

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**



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5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66.3%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 我妻 明

※1 介護労働安定センター 令和4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・働き方改訂本部／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 就業規則の改定とBCPを策定しながら、 働きやすい職場環境づくりを推進しました。	10
事例② BCP策定を通じて自分たちの弱点や問題点を 浮き彫りにすることができました。	12
事例③ 現行の労働実態を踏まえて就業規則等の見直しを行い、 職員の働きやすい環境を整えることができました。	14
事例④ 全ての職員を大切に続け、ついに「特定事業所加算」を取得しました！	16
事例⑤ 処遇改善加算を取得してヘルパーの賃金がアップ、 必要な規程の整備もできました。	18
事例⑥ 退職金制度を構築し、魅力ある職場づくりを行うことにより 職員の定着を目指します。	20
事例⑦ 雇用契約書及び就業規則等の見直しを行い、 労務管理関係書類の整備に努めました。	22
事例⑧ 特定事業加算に関する「効果」と「リスク」を整理して、 加算取得に前向きに取り組むことができました。	24
介護の雇用管理改善 CHECK & ACTION 25	26
巻末資料	27
雇用管理改善企画委員会 委員	28

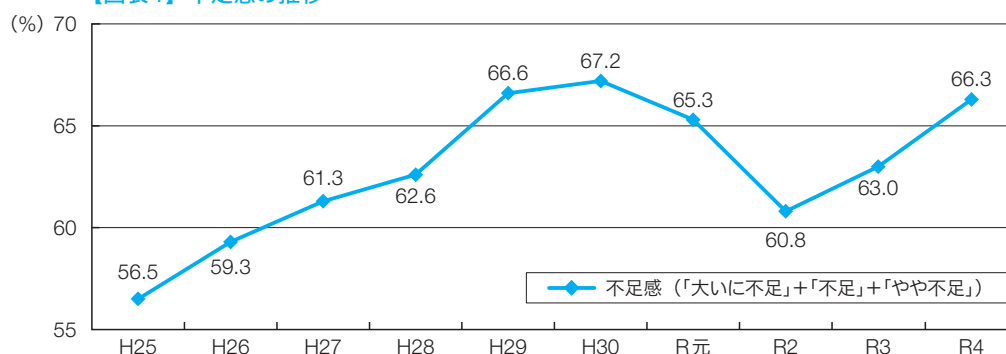
1

介護労働の現状

(1) 介護人材の不足

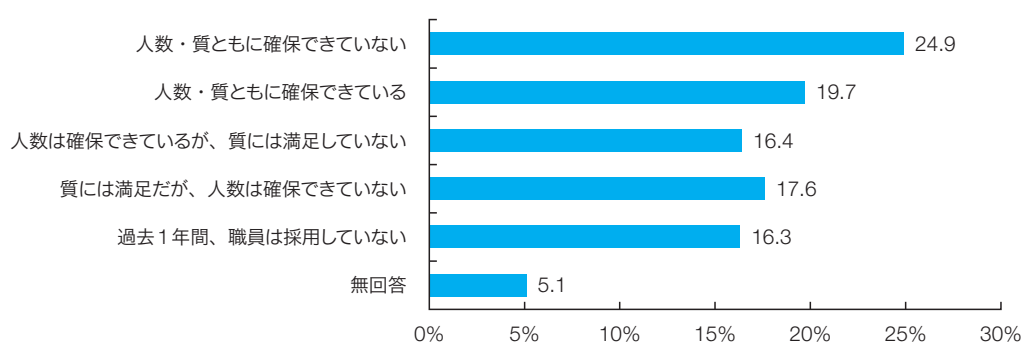
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査※1では、令和4年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は14.4%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の66.3%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査※2においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が52.1%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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24.9%、「人数・質ともに確保できている」が19.7%、「人数は確保できているが、質には満足していない」が16.4%、「質には満足だが、人数は確保できていない」が17.6%です。また、「過去1年間、職員は採用していない」が16.3%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。

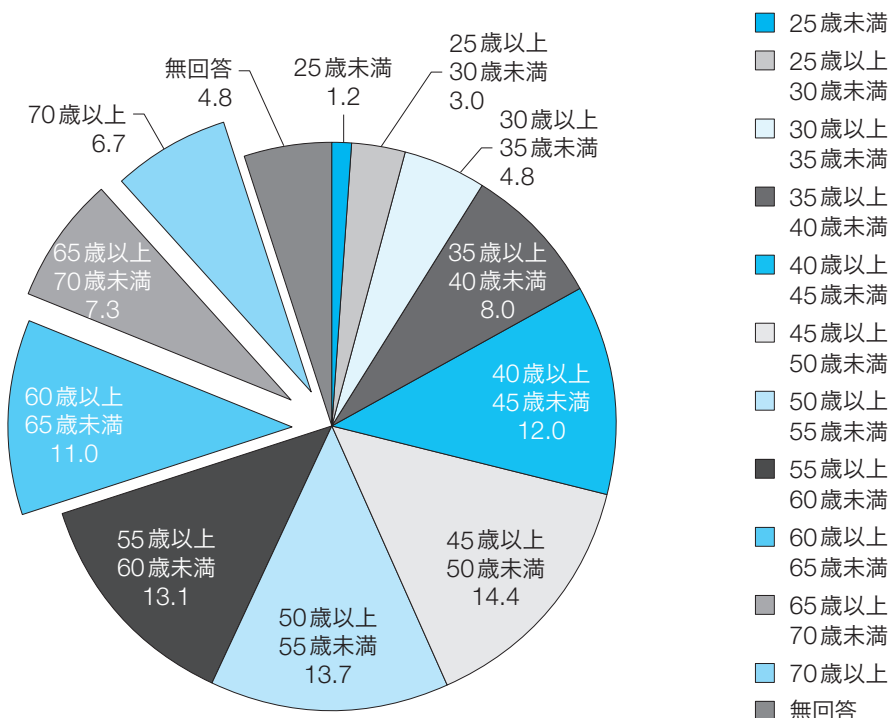
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

