を変えれば活躍できる可能性のある職員が、閉塞感・停滞感によって辞めてしまうなどのケースも多かった。そのような中で、人事制度を見直すための社内検定制度「ツクイ検定」の制定の他、職員のキャリアパスの改善が必須となり、事業所とサービス職別横断型のプロジェクトチーム「ACTプロジェクト」を発足した。

ACTプロジェクトの発足は、「地域戦略拠点を支えるマルチな人財の育成」を目的に、将来のリーダー候補となりうる職員が、同種の介護サービスだけでなく、他の介護サービス種別の事業所に1年以上というある程度長い期間在籍することで、他部署や他事業所との連携を経験し、複数の異なるサービス形態を指導できる人材に育つことを目指している。

### (4) 取組の詳細

#### 1) 取組体制

ACTプロジェクトのメンバーになった職員はACTと呼ばれ、これまで在籍していた事業所から離れ、組織のエリア長付職員となりエリア内の他のサービス種別の事業所に在籍する。このエリアとは、全国47都道府県内にさらに細かく設定された単位であり、例えば横浜では、神奈川西ブロック・神奈川東エリアなどが存在する。2018年度の初年度は神奈川西ブロックの6人から開始し、2019年度には大阪・新潟・福岡の3つのエリアにも展開され、現在では計9人となっている。

図表 22 ACTの取組のイメージ図



出典：株式会社ツクイ 採用特設サイト <https://recruit.tsukui.net/1/change/action/act.html>

## 2) 取組内容と成果

ACT プロジェクトへの取組は 2018 年から、ツクイグループ内に全国展開する前の試用として神奈川西ブロックの事業所に在籍する職員で開始した。ACT の初期メンバーは、ある程度経験を積んだ年代（年齢的には 30 代後半から 40 代）の職員が、エリアマネジャーの推薦により選ばれた。

ACT は、エリア内の別の事業所で、全事業所横断型のリーダー候補として職員の指導などを行う事を目的にしている。これは、例えば、これまである事業所でデイサービスを担当していたが、エリア内の別事業所で訪問入浴を経験するとする。しかし、デイサービスと訪問入浴ではサービスの提供内容をはじめその形態・利用者の状態、職員の人員配置も異なるなど、その仕事内容は大きく異なる。当法人では、地域内で異なる介護サービスを展開していることが多いため、その特徴を活かし、交換留学のように他サービスを経験できるようにした。このように異なる職種を経験することで、「雇用形態や年齢にとらわれず、介護の新しい側面に気づくことができ、職場や人間関係のミスマッチが解消された」、「複数の介護サービスを通じて介護に関する視点・技術が増え、サービスの品質の向上につながった」、「職員同士やお客様、そして利用者との交流が盛んになり、地域のつながりが強くなった」などの変化が生まれた。

また、月一回のエリアマネジャー会議での取組や成果の紹介を通じて、2019 年から新たに大阪、新潟、福岡県内のエリアに各 1 人ずつ拡大された。

## 3) 取り組む上での工夫点

ACT となった場合、その職員が抜けることで、元の事業所の運営に支障をきたす恐れがあったが、ACT が選出された事業所は、中核人材がある程度育っている事業所であることを条件に、元の事業所に対しては十分な説明を行った上で理解を得て、本部やエリアマネジャーが主導し、元の事業所への人材の補充を重点的に行った。

## 4) 取り組む上での課題

取組開始当初は、受け入れ側の事業所の職員と ACT とで、ACT プロジェクトに対する理解にギャップがあった。当法人には、事業所を跨いで業務を行う、応援職員という取組がある。この応援職員と ACT の違いが分からず、ACT 受け入れ側の事業所に戸惑いがあり、ACT の立ち位置の説明や周知が課題であった。また、ACT 自身においても、経験のないサービス職種に就くことへの不安が大きいといった課題もあった。そこで、ACT プロジェクトの内容について月次報告会議等でマネジャー層へ周知するとともに、社内掲示板等を利用して全従業員に配信しているなどの対策を行ったことで、周囲の職員にも ACT プロジェクトの取組やその意図が浸透し、現在ではその戸惑いは解消されている。

