

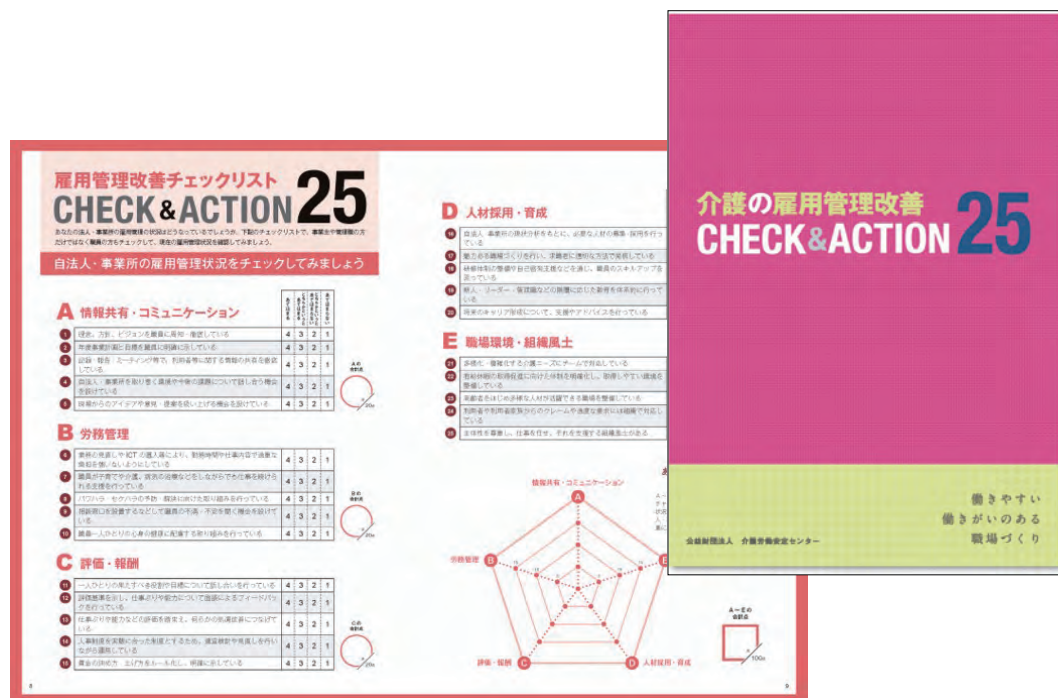
介護事業所における  
「魅力ある職場づくり」のために

# 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、介護労働安定センター鹿児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、鹿児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（鹿児島県）」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  
鹿児島支部長 前田 和朗

※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

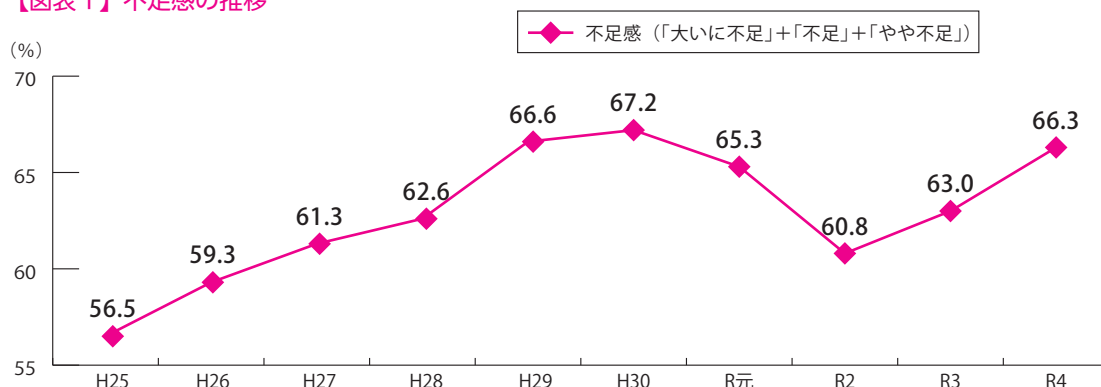
|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| はじめに                                    | 01 |
| 1. 介護労働の現状                              | 03 |
| (1) 介護人材の不足                             | 03 |
| (2) 介護人材の確保                             | 04 |
| 2. 介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 職員を大切にする事業所の取り組み～職員が楽しいと職場も明るくなる～   | 10 |
| 事例② 障害福祉事業所における BCP 策定支援                | 12 |
| 事例③ 育児介護休業制度における労使協定の新規整備               | 14 |
| 事例④ あなたの介護事業所に沿った事業継続計画（BCP）作成と感染予防講座   | 16 |
| 事例⑤ 第三者の視点を取り入れながら事業所のアップデートを図る         | 18 |
| 雇用管理改善企画委員会 委員                          | 20 |
| 巻末資料                                    | 21 |

