

料 眞 考 参

○介護雇用管理改善等計画の改正案	新旧対照表	1
○介護の雇用管理改善CHECK&D025		33
○平成26年度介護労働懇談会開催状況及び計画		131
○仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の新意について		160
○年次有給休暇の取得率等の推移		161
○雇用管理の改善等のための相談援助事業		162
○中小企業労働環境向上助成金（個別中小企業助成コース）の概要		163
○中小企業労働環境向上助成金（個別中小企業助成コース（介護福祉機器等助成））		164
○ロボット介護機器の開発・導入促進体制		165
○地域医療介護総合確保基金		166
○次世代法に基づく企業の行動計画策定・実施		167
○（公財）介護労働安定センターが実施する介護労働講習について		168
○（公財）介護労働安定センターが実施する研修コーディネット事業について		169
○キャリアアップ形成促進助成金		170
○キャリアアップ助成金について		171
○求職者支援制度について		172
○職業訓練受給付金について		173
○ジョブ・カード制度について		174

介護雇用管理改善等計画の全部を改正する告示 新旧対照表

○介護雇用管理改善等計画（平成12年10月16日労働省告示第106号）

（傍線部分は改正部分）

改 正 案	現 行
第1 計画の基本的考え方 1 計画策定の目的等 <u>介護労働者の雇用管理の改善等に関する法律（平成4年法律第63号。以下「介護労働者法」という。）第6条は、厚生労働大臣が介護労働者の雇用管理の改善、能力の開発及び向上等（以下「雇用管理改善等」という。）に関し重要な事項を定め、この計画は、同条に基づき、厚生労働省を始めとした関係機関が介護労働者の雇用管理改善等を図るため、重点的に取り組むべき施策を掲げたものである。</u>	第1 計画の基本的考え方 1 計画策定の目的 <u>我が国の急速な高齢化の進行、核家族化やひとり暮らし世帯の増大による家族介護力の低下などに伴い、国民の介護サービスに対するニーズは増大していくと見込まれるとともに、認知症等のより複雑で専門的な対応を必要とする介護サービスのニーズが顕</u>

在化する中で、介護サービスが国民のニーズに十分応えるようにするためには、質・量の両面で介護サービスの機能強化を図る必要がある。

このため、経済情勢が厳しい中にも成長が期待される介護分野において、新たな雇用機会の創出等を進めていくため、各種施策を講じていく必要がある。

今後、高齢化の進行に伴い、介護分野の労働市場の拡大が見込まれ、質の高い人材を安定的に確保していくことが課題となる。

そのためには、未経験者を含め、介護業務に関し、意欲・適性の見込まれる求職者に対して、一定の職業訓練を効果的に実施し、人材のマッチングを強力に推進する必要がある。

介護労働者は、賃金、不規則な労働時間、身体的な負担、精神的な負担に対する不安や不満に端的に示されるように厳しい労働環境にあることや、介護事業所は、小規模事業所や設立後間もない事業所を中心に労働基準関係法令等の遵守、雇用管理改善等に十分に取り組むことができていないことなど、雇用管理面での課題がある中、我が国の急速な高齢化の進行、核家族化やひとり暮らし世帯の増大による家族介護の低下など介護ニーズの増大に伴い介護業務に係る労働力需要が増大しており、引き続き安定的な介護サービスを提供するためには、このような雇用管理面の改善を図りつつ、介護業務に係る労働力供給の

一方で、介護労働者については、賃金、労働時間、健康面等の不安や不満に端的に示されるように労働環境が厳しいこと、定着率が低いこと、介護関係業務に従事していない多くの有資格者が存在すること等、雇用管理等の面で解決すべき課題が依然として残されており、介護労働者が誇りを持って生き生きとその能力を発揮して働くことができるよう、かつ、事業主が良質な介護労働者を十分に確保できるよう、介護労働者に対する処遇改善に重点を置いた雇用管理の改善や能力開発・向上を図っていくことが喫緊の課題となっている。

確保が重要な課題となっている。

この計画は、このような認識の下、介護労働者の雇用管理改善等を総合的に進めることにより、介護労働者が生き生きとやりがいをもって働くことのできる魅力ある職場づくりを力強く支援するため、介護労働者法に基づき、今後講じようとする施策に関する基本的事項を示すものである。

平成27年度には、介護保険制度については、地域包括ケアシステムの構築と費用負担の公平化等を一体的に行う新たな制度が開始されるとともに、中重度の要介護者や認知症高齢者への対応の更なる強化、介護人材確保対策の推進、サービス評価の適正化と効率的なサービス提供体制の構築を柱とする介護報酬改定が行われ、厚生労働省を挙げて介護保険制度と介護人材確保のための雇用管理の両面から一体的かつ横断的な取組を行うていく。

また、都道府県においては、平成37年において必要となる介護人材の需給状況を推計し、中長期的な視野をもって介護人材等の確保に向けた取組を盛り込む新たな介護保険事業支援計画が策定されることとなる。

このような背景もあって、平成21年度介護報酬改定は、介護労働者の処遇改善を図るため、負担の大きな業務や専門性の高い人材への報酬上の評価を導入している。また、平成21年度障害福祉サービス等報酬改定においても、良質な人材の確保等を図るため、同様の評価を導入している。さらに平成21年度補正予算においては、他の業種との賃金格差を更に縮小し、介護が確固とした雇用の場として更に成長していきけるよう、福祉・介護職員の処遇改善に取り組み事業者への資金の交付を3年間行うこととし、2年目以降は、これにキャリアパスに関する要件を加えることとしている。

事業主においては、労働基準関係法令等を遵守することはもとより、その雇用する介護労働者について、労働環境の改善、教育訓練の実施、福利厚生の実施その他の雇用管理の改善等を図るた

めに必要な措置を講ずることにより、その福祉の増進に努めるとともに、事業運営の効率化等を図ることを通じ、介護労働者の雇用管理の改善等に資するよう取り組むことも望まれる。また、国としては介護労働者の処遇改善を始めとする福祉の増進や人材確保を図ることを目的として、事業主の雇用管理の改善等に関する自主的な取組を支援する等、所要の施策を推進していくことが必要であり、その際には、介護分野における労働の特性、社会保障施策との連携に留意するものとする。

この計画は、このような基本的認識の下、「介護労働者の雇用の改善等に関する法律」（平成4年法律第63号。以下「介護労働者法」という。）に基づき、今後講じようとする施策に関する基本的事項を示すものである。

2 計画の期間

この計画の期間は、平成21年8月21日から平成26年度までとする。

さらに、厚生労働省は、地域における介護の在り方、労働力の確保等に係る情報共有や話し合いの場として、地域の介護事業関係者から構成する「介護労働懇談会」や事業所訪問の機会等を利用しながら、様々な方法で、計画の周知を図っていく。

2 計画の期間等

計画の期間は、平成27年度から平成32年度までとする。

計画に基づく取組が着実に実施されるよう、毎年、計画の実施状況の確認、評価を行い、労働政策審議会職業安定分科会雇用対策基本問題部に報告・公表する。また、必要に応じ計画

の見直しを検討する。

第2 介護労働者の雇用の動向

第2 介護労働者の雇用の動向

1 介護労働者の需要の見通し

(1) 高齢者等に対する介護需要

今後、我が国の高齢化は引き続き急速に進展し、全人口に占める65歳以上人口は平成17年に20.2%(2,576万人)であったものが、平成22年には23.1%(2,941万人)に、平成37年には30.5%(3,635万人)となり、国民の4人に1人以上が65歳以上という状況となる。

また、生産年齢人口1人当たりの65歳以上人口の比率をみると、平成17年には0.31であったものが、平成22年には0.36、平成37年には0.51と急激に上昇することが見込まれている。

このようなかで、介護保険法(平成9年法律第123号)に基づく要介護、要支援とされる高齢者等は平成16年度は410万人程度であるが、平成20年度には460万人程度となり、今後も増加が見込まれていることから、これらの者に対する介護需要がますます増大することとなる。

介護保険法の規定に基づき、都道府県においては「介護保険事業支援計画」、市町村においては「介護保険事業計画」を定め、介護保険事業に係る保険給付の円滑な実施を図っていくこととしている。

(2) 障害者に対する介護需要

平成18年4月に施行された障害者自立支援法(平成17年法律第123号)においては、障害者が自立した日常生活又は社会生活を営むことができるよう、都道府県及び市町村に障害福祉計画の策定を義務付け、計画的なサービス提供体制の整備を進めることとしている。

この障害福祉計画においては、居宅介護等の訪問系サービス、生活介護等の日中活動系サービス及びグループホーム・ケアホーム等の居住系サービスのそれぞれについて、必要とされるサービス量を見込むこととされており、各サービス量は毎年度着実に増加することが見込まれている。例えば、グループホーム・ケアホームの利用者は、平成18年度で約3.8万人から平成23年度では約8.0万人になることが見込まれている。

上記サービス量の増加に伴い、障害福祉サービスを提供する事業所の従事者についても、一定の労働需要が生じることが見込まれる。

1 介護職員数

厚生労働省『介護サービス施設・事業所調査』によれば、平成12年度(介護保険制度の施行時)は54.9万人であった介護職員数は、その後年々増加し、平成25年度は176.5万人となり、平成37年度には237万人～249万人の介護職員が必要と推計

2 介護労働者の供給の見通し

労働力人口全体については、人口が減少すると見込まれる中、より多くの者が働くことが可能となるよう、若者、女性、高齢者等への就業支援を行うが、平成24年から平成29年にかけては多少減少することが見込まれている。

されている(介護職員数には、通所リハビリテーションの介護職員数を含む。)

2 過不足状況

公益財団法人介護労働安定センター(以下「センター」という。)[『平成25年度介護労働実態調査結果』(以下「調査結果」という。)]によれば、介護労働者全体の過不足状況について、「適当」と回答した事業所は43.0%、「大いに不足」、「不足」又は「やや不足」(以下「不足感あり」という。))と回答した事業所は56.5%であり、近年、その不足感は強まってきている。また、介護労働者の過不足状況を職種別に見ると、介護職員の「不足感あり」は51.4%、訪問介護員の「不足感あり」は73.6%である。

3 公共職業安定所における職業紹介状況

厚生労働省『職業安定業務統計』によれば、介護関係職種の

介護分野の労働力については、平成19年10月1日現在で介護保険施設及び居宅サービス事業所等における従事者数が約211万人(うち、介護福祉士、訪問介護員等の介護職員数が約124万人であり、介護福祉士は約36万人)という状況である。介護福祉士登録者数は、近年、毎年約8～9万人増加し、平成21年3月現在で、約74万人であり、平成20年3月現在の訪問介護員研修(1～3級)修了者数は約343万人に上ることから、介護関係業務に従事していない多くの潜在的な介護福祉士等有資格者が存在していると考えられる。

有効求人倍率は、平成22年度以降上昇傾向にあり、平成25年度は1.91倍と高い水準にある。なお、同年度の全職種の有効求人倍率は、0.87倍である。

同年度の介護関係職種の有効求人倍率を都道府県別にみると、秋田県と沖縄県以外は1.0倍を超えており、東京都と愛知県は3.0倍を超えている。

同年度の介護関係職種の新規求人数は約84.2万人、新規求職者数は約31.6万人であり、新規求人倍率は2.67倍である。

同年度の介護関係職種の就職件数は約17.2万件、就職率は54.5%である。

4 就業形態等

調査結果によれば、就業形態について、介護職員は正規職員が56.7%、非正規職員が41.0%であり、訪問介護員は正規職員が17.5%、非正規職員が79.0%である。

年齢構成について、男女別にみると、男性は40歳未満が主流であるが、女性には40歳以上が主流である。職種別にみると、介護職員は30～49歳が主流であるが、訪問介護員は60歳以上が主流である。

男女比率について職種別にみると、介護職員、訪問介護員いずれも女性の比率が高い。

5 賃金

厚生労働省『平成25年賃金構造基本統計調査』によれば、一般労働者のきまって支給する現金給与額について、ホームヘルパーは約21万8千円、福祉施設介護員は約21万9千円であり、産業計の約32万4千円と比較して低い。

また、福祉施設介護員の初任給は、高卒程度、短大・大卒程度ともに産業計と比較して低い。

6 採用・離職等の状況

調査結果によれば、採用者の内訳は、新規学卒が6.8%、中途採用が84.7%である。

介護職員と訪問介護員2職種合計（以下「2職種合計」という。）の離職率は16.6%である。2職種合計の離職率は平成19年度は21.6%であったが、介護現場での事業主及び労働者の様々な取組もあり、平成20年度以降は20%を下回って推移し、おむね改善傾向にある。

平均の勤続年数は、介護職員が5.5年、訪問介護員が5.6年である。

7 仕事の満足度

調査結果によれば、「職業生活全体」について、「満足」又は「やや満足」とした回答が26.0%、「普通」とした回答が54.8%、「不満足」又は「やや不満足」とした回答が16.6%である。平成21年度以降、「満足」又は「やや満足」の割合は徐

また、1年間に介護労働者全体の約2割が離職し、離職者の約8割が3年未満で離職するという状況にある。

々に上昇している。また、「仕事の内容・やりがい」について「満足」又は「やや満足」とした回答が53.6%、「不満足」又は「やや不満足」とした回答が8.3%である一方、「賃金」について「満足」又は「やや満足」とした回答が18.2%、「不満足」又は「やや不満足」とした回答が42.7%である。

8 仕事の悩み・不安・不満

調査結果によれば、介護労働者の悩み、不安、不満は、「人手が足りない」が最も多く45.0%で、次いで「仕事内容の割に賃金が低い」が43.6%、「有給休暇を取りにくい」が34.5%である。

直前の介護職場を辞めた理由は、「職場の人間関係に問題があった」、「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があった」とする回答が多い。

第3 計画の目標

介護労働者が意欲と誇りを持って生き生きとその能力を発揮して働くことができるようにするため、介護労働者の雇用管理改善等に関し、計画期間中に達成すべき項目と到達目標について、次のとおり定める。

第3 計画の目標

介護労働者が意欲と誇りを持って生き生きとその能力を発揮して働くことができるようにすること等のため、介護労働者の雇用管理改善や能力開発に関し、一定の到達目標を掲げ、計画期間中における達成を目指すこととする。

1 介護労働者の雇用管理改善の推進について

(1) 雇用管理体制の整備

労働関係法令の遵守を始めとした適切な雇用管理がなされる

<u>1 一層の職場定着を図る</u> 平成25年度の2職種合計の離職率は16.6%であり、平成25年の全産業平均の離職率は15.6%である。そこで、全産業の平均的な離職率との乖離をできる限り縮小する。 <u>2 相談業務の成果を出す</u> センターが相談を受けるために訪問を行った事業所について、2職種合計の離職率を14.0%以下とする。 また、平成25年度の職員20人以下の小規模事業所の2職種合計の離職率が20.4%、開設3年未満の事業所の2職種合計の離	よう、事業主や施設長等の責任者が、<u>雇用管理の改善及びそのための体制の整備について、認識・理解を改めて深めることが不可欠である。</u> <u>このため、これらの者に対して、労働保険・社会保険への加入を始めとした労働関係法令等の周知・徹底を図るとともに、雇用管理の知識・ノウハウを取得するための研修の受講を促進すること等により、雇用管理体制の整備を図る。</u> <u>また、雇用管理責任者の選任事業所は、50%を上回ることとする。</u> <u>(2) 定着促進</u> <u>介護労働者の離職率については、平成19年10月から平成20年9月までの1年間で約19%であり、平成19年における全産業の平均的な離職率である約15%に比べて高い状況であることを踏まえ、介護サービス別、就業形態別の離職率の要因等を分析すること等により、継続的に20%を下回るものとするとともに、全産業の平均的な離職率との乖離をできる限り縮小する。</u>
--	---

職率が26.1%と高くなっているため、センターはこれらの事業所への訪問に注力し、職員20人以下の小規模事業所又は開設3年未満の事業所への相談訪問割合を、全相談訪問件数の50%以上とする。

3 能力開発業務の成果を出す

センターが行う介護労働講習について、講習修了後3か月時点の就職率を継続的に85%以上とする。

4 雇用管理責任者の選任を促す

介護労働者の雇用管理の改善への取組、介護労働者からの相談への対応、その他介護労働者の雇用管理の改善等に関する管理の業務を担当する者を雇用管理責任者として選任した事業所の全事業所に占める割合を50%以上とする。

雇用管理責任者講習受講者の所属する事業所のうち雇用管理責任者を選任していなかった事業所において、雇用管理責任者講習の受講を契機として雇用管理責任者を選任することとした事業所の割合を80%以上とする。

