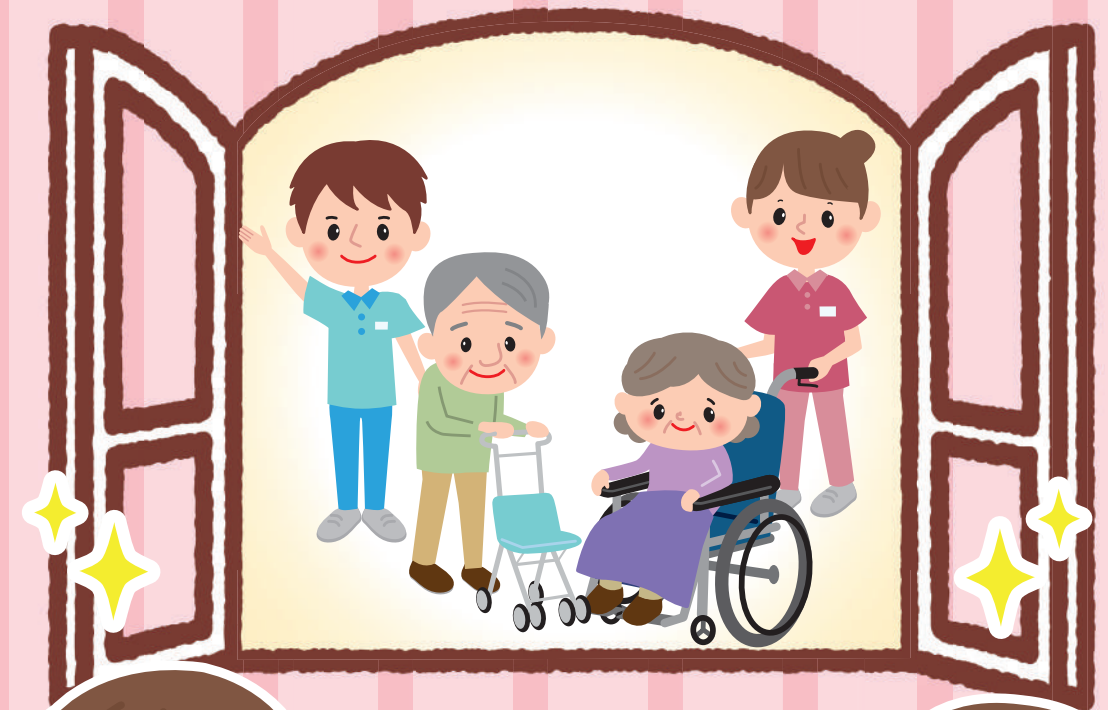




令和元年度 福井労働局委託事業
介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業
公益財団法人 介護労働安定センター
福井支所

介護事業所の「魅力ある職場づくり」のための

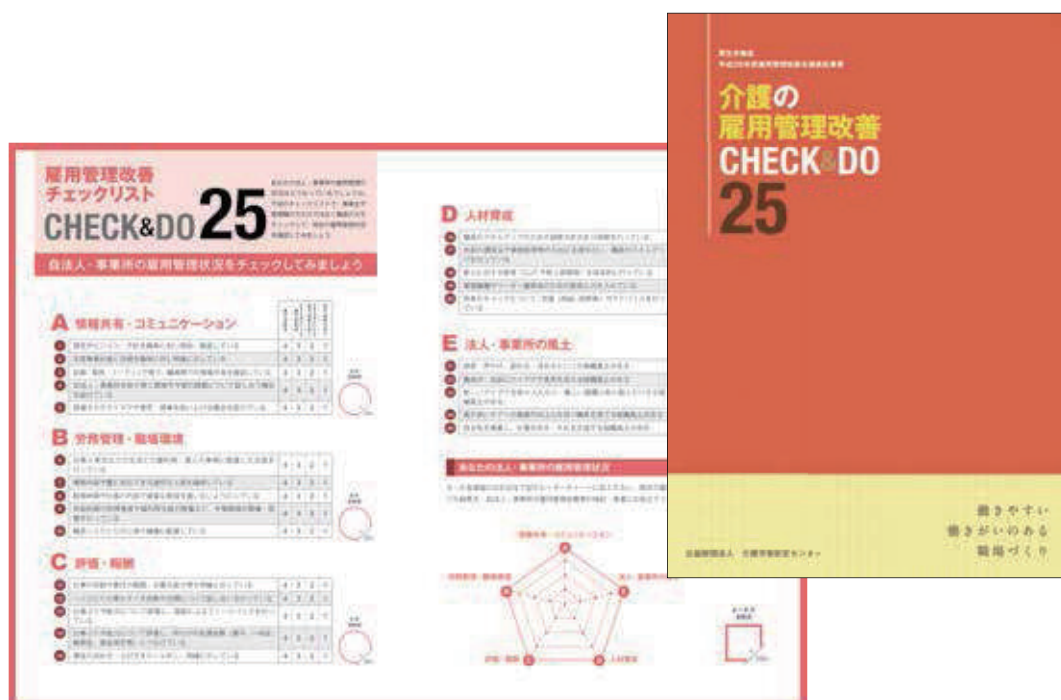
雇用管理改善への 取り組み事例集



公益財団法人 介護労働安定センター 福井支所

介護の雇用管理改善 CHECK&DO 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（所）にお問い合わせください。



はじめに

我が国では、急速に少子高齢化が進行しており、介護人材は質・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、当センターが令和元年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67.2%に上り、5年連続して不足感が増加する結果となりました。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、福井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、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た「地域ネットワーク・コミュニティの構築」を行い、介護人材の確保のため地域ぐるみで雇用管理改善に取り組めるよう支援をいたしました。

本書には、地域ネットワーク・コミュニティでの取り組みの結果として、就業規則の整備や評価制度と連携した賃金制度の再構築及び研修プログラムの改善の事例等を掲載しております。

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
福井支所長 折橋敬三

※1 介護労働安定センター 平成30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	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	07
地域ネットワーク・コミュニティにおける雇用管理改善への取り組み	09
コミュニティ参加事業所の取り組み	12
事例① 賞与の評価を明確化してモチベーションアップ	12
事例② 職種の違いを乗り越えた評価項目で求められる人材育成へ	14
事例③ ES調査で、働きやすく、働きがいのある組織をめざす	16
事例④ 就業規則を整備し、人材不足解消！	18
事例⑤ 人材育成に繋がる人事評価制度に再構築	20
事例⑥ 人事評価着眼点シートで職員の役割を示し目標とやる気を引き出した	22
事例⑦ 人事評価制度を整備し、職員のキャリア形成や処遇に活かす	24
事例⑧ 働きやすい環境を整備、従業員の満足度アップ！	26
事例⑨ 賃金体系を見直し労働生産性の向上	28
事例⑩ 年次有給休暇の取得促進を通して労働時間の抑制	30
事例⑪ 研修制度・評価制度を導入して、キャリアパスを充実！	32
事例⑫ 明確にした必要人材要件と人を育てる研修制度	34
雇用管理改善企画委員会 委員	36
あとがき	36
(巻末資料) 介護の雇用管理改善CHECK&DO 25 雇用管理改善チェックリスト	37

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



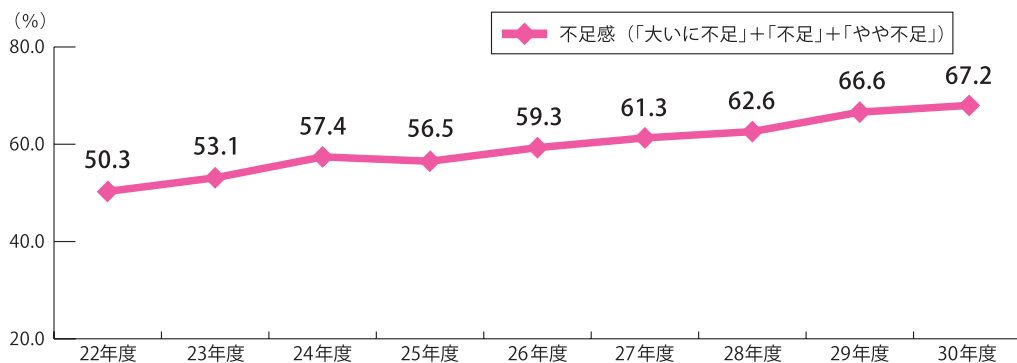
介護労働の現状

(1) 介護人材の不足

我が国では、高齢化が進み、介護サービスに対する需要が増加する中で、多くの介護事業所において介護労働力の確保が喫緊の課題となっています。

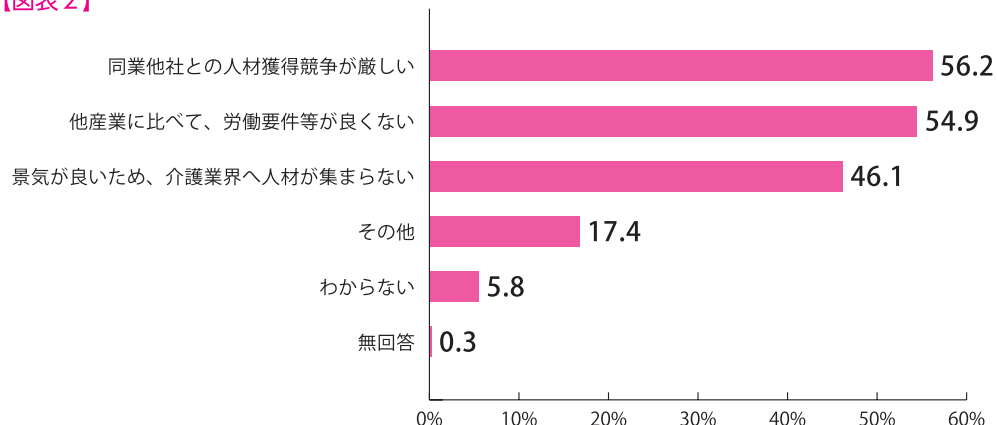
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査^{*1}では、平成30年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は15.4%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、介護サービスに従事する従業員の不足感については、人手不足を感じている介護事業所が図表1のとおり全体の67.2%に上っており、5年連続して不足感が増加しています。また、介護労働者を対象に実施した調査^{*2}においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が54.2%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【図表1】



