

定期巡回・随時対応型訪問介護看護及び
(看護)小規模多機能型居宅介護の
普及等に関する調査研究事業



人材確保・
利用者確保
についての
事業所事例
まとめ資料



— 小規模多機能型居宅介護編 —

はじめに P.3

1 調査事業の概要 P.4

2 人材・利用者確保対策の考え方 P.7

3 調査結果・取組事例 P.10

| 1 | 職員確保についての調査結果・取組事例 P.11

| 2 | 利用者確保の取組事例 P.17

はじめに

定期巡回・随時対応型訪問介護看護(以下、「定期巡回サービス」といいます。)、及び小規模多機能型居宅介護(以下、「小多機」といいます。)は、中重度になっても住み慣れた地域での在宅での暮らしを支える仕組みとして創設されました。しかしながら、定期巡回サービス・小多機ともに、必要な地域に更なる普及が求められている状況であるものの、普及状況は地域によるばらつきも見られます。

令和3年度「定期巡回・随時対応型訪問介護看護及び(看護)小規模多機能型居宅介護の普及等に関する調査研究」において、普及に向けては「収支が安定しない」等の仮説を設定し、それぞれの事業所向けのアンケート調査を行い普及に向けた阻害要因と、阻害要因を解消するための方策について検討し、定期巡回サービス、小多機の更なる普及を図るための方策については、各種事例紹介などを通じた更なる周知が重要であることが示されました。

そこで、令和4年度「定期巡回・随時対応型訪問介護看護及び(看護)小規模多機能型居宅介護の普及等に関する調査研究」において、人材確保・利用者確保に焦点を当てて課題や取組事例を調査しました。

本資料では、具体的な取組事例やその他にも参考となる情報をまとめています。これから定期巡回サービスや小多機において人材確保・利用者確保を行う事業所や、支援する保険者等の参考となれば幸いです。

2023年3月

株式会社NTTデータ経営研究所

一般社団法人全国定期巡回・随時対応型訪問介護看護協議会

1

調査事業の概要

1 | 事業の目的・実施事項

本事業では、定期巡・随時対応型訪問介護看護及び(看護)小規模多機能型居宅介護の機能・役割の整理や、それを踏まえたサービスの在り方等について検討する。

事業の背景

- 定期巡回・随時対応型訪問介護看護(以下「定期巡回サービス」という。)及び(看護)小規模多機能型居宅介護(以下「小多機」という。)は、中重度になっても住み慣れた地域での在宅での暮らしを支える仕組みとして創設され、サービスが提供されている。
- 昨年度事業においては、定期巡回サービスと小多機における普及策及び機能・役割、さらには夜間訪問介護(以下「夜間訪問」という。)と定期巡回サービスの機能の整理、今後の在り方について検討を行い、一定の方向性を得た。
- 今年度事業においては、昨年度調査結果を踏まえ、「普及策」「機能・役割」「夜間訪問と定期巡回サービスの今後の在り方」のそれぞれの精緻化・具体化に向けて、更なる調査・検討が必要である。

背景を踏まえた検討テーマ

- 24時間365日の在宅生活を支援する定期巡回サービス、小多機の更なる普及を図るための方策の検討や機能・役割の検証、定期巡回サービスと夜間訪問の機能整理等を行うため、主に次の点について調査等を行った上で、有識者や事業者団体等により組織する委員会において分析等を行い、報告書として取りまとめる。
 1. 各事業所におけるサービスの普及を図るための方策、普及に当たっての課題と解決策の検討、優良事例の収集。
 2. 市町村におけるこれらのサービス事業所の整備方針、課題等の把握。
 3. サービスの利用者の状況や具体的なサービス提供の内容等の把握。
 4. これらのサービスに求められる機能、役割等の把握。

※ 看護小規模多機能型居宅介護の検討は基本的に別途老健事業で行うため、本事業では定期巡回サービス、小多機についての検討を中心に行う。

1

調査事業の概要

2 | 本事業の実施事項

本事業において定期巡回サービス事業所、小多機事業所、保険者へのアンケート調査、及び夜間訪問事業所、居宅介護支援事業所等へのヒアリングを通じて、以下の検証・整理を実施しました。

