

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**



# 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、介護労働安定センター大阪支部にお問い合わせください。

The image shows the cover of the book '介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION 25' and a preview of the checklist content. The cover is pink and green, with the title in large white and blue letters. Below the title, it says '働きやすい 働きがいのある 職場づくり' and '公益財団法人 介護労働安定センター'. The preview shows the checklist content, including the title '雇用管理改善チェックリスト CHECK&ACTION 25' and the subtitle 'あなた自身、事業所の雇用管理状況をどうなっているか、下記のチェックリストで、事業所や職場の現状だけでなく職員の声をチェックして、現在の雇用管理状況を把握していきましょう。' and '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	4	3	2	1
① 経営、方針、ビジョンを職員に通知・発信している	4	3	2	1
② 年度業務計画は目標管理に活用している	4	3	2	1
③ 経営、報告、ミーティング等で、利用客等に関する情報の共有を徹底している	4	3	2	1
④ 経営、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 職場からのアイデアや意見、提案を良いと見做る機会を設けている	4	3	2	1

**B 労務管理**

項目	4	3	2	1
① 業務の増しやICTの導入等により、勤務時間や仕事内容で過剰な負担を発生しないようしている	4	3	2	1
② 職員が労務での不満、苦衷の改善などを見ながらでも仕事を続けられる状態を行っている	4	3	2	1
③ パワハラ、セクハラ等の予防、解決に適切に取り組んでいる	4	3	2	1
④ 職場内に必要とする労働条件を整備・手当てを適切に実施している	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**

項目	4	3	2	1
① 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
② 評価結果を明示し、仕事ぶりや能力について個別によるフィードバックを行っている	4	3	2	1
③ 仕事ぶりや能力などの評価を踏まえ、個々の成長策を講じている	4	3	2	1
④ 人事制度や業務に合わせた処遇とするため、適宜昇給や昇進を行っているが適正である	4	3	2	1
⑤ 職員の働き方、働き方をもとに、明確に示している	4	3	2	1

**D 人材採用・育成**

- ① 自法人、事業所の人材要件をもとに、必要な人材の確保・採用を行っている
- ② 働きやすさを確保できている、評価に連動した方法で実施している
- ③ 研修や指導体制を整備し、育成に効果的な方法を実施している
- ④ 研修や指導体制を整備し、育成に効果的な方法を実施している
- ⑤ 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
- ⑥ 従来のキャリアパスについて、支援やアドバイスを検討している

**E 職場環境・組織風土**

- ① 多様な働き方に対応できる働き方文化を推進している
- ② 業務内容や勤務環境に合わせた体制を整備し、働きやすい環境を整備している
- ③ 働きやすさを高めるための取り組みを実施している
- ④ 労働安全衛生法や労働安全衛生法に基づいて実施している
- ⑤ 安全性を確保し、仕事を任せ、それを支える組織風土がある

# 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6年8月に公表した介護労働実態調査<sup>※1</sup>の結果では、人手不足を感じている事業所が全体の64.7%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<sup>※2</sup>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、大阪労働局から委託を受け実施した「令和6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（大阪府）」では、大阪府下の25の介護事業所を対象に、各事業所が抱える雇用管理改善に関する諸問題に対応すべく、専門家による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、各事業所が抱える課題やテーマごとに、同種の介護サービスを提供する事業所同士の連携、事業所の地理的な地域性を踏まえた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、コミュニティをと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  
大阪支部長 坂井 秀明

※1 介護労働安定センター 令和5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
(3) 地域ネットワーク・コミュニティの取り組みについて.....	08
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&ACTION25 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. 取り組み事例紹介.....	09
各事業所の取り組み内容 .....	10
事例① キャリアパスと連動した人事評価制度 ～法人の思いが働く人一人ひとりに分かりやすく伝わる仕組み～.....	10
事例② 生産性向上のための業務改善の取り組み ～ICT機器の更なる利活用～.....	14
事例③ 新・介護職員等処遇改善加算算定 ～新制度の新規算定・ランクアップ支援の取り組み事例～.....	17
事例④ 外国人介護人材の採用に向けて ～（採用・育成・定着）ポイントや導入事例～.....	21
雇用管理改善企画委員会 委員 .....	24
巻末資料.....	25

