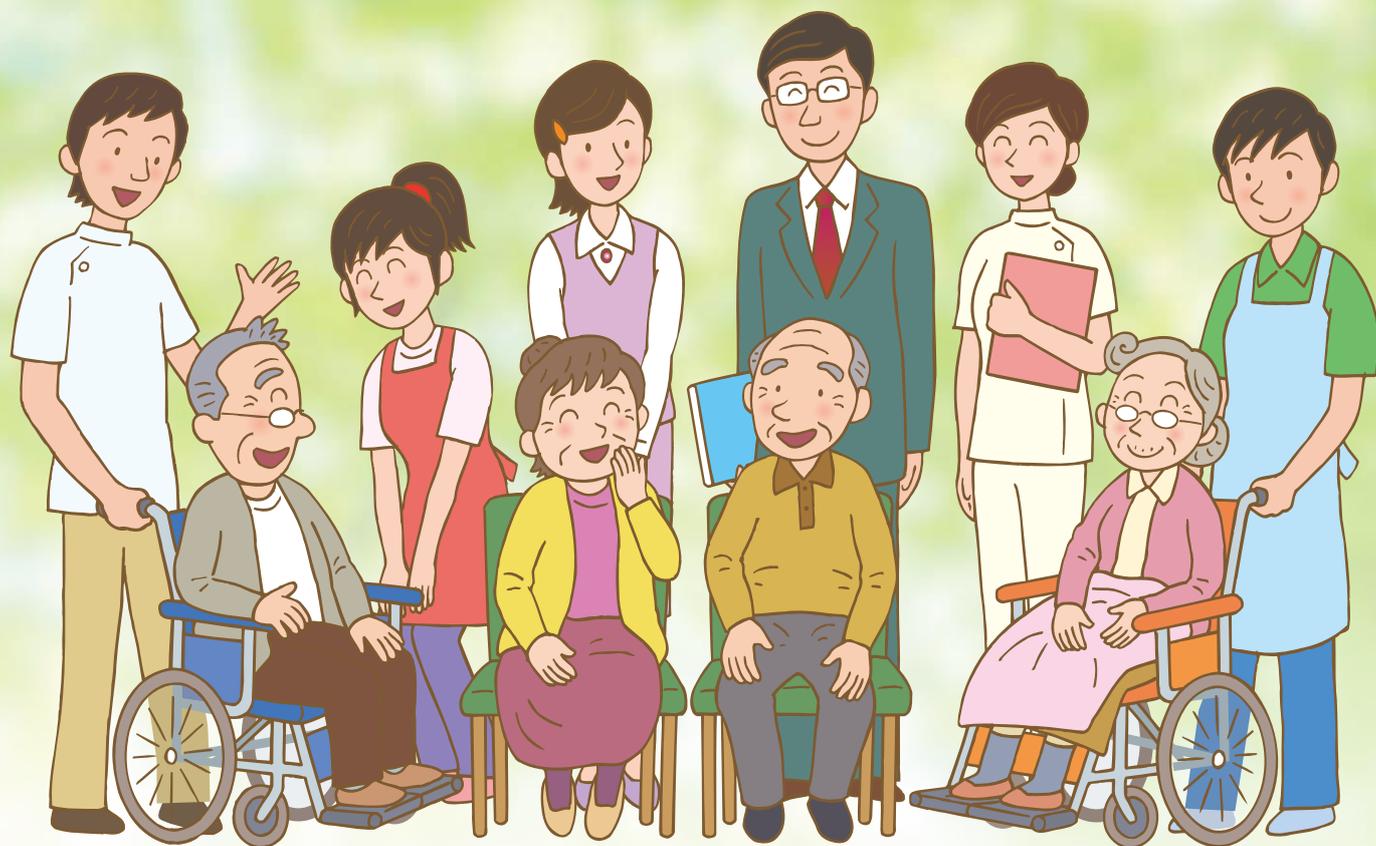


「魅力ある職場づくり」のために

介護事業所における  
雇用管理改善への  
取り組み事例集



# 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、東京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  
東京支部長 我妻 明

※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
<b>1. 介護労働の現状</b>	03
(1) 介護人材の不足	03
(2) 介護人材の確保	04
<b>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</b>	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
<b>3. 取り組み事例紹介</b>	09
各事業所の取り組み内容	10
事例① 柔軟な働き方ができる環境をそのままに、就業規則を整理しました。	10
事例② 職員の頑張りに報いることのできる評価制度を作り、働きがいある職場に！	12
事例③ 就業規則と賃金制度の整備を行い、助成金の申請につながりました。	14
事例④ 処遇改善加算のキャリアパス要件を整備して、 職員のモチベーションにつなげる。	16
事例⑤ 既存事業所の引継ぎによる雇用契約書及び就業規則等の見直しを行い、 労務管理関係書類の整備に努めました。	18
事例⑥ キャリアパス規程・人事評価制度の見直しにより、 処遇改善加算のキャリアパス要件に完全対応。	20
事例⑦ 現行の労働実績を踏まえた就業規則の見直しを行い、 職員の働きやすい環境を整えることが出来ました。	22
事例⑧ 既存のスキルチェック制度を賃金制度と連動し、 働き方に応じた成長を実感できる仕組みにしました。	24
介護の雇用管理改善 CHECK & ACTION 25	26
巻末資料	27
雇用管理改善企画委員会 委員	28

