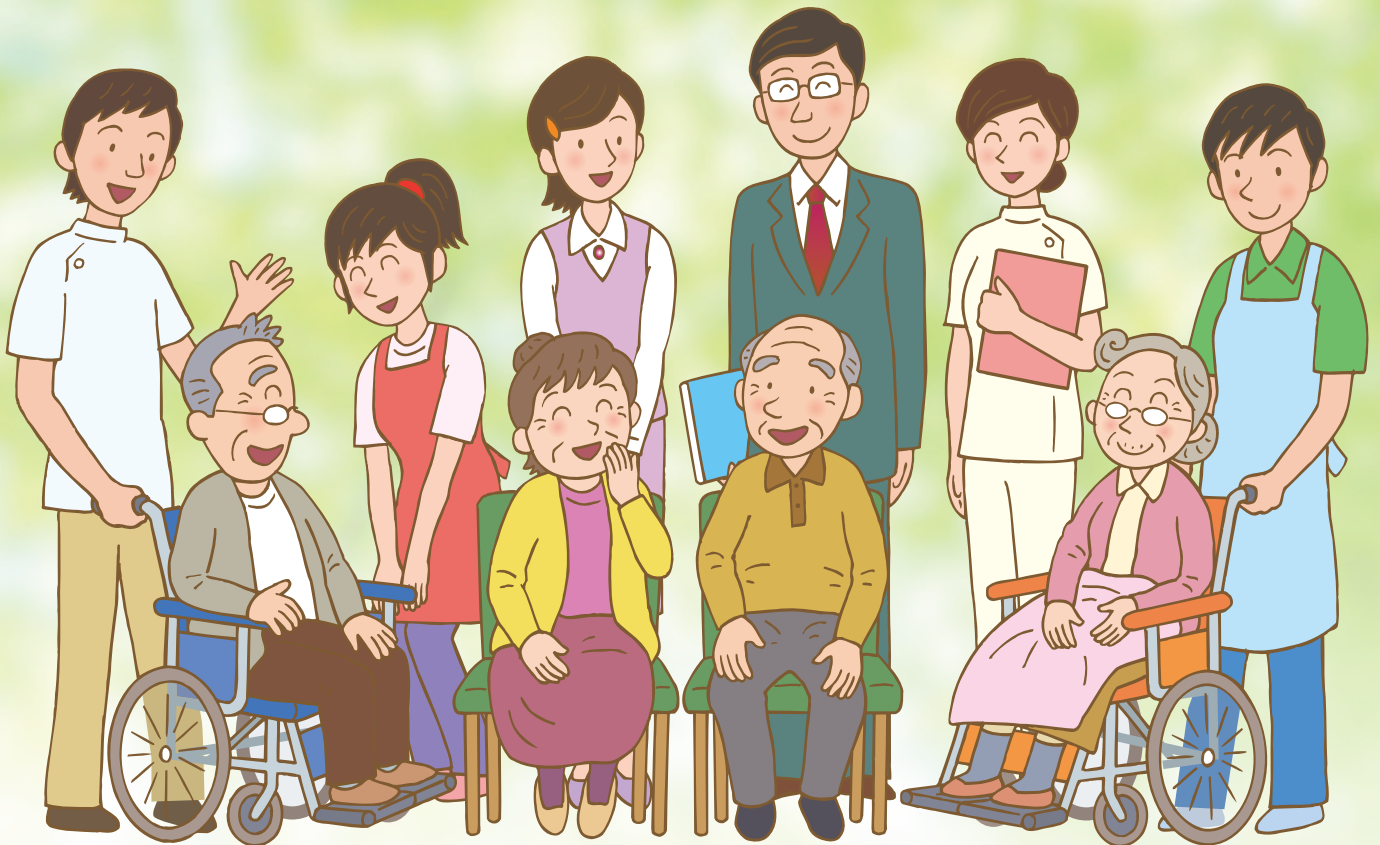


「魅力ある職場づくり」のために

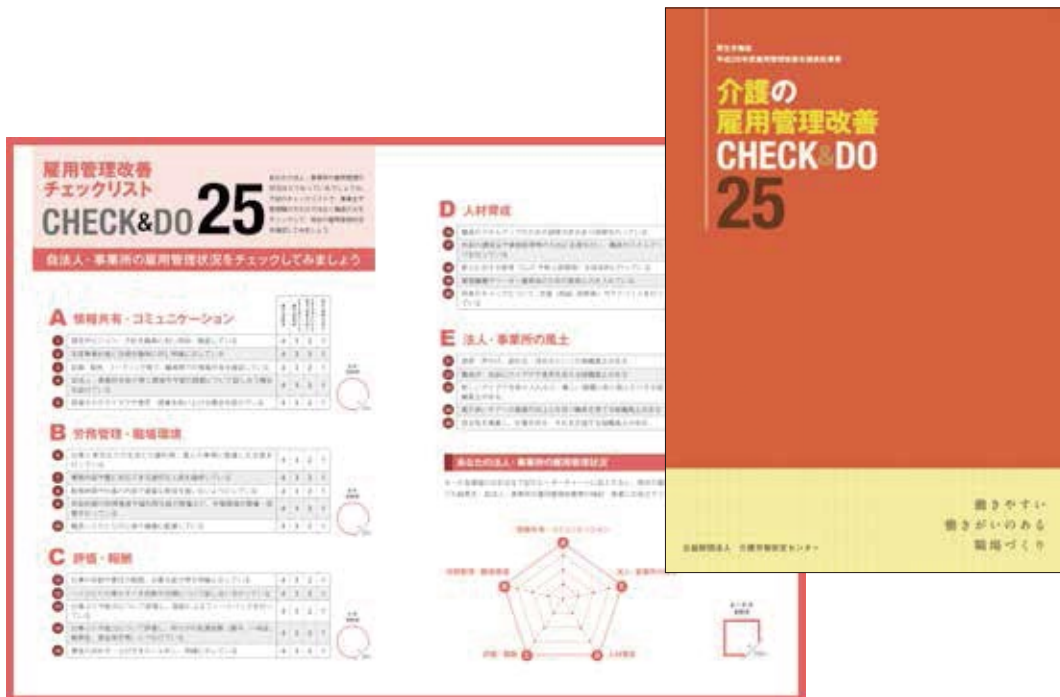
介護事業所における
雇用管理改善への
取り組み



厚生労働省 平成26年度雇用管理改善支援

介護の雇用管理改善 CHECK&DO25

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が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（所）にお問い合わせください。



はじめに

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、介護労働者の確保と介護労働者の雇用の安定・福祉の増進と魅力ある職場づくりをめざして、介護労働者の職場環境の改善や能力開発等の雇用管理改善に関する事業を行っております。

