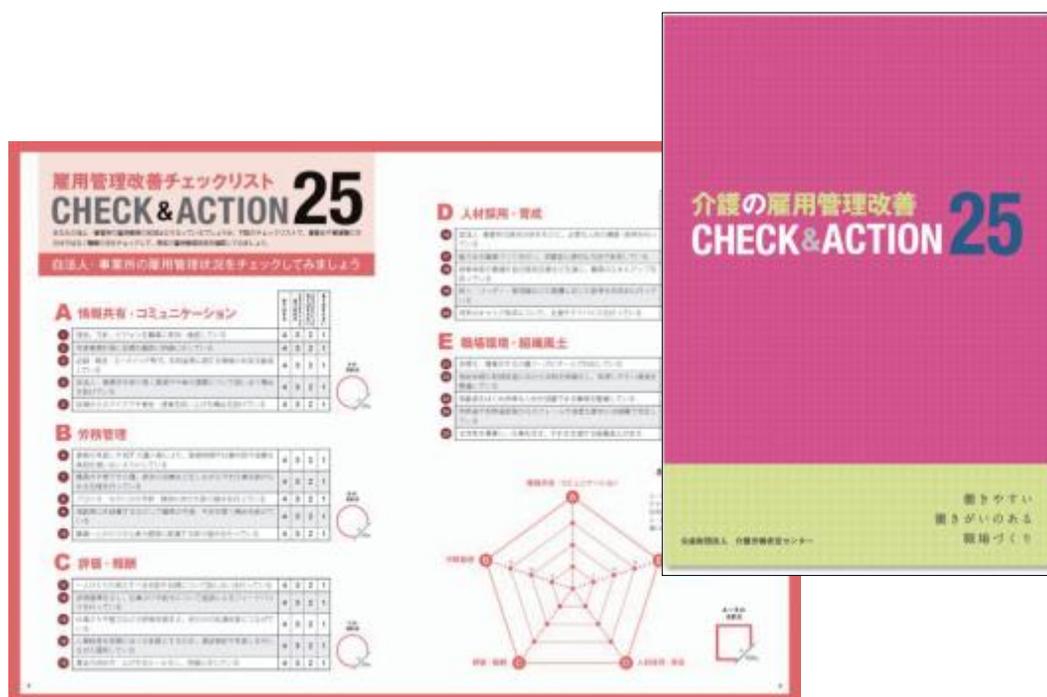


介護事業所の「魅力ある職場づくり」のための  
**雇用管理改善への取り組み**



# 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を見える形になっており、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広島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<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<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、広島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  
広島支部長 三牧 逸郎

※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」

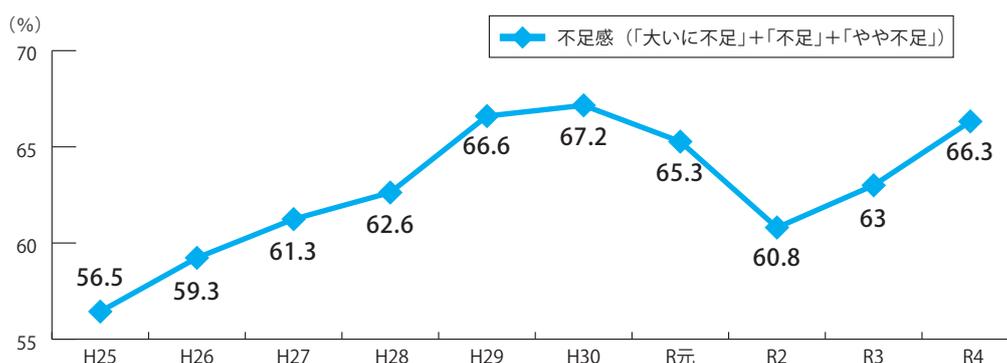


# 介護労働の現状

## (1) 介護人材の不足

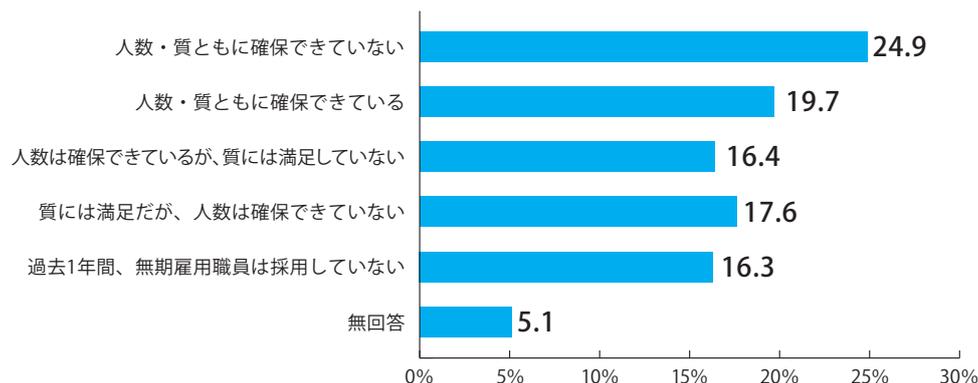
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査<sup>\*1</sup>では、令和4年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は14.4%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の66.3%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査<sup>\*2</sup>においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が52.1%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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。