## 5) 今後の展開

現在実施している ACT プロジェクトでは、同職種で異なるサービス種別に異動することを行っているが、今後は幹部職員候補に限らず、異なる職種も含め、新しい側面を発見す

る機会を提供できる制度として幅を広げていくことが課題である。また当法人のホームページでも ACT プロジェクトについて紹介をしており、ホームページを閲覧した外部からの応募者もいる一方で、社内で ACT プロジェクトについての認知度が低いため職員への ACT プロジェクトの内容や周知方法について工夫することが課題である。

## 11. つつじが丘在宅総合サービス

### (1) 基本情報

名称：つつじが丘在宅総合サービス

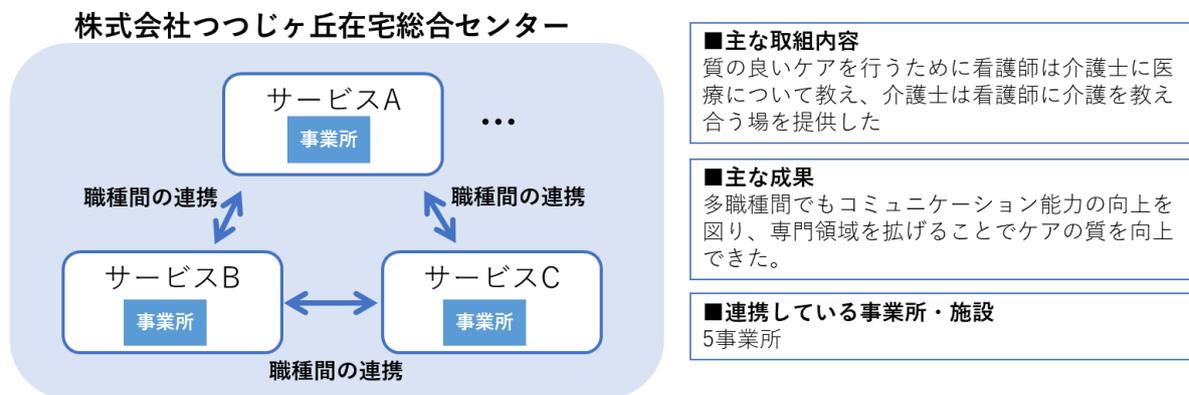
展開エリア：東京都調布市内

連携先：自法人（5事業所）

### (2) 取組の概要とポイント

質の良いサービスの提供が、事業所の安定した運営、利用者およびその家族から信頼される事業所になると考えている。このため人材育成については積極的に取り組み、近隣に訪問看護ステーション、小規模多機能型居宅介護、看護小規模多機能型居宅介護を所有することから、より質の良いケアを行うために看護師は介護職員に医療について教え、介護職員は看護師に介護を教え合う場を提供することで多職種間でもコミュニケーション能力の向上を図り、専門領域を拡げることでケアの質を向上できることがポイントと言える。

図表 23 取組の概略



### (3) 取組の背景と目的

当事業所では「人員」を「人材」へと育てていくことを法人代表が掲げており、職員一人一人が考えて自ら行動する人材になることで質の良いサービスが提供され、事業所の安定した運営、利用者およびその家族から信頼される事業所になると考えている。このため人材育成については積極的に取り組み、職員の内部研修、外部研修への支援を行っている。近隣に訪問看護ステーション、小規模多機能型居宅介護、看護小規模多機能型居宅介護を所有することから、より質の良いケアを行うために看護師は介護職員に医療について教え、介護職員は看護師に介護を教え合う場を提供し、多職種間でのコミュ

ニケーション能力の向上も図っている。

## (4) 取組の詳細

### 1) 取組体制

毎月1回、管理者が集まって各事業所の報告会を行い、各事業所の売上（経営状況）、運営報告（利用者状況、職員状況、イベント報告）、地域、自治体等からの情報を共有する。新人が入った場合は、研修として複数の事業所を体験させ、適性を見ながら本人の希望するサービス事業所に配置する。また、職員へ自己評価や管理者による個人面談等を定期的に行い、どのように指導していくかを検討する。また、利用者や家族および関係者等の意見を聞き、第三者評価を用いての定期評価を実施することで、問題提起と改善を図る。

