

# 介護施設のための人材マネジメント

## ～介護現場にマネジメントの理論を活かす～

中部学院大学短期大学部 社会福祉学科 非常勤講師

松山 純子

# 本日の内容

1. はじめに ～介護と経営の話～
2. 介護施設は今どうなっているか？
3. 介護施設の経営って？
4. 介護人材を育てることに必要なことは？
5. 介護現場の人材マネジメント
6. 介護現場のリーダーシップ
7. 介護現場のチームワーク【看取りにおける他職種連携】
8. 戦略的マネジメントと介護リーダー育成の重要性

# 1. はじめに

経営とは？

介護現場の経営って誰が考えるの？

## **2. 介護サービスの多様化と競争の激化**

## 2-1 介護保険制度導入の背景と目的

急速な高齢化

要介護高齢者等の増大

家族の介護力の低下

従来の制度では対応が困難

応能負担



2000年 介護保険法

応益負担

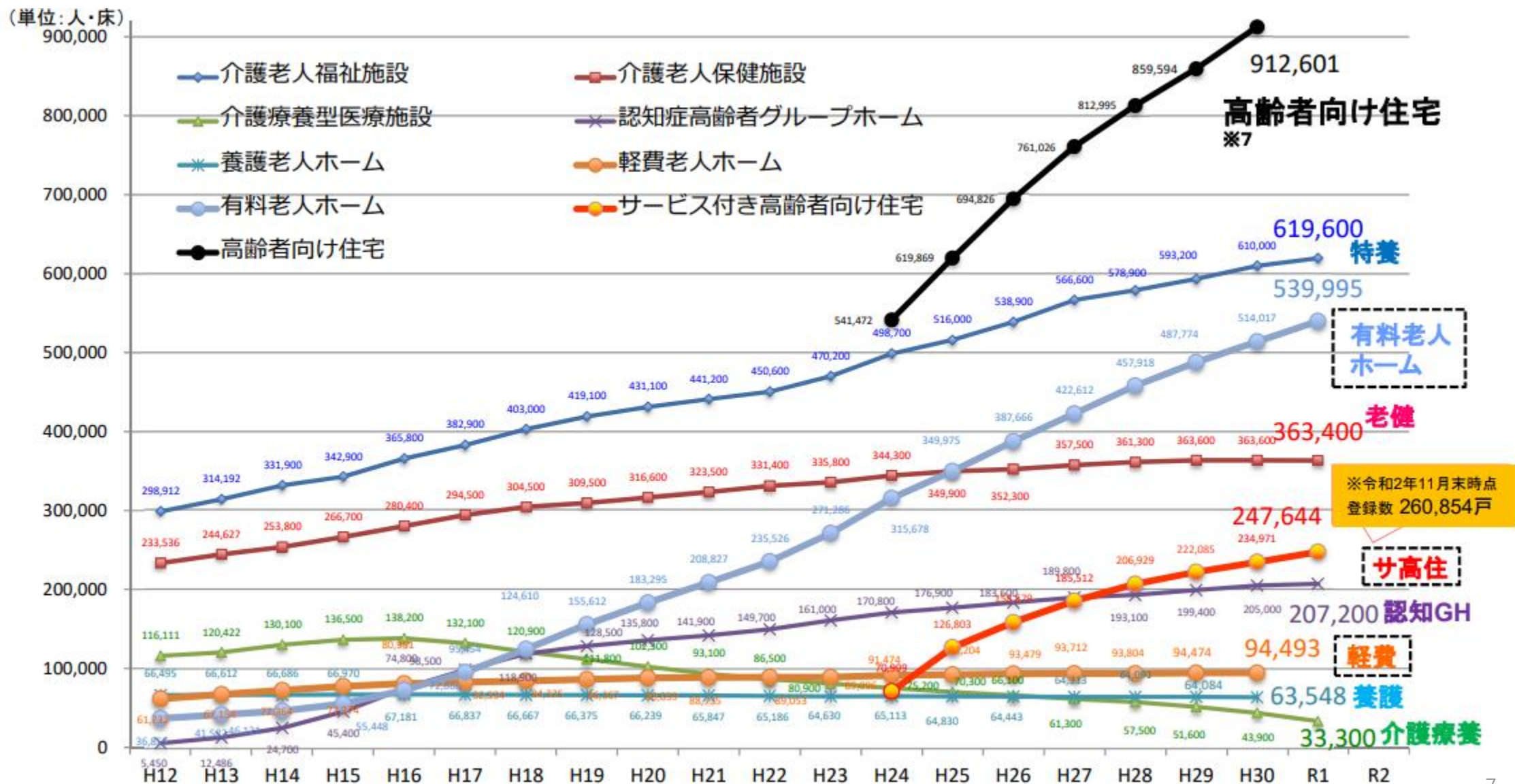
- ・収入と能力に応じた負担から、受益者負担・定率負担へ
- ・措置制度から契約制度へ