## 介護労働の現状

### (1) 介護人材の不足

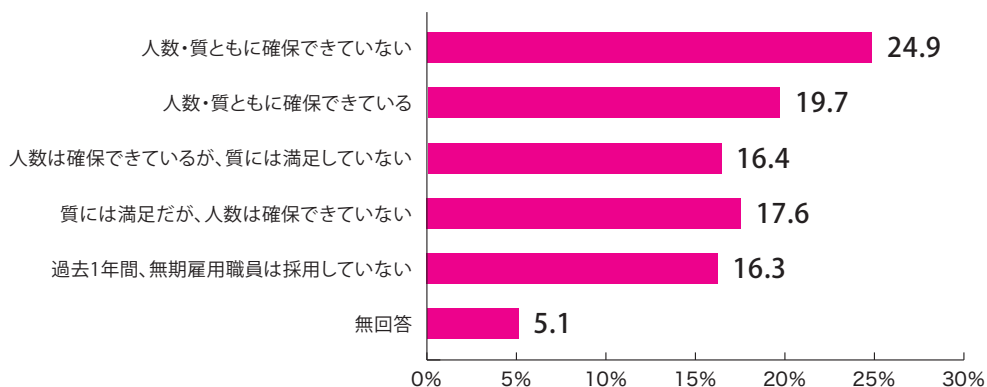
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査<sup>\*1</sup>では、令和4年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は14.4%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の66.3%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査<sup>\*2</sup>においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が52.1%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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。

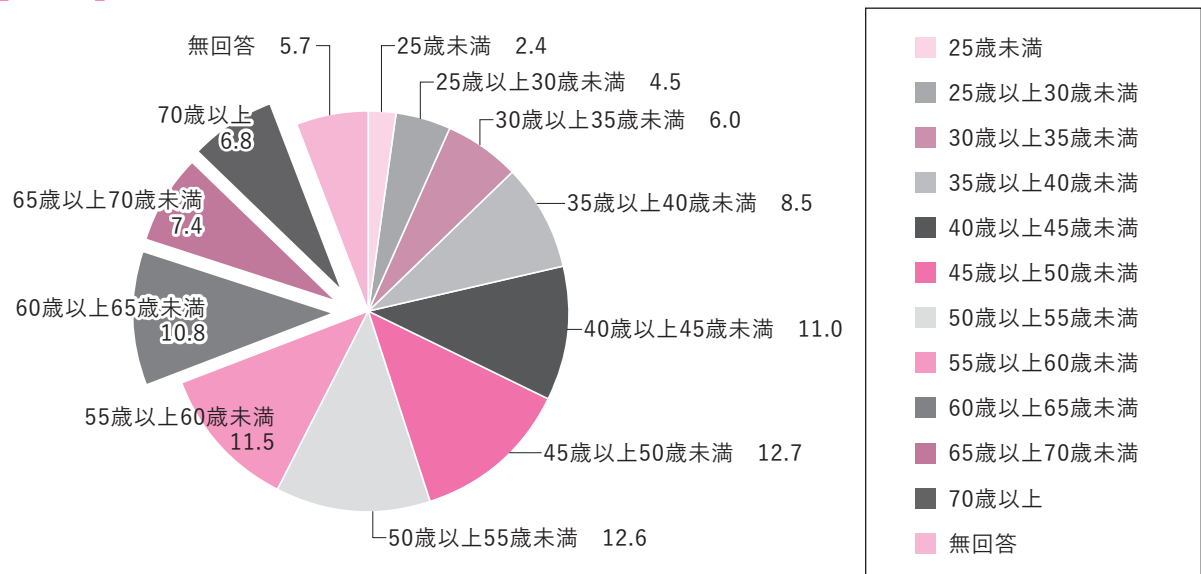
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

### ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

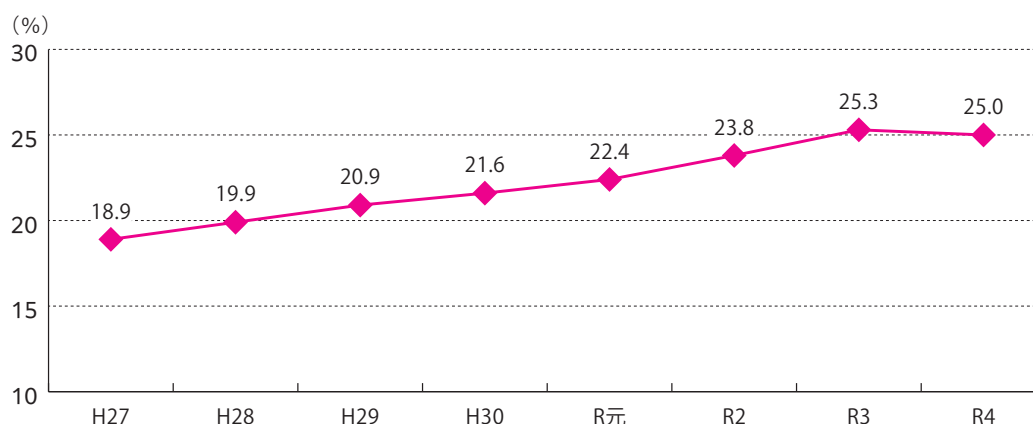
高齢化の一層の進展、現役世代の急減に対応し、我が国の成長力を確保するためにも、より多くの人々が意欲や能力に応じた社会の担い手としてより長く活躍できるよう、高齢者をはじめとした多様な就労・社会参加を促す取り組みを推進するとしています。雇用・年金制度改革等については、70歳までの就業機会の確保、就職氷河期世代の方々の活躍の場を更に広げるための支援、中途採用の拡大、地域共生・地域の支え合い等が政策課題として挙げられています。

