

介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION 25

介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION 25

はじめに

我が国は、長寿化と高齢化が急速に進展していることに鑑み、「人生 100 年時代」に向けた新しい社会システムづくりが急務となっています。とりわけ、介護を必要とする人の急増という事態への対応を図ることが喫緊の課題です。このため、介護労働者の確保を図り、介護サービスの安定した提供体制を整備することが求められています。しかしながら、人口減少が進展し全体としての労働力の増加も見込まれない中で、人材獲得に向けての他産業との競争も激しく、介護労働者の不足問題は大変厳しい状況にあります。

こうしたことから、介護労働者の積極的な採用を進めることはもちろん、離職を防止してその定着を図ることが急がれます。また、認知症ケアをはじめとした介護の諸問題への対応も重要となるなど、介護に対する専門性を高め、量のみならず介護サービスの質的向上を図ることも大きな課題です。そのためにも、介護職場の就業環境や勤務条件の改善・見直しを進め、介護という仕事の魅力を高めることが基本的に重要だと考えられます。

これらに対する改善策としては、まず介護労働者の賃金等の処遇改善が重要な点として指摘されます。そのためには、経営全般に対する努力が基本となることは言うまでもありません。介護報酬制度においても、介護職員の賃金改善等を目的として「介護職員処遇改善加算」が制度化されています。こうした施策も活用しながら、各事業者が経営努力によって配分原資の確保を図り、納得感のある賃金等の処遇を実現することが重要でしょう。とりわけ「働き方改革実行計画」に沿って進められている長時間労働の抑制や正規・非正規雇用労働者の均等・均衡待遇等の推進は、当面の大きな課題です。

しかし、現実の介護労働者の離職理由を見てみますと、必ずしも賃金面での不満だけではありません。介護労働安定センターの「介護労働実態調査」によっても、直前の介護の仕事を辞めた理由としては、「職場の人間関係に問題があったため」とか、「法人や施設・事業所の理念や運営に不満があったため」という点が多くなっています。もちろん「他に良い仕事・職場があったため」とか、「収入が少なかったため」という点もありますが、離職の理由はこのように多岐にわたっていることを考える必要があります。そのため、こうした問題点を一つ一つ捉えて分析し、改善を図っていく努力が必要だといえます。

そうした点からいえば、事業者として処遇改善の努力を行うことと併せて、その事業所・職場において、介護に従事する人が意欲を持って働き続けるための要因を探し出すことが重要になります。言い換えれば、ひとつの介護事業所において、いきいきと働くことができるための原動力について、従事する人の心理的要素や職場環境の要素なども含めて多面的に捉えることが求められます。

一般に、就業意欲に影響を与える要因には、人事制度や労働諸条件、就業環境、人間関係などの状況が含まれています。それをさらに分けると、就業意欲をさらに向上させるような動機づけが働くような要因と、逆に就業意欲を阻害させるような障害となる要因とに整理できます。しかし、両

者は決して無関係ではありません。お互いに影響し合うことによって、働く意欲を高め、それを持続させ、更に向上させていくことを可能にします。言い換えれば、「働きがい」と「働きやすさ」が備わった事業所・職場ができあがるのが、優秀な人材を確保し、それを定着させるための重要な条件だと考えられます。

このため、本書では、以上のような視点のもとに、25 項目の雇用管理上のポイントを取り上げて、これをどのような方策によって実現していくかを取りまとめたものです。その取り組みにあたっては、PDCA の考え方を基本に置いています。計画 (PLAN) を実行 (DO) するだけでなく、これを点検 (CHECK) して、改善向上させ、さらに具体的な活動 (ACTION) に結び付けることが有効な方法だといえます。以上のような点を考慮して、本書では以下のようなことに留意して編纂しています。

第一に、最大のポイントは、雇用管理の改善を行うための 25 のチェックリストを設けたことです。全体を通してこれらのチェック項目をベースに、その活用による自己点検からはじまり、その解説と改善の実践にあたっての取り組みの考え方を示しています。

第二に、チェック項目は、階層的に分析されることを想定して設けられていることです。雇用管理の問題点の把握・検討が、経営者だけでなく、中間リーダーも含めた現場の管理者、など、雇用管理の各層の当事者によって行われるようにしています。

第三に、まずは経営層に自事業所の点検や問題点の把握を行っていくことが求められますが、その実効を図るためには、現場で働いている従業員の視点も取り入れることが重要です。従業員の協力を得て、チェック項目に対する従業員の評価も加えた検討ができます。

第四に、前述したように PDCA の考え方に沿って整理することによって、改善のためのプロセスが見えるようにしています。また、好事例を豊富に取り上げることによって、その取り組みの経過も含めて課題解決の糸口が理解できるようにするとともに、補完的な知識の習得等に資するよう、関連サイト、既存のマニュアル類など参考情報を示しています。

第五に、多くの事業者に読んでいただけるように、読みやすさに重点を置きました。できるかぎりビジュアルなものとなるよう、ポイントは図によって示されるよう工夫するとともに、漫画やイラストも活用して、全体的に親しみやすさが増すように工夫しています。

本書によって、各法人・事業所が介護労働者の確保・定着に向けた雇用管理改善を進めるための大きなヒントが得られることを期待したいと思います。

令和 2 年 3 月

介護の雇用管理検討会

目次

はじめに	2
------	---

SECTION 1

雇用管理改善チェックリスト CHECK&ACTION25	5
------------------------------	---

こんな悩みはありませんか？	6
雇用管理改善チェックリスト「CHECK&ACTION25」の目的	6
「CHECK&ACTION25」による雇用管理改善	7
雇用管理改善チェックリスト CHECK&ACTION25	8

SECTION 2

雇用管理改善の進め方と留意点	11
----------------	----

雇用管理改善の進め方	13
STEP 1 「CHECK&ACTION25」による現状把握	13
STEP 2 自法人・事業所における課題設定	15
STEP 3 課題ごとの目標設定と実行計画作成	17
STEP 4 取り組みの実施と進捗管理	19
STEP 5 結果の振り返り・検証と次に向けての課題設定	19

SECTION 3

人を育て組織力を高めるためには 領域別・項目別 雇用管理改善の進め方と留意点	21
--	----

A 情報共有・コミュニケーション	23
B 労務管理	37
C 評価・報酬	51
D 人材採用・育成	65
E 職場環境・組織風土	79

事例として掲載している法人一覧	93
-----------------	----

巻末資料 雇用管理改善に関する主な参考資料	94
-----------------------	----

1

雇用管理改善チェックリスト

CHECK & ACTION25

● こんな悩みはありませんか？

多くの介護事業所では、「人が足りない」とか「雇ってもすぐやめてしまう」など多くの問題に悩みながらも、

「働きやすい・働きがいのある職場づくりをしたい」

「職員が自ら考え、主体的に行動する組織にしたい」

「法人・事業所の理念や進むべき方向性を共有し、メンバーの力を結集したい」

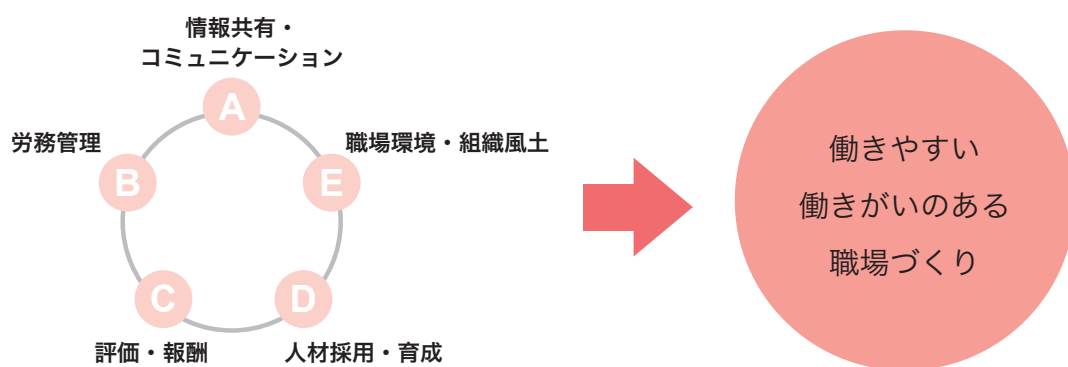
といった思いで試行錯誤を繰り返しながら、雇用管理改善の取り組みを進めているのではないのでしょうか。

しかしながら、取り組みを進めていく中で、「まずやるべきことは何だろうか？」「どのようなやり方で進めていけばいいのだろうか？」「他の事業所はどのようにやっているのだろうか？」といった疑問や不安を感じることも多いでしょう。本書は、そのような雇用管理改善の意欲を持っていても、その方法が見出せないという声に応えるべく作成したものです。

● 雇用管理改善チェックリスト「CHECK&ACTION25」の目的

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り組みを、雇用管理改善チェックリスト「CHECK&ACTION25」として重点的に整理しています。➡P.8-9

「CHECK&ACTION25」は、A～Eの5領域・25項目で構成されており、それぞれの内容を点検していくことによって、領域別あるいは項目別に自法人・事業所の取り組み課題（弱点）を発見することができます。



この「CHECK&ACTION25」は、まずは介護事業を運営する法人・事業所の視点に立って、雇用管理改善の問題点の発見とその改善のための方向への示唆を狙いとしたものです。事業主だけでなく、現場の管理者やリーダーの方にも活用していくことを念頭に置いています。このように重層的に活用することによって、各法人・事業所の雇用管理の問題点が見えやすくなるといえますが、さらに現場で働いている職員にも協力してもらうことにより、より多角度の検討が可能となるでしょう。

● 「CHECK&ACTION25」による雇用管理改善

本書では、「CHECK&ACTION25」の活用をベースにして、以下のような構成で編集しています。

「SECTION 2 雇用管理改善の進め方と留意点」は、「雇用管理改善をどのように進めたらよいのか」という悩みに応えるものです。

ここでは、雇用管理改善の手順を5つのステップに分けて説明しています。計画（PLAN）から、その実行（DO）、そして検証（CHECK）と改善（ACTION）というPDCAの流れに沿って、「CHECK&ACTION25」から読み取れた問題点や課題の解決を導くための過程を整理しています。

「SECTION 3 人を育て組織力を高めるためには」は、「改善策をどのように考えたらよいか」という方向を考えるヒントを示したものです。

ここでは、「CHECK&ACTION25」がどのような観点から雇用管理の状況のチェックを行うものであるかを説明するとともに、雇用管理改善の具体的な進め方のポイントを示しています。これらは、事業の経営方針や人事方針を決定する際にはもちろん、具体的な制度構築、運営・管理を行う事業所長や部門長、管理者にとっても事業所管理や人材マネジメントにおいて参考になります。

25のチェック項目ごとに、改善にあたっての「キーポイント」を示し、その取り組み内容や進め方を解説しています。また、必要に応じ、それぞれのポイントに対応した先進的な取り組みの事例を掲げていますので、具体的な取り組みを考えるにあたっての参考となるでしょう。さらに、問題を深掘りすることができるよう、既存のマニュアルで参考になるものや関連資料、情報源を適宜示して発展させることも狙っています。

巻末資料は、「さらにくわしく知りたい」とか「どこに相談に行ったらよいか」といったときに参照できるよう、全体として参考となるマニュアル類や資料、統計等を一括して整理するとともに、関係機関の相談窓口などを掲載しています。

本書をフルに活用して、自法人・事業所における取り組み課題を発見することにより、働きやすい・働きがいのある介護事業所を目指した雇用管理改善に役立つものと考えます。

雇用管理改善チェックリスト CHECK & ACTION 25

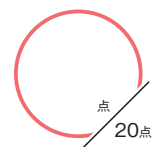
あなたの法人・事業所の雇用管理の状況はどうなっているでしょうか。下記のチェックリストで、事業主や管理職の方だけではなく職員の方もチェックして、現在の雇用管理状況を確認してみましょう。

自法人・事業所の雇用管理状況をチェックしてみましょう

A 情報共有・コミュニケーション

		あてはまる	あてはまる どちらかというと	あてはまらない どちらかというと	あてはまらない
1	理念、方針、ビジョンを職員に周知・徹底している	4	3	2	1
2	年度事業計画と目標を職員に明確に示している	4	3	2	1
3	記録・報告・ミーティング等で、利用者等に関する情報の共有を徹底している	4	3	2	1
4	自法人・事業所を取り巻く環境や今後の課題について話し合う機会を設けている	4	3	2	1
5	現場からのアイデアや意見・提案を吸い上げる機会を設けている	4	3	2	1

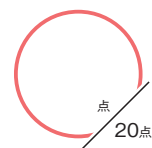
Aの
合計点



B 労務管理

6	業務の見直しやICTの導入等により、勤務時間や仕事内容で過重な負担を強いないようにしている	4	3	2	1
7	職員が子育てや介護、病気の治療などをしながらでも仕事を続けられる支援を行っている	4	3	2	1
8	パワハラ・セクハラの予防・解決に向けた取り組みを行っている	4	3	2	1
9	相談窓口を設置するなどして職員の不満・不安を聞く機会を設けている	4	3	2	1
10	職員一人ひとりの心身の健康に配慮する取り組みを行っている	4	3	2	1

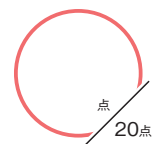
Bの
合計点



C 評価・報酬

11	一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行っている	4	3	2	1
12	評価基準を示し、仕事ぶりや能力について面談によるフィードバックを行っている	4	3	2	1
13	仕事ぶりや能力などの評価を踏まえ、何らかの処遇改善につなげている	4	3	2	1
14	人事制度を実態に合った制度とするため、適宜検討や見直しを行いながら運用している	4	3	2	1
15	賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している	4	3	2	1

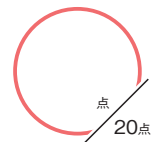
Cの
合計点



D 人材採用・育成

	あてはまる	あてはまる どちらかというと	あてはまらない どちらかというと	あてはまらない
16 自法人・事業所の現状分析をもとに、必要な人材の募集・採用を行っている	4	3	2	1
17 魅力ある職場づくりを行い、求職者に適切な方法で発信している	4	3	2	1
18 研修体制の整備や自己啓発支援などを通じ、職員のスキルアップを図っている	4	3	2	1
19 新人・リーダー・管理職などの階層に応じた教育を体系的に行っている	4	3	2	1
20 将来のキャリア形成について、支援やアドバイスを行っている	4	3	2	1

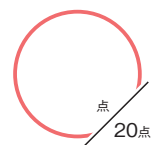
D の
合計点



E 職場環境・組織風土

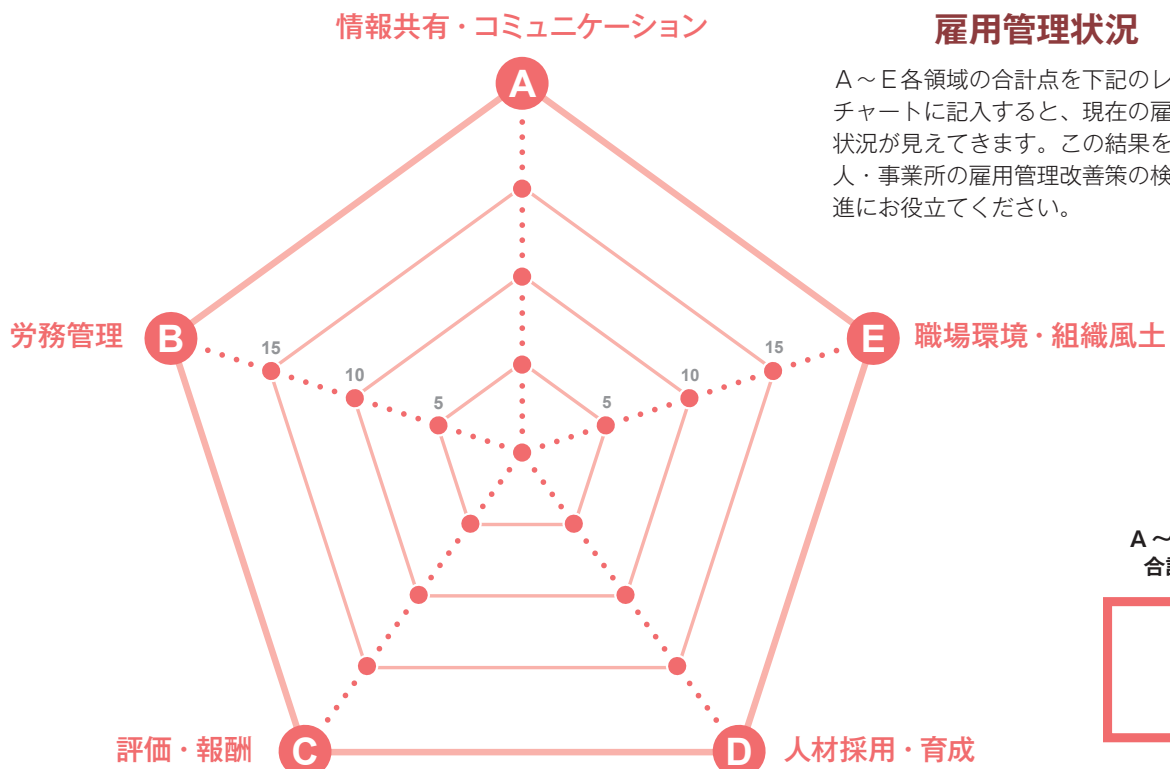
21 多様化・複雑化する介護ニーズにチームで対応している	4	3	2	1
22 有給休暇の取得促進に向けた体制を明確化し、取得しやすい環境を整備している	4	3	2	1
23 高齢者をはじめ多様な人材が活躍できる職場を整備している	4	3	2	1
24 利用者や利用者家族からのクレームや過度な要求には組織で対応している	4	3	2	1
25 主体性を尊重し、仕事を任せ、それを支援する組織風土がある	4	3	2	1

E の
合計点



あなたの法人・事業所の 雇用管理状況

A～E各領域の合計点を下記のレーダーチャートに記入すると、現在の雇用管理状況が見えてきます。この結果を、自法人・事業所の雇用管理改善策の検討・推進にお役立てください。



2

雇用管理改善の 進め方と留意点

雇用管理改善に向けて

✓ 「働きやすさ」と「働きがい」の2つの視点から検討する

雇用管理改善のためには、「働きやすさ」と「働きがい」の2つの視点が重要です。「働きやすさ」とは安心して仕事ができるための労働環境で、主に人材の定着を促進します。一方、「働きがい」とは仕事のやりがいや面白さ、達成感などが感じられる原動力となるもので、動機づけや人材育成につながるものと捉えることができます。

自法人・事業所の職員にとって、何が「働きやすさ」につながるのか、何が「働きがい」につながるのか、職員とともに十分に検討してみてください。

✓ 「仕組みづくり」と「運用力向上」のバランスを考える

取り組みに際しては、「仕組みづくり」と「運用力向上」の両面が大切です。

「仕組みづくり」とは良い取り組みを組織的に実践し定着させていくために制度やルールを構築していくことで、「運用力向上」とはつくった仕組みをPDCAサイクルに沿って適正に運用する力（マネジャーやリーダー層のマネジメント力や、チーム全体の力）を向上させていくことです。

仕組みをつくただけでは雇用管理改善には結びつきません。それを現場で運用する「人」の力を高めることが重要です。そのバランスを考えて取り組みを進めてください。

✓ 雇用管理改善はコストではなく成果を上げるための投資

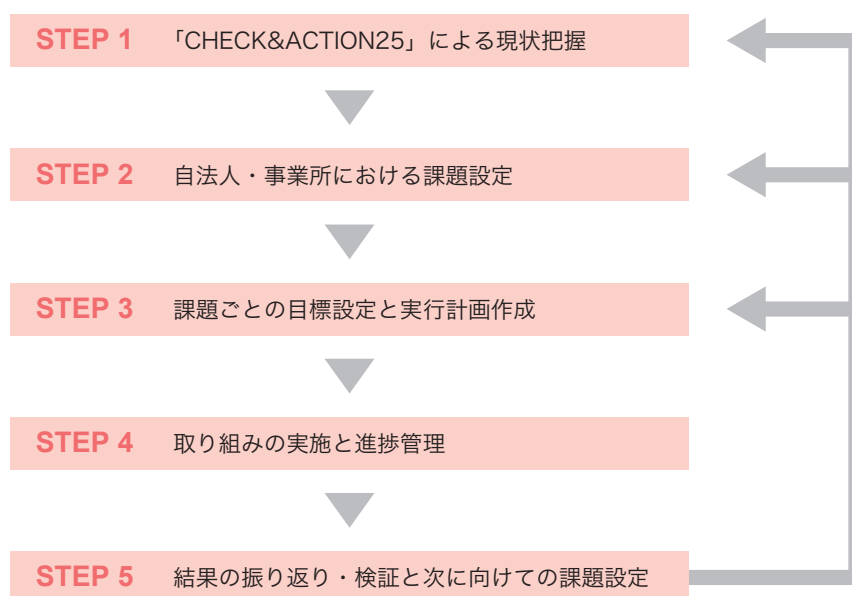
こうした取り組みを「手間がかかる」「コストがかかる」と捉える向きも一部にはあります。しかしながら、雇用管理改善を進めることは、人材の定着・育成につながるとともに、サービス品質の向上ひいては経営基盤の強化につながります。雇用管理改善—それはコストではなく、成果を上げるための投資です。

また、雇用管理施策の下支えをするのは、収益確保の仕組みです。安定的な収益確保のためには、地域の介護ニーズに応じたサービス展開を考えたり、サービスの差別化やコスト効率向上、事業ポートフォリオの再構築を図ったりするなど事業戦略が最重要の経営テーマとなります。こうした収益確保の仕組みづくりについては本書で直接取り扱っていませんが、前提としてこうした経営努力が必要となることはいうまでもありません。

● 雇用管理改善の進め方

■ 雇用管理改善を進める5つのステップ

雇用管理改善の取り組みは、大きく次のようなステップで進めていきます。このステップに沿って、問題点の把握から取り組み課題の設定まで進めましょう。



● STEP 1：「CHECK&ACTION25」による現状把握

■ まずは法人・事業所の現状把握から

雇用管理改善は、自法人・事業所の現状を把握するところからスタートします。まずは、事業主や管理者が「**CHECK&ACTION25**」で自己チェックしてみましょう。

自法人・事業所における雇用管理改善の取り組みの状況を事業主あるいは管理者が振り返って確認する良い機会です。

■ 異なる立場からの重層的なチェックが有効

チェックする人の立場が異なると、その結果に違いが出てくることが考えられます。経営の視点だけでなく、現場での実践の中における視点などと併せて重層的に見ていくことが重要です。このため、管理者や現場のリーダーなどからのチェックを行うことが、問題点を見逃したりしないためにも有効だといえます。とりわけ、事業主や管理者が「あてはまる」と思っても、職員は「あてはまらない」と感じているなど、制度は立派でもその運用ができていないということもよくいわれます。このため、職員がどのように感じているのか、職員にもチェックしてもらい、より立体的に雇用管理改善に関する課題を検討することも大切です（その進め方は、後の「参考」を参照してください）。職員の声の中にこそ、改善のためのよい着眼点が潜んでいるのです。

【参考】職員チェックの進め方

職員も含めて広くチェックをしてもらう場合、次のような手順・留意点で進めるとよいでしょう。

① 趣旨を伝え、無記名アンケートとして実施する

まず「何のためのチェックなのか」「何につながるものなのか」、目的や活用方法を職員に十分に説明してください。忌憚のない意見を聞くためには、無記名のほうが職員は安心します。記名式にするかどうかは組織の考え方や雰囲気によっても異なりますので、法人・事業所に合ったやり方を考えてみてください。

② 属性情報も一緒にとり、後で属性別に集計できるようにしておく

性別、年代、雇用形態、勤続年数、役職などの属性によって意見や見方が異なることが多々あります。全体としての集計結果と併せて、「どういう層がどう考えているのか」を把握することが大切です。そのため、属性情報も一緒にとっておきましょう。

③ 自由記入欄を設けるなど、職員の考えを具体的に記入できるようにする

アンケートとして実施する場合、せっかくの機会ですから、自由記入欄を設けて職員の意見や考えを広く聞くことを検討するのもよいでしょう。自由記入欄の中に、職場の実態や職員の本音が垣間見えることがあります。

④ 集計結果は職員に公開する

職員にチェックをしてもらった結果はミーティング等で報告したり、回覧あるいは配布するなどして職員に公開するようにしましょう。「CHECK&ACTION25」は「今後の取り組みにつなげる」ことではじめて意味が生まれます。結果報告の際は、事業主としてそのことを併せて表明してください。

⑤ 今後の取り組みにつなげる

集計結果について管理者会議等で検討し、課題の優先順位づけと課題設定、課題ごとの目標設定、実行計画作成等を行い、具体的なアクションにつなげましょう。

領域別・項目別の取り組み方は **SECTION 3** を参照してください。

では、「CHECK&ACTION25」(→ P.8-9) で
チェックをしてみましょう！

● STEP 2：自法人・事業所における課題設定

■ 「CHECK」を「ACTION」にどうつなげていくか

チェックした結果を、自法人・事業所の実際の取り組みにどうつなげていけばよいでしょうか。チェック結果を活用する手順は次のとおりです。

① 事業主の自己チェック結果を見る

領域別の集計結果で、どの領域の取り組みが進んでいるか、遅れている、あるいは手つかずの領域はないか、確認しましょう。その中でも、項目別に見たときに「1＝あてはまらない」「2＝どちらか」とあてはまらない」という項目があれば、それは今後の取り組み課題の候補であると考えられます。この場合、現場の管理者やリーダーがチェックを行っていれば、それらの比較によって分析してください。まずは管理する側に認識の違いがないかどうかを見ることも大切です。

② 事業主と職員のチェック結果のギャップを見る

職員にもチェックを行っている場合には、実際の運用の状況が把握できます。まず領域ごとの取り組み状況について、次に項目別の取り組み状況について、次のような点を念頭において、事業主と職員のチェック結果を比較してみましょう。

- ① 事業主も職員も「4＝あてはまる」「3＝どちらか」とあてはまる」が多い項目は、取り組みができているものと考えられます。
- ② 事業主も職員も「1＝あてはまらない」「2＝どちらか」とあてはまらない」が多い項目は、取り組みができていないものと考えられ、制度やルールづくりも含めて今後の取り組み課題の候補となります。
- ③ 事業主は「4＝あてはまる」「3＝どちらか」とあてはまる」と考えているが、職員の多くが「1＝あてはまらない」「2＝どちらか」とあてはまらない」と見ている項目は、制度やルールがあっても運用がうまくいっていない可能性があります。これも今後の取り組み課題の候補となります。
- ④ 一方で、事業主は「1＝あてはまらない」「2＝どちらか」とあてはまらない」と考えているのに、職員の多くが「4＝あてはまる」「3＝どちらか」とあてはまる」と見ているケースもあるかもしれません。この場合は、制度やルールはないけれど、現場レベルで管理者やリーダー層が工夫や努力をしているというようにも考えられます。良い取り組みであれば、法人・事業所全体で共有していくとともに、制度・ルールづくりなど明確な仕組みとして広げていくことも求められるでしょう。職員が「あてはまる」と考えているからそれでよいというわけではなく、これもやはり今後の取り組み課題の候補といえます。

