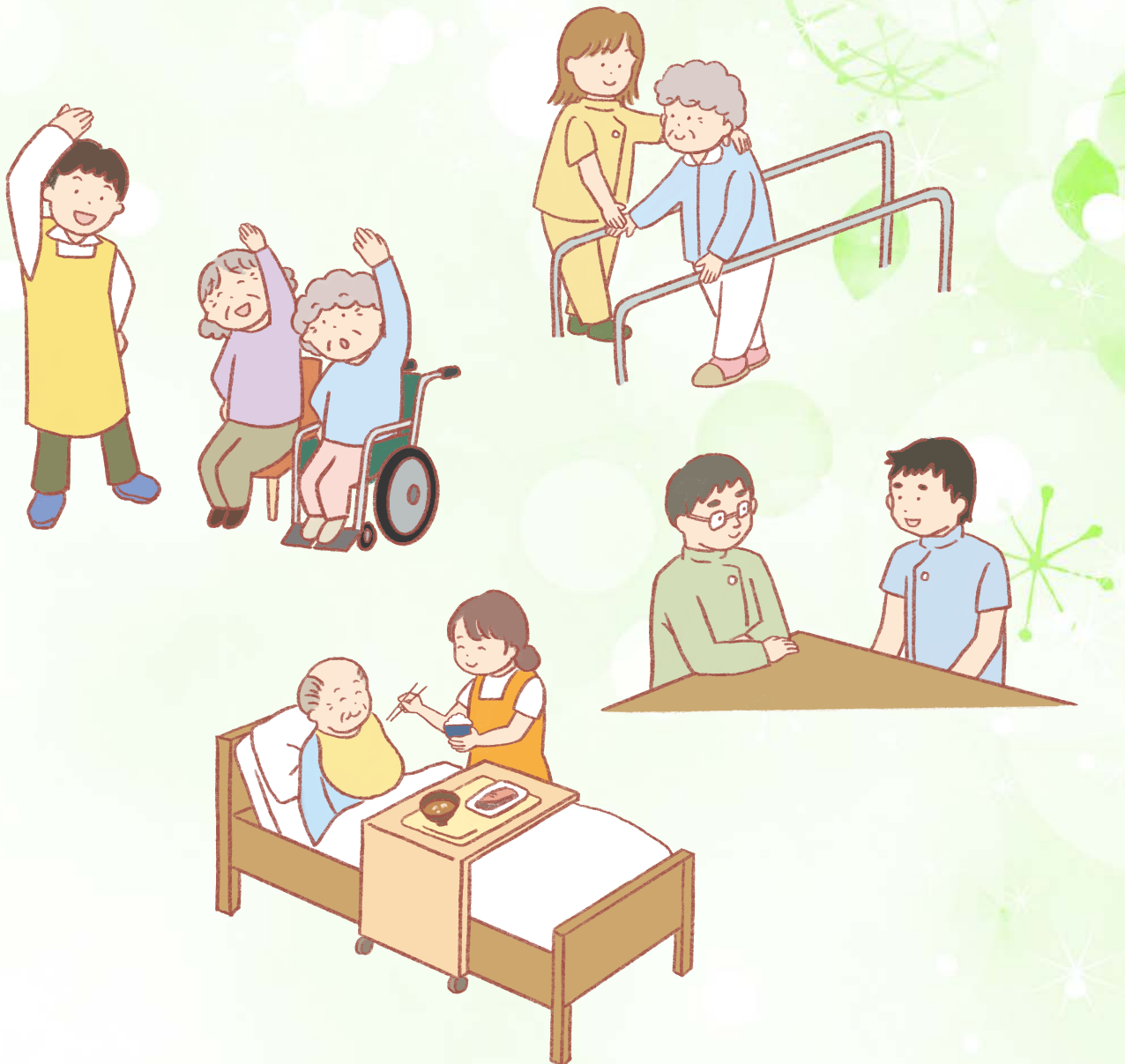


介護事業所の「魅力ある職場づくり」のための 雇用管理改善への取り組み



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、千葉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
千葉支部長 倉田 まゆみ

