

第 3 章

介護人材の確保のための 取り組み

介護人材確保対策は、「採用の促進」「職場定着の促進」が2つの柱ですが、近年「生産性の向上」が3つ目の柱として位置付けられてきています。介護人材の確保のためには、特に「労働環境・待遇の改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）」が最重要ポイントになります。

1 深刻化する介護人材不足

介護現場における介護人材不足感は大変高い状況が続いています。

介護人材自体の数は増えていますが、それ以上に要介護・要支援の高齢者等の数が増加し介護ニーズが拡大してきているため、必要な業務量に比して介護人材が不足しています。

さらに今後要介護・要支援の高齢者等の数が増加していくことが見込まれる一方で、少子化による労働力人口自体の減少も見込まれていますので、人材不足状況はさらに深刻化することが見込まれています。

2 介護人材確保対策の考え方

介護人材確保対策は、各介護事業者によってさまざまな取り組みがされており、また厚生労働省（ハローワークを含む）、自治体、介護労働安定センター、社会福祉協議会、介護事業者団体、人材養成施設などによってさまざまな施策が講じられてきています。民間でも各種コンサルタントによる支援、セミナーなどさまざまな人材サービスが展開されています。

これらの介護人材確保対策を体系的に整理したものが次のページの図です。

(1) 介護人材確保対策の3つの柱

介護人材の確保の基本は、人材を集めて、集めた人材を離職させないことです。つまり人材確保対策の柱は、①人材の「採用の促進」を図ること（⇒第3章35参照）と、②人材が離職しないよう「職場定着の促進」を図ること（⇒第3章36～38参照）です。

そして最近では介護人材確保対策の3つめの柱として、③「生産性の向上」が追加されて考えられてきています（⇒第1章4・第3章43・44参照）。これは、採用や職場定着に最大限努める中で、仮にすぐに介護人材が増えないとすれば、現在勤務している介護人材を大切に、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。

(2) 介護人材確保手法の3つの類型

介護人材確保対策の3つの柱を実現するために行われている各種の介護人材確保の手法は、図の「介護人材確保の手法」に示す10項目に整理ができます。

そしてこの10項目は、①介護分野への人材の「参入促進」、②「労働環境・待遇の改善」、③「資質の向上」という3つの類型に整理できます。

(3) 3つの柱と3つの類型の関係

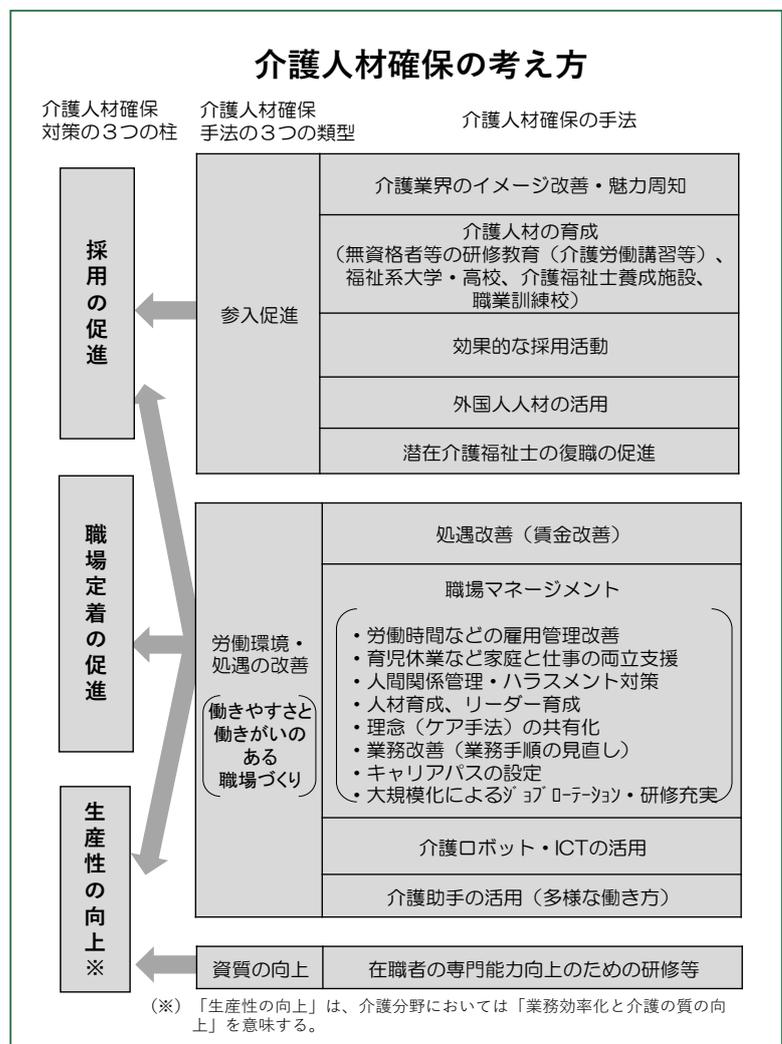
上記(1)の3つの柱と上記(2)の3つの類型は、次のような関係になっています。

- 「参入促進」の対策を講じることによって「採用の促進」が図られます。
- 「労働環境・待遇の改善」の対策とは、言い換えれば「働きやすい・働きがいのある職場づくり」ということとなりますが、働きやすい・働きがいのある職場は介護人材が離職せずに定着しますので(第1章6参照)、「職場定着の促進」に効果があるといえます。
- 介護分野に従事する方は地域においてSNSなどで横でつながっており、働きやすい・働きがいのある職場は地域での評判が高まりますので、応募者が集まりやすくなるといわれています。ということは「労働環境・待遇の改善」は「採用の促進」にも効果が期待できるということになります。
- また働きやすい・働きがいのある職場づくりができると「生産性の向上」につながることもわかっています(第1章4参照)。
- 在職者の専門能力向上のための研修等を通じて「資質の向上」を図るということは、介護人材の能力やパフォーマンスが向上するということとなりますので、「生産性の向上」が図られるということになります。

(4) どの手法で介護人材確保を進めるか

介護人材確保を進めるには、3つの柱のすべてを進めて行く必要があります。介護事業者は、このことを特に意識しなくても実際にはさまざまな努力をされています。

しかし強いて言うならば、「労働環境・処遇の改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)」が重要です。どんなに採用がうまくいっても、働きやすい・働きがいのある職場になっていないために、採用した直後から離職してしまったら意味がありません。そのような意味で、「働きやすい・働きがいのある職場づくり」こそが、介護人材確保の最重要ポイントです。



CHECK

採用の促進、職場定着の促進、生産性の向上を目指して人材確保を進めている

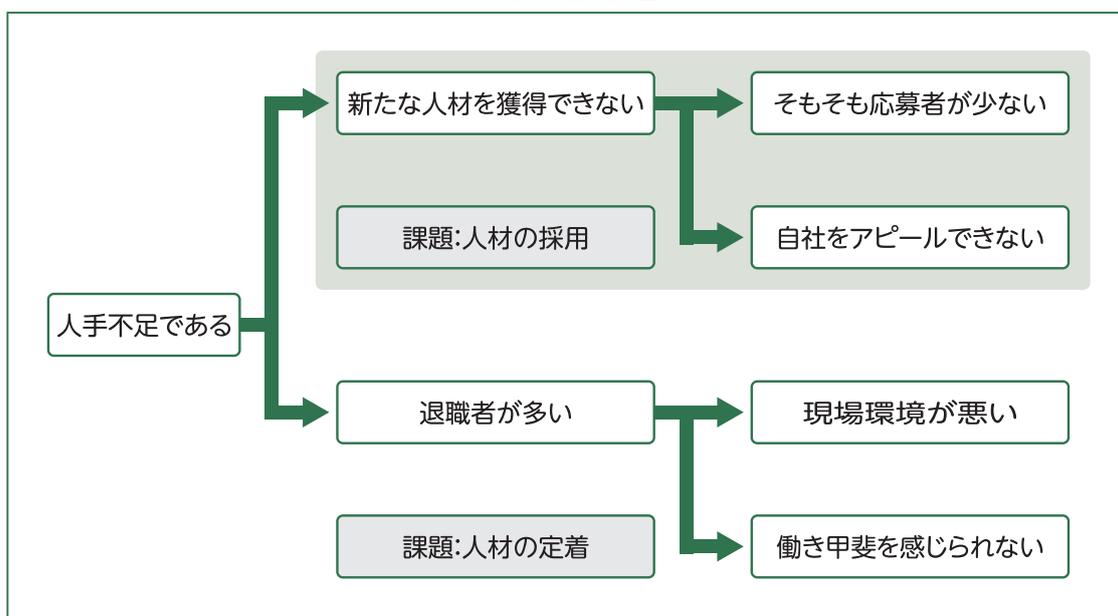
特に「働きやすい・働きがいのある職場づくり」に力をいれている

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">● 多くの求職者に募集がかけられる● 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
②	求人誌	<ul style="list-style-type: none">● 業界紙や専門誌などでターゲットを絞った求人も可能● 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
③	自社ホームページ	<ul style="list-style-type: none">● 伝えたいことをすべて伝えられる● 求職者を自社のホームページへ誘導する施策が必要
④	求人サイト	<ul style="list-style-type: none">● 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

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。

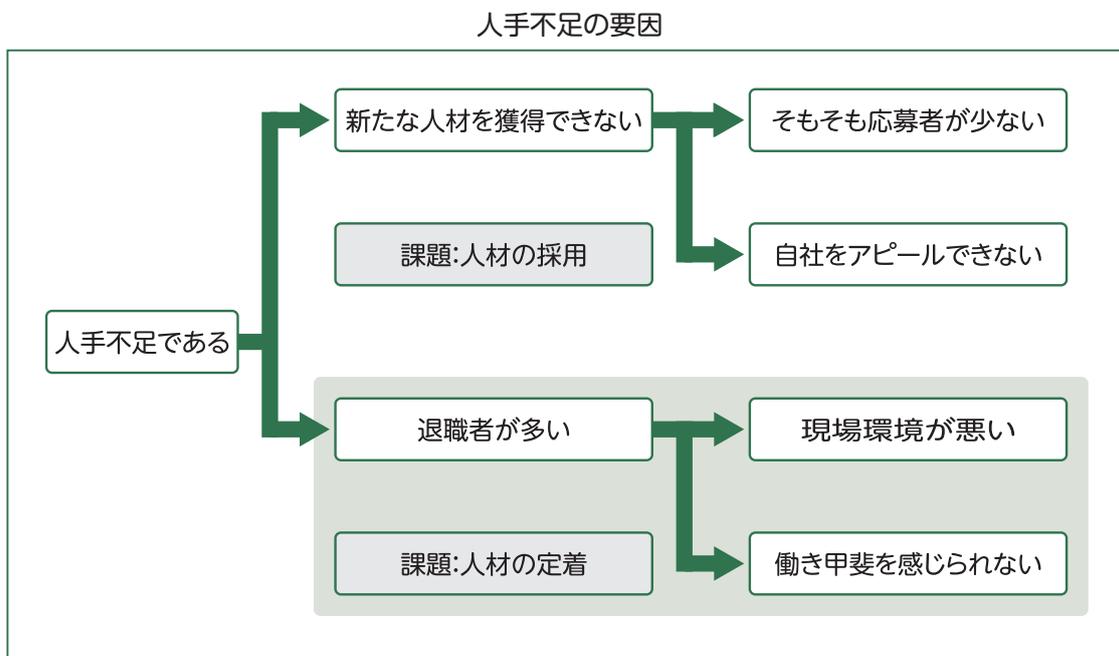
CHECK

- 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2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。

