

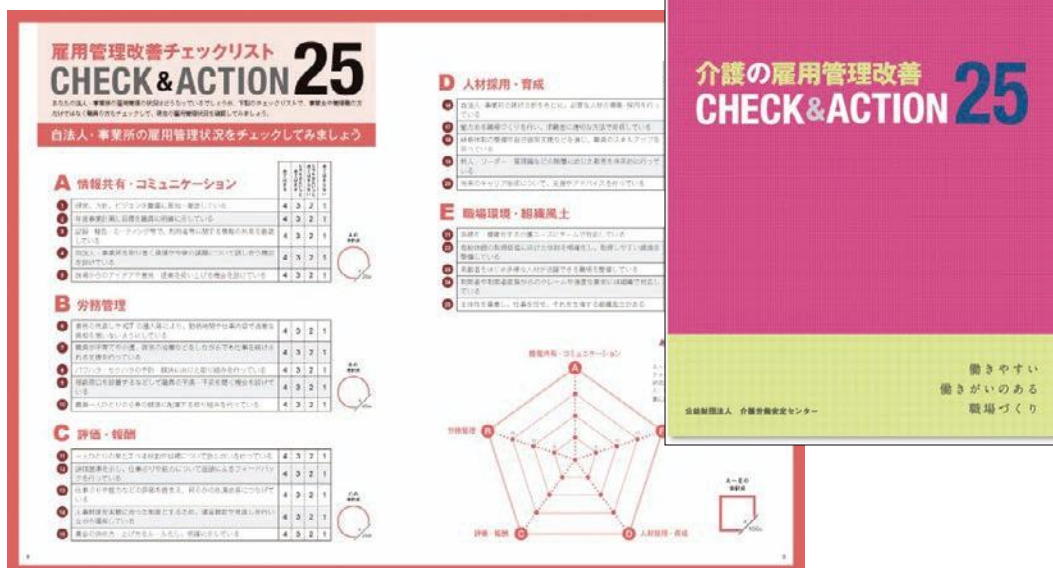
介護事業所の「魅力ある職場づくり」のための

雇用管理改善への 取り組み事例集



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7年7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65.2%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、栃木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
栃木支部長 荒川喜昭

※1 介護労働安定センター 令和6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

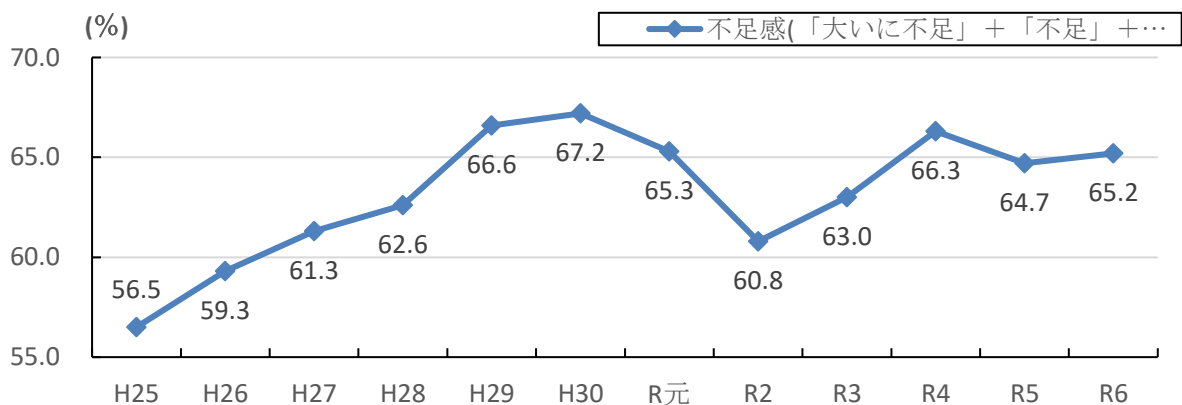
はじめに	01
1. 介護労働の現状	03
(1) 介護人材の不足	03
(2) 介護人材の確保	04
2. 介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業	06
(1) 自己診断チェックリストから見る事業所の雇用管理改善状況	06
介護の雇用管理改善CHECK& ACTION 25 雇用管理改善チェックリスト	07
(2) 地域ネットワーク・コミュニティの構築	08
(3) 地域ネットワーク・コミュニティ取り組みの効果	08
3. 取り組み事例紹介	09
各事業所の取り組み内容	10
事例① 評価制度等の整備で、より働きやすい環境の構築へ ～事業所の規模や実態に即した人事考課制度～	10
事例② 職員のストレス対策についての運用改善	12
事例③ 職場環境の整備 ～生成AIを取り入れた業務の効率化～	14
事例④ 組織体制の強化 ～業務体制改善と研修の仕組みづくり～	16
雇用管理改善企画委員会 委員・雇用管理改善サポーター	18
あとがき	19
巻末資料	20

