

**令和元年度 老人保健事業推進費等補助金**

**老人保健健康増進等事業**

**東北地方における介護未経験の高齢者人材等の確保  
及び業務分担に係る好事例事業者の取組の分析等に  
関する調査研究事業**

**報告書**

**令和2年3月**

**みずほ情報総研株式会社**



# 目次

第1章 本事業の概要.....	1
1. 背景と目的.....	1
2. モデル事業構築にあたっての基本的な考え方.....	2
3. 実施体制.....	3
4. 実施経過.....	5
第2章 モデル事業の実施方法.....	7
1. 概要.....	7
2. モデル事業実施要綱.....	7
3. モデル事業の実施状況等の収集.....	12
4. 先行事例（特別養護老人ホーム絆）の分析.....	13
第3章 モデル事業実施結果.....	16
1. 事例1 特別養護老人ホームさくらの郷（岩手県）.....	16
2. 事例2 特別養護老人ホームまほろばの里向山（宮城県）.....	29
3. 事例3 特別養護老人ホームせんだん（福島県）.....	43
第4章 考察.....	49
1. 各事例のまとめ.....	49
2. モデル事業共通の成功要因・共通の課題.....	53
3. 他施設への展開に向けた提言.....	55



# 第1章 本事業の概要

---

## 1. 背景と目的

高齢化の進展や人口減少の著しい東北地方において、介護人材確保は喫緊の課題となっている。中でも東北地方の山間部や被災地などでは、求職者が顕在化しておらず、介護事業者の求人活動は、一層困難なものとなっている。

こうした雇用環境にあつて、福島県会津若松市に所在する社会福祉法人桜ヶ岡福祉会では、これまで介護人材として注目されてこなかった介護未経験の高齢者人材等を雇用し、円滑に業務運営を行い、さらなる介護人材確保に成功している。

同法人の取り組みは、地域の住民（農家の高齢者の方など）が、家事や職業経験で身に着けたスキルを少しずつ介護業務に活かすことで、専門職のスキルをより専門的な業務へと向けることができ、質の高い介護サービスの実現や経営の健全化につなげている。

また、参加している地域住民にとっても、それまで自分では認識していなかったスキルを地域のために活かすことができ、生きがいを感じながら生活を送れるようになっていく。このことは、介護予防の観点からも注目すべき取り組みといえる。

東北（6県）は、面積で約67.5%（全国は64.8%）が中山間地域に該当する他、人口で32.8%（全国は13.6%）が中山間地域に暮らすなど中山間地域の占める割合が高く、同法人の事例のように、地域の住民参加型で地域の介護を支える仕組み（本研究において、「地域共生型介護モデル」という）を展開し、介護人材不足への対応を図ることが可能な地域が多く存在すると考えられる。

以上の背景を踏まえ、本調査研究事業では、以下を実施する。

- i. 介護未経験の高齢者人材を雇用し、円滑に業務運営を行っている好事例事業者の分析を通じた具体的な取組・方法の把握
- ii. 他地域の事業者における好事例事業者の取組・方法のモデル的实践
- iii. モデル事業を踏まえた各種ノウハウの共有化に向けた検討

なお、調査研究事業の一環（上記実施事項ii）として、「地域介護サポーター導入モデル事業」を実施する。モデル事業の実施結果に基づき、地域共生型介護モデルを構築し、類似地域の事業者における介護人材確保策の先行事例とするとともに、普及に向けた政策立案に活かす考察を行う。

## 2. モデル事業構築にあたっての基本的な考え方

「地域介護サポーター導入モデル事業」を、以下の考え方に則って実施する。

- 地域で介護の担い手として顕在化していない多様な人材を、地域の関係者も巻き込みながら、地域介護サポーターとして掘り起こす
- 地域介護サポーターにとって、やりがい、生きがいをもたらすことを重視し、高齢者にとっては、結果として介護予防が期待されるものとする
- 既存の職員、利用者、経営にとってメリットをもたらすモデルとし、持続可能性を高める工夫を行う

### 3. 実施体制

本調査研究事業は、福祉、介護人材確保に精通した学識経験者、コンサルタントおよび自治体職員による検討委員会を設置し、調査研究における基本的考え方、モデル事業等の内容および、モデル事業の実施結果より得られる示唆の検討を行った。

モデル事業の実施に際して、各施設別のアドバイザーを配置し、施設別の計画策定や実施上の様々な局面で助言を得ながら、モデル事業を推進した。この他、各施設における検討会には、施設所在地の基礎自治体担当者または関係機関、団体が参加した。

モデル事業は、岩手県、宮城県、福島県において実施し、施設は、何れも特別養護老人ホームであった。

図表 1 検討委員会委員構成

氏名	所属
梅澤 健志	宮城県保健福祉部長寿社会政策課介護人材確保推進班 課長補佐（班長）
◎岡田 太造	兵庫県立大学大学院経営研究科 客員教授
北本 佳子	昭和女子大学人間社会学部福祉社会学科 教授
紺野 弘志	福島県保健福祉部社会福祉課 主幹
齋藤 直路	株式会社スターパートナーズ 代表取締役
森 昌弘	岩手県保健福祉部長寿社会課 介護福祉担当課長

（敬称略、50音順） ◎は座長

図表 2 モデル事業実施アドバイザー

氏名	所属
大和田 誠	社会福祉法人福島県社会福祉協議会 人材研修課 主幹 兼 課長補佐 兼 福祉人材センター長
木村 有紀	社会福祉法人宮城県社会福祉協議会 宮城県福祉人材センター 所長
星 拓史	社会福祉法人岩手県社会福祉協議会 福祉人材センター 所長
宮城 好郎	公立大学法人岩手県立大学 社会福祉学部 社会福祉学科 コミュニティ福祉系 教授

（敬称略、50音順）

図表 3 モデル事業 協力施設

法人名/施設名	所在地
社会福祉法人江刺寿生会 特別養護老人ホーム さくらの郷 地域密着型特別養護老人ホーム 反町の郷	岩手県奥州市江刺 岩谷堂字下惣田 290-1 岩手県奥州市江刺岩谷堂 字反町 361 番地 1
社会福祉法人まほろば 特別養護老人ホーム まほろばの里向山	宮城県仙台市太白区向山 3-11-30
社会福祉法人ふたば福祉会 特別養護老人ホーム せんだん	福島県いわき市錦町江栗 馬場 9 番地 1

【オブザーバー】

厚生労働省 東北厚生局 健康福祉部 地域包括ケア推進課

【事務局】

山崎 学 みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部  
 掛川 紀美子 みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部  
 高橋 正樹 みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部



## 4. 実施経過

### (1) 検討委員会の開催状況

検討委員会は、次のとおり実施した。なお、第2回検討委員会は、後述のアドバイザー会議との合同開催とした。

図表 4 検討委員会の開催状況

回	開催日	検討内容
第1回 検討委員会	令和元年 8月6日	研究計画 モデル事業協力施設の選定の考え方 モデル事業実施アドバイザーの選任について モデル事業実施要綱案について
第2回 検討委員会	令和元年 12月12日	モデル事業 導入計画書について
第3回 検討委員会	書面にて対応	モデル事業結果報告 報告書のとりまとめ

※第3回委員会は、感染症対策のため、予定していた会議は中止し、書面での対応に変更した。

### (2) アドバイザリ会議等

モデル事業説明会およびアドバイザー会議は、モデル事業協力施設およびアドバイザーが出席し、次のとおり実施した。なお、第1回アドバイザー会議は、第2回検討委員会との合同開催とした。

図表 5 アドバイザリ会議等の開催状況

回	開催日・場所	実施概要
モデル事業 説明会	令和元年 10月21日 (仙台にて)	実施要綱等の説明 先行事例の紹介 講演 「地域の高齢者が臨時職員として勤務～正職員とともにホームを支える～」 社会福祉法人 桜ヶ岡福祉会 特別養護老人ホーム絆 施設長 大竹文雄氏
第1回アドバイ ザリ会議	令和元年 12月12日 (仙台にて)	各施設のモデル事業「導入計画書」発表 委員及びアドバイザーからの助言 意見交換

第2回アドバイザリ会議	令和2年3月 (書面にて対応)	モデル事業の成果報告
-------------	--------------------	------------

※第2回アドバイザリ会議は、感染症対策のため、予定していた会議は中止し、書面での対応に変更した。

### (3) モデル事業所会議

モデル事業協力施設において、導入計画案および実施過程で生じた課題の検討のために各事業所にて会議を開催した。モデル事業所会議には、施設のプロジェクトメンバー、アドバイザー、事務局の他、行政または関係機関・団体が出席した。

詳細は第3章 1.~3.の各事例における実施経過の項を参照。

## 第2章 モデル事業の実施方法

---

### 1. 概要

モデル事業は、約5カ月間、計画管理（PDCA）により推進した。計画策定における着眼点の他、実施上の留意点を後述の「モデル事業実施要綱」としてとりまとめ、モデル事業協力施設に提示した。モデル事業実施要綱は、検討委員会における議論および先行事例より得られる示唆に基づき作成した。

モデル事業協力施設は、委員やアドバイザーの助言を受けながら、地域介護サポーターの導入計画を策定し、それを実行した。実行段階においても、事業の目的を達成できるよう適宜、見直しを図りながら進めた。

モデル事業の実施状況や成果等については、「成果報告書」により報告を得て、モデル事業の実施結果に基づく事例作成の基礎情報とした。

### 2. モデル事業実施要綱

#### (1) 事業の進め方

##### 1) 検討チームの組成

- ▶ モデル事業についての検討・推進チーム（プロジェクトチーム）を組成して推進する。
- ▶ 検討・推進チームにおいては、リーダーを決定する。
- ▶ チーム内の役割として、地域とのコミュニケーションや連携を推進する中核的役割を担う人（地域コミュニケーター）、内部受け入れ体制整備の中核的役割を担う人を選任する（兼任可）。
- ▶ チームメンバーとして、地域関係者（行政、民生委員、ソーシャルワーカー、老人クラブ等）に、参画いただくことも検討する。

##### 2) 導入案（地域介護サポーター導入計画案）の作成

###### ① 地域人材についての情報収集

- ▶ 就労意欲の高い人ばかりでなく、現時点では就労を考えていない人も含め、多様な地域住民を潜在的な介護人材と捉えて、募集の対象とした。そこで、地域にどのような隠れた人材が存在するのか、人材のプロフィール像を洗い出す。
- ▶ 洗い出しにあたっては、地域関係者（行政、民生委員、ソーシャルワーカー、老人クラブ、障害者支援団体（NPO等）等）に幅広く意見を聞く機会を設ける。

## ② ターゲット人材の設定

- 募集する人材像および担い手候補（地域人材プロフィール）を設定する。
- 設定にあたっては、各施設の人的課題を踏まえながら、その課題解決への結びつきも意識しながら行う。

(例)

- ・就労していない元気高齢者
- ・定年を控えた高齢者（兼業・副業での就労を想定）
- ・一人暮らしで話す機会に乏しい高齢者
- ・障害者
- ・生活困窮者
- ・育児や介護中心の生活であり、就労していない人

## ③ 仕事内容の検討

- 地域介護サポーターが担う業務について検討を行う。
- 現状の業務マニュアル等に基づき、業務内容を整理し、サポーターに期待する業務案を作成する。（地域介護サポーターへ期待する業務内容をリスト化する）
- 地域介護サポーターの担う業務は本人の意欲と能力に応じて、拡大していくことを想定するが、介護未経験者を前提とすることから、初期段階においては家事等の延長線上と捉えられる「生活技術」を活用した業務とする。ターゲット人材のもつスキル等を踏まえた、段階的な業務設定が望ましい（地域介護サポーターのスキルに応じた業務区分を設定する等）。
- 一方で、各事業所において、資格者が専門的に行う業務についても明確化する。サポーターの活躍により生まれた時間的余裕により、専門職が重点的に行う業務についても事業所内で明確化し、その効果について確認を行っていくことが重要となることから、専門的業務で現状できていないこと、今後、取組を重点化したい事項についても事業所内で検討を行っておくことが望ましい（地域介護サポーターの導入による効果、専門職が注力したい業務内容を列挙する等）。

