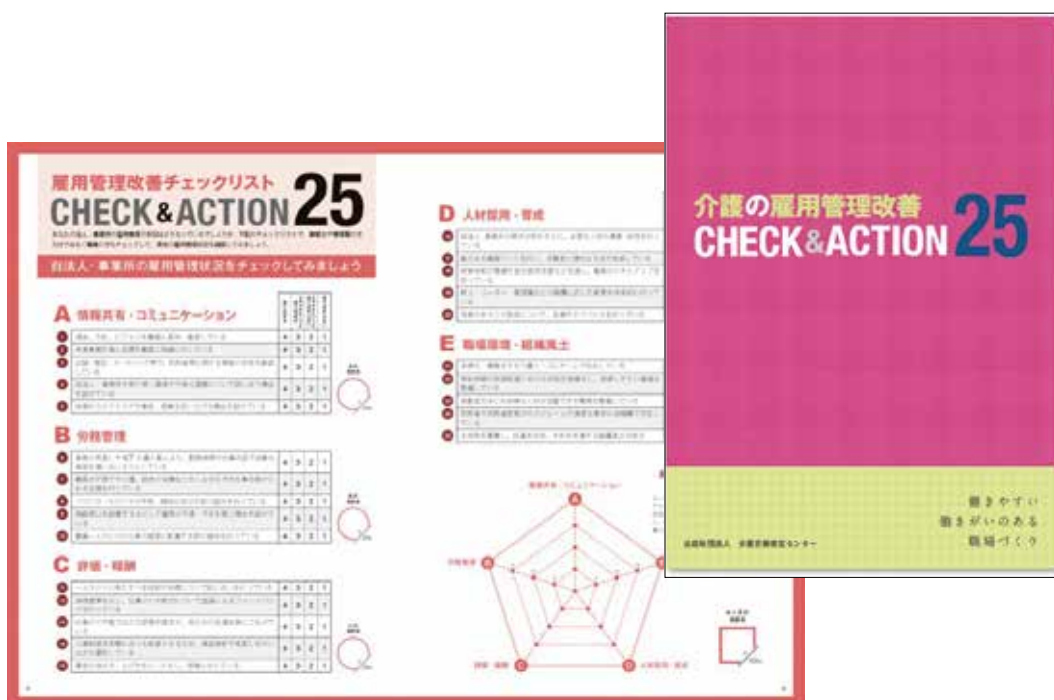




厚生労働省 令和6年度雇用管理改善支援

# 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6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（※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、長崎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・コミュニティをおしての取り組みの結果として、効果的な雇用管理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  
長崎支部長 酒井徳弘

※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

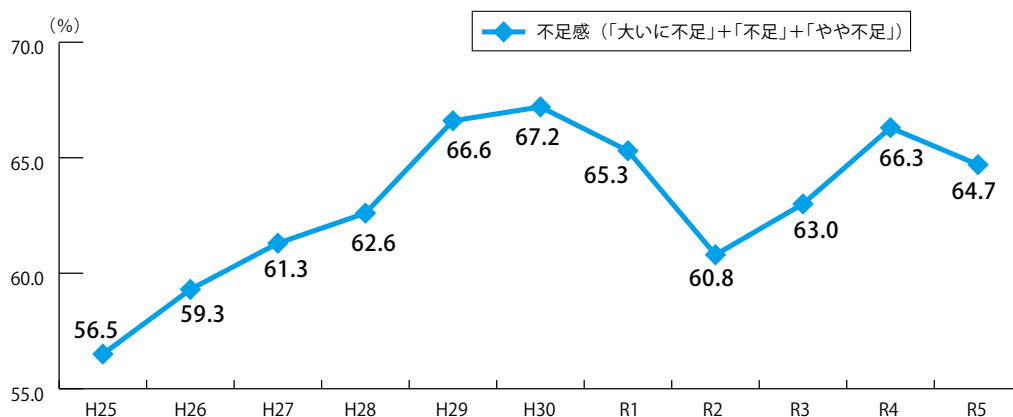
はじめに	01
1. 介護労働の現状	03
(1) 介護人材の不足	03
(2) 介護人材の確保	04
2. 介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業	06
(1) 自己診断チェックリストから見る事業所の雇用管理改善状況	06
介護の雇用管理改善CHECK&ACTION 25 雇用管理改善チェックリスト	07
(2) 地域ネットワーク・コミュニティの構築	08
(3) 地域ネットワーク・コミュニティ取り組みの効果	08
3. 取り組み事例紹介	09
各事業所の取り組み内容	10
事例① 理念の作成によって「行動目標」が統一され、サービス提供や業務遂行により良いコミュニケーションが取れるようになりました	10
事例② 特定事業所加算Ⅱと介護職員等処遇改善加算Ⅰの算定により経営の安定化と職員の給与水準の改善を図りました	12
事例③ 職員の育成とモチベーションアップを目的に、人事評価制度の運用を見直しさらに職場環境等要件の実施につながりました	14
事例④ 組織図を明確化し、将来にわたってサービスの質を維持できる組織づくりの礎を策定しました	16
雇用管理改善企画委員会 委員	18
巻末資料	19