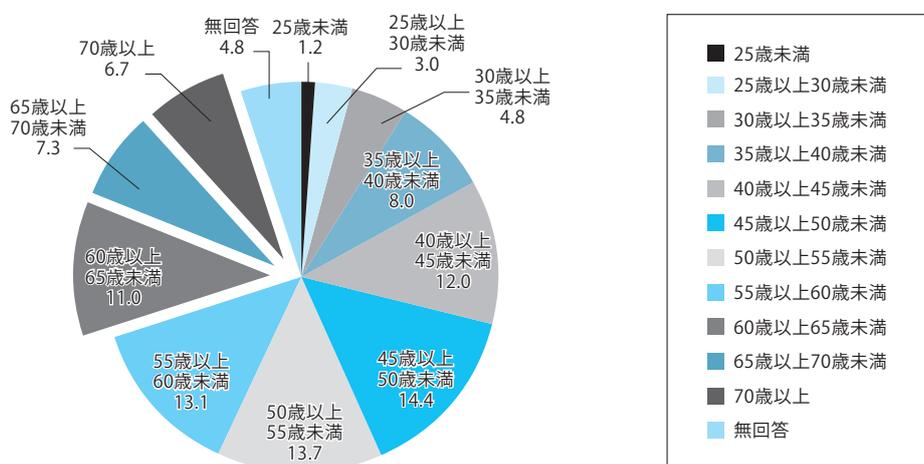
### ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

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。

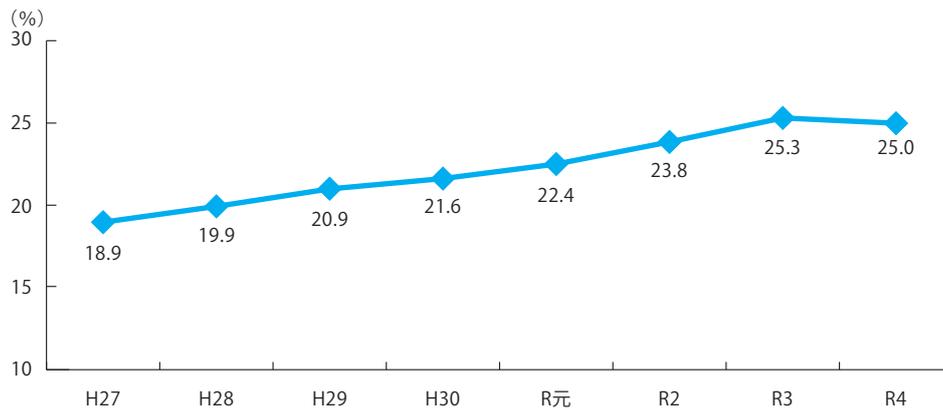
なお、当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査では、図表3のとおり、65歳以上の介護労働者の割合は14.0%で、60歳以上65歳未満と合わせると25.0%と全体の2割を超えることがわかりました。（図表4）、このシニア層が活躍できる環境整備や仕組み作り・制度導入が求められます。

また、外国籍労働者の受け入れ状況は、図表5のとおりであり、「受け入れていない」が全体の87.9%を占めています。受け入れの中では社会福祉法人の「技能実習生」が7.6%で他の法人格に比べて高くなっています。

