

介護事業所における 雇用管理改善への 取り組み

魅力ある
職場づくりの
ために



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、本書の内容等につきましては、お近くの介護労働安定センター茨城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

あなた（法人・事業所）の雇用管理の状況がわかり、今後のチェックリストで、事業所や職場環境の改善のための取り組みがチェックして、現在の雇用管理状況を把握していきましょう。

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 経営、方針、ビジョンを組織に共有・徹底している 4 3 2 1
- 2 事業所や職場の目標を組織に明確に設定している 4 3 2 1
- 3 説明、報告、ミーティング等で、利用客等に説明する情報の共有を徹底している 4 3 2 1
- 4 従業員、事業所を取り巻く課題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、提案を促し上げる機会を設けている 4 3 2 1

B 労務管理

- 1 業務の増しやICTの導入等により、勤務時間や仕事内容で過剰な負担を軽減しようとしている 4 3 2 1
- 2 従業員が仕事で不満、疲労の発露などにならなからず仕事を続けられる支援を行っている 4 3 2 1
- 3 1/2/3/4/5/6/7/8/9/10/11/12/13/14/15/16/17/18/19/20/21/22/23/24/25/26/27/28/29/30/31/32/33/34/35/36/37/38/39/40/41/42/43/44/45/46/47/48/49/50/51/52/53/54/55/56/57/58/59/60/61/62/63/64/65/66/67/68/69/70/71/72/73/74/75/76/77/78/79/80/81/82/83/84/85/86/87/88/89/90/91/92/93/94/95/96/97/98/99/100

D 人材採用・育成

- 1 法人、事業所の現状や将来をもちに、必要な人材の確保、採用を行っている
- 2 働きやすさを重視して採用し、従業員に適切な方法で育成している
- 3 従業員が仕事で不満や疲労状態などを感じ、職員のストレスケアを促している
- 4 経営、リーダー、管理職などの職務に応じた教育を体系的に行っている
- 5 従業員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 多岐に、組織化するの課題をチームで解決している
- 2 業務内容の改善促進に資する体制を構築し、働きやすい環境を構築している
- 3 事業所をはじめ従業員が活躍できる職場を構築している
- 4 従業員が仕事で不満や疲労状態などを感じ、職員のストレスケアを促している
- 5 多岐に、組織化するの課題をチームで解決している

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5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66.3%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、茨城労働局から委託を受けて実施した「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課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、効果的な雇用管理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
茨城支部長 藤井 隆

※1 介護労働安定センター 令和4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

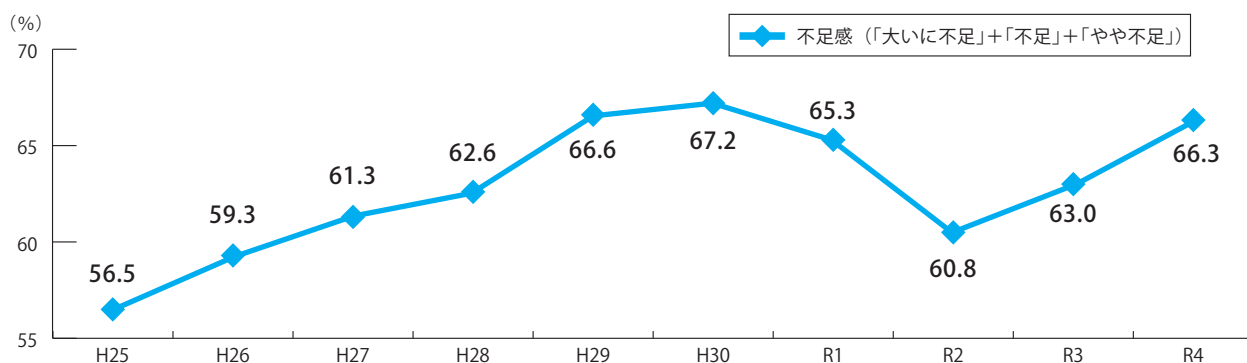
はじめに	01
1. 介護労働の現状	03
(1) 介護人材の不足	03
(2) 介護人材の確保	04
2. 介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業	06
(1) 自己診断チェックリストから見る事業所の雇用管理改善状況	06
介護の雇用管理改善CHECK&ACTION 25 雇用管理改善チェックリスト	07
(2) 地域ネットワーク・コミュニティの構築	08
(3) 地域ネットワーク・コミュニティ取り組みの効果	08
3. 取り組み事例紹介	09
事例① 介護人材の離職防止対策！	10
事例② 評価するポイントを明確にし、スキルアップおよび賃金の改定を行う	11
事例③ 人材確保と人材育成について	12
事例④ 有事の際にも職員が安心・安全な職場環境の構築で離職防止対策！	13
4. 経験交流会	14
講 話	15
基調講演	16
好事例発表	18
パネルディスカッション	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

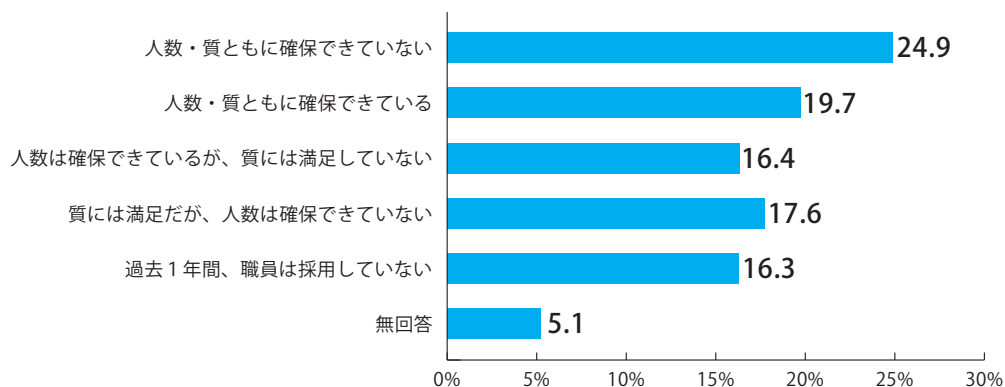
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査^{*1}では、令和4年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は14.4%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の66.3%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査^{*2}においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が52.1%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【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24.9%、「人数・質ともに確保できている」が19.7%「人数は確保できているが、質には満足していない」が16.4%、「質には満足だが、人数は確保できていない」が17.6%です。また、「過去1年間、職員は採用していない」が16.3%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。

