

第 1 章

介護事業所における 雇用管理

雇用管理の重要性

雇用管理は人材定着の礎です。人材が定着する「魅力ある職場」を作るためには、「働きやすさのための雇用管理」と「働きがいのための雇用管理」、どちらも整えることが重要です。

1 人材定着と雇用管理

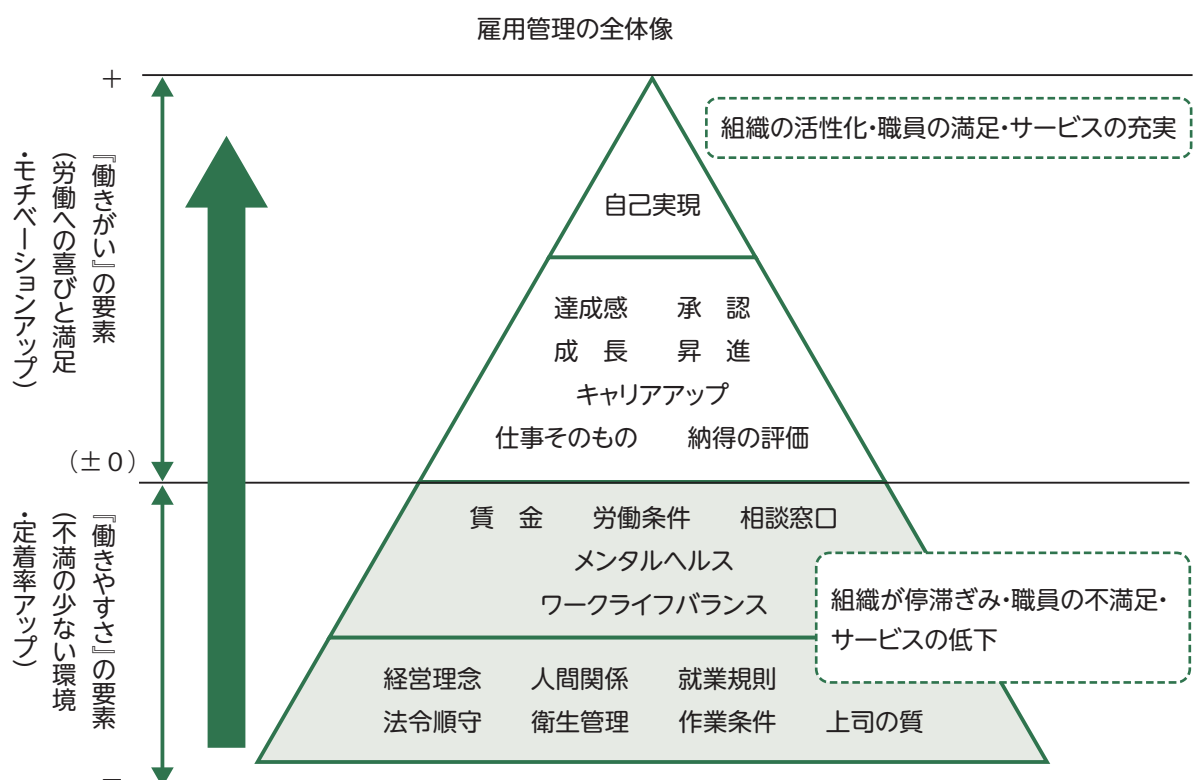
雇用管理は、良質な人材の定着・育成のために欠かすことのできない重要な基盤です。

雇用管理には、「働きやすさ」と「働きがい」の側面があります。「働きやすさ」とは、労働時間や勤務場所の配慮、就業規則の整備やワークライフバランス等仕事の形式的側面の問題です。また、「働きがい」とは、仕事そのものや適正な人事評価、教育訓練等仕事的内容的側面に関連し、仕事への喜び・満足、モチベーションの向上の問題です。

「働きやすさ」が十分に確保されていなければ、多くの職員が不満を持つでしょう。しかし、「働きやすさ」が十分に整っているということだけでは、仕事への積極的な動機づけにならないかもしれません。

また、「働きがい」のみを重視し、「働きやすさ」を疎かにすれば不満が高まり、離職につながるようになります。介護事業所においては、仕事のやりがいを重視されがちですが、就業環境の整備や労働条件、健康管理等を同時に進めていく必要があります。

