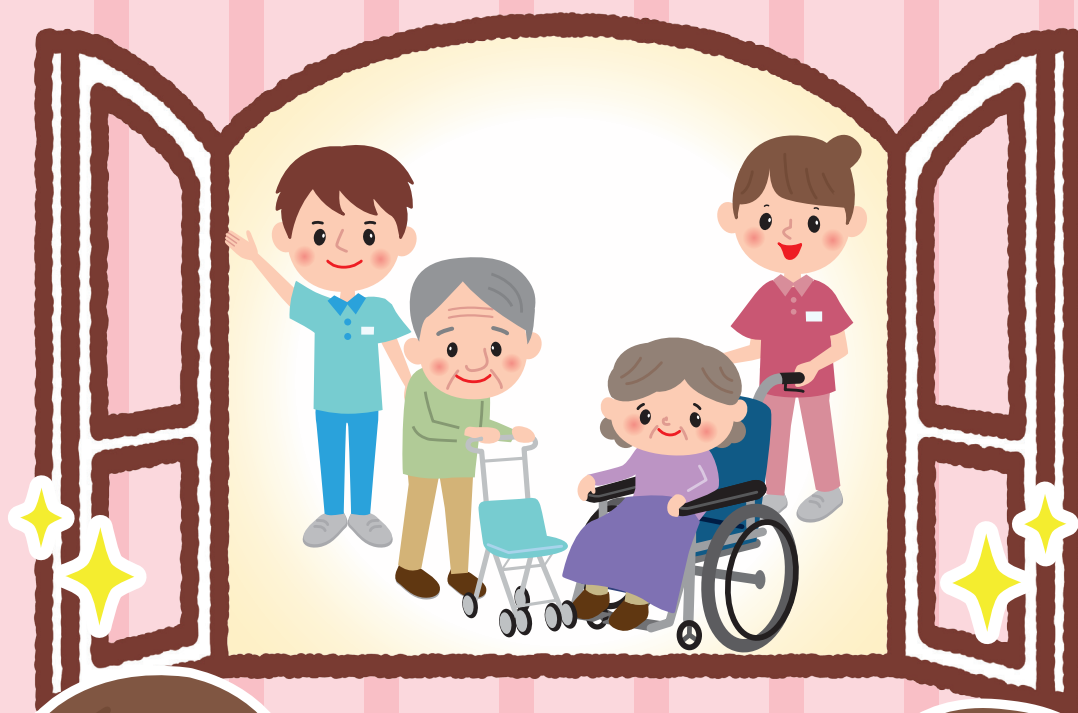


介護事業所の「魅力ある職場づくり」のための

雇用管理改善への 取り組み事例集



公益財団法人 介護労働安定センター 神奈川支部

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が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神奈川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**

あなたや法人、事業所の雇用管理の状況がわかり、実際に役立つ25のチェックリストで、事業所の雇用管理の現状だけでなく、働きやすい職場づくりのヒントもチェックして、現在の雇用管理状況を把握していきましょう。

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

1	経営者、方針、ビジョンを組織に共有・徹底している	4	3	2	1
2	事業所が得意とする業務・サービスの強みに関係している	4	3	2	1
3	経営者、経営者、ミーティング等で、利用客等に説明する内容の共有を徹底している	4	3	2	1
4	経営者、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、課題を向上させる機会を設けている	4	3	2	1

B 労務管理

1	業務の増しや減りやシフトの導入導入により、勤務時間や仕事内容で過剰な負担を軽減しようとしている	4	3	2	1
2	経営者が得意とする業務、サービスの強みに関係しているからでも仕事を振り分ける支援を行っている	4	3	2	1
3	パフォーマンス、セルフケアのサポート、相談に備える取り組みを行っている	4	3	2	1
4	相談窓口を設置するなどして職員が不満、不安を聞く機会を設けている	4	3	2	1
5	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

