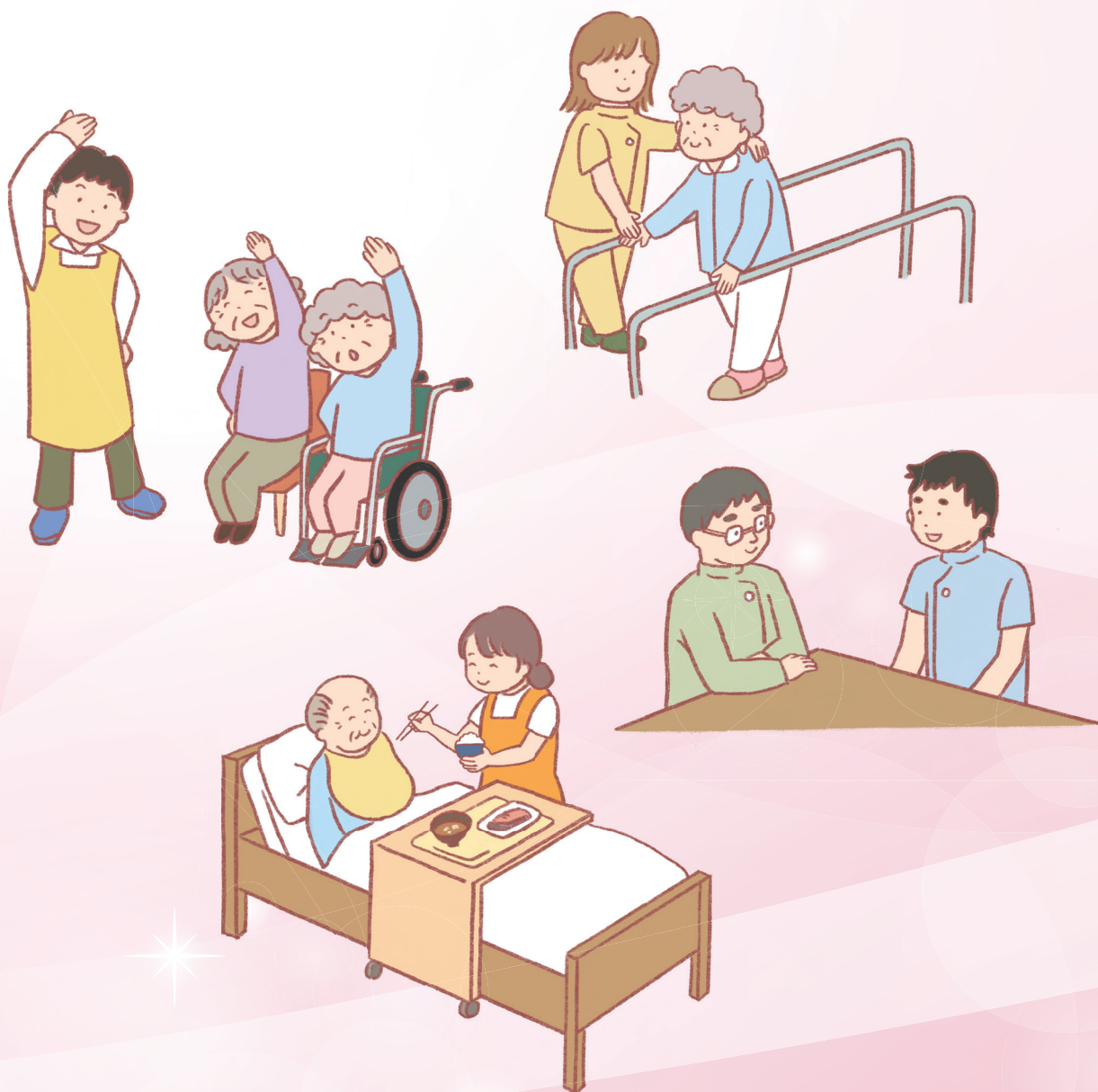


介護事業所の「魅力ある職場づくり」のための 雇用管理改善への取り組み



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になっており、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広島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て、25個のチェックリストで、事業所や職場の現状だけでなく雇用の改善もチェックして、現在の雇用管理状況を把握してみましょう。

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

項目	1	2	3	4	5
1 経営、方針、ビジョンを組織に周知・徹底している	4	3	2	1	0
2 事業所や職場の目標を組織に周知している	4	3	2	1	0
3 説明、報告、ミーティング等で、利用客等に説明する内容の共有を徹底している	4	3	2	1	0
4 従業員、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	0
5 現場からのアイデアや意見、提案を向上させる機会を設けている	4	3	2	1	0

B 労務管理

項目	1	2	3	4	5
1 業務の増しや減りや配属の変更により、勤務時間や仕事内容で過重労働を発生しないようしている	4	3	2	1	0
2 就業が予定できない、業務の急変などに備えてあらかじめ仕事を振り回れる体制を確立している	4	3	2	1	0
3 1/2日シフト、セカンドシフト、残業に備えて取り組みを行っている	4	3	2	1	0
4 稼働率向上を図るなどして雇用の削減・不足を懸念し機会を設けている	4	3	2	1	0
5 従業員一人ひとりの健康に配慮する取り組みを行っている	4	3	2	1	0

C 評価・報酬

項目	1	2	3	4	5
1 一人ひとりの実力や貢献を適切に評価し、給与に反映している	4	3	2	1	0
2 評価基準を明示し、仕事内容や能力について評価によるフィードバックが定期的である	4	3	2	1	0
3 仕事内容や能力などから評価を導き、自分からの成長目標につなげている	4	3	2	1	0
4 人事制度を定期的に公平な見直しを行う	4	3	2	1	0
5 異業種の成功や上げ方も一応は、明確に示している	4	3	2	1	0