【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



【図表5】介護事業所法人格別外国籍労働者の受け入れ状況

|      |                     | 回答事業所数 | EPA（経済連携協定）による受け入れ | 在留資格「介護」 | 技能実習生 | 「特定技能1号」 | 在留資格「特定技能」 | 留学生   | 左記のいずれも受け入れていない | 無回答 |
|------|---------------------|--------|--------------------|----------|-------|----------|------------|-------|-----------------|-----|
| 全 体  |                     | 8,742  | 58                 | 174      | 225   | 136      | 111        | 7,681 | 520             |     |
|      |                     | 100.0  | 0.7                | 2.0      | 2.6   | 1.6      | 1.3        | 87.9  | 5.9             |     |
| 法人格別 | 民間企業                | 5,128  | 0.2                | 1.6      | 1.5   | 1.2      | 1.0        | 88.9  | 6.6             |     |
|      | 社会福祉協議会             | 367    | 0.3                | 0.3      | 1.1   | —        | 0.3        | 96.7  | 1.6             |     |
|      | 上記以外の社会福祉法人         | 1,354  | 2.8                | 4.2      | 7.6   | 3.6      | 3.0        | 81.5  | 3.4             |     |
|      | 医療法人                | 887    | 1.0                | 2.8      | 3.4   | 1.8      | 1.5        | 85.0  | 6.7             |     |
|      | NPO（特定非営利活動法人）      | 404    | —                  | 0.5      | 1.2   | 1.2      | 1.0        | 91.3  | 5.7             |     |
|      | 社団法人・財団法人           | 203    | 0.5                | —        | 1.5   | 0.5      | —          | 90.1  | 7.9             |     |
|      | 協同組合（農協・生協）         | 121    | —                  | 0.8      | 0.8   | —        | —          | 91.7  | 6.6             |     |
|      | 地方自治体（市区町村、広域連合を含む） | 86     | —                  | —        | —     | —        | —          | 96.5  | 3.5             |     |
|      | その他                 | 120    | 0.8                | 2.5      | 0.8   | 2.5      | 0.8        | 84.2  | 10.8            |     |

## 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

広島労働局委託事業「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。

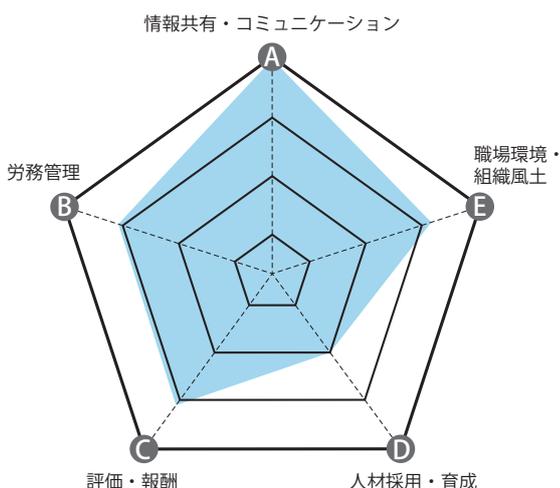
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

### (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<br>どちらかと<br>どちらかとも<br>いえない | あてはまらない<br>どちらかと<br>どちらかとも<br>いえない | 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 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として、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。

広島県では、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介護職員処遇改善加算・特定処遇改善加算の取得について

令和元年10月から新たに「特定処遇改善加算」の算定も開始され、今後取得を目指していく意義と継続していくための課題等について、コミュニティで意見交換を行いました。

### ②人材確保等支援助成金の活用について

雇用管理改善の取り組みを図るときに、助成金を活用することで、経営的負担を軽減しながら取り組むことができます。助成金を上手に活用して雇用管理改善に取り組んだ事例を専門家から受けながら、グループワークを通して申請方法や活用方法等について学びました。

### ③助成金を活用した人材育成制度の構築について

事業所同士でグループワークを行ったところ、職員の技能や立場に沿ったカリキュラムで研修が行っていないことが多いことが分かりました。助成金の活用方法について専門家から説明が行われ、事業所の状況にあった人材育成制度の構築に取り組みました。

### ④職場のコミュニケーションの向上への取り組み

事業所同士でグループワークを行ったところ、職員の離職要因として、職場の人間関係以外にも、職場の悩みを1人で抱え込んでしまい、精神的に追い詰められてしまうケースや職員の私生活での悩みで離職してしまう意見がありました。こうした状況を改善するために、「定期的な職員へのヒアリング、相談窓口の設置、リーダー研修の実施、管理職と施設長との定期的な面談」が出されました。

### ⑤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いるため、行政団体からの通知文書を確認するように説明しました。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行いました。