介護労働の現状

(1) 介護人材の不足

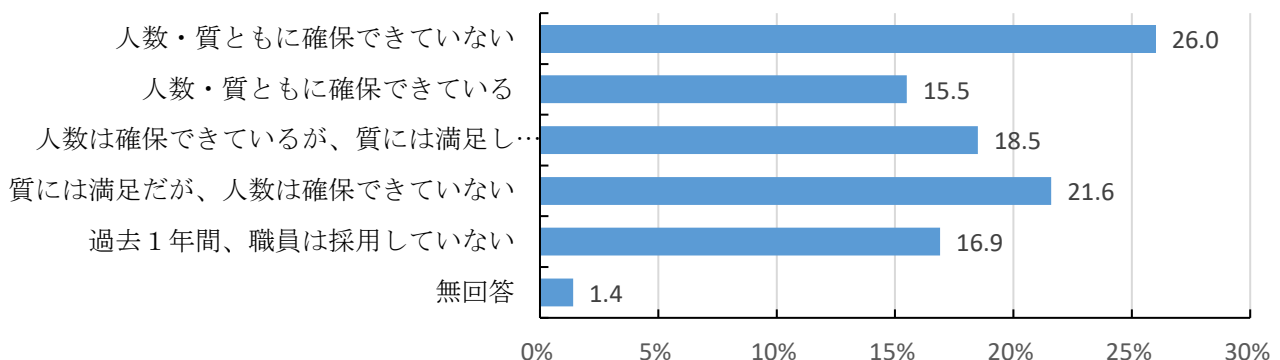
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査※1では、令和6年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は12.4%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の65.2%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査※2においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が49.1%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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26.0%、「人数・質ともに確保できている」が15.5% 「人数は確保できているが、質には満足していない」が18.5%、「質には満足だが、人数は確保できていない」が21.6%です。また、「過去1年間、職員は採用していない」が16.9%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。

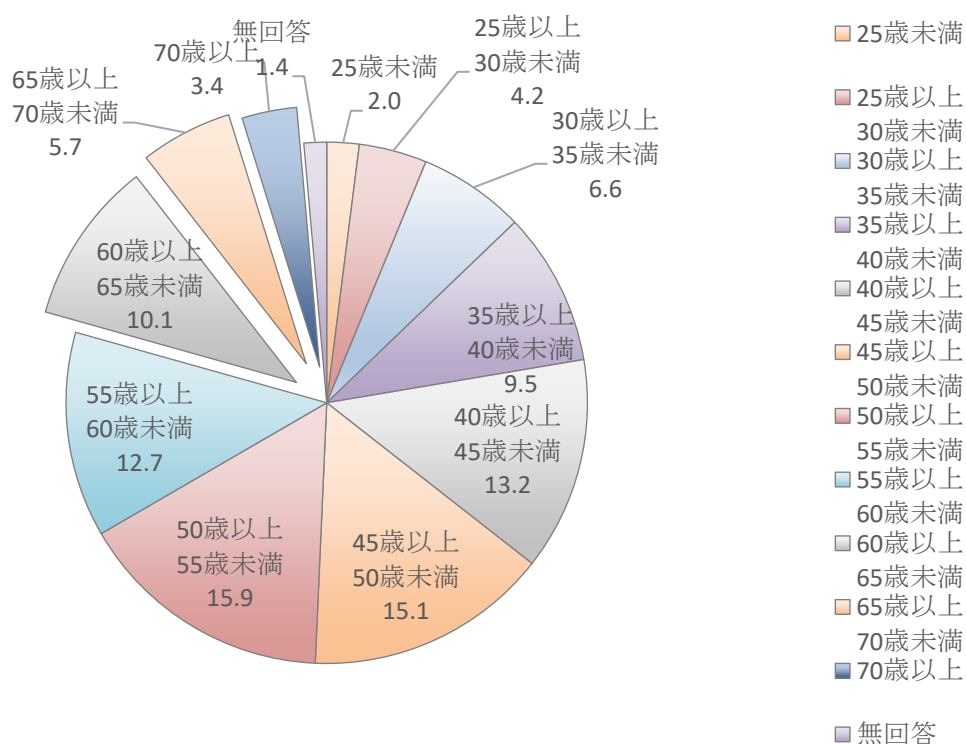
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

