

令和4年度 香川労働局委託事業

介護分野における人材確保のための雇用管理改善促進事業

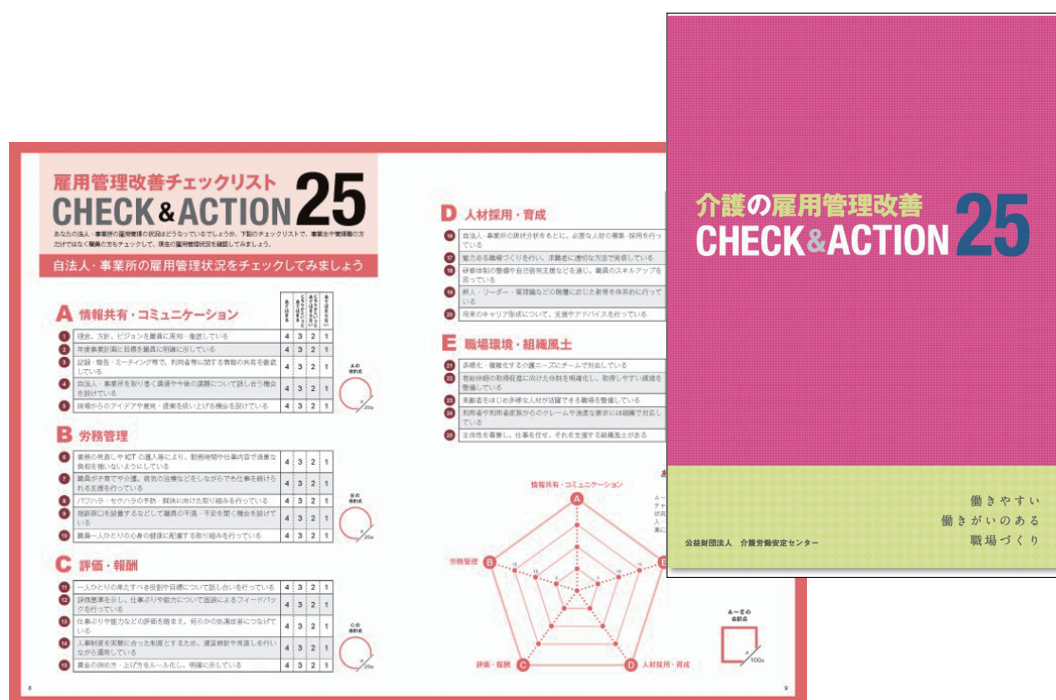
雇用管理改善への 取り組み

介護事業所の
「魅力ある
職場づくり」の
ための



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、香川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・コミュニティをとお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
香川支部長 桑原 弥生

※1 介護労働安定センター 令和2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

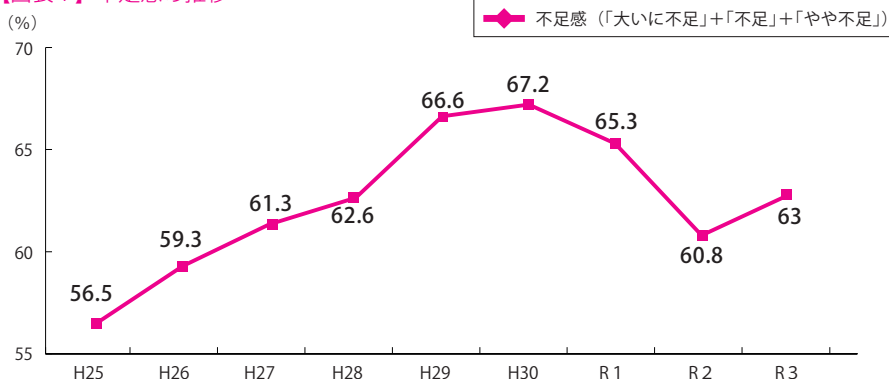
はじめに	01
1. 介護労働の現状	03
(1) 介護人材の不足	03
(2) 介護人材の確保	04
2. 介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業	06
(1) 自己診断チェックリストから見る事業所の雇用管理改善状況	06
介護の雇用管理改善CHECK&ACTION 25（雇用管理改善チェックリスト）	07
(2) 地域ネットワーク・コミュニティの構築	08
(3) 地域ネットワーク・コミュニティの取り組み	08
3. 取り組み事例紹介	09
各事業所の取り組み内容	10
事例①職員の心をつかめ!! 中長期計画の「見える化」で	10
事例②安定している今、危機を想定して職員がリードするBCP作成	12
事例③BCPの作成、完成度を求めるより、まず記入してみよう	14
事例④職員の意識を把握して目標管理へ転開	16
事例⑤自己評価できるアンケートが導く職員の成長	18
事例⑥導入する制度をわかりやすく伝えて、若い職員が長く働けますように	20
事例⑦求人的一步は、堅実な雇用管理制度づくりから	22
事例⑧シンプルな評価シートで、着実な評価制度の運用を	24
雇用管理改善企画委員会 委員	26
巻末資料	27

