

# 第 2 章

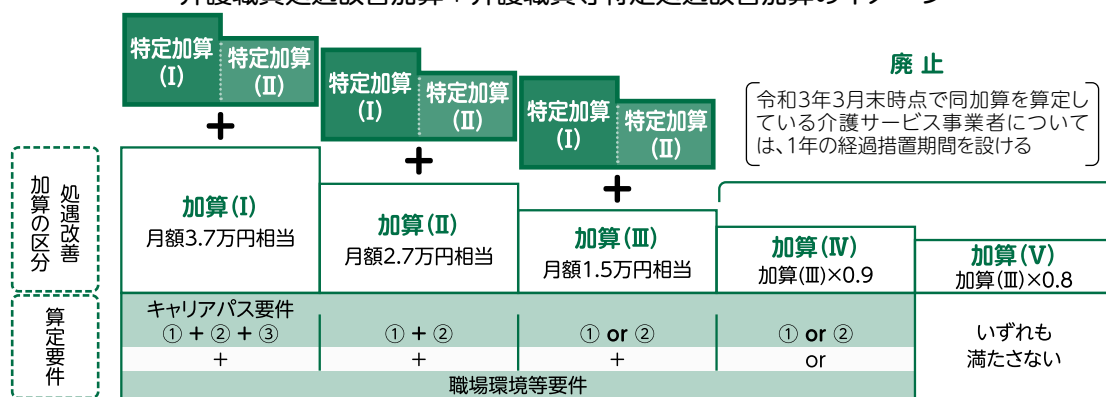
人が採用でき  
定着する工夫

## 処遇改善加算

介護職員等の処遇改善を図るため、本制度の趣旨を正しく理解し、加算取得区分に応じて、キャリアパス要件及び職場環境等要件等を満たして運用しましょう。

### 1 介護職員処遇改善加算区分

介護職員処遇改善加算＋介護職員等特定処遇改善加算のイメージ



※就業規則等の明確な書面での整備・全ての介護職員への周知を含む

- <キャリアパス要件>
- ① 職位・職責・職務内容等に応じた任用要件と賃金体系を整備すること
  - ② 資質向上のための計画を策定して研修の実施又は研修の機会を確保すること
  - ③ 経験若しくは資格等に応じて昇給する仕組み又は一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組みを設けること
- <職場環境等要件>
- 賃金改善を除く、職場環境等の改善

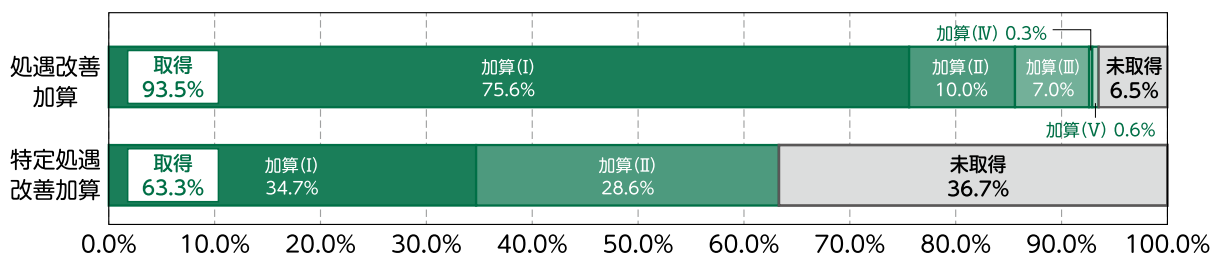
令和3年1月18日「社保審一介護給付費分科会第199回資料1」および令和2年11月26日「社保審一介護給付費分科会第194回資料8」を基に作成

### 2 令和元年度における処遇改善加算・特定処遇改善加算の取得状況(加算の種類別)

厚生労働省「令和2年度介護従事者処遇状況等調査結果の概要」によれば、9割の事業所が何らかの介護職員処遇改善加算を取得し、取得している事業所のうち多くの事業所は加算（I）を取得しています。

また、介護職員処遇改善加算（I）～（III）の届出をしていると回答した事業所のうち、6割の事業所が介護職員等特定処遇改善加算を取得しています。

処遇改善加算・特定処遇改善加算の取得状況（加算の種類別）



※令和元年度における取得状況

※特定処遇改善加算の取得割合は、処遇改善加算（I）～（III）の事業所に対する割合

### 3 介護職員等特定処遇改善加算の算定要件

**要件 1** 介護職員処遇改善加算(I)～(Ⅲ)のいずれかを算定していること

**要件 2** 介護職員処遇改善加算の職場環境等要件に関し、それぞれ1つ以上の取組を行っていること。(令和3年度は、6つの区分から3つの区分を選択し、選択した区分でそれぞれ1つ以上の取組を行っていること)  
 ※ 区分については、84ページ「職場環境等要件について〈共通〉」をご覧ください。

**要件 3** 介護職員処遇改善加算に基づく取組について、ホームページへの掲載等を通じた見える化を行っていること

- 以下の内容について、介護サービス情報公表制度を活用し、公表していること
  - ・処遇改善に関する加算の算定状況
  - ・賃金以外の処遇改善に関する具体的な取組内容
- 事業所のホームページがある場合は、そのホームページでの公表もOK

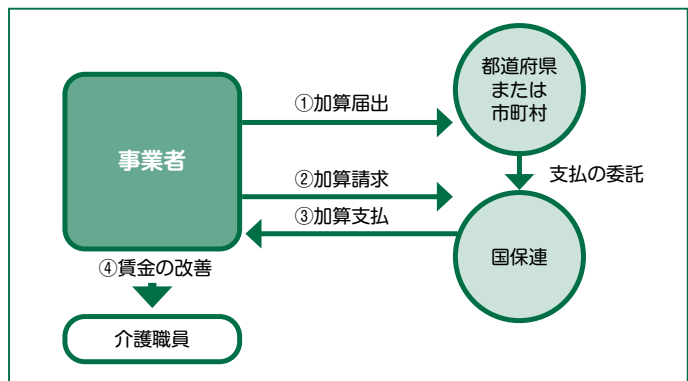
#### 配分対象と配分方法

- ▶ ①経験・技能のある介護職員において「月額8万円」の改善又は「役職者を除く全産業平均水準(年収440万円)」を設定・確保
  - リーダー級の介護職員について他産業と遜色ない賃金水準を実現
  - ※小規模な事業所で開設したばかりである等、設定することが困難な場合は合理的な説明を求める。
- ▶ 平均の処遇改善額が、
  - ・①経験・技能のある介護職員は、②その他の介護職員より高くすること
  - ・③その他の職種(役職者を除く全産業平均水準(年収440万円)以上の者は対象外)は、②その他の介護職員の2分の1を上回らないこと
  - ※①は、勤続10年以上の介護福祉士を基本とし、介護福祉士の資格を有することを要件としつつ、勤続10年の考え方は、事業所の裁量で設定
  - ※①、②、③内での一人ひとりの処遇改善額は、柔軟に設定可能
  - ※平均賃金額について、③が②と比べて低い場合は、柔軟な取扱いが可能

### 4 職場環境等要件

職場環境等要件として、職員の離職防止・定着促進を図る観点から『入職促進に向けた取組』『資質の向上やキャリアアップに向けた支援』『両立支援・多様な働き方の推進』『腰痛を含む心身の健康管理』『生産性向上のための業務改善の取組』『やりがい・働きがいの醸成』を毎年度実施することが求められています。

#### 加算の届出の流れ



- 介護職員の研修機会の確保や雇用管理の改善などとともに、加算の算定額に相当する賃金改善を実施する必要があります。
- 都道府県などへ加算の届出をした上で、加算請求は国保連に行う必要があります。

#### CHECK

(処遇改善加算取得(届出)事業所)

- 取得(届出)したキャリアパス要件を満たしている
- 職場環境等要件の例示に記載された施策のうち、いずれかを実施している

魅力的な労働環境の整備や職員の処遇改善のためにも、経営戦略に基づき、事業経営を行っていく必要があります。

## 1 経営戦略

経営戦略のない事業経営は、地図や日程表を持たない気ままな旅のようなもので、何を指すべきなのかが分からないばかりでなく、無駄やリスクも多くなってしまいます。場当たりの経営から脱却して、**事業機会を捉え、リスクの軽減を図り、競争力のある経営を継続するために必要なものが経営戦略です。**

経営戦略は外部関係者に対しては、サービス利用者や地域に向けての事業方針や提供価値を示すものであり、金融機関や支援機関に対しては、経営方針や実施計画などの理解を促すものとなります。

