

令和5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促進事業

介護事業所における

雇用管理

改善の

取り組み事例集

魅力ある
職場づくりのために



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。

**介護の雇用管理改善
CHECK&ACTION 25**

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

**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、改善の方向もチェックして、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

項目	1	2	3	4	5
1 経営、方針、ビジョンを組織に浸透・徹底している	4	3	2	1	0
2 事業所が事業方針と目標を組織に浸透している	4	3	2	1	0
3 経営、経営、マーケティング等で、利用客等に提供する内容の共有を徹底している	4	3	2	1	0
4 経営、事業方針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	0
5 現場からのアイデアや意見、提案を向上させる機会を設けている	4	3	2	1	0

B 労務管理

項目	1	2	3	4	5
1 業務の増減しや配下の導入導入により、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	0
2 就業が予定外で残業、夜勤の発生などに備えてあらかじめ仕事を振り回れる体制を確立している	4	3	2	1	0
3 パワハラ、セクハラの予防、解決に向けた取り組みを行っている	4	3	2	1	0
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	0
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	0

C 評価・報酬

項目	1	2	3	4	5
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	0
2 評価結果を話し、仕事内容や能力について個別にフィードバックが可能な体制を確立している	4	3	2	1	0
3 仕事内容や能力などから評価を導き、自分からの成長目標につなげている	4	3	2	1	0
4 人事制度を定期的に見直し、給与の適正性を確保している	4	3	2	1	0
5 経営の状況や上げ下げも一応し、明確に示している	4	3	2	1	0

D 人材採用・育成

- 1 法人、事業所の現状や将来をもち、必要なら人材の確保、採用を行っている
- 2 働きやすさを重視して採用し、求職者に適切な方法で面接している
- 3 研修や教育や研修や研修などを通じて、職員のスキルアップを促している
- 4 経営、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 従来のキャリアアップについて、反復やスキルアップを行っている

E 職場環境・組織風土

- 1 多岐に、組織化するの場をチームで共有している
- 2 業務内容や勤務環境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 働きやすさを重視し、人材の確保や人材の確保を徹底している
- 4 労働安全衛生管理や安全対策の取組や労働安全衛生に配慮している
- 5 公益性を重視し、仕事を任せ、それを支える組織風土がある

情報共有・コミュニケーション
労務管理
評価・報酬
人材採用・育成

A-Eの
評価
100%

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、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 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

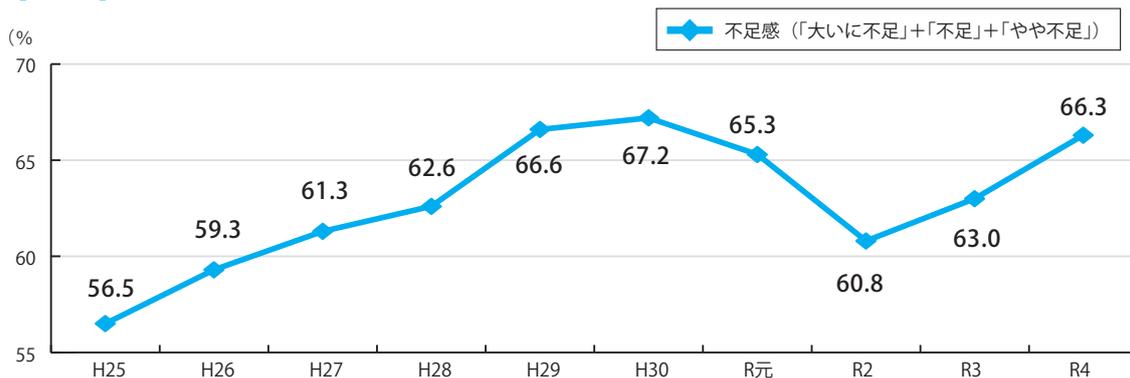
はじめに	01
1. 介護労働の現状	03
(1) 介護人材の不足	03
(2) 介護人材の確保	04
2. 介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業	06
(1) 自己診断チェックリストから見る事業所の雇用管理改善状況	06
介護の雇用管理改善 CHECK& ACTION 25 雇用管理改善チェックリスト	07
(2) 地域ネットワーク・コミュニティの構築	08
(3) 地域ネットワーク・コミュニティ取り組みの効果	08
3. 取り組み事例紹介	09
各事業所の取り組み内容	10
事例① 生産性向上取り組み支援ツールを活用した業務効率改善とICTの利活用	10
事例② 職業能力評価シートの導入等による納得できる人事評価制度の構築で 職員のモチベーションを上げる職場環境づくり	13
事例③ 管理者業務の見える化と次期幹部候補の育成	15
事例④ 事業所規模に合わせたキャリアパスの見直しと人事評価制度との連動	18
事例⑤ 少人数でも介護休業が取得しやすい職場づくり	20
事例⑥ BCPの本質とBCP策定から学んだ人材育成や地域連携	22
事例⑦ 事業所が直面する課題を共有し、職員も参画したBCP策定による 心理的安全性が高い職場づくり	25
雇用管理改善企画委員会 委員	28
巻末資料	29

介護労働の現状

(1) 介護人材の不足

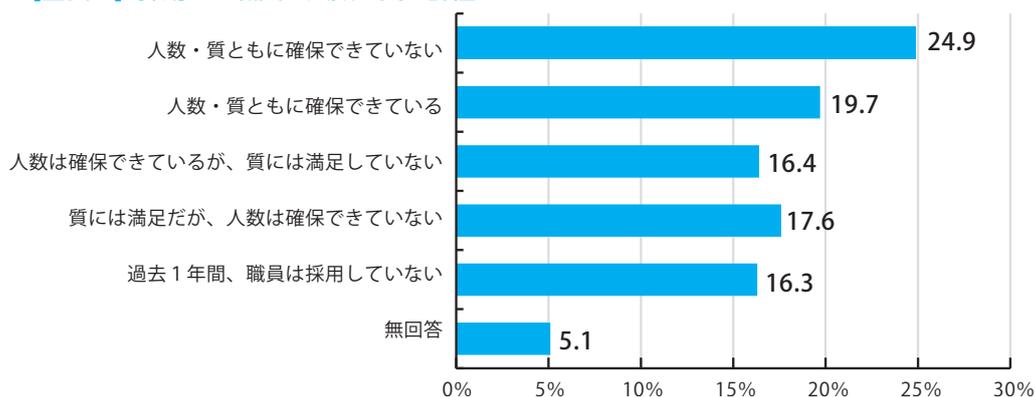
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査^{*1}では、令和4年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は14.4%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の66.3%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査^{*2}においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が52.1%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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。