介護労働の現状

(1) 介護人材の不足

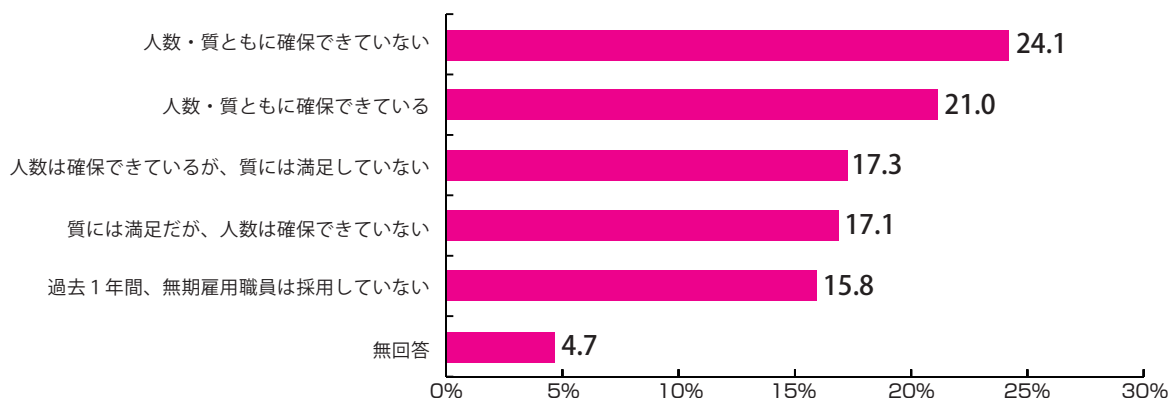
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査^{*1}では、令和3年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は14.3%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の63.0%に上っていますが、平成30年度以降は低下しています。また、介護労働者を対象に実施した調査^{*2}においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が52.3%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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



(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。

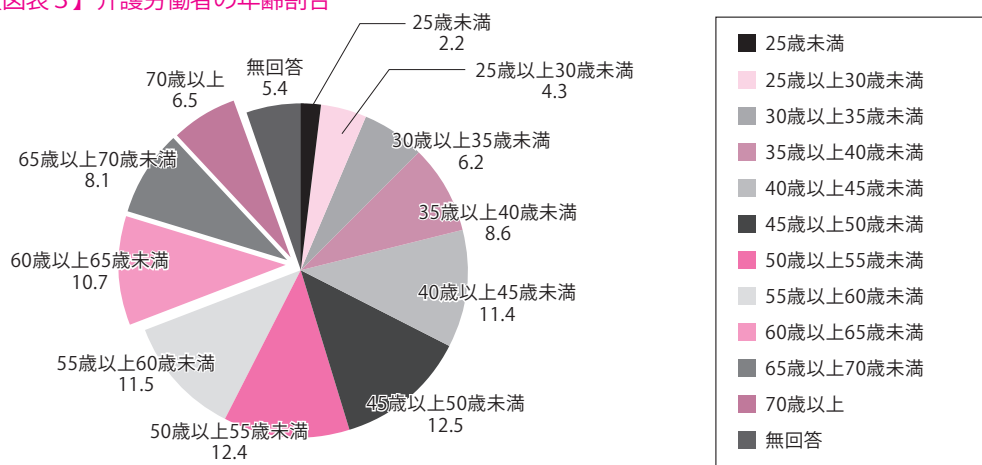
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

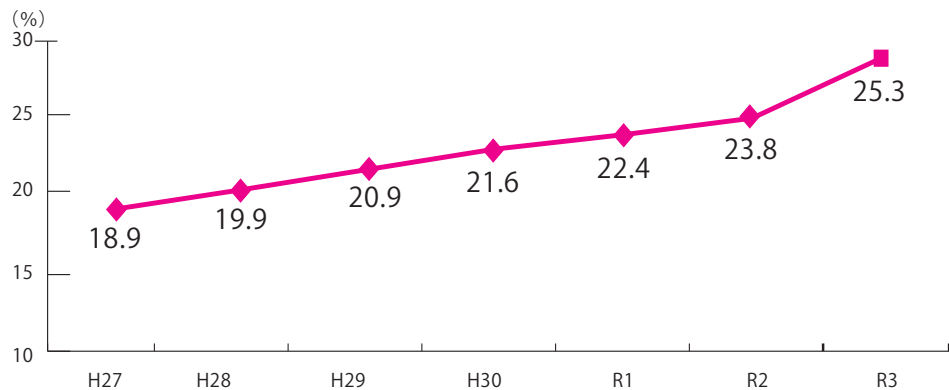
高齢化の一層の進展、現役世代の急減に対応し、我が国の成長力を確保するためにも、より多くの人々が意欲や能力に応じた社会の担い手としてより長く活躍できるよう、高齢者をはじめとした多様な就労・社会参加を促す取り組みを推進するとしています。雇用・年金制度改革等については、70歳までの就業機会の確保、就職氷河期世代の方々の活躍の場を更に広げるための支援、中途採用の拡大、地域共生・地域の支え合い等が政策課題として挙げられています。