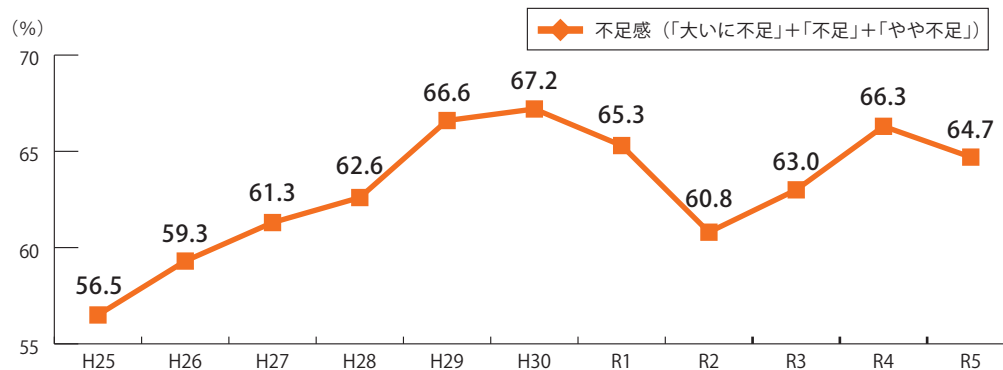
# 1

## 介護労働の現状

### (1) 介護人材の不足

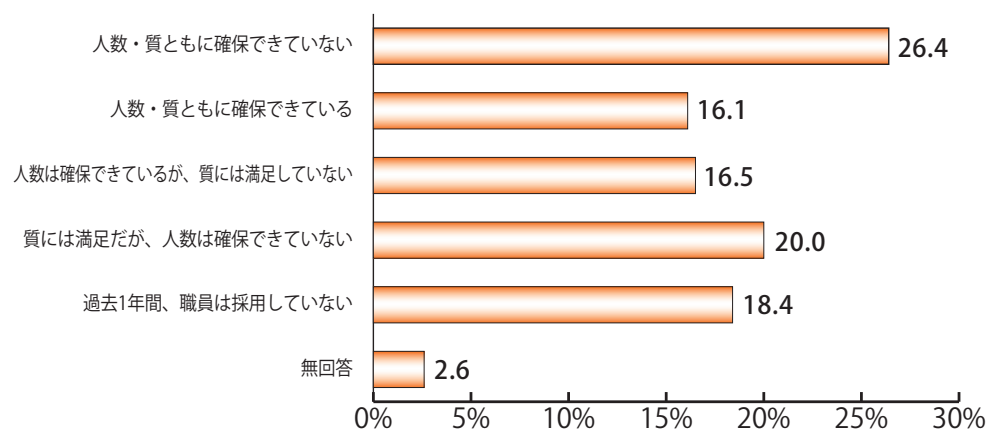
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査<sup>※1</sup>では、令和5年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は13.1%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の64.7%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査<sup>※2</sup>においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が49.9%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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26.4%、「人数・質ともに確保できている」が16.1%、「人数は確保できているが、質には満足していない」が16.5%、「質には満足だが、人数は確保できていない」が20.0%です。また、「過去1年間、職員は採用していない」が18.4%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。

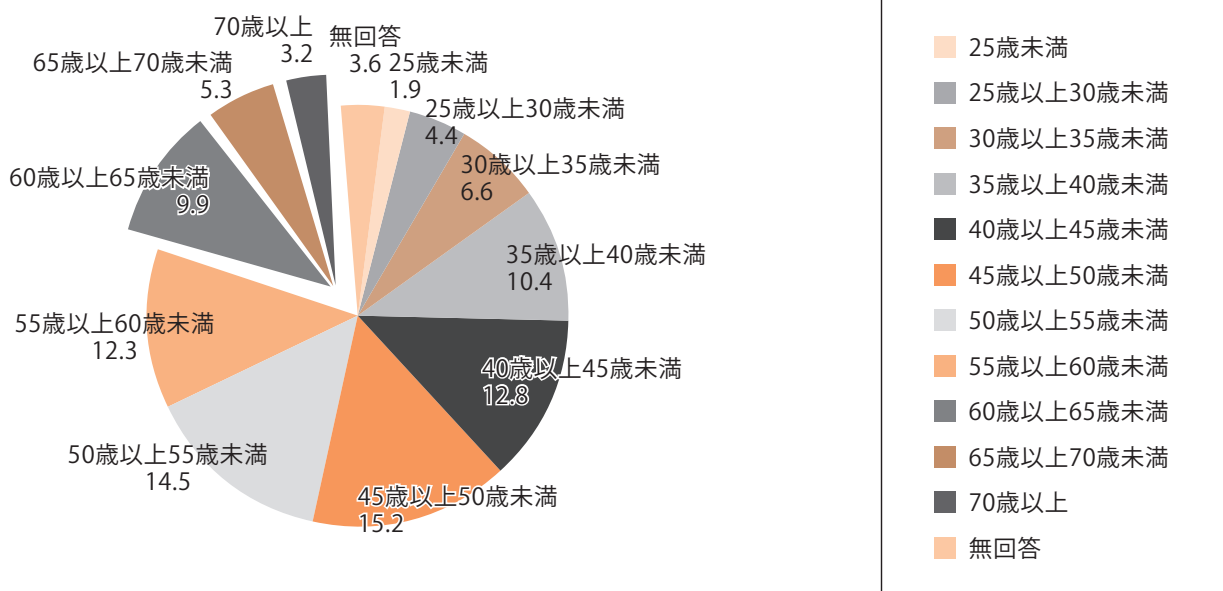
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