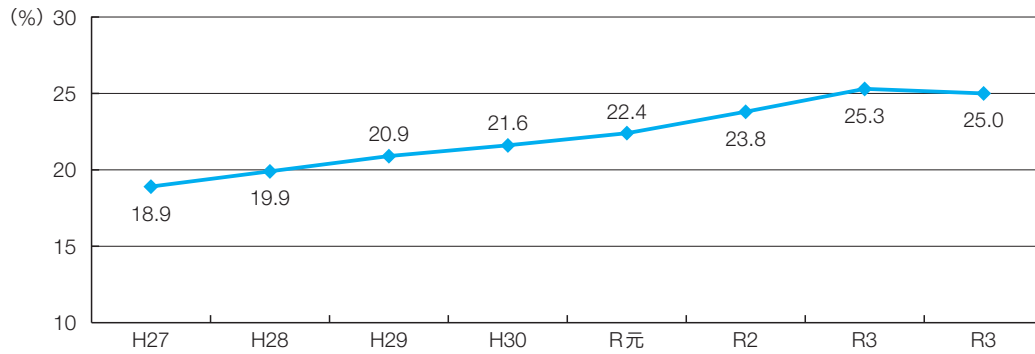
高齢化の一層の進展、現役世代の急減に対応し、我が国の成長力を確保するためにも、より多くの方が意欲や能力に応じた社会の担い手としてより長く活躍できるよう、高齢者をはじめとした多様な就労・社会参加を促す取り組みを推進するとしています。雇用・年金制度改革等については、70歳までの就業機会の確保、就職氷河期世代の方々の活躍の場を更に広げるための支援、中途採用の拡大、地域共生・地域の支え合い等が政策課題として挙げられています。

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14.0%で、60歳以上65歳未満と合わせると25.0%と全体の2割を超えることがわかりました。（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4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4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。

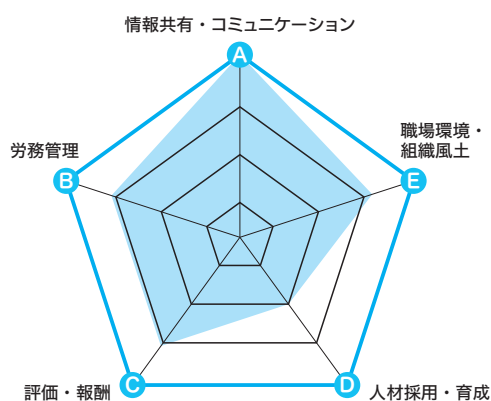
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

(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!〉

あてはまる
あてはまる
どちらかというと
どちらかというと
あてはまらない

A 情報共有・コミュニケーション

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、20の事業所が5～15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効果

2つのコミュニティでそれぞれテーマを決めて、複数の事業者参加のセミナーを行い、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介護人材の採用と定着に向けた意見交換会の実施

介護人材の採用と定着は業界内での最大の課題となっています。

今回、令和5年度「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」の一環として、介護事業所と豊島区・ハローワーク池袋、東京都福祉人材センターとの連携についての講話をはじめ、人材の採用と定着に向けた取り組みの紹介と意見交換を実施しました。

各事業所の事例を踏まえながら、よりよい人材確保につなげるために活発な意見交換を行い、共通認識のもとコミュニケーションを拡げることが出来ました。

②SNSを活用した介護人材確保についてのセミナーを開催

上記①でも述べた通り、介護人材の確保は介護業界で大きな課題であり本事業遂行においても多くの事業所が解決策を求めて支援依頼の高いテーマとなっています。今回その悩みを解決するための一助として採用コストの大幅削減を目指しSNSを活用した採用活動の方策についてのセミナーを実施しました。

内容的に目から鱗の話ばかりで、とても有意義な時間を過ごせたと参加事業所の多くから満足度の高いセミナーであったと高評価を得られています。

③介護業界でもよく問題となっているハラスメント、特に昨今注目度の高いカスタマーハラスメントについてのセミナーを実施。

介護業界において特に最近問題視されているのは利用者またその家族からのカスタマーハラスメントであるようです。

今回地域ネットワーク・コミュニティとしての課題を重要と捉え解決策を探るべく専門家によるセミナーを実施しました。内容的にはハラスメント全般の解説を行い、その中でも特にカスタマーハラスメントについて関連の法律や考え方、メカニズム、発生時の対応等、丁寧でわかりやすい説明と解説を行い、参加者に理解を深めていただけるよう配慮しました。

最終的に本セミナーも大変好評をいただいて終了しました。

④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おり、行政団体からの通知文書をよく確認するようにしました。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促しました。