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。

【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

香川労働局委託事業「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。

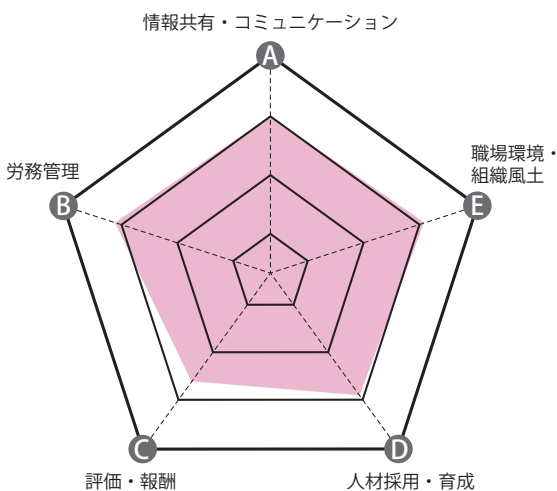
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

(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、「評価・報酬」が最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

(2) 地域ネットワーク・コミュニティの構築

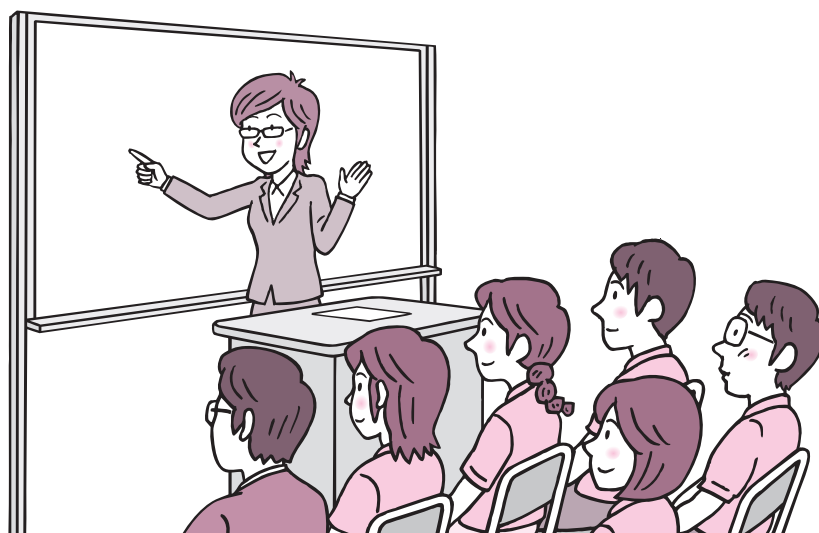
「地域ネットワーク・コミュニティ」とは、事業所の地理的な地域性を踏まえた連携、同種の介護サービスを提供する事業所の連携及び包括的に介護サービスを提供する事業所の連携等により構築するもので、これら連携した介護事業所が集まって行う勉強会などをおして、相互の経験や知識を共有し効果的に雇用管理改善に取り組むことを目的としています。また、事業所によって規模、雇用状況、経営状況、更に考え方で違うため、必要に応じて社会保険労務士や中小企業診断士等の雇用管理改善の専門家と連携しながら、個々の事業所の状況に合わせたサポートを実施しています。

香川県では、20の事業所により、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・コミュニティの取り組み

地域ネットワーク・コミュニティでは、日頃はお互いに顔を合わすことの少ない事業所の管理者等の方々が自由に交流します。

本年度は、個別支援に加えて集団勉強会による支援を行います。事業所から要望が多かったテーマの「BCPの作成」について、2回のシリーズで開催します。1回目は、2つのネットワーク・コミュニティ毎に会場を設定し、雇用管理改善サポーターが講師となって説明を行いました。2回目は、全事業所を対象として1カ所の会場で開催します。事業所がBCPの作成に取り組んだ際の現状や課題、疑問等をエピソードを交え合いながら紹介し合い、率直に意見を出し合っ、講師からの指導・助言に基づきBCPの完成及び実践で活かせることを目指します。



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 1

職員の心をつかめ!! 中長期計画の「見える化」で

事業所概要

地域：丸亀市

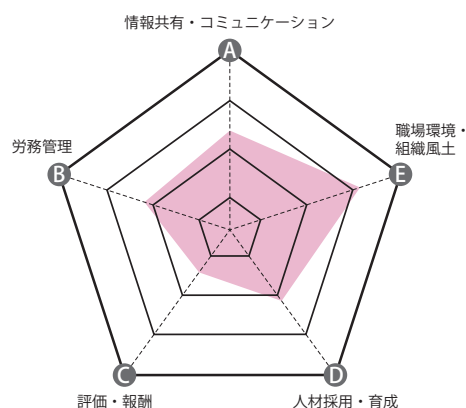
介護サービスの種類：訪問看護

事業開始年月：平成 27年8月

従業員数：11人(うち正社員数 7人)