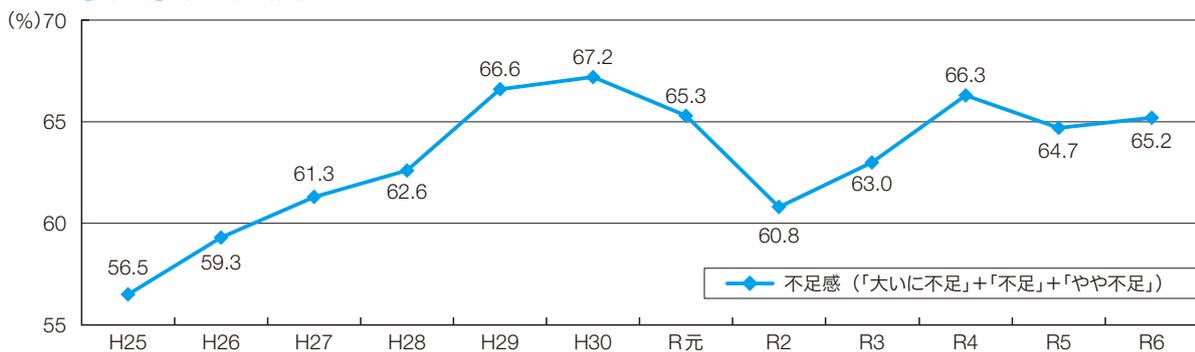
# 1

## 介護労働の現状

### (1) 介護人材の不足

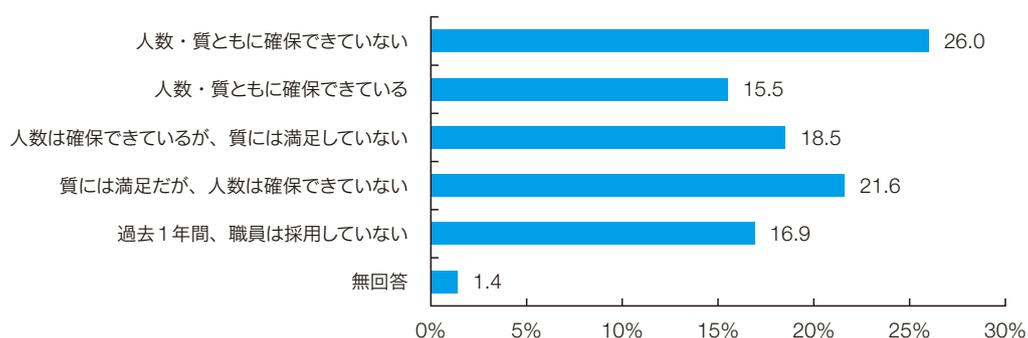
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査※1では、令和6年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は12.4%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の65.2%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査※2においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が49.1%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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。

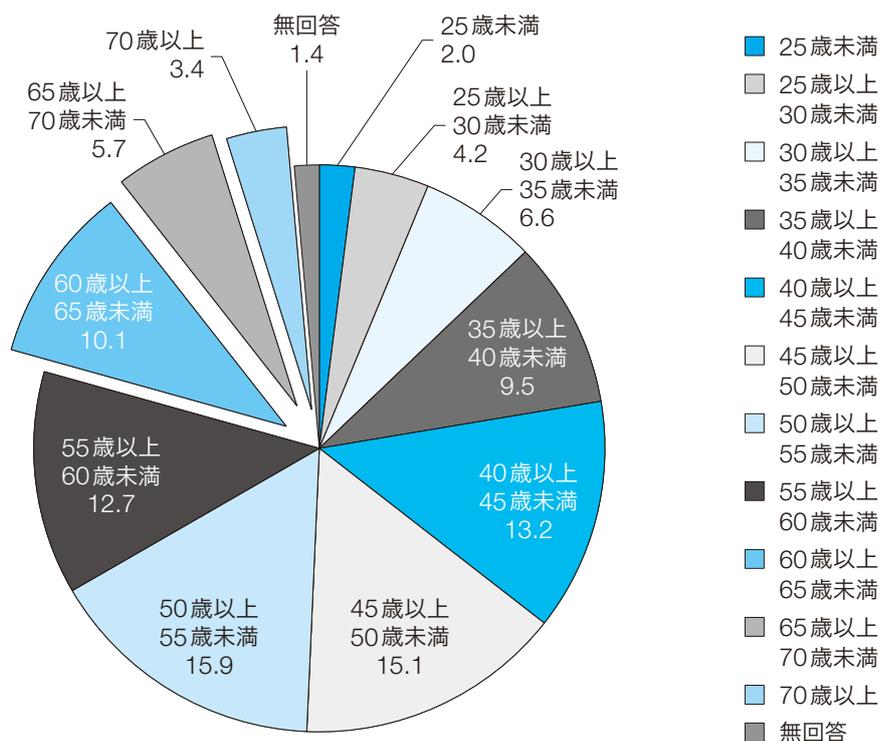
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

### 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

東京労働局委託事業「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。

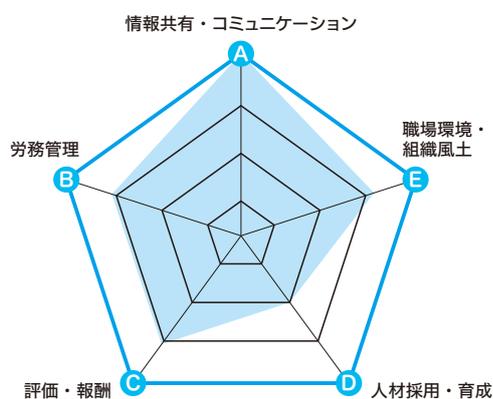
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

### (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!〉

あてはまる  
あてはまる  
あてはまる  
あてはまる  
あてはまる

### A 情報共有・コミュニケーション

		あてはまる	あてはまる	あてはまる	あてはまる
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	バワハラ・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。

東京都では、訪問看護事業所、中野区、その他の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

---

地域ネットワークコミュニティに対し、以下の3つの施策を実施しましたのでご紹介します。

### 1. 就業規則の基礎に関するセミナーを実施（11/26実施）

今回労働局事業に申し込み頂いた事業所の大半が就業規則の作成をサポートしてほしいとの要望があり、この機会に基礎から学んで頂き今後自力で改定などを行えるようセミナーを開催しました。

