

介護事業所における「魅力ある職場づくり」のために

# 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、介護労働安定センター鹿児島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<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>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、鹿児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（鹿児島県）」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  
鹿児島支部長 前田 和朗

※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

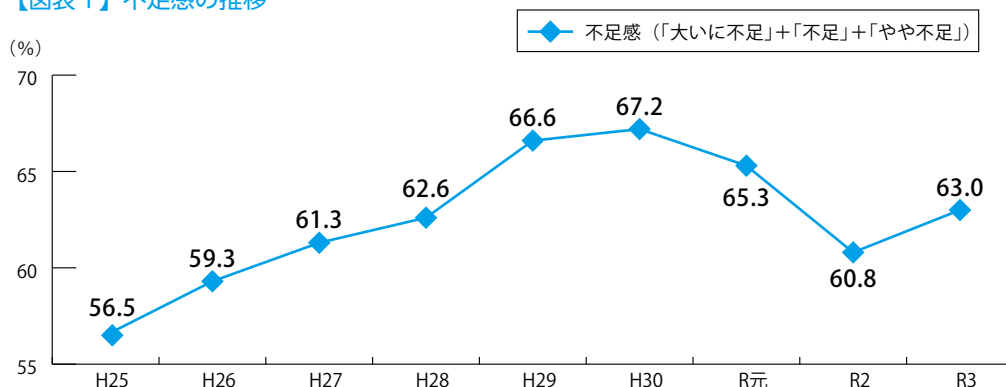
はじめに	01
1. 介護労働の現状	03
(1) 介護人材の不足	03
(2) 介護人材の確保	04
2. 介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業	06
(1) 自己診断チェックリストから見る事業所の雇用管理改善状況	06
介護の雇用管理改善CHECK&ACTION 25 雇用管理改善チェックリスト	07
(2) 地域ネットワーク・コミュニティの構築	08
(3) 地域ネットワーク・コミュニティ取り組みの効果	08
3. 取り組み事例紹介	09
■雇用管理改善推進事業の取り組み	10
事例① ゼロからスタートする職場環境改善 ～人材のみの介護から介護のデジタル化へ、そしてBCPへ対応する～	10
■各事業所の取り組み内容	12
事例① 介護事業者におけるBCP策定支援	12
事例② ハラスメント防止対策の実例	14
事例③ ストレスマネジメント～認知と対策～	16
雇用管理改善企画委員会 委員	18
巻末資料	19

# 介護労働の現状

## (1) 介護人材の不足

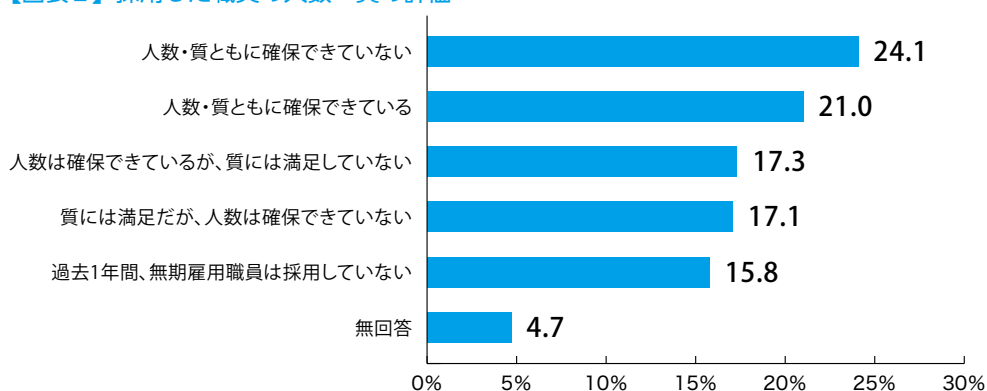
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査<sup>\*1</sup>では、令和3年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は14.3%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の63.0%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査<sup>\*2</sup>においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が52.3%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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。