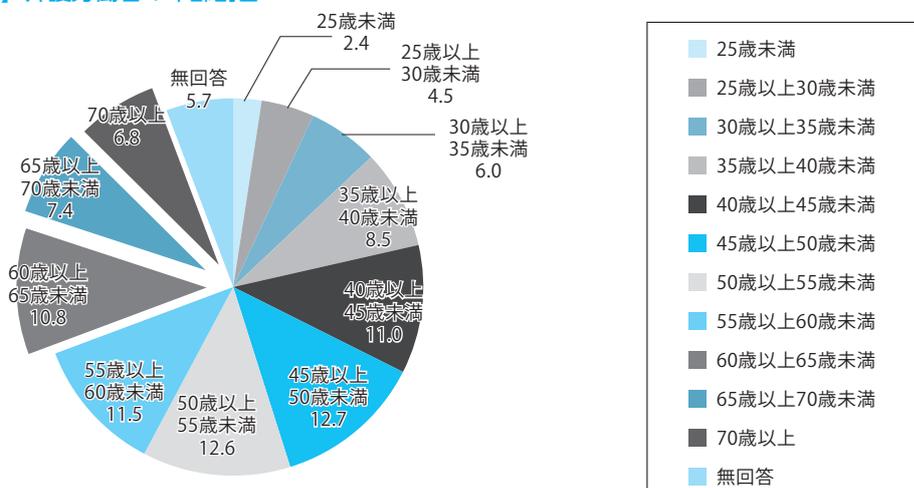
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

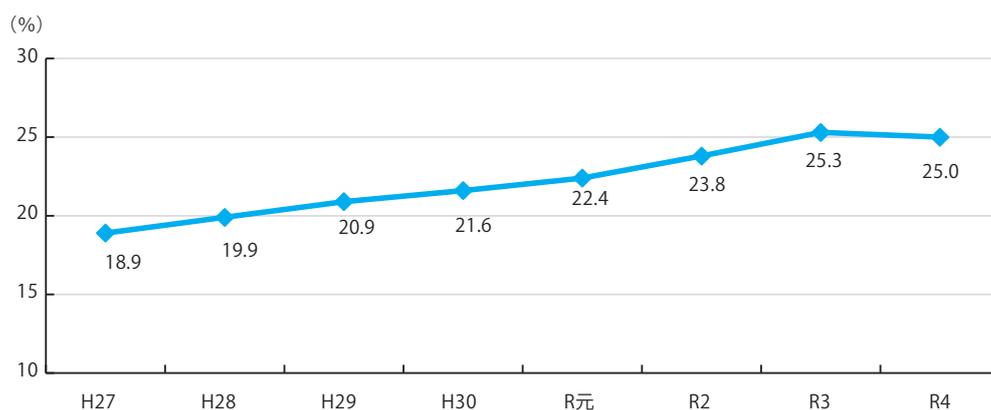
高齢化の一層の進展、現役世代の急減に対応し、我が国の成長力を確保するためにも、より多くの方が意欲や能力に応じた社会の担い手としてより長く活躍できるよう、高齢者をはじめとした多様な就労・社会参加を促す取り組みを推進するとしています。雇用・年金制度改革等については、70歳までの就業機会の確保、就職氷河期世代の方々の活躍の場を更に広げるための支援、中途採用の拡大、地域共生・地域の支え合い等が政策課題として挙げられています。

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14.2%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

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。

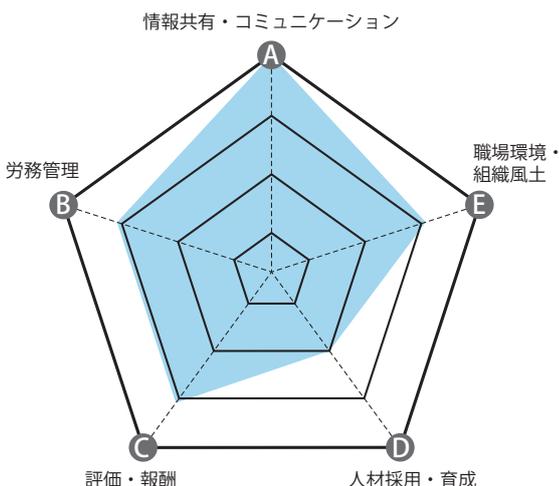
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善 CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

(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、20の事業所が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 BCP策定の重要性と作成ポイントについて

介護事業所においてBCP策定の作成および職員への研修が義務化されるにあたり、BCP策定を作成する意義、作成後、職員の研修等までを行う必要性、計画書作成における作成ポイントなどを話し合いました。特に東日本大震災の実例を踏まえた勉強内容だったので、有事の際に置かれる事業所の状況をより現実的に捉えることができました。

またグループワークでは、勉強会での気づきや各事業所で抱えている課題を共有したことで、自事業所にて作成する計画書に他の事業所の工夫した点を反映させられた。さらに、BCP策定後についても、職員、利用者及びその家族にどう浸透させていくかという点が新たな課題として取り上げられ、活発な意見交換が行われました。

BCP策定が義務化されたから計画書を作成するというのではなく、計画書を作成するところそが、利用者を守る、職員を守る、ひいては事業所を守ることだと理解され、また作成して終わりではなく、その後の運用にも真剣に取り組んでいきたいという事業所の強い姿勢が感じられました。