この資料は、本事業での調査結果のうち、人材確保・利用者確保についての調査結果及び具体的な事例をまとめた資料です。

本事業での実施内容・検討事項	実施方法	成果物(想定)
1. 各事業所におけるサービスの普及を図るための方策、普及に当たった課題と解決策の検討、優良事例の収集	<ul style="list-style-type: none">定期巡回サービス事業所、小多機事業所への<u>アンケート調査</u>居宅介護支援事業所への<u>ヒアリング</u>	事例まとめ資料 (事業所としての取組事例を整理)
2. 市町村におけるこれらのサービス事業所の整備方針、課題等の把握	<ul style="list-style-type: none">市町村への<u>アンケート調査</u>	事業報告書 (普及に向けた課題や実際の実施事例を整理)
3. サービスの利用者の状況や具体的なサービス提供の内容等の把握	<ul style="list-style-type: none">定期巡回サービス、小多機事業所への<u>アンケート調査</u>利用者への<u>アンケート調査</u>	事業報告書
4. これらのサービスに求められる機能、役割等の把握(夜間訪問と定期巡回サービスの今後のあり方含む)	<ul style="list-style-type: none">定期巡回サービス事業所、小多機事業所への<u>アンケート調査</u>夜間訪問事業所・居宅介護支援事業所への<u>ヒアリング</u>	事業報告書 (夜間訪問・定期巡回サービスの統合に向けた整理含む)

2 人材・利用者確保対策の考え方

2 人材・利用者確保対策の考え方

人材確保策についての考え方

人材確保に向けた一般的な考え方を示します。

- 人材確保に向けた取組は大きく「媒体経由」、「自社・法人経由」に分かれます。地域性によって、どの求人媒体・方法が効果的かは異なります。また、同じ媒体・方法をとっていたとしても、その内容・質等によっては効果も異なるため、安定的な人材確保を実現するためには、求人活動を行いながら、効果測定もあわせて実施し、改善しながら継続する必要があります。
 - (1) 媒体での求人の例。
新聞折込、ポスティング、DM、交通広告、雑誌広告、Web広告、イベント、人材紹介、スカウト、ハローワーク、人材派遣 等。
 - (2) 自社・方針での求人の例
ホームページ、SNS、採用動画、紹介制度（リファラル）、説明会、口コミ、講座開催（初任者研修） 等。
- また、長い目でみれば自社・法人の目指す方向性（経営理念・ビジョン等）と、求職者が就職先に求める条件とのマッチングも重要で、採用・教育・評価・待遇等が一貫性をもっていることが望まれます。自社・法人の方向性（経営理念・ビジョン等）が定め、求人方法・内容・イメージ等との統一を図っていくことが重要です。
- その他、職員の定着に向けて、研修制度や相談環境の整備が必要となります。

2 人材・利用者確保対策の考え方

利用者確保についての考え方

利用者確保に向けた一般的な考え方を示します。

- 利用者は居宅介護支援事業所、医療機関、地域包括支援センター等からの紹介がメインとなります。紹介件数を増やすための関係構築に向けた、周知・営業活動が必要となります。
- 地域で新たに定期巡回サービスや小多機を開設する際は、それぞれのサービス自体の認知度が低いこともあるため、先ず周知先である圏域内の居宅介護支援事業所・地域包括支援センター・医療機関等に対して、サービス説明が必要となります。このとき、周知を担当するスタッフの定期巡回サービス・小多機への理解度が、そのまま周知先への説明内容に反映されるため、事業所開設前から担当職員への教育・研修等を行うことが望まれます。
- 周知の際には具体的にサービス内容がイメージできるよう、周知先を訪問して挨拶・パンフレット等の配布だけでなく、事例紹介や説明会等を行って丁寧に説明することが必要です。定期巡回サービスや小多機の特徴として、一度利用してサービスへの理解度が上がると、繰り返しご利用いただけるようになる傾向があるため、周知先との関係性を維持しつつ、圏域内の他の周知先の新規開拓を継続していくことが求められます。