(第3 1

(1) 雇用管理体制の整備

また、雇用管理責任者の選任事業所は、50%を上回ることとする。

(3) キャリア管理の推進

個々の事業所において、就労ニーズに対応した多様なキャリアパスの構築のために評価基準を策定し、人事諸制度との関連付けを行い、労働者の配置・処遇に結びつけることを促進する。

5 <u>教育・研修計画の立案を促す</u> 人材育成の取組のための方策として「<u>教育・研修計画を立てている</u>」事業所は平成25年度で59.3%であり、平成21年度の50.4%と比較すれば着実に上昇してはいるが、更なる促進を図り、<u>60%以上とする。</u> 6 <u>仕事と生活の調和</u> 政府全体で、平成22年6月に改定された「<u>仕事と生活の調和推進のための行動指針</u>」の年次有給休暇取得率の平成32年の目標値70%以上に向けて、取得促進に取り組む。 第4 <u>介護労働者の雇用管理の改善、能力の開発及び向上を図るため</u> に講じようとする施策の基本となるべき事項 1 <u>雇用管理の改善</u>	(4) <u>介護労働者の仕事の満足度等について</u> <u>介護労働者の現在の仕事の満足度については、その向上を図り、悩み・不満・不安については、その要因等について分析し、解消を図るよう努める。</u> 2 <u>介護労働者の能力開発</u> <u>介護労働者の経験年数に応じた、また、介護保険制度等の制度変更・新技術の導入に際した能力開発が求められる。介護業務において、職業キャリアの持続的な発展を促す観点から在職者に対し、意識的な能力開発を推進する。能力の伸長を個々の労働者の賃金やキャリア管理に反映させることを目指す。</u> <u>人材育成において、教育・研修計画を立てている事業所は、平成20年では約52%であり、これを60%にすることを目指す。その他研修の実施率において、正社員と非正社員との乖離をできる限り縮小する。</u> 第4 <u>介護労働者の雇用管理の改善、能力の開発及び向上を図るため</u> に講じようとする施策の基本となるべき事項 1 <u>介護労働者の雇用管理の改善</u>
--	---

雇用する介護労働者について雇管理の改善を図るために必要な措置を講ずることにより、その福祉の増進に努めることは、介護労働者法に規定された事業主の責務である。雇管理改善等に対する事業主自身の意識向上、そして自主的な取組が何より重要であり、例えば、他の事業所との情報交換により有効な取組を参考とすること、事業者団体のシンポジウムに参加すること等、その手段・方法は多種多様である。

また、介護業務には、夜間介護への対応等労働時間が不規則になる、腰痛が発生しやすい、介助のための身体的負担、精神的負担が大きい等の事情があるため、事業主が行う介護労働者に対する健康確保措置や事業主と労働者とのコミュニケーションの充実が介護労働者の定着に大きな効果があることから、メンタルヘルス対策などの健康確保措置や相談体制の整備に対する支援が必要である。

介護労働者の雇管理の改善のためには、介護労働者の実態をきめ細かに把握し、雇管理等に関する問題を的確に捉えていく必要がある。

介護関係業務については、身体介護として要介護者の入浴の介助、抱き起こし等の移動の介助を行う等身体的負担が大きい場合や、情緒の安定しない者の介助等精神的負担が大きい場合も多い。また、24時間巡回介護や夜間介護への対応等不規則な労働時間になることも多く、働く上で何らかの悩み・不安・不満の内容として、「健康面（感染症・腰痛）に不安がある」、「精神的にきつい」等があげられており、健康診断の徹底や腰痛対策のほか感染症対策等、事業主が行う介護労働者に対する健康確保措置や事業主と労働者とのコミュニケーションの充実が介護労働者の定着に大きな効果があることから、相談体制の整備やメンタルヘルス対策などの健康確保措置に対する支援が必要である。

なお、深夜業に従事する女性労働者の就業環境等の整備に関しては、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律施行規則（昭和61年労働省令第2号）第13条及び深夜業

さらに、適切な雇用管理がなされるよう、事業主や管理業務を担当する者に対する雇用管理等に関する各種研修の実施や、事業所における雇用管理責任者の選任等、介護労働者にとつて安心・安全・働きやすい魅力ある職場づくりを支援していくことが重要である。 厚生労働省や関係機関は、次に掲げる様々な施策を講じることににより、事業主の雇用管理改善等を支援する。特にセンターは、介護労働者法第15条に基づき厚生労働大臣から指定法人としての指定を受け、同法第18条に基づき介護労働者に関する調査研究や介護労働者に対する教育訓練等、政府が実施する業務を実施する役割を有しているため、様々な面から事業主を支援する。 (1) 雇用管理の改善のための相談、援助の実施 センターは、事業主が行う雇用管理の改善のための相談、援助を行う。	に従事する女性労働者の就業環境等の整備に関する指針(平成10年労働省告示第21号)に規定されている事業主が講ずべき措置の内容に配慮すべきである。 さらに、介護労働者の雇用管理の改善のためには、事業主の理解を高め、雇用管理の改善に取り組んでいこうとする普及啓発を通じて気運を醸成するとともに、適切な雇用管理がなされるよう事業主や現場管理者等に対する雇用管理等に関する各種研修の実施を始め事業所における雇用管理責任者の選任及び当該責任者名の明示等、事業主が行う雇用管理改善を通じて介護労働者にとつて安心・安全・働きやすい魅力ある職場づくりを支援していくことが重要である。 このような観点から、介護労働者が意欲と誇りを持って生き生きとその能力を発揮して働くことができること等を目的とし、以下の施策を推進する。
	(1) 雇用管理の改善のための相談、援助事業等の実施 ① 介護労働者の実態を明らかにし、改善すべき雇用管理の具体的目標を絞り込めるような情報を提供できるよう、きめ細やかな実態調査及び分析を行う。

具体的には、長年の相談経験を積み介護労働の現場に精通するセンターの職員が、実際に各事業所へ足を運び、現地施設等の実態を確認しながら、事業主からの多種多様な相談にきめ細かく対応するとともに、助成金や雇用管理制度全般に関する情報提供等の援助を行う。

なお、複雑な相談事案に関しては社会保険労務士、中小企業診断士、弁護士等が、また、メンタルヘルスマネジメント等の健康確保の相談に関しては医師、臨床心理士、保健師、看護師、産業カウンセラー等が無料で相談に対応する。

(2) 雇用管理の改善を支援する助成金等の活用促進

厚生労働省は、事業主が行う介護労働者の雇用管理の改善を促進するために、次に掲げる雇用関係助成金等の活用促進を図る。なお、事業主が助成金等をより利用しやすくなるよう、国等は公共職業安定所等の窓口における懇切丁寧な説明に努め

② 感染症・腰痛対策やメンタルヘルス対策等の健康確保に関する医師等専門家による相談も含めた雇用管理の改善等についての相談、セミナー等を実施する。特に感染症(インフルエンザ、ノロウイルス等)については、職員のみならず利用者に対する予防対策が重要であると同時に、特に高齢者に対する罹患防止という観点からも、各施設の運用基準の遵守にも留意すべきである。

③ 介護分野の団体、事業者と行政との間で直接意見交換等検討の場を設け、その検討を踏まえ雇用管理の改善を進める上で参考となる事例を収集しつつモデルの更新を図り、これを関係団体や事業主等に提供する。

(2) 介護労働者の雇用管理の改善を支援する助成金等の活用促進

る。

・雇用管理制度（評価・処遇制度、キャリアパス、昇進・昇格基準、賃金体系、諸手当制度、研修体系等）の導入、実施に対する助成金 ・介護労働者の負担軽減を図るための移動用リフト、特殊浴槽、自動排泄処理機、車いす体重計等の介護福祉機器の導入及び導入後の機器の適切な運用を行うための研修、メンテナンス、効果把握等の実施に対する助成金 ・健康づくり制度（腰痛健康診断、メンタルヘルス相談等）の導入、実施に対する助成金	① 雇用管理改善に関連する業務を担う人材として、一定の資格を有する者を雇い入れた場合に、その賃金の一部を介護基礎人材確保等助成金により助成する。 ② 介護サービスに従事する者として、介護関係業務の未経験者（新規学卒者を除く。）を雇用保険一般被保険者（短時間労働者を除く。）として雇い入れ、一定期間定着させた場合に、介護未経験者確保等助成金により助成する。 （第4 1 (2) ④ 介護関係事業主が、キャリアアップ、処遇改善等のための各種人事管理制度の導入又は見直しを行い、かつ、採用・募集、健康管理等の雇用管理改善事業を実施した場合に、その費用の一部を介護雇用管理制度等導入奨励金により助成する。） ③ 介護労働者の作業負担軽減や腰痛対策のため、事業主が移動用リフトその他の介護福祉機器について、導入・運用計画を提出し、都道府県労働局の認定を受けて導入・運用した場合に、その所要経費の一部を介護労働者設備等整備モデル奨励金により助成する。 ⑤ 介護関係事業主団体や市町村等に対して、人材確保対策、
---	--

・子育て中の職員を応援するため、職員のための事業所内保育施設の設定・運営等、職員の就業と育児の両立支援に関する取組に対する助成金	各種の雇用管理改善対策、介護労働への理解・関心を高めるための事業等を委託して実施する。
(第3 1 (3) 雇用管理責任者講習の実施	(1) 雇用管理体制の整備
各事業所において雇用管理全般に関する知識やノウハウを持った雇用管理責任者の選任及び事業所内への周知を行うことは雇用管理改善を進める上で有効な取組である。このため、厚生労働省は、雇用管理責任者が採用、就業規則、労働保険、社会保険、労働時間管理、賃金管理、健康管理、退職、解雇等の雇用管理全般に関する知識やノウハウを取得するために、雇用管理責任者講習を行う。	よう、事業主や施設長等の責任者が、雇用管理の改善及びそのための体制の整備について、認識・理解を改めて深めることが不可欠である。 このため、これらの者に対して、労働保険・社会保険への加入を始めとした労働関係法令等の周知・徹底を図るとともに、雇用管理の知識・ノウハウを取得するための研修の受講を促進すること等により、雇用管理体制の整備を図る。
そのほか、雇用管理責任者の選任を一層促進するための有効な方策について検討を行う。	また、雇用管理責任者の選任事業所は、50%を上回ることとする。）
(4) 好事例の活用 センターは、相談対応の中で活きた雇用管理改善の好事例を	

積極的に収集し、好事例集を作成してホームページで公開することとする。また、当該好事例集について、随時、追加・更新を行うことで、その内容の一層の充実を図ることとする。相談対応の場面においても当該好事例集を活用するとともに、特に雇管理の取組が進んでいる好事例をセンターの広報誌に掲載するなど、事業者の雇管理改善に関する自主的な取組を促していく。また、各地域の介護労働懇談会において、雇管理改善の取組が特に優れている事業所に対する表彰制度を設けることについて検討を行う。

そのほか、センターは、相談対応の際に、全国の雇管理改善の好事例の詳細な調査及び分析をして作成した「介護事業所の採用・定着に向けたポイント」を活用する。

また、公共職業安定所は、求人受理事又は事業所訪問時において、求人者へ雇管理改善に関する好事例を積極的に紹介すること等の方法により、人材を確保するための雇管理改善の重要性について説明し、求人者に対しその理解を求める。

(5) 自己チェック機会の提供

厚生労働省は、事業主が自らの職場における雇管理上の課題を診断できる「自己チェックリスト」と、同チェックリストで把握した課題に対し、事業主が改善に取り組む際のノウハウとなるような好事例、基本的考え方、対策ポイント等をまとめ

た「雇用管理改善マニュアル」を平成26年度に、作成、公表、配布したところである。

新たに、地方公共団体は、説明会等の機会を利用して「自己チェックリスト」を事業主へ提供するとともに、事業主から自発的に提出された記入済みのチェックリストを回収し、センターへ情報提供することで、センターの相談援助へつなぐ仕組みを構築する。

そのほか、センターは、事業主がインターネットを通じて自社の雇用管理改善の取組について簡易にチェックすることができる「簡易診断システム」を運営する。

(6) 公共職業安定所とセンターとの連携強化

公共職業安定所とセンターは、日常的な情報共有や業務上の協力を行うこととする。例えば、公共職業安定所が事業主からの相談により把握したセンターの支援を望む事業所に関する情報や介護分野における最新の求職・求人動向に関する情報等についてセンターに情報提供を行うことや、公共職業安定所が事業所を訪問する際にセンターが同行すること等により、両者の一層の連携強化を図る。

(7) 助成金、制度等についての情報発信

厚生労働省及びセンターは、助成金等の各種制度の内容やセンターの事業等に関する情報について、事業所訪問の機会等も

利用しながら、事業主や労働者に対して更に幅広く周知する。

(8) 法定労働条件の確保

厚生労働省は、労働基準関係法令の周知徹底、監督指導、集団指導等により、法定労働条件の確保・改善対策を推進する。具体的には、都道府県労働局等が、地方公共団体主催の説明会を利用して労働基準関係法令に関する説明を行うなど、地方公共団体の介護担当部局と都道府県労働局等との連携を促進する。

新たに起業した事業場等においては、労務管理や安全衛生に係る基本的な知識や理解の不足が懸念されることから、厚生労働省は、長時間労働の抑制や安全衛生管理体制の確立など適正な職場環境が形成されるよう、セミナーの開催や専門家による普及指導を行う。

(9) 腰痛予防対策

介護業務においては、労働者の腰痛の多発が問題となっており、腰に負担の少ない介護介助法などを定着させ、腰痛を減少させる必要がある。厚生労働省は、介護作業での腰痛予防のための作業管理（自動化又は省力化）、作業環境管理（照明等）、健康管理（腰痛健診、腰痛予防体操等）、労働衛生教育等について周知啓発を行う。また、社会福祉施設を対象とする腰痛予防対策講習会を開催する。

(10) 介護サービス情報の公表

厚生労働省は、介護サービスの利用者が介護サービス又は事業所若しくは施設について比較し、検討した上で適切に選択することができるよう、ホームページにおいて、事業所の入・退職者数、介護労働者の資質向上に向けた取組（研修計画）等の状況を明らかにした「介護サービス情報公表システム」を公開し、その運営を行う。

(11) 介護ロボットの開発支援

厚生労働省は、介護労働者の身体的負担を軽減するため介護ロボットの開発支援を行い、介護ロボットの普及促進を図る。

(12) 地域医療介護総合確保基金の活用による労働環境の改善

都道府県は、消費税増収分を活用した基金（地域医療介護総合確保基金）を活用し、介護労働者等の労働環境の改善に資する事業を行う。

(13) 妊娠・出産、育児休業等を理由とする不利益取扱いの禁止

妊娠・出産、育児休業等を理由とする、解雇、退職の強要、降格、減給などの不利益な取扱いは、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律（昭和47年法律第113号）、育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（平成3年法律第76号）で禁止されており、厚生労働省は、労働者や事業主からの相談を受け付け、適

切な雇用管理がなされるよう事業主への指導等を行う。

(14) 仕事と家庭の両立支援

次世代育成支援対策推進法（平成15年法律第120号）第12条に基づき、常時雇用する労働者の数が100人を超える事業主は、一般事業主行動計画（一般事業主が実施する次世代育成支援対策に関する計画をいう。以下同じ。）の策定、公表、職員への周知等を行う。厚生労働大臣は、事業主が一般事業主行動計画に定めた目標を達成する等一定の要件を満たした場合、当該事業主からの申請を受けて「子育てサポート企業」として認定し、「くるみんマーク」を付与する。なお、平成27年4月1日から、従前の認定基準よりも高い水準の両立支援の取組を行っている事業主に付与される新たな認定制度（ブラチナくるみん認定制度）が施行される。

2 職業能力の開発及び向上

介護労働者がある能力を発揮して働くことができ、かつ事業主がスキルの高い介護労働者を十分に確保できるようにしていくために、事業主の行う雇用管理の改善のための取組を支援していくことと併せて介護労働者の能力の開発及び向上を図る。

(1) センター等による介護労働者の能力開発

2 介護労働者の能力の開発及び向上

介護労働者がある能力を発揮して働くことができ、かつ事業主が良質な介護労働者を十分に確保できるようにしていくために、事業主の行う雇用管理の改善のための取組を支援していくことと併せて介護労働者の能力の開発及び向上を図る必要がある。このため、以下の施策を推進する。

(1) 介護労働安定センター等による介護労働者の能力開発

平成18年の介護保険制度の見直しにおいて、介護職員につい

ては、資格要件の観点からは、将来的には介護福祉士を基本とすべきであり、これを前提に、現任者の研修についても、実務経験に応じた段階的な技術向上を図れるよう、体系的な見直しを進めていく必要があるとの方向が示されたところである。

こうした状況も踏まえ、介護労働安定センターにおいては、離転職者等の早期再就職の促進及び介護に携わる人材の専門性の確立、個々人のキャリア形成を重視する観点から、効率的かつ効果的に介護労働者の能力開発及びその支援を行う。その際、民間教育訓練機関の積極的な活用についても配慮を行う。

