

令和5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

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

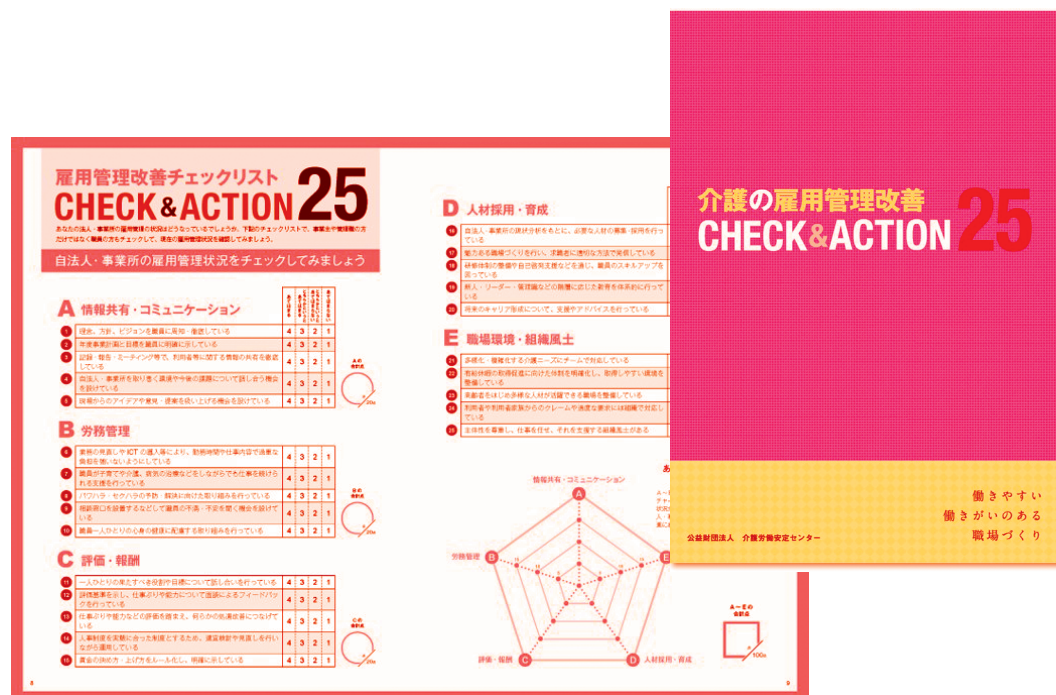


介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION 25

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。



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、大阪労働局から委託を受け実施した「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（大阪府）」では、大阪府下の26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。

本書には、上述の取り組みの結果として、他の事業所においても参考になるとと思われる雇用管理改善に向けた事例等を掲載しております。

本書を各事業所における「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。

介護労働安定センターは「介護を未来にわたって支えるため、働きやすい、働きがいのある職場づくりに貢献します」を法人理念に掲げ、「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。

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

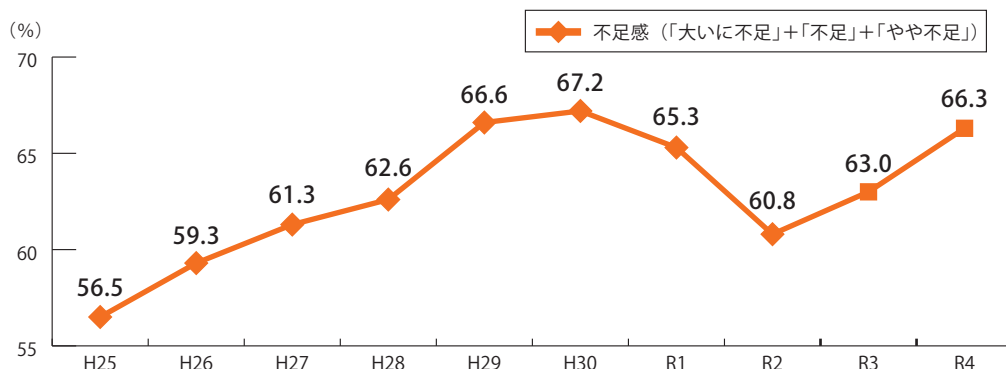
はじめに	01
1. 介護労働の現状.....	03
(1) 介護人材の不足.....	03
(2) 介護人材の確保.....	04
2. 介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業	06
(1) 自己診断チェックリストから見る事業所の雇用管理改善状況	06
介護の雇用管理改善CHECK&ACTION25 雇用管理改善チェックリスト	07
(2) 地域ネットワーク・コミュニティの構築.....	08
3. 取り組み事例紹介.....	09
各事業所の取り組み内容	10
事例① 想定される「どうにもならん」を1つでも多く減らす！ 安否確認の限界を打破するための試み ～迅速性と確実性、そして安全と安心を追求する～	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～	15
事例③ どうする処遇改善加算 ～制度導入から10年以上が経過。改善額の算出は本当にこれで良いのでしょうか～ ...	19
事例④ 訪問介護としては異例の土日休みとする完全週休二日制を導入	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