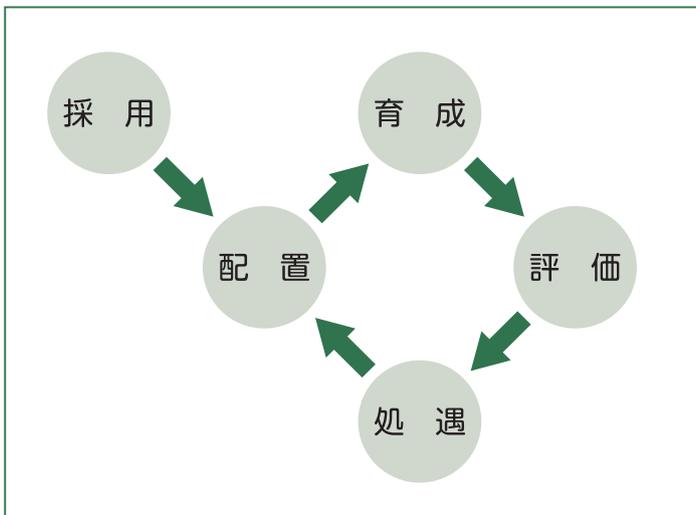
労働関連法規確認のポイント

- 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

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～（改訂版）』が公表されていますので確認してみましょう。

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline.html>

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

介護人材の離職理由からみると、①「職場の人間関係」を良好にすること、②「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方」について職員間で意識共有すること、③「収入」を改善すること、④職員の「将来の見込み」を示すこと、⑤「結婚・妊娠・出産・育児」でも辞めなくてすむような家庭と仕事の両立支援策を充実することなどが、離職の防止（職場定着の促進）に効果的だと考えられます。

1 効果的な職場定着の促進の方法を離職理由から考える

(1) 効果的な職場定着の促進の方法

第3章34「介護人材の確保の考え方」においては、介護人材の「職場定着の促進」を図るためには、「労働環境・処遇の改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）」が重要であることをお示しました。この「働きやすい・働きがいのある職場づくり」については、第1章6で解説をいたしました。では「職場定着の促進」を図るためには具体的にどんな取り組みをすればよいのでしょうか。

どの介護事業者でも必ず効果があるという取り組みがあるわけではなく、各介護現場の現状に応じて個別に最良の手法を検討していくことが必要となりますが、ここでは、介護人材が離職する理由から逆に、「職場定着の促進」を図るために効果的な「労働環境・処遇の改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）」の方法は何かと考えてみましょう。

(2) 介護人材の離職理由からみた効果的な職場定着の促進の方法

介護労働安定センターの介護労働実態調査で示された介護職の離職理由は以下のとおりです。

	介護職員	訪問介護員
職場の人間関係に問題があったため	28.4%	28.3%
法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため	22.5%	17.8%
収入が少なかったため	20.4%	16.4%
他に良い仕事・職場があったため	18.2%	22.7%
自分の将来の見込みが立たなかったため	15.0%	12.5%
結婚・妊娠・出産・育児のため	9.8%	10.3%

（資料出所：介護労働安定センター「介護労働実態調査」（令和4年度））

（注）直前の職種が介護職であった者についてその離職理由を尋ねているが、介護職員・訪問介護員の別は現在の職種であり、直前の職種が同一介護職種であったとは限らない。

ここから、「職場の人間関係」「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満」などの理由が介護職の主な離職理由となっていることを読み取ることができます。

とするならばこれらの理由を解消する方向で「労働環境・処遇の改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）」を進めていけば、離職の防止（職場定着の促進）につながると考えることができます。

つまり、①「職場の人間関係」を良好にすること、②「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方」について職員間で意識共有をすること、③「収入」を改善すること、④職員の「将来の見込み」を示す

こと、⑤「結婚・妊娠・出産・育児」でも辞めなくてすむような家庭と仕事の両立支援策を充実することなどが、離職の防止（職場定着の促進）に効果的だということがわかります。なお、「他に良い仕事・職場があったため」については、他の仕事・職場よりも魅力あるものにする取り組みが重要であるとの一般論で考えておけば良いと考えられます。

2 介護事業者の職場定着（離職防止）の取り組み

介護事業者が実施している介護人材の職場定着（離職防止）のための取り組み例としては、次の表に掲げたような項目をあげることができます。自事業所の職場定着（離職防止）の取り組み方法を検討する際の参考になります。（表中の①～⑤は上記1の①～⑤に該当）

（注：介護労働安定センターでは、介護労働実態調査の中で、介護事業者におけるそれぞれの項目の実施率はどの程度か、どの項目が職場定着（離職防止）に効果があったか、労働者側からみるとどんな項目が現在の職場を辞めずに働き続けることに役立っていると思うかについて調査しており、令和6年8月以降に結果を発表する予定です（<https://www.kaigo-center.or.jp/>）。

表 介護事業所における職場定着（離職防止）の取り組み項目の例

労働条件	賃金水準を向上させている（③）
	残業削減、有給休暇の取得促進、シフトの見直し等を進めている
	仕事の内容は変えずに、労働時間や労働日を本人の希望で柔軟に対応している
	本人の希望・能力開発・同僚との人間関係などに配慮した配置（人事異動）を行っている
仕事の内容	職場のミーティング等で、介護の質を高めるための価値観や行動基準を共有している（②）
	現場の裁量で自分たちの創意工夫を活かせるようにしている
コミュニケーション	ハラスメントのない人間関係のよい職場づくりをしている（①）
	仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている（上司との定期面談、定期的なミーティング、意見交換会など）（①）
	仕事外での職員間の交流を深めている（①）
	悩み、不満、不安などがある場合に上司以外に相談できる担当者・相談窓口を設けている（メンタルヘルス対策を含む）（①）
職場環境	事業所・施設の設備・環境を働きやすいものに改善している
	介護ロボット・ICT機器等の導入、業務改善等により業務負担の軽減を進めている
	健康対策や健康管理に力を入れている
	仕事と家庭（育児・介護）の両立を支援するための、休業・休暇・短時間労働などの法制度の活用を促進している（⑤）
	託児所設置や保育費用支援等の法人独自の子育て支援策を設けている（⑤）
評価と能力開発	職場内でのキャリアアップの道筋を明確化している（④）
	能力や仕事をしっかり評価し、賃金などの処遇に反映している
	社内外で研修を受講できる機会を充実させている

CHECK

介護人材の職場定着（離職防止）の取り組みについて、①「職場の人間関係」を良好にすること、②「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方」について職員間で意識共有をすること、③「収入」を改善すること、④職員の「将来の見込み」を示すこと、⑤「結婚・妊娠・出産・育児」でも辞めなくてすむような家庭と仕事の両立支援策を充実することなどを踏まえて検討している。



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。

<p>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</p>

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ことで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

介護報酬制度においては「介護職員等処遇改善加算」制度がありますが、この加算を取得することは、介護職員等の処遇を改善するのみならず、職場環境の改善を通じて職場定着（離職防止）や採用の促進を図ることに役立ちます。

なお、障害福祉サービス等報酬制度においても「福祉・介護職員処遇改善加算」が設けられますが、その内容は介護保険サービスの「介護職員等処遇改善加算」に準じます。

1 「介護職員等処遇改善加算」の主要な要件

令和6年6月から従来の3つの処遇改善関係の加算を統合してその内容の充実が図られ「介護職員等処遇改善加算」制度が創設されました。この加算はⅠ～Ⅳの4つの区分となっており、その要件の概要は、下記のとおりです。

要素	新加算の要件			新加算の区分		
A	①	月額賃金改善要件Ⅰ	加算額のうち、新加算（Ⅳ）に相当する額の1/2以上を月額賃金とする	Ⅳ	Ⅲ	Ⅱ
	②	月額賃金改善要件Ⅱ	（旧ベア加算を算定していなかった介護事業所が新加算Ⅰ～Ⅳをはじめ算定する年度において） 加算額アップ分のうち、旧ベア加算に相当する額の2/3以上を月額賃金とする			
	③	職場環境等要件	職場環境の改善（職場環境等要件★から各区分1項目以上計7項目以上の取組を実施）			
	④	キャリアパス要件Ⅰ	任用要件・賃金体系の整備等			
	⑤	キャリアパス要件Ⅱ	研修の実施等			
B	⑥	キャリアパス要件Ⅲ	昇給の仕組みの整備等			Ⅰ
C	⑦	キャリアパス要件Ⅳ	賃金改善後の年間賃金見込額が440万円以上である者が1人以上			
	⑧	職場環境等要件	職場環境の改善（職場環境等要件★から各区分2項目以上計13項目以上の取組を実施） （なお、処遇改善・職場環境改善の状況のHP掲載等を通じて見える化が必要）			
D	⑨	キャリアパス要件Ⅴ	経験・技能のある介護職員を事業所内で一定割合（注）以上配置 注：「サービス提供体制強化加算」等の最上位区分において要件となっている、介護職員に占める介護福祉士の割合など			

職場環境等要件 ★

下表は、介護保険サービスにおける「介護職員等処遇改善加算」と障害福祉サービスにおける「福祉・介護職員等処遇改善加算」の共通の「職場環境等要件」の具体的内容。

ただし「介護職員等処遇改善加算」のみに該当とする事項は**太字**、「福祉・介護職員等処遇改善加算」のみに該当とする事項は**斜字**としている。

- 加算Ⅰ・Ⅱ：以下の区分ごとにそれぞれ2つ以上（「生産性向上のための業務改善の取組」は3つ以上。うち⑰又は⑱は必須。）取り組んでいること。
- 加算Ⅲ・Ⅳ：以下の区分ごとにそれぞれ1つ以上（「生産性向上のための業務改善の取組」は2つ以上。）取り組んでいること。
- ただし次の場合には、「生産性向上のための業務改善の取組」の要件を満たすものとする。
 - ・「生産性向上推進体制加算」を算定している場合
 - ・小規模事業者（1法人あたり1施設または事業所のみを運営するような法人等）が⑳の取り組みを行う場合。

