

# 事例 2

## キャリアパスを見直して、職員により安心して意欲的に仕事に取り組んでもらえるようにしたい！

### 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 デイサービス
- 事業開始年月：平成27年4月
- 従業員数：35人（うち正社員数：13人）
- 併設サービス：訪問看護

### 取り組みに至る背景

数年前から既にキャリアパス制度を導入していますが、現状においてその内容が形骸化し、実態とも乖離している状況にありました。そのため、キャリアパスの本来の趣旨を踏まえて、職員の将来像を見据えた組織機能、階層、職務等を整理し、併せて人事考課（職務能力・行動評価）による昇給制度も整備することにより、あらためて職員一人ひとりの「キャリアアップを通じた自己実現」が可能となる道筋を示したいと感じたためです。

### 取り組み内容

#### ①評価シートの作成

- ・業務プロセスと評価対象の構成にあたり、「わが社は何を評価するのか」という点で評価対象を絞り込むこと、また「評価結果をどのように活用するのか」という点においては行動・職務能力評価を行い、適正配置や職務能力の育成に加えて、昇給・昇格の要素を盛り込むことに留意しました。

#### ②キャリアパス体系図の改訂、月額賃金テーブル（等級・号俸表）の作成

- ・これまでは職位ごとの職務能力基準を中心とした構成であったが、任用要件、昇格要件、必須訓練、賃金体系等を盛り込み、賃金テーブルの等級と職務階層を連動させることとしました。

### ③人事考課規程の作成

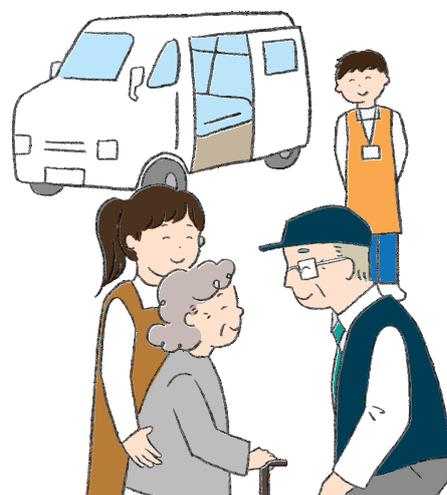
- ・人事考課が客観的かつ公正に実施されることの意義を理解し、昇給・昇格のためのルールを策定しました。

## 取り組みのポイント

職員の確保・定着を図るうえで、どのような職員となって欲しいかを職員へ示すことは当然であり、一方で本人の求める将来像や目標（職員ニーズ）が、事業所の考えるもの（組織ニーズ）と共有できるように設計することが重要です。そして、その将来像や目標を実現するために、職務上の知識や技術、経験等を積み上げて実践力を養い、質の高い介護サービスを提供できる人材の育成に繋がります。

その結果として処遇・待遇の向上を通じ、仕事へのやりがいを高めてもらうことがポイントです。

また、職務階層ごとの評価シートの作成にあたり、リーダー格やベテラン職員との意見交換や協議を繰り返したことで、当該制度に対する理解や納得感が得られ、より実効性が高まったと感じられます。



## 取り組み後の感想

キャリアパスの整備に必要な要点の整理及び理解が深まり、まずは当年度における評価シートの配布及び面談のタイミングに間に合ったことに満足しています。

今回の評価実施をテスト期間として、実施後の分析・検証を行い、評価項目等の必要な見直しを図り、来年度に向けて実情に応じた人事考課及び昇給制度の整備を進展させていく予定です。

また策定したキャリアパス制度に安穩とせず、多様化する職員ニーズに配慮し、本人のやりがいを向上させるべく、当該制度の改善に継続的に取り組んでいきたいと思っております。

# 事例 3

## BCP(業務継続計画)の策定でサービスの継続を図るとともに 職員が安心して働き続けられる職場を作る!

### 事業所概要



地域：流山市

- 主な介護サービスの種類：有料老人ホーム
- 事業開始年月：平成16年11月
- 従業員数：57人(うち正社員数：28人)
- 併設サービス：訪問介護、デイサービス、居宅介護支援

