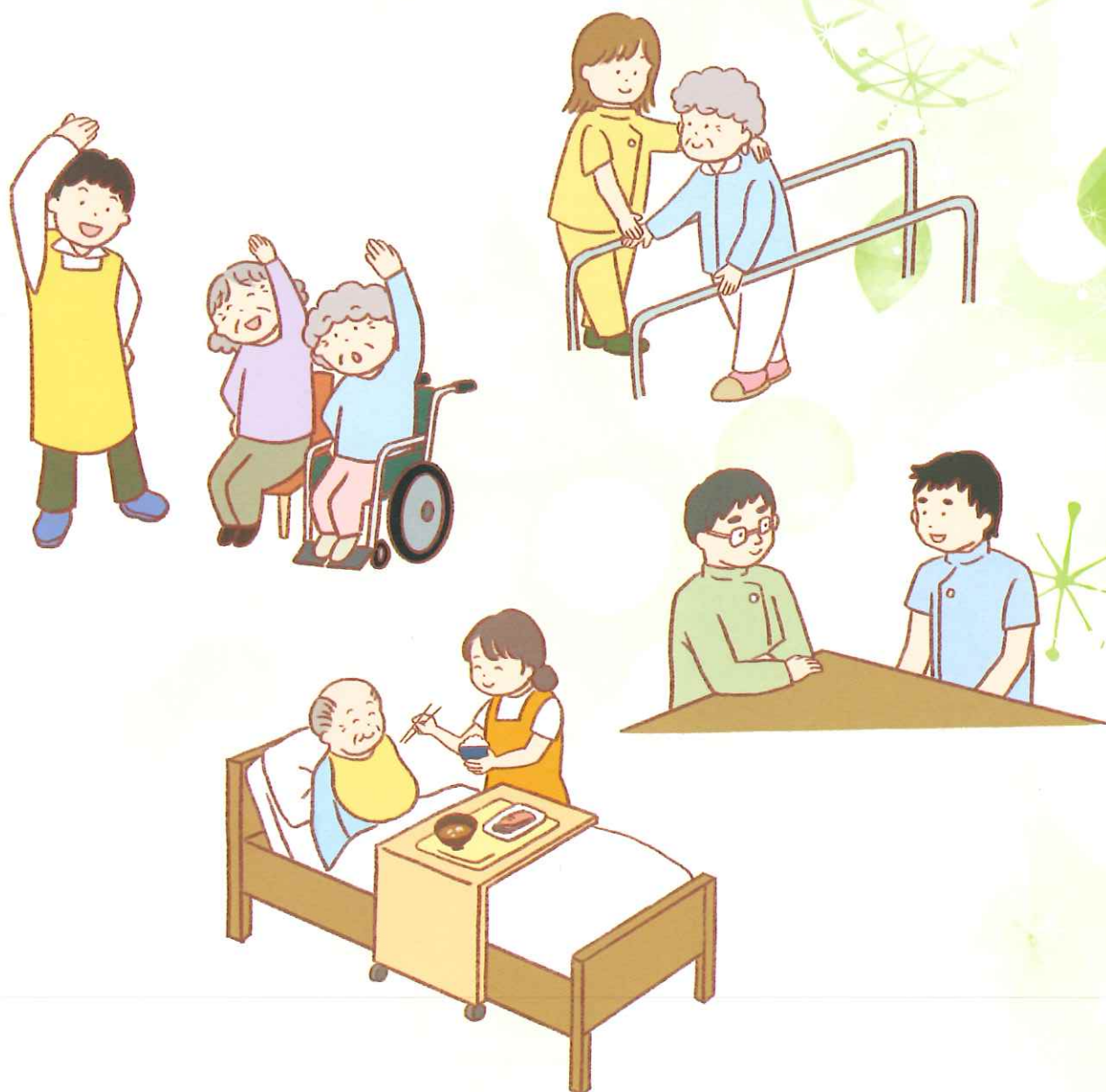


介護事業所の「魅力ある職場づくり」のための 雇用管理改善への取り組み



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、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。

雇用管理改善チェックリスト CHECK&ACTION 25

各事業所の雇用管理改善状況を把握し、改善のための取り組みを促すためのツールです。各事業所の雇用管理改善状況を把握し、改善のための取り組みを促すためのツールです。

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	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
2	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
3	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
4	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
5	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1

B 労務管理

1	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
2	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
3	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
4	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
5	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1

C 評価・報酬

1	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
2	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
3	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
4	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
5	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1

D 人材採用・育成

1	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
2	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
3	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
4	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
5	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1

E 職場環境・組織風土

1	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
2	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
3	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
4	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1
5	就業規則や就業要領を全従業員に周知している。	4	3	2	1

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

当センターは、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3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60.8%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、岡山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、勉強会などをおと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
岡山支部長 田中照之