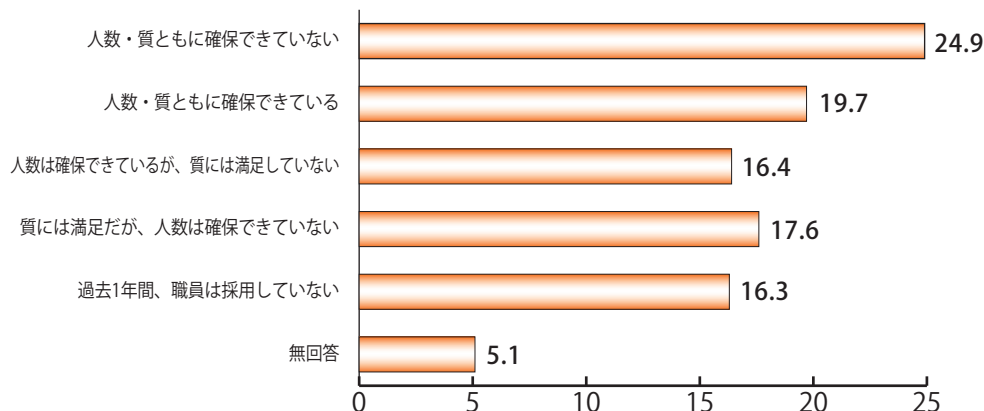
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査^{※1}では、令和4年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は14.4%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の66.3%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査^{※2}においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が52.1%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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、無期雇用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。

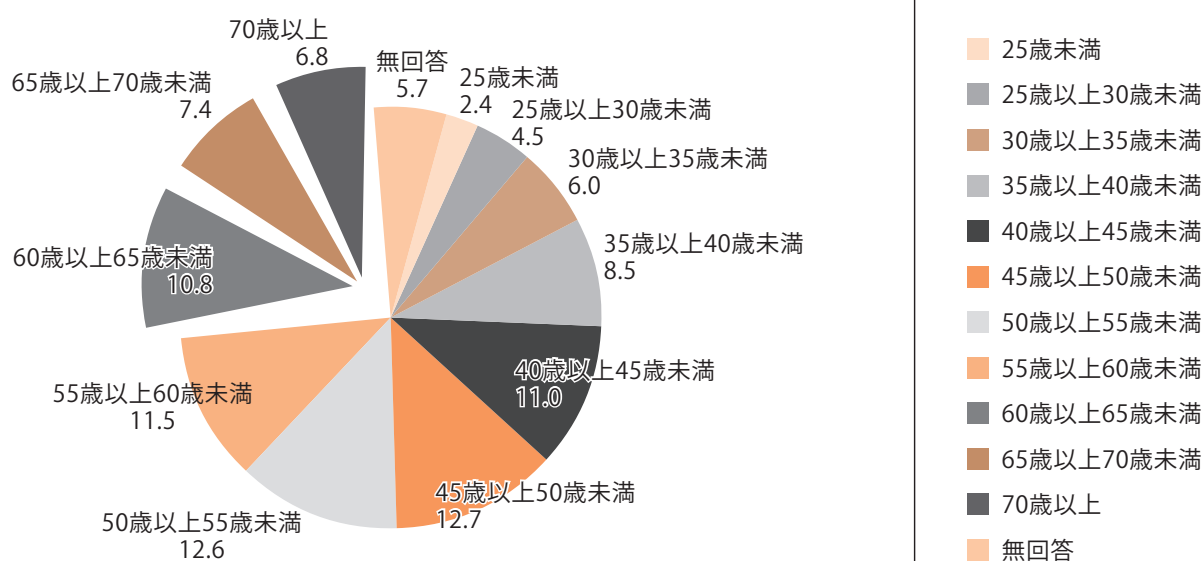
ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

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。

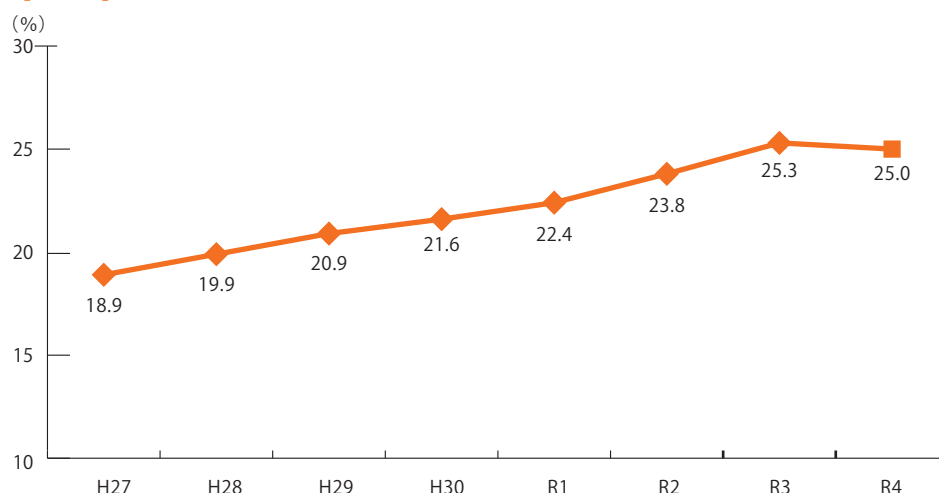
なお、当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査では、図表3のとおり、65歳以上の介護労働者の割合は14.2%で、60歳以上65歳未満と合わせると25.0%と全体の2割を超えることがわかりました。【図表4】

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』

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（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。