<周知の内容例>

- ・ サービス提供内容。
 - ・ 看取りや認知症等の困難ケースへの対応事例。
 - ・ 定期巡回サービスや小多機を利用することで在宅継続できた事例 等。
- また、連携先の訪問看護・訪問介護事業所等からの利用者紹介もあるため、地域の事業者と良好な関係を構築することも重要です。

3

調査結果・取組事例

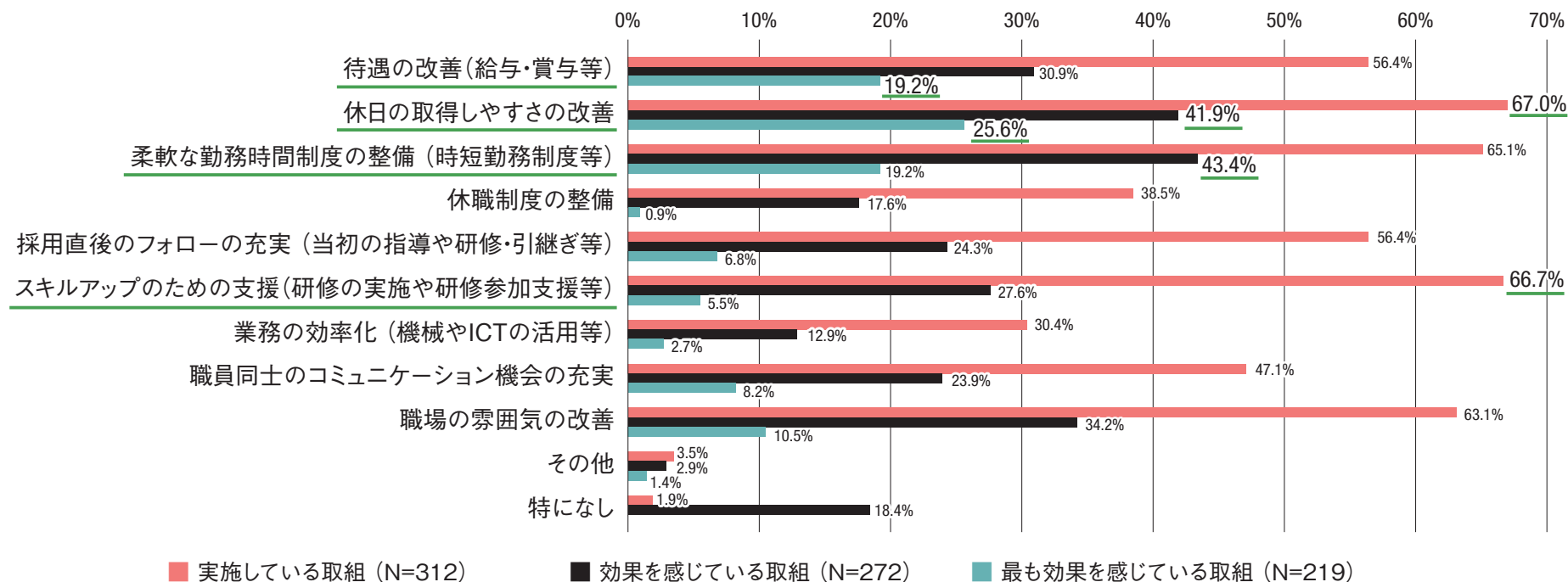
- | 1 | 職員確保についての調査結果・取組事例
- | 2 | 利用者確保の取組事例

1 職員確保についての調査結果・取組事例

① 職員確保のための取組（アンケート結果）

職員の確保・定着のために実施している取組・効果を感じている取組。

- ▶ 実施している取組としては「休日の取得しやすさの改善」が67.0%と最多、次いで「スキルアップのための支援」が66.7%、「柔軟な勤務時間制度の整備」が65.1%であった。
- ▶ また、効果を感じている取組としては「柔軟な勤務時間制度の整備」が43.4%と最多、次いで「休日の取得しやすさの改善」が41.9%、「職場の雰囲気の改善」が34.2%であった。
- ▶ さらに、最も効果を感じている取組としては「休日の取得しやすさの改善」が25.6%と最多、次いで「待遇の改善」が19.2%、「柔軟な勤務時間制度の整備」が19.2%であった。



