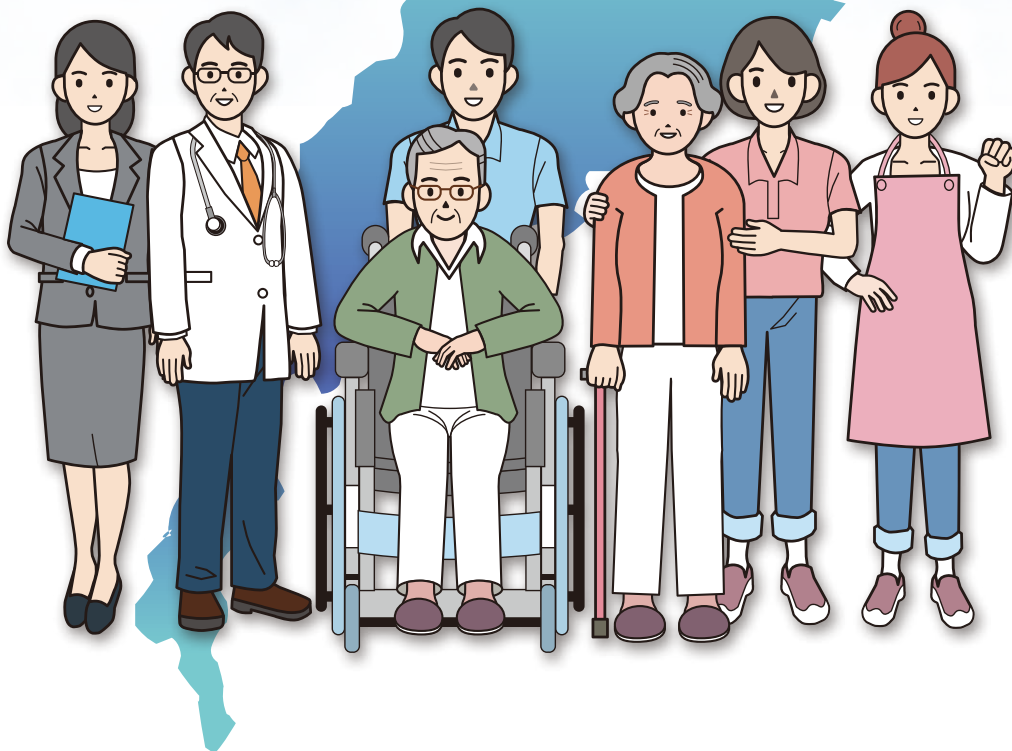


介護事業所の「魅力ある職場づくり」のための
雇用管理改善への取り組み



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領域別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みれば良いか、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。

雇用管理改善チェックリスト CHECK&ACTION 25

あなたと法人、事業所の雇用管理の状況がわかるようにしました。25のチェックリストで、事業所や職場の現状だけでなく雇員の気持ちもチェックして、現在の雇用管理状況を把握していきましょう。

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

A 情報共有・コミュニケーション

- 1 経営、方針、ビジョンを業種・施設・施設ごとに共有している 4 3 2 1
- 2 労働管理に関する情報を業種・施設・施設ごとに共有している 4 3 2 1
- 3 経営、経営、ミーティング等で、利用者に役立つ情報を共有している 4 3 2 1
- 4 経営、経営者を取り巻く課題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 経営者からのアイデアや意見、提案を積極的に取り上げている 4 3 2 1

B 労務管理

- 1 業務の増減や定時の確保により、勤務時間や就業内容で過剰な負担を課さないようしている 4 3 2 1
- 2 就業時間や勤務内容、業務の負担などを見ながら労務管理を適切に行う仕組みを確立している 4 3 2 1
- 3 1/2シフト、シフト制の導入、就業時間の変更などを実施している 4 3 2 1
- 4 就業時間や勤務内容などについて雇員の不満、不安を適切に解消している 4 3 2 1
- 5 就業一人心配りや不安の軽減に配慮した取り組みを行っている 4 3 2 1

D 人材採用・育成

- 1 法人、事業所の現状や将来のために、必要となる人材の確保、採用を行っている 4 3 2 1
- 2 雇員の確保だけでなく、採用後に適切な定着や育成を行っている 4 3 2 1
- 3 経営者や管理職が自ら採用活動などを行い、雇員の確保に取り組んでいる 4 3 2 1
- 4 法人、グループ、業界間などの連携を図り、人材確保を促進している 4 3 2 1
- 5 採用のやり方を定期的に見直し、改善やアドバイスを行っている 4 3 2 1

E 職場環境・組織風土

- 1 経営者、経営者を取り巻く課題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
- 2 経営者や管理職が自ら採用活動などを行い、雇員の確保に取り組んでいる 4 3 2 1
- 3 経営者や管理職が自ら採用活動などを行い、雇員の確保に取り組んでいる 4 3 2 1
- 4 経営者や管理職が自ら採用活動などを行い、雇員の確保に取り組んでいる 4 3 2 1
- 5 経営者や管理職が自ら採用活動などを行い、雇員の確保に取り組んでいる 4 3 2 1