### 取り組みに至る背景

当事業所は入居されている利用者が中心の事業所で、デイサービスに通う利用者や自宅で訪問介護のサービスを受けている利用者がいます。

そのため、多発する自然災害(と感染症禍)に備え、利用者や従業員の生命、身体の安全、健康を守るため、また、被災しても速やかに事業を回復して従業員の雇用、利用者へのサービス提供を継続できるようにしたいと考えました。

以前から、災害対策の教育とシミュレーション実施は重要と認識していましたが、令和3年度の介護報酬改定により、令和6年度からBCP(業務継続計画)の策定が義務化されたことを機会にBCP策定に取り組むことにしました。

### 取り組み内容

自然災害に対するBCP作成は、介護事業所の事業主や従業員が容易に作成できるものではなく、厚生労働省作成のひな型に基づき、緊急時の対応の流れ(基本方針・平常時の対応・緊急時の対応・他施設や地域との連携等)に沿って作成しました。

まずはひな型を使用し、事業所でできることは可能な限り取り入れて、現時点で取り組みできないものに対しては定期的に検討することにし、基本となる計画を完成させることにしました。

感染症対策はコロナ禍での対策実績があり、これも厚生労働省のひな型を参考に対応を振り返って、実施したことをまとめて完成させることにしました。

こうして従業員への周知と研修計画も併せて策定し、安心して働ける、安心して利用できる施設を目指します。

## ● 取り組みのポイント

厚生労働省のひな型は計画書本文と様式等が分かれているため、計画書本文の内容に合わせて様式等を織り込み、分かりやすくした資料を新たに作成し、それを用いて研修を実施することにしました。

様式集（利用者の安否確認・従業員の安否確認等）は個人情報も含まれるので、別ファイルで管理し、災害時は直ぐ活用できるよう保管と活用方法を確認しました。

BCPは各事業所（デイサービスや訪問別）で作成するのではなく、共通部分は最初に管理元で作成して、その後事業所ごとに固有の対策を加えて作成するよう手順についてもサポーターから助言を受け、最後にBCPの責任者・各担当者、法人が関係している業者、避難場所等の法人や地区に関する固有の情報を法人が追記して完成することができました。

## ● 取り組み後の感想

災害時に備えて、機材等（バッテリー等）の購入や備品の管理（水等の定期的な交換）が重要であること。水・衛生用品（消毒液等）・トイレ対策の重要性がよくわかりました。複数事業部門がある法人ですが、施設長を中心にまとめて、共有しておこうと考えています。

### 【サポーターからの助言】

BCPの作成は、実はそれほど難しいことではありませんが、実際に運用できるレベルにするには、教育やシミュレーション等を実施して定期的で持続的な見直しが必要になります。

策定した計画を皆さんで共有して「その時」に行動ができるよう研修、訓練を通じてBCP対策を継続するようお願いします。



# 事例 4

## 雇用のための制度を準備して

## 「働きたい」と思われる事業所に！

### 事業所概要



地域：木更津市

- 主な介護サービスの種類：デイサービス
- 事業開始年月：令和4年8月
- 従業員数：3人（親族のみ）
- 併設サービス：なし

### 取り組みに至る背景

親族のみで経営していますが、将来、事業の拡大を図るため、新規雇用を考えることにしました。そのためには雇用環境や処遇について整備が必要です。

これまで親族のみということもあり、賃金体系は労働時間に応じた支払いになっているものの、雇用管理体制も特に整備していませんでした。

就業規則もないため、ゼロから始めたいと考えました。それとともに、処遇改善加算を算定し、賃金の引き上げについても検討していくこととしました。



### 取り組み内容

①人を採用すると必要な手続き、雇用契約書に記載しなければならない事項などを確認し、現行の処遇状況と、新規雇用した場合の金額や働いてもらいたい時間帯、任せたい仕事など具体的に確認しました。また、処遇改善加算の計画書をみながら記載事項を照合し、並行して各種規程の準備にとりかかりました。

②就業規則の作成には「入退社のルール」「労働時間」「法定以上の休暇の有無」、賃金規程には「支払う・支払っている手当」「キャリアパス」のポイントや、留意点に気をつけながらベースを作り、参考就業規則、賃金規程を加筆・修正しました。