併設サービス：訪問看護・介護予防訪問看護

雇用管理 自己診断結果



取り組みに至る背景

相談者（経営者）は新規事業の展開も準備しているため、人材の採用・定着・育成が喫緊の課題であり、既に幹部職員にSWOT（強み・弱み・機会・脅威）分析を作成させて結果をまとめていた。職員は利用者へのサービス向上の意欲は高いが、組織として「魅力ある職場づくり」への取り組み姿勢は改善の余地がある。また、サービスの標準化・職員の体系的育成の仕組み、会社を取り巻く環境・将来のビジョン及び事業計画等の職員との共有は不十分である。



取り組み内容

研修体系・評価制度よりも、まず、ビジョン・事業計画を職員に「見える化」を図ることを優先して取り組むこととした。

取り組みのポイント

中長期計画の策定過程は、下記のとおり職員を取り込み、一緒に課題を分析・検討することとした。

- ① SWOT分析の結果を検討し、職員と共に課題を共有化する手順を含めた「当事業所版中長期計画策定マニュアル」を作成した。
- ② 課題解決を反映した中長期計画を策定し、職員に「見える化」して、ビジョン・事業計画を共有する。
- ③ 「見える化」した事業計画により、個人目標を設定し評価制度に繋げていく。

取り組み後の感想

- 職員を巻き込んだ中長期計画立案の進め方が具体的に理解できた。
- 業務の属人化を回避し、職員が分担しながら会社を成長させる道筋を考えられることができた。
- 中長期計画とともにBCPも作成したいが、会社内だけでは完遂できない。地域の中で他の事業所とネットワークを構築しながら策定を進める必要がある。



事例 2

安定している今、 危機を想定して職員がリードするBCP作成

事業所概要

地域：観音寺市

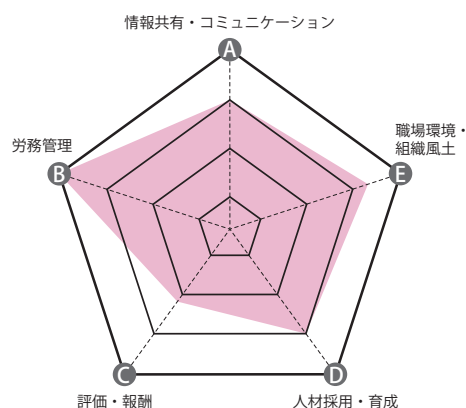
介護サービスの種類：地域密着型通所介護

事業開始年月：平成24年2月

従業員数：14人（うち正社員数：4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

相談者（経営者）のリーダーシップにより家族経営に近い感覚で運営し、新規採用は困難であるが離職の少ない環境を構築しつつある。

職員は、各々の役割が明確で人間関係もよいと認識している。相談者は、働きやすい職場環境であると思っているが、有事の際は事業を中断ではなく停止すると考えていた。

取り組み内容

BCPの作成は、下記の目的を明確に説明して策定に取り組んだ。

- ①新型コロナウイルス感染症・大地震が発生した場合、業務を中断させないよう準備すると共に中断する場合でも最優先業務を実施する。
- ②あらかじめ検討した方策を計画書としてまとめ、組織運営の強靭化を図る。



取り組みのポイント

ひとりの職員がリーダーとなり、複数の職員と共に危機を想定しながら、検討及び策定を進めた。

- ①BCPの策定を、利用者・職員を守っていく機会ととらた。
- ②自然災害・新型コロナウイルス感染症などを想定した平時ならびに災害発生時における手段・手順を取り決めておく活動とする。
- ③介護施設は、他の事業よりサービスの維持ならびに継続の必要性が高いため、自然災害発生時におけるBCPを策定する。
- ④原案をもとに「研修」・「訓練」までを実施し、「振り返り」及び「再策定」に取り組む。
- ⑤1年に1回、計画の見直しを行うよう策定する。

