

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

令和4年度 東京労働局委託事業
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
東京支部



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、東京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
東京支部長 米倉栄美子

※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
各事業所の取り組み内容	10
事例① いざという時に職員の安全を確保するための地域連携を制度化する	10
事例② BCP（事業継続計画）の策定が、責任感の醸成に結びつく！	12
事例③ 新たな方法を用いての採用活動開始	14
事例④ Webサイトやスカウト文面の改良により訪問介護職3名の採用に 成功しました！	16
事例⑤ 開業にあたりイメージしていた働き方のルールを、就業規則として まとめることが出来ました！	18
事例⑥ BCP策定の中で、職場の課題解決のヒントがいくつも見つかりました。	20
事例⑦ 自然災害BCP策定の中で、職員間の危機感の共有が図られました。	22
事例⑧ 処遇改善加算・特定処遇改善加算ベースアップ等支援の同時取得により、 職員賃金の大幅な改善を達成。	24
巻末資料	27
雇用管理改善企画委員会 委員	28

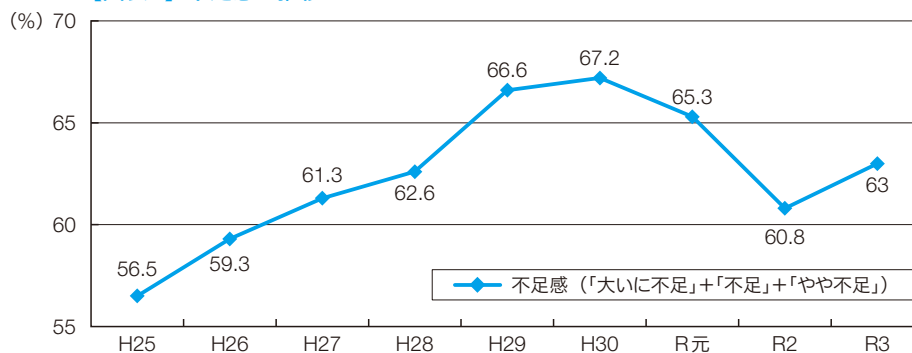
1

介護労働の現状

(1) 介護人材の不足

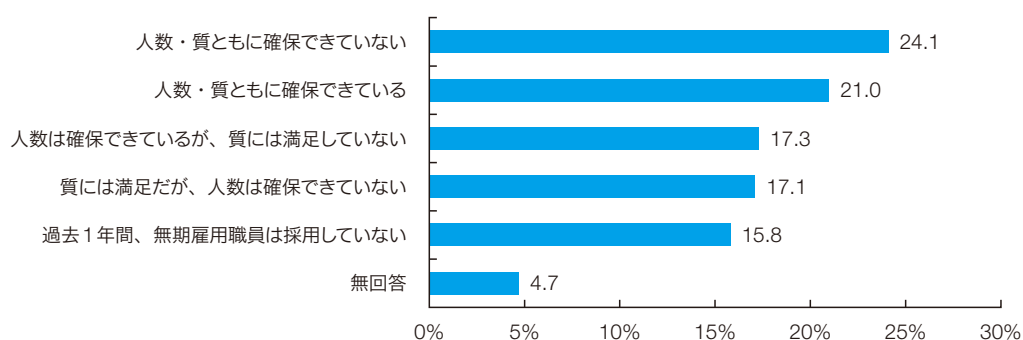
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査※1では、令和3年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は14.3%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の63.0%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査※2においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が52.3%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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。

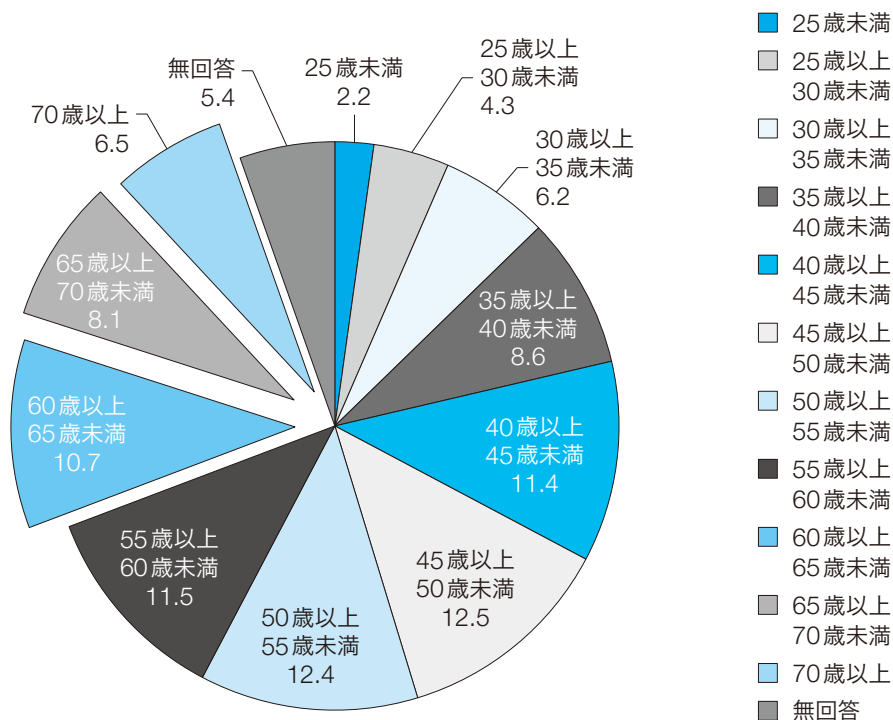
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

