

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



# 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<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64.7%に上り、依然として不足感が高い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、千葉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。

本書に係る問い合わせの他、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  
千葉支部長 浜野俊哉

※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

1. 介護労働の現状	01
(1) 介護人材の不足	01
(2) 介護人材の確保	02
2. 取り組み事例紹介	04
事例① 従業員からの意見を募集して離職率低下のヒントを得る！	05
事例② 処遇改善加算の取得要件の現状確認を行い必要な見直しを実施したい！	07
事例③ 等身大の評価制度とキャリアパスを導入して 「頑張った人が評価される」やりがいのある職場に変えたい！	09
事例④ 非正規職員の「基本時給制度」を見直し、わかりやすい体系にしたい！	11
事例⑤ 新たな制度導入を機に安心して働ける 魅力ある職場として人材の確保を目指す！	13
3. 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	15
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	16
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	17
雇用管理改善企画委員会 委員	19

巻末資料

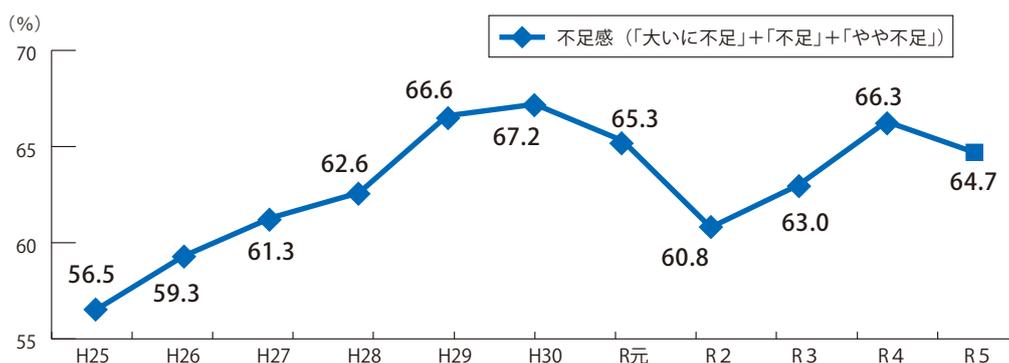
# 1

## 介護労働の現状

### (1) 介護人材の不足

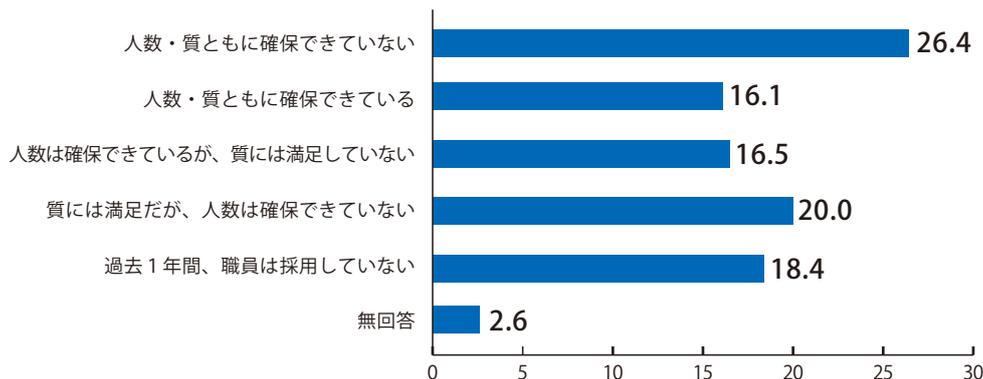
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査<sup>(※1)</sup>では、令和5年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は13.1%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の64.7%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査<sup>(※2)</sup>においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が49.9%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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。