### 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、より多くの人々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8.5%で、60歳以上65歳未満と合わせると18.4%と全体の2割弱になることがわかりました。

【図表3】 介護労働者の年齢割合



## 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。具体例を挙げると、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5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5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

大阪労働局委託事業「令和6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（大阪府）」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。

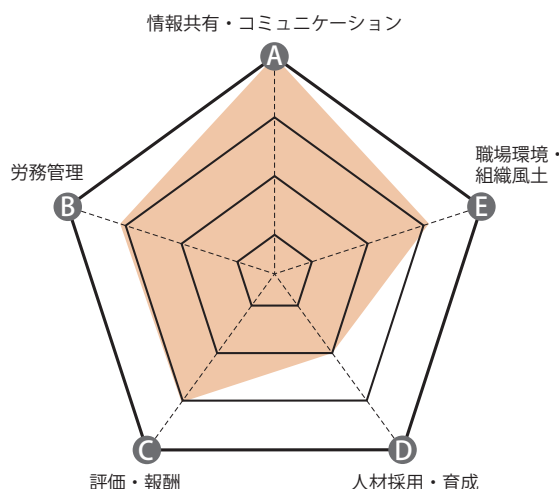
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

### （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てください。



## 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 いふこと	あてはまらない どちらかと いふこと	あてはまらない	
1	理念、方針、ビジョンを職員に周知・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	将来のキャリア形成について、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、各事業所が抱える課題やテーマ（例：ICT、外国人介護人材の活用、処遇改善加算）ごとに、更には同種の介護サービス単位で構成する事業所の“集まり”を言います。同種の課題・テーマについて、各事業所が専門家のサポートを仰ぎながら取り組んだ内容や経験を「地域ネットワーク・コミュニティ」の中で相互共有することで、より効果的な雇用管理改善につなげること、並びに本事業終了後においてもその“集まり”が機能し続けることで、大阪府下の介護業界全体の底上げに寄与することを目的としたものです。

令和6年度の事業では、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。

次ページ以降、地域ネットワーク・コミュニティにおける4つの取り組み事例について掲載していますので参考にしてください。

---

## (3) 地域ネットワーク・コミュニティの取り組みについて

---

今年度、5つのコミュニティでは次のテーマについて、最大4回の個別相談を実施、並びに期中と期末に2回の集団相談を設け、事業者同士で取り組み内容に関する情報共有や意見交換を行いました。

①新介護職員等処遇改善加算への対応、働きやすい職場環境づくりに向けた取り組みについて

※3つのコミュニティにて取り組み

②外国人介護人材の採用、育成、活用について

③事業所におけるICT・介護ロボットの利活用について

# 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  
訪問またはリモートで対応し、  
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

### キャリアパスと連動した人事評価制度

～法人の思いが働く人一人ひとりに分かりやすく伝わる仕組み～

#### 事業所概要

提供サービス：訪問介護、通所介護、地域密着型通所介護、居宅介護支援、訪問看護、  
福祉用具貸与・販売

事業開始年：2012年

従業員数：75名

#### 制度導入の背景／事業所が抱えていた課題

法人設立後、訪問介護事業所と居宅介護支援事業所から事業をスタートしました。その後、地域密着型通所介護等の事業を展開し職員も増加するなど、順調に推移してきました。

職員の処遇については、処遇改善加算取得から、特定処遇改善加算、ベースアップ加算を算定してきましたが、処遇改善加算の制度が一本化され、算定の要件も変化する中、キャリアパスの見直しや職員の評価の仕組みがないまま運営を行ってきました。

法人内での人事異動や昇格などの仕組みの整備も十分ではないままで、スタッフのやりがいやステップアップのイメージが持てないまま、仕事をしている状況がありました。

職員確保においてもリファラル採用（職員の紹介に基づく採用）が多く、賃金形態も複雑となってきたこともあり、どのように職務や役割を見出すことが出来るかが課題となっていました。