また、公共職業訓練では、民間教育訓練機関等を活用し、離転職者等の安定的な雇用の実現に向けて、介護分野における人材需要に対応した効果的な職業訓練を推進する。

介護に携わる人材の専門性の確立、個々人のキャリア形成及び離転職者等の早期再就職の促進を図るため、効率的かつ効果的に介護労働者の能力開発及びその支援を行う必要がある。

このため、センターは、介護労働者のスキルアップ研修、個別事業所のニーズに応じたオーダーメイドの研修、医療的ケア等のより専門的な研修等を幅広く実施するとともに、介護労働者になろうとする、主には他産業の離職者を対象に必要な知識及び技能を習得させるため、実務者研修の内容に、再就職又は現場定着に資する現場実習・講習カリキュラム等を組み合わせた介護労働講習を行う。

また、厚生労働省は、民間教育訓練機関等を活用し、離転職者等の安定的な雇用の実現に向けて、介護分野における人材需要に対応した効果的な公的職業訓練を推進する。例えば、座学と企業等における実習を組み合わせた実践的な職業訓練や地方公共団体の福祉施策と連携した職業訓練を実施する。

(2) 能力開発に関する相談援助

センターは、介護事業者又は介護労働者を対象に、キャリア

形成に関する相談援助や研修計画の作成支援等、能力開発のため
の相談援助を行う。また、介護事業所等の教育担当者及び管
理者を対象とした能力開発啓発セミナー等を開催する。

(3) 能力開発・キャリアアップを支援する助成金等の活用促進

厚生労働省は、介護労働者の能力開発を支援するため、次に掲げる雇用関係助成金等の活用促進を図る。

・ キャリア形成を効果的に促進するための訓練経費等の一部を助成する助成金。

・ 非正規雇用労働者の事業所内でのキャリアアップを促進するため、正規雇用等への転換又は直接雇用、人材育成、処遇改善等への取組に対する助成金。

・ 雇用保険を受給できない求職者に対する訓練受講の機会の確保や、一定の場合に訓練期間中に支給する給付金。

(4) 教育訓練講座の指定

厚生労働省は、介護労働者が主体的に能力開発に取り組むことを支援し、雇用の安定等を図るため、介護労働者が自ら費用を負担して一定の教育訓練を受けた場合に、費用の一部に相当する額を支給する。

(5) ジョブ・カード制度を活用した能力開発

フリーター等これまで職業能力形成機会に恵まなかった者や介護労働者を含む非正規雇用の労働者に対して、実践的な職

(2) 介護・福祉関係の教育訓練講座の指定

雇用保険の教育訓練給付についても、介護・福祉関係の教育訓練講座を指定し、介護分野の雇用の安定と就職の促進を図っていく必要がある。

(3) ジョブ・カード制度を活用した介護労働者の能力開発

フリーターや子育て終了後の女性、母子家庭の母等のこれまでに職業能力形成機会に恵まなかった者や既に介護事業所に雇

業訓練を提供することにより、職業能力の向上を図り、安定的な雇用への移行を促進する。

なお、ジョブ・カード制度は、平成27年度中に見直しを行うこととしており、見直し後も新制度を活用した職業能力の向上を図る。

第5 その他介護労働の人材確保や福祉の増進を図るために講じようとする施策の基本となるべき事項

厚生労働省及び関係機関等は、介護労働の人材確保や福祉の増進を図るため、次に掲げる施策を講じる。

1 人材確保

公共職業安定所は、求職者に対するきめ細かな職業相談、職業紹介等の就職支援、求人者に対する求人充足に向けた助言、指導等を行う。特に、主要な公共職業安定所に設置した「福祉人材コーナー」においては、福祉分野の人材確保に特化した専門的な対応、特に就職面接会、職場見学会等を行い、マッチング機会の提供を行う。また、事業所訪問等による求人条件見直し等、求人充足のための支援を行う。

そのほか、新たに、求職者が介護サービス又は事業所若しくは施設について比較し、検討した上で、就職先を適切に選択するための一つの情報として、求人者の協力の下、詳細な情報（事業所の経営理念や入職後の標準的なキャリアパス、当該事

用されている非正規の介護労働者に対して、ジョブ・カード制度による実践的な職業訓練を提供することにより、職業能力の向上を図り、正社員化を促進する。

第5 その他介護労働の人材確保や福祉の増進を図るために講じようとする施策の基本となるべき事項

1 介護分野における労働力需給調整機能の整備

質の高い安定的な人材確保が喫緊の対応課題とされる昨今の状況においては、介護分野における適正かつ円滑な労働力の確保を図るため、新たな労働力需給調整機能の整備が求められている。

具体的には、公共職業安定所に設置する「福祉人材コーナー」において、潜在的有資格者への利用促進、求職者に対するきめ細かな職業相談・職業紹介等の就職支援、就職後の職場定着指導、福祉分野の職業訓練等の受講あっせん等の支援を実施するとともに、求人者に対しては、求人充足に向けたコンサルティング、関連助成金制度等の情報提供等の支援を実施する。加えて、介護分野での就業に関するセミナー、社会福祉施設等における見学会等の開催、福祉関係就職面接会等マッチングの促進を図る取組を実

業所の労働者の声等)を収集し、近隣の賃金水準等の最新情報とともに求職者に対し提供する。

都道府県福祉人材センターは、地域における広域的な介護人材確保のための中核的な役割を担うため、公共職業安定所との連携を強化しつつ、個々の求職者のニーズに応じた職場開拓やきめ細かな職場紹介、就職後のキャリアに関する相談支援等を適切に行うことができるよう、その機能の更なる充実を図る。

介護職場の魅力を宣伝するため、都道府県福祉人材センター、地方公共団体、センター等による「介護の日」関連の行事

施するとともに、福祉人材センター(注)、介護労働安定センター等関係機関からなる福祉人材確保推進協議会の開催による相互の施策の理解促進、情報共有及び連携事項の協議並びに合同就業面接会等の共催等を通じて介護分野の人材確保に取り組む機関相互間の連携の強化を図る。

また、福祉人材センターについては、公共職業安定所との連携を強化しつつ、個々の求職者のニーズに応じた職場開拓やきめ細かい職場紹介、就職後のキャリアに関する相談支援等を適切に行うことができるよう、その機能の充実を図る。

さらに、民間の職業紹介事業者や労働者派遣事業者による効果的な労働力需給調整機能が、それぞれの業態の特徴をいかし、発揮されるようにしていくことが必要である。さらに、高齢者が介護の現場で活躍できるよう、高齢者による互助的組織等による「高齢者による高齢者介護」の取組及びシルバー人材センターによる生活援助サービスを中心とした介護への取組を支援していく。

(注)福祉人材センターは、社会福祉法(昭和26年法律第45号)第93条第1項の規定に基づき、介護労働者等の確保を図るための各種業務を行う法人として、都道府県知事が指定した法人である。

の実施や、全国の公共職業安定所による「介護就職デイ」における就職面接会等の取組を行う。

2 介護分野への学卒就職者等若年者の理解促進

介護福祉士等の養成施設においては、若年人口の減少や就職先としての介護現場に対する関心の低下等を背景として定員割れが生じているほか、高等学校の普通科等においても進路指導の際に介護分野への就職を勧めないなどといった事例が見受けられる。
将来における人材確保のためには、進路選択期・就職期である若年層から魅力ある職業として評価・選択されるよう、公共職業安定所や福祉人材センターと各教育機関・養成施設等との連携を密にし、職業教育、インターンシップや就職説明会等を通じ、介護サービスの実態、仕事に対するやりがいや社会的意義等、介護の仕事への理解を深めていく必要がある。

3 介護労働者の福祉の増進

介護労働者の福祉の増進を図るため、感染症・腰痛対策やメンタルヘルス対策等の健康確保対策を推進するとともに、事業者に雇用される労働者以外の介護労働者に対する労災保険の特別加入制度や健康診断の受診等の促進を図ることとする。

4 関係機関の連携

計画に掲げられた施策の効果的な実施を図るためには、厚生労働省、都道府県労働局、公共職業安定所、都道府県、市町村、公

共職業能力開発施設、介護労働安定センター、独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構、福祉人材センター、福祉・医療関係の法人及び団体等がそれぞれの長所をいかしつつ、互いに密接な連携を図っていくものとする。

5 給与等

給与等は事業者と介護労働者との間で決められるものであり、その内容については労使に委ねるべきものであるが、事業所等の労使にあつては、人材確保やキャリア形成の支援といった観点に立ち、介護労働者等の従業者の給与について、キャリアと能力に見合う給与体系の構築等を図るとともに、他の分野における労働者の給与水準、地域の給与水準等を踏まえ、適切な給与水準を確保していく視点が重要であるほか、事業者や事業者団体が、介護労働者の処遇改善に向けた取組に関する情報の公表について自主的、積極的に取り組むことが期待される。

特に平成21年度介護報酬改定に関する審議報告において示された事業者の処遇改善に向けた取組に関する情報の公表や平成21年度補正予算に示された介護職員処遇改善交付金を通じた介護労働者の処遇改善に関しては、国として、その円滑な実施に努めるものとする。

2 処遇の改善

介護職員の処遇を含む労働条件については、本来、労使間において自律的に決定すべきものであるが、他方、介護人材の安定的確保及び資質の向上を図るためには、給与水準の向上を含めた処遇改善が確実に継続的に講じられることが必要である。

介護人材の確保のため、資質向上や雇用管理改善の取組を通じて介護職員の社会的・経済的評価が高まっていくという好循環を生み出して安定的な処遇改善につなげていくことが重要であり、平成27年度介護報酬改定においては、消費税増収分を活用して、介護職員1人当たり月額1.2万円相当の介護職員処遇改善加算の拡充に充てるため1.65%の改定率を確保する。

介護職員処遇改善加算については、現行の加算の仕組みは維

持しつつ、更なる資質向上や雇用管理改善の取組を進める事業所を対象として更なる上乗せ評価を行う。

3 経済連携協定等に基づく外国人介護福祉士候補者等の適正な雇用管理

用管理

経済連携協定又は交換公文に基づいて受け入れる外国人介護福祉士候補者について、介護福祉士の資格の取得に必要な知識及び技術の修得に向け、受入れ機関における十分な研修体制の構築を支援するとともに、外国人介護福祉士候補者及び外国人介護福祉士について、それらの者と同様の業務に従事する日本人職員との均衡待遇を確保するなど、適正な雇用管理の確保を図る。

6 経済連携協定に基づく外国人介護福祉士候補者の適正な雇用管理

理

経済連携協定に基づいて受け入れる外国人介護福祉士候補者について、介護福祉士の資格の取得に必要な知識及び技術の習得に向け、受入れ機関における十分な研修体制の構築を支援するとともに、外国人介護福祉士候補者と同様の業務に従事する日本人職員との均衡待遇を確保するなど、適正な雇用管理の確保を図る。

7 その他

国民全体が、介護の問題を身近な問題として捉えるとともに、介護労働者の処遇や今後の人材確保の在り方を含め、介護についての理解と認識を深め、介護サービス利用者及びその家族、介護労働者等を支援するとともに、地域社会における支え合いや交流を促進する観点から、11月11日の介護の日においては、介護に関し、国民への啓発を重点的に実施する。

4 介護労働懇談会の活用

センターは、各都道府県において行政機関、介護関係団体、その他の関係機関等の地域の介護労働の関係者が一同に集う「介護労働懇談会」を定期的に開催して、相互の施策、事業に

に対する理解の促進、情報交換・共有、地域の実情に応じた課題を議論し、その解決方策を探る。

5 労働実態把握

センターは、雇用管理改善等の基礎資料を得るため、介護労働者の雇用実態や労働環境をきめ細かに調査及び分析をした介護労働実態調査を毎年継続的に実施する。

6 シルバー人材センターの活用

シルバー人材センターが介護施設等から介護補助業務（清掃、調理、配膳、送迎等）を受託することは、介護労働者が介護業務に専念できる環境づくりに寄与することから、厚生労働省は、シルバー人材センターによる介護補助業務の取組を支援する。

7 健康の保持・増進

各都道府県に設置された産業保健総合支援センター及びその地域窓口は、労働者のメンタルヘルスに関する総合的な相談対応、事業者におけるメンタルヘルス対策の導入や拡充に関する専門家による事業所訪問、管理監督者向けのメンタルヘルス対策研修を行う。

厚生労働省は、事業者に雇用される労働者以外の従事者に対する労災保険への特別加入制度の周知や健康診査の受診の促進を図る。

(第4 1 (1))

① 介護労働者の実態を明らかにし、改善すべき雇用管理の具体的目標を絞り込めるような情報を提供できるよう、きめ細やかな実態調査及び分析を行う。）

(第5

3 介護労働者の福祉の増進

介護労働者の福祉の増進を図るため、感染症・腰痛対策やメンタルヘルス対策等の健康確保対策を推進するとともに、事業者に雇用される労働者以外の介護労働者に対する労災保険の特別加入制度や健康診断の受診等の促進を図ることとする。）

[A vertical line with a small horizontal tick mark at the top and bottom, spanning most of the page height.]

厚生労働省

平成26年度雇用管理改善支援所事業

介護の 雇用管理改善 CHECK&DO 25

働きやすい
働きがいのある
職場づくり

はじめに

我が国は、世界のどの国でも経験したことのない超高齢社会を迎えています。すでに「人生 90 年時代」に向けて、官民挙げて新しい社会システムづくりに臨むことが必至となっているところで、そうした中で、切実な問題となっているのが介護を必要とする方々の急増に対処していくという問題です。とりわけ、サービス事業という性格から考えれば、この需要増に対処できるだけの介護労働者の確保が急務であることはいうまでもありません。

現在でも介護労働者の不足感が高い状況にあります。需要がピークになるといわれる 2025 年には、さらに現在の 1.5 倍の介護職員の増加が必要という試算も政府から示されています。しかも、人口減少の中で国全体の労働力の増加も見込まれず、人材獲得に向けての他産業との競争も厳しくなると考えられます。

このため、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我が国の緊急かつ重要な課題です。また、認知症ケアをはじめ新たな介護の諸問題への対応も重要となる中で、それらの担い手を育てていくことも不可欠です。このように、量のみならず介護サービスの質的向上を図るうえでも、この介護労働者の確保問題の解決が急がれているといえます。

これらに対する改善策としては多くの提案が考えられていますが、まず介護労働者の処遇改善が図られることが重要な点として指摘されます。すでに、介護職員の賃金改善等を目的として介護報酬の「介護職員処遇改善加算」が制度化されているところです。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るとともに、納得感のある賃金等の処遇を実現することが基本となるでしょう。

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「平成 25 年度 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を見ると、「職場の人間関係に問題があったため」(24.7%) が最も多く、次いで「法人や施設・事業所の理念や運営に不満があったため」(23.3%)、さらに「他に良い仕事・職場があったため」(18.6%)、「収入が少なかったため」(17.6%) と続いています。このように離職の理由は多岐にわたっていることを全体として捉え、問題点を分析し、改善を図っていくことが必要だといえます。

その意味では、事業者として処遇改善の努力を行うことと同時に、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、一つの介護事業所において、生き生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ということです。

ここでは、その一つの表現として、「働きがい」と「働きやすさ」という二つの側面から考え、そのための雇用管理方策をあらためて整理していくこととしました。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。こうした観点から、「働きがい」と「働きやすさ」を基軸にした雇用管理の方向を考えていくこととしましたが、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、さらに向上させていくことを可能にしているといえます。このような企業・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。

このような雇用管理改善の取り組みを促すための方策については、これまでも、政府・民間を含め多くのマニュアル類が出されており、また改善実践を表わす事例集も多く出されています。しかしながら、事業者の立場から見れば、多くの情報があるものの、なお十分に活用されているとはいえないようです。その理由を調べてみると、どのようなときにどの情報にあたるのがよいのか、あるいは、さらに追加情報が必要なときに何を見ればよいのかなどのニーズが満たされていないなどの意見が見受けられます。また、好事例としての紹介やあるべき方向性は伝えていても、自らの事業所にあてはめて具体的にどのような方法で実践していくのがよいかまでは見えにくいといった評価もあります。

こうした観点から、本書では以下のようなことに留意して編纂しました。

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。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、全体を通してこれらのチェックポイントをベースにしています。

第二に、チェックポイントは、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が、経営者だけでなく、現場の管理者、そしてこれを受けとめる労働者の各層にわたって行われることによって、よりの確な判断が可能となるよう想定しています。

第三に、改善のためのプロセスが見えるように、PDCAの考え方に沿って、事例だけでも結果だけでなく、その取り組み経過を示したことです。このため、具体的に必要となる情報をレファレンスとして随時示すことで、既存のマニュアル類や参考資料との関係づけを行っています。