# 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



### 安心して働いてもらうことができる職場環境作りの為に外部専門家との連携を強化する

#### 事業所概要

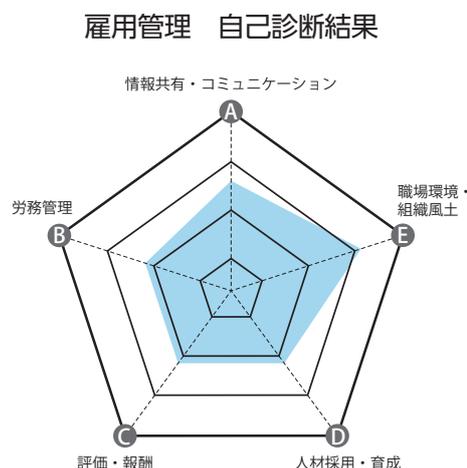
地域：福山市

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：平成22年5月

従業員数：33人（うち正社員数：28人）

併設サービス：通所介護



#### 取り組みに至る背景

当法人では従業員の補充の為に新規採用しても従業員が定着せず、慢性的な人手不足の状態です。

総務部も人材の入れ替えが激しく、従業員からの相談事項に対応できていない状態であることが大きな悩みの種でした。

従業員に安心して長く働いてもらうためには職場環境の改善が必要であり、職場環境を改善するには従業員からの相談事項にすばやく対応することが必要であると考えました。

#### 取り組み内容

従業員を雇用して労務管理していくためには労働基準法、労働災害法、雇用保険法、社会保険法など様々な法律を正しく理解し、正しく運用していくことが大切ですが、各種法律を理解して運用していくことは非常に困難です。

また、法律は改正が多いうえに、従業員からは日々様々な相談事が発生します。

日々の業務に加えて従業員からの相談に対応しようとすると、どうしても優先順位ができてしまい、業務がおろそかになるか、従業員の相談を後回しにすることになります。

従業員からの相談を後回しにしていると従業員の不満が増え、会社に対する不信感へとつながりかねません。

従業員からの相談事については外部の専門家(社会保険労務士・税理士等)と連携すれば相談事を直ぐに解決することができ、従業員に安心して働ける環境作りの一助となると考えました。

## 取り組みのポイント

各種法律の理解や、法律改正については外部の専門家のアドバイスを通して理解し、社内で周知しています。

従業員の相談事項は過去に似たような事例はありますが、多種多様であり、その都度考える必要がありました。

相談事項が発生したら総務部内で共有し、相談事案毎にしかるべき外部専門家へ連絡する体制作りをしました。

## 取り組み後の感想

子供が産まれる予定であるが何をどうしたらよいのか？

男性でも育児休業と取得することができますか？

配偶者が退職したが社会保険の扶養に入れますか？

病気になってしまったが何か補償はありませんか？

従業員からは日々様々な相談事があり、どの相談も一刻も早く回答してあげることが必要ですが、誤った回答することで従業員に不利益を与える可能性があり、回答することにも慎重にならざるをえません。

外部の専門家と連携することですばやく正しい回答することができ、従業員からの不満も減少したように思います。

長く働いてもらうには働きがいや給料だけでなく、会社に対する信頼感も大切であると思います。

会社にはなんでも相談することができ、相談したら適切に対応してくれるという信頼感が働くことへの安心感につながり、安心して働くことができる職場環境作りへもつながると思います。

今後も副業制度、フレックスタイム制度、テレワーク制度等の導入も視野に入れ、老若男女問わずどの世代も働きがいをもって仕事に取り組める仕組みを作っていきたいと考えております。



# 事例 2

- 職員の定着と成長を進めるためには、職員の処遇、育成の柱となるべき人事等級制度、人事評価制度、人材育成制度が欠かせない
- 法人の理念や事業特性に応じた身の丈にあった制度づくりを

## 事業所概要

地域：広島市

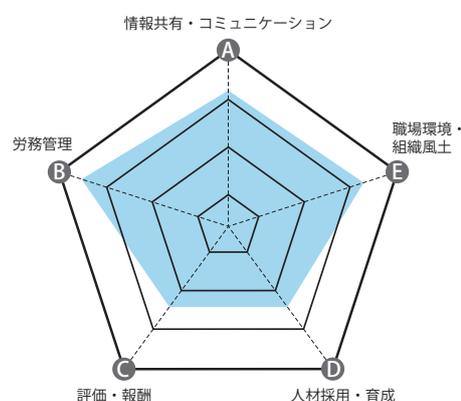
介護サービスの種類：障害福祉  
(生活介護、就労継続支援B型)

事業開始年月：平成17年5月

従業員数：67人(うち正社員数：44人)