### <事業所が抱えていた雇用管理上の課題>

- ◆事業拡大に伴い、既存のキャリアパスが実態と合わなくなってきてしまった。
  - ⇒ 現存の組織に対応したキャリアパスへと改善する必要性
- ◆人材育成につながる「納得性の高い人事評価」を導入する必要性が強まってきた。
  - ⇒ 法人として一貫性と統一感のある人事評価制度の必要性

## 取組み内容

### 【提案された雇用管理制度】

- ☞ モチベーションアップにつながるキャリアパス制度
  - ⇒ 真の意味で実態に合っていて、かつ、法人の考えと目指すべき方向性、期待する内容が分かりやすい制度
- ☞ キャリアパス制度に連動した人事評価制度
  - ⇒ 評価項目のうち、大分類をキャリアパス表に記載の「求められる能力」や「職務内容」等から引用することによる連動性

### 【取組み導入のポイント・工夫】

- ☞ キャリアパス作りにあたっては、特定既存の型にはまる必要はなく、組織の現状と今後の理想的な人材像を自由に落とし込むことができることをアドバイスされました。また、その際、均衡均等待遇について、現状を合わせて確認することも提案されました。
- ☞ 人事評価制度はキャリアパス制度と別に作成するよりも、キャリアパス制度を基盤とした人事評価制度を検討する方が効率的かつ効果的であることを説明され、サポーターと一緒に取組みました。  
その際、各評価点数について、説明書きを加えることで評価のブレを抑えるのに役立つこともアドバイスされました。

## 取組みの成果

- ☞ ブラッシュアップされたキャリアパス制度をもとに、「求められる能力」と「職務内容」、「教育研修」に連動した人事評価制度が完成しました。
- ☞ 職位ごとに人事評価制度を作成する道筋も整い、今後のさらなる事業拡大に随時対応できる形として、柔軟性にも富んだ制度とすることができました。

### ＜具定例：キャリアパスと人事評価制度の連動①＞

職位	対応役職	職責	職務内容	求められる能力
管理職	施設管理者 (部長級)	施設の運営責任を負う	・施設の運営指針の立案、明示、進捗管理 ・管理職育成 ・リスクマネジメント ・地域・他事業所・他職種との連携・協力業務 ・計数管理	・組織運営管理能力 ・危機管理能力
管理職	グループ長 (課長級)	高度な業務の遂行 グループの統括 他の従業員への指導・育成	・管理者の補佐、不在時の代理、欠員時のサポート ・チームの管理、調整 ・部下の指導、育成 ・リスクマネジメント・地域・他事業所・他職種との連携・協力業務 ・計数管理・勤怠管理	・グループ監督力 ・部下の指導力、育成力 ・危機管理能力
上級職	主任	高度な業務の遂行 他の従業員への指導	(初級職・中級職業務に加えて) ・他の従業員への指導、育成 ・グループ内の問題解決	・複雑な判断を要する業務を遂行できる ・標準的な課題について、上司の指示によりグループをまとめ問題解決にあたる ・下級者に指導できる
中級職		通常の障害福祉サービス業務 他の従業員への助言	(初級職業務に加えて) ・サービスの業務改善 ・他の従業員への助言	・比較的高度な知識と経験を要する業務を遂行できる ・業務の改善や問題解決を実践できる

### ＜具定例：キャリアパスと人事評価制度の連動②＞

#### 配点の目安

5点：他の模範となり、会社として理想とする態度・行動が取れている
4点：主体的に考え、率先して標準を超える態度・行動が取れている
3点：求められる最低限かつ標準といえる態度・行動が取れている
2点：助言や指導を受けることで、求められる最低限の態度・行動が取れている
1点：再三に渡る助言や指導を受けても是正されない

#### ①言葉遣い（例）

- 5点：利用者やそのご家族との**良好な関係性を築くための言葉遣い**ができる。
- 4点：適切なタイミングや状況等を含め、**その場にあった言葉遣い**ができる。
- 3点：社会通念上甘受できる（**相手を不快にさせない**）**言葉遣い**ができる。
- 2点：利用者やそのご家族より、**言葉遣いなどの苦情**などの意見を頻繁に頂く。
- 1点：ご利用者やそのご家族に対し、**友達感覚のぞんざいな言葉遣い**でのみ接する。

## 今後の目標

☞ キャリアパス表を今まで以上に全社員・パートタイマーに周知し、法人の考えや方向性、理想とする人物像を伝えるとともに、働く人一人ひとりにとっても、自身の課題や今後のキャリアプランを描く上で重要な素材として位置づけを確立していきたいと考えています。

- あわせて、キャリアパスに連動した人事評価を実施・運用し、運用しながら浮かび上がってきた課題に一つひとつ対処しながら、より働きやすく、働きがいにあふれた法人としてレベルアップを図り続けていくことを今後の目標としています。