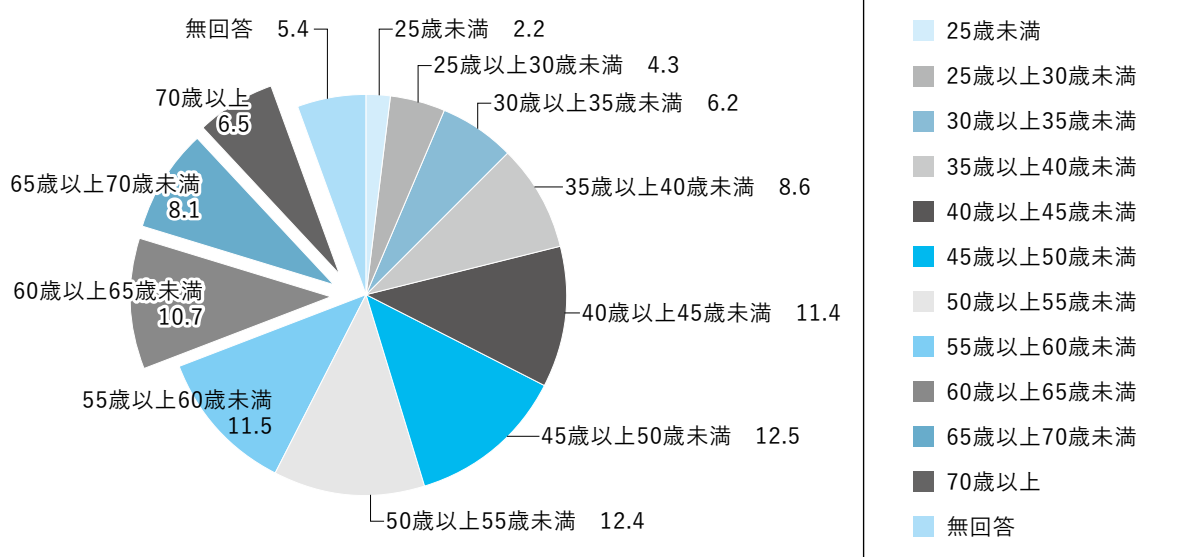
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指す<sup>※3</sup>としており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

### ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

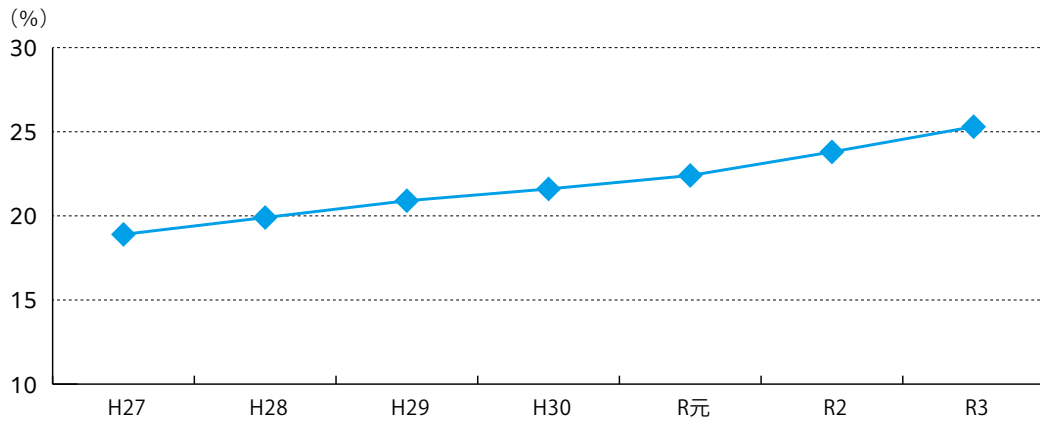
高齢化の一層の進展、現役世代の急減に対応し、我が国の成長力を確保するためにも、より多くの方が意欲や能力に応じた社会の担い手としてより長く活躍できるよう、高齢者をはじめとした多様な就労・社会参加を促す取り組みを推進するとしています。雇用・年金制度改革等については、70歳までの就業機会の確保、就職氷河期世代の方々の活躍の場を更に広げるための支援、中途採用の拡大、地域共生・地域の支え合い等が政策課題として挙げられています。