不足している理由については、「採用が困難である」が89.1%と最も高く、採用が困難である原因については、図表2のとおり「同業他社との人材獲得競争が厳しい」が56.2%と最も高く、

【図表2】



次いで「他産業に比べて、労働要件等が良くない」が54.9%、「景気が良いため、介護業界へ人材が集まらない」が46.1%となっています。

(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^{※3}、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。

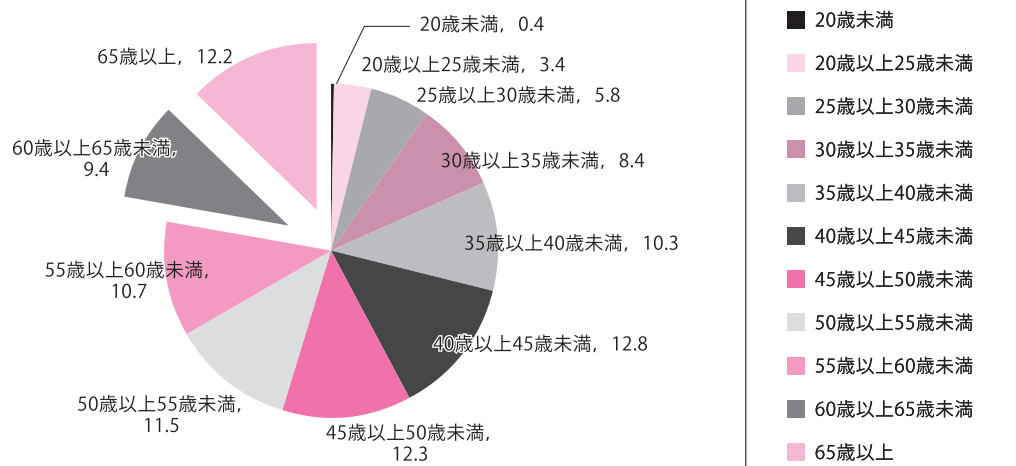
この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取組む課題であるといえます。

ア 多様な就労・社会参加に向けた取組

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・社会参加を促す取組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。

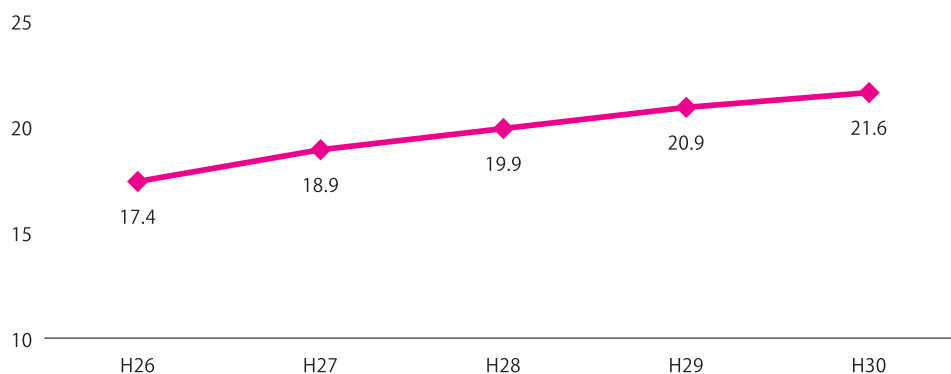
なお、当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査では、図表3のとおり、65歳以上の介護労働者の割合は12.2%で全体の1割を超え、60歳以上65歳未満と合わせると21.6%と全体の2割を超えることがわかりました。60歳以上の介護労働者の推移は年々

【図表3】介護労働者の年齢割合



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組

「労働力制約が強まる中でのマンパワーの確保」と「医療・介護・福祉の専門人材による機能の最大限発揮」に向けて、テクノロジーも活用しつつ、生産性向上を図るため、「効率的な業務分担の推進」、「テクノロジーの徹底活用」、「組織マネジメント改革の推進」の分野を設定し、重点的に取組みを推進するとしています。具体的には、ロボット・AI・ICT等の実用化推進、データヘルス改革、タスクシフティングを担う人材の育成、シニア人材の活用推進等が挙げられます。

※1 介護労働安定センター 平成30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 平成30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」



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

福井労働局委託事業「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「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築し、相談支援を実施しました。

「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ました。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。

地域ネットワーク・コミュニティを構築し、相互のノウハウを共有することで、1つの事業所では難しい雇用管理改善を行うことができ、また、必要に応じて専門家の力を借りることで、より効果的な雇用管理改善を行うことができます。

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。



取り組み事例紹介

地域ネットワークコミュニティ

- ① 賞与の評価を明確化してモチベーションアップ
- ② 職種の違いを乗り越えた評価項目で求められる人材育成へ
- ③ ES調査で、働きやすく、働きがいのある組織をめざす
- ④ 就業規則を整備し、人材不足解消！
- ⑤ 人材育成に繋がる人事評価制度に再構築
- ⑥ 人事評価着眼点シートで職員の役割を示し目標とやる気を引き出した
- ⑦ 人事評価制度を整備し、職員のキャリア形成や処遇に活かす
- ⑧ 働きやすい環境を整備、従業員の満足度アップ！
- ⑨ 賃金体系を見直し労働生産性の向上
- ⑩ 年次有給休暇の取得促進を通して労働時間の抑制
- ⑪ 研修制度・評価制度を導入して、キャリアパスを充実！
- ⑫ 明確にした必要人材要件と人を育てる研修制度



地域ネットワーク・コミュニティ における雇用管理改善への取組み

「地域ネットワーク・コミュニティ」（以下「コミュニティ」と言います。）とは、複数の介護事業者が集い、「魅力ある職場づくり」のために勉強会などを行って、相互の経験や知識を共有することで、自事業所の課題を抽出したり、解決のための方策を探るなど、効果的に雇用管理改善に取り組むものです。

福井県では、12事業所が6事業所に分かれ、2つのコミュニティを構築して、各々のコミュニティ毎に共同で雇用管理改善への取組みを行うとともに、個別で各事業所の状況に沿った雇用管理制度の導入等に取り組みました。

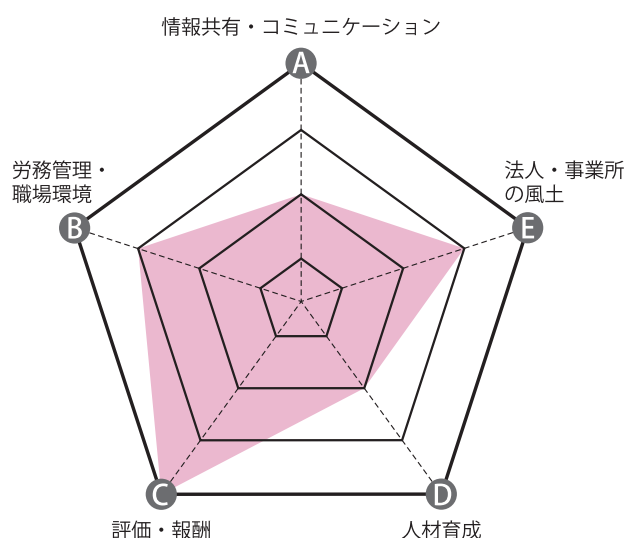
【各コミュニティの構成事業所概要】

区分	事業所番号	提供サービス	職員数（うち正職員数）
1	事業所①	通所介護	22人（17人）
	事業所②	認知症対応型共同生活介護	140人（100人）
	事業所③	訪問看護	20人（13人）
	事業所④	介護予防ディケア	7人（5人）
	事業所⑤	介護医療型医療療養病棟	27人（25人）
	事業所⑥	介護療養型老人保健施設	74人（47人）
2	事業所⑦	訪問介護	13人（4人）
	事業所⑧	介護予防認知症対応型共同生活	21人（12人）
	事業所⑨	看護小規模多機能型居宅介護	22人（17人）
	事業所⑩	通所介護	101人（73人）
	事業所⑪	地域密着型介護老人福祉施設	31人（20人）
	事業所⑫	認知症対応型共同介護	33人（23人）

自己診断チェックリストから見る雇用管理改善状況

コミュニティにご参加頂いた事業所における雇用管理改善状況については、「介護の雇用管理改善CHECK & DO 25」における「雇用管理改善チェックリスト」により、「A 情報共有・コミュニケーション」、「B 労務管理・職場環境」、「C 評価・報酬」、「D 人材育成」及び「E 法人・事業所の風土」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。

【コミュニティ全体の診断結果】



このレーダーチャートは、コミュニティ参加事業所の各領域の平均値となりますが、「評価・報酬」がもっとも高い値となっており、評価制度や賃金制度などの処遇改善への意識が高いことを示しております。

※「雇用管理改善チェックリスト」については巻末をご参照下さい。

コミュニティで取り組みを行った主な内容

2つのコミュニティでそれぞれのテーマにより、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。その中の主なテーマについてご紹介します。

①人手不足対策について

不足は続いてはいるが、処遇改善加算の影響でケアマネや相談員を募集しているが集まりにくい状況で人材会社、紹介会社での採用を試みてはいるが思うようには集まらず、結局はハローワークに頼ることになるが、ネットやHPに力を入れている事業所もあり効果も伺えた。

面接時に複数で対応する事で精度を上げ、未経験者でも応募内容がわかりやすく、イメージできる求人票がポイントになり、聞いてはいけないことを聞かないようにするなど、採用や面接時の対応についてアドバイスやたくさんの意見がでました。

②離職防止、定着について

早く辞める方もいるが、なぜ辞めるかはさまざまで教育や人間関係など、どこでも共通していることではあるが、入ってからの教育体制とか処遇の明確化や常日頃からのコミュニケーションなどスタッフが働きやすい職場作りが重要との意見が多くでました。

普段実施している研修も重要であるが、適性に力を入れて離職につなげる体制づくりを研修でふれることも大事である。評価は難しいので適正な評価が求められるなど、自分の能力を正しく評価されない、また、就業の浅い方は人間関係で、もう少し長くなると法人の考え方、賃金の問題もあるが出来る方から辞めて行く傾向がある。

