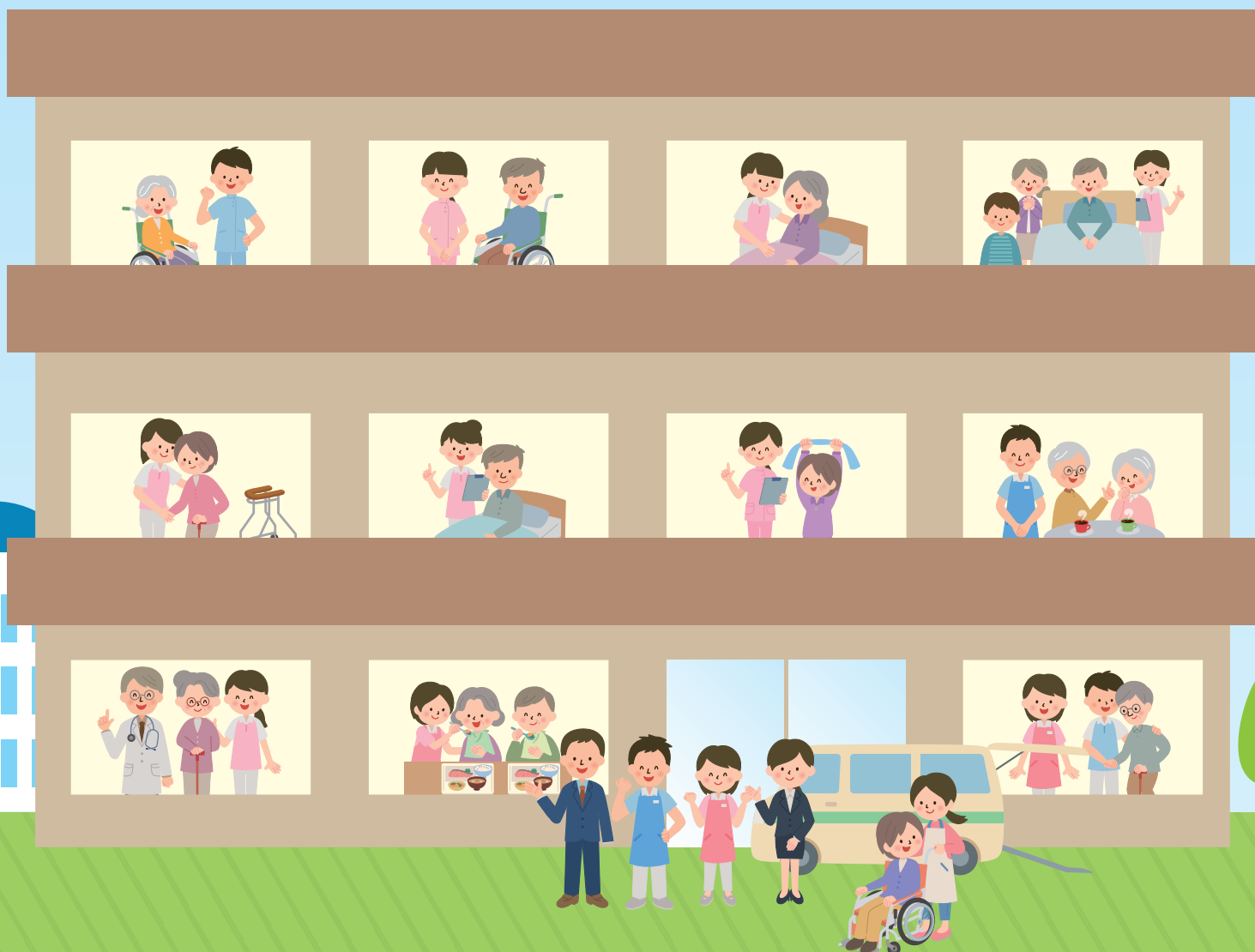


# 介護事業所の 「魅力ある職場づくり」のための 雇用管理改善への 取り組み



# 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を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にお問い合わせください。