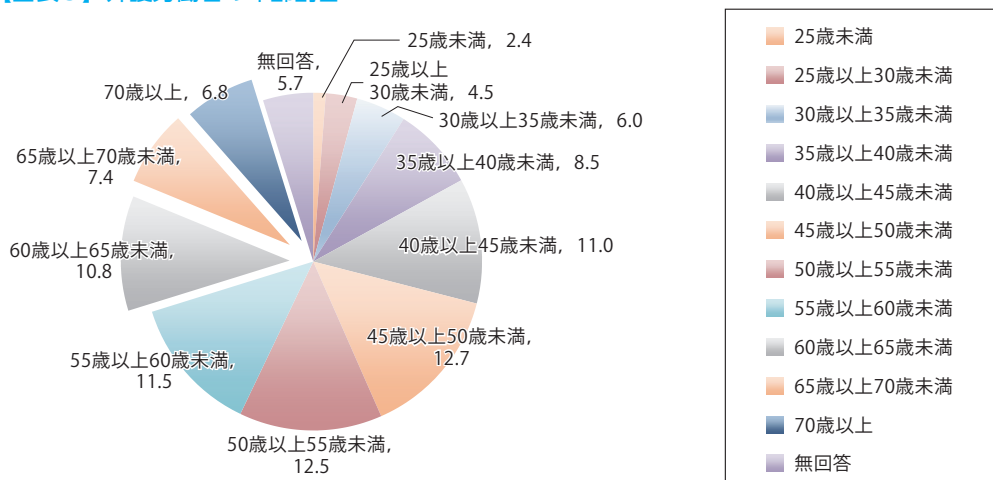
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として、「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で、「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

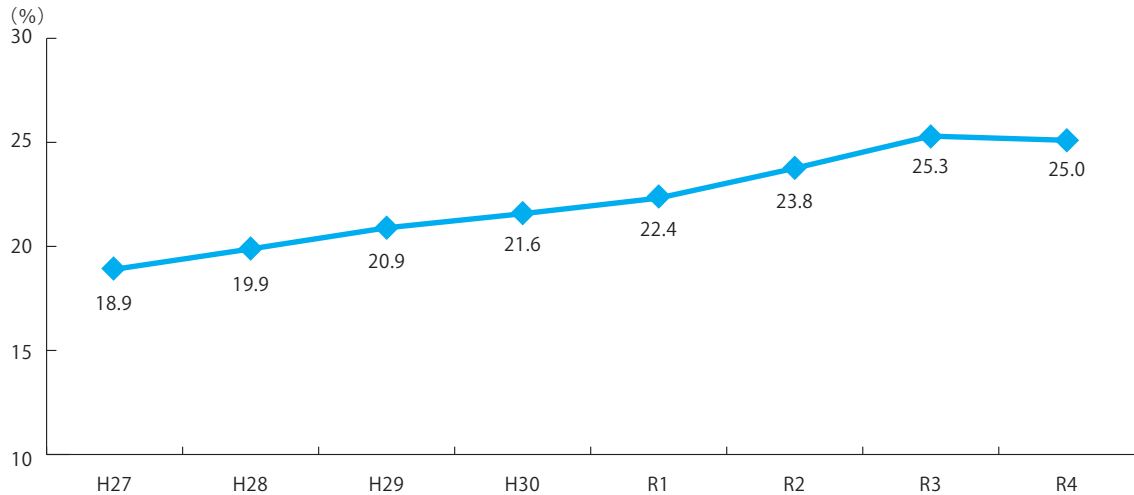
高齢化の一層の進展、現役世代の急減に対応し、我が国の成長力を確保するためにも、より多くの人々が意欲や能力に応じた社会の担い手としてより長く活躍できるよう、高齢者をはじめとした多様な就労・社会参加を促す取り組みを推進するとしています。雇用・年金制度改革等については、70歳までの就業機会の確保、就職氷河期世代の方々の活躍の場を更に広げるための支援、中途採用の拡大、地域共生・地域の支え合い等が政策課題として挙げられています。

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14.2%で、60歳以上65歳未満と合わせると25.0%と全体の2割を超えることがわかりました。（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



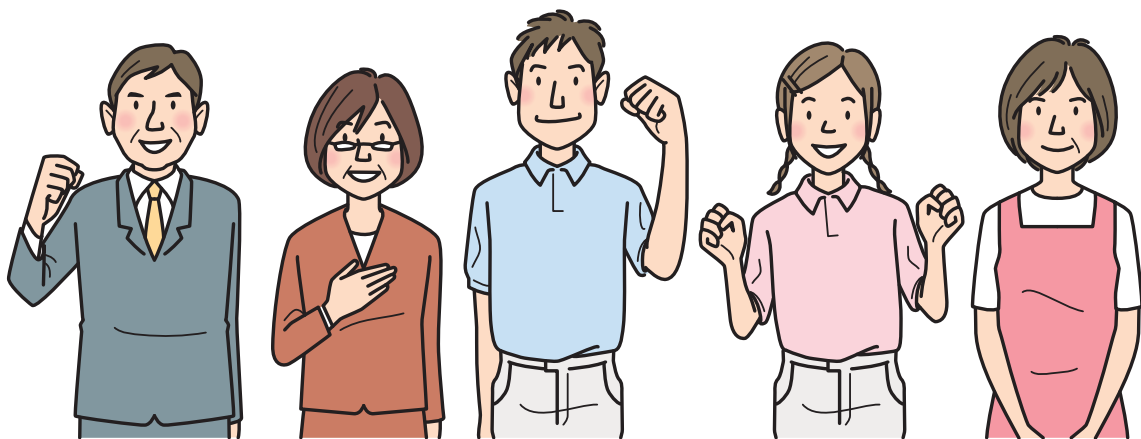
イ 医療・福祉サービス改革に向けた取り組み

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^(※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4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4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

茨城労働局委託事業「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。

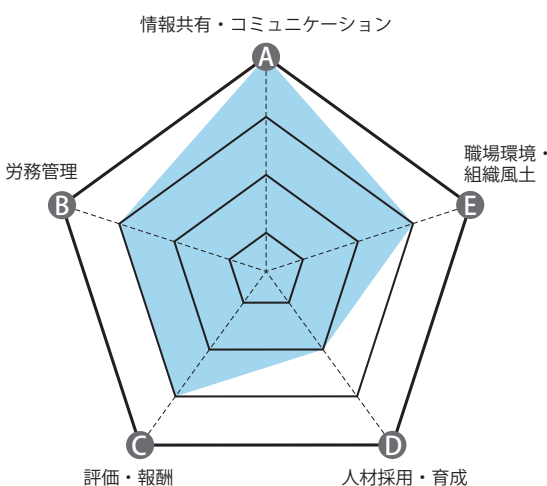
雇用管理改善を行うために、「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION 25」を活用して参加事業所の課題を整理し、個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

(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、「評価・報酬」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 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。

茨城県では、14の事業所が参加され、県南地区6事業所と 鹿行地区8事業所の 2つのネットワーク・コミュニティを構築しました。

(3) 地域ネットワーク・コミュニティ取り組みの効果

● 会場実施セミナー

県南地区のコミュニティの特徴として、個人または少人数で居宅介護を運営している事業所が多いことから「介護人材不足時代の採用と定着について」をテーマに 会場でのセミナーを実施しました。

