

人材確保・定着を図る特別養護老人ホームの経営良好先の取り組み事例

令和6年10月31日
経営サポートセンター リサーチグループ
チームリーダー 濱谷 真之

外国人介護人材、ICT、多様な働き方など選択肢は多数 経営課題の解決に取り組む文化がもっとも重要

- **特養 Y の事例**
 - ✓ 近視眼的ではなく、将来を予見した「経営判断」による外国人介護人材の受入れ
 - ✓ 経営管理体制を機能させ、収益性の向上を図ることで、資源を振り向けることが可能に
- **特養 T の事例**
 - ✓ ユニットケアの理念を徹底することにより、ケアの質の向上と職員の定着に貢献
 - ✓ 外国人と高齢者など多様な人材が長く活躍し続ける施設を目指す
- **特養 A の事例**
 - ✓ 見守りセンサー、AI 見守りカメラ、ラウンジカメラ、介護計画・記録システムの導入
 - ✓ ICT を導入する目的や自施設の課題を明確化することが重要
- **特養 S の事例**
 - ✓ 施設長は利用率維持と職員管理に注力し、人材確保は法人本部が担う
 - ✓ 「高稼働の維持」と「効率的な人員配置」の両立は、経営面へ及ぼすインパクト大
- **特養 F の事例**
 - ✓ 外国人介護人材の受入れ実績の積み重ねが、選ばれる施設への近道
 - ✓ 目的である人材確保を実現するためには、地域の実情に応じた柔軟な対応も必要

▼ヒアリング先の概要

区分		特養 Y	特養 T	特養 A	特養 S	特養 F	全国平均
入所定員数	名	90	110	50	80	29	58.5
利用率（入所）	%	96.7	94.2	96.5	96.1	96.6	93.3
サービス活動増減差額比率	%	11.6	5.9	4.9	20.7	6.3	4.1
外国人介護人材の受入れ人数	名	25	21	13	22	11	—

※利用率（入所）およびサービス活動増減差額比率は 2022 年度決算。全国平均は福祉医療機構の貸付先（ユニット型特養）の平均値
※外国人介護人材の受入れ人数は、「2023 年度特別養護老人ホームの人材確保に関する調査」における回答（2023 年 10 月 1 日時点）

【本リサーチ結果に係る留意点】

- ・資料出所は、特に記載がない場合は、すべて福祉医療機構である

近年、特別養護老人ホーム（以下「特養」という。）の経営状況は悪化傾向にある。要因としては、人材確保難、物価高騰、競合先の増加など、特養を取り巻く経営環境が厳しくなっていることが挙げられる。

厳しい経営環境の中でも、介護業界においては「人材確保難」が一丁目一番地の課題ではないだろうか。2024年7月には、第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数¹が公表された。2040年度に約272万人の介護職員が必要など、約57万人を増員しなければならないと見込まれている。都道府県別にみても、ほぼすべての都道府県で増員が必要で、多少の地域格差はあるものの、全国的に置かれた状況は同様のようだ。

人材確保・定着を図るため、各施設では処遇改善、離職防止、外国人介護人材、生産性向上など、様々な取組みをされていることと思われる。そこで、福祉医療機構（以下「機構」という。）の貸付先の中から、「人材確保・定着」に資する優良な取組みを行いつつ、「経営」を両立させている特養を抽出²し、そのうち5施設にヒアリング³を実施した。本レポートでは、ヒアリング先の参考となるであろう取組みをご紹介します。

1 特養 Y の事例

1.1 EPA による外国人介護人材の受入れ

近視眼的ではなく、将来を予見した「経営判断」による外国人介護人材の受入れ

特養 Y はユニット型の定員 90 名で、近畿地方にある人口約 50 万人、高齢化率が約 30% の市に所在している。

特養 Y を開設する法人全体では、外国人介護人材が 53 名在籍している。そのうち EPA 介護福祉士が 7 名、EPA 介護福祉士候補者が 39 名を占め、ほぼ EPA を通じた受入れとなっている。特定技能 1 号でも数名受け入れているが、在留期間が通算 5 年間であることから、長期間働いてもらえる人材を確保するため、EPA を中心に受入れを進めている。