本セミナーも参加事業所から大変高評価を頂いて終了しました。（中野区近郊を中心としたコミュニティ）

ただしせっかくの機会なので他地域の事業所からも希望があれば参加可能としました。

### 2. SNSを活用した介護人材確保についてのセミナーを開催（12/23実施）

深刻な人材不足の中、介護人材の確保は介護業界において大きな課題であり、本事業遂行においても多くの事業所が解決策を求めて支援依頼が集中するテーマとなっています。今回その悩みを解決するための一助として採用コストの大幅削減を目指し、SNSを活用した採用活動の方策についてのセミナーを実施しました。内容的に目からうろこの解説であったため、参加事業所の多くから期待を上回る満足度の高いセミナーであったと高評価が寄せられています。（訪問看護グループ中心）

ただしせっかくの機会なので他地域の事業所からも希望があれば参加可能としました。

### 3. 介護人材の採用と定着に向けた意見交換会の実施（1/14実施）

介護人材の採用と定着は業界内での最大の課題となっています。

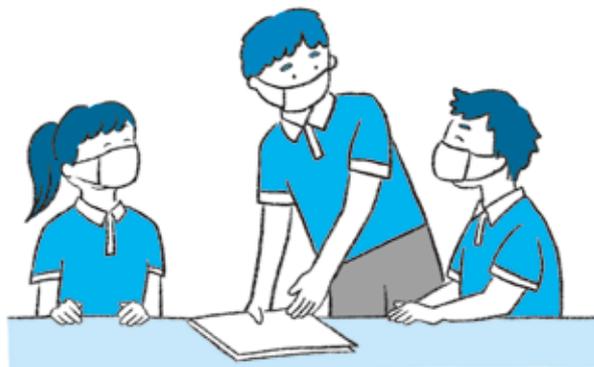
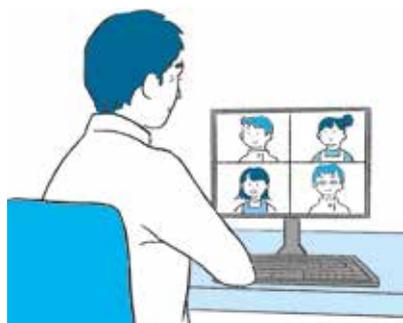
今回、令和7年度「介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業」の一環として、介護現場と江東区、ハローワーク、東京都福祉人材センターとの連携について講話等をはじめ、採用と定着に向けた取り組みの紹介と意見交換を実施しました。各事業所の実例を踏まえながらより良い人材確保につなげるために活発な意見交換を行い、交流を深めることができました。（全コミュニティ向け）

# 3

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



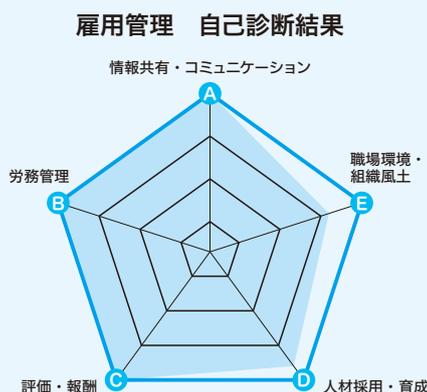
## 各事業所の取り組み内容

### 事例

柔軟な働き方ができる環境をそのままに、  
就業規則を整理しました。

#### 事業所概要

地域：武蔵野市  
SHIIP, LLC  
訪問介護ステーションえ〜とす  
介護サービスの種類：訪問介護  
事業開始年月：令和5年2月  
従業員数：10人（うち正社員6人）  
併設サービス：居宅介護、重度訪問介護



#### 取り組みに至る背景

3年前の開業時に就業規則を作成しました。

事業を進めるうちに従業員も増え、それぞれの都合に合わせた働き方ができるように対応してきたところ、現状の働き方と就業規則とで整合性の取れない部分が出てきてしまいました。法令を遵守した上で、従業員が働きやすいルールにしたいと思い、就業規則を見直すことにしました。

#### 取り組み内容

社員就業規則とパートタイマー従業員就業規則、賃金規程の内容を確認しながら、現在の社員の働き方の実態と合うように、整理していきました。

まずは、さまざまな働き方をしている社員がいるので、社員の雇用区分を整理しました。正社員の定義を規定し、その他の雇用区分については、雇用契約期間と所定労働時間の違いを明記しました。この定義を明確にしておくことで、キャリアアップ助成金の申請にも対応できるとのことでした。

正社員の勤務時間については、サービス提供時間に合わせて、8時から19時の間でシフトを組んでいます。この勤務時間については、「1か月単位の変形労働時間制」とすることにしました。これを就業規則に規定するには、シフトパターンをすべて記載する必要があるとのことでした。利用者へのサービス提供に合わせて、かなりのバリエーションがあるシフトになっているので、整理が難しいと感じましたが、始業・終業時刻と休憩時間のすべての組み合わせを別表として作成しました。

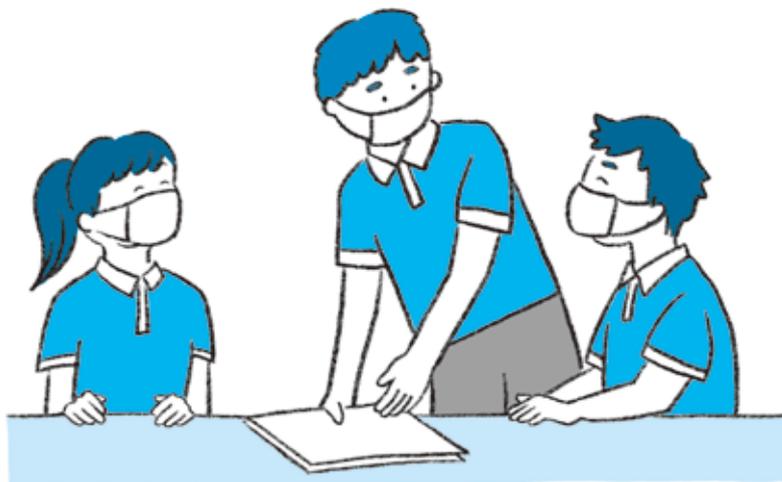
また、年次有給休暇は採用後6か月後に付与するのが法律上のルールですが、6か月経つまでの間にも体調を崩して休まざるを得ないことも考えられるので、そのような場合に使える有給の休暇があると良いと思っていました。そこで、採用後6か月間に使える有給の特別休暇として、「体調管理休暇」を設けることにしました。