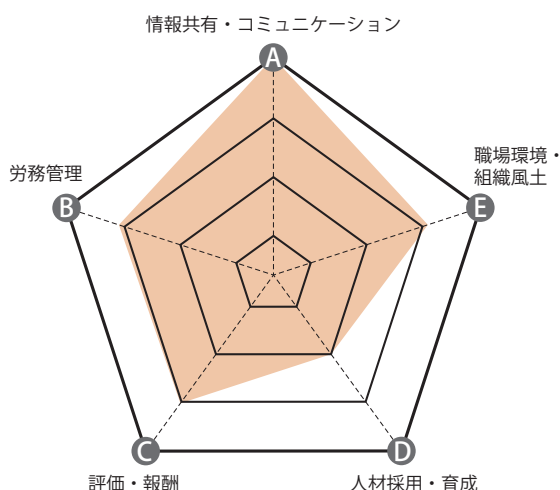
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

（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

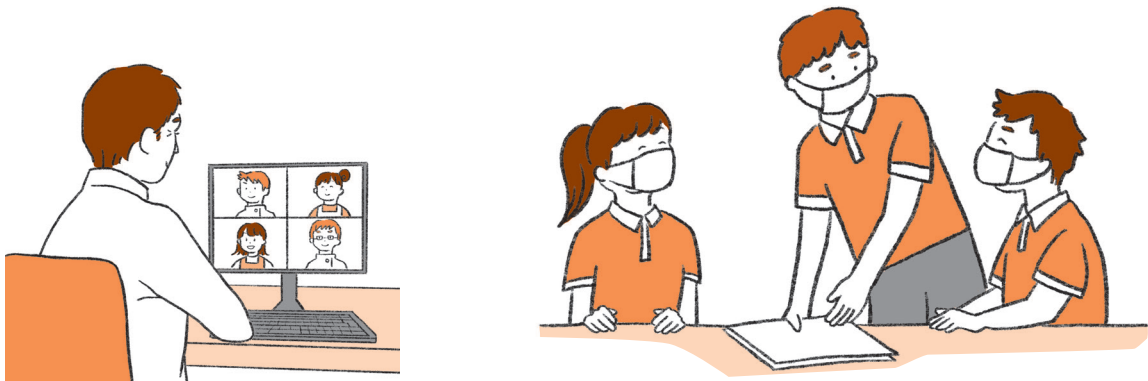
「地域ネットワーク・コミュニティ」とは、各事業所が抱える課題やテーマ（例：ICT、BCP、処遇改善加算）ごとに、更には同種の介護サービス単位で構成する事業所の“集まり”を言います。同種の課題・テーマについて、各事業所が専門家のサポートを仰ぎながら取り組んだ内容や経験を「地域ネットワーク・コミュニティ」の中で相互共有することで、より効果的な雇用管理改善につなげること、並びに本事業終了後においてもその“集まり”が機能し続けることで、大阪府下の介護業界全体の底上げに寄与することを目的としたものです。

令和5年度の事業では、26の事業所が4つ（訪問・居宅介護支援系サービスでのBCP、入所系サービスでのBCP、ICT・DX推進、処遇改善加算を含む諸規程整備）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。

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

想定される「どうにもならん」を1つでも多く減らす！
安否確認の限界を打破するための試み
～迅速性と確実性、そして安全と安心を追求する～

法人概要

提供サービス：診療所（訪問診療）

併設サービス：居宅部、訪問看護、ナーシングデイ

事業開始年：2004年

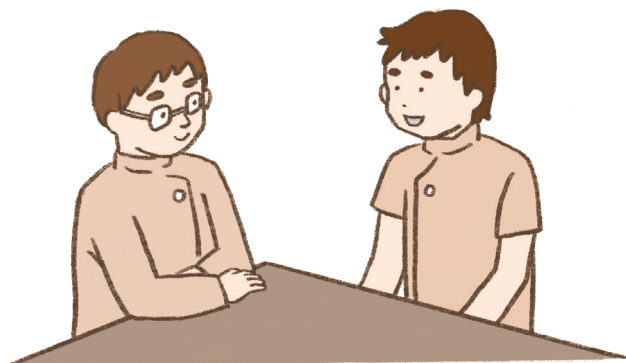
従業員数：63名

（内訳）診療所：16名 居宅部：9名 訪問看護：31名 ナーシングデイ：7名

提案・支援を受けるまでの背景

◆事業主の意識

大地震や台風・豪雨災害など、法人・事業所にとっては、万一の事態に備え、事業（業務）継続計画の策定は、以前から必要なものであると感じていました。そうした中、令和3年度の介護報酬改定において自然災害および感染症に関するBCPの策定・周知・訓練の義務化が定められましたが、この時点では「制度ありき」との受け止めをしていました。



◆従業員の意識

従業員においても、そもそも「BCP」という言葉自体、聞いたことがない、何のことなのか、分からない状況にありました。

また、令和6年3月末までに策定が求められても、目の前の業務対応に追われている実態の中、「新たな業務・帳票がまた増えてしまうのか」というのが正直な感想でした。

事業所が抱えていた課題

事業所の母体が医療法人であるとの強みを活かし、感染症対策については、常日頃から職員全員が高い意識を持ち、万全を期していると自負していました。

一方で、自然災害への対応については、一法人・一事業所としてどこまで対応すべきであるか、どこまで対応できるのか、そして、そうした対応をBCPに定めたとして、職員に対して、それらを義務付けることは果たして現実的であるのか、頭を悩ませていました。例えば、業務時間外に通常業務とは異なる内容について全員で手分けして対応することと定めた場合、それは拒むことができない義務に成り得るのか、そうした点についても整理をしておく必要があるのではと考えていました。