我が国では、高齢化が急速に進展するのに伴い、介護需要が拡大を続けており、介護人材の確保が喫緊の課題となっております。このことから、宮城労働局委託事業「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」により、介護ロボットやICT等の先進的な技術を活用した介護事業所における雇用管理改善として先進事業所モデル調査を実施しました。

また、地域性や同種の介護サービスを提供する事業所の連携、包括的に介護サービスを提供する事業所の連携等の視点を踏まえた「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築し、介護事業所相互の雇用管理のノウハウを活用した雇用管理改善の取り組みを通じて、人材が集まり、定着する「魅力ある職場づくり」のための支援を行いました。

先進事業所モデル調査では、介護ロボットを導入して介護職員の身体的負担が軽減して離職が低下するなどの効果や、介護記録や報告をシステム化することで、業務効率が向上して時間外勤務が減り、職員が利用者にかかわる時間が増えるなど、他の事業所の雇用管理改善への取り組みの参考となる事例の調査を行いました。

また、地域ネットワーク・コミュニティを構築し、複数の事業所が共同で雇用管理改善へ取り組むとともに、それぞれの事業所の課題に応じた雇用管理制度の導入に個別に取り組むための相談支援を行いました。

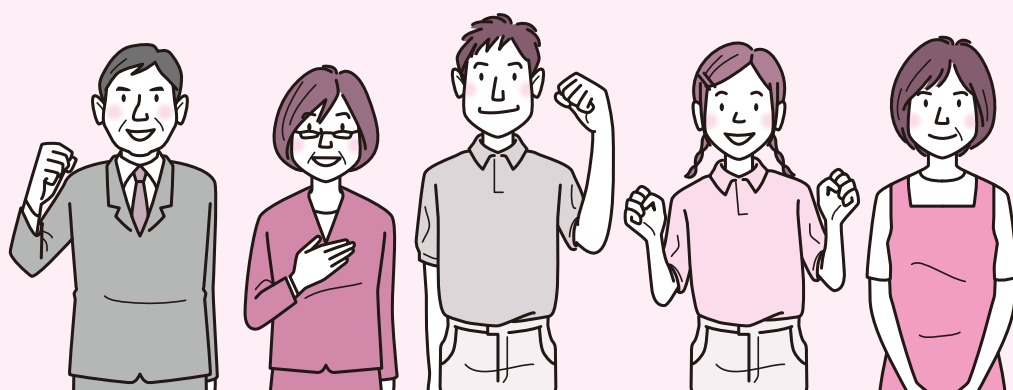
これらの相談支援を通じて得られた各事業所の雇用管理改善の取り組みが、良質で安定した介護事業の展開と「魅力ある職場づくり」の一助となるよう、今般、「雇用管理改善の事例」として取り纏めました。本事業での取り組み事例が介護人材が集まり、そして定着するための雇用管理改善へのヒントとなれば幸いです。

公益財団法人 介護労働安定センター
宮城支部長 黒田 茂樹

目次

はじめに	01
①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とは?	04
②介護ロボット等の導入及びICTを活用した 介護事業所における雇用管理改善への取り組み	04
SECTION 1 先進事業所における雇用管理改善モデル	06
先進事業所モデル① タブレット端末を利用し、業務の効率化と平準化を実現	
先進事業所モデル② ICT及び介護ロボット導入による介護事業運営効果と雇用管理改善	
SECTION 2 地域ネットワーク・コミュニティにおける 雇用管理改善への取り組み	10
自己診断チェックリストから見る雇用管理改善状況	11
コミュニティでの雇用管理改善への取り組み	12
【県北部】	【県南部】
① 人材不足と採用難について	① 介護職員処遇改善加算の取得について
② 年次有給休暇の取得や休憩時間の確保について	② 人事評価制度の構築について
③ 職場のコミュニケーション向上への取り組みについて	③ 年次有給休暇の取得率アップに向けての取り組み
④ 介護職員処遇改善加算の取得について	④ 職場のコミュニケーション向上への取り組み
コミュニティ参加事業所の取り組み	16
事例① サービス提供者としての資質向上と多様性が活かされる職場の実現!	
事例② コミュニケーションの向上と評価制度の構築により意識の統一と離職者の防止へ	
事例③ 人事制度の構築改善による職員のモチベーション向上	
事例④ 職業能力評価シートを活用したキャリアアップ制度の構築による高度な介護人材の育成と競争力の向上	
雇用管理改善企画委員会 委員	24
あとがき	24
(巻末資料) 介護の雇用管理改善CHECK&DO25雇用管理改善チェックリスト	

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

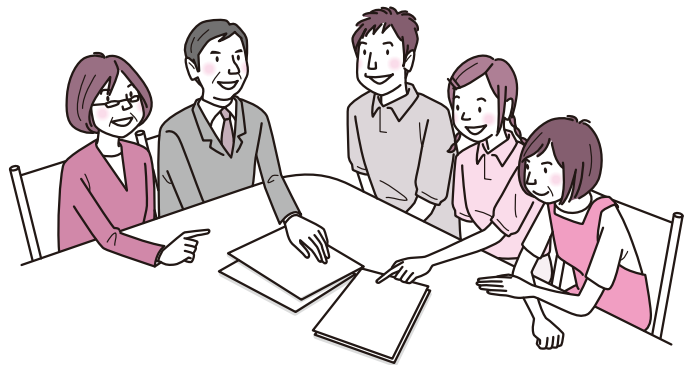


1

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とは？

宮城労働局委託事業「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」（以下「雇用管理改善推進事業」と言います。）では、介護職員が安心して長く働き続けるためには、介護ロボットを導入した身体的・精神的な負担の軽減の他、ICT等を活用した介護業務の効率化やペーパーレス化を進めるなど、先進技術による業務改善が重要であることから、こうした先進的な雇用管理改善への取り組みについての調査を「先進事業所モデル調査」として行いました。

また、地域ぐるみで相互のノウハウを共有し、1つの事業所では難しい雇用管理改善を複数の事業所で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」を構築して集団で取り組むとともに、構成する各々の事業所に対して個別に雇用管理制度等の導入支援を通じて「魅力ある職場づくり」のための雇用管理改善を推進する事業であり、これらの支援で得た事例を紹介し、他の事業所の雇用管理改善への取り組みの参考として頂くものです。



2

介護ロボット等の導入及びICTを活用した介護事業所における雇用管理改善への取り組み

(1) 介護分野の先進的な雇用管理改善の現状

介護分野において人材不足が顕著であり、団塊の世代が全員後期高齢者となる2025年には約38万人の介護人材が不足する推計となっております。そうした状況を解消するためには、介護ロボットやICT等を活用したペーパーレス化などを組合せた、先進的な介護技術を踏まえた雇用管理改善を促進し、「介護職員が定着し、安心して働き続けられる」職場環境の整備が必要となります。