人材の定着する「魅力ある職場」のためには、「働きやすさ」（労働環境等）と「働きがい」（やる気・意欲）



の双方を高める雇用管理の取組みを進めることが重要です。それは、組織の活性化をもたらし、介護サービスの質の向上や経営安定にもつながります。

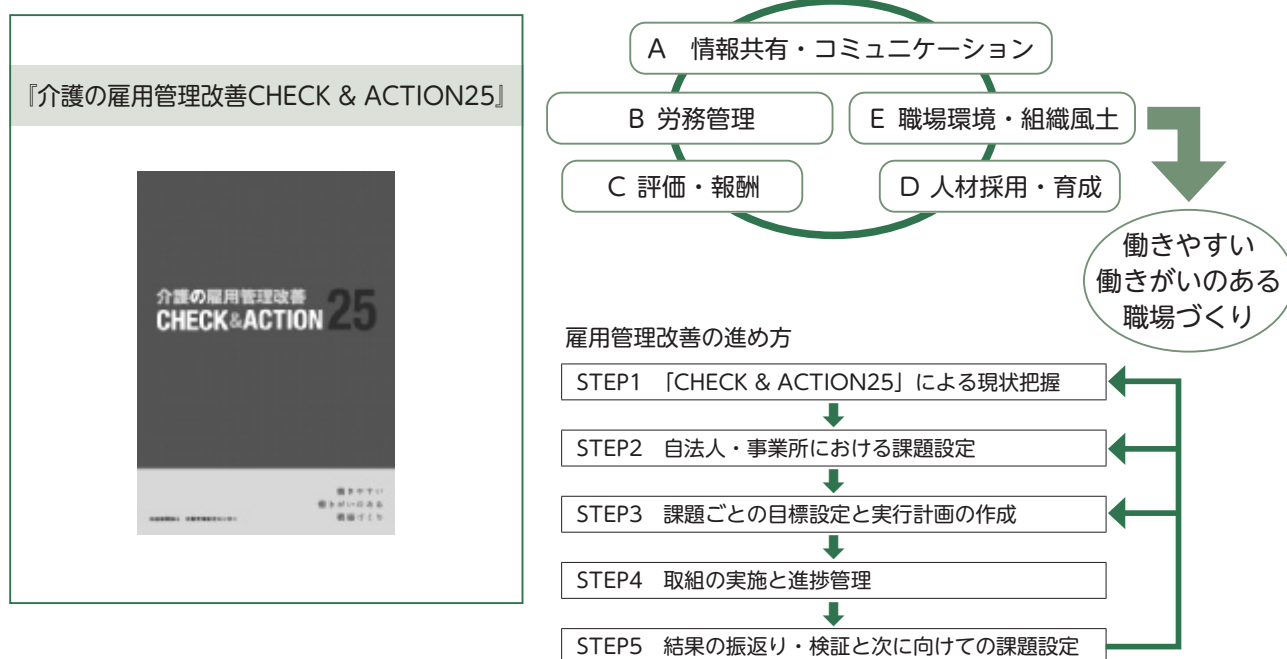
2 雇用管理改善の進め方～『介護の雇用管理改善CHECK&ACTION25』の活用

介護労働安定センターでは、『介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION 25』を作成し、これを活用して介護事業所の雇用管理改善の支援を行っています。

本書では、職員の働きやすい・働きがいのある職場づくりに重要な取組を A～E の 5 領域・25 項目で構成し、それぞれの内容を 25 項目のチェックリストにより、領域別または項目別に自法人・事業所の取組課題（弱み）を発見することができます。

法人責任者ばかりでなく、現場の管理者や職員の方々にも活用していただき、雇用管理の取組み状況を振り返って確認してみましょう。課題が確認できたら、課題ごとに目標と改善計画を作成し、PDCA サイクルにより実施に向けて進めてみましょう。詳しくは、当センターホームページを参照ください。

介護労働安定センターホームページ <https://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/>



3 介護労働者雇用管理責任者を選任しましょう

厚生労働省は、介護分野の事業所において介護労働者の雇用管理改善への取組み、介護労働者からの相談への対応、その他の介護労働者の雇用管理改善等に関する事項の管理業務を担当する者を「介護労働者雇用管理責任者」として選任し、周知するよう促しています。

