

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 富山支所

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。

このような状況下、富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、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事例として、

「細かなキャリアパスを設定」、「限定正社員制度の導入」、

「同一労働・同一賃金にともなう賃金体系の見直し」、「働き方に対するニーズを共有化」

などの事例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

富山支所長 中島 康博

※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
地域ネットワーク・コミュニティの構築	03
コミュニティ参加事業所の取組み	05
雇用管理改善企画委員会 委員及び協力者	13

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。

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、掲載していますので参考にしてください。



コミュニティの集団研修



取り組み事例紹介

地域ネットワーク・コミュニティ

- 事例1 「細かなキャリアパスを設定」し、
どの職員も働きがいを感じられる道すじを描く
- 事例2 「限定正社員制度の導入」で、
働きやすい職場で仕事にやりがいを感じる
- 事例3 「同一労働・同一賃金」にともなう賃金体系の見直しで、
多種多様な職員のバランスを図る
- 事例4 「働き方に対するニーズを共有化」し、
ワークライフバランスを考える



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中から次の事例 ①～④をご紹介します。

事例

1

「細かなキャリアパスを設定」し、どの職員も働きがいを感じられる道すじを描く

事業所概要

法人名：株式会社 コスモスの里

所在地：富山県富山市大江干34番1

事業開始年：2003年

事業所名：認知症対応型デイサービス コスモスの里 藤ノ木

居宅介護支援事業所 コスモスの里

コスモスの里 大江干（デイ・ショート）

小規模多機能ホーム コスモスの里

グループホーム コスモスの里

サービス付き高齢者向け住宅 コスモスの里

訪問介護事業所 コスモスの里

職員数：50人



●取組に至る背景

2003年にオープンし、現在は富山市大江干と同事藤木にデイサービスやグループホーム、サービス付き高齢者向け住宅など七つの事業所を持ち、約50人が働く事業所です。今秋、同事大江干に2ユニットのグループホームが新しく開設予定です。

津田代表の想いは「将来自分が入りたいと思うような施設でありたい」です。日頃、スタッフは利用者やその家族と接する時、「自分や自分の家族だったら」と考え、ケアやサポートを実践しています。そのためには「スタッフのやりがい・働きがいも重要」と思い一人一人が目標を持って働けるよう、能力が発揮できるよう、従来のキャリアパスの見直しをおこないました。



RUN伴(とも)（認知症になっても安心して暮らしていける町を目指しタスキをつなぐ）
代表もご近所サンと走ったよ！お疲れさま

以前より、キャリアパスの見直し「細分化」を通して人材育成、意欲を持って働く従業員になってもらいたいと考えていました。既存のキャリアパスは4段階で設定し運用していましたが、ステップアップのチャンス・機会をふやして働きがいを感じられる道すじを描けるようにしていきたいとの想いでした。特に、今後は「外国人技能実習生」「元気な高齢者」「無資格者」など多様な人材を受け入れていく予定です。また、その数も増えていくことが予想されるので、初心者から中級までの段階をもう少し細分化したいと考えました。

●取組内容

雇用管理改善サポーターより『キャリアパスの見直しとして段階を細かくするだけでなく、実際に運用できるように評価者である管理者の意見を聞きながら、みんなで作り上げるキャリアパスにしていくこと。そのために現状の課題を話し合い、キャリアパスの内容面、運用面での見直しが必要という共通意識を持つことが大事です』とのお話をいただきました。

最初は見直し自体に消極的だった管理者の方々であったが、一方的に進めるのではなく、現状に対する課題やキャリアパスに期待することの意見を出し合ってもらうことで、キャリアパスについて関係がないものではないという認識を持ってもらうことができました。また、今後は自分たちでキャリアパスを随時見直し、改良しながら作り上げていくものとの認識も持ってもらうことができました。

●取組のポイント

キャリアパスを7段階に見直し、今までは自分がどの段階に位置づけられているかわかっていなかったのを、全員の位置づけを行い、管理者が一人一人面談し、現在の位置づけや今後期待したい職務などについてキャリアパスを活用し説明、意欲を持って働けるよう周知を図りました。



月4回の音楽療法
リズムをあわせて ハイ！

●取組後の感想

「キャリアパスの見直し」をきっかけに、管理者から色々な意見が出たことにより、今後の人材育成の方針などでキャリアパスが果たす役割が大きくなったと考えています。

みんなで課題を話し合い、解決するためのキャリアパスの見直しを進め、運用に向けて今後も見直しをしていく事が大切であるという共通認識を持ってもらえたので、キャリアパスが有効に活用され、職員が意欲を持ち個々の能力や良さを伸ばしていくことを期待したいと思います。



地域の納涼祭に出店
ちびっ子に“人気”ゲーム店

事例 2

「限定正社員制度の導入」で、働きやすい職場で仕事にやりがいを感じる

事業所概要

法人名：株式会社 とやまヒューマンサービス

所在地：富山県富山市高畠町一丁目10番7号

事業開始年：1997年

職員数：145人

事業所名：ハッピーとやま居宅介護支援事業所

ハッピーとやま訪問介護事業所

ひなたぼっことやま(デイ・ショート)