### 雇用管理改善チェックリスト CHECK&ACTION 25

ある法人・事業所の雇用管理の状況を点検するための25のチェックリストで、事業主や管理者の方だけでなく職員の声もチェックして、現在の雇用管理状況を把握しましょう。

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

① 理念、方針、ビジョンを職員に周知・徹底している	4	3	2	1
② 年度事業計画と目標を職員に周知している	4	3	2	1
③ 定例会・報告・ミーティング等で、利用者に係る業務の共有を徹底している	4	3	2	1
④ 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・提案を聴き上げる機会を設けている	4	3	2	1

#### B 労務管理

① 業務の推進しやすさを確保し、勤務時間や仕事内容で過度な負担を掛けないようしている	4	3	2	1
② 職員が子育てや介護、病気の治療などしながらでも仕事を続けられる体制を設けている	4	3	2	1
③ パワハラ・セクハラやいじめ・嫌がらせなどの防止策を行っている	4	3	2	1
④ 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
⑤ 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

① 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
② 労働成果を認め、仕事に対する意欲を高めるためのフィードバックを行っている	4	3	2	1
③ 仕事に対する能力などの評価を踏まえ、得られる給与水準につなげている	4	3	2	1
④ 人事制度を業務に合った制度とするため、適宜検討や見直しを行っている	4	3	2	1
⑤ 賞与の決定方針・上げ方を明確にし、明確に示している	4	3	2	1

#### D 人材採用・育成

- ① 法人・事業所の現状分析をもとに、必要な人材の確保・採用を行っている
- ② 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
- ③ 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促している
- ④ 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
- ⑤ 将来のキャリア形成について、支援やアドバイスを行っている

#### E 職場環境・組織風土

- ① 多様化・複雑化する介護ニーズにチームで対応している
- ② 施設内環境や設備設備に合わせた体制を整備し、働きやすい環境を整備している
- ③ 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 利用者や関係者からのクレームや苦情を迅速に把握・対応している
- ⑤ 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

### 介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION 25

働きやすい  
働きがいのある  
職場づくり

公益財団法人 介護労働安定センター

# 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<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<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、北海道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  
北海道支部長 黒澤光孝

※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 雇用管理改善チェックリスト 25	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 企業の介護離職防止に向けて居宅介護支援事業所の新たな挑戦	10
事例② 管理者が管理職としての本来の役割を再認識するため、管理職の役割基準を明確化	12
事例③ 現存就業規則の点検を行い直近の労働諸法令の改正に伴う、 規則の法定部分の引き上げを確認し、導入する	14
事例④ 同一労働同一賃金への対応（通勤手当の均衡待遇化）	16
事例⑤ 人材定着の取り組みで、「長く働いて良かった」と思われる職場に！	18
委員・雇用管理改善企画委員会	20
巻末資料	21