外国人介護人材の受入れは、2016 年度から開始している。端緒となったのは、理事長からの受入れの提案であった。当時は人材確保に大きな懸念がある状況ではなかったが、将来を見据えると、法人の余力があるうちから外国人介護人材を受け入れる体制を構築すべき、という考えによるものだった。近視眼的に物事を捉えるのではなく、将来を予見して経営判断し、行動に移す重要性が改めて認識させられる。

実際に受入れを始めて直面したのは、言葉の壁であった。よく理解できていなくても何度も聞き返すのを遠慮し、指示が正確に伝わっていないことが多かったという。日本語の習得にあたっては、補助金を活用して外部の日本語講師に依頼し、オンラインで学習支援を行っている。習熟の状況をみながら、入所者家族への電話連絡を任せることもあるという。普段の業務と違って、電話は独力で完結させる必要があるため、1 人で業務を完結させることが自信につながっているそうだ。

その他にも、介護福祉士の国家試験に向けた講座の実施や日常生活の支援も欠かせない。幸い周辺には学生向け物件が多いため、一般の賃貸物件に居住してもらい、家賃補助でサポートしているとのことだ。

¹ 厚生労働省「第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_41379.html

² 以下の条件をすべて満たす先を抽出した

- ・当機構が実施した「2023 年度特別養護老人ホームの人材確保に関する調査」において、外国人介護人材の雇用人数が 5 名以上
- ・2022 年度決算において、サービス活動増減差額比率が当機構の経営分析参考指標の平均値以上（ユニット型 4.1%）
- ・2022 年度決算において、利用率（入所）が当機構の経営分析参考指標の平均値以上（ユニット型 93.3%）

³ ヒアリングの実施期間は 2024 年 9 月 4 日から同年 10 月 9 日まで。現地でインタビュー形式で実施した

受入れを開始してから8年間が経過し、現在ではユニットリーダーを担うまで成長した外国人介護人材も生まれている。受入れ前の時点で、日本人職員の抵抗感が全くなかったわけではなく、実際に受け入れれば自然と仲間となり、日本人職員にとっても指導することを通じて自身のケアを見直すきっかけにつながっている。

受け入れた外国人介護人材はすっかり定着し、今では彼らのいない施設運営は考えられない状況となった。現在、特養Yの介護職員に占める外国人の割合は、6割程度となっている。受け入れた外国人介護人材の教育に力を入れつつ、日本人職員の採用にも力をいれ、5割程度の水準にもっていきたいと考えているようだ。

1.2 収益性の向上

経営管理体制を機能させ、収益性の向上を図ることで、資源を振り向けることが可能に

特養Yの経営状況だが、2022年度決算のサービス活動収益対サービス活動増減差額比率（以下「サービス活動増減差額比率」という。）は11.6%で、全国平均⁴と比べて良好な水準となっている（図表1）。これは、利用率や要介護度をみても分かりますとおり、収益性が高いことによるものだ。定員1人当たりサービス活動収益は全国平均を339千円上回っている。

（図表1）特養Yの収益性に関する主な経営指標

区分		特養Y	全国平均	差(Y-全国)
サービス活動増減差額比率	%	11.6	4.1	7.5
利用率（入所）	%	96.7	93.3	3.4
要介護度（入所）	—	4.12	3.90	0.22
定員1人当たりサービス活動収益	千円	5,322	4,983	339

⁴ 福祉医療機構「経営分析参考指標 2022年度決算分 一特別養護老人ホームの概要一」

https://www.wam.go.jp/hp/wp-content/uploads/2022_tokuyou_shihyouD.pdf

⁵ 特養Yが算定している日常生活継続支援加算（Ⅱ）の算定要件の一つとして「前6月間又は前12月間における新規入所者のうち、要介護4・5の者の占める割合が70/100以上」「同期間における新規入所者のうち、認知症である者の占める割合が65/100以上」「入所者のうち、たん吸引などが必要な者の占める割合が15/100以上」のいずれかを満たすことが求められる

特養Yの周辺環境をみると、全国の多くの地域と状況は似通っており、近隣に有料老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅が増加し、利用者確保には苦慮している。

そこで、収益確保でどのような取組みをされているかをうかがった。例えば、複数の特養を運営する利点を活かして各施設の相談員が柔軟に連携し、要介護度⁵によっては法人内の別施設を紹介するといった取組みを行っていた。このほかにも、ショートステイの予約を近隣施設よりも早期から受け付けるなど、工夫ある取組みを実施している。