併設サービス：居宅介護

雇用管理 自己診断結果



## 取り組みに至る背景

法人は、数種類の福祉サービスを2拠点、数事業所で運営しています。

昨年度は諸般の事情で数名の正職員やその他の職員が退職しました。

しかし、人材確保が難しく、欠員の事業所が複数あります。人材派遣で何とか最低の人員を賄っている状態です。

そうした中で、勤続が長いだけで、仕事への積極性や貢献度に疑問がある管理職が、他の職員のモラルを下げている実態もあります。

事業の展開の中で、人事に関する仕組みづくりが疎かになっていることによる問題が、出てきているような状況かと思えます。

就業規則を後付けで、部分的に修正してきたので、法令の水準と合致しているか不安でした。

## 取り組み内容

まず、正職員全員の等級、職務（ポスト）、俸給（号俸）の一覧表を作り、現状の具体的な評価を行いました。

その結果、改めて人事等級、職階制度の未整備、運用の矛盾があることがはっきり認識できました。

人事等級については、現在3級までとなっているが、4等級以上は必要であると考えました。

組織（事業所）ごとのマネジメントに関する職位・役職等の編成を整理し、各職位の定義を行う為の検討組織づくりを確認しました。

これから具体的な検討を進めていきます。

就業規則について、現在の法令基準との齟齬について点検し、修正を行いました。



## 取り組みのポイント

法人の職員（全員）と、管理職、リーダー層の人材像を明らかにして、人事評価に反映させるような運用に変更する。

また、サービスの指定区分とマネジメント単位の事業所との関係を整理する必要性も認識しました。

## 取り組み後の感想

法人の歴史の中で、後回しにしてきた職員の処遇や育成、組織の整備の遅れが、職員の定着や成長の足かせになっているのではないかと、新ためて認識をすることができました。そういう点で、改善や構築する方向性が明確になりました。

検討する組織づくりについても確認し、これから具体的な検討を始めていきたいと思えます。

これらの取り組みを進める上で、組織のトップとしての責任を痛感しています。

次の世代へのバトンタッチを行う上でも、責任をもって、進めていきます。

# 事例 3

## 労務管理の業務効率化と両立支援、ワークライフバランスを整える取り組み

### 事業所概要

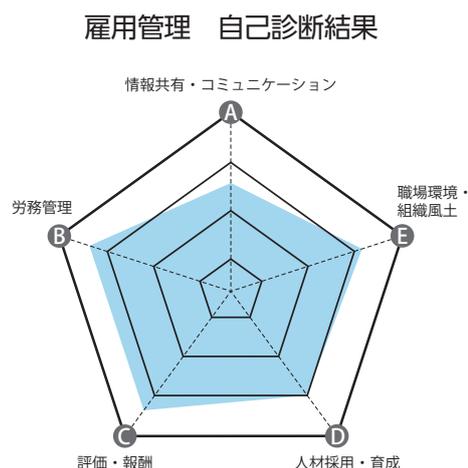
地域：福山市

介護サービスの種類：介護老人保健施設

事業開始年月：令和3年3月

従業員数：68人（うち正社員数：59人）

併設サービス：



### 取り組みに至る背景

当施設を運営する法人は、地域連携をはかり総合的サービス提供をうけることができるよう、医学管理の下、専門スタッフによる看護・介護・リハビリなどのサービスを提供して利用者様の自立を支援し、ご家庭への復帰をお手伝いすることを目的としています。職員においても、看護や介護にやりがいを感じられること、そして個々の能力を向上させ社会に貢献出来るように支援していきたい考えがあります。その一環として、人材確保と離職率の低減に向けた対応、安心して働けるようワークライフバランスを大切にしていくなためにも、新しい制度の導入や試みを皆さんで協力しながら変化し続けています。

その基盤として事業所のルールである就業規則を主体に業務の見直しを行うこと、業務の効率化により所定休日日数の確保と有給休暇の取得率の向上を目指しています。

### 取り組み内容

- まずは事務職員の業務内容の見直しや効率化を進めていくため、次の項目を検討しました。
- ◎事業所や施設間の連携とシフト管理との繋がりを法人全体で確認しやすくするために、勤怠管理と給与計算システムを見直し、同時に処遇改善加算手当を活用できるよう、就業規則全般の確認に着手しました。
  - ◎給与の設定と規程との整合性、合わせてキャリアアップ制度の構築を再整備し、異動時

の手当や職務範囲を体系化する等、わかりやすい内容にしていきました。

◎法人全体では、継続して数名の産前・産後～育児休業取得者が居られるほか、介護休業の問合せも増えたことから、説明用とご自身でその流れを把握できるように休業時の手続きや復帰後の支援プランを案内できる資料をまとめていきました。

## 取り組みのポイント

○各事業所の労務管理や実態を元に、就業規則と賃金規程の見直しを行いながら、法人全体の運用を皆さんにより理解してもらう機会として、職員全員に対してグループ毎の説明会を実施し、質疑応答に対応しながら進めました。

○「賃金規定」に関しては、処遇改善と同一労働・同一賃金の対応を含めて制度化できるよう、キャリアアップ制度－人事評価と合わせて確認を行い、定期的に検討していくこととしました。