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<sup>※3</sup>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

鹿児島労働局委託事業「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（鹿児島県）」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。

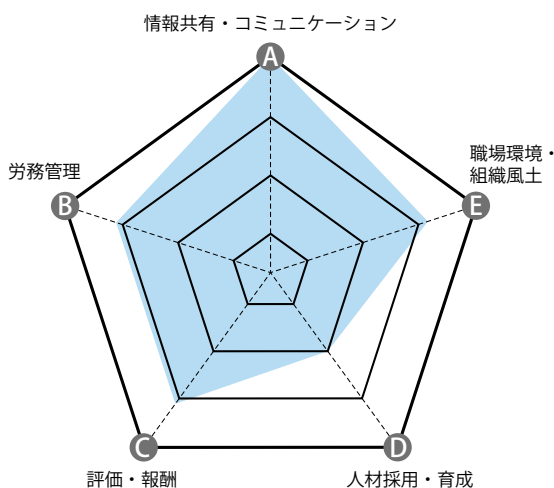
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

### (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	あてはまる 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 自主性を尊重し、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。

鹿児島県では、26の事業所が5~6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。

## (3) 地域ネットワーク・コミュニティ取り組みの効果

5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。

【啓発セミナー】人材確保と職場環境改善のためのデジタル化（ICTやロボット活用）について介護人材不足とBCPの観点から、今後は介護のデジタル化を進めて、業務の効率化やスリム化を図る事が有効である事を理解して頂く為にセミナーを開催しました。また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事が出来る事も周知し、ICT機器等の展示・体験も行い充実したセミナーとなりました。

### ①介護職員処遇改善加算の新制度導入に伴う事業継続計画策定について

2022年の新しい処遇改善加算等制度導入に伴い、2024年4月から事業継続計画の策定が義務化されることから、どのようにして事業継続計画を策定すればよいか、実際のフォーマットを使用して、事業所規模・設置環境・提供サービス毎の記載方法を、専門家のアドバイスを受けながら、書き込みを行いました。コミュニティで意見交換を行い、今まで分からなかった部分も解消出来る様になり、施設に合った内容に改善していく事を確認しました。

### ②パワハラ防止法施行に伴う、ハラスメント防止対策について

職員の離職要因として、職場の人間関係があります。パワハラ防止法施行に伴い、幅広い年齢層の職員間でハラスメントが生じない様に、再度学び直し、ハラスメントが生じた場合の相談窓口の設置や対応の仕方を全職員で共有できる様、全職員を対象に研修会を開催し、より良い職場環境に向けた取り組みを行いました。

### ③新型コロナウイルス感染症の影響による、ストレスマネジメントについて

コロナ感染症拡大により、利用者等への対応や一時的に人員基準を満たすことができないなど、業務や日常生活にも制約や行動制限が生じました。このような状況の中での、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。職員が抱えるストレスやプレッシャーとうまく付き合い、自分自身で感情コントロールができるよう、ストレスマネジメントの基本的な考え方と自身を大事に扱うスキルが習得出来る様に学びました。オンラインでの研修会開催ではありましたが、積極的に取り組み、職員同士がお互いを理解していると感じられました。

### ④苦情対応について

知識を増やし、マネジメントの必要性と具体的実践方法、苦情解決の仕組みと意義と役割について学びました。（マニュアル・手順・第3者委員の活用・即時会議の開催等）

### ⑤医療介護・福祉の現場での人材不足、人材確保、人材定着について

人材を如何に確保するのか、また人材育成し定着を図るか、対人援助の専門職として存在する意味について、介護事業所における人材育成（スーパービジョン）をテーマに掲げ研修会を開催し、事業所間で意見交換を行い、現状と今後について検討しました。

# 取り組み事例紹介

## 雇用管理改善推進事業の取り組み

事例1 ゼロからスタートする職場環境改善  
～人材のみの介護から介護のデジタル化へ、そしてBCPへ対応する～

### 各事業所の取り組み内容

#### 雇用管理改善サポーターによる相談支援

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 介護事業者におけるBCP策定支援
- 事例2 ハラスメント防止対策の実例
- 事例3 ストレスマネジメント～認知と対策～