第四に、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編纂しています。

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。

平成 27 年 3 月

雇用管理改善マニュアル作成研究会
委員長 北浦 正行

目次

はじめに	2
------	---

SECTION 1

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&DO25」の目的	6
「CHECK&DO25」による雇用管理改善	7
雇用管理改善チェックリスト CHECK&DO25	8

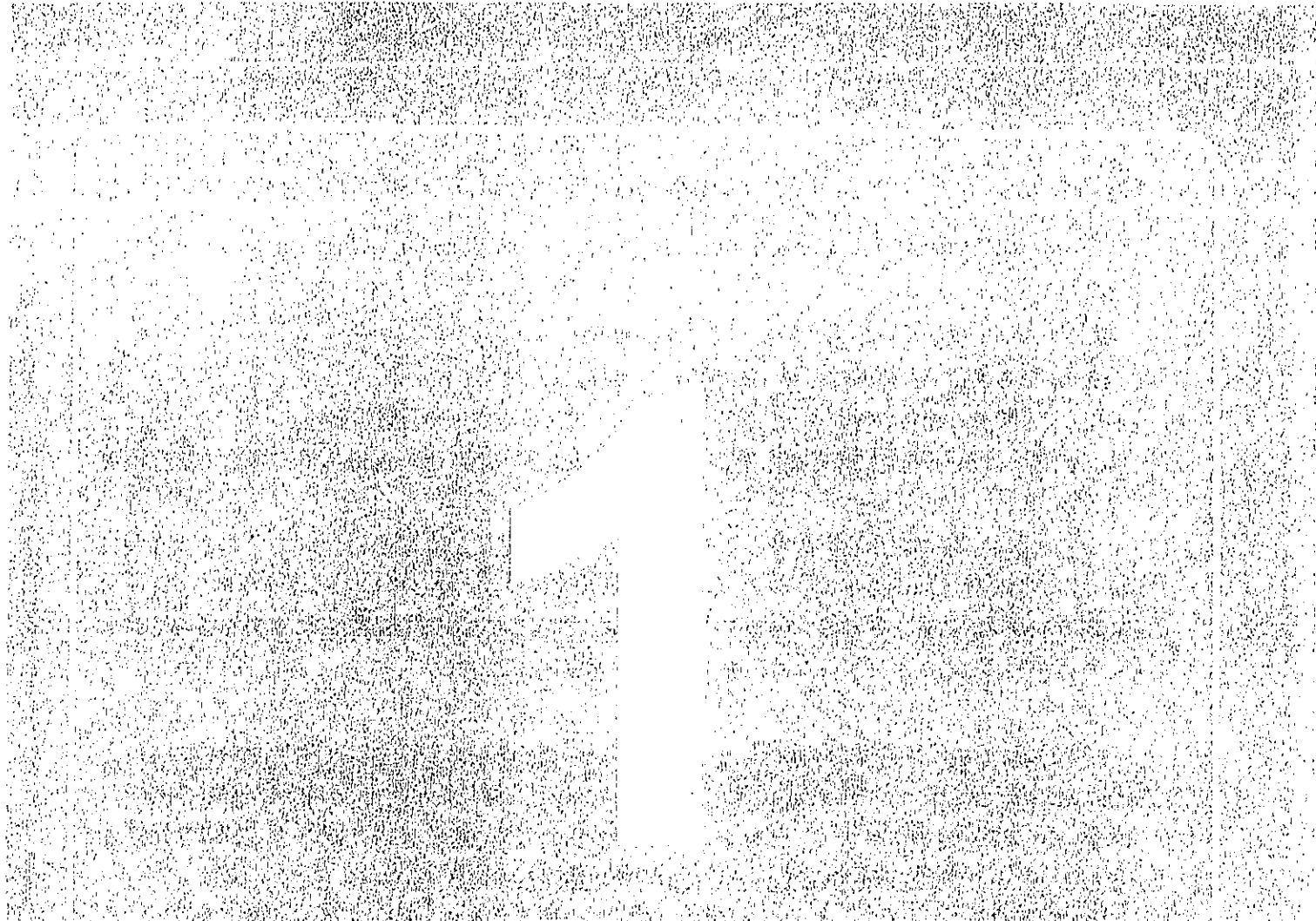
SECTION 2

雇用管理改善の進め方	13
STEP 1 「CHECK&DO25」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

A 情報共有・コミュニケーション	23
B 労務管理・職場環境	37
C 評価・報酬	51
D 人材育成	65
E 法人・事業所の風土	79

雇用管理改善に関する主な参考資料	92
事例として掲載している法人一覧	94
あとがき	95



THE JOURNAL OF THE
ROYAL ANTHROPOLOGICAL INSTITUTE
OF GREAT BRITAIN AND IRELAND
VOLUME 100 PART 1 2000

「人々が働きがいのある職場で働きたい」

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」

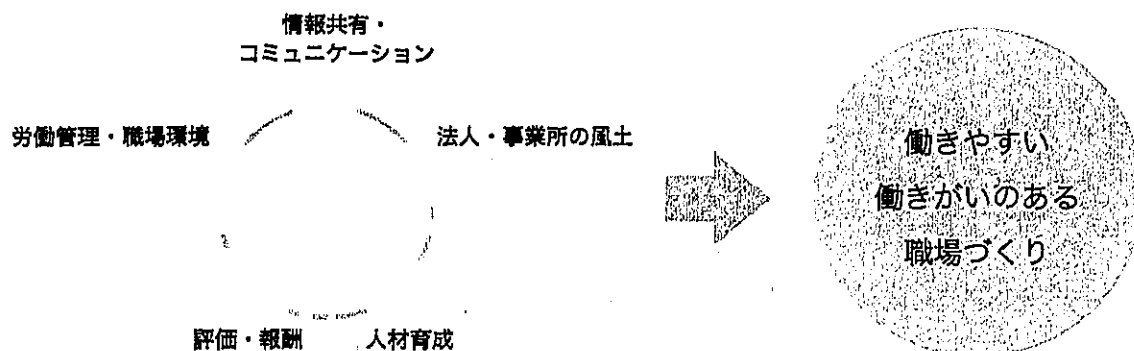
といった思いで試行錯誤を繰り返しながら、雇用管理改善の取り組みを進めているのではないのでしょうか。

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&DO25」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&DO25」として重点的に整理しています。⇒P.8-9

「CHECK&DO25」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&DO25」は、まずは介護事業を運営する事業主の方に活用していただくことを念頭に置いて作成しました。しかし、その内容は、事業主ばかりでなく、現場の管理者や職員も含めた全職員において活用していくことができます。むしろ、そ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もいえます。

CHECK&DO25」による雇用管理改善

本書では、「CHECK&DO25」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&DO25」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のか」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&DO25」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のか」といったときに参照してください。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。

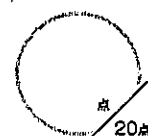
本書をフルに活用して、自法人・事業所における取り組み課題を発見することにより、働きやすい・働きがいのある介護事業所を目指した雇用管理改善に役立つものと考えます。

CHECK&DO 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。

	あてはまる	あてはまる どくらいかという と	あてはまらない どくらいかという と	あてはまらない
理念やビジョン、方針を職員に対し周知・徹底している	4	3	2	1
年度事業計画と目標を職員に対し明確に示している	4	3	2	1
記録・報告、ミーティング等で、職員間での情報共有を徹底している	4	3	2	1
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
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



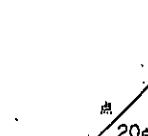
	4	3	2	1
仕事と育児などの生活との調和等、個人の事情に配慮した支援を行っている	4	3	2	1
業務内容や量に対応できる適切な人員を確保している	4	3	2	1
勤務時間や仕事の内容で過重な負担を強いないようにしている	4	3	2	1
有給休暇の取得推進や福利厚生面の整備など、労働環境の整備・改善を行っている	4	3	2	1
職員一人ひとりの心身の健康に配慮している	4	3	2	1

Bの
合計点



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

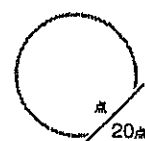
Cの
合計点



D 人材育成

	あてはまる	あてはまる ところがない	あてはまる ところがない	あてはまる ところがない
① 職員のスキルアップのための研修方針があり研修を行っている	4	3	2	1
② 外部の講習会や資格取得等のために支援を行い、職員のスキルアップを行っている	4	3	2	1
③ 新人に対する教育（OJTや新人研修等）を体系的に行っている	4	3	2	1
④ 管理職層やリーダー層育成のための教育に力を入れている	4	3	2	1
⑤ 将来のキャリアについて、支援（相談、研修等）やアドバイスを行っている	4	3	2	1

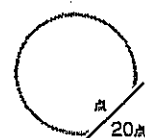
Dの
合計点



E 法人・事業所の風土

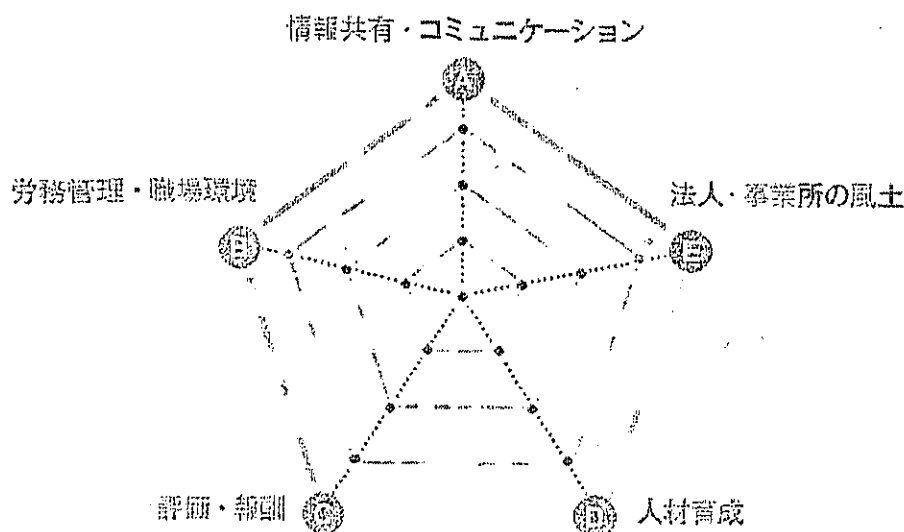
① 挨拶・声かけ、認める・ほめるといった組織風土がある	4	3	2	1
② 職員が、自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	4	3	2	1
③ 新しいアイデアを取り入れたり、難しい課題に取り組んだりする組織風土がある	4	3	2	1
④ 質の高いケアへの意識や向上心を持つ職員を育てる組織風土がある	4	3	2	1
⑤ 自主性を尊重し、仕事を任せ、それを支援する組織風土がある	4	3	2	1

Eの
合計点

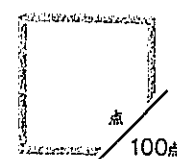


法人・事業所の雇用管理状況

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。



A～Eの
合計点



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などの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。
本セクションでは、このステップに基づき解説しています。

STEP 1 「CHECK&DO25」による現状把握

STEP 2 自法人・事業所における課題設定

STEP 3 課題ごとの目標設定と実行計画作成

STEP 4 取り組みの実施と進捗管理

STEP 5 結果の振り返り・検証と次に向けての課題設定

STEP 1 「CHECK&DO25」による現状把握

■まずは事業主や管理者が自己チェック

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&DO25」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。

■職員にもチェックしてもらいましょう

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。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」と感じていることは多々あります。職員がどのように感じているのかが実は大切なのです。

ですから「CHECK&DO25」は、事業主や管理者だけではなく、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をお勧めします。職員の声の中にこそ、改善のための着眼点が潜んでいるのです。

■ 職員チェックの手順と留意点

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」「何につながるのかなのか」、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

職員にチェックをやらせておいて、その結果をフィードバックしないのは不満や不信感を生む原因になります。集計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&DO25」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&DO25」(⇒ P.8-9) でチェックをしてみましょう！

■ 「CHECK」を「DO」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＝どちらかというにあてはまらない」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。

② 事業主と職員のチェック結果のギャップを見る

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、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＝どちらかというにあてはまる」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＝どちらかというにあてはまらない」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＝どちらかというにあてはまる」と考えているが、職員の多くが「1＝あてはまらない」「2＝どちらかというにあてはまらない」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＝どちらかというにあてはまらない」と考えているのに、職員の多くが「4＝あてはまる」「3＝どちらかというにあてはまる」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、定期的の実施し、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。

ロチェック結果を共有・検討する

STEP 1で述べたように、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。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職員に報告しましょう。

ロ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 課題など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、風通しの良い職場風土、職員が主体的に動く職場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 4 CASE 5 CASE 6
- ➔ 領域C：CASE 26 CASE 27 CASE 28
- ➔ 領域E：CASE 38 CASE 39 CASE 40 CASE 42

■ 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.93

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・支所ごとに相談体制を設けています。⇒P.92

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。

◎外部コンサルタント、専門家

外部コンサルタントや専門家の支援は、取り組むテーマに関する専門知識の提供を受けることができると同時に、自分たちが気づかなかったことに気づかせてくれたり、迷ったときに取り組みの指針を与えてくれるといった利点があります。

ただし、費用対効果を十分に検討すること、法人・事業所の理念・方針を十分に理解してくれる相手であることなど、選定の際は留意が必要です。また、外部コンサルタントや専門家の支援を受けて改善を進める場合でも、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ことが肝要です。

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サイクルで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

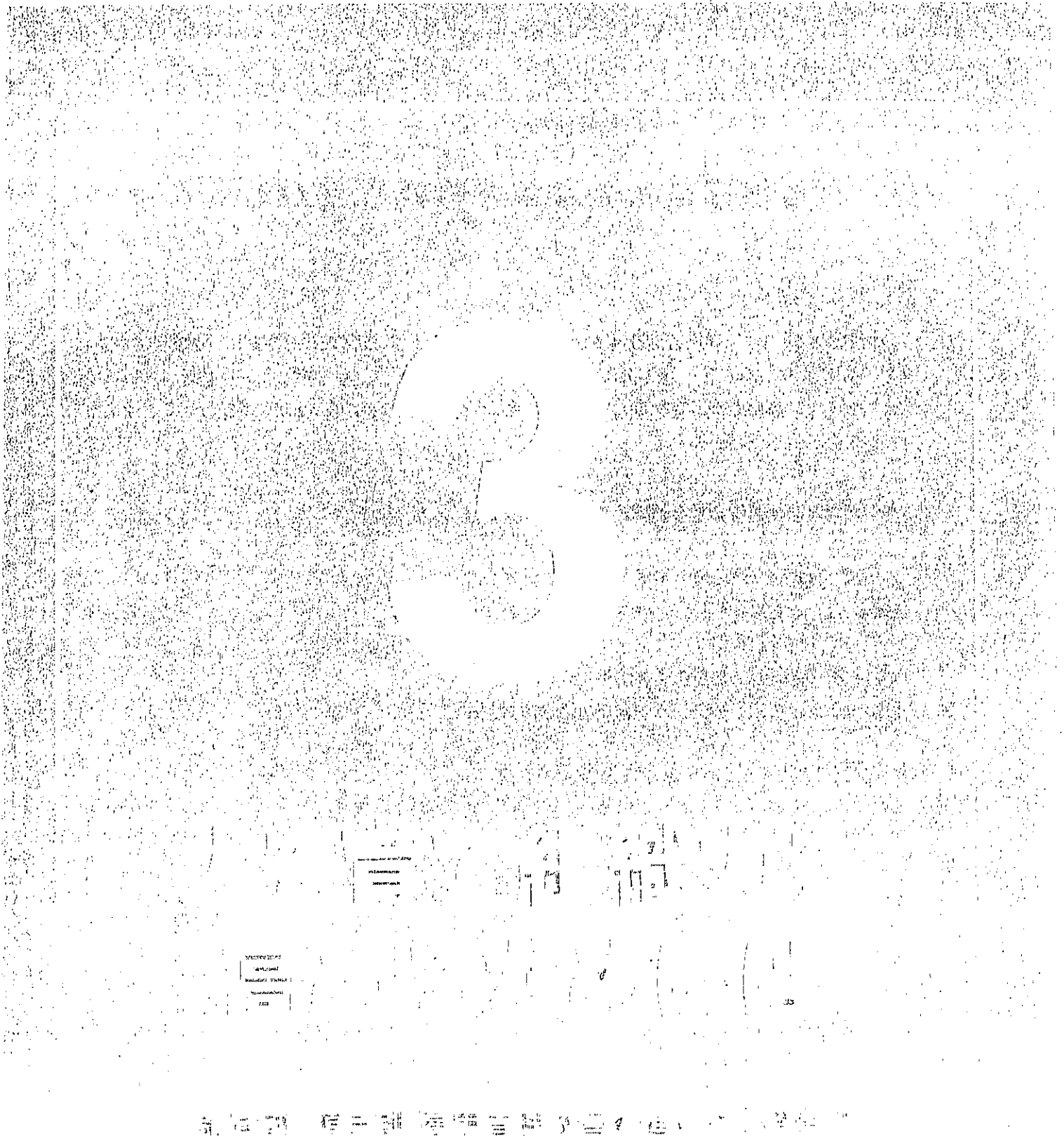
「計画は立てたけれど誰も手をつけようとしない」「やり始めたけれど中途半端なままで終わってしまった」ということがないように、STEP 3で述べたとおり、計画段階で実施体制と役割分担を明確にすることや、進捗管理や結果検証の時期・方法を決めておくことがとりわけ重要です。それは、「誰が」という主体と「いつまでに」という時期、そして定期的な進捗管理の「場」の設定が明確にされていないと、取り組みが曖昧なうちに立ち消えになってしまうといったケースが多いからです。