一方、内部関係者に対しては、方針と具体的な取組みを共有し、職員の業務行動の基本方針を示すものとなります。また、想定と実態との間で乖離が発生した際の方針修正の基本となります。

経営戦略の活用



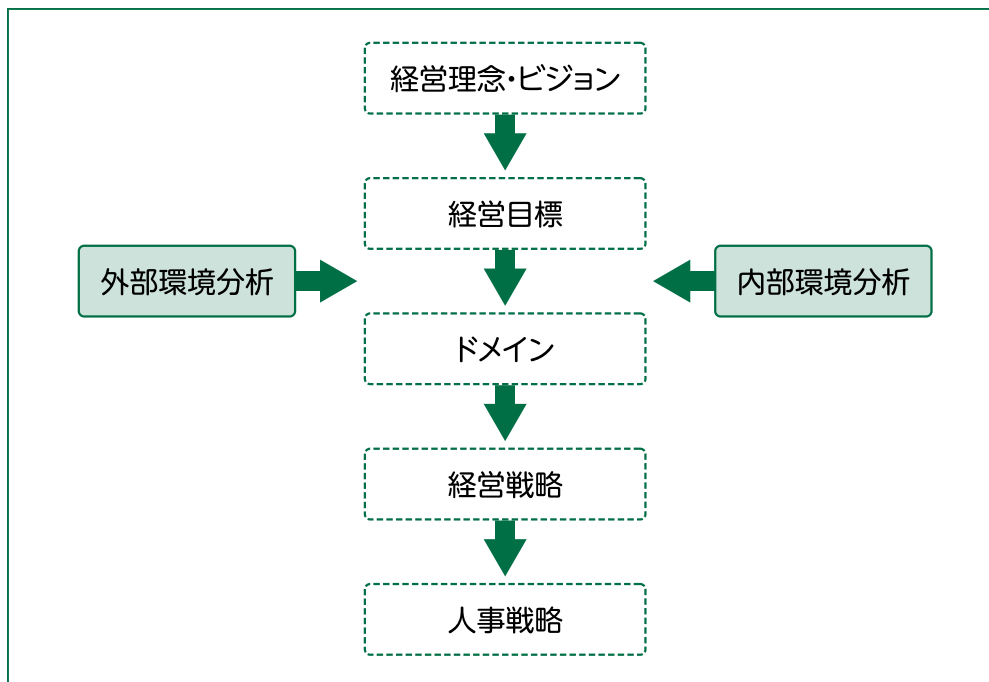
## 2 経営戦略策定のプロセス

経営戦略は難しいと思われがちですが、経営戦略の概要や基本プロセスを確認したうえで、まずは着手してみましょう。策定する際には、客観的な視点を忘れないことがポイントとなります。

経営戦略策定のフロー

経営理念	その事業は何のために存在するのかということであり、社会的な役割・責任、行動指針などを、簡潔な文章やシンボルで表現したもの
経営目標	長期的に達成しようとしている最終ゴールを示したもの
環境分析	サービス利用者や介護保険制度動向などの外部環境と、自事業所のサービスや人材などの内部環境を分析すること
ドメイン	対象とする利用者は「誰」なのか、その利用者に「何を」提供するのか、それを具体的に「どのように」行うのかを決めること

### 経営戦略策定のプロセス



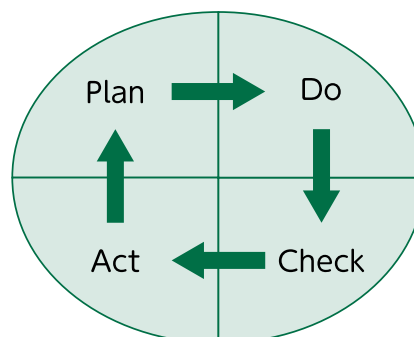
人事戦略は経営戦略の下位にあたるもので、経営戦略をしっかりと策定した上で、採用や評価、教育訓練などの人事戦略を策定することになります。

## 3 経営戦略の実行管理

経営戦略を策定しても、実行が伴わなければ「絵に描いた餅」となってしまいます。経営戦略に沿って、誰が、何を、いつまでに行うのかなどの事業計画を作成します。そして、計画どおりに実行されているか、計画の進捗はどうかなどを **マネジメント** していく必要があります。

### マネジメント・サイクル

Plan	目標を設定して、それを実現するためのプロセスを設計(改訂)する
Do	計画を実施し、そのパフォーマンスを測定する
Check	測定結果を評価し、結果を目標と比較するなど分析を行う
Act	プロセスの継続的改善・向上に必要な措置を実施する



### CHECK

自事業所の「強み」や「弱み」をしっかりと把握している   
 経営理念・ビジョンに基づき、事業を運営している

介護事業は「人」がいないと成り立ちません。職員の職能を高めつつ、職場での定着率を高めるためにも、戦略的な人事制度を構築する必要があります。

## 1 介護事業の人事戦略

介護事業は、人員基準や配置基準など介護保険制度に大きく規定され、法規制や社会制度など経営を取り巻く環境に照らしながら、経営戦略に基づき、人事戦略を考えていくこととなります。これに合わせて、利用者に対する**対人サービス**という大きな特徴を持っており、以下の図表のような点も踏まえておく必要があります。

### サービスの特徴

サービスの特性	説明
無形性（非物質性）	物理的な商品のように、購入前に見たり触ったりできない。
非貯蔵性（消滅性）	物理的な商品と異なり、サービスは貯蔵・保存し、在庫を持つことができない。
生産と消費の不可分性	サービスは、提供されるその場、その時に購入者である消費者がいないと成り立たない。
取引の不可逆性	提供されたサービスは、返品することはできない。
需要の時期的集中性	サービスは、繁閑の差が激しい。
異質性（品質の変動性）	サービスの品質は、標準化することが難しい。
労働集約性	サービスは、人間の活動に委ねられているウエイトが非常に大きい。

## 2 人事制度の目的

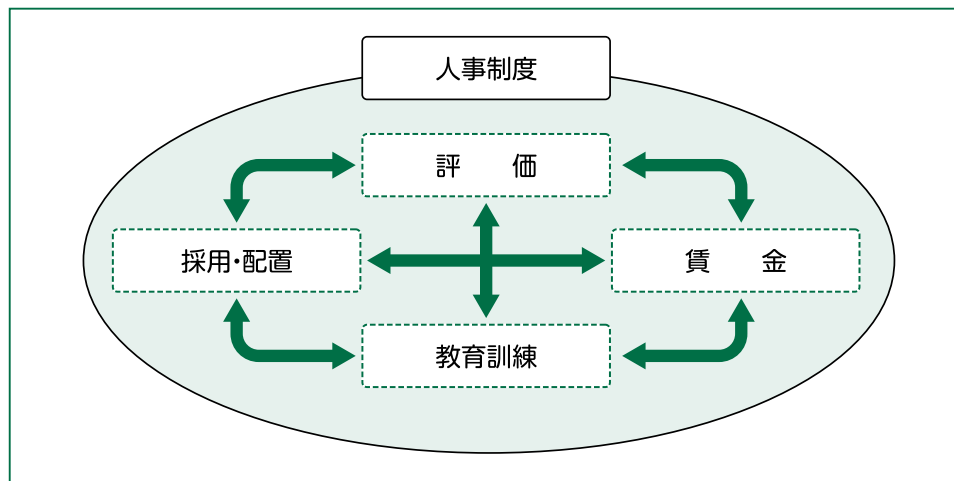
人事制度とは「配置」「評価」「賃金」「教育訓練」といった人に関する制度をいいます。従業員を採用した場合、能力・適正に応じて「配置」し、勤務態度や仕事ぶりを「評価」します。評価の結果は、「賃金」に反映され、「教育訓練」ニーズの把握と実施、さらに適材適所への「配置」などに役立てます。

各制度が密接に関連しながら人材を活用することで、最終的に事業所の目標を達成することができます。

Point

人事制度は、時代や経済、経営環境の影響を受け、業種、社歴、規模、トップの考え方などにより制度もさまざまです。自事業所に合うのか、運用できるのかを検討して構築することが重要です。

## 人事制度の体系



### 3 介護キャリア段位制度

介護分野における実践的なキャリア・アップの仕組みを構築することで、介護職員の実践的な職業能力を評価する取組みの効果的な運営と定着を図るための制度として、介護プロフェッショナルの「キャリア段位制度」があります。