ひなたぼっことやま介護あんしんアパート

小規模多機能 お気良倶とやま

岩瀬・萩浦地域包括支援センター

在宅介護支援事業所ハッピーとやま上市

ハッピーとやま上市ヘルパーセンター

ひなたぼっこ上市(デイ・ショート)

ひなたぼっこ上市介護あんしんアパート

小規模多機能 お気良倶上市

ひなたぼっこ草島デイサービス

●取組に至る背景

事業開始当時に比べて法人全体が大きくなったので、中期計画を立て組織の抜本的な見直しを行い新体制となりました。以前より就業規則の見直し・改定なども行いました。

更に雇用管理改善サポーターの支援を受け60歳以降、多様な働き方を希望する職員の要望にこたえ「65歳選択定年制度」を導入しました。

また研修制度は希望する職員は、積極的に受講してもらう、研修時間は勤務時間とし費用は会社で負担。健康づくり制度は安全衛生委員会が中心となり腰痛予防体操を実施、ストレスチェックの他、ストレスセルフチェックを年4回実施しています。

しかしながら介護人材不足の昨今、多くのパート職員によって支えられているのが現状であるにもかかわらず、その処遇改善については、手つかずのままでした。

ちょうど2021年4月から(中小企業)、同一労働同一賃金が施行されるので、これを機にパート職員のキャリアパスを明確化、明文化したいと考えております。また、働き方改革が実施されているところでもあり、職員にも参加してもらい、考えてもらうのに、ちょうど良い時期だと思っています。

パート職員にも仕事にやりがいを感じて働いてほしい。パート職員の能力の底上げに繋がり、ひいては職員全体の底上げができればと考えております。



●取組内容

雇用管理上の課題として正職員と非正規職員との均等、均衡処遇として

- ・パート職員にも慶弔休暇を付与すること。
- ・フルタイム・有期雇用パートの選択肢を増やすこと。

について、取り組む事としました。



清潔で明るい ひのきの浴室

●取組のポイント

勤務時間（夜勤・早番）、勤務地等の制約があり、正職員に登用することができず、パート職員として処遇していたので、雇用管理改善サポーターの提案も受け「限定正社員制度の導入」を検討することとしました。

導入支援の経過・結果については、パート職員に特別休暇を付与、慶弔休暇を適用。正社員とパート職員の就業規則を改定。限定正社員制度の導入、限定正社員就業規則の新設などです。



紅白にわかれて、さあやるぞ！
みんな楽しそう

●取組後の感想

パート職員のモチベーションを上げる事ができました。パート職員の選択肢が増え、ライフスタイルにあった働き方が、できるようになると考えております。

働き方の多様化している中で、各々の従業員の働き易さ、働き甲斐につながるかを常に意識し、工夫を重ねたことが今回の導入につながったものと考えています。



無理せず、みんなで体操

事例

3

「同一労働・同一賃金」にともなう 賃金体系の見直しで、 多種多様な職員のバランスを図る

事業所概要

法人名：社会福祉法人 三福

所在地：富山県氷見市鞍川1902-4

事業開始年：2014年

事業所名：特別養護老人ホーム 氷見鶴寿苑

併設サービス：氷見鶴寿苑ショートステイ

事業所名：障がい者支援事務所 健食工房みのり

(就労支援と自立支援)

職員数：82人



●取組に至る背景

当法人の3つの理念のひとつは、『障がいを持つ人も、持たない人も、みんなで共に働く事を感謝しその輪を広げよう』です。

当法人は特別養護老人ホーム「氷見鶴寿苑」と障がい者支援事業所「健食工房みのり」〔就労継続支援（A型）〕が併設されています。

『コンセプト』

1. 障がい者の就労支援

安心、安全、安定的な食作りを通じて継続的な就労支援を行います。

2. 高齢者福祉

低所得者層が利用しやすい介護福祉施設を運営します

3. 地域との共生

法人としては、雇用している人材が正社員・パート、健常者・障がい者と様々であり、また、勤務時間や能力も多種多様に複雑、事業所も複数のため、バランスの良い処遇改善を進めることが必要であることから、見直しに躊躇していません。



「鶴寿苑・みのり」合同のクリスマス会
ゲームあり、歌あり、笑いがいっぱい！！

●取組内容

雇用管理改善サポーターの提案で、職員がバランスの良い処遇で働けるよう、同一労働・同一賃金について賃金体系の見直しを検討しました。

●取組のポイント

同一労働・同一賃金ガイドライン、判例等を紹介した上で、賃金体系の見直しを検討しました。その内容を管理者合同会議で説明、パート職員の方にも、扶養手当など支給される事となりました。

また、多数の障がい者を雇用しているので、現行外の各種助成金の活用も検討しました。

●取組後の感想

勤続年数によって支給される賃金は、全職員を対象に考慮する必要がありますが、資格や能力によって支給される賃金については、その能力をきちんと判断する必要があることを理解し、改善を進める事となりました。