D 人材採用・育成

- 1 法人、事業所の現状や将来をもち、必要なら社外募集、採用を行っている
- 2 働きやすさをアピールを行い、求職者に適切な方法で面接している
- 3 研修や教育費や自己啓発支援などを提供し、職員のスキルアップを促している
- 4 新人、リーダー、管理職などの職歴に応じた教育を体系的に行っている
- 5 従来のキャリアアップについて、反復やスキルアップを行っている

E 職場環境・組織風土

- 1 多岐に、組織化するの場をチームワークで共有している
- 2 業務内容や勤務環境に合わせた体制を構築し、働きやすい環境を整備している
- 3 異業種をはじめ多岐にわたる人材が活躍できる機会を確保している
- 4 同業種や同業種以外のグループや関連企業から人材を確保している
- 5 柔軟性を確保し、仕事を任せ、それを支える組織風土がある

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

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、広島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、勉強会などをとお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待ちしておりますので、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
広島支部長 角 浩之

※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

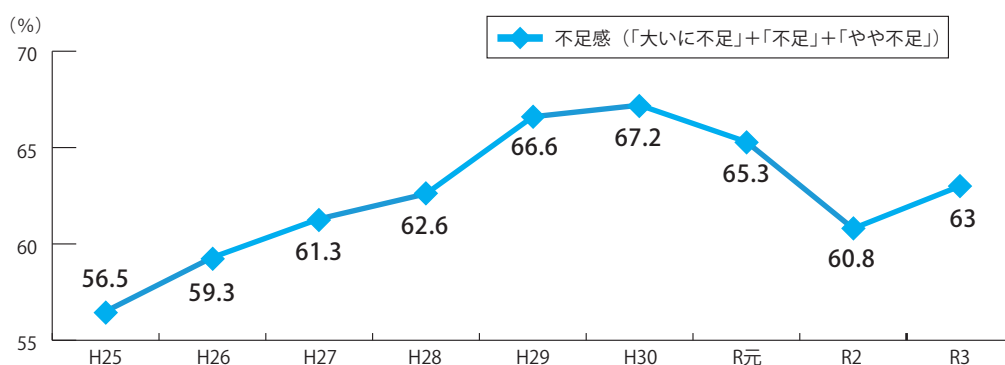
はじめに	01
1. 介護労働の現状	03
(1) 介護人材の不足	03
(2) 介護人材の確保	04
2. 介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業	06
(1) 自己診断チェックリストから見る事業所の雇用管理改善状況	06
介護の雇用管理改善CHECK&ACTION 25 雇用管理改善チェックリスト	07
(2) 地域ネットワーク・コミュニティの構築	08
(3) 地域ネットワーク・コミュニティ取り組みの効果	08
3. 取り組み事例紹介	09
各事業所の取り組み内容	10
事例①・持続可能な人事評価制度を再構築して従業員の頑張りを正しく評価し、従業員の意欲の向上を促す ・社内研修制度を充実させて従業員の個人スキルを向上させ利用者の満足と従業員の質の向上を目指す	10
事例② 法改正への対応と両立支援制度の周知活動について	12
事例③ メンター制度の導入で、職員の定着性を高める	14
事例④ 「新人育成計画」で求める人材像とスキルを明確に	16
事例⑤ 中間管理職のレベルアップを行い、法人全体の職場管理能力の底上げをはかる。 従業員が安心して働くことができる職場作りで職員の離職を防ぎ、人員を確保する！	18
事例⑥ 介護の雇用管理改善を目的に作成された「CHECK & ACTION25」を実施することで、 法人内での問題点および課題の抽出を進め、対応すべき内容及び項目についてより 具体的に且つ明確にすることが可能となった。	20
雇用管理改善企画委員会 委員	22
巻末資料	23

介護労働の現状

(1) 介護人材の不足

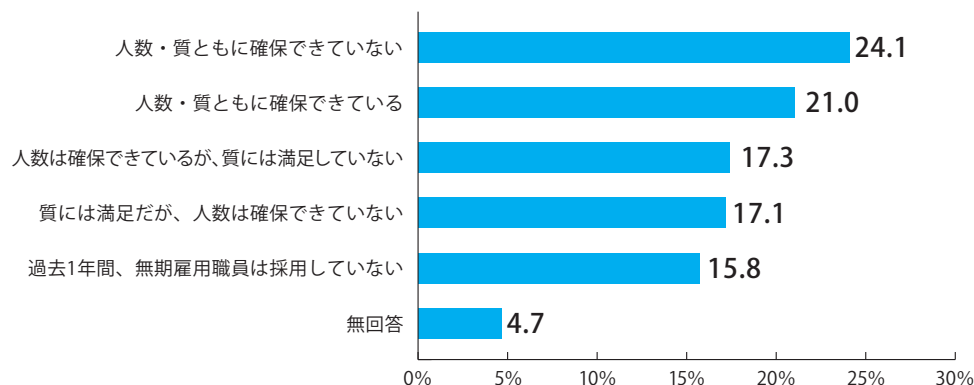
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査^{*1}では、令和3年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は14.3%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の63.0%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査^{*2}においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が52.3%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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。