※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

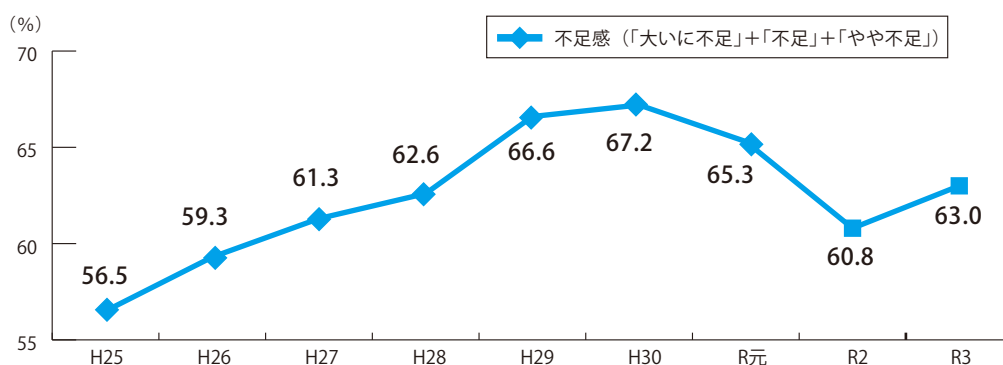
はじめに	01
1. 介護労働の現状	03
(1) 介護人材の不足	03
(2) 介護人材の確保	04
2. 取り組み事例紹介	06
事例① 育児・介護休業制度を積極的に活用して家庭と仕事を両立しましょう！	07
事例② 組織の課題を共有し、行動変容を引き起こす！	09
事例③ 相談窓口としての機能をさらにレベルアップさせ定着率向上につなげる！	11
事例④ 3つの「処遇制度」を活用し、働きがいのある職場環境を築く！	13
事例⑤ 広く職員の言葉に耳を傾け「魅力ある職場づくり」に活かす！	15
3. 介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業	17
自己診断チェックリストから見る事業所の雇用管理改善状況	18
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	19
雇用管理改善企画委員会 委員／あとがき	21
巻末資料	22

介護労働の現状

(1) 介護人材の不足

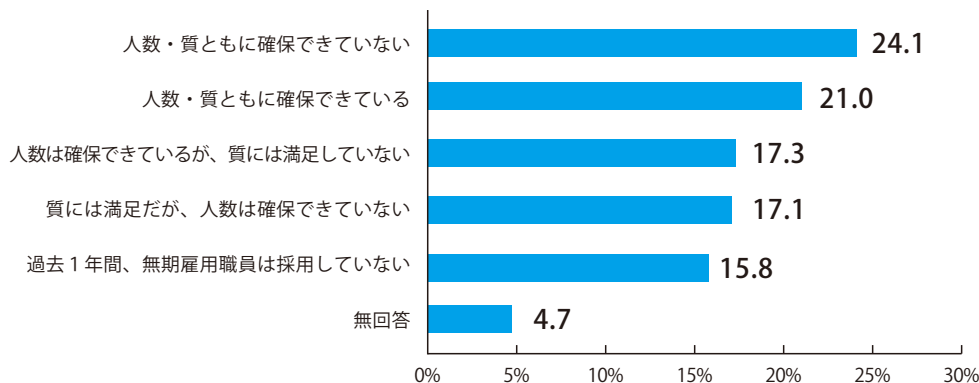
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査^{*1}では、令和3年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は14.3%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の63.0%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査^{*2}においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が52.3%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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。

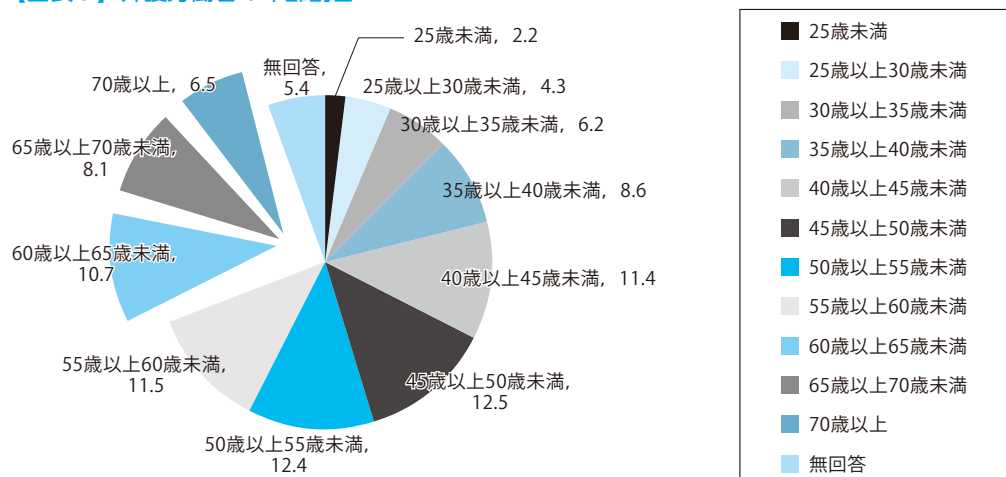
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