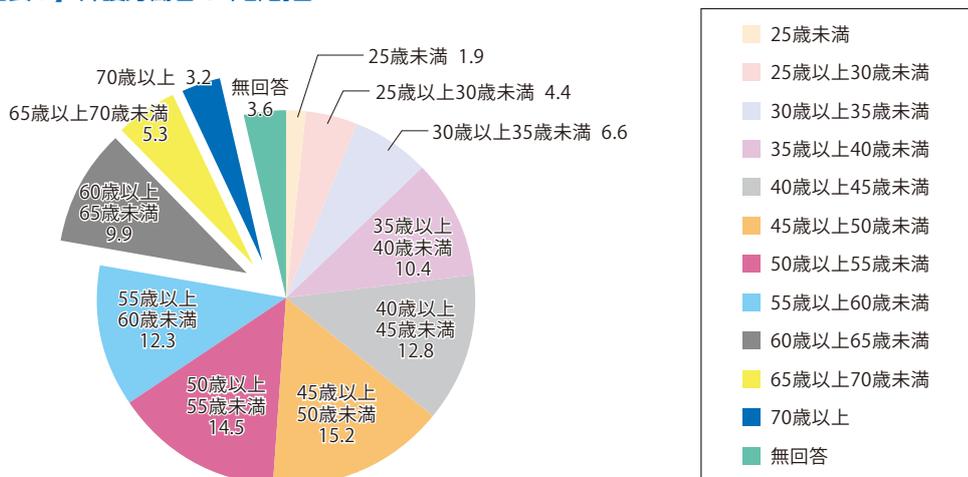
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

### 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



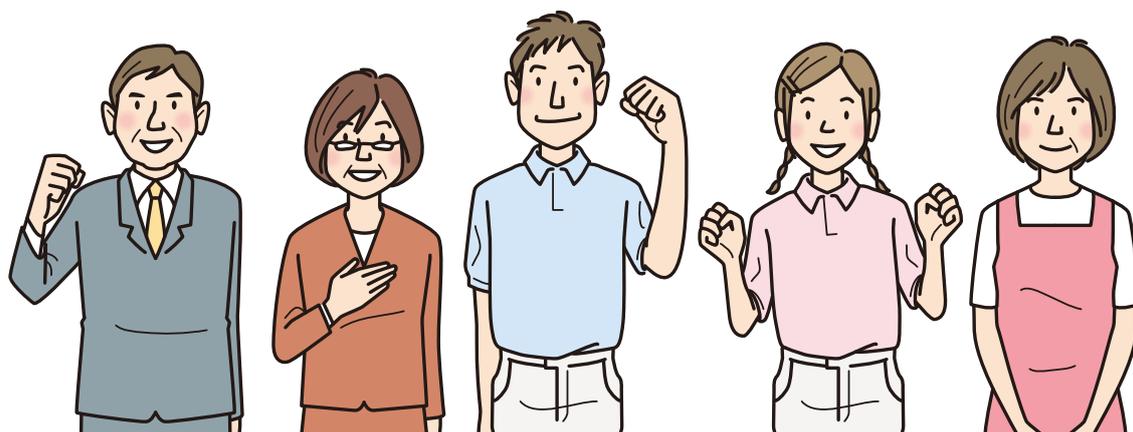
## イ 医療・福祉サービス改革に向けた取り組み

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<sup>(※3)</sup>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」



## 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。



# 事例 1

## 従業員からの意見を募集して離職率低下のヒントを得る！

### 事業所概要



地域：北西部

- 主な介護サービスの種類：特別養護老人ホーム
- 事業開始年月：平成16年9月
- 従業員数：83人（うち正社員数：32人）
- 併設サービス：ショートステイ、デイサービス等

### 取り組みに至る背景

#### ◆新入職員がすぐに辞めてしまう

せっかく採用した新入職員が入社数か月以内で辞めてしまうことが続いていました。離職理由としては、「家庭の都合で」などと当たり障りのない理由の他、「思っていたよりも労働時間が長かった、休みが取れなかった」「ハードワークだった」ということが挙げられています。とはいえ現場は人手不足の中、現状一人ひとりが余裕をもって休暇を取ることができる環境や、定時に帰ることができる環境を提供することは難しい状況であり、なんとか離職率を低下させる取り組みの方策を検討したいと考えていました。

### 取り組み内容

#### ◆職場環境について従業員アンケートを実施

施設としては、新入職員が定着しない原因として①長時間労働 ②休日が取れない ③教育体制が充実していない（誰に何を聞けばいいのか分からない）という点を予想していました。しかし、これらの見立てだけでは打つ手が少ないということ、そして従業員数が多いこともあり実際のところ現場が何を感しているかというところを把握することは出来ていない可能性があるため、非正規職員や派遣労働者も含めた全職員に対して職場環境アンケートを実施することにしました。