## ◎ 取り組みのポイント

若い社員が多い職場ということもあり、できるだけ気持ち良く、都合に合わせて柔軟に働ける環境にしてきました、そのため、いろいろな働き方のパターンが生じ、中には労働法のルールと合わせるのが難しい部分もありましたが、柔軟な働き方のメリットを損なわずに、法令を遵守できる規定となるように工夫をしました。

## ◎ 取り組み後の感想

開業当初から、就業規則の作成には取り掛かっていたのですが、なかなか十分な整理ができずにいました。今回の支援を受けて、ようやく整理ができました。労働法を遵守したルールで社員に働いてもらえるので安心です。



# 事例

# 2

## 職員の頑張りに報いることのできる 評価制度を作り、働きがいのある職場に！

### 事業所概要

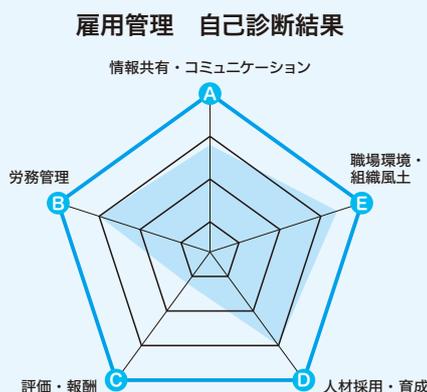
地域：板橋区

介護サービスの種類：訪問看護

事業開始年月：令和6年3月

従業員数：3人（うち正社員3人）

併設サービス：なし



### 取り組みに至る背景

1年前に開業しました。

以前に勤務していた訪問看護ステーションでは、年功序列の賃金体系で、働きがいを感じる事ができなかったことから、自社では、きちんとした評価制度や昇給制度を作って、職員の貢献に報いたいと考えていました。そこで、公正な評価で、職員の頑張りに報いることのできる仕組みを作ることとしました。

### 取り組み内容

評価制度の導入には、職員が抵抗感を示すことも聞いていましたので、開業して年数の浅い今のうちに導入する方が良いと思い、評価制度の導入を進めることにしました。

評価項目は、東京都訪問看護ステーション協会が公表している「訪問看護キャリアラダー」の評価票を参考にしました。ここでは、訪問看護師のキャリアを「Ⅰ初心者」から「Ⅵ熟練」までの6段階に分け、それぞれの段階で評価項目を設定していました。自事業所の実態としては、Ⅱ～Ⅴの4段階で十分と判断して、4段階に分けて評価項目を作成することとしました。

評価結果については、直ちに昇給や賞与に関連づけるのは難しいと感じましたので、初めはトライアルで実施し、処遇への反映はしないことにしました。まずは職員との面談の中で使用して、各自の振り返りと今後の目標設定に使っていきたいと思っています。

## ◎ 取り組みのポイント

評価項目は、社長として「このような職員になってほしい、このような働き方をしてほしい」という思いを表現したもので良いとのアドバイスをいただいたので、訪問看護業務はもちろんのこと、事務作業に積極的に取り組むことや、委員会活動、地域活動を意欲的に行うなどして頑張っている職員を、評価できるような内容にしました。

また、実際に評価を行う際に迷うことのないよう、評価のしやすいシンプルな内容としたので、職員にもわかりやすい公平な評価ができるのではないかと考えています。今後、実際に運用してみて不都合があれば、変更していくこととしています。

当初考えていた評価項目の中には、一定の資格や特別のスキルがないと実施できない業務内容が含まれていたものがありましたが、それについては評価項目からは除外して、「特別スキル手当」などとして、賃金に加算して支給することとしました。

## ◎ 取り組み後の感想

当初、開業2年目で評価制度導入に取り組むのはハードルが高いとも思っていたが、アドバイスを受けながら、職員に期待する思いを評価項目としてまとめることができました。この過程で、自分自身が職員にどのような働き方を望んでいるのか、整理することができました。

評価制度の運用はこれからですが、有効に活用して、働きがいのある職場づくりに役立てていきます。

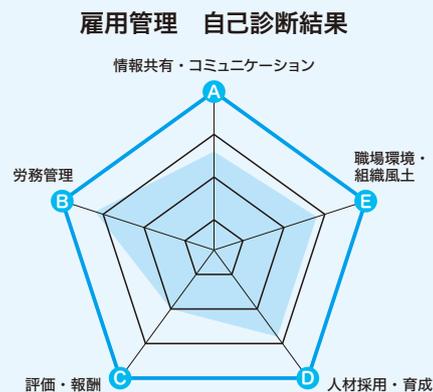


# 事例 3

## 就業規則と賃金制度の整備を行い、助成金の申請につながりました。

### 事業所概要

地域：江東区  
スリーウィン(株)  
そらまめ訪問看護ステーション  
介護サービスの種類：訪問看護  
事業開始年月：令和5年7月  
従業員数：16人(うち正社員13人)  
併設サービス：なし



### 取り組みに至る背景

開業後、徐々に経営は安定してきましたが、今後さらに事業を拡大していくためには、事業所の増加、従業員の増加が必要と考えていて、そのために、助成金を上手に利用していきたいという思いがありました。

助成金の情報はたくさん入ってきますが、種類も多く、それぞれに要件も違い、さらに毎年制度改正もあると聞き、利用には不安を感じていました。

就業規則や賃金制度は、自力で作成して運用してきましたが、このままで助成金の利用に問題はないのかという疑問もありました。この機会に内容を点検して整備し、助成金利用にもつながるように取り組むこととしました。

