

多様な人材が活躍できる 介護事業所づくり

～高齢者及び外国人等の雇用状況について～



公益財団法人 介護労働安定センター

目 次

1. はじめに	2
(1) 介護業界の現状と本書作成の背景	2
(2) 多様な人材を活用する経営上の利点と留意点	3
(3) 本書の構成	4
2. 介護事業所での多様な人材の就業実態について	5
(1) 介護事業所で働く高年齢者の属性について	5
(2) 介護事業所で働く高年齢者の就業状況について	9
(参考) 外国人と働くことについて	14
3. 介護事業所における多様な人材活用の好事例	15
3－1. 高年齢者雇用の好事例	16
3－2. 外国人雇用の好事例	26

1. はじめに

（１）介護業界の現状と本書作成の背景

現在の我が国の状況を見ると、少子高齢化の進行やそれに伴う労働力人口の減少が続いており、そのため様々な業界で人手不足が深刻化しています。また、その不足を補うため、60歳以上の高年齢者（注1）の就業を促進する傾向が見られ、総務省の人口推計によれば、高年齢者の就業者数は15年連続で増加しています。内閣府の「ニッポン一億総活躍プラン」でも高年齢者の就労拡大が謳われており、今後、高年齢者の就業は、一層、進展していくものと予想されます。

介護業界においても、介護労働者における高年齢者の雇用割合は増加しており、介護労働安定センター（以下、当センター）の「平成30年度介護労働実態調査」によれば、介護労働者の約2割が高年齢者とされています。

加えて、他業界と比較して深刻な人材難に直面する介護業界では、厚生労働省が公表した「2025年に向けた介護人材の確保～量と質の好循環の確立に向けて～」において人材のすそ野を拡げ、多様な人材の参入促進を図る方針が打ち出され、高年齢者のみならず、外国人（EPA、留学生、技能実習生、外国出身で日本国籍を有する方等）や、障害者等については、図表1-1に記載したような多様なバックグラウンドを持つ人材の活用が進められています。

図表 1-1 介護業界で活躍する多様な人材（例）

人材	人材のイメージ
高齢者	・ 自法人で定年後も就業を継続する職員のほか、異業種からセカンドキャリアとして介護業界へ入る人材、他の介護事業者から定年前後の年齢で入職する人材 など
外国人	・ 日本の介護福祉士養成校を卒業した在留資格「介護」を持つ外国人 ・ EPA（経済連携協定）に基づく外国人介護福祉士候補者 ・ 在留資格「特定技能1号」を持つ外国人 ・ 技能実習制度を活用した外国人技能実習生 ・ 上記のほか、日本国籍を持つ外国出身者 など
障害者	・ 身体・知的・精神などの障害を抱えているが就労意欲の高い人材
上記以外の多様な人材	・ 仕事と家族の介護や育児、自身の病気療養などとの両立を図る人材 ・ 生活困窮者や引きこもりなど生きづらさを抱えている人材 ・ 福祉科や看護学科で学ぶ高校生のアルバイト採用 ・ 介護経験のない無資格・未経験者 など

出所：（公財）介護労働安定センター『介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION25』

（注1）本書では高年齢者の定義を60歳以上としています。

（２）多様な人材を活用する経営上の利点と留意点

こうした高年齢者や外国人、あるいは障害者等の多様な人材の活用については、図表１－２のような様々な経営上の利点があります。

他方、高年齢者や外国人等の人材は、働く上で体力や言語等何らかの制約・ハンディキャップを有しているケースも少なくありません。そのため、図表１－３のような形で一般職員と比較して就労環境等に細かく配慮し、自身の能力を発揮して活躍できる環境づくりを行うことが重要になります。

図表 1-2 多様な人材を活用する経営上の利点（例）

項目	多様な人材を活用する経営上の利点
人材確保・育成	・ 人員配置基準に算定可能な職員の確保につながる。 ・ 高年齢者を採用することで、人生経験や社会経験が豊富で、組織の中で働くことに対する理解やマナー等を身に付けている人材を確保できる。 ・ 体力面での不安がある高齢者等に配慮した短時間勤務制度を、ワーク・ライフ・バランスを重視する他の世代も活用できるようにすることで、様々な世代の職員の定着率の向上につながる。 ・ 外国人等にもわかりやすい平易なマニュアルや指導法の開発・整備により、新人教育の質・効率の向上につながる。
業務効率化やケアの質の向上、専門職の負担軽減	・ 介護補助職としての活用を通じ、専門職がより専門性の高いケアに注力できる環境の整備が可能となる。 ・ 利用者と世代や文化的背景に近い高年齢者を採用することで、利用者により深いコミュニケーションを取ることができる。 ・ 多様な人材の活用に伴って実施する業務の可視化や見直しについて、組織全体の業務効率を高めるきっかけとなる。
組織風土の改革	・ 言葉遣いに留意した丁寧な指導やコミュニケーションを全職員間で徹底し、職場の人間関係や情報共有の改善を進める。 ・ 異文化コミュニケーションや多世代との協働を通じ、人材の多様性を受入れる職場環境の構築につながる。

出所：ヒアリング結果等より作成

図表 1-3 人材別に見た働くうえでの課題・制約と必要な配慮（例）

人材	働くうえでの課題・制約	必要な配慮
高齢者	・ 体力や視力・聴力、判断力や認知機能の低下 ・ 自身の価値観や考え方、仕事のやり方を大きく変えることに対する反発・拒絶対応	・ 高齢の職員を受け入れる職場と事前の調整、職員教育 ・ 業務の切り出しや仕事の創出 ・ ロボット介護機器等を活用した体力的な負担の軽減
外国人	・ 日本語能力 ・ 日本のしきたり・マナーに対する理解 ・ 身体介護よりも生活援助において、指導が必要になる可能性あり	・ 外国人労働者を受け入れる職場と事前の調整、職員教育 ・ 平易な表現によるマニュアルや指導 ・ 文化的背景の違いの尊重（宗教、食生活、服装など） ・ ホームシック等の防止に向けた複数の同国出身者の採用

出所：（公財）介護労働安定センター『介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION25』

(3) 本書の構成

しかしながら、多様な人材の活用にあたっては、人材確保という側面だけが重視されている事業所も少なくなく、(2)のような様々な利点や必要な配慮が十分に現場で理解されていないと考えられるケースも散見されます。

こうした現状を踏まえ、データと事例、人材活用マニュアルの紹介等を通じ、介護事業者における多様な人材の活用促進に向けた雇用管理上の留意点やノウハウ等の普及啓発を行うことを目的として本書を作成しました。

本書の内容は、別途実施したアンケート調査結果の分析（当センター「平成30年度介護労働実態調査（介護労働者調査）」の再分析）、および介護事業者を対象として実施したヒアリング調査の結果を踏まえて作成しており、全体構成は図表1-4のようになっています。

図表 1-4 本書の全体構成

章立て		記載内容
1. はじめに		・ 本書の作成目的や構成を記載しています。
2. 介護事業所での多様な人材の就業実態について		・ 介護労働安定センター「平成 30 年度介護労働実態調査」の再分析を踏まえ、介護事業所で働く高齢者の現状を整理しています。 ・ 加えて、介護事業所で働く外国人労働者に対する評価についても参考として掲載しています。
3. 介護事業所における多様な人材活用の好事例		・ 高齢者、外国人といった多様な人材活用の好事例を紹介し、事例から得られる活用ポイントを整理しています。
	3-1. 高齢者雇用の好事例	・ 高齢者雇用における効果や必要な配慮について、4つの介護事業者の事例を紹介しています。
	3-2. 外国人雇用の好事例	・ 外国人雇用における効果や必要な配慮について、2つの介護事業者の事例を紹介しています。

※ 上記に加え、コラムとして女性活躍や障害者活用、LGBTの方への配慮等のトピックについても掲載しています。

2. 介護事業所での多様な人材の就業実態について

本章では、当センターの「平成30年度介護労働実態調査」のデータを活用して、介護事業所で働く高年齢者の現状を整理しています。また、データから推察される高年齢者の特徴をまとめています。

なお、参考情報として本章の末尾に介護事業所で働く外国人に関するアンケート調査結果も記載しています。

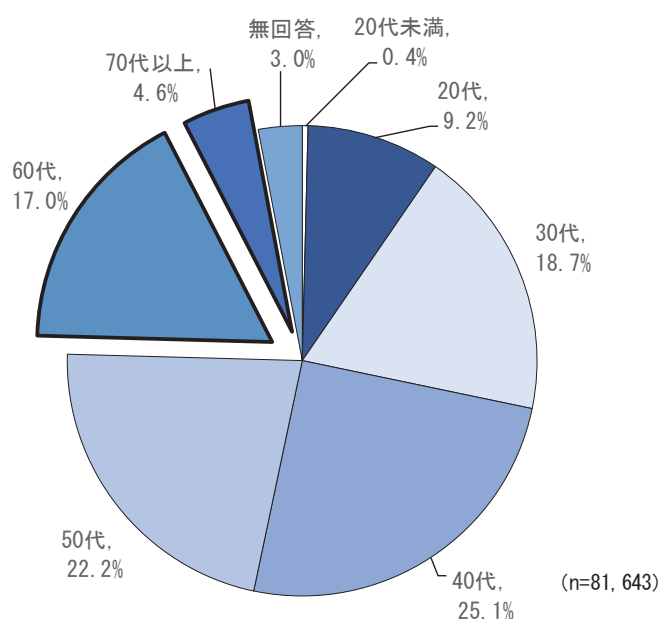
（１）介護事業所で働く高年齢者の属性について

介護事業所で働く労働者のうち、約5人に1人が高年齢者

当センターの「平成30年度介護労働実態調査」によると、全労働者（注2）に占める60代の割合は17.0%、70代以上は4.6%となっています。

両者を合わせると全体の2割を超えており、介護事業所で働く労働者のうち、約5人に1人は高年齢者という状況です。

図表2-1 労働者の年齢割合



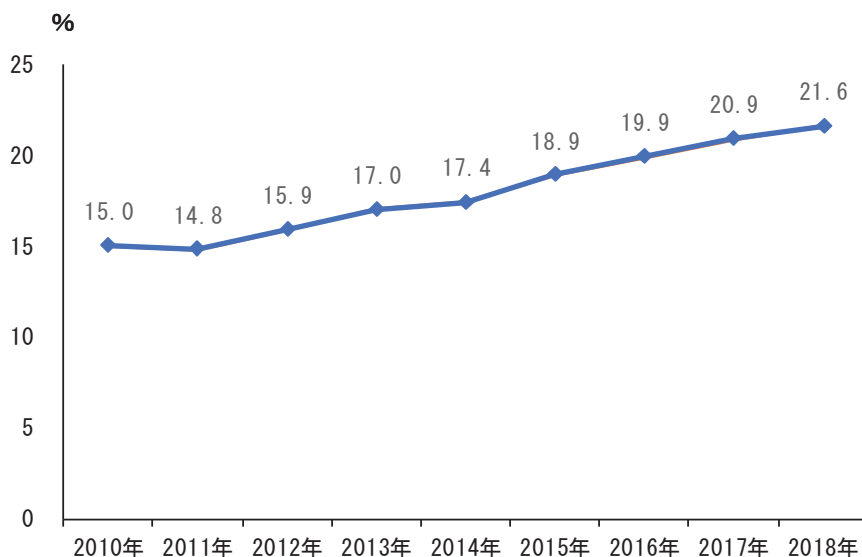
出所：（公財）介護労働安定センター「平成30年度介護労働実態調査（事業所調査）」

