

事業者側から自治体へ 積極的に働きかけを

昨年より、介護業界にはさまざまな助成制度が創設拡充されている。パート2では、株式会社ウエルビーの青木正人代表取締役の解説を交えながら、主に施設・居住系サービスのハード整備に活用できる交付金・助成金を紹介する。

国交省 ●地域住宅交付金制度 ●高齢者居住安定化推進事業 ●高齢者居住安定化モデル事業

パート1で紹介したように、高齢者住まい法改正に伴い、新たに助成事業の創設・拡充が行われている。国土交通省予算で行われる同事業をきちんと押さえておこう。

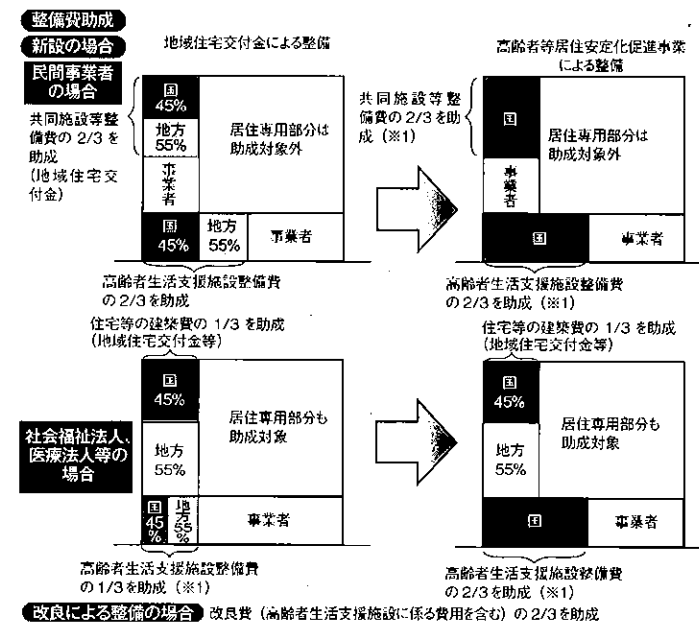
「ケア付き高優賃」への 助成が充実

国土交通省は2005年より、「地域住宅交付金制度」を活用した高優賃の供給推進を行っている。同制度は、自治体が住環境整備等を目的に提出した地域住宅計画に基づき、国が交付金を交付するというもの。高優賃については、建設・改修整備費や家賃減額に要する費用の補助、税制優遇などさまざまな助成が行われている。高齢者住まい法改正に伴い、この地域住宅交付金を拡充するとともに、新たに高齢者居住安定化緊急促進事業を創設。10年度からはさらに拡充して「高齢者居住安定化促進事業」とし、特に生活支援や介護サービスの受けやすい「ケア付き高優賃」に対する助成を充実させている。

高優賃の要件	
住戸数	5戸以上
住戸面積	原則25㎡以上
構造	原則耐火・遮熱火構造
設備	原則各戸に台所、水洗便所、洗面設備、浴室等の設置
整備基準	一定のパフォーマンス
入居対象	60歳以上の単身高齢者、高齢者夫婦等
家賃	近隣同様の住宅の家賃のみ
賃貸条件	原則公募により選定等
管理期間	10年以上 等

※1 適合高優賃の場合は1/3

図 ケア付き高優賃への助成制度



びなかつた実情がある。そのため、今回の助成事業では、09年度より高齢者生活支援施設整備費を、10年度からは共同施設等整備費の部分をすべて国が負担するスキームへと拡充した。これにより、以前に比べればだいぶハードルが下

者が十分に理解できていないケースもあり、担当事業者はただ自治体からの連絡を待つのではなく、使いたい助成金があれば事業者側から積極的に働きかけ、その必要性を理解してもらうことが重要だ。

「介護事業は自治体と介護事業者が手を組んでやっていくものですが、自治体によってかなり温度差があるのが実情です」とウエルビーの青木正人代表取締役は言う。「財政上の問題だけでなく、さまざまな制度上の問題もあり、担当