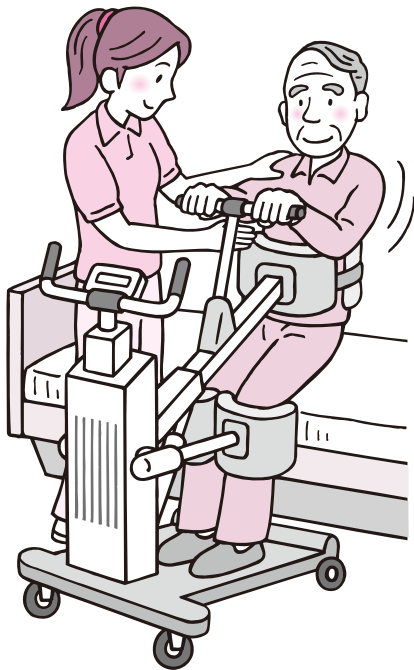
介護ロボットについては、従来からの移乗用リフトや車椅子などが進化した福祉機器、利用者の癒しやリクリエーションのためのコミュニケーションロボットの他、見守りや排泄といった介護業務を支援するものの開発が進んでおり、介護従事者の心身の負担を軽減する効

果があります。また、介護保険制度においては、書類作成に多くの時間を要しますが、ICT（Information Communication Technology）は、事務処理の効率化に効果があり、特に介護保険請求システムの普及が進んでおり、多くの事業所で導入され事務作業の大幅な短縮につながっております。更に先進的なICTの活用としては、利用者情報をデータベース化して、他職種間（介護事業所とケアマネジャーなど）での情報共有やタブレット端末を活用した介護記録の作成などがあり、介護事業所の運営業務においても、職員のシフト管理や給与計算など、介護業務の実態に沿った様々な場面に活用が広がっています。

このように介護ロボットやICTなどの先進的な技術を導入することで、介護職員の負担軽減や業務が効率化され、心の余裕や業務の生産性が上がりワーク・ライフ・バランスが向上するなど、今後、人材確保・定着への効果が期待されております。

(2) 雇用管理改善推進事業における先進事業所モデルとは？

介護ロボット（先進的な福祉機器を含む）やICTの他、先進的な雇用管理改善に取り組む介護事業所を調査し、他の介護事業所が参考となる雇用管理改善モデルを紹介するものです。特に介護ロボットやICT等の新しい技術の導入については、従来型の介護業務に慣れている事業所にとっては、大きな変革となるため導入に消極的となってしまうことが考えられます。日々多



忙な介護事業所が最新技術を導入し、慣れるまでの混乱や導入費用に見合った効果を懸念するあまり、その先にあるメリットよりも、現状維持を選択することとなり、導入を見送ることとなるようです。このため、先進事業所モデル調査で得た結果は、単に先進的な技術を紹介するだけでなく、導入に至る背景やプロセス、また、導入前後の介護職員の意識変化と介護事業運営にとって、どのようなメリットがあるかなどについて具体的にご紹介します。

先進事業所における雇用管理改善モデル

先進事業所モデル

1

タブレット端末を利用し、業務の効率化と平準化を実現

■ 事業所概要

地域：仙台市 事業開始年：平成24年5月
提供サービス：デイサービス
併設サービス：なし
従業員数：7人（うち正社員数：3人）

■ 導入理由

当事業所は、代表者を含めた介護職員が7名の半日型デイサービス（地域密着型通所介護）である。記録業務効率を高めるために、平成26年に介護業務支援ソフト及び記録用タブレット端末を導入しました。

導入にあたっては、トップダウンによる意思決定が決め手となりましたが、職員への十分な説明を行ったことで、スムーズに導入することができました。



■ 導入した先進技術の概要

導入した技術は、クラウド型の介護業務支援ソフトで、利用者情報の管理、介護サービス実施記録、介護報酬・利用者請求管理などに活用しています。

日常業務においては、タブレットで利用者のバイタルチェックの入力、実施した介護記録の入力^(注)を行っており、連絡帳用の様子欄については、表現を工夫のうえ別に入力し、お帰りまでに出力のうえ渡しています。また、バイタルチェックの際、異常値がみられた場合は、過去の状況をタブレット端末等で簡単に確認することにも利便性があると感じています。

介護報酬請求については、介護記録の入力データと一部リンクしており、月末及び月初に集中する業務を平準化することが可能となっています。

担当ケアマネージャーへ毎月提出する利用状況報告書については、必要な情報を簡単に閲覧できることから、作業の効率化が図られ、月末及び月初に時間外労働が集中するということがほぼありません。

担当ケアマネージャー等を交えた利用者毎のサービス担当者会議においても、利用者の状況を報告する際、過去の介護記録表をめくる必要がなく、バイタル状況の推移がグラフ化されるなど、時系列的に必要な情報を閲覧することが可能となっています。



(注) 時刻、個別サービスの内容、その他、個別または集団の別、訓練内容、活動状況などをプルダウンメニューから選択入力、様子については手入力

■ 導入に工夫した点

導入当初は、「紙の介護記録表の方がよかった」との意見も一部にはありましたが、システム開発業者による操作説明とその後の継続的なサポートもあり、職員も比較的若い年齢層が多かったことから、スムーズに導入することができ、現在では日常的にサービス実施記録作業に使用できるようになりました。

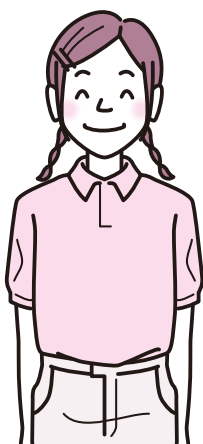
また、導入当初は、機能や仕様面での改善点について、システム開発業者に積極的に要望を出し、個別に修正をしてもらった経緯もあります。

■ 導入した効果

サービス実施記録表を手書きで作成するのと比べ、バイタル等の重複記入が減少したり、後に必要な情報を探し出す時間が大幅に短縮されたりする効果が見られ、その分利用者へのサービスに集中する時間が確保できるようになったと感じています。