介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION 25

働きやすい
働きがいのある
職場づくり

公益財団法人 介護労働安定センター

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!〉

A 情報共有・コミュニケーション

	あてはまる	あてはまる どちらかと どちらかという と	あてはまらない どちらかという と	あてはまらない
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い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・セクハラ等の予防・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行っている	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

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、滋賀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」の構築により、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、介護労働に対する様々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の多彩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
滋賀支部長 津賀 浩司

※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

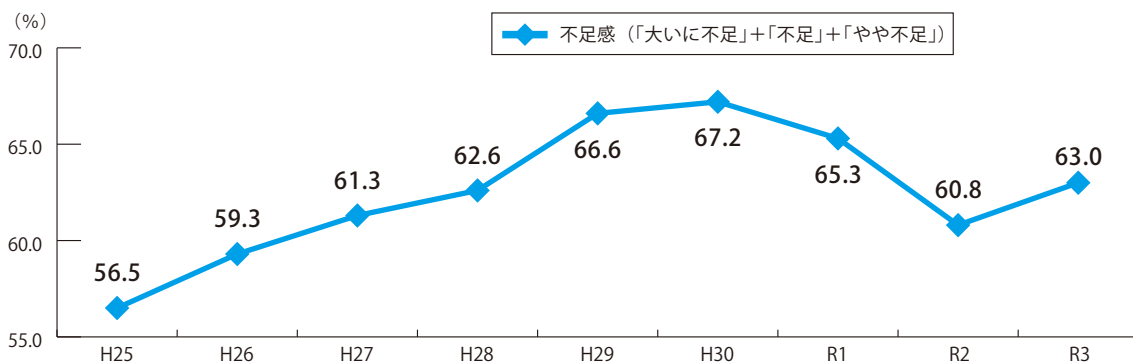
はじめに	01
1. 介護労働の現状	03
(1) 介護人材の不足	03
(2) 介護人材の確保	04
2. 介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業	06
(1) 自己診断チェックリストから見る事業所の雇用管理改善状況	06
(2) 地域ネットワーク・コミュニティの構築	07
(3) 地域ネットワーク・コミュニティ取り組みの効果	07
3. 取り組み事例紹介	08
事例1 現場経験を活かした人事評価制度の実現	09
事例2 リーダー層のマネジメント力の向上	10
事例3 有給休暇の時間取得とハラスメント対策	11
事例4 所属長はどうあるべきか	12
事例5 就業規則の見直しと退職金の検討	13
事例6 基本的な労働法の理解に向けて	14
事例7 より納得性のある評価制度の定着	15
事例8 女性職場のふわっと感の解消に向けて	16
事例9 採用政策の一環としての雇用条件の改善	17
事例10 中期的労務構成を考慮した採用政策	18
雇用管理改善企画委員会 委員	19
あとがき	19
巻末資料	20

介護労働の現状

(1) 介護人材の不足

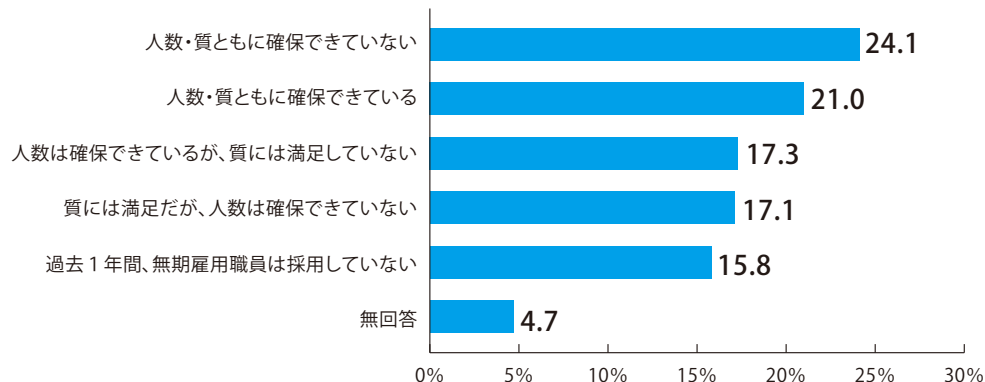
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査^{*1}では、令和3年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は14.3%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の63.0%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査^{*2}においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が52.3%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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】 採用した職員の人数・質の評価