先進的事業提案に助成する モデル事業の創設

また、昨年新たに創設された「高齢者居住安定化モデル事業」も、ぜひ検討してほしい助成事業だ。同事業は、「先進的な高齢者向けの住宅に関する技術・システム等の導入や高齢者向けの生活支援・介護サービス等が効率的に提供される住まい・まちづくりを促進し、高齢者の居住の安定確保を推進すること」を目的としている(同事業は10年度から「高齢者居住安定化促進事業」に統合され、障害者世帯・子育て世帯に関する先進的事業も対象に)。簡潔に言えば、先進的な施設・居住系サービスを提案し、モデル事業に選定された事業者には、建設工事費等の一部が助成される(表)。

表 高齢者居住安定化モデル事業における助成費用

①調査設計計画費	住宅及び高齢者の居住の安定確保に資する施設の整備に係る設計・工事監理費(補助率:2/3)
②建築工事費等	住宅及び高齢者の居住の安定確保に資する施設の整備に要する費用(直接建設工事に要する費用)(補助率:1/10) 住宅及び高齢者の居住の安定確保に資する施設に係る改修に要する費用(補助率:2/3)
③技術の検証費	居住実験、社会実験その他選定提案に係る技術の検証に要する費用(補助率:2/3)
④情報提供及び普及費	展示用住宅の整備、展示用模型の作成、その他選定提案に係る情報提供及び普及に要する費用(補助率:2/3)
⑤附帯事務費	

*①～⑤の一部を補助

自治体負担から 全額国負担へ

今回の助成事業については、助成額以上に、自治体の負担をなくしたことが大きい。図にあるとおり、もともと地域住宅交付金による高優賃の助成には、自治体が助成費の55%を負担することになっていた。そうした財政上の問題から、高優賃の供給に消極的な自治体が多く、これまで思うように伸



株式会社ウエルビー 代表取締役
青木正人 (あおき・まさひと)
 1978年、神戸大学経営学部卒業。福祉専門学校・高齢者福祉施設等の設立・運営を手がけるなど、福祉関連事業の理論と現場に精通。2000年、株式会社ウエルビーを設立。以後、介護福祉ビジネスの経営・人事労務・教育分野等のコンサルティングならびに自治体の福祉施策等のコンサルティングを幅広く展開している。著書に「最新 成功する介護ビジネスの起し方・運営一切」(日本実業出版社)他多数。

表1 市町村交付金の助成内容とハード交付金の拡充

施設種別	助成額	
	ハード交付金	「介護基盤の緊急整備特別対策事業」を活用した場合
小規模特別養護老人ホーム	200万円×定員	350万円×定員
小規模ケアハウス	200万円×定員	350万円×定員
小規模老人保健施設	2,500万円/1施設	4,375万円/1施設
認知症高齢者グループホーム	1,500万円/1施設	2,625万円/1施設
小規模多機能型居宅介護事業所	1,500万円/1施設	2,625万円/1施設
認知症対応型デイサービスセンター	1,000万円/1施設	1,000万円/1施設
夜間対応型訪問介護ステーション	500万円/1施設	500万円/1施設
介護予防拠点	750万円/1施設	750万円/1施設
地域包括支援センター	100万円/1施設	100万円/1施設
生活支援ハウス	3,000万円/1施設	3,000万円/1施設

●先進的事業支援特別交付金(ハード交付金の1メニュー)

事業区分	助成額	
介護療養型医療施設等の転換事業	新設(既存施設を取り壊さず、新たに施設を整備)	100万円×転換床数
	改築(既存施設を取り壊し、新たに施設を整備)	120万円×転換床数
	改修(壁撤去等、躯体工事に及ばない屋内改修)	50万円×転換床数
特養のユニット化改修事業および介護療養型医療施設の転換に伴うユニット化改修事業	個室→ユニット化へ改修	50万円×整備床数
	多居室→ユニット化へ改修	100万円×整備床数
緊急ショートステイの整備事業		100万円×整備床数
既存小規模福祉施設スプリンクラー等整備事業		9千円/m(※表2参照)
市町村提案事業		3,000万円の範囲内で厚労大臣の認めた額

●市町村交付金(ソフト交付金)

事業区分	助成額
夜間対応型訪問介護の実施のために必要な事業	3,000万円
高齢者と障害者や子どもの共生型サービスを行う事業	300万円
「高齢者活力創造」地域再生プロジェクトの推進のための、地域における包括的なサービスを推進する事業	300万円
その他高齢者が居宅において自立した生活を営むことができるよう支援する事業	300万円
地域のサービス資源と高齢者の住まいとの連携を推進する事業	300万円