# 雇用管理改善推進事業の取組み

## 事例

### 1

## ゼロからスタートする職場環境改善

～人材のみの介護から介護のデジタル化へ、そしてBCPへ対応する～

### 取組みに至る背景

介護人材の慢性的な不足、繰り返すコロナ感染症の波、先行きの見通せない状況の中でも、私たちは24時間365日、利用者の生活を支援しています。しかし、現状のままでは近い将来、必ず限界が来ることも分かっています。そこで、ICTやロボットなど、介護のデジタル化を進めて業務の効率化やスリム化を図ることが現状で取り組むべき一つの取組みであるとの認識から今回のセミナーを企画しました。それは、利用者やスタッフ双方にメリットがあり幸せを支援するものでなければなりません。

介護現場において「生産性の向上」といっても今ひとつピンときませんが、職場の仲間が体を痛めずに働けることや、残業などがなく定時退社できることなども十分にその成果と考えることができるのではないのでしょうか。また、情報共有などが今まで以上に客観的でより正確にできることなども大きなメリットだと思います。多職種協働を進めるうえでも有効です。

一方で、小規模事業所の中には、どこから何を進めていけばいいかわからないという声を多く聞いていました。そこで、テーマに掲げた「ゼロからスタートする職場環境改善」という内容で、誰にも分かりやすく導入支援経過も踏まえた内容にすることで、最初の一步を踏み出す機会になればと考えました。



## 取り組み内容

9月9日に鹿児島会場、10月7日に鹿屋会場にて啓発セミナーを開催しました。鹿児島会場はコロナ感染症拡大により、オンライン開催となりましたが、鹿屋会場では会場内でICT機器等の展示・体験もできて、より充実した内容となりました。



### 第一部 基調講演 「ゼロからスタートする職場環境改善～人力のみの介護から介護のデジタル化へ、そしてBCPへ対応する～」

- ・ ICTに取り組む背景、専門家や関係機関の積極的活用、自事業所に合ったICTの選定

### 第二部 取り組み実践事例（2事業所）

- ・ ICTの具体例、事業所におけるICTの進め方、補助金の活用、定着に向けた取り組み

### 第三部 シンポジウム

- ・ 参加者からの質問に答える。鹿屋会場では、実際に会場内に生体センサー及び移乗用リフトの器機を置いて、参加者に体験していただいた。

## 取り組みのポイント

なぜ介護のデジタル化が必要なのかについて、人口減やBCPの観点からも理解を深めていただくように心がけました。何よりも、事業所の規模やサービス形態、またスタッフの年齢層もあり進め方は一様ではありません。今、何が必用かを職員と十分に話し合い進める必要性を伝えました。また、導入資金については助成金等の活用も検討することが必要になります。機器の導入や使用方法、また助成金の申請など、それぞれの専門家や公的機関等への相談をお勧めしました。



## 取り組み後の感想

参加された方々の声として、「相談できる機関があることを知って良かった」「何から始めたらよいかイメージが沸いた」などの意見が聞かれました。ICTや介護ロボットなど、導入を進めるうえでは職員間のコンセンサスが重要になるので、丁寧に進めることやデモンストレーションを繰り返し行うなど、具体的な実践報告は有効だったように思います。

デジタル化ありきではなく、その必要性和導入に向け段階を踏んだ話ができただことで、参加された方々が一步踏み出す機会になったと思います。

# 各事業所の取り組み内容

## 事例

### 1

## 介護事業者におけるBCP策定支援

### 事業所概要

地域：鹿屋市

介護サービスの種類：①住宅型有料老人ホーム ②認知症対応型共同生活介護 ③小規模多機能型居宅介護 ④地域密着型特定施設入居者生活介護 有料老人ホーム ⑤地域密着型通所介護

事業開始年月：①平成25年4月 ②平成15年7月 ③平成29年3月  
④平成21年4月 ⑤平成22年11月

従業員数：①10人（うち正社員数：5人） ②16人（うち正社員数：2人）  
③19人（うち正社員数：4人） ④25人（うち正社員数：20人）  
⑤6人（うち正社員数：2人）