### 取り組み内容

現在、パートとして働いている職員のうち、将来的に正職員への転換を考えている者が数名いて、会社としても、そういった方には、どんどん正職員になってほしいと思っています。そういった場合に支給されるキャリアアップ助成金は、ぜひとも利用したいと思います。

そこで、キャリアアップ助成金の正社員化コースの利用を見込んで、就業規則を点検し、助成金の要件に合うように改定を行いました。具体的には、有期契約職員と正職員の雇用区分を明確に分けた

うえで、正職員との賃金制度の差を規定しました。また、短時間正社員の定義も規定しました。

さらに、正職員への転換後には、賃金を3%アップすることが要件なので、それをクリアするには、どのように賃金を上げるのかを検討しました。

## ◎ 取り組みのポイント

賃金を3%アップする場合を想定して、シミュレーションを行いました。

現在の賃金の内訳として、固定残業代（10時間分）を支給しているほか、訪問手当、皆勤手当、介護DX推進手当など基本給以外の「手当」の種類が多く、毎月の給与に占める割合も大きいことから、賃金アップの算出にあたって、どの手当が対象となるのかを判別する必要がありました。

そのためには、それぞれの手当の支給目的、支給対象を明確にしていきました。検討の中で、支給目的が曖昧な手当や、不要と思われる手当が見つかり、手当の整理・統合も行いました。

## ◎ 取り組み後の感想

開業以来、自分なりに制定していた就業規則と賃金制度の見直しができました。検討の過程で、今後、従業員にどのような働き方をしてほしいのか、求める姿が明らかになってきました。

キャリアアップ助成金も申請する予定です。助成金は今後も活用して、さらなる働きやすい職場環境づくりに役立てたいと思っています。



# 事例4

## 処遇改善加算のキャリアパス要件を整備して、 職員のモチベーションアップにつなげる。

### 事業所概要

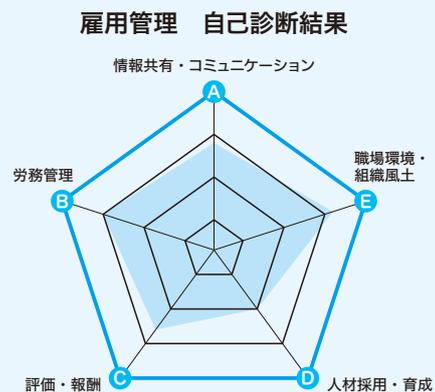
地域：足立区

介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：令和6年10月

従業員数：8人（うち正社員2人）

併設サービス：なし



### 取り組みに至る背景

令和6年10月に開設しました。常勤職員であるサービス提供責任者2名は、前職の事業所のと時からよく知っているメンバーで業務の面では安心なのですが、私自身、労務管理についての知識がまったくないために、運営指導などに対応できるのか、不安な気持ちでいました。

処遇改善加算については、令和7年2月から取得しています。取得するためのキャリアパス要件は、今年度中に実施すると「誓約」をして計画書を提出しました。具体的に、要件を満たすための取り組みを進めたいと思っていました。



### 取り組み内容

キャリアパス要件Ⅰについては、キャリアパスを作成して職員のキャリアアップの道筋を明確にすることが求められているとのことで、キャリアアップ表を作成しました。

事業所の規模も小さく、職員は常勤のサービス提供責任者と登録ヘルパーだけです。キャリアパス表はシンプルなもので良いとのことでしたので、サンプルを参考に自社に合わせて作成しました。

キャリアパス要件Ⅱは、研修計画の策定と実施や資格取得支援の制度整備が必要です。そこで、年間研修計画を作成しました。研修計画には、まずは法定研修を組み込み、月1回程度の無理のないペースで実施することとしました。当日の参加が難しいヘルパーには、研修資料を渡し、レポートの提出を求めることとしました。

キャリアパス要件Ⅲの「昇給のしくみ」については、現状でも、介護福祉士とヘルパー1級について、資格手当を支給しているのが、「資格による昇給のしくみ」に該当することがわかりました。ただし、処遇改善加算の要件としては、資格手当では介護福祉士の上のランクを設定することが必要とのことでしたので、介護福祉士の上のランクとして、社会福祉士・看護師を設定することとしました。資格手当の額については、月給制の職員と時給制の職員とのバランスを考慮して設定することとしました。

## 取り組みのポイント

---

職員数も少なく、長年ヘルパーとして働いている者が多いことから、「キャリアパス」の意味する「キャリアの道筋」ということが、なかなか実感できずにいました。現在、ヘルパーの人材確保がたいへん難しい状況ですが、今後、もし新しいヘルパーを採用できた場合には、このようなキャリアの道筋を示すことが、モチベーションアップにつながり、定着に役立つのではないかと期待がもてました。

## 取り組み後の感想

---

令和8年4月以降に必要な処遇改善加算の要件を満たすことができ、安心して安心しました。制度整備していく中で、その意味や活用方法について理解でき、労務管理のルールについても学ぶことができました。

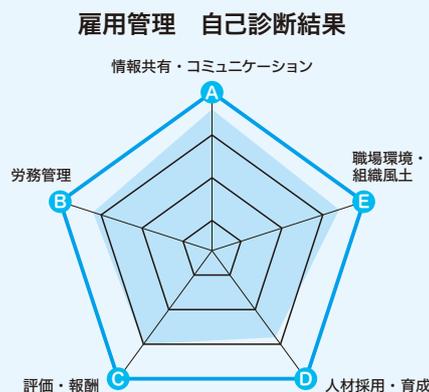
今後は、処遇改善加算額で職員の賃金を改善するだけでなく、整備した制度を正しく運用することで、職員がモチベーションを上げて、気持ちよく働ける職場づくりに役立てたいと思っています。

# 事例5

## 既存事業所の引継ぎによる雇用契約書及び就業規則等の見直しを行い、労務管理関係書類の整備に努めました。

### 事業所概要

地域：世田谷区  
NPO法人アクト世田谷  
たすあいワーカーズゆりの木  
介護サービスの種類：居宅介護支援  
事業開始年月：令和6年8月  
従業員数：6人（うち正社員6人）  
併設サービス：訪問介護、重度訪問介護