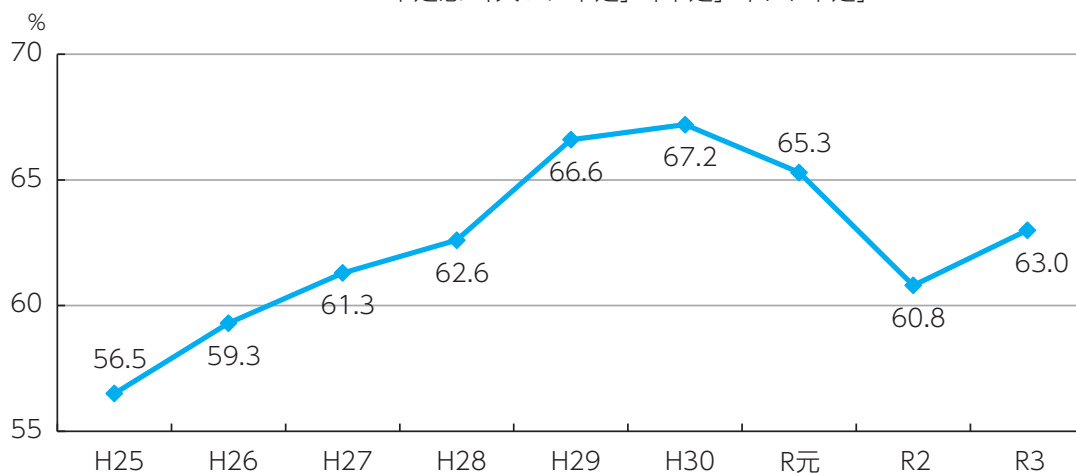
## 介護労働の現状

### (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<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52.3%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。

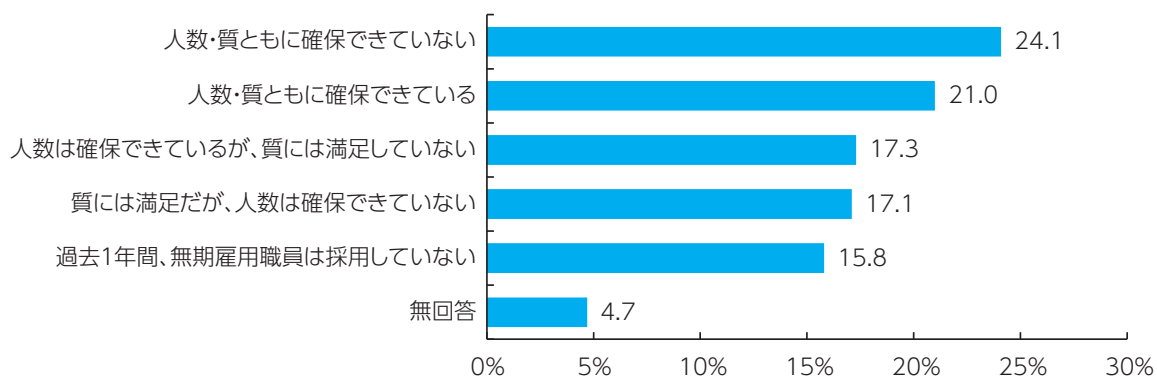
【図表1】不足感の推移

不足感＝「大いに不足」＋「不足」＋「やや不足」



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。

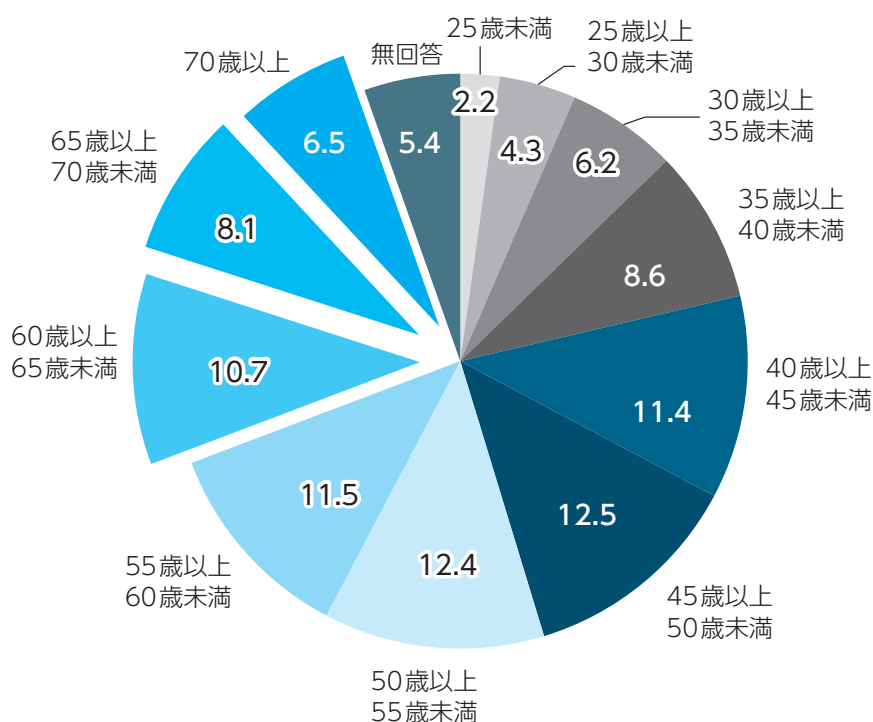
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