③ 経年で結果の推移を見る

チェックは1回で終わらせることなく、1年に1回程度、定期的実施し、推移を見ることが必要です。雇用管理改善の取り組みがなされているか、結果は伴っているかについて、中長期的な視点でも確認するようにしましょう。

■ チェック結果を共有・検討する

結果をどう見るのか、何から改善をしていく必要があるのか、どう改善を進めていくのか、まずは管理職会議等で検討しましょう。ここでの検討結果も含めて、チェック結果は職員に公開し、今後の取り組みにつなげていく必要があります。

■ 課題の優先順位づけをする

チェックの結果、前ページ（STEP 2 ②）で示した②～④のケースが、取り組み課題の候補になります。何から先に取り組むべきでしょうか。取り組み課題の候補を一覧にして、管理職会議等で自法人・事業所で取り組むべき課題の優先順位づけをしてみましょう。

ここでは優先順位づけの簡便な方法として、次の4つの視点で各課題を評価してみましょう。

重要性	◎：非常に高い	○：高い	△：それほどでもない
緊急性	◎：非常に高い	○：高い	△：それほどでもない
容易性	◎：取り組みやすい	○：ある程度	△：大きな困難やリスクが伴う
経済性	◎：コストがかからない	○：ある程度	△：大きなコストがかかる

「重要性」と「緊急性」が高い項目が優先課題となります。「重要性」「緊急性」の高さは、たとえば次のような考え方で検討してみるとよいでしょう。いずれも経営者視点だけでなく、職員のチェック結果や声を判断材料に取り入れることが大切です。

- **重要性**：現在および中長期的に見て、組織の発展や職員の意欲と成長に大きく影響を与えるような課題（事業主も職員も取り組みの必要性を強く感じている課題など）
- **緊急性**：早急に手を打つべき課題、放置することで問題が拡大する恐れのある課題（職員の評価が低く、普段から不満の声が強い課題、職員の離職につながっていると考えられる課題など）

図表 取り組み課題候補一覧（優先順位づけの例）

課題候補	重要性	緊急性	容易性	経済性	優先順位
仕事と私生活の両立等、個人の事情に配慮した支援を行っている	◎	◎	△	○	2
賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している	○	○	△	○	3
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	◎	◎	○	○	1

● STEP 3：課題ごとの目標設定と実行計画作成

■ 具体的な計画に反映する

取り組み課題が決まったら、それを実行計画に落とし込んでいく必要があります。必要事項を計画書に落とし込んで共有しましょう。できるだけ具体的な形にして書面に落とし込むことがポイントです。必要事項とは、次のようなものです。（※計画作成にあたっては、**SECTION 3**でチェック項目ごとに示されている雇用管理改善のポイントを参考にしてください。）

- テーマ（何に取り組むのか。）
- 現状の問題点（テーマに関して何が問題なのか、放置しておくとうなるのか。）
- 取り組みの目的・意義（何のために取り組みを行うのか。）
- 目標と達成基準（取り組みを通じて達成したい目標や状態。段階に分けて設定してもよい。）
- 具体的な実施項目
- 実施体制と役割分担
- 全体のタイムスケジュール（進捗管理の時期・方法、結果検証の時期・方法を含む。）

■ 職員を巻き込む方法を工夫する

どのようなテーマに取り組むかにもよりますが、改善の取り組みはできるだけ職員を巻き込んで進めるとよいでしょう。職員を巻き込む方法としては、「全社プロジェクトとして進める」「委員会活動の中で進める」「管理職教育の一環として管理職主体で進める」などの方法が考えられます。

現場の意見を聞き、合意形成を図りながら取り組みを進めることは、時間も手間もかかることですが、次に示すような様々なメリットが生まれます。職員も参画するような取り組みを行うことは、風通しの良い職場環境、職員が主体的に動く組織風土の醸成にもつながるのです。

- 現場の実情やニーズに即した取り組みを行うことができる
- 取り組みのプロセスに参画することによって、アウトプット（結果）に対する納得性や理解が高まる
- 検討の場を通じて、経営側と現場、職員間の対話が促進される
- 課題解決のために職員が主体的に考えて行動する機会となる
- 1つの目標に向かって一体感を高めることができる

職員参画型の活動の事例は、**SECTION 3**の次の事例を参照してください。

- ➔ 領域 A：CASE 1 CASE 2 CASE 3
- ➔ 領域 B：CASE 5 CASE 6 CASE 8
- ➔ 領域 C：CASE 15 CASE 17
- ➔ 領域 D：CASE 18 CASE 19
- ➔ 領域 E：CASE 28 CASE 29

■外部リソースをうまく活用する

改善の取り組みに際しては、次のような外部リソースを効果的に活用しましょう。

◎テーマに関する手引書・マニュアル類、ウェブ情報、書籍等

既存の手引書やマニュアル、フォーマット類を有効活用しましょう。➡P.94・95

次の **SECTION 3** では、各チェック項目に対してどのように対処していくかの参考となるよう、行政関係の関連サイトを多数示してあります。これらのサイトを開くことによって、さらに別のサイトを知るなど情報の蓄積を増やすことも可能となります。本書の内容を補完していくためにも、大いに利用しましょう。

なお、既存のフォーマットやモデルを活用する際は、自法人・事業所の状況に合わせてカスタマイズすることが肝要です。

◎各種相談窓口（行政の相談窓口、業界団体・職能団体等）

気軽に相談できるのが行政関係の相談窓口です。介護労働の専門機関では、介護労働安定センターが各都道府県の支部ごとに相談体制を設けています。➡P.94

また、業界団体・職能団体が会員法人に対して情報提供や相談受付を行っている場合もありますし、会員同士の情報交換の場を設けている場もありますので、そのような情報収集のルートを意識的につくっておくとよいでしょう。

なお、外部コンサルタントや専門家の支援を受けるのも一つの方法です。ただし、選定に際しては、法人・事業所の理念・方針を十分に理解してくれるかなどに留意する必要があります。また、主体はあくまでも自分たちであることを忘れないようにする必要があります。

● STEP 4：取り組みの実施と進捗管理

■ PDCA サイクルをしっかりと回していく

STEP 3で設定した目標・実行計画に沿って、実際の取り組みをPDCAサイクルを進めていきましょう。

PDCA サイクルとは…

- **P** = PLAN 計画：目標を設定しそれを具体的な実行計画に落とし込む
- **D** = DO 実行：役割分担を決めて、実行計画に沿って実行する
- **C** = CHECK 検証：途中経過で適宜、プロセス・成果を検証し評価する
- **A** = ACTION 改善：必要に応じて修正を加える

「計画は立てたけれど誰も手をつけようとしない」「やり始めたけれど中途半端なままで終わってしまった」ということがないよう、STEP 3で述べたとおり、計画段階で実施体制と役割分担を明確にすることや、進捗管理や結果検証の時期・方法を決めておくことがとりわけ重要です。それは、「誰が」という主体と「いつまでに」という時期、そして定期的な進捗管理の「場」の設定が明確にされていないと、取り組みが曖昧なうちに立ち消えになってしまうといったケースが多いからです。

● STEP 5：結果の振り返り・検証と次に向けての課題設定

■ 継続的な改善が必要

どのような取り組みにも「完璧」というものではありません。また外部環境の変化も激しく、組織はその変化に対応していく必要があります。そのため、常に継続的な改善が求められます。取り組みの結果を振り返り、その成果を検証し次の課題設定につなげるというPDCAサイクルに終わりが無いことを忘れないでください。

STEP 5からSTEP 1に戻って「CHECK&ACTION25」による現状把握を再度行う場合もあるでしょうし、STEP 2に戻って新たな課題設定をする場合もあるでしょう。STEP 3に戻って課題ごとの目標や実行計画を見直さなければならないこともあるでしょう。このように、必要があればサイクルを元に戻すなど柔軟に対応していくことが大切です。

3

人を育て組織力を 高めるためには

領域別・項目別 雇用管理改善の進め方と留意点

5つの領域の改善に取り組んでいくか

✓ 本セクションの構成

本セクションでは、雇用管理改善チェックリスト「CHECK&ACTION25」のチェック項目に対応させて、領域別・項目別に取り組みの意義や視点、具体的な進め方やキーポイントを整理しています。解説に加えて、雇用管理改善に取り組む法人・事業所の実際の実取り組み事例も掲載していますので、ぜひ参考にしてください。

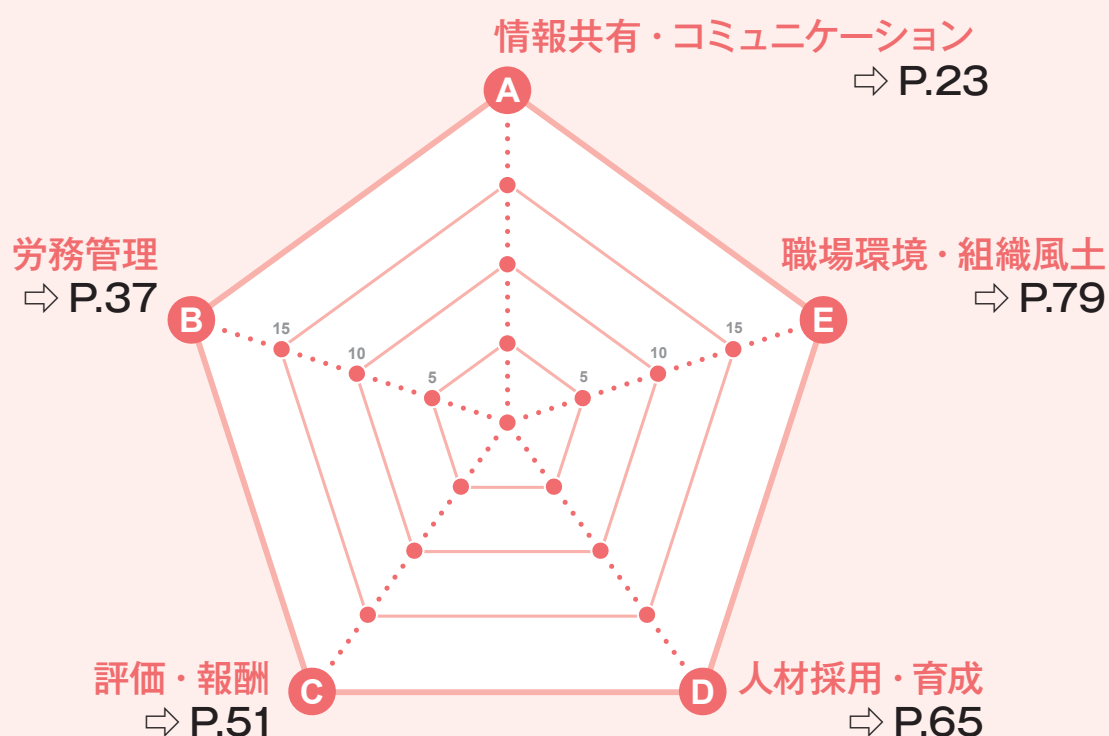
本セクションは次のような構成になっています。

A～E 【領域ごとの解説：各2ページ】

領域ごとに、改善を進めるうえでの基本的な視点を記載しています。

①～②⑤ 【項目ごとの解説：各2ページ×5項目+1ページ】

項目ごとに、改善の方策のあり方と取り組み事例を記載しています。



情報共有・ コミュニケーション

		あてはまる	あてはまる どちらかというと	あてはまらない どちらかというと	あてはまらない
1	理念、方針、ビジョンを職員に周知・徹底している	4	3	2	1
2	年度事業計画と目標を職員に明確に示している	4	3	2	1
3	記録・報告・ミーティング等で、利用者等に関する情報の共有を徹底している	4	3	2	1
4	自法人・事業所を取り巻く環境や今後の課題について話し合う機会を設けている	4	3	2	1
5	現場からのアイデアや意見・提案を吸い上げる機会を設けている	4	3	2	1

A

情報共有・コミュニケーションを いかに改善するか

事業所における円滑な情報共有やコミュニケーションは、ケアの質の向上と働きやすい職場づくりの基盤となります。また、法人の理念やケアに対する考え方を明確にして、組織全体に伝えていくことは職員の自律性を高めることにつながります。

■ こんな問題はありませんか？



事業所における情報共有やコミュニケーションがうまくいっていないと、職員が「事業所の運営や経営のことはよくわからない」「自分が関わっていない利用者や他の職員のことはよく知らない」という意識に陥ってしまい、次のような問題が生じやすくなります。

- 時間と費用をかけて策定した理念や事業計画が現場の運営に反映されず、「絵に描いた餅」になってしまう
- 基本的な行動規範や問題発生時の対応指針が周知されていないため、「指示待ち」の職員が増える
- 利用者や職員に関する情報が個人に抱え込まれ、チームケアが機能しなくなる
- 事業所の将来像や業務改善などに無関心な職員、コスト意識のない職員が増える
- 自分の仕事だけをこなせばよいとして、組織全体の視点で考えるという意識が低い利己的な職員が増える

■ 改善に向けて考えてみましょう

● マネジメント層と現場の職員が事業所のあり方をともに考える環境に

法人の理念やケアに対する考え方、年度の事業計画などについては、事業主や事業所の管理者だけが理解・把握していればよいものではありません。組織全体に浸透し、職員に共有され、その行動に反映されてこそ、はじめて理念や計画が意味を持つといえます。職員の自律性を高め、「指示待ち」の職員を生まないためにも、法人の理念や事業計画については、策定のみならず、その浸透・共有にも力を入れる必要があります。

また、事業所の運営や自分に直接関係のない問題に対して無関心な職員が増えると、「お互いさま」という意識が薄れ、チームワークが機能せず、職場内の雰囲気が悪化してしまいます。職員に事業所への愛着を感じてもらい、長く働き続けたいという意識を持ってもらうため、職員が事業所の様々な活動に参画し、必要な情報が共有され、同僚や上司とともに事業所のあり方を考えていく環境を整備していくことが重要になります。

改善を進めるうえでの基本的な視点

□ 法人の理念や計画は、策定と同様に組織内への浸透・共有に注力する

法人の理念やケアに対する考え方、年度の事業計画などは、事業主や事業所の管理者だけが理解・把握していればよいものではありません。策定するだけにとどまらず、これらの職員への浸透・共有を図り、さらに行動に反映されるようになるまで、全体会議や研修、日常的な業務の中で繰り返し伝えていく必要があります。

□ 法人の理念や計画の浸透に向けて、策定プロセスから職員が参加する仕掛けを設ける

法人の理念や計画の内容に愛着を感じ、その実現にこだわりを持って行動する意識を事業所内に育てていくためには、理念等の策定プロセスへ積極的に職員が参画できる仕掛けを設けることが重要です。

□ 職員の事業所運営への参画を進め、組織全体に対する関心と貢献の意識を高める

職員間での情報共有を進め、事業所内で起きている問題に対する関心を高め、その問題に管理者と職員が一体となって取り組む仕組みを設けることが、組織力の向上と組織風土の改革の第一歩となります。提案制度や小集団活動などを活用し、管理者と現場の職員がともに課題解決に向かっていけるような環境を整備しましょう。

[参考情報]

■ 「生産性の高い訪問介護とは？」（一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会）
http://minkaikyo.info/profile/report_data/symposium_report201307b.pdf

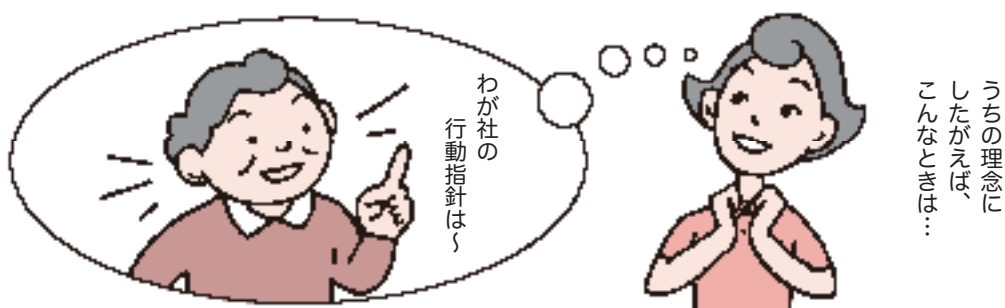
1

理念、方針、ビジョンを職員に周知・徹底

法人の方向性を示す理念やビジョン、方針、職員の行動規範などを定めることが、情報共有やコミュニケーションの促進に向けた第一歩となります。そのうえで、策定した理念等を組織のすみずみまで浸透させ、職員の自律性や事業所としての一体感を高めていくことが重要です。

KEY
POINT

- 職員が自律的に行動するための基準を「理念」として明確にする
- 策定した「理念」はわかりやすく伝える
- 「理念」はあらゆる機会を使って繰り返し伝える



● 職員が自律的に行動するための基準を「理念」として明確にする

法人の理念とは、組織の存在意義や事業の目的、さらには事業を通じて社会や利用者、職員に対してどのような価値を提供するかという点を普遍的な形で整理し、明文化したものです。

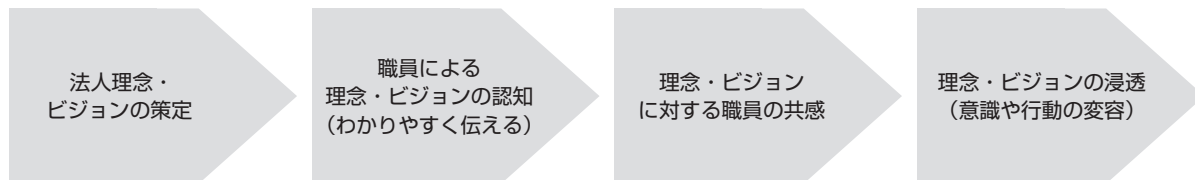
明確な法人理念は、事業主や管理者といったマネジメント層の意思決定の指針になるだけでなく、現場で働く職員の基本的な行動指針となるなど、組織運営にとってきわめて重要です。

もし、理念が未策定の法人、あるいは明文化がなされていない法人があれば、**理念を明確化し、法人内外に発信していく**ことが必要です。なお、業歴を重ねて、事業内容が大きく変化し、創業時の理念が実態に合わないものとなっていたり、日々の業務の中で顧みられない状態となっていたりしている場合には、理念の再策定なども検討することが求められます。

● 策定した「理念」はわかりやすく伝える

法人の理念は、策定するだけでなく、事業所全体で共有され、かつ現場の職員の行動に反映されなければなりません。そのため、策定しただけにとどまらず、その浸透と共有に力を入れる必要がありますが、その際に重要となるポイントの一つは、**職員にわかりやすく伝える**ことです。理念の内容を噛み砕いて伝えるような工夫のみならず、理念に即した職員の行動が具体的なイメージを持って伝わるように語り、自分たちに関係のあるものとして認識してもらうことが求められます。

図表 一般的な法人理念浸透のプロセス



● 「理念」はあらゆる機会を使って繰り返し伝える

理念は、入職時の導入研修や年数回の全体研修などで伝えていくだけでは、なかなか浸透しません。そして、一度浸透しても、忙しい業務の中ですぐに忘れられてしまいます。事業主や管理者においては、理念がすべての職員に理解され、それに即した行動をとれるようになるまで、以下の浸透策の例のような形であらゆる機会を通じて繰り返し伝えていくことが必要です。

また、法人や上司から上意下達で押しつけられた理念は、浸透しにくい面があります。職員へのスムーズな浸透を図るためには、**理念の策定段階で職員に意見を求め、職員の納得感を高めるとともに必要な意見を反映する**ことが有効な方策といえるでしょう。→CASE 1

〈法人理念の浸透策（例）〉

- 法人理念の策定プロセスに対する職員の参画
- 理念を記載した常時携帯可能なカード（クレド等）の作成と配布
- 職員研修等における理念理解度テストの実施
- 人事評価における理念の理解および理念に沿った行動に対する評価の実施
- 利用者への対応が理念に即した行動だったかどうかを、日々のカンファレンス等で検証・検討を実施

CASE
1

職員主導による行動指針の策定

有限会社プライマリー

群馬県桐生市でデイサービスや小規模多機能型居宅介護事業などを手掛ける有限会社プライマリーでは、経営理念の円滑な浸透を図るために、職員主導で行動指針を定めた。同社の経営理念は代表の手により創業時に定められたが、同社の代表は、その内容が職員全体の日々の行動に結びついていないと感じていた。そこで「**職員自身が理念に基づく行動のあり方を決めれば、自発的に理念に即した行動をとるのではないか**」と考え、職員による『理念に基づく行動指針策定プロジェクト』を立ち上げた。

具体的には事業所横断的に集まった**有志のプロジェクトメンバー**が経営理念に沿った形でいくつかの行動指針の案を作成し、その案を社内報等で全職員に提示。そのうえで、**行動指針案に対する全職員の意見を集約し、評価の高かった案を指針として策定**した。また、その行動指針を「8つの約束」と名づけ、同指針と理念を取りまとめた名刺サイズのカードも併せて作成した。

カードについては、デザインにもこだわり、同カードの提示により同社グループの飲食店で割引が受けられるようにするなど、職員が常時携帯したくなるような工夫も行っている。

2

年度事業計画と目標を職員に明確に示し

年度事業計画は、次の1年間で実施する新規事業展開や新しい取り組みなどの内容を示したものです。また目標は、事業計画を通じて達成すべき経営数値等の状態像といえます。この事業計画や目標は組織内で共有が図られることで、職員の行動の方向性を統一するものとして機能します。（関連：5 11）

KEY
POINT

- 事業計画と目標は、理念との関係づけを図りながら策定する
- 策定した事業計画や目標を実現するための行動を具体的に示す
- 事業計画や目標について職員間でも話し合う



● 事業計画と目標は、理念との関係づけを図りながら策定する

年度事業計画は、文字通り年間の法人の事業展開の方向性を示した計画です。10年後、20年後のその法人のあるべき姿も想定したうえで、その将来像を実現するために、「この1年間に何をやるか」という具体的な行動の方向性を示したものになります。

また、よく耳にする「中期事業計画」「中期経営計画」（中計）は、年度事業計画よりも長く3～5年程度の期間における法人の事業の方向性を示したもので、中計を3～5年に1回、それに紐づく形で年度事業計画を毎年作成するケースが多いようです。

さらに、目標は、事業計画の実行を通じて、達成・実現を目指す水準のことであり、言い換えれば、計画の終了段階（例えば1年後）に組織が目指すゴールのことになります。

事業計画や目標の策定にあたっては、その内容が、法人の理念とかけ離れたものとなることのないように、両者の関係づけ・関連性をしっかりと意識することが重要です。

● 策定した事業計画や目標を実現するための行動を具体的に示す

事業計画を遂行し、目標を達成するためには、法人で働く全職員の協力が不可欠です。しかし、「利用者数〇〇人増加」「訪問介護事業所の新規開設」といった目標の示し方だけでは、現場の職員は自分が具体的にどのような行動をとればよいのかわかりません。

計画等の実行段階においては、計画の内容を「新規の利用者の打診は断らない」「事業所周辺のケアマネジャーを月に〇〇件訪問する」といったようにブレイクダウンし、事業主や管理者が職員に対して求める行動を具体的に示すことが重要です。➡ CASE 2

● 事業計画や目標について職員間でも話し合う

事業計画や目標は、必ずしもトップダウンで決めていくものとは限りません。最終的な意思決定は事業主や管理者が行う必要がありますが、職員との話し合いを通じて、計画策定段階での課題の洗い出しや目標達成のための方策の検討などを行うことも考えられます。また、計画策定における現場の役割をより大きくし、大まかな方針のみ法人のトップが定め、事業所ごとの計画や数値目標は管理者が現場の職員と話し合いながら策定するという形も考えられます。そうすることによって、現場をよく知る職員が持つ情報に基づく実態に即したプランニングが可能になり、加えて、職員にも**自分たちで決めた計画や目標であるとの意識を持たせることができ、実行段階における現場の意欲も高まる**ものと期待されます。

〈事業計画作成上のポイント（例）〉

- 理念において示した法人の目指すべき姿と事業計画の内容との整合を意識する
- 計画の内容はマネジメント層だけでなく、現場の職員とも共有を図る
- 事業所が直面する課題や事業目標について職員が理解しやすいよう、わかりやすい言葉で表現する
- 計画の実行段階で職員が悩まないよう、計画や目標達成に向けて期待される具体的なアクションを示す
- 事業課題や事業目標について職員の意見を積極的に求め、実態に即したプランニングを進めるとともに、「自分たちの計画」という意識を醸成する

【参考情報】

■「事業計画作成とベンチャー経営の手引き」（総務省）

https://www.soumu.go.jp/main_content/000170365.pdf

CASE
2

事業所主導によるKPIの設定および業務検討会でのモニタリングの取り組み

株式会社とやまヒューマンサービス

富山県富山市に本社を置き、小規模多機能型居宅介護（富山市と上市町の2カ所で実施）や訪問介護等のサービスを提供する株式会社とやまヒューマンサービスでは、事業所の運営において稼働率等のKPI（重要業績評価指標）を設定し、定期的にモニタリングや内部への情報公開を行うとともに、経営者が中心となり、**管理者や現場職員を対象とする経営指標に関する教育**を行っている。

同社では、各管理者や事業部門長が次年度の自部門の活動方針を策定する際に、その方針の進捗管理を行うため、売上や労働分配率、稼働率等といったKPIやKGI（重要目標達成指標）を自ら設定している。また、設定された指標については、月次の業務検討会（毎月実施）で進捗確認が行われる。その際、目標に対して進捗に遅れが見られる事業所があれば、適宜、経営者や他の管理者等から目標値を達成するための助言がなされ、次月のアクションの検討が行われる。

加えて、年度終了時には、**KGIの達成状況や見えてきた課題を分析しつつ、次年度の改善に生かすという形で月次および年次の単位でPDCAサイクルを回している。**

さらに、毎月のKPIの達成状況は一部の指標を除き、**パートタイム職員を含む全職員へ公開**されている。その結果、**各職員が自身の仕事ぶりが経営状況にどのように反映されているかを理解**ことができ、賞与等の賃金アップに対する期待など、**職員の仕事へのモチベーション向上等にも大きくつながっている**とのことであった。