1	一人ひとりの実力やスキルを適切に評価して話し合いを行っている	4	3	2	1
2	評価結果を話し、仕事内容や業務内容について課題によるフィードバックが効果的かどうか	4	3	2	1
3	仕事内容や業務内容などの評価を踏まえ、自分からの成長目標につなげている	4	3	2	1
4	人事制度を定期的に見直し、給与や福利厚生を再評価し、見直しを行っている	4	3	2	1
5	経営者の視点から、上げ方も一工夫し、明確に示している	4	3	2	1

D 人材採用・育成

- 1 法人、事業所の現状や将来をもちに、必要な人材の確保、採用を行っている
- 2 働きやすい職場づくりを行い、求職者に適切な方法で提供している
- 3 経営者が得意とする業務や強みなどをもとに、職員のスキルアップを促している
- 4 経営者、リーダー、管理職などの職務に応じた教育を体系的に行っている
- 5 得意なスキルや強みについて、反復学習や研修を実施している

E 職場環境・組織風土

- 1 多岐に、働きやすい環境づくりを推進している
- 2 業務内容や業務内容に合わせた体制を構築し、働きやすい環境を構築している
- 3 働きやすい環境づくりを推進し、働きやすい環境を構築している
- 4 経営者が得意とする業務や強みなどをもとに、組織風土を構築している
- 5 多岐に、働きやすい環境づくりを推進している

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※ 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、神奈川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
神奈川支部長 田中邦彦

※ 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

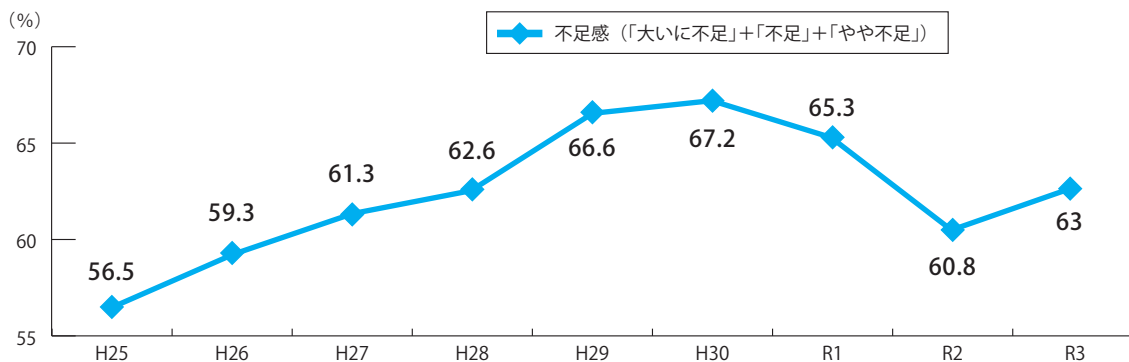
はじめに	01
1. 介護労働の現状	03
(1) 介護人材の不足	03
(2) 介護人材の確保	04
2. 介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業	06
(1) 自己診断チェックリストから見る事業所の雇用管理改善状況	06
介護の雇用管理改善 CHECK& ACTION 25 雇用管理改善チェックリスト	07
(2) 地域ネットワーク・コミュニティの構築	08
(3) 地域ネットワーク・コミュニティ取り組みの結果	08
3. 取り組み事例紹介	09
各事業所の取り組み内容	10
事例① BCP 策定と認知症利用者を守る「防災体操」を開発	10
事例② 0（ゼロ）からのBCP策定	13
事例③ 処遇改善加算を基に職員の賃金改善とBCP策定	15
事例④ 処遇改善加算を取得してサービスの質に見合った職員の賃金改善	17
事例⑤ 新賃金規定を構築で職員のモチベーションをアップ	20
雇用管理改善企画委員会 委員	22
巻末資料	23

