

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分）

介護助手・介護入門的研修受講者等元気高齢者に対する
効果的アプローチに関する調査研究事業
報告書

令和 2 年 3 月



PwC コンサルティング合同会社

— 目 次 —

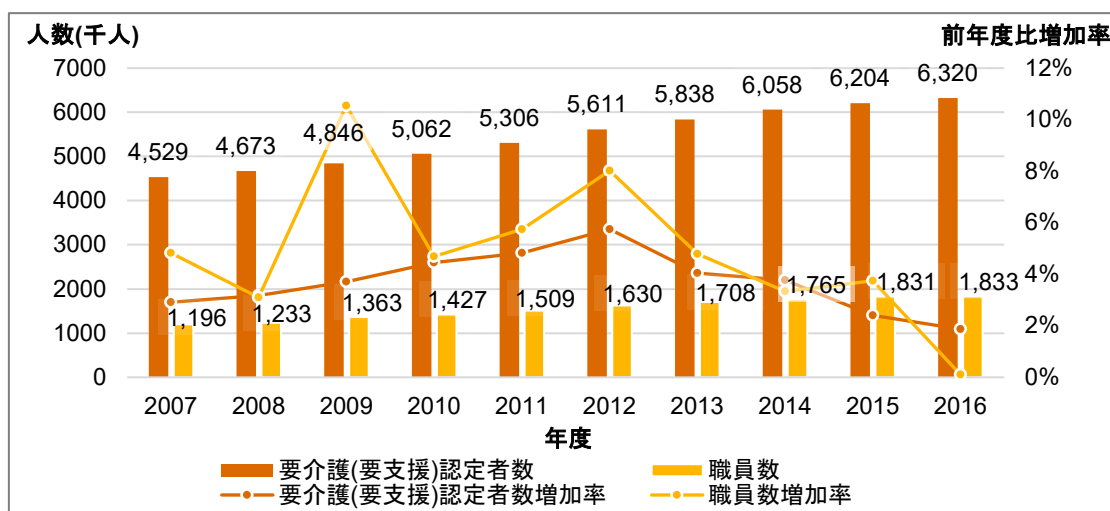
I. 調査研究の概要	1
1. 調査研究の背景と目的	1
2. 調査研究の全体像	3
II. 文献調査	4
1. 調査の目的及び対象	4
2. 高齢者の就労状況と介護分野への参入に向けた課題	5
3. 高齢者の活躍に向けた業務分担の考え方	7
III. ヒアリング調査	11
1. 調査の目的、対象及び実施方法	11
2. 調査項目	12
3. 調査結果	12
IV. 考察	15
1. 高齢者の更なる活躍に向けた課題と成果物の作成方針	15
2. 普及・展開を図るべき取組	15
3. 普及・展開の方法	16
V. まとめ	19
1. 介護人材不足と元気高齢者への期待の高まり	19
2. 高齢者の就労状況と更なる活躍に向けた課題	19
3. 高齢者の活躍に向けた業務分担の考え方と人事管理方法の普及・展開	19
4. 介護人材不足の解決に向けて	19
別冊	
元気高齢者活躍事例集	

I. 調査研究の概要

1. 調査研究の背景と目的

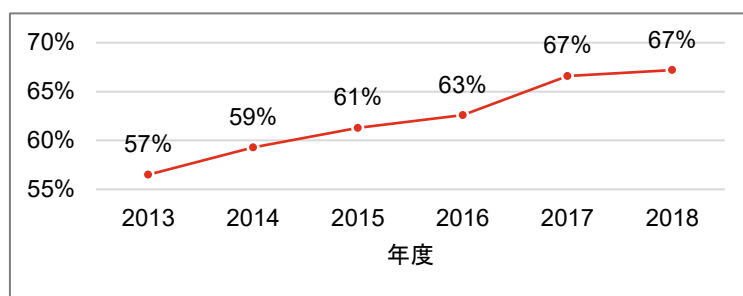
(1) 背景

介護分野においては、人材不足の解決が重要な課題となっている。1997 年の介護保険法の施行以来、要介護(要支援)認定者数は一貫して増加しており、2016 年時点で約 632 万人となった。これに伴い、介護事業所の職員数も増加しているが、2015 年から 2016 年の増加率は 0.1%にとどまり、現場の人手不足感が年々高まっている。今後は、更なる高齢化の進展に伴って要介護(要支援)者が増加し、より多くの介護人材が必要となることが予想され、1947 年から 49 年に生まれた第 1 次ベビーブーム世代が全て後期高齢者となる 2025 年には、約 245 万人の介護人材が必要になるとされている。



要介護(要支援)認定者数と介護職員数の推移

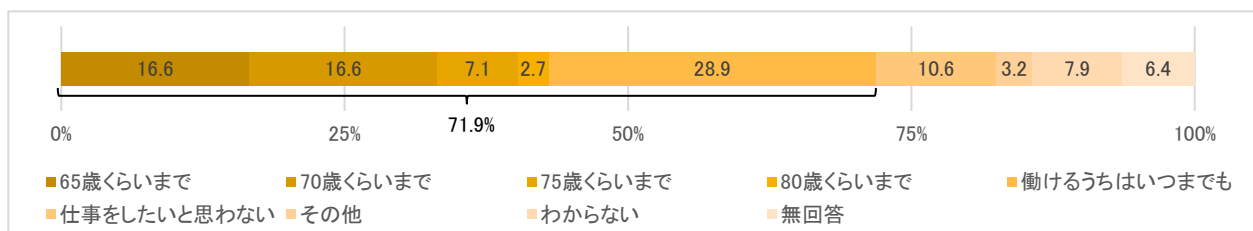
(出典:厚生労働省「介護保険事業状況報告」、「介護人材の処遇改善について」より弊社作成)



人材不足を感じている事業所の割合

(出典:介護労働安定センター「介護労働実態調査」)

このような状況のもと、介護人材不足の解決に向けて活躍が期待されているのが「元気高齢者」である。元気高齢者は、我が国の人口構成において大きな割合を占めており、健康で、豊富な業務経験を有しているため、介護分野を含め、様々な職場において活躍することが期待されている。また、就労へのモチベーションも高く、内閣府の高齢社会白書によると、60 歳以降も就労を希望する割合は 7 割を超えている。



就労を希望している 60 代以上の割合

(出典: 内閣府「平成 26 年度高齢者の日常生活に関する意識調査」より弊社作成)

2019 年 3 月に厚生労働省が公表した「介護現場革新会議 基本方針」においても、「人手不足の時代に対応したマネジメントモデルの構築」が方針のひとつに掲げられ、専門職でない職員も行える「周辺業務」における元気高齢者の活躍への期待が示されている。そして、2019 年 5 月に同じく厚生労働省が公表した「医療・福祉サービス改革プラン」においては、2020 年度以降、介護現場革新会議の基本方針に沿って全国で実施されたパイロット事業の結果を踏まえ、介護現場の業務改善や介護業界のイメージ改善に向けた先進的な取組を全国に普及・展開することが目標に掲げられている。

取組事項		関係団体・地域ごとに介護現場における人手不足に対する対応策を検討 介護分野で①業務仕分け、②元気高齢者の活躍、③ロボット・センサー・ICT の活用、④介護業界のイメージ改善を行うパイロット事業を実施
実施年度	2019 年度	2018 年度の「介護現場革新会議」において整理した方向性をもとに、全国数カ所でパイロット事業を実施
	2020 年度	パイロット事業で得られた結果を踏まえ、介護現場の業務改善や介護業界のイメージ改善について、先進的な取組を全国に普及・展開する
進捗管理目標	実施指標 (アウトプット)	—
	成果指標 (アウトカム)	全国に普及・展開