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

就業規則の改定とBCPを策定しながら、働きやすい職場環境づくりを推進しました。

事業所概要

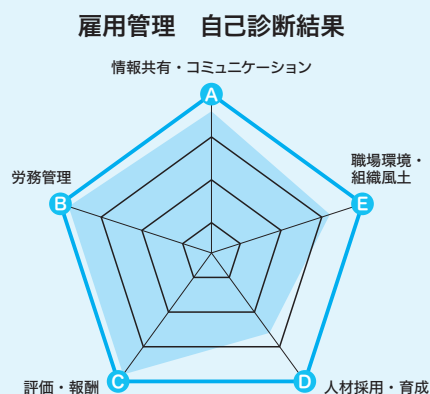
地域：八丈島

介護サービスの種類：地域密着型通所介護

事業開始年月：平成26年4月

従業員数：3人（うち正社員数2人）

併設サービス：なし



取り組みに至る背景

本事業所は、代表者が代わり、相談者が前代表者から事業を引き継ぎ、デイサービス事業を行っています。

事業所には前代表が作成した就業規則がありますが、法改正に対応しているのか分からない部分もあります。従業員10人未満の事業所のため、就業規則は労働基準監督署への届け出義務はありませんでしたが、法改正に対応した規則を維持したいと考えていました。

また、BCP策定の必要性を感じていましたが、BCPがまだできていませんでした。



取り組み内容

事業所作成の就業規則には、「法令通り」となっていて細かい記載がない部分がありました。職員が就業規則を見たときに理解できるよう、また職員から質問があったときに正しく説明ができるよう、「法令通り」と記載されている部分について具体的に明記することとしました。特に、年次有給休暇、産前産後休業、生理休暇、育児休暇など利用を推進してもらうためにも日数など具体的に明記するように修正しました。

修正にあたっては、厚生労働省のモデル就業規則を参考に修正することになりました。

BCPについては、作成に当たって、まずハザードマップの確認を行いました。ハザードマップを確認したところ事業所の所在地は津波などの水害リスクは低いことがわかりました。ただし、利用者については津波の危険がある場所に居住している方もいるため、災害時の送迎については津波被害にあわないよう対応を考えました。

備蓄品については、災害時に事業を継続するか休止するかによって備蓄品の内容や量が変わるため、事業所として災害時に事業を継続するか休止するかを検討することになりました。また、事業所ではガスは使用していないため、断水、停電への対応を検討することになりました。

取り組みのポイント

就業規則、BCPともに厚生労働省のモデル就業規則やひながたをもとに作成や修正するようにしました。今後、法改正があったときも最新のモデル就業規則やひながたを見れば自身で変更ができるようにするためです。

取り組み後の感想

就業規則、BCPともに定期的に見直しが必要になります。BCPについては訓練や研修を行い、そこで課題がみつければ見直しをしていく必要があります。最初から完璧を目指すのではなく、修正しながら事業所の事業運営や事業規模に即した災害時に使えるBCPをめざしていきます。



事例 2

BCP策定を通じて自分たちの弱点や問題点を浮き彫りにすることができました。

事業所概要

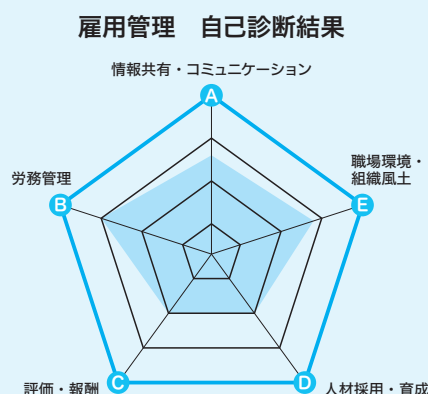
地域：港区

介護サービスの種類：訪問看護

事業開始年月：平成27年6月

従業員数：16人（うち正社員数：16人）

併設サービス：介護予防訪問看護



取り組みに至る背景

規程の整備をしてきている中で、本年は、BCPに関して区のセミナーなどに参加して、社内のスーパーバイザーと若手スタッフを中心に、骨子を策定してみましたが、これでよいのだろうかという疑問点もあり、専門家のアドバイスを受けることになりました。1回目のミーティングでは社長も同席し、経営者と共に一体となって全社的な視点から、災害時でも事業所を運営していく、しっかりとした基盤を作れるように準備していきました。

取り組み内容

あらかじめ独自に策定していたBCPの規程を専門家の方に見ていただきながら、修正や加筆していきました。具体的には、組織は作っていたのですが、担当者までは決めいなかったもので、現段階での担当の割り振りをしていきました。ご利用者の安否確認の優先順位、規程内での想定震度の統一、備蓄品に関して、実際に保管する現実的な物品等の記載、曖昧な言葉をなくす（例：定期的に⇒いつ、何回を明記）などを検討していきながら、ブラッシュアップしていきました。

取り組みのポイント

いろいろなBCPの策定例が出ているので、参考にしてそのまま活用すると、実際の事業所の状況とは乖離している部分などが出てきてしまいます。事業所が被災した時、何が起こるのかを具体的にイメージしながらオリジナルのものを作っていく必要があります。また、一人で作るのではなく、社内のチームで共有しながら話し合って作っていくことで、BCPの事業所内での浸透度が深まっていきます。実際に災害が起きたら、規程を見ている時間はないかもしれません。実は、災害が起きるまでに常日頃から、どれほど社内ではBCP規程が用いられてきたかがキーポイントになっていくのだと思います。