※1 介護労働安定センター 令和2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

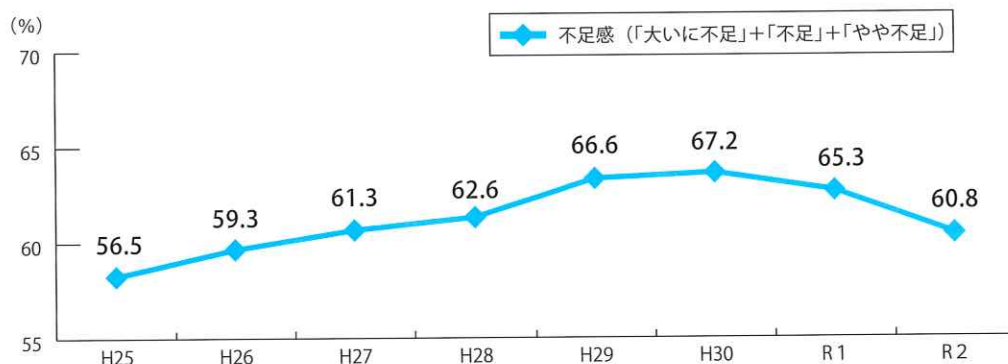
はじめに	01
1. 介護労働の現状	03
(1) 介護人材の不足	03
(2) 介護人材の確保	04
2. 介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業	06
(1) 自己診断チェックリストから見る事業所の雇用管理改善状況	06
介護の雇用管理改善CHECK&ACTION 25 雇用管理改善チェックリスト	07
(2) 地域ネットワーク・コミュニティの構築	08
(3) 地域ネットワーク・コミュニティ取り組みの効果	08
3. 取り組み事例紹介	09
各事業所の取り組み内容	10
事例① 個々のモチベーション向上が組織力を高める！	10
事例② 人材確保と職員のレベルアップ	12
事例③ 評価基準を明確にし、公平性を確保してモチベーションをアップする！	14
事例④ コンピテンシーによる評価制度とハラスメント防止に向けた取り組み	16
事例⑤ 「5S」で業務改善！	18
事例⑥ 採用時の研修から評価、処遇制度の構築に取り組む！	20
事例⑦ 人事評価と賃金制度について	22
雇用管理改善企画委員会 委員	24
巻末資料	25

介護労働の現状

(1) 介護人材の不足

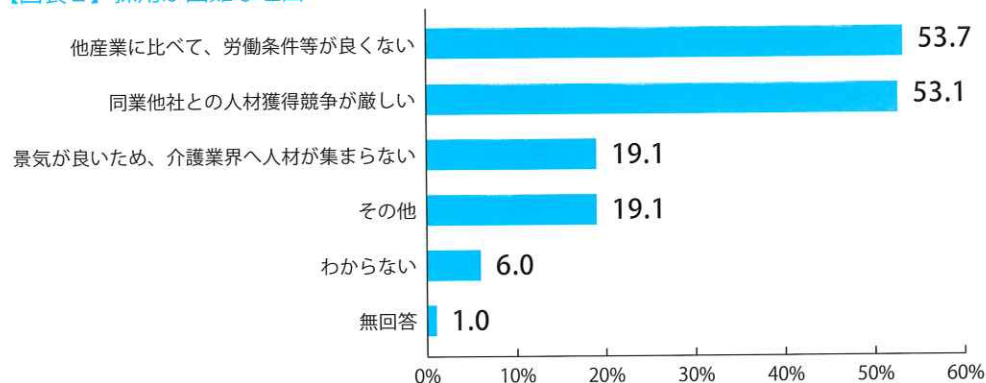
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査^{※1}では、令和2年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は14.9%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の60.8%に上っていますが、平成30年度以降は低下しています。また、介護労働者を対象に実施した調査^{※2}においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が52.0%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【図表1】不足感の推移



不足している理由については、「採用が困難である」が86.6%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「他産業に比べて、労働条件等が良くない」53.7%、「同業他社との人材獲得競争が厳しい」が53.1%と高く、次いで「景気が良いため、介護業界へ人材が集まらない」が19.1%となっています。

【図表2】採用が困難な理由



(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。

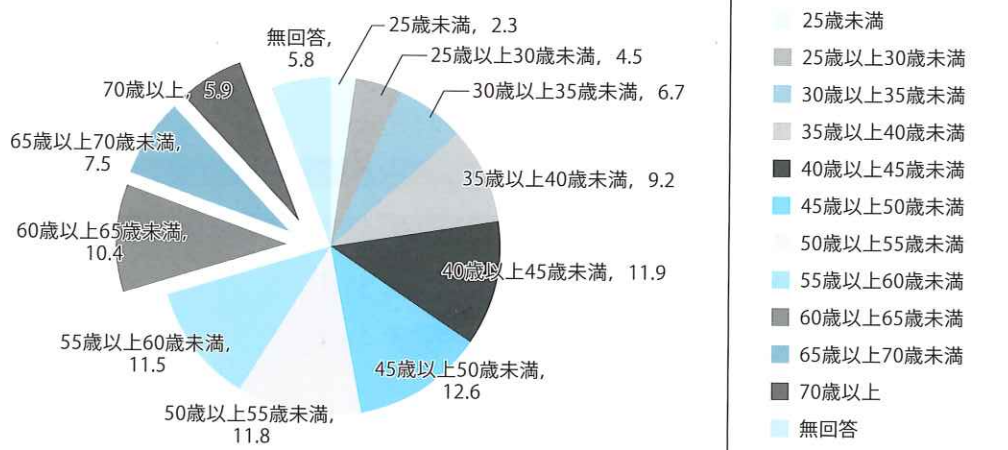
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