2025 年度までの工程表

(出典: 医療・福祉サービス改革プラン 別紙、抜粋)

(2) 目的

以上を踏まえ、本調査研究においては、特に業務の切り分けや元気高齢者の活躍といった観点から、介護現場における人手不足への対応策について調査を行い、医療・福祉サービス改革プランにおける進捗管理目標の達成に資すると考えられる成果物を検討し、作成した。

(3) 本調査研究における「高齢者」について

「元気高齢者」がどの年代のどのような者を指しているかについて、共通の定義はなされていない。また、「高齢者」についても、「高齢者」等の類似の用語が存在し、具体的にどの年代を指すかは法令によって異なっている¹。

厚生労働省「平成 29 年度 就労条件総合調査」によると我が国では定年年齢を 60 歳としている企業が全体の 79.3%を占めており、定年後も継続雇用を希望して同じ職場に留まる場合もあるが、介護業界への参入を促すうえで、雇用の一つの節目として 60 歳が重要なタイミングになっていると考えられる。これを踏まえ、本調査研究においては、60 歳以上の層を「高齢者」と表記することとした。

¹ 厚生労働省「安全衛生キーワード」

2. 調査研究の全体像

本調査研究では、まず、介護分野における高齢者の就労状況等に関する文献について調査を実施し、活躍に向けた課題を把握するとともに、解決への取組状況等を整理した。次に、文献調査結果をもとに調査項目を設定し、実際に高齢者が活躍している介護施設・事業所の経営層、管理者へのヒアリングを実施して活躍を促すための取組等を把握し、分析・とりまとめを行った。そして、文献・ヒアリング調査の結果を踏まえて、介護現場における人手不足の解決に資すると考えられる成果物を検討し、作成した。なお、本調査研究では、介護分野における人手不足対策に取り組む業界団体や研究機関、高齢者の活躍に向けて先進的な取組を実施している法人等に所属する有識者から成る検討委員会を組成し、文献・ヒアリング調査の方法や成果物検討・作成の方針等についてご意見をいただいた。以下に、委員一覧と各回の検討委員会の議題を示す。

氏名(50音順)	所属
池田 英樹	公益社団法人 全国老人福祉施設協議会 介護人材対策委員会 幹事
小川 勝	公益社団法人 全国老人保健施設協会 常務理事
小林 司	株式会社らいふ 取締役
藤原 佳典	東京都健康長寿医療センター研究所 社会参加と地域保健研究チーム チームリーダー（研究部長）
森田 健一	社会福祉法人 合掌苑 戦略推進本部 マネージャー

検討委員会委員一覧

回	日時	主な議題
第1回	2019年8月2日	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業概要及びスケジュール ・ 文献調査結果の報告 ・ ヒアリング調査の方針
第2回	2019年9月20日	<ul style="list-style-type: none"> ・ ヒアリング調査対象の選定 ・ ヒアリング調査項目 ・ 調査結果のとりまとめ方針
第3回	2019年12月18日	<ul style="list-style-type: none"> ・ ヒアリング調査結果と事例のとりまとめに向けた考察 ・ 成果物の作成方針 ・ 報告書骨子案

検討委員会の各回の議題

Ⅱ. 文献調査

1. 調査の目的及び対象

(1) 目的

本章では、政府や官公庁等の公共機関及び企業等が公表している文献をもとに、高齢者の就労状況と介護分野への参入を促すうえでの課題、活躍に向けた業務分担の考え方等を整理した。把握した課題や考え方はヒアリング調査項目や成果物の作成方針の検討に活用した。

(2) 対象

政府や官公庁等の公共機関及び企業等が公表している文献のうち、特に高齢者や介護助手に関連するものを調査対象として選定した。以下に調査対象文献を示す。

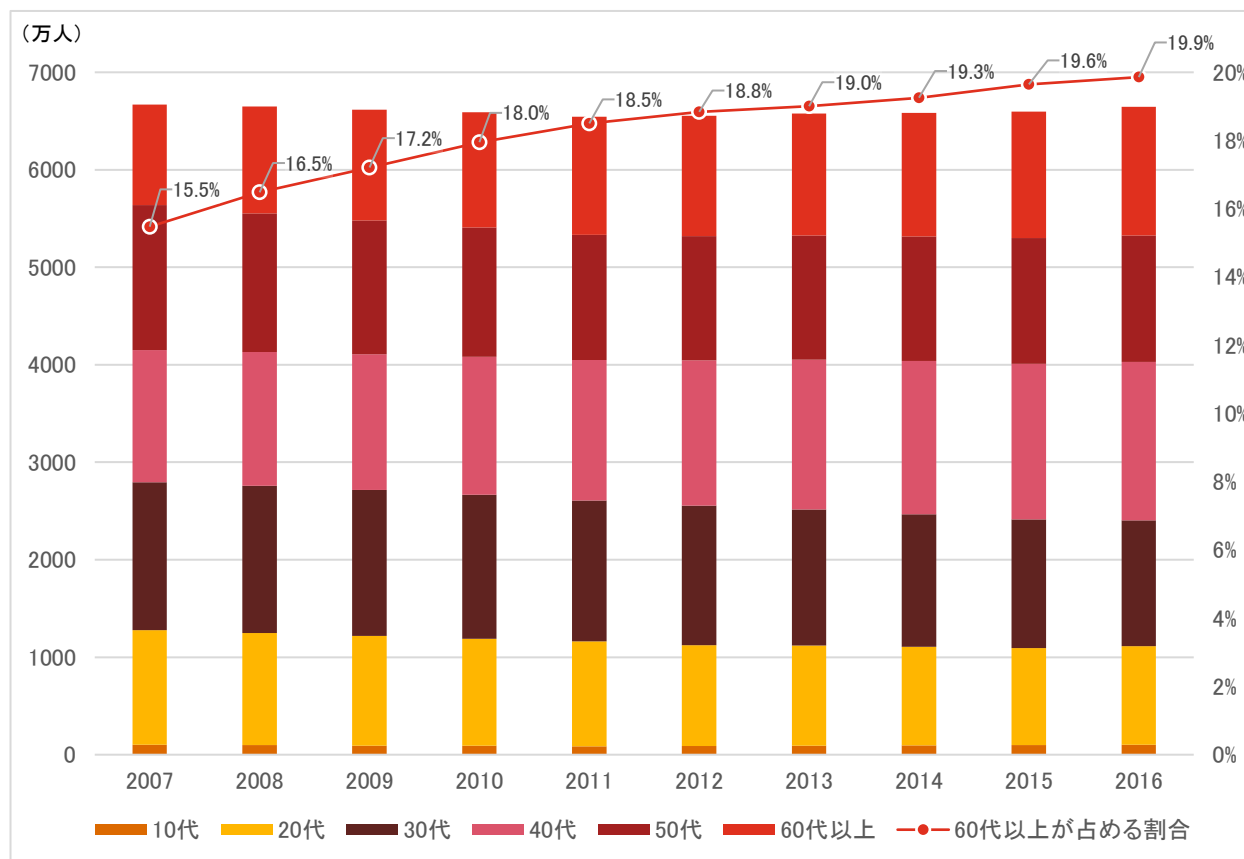
公表元	文献名	公表年月
厚生労働省	福祉・介護人材の確保に向けた取組について	平成 30 年 9 月
	介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン	平成 31 年 3 月
内閣府	高齢者の日常生活に関する意識調査	平成 27 年 3 月
総務省	労働力調査	平成 31 年 2 月
全国老人保健施設協会	元気高齢者の介護助手事業について	平成 30 年 4 月
独立行政法人労働政策研究・研修機構	60 代の雇用・生活調査	平成 27 年 7 月
	介護人材確保を考える	平成 27 年 10 月
敬心・研究ジャーナル	介護業務内容の分析及びその階層化に関する予備的研究 1	令和元年 7 月
三重県	介護助手導入実施マニュアル	平成 31 年 3 月
三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング	介護人材の類型化・機能分化に関する調査研究事業	平成 27 年 3 月
大和総研	生産性向上と離職率低下をもたらす介護助手の活用	平成 30 年 10 月
リクルートジョブズ	シニア層の就業実態・意識調査 2018	平成 30 年 5 月
リクルートキャリア	介護サービス業 職業イメージ調査 2015	平成 27 年 10 月