介護労働の現状

(1) 介護人材の不足

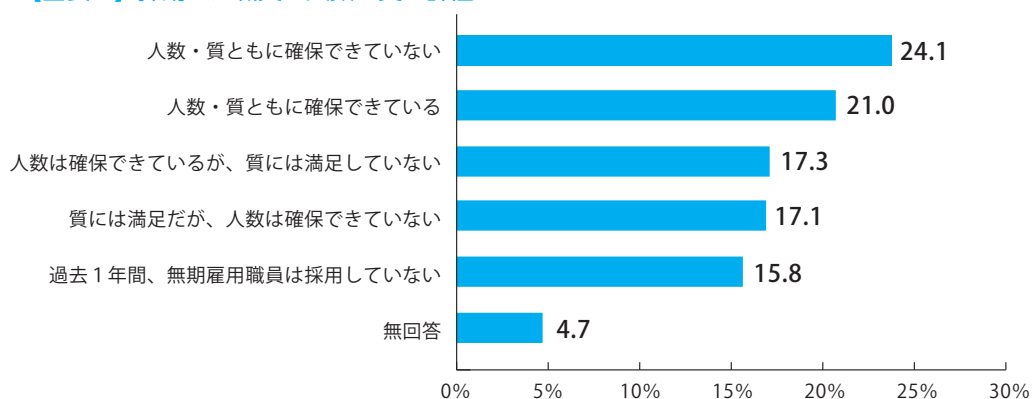
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査^{※1}では、令和3年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は14.3%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の63.0%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査^{※2}においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が52.3%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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



※R3介護労働実態調査より抜粋

(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。

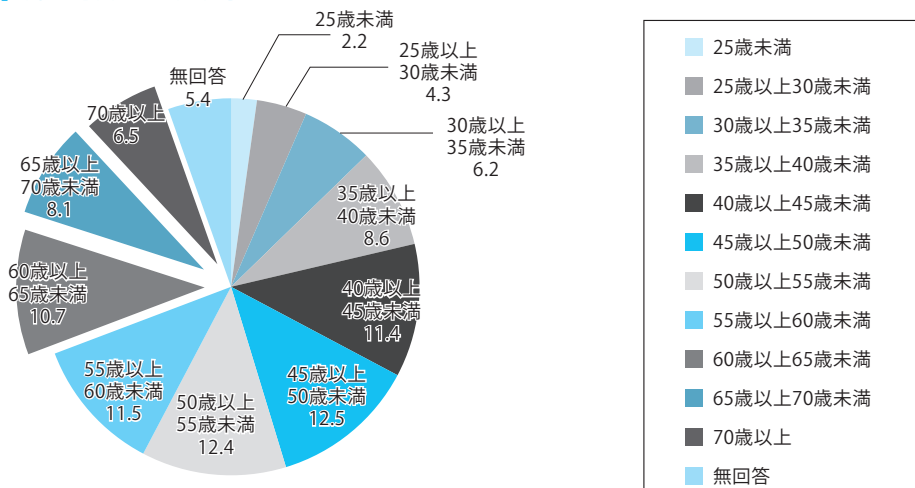
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

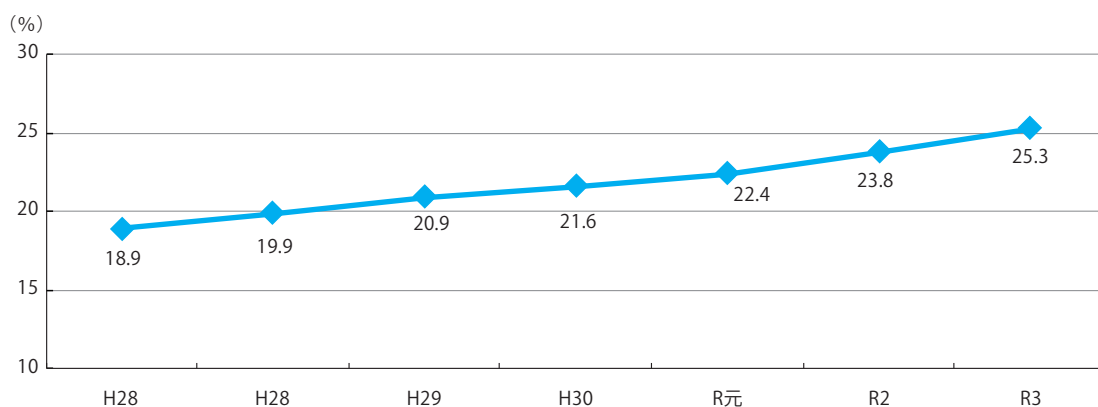
高齢化の一層の進展、現役世代の急減に対応し、我が国の成長力を確保するためにも、より多くの方が意欲や能力に応じた社会の担い手としてより長く活躍できるよう、高齢者をはじめとした多様な就労・社会参加を促す取り組みを推進するとしています。雇用・年金制度改革等については、70歳までの就業機会の確保、就職氷河期世代の方々の活躍の場を更に広げるための支援、中途採用の拡大、地域共生・地域の支え合い等が政策課題として挙げられています。