なお、同社では現場職員の経営指標に対する理解度を高めるため、売上は「職員が一生懸命に仕事をしたことに対する世の中での支持率」、給料は「職員の成長に対する報酬」といった形で言い換えて説明し、わかりやすく各指標が持つ重要性を教えている。また、中堅職員を対象とした経営分析に関する研修も実施するなど、あらゆる階層の職員の経営や経営目標に対する感度を高めていくための取り組みを進めている。

3

記録・報告・ミーティング等で、利用者等

職員間での利用者情報の共有は、サービスの質の向上を図り、また、利用者への対応を職員が一人で抱え込むような負担を軽減していくための基本となります。そこで、記録や報告、ミーティングなどの方法を工夫し、情報共有やコミュニケーションの質の向上を図ることが必要です。

KEY
POINT

- 「ハウ・レン・ソウ」を仕事の基本として徹底する
- 情報共有の円滑化に向けて公式なルールを設計する
- 様々なツールを活用して情報共有を行う
- 効果的なミーティング方法を工夫する



● 「ハウ・レン・ソウ」を仕事の基本として徹底する

図表に示されたような事業所での報告・連絡・相談、いわゆる「ハウ・レン・ソウ」は、すべての仕事における基本となるものです。しかし、必ずしもその基本が事業所内で支障なく実践できているとはいえない現状があります。

「ハウ・レン・ソウ」が不十分な場合、たとえば、重大な事態が起きてもおかしくなかった「ヒヤリ・ハット」を共有しなかったために、事故を未然に防ぐ有効な対策を講じることができなかったり、利用者の細かな状態の変化に関する報告を怠ったために、後々、大きな問題に発展してしまうといったことが起こりえます。また、利用者の情報を1人の担当者が抱え込むような状況では、チームケアが効果的に行われず、ケアの質が低下してしまう恐れがあります。

こうした事態が生じないよう、**事業主や管理者には様々な機会に職員に対して情報共有の重要性を伝え、事業所における「ハウ・レン・ソウ」の徹底を図る**ことが求められます。

図表 「報告・連絡・相談」の内容

項 目	内 容
報告（ハウ）	上司から指示された業務について、部下が作業結果あるいは中間段階の進捗状況を伝達すること。
連絡（レン）	事業所の職員間で情報共有や情報交換を行うこと。
相談（ソウ）	判断に迷うことや仕事上の悩みなどを上司や専門家に対して相談すること。職員の抱える仕事上の悩みについて、話を聞く機会を設けること。

【出所】「生産性の高い訪問介護とは？」（一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会）を一部修正

に関する情報の共有を徹底している

● 情報共有の円滑化に向けて公式なルールを設計する

「ホウ・レン・ソウ」の徹底とともに、情報を誰に、いつまでに、どのような方法で伝えるべきか、情報を受け取った側がどのように対応すべきかといった情報共有や情報の流れ方の**ルールを公式に設計すること**も、情報共有の円滑化のためには重要です。

こうしたルールを設けることで、職員がどのような場合に誰に対して「ホウ・レン・ソウ」を行えばよいか、情報を受け取った側はどう対応すればよいか、判断に悩むケースが少なくなることが期待されます。

● 様々なツールを活用して情報共有を行う

事業所内での情報共有を効果的に行うためには、ICT（情報通信技術）ツールを活用することも一つの方策です。自分以外の職員のスケジュールも把握できるグループウェアの導入、携帯電話の電子メールやSNS等による訪問介護員への介護指示の伝達、利用者情報のタブレット等での閲覧などにより、**情報共有の効率化や質の向上が図られる**と考えられます。

また、ICTの活用が難しい法人においては、報告書書式の統一や情報フロー（書類回覧フロー等）の標準化などを通じて情報の流れと共有状況を改善することも考えられます。なお、申し送り事項や引き継ぎ事項などを担当者間で共有するために市販の大学ノート等を用いた情報連携・共有ノートを活用している法人も多いと考えられます。こうした場合、ノートに記載すべき項目をあらかじめ決めておくことで、書き手による情報の量や質のバラツキを防げます。

● 効果的なミーティング方法を工夫する

ICTや文書によるものに加え、時には、フェイス・トゥ・フェイスでのやりとりを通じた情報共有も必要になります。この場合のコミュニケーションの中心はミーティング・会議ですが、目的が不明確であったり、発言者が一部の職員に偏るなど効果に疑問のある会議も少なくありません。**忙しい職員が必要な情報を効率的かつ効果的に共有できるよう**、ミーティングの方法を工夫することもあります。

なお、移動にかかる負担の軽減に向けて、TV電話等を活用したミーティングを行う法人・事業所も増えてきました。移動にかかるコストと環境整備に要するコストを比較し、必要に応じてTV電話会議システムの導入などを検討することも考えられます。

〈効果的なミーティング・会議に向けた工夫（例）〉

- 必ずアジェンダ（議題）を準備し、参加者に事前に告知する
- 参加者をミーティングの議題に必要な職員に絞り込む
- ミーティングの冒頭にミーティングの目標や目的を共有する
- 時間制限を設ける（1時間以内など）
- ミーティングの進行役や書記など役割分担を行う

4

自法人・事業所を取り巻く環境や今後の課題

現場の職員は、豊富な利用者のニーズ等の情報を持っています。そこで、職員を交えて今後の課題等について話し合う機会を設け、運営の質を高めていくことが重要です。また、こうした機会は、職員の組織運営への参画意識を醸成することにもつながります。

KEY
POINT

- 事業所の課題等について話し合う機会を設け、職員の問題意識を醸成する
- 職員に対して情報をオープンにする
- 職員の運営参加を進め、現場の力を経営に生かす



● 事業所の課題等について話し合う機会を設け、職員の問題意識を醸成する

自法人・事業所を取り巻く環境の変化や直面している課題について、利用者と密に接している現場の職員は「生きた情報」を豊富に持っていると考えられます。こうした現場の職員の持つ情報や気づきなどを組織運営に活用するため、事業主や管理者は、変化や課題などについて職員と定期的に話し合う機会を設けることが重要です。

こうした取り組みは、情報収集のためだけでなく、職員の問題意識、参画意識の醸成という点でも有効です。個々の職員が日頃から感じている課題や気づきについて情報を共有し、その対応策について意見を求めることで、その問題が「自分には関係のないこと」から「自分に身近な問題」「自分が対応すべき問題」へと変化していくことが期待されます。

● 職員に対して情報をオープンにする

職員に事業所の課題等について考えてもらうためには、競合する事業所の状況や自法人・事業所の利用者の動向、業績などの情報を公開していくことが求められます。また、常勤職員やミドル層以上の職員に向けたものになるかもしれませんが、介護政策や社会保障政策の動向と自法人・事業所への影響など、事業主・管理者として考える将来に向けた見通しなども伝えることが必要になります。こうした情報をオープンにすることで、職員がより正確な現状認識を行うことが可能となり、彼（彼女）らから、組織運営に役立つ質の高い意見や情報が得られる可能性が増すものと考えられます。

題について話し合う機会を設けている

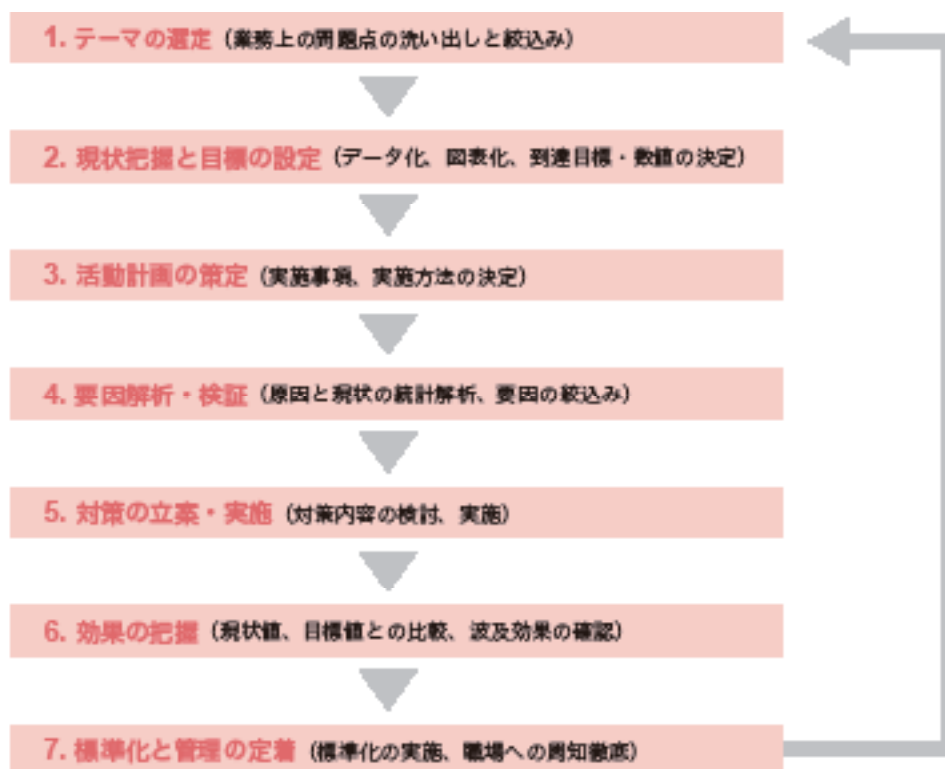
● 職員の運営参加を進め、現場の力を経営に生かす

現場の力を組織全体の活性化につなげていくための手法のうち、最もよく知られているものの一つは、QC サークルや委員会などの場・機会を活用した「小集団活動」と呼ばれる取り組みです。小集団活動は、業務の効率化や品質管理などを目的として、職員を主体とする小グループを結成して行うことが多く、利用者のクレームなどの情報を積極的に現場の改善へ活用するために介護業界でも取り入れる法人が少しずつ増加しています。具体的な活動の手順は、図表のようになります。

また、すでに介護業界でも多くの法人・事業所で行われている委員会活動については、送迎、アクティビティ、感染症防止、職場改善、環境整備といった現場の課題ごとに職員の参画を募って委員会を作り、定期的集まって現状分析と改善に向けたアイデアを議論するというやり方が一般的です。QC サークル活動のような専門的な知識や分析技術がなくても実践可能なため、これから新しく取り組みを始める法人・事業所にとっても着手しやすいものと考えられます。

こうした小集団活動の目的は、目の前の業務の改善やサービス品質の向上を図るだけでなく、**職員が組織の運営に積極的に参画する機会を設けることにより、職員のモチベーションを高め、職場の雰囲気を活性化**することにあります。課題の共有と問題意識の醸成を図った次のステップとして、小集団活動を通じて課題への対応策を検討する仕組みを設けることで、職員のさらなる問題意識、参画意識の向上が期待できます。

図表 QC 活動の手順



[出所] 日本福祉施設士会ホームページより引用
<https://dswi-sisetusi.gr.jp/activities/qc/introduction/>

5

現場からのアイデアや意見・提案を吸い上

職員のアイデアや提案を吸い上げる仕組みを設け、提案内容に対してしっかりフィードバックを行うことが重要です。こうした取り組みが、仕事に対する職員の自律的な姿勢を養い、働きがいと組織への帰属意識を高め、自由に議論ができる組織風土づくりにもつながります。（関連：2 11）

KEY
POINT

- 職員が意見具申や提案を行いやすい制度を整備する
- 職員から出された意見や提案はよく分析し、組織運営に取り入れる
- 意見や提案に対しては必ず何らかのフィードバックをする



● 職員が意見具申や提案を行いやすい制度を整備する

職員が改善提案などを行いやすい環境を整備することは、**自法人・事業所が直面する課題に対して現場の知恵を活用し・実態に即した対応策をボトムアップで講じていく**ために重要な取り組みです。一般に上司が「何か改善提案を出すように」と指示をするだけでは、提案はなかなか出てこないため、下記の例のような改善提案が活発化するような仕組みを設けることが必要になります。

また、提案や意見の記入フォームを事業所で定めるとともに、どのような提案を求めているか、どのように提案書等を書けばよいかといった点について、研修等の機会に情報発信をしておくことも、提案の質を高めるための方策の一つです。→ CASE 3

〈改善提案活発化に向けた仕組み（例）〉

- 提案書のフォーマットの作成（右図参照）
- 職員個人や事業所単位での質の高い提案や提案件数の多さを評価する表彰制度の導入
- 提案活動を人事評価や賞与評価において評価する項目の設定
- 職員総会等での改善提案等に関するアンケートの実施
- 提案に対する報奨金の支給

図表 業務改善提案書のフォーマット例

業務改善提案書		
提案年月日： 年 月 日		
所属	役職	氏名
改善提案の名称		
現在の状況と改善すべき課題（何が問題か？）		
具体的な改善の内容（何をどうするのか？）		
期待される効果		
補足（予算や実施時期など）		

げる機会を設けている

● 職員から出された意見や提案はよく分析し、組織運営に取り入れる

職員から提出された提案のすべてが、法人や事業所の運営に反映可能なものばかりとは限りません。優れた提案であっても、コスト的に実現が難しかったり、組織の方針にそぐわない内容のものもあると考えられます。提案の内容を事業主や管理者において整理・分析し、活用できるものを生かせばよいでしょう。

その際、提案において取り上げられている課題の緊急性や提案の実現に要するコスト、理念や事業計画との整合性、多くの職員が取り組みやすい内容かどうかといった点が、その提案を生かすか否かを判断する基準になると考えられます。

なお、提案内容を実行に移す手順については、すべての事業所で同時に実践するという方法のほか、一部の事業所で先行して実施し、その事業所での反応や効果を見極めてから他事業所へ横展開をしていくという方法もあります。提案内容の運営への反映については、自法人にあったやり方を考えていくことが重要です。→ CASE 3

● 意見や提案に対しては必ず何らかのフィードバックをする

職員から意見や提案が出された場合、その内容を事業主や管理者が分析して運営に活用するか否かを判断します。その際、組織が正式に提案制度を定めたのであれば、事業主や管理者は法人・事業所として採用しなかった提案についても、その提案者に対して何らかのフィードバックを行う責任があります。

面談の席上等で一言だけでもフィードバックを行うことによって、職員は「次も提案をしてみよう」という気持ちになります。逆にフィードバックがないと、「提案をしても無駄」という考えに陥ってしまい、せっかくの提案制度そのものが機能しなくなりかねませんので十分に留意しましょう。

CASE
3

職員の提案を促す「あっぱれ制度」の導入

株式会社創心會

岡山県を中心に通所介護や訪問看護などの事業を手がける株式会社創心會では、職員が働きがいを感じ、力を発揮できる環境を創造していくための仕組み・仕掛けとして、2012年度より「あっぱれ制度」を導入している。

同制度は、日々の業務で「あっぱれ」な行動（たとえば、他の職員への感謝や業務改善の提案など）をした職員に対して、景品と交換が可能な「社内通貨『あっぱれ紙幣』」を支給するものである。同制度における提案は、現状の業務に対して「もっとこうしたほうがよい」という改善を求める内容のほか、職員が「こんなことをやってみたい」と考えるものでもよい。

職員から出された提案については、①実行委員会での審査、②（実行可能と判断されたものについて）実行、③改善報告シートへの結果・効果の記入と本社への提出、④内容の審査、というプロセスで法人の改善に活用されている。

A

情報共有・コミュニケーション

関連事例紹介

項目③「記録・報告・ミーティング等で、利用者等に関する情報の共有を徹底している」に関連し、ICTを活用した情報共有の事例を紹介します。

CASE
4

ビジネスチャットを活用した職員間の情報共有

株式会社カラース

東京都大田区で訪問介護サービスを展開する株式会社カラースでは、ヘルパーからサービス提供責任者（以下、サ責）への報告にコミュニケーションアプリ（「LINE」のようなチャットツールのビジネス版）を活用している。

同社ではヘルパーがサ責へ様々な報告をすることが求められているものの、どの程度の報告が求められているか、どの程度のレベルの情報であれば連絡をする必要はないか等の判断に悩み、報告を躊躇するケースもあった。一方、サ責は、各ヘルパーからの連絡を受け取り、その情報を必要とする別のヘルパーへ届ける、いわば情報共有のハブ的な機能を果たすことが求められており、共有すべき情報量が全体として膨大な量となっていた。

アプリ導入以前は、そうした情報の共有と伝達を電話や電子メールによって処理していたが、電話の場合はつながなければ再度連絡をしなければならず、また、電子メールでは送信者から受信者へ情報が一方通行で届くために、その電子メールが受信者側に閲覧されたのかが確認できないなどの問題が生じていた。

こうした状況に対してアプリの導入後は、**利用者ごとに設定した「ルーム」内に各担当ヘルパーが報告や利用者の様子を書き込むことで情報共有の効率化が図られるようになった**。また、「ルーム」内にサ責からヘルパーへの指示や助言なども書き込むことで複数の担当者に同時に情報が伝わるなど、サ責の負担軽減にも役立っている。加えて、他のヘルパーの書き込んだ内容を読むことができるため、**経験の浅いヘルパーはどのような事項をどの程度の量で報告することが求められているのかを他のヘルパーの書きぶりから知ることができ、また文章力そのものの向上にもつながっている**。

さらに、「ルーム」内で書き込まれたメッセージはすべて時間をさかのぼって読むことができるため、**新しく担当になったヘルパーが支援経緯を把握する際に役立っている**ほか、身体介護や生活援助に関する工夫やコツ（利用者への接し方や調理方法など）などが蓄積され、**訪問介護の知識データベースとしても職員に活用されている**。

労務管理

		あてはまる	あてはまる どちらかというと	あてはまらない どちらかというと	あてはまらない
6	業務の見直しや ICT の導入等により、勤務時間や仕事内容で過重な負担を強いないようにしている	4	3	2	1
7	職員が子育てや介護、病気の治療などをしながらでも仕事を続けられる支援を行っている	4	3	2	1
8	パワハラ・セクハラの予防・解決に向けた取り組みを行っている	4	3	2	1
9	相談窓口を設置するなどして職員の不満・不安を聞く機会を設けている	4	3	2	1
10	職員一人ひとりの心身の健康に配慮する取り組みを行っている	4	3	2	1

B

労務管理を いかに改善するか

職員が安心して業務に取り組める職場づくりは、政府の進める働き方改革の方向性を踏まえ、適正かつ適切な労務管理と職場環境の改善を進めることが基本となります。職員を確保し定着を図るうえでは、働く意欲を向上させる勤務条件や環境の整備が求められます。

■ こんな問題はありませんか？



介護の仕事がいかにやりがいにあふれていても、適正かつ適切な労務管理が行われていなければ労働意欲を維持することが困難です。また、職場環境に問題があると協働の姿勢が生まれにくだけでなく人間関係も殺伐としてしまいます。こうした中で、不満を持った職員には次のような傾向が見られやすくなり、組織上の問題にもなるケースが多くなることに注意を要します。

- 責任だけを押しつけられることでやる気を失い、退職して別の介護事業所へ移ってしまう
- 入職時に見せていた仕事への意欲が失われ、労働者としての権利にのみ固執するようになる
- 心身の不調による遅刻や欠勤が増え、長期にわたる欠勤を繰り返すようになる

■ 改善に向けて考えてみましょう

● 「コンプライアンス（法令遵守）」を徹底しながら魅力ある職場環境の実現を図る

平成 24 年の介護保険法改正によって、労働法規に違反する事業所に対しては事業者指定の取り消しも含めた厳しい措置が講じられることとなりました。平成 31 年 4 月の働き方改革関連法の施行により、年次有給休暇の 5 日取得や時間外労働の上限規制が罰則付きで施行されました。このことから、あらためて労働法規が遵守されているかどうかを点検することが重要になっています。時間外労働の削減にあたっては、単に時間外労働の禁止や制限をするだけでなく、職員が担当する業務の見直しや効率化を図るなど、総合的な取り組みが必要です。また、休憩時間や休日の確保、法定労働時間を超えて働いた場合や深夜に働いた場合に支払う割増賃金についても注意が必要です。

また、近年においては、台風などの大雨による河川の氾濫や床上浸水、地震による家屋の倒壊や停電・断水などの自然災害への備え、さらには、新型インフルエンザなどの感染症対策が課題になっています。災害発生時や感染が広まった場合（パンデミック）に備えて、防災計画や事業継続計画（BCP）を作成し、日頃から防災や感染症に対する意識を高めるための職員研修の実施、水・食糧の備蓄や避難方法・避難場所・連絡先などの確認を行っておくことの重要度が増しています。

改善を進めるうえでの基本的な視点

□ 労働法規の最新の動きにも留意しながら、定期的に点検してその徹底を図る

労働法規について、事業主には、政府の進める働き方改革の方向性を踏まえ、常に最新の動きも含めてよく理解しておくことが求められます。そのうえで、事業所が労働法規を遵守できているかどうかを定期的にチェックすることが重要ですが、特に労働基準法の遵守については、良好な労使関係の維持に強く関わる問題ですので、常に留意しておく必要があります。

□ 職員の心身の不調にいち早く対応できる仕組みをつくる

職員の心身の健康維持は、円滑な業務運営の基礎になります。「心身の健康問題の早期発見・早期対応」から「休職した職員の円滑な職場復帰」、さらには病気の治療をしながら仕事を続けたい職員のために「治療と仕事の両立」ができるよう体制を整えておきましょう。また、日々の小さな変化に気づくために常に声かけをしたり、衛生委員会や産業医との綿密なコンタクトを図ったりするなど、重層的なバックアップ体制をとることも重要です。

□ 働きやすい職場づくり、働く意欲を高めるような施策を講じる

職員の働く意欲を高めて生産性を向上させるためには、「職員が何を考え、何を求めているか」を正しく知り、その声に応えることが大切です。このため、個別面談も含めて職員のニーズや抱える問題を把握し、それに応えるような職場環境の整備や勤務条件の配慮などの施策を考えていくことが重要です。

6

業務の見直しやICTの導入等により、勤務時間

過度な長時間労働が続くことは、職員の心身に疲労を蓄積させるだけでなく、メンタルヘルス不調など健康障害が生じる要因にもなりかねません。業務分担の見直しや明確化、ICTの導入・活用等により、業務時間の削減や業務負担の軽減を図る対策が重要になっています。

KEY
POINT

- 業務の明確化と役割分担の見直しにより時間外労働を削減する
- ICTやロボットを活用して業務の見直しや業務負担を軽減する



● 業務の明確化と役割分担の見直しにより時間外労働を削減する

働き方改革関連法の施行により、時間外労働は1ヵ月45時間・1年間360時間を上限とする法律による規制ができました。時間外労働を削減するためには、時間外労働が発生している原因を探り、適正な人員体制や業務分担を図ることが重要です。

人員体制や業務分担を見直すときは、現状を把握することから始めます。誰がどのような業務に何時間かけているのかを把握したうえで、そこに「ムダ」や「ムラ」がないかを分析します。長年行っている業務が不要であったり簡略化が可能であったりする場合や、業務手順を見直すことで効率化できる場合もあります。業務の必要性の有無も含めて検討・整理していくことで効率化が図られ、時間外労働の削減につながる

図表 業務の明確化と役割分担の見直し

現状の把握	・現状、誰がいつどのような業務をどの程度の時間をかけて行っているのか、1日の業務の流れを確認する。 ・指示されていない作業に時間を費やしたり、不要不急の業務を所定労働時間外に行っていたりしていないか、所定労働時間外に行っている業務の実態を確認する。
業務の整理	・「現状の把握」により見える化された普段の業務から、特定の職員への業務の偏りや、簡略化できる業務や不要な業務を整理する。
役割分担の見直し	・「業務の整理」で簡略化できる業務や不要な業務を整理し、新たな業務の流れを作り、特定の職員に業務が集中しないよう、業務の役割分担の見直しをする。 ・見直しをする際には、業務の手順や業務時間を変更することも検討する。

や仕事内容で過重な負担を強いないようにしている

B

労務管理

現状の把握を行い、時間外労働が発生する要因を分析したうえで削減に向けて必要な対策を講じていくことが重要です。このことは、職員の健康の保持増進はもちろんですが、割増賃金の支払いという経営コストの削減にもつながります。→CASE 5

● ICT やロボットを活用して業務の見直しや業務負担を軽減する

日々の業務において情報共有は重要です。ICT を活用して利用者の状態の把握や申し送りなどの情報を共有することは大変有効です。個人情報に配慮しながら、共有する情報を整理し、業務の中でいつ、だれが、どのような情報を収集するのかをルール化することで、情報収集の抜けを防ぐことができます。利用者の情報だけでなく、勤務シフトや各人の業務スケジュールを情報共有することで突発的な緊急性のある業務にも対応していくことができます。

また、職員の身体的負担や精神的負担の軽減のために介護ロボットなどを活用することは、介護現場にゆとりの時間を生み、利用者と職員のふれあう時間を増やす効果や利用者の安心感を増やす効果があります。介護ロボットなどの導入にあたっては、導入前に実際の機器を動かして操作方法に慣れるとともに、導入することのメリットや利用者に最も適した機器であるかどうかを検証しましょう。導入後は、職員への研修も重要です。なぜ必要なのか、どのように使うことが利用者にとって一番良い介護になるのかを教育し、有効に活用していきましょう。→CASE 5

[参考情報]

- 「介護サービス事業（施設サービス分）における生産性向上に資するガイドライン」（厚生労働省）
<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/001545561.pdf>
- 「介護サービス事業（居宅サービス分）における生産性向上に資するガイドライン」（厚生労働省）
<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/001545563.pdf>

CASE 5

業務分析や仕事の棚卸しを行い、必要な介護ロボットを導入・活用 社会福祉法人三幸福社会 杜の癒やしハウス文京関口

社会福祉法人三幸福社会（東京都）が運営する有料老人ホーム・杜の癒やしハウス文京関口では、介護サービスの質的向上と介護職員の心的・身体的負担の軽減や職員が利用者に寄り添う時間を作るために、介護ロボットを積極的に導入している。入居している利用者がいきいきと生活できるように「利用者のために最適な介護」「利用者の自立をお手伝いするための介護」という視点でロボットを選んでいる。

ロボットの導入にあたっては、IT 推進委員会を立ち上げ、IT 推進委員がロボットの導入を検討している。まず、「いま大変な業務は何か」、業務分析や仕事の棚卸しを行う。業務分析の結果、ロボットではなく作業手順の見直しの方が有効であることに気づく場合もある。

ロボットを導入した方が合理化・効率化が図れるものをピックアップし、導入前に試用期間を設けるなど、じっくり検討しながらロボットを導入している。また、導入後は職員が誰でも使えるように、IT 推進委員が丁寧に使い方を指導し、使用しないまま放置されることがないように使えるまで指導を行っている。ロボットを導入するためには正確な介護知識がないと適切な機器を選択し正しい利用ができない。そのことから介護知識の向上にも役立っている。これからは職員のためのロボットではなく、「利用者に一番良い介護を提供するためのロボット」を積極的に導入・活用していきたいと考えている。