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14.2%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

鹿児島労働局委託事業「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（鹿児島県）」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。

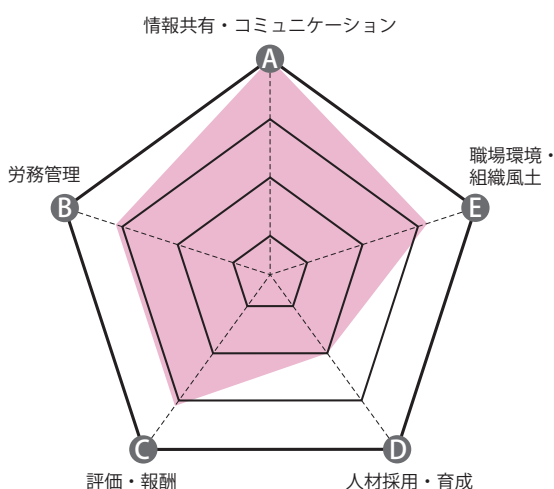
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

### （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>どちらかというと | あてはまらない<br>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 将来のキャリアについて、支援やアドバイスをを行っている         | 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 自主性を尊重し、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。

鹿児島県では、25の事業所が5～8事業所に分かれ、4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

---

4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。

【啓発セミナー】今後の介護現場を取り巻く職場環境について、各地域の管理者による、事業所の取り組みの講話とパネルディスカッションによるセミナーを開催しました。「職員を大切にする取り組み」を考えていくために、参加者と情報共有しながら、どの事業所でも参考になる内容で、より充実したセミナーになりました。

### ①育児・介護休業等関する労使協定について

現場の人材不足が懸念される中で、パート職員の雇用と休暇制度、合理的な業務推進を行う為に、育児・介護休業、看護・介護休暇の取得に関する労使協定の締結方法や「こども子育て応援企業」の取得方法を専門家から説明を受けました。今後事業所内で、全職員に周知し検討しながら取り組んでいく事が出来るようになりました。

### ②BCP（事業継続計画）策定（災害）について

2021年介護報酬改定において、本年度中の介護施設における事業継続計画（BCP）の策定が義務づけられました。各事業所がそれぞれにパソコンを持参し、センター提供のフォーマットを使用して、事業所規模・環境・提供サービスに応じた記載方法を、専門家の講義とアドバイスを受けながら作成していきました。また災害発生時の実践的な対応方法や、事業所同士の連携についてもグループワークを通して意見交換を行いました。

### ③BCP（事業継続計画）策定（感染症）について

現在も感染対策を取りながら業務を行っている中、今後の感染症発生時の対応やBCP策定の義務化も見据え、専門家による研修会を開催しました。小規模事業所でも対応できる方策とBCP策定（感染症）の作成方法について学ぶことが出来ました。センター提供のフォーマットを使用して作成する事が出来ました。

### ④働きやすい職場環境と人材の確保について

地域の事業所同士でグループワークを行ったところ、コロナ感染症発生後の事業所の在り方や人材不足、経営面、職員の業務負担、メンタル面についての共通課題があることがわかり、学ぶ機会がほしいとの意見がありました。専門家による研修会を開催し、スタッフ同士のコミュニケーション、休暇制度、職員採用方法（シニア層・障がい者・外国人・地元高校生雇用）、ICT・介護ロボット・SNSの活用推進、色々な方策を知る事が出来ました。今後も事業所同士で、情報共有を行い地域ぐるみで取り組んでいけるようになりました。

# 取り組み事例紹介

## 雇用管理改善推進事業の取り組み

事例 1 職員を大切にする事業所の取り組み  
～職員が楽しいと職場も明るくなる～

### 各事業所の取り組み内容

#### 雇用管理改善サポーターによる相談支援

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やオンラインにて、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。

事例 2 障害福祉事業所における BCP 策定支援

事例 3 育児介護休業制度における労使協定の新規整備

事例 4 あなたの介護事業所に沿った事業継続計画（BCP）作成と感染予防講座

事例 5 第三者の視点を取り入れながら事業所のアップデートを図る



# 各事業所の取り組み内容

## 事例

### 1

## 職員を大切にする事業所の取り組み ～職員が楽しいと職場も明るくなる～

### 取り組みに至る背景

長いコロナ禍を経て、新型コロナウイルス感染症も感染法上の5類に移行されました。介護の現場では、感染対策を維持しながらもコロナ禍でなかなか難しかった活動や面会などが再開されています。