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

神奈川県労働局委託事業「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。

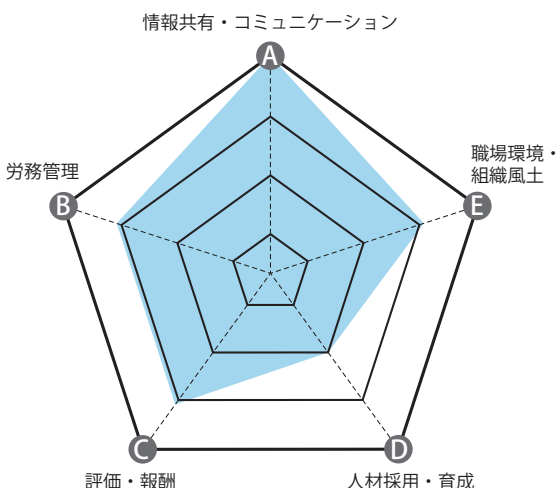
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善 CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

(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 どちらかと 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

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。

神奈川県では、25の事業所が7～10事業所に分かれ、2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結果

各事業所が抱える固有の課題解決に向けた支援に先立ち、当委託事業で実施したセミナーアンケートにおいて、介護事業所から多くの要望があった2つのテーマでオンラインによる集団セミナーを実施いたしました。

参加事業所は、効果的な取り組みに関する情報共有はもちろんのこと、取組過程における固有の課題解決や工夫した内容の情報交換を行い、構成事業所間のネットワーク強化を図りました。

集団セミナーは、「小規模事業所におけるBCP策定と運用」及び「ストップ！職場のハラスメント」の2つのテーマで実施しました。今年度、取組過程における事業所が参加され、多くの質問や活発な意見交換がありました。

そのやりとりのなかで、今後も継続的な情報交換が確認されるなど、地域ネットワーク・コミュニティの活用促進につなげることが出来ました。当センターと致しましても、構築した地域ネットワーク・コミュニティの更なる発展に寄与すべく、継続的にフォローアップを行っていく所存です。

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

BCP策定と認知症利用者を守る「防災体操」を開発

事業所概要

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：2004年4月

従業員数：32名（正社員3名）

取り組みに至る背景

直近のコロナのクラスターが発生した際は、代表取締役の陣頭指揮で何とか対応できたが、BCP（業務継続計画）の策定が義務化されるにあたり計画書の作成をはじめ緊急時の対応を整理する必要があった。



取り組み内容

厚生労働省のBCP（業務継続計画）の雛形を活用し、以下の項目を確認しながら作成を進めた。

- ・ハザードマップを確認し、座間市の災害リスクを確認した。
- ・安全対策チェックリストでの現状確認をした。
- ・非常時に使用できる発電機など物品の確認をした。発電機はガソリン用なので、ガソリンの保管方法を市に確認した。
- ・認知症利用者を安全に誘導するための防災体操をスタッフと共に考えた。「地震バージョン」「火事バージョン」がある。防災体操は、利用者に馴染みのある音楽にあわせることにした。
- ・備蓄品（水、非常食）を購入した。
- ・備蓄品リスト、衛生用品（医薬品、衛生用品、日用品）をリスト化した。
- ・建物の耐震不足があり、什器や家具が倒れないよう固定し、対策をした。
- ・役割分担体制図、緊急連絡網用LINEグループを作成した。
- ・施設外・事業所外連絡リストを作成した。
- ・災害時利用者一覧表（安否確認優先順位）を作成した。