### 2) 取組内容

人材確保は、2020年2月現在、介護職員の離職者が少なく、新規募集は少ないが、事業所を立ち上げたときから、法人代表の理念として人材定着には力を入れており、未経験者でもできるだけ現場に早く出し、先輩介護職員の仕事を見ながら介護職員の仕事を学ぶ。例えば、フェイスシート（利用者情報）を活用し、利用者の生活歴、性格や既往、主訴等、先輩職員の声掛けや行動に注視し、自然に声掛けしているように思っても職員は利用者一人一人違ったケア、声掛けをしていることを学ぶ。また、介護職員として働くために必要となる実務者研修や喀痰吸引等研修などの資格を働きながら取得できるような配慮を行っている。

さらに、他職種間での職種別業務内容を理解するために、法人内研修を行っている。内部研修は職種ごとに実施され、法人内の看護師が医療的ケアについての講師を務めることや、法人内の介護職員が家族会で利用者家族向けの勉強会の講師を務めることがある。また、定例ケースカンファレンスを実施することで、考える力、伝える力を養っている。この定例ケースカンファレンスは、毎月開催されており、介護職員のみならず、調理師、事務職員を含めた全職員が参加して、主に利用者の状態に応じたケアの統一と理解を主な議題としている。また、職員に必要な研修には積極的に参加してもらえるように年間計画を提出させ、その年間計画に内部研修（事例研修、ケースカンファレンスなど）や外部研修への参加予定を記載させている。

また、同じ利用者に対応する介護職員と看護職がそれぞれの立場からケアを行うことで双方の目線からきめ細かなサービスを提供することができている。例えば、介護職員は人体構造などの知識についてばらつきがあるので、法人内の看護師の職員が、解剖学の知識の他、おむつに実際の排尿時の量の水を垂らしてどのくらいの重さになるのかなどの事項について実際に体験させることで、常に「なぜ？」を考えながらより良い介護ができるようになるなど、常に現場で従事する上で必要な情報を現場で学び、日々の業務の中で知識が身に付いていく場面を多く作り、職員のスキルアップに努めている。このように職責の

違いを認識したうえで、互いの専門性を尊重し合うことで、事業所の運営が円滑に進む。実際の職員からは「看護師と連携して業務を行うことで、利用者へのケアをより深く考えながら実施できるようになった」といった声も聞かれるようになった。

人材育成以外にも、各事業所の管理職が、職員の仕事以外の悩みにも相談に乗るようにしている。また職員間の連携を高めるために、全事業所の全職種の職員と家族が参加できる忘年会、納涼会などの交流会を開催している。

### 3) 取り組む上での工夫点

報告会は毎月 10 日に定期的で開催し、事前にシフトを調整するなどして、現場への負担がないようにしている。また議事録は当日中にメールで共有されるとともに、職員全員が内容を共有できるよう各事業所内でファイリングして保管されている。

また、職種間の連携においては、医療的ケアが必要な利用者の状態や症状などを、専門用語を使わずにわかりやすく説明することで、介護職員が利用者の状態を正確に把握できるようにしている。また、朝礼、終礼、ミニカンファレンス、定例会議等で情報の共有を円滑にし、互いの領域を作らず、専門性を尊重し合える場面を提供している。

職員には、研修参加の年間計画を提出してもらうルールを設け、内部研修（事例研修、ケースカンファレンスなど）や外部研修への積極的参加を促している。

### 4) 取組の成果

介護職未経験者でも、実務経験年数を満たした段階で各資格取得ができるように計画的な学習スケジュールが組まれている。この学習スケジュールに沿って教育を受けることで、「事業所運営の手法を把握できている」、「各職種の業務内容を理解し、指示出している」といった要件を満たした中核人材が育っている。このため、質の高いサービスを提供でき、安定した事業所運営が効率的に行えており、利用者およびその家族との信頼関係も築け、職員にとってもより働きやすい職場環境づくりができています。このような働きやすい勤務環境づくりによって、一部の職員に業務量が偏ることなく、職員同士がバランス良く業務に取り組むことが出来ている。このような評判が地域で広まり、ハローワークやホームページ経由での応募も多い。また、看護師と連携した取組を行っていることから、スキルアップを志望動機として応募してくることもある。