(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。

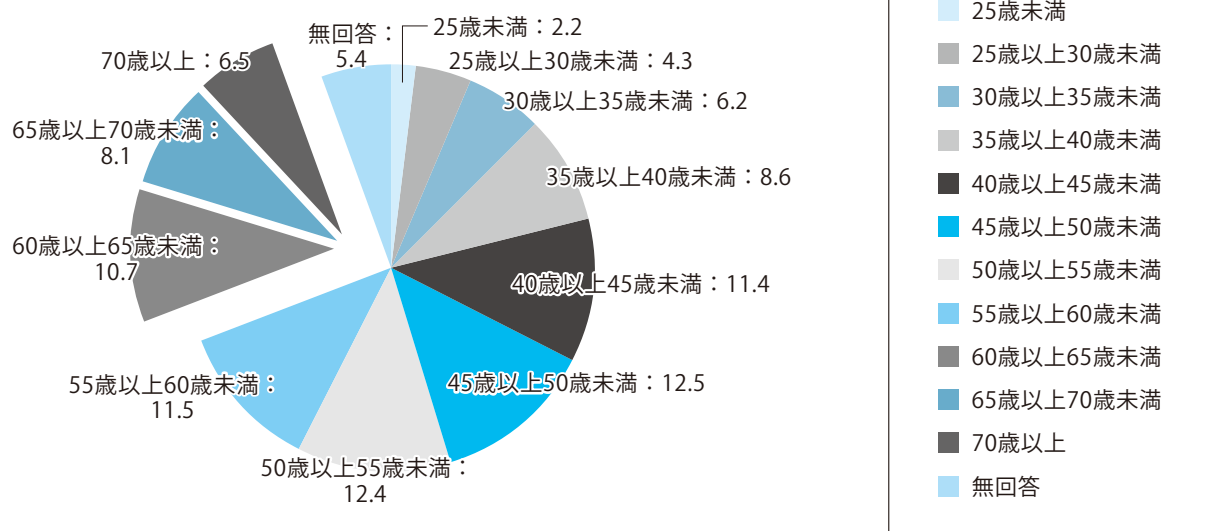
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

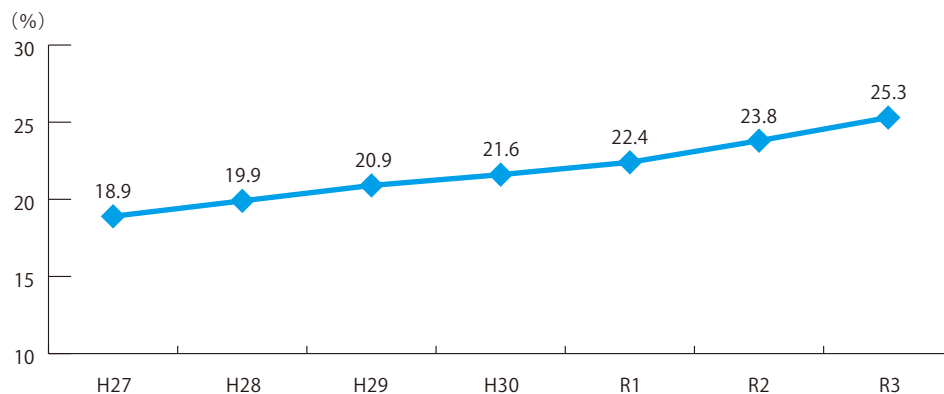
高齢化の一層の進展、現役世代の急減に対応し、我が国の成長力を確保するためにも、より多くの方が意欲や能力に応じた社会の担い手としてより長く活躍できるよう、高齢者をはじめとした多様な就労・社会参加を促す取り組みを推進するとしています。雇用・年金制度改革等については、70歳までの就業機会の確保、就職氷河期世代の方々の活躍の場を更に広げるための支援、中途採用の拡大、地域共生・地域の支え合い等が政策課題として挙げられています。

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3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4）、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3】 介護労働者の年齢割合（%）



【図表4】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」



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

滋賀労働局委託事業「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。

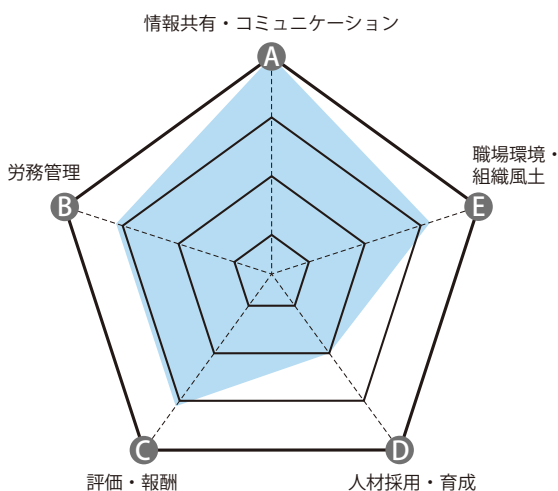
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

(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。

巻頭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。

(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通して、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、更に考え方まで違うため、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。

滋賀県では、21事業所だったことから、一堂に会し、席ブロックを2つ(北・南)に分けてのネットワーク・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・コミュニティの効果や専門家からのサポート内容等も含め掲載していますので参考にしてください。

(3) 地域ネットワーク・コミュニティ取り組みの効果

コミュニティでは、それぞれテーマを決めて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が、その中の主な取り組みをご紹介します。

① 処遇改善加算の取り組みについて

基調講演が「処遇改善加算」がテーマだったため、ベースアップ加算の仕組みや今後の処遇加算の方向性などについての意見が多く出されました。確定的な情報はないものの当面は現状水準の継続で進められるだろうが、定時改定時には何らかの工夫があるかもしれないとの講演社労士先生の推察もありました。

② 外国人労働者の採用と研修について

人材不足の観点から外国人雇用についても検討し採用を行いました。言葉が通じにくいことや国ごとの文化や生活様式の違いなどからコミュニケーションがうまくいかないとの指摘がありました。外国人労働者の研修方法についても情報提供が欲しいとの声もありました。

