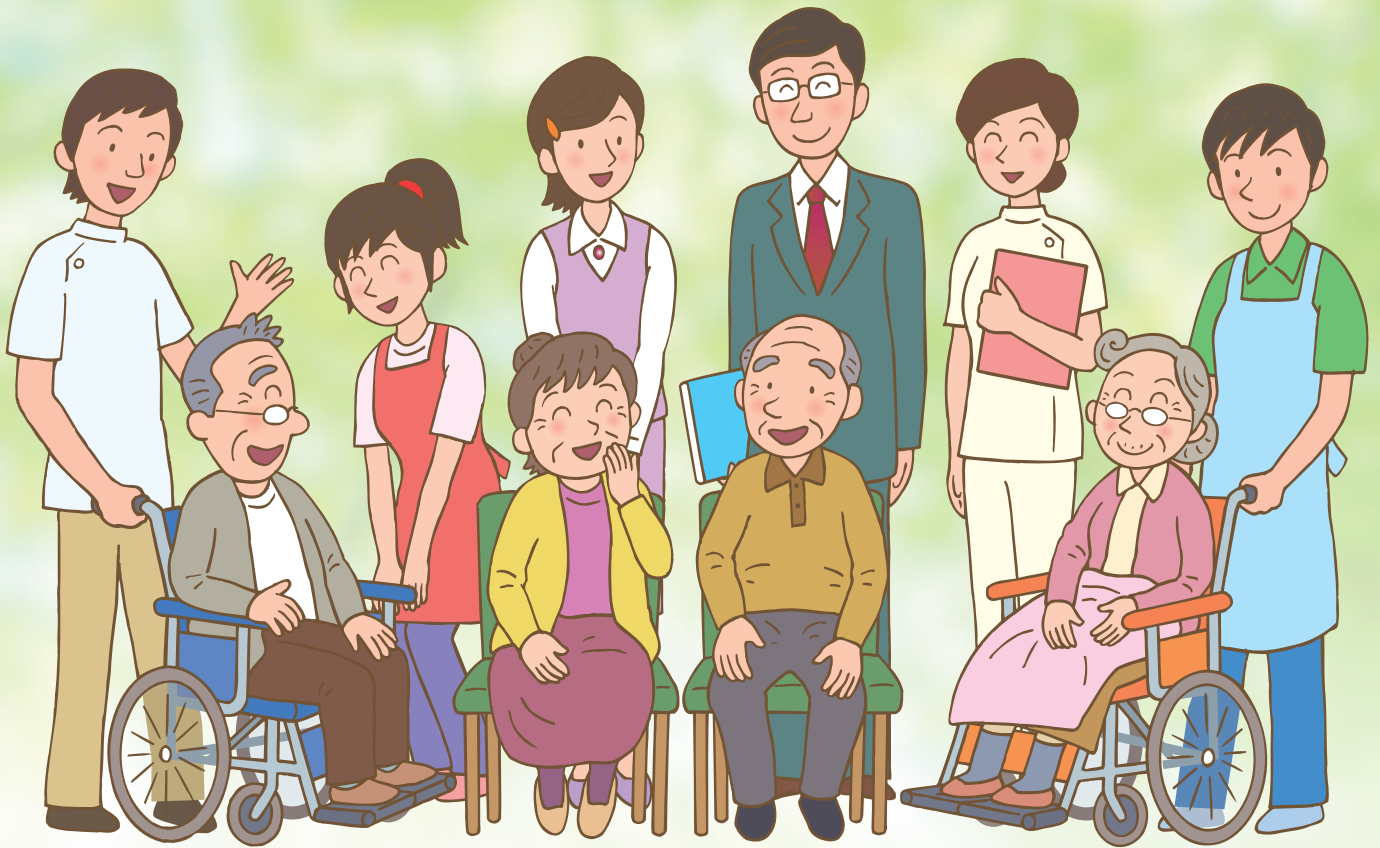


「魅力ある職場づくり」のために

介護事業所における  
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、本書の内容等につきましては、介護労働安定センター茨城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（法人・事業所）の雇用管理の状況がわかり、今後のチェックリストで、事業所や職場の現状だけでなく職員の働きもチェックして、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	
2 事業所が経営方針と目標を組織に周知している	4	3	2	1	
3 経営、経営、マーケティング等で、利用客等に提供する情報の共有を徹底している	4	3	2	1	
4 経営、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、提案を盛り上げる機会を設けている	4	3	2	1	

#### B 労務管理

項目	1	2	3	4	5
1 業務の増しやICTの導入等により、勤務時間や仕事内容で過剰な負担を課さないようしている	4	3	2	1	
2 就業が予定外で残業、夜勤の発生がないようになっている	4	3	2	1	
3 残業、夜勤の発生がないようになっている	4	3	2	1	
4 残業、夜勤の発生がないようになっている	4	3	2	1	
5 就業が予定外で残業、夜勤の発生がないようになっている	4	3	2	1	

#### 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ている	4	3	2	1	
2 評価結果を、仕事へのモチベーション向上に活用している	4	3	2	1	
3 評価結果を、仕事へのモチベーション向上に活用している	4	3	2	1	
4 人事制度を定期的に見直し、必要に応じて改善している	4	3	2	1	
5 業務の状況やニーズに応じて、報酬を見直しを行っている	4	3	2	1	

#### D 人材採用・育成

- 1 法人、事業所の現状や将来を、必要に応じて周知している
- 2 必要に応じて採用活動を行い、求職者に適切な方法で実施している
- 3 採用活動の進捗や状況などを定期的に、職員のステータスアップを行っている
- 4 採用、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、反復やアドバイスを行っている

#### E 職場環境・組織風土

- 1 多岐に、組織化するの場（チーム）で実施している
- 2 業務の進捗や状況に応じて適切な体制を構築し、取りやすい環境を構築している
- 3 業務を円滑に進め、人材の定着を促進している
- 4 業務の進捗や状況に応じてチームや業務の進捗に即応している
- 5 業務の進捗や状況に応じて、業務を円滑にする組織風土がある

## 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<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、茨城労働局から委託を受けて実施した、「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課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、効果的な雇用管理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  
茨城支部長 大森 勝則