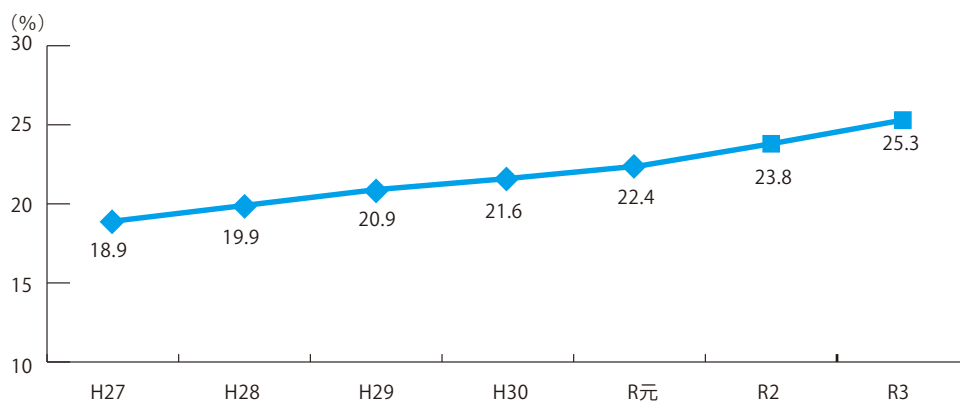
高齢化の一層の進展、現役世代の急減に対応し、我が国の成長力を確保するためにも、より多くの人々が意欲や能力に応じた社会の担い手としてより長く活躍できるよう、高齢者をはじめとした多様な就労・社会参加を促す取り組みを推進するとしています。雇用・年金制度改革等については、70歳までの就業機会の確保、就職氷河期世代の方々の活躍の場を更に広げるための支援、中途採用の拡大、地域共生・地域の支え合い等が政策課題として挙げられています。

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。

【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」



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
支援した事業所の中から5つの事例をご紹介します！



事例



育児・介護休業制度を積極的に活用して

家庭と仕事を両立しましょう！

事業所概要



地域：木更津市

- 主な介護サービスの種類：訪問介護
- 事業開始年月：令和元年9月
- 従業員数：68人（うち正社員数：20人）
- 併設サービス：通所介護、特定施設入居者生活介護等

取り組みに至る背景

法人の事業は訪問介護を主体とし、職員構成は非常勤職員が大勢を占め、平均年齢は60歳を超えている。近年の採用難やコロナ禍の不測の事態における代替要員確保の課題に対処するため、職員の資質に応じた多能工化を進めてきた結果、事業所間における兼務可能な一定数の機動的な要員の確保を実現している。しかしながら慢性的な人手不足の解消にはいまだ至っていない現状があり、特に年齢構成のバランスからも若年層の採用、育成が急務であると認識している。

近年の育児・介護休業法改正にあたり、今般、特に若年層の働きやすい職場づくりの一環として、現行の育児・介護休業規程の改訂整備を行い、かつ実効性のある取り組みを行うことの必要性を感じている。

取り組み内容

- ① 子の看護休暇、介護休暇にかかる
時間単位取得の導入
- ② 育児休業促進のための雇用環境へ
の取り組み
- ③ 出生時育休制度の導入



取り組みのポイント

①育児休暇取得に当たり、就業開始日の繰り上げ、繰り下げ対応の可否や勤務時間を確認し、現実的な対応方法を取ることを。

—— 現状、1日または半日での取得を規定しているため、時間単位での取得導入にあたっては、訪問介護において中抜けは可能であるが、デイサービス及び有料老人ホームにおける中抜けについては、人員確保等の観点から認められなかった。検討の結果、法人全体としては、当面中抜け不可との結論に至った。

②相談体制（窓口）の構築、職員への制度周知資料及び意向確認資料の作成、具体的かつ分かりやすい説明のための準備を行うこと。

—— 職員が制度の存在や申請手順をある程度理解するための取り組みを行うとともに、まずは日頃から風通しのよい、何でも相談しやすい職場環境を構築する意識を持って職員の妊娠や家族の介護状況などの情報収集に積極的な姿勢を示すことを提案した。そのうえで職員が勇気をもって取得を申し出てもらうことを基本的に受け入れるという心構えや後押しの必要性について、管理職側に理解を促した。また取得を促すための取り組みとして、管理職はもちろん、周囲の意識変化（取得することが自然である雰囲気醸成）のためのわかりやすい制度周知も肝要である。