一方で、人口減が急速に進む中で人材不足は更に深刻さを増し、物価高騰も加わり事業経営に大きな影響を与え始めています。そのような中において、ICTや業務のデジタル化など様々な取り組みを進め、働き方改革では計画的有休取得などの職員にとって働きやすい職場環境作りは重要なポイントです。

ここ数年で働く環境も大きく変わってきました。多くの課題を抱えながらも環境的には進化を模索してきたといえます。そこで今回は、最も身近で一緒に働く職員を大切にするということの実際の取り組みを一緒に考えたいと思いました。職員が楽しいと感じる職場環境は、モチベーションアップと離職防止にもつながると思います。

### 取り組み内容

下記の内容にて、鹿児島と鹿屋会場でセミナーを開催しました。

鹿児島会場…令和5年10月25日（水）ホテル自治会館

鹿屋会場……令和5年11月14日（火）ホテルさつき苑

いずれの会場においても、多くの方々の参加がありシンポジウム

では参加者の方々からの質問やご意見もいただく中で、幅広いアイデアや意見交換ができました。人材不足の中でも、事業所の規模や勤務形態に合わせた様々な工夫や働きやすい環境作りが示されたことは意義深いと感じました。



第1部 基調講演 【働く仲間を大切にすることとは～  
職員を大切にしない職場は潰れます～】

第2部 講演 【職場環境（安全）の充実と、  
関係性（安心）の充実に向けた取り組み】

第3部 講演 【互いの成長のために、小さな取り組みを積み重ねよう！】

第4部 座談会 【実際に、人材がいない中で私たちはどうしていったらいいでしょう？】



## 取り組みのポイント

日本の人口減社会は、介護のみならず全ての業態に大きな影響を及ぼしています。それは、今後も続く課題です。そのような中において、共に働く目の前の職員を大切にするという視点や具体的な取り組みは重要になります。介護現場で働く職員の高齢化も進む中で、より身体的、精神的にも負担の少ない介護環境を目指す必要があります。

また、定時での出社・退社や有休の取得、事業所独自の休みの設定（アニバーサリー休暇など）も参考になる取り組みだと思います。

朝夕の忙しい時間帯のボランティアや有償ボランティアなどの活用は、地元の社会福祉協議会などとの連携で実現できるケースもありました。職員の得意とすることを活かして、利用者支援や他の職員のフォローをするということも一案でしょう。

各事業所の地域性や事業形態で課題も変わってくると思います。本セミナーでは、小規模系から大規模系の法人のそれぞれの取り組みが報告されました。現在抱えている課題に対して、何かしら役立てる内容もあったかと思います。令和6年度は介護報酬改定も控える中で、介護職員が可能な限り、介護に集中出来る環境整備が働きやすい職場環境につながっていくことをお伝えすることができたと思います。

## 取り組み後の感想

参加された方々からの感想では、「すぐに実践できる内容があって参考になった」「一緒に働く仲間を大切にすることが事業の継続にもつながっていく」など、幅広い視点での学びがあったことがうかがえました。働きやすい職場環境作りとなると難しく考えてしまう面もありますが、実は普段のコミュニケーションや会話の中にそのヒントがあるのだと思います。職員が何に困っているか、どういう環境があれば長く勤務できると考えているか、利用者とどういう時間を過ごしたいと考えているかなど、まずはしっかりと話をしてみることがポイントだと思います。

そのためにも、無いものねだりではなく、共にアイデアを出し合い、出来ることを一緒に取り組んでいく姿勢が今後はより重要になっていくのではないのでしょうか。今回のセミナーは、その意味においても参加者の方々が働く仲間を大切にすることを意識できた内容だったと思います。

# 事例

## 2

### 障害福祉事業所における BCP 策定支援

#### 事業所概要

地域：大島郡

介護サービスの種類：①生活介護・施設入所支援・就労継続支援B型・短期入所②生活介護・自立訓練（生活訓練）・就労継続支援B型・就労移行支援③生活介護④就労継続支援B型⑤施設入所支援⑥生活介護・障害児相談支援⑦生活介護・短期入所・施設入所支援⑧生活介護・施設入所支援・就労継続支援B型・短期入所

事業開始年月：①平成18年10月②平成19年4月③令和3年5月④平成16年11月  
⑤平成10年7月⑥平成24年4月⑦昭和54年2月⑧平成24年4月

従業員数：①70人（うち正社員数：25人）②25人（うち正社員数：16人）  
③18人（うち正社員数：10人）④11人（うち正社員数：4人）  
⑤32人（うち正社員数：17人）⑥37人（うち正社員数：19人）  
⑦40人（うち正社員数：25人）⑧40人（うち正社員数：20人）