○有期雇用からの転換や派遣社員の受入れ、高齢者雇用の活用等、多様な働き方に対応出来る勤務形態に見直しました。また、休業者の管理や支援を行う上で法令を元に情報提供を行う内容を整理し、雇用の継続と職場復帰に繋がるよう検討していきました。



## 取り組み後の感想

事務処理の効率化として新たに導入した勤怠ソフトの設定や関連する規定との照合には、多少時間を要しましたが、担当者間の引き継ぎや問合せに寄らず皆さんが分かりやすい、探しやすいものになったのも効率化の表れと感じました。

今後も人員確保に努めながら、法人全体で人材が活性化出来るような教育・研修を実施することにより、職員皆さんが色々な経験を積むことが出来る環境になると思います。

# 事例 4

## 等級基準の整備で、職員の役割意識を高める

### 事業所概要

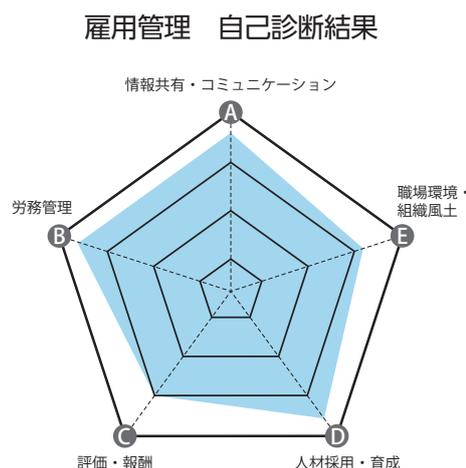
地域：広島市

介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：令和5年5月

従業員数：19人（うち正社員数：10人）

併設サービス：デイサービス



### 取り組みに至る背景

#### ①等級基準

事例の事業所では、目標管理制度、成績評価制度を運用しています。これらの制度を適切に運用するためには、各職員に求められる職務の難易度、責任の程度が明確になっていることが必要です。法人全体で共通の等級基準は給与規程に記載され、公開されています。

#### ②職種ごとの等級基準の必要性

法人全体で共通の等級基準はあっても、初任者のヘルパーと指導役のヘルパーでは求められる責任がどう違うかといった、職種に応じた等級ごとの責任の違いを明確にし、各職種の個性を反映した基準を設ける必要がありました。過去に作成されていますが運用に至っておらず、訪問介護等、新たに設けられた職種は作成されていない状態でした。

### 取り組み内容

法人全体の等級基準を基に、訪問介護の等級基準を作成していきました。訪問介護職員は、この等級であれば職務職責はこうあるべきという、本来の「あるべき姿」を基に原案を作成していきました。その上で管理者に原案を確認してもらい、必要に応じて修正を加えてもらうという手順で完成させました。

過去に作成されていた他の職種の等級基準も、現状に合っているか再確認し、修正を加えました。

## ● 取り組みのポイント

### ①等級制度の確認

職務のレベルを7段階に区分し、仕事を遂行する職責のレベルも同じ段階に区分します。この等級制度では、職掌、職種のいかんにかかわらず、全職員が一本にとまった等級を持つこととなります。職員一人一人が7段階の等級すなわち1等級から7等級までの等級に位置づけられることとなります。

等級制度を運用する場合は、「等級基準書」として、各等級で職員に求められる期待レベルを明示します。職務職責の対価である基本給は等級に応じて金額が設定されます。

等級制度は給与設定だけでなく、職員にステップアップの道筋を示すものでもあります。全職員のキャリアパスを支える人事制度には、この等級制度が欠かせないものになっています。

### ②役職者への説明と理解

等級制度を運用する上で重要なことは、等級基準に基づき職務の割当てや教育を行う事です。そのために、役職者を対象に説明をする場を持ち、等級基準を理解してもらうことが必要となります。

## ● 取り組み後の感想

等級基準を整備することにより、職員が次のステップに進むためには何が求められるかが明確になります。職種に応じた等級基準を整備することで、管理者が人材育成を体系的に行えるようになるものと考えています。