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9.1%で、60歳以上65歳未満と合わせると19.2%と全体の2割弱と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(※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6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6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

栃木労働局委託事業「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。

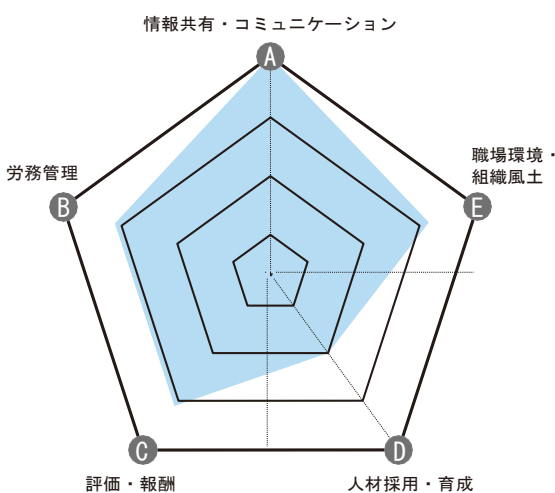
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

(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・セクハラ等の予防・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。

一つ目は、個別相談支援の取り組みです。構成事業所へ訪問した際に、施設長との対面ヒアリングや、チェック&アクション25の雇用管理改善チェックリストによる現状把握を行い、事業所特有の雇用管理改善課題に対して社会保険労務士・中小企業診断士・実務家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個別相談支援を実施しました。二つ目は、地域ネットワーク・コミュニティ勉強会の取り組みです。介護業界共通のテーマを設定した講演会や構成事業所間の課題や取り組み方等の情報交換を行うために、地域ネットワーク・コミュニティ勉強会を開催しました。三つ目は経験交流会の取り組みです。構成事業所だけでなく一般の介護事業所にも参加いただき、雇用管理改善の導入事例や効果的な方策を広く普及・啓発するためと介護経営について学んでいただくために、県内の介護施設の管理者を講師に招き、経験交流会を開催しました。

(3) 地域ネットワーク・コミュニティ取り組みの効果

一つ目の個別相談支援の効果としては、事業所特有の課題に対して具体的な雇用管理改善制度を提案し、多くの事業所が導入を決定するなどお役立ちの評価を得ることができました。

二つ目の地域ネットワーク・コミュニティの勉強会は、第1回は、「介護テクノロジーの普及と安全な利活用～福祉用具の事故・ヒヤリハット情報から～」と題して、介護ロボットの導入やICT機器の活用と介護サービス事故へのリスクマネジメント」をテーマに開催しました。人材確保が極めて困難な状況の中では、介護ロボットやICT機器の活用で労働力の補完や生産性を向上させる取り組みは不可欠な施策と言えます。勉強会では、ICT機器の導入や活用には十分な事前の準備と計画が必要ということや、福祉用具ヒヤリハット情報、研修の重要性なども学ぶことができました。

第2回では、「AIの活用」について、集団で学びました。実際にAIを使って資料作成や帳票作成などのデモンストレーションを行い、今後の業務効率化を進めていくにあたり、参考にできることを共有しました。

三つ目の経験交流会では、二つの事業所から雇用管理改善の取り組みについて発表していただきました。また、「介護現場における生産性向上、サービスの質向上につなげる」をテーマに、『職員充足率Up』『離職率0%』『有休消化率Up』『残業削減』に取り組み、入居率100%、入居稼働率98%、入居待機率Upを達成された事業所による基調講演を開催しました。