区分	具体的内容（注：太字は介護保険サービス、斜字は障害福祉サービスにおける要件）
入職促進に向けた取組	①法人や事業所の経営理念や ケア（支援） 方針・人材育成方針、その実現のための施策・仕組みなどの明確化 ②事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築 ③他産業からの転職者、主婦層、中高年齢者等、経験者・ 有資格者等（有資格者） にこだわらない幅広い採用の仕組みの構築（採用の実績でも可） ④職業体験の受入れや地域行事への参加や主催等による 職業魅力度（職業魅力） 向上の取組の実施
資質の向上やキャリアアップに向けた支援	⑤ 働きながら介護福祉士取得を目指す者に対する実務者研修受講支援や、より専門性の高い介護技術を取得しようとする者に対するユニットリーダー研修、ファーストステップ研修、喀痰吸引、認知症ケア、サービス提供責任者研修、中堅職員に対するマネジメント研修の受講支援等 ⑥ 働きながら国家資格等の取得を目指す者に対する研修受講支援や、より専門性の高い支援技術を取得しようとする者に対する各国家資格の生涯研修制度、サービス管理責任者研修、喀痰吸引研修、強度行動障害支援者養成研修等の業務関連専門技術研修の受講支援等 ⑥ 研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動 ⑥ 研修の受講やキャリア段位制度等と人事考課との連動によるキャリアサポート制度等の導入 ⑦エルダー・メンター（仕事やメンタル面のサポート等をする担当者）制度等導入 ⑧上位者・担当者等によるキャリア面談など、キャリアアップ・働き方等に関する定期的な相談の機会の確保
両立支援・多様な働き方の推進	⑨子育てや家族等の介護等と仕事の両立を目指す者のための休業制度等の充実、事業所内託児施設の整備 ⑩職員の事情等の状況に応じた勤務シフトや短時間正規職員制度の導入、職員の希望に即した非正規職員から正規職員への転換の制度等の整備 ⑪有給休暇を取得しやすい雰囲気・意識作りのため、具体的な取得目標（例えば、1週間以上の休暇を年に●回取得、付与日数のうち●%以上を取得）を定めた上で、取得状況を定期的に確認し、身近な上司等からの積極的な声かけを行っている（ 等に取り組んでいる ） ⑫有給休暇の取得促進のため、情報共有や複数担当制等により、業務の属人化の解消、業務配分の偏りの解消を行っている（ に取り組んでいる ） ⑬ 障害を有する者でも働きやすい職場環境の構築や勤務シフトの配慮

腰痛を含む心身の健康管理	<p>⑬ (14) 業務や福利厚生制度、メンタルヘルス等の職員相談窓口の設置等相談体制の充実</p> <p>⑭ (15) 短時間勤務労働者等も受診可能な健康診断・ストレスチェックや、従業員（従事者）のための休憩室の設置等健康管理対策の実施</p> <p>⑮ (16) 介護職員（福祉・介護職員）の身体の負担軽減のための介護技術の修得支援（ヤリフト等の活用）、職員に対する腰痛対策の研修、管理者に対する雇用管理改善の研修等の実施</p> <p>⑯ (17) 事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成等の体制の整備</p>
生産性向上（業務改善及び働く環境改善）のための （業務改善の） 取組	<p>⑰厚生労働省が示している「生産性向上ガイドライン」に基づき、業務改善活動の体制構築（委員会やプロジェクトチームの立ち上げ、外部の研修会の活用等）を行っている</p> <p>⑱現場の課題の見える化（課題の抽出、課題の構造化、業務時間調査の実施等）を実施している</p> <p>⑲5S活動（業務管理の手法の1つ。整理・整頓・清掃・清潔・躰の頭文字をとったもの）等の実践による職場環境の整備を行っている</p> <p>⑳業務手順書の作成や、記録・報告様式の工夫等による情報共有や作業負担の軽減を行っている</p> <p>㉑介護（業務支援）ソフト（記録、情報共有、請求業務転記が不要なもの。情報端末（タブレット端末、スマートフォン端末等）の導入</p> <p>㉒介護ロボット（見守り支援、移乗支援、移動支援、排泄支援、入浴支援、介護業務支援等）又はインカム等の職員間の連絡調整の迅速化に資するICT機器（ビジネスチャットツール含む）の導入</p> <p>㉓業務内容の明確化と役割分担を行い、介護職員（福祉・介護職員）がケア（支援）に集中できる環境を整備。特に、間接業務（食事等の準備や片付け、清掃、ベッドメイク、ゴミ捨て等）がある場合は、いわゆる介護助手等の活用や外注等で担うなど、役割の見直しやシフトの組み換え等を行う。</p> <p>㉔各種委員会の共同設置、各種指針・計画の共同策定、物品の共同購入等の事務処理部門の集約、共同で行うICTインフラの整備、人事管理システムや福利厚生システム等の共通化等、協働化を通じた職場環境の改善に向けた取組の実施</p>
やりがい・働きがいの醸成	<p>㉕ミーティング等による職場内コミュニケーションの円滑化による個々の介護職員（福祉・介護職員）の気づきを踏まえた勤務環境やケア（支援）内容の改善</p> <p>㉖地域包括ケアの一員としての（地域社会への参加・包容（インクルージョン）の推進のため）モチベーション向上に資する、地域の児童・生徒や住民との交流の実施</p> <p>㉗利用者本位のケア（支援）方針など介護保険（障害福祉）や法人の理念等を定期的に学ぶ機会の提供</p> <p>㉘ケア（支援）の好事例や、利用者やその家族からの謝意等の情報を共有する機会の提供</p>

※具体的にどのような措置をとれば各項目を満たすことになるかは、各自治体の判断となっており、各自治体の担当に部署にお問い合わせください。

3 「介護職員等処遇改善加算」の算定の基本的な考え方

新しい「介護職員等処遇改善加算」の加算額の算定の考え方は、従来の3つの加算と同様です。

加算を新たに取得または区分等を変更する場合は、対象月の前々月の末日までに、所定の要件を整えた上で、「体制届（加算届）」と「計画書」を、また前年度から継続的に算定する場合は、毎年度「計画書」を自治体に対して提出します。自治体は、「体制届（加算届）」「計画書」の内容が要件を満たしているかどうかを審査します。

加算の算定額は、サービス別の基本サービス費（基本報酬額）に各種加算減算（ただし処遇改善関係の加算を除く。）を加えた1月当たりの総単位数に、サービス別・加算区分別の加算率を乗じて算定します。

介護事業者は、算定額以上の額の賃金改善をすることが求められますが、算定額のうち算定要件に定められた一定割合以上は月額給与（本給又は毎月の手当／残りの額は一時金）で支給する必要があります。

処遇改善の状況については、毎年度、最終の加算の支払いがあった月の翌々月の末日までに自治体に対して「実績報告書」を提出します。

要件、加算率、様式などを含む算定手続の詳細は、厚生労働省のホームページに詳しく解説されております。

<https://www.mhlw.go.jp/shogu-kaizen/>

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/shougaisahukushi/minaoshi/index_00007.html

また、介護労働安定センターにおいてもこの加算の取得を支援しています。

参考 「介護職員等処遇改善加算」の経過措置等

「介護職員等処遇改善加算」は、令和6年度中に一定の経過措置等が設けられましたが、令和7年度も次の経過措置が設けられています。

詳細は、令和7年2月7日付け老発0207第5号「介護職員等処遇改善加算に関する基本的考え方並びに事務処理手順及び様式例の提示について（令和7年度分）」に示されています。

① キャリアパス要件Ⅰ～Ⅲの経過措置の延長

本加算処遇改善加算におけるキャリアパス要件Ⅰ（任用要件・賃金体系の整備等）、Ⅱ（研修の実施等）、Ⅲ（昇給の仕組みの整備等）については、令和6年度中は令和6年度末までに実施する誓約があれば、要件を満たしたものととして取り扱われてきました。

しかしながら令和7年度もこの経過措置が延長され、令和7年度末までに実施する誓約があれば、要件を満たしたものととして取り扱いをして差し支えないこととなりました。

② 職場環境等要件の経過措置

ア 処遇改善加算における職場環境等要件については、旧・特定処遇改善加算における職場環境等要件の要件に比べて選択可能項目と選択義務項目が拡大しましたが（上記「職場環境等要件」に示したものの）、その適用は令和7年度からとされ、令和6年度中は旧・特定処遇改善加算の要件が適用されていました。

しかしながら令和7年度は、令和7年度末までに要件を整備することを誓約した場合は、令和7年度からの新しい要件を満たすものととして取り扱いをして差し支えないこととなりました。

イ 「令和6年度介護人材確保・職場環境改善等事業」（※）の申請を行った場合は、令和7年度からの新しい職場環境等要件の適用が猶予されることとなりました。

なお職場環境等要件は、各区分2つ以上選択（加算Ⅰ・Ⅱ対応）と各区分1つ以上選択（加算Ⅲ・Ⅳ対応）の2種類がありますが、猶予期間中においてどちらを適用するかについては特段の定めがなく、介護事業者が、令和8年度に実施できる見込みのものを適用することになります。

※ 既に介護職員等処遇改善加算を取得している介護事業所が生産性向上の取り組みを行った場合に、職場環境等の改善又は人件費の改善に必要な費用として想定される額の補助金を都道府県が支給するもの。俗称「5.4万円補助金」と呼ばれる。

CHECK

「介護職員等処遇改善加算」を算定することによって、介護職員等の処遇改善と職場環境の改善等の雇用管理改善を図っている。

令和7年度の経過措置の内容を理解し令和7年度中にその要件のクリアを目指している。

コミュニケーション (職場の人間関係)

介護職の離職の最大の理由は「職場の人間関係の問題」にあります。このため介護職の職場定着を図り、「働きやすい働きがいのある職場」を作っていくためには、まずは職場の人間関係を的確に把握し、問題があればしっかりとした是正指導をしていく必要があります。

1 「職場の人間関係の問題」の意味

(1) 「職場の人間関係の問題」は介護職の最大の離職理由

介護職がどのような理由で離職するかを、介護労働安定センターの介護労働実態調査からみると以下のとおりとなります（上位3位）。

	介護職員	訪問介護員
職場の人間関係に問題があったため	35.2%	33.7%
法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため	24.6%	24.8%
収入が少なかったため	18.1%	17.4%

（資料出所：介護労働安定センター「介護労働実態調査」（令和5年度））

（注）直前の職種が介護職であった者についてその離職理由を尋ねているが、介護職員・訪問介護員の別は現在の職種であり、直前の職種が同一介護職種であったとは限らない。

ここから、介護職の離職の最大の理由は「職場の人間関係の問題」にあるということがわかります。

このことから逆に、介護職の職場定着の促進を図るためには、まずはこの「職場の人間関係の問題」を解決することが重要だと考えることができます。

この「職場の人間関係の問題」を解決し、職場の良好な人間関係をつくっていくことは、「働きやすい・働きがいのある職場」を進めるための大前提ともいえるべき、極めて重要な要素です。

(2) 良好な職場の人間関係の意義

人間関係がよい職場は、人材確保と介護の質の向上にとって次のような点で大きな意義があります。

① 職場定着の促進

人間関係がよい職場は、介護人材の離職率が低下し職場定着が進みます。

② 採用の促進

人間関係がよい職場であるという情報は、SNSなどを通じて地域の介護職の間で広がり、そうなること応募者が増え採用にプラスに働きます。しかし逆に人間関係がよくない職場であるという情報が広がれば応募者は少なくなります。