また、策定した計画とおりに事が進んで業務継続が果たされたとしても、万一、職員のメンタルヘルスに支障を与えるような事態となった場合、業務継続の環境が整っただけで、それを動かす職員がいなくなってしまうことにもなりかねず、職員の精神的ストレスへの配慮も重要であると感じていました。



取組み内容

【サポーターからのアドバイス・提案】

事業所として感じていた課題について、雇用管理改善サポーターといろいろと話し合っていくことで、事業所として大切にしたい3つの「キーワード」が明確となり、目指すべきBCPの方向性を確認することができました。

◆安心と安全

緊急対応時だからこそ職員のメンタルヘルスを重視するBCP

ただでさえストレスフルな状況の中、そういう状況であるからこそ、例えば音楽を聴くなど、少しでもストレスを緩和させ、リラックスな状態でBCPを取組んでいくことを目指していきたいと考えました。

◆確実性

日常的な防災意識の喚起から安否確認後、命を救うBCP

地域で想定されることに対しては、しっかりと取組んでいくことで、リスクを一つでも軽減していくことで確実性を高めていきたいと考えました。

◆迅速性

意識せずとも身体が勝手に動くほどに分かりやすいBCP

実際に災害に遭遇した時に、最初に何をする、その次は何をする、といったことがシンプルに書かれた「行動手順」のようなBCPを目指していきたいと考えました。

取組みのポイント・工夫

◆安心と安全

一人に役割を押し付けず、誰でも対応できるよう、参集に関しては、①自分自身が無事であること ②家族が無事であること ③自宅が無事であること ④通勤経路の安全が確保されていること といったルールを明確に定めることにしました。

◆確実性

安否確認後に緊急対応の必要性が認められたとき、確実に病院へつなぐ仕組みを、「今」構築することで、緊急時の確実性を高めることとしました。

◆迅速性

しっかりと取組みが記載された分厚いBCPも大切であると理解していますが、一方で緊急時であるからこそ、職員が覚えやすく、迅速に動きやすいBCPであることも肝要と考えています。そのため、例えば「今、大地震が発生したら……」を想定し、その後の優先行動を①②③……と順に書いて一枚にまとめ、全員で共有を図ることといたしました。

取組みの効果

◆安心と安全

職員の防災意識だけでなく、利用者や利用者家族の防災意識も高める関りが重要であるとの気づきにつながりました。

◆確実性

行政が取り組む「要援護者支援台帳」の作成を後押しして、介護事業者として、また地域としての課題を共有し、行政との連携・連動を深めていきました。

◆迅速性

行動手順を次のとおりシンプルに決めました。

- ① 身の安全の確保
- ② チャットアプリで職員・家族の安否を確認
- ③ 情報共有（道路状況、参集可否、これからのこと）
- ④ 事業所の被災状況と利用者安否の確認

今後の目標

まずは職員一人ひとりの「個人としての」防災力強化、次にそれを礎にした「組織としての」防災力の強化、そして「利用者の」防災力の強化を、目指していきたいと考えています。

また、研修と訓練を繰り返し行うことで、職員の防災意識の更なる向上を図っていきたいとも考えています。訓練は、職員に危機意識を持っていただくために、例えば、大地震発生後、緊急避難路が窓しかない場面を想定した縄梯子を用いた避難訓練など、リアリティのある内容を検討しています。

他の介護事業所の方にお伝えしたいこと

当事業所で取り組みを進めてきた経験、他地域での発生した事象からの学びなどから、次の4点については、他の事業所の方にも共有させていただきたいと考えています。

- ① 緊急時対応で生じる精神的なストレスへの対応の重要性
- ② 「解決可能な課題」と「解決不可な課題」の明確化
- ③ 「訓練は楽しく！」（もちろん真剣に）
- ④ 地域で集まれる「場」づくり

取組みを終えての感想

◆事業主の感想

今回、半年余りにわたる支援を受け、法人全体として取組みを行ったことで、BCPや自然災害を軸に、日常的に職員間での意見を取り交わす環境が生まれました。

また、単に介護報酬改定で義務化された計画・書類策定というだけでなく、「いざ」という時に自分たちで出来る事、出来ない事について、現段階で、少しずつではあるものの見極めていく意識が生まれたことは有難かったと感じています。

◆従業員の感想

BCPの策定を進めていく過程において、職員からたくさんの意見が寄せられました。また、会議以外の場や職場内でのたわいもない会話の中においても、災害について何が必要であるかなど話が交わされるようになってきました。

仕事においても、利用者やご家族との対話の中で、少しずつではありますが、防災に関する助言や提案も行われるようになってきています。

更には、事業所間の連携や行政機関への働きかけなど、これまでにはなかった自由な発想が生まれ、実現に向け、現在取組みを進めているところです。

働きやすい・働きがいのある職場づくりに向け、「安全と安心」、「確実性」と「迅速性」を追求するこうした前向きな取組みを今後も更に進めていきたいと考えています。



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：通所介護

併設サービス：企業主導型保育園

事業開始年：2009年

従業員数：58名

提案・支援を受けるまでの背景

◆事業主の意識

ICT化に注力していきたいと考えていたこともあり、いち早くタブレット端末を導入していました。最近では職員も打ち込み作業には慣れてきていた為、もう一步レベルアップを考えていましたが、今以上の効率化のイメージが出来ておらず、そのままの状態が続いていました。