② 助成金活用について

介護職員の雇用改善や人材育成のために活用しやすいキャリアアップ助成金、人材確保等支援助成金、人材開発支援助成金等の助成金について、その概要と簡単な申請手続きの流れについて専門家の解説で学びました。また、参加者が日頃感じている助成金に関する疑問等について、専門家も交えて自由な意見交換を行い、実際に活用している事業所の体験談等も聞くことができ、わからない事があれば事業所同士お互いに連絡を取り合って皆で相談・解決しようという地域ネットワーク・コミュニティとしての連帯感が醸成されました。

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

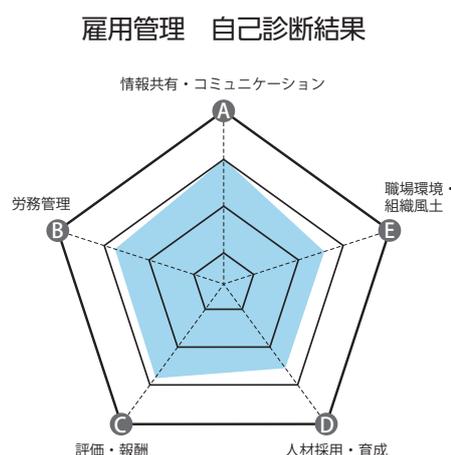
事例

1

生産性向上取り組み支援ツールを活用した 業務効率改善とICTの利活用

事業所概要

地域 : 横浜市中区
介護サービスの種類 : 障害福祉（就労継続支援B型）
事業開始年 : 2015年
従業員数 : 10人（正社員3人）



取り組みに至る背景

障害福祉の当社会福祉法人には、3つの就労継続支援B型事業所があり、その中で、当事業所は残業時間が多く、休憩時間もきちんと取れないという問題がありました。法人内の職員からは、「あの事業所には異動したくない」との声もあり、4月に他の事業所から異動してきた管理者は、事業所の就業環境の改善が急務だと感じていました。

作業効率を改善するため、障害福祉に特化した運営支援ソフトウェアを導入しました。しかし、最も煩雑で肝心の「利用者の工賃計算のための作業実績データの入力」作業の時間短縮にはうまく適用できず、困っていました。また、職員によって作業の習熟度や所要時間にばらつきがあり、職員のスキルアップにどのような教育・指導を行えばよいか悩んでいました。

取り組み内容

運用中の運営支援ソフトの記録状況を確認しました。入力作業は問題なく行われていますが、蓄積したデータの利活用度合いが低いことが分かりました。このため、各支援記録に関連付けられる項目を見直し、入力データを必要に応じて抽出できるようにしました。また、利用者のアセスメントシートを管理する画面では、取得したインタビュー情報を履歴として管理し、推移を把握できるようにしました。これにより、実際の支援計画策定に役立つ情報となりました。

懸案だった利用者の工賃計算に関して、以下の対策を導入しました。

- ① 作業項目のリストを整理し、分類しやすい形に分割しました。
- ② 利用者が作業ごとに記録シートに記入し、それを担当職員が確認することで、精度向上を図りました。

これにより、集計作業の負担を軽減しました。職員の休憩が取りづらい問題に対しては、休憩中の職員に利用者がその都度聞きに来なくても済むよう、「次の作業の担当職員が誰か」が作業場内で一目でわかる「見える化」を行い、休憩を中断する事由を減らしました。職場の「5S」推進による休憩スペースの確保については、現在取り組んでいます。

改善すべき内容が実際の支援にどのような効果をもたらすのかが、当事者が意識できることで、提案後に早期に課題解決し運用改善が実感でき、自ら主体的に更なる改善に取り組もうという職員の意欲向上にも効果がありました。

職員のスキルアップ教育については、今後の課題となりましたが、まずは厚生労働省HPの「介護分野における生産性向上の取組の進め方」の「業務時間見える化ツール」を活用して、各職員の業務分析を行い、各々の作業所要時間のばらつきを定量化することで、OJTの方法を見直すこととしました。



取り組みのポイント

課題として挙がっている「職場環境改善」と「ICTの更なる利活用」について、現場の実情を踏まえながら無理のない取り組みとなるよう、アドバイスを心掛けました。アドバイスによって、当事者が現状を客観的に見るができるようになり、課題を自身の問題と捉え、目指すべき目的（ゴール）に至るプロセスが重要であることを意識するよう支援しました。

各回の支援では、相談後に実施する（試行する）取り組みを決め、その期限を設定して次回の相談日程を決め、次回の相談時に取り組みの進捗状況または結果について報告してもらうことで、相談者が主体的に改善に取り組む姿勢を促し、それを通じて小さな成功体験の積み重ねや新たな発見、問題や課題への気づきを体験できるようアドバイスしました。

就業環境改善の一環として、「職員が落ち着いて休憩できる場所の確保」について、当初は事業所内で新たな場所の確保は難しいと考え、隣接する法人本部ビル内での設置を本部へ要請する方向で検討していました。しかし、その後、生産性向上の手法として「5S」や「職場の見える化」の例を紹介し、現在の職場レイアウトを再確認した際に、職員から現状でも「5S」や「見える化」を進めれば、新しく休憩スペースを作り出せるのではないかとの提案がありました。これにより、職員自らの工夫で解決しようという方向に進むこととなりました。

取り組み後の感想

雇用管理改善サポーターのアドバイスにより、これまで気付かなかった支援ソフトの使い方の工夫や、職員の行先表示・当日スケジュールの見える化など、新たな気づきや改善のヒントを得ました。相談の後、職員が自ら改善に取り組み、提案する職場の雰囲気生まれ、職員にとって新鮮な体験となりました。国の生産性向上推進に関する施策や人材開発支援助成金など、知らなかった情報も得ることができ、これらの助成金を活用できないか法人本部に伝え、検討を始めました。

雇用管理改善サポーターの感想

当初の課題において解決の兆しが見えてくることで、リーダー育成や人材定着など、より中長期的な課題に着目し、更なる業務改善を推進する体制が出来上がったことが何よりの成果と感じています。障害福祉サービスの事業所においては、それぞれの事業規模単位は小さいことより、多大なコストをかけてのICT利活用推進は難しい現状があります。