③ 介護の質の向上

職員同士の人間関係がよい職場は、職員の相互理解が進み、チームワークがよくなります。介護の方法や利用者に関する情報共有が促進されますし、職場定着が進んでベテランの割合が高まってケアの専門性の蓄積が進み、介護の質の向上を図ることにつながります。

2 さまざまな職場の人間関係

(1) 同僚・上司部下などとの関係の問題

「職場の人間関係の問題」とは「介護現場でのコミュニケーションの問題」であるとも言えられますが、多くの場合同僚・上司部下などの関係における問題を指します。

同僚・上司部下などの人間関係の調和が崩れると、相互の信頼関係がなくなり、関係者がつらい思いをしたりストレスをため、職場環境の悪化となって離職者の発生につながってしまいます。

解説

- 同僚・上司部下などの人間関係の調和が崩れる状態とは、ハラスメントのような加害者と被害者の関係や、特定の職員が周囲の職員に対してつらく当たっている関係があります。また関係者相互で仲が悪く信頼関係がもてず反目や冷淡な関係となっている関係もあります。さらには職場内において閉じたインフォーマルなグループが生まれ、グループ外の職員を疎外するという関係もあります。
- このように同僚・上司部下などとの関係はいろいろなパターンがありますが、介護現場でよく発生するのが、リーダー格の職員やベテラン職員が、他の職員に対して厳しすぎる指導やきつい言動をしたり、高圧的態度をとったりするケースです。仕事に熱意があるあまり自分の考え方ややり方を他の職員に押しつける場合や、必ずしも悪意があるわけではなくものの言い方の問題である場合、またハラスメントとはいええないレベルのものもありますが、高ければ上司部下の関係であればパワー・ハラスメント、同僚同士の関係であればモラル・ハラスメントに該当することになります。また、他の職員に対する悪口、陰口、嫌みなど直接・間接に否定的・批判的・攻撃的態度をとるケースもあります。
- これらを受けた本人は大きなストレスを受け、そのままにしておくと、人間関係の調和が崩れて職場環境を悪化させ、メンタル不調となる職員が発生したり離職者発生の原因になります。

<ハラスメント>

1 セクシュアル・ハラスメント

- セクシュアル・ハラスメントとは、他者を不快にさせる性的な言動をいいますが、職場におけるセクシュアル・ハラスメントが問題とされるのは、性的な関心や欲求の表現は個人的なものであって職務遂行には関係のないことであり、職務遂行の場である職場に持ち込む必要性はないという考え方が基本にあります。職場において性的な関心や欲求の表現に触れたくないという人がおり、それに触れないことが常識となってきたという認識が重要です。
- セクシュアル・ハラスメントはその被害を受ける人が特定される場合と、職場環境を悪化させる環境型があります。
- またセクシュアル・ハラスメントは、職務遂行において性別による差別を行うことは不適切であるという考え方も基本にあります。

2 パワー・ハラスメント

- パワー・ハラスメントとは、職員が職務上の地位又は権限を不当に利用して本来の業務指導の範疇を超えて、継続的に他の職員に対して行う業務上の不適切な言動及び差別的な取扱いをいいます。
- 厚生労働省においてはパワー・ハラスメントについて、①優越的な関係に基づいて（優位性を背景に）行われること、②業務の適正な範囲を超えて行われること、③身体的若しくは精神的な苦痛を与えること又は就業環境を害することの3要素を示しており、また①身体的な攻撃、②精神的な攻撃、③人間関係からの切り離し、④過大な要求、⑤過小な要求、⑥個の侵害の6類型に整理しています。
- パワー・ハラスメントであるかどうかの判断に当たっては、「業務の適正な範囲を超えて」いるのかがどうかしばしば問題になります。厚労省の指針によれば「業務の適正な範囲を超えて」について、「業務上明らかに必要性のない言動」「業務の目的を大きく逸脱した言動」「業務を遂行するための手段として不適切な言動」「当該行為の回数、行為者の数等、その態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える言動」が例示されています。
- 一般的には、部下に対する人格や能力を否定した言動、その尊厳を傷付ける言動、怒りの感情に任せた言動、

暴言・攻撃・批判・無視などの精神的な暴力（いわゆるいじめ、嫌がらせ）、敵意や悪意を常にむき出しにした態度、及びこれらの言動によって職員等の心身の健康や職場環境を悪化させることなどが該当すると考えられます。

3. モラル・ハラスメント

- モラルとは道徳・倫理という意味であり、モラル・ハラスメントは、相手が嫌がるような言動・相手を傷つける言動のうち、法令違反とまではいえないが道徳・倫理（社会通念）に反するものをいいます。
- 主に職場や家庭において見えない暴力で相手を追い詰めることであるともいわれ、パワー・ハラスメント、セクシュアル・ハラスメントなどの既存のハラスメントの類型に該当しないものをいいます。厚生労働省においては職場内のモラル・ハラスメントについて「働く人間の人格や尊厳を傷つけたり、肉体、精神的に傷を負わせること」と説明しています。近年上司部下の関係の中で発生するパワー・ハラスメントだけでなく、同僚同士のような関係をモラル・ハラスメントとして焦点をあててその防止を図っていかうという考え方が強まっています。
- モラル・ハラスメントに該当する直接的な言動としては、職場の同僚等に対するその尊厳を傷付ける言動、怒りの感情に任せた言動（怒鳴るなど）、敵意や悪意を常にむき出しにした態度、悪口、暴言・攻撃・批判・無視などの精神的な暴力（いわゆるいじめ、嫌がらせ）、人格や能力を否定した言動があり、また、嫌味・皮肉をいう、意地悪をする・言うなどや、1回では直ちにハラスメントとはいえない内容の悪意ある批判を執拗に続けるなどもあります。
- 一方モラル・ハラスメントには、相手に対する直接的な攻撃の形態をとらず、間接的な表現・手段で相手に悪意や批判を伝え打撃を与えるものがあります。例えば、被害者だけを仲間はずれしたり他人と違う不公平な扱いをする、悪い噂話を流す、陰口、また、必要な情報をあえて伝えない、相手が失敗するよう陥れる、独り言や第三者との間話の中で被害当事者に対する批判・悪口を故意に聞かせる、助言・相談の体裁をとりながら相手を追い詰めて攻撃・批判をする、などの表現のものもあります。
- いずれも相手に対する否定・批判・悪意・嫌悪を伝える言動であり、相手に対する肯定・尊重・思いやりがあれば出てくるはずのない言動です。これらの言動によってそれを受けた者は精神的な打撃を受け、その心身の健康や職場環境を悪化させ、離職者の発生につながります。
- これらの言動は加害者自身も自覚なくやっていたり、それがモラル・ハラスメントに該当するものであることに気づかない場合も多いところが難しいところです。
- モラル・ハラスメントは、その被害を受ける人が特定されるものだけでなく、その場にいない外部者に対する批判・悪口などを頻繁に行ったり、怒りの感情をモノにぶつけて大きな音を立てるなどの暴力的な行為などによって職場環境を悪化させ、他の職員の就業意欲を低下させ、関係者の苦痛を引き起こす環境型もあります。

※職場のハラスメント対策については、厚生労働省のホームページ「あかるい職場応援団」 <https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/> において各種情報が得られるとともに、総合労働相談コーナー、産業保健総合支援センター・地域産業保健センターなどにおいて相談ができます。

(2) 利用者やその家族との関係の問題

「職場の人間関係の問題」には、介護職員と利用者またはその家族との人間関係の問題もあります。

この問題への対応については、厚生労働省のホームページ「介護現場におけるハラスメント対策」(https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_05120.html) 及び本テキストの第3章42「利用者からのハラスメントの防止」を参照ください。

※以下においては、同僚・上司部下などとの関係の問題に対する対応について解説します。

3 職場の人間関係の問題の発生予防

上記1で説明したとおり、人間関係がよい職場は人材確保と介護の質の向上にとって大きな意義があり、逆にそこに問題があると職員の離職につながります。このため職場の人間関係を良好に保ち、問題があれば正していく取り組みは人事管理者の重要な職務の一つです。むしろ人事管理者の行うべき人材マネジメントの最大の重要事項といってもよいかもしれません。

職場の人間関係を良好に保つためには、問題が発生しないようにする予防策を講じることが出発点です。

特にハラスメントに関しては、法令により事業主はそれを防止するための雇用管理上の措置を講じる義務が定められています（⇒第2章30「職場のハラスメント対策」参照）。

職場の人間関係の問題の発生を予防するための措置としては、いくつかありますが、特に重要なポイントは以下の点です。

① 組織としての共通の意識とルールの確立

職場においてハラスメントをなくし人間関係を良好にするためには、それを組織として実現していくという組織全体の意思・基本方針を職員で共有するとともに、それに基づいて職員がそれぞれどんな行動をとるべきか、どんな行動をとってはいけないのかという具体的なルールを共有化することが必要です。

解説

- 職場においてハラスメントをなくし人間関係を良好にしていこうという組織全体の意思・基本方針は、法人理念として定める方法や、組織トップの意思表明という形でもよいでしょう。そしてそれを定めただけでなく職員に常に徹底するということが重要です。
- さらには、人間関係の調和を崩す言動、誤解を招きやすい言動、ハラスメント（多くの場合「モラル・ハラスメント」に該当します。）に該当する言動とは具体的にどんなことなのか、そのような状態にならないようにするために各職員は自分の言動のどんなところに気を付けなければならないのかということについて、抽象的でない具体的なルールを決めることが必要です。簡単に言えば職場においては同僚・部下に対する肯定・尊重・思いやりをもつことが基本で、ある一定線を越えたら肯定・尊重・思いやりを持っていないことになったり、持っていないと誤解される場合があるので、その一定線は超えないようにしようという約束ごとを決めておこうということです。このような具体化がなく理念や常識にだけに委ねてしまうと、受けとめ方は各自で違いますので問題事を防止する効果は弱く、問題事案が生じて人事管理者がそれを是正指導する際にも、自分のどこがいけないのかと本人もわからず反発して解決が難しくなることがあります。
- またそのような職場のルールは、定期的に職場内で研修を行うことが必要です。

② コミュニケーション研修

職場においてハラスメントをなくし人間関係を良好にするためには、各自がコミュニケーションの重要性を自覚し、他人を思いやり、自分の言動が他人にどのように受け止められるかということに意識的になることが重要です。このような趣旨で行われるコミュニケーション研修（セミナー形式・グループワーク形式）は、職場の人間関係の問題の発生を予防するための方法として活用できます。

解説

- コミュニケーション研修はいろいろなものがありますが、自分と相手のコミュニケーションを円滑に進めるため、自分の言動が相手にどのように受け止められるかについて意識的になろうというテーマで行われる「セミナー」があります。このようなセミナーは、自分の意図や考えていることと相手の受け止めはこんなに違い、コミュニケーションギャップはこのような生まれるということに気づくところが出発点です。さらにセミナーを通じて、自分が意図しなくてもこんな言動をしたら相手は傷つきストレスを与えてしまいハラスメントになる、相手に対して誤解を招かないよう肯定・尊重・思いやりを伝えることが重要というのがポイントになります。「あいさつ」というものは、相手に悪意を持っていないことを伝える社会的なコミュニケーションです。
- また、専門家が司役（ファシリテーター）になって特定のテーマで職員同士が話し合う「グループワーク」という研修手法がありますが、職場環境の現状がどうか、そしてそれをどうすれば良くなるかについて話し合う中で、コミュニケーションの重要性について自分を振り返ってみよう・気づいていこう、というテーマで進められるものがあります。