## 2-2 介護保険制度成立後の主な制度改定

年	制度改正の主な内容	介護報酬改定	市町村	備考
2003		居宅介護支援（ケアマネジメント）の確立 在宅サービス評価 施設サービスの質向上と適正化	第2期介護保険事業計画  のちに廃止	
2006	介護予防システムへの転換 施設給付費の見直し 新たなサービス体系の確立 サービスの質の確保 負担のあり方・制度運用の見直し	中・重度者対応強化 介護予防・リハビリテーションの強化 地域包括ケア・認知症ケアの確立 医療・介護連携の明確化 補足給付の創設	第3期介護保険事業計画	・高齢者虐待防止法施行  ・コムスン等事件
2008		療養病床の転換に向けた老人保健施設の施設基準等、見直し		
2009	法令順守の業務管理体制の整備 事業者の本部等に対する立ち入り検査権等の創設 不正事業者の処分免れ対策 指定・更新時等の欠落事由の見直し 事業廃止サービス確保対策の充実、等	介護従事者の処遇改善 医療・介護の連携、認知症ケアの充実 効率的なサービス提供	第4期介護保険事業計画 ・地域支援事業	・参加型社会保障 ・自助・互助・共助公助  ・ソーシャルインクルージョン
2012	医療・介護の連携強化 介護人材の確保とサービスの質の向上 高齢者の住まいの整備等 認知症対策の推進 保険者による主体的な取り組みの推進 保険料の上昇の緩和	在宅サービスの充実 自立支援型サービスの強化と重点化 医療・介護の連携強化 介護職員処遇改善加算の創設	第5期介護保険事業計画 ・地域支援事業  地域支援事業の再編成	・サービス付き高齢者住宅創設 ・介護療養型医療施設の廃止 ・障害者虐待防止法制定 ・社会保障制度改革国民会議報告書  ・消費税8%
2014	新たな基金の創設と医療・介護の連携強化 地域における効率的かつ効果的な医療体制供給確保 地域包括システムの構築と費用負担の公平化、等	消費税引き上げに伴う対応	第6期地域包括ケア計画 ・新しい総合事業によるサービス  ・地域包括ケアシステム ・小規模は地域密着へ ・地域ケア会議法定化	・消費税10%  ・ケアマネ指定事務
2015		中・重度者や認知症高齢者の対応強化 処遇改善加算を引き上げ		
2017		処遇改善加算の前倒し実施		
2018	地域ケアシステムの強化 介護保険制度の持続可能性の確保	医療との連携強化 「自立支援介護」の強化	第7期介護保険事業計画	
2019	消費税で区分支給限度基準引き上げ 低所得者の保険料軽減拡充	消費税引き上げに伴う対応 処遇改善を引き上げ		
2021	地域住民の支援ニーズに対応する包括的な支援体制構築 地域の認知症施策や介護サービス提供体制の整備等の推進 医療・介護のデータ基盤の整備の推進 介護人材確保及び業務効率化の取組の強化 社会福祉連携推進法人制度の創設	感染症や災害への対応強化 地域包括ケアシステムの推進 自立支援・重度化防止の取組の推進 介護人材の確保・介護現場の革新 制度の安定性・持続可能性の確保	第8期介護保険事業計画	