## 取り組みのポイント

◆アンケート内容は、労働条件面だけではなく人間関係を含めた環境面もヒアリング

アンケートは無記名とし、個人が特定されないよう属性記入は最低限としました。アンケート項目は「待遇面」「休暇の取りやすさ」「労働時間の長さ」「同僚・上司との人間関係」への満足度と、その他教育制度、チーム内コミュニケーション、上司への相談のしやすさ、評価の正当さ、業務量の適正さ、施設への意見のしやすさなどの項目を盛り込み、「離職率を下げるために必要な取り組み」の自由記述欄を設けました。

アンケート回収後、回答の分類を行い、従業員の不満足割合が高い項目の抽出と対応優先順位の設定を行いました。アンケートの結果、施設が想定していなかった従業員の不満や、離職率を下げるための建設的な意見を抽出することができ、従業員が職場に対してまだまだ期待を持っていることが分かりました。

優先順位の高い取り組みおよび対応が比較的容易な取り組みについて、施設長や事務長、現場のリーダーとの意見交換を行い具体的な施策を決定しました。具体的には、新入職員の入社ギャップを減らすため、また現場が採用を自分事として捉えるため現場職員を採用面接に同席させる、パートや派遣を含む非正規職員に対しても年に2回の施設長面談を実施するという取り組みです。



また人手を増やしてほしい（一人当たりの業務負荷を減らしてほしい）という要望については、施設全体の共通課題という認識を持ってもらうためにも改めて「リファラル採用<sup>(※)</sup>制度」について周知を行いました。これらの取り組みについては、アンケート結果と共に書面にまとめ、全職員に対してフィードバックを行いました。

※リファラル採用：自社の従業員に友人や知人を紹介してもらう採用手法

## 取り組み後の感想

◆アンケート回収がゴールではなく、今後効果に合わせて方策の軌道修正が重要

現状アンケート結果に対応した取り組みを開始したところです。この取り組みが本当に離職率の低下に効果があるかどうかは実際に取り組みを始めてみないと分かりません。

アンケートを実施し、従業員の意見を聴いて取り組みを開始することにより従業員側に「施設には自分の意見を取り入れてもらえる」という意識を持ってもらうことができれば、さらに従業員から建設的な意見が提言されるという良い循環ができると思います。従業員からの積極的な提言をもとに、今後も取り組みの内容を軌道修正していき、離職率の低下に寄与する最善の方策を見つけていきたいと思っています。

# 事例 2

## 処遇改善加算の取得要件の現状確認を行い 必要な見直しを実施したい！

### 事業所概要



地域：北西部

- 主な介護サービスの種類：訪問介護、通所介護
- 事業開始年月：平成18年7月
- 従業員数：25人（うち正社員数：6人）
- 併設サービス：居宅介護（障害）

### 取り組みに至る背景

処遇改善加算にかかる手続き一切を任せていた職員が十分な引継ぎもなく、急に退職したことから、次の計画、実績報告の作成にあたり、何から手を付け、どのように取り組めばよいのか、まったく分からない状況でした。

また現在、処遇改善加算Ⅰを取得しているが、事業所の現状において取得要件を満たしているのか、何か問題はないかという疑念を持ち、制度の理解と現状の把握、場合によっては見直しも同時に行うことが必要なのではとの認識に至りました。例えば、既にキャリアパス制度や俸給表、評価シートを整備していますが、現状においてその内容が形骸化し、実態とも大きくかけ離れている状況にあるのではなど、不安を感じておりました。

### 取り組み内容

- ①月次管理表（処遇改善加算の収支状況の把握）の策定
- ②人事評価シートの見直し、全体考課表（賞与の支給倍率を判断）の策定及び関連規程の改訂
- ③キャリアパス体系図及び俸給表の改訂

## 取り組みのポイント

### ◆ 処遇改善加算制度は、貴重な賃金財源の一部であることを再認識する

処遇改善加算を受けてから今日に至るまで、それに伴い支給してきた改善額は、従業員の賃金の貴重な財源となって給与体系に根付いています。制度の趣旨を十分理解し、要件を満たす改善の取り組みを継続していくことが、事業運営にとって最重要事項となっていることを改めて認識しました。