- このような内容の研修は、コミュニケーションの重要性について自覚し、相手を思いやった人間関係の構築、ハラスメントのない職場づくりのために各自が何をしなければならぬか自覚を促すことが期待できます。また1回だけやって完成というのではなく、継続的な取り組みが重要です。

4 職場の人間関係の把握の方法

職場の人間関係を良好に保ち、問題があれば解決するという取り組みを進めるためには、職場における人間関係がどんな状況であるか、問題がないかどうかを把握することが重要です。

(1) 日常的な把握

職場の人間関係の状況は、人事管理者が自分の机に座ってデスクワークをしているだけで自然に把握されるものではありません。人事管理者が日ごろから介護従事者とコミュニケーションをとりながら介護の現場を肌で把握していくことで把握されます。また多くの人事管理者は、懇親会やレクリエーションなどの職務外の場でのインフォーマルな形の把握にも努めています。

(2) 把握のためのしくみづくり

しかし職場の人間関係の状況の把握は、(1)のような日常的な方法では限界があり、組織としての把握のしくみをつくっていくことが重要です。人間関係の問題は多かれ少なかれこの職場でもありますが、職員がこの職場はストレスが大きいのでいつまでもいられないと思うような状態になる前に、状況を常に把握しておく必要があります。そのためには例えば次のような方法があります。

① 定期的な人事ヒアリング

- 人事評価制度を設けていたり人事異動がある事業所では、年に1～2回、人事管理者が職員と1対1の面接によって人事ヒアリングを行うことが一般的です。人事ヒアリングでは本人の業務目標の設定やその達成状況などを確認するとともに、本人が日頃の業務上感じていることや人事異動の希望などを本人からヒアリングしますが、この中で職場の人間関係の状況も把握されます。

② 1on 1ミーティング

1on 1（ワンオンワン）ミーティングというのは、人事管理者が職員との間で定期的に1対1の面接を行って、職員が業務上で日頃感じていることや、人事管理者が考えている組織運営や理念の方向性について、相互に理解を深めるものです。（⇒第3章38の1(2)「面談によるヒアリング」や、第3章41「コミュニケーション（職員との面談）」では、1on 1ミーティングを含む職員との面談一般について解説しています。）

解説

- 1on 1ミーティングは、介護業界ではまだ多くはないですが、多くの民間企業で導入されてきています。頻度や時間は、毎月や毎週、30分～1時間程度行う例が多いといわれていますが、決まりはありませんので各職場の実情に応じて定めます。具体的な実施方法について説明する書籍やセミナーもあります。

③ アンケート・書面での把握

職場での人間関係の状況は、アンケートや一定様式の書面で把握したり、何か問題がある際に人事管理者に報告することによって把握する方法があります。

解説

- 職場での人間関係の状況を把握するためのアンケートや一定様式の書面での把握には、記名方式と匿名方式があり、また定期的に提出させる方法や随時提出可能とする方法があります。
- はじめから職場での人間関係の状況を記入するようと言っても記入しにくいことも多いので、職場環境改善・業務改善の提案という枠組みで職員に記入を求め、その中で職場の人間関係の状況の把握を行う方法もあります。

＜職場環境のチェック方法＞

職場の人間関係（職場のコミュニケーション）を含む職場環境全体の確認方法として次のようなチェック方法があります。かつては匿名アンケートの用紙を配って回収する方法でしたが、近年はスマホなどのWebによって回答するものが主流になってきています。集計結果は基本的に個別の人間関係まではわかりませんが、人間関係を含む職場全体の環境が良好であるかどうかがよくわかり、その結果指標は、職員の意欲（モチベーション）、職場定着率、生産性などとも強い関係があるといわれています。

a ストレスチェック制度

労働者数 50 人以上の事業場では、労働安全衛生法に基づいて労働者の「ストレスチェック」を行う義務があります。これは労働者のストレスの状況を調べて本人にその結果を通知するものですが、人事管理者はその結果を部署単位で把握することができます。

b 「介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION25」「雇用管理診断チェック」

<https://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/checkaction25.html>

<https://www.dosuru.kaigo-center.or.jp>

介護労働安定センターの開発したチェックリストであり、職場環境の状況を評価できます。

c 労働者満足度（Employee Satisfaction）調査

各労働者の職場に対する満足度を調べるものです。

d エンゲージメントサーベイ（Engagement Survey）

各労働者の職場に対する愛着度を調べるものです。

④ 相談窓口の設置

職場の人間関係に問題・トラブルが発生した場合などにおいて、職員が直接またはメールで気軽に相談できるような担当者を指定して職員に周知しておき、実際に相談事案があればその担当者に相談に乗ってもらうしくみ（相談窓口の設置）を設ける方法があります。

解説

- ハラスメントなどの人事上の問題事案が発生したとき、通常は人事管理者が申告窓口となりますが、申告者は、正式に申告したら事が大きくなって問題事案の当事者からさらに攻撃を受けたり職場の雰囲気余計悪くなることを心配し、まずは相談をしたいという場合が一般的です。人事担当者への伝達は求めない、特に対応は求めないが話を聞いて欲しいというだけの場合もあります。このため多くの介護事業所では職場内に相談窓口を設けています。その担当者としては、職場内で職員からの信頼の厚い人物を、複数名指名することが多いようです。
- なお規模の大きい事業所では、コンプライアンスや公益通報の窓口を外部の弁護士や専門家に委嘱する例がありますので、同様の方法で相談窓口業務を産業医や外部の専門家（医師・保健師、公認心理師・産業カウンセラー・キャリアコンサルタントなど）に委嘱するという方法もあります。

(3) 具体的な把握

職場の人間関係の状況は、(2) のような把握を行う中で問題事案がみえてくれば具体的にしっかり把握していかないとなりません。「問題は薄々わかっているけれど、明確化したら対応しないといけなくなるので少し様子見する」を続けていると、事態は悪化し、職員は大きなストレスを抱えたまま仕事をするか離職をしてしまい、採用も進まず、職場環境悪化の悪循環に陥ってしまうことにつながります。

① 離職者多発・職場環境悪化の場合の原因の把握

離職者が多発している場合（離職率が高止まりでなかなか低減しない場合を含む）や、職場環境のチェックなどによって職場環境が悪化している状況が明らかとなった場合、もしかしたらその原因は職場の人間関係にあるかもしれないと考えて現状確認を試みましょう。

解説

- 離職者が多発している場合（離職率が高止まりでなかなか低減しない場合を含む）や、職場環境のチェックなどによっ

て職場環境が悪化している状況が明らかとなった場合、その原因がすぐにわからない場合があります。離職者は退職届に本当の離職理由を書くことはありませんし、口頭でもっともらしい退職理由をいうことがあっても、多くの場合本当の理由は言わないものだと考えたほうがよいです。

- 離職者が発生した場合、その離職理由はもしかしたら1 (1) で示したように「職場の人間関係の問題」かもしれないと考えてみて、職員からの申告等がなくても、職場の人間関係の状況がどうなっているのかについて、上記4 (2) の各種の方法や、職員からの信頼が厚く職場の情報を把握出来る職員から聞くことによって、憶測や先入観を持たずにニュートラルな姿勢で把握してみましょう。

② 人事管理者自身のマネジメントの振り返り

離職者の多発や職場環境の悪化の要因は、実は人事管理者の人材マネジメントにあったということによくあることです。人事管理者は、常に謙虚に自分自身を振り返り、職員が出すサインを見逃さないことが重要です。

解説

- 人間関係で最も把握が難しいのは自分自身のことです。他人から自分がどう思われているかは誰でもなかなかわからないものです。特に管理職になると「部下は自分の言うことを聞くべきだ、部下から自分に対する批判は許さない」という意識が起こることがあり、そうなると部下が自分の指示・指導・判断・仕切りをどう受け止めているか、信頼してくれているかを適切に把握できなくなってしまうことがあります。
- しかし、逆にそこを過剰に気にしすぎて部下に対する指導力・リーダーシップを発揮できなくなり、部下からの信頼が揺らいでしまう場合もあります。
- もし、離職者の多発や職場環境の悪化の要因が人事管理者自身の人材マネジメントに対する不満にあったとしても、職員は通常このことについて人事管理者に対して申し立ては行わず、相談窓口の職員も人事管理者に伝えかねます。人事管理者は日常的には職員と問題なくできていると思っけていても、部下は本音をださず上司に表面的にあわせているということもあります。
- 特に介護職員は、営業成績、業務目標・ノルマ、管理職への昇進などではなく、利用者の役に立っている、利用者から感謝されるというところにやりがいを感じたり、成績などが明確化できないこともありケアの手法などのプロセスにこだわりをもっていたり、強い調子でダメ出し指導を受けることになじまないなど、通常の営利追求の民間企業の人材マネジメント手法をそのまま持ち込んでうまくいかないことがよくできます。人事管理者は、このような点に配慮した人材マネジメントができているかどうかを振り返ってみることも重要です。

③ 問題事案の関係者からの把握

職場の人間関係の問題がトラブルとして表面化したり、関係者から人事管理者や相談窓口担当者に対して問題事案の申告があった場合、人事管理者としてはその問題の全体像を正確に把握するために、問題事案の関係者及び周囲の第三者から話を聞きます。

解説

- 職場の人間関係の問題は、片方だけが100%悪いというよりも多かれ少なかれ双方に課題があることが多く、はじめからどちらが悪いという決めつけで話をきいたり、どちらか一方の言い分を鵜呑みにしてそのまま片方の関係者に伝達したり、すぐに是正指導に入ったりすると、反発がでて話がこじれてしまうこともあります。まずはニュートラルに事実を確認することからはじめることが必要です。
- 相談窓口や人事管理者に問題事案の被害者等から申告があった場合、申告者は、問題事案の当事者からさらに攻撃を受けたり職場の雰囲気余計悪くなることを心配して、問題事案の当事者に事実を伝えたいと欲しいということが多いので、問題事案の当事者から話を聞くにあたってはその点に十分配慮して、どこまでなら伝えてよいかを申告者と相談しながら慎重に進めていく必要があります。

5 「職場の人間関係の問題」への対応

4によって、職場の人間関係の問題が把握された場合、人事管理者としてはその問題の解決に向けたアクションをおこす必要があります。

① 1on 1ミーティングを通じた対応

4 (2) ②で説明した1on 1ミーティングは、人事管理者と職員が1対1の定期的な面接によって相互の理解を深めることを目的としたものです。やり方によっては、問題の把握や相互理解にとどまらず、人事管理者が各職員の話に傾聴するだけでも職員のストレス・不満が解消されたり、各自に「働きやすい働きがいのある職場」と感じられる職場を作っていこうという自覚を促し、問題の解決の効果が期待できます。実際、職場環境が悪化した介護事業所が毎月全員に実施して環境改善につなげた例があります。