## ④ 業務範囲・役割分担、ステップアップの検討

- 地域介護サポーターが担う業務が、ある程度整理できた段階にて、個別業務内容に応じて、地域介護サポーターの責任範囲、専門職との役割分担について検討を行う。

- 特に、利用者との接触や係わり合いが深くなる可能性が想定される業務には、注意事項や禁止事項、初期には避けた方がよい事項を検討し整理する。特に、部分的に身体介護を地域介護サポーターに期待する場合は注意が必要となる。

- 生活援助（例：＜掃除＞転倒の恐れのある利用者の近くの清掃は避ける）

- 身体介護（例：＜食事介助・支援＞直接的な食事介助は行わない。見守りやコップを取ってあげるなどの行為はよい）

- 移動支援（例：＜移動支援＞初期は車椅子による移動支援は行わない）

- 上記に合わせて、専門職や経験が長い方がどのように支援するのかについても検討を行う。
- 地域介護サポーターのスキルに合わせた段階的な業務内容を計画する場合には、どのような状態になったら次の段階に進んで良いのかを検討する。本人の希望や、利用者の視点が評価に加わることが望ましい。

#### ⑤ 働き方（雇用契約の種類、勤務時間、労働条件）案の検討

- ターゲット人材のニーズや業務内容に応じて働き方を設定する。
- 労働条件については、例えば、業務の難易度、勤務時間帯によって時給をかえるなども検討する。
- 事業所の要員・人件費計画とも整合性をもった形で検討を進める。
- 設定した労働条件について、社会保険労務士等の確認を行い、必要に応じ人事規定の改定等を行う。
- 労働条件通知書に検討内容を盛り込む。

#### ⑥ 募集方法の検討

- ターゲット人材への告知や働きかけが進むよう募集方法を検討する。
- 募集のパンフレットやチラシを作成し、地域の関係者に協力を依頼する。

[ポイント]

- ・ 職務内容が、自分たちでも簡単に出来そうだと思ってもら
- ・ 働きやすさ、働く意義（地域貢献）などのメッセージを込める

- 加えて、健康イベントを利用した仕事力測定、お祭り等、施設イベントへのボランティア募集なども検討する。

#### [ポイント]

- ・ 働くことを前面に打ち出すのではなく、楽しいイベントへの参加、健康や介護予防への関心の中から興味を引き出すように工夫
- ・ できる限り地域の関係者も巻き込みながら進める

#### ⑦ 地域介護サポーター受け入れによる目的等の明確化

- 地域介護サポーター受け入れにより目指すもの、達成したいことについて、具体的に設定する。

### 3) 人材受入準備（体制整備）

#### ① 法人内での人材受入方針の明確化と共有

- 地域介護サポーター受け入れに向けた内部の方針（導入のねらい、業務内容、教育・育成方針等）について整理し、浸透を図る。
- 試行期間を経るなど導入のステップについても検討を行い、方針として明示する。

#### 導入方針（例）

○地域介護サポーターは、地域人材の協力を広く集めることによって、

- ・ 介護現場の負担軽減
- ・ 利用者の満足度向上
- ・ 地域ネットワーク連携の強化
- ・ 地域介護サポーター自身の介護・認知症に関する知識の習得と介護予防を推進すること

を目的に、モデル事業として実施する。

#### ② 教育体制の検討と構築

- 地域介護サポーターの教育方法（Off-JT、OJT）、体制について検討を行う。

#### ③ 人材募集、人材受入

- 導入計画にそって人材募集や受け入れを進める。

図表 6 モデル事業 計画策定様式

導入計画書	
	社会福祉法人 施設名
<b>(実施目的)</b>	
<b>(実施方針)</b>	
<b>(ターゲット人材、アプローチ方法)</b>	
<b>(仕事内容・役割)</b>	
<b>(働き方)</b>	
<b>(実施体制)</b>	チームリーダー： 地域コミュニケーター（地域外交官）： 受入体制整備計画者： アドバイザー：
<b>(スケジュールとアクションプラン)</b>	
<b>(事業の最終目標/アウトカム)</b>	

### 3. モデル事業の実施状況等の収集

成果報告書によりモデル事業の実施経過と本年度の成果、および今後の展開について情報収集を行った。

図表 7 モデル事業 成果報告様式

成果報告書	
	社会福祉法人 施設名
(計画の変更点) アドバイザリ会議時点の計画から、変更点があればポイントを記載してください。最新の「導入計画書」も添付をお願いします。	
(計画の実施経過) いつ・何をを行ったか時系列に記入してください。	
(推進に際して直面した課題と解決のための工夫点) 計画実施に対する周囲からの意見や反応等も含めて記載ください	
(本年度の成果) 発表時点の成果に加え3月末までの見込みの成果についても記入してください。	
(残された課題)	
(今後の進め方、次の目標)	



## 4. 先行事例（特別養護老人ホーム絆）の分析

### （1）事例概要

特別養護老人ホーム絆は福島県会津若松市北東部の湊町に位置する。湊町の人口は1,702人、高齢化率は44.6%で、市内では、2番目に高い圏域となっている。加えて、山間部に立地しており冬場の通勤が困難という事情もあって、市内や周辺地域からの採用は極めて厳しい状況が続き、人員不足のため施設の一部を休止し、そのことが経営状況の悪化を招いていた。

図表 8 施設概要

施設名：特別養護老人ホーム絆
所在地：福島県会津若松市湊町共和西田面 180
開設者：社会福祉法人 桜ヶ岡福祉会
施設の事業：特養(80床)、短期入所(20床)、通所介護、在宅介護支援センター
職員数：72名（パート職員含む）

資金繰り悪化の打開策として、平成28年当時、介護職員が担っていた業務の補完的な仕事に、地域の高齢者をパート職員として従事させ、職員の負担を軽減することを目指して取組を進めた。資格や経験がなくても業務ができるよう、業務の内容を精査・体系化すると同時に、働く人の立場にたって勤務ができるようきめ細かい勤務区分を設定し、選択権は働き手にあることを前面に打ち出した。

施設長は、前職の公民館長時代に来館者との交流を通じ、地域の高齢者が、多くの余暇時間を有し、毎日、元気に健康的な時間を過ごしていることを実感していた。そのような元気な高齢者に対し、空いている時間を少し「絆」へ協力いただき、やりがい、生きがいに変えて、さらに経済面でも豊かになることを提案し、採用を進めてきた。

### （2）成功要因

#### 1) ターゲットの変更

これまでハローワークへの相談や求人広告など様々な求人活動を行ってきたが、求職の動きにつながらなかった。こうしたなかで、いままでと同じことを繰り返すのではなく、求人のターゲット層を、『求職していない介護未経験者層（主に、元気な高齢者（農家の方など））』にすそ野を広げ、その結果、正規介護職員の負荷軽減と新たな介護人材確保を実現した。

#### 2) 公民館ネットワークの活用と、チラシや訪問などの直接的採用活動

法人が所在する地域は、今後も人口減の進展が予想されおり、上記のようにターゲット層を明確にするだけでなく、いかにこうした層に効率的・効果的にアプローチするかと

いう点にも工夫がみられる。具体的には、施設長の“公民館ネットワーク”を活用し、有望な候補者を抽出し（元気で多くの余暇時間を有する高齢者の中で、関心をもっただけそうな方に）、直接チラシを手渡し、訪問・電話などの継続的な活動を実施している。このような取組が、高い採用実績につながった。

### 3) 業務内容の棚卸しと詳細開示による求職者へのアピール

介護未経験者が、介護の仕事に対して抱きがちな心理的障壁をできるだけ低くするため、業務をタイプ別（A,B）に2つにわけ、業務内容を詳細に開示したことが、「これなら私にもできそう」という意欲を喚起させた。また、業務が段階的であることや「いつ働くか」の選択権を働き手に与え、これらを調整することによって、求人におけるアピールポイントだけでなく、採用された人材をうまく活用するための工夫も行なった。こうした工夫によって、既存の職員の負担軽減と新たに採用される者の働きやすさの両立を図った。

図表 9 業務区分の例（平常シフトの場合）

<p>(A)：入居者とのかかわり含む全般          ①オムツ交換・トイレ介助、②移乗・移動介助、③食事の準備、④食事介助、⑤片付け・洗い物・テーブル、床拭き、⑥リネン交換、⑦水分補給、⑧オムツ・新聞補充、⑨洗濯物チェック、⑩体操の送迎、⑪おやつ介助</p>
<p>(B)：補助的な仕事          ③食事の準備、④食事介助、⑤片付け・洗い物・テーブル、床拭き、⑥リネン交換、⑦水分補給、⑧オムツ・新聞補充、⑨洗濯物のチェック、⑩体操の送迎、⑪おやつ介助</p>

### 4) ミドルマネジメント層の発想転換

現場職員は、どうしてもフルタイムの介護経験者の採用を希望する傾向にある。当法人もその例にもれなかったが、介護未経験者のパート職員を採用したところ、既存のフルタイム職員のシフトが緩やかになり、休みをとりやすくなるなど、想定以上のよい影響をもたらした。このような評価が外部に伝わり、正規介護職員の採用に好影響をあたえるなど、プラスの循環が形成されている。重要な点は、介護長などミドルマネジメントが、フルタイム職員へのこだわりを一度捨て、新たな人材を活用してみようという発想の転換をなしたことにある。

### (3) 新たな課題への挑戦

地域の高齢者人材の活用、定着化が進んでくるにつれ、人による貢献の違いや、それを背景とした、処遇面での不公平感を訴える声が職員の間から聞かれるようになった。当初より、担当業務群 A、B で時給差を設けて対応していたが、全員が区分 A を担当するようになったため実質的には同じ時給となった。そこで、令和元年度には、モチベーシ

ョンを維持するため、一時金の導入や、一人ひとりの仕事ぶりを評価し、それを給与に反映する仕組みを整備した。

また、新たな人材の掘り起こしにおいて要となる、地域との連携については、施設長の公民館長時代のネットワーク基盤から出発したが、個人的関係を超え、施設と地域との関係性を密接にするための取組を強化した。具体的には、施設の給食について委託から内製に切り替え、地域の農家で採れた農産物を使用する地産地消に取り組んだ。地産地消は、地域の活性化ばかりでなく、地域の野菜を使用した郷土料理を提供することで、施設利用者の食も進む結果となった。また地域の町おこし活動やイベントにも積極的に参加して、地域との信頼関係を厚くし、地域と施設が互いに支えあうような関係性を目指している。

#### **(4) モデル事業実施に向けた示唆**

先行事例を踏まえ、モデル事業の実施に向けて、以下の点をポイントと捉え、モデル事業実施の進め方（モデル事業実施要綱）へ反映を行った。

##### **○的確なターゲット設定を行う**

地域の実情を踏まえ、募集のターゲットとする人材像を明確にする。特に、中山間地域等では、人材が顕在化していないため、従来とは異なった発想で検討を進める。募集方法と訴求点、仕事内容の調整は、ターゲットにマッチしたものとして工夫する。特に介護未経験の高齢者にとっては、仕事が、生活で身に着けた技術が活かせることを募集時にわかりやすく伝えることが効果的である。

##### **○地域を巻き込んで取組を進める**

地域人材に活躍してもらうためには、地域との関係性が重要である。近くに住んでいる住民でも施設のことはあまり知らないことが多い。また施設へのメリットだけでは良好な関係は維持されず、地域に目をむけ、地域課題の解決に資する動きを行っていくことが有効である。

##### **○地域人材のモチベーション維持に配慮する**

地域人材の活躍には、雇用する人の貢献意欲をどう引き出すかが重要である。また、習熟や貢献が進むにつれ、モチベーションの維持の方法についても課題となってくる。

## 第3章 モデル事業実施結果

### 1. 事例1 特別養護老人ホームさくらの郷（岩手県）

#### (1) 施設概要

特別養護老人ホームさくらの郷は、平成11年に社会福祉法人江刺寿生会が岩手県奥州市北部の江刺に開設し現在に至っている。施設は、江刺ヒロノ福祉パークの一角に位置している。モデル事業は特別養護老人ホームさくらの郷を中心として実施したが、検討は法人全体でチームを組成して進め、モデル事業の一部を同一法人の運営する地域密着型特別養護老人ホーム反町の郷においても実施した。

図表 10 施設概要

#### 【特別養護老人ホームさくらの郷】

所在地： 岩手県奥州市江刺岩谷堂字下惣田 290-1

開設： 平成11年8月

施設概要：従来型特養、グループユニット型（3ユニット）

入所定員：長期入所54名、短期入所16名

職員数： 介護職員30名、看護職員4名、生活相談員2名、介護支援専門員1名、営繕員1名、機能訓練指導員1名、管理栄養士1名、事務員2名、管理宿直員2名、洗濯1名、看護補助1名、介護助手3名、ゆいっこメンバー5名、EPA介護福祉士候補生2名