7

職員が子育てや介護、病気の治療などをし

育児や介護など個人の事情に配慮して勤務条件の設定や必要な援助を行うことは、仕事との両立をしやすい職場環境づくりのために重要な取り組みです。この結果、働きやすさが増し、働く職場としての魅力を高めることになれば、職員の確保と定着にも大きく寄与するでしょう

KEY
POINT

- 子育てや介護をしながらも仕事を続けられる職場環境づくりを推進する
- 病気の治療などをしながらでも仕事を続けられるよう支援をする
- ワーク・ライフ・バランスに配慮した働き方を支援する



● 子育てや介護をしながらも仕事を続けられる職場環境づくりを推進する

妊娠・出産については労働基準法や男女雇用機会均等法によって、産前産後の休業だけでなく、**妊娠中の母性健康管理のための措置**が定められていることに留意しましょう。また、人員配置を工夫したり職員同士がお互い業務分担に配慮したりするなど**育児休業を取得しやすい環境整備を図るとともに、その取得後には円滑に職場復帰ができるように**、短時間勤務制度など勤務時間面で柔軟に対応し、子育てをしながらも仕事を続けられる職場環境を整備しましょう。

また、高齢化が進む中で、**職員も自らの家族の介護が必要になる可能性**が高まっています。平成29年就業構造基本調査によれば、過去1年間に介護・看護のために仕事を辞めた職員は9万9千人で、その約8割が女性です。現在、介護をしながら就労している労働者は346万3千人にのぼり、介護などの家庭事情に配慮した働き方を支援することが重要です。とりわけ介護現場では、年齢層の高い職員の比重も高いことから、介護との両立がしやすい職場環境を整えることが課題です。このため、介護休業や短時間勤務制度等の積極的な活用が求められますが、特にこの場合、**長期間にわたる対応が必要な点に留意**することが重要です。→ CASE 9

[参考情報]

■ 「働く女性の心とからだの応援サイト」(厚生労働省)

<https://www.bosei-navi.mhlw.go.jp/>

■ 「両立支援のひろば」(厚生労働省)

<https://ryouritsu.mhlw.go.jp/>

■ 「介護離職ゼロ」ポータルサイト(厚生労働省)

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000112622.html>

ながらも仕事を続けられる支援を行っている

● 病気の治療などをしながらでも仕事を続けられるよう支援をする

それまで健康だった人が病気にかかり治療が必要になると、以前の通りには働けなくなるケースがあります。退職して治療に専念したいと考える人がいる一方、働きながら治療を続けたい人にとっては、治療と仕事をどのように両立させるかは大きな問題です。治療をしながら働きたいという思いがあり、主治医によってそれが可能だと判断された人が働ける職場環境を整備することで、「**病気になっても会社を辞めなくてもいい**」という精神的・経済的な安心を職員に与え、「**病気になっても治療をしながら働ける職場**」として職員の定着促進が期待できます。

〈支援の取り組み例〉

- 職員や管理者に対して、治療と職業生活の両立ができる職場の雰囲気づくりを啓発する。
- 傷病手当金や限度額認定証など健康保険給付や利用できる公的支援制度について周知する。
- 治療と職業生活の両立について社内に相談窓口を設置し相談できる体制を整備する。
- 休職制度、時間単位の年次有給休暇制度、短時間勤務制度などの制度を整備する。

〔参考情報〕

- 「治療と仕事の両立支援ナビ」(厚生労働省)
<https://chiryoutoshigoto.mhlw.go.jp/>
- 「事業場における治療と仕事の両立支援のためのガイドライン」(厚生労働省)
<https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001225327.pdf>
- 「企業・医療機関連携マニュアル 事業場における治療と仕事の両立支援のためのガイドライン(参考資料)」(厚生労働省)
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000115267.html>
- 「治療と仕事の両立支援」(独立行政法人労働者健康安全機構)
<https://www.ryoritsushien.johas.go.jp/>
- 「がんに罹患した労働者に対する治療と就労の両立支援マニュアル」(独立行政法人労働者健康安全機構)
https://www.johas.go.jp/wp-content/uploads/2026/04/bwt-manual_cancer.pdf
- 「メンタルヘルス不調を抱えた労働者に対する治療と就労の両立支援マニュアル」(独立行政法人労働者健康安全機構)
https://www.johas.go.jp/wp-content/uploads/2026/04/bwt-manual_mentalheath.pdf

● ワーク・ライフ・バランスに配慮した働き方を支援する

仕事と調和を図っていくべき「生活」には、育児や介護だけではなく、個人の事情やニーズによって様々な領域が含まれています。これらを含め、**幅広くワーク・ライフ・バランスへの配慮を進めることによって、職員の採用・定着にも良い効果をもたらす**でしょう。何よりも職員自身の心身の健康を保持するために休養をとることや、趣味や娯楽・スポーツなどの個人活動を行うこと、家族・友人等との充実した交流機会を持つこと、自己啓発・学習を行うこと、各種の地域活動に参加することなどのために、時間のゆとりを確保することが重要です。➡ CASE 10

〔参考情報〕

- 「働き方・休み方改善」ポータルサイト(厚生労働省)
<https://work-holiday.mhlw.go.jp/>

8

パワハラ・セクハラの予防・解決に向けた

パワーハラスメントやセクシュアルハラスメントなど、職場におけるハラスメント行為は許されるものではありません。ハラスメントの予防や解決に向けた取り組みを行うことは、快適な職場づくりのために不可欠です。ハラスメントを予防して魅力ある職場にしましょう。

KEY
POINT

- パワーハラスメントとは何かという認識を共有する
- 職場におけるハラスメントを理解し、総合的な対策を行う



● パワーハラスメントとは何かという認識を共有する

職場におけるパワーハラスメントとは、①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものをいいます。職場におけるパワーハラスメントは、上司から部下への言動だけでなく、先輩・後輩間や同僚間、あるいは部下から上司に対して行われるものもあります。

この問題は、業務上の注意・指導との線引きが難しく、当事者間の認識のズレが生じることも多いため、「パワーハラスメントとは何か」という認識の共有を行うことが重要です。

厚生労働省は指針の中で、次の行為をパワーハラスメントに該当する行為と分類しています。

- (1) 身体的な攻撃（暴行・傷害）
- (2) 精神的な攻撃（脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言）
- (3) 人間関係からの切り離し（隔離・仲間外し・無視）
- (4) 過大な要求（業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制・仕事の妨害）
- (5) 過小な要求（業務上の合意性なく能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと）
- (6) 個の侵害（私的なことに過度に立ち入ること）

パワーハラスメントを予防するためには、**具体的にどのような行為がパワーハラスメントに該当するのかという共通認識を全職員が持てるよう研修を行う**ことが重要です。また、労働者自身がパワーハラスメントについて関心と理解を深め、他の労働者に対する言動に注意を払うように指導・教育していくことも重要です。

取り組みを行っている

● 職場におけるハラスメントを理解し、総合的な対策を行う

平成 30 年度における都道府県労働局雇用環境・均等部（室）に寄せられた男女雇用機会均等法に関する相談件数は、「セクシュアルハラスメント」に関する相談が最も多く、全相談件数の 4 割近くを占めています。職場のセクシュアルハラスメントとは、職場において行われる労働者の意に反する性的な言動により、労働者が労働条件について不利益を受けたり、就業環境が害されることをいいます。職場におけるハラスメントは、労働者の個人としての尊厳を不当に傷つける許されない行為であるとともに、労働者が能力を十分に発揮することの妨げにもなり、事業主にとっても職場秩序の乱れや業務への支障を来す重要な問題です。

平成 29 年 1 月から新たに妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントについても防止措置を講じることが事業主に義務づけられており、それに対する対策も必要です。職場の妊娠・出産・育児休業等ハラスメントとは、職場において行われる上司・同僚からの言動により、妊娠・出産した「女性労働者」や育児休業・介護休業等を申し出、あるいは取得した「男女労働者」の就業環境が害されることをいいます。そのほか近年では、性的指向や性自認に関する差別的言動や嫌がらせも注目を集めています。

このように職場におけるハラスメントは多様であり、その予防・解決に向けては、図表のような、多岐にわたる総合的な対策が求められています。

図表 職場におけるハラスメントの予防・解決のための取り組み

トップのメッセージ発信	事業主がハラスメントは行ってはならないことを明確に発信する。
ルール決め	就業規則などに、ハラスメント行為を行った者に対して懲戒規定に基づいて厳正に対処する旨を定める。
実態の把握	職員アンケートやヒアリング、個人面談などを行い、実態を把握する。
教育・研修	定期的に全職員に対して研修を実施する。研修には、トップのメッセージや職場のルールの内容、相談窓口の周知のほか、どのような行為がハラスメントに該当するのかを具体的な事例を交えて説明する。
社内での周知・啓発	職場のハラスメント対応の方針や取り組みについて、研修時以外にも随時、周知・啓発を行う。
相談窓口・解決の場の設置	職員が相談できるように相談窓口を設置する。相談しやすくするために、相談者の秘密を守ることや相談窓口での対応方法を明確にしておく。
再発防止のための取り組み	ハラスメント行為者に対する再発防止研修等を行う。また、取り組み内容を定期的に見直し、より効果的な再発防止策を策定する。

[参考情報]

■「あかるい職場応援団」（厚生労働省）

<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/>

■「職場におけるハラスメント対策マニュアル ～予防から事後対応までのサポートガイド～」（厚生労働省）

<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000181888.pdf>

9

相談窓口を設置するなどして職員の不満・

職場の人間関係や介護に関する不安など職員の不満・不安を聞く機会を設け、その不満や不安を取り除く取り組みをすることは、働きやすい職場としての魅力を高めることにつながり、職員の確保と定着が期待できます。

KEY
POINT

- 相談窓口の設置のほか、意見箱やヒアリングなどで職員の声に耳を傾ける
- 聞きっ放しにせず、具体的な措置を講じる姿勢を見せる



● 相談窓口の設置のほか、意見箱やヒアリングなどで職員の声に耳を傾ける

平成30年度の「介護労働実態調査」（公益財団法人介護労働安定センター）によると、労働者が前職（介護関係の仕事）を辞めた理由として最も多かったのは「職場の人間関係に問題があったため」で、次いで「結婚・出産・妊娠・育児のため」となっています。また、職場の人間関係の悩み・不安・不満については、「部下の指導が難しい」「ケアの方法等について意見交換が不十分である」との回答が多くありました。また、約1割の労働者が「悩みの相談相手がいらない、相談窓口がない」と回答しています。離職を防ぎ、人材の定着のためにも職場の人間関係に気を配り、問題が大きくなる前に解決するとともに、職場環境の改善を行っていく必要があります。

職場環境の改善のためには、職員の声に耳を傾け、その要望を踏まえて必要な対応を図ることが重要です。そのためには「相談窓口」の設置、「仕事満足度調査」「意見箱」「面談によるヒアリング」などによって、職員の声に耳を傾けるようにしましょう。→ CASE 6・CASE 7

● 聞きっ放しにせず、具体的な措置を講じる姿勢を見せる

相談窓口を設けたり、面談によるヒアリングを行った後は、職員の不満や不安を把握・分析し、改善のための具体的な措置を検討することが求められます。「職員の声を聞いただけ」で対応をしなければ、「会社は何もしてくれない」と、職員の不満や不安が解消されず、かえって不満・不安が増大するなど逆効果になる場合もあります。こうした取り組みは、毎年継続して行い、制度化をするとともに、経年変化を把握して分析することも有効でしょう。

不安を聞く機会を設けている

CASE
6

ヒアリング制度の導入で職員の不満・不安を解消

社会福祉法人町屋福祉会 すずらん

福井県で児童福祉施設と高齢者福祉施設を運営する社会福祉法人町屋福祉会では、年1回、法人本部がランダムに選んだ職員にヒアリングを行っている。このヒアリング制度導入の目的は、表面に出てこない職場の不満や仕事への不安をあぶりだし、早期に対応し解決することで職員が安心していきいきと仕事に取り組める職場環境にすることである。

ヒアリングの内容は幹部会で管理職が話し合っていて決めており、質問項目は、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、④労働時間、⑤パワハラやセクハラの有無、⑥その他など、多岐にわたっている。

ヒアリングの聞き手は別の事業所の管理者が担当し、直属の上司は誰がどのような話をしたかわからないようになっている。問

題点は法人本部に報告され改善される仕組みになっている。

制度導入後は、管理職層が今まで以上に職員の言動や変化に気を配り、不満・不安解消のための声かけをするようになったり、**管理職同士で職員への指導・注意方法や接し方、快適な職場環境について日常的に話し合うようになった**。また、法人本部が企画し毎年継続してヒアリングを実施することが、職員にとっても「会社に不満や不安を打ち明けてもいい」「会社が職員のことを気にかけてくれている」という安心感を与え、定着率の向上につながっている。

理事長	代表	担当者	
ヒアリング結果報告書			
担当者			
対象事業所	ヒアリング日	H 年 月 日	
対象者	氏名	職階	
氏名			職階
聞くうえで「事業所名」の雰囲気はどうですか？			
質問1			
上司、同僚との関係はどうですか？			
質問2			
「事業所名」の利用者（児）へのサービスについてどう思いますか？			
質問3			
労働時間などについて問題に思うことはありませんか？			
質問4			
パワハラやセクハラなどを経験したことはありますか？			
質問5			
その他、聞くうえで感じていることはありますか？			
その他			
担当者 総評			

CASE
7

意見箱の設置と相談から職場環境が改善

有限会社アイフレンド

千葉県でグループホームを運営する有限会社アイフレンドでは、「職員が悩みを抱えていては、良い介護はできない」という社長の方針から、職員の悩みをいち早くキャッチするため、社長や専務、管理者が率先して全職員に声かけを行うだけでなく、「悩みがあればどんなことでも相談にいらっしゃい」と呼びかけている。また、**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、あらゆる相談に応じることを周知している**。

意見箱に投函されたメッセージについては、職員と話し合い、そこから仕事や職場に関する相談や仕事以外の悩みの相談につながることもある。

意見箱の設置後、それまで職員が言えなかった事項や、職場として改善する事項が明確になり、改善とともに職員の問題意識が向上したり意思疎通がスムーズになり、直接社長や専務が指導しなくても各部門の長の指導が生かされるようになった。また、職員は自分の意見や提案が認められるようになったことを自覚し、以前より積極的に業務に励むようになり、職員の定着率の向上につながっている。

B

労務管理

10

職員一人ひとりの心身の健康に配慮する

職員が安心して働くことのできる職場環境であるために、職員の安全と健康を確保するための施策の充実が求められます。とりわけ健康面では、健康診断の実施や健康状態に応じた勤務や作業内容等の配慮、腰痛等の職業病の予防対策と併せて、メンタルヘルス面での対策が重要になっています。

KEY
POINT

- 健康診断を確実に受診させる
- メンタルヘルス対策を実施する
- 腰痛、感染症や労災事故の対策（予防・事後対応）を講じる



● 健康診断を確実に受診させる

厚生労働省の調査によれば、2017年度の特定健康診査の受診率は53.1%にとどまっています。特定健康診査とは、日本人の死亡原因の約6割を占める生活習慣病予防のために、40歳以上75歳未満の人を対象にメタボリックシンドロームに着目して行われる健診のことです。中高年齢者が多く働く介護業界では、職員の健康に配慮した取り組みが特に重要です。職員が自分自身の健康状態を確認し、健康づくりにつなげるために健康診断の確実な受診を促しましょう。さらに健康診断の結果、再検査・要医療と診断された職員に対しては、再検査や精密検査の受診の勧奨や医師などによる保健指導を実施するようにしましょう。

産業医の選任義務のない50人未満の事業場は、**地域産業保健センターを利用する**などして職員の健康管理を積極的に推進していきましょう。地域産業保健センターは、労働者50人未満の小規模事業場の事業者や労働者に対して、次の事業を原則として無料で提供しています。

- (1) 長時間労働者への医師による面接指導の相談
- (2) 健康相談窓口の開設
- (3) 個別相談による産業保健指導の実施

● メンタルヘルス対策を実施する

利用者とスムーズなコミュニケーションがとれずに悩みを抱えたり、職場において介護に対する考え方の違いなどからストレスが生まれるなど、メンタルヘルス面での対策は重要です。

取り組みを行っている

B

労務管理

メンタルヘルス対策は、「未然防止」「早期発見と早期対応」「休職から復職」の3段階からなります。「未然防止」には、日頃から円滑なコミュニケーションを図るために声かけをすることが重要です。職業性ストレス簡易調査票によるストレスチェックの実施、高ストレス者への医師による面談や集団分析による職場環境改善、メンタルヘルス研修を行うことも効果的です。「早期発見と早期対応」では、相談体制の充実がカギとなります。必要に応じて個別相談の場を設けるなど、普段の様子と違う職員を早期に把握して必要な対応をとることが求められます。「休職から復職」では、就業規則に基づく休職・復職手続きを遵守するほか、必要に応じて主治医や産業医と相談し助言を受け、復職希望者の希望を踏まえ、復職支援プログラムを作成するとよいでしょう。➡ CASE 11

[参考情報]

- 「こころの耳 働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト」(厚生労働省)
<http://kokoro.mhlw.go.jp/>
- 「改訂 心の健康問題により休職した労働者の職場復帰支援の手引き」(厚生労働省・独立行政法人労働者健康安全機構)
<https://www.mhlw.go.jp/content/000561013.pdf>
- 「セルフケア こころの健康気づきのヒント集」(厚生労働省・独立行政法人労働者健康安全機構)
<https://www.mhlw.go.jp/content/000561002.pdf>
- 「職場における心の健康づくり」(厚生労働省・独立行政法人労働者健康安全機構)
<https://www.mhlw.go.jp/content/001579077.pdf>
- 「みんなで考える認知症ケア」(公益財団法人介護労働安定センター)
https://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/content/files/Book/201903_stress_tekisuto_20190327.pdf

● 腰痛、感染症や労災事故の対策（予防・事後対応）を講じる

平成30年度の「介護労働実態調査」(公益財団法人介護労働安定センター)によると、およそ3割の職員が身体的な負担が大きいと悩んでいます。事業主や管理者は、**どのような場面に腰痛や感染症の危険がひそんでいるかを把握し、正しい基本動作姿勢の周知と実践の徹底や感染症対策を図る**ことが重要です。また、社会福祉・介護事業における労働災害としては「動作の反動・無理な動作」や「転倒」が多くなっています。けがや事故を起こさない職場づくりも重要です。

[参考情報]

- 「看護・介護作業による腰痛を予防しましょう」(厚生労働省)
https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyoku/kaigokango_2.pdf
- 「社会福祉施設における安全衛生対策 腰痛対策・KY活動」(厚生労働省)
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11300000-Roudoukijunkyokuanzeniseibu/0000075083.pdf>

CASE
8

がん検診の実施やインフルエンザの予防接種の費用補助 社会福祉法人千木福祉会

職員の健康増進に力を入れている社会福祉法人千木福祉会では、定期健康診断のほかにマンモグラフィによる乳がん検診を実施している。また、インフルエンザの予防接種や乳がん検診については費用補助を行っている。これらの取り組みは、育児休業などで休業中の職員も対象にしている。休職中はもちろん育児休業から復帰した直後に体調を崩したり、インフルエンザに罹患して欠勤することがないようにという配慮から実施している。

関連事例紹介

項目⑦「職員が子育てや介護、病気の治療などをしながらでも仕事を続けられる支援を行っている」、項目⑩「職員一人ひとりの心身の健康に配慮する取り組みを行っている」に関連する事例を紹介します。

CASE
9

育児と仕事の両立支援 ―小学校就学前まで育児短時間勤務が可能―

社会福祉法人千木福祉会

石川県で特別養護老人ホームを運営している社会福祉法人千木福祉会では、職員の育児と仕事の両立を積極的に支援している。育児介護休業法では育児のための短時間勤務は子が3歳に達するまでと定められているが、同法人では、**子が小学校に就学する前まで短時間勤務ができるようにしている**。通常の勤務時間は8:30～17:30の1日8時間であるが、短時間勤務の場合は9:00～16:00までの1日6時間で平日の日勤のみを行うことになる。

制度の導入にあたっては、特定の職員に業務が集中しないよう、**業務を行う曜日の変更や、今まで夜間に行っていた業務を昼間行うなどの業務の見直しを行い、他の職員の業務負担を軽減する工夫をした**。

育児休業取得者が職場に復帰する際には原職復帰を基本とし、仕事に対する不安を取り除くため、職場復帰時に子育ての状況や家庭の事情などのヒアリングを行い、徐々に職場に慣れるよう勤務内容について配慮をしている。制度を導入してから育児のために退職する職員が減少し、勤続年数が長くなっている。

同法人では中途採用者は日勤業務から勤務を開始するが、中堅の短時間勤務者が継続して指導教育するため、中途入社の職員も安心して介護の仕事に取り組むことができる。さらに短時間勤務者は、平日は連続して日勤業務を行うため、入所者の状況を継続して細かく把握することができ、介護の質の向上にも寄与している。

CASE
10

週休2日制と週休3日制の選択制の導入

社会福祉法人兼愛会 特別養護老人ホームしょうじゅの里小野

神奈川県で特別養護老人ホームを運営している社会福祉法人兼愛会では、**1日8時間勤務の週休2日制と1日10時間勤務の週休3日制を選択できるようにしている**。たとえば、小さい子供がいる職員は1日10時間勤務だと保育園や子供の習い事の送り迎えなどができないなど育児に支障が出てしまう。そこで、1日8時間勤務・週休2日制と1日10時間勤務・週休3日制を、家庭の事情に合わせて希望によって適宜変更できるようにしたものである。

週休3日制を選択した職員には、休日が増えたことで身体的にも精神的にもゆとりが生まれ、資格取得の勉強や趣味の時間を作るなど、充実した休日を過ごせると好評を得ている。

CASE
11

産業保健スタッフの連携で体調不良者の早期発見・早期対応

社会福祉法人黎明董会

和歌山県御坊市にある社会福祉法人黎明董会では、職員に対する相談窓口として**衛生管理者の資格を持つ職員を配置し、各事業所にその旨を掲示するとともにミーティングなどでも周知している**。衛生管理者は、常に職員に対して声をかけし、気軽に相談に来るように促して体調不良者の早期発見に努めている。また、1カ月に1度開催する衛生委員会では、各部署の長から体調を崩しているように見られる職員の状況について報告が行われ、**衛生委員会で体調不良者に関する情報が共有されるとともに、その職員に対しては衛生管理者や産業医の面談を勧めること**にしている。衛生委員会、衛生管理者、産業医の連携が病気の早期発見・早期治療に役立っている。

評価・報酬

		あてはまる	あてはまる どちらかというと	あてはまらない どちらかというと	あてはまらない
11	一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行っている	4	3	2	1
12	評価基準を示し、仕事ぶりや能力について面談によるフィードバックを行っている	4	3	2	1
13	仕事ぶりや能力などの評価を踏まえ、何らかの処遇改善につなげている	4	3	2	1
14	人事制度を実態に合った制度とするため、適宜検討や見直しを行いながら運用している	4	3	2	1
15	賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している	4	3	2	1



評価・報酬のあり方を いかに改善するか

人事制度は、単に職員の「賃金」をどうするかという問題ではなく、配置、処遇、人材育成等、人事管理全般にわたって中核となる機能をもちます。適切に評価して、処遇に反映させることで職員の動機づけが図られるとともに、魅力ある職場づくりにもつながります。

■ こんな問題はありませんか？



組織規模の大小に関わらず、評価や報酬の仕組みが整備されていないと、職員は「何を期待されているのかわからない」「評価の基準がわからない」「どう頑張れば自分の給与が上がるのかわからない」といった状況になりかねず、不満の原因になりやすくなります。そのため、次のような組織上の問題が発生するケースが多々あります。

- 組織の中の自分の立ち位置、期待される役割や能力がわからず、努力の方向性が統一されない
- 頑張っても頑張らなくても同じというムードが職場に蔓延する
- 「上司の好き嫌いや気分で給与が決まっている」という不信や不満が募る
- キャリアアップのイメージや見通しが持てず、モチベーションが上がらない

■ 改善に向けて考えてみましょう

● 評価・報酬の方針・考え方を明文化し、職員の納得性を高める

人事制度は、経営理念・ビジョン、経営目標を実現するための重要な手段であり、職員のモチベーションを高める取り組みの一つとなります。人は仕事ぶりに対して評価され、それが処遇に反映されることで、一段と仕事に対する動機づけが高まります。また、目標管理制度をうまく活用することで、仕事に対する職員のモチベーションが大幅に上がることも期待できます。しかし、「評価が不明瞭で、恣意的になっている」「被評価者の仕事ぶりがよく把握されていない」など、人事制度がしっかり運用されていないと、逆に職員の不信・不満へと結びついてしまう可能性があります。

よって、人事制度への納得性を高めるためには、評価基準や賃金規程を明文化し、職員に示すことが重要となります。また、制度設計や見直しに現場を巻き込むことも考えましょう。現場の参画を得て、職員の意見も取り入れながら設計することにより、その制度に対する理解や納得性が高まります。

[参考情報]

■『平成 30 年版労働経済白書』（厚生労働省）

改善を進めるうえでの基本的な視点

□ 法人を取り巻く経営環境の変化に応じて、経営戦略との整合性を図る

介護事業は介護保険制度で規定されており、法改正や社会保障制度の改革などによって大きく経営が左右されます。介護事業を取り巻く経営環境が変化したならば、経営戦略も見直さざるを得ない場合もあります。これに伴って人事戦略を見直す場合においても、経営戦略との整合性を図る必要があります。

□ 制度設計にこだわりすぎず、運用できるかどうかを考慮する

すばらしい人事制度を作ったとしても、それを運用できなければ意味がありません。評価を行う管理者が制度を理解できていない、評価項目・方法が複雑で評価しづらい、評価結果をフィードバックできていないなど、うまく運用できなければ、職員の不信や不満が募ることにもなりかねません。制度設計にとどまることなく、管理者の運用力などの向上に力を注ぐことが大切です。

□ 仕事の役割や責任の範囲、必要な能力を明確に示す

組織規模の大小に関わらず、組織における職員の役割や責任の範囲、必要な能力等をわかるようにしておく必要があります。職員のキャリア形成支援の面からも「求められる能力・資質」を明文化し、キャリアの積み重ね方の可能性を示すことが重要です。

11

一人ひとりの果たすべき役割や目標について

人材育成のためには、管理者は職員と話し合いの機会を持ち、職員一人ひとりの「能力や仕事ぶりの把握（評価）→次の目標設定や育成計画→動機づけ・育成→振り返り（評価）」というサイクル全体を回していくことが重要です。（関連：② ⑤）