（注2）労働者数については正規職員と非正規職員の合計です。（以下同様）

高年齢者の比率は上昇傾向

介護事業所における労働者に占める高年齢者の比率は 2018 年時点で 21.6%となっています。また、介護事業所における労働者に占める高年齢者の比率の推移を見ると、2012 年以降、上昇傾向となっています。

図表 2-2 介護事業所の労働者に占める高年齢者の比率の推移

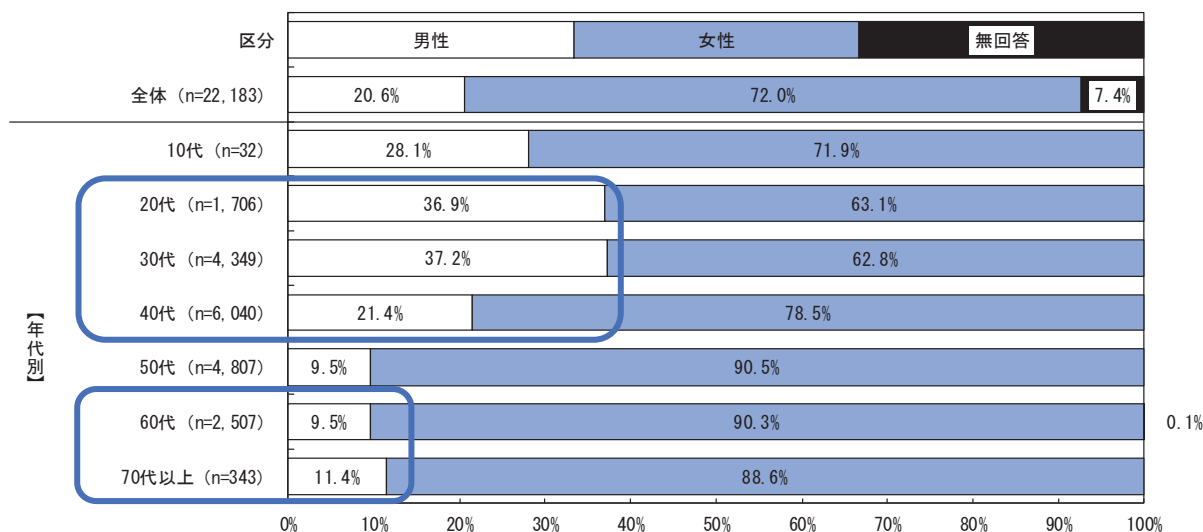


出所：（公財）介護労働安定センター「平成 30 年度介護労働実態調査（事業所調査）」

高年齢者のうち、男性は 1 割程度

介護労働者の男女比については、20 代や 30 代では男性の割合が 4 割弱を占めています。一方、60 代では、男性が 9.5%、女性が 90.3%、70 代以上では、男性が 11.4%、女性が 88.6%であり、介護事業所で働く高年齢者全体に占める男性の割合は 1 割程度となっています。

図表 2-3 介護労働者の男女別構成比（年齢別）



出所：（公財）介護労働安定センター「平成 30 年度介護労働実態調査（介護労働者調査）」

同じ高年齢者の介護労働者でも入職経路は様々であり、長年同じ法人で働き続け高年齢となった者もいれば、異業種で働いて定年退職を迎え、その後、セカンドキャリアとして介護事業所で働く方も見られます。

そこで、60歳以上の介護労働者における入職経路を以下の3つに分類した場合、どのような特徴があるかについて、主に「セカンドキャリア型」の高年齢者に焦点を当てて説明します。なお、第3章で掲載している事例では、「セカンドキャリア型」以外の入職経路の高年齢者についても紹介していますので、そちらもご参照ください。

【入職経路3区分】（いずれも年齢が60歳以上の方を対象）

	法人での勤続年数	
	10年未満	10年以上
介護職の経験年数＞法人での勤続年数	介護転職型	定年延長型
介護職の経験年数≤法人での勤続年数	セカンドキャリア型	

※入職経路の分類方法は以下の通りです。「定年延長型」とは、現在勤務している法人での勤続年数が10年以上の方。

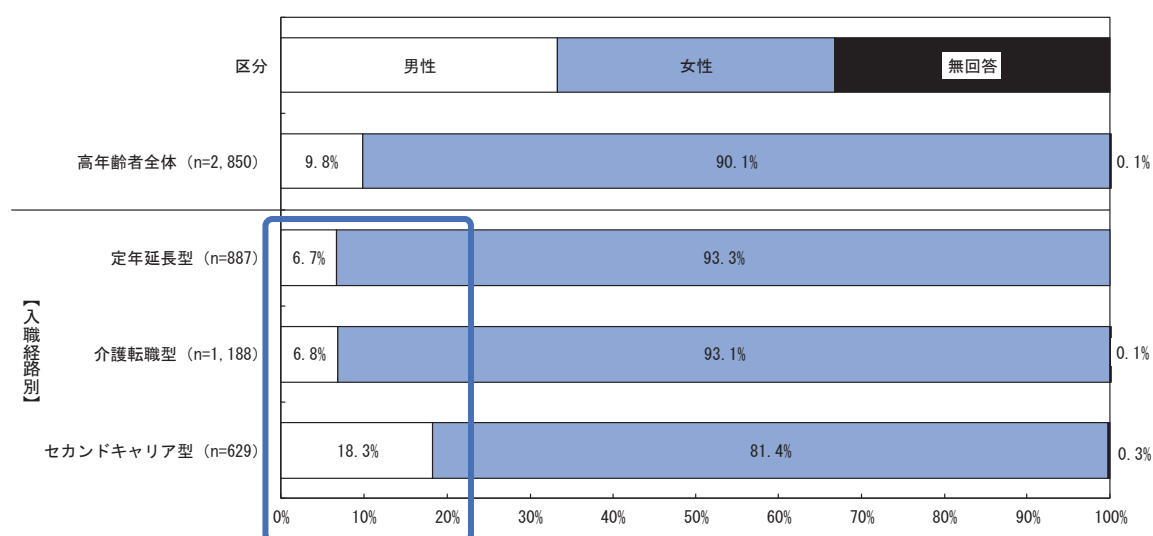
「介護転職型」とは、現在勤務している法人での勤続年数が10年未満、かつ介護職の経験年数が現在勤務している法人の勤続年数よりも長い方。

「セカンドキャリア型」とは、現在勤務している法人の勤続年数が10年未満、かつ職種経験年数が現在勤務している法人での勤続年数と同じ、あるいは短い方であり、異業種からの転職者（短期間の介護経験者も少数含まれる）を指す。

セカンドキャリア型の男性は全体の2割弱

高年齢の介護労働者における男女比について見ると、セカンドキャリア型では、男性が18.3%と他の入職経路の区分に比べて高くなっています。

図表2-4 男女別構成比（入職経路別）

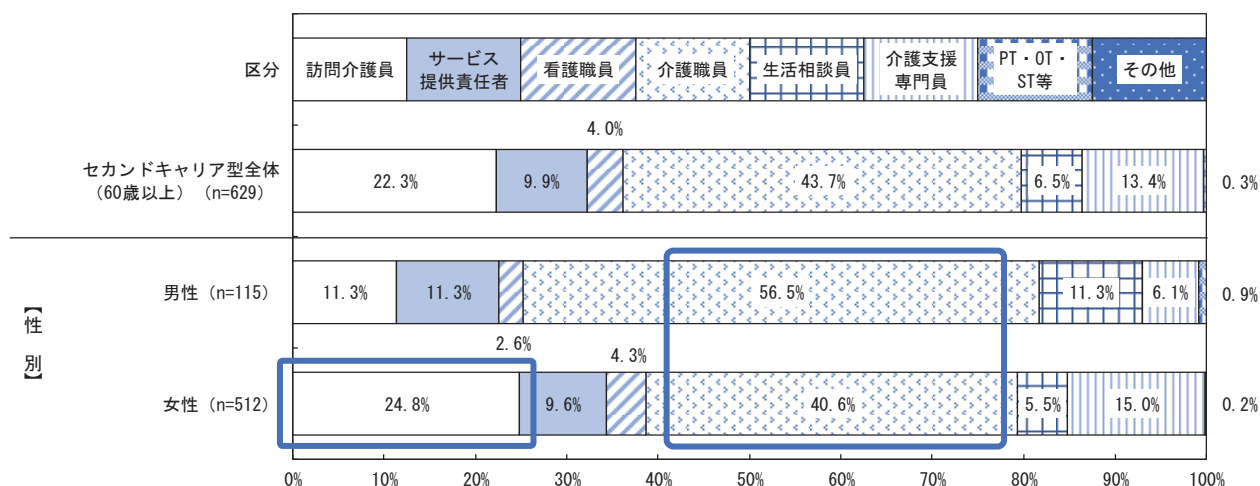


出所：（公財）介護労働安定センター「平成30年度介護労働実態調査（介護労働者調査）」

セカンドキャリア型の入職が多い職種は男女いずれも「介護職員」

セカンドキャリア型の人材が働く主な職種について男女別で見ると、男性では半数以上、また、女性でも 4 割以上が「介護職員」となっており、最も多くなっています。他の職種については、女性で 2 割以上が「訪問介護員」であり、男性よりも高くなっています。