介護は機械化された製造業と違い、人間が人間を抱える仕事なので、言葉や接遇などコミュニケーションが大事な職業でもあります。日々の職務の中から心の通い合う介護を心掛けていかなければならないとの意見が出されました。

③ 従業員がコロナに罹患した場合の対応について

滋賀県の介護事業所においては、コロナ第8波の影響もあって、クラスターの発生が相次ぎ、利用者のみならず従業員も罹患する状況がありました。休業補償や労災の適用、休暇の対応などについての意見が多く出されました。事業所として国の指針に応じた細則等の作成が必要であり、作成、社として確認、実施と迅速な対応が望まれるとの意見が出されました。

④ コロナ対応での経費の増加対策について

コロナ対策には緊急突発的な要素もあり迅速な対応が功を奏すものと判断されることから緊急の出費があります。補助金、給付金、助成金など緊急避難的支援策の情報提供が必要と感じています。利用者対策が優先のあまり従業員の対応が後手に回る場合もあり、会議、ミーティング等を活用し情報提供を図っていくなどの意見交換を行いました。

コロナも含めて、助成金の活用について社労士先生から申請や活用方法について教えられたとの意見も出されていました。

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



事業所概要

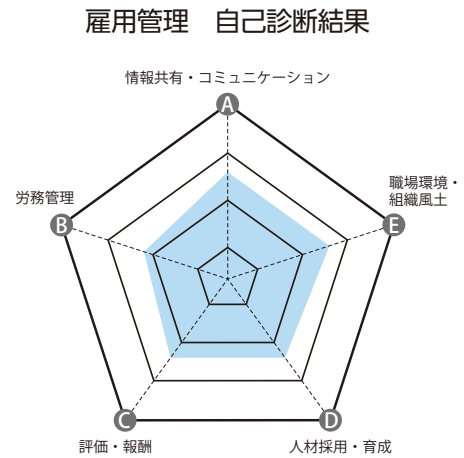
地域：大津市

介護サービスの種類：通所介護、通所リハ

事業開始年月：2004年4月

従業員数：54人（うち正社員：35人）

併設サービス：認知症対応型共同生活介護



取り組みに至る背景

医療法人の医院が地域に密着した医療・福祉サービスの提供をと開所した介護事業所ですが、介護全般の総務関係を任されていたベテラン職員が退職され、急遽、介護現場の職員に後任を託されたとのことでした。まだ任に就き1年も経過していないことから、労務管理や人事評価など効率的に進められないことが悩みの種との相談がありました。

取り組み内容

当初、人材育成が重要と考え、他事業所の資料なども参考にしながら法人管理部門と相談をして評価制度を作成していましたが職員から現場実態にそぐわないとの批判的な声が聞かれ人事評価制度全体の見直しを考えていくこととしました。

取り組みのポイント

評価制度は被考課者が正しく評価されているのかという疑義の解消と各人のモチベーションアップが必要なことから自己評価欄と面談を必須として職員全体が納得できる制度の実現を図っていかねばならないことに留意されるようアドバイスを行ないました。

取り組み後の感想

介護現場を長く経験されていて総務に配転された方のため実体験での現場職務の評価要素(人柄や行動面、技能面)をうまく取り入れられていました。また個人面談の意義を単に成績査定ではなく、お互いの技能面を確認し、事業所、職員、利用者が三様に喜び合えることにあると考えていることがたくましく感じられました。

事業所概要

地域：大津市

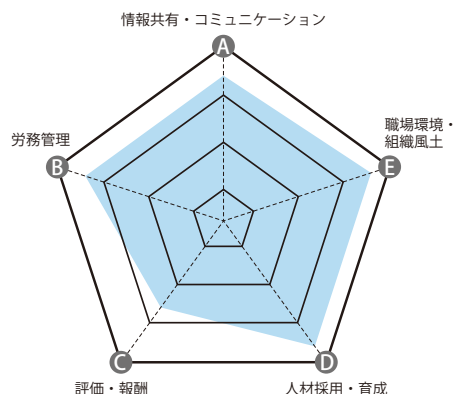
介護サービスの種類：介護老人保健施設

事業開始年月：1991年6月

従業員数：80人（うち正社員：69人）

併設サービス：短期入所療養介護

雇用管理 自己診断結果



取り組みに至る背景

リーダー層の指導力に差があると考えていた管理者は、あらためて職域毎のリーダー層にアンケートを行うと業務管理や人間関係に課題が多いことが判り、リーダー層とマネジメントについて意見交換しながら改善していくこととしました。

取り組み内容

あらかじめマネジメント不足によるトラブル例をお聞きし、個人が限定されないようにアレンジしながらケーススタディ事例として示して意見交換をしました。性格に起因する内容や業務処理に関する内容など職域毎に特色のある事例が示されましたが、こうした事例検討がマネジメントの基本になると指導しました。