※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

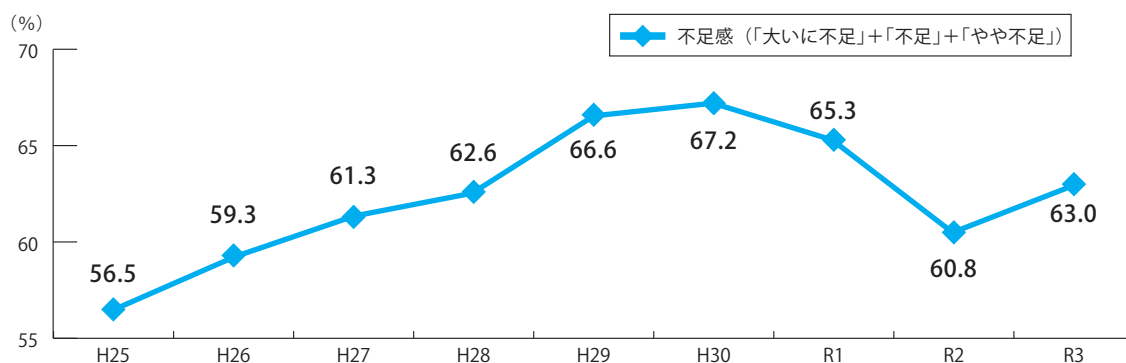
はじめに	01
1. 介護労働の現状	03
(1) 介護人材の不足	03
(2) 介護人材の確保	04
2. 介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業	06
(1) 自己診断チェックリストから見る事業所の雇用管理改善状況	06
介護の雇用管理改善CHECK&ACTION 25 雇用管理改善チェックリスト	07
(2) 地域ネットワーク・コミュニティの構築	08
(3) 地域ネットワーク・コミュニティセミナーの開催状況	08
3. 取り組み事例紹介	11
各事業所の取り組み内容	12
事例① やる気を引き出す人事評価制度の導入	12
事例② 処遇改善加算を経営戦略として活用するには	14
4. 経験交流会	16
雇用管理改善企画委員会 委員	24
巻末資料	25

## 介護労働の現状

### (1) 介護人材の不足

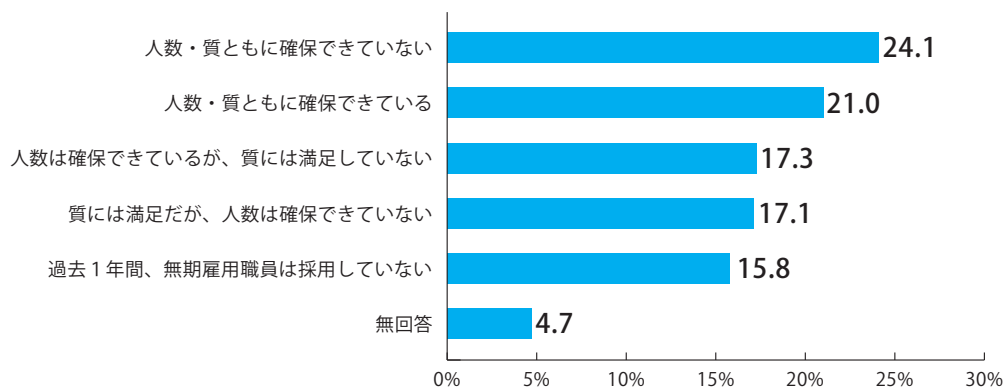
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査<sup>\*1</sup>では、令和3年度において、訪問介護員・介護職員の1年間の離職率は14.3%であり、離職率は経年で比較すると減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の63.0%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査<sup>\*2</sup>においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が52.3%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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。

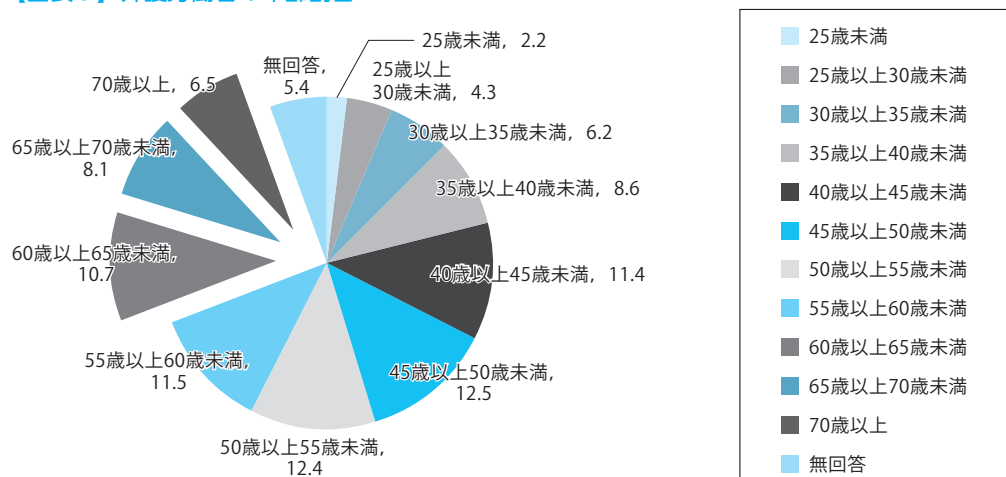
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として、「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で、「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

### ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

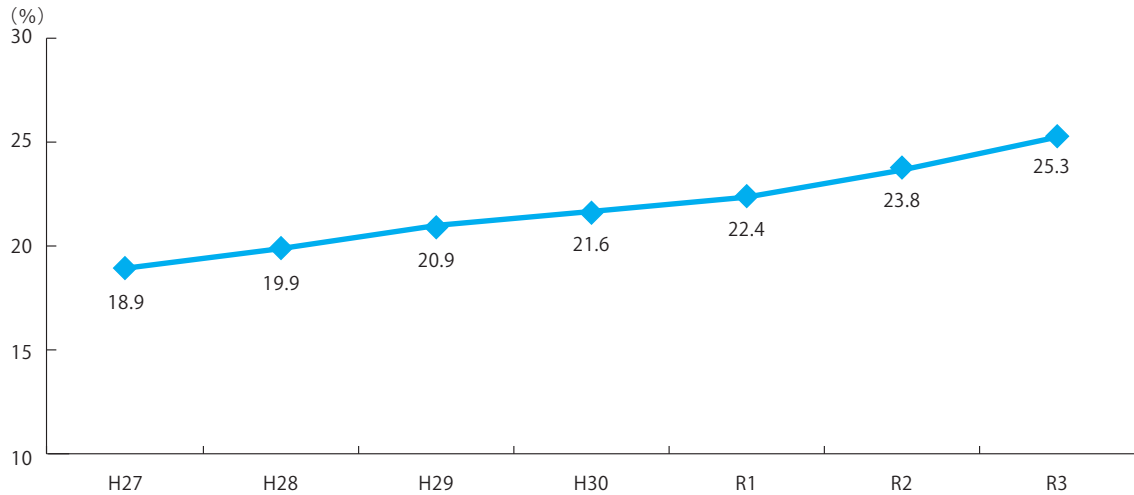
高齢化の一層の進展、現役世代の急減に対応し、我が国の成長力を確保するためにも、より多くの人々が意欲や能力に応じた社会の担い手としてより長く活躍できるよう、高齢者をはじめとした多様な就労・社会参加を促す取り組みを推進するとしています。雇用・年金制度改革等については、70歳までの就業機会の確保、就職氷河期世代の方々の活躍の場を更に広げるための支援、中途採用の拡大、地域共生・地域の支え合い等が政策課題として挙げられています。