図表 2-5 主な職種（セカンドキャリア型高年齢者、男女別）



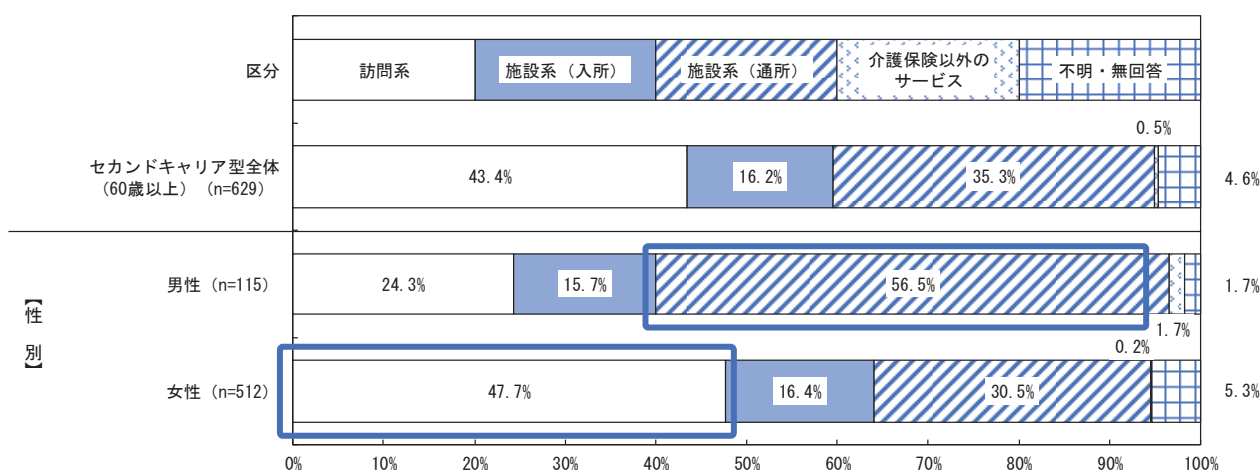
出所：（公財）介護労働安定センター「平成 30 年度介護労働実態調査（介護労働者調査）」

セカンドキャリア型の男性は「施設系（通所）」事業所、女性は「訪問系」事業所に多く勤務

セカンドキャリア型の高年齢者が働く介護事業所の主なサービス（注3）について見ると、男性では「施設系（通所）」事業所での勤務が全体の半数以上を占めています。

一方、女性では、訪問介護のほか訪問看護や居宅介護支援事業所が含まれる「訪問系」事業所での勤務が 47.7%と最も多くなっています。

図表 2-6 働いている介護事業所の主なサービス（セカンドキャリア型高年齢者、男女別）



出所：（公財）介護労働安定センター「平成 30 年度介護労働実態調査（介護労働者調査）」

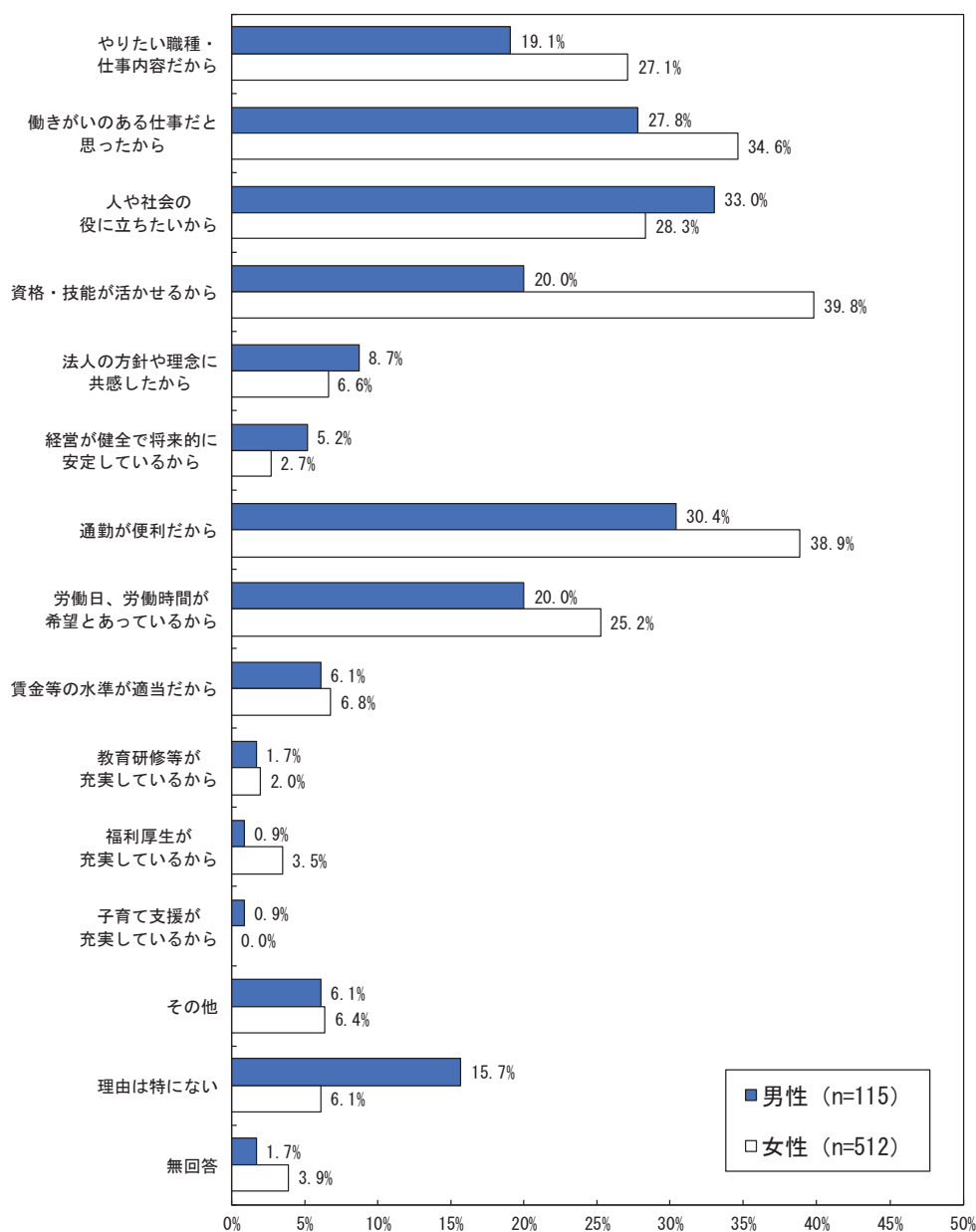
（注3） 主なサービスについては、当センターが定義している「介護保険サービス系型区分（従来区分）」としています。詳細は、「平成 30 年度介護労働実態調査 介護労働者の就業実態と就業意識調査 結果報告書」をご参照ください。

（２）介護事業所で働く高年齢者の就業状況について

セカンドキャリア型の男性では社会貢献、女性では資格・技能の活用が上位

セカンドキャリア型の高年齢者が現在の法人に就職した理由について見ると、男性では「人や社会の役に立ちたいから」や「通勤が便利だから」、「働きがいのある仕事だと思ったから」が多くなっています。一方、女性では「資格、技能が活かせるから」や「通勤が便利だから」、「働きがいのある仕事だと思ったから」が多くなっています。

図表 2-7 現在の法人に就職した理由（複数回答）
（セカンドキャリア型高年齢者、男女別）

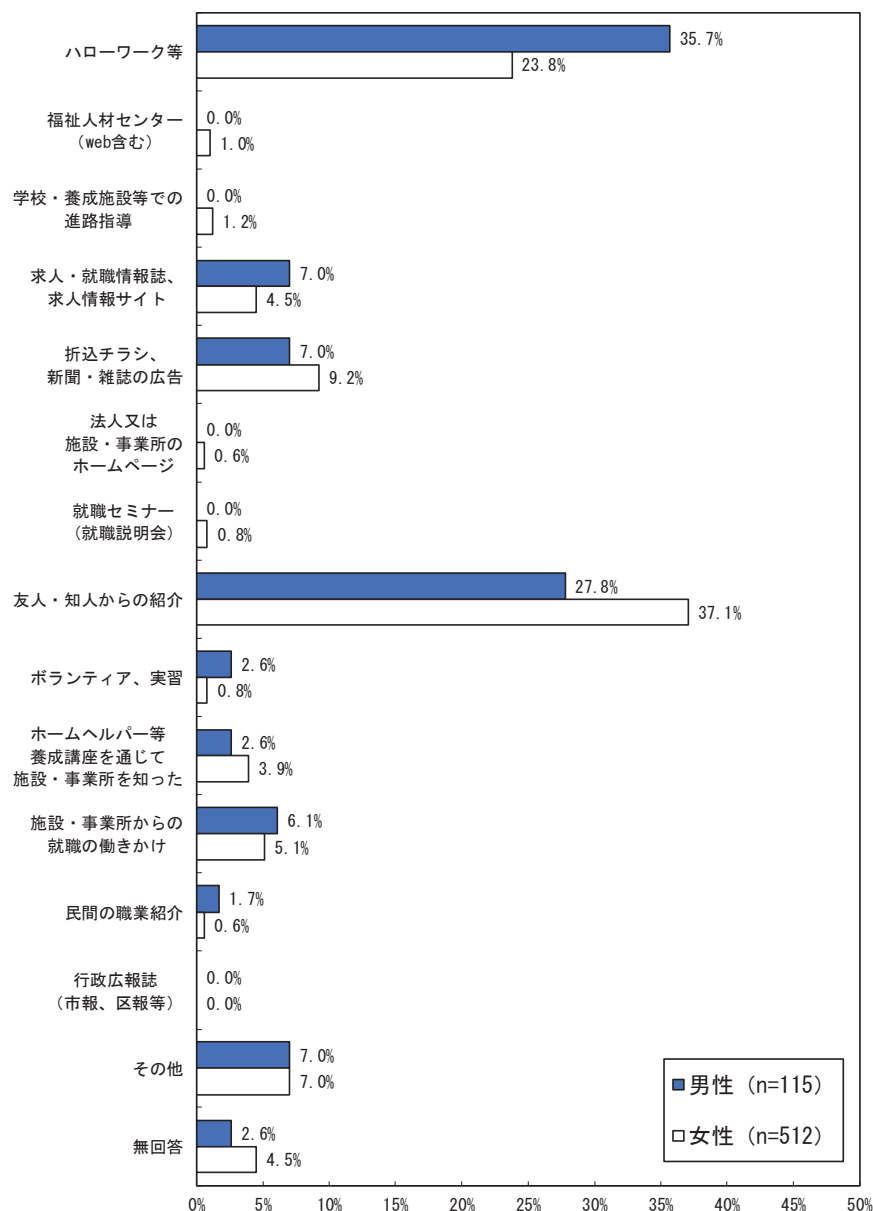


出所：（公財）介護労働安定センター「平成 30 年度介護労働実態調査（介護労働者調査）」

セカンドキャリア型の男性は「ハローワーク等」、女性は「友人・知人からの紹介」による入職が最多

セカンドキャリア型の高年齢者が現在の法人に就職したきっかけについて見ると、男性では「ハローワーク等」が最も多くなっています。一方、女性では「友人・知人からの紹介」が最も多くなっています。