② 問題事案の当事者に対する是正指導

職場の人間関係の問題事案を解決するためには、最終的には個別に関係者と面接をし、他の職員に対してストレスを与えている当事者や仲違いしている当事者の相互理解を促してその言動が修正・是正されるよう指導を行うこととなります。これは外部専門家に相談しながら行ったり、一部を相談窓口担当職員等を介して助言や情報提供を行うことはありますが、指導そのものは人事権のある人事管理者が責任をもって行う仕事となります。

解説

- 問題事案の申告者は、問題事案の当事者からさらに攻撃を受けたり職場の雰囲気余計悪くなることを心配して、当事者に事実を伝えたいと欲しいということが多く、当事者に伝えてよい範囲について相談するとともに、当事者に対しては申告者に対して申告したことで攻撃や圧力をかけないよう約束させる必要があります。
- 問題事案の当事者は、①そもそも自分の言動が職場内の誰かにストレスを与え職場の人間関係を悪化させているという自覚がない、②このくらいはハラスメントにはならないと思っている、③相手が悪いので自分の言動は正当性がある、④能力のない相手に指導しているだけだ、⑤上司の指示に従うべき部下に組織としての指示をただけだ、などと考えている場合も多いということに留意が必要です。
- このため頭ごなしに当事者の非を難じる形を進めるのではなく、当事者自身が抱えているストレスや言い分も十分に受け止めて相談に乗りながら、お互い相手のことも考えて、みんなで「働きやすい働きがいのある職場」と感じられる職場を作っていこうという観点からじっくり対応するという姿勢が重要です。
- 人事管理者と問題事案の当事者の間に深い信頼関係があれば、指導も円滑に受け入れてもらいやすくなりますので、日ごころからの信頼関係づくりが極めて重要です。

③ ストレスを受けている職員へのフォロー

職場の人間関係の問題への対応においては、ストレスを受けている職員に対して、メンタル不調になったり離職してしまうようなことになる前に、早め早めのきめ細かなフォローを行うことが必要です。人事管理者、相談窓口職員、産業医などによる親身の相談が重要です。当初は人事管理者に知られたくないという職員もいますので無料・匿名で相談できる専門家（医師・保健師や公認心理士・産業カウンセラー・キャリアコンサルタントなど）を委嘱する方法もあります。さらに相談の中で把握された本人の状況に応じて、本人と問題事案の当事者などのシフトやグループを一緒にしないこと、人事異動などの人事運用上の配慮、年休の取得勧奨、職務内容の軽減・変更、医療機関等の受診勧奨などの対応をします。

CHECK

- 職場においてハラスメントをなくし、人間関係を良好にするための具体的なルールを定め研修等で職場内で共有化している
- 職場の人間関係の状況を的確に把握する方法をとっている

コミュニケーション (職員との面談)

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に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。

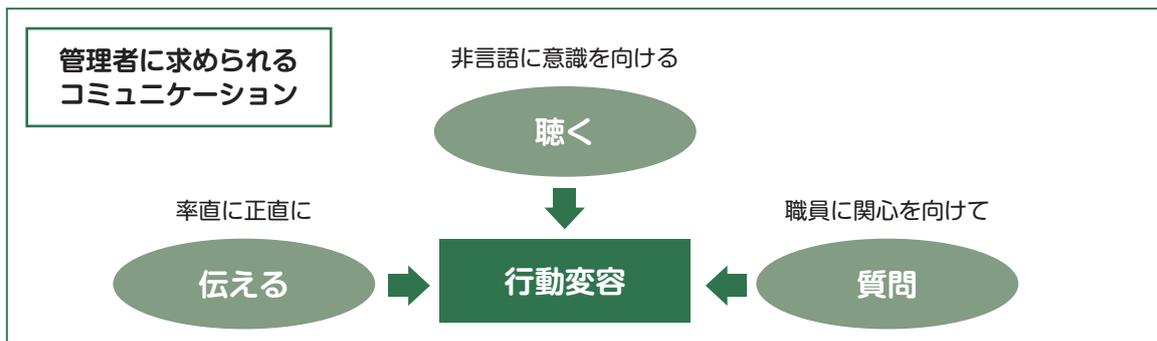
例：「何で遅刻したの？」× 「何があったの？」○
※理由を言う機会を与える。

(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

利用者からの ハラスメントの防止

介護人材の確保は大変重要な課題であり、介護職員が安心して働くことができるよう、ハラスメント対策を含む職場環境・労働環境の改善を図っていくことが必要です。

1 介護現場におけるハラスメントの実態

近年、介護現場では、利用者や家族等による介護職員への身体的暴力や精神的暴力、セクシュアルハラスメントなどが少なからず発生していることが様々な調査で明らかとなっています。これは、介護サービスは直接的な対人サービスが多く、利用者宅への単身の訪問や利用者の身体への接触も多いこと、職員の女性の割合が高いこと、生活の質や健康に直接関係するサービスであり安易に中止できないこと等と関連があると考えられます。

被害を受けた職員は、仕事へのモチベーションの低下だけでなく退職、怪我、病気に繋がる恐れがあります。また、事業者（事業主）が、労働契約法に定められた職員（労働者）に対する安全配慮義務等の責務を怠ることで、職員だけでなく地域からの信頼をも失う恐れもあります。

そのため、厚生労働省では介護職員が安心して働くことができるハラスメントのない労働環境を構築するため、『介護現場におけるハラスメント対策マニュアル』を作成しています。ハラスメント予防や対応のための職員のチェック項目なども用意されていますので、ぜひ活用していただき、介護現場のハラスメント防止と適切な対応を心がけましょう。

『介護現場におけるハラスメント対策マニュアル』

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_05120.html

介護現場におけるハラスメントの定義

- 1) **身体的暴力**…身体的な力を使って危害を及ぼす行為。
例：コップをなげつける／蹴られる／唾を吐く
- 2) **精神的暴力**…個人の尊厳や人格を言葉や態度によって傷つけたり、おとしめたりする行為。
例：大声を発する／怒鳴る／特定の職員にいやがらせをする／「この程度できて当然」と理不尽なサービスを要求する
- 3) **セクシュアルハラスメント**…意に添わない性的誘いかけ、好意的態度の要求等、性的ないやがらせ行為。
例：必要もなく手や腕を触る／抱きしめる／入浴介助中、あからさまに性的な話をする

（出所）『介護現場におけるハラスメント対策マニュアル』（株）三菱総合研究所

2 ハラスメント対応として具体的に取るべきこと

事業者は、ハラスメントを快適な労働環境の確保・安定的な事業運営のための課題と位置づけ、組織的・総合的にハラスメント対策を講じる必要があります。具体的に取るべき主なポイントは以下のとおりとなります。

●施設・事業所自身として取るべきこと

- ①ハラスメントに対する施設・事業所としての基本方針の決定・周知
- ②マニュアル等の作成・共有
- ③相談しやすい職場環境づくり、相談窓口の設置
- ④介護サービスの目的及び範囲等へのしっかりとした理解と統一

- ⑤利用者・家族等に対する周知
 - ⑥利用者や家族等に関する情報の収集とそれを踏まえた担当職員の配置・申し送り
 - ⑦サービス種別や介護現場の状況を踏まえた対策の実施
 - ⑧利用者や家族等からの苦情に対する適切な対応との連携
 - ⑨発生した場合の対応および体制の整備
 - ⑩管理者等への過度な負担の回避
 - ⑪ PDCA サイクルの考え方を応用した対策等の更新、再発防止策の検討
- ※ PDCA サイクル: Plan (計画)、Do (実行)、Check (評価)、Act (改善) を継続的に行い改善すること。

●職員に対して取り組むべきこと

- ①組織としての基本方針や必要な情報の周知徹底
- ②介護保険サービスの業務範囲の適切な理解の促進
- ③職員への研修の実施、ハラスメントに関する話し合いの場の設置
- ④職員のハラスメントの状況把握のための取組
- ⑤職員自らによるハラスメントの未然防止への点検等の機会の提供
- ⑥管理者等向け研修の実施、充実

●関係者との連携に向けて取り組むべきこと

- ①行政や他職種・関係機関との連携（情報共有や対策の検討機会の確保）

（出所）『介護現場におけるハラスメント対策マニュアル』(株)三菱総合研究所より抜粋

事例：特定の職員が、利用者から暴言、嫌がらせを受けた事例

—発生の経緯—

利用者は、多機能系サービスの事業所を訪れた際、特定の職員に対し「足が太い」等と言うことがあった。また、スマートフォンにある裸の人形の写真を、その職員や他の職員に対し「(その職員に) 似ているだろう」、「これいいだろう」等と何度も見せてくることがあった。特に周囲に人がいない時に、利用者から身体に関わる暴言を受けることが多かった。言われた職員本人も、周りの職員も、利用者によるそのような言動はやめるように伝えていた。日によっては、そのことで担当者が冷静に対応することが難しくなってしまう、他の職員がケアを変わらざるを得ない場面もあった。

—報告に至るまで—

何度か注意をしても利用者の言動が収まらなかったため、1ヶ月程経った頃に当該職員から「身体的なことを言われて嫌だ」、「もう対応したくない」と管理者に相談があった。そこで、職員会議（全職員参加、月1回開催）で対応を話し合うこととなった。

—対応—

職員会議で話し合った結果、当該職員が、利用者として1対1にならないよう、入浴介助のシフトから外れることとなった。また、その利用者が入浴介助は、同性介助を基本とし、やむを得ず異性介助になる場合は、経験豊富な職員を配置するようにした。利用者に対しては、管理者からハラスメントとは何かの説明と、利用者の言動により職員が傷ついていること、今後も同様の言動が続くようであればサービスの利用を控えてもらう必要があることを伝えた。また、近隣に住む家族が利用者の面倒を見ており、キーパーソンの立ち位置であったため、同様に管理者から利用者による職員への言動について説明を行った。やがて、利用者や家族からは、謝罪の言葉があった。以降、当該職員に対し、傷つけるような言動はなくなった。写真を職員に見せないよう管理者から伝えたところ、多機能系サービスの事業所を訪れる際に周囲に見せることはなくなった。

