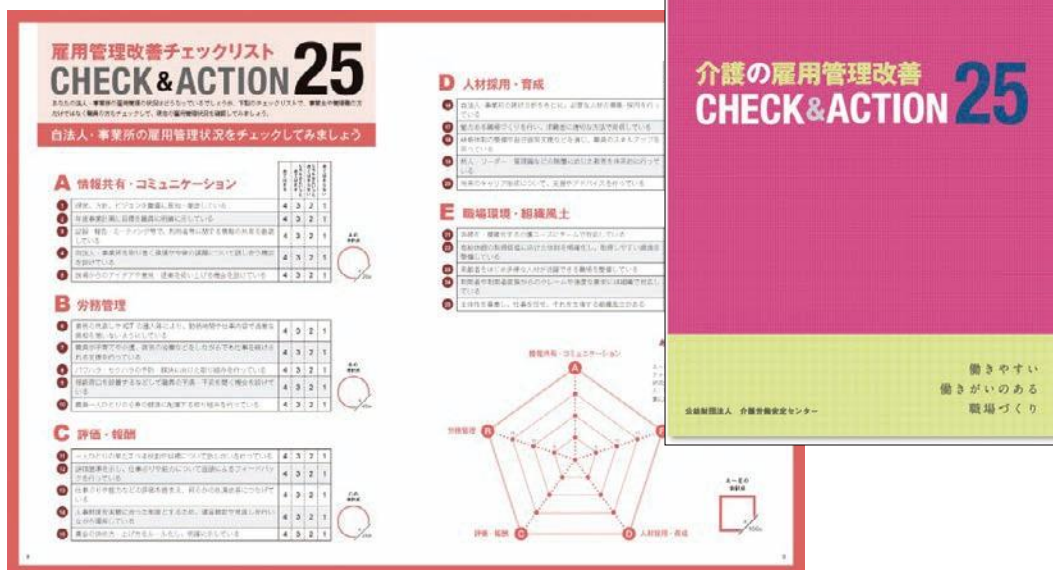


# 介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION 25

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みれば良いか、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兵庫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4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63.0%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、兵庫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  
兵庫支部長 川嶋昭徳

※1 介護労働安定センター 令和3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

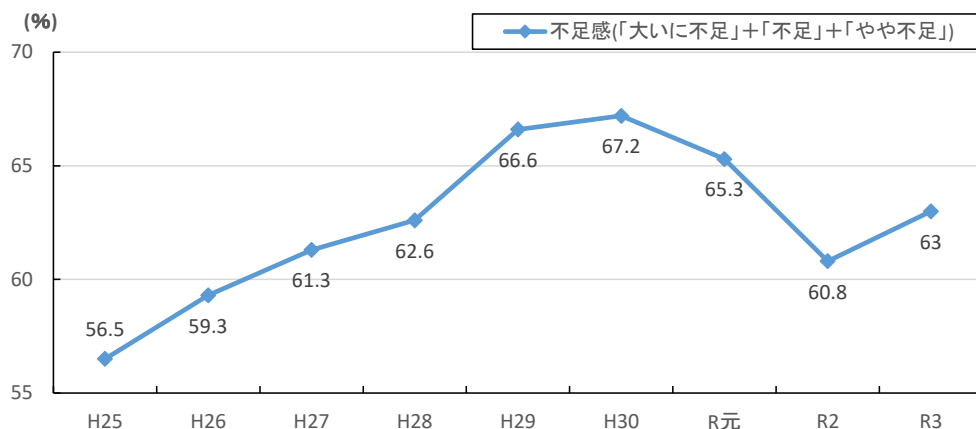
はじめに	01
1. 介護労働の現状	03
(1) 介護人材の不足	03
(2) 介護人材の確保	04
2. 介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業	06
(1) 自己診断チェックリストから見る事業所の雇用管理改善状況	06
介護の雇用管理改善CHECK& ACTION 25 雇用管理改善チェックリスト	07
(2) 地域ネットワーク・コミュニティの構築	08
(3) 地域ネットワーク・コミュニティ取り組みの効果	08
3. 取り組み事例紹介	09
各事業所の取り組み内容	10
事例① 外部講師に頼らない内部職員による内部職員のための研修方法の構築	10
事例② 長く見直しが出来ていない就業規則をはじめとする 諸規定を法改正にも準拠したものに改める	12
事例③ 開所間もないNPO法人が運営する訪問介護事業所の 効率的な事業運営の進め方について	14
事例④ 将来の経営管理者層の世代交代を見据えた後継者の育成方法及び 人事考課制度の見直し	16
事例⑤ 事業所責任者交代を機会に事業所の体質改善と事務合理化を図る	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