図表 2-8 現在の法人に就職したきっかけ（複数回答）
（セカンドキャリア型高年齢者、男女別）



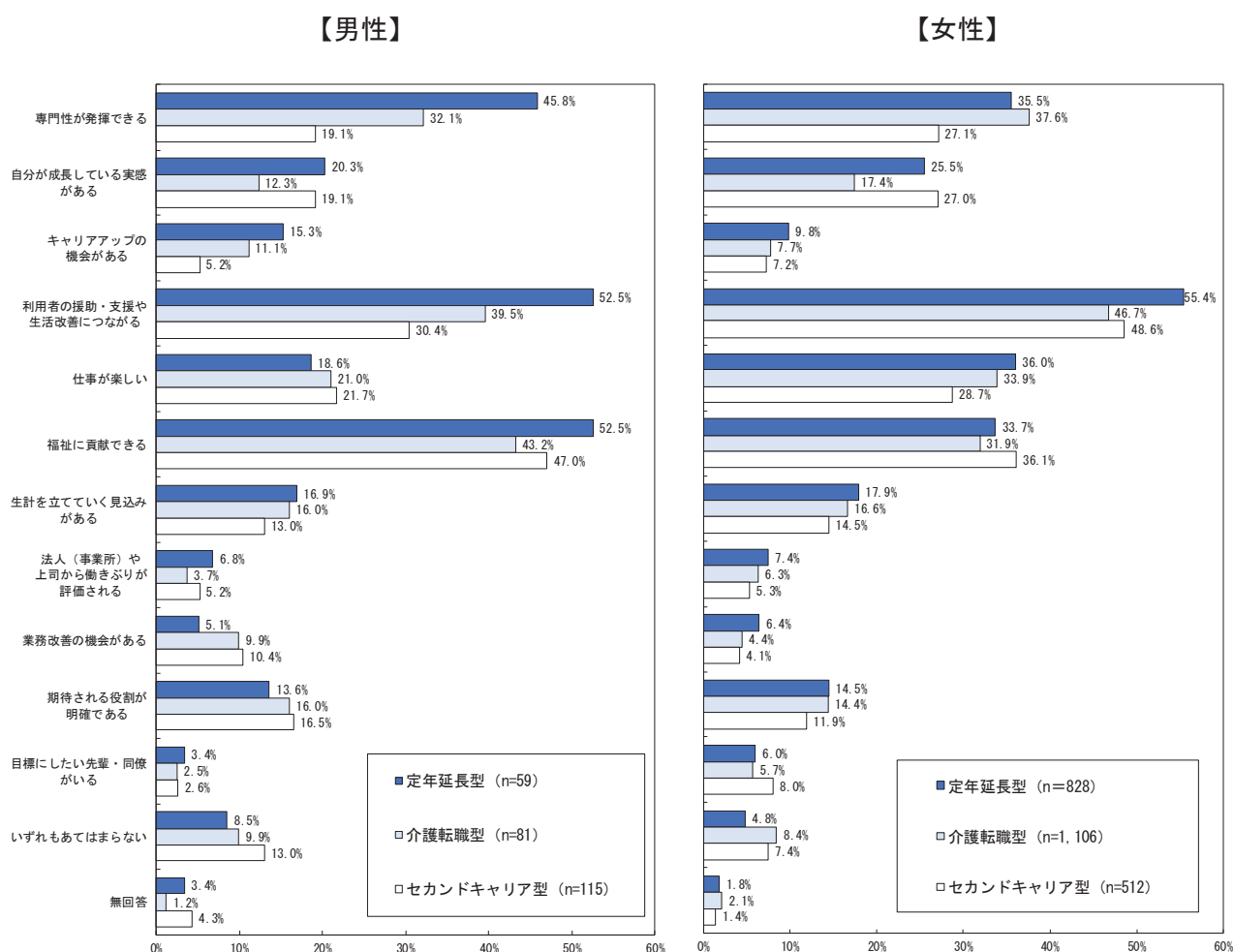
出所：（公財）介護労働安定センター「平成 30 年度介護労働実態調査（介護労働者調査）」

仕事や職場への考え方は男性では「専門性が発揮できる」等で入職経路別の回答割合に差

今の仕事や職場に対する考え方を性別・入職経路別に見ると、まず、男性では、定年延長型、介護転職型、セカンドキャリア型すべての入職経路で「福祉に貢献できる」が高くなっています。一方、女性では、「利用者の援助・支援や生活改善につながる」がすべての入職経路で高くなっています。

また、男性では、入職経路によって「専門性が発揮できる」や「キャリアアップの機会がある」、「利用者の援助・支援や生活改善につながる」に差が見られます。

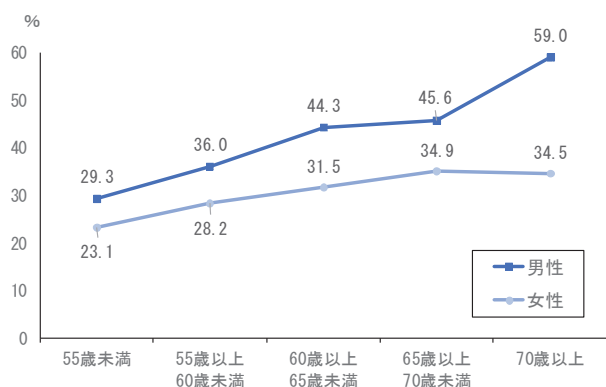
図表 2-9 今の仕事や職場に対する考え方（複数回答）
（入職経路別、性別）



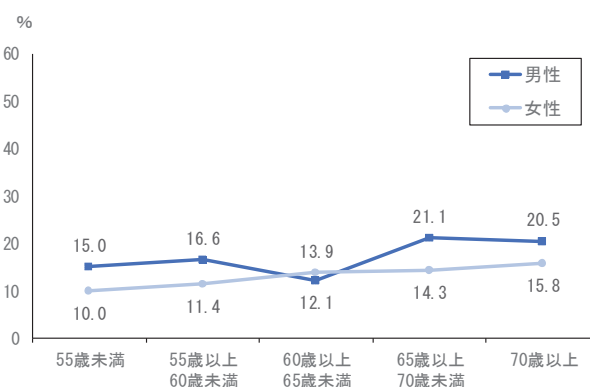
出所：（公財）介護労働安定センター「平成 30 年度介護労働実態調査（介護労働者調査）」

また、年齢別男女別の仕事に対する考え方についてみると、55 歳以上の者は 55 歳未満に比べ「福祉に貢献できる」や「期待される役割が明確である」の回答割合が高い傾向が見られます。

図表 2-10 今の仕事や職場に対する考え方のうち、「福祉に貢献できる」の回答割合
(年齢別男女別)



図表 2-11 今の仕事や職場に対する考えのうち、「期待される役割が明確である」の回答割合
(年齢別男女別)

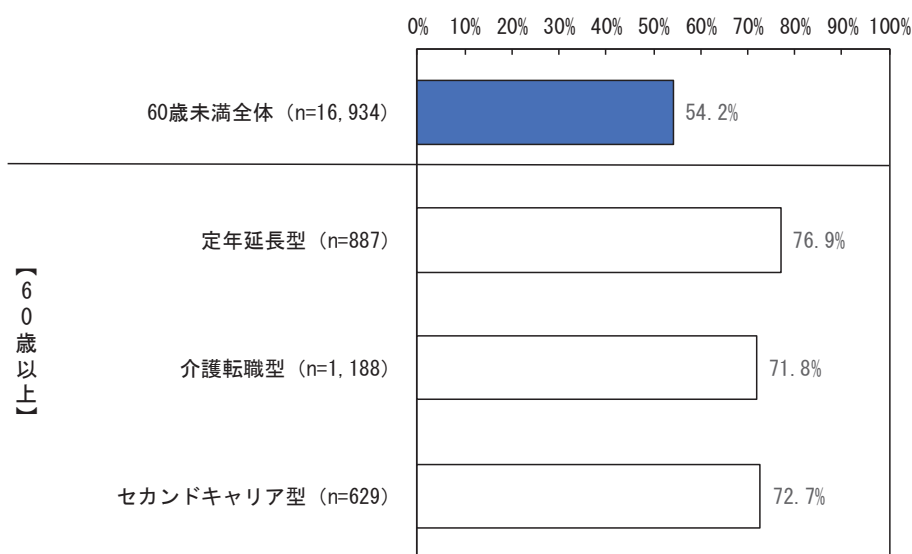


出所：(公財) 介護労働安定センター「平成 30 年度介護労働実態調査 (介護労働者調査)」

多くの高齢者は就業継続意向が強い

勤務先に対する希望について見ると、すべての入職経路において、「今の勤務先で働き続けたい」と考える高齢者が 7 割以上であり、60 歳未満全体 (54.2%) を大きく上回っています。

図表 2-12 勤務先に対する希望における
「今の勤務先で働き続けたい」の回答割合
(入職経路別)