取り組み後の感想

- 職員の資質に恵まれており、円滑に取り組むことができた。



自然災害発生時における業務継続計画

1) 組織
(1) 基本方針
施設・事業部としての災害発生時における基本方針を定める。

※法人本部の基本方針と異なっており、それらを実施してはならない。

(2) 担当者
平時対応と災害発生時の連絡体制を記載する。

法人本部(本部)	氏名	部署・名称	氏名	備考

法人名	種別
代表者	管理者
所在地	電話番号

事例 3

BCPの作成、完成度を求めるより、まず記入してみよう

事業所概要

地域：観音寺市

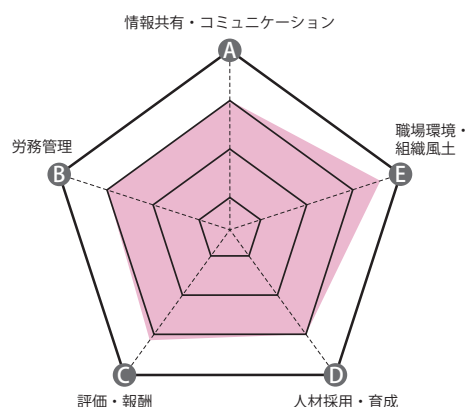
介護サービスの種類：居宅介護支援

事業開始年月：平成30年10月

従業員数：4人（うち正社員数：2人）

併設サービス：介護予防支援

雇用管理 自己診断結果



取り組みに至る背景

小規模な組織であり、相談者（経営者）がプレーイング・マネージャーとして過大な利用者数を担当しながら運営しているため、本来経営者が行う業務に手がついていない。組織としてのルールが不明確な面が多い一方、サービスを含め業務は職員個人の裁量に任されている。

相談者は増員を考えているが、就業規則等のルール及び人材育成の方針がなく、離職に悩まされる惧れを感じているなかで、まず、法的に作成・導入が要請されているBCPの作成を希望していた。



取り組み内容

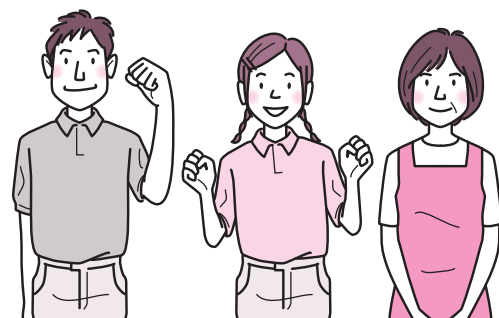
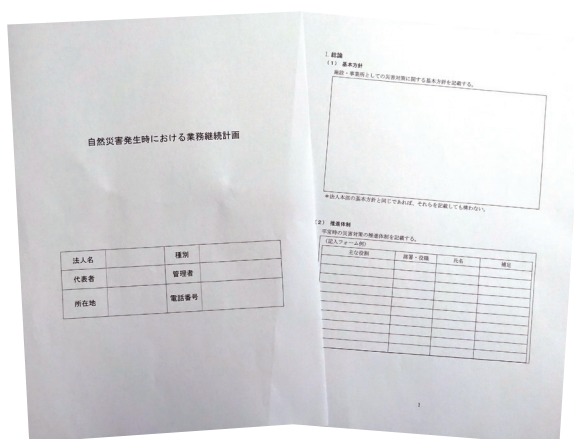
- ①相談者にBCPの作成方法・必要な情報・材料及び進め方等を説明する。
- ②相談者に自然災害発生時のBCPのひな形を提供し、相談者が記入する。
- ③作成した原案を相談者が職員に説明し、同意を得たうえで研修及び実施に向けて進めていく。

取り組みのポイント

- ①相談者が、課題・対応案について職員の意見を聞いた。
- ②自然災害発生時のBCPの記載項目ごとに内容を確認し、「独立型の居宅介護支援事業所」としてのBCPを整理していく。
- ③他法人及び地域との連携については現段階では検討せずに「自社の備え」までの完成を目指す。

取り組み後の感想

- BCPの作成に重きを置いた取り組みであったが、今後の組織運営を行っていく上で、就業規則をはじめとして、色々と制度・ルールを整備していく必要性を感じた。



事例

4

職員の意識を把握して目標管理へ転開

事業所概要

地域：さぬき市

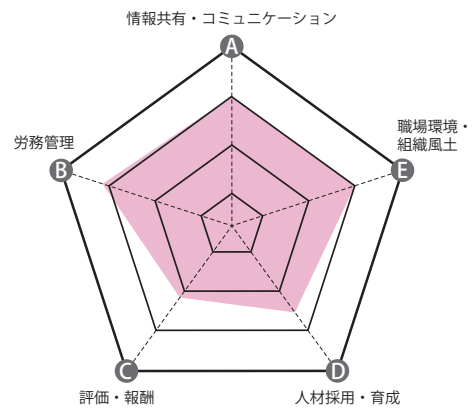
介護サービスの種類：地域密着型通所介護

事業開始年月：平成28年3月

従業員数：7人（うち正社員数 0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、全員がパートタイマーで高齢である。人事評価制度はなく一律の処遇をしている。

経営は、新型コロナウイルス感染症の影響により利用者が減少しているため逼迫している。

職員は、情報共有・コミュニケーション・人材育成に不安を感じている。一方、相談者（経営者）は、経営理念・方針等を周知し、事業目標の明確化も労使共にできているという認識をもっている。