「キャリア段位制度」は、事業所ごとにバラバラで行われている職業能力評価に、共通のものさしを導入することで、**職員の実際の能力を明確にしよう**とするのがねらいとなります。

#### キャリア段位制度導入の効果

お答え  
しましょう



##### 現場で何ができるかを証明できます

介護福祉士の資格を持っているとか、ホームヘルパー研修を修了したというだけでなく、「現場で実際に何ができるか」が証明できます。具体的には、入浴や排泄等の介護技術や、利用者・家族とのコミュニケーション、感染症や事故への対応、地域包括ケアの実践的スキル等を現場で仕事をする中で共通のものさしで評価します。

##### やりがいや処遇改善の材料につながります

「キャリア段位」の取得を目標に、できていないことを認識して現場で取り組むことによって、やりがいやスキルアップのモチベーションにつながります。また、給料や評価を決める際の重要な材料になるので、処遇改善につながることが期待されています。

##### 転職の際のデメリットを軽減できます

ジョブカード<sup>※</sup>にキャリア段位制度の中で評価された実践的スキルの評価結果を記載して、求職活動に活用すれば、転職する際のデメリットが軽減されます。

※ジョブカード：職務経歴、学習歴・訓練歴の他に、職業訓練や職務の中で得た具体的な職業能力等について、キャリア・コンサルタント等が明確化し、客観的に記述した情報をまとめたシート。

##### 介護分野への参入を促します

これから介護職を目指す若い人にとって、キャリアパスが見えやすくなり、介護分野への参入を促します。

(出所)『介護プロフェッショナルキャリア段位制度』[厚生労働省ホームページ]  
(<https://careprofessional.org/file/pr20131202164808.pdf>)

Point

キャリア段位制度の取組みにあたっての詳しい内容は、厚生労働省『介護プロフェッショナルキャリア段位制度』ホームページで確認してみましょう。

<https://www.careprofessional.org/careproweb/jsp/>

CHECK

経営戦略と整合性がとれた人事制度となっている   
自事業所に合った人事制度を設計、運営している

第2章

人が採用でき定着する工夫

評価に対する不満は、モチベーションの低下に直結するため、評価にあたっては、公平性、透明性、納得性を担保することが必要です。

## 1 人事評価

人事評価とは、人事管理に活用するために、個々の職員の職務遂行能力、勤務態度、勤務成績を一定の項目に従って、上司等が査定する制度です。人事評価を活用する目的には、①昇給査定、②昇進・昇格、③賞与査定、④配置・異動、⑤教育訓練・能力開発があります。

### (1) 人事評価の項目

評価項目には、勤務記録や生産・能率記録などの客観的データの他に、能力や勤務意欲・態度のような主観データも含まれます。通常、管理職になるに従って成果や実績の比重が増え、勤務態度や能力の比重が減ってきます。

評価項目

能力評価	仕事経験や教育訓練をとおして、ストックされた「職務遂行能力」を評価対象とする。
業績評価	一定期間にどの程度企業に貢献したかという「顕在的貢献度」を評価対象とする。
情意評価	職務に取り組む意欲や勤務態度、積極性や協調性などを評価対象とする。

### (2) 評価方法

人事評価には、**絶対評価**と**相対評価**があります。絶対評価とは絶対的な基準に基づいて評価する方法で、相対評価とは評価する対象者の中で比較により、優劣を決定する方法です。

職員に期待するものは、一定レベル以上の能力や業績であり、本来は他と比較して良いか悪いかではありません。よって、本来人事評価は絶対評価で行うことが望ましいといえます。



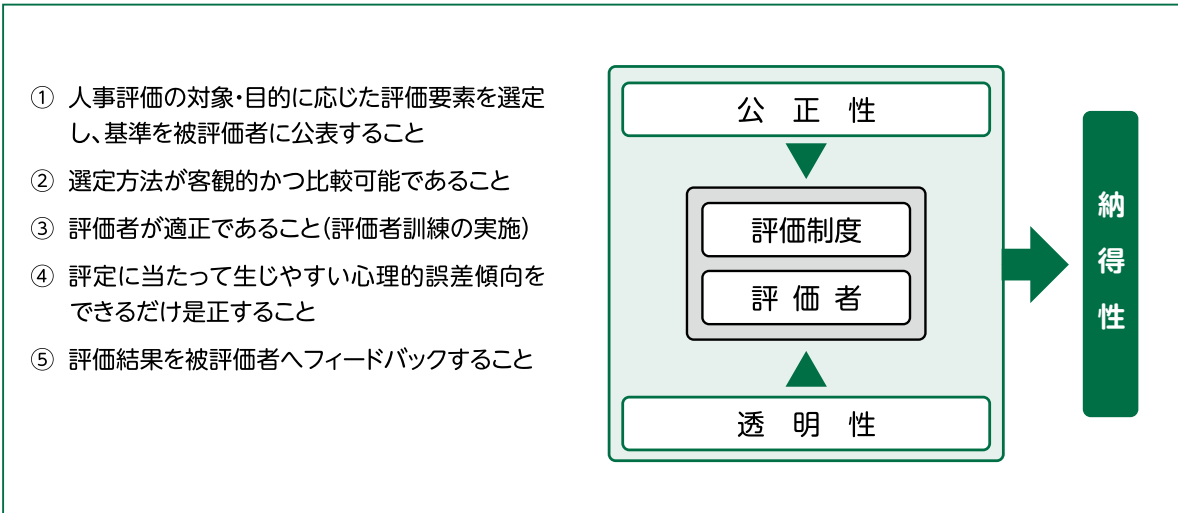
評価の運用ツールとなる評価表は、職員にとって客観性を担保する観点から「わかりやすさ」と「具体性」が求められます。厚生労働省のホームページから、各業種のモデル評価シートがダウンロードできるので活用してみましょう。

ジョブカードモデル評価シート・モデルカリキュラム（厚生労働省）

[http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job\\_card01/jobcard05.html](http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job_card01/jobcard05.html)



## 評価の留意点



## 2 目標管理

人事評価制度の一つに「目標による管理（MBO：Management By Objectives）」があります。これは、組織全体の目標と個人の目標を関連付けてチャレンジ目標に挑戦させる**自主的管理方法**です。ドラッカーの『現代の経営』で紹介され、現在も多くの企業で定着しており、中小企業でも比較的普及している制度です。

目標による管理を実施する場合、目に見える形で、達成可能、測定可能な目標を設定することが必要となります。しかし、数値目標の設定が必要なため、運用を誤ると弊害が生じ、本来の狙いが実現されず問題が発生してしまうので、注意が必要です。

### 目標による管理の問題点と留意点

	問題点	留意点
①	とにかく数値化（定量化）すれば良いと誤解する。	仕事のプロセスも考慮した目標設定を行う。
②	自分や自部門の目標達成を中心に考え、組織における目標のつながりを忘れる。	組織全体の目標から個人の目標を設定する。
③	長期目標よりも短期目標の達成を優先しがちになる。	目標設定時に、目標の及ぼす影響を考え、長期と短期の目標のバランスをとる。
④	目標水準を低く設定する傾向が生じる。	ある程度努力しなければ到達できない目標を設定させる。
⑤	目標として設定したこと以外をやらない。	目標達成に向けたプロセスや目標以外の成果についても評価の対象とする。 評価の結果を報酬・配置・能力開発等、他の人事システムにも十分反映させる。
⑥	環境変化への対応が難しい。	進捗状況や状況変化に応じて、目標や目標達成方法を修正できる仕組みにする。

### CHECK

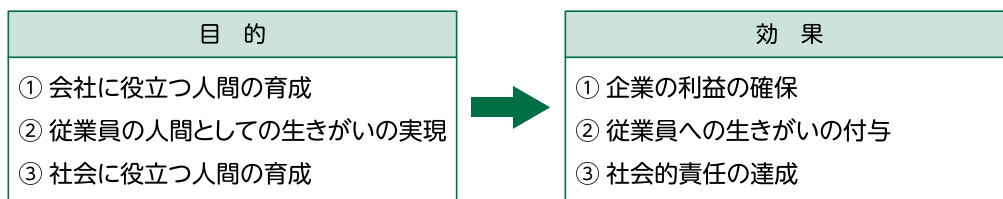
- 人事評価を運用するにあたって、「公平性」「透明性」「納得性」が担保されている
- 目標管理制度を活用するにあたって、上司と部下の面談の機会を設けている