少ない人数での事業運営について不安をお持ちの事業所が多く、感染症や災害時の対応等、普段から不安に感じている課題について 参加者間での意見交換を行いました。

● オンラインセミナー

鹿行地区のコミュニティは、従来から事業を開業している法人の後継者として着任し、更に雇用管理に関してのいろいろな施策にチャレンジしている施設長様が多いため、県南地区の事業所も加わり「人材育成」に着目したオンラインセミナーを3回コースで実施しました。

DAY.1 「ケーススタディ」：人材不足や組織運営の悩みの共有

DAY.2 「人材マネジメントサイクル」：人的資源の実際

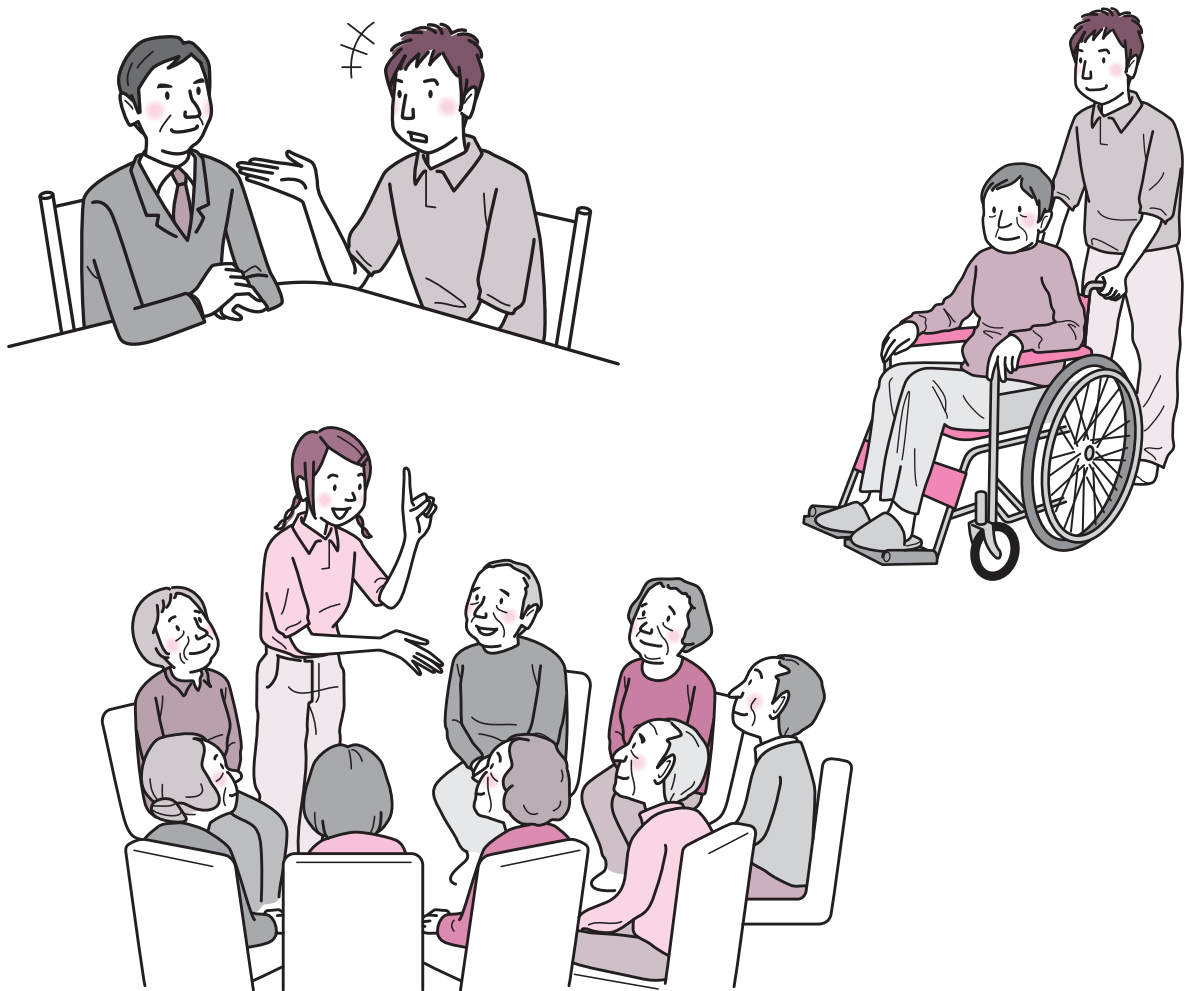
DAY.3 「リーダーシップとメンタルヘルス」：職員の定着のために

各回共、テーマに沿った意見交換を行う中で、他事業所の取り組みや考えなどの共有を図り本事業の目指す 県内広域での「地域ネットワーク・コミュニティ」の重要性に気付いた、今回のコミュニティの構築の機会を持てたことは とても良かった、との意見が出ました。

特に緊急時における 県内広域での情報共有や お互いの利用者様、強いてはそれぞれで働く職員の安心安全な職場環境づくりに繋がり事業者間のための助け合いなどに関しても心強い。普段から「ネットワーク・コミュニティ」を意識する事や、更に多くの事業所間で このような活動の参加者の輪を広げておく事が、利用者・職員を守り、安定的な介護事業の運営に係るサポートになる、との意見に対して 共感する意見が多く出されました。

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



介護人材の離職防止対策！

事業所概要

地域：県西地域

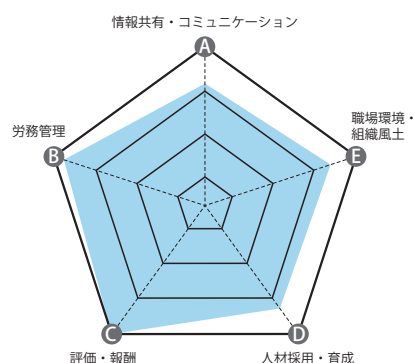
介護サービスの種類：介護老人福祉施設

事業開始年月：令和2年12月

従業員数：60人（うち正社員数：38人）

併設サービス：短期入所生活介護

雇用管理 自己診断結果



取り組みに至る背景

人事制度を整備し、様々な福利厚生制度も導入しており、採用は比較的うまくいっているものの、職員の定着が難しい状態で離職率が高いです。原因の一つとして、リーダーのマネジメント能力が不足しているという課題があると考え、本事業を活用したいと考えました。

取り組みのポイント

リーダー研修については、介護労働安定センターの事業などを通じて、外部の専門家の力を活用しながら取り組んで行けるような計画策定を考えました。手始めに、幹部として雇用管理責任者講習に参加しました。

求人については、職員の方が安心して長く働けるような内容を検討しています。



取り組み内容

これまでは、新人の育成に重点を置いていたので、リーダーの育成も検討していく必要性を感じ、リーダーのマネジメント能力の向上を図るため、中堅職員の人材育成研修の導入に着手することとしました。