# 事例 5

- ・人材確保の方法
- ・メンタルヘルス対応

## 事業所概要

地域：広島市

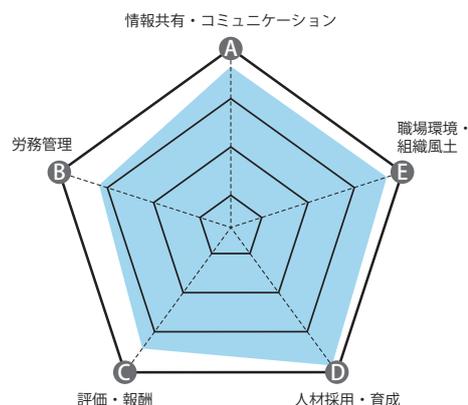
介護サービスの種類：デイサービス

事業開始年月：平成30年4月

従業員数：30人（うち正社員数：21人）

併設サービス：児童発達支援

### 雇用管理 自己診断結果



## 取り組みに至る背景

現在の人材確保は、職員の紹介が多く、次にハローワークとなっている。

職員の体調不良（主にメンタル）も起きることがあり、職員の働きやすさ、休みの確保等も常に気を配っている。従業員のメンタルヘルスにも悩んでいる。出社が不安定になるなど、事業への影響が大きい。

人材の確保方法は、現状でハローワーク経由が多い。他はHPや人の紹介が続く。また、ICT化にも取り組んでおり、利用者の出席状況は常にリモートで把握できるように体制を整えている。

## 取り組み内容

職員紹介によるインセンティブ制度の検討や、退職金制度の設計方法についての検討などを行った。広島県の福祉・介護人材確保等総合支援のスタンダード認定（できればプラチナ認定）を受けられるべく申請の支援をする。広島県の福祉・介護人材確保等総合支援のスタンダード認定申し込みを行うこととする。申込は代表と一緒にPC操作を行いながら申請を行った。

<https://fukushikaigo.net/authinfo/authinfo-33909>

出社が不安定な職員に対しては、人員基準に入れることも難しいので、ボランティアまたは臨時パートに切り替えるよう交渉してみる。無理な労働が続くとメンタルの悪化につながるので、そこを本人とよく話し合い、理解してもらうようにする。

## ● 取り組みのポイント

処遇改善加算、キャリアアップ、就業規則や賃金規程は社労士とともに対策は一通り行っている。人間関係の相談では、まずは事業所の管理者が第一に対応し、次に代表が対応するようにしている。

## ● 取り組み後の感想

同業他社のやり方などを参考にし、今後も検討していくこととする。従業員の自主性や責任性などの向上を目指したいが、そのためには長期雇用が大切なので、そこをまずは目指していきたい。

事業主と従業員との意識の隔たりが少なく、同じ価値観を共有できるものと考えている。まずは人材確保策について支援ができたのではないかと。



# 事例 6

## 個人面談を仕組み化することによるコミュニケーション改善

### 事業所概要

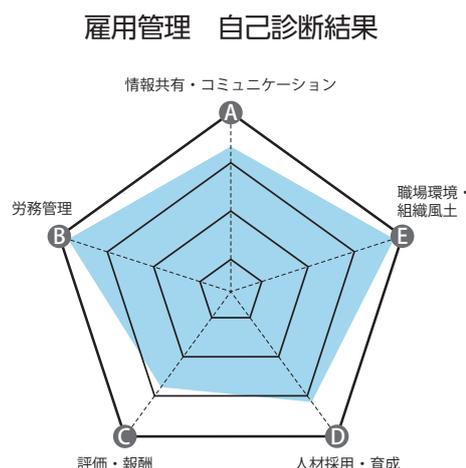
地域：広島市

介護サービスの種類：介護老人福祉施設

事業開始年月：平成30年7月

従業員数：85人（うち正社員数：49人）

併設サービス：デイサービス



### 取り組みに至る背景

事業所開設時（約6年前）に採用した職員さんは定着しているが、その後に採用した職員さんの定着が課題になっている。

昨年1年の間でも入社数と退職数が同数となっていて人員が増えていなく、あまり人数の余裕がない状態なので、職員が欠勤や休業で不足すると時間外労働・休日労働が増えてしまう状態が解消ができていない。

年次有給休暇の取得についても多く取っている人もいるが、年5日だけしか取れない方もいて偏りがある状態になっている。

退職者に退職理由を聞いてみると「人間関係」を理由に退職を希望されるケースが多かったため、職員間のコミュニケーション改善を図り、職員の定着率を向上させたいと考えた。

### 取り組み内容

賃金制度と評価処遇制度は導入されていて人事考課表を利用して賃金や賞与を決定しているのだが、職員に対する個人面談及びフィードバックはできていない状態になっている。

個人面談は上司と部下それぞれが、今後の目標や自分の評価結果などについてきちんと時間をとって話し合う場になるので、コミュニケーション改善手段の一つとして個人面談をき

ちんと仕組み化して運用できるような道筋をつけることとなった。  
(9ヶ月間かけて課題等を抽出して、その後運用できるように取り組んだ)