また、上記の取組みに加えて、ヒアリングでの受け答えを通じて、しっかりとした経営管理体制が構築されていると感じた。一例を挙げると、入居選考委員会で拠点別の稼働状況を詳細に共有するなどして、各部門の管理者層が経営意識を強く持っていることが分かる。また、将来的には、サービス別の管理会計を実現できないかを検討しているとのことだ。具体化するには公平・妥当な費用の按分方法など課題は多いと思われるが、経営管理の更なる深化を模索する姿勢が、法人の強みとなっているのであろう。

様々な機能を併せ持つ病院と比べれば、特養をはじめとした介護施設の場合、収益を高めるとしても限界値がある。しかし、経営安定化を志向するには、施設の種類や定員規模で得られるであろう収益を最大に近づける努力を怠ってはならない。しっかりとした経営管理体制を構築することは、収益最大化の一助になることは間違いない。特養Yはそうした取組みを着実に積み重ねて収益性を高め、外国人介護人材の受入れなどへ資源を振り向け、法人の持続可能性を高めている事例といえそうだ。

2 特養 T の事例

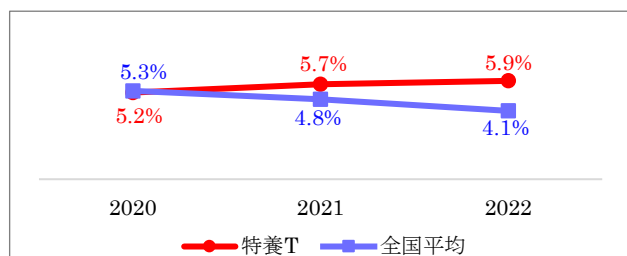
2.1 ユニットケアの理念を徹底

ユニットケアの理念を徹底することにより、ケアの質の向上と職員の定着に貢献

特養 T は、中国地方にある人口 10 万人以下で高齢化率が約 40%の地方都市に所在しており、ユニット型 110 名の大規模な施設である。

経営状況をみると、全国平均を上回るサービス活動増減差額比率を経年で計上しており、安定経営を実現している（図表 2）。

（図表 2）サービス活動増減差額比率の推移



こうした安定経営を実現している取組みについて、ヒアリングでもっとも印象に残ったのは、一見すると経営との関連は薄そうだが、「ユニットケア⁶の理念を徹底する」というものだ。特養 T は元々従来型であったが、移転新築を機にユニット型へ転換した。しかし、ソフト面では従来のケアから転換できない期間が続いたという。

従来のケアでは、起床や食事のタイムスケジュールに追われ、職員は日々の業務をこなすのが精一杯な職場環境であった。多忙で余裕がないため、おのずと離職率が高くなり、経営的にも不安定な時期が続いた。そこで何らかの改革が必要という声上がり、2013 年からユニットケアの理念を徹底する改善を開始した。施設として目指すべき理念に立ち返るという原点回帰を行ったというわけだ。

当然だが、入所者 1 人 1 人は別々の意思や人

格を持っている。つまり、それぞれが望む生活リズムは違っており、もっと寝たい人を起床時間だからと一齐に起こせば、食事の時間に不穏となる。不穏の対応に追われて食事が長引けば、職員は疲弊する負のスパイラルに陥ってしまう。

特養 T では、起床も食事⁷もそれぞれが望む時間に行うことができる。入所者の生活スタイルは 24 時間シートを作成し、把握している。また、起床や食事の時間が分散すれば、職員の負担が軽減される効果もあるという。スケジュールに囚われない生活により、入所者・職員とも心地よく、余裕をもって過ごすことができている。

また、特養 T には、いわゆるマニュアルは存在しない。代わりに、ユニットケアの理念に基づいた行動指針を定めたスタッフノートを作成している。つまり、ケアをマニュアルの決まった手順に当てはめるのではなく、理念や行動指針を深く理解すれば、自ずと適切なケアが実行できるという考え方に依っている。応用が効くと言い換えることもできるだろうか。

こうした理念について、施設長以下、職員全員が共有するまで、1 年半程度を要したという。現在はユニット型に転換した当初とは、施設の雰囲気は様変わりしているとのことだ。特養 T はユニットリーダー研修の実地研修施設になっているが、研修対象者が自施設とのあまりの違いに驚くことも多いという。こうしたユニットケアの理念を実現する取組みは、ケアの質の向上はもちろん、職員の定着にも貢献している。