ICT化を進めることでの生産性向上（業務改善効果）を、「ケアの質向上」へ転嫁していきたいと思っていましたが、タブレット端末を導入した以降も、毎月ケアマネジャーに配布しているモニタリング記録や職員間での申し送りノートは依然として手書きで作成していました。また、その内容についても職員によりバラツキがあり、課題に感じていました。

◆従業員の意識

「変化」に対して大きな抵抗はなく、前向きに取り組もうとしています。

しかしながら、元々の仕事の進め方・やり方を自分たちで変えて良いのかが分からず、新しく導入されたICT機器を活用していくにあたって、今まで進めてきた仕事の運用をどう見直していくべきか（見直していけばよいのか）、頭を悩ませていました。

求められる業務改善効果を生み出していくためにも、現場目線での「具体的な改善提案」が欲しいと感じていました。

事業所が抱えていた課題

雇用管理改善サポーターによる支援が始まった際、事業所においては、職員に介護記録ソフトがインストールされたタブレット端末が支給されるなど、既にICT化は進められていましたが、現場における運用実態として、次の3点が課題としてあがっていました。

- ① タブレット操作（特にタイピング操作）が苦手な職員が多く、介護記録の入力に個人差が生じていました。
- ② 現場での申し送りは「紙媒体」での運用となっていた為、紙への転記作業が必要で、無駄な仕事が現存していました。
- ③ タブレット機器で入力されたデータの利活用が十分とは言えない状況でした。

取組み内容

【サポーターからのアドバイス・提案】

◆マスター情報整備（用語登録）と音声入力の活用

現場職員に無理にタイピング操作を習得させるのではなく、仕事で普段から「よく使う言葉」を予めシステムに登録しておくことにいたしました。これによりシステムの学習機能が働き、例えば最初の文字を入力するだけで入力したい単語が表示されるなど、「指一つ」で簡単に入力出来るようになり、効率化が期待出来るようになりました。

また、備考欄は直接文字入力を行わなくても、音声での入力が可能であることもアドバイスいただき、音声入力の活用を検討いたしました。タイピング操作を含めICT機器の扱いが不慣れな職員でも機器の活用が可能となります。

◆紙運用である申し送りの「運用ルール」の見直し

紙媒体での申し送りは、現場目線では「自由に記載できる」との利便性がありますが、一方で、記載内容や記載方法といった運用ルールが属人的となってしまうリスクも抱えています。

事業所においては申し送りに関する「基準」を設けています。また、一部の職員の記載事例は、他の職員の「お手本」となる内容でもあることから、一足飛びにシステム活用に着手するのではなく、じっくり現在の運用を精査し、改善を行うことの必要性をアドバイスされました。

◆「現場での気づき」情報の利活用

「介護記録＝データ」と捉え、モニタリング活用に活かす

紙運用においては、ケアプランの策定および見直しの根拠を記憶に頼ってしまうことが少なくありません。

モニタリング時の参考となること、並びにエビデンスに基づいた立案が可能となることから、「現場での気づき」情報をタグ付けすることを提案いただきました。

また、そうすることで、適時、過去の記録を参照しながらケアを行えることになり、「ケアの質向上」が見込まれることにもつながります。

取組みのポイント・工夫

取組みの支援にあたっては、現在の現場運用を尊重しながら、改善点を丁寧に説明することを心掛けました。

また、事業所の実態を踏まえ、一足飛びに「システム活用」を図るのではなく、内容によってはじっくり課題に取り組むアプローチもあることを現場に伝え理解を広めていきました。

更には、課題ばかりに焦点を当てるのではなく、事業所の「良い点」を発掘し、当該事業所の魅力発信に活かしていくことにも取り組むことにいたしました。

取組みの効果

【取組みの経過・結果】

音声入力の活用については、最初から変換精度を求め過ぎず、「手書きメモの代わり」程度の割り切りで進めることとし、それにより、徐々に現場が受け入れ始めてくれました。

介護記録ソフトによる申し送り機能の活用については、現行の紙媒体での運用改善にじっくり取り組んだことで、円滑な運用変更を行うことができました。

今後の目標

◆更なる「ケアの質向上」を目指して

多忙を極める日常業務の中で、ICTを利活用することで改善し生み出された時間をしっかり「直接介護業務」に充てることが、現場職員のやりがいにつながる好循環になるのではと感じています。

◆ICT利活用による「質の高さ」を外部居宅に向けて発信！

介護ソフトを活用し、科学的介護（LIFE）および各種加算することが、当該事業所の専門性の高さや評価につながるなどの観点から、利用率向上のため積極的に利用者紹介元である外部居宅への情報発信を目指していきたいと考えています。

他の介護事業所の方にお伝えしたいこと

◆ICT利活用の秘訣は「結果よりプロセス」が重要

補助金を活用するなどして、多くの介護事業所において介護記録ソフトの導入が進んでいると認識しています。一方で、折角ICT化は図ったものの、依然として紙媒体での運用が多く残存してる実態もあると感じています。