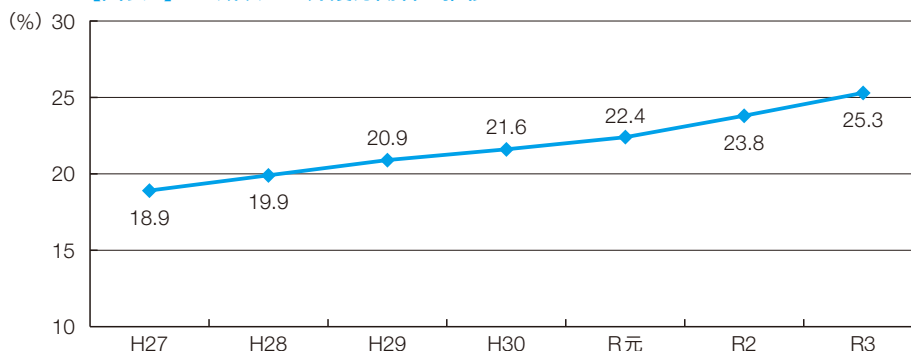
高齢化の一層の進展、現役世代の急減に対応し、我が国の成長力を確保するためにも、より多くの方が意欲や能力に応じた社会の担い手としてより長く活躍できるよう、高齢者をはじめとした多様な就労・社会参加を促す取り組みを推進するとしています。雇用・年金制度改革等については、70歳までの就業機会の確保、就職氷河期世代の方々の活躍の場を更に広げるための支援、中途採用の拡大、地域共生・地域の支え合い等が政策課題として挙げられています。

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（※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

東京労働局委託事業「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。

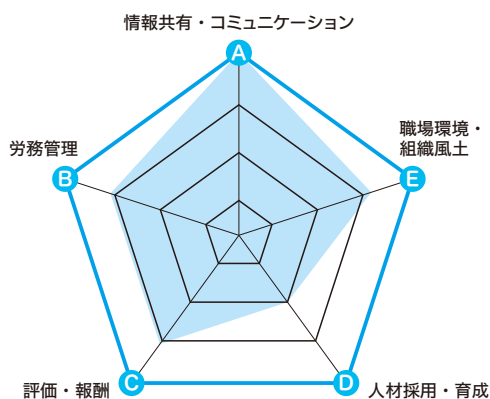
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

(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、「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 どころかという こと	あてはまらない 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

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	バワハラ・セクハラ等の予防・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、更に考え方まで違うため、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。

東京都では、25の事業所が4~6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御参考になさってください。

(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。

①介護職員処遇改善加算・特定処遇改善加算の取得について

令和元年10月から新たに「特定処遇改善加算」の算定も開始され、今後取得を目指していく意義と継続していくための課題等について、コミュニティで意見交換を行いました。

②人材確保等支援助成金の活用について

雇用管理改善の取り組みを図るときに、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ことができます。助成金を上手に活用して雇用管理改善に取り組んだ事例を専門家から受けながら、グループワークを通して申請方法や活用方法等について学びました。

③助成金を活用した人材育成制度の構築について

事業所同士でグループワークを行ったところ、職員の技能や立場に沿ったカリキュラムで研修が行えていないことが多いことが分かりました。助成金の活用方法について専門家から説明が行われ、事業所の状況にあった人材育成制度の構築に取り組みました。

④職場のコミュニケーションの向上への取り組み

事業所同士でグループワークを行ったところ、職員の離職要因として、職場の人間関係以外にも、職場の悩みを一人で抱え込んでしまい、精神的に追い詰められてしまうケースや職員の私生活での悩みで離職してしまう意見がありました。こうした状況を改善するために、「定期的な職員へのヒアリング、相談窓口の設置、リーダー研修の実施、管理職と施設長との定期的な面談」が出されました。

⑤新型コロナウイルス感染症への対応について

感染症の利用者等への対応により、一時的に人員基準を満たすことができない等も想定されます。その場合、介護報酬、人員、施設・設備及び運営基準などについて柔軟な取り扱いを可能としているため、行政団体からの通知文書を確認するように説明しました。また、コロナ禍の状況の中での、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。