③教育・研修体系、評価キャリア形成について

地域差もあり外部教育への参加は少ない、研修された方からの伝達研修または、講師を派遣して頂く訪問研修や独自の研修で日頃から疑問に感じている研修内容など色んな事を考え実行している。個々での研修参加は全体の業務にも支障をきたすため研修担当者による計画を立案することで業務の効率化も図っている。

人や階層または事業所それぞれの経営者の考え方によって、どんな人材を育てるかが大事となる。また、介護の業界は他の業界と比べると自己研鑽しているタイプとまったくしないタイプに二極化しているが、自己研鑽に関しては、業務に関係した事項については評価制度に付け加えるなどのアドバイスもありました。

④働き方改革、高齢者活用について

時間外においてはICTの導入等により時間短縮を図り軽減に努めているなど前向きな取り組みは行われてはいるが、今後も改善が必要。休暇については取れやすい、取れにくいなど様々な要因があるが、期日を決めての確認や指導など習慣付けるなど前向きに取り組んでいる。

どの事業所も高齢者の方が就労されておられるが、高齢者と言えども能力や役割によつての賃金にて評価賃金設定が求められるなどのアドバイスを頂いた。



コミュニティ参加事業所の取組み

地域ネットワーク・コミュニティに参加した事業所が、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組みを行った事例①～⑫をご紹介します。

事例①

賞与の評価を明確化してモチベーションアップ！！

■ 事業所概要

地域：嶺南地域

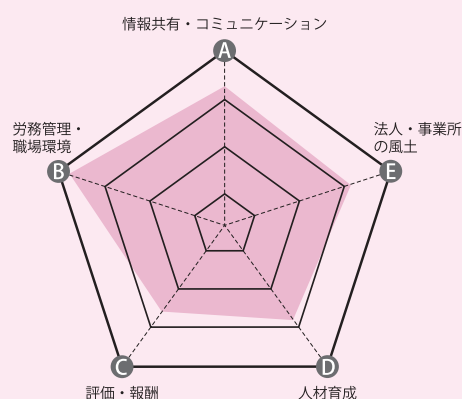
介護サービスの種類：通所介護

事業開始年月：平成21年6月

従業員数：22人（うち正社員数：17人）

併設サービス：なし

雇用管理 自己診断結果



■ 取組に至る背景

当事業所は、近隣事業所に比べて賃金水準が低いとの認識がありましたが、賃金ベースを安易に引き上げることは経営を圧迫する要因にもなるため対応を苦慮しておりました。また、賞与の支給についても明確な支給基準がなく、従業員の納得感が十分得られる状況ではありませんでした。

また、評価制度自体は存在してましたが、決してうまく回っている状況でもありませんでした。実際、上記の自己診断結果を参照しても「評価・報酬」の分野が低く出ており、現在の事業所の評価への取組みが不十分であることも伺える状況でありました。



■ 取組内容

賃金水準向上のための賃金額の改定を実施することは現在の経営状況では困難なため、今回は賞与の決定方法について、より透明性や公平性や客観性の高い方法を導入することとし、明確な評価項目を用いた人事評価制度により賞与額を決定していく取組みを実施することとしました。具体的には、経験年数に応じた評価表の作成を行い、それぞれのレベルに到達しているかどうかを評価する仕組みを構築しました。

■ 取組のポイント

評価項目を設定する際に、情意評価項目と技術評価項目を作成することとしましたが、技術評価項目を設定する際に経験年数に応じた技術のレベルの違いを考慮して、だれでも出来るべきレベル、中級従業員に求めるレベル、上級従業員に求めるレベルの3段階の設定を行いました。情意評価と技術評価の各評価項目を全職員共通の評価項目とそれぞれのレベルに合わせた評価項目の2段階の評価項目の設定を行い、自分のレベルにおいて出来ていることと出来ていないことが明確になる仕組みを導入しました。併せて、経験年数に応じた3種類の評価シートを作成することにより、従業員自身が求められるレベルに達しているかどうかの評価を受けているという自覚ができる仕組みも取り入れました。

■ 導入した効果

評価表の項目に、共通項目とそれぞれのレベルに応じた評価項目があることで、最低限必要なレベルとそれぞれの段階に応じた必要なレベルの認識が従業員に提示できたと思います。これにより、自分の経験年数と持っているスキルのギャップを客観的に確認することができ、またこれが賞与に反映されることとなるため、より一層、スキルアップの方向へとモチベーションの向上が可能であると考えます。また、具体的な評価により賞与が決定されているという納得感も向上してくると思います。

■ 取組後の感想

賞与の決定方法について、あいまいな部分がありましたが、今回の評価表の導入により具体的な評価の基準やレベルを従業員に提示できたため、従業員の納得性が高まることが期待できます。また、評価の項目を明示したことで、会社の求めるレベルを提示でき、会社の求める人材像も明確に周知できたことと感じます。これらによりさらにモチベーションの向上が期待できると感じています。



事例②

職種の違いを乗り越えた評価項目で 求められる人材育成へ

■ 事業所概要

地域：嶺南地域

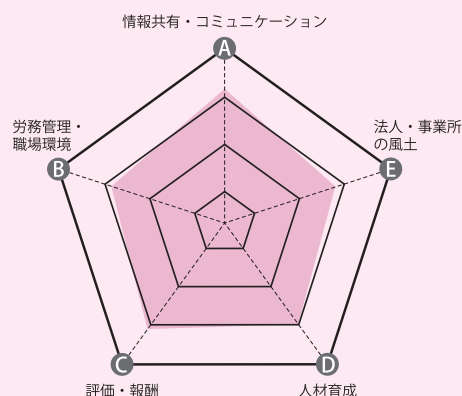
介護サービスの種類：グループホーム

事業開始年月：平成26年5月

従業員数：140人（うち正社員数：100人）

併設サービス：なし

雇用管理 自己診断結果



■ 取組に至る背景

当事業所は、福利厚生制度をはじめ雇用管理制度は充実しています。評価制度についても、評価基準の作成、部下による上司評価や目標管理を実施する等、積極的に取り組みを行っております。しかし以前より、様々な職種の従業員が混在し、専門化していることやそれぞれの部署における評価者のレベルが均一でないことなどにより、評価結果の正当性や納得性が低いのではないかという不安がありました。また、評価の実施が従業員の就業意識やスキルの向上につながっておらず、リーダーの育成に支障が生じていると感じていました。



■ 取組内容

様々な職種に統一した基準で評価できる評価制度を目指して評価項目の新設を行いました。評価項目は、情意評価項目を設定し、評価者のレベルに影響されないようにそれぞれの評価項目の到達基準を文面化して評価表に表しました。また、評価項目の内容を法人の求める人材像に紐づけする等、人材育成につながる評価項目を検討しました。

■ 取組のポイント

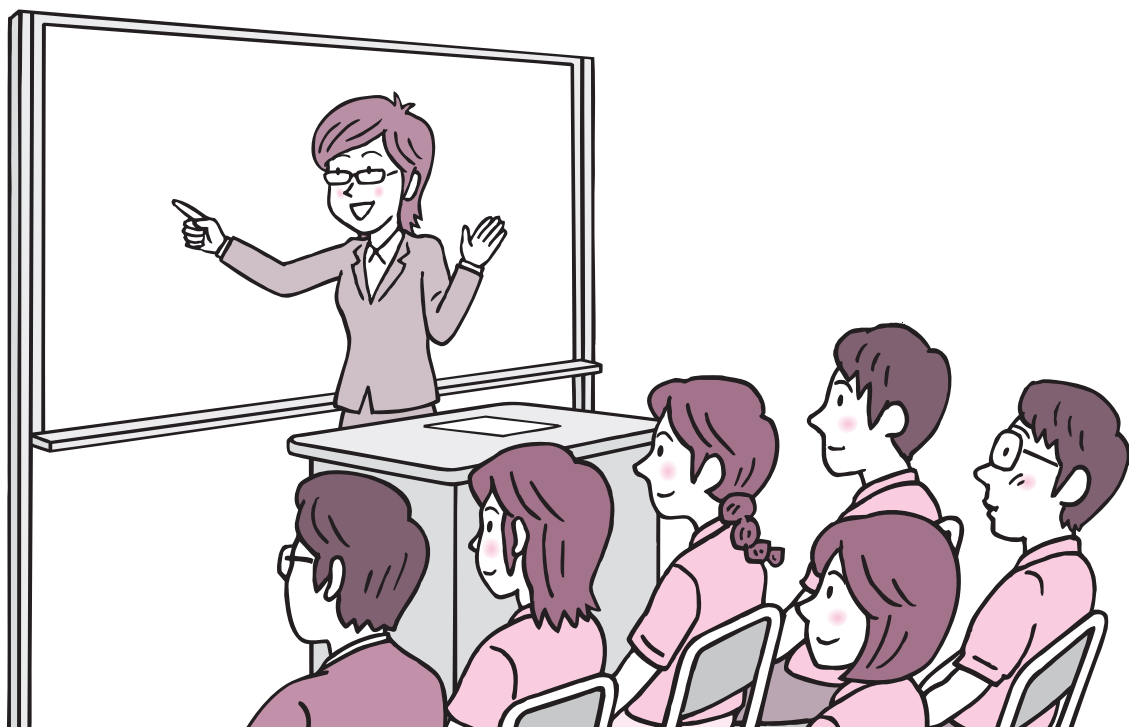
現在既に評価制度は導入しており実施もしていますが、従業員それぞれに経験や職種の開きがあり、統一した基準での評価が実施しにくい状況でありました。また、評価者のレベルも均等ではなく、評価者によって評価の値が偏る傾向もあったため、全職種に対応できる評価項目の設定と評価者のレベルに影響されにくい評価方法を考慮することがポイントとなりました。

■ 導入した効果

多職種共通の評価項目によって法人の求める人材像を示すことができました。これにより、法人の方向性と従業員の意識が一致していくものと考えます。また、各評価項目について到達基準を明確に標記したことにより、評価者のレベルの差による評価のばらつきや偏りが修正されていくものと期待できます。これにより、従業員の評価に対する不安感の低減や納得性の向上を認められるものと思います。現在実施している技術の評価や目標管理の部分とうまく整合していくことで、より充実した評価制度を構築できると考えます。