- ③支払いのルールが整ったところで、処遇改善加算の計画書について、実際に誰にどのように支払うか、職場環境要件を確認して取り組む項目を検討しました。
- ④令和6年度の介護報酬改定を踏まえた（毎月二分の一支払い等）計画書を仮作成し、令和6年4月より加算を取得予定。キャリアパスを明確にしたことにより、職員を募集する際にも明確に説明できるように各種規定を整備しました。

## 取り組みのポイント

親族のみで運営していますが、給与についても役員報酬ではなく、労働保険も適正に成立しており、該当者は雇用関係にあるので、処遇改善加算を算定することは可能となっています。

インターネット上に示されているよくある就業規則・賃金規程では自社に必要な項目が含まれるため（特に労働時間や休憩時間、賃金や退職金）最低限必要な部分が記載されている例示書式を用いて加筆・修正を行い自社の規程を整備することができました。

ルールが明確化されたことにより、新規雇用を行う際の募集内容が明確になりました。

## 取り組み後の感想

親族のみでは、処遇改善加算の取得ができないと思い込んでいたため、支払い方法や労働保険の状況などを見て算定可能であることがわかり助かりました。

外部の人を雇ってもいないのに相談はまだ早いと考えていましたが、これだけの準備は一人ではできないと感じました。会社に様々なルールが決められたので「今のままでいいかな」ではなく、よりよく改善したい気持ちになりました。今後は少しずつ「オリジナルの休暇」なども考えていきたいと思います。

### 【サポーターからの助言】

処遇改善加算を算定すればなお給与も高くすることができ、残業もなく土曜はお休みなので、募集において応募者が他の事業所と比較したとしても、魅力的な職場環境を提示できると思います。ルールを明確化し運営の道筋ができたことにより、事業主の前向きな気持ちが伝わりました。



# 事例 5

## パートタイマーが働きやすい職場を目指して！

### 事業所概要

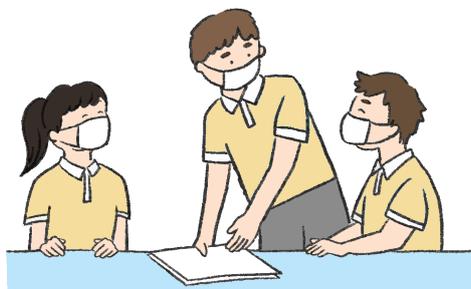


地域：佐倉市

- 主な介護サービスの種類：訪問介護
- 事業開始年月：平成16年4月
- 従業員数：36人（うち正社員数：13人）
- 併設サービス：デイサービス、特別養護老人ホーム等

### 取り組みに至る背景

法人の職員構成の半数以上は短時間勤務のパートタイマーだが、近年人手不足が深刻となり、法人はパートタイマーに対して所定労働時間の延長を申し入れることになりました。



しかし、所定労働時間の延長に合意してくれるパートタイマーはそれほど多くなく、法人としては人手不足を解消するため、労働時間の延長のほか、採用に力を入れたり、配置転換を行うなどして対応してきましたが、これもなかなか進まず、パートタイマー自身が納得して働き続けられるような環境を整備する必要があると考えました。

### 取り組み内容

令和5年10月に「年収の壁支援パッケージ」が公表されたことを受け、まずは「社会保険適用促進手当」を創設し、これを機に労働時間を延長して社会保険に新たに加入してくれるパートタイマーの募集を行うことを考えました。保険料の負担の重さが、パートタイマーが労働時間を延長したから原因の一つと考えたからです。

## 取り組みのポイント

制度を検討する際に「年収の壁支援パッケージ」で示された「社会保険適用促進手当」を創設した場合について考えてみました。

そして、保険料の算定から除外できるのは一定額以下の月額報酬であることが示されたことから、労働時間を多く延長したパートタイマーと少しだけ延長したパートタイマーでは、保険料の取り扱いにおいて不平等感が生じることが懸念されたため、あえて「社会保険適用促進手当」としてではなく、全額一律に社会保険の対象となる「特別手当」としてインセンティブを支給することを検討しました。