調査対象文献一覧

2. 高齢者の就労状況と介護分野への参入に向けた課題

(1) 高齢者の就労状況と就労意欲

高齢者の就労者数は年々増加しており、2016年には労働力人口の約19.9%が60歳以上となっている。また、前述の通り、内閣府の「高齢者の日常生活に関する意識調査」によれば、就労を希望する年齢について、7割以上が60歳以降も就労を希望するなど、高齢者の就労意欲は高い水準にあると言える。

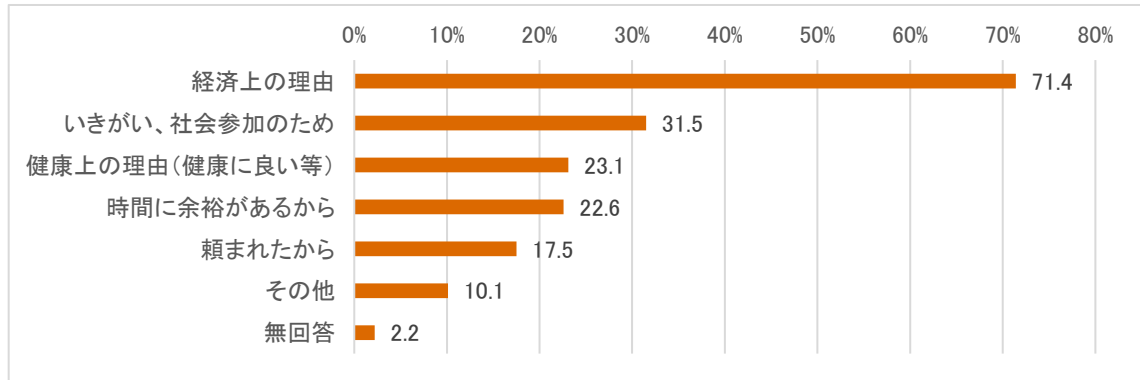


労働力人口の推移
(出典:総務省「労働力調査」)

(2) 高齢者の介護分野への参入に向けた課題

前述の通り、高齢者はすでに労働者人口のうちの一定割合を占めており、就労意欲も高い。独立行政法人労働政策研究・研修機構「60代の雇用・生活調査」によれば、高齢者が働く理由としては、「経済上の理由」が71.4%で最も多く、「いきがい、社会参加のため」(31.5%)、「健康上の理由(健康に良い等)」(23.1%)等、やりがいや健康のために働いているという回答が続く。

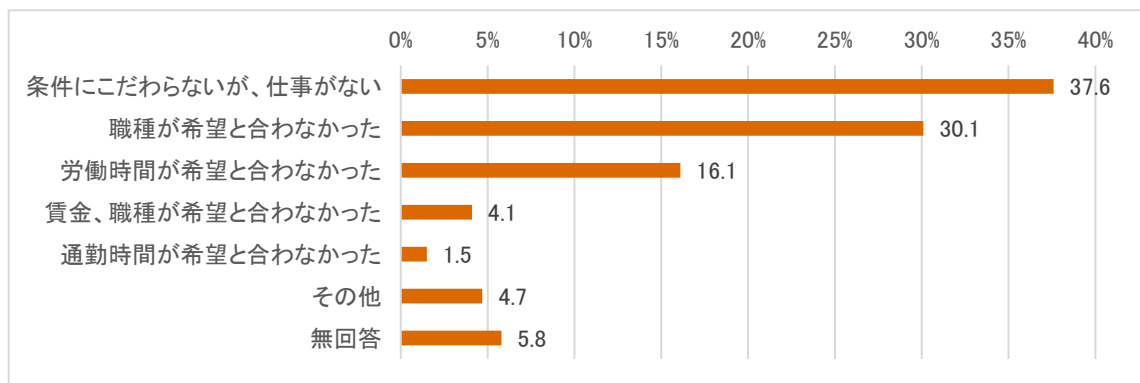
同調査では働いていない高齢者の就労意識についても調査を実施している。働いていない60代のうち26.0%は就労を希望しており、なかでも、60代前半層の男性については42.9%が就労を希望している。また、就労希望者が仕事に就けなかった理由としては「適当な仕事が見つからなかった」が最も多く、次に「健康上の理由」が続く。「適当な仕事が見つからなかった」理由の詳細としては、「条件にこだわらないが、仕事がない」が最も多く、続いて職種や労働時間の希望が合わなかったという理由が多い。



(n=759)

高齢者が働く理由(複数回答)

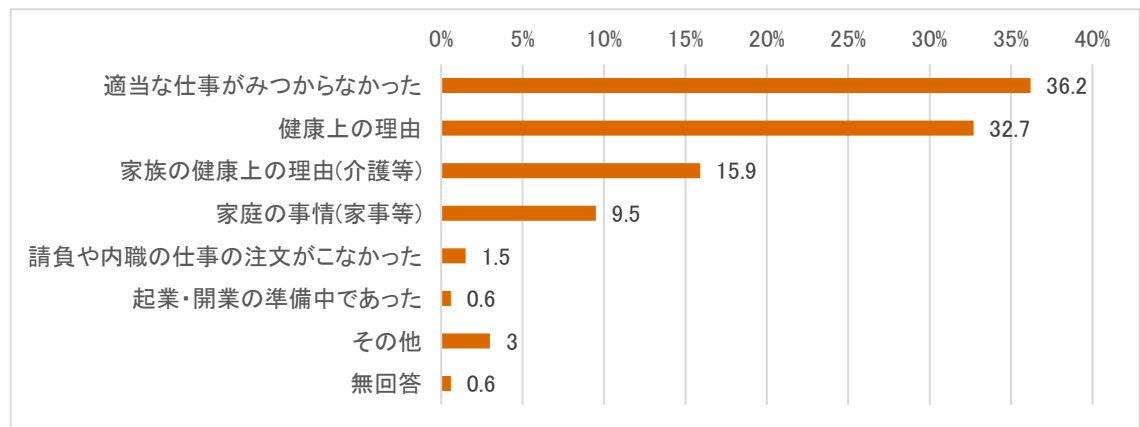
(出典:独立行政法人労働政策研究・研修機構「60 代の雇用・生活調査」)



(n=2,099)

就労希望者が仕事に就けなかった理由(複数回答)

(出典:独立行政法人労働政策研究・研修機構「60 代の雇用・生活調査」)



(n=10,081)

就労していない理由(複数回答)

(出典:独立行政法人労働政策研究・研修機構「60 代の雇用・生活調査」)

以上より、介護分野に限らず、より多くの高齢者の就労を促すにあたっては、高齢者が働く理由を参考に、特に「適当な仕事が見つからなかった」と回答した層に対して就労のメリット等を発信することが有効と考えられる。また、「健康上の理由」等のやむをえない場合も個人によって状況は様々であると考えられるため、無理のない、可能な範囲での就労を促すことも有効と考えられる。