出所：(公財) 介護労働安定センター「平成 30 年度介護労働実態調査 (介護労働者調査)」

以上の結果を踏まえて、高年齢者の就業実態・意識をまとめると下記の通りとなります。

■介護労働実態調査結果から見る高年齢者の就業実態・意識の概要

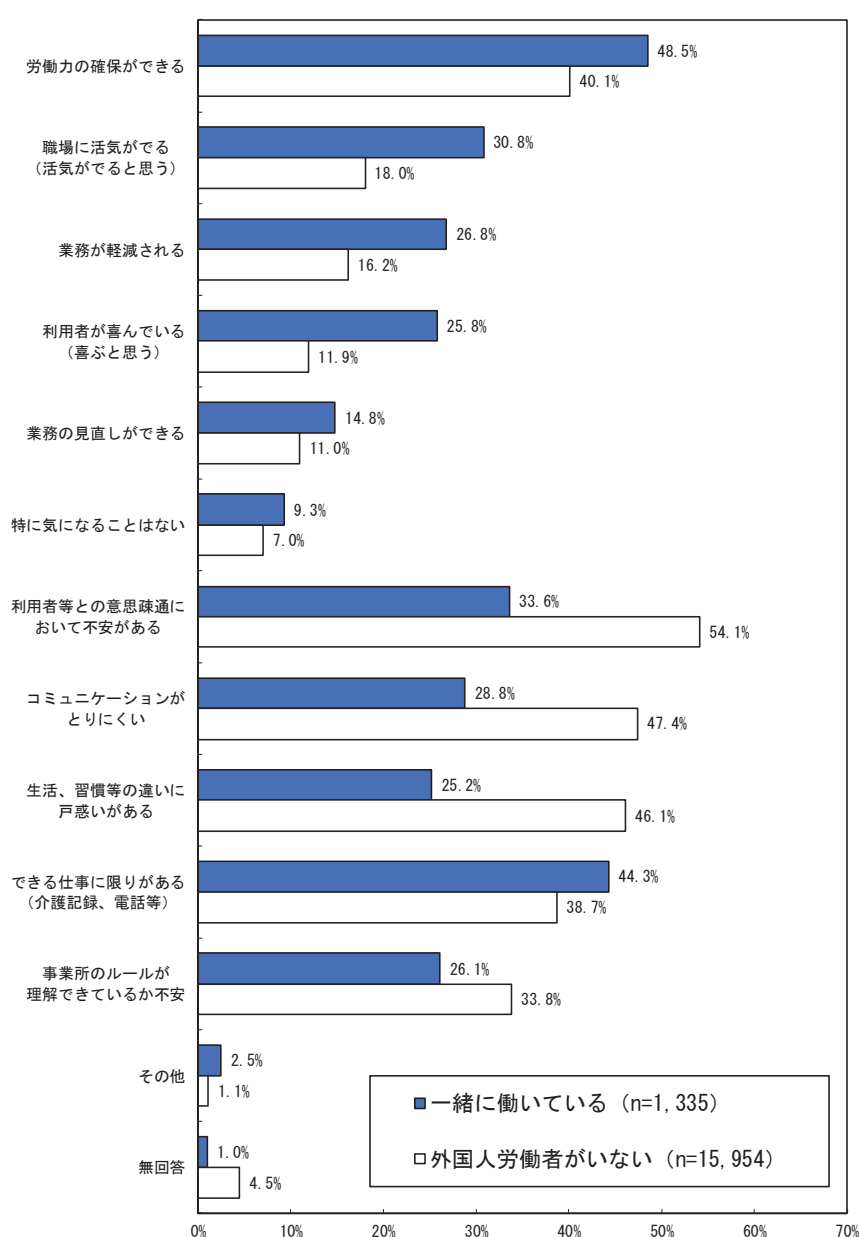
- 介護事業所で働く労働者のうち、高年齢者は 2 割以上を占めており、その比率は年々上昇しています。
- 高年齢者のうち、1 割程度は男性です。その中でもセカンドキャリア型の男性が 18.3%と他の入職経路よりも多くなっており、異業種で長年働いた後に次の勤務先として、介護業界を選択する男性も一定数存在すると見られます。
- セカンドキャリア型の高年齢者のうち、男性は施設系（通所）事業所で働く介護職員が多くなっています。事業所の実情等を考え合わせると、通所介護等において、送迎ドライバー等に従事している方が多いのではないかと推察されます。一方、女性は訪問系事業所で働く方が多くなっています。家事等の経験が活かせ、ワーク・ライフ・バランスの取りやすい訪問介護員として活躍している方が一定数いるためと考えられます。
- また、就職した理由やきっかけについて、男性は社会貢献や働きがいを重視し、ハローワーク等を通じての入職が多く、女性は資格や技能を活かせることを理由に知り合い等の口コミを通じて入職するといった、入職の動機や入職手段に違いが見られます。
- 仕事や職場に対する考え方について、男性では「福祉に貢献できる」、女性では「利用者の援助・支援や生活改善につながる」との考え方が多くなっています。なお、男性では入職経路によって「専門性が発揮できる」、「キャリアアップの機会がある」、「利用者の援助・支援や生活改善につながる」の回答に違いがみられ、入職の経緯によって異なることが分かります。
- 今後の就業継続意向については、高年齢者の 7 割以上が「今の勤務先で働き続けたい」と考えており職場への定着が期待できることから、人材が不足する介護事業所においては、高年齢者雇用による人材確保の有効性が高いと推察されます。

（参考）外国人と働くことについて

外国人と働いている人の方が「職場に活気がでる」、「業務が軽減される」等が多数

当センターの調査結果によると、**職場で外国人と働いている労働者の方が、当該人材に対して、「職場に活気がでる」、「利用者が喜んでい**る等のポジティブなイメージを持っている割合が高くなっています。また、外国人と一緒に働いている労働者は「利用者等の意思疎通において不安がある」、「コミュニケーションがとりにくい」等の**ネガティブなイメージをもつ割合も相対的に少なくなっています。**

図表 2-13 外国人と働くことについて（複数回答）
（外国人労働者と一緒に働いているかどうか別）



出所：（公財）介護労働安定センター「平成 30 年度介護労働実態調査（介護労働者調査）」

3. 介護事業所における多様な人材活用の好事例

本章では、介護事業所において高年齢者や外国人等の多様な人材を活用している法人の好事例（高年齢者の活用：4 事例、外国人の活用：2 事例）を掲載しています。

対象	事例	法人・事業所名	タイトル
高年齢者	CASE1	株式会社テイクオフ	・ シニアボランティア団体の包括雇用で人材確保
	CASE2	有限会社ウェルフェア三重	・ 役割を明確化し、利用者へのケアの質の向上
	CASE3	株式会社らいふ	・ 能力に応じた 3 つの役割「パワフルスタッフ」の活躍
	CASE4	一般財団法人市川市福祉公社	・ 熟練ヘルパーの豊かな経験を後進に継承する取り組み
外国人	CASE5	社会福祉法人伸こう福祉会	・ 外国人人材の受入れに向けた法人全体でのフォロー体制の整備
	CASE6	社会福祉法人サン・ビジョン	・ 同国出身者の採用でつながりや助け合い意識の強い体制づくり

好事例では、多様な人材を活用するための取り組みやその成果・効果を記載するとともに、介護事業所においてこうした人材を活用するためのポイントもまとめています。

また、高年齢者、外国人以外の多様な人材活用の事例についてもコラムとして掲載しています。

3-1. 高年齢者雇用の好事例

CASE1 シニアボランティア団体の包括雇用で人材確保

法人名	: 株式会社テイクオフ
本部所在地	: 山形県東置賜郡 ひがしおきたまぐん
提供サービス	: 小規模多機能型居宅介護 等
法人全体の職員数	: 270 人 (2019 年現在)
対象の人材種別	: 高年齢者、障害者 等

1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

山形県内で小規模多機能型居宅介護等の介護事業を展開する株式会社テイクオフでは、新規事業所（サービス付き高齢者向け住宅と小規模多機能型居宅介護が併設する事業所）の開設にあたり、深刻な介護人材不足となり、入居開始が危ぶまれる状況に直面した。

厳しい冬を乗り越えるために自宅から転居してくる利用者の入居開始時期が迫る中、自治体やハローワークにも人材確保への協力を要請していたが、地域の高齢化が進行し、現役世代が少なかったこともあり、思うように職員が集まらなかった。そこで同社では、先行して開所していた小規模多機能型居宅介護のアクティビティ支援に関わっていた地域の高年齢者によるボランティア団体に対し、事業所で職員として働いていただけないかと申し入れを行った。

団体のメンバーは、当初、あくまでボランティアを通じて皆の役に立ちたいという思いが強く、また、体力面の不安あるいは介護経験がないことによる不安等のため、雇用契約を結んで就業をすることに躊躇していた。しかし、同社の職員がこのままでは地域にとって必要な施設が開業できなくなってしまう恐れがあること等を丁寧に説明し、また、後述のような雇用管理上の配慮・工夫を行ったこともあり、最終的に 13 名のボランティア団体のメンバーに入職していただけることとなった。

2 多様な人材の活用に向けた取り組み

全体として介護職としての経験や介護系の資格がない方が多く、不慣れな職場で仕事することに不安を感じていた高年齢者を採用するにあたり、同社ではいくつかの雇用管理上の配慮を行った。

まず、高年齢者の新しい環境に対する心理的な不安を軽減することを目的として、ボランティア団体のメンバーが同じ時間帯で働けるような勤務シフトを組み、気心の知れた友人・知人同士で働けるという環境を整備した。

また、コンビニエンスストアにおけるアルバイトの勤務時間設定等を参考としながら、同社内で一般的であった 6 時間/日や 8 時間/日といった勤務形態に加え、体力面の問題か

ら長い時間働くことが難しい高年齢者であっても働きやすいよう、単時間就業（最短で 2 時間単位）を可能とする勤務形態を新たに設けた。

加えて、事業所の管理者に対し、入職後の定着に向けたフォローのため、ボランティア団体から就職した高年齢職員だけを集めた定期的なミーティングを開催し、働くうえでの課題や要望等についてヒアリングを実施するよう指示を行った。

3 多様な人材の活用による効果・成果

上記のような取り組みの結果、同社では新規事業所の開設にあたり、無事、必要な人材を確保することができた。加えて、最初は週 1 回程度の勤務であった方が、実際に働くことで「もう少し働けそうだ」と感じてシフトを増やす動きも見られ、事業所内での高年齢職員の存在感は高まっている。

また、当初はいわゆる「介護補助職」として勤務してもらう予定であったが、一部に看護師やヘルパー2 級の資格を保有するメンバーがいることが分かり、現在では小規模多機能型居宅介護等において介護職等としてサービスに従事するケースも出てきている。

さらに、同社の職員であると同時に、ボランティア団体のメンバーとして客観的に事業所を見ることができるといった点や、年齢や生活習慣が利用者に近いといったことから、上述の定期ミーティングの際に、事業所のサービス向上につながる意見が得られる等、高年齢者を雇用することで運営全般に対してプラスの影響が生まれている。