※令和2年3月末時点



【地域密着型特別養護老人ホーム反町の郷】

所在地： 岩手県奥州市江刺岩谷堂字反町 361 番地 1

開設： 平成 30 年 5 月

施設概要： 全 29 床、ユニット型（3 ユニット）、全室個室

職員数： 介護職員 15 名、看護職員 2 名、機能訓練指導員 1 名（兼務）、管理栄養士 1 名（兼務）、施設長 1 名（兼務）、統括主任兼介護支援専門員兼生活相談員 1 名（兼務）、生活相談員 1 名、介護支援専門員 1 名、介護助手 2 名、ゆいっこメンバー 5 名、事務員 1 名、日直専門員 3 名、管理宿直員 3 名

※令和 2 年 3 月末時点



施設を運営する社会福祉法人江刺寿生会は、昭和 49 年に設立された法人で、介護系サービス、障害系サービスに加え、事業所内保育園も開設するなど、様々な社会福祉事業を実施している。「地域に根差した信頼される凜とした施設経営」を経営理念として経営にあたり、経営方針として特に人材教育に力を入れ、平成 22 年には ISO9001 の認証を取得した。

奥州市は平成 18 年に、水沢市、江刺市、前沢町、胆沢町、衣川村の 5 市町村が合併し誕生した市で、人口 11.6 万人、高齢化率 35.1%である。江刺（旧江刺市）の人口は 2.8 万人、施設の所在する岩谷堂地区の人口は 1.0 万人（高齢化率 29.3%）で、市内では比較的高齢化率の低い地域である。

## (2) モデル事業の実施状況と成果

### 1) モデル事業の概要

地域の介護未経験の高齢者と障害のある方を対象に、雇用を進めた。高齢者については、人材バンク（ゆいっこバンクと呼称）を創設し、バンク登録者に、短時間、趣味や特技を活かした雇用を行った。

障害のある方については、同一法人内で障害者施設を運営実施していることから、法人内の施設間で連携して、個別のマッチングにより雇用を行った。

この他、子育てにより働きたくても働けない母親層も対象にしたいと考えているが、これは来年度以降の実施を予定している。

### 2) 目的

モデル事業の開始に伴い、これまであまり目をむけてこなかった地域のことを知るうちに、地域には様々な職歴や経験を積み、技能や特技を持つ高齢者が潜在していることがわかった。そこで、活躍する場がなく家にこもりがちになっている高齢者や生きがいづくりの活動に興味のある方に、施設の業務をコーディネートすることで、就労者自身に活力を生み、それが地域の活力となると考えた。

また、より、さくらの郷で活躍中の60歳代の介護助手が利用者に寄り添う姿や、言葉かけ、向けるまなざしの暖かさの中に、時間に追われ必死に働いている若い職員が見習うべきところが多いと考えていた。高齢者を起用し介護職員に不足しているところを補ってもらい、同時に職員が学ばせてもらうことにより施設が目指している“寄り添うケア”を体現したいと考えている。

このような考えのもと、法人内の話し合いやアドバイザーの助言を得ながら高齢者雇用の目的を次のように明確化した。

図表 11 地域人材雇用の目的

- 地域に暮らす高齢者や、障害を理由として就労が難しい方を対象として、その人の持つ経験や趣味活動、能力を発揮できる場所として、施設の業務の一端をマッチングさせ、生きがい就労を通じて就労者自身と地域の健康・元気力・幸せの向上を実現する
- 地域高齢者の雇用により、施設利用者と若い世代の職員との異世代のギャップを埋め、円滑な利用者支援のサポートを行う

これら目的を法人内に浸透させ、職員が本気で取り組めるようワークショップを開催した。ワークショップでは、プロジェクトメンバーが、自分の役割に応じた具体的な実施事項を「やります宣言！」として表明し、職員にとってモデル事業の実

施が、他人事から自分事へと意識が変わった。また、検討・推進組織を「地域共生  
生き生きプロジェクト」と名づけ、目的の周知を後押しした。

### 3) 仕組みづくり（ゆいっこバンクの創設）

地域の高齢者等が、月 1 回、週数回などの就労を無理なく継続するには、登録制  
のバンク形式が望ましいと考え、人材バンクを設立した。バンク形式であれば、複  
数人を募集し、仕事をシェアできるため、急な休暇があっても業務への支障を抑え  
ながら対応できる。また働き手にとっても、バンク形式をとることで、仲間と励ま  
し合いながら業務に挑戦することができ、不安の解消につながる。このように、バ  
ンクは、業務運営面と働き易さ双方の面で利点があると考えた。

当初はバンクを「お互いさまバンク」と称したが、地域の高齢者に馴染みのある  
言葉を探し、お互い様を意味する「結」を江刺弁で「ゆいっこ」と話すことから、  
「ゆいっこバンク」とした。また、登録メンバーを、安心して暮らせる地域づくり  
を一緒に行う「ゆいっこメンバー」として募集した。

### 4) 募集方法

プロジェクトチーム組成後、比較的早い時期より募集チラシを作成していたが、  
ゆいっこバンク体験者を募り、裏面に、体験談を入れたチラシを再作成した。募集  
チラシでは、ゆいっこバンクの意義や仕事の中身、働き方を説明するほか、ゆいっ  
こバンク登録説明会への参加を呼び掛けた。

募集活動は、法人事業所や職員が中心となり、チラシを友人、知人へ配布した。  
また、近隣行政区への回覧と奥州市、江刺支所、市社協へのチラシ設置協力依頼を  
したほか、施設運営協議会でのプロジェクト PR を行った。チラシの配布枚数は計  
350 枚であった。

登録説明会ではゆいっこバンク事業説明に続き、アドバイザーの岩手県立大学宮  
城教授による「はたらくことは元気の源」と題した講演が行われた後、バンク登録  
の説明と個別の勤務のマッチングを行った。

ゆいっこバンク登録説明会には 14 名が参加し、参加者の多くがバンクへ登録し  
た。

図表 12 ゆいっこメンバー 募集チラシ（両面）

5) 業務分担

希望者には事前に、「歴書」に希望の就労時間、日数、趣味、得意なこと（得意だったこと）、ほぼ毎日欠かさずやっていること、特技、今一番やりたい事等の記入を求めた。そして個別面談により希望を確認し、出来る限り希望に沿った内容で就労時間や業務内容を調整した。

本年度のモデル事業期間中に登録のあったメンバーへの仕事内容の提案（例）は以下のとおりである。

図表 13 仕事内容（例）

勤務時間・仕事内容(提案)	
3/4 水 10～12 時	活動補助、お茶出し・話し相手 タオル準備
週 1 回 9～12 時	活動補助*、話し相手
月 1 回	衣類の繕いもの
週 1 回(火)	配膳・食事見守り・下膳 居間の後片付け 等

\*ユニット毎の月 1 回の季節行事の準備や補助（ドライブの添乗、散歩の同行、調理の準備、話し相手、不穩の方の付添い・声掛けなど）



介護職員との役割分担については、現行は、介護業務は職員のみが行い、職員に余裕がなく手が届かない、利用者のかゆい所をゆいっこメンバーに担当してもらう分担とした。しかしながら業務を絞るわけではなく、今後、新たに加わるバンクメンバーによって業務分担も変化させていくことを想定している。働き手がやってみたいと考えていることを前提とするが、各人の出来る事の中から、様々なことに挑戦してもらう予定である。仕事内容や就労の目的はメンバーによって異なるが、利用者が必要としてくれていると本人が認知した時にこそやりがいを感じモチベーションにつながると考えている。

検討の初期には、補助的な役割を想定していたが、取組みの意義やねらい、地域の住民の状況などをふまえ、見直しを行った。

障害のある方については、施設間連携により、本人の希望やできることを把握し、地域密着型特別養護老人ホーム反町の郷で、従来、介護助手が担当している業務の中から、「共有スペースの掃除」を切り離し、担当する予定である。職員がサポートし環境を整備することで無理なく継続できるよう支援していく。

## 6) 登録後の運用

### ○研修の受講

バンク登録後には、理事長、介護主任等が講師となり、就労に際しての基礎的なことを学ぶ座学の研修を半日程度実施した。

図表 14 就労研修のプログラム

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・法人について</li><li>・職業倫理</li><li>・接遇とコミュニケーション</li><li>・高齢者の特徴と利用者の生活について</li><li>・認知症の理解</li><li>・感染症と危機管理について</li></ul> |
|--|

障害のある方においては、2週間の実習を行った上で、雇用へとステップを進めた。

### ○ゆいっこバンク手帳

ゆいっこメンバーには、ゆいっこバンク手帳を交付した。出勤時に手帳を携帯し、担当した仕事内容を記録するよう求めた。巻末のカレンダーには予定を書き込み、働く日を意識できるようにしている。スケジュールが埋まることで生活に張りが出て、また自分がやったことを書き込むことで、次の目標を持ってもらい、充実感や

達成感を持てるように作成した。

なお、ゆいっこメンバーが、バンクの目的を意識して取り組めるように、ゆいっこバンク憲章を定め、法人の経営理念とともに、ゆいっこバンク手帳のはじめに掲載している。

図表 15 ゆいっこバンク手帳



写真	発行日	_____ _____ _____
氏名	_____	_____
住所	_____	_____
	(☎ : _____ )	_____
特技	_____	_____
	_____	_____

令和2年3月							令和2年4月						
日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土
1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4
8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11
15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18
22	23	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23	24	25
29	30	31					26	27	28	29	30		
5							6						


【仕事内容の記録】		【仕事内容の記録】	
※出勤した日時と担当された仕事内容をご記入ください。		※出勤した日時と担当された仕事内容をご記入ください。	
月日	勤務時間	午前	午後
／	仕事内容	勤務時間	仕事内容
( )		( )	
／	仕事内容	勤務時間	仕事内容
( )		( )	
／	仕事内容	勤務時間	仕事内容
( )		( )	
／	仕事内容	勤務時間	仕事内容
( )		( )	
／	仕事内容	勤務時間	仕事内容
( )		( )	
7		8	

～お越しいただく際のお願い～

- ・ご利用者や職員など、施設の中で知り得た情報は個人情報ですので、仕事以外の時間や場所で他の方にお話ししないようお願いします。
- ・勤務時間中にわからないことや困ったことがあった場合は、遠慮せず速やかに近くにいる施設職員までお申し出ください。
- ・体調がすぐれない場合や急用ができた場合、登録先の施設へ電話にてお知らせください。

●地域密着型特別養護老人ホーム反町の郷  
電話：0197-34-2300

●特別養護老人ホームさくらの郷



社会福祉法人 江刺寿生会は、地域の皆さんが安心して暮らせる地域づくりを一緒に行いたいと考えております。

地域にお住まいの皆さんの経験や知識が私たちの職場では必要です。皆さんのお時間の一部を、一緒に働くことにあて頂けませんか。

ぜひ、「ゆいっこメンバー」として、一緒に健康で元気な地域づくりを行っていきましょう。

※「ゆいっこ」とはお互い様を意味します

## 7) 採用の状況と処遇

地域の高齢者の方については、説明会参加者以外からの応募も含め、63歳から91歳までの計10名がゆいっこメンバーとしてバンクに登録し、9名を雇用した。1名は本人の強い希望によりボランティアでとなった。配置は地域密着型特別養護老人ホーム反町の郷へ5名、特別養護老人ホームさくらの郷へ5名である。この他、保留者が3名である。

障害のある方については、令和2年1月に施設見学を行い、3月に2週間程度の実習を経て、4月より雇用予定である  
給与形態は、月払いの時給制である。

## 8) モデル事業の実施経過

モデル事業は次の経過により推進した。

図表 16 実施経過

時期	実施内容
令和元年 11 月 8 日	第 1 回地域共生型モデル事業検討委員会開催（施設の現状と問題点、役割・スケジュール検討）
令和元年 12 月 4 日	第 2 回地域共生型モデル事業検討委員会開催（導入計画案検討 ※奥州市オブザーバー参加）