STEP 5 結果の振り返りと検証と次回に向けた実行計画

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&DO25」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。



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&DO25」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。

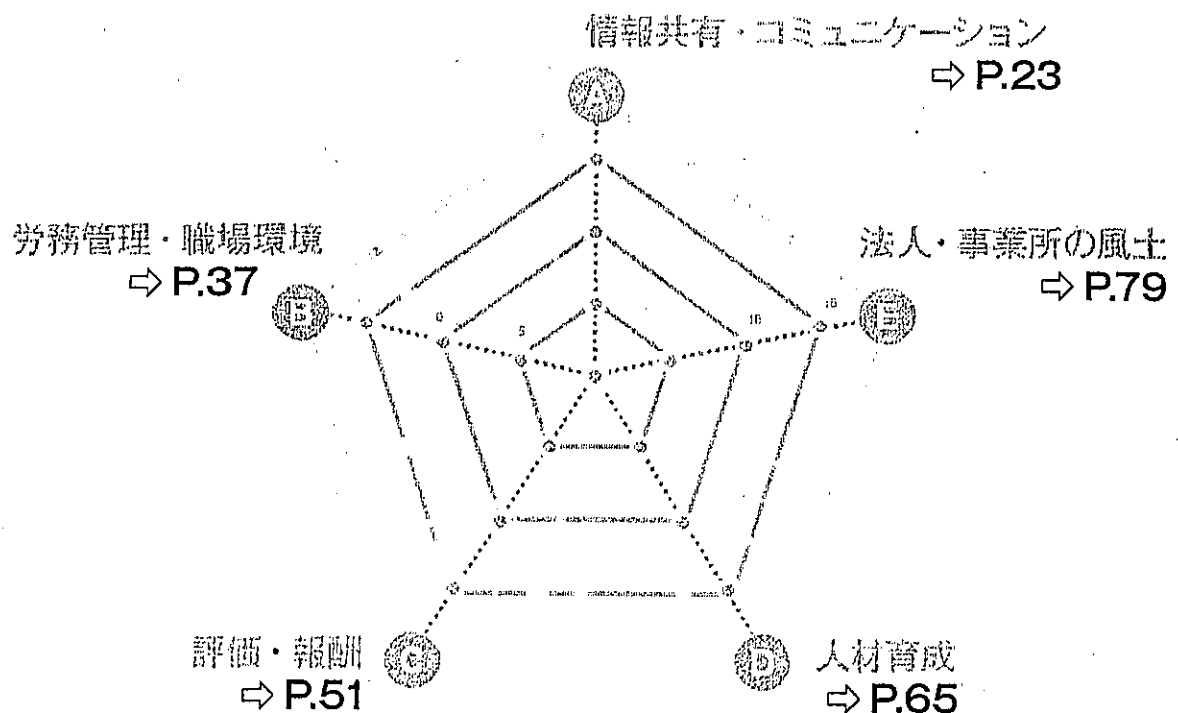
本セクションは次のような構成になっています。

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。

①～⑤ 【項目ごとの解説：各2ページ×5項目】

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 とせぬところ がある	あてはまる ところはない	あてはまらない
① 理念やビジョン、方針を職員に対し周知・徹底している	4	3	2	1
② 年度事業計画と目標を職員に対し明確に示している	4	3	2	1
③ 記録・報告、ミーティング等で、職員間での情報共有を徹底している	4	3	2	1
④ 自法人・事業所を取り巻く環境や今後の課題について話し合う機会を設けている	4	3	2	1
⑤ 現場からのアイデアや意見・提案を吸い上げる機会を設けている	4	3	2	1

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。

- 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おらず、上位者の指示がないと行動できない「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
- 事業所の将来像やコスト意識、業務改善などに無関心な職員が増える
- 自分の仕事だけをこなせばよいとして、組織全体で考えるという意識が低い職員が増える

■ 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していればよいものではありません。組織に浸透し、職員に共有され、その行動に反映されてこそ、はじめて意味を持つといえます。職員の自律性を高めるためにも、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、職場内の雰囲気が悪化してしまいます。事業所に対する愛着を高め、働き続けてもらうためには、職員が事業所の様々な活動に参画し、同僚や上位者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での浸透・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、これらを職員に浸透・共有させ、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、日常的な機会も含めて繰り返し伝えていくことが必要です。

□ 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対する愛着や、その実現に向けてこだわりを持って行動する意識などを事業所内に育むためには、その策定プロセスへ積極的に職員が参画できるような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

職員が一丸となって事業所のあるべき姿を考えて行動することが、組織全体に対する関心と貢献の意識を高め、組織力の向上と組織風土の改革につながります。このため、提案制度や小集団活動などを通じ、管理者と現場の職員がともに課題解決に向かっていくような環境を整備するようにしましょう。

【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

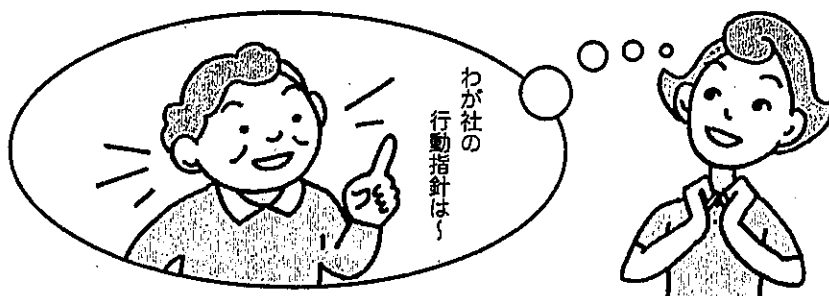
1

理念やビジョン、方針を職員に対し周知・

まず、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ておくことが必要です。そのうえで、それらを組織のすみずみにまで浸透させることにより、職員の自律性や事業所としての一体感が高まるものと期待されます。



- 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
- 研修だけでなく、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活動の目的、さらにはその活動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、事業主や管理者などの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るならば、**理念を明確化し、職員に発信していくことが必要**と考えられます。なお、創業から年数を経て理念が時代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しまう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。⇒ CASE 1

策定した「理念」はわかりやすく伝える

法人の理念は、策定するだけではなく、事業所全体で共有され、かつ現場スタッフ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捉えてもらうことが求められます。

(関連: CASE 7)

徹底している

図表 一般的な法人理念浸透のプロセス



研修だけでなく、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。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、あらゆる機会を通じて繰り返し伝えていく必要があります。

また、上位者から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 (関連: CASE 7)

〈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



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スタッフの意見を集約し、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対し明確に

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: ③ ④ ⑤ ⑥)



- 事業計画は、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内容を示したものであり、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年間に何をするか」という具体的な行動の方向性を示すものです。

事業計画の策定にあたっては、その内容が、法人の理念ないし目指す法人像と乖離することのないように、両者の関係づけをしっかりと意識しましょう。

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

事業計画や目標を実現するためには、法人で働く全職員の協力が不可欠になります。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、事業主や管理者が計画の内容を「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、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。

示している

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いますが、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が重要です。これによって、実態に即したプランニングが可能になり、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、実行段階における職員の意欲も高まることが期待できます。→CASE 2

〈事業計画作成上のポイント（例）〉

- 事業計画の内容と理念において示した目指す法人の方向性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、現場の職員にも共有を図る
- 事業所が直面する課題や事業目標について職員が共有しやすいよう、わかりやすい言葉で表現する
- 事業課題や事業目標などについて職員の意見を積極的に求め、「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）
www.soumu.go.jp/main_content/000170365.pdf



職員参画による年度事業計画の策定

社会福祉法人達真会

滋賀県の社会福祉法人である達真会の特別養護老人ホームけやきの杜では、施設の職員が年度事業計画の策定を行っている。策定を主に担っている職員は、フロアリーダークラスのみドルマネジャーであり、同クラスの人材が自分の部下の話聞き、また、相互に話し合いながら策定を進めている。

かつて同事業所では、専門職間の文化や価値観の違いなどが原因となり、内部の雰囲気が悪化し、短期間でかなりの人数のコア人材が離職し、サービスの品質にも影響が出る事態に直面した。そこで、理事長からの命を受け、法人本部の理事が施設長も兼務する形で同事業所へ赴任し、問題の改善に着手。施設長は、現場を歩き回りながら事業所の様々な部署の職員に話を聞くことで、マネジメント層のある職員が自分と意見が合わないスタッフの話を聞かないまま施設の運営を進めていたことがモチベーションに悪影響を与えていることを掴んだ。同施設長はすぐさまこの問題に対応策を講じたが、この時、現場の職員の話聞くこと、職員の意見を施設の運営へ反映することの重要性を痛感した。

その後、約2年の期間をかけて内部の状況を改善した施設長は、組織力を高めるための次のステップとして、職員自身の手による事業計画の策定プロジェクトに着手した。こうした取り組みの背景には、現場職員の問題意識を事業所の運営に反映し、実態に即した計画を作成したいという考えに加え、高い離職率に悩んでいた2年前の轍を踏まないよう職員に事業所運営への参画機会を提供し、自律性の向上を図りたいという狙いがある。

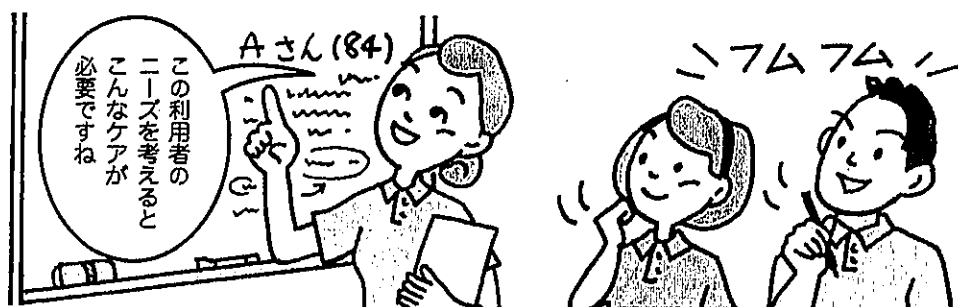
3

記録・報告、ミーティング等で、職員間で

職員間の情報共有は、サービスの質の向上や事業所内の円滑な人間関係の基本となるものです。このため、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。



- 「ホウ・レン・ソウ」を仕事の基本として徹底する
- ICTなどの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



「ホウ・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「ホウ・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。

「ホウ・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つたり、利用者のささい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たということが起こりえます。

こうした事態が生じないよう、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「ホウ・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（ホウ）	上位者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）	判断に迷うことや業務上の悩みなどを上位者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など。

【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

の情報共有を徹底している

ICTなどの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。電子メールでの情報のやりとりといった基本的な活用や、職員のスケジュールを把握できるグループウェア*の導入、携帯電話のメール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。（関連：CASE 35）

※グループウェアとは、組織内 LAN を活用した情報共有のためのシステムソフトウェアの総称。

効果的なミーティング方法を工夫する

フェイス・トゥ・フェイスでのやりとりを通じて情報共有を行うことも重要です。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必要です。→ CASE 3（関連：CASE 38）

〈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会議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



法人格の垣根を越えた会議開催により意思疎通を深化

新生会グループ

岐阜県にある新生会グループは、特別養護老人ホームや訪問介護事業所、ライフサポーターの育成などをそれぞれ異なる法人格（特養等：社会福祉法人、訪問介護等：株式会社、ライフサポーターの育成：NPO 法人）により展開している。各事業は同一の法人グループの傘下にあるため、今でこそ情報共有や円滑なコミュニケーションが行われているが、以前は組織間の壁があり、色々な会議を行う中でも職員が自分の守備範囲だけを考え「組織図の中でしかモノを言わない」ような傾向が見られた。そこで同グループでは、グループ全体としてどのような事業を実施しているかという情報を、事業主以外の職員にも共有するため、社会福祉法人、株式会社、NPO の3つの組織の幹部が集まるG会議（グループ会議）を月に1回実施している。また、グループのある拠点では、異なる法人の職員が法人格の垣根を越えて同じオフィスで働く形式を採用。加えて、現場レベルの法人間の壁を壊す取り組みとして、各法人の勉強会・発表会のほか介護現場での会議への相互参加などを行っている。

こうした取り組みが成功した背景には、まず社福や営利法人といった組織の垣根を越えて最適なサービスを提供したいというグループのトップの強い思いがあり、その理想の実現に向けた強いリーダーシップによる風土改革への取り組みと、グループの規模が拡大してもフェイス・トゥ・フェイスをコミュニケーションの基本として重視する姿勢があった。



4

自法人・事業所を取り巻く環境や今後の課

法人や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、最前線でその変化や課題に向き合っている職員間で話し合う機会を設け、必要に応じて意見を事業所運営に反映することが重要です。これによって、職員の組織への参画意識が醸成されていきます。



- 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
- QCサークルなどの小集団活動を実践する



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

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、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事業所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。

このことは、情報収集のためだけでなく、職員の仕事所運営に対する問題意識、参画意識の向上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」へと変化します。

QCサークルなどの小集団活動を実践する

現場での業務改善活動のうち、最もよく知られているものの一つは、QCサークル活動や委員会活動といった小集団活動と呼ばれる取り組みです。QCサークル活動は図表のような手順で行われます。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ている法人が増加しています。

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

題について話し合う機会を設けている

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行った次のステップとして、小集団活動を通じて課題に対する対応策を検討することで、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。⇒ CASE 4（関連：CASE 40）

図表 QC 活動の手順

1. テーマの選定（業務上の問題点の洗い出しと絞り込み）
2. 現状把握と目標の設定（データ化、図表化、到達目標・数値の決定）
3. 活動計画の策定（実施事項、実施方法の決定）
4. 要因解析・検証（原因と現状の統計解析、要因の絞り込み）
5. 対策の立案・実施（対策内容の検討、実施）
6. 効果の把握（現状値、目標値との比較、波及効果の確認）
7. 標準化と管理の定着（標準化の実施、職場への周知徹底）

【出所】日本福祉施設士会ホームページより引用
<http://www.dswi-sisetusi.gr.jp/kaizen/kaizen.html>



小集団活動を通じた現場課題の改善

株式会社エルフィス

鳥取県米子市で介護と保育・教育の多世代共生型施設を運営する株式会社エルフィスでは、事業主や管理者によるミーティングを通じて現場の課題の洗い出しを行い、小集団活動として課題ごとに改善策を検討する委員会組織を立ち上げている。

この委員会組織は、課題に応じて「交流」「広報」「食事」「リスク」「マナーアップ」などの11チームが存在しており、たとえば交流チームについては、介護と保育の各事業部の交流担当者が随時集まり、日々の交流上の課題や新たな交流イベントの企画などを行っている。

このチーム活動の特徴は、①部門横断型の人員で構成されている点、②メンバーに管理者が含まれず全員が現場職員である点であり、課題の増減によりチームの数は随時変化している（新たな課題が生まれれば、新たなチームが組成される）。

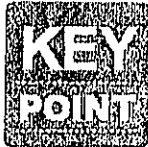
同社のこうした取り組みの背景には、現場の運営は現場の意見を重視して進めていくという考え方がある。委員会システムを導入した結果、現場で生じている課題への迅速な対応が可能になるとともに、自分のアイデアが法人の運営に生かされることによるスタッフのモチベーション向上にも寄与している。



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。そうした取り組みが、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②③④⑤）



- ☐ 職員から意見や提案が出やすくなる制度を整備する
- ☐ 職員から出された意見や提案はよく分析し、事業所運営に取り入れる
- ☐ 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



職員から意見や提案が出やすくなる制度を整備する

職員が改善提案などを出しやすい環境を整備することは、事業所が直面する課題に対して現場の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。ただし、上位者が「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きませんので、次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。→ CASE 5（関連：CASE 39）

また、どのような提案を求めているか、どのように提案書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。

〈改善提案を活発にさせる仕組み（例）〉

- 提案書のフォーマットの作成（右図参照）
- 提案の質や提案件数に対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		
提出年月日： 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、事業所運営に取り入れる