■ 取組後の感想

今回の評価制度の構築に関しては、職種横断的であることや評価結果が評価者のレベルに左右されないことが目標でもあったため、評価制度の構築に難しさを感じました。もともと評価制度を運用しており、今回の取組が従前からの取組とどう調整していくことが必要なのかという点でも難しさを感じました。また、現行の評価制度を検討するチームからの提案も挙がってきており、今回作成した評価項目とうまくなじんでいくことを期待しています。



事例③

ES調査で、 働きやすく、働きがいのある組織をめざす

■ 事業所概要

地域：嶺北地域

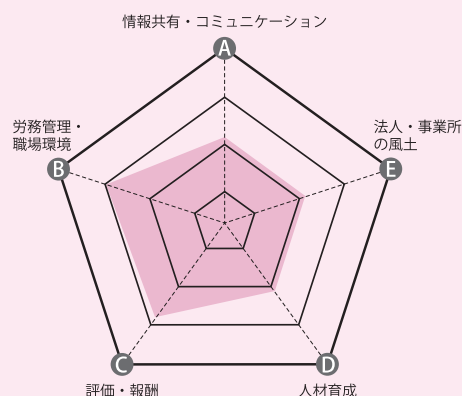
介護サービスの種類：訪問看護

事業開始年月：平成29年4月

従業員数：20人（うち正社員数：13人）

併設サービス：訪問リハビリ

雇用管理 自己診断結果



■ 取組に至る背景

開所2年が過ぎ、中途採用者が増えてきたこととともなって、会社の方向性や行動指針、タスク管理が難しくなってきていました。チームごとにリーダーを配置していますが、マネジメントが十分に機能しているとは言い難く、組織行動の舵取りが困難となりつつありました。

そこで、人員配置の最適化や人材育成・指導等の中長期的なキャリアビジョンを明確にし、社員のモチベーションを上げ、安心して長く働き続けることができる組織を目指すために、評価処遇制度を新たに整備することとなりました。

■ 取組内容

- ①会社ルールブックの見直し
- ②ES調査の実施
- ③評価処遇制度の整備
- ④賃金規程の見直し



■ 取組のポイント

E S 調査を実施した結果、漠然と感じていた社員の不安や思いを指標ごとに数値で把握することができ、制度導入の方向性が明確となりました。調査結果については、組織統制を図るうえで重要となる人事制度の基盤づくりに多いに役立てることができました。

評価処遇規程は、今後整備予定の他の人事制度とも連動させることを想定して整備しました。

評価シートの評価項目には、会社が求める人材像、能力レベル等の評価基準を列挙し、社員の成長を促し、上司が指導・支援しやすくなるよう工夫しました。また、評価結果の処遇の反映についても数値で明記し、処遇の透明性を打ち出しました。

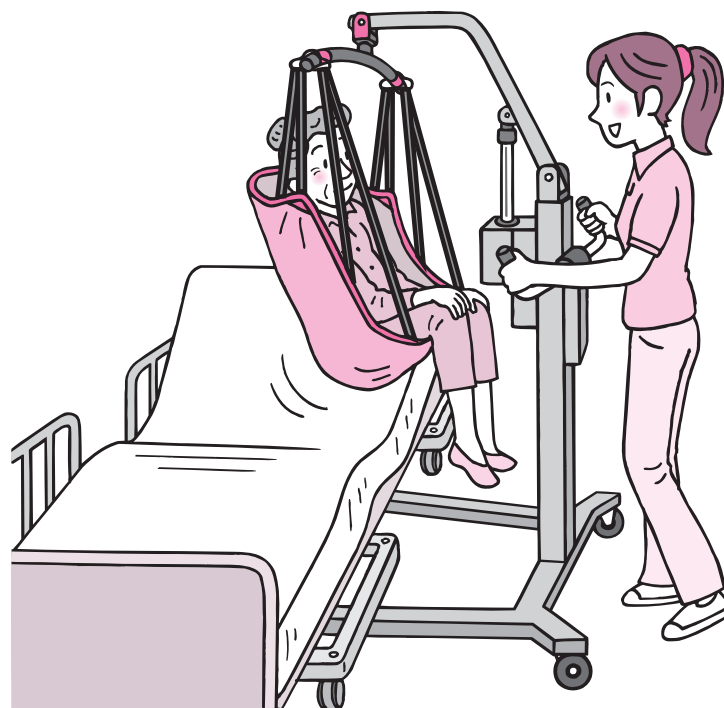
■ 導入した効果

評価基準を明確にすることで行動基準が明確となりました。上司は部下の育成・指導方針を認識することができ、部下は自身の目標をコミットし、公平公正な評価を受けることで個人パフォーマンスの向上が図られ、職場が活性化していくと思われます。

また、社員面談を通じて上司と部下が信頼関係を築き、部下の変化にいち早く気づくことで、問題が大きくなる前に早期対応が可能になり、離職防止につながると期待しています。

■ 取組後の感想

設立して3年目となる今年、会社の基盤として労務の見直しの必要性を感じてはいたが、実際に人手不足となった現在、改めて人材確保の重要性を感じることができた。スタッフに対して社内アンケートを行い、不平不満を明らかにすることで課題が明確となり、キャリアアップ制度、賃金規定、退職金制度、雇用形態の見直しといった社内規定をよりはっきりと見える化することで、スタッフ内の安心感が得られたとの声がみられたことはひとつの成果だと感じられた。引き続き4年目も会社の基盤づくりにより力を入れていきたいと思います。



事例④

就業規則を整備し、人材不足解消！

■ 事業所概要

地域：嶺北地域

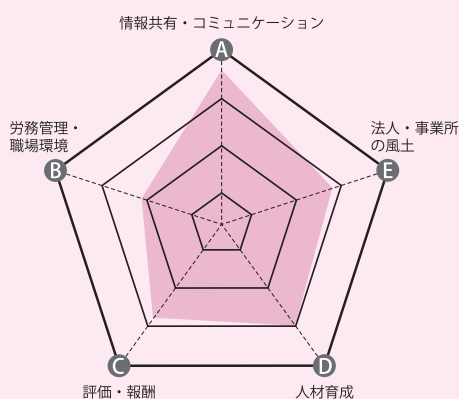
介護サービスの種類：介護予防デイケア

事業開始年月：平成26年4月

従業員数：7人（うち正社員数：5人）

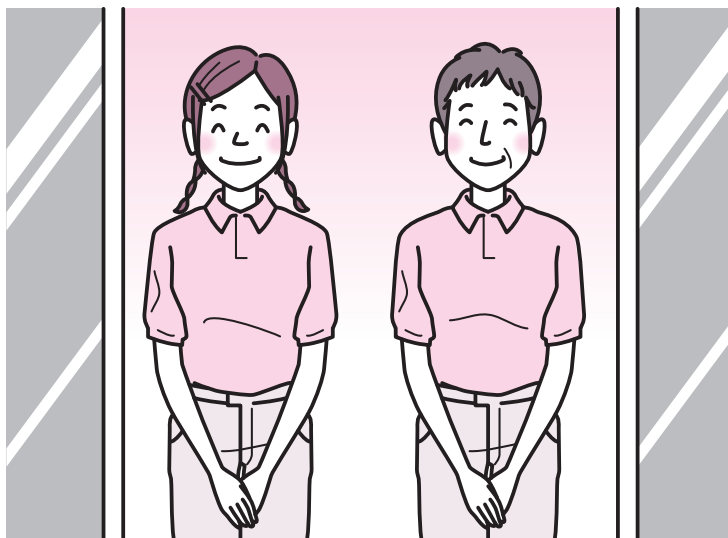
併設サービス：あり

雇用管理 自己診断結果



■ 取組に至る背景

近年、働き方が多様化していく中で、パート、アルバイト、短時間正社員の占める割合が増えてきていました。将来のことを考えると人材不足が予想されるため、正社員を増やしていく必要性を感じていました。今回就業規則を見直したところ正社員転換制度をうまく活用できていないことに気づき、どうすれば正社員に転換できるのか？を考えました。最初に、職員の定義が曖昧だったため、明確にしていくところから始めました。



■ 取組内容

就業規則の中で、職員の定義を見直し、働く時間帯、加入する公的保険内容、賞与、手当等の内容を検討しました。また、単に就業規則変更だけで終わるのではなく、一人一人面談を行い、変更点について説明を行い、正社員転換制度を推奨しました。

■ 取組のポイント

今回、就業規則を見直し、周知するだけで終わらずに、一人一人変更内容について説明を行いました。また、現状を把握し見直していくことで改善点が見えていきました。今回曖昧な部分（就労時間帯、公的保険、賞与、手当等）を明確にすることで、誰が見ても分かりやすい内容になり、管理する担当者も説明しやすくなりました。



■ 導入した効果

就業規則を整備できたことで、正社員転換に繋がった職員もおりましたので、改めて見直し改善していく必要性を感じました。また、学生アルバイトの採用枠を増やすことにも繋がっており、卒業後も正社員として採用する割合も増えていくと考えられます。今後も正社員を増やしていくための方策や改善点を模索しながら取り組んでいきたいと思っています

■ 取組後の感想

人材不足の中、今在籍している職員に対して、働きやすい魅力のある職場を目指していくためには、職場のルールブックである就業規則を整備する必要性を感じていました。また就業規則を見直していく段階で、次に何をやらなければいけないのか？どこを見直す必要があるのか？改善点も見えてきました。その1つ1つ改善していくことで、雇用の安定、職場定着に繋がっていくと感じました。今後、人事評価制度、退職金等の見直しも引き続き行いながら、職員が生き生きと安心して働ける職場づくりに繋がっていきたいです。