取り組みのポイント

業務方針への理解度や就労中に感情的になる部下、業務命令に従わない職員など職員間の意欲や意識に差があることに気づき業務改善ソフトの提案や傾聴資料、さらには職務の割付見直し案などのアドバイスをを行いました。

取り組み後の感想

従来のリーダー層の会議においては、ややもすれば淡々とした定例会議の雰囲気でしたが、今回の事例検討を含めたマネジメント力の向上支援を受けて以降、建設的な意見が多く出されるとともに課題や職務に集中する意識が高まったとの感想をいただきました。



事業所概要

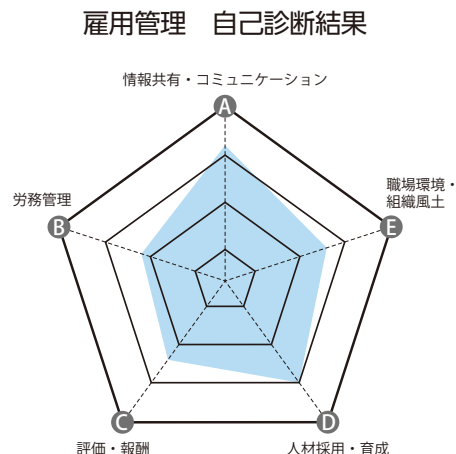
地域：近江八幡市

介護サービスの種類：地域密着型通所介護

事業開始年月：2010年7月

従業員数：6人（うち正社員：1人）

併設サービス：なし



取り組みに至る背景

職員数が少ないため、高齢の施設長が送迎から介護補助、事務関係とすべてをこなしていました。また、採用募集しても応募もないことから開所以来の職員による高齢者の短時間勤務となっていました。有給休暇の取得細則も定められていないことや直近の法改正に伴う就業規則も見直しを行っていないことから支援の要請がありました。

取り組み内容

就業規則に記載の年次有給休暇は年間の日数しか規定がなく、時間単位に取得できる制度の導入や計画的活用などを規定することとしました。また職員同士のハラスメント衝突もあったことから職場におけるハラスメント防止対策の規定も作成支援を行ってきました。さらには昨今のBCP策定義務化に向けた資料作成の実技指導支援も行いました。

取り組みのポイント

高齢者職員間での意見対立や見方の違いもあることから、有給制度の細則規定作成の考え方やハラスメント防止の考え方を改定前に職員間での理解が図られるよう説明、解説を行いました。また心の健康づくりにも言及し保健指導の必要性も理解が図られるよう説明を行いました。

取り組み後の感想

有給休暇の時間単位取得を就業規則に明文化し、職員の理解も図られずでに変更届も終えました。ハラスメントの防止対策の細則も完成し、懸案だった課題が解消されたことに相談事業の意義を理解していただきました。また、採用政策については、アドバイスに沿った求人票の修正から始めたいとの意欲が感じられました。

事業所概要

地域：近江八幡市

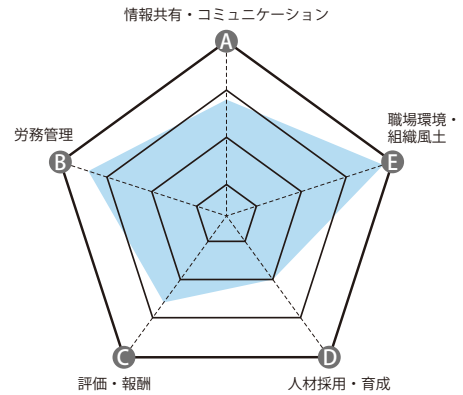
介護サービスの種類：特別養護老人ホーム

事業開始年月：2003年4月

従業員数：110人（うち正社員：71人）

併設サービス：通所介護・ショートステイ
居宅介護支援

雇用管理 自己診断結果



取り組みに至る背景

コロナ禍の影響もあって職域間の連携がうまくいかず、それぞれの所属長のマネジメントのやり方が個人の能力や経験に依存していることに加え、職域が広範多岐にわたるため本来の所属長たるマネジメント能力の向上が急がれている状況でした。

取り組み内容

社の目的や目標の設定など所属長に求められる能力などをお聞きしながら、介護現状、課題、目標、戦略、心構え、スキル、リーダーシップ等所属長としてのマネジメント力の向上に向けての情報共有を行っていくこととしました。具体的には、感染連絡や業務変更などの事例を上げながら進めていくこととしました。

取り組みのポイント

マネジメントの定義は、「他者を通じて業務を上げる」ことだと言うことを伝えるとともに社が求める人物像として、指導力、対人力、判断力、企画力、実行力のバランスのとれた人物を描いて支援していくこととしました。

取り組み後の感想

具体事例を参考にして所属長間にて意見交換を行えたことは他部門の動向や業務に対する集中度の違いなどもわかり、より全体観を持っての業務遂行ができることになったとの声が届きました。