③雇用保険の育児休業給付及び介護休業給付の支給要件を理解し活用すること。

—— 当該事項に関連した雇用保険制度や社会保険制度の概要、支給要件、活用事例の説明を通じて事業主側の理解を深め、従業員への説明に役立つように配慮した。



取り組み後の感想

今回の支援を通じ育児休業制度の理解がより深まった。今後も制度活用促進に向けて積極的に取り組み、内外へのアピールを通じて、若年層の採用に結びつけていきたい。また、育児休業については出産予定日から逆算して産前産後休業や育児に伴う休業や短時間労働等の見通しがある程度立てられる。一方、介護休業は家族の介護が必要となる頻度や程度等により先々を見通すことが難しいため、引き続き機動的な代替要員の確保等に力を注ぎ、臨機応変な対応力を高めていきたい。

事例 2

組織の課題を共有し、行動変容を引き起こす！

事業所概要



地域：佐倉市

- 主な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14年12月
- 従業員数：47人（うち正社員数：35人）
- 併設サービス：通所介護、地域包括支援センター等

取り組みに至る背景

当施設は複数のサービスを一体的に運営する社会福祉法人で、人員を基準以上に確保し一人当たりの労働時間が長ならないように配慮したり、介護職員の技能向上のための資格取得支援やスキル、経験に応じて評価される仕組みづくりを行い、人材の定着に向けて工夫している。そういった取り組みもあり、介護職の離職率は1%を切るなど一定の効果が現れている。

一方で、ある特定の部署だけが新入社員がなかなか定着しない状況が数年続いていた。他の部署と労働条件はほとんど同じであるにもかかわらず、該当の部門のみ離職率が50%程度と高く、数カ月で新入職員が辞めることが続いている。

取り組み内容

まずは、現場をよく知る管理職に対して新入職員が早期に辞める理由についてヒアリングを行った。その結果、休暇の取りにくさ、そして新入職員への教育内容や職務分担範囲の曖昧さなどが背景にある可能性がわかった。

次に、その部門に所属する全職員に対して定着率の低さという組織の課題を共通認識として



持ってもらうために、ミーティングとアンケート調査を実施した。ミーティングでは職員が「責められている」と感じないように、他部署と離職率の比較をした数値データをもとに「離職率を下げる」という組織の課題に対して話し合い、知恵を出し合う場づくりを徹底して行った。

特に「休暇の取りづらさ」や「業務負担の大きさ」が早期離職の背景にあると考える職員が多かったことから、人材が定着しない以上は休暇の取りづらさを改善するのは困難であり、職場の人材定着を真剣に考えることは自分たちの労働環境の改善に直接影響を与えるものであるということを伝え、新入職員が定着しない問題に対して当事者意識を持ってもらえるように働きかけた。その他、同時にハラスメントやコミュニケーション研修資料の回覧を行ったり、また、新入職員への引継ぎ業務や教育内容をマニュアル化し統一したりと、いくつかの改革に取り組んだ。

取り組みのポイント

今回の取り組みの大きなポイントは、各々がプロ意識をもって働く職員に対していかにして組織の課題を伝えるかということだった。伝え方をあやまると「自分たちが責められている」と捉えられかねないという懸念があったため、離職率については数値データを出して客観的な事実のみを伝え、またその部門に所属する職員を責めたり行動を改めるように指導するのではなく、「新入職員の離職率を下げるための知恵を貸してほしい」と「相談する」というスタンスで話し合いを重ねた。

取り組み後の感想

まず、新入職員が定着しないという課題を現場職員と共有したことで、「自分たちが何とかしなければ」と当事者意識が生まれたことが大きな変化だった。その変化は「新入職員を早期に離職させない」という目的に沿った合理的な行動変容を引き起こし、職員間の日々のコミュニケーションがより丁寧に行われるようになったように思う。同時に新入職員に対する教育を個人レベルに任せるのではなく、マニュアル化された統一内容としたこともまた新入職員の早期離職防止に寄与している。

現場の職員に対して「新入職員を辞めさせないよう懇切丁寧に指導すること」と業務命令を出すだけでは職場の反発を招き、離職の連鎖が発生しかねない状況だったが、今回は「早期離職を防止したい」という組織課題をいかに現場職員が自分事として考えられるかということ念頭において、伝え方を工夫したことにより現場の理解と協力が得られ、一人一人の職員の行動変容に結びついたものと思う。