事例⑤

人材育成に繋がる人事評価制度に再構築

■ 事業所概要

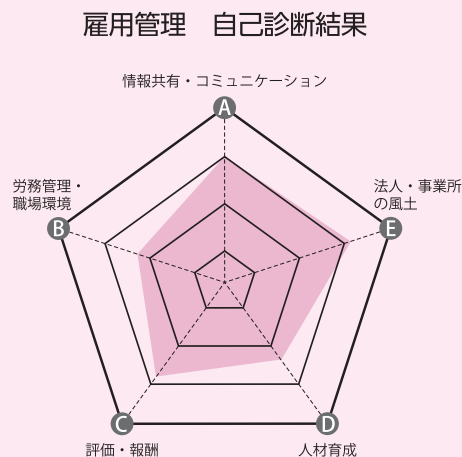
地域：嶺北地域

介護サービスの種類：介護医療型医療療養病棟

事業開始年月：令和元年6月

従業員数：27人（うち正社員数：25人）

併設サービス：あり



■ 取組に至る背景

離職率は低いのですが、今後の人材を確保していく上で、人材育成が最も重要な課題です。特に管理職と次世代の管理者の育成に力を注いでいます。その中の一つに、人事評価を行っています。目的が賞与査定のための評価になっているところもあり、本来の目的である人材育成、キャリアパスに繋がる評価制度になっていないと感じていました。また、自己評価、一次評価、二次評価を行っているのですが、その後のフィードバック面談がうまく機能していないことに気づきました。そこで、人事評価フィードバック面談のやり方についての内容の検討を行いました。

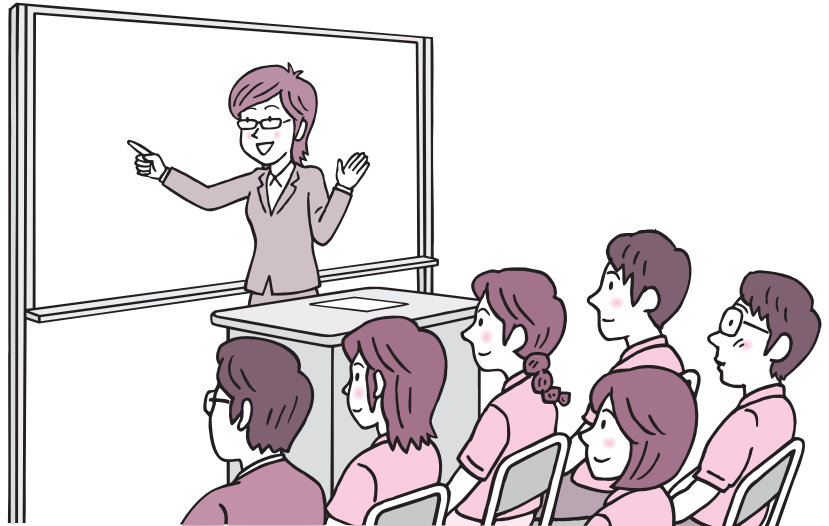


■ 取組内容

現在の人事評価制度の評価項目の内容が漠然としているため、まず、施設側が理想とする職員像について考えてもらいました。そこから、望ましい行動特性を考え、そこに近づくためにはどのようなフィードバック面談項目を設けることが望ましいのかを考えていきました。

■ 取組のポイント

最初に人事評価制度を行う目的を考えてもらいました。なぜ、人事評価を行う必要があるのか？初心に戻り、今一度目的を確認し、共有することで意識向上につながると考えました。そうすることで、どこを目指せば良いのか？そのための行動特性を理解することで、自分の現在地を客観的にみることができます。また、上司とのフィードバック面談を行うことで、目標が明確になり、行動へと繋がると感じました。



■ 導入した効果

統一されたフィードバック面談シートに沿って面談を行うことにより、具体的に目標設定ができるようになりました。良かった点や改善点など、事前に評価者が記載する項目があることで事前準備ができました。また、シートの上から順に従い行うことで面談が効率よくできました。今回のやり方で面談を行ってみたことで、普段のコミュニケーションの大切さを痛感した職員もいましたので一定の効果がありました。



■ 取組後の感想

フィードバック面談を行うことで職員の悩みや課題も具体的に見えるようになり、話し合うことで不平不満解消、離職防止につながると感じました。また、改善点や目標を自ら決めることで、その人の成長度合いが図れ、人材育成、キャリアパスに繋がる人事評価制度になりました。今後は、期待される能力、行動を職位、職責ごとに明確にしていくことで、更に意識向上につながると思います。

事例⑥

人事評価着眼点シートで職員の役割を示し 目標とやる気を引き出した

■ 事業所概要

地域：嶺北地域

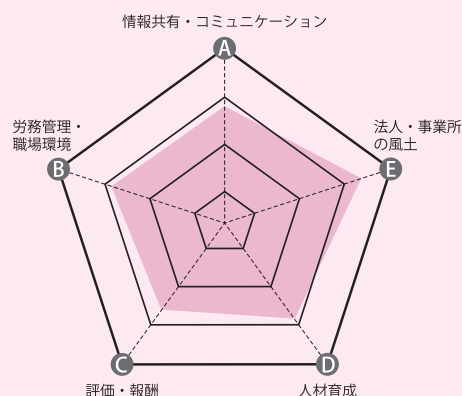
介護サービスの種類：老人保健施設

事業開始年月：平成21年7月

従業員数：74人（うち正社員数：47人）

併設サービス：居宅介護支援・通所リハビリ他

雇用管理 自己診断結果



■ 取組に至る背景

一般的なモデル人事評価表を一部変更して人事評価を行っていましたが、特に業績評価項目の評定要素や着眼点が正しいのか疑問を持っていました。

また、評定要素項目が少なく評価者が判断に苦慮することもあり、負担をかけていました。評価は職員の在り方や役割を示す重要なものだとして認識していますが、人事評価表をどのように作成するのか分からず取り組めずにいました。そこで、これまでの人事評価表を踏襲する形で見直すことにしました。



■ 取組内容

人事評価表・人事評価項目着眼点シートの作成。現在使用中の人事評価表のうち評価要素で不要なもの、必要なものを洗い出し、各評価要素の意味や目的を整理しました。次に、整理した評価要素別に必要な行動を精査していき着眼点を決定しました。

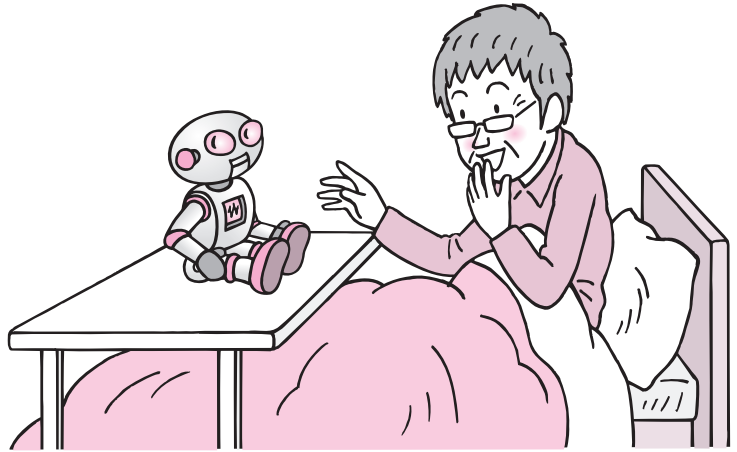
これまでは、人事評価にウエイトをかけていませんでしたが、ウエイトの意味と必要性を認識し、導入することにしました。

■ 取組のポイント

一般的なモデル評価表を活用するうえで問題となるのは業績評価です。評価者や被評価者の納得を得られる評価項目の設定には職員参加が不可欠だと考えました。

評価項目や着眼点は随時カスタマイズしていく必要がありますので、作成方法やポイントを知っていただけるよう心掛けました。

人事評価表の着眼点は、被評価者の行動目標であり、合わせて評価者が客観的に評価できる内容にすることが大切です。そのために出来る限り具体的な表現にしました。



■ 導入した効果

人事評価の目的は「公平な処遇」と「人材育成」です。今回、評価項目と着眼点を明確にしたことにより、職員が果たすべき役割やとるべき行動が見えるようになりました。この結果、評価者は客観的な評価の実施や被評価者への具体的なアドバイスを行えるようになりました。

また、被評価者については、行動目標を立てやすくなり自主的な行動をとれるようになり組織が活性化しました。

今後は、この人事評価着眼点シートを活用した面談を行い各職員の目標や課題を共有し、ニーズを捉えた研修計画を立てていきたいと思っています。



■ 取組後の感想

- ・ 今までの考課表より、各職種・各職員を具体的に（より詳細に、正確に）評価できるようになりました。
- ・ 職員の評価を明確にし、一人ひとりの業務に対する意識やモチベーションを維持・向上させていきたいです。
- ・ 今後は、評価項目や着眼点をその都度考え、カスタマイズし、試行錯誤しながら運用していくことで人材育成に役立てていきたいと考えます。

事例⑦

人事評価制度を整備し、職員のキャリア形成や処遇に活かす

■ 事業所概要

地域：嶺北地域

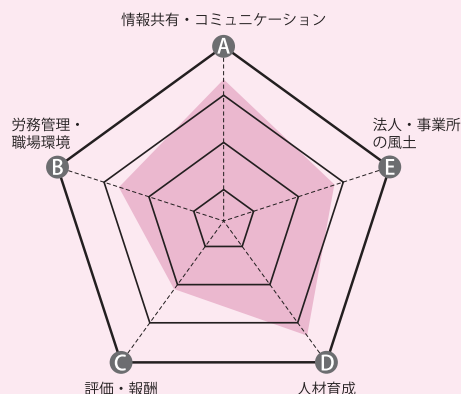
介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：平成23年11月

従業員数：13人（うち正社員数：4人）

併設サービス：ショートステイ、居宅介護等

雇用管理 自己診断結果



■ 取組に至る背景

介護分野特有の求人傾向として景気と逆相関を示すことは知られていますが、介護人材の採用環境は近年で最も厳しい状況にあります。当該施設においても、求職者が極端に少なく慢性的な人手不足の状況がみられました。たとえ応募があっても介護未経験のシニア世代からの応募に頼っており、一時的な補充ができたとしても中長期的な育成計画などの人事戦略に活かすまでには至っていません。

また、役職者への業務の集中や休職職員の代替業務負担の増大、IT化の一部遅れによる時間外労働の発生などへの対策が急がれる懸案事項があり、在職者のモチベーション維持により離職を防止し、若手の人材確保のためにも雇用管理の改善を望まれていました。