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



評価制度等の整備で、より働きやすい環境の構築へ
～事業所の規模や実態に即した人事考課制度～

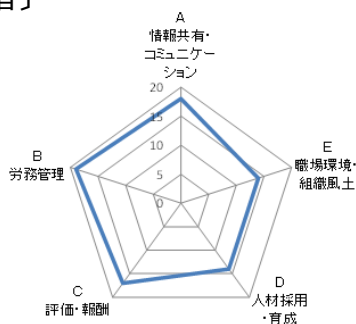
事業所概要

地区：県北地区

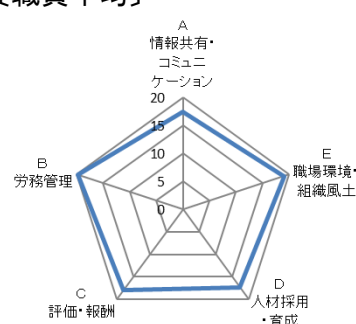
介護サービスの種類：機能訓練特化型デイサービス

従業員5人

〔管理者〕



〔職員平均〕



取り組みに至る背景

当事業所では、これまで人事考課を含め様々な制度・仕組みを導入してきました。その際、規模の大きな施設等で採用されている制度を参考にしてきたことや、より精度の高い仕組みにしたいという意欲から、事業所規模等に対して複雑な仕組みになっていました。そこで、事業所規模に合った、シンプルな組織体系の構築と、柔軟な運用ができる評価制度を整えることを目指しました。



取り組み内容

当事業所の規模等の実態に即した人事考課制度と、介護職員等処遇改善加算のキャリアパス要件Ⅲにも対応した昇給等の仕組みづくりに取り組みました。

取り組みのポイント

評価制度については、目標管理シートを用いて、職員自身に目標を設定してもらうことで、職務内容に沿った目標にってもらうこと、目標の数を3つ程度に絞ることで重点的に意識すべきことを明確にするとともに、評価等の負担軽減を図る内容としました。評価制度と、評価結果の処遇への反映は、職員の給与に直結する制度であるため、不利益等が生じないよう慎重に進める必要がありました。また、扶養の範囲内で勤務している職員もいる中、税制改正等の影響も考慮に入れる必要がありました。

そこで、そうした状況を踏まえつつ、徐々に制度を適用し、運用の中で必要に応じて様式や規程の変更、手順の見直し等を行いました。

事業所の実情に合わせて簡素化したことで、目標設定などは比較的スムーズに実施できています。また、人事考課において、研修受講や資格取得を奨励し、それを評価に反映させることにしたことなどから、実務者研修を受けるようになるなどの成果につながっています。

取り組み後の感想

事業所としては、雇用管理上、常に様々なことに対する不安があり、法令などについても解釈が難しい部分が多々あるため、理解が薄いままの状態を試行錯誤している中、専門の先生に介入していただいたことで、雇用改善に関する取り組み方を理解し、実務として運用していく方法など、しっかりと準備していくことができました。

また、小規模事業所ゆえの課題もありましたが、解決していく方向性についても的確にアドバイスしていただいたことで、今後の運営にも自信を持って取り組んでいけるようになりました。



事例

2

～ 職員のストレス対策についての運用改善 ～

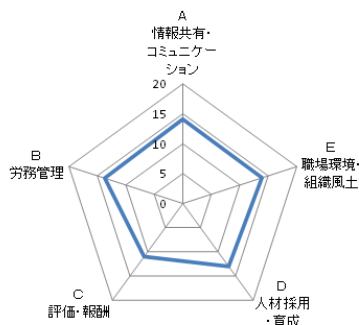
事業所概要

地区：県南地区

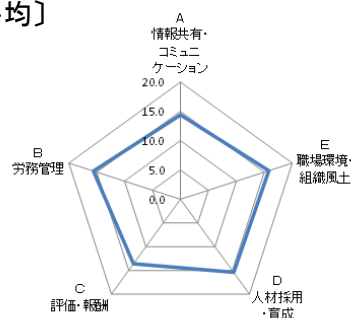
介護サービスの種類：介護老人保健施設

従業員：135人

〔管理者〕



〔職員平均〕



取り組みに至る背景

ストレスチェックについては、職員が1人で担当し、実施結果を個々の職員にフィードバックしていたものの、高ストレス者に対する医師による面接指導の働きかけが弱い状況がありました。また、ストレスチェックを受検しない者も若干みられました。