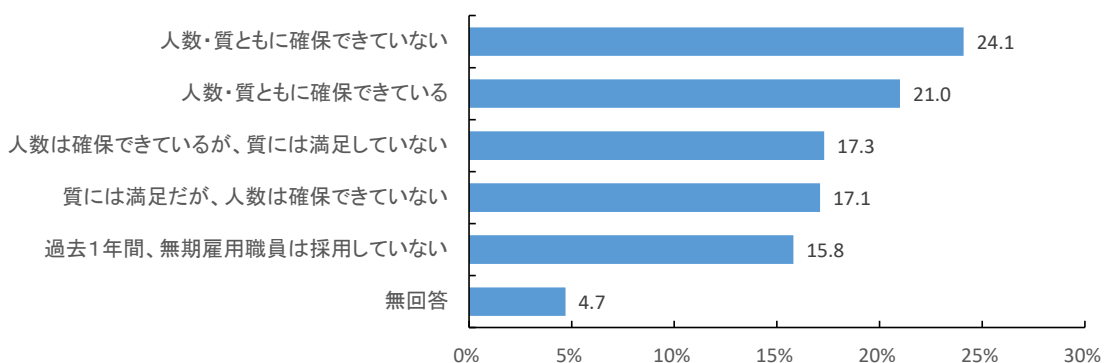
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査※1では、令和3年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は**14.3%**であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の**63.0%**に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査※2においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が**52.3%**と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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24.1%、「人数・質ともに確保できている」が21.0%、「人数は確保できているが、質には満足していない」が17.3%、「質には満足だが、人数は確保できていない」が17.1%です。また、「過去1年間、無期雇用職員は採用していない」が15.8%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。

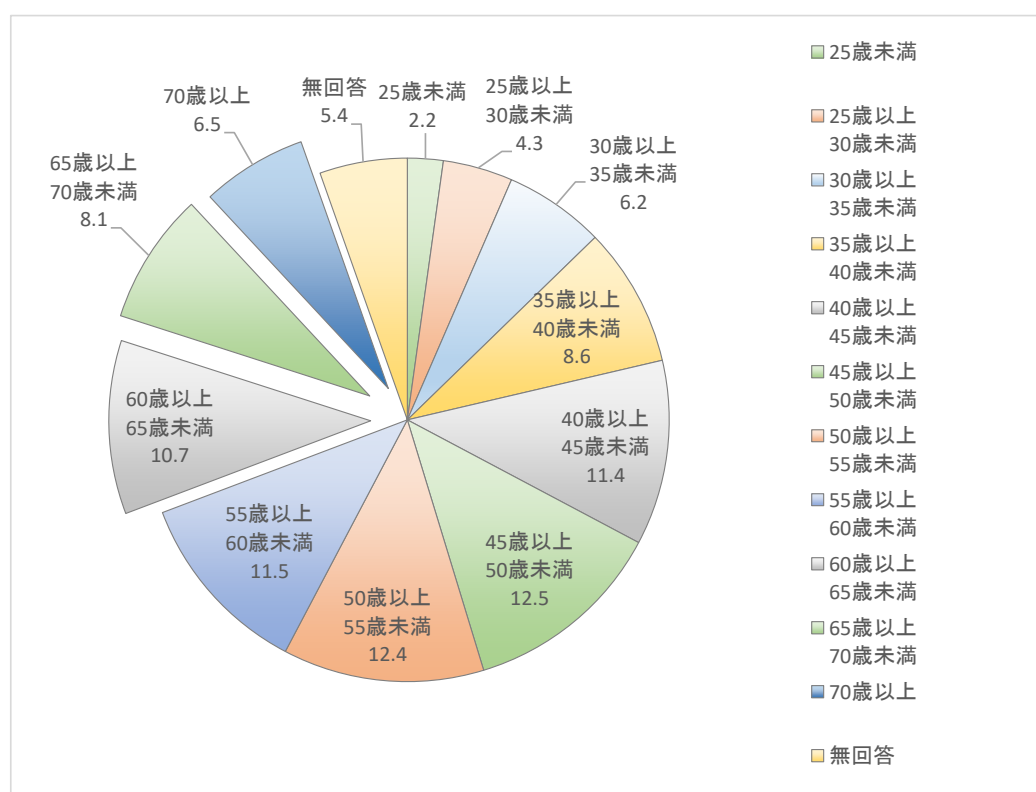
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

### ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

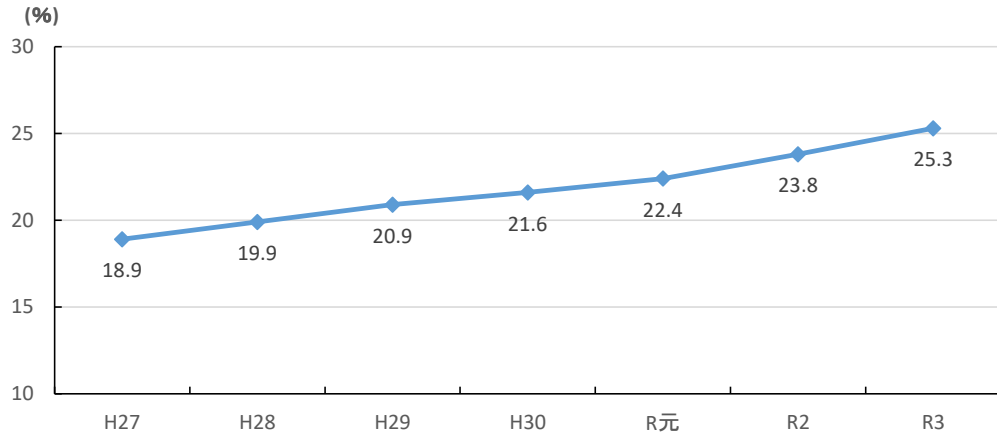
高齢化の一層の進展、現役世代の急減に対応し、我が国の成長力を確保するためにも、より多くの人々が意欲や能力に応じた社会の担い手としてより長く活躍できるよう、高齢者をはじめとした多様な就労・社会参加を促す取り組みを推進するとしています。雇用・年金制度改革等については、70歳までの就業機会の確保、就職氷河期世代の方々の活躍の場を更に広げるための支援、中途採用の拡大、地域共生・地域の支え合い等が政策課題として挙げられています。

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**14.6%**で全体の1割を超え、60歳以上65歳未満と合わせると**25.3%**と全体の2割を超えることがわかりました。60歳以上の介護労働者の推移は年々増加傾向にあり（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3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3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

兵庫労働局委託事業「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。

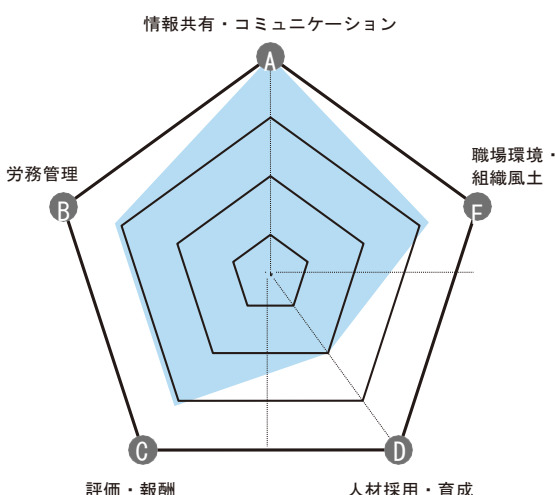
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

### (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 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、更に考え方まで違うため、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。

兵庫県では、30の事業所が5～17事業所に分かれ、3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

---

3つのネットワークコミュニティは、基本的に事業種別で

施設系

通所介護系

訪問介護系

### 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の方法として、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。

### ③新型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。

### ④BCP（業務継続計画）

令和6年3月31日までに策定が義務付けとなる「災害」、「感染症」に関するBCP（業務継続計画）については各事業所とも関心が高く、どのように策定を進めるか活発な意見が出されました。