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<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

茨城労働局委託事業「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。

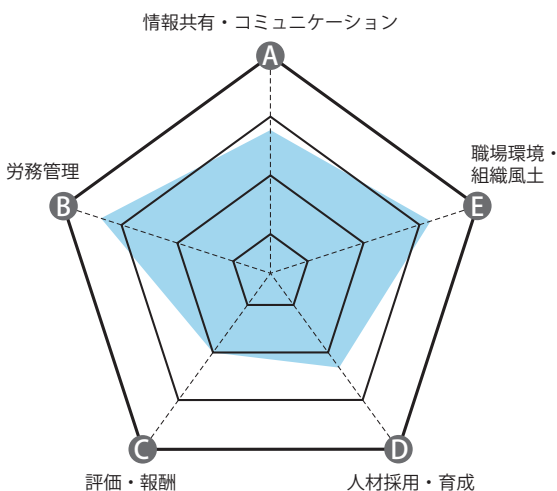
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

### (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 将来のキャリア形成について、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。

茨城県では、6事業所で地域ネットワーク・コミュニティを構築して、「地域ネットワーク・コミュニティセミナー」を3回開催しました。開催状況は以下のとおりです。

## (3) 地域ネットワーク・コミュニティセミナーの開催状況

### ～処遇改善加算を経営戦略的に活用していくために～

#### 参加事業所

6事業所により「地域ネットワーク・コミュニティセミナー」を開催。

番号	主たる提供サービス	事業所
1	短期入所生活介護	水戸市A事業所
2	地域密着型通所介護	水戸市T事業所
3	地域密着型通所介護	水戸市T事業所
4	地域密着型通所介護	水戸市W事業所
5	訪問介護	水戸市Y事業所
6	地域密着型通所介護	ひたちなか市W事業所

#### セミナー概要

##### 【第1回地域ネットワーク・コミュニティセミナー】

第1回セミナーは、10月20日（木）午後6時から、茨城県開発公社ビル5階小会議室において開催いたしました。

講師は、雇用管理改善サポーターの瀧崎先生にお願いしました。

セミナーの前半は、「2025年に向けた介護人材の確保」（厚生労働省）、「介護労働実態調査結果」（（公財）介護労働安定センター）等の資料を基に、介護人材確保に向けた基本的な考え方や、処遇改善加算の役割について瀧崎先生にご説明を頂きました。

後半は、瀧崎先生が作成したワークシートに沿って、「介護人材不足問題にどう向き合うか」、「人材育成の考え方」、「人材の定着に関する事項」等についてグループワークを行いました。

その中で、

- ・需要はあるが、人手不足で対応ができていない。
- ・人を育てられる人材の育成が急務。
- ・人が離れない教育を事業所内で実施する必要がある。
- ・「この人でいいや。」で採用してしまった事の悪循環として、介護の質の低下がある。
- ・採用時点で「このような人が欲しい」と、人物像を明確にしているのに、採用後の人材育成は行ってこなかったが、今後、処遇改善加算を算定する予定なので、人材育成に取り組んでいく。

等の活発な意見交換が行われました。

### 【第2回地域ネットワーク・コミュニティセミナー】

第2回セミナーは、11月25日（金）午後6時から、茨城県開発公社ビル5階小会議室において開催いたしました。

講師は、前回に引き続き、雇用管理改善サポーターの瀧崎先生にお願いしました。

今回も、瀧崎先生が作成したワークシートに沿って、以下の項目についてグループワークを行いました。

1. 処遇改善加算、特定加算、ベースアップ加算の支給方法について。
2. 処遇改善加算、特定加算、ベースアップ加算の支給対象について。
3. 会社負担法定福利費の計算方法について。
4. 独自の賃金改善について。

参加者からは、支給方法について

- ・処遇改善加算手当として支払っている。
- ・特別手当として支払っている。
- ・処遇改善加算と特定加算は賞与で支払い、ベア加算は手当で支払っている。

また、支給対象について

- ・介護職だけに支払っている。
- ・パートは扶養から外れるので支払っていない。

会社負担法定福利費について

- ・計算方法が複雑なので計算していない。

等の意見が出されました。

### 【第3回地域ネットワーク・コミュニティセミナー】

第3回セミナーは、12月21日（水）午後6時から、茨城県開発公社ビル5階小会議室において開催いたしました。

講師は、前回に引き続き、雇用管理改善サポーターの瀧崎先生にお願いしました。

今回は、「賃金以外の要件」についてグループワークを行いました。

その中で、処遇改善加算計画書のキャリアパス要件Ⅱについては、「資質向上のための計画に沿って研修機会の提供又は技術指導等を実施するとともに、介護職員の能力評価を行うこと。」の事項を選択している事業所が多く、「評価表の見直しを検討している。」等の意見が出されま

した。

また、キャリアパス要件Ⅲについては、各事業所の取り組みは分かれていましたが、「一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組み」を選択している事業所からは、「キャリアパスに基づき、昇給を決めている。」という意見が出されました。

瀧寄先生からは、「資格等に応じて昇給する仕組み」に関し、「介護福祉士の資格を持って働いている職員についても、昇給が図られる仕組みであることが必要である。」とのアドバイスを頂きました。

セミナーの後半は、モデル事業所の処遇改善加算の構築という課題で、瀧寄先生が設定したモデル事業所により、処遇改善計画書の作成に取り組みました。

3回のセミナーを通して、参加者からは

- ・各事業所が抱える課題が明確になり、課題解決に向けての対策も導き出された。
- ・グループワークを中心に進めてくれたので、活発な意見交換が出来た。
- ・モデル事業所による処遇改善計画書の作成は、具体的でよかった。
- ・これからも、このような勉強会を開催して頂ければ、是非参加したい。