ストレスチェックの実施後、集団分析結果を職場環境改善に活かす取り組みはこれまで実施してきませんでした。職場ごとの健康リスクを把握し、職場にあるストレス要因を改善する取り組みは重要と考え、改善を進めることとしました。

取り組み内容

年1回のストレスチェックの実施と個人への結果の提示に加えて、新たに全職員に対しメンタル面での相談窓口（法人内窓口他公的窓口等）の周知、高ストレス者に対して産業医面談の推奨、ストレスチェック結果の部門毎の統計を取り、衛生委員会での統計共有など、組織的な仕組みづくりを行いました。



取り組みのポイント

従来、実施してきたストレスチェックでは、高ストレス者に対する医師による面接指導の働きかけが弱かったため、今年度は、職員が希望すれば医師による面談が受けられることを事前の案内文書で明確化するなど、工夫を行いました。また、ストレスチェックを受検しない者も一定数見られたため、できる限り職員全員に調査票の提出をしてもらえよう、電子メール等により働きかけを強めました。ストレスチェックの受検はあくまでも本人の意思ですが、取り組みが功をもたらしたのか、前年度に比べ提出率が向上しました（前年度83%今年度95%）。

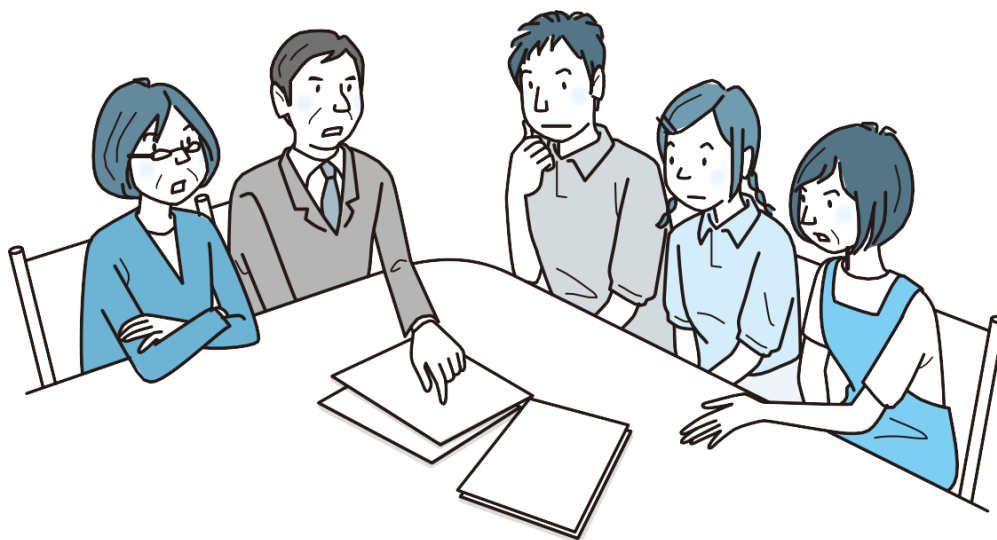
産業医のアドバイスもあり、ストレスチェックの個人結果の通知の際には、高ストレスと判定された職員にのみ医師による面接を推奨する文書を添えることとし、それ以外の職員には個別の案内をせず、施設内掲示によって、希望すれば医師による面接や、厚生労働省による「こころの耳電話相談」等を利用することができる旨の周知を図ることにしました。

集団分析結果を職場環境改善に活かす取り組みについては、今年度より、職場単位の分析結果として、職場別仕事のストレス判定図を帳票出力し、管理者会議や衛生委員会で検討することとしました。