3

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

いざという時に職員の安全を確保するための地域連携を制度化する。

事業所概要

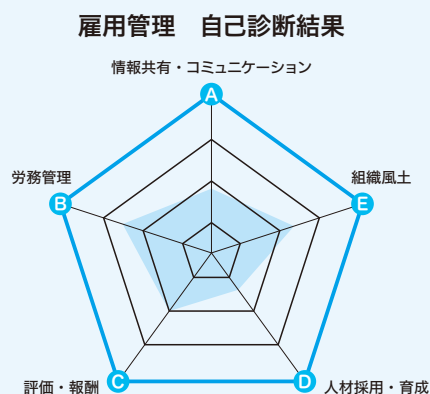
地域：品川区

株式会社ミライブ
ミライブ花笑みケア品川

介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：2018年9月

従業員数：19人（うち正社員5人）



取り組みに至る背景

業務継続計画といっても、事業所の所在地はハザードマップ上、浸水の被害が想定されるエリアにあるため、職員とともに計画を進めて行ってもこの事業所自体の安全が完全に確保されているわけではない以上、職員に対する安全配慮義務の観点で大きな問題があると認識していました。この点については以前から課題として認識していましたが、この度BCPが義務化されることに合わせ、この課題に取り組む機運の高まりを感じつつ、しかしどうやって解決したらよいか検討していました。



取り組み内容

職員の働きやすさの土台である安全・安心を確保するためにまずはいざという時に避難すること、そして避難先を確保することが重要との認識のもと、普段から交流のある事業所の場所を一部、緊急避難的に間借りさせてもらえないか声掛けをし、ようやくして避難場所の確保に至りました。それだけでなく、いざというときは職員一同そちらに避難させていただいた上で業務継続のための拠点とすることも決定しました。職員への安全配慮義務を履行するための障壁となっていた長年の懸案事項をBCP義務化という流れの中で解決できたことは大変意義深く感じています。

取り組みのポイント

一事業所では確保できなかった安心感を他の事業所との連携によって成し得るというのは想像以上に難しいことであるが、今回は連携を見据えた勉強会などの開催によって、互いの課題を同時に発見するという場において自然と連携するという流れがあったように感じます。その意味で、業務継続計画の策定はひとえに一事業所の取り組むべきものと決めつけるのではなく、地域連携に向けたチャンスとして捉え、職員の安全確保から安心感の醸成につなげるとともに、日常的に他事業所との連携を密にすることの重要性を職員が当然のこととして共有できたことが一番大きな成果であると感じています。

取り組み後の感想

BCP策定のための第一歩を踏み出すことができました。そして、前向きになることができました。担当者ともそういった話ができるようになりました。「忘れたころにやってくる・・・」その意識を持って職場環境（書類や備品などの整理整頓）の整備の重要性を再認識し、事業所内の防災・災害対策を深めながら、利用者のお宅での物品管理、どこに何があるか等を掌握していく必要があるとも感じました。事業所+利用者宅の災害意識を高めていく役割が事業者としてもあると感じました。

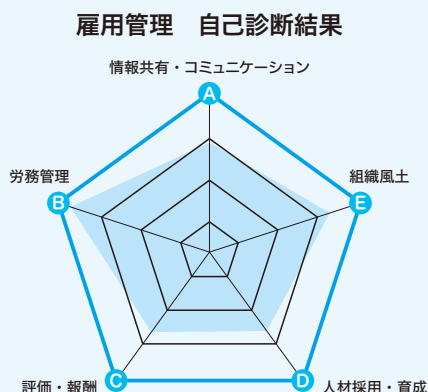


事例 2

BCP（事業継続計画）の策定が、責任感の醸成に結び付く！

事業所概要

地域：練馬区
リハビリデイサービス動楽
介護サービスの種類：通所介護等
事業開始年月：2014年
従業員数：11人（うち正社員2人）



取り組みに至る背景

令和3年度の介護報酬改定で、介護事業者に対しBCP（事業継続計画）の策定、研修、訓練等が義務化されました。BCP策定の義務化は、令和6年3月31日までの経過措置が設けられていますが、事業所内で新型コロナウイルスが発生し、その対応に追われたこともあり、計画を策定する必要性を感じ、今回の取り組みへと至りました。



取り組み内容

新型コロナウイルス感染症の対応を行ったことから、その経験を活かし、感染症のBCP策定から着手し始めました。厚生労働省や自治体が出しているガイドラインを遵守しつつ、他の事業所のBCPも参考にし、BCPに記載する項目を検討しました。

その検討した項目に沿って、自事業所の体制や感染予防策がどのようになっているかなど、現状分析を行いながら作成しました。特に、自事業所の感染予防策について現在行っているものを洗い出し、その効果や手間について検証をしました。

取り組みのポイント

BCPを策定するにあたり留意したことは、感染症が発生した場合、「誰が」「何を」するのかを明確にしたことです。計画の策定にあたって、自然災害も同様ですが、感染症が発生した場合、職員が右往左往しないようにするためということを主眼に置いて作成しました。

また、発生時に職員がこのBCPを見るということを前提に、見栄えや文言を分かりやすくするとともに、関係各所の連絡先などの一覧をBCPの巻末に入れました。

取り組み後の感想

BCPの策定の際に、「誰が」「何を」行うのかを検討していたところ、特定の人に集中してしまい、日々の業務においても同様になってしまっていることに気がつきました。このBCPの策定が業務分担や割り振りについて考えるきっかけとなりました。