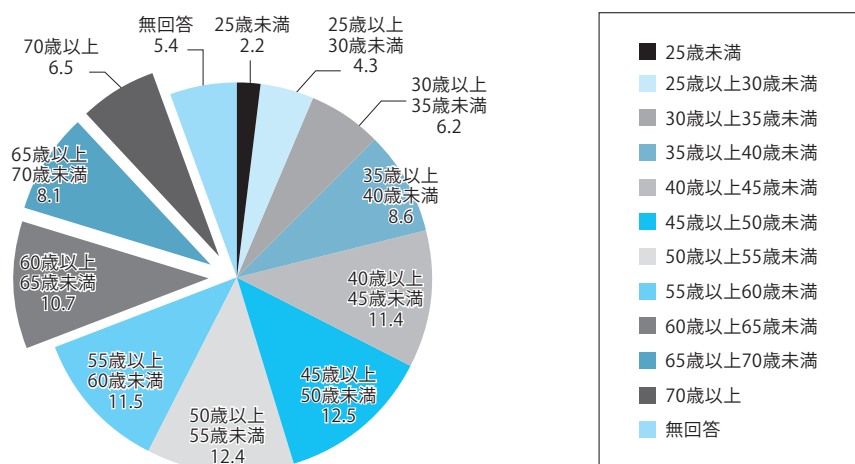
ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

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。

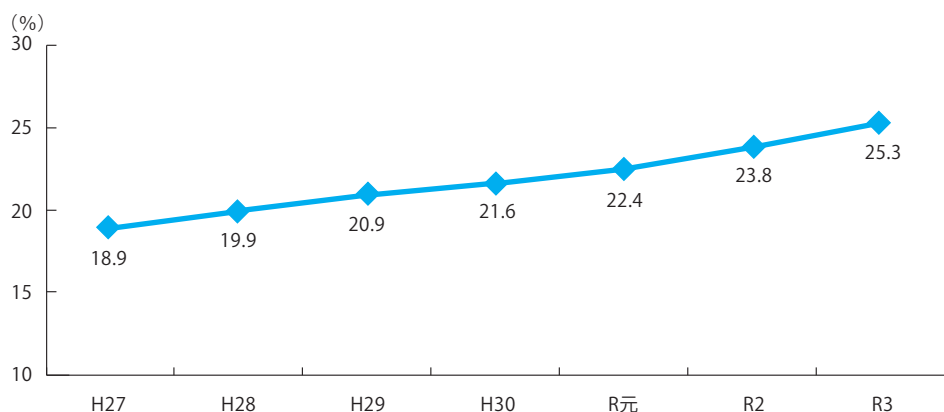
なお、当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査では、図表3のとおり、65歳以上の介護労働者の割合は14.6%で全体の1割を超え、60歳以上65歳未満と合わせると25.3%と全体の2割を超えることがわかりました。60歳以上の介護労働者の推移は年々増加傾向にあり（図表4）、このシニア層が活躍できる環境整備や仕組み作り・制度導入が求められます。

また、外国籍労働者の受け入れ状況は、図表5のとおりであり、「受け入れていない」が全体の87.9%を占めています。受け入れの中では社会福祉法人の「技能実習生」が7.6%で他の法人格に比べて高くなっています。

【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



【図表5】介護事業所法人格別外国籍労働者の受け入れ状況

		回答事業所数	EPA（経済連携協定）による受け入れ	在留資格「介護」	技能実習生	「特定技能1号」	在留資格「特定技能」	留学生	左記のいずれも受け入れていない	無回答
全体		8,742	58	174	225	136	111	7,681	520	
		100.0	0.7	2.0	2.6	1.6	1.3	87.9	5.9	
法人格別	民間企業	5,128	0.2	1.6	1.5	1.2	1.0	88.9	6.6	
	社会福祉協議会	367	0.3	0.3	1.1	—	0.3	96.7	1.6	
	上記以外の社会福祉法人	1,354	2.8	4.2	7.6	3.6	3.0	81.5	3.4	
	医療法人	887	1.0	2.8	3.4	1.8	1.5	85.0	6.7	
	NPO（特定非営利活動法人）	404	—	0.5	1.2	1.2	1.0	91.3	5.7	
	社団法人・財団法人	203	0.5	—	1.5	0.5	—	90.1	7.9	
	協同組合（農協・生協）	121	—	0.8	0.8	—	—	91.7	6.6	
	地方自治体（市区町村、広域連合を含む）	86	—	—	—	—	—	96.5	3.5	
	その他	120	0.8	2.5	0.8	2.5	0.8	84.2	10.8	

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

広島労働局委託事業「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。

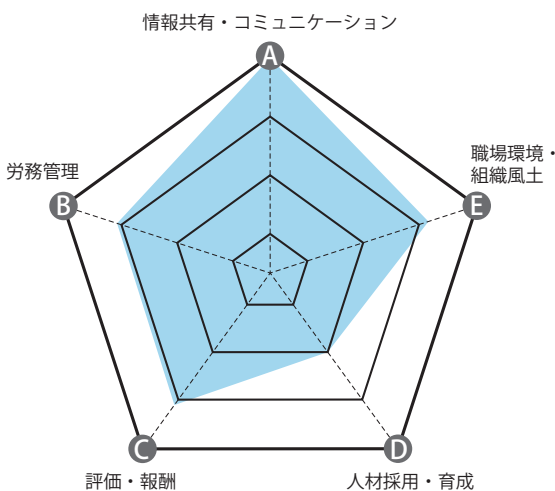
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

(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!〉

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 どちらかとも いえない	あてはまらない どちらかと どちらかとも いえない	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

(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として、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。

広島県では、21の事業所が7~14事業所に分かれ、2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。

(3) 地域ネットワーク・コミュニティ取り組みの効果

2つのコミュニティで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介護職員処遇改善加算・特定処遇改善加算の取得について

令和元年10月から新たに「特定処遇改善加算」の算定も開始され、今後取得を目指していく意義と継続していくための課題等について、コミュニティで意見交換を行いました。

②人材確保等支援助成金の活用について

雇用管理改善の取り組みを図るときに、助成金を活用することで、経営的負担を軽減しながら取り組むことができます。助成金を上手に活用して雇用管理改善に取り組んだ事例を専門家から受けながら、グループワークを通して申請方法や活用方法等について学びました。