事例 3

相談窓口としての機能をさらにレベルアップさせ 定着率向上につなげる！

事業所概要



地域：習志野市

- 主な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27年2月
- 従業員数：57人（うち正社員数：38人）
- 併設サービス：短期入所生活介護等

取り組みに至る背景

経験豊富なベテラン職員がリーダーとして現場をマネジメントしていくにあたって、その責任感の強さからか、注意することに熱が入り過ぎて他の職員に対する口調が激しくなってしまうことがあり、その結果、現場が常に過度な緊張感に包まれて雰囲気为重くなってしまったことがあった。

そうした行為に及んでしまうリーダーはごく一部の者に限られているが、その者の影響力は大きく、結果的に働きにくい職場環境となり、離職に繋がったケースも少なくないことから、相談窓口を担当する部署の機能強化が喫緊の課題だった。

取り組み内容

リーダーはその職務内容の範囲が広いことや、責任感の重みから常に緊張を強いられる立場にある。しかしながら、その緊張を緩和する仕組みが制度として不足していたため、日常の「会議」を利用して、その仕組みを構築することとした。まずはリーダー同士のコミュニケーションが円滑に図られるよう会議において最初の数分間はテーマを設けず、雑談を意図的にできるように促すこととした。

また、その役割をリーダー会議に出席する相談窓口の職員が担うこととした。さらにそのトピックとして「メンタルヘルスチェックシート」「セクシャルハラスメントチェックシート」「パワーハラスメントチェックシート」に回答した結果を共有すること等を用い、現場の雰囲気を見える化するための取り組みを実施した。

取り組みのポイント

チェックシートはいずれも本人に回答してもらう質問用紙であることから、その回答内容は本人が理想的な回答を意図的にする可能性を秘めている。ところが実際に行ってみるとそれぞれのリーダーが自らの現状を分析するシートとして活用できることに気付くとともに、自己理解の促進にも活かせるということで大変好評だった。

相談窓口は、ただ単に相談を待っているだけでなく、自ら現場に関与することでもっと多くの機能を果たせることを証明する結果となったことが印象的だった。



取り組み後の感想

このような形でご支援いただいたことで、リーダー同士のコミュニケーションを広げるきっかけを得ることができた。そして同時に感じたことは、リーダーが職員の教育や指導を行う上でもっとメンタルヘルスに関する知識を身に付ける必要があるということだった。

相談窓口の機能として定期的にメンタルヘルスに関する最新情報を流したり、時にはリーダー向けの相談会を実施したりなど、現場の働きやすさの向上のためにもっと積極的にできることがあることに気づかせてもらった。定着率も落ち着いてきていて、ここからさらに発展させていきたいと思う。

事例 4

3つの「処遇制度」を活用し、 働きがいのある職場環境を築く！

事業所概要



地域：北西部

- 主な介護サービスの種類：小規模多機能型居宅介護
- 事業開始年月：平成27年5月
- 従業員数：17人（うち正社員数：3人）
- 併設サービス：訪問介護、通所介護等

取り組みに至る背景

今までは「処遇改善加算Ⅲ」のみを取得していたが、これは上位の「処遇改善加算Ⅰ」「特定処遇改善加算」「ベースアップ等支援加算」を取得すれば結果として利用者に負担を強いることになるため、当法人の設立趣旨を踏まえると慎重に対応すべきとの意見があったことによる。

他の大きな理由としては、処遇制度が複雑になること、職能等級や昇給昇格をどのような基準でどのように持続的に運用するのか等々を解決しなければならず、これらの課題解決に難渋していたことが挙げられる。

一方で職員の処遇状況に目を転じれば、他の介護事業者との比較において処遇改善を行う財源が限られているといったマイナス面も認識せざるを得なくなった。このため、利用者のサービスを一層充実させつつも、従業員への処遇改善を行うこととし、「処遇改善加算Ⅰ」「特定処遇改善加算」「ベースアップ等支援加算」の取得を検討することになった。

取り組み内容

① 「処遇改善加算Ⅰ」の取得

- ・「キャリアパス要件Ⅰ」を取得するため、「職能等級規程」を見直した。
- ・「キャリアパス要件Ⅲ」を満たすために定期昇給制度を導入し、職能等級別「賃金テーブル」を作成した。
- ・「昇給昇格運用内規」も策定し、昇給昇格制度が将来にわたり安定的で持続可能な運用

