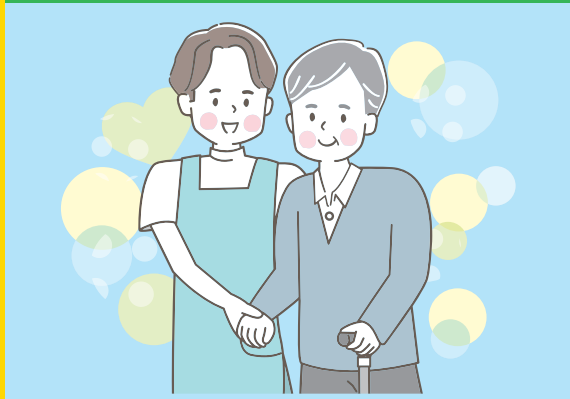
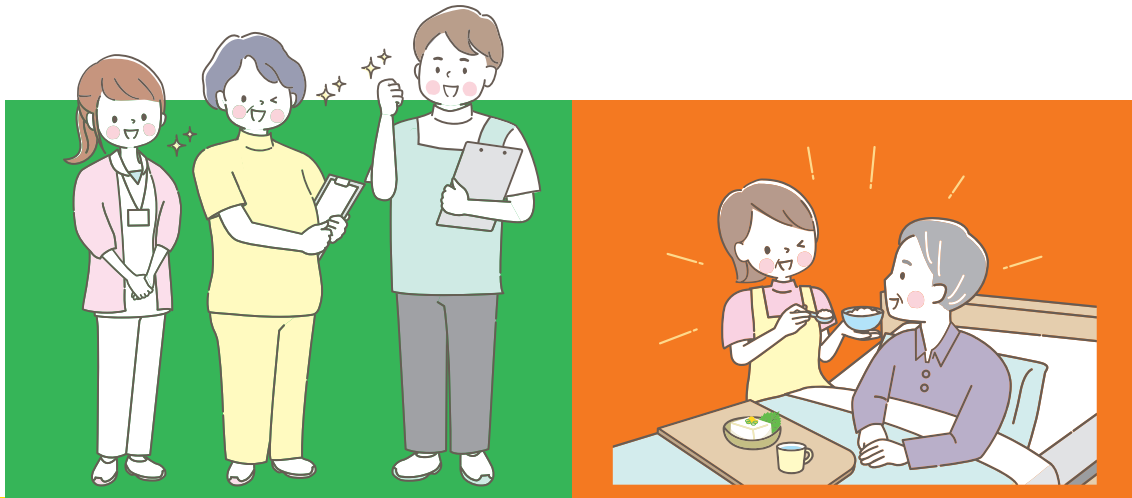


介護事業所の

# 「魅力ある職場づくり」

のための

## 雇用管理改善への取り組み

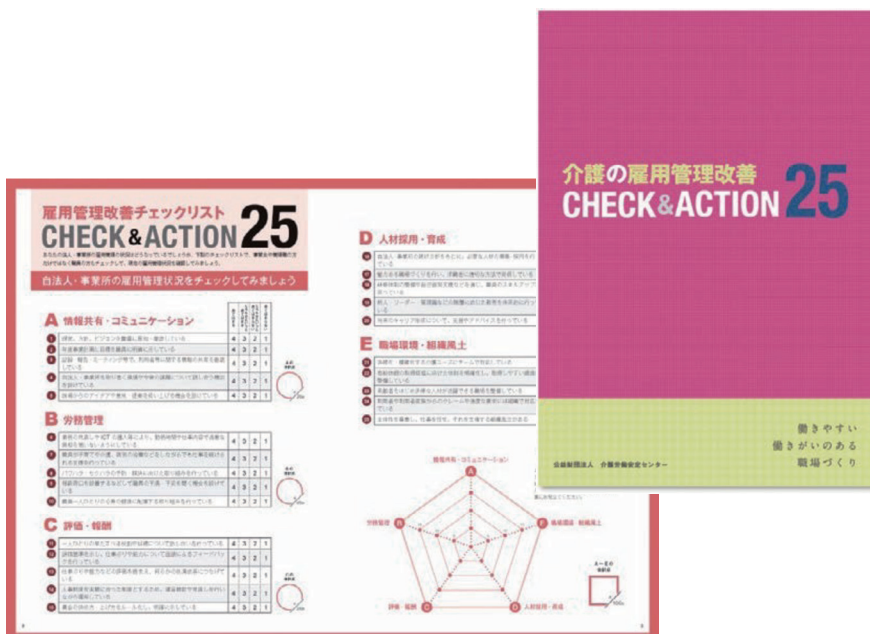


# 介護の雇用管理改善 CHECK & ACTION 25

本書は「働きやすい・働きがいのある職場づくり」に実際に役立つツールとして開発されたものであり、雇用管理の改善を行うための25のチェックリストから事業所の雇用管理の状況がわかるようにしました。チェックリストの結果から雇用管理改善が必要と思われる各チェックポイントが階層的に分析できるようになっております。

また、各チェックポイントの解説については、取り組みの過程から改善のプロセスを見える形となっており、どのように雇用管理の改善に取り組めば良いか、具体的に理解できるように工夫されております。介護事業所の人材の確保・定着に向けた雇用管理改善を進めるためのヒントとなることを期待しております。

なお、本書の詳細につきましては、お近くの介護労働安定センター支部にお問い合わせください。



# 「はじめに」

我が国では、今後、団塊ジュニア世代が高齢者となる2040年を見据えて、介護分野における人材の質・量の両面において一層の充実が求められている状況にあります。

しかしながら、当センターが令和4年8月に公表した介護労働実態調査※1の結果では、人手不足を感じている事業所が全体の63.0%に上り、依然として高い水準にあることが分かりました。

このような状況下、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指す※2としています。また、その中で現役世代の人口の急減という新たな局面に対応するため、以下3つの政策課題をあげています。

- ①多様な就労・社会参加
- ②健康寿命の延伸
- ③医療・福祉サービス改革

特に「多様な就労・社会参加」、「医療福祉サービス改革」は介護事業所が国と一体となって取り組みを進めるべき課題であるといえるでしょう。

この度、愛知労働局から委託を受け実施した「介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業」では、介護事業所の雇用管理改善に関する諸問題に対応すべく相談支援を実施しました。さらに「地域ネットワーク・コミュニティの構築」を行い、効果的に雇用管理改善に取り組めるよう支援をしました。