このような高齢者雇用一般の留意点を踏まえ、介護分野における参入促進の取組を検討するうえで重要となるのが介護分野の職業イメージである。リクルートキャリア社の「介護サービス業 職業イメージ 2015」においては、介護に持つイメージは「人から感謝される仕事だ」「社会的な意義が大きい」等のポジティブなものもあるが、「体力的にきつい仕事が多い」「精神的にきつい仕事が多い」といったネガティブなものが多いと指摘されている。このようなネガティブなイメージは、特に健康上の不安を抱えていることが多い高齢者の参入の障壁になっていると考えられる。したがって、より多くの介護分野未経験の高齢者の参入を促すうえでは、こうしたイメージを払拭すると同時に、実際に身体介護等の肉体的負担が多い業務は担当させない、フルタイム勤務や夜勤等の勤務形態は避ける、出勤日数を少なくするといった配慮が必要になると考えられる。

3. 高齢者の活躍に向けた業務分担の考え方

(1) 介護現場における業務分担の状況

介護分野未経験の高齢者が、無理のない、可能な範囲で働くためには、まず介護現場にはどのような業務があるかを把握し、それらを専門性、利用者との接触の有無、肉体的負担といった観点から整理したうえで、高齢者に任せる業務を決定する必要があると考えられる。

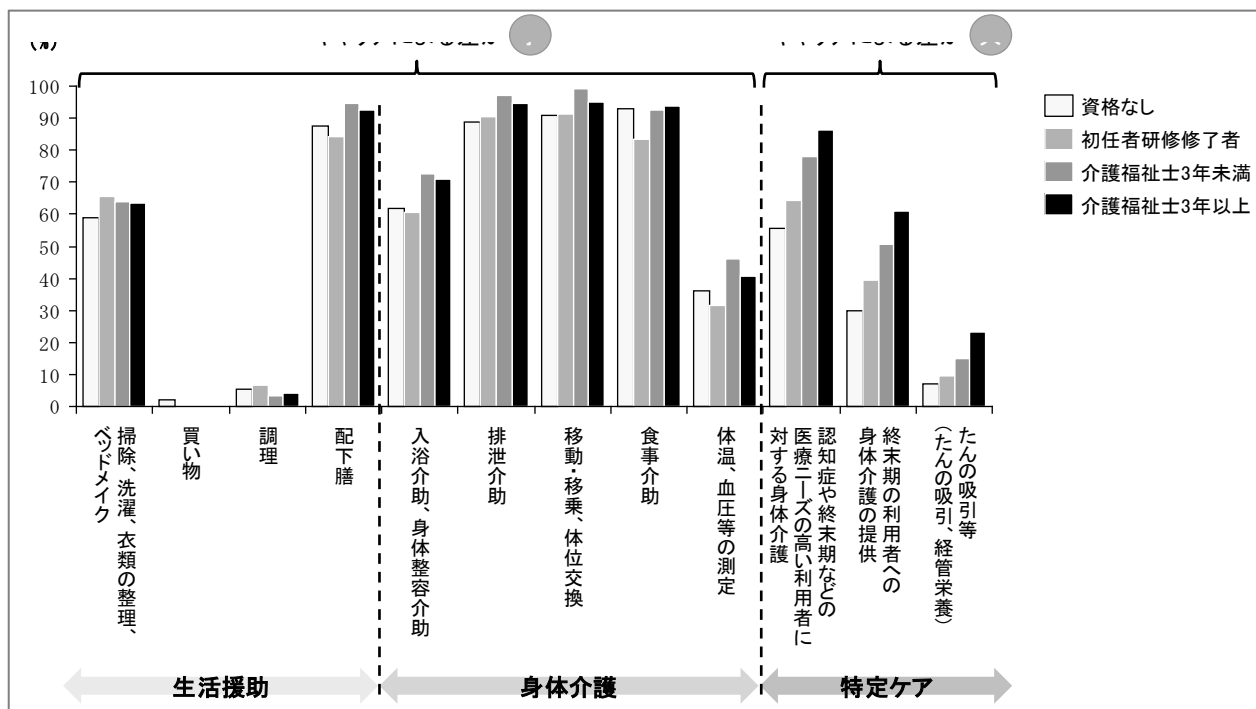
三菱 UFJ リサーチ & コンサルティングの「介護人材の類型化・機能分化に関する調査研究事業報告書」においては、介護業務を①利用者に対するケア(生活援助、身体介護、特定の利用者に対するケア(認知症や終末期などの医療ニーズの高い利用者に対するケア))、②介護過程の展開における情報共有・連携調整に該当する業務(アセスメント、介護計画の作成・見直し、情報連携)、③チーム運営において担うべき役割・業務(教育、シフト管理、チーム統制等)に分類している。

利用者に対するケア	生活援助	・ 掃除、洗濯、衣類の整理、ベッドメイク ・ 買い物、調理、配膳・下膳 等
	身体介護	・ 入浴介助 ・ 身体整容介助 ・ 移動・食事・排泄介助 等
	特定ケア	・ 認知症や終末期などの医療ニーズの高い利用者に対する身体介護 ・ BPSD 対応 ・ ターミナルケア ・ 障害者へのケア 等
介護過程の展開、情報連携	介護過程の展開	・ アセスメント ・ 介護計画の作成・見直し
	情報連携	・ 利用者の健康状態や心身状態に関する情報の収集 ・ 利用者の自立した日常生活の支援に向けたケアの方法の提案
チーム運営に係る業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員の教育・指導 ・ 労務管理、シフト管理 ・ 職員間の情報共有の仕組みづくり ・ チーム統制(ケアカンファレンスの運営、ケア方針の共有等) 	

介護人材が担う業務の全体像

(出典:三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング「介護人材の類型化・機能分化に関する調査研究事業報告書」)

同報告書によると、施設・事業所の管理者は、利用者に対するケアの各業務の専門性について、「生活援助」→「身体介護」→「特定ケア」の順に高まると認識している。一方、生活援助、身体介護、特定ケアに該当する各業務の担当状況について、職員が有する資格や経験年数に基づいて整理したところ、生活援助と身体介護との間に資格の有無や経験年数による大きな差はみられなかった。ここから、管理者の業務の専門性に関する認識と職員が実際に担当している業務との間にギャップがあり、資格や経験年数に基づく業務分担が必ずしもなされていないことが窺える。また、この結果は、無資格・未経験で就労した場合も、一定以上の業務経験を経た後に、生活援助と比較して高い専門性が求められる身体介護を担当する場合があることを示唆している。



利用者に対するケアを毎日行う割合

（出典：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「介護人材の類型化・機能分化に関する調査研究事業報告書」）

(2) 介護現場における業務の分類と高齢者に任せる業務の考え方

前述の通り、介護現場では無資格・未経験の場合も専門性の高い業務を担当する場合がある。これは、介護分野でのキャリアアップを志向している就労希望者にとってはメリットになり得るが、より多くの高齢者の介護分野への参入を促すうえでは障壁となる可能性がある。したがって、介護現場における業務の洗い出しと分類を行ったうえで、比較的担当しやすい業務を整理しておくことが有効と考えられる。

このような取組の代表例として「介護助手」の導入が挙げられる。介護助手の老人保健施設への導入を主導している全国老人保健施設協会によると、介護助手の役割は「老健施設内での部屋の掃除や食事の片づけ、ベッドメイク、シーツ交換、園芸などの趣味活動の手伝い、話し相手等、介護の補助的な周辺業務をお手伝いいただくこと」とされている。また、三重県では 2015 年度以降、介護助手導入に向けたモデル事業を実施しており、その成果は「介護助手導入実施マニュアル」としてまとめられている。以下、同マニュアルにおける業務分類の視点を示す。