令和元年 12 月 10 日	岩手県立大学にて宮城教授より助言
令和元年 12 月 19 日	第 3 回地域共生活き活きプロジェクト（委員会名称変更）検討委員会開催
令和元年 12 月 26 日	ワークショップ
令和元年 12 月 30 日	第 4 回地域共生活き活きプロジェクト（法人内説明、チラシづくり、各施設の事業分担表作成）
令和 2 年 1 月 17 日	地域共生活き活きプロジェクト 開始説明とワークショップ
令和 2 年 1 月 24 日	体験談を入れたチラシ作成
令和 2 年 1 月 28 日	チラシ配布（～2 月 7 日）
令和 2 年 2 月 13 日	第 5 回地域共生活き活きプロジェクト（登録説明会の進め方と登録後の進め方）
令和 2 年 2 月 14 日	ゆいっこバンク登録説明会
令和 2 年 2 月 17 日	ゆいっこバンク登録説明会参加者へのお礼の電話
令和 2 年 2 月 22 日	ゆいっこバンク手帳の作成、履歴に沿って勤務場所、内容、時間など調整
令和 2 年 2 月 26 日	第 6 回地域共生活き活きプロジェクト（研修会の進め方、手帳の使い方確認、メンバー始動スケジュール確認）
令和 2 年 2 月 27 日	ゆいっこメンバー研修会
令和 2 年 3 月～	ゆいっこメンバー 雇用開始

## 9) モデル事業を通じてわかったことや今後の展望

本年度のモデル事業の実践を通じて、施設としてわかったことや、それを踏まえて想定している今後の展望は以下のとおりである。

### ○対象者（地域住民）の就労ニーズに関して

- ・ 今回のバンク設立にあたり、地域に話をもちかけたところ、経験者や就労出来る年代ほど興味を示さないことが分かった。定年し、退職金もあり、のんびり過ごしたいという気持ちが強く、また、既に民生委員ほか行政区の役割を引き受けるなど、思いのほか忙しいとの印象をもった。
- ・ 登録したゆいっこバンクメンバーからは、福祉のために何かしたいと思っていたとの声がきかれた。「外に出ることで歩く」、「人と触れ合うことで、ボケ防止と健康維持になる」と意欲的に参加してくださる方や、声を掛けると週

1度ならと快く応じてくださる方もあり感触は良かった。

- ・ バンク登録説明会に付き添いで参加した人も、話を聞いた結果、興味を持ち、登録した方もいた。

#### ○バンク・業務の運用に関して

- ・ ゆいっこバンク手帳を活用し、自分が出勤できる日、出勤したい日を主体的に記入し、働き手がやってみたいと考えることの中から、ゆいっこメンバーの可能性を見出していきたい。労働時間について、ゆいっこメンバーより既に、「利用者の生活に合わせて、さらに必要な時間にも出勤する」との申し出もでている。施設としては、メンバーの力を得て今まで出来なかった活動等実現させていきたい。

#### ○地域関係者との連携や地域課題解決に向けて

- ・ 地域との対話を進める中で、高齢ではあものの介護保険サービスを利用するほどの状態ではなく、一方で、地域行事に参加することもない独居高齢者が、社会から取り残されている印象をもった。それらの方が、「積極的に外に出る」、「他者との交流を図る」場としても、ゆいっこバンクは有用ではないか考えている。それらの方は、民生委員や包括支援センターで把握しているため、今後は、民生委員や包括支援センターなどへ声掛けしていく予定である。
- ・ 市の社会保険協議会では、ひきこもり傾向にある方を支援しているため、バンクのお試し利用などにより外に出る足掛かりになればとの声もあった。
- ・ ゆいっこバンクの輪を広め法人全体・地域全体で取り組んで行く事で、より多くの、地域で生活されている人たちの就労支援や健康の増進、生きがいを持った生活を送れる支援を行うことを目標とする。

#### ○地域と施設のかかわり

- ・ プロジェクト開始当初、施設として地域のことが、わかっていないことに気づき、地域の率直な声に耳を傾けた。その結果、地域住民にとって施設は敷居が高く、気軽に来られないところと、敬遠されがちであることがわかった。学生の親世代においては、介護のイメージが重労働であることなどから子の就職先として勧めない様子もあり、ますます若手の介護職員不足が懸念された。今回のバンク設立を足掛かりに、様々な年代層に施設へ足を運んでいただき理解を得たい。また、計画していた地域交流のための、親子見学会や介護者教室、ホールを利用した地域交流を早期に実現していきたい。
- ・ 情報の発信の機会と地域で生活されている人の声を聴く機会を計画的に持ち、地域社会との良好な関係を築き、良きパートナーとなれるように取り組んでいく。

### (3) 考察

#### 1) 就労者と地域の健康・元気力・幸せの向上の実現に向けた様々な工夫

本事例の最大の特徴は、生きがい就労を通じた就労者自身と地域の健康・元気力・幸せの向上を事業の目的とし、それを実現するように、様々な工夫がなされていることである。例えば、募集する就労者を「ゆいっこメンバー」とし、登録の仕組みを「ゆいっこバンク」と命名した。「ゆいっこ」は江刺弁で「お互い様」を意味し、住民にとって親しみやすく、また、自分が一員となって地域を元気にしていくことが目的であることが伝わるものとした。メンバーは、主旨に賛同して参加するため、能動的に楽しく働くことができ、その結果、自身の健康や元気・幸せを得ることにつながる。バンク登録説明会においては、アドバイザーの宮城教授による「はたらくことは元気の源」と題した講演をきき、働くことの前向きな意義を確認できる機会も提供できている。就労後はさらに、「ゆいっこバンク手帳」により自分の貢献が可視化されるとともに、日々のスケジュール化により生活のリズムの向上も期待される。

またプロジェクトの意義や目的について、法人内に浸透を図ることも重視し、プロジェクト名を「地域共生活き活きプロジェクト」とするほか、法人内部での検討会に加え、ワークショップを通じて、職員がモデル事業を自分のこととして捉え、主体的に進めることができた。

このように事業の目的が達成されるよう、就労者の活躍のあり方を工夫し、それを実践する職員へ浸透を丁寧に行っていることがプロジェクトの成功を導いている。

#### 2) メンバーの特技等を活かした職務分担とし、介護を全面に出さない募集チラシ

募集する就労者の職務分担は、それぞれの特技やこれまで身に着けたことを活かせる業務とし、適切なマッチングを行えるよう、登録時に「生活の中の楽しみ」、「得意なこと」、「趣味」などを「履歴書」として記載を求めている。募集チラシも「ゆいっこメンバー募集」とし、「介護」が全面にでていないため参加の敷居を低くしている。チラシには、本格実施の前の体験者の声をのせ、説得力のあるものとなっている。

今後、他の世代への拡大も視野に入れているが、その際にも、ターゲットに応じた訴求に期待したい。

#### 3) 地域高齢者の雇用により寄り添うケアの実現の検証に期待

本事例では、地域高齢者の雇用により寄り添うケアをできることも目的に設定している。モデル事業実施施設では、すでに介護助手を3名採用しており、共に働く過程において、人生経験を積んだ方の高齢者への接し方からの学びを経験してきた。その経験をもとに、ゆいっこメンバーと共に働くことで、寄り添うケアを学ぼうと

している。今後、地域高齢者雇用により、介護専門スタッフにどのような影響を及ぼすか、その検証結果は、他施設における展開に際して有用であり、何らかの客観的な評価を加えていくことに期待する。

地域を元気にするという地域貢献ばかりでなく、施設経営にとってのメリットを得られる事業とすることも取組みの継続性を高める上で欠かせないことであり、このことも本事例より学ぶ点として挙げられる。

#### 4) ゆいっこバンクの地域資源化

施設では、モデル事業推進の過程において地域とかかわりを持つ中で、介護保険サービスを利用するまでではない独居の人が、社会からやや取り残されているとの印象をもった。今後は、民生委員や地域包括支援センターと連携しながら、そうした方々が外出し、他者との交流を図る場として「ゆいっこバンク」を活用してもらいたいと考えている。また、奥州市の社会福祉協議会からは、様々な事情で外出や就労が困難な方の外出等の足掛かりにできないかとの声もきかれた。

バンクの理念への共感、特技や好きなことを活かした職務配分、働く人のモチベーションに配慮した働き方、ゆいっこバンク手帳による業務の運用の可視化など、「ゆいっこバンク」の強みを活かし、地域の関係者と連携しながら、地域で社会との距離が少し遠い人も含んだ多様な人材のバンクとして機能する可能性を有している。ゆいっこバンクを地域の課題を解決する有効な地域資源として位置づけ、活用されていくことが期待される。



## 2. 事例2 特別養護老人ホームまほろばの里向山（宮城県）

### （1）施設概要

特別養護老人ホームまほろばの里向山は、平成 29 年に社会福祉法人まほろばが宮城県仙台市に開設し現在に至っている。

図表 17 施設概要

【特別養護老人まほろばの里向山】

所在地： 宮城県仙台市太白区向山 3-11-30

開設： 平成 29 年 4 月

施設概要：ユニット型個室 40 床（4 ユニット）

入所定員：長期入所 40 名、短期入所 20 床

職員数： 介護職員 29 名、看護職員 4 名、生活相談員 1 名、介護支援専門員 1 名、リハ職員 2 名（うち歯科衛生士 1 名）、管理・事務職員 3 名、サポーター職員 2 名、宿直専任職員 1 名

※令和 2 年 3 月末時点



施設を運営する社会福祉法人まほろばは、平成 24 年 6 月に設立された法人で、当施設の外、宮城県黒川郡大和町において特別養護老人まほろばの里たいわ、たいわっこ保育園等を開設している。

施設の方針として「いつでも・だれでも集える、暮らせる、小さな街」を目指している。地域福祉に貢献する特色として「町の集会所」や「地域の介護力向上」を掲げ、地域住民に開かれた施設を目指している。施設内のホールでは、定期的な地域住民のサロンが開催されている。ショートステイ用の居室のある 3 階には、オープン喫茶スペースが設置され、地域住民が利用しやすい建物となっている。

仙台市の人口は 105.3 万人（平成 29 年 4 月 1 日）で高齢化率は 22.8%、当施設が所在する八木山地区（中学校区）の高齢化率は 31.1%（平成 29 年 10 月 1 日現在）

と、市内では、高齢化率の高い地域である一方で、大学が近いことから、近隣住民としては学生や、近年では外国人もみかけられる。

## (2) モデル事業の実施状況と成果

### 1) モデル事業の概要

地域に住む多様な人材(近隣で生活する就業意欲のある高齢者及び障害のある方、就労に不安があるが「何かやってみたい」と意欲のある方、「特技」や「趣味」を通して高齢者との関わりを希望されている方、社会復帰を目指している方、ダブルワークでの勤務希望者、学生アルバイトなど)をターゲットに、サポーター職員の制度を導入した。

サポーター職員は、「正職員のお手伝い」ではなく、それぞれがもつスキルを活かした固有の担当職務をもち、連携することで専門性の高いケアの実践を目指している。

介護未経験者でも円滑に業務ができるよう、研修修了認定制度を導入し、各サポーター職員に合わせた、研修・スキルアップできる体制を整えた。教育制度を近隣の施設とも共有し、地域で介護人材を確保する人材シェアリングの仕組みへと発展しつつある。

### 2) 目的

将来の介護人材不足の深刻化を見据え、地域に眠る多様な人材を掘り起こし、連携し合うことで、利用者のよりよい生活や QOL の向上を目指すと同時に、地域で暮らす高齢者の健康維持や、業務で得た知識を近隣施設や自宅で活かした、地域全体の介護力の向上を目指している。

図表 18 サポーター職員制度の目的

- ▶ 介護人材の不足を見据え、地域に眠る社会資源(人材)の発掘・掘り起こしを行うことでマンパワーの確保に努める
- ▶ 地域との連携を密に行う事で、相互理解が深まり、開かれたネットワーク作り・社会参加の機会の増加を図る
- ▶ 様々な知識・経験・能力のある職員で連携してケアを行うことで、より良い生活・QOLの向上を目指す
- ▶ 地域で暮らす高齢者の、生きがい作り・健康維持・介護予防へと繋げる
- ▶ 業務の中で得た知識や経験を、他の近隣施設や自宅で生かして頂くことで、地域全体の介護力の向上・暮らしやすい街作りへと発展させる