#### 取り組みに至る背景

2024年1月1日に能登半島で大きな地震が発生しました。このような地震は今後どこで発生しても不思議ではありません。そのためにも障害福祉事業所などでも自然災害が発生した時にどのように対処していくべきかの計画が必要になります。そのような計画のことを事業継続計画（BCP）と呼びます。この事業継続計画（BCP）を作ろうと考えたときに事前に検討すべき項目がたくさんありどこからどのように検討していけばよいか？またどのように作成していけばよいか？等初めて事業継続計画（BCP）を作成する事業者にとっては分からないことばかりであるという意見が出ていました。そこで専門家を活用して集団研修を行うことにしました。



## 取り組み内容

事業継続計画（BCP）を作成する際に、介護事業者や障害福祉事業者等提供しているサービスに違いがあっても、検討すべき項目はおおよそ一致しているので、まずは事業継続計画（BCP）を作成する際に事前に検討すべき項目について説明を行いました。またそこで記載すべき内容についてもある程度具体的な事例や内容を示しながら、自社において



どのような内容にしていけばよいかを簡単なワークショップ形式で時間を取りながらその場で検討し記載してもらいながら研修を進めていきました。事業継続計画（BCP）は、組織の成熟度や新技術の登場などにより変化していくので、最初から完璧な計画は立てることができないこと、毎年見直しを行いながらその時に合った計画に修正していくことが前提になっていることを理解してもらい、検討していくように説明をしました。

## 取り組みのポイント

集団研修において、予めある程度の記載事例などを準備しておき、それを見てもらいながら自社においてはどのような文言になるかを検討してもらう形で進めていきました。また、最初から完璧を求めずにある程度検討すべき部分を整理してもらい、事務所に戻ってから事業所内のメンバーで検討して貰うようにして各文言の検討時間は短めに設定しながら進めました。事業継続計画は、全体で実行できる計画になっていなければいけないので、各項目について検討してもらった上で、それぞれの検討項目がどこでどのようにして繋がっているのかを説明し、全体的な形として実行可能な計画になっているかを検討してもらいました。

## 取り組み後の感想

施設の担当者として事業継続計画（BCP）を作るように準備してきましたが、一人で今まで作成したことのない計画を作成するのはとてもハードルが高いと感じていました。しかし、今回の研修で記載すべき内容や項目が明確になったので今後何をすべきかが分かったので良かったです。また、今回ワークショップ形式で、各検討項目ごとに記載内容を考えることができたので、それを事業所に持ち帰って事業所のメンバーと共に検討することが出来るようになったので、研修内容をそのまま活かせる部分でも助かりました。

# 事例

## 3

### 育児介護休業制度における労使協定の新規整備

#### 事業所概要

地域：鹿児島市

介護サービスの種類：居宅介護支援

事業開始年月：平成30年2月 従業員数：5人（うち正社員数：4人）

併設サービス：訪問介護、訪問入浴介護、通所介護

#### 取り組みに至る背景

こども家庭庁や厚生労働省による、子育て支援や家族の介護支援の政策的後押しにより介護現場においても、育児や介護に直面する職員の働き方を見直す機会が増えてきました。しかし介護現場においては、恒常的な人手不足により職員が休業や休暇、勤務短縮等の取得を希望した場合に、現場の支援に支障が生じる可能性があります。労使共に気持ちよく制度活用を行っていくためには、育児・介護休業制度を活用するための要件について具体的な基準を定め、あらかじめ職員と共通認識を持つことが大切になります。育児や介護に直面する職員の両立支援の充実と、人手不足による現場で支援への影響を踏まえ、共通認識を図るためのツールである育児・介護休業制度に関する規程及び労使協定について整備を行うため、専門家相談支援に至りました。

#### 取り組み内容

- ① 現行の育児介護休業法令について確認を行いました。
- ② 育児や介護に直面している対象職員の家族状況等の確認を行いました。
- ③ ②の職員より制度の活用について申し出があった場合の支援体制について検討しました。
- ④ 制度の活用により、常勤換算数の確保が難しくなることがないよう、人員基準が遵守できる体制について検討しました。



- ⑤ ①～④を踏まえ、制度を活用できる対象職員を、育児介護休業規程・労使協定にてどのように定めていくかまとめました。
- ⑥ 労使協定を定めることにより、制度活用ができなくなる職員への代替措置について検討しました。

## 取り組みのポイント

### 透明性かつ公平性のあるルール整備

法人がどのような育児介護休業制度になっているのか、誰が活用できるのか、活用するためにはどのような手続きをとるのか、制度活用中や復職後はどのような待遇になるのかについて、透明性と公平性を意識しました。