③助成金を活用した人材育成制度の構築について

事業所同士でグループワークを行ったところ、職員の技能や立場に沿ったカリキュラムで研修が行っていないことが多いことが分かりました。助成金の活用方法について専門家から説明が行われ、事業所の状況にあった人材育成制度の構築に取り組みました。

④職場のコミュニケーションの向上への取り組み

事業所同士でグループワークを行ったところ、職員の離職要因として、職場の人間関係以外にも、職場の悩みを1人で抱え込んでしまい、精神的に追い詰められてしまうケースや職員の私生活での悩みで離職してしまう意見がありました。こうした状況を改善するために、「定期的な職員へのヒアリング、相談窓口の設置、リーダー研修の実施、管理職と施設長との定期的な面談」が出されました。

⑤新型コロナウイルス感染症への対応について

感染症の利用者等への対応により、一時的に人員基準を満たすことができない等も想定されます。その場合、介護報酬、人員、施設・設備及び運営基準などについて柔軟な取り扱いを可能としているため、行政団体からの通知文書を確認するように説明しました。また、コロナ禍の状況の中での、介護職員の心や身体の健康・職場環境について意見交換を行いました。

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



各事業所の取り組み内容

事例



- ・ 持続可能な人事評価制度を再構築して従業員の頑張りを正しく評価し、従業員の意欲の向上を促す
- ・ 社内研修制度を充実させて従業員の個人スキルを向上させ利用者の満足と従業員の質の向上を目指す

事業所概要

地域：福山市

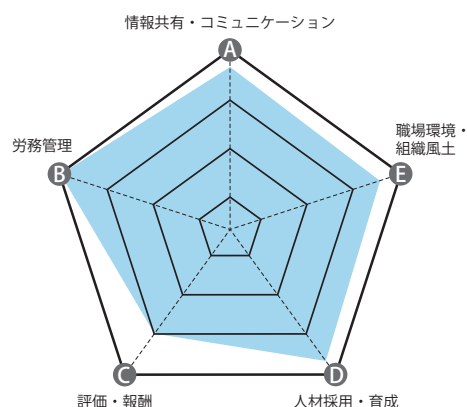
介護サービスの種類：訪問介護、通所介護

事業開始年月：平成元年

従業員数：97人（うち正社員数：86人）

併設サービス：ショートステイ

雇用管理 自己診断結果



取り組みに至る背景

新型コロナウイルス感染症の影響で従来の業務に加えて感染対策などの業務負担が増大しました。

また、感染者数が増えることで深刻な人手不足の状況となり、従業員の精神的ストレスも増大しました。

そのような困難な状況の中でも使命感を持って業務に取り組んでいる従業員に対して適正な評価を行わないといけないと考えるようになりました。

業務量が増えている中で従業員には更なる事務的な負担が増えることになるかもしれませんが、正当な評価を行うためには必要な負担であると決意して人事評価制度の再構築に取り組むこととしました。

取り組み内容

過去の人事評価制度は評価項目が多く、継続的に実施することが負担となっていました。会社としては様々な項目について評価したいと考えますが、評価する従業員、評価される従業員の負担となり人事評価の実施が形骸化しては意味がありません。

人事評価を持続可能な制度とする為に敢えて評価項目を絞り、多忙な業務の中でも継続して行えるような評価制度としました。

将来的には評価項目を固定するのではなく、時代の変化や職場の状況に沿った内容となるように随時変更していきたいと考えています。

また、従業員は会社や仕事内容に対して様々な意見や提案を持っていると思いますが、意見や提案を会社に伝える機会は少なく、会社側も従業員に対して会社の意向や将来的な目標等を伝える機会も少なくなってきたと感じていましたので定期的に従業員と会社がコミュニケーションを取れる機会を設けることとしました。

取り組みのポイント

入社時に会社の理念や目標等について丁寧に説明するオリエンテーションの時間を設けることとしました。

入社時だからこそ従業員は期待と同じくらい不安でいっぱいだと思います。

仕事に対する不安を和らげるために会社理念や目標を丁寧に説明し、納得感や共感を得て働いてもらうことが大切であると思います。

また、実際に働き始めると新たな思いや不安が生じると思いますので、入社半年後に再度個別面談を行い、従業員の意見を聴くことで不安や不満を解消し職場定着につながると考えています。

その他の在籍している従業員に対しても半年に一度個別面談を行い、意見や提案を聴く機会を増やすこととしました。

会社側の丁寧な対応により、従業員の会社への満足度も向上し、優秀な従業員の定着や会社の生産性へとつながる良い機会となると考えています。

取り組み後の感想

新型コロナウイルス感染症の影響で介護の現場は大変な状況となりました。

業務上だけではなく、私生活に於いても新型コロナウイルス感染対策を行わなければならず、体力的だけではなく、精神的にも負担が大きかったと思います。

その頑張りに報いるためにも従業員の業務内容や能力などを正當に評価することが必要であり、正當に評価されることで従業員は意欲が向上し、更に頑張ってくれると信じています。

また、社内研修制度を充実することで従業員のレベルが向上し、従業員の介護レベルが向上することが施設利用者さんの満足につながります。

日々の多忙の業務の中で研修のための時間を捻出することは大変ですが、研修目的をしっかりと説明し、従業員が自発的に研修を実施していけるような職場環境を作っていきたいと考えております。