事業所概要

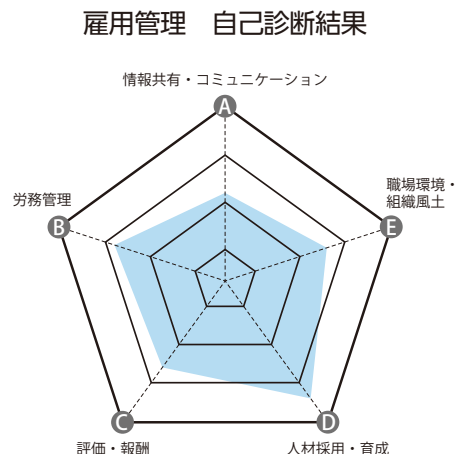
地域：東近江市

介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：2019年6月

従業員数：9人（うち正社員：2人）

併設サービス：なし



取り組みに至る背景

3年前から訪問介護サービスを主体として事業運営を行っていますが、就業規則は事業所設立時に同業他社の就業規則を参考に作成したまま現在に至っていました。近々において事業所の拡大も考えているため事業所実態に即した規則の見直しを行いたいとのことでした。また訪問介護の連絡体制についても円滑管理を求められました。

取り組み内容

就業規則については、育児介護法や育児休業の改定など未整備部分があったことから厚労省モデル就業規則を参考として改訂していくこととしました。特に変形労働時間や割増賃金が発生した場合の代休、振替休日の設定も行うこととしました。

また訪問介護の連絡体制については、現行の体制に不備は出ていませんでしたが、効率的ツールということなので情報機器メーカーへの問い合わせをお願いしました。

取り組みのポイント

就業規則の見直しの中で給与規定や通勤手当などに解釈不明な部分があり、具体策を検討することとしました。また、退職金制度も作られていなかったことから、中退共資料をベースに説明を行いました。あわせて退職金制度導入を考えていく上では、導入検討前にもまず助成金申請の提出も指導しました。

取り組み後の感想

就業規則や退職金規定などが整備着手できたことから懸案事項となっていたことが改善され喜ばれました。また合同会社から株式会社になり新たな事業所建設も視野に入れ、職員の雇用管理と利用者の健康と安全に留意しながら取り組みを進めていくとの決意をお聞きしました。

事業所概要

地域：蒲生郡日野町

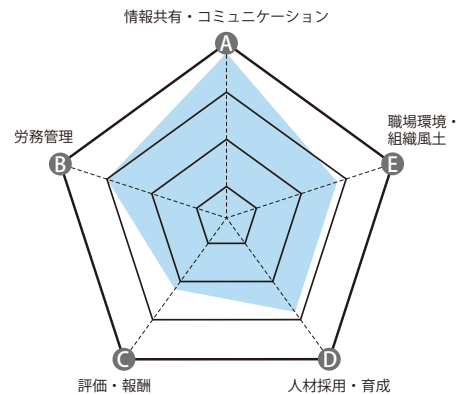
介護サービスの種類：通所介護

事業開始年月：2018年5月

従業員数：22人（うち正社員：5人）

併設サービス：なし

雇用管理 自己診断結果



取り組みに至る背景

介護経験が浅いまま施設長に任命されたことから労務管理上の課題については施設長判断ができず、都度、上司に確認をとっての運営でありました。施設長も職員からの質問や苦言にも即答できなかつたことを踏まえ、基本的な労働法の理解と雇用管理制度の改善が必要と感じていたとのことでした。

取り組み内容

就業規則の改定については、介護事業所になじまない専門用語等も見られ、社全体での検討が必要と考えざるを得ませんでした。また賃金規定も昇給制度および評価基準が明文化されていないことから納得性ある仕組みを構築するための評価制度の導入を提案しました。

取り組みのポイント

賃金も評価制度も基本的には社内統一基準のため他のいくつかの事業所を含めた議論と検討が必要となるため評価制度の参考資料を提案し全体会議で考えていただくこととしました。

取り組み後の感想

基本的な労働法の理解が主題でしたが、社の就業規則や各種協定などの実例を踏まえての理解と納得ができたことが大きな収穫となったとの喜びの声が届きました。

利用者目線を忘れず、労務関連課題のプロとして頑張っていきたいとの決意がありました。

事業所概要

地域：草津市

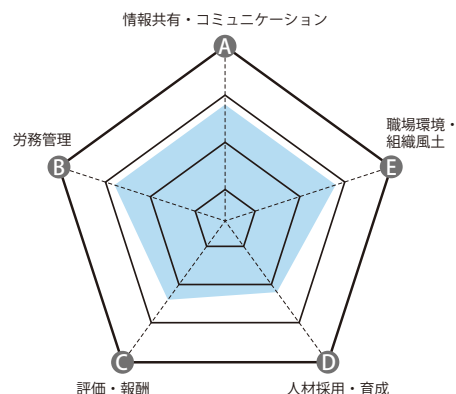
介護サービスの種類：介護老人福祉施設

事業開始年月：2017年4月

従業員数：110人（うち正社員：75人）

併設サービス：なし

雇用管理 自己診断結果



取り組みに至る背景

評価制度がないため法人としてのベクトルが持ちにくく、目標管理シートをつくりながら努力はしているが納得性のある万全の制度ではないと考えられていました。もっと的確な評価制度を整えたいと常々考えていたとのことでした。また人材不足が続いているが、求人票を出しているものの応募がなく求人票の工夫を考えているとのことでした。