## 取り組みに至る背景

他法人が運営していた居宅介護支援事業所を職員の方々も含めて、引き継ぎましたが、十分な雇用契約書及び就業規則等の整備がなされておらず、また併設する他の事業所と労働条件全般も含めて異なる労務管理体制となっていたことから、体制整備の必要が急務でした。

このため移行後にもケアマネジャーが魅力ある職場として今後も活躍できるよう、働きやすい職場の環境づくりをしたいという取り組みのために雇用契約書や就業規則等の見直しを行いました。

## 取り組み内容

雇用管理上の課題については様々ありましたが、優先順位が高い①雇用契約書の見直し、②就業規則等の見直しから改善に向けた取り組みを行うこととしました。

①及び②の内容については併設する他事業所と、労働条件の差異を洗い出し、共通化できる労働条件の内容（例：有給休暇の付与基準や特別休暇、手当等の内容など）をまとめました。その上で雇用契約書の様式も統一しました。また既存の雇用契約書や就業規則等を確認したところ、労働条件諸法令に定める項目などについて不足が見られましたので、近年の法改正にかかわる内容も含めて見直しを行いました。また有給休暇管理簿の運用についても支援を行いました。

最後に就業規則等の所轄労働基準監督署への提出義務があることから、届出や意見書の様式を用いて説明を行い、時期がきたらすぐに提出できるよう書類の準備を致しました。

## ◎ 取り組みのポイント

各取り組みについて先ず雇用契約書については、今回の課題の中ではさほど大きな問題はなかったところですが、絶対的記載事項について、一部漏れが発生していました。また合わせて、令和6年4月以降の法改正で追加される事項の説明も行いました。

また就業規則等については、労働条件通知書と合わせて必要な部分の共通化に注力しました。令和7年4月及び10月以降施行の改正育児休業・介護休業法の内容について未対応であったため、相応の時間をかけて対応を行いました。

## ◎ 取り組み後の感想

労務管理上の課題解決の取り組みとしては、雇用契約書等を中心とした規程類の制定・改定などの、労働関係諸法令に関する強行規定への対応などが中心となりがちですが、こと介護保険事業者としては、例えばメンタルヘルスなども含めた安全衛生面などの対応もより大事な事項となります。ただこれらトータルの取り組みは、事業所単独で対応することについては困難な内容ではないかと思えます。事業所にとって多種多様な労務管理上の課題がある中で、優先的に解決すべき課題を抽出するためには、外部からの視点による客観的な分析が効果的ではないかと思えます。



# 事例

# 6

## キャリアパス規程・人事評価制度の見直しにより、 処遇改善加算のキャリアパス要件に完全対応。

### 事業所概要

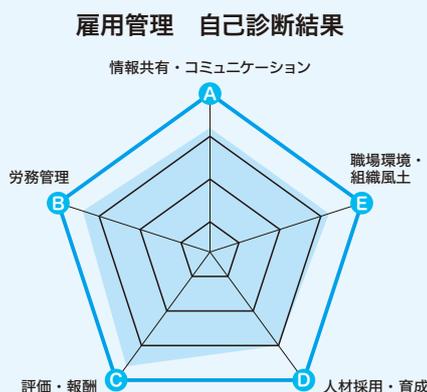
地域：世田谷区  
UZUケアステーション

介護サービスの種類：重度訪問介護

事業開始年月：令和6年4月

従業員数：11人（うち正社員2人）

併設サービス：居宅介護



### 取り組みに至る背景

相談者の事業所については障害者総合支援法の居宅介護及び重度訪問介護の事業所指定を受けています。主な利用者が重度障害者であることから、医療的ケアも含めて24時間体制でのサービス提供を必要とされているため、職員数は利用者には多くなっています。

しかしながら労務関係体制全般については就業規則をはじめ、未整備あるいは不備事項もあるとのことで、また代表取締役個人が全て対応を行っていることから、独力で対応を行うのが困難な状況となっています。

また創業当初で作成した福祉・介護職員等処遇改善加算関係の書類に不備がないか不安を覚え、また運営指導（旧：実地指導）の可能性も考えられることから、要件に該当するようキャリアパス要件適合性の判定の相談の要望が寄せられました。

### 取り組み内容

まずキャリアパス要件にかかる規程類の見直しについては、就業規則に明確な賃金体系にかかる条項が作成されていないことから、その点について各種の例規を提案し、事業所で適切な内容と思われるものを取り入れられるよう、重要項目を説明した上で、作成のアドバイスをおこないました。

また実際のキャリアパス規定も拝見し、記載内容についての改善提案も行いました。

また人事評価制度は未整備でしたが、半年ごとに職員との面談を行いヒアリングシートが作成されていた為、人事評価規定を中心に支援を行いました。人事評価制度を導入する為に「人事評価規定」「評価シート」「人事評価基準書」の3点の作成提案をしました。

また就業規則や雇用契約書の見直し確認も行いました。雇用契約書については、法令違反にならぬよう、絶対的記載事項及び相対的記載事項について、実際に事業所で使用している契約書を拝見し、項目ごとにヒアリングを通じて確認も行い、合わせて令和6年4月からの改正による追加項目についても指摘を行いました。

## 取り組みのポイント

---

処遇改善加算にかかるキャリアパス要件を始め各種書類は準備ができていましたが、雛形のサンプルに記入したもので、制度自体の理解が不十分でした。この為、キャリアパス要件の内容と「何故そのような書類が必要なのか」について詳しく解説しました。事業の運営と安定の為の加算取得というイメージであったものが、就業規則の賃金体系の見直しが人材定着と育成に繋がる大切な制度であることをご理解いただきました。

人事評価制度は、制度設計の方向性を確認し、対象労働者の範囲、職務等、段階別に内容を整理する為、細かな説明と打ち合わせを行いました。すでに作成されていたキャリアパス要件と併せて職員にも理解しやすく、制度としても整ったものになりました。