また、紙ベースでの保管管理が不要になったことで、スペースをより効率的に活用できることを効果として感じています。

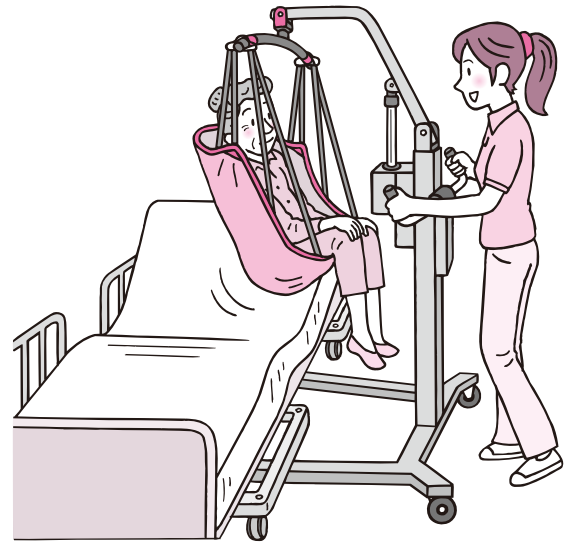
さらに、月末や月初に集中する事務についても作業の効率化が図られ、業務の平準化と時間外勤務の削減にも役立っています。



も浴槽を檜づくりに変え、よりぬくもりの感じられる空間を実現しました。

介護ロボットを導入したもう一つの理由は、介護職員の健康面への配慮です。利用者への入浴介助業務に携わるため、腰痛発症につながりやすくなります。介護ロボットの導入には、腰痛予防対策としての役割があります。

以上のことから当社は、利用者と介護職員双方の満足向上を実現したいと考えています。



■ 導入した効果

介護ロボット（入浴介助用リフト）の導入は、これまで入浴に不安を抱えていた利用者にとって、「安心して湯船に入れる」と好評です。さらに、窓を広くとったことで開放感があり、清潔感にも気を配っています。職員の作業環境においても、腰痛回避の点で大きな効果が期待できるメリットがあります。



ICTの導入による業務効率向上で、職員が利用者に係る時間が多くなり、休憩時間もきちんと確保できるようになりました。

SECTION 2

地域ネットワーク・コミュニティにおける雇用管理改善への取り組み

「地域ネットワーク・コミュニティ」（以下「コミュニティ」と言います。）とは、複数の介護事業者が集い、「魅力ある職場づくり」のために勉強会などを行って、相互の経験や知識を共有することで、自事業所の課題を抽出したり、解決のための方策を探るなど、効果的な雇用管理改善に取り組むものです。

宮城県では、21事業所が県北と県南それぞれにおいて、10および11事業所からなる、2つのコミュニティを構築して、各々のコミュニティ毎に共同で雇用管理改善への取り組みを行うとともに、個別で各事業所の状況に沿った雇用管理制度の導入等に取り組みました。

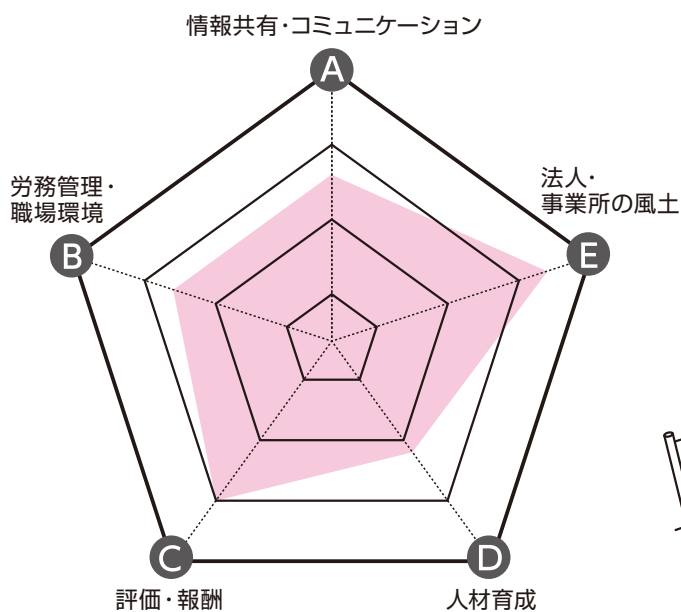
【各コミュニティの構成事業所概要】

区分	事業所番号	提供サービス	職員数(うち正職員数)
県北	事業所①	通所介護	18人(12人)
	事業所②	通所介護	7人(4人)
	事業所③	グループホーム	9人(8人)
	事業所④	グループホーム	8人(6人)
	事業所⑤	通所介護	14人(7人)
	事業所⑥	通所介護	16人(10人)
	事業所⑦	通所介護	15人(7人)
	事業所⑧	通所介護	8人(5人)
	事業所⑨	通所介護	11人(5人)
	事業所⑩	グループホーム	7人(5人)
県南	事業所⑪	通所介護	15人(8人)
	事業所⑫	通所介護	9人(2人)
	事業所⑬	通所介護	10人(3人)
	事業所⑭	通所介護	10人(7人)
	事業所⑮	グループホーム	16人(12人)
	事業所⑯	訪問介護	10人(4人)
	事業所⑰	通所介護	21人(12人)
	事業所⑱	通所介護	26人(17人)
	事業所⑲	介護老人福祉施設	15人(14人)
	事業所⑳	訪問介護	25人(11人)
	事業所㉑	訪問介護	6人(2人)

自己診断チェックリストから見る雇用管理改善状況

コミュニティにご参加頂いた事業所における雇用管理改善状況については、「介護の雇用管理改善CHECK & DO 25」における「雇用管理改善チェックリスト」により、「A 情報共有・コミュニケーション」、「B 労務管理・職場環境」、「C 評価・報酬」、「D 人材育成」及び「E 法人・事業所の風土」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。

【コミュニティ全体の診断結果】



このレーダーチャートは、コミュニティ参加事業所の各領域の平均値となります。「法人・事業所の風土」がもっとも高い値となっているものの、その他、特に「人材育成」が低い値となっており、職員のスキルアップを求めている結果となりました。

※「雇用管理改善チェックリスト」については巻末をご参照下さい。

コミュニティでの雇用管理改善への取り組み

2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内容をご紹介します。

コミュニティで取り組みを行った主な内容（県北部）

① 人材不足と採用難について

コミュニティの構成事業所共通して大きな課題となっているのが、人材が不足し、その確保が困難になっていることで、活発な意見交換が真っ先に行われました。介護事業所経営においては、人員基準を最低限クリアしなければならないわけですから、死活問題です。ただし、採用する一方で離職する職員がいてはその改善は見込まれず、採用した職員を育成し、いかに定着させていくかが肝要となります。そのためには、人材育成や魅力ある職場づくりが重要であることを確認し合いました。

また、魅力ある職場づくりに関しては、管理者が職員と定期的に面談し、その意向や要望を丁寧に汲み上げ、制度化できるものは助成金の活用も検討しながら制度化していくことも有効であるとの意見が出されました。