### 取組みを終えての感想

- 新処遇改善加算における職場等環境要件について理解を深め、整理することができ、今まで手つかずであったキャリアパス表の見直しから活用への流れができ、大変有難く感じています。
- また、人事評価表をキャリアパス表と整合性をとりながら作成することで、職員の適切な評価ができる仕組みが整い、人材育成の流れを振り返り、今後に活かすイメージができるようになりました。



## 事例 2

### 生産性向上のための業務改善の取り組み ～ICT機器の更なる利活用～

#### 事業所概要

提供サービス：訪問介護

併設サービス：特別養護老人ホーム、短期ショートステイ  
デイサービス、居宅介護支援事業所

事業開始年：1991年

従業員数：15名

#### 提案・支援を受けるまでの背景

5年前に法人全体のICT化方針を踏まえ、訪問介護事業所でも介護記録ソフトを導入しました。当時は、併設サービスの特別養護老人ホーム・デイサービス・居宅介護支援と同一のソフトであることが条件とされていましたが、導入後に訪問介護事業所として必要なことに対応できないことが次々に判明し、2024年の契約更新の際、訪問介護事業所のみ、介護記録ソフトを他社製品に変更し、運用を開始したところです。

一方で、ヘルパーの高齢化もあり、今後のICT化にスムーズに対応できるか、どこまで事務の効率化が出来るかなどの不安な点がありましたので、今回支援をお願いいたしました。

#### 事業所が抱えていた課題

##### ◆ 介護記録ソフトで予実管理を一元化したい

訪問介護サービスにおいてヘルパー職員のタブレット入力は行っていましたが、提供予定と実績の突合が一部「紙運用」となっていました。

##### ◆ シフト計算・給与計算へのシステムの活用

ヘルパーの給与はサービスコードに紐づいた単価設定ではなく、「時給+手当」の構成としていました。その為、給与計算（時給・手当）が、Excelでの複雑な運用となっており、パッケージソフト機能を用いて解決できないか検討したいと考えていました。



◆ 管理者が業務に専念するためのタスクシェア・タスクシフト

管理者が業務多忙のため、管理者本来の業務が思うように遂行出来ていない状況にありました。現状を打破したいとの思いはありましたが、何から手をつけたらよいか分からない状況でした。

● **取組み内容【提案された雇用管理制度】**

◆ 介護記録ソフトで予実管理を一元化したい

⇒「予実差」に係る情報（サービス提供時間の変更や提供内容変更など）を介護記録ソフトの備考欄に必ず入力するルールをヘルパー職員に徹底することを提案されました。

◆ シフト計算・給与計算へのシステムの活用

⇒「時給・手当」をパターン化することで、パッケージソフト機能を活用できないかの検討を提案され、「時給・手当」パターンの洗い出しと、メーカーの設定条件の確認を行いました。

◆ 管理者が業務に専念するためのタスクシェア・タスクシフト

⇒ 管理者業務を精査することで、「教育」や「加算取得準備」などに取組める体制構築を目指すことが提案され、管理者業務の洗い出しを行いました。

● **取組みの成果**

◆ 介護記録ソフトで予実管理を一元化したい

⇒「予実差」に係る情報を入力する運用が徹底され、サービス提供責任者の業務が大幅に改善されました。

◆ シフト計算・給与計算へのシステムの活用

⇒引き続き検討を行っているところですが、本事業における地域ネットワーク・コミュニティの集団相談を経て、他にも同様の悩みを抱えている事業所があることを確認いたしました。

◆ 管理者が業務に専念するためのタスクシェア・タスクシフト

⇒ 特定事業所加算取得の準備を進めることができました。

## 今後の目標

- ☞ ICT化による業務改善で捻出できた時間（工数）を「ケアの質の向上」につなげるよう、ヘルパー職員に周知していきたいと考えています。
- ☞ 特定事業所加算取得をきっかけに、「加算＝専門性」と在宅ケアマネージャーに捉えていただけるよう、リーフレット作成などを検討していこうと考えています。

## 取組みを終えての感想

- ☞ 最初は不安でしたが、支援いただいたことで、サービス提供記録の紙媒体を廃止することができ、ヘルパー職員の負担軽減につながったと考えています。
- ☞ また、サービス提供責任者の事務負担もかなり軽減され、今回支援を受け有難かったと感じています。

## 他の事業所の方にお伝えしたいこと

- ☞ 介護報酬改定が厳しい中、しっかりとICT化に向き合うことで、生産性向上の取組み効果がでたと考えています。  
結果はもとより、「業務改善できた経験」を糧にすることが「持続可能な組織づくり」につなげることができると感じています。弊社での取組みが少しでも参考になれば幸いです。