## 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

### 外部講師に頼らない内部職員による 内部職員のための研修方法の構築

#### 事業所概要

地域：養父市

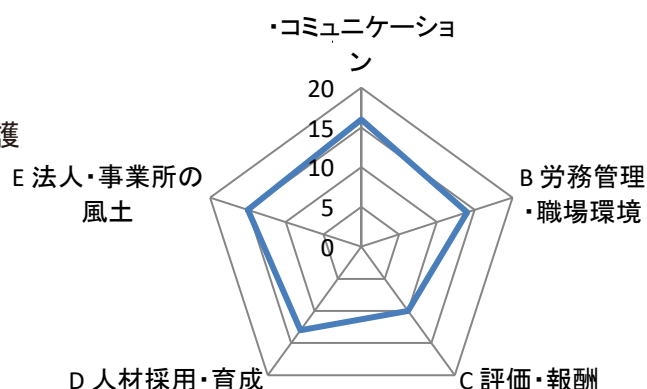
介護サービスの種類：小規模多機能型居宅介護

事業開始年月：平成23年12月

従業員数：18人（うち正社員数：7人）

併設サービス：通所リハビリ、訪問リハビリ

雇用管理 自己診断結果



#### 取り組みに至る背景

これまで職員に対する研修は毎年研修計画をたて実施しているが、体系付けがなされておらず、又各階層に応じた教育も十分機能していない現状である。

代表者は研修が十分機能せず、人材の育成にも繋がっていない事、及び現状の評価制度の整備が必要と考えている。これらを改善する事が雇用管理改善の糸口となりうるとサポートを依頼された。



## 取り組み内容

まず研修については、その事業所の特性、環境に合わせた研修が必要である事を教示した。その方法として、内部の職員が講師となり研修を実施する事を提案した。

講師となる事で、その職員が研修内容の理解、重要性を認識できると共に自信にも繋がり、内部に研修の出来る人材の育成にもなる。

実際にこれまで研修の講師となる経験があまりなかった職員が大半であったが、テーマを決め、講師をする事で自分なりの勉強、見直しが図られ認識が深まったと好評であった。

実際に複数の職員による模擬研修を実施し、サポーターの先生に講評してもらった。

研修の講師になるにあたっての資料の作り方、時間配分、声のトーン・大きさ、伝わりやすさを教示した。

評価制度については、現行の物を確認し、画一的なものでなく階層に応じた評価シートを作成し制度の再構築を目指した。

## 取り組みのポイント

研修の講師になるためには、事前準備として自らが内容の理解に努め、研修のポイントを定め、また事業所の状況等に即したものにすべきである事を体感してもらった。

研修の講師となる職員も研修をうける職員もお互いにその事業所の実情を把握しており、事業所として今後取り組みが必要なポイント、技術、不足している事柄についてより具体的に研修を実施することが可能となる。また新人職員に対しても、事業所として具体例を示しながらの研修実施が可能となり、先輩職員とのコミュニケーションも高まり連帯意識も芽生える。

## 取り組み後の感想

これまでの画一的な研修ではなく、職員自らが考え、職員が希望する事業所の現状に即した研修を実施する足がかりとなり、非常に有効であった。

またこれまでの画一的な評価制度についてもより公平で具体的な評価の実施をするために階層別の評価シートに改める足がかりが出来た。評価者、被評価者双方が納得でき、評価者が誰であっても公平に評価出来るものに改めたい。この雇用管理改善を実施する事で、人材の定着に繋げ、この事業所で働く職員が魅力ある職場と実感出来る様、事業運営をしてゆきたいと考えます。