② 年次有給休暇の取得や休憩時間の確保について

コミュニティの構成事業所の多くが、年次有給休暇の取得率が低い、休憩時間が十分にとれないといった課題を抱えています。

年次有給休暇の取得率が低い原因としては、人員が不足していること、休暇希望日はシフト勤務表に前持って反映させていることなどがありましたが、年次有給休暇は労働者の権利であり、計画的な付与などにより取得を促進することは、職員にとって魅力ある職場づくりにもなります。

また、休憩時間についても、交替時には



周りが気をつかい声がけし合う、引継体制を整えることなどにより、十分確保できるよう配慮していくことが必要であることを確認し合いました。

③ 職場のコミュニケーション向上への取り組みについて

離職の大きな理由の1つに、「職場の人間関係に問題があったため」が上位にあり（平成28年度 介護労働安定センター「介護労働実態調査」）、コミュニティの構成事業所でも大なり小なり課題として捉えています。コミュニティ事業所への個別支援においても職場のコミュニケーション能力の向上を目的とした研修^(注)を実施した事業所もあり、職員同士の自他理解の重要性を再認識し、「職員同士で褒め合うことが多くなった」などの成果も表れています。

(注) 主な研修内容は以下の通りです。

1. コミュニケーション・ホスピタリティ研修
2. コーチングなどのリーダー養成研修
3. 気づきカードを利用したコミュニケーション能力向上研修
4. エゴグラムによる自己診断により職員間の相互理解を促す研修

④ 介護職員処遇改善加算の取得について

介護職員処遇改善加算については、平成29年度から新たな区分が創設され新加算Ⅰとなり、月額1万円相当の処遇改善加算が図られましたが、コミュニティ事業所の中には、この加算を取得していない事業所もみられました。

また、キャリアパス制度については、その本来の趣旨から、処遇改善を図るだけでなく職場定着を促すような運用を行っていくことも重要であることを確認し合いました。



コミュニティで取り組みを行った主な内容（県南部）

① 介護職員処遇改善加算の取得について

処遇改善加算の現在の取得状況はまちまちでしたが、いずれの事業所においても新規取得または上位の加算を希望しており、取得のための要件を満たすべく、就業規則の見直し、賃金規程の整備、キャリアパスの構築等、取り組みを始めました。

② 人事評価制度の構築について

多くの事業所が離職率の高さと慢性的な人材不足に悩まされており、コミュニティの目標を「人材育成」と定めて、各々活動をすることにしました。

新規採用とともに、現在在籍する職員の定着とレベルアップを図るためには、職員にとって「働きがい」があり、「働きやすい」職場となるためのルール作りや意見が反映される風土づくりが必要となります。

そこで、「働きがい」を高めるため、人事評価制度の構築に取り組みました。「職員の頑張りが評価され、待遇改善（昇給、昇格）に反映される」仕組みを模索し、客観的な評価基準、当事者との面談、判定結果のフィードバックなど、透明性の高い内容にすることを提案し、各事業所において、管理者や施設長自らが制度の構築に取り組みました。

また、この人事評価制度は、就業規則、賃金規程、キャリアパスとも連動するため、今後、これらの規程が整備され、上記処遇改善加算の新規取得、上位取得にもつながることとなります。

さらには、職場定着助成金をはじめ、各種助成金の活用できる可能性も高くなりました。



③ 年次有給休暇の取得率アップに向けての取り組み

年次有給休暇についてはなかなか取得できない状況が散見されました。

フルタイム職員については忙しい職場を離れ1日休暇を取得することに躊躇したり、周囲への気遣いから取得しにくい状況も見られました。

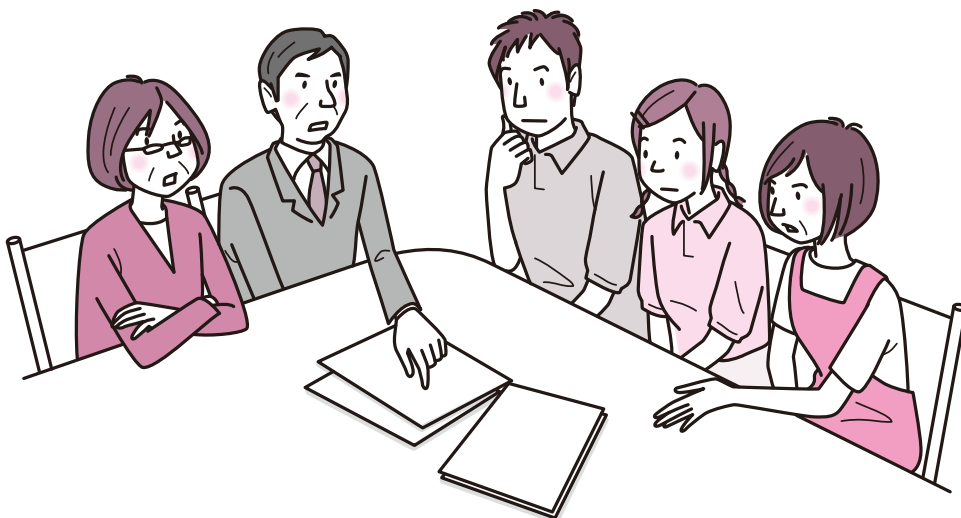
また、パートタイム職員はシフト編成の際に休みたい日をあらかじめ調整するため未取得が多くなる傾向がありました。

そこで、各人の保有する年次有給休暇残日数を知らせること、半日単位や時間単位の年次有給休暇制度の導入、パート職員にはシフト編成時等を活用して、本人の希望により取得日を組み込むなどの工夫について提案しました。多くの事業所で実情により取り入れやすい仕組みから検討・導入をしていくことになりました。

④ 職場のコミュニケーション向上への取り組み

風通しの良い職場環境作りの一環として、コミュニケーション研修を実施したり、職場内でのユニット会議、新人ミーティング、また新人育成のためのメンタリング研修等を実施しました。

その結果、職場内でのコミュニケーションが円滑になりチーム力を発揮できるようになったり、相談や提案がしやすい環境づくりが進んできました。



コミュニティ参加事業所の取り組み

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り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

サービス提供者としての 資質向上と多様性が活かされる職場の実現！

■ 事業所概要

地域：栗原市

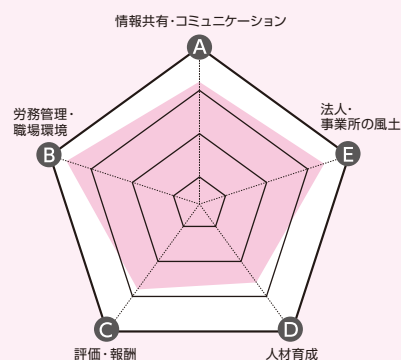
介護サービスの種類：サービス付き高齢者向け住宅

事業開始年月：平成27年7月

従業員数：15名（うち正職員数：7名）

併設サービス：ディサービス、訪問介護

雇用管理 自己診断結果



■ 取り組みに至る背景

雇用形態に関わらず職員が定着しており、職場全体に協働意識が感じられました。管理者として、より良い環境整備を実践していくうえで、サービス提供者のスキルアップやキャリア形成助成金制度の申請を検討しておりました。