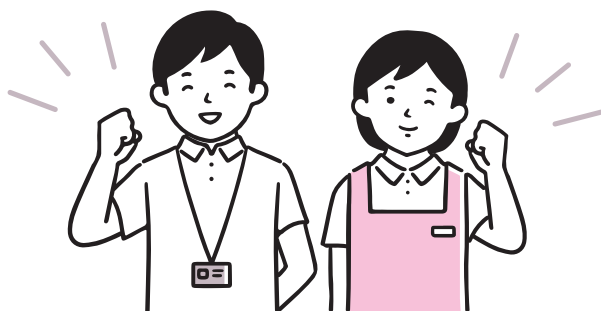
### 労使協定により不利益変更とならない取り組み

労使協定は、制度活用できる職員を限定する効果があります。整備した労使協定は、「なぜ、対象者を限定している（した）のか」を説明できるよう意識しながら整備を行いました。今回整備した労使協定が以前から存在していたと仮定したとき、本来であれば制度活用ができなかったが、労使協定がなかったために活用できた方と、これから制度活用をされる方との差を明らかにし、差を埋めるために他制度の新設又は拡充等の代替措置について検討しました。

以上を踏まえ、育児介護休業制度の内容と活用方法、労使協定の必要性（現場の人手不足）、代替措置について、職員と交渉し、合意を得る過程が重要であることについて共有しました。

## 取り組み後の感想

週2日勤務の訪問介護員（登録ヘルパー）より、介護休暇の取得申し出があったことをきっかけに、同程度の勤務日数である他訪問介護員より申し出が続いた際、どのように、利用者さんのヘルパー支援を維持していくか考えました。そこで、労使協定を締結することにより対象者を限定することができることを知りました。今回の相談により、週2日以下の勤務の職員や入社後6ヶ月未満の職員は介護休暇の申し出を制限できることがわかりました。申し出の制限を実施するにあたり、これまで労使協定の適用を受けずに介護休暇を取得していた方とのバランスや、現場の現状「なぜ、対象者を限定したのか」について職員に対し丁寧に説明をしていきたいと考えています。



# 事例

## 4

### あなたの介護事業所に沿った 事業継続計画（BCP）作成と感染予防講座

#### 事業所概要

地域：奄美市

介護サービスの種類：①②③居宅介護支援

事業開始年月：①平成16年6月②平成23年4月③平成25年8月

従業員数：①2人（うち正社員数：1人）②2人（うち正社員数：2人）

③1人（うち正社員数：1人）

併設サービス：①介護老人保健施設、小規模多機能ホーム

②特別養護老人ホーム、グループホーム③グループホーム、デイサービス

#### 取り組みに至る背景

新型コロナウイルスは、2019年12月初旬に、中国の武漢市で第1例目の感染者が報告されてから、わずか数ヶ月ほどの間にパンデミックと言われる世界的な流行となりました。日本においては、2020年1月15日に最初の感染者が確認されてから、第5類となる2023年5月8日まで国内の感染者数は累計33,803,572人に及びます。まさか、東京オリンピックや鹿児島国体まで延期になるとは夢にも思いませんでした。第5類になってからは、感染者数の発表や濃厚接触者の特定は無くなり、国内の生活も旅行など平常通りに戻りつつありますが、介護事業所においては、第5類になってからも第2類と同じような対応がいまだ求められているのが現状です。今もなお感染予防につとめ、感染者の対応や職員の調整など余儀なくされています。さらに、第2類の時には、保健所の指導の元で行っていたことを介護事業所内で自立して行っていくことが求められています。

そこで、慢性的な人材不足や過酷な勤務状況の中、ゼロから事業計画を立てることは困難という声もありましたので、その介護事業所の規模や状況に応じた事業継続計画へアレンジしやすいものを雛形としました。それぞれの介護事業所内でいつ起こってもすぐに対応できるような体制を整えやすくするもの、また、職員に周知し職員と利用者のヘルスケアにもなり、誰でもすぐに実行できるような取り組みのツールとして役立てて頂きたいと考え、より実践的な研修会を実施することとしました。



## 取り組み内容

医療体制が脆弱で、学ぶ機会や情報量の少ない離島の介護事業所であり、小規模の事業所でもありましたので、業務時間などを考慮し、2回に分けたオンラインでの開催となりました。事前に配布した介護事業者の事業継続計画（新型コロナウイルス、インフルエンザウイルス）の雛形と、感染予防の基礎知識の資料と作成支援ツールを用いて行いました。

### 1回目 感染予防の基礎知識について

病原微生物とは？感染の成立、感染経路とは？標準予防策とは？新型コロナウイルスについて、新型コロナウイルス感染症の消毒方法についてなど事業継続計画（BCP）をもとに新型コロナウイルス感染者が発生した場合の手順、ゾーニングについてなど

### 2回目 インフルエンザについて

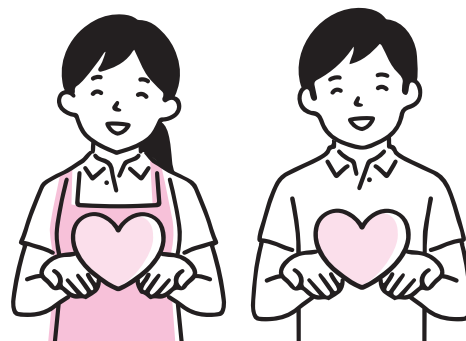
事業継続計画（BCP）をもとに新型コロナウイルス、インフルエンザが発生した場合の感染者が発生した場合の手順