等の意見が出されました。



## 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



### やる気を引き出す人事評価制度の導入

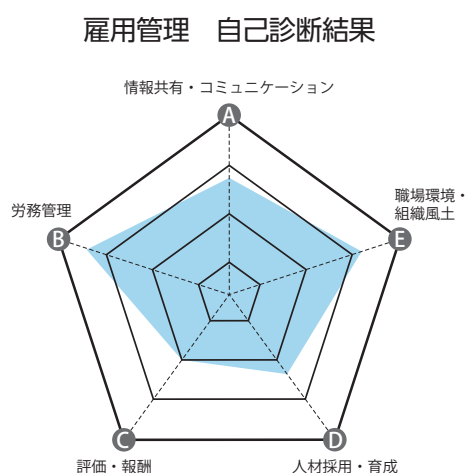
#### 事業所概要

地域：県南地域

介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：平成24年9月

併設サービス：訪問看護、サービス付き高齢者  
向け住宅



#### 取り組みに至る背景

昇給時には各職員の評価を行いますが、人事考課について制度化されていません。一部の職員からは仕事をしてもしなくても一緒では、との意見も出ています。

職員のモチベーションを高め、やる気を引き出す狙いからも効果的な人事評価制度は必要と考えています。そのための評価基準と方法について相談したいと思いました。



## 取り組み内容

人事評価制度について、期待する役割を積極的に担って貰うこと。合わせて必要とする能力を身につけ十分に発揮してもらうためには適正な評価は必要と考えます。職員の自己評価をベースに、直属の上長による一次評価、管理者の2次評価を経て最終評価を行う制度づくりを検討したいと思います。最初の取り組みは賞与の支給からと考えます。

また、管理職には職場運営にあたり介護技術以外にもマネジメント能力を身に着けて貰うことも必要と思います。研修等の機会を設け実施していくことも検討します。

## 取り組みのポイント

人事評価制度の導入にあたっては、提供いただいた職位レベルごとの行動評価表等を参考に組み込んでいきたいと思っています。合わせて、評価結果と連動する賃金体系の整備も必要であり、安定的財源の確保も喫緊の課題であることから、理事長とも相談し進めていきたいと思っています。

また、管理職クラスのマネジメント能力強化の必要性を強く感じることから、ビジネスマネジャー検定試験の受講を進めていきたいと思っています。

## 取り組み後の感想

雇用管理改善チェックリストからも雇用管理状況における「評価・報酬」が事業所の弱みとなっており、この問題点が再確認できました。

今回の支援により、サポーターからのアドバイスとともに、提供された資料も参考となり、人事評価制度の確立に向けて、今後取り組むべき方向性と具体的対応策が明確になりました。



# 事例 2

## 処遇改善加算を経営戦略として活用するには

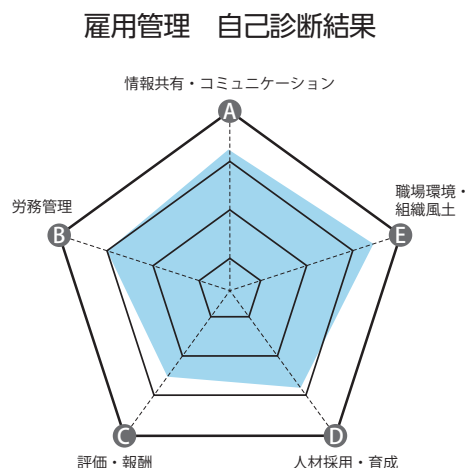
### 事業所概要

地域：県央地域

介護サービスの種類：短期入所生活介護

事業開始年月：平成24年11月

併設サービス：訪問介護



### 取り組みに至る背景

処遇改善加算の制度が創設されて10年が経過しました。度々の法律改正等もあり、各事業所が独自の仕組みを模索し運用してきましたが、実際のところ、制度構築や報告内容に不安なところも多く、事務処理の負担になってきていると感じることもありました。

処遇改善加算を負担に感じるのではなく、この制度を活用し、経営上の強みにできれば、安定的な経営や事業規模拡大など、経営にプラスの影響を与えることも可能であると考えています。

そこで、今回、複数事業所合同で経営戦略上最も理想的と考える仕組みを自ら検討し、実際に制度構築のための具体的な行動を明確にすることを目的として、処遇改善加算等に関する勉強会を開催しました。

### 取り組み内容

日程は、毎月1回開催の全3回とし、処遇改善加算等に関する情報や概要を理解するための講義および各事業所の取組状況について意見交換を行った上で、具体的な取り組みについて疑問点を再確認し、雇用管理改善サポーターを交えて議論を行いました。

また、架空の介護事業所を設定し、処遇改善加算等の制度設計をゼロから構築することを課題として取り組みました。



## 取り組みのポイント

一方通行の説明とならないよう、各事業所で抱えている課題や取組状況について発言してもらう形で対話の時間を多くとりました。

事務的な内容だけでなく、処遇改善加算等の背景にある諸問題（労働力人口の減少や人材育成の仕組みの変化など）を考え、処遇改善加算を経営戦略として活用するということを目標として取組を行いました。



## 取り組み後の感想

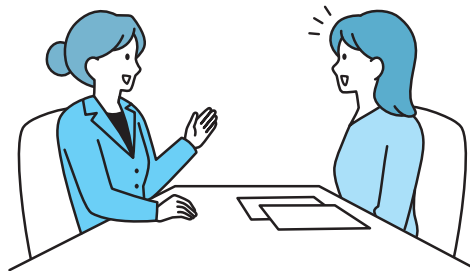
3回の勉強会の中で、各事業所が抱える課題が明確になり、課題解決に向けての取り組み方も引き出すことができたように感じています。

特に良かった点は、講師が一方向的に説明する勉強会ではなく、グループワークで進めて頂いたことです。今後も、介護労働安定センターの支援を頂き、このような形での勉強会を続けていきたいと思っています。