2.2 外国人と高齢者が活躍する施設

外国人と高齢者など多様な人材が長く活躍し続ける施設を目指す

特養 T も EPA を通じて外国人介護人材を受け入れており、職員 66 名のうち外国人介護人材

⁶ 在宅に近い居住環境で、利用者一人ひとりの個性や生活のリズムに沿い、他人との馴染みの人間関係を築きながら、家庭的な雰囲気の中で日常生活を営めるように介護すること

⁷ 衛生管理上の観点から、喫食可能な一定の時間帯を設け、その時間帯内で自由に食事を摂っている

は 21 名とほぼ 3 分の 1 を占める。また、同一敷地内にある障害者支援施設でも従事している。特徴的なのは、EPA でインドネシアからのみを受け入れていることだ。同一の国からの受入れ実績を重ねることで、現地の看護学校との交流も深まり、受け入れる人材への不満もなく、そのままインドネシア一筋が続いているという。

EPA 介護福祉士候補者の国家試験の合格率は、70%と高い。どのような取組みをされているのか聞いたところ、特別なことはしていない認識だという。(公社) 国際厚生事業団のカリキュラムに準拠した研修プログラムにしっかり取り組み、ある程度合格できるとのことであった。

これまで法人全体で 100 名以上を受け入れているが、大きなトラブルは生じていない。「労働者として見るのではなく、仕事仲間として関わることが重要」という言葉が印象的であった。

その他にも、特養 T では、高齢の職員が活躍できる環境整備も進めており、2015 年度から 65 歳定年制を採用している。超高齢社会が進展すれば、職員の高齢化も進行するのは必然という問題意識が取組みの発端となった。また、定年以降も本人が希望すれば再雇用が可能で、勤務形態等を変更しなければ、同一賃金で再雇用している。もちろん本人に時短勤務などの希望があれば、それに応じた賃金設定も可能だ。

また、特養 T の開設法人は、健康経営優良法人⁸の認定を受けている。当時の理事長の「人材確保が困難であれば、良い人材には長く働いてもらう必要がある。長く働いてもらうには、職員が心身ともに健康でなければならない」という発案で、2020 年度から認定を受けている。認定の効果は定量化しにくい、職員の健康に配慮する姿勢が伝わることで、所属意識の向上や職員採用に一役買っているものと思われる。

特養 T の様々な取組みは、「経営面を意識したわけではない」とのことであったが、こうした取組みと図表 2 の経営状況は、決して無関係ではないであろう。

3 特養 A の事例

3.1 積極的かつ計画的な ICT の導入

見守りセンサー、AI 見守りカメラ、ラウンジカメラ、介護計画・記録システムの導入

特養 A は、四国地方の人口約 40 万人、高齢化率約 30%の市に立地している。ユニット型で定員規模 50 名と広域型としては小規模な施設である。

特養 A の特徴は、積極的かつ計画的な ICT の導入である。そのうち、見守りセンサー、AI 見守りカメラ、ラウンジカメラ、介護計画・記録システムについてご紹介する。

一つ目は見守りセンサーである。何台かを導入している施設は多いと思うが、特養 A では全床で導入している。同じ横になった姿勢でも、覚醒・睡眠状態のどちらかを判別し、心拍データ等も確認できる。そのため、夜間巡回では離床や覚醒状態の居室のみを訪室し、全室を回る必要がなくなった。職員の負担が軽減したうえに、不要な巡回で入所者の睡眠を妨げることもない。また、看取り対応で家族を呼ぶタイミングは、これまで職員の感覚に頼らざるを得ないため悩ましかったが、心拍データの変化を基に根拠を持って判断できるようになった。

二つ目は AI 見守りカメラである。こちらは全員ではなく、転倒リスクの高い方の居室に家族の同意を得て設置している。ナースコールと連動しており、見守りセンサーが離床を検知したら、職員がスマートフォンで居室内の状況を映像で確認できる。見守りセンサーだけでは検知

⁸ 従事者等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する健康経営に取り組む法人を見える化し、従業員や求職者、関係企業や金融機関から社会的な評価を受ける環境を整備するための認定制度（経済産業省）