## 介護労働の現状

### (1) 介護人材の不足

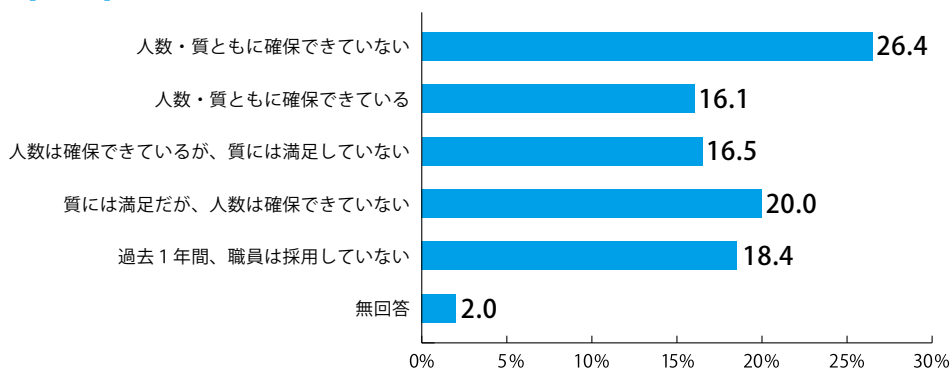
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査（※1）では、令和5年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は13.1%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の64.7%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査（※2）においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が49.9%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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。

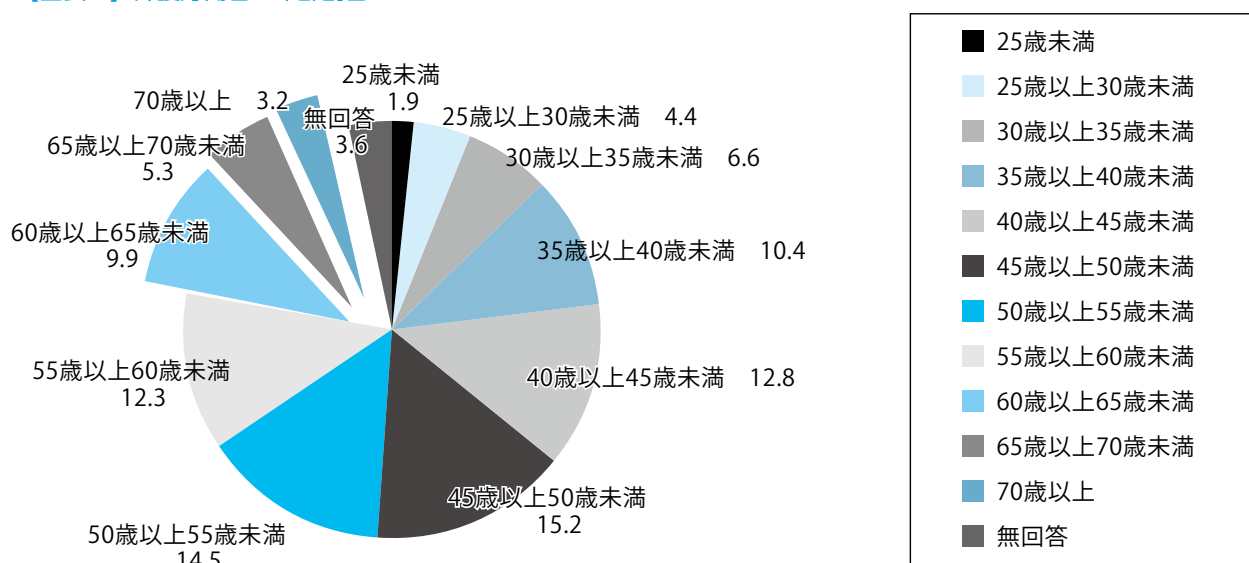
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