表2 スプリンクラー設置費用の助成

施設種別	建物の構造等(1mあたりの単価)	スプリンクラー設置義務	市町村交付金の対象(09年度予算で対応済)	経済危機対策の対象
特別養護老人ホーム・老人保健施設(定員29人以下の小規模なもの)		○	○	—
認知症高齢者グループホーム		○	○	—
特別養護老人ホーム・老人保健施設(定員30人以上の大規模なもの)	1,000㎡以上の平屋建て(1万7,000円/㎡)	○	—	○
養護老人ホーム	275㎡~1,000㎡未満(9,000円/㎡)	○	—	○
有料老人ホーム(主として要介護状態にある者を入居させるもの)		○	—	○
小規模多機能型居宅介護事業所		—	—	○

**進まない緊急整備事業
ローカルルールに注意**

このように、緊急整備事業ではさまざまな助成が行われているが、実際にはあまり活用が進んでいない。「理由はいくつかありますが、制度がわかりにくく、そのための要綱などの整備が煩雑なため、自治体の動きが悪いというのが要因の1つです。ぜひ積極的な

活用を望むところですが、そもそも誤った理解をしている自治体があるのも事実です」と青木氏は指摘する。

たとえば1施設あたり従前の1500万円から2625万円まで増額されるグループホームや小規模多機能について、対象事業者を社会福祉法人や医療法人等に限定している市町村があるという。青木氏がこれに対し厚労省に確認

したところ、「国は民間企業を排除しているわけではない。そのような指導を行っている市町村があるとは承知していなかった」と言われたそうだ。

「特に緊急整備事業の場合、事業目的は不況対策です。そうした趣旨を理解しない自治体の「理不尽なローカルルール」には、事業者自ら声が上げていく必要があるでしょう」(青木氏)

緊急整備事業の助成については、周知も募集もしていない自治体もあるが、そうしている間に予算がなくなれば助成は受けられなくなる。繰り返しになるが、事業者がきちんと助成内容を理解し、もし活用したいと思えば、すぐに自治体担当者に働きかけるべきだろう。

厚労省

- 地域介護・福祉空間整備等施設整備交付金(ハード交付金)
- 地域介護・福祉空間整備推進交付金(ソフト交付金)
- 先進的事業支援特別交付金
- 経済危機対策関連事業

厚労省予算で行われる助成事業については、昨年の経済危機対策の二環として、さまざまな拡充が図られている。それぞれの助成内容をきちんと把握しておこう。

**市町村交付金が
緊急整備事業で大幅アップ**

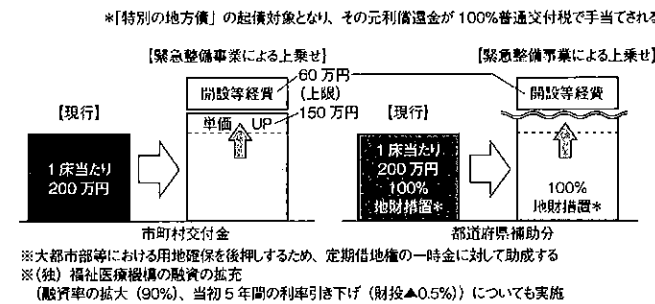
厚労省では、地域密着型サービスについて「地域介護・福祉空間整備等施設整備交付金(ハード交付金)」および「地域介護・福祉空間整備推進交付金(ソフト交付金)」による助成事業を進めている。いわゆる「市町村交付金」と呼ばれるもので、各市区町村が地域内の介護サービスの面的な整備について「面的整備計画」を策定し、それに基づいて国が交付金を交付する。また、ハード交付金のなかに「先進的事業支援特別交付金」の枠を設け、介護療養型医療施設の転換やスプリンクラー整備、特養のユニット化改修、緊急ショートステイ居室整備などについても助成が行われている。

これに加え、2009年に経済危機対策の一環として介護基盤の緊急整備等の実施を決定。09~11年度までの3年間、市町村交付金(ハード交付金)の拡充をはじめとした各種助成事業が行われている(図)。それぞれの事業の概要は次のとおり。