# 事例 3

## 新・介護職員等処遇改善加算算定 ～新制度の新規算定・ランクアップ支援の取組み事例～

### 事業所概要

提供サービス：訪問介護、重度訪問介護、居宅介護

併設サービス：なし

事業開始年：2024年

従業員数：4名

### 提案・支援を受けるまでの背景

当社は、障害児を抱える親が働きやすい環境を作ることができないかを考えて立ち上げた事業所です。

代表の私はヘルパーの経験も全くありませんでしたが、従業員の助けもあり、2024年6月に事業所を立ち上げることができました。手探りの状態で始めた事業所で、何から手をついたらよいか悩んでいたところ、大阪市の指定の書類を受け取りに行った際、介護労働安定センターの方と出会い、その場で相談させていただき、本事業への参加提案をいただき、支援を受けることとなりました。

### 事業所が抱えていた課題

新・処遇改善加算制度は、相談開始時に既に「新加算Ⅲ」で申請を行っていましたが、キャリアパス要件Ⅰ・Ⅱ・Ⅲは今年度中の対応を誓約したものであり、取組みが必要でしたが、制度そのものに対する理解も浅く、具体的にどのように取り組んでいけばよいのか分からない状況にありました。



<令和6年度内の対応に誓約した事項>

- ◆ キャリアパス要件Ⅰ（任用要件・賃金体系）
- ◆ キャリアパス要件Ⅱ（研修の実施等）
- ◆ キャリアパス要件Ⅲ（昇給の仕組み）

<その他の要件への対応>

- ◆ 月額賃金改善要件（Ⅰ・Ⅱ）
- ◆ 職場環境等要件（令和6年度まで、令和7年度以降）

## 取組み内容

### 【提案された雇用管理制度】

キャリアパス要件Ⅰ・Ⅱ・Ⅲを満たすため、キャリアパス表の作成を提案されました。

具体的には、厚生労働省に処遇改善加算に関するまとめサイトがあり、そこに掲載されている別紙様式7（加算未算定事業所用・計画書・実績報告書）の中にある「参考2 キャリアパス・賃金規定例」の「例2 訪問系（簡易版）」を参考に、キャリアパス表を作成することが求められました。

#### ◆ キャリアパス要件Ⅰ（任用要件・賃金体系）

- ⇒ 任用要件：経験（勤続年数）と資格の組み合わせ、および常勤か非常勤
- ⇒ 賃金体系：基本給に組み入れるのではなく、処遇改善加算手当を設定（正職員：月給、パート職員：時給）
- 資格手当の設定
- ⇒ 常勤の初級・中級は設けないため、キャリアパスの流れを  
非常勤・初級 → 非常勤・中級 → 非常勤・上級 → 常勤・上級 と明確化

#### ◆ キャリアパス要件Ⅱ（研修の実施等）

- ⇒ 研修計画は、「介護職員と意見交換しながら、年●回以上、介護労働安定センターのe-ラーニング研修を受講する」こと、並びに実施している受講費用の補助をキャリアパス表欄外に記載

#### ◆ キャリアパス要件Ⅲ（昇給の仕組み）

- ⇒ キャリアパス表の注意書きに「勤続年数または研修の受講状況に応じて昇給するものとし、職位に応じて支給する」と記載

#### ◆ 月額賃金改善要件Ⅰ・Ⅱ

- ⇒ 処遇改善手当は歩合給・・・後述

#### ◆ 職場環境等要件

- ⇒ 一つひとつ説明・解説していただき、令和7年度以降の要件も含め、対応可能な要件を洗い出し、具体的に取組み策について提案された

## 取組みの成果

- ◆ 令和6年度内の対応を誓約した条項への取組みが整っただけでなく、令和6年度中に「加算Ⅱ」へのランクアップ変更を行うことができました。
- ◆ 月額賃金改善要件への対応として、処遇改善加算手当を国から事業所に支給される加算と連動した「歩合制」にしました。

⇒ 下記を職員別に1か月分累計し、処遇改善加算手当として支給

訪問介護：1訪問あたりの単位数 × 単位当たりの金額 × 14.5% × 1/2

居宅介護：1訪問あたりの単価 × 27.3% × 1/2

同行援護：1訪問あたりの単価 × 27.3% × 1/2

重度訪問介護：1訪問あたりの単価 × 21.9% × 1/2

## 今後の目標

- ☞ 従業員数は未だ4名ですが、就業規則の策定を進めています。  
就業規則には、今回の支援で提案された正職員への転換制度を盛り込む予定です。  
また、就業規則を策定することで、職場ルールの明確化を図ることができるとともに、経営者としての労務リテラシーの向上にも資すると考えています。
- ☞ 令和7年度から適用される職場環境等要件で区分ごとに2つ以上（生産性向上区分は⑰または⑱を含めて3つ）以上の取組みを実施し、令和7年度以降も「加算Ⅱ」の継続を目指します。  
単に加算額を維持するというよりも、職場環境等要件に定める取組みを実現していくことで、職員にとってより「働きやすい、働きがいのある職場づくり」の体現に資すると考えています。