水（備蓄用）



クラッカー（備蓄用）



発電機とガソリン

No.	家族構成 介護要員 介護 要員	性別	氏名(年齢)	住所(自由様)	緊急時氏名連絡先		特記	担当 災害確認 クラス 担当者
					連絡先	関係機関		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								

災害時利用者一覧表

取り組みのポイント

防災体操を考案する際に、利用者は認知症であるため、いざという時に頭を守る行動が習慣化できるように日頃のレクリエーションや体操で取り入れられるものにした。



事業所の感想

事業継続計画（BCP）については、義務化されることに伴い、まずは書類だけでも準備しなければならないと思っていたが、地域ネットワークコミュニティの勉強会で災害事例を知ることによって、なぜ作成しなければならないのかが腹に落ちた。我々介護事業所は利用者の命を預かっていることを踏まえると、平常時にいかに準備し、可能な限り備えられるものは備えていくことが重要だと認識できた。

今後は、スタッフにも認識を共有し、災害時に備えて、訓練や研修でどのように浸透させていくかが喫緊の課題である。

雇用管理改善サポーターの感想

相談事業者の計画書作成は早急にいかない部分はあったが、無理のないスピードで支援を進めていくことで、事業者自身が災害時にどのようにしてスタッフを守るのか、利用者を守るのか、事業所を守るのかをイメージしながら進めることができた。

釜石の防災教育

- ① 自分の頭で考える。
- ② 想定さえも信じるな。
- ③ 出来る限り全力を尽くせ。

事例 2

0(ゼロ)からのBCP策定

事業所概要

介護サービスの種類：居宅介護支援

事業開始年月：2013年2月

従業員数：2名（非常勤職員1名）

取り組みに至る背景

2024年4月にBCPが義務化されるにあたって地域で開催されるセミナーに参加したが、資料は集まったものの何から始めればよいのか、どう作っていけばよいのか分らなかった。

取り組み内容

市のBCP計画書を参考に作成した。

ハザードマップを確認して、災害時利用者一覧から優先度の高い利用者をまず10名を選び、取り組んでみた。

- ①災害時リスクアセスメントシートを作成、「e.利用者のサポートネットワーク（エコマップ）」を利用者及び家族に確認した。
- ②利用者（家族）にヒアリングをして「災害時要援護者避難訓練支援制度」「木造住宅耐震診断士派遣制度」「家具転倒防止金具無料取付」のサービス案内をした。
- ③利用者を取り巻く関係サービス事業所との複数の情報共有の手段を考えた。
- ④非常勤スタッフとの連絡手段は市の防災アプリのダウンロードと災害伝言板の使い方を共有した。



取り組みのポイント

- ①「研修」は、大袈裟に考えるのではなく、定期的に訪問介護事業所やご利用者（家族）と「情報交換・情報共有」を行うことから意識した。
- ②発災した際は、支援者として行動できるよう、事務所内の耐震対策を取ることをはじめ、自分を守る行為が大切だと分かった。

事業所の感想

BCP策定に向けて、何をやるべきか見えてきた。この支援を利用して本当に良かったです。他で受けた研修では、内容が施設向けのものが多く具体的にどうやって進めていけば良いか分からず、また居宅介護支援事業所に当てはめることもできなかった。自分一人ではここまで細かくはとてもできなかった。

今後の課題は、関係のあるサービス事業所や利用者と連携を深めて、災害時の連絡手段、利用者の「安否確認」「災害発生時の市への連絡方法」などブラッシュアップして災害に備えていきたい。

雇用管理改善サポーターの感想

事業主は意欲的であるものの、BCPにおける事業継続計画作成について「なぜ作成の必要があるのか」「どのような手順で作成していくのか」が分からずに困っていた。作成の理由や毎回ステップを示すことで熱心にBCPの計画書や関連書類の作成に取り組んでいた。