取り組み後の感想

今回支援を受けて職員のストレス対策の運用改善が出来ました。資料などもいただき参考になりました。別途行ったアンケートの実施により日頃取り組んでいることにおいても、管理者の中でも取り組みが認識されていないことが分かり、単に取り組むだけでなく、その情報の共有や周知の必要性を感じました。

今後も、高ストレス者に対する継続的なフォローアップや職場環境改善に取り組む方針です。



事例

3

職場環境の整備 ～生成 A I を取り入れた業務の効率化～

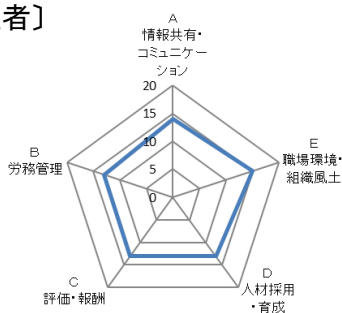
事業所概要

地区：県央地区

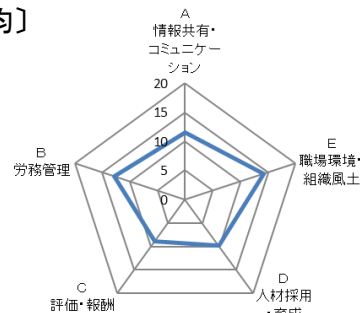
介護サービスの種類：訪問介護・居宅介護支援

従業員：15人

〔管理者〕



〔職員平均〕



取り組みに至る背景

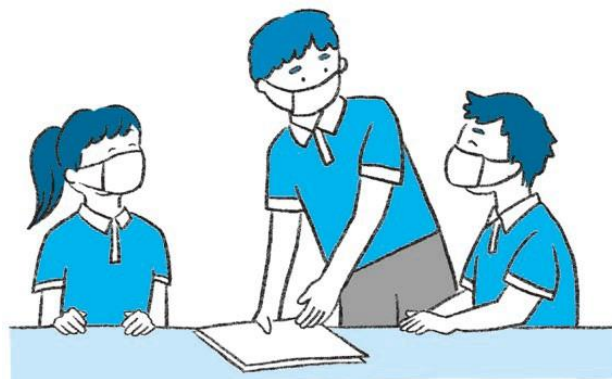
当事業所では、事業運営において、紙を使ったものが多く、またFAXでのやりとりも多かったことから、年間かなりのコストがかかっています。

訪問介護事業所においては、ヘルパーや生活指導員が手書きで記録した内容を後からエクセルへ転記する作業が発生しており、業務負担が大きくなっている状況です。

管理者はPCを持っていますが、職員（ヘルパーの方）は、会社用のタブレットやスマホを持っていません。今後、タブレットの導入も検討していますが、まとまった資金も必要なため、まずは書類作成・ケア記録・報告様式等の工夫をして、業務の効率化を図ることを目指しました。

取り組み内容

新規ケアプラン作成時の負担軽減を目的として、ヒアリングを行いながら生成AIを活用する方法を実践しました。



取り組みのポイント

新規ケアプラン作成時に「生活全般の解決すべきニーズ」の項目を文章でまとめることに苦勞している状況が見られました。利用者の状況は把握できているものの、それをケアプラン用の文章として整理・表現することが難しいという課題があり、作成に時間がかかっていました。新規ケアプラン作成時の負担軽減を目的として、生成AIを活用する方法を取り入れ、時間をかけ過ぎない作成が可能となりました。特に、新規の方で、ケアの内容が多岐にわたる方や回数が多い方など、記入や文章作成に大変時間のかかっていた方については、半分以下の時間に短縮ができました。月に3時間程度の短縮として、計算上年間36時間分を違う業務に充てることができます。