### 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。

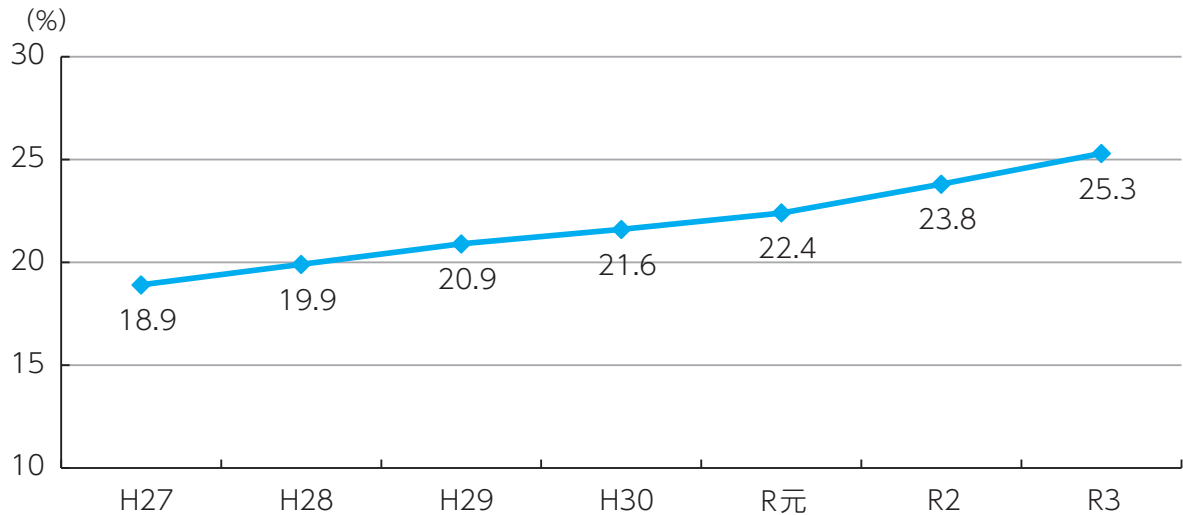
なお、当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査では、図表3のとおり、65歳以上の介護労働者の割合は14.6%で全体の1割を超え、60歳以上65歳未満と合わせると25.3%と全体の2割を超えることがわかりました。60歳以上の介護労働者の推移は年々増加傾向にあり（図表4）、このシニア層が活躍できる環境整備や仕組み作り・制度導入が求められます。

【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<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

北海道労働局委託事業「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。

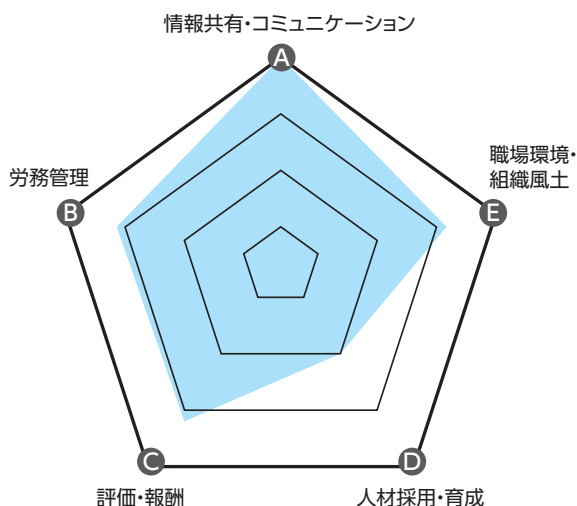
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