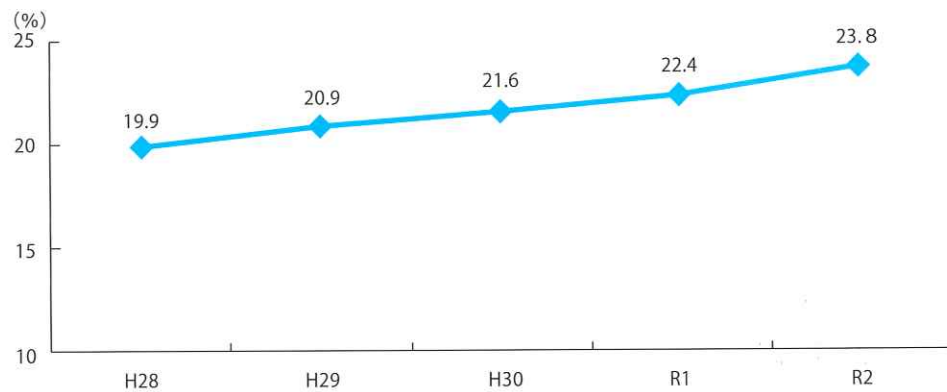
高齢化の一層の進展、現役世代の急減に対応し、我が国の成長力を確保するためにも、より多くの方が意欲や能力に応じた社会の担い手としてより長く活躍できるよう、高齢者をはじめとした多様な就労・社会参加を促す取り組みを推進するとしています。雇用・年金制度改革等については、70歳までの就業機会の確保、就職氷河期世代の方々の活躍の場を更に広げるための支援、中途採用の拡大、地域共生・地域の支え合い等が政策課題として挙げられています。

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13.4%で全体の1割を超え、60歳以上65歳未満と合わせると23.8%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2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2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

岡山労働局委託事業「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。

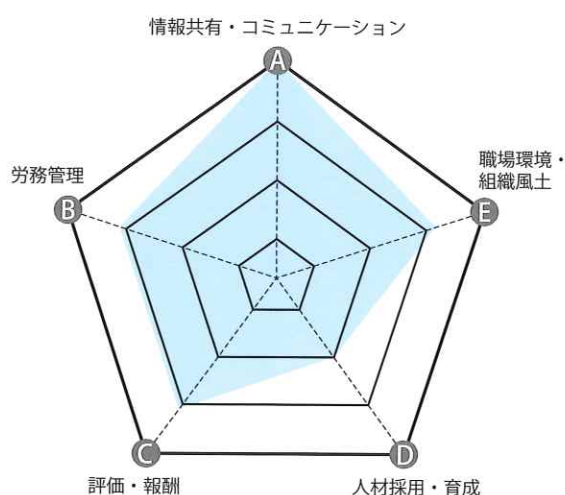
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

(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 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。

岡山県では、15の事業所が5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. コンピテンシーを活用した人材育成について

人材育成の目的は、介護のプロとしての自覚と技術、知識そして福祉マインドを持ったベスト介護スタッフチームを創造することです。

人事制度は、①資格等級制度、②評価制度、③能力開発制度、④給与制度の4つの制度から構成されており、「人」を育てる仕組みづくりが求められています。資格等級制度では期待される知識・経験を明示して職員に高い能力をつけてもらい、評価制度では期待される努力・行動を明示して職員に効果的な業務遂行をしてもらいます。人事制度を活用して、職員にやる気を出してもらうことが重要です。

このためには、コンピテンシーを人材教育に活用することが有効であり、「仕事のできる人」にスポットを当て、職員の仕事のレベルを上げていくことを学びました。

2. 組織内のキャリア開発について

キャリアを考える上では、自分の強みや弱みを確認するとともに、仕事をしていく上で大切にしたい価値観を確認し、期待される役割について探索し、自己理解を深めることが自己成長のために必要です。

このためには、キャリアパス基準例を学ぶとともに、キャリア・プラン補助シートを活用したキャリア開発について学びました。

3. 2021年以降の社会保険、労働法の改正について

同一労働同一賃金、職場におけるハラスメント防止、社会保険の適用拡大、高年齢者雇用安定法の改正、育児・介護休業法の改正について学びました。

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

個々のモチベーション向上が組織力を高める！

事業所概要

地域：岡山市

介護サービスの種類：特別養護老人ホーム

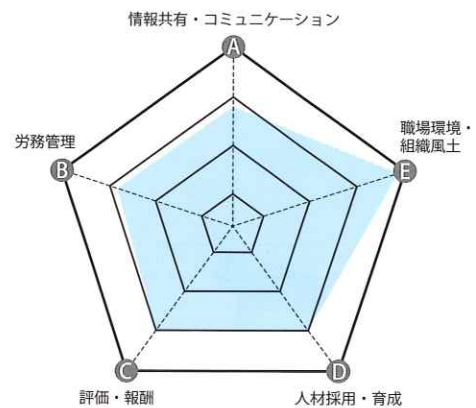
事業開始年月：2018年

従業員数：45人（うち正社員数：43人）

併設サービス：短期入所生活介護、

小規模多機能型居宅介護

雇用管理 自己診断結果



取り組みに至る背景

今回実施したCHECK & ACTION25の結果から、組織課題について話し合う機会が設けられていないという「情報共有・コミュニケーション」についての課題が見えてきました。振り返ると施設開所から3年、体制作りに尽力してきましたが、次のステップとして、管理者、リーダー層の人間関係づくり、組織づくりへの意識を高め、評価・人材育成、組織力向上へつなげていくことが必要だということがわかってきました。