また、求人については、できる限り実態に合わせて記載し、ミスマッチが起こらないような取組を検討したいと考えました。

取り組み後の感想

本事業を通じて、他の事業所の皆さまとつながり、人材定着についての取組のヒントを得ることが出来ました。

また、職員からのヒアリングなど職員の職場環境に対する意見にも耳を傾けることが重要だと思いました。



事例 2 評価するポイントを明確にし、スキルアップおよび賃金の改定を行う

事業所概要

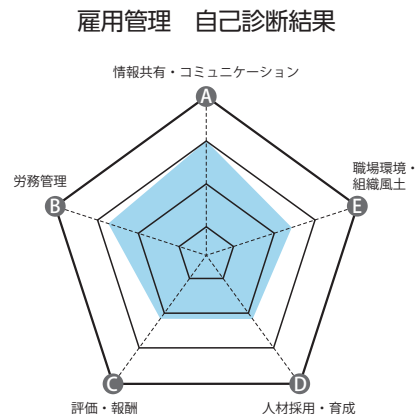
地域：鹿行地域

介護サービスの種類：介護老人福祉施設

事業開始年月：平成4年10月

従業員数：69人（うち正社員数：46人）

併設サービス：短期入所、居宅介護、通所介護



取り組みに至る背景

介護事業所において人手不足は共通の課題としてある。

そのような中で、当該施設においては、評価制度の導入を通して、職員のやる気を引き出し、働き甲斐のある職場にしたいと考えるようになり、取り組みを開始した。

取り組みのポイント

やる気を引き出すことが目的の一つとなっているため、評価制度がマイナスにとらわれないように配慮していきました。

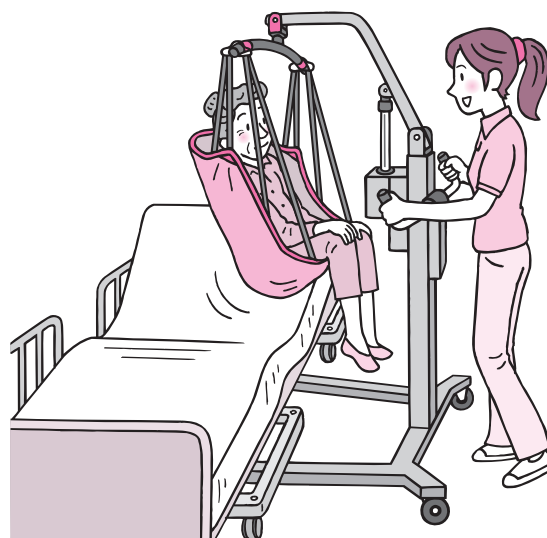
これまで役職以外の職能階層がなかったため、等級の設定から着手しました。

取り組み内容

評価制度と賃金改定について、具体的に進める手順が理解出来ました。

取り組み後の感想

セミナーおよび個別支援に取り組んだ。セミナーでは「多様な人材が働き続けるために」という内容で、新たな雇用制度や育児、介護休業等に関連する内容について理解を深めて頂いた。個別支援においては、これまでの評価の仕組みから新たな評価の仕組みを構築したいとの要望があり、現在の賃金分析に始まり、評価基準の設定、賃金制度や昇給の仕組み、評価項目の作成等を行いました。



事例

3

人材確保と人材育成について

事業所概要

地域：県央地域

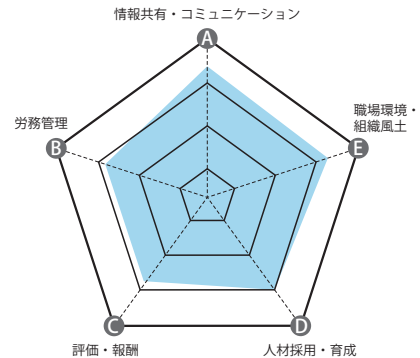
介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：平成30年5月

従業員数：30人（うち正社員数：25人）

併設サービス：訪問介護

雇用管理 自己診断結果



取り組みに至る背景

2018年に事業所を開設し、今後従業員の追加採用を予定しております。従業員を追加雇用するために、どのような準備が必要か、また雇用管理についても知識や経験の不足を感じています。従業員の働きやすい、時代に合わせた雇用管理をしたいと考え、相談に至りました。また雇用管理制度を導入するとともに助成金の活用も検討しており、その点も相談を希望しています。

取り組みのポイント

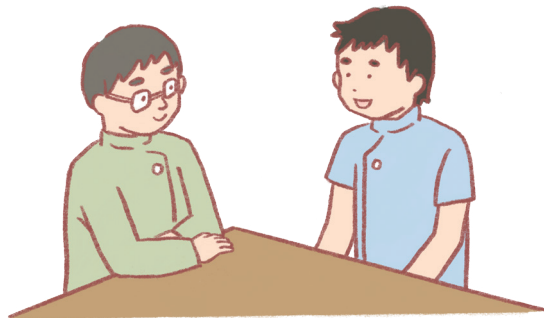
人事評価制度の導入にあたり、キャリアパス評価表を作成しました。キャリアパス評価表の中に評価項目と評価基準を作成。評価は5段階評価として、具体的に何が出来ればどの評価になるかという評価基準を明確に設定しました。評価基準を明確に設定したことにより、評価者による評価のブレを抑えることが見込まれ、公平な評価が期待できます。すでに評価の試験運用を開始しており、状況に応じた評価項目や評価基準の見直しも検討しています。

取り組み内容

人事評価制度が正しく機能している場合、従業員に対して評価につながる基準を明確に共有することで、従業員のモチベーション向上につながるようになります。今回の人事評価制度導入の際、自己評価も取り入れることで、評価項目や評価基準を従業員と共有しました。設定した評価項目や評価基準は、随時見直しを行うことで、制度が形骸化することを防ぎます。

取り組み後の感想

人事評価制度導入のために評価項目の検討などを行っていましたが、評価方法などのルール作りに悩んでいました。今回の取組で自己評価制度を紹介いただいたことで、検討中であった人事評価制度の導入に至りました。今後は、人事評価制度の運用と見直しを継続して制度の確立を目指すとともに、様々な雇用管理制度への取組も検討していきます。



事例

4

有事の際にも職員が安心・安全な 職場環境の構築で離職防止対策！

事業所概要

地域：県南地域

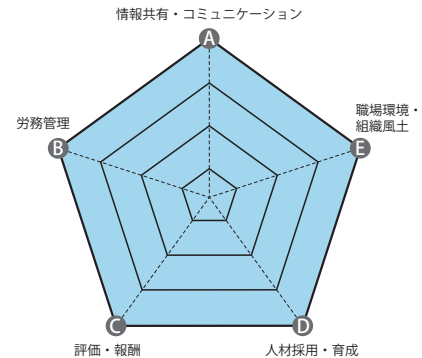
介護サービスの種類：特定施設入居者生活介護

事業開始年月：平成27年10月

従業員数：41人（うち正社員数：33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

法人として母体を持っていることもあり、これまでは有事には母体からの応援を元に感染症対策等の対策が十分にできると考えていた。しかし新型コロナウイルス感染症が拡大する中、母体も手いっぱいになり、各事業所で対策に取り組まなければならないようになって、職員には多大な負担と不安を与えてしまいました。改めて業務継続計画（BCP）の策定を含め、職員と共に安全・安心な職場環境を構築していきたいと考えました。