### 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

長崎労働局委託事業「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。

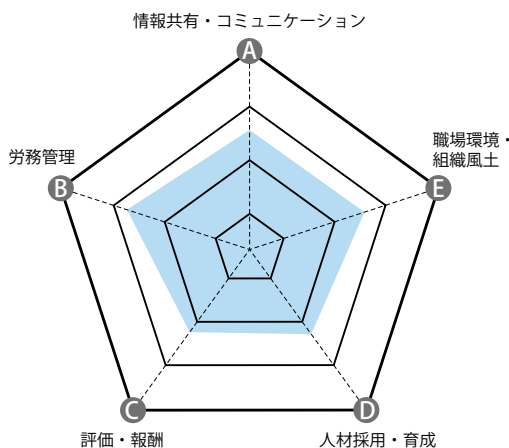
### (1) 自己診断チェックリストから見る事業所の雇用管理改善状況

この事業にご参加いただ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、「評価・報酬」「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 どちらかとも ない	あてはまらない どちらかと どちらかとも 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。

長崎県では、15の事業所が7~8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、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情報共有・コミュニケーションについて

理念・方針・計画（目標）等の周知はできているが、全体としての統一や部門間の連携がとれていないという課題が提示されました。常に利用者を中心に置き、何のために何をするかという本質的な理念の共有が大事であると専門家から助言を受け、個別支援の中で解決策を見出すことになりました。

### ②労務管理について

システム等の導入に際し、抵抗が大きかったものの、導入の半年後には多くの職員から「これがないとできない」「業務が楽になった」との声が挙がったという事例が報告され、導入を躊躇していた事業所からたいへん参考になったとの声が聞かれました。

### ③評価・報酬について

評価制度の構築や評価の妥当性について、多くの事業所から悩んでいるとの声が挙がりました。キャリアパスに沿った評価項目の設定等について専門家から助言を受け、個別支援を通じて各事業所の状況に応じた仕組みをつくっていくことになりました。

### ④人材採用・育成について

法人として、各種研修に参加させている事例や動画研修を取り入れている事例が紹介されましたが、職員の積極的参加が少ないとの悩みも聞かれました。法人には費用等の負担が生じるものの、それによるスキルアップ等、リターンが上回れば実施する価値があるのではないかと助言がありました。

### ⑤職場環境・組織風土について

労務管理に関する意見交換の中で、有給休暇の取得希望が少ないという話がある一方、勤務表作成時に積極的に組み込み、不足分は残業で補っているとの話も聞かれました。労基法の規定もあり、取り易い風土づくりが必要であることが再認識されました。

## 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

理念の作成によって「行動目標」が統一され、サービス提供や業務遂行に、より良いコミュニケーションが取れるようになりました

### 事業所概要

地域：佐世保市

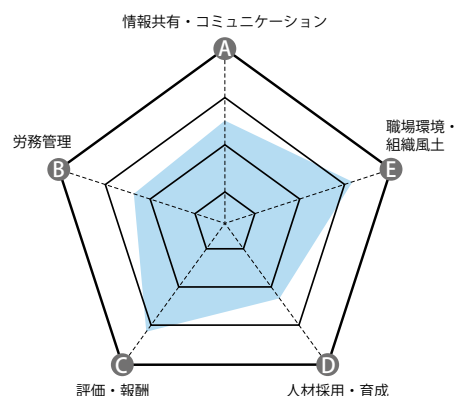
介護サービスの種類：看護小規模多機能型居宅介護

事業開始年月：平成24年12月

従業員数：17人（うち正社員数：15人）

併設サービス：有料老人ホーム

雇用管理 自己診断結果



### 取り組みに至る背景

これまで雇用管理に関して、評価制度や給与体系についてはある程度仕組みづくりはできていましたが、法人としての方針・考え方の根底となる「理念」は具体的に作成していなかったため、経営者の方針・考え方が一般職員まで浸透できていないように感じていました。