### 3) 仕組みづくり

サポーター職員は職務内容や勤務時間・キャリアアップの可能性に応じ、3 区分を設けた。制度化にあたっては、正職員等の他の雇用形態等との違いを明確にする必要があり、処遇のバランスやキャリアアップの道筋に配慮しながら整備を進めた。また、地域住民の意向を踏まえ、ボランティア制度についても検討を進めている。雇用を望まない方や、1 時間未満などの超短時間での関わりを希望される方については、ボランティア登録を実施予定である。地域の方が、「いつでも立ち寄り・いつでも助け合える環境作り」が地域共生社会への第一歩となると考えている。そのため、可能な限り、住民の希望、意向を反映した制度づくりを行った。

図表 19 サポーター職員の体系

	職務内容	採用基準等
サポーター職員 A	i) 清掃や食事準備・コミュニケーション、ii) 食事介助やトイレ誘導などの軽介助、iii) 特浴などの二人介助業務（バディ制）	正社員・臨時職員へのキャリアアップを目指す方
サポーター職員 B	i) 清掃や食事準備・コミュニケーション、ii) 食事介助やトイレ誘導などの軽介助	介護業務に興味はあるが、高齢であることや不安感などから、サポーター職員 A を望まない方（あくまでも就労者の意向による）
サポーター職員 C	i) 清掃や食事準備・コミュニケーション、直接的な介助業務は行わない	短時間労働の希望や、介助業務を望まない方
給与・昇給	サポーター職員 A・B・C 毎に時給の設定を行う サポーター職員 C⇒B⇒A⇒臨時職員⇒正社員と職員区分の異動により昇給する。 ※定昇（経験年数による昇給）は無し	
働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 朝食（8 時）・昼食（12 時）・夕食（18 時）の時間を基本とし、前後 3～5 時間での業務内容の作成を行う。</li> <li>・ 週 2～5 日（本人の希望を考慮し日数を調整）</li> <li>・ 3 ヶ月（更新あり）にて雇用契約。3 ヶ月更新にすることにより、業務の習熟や本人の意向に合わせた勤務時間や日数、キャリアアップなどの変更を行い易くする</li> <li>・ 勤務時間や日数などについては、本人の希望や施設状況を考慮し相談の上、決定する</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本人の希望と必要勤務時間に相違がある場合は不採用もしくは、採用待機とする。</li> <li>・ 勤務パターンや業務内容を明確にする事で、他の職員や利用者と連携を取りやすくし、職員である責任や自覚をもって頂く。</li> </ul>
--	---

図表 20 <参考>その他の職員等区分

<b>ボランティア</b>	雇用を望まない方、行事の際などに活躍を希望される方など
<b>有償ボランティア</b>	雇用を望まないが、サポーター職員Cと同等の活躍を希望される場合 ※規定の設置に向けて調整中 ※労働基準法第9条の要件を踏まえ、職員間での理解も必要
<b>正職員</b>	早番、日勤、遅番、夜勤のすべての勤務を担当 ※65歳の定年後、本人の希望があれば臨時職員として雇用の継続が可能
<b>臨時職員</b>	早番・遅番(もしくはどちらか)を専属で担当、 1日8時間 週4～5日勤務

図表 21 サポーター職員の勤務パターン

勤務内容		7時	8時	9時	10時	11時	12時	13時	14時	15時	16時	17時	18時	19時	20時
3時間勤務	パターン1		7:30~10:30												
	パターン2				10:30~13:30										
	パターン3					11:30~14:30									
	パターン4										16:30~19:30				
4時間勤務	パターン1		7:30~11:30												
	パターン2			9:30~13:30											
	パターン3				11:30~15:30										
	パターン4									15:30~19:30					
5時間勤務	パターン1			9:30~14:30											
	パターン2				10:30~15:30										
	パターン3									14:30~19:30					
6時間勤務	パターン1		7:30~13:30												
	パターン2			9:30~15:30											
	パターン3									13:30~19:30					

#### 4) 募集方法

募集チラシを作成し、令和2年1月初旬より求人情報の発信を開始し、1月末に求人説明会を開催した。この間、当施設を利用して活動している住民のサロンや、地域包括支援センター、民生委員に対し事業説明を行い、協力を求めた。3月初旬に体力測定会のイベント開催を企画していたが、感染症対策で翌年度へ延期とした。

近隣の住民向けに求人説明会・ボランティア登録会や、業務内容についての興味と理解を促す介護入門教室(※1回2時間・4日間)の開催を計画している。この他仙台市生活自立・仕事相談センター「わんすてっぷ」と連携し、職場体験実習などの就労準備支援事業のプログラムを活用しながら、人材へのアプローチを進めた。

図表 22 募集チラシ



## 5) 業務分担

### ○基本的役割

サポーター職員は、正職員不足の解消や、正職員の「お手伝い」ではなく「安心して暮らせる家作り」の一翼を担う役割であると位置づけた。基本的役割については、職員に対して十分な理解を得ると同時に、地域住民への説明会等でも伝えている。サポーター向けのオリエンテーション研修においても「むかひやま care 暮らし計画」のテキストを用いて「暮らし」の重要性についての理解を深めている（具体的な職務内容については、前掲 図表 19「サポーター職員の体系」参照）。

### ○業務の細分化

業務を細分化することで、サポーター職員の実施可能な業務を明確にしてスムーズな連携を図る工夫を行った。同時に、細分化により、サポーター職員は行わず、必ず専門職が行うべき業務を、全職員へ周知することにも繋がっている。業務の細分化は、サポーター職員の研修プログラム（研修修了認定制度）とも連動している。

図表 23 業務の細分化の例（食事）

研修項目	研修期間	勤務日数																														終了確認	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
食事	①米研ぎ	3日間			→	→																											
	②味噌汁作り	3日間			→	→																											
	③テーブル拭き・セッティング	3日間			→	→																											
	④食器・箸準備	3日間				→	→																										
	⑤盛り付け	10日間						→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→		
	⑥お茶準備(トロミ無し)	5日間				→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→		
	⑦お茶準備(トロミ有り)	—																														—	
	⑧配膳	10日間								→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
	⑨食事介助(嚥下良好)	20日間																															
	⑩食事介助(嚥下不良)	—																															—
	⑪食事見守り	—																															—
	⑫下膳	5日間																															
	⑬食事摂取量確認	5日間																															
	⑭内服薬	—																															—
	⑮食器洗浄	3日間				→	→																										

注) 研修期間が「—」の研修項目は、介護専門職が行い、サポーター職員は行わない業務

## 6) 研修・教育体系

細分化した業務ごとに研修の標準的な日数を定めて、教育をおこなう研修修了認定制度を整備した。

### ○個人別の業務と研修計画の作成

以下の例のとおり、各人別に本人の希望やスキルに応じて、業務を設定し、研修日を設定して研修を行った。

図表 24 個人研修計画の例

【サポーター職員研修スケジュール】 Vol. 1

令和2年2月7日作成

		勤務開始日	令和 2 年 2 月 10 日																												氏名	Aさん				
研修項目	研修期間	勤務日数																														終了確認				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
	オリエンテーション	1日間	→																																	
	コミュニケーション	5日間	→	→	→	→	→																													
食事	①米研ぎ	3日間	→	→	→																															
	②味噌汁作り	3日間	→	→	→																															
	③テーブル拭き・セッティング	3日間	→	→	→																															
	④食器・箸準備	3日間	→	→	→																															
	⑤盛り付け	10日間	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→																							
	⑧配膳	10日間	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→																						
	⑯食器洗浄	3日間	→	→	→																															
清掃	①リビング掃除	3日間	→	→	→																															
	②廊下(ユニット内)	3日間	→	→	→																															
	③廊下(共有部分)	3日間	→	→	→																															
	④トイレ(ユニット内)	3日間	→	→	→																															
	⑤トイレ(職員・来客用)	3日間	→	→	→																															
	⑥その他施設内(階段など)	3日間	→	→	→																															
	⑦居室内	5日間	→	→	→	→	→																													
	⑧リネン交換	20日間	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
	⑨ごみ捨て	3日間	→	→	→																															
	⑩リネン補充	3日間	→	→	→																															

研修の結果、サポーター職員の業務に応じた習熟状況に応じ、適宜研修期間の延長を行った。

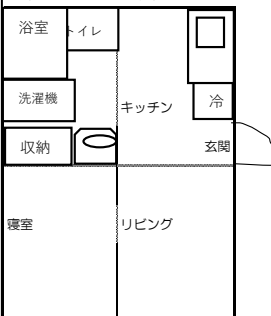
○オリエンテーション

オリエンテーションでは、施設としてのケアの考え方を含め、体系的な知識を学べるような研修を提供した。

図表 25 オリエンテーションテキスト（抜粋）

住まいで大事にしたいこと

(一般的な家)



どのような状況の高齢者であっても、一人ひとりが自律し、ごく当たり前の暮らしが営める住まいをつくる。

最低限の食べる・出す・寝る・入浴…  
安心・快適にできる建物が必要

施設 → 住まい  
入所する → 引っ越す。入居する  
みなさんにとっては職場 → 入居者にとっては最期まで住む家

施設を住まいにする方法

①ユニット型施設の建物の理論を知る  
②物には役割と意味がある  
③高齢者の視点に合わせる

**【①】 ユニット型施設の建物の理論を知る 4つの住み分け**

	場所の名称	場での関係性	
暮らしを営む場	プライベートスペース (個室)	お隣さん	→ <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
	セミプライベートスペース (リビング)	暮らしの仲間	→ <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
豊かさを楽しむ場	セミパブリックスペース	ユニットを超えた仲間	→ <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
	パブリックスペース	地域の人たち	→ <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>

暮らしを営む場所 ユニット…一軒の家

考え方

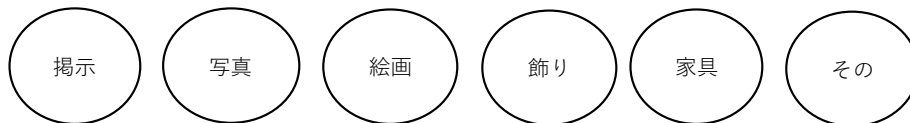
① 玄関がある	⑥ 脱衣室（洗濯室）がある
② 居室（個室）がある	⑦ 記録の場所がある
③ トイレがある	⑧ 汚物処理室がある
④ リビングがある	
⑤浴室がある	



～ユニットを暮らしの場にするメリット～

- ① 今までと変わらない暮らしができる場である  
自分の居場所がある  
家と同じようなつくりである
  - ② 重度化したり認知症を抱えていても、最期まで暮らしを感じることができる  
当たり前の暮らしを最期まで送ることができる  
キッチン、リビング等がなければ、ただの個室病棟になってしまう
  - ③ 家族が来訪、滞在しやすくなる  
個室でゆっくりと滞在、宿泊できる  
キッチン等を自由に使うことができる
  - ④ 職員は、同線の短縮・介護量の軽減になる  
暮らしを共有できる  
暮らしの場がユニットに集約されている
- 【②③】 物には役割と意味がある

■入居者・利用者の視点で意味を考える



高さの基本＝車いす目線

掲示物（読み物）は基本的に車いすに合わせた高さを設定  
観るもの、観せるものはそれが持つ意味を考える

■自立支援のために福祉用具を活用するには？

眼鏡や杖等は、どれも利用する人に合わせたもの  
その用具を使って自立した生活を送っている



車いすや歩行器も、その人に合ったものにするべきではないか？  
→モジュラー型車いす

■環境をうまく使ってみよう

- ・徘徊→自分の居場所をさがしている？
- ・引きこもり→居室以外に落ち着ける場所がない？

■住環境のポイント

- ・どんな音が聞こえるか？
- ・どんな会話が聞こえるか？
- ・どんな景色が見えるか？  
窓、光、風、植物

## 食事

※家での暮らしでは、自分の食べたいときに、好きなものを飲んだり食べたりしている  
※好きな時間に、ちょっとお腹がすいた時間に、夜寝る前に、何か食べたいときに…

ポイント ◎ 一人ひとりの食習慣を知る →24時間シートの活用

- ◎ 通常のリズムと異なるときの対応を決めておく
- ◎ たまたま遅く起きたり、急に何かを食べたくなったりした人への準備をしておく
- ◎ 服薬の対応をきめておく
- ◎ 下膳を優先しない。入居者を急がせるようなことをしない
- ◎ 全量摂取にこだわらない。入居者の「残したくない」という気持ちを理解する