また、管理者がこれまで以上にマネジメント業務に専念するために、介護現場で権限をもつリーダーの選定と育成の具体的な方策を模索しておりました。

■ 取り組み内容

サービス提供者としての資質向上やリーダーの能力開発として2つのテーマで研修を実施しました。

- ①「コミュニケーション・ホスピタリティ」研修は全職員を対象に相互理解とサービス提供者としてホスピタリティマインド習得を目指しました。
- ②「コーチング」研修はリーダー候補者が継続的に活用できるように、実践して生じた疑問点を考察しました。振り返りでは「伝え方の工夫でメンバーの反応が変化した」「依頼の場面では、具体的かつ目的を加えて伝えるように意識した」等の感想がありました。

■ 取り組みのポイント

現段階で「リーダー」と任命されている職員はいないため、管理者が人選を検討していることから、まずは対象者の意識づけやモチベーションを探る事が必要と考えられます。その後、年功序列や制約（短時間勤務や非正規雇用）の有無に関係しない候補者らは、革新的な声掛けに当初さまざまな反応がありました。そこで不安要素を取り除き、サービス提供者としての能力開発と捉えて知識習得の機会となるように促しました。当該事業所の魅力要因である人間環境のさらなる豊かさにつながるような支援を行いました。

■ 取り組み後の感想

管理者の柔軟な姿勢や職員の方々の表情に加えて利用者やご家族とのやり取りの様子から、落ちついた職場風土と良好な人間関係が構築されていると感じました。さらにサービス提供者の資質向上を目指した研修は、シフトや各自の都合で業務終了後の開催が難しいため、調整のうえ日中の時間帯で全職員に受講していただきました。メンバーの特性を認識して、相互の強みを活かし、弱みを補うコミュニケーションを励行する準備が整った印象です。

今後も多様な雇用形態の職員の方々が、自己有能感を携えながら主体的なキャリア形成とワークライフバランスの実現が図られると期待しています。

■ 事業主からの感想

外部講師の講義を受け、職員からはポジティブな感想が得られました。又、翌日からの朝礼でも積極的な発言等見られました。職員の声は以下；

- *現場では利用者を尊重する事を考えて動いていたが、自分自身を尊重することも重要だと気がついた。
- *プラスの気持ちで仕事に取り組めるような環境を作っていきたい。
- *入居者様職員同士の言葉遣いには気を付け尊敬を持って接する。



コミュニケーションの向上と評価制度の構築により意識の統一と離職者の防止へ

■ 事業所概要

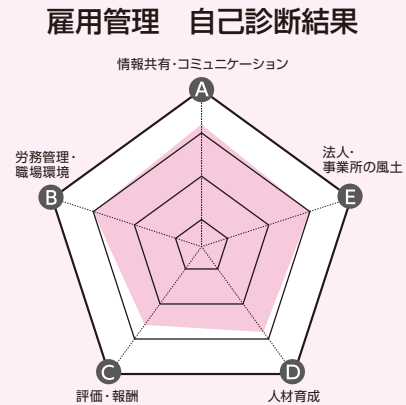
地域：登米市

介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年月：平成21年2月

従業員数：11人（うち正社員数：5人）

併設サービス：なし



■ 取り組みに至る背景

当事業所では、最近1年間の離職者がパートを含め多く発生しており、離職者の防止と定着率の向上のための雇用管理改善に特に配慮しているところでした。離職理由は、利用者とのコミュニケーション上のトラブル等が原因でした。現在は職員間のコミュニケーションも含め、特に問題はないものと認識していますが、また再発することも十分考えられます。

また、勤務評価は、管理者が職員の日頃の勤務振りを観察のうえ行っていますが、客観的な評価基準がありませんでした。これに関連して、介護職員処遇改善加算については、現在加算Ⅲを取得していますが、今後キャリアパス要件Ⅲの「昇給を判定する仕組み」を充たすことにより加算Ⅰを取得することを予定しており、そのためにも、客観的な評価基準が必要と考えています。

■ 取り組み内容

利用者とのコミュニケーションのトラブル防止および職員間の円滑なコミュニケーションのために、コミュニケーション向上研修を実施しました。この研修においては、接遇の基本的知識の習得の他に、エゴグラムによる自己診断を取り入れることで、自己の特性を知り、利用者との関わり方への活用を図りました。また、この場を通して、各自訪問先で感じていることなどを話し合い、情報交換とその共有を図り、職員間のコミュニケーションの円滑化も促しました。

勤務評価については、ありのままの自己評価を促すために、平易な言葉で表現した評価表

のサンプルを呈示しました。これを参考に作成した勤務評価表をもとに自己評価を行い、毎月の全体会議においてもその内容を全員で確認し意識の統一を図るようにしました。また、介護職員処遇改善加算Ⅰの取得のために、昇給を判定する仕組みを含むキャリアパス制度を再構築し、職員に周知したところです。

■ 取り組みのポイント

訪問介護事業所では、訪問先との直行直帰となっている事業所も多く、利用者とのトラブルが初期の段階で適切に対応できない場合も有り得ます。職員間の良好なコミュニケーションをベースに、こうした問題について話し合う機会を持つことは、問題の早期解決に役立つものとなります。

勤務評価表は、職員に期待する行動をもとに、平易にわかりやすく実態に合わせて記述することがポイントとなります。評価表の目的は、処遇に反映させるだけではなく、自らの行動を振り返ることで気付きを与え、人材育成につなげる狙いもあります。周知期間中は事業所評価をあえて行わないようにすることも工夫したところです。

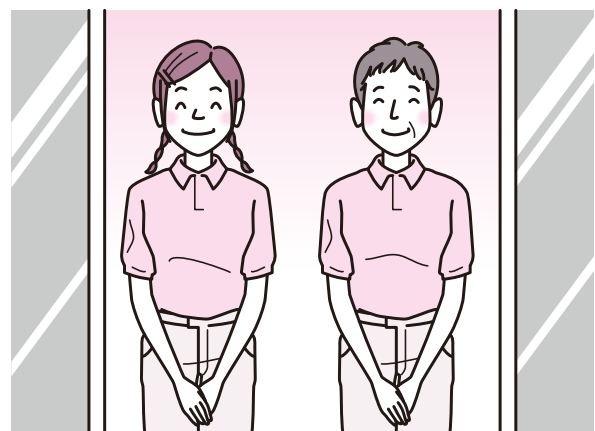
■ 取り組み後の感想

事業所が職員に期待する行動を集約したものが評価表であり、その適切な運用までには時間を要することになりますが、自己評価をもとに毎月の全体会議において全員での確認と意識の統一を繰り返し行うことにより、求められる行動が定着するようになるものと思われます。