今回の取り組みを機会に、全ての職員の思いを実現できる理念を経営者の考えるキーワードを元に作成し、それぞれの管理者が自分の言葉で部下に説明することにより、より望ましい組織づくりをしたいとの思いがありました。また、今回の取り組みで組織としての基礎固めができればとの希望もあったため、理念作成に取り組むことにしました。



## 取り組み内容

法人の代表者に理念作成についての承諾を得たうえで、代表者の考えるキーワードである「プロフェッショナル」「向上心」「調和」の3つのワードと管理者を含む職員で選び出した5つのワードを融合させ、2班に分かれ、理念案を代表者にプレゼンテーションを実施しました。

さらに、参加者全員に理念に対しての行動目標を策定してもらったことで、理念に基づく行動が明確になることも期待できました。

参加者全員がゲーム形式のような方法で、お互いの思いを共有していくことにより、お互いに理解と納得を得ることができたと思われ、決定後の理念を基にそれぞれの部下の職員が、より具体的に行動目標をもって成長につながる指導のツールとしました。

## 取り組みのポイント

今回の取り組みのポイントは、代表者及び中間管理職が一丸となって代表者の意向も取り入れながら自らの言葉で理念をつくり上げたことだと思います。理念の言葉の詳細な意味や具体的な事例などを考えることで、より自分たちのものとして獲得することができ、部下の職員にも自信をもって指導できる状況ができたと思います。

これまで職員に対して代表者の方針・考え方について浸透していないのではないかとの思いがありましたが、今回、「理念」及び「行動目標」を策定することにより、職員に対しても自信をもって対応できるようになりました。

## 取り組み後の雇用管理改善サポーターの感想

これまで部下職員に対し、「理念」及び「行動目標」の浸透について漠然とした不安がありましたが、事業所や利用者に対する思いが統一されたことで、サービス提供や業務遂行において一貫した判断基準が明確になったと感じます。

また、職員間のコミュニケーションにおいても、考え方が統一されることで、より良いコミュニケーションがとれるものと期待しております。

今回、策定に携わった中間管理職の方々の姿勢をみて、この事業所は今後も成長できると感じます。



# 事例 2

## 特定事業所加算Ⅱと介護職員等処遇改善加算Ⅰの算定により、経営の安定化と職員の給与水準の改善を図りました

### 事業所概要

地域：長崎市

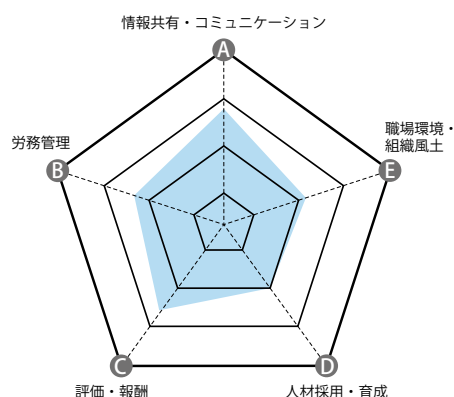
介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：平成30年12月

従業員数：6人（うち正社員数：3人）

併設サービス：なし

### 雇用管理 自己診断結果



### 取り組みに至る背景

既に介護職員等処遇改善加算Ⅳを算定していましたが、給与面については同業他社に比べ低いのではないかと不安を感じていました。様々な業種において人材確保が難しい折、訪問介護に従事する人材の確保は特に難しい状況にあることに加え、最低賃金の上昇に伴い、給与水準が上昇する中、求職者も給与が高い事業所を志向する傾向が強いことを踏まえ、上位の加算を算定することにより、在職中の従業員の給与改善に加え、新規採用者の給与の改善を図り、採用力を強化したいと考えていました。同時に会社の経営を安定させ、職員の雇用の安定にもつなげたいという意図もありました。



### 取り組み内容

在職中の従業員と新規採用者の給与改善をするにしても、事業所の経営体力が伴っていなければ、持続可能な昇給は困難です。令和6年度の訪問介護の報酬はマイナス改定だったため、今後の業績見通しは明るくありませんでした。そこで介護報酬の10%相当が上積みされる特定事業所加算Ⅱを算定し、同時に同加算の算定要件となっているヘルパーの個別研修制度の整備、利用者やサービス内容の情報共有の強化、サービス提供責任者を中心としたヘルパー間のコミュニケーションの向上を図りました。同加算を算定することで介護職員等処遇改善加算のキャリアパス要件Ⅴを満たすことができ、キャリアパス要件Ⅰ～要件Ⅲについては、職位に応じた役割と職務内容、基本給の範囲等を明記したキャリアパス基準、介護福祉士などの資格取得に係る費用負担と支援制度、年1回昇給を判定する評価制度等を整備しました。