■ 取組内容

年度の振り返りを主眼にしていた従来の評価シートは、目標設定の捉え方が職員個人主体で行われており、上司面談による十分なフォローができているとは言い難い状況でした。

まず、現行の評価シートを活用したキャリア形成や評価結果を処遇に活かすための土台づくりに着手。キャリアパスの見える化を図り、離職防止と人材育成による魅力ある組織づくりを目指し、安定した事業運営を持続可能なものにするための人づくり施策の第一歩となるよう取組みを開始しました。

■ 取組のポイント

現状把握のヒアリングで、人材確保の課題とともに労働生産性の課題が浮上しました。新規採用が困難である状況の中で、離職者防止対策と時間外労働改善のための提案をおこないました。

限られた時間制約のなか、取組優先順位の高い離職者防止対策から着手することとなり、人事評価制度の導入検討を行うことになりました。評価制度を構築する目的は、①

育成 ②公平な処遇によるモチベーションの向上 ③組織力の向上とし、職員の能力開発や組織活動の効率化等の導入効果が得られるよう評価規程の内容を工夫しました。



■ 導入した効果

「担当業務目標」、「重点取組目標」「能力開発のための目標」について、具体的な成果や振り返りについて上司がフィードバックをおこなうことで、職員のモチベーション向上と育成の判断基準に有益なものとなるでしょう。新評価制度による本格的運用はこれからですが、育成という視点から鑑みるとフィードバックのプロセス抜きでの運用は効果が薄れると考えられるため、十分な時間を確保し、計画的な評価面談を実行し、法人の活性化を実現したい。



■ 取組後の感想

これまで漠然としていた職員の評価を再認識させていただいたうえ、職員が長く定着できる、適正な評価に基づく人事評価制度の構築のためのアドバイスをいただくことができました。必要性を感じながらも、なかなか一歩が踏み出せなかった事案の後押しをしてもらうことができました。

事例⑧

働きやすい環境を整備、従業員の満足度アップ！

■ 事業所概要

地域：嶺北地域

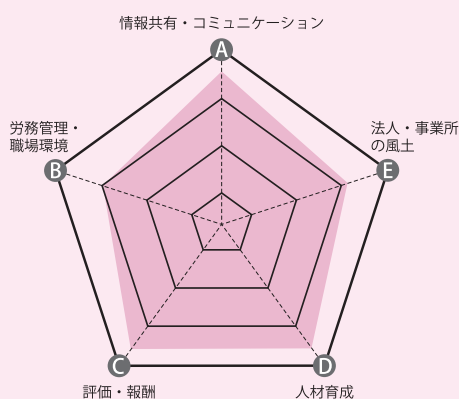
介護サービスの種類：介護予防認知症対応型共同生活

事業開始年月：平成23年4月

従業員数：21人（うち正社員数：12人）

併設サービス：通所リハビリ 他

雇用管理 自己診断結果



■ 取組に至る背景

法人設立から40年近く経ちますが、現在の就業規則は当時作成したものを基調として法改正に伴う変更を加えてきました。しかし、労働環境は「介護業務の雇用形態の多様化」「仕事と家庭の両立支援」「働き方改革」など大きく変化していますが、抜本的な見直しに着手していませんでした。そこで、人材確保のためにも雇用環境整備と働きやすい企業風土を作りたいと考え、就業規則を抜本的に見直しました。



■ 取組内容

【就業規則の改正】

旧就業規則の各条文に対し

- ①改善すべき点
- ②改善が望ましい点
- ③検討を要する点
- ④問題ない点の4つに区分し、それぞれにその理由や改善する目的と趣旨を明確にしたコメントおよび参考となる規定を提示するマニュアルを作成しました。

■ 取組のポイント

就業規則改正にあたり下記の点を目的としてマニュアルを作成した

- ・ マニュアルにすることで改正の趣旨と目的が明確になり理解が進む
- ・ 職員に対する「改正就業規則」についての説明がスムーズに行える
- ・ 法人独自のマニュアルなので、今すぐ改善すべきことや検討課題などの整理が進む

■ 導入した効果

- ・ 使用者の労務管理の理解が深まると共に健全な企業秩序と労働条件が整備された
- ・ ハラスメントやSNSの利用、個人情報管理、働き方改革などの雇用管理上の問題について取り組むことが出来た
- ・ 取り組むべき課題が明確になり、さらなる雇用管理改善を図ることができた
- ・ 雇用環境が整備されたことで職員が安心して働ける環境が整った

■ 取組後の感想

これまでも雇用管理改善については進めていました。ただ、最も気になっていた就業規則の改正については手付かずの状態でしたが、今回のサポート事業で抜本的な改正に取り組むことが出来ました。単に新しい就業規則を作成するのではなく、独自のマニュアルになっているので私の理解が進み大変意義深いものになりました。



事例⑨

賃金体系を見直し労働生産性の向上

事業所概要

地域：嶺北地域

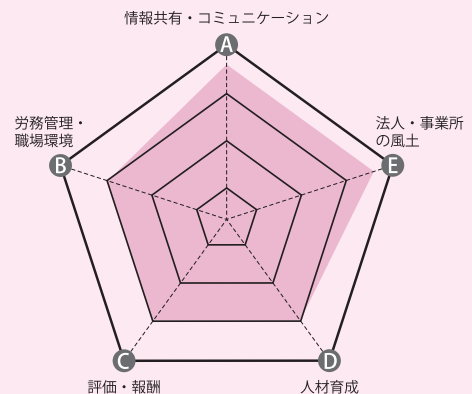
介護サービスの種類：看護小規模多機能型居宅介護

事業開始年月：平成29年4月

従業員数：22人（うち正社員数：17人）

併設サービス：サービス付高齢者向け住宅

雇用管理 自己診断結果



取組に至る背景

慢性的な人手不足の状況であり、新しい人材の就職促進や高齢者雇用等、人手不足を解消するための雇用管理が業界全体で求められています。また、介護未経験者等の人材を他業種他分野から受け入れ長期的に育成していくことも課題であり、そのために自社でキャリアアップを図れるような人事考課・評価制度の確立、その人事考課・評価制度に連動した賃金体系の見直しも必要であると考えました。人事考課・評価制度に連動した賃金体系の見直しを通して人材の定着を図り、離職率の低下及び人手不足の解消へ繋がるような雇用制度を構築していくこととしました。



取組内容

賃金体系及び賞与制度の見直しを行いました。人事考課・評価制度を構築することで優秀な人材が自社でキャリアアップを図り、人事考課・評価制度と連動した賃金体系を創設することで職員のモチベーションが向上することが考えられます。また、労働者の能力、役職や責任に応じた各種資格手当を創設することにより職員の満足度が上がり、離職率の低下へもつながることの説明を行いました。今回の取り組みは、職員のモチベーションの向上及び生産性の向上を目標としました。

■ 取組のポイント

まず、従来の賃金制度の問題点を把握するため自社の賃金水準と業界の水準や地域の水準との比較を行い、現在の実態にあった賃金制度の検討を行いました。次に賃金制度の見直しを行い、制度を透明化することにより仕事に対するモチベーションの向上や自身に取り組むべき行動が明確化し、労働生産性の向上へつながることの説明をしました。介護福祉士の有資格者を中心に、経験や能力に応じた手当等を新たに設定しパートタイム等の非正規社員への賞与制度の見直しも行い、既存の人事考課・評価制度に連動した賃金制度の見直しを行いました。



■ 導入した効果

今回、賃金体系及び賞与制度の見直しを行ったことにより、賃金制度が透明化され、職員の仕事に対するモチベーションの向上及び自身に取り組むべき行動が明確化したため労働生産性の向上へつながりました。既存の人事制度・評価制度に連動した賃金制度の見直しを行うことで、会社が自分の仕事を評価してくれていることが伝わり、新たに有資格者を中心に経験や能力に応じて手当等を設定することにより、これからも積極的に資格取得を目指していこうという意識改革にも繋がりました。また、パートタイム等の非正規社員への賞与制度の見直しを通じて、さらなるモチベーションの向上及び生産性の向上を期待したいです。

■ 取組後の感想

透明性のある雇用管理が必要であることを再認識しました。賃金制度をはじめ様々な雇用制度を透明化することによりモチベーションの向上はもとより、自身の役割を認識することができ、役割意識を持つことにより責任を理解し労働生産性の向上へ繋がると考えます。また、企業が人材へ投資することの必要性も再認識しました。今後、研修制度等の教育訓練体系を再構築し、未経験の介護職員が生涯に渡って自社でキャリアアップを図っていけるような雇用管理制度の構築を目指し、人手不足の解消へ繋がっていきたいです。



事例 10

年次有給休暇の取得促進を通して労働時間の抑制

■ 事業所概要

地域：嶺北地域

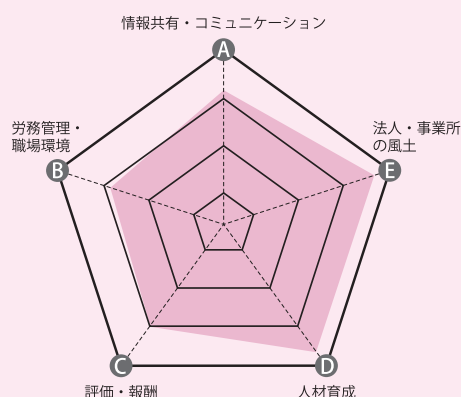
介護サービスの種類：通所介護

事業開始年月：平成29年4月

従業員数：101人（うち正社員数：73人）

併設サービス：デイサービス

雇用管理 自己診断結果



■ 取組に至る背景

働き方改革関連法が順次施行され、今まで以上により充実した職場環境の構築及び透明性のある雇用管理が求められるようになりました。また、企業としても組織規模が大きくなるにつれて多様な就労ニーズに対応していくこと、パートタイム等を中心とした短時間