## ● 取り組みのポイント

今まで個人面談をきちんと制度化して行っていないので、どのように進めていくかが分からない状態にある。まずは個人面談を制度化するために施設長・副施設長と各部署のリーダーを踏まえて個人面談の仕組みを組み立て、実証して課題などを抽出することとした。

特に管理部門と介護部門の職員での面談実施のための課題点などが違うので、その点をどのように解消していくかをポイントとした。

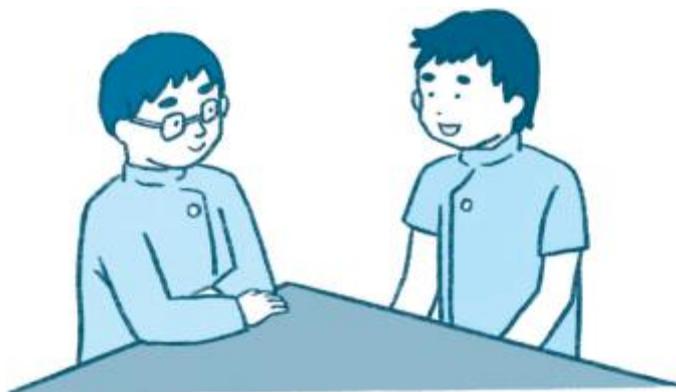
また時間に余裕のない中で個人面談をうまく運用するために、面談日程設定や面談シートの準備など事前準備の重要性などを確認した。

## ● 取り組み後の感想

賃金などは他の施設よりも高い水準だと認識していたが、それでも職員の定着がうまくいっていないし、「魅力のある職場」に関するアンケート結果についても、平均点くらいの結果になった。

賃金などの処遇面だけではなく、人間関係改善やコミュニケーション改善については今まで手を付けてこなかった部分なので、個人面談を通じて組織全体としての意思疎通・人間関係の改善を行っていきたいと思っている。

リーダークラス職員の負荷が増えることになるので、その負荷を軽くするための人材採用や業務改善なども積極的に行っていくことにしたいと考えている。



## 雇用管理改善企画委員会 委員

|                   |            |
|-------------------|------------|
| 前 福山大学 経済学部 教授    | 委員長 小林 正和  |
| 特定社会保険労務士         | 委員 岩崎 幸信   |
| 社会保険労務士           | 委員 豊政 茂    |
| 特定社会保険労務士         | 委員 青木 秀行   |
| 広島市域訪問介護事業者連絡会 会長 | 委員 岡崎 ジョージ |

## あ と が き

公益財団法人介護労働安定センターは、厚生労働大臣の指定法人として、介護労働者の福祉の増進と魅力ある職場づくりをめざして、雇用管理の改善、能力の開発・向上などを通じて、介護事業所に対するさまざまな支援事業を実施しています。

その中で、本年度におきましては、これまでの当センターの事業実績を活かし広島労働局から「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」を昨年度に引き続き受託し、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事業に取り組んでまいりました。

介護分野における人材確保が求められている中、働きやすい・働きがいのある「魅力ある職場づくり」をめざして、適正かつ適切な労務管理の推進と職場環境の改善、仕事ぶりや能力を適正に評価し職員のモチベーションの向上につながる仕組みづくり、人材育成を体系的・計画的に実施するための仕組みづくりなど、雇用管理改善に向けた個別事業所への相談支援を実施しました。

また、個別支援事業所で構成する「地域ネットワークコミュニティ」を構築するとともに、1月に「経験交流会」を開催し、「魅力ある職場づくりのために何をすべきか」についての基調講演として「介護人材が定着する職場づくり」及び「勤怠管理システム導入の実際」をテーマに専門家の先生に講演を行っていただきました。

つきましては、本事業で取り組んだ雇用管理改善「働きやすい職場づくり」をめざす取り組みの好事例集を作成しましたので、今後多くの介護事業所の雇用管理改善に役立てていただければ幸いです。

最後に、本書作成にあたり、多くの方々から貴重なお話とお時間を賜りましたことに深く感謝申し上げますとともに、本事業の実施にあたり貴重なご助言をいただきました雇用管理改善企画委員会の皆様には厚く御礼申し上げます。

令和6年3月

公益財団法人 介護労働安定センター

広島支部長 三牧 逸郎

# 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](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 広島労働局委託事業  
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 広島支部  
〒730-0013 広島市中区八丁堀7-2 JDS八丁堀ビル6階  
TEL 082-222-3063 FAX 082-222-3703

---

令和5年度 広島労働局委託事業  
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  
広島支部