また、BCPの策定を通じて、感染症発生時の役割や責任の所在を明確にしたことで、責任感が生まれ、職員の意識改革に繋がるのではないかと考えています。日々の業務でも同様ですが、責任感を持つことで、自分で考え、行動することにもなります。今後、実施する研修や訓練で、自ら進んで行動することを意識づけて、それが日々の業務に結びつけばよいと思っています。



事例 3

新たな手法を用いての採用活動開始。

事業所概要

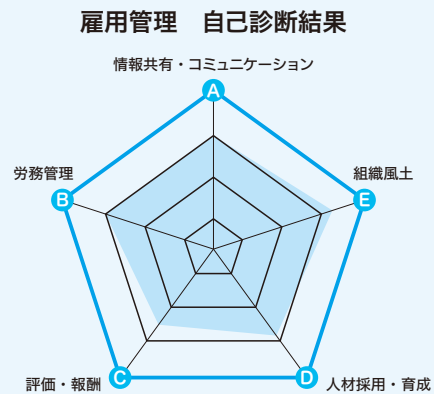
地域：墨田区

労協センター事業団パル墨田

介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：2000年4月1日設立

従業員数：16人（うち正社員1人）



取り組みに至る背景

勤続年数の長い職員の高齢化に伴い、働き方の変化も出てきました。職員自身の体の負担軽減の為に、フルタイムではなく短時間での労働を希望する職員も出てきて、人員不足となるところには補充が必要となっています。また、それ以前に慢性的な人手不足も長年の課題であります。

人材募集はハローワーク求人を利用しており、民間媒体は手数料が高く利用しておらず、その他の方法も特にとっておりませんでした。

採用にあたっては年齢層は限定しておらず、幅広い世代の職員を求めています。若い世代にも是非介護業界に入ってきてもらい、育てながら、長い期間に渡って担い手となってほしいです。



取り組み内容

採用に過大な支出をかけられないこと、またこれまで取り組んでいなかった手法も取り入れてみようと考え、HPの内容の変更やSNSを利用することにしました。

若い世代の目に留まるようにという点でSNSの利用は特に興味深かったです。職員全員がSNS発信を出来る訳ではないのですが、若い職員を中心に出来る範囲から始めてみました。

取り組みのポイント

1. 自社ホームページとは独立したリクルートサイトの作成。

ホームページは「利用者様向け」に作成されており、ホームページ内の採用欄の閲覧では、求職者の方に働き方の特徴や法人の魅力などは伝えきれず応募に結びつきにくいと思いました。

そこで、それぞれのターゲットのニーズに合わせてホームページを2つに分け、法人ホームページは「利用者様向け」へ、リクルートサイトは主に学生や若年層などの「求職者向け」とそれぞれ独立したサイトにしました。

2. 若い求職者に響くSNSの活用

若い求職者が情報収集をする際にはホームページを開くよりも、SNSから検索をする人が増えていることに着目し、SNSを使った募集にも取り組みました。SNSの中でも、若い世代がよく使っているInstagramを利用することにしました。Instagramは文章と一緒に写真を載せる必要があるため、会社の雰囲気をもっと知ってもらえるように、興味を示してくれそうな写真や文章となるように意識しました。

取り組み後の感想

実施後間もない事もありまだ実際に採用には結びついていませんが、少しずつ反響も増えており、これまで届いていなかった求職者層にも弊所を知ってもらおうきっかけになっていると思います。長い目で見て試行錯誤を繰り返しながら、今後も継続的に取り組んでいきたいと考えています。



事例 4

Webサイトやスカウト文面の改良により 訪問介護職3名の採用に成功しました!

事業所概要

地域：足立区

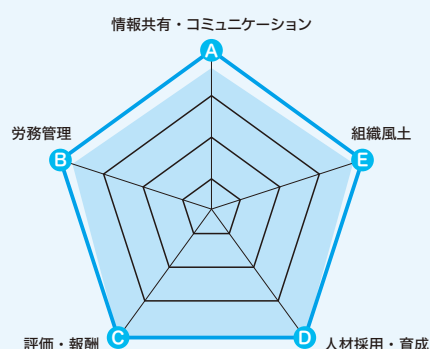
のるでん

介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：2015年

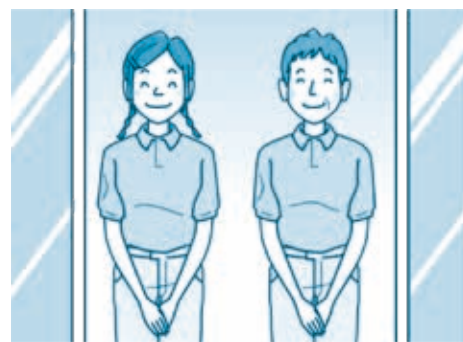
従業員数：10人（うち正社員4人）

雇用管理 自己診断結果



取り組みに至る背景

採用担当者が現場業務をこなしながら、採用担当も兼務。採用における工数の確保やノウハウ習得に時間をかける事が難しい中、webサイト、スカウトメール、チラシなどを利用して様々な手段で採用活動を実施していました。しかし、具体的な採用に至るケースが少なく、思うような結果に繋げる事ができなかったご状況でした。