取り組み内容

人間関係作りとして、様々な面談制度（ワンonワンミーティング、メンター制度、キャリア面談、目標管理面談）があることがわかりました。また、面談実施者が「自己理解」を深めておくことが対人支援の場面で必要なことがわかりました。まずは、管理者やリーダー層の自己理解を深め、人間関係作りについて考えてもらうための勉強会を開催しました。

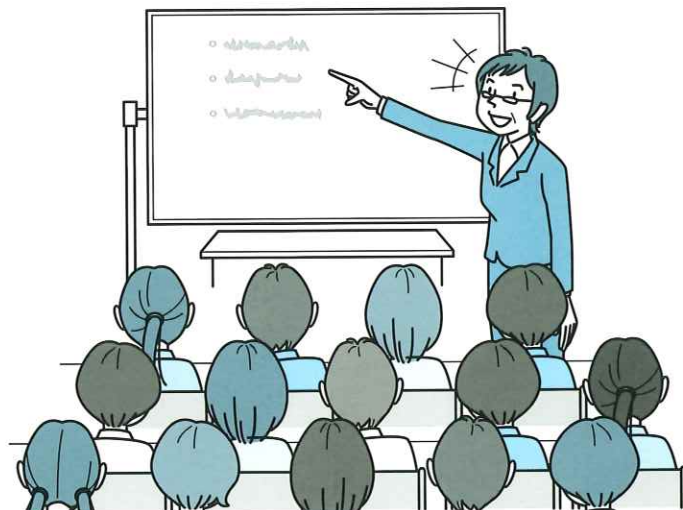
取り組みのポイント

勉強会では、介護業界を目指した動機を紹介しあったり、対人関係スキルを高めるためのワークを体験したり、自己分析ツールを活用して自身のコミュニケーションの特長を理解したりなど自己理解を深める時間を設けました。

自己理解が深まると自己肯定感が高まること、自己理解の視点を知ることにより他者への理解が深まること、短い時間で行うファシリテーションも、モチベーションを高め人間関係を向上させることなどに、体験的に気づくことをねらいとしました。

取り組み後の感想

自分自身の仕事への動機を顧みることにより、モチベーションを高めることができた、自分自身の次のステップに向けて行動しようという気持ちの高まりを感じたとの感想が寄せられました。また、自己課題が明確化できたとの感想もありました。日々の業務に追われている中ではありますが、短い時間であっても、自分自身について考える少しのゆとりの時間を設けることが、チームワーク力を向上させるために必要だと改めて感じました。今後の人間関係作り、組織力向上への取り組みに生かしていきたいと思っています。



事例

2

人材確保と職員のレベルアップ

事業所概要

地域：倉敷市

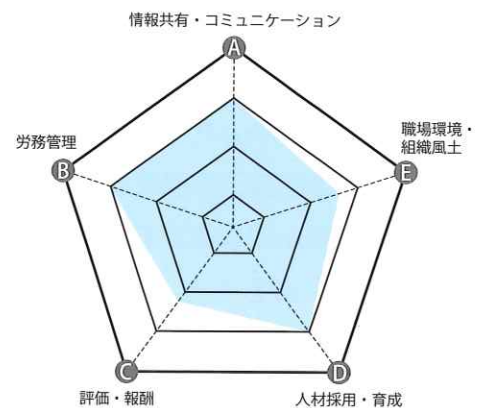
介護サービスの種類：特別養護老人ホーム

事業開始年月：1973年

従業員数：105人（うち正社員数：65人）

併設サービス：短期入所者生活介護、
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

- i) 数年前、コンサルに依頼し、ホームページを作成しました。職員の働きがいアピールする就活用の動画も作成し、求人につながることを期待していましたが、新規の人材確保には結びついていません。ハローワークからの紹介もなく、人材派遣会社に依頼している状況です。
- ii) 入社となった職員の定着率が低いことも問題です。長期勤務者には職人気質な面があり、新規勤務者にとって、尋ねにくいようで、新規勤務者のレベルアップを検討しています。

取り組み内容

- i) ホームページからの発信だけでなく、広くアピールできる方法を検討しました。「おかやま・フクシ・カイゴ職員 すまいる宣言」「おかやま子育て応援宣言」「健活企業（協会けんぽ）」への登録をしました。
- ii) チーフが講師となる自主的な研修会を開催することにしました。