### 5) 取り組む上での課題

当法人では、8年近く介護離職者がいないが、地域で信頼できる事業所であり続けるためには、利用者のニーズに対して常に質の良いサービスを行えるように、管理者も外部研修に積極的に行くことを推進している。



## 第3章 まとめ

### 1. 複数の介護サービス事業所の連携形態

#### (1) 連携形態の類型の設定

本事業では、人材の確保、定着、育成の効率化を目的として、法人間もしくは法人内で連携を生かしている事例を収集した。連携を必要とする主な背景は、法人規模が小さく法人単独では人材の確保、定着、育成に十分な経営資源を投じることが困難であることに起因するが、いくつかの事例では、人材確保等の効率化に成功していることも明らかになった。この取組から成功要因等を抽出し体系化することによって、連携が今後の介護人材不足への重要な取組となる可能性があるが、現在のところ、介護分野の連携を分析する枠組みは存在していない。

そこで連携形態による取組の特徴を把握しやすくすることを目的として、類型化に資する独自の枠組みを設定し整理を試みた。基本的には2つの視点で整理する。1つ目は連携先の対象である。法人外の対象と連携を組むか、もしくは法人内で連携体制を整えるかの観点である。2つ目は連携を維持している要因である。この分類には、そもそも、どのような結びつきによって連携が成り立っているかを連携の基本要素として用いたい。これは調査結果から、法的拘束力をもつ契約という手法に限らず、理念の共有といった概念的な部分での結びつきによって連携が維持され、かつ人材育成等の効率化に成功している事例が確認されたからである。一般的に、経済マーケットにおける民間企業同士の連携は、委託契約、請負契約、資本提携、事業提携などの契約に基づくことがなじみ深く、理念を共有していることをよりどころとしてビジネスの契約がなされているケースは稀である。

このような他分野と比較すると、契約以外の手法で連携が実現している介護分野における組織連携の実態は大変興味深い。このため、契約以外の連携形態にも焦点を当て、契約や理念の共有の他、ルール・規程（内部統制）、地域で連帯する意識、メンバーシップ、業界団体・産業・学術連携型を独自に設定した。

#### 1) 契約型

契約という手法の特徴は、法的な拘束力に基づき連携が維持される点を挙げる。業務分担や指示命令の関係、あるいは期間などが明確に示されており、契約に基づかない活動は基本的に認められない。結びつきは極めて強く拘束力があるため、経済マーケットでの連携手法は主にこの契約手法が取られている。今回の事例では、契約をベースとした法人の連携の事例は見当たらなかった。

#### 2) ルール・規程型

ルール・規程型による連携は、主に法人内の内部統制を活用した結びつきを想定している。例えば、支店制、フランチャイズ制、事業部制など、内部規程に基づいて連携に強制

力を持たせる方法である。連携の根拠が内部統制によるルール・規程に基づくため、その効力は法人内あるいはグループ内にとどまり、外部の法人との連携までには及ばない想定をしている。

この事例として、自法人内で連携する株式会社やさしい手、株式会社ツクイ、つつじが丘住宅総合サービスの取組が該当すると考えられる。

### 3) 理念共有型

理念等に共感をもつ複数の法人が連携する類型を想定した。この結びつきは契約などの成果や結果への合意に基づくというより、むしろ、法人としての姿勢や方針で価値観を共有できる法人同士の集合体である。理念の共有による連携では、法人間の役割分担などの公平性が保たれなくなると構造的な弱さがある。

この事例として、地域密着型総合ケアきたおおじ、さんえんの取組が該当すると考えられる。費用やマンパワーを複数法人で均等に出しているため公平感があり、日ごろから法人間で行事行うなど連絡を密に取っていることから長期安定した運営がなされていた。