「〇〇を使えばこうなる！」との答えに飛びつくのではなく、現場職員と向き合っじっくりと取り組むことがICT利活用の成功の秘訣であることを学びました。

◆「業務改善できた経験」が更なる波状効果を生み出す！

現場職員と一体となって業務改善を実感することにより、他の課題にも積極的に取り組む「持続可能な組織づくり」につながっていくと感じています。

今回の支援を受け業務改善に取り組んだ感想

◆事業主の感想

介護記録内容のバラツキの改善は、まだ課題があると感じていますが、申し送りノートをデータ管理できたことにより、何ヶ所にも記入していた記録を1ヶ所にまとめることができ、記録時間の無駄を省くことができました。また、毎日の入力データを確認することにより、月次のモニタリング報告の修正も減っています。こうした取り組みにより、現場職員が直接介護業務に集中できるようになり、結果、利用率の向上にもつながったと感じています。

今回の取り組みを通じ、現場職員の精神的負担や業務負担が軽減され、士気も高くなってきたと思います。更なる生産性向上の取り組みを推進していきたいと考えています。

◆従業員の感想

本取り組みは介護部門中心に進めてきましたが、看護部門からも「二重に記録を記入していることがあるので、自分たちも介護部門と同様まとめていきたい」と考えが寄せられ、年明けから始めています。

業務改善効果を実感できたことで、今後も引き続き、前向きに様々な課題に正面からぶつかっていく自信につながりました。



事例 3

どうする処遇改善加算

～制度導入から10年以上が経過。改善額の算出は本当にこれで良いのでしょうか～

事業所概要

提供サービス：介護老人福祉施設

併設サービス：通所介護、訪問介護、小規模多機能型居宅介護

事業開始年：2000年

従業員数：約200名

提案・支援を受けるまでの背景

◆処遇改善の取り組み

平成21年の処遇改善交付金の中から、処遇改善を継続して実施しており、以来、職員への配分方法は、主に月次昇給に充当してきました。

◆制度改正に対する困惑等

賃金改善の比較対象が、「はじめて加算の算定を行う前年度の賃金総額」から「前年の賃金総額」へ変更になったことで、担当者としての捉え方にやや不安がありましたが、特に確認を行わず、そのままとなっていました。

また、処遇改善方法を昇給で行うとの考え方についても問題がないか、然るべき第三者の専門家から意見を伺いたいと思っていました。



事業所が抱えていた雇用管理上の課題

事業所においては、処遇改善加算は制度開始時から導入していましたが、異動や退職で担当者が変わる際の引継ぎが必ずしも十分にできてはおらず、次の課題を抱えていました。

- ① 処遇改善加算制度においては、当該加算を受けることにより賃金改善が実施されていることが特に重要な要件となっていますが、引継ぎ資料が旧Q & Aに基づくもののみであったため、比較対象年について混乱が生じていました。

また、処遇改善加算を原資に充当できる対象項目についても、情報の更新が行われていなかったため、これまでの内容をそのまま記載しているだけという状況になっていました。

- ② 今さら問い合わせをすることもなかなかできず、「本当にこれで良いのか」と悩んでいました。こうした状況下、今回の事業を耳にし、支援を仰ぎたいと考え、参加することにしました。

取組み内容

【サポーターからのアドバイスと取組みのポイント】

雇用管理改善サポーターから説明をいただき、処遇改善加算に関する賃金改善の比較対象年は、次の経緯をたどっており、令和2年度から「前年度の賃金総額」となっていることを確認いたしました。

特に、当事業所のように初期から導入を行っている事業所においては、交付金から加算制度への移行時の引継ぎや、その後の報酬改定時における通達・Q & Aおよび判例を追いかけていないなどの理由により、同様の混乱が生じているケースがあるため、しっかりとした確認が必要であるとの注意をいただきました。

処遇改善加算に関する賃金改善の比較対象年の経緯

● 平成24年度報酬改定 < Q&A 問223 >

介護職員処遇改善交付金を受けていた事業所については、平成23年度の賃金水準から交付金による改善を行っていた部分を除いた水準（ただし、平成25年度以降に新たに加算を算定する場合は、前年度の賃金水準）

介護職員処遇改善交付金を受けていなかった事業所については、加算を算定する年度の前年度の賃金水準

● 平成27年度報酬改定 < Q&A 問38 >

平成26年度以前に加算を取得していた介護サービス事業所等の介護職員の場合、次のいずれかの賃金水準

▷ 加算を取得する直前の時期の賃金水準（介護職員処遇改善交付金を取得していた場合は、交付金による賃金改善の部分を除く）

▷ 加算を取得する月の属する年度の前年度の賃金水準（加算の取得による賃金改善部分を除く）

※平成24年度報酬改定 Q&A 問223は削除する

● 令和2年度報酬改定 < Q&A 問5 >

▷ 賃金改善の見込み額の算出に当たっては、前年度の賃金の総額等と加算の見込額を比較し計算することとしているが、前年度の賃金の総額等については、原則、加算を取得する前年の1～12月の実績に基づき記載することを想定している

※平成27年度報酬改定 Q&A 問38は削除する

また、処遇改善加算は、労務の対価とならない手当には充当できないこと、並びに割増賃金や宿直手当等、法律上、当然支払うべき手当にも充当できないことについても説明を受け、事業所における取り扱いが適切であるかの確認が求められました。

更には、月次昇給（基本給の定期昇給）部分に処遇改善加算を充当することは可能ではあるものの、都度しっかりと確認を行っていないと、処遇改善加算の要件に抵触することが起こり得ることを、具体的なシミュレーション（別紙参照）を用い説明を受け、理解を深めることができました。