の度に居室に駆け付ける必要があるが、複数の ICT を組み合わせることで、緊急性が高いのか、ベッドに腰掛けてテレビを見ているだけなど緊急性が低いのか分かり、優先順位をつけて対応できる。

三つ目はラウンジカメラである。各ユニットの共同生活室と廊下にほぼ死角なく設置され、転倒事故の発生時の状況確認に活用している。これまではどのように転倒し、どこをぶつけたのかが不明の場合、念のため脳神経外科を受診するケースが多かった。看護師は受診の付き添いで半日を要することとなる。カメラ設置後は転倒状況が映像で確認できるため、受診件数が大幅に減少した。また、どこに誰がいるかが映像でわかるため、ユニット間や事務部門との連携にも活用されている。これまで使っていた内線ではお互いの状況が分からず、ちょうど手が離せないケア中のこともあるため、連絡する側も受ける側も多少のストレスがあった。カメラ設置後はお互いの状況が一目で分かるので、ヘルプが必要な際に気兼ねなく応援を呼んだり、呼ばれなくとも自らの判断で駆け付けることもできるようになった。

最後に介護計画・記録システムである。特養 A は、自施設が望む仕様のすべてを満たす既製品がないことから、ナースコールメーカーと共同開発したシステムを利用している。ユニットリーダーが 1 日の予定を入力し、入所者ごとにケアの追加・変更、注意事項も記載できる。これにより、口頭での「言った、言わない」のような認識の齟齬はなくなり、経験の浅い職員でも何をどう行えばよいのかが明確になる。職員がケアを実施後にスマートフォンで登録すれば、リアルタイムで実施済みが確認できるうえに、記録作成まで完結される。入力負担を軽減するため、視覚的に操作できるよう工夫されており、外国人や高齢の職員もすぐに慣れ、問題なく使えるそうだ。

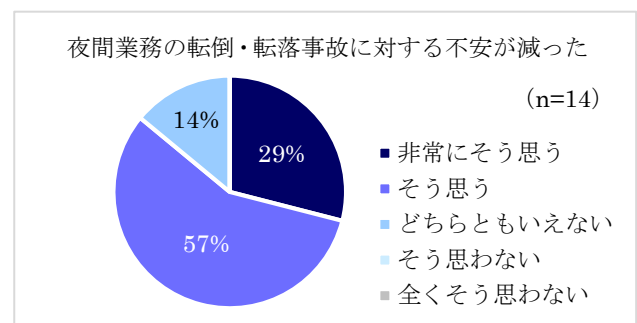
3.2 導入前の目的や課題の明確化が重要 ICT を導入する目的や自施設の課題を明確化することが重要

特養 A が導入した ICT をいくつかご紹介したが、もちろん導入すれば必ず効果があるわけではない。特養 A は事前に目的や課題を設定し、十分な検討を重ねて導入したからこそ、しっかりとした効果を上げている。

特養 A が課題に感じていたのは、「介護の見えにくさ」だ。そもそもケアは人間が提供するからこそ曖昧さを包含しており、ベテランのノウハウは暗黙知になりがちで伝わりづらい。あるいは、ナースコールに振り回され、繰り返し駆け付けることで疲弊するといった現実問題もある。特養 A は、そうした「介護の見えにくさ」を克服するため、居室内やケア計画の「可視化」を試みたのである。前節で紹介した見守りセンサーや介護計画・記録システムなどの ICT は、すべてその可視化を実現させる狙いをもって導入している。

また、特養 A は導入した ICT の効果を定量的に算出している点が特徴として挙げられる（図表 3）。職員アンケートで効果の有無を検証し、運用面で改善の余地があれば対応する。職員アンケートを通じて、「この職場は、自分達の負担を軽減させるための投資を惜しまない」と感じることが、職員のモチベーション向上につながっているであろう。

（図表 3）ICT 導入の効果（AI 見守りカメラの例）



（出所）特養 A 提供資料

最後に、特養 A が ICT を導入した目的だが、検討を開始した当時、経験のある職員も多くおり、直ちに変化を要する状況ではなかった。しかし、近い将来には介護人材は不足し、外国人介護人材が増加することが予測された。現にそうした時代は到来し、特養 A でも技能実習を中心に 12 名の外国人介護人材を受け入れている。外国人と共生しながら、業務の平準化・効率化を図りつつ、質の高いサービスを提供し続けるにはどうすればよいか。「外国人との共生協働システム」の構築を目指して、じっくりと考えて導き出された解が、ICT の導入だったわけだ。