取り組み後の感想

自分たちだけでは、気づかなかった視点を専門家が関わってくださったことで、多くのことを見いだすことができました。また、規程を研修で用いていくことや、実地訓練等で職員に浸透させていくこと、より具体的に活用できるように内容の見直しを随時図り変更をかけていくことなど、事業所として、これからも継続して取り組めることがいくつもあることがわかりました。災害時、交通機関が止まった時に、駆けつけられる近隣のスタッフが意外と少ないことも、改めて認識することができました。また、BCPの策定を通して、具体的な地域の他事業所との連携を強めていく必要があることも課題として持つことができました。今後、予期せぬ自然災害や感染症に直面しても、地域の方々と協力して、スタッフと利用者を守る体制を日頃から築いていきたいと思いました。



事例 3

現行の労働実態を踏まえて就業規則等の見直しを行い、職員の働きやすい環境を整えることができました。

事業所概要

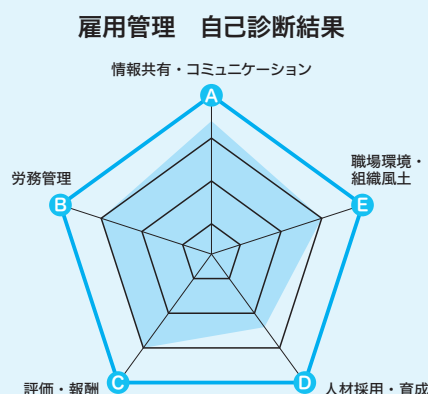
地域：世田谷区

介護サービスの種類：地域密着型通所介護

事業開始年月：平成27年4月

従業員数：8人（うち正社員数：2人）

併設サービス：なし



取り組みに至る背景

本事業所は約7年前に開設した地域密着型通所介護事業所です。創業時に就業規則は作成していましたが、その後の見直しができず、自事業所での対応を行うのが困難なまま現状に至っていました。そこでこの事業の機会を利用して改めて就業規則等の改定対応を行いたいと思いました。

取り組み内容

就業規則等は作成しているものの、創業当初から運用している為、実態に即した内容になっていないことを懸念していました。初回の相談では、現状の勤務実態や希望などを伝え、必要な内容を整理することから着手しました。現行の就業規則等は存在するものの、相応の年数も経過し、更に現在の勤務実態に即していないこともあり、全面的に再作成することとしました。

職員区分については、正社員とパートタイマーの2つの職種が存在することから、職種に合わせて2種類の就業規則を作成することにしました。雛形を確認し、それに基づき修正案を作成することで条文の最初から個々の規定内容を検証して行きました。記載の不足及び法令に遵守していない項目などについては、内容を分析し問題点の洗い出しを行って修正案を検討したことにより実態に即した就業規則を作成することが出来ました。

取り組みのポイント

事前に作成していた、それぞれの就業規則等の改訂案をもとに、チェックし修正すべき点を確認しました。

限られた時間の中で、しっかりとした就業規則を作成が出来たと思います。内容検討において最新の法改正等の必要な資料確認や説明を行ったことで十分な裏付も取ることができました。

尚、就業規則を有用なものとして活用して行くためには、定期的な見直しが必要であることを認識しました。例えば年間で考えれば、昇給・昇格などの時期と合わせて、就業規則等の見直しもを実施するようにすれば失念することなく、最新の規則に即した取り組みを続けられると思います。

取り組み後の感想

取り組みを必要としていた課題については、すべて今回の相談支援の中で一通りの対応ができました。

また、今後もこのような専門家による相談の機会がありましたら、改定後の就業規則等の従業員への周知や、その後の所轄労働基準監督署への届出についても相談していきたいと思います。



事例 4

全ての職員を大切に続け、 ついに『特定事業所加算』を取得しました！

事業所概要

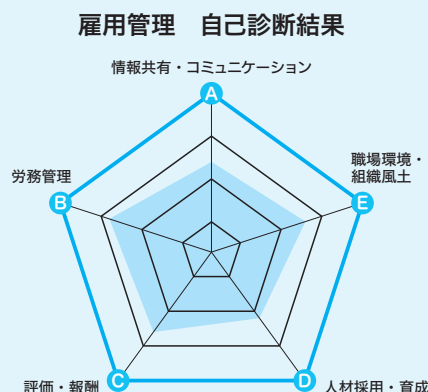
地域：港区

介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：平成25年7月

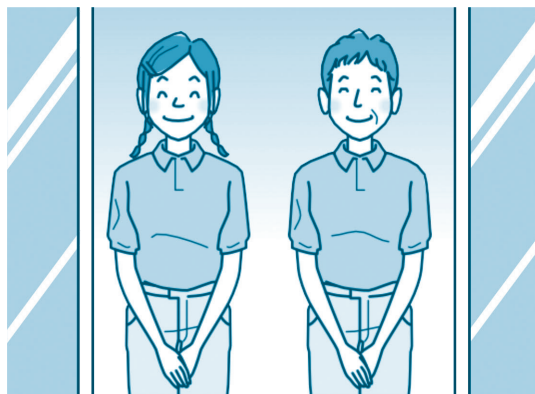
従業員数：16人（うち正社員数：3人）

併設サービス：居宅介護支援、介護予防支援



取り組みに至る背景

新たな採用が極めて困難な人手不足の時代にあつて、優先すべきは今いる職員をいかに大切にできるかであり、それを具体的な形で示されなければならないと考えました。そこで、様々な要件を満たさなければならない特定事業所加算の取得こそ、職員を大切にしたいという会社のメッセージを一人一人に伝えることができるものと捉えました。さらには、特定事業所加算の要件を満たすことによって、高齢化する職員一人一人の健康にも配慮でき、結果として長く仕事に従事してもらえるようになることも期待しました。