## 「魅力ある職場づくり」 経験交流会

実践的な雇用管理改善の導入事例や、雇用管理改善方策を普及・啓発するため、経験交流会を開催しました。



## ～「魅力ある職場づくり」経験交流会～

### 概要

本年度の経験交流会は、令和5年1月12日（木）に、水戸市大工町にあるホテル・ザ・ウエストヒルズ・水戸において開催しました。

前半は、地域ネットワーク・コミュニティ構成事業所の支援にあたって頂きました2名の雇用管理改善サポーターからご講演を頂きました。

内容は以下のとおりです。

演題1：人事評価制度の在り方

講師：中小企業診断士 外山 博敏 氏

人財を育成活用し、業績を上げていくことが人事評価制度の目的であり、モチベーションのアップがポイントになります。

演題2：魅力ある職場となるために

～サポーターからの提案～

講師：特定社会保険労務士 山口 栄一 氏

「制度」と「風土」は車の両輪で、両方が整備されることで目的に向かって真っすぐに走ることができるようになります。

両輪の整備をし、加速することで業績アップにも繋がります。

後半は、「働き方改革とダイバーシティ・マネジメント」

～多様な人の力を活かす働き方改革で介護の未来を拓こう～

というテーマで、茨城大学の清山教授に講演を頂き、その後、パネルディスカッションを実施して頂きました。

#### 【コーディネーター】

茨城大学人文社会科学部法律経済学科教授

清山 玲 氏

#### 【パネリスト】

社会福祉法人親愛会 高齢部部长

矢野倉 栄 氏

特別養護老人ホームうみべの家

施設長

加部東 孝浩 氏

特別養護老人ホームもくせい

施設長

伊藤 浩一 氏

特別養護老人ホームもみじ館

介護福祉士

ハ・トゥ・マイ 氏

特別養護老人ホームもみじ館

介護福祉士

タマン・サンギタ 氏

内容は以下のとおりです。

**清山氏**：まずはパネラーの皆さんから自己紹介をいただきます。

**矢野倉氏**：保育園から立ち上げた法人が50周年を迎える。

雇用面では働き方の多様化を進めている。施設構造や設備面にも目を向けている。

**加部東氏**：約8割が異業種からの転職者。職員の腰痛予防に取り組んでいる。

腰痛が理由での退職者はいない。リーダーに“権限の譲渡”をして任せている。

技能実習生として、ミャンマーから2名採用している。

平成17年開園、オープニングスタッフが数名現在も仕事を続けている。

親子・利用者の家族が従事している。定着率が良いと思っている。

**伊藤氏**：介護・福祉・教育・保育の運営法人。学校を2つ運営している。

総合力が特長。法人全体で2,500人の職員がいる。

持っている力をどれだけ最大化させられるかによって地域貢献になるということ大切にしている。

自分の志は、「高齢になっても生き生きと生活できる社会をつくる。」こと。

価値観は、「一人一人を尊重し、そのパワーを最大化する。」こと。

みな、それぞれの力をもっている。それを引き出していくのは我々専門職員の力による。

学校の運営でも同じことが言える。

また、この力は内部だけに留めずにどれだけ地域に提供できるかも大切にしている。

最近では、茨城ロボッツやアダストリア等、水戸の大きな企業と福祉をどう連携させるかに注力。

企業も、障がい者のサポート等にどうかかわるかを考え、街づくりを大きな目標に掲げている。

持っている力やお互いの専門性を出し合って、相乗効果でいい社会を創りたいと願っている。

「かけあわせ」にやりがいを感じている。

色々な方たちと様々な力を掛け合わせていい社会を創りたい。

ここにいるマイさんとサンギタさんも掛け合わせ。ぜひ、二人の話を聞いていただきたい。

**マイ氏**：ベトナム出身。2018年に日本に来た。最初は日本語学校で2年間日本語を勉強。

介護のバイトで介護職の楽しさとやりがいを知った。

卒業後、介護専門学校に2年通い介護福祉士の資格を取った。

現在はもみじ館で元気に働いている。利用者さんの笑顔を見ると、自分も楽しくなる。

**サンギタ氏**：ネパール出身。マイさんと同じく、2018年来日し、日本語学校に留学生として2年通った。

自分が役に立てる仕事がしたいと思っていたところ、日本の高齢化社会現状を知り、介護の専門学校に進学し、2年間通学して介護福祉士の資格を取得した。

現在は、介護福祉士としてもみじ館で働いている。

今、自分が家族と離れて暮らして寂しい。また、母国の家族も寂しさを感じていると思う。

日本の高齢者も同じではないかと思ったときに、寂しくなっている高齢者の近くに行き、自分が笑顔で「どうですか。」と声をかけ、困っているときに話を聞くことで利用者さまが笑顔になると自分もうれしい。そんな気持ちで介護をしている。利用者様の「助かりました。」「ありがとう。」を聞くと本当に幸せだ。

## 会場参加者から加部東氏へ質問

異業種からの転職が8割いるとのことだが、しかけ・コツ・ノウハウがあれば教えてほしい。

**加部東氏**：法人が立ち上がった頃から、人材確保の難しさを感じていて、求人につながらないと感じていた。

規模が小さいということで、ハローワークでも高校でも、施設の名前も覚えて貰えない。

同じ畑に作物を取りに行っても収穫が無いと思い、「とにかく資格の有る無しではなく、人に向かう気持ちがある方であればほぼ採用。」という形で人をお迎えして、初任者研修を取るところから一緒にやっていこうと考えた。また、異業種からの転職者実例を挙げ、「資格取得からスタートした方が介護福祉士の資格も取り、今ではユニットのリーダーも務めていますよ。」などと伝えて関心を高めてもらっている。

異業種からの転入者は男性が多く、「異業種であなたが培ったスキルは何ですか。それを介護に生かす方法はありますか。」と問いかける。

トラックのルートセールスをしていた方は、ハイエースの運転手ができ、外出行事ができる。「ハローワークに行ってきたが全然だめだった。」とリーダーに伝えたと、自分たちで何とかしようという雰囲気が出、周りの人を誘うようになる。

**清山氏**：加部東さんの事業所では介護リフト等を活用されているが、導入の時には、誰が提案してどのように決定しているのか。

**加部東氏**：リフト導入は、職員の労働環境を改善したいという思いから始まった。

異業種から入ってくる方は介護スキルが無いので、不安・恐怖を感じる。

サポート方法を考えたときに、リフト・ボード・低床ベット等を採用した。

設備採用の契機は、施設が開所したときにお風呂には床走行型リフトがついていた。全員、個浴としていたこともあり、リフトがなければ入浴が完結できないという環境からスタートした。全職員がリフトを覚えたことで、他の現場にも活用できると思えるケースが出てきた。

居室で離床する際2人で行っていたが間に合わないことがあり、何らかの対策が必要と感じた。

福祉機器展に職員を参加させて情報を集めた。そこから様々なアイデアが出て、利用者さんや職員の状況に合わせた福祉機器の導入を検討し、採用する過程ができた。

経費の問題もあるので、既存のベットを下取りしてもらって低床ベットを導入する等の対応をした。管理者からの提案ではうまくいかないこともあるが、現場からの提案であればうまくいくことが多い。

**清山氏**：現場からのボトムアップが出るように仕向ける、ということが大切だということが伺えてよかった。

介護現場では、現場の負荷を減らすということがかなり大事と思っている。そこをきちっと手当している。

伊藤さんの事業所では、外国人留学生を採用し育成している。さらに母国に戻った時のことまで考えて、その国の介護業界を背負って立つ人材の育成を実践している。

外国人採用に当たり、何かコツがあるのか、もしくは日本人採用と違うところは特にないのか？

**伊藤氏**：この事業に取り組んだ当初は、周囲から「うまくいかないよ。そんないい人材いないよ。」と言われていた。

しかし、自分は、経営ビジョンをしっかりと持って話し合いに行くことを徹底してやってきた。

「労働力が欲しいんです。」といえ、そういう人しか集まってこない。「こういう人が欲しい。」を明確にして現地のエージェントを通して、現地の日本語学校と直接「教育協定」を結んでいる。

ベトナムは平均年齢が30歳位だが、統計を見れば必ず高齢社会が来るとわかる。「今、日本の高齢社会における最先端の技術を学んで経験を積んで現地に戻れば、その時必ず母国のためになります。」というところをしっかりと言い続け、それに賛同していただける方が二人を紹介してくれたという流れになってきた。