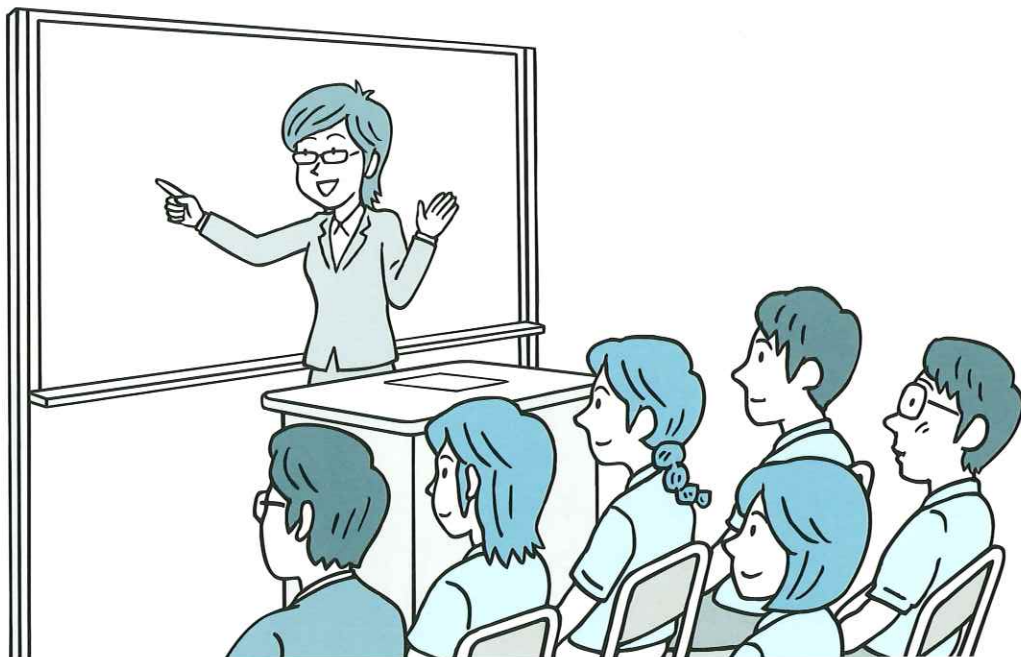


取り組みのポイント

- i) 登録にあたり、チェックポイントに従い、雇用管理上の問題点が明らかになりました。問題点の改善策を検討しました。
- ii) 自主研修会としていますが、受講対象予定者のニーズ、研修内容については、管理者で決定しました。
外部研修への参加の助成金についても、検討しました。また、「事業内職業能力開発計画」作成のポイントを事務担当者に理解してもらいました。

取り組み後の感想

- i) 登録は、外部へのアピールだけでなく、職員に対しても、働きがいのある職場であるところを再認識する機会となりました。
- ii) 研修会の講師となることにより、業務内容を見直すことができる、マニュアルのわかりにくいところを把握できる、入社時の自分を思い出すことができるというメリットがありました。受講者は、業務内容が理解できる、チーフと研修後、コミュニケーションを取りやすくなるというメリットがありました。



事例

3

評価基準を明確にし、公平性を確保してモチベーションをアップする！

事業所概要

地域：津山市

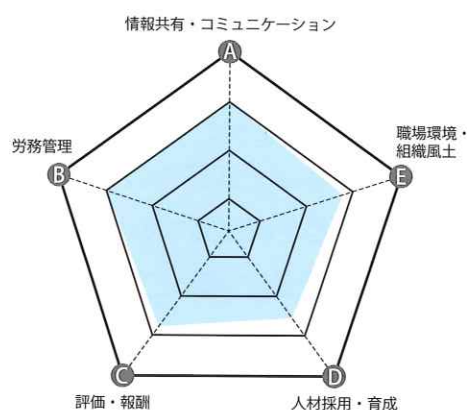
介護サービスの種類：介護医療院

事業開始年月：2019年

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



取り組みに至る背景

離職率も低く、職場環境には問題はないと思いますが、給与表に上限を定めていないので、一律の定期昇給を運用すると、勤続年数が長くなると自然と人件費率が上昇し、また、昇給・賞与で差がつかないため、モチベーションが下がる原因となっていました。評価とはそもそも人材育成のために行うものですが、形だけの評価になっていました。

取り組み内容

以前はかなり高度で難解なシートを使用して5段階評価を行っていましたが、昇給・賞与は勤続年数・職種による一律支給でした。そのため、職員から人事考課時の直属の上司から、評価結果についてアドバイス・指導が欲しいとの意見が出ていたため、人材育成の視点の観点から、人事評価のあり方を再検討する必要がありました。



また、新施設の開設に伴い職員数が増加することから、人事管理等の間接部門の効率化・省力化、キャリアアップ制度の再構築が必要となっていました。

そのため人事評価については具体的な行動を明示した「適正チェックシート」、数値を明示した「勤怠評価シート」を使用して評価の明確化を行いました。

● 取り組みのポイント

「適正チェックシート」では「体力・体調管理」「ケアについての探究心」等、8項目、「勤怠評価シート」では「有給届出のルール」「勤務変更」等、5項目について具体的な行動をそれぞれ数項目明示し、各自で採点することにより評価を明確化するとともに、行動改善の効果を得られるようにしました。



● 取り組み後の感想

情報共有やコミュニケーションづくり、職場環境づくりにはこの数年で力を入れています。人事評価・考課は、現在は施設側が明示していますが、今後は職員自らが行動指針を作成する場を設けるなど、更なる改善も必要とも思います。長年同じ仕組みを続けるよりは、いろいろな新たな取り組みを職員とともに始めることにより職場の活性化につなげていきたいと思います。また、資格取得支援、外部研修の派遣などにより、次世代の人材育成を積極的に進め、現在の風通しの良い職場環境をより一層高め、個々の職員のこれまで以上のモチベーションアップ、個人の本来の個性を更に活かすとともに、初心に戻り「心からの接遇により選ばれる施設」を今後も目指します。