取り組み内容

これまでの目標管理シートの反省を踏まえた評価制度の策定に向け、法人のビジョンや目指している方向などをヒヤリングしながら、リーダー育成と離職率の低下を図ることとしました。基礎評価項目として接遇マナー、協同意欲、チャレンジ精神などを選択し検討して行くこととしました。

取り組みのポイント

選択した項目にて評価の試行実施を行っていただき、評価者間の評価差も少なく妥当な数値が出たことから当面はこの項目にて進めていくこととしました。

採用問題については、人材採用マニュアルを使用して求める人物像の棚卸を行うこととしました。

取り組み後の感想

評価制度や採用支援を行っていただき具体的に即運用できる形となったことが喜ばれました。求人票の的を絞った書き方指導も評価をいただきました。

評価項目については、年次で項目の見直しを行っていくこととのことでした。

事業所概要

地域：彦根市

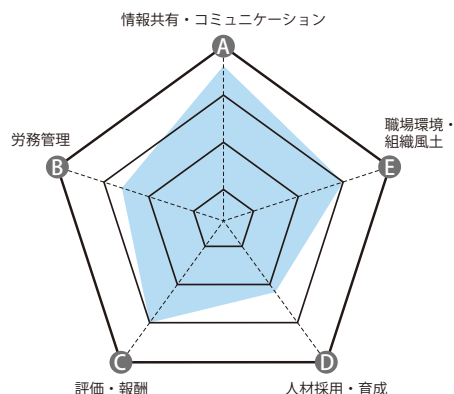
介護サービスの種類：小規模多機能施設

事業開始年月：2006年4月

従業員数：45人（うち正社員：19人）

併設サービス：訪問介護・認知症対応型デイ

雇用管理 自己診断結果



取り組みに至る背景

賞与の査定用に評価用紙を作成しているが形式的なものになっていました。女性職員が多いことから風通しの良い職場の反面、組織運営上のメリハリが薄れている状態であり、このふわっとした組織を何とかしたいとのことでした。

取り組み内容

当職員の役割、能力の項目を検討し評価用紙を見直すことと自己評価、二次評価、フィードバックを入れること、さらには考課の時期と反映、賃金表の作成について検討するよう提案しました。

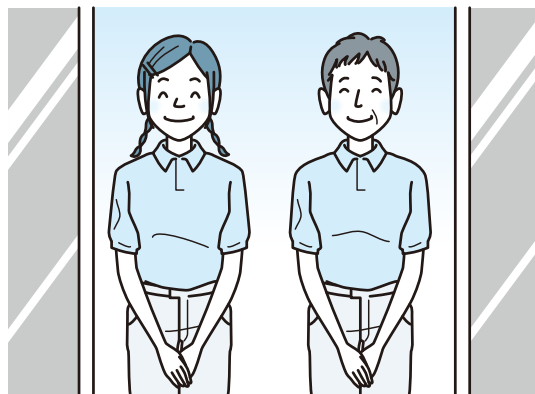
手始めに賃金規定の点検、職業能力評価シートの見直しを進めていくこととしました。

取り組みのポイント

評価用紙は職域別（デイ、訪問、ケアマネ等）に作成し、5段階の評価基準を作り職務レベルも考慮し改善していくこととしました。人事考課規定では適用範囲、考課の用途、取扱いなどを規定していくこととしました。

取り組み後の感想

新たな評価用紙にて自己評価を試行実施され、これまで以上に、全体的に公平性、客観性、透明性が図られたと喜ばれていました。今後は、さらに評価査定をきめ細かくするための評価する側の管理者層の評価者訓練も行っていかなければならないとのことでした。



事業所概要

地域：野洲市

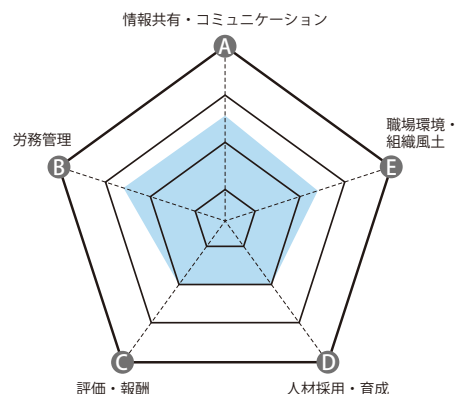
介護サービスの種類：通所介護

事業開始年月：2012年12月

従業員数：18人（うち正社員：5人）

併設サービス：なし

雇用管理 自己診断結果



取り組みに至る背景

職員は開所当初からの人が多く、平均年齢も65歳となっています。事業所の中期的展望を考慮して新規採用を多方面から募集していますが応募がない状況となっていました。数か月前、派遣会社から採用されましたが、出勤2日目で職員と口論になり以後、出勤しなくなったとの例が報告されました。人材確保が切なる課題でした。