法人としてなにをやっていきたいのかが明確になっているところが繋がってきていると思う。

**矢野倉氏**：話を聞いて、素晴らしいし羨ましい。

そういうアイデアはどこから生まれるのか。何かの会議等から、もしくは誰かがふと思ったところからなのか。

また、実行する過程でどんな苦労があったか。

**伊藤氏**：もともと、自分はダイバーシティマネジメントをやりたいと思っていた。

自分の現場経験では、「閉鎖的な空間」を実感してきた。いつも人がいない話ばかりしている。仕事が面白くなくてやめる人が多い。「家と施設の行き来だけでは、やはり面白くないですね。」という現状を実感してきた。どうしたら面白くなるのか、そこで、他の業界の様々な人たちの話を聞き、地域社会の様子を見て視野を広げながら、新しいアイデアを取り入れていくことが面白みになるのではと考えた。

その中で、外国人の方と働くことは面白そうだし、文化の違いもありプラスにもなる。高齢者と若い人が一緒に働くこともプラスになると思い、相乗効果になっていこうとイメージできた。皆で話し合い、皆で協力して実現していこうという方針を決めた。

**清山氏**：マイさんとサンギタさんにお尋ねします。日本で働く中で、何か苦労はありましたか。

**サンギタ氏**：苦労はないが、介護の専門用語が難しい。自分で調べてもわからないことがよくある。

**清山氏**：日本人でもそこは難しい部分かと思う。そこに向かうところに意欲があって素晴らしいですね。

**マイ氏**：自分も日常生活の会話以外のところが難しい。夜勤中に利用者が不安がっている時、自分の言葉で利用者を納得させられずに辛い思いをすることがある。もっと勉強して、日本語のレベルアップをしたい。

**清山氏**：日本語学校から介護の専門学校を経て資格を取って働いている方でもこのように思うということは、技能実習生の方はもっと大変だということを理解して、どういう方をどういう形で採用するかを考えた設定にしないと難しいだろうとお伺いしました。でも、とても素晴らしい試みではないかなと思いました。海外からの方を、人が足りないという理由で日本人とは異なる労働条件で安く使うという事は続かないし、日本人からも嫌われる。多様性を活かし、共に働く仲間として尊重した形で育成する伊藤さんのやり方はすごく大事なことだと思う。

**清山氏**：矢野倉さんの法人では、地域に開いた施設づくりに取り組んだと聞いている。

**矢野倉氏**：昔は“閉ざされた感”があったが、“地域の中にある施設”という感覚になってきたので、いかに地域の方と普通に交流するかが大切。町内会に入って町内の行事に参加したり、防災に関しては、施設が避難所になる等です。

地域の方が持っている、「大変な仕事ですね。」というイメージを、施設を開くことで、「楽しそうな仕事ですね。」に変える。

その結果、利用者や職員間で職員を連れてきてくれるという雰囲気になる。

**清山氏**：縁故採用は一番採用に結びつく確率の高いやり方。知っている方の紹介であり、現場の様子がわかる。

多様な人達を活かせる職場は、事業者・働く人・利用者の三方が“得”でなければ続かない。

そういう仕組みづくりを心掛けていただきたい。

**矢野倉氏**：保育園の卒園生が職員になってくれた例もある。地域との交流が就職につながっていると感じる。

基本は福祉という軸だが、これからは柔軟な感覚が必要と思う。自施設にも外国人の方をお迎えしているが、その中で、グローバルな感覚、他業種との感覚を取り入れて、大事なところは守る姿勢で頑張りたい。

**加部東氏**：リフトを導入しているが、まだ全体的な職員の負担軽減にはなっていない。対応策として、介護補助さんを採用している。環境整備やリネン交換、介護士が介助に当たっている間のリビングの見守り等をお願いしている。

介護補助さん採用の成功例として、民生委員さんとの繋がりがあがる。民生委員さんが関わっている家庭の中で、潜在的に「働きたい。」と思っている方との橋渡しをしてくれている。採用すると、地域事情にも詳しいので利用者さんとの話も弾み、よい関係が構築できたりする。介護補助さんの獲得も今後有効になってくると考えられる。

**マイ氏**：ここでもっと学んで、将来、ベトナムからくる人たちの支援がしたい。

**サンギタ氏**：伊藤施設長が持っている、「社会を開きましょう。」という夢を、自分も一緒に見ていきたいと思う。ネパールと日本の介護の環境づくり。ネパールから日本に来る留学生に対する支援が出来たらいい。

そしていつか、日本でできているような介護がネパールでもできるようになれば良いなと思っている。

**伊藤氏**：本日のこういう機会（話ができる機会）は二人にとっても大きなことで、今後に繋がっていくと思う。人材は、如何に接点を作って設計していくかが大切だと思う。シフトが限られた形で求人を見せてしまうと狭い世界になるが、接点があることで「こんな人がいるよ。」「こんな働き方があるよ。」と広がって人が集まってくる。

志のある人は色々なところにいる。自分も動くし、彼女たちもタッチポイントになってくる。

やはり、「開いていく。」ということが大事なのではと思う。

**清山氏**：類は友を呼びますね。彼女たちの周りには予備軍がたくさんいると思う。母国にも、日本にも。日本語学校や専門学校に戻って、ロールモデルになるような人材を育てることも一つ。

話を聞いた学生が、「介護に進むことも将来性があるな。」と感じるだろう。日本での将来性もあるが、母国に戻った時の将来性も然り。「自分の国も必ず高齢社会が来る。その時に介護人材がいけない状況があれば、マネジメント側に回れるような人になれるのではないかという夢や希望が実現できるよ。」ということ伝えることで、そういう積極的な人たちがまた来てくれるという好循環が出来てくる可能性は充分にあると思う。

ところで、日本は今円安で、以前に比べると日本に出てきて働くというメリットが減っているのでは？

日本語学校で学ぶにはお金もかかると思うが、そのお金の準備はどのように？また、返済は出来ているか？

**マイ氏**：円安で、親への仕送りが減っている。もっと送りたいが、物価が上がっていて自分の生活がきつくなる。

**清山氏**：働く前の授業料などはどのように準備したのですか？

**マイ氏**：日本に来る時は、親が近所の方に借りてくれた。

日本語学校時代にアルバイトして滞在費を賄い、その残りを親に送り少しづつ返した。

**サンギタ氏**：日本に来ている留学生はみな、お金持ちではない。日本に来る時は、ほとんどの人が親にお金を準備してもらっているのだから、それを返さなければならない。授業料も高いので、頑張ってアルバイトをするが、そうすると授業中に寝ている学生も出てくる。勉強も生活もしっかりさせたい中で、そういう問題もあります。働き出してから学生時代よりも仕送りできるようになったが、円安があり、思うほどは送ることができない。家族の生活や妹の教育費などを支援したいが、現在は少し難しさを感じている。