を行うようにした。

②「特定処遇改善加算」の取得

- ・経験技能のある介護職員と他の介護職員とにグループ分けをするため、その基準を検討した。また、賃金改善額月平均8万円以上もしくは年収440万円以上の者の存在も検証した。

③「ベースアップ等支援加算」の取得

- ・「基本給」と「毎月決まって支給する手当」の金額が賃金改善合計の2/3以上とならなければならないので「ベースアップ等支援加算」の月間収入額を想定し、給与項目ごとの配分比率を算出し、基準を上回るように設計した。

④新たに取得する①～③の加算額合計が現行の3倍を超えることになる。その金額の大きさからどの給与項目にどれだけの金額を付与するか等々のシミュレーションを多面的に行うなど十分な時間を確保するように努めた。



取り組みのポイント

①「モデル賃金」の策定

- ・モデル者の賃金を勤続年数別に想定し、当該賃金をもとにして「運用内規」に定めることにした。
- ・求められる能力や業務実績等に相応しい賃金水準を確保しつつ、長期で安心して働けるような賃金カーブにするよう留意した。

②訪問介護事業所における登録型訪問介護職員の賃金テーブルの作成

- ・新たに登録型訪問介護職員用の「職能別等級表」を作成し、当該等級表をもとに昇給昇格運用を行うことにした。

取り組み後の感想

- ・令和5年4月から「処遇改善加算Ⅰ」「特定処遇改善加算」「ベースアップ等支援加算」で増加する財源を活用して、職員にとって、充実した処遇制度により働き甲斐があると同時に安心して働ける環境を築けた。また、教育研修制度等の充実を図るとともに、より魅力的で自己実現が可能な職場になるよう、さらなる改善に取り組みたいと思う。

事例 5

広く職員の言葉に耳を傾け

「魅力ある職場づくり」に活かす！

事業所概要

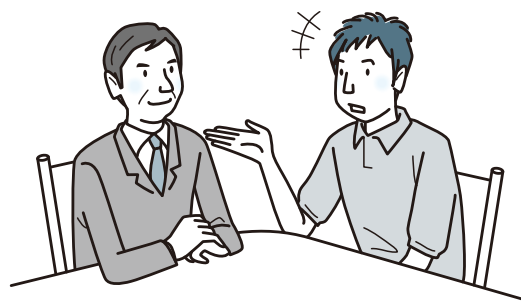


地域：船橋市

- 主な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24年4月
- 従業員数：110人（うち正社員数：46人）
- 併設サービス：通所介護、短期入所生活介護等

取り組みに至る背景

長期勤務者は多数居るものの、職員が高齢化する中で、若手人材の確保に苦慮していた。若い職員が入職する際にどのような事が職場の魅力だと感じるのか？多忙の中、かつコロナ禍のため研修等が活発に行えず、不足しているのではないかと、年に2回ある評価面談も形骸化しているように感じているとの声もあり、改めて「施設の魅力」をどのように発信したらよいのか、そもそも「施設の魅力」とは何であるのか、担当として整理がつかない中でセンターの事業を知り、支援をお願いすることとなった。



取り組み内容

- ・若い職員（20代）に口頭で職場の魅力について率直に聞いてみると、給与が良い、休みやすいといった回答を得た。当初は若者向けにと考えていたヒアリングだったが、職場の状況も見えてくることから、もっと幅広く聴き取れば、職員の考えや何か新たな発見ができるのではないかと、改めて全員にアンケートを行うことにした。
 - ・アンケートは記述式にして自由に回答させたところ、職場への思いや提案・要望など、「職場の現状」を把握することができた。
- 中には職場の魅力として人間関係がよい、フォローする体制がしっかりしている、自宅

や駅から近い、など労働者目線での回答もあり、募集の際のアピールに繋がる回答が得られた。その他の意見としてSNSにて情報発信してはどうか？などの回答もあった。

- ・支援を受ける中で、サポーターより「施設の内部の様子をSNSなどに個人情報が特定されないように、全体的な雰囲気等を発信した事業所に応募が多数集まった。」という話を聞いたこと、アンケート結果に情報発信の提案があったことなどから、タイミングよく本部からタブレット端末の支給が決定していたため、それを活用した「情報発信」にも取り組むことにした。