介護事業において、利用者にサービスを行うのは「人」です。そのため、優秀な人材を育成し、活用するためにも、効果的な教育訓練は重要な課題となります。

## 1 教育訓練の目的

介護事業所は労働集約型の産業であり、サービスを生み出すのは「ヒト」となります。そして、事業所が職員に求めるのは、仕事に関係した能力（職務遂行能力）です。教育訓練は、職員の職務遂行上必要な知識と技能を与え、その知識を活用できる技能を習得させるとともに、職員の能力をレベルアップさせる目的で行います。

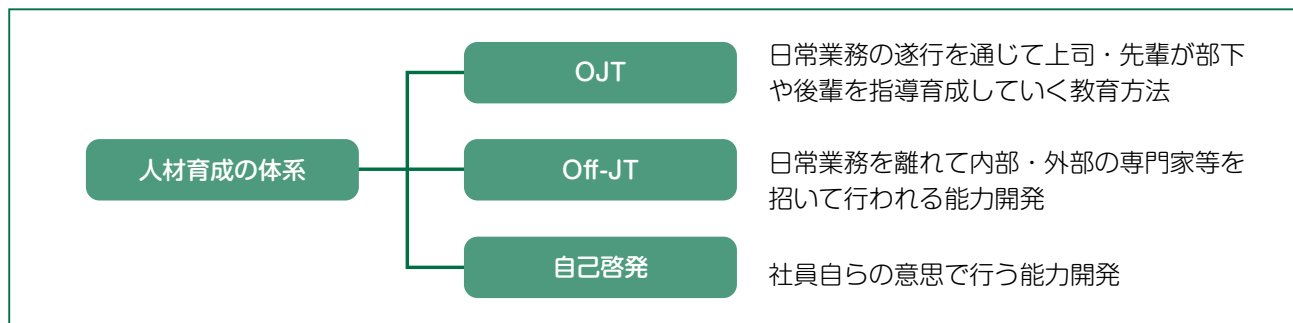
教育訓練の目的と効果



## 2 教育訓練の体系

教育訓練は、その実施形態から、**OJT、Off-JT、自己啓発の3つ**に分けられます。OJT（職場内教育）を基軸に、Off-JT（職場外教育）および自己啓発を、職員の能力や学習ニーズに合わせ、バランスよく組み合わせながら実施すると効果的です。

教育訓練の体系



Point

厚生労働省のホームページから、各業種のモデル訓練カリキュラムがダウンロードできるので活用してみましょう。

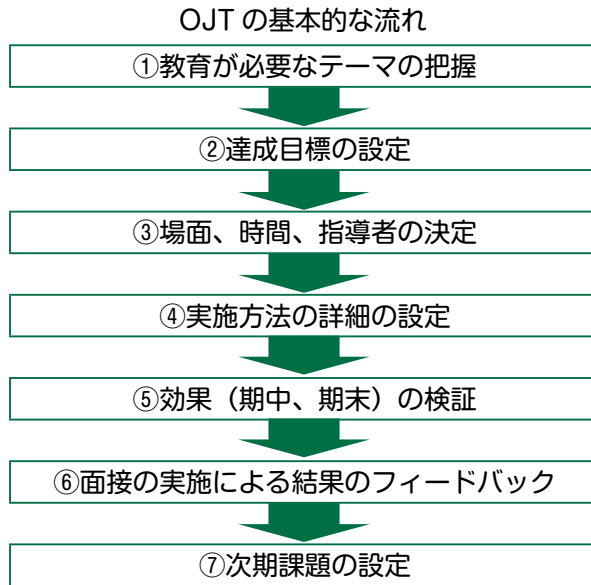
ジョブカードモデル評価シート・モデルカリキュラム（厚生労働省）

[http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job\\_card01/jobcard05.html](http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job_card01/jobcard05.html)

### 3 OJT 実施のポイント

OJT は職場において上司が日常の業務遂行の中で教育訓練を行うことをいいます。職務遂行の具体的知識が身につくのは OJT による場合が多く、教育をしながら効率的な職務遂行が可能なので、教育訓練の基本となります。

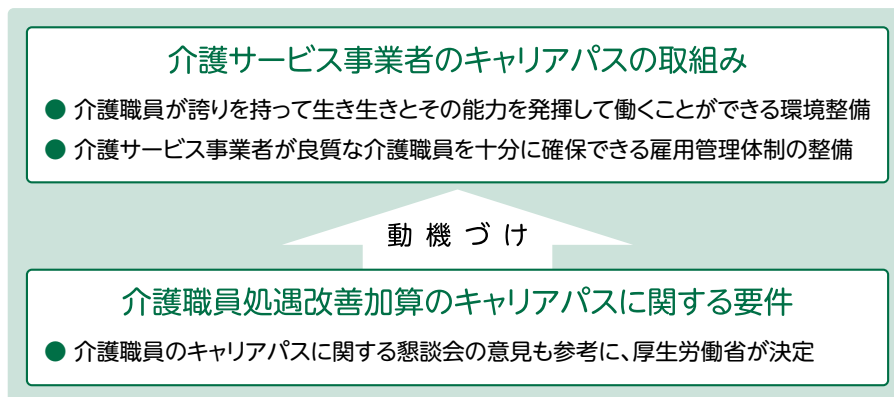
OJT を効果的なものとするためには、上級者の下級者に対する教育訓練の能力を高め、下級者への教育訓練に責任があることを自覚させる必要があります。



### 4 キャリア開発の必要性

長期的に介護人材の確保・定着の推進を図るためには、職員が将来展望を持って介護の職場で働き続けることができるよう、能力・資格・経験等に応じた処遇が適切になされることが重要です。そのため、入社してどういうキャリアを描いていくか、そのためにどういう教育訓練を計画的に進めていくか、こうした**キャリアパスに関する仕組み**を、事業所に導入していく必要があります。その取組みを動機づけるための制度として、本書の第2章「28. 処遇改善加算」で述べられている“処遇改善加算”があります。

#### 介護事業のキャリアパスへの取組み



#### CHECK

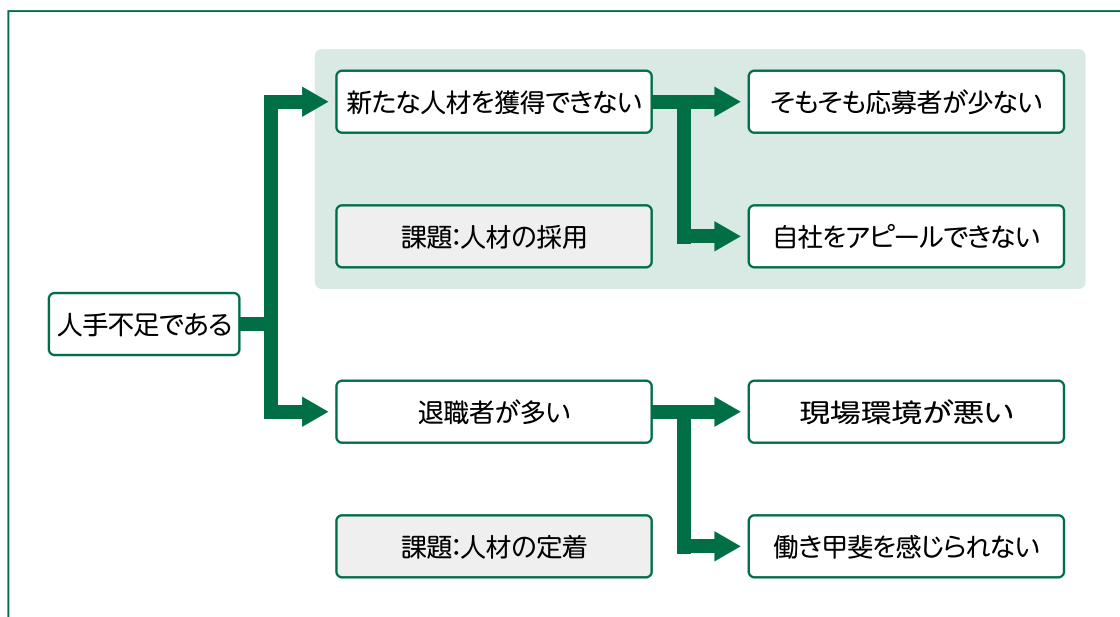
- 場当たりなものではなく、計画的で体系的な教育訓練を実施している
- 職員に対し、どういうキャリアを描いているかキャリアパスを明示している