## 取り組み後の感想

---

キャリアパス規定の見直しや人事評価制度の各種規定の整備と導入については、支援の中で完了できたことは一定の成果だと思います。ただ、人事評価制度の導入については、運用スケジュールの確認はできましたが、実際の施行にあたり①仮評価の実施②考課者訓練等については説明のみとなり実施の際の課題として残ってしまいました。今後、引き続きセンターの無料相談等の制度を利用した支援を実施したいと考えております。

# 事例

# 7

現行の労働実態を踏まえた就業規則等の見直しを行い、職員の働きやすい環境を整えることが出来ました。

## 事業所概要

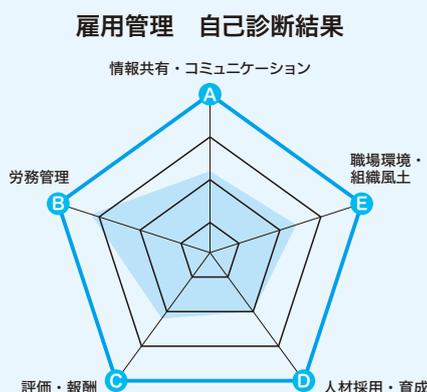
地域：中野区

介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：平成28年4月

従業員数：16人（うち正社員0人）

併設サービス：居宅介護、重度訪問介護



## 取り組みに至る背景

法人の代表理事が事業運営の大部分をひとりで行っており、相談者自身もサービス提供に従事していることから、業務主体の労務管理体制となっており現場の介護従事者の働き方とのずれを感じていました。事業開設から順調に利用者も増加し事業の拡大を行ってきましたが、このままの体制では事業継続に支障がでるのではないかと不安がありました。この為、本事業により改めて就業規則等の改定と労務管理全体を現在の環境に合わせより働き易い体制づくりが必要と考え相談を希望しました。

## 取り組み内容

一応の就業規則は整備されていましたが、内容については、開設時に知人から頂いた雛形をベースに作成されていて実態に即した内容とはなっていませんでした。また最近の法改正への対応もされておらずその不備が多くみられました。まず初回の相談で、現状の勤務体制の把握、相談者の希望等、労務管理に関する要望をお伺いしその内容を整理しました。その中で現在の就業規則が現実の勤務実態と大きく異なることから改めて就業規則を作成することとしました。

まず職員区分として正社員とパートタイマーが存在することからそれぞれ就業規則を作成することとしました。雛形をベースの相談の希望・要望を加味しなから条文をひとつずつ確認修正すると同時

に、その内容が法的などのようになっているのか等、質疑応答の時間も取りながら進めました。こうして、正社員就業規則、パートタイマーは就業規則をそれぞれ完成させました。

## 取り組みのポイント

初回の相談支援回を除き、相談支援回ごとに作成のテーマを決めて、相談者が事前に作成されたそれぞれの就業規則等の改案をもとに、相応支援時間では助言等に注力できたため、回数が限られた中では、かなり多くの規程類の対応が出来たと思います。また規程類の雛形を提示した上で、その案の作成にあたり最近の法改正等の必要な資料の提示や説明を行っていたため、記入例などを参考にしながらも、案の段階でかなりしっかりとした内容の規程類が作成されていました。独自で作成を促すことは大切なことであると思いますが、ある程度の道筋を提示することも、また同様に大切であると思われる。

全4回の訪問相談ながら、相談者も代表者として多忙な業務活動のなか、かなりの時間を費やして案の作成に取り組みを行って頂いたことで、毎回良好な案の提示があり、限られた時間の中で大変良いものの作成が出来ました。実際の個別相談の際には、全ての内容についてページごとに確認は行いましたが、軽微な内容以外では特に大きな変更事項はなく、ある程度の見直し等で済むほどの完成度でした。

## 取り組み後の感想

取り組みとしていた課題については、すべて相談支援回数の中で一定の対応ができましたが、改定後の就業規則等の従業員周知や、その後の所轄労働基準監督署への届出については、時間の関係で対応はできませんでした。この点については、最後までかかわることが出来ず、制度上致し方ないとはいえ、やはり非常に残念でした。

また今後においては就業規則等を真に有用なものとして活用するためには、法改正だけの対応にとどまらず、理想としては毎年の定期的な見直しが望まれます。このため例えば年間で考えれば、昇給・昇格などの時期と合わせて、就業規則等の見直しも失念することなく取り組みを続けられるよう、最後に改めて助言を行いました。こうしたフォローアップも出来たことも大変有意義なことだと感じています。

# 事例

# 8

## 既存のスキルチェック制度を賃金制度と連動し、働き方に応じた成長を実感できる仕組みにしました！

### 事業所概要

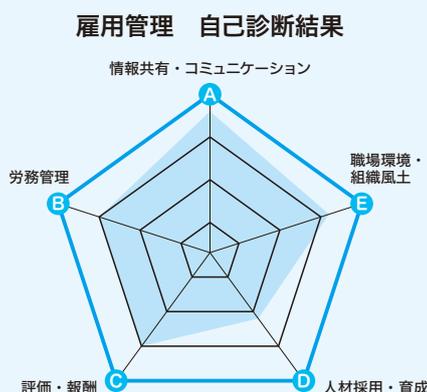
地域：調布市

介護サービスの種類：通所介護施設

事業開始年月：令和2年9月

従業員数：11人（うち正社員3人）

併設サービス：なし



## 取り組みに至る背景

定期的に職員の評価を実施し昇給を行っているものの、正規職員・パートタイム職員ともに賃金制度とサービス提供に必要なスキル評価との連動が明確でないところがあり、職員のキャリアを描きにくい状況となっていました。