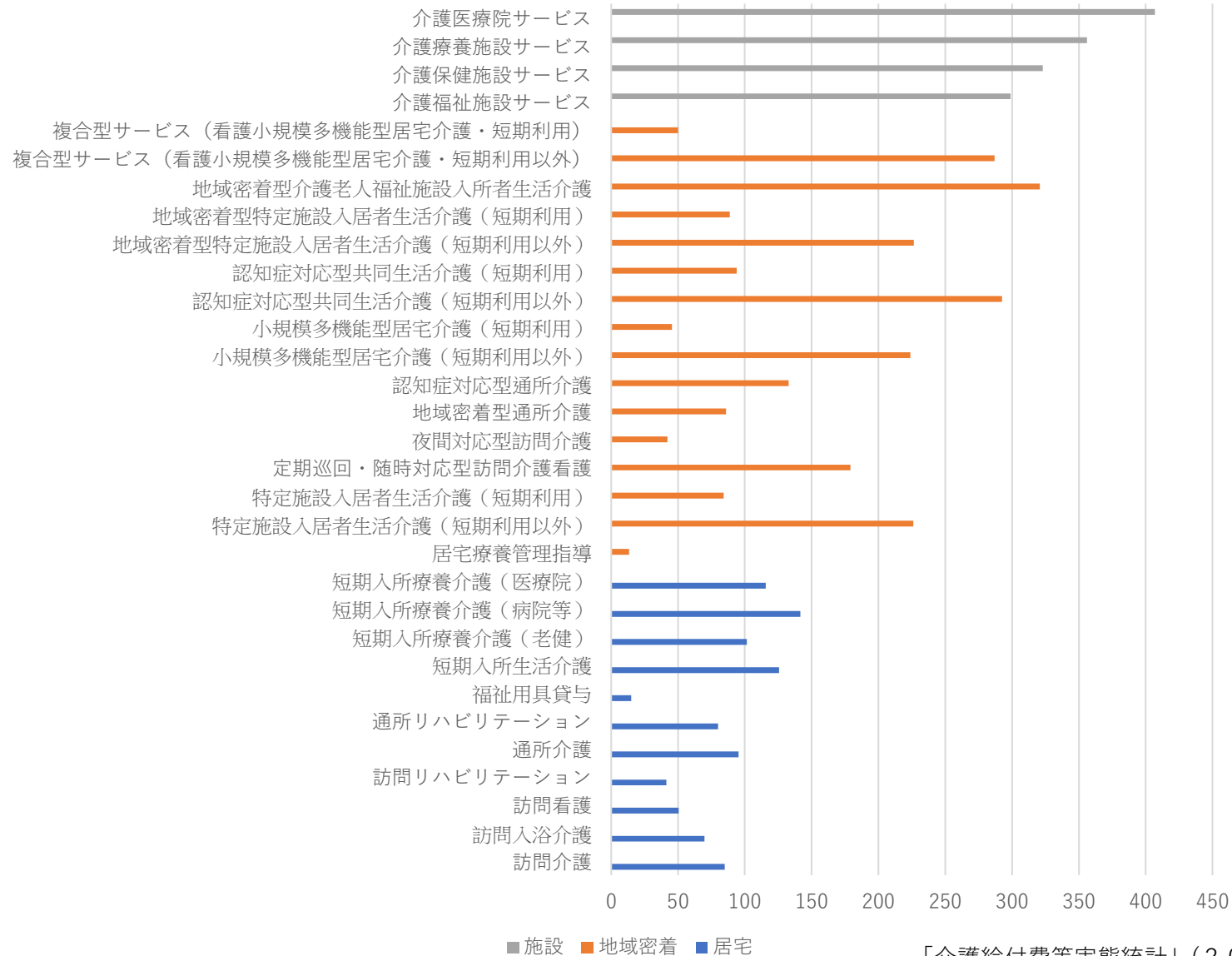
# 2-3 介護サービスへのニーズの多様化

2000年～2020年



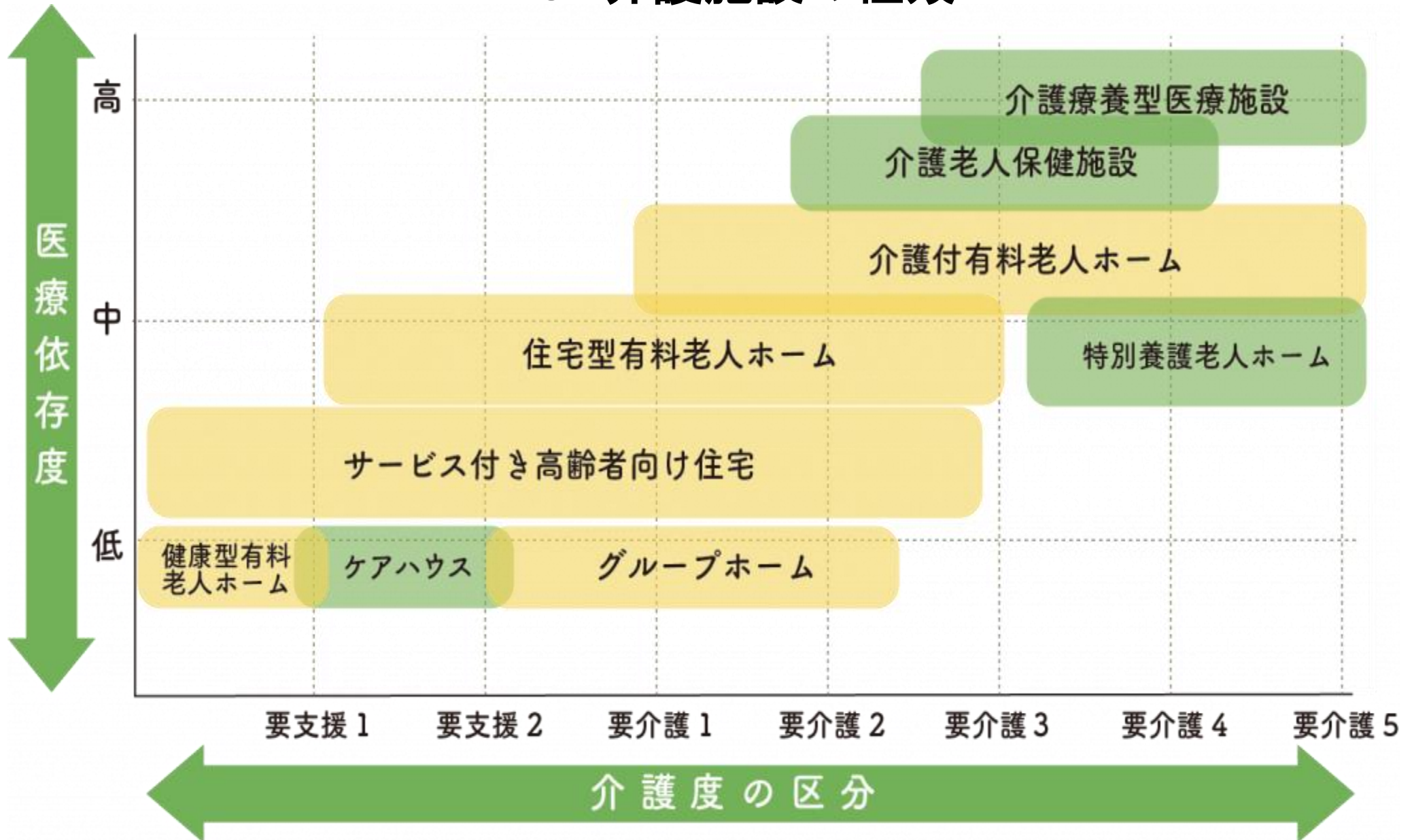
# 2-4 2020年度サービス提供状況

サービスごとの1人当たり総費用

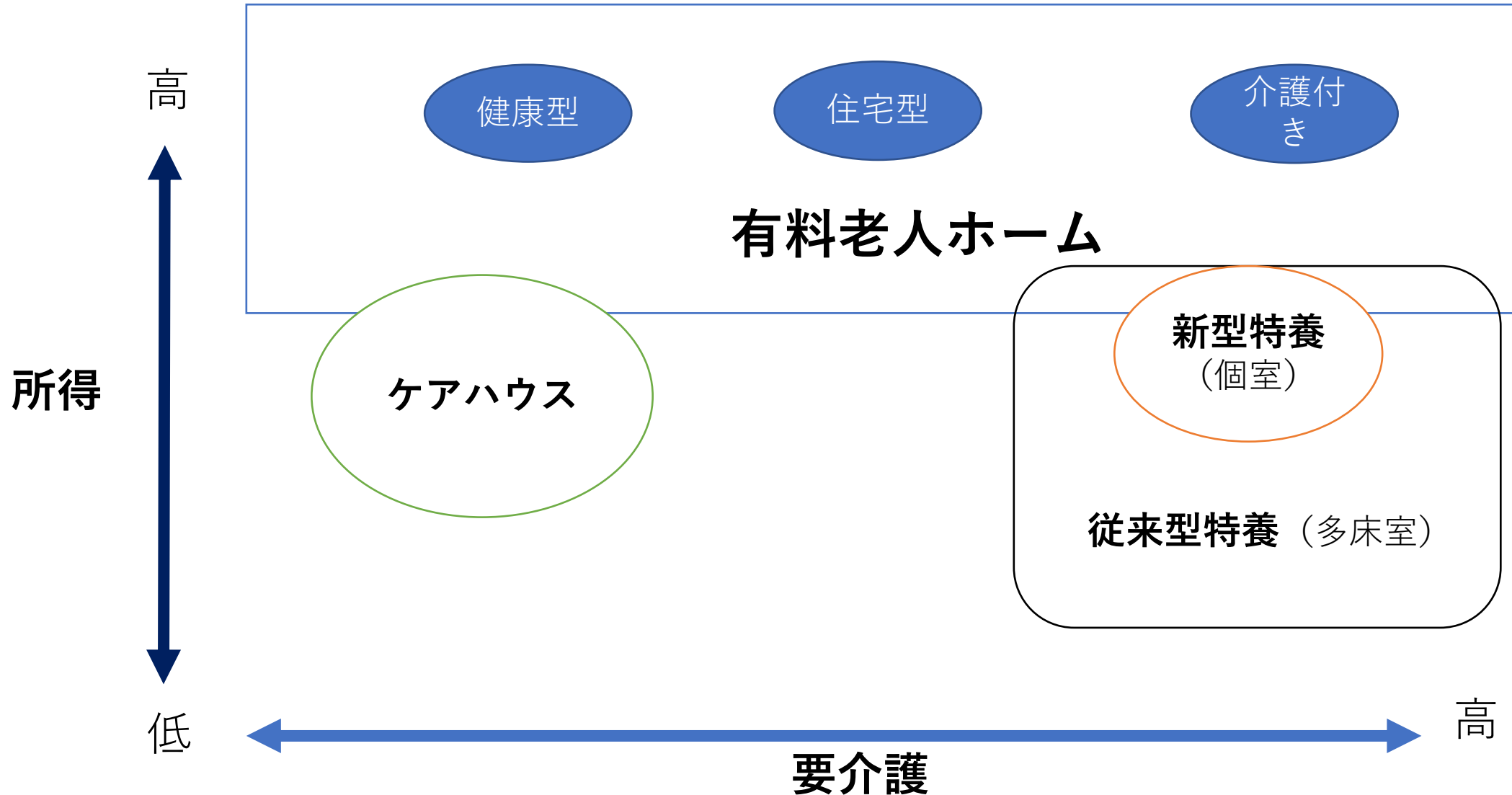




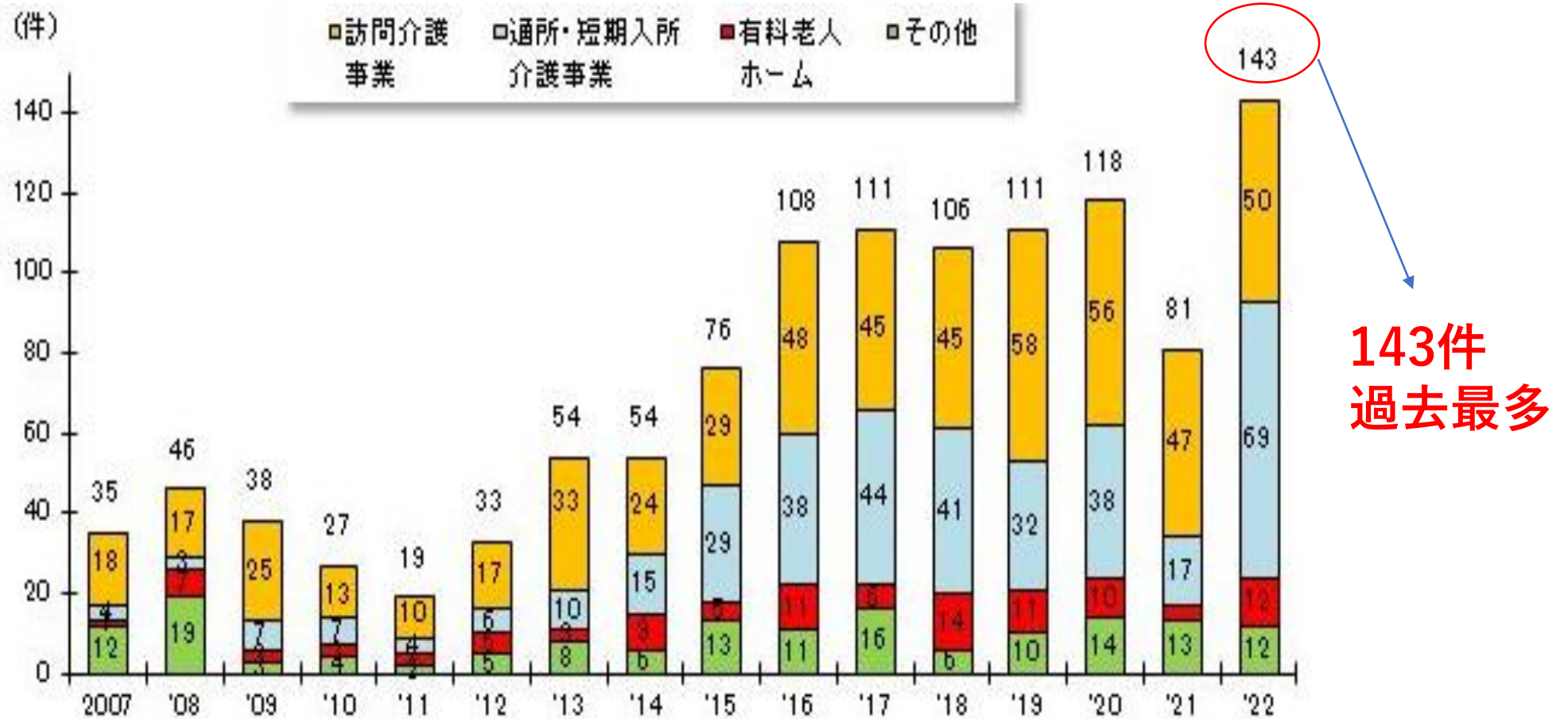
## 2-5 介護施設の種類



## 2-6 介護サービス市場における競争激化



## 2-7 「介護福祉・介護事業」倒産件数 年次推移



出典：東京商工リサーチ調べ（2023.4.4検索）

### **3. 介護施設における経営の現状と課題**

# 3-1 2022年度 介護施設における経営課題

## 令和3年度介護報酬改定に関する審議報告の概要

社保審一介護給付費分科会