● 取組みの効果

【導入支援の経過・結果】

今回、長い間不安に感じていた処遇改善加算の賃金改善（特に改善額の算出）の考え方について、正しく理解し、報告書を作成することができました。

また、処遇改善加算を充当できる手当かどうかを改めて整理し、新年度の計画を立てることができました。また、その整理と合わせて、給与規程の見直しも行いました。

● 今後の目標

事務的に前年と同じ内容を引き継ぐのではなく、一つひとつの意味をきちんと理解した制度設計、計画書作成、および報告書作成を行っていくことといたします。また、今後のことを考え、これまでの内容についてもシミュレーションで確認し、誤りがないよう保管しておくこととしました。

処遇改善加算等の支払い方法については、今回教えていただいたことを教訓とし、労働基準法等の他の法律も勘案した上で検討を行っていくことを原則といたします。



他介護事業所の方にお伝えしたいこと

- ① 処遇改善加算は、開始から既に10年以上が経過する制度で、この間、様々な見直しが行われています。令和6年度介護報酬改定において処遇改善加算制度の見直しが行われますが、新たな制度の追加だけではなく、運用解釈の変更についても常に意識しておくことが必要であると感じました。
- ② 今までの書類をただ書き写していくだけでは、大きなリスクにつながりかねません。疑問に思ったこと、気になったことは「今さら」と思わず、直ぐに専門家に相談することが重要であるとあらためて学びました。

支援を受けての感想

◆事業主の感想

今回、支援を受けたことで、考え方が整理され、担当者の自信にもなったので、大変有難かったと感じています。

◆担当者の感想

賃金改善の比較および処遇改善加算の配分方法について、概ね適正との評価をいただき、安堵しました。

また、自分の中で自信がなかったところを、雇用管理改善サポーターに何度も教えていただくことで、徐々に理解できるようになりました。

今回の支援で得たものを次年度にしっかりと活かしていきたいと考えています。

前年比の改善報告（２０２１年度と比較した、２０２２年度報告の場合）

★前年度（２０２１年）、処遇改善加算として給付された額が年間２００万円とする。

１．前年度（２０２１年）の処遇改善加算の対象となる在籍者と年収は以下のとおり。

- A 介護職 年収450万（内、45万円を基本給昇給原資として加算金使用） 2010年入職
- B 介護職 年収380万（内、30万円を基本給昇給原資として加算金使用） 2013年入職
- C 介護職 年収480万（内、40万円を基本給昇給原資として加算金使用） 2009年入職
- D 介護職 年収360万（内、25万円を基本給昇給原資として加算金使用） 2015年入職
- E 介護職 年収260万（内、12万円を基本給昇給原資として加算金使用） 2020年入職

※残余金７３万円は一時金で支給。

報酬総額２,００３万円（内、処遇改善加算２００万円。会社財源１,８０３万円）

★今年度（２０２２年）、処遇改善加算として給付された額が年間２２０万円とする。

２．前年度の処遇改善加算の対象となる在籍者と年収は以下のとおり（○の場合）。

- A 介護職 年収456万（内、48万円を基本給昇給原資として加算金使用）※5000（2500）/月昇給
- B 介護職 年収386万（内、32万円を基本給昇給原資として加算金使用）※5000（2500）/月昇給
- C 介護職 年収486万（内、42万円を基本給昇給原資として加算金使用）※5000（2500）/月昇給
- D 介護職 年収372万（内、31万円を基本給昇給原資として加算金使用）※10000（5000）/月昇給
- E 介護職 年収275万（内、18万円を基本給昇給原資として加算金使用）※12500（5000）/月昇給

※残余金４９万円は一時金で支給。

※（）の赤字は、定期昇給部分に充当した加算金

報酬総額２,０２４万円（内、処遇改善加算２２０万円。会社財源１,８０４万円）

３．前年度（２０２２年）の処遇改善加算の対象となる在籍者と年収は以下のとおり（×の場合）。

- A 介護職 年収456万（内、48万円を基本給昇給原資として加算金使用）※5000（2500）/月昇給
- B 介護職 年収386万（内、32万円を基本給昇給原資として加算金使用）※5000（2500）/月昇給
- C 介護職 年収486万（内、42万円を基本給昇給原資として加算金使用）※5000（2500）/月昇給
- D 介護職 年収372万（内、31万円を基本給昇給原資として加算金使用）※10000（5000）/月昇給
- E 介護職 年収272万（内、18万円を基本給昇給原資として加算金使用）※10000（5000）/月昇給

※残余金４９万円は一時金で支給。

※（）の赤字は、定期昇給部分に充当した加算金

報酬総額２,０２１万円（内、処遇改善加算２２０万円。会社財源１,８０１万円）

⇒ 加算取得が平成24年（2012年）とすると、旧の通達に基づけば、2011年度の賃金総額との対象となる。

当時、採用していなかった人が当時在籍していたと仮定したとしても、最低賃金も大きく異なる当時の報酬額に戻して比較することは実態に合わない（平成23年の大阪府最低賃金786円、令和4年1,023円）。

※最賃ぎりぎりと考えると、当時の初任給とは月額で41,712円の差が生じる。

事例 4

訪問介護としては異例の 土日を休みとする完全週休二日制を導入

事業所概要

提供サービス：訪問介護

事業開始年：2010年

従業員数：9名（内、正職員：2名）

制度導入の背景／事業所が抱えていた課題

長年にわたって「介護人材の採用および定着は課題である」と言われ続けていますが、ここ数年は更に大きなブレーキがかかってしまっているように受け止めています。多くの法人・事業所において、職場での人間関係を理由に離職するケースも少なくないと承知していますが、そうした人間関係のトラブルが生じる発端の多くは、職員の「忙しさ」に起因するのではと考えています。