### ◆ 月次収支の状況把握と年度内収支の試算

訪問介護及び通所介護、障害を分けて、本年度4月及び5月と6月以降を分割し月次の収支を見やすいエクセル表にしたところ、4カ月経過時点で1/2要件についてはそれぞれ概ね50%程度の収支となっており、現状において想定範囲内であると確認できました。その上で、年度内の収支試算を行い、冬季賞与の原資確保の目途が立ちました。さらに期末に向けて引き続き月次収支を行いながら、期末清算の必要があるか否かを念頭に取り組んでいきます。

### ◆ 評価シートの改訂及び賞与支給に反映させるために

これまで実施されてきた評価シートの課題の洗い出しを行い、併せて賃金との連動を模索し協議した結果、評価を賞与に反映させることにしました。相対評価による考課ランクの設定及びランク（ABC）ごとの賞与額算出の基準（支給倍率）を策定するとともに従業員への周知理解に取り組みました。



## 取り組み後の感想

処遇改善加算のキャリアパス要件 I は、従業員に対する将来のキャリアパスの展望を描き、成長実感を得ることでモチベーションアップに繋げていく重要な取り組みであると認識いたしました。介護業界を取りまく情勢の急速な変化の中、この要件にかかる取り組みは、必要に応じて随時の見直し、改善を行っていく必要があると感じます。

今回の支援を通じて制度の要点整理を行いつつ理解を深めて、要件の現状チェックと改定、当年度における月次収支状況の把握、人事考課を賞与に反映させる目途が立ったこと等に満足しています。

計画や実績報告の作成についても担当者だけに一任することなく、組織（事業所）の中に作成や管理のノウハウを蓄積させていくための体制づくりも課題であると感じました。

# 事例 3

## 等身大の評価制度とキャリアパスを導入して 「頑張った人が評価される」やりがいのある職場に変えたい！

### 事業所概要



地域：北東部

- 主な介護サービスの種類：有料老人ホーム
- 事業開始年月：平成4年2月
- 従業員数：29人（うち正社員数：16人）
- 併設サービス：なし

### 取り組みに至る背景

当施設は職員のほとんどが経験者採用で平均年齢が50代半ばと高いため、人材育成という概念に乏しく、有効なキャリアパスを描けていませんでした。給与についても法人本部の方針で昇給はほとんどなく、処遇改善加算もほぼ平等。そのため、20代の職員を含めて「頑張っても給与は一緒」というモチベーションの職員が多く、漫然と仕事をこなしている傾向にあることが施設の一番の課題でした。

そこで、施設に見合った評価制度を導入し、給与総額が決まっている中であって、多少でも賞与に差をつけて頑張っている人が評価される職場に変えたい。未経験者の採用を促進し、育成できる職場に変えたい。そのためにも評価制度は必要だと考えました。

### 取り組み内容

#### ①人事評価シートの作成

評価制度を導入する上で重視したのは、自施設に見合った、運用しやすい制度であること。評価結果の活用目的は明確なので、職員にも目的を明確にして今後評価制度を導入することを周知しました。

サポーターの提案を受けて、まず評価項目を業務遂行力などの「能力評価」と積極性やチームワークなどの「情意項目」に区分。

評価方法は、評価者となる管理職を交えての話し合いを経た上で、「自己評価＋上長との面談」により評価を決定する方法を試験的に導入することにしました。また、新入

社員であっても、未経験者と経験者を同じ評価シートで評価するのは適当ではないため、経験年数別に「介護職3年未満」「介護職3～6年目」「介護職7年目以上」と3段階に区分しました。

## ②キャリアパスの作成

法人本部指定のキャリアパス表のベースはありましたが、内容はごく簡単なものでした。そこで、導入する評価制度とリンクさせるため、任用の要件に人事評価の項目を加えた新たなキャリアパスをサポーターに提案していただきました。

### ● 取り組みのポイント

- 施設長と専門家だけで作った評価シートをいきなり職員に提示しても現場に合致しないことも多いため、評価者となる管理職の意見を聴いて作るべきとのサポーターの助言を受けて、介護主任、ケアマネジャー、生活相談員を交えて意見交換し、評価項目の内容などを精査しました。中でも、評価制度のある施設で勤務経験があるケアマネジャーの意見は特に参考になりました。
- 評価方法について、自己評価→1次評価(上長評価)→調整評価(施設長)の3段階方式も検討しましたが、意見交換を踏まえ、本人の自己評価に対して上長との面談を通して話し合ったのちに、施設長が評価をする方法でスタートすることとしました。これも評価者となる管理職との意見交換がポイントとなりました。
- 経験年数別の評価項目は、半数は3区分とも同じ内容ですが、半数は経験年数別に評価内容を変えました。例えば「チームワーク」の一項目の内容は以下の通りです。