パートタイマー全体の意向を調査するためヒアリングを行ったところ、現場のパートタイマーからは、手当の増額の条件に関わらず「家族に反対されているから」「体調との兼ね合いをみて働きたいから」などという理由で労働時間の延長を希望するパートタイマーはほとんどいないことが分かりました。

このヒアリング結果を受けて「社会保険適用促進手当」の効果は薄いと判断し手当の導入を断念しましたが、引き続きパートタイマーに労働時間の延長を申し入れていく予定に変わることはないため、今後は処遇の引き上げだけではなく、長期的な視点でキャリアアップを実現できる仕組みづくり（研修制度や資格取得補助制度の充実）や、正社員であっても柔軟な働き方ができる制度づくりについても検討していこうと考えています。



## 取り組み後の感想



パートタイマーにとっては、処遇が上がることよりも「やりがい」や「家庭と仕事の両立」を重要視していることがわかったので、今後はいかにしてパートタイマーにとっての「働きやすい職場づくり」を作っていくかが課題であることを再認識しました。

この対策は継続して取り組み、パートタイマーの働きやすい環境づくりを模索していきます。

# 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

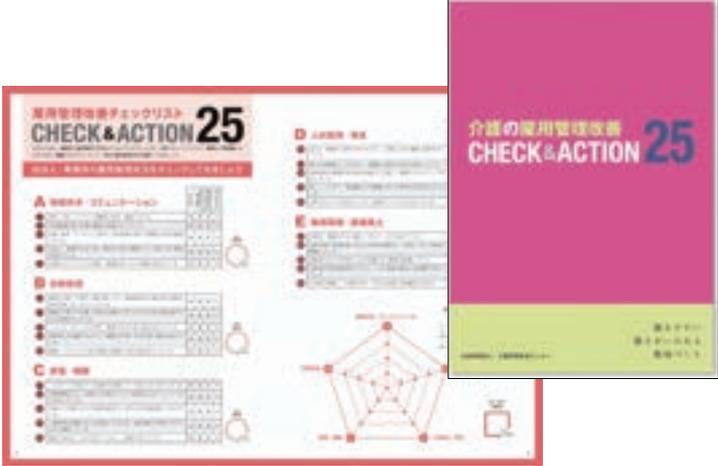
千葉労働局委託事業「介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業」では、最初に事業所の課題や問題点を探る相談を行い、どこをどのように改善していくのか、どのようにしたいのか目標設定をして具体的な取り組みを行いました。

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5年度雇用管理改善支援

### 介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION 25

.....



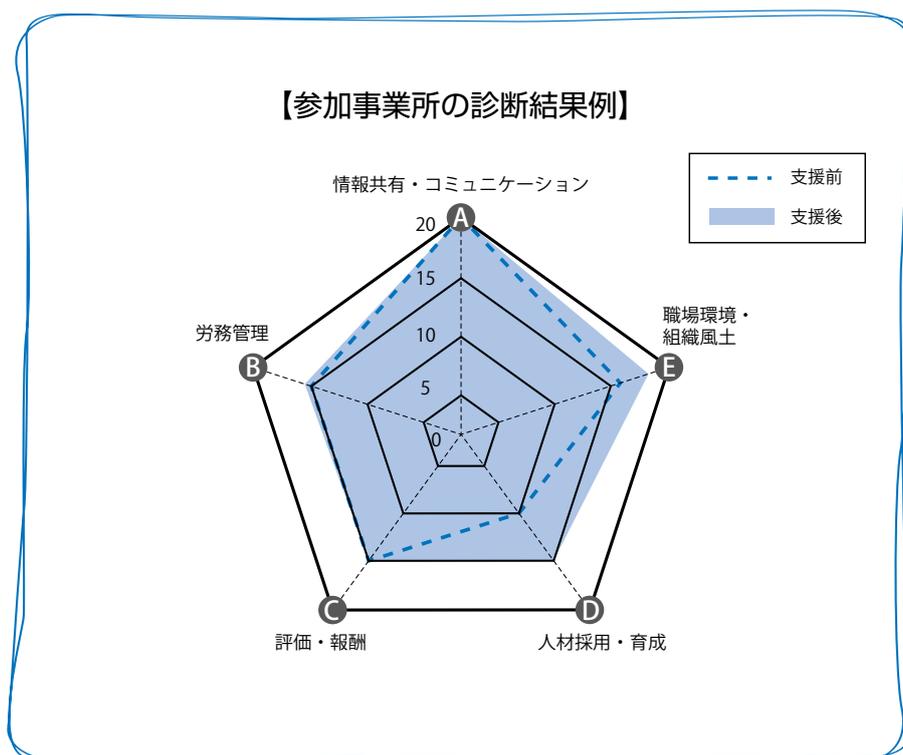
※介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION25の詳細につきましては、介護  
労働安定センター千葉支部にお問い合わせください。