取り組み内容

1回目の訪問時の際に、現職員の採用ルート of 整理と過去に面接に至った求職者の流入経路を整理しました。流入経路として、多かったのがスカウトメールによる応募と事業所前の採用募集の看板を見ての応募が多いという事がわかりました。年度内で2~3名の採用を目標値として設定しお取り組みを開始。1：スカウトメールの添削、2：求人サイトの求人票の見直し、3：事業所webサイトの構成の見直し、4：採用募集のチラシの添削、5：公式LINEの文面の添削などを実施しました。

取り組みのポイント

スカウトメールに関しては拝見して、テンプレートをご利用しておりましたが、オリジナルの文面に変更しました。求職者の属性を明確にして、「誰に向けて書くのか?」「求職者が働くことでどんな価値があるのか?」について深掘りして記載頂きました。また、自法人の価値観や思い、介護感などを記載して頂き、テンプレートのようなあまり堅苦しい文章にせず、フランクな文面に変更頂きました。またwebサイトにおいてはサイトの申し込みボタンの位置の変更や事業所の雰囲気わかる写真やwebサイトの解析をする事でお申し込みに繋がりやすい設計に変更して頂きました。

取り組み後の感想

採用担当者の方が真摯に取り組んでくださり、お取り組みの期間中、webサイトやwebスカウトメール経由で3名の採用に至る事ができました。毎回訪問する度に、採用担当者の方のご質問も増えて、前向きに取り組まれる姿勢や採用に対するお取り組み方法にも変化が見られたように感じました。実際に法人代表者の方からも、「採用担当者が自ら採用に関して提案などをしてくれるようになった。」とのお話を頂いており、お取り組みにより、成果が出た事でより前向きに採用に取り組まれるご様子がありました。

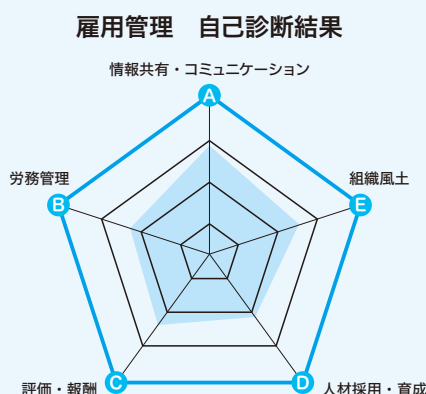


事例 5

開業にあたりイメージしていた働き方のルールを、就業規則としてまとめることが出来ました。

事業所概要

地域：中央区
ピジョン訪問看護ステーション
介護サービスの種類：訪問看護
事業開始年月：2022年
従業員数：3人（うち正社員1人）



取り組みに至る背景

2022年4月に開業した事業所でまだ従業員数は少ないのですが、就業規則は初めからしっかりと作りたいて考えていました。これまでの経験を踏まえて自分なりに、働きやすい職場にするために考えている仕組みがいくつかありましたので、それを具体的に就業規則として整備することにしました。

取り組み内容

いちばん大切にしたいと考えたのは、社員それぞれの生活に合わせて多様な働き方ができる職場ということです。そこで、正社員であっても週20から40時間の範囲で勤務時間を選ぶことができるようにしました。

そして、①正社員就業規則 ②パートナー社員（パートタイマーと嘱託を対象）就業規則 ③正社員賃金規程 ④パートナー社員賃金規程 ⑤育児・介護休業規程 の5種類を整備することにしました。



取り組みのポイント

正社員は、週休2日ですが、祝日は所定休日ではありません。その代わりに、年次有給休暇は法定を上回る日数で付与したいので、そのルールを決めました。採用月がまちまちになるので、休暇の付与日（基準日）をどう統一するか悩みましたが、管理が煩雑にならないように、かつ採用月による不公平がなるべく少ない方法として、年2回の基準日に統一する方法を選択しました。

また、正社員の賃金は、固定残業代（月40時間分）を設定することにして、基本給と残業代について明確に規定しました。また、短時間正社員の場合の固定残業代の設定の考え方を規定しました。

さらに、正社員の賃金には、訪問回数とそのサービス種類によって手当を上乗せしたいので、その支給についてのルールを明確にして規定しました。

取り組み後の感想

開業1年目で、しっかりとした就業規則を整備することができました。開業にあたりイメージして働き方のルールを、法令に沿った形で具体的に明文化することができてよかったです。この就業規則を遵守し、働きやすい職場をつくっていきます。