今現在活用しているICT機器の利活用を進めることが結果としてコストパフォーマンスに見合った業務改善プロジェクトとなり、過度な職員負担なく進めることができる「持続可能な組織作り」に繋がるものと確信しています。

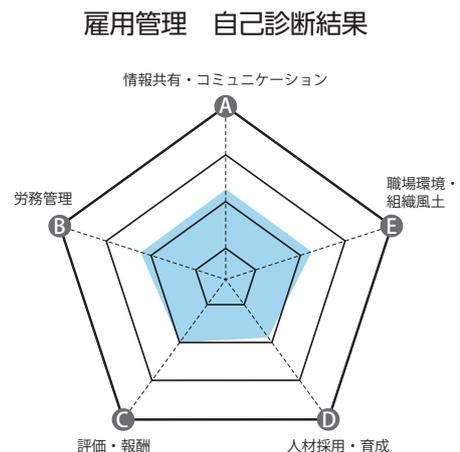


事例 2

職業能力評価シートの導入等による納得できる人事評価制度の構築で 職員のモチベーションを上げる職場環境づくり

事業所概要

地域 : 川崎市宮前区
介護サービスの種類 : 通所リハビリテーション
事業開始年 : 2001年
従業員 : 19人（正社員8人）



取り組みに至る背景

本部から異動してきた職員が介護経験が浅いにもかかわらず年功だけで他職員と比べて基本給が高くなっています。また、募集にあたって中途採用者の場合、前職の賃金額以上の賃金を希望され、希望通りの金額で採用したこともありました。こうした要因が重なり、職員の経験や能力に応じた賃金がアンバランスになっています。

このため、従来から勤務している職員から不公平であるという不満が出ています。さらに、介護職員の評価制度がなく、昇給や昇格の根拠となるものが不明確です。職員が納得する人事評価制度およびそれに連動した賃金規程を構築することが課題となっています。



取り組み内容

キャリアパスの改訂を行いました。等級ごとの研修体系はできていましたが、賃金体系の記入の方法がわからないとのことで、各等級に該当する職員の賃月給（常勤職員）もしくは時給（パートタイマー）の範囲で表すようアドバイスしました。

処遇改善加算Ⅰの要件として新たに昇給制度を定め、ベースアップ等加算の要件として賃金規程に支給方法に関する条文を定めました。

昇給に関してはキャリアパスの等級の中にさらに三段階に分けて昇給させる賃金テーブルを策定しました。処遇改善加算は、この方式ではパートタイマーの基本時給の昇給に使って残額を常勤職員に分配していましたが、これでは常勤職員の毎月支給される処遇改善加算額が変動してしまう問題がありました。年間の加算総額を事前に計算し、それを超えない範囲で常勤職員の処遇改善加算額を毎月の固定額、残りをパートタイマーの時給の昇給分として設定し、余剰分を一時金として期末調整ができる配分方法へと変更しました。

取り組みのポイント

行政等が公表しているキャリアパスは複雑すぎるため、キャリアマップ及びキャリアパス作成のポイント（必須要素）として、以下を考慮し、まずは事業所の現状に合わせてできるだけシンプルなものを作るようにアドバイスをしました。

- ① 無資格、未経験の新卒者を採用した場合に、この者が知識、経験を積んでどのように昇給・昇格していけるのかが明確にわかる。
- ② パートタイマーと常勤職員を同じ等級に入れるのであれば職務内容が同一であることを確認する。

処遇改善加算Ⅲ→Ⅰにランクアップするために、さらなる昇給制度の構築をする必要がありました。職員から不満がでていたので皆が納得する制度にする必要がある。人事評価については、介護職の業務は評価基準の設定が難しいので、まずは中央職業能力開発協会の職業能力評価シートの中から具体的でわかりやすい評価項目を選び、なるべく数値化して比較しやすくするよう提案しました。

取り組み後の感想

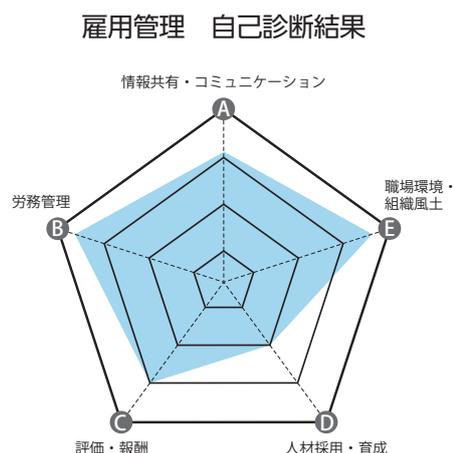
十分な評価制度と人材育成の必要性を感じました。これが処遇改善加算の基準向上にも繋がり、職場満足度も向上すると期待しています。処遇改善加算は介護職員の賃金を改善するためにさらなる上乘せとなる新加算が始まることが決定しています。また、加算を取得する要件である職場環境等要件も改正される予定です。新たな処遇改善加算を取得するためには、人材育成の制度や職場環境等要件をきちんと整備する必要があります。この機会に評価制度をはじめとする諸制度を整え、職員のモチベーションが向上する職場環境づくりを進めていきたいと考えています。

事例 3

管理者業務の見える化と次期幹部候補の育成

事業所概要

地域 : 横浜市戸塚区
介護サービスの種類 : 放課後等デイサービス
事業開始年 : 2022年
従業員数 : 5人 (正社員3人)



取り組みに至る背景

開業してから間もなく1年、管理者の業務効率が上がらず、その負担を他の職員が担っていました。各職員が担う役割や責務が曖昧で、目の前にある作業をこなしていただくの状況が続いていました。

そのため、各職員は、なぜその作業を行っているのか、目的や意味を理解せずに業務に取り組んでおり、職員が業務判断に迷うことも多く、代表が不在の場合は、意思決定ができない状況でした。