「地域ネットワーク・コミュニティ」とは、事業所の地理的な地域性を踏まえた連携、同種の介護サービスを提供する事業所同士の連携などにより構築するもので、1つの事業所では難しい雇用管理改善課題も、勉強会などを通して相互の経験や知識を共有し、必要に応じて専門家の力を借りながら、効果的に取り組むことを目的としています。

本書には、地域ネットワーク・コミュニティを通しての取り組みの結果として、効果的な雇用改善の事例等を掲載しております。本書を「魅力ある職場づくり」と介護人材の確保へのヒントとしていただければ幸いです。

なお、介護労働安定センターは「介護労働者の雇用管理の改善等に関する法律」(平成4年法律第63号)に基づく厚生労働大臣の指定法人として、介護労働に対するさまざまな支援事業を実施しております。

本書に係る問合せの他、介護労働者の福祉の増進と魅力ある職場づくりのために様々な支援メニューを用意しておりますので、お気軽にお問い合わせください。

公益財団法人 介護労働安定センター  
愛知支部長 里中 秀文

※1 介護労働安定センター 令和3年度介護労働実態調査『事業所における介護労働実態調査結果報告書』

※2 厚生労働省「第2回 2040年を展望した社会保障・働き方改革本部／資料」

# 目次

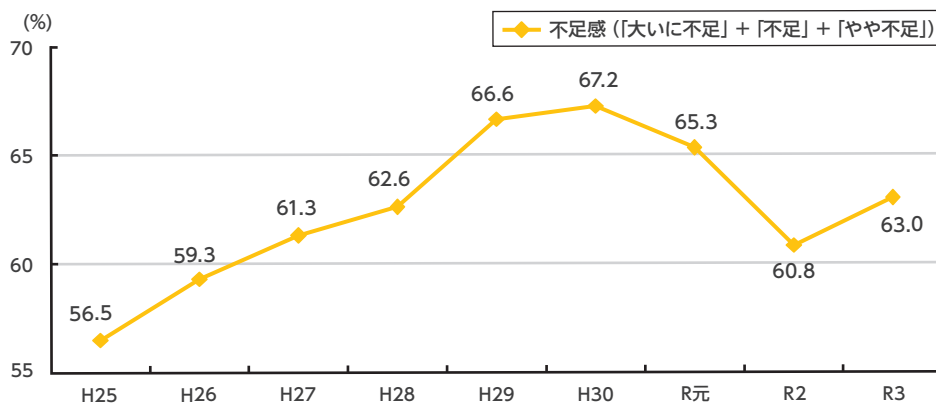
はじめに .....	01
<b>1 介護労働の現状</b>	
(1) 介護人材の不足 .....	03
(2) 介護人材の確保 .....	04
<b>2 介護分野における人材確保のための 雇用管理改善推進事業</b>	
(1) 自己診断チェックリストから見る 事業所の雇用管理改善状況 .....	06
介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25 雇用管理改善チェックリスト .....	07
(2) 地域ネットワーク・コミュニティの構築 .....	08
(3) 地域ネットワーク・コミュニティの取組み .....	09
<b>3 取り組み事例紹介</b>	
各事業所の取り組み内容	
事例1 運営と人材の安定に向けて .....	12
事例2 育児中スタッフの安定した雇用と 社会活躍に向けて .....	14
事例3 人事評価制度で組織と社員の自立 .....	16
事例4 「マインド」を「スキル」へ .....	18
雇用管理改善企画委員会 委員 .....	20
巻末資料	

# 介護労働の現状

## (1) 介護人材の不足

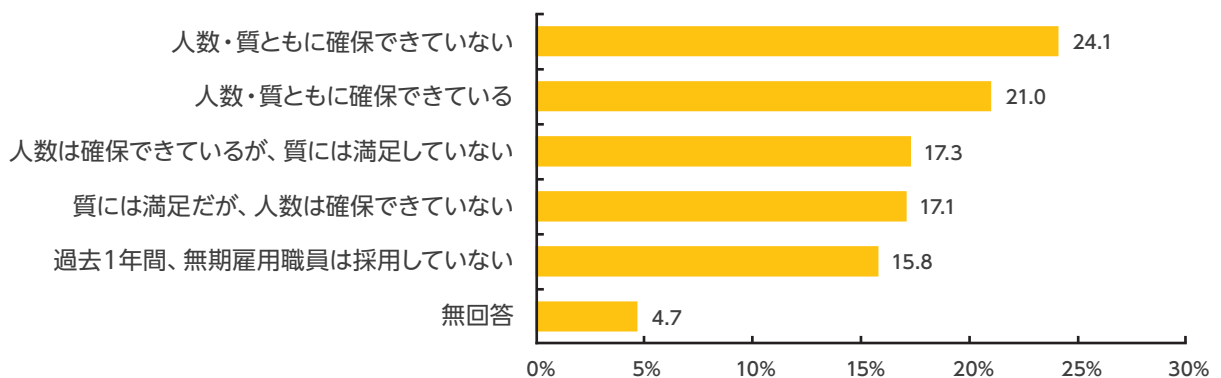
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査※1では、令和3年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は14.3%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の63.0%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査※2においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が52.3%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【図表1】不足感の推移