事例 3

処遇改善加算を基に職員の賃金改善とBCP策定

事業所概要

介護サービスの種類：放課後等デイサービス

事業開始年月：2022年5月

従業員数：4名（正社員2名）

取り組みに至る背景

- ①開設間もないため、勤務する職員からの不満があったわけではないが、事業所として職員の賃金改善が課題であり、そのために3つの処遇改善加算等の取得が必然であった。
- ②BCP（業務継続計画）策定は、2024年4月に義務化になるので、策定のための支援をしていただいた。

取り組み内容

- ①・就業規則の中にキャリアパス制度、資格取得制度、昇給制度を入れ込み、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計画書を提出した。
 - ・制度を利用して賃金を上げることが出来た。
- ②ハザードマップを確認、以下の項目を作成した。
 - ・基本方針、・感染対応体制、・優先業務の選定、・感染発生、・感染拡大防止体制、隔離期間解除



※事例3（P15～16）については、以下の内容で表記しております。

- ①賃金改善
- ②BCP策定

取り組みのポイント

- ①キャリアパス制度、資格取得制度、昇給制度について
 - ・小規模事業所だからこそ活用できるコンパクトな制度が作成できた。
- ②BCPについて
 - ・介護労働安定センターのBCPモデルを基に事業所内で必要項目、不要項目を取捨選択した。
 - ・利用者（児童）を守るための方策なので、事業所でどのようなことが想定されるかを意識して当事業所に即した形を考えた。

事業所の感想

- ①就業規則・賃金規程とキャリアパスが合致しなかったものを見直すことが出来た。効果としては、現在は、人材が定着し離職率0%となっている。
- ②BCP策定については、改めて利用者及び従業員に対する安心・安全を考えることができた。

雇用管理改善サポーターの感想

期間が短いなか不安はあったものの、課題に対して事業主が次回の支援までに積み残しなく課題をやり遂げていただいたため、内容の濃い支援ができた。



事例 4

処遇改善加算を取得してサービスの質に見合った職員の賃金改善

事業所概要

介護サービスの種類：認知症対応型通所介護

事業開始年月：2006年4月

従業員数：7名（正社員1名）

取り組みに至る背景

認知症対応型デイサービスの特有の悩みとして、介護度の高い利用者が多く、体調を崩されると重症化しやすく、入院等による長期のお休みや利用中止が生じ、月々の介護報酬が安定しない状況が続いていた。また利用者一人ひとりに対して、通常のデイサービスにくらべて手厚い介護が必要となるため、日々の職員配置についても充実した体制が求められ、その結果人件費の高騰など厳しい経営を余儀なくされていた。

このような状況でも日々利用者に対し、真摯に向きあってくれる職員への待遇を向上させたいと考え、処遇改善加算等の取得を検討した。しかし、処遇改善加算等を算定するとその分の単位数が減ってしまい「利用者の通所回数が減少してしまう」との認識から、処遇改善加算等の算定に踏み出すことが出来なかった。



取り組み内容

処遇改善加算等の取得を行うにあたり、以下のような取り組みをアドバイスおよび説明等の支援を受けながら実施した。

- ・ 3つの処遇改善加算等の正しい制度の理解と知識の習得した。
- ・ 特定処遇改善加算は、グループ分けの定義を明確にし、現職員の状況を加味して支給範囲および支給職員を決定。
- ・ ベースアップ支援加算は、現職員の状況を加味して支給範囲および支給職員を決定。
- ・ 処遇改善加算、特定処遇改善加算、ベースアップ加算等の取得予想額から職員への支給額を決定。
- ・ 職員への研修制度の在り方について検討。質の向上を図る研修と必須研修をどのようなスケジュールにて実施していくか検討を行い、年間スケジュールの作成。
- ・ 職員のキャリアアップについて、事業所が希望する能力や知識の洗い出しを行い、現状との突合せを行ったうえで職位階層および職務内容、任用要件の作成を実施。
- ・ 昇給、昇格にともなう職員の賃金テーブルの作成。
- ・ 評価制度について評価方法の検討および決定。