訪問介護事業として一般的な営業時間を支えるために常勤・非常勤を問わず、朝から夜、平日から休日・祝日まで利用者のニーズに合わせた勤務体制で対応してきましたが、職員の多くに疲労困憊の色が見られるようになりました。事業所として、少しでも業務効率化を図るためにスマートフォンで介護記録ソフトを操作できるようにし、日誌の作成や各種報告に費やす労力を削減するなどの取り組みも進めてきましたが、依然として根本的な忙しさは変わっていないと感じています。

また、新規採用については、これまでの求人票記載内容に「技術が身につくこと」「移動範囲は〇〇中学校の学区内です」「直行直帰のお仕事です」といった働きやすさや生活の安定に資するアピールを追加したり、新たな求人媒体にもチャレンジするなどを試みましたが、なかなか状況の改善には至りませんでした。

新たな人材を採用することも難しく、安定した人材定着にも課題があるといった、極めて厳しい状況下、職員は皆、なんとか毎日頑張ってくれているものの、いつ限界を迎えるか分からず、何かしらの対応が必要と強く感じていました。

取組内容

訪問介護としては異例の土日を休みとする完全週休二日制の導入

取り組みのポイント

◆事業主の意識／職員の意識

事業所として、出来る限り職員の声には耳を傾け、その声に応えてきたと自負しています。一方、職員においても、そうした事業所の対応に理解を示していただき、サービス品質を落とすことなく、これまで事業所として積み上げてきた「信用」の維持・向上に尽力し続けてくれています。

そうした職員から、「日々の仕事に無理なく取り組めていて、且つ、お休みもとれることが魅力に感じる」との話を耳にしました。

「今在籍している職員を大切にすることは、利用者を大切にすることと同じくらい重要なことだ」との思いに立ち、職員一人ひとりが求める働き方を応援するために、ゆとりある仕事と充実した休みを重視することが、何よりも大切だと考えるに至りました。

◆取り組みを進めるにあたって

新たな人材の採用が相当困難となる以上、とにかく「今在籍している職員を大切にすること」は特に欠かせないとの考えからスタートしました。

介護サービスを利用してくださる方々を大事に考えることは当たり前のことですが、それと同じくらい介護サービスの担い手である職員のことも考えることで、この仕事をやり抜く意欲を下支えしたいとのメッセージを伝えるためにも、休暇と休憩の取りやすさは、今後もこだわっていく必要があると考えました。

◆取り組みの工夫

職員の疲労回復には何と言っても休日の確保が不可欠であること、並びに事業所の新たな魅力ある職場作り策の一環として土日を完全に休みとすることで、将来に向かって事業の継続性も高めることを狙い、休日についての新たなルールを導入することといたしました。具体的には、非常勤のヘルパーについては土日を完全に休みとすることからはじめ、常勤のヘルパーについても順次完全週休二日制へと移行することといたしました。

また、新たに打ち出す求人票には「週休二日制」を記載することとしています。

取組みの効果

当初は利用者やケアマネージャーの反応も気にはなりました。しかしながら、有難いことにケアマネージャーからは理解する姿勢がすでに示されています。

利用者の反応はこれからとなりますが、体力とプロ意識が求められる訪問介護において、それらを支えるために利用者やその家族にも様々な理解を求めていく必要があると考えています。特に、土日休みとすることについて、様々な意見もあるとは考えましたが、この点においては、「職員保護を優先する取り組みとして実施するとの思いが強いことを伝えるほかない」と心に決めました。更には、そうした思いがやがて利用する方々にも届くことで、職員一人ひとりに対する接し方が更に良くなることも期待したいと思っています。

取組みを終えての感想

◆事業主の感想

自分の意思がはっきりしました。こうした支援を受ける前は、この先のことですごく悩んでいましたが、地域でどのような事が求められているのか、職員は何を求めているのか、私は何を求めているのか、をだんだん意識することができるようになりました。そうした中で、他の職員からも意見をもらい、今回の決定に至りました。いい方向性が定まったと思います。

◆サポーターの感想

「職員を大切にする」動きは、特に訪問介護において近年盛んに叫ばれるようになっていきます。しかしそれは主に「カスタマーハラスメント」の文脈で言われるところでしたが、今回のご相談では「土日休みとする完全週休二日制」という形で職員に無理をさせない雇用管理を推し進めるという答えにたどり着いたのは、訪問介護事業を営む他の事業所はもちろん、介護サービスを利用する被保険者側にとっても、ある意味でパラダイムシフトをもたらす可能性があるのではないかと感じました。

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年問題が間近に迫る中、介護人材不足は大きな課題と指摘されていましたが、それでも入職率から離職率を差し引いた「入職超過率」はプラス傾向が続いていました。ところが、厚生労働省の「雇用動向調査」に基づく一部報道によると、2022年には、調査が始まった1999年以降初めてマイナス（1.6%）に転じ、約6.3万人の介護就労者数が減少したとのことで、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、令和5年度、大阪労働局からの委託を受け「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」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。この取り組みにより、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、大阪府（福祉部地域福祉推進室）、社会福祉法人大阪府社会福祉協議会、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。

介護労働安定センター大阪支部職員一同

令和5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

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5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