- ①介護基盤の緊急整備特別対策事業
 地域密着型サービスにおける既存の市町村交付金(ハード交付金)を拡充し、小規模(定員29人以下)特養、小規模老健、小規模ケアハウス、グループホーム、小規模多機能型居宅介護の助成額の上乗せをする。これをまとめたのが表1で、助成額が従前の1.75倍に増額したことがわかる。
- ②施設開設準備経費助成特別対策事業
 特養等の整備促進のため、地域住民との連絡会等の開催経費や施設の広報経費等の施設開設に要する経費、開所前の訓練期間における職員の雇用経費に対して助成を行う。
- ③定期借地権利用による整備促進特別対策事業
 大都市部等において土地の取得

特養、老健およびケアハウスについては、都道府県等の施設整備費補助に対する地方財政措置の拡充により助成額の上乗せを支援する。広域型施設への助成については、06年に都道府県交付金から一般財源化されており、各自治体で助成額は異なる。

図 「介護基盤等の緊急整備」による助成のスキーム(特別養護老人ホームの場合)



が困難な状況に対応し、施設用地確保のために定期借地権を設定した場合の一時金に対する助成を行う。

④既存施設のスプリンクラー整備特別対策事業
 消防法施行令の改正により09年4月1日からスプリンクラーの設置が義務付けられた施設等のうち、市町村交付金の対象としないものについてスプリンクラーの設置費用を助成する(表2)。

交付金・助成金はこう使え!!

経営戦略の幅を広げる! 交付金・助成金徹底活用

東京都

●認知症高齢者グループホーム緊急整備支援事業
●東京都医療・介護連携型高齢者専用賃貸住宅モデル事業

国だけでなく、自治体独自の予算で行っている助成事業もある。特に手厚いのが東京都で、都内で認知症高齢者グループホーム等を運営すれば全国どこでもこの事業者でも利用できる。また、昨年新たにスタートした高専賃にかかわるモデル事業もあり、今後の動向が注目される。

1ユニットあたり
最大3000万円の助成

東京都の助成事業として、まず押さえておきたいのが「認知症高齢者グループホーム緊急整備支援事業」だ。

東京都のグループホーム整備計画では、都内にある314施設4652人(2010年1月1日現在)を、11年度末までに6200人まで引き上げることを目標としている。それを実現すべく、同事業ではグループホームの整備率が低い地域を「重点的緊急整備地域」とし、助成額を他の地域に対し1.5倍に増額。新築であれば1ユニットあたり最大3000万円、改修であれば1ユニットあたり最大2250万円を助成する(表1)。さらに、小規模多機能型居宅介護または認知症対応型通所介護を併設

した場合に1000万円が加算される。

東京都の資金計画シミュレーションでは、2ユニット18人のグループホーム(延床面積約600㎡)で想定し、建築費1億4000万円、都助成金6000万円。建築総額の約43%が助成金でまかなわれる計算になる。東京都の山久信久施設支援課長によれば、「1億4000万円はやや高額なシミュレーションですから、実際には建築費の半分以上は簡単に助成金でまかなえるはず」という。

この手厚い助成に加え、同事業では、①「事業者整備型」だけでなく、②「オーナー型」を認めているのも特徴となっている(表2)。都や区で地主向けにセミナーを開催したところ、反響はかなり大きく、各市区にも積極活用を呼びかけているそうだ。

医療・介護の連携事業を
広く公募

また、グループホームと同様に都が力を入れているのが介護専用型有料老人ホームの整備で、定員1人あたり200万円、つまり定員50人であれば1億円の助成金を支給する。「他の自治体ではあまりないと思いますが、都は有料老人ホームに入る方が結構多いので、最初から要介護の人を受け入れる仕組みの有老には補助しています(山口課長)」

なお、冒頭でも触れたように、これらの助成は全国どこの事業者でも受けられる。法人種別も選ばないため、認知症高齢者グループホーム緊急整備支援事業を利用しているのも過半が民間事業者だ。また、東京都が昨年創設した「東京都医療・介護連携型高齢者専用

労省の交付金・助成金事業を紹介してきたが、これまでの流れをみても、毎年のように新たな助成事業の創出や変更が行われている。そうした情報を含めて、常に最新の情報を正確にキャッチする意識が、これからの事業運営を左右するカギになるはずだ。

り上げなかった経済産業省の助成事業にも注目しておく必要がある。同省では、以前より商店街の活性化支援や空き店舗を活用した助成事業などを進めており、一部福祉施設への活用が認められている。助成事業や、介護保険外サービスの活用を取り入れたモデル事業の展開も進められていた。残念な