1 職員確保についての調査結果・取組事例

② 職員確保にあたって最も効果のあった取組

職員の確保・定着のために実施している取組のうち、最も効果のあった取組の内容。

- ▶ 待遇改善としては人事考課の導入により待遇改善をしている取組等がみられた。また、待遇改善以外では、休日の取得しやすさや職員の状況に応じた勤務形態の調整、フォロー・相談体制の整備、情報共有や業務の効率化のためのICT活用等が挙げられた。

区分	具体的な内容
待遇の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・ 処遇改善加算の取得による待遇改善。 ・ 人事考課の導入。
休日の取得しやすさの改善	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有給を消化できるように毎月必ず有給を取ってもらっている。 ・ 半休制度の整備。 ・ 急な休みの申し出(当日)でも快く受け、休んだことで迷惑を掛けているという後ろめたさを無くす。 ・ 希望休を、可能な限り受け入れる。
勤務体系・労働時間の調整	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員の家族の状況(出産・育児等)に合わせたシフト形態の整備。
フォロー・相談体制の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一定期間、指導者を付けて業務を実施。 ・ 定期的な研修の実施。 ・ メンター制度・エルダー制度の導入。 ・ 定期的な面談。
ICTの整備	<ul style="list-style-type: none"> ・ バイタルサイン計測と同時にそのデータが介護記録に自動送信され記録される。 ・ 勤怠管理を手書きからカードリーダー型の自動送信システムに変更。 ・ 見守り支援システム(眠りスキャン)の導入。

人材確保のための取組内容と効果の事例①

【事業所の基礎情報】

- 登録者数：29人(定員29人)
- 職員数：常勤12人、非常勤4人
- 収支差率：5～10%

この事例では、法人内で研修を実施することで、未経験者であっても採用できるようになり、職員確保に繋がっています。

人材確保のための取組内容

「◎」は最も効果を感じている取組

<職員の確保>

- ◎ 研修を法人で定期的に行っており、未経験者の方への資格取得の補助を実施(認知症の基礎研修等が必要)。
 - ▶ 未経験者の確保に繋げる。

<職員の定着>

- ・ 有資格者向けの定着策として、職員の魅力になることを模索中。

取組の効果

- ★ 未経験者の方からの応募、及び実際の採用に繋がるようになった(全体の3割程度)。
 - ▶ 小多機の場合は実務者研修で資格を取られる方が多い。

人材確保のための取組内容と効果の事例②

- 【事業所の基礎情報】
- 登録者数：27人(定員29人)
 - 職員数：(確認中)
 - 収支差率：15～20%

この事例では、目標管理や行動基準の設定により人事考課制度の公平性を確保することで、職員の意識向上を実現しています。

人材確保のための取組内容

「◎」は最も効果を感じている取組

<職員の確保>

- ・ 処遇改善の実施。
 - ▶ (2022年度は社員・非常勤ともに年収ベースで5.2%アップ)
- ・ 新たな人事制度の策定。
 - ▶ 今まではキャリアパスが進むにつれて責任や役割が増大していた。ケアの質の向上に向けて積極的に関与するという役割を設定して、「エキスパート層」を新規に設けて選べるようにした。

<職員の定着>

- ◎ 人事考課制度の公平性の確保(目標管理や行動基準の設定)。
 - ・ 業務改善(介護職がやるべき業務を洗い出して、ケアサポーターという職種に割り当てるようにした)。

取組の効果

- ★ 目標行動や行動基準は職員の意識向上に寄与しており、以前はA～DのうちのB評価が多かったが、A評価となる職員が増えつつあり、それが職員の士気や定期昇給にも繋がっている。
- ★ その他の方策も成果が出つつある。