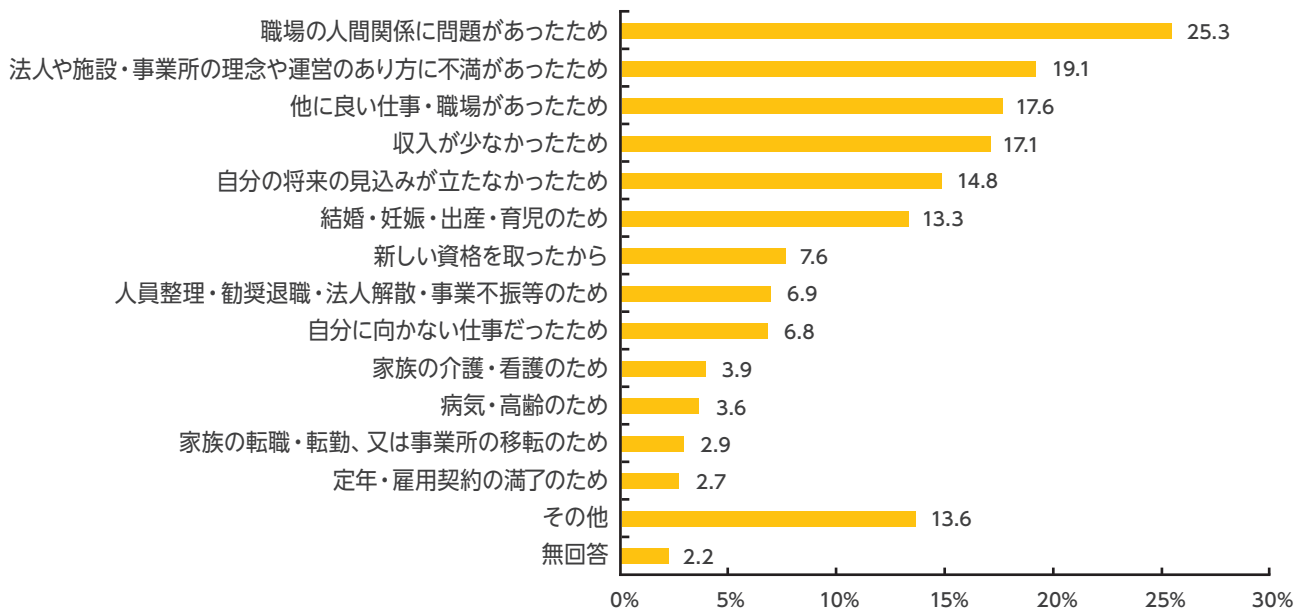
採用した職員（無期雇用）の人数・質についての評価は、「人数・質ともに確保できていない」が24.1%、「人数・質ともに確保できている」が21.0%、「人数は確保できているが、質には満足していない」が17.3%、「質には満足だが、人数は確保できていない」が17.1%です。また、「過去1年間、無期雇用職員は採用していない」が15.8%となっており、人数・質ともに取り組むことが課題となっています。（図表2）

【図表2】採用した職員の人数・質の評価



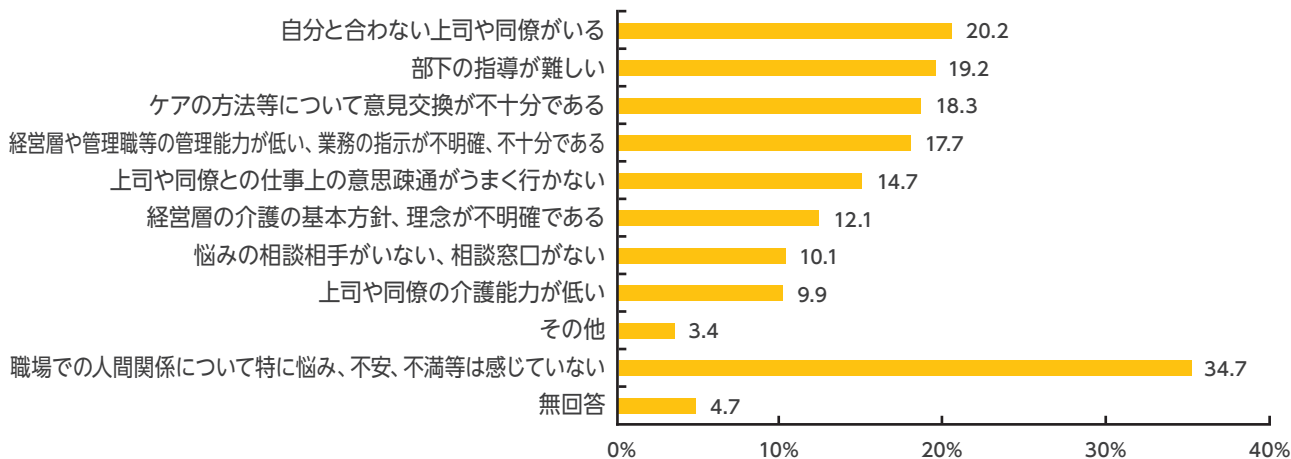
介護関係の仕事をやめた理由は、「職場の人間関係に問題があったため」が25.3%で一番多く、次いで「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため」が19.1%となっています。（図表3）

【図表3】介護関係の仕事をやめた理由



介護の仕事をやめた理由で最も多かった「職場での人間関係等についての悩み、不安、不満等」をたずねたところ、「自分と合わない上司や同僚がいる」が20.2%で最も高く、次いで「部下の指導が難しい」が19.2%、「ケアの方法等について意見交換が不十分である」が18.3%、「経営層や管理職等の管理能力が低い、業務の指示が不明確、不十分である」が17.7%となっており、働き続けられる職場づくりのための雇用管理改善の取り組みが求められます。(図表4)

【図表4】職場での人間関係等の悩み、不安、不満等 (複数回答)



## (2) 介護人材の確保

現役世代(担い手)が減少していく社会において、より多くの人材を介護労働に引き付けるためには、同業他社だけでなく、異業種との人材獲得競争を勝ち抜く必要があり、介護の仕事の魅力を発信して、介護労働のイメージを変えていくことが重要になるといえます。

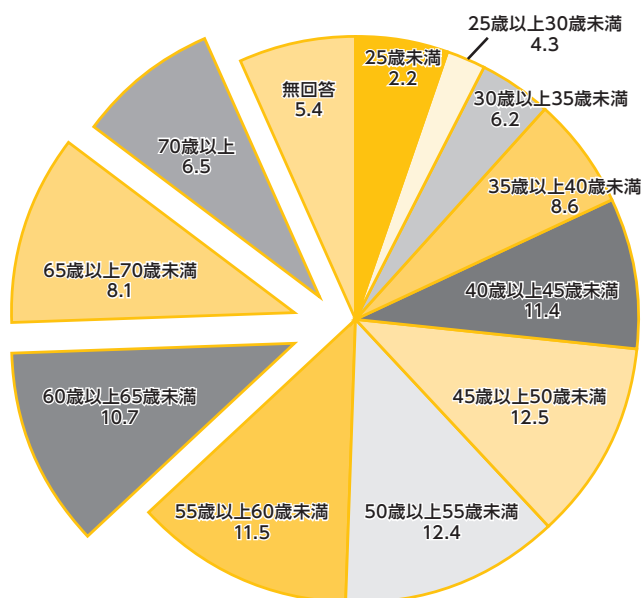
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

## ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

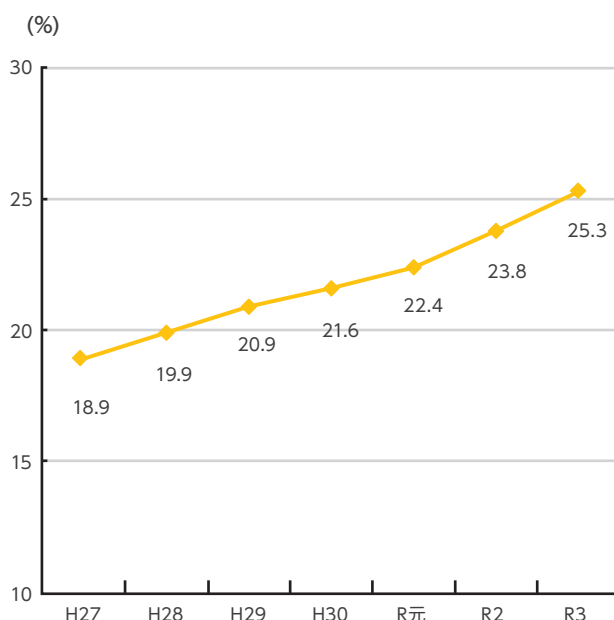
高齢化の一層の進展、現役世代の急減に対応し、我が国の成長力を確保するためにも、より多くの人々が意欲や能力に応じた社会の担い手としてより長く活躍できるよう、高齢者をはじめとした多様な就労・社会参加を促す取り組みを推進するとしています。雇用・年金制度改革等については、70歳までの就業機会の確保、就職氷河期世代の方々の活躍の場を更に広げるための支援、中途採用の拡大、地域共生・地域の支え合い等が政策課題として挙げられています。

なお、当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査では、図表5のとおり、65歳以上の介護労働者の割合は14.6%で全体の1割を超え、60歳以上65歳未満と合わせると25.3%と全体の2割を超えることがわかりました。60歳以上の介護労働者の推移は年々増加傾向にあり(図表6)、このシニア層が活躍できる環境整備や仕組み作り・制度導入が求められます。

【図表5】 介護労働者の年齢割合



【図表6】 60歳以上の介護労働者の推移



## イ 医療・福祉サービス改革に向けた取り組み

2025年以降、現役世代(担い手)の減少が一層進む中で、「ロボット・AI・ICT等の実用化の促進」「経営の大規模化・協同化」「組織マネジメント改革」「シニア人材の活用推進」等の取り組み※3が期待されています。例えば具体的に例を挙げると、介護施設における専門職と介護助手等の業務分担の推進、オンラインによる服薬指導、文書量削減に向けた取り組み、業務効率化に向けたガイドラインの作成、法人同士の経営統合などです。いずれも生産性向上を図ることにより、必要かつ適切な医療・福祉サービスが確実に提供される現場を実現することが求められています。

※1 介護労働安定センター 令和3年度介護労働実態調査『事業所における介護労働実態調査結果報告書』

※2 介護労働安定センター 令和3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』

※3 厚生労働省「第2回2040年を展望した社会保障・働き方改革本部/資料」

# 介護分野における人材確保のための 雇用管理改善推進事業

愛知労働局委託事業「介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業」では、介護事業所の雇用管理改善に関する諸課題に対応すべく、雇用管理改善に積極的に取り組む事業所を中心とした相談支援を実施しました。

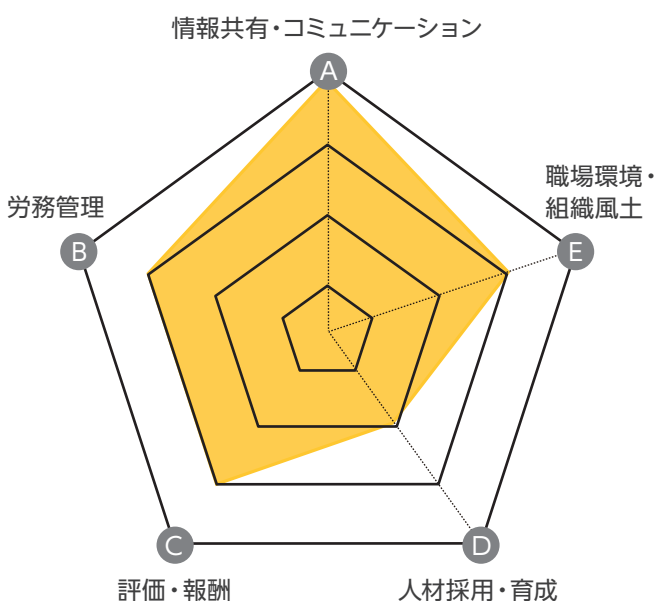
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

## (1) 自己診断チェックリストから見る事業所の雇用管理改善状況

この事業にご参加頂いた事業所の雇用管理改善状況については、相談支援の前に「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」における「雇用管理改善チェックリスト」により、自己診断を行います。どの項目に対してより重点的な取り組み支援が必要なのかを事前に確認するためです。

「A 情報共有・コミュニケーション」「B 労務管理」「C 評価・報酬」「D 人材採用・育成」及び「E 職場環境・組織風土」の5領域における自己診断が、次のレーダーチャートが示す結果となっております。

### 【コミュニティ参加事業所の診断結果例】



このレーダーチャートは、「人材採用・育成」がもっとも低い値となっており、今後の取り組みの必要性が高いことを示しております。

次ページのチェックリストを活用して、法人・事業所の自己診断をしてみましょう。

○を付けた該当の数字を足していき、A～Eの項目ごとに合計数字を出してみましょう。



# 介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25

## 雇用管理改善チェックリスト

〈自法人・事業所の雇用管理状況をチェックしてみましょう!〉



		あてはまる	あてはまる どちらかと いふこと	あてはまらない どちらかと いふこと	あてはまらない
<b>A 情報共有・コミュニケーション</b>					
1	理念、方針、ビジョンを職員に対し周知・徹底している	4	3	2	1
2	年度事業計画と目標を職員に明確に示している	4	3	2	1
3	記録・報告、ミーティング等で、利用者等に関する情報の共有を徹底している	4	3	2	1
4	自法人・事業所を取り巻く環境や今後の課題について話し合う機会を設けている	4	3	2	1
5	現場からのアイデアや意見・提案を吸い上げる機会を設けている	4	3	2	1