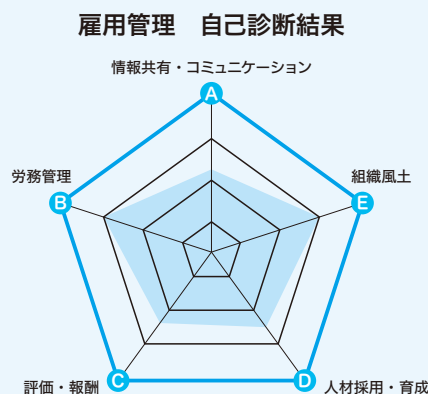


事例 6

BCP策定の中で、職場の課題解決のヒントがいくつも見つかりました！

事業所概要

地域：墨田区 向島の家
介護サービスの種類：
地域密着型 通所介護
事業開始年月：2016年
従業員数：7人（うち正社員3人）



取り組みに至る背景

BCPの作成にあたり、厚生労働省のガイドラインに沿って考えてみたのですが、小規模の事業所であるため、そのまま当てはめて作成するのは難しいと感じました。そこで、現在の事業所の実態に合ったBCPの作成に取り組むことにしました。

取り組み内容

厚労省のひな形の中でも、通所事業所にはあてはまらない部分や簡略化してよい部分を考えていきました。実際に被災した場合を想定すると、通所サービス特有の項目も見えて来たので、項目として追加することになりました。

通所事業所の特徴としては、台風や大雪など予想できる災害の場合は、あらかじめサービスの縮小や停止を決めることができます。それを、利用者やご家族に伝えて理解していただくことが重要です。そのためには、契約書や重要事項説明書等に、サービスの縮小や停止を判断する際の基準を明確に記載して伝え、理解を得ておく必要があることに気づきました。近年、ご家族からの理不尽なクレームや多大は要求に悩むことが多いのですが、この問題も、契約時の書類の記載内容を見直し、できる限りていねいな説明を心がけることで、ある程度は防ぐことができるように感じました。

取り組みのポイント

当初、BCPは代表1人で作成するつもりでしたが、緊急時に実際に現場で動く従業員の意見を取り入れることが大事だと気づきました。従業員は全員女性で、男性は代表1人という事業所です。日頃より従業員から気軽に相談を持ちかけられる雰囲気作りができていないのが悩みでした。そこでBCPを作成する過程では、代表が作った原案をもとに、従業員にも参加してもらって自由に意見を出してもらうことにしました。これをきっかけに、職場内のコミュニケーションが活発になることを期待しています。

取り組み後の感想

BCPは、義務化されたので作成しなければならないものという認識でしたが、内容を考えていく過程で、これまで悩んでいた利用者やご家族からの多大な要求の問題、また事業所内のコミュニケーションの問題について、解決への糸口が見えてきました。

また、BCPでは、地域との連携は必須事項です。一事業所だけではとても対処できない事態も想定されますし、地域に暮らす利用者を守るためには、他の事業所との連携が欠かせないことに気づきました。これまで、地域の他の事業所と積極的な関わりは持っていなかったのですが、今後は機会をみて、区の事業者連絡会等にも参加し、徐々に地域でのネットワークを作っていきたいと思っています。

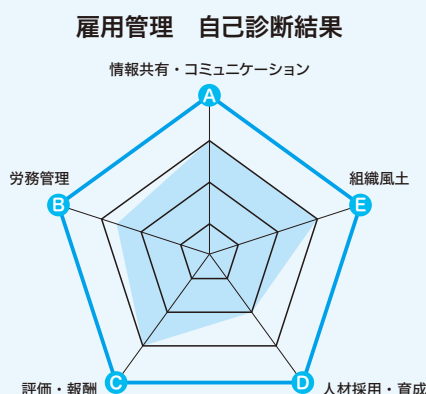


事例 7

自然災害BCP策定の中で、職員間の危機感の共有が図られました。

事業所概要

地域：杉並区
エフリオ訪問看護ステーション
介護サービスの種類：訪問看護
事業開始年月：2015年
従業員数：17人（うち正社員13人）



取り組みに至る背景

令和3年の介護報酬の改定により業務継続計画（BCP）を作成する必要が生じことから、区が公表している防災計画や厚生労働省のホームページに掲載されている「自然災害発生時の業務継続ガイドライン」などを参考に業務継続計画（BCP）を作成することとしました。

業務継続計画（BCP）は訪問看護ステーション用のサンプルを参考にしました。

取り組み内容

業務継続計画（BCP）の作成にあたっては、複数の職員で意見交換をしながら対応方法を決定していきました。

事業所のある杉並区のハザードマップを見て、浸水地域等の確認や区指定避難所の確認を行いました。次にハザードマップに「利用者宅」を記入し、誰がどこに住んでいるかを「見える化」しました。区内の災害のリスクをハザードマップで把握し、事業所が浸水した場合に備えて垂直避難の判断基準と避難方法について検討をしました。

ハザードマップの確認後、「業務継続計画（BCP）」に必要事項を記入する作業に取り組みました。災害発生時に事業所が使用できなくなった場合、どこを拠点として活動をするか、また職員

が帰宅できない場合に宿泊できる場所の確保や、必要な備蓄品の購入、電気・水道が使用できなくなった場合の対応について検討しました。

取り組みのポイント

訪問看護ステーションの他、訪問介護、居宅介護支援、定期巡回等複数のサービスを実施していますが、事業所は1か所であることからサービスごとに計画を作るのではなく、法人で1つの計画を作成することとしました。