取り組み内容

職員及び利用者の意識を把握するためアンケートを実施し、職員及び利用者の感じている問題点等を把握した。相談者と共に改善・導入すべき制度を絞り込み、一挙に評価制度の導入はハードルが高いため、「目標管理制度」を導入することとした。

- ①相談者へのアンケートを実施。
- ②職員代表へのアンケートを実施。



- ③職員全員へのアンケートを実施。
- ④利用者へのアンケートを実施。

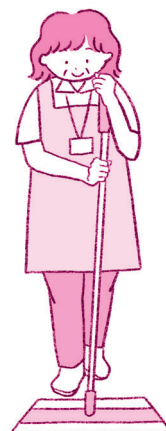
● 取り組みのポイント

下記を反映した「目標管理シート」を提案した。

- ①自らのキャリアプランに対すること。
- ②会社業務の改善に関すること。
- ③個人目標に関すること。

● 取り組み後の感想

- 目標管理を導入し、職員一人一人と面談をする中で職員の気持ちに接することができ、全体ミーティングでは見えなかったところが出てよかった。
- 目標管理をすぐに評価・報酬に結びつけることは難しいが、賞与に反映したい。
- サポーターとの話し合いの中で、今後の事業継続等を考えると、正職員の採用を検討しようと思うようになった。



事例 5

自己評価できるアンケートが導く職員の成長

事業所概要

地域：綾歌郡

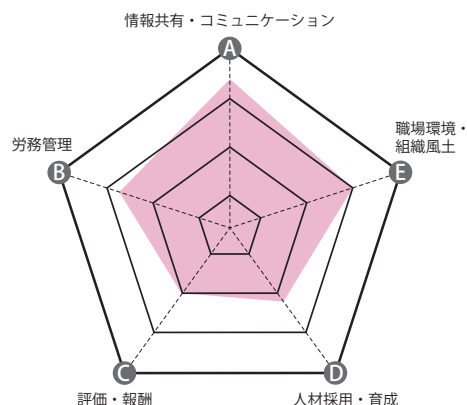
介護サービスの種類：住宅型有料老人ホーム

事業開始年月：令和元年10月

従業員数：17人（うち正社員数 6人）

併設サービス：通所介護・地域密着型通所介護

雇用管理 自己診断結果



取り組みに至る背景

職員を採用しても長続きせず人材不足である。評価制度・個別面談は実施していないが、ミーティングは月1回実施し、業務報告と共に月ごとの組織目標の設定及び結果の発表をしている。職員は自己評価しないため、自分に問題があることに気づかず周りのせいにし、職場の雰囲気が悪くなっていると考えられる。組織・会社全体でも、情報・思いの共有がうまくできていない状況である。



取り組み内容

職員の成長につながるように、評価制度及び職員の意識を把握するためのアンケートの導入を提案した。

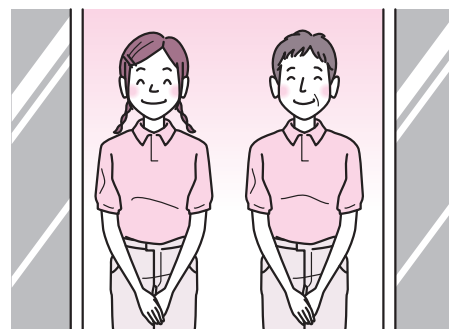
取り組みのポイント

アンケートは、「職場をよくするためのアンケート」とし、たたき台を基に相談者（施設長）と検討し、下記の内容とした。

- ①自己評価につながるような内容を含める。
- ②回答方法は、問題点だけでなく改善点も記載する。

取り組み後の感想

- 本事業の支援を受けて、今まで問題だと感じていたところが可視化でき、改善できるどころとできないところが把握しやすくなった。
- 現場の事業所だけで解決できないことや要望は、事業所から会社側に提案してもらうことで、少しずつでも改善できる。
- 理念の共有はしているつもりであったが、職員の意識が低いことが分かったので、あらためて共有の仕方を考えたい。



事例 6

導入する制度をわかりやすく伝えて、若い職員が長く働けますように

事業所概要

地域：高松市

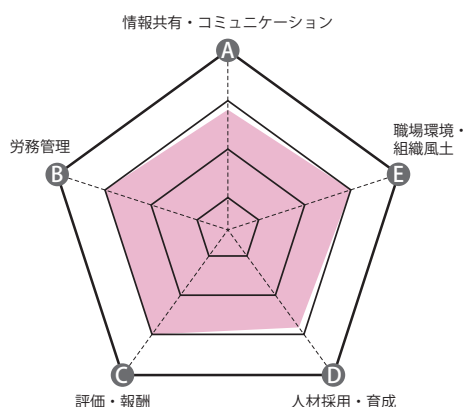
介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：令和元年10月