### 取り組みに至る背景

近年、全国各地で豪雨による水害や台風などによる暴風被害、新型コロナウイルス感染症の拡大など施設にとっては、このような自然災害や感染症などに対応して事業を継続できる仕組みが求められるようになりました。

また、2022年の新しい処遇改善加算等制度導入に伴い、2024年4月から事業継続計画の策定が義務化されることからどのようにして事業継続計画を策定すればよいかという意見が出ていました。特に参考資料として事業継続計画を作成するためのフォーマットが示されていますが、それぞれの項目に対して、事業所規模・設置環境や提供しているサービスによって、どのようなことを決めてどのような内容を記載すればよいか分からないので、専門家によるアドバイスが欲しいということで専門家を活用した集団研修を行うことにしました。



## 取り組み内容

フォーマット自体を全部埋めていくという作業であればとても長い時間が掛かってしまうので、まずは策定までの流れについて理解してもらうことにしました。具体的には、事業継続計画を立てるためのステップとして1. 基本方針の決定、2. リスクの想定、3. 平常時の対策、4. 初動対応、5. 復旧対策という5つの段階があるので、それぞれを順番に考えていくことが必要であることを説明しました。

また、それぞれのステップがどのように関係しており、それぞれどのようなことを意識して計画を作成すればよいか具体的な文章を示しながら説明しました。

## 取り組みのポイント

集団研修でしたので、実際のフォーマットを準備しておき、作成作業が進んでいるところは、作った資料を見てもらいながら、まだ作成していない事業者については、配ったフォーマットに書き込みをしてもらいながら説明を行いました。

特に事業継続計画は最初から完璧なものを作ることはできないので、まずは自社においてできそうな内容を記載して、そこから毎年、教育・訓練を行い、計画の評価を実施し、より施設に合った内容に改善していくというPDCAサイクルを回しながら実行可能な確実性の高い計画にしていくことが重要であることを説明しました。また、研修中や研修後にも受講された方からの質問を受け付けて、分からない部分をその場で解消できるようにしました。

## 取り組み後の感想

施設において事業継続計画作成の担当となり一人で計画を作成していましたが、何を書けばいいか分からないところが出てきても誰にも聞くことができなかつたので困ってました。今回の研修ではそれが解消できてよかったです。また、自社以外の事業所の方が研修会には参加されているので、現場の人にも質問したり、事業継続計画作成について意見交換をしたりすることができたのでいろいろな視点を得ることができ良かったと感じています。



# 事例

## 2

### ハラスメント防止対策の実例

#### 事業所概要

地域：肝属郡

介護サービスの種類：介護老人福祉施設

事業開始年月：平成12年4月 従業員数：62人（うち正社員数：42人）

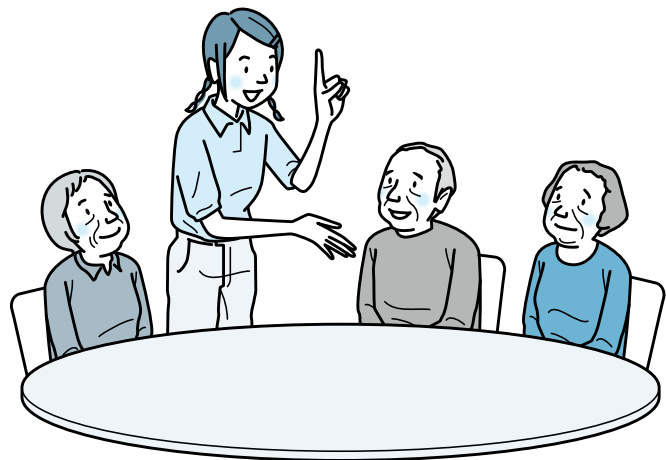
併設サービス：短期入所生活介護、通所介護、訪問介護、グループホーム

#### 取り組みに至る背景

ハラスメントとは「嫌がらせ」「迷惑行為」と訳されるもので、「加害者の故意の有無にかかわらず、被害者が不利益を被り苦痛を感じる全ての言動」と定義されます。様々なハラスメントが定義づけされるとともにLGBTQ+など、今までの労務管理では想定できない労働問題が報道される中、2020年6月からパワハラ防止法が施行されました。パワハラ防止法施行に伴い、幅広い年齢層の職員間でハラスメントが生じないように、ハラスメントを再度学びなおすとともに、ハラスメントが発生した場合の対処法を全ての職員で共有できるよう、全体研修を実施することとしました。