取り組みのポイント

上位の取り組みを実施するにあたり、現在の事業所の実情を極力反映させ、以下のようなポイントに注力し取り組みを行った。

- ・ 一般的に事業所の方針や理念を中心とした賃金規程およびキャリアパス規程としたが、事業所の思いと、職員の意見や思いを取り入れつつ作成した。
- ・ インターネット上で検索するとモデルとなる賃金規程やキャリアパスが散見されたが、あくまで参考程度にし、事業所の実情を反映させることを第一に考えた。
- ・ 賃金規程やキャリアパスについては、数年ごとの見直しは必要となるが、芯としてぶれてはならない部分を維持し、矛盾や無理が生じないように、将来の展望も視野に入れた。
- ・ 評価制度については、キャリアパス規程の任用要件、資格要件、職務内容に紐づける形で評価の内容を作成した。また事業所の希望のみを評価項目とするのではなく、現場レベルで評価されるべき項目も抽出し評価項目とした。
- ・ 質の向上の研修において、事業所の希望する人材を明確にし、その育成プランを実現するためにどのような研修プランにすべきかを検討し、それを実現するべき研修内容とした。
- ・ キャリアパス規程や評価制度を導入することで、職員間の連携や利用者へのサービスの低下、および事業所の特色や事業所らしさが消えないよう、良い面をより際立たせられることを意識して作成した。
- ・ 処遇改善加算を取得するにあたり利用者への費用負担を強いることになるため、利用者、ご家族へは丁寧な説明を行い同意を得ることに注力した。

事業所の感想

利用者の日常生活動作（ADL）のみ向上を目的としたデイサービスではなく、日常生活に必要な機能（QOL）の維持向上を目的としたデイサービス、また認知症を患われた利用者の居場所として当事業所は存在していると考えている。その為には、通常のデイサービスより職員の数および質を上げることが必要である。今までは厳しい収支の中で逼迫する人件費をどのようにやりくりしていくか、また優秀な職員に対してそれに見合った賃金をどのように支払っていくかが経営の大きな課題ではあった。

しかし処遇改善加算等を取得することで、職員の賃金アップがされ、大きな改善により、気持ちの上では余裕がでてきた。現在はその他の経営課題についても向き合い、また課題解決に取り組むことができるようになった。

雇用管理改善サポーターの感想

キャリアパス制度が事業所に合ったものが提案出来、満足してもらえたことがよかった。

看護学校生の経験実習の受け入れや認知症サポーター養成講座などを実施、利用者の家族が集まって談話やイベントを行うファミリーカフェを行って、同じ待遇にある家族の交流がなされていることなどは、他の事業所が参考になると思われる。

事例 5

新賃金規定を構築で職員のモチベーションをアップ

事業所概要

介護サービスの種類：訪問介護・小規模多機能型居宅介護・居宅介護支援

事業開始年月日：2001年6月

従業員数：21名（正社員5名）

取り組みに至る背景

当該法人は訪問介護事業・小規模多機能事業並びに居宅支援事業を営んでいることから、法人としての統一的賃金体系が整っていないため、職員の異動も制限され、昨今の人手不足に対応しきれていなかった。

また、平成30年4月に「賃金規定」を制定し施行した。その後「処遇改善のキャリアパス要件である任用&賃金体系」「最低賃金に即応した賃金体系」の3つの賃金体系が存在していることが原因で、矛盾を抱えた事業運営になっていた。