## 他の事業所の方にお伝えしたいこと

- ☞ 処遇改善加算の「月額算定要件」について、毎月の介護報酬が安定しない当社では、月額賃金改善の金額を定額にすることが難しく、また経営リスクに感じており、雇用管理改善サポーターと相談し、過不足なく賃金改善を行うため、訪問回数に応じた歩合給を採り入れることにしました。  
立ち上げたばかりの事業所など、同じような課題をお持ちの介護事業所（特に訪問系）には参考になると考えています。

## 取組みを終えての感想

- ☞ 知らないことばかりで、何をどうしたら良いか分からない状態の私に、雇用管理改善サポーターの先生、介護労働安定センターの担当者が丁寧に指導、支援してくださいました。
- ☞ 処遇改善加算を取得するにあたり、私の考えに寄り添ってくださり、就業規則・賃金規程まで作成の道筋をつけることができました。  
次のステップに向けての課題も提案くださっているので、今後も頑張っていきたいと思います。ありがとうございました。



# 事例 4

## 外国人介護人財の採用に向けて ～(採用・育成・定着)ポイントや導入事例～

### 事業所概要

提供サービス：特別養護老人ホーム

併設サービス：短期入所生活介護、地域密着型通所介護、訪問介護、居宅介護支援事業所

事業開始年：1995年

従業員数：95名

### 提案・支援を受けるまでの背景／事業所が抱えていた課題

当事業所では、年々、採用活動を行ってもなかなか採用ができない、採用に結びつかないケースが多くなってきています。また、採用が決まり入職しても1～2か月程度で退職を選択され職員が定着しない、離職者が出ることで他の職員に負担が生じ、負担を感じる職員が離職するといった「負の循環」が起きているなど、日本人の採用に難しさや課題を感じるようになっていました。

一方で、施設の最寄りの専門学校に留学中の外国籍アルバイトのスタッフを受け入れています。彼／彼女等との日頃のコミュニケーションから人となりの良さを感じており、その働きぶりやスタッフからの評判も良いことから、このような方々が職員として働いてくれるのであれば正職員として迎えることも選択肢の一つと考え、事業計画に外国籍人財の採用を行うことも盛り込んでいますが、何から始めるべきか、どのような取組みを行わなければならないか分からない状況にありました。

そうした中、介護労働安定センターから、本事業の話を受託し、相談支援を受けることとなりました。

#### <事業所が抱えていた雇用管理上の課題>

- ◆日本人の採用が年々難しくなっていた。
- ◆せっかく採用できた人財が定着しない。
- ◆法人内で外国人介護人財の採用を進める事業計画はあるが、何から始めるべきか模索中であった。



## 提案された取組み内容

### 【外国人介護人材を受け入れる際の3つの重要なポイント】

#### ☞ 職場の受入れ体制

外国人と一緒に働くには、違いを理解し受け入れることと、法人としての許容範囲を考え準備することが大切とのアドバイスを受けました。

また、現場で働く職員の意見や不安を放置し、経営層の考えとのギャップが埋まらないまま前進すると、法人・職員・外国人全てにとってマイナス要因であることを強調されました。

あわせて、定着につながる一步は「採用」であり、採用する外国人の在留資格についても詳しく解説いただきました。当法人の立地には、条件に適した採用ソースがあり、それを活用することを強く勧められました。

⇒ 採用に関するクライテリアの設定と募集要項についてのアドバイス

⇒ 一次スクリーニングと面接の補助

⇒ 外国人受入れに関する情報提供とビザの種類および申請手続き

⇒ 想定される問題を現場の管理職と協議

現場職員の意見・質問をまとめ共有するとともに、一つひとつ対応を検討

#### ☞ 待遇

給与がとても重要であるとアドバイスされました。特に「安く使える」「日本人の嫌がる仕事をしてくれる」との感覚で採用すると離職につながるのとこと、事前に外国人採用（無資格の外国籍向けスタッフ）の募集要項を考えることが提案され、どんな視点が大切であるか、解説・説明いただきました。

⇒ 給与水準

⇒ 住む場所の契約手続き

#### ☞ 入社後の職場環境

定着につながる重要な要素であることについて説明がありました。外国人採用を登録支援機関のサポートなしで行っていくことは非常に困難であるとのことで、外国人を受け入れる企業の役割と登録支援機関による支援内容について説明を受けました。