第199回 (R3.1.18)

参考資料2

新型コロナウイルス感染症や大規模災害が発生する中で「**感染症や災害への対応力強化**」を図るとともに、団塊の世代の全てが75歳以上となる2025年に向けて、2040年も見据えながら、「**地域包括ケアシステムの推進**」、「**自立支援・重度化防止の取組の推進**」、「**介護人材の確保・介護現場の革新**」、「**制度の安定性・持続可能性の確保**」を図る。

### 1. 感染症や災害への対応力強化

※各事項は主なもの

■感染症や災害が発生した場合であっても、利用者に必要なサービスが安定的・継続的に提供される体制を構築

#### ○日頃からの備えと業務継続に向けた取組の推進

・感染症対策の強化 ・業務継続に向けた取組の強化 ・災害への地域と連携した対応の強化 ・通所介護等の事業所規模別の報酬等に関する対応

### 2. 地域包括ケアシステムの推進

■住み慣れた地域において、利用者の尊厳を保持しつつ、必要なサービスが切れ目なく提供されるよう取組を推進

#### ○認知症への対応力向上に向けた取組の推進

・認知症専門ケア加算の訪問サービスへの拡充 ・無資格者への認知症介護基礎研修受講義務づけ

#### ○看取りへの対応の充実

・ガイドラインの取組推進 ・施設等における評価の充実

#### ○医療と介護の連携の推進

・老健施設の医療ニーズへの対応強化  
・長期入院患者の介護医療院での受入れ推進

#### ○在宅サービス、介護保険施設や高齢者住まいの機能・対応強化

・訪問看護や訪問入浴の充実 ・緊急時の宿泊対応の充実 ・個室ユニットの定員上限の明確化

#### ○ケアマネジメントの質の向上と公正中立性の確保

・事務の効率化による通減制の緩和 ・医療機関との情報連携強化 ・介護予防支援の充実

#### ○地域の特性に応じたサービスの確保

・過疎地域等への対応 (地方分権提案)