### (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とおして、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。

北海道では、30の事業所が6事業所に分かれ、5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

---

5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。

### 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人材確保等支援助成金の活用について

雇用管理改善の取り組みを図るときに、助成金を活用することで、経営的負担を軽減しながら取り組むことができます。助成金を上手に活用して雇用管理改善に取り組んだ事例を専門家から受けながら、グループワークを通して申請方法や活用方法等について学びました。

### ③助成金を活用した人材育成制度の構築について

事業所同士でグループワークを行ったところ、職員の技能や立場に沿ったカリキュラムで研修が行えていないことが多いことが分かりました。助成金の活用方法について専門家から説明が行われ、事業所の状況にあった人材育成制度の構築に取り組みました。

### ④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に、「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。

### ⑤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。

## 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

### 企業の介護離職防止に向けて居宅介護支援事業所の新たな挑戦

#### 事業所概要

地域：札幌市

介護サービスの種類：居宅介護支援事業所

事業開始年月：2021年4月

従業員数：14人（うち正社員数：4人）

#### 取り組みに至る背景

当該事業所では「よく働き、よく遊ぶ」を会社のモットーに掲げ、ワークライフバランスに配慮した職場づくりを目指しており、企画型裁量労働制を採用している。

また、チャットやビデオ会議等を活用しコミュニケーションの活性化を図るとともに従業員個々の状況や意識の変化等を常に観察し把握するように努めている。

こうした中で、望まない離職を予防しより働きやすい職場環境を実現できる制度活用について知識を深めたいと考えた。

また、自社従業員のみでなく、顧客家族やその他多くの仕事と介護の両立に悩む人の相談に対応できるケアマネジャーを育成したいという思いがあり、学びの場を設けたいと考えた。





## 取り組み内容

近年、仕事と介護の両立を実現するための各種制度が次々と整備されているが、当該事業所の従業員においては各種制度の理解がなかなか進んでいない。

また、先述のとおりケアプランの作成だけでなく、広く介護と仕事の両立に関する相談に対応できるケアマネジャーの育成を目指すためには、基本的な労務管理や育児介護制度の概要を学ぶ必要がある。

そこで、社会保険労務士とケアマネジャーの両資格を有する雇用管理コンサルタントから学ぶ機会を設けた。

具体的には、労働基準法・育児介護休業法などの法律の概要、労務管理の基礎的な知識、企業の人材育成や定着支援の取り組み事例、仕事と介護の両立に関する現状、働きながら介護を行う者が抱える悩みなどについて、研修を受けた。

## 取り組みのポイント

家族を介護する者が相談する相手として、ケアマネジャーの役割は大きい。

介護保険制度に精通したケアマネジャーが、労働基準法や育児介護休業法について学ぶことで、組織の人材定着、離職予防に貢献できる可能性は高い。

そのため、法律の概要だけでなく、実際に企業ではどのような人材育成や定着支援の取り組みが行われているかといった事例や、現在介護をしている者を取り巻く社会的な状況など、具体的な情報を伝えることにポイントを置いた。

## 取り組み後の感想

令和6年度から、当社ケアマネジャーが介護離職防止コンサルタントとして企業と契約し活動する事業の展開を計画している。

ワークサポートケアマネ、産業ケアマネの資格を有するケアマネジャーが、社会保険労務士や産業医と連携して活動する道筋をつくりたい。

介護保険制度の知識を有するケアマネジャーが、社会保険労務士や産業医と連携することで、仕事と介護の両立に悩む人の力になれると確信している。



## 事例 2

### 管理者が管理職としての本来の役割を再認識するため、 管理職の役割基準を明確化

#### 事業所概要

地域：札幌市

介護サービスの種類：認知症対応型共同生活介護

事業開始年月：2016年4月

従業員数：26人（うち正社員数：23人）

#### 取り組みに至る背景

事業主は職員みんなが働きやすく、みんなが楽しく元気に働いてもらいたいと考えています。お互いを認め合い、みんなが自分の意見を安心して言えて相手の意見も受け入れ、ここで働いてよかったと思ってもらえる職場にしていきたい、高齢の職員が多いので体に負担がかからないように働いてもらいたいと思っています。従業員も一般の職員同士は仲が良くお互いに尊重しあって仕事をしています。