# 事例

## 2

### 長く見直しが出来ていない就業規則をはじめとする諸規定を法改正にも準拠したものに改める！

#### 事業所概要

地域：神崎郡神河町

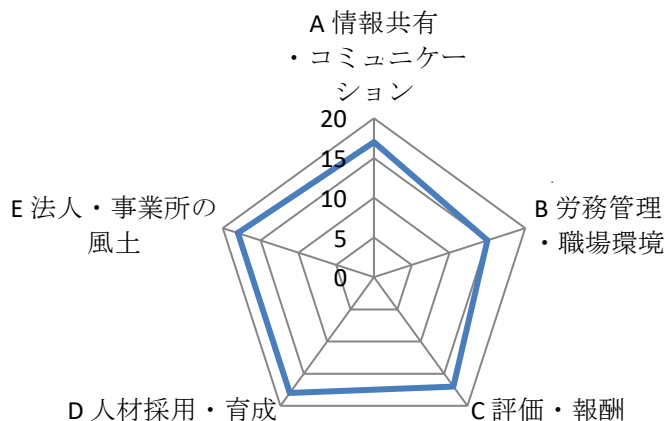
介護サービスの種類：訪問介護、

事業開始年月：平成17年11月

従業員数：35人（うち正社員数：15人）

併設サービス：訪問入浴、居宅介護支援

雇用管理 自己診断結果



#### 取り組みに至る背景

平成17年11月に設立された社会福祉協議会である。就業規則をはじめとする諸規定が平成19年に改定して以降改定されておらず、当然最近の法改正にも対応していない状況である。早急に改定が必要と考えていた時に、この事業を知りサポートをお願いした。改定するにあたり、事業所を取り巻く環境、人員構成、労働条件等をサポーターの先生に説明し、事業所の実態に則した物となる事を目指した。また合わせて不足、不備となっている内容についても改定、追加を実施したい。



#### 取り組み内容

まず現状の就業規則をはじめとする諸規定を、不備、不整合がないか確認作業を進めた。職員数も少なくシンプルな物にしたいという管理者の意向を受け、厚労省モデル就業規則をベースに既存就業規則の内容を反映して改定を進めた。就業規則については雇用管理区分が違う「正規職員・再雇用職員・嘱託社員」と「登録ヘルパー・送迎車運転手・看護師（総称でパート職員）」の2種類を作成する。

また、絶対的必要記載事項、相対的必要記載事項等を説明し、事業規模から、職員代表の意見書をつけ労基署への届出が必要なことも説明した。

## 取り組みのポイント

長く改定が出来ていない就業規則をはじめとする諸規定他を、社労士のサポートにより法令等に準拠させながら、事業所の状況と照らし合わせて、不足している項目については追記し改定を行なった。また有給休暇の取り方、残業、育児介護休業規程、コロナ感染症濃厚接触者の休業についても質問があり対応した。比較的小規模な事業所は新しい情報の収集、対応をタイムリーに実施する事が困難な為、対応できる体制の構築を教示した。

## 取り組み後の感想

長い間、懸案になっていた就業規則の改定が社労士のサポーターの先生による的確な指導で効率よくする事が出来た。また日頃気になっていた疑問点の解決にも力添えして頂き、非常に感謝しています。

経営責任者として、法令遵守の大切さ、弱い立場にある職員を守る責任についても学ばせてもらいました。



# 事例

## 3

### 開所間もないNPO法人が運営する訪問介護事業所の 効率的な事業運営の進め方について

#### 事業所概要

地域：宝塚市

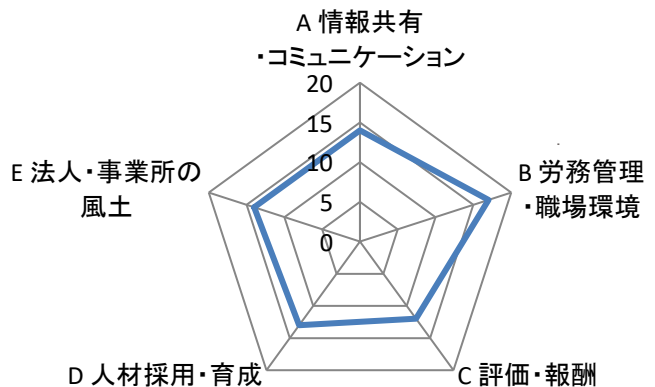
介護サービスの種類：訪問介護事業所

事業開始年月：平成30年12月

従業員数：20人（うち正社員数：1人）

併設サービス：重度訪問介護

雇用管理 自己診断結果



#### 取り組みに至る背景

開所して4年となりますが、小規模な事業所のためNPO法人の理事が管理者、サービス提供責任者を兼務していますがどうしても現場業務が中心になっており、法人の運営、事務が疎かになっています。今後予想される実地指導等があった場合に現状の書類の内容や書類間の整合性、必要な書類が整備されているかについて不安であった。今回、雇用管理改善推進事業を知りサポートをお願いした。