食事はおいしく・たのしく 

### ●食事はおいしいことが基本

「誰が作ったらおいしいか、その誰がどこで作れるか」 →おかずは厨房でつくる

ポイント ◎ユニットで炊飯する

- ◎ 入居者の参加（調理、片付け）は状況に合わせる
- ◎ 家電製品の配置は、入居者や家族も使用できるようにする

### ●好みの温度や量は人それぞれ

入居者とともに暮らしを感じる

ポイント ◎ユニットで盛り付ける

- ◎ 残食が少ない
- ◎ 個人所有の食器を使う（割れた時のルール決めをしておく）
- ◎ 一人ひとりの好みに合わせた温度にする
- ◎ 個人所有の食器とユニット専用食器はユニットで洗う

### ●食事をする環境

ポイント ◎湯呑、箸の置き場所はユニットで決めておく

- ◎ 食卓の彩を考える（ランチョンマット、箸置き等）
- ◎ 食事、お茶を運ぶときはお盆を使うこと
- ◎ ダイニングにはテレビを置かないことがのぞましい（注意散漫）

## 7) 採用の状況

モデル事業実施期間中に、サポーター職員 A、B、C 各 1 名の採用を行った。

## 8) モデル事業の実施経過

モデル事業は次の経過により推進した。

図表 26 実施経過

時期	実施内容
令和元年 12 月	計画案、募集チラシ案作成
令和 2 年 1 月 10 日	協力団体への事業説明
令和 2 年 1 月 20 日	業務の細分化・マニュアルの作成
令和 2 年 1 月 22 日	関係者打合せ
令和 2 年 1 月 23 日	職員採用面接
令和 2 年 1 月 27 日	職員への事業説明
令和 2 年 1 月 28 日	担当職員との打ち合わせ（趣旨確認・目標設定）
令和 2 年 1 月 29 日	協力団体への事業説明・求人説明会・施設見学会
令和 2 年 2 月 7 日	個人用研修プログラムの作成
令和 2 年 2 月 10 日	職員雇用開始（サポーター職員 C）
令和 2 年 2 月 15 日	個人用研修プログラムの見直し
令和 2 年 2 月 23 日	研修プログラム進捗確認
令和 2 年 2 月 24 日	職員シェアリングについての打合せ（近隣施設）
令和 2 年 2 月 26 日	担当委員会での途中経過の報告
令和 2 年 2 月 27 日	職員面談

## 9) モデル事業を通じてわかったことや今後の展望

本年度のモデル事業の実践を通じて、施設としてわかったことや、それを踏まえて想定している今後の展望は以下のとおりである。

### ○住民の理解

- ・ 「住民説明会・施設見学会」を開催することで、「これなら出来そう」、「家でやっている事と似ている」などの感想を得た。「サポーター職員」への理解を深めて頂く事ができ、今後の導入のキッカケ作りとして手ごたえを感じた。
- ・ 一方で、多くの方は『施設職員＝介護業務』とのイメージが強いため、サポーターへの応募のハードルが高くなってしまふ。説明会や施設見学会を定期的に開催し、サポーター職員の業務の理解を深めていく必要がある。

### ○サポーター制度の整備による就労促進

- ・ サポーター職員など雇用形態等を増やす事で、様々な事情や課題、就業への不安を抱えている方への就業促進に繋がった。
- ・ 短時間で働いてみたいが、時間的な拘束のある雇用型は難しいのでボランティアを希望する声があり、検討を進めている。当初は雇用を前提に検討していたが、地域人材の雇用・活躍においては、有償ボランティアの制度は不可欠と考えた。一方で、有償ボランティア体制は、運用等で調整事項があるため確定しておらず、早期の制度の設置が必要と考えている。
- ・ 採用時の業務のマッチングが、スムーズな業務運営に欠かせない。採用時の可能業務の確認方法についても改善を進めていく。

### ○ケアの充実

- ・ 職員の増員（サポーター職員含む）に伴い、外出などマンパワーを必要とするイベントを実施でき、実施利用者の余暇時間の充実に図ることができるようになった。
- ・ サポーター職員の研修修了制度に関して、想定期間では十分ではない業務も判明した。モデル事業における研修の実施状況、成果をもとに、研修プログラム・スケジュールの見直しを図り、サポーター職員の活躍を進めていく。

### ○業務改善、スキルアップ

- ・ 研修マニュアルの作成・見直しを行う事で、業務全体の見直しを図る事ができた。また業務時間の短縮に繋がるとみている。
- ・ 職員数の増加・研修機会の増加により、研修担当職員のスキルアップ（指導力の向上）に繋がることがわかった。

### ○財源の確保

- ・ 今後、サポーター職員の研修には想定以上の日数がかかり、初期には教育にかかる人件費等を要する。安定的な運用が図れば、効率化も期待できるが、効果の発現までに時間がかかることから、助成金等、何らかの行政支援があると進めやすい。

### ○地域その他施設との連携

- ・ 周辺施設との打ち合わせを重ね、連携を図りながら人材シェアリングシステムの整備を進めていく。地域で人材を確保する体制が整えば、適材適所や異動を通じたスキルアップなど人材開発の幅が広がると同時に、地域としての離職防止が行えると考えている。

### (3) 考察

#### 1) 採用区分の体系化と研修体系・キャリアアップの道筋の整備

本事例では、サポーター職員制度を、職務内容や勤務時間等の観点から区分し、体系化を図った。サポーター職員の希望にそった職務や勤務形態が、継続的な就労につながるの考えに基づきながらも、複雑になりすぎないシンプルな区分となるよう検討が行われた。また体系化に際しては、正職員や臨時職員等、他の雇用形態と比較した際の、業務内容（貢献）と処遇とのバランスにも十分配慮した制度化が行われた。同一労働同一賃金の法制化により、雇用形態にかかわらず均等・均衡待遇が求められ、この観点からも参考になる。

#### 2) 研修体系・キャリアアップの道筋の整備

サポーター職員制度について、研修体系やキャリアアップの仕組みとも連動している。本事例では、サポーター職員のターゲットを地域の高齢者に限定せず、学生を含め、多様な人材をターゲットとしていることから、スキルアップやキャリアアップの仕組みと連動することは非常に重要であり、将来的な介護人材の確保に向けても効果的であると考えられる。

#### 3) 個々のサポーター職員本人のスキルに着目した生活支援業務のマッチング

本事例では、サポーター職員の位置づけを、介護職員の「お手伝い」を行うのではなく、固有の職務の担当者とすることを基本的考え方の出発点としている。介護専門職ではない人材にとって、生活技術を活用した業務による自己実現が図れることは、やりがいにつながるものとなろう。また、業務のマッチングや教育面で、きめ細かい対応が行える当施設の体制（対応能力）がその実現性を支えていると窺える。

一方、そのような体制を前提としても、研修期間の見直しや業務内容のミスマッチを生じさせかねない採用時の対応業務の把握等が課題視されており、地域人材の活用においては、より効果的なマッチングの方法を工夫することの重要性が示唆される。

#### 4) 地域としての離職防止策とした地域人材シェアリングの可能性

当施設では、サポーター職員制度における研修制度を地域の法人と共通化することにより、地域での人材シェアリングを模索している。施設間における異動機会の確保によるスキルアップや職場の人間関係改善<sup>1</sup>などにより、離職防止や人件費の適

---

<sup>1</sup> 公益財団法人介護労働安定センターの「平成30年度介護労働実態調査（介護労働者の就業実態と就業意識調査＜労働者調査＞）」によれば、介護関係の仕事をやめた理由として、前職が介護関係の仕事についていた人の回答は、「職場の人間関係に問題があったため」が22.7%（n=5,507）で、最も高く、前職が医療・福祉・医療関係以外の人の回答14.6%（n=10,657）との差が8.1ポイントであった。

正化などに効果をもたらすと考えられる。一方で、施設間での理念の共有やその定期的な確認等により、効果的な運用が必要となろう。

### 3. 事例3 特別養護老人ホームせんだん（福島県）

#### （1）施設概要

特別養護老人ホームせんだんは、社会福祉法人ふたば福祉会により平成17年11月に福島県双葉町に開設された。平成18年4月には地域密着型サービス事業開始に伴い、介護予防短期生活介護事業を開始した。

平成23年3月の東日本大震災及び原発事故により、双葉町が帰還困難区域に指定され全ての事業の休止に至ったが、平成29年7月に福島県いわき市錦町江栗馬場において事業再開した。

図表 27 施設概要

#### 【特別養護老人ホームせんだん】

所在地： 福島県いわき市錦町江栗馬場9番地1

開設： 平成17年11月（現所在地にて平成29年7月より再開）

施設概要： ユニット型特別養護老人ホーム

入所定員： 長期入所40名、短期入所10名

職員数： 介護職員26人、看護職員3人、生活相談員1人、介護支援専門員1人、管理栄養士1人、管理・事務職員4人、清掃等4人、宿直専任職員3人

※令和2年3月末時点



施設を運営する社会福祉法人ふたば福祉会は、双葉町の高齢者福祉の充実を図ることを目的に平成16年9月に設立され、「やさしい思いやり、いつも笑顔が絶えない施設づくり」を経営理念として、利用者の生活習慣や個々の背景を尊重し、利用者が自己決定できる環境を提供することを目標としている。

事業を再開したいわき市は、人口34万人、高齢化率28.7%である。東日本大震災及び原発事故により、双葉町からいわき市へ2,000人以上が避難している現状にある。

## (2) モデル事業の実施状況と成果

### 1) モデル事業の概要

介護未経験の高齢者を対象に、雇用を進めた。募集にあたっては、いわき市錦町江栗地区の回覧板にて 390 枚チラシを配布した。また、せんだんの職員等の紹介によるものも含めて 3 名雇用した。

### 2) 目的

モデル事業の目的としては、社会福祉法人の特別養護老人ホーム等の運営に関する業務について専門的分野からのサポートを受け、高齢者人材を活用し、持続的でスムーズな施設経営を行い、地域高齢者の多様な就業ニーズに応じていくこととした。また、原発避難者のコミュニティ構築も目的の 1 つとした。

図表 28 高齢者雇用の目標

- 利用者・家族との接点を持ち、原発避難者のコミュニティ確保をする
- 地域（いわき市錦町）に根ざし、住民との交流を通し地域に貢献する
- 高齢者のスキルやノウハウ、モチベーションを若い人材へ伝承する
- 労働力を確保する

### 3) 募集方法

モデル事業開始後、比較的早い時期に募集チラシを作成し、いわき市錦町江栗地区の回覧板にて、同地区住民に対してチラシ（390 枚）を配布した。

また、施設職員の知人の紹介等による募集もあわせて行った。



図表 29 募集チラシ



#### 4) 業務分担

モデル事業の実施にあたって、受け入れる人材に望む役割について職員同士で議論を行い、過大な要望、期待をせずに徐々に役割が増えていくことを前提に「利用者の居室の掃除」と「利用者の居室のベッドメイキングやシーツ交換」とした。

#### 5) 採用の状況と処遇

募集チラシや職員の知人からの紹介により、計 3 名（全員 75 歳以上）を雇用了。

#### 6) モデル事業の実施経過

モデル事業は次の経過により推進した。

図表 30 実施経過

令和元年 12 月 10 日	いわき市錦町江栗地区 390 枚チラシ配布。(回覧板にて区長依頼)
令和 2 年 1 月 15 日	せんだんパート清掃職員に 65 歳以上の知人の紹介を依頼。

令和2年1月15日	錦町江栗地区のチラシを見て、Aさん77歳女性、特養せんだんの施設見学をする。
令和2年1月31日	せんだんパート清掃員よりBさん78歳女性の知人を紹介され、2月4日に面接予定を入れる。
令和2年1月31日	チラシを見て施設見学をされたAさんが、2月4日面接予定を入れる。
令和2年2月4日	2名の方の面接を実施する。
令和2年2月5日	2名の方の採用を通知する。
令和2年2月10日	リネン交換、清掃の業務を開始する。(週3回)
令和2年2月17日	リネン交換、清掃の業務を開始する。(週2回)とする。
令和2年3月2日	3人目の方の面接を実施する。
令和2年3月10日	3人目の方の勤務開始。

2月に採用した職員2名については、就業当初は週3日の3時間/日勤務(時給830円)であったが、体力的に厳しいとの訴えもあり、現在は週2日の2.5時間/日の勤務形態に変更している。