例年、介護事業所において雇用管理に責任を有する者等を対象に「介護労働者雇用管理責任者講習」が実施されています。

CHECK

働きやすさと働きがいのある魅力的な職場作りに努めている
介護労働者雇用管理責任者を選任している

☐
☐

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



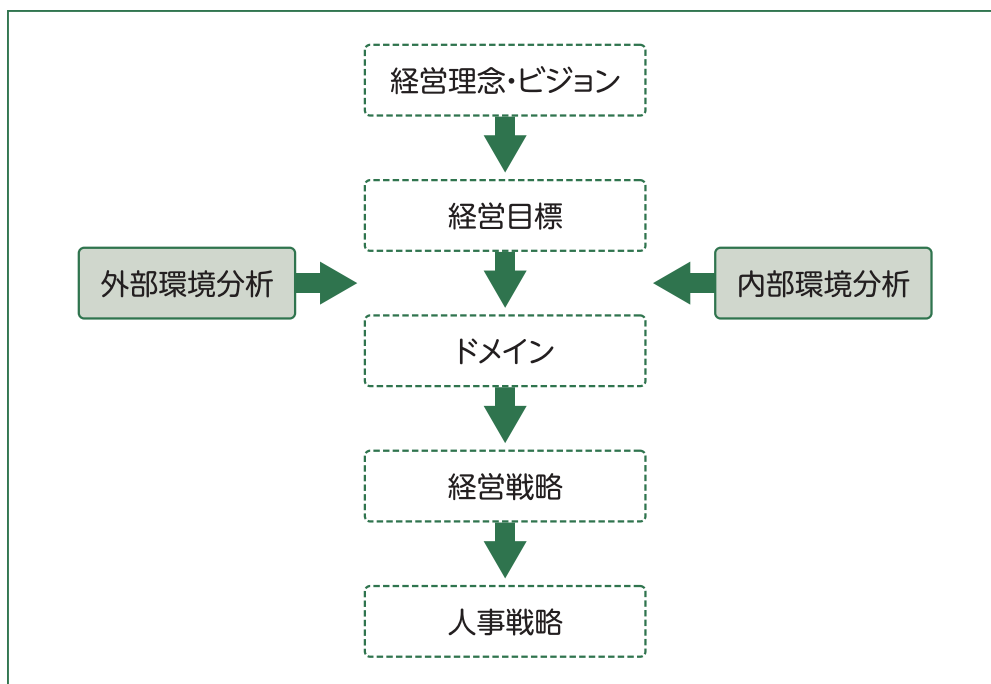
2 経営戦略策定のプロセス

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



Point

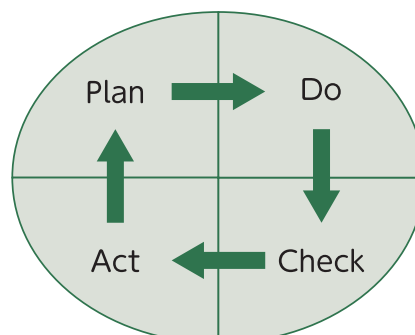
人事戦略は経営戦略の下位にあたるもので、経営戦略をしっかり策定した上で、採用や評価、教育訓練などの人事戦略を策定することになります。

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 ☐

今まで従業員の健康問題は経営上の課題ではなく自己責任の問題としてとらえられる傾向がありました。しかし、近年、健康経営の考え方が広がり、従業員の健康増進に積極的に取り組む企業が増えています。

1 健康経営[®]とは

「健康経営」とは、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践することです。企業が経営理念に基づき、従業員の健康保持・増進に取り組むことは、従業員の活力向上や生産性の向上など組織の活性化をもたらし、結果的に業績向上や組織としての価値向上へつながることが期待されています。（経済産業省 HP より）