事業主の「みんなが楽しく元気に働いてもらいたい」という思いが、管理職に伝わっていないように見受けられ、管理職から事業主への報告・連絡・相談が円滑になされておらず、組織が機能不全に陥っている、とのことでした。また、管理職の中に一般職員に対して高圧的な態度をとっている者がいて、一般職員が萎縮して意見を言いづらい雰囲気になっており、その管理職自身が仕事を抱え込んで時間外労働・休日労働が多く健康確保上も心配な状況にあるなど、管理職全体の意識と行動の改革が必要と考えています。

#### 取り組み内容

- ・「承認研修」「パワハラ予防研修」「持ち味研修」の導入
- ・「ホウ・レン・ソウチェックシート」「マネージャーチェックリスト」  
「業務改善指導表」の活用
- ・管理職の役割基準の明確化





## 取り組みのポイント

管理職が管理職としての本来の役割を再認識してもらうために、管理職の役割基準表サンプルの提供、「持ち味カード」を活用して示すこと、「ホウ・レン・ソウチェックシート」や「マネージャーチェックリスト」で管理職に自己採点してもらい意識を高めてもらうこと、口頭による注意で伝わらない場合には「業務改善指導表」などで書面により指導を行うことなど、できる限り“見える化”して管理職と認識を共有してもらうことを提案しました。風通しのよい職場づくりのために、自己理解・他者理解を深めお互いを認め合って「関係の質」を高めるために楽しく学べる「承認カード」や、自分自身の“認知の癖”に気付くことができる「パワハラ予防カード」などのツールを使った研修をご紹介しました。

事業主ご自身が管理職との対話が不足しており、コミュニケーションがとれていないようだったため、リフレーミング手法をお伝えし、物事の捉え方を変えてみることを提案しました。リフレーミングすることで、ネガティブと感じる事象も、少しポジティブな事象とうけとめなおすことができるかも、そうすることで最初に相手に伝える言葉が違ってきて、相手も聴く耳をもってくれるかも、と提案しました。問題行動をとる職員に対し、事業主自身が捉え方を少し変えてみて、注意すべきところを注意してみてもどうか、と提案しました。



## 取り組み後の感想

雇用管理改善サポーターの助言を受け意見を聞くことで、課題がクリアになりました。自分自身、管理職をはじめ職員への言葉が足りなかったかも、という気づきがありました。特に「承認カード」を使った自己分析で深い気づきがあり、もっと意識をして自分から承認の声掛けをし、対話を試みます。今回の支援は、良い機会をいただき、いろいろと勉強になり楽しくお話ができました。風通しのよい職場づくりに向け、できることから一つずつ取り組んでいきたいと思います。

# 事例

## 3

### 現存就業規則の点検を行い直近の労働諸法令の改正に伴う、規則の法定部分の引き上げを確認し、導入する

#### 事業所概要

地域：岩見沢市

介護サービスの種類：介護老人保健施設

事業開始年月：2017年11月

従業員数：38人（うち正社員数：23人）

#### 取り組みに至る背景

働き方改革関連法が次々と進む中で、法人としても人事・労務について、専門的知識を持って仕組作りをしなければならないと感じていた。国が定める制度を実際に運用できて、魅力ある職場に繋がってくると思う。介護施設運営では、有給休暇消化率100%などは難しいかもしれないが、ワークライフバランス良く、自分たちの職場のルールを理解し、お互い様精神もありながら共に支え合い、助け合いながら、利用者満足が向上されていく職場は魅力あると思う。