KEY
POINT

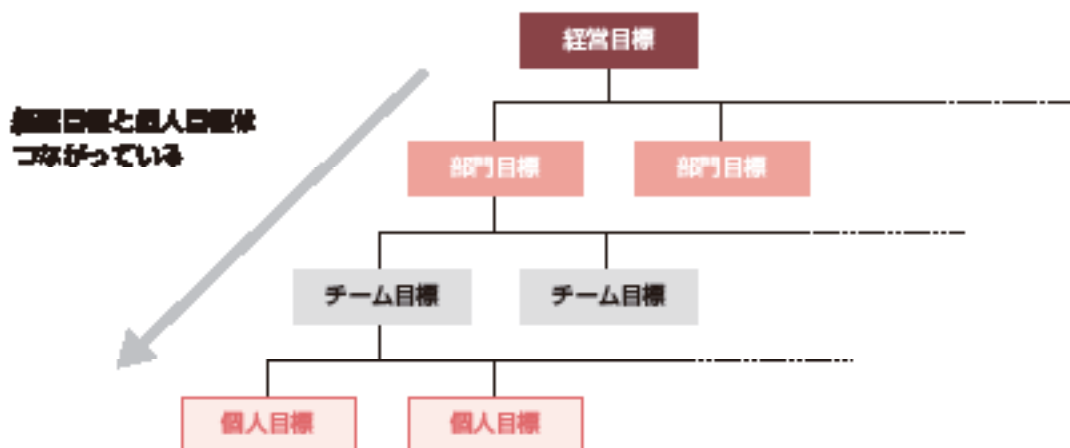
- 経営目標からチーム、個人の目標を導き出す
- 目標は懸命に手を伸ばせば届くように設定する
- 職員一人ひとりに期待を伝え、モチベーションを高める



● 経営目標からチーム、個人の目標を導き出す

チームや個人の目標設定は、それぞれが思いつくままバラバラに設定することになっては、経営目標の達成や組織力向上にはつながりません。図表のように、チーム、個人が何をすべきか、どのような貢献をすることができるのかを経営目標から導き出して明示し、これをそれぞれの目標として設定することが重要です。→CASE 12

図表 経営目標からチーム、個人の目標に至るプロセス



て話し合いを行っている

● 目標は懸命に手を伸ばせば届くように設定する

目標は、すぐに達成できるような簡単な目標では本人の動機づけや成長につながりません。逆に難しすぎる目標ではあきらめが先に立ってしまう場合もあります。「良い目標」とは、懸命に手を伸ばせば届く目標（＝ストレッチ目標）であるといわれています。上位者は**職員の力量やモチベーションの状態をよく見極め、適切なストレッチ目標の設定を支援する**ことが重要です。→CASE 12

また目標設定は、具体的に「何を」「いつまでに」「どの水準まで」行うのかを明確にしたうえで、役割として認識させ、その達成に向けた具体的な行動につながるようにしましょう。

図表 目標をストレッチする指導方法

目標のストレッチ	懸命に手を伸ばせば届く目標を立てさせる。
	成長のイメージを持たせる。
	成長を期待していることを伝える。

【出所】松尾睦「職場が生きる人が育つ『経験学習』入門」（ダイヤモンド社）より引用

● 職員一人ひとりに期待を伝え、モチベーションを高める

果たすべき役割や目標についての職員との話し合いに際しては、役割や目標を押しつけるのではなく、職員の意思を尊重しながら**一人ひとりに対する「期待」をどう伝えるか**が重要な点です。目標に取り組む意味や目標達成を通じて成長するイメージを理解させるとともに、法人・事業所が成長を期待していることを伝えることが、本人のモチベーションにつながります。

CASE 12 何度も面談しながら目標設定 株式会社ひいらぎ

埼玉県で訪問介護事業を運営する株式会社ひいらぎは「キャリアチャレンジ制度」を導入している。個人の目標は「組織目標達成に貢献できる（連動した）目標であること」と明確に定義し、目標項目は「仕事そのもの、通常業務（日常の定型業務）そのもの」としている。

さらに目標設定に関して「**本人が努力をすれば達成可能な水準であること**」と「**指導育成や援助を行い、また達成できるような仕組みづくりや環境をつくること**」が大切であることを示している。

キャリアチャレンジ制度では、目標設定に至るまでに各所長は**職員と複数回の面談**を行う。会社の理念・目標を十分に理解したうえで、部門目標からブレイクダウンして自分はどのように組織に貢献するのかという視点から目標を検討し、自分の目標を業務の中でどのように実現していくかについて話し合いを行い、目標を確定させる。

達成度は自己評価、上位者評価を経て、最終的には評価委員会で評価し賞与に反映している。キャリアチャレンジでは加点主義をとり、マイナス評価はせず、会社の出せる範囲でプラスにする。

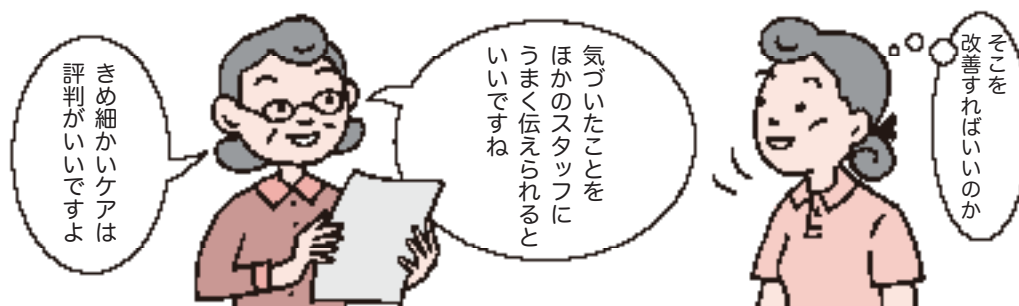
12

評価基準を示し、仕事ぶりや能力について

評価制度を導入する場合、職員が評価の内容に納得できるようなフィードバックの仕組みをつくることが重要です。上位者と職員が話し合いの機会を持ち、評価基準に沿って仕事ぶりや能力について振り返りを行い、次に向けての目標や努力すべきことの共通認識が持てるようにしましょう。

KEY
POINT

- 求められる能力・資質を「評価基準」として明確に示す
- 評価プロセスの透明性と評価の公平性を確保する
- フィードバックを行い、評価を処遇や人材育成につなげる



● 求められる能力・資質を「評価基準」として明確に示す

求められる能力・資質を評価基準として明確に示すことにより、職員の誰もが努力すべき方向性が明らかになります。また、こうした方向性に照らして職員の行動等を確認するのは、期末の人事評価の時期だけではなく、期中においても必要に応じて行い、**評価基準に沿って必要な支援やアドバイス**ができるようにしましょう。→ CASE 13

[参考情報]

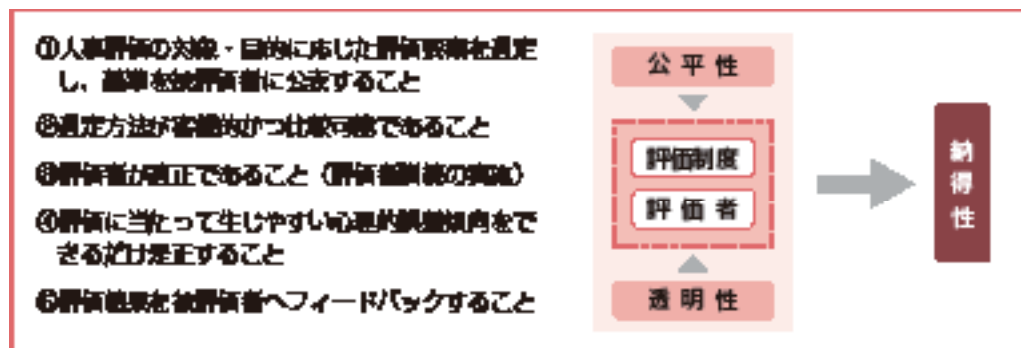
■「介護プロフェッショナル キャリア段位制度」（一般社団法人シルバーサービス振興会）
<https://careprofessional.org/careproweb/jsp/>

● 評価プロセスの透明性と評価の公平性を確保する

評価プロセスの透明性と評価の公平性を確保するため、評価は直接の上司が一次評価を行い、さらにその上の上司が二次評価を行い、最終的に人事部門が調整を行うのが一般的です。また、**評価のバラツキを小さくするためには、評価者訓練の実施がとりわけ重要**です。単に評価に関する技術だけでなく、その背後にある**人事制度の考え方や人事方針も含めて共通理解にしていけることが求め**られます。→ CASE 13

て面談によるフィードバックを行っている

図表 評価制度の留意点



● フィードバックを行い、評価を処遇や人材育成につなげる

評価を人材育成につなげるためには、面談によるフィードバックが必須といえます。それによって、仕事ぶりの振り返りとともに評価結果を伝え、それが賃金等の処遇にどうつながるのかまで説明できるとよいでしょう。面談の実施者については、ラポール（信頼関係）構築、傾聴や質問、動機づけ、相手にわかる伝え方など、面談スキルを高めることも重要になります。人材育成のためには、部下の内省を促すことができるような面談を心がけましょう。→ CASE 13

図表 内省を促す指導方法

内省の促進	成功失敗の原因を本人に語らせる。
	成功失敗のパターンを認識させる。
	より良い方法を考えてもらう。

【出所】松尾睦「職場が生きる人が育つ『経験学習』入門」（ダイヤモンド社）より引用

CASE
13

評価基準、評価プロセスの明確化

有限会社あいネット

奈良県で在宅介護事業を運営する有限会社あいネットは、公的機関が提供する既存のモデルを自社版にカスタマイズして評価基準を作成した。評価要素は「職務遂行のための基本的能力」「技能・技術に関する能力ー基本的事項」「技能・技術に関する能力ー専門的事項」の3つから構成されている。

人事評価は年1回で、まず自己評価を行い、リーダー（サービス提供責任者やチームリーダークラス）が一次評価を行う。最終的な評価は代表が判断する。当初は、一次評価を行うリーダーの評価のバラツキがだいぶあった。評価の目線合わせをするために、年に2回、評価時期に合わせて評価者研修を行っている。実際の職員について、どう評価するかケース検討を行い、基準を統一する。現在では、評価のバラツキは小さくなっている。

代表と人事部長による面談も継続的に行っている。評価の納得性を高めることと、育成を目的としている。面談によるフィードバックを行うことによって、一人ひとりが会社から求められている役割期待とそれに対する自分の評価を確認できるようになった。評価や賃金に対する不満の声はなく、人材も定着している。

C

評価・報酬

13

仕事ぶりや能力などの評価を踏まえ、何ら

賃金は重要な労働条件の一つだといえます。法人・事業所にとっては最も大きい経費であり、効果的な配分が求められます。チームや個人の生産性向上やモチベーションアップのためにも、職務内容、仕事ぶりや能力などを適正に評価し、処遇改善につなげることが重要です。（関連：15）

KEY
POINT

- 評価結果に応じた処遇の仕組みをつくる
- 非正規職員に対しても、処遇改善の仕組みをつくる



● 評価結果に応じた処遇の仕組みをつくる

人事評価の結果は、賃金の査定や昇給、賞与の決定などの処遇に反映するとともに、昇格や昇進への判断に結びつけることが重要です。評価を処遇に結びつけることで、職員は達成感や成長を実感でき、モチベーションの向上につながります。逆に、評価が処遇に結びつかないと、何のための評価制度かということにもなり、職員の不満へと結びつく可能性もあります。

また、人事評価の結果は賃金改善のみならず、人材育成や人事異動、職種転換などの判断に用いるようにします。

図表 昇格・昇進の基準例

組織階層（等級）	昇格・昇進基準	昇格・昇進要件（共通）	賃金
管理者層	人事評価基準（A～D） ＊A：70点以上 上位者の推薦、面談	● 規定された資格を取得していること ● 同一等級に3年以上（標準4年）在職していること ● 心身、人格ともに次期等級の職責にふさわしいこと	□□□～□□□円
現場リーダー層	人事評価基準（A～D） ＊A：70点以上 上位者の推薦、面談		□□□～□□□円
中堅介護職員	人事評価基準（A～D） ＊A：70点以上 上位者の推薦、面談		□□□～□□□円
新人介護職員	—		□□□～□□□円

かの処遇改善につなげている

● 非正規職員に対しても、処遇改善の仕組みをつくる

非正規職員に対しても、時給の引上げや、希望すれば正規職員に登用されるチャンスを与えることが重要です。とりわけ、**時給の水準やその引上げの仕組みの有無は、非正規職員の人材確保や定着に大きく関わる**ところです。なお、非正規職員の処遇に関しては、「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（パートタイム・有期雇用労働法）に則り、同一労働同一賃金の実現に向けた制度整備が必要です。➔ **CASE 14**

[参考情報]

■ 「同一労働同一賃金ガイドライン」（厚生労働省）

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000190591.html>

CASE
14

「ヘルパーマイスター制度」でヘルパーの時給アップ

株式会社エイチ・エス・エー

神奈川県で在宅介護事業を中心に展開している株式会社エイチ・エス・エーでは「何年働いても時給が一緒」というヘルパーの不満を解消するために、2011年に「ヘルパーマイスター制度」を導入した。

ヘルパーマイスター制度は、訪問介護部門の責任者会議で約1年間の検討を経て導入に至った。

マイスターレベルは5段階あり、各段階の要件として勤務条件、受験資格、学科テスト、実技テストの要件等が規定されている。同制度の特色は「評価をしない」ということで、**すべての要件が客観的に判断でき、何を目標すべきなのかを明らかにした**ことである。等級が上がるごとに時給がプラス30円、プラス60円、プラス100円というようにアップする。その他、パート職員全員に対して勤続年数・勤務時間数・マイスターレベルに応じて賞与を年2回支給するなど、**非正規職員のモチベーションに配慮した**取り組みを行っている。同制度により時給アップに結びつくだけでなく「ヘルパーが今の自分のレベルを客観的に確認し、これからどのような知識・技術を身につければよいか」を理解することができ、ヘルパーのモチベーション向上、定着率向上につながっている。

図表 エイチ・エス・エーのヘルパーマイスター制度

マイスターレベル	アシスタント	スタンダード		プロフェッショナル	
	I 等級	II 等級 A	II 等級 B	III 等級 A	III 等級 B
期待されるレベル	実務経験の少ない登録ヘルパー	登録ヘルパークラス		新人と同行ができる。また、初回サービス等のケアをこなせ、改善案を提案できる。	
役職		介護員		介護員	
勤務条件	面接後契約したもの	☐ 入社3ヶ月以上経過した者		☐ 直近1年間の累計勤務時間が600時間を超えている者 ☐ 又は、介護福祉士資格保持者で直近1年間の累計勤務時間が200時間を超えている者	☐ 介護福祉士資格保持者で直近1年間の累計勤務時間が600時間を超えている者
受験資格		全研修受講者（6回）		上級研修受講（2回）	
チェック表		85%以上（目安）		90%以上（目安）	
学科テスト		90%以上（再提出可能）		85%以上（目安）	
実技テスト		なし		85 点以上（目安）	
技術・マナー		☐ 調理 ☐ 買い物 ☐ 衛生 ☐ 洗濯 ☐ 清掃		☐ 移動 ☐ 車イスの操作 ☐ ベッドの操作 ☐ 清拭 ☐ 入浴 ☐ 入浴介助 ☐ トイレ介助 ☐ 服薬介助 ☐ 食事介助・水分補給 ☐ 事故・苦情報告書の書き方 ☐ セヤリハット報告書の書き方 ☐ ケア内容の改善提案	
知識		☐ 感染症についての基礎知識 ☐ 活動記録書の書き方 ☐ 介護保険制度に関する基礎知識 ☐ 報告・連絡・相談の基礎 ☐ ケア内容書（手順書）の理解		☐ 認知症について ☐ 医学一般 ☐ 訪問介護計画書の読み方 ☐ 介護予防について ☐ 緊急時の対応法 ☐ 薬の基礎知識 ☐ 自立支援法の仕組み ☐ 疾病についての基礎知識	
会社の仕組み		☐ 会社の理念 ☐ 会社事業内容の理解 ☐ 会社組織の理解 ☐ 出勤・休暇について		☐ 新人ヘルパーの同行トレーニング	
教育					
時給	1050～1430 円	チェック表クリア+0 円	プラス 30 円	プラス 60 円	プラス 100 円

C

評価・報酬

14

人事制度を実態に合った制度とするため、

人事制度は設計しただけでは意味がありません。実態に合っていない人事制度は逆に職員のモチベーションを下げてしまいます。しっかり職員に説明して運用することや、多様な人材を活用するなどの雇用環境の変化や職員の要望によって、検討や見直しを行うことが重要となります。

KEY
POINT

- 設計した人事制度が定着するように職員に周知する
- 管理者の運用力向上に力を注ぐ
- 現場を巻き込み、職員とともに制度改定を検討する



● 設計した人事制度が定着するように職員に周知する

処遇改善加算を取得するために人事制度を設計したが、うまく運用できていないという法人・事業所が見られます。もし、職員を評価するための人事制度を職員が知らなかったならば、「誰に、何を、どのように評価されるのか」「どのように賃金に反映されるのか」がわからず、人事制度があるがために逆に不信感を抱かせるようなことにもなりかねません。

まずは、人事制度を適切に運用していくために、**職員に対して説明会などを開催して制度の周知**を図りましょう。「何を頑張ったらよいのか」「どうすれば昇格するのか」という人事評価の基準やルールを示すことは、法人・事業所としての職員に対するメッセージとなります。

● 管理者の運用力向上に力を注ぐ

どのような人事制度も、うまく運用するためには管理者の運用力向上がカギになります。制度設計にとどまることなく、管理者の**「適正に評価を行い育成につなげる力」や「適切な目標設定を行いその達成のために支援する力」**などの向上に力を注ぐことが大切です。

ただ、人が人の能力や成果を評価することは非常に難しいことなので、人事評価では、ある一部の評価が低いと他の評価まで低くしてしまうなど、様々なエラーが発生します。このエラーを限りなく少なくすることが公平な人事評価につながり、職員の信頼を得ることができます。よって常に公平性を意識した運用を継続するためには、評価を行う管理者への教育訓練は欠かせません。

適宜検討や見直しを行いながら運用している

図表 管理者への教育訓練のポイント

①人事評価の目的の認識	何を目的に行うのか、その重要性を認識する。
②人事評価の実施方法	部下の観察や指導を行う場合の基本を理解する。
③人事評価基準の認識	たとえば4段階評価（A、B、C、D）の場合、どのようなときにB評価となるのか、その基準を認識する。
④評価エラーの防止	エラーの内容の理解と、エラー防止策を学習する。
⑤評価のフィードバック	評価結果を部下に伝える際の方法を学習する。

【出所】『人事部門の役割と仕事の概要』（産業能率大学）より引用

● 現場を巻き込み、職員とともに制度改定を検討する

急成長や事業規模の拡大で、法人・事業所の目指すところや人員構成の変化に人事制度が追いついていない場合は改善が必要です。また、人事制度が複雑で評価項目も多いため、評価者である管理者が忙しくなってしまう、運用できていないケースも見られます。

そのような場合は、**制度設計や見直しに現場を巻き込む**ことも考えましょう。**現場の参画を得て、職員の意見も取り入れながら設計することにより**、その制度に対する理解や納得性が高まるとともに、求められる人材像の認識や良いケアに向けての意識を統一することにもつながります。

→ CASE15

CASE
15

全社的な職員参画型プロジェクトで人事制度改革

医療法人敬英会

大阪府の医療法人敬英会は、2012年に人事制度改革プロジェクトを立ち上げ、人事制度の改革を行った。その後も月に1回、人事制度の運用状況の確認も含め、人事制度の運用および日々の現場運営で組織・人事に関する対応について話し合う会議（以下、「人事会議」）を継続して行っている。参加メンバーは各事業所の現場の主任～施設長クラス以上約10名（各事業所1～3名程度）で、5つの拠点をつなぐTV会議にて行われている。

人事会議にて話される議題は、トップダウンにて提案されることもあるが、各事業所の現場から出された意見が議題に挙がることも多い。活発な意見や本音が出るように、ファシリテーターとして外部コンサルタントに入ってもらうとともに、理事長は冒頭のみ参加となっている。また、会議の参加が重荷にならないように、時間は1時間程度と決め、開催の1週間前に議題を周知し、短時間で濃い議論となるような工夫もされている。会議開催の半月後には、会議で出された意見や提案、議論の経緯、決定事項についてまとめた書類を、各事業所に掲示している。常に全職員に情報発信するようにし、「関係者しか知らない」という状況にならないように配慮している。

この人事会議によって、参加メンバーからは「現場の声が組織の方針や運営に反映される」「各事業所においてどのような問題点や課題が出ているかがわかり、情報の共有が図れる」といったメリットが多く挙げられている。現場の職員の意見を取り入れながら、人事制度の運用や見直し、および組織の方針や運営決定を行うことで、その制度への納得感や理解も高まるという効果もある。

人事会議の開催を通じて、①職員の当事者意識の醸成、②各事業所間での情報共有、③制度の問題点や課題の発見、④現場の意見を踏まえた人事制度の構築につながっている。

C

評価・報酬

15

賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確

賃金制度の安定的な運用と透明性の確保は、法人・事業所と職員との信頼関係のベースという意味でも重要です。基本給、諸手当、賞与といった賃金項目をどう組み立て、それぞれにどのような性格や意味合いを持たせるのかを検討し、職員に明確に示せるようにしましょう。（関連：4 13）

KEY
POINT

- 昇給や賞与支給の考え方、ルールを明確にする
- 賃金に不満があった場合に、意見聴取や個別の話し合いの機会を設けるなど、フォローアップを行う



● 昇給や賞与支給の考え方、ルールを明確にする

賃金の考え方は、経営の判断で決まりますから、個々の法人・事業所の状況に応じて違いがあり、一律的に論じられるものではありません。ただ、基本的な考え方としては、「**安定的に運用する部分**」と「**業績や成果に応じて配分する部分**」を分けて考えることが一般的だといえるでしょう。たとえば、基本給は勤続年数や能力向上に応じて少しずつでも昇給できるようにし、賞与・一時金等は業績に対応して支給するなどです。また役職に対する手当、専門職としての資格に対する報酬、各種手当の考え方も明確にしておく必要があります。➡CASE 16

図表 賃金の考え方の例

賃金項目		賃金の性格
月例給与	基本給	・ 所定労働時間に対する基本的報酬 ・ 仕事の成果や能力発揮に対する報酬
	諸手当	・ 基本給の補完（職務・役割関連手当、割増手当、生活関連手当、等）
賞 与		・ 法人・事業所の業績に応じた報酬 ・ チームや個人の貢献度や功労に応じた分配 ・ 月例給与の補完
退 職 金		・ 勤続功労に対する報酬 ・ 在籍中の貢献度に対する報酬

【出所】平成23年度「介護事業所における賃金制度等実態調査結果報告書」（公益財団法人介護労働安定センター）をもとに作成

に示している

- 賃金に不満があった場合に、意見聴取や個別の話し合いの機会を設けるなど、フォローアップを行う

賃金については、最も職員の関心の高い労働条件ですから、その査定結果に不満を持つ人も出てきます。こうした不満は放置せず、早い段階で把握し解決していく努力が必要となります。個別の面談の中で本人の納得性を確保できることが一番望ましいといえますが、ほかにも人事制度に関する定期的なモニタリング（アンケート調査等）や相談窓口の設置など、フォローアップの体制づくりが重要です。

CASE 16 賃金支給、昇給の明確化 社会福祉法人鳥取福祉会

鳥取県社会福祉法人鳥取福祉会では、次のようにキャリアパス表を整備し、職員が自分のキャリアアップモデルを描けるようにするとともに、不満のあった基本給に関して、賃金カーブの改善、初任給の見直し、退職金制度の導入など、職員の待遇改善を行った。賃金表を明示することにより、自分の等級と賃金の整合性が図れ、定期昇給を含めどうすれば賃金がアップしていくのかが明確となり、人材の確保・定着に寄与している。また、どういった資格を取得すれば次の等級に上がれるのかを職員全員がわかるので、人材育成にも生かされるとともに、職員のモチベーション向上にも結びついている。

図表 介護職員キャリアパス表（抜粋）

職掌	等級	役職名称	業務	職能基準				
				組織上の機能と役割行動	権限と責任	求められる職務遂行能力	求められる成果	資格・免許
管理職	1級	所長・課長	施設運営管理業務	施設・職場の方針に則り、部門の目標、方針を策定し、広範かつ高度な責任と役割行動をもって、所属員を管理監督し、所期の目的を達成する。	広範かつ高度な承認・決裁権を有し、所管する部門の業績達成責任を負う	広範かつ高度な企画立案力・決断力・管理統率力などの発揮 所管部門の目的・目標の達成	所管部門の目的・目標の達成	
	2級	所長・所長補佐・課長補佐	施設運営管理業務	施設・職場の方針に則り、部門の目標、方針を策定し、高度な責任と役割行動をもって、所属員を管理監督し、所期の目的を達成する。	高度な承認・決裁権を有し、所管する部門の業績達成責任を負う	高度な企画立案力・決断力・管理統率力などの発揮	所管部門の目的・目標の達成	
指導職	1級	士長・係長	管理業務	部門の方針に則り、チームの目標、方針を策定し、高度な責任と役割行動をもって、所属員を指導監督し、所期の目的を達成する。	担当範囲内での高度な判断・裁量権を有し、業務遂行・達成責任を負う	実務上必要な業務知識や専門知識の発揮、指導力・管理統率力・判断力・改善提案力または企画力の発揮	責任単位組織（チーム）の目的・目標の達成	
	2級	主幹	監査業務	部門の方針に則り、チームの目標、方針を策定し、高度な責任と役割行動をもって、所属員を指導し、所期の目的を達成する。	担当範囲内での高度な判断・裁量権を有し、業務遂行・達成責任を負う	実務上必要な業務知識や専門知識の発揮、指導力・判断力・改善提案力または企画力の発揮	単位組織の（チーム）の目的・目標の達成	・介護支援専門員 ・社会福祉士等
	3級	主任	業務指導	部門の方針に則り、チームの目標、方針の策定に関わり、一定の責任と役割行動をもって、所属員を指導し、所期の目的を達成する。	担当範囲内での一定の判断・裁量権を有し、業務遂行・達成責任を負う	実務上必要な業務知識や専門知識の発揮、指導力・判断力・改善提案力または企画力の発揮	単位組織の（チーム）の目的・目標の達成	
総合職	1級	主任・介護福祉士	上級業務	高度な専門的知識、技術・技能をもって、広範な業務を自立的に遂行し、職場の中核的役割を果たす。	担当業務内での判断・裁量権を有し、業務遂行・達成責任を負う	担当業務内での判断・裁量権を有し、業務遂行・達成責任を負う	担当業務の達成	
	2級	介護福祉士	中級業務	専門的知識、技術・技能をもって、広範な業務を自立的に遂行する。	担当業務内での判断・裁量権を有し、業務遂行・達成責任を負う	担当業務内での判断・裁量権を有し、業務遂行・達成責任を負う	担当業務の達成	
	3級	介護福祉士	定型業務	専門的知識、技術・技能をもって、担当業務を自立的に遂行する。	担当業務内での判断・裁量権を有し、業務遂行・達成責任を負う	担当業務内での判断・裁量権を有し、業務遂行・達成責任を負う	担当業務の達成	・介護福祉士
専門職	1級	看護師・理学療法士・作業療法士	専門業務	広範かつ高度な専門知識、技術・技能、実務知識をもって、極めて高度な専門的業務を責任を持って遂行する。	担当専門分野における判断・裁量権を有し業務遂行・達成責任を負う	担当専門分野における判断・裁量権を有し業務遂行・達成責任を負う	担当専門業務の達成	・看護師 ・理学療法士 ・作業療法士
	2級	准看護師	専門業務	高度な専門知識、技術・技能、実務知識をもって、専門的業務を自立的に推進する。	担当専門分野における判断・裁量権を有し業務遂行・達成責任を負う	担当専門分野における判断・裁量権を有し業務遂行・達成責任を負う	担当専門業務の達成	・准看護師