取り組み内容

特定事業所加算は取得要件によっていくつかに分かれています。この度取得できた特定事業所加算はⅡでした。特定事業所加算Ⅱの取得要件は次の通りです。

【体制要件】

- ① 訪問介護員ごとに作成された研修計画に基づく研修を実施する。
- ② 利用者に関する情報またはサービス提供にあたっての留意事項の伝達等を目的とした会議を定期的を開催する。
- ③ 利用者情報を文書等で伝達する、訪問介護員等からの報告を受ける。
- ④ 健康診断等を定期的実施する。
- ⑤ 緊急時等における対応方法を明示する。

【人材要件】

訪問介護員等について、介護福祉士の占める割合が30%以上であること等2つの要件があり、そのうち1つ、また全てのサービス提供責任者について実務経験3年以上の介護福祉士であること等2つの要件があり、そのうち1つを満たすことが求められています。

体制要件・人材要件ともに達成することで、職員一人一人を大切にする会社であることのアピールにつなげ、新たな職員の採用にも結び付く土壌づくりを図りました。

取り組みのポイント

特定事業所加算の取得要件を満たす取り組みが、職場環境をより良いものにすると思信しています。個別にカスタマイズされた研修計画を策定したり、健康診断を全員に実施したりすることは、人材育成と健康確保措置そのものです。また、定期的な会議への全員参加や毎回の仕事に伴う必要な情報のやりとりは、仕事への意欲を高めるとともに全ての職員が一体感を持って仕事に取り組む姿勢を強めることにもつながります。一つ一つの要件を満たしていくことは非常にチャレンジングなことですが、これからの訪問介護には必須の取組になると思います。

取り組み後の感想

個別研修計画に沿って、充実した研修を実施し続けることが当面の課題だと考えています。特定事業所加算の要件を満たすための研修ではなく、ひとえに職員のスキルアップのために行うこと、延いてはそれがサービスの質的向上につながることを常に忘れずに行っていきたいと思えます。とはいえ、まずは取得できてホッとしました。月に1回行う会議に伴いサービス提供責任者の負担が増さないように、会社全体でフォローし合う体制づくりも意識し続けていきたいと思えます。

事例 5

処遇改善加算を取得してヘルパーの賃金がアップ、必要な規程の整備もできました。

事業所概要

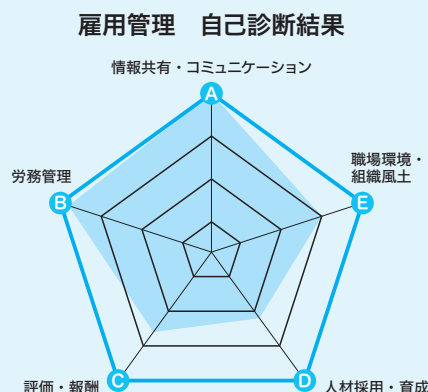
地域：港区

介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：平成27年11月

従業員数：13人（うち正社員数：1人）

併設サービス：居宅介護支援、介護予防支援



取り組みに至る背景

処遇改善加算制度があることは知っていましたが、具体的にどのようにすれば取得できるのか、通知文書を読み込む時間が取れずわからないままの状態でした。

これまで、地域の事業所との交流がほとんどなかったのですが、区の補助金利用をきっかけに区内の他の事業所と情報交換するようになり、その中で処遇改善加算の価値を知りました。日頃より一生懸命働いているヘルパーたちの賃金を上げるため、ぜひとも取得したいと思いました。

取り組み内容

処遇改善加算Ⅰ、特定処遇改善加算Ⅱとベースアップ加算を10月から取得する予定とし、取得要件の確認をしていきました。

キャリアパス要件のⅠ～Ⅲがいちばんハードルが高いように感じましたが、小規模事業所でも無理なく取り組める作成例を示していただけたので、実情に合わせて現実的に可能な範囲で、キャリアパス、研修計画、資格取得支援制度や資格による昇給の仕組みを設定することができました。

「資格手当」の新設や一時金の支給などについて、賃金規程に明記する必要がありましたが、賃金規程については他の部分にもいろいろと不備があることがわかり、あわせて必要箇所の修正

を行いました。

ヘルパーは介護福祉士が多く、開業以来ずっと働いてくれている人も多くいます。加算額は、そういった経験と技能のあるヘルパーに手厚く配分できるように考えました。

また、職場環境要件については6項目以上の取り組みが必要でしたが、今年度、区の補助金を利用してICT機器を整備したり腰痛予防のスーツを購入したりすることが、取り組みとして該当することがわかりました。

取り組みのポイント

従業員に気持ちよく働いてほしい、職場環境を良くしたいとの思いは強く持っていましたが、それに必要な知識や取り組むための時間が十分に取れない状況でした。

そこで、処遇改善加算の取得要件をクリアするためにも、けっして背伸びした制度は作らず、無理なく実行していける内容となるよう工夫しました。

取り組み後の感想

10月から処遇改善加算の取得ができ、ヘルパーたちはとても喜んでくれています。ヘルパーたちの年齢も高くなってきているので、今後は新しいヘルパーの採用も考えています。そのためにも今回賃金水準を上げることができたのは大変良かったと思います。