従業員の健康保持・増進にかかる支出をコストととらえるのではなく、経営的な投資としてとらえることが重要です。

※「健康経営[®]」は、NPO 法人健康経営研究会の登録商標です。

2 健康経営のすすめ方

健康経営を進めていくには、まず経営者自身が自社になぜ健康経営が必要と考えているのか自ら発信することが重要です。また組織的に取り組みを進めていくために組織体制を構築し、さらに計画的に進めていくために自社の健康課題を把握し、課題解決のための計画を立案、実行するとともに定期的に取り組み状況を振り返り、必要に応じ改善をしていく、PDCA を回していくことも重要です。

健康経営の全体像とすすめ方

1. 経営理念	健康宣言 健康経営に取り組むことを経営者自ら社内外に発信する。
2. 組織体制	組織体制の構築 社内で健康経営を推進する担当（社長・役員）や、健康づくりの担当者を決める。経営層が参加し、全社で取り組む組織体制の構築が重要。
3. 制度・施策実行	①計画の策定 健康診断の有所見率や、喫煙率、従業員アンケートの結果などから自社の健康課題を把握し、課題解決のための計画を立案する。 ②土台作り 健康意識を高めるための研修の実施や、働きやすい職場環境（就業規則や社内ルール）を整備する。 ③施策の実施 健康課題解決のため食事、運動、感染症予防、メンタルヘルス、受動喫煙対策などを実施する。
4. 評価・改善	実施した取組について評価・改善 改善目標の達成度、有所見率の推移、健康に関する従業員アンケートなどの結果をもとに評価し、取組方法・取組内容の見直しを行う。
5. 法令遵守	労働基準法・労働安全衛生法など法令遵守

（経済産業省『健康経営の推進について』（令和4年6月）「健康経営の全体像と施策例」をもとに作成）

3 健康経営の取組

(1) 健康宣言事業への参加

都道府県や保険者（全国健康保険協会や健康保険組合）が実施している「健康宣言事業」に参加することで健康経営に関する様々な支援が受けられます。どのように取り組みを進めて行けば良いかわからないという場合は「健康宣言事業」に参加してみましょう。

(2) 「健康経営優良法人認定制度」の認定を目指す

「健康経営優良法人認定制度」とは、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。健康経営に取り組む優良な法人を「見える化」することで従業員や求職者、関係企業や金融機関などから「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人」として社会的に評価をうけることができる環境を整備することを目標としています。本制度では、大規模の企業等を対象とした「大規模法人部門」と中小規模の企業等を対象とした「中小規模法人部門」の2つの部門により、それぞれ「健康経営優良法人」を認定しています。

健康経営優良法人中小規模法人部門の評価項目

評価項目	評価項目
● 健康宣言の社内外への発信及び経営者自身の健診受診 ● 健康づくり担当者の設置 ● (求めに応じて)40歳以上の従業員の健診データの提供 ● 健康経営の具体的な推進計画 ● 定期健診受診率(実質100%) ● 受診勧奨の取り組み ● 50人未満の事業場におけるストレスチェックの実施 ● 管理職又は従業員に対する教育機会の設定 ● 適切な働き方実現に向けた取り組み ● コミュニケーションの促進に向けた取り組み	● 私病等に関する復職・両立支援の取り組み ● 保健指導の実施または特定保健指導実施機会の提供に関する取り組み ● 食生活の改善に向けた取り組み ● 運動機会の増進に向けた取り組み ● 女性の健康保持・増進に向けた取り組み ● 長時間労働者への対応に関する取り組み ● メンタルヘルス不調者への対応に関する取り組み ● 感染症予防に関する取り組み ● 喫煙率低下に向けた取り組み ● 受動喫煙対策に関する取り組み ● 健康経営の取り組みに対する評価・改善 ● 法令遵守

健康経営優良法人認定制度では、健康診断や運動・食生活に関する取り組みの他、安全衛生やコミュニケーションの促進など職場環境改善に関する取り組みも評価対象となっています。

CHECK

従業員の健康の保持・増進に向けた取り組みを行っている
定期健康診断受診率は100%を達成している

☐
☐

「生産性向上」という用語は、「経営効率化」と、「業務効率化による職員の負担軽減と介護の質の向上」という2つの意味がありますが、介護分野では通常は後者の意味で用いられます。

1 「生産性向上」の2つの意味

近年、介護分野においては、「介護ロボット・ICTの導入による生産性向上」などのフレーズで用いられるように、「生産性向上」が求められています。しかし介護事業者の間では、「生産性」という指標は営利追求の民間企業のものであるからなじまない、「生産性向上」は人員を削減することを意味しているので賛同できないという意見があります。