## B 労務管理

6	業務の見直しやICTの導入等により、勤務時間や仕事内容で過重な負担を強くないようにしている	4	3	2	1
7	職員が子育てや介護、病気の治療などをしながらでも仕事を続けられる支援を行っている	4	3	2	1
8	パワハラ・セクハラの予防・解決に向けた取り組みを行っている	4	3	2	1
9	相談窓口を設置するなどして職員の不満・不安を聞く機会を設けている	4	3	2	1
10	職員一人ひとりの心身の健康に配慮する取り組みを行っている	4	3	2	1

## C 評価・報酬

11	一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行っている	4	3	2	1
12	評価基準を示し、仕事ぶりや能力について面談によるフィードバックを行っている	4	3	2	1
13	仕事ぶりや能力などの評価を踏まえ、何らかの処遇改善につなげている	4	3	2	1
14	人事制度を実態に合った制度とするため、適宜検討や見直しを行いながら運用している	4	3	2	1
15	賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している	4	3	2	1

## D 人材採用・育成

16	自法人・事業所の現状分析をもとに、必要な人材の募集・採用を行っている	4	3	2	1
17	魅力ある職場づくりを行い、求職者に適切な方法で発信している	4	3	2	1
18	研修体制の整備や自己啓発支援などを通じ、職員のスキルアップを図っている	4	3	2	1
19	新人・リーダー・管理職などの階層に応じた教育を体系的に行っている	4	3	2	1
20	将来のキャリアについて、支援やアドバイスをしている	4	3	2	1

## E 職場環境・組織風土

21	多様化・複雑化する介護ニーズにチームで対応している	4	3	2	1
22	有給休暇の取得促進に向けた体制を明確化し、取得しやすい環境を整備している	4	3	2	1
23	高齢者をはじめ多様な人材が活躍できる職場を整備している	4	3	2	1
24	利用者や利用者家族からのクレームや過度な要求には組織で対応している	4	3	2	1
25	主体性を尊重し、仕事を任せ、それを支援する組織風土がある	4	3	2	1

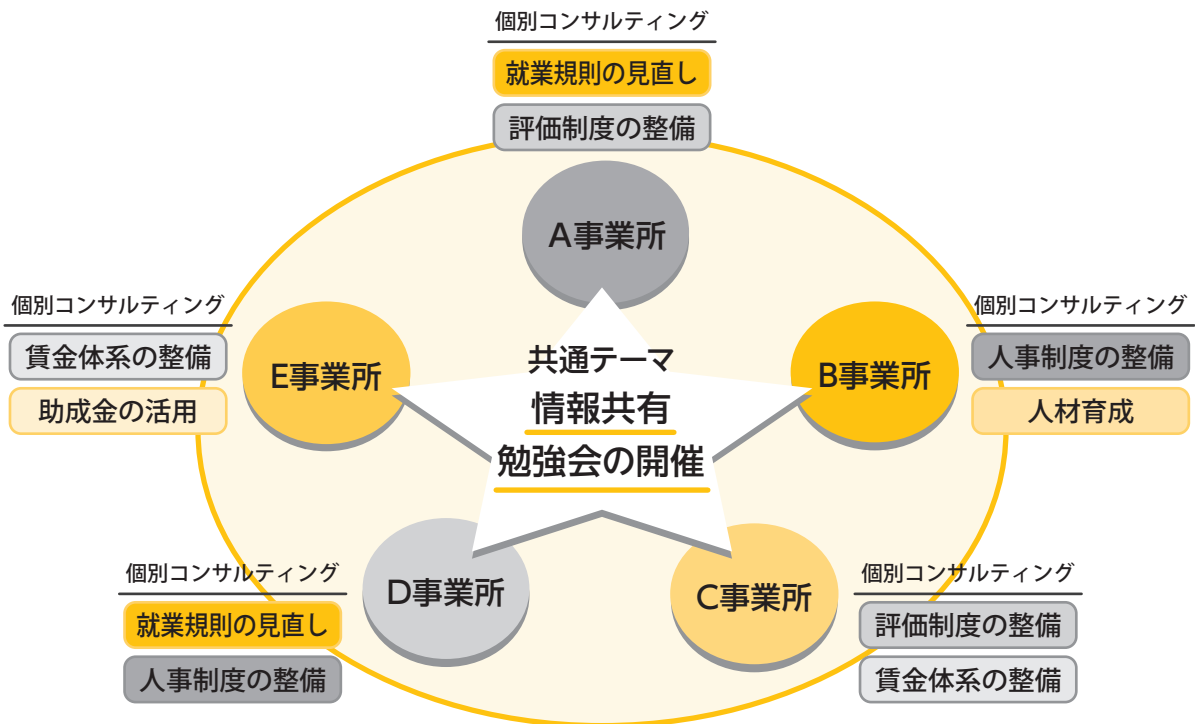
## (2) 地域ネットワーク・コミュニティの構築

「地域ネットワーク・コミュニティ」とは、事業所の地理的な地域性を踏まえた連携、同種の介護サービスを提供する事業所の連携及び包括的に介護サービスを提供する事業所の連携等により構築するもので、これら連携した介護事業所が集まって行う勉強会などをおして、相互の経験や知識を共有し効果的に雇用管理改善に取り組むことを目的としています。

また、事業所によって規模、雇用状況、経営状況、更に考え方で違うため、必要に応じて社会保険労務士や中小企業診断士等の雇用管理改善の専門家と連携しながら、個々の事業所の状況に合わせたサポートを実施しています。

愛知県では、31の事業所が5～8事業所に分かれ、5つのネットワーク・コミュニティを構築しました。取り組み事例紹介にあたっては、地域ネットワーク・コミュニティを構築した効果や専門家からのサポート内容等も含め掲載しているので参考にしてください。

### 地域ネットワーク・コミュニティ



### (3) 地域ネットワーク・コミュニティの取組み

5つのコミュニティのうち、名古屋市北部、名古屋市南部、尾張の3つのコミュニティについては、名古屋中心部に集まりやすいことから、合同での開催とし、介護サービス別にグループ分けをし、意見交換、グループワークを行っていただけのようにしました。

そのうえで、名古屋、豊田、豊橋の3地域で共通テーマを決め、複数の事業者同士で意見交換を行い、雇用管理改善に取り組みました。

テーマは2つとし、最初に各地域のハローワーク・労働局から「ハローワークの上手な活用方法」について説明をいただき、次に社会保険労務士から「介護事業所でのBCP策定のポイント」について講義をしていただきました。