事例 4

コンピテンシーによる評価制度と ハラスメント防止に向けた取り組み

事業所概要

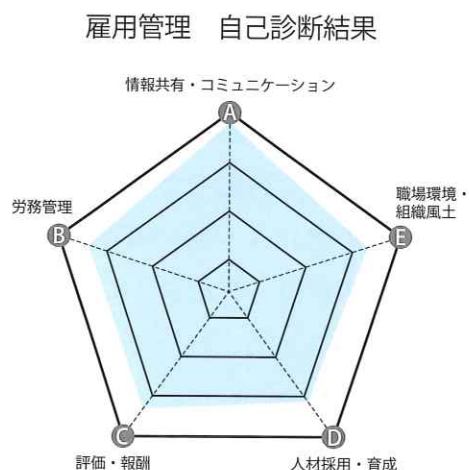
地域：玉野市

介護サービスの種類：通所介護

事業開始年月：2005年

従業員数：98人（うち正社員数：52人）

併設サービス：小規模多機能型居宅介護、
訪問介護



取り組みに至る背景

チェックリストの結果により、「労務管理」「評価・報酬」「人材採用・育成」の領域に課題が残る結果となりました。

取り組み内容

コンピテンシー一覧表を利用して、「仕事の出来る職員像」を職員全員で考えて行動指針を作り上げていきます。

令和4年4月1日のハラスメント防止法施行に伴い制度の導入に向けて取り組みます。



取り組みのポイント

1) キャリアパス制度の見直し

各等級の望む職員像の聞き取り調査結果に基づき、代表者、主任、リーダー職員の期待する職員像が明確になります。

各等級の職能要件書が求める職能になり、行動指針を基に行動評価表が作成されます。コンピテンシー評価は、高業績を上げる人の行動のことです。この行動すれば必ず利用者の方が喜ばれる行動のことです。コンピテンシーを抽出して評価項目に追記することも可能です。

人事考課、評価制度は給与の査定のためではなく、職員のスキルアップのために行います。

2) ハラスメント防止について

会社がしなければならない事項について理解し、今後取り組みを進めていきます。

1 事業主が雇用管理上講ずべき措置

- (1) 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発
- (2) 相談(苦情を含む)に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
- (3) 職場におけるハラスメントへの事後の迅速かつ適切な対応
- (4) 合わせて講ずべき措置プライバシー保護、不利益取り扱いの禁止等

2 「職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であつて、業務上必要な範囲

かつ相当な範囲を超えたものにより雇用する労働者の就業環境が害されること」

職場のハラスメントの防止・解決に向けた7つの取り組み

(「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」より)