	対利用者業務 利用者に関わりのある業務 (直接的な接触の有無にかかわらず)	周辺業務(事務) 利用者にかかわりのない業務
単純作業 専門的な知識や技術を必要とせず、利用者とのかわりなどもない業務		◎ 清掃、物品補充、ゴミ捨て、 ベッドメイク、洗濯物の回収・配布など
要注意業務 基本的な知識、技術なく行うことが、事故などにつながる可能性のある業務	○ 見守り、コミュニケーション、誘導など	○ 配茶、配膳・下膳、 食事量チェック、自助具等配布など
専門業務 専門的な知識、技術が必要とする業務	× 食事・入浴・トイレ・着替えなど 直接的な介護	× 記録作成など

業務分類の視点

(出典：三重県「介護助手導入実施マニュアル」)

以上の業務のうち、無資格・未経験であっても取り組みやすい業務としては、単純作業かつ周辺業務に分類されている清掃、物品補充、ゴミ捨て、ベッドメイク、洗濯物の回収・配布等が挙げられる。また、要注意業務については、業務に慣れて経験を積んでいけば担当することが可能になると考えられる。前述の全国老人保健施設協会会長の講演資料においては、これらの周辺業務について A、B、C の 3 つの段階を設定し、無資格・未経験の高齢者には比較的取り組みやすい C クラスの業務から任せることを提唱している。

A クラス (一定程度の専門的知識・技術・経験を要する 比較的高度な業務)	①更衣見守り ②誘導(居室⇒食堂⇒トイレへ) ③起床のお手伝い⇒(認知症の方への対応) ④義歯装着(主に自分で着脱できる入所者) ⑤整髪・整容 等
B クラス (短期間の研修で習得可能な専門的知識・ 技術が必要となる業務)	①衣類の準備(本人と一緒に衣類を選ぶ等) ②水分補給(個別の対象者リストを用いて) ③義歯の洗浄
C クラス (マニュアル化・パターン化が容易で、専門的 知識・技術がほとんどない方でも行える業務)	①ポータブルトイレ・尿器等の洗浄、片付け ②フロア換気など環境整備 等

起床に伴う周辺業務の例

(出典：全国老人保健施設協会会長講演資料「元気高齢者の介護助手事業について」)

なお、以上に示した業務分類の考え方や担当業務の具体例は、高齢者の業務を周辺業務に限定する場合の例である。同じ高齢者であっても、介護関連の資格を持っていたり、豊富な経験を有していたりする場合には、就労している施設・事業所の方針によるが、身体介護等を担当する場合もあると考えられる。業務範囲を限定する場合、幅広い業務を任せる場合のいずれにおいても、あらかじめ業務の分類を行い、

どの業務を無資格・未経験の高齢者に任せるかを検討しておくことは、介護分野へのより多くの高齢者の参入と活躍を促すうえで有効と考えられる。また、介護現場における業務は施設・事業所やサービスの形態によって異なるため、それらを踏まえたうえで介護業務の分類や任せる業務の検討を実施することが重要と考えられる。

Ⅲ. ヒアリング調査

1. 調査の目的、対象及び実施方法

(1) 目的

実際に高齢者が活躍している介護施設・事業所の経営層、管理者に対してヒアリング調査を実施し、高齢者の雇用を始めたきっかけ、任せている業務、効果と課題、人事管理方法等を把握し、介護現場における人手不足の解決に資すると考えられる成果物の方針の検討材料とした。

(2) 対象及び実施方法

調査対象とする法人については、地域やサービス形態(入所系、居住系、短期滞在系、通所系、訪問系等)によって高齢者の活躍状況が異なる可能性に鑑み、所在地及びサービス形態に幅を持たせて選定した。実施方法については、半構造化インタビュー形式を採用した。

#	法人名	所在地	提供サービス				
			入所系	居住系	短期滞在系	通所系	訪問系その他
1	社会福祉法人 広島光明学園	広島県	○	○	○	○	○
2	医療法人 養和会	鳥取県	○	○	○	○	○
3	社会福祉法人 合掌苑	東京都	○	○	○	○	○
4	社会福祉法人 ぐらしのハーモニー	京都府	○	○	○	○	
5	社会福祉法人/株式会社 つるかめ	山形県	○	○	○	○	
6	社会福祉法人 みゆき福祉会	山形県	○	○	○	○	
7	社会福祉法人 福音会	東京都	○		○	○	○
8	社会福祉法人 あかね	兵庫県	○		○	○	○
9	社会福祉法人 尾道さつき会	広島県	○		○	○	○
10	医療法人 愛生館	愛知県	○		○	○	○
11	医療法人 緑の風	三重県	○		○	○	○
12	医療法人社団 実勝会	東京都	○		○	○	
13	株式会社 ソラスト	埼玉県		○	○	○	○
14	サンキ・ウェルビー 株式会社	広島県		○	○	○	○
15	株式会社 らいふ	東京都		○	○	○	○
16	株式会社 不二ビルサービス	広島県		○	○	○	○
17	社会福祉法人 蓬愛会	栃木県		○	○	○	○
18	社会福祉法人 長岡京せいしん会	京都府		○	○	○	
19	社会福祉法人 佛子園	石川県		○		○	○
20	医療法人社団 楽聖会	山形県		○		○	○
21	社会福祉法人 向陵会	京都府			○	○	
22	株式会社 ライフサポートめぐみ	東京都				○	○

※所在地はヒアリングを実施した施設・事業所の所在地を示す

高齢者ヒアリング調査の対象法人

2. 調査項目

文献調査の結果を踏まえ、より多くの介護分野未経験の高齢者の参入を促すうえで重要と考えられる体力低下を踏まえた業務分担や勤務形態の検討やネガティブなイメージの払拭に向けた方策等を把握するため、高齢者の活躍に向けた取組の概要、人事管理に関する以下の項目を設定した。なお、人事管理については、今野浩一郎・佐藤博樹著「人事管理入門」における人事管理の構成要素を参考に、特に高齢者の人事管理にあたって重要と考えられる項目を設定した²。

項目	内容
担当業務	・担当業務決定の考え方 ・高齢者に任せている業務 ・採用の経緯による担当業務の違い(新規採用と継続雇用等) ・若い世代との担当業務の違い
採用のきっかけから定着まで	・高齢者の雇用を始めたきっかけ ・定着に向けた取組
効果と課題	・高齢者の雇用による効果 ・高齢者の雇用における課題
その他	・介護人材不足問題の解決に向けて行政に期待すること

高齢者の活躍に向けた取組の概要に関する調査項目

項目	内容
採用	・採用の経緯(新規採用と継続雇用など) ・採用ルート(ハローワーク、福祉人材センター、人材紹介会社、ロコミ、直接の申込等) ・高齢者の特徴を踏まえた採用方法(通勤が容易な範囲内で重点的に採用活動を実施等)等 ・雇用形態(有期・無期)等
教育・訓練	・高齢者向けの研修 ・高齢者向けの業務内容の拡張、キャリアパス等
業務内容・時間管理	・担当業務の検討方法 ・就業形態(短日・短時間勤務等)等
評価・処遇	・正規職員の年齢の上限 ・評価方法 ・正職員や60歳未満の職員と比較した場合の賃金水準の差異等

人事管理に関する調査項目

3. 調査結果

前項の調査項目に基づき、高齢者が活躍している介護事業者の経営層や管理者に対してインタビューを実施した。以下、インタビューで得られた主な回答を項目ごとに列挙する。

² 今野浩一郎・佐藤博樹著「人事管理入門」(日本経済新聞出版社、2009年12月)