しかしこれは下記2で説明する「経営効率化」という意味での生産性向上であり、現在介護分野において求められている生産性向上は、下記3で説明する「業務効率化による職員の負担軽減と介護の質の向上」という意味で用いられ、ここに誤解や混乱が生じています。

<生産性向上は介護人材確保の第3の柱>

「生産性向上」が、「採用の促進」「職場定着の促進」に次ぐ3つめの介護人材確保対策の柱となってきました。これは、仮にすぐに介護人材が増えないとすれば、現在勤務している人材を大切に、業務の効率化を図って少ない業務量負担で高い業務成果をあげられる取り組みを進めることも重要だという考え方が基本となっています。ここでは、人材の手取り給与を減らさず、むしろ処遇改善をしながら、かつ単純に労働密度を高めることではない形で業務を効率化するということが大前提となっています。

第3章34の「介護人材確保の考え方」の図の左下の介護人材確保対策の柱として位置づけられている「生産性向上」はこの意味で用いられています。

2 「経営効率化」という意味の「生産性の向上」

「生産性」はもともとは経済学・経営学上の用語で、「生産性向上」とは一般的には「経営効率化」という意味で用いられます。この場合の「生産性」は一般的に「付加価値額／労働力」で計算されます。付加価値額の計算方法はいくつかありますが、介護分野に当てはめたとすると、およそ「収支差額＋人件費」とイメージしておけばよいと考えられます。労働力は、介護従事者の総労働時間（人・時）で計算します。

この意味での「生産性向上」を図るためには、「付加価値額／労働力」の分子である付加価値額、つまり「収支差額や人件費」をアップさせる方法があります。そのためには、受け入れる介護サービスの利用者の数を増やすことや、介護の質の向上を図ってそれに対応した加算を算定することなどによって「収益増」を図ること、又は介護人材の職場定着率をあげて採用コストを減らすことなどにより、人件費以外の「コストカット」を図ることによって収支差額を拡大する方法があります。

また分母に着目すると労働時間短縮という方法があります（人員削減でも分母を減らせますが、人員不足の介護現場では非現実的ですのでとりえない選択肢です）。ただし労働時間短縮自体は処遇改善ですが、給与手取りまで減ってしまうと分子の人件費も減るし処遇改悪となりかねないので、給与手取りを減らさないことが大前提となります。なお、いままでと同じ仕事を短い時間で忙しくこなすという単純に労働密度を高め

るだけなら、職員が離職してしまうという弊害が発生します。

第1章6の「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関するモデル」の図の右端の「生産性向上」はこの「経営効率化」という意味で用いられています。

<経営の大規模化・協働化>

経営効率化を図るためには、「経営の大規模化」によりスケールメリットをきかせてコストの減少を図る方法があります。経営の大規模化は、人事労務管理上も、採用や職員研修の合理化や人事異動による適材配置・キャリアアップ・離職防止を図りやすくなるなどのメリットを実現しやすくなります。また、「社会福祉連携推進法人」の仕組みなどにより複数の法人がネットワークを組んでメリットを出す「経営の協働化」という方法もあります。