従業員数：6人（うち正社員数 4人）

併設サービス：地域密着型通所介護・
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

事業開始当初は離職者も多かったが、できることから雇用管理改善に取り組み、現在は以前より安定している。魅力ある制度を導入し、特に若い職員が安心して働ける環境を整え、人材の定着を目指している。一方、新型コロナウイルスの感染拡大により事業所の閉鎖や職員を休ませたため、職員の給与資金の確保にも苦労した。

職員が一時的に休業しても安心して長く職場に定着できるよう、福利厚生・休暇制度を整える必要性を感じている。



取り組みのポイント

若い職員を安定して雇用するため、規程を見直し下記を反映すると共に理解を深めた。

- ①性別を問わず職員が育児休業等を円滑に取得及び職場復帰できるように支援する。
- ②近く出産予定の女性職員がいたため、両立支援等助成金が活用できるようアドバイスし、

提出する書式等を具体的に示し、助成金を活用しながら、育休復帰支援プランに取り組むことができるようにする。

取り組み後の感想

- 事業所として、改正育児・介護休業法の内容、取り組み方針を職員に周知し、事業主・職員共に制度への理解が深まった。
- 該当する職員だけでなく今後該当する可能性のある職員も、休業から職場復帰までのスケジュールを具体的に理解し、シミュレーションすることができるようになった。該当しない職員も対象者への理解を深め、お互い助け合って働く意識が醸成されている。
- 今後採用に当たっては、事業所として幅広い支援を用意していることをアピールし、若い人材を確保して一緒に介護の仕事を行うと共に、地域コミュニティの中核を担う仲間になってもらいたいと考えている。



事例 7

求人の一步は、堅実な雇用管理制度づくりから

事業所概要

地域：高松市

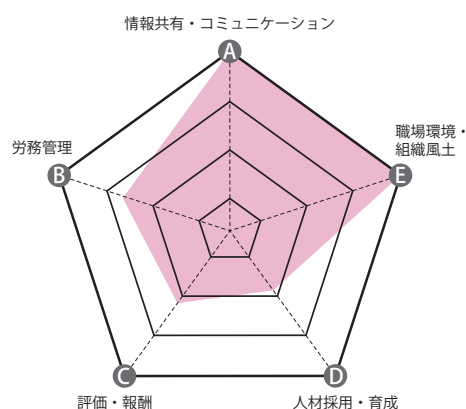
介護サービスの種類：居宅介護支援

事業開始年月：平成30年6月

従業員数：3人（うち正社員数：3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

職員を増員し事業を大きくしたいと考えている。求人募集を出しても応募がない。

職員が少ないため評価制度はなく、資格・役職手当以外の賃金は一律である。

これまであまり考えてこなかった雇用管理制度は、職員を増やすに当たり、「魅力ある職場づくり」のために必要と考えるようになった。賃金・昇給の決め方のルールを作り、体系的な教育をしてキャリアアップに繋がりたいと考えている。



取り組み内容

キャリアパス表、マイカーの業務上利用規程、評価制度、ホームページの作成を提案したが、職員が少なく日常の業務負担が大きいので、キャリアパス表・マイカーの業務上利用規程の作成を優先し、求人の募集要項にも胸を張って表記できるように年内の導入を図ることとした。

取り組みのポイント

まず、たたき台を作成し、相談者（代表）及び職員と共に検討を進めて作り上げることにした。

- ①賃金の決め方・昇給についてルール化するため、階層・役割を決め、相談者が対応する職務・能力による賃金差を検討してキャリアパス表を作成した。職員増員を見越してパートタイマーについても検討をした。
- ②マイカーの業務上利用のルール化については、現在支給している移動手当の妥当性を検証したうえ、事業所・職員双方の不安を解消するため、逐条確認して運用ルールを規程化した。

取り組み後の感想

- 職員と共に現状把握・課題抽出・規程の逐条を理解・確認をしながら制度を作り上げたことにより、職員の意識、気持ちを聞く機会ができた。
- 職員が少ないうちは大きなトラブルは発生していないが、個別支援の過程で今後を見通した課題が多数確認され、改善すべきところが多くあると感じた。



事例 8

シンプルな評価シートで、着実な評価制度の運用を

事業所概要

地域：高松市

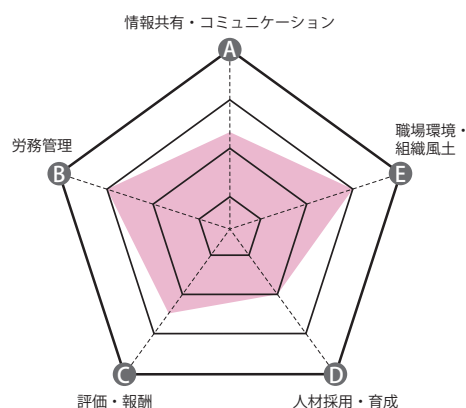
介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：平成30年6月