自分たちが知らない知識が働く上で沢山ある。正しく理解して、お互い様精神の中、人間関係良く、キャリアアップを目指し、働き続けられる職場が魅力ある職場と思う。

#### 取り組み内容

現存就業規則の点検を行い、課題が上がった、スタッフの休業制度、定年制度、その他、直近の労働諸法令の改正に伴う、規則の法定部分の引き上げを確認し、導入する。

- ①休業規定、定年・雇用継続規定
  - ②ハラスメント防止規程、
  - ③賃金規程の記載方法の変更等
- 雇用管理制度の導入をした。



## 取り組みのポイント

課題が明確であったので、今まで困っていた事例に基づいて、休業規定、定年規定等を実態に合わせたアドバイス、提案をしていった。

就業規則について、課長級以下での理解の程度がバラバラであったり、周知が進んでいない部分もあることが分かった。

就業規則そのものも拡大解釈しやすい表現であることもその要因の1つと捉え、期間、期限、方法など具体的な文言に整理した。



## 取り組み後の感想

就業規則等は運用しやすいように規定してきたつもりであったが、逆に運用の妨げになっていることを理解しました。

また、明確にわかる基準があることで、誰でも同じように運用する事ができるので、管理職の周知、運用の指示がしやすくなりました。



# 事例

## 4

### 同一労働同一賃金への対応（通勤手当の均衡待遇化）

#### 事業所概要

地域：旭川市

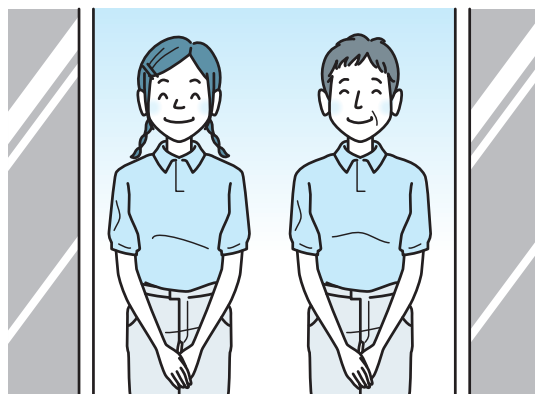
介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：2012年4月

従業員数：11人（うち正社員数：4人）

#### 取り組みに至る背景

事業主は従業員の就労満足度の高い職場づくりと利用者様により沿った介護サービスの提供を意識しており、休暇の取りやすさは非常に働きやすさにつながっていると同時に、スタッフ間のコミュニケーションが良くとれている職場で、よい介護サービスにつながっています。人材の確保は急務である一方、最低賃金の上昇や人手不足等の労働市場の影響で、人件費の高騰が将来的に不安です。また、今般の社会情勢を受け、経費の高騰もあり、より人件費を削減することが難しくなります。



#### 取り組み内容

同一労働同一賃金への対応と、労働日数の多いスタッフとそうでないスタッフの均衡を図るため通勤手当を見直しました。すでに通勤手当に関する規定が固まり、2023年1月からの適用に向けて準備を進めています。今回の取り組みを契機に、要員計画に基づく賃金分配と、スタッフの賃金改善に取り組むため、引き続き必要な賃金制度の見直しを継続する見込みです。

## 取り組みのポイント

通勤手段、通勤距離に応じた金額にするとともに、月平均労働日数をもとに支給単位を日額にすることで出勤日数の差異による不公平や休日出勤した際の手当が明確になるようにしました。



## 取り組み後の感想

賃金制度についての検証や見直しができていなかったことに気づき、現状を理解するきっかけとなった。

スタッフの就労満足度の土台は法令遵守からだと思うので、引き続き課題としてアドバイスされた部分についてできる限り早期に改善できるよう取り組みたいと考えています。



# 事例 5

## 人材定着の取り組みで、「長く働いて良かった」と思われる職場に！

### 事業所概要

地域：函館市

介護サービスの種類：認知症対応型共同生活介護

事業開始年月：2001年5月

従業員数：30人（うち正社員数：22人）

### 取り組みに至る背景

事業主の意識：従業員に対し、開かれた施設でありたい。

従業員の意識：休暇の取りやすさ、福利厚生充実を図りたい。

定年60歳・継続雇用65歳であるが、その年代でも優秀な人材は多く戦力になるため、まだまだ働いて欲しいと考えている。また子育て世代、子育てが一段落した世代を中心に積極的に採用していきたい。