4 特養 S の事例

4.1 法人本部と施設長の役割分担

施設長は利用率維持と職員管理に注力し、人材確保は法人本部が担う

特養 S は、中部地方にある大都市に立地しており、ユニット型で定員規模は 80 名である。開設する法人の収益規模は 20 億円を超えており、大規模な部類といえる。

特養 S については、施設単体の取組みもさることながら、法人本部と施設長の役割分担が明確であることが印象深かった。施設長の役割は、現場の管理に特化されている。具体的には、利用率を高く維持すること、職員のチームワークを機能させることだ。このほかの業務を多忙な施設長が担うことになれば、どこかで歪みが生じてしまう。そのため、現場で必須となるこの 2 点に注力してもらっている。

このほかの業務は法人本部が引き受ける。第三者目線では本部機能が強いように感じるかもしれないが、本部職員からすると、あくまでも現場を楽にするためにサポートする感覚だという。こうした役割分担は、理事長の経営方針によるもので、法人設立当初から変わっていないそう。

本レポートのテーマである人員確保を例にとると、法人本部で人材を募集し、施設が面接する棲み分けとしている。もちろん、ただ単にそのように棲み分けしているという話ではなく、それが有効に機能すると考えているからだ。求職者から面接希望メールがあった際、繁忙期だと返信に少し時間を要することもあると思うが、求職者は自施設だけに申し込んでいるとは限らない。そこで、法人本部の採用担当者は、リアクションスピードに徹底的に拘り、必ず迅速に返信するという。職員が確保できなければ、施設を稼働することはできない。すっかり定着した「人財」という言葉のとおり、時と場合によっては相場より割高な手数料を支払ってでも、法人本部は人材を集めることに注力しているそう。

また、2022 年度からは週休 3 日制を導入している。理事長の発案を受けて法人本部で検討を重ね、実現に至った取組みだ。職員は「週休 2 日／8 時間勤務」と「週休 3 日／10 時間勤務」のどちらかを選択できる。特養 S では、1フロア 2 ユニットの週休 3 日制を選択した職員で固めている。夜勤の人員配置を踏まえ、1フロア単位で週休 2 日と 3 日に分けているため、シフト調整にもそれほど苦労はないとのことだ。それぞれのライフスタイルに合わせた多様な働き方が実現できることから、職員の満足度が高まったという。

これまでご紹介した施設と同じく、特養 S も外国人介護人材の受入に積極的だ。介護職員 40 名のうち、特定技能 1 号が 11 名、技能実習が 4 名、永住者等の 7 名も含めると、半数以上が外国人となる。特養 S では外国人や未経験者も含めた幅広い人材を採用しているが、その根底には、資格や技術だけではなく、それ以上に「心」の介護が大切だという法人の考え方が影響しているものと思われる。

4.2 高稼働の維持と効率的な人員配置

「高稼働の維持」と「効率的な人員配置」の両立は、経営面へ及ぼすインパクト大

そうして十分な職員を集めるからには、各施設は利用率を高めるという結果が求められる。驚くことに、新設施設に対しては「開設初月で満床」が目標に掲げられるという。また、半期ごとに利用率平均の上位3施設に賞与を支給している。それだけを聞くと競争を煽るような印象にもなるが、施設間でギスギスした雰囲気はなく、ほど良い競争意識で盛り上がっているようだ。頑張れば、その頑張りが評価される文化が醸成されているのであろう。

また、人員配置にも独自のルールが設けられている。それは、10名ユニットは4.5人、12名ユニットは5.5人でユニットを回すというものだ。その結果、利用者10人当たり従事者数をみると、特養Sはルールどおり4.42人となっており、全国平均と比べて1人近く少ないことが確認できる（図表4）。

（図表4）特養Sの利用者10人当たり従事者数

区分		特養S	全国平均	差 (S-全国)
利用者10人当たり従事者数	人	5.64	7.96	△2.32
介護職員	人	4.42	5.40	△0.98
介護職員以外	人	1.22	2.56	△1.34