事例 2

法改正への対応と両立支援制度の周知活動について

事業所概要

地域：福山市

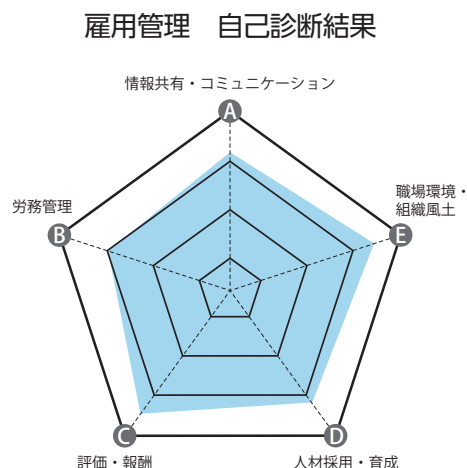
介護サービスの種類：(地域密着型特別養護老人ホーム)

地域密着介護老人福祉施設

事業開始年月：平成23(2011)年4月

従業員数：34人(うち正社員数：29人)

併設サービス：



取り組みに至る背景

当施設を運営する法人は、「ご利用者様が自分らしく輝くことのできる場所作りのお手伝いを通じて、職員にとっても輝ける場所となる」ことを基本理念とし、利用者の生活支援のみならず、地域支援や環境と共生する施設づくりを行っています。その中で、職員全体が『魅力ある職場づくり』を実践出来るよう、ミーティング等による職場内コミュニケーションの円滑化によって、個々の介護職員の気づきを踏まえた勤務環境やケア内容の改善、地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上に資する、地域の児童・生徒や住民との交流を実施しております。

今回は直近の法改正により、育児・介護休業制度の見直しや実行計画を行う機会があり、制度の周知と合わせて職員同士相互の理解や助け合いを深める取り組みを改めて検討しました。

取り組み内容

法改正の内容についてはリーフレットや研修のほか、専門家のアドバイスを通して理解を深め、事業所の実態に照らし合せながら規定化しております。今回、直近の改正にありました育児・介護休業法の見直しについても同様に確認を行い、両立支援・多様な働き方の推進として、子育てや家族等の介護等と仕事の両立を目指す者のための休業制度等の充

実、事業所内託児施設の整備のほか、職員の事情等の状況に応じた勤務シフトや短時間正規職員制度の導入、職員の希望に即した非正規職員から正規職員への転換についても確認を行いました。

取り組みのポイント

今回の改正では、男性の労働者が育児休業・育児目的休暇を取得しやすい「職場風土づくり」の取り組みも必要となりますが、職員の比率としては女性の割合が大半を占めているため、利用機会はあまりないと思われます。しかしながら、社会全体の取り組みを理解することは、コミュニケーションや思いやりを育む良い機会と考え、まずは制度の内容をわかりやすく周知するために、子供の年齢や時系列を基にして制度を図式化した案内を共有しました。

規定や文章の周知だけではなかなか興味や理解が難しい事もあるため、このような形式を取りましたが、ワーク・ライフバランスや働き方改革の推進にも繋げて行けるものとなりました。

取り組み後の感想

職員の皆さんがお互いの働き方や生活環境を含めた状況を理解し合うきっかけとなり、制度の見直しを通して意見交換を行うことも出来ました。また、昨今では労務管理に関して行政による確認や監査が行われることもあり、法改正に対応した内容のみならず、定期的に既存の規定の中身や実態との照らし合わせを行うよう経営労務診断を取り入れたり、先進的な取り組みとして認証マークの取得にもチャレンジ出来ればと思います。



事例 3

メンター制度の導入で、職員の定着性を高める

事業所概要

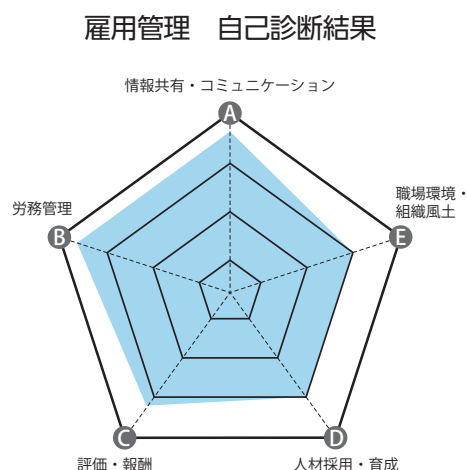
地域：広島市

介護サービスの種類：介護付き有料老人ホーム

事業開始年月：平成17年10月

従業員数：43人（うち正社員数：29人）

併設サービス：デイサービス



取り組みに至る背景

職場環境の改善（新入職員が何でも質問、相談しやすい職場へ）

前年度は退職者が多く発生し、人手不足により現場での対応が困難な時期がありました。組織体制の見直し等の改善策を実行したことにより、退職者は歯止めをかけることができました。

今後の改善策として、人手不足の環境下で職員の新規採用が困難であり、職員の定着性を高めるために職場環境を整え、離職率を低下させる仕組みを構築する必要性がありました。

取り組み内容

新入職員の定着性を高めるために、メンター制度を導入することにしました。

メンティ（主として新規学卒者を対象とする）に対し、メンター（職場の先輩）を1名指定します。メンターは双方向の対話を通じて、仕事と生活のバランスのとり方、体調管理方法などを伝え、職場に早くなじめるようにサポートする役割を持ちます。

また、メンターはメンティの相談相手になり仕事の悩みや課題などの相談に乗ります。相談相手を明確にすることで、職場での不安解消を図ることを目的とします。

メンター制度の導入には、『メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル』（平成24年度 厚生労働省委託事業）を参考としました。

取り組みのポイント

1. 制度導入の準備

メンター制度の実施までに4か月の時間を取り、導入準備を進めました。

メンターには、メンター制度の目的を理解してもらう必要があります。そのため、下記の項目の内容を文書化し、メンターに理解していただくようにしています。

- ①メンター制度とは何か
- ②なぜメンター制度を導入するのか
- ③メンタリングの進め方
- ④メンタリングで話し合う内容
- ⑤メンタリングの基本的スキル
- ⑥問題が起きた場合の対処法