（出所）『介護現場におけるハラスメント事例集』厚生労働省より抜粋

Point

ハラスメント対策は介護職員を守るだけでなく、利用者にとっても介護サービスの継続的で円滑な利用にも繋がる重要な対策です。

CHECK

- 『介護現場におけるハラスメント対策マニュアル』を確認している
- ハラスメント対策に取り組んでいる

介護テクノロジー（ロボット・ICT）の導入

介護現場の生産性の向上（業務効率化と介護の質の向上）を図るために、介護テクノロジー（ロボット・ICT）の導入を推進することが求められています。

介護テクノロジー（ロボット・ICT）の導入を推進することに伴い、業務改善を行い、業務そのものを見直す介護DXを進めることが重要です。

1 介護テクノロジー（ロボット・ICT）とは

近年、「介護テクノロジー（ロボット・ICT）」の開発が進んできており、介護現場への導入が進められてきています。「介護ロボット」というと、AIで動く人間型ロボットが介護職に替わって自律的に直接生活介助を行うイメージがありますが、現在のところそこまで機能する機器はまだ開発されていません。一般的にロボットとは、①情報の感知（センサー系）、②判断（知能・制御系）、③動作（駆動系）という3つの要素技術を有する知能化した機械システムをいいますが、「介護ロボット」とは、ロボット技術が応用され利用者の自立支援や介護者の負担の軽減に役立つ介護機器、つまり「ロボット技術を応用した介護機器」を意味します。

(1) 介護テクノロジー（ロボット・ICT）の分類

厚労省と経産省では、「介護テクノロジー（ロボット・ICT）」を9分野16項目に分類してその開発と活用を促進しています。

1. 移乗介助	
a 装着型	介護職員が腰などに装着し移乗支援業務の際の腰の負担を軽減する機器（パワーアシストスーツ、マッスルスーツ）
b 非装着型	介護職員・高齢者が装着せずに移乗を支援する機器
2. 移動支援	
a 非装着型・屋外	利用者が装着せずに屋外で移動できる機器
b 非装着型・屋内	利用者が装着せずに屋内で移動できる機器
c 装着型	利用者が装着して歩行などの移動を支援する機器
3. 排泄支援	
a 排泄予測・検知	排泄を予測・検知し排泄タイミングの把握やトイレへの誘導を支援する機器
b 排泄物処置	排泄物のおいが広がらない居室内で用いる移動可能なトイレ
c 動作支援	衣類の着脱などトイレ内の排泄に関わる動作を支援する機器
4. 入浴支援	入浴におけるケアや動作を支援する機器
5. 見守り・コミュニケーション	
a 見守り・施設	介護施設において高齢者の状態の変化等を通報する見守り機器システム、プラットフォーム
b 見守り・在宅	高齢者宅に設置して利用者の状態の変化等を通報する見守り機器システム、プラットフォーム

ICTコミュニケーション	高齢者とのコミュニケーションを支援する機器
6. 介護業務支援	介護ロボットが収集した情報（見守り・移動支援・排泄支援データ）を蓄積し、高齢者への支援に活用する機器・システム
7. 機能訓練支援	介護職等が行う身体機能や生活機能の訓練における各業務（アセスメント・計画作成・訓練実施）を支援する機器・システム
8. 食事・栄養管理支援	高齢者の食事・栄養管理に関する周辺業務を支援する機器・システム
9. 認知症生活支援・認知症ケア支援	認知症の高齢者の自立した日常生活や個別ケアを支援する機器・システム

(2) 介護ソフト

ICTはさまざまな業務の分野に応用されてきていますが、介護現場においても業務の効率化に役立つICT機器やソフトウェアを活用する流れが加速してきています。その中心になるのが、介護現場におけるさまざまなデータ処理を効率的に行うことに役立つ「介護ソフト」と呼ばれるソフトウェアであり、通常介護事業所の事務室に置かれたパソコン等で利用します。

日々の介護業務においては、利用者に対するケアの状況や利用者の状態像などをカルテのように記録して、他の介護職と情報共有したり介護の質の向上に役立てる作業が必須となりますが、「介護ソフト」はこれまで紙媒体で行われてきたこれらの作業を電子化して効率化することに役立っています。そのほか「介護ソフト」には、介護職の相互の連絡・情報共有や勤務時間管理などさまざまな機能のある製品があります。

(3) 各種ICT機器とのデータ連携

「介護ソフト」は、その業務効率化の効果を高めるために、各介護職が携帯するタブレット、スマートフォンやナースコール端末などと無線（WiFi）で連動させて活用することが進められており、マイクやスマートフォンによって音声入力した内容をテキスト変換してデータ入力を行える機能も開発されています。また介護職同士のチームワークのためにインカムを活用する入所・居住系介護施設もあります。

訪問系介護事業所においても、各介護職が携帯するスマートフォンなどと「介護ソフト」との間でデータ連携をすることが進んできています。

(4) 各種見守りセンサー・カメラ

介護現場では、利用者の状態像をリアルタイムでモニターできる見守りセンサーの導入も進んできています。見守りセンサーは、利用者のベッド下に敷くシートマット型やベッド内蔵型があるほか、天井、床、ドア、便器や机の上に設置するものなど様々なものがあります。その多くは「介護ロボット」に該当します。

利用者の下腹部に貼り付けて膀胱に尿がたまった状況を検知できるセンサーもあります（「排泄支援」用の介護ロボットに該当します。）

また利用者の居室にモニターカメラを設置する場合がありますが、プライバシーに配慮してあえて白黒シルエット画像でモニターする場合があります。これらの見守りセンサーやカメラでは、①動作検知（利用者がベッドから離床して立ち上がろうとする動きなどを検知）、②バイタルセンシング（利用者の心拍・呼吸などを把握）、③睡眠可視化（利用者の就寝リズム・覚醒状態を把握）などが可能となり、そのモニターデータを介護事業所の事務室に置かれたパソコンや、介護職の携帯する端末でチェックをすることができます。

<生産性向上推進体制加算>

生産性向上推進体制加算では、①見守り機器、②インカム又はビジネスチャットツール、③介護記録のためのICT機器の導入（Ⅰでは3種、Ⅱでは1種）が必要となります。

2 公的なデータ処理システム

厚生労働省は介護現場の業務効率化や介護の質の向上を図るための次のシステムを開発しています（※）。介護事業者は事務室のパソコン等からインターネット経由でアクセスしてこれを利用しますが、介護ソフトはこれらのシステムとデータの連携を図れることが一般的です。

（※）このほか、日常的に利用するシステムではないですが、介護サービス事業所の指定申請等を行う「電子申請・届出システム」があります。

① 電子請求受付システム（介護保険請求システム）

介護事業所が介護報酬を請求するために用いるシステム。

② ケアプランデータ連携システム

居宅系介護事業所と居宅介護支援事業所（居宅ケアマネ事務所）との間でのケアプラン等のデータ交換を行うシステム。

③ LIFE（科学的介護情報システム）

介護記録データを送信するとそれを分析したフィードバックデータを受け取ることができるシステム。データに基づいて科学的に介護の質の向上を図る取り組み（科学的介護）に活用することができます。このシステムを活用して科学的介護に取り組むと介護報酬の加算が算定できます。

<科学的介護の推進>

LIFE（科学的介護情報システム）においては、介護記録データをシステムに送信してそれを分析したフィードバックデータを受け取るだけでは「科学的介護」は実現しません。どういう状態の利用者にどんなケアを行ったら一定期間後にどんな状態になったかということのデータ分析を、フィードバックデータを活用しながら行い、それによって実際のケアのやり方を利用者の状態にあわせて調整していくことで、介護の質の向上を図ることができます。このような取り組みを進めていくことによって、介護の手法自体をデータに裏付けられた高度なものに進化させていくことが期待されます。

3 介護テクノロジー（ロボット・ICT）の導入における諸課題

介護テクノロジーの導入は、介護現場の生産性の向上を目的としています。介護分野における「生産性の向上」とは、経営効率化（労働時間当たりの付加価値額（経常利益や人件費など）の向上）という意味での生産性の向上を図るということではなく「業務効率化と介護の質の向上」という意味で用いられます。

この介護テクノロジーの導入による介護現場の生産性の向上を図ろうとするとき、一般的に次のような課題があるといわれており、このことを十分理解して効果をあげることが必要です。

(1) 介護テクノロジーの導入によって実現しようとすることの明確化

介護は、導入しただけで必ず効果がでるものではありません。まずは介護の現場でどこが課題でどう改善したいのかというところを明確化し、介護テクノロジーの導入によって介護業務のどこの部分を効率化し、どんな形で介護の質の向上を図るかという意図を明確にすることが重要です。

(2) 業務改善、介護DX

介護テクノロジーは、導入しただけで必ず効果があがるというものではなく、「業務改善」とセットで導入する観点が重要です。（⇒第3章44参照）

介護テクノロジーの導入によって介護業務のどこの部分を効率化し、どんな形で介護の質の向上を図るかという意図を明確にすることが重要です。このことを検討していくと、効果をあげるには介護の業務の流れや方法そのものを見直したほうがよいということが見えてきます。

一般にICTを導入することによってICTを適用する業務のやり方自体までを変革することを「DX（デジタルトランスフォーメーション）」といいます。介護テクノロジーの導入を契機に業務改善によって介護現場の業務のやり方自体を未来型に変えていくことを「介護DX」といい、多くの介護現場でこの取り組みがはじまっています。

<業務改善の例>

- 介護記録を紙に記録していたものを後から介護ソフトにキーボード転記入力するだけでは、ICT化はできませんが業務は効率化しません。ここで例えば介護記録を随時スマートフォンで音声入力をしてテキスト変換をするように記録業務のやりかた自体をかえて業務改善をしたら、相当な業務効率化が実現します。
- 入所系介護施設において見守りセンサーを導入したことに伴い、入所者を早めに就寝させる業務の段取りを見直して一定範囲で就寝時間を自由化したところ、入所者の眠りが深くなり、夜間にナースコールをする、起き上がって転倒する、施設内を徘徊するなどの状況がなくなり、夜勤時の訪室が減少して夜勤業務の負担が減り転倒防止も図ることができたという事例があります。
- 入所系介護施設において、見守りセンサーを導入し、居室内のモニターカメラと連動したタブレットを各職員が携帯するようになったところ、職員が施設内のどこにいてもセンサーのアラームが鳴ったときにモニターカメラ映像を確認して、訪室をすぐに行うべきかどうかの判断を行うことができ、夜間も事務室で待機してモニターチェックをすることで、訪室の回数を減らしながらも転倒防止や排泄を促す自立支援のケアを的確に行うことができるようになったという事例があります。

(3) 介護事業所・施設内の推進体制の整備

介護ロボット・ICTの導入による生産性の向上を図るためには、導入推進役の選任や、業務改善や業務改善を行うための職員の意識改革を含め、介護事業所・施設内の推進体制を整備することが重要です。

(4) 適切な製品の選定

介護ロボット・ICTは、介護事業所のサービス種別・規模や実現しようとする効果によって、適合する製品が異なります。ランニングコストをはじめ費用も無視できません。先進事例の参照、メーカーのデモンストレーションや試用貸出等のサービスの活用、中立的な立場のコンサルタント（介護労働安定センターからも派遣します）の専門的な助言を通じた詳細な検討が必要です。

(5) 補助金等の支援策の活用

介護ロボット・ICTを導入する際には、地域医療介護総合確保基金の補助金などを活用することが多いですが、補助金の対象機器の範囲や申請時期などが都道府県によって異なりますので、事前に情報を収集しておく必要があります。ただし補助金の対象を理由に、安易に介護ロボット・ICTの導入をすることは禁物であり、上記（1）～（4）の検討を行うことが大前提です。