**清山氏**：そのような中で、日本と競合するような（中国・韓国・シンガポール等）国と比較した時、どのような所を見て留学先を決めるのか。また、決めるにあたり迷うポイントがあればそれはどんなところか。

また、日本を選ぶ場合の日本の強みは何か。

**マイ氏**：自分は、日本で働いていた友人がいたので日本のことをいろいろ聞いていた。「貯金できた？」と聞いたら、「そこそこできた。」というのを聞き、自分も行きたくなった。

**サンギタ氏**：日本の強みは、教育の価値観と水準の高さ。また、アジアの中で経済が発展しているところ。短期間で発展している日本は本当にすごいと思う。円安とはいっても、自分がいま貰っているお給料は、母国ネパールでは政治家と同じくらいのレベルなので仕送りはそれなりの額になる。また、物価は高いが日本は住みやすい。お金はかかるが、かかるほど住みやすくなる。何でもある。暖房設備も色々あり便利に過ごせる。

**清山氏**：生活は大変だが、仕送りが出来ていて、あるいはもしかししたら貯蓄も出来て、母国に帰った時の生活を十分に成り立たせる基盤づくりも日本で出来るということでしょうか。

**サンギタ氏**：はい、そうですね。

**清山氏**：もしかししたら、経営者として、自営業としても生活基盤を作れるような、そういう可能性も持っているということかなと伝わってきました。そういう国ばかりではだんだん無くなってきているから、そういった意味では今教えてくれた情報は大事な情報かなと感じました。

**清山氏**：ベトナムからは、友人知人からの紹介で日本に来るという話を聞くことが多い。今来ている人たちを大事にしていて、その繋がりや日本を選んでくれた方が多くいらっしゃるんだと思う。その中で、マイさんが日本に来た当時と今とでベトナムの中での日本の“立ち位置”が下がっているということはありませんか。

アジア諸国において、経済発展が進んでいる国がいくつもある中で、日本がNo.1と言えるかが心配です。

**マイ氏**：昔から日本に行くことは（ベトナム人の）憧れである。日本で稼ぎたいという理由が大きい。

**清山氏**：経済発展の進んでいる国は多くある中、社会保障、医療体制が整ってきているところも選ばれる理由になるのかなと思っています。選ばれているうちに、その信用をより強固なものにすることが大事かと思っています。

また、日本の中においても、日本人から選ばれる介護現場を作ることが大事だということも思います。その意味で、本日の経験交流会が皆さんにとってよい情報交換の場となればよいと思います。

介護労働安定センターや社会福祉協議会等の団体では、様々な研修等を通してこのような機会を提供しています。また、主に中小企業を対象とした人材確保を目的としたコンサル等もあります。国が推進しているマーク（くるみんマーク等）を取ってマネジメントに活かすこともよいと思います。

人は、お金で人生を閉じることはできません。誰もが必ず人の手を借りて人生を全うするものだと思う。そのようなところに携わっている皆さんは、プライドと誇りを持ち、人生の最後をパッピーに、天寿を全うさせるところに関わっておられると思う。多様性は利用者にもある。そのような中で、人を活かすということに工夫とか心掛けていることがあればお話しいたきたい。

**矢野倉氏：**これは、40年間やってきていつも思うことです。最後の人生を一緒に過ごす。そこで思うのは、「後で」は無い。高齢者はだんだん弱っていくので、「良くなってから。」「元気になってから。」は無い。今、如何にできるかという事を常に考えようという事にしています。「これは無理ね。」「これはダメだね。」はできるだけ言わない。「これはいいね。」「これはできるね。」と言って介護して行こうとしています。なので、かなり麻痺症状になっても入浴をしていただく、音楽を聴いていただく、フットケアを受けていただく、最後の最後まで逃げない、そういう思いを心掛けるようにしているが、実際に現場でそれを毎日繰り返せるかというと、疲れることもあるし逃げたくなることもあるのかな、とも思う。そこをみんなでフォローしていくことで、職種も越えて、家族も含めて、ボランティアも含めて、色々な人材が関わってその方（利用者）を見ていくと心掛けている。

**清山氏：**矢野倉さんは、介護と看護を学んでいらっしゃる。評価をする側として、何か役立っていること等ありますか。

**矢野倉氏：**働いている立場を知ることが先決かと思い、介護・看護・経理に関することをちょっとだけ勉強させてもらった。そうすると、見え方が色々な角度から見える。評価するときに、こちらからの見え方とあちらからの見え方がわかると間に入りやすい。どちらの立場からも話が聞けて答えが出せるという立場になっている。両方から多角的に、しかもイメージではなくてちゃんとそこを知って話ができることが大事だと思う。

**清山氏：**加部東さんは、他業種からの人が介護への転職を決めるポイントは何なのか、また、不安を抱えていることはどんなことなのかをわかっておられるからとてもよく対応されているのだと思う。そこで、重視していることを改めて教えていただけますか。

**加部東氏：**自分が採用担当として面接を行い、その中で、施設で出来ていないこと、なぜ求人しているのか、辞めた人がいるから求人を出しているのだがなぜ辞めたのか、今、こういう状況で困っているからこういう人が欲しい、こういうところを手伝ってほしい、それに対してあなたはどう思いますかと聞く。施設の仕事に就いてから、「いいことばかり言っていたけど実は違うんだ。」となるのは困るので、面接のときに、（今の施設の）ダメなところを全部話します。「それでもあなたはここで働く気がありますか。」と聞きながら、その方の熱意とか、なぜ他業種からここに飛び込んでくるのかを知っていく。「ハローワークから言われたから。」「介護だったらすぐに見つかるよと言われたから。」という方もいるのだが、中にはやはり「おじいちゃん、おばあちゃんに育ててもらった。」とか、自分なりのストーリー、エピソードがある方がいる。そこで、お互いに共感するものがあったら、この方はいけるんじゃないか、と感じる。介護技術がゼロからになるが、やる気があって、頑張って一生懸命仕事していただければ、平均的なレベルまで介護技術は上がると思う。そういう、人柄という部分を見ている。あとは、異業種でのスキル。例えば、レストランで接客をしていたが方はとても接客が上手で、自分たちも見習おうと思うほど。きちんと相手に視線を合わせる等の当たり前のことが出来ている。ウエディングプランナーの方が入職されたときは、企画を立てるのがとても上手で、紅白幕をどこから借りてきたり、模造の桜の木を調達してきたりする。どこでそんなにツテがあるのかと感心する。そういった、異業種だからこそ培ったスキルがあって、それを介護の現場に投下してくれる人がいらっしゃる。介護の現場ですっとやってきた方がそういったアイデアを出せるかといえればそれは難しいし、また、介護度や病状等、自分の知っている引き出しに利用者さんを当て込んでいこうとしてしまう。それよりも、一人の“個”として見て向き合っていきたいと思うが、そういった部分では、異業種の方が入ってくることは悪いことではないのかな、と感じている。