「3年未満」……申し送りを的確に実施し、報告・連絡・相談を密に行っているか  
「3～6年目」…職員からの意見を受けて、適切な業務内容にすることができているか  
「7年目以上」…傾聴の姿勢で円滑なコミュニケーションが図れる環境づくりができたか  
こうした工夫もサポーターの提案を元に管理職と意見交換したことがポイントになりました。



### ● 取り組み後の感想

頑張っても報われない、漫然と仕事をこなしているだけの職場をなんとか改善したかったのでスタッフの意見を取り入れながら、当施設に見合った人事評価シートを作成できたことは大きいと思います。スタッフからも「これはいいですね」という意見がありました。

まずは運用し、これを機に、経験者だけでなく、若い未経験者の人材を増やす足がかりにしたいと思います。

# 事例 4

## 非正規職員の「基本時給制度」を見直し、 わかりやすい体系にしたい！

### 事業所概要



地域：北東部

- 主な介護サービスの種類：訪問介護
- 事業開始年月：平成20年2月
- 従業員数：16人(うち正社員数：3人)
- 併設サービス：なし

### 取り組みに至る背景

非正規職員の給与について

- ①非正規職員の時給は、現行の制度では「時給」が「移動手当」を含めた金額となっているが問題はないのだろうかと気になっていました。
- ②毎年の最低賃金の上昇に伴い、本年度入社者の時給が前年度以前の入社者の時給よりも高いという、いわゆる「逆転現象」が起こっていました。このような「逆転現象」を生まないためには、どのように対処したらよいか悩んでいました。

### 取り組み内容

#### ①「基本時給」と「移動手当」の分離

- 移動手当を含めた「時給テーブル」を改訂し、新たに基本時給のみを対象とする「基本時給テーブル」を作成しました。
- 「移動時間」は事業所、集合場所、利用者宅の相互間を移動する時間であり、労働時間そのものです。そのため、移動時間をベースにした「移動手当」を支給することに改めました。



なお、当該改定に伴い、改正後の計算方法により算出された額が従来の計算方法により算出された額を下回る場合には、従来の計算方法により算出した額を保障することとしました。

## ②本年度入社者と前年度以前の入社者の基本時給の逆転防止

- 当該現象の原因は以下の通りです。
  - 1) 昨今の賃金水準等に踏まえ、入社時の時給を決定する際、ベースアップをすることなく、単に「号俸」をアップさせて対応することにより時給水準を調整していた
  - 2) 既存職員の昇給もベースアップを行わず、定期昇給のみ実施していた
- このため、ベースアップ（基本時給テーブルの改訂）を行った上で、定期昇給を行う取扱いに変更しました。

## 取り組みのポイント

### ①「基本時給」と「移動手当」の分離

- 「移動手当」の算出に当たっては、移動時間の捕捉がポイントとなりますので管理者の時間管理を厳格に行うように指導します。
- 新たに作成した「基本時給テーブル」のほかに、原則として勤務年数や職能、役割、役職、実績等に応じて昇給昇格させるためのルールを盛り込んだ「運用内規」を作成しました。当該運用が人事制度の基本になりますので、従業員が納得するような運用を心掛けるようにします。



### ②本年度入社者と前年度以前の入社者の基本時給の逆転防止

- ベースアップ制度の導入により、「時給」の逆転を排除することが可能になります。
- 非正規職員のベースアップを行うと正規職員や他の職種の職員についてもベースアップを検討しなければなりません。職種間の公平性を保つ意味で必要な検討と考えています。
- 一方で、当該ベースアップに係る財源の確保も必要であり、経営層との情報を密にしていけます。

## 取り組み後の感想

現行時給を「基本時給」と「移動手当」に区分けして、わかりやすい制度にできたと思います。また、これまでの「時給」は「経験年数」との連動性がみられず、納得性に欠けた運用となっていました。ベースアップ概念を持ち込むことにより整合性のあるものになりました。