■本事例を踏まえた介護事業所における人材活用のポイント

- 本事例は、新規事業所の開業が近づくなか、職員の確保が進まなかった事業者が「窮余の策」として地域のボランティア団体に声をかけ、同団体で活動する高年齢者を雇用し、人材確保につなげた株式会社テイクオフの事例である。
- 同社の取り組みにおけるポイントは、未経験者が介護の職場で働くことや体力面の問題等から、就業に不安を感じていた高年齢職員に対し、その不安に寄り添うような適切な雇用管理上の工夫・配慮（仲間同士で、短時間から働けるようなシフト等）した点にある。
- また、ボランティア団体から就業した人材を対象とする定期的なミーティングを開催し、きめ細かく要望や事業所のサービスに対する意見・提案を聞く機会を設けている点も重要である。
- 特に地域に密着して事業を展開する法人においては、高年齢職員は自事業所の潜在的な利用者となる知人・友人・家族等と多くの接点を有している可能性があり、サービス品質を地域に伝えていくうえで、重要な「口コミ」の担い手でもある。高年齢者を雇用するうえでは、当該人材を単純なマンパワーと位置づけるのではなく、事業所を支える地域住民として捉え、高年齢職員の気づき等を運営に活かす視点も必要となる。

CASE2 役割を明確化し、利用者へのケアの質の向上

法人名	: 有限会社ウェルフェア三重
本部所在地	: 三重県伊勢市
提供サービス	: 介護付き有料老人ホーム、グループホーム 等
法人全体の職員数	: 120 人 (2019 年現在)
対象の人材種別	: 高年齢者

1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

三重県で介護付き有料老人ホーム等を運営する有限会社ウェルフェア三重では、介護業務を、身体介護等の「直接業務」と、利用者の身体には直接触れない「間接業務」（例えば清掃やベッドメイキング等）に分業し、高年齢者を間接業務の専門人材として積極的に採用している。

高年齢者の採用を始める前は、「部屋が汚い」「服がなくなる」といった、利用者からのクレームが相次いでいた。加えて、当時は介護職員が間接業務等も対応しており、業務量の多さから、利用者へのケアに専念できておらず、介護職員は疲弊し、離職率も高い状況が続いていた。

そうした状況を打開するための方策として始めたのが、高年齢者雇用である。それまでは 60 歳定年としていたところ、2018 年 4 月に 66 歳まで定年を延長したことで、業務に精通する高年齢職員の継続雇用が可能となり、高年齢者の雇用を積極的に取り組むきっかけとなった。なお、高年齢者の採用に際しては、既存職員の継続雇用等の状況を踏まえて、新規採用を実施している。

2 多様な人材の活用に向けた取り組み

まず、同社においては、業務の明確化のため、高年齢者に任せる仕事内容・役割を「間接業務」のみとしている。「直接業務」か「間接業務」か、あいまいな業務についてはミーティングで必ず協議して、「直接業務」「間接業務」のどちらにあたるのか決めておくようにしている。

また、高年齢職員を職場の中で孤立させず、施設の中で利用者と接しながら仕事をしてもらうことで、利用者からリアクションが得られるようにしている。これは、直接的に利用者から仕事に対する反応が得られることにより、モチベーションの向上にもつながると考えているからである。利用者の話の傾聴やレクリエーション活動の支援等、利用者との交流も「間接業務」の一部としている。

さらに、高年齢者の仕事に対しては、必ず上司から評価とフィードバックを行うようにしており、本人の健康状態や家庭状況、希望に合わせた配慮を行いつつ、高年齢者がモチベーションをもって仕事に取り組める環境をつくりだしている。ここで重要なのは、高年

齢者を「直接業務」を担う介護職員の補助職と位置付けるのではなく、「間接業務」に特化して任せたことである。

3 多様な人材の活用による効果・成果

身体介護等専門性の高い業務である「直接業務」と、清掃やベッドメイキング、衣類整理等の「間接業務」に分類し、「間接業務」を高年齢職員に委ねる仕組みを導入したことにより、従来からの課題であった利用者からのクレームも大幅に減少したという。

また、「直接業務」を担う若手の介護職員に意識変化がみられた。具体的には、利用者に向き合う時間を確保できるようになり、会話の機会や居室への訪問頻度が増え、利用者の思いをくみ取ったり交流の場を演出したりできるようになったとの声が聞かれている。

このように、高年齢職員に「間接業務」を任せたことにより、「直接業務」を担う介護職員のゆとりが生まれ、ケアの質の向上につながっている。介護職員がより専門性の高い業務に注力できる環境を築いたことは、介護職員の仕事への満足度の向上につながっており、取り組み開始以降、離職率も明らかに低下している。

■本事例を踏まえた介護事業所における人材活用のポイント

- 本事例は、事業所内の業務を「直接業務」と「間接業務」に分類し、間接業務を高年齢職員に委ねる分業体制をつくりあげることによって、業務のゆとりの創出やケアの質の向上を実現した、有限会社ウェルフェア三重の事例である。
- 事例の中でも紹介したように、間接業務を担う高年齢職員のモチベーション維持の観点から利用者と接する機会をつくることを非常に重視しているが、高年齢職員と利用者の年齢が近いことによって、利用者側からも気軽に雑談や相談ができる相手として大きな意味を持っている。
- また、利用者の生活と密接する介護現場では、「直接業務」と「間接業務」を明確に分類することが困難な場面は多々発生する。そうした中でも、高年齢職員に任せる仕事内容や役割があいまいにならないよう、全職員がプロ意識を持って業務に臨むことが重要である。
- さらに、イレギュラーな業務の分類については、随時話し合いの場を持ち、分類した業務を高年齢職員に任せていくのかを判断することも重要である。

CASE3 能力に応じた3つの役割「パワフルスタッフ」の活躍

法人名	: 株式会社らいふ
本部所在地	: 東京都品川区
提供サービス	: 有料老人ホーム運営事業、居宅介護支援事業 等
法人全体の職員数	: 1,958 人 (2019 年現在)
対象の人材種別	: 高年齢者

1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

一都三県で有料老人ホーム事業を展開する株式会社らいふでは、地域の高年齢者を積極的に雇用しており、2019 年 6 月時点で 442 名の方がパートとして働いている。

高年齢者の雇用を進めるきっかけは 2 つあり、1 つ目は、全従業員に占める派遣職員比率が 4 割を占めていた点、もう 1 つは、その派遣職員が短期間で入れ替わり、人材が定着しなかった点である。このことにより、直接雇用よりも高額な派遣職員の人件費が全体の利益を圧迫し、経営面において危機感を抱いたことや、残っている職員が疲弊し、サービスの質が低下していることが課題となった。

こうした課題を解決するために、派遣職員の人件費を直接雇用職員に充て、地域にいる元気な高年齢者を職員として雇用するという考えに至った。

2 多様な人材の活用に向けた取り組み

同社では、高年齢者のパート職員形態として「パワフルスタッフ」という制度を独自に構築して運用している。現在、パワフルスタッフは高年齢者本人の希望に合わせて、「パワフルスタッフ B」「パワフルスタッフ A」「パワフルスタッフ S」の 3 種類に分類されている。

まず、「パワフルスタッフ B」は掃除、洗濯、庭の手入れ等、主にバックヤード業務の役割を担っている。一方、「パワフルスタッフ A」はパワフルスタッフ B の業務内容に加えて、一部の介護業務も担当している。他方、「パワフルスタッフ S」はホテルというコンシェルジュ業務を担っており、入居者に対して「パワフルスタッフ S」のスタッフがマンツーマン体制で、入居者の買い物や外出支援等、幅広いサービスを提供している。なお、「パワフルスタッフ S」になるためには、「パワフルスタッフ A」の経験を積んで、昇格することを条件としている。また、職務が異なる点等により、時給についても差をつけている。

加えて、高年齢職員の健康状態や本人の希望、得意分野等を考慮して、施設の管理者が業務内容とのマッチングを行っていることである。例えば、腰痛がひどい高年齢職員の場合は、食事介助等の体力の負担が少ない業務を担うといったように、高年齢職員も介護補助職としてではなく、確かな戦力として、出来る限り介護業務（あるいはバックヤード業務）を担うようにしている。

こうしたパワフルスタッフを有効に活用するために、同社では管理者が施設内での業務分析を徹底的に行っている。すなわち、施設内でどの部分の業務が不足しているか（人が足りていないか）を見極め、そこにマッチングするパワフルスタッフを充足するようにしている。

他方、高年齢職員を雇用するために、高年齢者の入職意欲を高めることが重要である。その取組みとして、同社では、町内会や自治会、老人会等に対して、人材募集に関して掲示板で依頼している。また、毎月 4～6 回、全施設で、「地域交流イベント」を開催し、老人会等と連携した出し物の披露や自治体の介護予防体操等への参画（スペース提供）等、地域特性を活かした幅広い活動を実施している。こうしたイベントや周知を通じて、同社で働くことを希望する高年齢者の増加につなげている。

3 多様な人材の活用による効果・成果

高年齢者を雇用したことによる効果としては、地域の高年齢者であるパワフルスタッフが施設の中の様子を知ることにより、パワフルスタッフ以外の職員に適度な緊張感が生まれ、その結果、サービス全体の質の向上につながっているとのことである。また、同社にとって一番の成果は雇用の安定につながっていることであり、パワフルスタッフが定着することにより、利益を圧迫していた人件費が高い派遣職員は必要がなくなった。

また、パワフルスタッフは同社の施設を地域内の知人・友人等に PR することにより、人材確保だけでなく、利用者の確保にもつながる等、相乗効果もあった。また、高年齢者の雇用の創出という地域貢献にもつながっている。

■本事例を踏まえた介護事業所における人材活用のポイント

- 本事例は、派遣職員の人件費等で経営が圧迫していた他、人材の定着が難しかった状況において、地域の元気な高年齢者に着目して、雇用した結果、人材の定着等につながった株式会社らいふの事例である。
- 取り組みにおけるポイントは、パートの高年齢者に対して、本人の得意分野や希望する仕事、能力に応じて、パワフルスタッフ制度（3 種類）を構築した点である。
- 高年齢者の雇用にあたっては、施設側と高年齢者のニーズが合わず、結果的に離職につながるケースもあると考えられる。離職を防ぎ、高年齢者が職場定着するためには、施設・事業所の管理者が施設内での全体の繁閑を分析したうえで、高年齢者が働きやすい時間帯や希望する業務を十分に検討したうえで、そこにマッチする高年齢者を雇用することが重要である。