初めて行う制度であり、メンターの不安を軽減するため、メンターとメンティの間で感情的な対立が生じた場合や、メンティが退職の相談をしてきた場合など、メンターが対処できない問題が生じた場合は、施設長を含め、職場の上司が組織的に支援する体制を作りました。

2. 将来のリーダー養成

職場の先輩職員がメンターを経験することで、後輩とのかかわり方、悩み・課題のとらえ方や解決への道筋をつけていく手法を、経験を通じて学ぶ機会となります。メンターとしての経験は、職場のリーダーとしても必要なことであり、リーダー養成という観点でも必要な制度と考えています。

取り組み後の感想

新規学卒者にとっては初めての職場であり、気楽に相談できる職場の先輩の存在は、心強いものとなるでしょう。

離職率等の改善目標を設定し、メンター制度の効果を継続的に測定していくことで、制度の有効性を確認できると考えています。

事例 4

「新人育成計画」で求める人材像とスキルを明確に

事業所概要

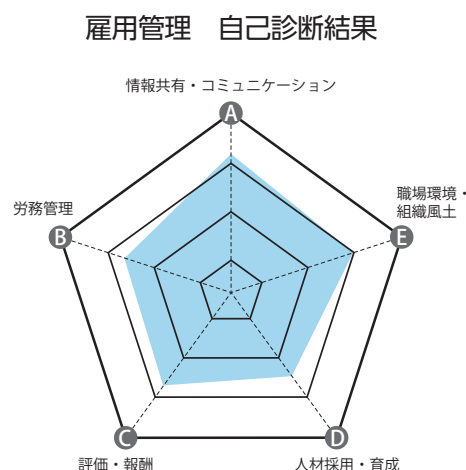
地域：東広島市

介護サービスの種類：地域密着型介護老人福祉施設

事業開始年月：平成19年7月

従業員数：50人（うち正社員数：26人）

併設サービス：デイサービス



取り組みに至る背景

職員の定着率は悪くないのですが、20代・30代の職員がほとんどいない状況にあり、事業の継続性を考えた時に、若年層の採用および定着がひとつのキーポイントだと考えました。

地域的に東広島市でも中心部からは離れた場所にあるので、介護系学部からの新卒採用をすすめてもなかなかうまくいかない状況になっています。

この状況を踏まえると、新卒採用にこだわらずに介護職未経験の方などを採用して人材を育成していく必要があります。

今後は、未経験者を採用した際にどのような人材になってほしいか・今後どのようなスキルが必要になるかを明確にして、より質の高いサービスを提供できる体制を整備しながら、「魅力ある福祉・介護の職場宣言ひろしま」の認証取得を目指していきたいと思いをします。

取り組み内容

施設開設時に作成していた「新入職員研修プログラム」があったがほとんど活用していなかったので、それを再整備して採用して育成するための「新人教育計画」をきちんと立案して運用することになった。

未経験者であっても採用して育成していく「新人教育計画」をきちんと整備し、それを

PRすることで、少しでも採用しやすい環境を作っていくことを目的とします。

まずは「介護職未経験者用」の教育計画を作成して、それを応用して「介護学部新卒用」「経験者中途用」などを追加で作成していくことになりました。

入社後の一定期間（1週間、1か月、2ヶ月、3ヶ月、6ヶ月、9ヶ月、1年後の職務到達目標を設定し、それぞれの期間のOJT・OFF-JT計画の作成と該当する期間についての習得状況チェックリストを作成している。

取り組みのポイント

施設長の育成に関する思いと、各現場のリーダーが考える育成の思いが少しずれていた。施設長はしっかりと時間をかけてでも育成したいが、現場は出来るだけ早く現場で実務をしてほしい。

その違いをすり合わせるためにリーダーにも教育計画作成を手伝ってもらって、事業所としての育成方針を固めていった。

法人の思いや理念などをきちんと浸透させるためには、最初からきちんと定期的に伝える必要があり、それは新人を指導する先輩職員にも波及することになる。

取り組み後の感想

各ユニットリーダーの人材育成に関する考え方をしっかりと知ることができた。

施設としてはしっかりと時間をかけて育成したいが、現場はすぐにでも実務をしてほしい。考え方の違いをきちんとすり合わせて、当施設としての新人育成の考え方を固めることができたので、良い機会になったと思います。

あと、以前に作成している「新入職員研修プログラム」があったのだから、ほとんど活用できていなかったのも、そのプログラムも再度見直す機会にもなりました。

また、今までは誰かが退職するから人を採用しないと受け身の考え方であったが、今の状況を分析しながら戦略的に人を採用することを意識するということを教えていただいたので、それを今後も意識していきたいと思います。

事例 5

中間管理職のレベルアップを行い、法人全体の職場管理能力の底上げをはかる。従業員が安心して働くことができる職場作りで職員の離職を防ぎ、人員を確保する！

事業所概要

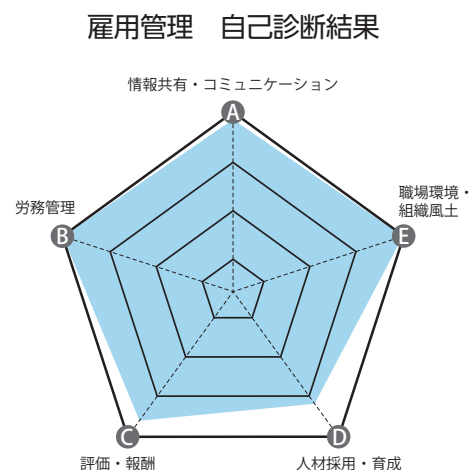
地域：東広島市

介護サービスの種類：通所介護

事業開始年月：平成24年10月

従業員数：44人

併設サービス：訪問介護



取り組みに至る背景

事業所は、中間管理職の育成に力を入れており、定期的な会合や研修会等の機会を通じ、中間管理職の知識や意識の向上を図り、次の世代に引き継ぐための体制づくりに力を入れていた。しかしながら、事業所をとりまく課題は、労務や経理など多岐にわたり、社会情勢を考慮に入れながら、事業所運営のあり方をどうするか・・・という視点を、中間管理職に持って欲しいと考えていた。そこで、計画的に管理職を育成するための研修会を通じ、意識や知識を学び、向上させる機会を作っていき、結果的に従業員育成に資することとした。