また、日頃から従業員とのコミュニケーションを大事にしていることや、研修に積極的に参加させていること等、これまで何気なく実施してきたことが、処遇改善加算の要件項目に該当することがわかりました。これまでの事業所経営の姿勢が評価されたようで、とても嬉しく思いました。これからも、働きやすい職場になるよう心がけていきます。



事例 6

退職金制度を構築し、魅力ある職場づくりを行うことにより職員の定着を目指します。

事業所概要

地域：新宿区

介護サービスの種類：訪問看護

事業開始年月：平成28年5月

従業員数：5人（うち正社員数：3人）

併設サービス：介護予防訪問看護



取り組みに至る背景

本事業所では就業規則を定め、職場環境の整備に取り組んできましたが、今まで退職金制度はありませんでした。法人としては採用したスタッフには長く働いてもらいたいと思っており、そのためには退職金制度があった方がよいのではないかと考えていました。

退職金制度の構築にあたって自社で独自に退職金制度を構築した方がいいのか、退職金共済制度を利用した方がいいのか、両方を併用した方がいいのかを検討し、法人にとって最も導入しやすい制度を構築することになりました。

取り組み内容

退職金制度を構築するために、まず退職金の世間相場を調べることにしました。東京都産業労働局の『中小企業の賃金退職金事情』に掲載されている「モデル退職金」のうち「産業計」と「医療・福祉」業の退職支給額を参考にしました。

また、退職金共済制度を利用すると何年間掛金をかければ退職金としてどの位支給されるのかを調べるために中小企業退職金共済制度のリーフレットに記載されている退職金支給額を確認しました。

退職金の世間相場や退職金共済制度を利用した場合の退職金額をみながら、法人としてどのように制度を構築することが最適なのかを検討しました。検討の結果、中小企業退職金共済制度を利用した退職金制度の構築を進めていく事となりました。

退職金制度を導入する場合は就業規則に定める必要がありますので「退職金規程」のたたき台を作成しました。

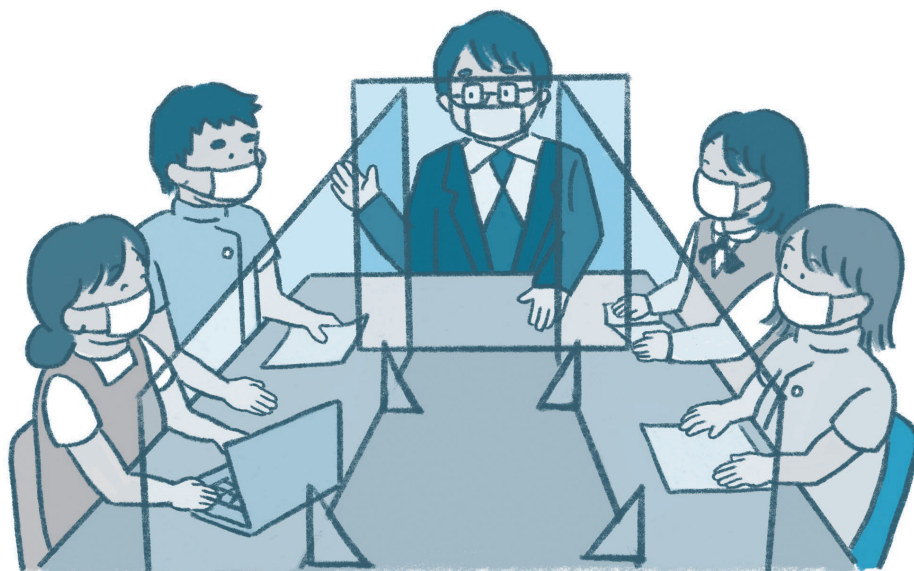
取り組みのポイント

世間相場を調べるにあたっては、「医療・福祉」業だけでなく他の産業の退職金支給額も調べることにしました。「医療・福祉」業だけでは集計企業数が少なかったからです。

また、自社で独自に退職金制度を構築した場合、退職金共済制度を利用した場合、両方を併用した場合について、それぞれのメリット、デメリットを比較しながら検討しました。

取り組み後の感想

退職金制度の導入は事業所にとって大きな決断になります。退職金の掛け金など長期にわたり金銭の負担が増大するため慎重に検討する必要がありますが、求人票を出す際に「退職金制度がある」ことを求職者にアピールできますし、採用した職員の永年勤続へのモチベーションの向上や、法人が期待する「職員の定着」につながるのではないかと思います。



事例 7

雇用契約書及び就業規則等の見直しを行い、労務管理関係書類の整備に努めました。

事業所概要

地域：豊島区

介護サービスの種類：訪問看護

事業開始年月：令和4年2月

従業員数：9人（うち正社員数：5人）

併設サービス：介護予防訪問看護



取り組みに至る背景

本事業所は、介護保険及び医療保険の訪問看護事業のみ運営する単独事業所です。

令和4年2月に事業を開始し、代表者を中心に、複数名の看護師で地域に根差した事業展開を行っています。今後は更なる利用者増に対応するため、サテライト事業所の開設を検討しており、その需要に提供体制が追いつかない状況となっていました。