それぞれの講義後には、事業者間でグループワーク、意見・情報交換を行っていただきました。

#### テーマ①「ハローワークの上手な活用方法」

多くの事業所が人材の採用に頭を悩まされている中で、ハローワークが行っているさまざまな取り組みや魅力ある求人票の記載の仕方などについて理解を深めていただき、気軽に相談窓口に来所のうえ、利用して欲しい旨の説明を受けました。

説明後には、各事業者における人材確保のための取り組みや苦労している点など意見交換を行いました。

参加者からは、「募集してもなかなか採用に結びつかない」、「〇〇さんところのHPは素晴らしいので参考にさせてもらいたい」などといった意見が出て、会場は熱の入った意見交換で盛り上がりました。

#### テーマ②「介護事業所でのBCP策定のポイント」

2024年度までに介護事業者にBCPの作成が義務化されたことから、その対応を基本的なことから知っていただき、取り組みを進めていただくべく、この分野を得意とする社会保険労務士から講義を行っていただきました。

グループワークでは、講師からグループディスカッション項目を提示いただき、項目ごとに事業所毎の取り組み状況や工夫について意見交換を行い、BCPに対する理解を深めていただきました。

「責任者が不在のケースを想定してサブを配置しておく必要がある」といった意見や安否確認の方法などについて意見が交わされ、BCPの策定には、まだまだ多くの事業所が手探り状態にあることが窺えました。



各地域ネットワーク・コミュニティの構成事業所概要

No.	地 域	サービス種別	職員数	うち 正社員	事業開始
1	名古屋市 北部	① 訪問介護、老人ホーム、地域密着型通所介護	30	10	2017年
2		② 訪問介護	4	1	2021年
3		③ 訪問介護	43	16	2020年
4		④ 生活支援型訪問サービス	7	1	2019年
5		⑤ 通所介護事業所	16	5	2012年
6		⑥ 地域密着型通所介護	11	1	2020年
7		⑦ 通所介護、居宅支援介護	9	6	2016年
8		⑧ 訪問介護	16	6	2017年
9	名古屋市 南部	① 訪問看護	11	2	2019年
10		② 訪問介護	10	2	2020年
11		③ グループホーム	20	8	2012年
12		④ 老人ホーム、訪問介護、訪問看護	62	20	2017年
13		⑤ 訪問看護	7	6	2020年
14		⑥ 訪問介護	17	9	2021年
15	尾 張	① 地域密着型通所介護	7	1	2014年
16		② 地域密着型通所介護	4	1	2017年
17		③ グループホーム、通所介護	15	4	2012年
18		④ 通所介護、訪問介護	45	11	2011年
19		⑤ 通所介護	14	3	2012年
20	豊 田	① 訪問看護	8	2	2018年
21		② 通所介護	35	9	2012年
22		③ 通所介護	27	16	2018年
23		④ 通所介護	10	2	2019年
24		⑤ 地域密着型通所介護	10	0	2015年
25		⑥ 介護予防訪問看護	17	14	2016年
26	豊 橋	① 訪問介護、地域密着型通所介護	20	7	2011年
27		② 地域密着型通所介護	22	5	2015年
28		③ 居宅介護、共同生活援助	26	5	2012年
29		④ 通所介護	6	3	2022年
30		⑤ 通所介護	60	20	2017年
31		⑥ 訪問看護	12	6	2021年

## 雇用管理改善サポーターによる相談支援 取り組み事例紹介

雇用管理改善の専門家である社会保険労務士等が  
雇用管理改善サポーターとして介護事業所を訪問し、  
それぞれの事業所の状況や課題に応じて  
雇用管理改善への取り組みを支援しました。



## 事例 1

# 運営と人材の安定に向けて


### ●事業所等概要

主たる地域	北区・千種区（訪問看護）
事業の種類	訪問介護、住宅型有料老人ホーム、 地域密着型通所介護、訪問看護・居宅介護支援事業所
事業開始年月日	平成29年7月
従業員数	30人（うち正社員数10人）

### ●事業所の理念

 スタッフが輝ける職場作り

 お客様、お取引業者様が笑顔になれる事を目指す

 その出会いを大切にします

### ●事業所の特徴

有料老人ホームでは訪問介護・訪問看護・有料老人ホームの職員が入居者様に対しての身体ケア、医療処置なども行っています。往診医も4つのクリニックを入れて医療体制が充実出来るようにしています。

職員が働きやすい取り組み（職員間同士での話し合い・シフトの柔軟性・待遇・処遇の改善・スキルUP・介護ロボットの導入）を実施し、職場の環境作りに力を入れ会社と職員が助け合うという志で進めています。



## ●以前から力を入れて取り組んできた事

面談や相談、悩みなどを聞く回数を増やし、コミュニケーションを取るようになっています。また、正社員、パート、役職者問わずに意見を出し合うことにより、現場環境と待遇、手当などの改善を進めてきました。

業務部分の具体的な改善として、タブレット端末導入による業務の軽減・簡素化、子育てとの両立が出来るシフトの柔軟性を実現しています。

また、人材育成のための研修も強化しました。

## ●今回の相談・支援内容

- 1 就業規則や賃金規程が現在の環境に適しているのか。
- 2 管理者が就業規則、労働規則についての知識を身に着ける。
- 3 職員に対しての評価や体制の見える化。

## ●改善できたこと

### 改善前

就業規則や賃金規程が現在の環境に適しているものなのか。また、職員への評価の見える化があいまいであった事から、モチベーションの低下や将来の事への不安があった。

### 改善後

昇給、賞与、昇格の評価基準を明確することにより、何を行えば良いのかが分かりやすくなり、モチベーションの向上、将来への不安要素を取り除くことが出来た。

## ●相談後の感想

就業規則や賃金規程が現在の環境に適しているものになり、職員への評価基準などの見える化が行えました。就業規則、処遇改善加算、キャリアパスの考え方を身に着けることができ、キャリアアップ助成金などの申請の基礎となるものができたと考えています。

また、管理者として、就業規則、労働規則への知識が向上し、今後の施設運営マネジメント上での迷いが減りました。



## 事例 2

# 育児中スタッフの安定した雇用と 社会活躍に向けて

### ●事業所等概要

主たる地域	名古屋市および近郊
事業の種類	訪問看護
事業開始年月日	令和元年 11 月
従業員数	11 名（うち正職員数：2 名）
他サービス	講演会、セミナー、食品販売、ECサイト