障がい者を雇用するに当たり、まわりの職員全員が障害や個々の特性を理解し、その能力を活用する事ができるようになって欲しいと思っています。

「氷見鶴寿苑、健食工房みのり」においては、障がい者にやりがいを持ってもらいながら責任ある仕事をしてもらい、それぞれの役割がうまくかみ合い、すべての職種の効率アップにつながっていると思います。

管理者合同会議により職場環境や賃金体系の改善を積極的に行っていますが、今後は職員の意見等を取り入れることも必要だと考えております。



幼稚園児との交流
元気をたくさんもらっています



「おむつのあて方」勉強会の様子
いかに気持ち良く過ごして頂くか、研究しています

事例 4

『働き方に対するニーズを共有化』し ワークライフバランスを考える

法人名 : 株式会社永田メディカル

所在地 : 富山県高岡市問屋町12

事業開始年 : 1951年

事業所名 : ローカルセンター高岡、ローカルセンター野村

杜のつどい土合

併設サービス : グループホーム、サービス付き高齢者向け住宅、

小規模多機能型居宅介護

職員数 : 52人（ケア事業部）



●取組に至る背景

当法人は昭和24年の開設以来、医療技術の向上を目指して、地域の医療と健康のパートナーとして医療機器販売を柱にして、健康・福祉分野営業販売部門と介護施設サービスへと広がってまいりました。現在、ヘルス事業部（健康増進・健康経営のご提案、介護福祉機器の提案、福祉用具貸与・販売業等）とケア事業部（グループホーム、小規模多機能型居宅介護、サービス付き高齢者向け賃貸住宅、就労継続支援多機能）の介護・障害者施設を運営しております。

働いている職員は大切な「人財」であるとの考えを、伝えていくために3年前にとやま健康企業宣言事業に参加し、2か年連続して経済産業省の健康経営優良法人を取得し、健康経営を実践しております。従業員の健康問題、コミュニケーション向上、食事や運動の機会の提供に取り組んでまいりましたが、多世代が働く環境の中でライフステージごとの働き方の違いを理解し、お互いの課題を共有し理解していくことが課題でした。

健康経営は経営者が、従業員の健康課題に取り組むことを投資と捉えて、経営者が率先して行うことが重要ですが、本社と従業員、施設間の交流が一方向的な状況にありました。

●取り組み内容

施設間の交流、会議の運営の在り方、話の聞き方といった、コミュニケーション向上の実践それまで一緒に話し合うことのなかった施設長、リーダーと一緒にファシリテーションの研修を6か月間行いました。その結果、他拠点間の交流も生まれ、一方的な会議の運営の仕方ではなく、それぞれの施設での課題を持ち寄り、他拠点間で課題解決することができるようになりました。しかしながら、個別の働き方へのニーズへの対応をしても、周囲理解が得られていないなど、ライフワークバランスを考えた働き方をきちんと周知していく方向で、これまで個別に対応していた働き方へのニーズを解決できるように方針書に記入して、課題を職員や本社側と共有化しました。

●取組のポイント

- ・ 職員の働き方に対するニーズを共有化し、職員がワークライフバランスを考え、ライフステージごとに安心して働ける、魅力ある職場づくり
- ・ 職員の意識や家庭環境などの変化を捉えて、職場内で理解し対応できる体制づくり。
- ・ 取り組みについて就業規則に明文化していくことの大切さの理解。

●取組後の感想

個々のニーズに合わせた働き方が出来るように総務では対応してきましたが、単にルール化するだけではなく、就業規則にこれまでの取り組みを明文化し、全員へ周知出来るように、これからも取り組みを進めていき健康経営を推進していきたいと思っています。



ファシリテーション研修中？みんな注目！



管理栄養士の方より
職員と一緒に、食事の大切さを学びました



健康経営に、みんなの笑顔

雇用管理改善企画委員会 委員 及び 協力者

〔雇用管理改善企画委員〕

介護団体関係者 社会福祉法人宣長康久会（富山県老人福祉施設協議会・副会長）

特別養護老人ホーム ささづ苑 理事施設長 岩井 広行

介護団体関係者 社会福祉法人小矢部福祉会（富山県老人福祉施設協議会・副会長）

特別養護老人ホーム ほっとはうす千羽 施設長 舟本 勇

雇用管理改善サポーター 杉本社会保険労務士事務所 所長 杉本 まさ子

雇用管理改善サポーター 山中社会保険労務士事務所 所長 山中 隆善

介護労働安定センター（公財）介護労働安定センター 富山支所長 中島 康博

〔協力者〕

雇用管理改善サポーター 社労士吉田恭子事務所 所長 吉田 恭子

雇用管理改善サポーター 岡本なおみ社会保険労務士オフィス 所長 岡本 尚美

雇用管理改善サポーター （公財）介護労働安定センター 委託講師 本間 恵子