## 取り組みのポイント

令和6年12月のサービス提供分から介護職員等処遇改善加算Ⅰと特定事業所加算Ⅱを算定できるよう書類をすべて提出しました。その結果、社内全体の給与水準の底上げが実現し、ハローワークに提出していた求人票の賃金も2万円アップへ変更しました。両方の加算の算定要件を満たすため会社、サービス提供責任者、ヘルパーがそれぞれの役割を全うすることにより、さらなる経営改善と組織力の強化が期待されます。

キャリアパス要件では、求められる仕事内容や能力等を明記したキャリアパス基準、資格等の取得の費用負担・支援制度等、定期昇給を判断する評価制度の目的を明らかにしながら、従業員に対し制度を周知・共有し、説明しました。情報の周知・共有に際しては、アプリや回覧板など、デジタルとアナログを使い分けて工夫しました。

また、ヘルパー個別の研修計画の作成においては、目標について、会社が求める人材等と従業員本人が希望する将来像を話し合いながら一致させるように設計しました。

## 取り組み後の事業所の感想

訪問介護事業所が今後も持続可能な経営をするためには、ヘルパーの採用と確保は不可欠で、本事業の支援を受ける動機の一つでした。

新規の採用も含め全体的に2万円の給与水準を底上げしましたが、今のところ、変更後の求人票には反応はありません。まずは今いる従業員同士の育成やコミュニケーション、情報共有、チームワークの向上と処遇改善を図りながら、ケアサービスの質と定着率の向上に力を入れていきたいです。

支援を受けて10月から定期昇給を判定する手段の一つとして人事評価制度をスタートさせました。12月から算定した介護職員等処遇改善加算Ⅰ・特定事業所加算Ⅱにより給与の改善が図られることと併せ、従業員のモチベーションとキャリアアップにつなげることに集中します。

引き続き、今回の取り組みを基に事業所内の情報共有やコミュニケーションの充実を図り、働きやすさや働きがいも追求したいと考えています。



# 事例 3

## 職員の育成とモチベーションアップを目的に 人事評価制度の運用を見直し さらに職場環境等要件の実施につながりました

### 事業所概要

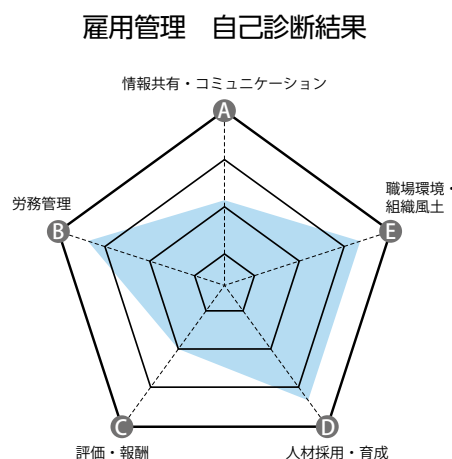
地域：西海市

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5年4月

従業員数：53人（うち正社員数：30人）

併設サービス：短期入所生活介護  
地域密着型通所介護  
居宅介護支援



### 取り組みに至る背景

人事評価制度はありましたが、毎年ただ評価をしているというだけで、評価を実施する目的について評価者である法人幹部は、はっきり答えられない状況でした。

また、評価をしたあとも被評価者である職員に対する面談がなく、そもそも何のために人事評価をしているのか、法人幹部も被評価者もまったく手ごたえがありませんでした。

そのため本事業の支援を通じて、「人事考課・評価制度」について、「他事業所の取り組みを知り、当施設の制度を改善したい」と、とにかく現状を変えたい一心でした。

さらに、この取り組みを通じて、令和7年度以降の職場環境等要件につなげられないかというアイデアも芽生えてきました。この支援を活かして、「施設の健全な環境の保持に努め、利用者の人間性を尊重し、明るく楽しい施設とし、高齢者が安心して生活できるようにする」という施設の基本方針を実現させたいとの思いがありました。