### ●事業所の理念・指針

社会の役に立つことを仕事に社内外に思いやりを持ち、

『誰ひとり取り残すことのない包括的な社会』の一員に挑戦し続ける組織へ

### ●事業の歩みと事業所の特徴

本事業所は代表自身が脳奇形の長男の子育てが大変だった頃に『ほしかったものを形に』が設立コンセプトです。医療従事者ではない代表の母目線と、未来ある子ども達の無限の可能性を引き出すサポートという、看護だけではなく、子育て支援も含んだサービスを提供しています。

### ●以前より進めてきたより良い職場づくり

事業の特性上、十分な知識を持って業務にあたる必要があるため、精神看護研修を年1回、発達支援研修を年6回、TIC(トラウマ)研修を年2回など、定期的・計画的に開催しています。

また、事業所内での情報共有も重要となるので、日常的なミーティング等申し送りに加え、月1回の全体会議、食事会などで社内コミュニケーション活性化を図っています。



## ●事業所の問題点

① 設立当初の見込みより早く売上げ目標の達成には至りましたが、雇用のベースとなる社内規則や社内規定が実態に追いついていない状況にありました。

② お子さま特化型の訪問看護ステーションということもあり、スタッフのほとんどが女性で、体力のいる業務ゆえ、比較的若い30代・40代のスタッフが多く、育児と仕事の両立に悩むことが多い状況でした。

コロナ禍により、子どもの学級閉鎖や発熱などで通常の出勤が困難となるケースが増えて来ており、子育て中の職員の退職や、やむを得ず子供同伴する中での小さなトラブルも出てきていました。

そこで、子育て中のスタッフが会社に子どもを連れて出勤することを許可するルールを設定すべく、行政等から発信されているマニュアルを調べるも、それらは託児所がある前提であり自社規模には合わないため、明確なルールが設定できていませんでした。

## ●相談による改善事項

① 就業規則や労働条件通知書を最新の法律に基づき弊社の実態に基づいたものとすることができました。また、賃金規程に関する部分も将来を見据えたものとなるよう改定しました。これらについて、職員全員が集まる会議の場で、「職員全員が安心して働けるベース」として周知しました。

② 相談を進める中で、『子連れ出勤マニュアル』ではなく、『子連れ出勤マナー』の作成を提案いただきました。子連れ出勤が認められる場合・持ち物・注意事項等を明確にし、預かりではなく保護者と一緒に滞在できることを前提とした『子連れ出勤マナー』としました。

## ●今回の相談 提案内容導入による期待される効果

改定した就業規則等や今回策定した『子連れ出勤マナー』を全職員に周知したことで、職員がこれまで以上に事業所を信頼し、みんなで助け合える気持ちを持って、安心して仕事に専念できる環境のベースが整いました。

## ●取組後の事業主の感想

事業拡大に追いついていなかった社内規定、子育て世代の職員が多い中での同伴ルールなどを明確に定めることができ、今回取組んで本当に良かったと思います。

今後、企業理念を具現化すべく、事業を進めてまいります。



### 事例 3

## 人事評価制度で組織と社員の自立

### ●事業所等概要

主たる地域	豊橋市、田原市
事業の種類	居宅介護、共同生活援助
事業開始年月日	平成24年12月
従業員数	26名（うち正職員数：5名）
他サービス	オンライン相談サービス

### ●事業所の理念・方針

経営理念：

 福祉(幸せと豊かさ)を科学し、社会のユニバーサルデザインを実現します。

経営方針：

- ① 人を中心とした多様性の実現に向けた組織づくり
- ② 自己実現(キャリアアップ)を図るための個別援助の実施

 ③ 主体的に培った知識や経験を広く提供し、地域福祉を育て牽引、発展に寄与する

### ●事業の特徴と進めてきた取組

IT化と広告宣伝費とならんで人材教育に注力する中で、

- 経営理念・方針の共有のための「心得手帖」の作成。
- 営業力強化のために、営業手法の標準化(動画マニュアル作成)。
- 採用力強化のために、採用ポータルサイトの設置、職場の魅力発信。
- サービス力向上のために、社内の職員に適した研修コンテンツの内製化。

などを実施してきました。

## ●事業所の課題

人材採用が厳しい中で次期リーダーの育成も必要となっており、事業・組織の成長のためには、人材の定着とレベル向上が優先度の高い課題であると捉えています。そのためには社員が公正に評価され、積極的な行動に結びつく「魅力ある職場作り」が必要と考えていましたが、手法・運営方法に迷いがありました。

## ●今回の相談と改善事項

上記課題の解消のため、人事評価制度の運用方法を相談しました。  
相談内容は主に3点、

- 1 現行の評価制度が機能しない原因
- 2 制度が機能するまでに取り組む作業の手順
- 3 在籍社員をベースに評価のシミュレーション



これらを相談する中で、

- 職員にわかりやすく(受け入れやすく)
- 賃金体系に結びついていると感じられる
- 面談時のコミュニケーションも含めたもの

とする提案を受け、改定に着手しました。



## ●期待される効果

本格導入は2023年度になりますが、現行の評価制度と比較すると評価の根拠が明確になり、評価対象者の納得が得られやすくなると予想されます。その結果、モチベーションの高い社員には追い風、モチベーションの低い社員にはどこを改善すれば評価されるのか、指導内容も明確になります。

事業全体の課題であったサービス向上、生産性向上、収益率改善などに対して複合的に効果を発揮することも期待しています。

特に期待の大きい人件費のコントロールが可能となることで利益増が見込まれ、社員への還元、職場環境の整備に大きな弾みとなるはずだと考えています。

## ●取組後の事業主の感想

伴走型の支援により、1人では解決できなかったであろう課題の解決の入り口に立たせてもらうことができました。

## 事例 4

# 「マインド」を「スキル」へ

### ●事業所等概要

主たる地域	名古屋市守山区
事業の種類	通所介護事業所
事業開始年月日	平成24年4月
従業員数	16名（うち正社員数：5名）

### ●事業所の理念

「かゆいところに手が届くサービスを追求します」

「地域に根付き、心地よい空間となるようなコミュニティを目指します」

「関わるすべての人が、ありがとうと言える環境をつくります」

### ●事業所の特徴

サービス業であることを意識するために、「利用者」ではなく、「お客様」や「お客さん」と言うようにしています。

施設では、季節を感じられるようリアルなイベントを実施します。例えば6月に入ると鮎漁の解禁がニュースで流れます。当施設では、簡易プールを使い鮎のつかみ取りを行い、捕まえた鮎をお客様に串を刺してもらい焼いてお昼ご飯に食べます。