項目	結果
担当業務	<p>＜担当業務決定の考え方＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務分類に基づいて担当業務を決定し、個人のスキルや希望に応じて拡張 ・業務分類に基づき一定の業務(周辺業務等)に限定 ・個人のスキルや希望に応じて担当業務を適宜決定 <p>＜高齢者に任せている業務＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・清掃、物品補充、ゴミ捨て、ベッドメイク、洗濯物の回収・配布等 ・配茶、配膳・下膳、食事量チェック、自助具等配布等 ・見守り、コミュニケーション、誘導等 ・食事・入浴・トイレ・着替え等の直接的な介護 <p>＜採用の経緯による担当業務の違い(新規採用と継続雇用等)＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・60歳以上の新規採用の場合は主に周辺業務を担当 ・60歳以前からの継続雇用の場合、体力の低下に配慮しながら経験・スキルに応じて適宜身体介護などの肉体的負担の大きい業務も担当 <p>＜若い世代との担当業務の違い＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・身体介護等の肉体的負担の大きい業務については体力低下を考慮し若い世代の職員がフォロー ・高齢者の強みが活かせる業務(利用者とのコミュニケーション等)に配置
採用のきっかけから定着まで	<p>＜採用のきっかけ＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・介護職の負担を軽減して離職率を低下させるため ・介護職の負担を軽減して専門性を高められるようにするため ・介護職の負担を軽減して利用者を直接ケアする時間を増やすため ・ボランティアが減ってしまったため ・施設の近隣に就労していないシニア層が豊富にいることに気づいたため ・交流のあった地域住民から施設で働きたいという声が聞かれたため ・年齢に関わらず働き続けられる場所を提供したいという思いを経営層が持っていたため ・職員の定着率が高く、徐々にシニア層の割合が増加したため <p>＜定着に向けた取組＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・介護職とそのサポートをする職種とが助け合いながらサービスを提供できる雰囲気づくり ・シニアの業務負担が過剰になりにくい業務管理体制の整備 ・体力的に厳しい場面での若い職員によるフォロー ・勤務形態への配慮等による体調面のケア ・介護サービスを提供するうえで必要なマインドセットを身に付けられる研修の提供 ・介護に関する知識・技術を高められる研修の提供
効果と課題	<p>＜効果＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・食事と送迎とが重なる朝夕等、子育て世代の出勤が難しいピークの時間帯の負担が軽減された ・認知症フロア等、介護職の負荷が特に大きい業務における負担が軽減された ・利用者と年齢が近いためコミュニケーションが円滑になった ・家事の経験が活きる生活援助業務においてサービスの質が向上した ・仕事や趣味等における豊富な経験をレクリエーションに活かすことができた ・言葉遣い、マナー、仕事へ取り組む姿勢等が若い世代の職員に良い影響を与えた ・利用者と若い世代の職員との間の橋渡し役を担い、施設内のコミュニケーションが円滑になった ・採用や地域交流イベントを実施する際、高齢者が持つ地域住民とのつながりが活きるがあった ・正規職員や若い世代よりも比較的低い人件費でサービスの向上につながった ・派遣職員の人件費が不要になり、正規職員の待遇向上につながった <p>＜課題＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・加齢に伴う体力の低下を踏まえて担当業務を見直していく必要がある ・シフト調整等、人事管理の負担が増える ・育成に時間がかかることがある ・高齢者は子育てを終えているものの、孫の世話のために辞めてしまうことがある
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・介護現場の業務改善における先進的な取組に対し、行政からの予算措置等の支援があるとよい ・職場体験などの介護現場を知ることができる取組が行政主導でも行われるとよい

高齢者の活躍に向けた取組の概要に関する調査結果

項目	結果
採用	<p>＜採用方法＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ハローワーク ・人材紹介会社 ・地域の介護人材バンク ・職員の紹介 ・近隣住民からの紹介 ・利用者の家族 ・ボランティア ・求人チラシ ・地域情報誌 ・新聞折り込み広告 ・自社ホームページ ・地域交流イベント ・就職フェア <p>＜採用活動の特徴＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・採用説明会を実施して担当業務を説明 ・募集時に担当業務(周辺業務、配食、送迎等)を明示して募集 ・介護分野未経験であっても応募しやすいよう、家事の延長でできる業務であることをアピール ・施設近隣の団地のシニア層をメインターゲットとして募集 ・県の老人保健施設協会、社会福祉協議会等の団体と協力して新聞に求人広告を掲載 ・法人が行っている初任者研修の受講者に求人を案内
教育・訓練	<p>＜内部研修＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・入職時に個別にオリエンテーションを実施 ・認知症、感染症及び職業倫理等、介護の仕事の基礎に関する研修を実施 ・介護職と同様の研修を必要に応じて実施 ・シニア職員向けにマインドセット、介護技術等に関する研修を実施 ・職員同士が助け合う風土づくりに向け、法人理念等に関する研修を職員全員に実施 ・配食や送迎等、運転を伴う業務を担当する場合は運転講習を実施 ・資格取得に向けた勉強会を実施 <p>＜OJT＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・管理職やユニットリーダーが業務の実施方法を指導 ・業務に慣れるまで常勤職員がフォロー ・介護助手の中でリーダーを決め、介護長と共に新人を指導 <p>＜外部研修＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本人の希望に応じて介護職員初任者研修等の受講に推薦 ・外部研修の費用を法人が負担
業務内容・時間管理	<p>＜基本的な考え方＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・早番・日勤・遅番の3交代制をとり、各時間帯に介護助手を1名配置 ・特定のフロアだけではなく、複数のフロアを横断的に担当 ・入浴介助等の肉体的負担の大きい業務は担当しないよう配慮 ・連勤や夜勤は避ける等、勤務日数、時間帯に配慮 <p>＜決定方法＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・定期的に担当業務、勤務日数、時間帯等について相談する機会を設けることで長く働けるよう配慮 ・就労当初は周辺業務等の特定の業務に限定し、慣れてきた段階で適宜拡張 ・ユニットリーダーとシニアの職員が相談しながら担当業務や実施手順を決定 ・それぞれの介護助手が出勤する曜日、時間帯を固定し、必要に応じて介護助手間でシフトを調整
評価・処遇	<ul style="list-style-type: none"> ・年齢に関わらず同一の基準で処遇を決定 ・60歳の定年以降は一律、一定の処遇を適用 ・定年を撤廃し、一定の年齢までは同一の処遇を維持 ・担当可能な業務に基づき給与を決定 ・非常勤職員については担当業務に関わらず一律の時給を設定 ・非常勤職員については3つの担当業務も区分を設け、区分ごとに時給を設定 ・勤務時間、出勤日数の柔軟性に基づいて評価 ・若い職員へ与えている刺激等の影響を評価 ・利用者の声をもとに評価

人事管理に関する調査結果

IV. 考察

1. 高齢者の更なる活躍に向けた課題と成果物の作成方針

(1) 高齢者の活躍に向けた課題

高齢者の就労状況に関する文献調査より、高齢者が就労していない理由のひとつが「健康上の理由」であることがわかった。また、介護分野に対して「体力的にきつい仕事が多い」「精神的にきつい仕事が多い」といったイメージを抱いている割合が高いことも踏まえると、このようなネガティブなイメージが健康上の不安を抱えていることが多い高齢者の参入の障壁になっていると考えられる。より多くの介護分野未経験の高齢者の参入を促すうえでは、こうした就労前の心理的ハードルを下げる取組が重要であり、介護事業者にとっては特に採用段階における課題であるといえる³。