### 取り組み内容

これまで、上期、下期の各期末に自己評価と所属長評価を経てトップ評価を6段階で実施していましたが、被評価者に対し、何が優れていて、何が劣っていて、今後の課題がどこにあって、その課題を克服するために何をすべきかなどを直接伝えるフィードバック面談の機会がありませんでした。コメント欄も狭く、評価者による具体的な助言、フォロー、指導がなかったため、職員が成長する機会を逸していました。また、評価スキルの習得も評価者任せの状態の中で、評価項目が31あるのは多すぎるとの指摘があり、評価項目を半分の15項目に絞り「職員に求める人材像、情意、行動、能力に絞り込む」評価シートを見直しました。

さらに被評価者である職員が評価項目に掲げる行動ができたかどうか記録する「もっとよくなるサポートシート」を使用したミーティングを月に2回実施することにしました。

そこで評価者は、頑張っていることが確認できれば、職員に対し褒めたり、認めたり、感謝したりしてモチベーションを引き上げ、また、そうでない職員に対しては、叱咤激励して育成につながるように助言、指導する機会としました。6か月間ミーティングを重ねれば計12枚の「もっとよくなるサポートシート」が集まることになり、それを年に2回の評価の材料として活用しました。

## 取り組みのポイント

評価の目的が「人材育成」「職員のモチベーションアップ」であることを、評価者も被評価者も理解・共有することが必要であり、そのための人事評価であり、また、月に2回の振り返りミーティングを実施することを周知して日常業務でどのような行動をとれば評価されるかを事前に告知して理解と協力を求めました。

介護職員部門からは、時間がとれない、負担が大きいとの声もありましたが、実際にミーティングに臨んだ職員からポジティブな意見もあれば実施する意味はあるとの考えを伝えました。月に2回の振り返りミーティングは職員の話に耳を傾ける機会でもあります。各職員の育成課題について上司と部下が共有するほか、業務や職場環境、チームワークなど職員の意見を「もっとよくなるサポートシート」に記録することによって、「現場の課題の見える化」につなげ、職場環境等要件を満たせるとも考えています。

## 取り組み後の事業所の感想

評価制度の運用の見直しは、9月からスタートしたばかりで、目的である「人材育成」「職員のモチベーションアップ」につながっているか、結果ははっきりとは出てきてはいませんが、評価者と被評価者との月に2回のミーティングにより、ポジティブな意見も少しずつ出てきています。また、ミーティングの実施によって、評価者と被評価者が優れているところをさらに強みとすること、劣っているところをさらに改善するには何をすべきかなど共有できており、評価シートに記載されている行動目標をコツコツ積み重ねることが個人の成長とチーム力の向上につながるはずです。人事評価の取り組みは優先度が低いかもしれませんが、最も重要な仕事の一つです。取り組み意欲が優先度の高い仕事に負けそうなときは目的である「人材育成」「職員のモチベーションアップ」を思い出し、強い気持ちをもって、今後も継続していきたいです。



# 事例 4

## 組織図を明確化し、将来にわたってサービスの質を維持できる組織づくりの礎を策定しました

### 事業所概要

地域：諫早市

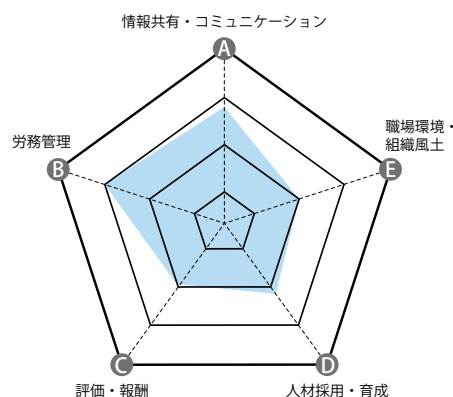
介護サービスの種類：地域密着型介護老人福祉施設

事業開始年月：平成30年4月

従業員数：45人（うち正社員数：29人）

併設サービス：短期入所生活介護

### 雇用管理 自己診断結果



### 取り組みに至る背景

当事業所では、他法人事業所と同じように離職率が高く、退職までの在職期間が極端に短い慢性的な人材不足の現状により、様々な課題が山積。日々、問題対処に追われるだけで、経営方針の職員への徹底不足や職員間の人間関係構築などに取り組めていない等の課題がありました。