取り組みのポイント

BCPの中身については、現場職員の合意を得られるものを策定し、また、職員に負担のないシフト管理や数的根拠のある備蓄品管理等、職場環境の悪化をできる限り軽減できるような取り組みを目指します。

取り組み内容

これまでの経験を元にBCPのたたき台はありましたが、未完成な部分や、根拠の乏しい部分が多々ありました。今回、本事業を通じて、専門家の方のアドバイスを得ると共に、出来るだけ多くの職員にも改善提案を聞いて頂き、非常時にもよりスムーズな対応を計画し、平常時に安心した勤務が出来るよう、本事業を活用しました。

取り組み後の感想

他の事業所の取り組み内容や、連携の重要性について新たな学びを得ることが出来ました。また、BCPは単に作ればよいものではなく、実態に合った明確な根拠があるものが必要だと感じました。

今後も、職員の不安を払拭できる職場環境を準備したいと思います。



「魅力ある職場づくり」 経験交流会

実践的な雇用管理改善の導入事例や、雇用管理改善方を普及・啓発するため、経験交流会を開催しました。ICTの活用で雇用環境の改善（ワーク・ライフ・バランス）を図り利用者様のQOL向上、職員のモチベーションアップで離職防止につなげる好事例等をご紹介します。

ダイバーシティ&インクルージョンなど、茨城県の介護の職場を「魅力ある職場」にしましょう。

【講話】

「人事評価制度の在り方」～実践編～

雇用管理改善サポーター 中小企業診断士

外山博敏氏

「魅力ある職場となるために」～サポーターからの提案～

雇用管理改善サポーター 特定社会保険労務士

山口栄一氏

【基調講演】

「働き方改革でワーク・ライフ・バランス職場 徹底解説！」

茨城大学 人文社会科学部 法律経済学科 教授

清山玲氏

【好事例発表】

「データを活用しないともったいない！」

特別養護老人ホームアクティブハートさかど 施設長

大関雄志氏

【パネルディスカッション】

「事業所におけるICT活用の好事例 および 求人に向けたポイント」

コーディネーター

茨城大学 人文社会科学部 法律経済学科 教授

清山玲氏

パネリスト

特別養護老人ホームもくせい 施設長

伊藤浩一氏

特別養護老人ホームもみじ館 施設長

稲田秀一氏

特別養護老人ホームアクティブハートさかど 施設長

大関雄志氏

特別養護老人ホームうみべの家 施設長

加部東孝浩氏

社会福祉法人 親愛会 高齢部部长

矢野倉 栄氏

【講 話】 「人事評価制度の在り方」～実践編～

雇用管理改善サポーター 中小企業診断士 外山 博敏 氏

「職員のレベルアップ無くして 仕事のレベルアップ無し」

職員の能力アップを図るためには、現状を把握することが大切です。

1. 人事評価制度の目的

- ・ 職員の資質向上を正しく行うための現有能力の測定(育成課題を明確化)
- ・ 現状の的確な把握(公平な処遇・報酬に反映で職員の働き甲斐・やる気を高める)

2. 人事評価制度のコンセプトは「能力成果主義」

- ・ 能力評価とは、組織における役割・職位に応じて求められる能力が発揮されたかを評価

3. 仕事は成果に結びつくものでなければならない

- ・ 仕事の成果＝学習または実務経験から習得した能力×発揮能力(勤務態度)

【まとめ】

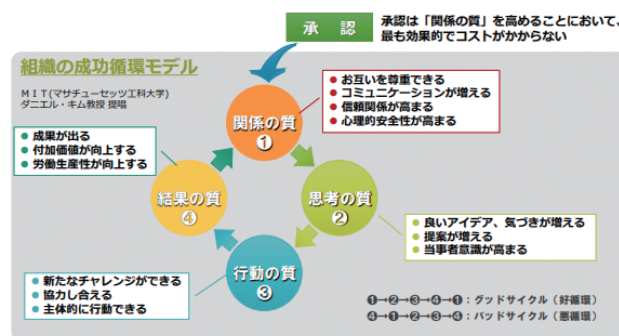
- * 人事評価にあたっては「面談制度」が重要！
- * 年に数回の1on1実践と記録 → 目標は期首のみ
- * 人事評価と賃金制度は 切り離せない。
- * 人事評価制度を整える事により、評価を通じて職員の納得を得られ昇給昇格が可能
職員のモチベーションが向上、結果 組織が活性化し、業績の向上も可能！

【講 話】 「魅力ある職場となるために」～ サポーターからの提案 ～

雇用管理改善サポーター 特定社会保険労務士 山口 栄一 氏

「組織の成功循環モデルが好循環で回ると労働生産性が向上する」

- どこから始めるかによって、好循環にも悪循環にもなる。



「好循環」… ①(関係性) から始まる

①関係の質(信頼性の高まり) → ②思考の質 → ③行動の質 → ④結果の質

「悪循環」… ④(結果) から入る = 関係性が出来ていないうちに「結果」を求める

④(結果) …… 「なぜできない！」

→ ①関係性が崩れる …… 信頼が無くなる

→ ②思考(考え方) の質の低下 …… 自分で考えなくなる

→ ③行動の質低下 …… 主体的な行動が無くなる

→ ④結果が出ない → 「なぜできない！」 ▲ どんどん悪化するスパイラルに陥る

【基調講演】 「働き方改革でワーク・ライフ・バランス職場 徹底解説！」 介護労働を誇りの持てる仕事、幸せな仕事に！

茨城大学 人文社会科学部 法律経済学科 教授 清山 玲 氏

働く人たちが幸せに働ける、誇りを持って働ける介護職場をつくる事が、人材確保にとっても大事です。そのために、どのような人事労務管理をするか、どうサービスを提供するのかという考え方のスタンスを持ちましょう。

●アフターコロナで すべての産業で人が不足している

「求人を出してもなかなか人が来ない」人手不足が蔓延している職場では『ブラック職場化』しやすく、ますます人が取りにくくなってしまふ。

- ・ 残業が長くなる ・ 休日労働の発生・増加 ・ 年次有給休暇が取りにくい
- ・ 育児休業が取りにくい ・ 労働災害が起こりやすい ・ サービス残業の圧力

●働きたい人はいないの？

茨城県内で就業希望の無業者は 16万人、うち求職活動している者は4割

- ・ 現役層(20-59歳) 9万人、求職者: 4万人 < 非求職者: 約 5万人
- ・ 女性の就職希望者は全年齢計で9.5万人(うち求職者3.5万人)
- ・ シニアは70歳前半まで加えると4.5万人超える