**清山氏：**素晴らしいです。やはり利用者さんは多様ですよ。一人一人違う。一律で括れない。その人の背景を知って、その人に合わせて声をかけたり、題材を提供したりすることも大切だと思う。伊藤さんにお尋ねします。茨城の介護業界がこんな風になるといいなと思って頑張っている部分があ



れば、メッセージをお願いします。

**伊藤氏**：色々な団体に関わらせていただいている中で、皆が困っていることは何かというと、「介護ってこういうところが魅力だね。」が言語化されている方ばかりではないということ。うまくそれが話せない方が多くて、そうなると伝わっていかないという現状になっていく。私がよく言うのは、「介護の仕事こそ自分だ。」ということ。「自分はなぜ介護をしているのか。」が語れるようにならないと。「自分はいいから、利用者さんのためになり過ぎているのでは。」ということが今の介護業界の課題だと思っている。外から見たら、介護職は「すごいことやっているね。」とよく言われる。「皆、楽しそうに仕事しているのがすごい。」「そういうスキルがすごい。」と。やっている自分たちは当たり前になっていたのだが、そういった仕事について、「自分はこういったところを頑張っているんだ。」「こういうことをして喜んでいただいた経験があるんだ。」と、自分の言葉で語れるような状況、自分を大切にできるような状況にしていけると良いと思う。自分は、介護現場や介護養成校の協議会の皆さんとも、そういった、自分を大切にする介護職、介護福祉士の卵を支援して、そして皆さんがそれを発信していくことによって意欲がより伝わっていくのではないかなと思っています。

**清山氏**：ありがとうございます。

今日参加されている皆さんのところは、ホームページなどよく作られていると思いますが、中には、うまく情報が伝わってこないようなホームページも時折見受けられます。人が足りないようなのに、どうしてもっと情報を載せないのかなと思っています。利用者さんの稼働率がそんなに高くないかもしれないと感じるところでも、利用者さん目線での情報提供が下手だなと思うこともある。画像一つでも、例えば働いている人のメッセージとか、利用者の家族の方からもらったメッセージなどを掲載することで、「こういう風に感謝されている職場です。」ということが伝わると、求人目線で見ている人は「ここがいいかな。」と思うことになる。多様な年代の人、子育て中の人、介護中の人、共働きの人、働き方の軸をシフトした人、色々なパターンの人の働き方を、画像付きで丁寧に出すことで、見ている様々な人にマッチングする可能性が広がる。その人の生活を見せてあげることで、見ている人が「ものすごく大変な仕事だと思っていたけれど、家に帰ってご飯も作っている。家族と一緒に食べている。」「夜勤は大変だと思うが、シフトを見ると平日にも休んでいる。」等々を知る。そういうことが見ると、「自分のライフスタイルにも合っているかも。」と思う人が出てくる。介護現場では弱点とと思っていることが相手には響くこともある。できるだけ具体的な現場を、自分たちのいいところを見える化して出す。利用者さんや家族の方から頂いたメッセージを出したりして、「こういうところも感謝されているんだな。」という部分を見せることで、「こういう喜ばれることがしたい。」と思ってもらう。また、家族の方がみれば、「あ、こんなによくしてくれているんだ。」という安心感にも繋がる。ちょっと手がかかりそうな人でも、「ここで生を全うできるようなところなんだな。」と思えるような情報がそこで取れると良い。施設に行く前に確信が持てる。現代はスマホでほとんどの情報が得られるので、やはりそこで情報を発信することが大事である。パンフレット、リーフレット、広告等、きれいに情報をつくって発信すること。消費者目線ですることが大切。来る人たちの安心感になり、それが、求人にも利用者さんの獲得にも繋がっていく。作成や設計は業者に頼んでもいいし、スキルがある方を採用するのもよい。今いるスタッフの中にもそういうことが得意な人がいるかもしれない。そのような人材を発掘することでお互いにメリットがあると思う。

多様なチカラがある人たちを活かして、“人財”を作り上げてください。人は財（たから）と言います。能力がある人を採用したいと同時に、能力がある人を作り、他が欲しいなと思う人を育てる。転職できるチカラがある人を作ることが離職されない職場の一つです。成長できるということですから。成長できない職場は、若い人がすぐに転職する傾向がみられます。「やりがいを感じられない。」「自分はこのままスキルが上がらない。」等の不安が感じられるから。スキルが上がっていることを「見える化」して離職させない。ずっと続けられる労働環境であるという事を示す。シニアの人も安心して健康で働ける、体力に応じて、能力に応じて長く働ける職場だと安心感を与えてあげれば、多様な人は活用できるかなと思うし、集まってきてくれると思う。

是非とも、攻めの姿勢でより良い職場づくりをしてほしいと思います。

会場参加の方も、オンライン参加の方も、茨城の「いい介護職場」をつくって、持続可能な職場、持続可能な事業体を強固なものにしてくださいませよう願っています。

## 雇用管理改善企画委員会 委員

茨城大学人文社会科学部法律経済学科教授	清 山 玲
特定社会保険労務士	山 口 栄 一
社会保険労務士	外 山 博 敏
社会福祉法人 親愛会 高齢部部長	矢野倉 栄 子
茨城労働局職業安定部職業安定課地方職業指導官	山 室 朋 子

## 雇用管理改善サポーター

特定社会保険労務士	山 口 栄 一
社会保険労務士	外 山 博 敏
特定社会保険労務士	出 口 茂 和
特定社会保険労務士	田 仲 健 一
社会保険労務士	高 橋 直 美
社会保険労務士	白 田 光 宏
特定社会保険労務士	秋 元 讓 太
社会保険労務士	瀧 寄 康 太

## 雇用管理改善企画委員会 事務局

介護労働安定センター茨城支部長	大 森 勝 則
同 茨城支部職員	石 井 万 弓
同 茨城支部職員	大 岡 直 美

### あ と が き

本事業の実施にあたり、事業所の皆様には、業務ご多忙の中、熱心かつ真摯にご対応いただき、心より御礼を申し上げます。

短期間の支援となりましたが、魅力ある職場づくりの一助となれば幸いです。

今後とも、当センターの業務遂行にご協力をお願い申し上げますとともに、皆様方のますますのご発展をお祈り申し上げます。

公益財団法人 介護労働安定センター  
茨城支部長 大森 勝則

## 令和4年度 茨城労働局委託事業 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 茨城支部  
〒310-0021 茨城県水戸市南町3丁目4番10号 水戸FFセンタービル6階  
TEL 029-227-1215 FAX 029-227-1216

# 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](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 茨城労働局委託事業  
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  
茨城支部