採用活動を行うにあたっては、働き手の目線に立って、人材募集（求人像、方法）や自事業所のアピール方法を見つめ直してみましょう。

## 1 人材不足対応に向けた基本的な考え方（採用）

生産年齢人口の減少による労働力人口の減少や、緩やかな景気回復に伴う求人数の増加等、労働市場が縮小均衡する中では、採用活動は非常に厳しいのが現状です。「人材確保」が課題である介護事業所は、今後の業務を遂行する上で求める人材をいかにして集めるかがポイントとなります。

人手不足の要因



## 2 求人像の明確化

人材が不足している業務の内容やその業務（人材）の役割、業務を遂行するために必要な能力を明確にします。そうすることで、応募者にとっても、**求める人材の役割と能力を明確化**して採用の条件として提示することで、応募の際の業務に関するイメージのギャップ解消や応募者の不安軽減が期待できます。

求人像明確化のポイント

- 人材が不足している業務の内容は何か
- 人材が不足している業務（人材）の役割は何か
- 人材が不足している業務を遂行するために必要な能力は何か

### 3 アピール方法の検討

人材募集にあたって、重要なことは「働き手の目線」で、自事業所のアピールをすることです。介護事業所は、他の業種と比較して離職率が高い傾向にあります。これは採用の段階、つまり初めから事業所と働き手のお互いの理解が不十分であることが理由の一つとも考えられます。

このアピールの内容は、必ずしも良い情報でなければならないということでもなく、むしろ自社が普通であること、あるいは欠点を隠さずに発信していくことで、かえって働き手から共感が得られやすい場合さえあるようです。

実際に応募をかける前に、応募者に訴えたい自事業所の強み、らしさとは何なのかをしっかりと整理しましょう。

#### アピールポイントの調査項目

- 事業・サービスの特徴は？
- 職員、職場の雰囲気は？
- 経営者の人となりは？
- 社内制度・仕組みはどうなっているか？
- 仕事の進め方は？

### 4 採用方法の検討

採用ルートとしては、「ハローワークなどの公的な職業紹介機関」「民間の職業紹介事業者」「情報誌などの紙媒体」「知人、社員等からの紹介」などが考えられます。

	求人方法	特徴
①	ハローワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●多くの求職者に募集がかけられる</li> <li>●求人票への情報の掲載が限られ、採用のミスマッチが起こる場合もある</li> </ul>
②	求人誌	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業界紙や専門誌などでターゲットを絞った求人も可能</li> <li>●広告サイズが小さいと、仕事内容、会社の特徴や魅力を伝えにくい</li> </ul>
③	自社ホームページ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●伝えたいことをすべて伝えられる</li> <li>●求職者を自社のホームページへ誘導する施策が必要</li> </ul>
④	求人サイト	<ul style="list-style-type: none"> <li>●多くの求職者に具体的に発信でき、特定の人材へのアプローチも可能</li> </ul>

#### Point

募集広告だけでなく、自社のホームページ、SNSなどを連動させ、より高い効果を狙うことも必要です。募集要項のみならず、企業の様子がわかる写真など、求職者がイメージしやすい情報をより多く発信することが、応募者の安心感へとつながります。

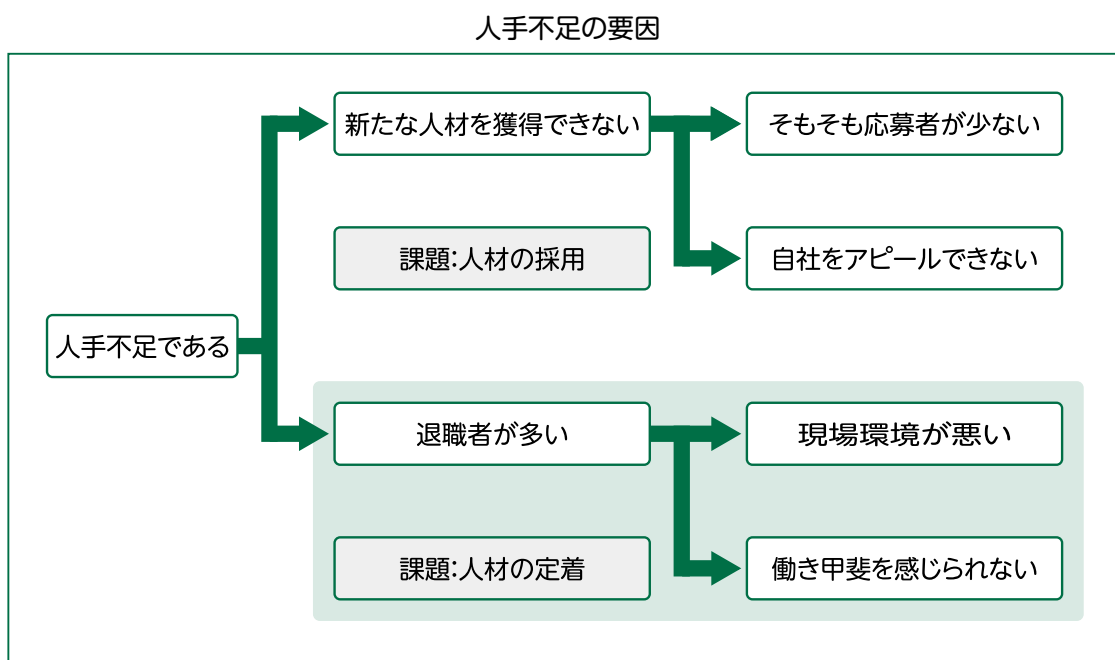
#### CHECK

- 採用したい人材のターゲットが明確となっている
- 働き手の視点に立ち、自事業所の特徴や魅力を伝えている

今いる人材や採用した人材が、離職せずに長く定着してもらえるよう、働き手の目線で、職場環境を見つめ直しましょう。

## 1 人材不足対応に向けた基本的な考え方（定着）

限られたリソースで採用を行う介護事業者にとって、優秀な人材を採用できても、定着に向けた事業所内体制の整備が十分でないために、せっかくの人材が定着しないことも深刻な問題となります。人材の教育コストを考えれば、定着を図るほうが新たに人材を獲得するよりも優先されることとなります。



## 2 職場環境の整備

職場環境は、勤務時間や休日・休暇といった「労働時間」に関わること、各種手当、支援など「賃金」「福利厚生」に関わること、「人事評価」などのさまざまな制度、「安全衛生」にも関わる機材や設備等のインフラ、さらには上司・同僚・後輩ひいては外部の取引先にまで至る周囲の「人間関係」など、さまざまな要素が含まれ、形成されています。今いる人材や採用した人材が、離職せずに長く定着してもらえるよう、**職場環境を整備することが重要です。**

### (1) 労働関連法規の遵守

近年、インターネットを駆使しさまざまな情報を仕入れることに長けた若い世代を中心に、労働関連法規に限ることなく、会社がコンプライアンスに違反していないか、厳しい視線を注いでいます。法を

守らないような事業所に、有能有望な働き手が集まることは決してありません。まずは、本書の第1章の内容を確認して労働関係法規を遵守しているか確認しましょう。

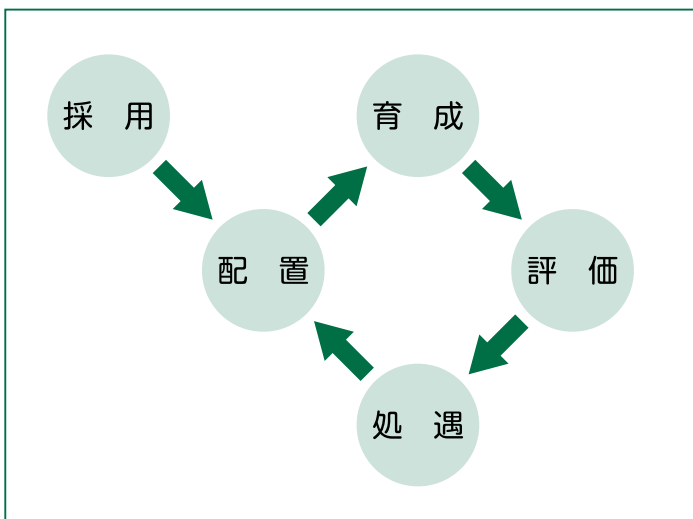
### 労働関連法規確認のポイント

- 日頃の労務管理は誰が行っているのか
- 従業員各自の労働条件や勤務状況を適切に把握、整理しているか
- 就業規則を作成しているか、法改正などに併せ随時改訂を行っているか