① トップのメッセージ

組織のトップが職場のハラスメントは職場からなくすべきであることを明確に示す。

② ルールを決める

就業規則に関係規定を設ける、予防・解決についての方針やガイドラインを作成する。

③ 実態を把握する

社員アンケートを実施する。

④ 教育する

研修を実施する。

⑤ 周知する

組織の方針や取り組みについて周知・啓発を実施する。

⑥ 相談や解決の場を提供する

法人内・外に相談窓口を設置する。

職場の対応責任者を定める。外部専門家と連携する。

⑦ 再発防止のための取り組み

行為者に対する再発防止研修を行う。



取り組み後の感想

今後、課題解決に向けて取り組んでいきます。

事例 5

「5S」で業務改善！

事業所概要

地域：赤磐市

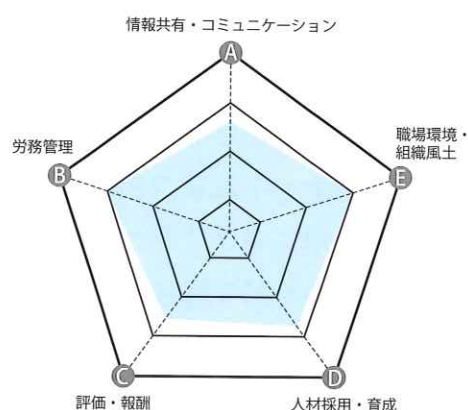
介護サービスの種類：通所介護

事業開始年月：2010年

従業員数：13人（うち正社員数：3人）

併設サービス：居宅介護支援

雇用管理 自己診断結果

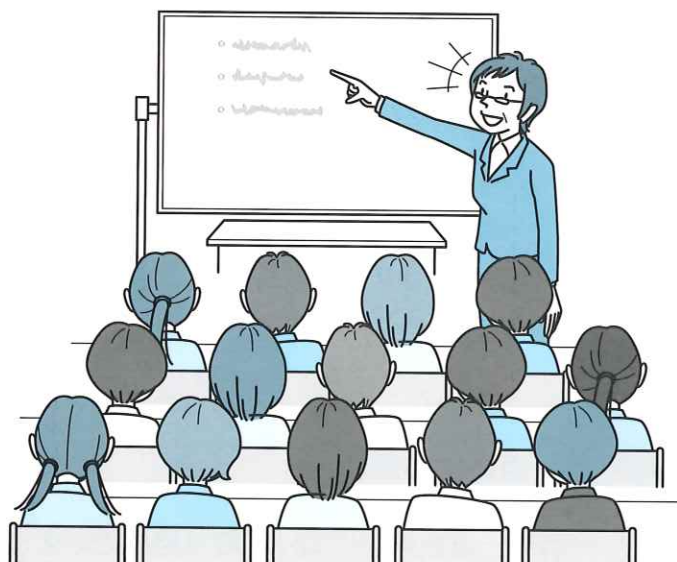


取り組みに至る背景

デイサービスの時間中も職員がバタバタ忙しく動いており、直接処遇以外の仕事は利用者を送った後で行わざるを得ないという状況が続いていました。そこで、作業工程を見直し、効率よく動ける職場環境にするため、まずは、物の「5S」から取り組むことにしたとのことでした。5Sについて職場研修を行ったものの、実際にどのように進めたらよいかわからない、5S活動も効率的に行いたいという要望があり支援を始めました。

取り組み内容

5S活動は職員みんなで取り組む必要があるため、まずは、職員を3つのグループに分け、リーダーを決めました。無理なく楽しく5S活動ができるよう2か月に1回のペースで5S会議を開いて報告をする事にしました。PDCAに基づいて、どの場所を行うか計画を立て、行ったことを活動報告書に記録して5S会議



で発表し、他の人の意見を聞いて、次に生かすという流れで取り組みを進めていきました。「不要な物は徹底的に捨てる」「標示は今日採用した人でもわかるように」ということで整理整頓に取り組みました。物品の在庫管理もできるよう区画分けし、発注にかかる時間や手間の削減にも取り組んでいます。車いすの清掃も行い、整理・整頓・清掃の3Sの取り組みまで進んでいます。



取り組みのポイント

一番のポイントは「5Sの見える化」です。改善前後の写真を撮り、活動報告書で改善前と改善後の写真を並べることによって、改善内容がすぐにわかるようにしました。ごみの量や短縮された作業時間もなるべく数字で表し、短縮した時間を残業削減やサービスの向上にどれくらい使えるかイメージしやすくしました。グループ分けしたことで、競争意識も働き、職員みんなで頑張ることができています。



取り組み後の感想

1年間をめどに取り組んでいるので、まだ道半ばですが、とても効果が上がっていると感じています。報告書作成など事務作業も大変だったと思いますが、それにより5Sの見える化に成功し、職員全員で協力して取り組むことができています。来年度は業務の5Sにも取り組んでいただきたいと思います。

事例

6

採用時の研修から評価、処遇制度の構築に取り組む！

事業所概要

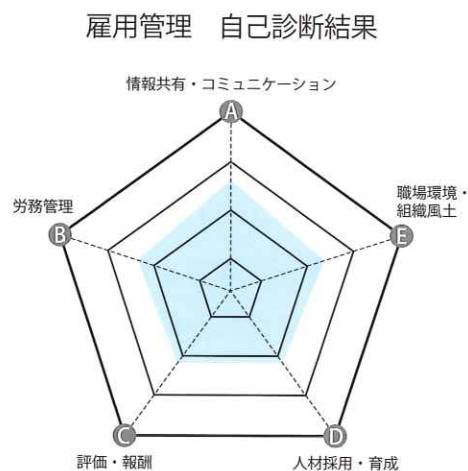
地域：総社市

介護サービスの種類：通所介護

事業開始年月：2006年

従業員数：28人（うち正社員数：15人）

併設サービス：介護付有料老人ホーム



取り組みに至る背景

事業所を開設して20年近くになります。楽しく生き生きと、和をもって友とふれることを目指し、利用者もスタッフも心豊かに過ごせるよう、緑豊かな施設で介護サービスを提供するように努めています。

現在、開設当初から勤務しているスタッフと入社歴の浅いスタッフと一緒に勤務しています。開設当初からのスタッフは当社の目指しているサービス等については、理解してくれていますが、社歴の浅いスタッフは、前職での働き方や学校での知識等にこだわりすぎる面が気になり、職員同士の関係性にも影響を与えているように感じていました。

また、人事考課や賃金制度に関してもうまく機能しているとはいえず、より公平・公正な評価・処遇制度を構築したいと考えていました。



取り組み内容

1) 研修について

研修は、「年間研修計画」に沿って業務に必要な内容について、毎月実施する仕組みは構築できています。しかし、介護技術に偏った内容が多いため、事業所が目指す施設に必要な内容に乏しく、職員間の意識の違いに表れていることが判り、改善することにしました。

2) 評価制度について

利用者やその家族を対象としたアンケート調査を毎年実施しており、その結果を全員に公表しています。各施設の満足度はアンケート結果でグラフ化されて視覚化されていますが、職員一人一人の評価については、項目もわかりにくく比較検討しづらい状態でした。

3) 処遇制度（賃金制度）について

入社の時期により基本給等にもばらつきがあるのが現状です。“同一労働同一賃金”の観点からも好ましくないため、実情を洗い出したうえで不利益変更にならないよう賃金制度を見直すことにしました。