サポーターの先生に現状を確認してもらい、上記の内容についてサポートしてもらった。

#### 取り組み内容

主な取り組み内容

- ・ NPO法人の理事の退職金の取り扱い
- ・ 理事と現場従業者を兼業した場合の留意点
- ・ 理事会、社員総会について
- ・ 書類整備状況（訪問介護計画書とケアプランの内容の連動、目標期間）  
合理的な書類のファイリング方法
- ・ 全体研修、個別研修の計画の立て方、実施方法
- ・ 全体会議の実施、議事録の保存、参加記録



## 取り組みのポイント

開所間もなく、今後予想される実地指導に向けて、現状の事業所体制、及び書類等の整備状況について法人を運営していく上で、管理者自身が不安があった。そこで、その内容を確認し不備の修正、追加を実施し管理者の不安払拭に努めた。また、書類間の整合性及び記載内容をチェックし、合理的な書類作成、ファイリング方法を提案し教示した。



## 取り組み後の感想

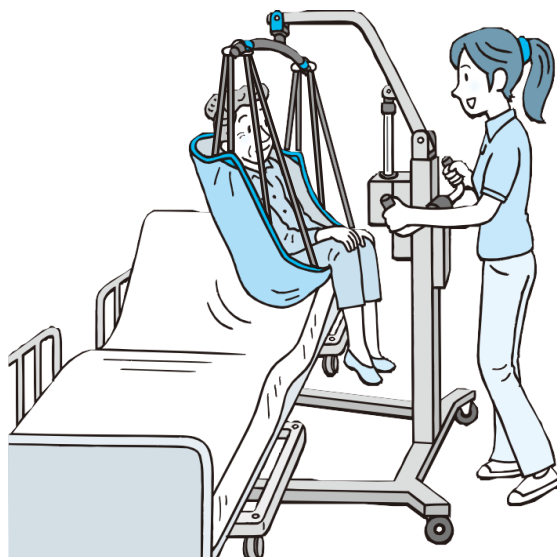
書類も自分なりに整備しているつもりでしたが、これまで実地指導を受けた経験がなく、また外部の人に確認してもらったこともなかったので不安であった。今回、サポーターの先生に時間をかけて細かく書類の種類、内容についての確認してもらえた。事業所としての体制に不備がないかのチェックもしてもらった。

その結果、見落としていた点や整合性のない点を発見することが出来た。

加えて合理的で管理しやすいファイリングシステムもアドバイスしてもらえた。

事業運営責任者として今後の事業運営をしてゆく自信にもつながりました。また今まで取り組みできなかったさまざまな面での雇用管理改善に取り組むきっかけにもなりました。

今後の人材の定着、新規採用に寄与できそうで感謝します。





# 事例

## 4

### 将来の経営管理者層の世代交代を見据えた 後継者の育成方法及び人事考課制度の見直し！

#### 事業所概要

地域：丹波篠山市

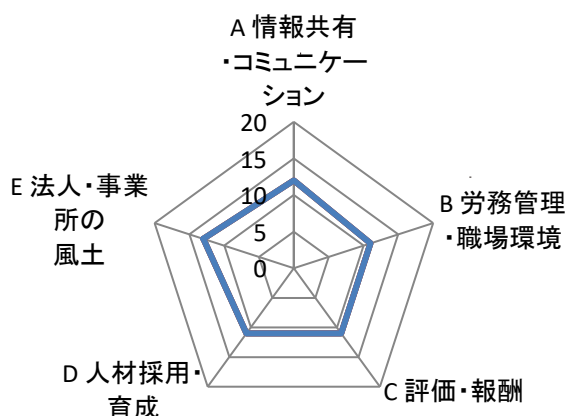
介護サービスの種類：介護老人福祉施設

事業開始年月：平成 4 年 4 月

従業員数：96人（うち正社員数：48人）

併設サービス：通所介護、小規模多機

雇用管理 自己診断結果



#### 取り組みに至る背景

3年前に創業家理事長が急逝し、創業家以外の者が理事長、施設長にそれぞれ就任した。前理事長があまり現場職員とのコミュニケーションを取っていなかった為、経営層と職員の間乖離があり、それが職員の離職率が高い要因にもなっていた。