スキルチェックは四半期ごとに実施されていますが、役割や責任に伴った内容になっておらず、その結果が中長期的な人材育成に十分に結びついていない現状があります。

これらを改善し、職員が成長を実感できて、公平かつ納得感を持てる仕組みづくりに取り組むことにしました。

## 取り組み内容

月給制の正規職員と時給制のパートタイム職員それぞれに、一般業務とリーダー業務の2パターンに対応した賃金テーブルとなるよう見直し、経験年数に加えて業務内容や責任度合い、働き方による処遇の体系化を進めることとしました。また、スキルチェック用のシートは、新人から一般職員には基礎業務や接遇などの配点を高め、リーダーは管理や育成の業務の配点を高めるなど、その習熟度に応じた点数を設定し、評価結果が賃金テーブルと連動する仕組みを整備することとしました。

## ◎ 取り組みのポイント

正規職員・パートタイム職員の双方について、一般職とリーダー職それぞれに対応した賃金テーブルを新たに作成しました。あわせて、既存のスキルチェック用シートを見直し、これまで不足していた管理的業務の項目を新たに追加して再構成しました。各項目には、新人（入社1年以内）・一般職員・リーダーといった段階ごとの基準点を設定し、職員の成長度合いをよりの確に評価できる仕組みとしました。さらに、段階ごとの総合評価の要件も明確化し、得点の定義づけも行うことで、A～Dの総合評価を算出できるようにしました。これらの評価結果を賃金テーブルに明確に反映させることで、職員が自身の成長を実感しながら働ける環境づくりを進めています。

なお、小規模事業所での運用となるため、できるだけシンプルにわかりやすい制度とすることも心がけました。

## ◎ 取り組み後の感想

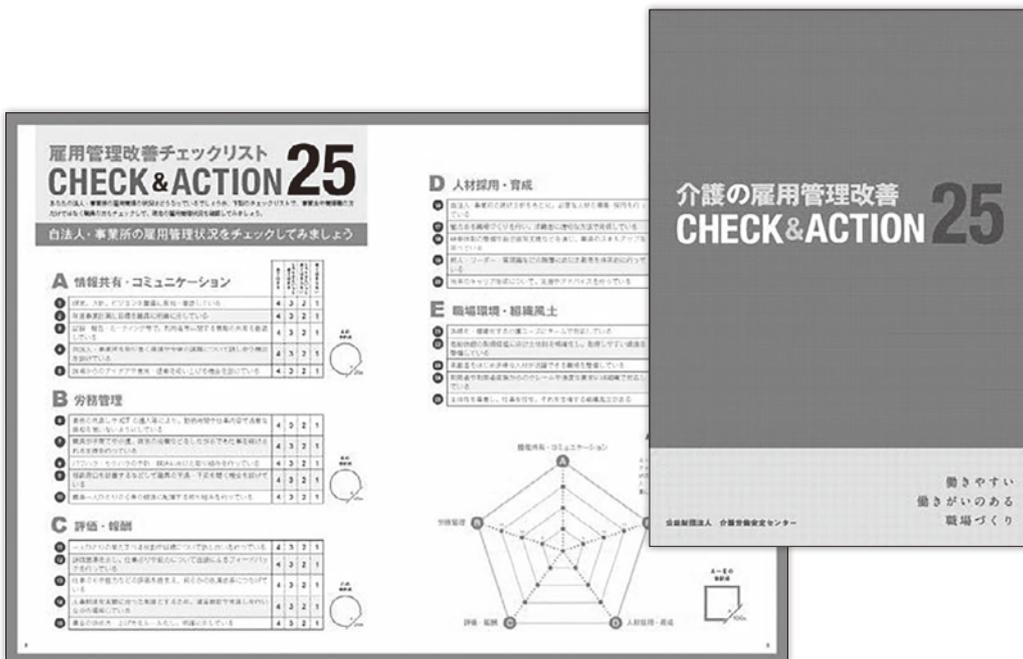
今回の取り組みにより、評価と処遇の仕組みが整理され、職員一人ひとりの成長や働き方に応じたキャリアの方向性が見える形で示せるようになったと感じます。

スキルチェック用のシート内容の見直しや賃金テーブルとの連動により、評価結果が日々の業務や役割と結びつき、職員にとって自分の立ち位置や次に目指すべき方向が理解しやすくなることが期待されます。組織としての一体感や成長意欲の向上につながる一歩になると感じています。



# 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。



## 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 <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](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

## 雇用管理改善企画委員会 委員

大妻女子大学名誉教授	是枝 祥子
公益社団法人日本認知症グループホーム協会 東京支部長	宮永 定男
一般社団法人日本在宅介護協会 東京・北関東支部 副支部長	徳永 泰行
吉野社会保険労務士事務所 社会保険労務士	吉野美奈子

## 介護労働安定センター東京支部が実施する 「働きやすい職場づくりのための」支援事業

### ◆専門家による「無料個別相談」

- 雇用管理、人材育成や職員の健康確保に関する相談について、専門家がアドバイスをを行います。
- 年間6時間（1回2時間・年3回）まで利用できます。
- 日程や相談場所は、希望に応じることができます。

### ◆職員の健康や雇用の「無料出張研修」

- 職員研修に無料で講師を派遣します。（年間で制約あり）
- 「ストレス対策」、「転倒・腰痛予防対策」、「感染症対策」等のテーマが用意されています。
- 1回2時間程度の研修です。
- 日程や相談場所は、ご希望に応じることができます。

### ◆経営者・管理者向け「無料セミナー」

- 介護事業所や利用しやすい助成金や人材育成、ICT活用等についてわかりやすく解説するセミナーです。
- 日程会場はお問い合わせください。公財 介護労働安定センター東京支部のホームページでも公開しています。
- 助成金申請手続きや用件、ご相談は、個別にアドバイスいたします。

公益財団法人 介護労働安定センター  
東京支部長 我妻 明

令和7年度 東京労働局委託事業

## 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 東京支部

〒170-0004 東京都豊島区北大塚1丁目13番8号 啓成会ビル3階

TEL 03-5972-1410 FAX 03-5972-1418

令和7年度東京労働局委託事業  
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  
東京支部