## 取り組みのポイント

受講された方は、皆さん新型コロナウイルス感染症のクラスターを現場で体験なさっていて、感染者が発生した場合は、どのように対応していくのか、しっかり理解されているようでした。ですが、いつ何時発生するか分かりませんし、自分がどの立場で行うのか？指示する立場になるのか？と不安が伴うとのことでした。そこで、迷わないためにも、まずは感染予防についての基礎知識を共有してから、事業継続計画（BCP）をもとに新型コロナウイルス感染者、インフルエンザウイルス感染者が発生した場合にどうするのか？と順序立てて行いました。研修中や研修後に質問を受けて、その場で解消できるようにしたことと、その質問について、他の事業所はどのように対応しているのか意見交換も行い、より実践に役立てられるようにしました。

## 取り組み後の感想

居宅介護支援サービスでは、感染者が居宅で発生した場合の対応など、施設とは違った個別の対応が求められます。今回受講したことにより、それに沿って当事業所の事情に即した内容で作成する事ができるようになり良かったと思います。また、「他の居宅介護の事業所が、どのように対応しているのか？」など、意見交換もできて良い機会でした。感染予防の基礎知識など内容を共有してからでしたので知識としても役に立ちました。今後の円滑な事業運営に生かしていこうと考えます。



# 事例

## 5

### 第三者の視点を取り入れながら 事業所のアップデートを図る

#### 事業所概要

地域：大島郡

介護サービスの種類：就労継続支援B型

事業開始年月：平成19年4月

従業員数：6人（うち正社員数：3人）

併設サービス：居宅介護、居宅介護支援、通所介護

#### 取り組みに至る背景

法人が提供するサービスは保育、障害、高齢者と、まさに社会福祉＝地域福祉全般と幅が広いですが、各部署同士の横のつながりが薄く、緊急事態以外は助けを求められなかったり、対象者が重複したサービスを使っているにもかかわらず情報共有がなされなかったりしている現状です。県内の事業所はどれも同じ人手不足問題に拍車がかかってきていますが、まだ配置基準に少しの余裕があるうちに、地域を支える使命を感じながら業務遂行している職員の気持ちにさらに寄り添う運営ができないものか、外部の専門家（雇用管理改善サポーター）を招き入れて職員インタビュー（面談）を行いました。

#### 取り組み内容

全部署から2～3名の職員をピックアップして、一人あたり30分以内でインタビューを行いました。事業所内での職種や職位、キャリア、年齢などを考慮せず、幅広い意見や考えを集めることにしました。

主なインタビュー内容としては、働きやすいかの大題に対して、人間関係や給与、仕事へのやりがいを探り、自分の働き方で重視していることを見つめ直していただきました。また、働き続けたい職場であるか、友人をこの職場に誘えるかを考えていただき、定着率を上げるためのヒントを見つけることにしました。



## 取り組みのポイント

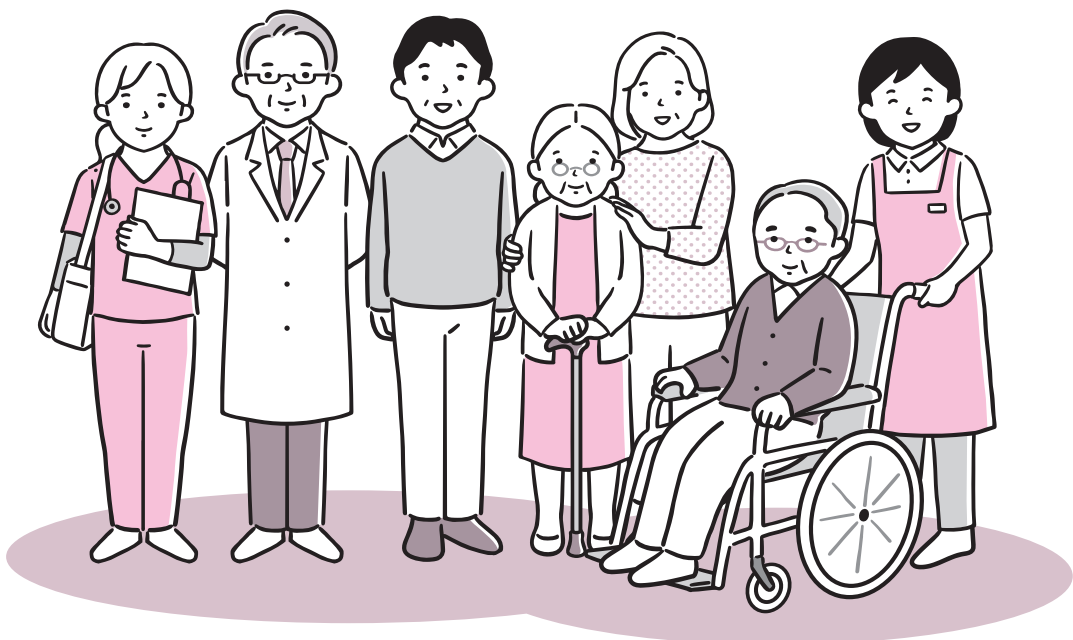
概ね働きやすい職場と答える傾向にあることを想定していましたが、さらに働きやすい職場になるためにはどういったことが必要なのか、ヒト、モノ、トキ（情報）、カネの力カテゴリーを示しながら自己振り返りの時間として活用しました。そうすることで心の中のわだかまりに気づくことができ、ストレスマネジメントになったようです。法人内で定期的に行っている面談と違い、外部の専門家（雇用管理改善サポーター）が行うことでの安心感のような心の開き方の違いを感じることができました。特に仕事量のバラつきが大きく、できる人とそうでない人の業務遂行の不文律から人間関係が悪化している部分などは、法人内だけの物差しでは解決できない部分と思いました。