### 4. 介護人材の確保・介護現場の革新

■喫緊・重要な課題として、介護人材の確保・介護現場の革新に対応

#### ○介護職員の処遇改善や職場環境の改善に向けた取組の推進

・特定処遇改善加算の介護職員間の配分ルールの柔軟化による取得促進

・職員の離職防止・定着に資する取組の推進

・サービス提供体制強化加算における介護福祉士が多い職場の評価の充実

・人員配置基準における両立支援への配慮 ・ハラスメント対策の強化

#### ○テクノロジーの活用や人員基準・運営基準の緩和を通じた

業務効率化・業務負担軽減の推進

・見守り機器を導入した場合の夜間における人員配置の緩和

・会議や多職種連携におけるICTの活用

・特養の併設の場合の兼務等の緩和 ・3ユニットの認知症GHの夜勤職員体制の緩和

#### ○文書負担軽減や手続きの効率化による介護現場の業務負担軽減

の推進 ・署名・押印の見直し ・電磁的記録による保存等 ・運営規程の揭示の柔軟化

### 3. 自立支援・重度化防止の取組の推進

■制度の目的に沿って、質の評価やデータ活用を行いながら、科学的に効果が裏付けられた質の高いサービスの提供を推進

#### ○リハビリテーション・機能訓練、口腔、栄養の取組の連携・強化

・計画作成や多職種間会議でのリハ、口腔、栄養専門職の関与の明確化

・リハビリテーションマネジメントの強化 ・退院退所直後のリハの充実

・通所介護や特養等における外部のリハ専門職等との連携による介護の推進

・通所介護における機能訓練や入浴介助の取組の強化

・介護保険施設や通所介護等における口腔衛生管理や栄養マネジメントの強化

#### ○介護サービスの質の評価と科学的介護の取組の推進

・CHASE・VISIT情報の収集・活用とPDCAサイクルの推進

・ADL維持等加算の拡充

#### ○寝たきり防止等、重度化防止の取組の推進

・施設での日中生活支援の評価 ・褥瘡マネジメント、排せつ支援の強化

### 5. 制度の安定性・持続可能性の確保

■必要なサービスは確保しつつ、適正化・重点化を図る

#### ○評価の適正化・重点化

・区分支給限度基準額の計算方法の一部見直し ・訪問看護のリハの評価・提供回数等の見直し

・長期間利用の介護予防リハの評価の見直し ・居宅療養管理指導の居住場所に応じた評価の見直し

・介護療養型医療施設の基本報酬の見直し ・介護職員処遇改善加算(IV)(V)の廃止

・生活援助の訪問回数が多い利用者等のケアプランの検証

#### ○報酬体系の簡素化

・月額報酬化(療養通所介護) ・加算の整理統合(リハ、口腔、栄養等)

### 6. その他の事項

・介護保険施設におけるリスクマネジメントの強化

・高齢者虐待防止の推進 ・基準費用額(食費)の見直し

## 3-2 最大の経営課題は、選ばれる施設になること！

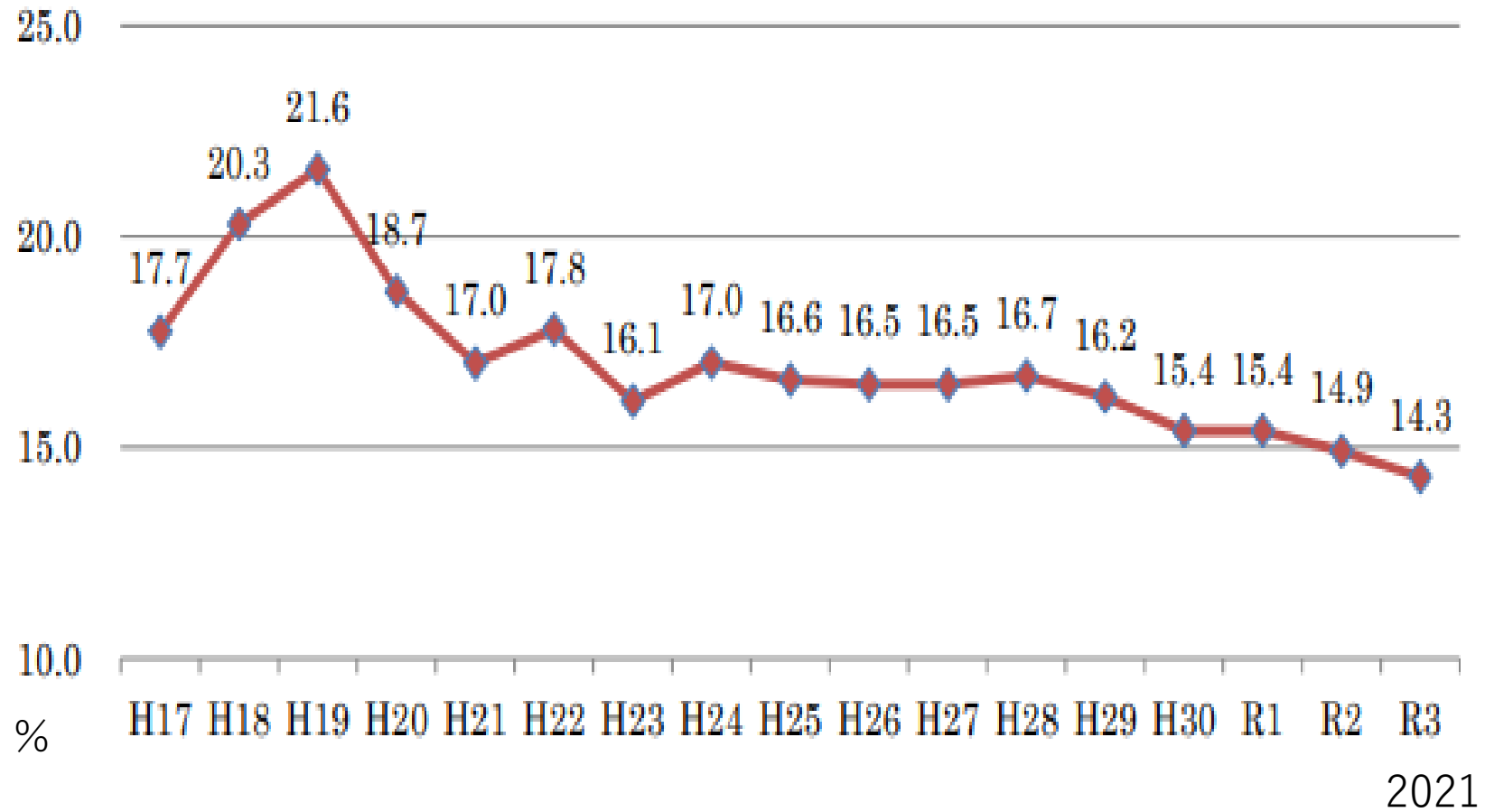
- 業績の格差は、戦略の格差 【戦略なき組織は滅びる】
- 戦略の格差は、学習能力の格差
- 学習能力の格差は、戦略リーダーの格差

**今こそ、介護施設にも「経営」が必要！！**

### 3-3 選ばれる施設には、安定した介護人材が必要

- 介護サービスの品質向上 = 介護人材のマネジメントのレベル
- 直接サービスを提供する介護職員の育成が欠かせない！
- 働き手が「自分の仕事に誇りを持つこと」を目標に！
- 現場の課題を分析する視点が求められる