取り組みにあたっては区内の学校や地域の災害時の取り組みに関する情報も参考にし、杉並区が実施している「地域の助け合いネットワーク」への登録を利用者に勧めることを検討しました。このネットワークに登録すると、災害時に支援を希望する方の情報が民生児童委員や警察・消防に共有され、災害時の安否確認や支援に活用されます。1事業所で限られた人数では、利用者の安否確認や避難支援には限界があるため、公的支援を活用しながら、地域との連携を推進していくこととしました。

取り組み後の感想

自然災害発生時の業務継続計画（BCP）には、記入不足の箇所があり、まだ継続して取り組みを進めていく必要があります。同時に今後は感染症に対応した業務継続計画（BCP）も検討していく予定です。

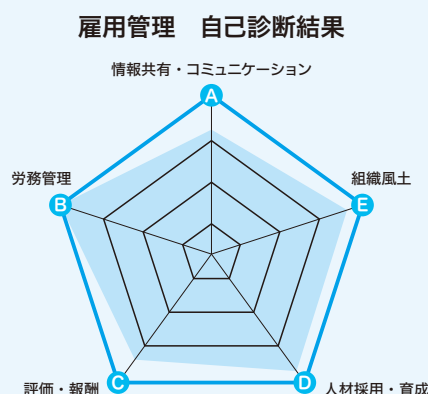


事例 8

処遇改善加算・特定処遇改善加算 ベースアップ等支援加算の同時取得により、 職員賃金の大幅な改善を達成。

事業所概要

地域：中央区
グッドスマイルメディカルケア
介護サービスの種類：訪問介護
事業開始年月：2021年
従業員数：6人（うち正社員5人）



取り組みに至る背景

システムエンジニアリングサービス事業を中心とする会社の新規事業として、令和4年9月より訪問介護事業所の指定を受け、事業を開始しています。このたびはまだ未取得である介護職員処遇改善加算の新規取得希望があり、また同時に介護職員等処遇改善加算や、本年10月から開始する介護職員等ベースアップ等支援加算の取得も検討したいという要望があることから、本事業により導入の支援を得たい希望が寄せられました。

取り組み内容

介護職員処遇改善加算・介護職員等特定処遇改善加算・介護職員等ベースアップ等支援加算の取得については、事業所としては決定事項でしたが、相談開始時点ではまだ時期や加算の取得区分も含めて、全く未定の状態でした。しかしながら加算を取得し、職員給与への反映を行いたいという意向は明確に決定していることから、可能な限り早めの取得できるよう準備を進めることとなりました。

最初に確定すべき内容としては、どの加算を取得するか決定するために、相談者に対してそれぞれの加算について、一通りの説明を行いました。特に先ず介護職員処遇改善加算から説明を行う、区分ⅢからⅠまで、取得に必要なキャリアパス要件の確認も、事業所で既存の事業所内として整備されている書類の確認も行いました。結果として現在整備中の内容でキャリアパス要件Ⅲまでの対応がなされていることが確認できたので、介護職員等特定処遇改善加算は区分Ⅰを取得することとしました。

次に介護職員等特定処遇改善加算については、Aグループの要件など各種要件を満たすことが確認でき、また現時点及び将来的にも今は特定処事業所加算のⅠ又はⅡの取得がないことから、区分Ⅱを取得することとしました。

最後に介護職員等ベースアップ等支援加算については、特に常勤職員の給与については「年俸制」を採用していることから、加算による賃金改善も必然的に月額賃金による改善が中心となります。このためこちらの取得も問題なく取得できることがわかりました。

取り組みのポイント

処遇改善加算計画書等を含めた行政への提出書類については、特段問題なく対応できたものの、事業所として考えた場合、サービス提供にかかる介護報酬単位数の大幅な変更となることから、先に利用者の方々や居宅介護支援事業所への事前の打診・説明を加算準備のための内部的な取り組みとして、最優先に行いました。全くの加算未取得の状態から3つの加算を全て取得することから、特に利用者負担の大幅な上昇につながることから、相談者については当初は加算の取得区分などを気にしていましたが、実際に利用者に事前の説明を行うと「職員待遇の向上につながる」ということから、ほぼ全ての利用者の方々から理解を頂けました。また居宅介護支援事業所からは、本加算を取得しても区分支給限度額からは除外されることと、大部分の事業所が既に処遇改善加算等を取得している状況からすると、こちらも同様に賛意を示されるところばかりでした。結果として心配事は全て杞憂となり、その後における重要事項説明書及び契約書の説明・同意も問題なく終了できました。

また内部書類の準備としては、介護職員処遇改善加算区分Ⅰの取得のため、キャリアパス要件Ⅲを満たす昇給等の規定について、就業規則上の記載が一部不十分であったため、この点について今回の相談で様式例を提示し、相談者の要望を聞いた上で、書類の作成の支援を行いました。なお就業規則の（賃金部分の）改定となるので、所轄労働基準監督署への提出がその後において必要となりますが、本対応については法人に顧問社会保険労務士がついていることから、問題なく対応できるとのことでした。