## 取り組み後の感想

今回のインタビュー結果を法人内で検証し「管理職とは？の職層研修」や「コミュニケーション力UP研修」などの必要性を強く感じました。これまでも全体研修として取り組んできましたが、ピンポイントで必要な研修の優先順位もわかり、学ばなければならない職位や職種もイメージできましたので、これからもっと学習していくことで結果も早くに改善されるものと確信できました。

また、地域福祉を支えるために他業種サービスを提供する法人として、更なる事業所間・職種間連携を強化して利用者第一主義で頑張っていこうという気概も多く感じられました。

最後に今回のインタビューで身内や大切な友人を誘って来れる職場になるための前提条件をいくつもみつけることができましたので、人材獲得のヒントにして安定した事業継続を行なっていきたいと思います。



## 雇用管理改善企画委員会 委員

|        |                         |        |
|--------|-------------------------|--------|
| 委員長    | 鹿児島県介護福祉士会 会長           | 田中 安平  |
| 委員     | 鹿児島県社会保険労務士会 会長         | 三輪 全子  |
| 委員     | 大隅地区介護事業所連絡協議会 理事       | 林田 貴久  |
| 委員     | 鹿児島県ホームヘルパー協会 会長        | 松下 みゆき |
| 委員     | 鹿児島女子短期大学 准教授           | 久留須 直也 |
| 委員     | 公益財団法人介護労働安定センター 鹿児島支部長 | 前田 和朗  |
| オブザーバー | 鹿児島労働局 職業安定部 職業対策課 課長補佐 | 福地 和代  |
| <敬称略>  |                         |        |

## あ と が き

本年度「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（鹿児島県）」は、介護サービス事業所を対象とした雇用管理改善の推進による「魅力ある職場づくり」と介護人材の確保をテーマに、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事業所の連携、包括的に介護サービスを提供するための事業所の連携により、地域ネットワーク・コミュニティを構築し、雇用管理改善に取り組んでまいりました。

まず「魅力ある職場づくり」と介護人材確保の周知のための啓発セミナーを、「職員を大切にする事業所の取り組み～職員が楽しいと職場も明るくなる～」をメインテーマとして、各地域事業所の管理者による講話とパネルディスカッション形式で、鹿児島市と鹿屋市で開催致しました。

また地域ネットワーク・コミュニティ構築の相談支援は、集団研修会を、志布志地区・大島2地区・伊佐地区にて、テーマを2024年4月から義務化されるBCP策定（災害編・感染症編）やコロナウイルス感染症第5類移行後の事業所運営の在り方、人材確保、職場環境改善についての研修会を、会場（対面）やオンライン形式にて開催致しました。個別相談支援に関しましては、集団研修会後のフォローアップや労務管理、職場環境整備などを、感染対策を徹底して行い事業推進を致しました。

最後に、感染症対策と併せ業務多忙の中、本事業に快くご協力いただきました事業所の皆様、事業の企画や事例集の掲載にご尽力いただきました雇用管理改善サポーターの皆様、貴重なご助言を頂きました雇用管理改善企画委員の皆様にご心より感謝申し上げます。

公益財団法人 介護労働安定センター  
鹿児島支部長 前田 和朗

### 令和5年度 鹿児島労働局委託事業 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（鹿児島県）

公益財団法人 介護労働安定センター 鹿児島支部

〒890-0064 鹿児島県鹿児島市鴨池新町6番6号 鴨池南国ビル11階

TEL 099-255-6360 FAX 099-255-6361

Mail [kagoshima@kaigo-center.or.jp](mailto:kagoshima@kaigo-center.or.jp) HP <http://www.kaigo-center.or.jp/>

# 雇用管理改善に関する参考資料・HP 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 鹿児島労働局委託事業  
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  
〔鹿児島県〕



公益財団法人 介護労働安定センター 鹿児島支部