心理的ハードルを下げることに成功して実際に高齢者が就労した後は、長く活躍できるよう、身体介護等の肉体的負担が多い業務は担当させない、フルタイム勤務や夜勤等の勤務形態は避ける、出勤日数を少なくするといった配慮が必要になると考えられる。このような就労後の肉体的ハードルをいかに下げていくかは、介護事業者における教育・訓練、業務内容・時間管理、評価・処遇における課題であるといえる。以下に、心理的・肉体的ハードルの例と考える対策を示す。

	ハードルの例	考える対策
心理的 ハードル (就労前)	・ 体力的にきつい仕事が多い ・ 精神的にきつい仕事が多い ・ 他人の人生に関わるのが大変そう 等	✓ 職場体験等により介護現場の雰囲気を知ってもらう ✓ 介護の仕事のやりがいを発信する 等
肉体的 ハードル (就労後)	・ ベッドからの移乗介助、入浴介助といった肉体的負担の大きい業務がある ・ 夜勤等、負担の大きい勤務形態に対応する必要がある 等	✓ 肉体的負担を減らす知識、技術を身に付けてもらう ✓ 負担の大きい業務・勤務形態は担当しないよう配慮する 等

心理的・肉体的ハードルの例と考える対策

(出典：本調査研究におけるヒアリング結果、「介護サービス業 職業イメージ調査 2015」をもとに弊社作成)

(2) 成果物の作成方針

上記の課題と文献調査及びヒアリング調査の結果を踏まえると、積極的に高齢者を雇用している介護事業者における就労前後のハードルを下げる取組の他の事業者への普及・展開が、介護業界の業務改善やイメージ改善を促し、より多くの高齢者が参入して長く活躍することにつながると考えられる。したがって、本調査研究の成果物として、ヒアリングを実施した介護事業者における取組を紹介する事例集を作成することとした。

2. 普及・展開すべき取組

(1) 高齢者の活躍に向けた取組の背景

ヒアリング調査対象の事業者が高齢者の積極的な雇用を始めた背景には、人手不足による介護福祉士の離職率上昇等、各事業者が抱えていた課題がある。このような課題は、施設・事業所種別やサービス形態において同一の特徴を持っている他の事業者も共通して抱えていることが多いと推察される。したがって、取組の背景にある課題と高齢者の雇用がもたらした効果について紹介することで、読み手の介護事業者が自身と類似した背景を持つ事例を参照しやすくなり、解決すべき課題や期待される効果の把握

³ このような就労前のハードルを下げる取組として、介護事業者自身が取り組む採用活動の他に、介護人材のすそ野を拡げることが目的とした「介護に関する入門的研修」が実施されている。「令和元年度社会福祉推進事業 元気高齢者に対する効果的なアプローチのための研修に関する調査研究事業」(実施者:PwC コンサルティング合同会社)の報告書においては、研修を実施する地方自治体等向けに、効果的な実施に向けたポイントをノウハウ集形式で紹介している。

が容易になると考えられる。

(2) 高齢者の業務分担の考え方

高齢者の介護分野での活躍に向けた課題として、前述の通り肉体的ハードルが挙げられる。若い世代と比較して肉体的ハードルが高くなる原因である加齢による体力低下や疾病は、個人差はあるものの、概ね高齢者一般に共通して見られるといえる。これを踏まえると、高齢者が安定して活躍できている介護事業者においては、高齢者に任せる標準的な業務等を整理し、個人の状況も勘案しながら具体的な担当業務を決定する等の取組を実施していると推察される。このような業務分担に関する考え方を紹介することで、読み手の介護事業者による業務分担の基本方針等の検討が可能になると考えられる。

(3) 高齢者向けの人事管理

上記の業務分担の基本的な考え方に加え、高齢者の活躍に向けた人事管理の各要素(採用/教育・訓練/業務内容・時間管理/評価・処遇)における具体的な取組を紹介することは、読み手の介護事業者が就労前後のハードルを下げる取組を検討するうえで参考になると考えられる。

3. 普及・展開の方法

(1) 高齢者の活躍に向けた取組の背景

ヒアリング先の介護事業者における取組の背景は、施設・事業所種別やサービス形態によって様々であることから、適宜図表や写真を交えながら、文章で紹介することとした。

(2) 高齢者の業務分担の考え方

各事例において高齢者が担当している業務については、三重県の「介護助手導入実施マニュアル」を参考に介護現場における業務を「身体介護」、「対利用者業務(傾聴等)」、「周辺業務」の3つに分類して示すこととした。各分類に該当する業務例は以下の通りである。

分類	場面	業務例
身体介護	起床	おむつ交換、着替え、整容、義歯装着、離床・移動介助
	食事(おやつ)	食事介助、口腔ケア
	入浴	入浴介助、脱衣、薬塗布、着衣
	就寝	おむつ交換、着替え、移動・着床介助 等
対利用者 業務 (傾聴等)	起床	声掛け、トイレ誘導
	食事(おやつ)	トロミ付け、食堂誘導、自助具等配布、配茶・配膳・下膳・食事量確認、配薬・服薬確認
	入浴	浴室誘導、ドライヤーかけ、水分補給
	就寝	トイレ誘導
	レクリエーション	誘導、進行(講師)、サポート
	その他	傾聴、見守り、コミュニケーション 等
周辺業務	食事(おやつ)	自助具等洗浄、義歯洗浄
	入浴	湯はり、浴室清掃、物品補充
	就寝	翌日分着替え準備
	レクリエーション	企画、準備、片付け
	清掃	換気、床掃除、トイレ清掃、シーツ交換・ベッドメイク、手すり拭き、ゴミ捨て、物品補充
	洗濯	洗濯・乾燥、洗濯物のたたみ、洗濯物の返却・片付け、おしぼりづくり・セット
	維持管理	車両清掃、植栽管理(水やり)、備品チェック 等

事例集における業務の分類

(出典：三重県「介護助手導入実施マニュアル」を参考に弊社作成)

ここで、身体介護は、三大介助(食事、入浴、排せつ)をはじめとして、高い専門知識・技術が必要とされたり、肉体的負担が大きかったりする業務を指している。対利用者業務(傾聴等)は、基本的に肉体的負担は大きくないものの、認知症に関する理解等の一定以上の専門知識・技術を要し、実施する過程で利用者とのコミュニケーションが必要とされる業務を指している。周辺業務は、専門知識・技術は必須ではなく、無資格・未経験でも比較的担当しやすい業務を指している。

介護現場で行われている業務は、法人理念、施設・事業所形態、提供する介護サービス等によって異なる。また、周辺業務を実施している最中に利用者とのコミュニケーションが生まれることもあるため、介護の現場の状況を反映した、どのような場面にも適用できる一般的かつ厳密な業務の分類を設定することは困難である。しかしながら、現場で行われている業務をあらかじめ切り出して分類し、どの業務を誰に任せるかについて整理しておくことは、高齢者を採用するうえで有効と考えられる。以上を踏まえ、事例集では、より実践につなげやすい内容となるよう、読み手の事業者が高齢者の雇用を検討する際に参考にできると考えられる以上の分類を設定し、事例の紹介にも用いることとした。

(3) 高齢者向けの人事管理

人事管理方法については、読み手が必要に応じて事例を比較して共通点や相違点を見出しながら自らの施設・事業所で実施すべき取組を検討できるよう、人事管理の各要素(採用/教育・訓練/業務内容・時間管理/評価・処遇)に基づいて各事例の概要を標準化して記載し、特筆すべき取組については必要に応じて文章で説明することとした。