また、スタッフがグローバル(中国・ベトナム)で、その国の言葉や食べ物など実際に体験することができます。



## ●以前より進めてきたより良い職場づくり

スタッフとのコミュニケーションを大切に考え、半期に1度全スタッフとの個別面談を行います。人事考課も踏まえ、自己目標に対する達成度や現在の課題や問題点など話をしています。個別の問題がある時は、早めに話をする機会を設けて解決するように努めています。

スタッフがやりたいという企画を実施したり、こうなりたいという将来像にできる限り沿えるように道筋をつけるようにしたり、やりたいことが形にできるように努めています。

## ●事業所の問題点と今回の相談、提案内容導入による期待される効果

最初は、人事考課や面談による査定をきちんと給与に反映する仕組みが作りたいと思い相談をしました。

しかし、現在やっている人事考課や面談をもとにした査定を仕組み化しても、現状ある程度できているので実際の効果は薄いのではないかと指摘がありました。

その上で、面談やコミュニケーションを通して会社の「マインド」が幹部やスタッフに浸透していると思われるため、それをサービスとして目に見える形での提供ができたら素晴らしいのではないかと考えました。

そのためには、「スキル」を磨くことが必要であるという提案を受けました。当たり前のような基本的スキルに「マインド」を入れ込み、見つめなおし、スタッフに意識的に実施してもらうことにより事業所らしさを最大限生かしていけるサービスにつなげていくことを狙いとするものです。

これらを導入することにより、どのスタッフが対応してもサービスが同じように行えること、サービスの均一化が図れるようになることを期待しています。

## ●取組後の事業主の感想

これまでは、会社の理念や思いを形にすることは各スタッフの理解に任せていたところもありました。

しかし、「マインド」を「スキル」へつなげることにより、入社して間もないスタッフや、外国人労働者でもサービスを同じように提供できることがわかりました。

基本中の基本ですが、普段当たり前にやっていることを意味付けして意識的に行うことにより、自所らしさをより強めることができるようになりました。

こうした取り組みを継続していき、自所らしいサービスと顧客満足につなげていけたらよいと考えています。



# 雇用管理改善企画委員会 委員

委員長	長岩 嘉文	日本福祉大学中央福祉専門学校	校長
委員	松下 洋三	一般社団法人「民間事業者の質を高める」 全国介護事業者協議会 東海・北陸地区	理事
委員	吉田 貴宏	名古屋市介護サービス事業者連絡研究会	幹事
委員	船間 廣治	社会保険労務士船間事務所	所長（社会保険労務士）
委員	伊藤 悟	アイエス社労士事務所	所長（社会保険労務士）

## あとかき

新型コロナウイルス感染症の国内での感染が確認されてから3年が経過し、最近では感染対策にも対応の変化が出てきていますが、日々、感染の予防・防止と利用者へのサービス提供の両立にご奮闘されている介護現場の方々には心から敬意と感謝を申し上げます。

さて、本事業は、愛知労働局から委託を受け、専門家による雇用管理改善の相談、地域内の介護事業者による情報交換・勉強会の開催等を愛知県内5地域31事業所で実施してまいりました。

対象事業者の開拓、選定では、地域の多くの介護事業所を訪問させていただきましたが、どの事業所でも、地域で求められている要望にどうしたら応えられるのか、利用者一人ひとりに何ができるのかなど真剣に考えて事業を進めている姿勢に感動を受けたところです。

高齢化が進み、介護への需要がますます高まるなか、介護分野への入職促進と人材の定着を図る際に重要となるのが「魅力ある職場づくり」です。

魅力ある職場づくりを行うためには、ひとつひとつの介護の職場の雇用管理が大切であることから、雇用管理面での諸課題の解決策を事業者と相談し、介護人材の確保に繋がるよう取組みの支援を実施しました。

介護労働安定センターは、昨年、創立30周年となりました。私どもは、今後も介護業界全体の資質向上につながるよう事業を展開していく所存です。

最後になりましたが、本書作成にあたり参加事業所のご協力に厚くお礼申し上げますとともに、本事業の推進のため、貴重なご助言、ご支援をいただきました雇用管理改善企画委員会、雇用管理サポーターの皆様にも心より感謝申し上げます。

公益財団法人 介護労働安定センター  
愛知支部長 里中 秀文

## 令和4年度 愛知労働局委託事業

### 介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業

#### 公益財団法人 介護労働安定センター 愛知支部

〒450-0003 名古屋市中村区名駅南二丁目14番19号 住友生命名古屋ビル14階  
TEL 052-565-9271 FAX 052-565-9272

# 雇用管理改善に関する参考資料・HP ご案内

## ■ 介護労働者の職業能力開発・雇用管理改善の支援

公益財団法人介護労働安定センター <http://www.kaigo-center.or.jp/>

◎無料相談（47都道府県支部）

◎介護労働実態調査結果（採用、離職率、労働者の意識、賃金等）

◎職場改善好事例集

◎介護事業所のためのマニュアル

- ・みんなで考える認知症ケア
- ・雇用管理改善のための業務推進マニュアル
- ・訪問介護事業所のための事務効率化Q & A



## ■ 働き方改革

厚生労働省（特設サイト） <https://www.mhlw.go.jp/hatarakikata/>

◎無料相談窓口一覧 ◎助成金のご案内



## ■ 労働相談

厚生労働省（総合労働相談コーナーのご案内）

<https://www.mhlw.go.jp/general/seido/chihou/kaiketu/soudan.html>

◎労働基準監督署の案内



## ■ 介護現場におけるハラスメント対策

厚生労働省 [https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_05120.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_05120.html)

◎介護現場におけるハラスメント対策 ◎研修の手引き



## ■ 介護分野における生産性向上

厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei.html>

◎ガイドライン



## ■ 高齢者雇用・障害者雇用の支援

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 <https://www.jeed.go.jp/>

◎事業主の方へ ◎助成金



令和4年度 愛知労働局委託事業  
介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業

公益財団法人 介護労働安定センター  
愛知支部