関連事例紹介

項目 14 「人事制度を実態に合った制度とするため、適宜検討や見直しを行いながら運用している」に関連する事例を紹介します。

CASE
17

現場の意見を踏まえた人事諸制度の改定と運用

医療法人宮城会

奈良県の医療法人宮城会は、職員の離職防止と定着促進を進めていくために、3年ほど前にESアンケートを実施した。アンケートの結果、「給与の決め方が不透明」「評価がされない」「ルールがあるかないかわからない」という多くの意見を踏まえて就業規則の見直しや人事考課制度の導入を行った。

同法人の人事考課は「共通項目（＝部門や職種共通に求められる項目）」と「専門項目（＝部門別・職種別に求められる項目）」で構成されている。前者は事務長が原案を作ったが、後者は各部門に「自分たちはどういうことを評価してほしいのか」という視点から原案を作成してもらった。

「共通項目」は25項目あり、管理者についてはそのうち5項目は部下からの評価を取り入れている。部下からの評価を取り入れることにより、部下との信頼関係がわかるとともに、管理者に緊張感をもって仕事をしてもらう効果があると同法人の事務長は感じている。

「専門項目」作成を委ねられた各部署では、約半年にわたり管理者や主任が中心になってミーティングで検討を重ねた。「自分たちで作った評価基準に責任をもたせたい」という方針のもと、作成された原案は理事会で大きく変更されることはなくそのまま運用することにした。そのため、各部署によって項目の数やレベル感が異なっている。その後の見直し・修正も各部門に任せている。

これまで曖昧だった制度やルールを明確にすることに加えて、**現場のニーズに対応する方法をとることにより、職員の満足度が上がっている。**

人材採用・育成

		あてはまる	あてはまる どちらかというと	あてはまらない どちらかというと	あてはまらない
16	自法人・事業所の現状分析をもとに、必要な人材の募集・採用を行っている	4	3	2	1
17	魅力ある職場づくりを行い、求職者に適切な方法で発信している	4	3	2	1
18	研修体制の整備や自己啓発支援などを通じ、職員のスキルアップを図っている	4	3	2	1
19	新人・リーダー・管理職などの階層に応じた教育を体系的に行っている	4	3	2	1
20	将来のキャリア形成について、支援やアドバイスを行っている	4	3	2	1

D 人材採用・育成を いかに改善するか

介護事業所にとって人材は、最も大切な経営資源です。人材を確保するためには、魅力的で働きやすい職場環境をつくり、それを求職者にアピールすること、また、採用した人材に長く働き続けてもらうためには、人材育成の仕組みを整え、長期的なキャリア形成を支援することが必要です。

■ こんな問題はありませんか？



採用活動に戦略的な視点が欠如していたり、育成に向けた取り組みが不十分な場合、次のような組織上の問題が発生し、既存職員の不満の増大と離職者の増加につながりかねません。

- 自法人の理念等にそぐわない人材を採用してしまい、早期での離職者が相次いでしまう
- 研修体系が整備されていないため、いつまでたっても事業所内の人材が育たず、介護の質が向上しない
- 人材が育たないために既存の職員の負担が減らない
- 事業所内に育成を軽視する風潮が生まれ、職員の多くが向上心を失ってしまう
- 新入職員等に対する丁寧な指導等が行われず、早期離職者が増加してしまう
- 専門職としての成長意欲の高い人材が、より成長できる機会を求めて他の法人へ流出してしまう

■ 改善に向けて考えてみましょう

● 採用と育成への取り組みを戦略的に行い、優秀な人材の確保につなげる

採用力の強化に向けた第一歩は、自法人・事業所の現状を分析し、採用においてアピールできる魅力を明らかにすること、採用すべき人材の量と質を明確化すること、その人材に対する有効なアプローチ方法を検討することにあります。

また、事業所内部での OJT や研修の実施、外部研修への派遣、近隣事業者との連携研修といった様々な機会を通じて人材の育成を進めることは、介護サービスの質の向上だけでなく、成長意欲の高い優秀な人材の定着につながります。併せて、しっかりとした人材育成体制を整備することで、採用時の強力なアピール材料として活用できます。

介護業界においては、採用・育成・定着が相互に結びついたものと捉え、いずれか一つだけではなく三位一体の強化を進めていくことが重要です。

改善を進めるうえでの基本的な視点

□ 人材育成を通じ、専門職の仕事に対するこだわりに応える

介護事業所で働く職員の多くは、介護福祉士や看護師、セラピストなど対人援助の専門職です。一般に専門職は自身のスキルや能力の向上に対する強いこだわりを持っており、法人・事業所としても、そうした成長意欲に応えるような教育研修体制の整備を図る必要があります。また、その場合には、OJT と Off-JT、自己啓発支援を組み合わせ、外部研修への派遣も積極的に行うなど、あらゆる機会を通じて人材育成を図る姿勢が求められます。

□ 現状を分析し、事業所の魅力を対外的にアピールすることで新たな採用につなげる

採用活動を進めるうえでは、現状分析を通じて現在と将来において必要な人員数や職種などを整理することが重要になります。また、充実した研修体制や柔軟な働き方、他にない新規性・専門性の高いケアを提供できる機会など、求職者にとって魅力となる自法人・事業所の強みを洗い出し、ターゲットとなる人材に対して適切な方法でアピールしていくことが重要です。

□ 介護技術だけでなく、マネジメント能力の育成も重視する

介護事業所における職員の定着状況は、管理者やサービス提供責任者、フロアリーダーなどのマネジメント能力に大きく左右されます。法人・事業所の人材育成にあたっては、高いケア技術を有する専門職の育成にばかり目が行きがちですが、専門職を統括し、組織をリードしていくマネジメント人材の育成にも力を入れる必要があります。

[参考情報]

■ 「介護事業所の採用・定着に向けたポイント」(公益財団法人介護労働安定センター)

https://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/content/files/2023/h25_t_chousa_bessatsu.pdf

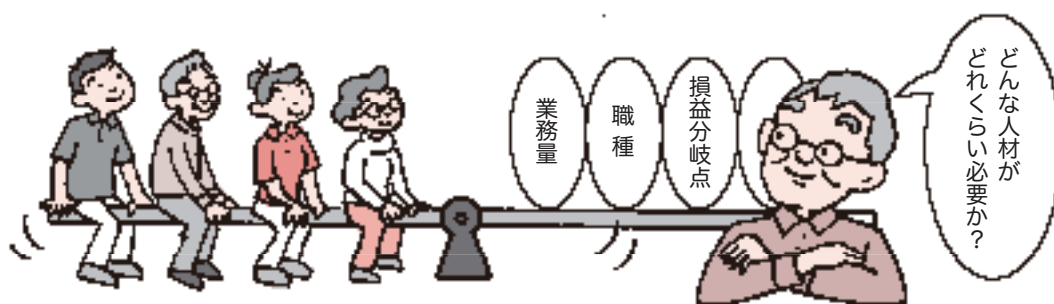
16

自法人・事業所の現状分析をもとに、必要

人材の募集・採用を行う際には、自法人・事業所の職員の年齢構成や資格取得状況、サービスごとの人員の過不足、将来の事業展開を踏まえて必要となる人員数など、現状と将来の見通しに関する分析を踏まえて必要な人材像や人員数を検討することが重要になります。

KEY
POINT

- 採用にあたっては自法人・事業所の現状分析を行う
- 現状分析は多角的な視点から行い、戦略的な採用活動につなげる
- 必要に応じて多様な人材の活用を進める



● 採用にあたっては自法人・事業所の現状分析を行う

多くの介護事業者にとって人材の確保は喫緊の課題となっています。しかし、全体的に現場が忙しいからといった理由だけで職員を採用したり、目のマンパワー不足への対応といった短期的な視点からの採用を繰り返してしまうと、自法人・事業所が真に求めている人材が質・量ともに確保できず、また、事業所の採算の確保も難しくなる可能性があります。

こうした事態を防ぐためには、採用活動を進めるにあたって、まず、**自法人や事業所の現状分析を行うことが重要**になります。

● 現状分析は多角的な視点から行い、戦略的な採用活動につなげる

現状分析においては、たとえば、事業所のサービス種別、時間帯、職種などの観点から現在の人員の過不足の状況を把握するとともに、事業計画を踏まえて将来的に必要な人員数を検討することが求められます。加えて、追加的に職員を採用することで損益分岐点がどのように変化するか、といった視点も必要になります。

また、特に職員の高年齢化が進行している法人の場合には、採用する人材の年齢層をどのように設定するかという点などについても考慮する必要があります。

なお、現状分析を行う前段として、自法人・事業所が**求める人材像を明確化しておくこともターゲットを絞った戦略的な採用活動を進めるうえでは重要**になります。

な人材の募集・採用を行っている

〈採用の前段で行うべき現状分析の視点（例）〉

- 自法人・事業所が求める人材像をどのように考えるか（経験、人柄、介護に対する意識など）
- 事業所別・サービス種別・サービス提供時間帯別・職種別にどの程度の人材が不足しているか
- 事業計画を推進していくうえで、いつどのような人材が、どの程度必要になるか
- 現状の職員の年齢層は高年齢化していないか、年齢層のバランスを保つためにどのような年齢層の人材を確保すればよいか
- 追加的に人材を雇用することでどのように損益分岐点が変わるか、利益を確保するために職員や施設の稼働率をどのくらい高める必要があるか
- 必要な人員を常勤職員として確保するか、非常勤職員として確保するか、派遣職員で確保するか

● 必要に応じて多様な人材の活用を進める

近年、介護現場で働く人材の多様化が進んでいます。以前より介護現場で活躍していた高年齢労働者に加え、外国人労働者や障害者など、従来とは比較にならないほど幅の広い背景を有する人材が活躍しています。国内の生産年齢人口が減少する中で、介護事業者においては、積極的にこうした多様な人材を活用していく姿勢が求められます。

また、多様な人材の活用を進めるうえでは、そうした人材に介護業務を任せるとか、それとも介護補助業務や間接部門の業務を任せるとかといった判断が求められることに加え、**人材の特性に応じた様々な配慮**が必要になります。（関連：23）

加えて、業務の切り出しや業務手順の標準化・可視化などの取り組み、理念の浸透策や教育研修、人事評価制度の見直しについても、経験や文化的な背景が多様な人材がモチベーションを維持しつつ一体感を持って業務に取り組む環境を整備するために重要になります。

図表 介護業界で活躍する多様な人材（例）

人材	人材のイメージ
高齢者	・自法人で定年後も就業を継続する職員のほか、異業種からセカンドキャリアとして介護業界へ入る人材、他の介護事業者から定年前後の年齢で入職する人材 など
外国人	・日本の介護福祉士養成校を卒業した在留資格「介護」を持つ外国人 ・EPA（経済連携協定）に基づく外国人介護福祉士候補者 ・在留資格「特定技能1号」を持つ外国人 ・技能実習制度を活用した外国人技能実習生 ・上記のほか、日本国籍を持つ外国出身者 など
障害者	・身体・知的・精神などの障害を抱えているが就労意欲の高い人材
上記以外の多様な人材	・仕事と家族の介護や育児、自身の病気療養などとの両立を図る人材 ・生活困窮者や引きこもりなど生きづらさを抱えている人材 ・福祉科や看護学科で学ぶ高校生のアルバイト採用 ・介護経験のない無資格・未経験者 など

17

魅力ある職場づくりを行い、求職者に適切

人材不足が常態化する中、不特定多数を対象とした、労働条件のみを記載した求人情報の提供だけでは人材を確保することは困難であると認識すべきです。魅力のある職場づくりを進め、その内容をターゲットとする人材へ適切な方法で発信していくことが必要になります。

KEY
POINT

- 採用にあたっての強みとして、職場の魅力を高める
- 事業所の魅力が効果的に伝わる情報の発信方法を考える
- WEB や動画などのツールも積極的に採用に活用する



● 採用にあたっての強みとして、職場の魅力を高める

人材の採用を円滑に進めていくうえで重要な点の一つは、自法人・事業所の職場としての魅力を高めることにあります。特に研修体系やキャリアパス、ワーク・ライフ・バランスが実現可能な働きやすい職場環境の整備、福利厚生充実、特徴的で質の高い介護の実践など、既存職員が長く働き続けたいと感じる職場をつくるのが、採用面でも強力なアピールポイントになります。

一見遠回りのように見えますが、採用力の強化に向けては、まず**既存職員の育成・定着に向けた取り組み、既存サービスの質の向上に向けた取り組み**を講じることが重要です。

● 事業所の魅力が効果的に伝わる情報の発信方法を考える

一般的に人材によって、求人情報を収集する方法は大きく異なります。たとえば、若年層であれば、スマートフォンを活用してインターネット経由で情報を収集する可能性が高く、他方で高年齢者の場合はハローワークや求人広告（新聞折り込みの広告など）などから情報を収集し、求職活動を進めている方の割合が比較的高いと予想されます。また、学生の場合は、ゼミや進路指導の教員からの情報提供が就職先の選定に大きな影響力を持つと考えられます。

採用活動においては、こうした人材ごとの情報収集方法の違いを分析し、**採用したいと考える人材ターゲットに応じた適切な方法を選択し、情報を発信する**ことも重要です。

なお、インターネットや求人広告などを活用している事業所であっても、並行してハローワークを通じた情報発信をしているケースも多いと考えられます。ハローワーク経由の求人は他事業所との差別化が難しいと思われがちですが、以下のような工夫によって人材の紹介件数を増やしていく

な方法で発信している

ことも可能です。

〈他事業所との差別化を図るためのハローワークの活用法（例）〉

- 求人票の記載内容をわかりやすく、コンパクトに記載する
- 労働条件だけでなく、研修体制やキャリアパス、入職後の具体的な業務内容など求職者が不安を感じる点について先回りして情報提供を行う
- 過去に紹介してもらった人材の状況報告や職場の魅力に関する情報提供などを通じてハローワークの担当者と信頼関係を築き、担当者から求職者へ最初に紹介される事業所になる

● WEB や動画などのツールも積極的に採用に活用する

採用情報を発信する際に活用可能なチャネルやツールは、急速に多様化しています。ハローワーク・求人広告・口コミ・学校訪問といった従来からのチャネルに加え、スマートフォンやPCを活用して情報収集を行う求職者が増加している点を踏まえ、法人のホームページやSNSなどを活用した採用活動に力を入れる法人も増えてきました。

また、自法人・事業所で働く職員の表情や実践する特徴的なケアについては、文字や写真だけでは、その内容が求職者に伝わりづらい面があります。その際、動画を活用することで、職場の環境やケアの特徴をよりいきいきとわかりやすくアピールできる可能性があります。

他法人との差別化を図るためにも、**WEB や動画などの採用ツールについても積極的に活用し、採用力の強化を進めていく** が必要です。

図表 介護事業所における多様な採用手法

採用手法	内容
ハローワークの活用	・ハローワーク等を通じた人材確保 ・処遇や勤務条件だけでなく、研修体系やキャリアパス、入職後の業務内容などに関する情報を提供し、求職者が不安に感じる点を先回りして情報を提供 ・ハローワークの担当者に対して自法人・事業所の魅力を伝えとともに、過去に紹介された人材の近況等を伝え、多くの事務所の中から最初に紹介される事業所となる
福祉系学科、養成校等への訪問	・進路指導担当の教員等を訪問し、職場の研修体系やキャリアパスなどを伝える ・訪問時に人事担当者だけでなく卒業生とともに訪問し、近況などを伝えることで後輩の紹介につなげていく
法人ホームページ等での情報提供	・法人のホームページ等を通じた求職者への情報提供 ・動画や職員によるブログなどを活用し、職場の雰囲気や仕事の内容をわかりやすく伝えていく
職員による口コミ（リファラル採用）	・職員による口コミを活用し、既存職員の友人や知人などの採用につなげる ・職員が周囲に紹介したいと考えるような職場づくり、質の高いケアの提供などを進めていくことが重要
地域住民とのかかわりを通じた人材採用	・小規模多機能型居宅介護などの地域密着型の事業所等において、運営推進会議などを通じて地域の住民に対して介護や事業所のことを知ってもらう活動を実施 ・介護の仕事に対する理解を促進し、心理的なハードルを下げ、職員の紹介につなげていく

18

研修体制の整備や自己啓発支援などを通

優秀で成長意欲のある人材を引きつけ、また、ケアの質の底上げを図るためには、職員のスキルアップを支援する仕組みを整備することが重要です。様々なスキルアップの仕組みの特徴を理解し、自法人・事業所の現状や職員のニーズに合った取り組みを進めていくことが求められます。

KEY
POINT

- 人材育成やスキルアップを支援する体制を整える
- 体系的な OJT や指導役を任せることを通じて学びや気づきを促す
- 近隣の法人等と連携して研修機会の充実を図る



● 人材育成やスキルアップを支援する体制を整える

人が人に対してケアを提供する介護サービスにおいては、いかに優秀で成長意欲のある人材を引きつけ、ケアの質の向上を図るかということが常に重要な問題になります。この問題に対応していくためには、内部研修の充実、外部研修への積極的な派遣、自己啓発支援制度の整備など、職員のスキルや知識の向上を法人・事業所としてバックアップする仕組みを整備することが重要です。

特に業務の中に組み込まれていることが多い内部研修と違い、忙しい現場の職員には外部研修や自己啓発のための通信教育などの情報が届きづらいことが考えられます。また、外部研修の場合には、参加にあたって業務面での調整が必要となったり、受講料や交通費などの費用がかかることもあります。

こうした問題に対し、事業主や管理者は、外部研修への参加や自己啓発を口頭で促すだけでなく、**参加可能な研修等の情報提供、業務面の配慮（研修受講中の人のやり繰りなど）、法人・事業所側での費用補助など、具体的にスキルアップを後押しする取り組みを行うことも求められます。**

● 体系的な OJT や指導役を任せることを通じて学びや気づきを促す

人材の成長においては、研修や自己啓発だけでなく、日々の業務における学び・気づきも大きな役割を果たします。そのため体系的な OJT が受けられる環境を整備したり、日々の業務の中で自身の仕事を振り返るためのカンファレンスやスーパーバイズ、上司・先輩職員による定期・随時の面談などの機会を設け、内省を促すことも必要になります。

また、誤った指導をしないよう自身のケア技術や知識を振り返る機会となることから、他の職員

じ、職員のスキルアップを図っている

のチューターや指導役を担当する経験からも、多くの学びを得ることができます。入職から数年を経て一通りの業務に対応できるようになった人材の中に、もう一回り成長をさせたいと考える職員がいる場合、**新人育成担当などを任せて「教えることを通じて学ぶ」(Learning by Teaching)機会を提供することが、成長につながる可能性があります。**

● 近隣の法人等と連携して研修機会の充実を図る

中小規模の法人では、研修にかかる費用や指導者等の確保の問題から、職員の育成・研修ニーズに、十分な形で対応できない場合もあります。こうした問題に対し、自法人のみでは対応が難しい研修ニーズや大規模に実施したほうが育成効果が高まると考えられる研修等については、**近隣地域の他法人と連携して育成に向けた取り組みを進める**ことも有効です。➔ CASE 18

また、他法人との連携については一時的なものせず、地域の事業所が連携して連絡会などを設立し、定期的に研修会・勉強会や好事例発表会、人事交流を行うといった視点も重要です。さらに、より組織を発展させ、事業協同組合などを設立し、外部の補助金を活用した人材育成・確保に取り組んだり、行政等へ処遇改善に向けた提言等を行っていくことも考えられます。➔ CASE 21

CASE
18

地域法人間の連携による研修体制の充実

社会福祉法人桜井の里福祉会

新潟県内で特別養護老人ホームなどを運営する社会福祉法人桜井の里福祉会では、著名な外部講師を招聘する際や、より多人数での合同研修が有意義な際など、古くから親交の深い近隣の3法人と合同で研修会を開催している。

同法人による地域の法人との連携は、中越地震の際に大規模災害に対しては単独の法人での対応が難しいと考え、水害や地震等の緊急時に備えた相互協力協定を締結したことがきっかけであった。その後、連携による取り組みの範囲が防災分野から徐々に拡大し、現在のような形で人材育成分野にまで広がりを見せている。

また、連携3法人では、年間を通じて各法人の職員が希望する他法人の施設へ赴き、他法人の施設で研修を受ける「**交換研修派遣**」も実施しており、桜井の里福祉会の場合、直近1年間で10名程度の職員を他の2法人へ派遣し、併せて他の2法人から10名程度の職員を受け入れている（派遣期間は2～3日）。研修の内容は、派遣先の法人の介護技術等を現場での実践を通じて習う形が中心であり、参加する職員は希望者のみならず、法人から指名し、研修を受けることもある。

加えて、スポーツ大会などのイベントの開催や1法人が運営する保育施設の他の2法人の職員による利用などの**相互交流・連携**も行われており、年々、結びつきは強まっている。

なお、上記のような法人間の連携の取り組みは、3法人の枠を超えた広がりを見せており、近年では地域内10数法人が連携した大規模な地域研修会なども開催されることもあり、また、認知症ケアや小規模多機能型居宅介護のあり方など、テーマを決めたうえで専門的な研修も行われている。

こうした取り組みは、人材育成の幅の拡大のみならず自法人や他法人のそれぞれの特徴の理解促進につながり、**地域包括ケアの構築に向けた多職種協働の基盤づくり**にも大いに役立っている。

D

人材採用・育成

19

新人・リーダー・管理職などの階層に応じ

介護事業所には、新人やリーダー、管理職など様々な階層の職員が在籍しています。階層によって期待される役割は異なり、そのため必要な教育の内容も変化します。そこで階層に応じた教育体系を整備し、職員が期待される役割を果たせるよう支援していくことが求められます。

KEY
POINT

- 各階層の職員に期待する役割を明確化し、必要な研修機会を提供する
- 職員の意見を積極的に取り入れ、育成の体系の充実を図る
- マネジメント教育には経営者が積極的に関与し、経営全般への意識を高める



● 各階層の職員に期待する役割を明確化し、必要な研修機会を提供する

介護事業所には入職したばかりの新入職員から、リーダーやサービス提供責任者などを担う中堅職員、事業所管理者など、様々な階層の職員が在籍しています。こうした各階層の職員については、期待される役割がそれぞれ異なっており、たとえば、新入職員であれば、早期に職場に慣れ、基礎的な業務に一通り対応できるようになることが求められ、管理者には部下の育成や営業面の成果も求められるようになります。また、同じマネジメントを担う層でも、現場マネジメントと法人レベルのマネジメントでは、必要な役割とスキルが大きく異なります（図表参照）。

自法人・事業所において人材育成の体系を構築する際には、各階層の職員に対して期待する役割を明確化したうえで、その役割を果たせるような学びの機会を提供していくという視点が重要です。こうした取り組みを進めることにより、職員にとって長期的なキャリア形成が可能となり、人材が定着する組織づくりにもつながります。➡ CASE 19（関連：13・CASE 16）

● 職員の意見を積極的に取り入れ、育成の体系の充実を図る

階層別の人材育成のあり方を考える場合、法人や事業所の側が身に付けてほしいと考える知識や技能を習得してもらうだけでなく、職員が日々の業務の中で課題と感じている点を把握し、職員のニーズに合わせた研修等のプログラムを提供するという視点も重要です。

各階層の職員複数名を対象としたグループインタビューや職員アンケートなどを通じ、職員の研修ニーズを把握したうえで、研修やOJTの内容を検討していく姿勢が求められます。

た教育を体系的に行っている

● マネジメント教育には経営者が積極的に関与し、経営全般への意識を高める

階層別研修のうち、マネジメント力やリーダーシップに関する研修や育成機会の整備が不十分なケースが多く見られます。現実的には、管理者や職員が目の前の利用者への対応に忙殺される中で、マネジメントに関する研修等は後回しになっているのではないのでしょうか。

こうした問題に対応していくためには、まず、経営者自らが教育指導に積極的に関わり、法人としてマネジメント教育を重視する姿勢を示すことが求められます。特に、**組織の中核となり、人材の定着やサービス品質の管理を大きく左右するミドルマネジャーの育成については、経営者の最も力を注ぐべき役割**と認識することが重要です。

また、このような経営者の意識と関わりを前提として、日常業務での権限の委譲や挑戦的な仕事（新規事業開発など）への参画などの具体的な手法を用いながら、マネジメント人材の育成を進めていく必要があります。（関連：CASE 2）

図表 組織階層別の期待要件と研修内容の関係（例）

組織階層	期待される役割	研修内容
管理者層	経営層と現場をつなぎ、事業所をリードしていく。経営数値にも精通する。	・マネジメント、リーダーシップ、人事評価 ・政策動向に関する研修
現場リーダー層	質の高いケアを実践するとともに、管理者の補佐役として業務の質を高める。	・リーダーシップ ・ティーチングやコーチングスキル
中堅介護職員	現場の中核として、業務に精通し、新人職員への指導などを率先して行う。	・より進んだ介護技術に関する研修 ・初歩的なティーチングに関する研修
新人介護職員	職場環境に慣れ、基礎的な業務に一通り対応できるようになる。	・基礎的な介護技術に関する研修 ・職場定着のための理念研修