### 4) 地域の連帯意識型

地域の連帯意識に基づく連携では、主に地域課題をどうにかしたいという連帯の意識で結びついているのが連携の要因である。今回ヒアリングを行った事例では、法人・事業所個別の人材確保・定着・育成の問題に焦点を当てているのではなく、地域の法人が、地域全体での介護人材問題を認識し解決に向けて努力しようとしているタイプであった。

この事例として、社会福祉法人恵仁福祉協会、京丹後市福祉サービス事業者協議会などが該当すると考えられる。

### 5) メンバーシップ型

メンバーシップ型は組合を想定した。法人格を有する組合の場合、一般的に契約に基づく連携形態を有するが、ここでは、営利を目的とした契約型とは異なる扱いをしている。すなわち、双務や合同して行為にあたる特徴を強調した連携の類型に位置付けた。例えば、一般的な活動という協同組合を想定した。あるいは、ロータリークラブやライオンズクラブなどが含まれることも考えられる。メンバーシップによる連携については、連携したメンバーが対等な関係であり公平性は保たれるが、契約や理念の共有などに比べると統制力が弱い。

この事例として、横浜みなと介護福祉事業協同組合、雲南市内社会福祉法人人材確保・定着・育成連携プロジェクト、山形市内特別養護老人ホーム協議会の取組が該当すると考えられる。横浜みなと介護福祉事業協同組合の事例では、小規模事業所が現場の業務を行いながら人材採用・研修に係る事務運営などを協働して行うことは困難との考えから会費制の組合を設置し各法人がこの組合に加入することで連携が行われていた。この組合は事務局機能を有しているが、専任の事務局員を配置することで事務運営の効率化も図っていた。

## 6) 業界団体・産業・学術連携型

この連携は業界団体と介護事業者、教育・学術機関とが一体となって介護分野の人材問題の解決に取り組む類型である。この事例として、きらきら訪問ナース研究会の取組が該当すると考えられる。訪問看護師の不足から新卒の看護師を訪問看護師として受け入れるための仕組みが構築されていた。

## (2) 連携形態の類型による分類の試み

本事業で調査対象とした 11 事例について、上記の類型に分類し整理した。連携を維持する要因は複数あることは承知しているが、整理を簡便化するため、それぞれの事例を精査し最も特徴的な連携維持の要因に着目して分類した。各事例を該当する類型に示したものが下表である。

図表 24 連帯形態の類型別の調査対象の分類

連携形態の類型	法人外	法人内
契約型	—	—
ルール・規程型	—	・株式会社やさしい手 ・株式会社ツクイ ・つつじが丘在宅総合サービス
理念共有型	・地域密着型総合ケアきたおおじ ・さんえん	—
地域の連帯意識型	・社会福祉法人恵仁福祉協会 ・京丹後市福祉サービス事業者協議会	—
メンバーシップ型	・横浜みなと介護福祉事業協同組合 ・雲南市内社会福祉法人人材確保・定着・育成連携プロジェクト ・山形市内特別養護老人ホーム協議会	—
業界団体・産業・学術連携型	・きらきら訪問ナース研究会	—

## 2. 介護人材確保・定着・育成について

### (1) 人材確保

横浜みなと介護福祉事業協同組合では、人材確保の取組として、地域の一般市民等を集めて合同研修を行っている。この事例はメンバーシップ型の連携形態に整理している。研修後には、介護職員の初任者研修を受講する流れを構築している。初任者研修の合格後は、

加盟する組合内の企業等に就職することを条件としている。この事例では、事前説明から一括研修、そして採用までを合同して実践できており、組合のつながりの強さが生かされている事例と考える。さらに、この取組は継続的に実施されている。この継続性もメンバーシップ型の強みが生かされている例と考える。

さんえんの事例では、学生と介護職員がキャンプを通じて介護の魅力を共有する取組を実践している。この事例は理念共有型に整理している。取組を実施することで、学生が介護の魅力ややりがいを知り、連携する法人への就職につながっており、地域で連帯する意識を持つ形態の強さが活かされている事例と言える。