現理事長と施設長は、近い将来世代交代を考えている。その為にはまず施設全体の体質改善の実施を図る事、次に給与規定をはじめとする諸規定の見直しを図る事、そしてより正確な評価ができる評価制度の構築が必要と思われる。また次を担う人材の育成が急務なので、現リーダー層にリーダーとしての自覚を促し、現状の問題点を把握し解決する技量を身につけるようにサポートを希望された。

#### 取り組み内容

「魅力ある職場づくり」を目的に次世代の上層部候補者を含めた委員会を立ち上げ、現状の課題、問題点の整理を行う。その結果として下記の項目があがった。

- \* 人事考課制度はあり年一回実施はされているが評価者の主観が入る基準の不明確な物で、公正性に欠ける。
- \* 人材育成に関しては、人材不足と業務多忙のため業務優先となり、系統立てて実施していない。

- \* リーダー自身が自分の職務、職責を十分に理解しておらず、結果として新入職員に対するOJTもうまく機能していない。
- \* 評価者である主任等が評価者としての心構え、資質が伴っておらず、評価者研修が必要である。間違った評価の是正、ずれをなくし評価を平準化してゆく必要がある。

## 取り組みのポイント

世代交代を見据えた事業所として抜本的な改善を実施できる事を目指した。また評価制度についても見直しを図り、評価者、評価される者が双方納得できる主観の入らない物に改める足掛りとなった。職員間のコミュニケーション力がアップし、モチベーションのアップにも繋げる事を目指した。



## 取り組み後の感想

内部の人間だけでは、なかなか気づく事が出来ていなかった事業所の体質や人間関係の築き方、モチベーションのあげ方をサポーターの先生に客観的かつ的確に指摘頂き感謝します。職員の声聞き、風通しの良い職場環境を築く事が、雇用の安定、良い人材確保に繋がるのだと実感しました。参加したリーダー自身も、事業所の抱える課題解決に向けて全員で取り組んでゆくポジティブな姿勢が芽生えてきたように感じました。今後の世代交代に向けての職場体質改善に拍車をかけ前向きに取り組んでゆきたいと思えます。



# 事例

## 5

### 事業所責任者交代を機会に 事業所の体質改善と事務合理化を図る！

#### 事業所概要

地域：神戸市

介護サービスの種類：訪問介護事業所

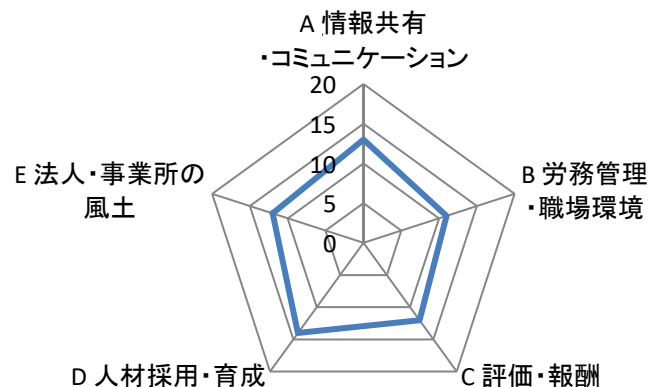
事業開始年月：平成26年6月

従業員数：21人（うち正社員数：4人）

併設サービス：グループホーム、通所介護、

居宅介護支援

雇用管理 自己診断結果



#### 取り組みに至る背景

NPO法人で多数の形態の事業所を運営されている。今年度より法人の理事長及びヘルパーステーションの事業長が交代となり、この機会に事業所のさまざまな事柄を刷新したい意向である。

まずは書類をはじめとする事柄について確認を実施した。その結果、現行法規に準拠していない点、追加が必要な点がありリストアップしていく。

またこれまで十分出来ていなかった評価内容についても改善に取り組みたい意向であった。職員をはじめ、パートについてもその能力を適正に評価する為にこれまでの画一の評価シートを改め、階層に応じた公正な評価が実施出来る評価シートを作成したい。