人材確保のための取組内容と効果の事例③

【事業所の基礎情報】

- 登録者数：24人(定員29人)
- 職員数：常勤5人、非常勤7人
- 収支差率：0～5%

この事例では、採用ページを充実させることで、新卒の採用に繋がっています。

人材確保のための取組内容

「◎」は最も効果を感じている取組

<職員の確保>

◎ 事業所ホームページにおける採用ページの充実

- ▶ ホームページで業務内容を紹介、スタッフのインタビュー、会社紹介を掲載。
(中途採用よりも新卒(特に高卒)に注力)

<職員の定着>

- ・ 職員の教育を強化
 - ▶ 県内の連絡会で4月から1か月半の初任者研修を合同開催。
- ・ 生産性向上のために業務の内容の見える化を実施。

取組の効果

- ★ ホームページを開設したことで高校生以外にも短大・大学生の新卒採用に繋がった。
- ★ 研修の合同開催によって他社の新入職員との横の連携も構築されている。

参考情報 | 職員確保策についての事例

八王子市「小規模多機能型居宅介護・複合型サービス事業所整備促進に向けた調査報告」においても、職員確保について以下のような考え方が示されています。

ア) 職員の確保と配置について

小規模多機能型居宅介護では、認知症高齢者やリハビリが必要な高齢者への対応など、専門的な知識と技能を活用する機会が多い事業です。加えて、複合型サービスでは、医療に関する知識も必要です。こうした能力を持ちながら、「通い」「訪問」「宿泊」の3つのサービスに対応可能な人材を確保しなければなりません。また、常勤職員については、条例上問題が無い範囲で兼務を図ることも、経営上有効です。

イ) 非常勤職員の活用について

例えば、常勤職員は事業所の根幹を担う代替不可能な業務を中心に行い、利用者の人数や状態によって日々変化する業務については、非常勤職員を活用するという形での整理が考えられます。ただし、やみくもに非常勤職員を増やして人件費の削減を図っても、業務効率が低下して職員数を増やす必要が生じたり、職員の定着率が低下して求人コストが増加する場合があります。もちろん、利用者の満足度が低下しては利用者が離れてしまいますので、非常勤職員の活用にあたっては十分な検討が必要です。

その他(詳細は省略)