求人や職場づくりの仕方によっては、十分に労働力を確保出来る！

求職活動をしていないのには理由がある

自分の仕事と生活のバランスを取りながら働ける職場が無いか？

家事・育児・介護などの条件を話した後で、断られるのはいやだ

全業種で、シニアの主な労働力のターゲット層は女性

60代前半だけで、女性の無業者は3.2万人存在

(同年齢層の男性は、既に労働力率が高い)

病気や障がいとも両立し、高齢者が働ける職場づくり



●絶対必要！ 働き方改革

◎「働き方改革・介助など負荷の軽減、インカム、見守りセンサー、リフト等の活用」

※インカム活用により職員同士の会話を減少させ、入居者との会話を増加

見守りセンサー活用により夜間の訪室を減らしきめ細かいケアを他に増やすことが可能

●茨城県の立ち位置

隣接県の賃金格差が大きいと労働力流出のリスクがあるが、強みもある！

○通勤……………通勤ラッシュがなく、通勤時間も短い

○子育て環境……………首都圏では高額の中高一貫校進学が多いが、茨城は公立学校が主

○親族との近居が可能……家事・育児・介護等の助け合いもできる

○住宅の価格と広さ……………定住を検討しやすく共働きしやすい

●働く人が幸せなワーク・ライフ・バランス職場は職員が辞めない職場づくり

子供のいる人だけではなく、誰もがワーク・ライフ・バランスできる

※口コミや求人で「こういう人たちが働いている、働ける」というメッセージを伝え安心して応募できる工夫を

○働く能力・意欲のある人に、長時間働いてもらえる職場

○年収の壁を感じさせない賃金管理(社会保険適用のパート・アルバイトの時給引き上げ)

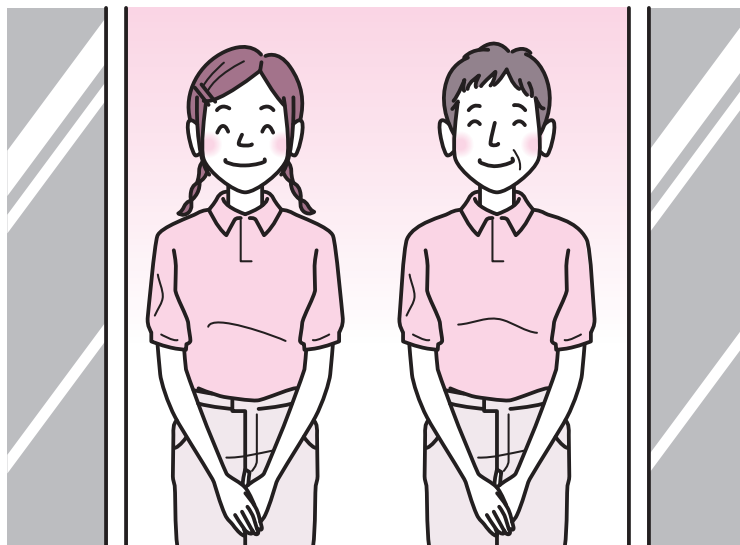
○職場での成長を「見える化」……………今の若年層は「成長」可能性を重視

業務内容や研修計画・上位資格が取れるか等

●その他

辞めても戻れる・戻りたい職場づくり(辞めた職員のデータベース化)

介護産業を 魅力ある産業・魅力ある職場にしましょう！



【好事例発表】 「データを活用しないとったいない！」

特別養護老人ホームアクティブハートさかど

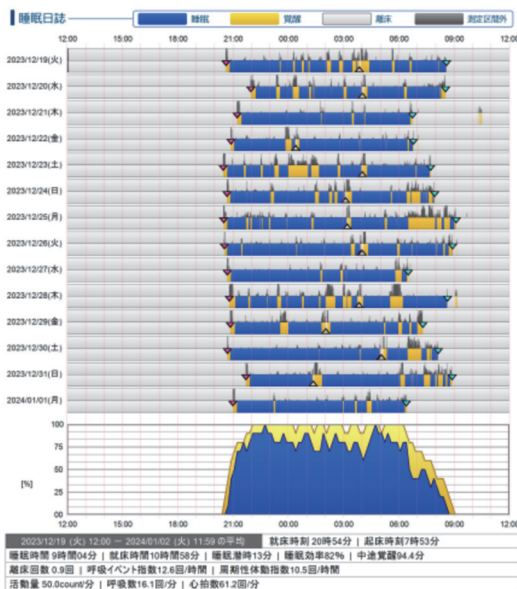
大関 雄志 氏

見守り支援機器導入のきっかけ

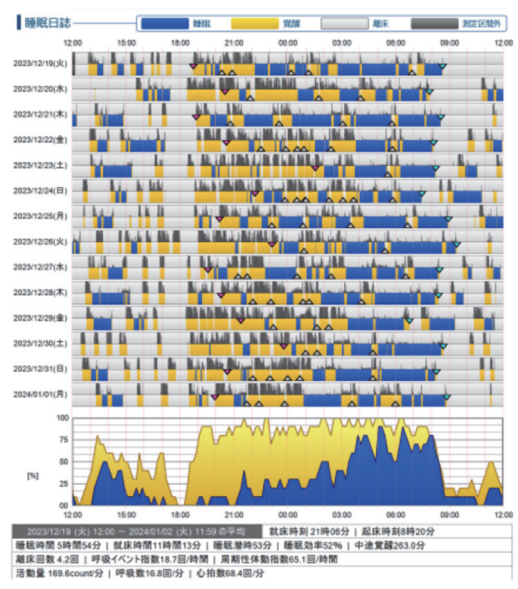
「眠れないんだけど、死なないよね？」ととても不安そうな利用者様
スタッフが夜間の巡回時に見た時は寝ている、との事。しかし、正確には
「どれくらい眠れているか？」というデータがないので、実際は誰にもわからない

★見守り支援機器を導入してみると、実際に不眠傾向が出ていた

(良い睡眠がとれている利用者)

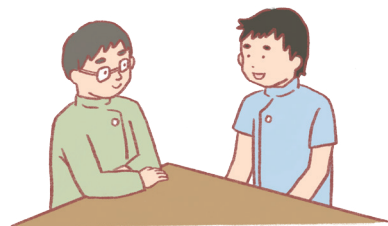


(良い睡眠がとれていない利用者)



そのデータを医師に相談するデータとして、**根拠を持って医師に相談したり介護の在り方自体を見直して方向性に間違いはないのかな？**と感じていた。

機器導入によって 睡眠の計測が出来れば
「**経験と勘**」→ 「**データに基づく介護**」に



介護スタッフに最初に伝えたこと

- イメージを伝え、強制せずに ゆる～く開始
 - ①離床センサーではなく 睡眠を見守る「睡眠分析装置」
 - ②睡眠分析装置として、利用者が夜間の睡眠時に「覚醒」したタイミングにおむつ交換すれば、無理に起こすようなこともなく、入居者と職員双方の負担が減る
 - ③眠剤の効果検証など 医師との判断材料として検証
 - ④入眠時間から起床時間の生活リズムが分かる