CASE
19

現場ニーズを踏まえ、ICTを活用した総合的研修体系を1年で構築 株式会社エクセレントケアシステム

四国や関西、関東などにおいて介護事業を展開する株式会社エクセレントケアシステムでは、人材とケアの質の向上に向けて総合的な研修体系の構築をわずか1年で実現した。

積極的な事業所の開設を進めた同社においては、事業の成長スピードと比較し、組織内部の整備が追いつかない状況が続いていた。しかし、長期的な成長のためには内部体制、特に人材の質の向上に向けた研修体制の確立が重要と考え、本格的な研修体系の構築に着手する。

まず、同社においては、**現場の職員から研修ニーズに関する情報収集を実施**した。その上で、ニーズを踏まえた具体的な研修プログラムを立案。研修の内容は、新人から入社3年目、主任・リーダー、施設長、役員など階層別の研修を中心として、職種別研修（介護職、看護職、ケアマネジャー、事務職員など）、テーマ別研修（リスクマネジメント、制度改正、介護福祉士受験対策、面接担当者研修など）等、32講座・延べ300時間超に及び、年間1,500人の職員が参加している。また、**ケアの専門知識・技術だけでなく、マネジメント教育に重点を置いたカリキュラム**となっている。

なお、これらの研修についてはインターネットを活用したオンライン研修がベースとなっており、ICTの活用によって移動時間・交通費・会場費ゼロの低コスト運営を実現。加えて講師の完全内製化によって現場や経営層の意図と研修内容とのミスマッチも少なく、新講座構築の際にもスピーディーかつフレキシブルに対応している。

D

人材採用・育成

20

将来のキャリア形成について、支援やアド

多くの職員は、自身の将来のキャリアについて不安を抱えています。事業主や管理者は、そうした不安を解消し、職員が将来に対する希望を持って生き生きと働けるよう、適切な支援やアドバイスなどを行う必要があります。

KEY
POINT

- 将来のキャリア目標を描けるようサポートする
- 職員の考えに耳を傾け、具体的なアドバイスを行う
- 多様なキャリア目標に応える内部体制を整える



● 将来のキャリア目標を描けるようサポートする

職員がOJTや研修を通じて成長したとしても、その技術や能力を生かして事業所の中でより活躍する機会・キャリアアップする機会が得られなければ、働く意欲が低下してしまいます。そこで人材育成の体制とともに整備すべき点の一つが、**昇進・昇格のために必要な業務経験、従事期間、熟達水準などを整理した「キャリアパス」を定め、職員が将来のキャリアの見通しを描けるようにすること**です。

併せて、事業主においては職場内でのポストの確保やキャリア形成のための経験機会の提供、公正性・公平性に配慮した評価の仕組みなど、キャリアパス制度が効果的に運用されるような施策を講じることが求められます。（関連：13・CASE 14・CASE 16）

なお、中小規模の法人などでこうした取り組みが難しい場合、**積極的に対外活動の場に参加させ、研修講師や研究関連のキャリア形成を支援する**など、自法人・事業所内部で働く介護職としてだけではないキャリア構築を支援していくことも考えられます。→ CASE 20

● 職員の考えに耳を傾け、具体的なアドバイスを行う

職員は、将来の自身のキャリアのあり方について不安を持っており、面談の機会等にその不安について上司に相談をすることがあります。その際、相談を受けた上司は、一方的に自分の考えを押しつけるのではなく、**受容的・共感的な態度で真摯に聞く「傾聴」を心がけながら、具体的なアドバイスを行う**ことが重要です。この場合、キャリアコンサルティングの利活用を図ることも有益です。

また、その職員のこれまでの仕事の経験や発揮した能力を振り返る「**キャリアの棚卸し**」（能力、

バイスを行っている

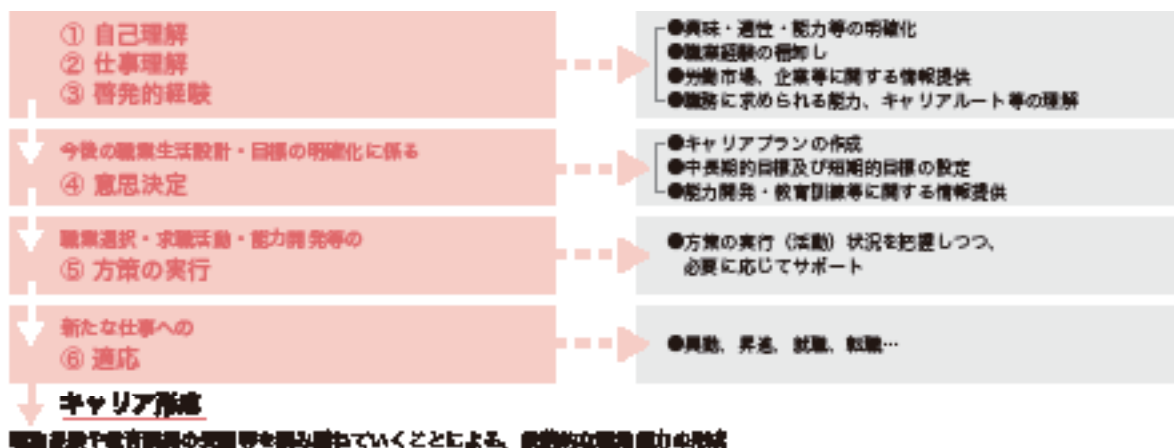
経験)や、「何をしたいのか」(目標)、「何をすべきか」(使命感・価値観)といったキャリアに対するセルフイメージの確立を支援したうえで、アドバイスをを行うことも重要です。(関連: CASE 12)

● 多様なキャリア目標に応える内部体制を整える

介護職をはじめとする専門職の中には、現場での対人援助業務に強いこだわりを持ち、管理者などのマネジメントを担うポジションに就くことを忌避・躊躇するケースも見られます。

法人内でのキャリアパスというと現場でケアを担う職員から主任・リーダーを経て管理者へという流れが一般的です。一方で、専門職として介護の専門性を極めようとする人材のモチベーション向上や職場への定着に向けて、彼(彼女)らをスーパーバイザーやアドバイザーとして位置づけ、管理職と同程度の処遇を行うような仕組みも検討が必要になります。→ CASE 20 (関連: 13)

図表 「キャリア・コンサルティング」の流れ



[出所] 厚生労働省ホームページ

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000198322.html>

CASE
20

職員の多様なニーズに対応したキャリア形成の支援

株式会社アール・ケア

岡山県において介護事業を展開する株式会社アール・ケアでは、職員のキャリア形成において現場のスタッフから現場リーダー(主任)、管理者へというラインがあり、多くの人材がこのラインに沿ってキャリアを積み重ねる形が一般的となっている。しかしながら、現場での介護実務に対するこだわりが昇華し、ケアの技術や考え方を深め、新しいケアの方法論に関する研究などに力を入れたいと考える職員も少ないながら見られる。

同社においては、面談等で研究活動面でのキャリア形成を志向する職員がいた場合、業務時間外に取り組むよう促すのではなく、職員の意向を尊重し、業務の一環として研究活動に取り組めるよう支援を行っている。そして成果を上げた場合には、会社の知名度や介護技術の向上に寄与しているとの考えから、サービス提供責任者やフロアリーダー等と同格の主任級として処遇する形をとっている。

また、同社の主力サービスである通所介護事業所の職員であっても、他のサービス事業所への異動を認めるなど通常のラインとは異なるキャリア形成を認め、また、それを積極的に評価することにより、職員の多様なニーズに対応し、「やる気のある人材は、社内ですべて活躍の場を見出せる」という環境を構築している。

D

人材採用・育成

関連事例紹介

領域D「人材採用・育成」に関連し、一部において、自治体と介護事業者が連携して介護の仕事のイメージアップに向けた取り組みを進める事例や、地域の介護事業者が法人の垣根を越えて連携し、採用力強化に向けた施策を展開する動きが見られます。

採用ノウハウや求職者への情報の訴求などの面で単独での採用活動に限界を感じている法人・事業所においては、地域の事業者等と連携した人材確保に向けた取り組みについても検討する余地があります。

CASE
21

事業協同組合による採用力強化に向けた取り組み

横浜みなと介護福祉事業協同組合

横浜市に拠点を置く横浜みなと介護福祉事業協同組合は、市内の中小規模の介護事業者 17 法人が集まり設立された事業協同組合である。同組合では、設立以来、介護保険制度改正・報酬改定に関する情報の共有、合同研修会による人材育成力の強化などを目的とした活動を進めてきたが、近年では、組合員の中で特にニーズの大きかった人材確保に向けた取り組みも進めている。

採用における同組合の特徴的な取り組みを見てみると、**地域のハローワークと連携した、組合員法人による合同面接会を年1回のペースで開催**しているほか、直近では、介護の仕事に就く人材の裾野を広げることを目的として、「介護入門講座 ～かいごはじめての一步～」を開催している（受講後、参加者は、「横浜市訪問型生活援助サービス」に従事することが可能）。同講座は、組合員法人の職員が講師を務め、介護の基本を伝えるほか、各法人の事業紹介なども行っており、組合員法人が講座を通じて介護の仕事に興味を持った方の採用の受け皿になることで、少しずつではあるが人材確保の実績も現れつつある。また、厚生労働省の補助金を活用した、無料の介護職員初任者研修も実施し、上記の入門講座の受講者の中からも初任者研修を受講する方が出てきている。

さらに、いざ採用となった際に、提供するサービスの種別が少ない中小法人の場合、たとえば、介護の仕事に関心はあるものの、最初の職場として訪問介護事業所を選択することを躊躇する求職者へ、訪問介護以外の職場を紹介することが難しい場合もある。そこで、組合員法人が連携することで、**自法人が提供していないサービスでの就職を希望する求職者に、他の組合員法人を紹介する**取り組みも行っており、貴重な人材が大手法人等へ流れていくことを防ぐことにもつながっている。

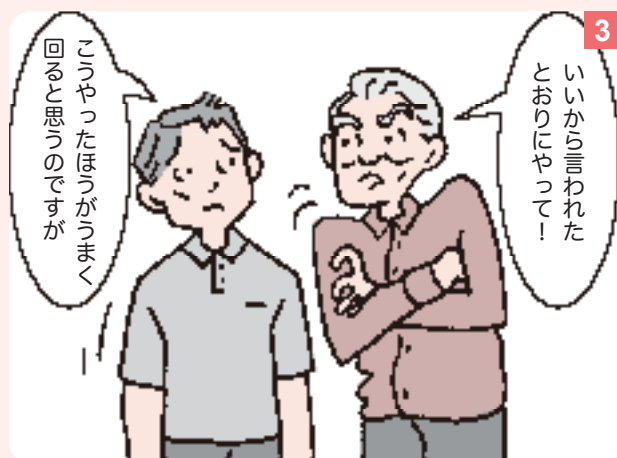
職場環境・組織風土

		あてはまる	あてはまる どちらかというと	あてはまらない どちらかというと	あてはまらない
21	多様化・複雑化する介護ニーズにチームで対応している	4	3	2	1
22	有給休暇の取得促進に向けた体制を明確化し、取得しやすい環境を整備している	4	3	2	1
23	高齢者をはじめ多様な人材が活躍できる職場を整備している	4	3	2	1
24	利用者や利用者家族からのクレームや過度な要求には組織で対応している	4	3	2	1
25	主体性を尊重し、仕事を任せ、それを支援する組織風土がある	4	3	2	1

職場環境・組織風土を いかに改善するか

目に見えない組織風土を改善するには、職場に存在する課題を一つひとつ明らかにし解決していくことが重要です。良き指導者のもと、互いを尊重し、課題を解決して共に成長していく職場環境を構築することは人材の定着だけでなく、新たな人材の獲得にもプラスに機能します。

■ こんな問題はありませんか？



経験年数に比例して仕事や責任の範囲が広がっていくだけで、職員一人ひとりの主体性や多様性が尊重されることなく、また、チームで協力し合える働きやすい職場環境も醸成されないままでは、職員は働き続けることに不安を感じ、次のような問題が生じやすくなります。

- 割り当てられた範囲外の仕事に従事しなくなる
- 介護の専門性を高める意識よりも先に、休日や休暇の取得に関する不満が高まる
- 情報の伝達速度が遅くなったり、情報そのものが伝達されなくなる

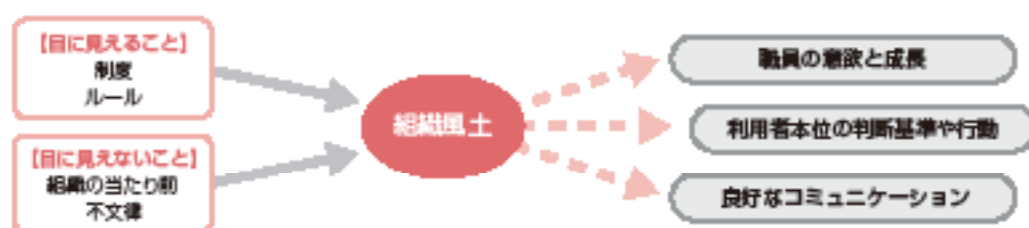
■ 改善に向けて考えてみましょう

● 「目に見えること」「目に見えないこと」の両面から組織風土を変革する

組織風土は、組織の共通の価値観ともいえます。組織風土を形成する要因は様々ですが、制度やルールなど“目に見える”形になっていることと、ルールがあるわけではないけれど組織の当たり前になっていることや不文律などの“目に見えない”ことの両面から考える必要があります。

特に組織の中の「当たり前になっていること」や「不文律」が、職員の意欲や成長に悪影響を及ぼしていないか、利用者本位の判断基準や行動を阻害していないか、チーム内のコミュニケーションを阻害していないか、常に点検することが必要です。

図表 組織風土の形成と影響



改善を進めるうえでの基本的な視点

□ 職員が共通の思いを持って働けるような一体感ある職場の雰囲気づくりをする

職員が同じような気持ちで働くことができるようにするには、法人・事業所の経営理念・ビジョン、経営目標など組織全体に対する共通の理解を徹底させて、職員の進むべき方向性（ベクトル）を一致させることがまず重要です。また、日常的なミーティングも含め、様々な形での話し合いを活発にさせることによって、自分の仕事だけでなく組織全体を盛り立てていこうという前向きな姿勢が生まれます。

□ 小集団活動や全社プロジェクト活動などの参画型組織運営で現場の巻き込みを図る工夫をする

現場の知恵や活力を生かす方法に、小集団活動、全社プロジェクト活動、委員会活動などがあります。押しつけではなく、現場の主体性を重視し、職員が参画意識を持てるよう進めていくことが重要です。参画型の運営が職員のやる気を高め、良い結果を生み出す原動力になります。

□ フェイス・トゥ・フェイスの対話を重視し、ICT も効果的に活用して風通しの良い職場をつくる

組織における対話は、風通しの良い組織風土をつくるうえで重要です。1対1の面談、定例会議、日常の情報共有、ケース検討会などの各種活動において対等な立場で「対話」ができる場をつくることが重要です。そうしたフェイス・トゥ・フェイスを重視しつつ、事業拡大に伴い社内 LAN や電子メール、SNS など、ICT を使う工夫も効果的に取り入れていきましょう。

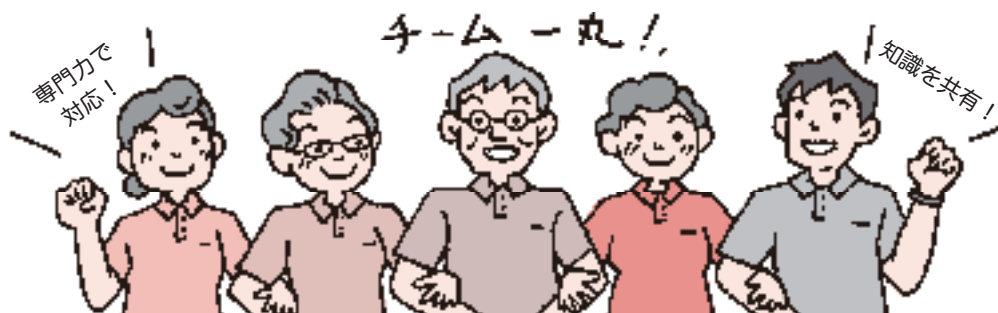
21

多様化・複雑化する介護ニーズにチームで

認知症およびその予備群とされる人は今後も増大し続けることが予測されており、介護の専門性に対する社会からの要請はますます大きくなっています。介護職にとっても、認知症ケアをはじめとする困難ケースへの対応は、働きやすさ・働きがい向上に直結する重要なテーマといえます。

KEY
POINT

- 高い専門性をもった職員主導のもと、チームで知識と情報を共有する
- 認知症ケアにおける職員の思いを共有して燃え尽き症候群に陥ることを防ぐ
- 補助的な機器をフル活用してチーム一丸となって対応する



● 高い専門性をもった職員主導のもと、チームで知識と情報を共有する

「どうしたらいいかわからないとき」や「どうしてもうまくいかず大変だ」というときは、「どんなときに、どうしたらいいかわからなかったのか」や「どんなときに、うまくいかず大変だと感じたのか」を職員全体で共有し、「今後はどんなふうにやっていくか」を話し合うことが大切です。

全員で決めた方法で実際のサービスを行っていくことは、結果として課題が残った場合であっても共有された経験がチームワークを強固にし、うまくいった場合には自信と働きがいの向上につながります。また、相談できる指導者がいれば専門的な視点から利用者の行為を多面的に捉える習慣が身につきます。➡CASE22

● 認知症ケアにおける職員の思いを共有して燃え尽き症候群に陥ることを防ぐ

質の高いケアを実践し続けるには、職員が心身ともに健康であり続けることが不可欠です。そのためには、常に自分がどんな状態であるかを注視する必要があります。特に自分の状態、経験、感情、思い、何に価値を見出すか等に気を向けることは、利用者の感情や思い、利用者の状態やアイデンティティに思いを致すうえでも重要です。このような自己理解を深める場を設け、**職員同士がどう感じているかを隠すことなく本音を吐露し合う**ことで、「悩んでいるのは私だけではなかった」という思いを共有することができます。

介護職はプロとしての自覚を、利用者からの問題ある行為に対して我慢をすることによって表そうとすることがあり、自らの感情レベルで蓄積されるストレスの存在自体を否認し無視することで乗り越えようとする場合がありますが、それらの試みは情緒的な消耗感につながるおそれがありま

対応している

す。その結果、普段は決して行わないような問題ある行為にやがて結びついてしまう危険性をはらんでいます。

チームケアで対応するためには、職員一人ひとりが専門的な知識の習得を通じた対応力の向上に努めることと同じぐらい、**一人ひとりの感情を否定せずにそのまま受け止め、認められる組織風土の構築**が重要で、働きやすさ向上にも大きく寄与します。

[参考情報]

■「みんなで考える認知症ケア」（公益財団法人介護労働安定センター）



● 補助的な機器をフル活用してチーム一丸となって対応する

近年、様々な電子機器を活用して職員および利用者の身体的な負担軽減や業務効率の向上、利用者の安心・安全の確保などの取り組みが図られています。認知症ケアにおいても ICT や見守りセンサー等を活用することによって個々の利用者の生活リズムに関する必要な情報をより適切に把握することができ、もって、利用者の人権と尊厳や QOL の支持を図ることに結びついています。

その中でも**特に奏功しているのがインカムの活用**です。介護の現場で使用されているインカムとは、ヘッドセット付きトランシーバーを指します。他の職員との言葉のやりとりを口元のマイクと耳元のイヤホンで行うことができるため、他の職員への指示や依頼、呼びかけをする際に、遠くにいるその職員に大きい声を発したり、わざわざその職員のもとを訪れたりする必要がなく、その場で行うことができる点が特徴です。利用者の近くで遠くの職員に呼びかける行為は、利用者を刺激してしまう場合があり、特に認知症ケアにおいては望ましい行為とはいえません。インカムを活用することによって、衣類の着脱や入浴介助などの場面で困難が生じ、そのまま職員一人に対応し続けることは職員・利用者双方にとってストレスが生じやすいときに、小さな声で他の職員の協力をその場で求めることができるため、迅速なチーム対応が可能となって職員の働きやすさ向上につながり、チームケアを滞りなく行うことができる点においても重要な役割を果たします。

CASE
22

認知症介護指導者を中心とした知識・感情・思いを大切にした専門的な介護 社会福祉法人同仁会

和歌山県日高郡で特別養護老人ホームやグループホームを運営する社会福祉法人同仁会では、2人の認知症介護指導者が中心となってケース検討会議を随時行っている。職員がケアに困ったとき、認知症の方の症状がだんだん重くなってきたとき、どう対応していいかわからないとき等には必ず開催され、1回の会議に費やされる時間は1時間までとしている。職員は、**認知症ケアに対しての拠り所となる指導者がいることで精神的にも安定し、相談することで不安や疑問の解消に繋がるため、むしろ不安や疑問が職員にとっては新たな知識を習得するための伸びしろとなっている**。近年、同法人では高校卒業後に就職する者が毎年2～3名ほどいるが、入職後3年以内に退職した者はいまだ一人もない状況にあり、これらは職員が持つ疑問や不安を知識習得の機会とするだけでなく、そのときに感じたことや思いをしっかりと受け止めながら指導していく温かみのある職員ケアの賜物といえる。

E

職場環境・組織風土

22

有給休暇の取得促進に向けた体制を明確

自法人・事業所が求職者から選ばれるために、また、在籍する職員の働きやすさ向上のためにも、「休暇が取りやすい職場環境」の整備が重要です。誰が休暇を取得しても業務運営に支障をきたすことがないようにするためには、計画的かつ着実な環境整備を行うことが不可欠です。

KEY
POINT

- トップが繰り返し年次有給休暇の取得を促す号令をかける
- 業務分担を見直し、「その人にしかできない仕事」をできるだけ減らす
- チーム全体で業務の分業を進める
- ICT を活用して年次有給休暇の管理をしやすいとする



● トップが繰り返し年次有給休暇の取得を促す号令をかける

職場環境の醸成において最も大きな影響力を持つのはトップです。年次有給休暇の取得を促すためには、トップが年次有給休暇の取得日数の目標値を設定し、繰り返し、その目標達成に向けて職員の意識改革を促進していくことが重要です。何度も年次有給休暇取得を促進する号令をかけることにより、本気度が職員に徐々に伝わっていきます。そのうえで、現場を管理・監督する職員によって毎日の必要職員数を正確に割り出し、シフト作成の時点で**年次有給休暇の取得日を公平かつ計画的に当てていく**ことが大切です。

なお、2019年4月から年10日以上年次有給休暇が付与される職員に対して、年次有給休暇の日数のうち年5日については使用者が時季を指定して取得させることが法律で義務づけられています。

[参考情報]

■「年5日の年次有給休暇の確実な取得 わかりやすい解説」(厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署)
[https:// www.mhlw.go.jp/content/000463186.pdf](https://www.mhlw.go.jp/content/000463186.pdf)

● 業務分担を見直し、「その人にしかできない仕事」をできるだけ減らす

年次有給休暇の取得を阻害する要因の一つに、「休むと仕事が回らないから」があります。その職員が不在であっても業務に支障が生じないようにするためには、日頃から**一人ひとりの仕事量に偏りがないかを確認しておく**ことが大切です。仕事をこなす能力に差があるために仕事ができる職員にばかり仕事が集中してしまうときは、他の職員もその仕事をこなすことができるよう日頃から計画的に指導・教育して、「その人にしかできない仕事」をできる限り減らすことが重要です。

化し、取得しやすい環境を整備している

● チーム全体で業務の分業を進める

職員が一丸となって質の高い介護サービスを目指す体制づくりを進めるには、集団全体として相互に協力し合うことを前提にして、個々の職員が能力を最大限発揮できるようなチーム体制を構築していくことが求められます。たとえば、**仕事一覧表を作成し、現在どの仕事にどの職員が従事しているかを整理することによって、業務の偏りやサポート体制の不備などを見つける**ことができます。そうすることで、チーム内での役割分担が明確になり、業務の分業につながります。→ CASE23

● ICT を活用して年次有給休暇の管理をしやすくする

入社日ごとに年次有給休暇の基準日（年次有給休暇を付与した日）が異なるため、職員の人数が増えれば増えるほど、新たに発生した日数、取得した日数、取得した日付などの管理が煩雑になっていきます。また、年次有給休暇の管理を個人に任せていると、誤って本来取得できる日数よりも多く取得してしまったり、全く取得しなかったりということが発生しますが、**勤怠管理システムを導入することでフォローがしやすくなり、取得を促進**できます。→ CASE24

CASE
23

業務の分業を推し進めるケアアシスタント制度とライフアシスタント制度

社会福祉法人同仁会

和歌山県日高郡で特別養護老人ホームやグループホームを運営する社会福祉法人同仁会では、清掃業務やシーツ交換などの**補助業務に特化したライフアシスタント**と、入浴や排泄などの**対応に2人を要する業務のサポートに特化したケアアシスタント**を導入している。業務の分業を推し進めることによって職員が年次有給休暇をより一層取得しやすくなっただけでなく、職務の内容を明確に区分することによって同一労働同一賃金の実現も図っている。

CASE
24

勤怠管理システムの導入で年次有給休暇の管理から取得までがスムーズに

社会福祉法人黎明董会

和歌山県御坊市で通所介護4事業所を含め、訪問介護、居宅支援、福祉用具、院内ペーカリー、配食サービス、など多様な事業の運営を行っている社会福祉法人黎明董会では、**クラウドサービスを導入し、日々、利用者の数によって変動する通所介護職員の配置状況を含め、法人全体での人員充足について労務管理担当者一名で対応できるシステム**となっている。また、**勤怠システム導入により年次有給休暇取得に向けたシフトづくりや、全職員の保有する年次有給休暇日数、取得状況の把握などが容易**となっただけでなく、**各事業所への年次有給休暇取得を促す情報発信にて未取得者の取得状況も改善**している。職員にとって休暇を取得しやすい環境の整備が進んでいる。

また、育児休暇、産前産後休暇、介護休暇等の長期休暇に伴う人員調整にも素早く対応でき、他の職員に負担をかけることも少なくスムーズな業務移管も可能となっており、休暇後の復職率も100%をキープし安心して復帰できる環境づくりも進んでいる。

E

職場環境・組織風土

23

高齢者をはじめ多様な人材が活躍できる

介護現場では高齢者や外国人など多様な人材が働いています。こうした人材が活躍でき、長く働ける環境を整えることが、彼（彼女）らの能力を最大限に引き出し、また、風土改善を通じて法人・事業所全体の組織力を高めることにつながります。

KEY
POINT

- 多様な人材が活躍できる環境を整備する
- 多様な人材が活躍できる環境整備を組織風土改善のきっかけにする



● 多様な人材が活躍できる環境を整備する

介護現場では、自法人・事業所で定年後も再雇用等で働き続ける方や、異業種企業等を退職した後のセカンドキャリアとして介護の仕事を選択する方など、多数の高齢者が活躍しています。また、外国人労働者の活用や障害者雇用などを進める法人も増加しています。