## (2) 人的資源管理の運用

ヒト・モノ・カネ・情報からなる4つの経営資源要素のうち、ヒトに関する企業のマネジメントの総称として使われ、HRM（ヒューマン・リソース・マネジメント）と呼ばれています。「人的資源管理」にはヒトが持ち合わせる能力をプラス思考でポジティブにとらえ、その能力を最大限引き出し発揮させ、モチベーションの向上を図り、**人材の定着に寄与するもの**と考えられます。

### 人的資源管理の流れ



配置	配置転換、職務充実・拡大、ジョブローテーション
育成	OJT、Off-JT、自己啓発、キャリアパス
評価	能力評価、情意評価、業績評価
処遇	賃金制度、昇給・昇格



人事評価制度や人材育成制度を積極的に採り入れ、事業所が職員のことをしっかり見守り、育てようとしている姿勢を働き手にアピールします。

+α

2017年（平成29年）3月に中小企業庁より『中小規模事業者における人手不足対応研究会とりまとめ～中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン～』が公表されていますので確認してみましょう。

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kovou/2017/170703hitodebusokuGL.pdf>

### CHECK

- 労働基準法をはじめとする労働関係法規をしっかり遵守している
- 人事評価制度や人材育成制度を積極的に採用し、運用している

介護事業では介護事務処理の効率化を図ることが「生産性向上」の観点から重要な課題です。介護記録の作成等の事務処理の改善のみならず、ICTの活用が業務効率化の方策として注目されています。

## 1 ICT活用による業務効率化

### (1) ICTの活用

介護分野においても、業務効率化を図ることを目的にペーパーレスに向けた取組とデータの効率的な蓄積と活用等のためにICTの導入が進んでいます。

介護サービスの種類を問わず、職員間の情報共有にスマートフォンのコミュニケーションアプリを活用する事業所が見られます。また、情報共有だけでなく、勤怠管理から介護記録の作成、さらには賃金計算からシフト管理に至るまでICT化を進めている事業所もあります。

また、ICTを導入した後のフォローも大切です。スマートフォンなどICT機器に不慣れな職員に対して日頃から電子機器について気軽に相談や質問できる体制づくりと、個別のフォローを継続することがICT活用を定着させることとなります。

#### 《 ICT活用の例 》

- ヘルパーからサービス提供責任者への報告にコミュニケーションアプリを活用している。
- 全社員にタブレットを配布し、シフト調整や業務連絡を行っている。
- 独自に開発したスマートフォンアプリによりヘルパーに対して訪問予定を一斉に連絡している。
- ヘルパーのサービス開始・終了時刻とその場所を確認できる勤怠管理システムを活用している。
- サービス予定・実績管理の事務を自動シミュレーションにより把握できるシステムを活用している。

ICT化に伴い、介護事業所では様々な個人情報を取り扱っていることから、情報セキュリティ対策の徹底が重要です。介護事業所に求められる安全管理措置に関する取組み（本書第1章「25 個人情報保護」を参照）を推進することはもちろんですが、情報漏えいが起こらないよう、日頃から、従業員の教育研修、入退室の管理や書類の整理整頓、ID・パスワードの管理等の取組みを行うことが必要です。

### (2) 介護ロボットの活用等

介護労働者の負担軽減から、介護現場において介護ロボット技術の活用が強く期待されています。その一方で、このような先進技術の活用は、なかなか進んでいないのが実態です。そのような中で、国は介護従事者の負担軽減と利用者の自立支援の実現を目指して、ロボット介護機器の開発・導入の支援事業等を展開しています。

厚生労働省・経済産業省「ロボット技術の介護利用における重点分野」(2017年(平成29年)10月改訂)  
<http://robotcare.jp/?p=6278>



## 2 事務書類の簡易化による業務効率化

訪問介護サービスでは、介護記録や報告書等の事務書類の作成業務が多く、訪問介護職員やサービス提供責任者等の書類作成業務の効率化を図ることが課題となっています。

そのため、事業所ではこれら問題への対応策として、①必要な項目を盛り込んだ法人統一様式の作成、②チェック形式を中心とした書式による「書く」作業の省力化、③記録の書き方のルールに関する教育が行われています。下記のような業務効率化の取組みがみられます。

### 《事務書類の簡易化の例》

- 介護記録の書式について自由記述部分を極力減らし、書式にあらかじめ記載した項目へチェック「」をすることで必要な情報が記録できるようにする。
- 実地指導の結果や法改正内容、現場スタッフからの要望を踏まえ、また、事業所として必要な情報を効率的に収集・記録するためにチェック項目を随時変更している。

### 《事務書類の作成研修の実施等》

- ヘルパーが介護記録の書式を正しくチェックできるように、ヘルパー研修等で帳票の書き方を指導している。
- 様式の変更がなされると、管理者会議で情報共有された後、サービス提供責任者会議で伝達され、次回の全体会議でヘルパーにも伝わるといった情報伝達経路が明確になっている。

## 3 介護職員の多能工化による業務効率化

多能工とは、1人で複数の業務をこなすことができる職員のことで、一般的な生活支援や身体介護のみならず、難病者のケアや生活リハビリニーズの対応、看護師との連携などができる職員のことをさします。「多能工化」とは、職員をより一層介護の専門職としての多能工（マルチスキル）を教育・訓練する仕組みともいえます。このような多能工化は、事業所としての対応力を高めるだけでなく、人材不足を補うことが可能となります。結果としてシフト調整の負担軽減につながります。

### 《多能工化を進めるポイント》

- 各職員の介護技術水準や資格等の現状について「見える化」により把握し、いつでも容易にできる仕組みを構築する。
- 職員が主体的に多能工化を目指す機運を高める。
- 多能工化を積極的に促進する職員研修を行う。

公益財団法人介護労働安定センター『訪問介護事業所のための事務効率化 Q&A』より  
(<http://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/page8.html>)

### CHECK

ICT 導入による業務効率化を進めている

事務書類の簡易化による業務効率化を進めている

多能工化による業務効率化を進めている

# 「評価軸は部下の行動変容」 ～効果的な面談～

上司の言葉は職員に大きな影響力を与えます。  
管理者には、採用から定期的な人事考課、日常業務における指導場面での面談をより効果的に行うことが求められます。

## 1 人材採用の見極め

### (1) 「やってきたこと」・「できること」・「やってみたいこと」を確認

職務経歴書から把握できる業務内容と実際現場で行われていたことが一致するとは限りません。中途採用に関しては、これまで働いていた職場で求められていた働き方を確認し、保有資格をどのように活かしてきたのか確認してみましょう。

### (2) コミュニケーション能力・適性

どんなに優れた人材であっても、事業所内の人間関係の悪化が離職につながりかねません。そこで採用面接の中ではその人のコミュニケーションの特徴を見極める必要があります。例えば、**人に対して興味関心を持っているか、相手の気持ちを汲み取ることができるか、相手にわかりやすく話すことができるか**など、コミュニケーション能力を確認しましょう。

## 2 部下指導：モチベーションの維持

### (1) 人材育成とモチベーション

定期的な評価面談を苦手と思っている職員は少なくありません。評価面談時の何気ない会話も含め普段言えないことを確認しあい、職員との信頼関係を深めるよい機会と捉え、モチベーションの向上につなげていきましょう。

### (2) 成長

できなかったことができるようになった、わかることが増えたときの変化を見逃さず職員に対しフィードバックしてみましょう。そのためには、常に職員の変化を観察し、小さな成功をそのまま伝えることで行動が強化されます。

### (3) やる気を引き出す

知識やスキルの力量を把握する必要があります。現状を理解したうえで、少し頑張ればできそうな課題であれば高いモチベーションを発揮することができるでしょう。職員の適正な力量の査定がやる気を引き出すチャンスとなります。

### (4) 適切な問題指摘

論理的に適切な表現で問題を指摘することによって、課題や目標が明確になり、そのための行動について考えることができるようになります。

### 3 面談に必要なスキル

#### (1) 聴く力

発する言語のみならず、**非言語情報**から意識的に聴いてみましょう。表情（目線・口元・顔色・目つき）・声（トーン・スピード・抑揚）・エネルギー・動きを観察し、非言語に意識を向けてみましょう。

- ① 評価・アドバイスすることなくまずはありのままを聴く。
- ② 職員の言葉をそのまま返してあげること「私は聴いている」という姿勢を伝える。
- ③ 自分が話したくなっても聴くことに徹する。