機能を知る ～見守り支援器の主な機能

睡眠モニター

睡眠時間・中途覚醒時間など

睡

呼

呼吸モニター

呼吸回数

心

動

心拍モニター

心拍回数

体動モニター

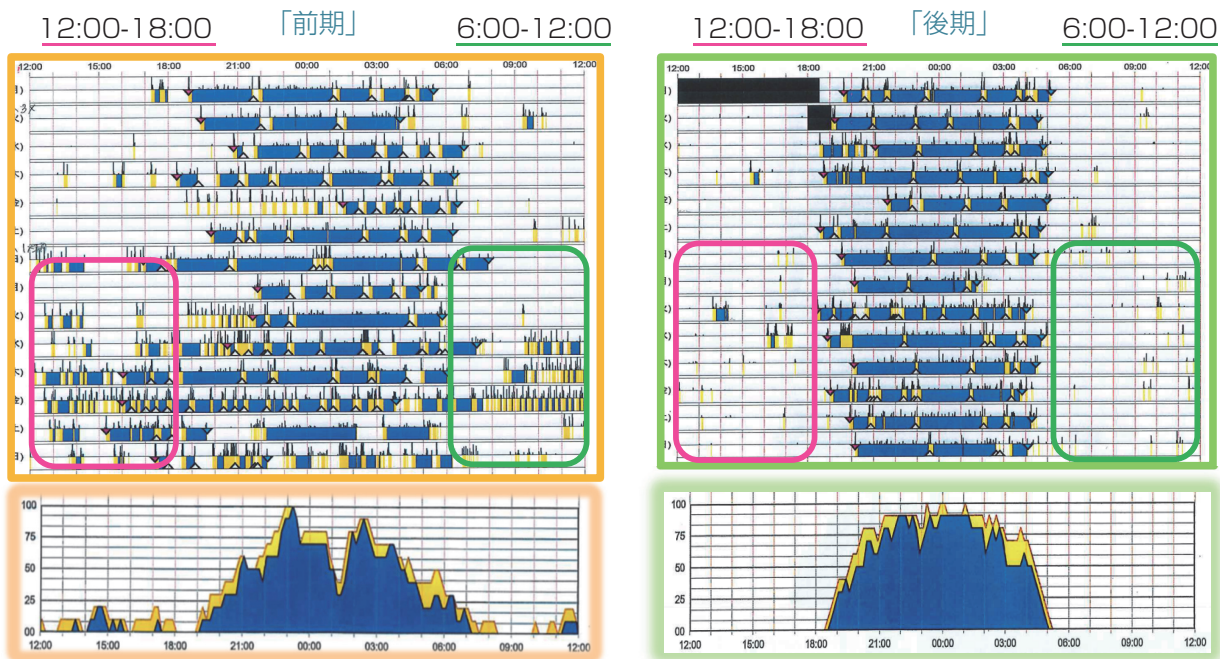
ベッド上での体動



【データ活用事例】 ※ 利用者の状況

87歳・男性。要介護3，几帳面できれい好き、穏やかな性格
 自立歩行にふらつき有りだが、リハビリパンツ等の使用は無い
 居室内にトイレのある他施設からの入所。当施設では 共同トイレを使用
 夜間、トイレを探し回っている間に排泄の失敗し、昼夜逆転の負のスパイラルに周囲の入居者への暴言もあり、徐々に孤立していった

【睡眠データ】 (3か月)



・睡眠時間 6時間46分
 ・中途覚醒 150分
 ・睡眠効率 68%



・睡眠時間 7時間7分
 ・中途覚醒 83分
 ・睡眠効率 81%

※ 12:00-18:00 や 6:00-12:00 にも睡眠があった

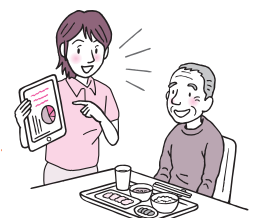
→ 後期には、睡眠時間も延び、中途覚醒も半減したことで 睡眠の質も向上

● **この事例の活用ポイント**

- ① 睡眠の昼夜逆転傾向と夜間の排泄失敗が関連していると判断（認知症と睡眠障害）
- ② 排泄介助に入るタイミングが重要と考えた。デフォルトのアラーム設定「離床時」ではタイミングが間に合わず「覚醒時」に変更
- ③ データ（根拠書類）をスタッフ全員で確認しながらケアの統一を図る事が出来た

経験や勘ではなく、見える形でケアを統一する事が出来る

昼夜逆転や排泄失敗の解消で穏やかに



施設における「見守り支援器」の主な活用方法

- ①眠剤服用者の効果検証→通院の際に 医師への情報提供
- ②夜間のおむつ交換 →覚醒時に訪室することで、入居者・職員 双方の負担軽減
- ③転倒リスクの予見 →前日・夜間の「睡眠状態」を確認し予見
- ④体調不良の確認 →データを見ることで「呼吸状態の荒さ等を確認(観察)」
- ⑤生活リズムの把握 →個人の傾向の「見える化」により、個別対応が可能に
※睡眠モニターに加え、呼吸モニター・心拍モニターを活用する事で看取りの際にも活用できる。

見守り支援機を導入して良かったこと

★個別ケアの質の向上・改善に加え、入居者・職員の負担軽減につながった

- ・生活歴や生活リズムと「睡眠データ」を活用する事で、入居者のその日の体調に合わせたサービスが提供できる
- ・日頃の睡眠状態がデータとして残るため、根拠に基づいた確認・見直し(取組み)が可能これにより、職員のモチベーションアップにもつながる
- ・睡眠状態がタイムリーに見えるため、適切なタイミングでケアに入ることが出来、認知症のBPSDを防ぐことにつながる
- ・不眠症などの睡眠障害で内服されている方にも、通院時に「データ」として担当医と共有し、薬(眠剤)の内容や容量の変更などに活用出来る
- ・入居者のQOLの向上に貢献
- ・良い睡眠=免疫力UP → 「睡眠の質の向上」の工夫で 感染症の予防にもつながる

これまでの「経験と勘」の介護から

「根拠のある介護」「予測できる介護」へ

日頃の介護業務で（見守り支援器を）使用する場面を意識する事で
やがて使いこなすことが可能に
今後は、さらなる「生産性向上」に結び付けていきたい



【パネルディスカッション】

「事業所におけるICT活用の好事例 および 求人に向けたポイント」

コーディネーター

茨城大学 人文社会科学部 法律経済学科 教授

清山 玲 氏

パネリスト

特別養護老人ホームもくせい 施設長

伊藤 浩一 氏

特別養護老人ホームもみじ館 施設長

稲田 秀一 氏

特別養護老人ホームアクティブハートさかど 施設長

大関 雄志 氏

特別養護老人ホームうみべの家 施設長

加部東孝浩 氏

社会福祉法人 親愛会 高齢部部长

矢野倉 栄 氏

(敬称略)