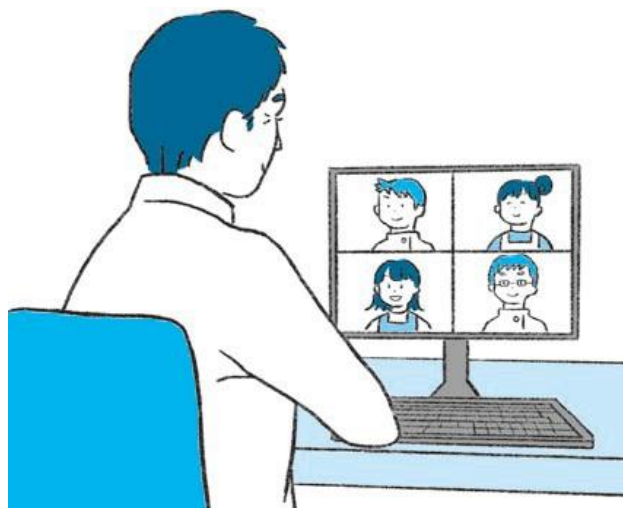
今後、タブレットについては、まずは1台程度を導入し、トライアルの運用ができるよう検討しています。

取り組み後の感想

現場での業務には高いプロ意識を持って取り組み、介護事業の特質にマッチしたきめ細かいサービスの提供には常に高い意識を向けています。魅力ある職場作りを進め、もって仕事の質を高めて業績向上につながればとても意義があることだと考えています。

同時にもともと大きな利益を恒常的に見込める事業ではないことから、多くの先行投資には及び腰になりがちです。雇用管理改善により一層働きやすい職場となることが当然望ましいですが、現場の仕事にどのような影響がでるか、不安視する従業員も少なからず存在していると思います。

今回は、AIの活用で業務効率化が進み勉強になりました。今後も、ケア記録・シフト管理などでも、業務効率化を進めたいと思います。



事例

4

組織体制の強化 ～業務体制改善と研修の仕組みづくり～

事業所概要

地域：県南地区

介護サービスの種類：デイサービス

従業員数：18人

取り組みに至る背景

職員A（管理者）は、10年以上の経験をもとに管理業務は適切に実施できていると思っていますが、現状は他の職員を信用できていないため任せることができず業務を抱え、業務支障が生じてしまう傾向にありました。職員Aの自己中心的なスタイルと、気分次第で指導内容が変わってしまうことなどにより、周囲のストレスが増加し退職の申し出など、歯止めがきかない状態で対応に苦慮していました。



取り組み内容

施設の対策として、職員Aの不在時でも、他職員に任せられる体制構築を視野に入れ、管理者を管理する体制改善や、人材確保対策について取り組むことにしました。

管理者を管理する体制改善は、1業務を2名以上で対応ができる体制にすることや、役割分担の際は、社長が最終調整に努め、確実な改善となるように対応しました。

人材確保対策については、管理者の課題が解決していない状態であるため、職員採用の取り組みも並行して実施することにしました。また改善には、職員の研修体制の仕組みづくりも重要であると確認できたため、必要な研修単元の確認・研修報告書の導入・全職員が受講できる仕組み等、必要な準備を確認しました。

取り組みのポイント

管理者の業務分担の際には、他職員に業務を任せる準備と並行して、新規利用者獲得を目的とした営業や施設PRを兼ねた地域の協議会等に所属し活動する等、新たな業務を提示し、使命感やモチベーション低下とならないように防止策も検討し進めていました。

しかし現場では、職員Aの自己中心的なスタイルとパワーハラスメントが改善されず、日々、職員のストレスが拡大していたため、社長から職員Aに対し、「職員Aの言動が原因となり、在籍している多くの職員が退職を考えている」ことを伝え改善を要望しました。その結果、職員Aはパワーハラスメントの自覚はなく指摘事項に反発する状況となり、翌日から有給休暇を消化する形でそのまま退職となりました。

先々を見据え新たな体制整備が必要となり、介護職員Bを管理者に指名し新体制をスタートさせたところ、職場風土は好転し、配偶者の扶養を抜けて勤務日数や勤務時間を拡大して働きたい希望相談や、イベントやレクリエーション企画等、一気に職員の積極性が確認できるようになりました。職員間でもお互いが思いやりの精神で勤務シフトの変更など柔軟に対応しており、安心して業務を任せることができるようになりました。

また、研修を通じて職員の定着率を向上させ、求人広告等の経費削減にもつながると理解し、研修体制仕組みづくりについて、必要な準備を確認しました。法定研修、動画研修・研修報告書・委員会活動について、必要な対策を確認し、業務負担の軽減等を目指しました。