3 「業務効率化と介護の質の向上」という意味での「生産性向上」

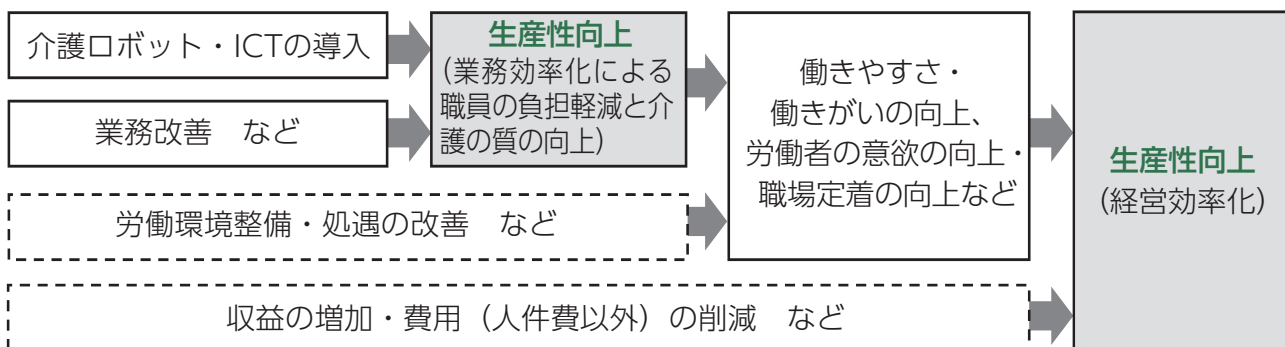
これに対して現在介護分野において求められている「生産性向上」は、「経営効率化」という意味での生産性向上を実現する前に、まずは「業務効率化」を図って職員の業務負担の軽減を図りましょう、さらに業務効率化によって得られた余力を介護の質の向上に振り向けましょう、つまり「業務効率化による職員の負担軽減と介護の質の向上」を目指そうという意味で用いられています。

このため、「介護ロボット・ICTの導入による生産性向上」というフレーズの意味は、「介護ロボット・ICTを導入することによって、(単純な労働密度の強化ではなく)業務効率化を図り、そのことを通じて、限られた人員の中でも業務負担の軽減を図り、無理なく介護事業を運営できるようにし、さらに介護の質の向上をも図っていく」というところにあります。

なお介護ロボット・ICTは、生産性向上(業務効率化・介護の質の向上)のための有力な手法ではありますが、導入しただけで必ずそれが実現できるものではなく、介護現場の業務の段取り・流れ・手続き自体を見直ししたり無駄な業務自体を廃止・縮小する「業務改善」とセットで行うことで初めて効果がでています。

「生産性向上(業務効率化・介護の質の向上)」の手法としてのロボット・ICTについては第3章43において、またその他の「業務改善」等の手法については第3章44で解説します。

このような「業務効率化・介護の質の向上」という意味での生産性向上が実現できると、「業務効率化」によって働きやすさが向上し、また「介護の質の向上」によって働きがいが増え、結果として介護人材の意欲や職場定着が進むと考えられます。このことにより介護人材の意欲の向上・職場定着の向上などが図られ、収益増・コストカットとあいまって、結果として「経営効率化」という意味での「生産性向上」も実現できることとなります。



CHECK

介護分野における「生産性向上」は、「経営効率化」という一般的な意味ではなく、「業務効率化による職員の負担軽減と介護の質の向上」という意味で用いられている。□

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になります。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

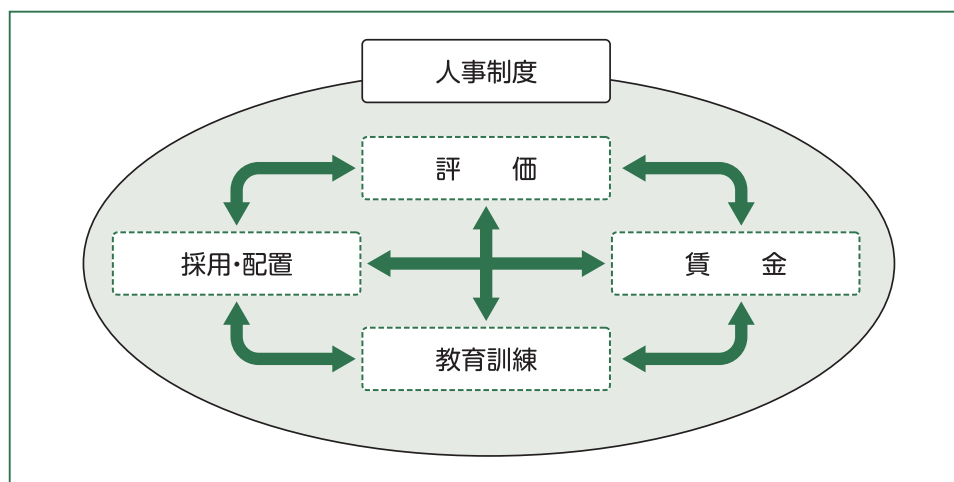
人事制度とは「配置」「評価」「賃金」「教育訓練」といった人に関する制度をいいます。従業員を採用した場合、能力・適正に応じて「配置」し、勤務態度や仕事を「評価」します。評価の結果は、「賃金」に反映され、「教育訓練」ニーズの把握と実施、さらに適材適所への「配置」などに役立てます。