また、最近は定期的に職員との個別面談を行い、職員の要望等を丁寧に聴くようにしていますが、利用者とのトラブル等を全員で話し合う機会を持つことに加えて、ともに継続して行うことにより、離職者の防止にも役立つものと考えます。

■ 事業主からの感想

今回の指導により、開所以来の就業規則を細部にわたり手直しをすることができました。また、雇用管理上の問題点と対策について一覧表にまとめていただき、今後改善に取り組む上で、貴重な道しるべとして、活用したいと考えております。会社の特徴を生かし、職員が働きやすい環境を整えることができました。



人事制度の構築改善による職員のモチベーション向上

■ 事業所概要

地域：丸森町

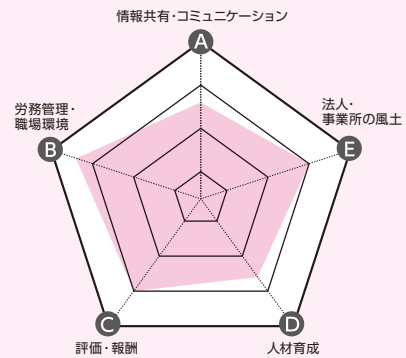
介護サービスの種類：通所介護

事業開始年月：平成23年9月1日

従業員数：9人（うち正社員数：3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

当事業所は地域密着型の通所介護サービスを行っています。職員数が少人数による運営で、利用者定員も少ない状況です。運営方針の一つが「ここでは楽しく働いてもらいたい」となっています。利用者に対して木目細やかな対応や団欒が提供でき、小規模ならではの利点を活かす取り組みを行っています。

一方、当事業所の地域特性として、過疎化、高齢化の進展が顕著で、労働人口が減少し、利用者も減少傾向にあります。

何よりも、利用者数が不安定なことが、当事業所の事業運営を逼迫させ兼ねない要因となっています。

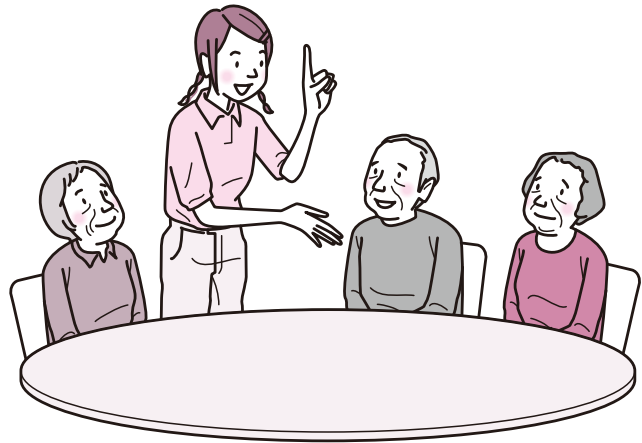
■ 取り組み内容

職員の殆どが50代～60代と、高齢化に直面しています。職員の年齢層が高いために、現在の人事制度が必ずしも職員のモチベーション向上につながっていないとの課題を抱えています。そこで、人事制度の改正を提案しました。具体的には、事業運営責任者としての施設長と職員の間意思疎通が図れる評価制度の提案です。賃金制度に関しては適正に設計されましたが、等級と評価との連動が明確でなかったため、評価制度の内容と業績に基づく昇給・昇格の連動性が明確になるよう提案を行いました。

今回の人事評価制度と賃金制度の整備は、『人事評価改善等助成金』の申請要件とも重なるため、当該助成を受けることを推奨しました。現在、当事業所は助成金申請に向け、前述

の通り人事制度構築に向け着々と準備を進めており、この春には助成金申請を行う予定です。

また、コミュニケーションの改善のための研修としては、自己理解・他者理解・相互理解を深めるため、一般職員を対象に『コミュニケーションスキルアップ研修』を実施しました。この研修により、職員の相互理解を通して



コミュニケーションを改善し、利用者へのサービス品質向上を図ることができました。当事業所は、地域の中で価値ある存在となるような人材育成、今後の世の中の環境変化にも柔軟に対応できるような人材育成を目指したいと考えています。

■ 取り組みのポイント

人事制度構築後は、職員に対し職位に応じ期待される役割（何を行ってほしいか）などについて、制度の本格運用前に丁寧に説明する機会を設けることが必要です。

コミュニケーション研修は、経験を通して自覚している自己と他者から見た自己の違いを知ることにより、相互理解につなげることができます。研修は一時的なものではなく、今後も継続的に取り組むことが必要です。研修の結果として、利用者と職員にとってより良い環境を実現することを目指しています。

■ 取り組み後の感想

地域密着型ということで、利用者と職員が一体となって施設内で過ごしており、「地域密着型の理想の姿」であるとの印象を持ちました。

今回、人事制度の見直しと職員のコミュニケーションスキルアップ研修に取り組みました。人事評価制度・賃金制度の整備が進み、この春には『人事評価改善等助成金』申請を行う予定です。

■ 事業主からの感想

コミュニケーション研修を終え、職員相互の意思疎通がよりスムーズとなり職員の笑顔が増え職場全体に明るさが増した感じがします。この度の人事制度の改善指導をいただいた結果、これからも少しずつ職場環境の改善に向けて歩いていけると考えています。

職業能力評価シートを活用したキャリアアップ制度の構築による高度な介護人材の育成と競争力の向上

■ 事業所概要

地域：角田市

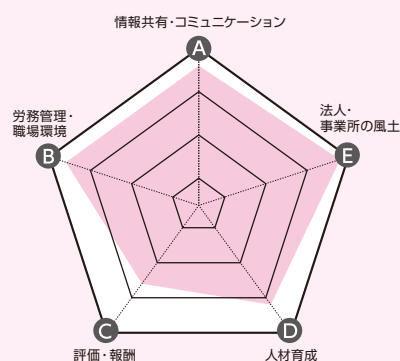
介護サービスの種類：訪問介護

○事業開始年月：平成17年5月

○従業員数：10人（うち正社員数：4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

最近、近隣地域の人口減や競争の激化等により、利用者が減少していることに加え、身体介護に比べ生活援助サービスの割合も高くなっています。こうした状況は、介護福祉士の資格や長年の勤務経験を持った職員が多く在籍している当事業所にとって、もったいないことと感じており、キャリア段位制度の導入などにより、更なるスキルアップを図り、競争上の優位性を獲得したいと考えています。