近時の最低賃金額は上昇の一途であり、現行の給与制度を維持するためには相応な給与財源が求められます。「生産性向上」にも取り組み、職員が長く安心して働ける職場にするよう尽力していきたいと決意しております。

# 事例 5

## 新たな制度導入を機に安心して働ける 魅力ある職場として人材の確保を目指す！

### 事業所概要



地域：北東部

- 主な介護サービスの種類：障害福祉サービス（短期入所）
- 事業開始年月：平成29年1月
- 従業員数：34人（うち正社員数：28人）
- 併設サービス：生活介護・就労継続支援B型

### 取り組みに至る背景

人員に余裕がなく、人材を確保したいが募集をかけても集まりが悪く、従業員の声掛けで何とか人が集まっている状況でした。今いる人材を大切に、健康に長く勤めてほしいので、健康相談窓口を設け、月に一度は看護師に相談できる制度をつくりました。ところが、なかなか希望者が集まらず、実際、体調に不安を抱えていそうな従業員に対し、何度も声掛けして、やっと相談に繋がったケースもありました。このケースでは相談の結果、看護師から病院を受診するように勧奨されていましたが、なかなか受診しなかったため、他の従業員も心配していることを強く伝えて、ようやく病院を受診し、治療に至りました。

従業員に安心して働いてもらうために、どのように健康管理を進めていけばよいか、また、どのような制度を従業員が希望しているのかわからず、悩んでいました。



### 取り組み内容

- 健康相談窓口についての制度が就業規則に記載されておらず、従業員への周知が一部の者だけであったため、就業規則の健康管理制度として明記することとし、従業員へ周知を行いました。
- 健康相談後、看護師から受診勧奨があったものの、なかなか受診しない従業員には会社の安全配慮義務として会社側も受診勧奨を行うこととし、さらに対象となる従業員に対

しては二次健康診断も含め検査費用について会社が支払うこととしました。

- 面談は希望者のみ実施していたが、全従業員に対し年に一度は面談をする制度にしました。また、健康診断結果に所見がみられる場合も直近の相談者として面談に組み入れることとしました。
- 従業員に職場の環境・制度に対する希望等のアンケートを行いました。アンケート結果より、休みが欲しいが、休むことをためらう気持ちもあるとの声があったため、バースディ休暇（本人・家族等 年度1日）を制度として取り入れ、心身ともにリフレッシュできるようにしました。
- 計画年休については検討中。

## 取り組みのポイント

- 希望制の面談等は労働時間中に希望を出し、面談を受けることが難しいので、会社の制度の1つとして健康相談を位置づけました。
- 家族の事情や自身の体調不良程度しか休めないと思っている従業員もいたため、理由は明かさずとも有給休暇は事前請求にて取得できること、またバースディ休暇は事情がなくとも年に1回ではあるが有給休暇とは別に休めることを従業員に説明をするようにしました。
- 定期健康診断で所見があり、受診を勧奨されても費用面での不安から受診を躊躇する場合もみられたため、検査費用については会社負担としました。

## 取り組み後の感想

- 受診勧奨があっても、やはり検査となると費用面が気になることもあり、躊躇してしまう従業員もいました。だが、今回の制度を導入し、費用を負担することによって、なかなか受診しないという部分は改善され、現在では2名程が受診しています。
- 家族の事情等や私的な理由で気軽に有給休暇を消化している従業員もいる中、なかなか休む理由がないという従業員もおり、順次ではあるが自分のための休暇に慣れてリフレッシュし、元気に勤務してくれることを望んでいます（令和7年4月より運用開始予定）。
- アンケートを行うことにより従業員は自身の意見も取り入れてくれる、という安心感が生まれました。
- 今回の制度導入を機に、安心して働ける職場・魅力ある職場として人材を確保し、希望があった長期休暇なども取り入れていける職場にしたいと思っています。