### 取り組み内容

- ・定年を65歳に延長、継続雇用を70歳まで延長
  - ・年次有給休暇の時間単位の導入
  - ・永年勤続表彰制度の導入（節目となる勤続年数に達した時に特別休暇など）
- 導入に向け検討中。





## 取り組みのポイント

「チェック&アクション 25」による従業員アンケートを実施。全体的に高い数値であり、特に、職場 環境・組織風土面、コミュニケーション面、労務管理面での数値が高く、ワークライフバランスが充実していると感じられている従業員様が多いと見受けられた。一方、上記項目と比較して評価・報酬面と人材採用・育成面の数値について、課題があると感じ受けられた。なかでも評価・報酬面の「役割や目標の話し合いをしているか」「評価基準を示し、フィードバックしているか」、人材育成面の「キャリア形成支援」について、重点的に取り組むことが必要と感じた。・人材定着に対し最も重点的に取り組みたい、「長く働いて良かった」と思われる職場でありたいというセンター長の気持ちが強いため、定年延長及び永年勤続表彰制度の導入を提案した。・子育て世代や子育てが一段落した世代などを採用していくにあたり、子の看護休暇・介護休暇を取得する際に時間単位の有給休暇の導入があった方が良いとアドバイスした。

## 取り組み後の感想

チェック&アクション25の実施で課題が見える化し良かった。また、従業員に長く働いてもらうことについて相談出来て良かった。カスタマーハラスメント対策など幅広い知識を習得することができた。



## 雇用管理改善企画委員会 委員

全国介護事業者協議会（民介協）	北海道支部長	平井 淳一
北海道ホームヘルプサービス協議会	副会長	七戸 キヨ子
企業組合グループ・ダイナミックス総合研究所	理事長	藤原 靖広
公益財団法人 介護労働安定センター	北海道支部長	黒澤 光孝

## あ と が き

介護労働安定センター北海道支部は、介護労働に関する総合的支援機関として介護労働に対する様々な支援事業を実施してきましたが、この度、北海道労働局の支援事業として「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」を受託し、介護業界全体で魅力ある職場づくりへの底上げを図り、雇用管理改善の推進による介護人材の確保を図ることを目的に支援をさせていただきました。

ここに、約1年間にわたる本事業をパンフレットとして取りまとめました。今年度は30事業所を5カ所に区別し地域ネットワーク・コミュニティを構築し相談支援を行い、その中から5事業所の好事例を紹介いたしました。尚、本事業では先に説明いたしました事業主自ら職場を診断できる「介護の雇用管理改善 CHECK & ACTION 25」のほか、介護事業所の事業主や管理者の方々のための「雇用管理の改善のための業務推進マニュアル」も参考として使用しております。これらは、当センターでご案内しておりますので、よろしければ雇用管理改善を行う際、用途に合わせてご活用ください。

最後に、本パンフレット作成にあたっては、個別相談支援並びに集団相談支援にご協力いただいた各事業所の方々に、厚くお礼申し上げます。

併せて本事業を遂行するに当たり様々な助言をいただいた雇用管理改善企画委員会の皆様、また介護事業所への相談支援を行っていただいた雇用管理改善サポーターの方々へ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  
北海道支部長 黒澤光孝

---

### 令和4年度 北海道労働局委託事業 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 北海道支部  
〒060-0061 札幌市中央区南1条西6丁目4-19 旭川信金ビル5階  
TEL 011-219-3157 FAX 011-219-3158

---

# 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・支所）

◎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/shingi2/0000198094\\_00013.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000198094_00013.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.or.jp/>

◎事業主の方へ ◎助成金



令和4年度北海道労働局委託事業  
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  
北海道支部**