代表の意向では、業務が多くなる職員に対して、賃金等で報いたいと考えていますが、現状ではさらなる賃金を捻出することは難しく、処遇改善も取得していませんでした。

支援の始めに雇用管理改善チェックリストを実施してもらい、事業所の課題点を洗い出したところ、以下のような課題が浮かび上がりました。

- 管理者の能力が全般的に不足、業務スケジュール管理が適切に行えていないことが見えてきました。
- 職位ごとの役割や職責が不明確であり、職員自身が行う業務について体系的に理解してなく、全体像を把握して業務を行うことができていませんでした。
- 法人の理念や行動指針が管理者や職員に浸透してなく、判断または決定する際の指針となるものが不足していました。
- 現状の運営状況では職員への賃金の捻出は難しいですが、処遇改善加算等の取得が未取得の事業所でした。

取り組み内容

管理者の業務効率の向上については、具体的な業務内容で1日毎の作業リストを作成し、実施する時間帯も具体的に定めたスケジュール表を作成しました。その日ごとにスケジュール表に沿って業務を行い、終業時刻前に実施状況を代表に報告することで、進捗状況の確認を行いつつ、管理者が業務をどの程度理解しているかなども確認し、強化すべきポイントとその対応を日々行うようにしました。このスケジュール表は管理者に限らず、児童発達支援管理責任者用も作成し、同じく運用しました。

上記の取り組みにより、職務内容が明確になり、それらをキャリアパス表に落とし込むことで、キャリアパス表が完成、また処遇改善加算等の取得要件も揃い、加算取得も出来ました。役割が多い職員に対しては、賃金等を多く支払いたいという代表の思いから、作成したスケジュール表を配分の判断基準として、進捗状況に応じて手当や賞与として支払いました。

【管理者の職務内容】

日々の職務内容

- 地域、学校、保護者、関係機関・団体との連絡窓口。
- 利用者が併用する他事業所と連絡、連携等。
- 利用申し込み・利用者への対応。
- 国保連請求業務。
- 学校下校時間の把握、送迎表を作成し職員へ指示。
-
-
-

全体の職務内容

- 利用契約書の締結・重要事項の説明。
- 建物や設備の総合管理。
- 虐待防止、事故防止、衛生管理研修含めて年間研修計画を立て実施する。
- 組織を統括し、事業所運営のマネジメントの理解。
-
-
-

取り組みのポイント

管理者の業務効率向上について、管理者の性格や業務姿勢に即した解決策の提案に注力しました。職位ごとの役割や責務を明確にするため、職員が理念や行動指針に従った業務を遂行できるよう、キャリアパス表の作成と導入を検討しました。

キャリアパス表の作成に際しては、現状だけでなく期待する人材像も考慮し、具体的で理解しやすい内容を明確にしました。職位ごとの役割や責務を明確にし、理念と行動指針に基づいた判断が行えるよう努めました。職場内で丁寧に説明し、職員の理解を促しました。

取り組み後の感想

管理者は、スケジュール表の内容を遂行できていない箇所が多く、業務上不足している部分を指導育成のための「育成ツール」として活用しました。一方、児童発達支援管理責任者については、スケジュール表の業務を一通り遂行できる状態であり、次期児童発達支援管理責任者の育成においても、職員にはスケジュール表から業務を抽出してもらうことで活用しました。

管理者や児童発達支援管理責任者は、スケジュール表を活用することで法人理念に基づいた業務を体系的に把握し、なぜその業務を行うのかについての理解が進んだことが効果的でした。

処遇改善加算の取得に関しては、役割の多い職員により多く分配することで、業務に対する不公平感が軽減されたと感じています。分配の基準が明確に示されたことで、職員がどのような努力をすればよいのかが理解され、働きやすい環境が整ったと感じています。

雇用管理改善サポーターの感想

そもそもの問題は、管理者の業務遂行能力の不足から始まりました。しかし、全職員に対して実施すべきリストを作成したことで、管理者以外にも業務への意識が向上しました。この点に関しては、今回の支援が有益であったと感じます。



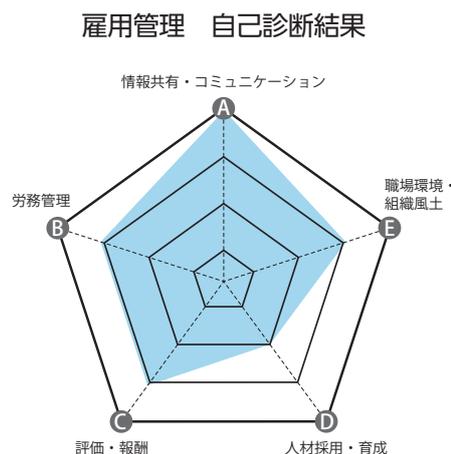
事例 4

事業所規模に合わせたキャリアパスの見直しと

人事評価制度との連動

事業所概要

地域 : 横浜市金沢区
介護サービスの種類 : 地域密着型通所介護
事業開始年 : 2023年
従業員数 : 11人 (正社員4人)



取り組みに至る背景

職員採用時の賃金や昇給については、体系的なルールがなく、管理者の一定の基準において職員毎に賃金を決定している状況がありました。このため、職員からは賃金の決め方について不満が生じ始めていました。

キャリアパス表は作成していましたが、事業所の規模に合わない多階層の構造となっており、さらに各階層で給与の下限と上限が定められていたため、現在の職員の賃金を適用すると、職位や職責が高くなりすぎてしまい、キャリアパス表に嵌らない職員もいました。

このため、現行のキャリアパス表では、昇給時には職員によって階級が上がらなければ賃金はほとんど上がらない状況になっていました。

取り組み内容

事業所ごとに、事業所規模に適したキャリアパス表を導入し、公平、公正な評価となるように、以下の3点の取り組みを行いました。

- ① キャリアパス表内の職責、職務内容、賃金表を見直し、就業規則との整合性を確保するために内容を修正しました。給与の上限額を撤廃し、「〇〇万～」という表記に変更しました。
- ② キャリアパス表内の職責や職務内容を細分化し、これを評価項目として取り入れ、将来的な昇給や賞与の判断基準として活用できるように評価制度を導入しました。