取り組み内容

法人として統一した新賃金規定の構築。

まず、現存する3つの賃金体系を白紙に戻し、現在支給している諸手当の内容確認及び諸手当の金額を現状に即したものに置き換えて検討した。

そして、法人を一本化し各職員の職位及び職責を洗い出し、それに付随した賃金を落とし込む作業を行った。

手順として、正職員（月給制）、パート職員（時給制）の賃金号俸表を作成して、職員一人一人を落とし込む作業をした。

次に、各諸手当は現在3つの事業に共通して支給している、「資格手当」「職務手当」「処遇改善手当」「通勤手当」に集約した。

取り組みのポイント

取り組みの前提として、現状の労働条件を不利益になる改定であってはならない、また個々の職員に対してキャリアアップの道筋を明白にしめすことができる制度にしなければならない。

新賃金規定の構築を検討している段階で、一時金の支給基準の統一化をどうするかとの問題が出てきた。

現状は、永年にわたり代表個人による評価項目で評価していることから、公平感・平等感に疑問があった。

人事評価の見える化を推進するために、個々の従業員による自己評価、次に上位者による評価、そしてその評価結果に基づいて面談の実施を行う評価制度の導入を決定した。

事業所の感想

利用者主体に事業所運営をモットーとして、代表のポリシーのもとに運営してきたが、職員の雇用管理の必要性を再認識した。

職員への周知はこれからなので、職員の意識の変化は現状では測りかねるが、今回の賃金改定は必ず職員に受け入れられると確信している。

雇用管理改善サポーターの感想

新賃金規定は相当時間を要したが、事業所の皆さんが熱心に取り組んだ結果、非常にわかりやすい制度が出来上がりほっとしている。

当該事業所はほとんどの採用が中途採用であることから、今後新規に採用した職員に対して個々のスタート地点での賃金がわかりやすく、また他事業に異動しても賃金の格差がなくなったことで、今後は人事交流が活発に行われることを期待したい。



雇用管理改善企画委員会 委員

東洋大学 ライフデザイン学部 生活支援学科 准教授	高野 龍 昭
株式会社若武者ケア 代表取締役	佐藤 雅 樹
社会福祉法人康仁会 はなの家とむろ 事務長	島野 洋 一
ナーシングケア社会保険労務士事務所	吉川 史 子
横浜泉社会保険労務士事務所	佐藤 紀 一

あしがき

人材確保のための雇用管理改善のひとつに「処遇改善加算等の取得」があります。介護事業所に正しい情報（制度や取得方法に至る）をご案内して職員への賃金改善の提案を行うのですが、「利用者の負担が増える」ことや「対象事業所ではないのではないか？」などの理由でいまだ未取得となっている介護事業所が多くあることに驚きました。

利用者の負担が増えることについては、「介護業界の優しい気持ちの表れ」なのかもしれませんが、処遇改善における加算金を基に、働いている方は、適正な労働の対価が得られ、それが利用者寄り添った適切なサービスに繋がられる。その結果として「サービスの質の向上」が実現できるのではないのでしょうか。

報酬の内容が定められているなかで、利用者の満足度を図ることが難しいなか、利用者の喜びを糧に、介護業界で働いている方がとても多いのではないかと思います。職員の魅力ある職場と利用者の笑顔が見られる介護事業所づくりが、職員や利用者にとってよりよい場所になるのですが、皆様はどうしても「頑張る」ことを選ぶ方もいらっしゃるようで、支援の難しさを改めて痛感いたしました。

それでも、労働環境の変化はおきておりますし、人口の減少から色々な現場での生産性の向上は、避けられない事態となっております。介護業界もその流れに逆らうことは難しいなかで、利用者の笑顔が消えることのないサービスの提供に取り組んでいただけるよう介護労働安定センターは事業所支援を引き続き行なっていく所存です。

最後に、本事業を推進するにあたり、ご協力をいただきました事業所の皆様、企画委員会委員の方々、雇用管理改善サポーターの専門家の方々多くのご支援頂いた皆様に深く感謝申し上げます。

公益財団法人 介護労働安定センター
神奈川支部長 田中邦彦

令和4年度 神奈川労働局委託事業 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 神奈川支部
〒231-0007 横浜市中区弁天通6-79 港和ビル8F
TEL 045-212-0015 FAX 045-212-0016

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

- ◎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 神奈川労働局委託事業
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
神奈川支部