ウ) 職員同士の協力による業務の質の向上

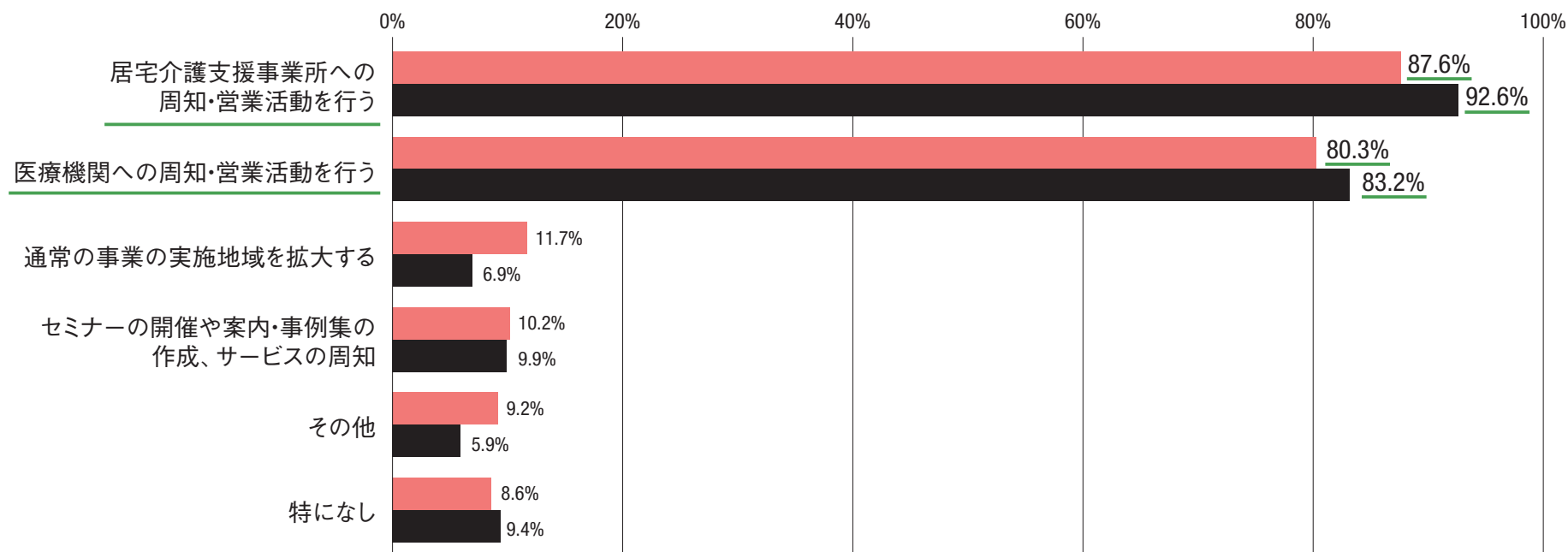
エ) 業務の集約と効率化

2 | 利用者確保についての調査結果・取組事例

① 利用者確保のための取組（アンケート結果）

利用者確保のために現在または過去に行った取組と、今後行う予定の取組

- ▶ 利用者確保のために現在または過去に行った取組は「居宅介護支援事業所への周知・営業活動を行う」が87.6%と最多、次いで「医療機関への周知・営業活動を行う」が80.3%であった。
- ▶ また、現在よりも利用者を増やしたいと回答した事業所では、今後行う予定の取組として「居宅介護支援事業所への周知・営業活動を行う」が92.6%と最多、次いで「医療機関への周知・営業活動を行う」が83.2%であった。



■ 利用者増加のためにやっている現在・過去の取組 (N=315)

■ 利用者増加のために今後行う予定の取組 (N=202)

2 利用者確保についての調査結果・取組事例

② 最も効果のあった取組（アンケート結果）

利用者確保のために行った取組のうち、最も効果のあった取組の内容

- ▶ 特に効果的だった内容は、営業・周知活動が中心であり、医療機関・ケアマネジャーに加えて、地域包括支援センターや利用者に直接周知するケースも挙げられた。また、営業・周知活動以外では、地域ケア会議での情報提供や地域との関わりのPR等が挙げられた。

区分	具体的な内容
営業・周知活動 (医療機関・ケアマネジャー共通)	<ul style="list-style-type: none"> ・ サービス提供事例を添えたチラシ・パンフレット等の配布 ・ 空き状況の共有(人手不足で断った後の共有含む) ・ 小多機と居宅サービスの差異について説明(文書・口頭)
営業・周知活動 (医療機関)	<ul style="list-style-type: none"> ・ MSWへの営業・周知活動 ・ 在宅医療、訪問診療をしている医療機関との連携 ・ 老健、医療機関への事例集等ツール作成、配布
営業・周知活動 (ケアマネジャー)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 短期利用の受け入れ ・ 定期的な訪問
営業・周知活動 (地域包括支援センター)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 近隣の地域包括支援センター・在宅介護支援センターへ空き状況の案内 ・ 地域包括からの案内が多く、利用者登録につながっている。地道な周知活動と信頼関係の構築 ・ 空き状況の共有
営業・周知活動 (利用者)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 近隣住民への回覧版等による周知 ・ ポスティング
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域ケア会議での情報提供 ・ 地域との関わりのPR

利用者確保のための取組内容と効果の事例①

- 【事業所の基礎情報】
- 登録者数：25人(定員25人)
 - 職員数：常勤4人、非常勤16人
 - 収支差率：コロナ影響・体制見直しにより2022年度は0%以下の見込み

この事例では、ケアマネジャーに対して様々な事例を提示して具体的なイメージを持って頂くことや、がん末期への対応をすることで医療機関との関係を構築し、実際の紹介に繋がっています。