処遇改善加算が新加算になったことで、若干の経営資源もあると考え、その原資を最も効果的に経営課題改善に使用すること。そのためにも明確な組織体制やキャリアパスの再構築が求められることなどを協議していくことにしました。



### 取り組み内容

前述の課題解決に向けて経営資源の効果的活用をするために下記に取り組みました。

ガバナンスが機能する組織を構築。組織を意識した職場環境とするために組織図を明確にして周知する。組織図とキャリアパスの整合性を取り、キャリアパスの職責・職務内容を踏まえて処遇改善加算の管理職・役職手当の引き上げを実施する。役割を明確化し、役

割に対する待遇改善を実施した後にスタッフへ役割を果たすよう求める。

これを理想としてスタッフの氏名を落とし込みながら組織図作成の中で現実とのギャップを実感しますが、この過程で、「このポジションに求めることは何か」「どのポジションのどんな人材が不足するのか」など具体的に課題を浮き彫りにすることができました。

さらに不足する人材について、どのように育成や採用するのも検討を実施しました。

## 取り組みのポイント

「どのような組織をつくりたいのか」「組織の中でそれぞれのポジションに何を求めるのか」を具体的に共有できないまましていると、経営層と従業員が互いに不満や不信を抱きかねません。信頼関係のあるチームを構築し、運営においてガバナンスが機能する組織にするために、単純ですが組織図を明確化し、そこから人材の採用や育成まで含めた人員計画を具体化する。特に兼務体制なども明確化することで、ポジション変更などの際、生じやすい職務の属人化を防ぐ効果もあり、短期的だけでなく長期的にも組織づくりの基礎を築けるよう意識したサポートを心がけました。

## 取り組み後の雇用管理改善サポーターの感想

正論を唱えるのではなく、施設長を含め、そこに働く方々の思いや考えも尊重できるように傾聴と共感を大切に面談を実施しました。

できるだけ単純で負担が少なく効果が期待できることは何か、実際にその事業所でできることは何かを確認しながら提案を絞り込んで、利用者、事業所と働く方々すべての方にとってのwin - winを実現するよう心がけました。

福祉や介護では、今日のサービスが最重要課題ですが、それと同じくらい明日・来月・来年のサービスの質も重要な課題であり、スタッフに過大な負担を掛けず、同時にこの課題にアプローチすることを深く考え、ガバナンス体制構築と大きな目標に組織図の作成という分かりやすい入口を提案できたことは効果的であったと自負しています。



## 雇用管理改善企画委員会 委員

委員長	長崎介護実践研究所	代 表	金 松 敏 信
委 員	労務・研修ラボ スエナガ	社会保険労務士	末 永 訓 弘
委 員	長崎県老人福祉施設協議会	会 長	片 岡 義 勝
委 員	医療法人 秋桜会 教育研修部	部 長	田 中 大 輔
委 員	介護労働安定センター長崎支部	支 部 長	酒 井 徳 弘

## あ と が き

介護労働安定センター長崎支部では、長崎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」を実施し、地域ネットワーク・コミュニティにおける意見交換や個別相談支援等を通して、魅力ある職場づくりのための支援を行いました。

今年度は、長崎県内15事業所を2つの地域ネットワーク・コミュニティに分け、事業をスタートしました。参加事業所様のご協力により、雇用管理改善サポーターの訪問も順調に進み、ここに事例を掲載することができました。

本パンフレットは、介護事業所における今回の取り組みを分かり易くまとめたものでございます。多くの介護事業所の雇用管理改善にお役立ていただければ幸いです。

最後に、本事業の実施にあたりご協力いただいた雇用管理改善企画委員会の皆様、雇用管理サポーターの皆様、ご参加いただいた事業所の皆様に厚く御礼を申し上げます。

介護労働安定センター長崎支部といたしましても、引き続き雇用管理改善はもとより介護事業の充実・発展に尽力して参りますので、今後とも皆様方の一層のご指導、ご支援を賜りますよう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  
長崎支部長 酒井徳弘

令和6年度 長崎労働局委託事業  
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 長崎支部  
〒850-0057 長崎市大黒町9-22 大久保大黒町ビル新館6階  
TEL 095-828-6549 FAX 095-828-6589

# 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/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年度長崎労働局委託事業  
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**  
**長崎支部**