#### 取り組み内容

- ①ハラスメントが生じた場合、どのような問題が生じるのか説明しました。
- ②「パワハラ」「セクハラ」「マタハラ」に関する定義を確認し、チェックリストを用いて、どのような言動がハラスメントに該当するのか説明しました。





- ③ハラスメントが生じた場合の相談窓口や、担当者がどのような対応を行うのか、全職員で共有しました。
- ④利用者からのハラスメント（いわゆる「カスタマーハラスメント」）について、実際に利用者からカスハラを受けた際の対応方法を共有しました。
- ⑤ハラスメントがない職場を目指すことは、単に法律が施行されたからということではなく、法人として職員を守り、職員が安心・安全に働くことができる職場を目指すことであることを共有しました。

## ● 取り組みのポイント

パワハラ防止法では「法人の方針」「体制整備」「研修等の実施」が求められるが、どのような言動がハラスメントになりえるのか、ハラスメントが確認された場合どのような対応がなされるのかを共有することは重要であると考えられます。

より具体的な言動を取り上げ、なぜパワハラ・セクハラになるのかを考察することで、職員の理解を深めるとともに、相談窓口担当者の周知と、どのような対応が行われるのかを共有することを重視した内容の研修を企画しました。

## ● 取り組み後の感想

年齢や就労経験の違いから、パワハラに発展することもあり得ることを認識し、「相手の立場にたって」指導することや、普段からコミュニケーションを行っていない相手に対し、仕事に関係のない言動を行うことでセクハラやマタハラに発展するリスクがあります。

より良い職場環境とはどのような職場なのか、これからも法人一丸となって考え、共有していきたいと思いました。



# 事例

## 3

### ストレスマネジメント～認知と対策～

#### 事業所概要

地域：鹿児島市

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：平成18年4月 従業員数：15人（うち正社員数：14人）

併設サービス：小規模多機能型居宅介護、介護老人保健施設、有料老人ホーム 他

#### 取り組みに至る背景

長引くコロナ禍に於いて、感染リスクの観点から業務やスタッフの日常生活にも厳しい制約や行動制限などが続いています。その影響で思うように行動できなかつたり、コミュニケーションが取りにくい状況の中で奮闘する職員が抱えるストレスやプレッシャーとうまく付き合い、安定した心の状態を自分自身でマネジメントができ、感情コントロールができるような研修を行いたいということで、ストレスマネジメントの基本的な考えと自分自身を正しく大事に扱うスキルを習得する研修会をオンラインにて行いました。

#### 取り組み内容

出来事の捉え方や考えかたのクセを、幼少期によく見ていた漫画やアニメ、好きな物語を通して自分の傾向を知るワークを行いました。良い悪いの判断があまりない幼少期に好んで見ていたものは、無意識の領域で現在も影響を受けているパターンがあること、同じ出来事や話を聞いても人によって解釈や捉え方が違うことなど、意見交換を行いながら体感していただきました。また、ストレスを感じるのは自分の理想と現実に大きく差がある時で、その差を感じているのは実は古い脳であることから、脳と感情がどのような相関関係があるのか学びストレスを感じる場面に遭遇した時の感情の細分化や第三者を創り出す対処法を学びました。

## 取り組みのポイント

私たちは他人のことは誰しも客観的な視点をもって対応できるのですが、自分のこととなるとそこに「感情」が必ず存在している為、頭で理解していても心が納得いかない、怒りや理不尽を感じても理性で抑えるため、非常に多くのエネルギーが奪われます。普段、自分のことを後回しにしている人ほど自分の感情や気持ちを言葉にしたり表現することが苦手になり、言葉にできない感情は奥深くに澱のように蓄積されます。ストレスを感じた際にそれを押し