また、以上の観点に基づきヒアリング調査対象の介護事業者の事例を紹介し、読み手の事業者に高齢者の活躍に向けた取組の検討を促すにあたっては、各事例の人事管理における共通点と相違点、すなわち、いずれの事業者においても採用すべき点とそれぞれの状況に合わせて選択的に採用すべき点とを示すことが有効と考えられる。事例集で取り上げている事例の共通点としては、体力低下や周囲の職員との世代間ギャップ等、高齢者共通のハードルに配慮していることが挙げられる。また、相違点としては、高齢者に任せる業務に関する考え方それぞれの特徴を踏まえ、法人理念や施設・事業所形態等に合った取組を実施していることが挙げられる。以下、事例間の共通点・相違点とそれらを踏まえた人事管理のポイントを示す。

点	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 高齢者の体力低下等を念頭に置いて任せる業務を検討 ✓ 周囲の職員に元気高齢者が活躍できるようサポートする意識を醸成 		
相違点	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 分類に基づいて担当業務を決定し、個人のスキルや希望に応じて拡張 <p>【特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 元気高齢者に任せる業務を整理・分類 ・ 周辺業務だけでなく対利用者業務にも従事 ・ 介護職のサポートだけでなく、一部の身体介護業務も担当 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 分類に基づき一定の業務(周辺業務等)に限定 <p>【特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 元気高齢者に任せる業務を整理・分類 ・ 周辺業務や特定の業務に限定して従事 ・ 加齢などにより就労が難しくなった場合も代替が比較的容易 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個人のスキルや希望に応じて担当業務を適宜決定 <p>【特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務の明確な整理・分類は行わず、個人のスキルを活かせる業務に従事 ・ 個人の希望に沿った担当業務の決定により、高いモチベーションを維持
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 高齢者の体力低下等を念頭に置いて任せる業務を検討するとともに、周囲の職員からの理解を醸成する ✓ 担当業務の決定、拡張・限定に関する考え方それぞれの特徴を踏まえて、元気高齢者に任せる具体的な業務を検討する 		

人事管理のポイント

(4) 事例集全体の構成と各事例における記載項目・内容

事例集においては、調査研究の目的や事例集の趣旨を理解したうえで各事例の取組を参照できるよう、導入部で介護人材不足と元気高齢者への期待の高まりや元気高齢者向けの人事管理の重要性を説明するパートを設けた。そのうえで、提供するサービス形態、介護福祉事業所数に基づき、事例を順に紹介することとした。

章	内容
1. 介護人材不足の解決に向けて	<ul style="list-style-type: none"> ・介護人材不足と元気高齢者への期待の高まり ・更なる参入に向けた課題 ・元気高齢者の活躍に向けた施策の必要性和本冊子の目的
2. 事例集の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・事例紹介ページの構成と記載項目 ・本冊子における業務の分類 ・元気高齢者の活躍に向けた人事管理のポイント
3. 元気高齢者活躍事例	<ul style="list-style-type: none"> ・インデックス ・法人・事業所概要 ・雇用者数 ・事例の概要 ・元気高齢者の担当業務 ・人事管理の各段階における取組 ・元気高齢者の雇用を始めたきっかけ ・元気高齢者活躍のポイント ・元気高齢者の活躍によって得られた効果

事例集全体の構成

No.	項目	内容
①	法人・事業所概要	<ul style="list-style-type: none"> ・法人が運営している介護福祉関連の事業所数 ・元気高齢者が活躍している事業所、定員(入居定員等)
②	雇用者数	<ul style="list-style-type: none"> ・法人の雇用者数、内訳(常勤/非常勤) ・元気高齢者の雇用者数、内訳(常勤/非常勤)
③	事例の概要	・法人理念、提供するサービス、人事管理制度等の特徴
④	元気高齢者の担当業務	・元気高齢者の担当業務
⑤	人事管理の各段階における取組	・人事管理の各段階(採用/教育・訓練/業務内容・時間管理/評価・処遇)の取組
⑥	元気高齢者の雇用を始めたきっかけ	・人手不足への対応等、元気高齢者の雇用を始めたきっかけ
⑦	元気高齢者活躍のポイント	・人事管理上の工夫等、元気高齢者の活躍に向けた取組
⑧	元気高齢者の活躍によって得られた効果	・介護職の負担減による離職率の改善等、活躍による効果

各事例の記載項目・内容

V. まとめ

1. 介護人材不足と元気高齢者への期待の高まり

介護分野においては、介護を担う人材不足の解決が重要な課題となっている。介護保険法の施行以来要介護(要支援)認定者数が一貫して増加している一方、介護事業所の職員数の増加率は鈍化し、現場の人手不足感も年々高まっている。今後の更なる高齢化の進行に伴い、1947年から49年に生まれた第1次ベビーブーム世代が全て後期高齢者となる2025年には、約245万人の介護人材が必要になるとされている。

2019年3月に厚生労働省が公表した「介護現場革新会議 基本方針」においても、「人手不足の時代に対応したマネジメントモデルの構築」が方針のひとつに掲げられ、専門職でない職員も行える「周辺業務」における元気高齢者の活躍への期待が示されている。そして、2019年5月に同じく厚生労働省が公表した「医療・福祉サービス改革プラン」においては、2020年度以降、介護現場革新会議の基本方針に沿って全国で実施されたパイロット事業の結果を踏まえ、介護現場の業務改善や介護業界のイメージ改善に向けた先進的な取組を全国に普及・展開することが目標に掲げられている。

2. 高齢者の就労状況と更なる活躍に向けた課題

上記の調査研究の背景に鑑み、高齢者の就労状況等について文献調査を実施したところ、より多くの介護分野未経験の高齢者の参入を促すうえでは、介護分野の職業イメージの改善や高齢者の体力低下を踏まえた肉体的負担への配慮が重要であることがわかった。また、多くの介護現場において、業務に求められる専門性等に基づいた業務分担が十分にはなされていないことが分かった。これらを踏まえ、実際に高齢者が活躍している介護事業者に対し、活躍に向けた業務分担の考え方や人事管理方法等についてヒアリング調査を実施した。

3. 高齢者の活躍に向けた業務分担の考え方と人事管理方法の普及・展開

上記の課題、文献調査及びヒアリング調査の結果を踏まえ、介護業界の業務改善やイメージ改善を促してより多くの高齢者の参入と活躍につなげるために、本調査研究の成果物として、積極的に高齢者を雇用している介護事業者における就労前後のハードルを下げる取組を他の事業者へ普及・展開する事例集を作成することとした。事例集の作成にあたっては、読み手となる介護事業者が事例を比較して共通点や相違点を見出しながら自らの施設・事業所で実施すべき取組を検討できるよう、担当業務や人事管理方法等の各項目を可能な限り標準化して記載し、特筆すべき取組については必要に応じて文章で説明することとした。

4. 介護人材不足の解決に向けて

本調査研究においては、高齢者の活躍に有効とみられる担当業務に関する考え方や人事管理方法を普及・展開し、介護分野へのより多くの高齢者の参入と活躍に資することを目的として事例集を作成した。一方、介護人材不足の解決に向けては、それぞれの介護事業者で新規参入者が長く活躍できるような人事管理制度の整備等に取り組むとともに、介護業界に関心を持つ人を増やし、人材のすそ野を拡げていく「介護に関する入門的研修」のような取組も重要である。今後は、介護人材の需給ギャップの縮小に向け、入門的研修や介護魅力発信等を通じて新規参入を促す地方自治体等と、新規参入者を雇用する介護事業者とがより一層緊密に連携し、地域全体で人材不足の解決に取り組んでいくことが期待される。

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分)

介護助手・介護入門的研修受講者等元気高齢者に対する
効果的アプローチに関する調査研究事業

報告書

令和2年3月

PwC コンサルティング合同会社

〒100-6921 東京都千代田区丸の内 2-6-1

丸の内パークビルディング

TEL : 03-6250-1200(代表)

[JOBコード:Y052]