- ③ キャリアパス表の変更と評価制度の導入について、その背景や目的を丁寧に説明し、管理者が職員に期待することを明確に伝えるための説明会を開催しました。

取り組みのポイント

事業所規模に応じたキャリアパスの導入は、管理者が期待する「ワンランク上の仕事ができる人材」を育成するために、キャリアパス表の職責や職務内容の達成項目を高度な人材の育成と成長を促す内容に改善しました。

また、昇給や賞与の基準を明確化することの重要性を認識し、その方法として評価制度を導入しました。この評価制度では、キャリアパス表の職責や職務内容を細分化し、それを評価項目とすることで、キャリアパス表と連動した評価が可能となりました。これにより、職員への期待や業務内容が明確化され、職員自身が自らの能力や課題を客観的に把握できるようになりました。

取り組み後の感想

キャリアパス表は事業所ごとに作成され、その結果階層が減少し、職務内容もより具体的なものに変更されました。これにより、職務内容が職員の成長を促すものへと変化しました。この変更により、管理者が期待する要件が明確化され、職員の業務に対する姿勢や意識も変化し始めています。

また、キャリアパス表の各階層に設けられていた給料の上限が昇給の障害となっていたことが撤廃されたことで、適切な昇給額を支払うことが可能となり、職員の昇給に関する不満も解消されました。同時に、今後は昇給や賞与に関する評価制度の導入を予定しており、この取り組みに対する多くの職員から好意的な反応がありました。公平かつ公正に評価されることを望む職員の期待に応えることができました。

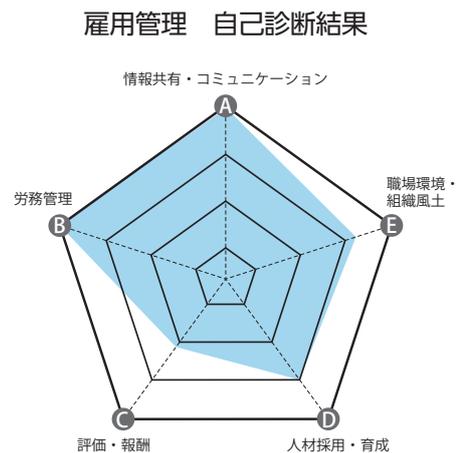


事例 5

少人数でも介護休業が取得しやすい職場づくり

事業所概要

地域 : 横須賀市
介護サービスの種類 : 地域密着型生活介護
事業開始年 : 2022年
従業員数 : 3人 (正社員2人)



取り組みに至る背景

介護休業を希望する職員からの申し出があり、就業規則を確認しました。しかし、介護休業に関する規定や取得までの手続きが明確に定められていなかったため、介護休業制度の導入方法について検討が必要でした。また、就業規則は大規模事業所のものをほぼそのまま採用しており、その結果、当介護事業所には適用できない規定が含まれていました。さらに、就業規則の内容を厳密に守ろうとするあまり、職員の勤務に負担がかかる状況も見られました。



取り組み内容

介護と仕事の両立支援に関しては、基本的には育児介護休業法に沿った形での制度導入を行うこととしましたが、職員の働きやすさの向上を図る観点から、介護休業を取得する条件を変更しました。同時に、介護休業時のサポートや対象職員への面接、介護支援プランの策定など、管理者が行うべき作業について全職員に説明し、導入を進めました。実際に介護休業を取得する期間や他の職員の配置については、管理者だけでなく職員も参加し、職員の意見を踏まえた上で制度を構築し導入することとしました。

就業規則の修正に関しては、管理者から「利用者・利用者家族や職員間の信頼を損ねてはならない」という考えを受け止め、サービス規程の「職員の義務」を強調して記載し、介護事業所で働く職員に規律を求めるようにしました。それに伴い、懲戒に関する記載も改め、褒賞については、勤続年数や年間の支援に関する制度を導入しました。また、「職員の権利」に関する部分では、法定の休日・休暇以外の特別休暇や休職について、小規模事業所に即した内容に改めました。

取り組みのポイント

介護と仕事の両立に悩む職員に対して、働きやすい職場環境をつくること、介護休業を取得した場合の業務体制について、管理者だけでなく職員も参加して話し合い、決定することを提案しました。

就業規則や賃金規程の修正に関しては、職員が理解しやすいように、正規職員とパートタイマーの区別をなくし、わかりやすい言葉で「職員の権利・義務」を明確にしました。また、義務だけでなく権利の部分も適正に見直し、新たな施策の追加などを行うことで、権利と義務のバランスが取れた就業規則に改定しました。

取り組み後の感想

介護と仕事の両立支援に関して、基本的には育児介護休業法に準拠した制度導入を行うこととしました。しかし、職員の働きやすさを考慮して、介護休業の取得条件を変更しました。同時に、介護休業時のサポート方法や対象職員への面接、介護支援プランの策定など、管理者が行うべき作業について説明し、導入を進めました。介護休業を取得する期間や他の職員の配置についても、管理者だけでなく職員も参加して検討し、職員の意見も踏まえた制度構築を行い導入することとしました。

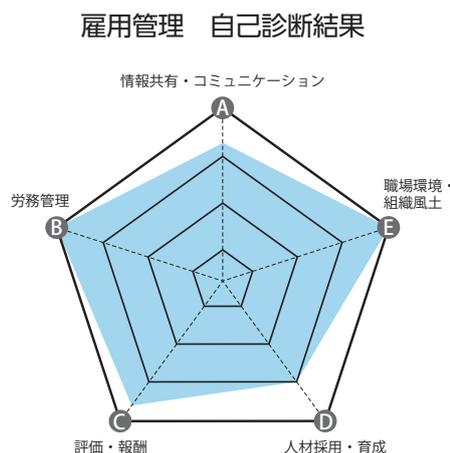
就業規則の改定に関しては、管理者から「利用者・利用者家族や職員間の信頼を損ねてはならない」という考えを理解したため、サービス規程の「職員の義務」を詳細に記載し、介護事業所で働く職員に規律のある行動を求めることにしました。これに伴い、懲戒に関する記載も改め、褒賞については、勤続年数や年間の支援に関する制度を導入しました。また、「職員の権利」の部分についても、小規模事業所に即した内容へ改め、法定の休日・休暇以外の特別休暇や休職の内容を見直しました。