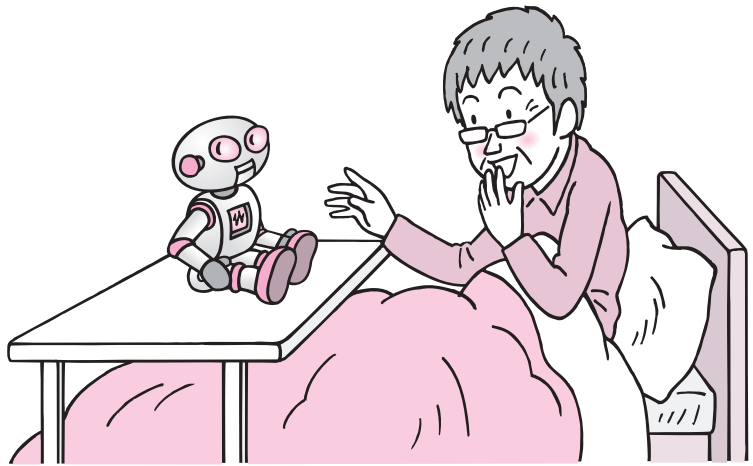
勤務制度の導入や非正規社員への待遇及び雇用管理の充実が必要であると考えました。業界全体が慢性的な人手不足の状況であり、新しい人材の入職促進や他業種からの人材の受け入れが課題としてあげられる中、企業としても新たな入職者はもとより、今現在働いている介護職員が安心して定年まで働けるような職場環境を構築していくこととしました。

■ 取組内容

介護職員が安心して定年まで働けるような職場環境を構築するため、年間休日の確保、労働時間の抑制及び時間外労働の削減が必要だと考えます。そのために1年単位の変形労働時間制を採用し年間休日の確保、年間労働時間の明確化を実施しました。また、年次有給休暇の取得を促すため案内文を作成し配布を行い、年次有給休暇の取得促進を通じて、正規社員のみならずパートタイム等の非正規社員も含め、社員全員が「仕事と生活の調和」の実現にむけて取り組めるような環境作りを行いました。

■ 取組のポイント

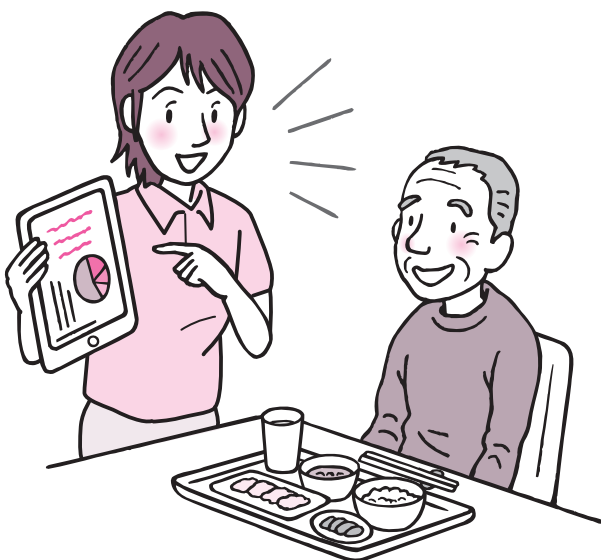
まず、年次有給休暇の取得率を把握するめ過去の有給休暇の取得実績を調べたところ、年次有給休暇の取得率には人により大きく偏りがあることがわかりました。具体的には、幹部職員及びパートタイム等の非正規社員等の取得率が低く、その理由としては業務への責任や職場環境、風土があげられました。そこで、働



き方改革関連法が順次施行されていること及び年次有給休暇の制度について、今一度理解してもらうため案内文を作成し配布を行い、さらにパートタイム等の非正規社員の年次有給休暇の取得をより促すため、手続き方法等具体的な内容の周知も行いました。

■ 導入した効果

働き方改革関連法が順次施行されていること及び年次有給休暇の制度について案内文を作成し配布したことにより、会社が働き方改革の実現に向けて取り組んでいること、年次有給休暇制度についての理解が得られ、パートタイム等非正規社員を中心に年次有給休暇の取得率が大幅に上昇しました。また、年次有給休暇を積極的な取得を促すため、会社及び職場での休暇を取得しやすい環境づくりが必要であることがわかりました。会社が働き方改革の実現に向けて取り組んでいることを理解することにより、労働時間に対する考え方が変わり労働生産性の向上につながりました。



■ 取組後の感想

慢性的な人手不足が続く中、新しい人材を採用することだけが人材確保ではないことを再認識しました。年間休日の確保、労働時間の抑制及び時間外労働の削減を図り職場環境を改善することで離職率の低下へつながります。また、一度家庭の事情等で休職した者が、再度復帰できるような環境を整え、有する能力や経験を十分に発揮し活躍してもらうことで、人手不足の解消へつながることも実感し、今後、さらなる職場環境の改善を通して、定年まで安心して働ける職場環境の構築、正規社員のみならずパートタイム等の非正規社員も含め社員全員の「仕事と生活の調和」の実現にむけて取り組んでいきたいです。

事例 11

研修制度・評価制度を導入して、キャリアパスを充実！

■ 事業所概要

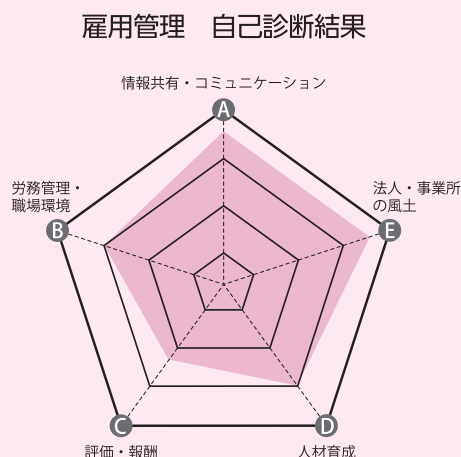
地域：嶺北地域

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23年4月

従業員数：31人（うち正社員数：29人）

併設サービス：居宅支援事業所、訪問介護事業所
特別養護老人ホーム訪問介護事業所

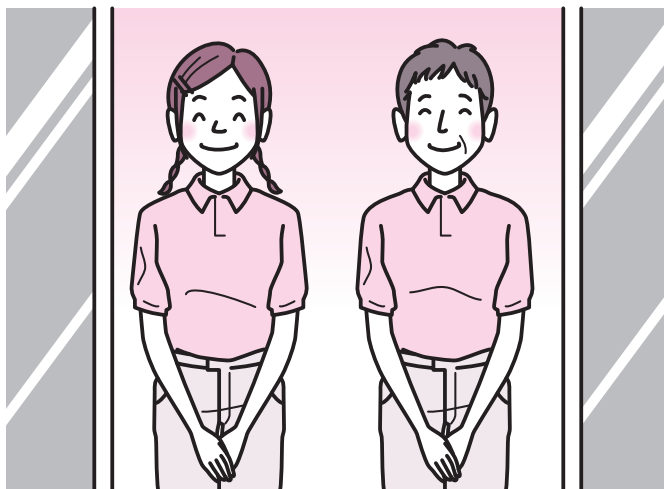


■ 取組に至る背景

今後の人手不足時代を乗り切るために、職員の定着を促進させるとともに、介護未経験者の受け入れ態勢を構築したいと考えています。

それらが職場の活性化に繋がり、職員の定着を図るとともに新規の雇用につながるものと思います。

また、能力・役割に応じた賃金設定を行うことで、職員のモチベーションの向上を図り、全社的な資質の向上を図り、魅力ある職場の構築ができるものと思います。

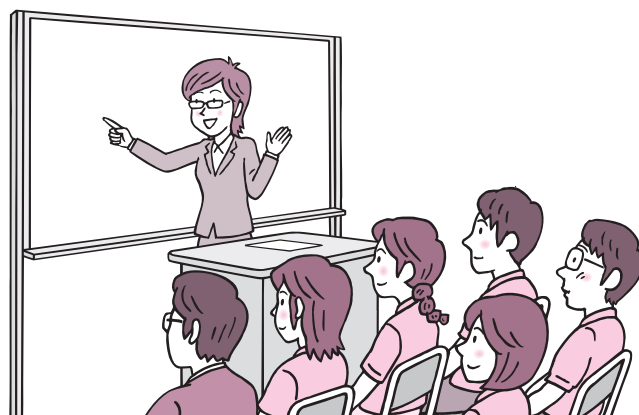


■ 取組内容

- ・ 体系づけた研修制度の構築と生涯にわたる研修制度により、年齢にかかわらず働ける環境を整備しました。
- ・ 評価制度導入により、本人の強み・弱みを把握し、それらを克服するとともに、能力に応じた処遇制度を創設しました。
- ・ 女性の積極的な活用を図り、管理職への登用比率を向上させるとともに、将来が予測できる仕組みを構築いたしました。

■ 取組のポイント

施設が求める役割、能力を具体的に示し、それらをもとに客観的に評価します。また、研修制度については、業務に必要な研修のみならず、本人のスキルアップに結び付く研修及び生涯現役に必要な研修制度も構築し、安心して長く働ける環境を整備しました。性別による固定的な概念を払拭し、能力を正しく評価する手法を取り入れた結果、女性の管理職比率が向上し、だれもが働きやすい職場環境を整備しました。



■ 導入した効果

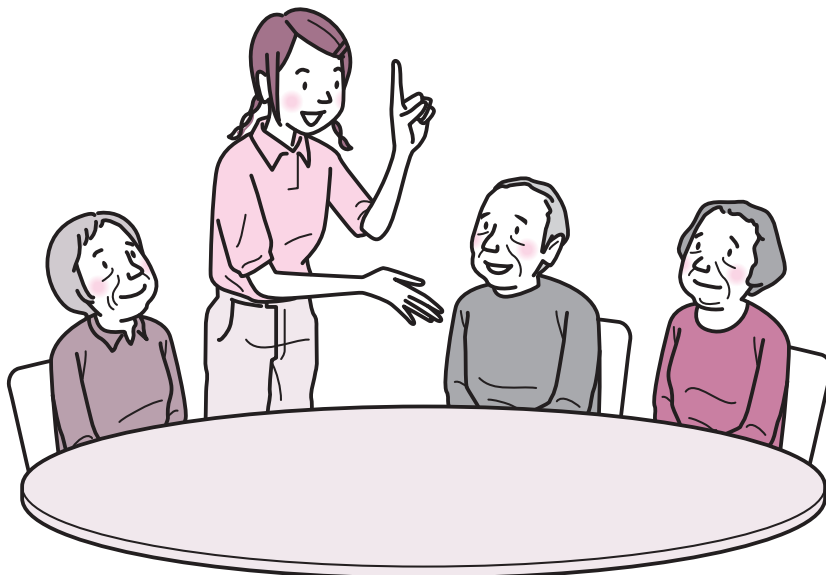
研修制度については多くの方が積極的に参加し、今後の資格取得またはスキルアップにつながり、生涯に渡って安心して働ける職場の構築ができました。