CASE4 熟練ヘルパーの豊かな経験を後進に継承する取り組み

法人名	: 一般財団法人市川市福祉公社
本部所在地	: 千葉県市川市
提供サービス	: 訪問介護事業、居宅介護支援事業 等
法人全体の職員数	: 221 人 (2019 年現在)
対象の人材種別	: 高年齢者

1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

千葉県市川市で訪問介護事業を展開する一般財団法人市川市福祉公社では、訪問介護を担うヘルパー約 160 名のうち、約 5 割を 65 歳以上が占めており、高年齢者を介護職として多く雇用している。

高年齢者の雇用を進めるきっかけは、2011 年頃より、ヘルパー人員の不足に対する危機感が法人内で高まったことにあった。熟練ヘルパーの多くが定年を迎える一方で、新規採用が難しい状況下において、人手不足による事業継続が困難となるリスクを避けるために、「今いる人にどれだけ長く勤めてもらえるか」という発想へとシフトしていった。

2 多様な人材の活用に向けた取り組み

同法人においては、定年引き上げ・再雇用等の制度により、継続雇用を実施している。現在の定年は 65 歳としているが、65 歳以降も就業継続を希望する方に対しては 75 歳まで再雇用が可能である。さらに 75 歳以上は「サードエイジ」と呼ばれる区分となり、最長で 79 歳の誕生日を迎える年まで雇用延長をすることができる。実際には、65 歳以降も働きたいという方が多く、ほとんどの職員が再雇用を希望している。

雇用の延長にあたっては、本人の健康状態（腰痛や持病等）や体力面の問題のほか、家族状況（介護や孫の世話）等を考慮し、必要に応じて、仕事量等への配慮を行っている。そのため、年 1 回職員全員と面談を行い、本人の希望する働き方、健康状態、家庭状況等を把握し、働き方や仕事量を調整している。ただし、65 歳以上のヘルパーの場合、状況によっては、訪問介護から要支援者向けサービスに変更してもらう等、サービス提供責任者側で任せる仕事を見極める場合もある。加えて、移動中の事故を避けるために、明るい時間に訪問できるよう担当業務の時間帯を調整することもある。

なお、同法人のヘルパーは基本的には週 8 時間以上の勤務となっているが、ヘルパーの希望に応じて週 8 時間以下の短時間シフトであっても勤務可能とする等、柔軟にシフト編成を行っている。

3 多様な人材の活用による効果・成果

取り組みを進めたことによる成果としては、単にヘルパー人員を確保できているというだけではなく、経験豊かな熟練ヘルパーの意見を取り入れつつ、年齢に関わらず意見を言い合える、風通しの良い職場環境の構築が進んでいることが挙げられる。例えば、直行直帰型の訪問介護業務においては、普段、互いの顔が見えないため、会議等の場においては年齢による分け隔てなく、風通し良く意見を言い合えるように工夫している。

また、会議等においては、サービス提供責任者に対して、豊富な経験からの的確に考えを発言する熟練ヘルパーも見られ、そのような情報もケアの質の向上に活かされている。

また、同法人で経験を積んだ熟練ヘルパーの多くは、精神障害のある利用者にも対応できることに特徴があり、ヘルパー等の相談及び指導等にも対応できる人材を「チーフヘルパー」に任命し、後進の指導を行っている。チーフヘルパーを通して、様々な経験や熟練ヘルパーとしての「ハート」が、より若いヘルパーに伝えられている。

■本事例を踏まえた介護事業所における人材活用のポイント

- 本事例は、将来の介護人材不足に備えつつ、働き続けたいという熟練ヘルパーの希望に応えるため、段階的にヘルパーとしての定年を延長する取り組みを進めた、一般財団法人市川市福祉公社の事例である。
- 本事例のポイントは、高年齢職員の体力面の状況、家族状況等を把握しつつ、働き続けてもらう体制を構築した点にある。本事例では、基本的には高年齢者も若い職員と同じヘルパー業務を担っているが、勤務時間や勤務日数、仕事内容等において、必要な配慮をしていた。
- また、経験豊かな熟練ヘルパーの意見等を取り入れつつ、その経験を後進に教育する取り組みも行っていた。職員の話を聞くことの重要性は高年齢者に限らないが、プライド・経験のある熟練ヘルパーだからこそ、その声に耳を傾けてフィードバックを行い、後進にとって有益な事柄であればそれをきちんと継承することが重要となる。
- なお、勤続可能年齢を延長した結果、利用者よりもヘルパーの方が高齢になってしまい、利用者の家族がサービス利用前に不安を抱くこともあったという。しかし、ヘルパーの仕事ぶりを実際に見ることで、家族からの不安は解消されていった。ここでの重要なポイントは、職員の勤続可能な年齢をどこで区切るかではなく、職員が何歳になっても自分らしく働くことができるような環境をつくることであると考えられる。

【関連情報の提供①】

高年齢者を活用するために公的な団体等が発行するマニュアル・手引き、制度等のリンクを掲載しました。

本書と合わせて是非ご参照ください。

○厚生労働省「高年齢者雇用対策」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/index.html

○厚生労働省「生涯現役雇用制度の導入に向けたマニュアル」（各業界別）

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000123625.html>

○独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

「65歳超雇用推進マニュアル・65歳超雇用推進事例集」

<http://www.jeed.or.jp/elderly/data/manual.html>

○独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

「産業別高齢者雇用推進ガイドライン」

https://www.jeed.or.jp/elderly/research/enterprise/active65_guideline.html

【コラム】

ダイバーシティやキャリアをサポート、多様な人材の特徴に合わせた業務設定

（株式会社ツクイ）

神奈川県や東京都を中心に全国で通所介護サービス等を展開している株式会社ツクイ（本部：神奈川県横浜市）では、ダイバーシティやキャリアサポートを統括する部署が社内に向けて多様な人材活用の意識を高め、障害者等の採用に積極的に取り組んでいる。

取り組み開始当初は、ハローワーク等の活用や就労移行支援事業所を通じて、障害者を積極的に採用していた。主な業務内容は、清掃や事務等であるが、直接利用者と接する業務を希望する職員もあり、介護職員への登用も必要に応じ行っている。障害者を特別扱いするのではなく、一人ひとりの個性をみて配置している。

また、同社では高年齢者や外国人、育児や介護との両立を目指す方々の雇用を積極的に進めている。例えば、小さい子どもの面倒を見るのも職員の成長につながると考え、男性育休の取得促進を行うほか、介護を担う新たな人材群として、高校生をアルバイトで採用して、レクリエーションや機能訓練の補助業務に取り組んでいる。

取り組みによる効果としては、ほとんどの事業所が障害者雇用促進法における法定雇用率を達成しているとのことであった。また、高校生は大変熱心に仕事に取り組んでおり、その笑顔が利用者にも喜ばれていることから、同社でのアルバイトをきっかけに福祉の道を目指す高校生も見られるとのことであった。

【コラム】

子育てと仕事の両立に向けた社内制度整備の取り組み（有限会社 COCO-LO）

群馬県で通所介護サービス等を展開している有限会社 COCO-LO（本部：群馬県桐生市）では、子育てと仕事との両立を積極的に支援している。創業後、人材確保が困難な状況の中で、職員を確保することを目的に、子育て中の職員等が働きやすい職場環境づくり（原則土日祝日休み、短時間勤務制度の導入）に取り組んでいる。

同社では、子育てに関わる休業・休暇制度を取得しやすい雰囲気の醸成に取り組んでいる。例えば、職員からの希望等を踏まえ、子育てと仕事との両立に関わる独自の休暇制度を（子どもの学校行事への参加時に使える「参観休暇」等）を制定しているほか、年1回の社長面談、2回の管理者との面談を通じて職員から意見を集め、毎年経営方針や就業規則を見直している。加えて、産休・育休中の職員が社内状況を把握できず不安になることを避けるため、休業中も社内報や社内アプリを通じて社内の様子を把握することができるほか、復帰後にはプリセプターを付けて職場復帰を支援している。

取り組みの成果として、職員全体の1割程度が常に産休か育休を取得する等、子育てと仕事との両立が進んだ。また、休暇制度や短時間勤務の活用も進んでおり、職員間で「お互い様」の雰囲気が醸成されている。こうしたあらゆる職員にとって働きやすい環境を整える取り組みは、優秀な人材を集め、離職を防止することにもつながっている。

3-2. 外国人雇用の好事例

CASE5 外国人人材の受入れに向けた法人全体でのフォロー体制の整備

法人名	: 社会福祉法人伸こう福祉会
本部所在地	: 神奈川県横浜市
提供サービス	: 特別養護老人ホーム、介護付き有料老人ホーム、グループホーム 等
法人全体の職員数	: 1,166 人（2020 年 3 月現在）
対象の人材種別	: 外国人、高年齢者、障害者 等

1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

神奈川県横浜市や川崎市、藤沢市等で介護老人福祉施設や介護付き有料老人ホーム、グループホーム等の介護事業、保育事業、障害福祉事業等を展開する社会福祉法人伸こう福祉会では、外国人労働者の雇用を積極的に進めており、現在ではペルー、中国、フィリピン等世界 17 カ国の出身者 49 人が勤務している。

同法人の外国人雇用の歴史は古く、キリスト教徒であった同法人の創業者が、教会からの依頼で「ボート・ピープル」として来日したベトナム人を採用したことがきっかけであり、当初は法人の社会的責任として日本社会で困窮しがちな外国人に働く場を提供するという意識で採用を進めていた。しかし、現在は介護職員の確保が難しくなる中で、人材確保の観点からも外国人の雇用を重視しており、多言語による採用ホームページを開設している。

2 多様な人材の活用に向けた取り組み

上記のような国々の人材を採用した結果、同法人では様々な価値観を持つ人材が 1 つの職場で働く状況となっている。そのため、宗教の違いから看取りに対する考え方が異なる外国人職員もあり、終末期のケアに関する意見の対立等が職場内で見られることもあった。