(6) 導入直後の「U字効果」を乗り越える

介護ロボット・ICTを導入すると、その操作方法や新しい業務手順に慣れるまでに時間がかかり、かえって手間になったり、それに抵抗感を示す職員がいたりして、一時的にマイナスの効果となることが多くみられます（U字効果）。本来の効果がでてくるまで試行錯誤しながらこの期間を乗り越えることが重要です。

CHECK

- 介護ロボット・ICTの導入に伴う業務改善（介護DX）の必要性を理解している
- その他介護ロボット・ICTの導入に伴う諸課題を理解している

「業務効率化による職員の負担軽減と介護の質の向上」という意味での「生産性の向上」を図る場合、介護ロボット・ICTの導入だけでなく、同時に「業務改善」を行うことが重要です。

第1章6「介護分野の生産性向上」では、「生産性向上」には①「経営の効率化」と②「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、「介護テクノロジー（ロボット・ICT）の導入による生産性向上」という場合の「生産性向上」は、後者の意味であることを解説しました。

この「介護テクノロジー（ロボット・ICT）の導入」については第3章43で詳しく解説することとし、ここでは「介護テクノロジー（ロボット・ICT）の導入」以外の「業務効率化」の手法について解説をします。

1 業務改善

「業務効率化（生産性向上）」のためには介護テクノロジー（ロボット・ICT）は有力な手法ですが、導入しただけで必ずそれが実現できるものではなく、「業務改善」とセットで行うことではじめて効果ができます。むしろ介護テクノロジー（ロボット・ICT）は、「業務改善」を行うための手段として導入する観点が必要です。また、「介護の質の向上（生産性向上）」も介護テクノロジー（ロボット・ICT）を導入しただけで必ず実現できるものではなく「業務改善」を行い、また業務効率化によって浮いた余力を介護の質の向上の取り組みに充てることによって実現します。

「業務改善」の基本は、介護現場における業務の段取り・流れ・手続き自体の効率化に向け、継続的に見直すことです。業務のムリ・ムダ・ムラをなくすことです。

また介護現場では文書作成の業務が一定程度ありますが、ICTの導入ばかりでなく、様式自体の簡素化、記述からチェックへの変更、記述方法のルール化や研修の充実などでも業務効率化を図ることができます。

厚生労働省では、介護現場において業務改善を通じた生産性向上を図る取り組みを行う上で参考となる各種資料を公表しています。

- 介護分野における生産性向上ポータルサイト
<https://www.mhlw.go.jp/kaigoseisansei/index.html>
- 介護分野における生産性向上の取組みを進めるためのツール等
https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei_tool.html
- 「生産性向上に資するガイドライン」
<https://www.mhlw.go.jp/kaigoseisansei/tool/index.html>

<業務改善の考え方>

- 業務改善において業務の段取り・流れ・手続き自体を見直す際の発想方法としては、「全く別の発想から考えてみる」方法がありますが、まずは「はじめから一つずつ合理的に詰めて必要なことは何かを考える／ゴールから逆に遡って必要なことは何かを考える」、「ルール化する／自由化する」、「組み合わせる／切り離す」、「集約させる／分散させる／削る」という方法があります。
- 「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」（基本テキスト）では、業務改善の手

法として、次の7つを示しています。

- ①職場環境の整備、②業務の明確化と役割分担、③手順書の作成、④記録・報告様式の工夫、⑤情報共有の工夫、⑥OJTの仕組みづくり、⑦理念・行動指針の徹底

2 それ以外の業務効率化の手法

ここでは、上記1の「業務改善」以外の業務効率化の手法について解説します。いずれも広義では「業務改善」の一種であるともいえます。

(1) マルチスキル化

介護職は、身体介護や生活支援の一般的な介護業務についてはひととおり対応できる能力がありますが、得意分野とそうでない分野があったり、特に大きな介護事業所・施設では分業化や役割分担をしている場合があります。また他職種との連携、医療的ケア、困難ケースへの対応などは一部の介護職に限定されている場合もあります。このような中で、各職員がすべての業務ができるようにマルチスキル化を図ると、各担当者間で機動的に業務の調整が可能となっており、業務の繁忙にアンバランスが発生しにくくなり、職員が病休になった場合などでも円滑に対応でき、全体としての業務効率化を図ることができます。

(2) タスクシフティング、タスクシェアリング

介護職員の業務のうち他職種でもできる仕事をそれらの職種の方に担ってもらうことを「タスクシフティング」、多職種で業務を分担することを「タスクシェアリング」といい、業務効率化の手法です。

(3) 介護助手、アクティブシニアの活用、多様な働き方

「タスクシフティング」のうち、ベッドメイキング・シーツ交換、配膳、清掃、洗濯・洗濯物の回収・配布、介護用品・備品の準備・片付け・補充等管理などのいわゆる「間接介護」業務を、介護職員以外の専門的に行う人材に担っていただく場合、その人材を「介護助手」といいます。それらの業務を、地域のまだ働ける元気な高齢者に担っていただくことを、特に「アクティブシニア（元気高齢者）の活用」といい、またその介護助手やアクティブシニアの勤務形態が、アルバイト、シルバー人材センター会員（委任関係）、ボランティアなど様々であることに着目して「多様な働き方」ともいわれます。

(4) アウトソーシング

「間接介護」業務を、介護助手のような個人ではなく、外部の業者に対する委託して行うことは「アウトソーシング」といい、清掃業務などで活用されています。

(5) その他行政側で検討されている業務効率化

- ① 介護事業所内での文書の軽減は介護事業所が検討する必要がありますが、自治体が介護事業者から求める文書の軽減や押印の廃止などについては、各自治体で対応が進んでいます。
- ② 介護事業所の管理者は、専任であることが求められていることが多いですが、ICTの発達に伴い、兼務などが可能になっている場合があるといわれており、令和6年度より兼務可能とされました。

CHECK

- 介護ロボット・ICTの導入は、業務改善とセットで効果がでることを理解している
- 業務改善以外の業務効率化の手法について理解して取り組んでいる

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。

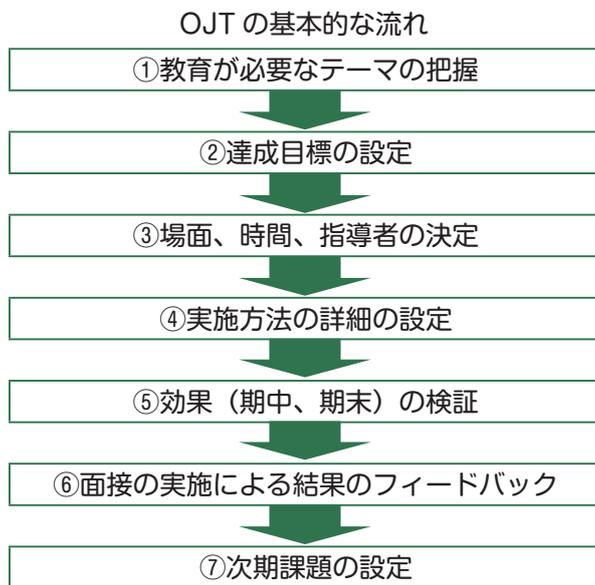
ジョブカードモデル評価シート・モデルカリキュラム（厚生労働省）

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000127397.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。

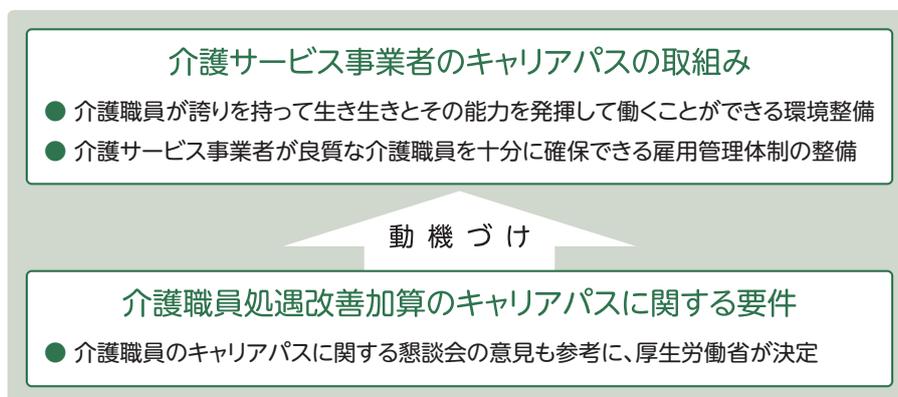
OJT を効果的なものとするためには、上級者の下級者に対する教育訓練の能力を高め、下級者への教育訓練に責任があることを自覚させる必要があります。



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、入社してどのようなキャリアを描いていくか、そのためにどのような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3章「39. 介護職員等処遇改善加算」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、どのようなキャリアを描いているかキャリアパスを明示している

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。

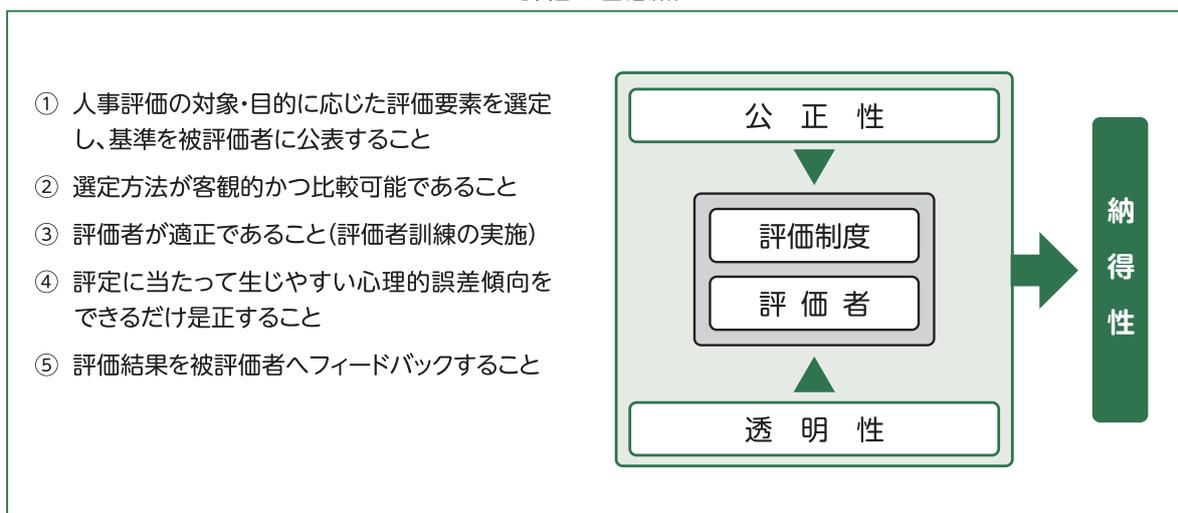


評価の運用ツールとなる評価表は、職員にとって客観性を担保する観点から「わかりやすさ」と「具体性」が求められます。厚生労働省のホームページから、各業種のモデル評価シートがダウンロードできるので活用してみましょう。

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）

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000127397.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