例：「〇〇さんは〇〇って考えているんだね。」  
※部下の言葉をそのまま返す。

#### (2) 質問する力

より深く理解するために、関心の中心を職員に向けてみましょう。

- ① 一度に多くの質問はしない。
- ② 質問した際の職員の非言語に注意を払う。
- ③ 結論を急がない。

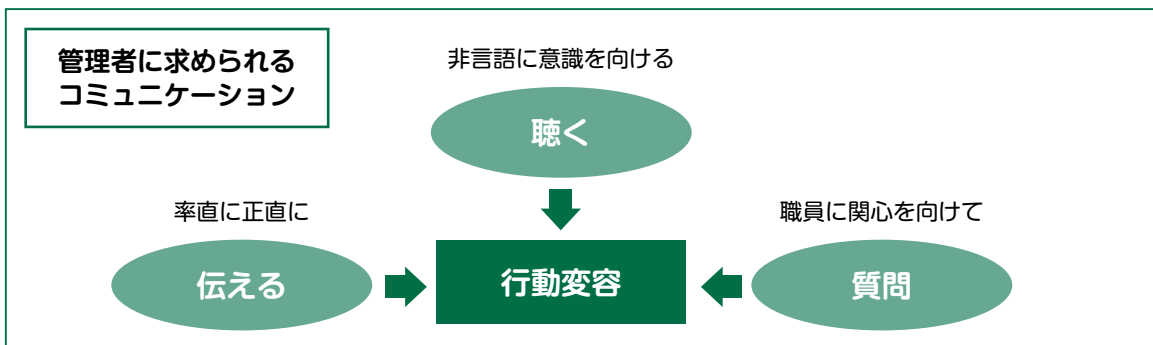
例：「何で遅刻したの？」× 「何があったの？」○  
※理由を言う機会を与える。

#### (3) 伝える力

感じたこと、考えたことを率直に正直に、その場・その職員にあった適切な方法で伝えてみましょう。

- ① してほしいことを率直に伝えてみる。
- ② 感情・心境も明確に伝える。
- ③ 「伝えた」から「伝わった」「わかった」から「できる」まで。

例：「昨日話した〇〇だけど（事実）、負担になっているんじゃないかと心配だった（感情）。  
もしよかったらやってみないか（してほしいこと）  
※この順番：事実＋感情＋してほしいこと



Point

#### コミュニケーションの効果

部下へ「言葉」を「伝えた」ことで満足していませんか。コミュニケーションの結果は、相手の反応です。そして、部下が「できる」という自信をもち、「する」＝「行動変容」して初めて「言葉」が成果を生み出します。コミュニケーションの成果は、伝えた言葉の意味を部下が理解し、部下の行動が変わって初めて「伝わった」と言えるでしょう。

#### CHECK

- 自分自身のコミュニケーションのあり方を客観視できている
- 職員の反応に関心を持つことができている
- 自らの行動を変える試みを取り組むことができている

# 強みを活かしたネットワーク作り ～地域での優位性を発揮～

介護の事業所との関りは一回限りの付き合いではなく、事業所同士が地域の中でかかわり続ける特徴を持っています。同じ地域・同じ要件の中で優位性を発揮し、結果として利用者、介護職員から選ばれる事業所を目指しましょう。

## 1 顔の見える関係づくり：唯一の強み

### (1) 継続性

介護業界は地域単位で営業活動を行うため、関係が深まりやすいという特徴を持っています。しかし親しい関係だからこそつい電話だけの対応やFAX報告だけになりがちです。大切なことは相手と「顔の見える」関係作りであり、継続的に訪問することが営業活動の基本です。

### (2) 信頼関係

大切なことは、約束を守る、迅速な対応です。「約束」を守ることは当たり前のことですが、「時間の約束」「いつまでに返事をする」「どのようなサービスを設定する」など重要な要素です。適切なツールを使用し、相手の予測より早い対応により信頼を勝ち得ていきましょう。積み重ねていくことにより関係が深まります。

### (3) 人の優位性

介護保険制度下のサービスは、差別化やサービスの価格の違いで競うことは難しいです。大きく差がない商品をどのように売り込むかは、「サービスの優位性」ではなく「人の優位性」、人の差別化が独自の優位となります。差別化は営業する人の付加価値であり「誰にお願いするのか」が問われます。

## 2 他事業所との交流：他事業所から学ぶ

### (1) 近隣事業所の動向

自事業所の特徴を把握する必要があります。

- どのような利用者を対象としているか
- 自事業所の強みは何なのか
- 仕事のやり取りの多い事業所はどこなのか

その結果、競合はどの事業所なのかを知り自社の立ち位置を確認します。

競合する事業所との優位性を見出すことで、選ばれる事業所になっていきましょう。

### (2) 近隣事業所から評価される

同じ地域で、同じ価格・内容でサービスの提供をする中での評価を近隣事業所からされたいものです。サービスの良し悪しを理解している同業だからこそ適正な評価を得ることができます。評価を得るためには、自事業所の強みを発信する必要があります。

積極的に同業他社と交流し、切磋琢磨すると同時に、互いの情報交換を適切に行ってみましょう。

### 3 事業所交流に必要なスキル

#### (1) 聴く力

営業は聴くところから始まります。「話したい」という気持ちを引き出しましょう。

- ① 自事業所のサービスを売り込むより、困りごとを「聴く」。
- ② サービス以外のことを聴く（その人の情報）。
- ③ 聴くことにより距離感を縮める。

例：「最近〇〇で困っているんです」 → × 「△△をご提案します」  
→ ○ 「〇〇についてお聞かせください」

#### (2) 質問する力

相手の話を聴きながら意識の方向性を変える質問をしてみましょう。

- ① 相手の言いたいことを質問
- ② 自事業所のサービスを使ってみたことをイメージした質問
- ③ 意図しない質問をされた場合、すぐに答えずその真意を訊く。

例：「利用者の△△が大変で〇〇したいのですが」 → × 「〇〇はすぐできます」  
→ ○ 「どうされましたか」  
※ 「〇〇したい」が必ず対策とは限らない。本音を引き出す質問をする。

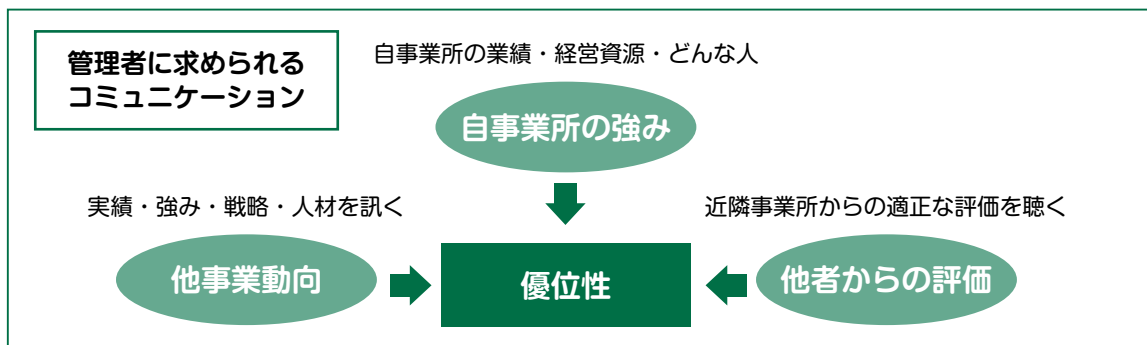
#### (3) 伝える力

自事業所の主張を効果的に伝えていきましょう。

- ① 短いセンテンスでインパクトを与える。
- ② 伝えたい内容には必ず根拠を加える。
- ③ 程よい自己開示で親密感を出す。

例：「〇〇だから、〇〇で〇〇なので…」長々話すと大切なことが伝わらない  
※聞き手に負荷がかかる。

例：「〇〇ぜひさせていただきます。この1年で〇件対応した実績があります。」  
※主張と根拠がセットになっている。



#### Point

#### 地域での優位性を発揮する ～選ばれる事業所になる！～

価格や商品の差別化が図りにくい介護事業だからこそ、「あなたにお願いしたい」「（利用者が困ったときに）あなたの顔を思い出した」といわれる「選ばれる事業所」作りが重要です。そしてなくてはならないのが働く人材です。ここで働きたいと思える事業所、欲しい人材が集まる取組みを行い、他にない優位性を発揮しましょう。