併せて、多様な人材を管理する担当者の負担も大きくなるほか、日本語能力に起因する現場の混乱や理念に対する理解不足等による問題が懸念された。

そこでこうした問題に対応するため、同法人では職員間の一体感の醸成や外国人職員の孤立防止、誰もが働きやすい職場の構築に向けた多様な取り組みが進められている。特に、外国人職員への対応に特化したものとして、日々の業務において管理職がきめ細かくサポートすることに加え、法人本部に国際業務推進室を設置し、語学が堪能な職員が相談対応をしたり、外国人職員が参加する研修では母国語の通訳を配置したりする等の多角的な支援が行われている。

また、法人の基本理念を実践するための行動指針をまとめた「品質方針書『Staff Book』」の多言語版（4 か国語）を作成・配布しているほか、映像資料の作成、理念をわかりやすい

言葉で言い換えたクレドの作成等、法人理念の浸透に向けた取り組みも進められている。

さらに、外国人人材を受け入れる側の職員の意識改革も重要と考え、全体研修等の機会を通じ、誰もが働くうえでの支援が必要な時があり、外国人職員だけを特別扱いするのではなく、「困った時はお互いさまである」と考える組織風土づくり、自分と考え方が異なる職員であっても、ともに利用者に質の高いサービスを提供する 1 つの家族であるという「One Family」の考え方の浸透を図っている。

加えて、言語や介護技術等の問題から介護業務全般に対応することが難しい人材であっても、例えば、「食事介助」というケアに含まれる食器の準備や配膳、食事中の声掛け等であれば担えるケースがある。そういった既存業務の細分化を進め、可能な業務に従事するための取り組みが進められている。また、労働条件に配慮した人事異動・配置転換、面談や相談対応等も積極的に行われており、様々な人材が「適材適所」で活躍できるような環境の整備を法人全体として推進している。

3 多様な人材の活用による効果・成果

上記のような取り組みの結果、外国人人材は各職場のニーズや本人の意欲、能力を踏まえ、人員配置基準に算定される介護職員として従事するケースや、間接業務に従事するケース、また、業務経験を積み、事業所の管理者に登用される等、様々な職種・職域・職位に広がっている。

■本事例を踏まえた介護事業所における人材活用のポイント

- 人材不足を背景として、介護現場における外国人人材への期待が高まりを見せている。同人材の受入れにあたっては、既存の職員や利用者との文化的な背景の差異からケアに対する考え方等において意見が対立する可能性や、言語の問題から基本的な「報告・連絡・相談」が円滑に行われず、結果として現場に混乱が生じてしまう可能性がある。
- 社会福祉法人伸こう福祉会においては、「日々の業務における現場および本部によるフォロー」、「理念教育」、「組織全体の意識改革」といった取り組みを通じ、前述の問題に対応していた。
- 同法人の取り組みの特徴的な点としては、まず、外国人人材の支援を、現場任せにするのではなく、組織全体の仕組みを構築して行っている点にある。組織的な取り組みの結果、現場の管理負担が軽減されるとともに、新たに外国人人材を受入れやすい職場環境が形成され、継続的な人材の受入れにつながっているものと推察される。
- また、「理念教育」の方法についても特筆すべきものがあり、多言語や映像を用いた教育等については、これから外国人人材を雇用する法人が理念教育の方法やツールのあり方を検討する際の参考になる。

CASE6 同国出身者の採用でつながりや助け合い意識の強い体制づくり

法人名	: 社会福祉法人サン・ビジョン
本部所在地	: 愛知県名古屋市
提供サービス	: 特別養護老人ホーム、介護付き有料老人ホーム 等
法人全体の職員数	: 2,628 名 (2020 年現在)
対象の人材種別	: 外国人

1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

愛知県・岐阜県・長野県等で特別養護老人ホームや介護付き有料老人ホームを運営している社会福祉法人サン・ビジョンでは、国内における若手人材の不足を見据え、外国人人材の活用に着手した。

具体的には 2015 年度より外国人雇用を先行して行っている他法人へのヒアリングの実施や、外国人労働の専門家を招聘した施設長向け講演会の開催等を通して、外国人人材の労務管理や育成方法についての情報収集を進めていった。同時に、外国人人材に対応した規則や受け入れ態勢の整備を進め、2016 年より受け入れを開始した。

2 多様な人材の活用に向けた取り組み

同法人では、経済連携協定（以下「EPA」という）の制度を活用し、国際厚生事業団の仲介あっせんにより人材を確保している。

EPA の制度を活用する場合、受け入れる人材は 1 年間程度の日本語研修を受けているため、一定の日本語能力を有している。しかし、日本人職員・利用者との方言を含むような日常的なコミュニケーションや、介護記録の作成等では、より高度な日本語能力や経験の蓄積が求められる。また、外国人人材に対しては、労働条件や制度等について、明確に説明をしないと、「きちんと処遇されていない」という誤解を与えてしまうおそれがある。

こうしたことを踏まえて、同法人では、外国人人材に対して介護福祉士国家試験に向けた学習機会の提供のほか、日本語学習の支援を実施している。また、日本人職員に対しても、婉曲表現や短縮表現を避け、短文で必要に応じて文字を書きながら説明する等、わかりやすい日本語でのコミュニケーションをとるように働きかけている。就業規則や労働条件も、わかりやすく説明するように心がけており、外国人人材に対して「伝わっていると思ったが実際には伝わっていない」という状況を防ぐようにしている。

また、外国人人材においては、同国出身者同士のつながりが非常に重要な意味を持つと考えられる。例えば、外国人職員本人が病院を受診する場合や、プライベートで事故に巻き込まれた場合等、業務外においても支援を必要とするケースが発生することがある。

こういったときにお互い助け合えるのが同国出身の先輩・同期・後輩等である。法人として外国人人材に対して日常生活のフォローも行っているが、同国出身者同士で休日に一

緒に出掛けたり、生活上の悩みを話しあったりする等、同国出身者のつながりが果たす役割は大きく、法人としてもそのつながりを積極的に活かすよう採用に取り組んでいる。

その他、外国人人材を受け入れるうえでは、異国での生活からくるホームシックへの配慮として、一時帰国に関するルール（回数、期間等）をきちんと定めておくことも重要である。同法人では、毎年、10日～2週間程度、一時帰国できるようシフト調整等について配慮を行っている。

3 多様な人材の活用による効果・成果

外国人人材に対する日本人職員や利用者・家族からの評価は非常に高く、貴重な戦力となっており、同法人としては今後も継続的に外国人人材を受け入れていきたいと考えている。

他方、外国人人材の受け入れ人数も徐々に増えてきており、法人内では、「この国から来た人は～だ」というような先入観を持たず、それぞれの個性に向き合った付き合い方ができるようになってきている。

また、日本人職員も、わかりやすい日本語表現で積極的にコミュニケーションをとる等、外国人人材が共存できるよう対応している。

■本事例を踏まえた介護事業所における人材活用のポイント

- 本事例は、EPA の制度を活用して外国人人材を受け入れ、戦力として積極的に活用している社会福祉法人サン・ビジョンの事例である。
- まず、同法人では、外国人人材とともに働くうえで、コミュニケーションが円滑かつ誤解のないように、様々な工夫を行っている。特に介護現場では、専門用語や独特の短縮表現が多く用いられており、外国人人材には理解しづらい部分が多い。できるだけわかりやすい日本語表現でのやりとりを推進するとともに、外国人人材にとって不明なことがあった場合には、随時その疑問に答えることができるような体制が必要である。
- また、プライベートにおける母国との関係性を尊重することも重要なポイントである。例えば、同国出身者同士がプライベートでも交流を持ちやすいように宿舍の立地を工夫する等が考えられる。加えて、モチベーション維持・向上の観点から、年間1回程度はまとまった期間、休暇を取得し、一時帰国できるよう配慮を行うことも重要である。
- その他、外国人人材の宗教・文化的背景を積極的に理解し、要望があれば適切に応えること等も、重要なポイントとして挙げられる。

【関連情報の提供②】

なお、外国人人材を活用するために公的な団体等が発行するマニュアル・手引きのリンクを掲載しました。

本書と合わせて是非ご参照ください。

- ・厚生労働省「外国人雇用対策」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/gaikokujin/index.html

- ・厚生労働省「外国人の活用好事例集～外国人と上手く協働していくために～」

<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000160961.html>

【コラム】

多様性を受け入れる職場環境の実現に向けた取り組み（株式会社福祉の里）

愛知県・岐阜県を中心に在宅サービス等を展開している株式会社福祉の里（本部・愛知県北名古屋市）では、外国人や障害者等の採用を推進する他、性的マイノリティへの対応等、法人全体での「多様性」の受け入れに取り組んでいる。

外国人や障害者等については、採用後の対応を事業所任せにせず、法人本部が直接かわりを持ち、日常的なサポートやトラブルが起きた際の対応にあたっている。

また、同法人では、障害者を積極的に雇用するため、障害者職員の人件費を法人本部で負担している。

さらに、性的マイノリティについては、「従業員の中に、当事者がいるかもしれない」という前提の下、取り組みを進めている。2019年には「LGBT に対する取り組み方針」を策定し、法人として性的マイノリティに対するハラスメントや差別をなくしていくことを宣言したうえで、それに対応した就業規則の改正等、具体的な施策を進めている。

こうした取り組みの結果、職員の多様性に対する理解は深まり、分け隔てなく法人の貴重な戦力として現場で活躍している。また、様々な考え方を受け入れることにより、他者に対して共感する力が醸成される等、法人全体の成長にもつながっている。

【関連情報の提供③】

当センターでは介護事業者向けに人材の採用・定着に関する調査・研究資料や雇用管理改善等のマニュアル等を発行しています。

こちらも参考としてご活用ください。

○「介護事業所の採用・定着に向けたポイント」

https://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/pdf/h25_t_chousa_bessatsu.pdf

○「介護人材の採用 “27 の Q&A”」

https://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/pdf/h26_t_chousa_bessatsu.pdf

○「介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION25」

<https://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/pdf/Check%26action.pdf>

○「雇用管理改善のための業務推進マニュアル」

https://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/1_all_96P.pdf

令和元年度介護労働実態調査（特別調査）
介護事業所における高齢者等の雇用に関する実態調査

多様な人材が活躍できる介護事業所づくり
～高齢者及び外国人等の雇用状況について～

発 行 公益財団法人介護労働安定センター
〒116-0002 東京都荒川区荒川 7-50-9 センターまちや 5F
TEL : 03-5901-3041（代表） FAX : 03-5901-3042

制作協力 株式会社浜銀総合研究所



公益財団法人 介護労働安定センター