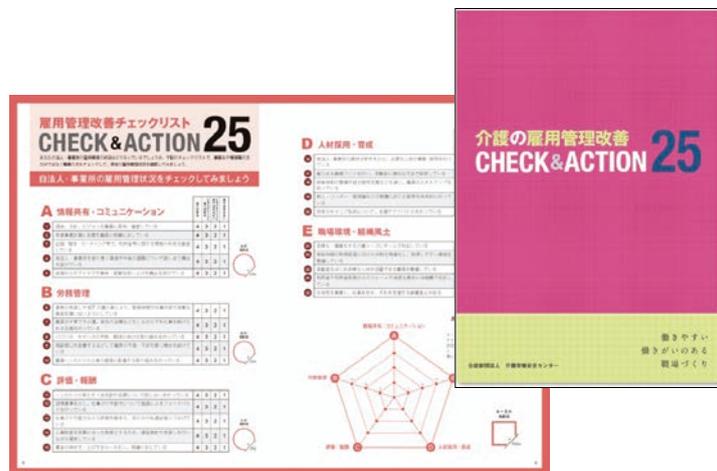
# 3

## 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

千葉労働局委託事業「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、最初に事業所の課題や問題点を探る相談を行い、どこをどのように改善していくのか、どのようにしたいのか目標設定をして具体的な取り組みを行いました。

事業所の皆様には、雇用管理改善に取り組む際に「介護の雇用管理改善 CHECK & ACTION 25」を活用した課題や問題点についての自己診断を実施していただきました。

### 介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION 25



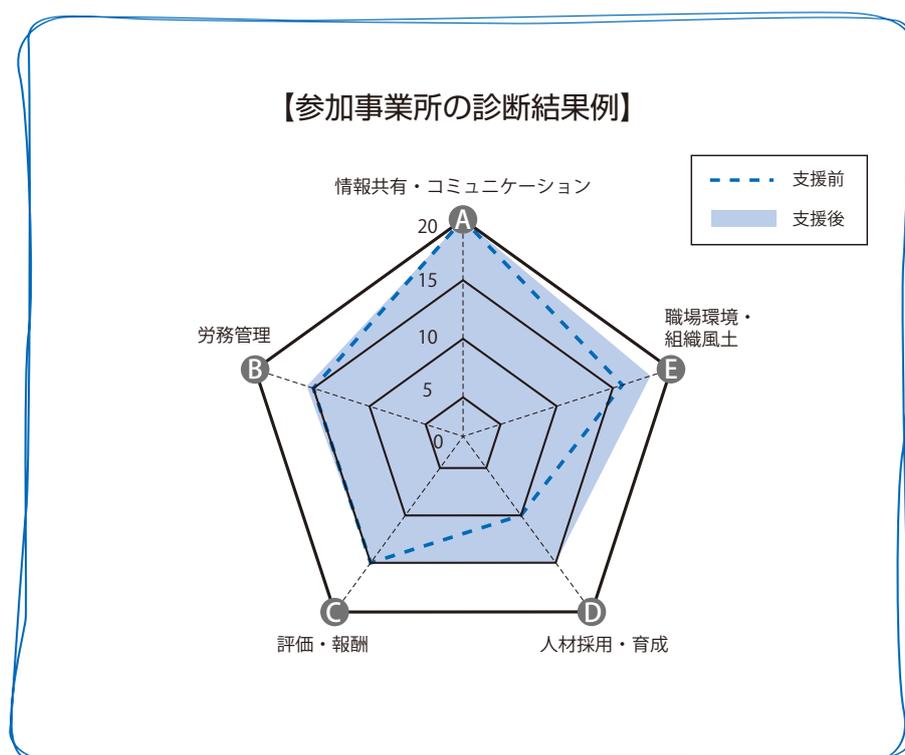
※介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION25の詳細につきましては、介護  
労働安定センター千葉支部にお問い合わせください。

このツールは、「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雇用管理改善を行うための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なっています。チェックリストの結果から雇用管理課題を整理することにより、計画的に雇用管理改善を進めるためのヒントとして活用していただきました。

## 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、相談支援の前後に「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、自己診断を行いました。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。また、4回～5回の個別支援終了後にも再度実施していただき、取り組み後にどのような変化があったかを確認していただきました。

「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。



このレーダーチャートは、支援前に「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います。この結果をもとに課題を整理し重点的な支援を実施した結果、支援終了後の診断結果では「人材採用・育成」の項目で改善の傾向が見られます。

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

Aの合計点

点/20点

### 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

Bの合計点

点/20点

### 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

Cの合計点

点/20点

## D 人材採用・育成

	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	
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