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スを軽減できます】

ジョブカード®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スが軽減されます。

※ジョブカード：職務経歴、学習歴・訓練歴の他に、職業訓練や職場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://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

☐
☐

働きやすい・働きがいのある職場づくり

働きやすい・働きがいのある職場は、労働者の意欲と職場定着を高め、業績をあげる効果があります。事業主の行う雇用管理施策は、労働者が働きやすい・働きがいのある職場だと感じられるよう職場環境を整えるという観点が大変重要です。

1 働きやすい・働きがいのある職場をつくる意義

雇用管理は良質な人材の定着・育成のために欠かすことのできない重要な基盤ですが、具体的には、「働きやすさ」と「働きがい」の双方を高める取り組みを通じて、人材が集まり定着する「魅力ある職場」を作っていくことがポイントになります。

そこで、「働きやすさ」と「働きがい」が高まると実際にどんな効果がでるのかを、厚生労働省の研究調査の結果（下表）からみてみると、「働きやすさ」「働きがい」を感じている労働者は、そう感じていない労働者よりも、圧倒的に意欲が高くて職場定着する気持ちが強く、またその所属する会社が業績があがっている場合が多いということがわかります。このことから「働きやすい・働きがいのある職場づくり」をすると、労働者の意欲と職場定着を高め、業績も上げることができるという見方をすることができます。

労働者の意識		労働者の意欲 仕事に対する意欲が「高い」「どちらかといえば高い」	労働者の職場定着 「今の会社ですっと働きたい」「続けたい」	会社の業績 会社の業績が「上がっている」「どちらかといえば上がっている」
働きやすさ	働きやすい	72.2%	44.4%	44.8%
	働きやすくない	31.3%	10.3%	30.6%
働きがい	働きがいがある	84.2%	50.7%	48.0%
	働きがいがない	27.5%	11.4%	30.3%

厚生労働省「職場の働きやすさ・働きがいに関するアンケート調査（労働者調査）」（平成 25 年）

2 働きやすい・働きがいのある職場はどうすれば実現できるか

それでは働きやすい・働きがいのある職場はどうすれば実現できるのでしょうか。

これについては厚生労働省が、これまでのさまざまな研究調査から得られた知見をモデル図にまとめて示しています。これを介護労働安定センターにおいて一部修正したものが次のページの図です。

この図は、右側の楕円枠内に「働きがい」と「働きやすさ」を置き、上記の調査結果から得られた考え方を踏まえて、「働きがい」と「働きやすさ」が高まると、「労働者の意欲」「労働者の定着率」が高まり、それが「人材確保」「企業業績の向上」「生産性向上」につながることを表しています。

この「働きがい」と「働きやすさ」とは「労働者の意識」ですが、労働者がそのように意識できる理由を探っていくと、「自分が役立っていると感じられる」「自己の価値を確認できる」など、いくつかの要素があるといわれています。