取り組み後の感想

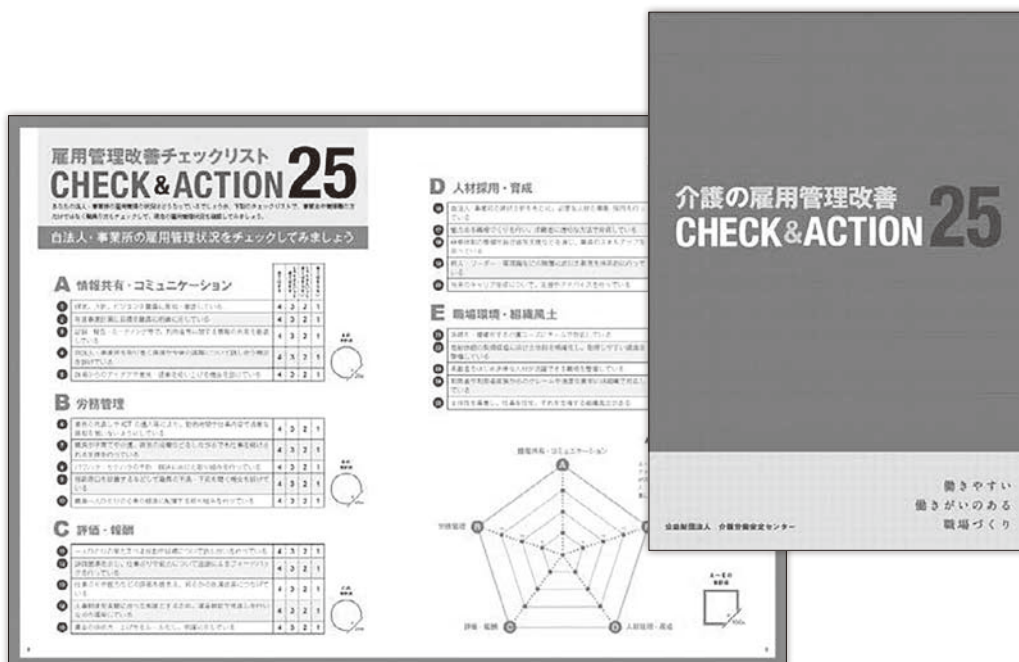
事業主の感想としては「創業当初から懸案だった介護職員処遇改善加算等の取得ができ、本当に助かった。特に特定処遇改善加算については、制度そのものが良く分かっていなかったもので、この支援も同時にして頂け、更に助かった。独力では対応困難であったので大変感謝している」ということで、相談については大変好評でした。

特に最初の懸念として相談者が心配していたのは、「一度に介護職員処遇改善加算・介護職員等特定処遇改善加算・介護職員等ベースアップ等支援加算の3つの加算の同時取得が本当にできるのか」ということですが、実際に取得ができることがわかり、驚きと共に繰り返しになりますが非常に感謝されました。例えば大手介護事業所などにおいては、「新規開設の事業所であっても新規指定申請と同時に介護職員処遇改善加算の同時取得をされることは珍しくない」という説明をされると、新規指定時に加算取得が可能なことを知らなかったため、なお驚かれていました。

他事業を展開されている法人が、新規事業として介護事業経営に参入という、致し方ない面はあると思いますが、やはりこのような支援の大切さを相談者が非常に強く感じていたのが、非常に印象的でした。

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。



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 <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

雇用管理改善企画委員会 委員

学校法人大妻学院 大妻女子大学 名誉教授	是枝 祥子
公益社団法人 日本認知症グループホーム協会 関東甲信越ブロック長	宮長 定男
一般社団法人 日本在宅介護協会 東京・北関東支部 副支部長	徳永 泰行
野村紀子労務管理事務所 社会保険労務士	野村 紀子

介護労働安定センター東京支部が実施する 「働きやすい職場づくりのための」支援事業

◆専門家による「無料個別相談」

- 雇用管理、人材育成や職員の健康確保に関する相談について、専門家がアドバイスをを行います。
- 年間6時間（1回2時間・年3回）まで利用できます。
- 日程や相談場所はオンライン等、ご希望に応じることができます。

◆職員の健康や雇用の「無料出張研修」

- 職員研修に無料で講師を派遣します。（年間で制約あり）
- 「ストレス対策」、「転倒・腰痛予防対策」、「感染症対策」等のテーマが用意されています。
- 1回2時間程度の研修です。
- 日程や相談場所はオンライン等、ご希望に応じることができます。

◆経営者・管理者向け「無料セミナー」

- 介護事業所や利用しやすい助成金や人材育成、ICT活用等についてわかりやすく解説するセミナーです。
- 日程会場はお問い合わせください。公財 介護労働安定センター東京支部のホームページでも公開しています。
- 助成金申請手続きや要件、ご相談は、個別にアドバイスいたします。

公益財団法人 介護労働安定センター
東京支部長 米倉栄美子

令和4年度 東京労働局委託事業

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 東京支部
〒170-0004 東京都豊島区北大塚1-13-8 啓成会ビル3階
TEL 03-5972-1410 FAX 03-5972-1418