つつじが丘住宅総合サービスの事例では、ルール・規程型で法人内の事業所が連携する事例であり、法人内における他事業所の介護職員と看護師とが連携して業務を行うことで、利用者へのケアをより深く考えながら実施できるようになるなど人材育成面での効果がみられた。これにより、地域で良い評判が広がり、ハローワークやホームページ経由での応募が増えるなど、人材確保に繋がっている。この事例では、強い統制力というルール・規程型の強みが、法人内の他事業所における異なる職種の協働を実現する要因となっていた。

## (2) 人材定着

まず、法人間の連携について、京丹後福祉サービス事業者協議会の事例では、地域の連帯意識の共有により連携している事例に整理している。この事例では、法人が連携して合同研修会を開催することにより受講者数が増え、協議会に加入する法人内の研修会場や近隣の会場に講師を呼ぶことができるようになり、法人の費用負担や、職員の身体的な負担が減った。さらに、受講者数が増えたことで、有名な講師を呼ぶこともでき、職員の研修参加率の向上や、モチベーションアップにもつながった。これらの成果は地域で連帯する意識を持つ形態の強さが活かされている事例と言える。

雲南市内社会福祉法人人材確保・定着・育成連携プロジェクトでの事例についても、人材の確保・定着・育成をテーマにした合同研修会が行われている。この連携は地域で連帯する意識をもつ形態に整理され、合同研修会で得た知識を生かして、安心して働ける職場づくり・職場への定着支援を目指した取組を行うことで職員の定着が図られており、地域で連帯する意識を持つ形態の強さが活かされている事例と言える。

他方、法人内連携について、株式会社ツクイの事例では、ルール・規程型の連携形態で法人内の事業所や支社が内部規程に基づき資源配分の最適化を目指す事例である。具体的には、株式会社ツクイの「ツクイビジョン2025」という理念や会社の経営戦略という内部統制に基づき、全国での人材育成施策を効率的に展開している。職員が法人内の異なるサービス種別の事業所で業務経験を積み、効率的に幅広い視野の獲得を目指す取組が行われている。これにより、介護職員が感じやすい閉塞感の払しょくや職場や人間関係のミスマッチの解消が見られ、結果として定着に一定の効果がみられていた。一般に、異なるサービス種別の事業所に異動して業務を行うことは、長期的にはリーダー候補となる職員の定

着・育成の面でメリットがある取組である。短期的には、新しい取組は生産性の低下や職員の不満や不安が大きくなりやすいが、社内の内部統制機構を活用することによって、例えば聞き取りの場の強化、相談体制、情報提供などを迅速に展開できる可能性がある。この取組では、強い統制力というルール・規程型の強みがこれらの課題を解消する要因となっていた。こういった迅速対応力は内部統制型の連携の大きな強みといえよう。

### (3) 人材育成

法人間連携について、地域密着型総合ケアきたおおじの事例は、理念共有型の連携形態に分類している。この例では、きたおおじの三理念「住み慣れた地域で暮らし続けることを支える」「利用者の尊厳保持の実現を目指す」そして「すべての世代が集まり出会う広場に」に共感する法人が集まってきている。具体的な取組について、スーパーバイザーによる個別のケースに対する専門的アドバイスや、会議・カンファレンスの運営方法の助言を行うことで、職員のケアの質が向上するとともに、職員同士の会議の質も向上し、介護サービスの質の向上につながっている。こういった取り組み全般に三理念が通底することから、各種取組における目的の整合がとりやすくなる、という強みがある。

社会福祉法人恵仁福祉協会の事例は、地域の連帯意識型に該当する。この連携タイプは、地域課題の解決を出発点としていることを特徴とみている。上田市という地域において、複数の法人が連携して採用後の合同研修会を行うことで、人材育成を試みている。その結果、小規模事業者では負担が大きい自前の教育負担が軽減され、1法人当たりの費用や時間の負担緩和に繋がっているという。さらに、著名な外部講師を招くことなども容易になり、仕事に対する職員のモチベーションの向上に寄与するといった効果も認めている。