取り組み内容

これまでは、労務や経理だけでなく、社会情勢を考慮に入れながら、事業所運営の視点を中間管理職に持ってもらうために、計画的に管理職を育成するための研修会を通じ、意識や知識を学び、向上させる機会を作った。

《全5回シリーズの管理職研修》

管理職といえども、日頃から事業所運営に忙しく現場に入って活動しているため、毎月決まった日取りで行うこととし、必ず予定を空けてもらうようにした。

まずは、「社会情勢を理解する」という名目で、現在のコロナ禍を含めた社会情勢をふまえ、どのように今後事業所運営を行っていくか、また、介護報酬の仕組み、処遇改善加算の算定要件であるキャリアアップの仕組みについて、グループワーク形式で理解を深めた。

さらに、「労働法令を理解する」として、管理職に対し基本的な労働法令の知識について講義と質疑応答を行った。

取り組みのポイント

新人職員が法人に定着する方法を考えると、職員の定着に向けた取り組みをCHECK & ACTIONをもとに議論した。実際に事業所が出しているハローワークの求人票をチェックしつつ、求人の際のPRポイントについて意見交換を行った。また、厚労省の両立支援好事例事業所のケースをもとに、採用、職員定着、管理職育成の各場面において、職員の知識や技術が向上する場面も考え、職場内コミュニケーションの円滑化と職員定着について話題提供し、議論を行った。

取り組み後の感想

管理職同士の議論や討議の結果、管理職の意識が向上し、それに伴い職員指導も行いやすくなったと考えている。毎回違うテーマで議論することで、意識の向上につながった。



事例 6

介護の雇用管理改善を目的に作成された「CHECK & ACTION25」を実施することで、法人内での問題点および課題の抽出を進め、対応すべき内容及び項目についてより具体的に且つ明確にすることが可能となった。

事業所概要

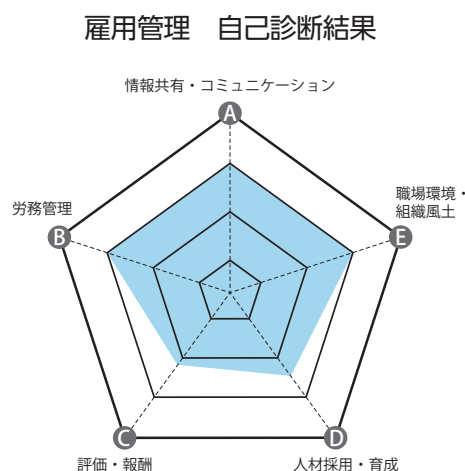
地域：尾道市

介護サービスの種類：各種

事業開始年月：2009年

従業員数：93人（うち正社員数：20人）

併設サービス：ケアホーム、訪問看護、
居宅介護、小規模多機能ホーム



取り組みに至る背景

積極的なICT活用を通して、情報の共有化にも前向きに取組み、職員間の連携も継続的に非常に良い状況である。今後はさらに業務の質をより向上させるべく、職員の研修にも力を注ぎ、各人のスキルアップとモチベーションの向上に努めるよう進めているところである。しかしながら、職員の中から積極的にリーダー職に就きたいとの要望が少なく、結果として、組織の中にリーダー人材が輩出されない状況があった。この問題を解決すべく取組みを開始した。

取り組み内容

過去においても簡単な全職員を対象としたアンケート調査は実施されていたようであるが、どこに問題点があるのか、課題は何かの精査が充分であったとは言えない状況であった。そこで従来から介護労働安定センターで活用されている「CHECK & ACTION25」を使用し再度、アンケートによる調査および経営トップへのヒアリングを実施することで、問題点および課題の整理を進めた。ここから見てきた事柄は、次のような内容のものである。

- (1) 人事評価制度は整ったものが存在しているが、実際の運用は経営トップおよび役員により行われており、評価者によって大きく判断が変化することがある。
- (2) 評価結果と報酬のリンクが整備されておらず、何をどのように頑張れば、成果を達成すれば評価が上がるのかのシステムが、十分に理解し共有されているというところまでは到達出来ていない。
- (3) 現状の役員および管理職の立場にいる人材が、部下指導の知識およびスキルが充分であるとは言えない状況である。その為にリーダー人材の育成が十分にされてこなかった。
以上のことから、まずは管理者の知識および部下指導のスキルを向上させる目的で、社内勉強会の実施から企画・実施することとした。

取り組みのポイント

コロナ禍における打合せということで、実際に施設を訪問しての打合せは2回のみであった。その他は全てWebによるオンラインミーティングでの打合せとなった。スタート時点では社長および複数人の幹部との打ち合わせであったが、大半は経営者との1 To 1ミーティングで進める事となった。事前に課題点についての考えを整理した上で、何を・いつまでに・どのように進めるのかについて、具体的な行動計画書を作成し、次回のミーティングまでにその宿題を完成させて臨むといった進め方で議論を深めていった。結果としては、経営トップの判断一つでスピーディーに進めることが出来たように考えます。

取り組み後の感想

やはり介護の雇用管理改善を目的に作成された「CHECK & ACTION25」を実施することで、意見の見える化が行えることは大いに意味のあることであると考えます。とかく感覚で捉えてしまう事柄について、数値化されることの意味は非常に大きいと認識します。