着任にあたって、職業倫理、接遇とコミュニケーション、高齢者の特徴と利用者の生活についての理解、認知症の理解、感染症と危機管理等の基本研修として、オリエンテーションで就業規則等の説明と同時に、挨拶や笑顔、利用者様の耳元で丁寧に話しかけることの大切さについて指導した。また、認知症対応としては直ぐに物事を忘れることについて認識してもらった。

実際の業務に入ってから、ユニットではユニット・リーダーから「すきっぷ」(ふたば福祉会独自の介護マニュアル)を使用して、OJTにて感染症・危機管理等を指導している。

## 7) モデル事業を通じてわかったことや今後の展望

本年度のモデル事業の実践を通じて、施設としてわかったことや、それを踏まえて想定している今後の展望は以下のとおりである。

### ○業務負担の軽減について

- ・ 今回採用した従事者からは、体力的に厳しいことや、設備・用具の配置場所等をおぼえられない等の訴えがあったため、下記の目標を立てた。
  - i. リネン交換後のベッドのストッパー忘れ等を無くす(利用者の安全確保のため)。
  - ii. 窓の鍵の閉め忘れを無くす(利用者の離設を防ぐためと外部からの侵入者を防ぐため)。

- iii. 各ユニットのリネン・清掃用具の場所を忘れないようにする。
  - iv. 体力を付け、週 3 回の 3 時間勤務を出来るようにする。
- ・ 上記の 4 つの目標を達成すべく、詳細な留意点・注意点について一つひとつポイントを分かりやすく説明し指導している（通常の新人介護職員より時間を要するが、体系的に指導した上でマニュアルを用いて復習し、理解を深めている）。また、業務終了後、居室チェック済表があり、その表の中に業務点検チェックリスト表もある。チェック項目により、クリアしているかどうかの確認は介護職員が行っており、少しずつではあるが前進がみられる。
  - ・ iv.については、ユニットから依頼しているリネン交換のベッド数を少なくし、負担を軽くしている。

#### ○若い人材の定着率の向上効果について

- ・ 今回採用した高齢者が一生懸命に仕事をしている様子を見て、若いスタッフが感化されて雰囲気良くなってきている。従来から恒常的に離職者が発生していた施設ではあったが、2月、3月の離職者は発生していない。

#### ○双葉町コミュニティ及び地域住民との接点の形成について

- ・ 双葉町ボランティアによる催し物である吊るし雛を地域交流ホールに飾り、ボランティアが準備や後片付けに参加し、交流を図っている。

### (3) 考察

#### 1) 高齢者の年齢特性を考慮した役割付与や柔軟な見直しの必要性

本事例では、募集チラシや職員の知人の紹介等により比較的早く応募者が現れたことから地域の高齢者の就労ニーズが確実にあることがわかった。

モデル事業開始当初は、一定の賃金水準で迎え入れる以上、受け入れる職員と同等・同量程度の業務をこなしてほしいという要望も一部であったものの、施設職員で話し合いを重ね、介護業務が未経験であり高齢であることを勘案して、まずはリネン交換、清掃の業務に特化した職員として採用したものである。

しかし、想定以上に高齢従事者の体力等が対応できず、施設側としても対応に苦慮したところではあったが、勤務形態を見直し、業務遂行の確実性を担保するための方策等を検討しながら実施している。

このことから、どのような業務を担うことを期待するかという受け入れ側の職員のコンセンサスを得た上で、さらに、あらたに働く側である高齢者自身の要望や実際の体力等がうまくマッチングできるかどうか非常に重要になる。採用後に判明するミスマッチにも柔軟に対応していくことが必要である。

## 2) 経営・運営的なメリットを考慮した人員配置戦略の検討

本事例では、最低賃金以上（時給 830 円）の水準で 3 名の高齢者を週 2 日・2.5 時間/日の勤務形態で採用するに至ったが、業務内容はリネン交換・清掃に特化したものであり、常勤職員 1 名を採用する場合と比較して、支払う人件費と担ってもらった業量の費用対効果について施設側としてもすぐには判断できないものであり、同様な勤務形態による人員拡充を今後も進めていくことについて、現在のところ苦慮している。

しかし、高齢従事者が業務に慣れ、指導等に要する時間が減れば、受け入れ側の職員の日常的な業務負担の軽減に確実につながるものであるとともに、若手職員の定着率の向上効果も見込まれることから、導入効果の全体像を見極めながら、経営的側面にも十分に配慮した人員配置戦略を検討する必要があるだろう。

## 第4章 考察

### 1. 各事例のまとめ

#### (1) 岩手県

図表 31 事例まとめ（岩手県）

	社会福祉法人 江刺寿生会 さくらの郷、反町の郷
対象	【本年度】①地域の介護未経験の高齢者、②障害のある方 【来年度】子育て中の人
目的	○生きがい就労を通じた就労者自身と地域の健康・元気力・幸せの向上 ○地域高齢者の雇用により寄り添うケアの体言
募集方法	自治会の回覧板や職員手渡しでチラシ配布 安心して暮らせる地域づくりを一緒に行うメンバーを募集 (バンクの趣旨に賛同する人)
コンセプト	ゆいっこバンク創設 ※ゆいっこ（江刺弁）＝お互い様 仕事の分かち合い、持ち味を発揮し、人と人とが支え合う地域社会を作ることで、幸せな明日の奥州市江刺を目指す
工夫点	【高齢者】 面談により可能な限り要望に沿った就労内容・時間を調整し、生きがい就労に繋げる。履歴書に希望の就労時間、日数、楽しみ、趣味、特技、どのようなことをしてみたいかを記入してもらい、希望に沿った内容でコーディネート。ゆいっこバンク手帳の活用による働き方・生活の質向上。 【障害のある方】 2週間の実習を経て雇用へとつなげる。
職務内容	【高齢者】 昔とった杵柄を発揮できる場の提供に（当初は介護職員の補助をバンクメンバーの業務として想定していたが変更） ⇒活動補助（花見の添乗などユニットの地域行事のサポート）、お茶出し、話し相手、タオル準備、衣類の繕いもの、配膳・食事見守り、下膳、居間の後片付け 【障害のある方】 共有スペースの掃除
発展性	・これまで地域から敷居が高い印象をもたれていたが、ゆいっこバンクをきっかけに、様々な年代層に足を運んでもらい、職員採用につなげていく。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市の社会福祉協議会や地域包括支援センター、民生委員と連携して、多様な人材が登録するバンク機能に発展させる。</li> </ul>
実施してみ てわかった こと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・退職直後の方や経験者は、地域の役割が与えられ、思いのほか忙しい。退職金もありのんびりしたいという気持ちも強い。</li> <li>・介護保険サービスを利用するまでもない独居の人が社会から取り残されているイメージをもった。他者との交流を図る場として「ゆいっこバンク」を活用してほしい。</li> </ul>
本年度の 採用実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ゆいっこメンバー登録 10 名（年齢は 63 歳から 91 歳）</li> <li>・登録者のうち 1 名は雇用ではなくボランティアを希望</li> <li>・登録説明会には 14 名参加、保留 3 名、辞退 1 名</li> <li>・障害のある方 1 名雇用</li> </ul>
地域	奥州市 人口 11.6 万人（高齢化率 35.1%）、岩谷堂地区の人口は 1.0 万人（高齢化率 29.3%）

## （２） 宮城県

図表 32 事例まとめ（宮城県）

	社会福祉法人まほろば 特別養護老人ホームまほろばの里向山
対象	<p>【本年度】近隣で生活する就業意欲のある高齢の方など</p> <p>【来年度】就業に不安があるが「何かやってみたい」と意欲のある方、「特技」や「趣味」を通して高齢者との関わりを希望されている方、社会復帰を目指している方、ダブルワークでの勤務希望者、学生アルバイトなど</p>
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者のよりよい生活や QOL の向上</li> <li>・地域で暮らす高齢者の健康維持</li> <li>・業務で得た知識を近隣施設や自宅で活かして、地域全体の介護力の向上</li> </ul>
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民生委員、地域包括ケアセンターへの協力の呼びかけ</li> <li>・生活自立・仕事相談センターとの連携</li> <li>・地域のサロンへの声掛け、住民説明会</li> </ul>
コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正職員や臨時職員とも整合性をもったサポーター職員制度の体系化</li> <li>・サポーター職員毎のスキルに応じた業務のマッチング</li> <li>・地域関係機関や他施設との連携を進め、地域としての職員定着に向けた仕組み化を志向</li> </ul>
工夫点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サポーター職員育成の教育体系の整備</li> <li>・業務の細分化</li> </ul>
職務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本的役割を「安心して暮らせる家作り」の一翼を担う役割であると</li> </ul>

	位置づけ 具体的には、i) 清掃や食事準備・コミュニケーション、ii) 食事介助やトイレ誘導などの軽介助、iii) 特浴などの二人介助業務（バディ制）の3区分
発展性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢者に限らず、多様な層を対象としたサポーター制度への発展</li> <li>・ 地域の施設とサポーター制度や教育体系を共通化して、地域の人材システムとして機能</li> </ul>
実施してみ てわかった こと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ きめ細かくマッチングをしても、改善の余地がある。</li> <li>・ 習熟には想定以上に時間がかかり、教育コスト等、初期投資を要する</li> <li>・ 有償ボランティア制度の制度化の必要性</li> </ul>
本年度の 採用実績	サポーター職員 A,B,C 各1名（計3名）雇用
地域	仙台市の人口は105.3万人（高齢化率は22.8%）、当施設が所在する八木山地区（中学校区）の高齢化率は31.3%と仙台市では高齢化の進んだ地域

### （3）福島県

図表 33 事例まとめ（福島県）

	社会福祉法人 ふたば福祉会 特別養護老人ホームせんだん
対象	<p>【本年度】 地域の介護未経験の高齢者</p> <p>【来年度】 未定</p>
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用者・家族と接点を持ち、原発避難者のコミュニティ確保をする</li> <li>・ 地域（いわき市錦町）に根ざし、住民との交流を通し地域に貢献する</li> <li>・ 高齢者のスキルやノウハウ、モチベーションを若い人材へ伝承する</li> <li>・ 人脈を活用する</li> <li>・ 労働力を確保する</li> </ul>
募集方法	自治会の回覧板、職員の知人の紹介
コンセプト	高齢者人材を活用し、持続的でスムーズな施設経営が出来、地域高齢者の多様な就業ニーズに応じていく。さらには、原発避難者達のコミュニティを構築する。
工夫点	業務実施の確実性を高めるために、丁寧に指導を続けるとともに、業務点検チェックリスト表等を活用している。高齢者の体力に合わせて、勤務形態も柔軟に見直している。
職務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ユニット居室内のリネン交換</li> <li>・ ユニット居室内の清掃（モップ掛け、掃除機掛け、洗面台付近の拭き掃除）</li> </ul>

<b>発展性</b>	<p>今回採用した高齢者が一生懸命に仕事をしている様子を見て、若いスタッフが感化されて雰囲気が良くなってきており、2月、3月の受け入れ側のスタッフの中から離職者は発生しておらず、職員定着率の向上が期待される。</p>
<b>実施してみ てわかった こと</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢である年齢的特性を考慮した役割付与の必要性</li> <li>・ 経営・運営的なメリットを考慮した人員戦略の検討が必要</li> <li>・ 高齢であることを勘案して、まずはリネン交換、清掃の業務に特化した職員として採用したものである。</li> </ul>
<b>本年度の 採用実績</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 3名雇用</li> <li>・ 2～3月の受け入れ側スタッフの中から離職者が発生しなかった。</li> </ul>
<b>地域</b>	<p>双葉町から避難しいわき市は、人口34万人、高齢化率28.7%。東日本大震災及び原発事故により、双葉町からいわき市へ2,000人以上が避難している現状にある。</p>



## 2. モデル事業共通の成功要因・共通の課題

### (1) 地域人材を専門職の補助者とは捉えない視点

モデル事業を実施した施設では、新たに雇用した人材を介護専門職の下請け的な人材とは位置づけず、介護専門職が十分に担うことができない部分を助けてもらう人材と捉えている。介護専門職ではない介護未経験の人は、どちらかといえば利用者寄り、生活者寄りの視点をもって対応ができることに着目した役割分担を設定している。それにより、専門職は専門的な業務に集中でき、それぞれの立場から「利用者に寄り添ったケア」が可能となり、双方が協力して施設がめざす「利用者に喜ばれる運営」すなわち、利用者本位のケアの実現につながるものである。