職員から提出された提案の内容のすべてが事業所の運営に反映されるものではありません。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。

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、その内容をマネジメント層が分析して事業所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、事業主や管理者は採用され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、制度そのものが機能しなくなかねませんので十分に留意しましょう。→CASE 6



職員の提案を促す「あっぱれ制度」の導入

株式会社創心齋

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齋では、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」を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。



職員アンケートによる意見・提案に対するフィードバックの実施

東電パートナーズ株式会社

首都圏近郊で訪問介護や通所介護などのサービスを展開する東電パートナーズ株式会社では、年1回実施される職員満足度調査や社員総会でのアンケートなどで職員から寄せられる意見・質問・提案等に対し、全社的な方針として必ず何らかのフィードバックを実施しており、そのフィードバックは上位者や担当セクションの責任者が個々の職員に対して行い、進捗状況について事業主が把握する仕組みとなっている。

こうした取り組みは、継続して職員に積極的に意見や提案を出してもらい、運営改善に向けてそれらの情報を活用したいという考えが背景にあり、併せて意見を「聞きっぱなし」にしない姿勢は、「職員の意見には真摯に耳を傾ける」という組織としての意思表示でもあり、職員満足度の向上にも寄与している。



事例プラスα

項目④「理念やビジョン、方針を職員に対し周知・徹底している」に関連する事例を紹介します。



他の職員のロールモデルとなる社内資格「ウェルフェア・コンシェルジュ」の制定

株式会社ソラスト

首都圏や関西圏で訪問介護や通所介護などのサービスを提供する株式会社ソラストでは、他の介護事業者や異業種のサービス業（宿泊業やテーマパーク）における取り組みなどを参考に、介護事業所での接遇・コミュニケーションの指導者資格である「ウェルフェア・コンシェルジュ」という社内資格を2012年に制定した。

同資格は、従来優れた人材の中で暗黙知として活用されていた接遇や介護に関する技術をテキストや研修プログラムの形で可視化し、他の職員にも広げていくことを目的として導入され、同資格者は、社内講習の受講、筆記・実技試験を通じて任命される。最終の試験においては技術だけでなく「自立支援」の概念に対する理解が重視され、試験合格者にはウェルフェア・コンシェルジュであることが利用者や他の職員から一目でわかるようにバッジが支給される。

同資格制度のポイントの一つは、同社の介護事業の理念に盛り込まれている「寄り添う」「コミュニケーション」「質の高いサービス」といったキーワードを体現している職員を明確化し、他の職員のロールモデルとして提示している点である。同資格者が事業所内で研修を行い、また、他の職員が同資格者の行動や考え方を手本とすることにより、現場レベルで理念に即した行動をとる職員を増やすことにつながっている。

労務管理・職場環境

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

B

労務管理・職場環境を 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、事業の効率性を高めるうえできわめて重要です。また、職員を確保し定着を図るためには、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。こうした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まず基本となります。

■ 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業務への意欲が失われ、労働者としての権利にのみ固執するようになる
- メンタル面での不調を訴え、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。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。たとえば、職員が自由に利用することができる休憩時間の確保や法定労働時間を超えて働いた場合に支払う割増賃金、深夜に働いた場合に支払う割増賃金、休日の確保、定期的な健康診断の実施などには、とくに注意が必要です。事業主には職員との間で締結された雇用契約の重要性和労働法規の遵守の必要性を一層強く認識することが求められます。

こうしたことは、快適かつ安心して働くことができる魅力ある職場環境づくりにつながります。また、職員の確保と定着と同時に質の高い介護サービスが継続的に提供されるようにするためにも重要なことであるといえます。

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、とくに労働基準法に違反していないかどうかについては、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。

□ 職員のメンタルヘルス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。とくにメンタルヘルスについては、「心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」までのプロセス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。

□ 職員のニーズ等を的確に把握して、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

仕事と育児などの生活との調和等、個人

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。



- 妊娠・出産・育児と両立しやすい職場環境づくりを推進する
- 介護などの家庭事情に配慮した働き方を支援する
- 健康で豊かな生活のための時間のゆとりを確保する



妊娠・出産・育児と両立しやすい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、人員配置に工夫したり職員同士がお互い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、仕事と育児の両立しやすい職場環境を整備しましょう。

- 業務に支障が生じないための仕組づくり → CASE 8
- 「母性健康管理指導事項連絡カード」の積極的な活用を通じた休暇を取得しやすい雰囲気づくり

[参考情報]

■ 女性に優しい職場づくりナビ「介護施設で働くみなさまへ」(厚生労働省)
<http://www.bosai-navi.go.jp/kalga/>

介護などの家庭事情に配慮した働き方を支援する

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 24 年就業構造基本調査によれば、過去 5 年間に介護・看護のために仕事を辞めた職員は全産業で 50 万人に上りますが、その多くは女性です。介護などの家庭事情に配慮することは重要ですが、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、とくにこの場合、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。

[参考情報]

■ 「仕事」と「介護」の両立ポータルサイト(内閣府)
<http://www.cao.go.jp/wlb/ryouritsu/index.html>

の事情に配慮した支援を行っている

健康で豊かな生活のための時間のゆとりを確保する

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・定着にもよい効果ももたらすでしょう。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 9

[参考情報]

■「介護施設の組織力を高めるワーク・ライフ・バランス」(全国社会福祉協議会)

http://www.shakyo.or.jp/research/2010_pdf/kalgowork.pdf



労務管理・職場環境



将来の育児休業取得者を見据えた人員配置

社会福祉法人光清学園

広島県広島市で特別養護老人ホームなどを運営する社会福祉法人光清学園では、職員が安心して育児休業を取得することができるようにするためにはどうすればよいか検討した結果、人員に余裕を持たせ、日頃から職員全員で互いをフォローする意識を共有することが重要であるとの認識に至り、正社員と短時間勤務者との間で業務の共有化を進めた。これにより欠勤が生じた場合であっても他の職員が欠勤した職員の業務をフォローすることが容易になり、また、業務の共有化をする過程で職員のレベルアップにもつながっている。

こうした取り組みにより、育児休業を取得しやすい環境が整っただけでなく、職員同士が将来の育児休業を見据えて互いの仕事を教え合うことが自然になされるようになった。

なお、シフト作成時において、正社員を「1」とカウントし、短時間勤務者を「0.6」とカウントしたうえで、短時間勤務者を2名同時にシフトへ入れることによって「1.2」と算出する方法により人員体制を整えている。



定着率を高めるため「仕事と生活の調和推進宣言」

有限会社リハネット

兵庫県神戸市でデイサービス・各種介護事業を展開する有限会社リハネットでは、理学療法士や作業療法士、言語聴覚士、看護師の定着率を高めるための取り組みとして、ワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいる。具体的には、家庭と仕事の両立を目標とすることを「ひょうご仕事と生活の調和」推進企業宣言(兵庫県独自の制度)をもって会社内外にアピールする広報活動を展開し、これに合わせて、ワーク・ライフ・バランスを推進する具体的な取り組みとして育児休業の取得促進や育児短時間制度の周知徹底と活用推進を図っている。

また、福利厚生代行(アウトソーシング)サービスを利用して、職員がプライベートで映画やショッピング、スポーツクラブ、旅行等を楽しむ際の割引サービスを提供するなど、育児支援だけでなく余暇の時間を応援する取り組みも展開している。

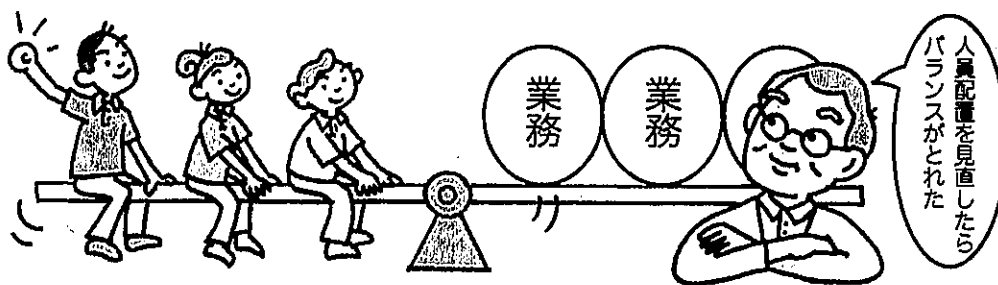
7

業務内容や量に対応できる適切な人員を

適切な人員確保とは、必ずしも人員配置基準など法的基準を満たすことだけを意味するものではありません。業務内容や仕事量に応じて効率的な人員配置を行ったり、シフトの組み方やチーム編成の工夫をしたりするなど、その効果的な運用が重要になります。



- 業務量等に応じて効率的な措置を講ずる
- 多様な働き方の選択肢を広げて無理なく人員を確保する
- チームで対応する



業務量等に応じて効率的な措置を講ずる

ただ人員の不足だけを問題とするのではなく、業務面での見直しや対応も欠かせません。日々の業務量に応じた必要労働投入量（人員数・時間）を見極めながら、会議の日程調整や新人職員の負担軽減と教育指導のための時間設計を行うことが求められます。また、早めにシフトを確定させるとともに、変形労働時間制を活用してムダを省いた労働時間管理を行うことや、シフトを作成する際には職員の希望を十分に把握するといった配慮も重要です。

【参考情報】

■「1か月単位の変形労働時間制」（厚生労働省）

<http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/dl/140811-2.pdf>

多様な働き方の選択肢を広げて無理なく人員を確保する

働きやすい職場環境をつくるには、短時間勤務や隔日勤務などの勤務体制を工夫して、職員の求める働き方へ柔軟に対応することが求められます。とくに、正社員でも育児や介護など勤務時間の制約がある場合や、働き方に多様なニーズを持っている非正社員については、それらに対応した働き方の選択肢を整備することが求められます。また、短時間勤務を積極的に取り入れることで、高齢者の活用が図られますが、これによって人員が確保でき、結果的に業務量を分散させるという効果も考えられます。→ CASE 10

【参考情報】

■「人口減少社会」に対応できる企業を目指して～多様就業型ワークシェアリングの取組方法～（厚生労働省）

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudouselsaku/worksharing02/>

確保している

チームで対応する

経営理念の下に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、個人の働きぶりだけでなく、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。この場合、チーム内での役割設定はもちろんですが、急な欠勤が生じてフォローできる仕組みや相互の連絡手段など、バックアップやサポートの体制の強化を図ることが重要な点です。→CASE 11・CASE 12・CASE 17

CASE 10

働きやすさも重視する柔軟な勤務シフト

株式会社グループホーム

岡山県倉敷市でグループホームを運営する株式会社グループホームでは、地域で定年退職を迎えた多くの人に働いてもらいたいとの思いから、労働時間を常勤で月 150 時間、非常勤は 1 日 8 時間未満としている。定年年齢である 65 歳を超えてからの継続雇用においては、66 歳で月 80 時間前後、68 歳で 50 時間前後、70 歳で週 1 日勤務を原則に、日勤希望・早出希望・休日希望など職員の希望に対応したシフトを作成している。

図表 常勤職員の定年前・定年後の労働時間

労働時間		定年（65 歳）後	年齢	労働時間
常 勤	150 時間／月	→	66 歳～67 歳	80 時間前後／月
			68 歳～69 歳	50 時間前後／月
			70 歳～	1 日／週

CASE 11

多能工的フリーランサーによるバックアップ体制

社会福祉法人三葉会

広島県福山市で特別養護老人ホームなどを運営する社会福祉法人三葉会では、法人が運営する特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービスなどのサービス形態に即戦力として対応できる介護のエキスパート（フリーランサー）を通常のシフト体制とは別枠で常に配置している。これは、急な体調不良などを理由に職員が出勤日当日に欠勤を申し出たために欠員が生じた際の緊急要員として配置するもので、このバックアップ体制により職員は安心して自宅で休養することができる。同法人は、職員も利用者もみな一つの家族としてとらえ、家族としての職員が困っているとき、別の職員がそれを支えるという意味での「家族的介護」を重視しており、この体制はそれを実践するためのものといえる。フリーランサーは、一定の経験年数以上の者から選ばれているため、急速配置されても現場に混乱が生じることはなく、法人として切れ目ない介護サービスの提供が可能となっている。

CASE 12

介護補助業務を担う介護アシスタント制の導入

社会福祉法人光彩会

埼玉県越谷市の社会福祉法人光彩会特別養護老人ホームみちみちでは、介護職員の業務負担軽減策として介護アシスタント制を導入している。介護アシスタントは、主に室内整理や清掃、リネン交換等、必ずしも専門的知識を必要としない業務を担当し、介護職員をサポートする。介護アシスタントの補助により、介護職員は専門性が求められる業務に注力できている。介護アシスタントは 2 ユニットに 1 人配置し、短時間労働者として主婦等を雇用している。



労務管理・職場環境

8

勤務時間や仕事の内容で過重な負担を強

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、うつ病の発症など健康障害が生じる要因にもなりかねません。働き方の改革による時間外労働の削減や十分な休養の確保が求められるほか、こうした環境の中で起きやすいパワーハラスメントへの対応も重要です。



- 時間外労働が生じる原因を分析し対策を講じる
- 夜間勤務などの負担の軽減に配慮する
- パワーハラスメントの発生を予防する



時間外労働が生じる原因を分析し対策を講じる

時間外労働について、職員の心身の負担感も含めて実態把握を行い、その発生する要因を分析したうえで、図表のようなプロセスで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。

図表 時間外労働の削減プロセス

実態の把握	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、実態を把握する。
認識の共有	職員間で適切な作業態様について話し合い、意思統一を図る。
時間の管理	時間外労働削減のための対策を講じる。

【参考情報】

■「時間外労働削減の好事例集」(厚生労働省)

http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kinrou/dl/120703_01.pdf

■「訪問介護労働者の法定労働条件の確保のために」(厚生労働省)

<http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kantoku/dl/041115-1a.pdf>

夜間勤務などの負担の軽減に配慮する

介護業務では、夜間勤務という負担が加わることも考える必要があります。労働安全衛生法で深夜労働に従事する職員に対し年2回の健康診断を実施することが義務づけられているように、夜間

いないようにしている

勤務をする職員の健康の保持に留意することが重要です。このため、職員が休憩や仮眠をとれるスペースを確保したり、緊急時に24時間いつでも連絡できる医療機関との協働関係を構築したりするなど、安心とゆとりを持って勤務できるような環境整備が求められます。

【参考情報】

■「健康診断を実施しましょう」(厚生労働省)

<http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/anzen/dl/130422-01.pdf>

パワーハラスメントの発生を予防する

「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキンググループ」(厚生労働省)の報告によれば、職場のパワーハラスメントとは、同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える、または職場環境を悪化させる行為をいうとされています。この問題は、業務上の指導との線引きが難しいこととあいまって、事業主と職員との間での認識にずれが生じやすいといえますので、その認識の共有を行うことが重要です。

また、事業主自らがパワーハラスメントを許さないという姿勢を明確にし、たとえば人格の否定になるような叱り方がないか、あるいは業務上の些細なミスに対して執拗に非難するといった問題ある指導が行われていないか、さらには人材育成を目的としながらも明らかに遂行不可能な量と質の業務を与えていないか、といった点を日頃より把握していくことが重要です。

もし、パワーハラスメントの問題事案が発生してしまった場合は、当事者からの聞き取り調査を行うなど、決して放置せず速やかに対応することが求められます。→ CASE 13

【参考情報】

■あかるい職場応援団(厚生労働省)

<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/>

■「職場のパワーハラスメント対策ハンドブック」(厚生労働省)

<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/pdf/pwhr2014.pdf>



ガイドブックによるハラスメントの判断基準の明確化

医療法人敬英会

大阪府で介護老人保健施設をはじめ各種介護事業を行う医療法人敬英会は、ハラスメント行為の重大性について職員の正しい理解を促すため、ハラスメント防止ガイドブックを中心に据えた防止体制を構築している。法人が独自に作成したハラスメント防止ガイドブックには、ガイドブックの目的・ハラスメントの定義・ハラスメントの具体的な参考例・自らの行動がハラスメントに該当しないかどうかを自己チェックできるチェックシート等が盛り込まれている。

このガイドブックによって、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントの判断軸が明確になり、職員は自信を持って指導にあたることができる。また、叱責が必要な場面であっても、相手の言い分にもっと耳を傾けようとしめない態度はパワーハラスメントに該当する可能性があるなど、具体的なグレーゾーンを数多く想定し解説している点も特徴的である。グレーゾーンを一つひとつ丁寧に解説することで、全職員がハラスメントの定義を共有することができる。その結果、日常場面における必要な指導とハラスメント行為の境界線を正しく判断できるため、自信を持って指導にあたることができるとともに、友好的な人間関係を築くことにもつながっている。