から政権交代等の影響により凍結してしまったが、介護サービスの地域密着への流れと高齢化進展による深刻な地域経済の現状を考えれば、今後、再び何らかの形で同省主体の助成事業が行われるのは間違いないだろう。「厚労省はどうしても介護保険制度の枠内で考えることになりま

す」かと思える産業という観点に立てば、経産省だからこそできることがあるわけです。高齢化が進むなか、さまざまなニーズが存在しています。今後は介護保険以外の生活支援サービスをどう取り入れていくか、介護事業者がもつと意識する必要があると思います(青木氏)

表1 認知症高齢者グループホーム緊急整備支援事業の1ユニットあたり助成額

	重点的緊急整備地域※	整備率の高い地域
創設(新築)	3,000万円	2,000万円
既存建物の改修	2,250万円	1,500万円

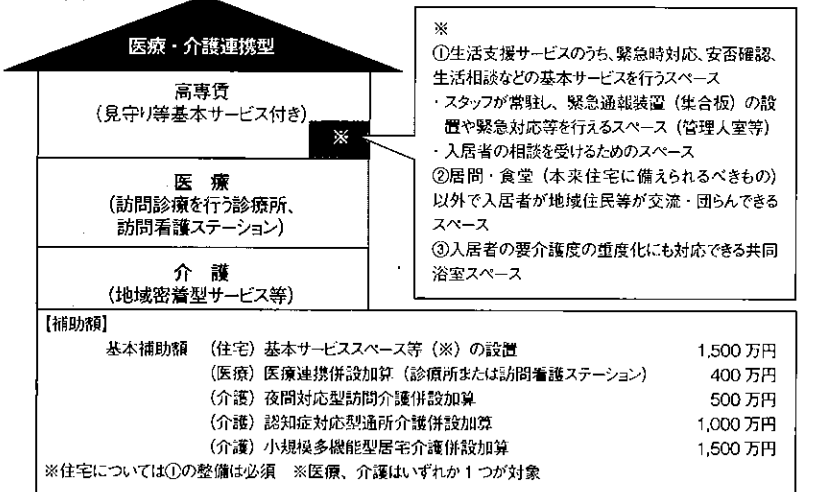
※重点的緊急整備地域(高齢者人口に対するグループホームの整備率が0.23%未満の下記の地域(09年12月指定))

区部16区:文京区・台東区・墨田区・江東区・品川区・目黒区・大田区・世田谷区・渋谷区・中野区・杉並区・豊島区・北区・板橋区・練馬区の一部(光が丘地区)・足立区の一部(南東地区)

市部10市:八王子市・青梅市・府中市・町田市・小平市・清瀬市・武蔵村山市・多摩市・稲城市・西東京市

図 東京都医療・介護連携型高齢者専用賃貸住宅モデル事業の概要と選定事業

【提案事業の内容】
以下の(1)(2)の両方に該当するもの
(1)併設の医療事業所(診療所・訪問看護ステーション)と介護事業所(小規模多機能型居宅介護事業所等)がある高齢者専用賃貸住宅を新規に整備する事業
(2)住宅内で提供される生活支援サービスと併設事業所で提供される医療・介護サービスの効果的な連携方策のある事業



【選定事業】

仮称	風のガーデンひの(日野市)	茂ホーム(足立区)
運営	医療法人社団康明会	社会福祉法人長寿村
住宅	高専賃	高専賃
提供サービス	安否確認、緊急時対応、相談見守、食事等	安否確認、緊急時対応、相談見守、食事等
戸数	21戸	65戸
医療併設事業所	訪問看護	訪問看護、診療所
介護併設事業所	通所介護	認知症グループホーム、認知症対応型通所介護、通所リハビリテーション、訪問介護、居宅介護支援事業
事業費概算	2億6,470万円	10億8,412万円
補助申請額	1,900万円	2,900万円

表2 「事業者整備型」と「オーナー型」

①事業者整備型 運営事業者が、自ら設置運営する目的で、運営事業者が建物を整備	→土地所有者が運営事業者に土地を貸付
②オーナー型 土地所有者が運営事業者に貸し付ける目的で、建物を整備	→土地所有者が運営事業者に土地と建物を貸付