従業員数：10人（うち正社員数 3人）

併設サービス：なし

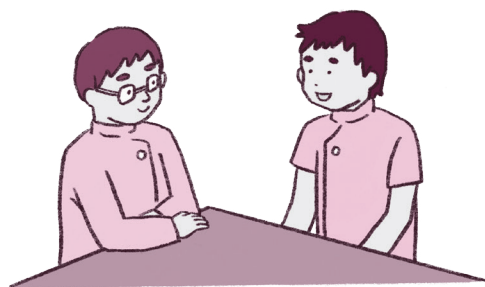
雇用管理 自己診断結果



取り組みに至る背景

相談者（経営者）は、離職率は高くないものの、職員相互の信頼関係が希薄で不協和音が生じているほか、サービス規程の遵守も不十分であり、介護業務にもばらつきが見られ、望ましくないと感じている。

また、就業規則・業務マニュアル・サービスルール等を見直し、介護スキルを向上させたいと思っているが、雇用管理改善に向けて、何をどのように進めてよいか悩んでいる。



取り組み内容

雇用管理意識アンケート及びチェック&アクション25の結果を基に相談者へのヒアリングを行い、従業員満足度を考慮してモチベーションの維持・向上を図れるよう、評価制度及び運用方法を検討することとした。

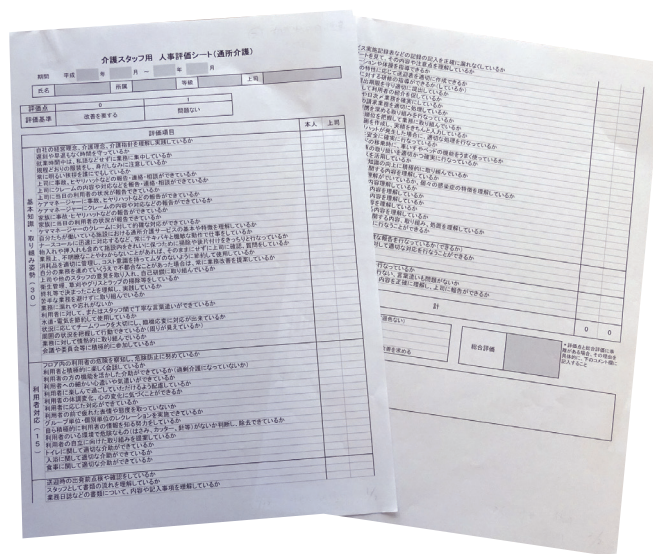
● 取り組みのポイント

事業所の実情に応じて評価内容は評価項目の設定レベルを考慮し、下記を反映したシンプルな評価シートを提案した。

- ①企業理念と事業目標を策定し、職員に示し理解を得ること。
- ②評価制度を構築したうえで具体的内容を職員に周知すること。
- ③評価制度の運用は、職員との面談を定期的に行う。期首に事業目標を明確に伝え自己の行動達成目標を聴取し、期末においては結果を評価し処遇に反映させる。面談時には不満・不安を聞いて解決に努める機会とする。

● 取り組み後の感想

- 本事業に参加して、事業所が抱えている問題点とその解消のために実施すべき事項が明らかになり、よかったと感じている。



雇用管理改善企画委員会 委員

社会福祉法人 はつき会 特別養護老人ホームすみれ荘	施設長 濱行 浩司
社会福祉法人 厚仁会 特別養護老人ホーム珠光園	園長 藤井 満美
香川短期大学	教授 藤井園美子
常谷薫社会保険労務士事務所	所長 常谷 薫
立石社会保険労務士事務所	所長 立石 恭子

あしがき

(順不同・敬称略)

この度、香川労働局委託事業「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」により「魅力ある職場づくり」のための事業所支援を実施いたしました。

介護業界を取り巻く環境もますます厳しさを増しており、本年度も新型コロナウイルス感染症の影響も大きく、感染症対策をしながら、人材不足のなかで介護業務に携わる状況が続きました。本事業にご参加いただいた事業所様におかれても例外ではありません。事業者様、ご担当者様は多忙を極める中、時間を割いて、真剣にかつ熱心に雇用管理改善に取り組まれていました。その熱意に応えられるように、雇用管理改善サポーターの先生方のご尽力やご苦労があったからこそ、本事業を無事完遂することができたと思います。

この事例集が県下の介護事業所様の「魅力ある職場づくり」のための雇用管理改善にお役立ていただければ幸いです。

最後に、本事業を推進するにあたり、企画委員、雇用管理改善サポーターの方々、関係機関の皆様には多くのご意見とご支援を賜り、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
香川支部長 桑原 弥生

令和4年度 香川労働局委託事業 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 香川支部
〒760-0023 高松市寿町1-3-2 日進高松ビル6階
TEL 087-826-3907 FAX 087-826-3908

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・支所）
- ◎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

MEMO

A series of horizontal dashed lines for writing, spanning the width of the page.

令和4年度香川労働局委託事業
介護分野における人材確保のための雇用管理改善促進事業

公益財団法人介護労働安定センター
香川支部