今回のアンケート調査で経営者の考えている内容が、職員にしっかりと伝えている積りではあるが、実際にはきちんとその中身まで伝わっていないことも明らかとなり、いかに職場内のコミュニケーションが大切であるということも明確になったようである。また何をもち自分たちの評価がなされているのかについても、正しく認識されていないこともあわせて明らかになったと思われます。残念ながら今回は実際の評価制度の検討ならびに構築までは至っていないが、今後の進むべき方向については、ある程度の共有化が進んだように考える。

実際にこれらを制度化するとなると、かなりのエネルギーが必要になってくることが推察されるが、ただでさえ多忙な日々を過ごされている経営層および管理者が、よほど腰を入れて取り組まなければならない課題と考えます。これらを通じて結果として、リーダー人材の育成に繋がるものと期待しています。

雇用管理改善企画委員会 委員

福山大学 経済学部 教授	委員長	小林 正和
特定社会保険労務士	委員	岩崎 幸信
社会保険労務士	委員	豊政 茂
特定社会保険労務士	委員	青木 秀行
広島市域訪問介護事業者連絡会 会長	委員	岡崎 ジョージ

あしがき

公益財団法人介護労働安定センターは、厚生労働大臣の指定法人として、介護労働者の福祉の増進と魅力ある職場づくりを目指して、雇用管理の改善、能力の開発・向上などを通じて、介護労働に対するさまざまな支援事業を実施しています。

これまでの当センターの事業実績を活かし、本年度、広島労働局から「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」を受託し、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相談支援事業に取り組んでまいりました。

介護分野における人材の質・量の一層の充実が求められている現状の中、「魅力ある職場づくり」を目指して、人材の育成を体系的・計画的に実施するために職員のモチベーションの維持向上を図りながら、仕事ぶりや能力を評価し、処遇改善につながる仕組みを構築することなど、雇用管理改善に向けた個別事業所への相談支援を実施しました。

また、個別支援事業所で構成する「地域ネットワークコミュニティ」を構築するとともに事例発表の場として、2月に「経験交流会」を開催し、「魅力ある職場づくりのために何をすべきか」についての事例発表並びに基調講演として令和6年3月までに作成が義務化された「業務継続計画」(BCP)について専門家の講演を実施しました。

つきましては、本事業で取り組んだ雇用管理改善「働きやすい魅力ある職場づくり」を目指す取組の好事例集を作成しましたので多くの介護事業所の雇用管理改善に役立てていただければ幸いです。

最後に、本書作成に当たり、多くの方々から貴重なお話とお時間を賜りましたことに深く感謝申し上げますとともに、本事業の実施に当たり貴重なご助言をいただきました雇用管理改善企画委員会の皆様には厚く御礼申し上げます。

令和5年3月

公益財団法人 介護労働安定センター
広島支部長 角 浩之

雇用管理改善に関する参考資料・HPのご案内

■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



魅力ある職場づくりのための

経験交流会・賛助会員交流会

～会場参加・オンライン同時配信～

基調講演

13:30～15:00

「自然災害・感染症等のリスク管理と業務継続計画(BCP)」

～不測の事態を乗り越えるための職場対応～

社会保険労務士法人アムシス 特定社会保険労務士 青木 秀行 氏

いつ襲ってくるか分からない地震や台風などの自然災害に遭遇したとき、新型コロナウイルスなどの感染症や伝染病が発生したとき、あなたの施設や職員はどうか対応するか準備はできていますか？利用者さんや職員の生命と生活はどうか護りますか？令和6年3月31日までにこれらの不測の事態に対し、介護サービスを止めることなく継続するための「業務継続計画(BCP:Business Continuity Plan)」策定が義務付けられました。

本講座では、BCP策定のためのポイントと策定後のBCM(Business Continuity Management)の重要性と効果的な運用などについて解説いたします。



青木 秀行 氏

講座内容

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. 自然災害に対するBCP策定のポイント | ● 防災計画と連動し経営資源の被害を最小化 |
| 2. 感染症に対するBCP策定のポイント | ● 感染防止策の徹底と人材の確保策 |
| 3. BCMの重要性と効果的な運用 | ● BCMによるブラッシュアップとシナジー効果 |
| 4. BCP策定からBCP文化の定着へ | ● BCPを職場の文化として昇華 |

事例発表

15:10～16:30

魅力ある職場づくりのためには 何をすべきか!

～介護分野における人材確保のための雇用管理改善事業～の相談成果としてご参加いただいた介護事業所の皆様へ、今後の雇用管理改善の参考となる改善事例の発表をいたします。

事例
1

『クラウド人事労務で業務効率化』
～介護事業所におけるシフト・勤怠・給与・労務のDX化事例～
特定社会保険労務士 石山 洋平氏



石山 洋平 氏

事例
2

『経営労務診断のススメ』
～介護業の確認事項について～
特定社会保険労務士 三好 孝治氏



三好 孝治 氏

● 日時: 令和5年2月9日(木) 13:30～16:30

● 会場: (公財)介護労働安定センター広島支部6階会議室
(広島市中区八丁堀7-2 JDS八丁堀ビル6階会議室)

● 会場定員
(先着順)
20名

参加
無料

お問い合わせ

(公財)介護労働安定センター広島支部

〒730-0013広島市中区八丁堀7-2 JDS八丁堀ビル6階

TEL 082-222-3063 / FAX 082-222-3703 担当:後藤

メールアドレス:hiroshima@kaigo-center.or.jp

令和4年度 広島労働局委託事業
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 広島支部
〒730-0013 広島市中区八丁堀7-2 JDS八丁堀ビル6階
TEL 082-222-3063 FAX 082-222-3703

令和4年度 広島労働局委託事業
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
広島支部