労務管理・職場環境

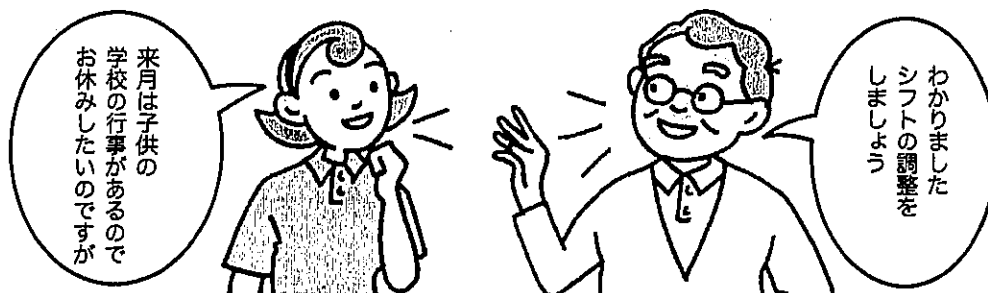
9

有給休暇の取得推進や福利厚生面の整備

利用者に対して満足度の高い介護サービスを提供するためには、職員自身も満足感を持って働いているかという点と深く関わっているといえます。このため、職員のニーズを丁寧に吸い上げて福利厚生の充実を図るなど、働きやすい労働環境に向けて整備・改善を進めることが重要です。



- 年次有給休暇の消化率を高める
- 職員のニーズを踏まえた労働環境の改善を図る
- 働きやすい職場にするために福利厚生の整備を図る



年次有給休暇の消化率を高める

公益財団法人介護労働安定センターの調査によれば、約3分の1の職員が有給休暇を取得しにくいという不満を持っています。このため、事業主が率先して職場に年次有給休暇を取得しやすい雰囲気づくりを行うとともに、図表のような年次有給休暇の取得を促すための制度の導入も検討することが重要です。勤務表を作成する責任者へ年次有給休暇に関する裁量権を委譲して職員のニーズへ迅速に対応するといった措置を講じることも考えられます。なお、年次有給休暇はフルタイムの職員だけでなく、短時間勤務の職員にも取得する権利が発生することに注意しましょう。

図表 法律で認められた様々な年次有給休暇の取得促進策

計画付与	職員の保有する年次有給休暇のうち、5日を超える部分につき、労使協定により取得日を指定できる制度
時間単位付与	職員の保有する年次有給休暇のうち、5日の範囲内で、労使協定により時間単位で付与する制度

【参考情報】

■「有給休暇ハンドブック」(厚生労働省)

<http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kinrou/dl/040324-17a.pdf>

職員のニーズを踏まえた労働環境の改善を図る

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

など、労働環境の整備・改善を行っている

重要です。そのため、「職員満足度調査」「意見箱」「面談によるヒアリング」などによって、職員のニーズを把握・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。こうした取り組みは、毎年継続して行い、経年変化を把握して分析することも有効でしょう。⇒ CASE 14

働きやすい職場にするために福利厚生を整備を図る

福利厚生には、法律で義務づけられている法定内福利厚生（産前産後休業・育児休業・介護休業、法定健康診断、社会保険、労災保険等）と、法律で義務づけられていない法定外福利厚生があります。事業所が「強み」を発揮するには、法定外福利厚生の充実も欠かせないといえます。たとえば、法定外の健康診断（人間ドックや生活習慣病予防健診・腰痛健康診断など）の実施は職員のニーズも強いと考えられますが、このほか、慶弔休暇の整備やアニバーサリー休暇、資格取得支援制度、優秀職員の特別表彰制度などを導入することによって、職員の帰属意識と意欲を高めていくことにつながるといえます。

【参考情報】

- 「中小企業労働環境向上助成金（個別中小企業助成コース）のご案内」（厚生労働省）
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/0000066817.pdf>
- 「キャリアアップ助成金のご案内（健康管理コース）」（厚生労働省）
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11650000-Shokugyouanteikyoku/hakenyukiroudoutaisakubu/0000043425.pdf>
- 特別な休暇制度（厚生労働省）
<http://www.kyukaseido.jp/>



職員仕事満足度調査を通じた課題解決の取り組み

社会福祉法人松美会

山口県下関市で特別養護老人ホームをはじめ各種介護事業を展開する社会福祉法人松美会では、平成18年から毎年同時期に「現在の仕事にやりがいを感じますか？」といった質問が30項目並ぶ職員仕事満足度調査を全職員対象に無記名で実施している。昨年の調査結果と比較して、1年間の職場改善策が奏功しているかどうかの確認に役立ただけでなく、調査結果を毎年グラフ化することで経年変化を見ることもできる。

具体的な進め方としては、職員仕事満足度調査の結果を受けて、今年の重点的課題を定め、プロジェクトチームにより改善の具体的な取り組みが検討される。たとえば、「過度の精神的不安を感じる」職員が高い割合で存在していることが判明した場合、プロジェクトチームの主導のもと、「職員は具体的にどんなことへ精神的不安を感じているのか」に関する調査が行われる。その調査により「夜間業務に対するストレスが強い」ことが明らかにされると、次に、「夜間業務のどんなことにストレスを感じるのか」について詳細な実態調査が行われる。実態調査によって「看護職員不在の夜勤を経験の比較的浅い介護職員が務めることの不安」や「緊急時の応急処置に対する自信の欠如」などが判明すると、これらの課題に対し、プロジェクトチームが介護職員への連絡のタイミングが一目でわかる「夜勤安心シート」を作成するなどして課題解決策を考案・実行する。

こうした取り組みの積み重ねにより、職員の精神的なストレスの軽減が図られている。同法人は、品質方針「『顧客満足から顧客感動へ』“優しさ”“真心”“思いやり”で満ち溢れた“心のかおりのするサービス”をめざす」のもと、職員満足なしに顧客満足なしという思いから、すべきことは何かを問い、その答えを、この職員仕事満足度調査から見出しているといえる。

10

職員一人ひとりの心身の健康に配慮して

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、勤務条件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。



- 健康状況に配慮して勤務条件や作業内容等を決定する
- メンタルヘルス対策を実施する
- 腰痛、感染症の対策（予防・事後対応）を講じる



健康状況に配慮して勤務条件や作業内容等を決定する

すべての職員が安心して働くことのできる職場環境の整備を進めることが基本となります。この場合、とりわけ妊娠中の女性や高齢者、障害がある職員など、とくに配慮の必要な人に焦点を当てて対応を行うことも重要であり、その結果は、職員全体にとって安心して働ける職場環境の実現に大きく寄与することにもつながります。とくに高齢者については、より長く活躍できるよう、定期的に視力や運動神経、身体能力に関する聞き取り調査を行い、その結果を踏まえた適切な業務配分を行うこと、また、障害がある職員については、生きがいをもちながら働くことができるよう、発揮できる能力の把握と障害の特性に対する正しい理解をもって作業内容等を決定することなどが必要な対応となります。

【参考情報】

■女性に優しい職場づくりナビ「妊産婦に配慮が必要な業務」（厚生労働省）
<http://www.bosei-navi.go.jp/kalgo/gyomu/>

メンタルヘルス対策を講じる

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欠かさないことが何よりも重要です。職業性ストレス簡易調査票による職場内ストレス調査の実施や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 15・CASE 16

腰痛、感染症の対策（予防・事後対応）を講じる

公益財団法人介護労働安定センターの調査によれば、およそ3割の職員が身体的な負担に悩んでいます。どのような場面に腰痛や感染症の危険が潜んでいるかを調査し、助成金を活用して、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、腰痛や感染症は労災補償の対象となる場合がありますので、必要な手続きを行って、職員の心身のケアに努めることも大切です。

【参考情報】

- 「介護・看護作業による腰痛を予防しましょう」（厚生労働省）
<http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/anken/dl/131025-01.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）
http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/anken/dl/shakai_a.pdf
- 「社会福祉施設等における感染症予防チェックリスト」（東京都福祉保健局）
<http://ldsc.tokyo-elken.go.jp/assets/diseases/gastro/pdf-file/welfare-check-list.pdf>
- 「雇用管理改善のための業務推進マニュアル」（公益財団法人介護労働安定センター）
<http://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/pdf/00sougou.pdf>



メンタルヘルス不調者の未然防止と早期発見

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、あらゆる相談に応じることを周知している。意見箱を設置した当初は、意見箱に意見書が投函されることが少なかったため、意見書を投函した職員には粗品や金一封を贈呈するなどし、意見箱の活性化に努めた。意見箱に投函されたメッセージをきっかけに職員と話し合い、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。この取り組みは、「職員が悩みを抱えていては、良い介護はできない」という社長の考えがあつてのことであり、メンタルヘルス対策として未然防止と早期発見の両面において奏功している。



長期休職からの無理のない職場復帰フォロー

有限会社ハートフルハウス

愛知県で訪問介護やデイサービス、グループホームなどのサービスを展開する有限会社ハートフルハウスでは、毎月1回開催する安全衛生委員会で「心の問題」を抱えている職員がいないか話し合い、具体的なフォローが必要と思われる職員が確認された場合、産業医を交え、対応を協議している。また、長期休職後、復職を希望する職員に対しては、主治医と産業医が面談して情報共有を図ってもらい、どのような行程で復帰させることが望ましいかを検討し、会社が職員から聞き取った意向も踏まえ大まかな方向性が定まると、職場復帰プログラムを策定し、無理のない職場復帰をフォローしている。

事例プラスα

項目④「業務内容や量に対応できる適切な人員を確保している」に関連する事例を紹介します。



収益確保と人材確保・育成を目指したヘルパーのパート化・常勤化など人員配置の工夫

株式会社大橋ケアサービス

岐阜県で訪問介護事業を運営する大橋ケアサービスでは、収益確保のためのサービス展開と、人材確保・育成という経営課題に対応して、職員の労務管理や配置に工夫をしている。

ヘルパーのパート化・常勤化

5年ほど前よりヘルパーのパート化・常勤化を進めている。目的は大きく2つある。

1つは、ヘルパーの高齢化が進む中、20～30代の若い人材を確保したいという問題意識を持ち、できるだけ安定的な処遇を提供するためである。

もう1つは、自社サービスへの対応である。同社の訪問介護は、身体介護を中心（約8割）とすること、加えて短時間サービスに特化して効率良く回ることにより収益確保を図ることを戦略としている。また24時間定期巡回を行っており、早朝・夜間に対応する必要がある。こうした自社サービスに対応するためには、登録型ヘルパーで管理することが難しく、常勤メンバーで対応する必要性があったからである。

常勤化により社会保険料等の費用負担は増え人件費比率も上昇した。それは一見コスト増であるが、同社にとっては収益確保のための前提であり必要な投資である。また、常勤は教育時間がとりやすいというメリットもある。ヘルパーのスキルアップのために重要な同行訪問も、不安がなくなるまで繰り返し行うことができる。

短時間正社員の導入

2年ほど前に、週30時間以上働ける職員は、勤務時間の長さ以外は正社員と同じ処遇とする短時間正社員制度を導入した。意欲と能力はあるが時間的制約のある職員に対して、正社員と同等の処遇を行うことにより、人材の確保と定着を目的としたものである。

事務専任サービス提供責任者の配置

同社の訪問介護事業で特徴的なのは、サービス提供責任者6名を事務専任（2名）と現場専任（4名/うち1名は管理者）に分けていることである。

事務専任サービス提供責任者は現場に入らず、シフト作成、訪問介護計画、更新等を行う。外部との連絡窓口にもなっていて、現場専任サービス提供責任者が不在の場合にも対応ができる状態にしている。事業所内研修の実施も役割となっている。一方、現場専任サービス提供責任者は、訪問介護計画や手順書のドラフトを作り事務専任サービス提供責任者に渡し、事務専任サービス提供責任者が最終的に仕上げた書類をチェックする。ヘルパーの現場指導を行うのは現場専任サービス提供責任者である。

この役割分担ですでに10年以上が経過している。このやり方のメリットは、①事務の効率化が図れる、②事務専任サービス提供責任者が外部といつでも連絡がとれる状態にあるので、サービス提供責任者不在で連絡がとれない、連絡が遅れるといった事態を避けることができる、③現場から距離をおき、客観的・総合的な視点から現場サービス提供責任者やヘルパーにアドバイスができる、といったことであるという。

以上のような収益確保のためのサービス展開と経営課題に連動した労務管理や人員配置の取り組みを通じて、高単価・高効率のサービスを実現するとともに、人材確保と定着につながっている。同社では離職する職員はほとんどいない。この2年は離職者ゼロであった。

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 仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等を明確に示している	4	3	2	1
⑫ 一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行っている	4	3	2	1
⑬ 仕事ぶりや能力について評価し、面談によるフィードバックを行っている	4	3	2	1
⑭ 仕事ぶりや能力について評価し、何らかの処遇改善（賞与、一時金、報奨金、賃金改定等）につなげている	4	3	2	1
⑮ 賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している	4	3	2	1

C

評価・報酬のあり方を いかに改善するか

評価・報酬制度は、単に職員の「賃金」をどうするかという問題ではなく、人材確保、配置、やりがいづくり、能力開発等、人事管理全般にわたって中核となる機能を持ちます。また、どのような人材を求めるのかという、職員に対する重要なメッセージにもなります。

■ 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。

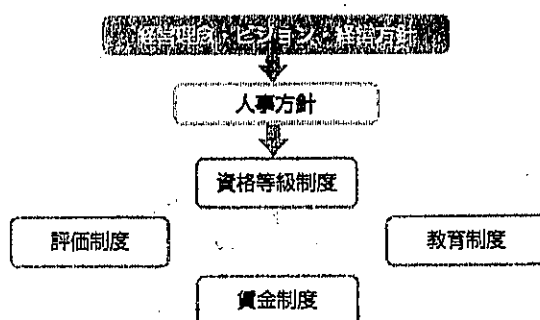
- 組織の中の自分の立ち位置、期待される役割や能力がわからず、努力の方向性が統一されない
- 頑張っても頑張らなくても同じというムードが職場に蔓延する
- 「上位者の好き嫌いや気分で給与が決まっている」という不信や不満が募る
- キャリアアップのイメージや見通しが持てず、モチベーションが上がらない

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、職員と共有する

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、人事方針を踏まえて、資格等級制度、賃金制度、評価制度、教育制度という4つのサブシステムが連動するトータルシステムとして設計する必要があります。人事制度の中でも、とりわけ評価・報酬制度の設計と運用は職員の動機づけと育成の重要なカギになります。

図表 人事制度を構成する4つのサブシステム



評価・報酬

改善を進めるうえでの基本的な視点

□ 評価や賃金が経営者からの大切なメッセージであることを再認識する

「何を頑張ったらよいか」「どうすれば報いられるのか」という基準やルールを示すことは、法人としての職員に対するメッセージです。評価基準や賃金規程を明文化し、会社全体で共有することで、進むべき方向性が一致し、前に進むことができるともいえます。

□ 現場を巻き込み、職員とともに制度設計する

制度設計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。→ CASE 26 ~ CASE 28

□ 制度設計にこだわりすぎず、管理者の運用力向上に力を注ぐ

どのような評価・報酬制度も、うまく回す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、その達成に向けて支援する力」などの向上に力を注ぐことが大切です。

【参考情報】

■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)
http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h23_t_chousa_H.pdf

■平成24年度「介護職員の賃金・雇用管理の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)
http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h24_roujinken_20130408.pdf

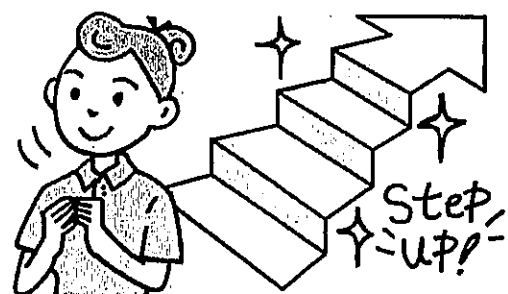
11

仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等

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「求められる人材像」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。（関連：④）



- 求められる人材像（役割、能力基準、任用要件等）を明確にする
- キャリアパスの複線化を考える
- 異動や職種転換などの柔軟性を確保する



求められる人材像（役割、能力基準、任用要件等）を明確にする

一般的には、組織階層に対応していくつかの資格等級を設定し、各等級に期待される役割、求められる能力、資格要件、職務経験などの定義づけを行います。上位等級にステップアップするためには何が必要なのか、どのような努力をすればいいのかを具体的に示すという方向づけを行うことになります。