■ 取り組み内容

キャリアアップ制度の構築にあたり、その評価基準として、事業所よりジョブカードのモデル評価シート（訪問介護サービス）の提案があったことから、それを中心に昇給を判定する仕組みを含むキャリアパス制度の構築を行い、就業規則の改定を行っています。これにより、平成30年度より介護職員処遇改善加算Ⅰの計画申請を行う予定です。

また、これに付随して、職場定着支援助成金（介護労働者雇用管理制度助成）や人材開発

支援助成金（キャリア形成支援制度導入コース）、65歳超雇用推進助成金（65歳超継続雇用推進コース）なども活用できる可能性があることから、今後検討していく予定です。

■ 取り組みのポイント

当事業所は職員の定着率は良好であるものの、「評価・報酬」と「人材育成」の項目での自己評価が低く、課題として認識していました。

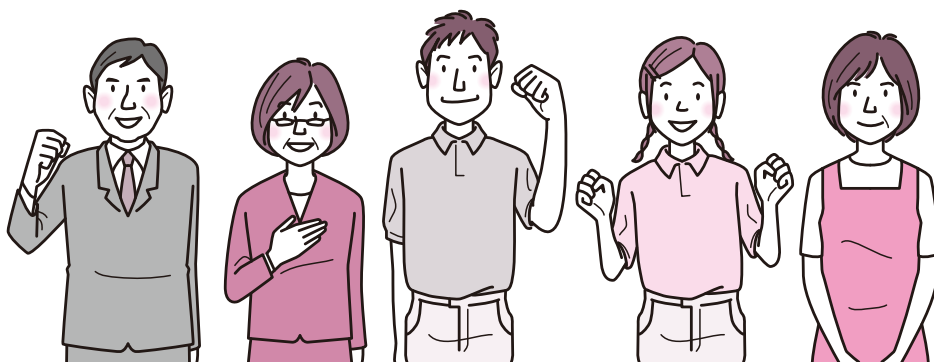
当事業所が評価基準を採用するあたり、重要視したのは、競争力を高めるような高度な介護人材です。ジョブカードのモデル評価シートや将来的に活用を検討しているキャリア段位制度は、その客観的かつ対外的な評価基準となり得るもので、プロとしての資質向上を促すことになるものと考えられます。

■ 取り組み後の感想

長年勤務している職員の介護サービスのレベルをさらに引き上げることが、競争力確保のためには必要と考えていましたが、一般的な介護に関する情報は巷に溢れているものの、どのように取り組んでいいかわからない状況であり、今回の具体的な支援を通して、その取り組みに着手することができました。

■ 事業主からの感想

この度は、このような支援を頂く機会を作って下さって大変有難う御座いました。皆様にも度々、足を運んでいただいて「私どものようなこんな小さな事業所に・・・」と思いながら、いつも感謝しておりました。ご紹介いただいた先生も丁寧にご指導くださり今後もお世話になれそうです。本当に有難う御座いました。



雇用管理改善企画委員会 委員

仙台白百合女子大学 非常勤講師	近岡 綾子
ひまわり社会保険労務士事務所 特定社会保険労務士	松前ゆかり
社会保険労務士松原事務所 特定社会保険労務士	松原 孝幸
宮城県社会福祉協議会 地域福祉部次長	高橋 賢一
2級キャリア・コンサルティング技能士	鶴田 弥生
公益財団法人 介護労働安定センター宮城支部長	黒田 茂樹

あ と が き

平成29年度宮城県労働局委託事業「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、2017年5月からスタートし、2018年2月まで実施して参りました。今回は先進的取り組み事例として、介護ロボットやICT（情報通信技術）を積極的に利活用する事例の調査を2つの介護事業所において行いました。また、県北および県南それぞれにおいて、10事業所及び11事業所の地域ネットワークコミュニティを構成していただき、グループとしての会合の開催とそれぞれに対する相談支援活動を進めました。合計23事業所に対し、延べ訪問回数は90回に達しました。

その結果、他事業所の参考になる先進的取り組み事例を紹介すること、および各地域ネットワークコミュニティでは、それぞれの共通の課題について有益な情報交換、共有ができ、大変有意義な会合となりました。

本パンフレットは、こうした取り組みを分かりやすくまとめたものです。是非、皆様の事業所でも実践的にご利用頂ければ幸いです。

公益財団法人 介護労働安定センター
宮城支部長 黒田 茂樹

平成29年度宮城労働局委託事業 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 宮城支部
〒984-0051 仙台市若林区新寺1-2-26
TEL 022-291-9301 FAX 022-291-9302

介護の雇用管理改善CHECK&DO 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 どちらでもない	あてはまらない どちらかと どちらでもない	あてはまらない	
1	理念やビジョン、方針を職員に対し周知・徹底している	4	3	2	1
2	年度事業計画と目標を職員に対し明確に示している	4	3	2	1
3	記録・報告、ミーティング等で職員間での情報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・職場環境

6	仕事と育児などの生活との調和等、個人の事情に配慮した支援を行っている	4	3	2	1
7	業務内容や量に対応できる適切な人員を確保している	4	3	2	1
8	勤務時間や仕事の内容で過重な負担を強くないようにしている	4	3	2	1
9	有給休暇の取得推進や福利厚生面の整備など、労働環境の整備・改善を行っている	4	3	2	1
10	職員一人ひとりの心身の健康に配慮している	4	3	2	1

C 評価・報酬

11	仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等を明確に示している	4	3	2	1
12	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
13	仕事ぶりや能力について評価し、面談によるフィードバックを行っている	4	3	2	1
14	仕事ぶりや能力について評価し、何らかの処遇改善（賞与、一時金、報奨金、賃金改定等）につなげている	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 人材育成

16	職員のスキルアップのための研修方針があり研修を行っている	4	3	2	1
17	外部の講習会や資格取得等のために支援を行い、職員のスキルアップを行っている	4	3	2	1
18	新人に対する教育（OJTや新人研修等）を体系的に行っている	4	3	2	1
19	管理職層やリーダー層育成のための教育に力を入れている	4	3	2	1
20	将来のキャリアについて、支援（相談、研修等）やアドバイスを行っている	4	3	2	1

E 法人・事業所の風土

21	挨拶・声かけ、認める・ほめるといった組織風土がある	4	3	2	1
22	職員が、自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	4	3	2	1
23	新しいアイデアを取り入れたり、難しい課題に取り組んだりする組織風土がある	4	3	2	1
24	質の高いケアへの意識や向上心を持つ職員を育てる組織風土がある	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

平成29年度宮城労働局委託事業
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
宮城支部