取り組み内容

まず求人票の記載内容を見直していくこととしました。採用したい人物像を具体的に表現するとともに事業所のアピール部分も強調するようアドバイスを行いました。

一方で就業規則も法改正部分を挿入するなど採用者に誇れるものを完備しておかなければならないことを指導しました。

取り組みのポイント

求人票は、表現方法と写真の有効活用などをアドバイスしました。または就業規則も育児介護の改正やハラスメント防止法などの挿入を中心に加筆修正を行いました。

休職規定のあいまいな部分もあり、明確にしました。

取り組み後の感想

求人票が求める人物像をくっきりさせたこと、および就業規則についても未整備部の改善が図られ新規採用者もさることながら現在の職員にも雇用条件の改善にもつながり喜ばれていました。

事業所概要

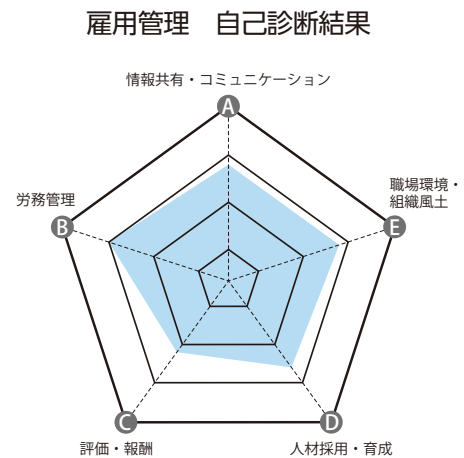
地域：高島市

介護サービスの種類：認知症対応型共同生活介護

事業開始年月：2007年4月

従業員数：28人（うち正社員：11人）

併設サービス：なし



取り組みに至る背景

現在、職員30名程度のうち半数近くが60代～70代の層で占められていて、夜勤や入浴介助などの作業において負担軽減配慮を行っているそうです。員数的には充足されているものの円滑に世代交代が図られるよう採用計画を考えているとのことでした。また事業所の役割として地域課題に取り組む事業所の推進も考えているようです。

取り組み内容

中期計画とはいえ採用政策については求める人物像を明確にしておく必要があることから管理者と介護現場職員にヒヤリングを行い、「55歳までの夜勤可能な正社員女性」や「65歳までのパート女性で介護経験者」「50歳前後 夜勤可能社員 社会人経験のある人」など明確にして募集することを提案しました。

また地域貢献の事業所づくりについては、緒についたばかりの生活サポートサービスや地域と福祉の連携事業へのアイデアを提案しました。

取り組みのポイント

門戸を狭くすることにもなるかも知れませんが、介護就職希望者にとっては職務選択の透明性があるほうが良いと考え、介護人材の採用難の折、介護現場実態を踏まえた中期的採用計画を描いて、具体的人物像を絞り込んでの求人募集案を提案しました。

取り組み後の感想

介護事業所は人と人との接触が多いことからコロナ禍の影響を特に受けやすい環境の中、採用政策と地域貢献事業の他にも評価制度へのアドバイスやBCP策定の支援、ハラスメント防止策の相談など広範に相談ができたことに感謝の辞をいただきました。

雇用管理改善企画委員会 委員

兵庫大学	客員教授	田中博一
滋賀県老人福祉施設協議会	顧問	藤居眞
滋賀県介護サービス事業者協議会連合会	理事	成瀬和子
山田真由子社会保険労務士事務所	代表	山田真由子

あとがき

我が国の高齢者推移は、いわゆる団塊世代が高齢者となる2040年まで拡大傾向は続く予測されています。一方で、介護に携わる人の高齢化も進み当センターの実態調査では60歳以上の介護労働者は25.3%となっており、現役世代の人材不足は介護事業でも例外ではありません。厚生労働省は、社会構造、雇用環境などを踏まえ、誰もが長く元気に活躍できる社会の実現をめざし多様な就労や福祉サービス改革などの政策課題を掲げて取り組みを進めています。

こうした現状において、介護分野の人材確保、定着、育成等、介護労働安定センターの果たすべき役割はますます重要となってきています。令和4年度におきましては、滋賀労働局から受託した雇用管理改善推進事業に取り組み、全体として21介護事業所の個別相談に対応させていただきました。利用者が高齢者の介護事業所だけに、新型コロナウイルスの影響が依然危惧される中での個別相談となりました。対応された事業所の方にとって日程変更や時間調整など不安感、緊張感が拭いされなかったのではないかと察します。あらためて御礼申し上げます。

本冊子では、10事業所の取り組み事例の報告となりましたが、21事業所から今回事業に対する評価の声が届いていることは大変ありがたいことです。

また当センター滋賀支部では、介護事業に関わる講習、研修の案内や各種情報の提供を行っています。ホームページをご覧くださいお気軽にお問い合わせを賜りたいと思っています。

最後になりましたが本冊子作成にあたりご協力、ご尽力を賜りました関係各位に心より敬意を表するとともに厚く御礼を申し上げます。

公益財団法人 介護労働安定センター
滋賀支部長 津賀 浩司

令和4年度 滋賀労働局委託事業 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 滋賀支部
〒520-0043 滋賀県大津市中央3丁目1-8 大津第一生命ビル 10階
TEL 077-527-2029 FAX 077-527-2039

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

- ◎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 滋賀労働局委託事業
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
滋賀支部