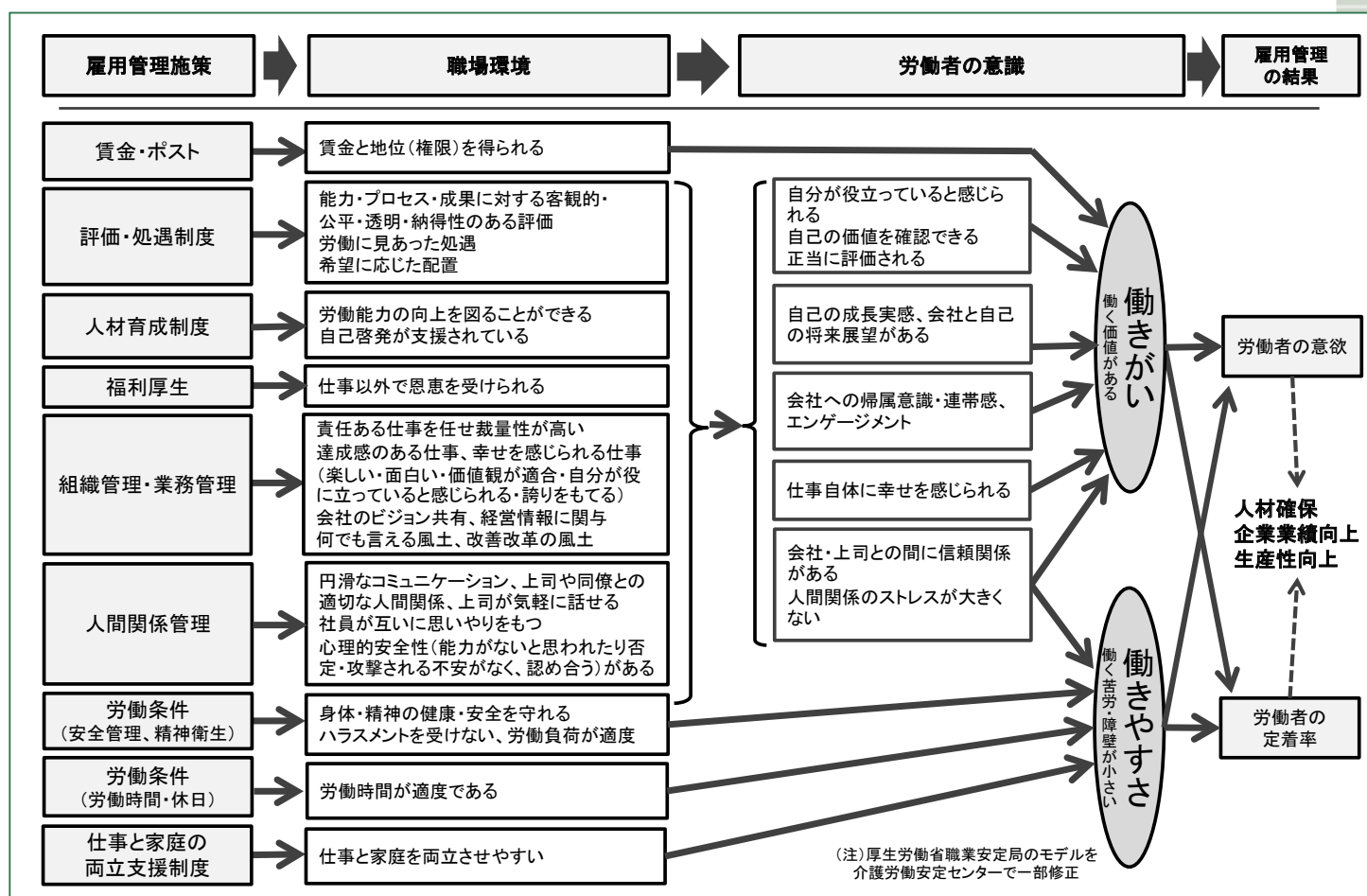
さらにこのような労働者の意識を生み出していることに影響を与えているのが「職場環境」です。例えば

労働者に対して「能力・プロセス・成果に対する客観的・公平・透明・納得性のある評価」がされるということは、「自己の価値を確認できる」などに重要な影響を与え、その結果「働きがい」を高める効果があるのではないかと考えることができます。

そしてさらにこのような「職場環境」を変えていくのが「雇用管理施策」です。「雇用管理施策」は、「賃金・ポスト」や「評価・処遇制度」などのいくつかの項目に分けることができます。

事業主の行う「雇用管理施策」は、労働関係法令によって順守すべきものとされている基準をクリアするだけでなく、働きやすい・働きがいのある職場をつくることを目指して行うことが重要です。「働きがい」と「働きやすさ」は、事業主が労働者に対してそれを持てとって実現するものではありません。そのためには、労働者が働きやすい・働きがいのある職場だと感じてもらえるようにするには、どんな意識をもってもらうことが必要か、その意識をもってもらうにはどのように職場環境を整えるべきかを考え、そしてそのような職場環境を整えるにはどんな雇用管理施策をとればよいかと考えていくことが重要です。

働きやすさ・働きがいに関するモデル図



CHECK

雇用管理施策を、労働関係法令の基準をクリアするだけでなく、働きやすい・働きがいのある職場をつくる観点から実施している



Memo