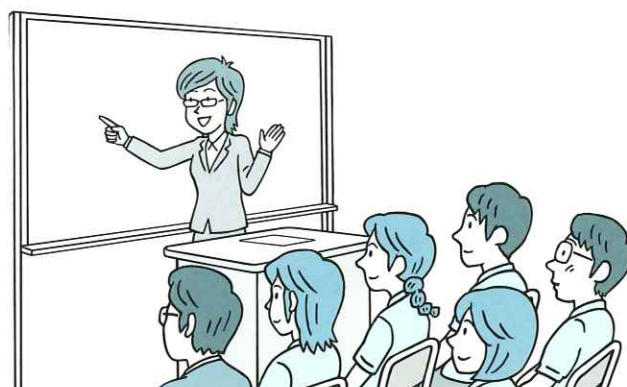
取り組みのポイント

1) 研修について

職員にどのように行動することを希望しており、どのような行為をしないようにするのも研修に盛り込むように、内容を見直すことにしました。

2) 評価制度について

新たに研修に盛り込んだ、“事業所の希望する行動”も評価項目に加え、研修した内容と日常業務での実践状況进行评估できるシート等の作成に取り組むことにしました。



3) 処遇制度（賃金制度）について

号俸級表を作成していましたが、実態とあっていないため、表の金額を見直すことにしました。また、各人の人事考課の結果に基づき、例えば最高の評価を受けた者は4号アップするなどのルールを検討することにしました。また、昇格ルールについても検討しますが、級と役職は別で運用することなどのルール決めをしていきました。

取り組み後の感想

研修内容を見直し、新しい視点での研修を実施しました。職員も楽しんで職員同士の関係性も良好になり、事業所の求める行動も増えてきたように思います。

評価制度や処遇制度は、継続して検討しており新制度の運用開始までには至っていませんが、研修内容を日常業務で実践し、その行動を評価し賃金等への処遇へつなげる考え方が理解でき、組織の見直しや役割分担などの見直しにも役立ちました。

事例 7

人事評価と賃金制度について

事業所概要

地域：倉敷市

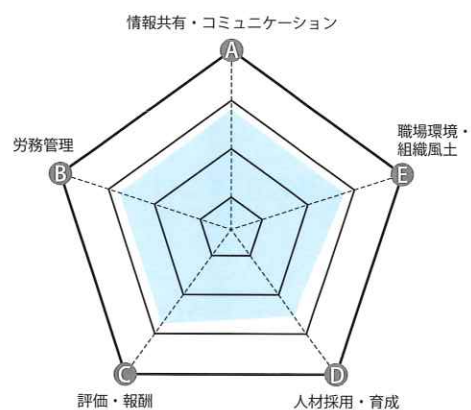
介護サービスの種類：介護付有料老人ホーム

事業開始年月：2017年

従業員数：22人（うち正社員数：13人）

併設サービス：短期入所生活介護、
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

人事評価制度と賃金制度について新たに運用（案）を試みようとされていましたが、内容は不備なくスムーズに運用できるかどうか、また、賃金制度との連携が上手くいくのか苦慮されていました。



取り組み内容

賃金直結型ではなく目標の具体的設置と達成度合という人材育成に重きを置いた評価制度を提案し、次回査定時から運用を開始していただくようにしました。

取り組みのポイント

給与体系上、評価の内容をダイレクトに賃金に反映することは難しく、人材育成を目的とした評価制度にしました。具体的目標の役職ごとのカテゴリー設定、目標達成のためのプロセスの評価、面談の手法等の工夫を提案しました。



取り組み後の感想

一人一人の取り組み目標やスキルアップのプロセスを設定することで、今後の仕事に対する考え方や将来のビジョンが確認できて良かったと思います。ただ、評価制度というものは運用が上手くいって始めて結果が出るものなので、今後も何度も見直しと手厚い面談・指導を行っていただきたいと思います。



雇用管理改善企画委員会 委員

委員長	則次 俊郎	美作大学 特任教授・同地域生活科学研究所 所長
委員	筒井 恵子	社会福祉法人鴻仁福祉会 理事長
委員	中原 俊	中原労務管理事務所 代表
委員	笹井 茂樹	笹井社会保険労務士事務所 代表

ワーキンググループ 委員

委員	田村 典子	田村社会保険労務士事務所 代表
委員	中前 貴子	社会保険労務士法人ビズ・ウォーク 特定社員
委員	佐藤起世子	あい社会保険労務士法人 役員
委員	出原 吉人	いろは社会保険労務士法人 代表社員
委員	内田 直孝	社会保険労務士オフィス内田 社会保険労務士

あとがき

公益財団法人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、介護労働者の福祉の増進と魅力ある職場づくりをめざして、様々な支援事業を実施してきました。

このたび、岡山労働局の委託事業として、「介護労働における人材確保の雇用管理改善推進事業（岡山県）」を実施し、雇用管理改善を通じた「魅力ある職場づくり」の取り組み事例集を作成いたしました。貴事業所の雇用管理改善にお役立ていただければ幸いです。

最後になりましたが、本書作成にあたっては、多くの方々から貴重なお話とお時間をいただきました。厚く御礼申し上げます。併せて、本事業を実施するにあたり様々な助言をいただきました雇用管理改善企画委員及びワーキンググループ委員の皆様方に厚く御礼申し上げます。

令和3年度 岡山労働局委託事業 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 岡山支部
〒700-0904 岡山市北区柳町1-1-1 住友生命 岡山ビル15階
TEL 086-221-4565 FAX 086-221-4572

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

◎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

◎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3年度 岡山労働局委託事業
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
岡山支部