⇒ 入国後の職場での支援

⇒ 継続した職場定着の支援

## 取組みの効果

### 【今回の提案・支援を受けて、今後取組む雇用管理改善】

☞ 外国籍人材が活躍できる環境整備と周囲への理解浸透

☞ 人材の定着率を向上させ、他の人材も働きやすい職場環境の創造

☞ 人材の安定化により、ケア・サービスの質の向上の実施



## ● 今後の目標

### 「外国人に選ばれる企業風土を創る」

- ☞ 当事業所の通勤圏内に専門学校があり、医療・介護分野で活躍を目指している若い人財が学んでいます。  
学校側から介護福祉士修学資金制度を利用して学生の保証人となる機会も提案されているところです。
- ☞ 留学ビザで来日している学生を中長期的な視点で採用し、介護福祉士として法人内での人財育成と定着化に結びつけることができたらと考えています。

## ● 取組みを終えての感想

- ☞ 特定技能など、専門的な話も丁寧かつ分かりやすく説明していただき、専門的内容について理解を深めることができ、安心につながりました。
- ☞ 雇用管理改善サポーターの支援が些細なことでも相談しやすい環境にあり、信頼してなんでも相談することができました。
- ☞ 人財確保や外国籍人財の採用に係る不安が大きかったのですが、今後の未来につながる明るい兆しが見えています。どうもありがとうございました。

## ● 他の事業所の方にお伝えしたいこと（雇用管理改善サポーターより）

- ☞ 外国人介護人財は、非常に若く、真面目で誠実な方が多いと思っています。  
また、多くの方が、日本人の働き方や介護スキルを勉強したいという気持ちを持ち、日本で仕事ができることを夢見ています。
- ☞ 私たちの業界は慢性的な人手不足で、今後はそれが加速する見込みであり、外国人介護人財は不可欠な存在になります。  
皆さんの法人・事業所にあった方法で、計画的に取り組んでください。

## 雇用管理改善企画委員会 委員 50音順・敬称略

関西福祉科学大学 社会福祉学部 社会福祉学科 准教授	家 高 将 明
日本ホームヘルパー協会おおさか 代表	小 野 寺 美 雪
社会福祉法人 大阪府社会福祉協議会 老人施設部会 副部会長	辻 晋 弥
藤原社会保険労務士事務所 特定社会保険労務士	藤 原 郁 子

## あ と が き

団塊の世代が75歳以上となる2025年をあと数日に控えた昨年12月25日、厚生労働省は、2023年10月時点の介護職員が前年から2万9千人減少し、212万6千人だったとする「介護サービス施設・事業所調査」結果を発表しました。

この調査は、介護保険制度が始まった2000年度から毎年度実施されていますが、2020年代に入って増加ペースが鈍化し、2023年度に初めて減少に転じました。

一方で、要介護や要支援の認定を受けている人は、前年比8万人増の705万人と増加の一途をたどっているなど、極めて深刻な状況に直面しており、より効果的な人材確保策を取っていくことが求められています。

このような状況下、介護職員が現場に定着し、安心して働き続けることが出来る「魅力ある職場づくり」の実現に向け、雇用管理改善のための支援強化を図ることを目的とし、私ども介護労働安定センター大阪支部では、大阪労働局からの委託を受け「令和6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（大阪府）」を実施いたしました。

大阪府内の介護事業所様が抱える雇用管理上の課題に対し、解決に向けた雇用管理制度をご提案し、その実施を支援させていただきました。この取組みにより、介護職員定着のための雇用管理改善が図れた事例や職場環境が改善された事例などが生まれ、介護事業所様から感謝の声をいただきました。

こうした成果を得ることに至りましたのは、ひとえに、雇用管理改善サポーターの先生方や雇用管理改善企画委員の皆様をはじめ、関係団体、介護事業所の皆様にいただきましたご支援とご協力の賜物であり、改めまして厚く御礼申し上げます。

これからも引き続き、介護事業所の雇用管理改善及び介護労働者の能力開発など、微力ではございますが介護事業の充実・発展において、誠心誠意、尽力して参りますので、今後ともご指導・ご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

公益財団法人 介護労働安定センター 大阪支部職員一同

### 令和6年度大阪労働局委託事業 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 大阪支部  
〒540-0033 大阪市中央区石町2-5-3  
労働センター（エル・おおさか）南館12階  
TEL 06-4791-4165 FAX 06-4791-4166

## 巻末資料

# 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 <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>

- ◎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6年度 大阪労働局委託事業  
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  
大阪支部