※都内で「オーナー型」を認めていない区市町村もある

研修はもちろん重要ですが、研修を人材育成につなげるために必ず押さえるべきことが、研修を実施する前に「人材の育成計画を立てること」です。

事業者が人材にどのような役割を期待している、そのためにどのような要素が必要かを明らかにしなければ、人材育成上の課題も方向性も定まりません。そのうえで、役割に応じて求められるスキルや知識が個別に設定されるべきなのです。ここに図中の「目標管理」の大きな意義があります。

目標管理で明らかにされた個別の育成計画があつてはじめて、職

「人材像」と「育成計画」の確立が効果的な研修を生む

の人材に期待する役割を設定する必要があります。これを明示するのが、キャリアパスの大きな役割です。求められるものが明確になれば、職員は自分が身につけ、何が足りないかがわかるので、目標も立てやすくなります。さらに、キャリアを考える際にも、ステップアップに必要な能力がわかるため、課題が明らかになり、現場での意識も変わってきます。

また、マニュアル整備も人材育成には欠かせない要素です。マニュアルの目的は、「業務やサービスを標準化すること」にあります。技術や知識が曖昧なままでは、人にとって理解しにくく、人によって違った捉え方をしてしまう。「誰が業務やサービスを行っても、一定以上の質を確保することができるようになる」ことを「標準化」といいます。

マニュアル化のためにまず行うことは、目に見えないノウハウを「言語化すること」です。さらに、言語化によって他者が疑問に思うことや悩むことが明確になります

「考え方」を盛り込んで対応力のあるマニュアルを

員一人ひとりが課題を振り返り、今後どのような研修や教育を受けべきかが明確になるのです。課題意識をしっかりと持ったうえで研修を実施すると、思いつきで研修を行うのでは、その成果に大きな差が生じます。職員一人ひとりが自分自身の課題に気づくための目標管理を実施し、研修計画を立てることが研修実施のスタートなのです。

このように、組織が求める人材を育成する際には、事業者が個々

「どこに着眼して」どのような目的を持って「業務を行えば良いのかを「考え方」に入れ込んでおくと、多様な問題が生じた場合にも対応が可能です。このようなマニュアルなら、業務のノウハウと、対応のしかたをフォローすることができま

なお、こうしてできあがったマニュアルは定期的なものではなく、常にモニタリングが必要です。使いやさや利用価値について調査し、そのつどマニュアルを改訂していきましょう。

「どこに着眼して」どのような目的を持って「業務を行えば良いのかを「考え方」に入れ込んでおくと、多様な問題が生じた場合にも対応が可能です。このようなマニュアルなら、業務のノウハウと、対応のしかたをフォローすることができま

ので、それをさらに言語で表現し具体化します。次に、言語化されたノウハウを時系列で並べ、流れを明確にします。そして、留意すべき点をいくつかのカテゴリーに分けます。たとえば、①考え方、②知識、③技術、④プロセス、という4つに分けてみましょう。

①「どのような考え方が必要なのか」「使用する書類の目的は何か」、「②」という知識が必要か」、「③」駆使すべき技術は何か」を明らかにし、④には「協力すべき他のスタッフとの連携や指示連絡事項」を盛り込みます。確認する書類、データなどもここに記載します。

こうすることによって、ノウハウを構造化でき、必要事項が整理されます。また、イラストや写真、表を使って、言語だけでは伝わりにくいことを表現するのも有効です。

しかし、マニュアルは業務のバリエーションをなくして対応や受け答えを統一することには役立ちますが、現場の職員が自分で工夫し、判断する力を奪ってしまう危険性も持っています。マニュアルに依存しているだけでは、臨機応変な対応力は養えませんので、場合によっては、「マニュアルだけに頼らない

「新入介護職員 早期戦力化 マニュアル」

著者：青木正人

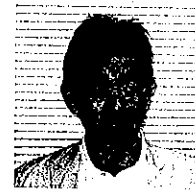
定価：1,800円+税

発行日：3月19日(予定)



解説 育成基盤整備の必要性

「人材」を「戦力」にするために求める人材像を踏まえた育成計画確立が必須



青木正人
株式会社ウエルビー
代表取締役

1978年に神戸大学経営学部卒業、2000年より現職。以後、介護福祉ビジネスの経営・人事労務・教育分野等ならびに自治体の福祉施設等のコンサルティングを幅広く展開している。著書多数。