取り組みのポイント

- ・アンケートの設問を少なくし、「職場の魅力」「この職場で働く意味」「その他」の3つに限定した。「職場の魅力」は働いている職員が感じるものであるため、管理者にとっては手間がかかるが、アンケートの設問を少なくしたことにより多くの「声」が聴きとれた。
- ・同時に職員も「自分の意見を聞いてもらえる」機会を得ることで、職員として大切にされていると感じることができ、モチベーションアップになった。

取り組み後の感想

当初は想定していなかった全体アンケートだったが、やってみて改めて職員が施設のことを考えてくれていると感じることができた。魅力的な職場でなければこのような意見等はないと思われる。今後もまずは身近な職員の意見を広く聴き、改善できることは取り組んでいけたらよいと思う。

また、アンケートに基づき、研修委員会の中で新人OJTマニュアル作成を始めることになった。アンケートを実施したことにより、なんとなく作ってあったOJTマニュアルを見直す良いきっかけとなった。

3

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

千葉労働局委託事業「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、最初に事業所の課題や問題点を探る相談を行い、どこをどのように改善していくのか、どのようにしたいのか目標設定をして具体的な取り組みを行いました。

事業所の皆様には、雇用管理改善に取り組む際に「介護の雇用管理改善 CHECK & ACTION 25」を活用した課題や問題点についての自己診断を実施していただきました。

厚生労働省 令和4年度雇用管理改善支援

介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION 25

.....

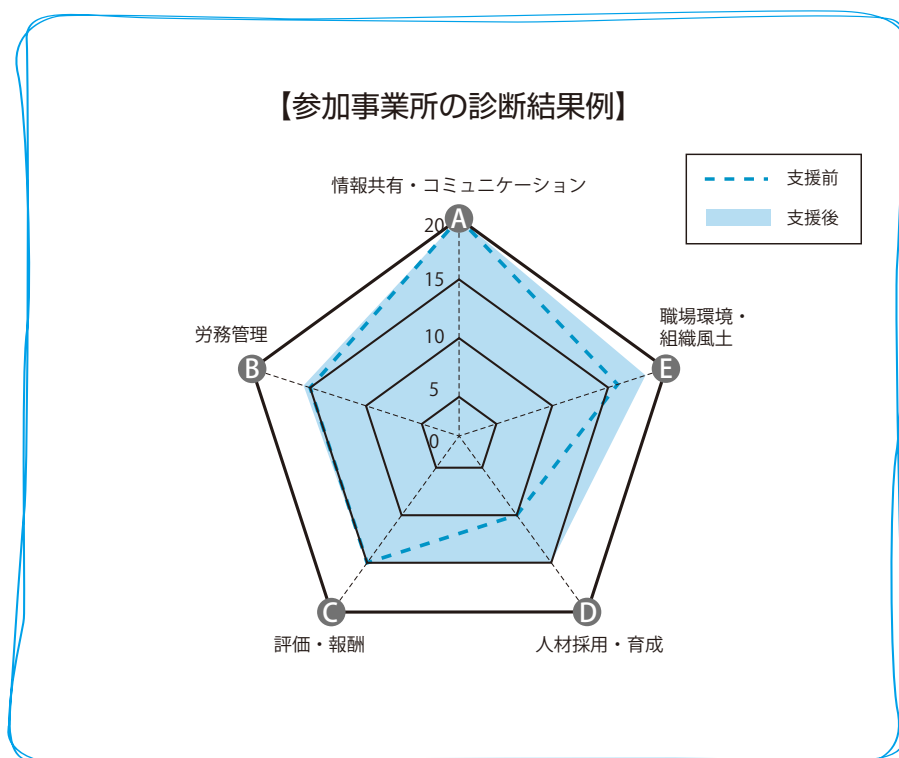
※介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION25の詳細につきましては、介護労働安定センター千葉支部にお問い合わせください。

このツールは、「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雇用管理改善を行うための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なっています。チェックリストの結果から雇用管理課題を整理することにより、計画的に雇用管理改善を進めるためのヒントとして活用していただきました。

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

この事業にご参加いただいた事業所の雇用管理改善状況については、相談支援の前後に「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、自己診断を行いました。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。また、4回～5回の個別支援終了後にも再度実施していただき、取り組み後にどのような変化があったかを確認していただきました。

「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。



このレーダーチャートは、支援前に「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います。この結果をもとに課題を整理し重点的な支援を実施した結果、支援終了後の診断結果では「人材採用・育成」の項目で改善の傾向が見られます。

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 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