利用者確保のための取組内容

「◎」は最も効果を感じている取組

重度の方を求める場合は病院、軽度を求める場合は居宅介護支援事業所や地域包括支援センターに周知・営業活動を実施している。

<周知・営業活動(居宅介護支援事業所)>

◎ 事例の提示(定期的に訪問等して様々な事例を紹介してイメージを持って頂く)。

<周知・営業活動(医療機関等)>

◎ がん末期の利用者等、医療機関からの利用者受け入れ。

取組の効果

- ★ 常時利用者が定員いっぱいの状況を実現(上記の周知・営業活動による常に見込み利用者を確保)。
- ★ 医療機関からの紹介を獲得(年間14件)。

利用者確保のための取組内容と効果の事例②

- 【事業所の基礎情報】
- 登録者数：27(定員29人)
 - 職員数：(確認中)
 - 収支差率：15～20%

この事例では、認知症や看取り等、医療機関向けに特色を出した事例集を作成することで医療機関との良好な関係を構築し、医療機関からの定期的な紹介を実現しています。

利用者確保のための取組内容

「◎」は最も効果を感じている取組

<周知・営業活動(居宅介護支援事業所・医療機関)>

- ・ PDCAを回している事例を医療機関や居宅に提示。
 - ▶ 両方でニーズが異なるので各機関に応じた事例を紹介。医療機関は専門職なので実績を重視される。
- ・ 毎年事例発表会を行っている。勉強会も活発なので、職員が日々の業務をパワーポイントに落として蓄積する習慣がある。

◎ 事業所が主体となって、認知症・看取り等の特色を出した医療機関向けの事例集を作っている(同一法人の他事業所でもそれぞれ特徴を打ち出した事例集を作成)。

取組の効果

- ★ 医療機関からの定期的な紹介の獲得
 - ▶ 利用者数は27人～29人を推移(4月～6月は29人、冬場は入院や死亡が増えて27人)。
 - ▶ 病院との関係構築により、病院の医師、NS、SW向けのセミナーを実施してほしいと要望を受けて実施。
 - ▶ 利用者が中核病院に入院すると病院のSWから電話で「一人空きましたね」と直接連絡が来るような関係を構築。

参考情報 | 利用者確保についての考え方

八王子市「小規模多機能型居宅介護・複合型サービス事業所整備促進に向けた調査報告」においても、利用者確保について以下のような考え方が示されています。

利用者の獲得に向けて

利用者の安定的な獲得のためには、地域包括支援センター（高齢者あんしん相談センター）や地域の他の介護サービス事業所等との連携や、医療機関との連携を強化して、利用者の紹介を受ける仕組みを作ることが必要です。また、法人が小規模多機能型居宅介護以外のサービスを実施している場合には、そのサービス利用者のうち小規模多機能型居宅介護の利用が適している高齢者には利用を促す方法が考えられます。こうした取り組みは、できるだけ早期から行うことが大切です。小規模多機能型居宅介護事業所としての差別化ポイントを明らかにして、関係者とコミュニケーションを図ることが必要です。

また、小規模多機能型居宅介護未利用者調査では、通所介護からの移行が最も多いという結果でしたが、既に開設している事業所の中には、通所介護事業所と小規模多機能型居宅介護事業所を併設して整備する事例もあります。このほか、サービス付き高齢者向け住宅に小規模多機能型居宅介護を併設し、相乗的に利用者を獲得している事例も見られます。

こうしたことにより、利用者の紹介実績が増え、安定的に利用者を確保できるようになれば、待機者が発生することも見込めます。この状態になれば、利用者の獲得に向けた営業活動に割く時間を最小限に抑えることができます。そして、特に管理者にとっては、利用者への対応や職員への働きかけに充てる時間を増やすことができます。

ただし、併設した通所介護事業所や、サービス付き高齢者向け住宅の利用者のみを小規模多機能型居宅介護の利用者と位置づけるということは、地域密着型サービスの性質上、不適切です。併設する他の事業の利用者も含めた地域で生活する様々な高齢者のニーズを見極めて、小規模多機能型居宅介護を必要とする利用者の確保を目指すことが必要です。