したがって、更なる常勤看護師の採用・定着に資するため、就業規則をはじめ、労務関係書類の見直し・改善を行う必要がありました。

取り組み内容

個別相談の第1回目は、その1回の中で解決できそうな課題及び優先順位が高い課題を3テーマ抽出したところ、①雇用契約書の見直し、②就業規則等の見直し及び所轄労働基準監督署への届出支援、③「キャリアアップ助成金」それぞれ改善に向けた取り組みを検討することとしました。

先ず①及び②の内容については実務的な書類の整備等、今後対応が必要となる各種届出や制度活用について、資料を用いて時系列的に検討しました。

③については、「キャリアパス助成金」全般の手続的な流れについて、今後必要となる対応及び時期の検討を行いました。

最後に②の就業規則等の所轄労働基準監督署への提出については、現時点で対象となる常勤職員が存在しませんが、今後作成・提出の必要があると思われるため、届出や意見書の様式を用いて、検討を行い必要となったときにすぐに提出できるよう書類の整備を行いました。

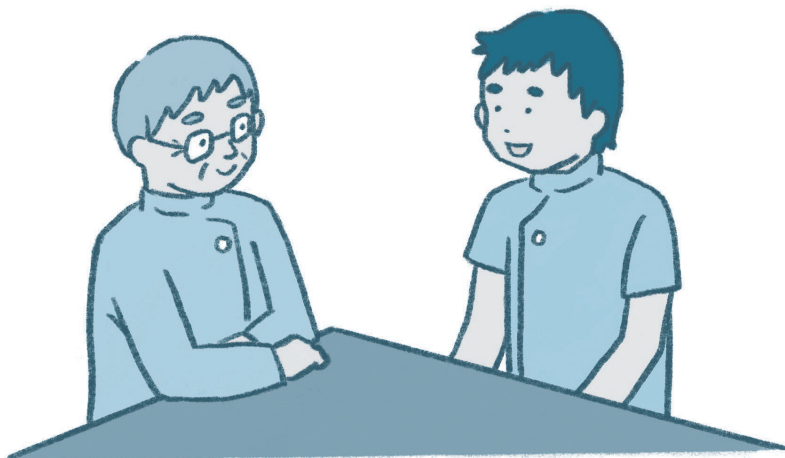
取り組みのポイント

各種労働関係諸法令への対応については、現在及び今後の対応を明確にしました。また就業規則等については、今回の相談で最も大変な課題でしたが、諸法令違反を是正することに注力し、法改正等への対応のみに限定したため、重要な部分についての検討を終了することができました。

最後に「キャリアアップ助成金」の活用に関しては、キャリアアップ計画書について提出が済んでいましたが、その後の申請に至るまでの対応が準備段階にありました。このため就業規則等申請に必要な書類を洗い出し、内容の確認を行いました。

取り組み後の感想

労務管理上の課題解決の取り組みとしては、労働関係諸法令に関する強行規定への対応などが中心となりがちですが、介護保険事業者としては、例えばメンタルヘルスなども含めた安全衛生面などの対応もより大事な事項となります。これらのトータルの取り組みは、事業所単独で対応することが困難ではないかと思います。事業所にとって多種多様な労務管理上の課題がある中で、優先的に解決すべき課題を抽出するためには、外部からの視点による客観的な分析が効果的で必要性を感じました。その点では今回の内容のような支援が、大変有意義であったと思っています。



事例 8

特定事業所加算に関する 「効果」と「リスク」を整理して、 加算取得に前向きに取り組むことができました。

事業所概要

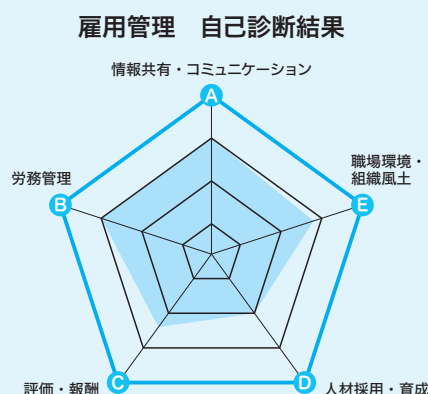
地域：国分寺市

介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：平成30年5月

従業員数：21人（うち正社員数：5人）

併設サービス：なし



取り組みに至る背景

特定事業所加算は、利用者様の費用負担が増加することや、申請手続き、運用で業務負担が発生するのではないかという懸念があり、これまで取得して来ませんでした。

加算を取得することにより、現在サービスを提供しているご利用者様の離脱や新規のサービス依頼の減少も心配されました。

また、特定事業所加算の種類も多くて、自事業所がどの加算区分に対応するのが良いのかも不明確でした。

しかし、介護保険制度の改正動向や他事業所の状況も踏まえて、特定事業所加算取得の検討を進めることにしました。

取り組み内容

まずは、懸案であった「効果」と「リスク」を整理して、不安解消やリスクへの対応策を検討しました。

その中で、様々なリスクがあるのになぜ加算取得に取り組むのかについて、法人や事業所の理念や方針と結び付けて説明することにより、従業員やご利用者、地域のケアマネジャーにご理解頂ける可能性が高まるのではないかという気づきがありました。