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 いうこと	あてはまらない どちらかと いうこと	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 いうと	あてはまらない どちらかと いうと	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

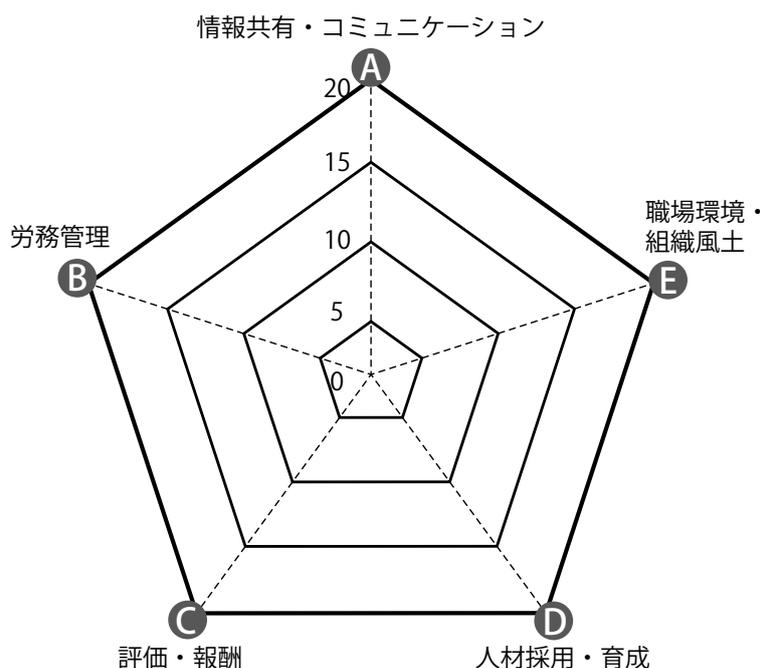
## E 職場環境・組織風土

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	藤 野 和 良
社会保険労務士	江 澤 真 弓
公益財団法人 介護労働安定センター 千葉支部長	浜 野 俊 哉

### あ と が き

介護保険制度が施行されて20余年、介護を取り巻く環境はこれまでの法改正や、社会情勢の変化の中で、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。今年度は第8次介護保険事業計画が終了し、新年度から第9次介護保険事業計画が始まります。自立支援・介護予防・重度化防止の取り組みを推進するとともに、地域包括ケアシステムの推進、認知症施策の推進等が重点課題に掲げられていますが、介護労働安定センター千葉支部もこの事業計画に沿って、自治体、関係機関と協力を図りながら、介護事業者と従業者、また介護の仕事を目指す方々のために尽力する所存です。

このような中、介護労働安定センター千葉支部は、千葉労働局から「令和5年度介護人材確保のための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あり方などを考慮した様々な取り組みをする事業所を支援いたしました。今年度は25の支援事業所が、労務管理、人材育成・評価、処遇改善などそれぞれの課題について、雇用管理サポーターの支援を受けながら課題解決に取り組んできました。年度内で課題の解決につながらなかった事業所もありますが、おおむね方向付けができて新年度に向けて準備しているところです。

ここに、今年度の事業報告として、支援した事業所の中から取り組み事例の一部をまとめましたので、雇用管理改善の参考にご覧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皆様ほか関係者の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  
千葉支部長 浜 野 俊 哉

## 巻末資料

# 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 <https://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/kaigoseisansei/index.html>

- ◎介護分野における生産性向上ポータルサイト

### ■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5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