事例 6

BCPの本質とBCP策定から学んだ人材育成や地域連携

事業所概要

地域 : 横浜市瀬谷区
介護サービスの種類 : グループホーム
事業開始年 : 2009年
従業員数 : 14人 (正社員7人)



取り組みに至る背景

BCPの策定は手探りで進めていましたが、介護労働安定センター神奈川支部主催のBCP策定セミナーに参加したことにより、BCP策定の本来の目的や必要性、作成手順が明確になりました。この経験を通じて、職員を巻き込んでBCPの策定に取り組みたいと考えています。さらに、法人が作成している土砂災害マニュアルや感染症マニュアルのように、具体的な行動をイメージできる非常災害時のマニュアルとしても活用できるBCPをブラッシュアップしたいと思っています。

また、管理者に依存して判断を委ねて、職員が自ら考えない、行動できない風土があることに気づきました。このため、いざという時に職員が困らないように、職員の意識改革も含めて取り組んでいきたいと考えています。

取り組み内容

BCPは策定したものの、BCPのあるべき形や有事の際に役立つBCPとしての機能について、再度の策定に取り組みました。策定の過程での疑問点や課題について相談し、雇用管理改善サポーターからのアドバイスを受け、見直しを行いました。

管理者が特に重視したのは、BCPを策定するだけでなく、その後のBCPの浸透と有用性を確保する点でした。そのため、以下の点に注力しました。

- ・ 策定過程から職員に周知し、職員の意見を積極的に取り入れること。
- ・ 法人本部にBCPの重要性を理解してもらい、BCP用の予算調整を行うこと。
- ・ 自然災害が発生したとき、自分が事業所のどこにいるか（台所、浴室、居室、リビン

グなど) を考え、それぞれの場所で行うべき行動を考え、職員が被災直後に行うべき行動を、見やすい場所に掲示すること。

- ・ 認知症患者の屋外避難時のリスクを検討し、対応方法を策定すること。
- ・ 職員の安全を優先し、利用者の避難を行う際の優先業務を明確にし、利用者家族へ理解してもらうこと。
- ・ 感染症の疑いがあった時の事業所の対応体制を確認すること。
- ・ 備蓄品や非常食の保管場所を工夫すること。
- ・ 地域との連携や支援体制を確認すること。

これらの課題について、一つずつ確認し解決策を導きました。法人本部や職員、地域を巻き込み、一体となって計画を作成しました。BCPが完成した後も、職員の研修や訓練を通じて、BCPをブラッシュアップし、定期的な訓練を通して身に付けていけるようにしました。



屋外階段下備蓄倉庫



発電機（ガスボンベ式）



日用品等（備蓄用）



水（備蓄用）

取り組みのポイント

BCPの重要性は、策定後の運用が非常に重要であるという点です。また、計画は常に完璧になることはなく、毎年のブラッシュアップが必要であることも説明しました。これらの点について、管理者も共感し、実践できる体制を法人本部や職員と協力して作り上げることから始めました。

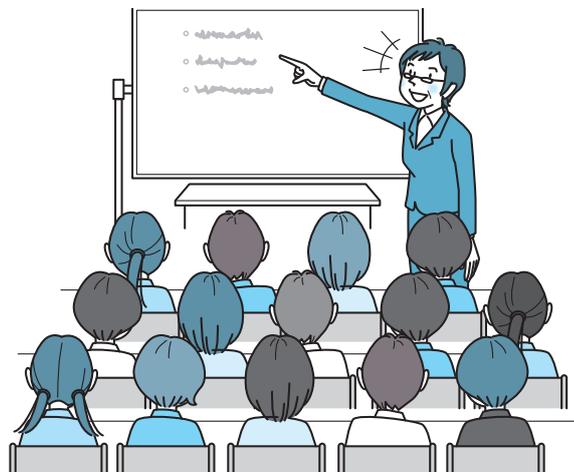
工夫した点は、読み手の解釈に依存しない具体的かつ平易な表現を意識するように助言したことです。さらに、職員が実際に勤務時に活用できるBCP以外のマニュアルも参考にし、防災マニュアルやコロナ感染症対策マニュアルなど、既存のマニュアルを活かして重複作業を防ぎ、業務負担を減らすために、管理の面から一元化を図りました。

取り組み後の感想

支援と支援の間で決定した事、やるべき事を職員や利用者家族と共有しました。また、BCPについては職員との頻繁な情報交換を行うことができました。

このBCP策定支援を受けるまでは、管理者が不在の場合に何かトラブルが起きても、数時間経過した後に連絡がくるようなこともありました。しかし、BCP策定を経て研修を行い、また職員を交えた訓練を行うことで、トラブル発生時に職員が主体的に動けるようになってきました。BCPは策定して終わりではなく、研修や訓練を通して意味を持つことを痛感しました。

また、感染症の場合は、他の事業所からの応援を呼ぶことができないため、優先業務の選定の重要性を強く感じました。地域とのつながりや連携の重要性も再確認できました。

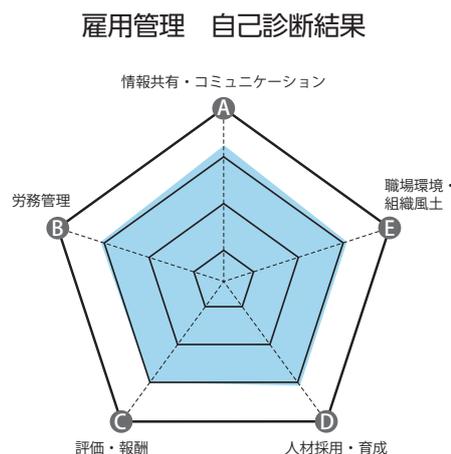


事例 7

事業所が直面する課題を共有し、職員も参画した BCP策定による心理的安全性が高い職場づくり

事業所概要

地域 : 川崎市川崎区
介護サービスの種類 : 通所介護 (デイサービス)
事業開始年 : 2023年
従業員数 : 27人 (正社員4人)