込めるのではなく、まずは自分が自分の感情に対して最大の理解者であること、そして第三者として見たときにどういう言葉が出てくるか？を実際声に表現してもらうことで解決の方法が見えてきました。一方でストレスと感じる出来事は、次のステップや成長に移行するために、これまでのやり方を大きく変えるサインでもあり道しるべとなることをお伝えしました。



## 取り組み後の感想

ZOOMによるオンライン研修でどれだけ参加者の温度感が把握できるか多少の不安はありましたが皆さん非常に積極的に取り組んで下さり、職員同士がお互いを理解している様子が伺えました。自分の心が安定する為には、自分が何を望んでいるのかを理解しておくことが大切です。そしてどんな出来事にも必ず自分へのメッセージがあることを知ると、自分では計り知れない可能性に行き着くことができるのです。一方で心の持ちようや考え



方だけでなく現実に即した対応や対処法を身に付けていくと、幅広くセルフマネジメントができるようになると思います。ある程度の継続的な研修を取り入れて、自分の変化をお互いに確認できる機会を設けられたら良いのではと思いました。

## 雇用管理改善企画委員会 委員

委員長	鹿児島県介護福祉士会 会長	田中 安平
委員	鹿児島県社会保険労務士会 会長	三輪 全子
委員	鹿児島国際大学 非常勤講師	中井 康貴
委員	大隅地区介護事業所協議会 理事	林田 貴久
委員	鹿児島県ホームヘルパー協会 会長	松下 みゆき
委員	(公財) 介護労働安定センター 鹿児島支部長	前田 和朗
オブザーバー	鹿児島労働局 職業安定部職業対策課 課長補佐	川畑 義昭

<敬称略>

## あしがき

本年度「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（鹿児島県）」は、介護サービス事業所を対象とした雇用管理改善の推進による「魅力ある職場づくり」と介護人材の確保をテーマに、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事業所の連携、包括的に介護サービスを提供するための事業所の連携により、地域ネットワーク・コミュニティを構築し、雇用管理改善に取り組んでまいりました。

コロナ禍での制限のある中で、「魅力ある職場づくり」と介護人材の確保の周知のための啓発セミナーを、「ゼロからスタートする職場環境改善～人力のみの介護から介護のデジタル化へ、そしてBCPへ対応する～」をメインテーマとして、鹿児島市ではオンライン、鹿屋市では対面にて、福祉用具の展示等も行い、徹底した感染対策の下開催致しました。

また、地域ネットワーク・コミュニティ構築の集団支援は、2022年の新しい処遇改善加算等制度導入に伴い、2024年4月から事業継続計画の策定が義務化されることからBCP策定と処遇改善補助金の定着促進、離職防止のためのハラスメント対策、長引くコロナ禍での職員のストレス軽減、人材確保と定着を図るための人材育成（スーパービジョン）、苦情対応等をテーマとして、専門家による研修会を開催致しました。個別支援に関しましては、事業所訪問が困難な状況でありましたが、訪問やオンラインによる支援を、感染対策を徹底して事業推進を致しました。

最後に、感染症拡大の難しい状況下にも係わらず、本事業に快くご協力いただきました事業所の皆様、事業の企画や事例集の掲載にご尽力いただきました雇用管理改善サポーターの皆様、貴重なご助言を頂きました雇用管理改善企画委員の皆様にご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  
鹿児島支部長 前田 和朗

### 令和4年度 鹿児島労働局委託事業 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（鹿児島県）

公益財団法人 介護労働安定センター 鹿児島支部

〒890-0064 鹿児島県鹿児島市鴨池新町6番6号 鴨池南国ビル11階

TEL 099-255-6360 FAX 099-255-6361

[Mail] [kagoshima@kaigo-center.or.jp](mailto:kagoshima@kaigo-center.or.jp) [HP] <http://www.kaigo-center.or.jp/>

# 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](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 鹿児島労働局委託事業  
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  
(鹿児島県)

公益財団法人 介護労働安定センター  
鹿児島支部