採用した職員を、できるだけ早く戦力にしたいというのは事業者全体の願いだろう。しかし、「早く育成しなければ」と焦って研修をすることが果たして早期戦力化につながるのだろうか。3月19日発売予定の『新入介護職員早期戦力化マニュアル』刊行に先駆けて、同書著者である株式会社ウエルビーの青木正人代表取締役が「職員を戦力化するために、事業者が行うべきこと」について指針を示す。

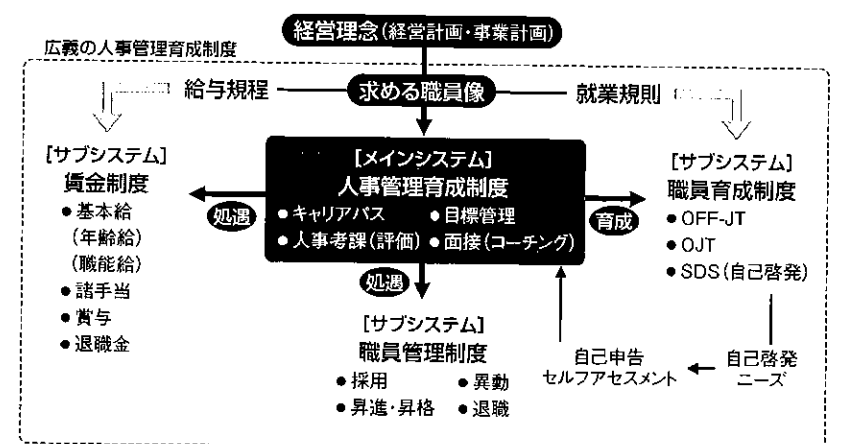
職員像の明確化を実現する「人事管理育成」トータルシステム

介護事業におけるマネジメントには、人材の質を向上させることでサービスの質を高め、事業価値を増大させるという使命があります。したがって、介護事業に求められるのは、単なる「人事管理のためのツール」ではなく、「職員育成制度と一体となって賃金や処遇に反映される職員管理制度」です。すでに多くの組織で採用されている「人事考課制度」や「目標管理制度」も、このような視点で運用できなければ、本来の意義は失われてしまいます。いま構築すべきなのは、「人事管理を通じた教育体系」や「人材育成の仕組み化」を実現するための「トータルな人事管理育成システム」(図)なのです。

必要な能力を示し、キャリアパスにつなげる

人材育成を考えるときには、「事業者の目標実現に向け、職員にどれだけの能力が必要か」という視点が欠かせません。組織がめざすサービスをもとに、必要な能力

図 「人事管理育成トータルシステム」の全体像



【人事考課】人事考課とは、職員の考課対象期間中の勤務成績(達成度やプロセス)を評価し、それを直接賞与の配分に結びつける。さらに職員の能力を勘案して総合評価を行い、昇格や昇給に運動させるもの。

【キャリアパス】「キャリアパス」(career path)とは、字義のとおり、「career」(経歴、職歴)の「path」(道筋、経路)のことで、「仕事の経験を積みながら、能力・地位を高くする順序や、そのための一連の職場や職種」ないしは「能力・地位を高めるために、職場を異動する経路」のこと。

【目標管理】目標管理とは「目標を通じて、個々人がマネジメントを行い、目標を達成しようとする経営手法」のこと。ここでは目標管理を「個々の職員に自らの業務目標を設定・申告させ、その進捗や状況を各人が主体的に管理するマネジメント手法」と、「コーチングのスキルを活用し、部下の教育・育成を図る」という視点に立った目標管理面接や、目標・達成の方法が具体的に記載される目標管理シートを用いる。

を明示する必要があります。それには3つの要素——「姿勢」や「マインド」(コンピテンシー)「必要な技術レベル」身につけるべき知識——を盛り込むことが大切です。さらに、全職員に対して明示するものと、職位や職種別のものであります。

たとえば理念として「利用者に寄り添うケア」を掲げている組織

であれば、職員の育成に必要な要素として「思いやり」や「理解力」といったコンピテンシーを全職員に示す必要があります。また、組織をまとめる中堅層であれば、「リーダーシップ」や「危機意識」、新入職員には、「貪欲さ」「謙虚さ」が求められるでしょう。

このように、組織が求める人材を育成する際には、事業者が個々