また、評価制度導入により、能力を客観的に判断することが可能となり、全社的に資質の向上が見られ、さらに会社が求める人物像を明確にすることで、より評価が透明性のあるものになりました。

今回、高齢者の方に必要なマネープラン等の研修制度も設けたことにより、今後の高齢者の方の就労意識の向上が、より図られるものと思います。

■ 取組後の感想

今後の人手不足時代を考えた場合、自社での教育・育成が必要と感じます。また、質の高いサービスを提供するためには、研修制度の充実が必要であり、それと合わせて能力を正しく評価する制度が必要です。今回、一定の制度構築により働きやすい職場が構築できたと確信します。今後も時代に合わせた雇用管理改善が必要だと思いますし、人材の確保・定着を図る改善を継続して実施したいと考えます。



事例 12

明確にした必要人材要件と人を育てる研修制度

■ 事業所概要

地域：嶺北地域

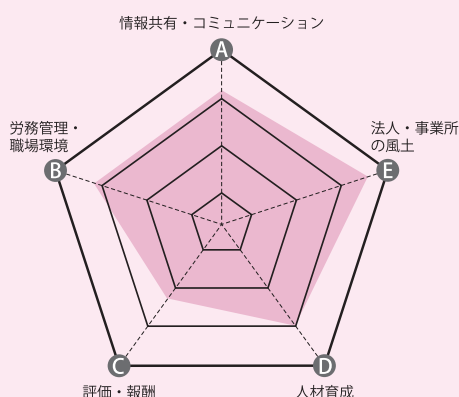
介護サービスの種類：認知症高齢者グループホーム

事業開始年月：平成30年4月

従業員数：33人（うち正社員数：23人）

併設サービス：居宅支援事業所、訪問介護事業所
特別養護老人ホーム

雇用管理 自己診断結果



■ 取組に至る背景

経験年数・職務に応じた要件を明確にし、全職員の資質の向上を図り質の高いサービスを提供したいと考えています。また、今後増加する未経験者を育てる研修制度を構築するとともに、募集方法を多様化して面接の制度を上げて、戦力となる職員の採用を行いたいと考えます。



■ 取組内容

- ・ 評価制度はあるものの、一方的な評価制度のため、職員も参加する目標管理制度を入れて、客観性のある評価制度とします。
- ・ 未経験者の採用を考えて、倫理研修等の初任者研修を充実させるとともに、資格取得奨励も行います。
- ・ 募集、採用方法も研究し、求人媒体を多様化するとともに求人内容も分かりやすく仕事がイメージできるよう改善を図ります。

■ 取組のポイント

現行の評価制度の課題を洗い出し、それらを改善するような目標管理も入れた双方向の評価制度としました。

介護経験者及び資格未取得者のために、介護の初歩的な研修と倫理研修制度を設け、質の高いサービスの提供を行います。また、募集活動も多方面で行うとともに、地域の新しい人材の発掘にも傾注します。



■ 導入した効果

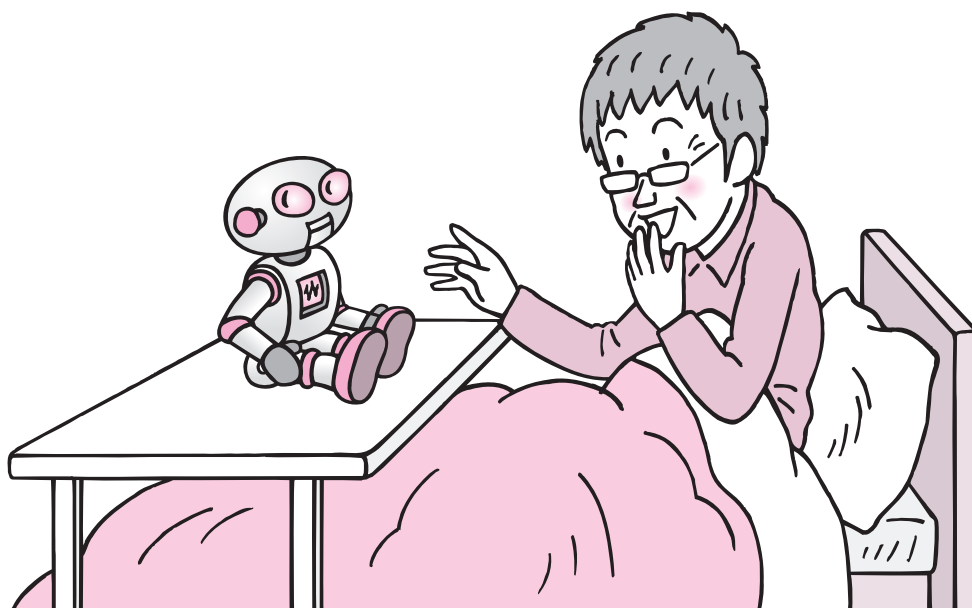
職員と面談を行うことで、評価等に客観性が生まれ、意識の向上が見られました。

また、初任者研修制度の創設で、介護業界への理解が促進されて、入社後直ちに退職する方が激減しました。さらに採用方法を多様化するとともに、求人内容をより具体化したことでミスマッチが減少し、介護未経験等の方が、仕事をイメージしやすくなったものと思います。

■ 取組後の感想

制度の有無にかかわらず、それらが機能しているかなどの課題を把握することが重要であることが判明しました。施設が求めていることや介護の現場で課題となっていることのヒアリング等を行い、それらを把握することで実効性のある雇用管理改善になるものと思われます。

また、今後増加する未経験者の採用にも、対応する研修制度ができるとともに、人材を育成する仕組みができたものと考えます。



雇用管理改善企画委員会 委員

福井県老人福祉施設協議会 会長	皆川 恭英
福井県社会保険労務士会 副会長	青垣 智則
公立大学法人福井県立大学看護福祉学部 教授	吉村 臨兵
福井県小規模多機能型居宅介護事業所連絡協議会 会長	米田 尚
福井県介護支援専門員協会 副会長	和田 豊子

我が国の高齢化は、今後も進展を続け2025年には「団塊の世代」が75歳に達して後期高齢者となり、厚生労働省 社会・援護局が公表した「2025年に向けた介護人材に係る需給推計（確定値）について」によれば、介護人材が37.7万人不足する見通しです。

一方、ニッポン一億総活躍プランにおいて「介護離職ゼロ」の実現に向けて、介護サービスを担う人材の確保・定着が求められているところです。介護分野の定着率が他分野に比べ低い理由としては、賃金格差や昇給などの賃金処遇面の問題が指摘されますが、当センターが実施した平成30年度介護労働実態調査（労働者調査：福井版）によると「労働条件等の悩み、不安、不満等」という質問に対し「仕事内容のわりには賃金が低い」（40.1%）以外に、「有給休暇が取りにくい」（32.7%）、「身体的負担が大きい」（33.2%）、「休憩が取りにくい」（23.0%）、等の職場環境にかかる回答が上位を占めています。これは離職につながる要因が単に賃金の問題だけにとどまらないことを示唆しておりますが、介護職員の精神的・身体的な負担軽減等の職場環境の改善や、業務の生産性を上げ介護職員のワークライフバランスの向上を図ることが重要となります。

こうした状況を踏まえ、本事業では地域で連携した地域ネットワーク・コミュニティ構築による雇用管理制度の導入支援を通じて、介護事業所の「魅力ある職場づくり」への意識の高揚を図り、雇用管理改善の推進による介護人材の確保・定着を図って行くことを目的として実施しました。

今回ご協力を頂いた12事業所の方々には長期にわたり当センターが委嘱しましたサポーターの方々を中心とした雇用管理改善に関する支援をし、改善に向けたアドバイスを通じ事例集の協力を頂きました。多忙の中、時間を頂きましたことに改めてお礼を申し上げたいと存じます。

そして、今後とも引き続いてこの事業へのご協力を頂ける事を祈念しまして終わりの言葉と致します。

令和元年度福井労働局委託事業 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 福井支所
〒910-0006 福井県福井市中央1丁目3-1 加藤ビル6階
TEL 0776-25-1365 FAX 0776-25-4706

介護の雇用管理改善CHECK&DO 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	どちらかというとあてはまる	どちらかというとあてはまらない	あてはまらない
1 理念やビジョン、方針を職員に対し周知・徹底している	4	3	2	1
2 年度事業計画と目標を職員に対し明確に示している	4	3	2	1
3 記録・報告、ミーティング等で、職員間での情報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・職場環境

6 仕事と育児などの生活との調和等、個人の事情に配慮した支援を行っている	4	3	2	1
7 業務内容や量に対応できる適切な人員を確保している	4	3	2	1
8 勤務時間や仕事の内容で過重な負担を強いないようにしている	4	3	2	1
9 有給休暇の取得推進や福利厚生面の整備など、労働環境の整備・改善を行っている	4	3	2	1
10 職員一人ひとりの心身の健康に配慮している	4	3	2	1

C 評価・報酬

11 仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等を明確に示している	4	3	2	1
12 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
13 仕事ぶりや能力について評価し、面談によるフィードバックを行っている	4	3	2	1
14 仕事ぶりや能力について評価し、何らかの処遇改善（賞与、一時金、報奨金、賃金改定等）につなげている	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 人材育成

16 職員のスキルアップのための研修方針があり研修を行っている	4	3	2	1
17 外部の講習会や資格取得等のために支援を行い、職員のスキルアップを行っている	4	3	2	1
18 新人に対する教育（OJT や新人研修等）を体系的に行っている	4	3	2	1
19 管理職層やリーダー層育成のための教育に力を入れている	4	3	2	1
20 将来のキャリアについて、支援（相談、研修等）やアドバイスを行っている	4	3	2	1

E 法人・事業所の風土

21 挨拶・声かけ、認める・ほめるといった組織風土がある	4	3	2	1
22 職員が、自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	4	3	2	1
23 新しいアイデアを取り入れたり、難しい課題に取り組んだりする組織風土がある	4	3	2	1
24 質の高いケアへの意識や向上心を持つ職員を育てる組織風土がある	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