とはいえ、施設長によると現場で人員の不足感はないという。日中・夜間など時間帯によって必要となる人数は違うが、必要以上に配置しても現場の職員が楽になる訳ではない。時間帯ごとに職員が疲弊する恐れのない必要人数を把握するまでが肝心で、あとはその必要人数を配置するシフトを組むことで、十分に実現は可能

だという。

また、図表4の介護職員以外の従事者数をみても、全国平均と比べて1人以上少ない水準となっている。これは、前述の人員確保等の業務を法人本部で実施していることに加えて、特養SではICTの導入にも積極的なため、そうした取組みが影響しているものと思われる。

法人本部ではしっかりと人員の確保を行い、施設はその人員で高稼働を維持することに専念する。やるべきことが明確であるがゆえに、それぞれの業務で自然と効率化・適正化が図られているのであろう。特養Sの経営状況だが、人件費率はなんと50%を切る水準となっている。利用率を高めて収益を上げつつ、人員を効率的に配置すれば、それだけ経営面に大きなインパクトを及ぼす事例だといえよう。

5 特養Fの事例

5.1 地域密着型特養による外国人介護人材の確保

外国人介護人材の受入れ実績の積み重ねが、選ばれる施設への近道

特養Fは中部地方に位置し、人口は10万人以下、高齢化率は約30%の都市に所在している。定員は29名で、本レポートで唯一の地域密着型のユニット型特養である。

当機構が2023年度に実施した調査⁹において、外国人介護人材を雇用している施設は54.0%であった。なお、雇用していると回答した特養を定員規模別にみると、広域型の56.4%に対し、地域密着型は43.2%と1割以上低かった。これは、受入れにあたって必要となる採用・教育等に割けるリソースの不足が一因ではないだろうか。そこで、特養Fがどのような取組みを行ってきたのかをうかがってきた。

⁹ 福祉医療機構「2023年度特別養護老人ホームの人材確保に関する調査について」
https://www.wam.go.jp/hp/wp-content/uploads/240221_No.011.pdf

外国人介護人材を受け入れるきっかけとなったのは、些細なことだった。グループ法人である医療法人が運営する介護老人保健施設において、日本人と結婚したミャンマー人が在籍していたというものだ。その職員の伝手を通じて、現地の養成施設や送出機関で情報収集したところ、親日家が多い国柄と、仏教徒が多く日本人と生活様式が近いことなどもあり、現在の受入れに至っているという。

なお、きっかけは些細なことであったが、本格的な検討にあたっては、特養 F も理事長からトップダウンの号令があったという。やはり外国人介護人材の受入れにあたっては、事案の大きさから職員からのボトムアップ型の提案ではなく、法人・施設の将来を見据えた経営者の決断が必要となることが示唆される。

最初の受入れは 2019 年で、技能実習制度の対象職種に介護が追加されてから、それほど経っていない時期にあたる。現在では職員 52 名のうち、外国人は 10 名を占めている。日本語の習得や生活支援など、これまでヒアリングした広域型 4 施設と同じように、少ない職員数でも対応されていた。先述したとおり、グループに医療法人があり、そちらでも同時期から外国人介護人材を受け入れ始めている。グループが一体となって受入れに向けた検討を進められる体制であったことも、特養 F のスムーズな受入れにつながったものと思われる。

受入れ後の率直な感想をうかがったところ、仕事振りを評価する意見が印象に残った。もちろん仕事振り自体に国籍は関係なく、個人の資質によるものなので、あくまでも印象にはなるのだろうが、「丁寧、手を抜かない、優しい、真面目」といった声が聞かれた。

コロナ禍を経たこともあり、特養 F で外国人介護人材を採用する際は、基本的にオンライン面接だという。オンライン面接だけでそうした仕事振りが評価できる人材を見極めるのは難し

いことは否めない。他方、外国人介護人材側の視点に立って考えてみると、自身のキャリアアップや技能習得を真剣に考えていれば、おのずと下調べもしっかり行うはずである。その際、受入れ実績が豊富な施設であれば、安心感があるのは当然のことだ。受け入れる施設は、選ぶ側でもあり選ばれる側でもあるという視点を忘れてはならない。現下の人材不足の状況であれば、なおさらであろう。そうした面を考慮すると、これまで特養 F が積み重ねた受入れ実績は、良い人材を確保するためのアドバンテージとなっているのかもしれない。