近年では人材の持つ多様な経験や文化的背景などを、組織力の向上に生かすという戦略的な視点を持つ法人も多く見られます。人材不足が深刻化する中、介護業界においては今後もこうした多様な人材が活躍する事例が増えていくものと予想されます。

なお、高齢者や外国人などの人材は、働くうえで体力や言語など何らかの制約・ハンディキャップを有しているケースも少なくありません。そのため、**既存の人材と比較して就労環境などに細かく配慮**し、彼（彼女）らが自身の能力を発揮して活躍できる環境を整備することが重要です。

図表 人材別に見た働くうえでの課題・制約と必要な配慮（例）

人材	働くうえでの課題・制約	必要な配慮
高齢者	・ 体力や視力・聴力、判断力や認知機能の低下 ・ 自身の価値観や考え方、仕事のやり方を大きく変えることに対する反発・拒絶反応	・ 高齢の職員を受け入れる職場との事前の調整、職員教育 ・ 業務の切り出しや仕事の創出 ・ ロボット介護機器等を活用した体力的な負担の軽減
外国人	・ 日本語能力 ・ 日本のしきたり・マナーに対する理解 ・ 身体介護よりも生活援助において、指導が必要になる可能性あり	・ 外国人労働者を受け入れる職場との事前の調整、職員教育 ・ 平易な表現によるマニュアルや指導 ・ 文化的背景の違いの尊重（宗教、食生活、服装など） ・ ホームシック等の防止に向けた複数の同国出身者の採用

職場を整備している

● 多様な人材が活躍できる環境整備を組織風土改善のきっかけにする

高齢者や外国人などが活躍できる雇用管理上の取り組みを進めることは、当事者にとってだけでなく、**他の職員の定着や育成にも大きな効果**が見込まれます。

たとえば、体力に自信がない高齢者でも働けるよう、1日2時間などの短時間勤務を認める制度があれば、子育て中の方などにもプラスになると考えられます。また、日本語でのコミュニケーションスキルが十分でない外国人労働者のためにイラストや動画を活用したわかりやすい業務マニュアルを策定すれば、それは新入職員等の育成においても使い勝手の良いものになります。

さらに、組織風土の面からいえば、多様な人材に対する指導や声かけでは、従来以上に丁寧な説明が必要になるケースも多いため、高齢者や外国人などを受け入れることで、**職場全体としてのコミュニケーションの質が向上**したとの話も耳にします。

事業主や管理者においては、こうした効果があることも踏まえ、多様な人材が活躍できる環境づくりを、組織風土改革のためのツール・契機として活用する姿勢が求められます。➔ CASE 25

〈多様な人材が活躍できる環境づくりの利点・効果（例）〉

- 多様な人材が活躍できる環境整備を通じ、高齢者や外国人といった当事者の定着率の向上を図る
- 体力面での不安がある高齢者等に配慮した短時間勤務制度を、ワーク・ライフ・バランスを重視する他世代も活用できるようにし、様々な世代の職員の定着率の向上を図る
- 外国人等にもわかりやすい平易なマニュアルや指導法を開発・整備し、新人教育の質・効率の向上を図る
- 言葉遣いなどに留意した丁寧な指導やコミュニケーションを全職員間で徹底し、職場の人間関係や情報共有の改善を進める

CASE
25

高齢者や障害者など多様な人材が活躍できる環境づくり

社会福祉法人伸こう福祉会

神奈川県横浜市に本部を置く社会福祉法人伸こう福祉会では、高齢者や世界17カ国の出身者、LGBT当事者や服役経験者など多様な人材が、同法人に入職した後に長く働き続けられるような職場環境の整備を進めており、現在では全体の約35%が高齢や障害など、働くうえで何らかの困難を抱える職員となっている。

同法人では、こうした人材が一体感を持って働けるよう、様々な雇用管理上の工夫を講じている。たとえば、理念を多様な人材が法人内で共生していくために必要な規範として再定義し、改めて理念の浸透を図ることで組織の一体感を醸成する取り組みに着手。**基本理念を実践するための行動指針をまとめた「品質方針書『Staff Book』」を（介護職以外のパートタイム・アルバイト職員を含む）全職員へ配布**するとともに、全体研修、入職時研修、階層別研修などの場で理事長自らが同書を用いて、理念に込めた思いについて解説を行っている。

また、外国人職員に向けた『Staff Book』の多言語版の作成、文章での理解が難しい方のための映像資料の作成、さらには、理念をわかりやすい言葉で言い換えたクレド、理念に即した行動を人事面で評価する人事評価制度の策定など、様々な取り組みを講じている。

さらに、業務の細分化や切り出し、新規事業の開発などを行い、また、キメ細かな人事異動・配置転換、面談や相談対応などを組み合わせ、**様々な人材が「適材適所」で活躍できるような環境の整備を事業所と本部が一体となって進めている**。

こうした取り組みの結果、様々な人材が周囲から受け入れられ、働き続けることができる職場を構築することに成功している。

E

職場環境・組織風土

24

利用者や利用者家族からのクレームや過

職員を過剰なストレスから守ることは、「働きやすさ」を下支えするうえで重要です。個々の職員の我慢や忍耐に委ねるのではなく、法人・事業所として統一した対応を素早く、適切に行うことは、職員だけでなく利用者や利用者家族にとっての安心にもつながります。

KEY
POINT

- 法人・事業所として統一した対応方法を確立する
- クレームや過度な要求への対応を人材の離職予防策として位置づける
- 画像を含めた客観的な事実を記録しておく



● 法人・事業所として統一した対応方法を確立する

利用者や利用者家族からの意見・要望には、真摯に受け止め反省し改善していかなければならない問題点の指摘といえるものから、無理なお願いや無茶な要求といえるものまで、様々あります。

前者は、クレームとしてひとくくりにするのではなく、サービスの質を向上させるうえでのヒントやアイデアであると捉えるべき意見として、あるいは、現状では実現困難であるが利用者のニーズとして把握しておくべき要望として採り入れることが大切です。

また、無理・無茶な要求に対しては、なぜそのような要求をされるのか、その言葉や態度の奥に潜む本当の気持ちを想像したり、実際に発生したケースについてグループワーク形式で職員研修を実施したりすることによって、対応方法についての共通認識を全職員が持ち、常に情報を共有し続けることが、職員の働きやすさ向上にとっても重要です。

図表 クレームの種類

	無理・無茶な要求	事実に即した要望	
		迅速に責任を果たすべきもの	サービス向上のヒント
内容例	・介護保険サービス対象外の行為の要求	・実損に対する賠償の要求 ・不快な気持ちにさせてしまったことに対するお詫び	・現状では実現困難であるものの将来的に対応すべき要望

度な要求には組織で対応している

● クレームや過度な要求への対応を人材の離職予防策として位置づける

利用者や利用者家族からのクレームや過度な要求に対しては、でき得る限りの迅速な対応が求められますので、その日のうちに事業所へ事態の報告がなされることが重要です。報告を受けた事業所の責任者が直ちに利用者や利用者家族へ事情を説明し、要望を伺う等の対応を行うことは、利用者や利用者家族からの信頼につながることはもとより、クレームや過度な要求を受けた職員にとっても組織に対する帰属意識の高まりと安心して働き続けられる自信につながります。→CASE26

また、利用者と利用者家族に対して契約を締結する際には、**事前の予防策として文書でハラスメント行為の内容を確認**し、これらの行為が契約解除の事由となることの説明を行うことも大切です。また、実際に発生してしまった場合にはどのような手順で対応するかについてのマニュアルを作成し、職員研修で周知徹底することが大切です。なお、マニュアル作成にあたっては、厚生労働省が2019年に公表した『介護現場におけるハラスメント対策マニュアル』が大変参考になります。

● 画像を含めた客観的な事実を記録しておく

クレームの対応で最も重要なことは、起こったことを正しく確認することです。職員からの報告内容には、本人の解釈や思い込みが含まれていることが多いため、それらの主観をできるだけ取り除き、起こったことそのものを客観的事実として把握することが重要です。

また、後日の対応をスムーズに行うためには、**起こったことの顛末を時系列に沿って記録しておくこと**や、**現場の状況を再現した画面を撮影しておくこと**、さらには**損害保険会社へ速やかに連絡しておくこと**が大切です。

CASE
26

対応プロセスを規定化し、職員と利用者双方の安心につなげる

株式会社マイズケア

東京都西東京市でデイサービスや訪問介護を運営している株式会社マイズケアでは、利用者や利用者の家族からの情報提供と対応の要望について、会社として統一した対応を進めることができるよう「対応」「報告」「解決」までのプロセスを規定化している。規定化することによって、これまで多くの声に代表が対応していた体制を改めることができ、現在はサービス提供責任者や管理者が同じ考え方のもとに対応する体制へと進化している。

また、**規定化したことによって対応手順が可視化されたため**、グループワーク形式の社内研修において対応を振り返る際にも認識のすり合わせがスピーディーに行えるようになった。過去のケースを共有し、新しいケースについても常に周知徹底する。このような取り組みを積み重ねることによって、会社としての素早い対応が可能となっている。さらに、契約時の工夫としてサービス提供時に起こり得る事態について事前に説明し、その発生リスクは可能な限り小さくする努力を惜しまないことを前提としつつ、完全に発生しないようにすることは難しいことについて納得を得るよう努めている。**契約時に様々なケースを説明することは利用者や利用者家族に対して有益な情報であり、会社にとっても利用者や利用者家族にとっても安心につながっている。**

ヘルパーはあったことを包み隠さずに報告することでサービス提供責任者や管理者がヘルパーに代わって対応することが徹底しているため、ヘルパーの会社に対する帰属意識を高めることにもつながっている。ここ4年間で退職した職員は一人もいないことがそれを物語っている。

25

主体性を尊重し、仕事を任せ、それを支援

現場の主体性を尊重し、仕事を任せることによって、発想の広がりや新たなことにチャレンジする意欲が生まれます。細かいことまで上から指示を出しては、現場は「考えること」を放棄してしまいます。適切に「任せる」ためには、実は管理者の高いマネジメントスキルが求められます。

KEY
POINT

- 各職員が専門性を持ち寄って同じ目標の達成にチャレンジする
- すべての職員と管理職が一体となって就労継続に関する不安を解消する
- 仕事は放任せずに、定期的な状況把握と支援を行う
- 主体性が自ずと育まれる職場環境をつくる



● 各職員が専門性を持ち寄って同じ目標の達成にチャレンジする

職員が長期的な成長プロセスの展望を持って毎日のサービスに従事することは、働きがいのある職場環境を構築するうえで大変重要です。特に職員の主体性を育むためには、日頃から一つひとつの介護行為についての意味を考えるように勧め、疑問の発掘を促すことが大切です。疑問を解決するためには自ら情報を集め、相談をするなどして課題解決のための行動を起こすことが求められます。個々の職員が持つ目標をチームで共有し、その目標達成に向かってチームで挑む一連のプロセスがチーム全体を成長へと導くとともに、介護の専門性の向上に寄与します。➡CASE27

● すべての職員と管理職が一体となって就労継続に関する不安を解消する

職員の主体性を育むにはまず、職員の考えに耳を傾けることが重要です。そのため、職員が働きやすい職場環境の実現につながる要望を提案し、管理職がその要望に素早く反応する仕組みを整えることが必要になります。

この場合の反応とは、要望に応えることではなく、要望を受け取ったこととその要望の実現が可能か不可能かを返答することを意味します。要望の実現が可能であれば具体的な制度導入までを急ぎ、要望の実現が困難であれば、その要望の趣旨に照らして実現可能な代替案を提示したり、実現が困難な理由を説明することが大切です。これらを繰り返すことで職員と管理職との間に信頼関係が醸成されていき、職員の法人に対する帰属意識を高めることにつながります。要望を吸い上げる手段として、職員全員への働きやすさ・働きがいに関するアンケート調査の実施や直接ヒアリング、働きやすさ向上のためのプロジェクトチーム主導の取り組みなどがあります。➡CASE28

する組織風土がある

● 仕事は放任せずに、定期的な状況把握と支援を行う

仕事を任せる際、チームや個人の力量・モチベーションの状態と、仕事の大きさやレベルをマッチングさせることが重要です。任せる相手の力量が低い場合は、できることから少しずつ任せていく方法が考えられますし、力量が高い場合は大きな仕事、レベルの高い仕事を任せることができます。ただし、いくら能力や意欲が高くても常に高い負荷をかけ続けると燃え尽き症候群の原因にもなるので、**負荷の程度やオン・オフの切り替え、進捗状況の確認など、管理者は多面的にみて配慮**することが大切です。→ CASE29

● 主体性が自ずと育まれる職場環境をつくる

主体性を育むには、職員の声に耳を傾け、一つひとつの介護行為の意味を考えることを促すだけでなく、**日々の挨拶と声かけ**や、上達や成功を褒める行為が出し惜しみなく行われる職場環境の構築も重要です。そのためにも、常に職員の働きやすさと働きがい向上のための取り組みを続けていくことが不可欠です。あらゆることに好奇心を持ち、目標達成にこだわりながら、自らの心理的・身体的な状況を冷静に感じ取ることができる職員を歓迎する組織風土の醸成が大切です。

CASE
27

働きやすさを整備し働きがいを高めることで極めて高い施設稼働率を維持する 社会福祉法人黒潮園

和歌山県新宮市で特別養護老人ホームやデイサービスを運営する社会福祉法人黒潮園は、常時施設稼働率 99% を実現している。極めて高い稼働率を支えているのは、「介護や医療に存在する不変の真理に向かうことで見えてくる課題の一つひとつを解決する」ことの重要性を丁寧に指し示すことで職員に意識変革を起こした理事長と日々挑戦し成長し続ける職員たちである。

社会福祉法人黒潮園は、ユースエール（若者の採用・育成に積極的で、雇用の状況が優良な中小企業を厚生労働大臣が認定する制度）の認定を受け、また、くるみんマーク（「子育てサポート企業」として厚生労働大臣が認定する制度）も取得している。これらの先進的な取り組みは「働きやすい職場環境あってこそ働きがいは生まれる」との確信があるからこそである。不満を持ち「もう辞めたい」と思いながら良い介護を行うことは不可能であり、「自分の親にも黒潮園を勧めたいと思ってこそ初めてプロである」との思いのもと、働きやすい環境を整えてきた。平成 27 年には介護・調理・事務の全職員を正職員に切り替え、賞与を年 3 回支給、リフレッシュ休暇の創設、4 連休から 6 連休取得の実績も積み重ねている。

このような働きやすい環境を整備し続けながら、**職員が個別ケアに関する企画を打ち出した際には、成功体験を味わう大切な機会としてその実現に協力**している。利用者とともにホエールウォッチングに出かけることも良しとする。こうしたことが職員の働き方を変え、職場の基本的な風土にも変化を起こしていく。

平成 29 年度全国老人福祉施設研究会議で「重度経管栄養者への経口摂取～舌骨上・下筋群マッサージの有効性」と題して最優秀賞を受賞した同法人は各専門職が連携した取り組みとして高い評価を得るに至ったが、その根底には『介護の専門性への探求』がある。専門職として専門性と責任を持って介護を行うためには、生理学や解剖学を学び、それらをケアの中で生かすことが必要であるとの思いから、法人内研修を組み立てる等の取り組みが続いており、法人の付加価値を高め、課題を解決する姿勢はさらに高いレベルへと進化し続けている。

E

職場環境・組織風土

関連事例紹介

項目 25 「主体性を尊重し、仕事を任せ、それを支援する組織風土がある」に関連する事例を紹介します。

CASE
28

理事長直轄組織が主体となって職場環境の課題をスピーディーに解決する

社会福祉法人明清会

山梨県富士吉田市で特別養護老人ホームやデイサービス等を運営する社会福祉法人明清会は、「職員が一番、職員の満足なくしてご利用者の満足なし」という思いのもと、働きやすい職場環境づくりを進めるために理事長直轄組織として『社員ファースト推進チーム』を立ち上げ、これまでに子連れ就業や副業の許可、正規職員登用制度の条件緩和など様々な要望を実現させている。子連れ就業とは3歳以上の子供を職員が連れてくることを認める制度で、これを実現するためには何が必要か、職員が主体的に検討し、子供の様子について責任を持つ子連れ就業サポーターを職員の中から選任することで実現している。なお、2歳以下の子供については同法人が運営するもりのいえ保育園を活用したり、子育て支援手当を支給するなどにより育児と仕事の両立ができる職場環境が整備されている。

CASE
29

「任せる」と「必要な支援」により主体性のある風土の形成

株式会社ライフサービス

愛知県と福井県で介護事業を展開する株式会社ライフサービスのデイサービス（福井県）では、平成25年に県の補助金制度をきっかけに、**現場の管理者が主導する形で「利用者の心身のリハビリ」を目的とした農作業推進**を行った。

利用者には無理強いせず、やりたい人がやりたい時に取り組むようにしたが、興味を持って取り組む人が多かった。この取り組みを通じて次のような効果があった。

- ①農作業を通じて、利用者に自分の農業経験を話してもらい、そのことが脳の活性化につながるという回想法の効果が得られている。身体を使うことによって身体機能の維持・向上にもつながっている。
- ②利用者の精神的な安定にもつながっている。土にさわるということや、作業をしながらの会話などを通じて、ストレスの発散につながっているものと思われる。
- ③利用者同士、利用者・職員間のコミュニケーションの活性化につながっている。「いつ収穫する」とか「収穫したらどうやって食べるか」など、農作業や野菜の調理方法という共通の取り組みを通じて会話が広がっている。
- ④職員の活性化にもつながっている。通常の業務に加えての農作業なので大変であるが、職員も利用者と同様、楽しんでいる様子がうかがわれるという。土が嫌いという人はおらず、農業を知らない職員も生き生きと農作業に携わっている。
- ⑤部門間の助け合いも促進されている。もともと仲の良い職場であるが、デイサービスで行っているこの取り組みを併設の訪問介護や居宅介護、厨房が連携し、皆が気にかけ、水やりや草取りなどを助け合いながら取り組んだ。

同社は「楽しく仕事をする」ことをモットーに、**現場のことは現場に任せ、現場の判断や創意工夫を生かすよう**にしている。もちろん**現場ではエビデンス（根拠）をしっかりとって実行し、経営者も任せっきりでなく定期的に事業所を訪問し、必要なサポートを行っている**。「任せる」、そして「必要な支援を行う」ことによって、このような主体性のある組織風土づくりが実現できているといえる。

事例として掲載している法人一覧

領域	CASE No.	法人名	所在地	主な事業内容
A 情報共有・ コミュニケーション	1	有限会社プライマリー	群馬県	通所介護／小規模多機能型居宅介護／サービス付き高齢者向け住宅
	2	株式会社とやまヒューマンサービス	富山県	訪問介護／通所介護／小規模多機能型居宅介護
	3	株式会社創心會	岡山県	通所介護／訪問看護／認知症対応型共同生活介護
	4	株式会社カラーズ	東京都	訪問介護
B 労務管理	5	社会福祉法人三幸福社会	東京都	介護老人福祉施設／有料老人ホーム
	6	社会福祉法人町屋福祉会	福井県	介護老人福祉施設／サービス付き高齢者向け住宅／児童福祉施設
	7	有限会社アイフレンド	千葉県	認知症対応型共同生活介護
	8	社会福祉法人千木福祉会	石川県	介護老人福祉施設／通所介護／居宅介護支援
	9	社会福祉法人千木福祉会	石川県	介護老人福祉施設／通所介護／居宅介護支援
	10	社会福祉法人兼愛会	神奈川県	介護老人福祉施設／サービス付き高齢者向け住宅
	11	社会福祉法人黎明董会	和歌山県	通所介護／訪問介護／居宅介護支援
C 評価・報酬	12	株式会社ひいらぎ	埼玉県	訪問介護／放課後等デイサービス／身体障がい者居宅介護
	13	有限会社あいネット	奈良県	訪問介護／通所介護／小規模多機能型居宅介護
	14	株式会社エイチ・エス・エー	神奈川県	訪問介護／通所介護／放課後等デイサービス
	15	医療法人敬英会	大阪府	介護老人保健施設／通所介護／認知症対応型共同生活介護
	16	社会福祉法人鳥取福祉会	鳥取県	介護老人福祉施設／通所介護／認知症対応型共同生活介護
	17	医療法人宮城会	奈良県	診療所／通所リハビリテーション／認知症対応型共同生活介護
D 人材採用・育成	18	社会福祉法人桜井の里福祉会	新潟県	介護老人福祉施設／通所介護／小規模多機能型居宅介護
	19	株式会社エクセレントケアシステム	徳島県	有料老人ホーム／認知症対応型共同生活介護／通所介護
	20	株式会社アール・ケア	岡山県	通所介護／訪問看護／訪問介護
	21	横浜みなと介護福祉事業協同組合	神奈川県	教育情報事業／共同宣伝事業／共同採用事業
E 職場環境・組織風土	22	社会福祉法人同仁会	和歌山県	介護老人福祉施設／通所介護／認知症対応型共同生活介護
	23	社会福祉法人同仁会	和歌山県	介護老人福祉施設／通所介護／認知症対応型共同生活介護
	24	社会福祉法人黎明董会	和歌山県	通所介護／訪問介護／居宅介護支援
	25	社会福祉法人伸こう福祉会	神奈川県	介護老人福祉施設／認知症対応型共同生活介護／通所介護
	26	株式会社マイズケア	東京都	訪問介護／居宅介護支援／通所介護
	27	社会福祉法人黒潮園	和歌山県	介護老人福祉施設／通所介護／居宅介護支援
	28	社会福祉法人明清会	山梨県	介護老人福祉施設／通所介護／特定地域型保育事業
	29	株式会社ライフサービス	愛知県	通所介護／訪問介護／居宅介護支援

雇用管理改善に関する主な参考資料

無料相談窓口・ホームページの主な掲載情報

■ 介護労働者の職業能力開発、雇用管理改善の支援

公益財団法人 介護労働安定センター <http://www.kaigo-center.or.jp/>

- ◎ 無料相談（47 都道府県支部）
- ◎ セミナー・講習会の開催（47 都道府県支部）
- ◎ 介護労働実態調査結果（介護事業所の採用、離職率、労働者の意識、給与水準等）
- ◎ 職場改善好事例集
- ◎ 介護事業所のためのマニュアル
 - ・ 介護事業所の採用・定着に向けたポイント
 - ・ 介護人材の採用 27 の Q & A
 - ・ 介護事業者のための雇用管理改善ガイドブック
 - ・ 雇用管理改善のための業務推進マニュアル
 - ・ みんなで考える認知症ケア
 - ・ 訪問介護事業所のための事務効率化 Q & A

■ 働き方改革

厚生労働省（働き方改革 特設サイト） <https://www.mhlw.go.jp/hatarakikata/index.html>

- ◎ 無料相談窓口一覧
- ◎ 助成金のご案内

■ 労働相談・職業紹介

厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/>

- ◎ 都道府県労働局（労働基準監督署、公共職業安定所）所在地一覧

■ 職場のトラブルに関するご相談や解決

厚生労働省（総合労働相談コーナーのご案内）

<https://www.mhlw.go.jp/general/seido/chihou/kaiketu/soudan.html>

- ◎ 総合労働相談コーナーでは…
- ◎ 総合労働相談コーナーの所在地

■ 職業紹介事業に関するご質問・苦情相談

公益社団法人 全国民営職業紹介事業協会 <https://www.minshokyo.or.jp/consultation/>

- ◎ ご相談したい方へ（職業紹介事業に関するご相談窓口（無料））

■ 高齢者雇用の支援

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 <https://www.jeed.go.jp/elderly/>

- ◎ 事業主の方へ（65 歳雇用推進プランナー等による相談・援助）
- ◎ 助成金

■ 障害者雇用の支援

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 <https://www.jeed.go.jp/disability/>

- ◎ 事業主の方へ（雇用支援・相談窓口 等）
- ◎ 助成金

■ 外国人介護人材支援

公益社団国際厚生事業団（JICWELS） https://jicwels.or.jp/fcw/?page_id=89

◎ 無料相談サポート

◎ 外国人介護人材支援関連 NEWS

■ 外国人技能実習制度による人材育成の支援

外国人技能実習機構（OTIT） <https://www.otit.go.jp/>

◎ お問い合わせ先のご案内

◎ 母国語相談

■ 外国人材の受入に係る制度の総合支援

公益財団法人 国際研修協力機構（JITCO） <https://www.jitco.or.jp/>

◎ JITCO の支援サービス（受入れ支援、手続き支援 等）

◎ 外国人技能実習制度・在留資格「特定技能」について

参考情報サイト

◆ 女性の活躍・両立支援

厚生労働省（女性の活躍・両立支援 総合サイト）

https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/?_fsi=d1uEKtF3&_fsi=vIJGoMJI&_fsi=78D31hG0

◆ 人材の募集・採用

厚生労働省職業安定局（人材サービス総合サイト）

<https://jinzai.hellowork.mhlw.go.jp/JinzaiWeb/GICB101010.do?action=initDisp&screenId=GICB101010>

◆ 介護ロボットの開発・普及の促進

厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000209634.html>

◆ 外国人介護職員の雇用管理

外国人介護職員の雇用に関する介護事業者向けガイドブック・リーフレット（三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング）

https://www.murc.jp/houkatsu_07/

◆ ダイバーシティ経営の推進

経済産業省 <https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html>

◆ 医療・介護分野における職業紹介事業に関するアンケート調査 集計結果（概要）

厚生労働省 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000049528_00001.html

◆ 給与水準

厚生労働省「賃金構造基本統計調査」 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/chinginkouzou.html>

▶ 介護の雇用管理検討会

委員長	北浦 正行	武蔵大学 客員教授
委員	松下 洋三	一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会 理事
委員	光山 誠	公益社団法人全国老人保健施設協会 人材対策委員会人材対策部会部会長
委員	田所 薫	株式会社産業社会研究センター 主任研究員 国家資格2級キャリアコンサルティング技能士・産業カウンセラー
委員	菅野 雅子	フォスターリンク株式会社 人材開発コンサルタント
委員	田中 知宏	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 上席主任研究員 (領域A・D執筆担当)
委員	吉野 美奈子	社会保険労務士 (領域B執筆担当)
委員	柳沢 隆	社会保険労務士・中小企業診断士 (領域C執筆担当)
委員	藤野 和良	特定社会保険労務士・産業カウンセラー・キャリアコンサルタント (領域E執筆担当)

介護の雇用管理改善 CHECK & ACTION 25

働きやすい 働きがいのある 職場づくり

令和2年3月
令和8年6月 第6刷