他方、法人内連携について、株式会社やさしい手の事例は、ルール・規程型の連携形態である。内部統制を通じた全国的な連携と取組の実践展開が株式会社やさしい手の特徴といえる。採用や育成に係る事業所間の連携の取組として、本社が音頭を取り、支店間やサービス種別横断でのプロジェクトチームを発足している。全国より社員が集まりこのプロジェクトに参加しているが、この取組を迅速に行えるのも社内の内部統制を効かせた事例といえる。この事例では、通常業務の中では学ぶことが難しい、事業所運営・マネジメントに必要なスキルや知識を、プロジェクトチームに参加することで効率的に学習し、そして持ち場に戻って普及展開できるというメリットがある。

## 3. 連携を通じた人材確保・定着・育成の促進に係る要因

### (1) 外部との積極的な関わり

今回の事例では「外部」が一つのキーワードとなっている。例えば、自治体が創設した認証制度による評価を受け、結果として、法人の評価が高まり介護人材の確保を実現している。また連携した法人同士で合同研修会を開催して著名な講師を招聘することで職員のモチベーションアップにつながる効果が把握された。地域の社会福祉協議会からの呼びか

けによって法人間での連携が実現し、自治体など法人の外部（の連携先、助成金等）からの支援を受けるきっかけになっている。その他、法人の取組について外部への露出を増やす、外部から賞を受賞する、外部への視察を行うなど、外部との関わりを積極的に行っている。法人間連携はそもそも「自法人以外の法人」との協力関係等を求めているものであり、外部と積極的に関わろうという意思の現れとも捉えられる。

こういった外部との関わりは、自法人で気づかなかった視点や解決への気づきを与えてくれる。また、新しいネットワークを広げる機会でもある。このように、外部との関わりから、効率よく、また、効果的に人材確保・定着・育成に取り組もうとしていることが把握された。

## **（２） ICT の活用**

調査結果から法人内の連携において遠方の職員が会議に参加する際の負担軽減を目的としてウェブ会議システムを併用して会議を行うなど ICT を活用している事例が把握された。

対面でコミュニケーションを取ることを前提とすれば、事業所間の移動に少なからず時間がかかることや、現場業務の繁忙のため対面で打ち合わせを行うための日程調整が難しいことなど、コミュニケーションを行う機会の確保自体が難しいという構造的な課題が存在するが、ICTの活用によりその課題の解決が期待される。

## **（３） 上位目的として信頼を獲得すること**

調査結果から、他法人間で連携する場合において、結果として地域における信頼の獲得をより上位の目的として掲げる形となっている事例が把握された。地域への信頼を高めることによって、自法人のみの利益を追求するばかりではなく、地域全体で介護人材の確保、定着、育成が促進されるという好循環を生み出そうとしていた。これまで、人材確保・定着・育成問題といえ、個別の介護サービス事業者あるいは事業所の問題とされて扱われてきたが、今回のケースからわかるように、地域レベルの観点からも積極的にこの課題解決に取り組もうとする好事例があることが分かった。

信頼という社会的指標が連携そのものや人材の確保、定着、育成の促進に貢献することが窺えた。

## **４． おわりに**

本章では、介護分野における複数の法人等が連携し人材の確保・定着・育成を効率的に展開している好事例を収集した。そして、その特徴を分析するため、連携の類型を独自の切り口で分類・分析したところである。この分析によって得られた大きな知見の一つは、法定拘束力を背景とした契約ベースの連携ではなく、理念の共有や地域への連帯意識といった観念的なつながりを根拠として連携する形態があることが明らかになったことであ

る。また、メンバーシップ型や業界団体や学術教育機関との連携を通じて、介護人材対策に取り組んでいるケースも注目に値する。

さて、この研究で提起した独自の連携形態の類型手法は、連携形態に一義的な優劣を付けるものではない。また、それぞれの類型で特徴が重複していることも承知している。介護事業所がどのような連携形態で人材の確保、定着、育成の取組を推進するのかを検討する際には、それぞれの地域に所在する介護事業所の状況やサービス種別に応じた利用者の特性など、地域や介護事業所が置かれた背景要因に鑑みて、連携形態を選択することになるが、連携を類型的に示すことで、より適切な連携形態を効率的に選択できる可能性が高まるだろう。連携形態の類型の更なる精緻化については今後の課題としたい。