5.2 地域の実情に応じた柔軟な人材確保

目的である人材確保を実現するためには、地域の実情に応じた柔軟な対応も必要

特養 F の経営状況で特徴的なのは、利用者 10 人当たり従事者数の多さだ。全国平均が 7.96 人のところ、特養 F は 9.20 人と多い。もともと地域密着型は定員数が少ないがゆえに、事務員などの直接処遇職員以外が利用者当たりで多くなる傾向にはあるが、定員 29 人以下に絞った全国平均 8.95 人も上回っている。

(図表 5) 特養 F の人件費に関連する主な経営指標

区分		特養 F	全国平均	差 (F・全国)
利用者 10 人当たり従事者数	人	9.20	7.96	1.24
従事者 1 人当たり人件費	千円	4,032	4,311	△279
人件費率	%	66.4	62.9	3.5
業務委託費率	%	1.0	5.6	△4.6

従事者数が多い理由を聞いたところ、一つはパート職員の多さだという。地域柄、介護職員に限らず、パート職員は募集をかけると比較的応募が多いそうだ。

そのため、図表 5 の従事者 1 人当たり人件費をみると、全国平均よりも 279 千円低い。人数

が多い分は、1人当たり人件費が抑制されてバランスしている。この状況は、特養Fが狙いをもって取り組んだ訳ではないそうだが、地域の実情に応じて柔軟に対応することで、人材確保という目的を実現しているといえるであろう。

もう一つの要因は、業務委託を行っていないことだ。給食、清掃、洗濯、宿直などの委託は行わず、すべて内製で対応している。これは関連法人も含めたグループの方針によるものだという。人件費率は費用の大半を占めるため、どうしてもその比率に目を奪われがちだが、業務委託費率の低さなどもあり、特養Fは十分なサービス活動増減差額を計上している。改めて、費用全体で適正性を評価することが重要だと認識させられた。

おわりに

本レポートでは、「人員確保・定着」に着目して、様々な取り組みを行いつつ、経営を両立させている施設をご紹介した。ヒアリングを終え、改めて5施設の共通点を考えてみると、「経営課題の解決に取り組む文化が根付いている」ことが挙げられる。

冒頭で述べたとおり、近年の経営環境は厳しい。人口動態は、利用者や職員の確保に直結するが、誰にもコントロールできない。現役世代の負担軽減も考慮しながら、社会保障制度の持続可能性を確保しなければならない。こうした大きな流れは不変なわけである。

人材確保はすでに困難な状況だが、2040年にかけて更に困難となることは、各種のデータで明らかにされており間違いない。福祉分野は労働集約型産業であることから、人材が確保できなければ事業を継続することはできない。何らかの手を打たない選択肢はないはずだ。従来どおりの運営をそのまま継続しても、当面は何とかなるかもしれないが、早晚息詰まる時が来てしまうかもしれない。

取組みを先送りするメリットはなく、何かを始めるならば、体力がある早いほうが良いことは間違いない。本レポートでご紹介したとおり、外国人介護人材やICT、多様な働き方など、取組みの種類は一つではないし、むしろ複数の取組みを組み合わせないと解決しないケースのほうが多いであろう。多少の失敗を恐れず、トライアンドエラーで徐々に成功体験を積み上げていき、経営陣と職員が一体となって経営課題に取り組む文化を醸成することが、もっとも重要であると感じた。

厳しい経営環境である以上、今後はより高度な「経営」が求められる時代となる。皆様が経営課題に取り組むにあたって、本レポートがきっかけになれば、この上ない喜びである。拙筆につき、ヒアリング先の優れた取組みがどこまで上手く伝えられたかは分からないが、改めてヒアリングにご協力いただいた5施設の皆様に御礼申し上げる。

【免責事項】

- ※ 本資料は情報の提供のみを目的としたものであり、借入など何らかの行動を勧誘するものではありません
- ※ 本資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、情報については、その完全性・正確性を保証するものではありません
- ※ 本資料における見解に関する部分については、著者の個人的所見であり、独立行政法人福祉医療機構の見解ではありません

《本件に関するお問合せ》

独立行政法人福祉医療機構 経営サポートセンター リサーチグループ TEL : 03-3438-9932