#### CHECK

- 営業スタイルを客観視できている
- 自事業所の強みを言語化できている
- 他の事業所とのネットワークができている

定着のためには、職員とのコミュニケーションを図ることが第一です。法人・事業所の管理者や責任者が職員の考えに耳を傾けて、その意見をよく聴くことが大切です。

ここでは、ワークライフバランスや働きやすい職場づくりのための取組みをご紹介します。これらの事例を、自事業所にあった形に検討してみたいかがでしょうか。

## 1 相談窓口の設置やヒアリングなどで職員の声に耳を傾ける制度

### (1) 相談窓口、意見箱の設置

職場の人間関係や介護業務に関する不安や悩みなどを相談できる窓口を作り、従業員の不安を取り除く取組みをすることは、働きやすい職場としての魅力を高めることにつながります。相談窓口を周知するほか、口頭での相談に抵抗を感じる職員を想定して、意見箱を設置している事業所もあります。

### (2) 面談によるヒアリング

職場の不満や仕事への不安を聞く方法として面談によるヒアリングがあります。

ヒアリングに際しては、あらかじめヒアリング項目を幹部等で話し合い、事業所の職場環境の改善につながる質問を検討しましょう。

#### ○ヒアリング項目例

- ①事業所の雰囲気 ②上司・同僚との関係 ③利用者へのサービスや介護技術に関する不安
- ④労働時間 ⑤パワハラ・セクハラの有無など

複数の事業所がある法人では、別の事業所の管理者がヒアリングの聞き手を担当し、直属の上司は誰がどのような話をしたのかわからないようにしている事業所もあります。

## 2 貢献度を評価する制度

### (1) ポイント制度

お店のポイントカードからヒントを得たポイント制度で、貢献度に応じてポイントを付与する制度です。

年末年始に訪問サービスに入ったとき = 5 ポイント  
休んだヘルパーに代わって急きょ訪問サービスに入ったとき = 5 ポイント  
日曜日・祝日に訪問サービスに入ったとき = 3 ポイント

たまったポイントに応じて賞与支給時に一時金を支給します。

### (2) 年末年始手当

年末年始に勤務した職員に1回の勤務につき手当を支給したり、時給に手当を上乗せして支給する制度です。

### 3 ワークライフバランスを支援する制度

#### (1) 短時間正社員制度

短時間正社員制度とは、フルタイムの正社員と比べて1週間の所定労働時間が短い正規型の社員です。短時間正社員制度については法律の定めはなく、事業所が独自に制度を作ることができます。

事例：正社員の所定労働時間が1日8時間、1週40時間の事業所で短時間正社員制度を導入するケース

※この事例では、短時間正社員の所定労働時間が正社員の3/4になるように制度設計しています。

導入例1：1日の所定労働時間を短くして勤務する制度  
短時間正社員の所定労働時間を1日6時間と定めて  
1日6時間×週5日、1週30時間で勤務する。

導入例2：1週あたりの勤務日数を減らして勤務する制度  
短時間正社員の所定労働日数を週4日と定めて  
1日8時間×週4日、1週30時間で勤務する。

上記の導入例のように1日の所定労働時間や1週あたりの勤務日数の組み合わせで柔軟な設定が可能になりますが、導入の際には、給料・賞与・退職金をどのように支給するか給与面の検討も必要です。

また、最初から短時間正社員として採用する場合や、フルタイムの正社員として採用した労働者が育児や介護のために一時的に短時間正社員制度を利用する場合があります。制度利用の対象者や短時間正社員の仕事の内容、短時間正社員からフルタイムの正社員に転換する場合のルールなども定めておく運用しやすくなります。

### 4 治療と職業の両立を支援する制度

#### (1) 入院時積立休暇

時効で消滅する年次有給休暇を積み立てておき、手術や療養のために入院するときに使用できる休暇制度です。

積み立てできる休暇日数	40日を限度とする
利用目的	1日以上入院に使用できる
休暇取得時の証明	入院の事実が証明できる病院発行の領収証の写しを提出
給与	年次有給休暇を取得したときと同額の給与を支給

#### CHECK

- コミュニケーションの促進に努めている
- 働きやすい職場環境づくりに努めている

# 雇用管理上の リスクマネジメント

法律や規則はもちろんのこと、社会的な規範や倫理を誠実に遵守すること（コンプライアンス）を徹底して、リスクを回避しましょう。

## 1 労働条件に関する誤解が生じないために

優秀な人材に安心して働き続けてもらうために、労働条件に関する疑問や不安に起因するストレスは積み重ならないようにすることは重要です。

そのためにも「事業主が雇用管理を正しく把握すること」が大変重要です。職員が誤った情報をもとに事業所の雇用管理の不備を指摘したとして、事業主や管理者は法律と就業規則を根拠にこの誤った指摘を正さなければなりません。

事業主や管理者が雇用管理を学ぶ機会としては、介護労働者雇用管理責任者講習（本書の「第1章1. 雇用管理の重要性」を参照）がありますが、職員がこれらの知識を得る機会はそれほど多くないと言わざるを得ないでしょう。そこで、事業所内で行う各種研修（新人研修や階層別研修など）で労働条件に関する周知を行ったり、契約更新面談や人事面談の際に適宜説明を行ったりすることが求められます。

こうした問題が顕在化する前のリスクマネジメントとして、専門家を利用したり、下記のような様々なインターネットのポータルサイトを活用することも効果的です。

働き方・休み方改善ポータルサイト	<a href="http://work-holiday.mhlw.go.jp/">http://work-holiday.mhlw.go.jp/</a>
両立支援のひろば	<a href="http://ryouritsu.mhlw.go.jp/index.html">http://ryouritsu.mhlw.go.jp/index.html</a>
労働条件に関する総合情報サイト	<a href="http://www.check-roudou.mhlw.go.jp/">http://www.check-roudou.mhlw.go.jp/</a>
あかるい職場応援団	<a href="http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/">http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/</a>
こころの耳	<a href="http://kokoro.mhlw.go.jp/">http://kokoro.mhlw.go.jp/</a>
治療と仕事の両立支援ナビ	<a href="https://chiryoutoshigoto.mhlw.go.jp/">https://chiryoutoshigoto.mhlw.go.jp/</a>

## 2 社会保険に入っていなかったことによるリスク

社会保険の被保険者としての資格があるにもかかわらず、必要な手続きを怠った場合、事業所は将来に向かって大きなリスクを背負うこととなります。例えば、**手続きを行っていれば得られたはずの年金額を事業所が賠償**することを求められたり、**国民年金や国民健康保険の保険料と本来納めるべきであった社会保険の保険料との差額**を要求されたりといったことが考えられます。

⇒本書の第1章「24. 労働保険・社会保険」にてご確認ください。



### 3 過重労働による健康障害のリスク

人材不足が年々深刻の度合を増していく中で、長時間労働や業務過多などの過重労働が大きな問題となっています。長時間労働は、職員の慢性的な睡眠不足の原因となるリスクが高いため、細心の注意を払う必要があります。**長時間労働による人件費の高騰や業務効率の低下**も見逃せませんが、慢性的な睡眠不足は、生体の回復機能を低下させ、それが結果として**ストレスに対する抵抗力・適応力を弱める**こととして知られています。これが原因となって離職につながったり、利用者に影響を与えてしまったりする場合があります、解決すべきリスクであるといえます。

法定労働時間を超える時間外労働の時間数に応じて発生する義務またはリスク

1か月当たりの時間外労働の時間数	当該時間数の意味または発生するリスク
45 時間	○ 36 協定において定めることのできる 1 か月当たりの労働時間の延長の限度時間
60 時間	○ 法定割増賃金率が 25% から 50% に引上げ (中小企業についても、2023 年 4 月から適用)
80 時間	○ 本人からの申出により医師による面接指導 (努力義務) ○ 【発症前 2 ～ 6 か月平均で 80 時間以上】 脳・心臓疾患発症との関連性が強い

※本人からの申出により医師による面接指導を行わなければならないとされる時間外労働の時間数が 100 時間以上から 80 時間以上へと改正されました。



使用者は、**職員がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をする義務 (安全配慮義務)**を負っています。

安全配慮義務の具体的な内容は、(1) 労働者の職種 (2) 労務内容 (3) 労務提供場所等の具体的な状況によって異なるため、事業所ごとに危険性や有害性等の調査を行い、その結果に基づき必要な措置を講ずることが重要です。

#### CHECK

- 労働法規等を遵守し、労使トラブル等がおきないように配慮している
- 過重労働が発生していないか点検し、確認された場合には必要な措置を講じている
- 社会保険の資格取得手続を滞りなく行っている