Aの合計点

点/20点

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

Bの合計点

点/20点

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

Cの合計点

点/20点

D 人材採用・育成

	あてはまる	あてはまる どちらかと いふと	あてはまらない どちらかと いふと	あてはまらない	
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

Dの合計点

点/20点

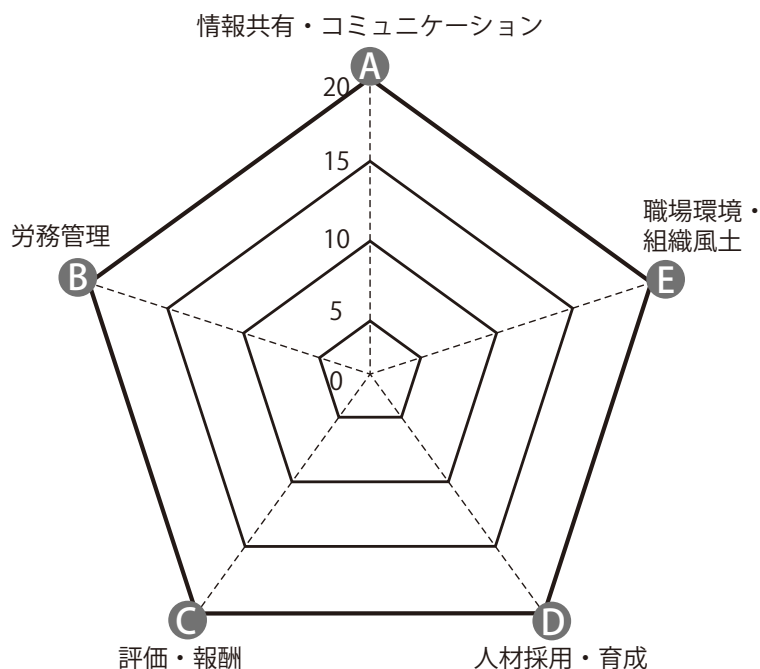
E 職場環境・組織風土

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

Eの合計点

点/20点

* A～E各領域の合計点をレーダーチャートに記入してみましょう。



A～Eの合計点

点/100点

雇用管理改善企画委員会 委員

介護環境研究所 代表	金 沢 善 智
日本認知症グループホーム協会 千葉県支部 支部長	田 邊 恒 一
特定社会保険労務士	坂 本 広 人
特定社会保険労務士	藤 野 和 良
公益財団法人 介護労働安定センター千葉支部長	倉 田 まゆみ

あ と が き

介護保険制度が施行されて20年余。介護を取り巻く環境はこれまでの法改正や、社会情勢の変化とともに、介護保険制度の発展と介護職員に対する評価の向上が図られてきました。また、介護の現場でも介護保険制度を踏まえて、国が実施する助成金制度等の活用、研修や資格取得支援による専門性の向上、賃金規程の整備等の雇用管理制度の導入やサービスの維持・安定のための業務継続計画策定など、介護事業所の雇用環境・職場環境もさらに進化しています。

このような中で、介護労働安定センター千葉支部は千葉労働局から令和4年度雇用管理改善推進事業を受託し、人材不足の解消や人材確保のために、働き方やサービスの在り方などを考慮した様々な取り組みをする事業所の皆様を支援させていただきました。

今年度の相談・支援は、処遇改善加算等を中心に職場定着に繋げるための賃金や育児休業など諸規定の見直し、人材育成など離職防止（定着）を意識した取り組みが多かったようです。各事業所の取り組みをみますと、雇用管理改善は常に職場を見直し、事業主とそこに働く方の相互の協力・合意があって実現するものではないか。「魅力ある職場」にするための意識を日常的に持ち続けることが重要ではないかと感じられました。

つきましては、今年度支援した24事業所の中から取り組み事例をまとめましたので、本書の事例も参考に、日頃から職場環境を見直していただき「働きやすい職場づくり」に向けて、雇用管理改善に継続して取り組んでいただきたく存じます。

終わりに、雇用管理改善に取り組み、本事業へのご協力を賜りました事業所の皆様並びに雇用管理改善企画委員会、雇用管理改善サポーターの方々、協力・支援を賜りました皆様に心より敬意を表しますとともに厚くお礼申し上げます。

公益財団法人 介護労働安定センター 千葉支部

令和4年度 千葉労働局委託事業
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

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 千葉労働局委託事業
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
千葉支部**

〒260-0013 千葉県千葉市中央区中央3-3-1 フジモト第一生命ビル6階
TEL 043-202-1717 FAX 043-202-1833