取り組みに至る背景

① BCP策定

令和6年4月から義務化されるBCPの策定は、緊急性の高い課題です。この策定を通じて職員間のコミュニケーションの充実を図りたいと考えています。当該事業所は川崎市の沿岸埋立地に立地しており、単に事業所の問題にとどまらず、その利用者や職員も大部分が同じ地域に住む住民です。そのため、近い将来に高い確率で発生すると予想される大規模地震とそれに伴う津波災害に対して、どのように利用者と職員の命を守るかが最大の懸案事項です。事業所の職員それぞれが、自らの問題として捉えて日々備えておく必要があります。今回のBCP策定では、この点から職員の参画と理解を得ることが大きなポイントとなります。

② 雇用管理施策のさらなる充実

人材定着のためには、さらなる情報共有やコミュニケーションの充実、職員ひとりひとりの生活事情等に応じた働きやすい職場づくり、きめ細やかな労務管理施策の実施が課題と考えられます。

取り組み内容

(公財) 介護労働安定センターのBCP作成支援ツール「自然災害編」と「感染症編」を活用して策定を進めました。支援時には可能な職員にはなるべく参加を促し、全員が策定内容を共有しながら、加筆修正をその場で行えるようにしました。具体的には、PCとプロジェクターを使ってツールを投影し、作成作業を進めました。疑問や質問、意見があれば、その場で発言してもらい、専門家のアドバイスも交えてディスカッションし、事業所職員の一体感を促しました。

BCP策定に際しては、「利用者の安全確保（生命維持）・精神安定」「職員及びその家族の安全確保（生命維持）・精神安定」を最優先したうえで、可能な限り継続的・安定的にサービスを提供することを基本方針としました。この方針に則り、職員に教育訓練等を通して意識づけを行いました。具体的には、日常からの設備・什器・備蓄品の整備状況、点検・維持管理、ハザードマップや避難所の確認などを行動指針に反映させました。

さらに、事業所の立地が埋立地にあり、浸水被害等を受けやすいことを考慮し、避難やサービス提供の方法について検討を重ねました。



取り組みのポイント

初版のBCP策定は、多くの職員に参加を促し、職員の意見を十分に取り入れた形で策定することにしました。職員の参画により、職員同士の一体感が強まり、非常時における職員間の協力について有意義な議論を行うことができました。また、BCP策定相談の合間に、事業所運営や労務管理に関して日頃感じている疑問について雇用管理改善サポーターから解説を受け、皆で意見を交換することで、個人の悩みの解消や職場のコミュニケーションの向上につながりました。

これからは年度末に向けて、今回の支援で得た知識を活かし、ブラッシュアップしたうえで、事業所の正式なBCPとし、職員に配付・周知していく予定です。さらに、地域の他の事業所に対しては、希望する事業所に介護労働安定センターの「センターの策定支援ツール」と「当事業所の初版BCPの策定例」をセットで配付し、地域全体で策定推進の動きに貢献しました。

取り組み後の感想

今後は、BCP策定で決められた内容を着実に実践するため、職場内での教育訓練を行っていく予定です。これらの活動を通じて、パートタイマー（職員）に対して経営方針や行動指針などを周知徹底させることが重要です。また、この機会を活かして職員同士のコミュニケーションを充実させていきたいと考えています。

さらに、BCPの見直しについては、職員主体で自主的かつ自律的に行っていくことが望ましいと考えています。そのため、定期的に検討会を開くなどの取り組みを通じて、職員の意見を集約し、BCPをより実効性の高いものにしていきたいと思えます。また、近隣地域の介護事業所との災害時の連携体制についても、話し合いの場を設けるなどして協力関係を強化していきます。



雇用管理改善企画委員会 委員

東洋大学 福祉社会デザイン学部 教授
株式会社 若武者ケア 代表取締役
社会福祉法人 康仁会 事務長
社会保険労務士法人 ナーシングケア
横浜泉社会保険労務士事務所

高野 龍 昭
佐藤 雅 樹
島野 洋 一
吉川 史 子
佐藤 紀 一

あとがき

新年早々の全国的に揺れを感じた「能登半島地震」に、多くの方が驚かれたかと思います。

私は自宅で強い揺れを感じ、「どこかで災害が起きてないか？」と直ぐに、ニュースをチェックしました。震度7強の表示を見て被害を想像しましたが、時間を追うごとに想定以上の被害の大きさと、地理的な面もあり、インフラの崩壊により、物資などの支援を受けるまでに長い時間を要したようでした。

今年度、当事業において、多くの介護事業所にBCP策定の支援をしました。今回の地震においては、「自助」として自らを守るために備蓄品等を準備するのですが、その想定期間とこの度の災害で物資などの支援が届くまでに必要とされた「自助」の想定期間に大きな差が生じたからです。

当然ながら、地域の特性、震災の規模に応じて、準備するものの優先順位や内容は異なるものと思います。しかし、災害は私たちの想定を遥かに超えていくこともあり、準備は微力と感じざるをえません。「備えあれば憂いなし」は、厄害・災害には該当しない言葉なのでしょう。

そのなかでも「共助」で地域の高齢者を守る方々や、介護事業所のスタッフの努力は、素晴らしいものと多くの方が感じられたことかと思われまます。

「能登半島地震」を総括するには、まだまだ時間がかかるものと思いますが、BCPは、策定したら終わりということではなく、BCP策定にゴールはないので、常に見直しと更新が必要なのは、皆様も今回の地震で痛感されていることでしょう。

BCP策定と同じように、介護事業所の「魅力ある職場づくり」にもゴールはありません。常に課題把握をしてPDCAを回し、ブラッシュアップしていくことが必要です。

介護労働安定センターは、介護事業所の「魅力ある職場づくり」のために、職員、各分野の専門家が夫々ご支援させていただきまますので、今後ともよろしく願いいたします。

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介護事業所の皆様、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、多くのご支援いただいた皆様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5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/kaigoseisansei/index.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5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促進事業



**公益財団法人介護労働安定センター
神奈川支部**