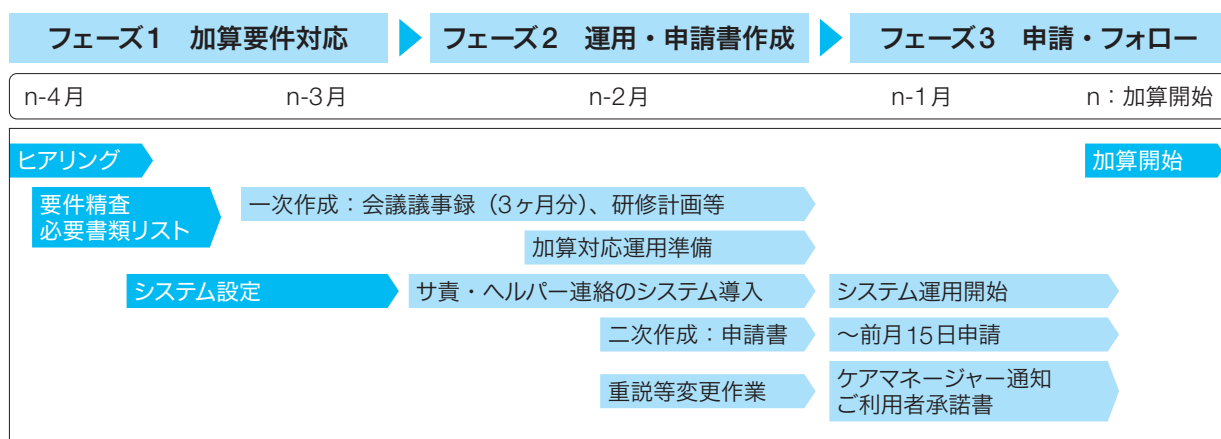
	効 果	リスク	考え方
事業運営	・売上増による事業運営安定化	・既存利用者の離脱 ・新規利用者の減少	・法人理念や方針との整合 ・自営業所の地域でのポジション ※他事業所動向
業務変革	・要件への対応でケアの質向上に繋がる (例) ICT活用、重度対応等	・単に要件対応するだけだと、質の向上に繋がらない可能性がある ※形式的な対応→業務負担 ※運営指導での返還リスク増	・将来どうありたいか ・実業務にビルトインした運用ができるか (文書を後で作らない仕組みづくり)
スタッフ影響	・処遇改善に繋がる可能性 ・採用競争力の確保	・業務負担や変化への反発	・法人理念や方針との整合
ご利用者影響	・業務変革が、ご利用者満足度向上に繋がる可能性	・利用者負担額増への苦情や離脱	・法人理念や方針との整合 ・ケアの質向上やヘルパー確保への協力お願い

取り組みのポイント

特定事業所加算取得に必要な準備につき、やるべき事を洗い出しスケジュールを立てて取り組みました。

特に、申請時に3ヶ月の記録が必要となる「訪問介護員の技術指導を目的とした会議」とICTの活用が必要となる「サービス提供責任者と訪問介護員との情報伝達及び報告体制の整備」について、早期に準備を進めることとしました。

また、各種申請資料で、行政から不備の指摘を受ける事例を事前に確認して作成を進めました。



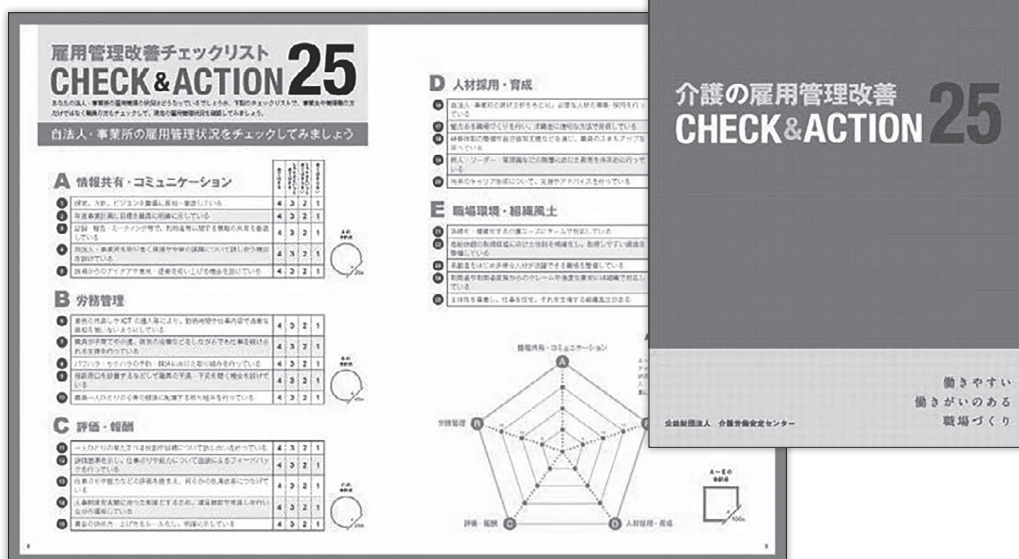
取り組み後の感想

「効果」と「リスク」を整理し、リスクに対する対応策を考えて取り組むこと、日常業務を加算要件に合わせて変革することで、特定事業所加算の取得が業務の質の向上に繋がる可能性が高まったと思います。

また、ICT機器を導入するだけでは、負担増になってしまう可能性があります。ICT機器を有効的にどう活用していくかは事業所の工夫が必要だと感じました。

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

大妻女子大学名誉教授 是枝 祥子

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在宅介護協会 東京・北関東支部副支部長 徳永 泰行

吉野社会保険労務士事務所 社会保険労務士 吉野美奈子

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、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、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 我妻 明

令和5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丁目13番8号 啓成会ビル3階

TEL 03-5972-1410 FAX 03-5972-1418



令和5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