「利用者により添ったケア」を行うことで利用者が安心して穏やかに過ごせるようになり、結果として専門職の仕事も負担が減っていくという好循環も期待される。

また、何よりこうした捉え方は、雇用される人材にとっての働き甲斐や気持ちよく働ける職場として好影響を及ぼす意義は大きい。

さらに、多様な人材がチームを組むことで、風通しの良さが生じ、離職率の改善につながったなど、想定外の効果にも注目したい。施設が閉鎖的ではなく、「地域の施設」として開かれることが人材確保・育成にも重要であることが窺える。

### (2) 求められるマッチングの工夫

モデル事業では、地域人材の担う業務を本人の得意なこと、生活技術に着目した業務配分とした。本人の得意なことと施設の業務をうまく結びつけるマッチングの機能は、地域人材の活用において、きわめて重要なことである。モデル事業を実施した施設では、ツール（さくらの郷における歴書、まほろばの里向山・せんだんにおける業務の細分化）の活用や、きめ細かい対応等のマッチングスキルが有効に機能している。

一方で、ミスマッチが生じると途端に業務に支障が生じるため、業務内容や結果についての期待水準の調整は、一層の工夫が必要である。

### (3) 関係者への理念の共有と連携

いずれの事例でも、施設職員はもとより、法人内の関係者、地域関係者に対して、地域人材活用の目的の共有を丁寧に行った。就労者本人にとっても、地域に貢献できることは、誇りや自信につながり、モチベーションにも大きな影響を及ぼしている。

障害のある方や、これまで何らかの事情で就労が行えなかった方については、個別性が高いことから、集合型の説明会ではなく、他の機関（さくらの郷では同一法人施設と連携、まほろばの里向山では仙台市生活自立・仕事相談センター「わんすてっぷ」）との連携により募集したことや、研修や実習により業務のマッチングをよ

り適正化するなどの点が共通していた。

多様な地域人材の活用に向けては、地域の関係機関との密接な連携や適切な教育体系の整備の重要性が改めて確認された。

#### (4) スキルアップや習熟のあり方

地域人材における業務の習熟には、時間を要することもある。モデル事業においては、各施設ともその重要性を認識して、教育体系を整備して臨んだが、実施結果を踏まえると課題も浮かび上がってきた。施設においても課題視されているように、一定水準を目指した習熟期間については、今一度見直すとともに、スキルアップの方法も、就労者特性を踏まえた工夫が必要である。

### 3. 他施設への展開に向けた提言

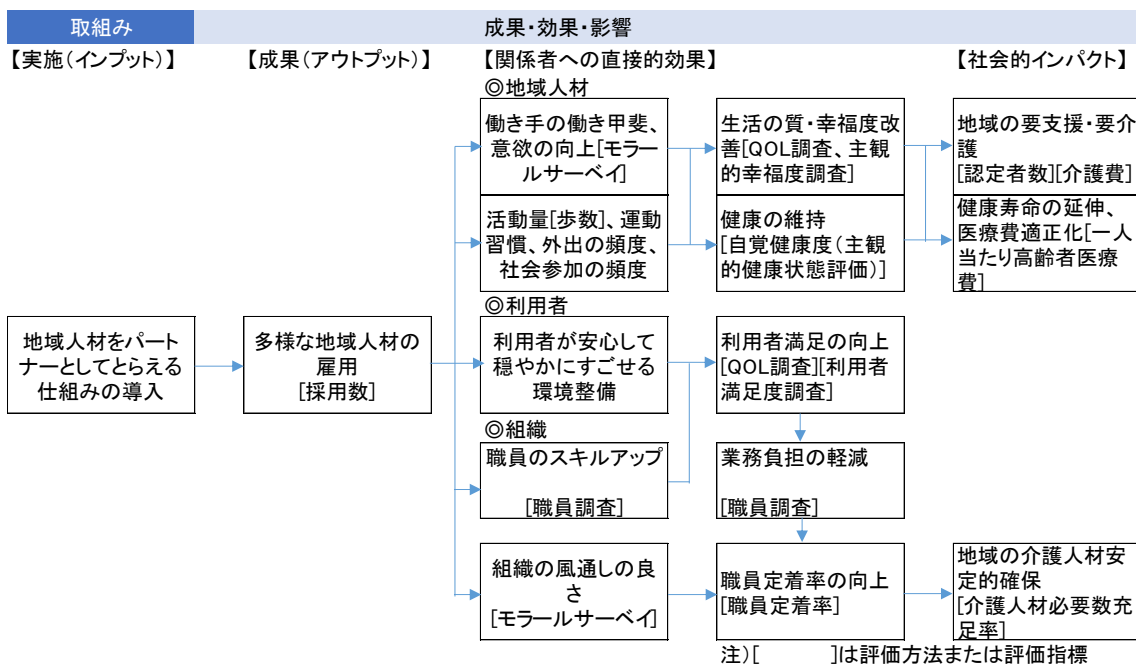
#### (1) 就労者・利用者・職員評価等による有効性の検証

本調査研究を通じて、地域の介護未経験の人材が、働き甲斐を感じ、意欲をもって、介護施設チームの一員（パートナー）として貢献を目指す、現実的な地域共生型介護モデルを複数示すことができた。利用者や生活者の視点をもった新たな人材が施設で就労することにより、ケアの質の向上が期待される。また、就労者にとっての生活の質の改善や介護・フレイル予防等の効果も期待されることである。

これらの期待される効果について、就労者評価（モラールサーベイ、QOL 調査、主観的幸福感調査等）、利用者評価（QOL 指標、満足度指標についての本人または家族へのききとり）や、施設の職員評価（モラールサーベイ、ケアの内容変化についてのききとり）などにより検証し、さらに工夫改善を行っていくことが重要である。

次の図表は、今般のモデル事業で実施した、地域共生型介護モデルの取組がもたらす効果や将来的な社会的なインパクトの因果関係の整理と、それらの検証に用いることが可能な測定方法の例である。

図表 34 地域の多様な人材雇用により期待される効果と測定方法（例）の整理  
(ロジックモデル)



#### (2) 有償ボランティア制度との整合性

本調査研究におけるモデル事業は、雇用を前提としたモデルの構築を進めてきたが、働き手からはボランティアでの貢献を志向する声が聴かれた。まほろばの里向山にて進められているように、有償ボランティアの制度のあり方も含めながら、地

域人材を活用する諸制度設計が必要である。そのためには、制度設計に向けたガイドや好事例提供などがなされると、各施設での検討が円滑化する。また自治体における取組みにおいても、地域共生や介護予防の観点からボランティアを重視する流れにあり、自治体によるボランティアポイント制度等との連携も期待される場所である。

### (3) 地域の課題解決基盤としての機能の明確化

本調査研究において、さくらの郷にて構築した「ゆいっこバンク」は、地域の課題解決の場として、幅を拓けた活用が地域から期待されている。まほろばの里向山にて準備を進めている地域シェアリングシステムについても、施設間の連携により、地域の介護従事者の離職率を低下させるねらいがあり、地域で介護を守ることを目的としている。

これらのモデルは、施設発（民間発）のアイデアで始まったものであるが、地域の福祉基盤、地域の課題解決に資することができる地域資源としての機能が明確化されることで、一層有効なものとして機能すると考える。

### (4) アドバイザリ会議による助言や地域の教育機関・福祉人材センターと連携したモデルの構築

本調査研究では、モデル事業の実施に際して、学識者、経営コンサルタントおよび自治体担当者により構成される検討委員会によるモデル事業の進め方についての検討を行うとともに、先行的な好事例より得た示唆を踏まえて、モデル事業実施要綱の作成を行った。各施設においては、要綱を踏まえた計画を策定し、そのブラッシュアップと実践を繰り返すことによってモデル事業を進めた。その間、検討委員会委員およびアドバイザー、モデル事業協力施設の全関係者が集まる全体会議を開催し、計画の発表やそれに対する助言や意見交換を行うと同時に、成果報告書についての書面での質問や意見交換を行った。

全体会議では、委員より、導入計画に関して、特に、以下の3点について工夫・改善を図るよう課題が示された。

- 地域のために、地域の人材の健康のためにと、地域共生型介護モデルの目的を掲げながら、地域の方から、施設側の都合が優先される働き方、活用のされ方と捉えられるような懸念をなくす
- 専門職が行うことと、介護サポーターが行うことの線引きは明確にする
- チラシや募集方法の検討にあたっては、ターゲットの関心にそったものとする

これに対し、モデル事業協力施設においては、これら課題を解決するため、働き手が自身の仕事内容や貢献を可視化できるツール（手帳）の作成、法人内や地域関

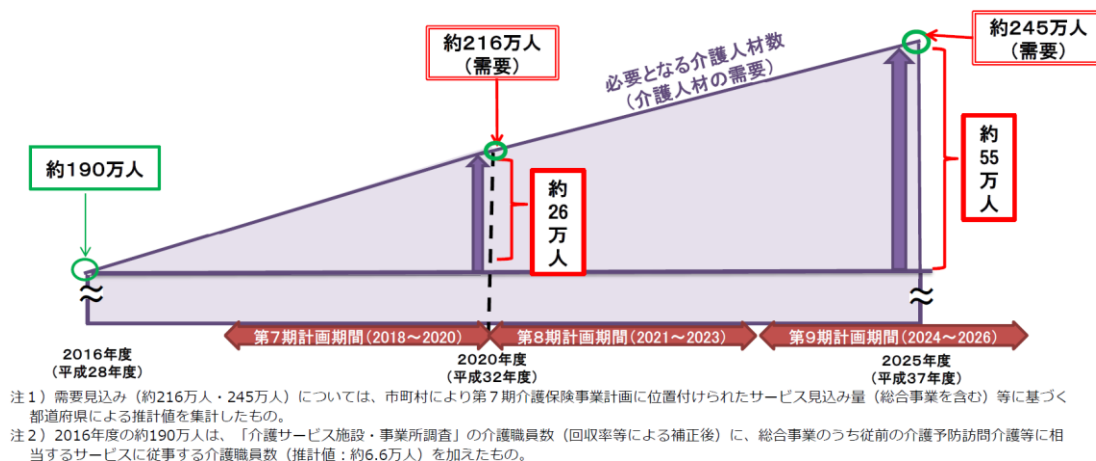
係団体への丁寧な説明、基本的役割の精査とマッチングなど様々な工夫を行った。その過程では、アドバイザーを交えた事業所会議において、福祉人材センターのアドバイザーより、地域の介護労働市場についての知見に基づく客観的な立場での意見提供や労務管理面での助言を受け、また地域の大学教授より、マーケティング理論やモチベーション理論に基づいた方向付けやアイデア提供を受け、目的達成に向けた課題克服を行うことができた。

今後、中山間地等、類似の環境にある地域において、地域共生型介護モデルを構築していくに際しては、地域の教育機関および福祉人材センターと連携し、経営理論（マーケティング理論、モチベーション理論等）や労務コンプライアンス面での体系的な知見の提供を得ながら進めていくことが効果的であると考えられる。

#### (5) 政策、行政計画との連携

介護需要の高まりを受けて、2020年度（令和2年度）末には約216万人、2025年度（令和7年度）末には約245万人の介護人材が必要となり、2020年度（令和2年度）末までに約26万人、2025年度（令和7年度）末までに約55万人、年間6万人程度の介護人材を新規に確保する必要がある。

図表 35 第7期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数



(「第7期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数について(平成30年5月21日)」別紙1より)

現在、国においては、①参入促進、②労働環境・処遇の改善、③資質の向上の三本柱により介護人材確保を目指しており、参入促進策として、人材のすそ野の拡大により、多様な人材の確保を図ることを謳っている。多様な人材の確保・育成として、「中高年齢者等の介護未経験者に対する入門的研修の実施から、研修受講後のマッチングまでを一体的に支援」に取り組んでおり、更なるステップアップ支援を行

う予定である。

このような喫緊の課題である介護人材の確保にあたり、特に介護保険の保険者である市町村には大きな役割が期待されている。特に、市町村は地域診断を通じて把握される地域の人的資源に応じた地域共生型介護モデルの推進エンジンとなる必要がある。具体的には、社会福祉協議会やハローワーク、自治会、ボランティア団体等の関係団体との調整役、介護施設・事業所からの相談対応、広報活動の支援、成果の普及、次期介護保険事業計画への施策としての盛り込み等、多岐にわたる支援が期待される場所である。