#### 取り組み内容

これまで見直しがされていなかった契約書、重要事項説明書について確認しハラスメント、身体拘束等について追記し、多様化する苦情、トラブルに対応できる物に改めた。これはヘルパー自身の身を守るためでもある事を合わせて説明し理解してもらった。

事務作業についても経費面の問題はありますが、事業長が本来の業務に集中出来るように事務体制の見直しを促した。

その後事務専任者の採用が決まった。

評価（人事考課）制度については、今までの評価シートが一種類であったが階層に応じた評価項目を定め複数のシートに改めた。また評価者に対しての研修を定期実施し評価の平準化を図ってゆく必要性を教示した。



サービス提供責任者に能力差があり、業務に支障が出ている事については、人的問題はあるが評価及び面談を実施し、職務能力の見極めを確実に行う事を示唆した。

### 取り組みのポイント

事業所責任者の交代を機に、事業所全体の見直しを図った。

書類等については、現行法令に照らし合わせて、不備、不具合について修正、追加を行い書類間の整合性、見やすいファイリングの方法を教示した。

評価制度（人事考課）については、評価する者、評価される者双方が納得出来、適正な評価ができる評価シートの見直しを示唆した。

限られた人員で効率よく事業運営ができる事を目指した。

### 取り組み後の感想

どうしても目先の業務優先でなかなか手を付けられていなかった様々な問題点についてサポーターの先生より、他事業所の事例などの提示、解決策を提案してもらったお陰で解決の糸口に気付く事が出来た。評価制度、評価シートについても、公平、適切な物に改めるきっかけとなった。適切な評価は事業所内の良好な人間関係の構築に結び付き、その結果、雇用管理改善となり雇用の安定にも繋がると実感できた。事業所管理者として今回のサポートを今後の事業運営に活かしてゆきたいと思います。



## 雇用管理改善企画委員会 委員

大阪大学大学院	特任准教授	山口 幸	(委員長)
クオリテライフ株式会社	取締役副社長	島田 令子	
クオリテライフ株式会社	統括責任者	岡本 圭左	
ハタ経営労務サービス	代表者	畑 英樹	
兵庫県社会福祉会	理事	薄木 公平	

### あ と が き

令和4年度においても、新型コロナは第7波、第8波と感染拡大が引き続き発生しました。コロナ禍の中、介護サービスを支えるため介護事業所の皆様方におかれましては、相当なご苦労があったことと存じます。改めて、そのご苦労に敬意を表します。

このような中ではありますが、兵庫労働局委託事業の「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」の構成事業所として、ご参加いただいた介護事業所様及び雇用管理サポーターの方々には改めて感謝申し上げます。

令和4年度の本事業は、雇用管理サポーターが雇用管理改善に取り組む構成事業所30事業所に対して、一事業所当たり最大6回の相談支援を取り組みました。

その中で、雇用管理サポーターから「魅力ある職場づくり」の必要性やメリットについてご説明するとともに、これまでの経験等を踏まえ、「介護職員が職場に定着し、安心して働き続けられる」雇用管理制度導入にかかる相談支援及び制度提案などをさせていただきました。そして、参加事業所様で構成する「地域ネットワーク・コミュニティ」では、それぞれの事業所様の取組について情報交換も行っていただきました。

本書には、本事業の概要に加え、参加事業所様が取り組まれた実践的な雇用管理制度の導入事例等を掲載しております。是非、ご一読賜り、「働きやすい職場環境づくり」の取組に活用していただければ幸いです。また、積極的に取り組もうとお考えの事業所様につきましても、令和5年度の本事業の構成事業所として参加いただければと考えております。

最後になりましたが、介護事業所様の益々のご発展を祈念しますとともに、引き続き当センターの事業運営にご理解とご協力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  
兵庫支部長 川嶋昭徳

令和4年度 兵庫労働局委託事業  
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 兵庫支部  
〒651-0084 兵庫県神戸市中央区磯辺通2丁目2-10 one knot trades BLD 8F  
TEL 078-242-5321 FAX 078-242-5322

# 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