さらに、AI機能付きの介護ソフトを導入し、デイサービスの連絡帳やモニタリングシートが自動作成されるようになりました。ソフト操作で不明な場合は業者が職員に直接指導していただける体制になっており、業務の効率化を実現しました。最近では、利用者の希望で散歩や外出支援にも対応できる頻度が拡大しました。



取り組み後の感想

取り組みについて支援して頂くことにより、法定研修や委員会活動の概要を共有して、必要事項を把握することができました。

今後は令和8年度の研修計画作成に取り組み、体制強化を目指したいと思います。今回は、職場のレベルアップに向け良い相談機会になりました。

雇用管理改善企画委員会 委員

(敬称略) (順不同)

獨協医科大学 名誉教授 教育開発・国際交流センター シニアアドバイザー (特任教授)	千種 雄一
こらぼ経営労務支援センター 代表 (特定社会保険労務士/中小企業診断士)	田中 義博
あずま中小企業診断士事務所 代表 (中小企業診断士)	東 健司
栃木県有料老人ホーム連絡協議会 会長 社会医療法人中山会 介護付き有料老人ホーム宝木荘 施設長	大垣 治彦
公益財団法人 介護労働安定センター栃木支部 支部長	荒川 喜昭
【オブザーバー】	
栃木労働局 職業安定部 職業対策課 課長補佐	大金 由幸

雇用管理改善サポーター

(敬称略) (順不同)

こらぼ経営労務支援センター 代表 (特定社会保険労務士/中小企業診断士)	田中 義博
あずま中小企業診断士事務所 代表 (中小企業診断士)	東 健司
社会保険労務士 鈴木裕希事務所 (社会保険労務士/介護福祉士)	鈴木 裕希
社労士オフィスさの (社会保険労務士/介護支援専門員/認定理学療法士)	佐野 克浩
株式会社 照和 代表取締役 (東京都福祉サービス第三者評価者) (栃木県認知症介護指導者)	齋藤 和孝
栃木県有料老人ホーム連絡協議会 会長 社会医療法人中山会 介護付き有料老人ホーム宝木荘 施設長	大垣 治彦
NPO法人 とちぎノーマライゼーション研究会 理事長	伊藤 勝規
株式会社ハブスク 代表取締役社長	大松 良司

あとがき

公益財団介護労働安定センターの業務運営に関しまして、平素より多大なご協力とご理解を賜り深謝申し上げます。

介護労働安定センター栃木支部では、栃木労働局委託事業「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」を進め、令和7年度「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」を作成することが出来ました。改めまして感謝申し上げます。具体的な事例となっておりますので是非とも事例検討等にご活用をしていただければ幸いです。

介護人材確保には、介護事業所や介護施設で職員がやりがいを持ち生き生きと働ける「魅力ある職場づくり」が利用者様へも好影響をもたらす相乗効果が生まれます。そのためには先ず介護現場の職員へ適切な評価・処遇制度・賃金体系・研修制度等々の改善・構築が急務であり、業務管理・組織管理等の整備推進が必須です。

今年度、栃木県内たくさんの事業所・施設等と関わらせていただき、特に地域ネットワーク・コミュニティ、経験交流会では、数多くのご意見ご感想を交わしていただきました。また、構成事業所様との相談も延期をしたりオンライン支援に切り替えていただいたりと臨機応変なご対応をしていただきました。

本事業実施にあたり、個別相談や集団相談にご協力をいただきました栃木県内各事業所・施設の皆様、雇用管理改善サポーターの皆様、雇用管理改善企画委員の皆様、ご講演ご講義をいただきました皆様、そして栃木労働局の方々に厚く御礼申し上げます。

介護労働安定センター栃木支部といたしましても、引き続き雇用改善はもとより介護事業の発展に尽力してまいります。なお一層のご指導、ご支援を賜りますようお願いを申し上げます。

公益財団法人 介護労働安定センター
栃木支部長 荒川喜昭

令和7年度 栃木労働局委託事業
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 栃木支部
〒320-0066 栃木県宇都宮市駒生1-1-6
TEL 028-643-6445 FAX 028-643-6448

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

- ◎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