Dの合計点

点/20点

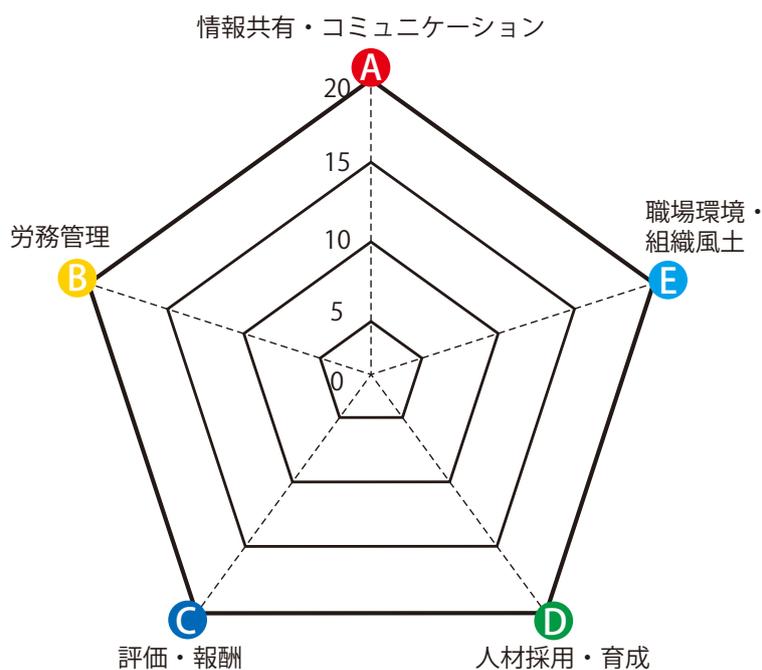
## E 職場環境・組織風土

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

Eの合計点

点/20点

\* A～E各領域の合計点をレーダーチャートに記入してみましょう。



A～Eの合計点

点/100点

## 雇用管理改善企画委員会 委員

千葉大学医学部附属病院患者支援部 特任准教授	阿久津 靖 子
日本認知症グループホーム協会 千葉県支部 支部長	田 邊 恒 一
特定社会保険労務士	藤 野 和 良
社会保険労務士	江 澤 真 弓
公益財団法人 介護労働安定センター 千葉支部長	浜 野 俊 哉

### あ と が き

介護保険制度が施行されて20有余年、介護を取り巻く環境はこれまでの法改正や、社会情勢の変化の中で、介護保険制度の発展と介護職員に対する評価の向上が図られてきました。今年度は令和8年度まで続く第9次介護保険事業計画が始まりました。介護人材確保・定着の分野において新たに位置づけられた取り組みとして、外国人介護人材への支援、ハラスメント対策を含めた「働きやすい職場づくり」などが掲げられています。介護労働安定センター千葉支部もこの事業計画に沿って、自治体、関係機関と協力を図りながら、介護事業者と従事者、また介護を目指す方々のために尽力する所存です。

このような中、当支部は、千葉労働局から「令和6年度介護人材確保のための雇用管理改善推進事業」を受託し、人材不足の解消や人材確保のために、働き方やサービスのあり方などを考慮した様々な取り組みをする事業所を支援してまいりました。27の支援事業所が、労務管理、人材育成・評価、処遇改善などそれぞれの課題について、雇用管理サポーターの支援を受けながら課題解決に取り組んできました。年度内で課題の解決につながらなかった事業所もありますが、おおむね方向付けができて新年度に向けて準備をしているところです。今後、継続的に「働きやすい職場づくり」を目指して取り組んでいかれることと期待しております。

ここに、今年度の事業報告として支援した27事業所の中から取り組み事例の一部をまとめましたので、雇用管理改善の参考にご覧いただきたく存じます。

終わりに雇用管理改善に取り組み、本事業へのご協力を賜りました事業所の皆様並びに雇用管理改善企画委員会、雇用管理改善サポーターの皆様に心より敬意を表しますとともに、厚くお礼申し上げます。

公益財団法人 介護労働安定センター  
千葉支部長 浜 野 俊 哉

## 巻末資料

# 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 <https://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年度千葉労働局委託事業  
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  
千葉支部**

〒260-0013 千葉県千葉市中央区中央3-3-1 フジモト第一生命ビル6階  
TEL 043-202-1717 FAX 043-202-1833



介護労働安定センター千葉支部

検索