清 山：各事業所の特徴と働き方改革の進め方、求人面での工夫などをお伺いします。

加部東：人材は困っているが、直近は派遣紹介も求人のチラシもゼロ。

求人のは柱はハローワークさんから入ってくる「異業種からの編入組」の方が8割を占め、その他 職員の口コミや地域の方の入職。介護リフトの活用により、腰痛を理由とした離職は皆無。



清 山：腰痛を理由とした離職が皆無というのは素晴らしい。

稲 田：見守りカメラ・ベットセンサー共に導入。介護助手やシニア層も積極的に採用シニアさんが、介護職の頑張るモチベーションにも繋がっていて助かっている。人に関して、私は何とかなっていると思っても、職員は何とかなっていないと思っているかもしれないので、話をして共有するようにしている。

清 山：介護は、他の業種に比べ定年年齢が遅く、高齢になっても必要とされる業界。

仕事の仕切り方の工夫などで高齢の職員の方も喜ばれ満足度を得られやりがいをもって働けるのが、この業界の良いところ。人材の確保に有利な点だと思う。

大 関：ICT（見守り支援機）を全フロアに設定し活用している。最近では 助成金を活用した多床室のプライバシー化でフロアのグループ分けの変更を行い、職員も3名を増員し稼働率を上げようとしている。私も稲田さんと同じく人は足りていると思っているが、現場の職員は足りないと考えているかもしれない。

伊 藤：常勤の勤続年数10年以上が46%、介護福祉士の資格取得率は79%、子育て世代の育休取得率・復帰率が100%、県や自治体と連携した介護助手の排出や、留学生アルバイトの採用などダイバーシティ&インクルージョンという状況を意図的に作っている。人材不足も捉え直して「どうやったら、いい人材が来るのか」をみんなで考え、求人される方が自分が合う職場なのか・人間関係などの不安を払しょくできるようにイメージした動画を自分たちで作る、若い世代（欲しい人材：30~40代）の皆さ



んに共感を持ってもらえるサイトに切り替えるなど戦略的に行っている。

稲 田:「どんな人が働いているか」に重点を置いた広報により、広報誌で見た人が実際に施設にいて働いているんだ、という親近感を覚えてもらえるか。

「どうしたら知らない施設に一步入ってもらえるか」を意識しながら行っている。

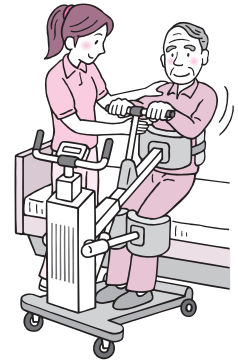
加部東:真逆でアナログですが、ハローワークの窓口の求人や福祉担当の会社説明会、施設見学会、近隣の方等関心を持った方に 徹底的にうちの説明を行う。

清 山:状況が分かり離職が少なくてもいいかもしれませんね。では介護機器活用の利点は？

大 関:職員が根拠を持って介護業務に当たり それは経験や勘に基づかない。

経験のある人でも、経験の浅い人でもすぐに活用できる。

加部東:要介護度5で ほぼ寝たきりの方であっても、スタンディングリフトを活用する事で、日中のトイレ誘導を実施。リフトはマイナスをゼロに持ってくる利点よりも利用者本人のやりがいを作るために使っている。



稲 田:カメラ機能で、居室内の録画が出来る。介護事故（転倒）が起きた時に客観的に映像で振り返ることが出来る。事故対策をする際に活用できる。

伊 藤:単に「人がいない」というのは簡単だが「どこが課題なのか？」という違和感を見る癖がついてくる。「今のオペレーションが果たしてベストなのか？」を考え直すようになり、人材育成の部分に、介護のロボットの新たな付加価値として加わってくる。

清 山:事故が起きないようにするにはどうすれば良いのか、という点からもオペレーションの見直しはとても重要だと思います。それでは 全体を振り返って総括をお願いします。

矢野倉:業界全体でみると、介護職の人数が減っているのではなく、必要数が上回り、結果的に人手不足が起きていると実感している。どの業界でも不足しているという中で私達がやるべきことは今 一生懸命に従事している職員に辞めてほしくない。そこに力を注がないといけないうだろうと努力をしている。

「トップ（施設長）の考え、それ以上の施設にはならない」と言われている。

いい施設にしたいと思う施設長さんは、自らそういう考えを取り入れ、先駆的に物事を進めていけばいいのではないかと思う。職員の入職については色々な手段を使い、そして職員に



なって下さった際には、施設の理念・基本方針等を教育して、トップの気持ちをきちんと伝え、その方法でITや機械・ロボットの導入も検討するとよいと思う。

たくさんの情報を取り入れて これからいい施設を作っていきましょう。

雇用管理改善企画委員会 委員

茨城大学人文社会科学部法律経済学科教授	清山 玲
特定社会保険労務士	山口 栄一
社会保険労務士	外山 博敏
社会福祉法人 親愛会 高齢部部長	矢野倉 栄
茨城労働局職業安定部職業安定課地方職業指導官	長谷部 拓也

雇用管理改善サポーター

特定社会保険労務士	山口 栄一
社会保険労務士	外山 博敏
特定社会保険労務士	出岡 茂和
特定社会保険労務士	田仲 健一
社会保険労務士	高橋 直美
社会保険労務士	白田 光宏
特定社会保険労務士	秋元 讓
社会保険労務士	瀧 寄 康太
茨城県介護福祉士会副会長	伊藤 浩一

雇用管理改善企画委員会 事務局

介護労働安定センター茨城支部長	藤井 隆
同 茨城支部職員	石井 万弓
同 茨城支部職員	木村 奈穂子

あしがき

令和5年度 茨城労働局委託事業「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」は令和5年4月から開始し「介護の雇用管理改善CHECK & ACTION25」を活用して、地域ネットワーク・コミュニティ構成事業所の現状把握を行い、客観的な視点から事業所の課題や問題点を抽出し、雇用管理改善に取り組んで参りました。本書は、こうした雇用管理改善の取り組みや活動事例を分かりやすくまとめたものです。介護事業所の皆様方にご活用頂き、「魅力ある職場づくり」の一助となれば幸いです。最後になりましたが、本事業の実施にあたりご協力を頂きました介護事業所の皆様、雇用管理改善企画委員会委員ならびに雇用管理改善サポーターの先生方をはじめ、多くの皆様方に深く感謝申し上げます。

公益財団法人 介護労働安定センター
茨城支部長 藤井 隆

令和5年度 茨城労働局委託事業 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 茨城支部
〒310-0021 茨城県水戸市南町3丁目4番10号 水戸FFセンタービル6階
TEL 029-227-1215 FAX 029-227-1216

雇用管理改善に関する参考資料・HPのご案内

■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/stf/kaigo-seisansei.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

令和5年度 茨城労働局委託事業
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
茨城支部**