### 3-4 介護職の離職率の推移（訪問介護員と介護職員2種合計）

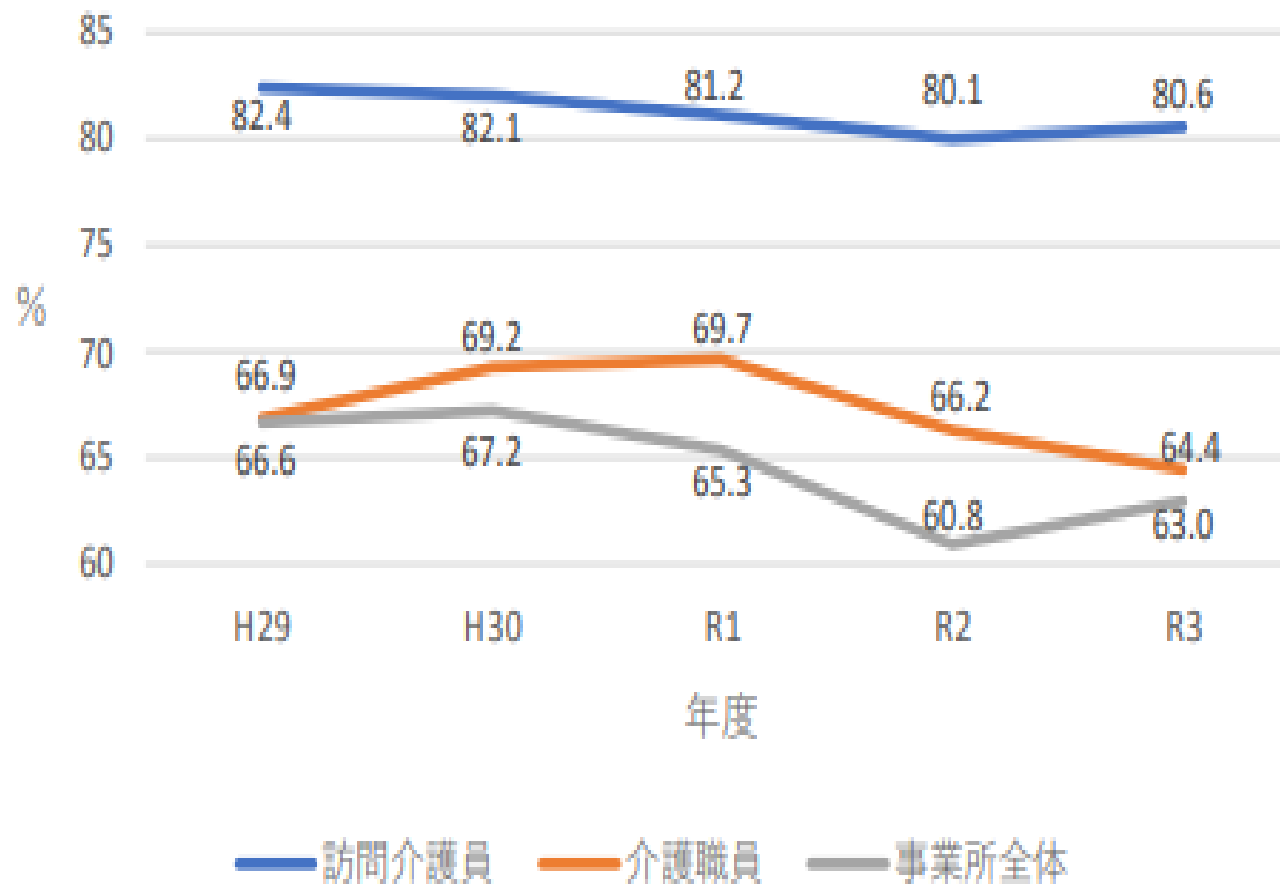


出典：（財）介護労働安定センター（2022）「令和3年度介護労働実態調査の結果概要について」



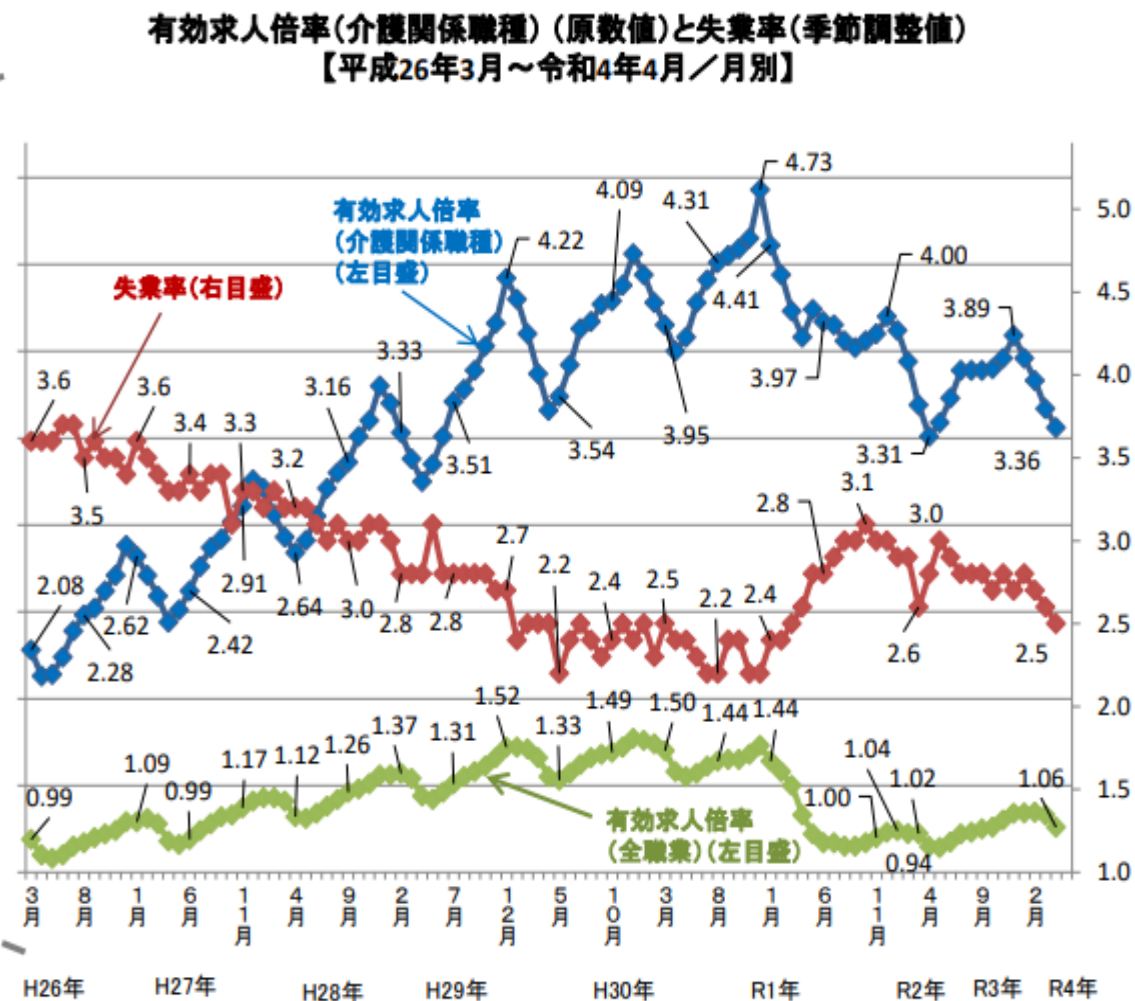
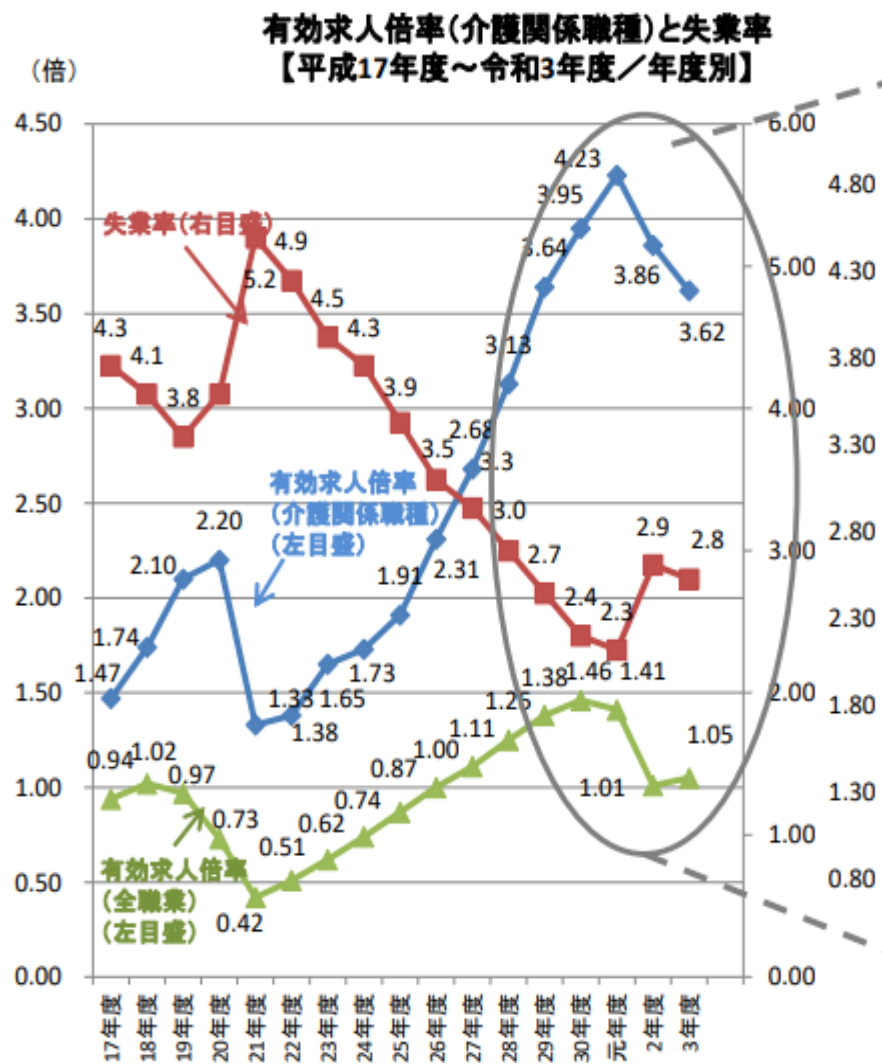
### 3-5 介護現場における人材不足感の推移

2017年～2021年



出典：（財）介護労働安定センター「令和3年度 介護労働実態調査」結果の概要について

# 3-6 介護分野の人材確保の状況と労働市場の動向



出典：厚生労働省（2022）「介護人材の確保、介護現場の生産性向上の推進について」資料

## **4. 介護における人材育成の現状と課題**

# 介護カフェ

＊「介護」という言葉を言い換えてみよう！