図表 人材像の明確化のイメージ（例）

組織階層 (等別)	期待される役割	求められる能力・ 資格要件等	任用要件	賃金
管理職層	部門・部署の責任者として事業の運営・管理を行う。	経営管理力	人事評価基準 上位者の推薦、面談 研修受講	□ ~ □ 円
チームリーダー層	リーダーシップを発揮しチームのまとめと調整を行う。	人材マネジメント力 問題解決力	人事評価基準 上位者の推薦、面談 研修受講	□ ~ □ 円
一般職層	担当業務を責任を持って主体的かつ能率的に処理し、中堅職員として職場を支える。	介護福祉士	人事評価基準 上位者の推薦、面談	□ ~ □ 円
エントリー層	上位者の指示に従って業務を適切に遂行する。	初任者研修	—	□ ~ □ 円

【参考情報】

■キャリアパスモデル等の公表について（厚生労働省）

<http://www.mhlw.go.jp/topics/2009/10/tp1023-1.html>

を明確に示している

キャリアパスの複線化を考える

組織の階層を上がっていくキャリアパスを用意する一方で、専門職としてレベルアップを図るキャリアパスを用意することも重要だといえます。これは、管理職ポストは限られているため、キャリアが早々に頭打ちになってしまうことや、「マネジメントより、専門職としてレベルアップしたい」という職員ニーズへの対応も必要だからです。たとえば、専門職に対して、教育担当、スーパーバイザー担当といった役割を与えて処遇につなげている例もあります。→ CASE 18

図表 キャリアパスの複線化のイメージ

組織階層（等級）	マネジメントコース	専門職コース
管理職層	組織の役割に応じた 人と組織のマネジメント業務	
チームリーダー層		専門知識・技術の深化 教育担当 等
一般職層	基本的な業務の習熟とケアの実践	
エントリー層		



評価・報酬

異動や職種転換などの柔軟性を確保する

人事異動や職種転換は、組織の限られた要員を効率的に管理するとともに、職員の経験の幅を広げ育成につなげる重要な機会です。介護職員が多様なサービスを経験していることや、ケアマネジャーや相談員などの関連職種を経験することは、全社的な観点を育てることや、利用者の生活を多様な立場から理解することにもつながります。

CASE
18

専門職としてのキャリアアップ支援

株式会社若武者ケア

神奈川県で訪問介護事業をメインに展開する株式会社若武者ケアは、「組織の階層を上がっていく」キャリアパスを用意する一方で、「専門性を高める」キャリアパスを構築している。

「組織の階層を上がっていく」方向性としては、「訪問介護員→サービス提供責任者→管理者→エリアリーダー→部長」というキャリアアップが設計されている。サービス提供責任者は、担当件数、経験年数、人材育成ができるかどうかで3段階の等級に分かれている。管理者は、事業所の規模（売上高、職員数）、人材育成ができるかどうかで5段階に分かれている。

「専門性を高める」方向性としては、訪問介護員→サービス提供責任者の後に、ケアマネジャー、看護師、理学療法士、介護スクールの講師などのキャリアアップが想定されている。資格取得はいずれも会社の費用負担であり、看護師の場合はまずは准看護師資格の取得を目指す。理学療法士の場合は夜学に通うことになる。会社としても相当の投資であるとともに、本人の志と努力も問われることになる。「介護の専門性を突き詰めていくのであれば、医療の勉強をしなければならない」というのが同社社長の考えであり、医療分野へキャリアの可能性を広げることは、会社としてできるキャリア支援であると考えている。

12

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、上位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：④ ⑤ ⑥ ⑦）



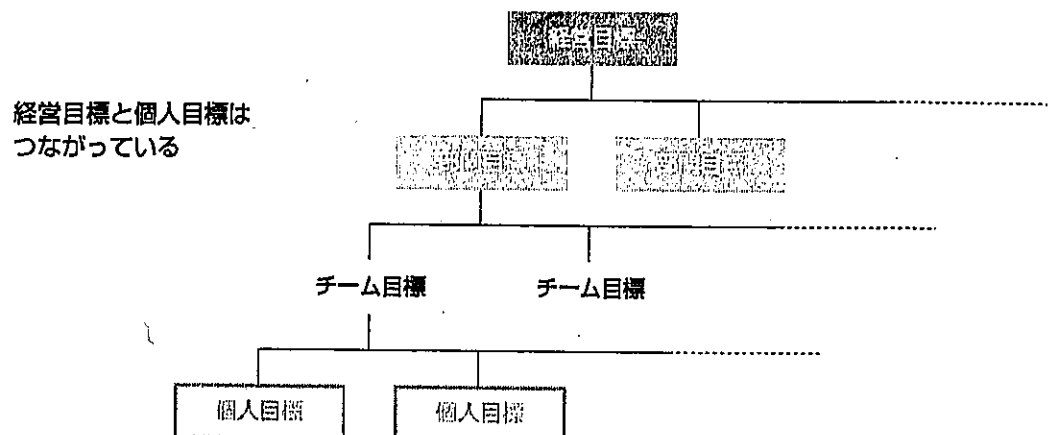
- 経営目標からチーム、個人の目標を導き出す
- 目標は懸命に手を伸ばせば届くように設定する
- 職員一人ひとりに期待を伝え、モチベーションを高める



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 19

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 19

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。

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、一人ひとりに対する「期待」をどう伝えるかが基本的に重要な点です。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。

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



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う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。



評価・報酬

13

仕事ぶりや能力について評価し、面談によ

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。



- 求められる人材像を明確かつ透明性ある「評価基準」に反映させる
- 評価プロセスの透明性と評価の客観性を確保する
- 面談制度を組み込んで、評価を人材育成につなげる



求められる人材像を明確かつ透明性ある「評価基準」に反映させる

求められる人材像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、こうした人材像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 20・CASE 21

【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/>

■職業能力評価基準のご案内（在宅介護業）（中央職業能力開発協会）
http://www.hyouka.javada.or.jp/user/dn_standards_a247.html

■職業能力評価基準のご案内（施設介護業）（中央職業能力開発協会）
http://www.hyouka.javada.or.jp/user/dn_standards_a253.html

評価プロセスの透明性と評価の客観性を確保する

評価プロセスの透明性と評価の客観性を確保するため、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、評価者研修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管理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 20・CASE 21

るフィードバックを行っている

面談制度を組み込んで、評価を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、面談制度を組み込むことが必須といえます。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 20・CASE 21

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】松尾隆「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



評価・報酬



CASE 20 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-基本的事項」「技能・技術に関する能力-専門的事項」の3つから成っている。

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。



CASE 21 キャリア段位制度、職業能力評価基準と連動させたキャリアパス

医療法人敬英会

大阪府で介護老人保健施設をはじめ各種介護事業を行う医療法人敬英会は、「キャリア段位制度」（内閣府）および「職業能力評価基準」（厚生労働省）と連動させたキャリアパスを構築している。公的基準に照らし合わせて自法人のキャリアラダーの位置づけ・あり方を明確にしたことにより、職員は自法人に期待される人材像に近づくことが、業界全体の中でどのように評価され位置づけられるかわかり、キャリアアップに対する動機づけにつながっている。

また、同法人では、評価者は全員、キャリア段位制度のアセッサー講習を受講することを必須としている。これは評価者としての必要な知識・技術を業界標準レベルで身につけることができることに加えて、評価者自身のキャリアアップにつながることも視野に入れている。外に出ても通用するような人材育成を考えていくことは、結果的に法人の人材基盤の底上げにつながるとともに、個人にとってもメリットは大きい。

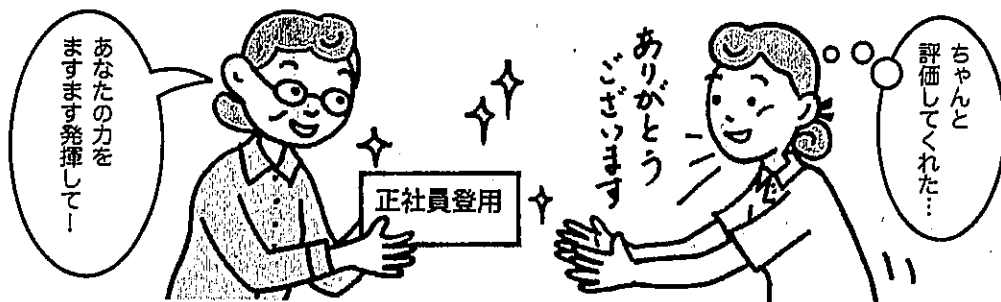
14

仕事ぶりや能力について評価し、何らかの処遇改善

賃金は最も重要な労働条件だといえます。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: ④)



- 役割や能力発揮、成果等に応じた処遇の仕組みをつくる
- はじめは業務の習熟に応じて昇給できるような仕組みをつくる
- 非正規職員に対しても、賃金改善や正規登用等の仕組みをつくる



役割や能力発揮、成果等に応じた処遇の仕組みをつくる

職員の処遇制度を考える際、組織上の役割や能力発揮、成果と賃金改定とをいかに連動させていくかということが重要な課題だといえます。たとえば、役割に応じて基本給と役職手当の設定を行い、昇給や賞与は能力発揮や目標達成等の評価に応じて行う方法が考えられます。この場合、極端な成果重視にならないよう、固定的・安定的に運用する部分（基本給等）と、業績や成果に応じて変動する部分（賞与・報奨金等）を分けて考えるとよいでしょう。⇒ CASE 22

はじめは業務の習熟に応じて昇給できるような仕組みをつくる

賃金には「労働の対価」という側面と「生活の保障」という側面があります。一般に、基本給は「生活給」としてある程度安定的に設定する傾向が強いといえます。とくに一般職員のうちは給与水準も低いことから、上限額や年数など一定の制約は設けるにしても、業務の習熟に応じて給与が上がる仕組みをつくることにより、スキルアップのための動機づけを図ることが重要です。

非正規職員に対しても、賃金改善や正規登用等の仕組みをつくる

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場所です。なお、非正規職員の処遇に関しては、「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（パートタイム労働法）に則った制度整備が必要です。⇒ CASE 23

(賞与、一時金、報奨金、賃金改定等)につなげている



評価・報酬



賃金の意味を明確化

社会福祉法人福島福祉会

福島県の社会福祉法人福島福祉会では、月例給の基本給を「年齢給」と「職能給」に分けて運用している。「年齢給」は年齢に応じて昇給する賃金で、職員の生活の安定を考慮したものである。「職能給」は職務能力の伸長に応じて昇給する賃金で、能力や仕事ぶりで差がつくように設計している。また年齢層によって重視する賃金要素を次のように設定している。

- 30歳未満 : 年齢給(生活保障)重視
- 31~55歳 : 職能給(能力)重視
- 56歳以上 : 賞与(業績)重視

賞与は業務成績に応じた成果配分で、成果への貢献に報いる賃金と位置づけている。

昇給や賞与決定のルールは賃金規程に明確に定めている。



「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。

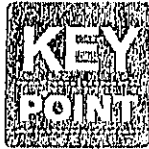
図表 エイチ・エス・エーのヘルパーマイスター制度

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	実務経験の少ない新規ヘルパー		経験ヘルパークラス		所入と同行ができる。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	
応募条件	正社員契約したもの		□ 入社3ヶ月以上経過した者		□ 最近1年間の累計勤務時間が800時間を超えている者 □ または、介護福祉士資格保持者で最近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最近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(5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		□ 挨拶 □ 正しい姿勢 □ 衛生 □ 清潔 □ 服装	□ 挨拶 □ 正しい姿勢 □ 衛生 □ 清潔 □ 服装の活用		□ 挨拶 □ 正しい姿勢 □ ベッドの操作 □ 入浴 □ 入浴介助 □ トイレ介助 □ 食事介助 □ 食事介助・水分補給 □ 排泄・着脱・着脱の要する方 □ ヒヤリハット等危険の回避 □ ケア内容の改善提案	
知識			□ 介護に関する基礎知識 □ 活動記録等の書き方 □ 介護保険制度に関する基礎知識 □ 障害・遺族・相談の知識 □ ケア内容(手順書)の理解		□ 認知症について □ 緊急一時 □ 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 □ 緊急時の対応 □ 自立支援の仕組み □ 関係者についての基礎知識	
会社の仕組み			□ 会社の理念 □ 会社内部の体制 □ 会社組織の理解 □ 出勤・休業について		□ 新人ヘルパーの同行トレーニング	
教育						
待遇	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

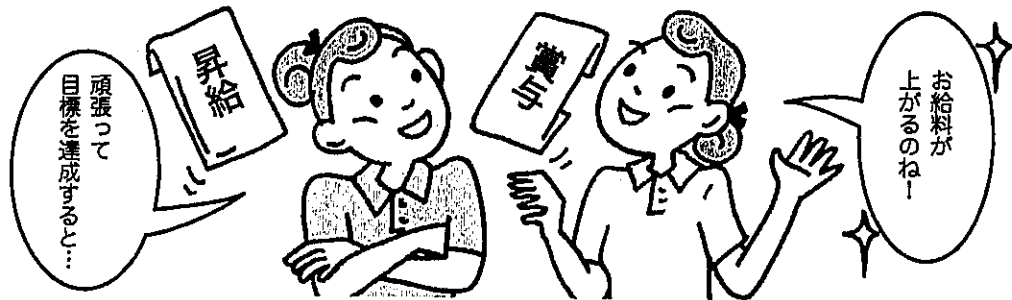
15

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）



- 昇給や賞与支給の考え方、ルールを明確にし、共有する
- 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、ルールを明確にし、共有する

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ことが必要です。⇒ CASE 24（関連：CASE 22）

図表 賃金の考え方の例

賃金項目		賃金の性質
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

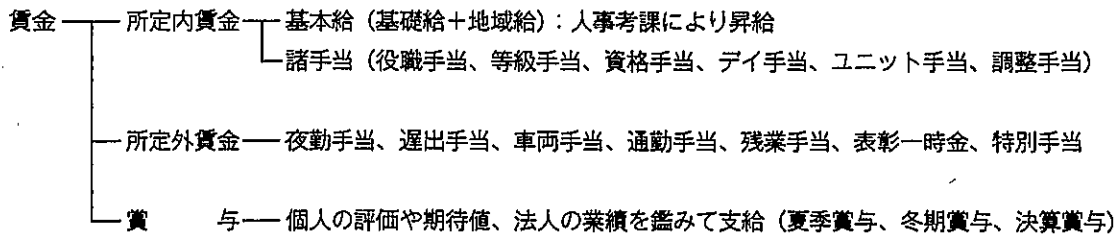
に示している

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 25

CASE 24 昇給や賞与支給の考え方の明確化 医療法人敬英会

大阪府の医療法人敬英会では、昇給や賞与支給の考え方を、次のように明確に示している（同法人賃金規程に基づき作成）。



基本給と諸手当の性格は次のように示している。

- ・ 世間相場を反映 → 基礎給、地域給、資格手当（職種別）
- ・ 組織への貢献を反映 → 等級手当（等級別）、役職手当（役職別）

賞与算定は（基本給＋等級手当＋役職手当）×倍率を基準とし、評価（役職・等級・人事考課結果）を加味して支給する。決算賞与は業績連動とし、決算の状況を鑑みて支給の可否および金額を決定する。

CASE 25 ES アンケートによる制度モニタリング 医療法人宮城会

奈良県の医療法人宮城会は、定期的に ES アンケートを実施し人事諸制度に関するモニタリングを行っている。アンケートは選択肢を選ぶものに加えて、自由記述欄を設け、職員が日頃思っていることを自由に記入できるようにしている。アンケートの結果は職員にも公開し、意見を踏まえて制度の改善に反映させている。



評価・報酬

事例プラスα

領域C「評価・報酬」に関連する、現場の職員を巻き込んで人事制度の整備に取り組む事例を紹介します。



1年間のプロジェクト活動でキャリアパス制度設計

株式会社スマイル

神奈川県で在宅介護事業を運営する株式会社スマイルは、キャリアパスの設計にあたって、社内の主要メンバーを集めてプロジェクトチームを結成した。メンバーは、人事課長、事業所の所長、介護スタッフ、ケアマネジャー、看護師等で7～8名で構成された。

プロジェクトでは「何のための教育なのか」「わが社はどこに向かおうとするのか」「わが社らしさとは何か」といった問いからスタートした。月1～2回程度、本社に集まりプロジェクトミーティングを実施。プロジェクト方式で進めることにより、メンバーの人材育成や教育・研修の重要性に対する意識が高くなった。また自社の「らしさ」を具体的な言葉に表現することができたことの意義が大きい。



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年に新たな人事制度改革プロジェクトを立ち上げた。プロジェクトメンバーは理事長、法人本部の幹部職員、および現場の主任～施設長クラス以上約30名（各事業所1～3名程度）であった。月1回の定例会議の後に、プロジェクト会議を行うこととした。いずれも4つの拠点をつなぐTV会議で行われた。

プロジェクトの進捗については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た。

職員参画型の改革プロジェクトの推進を通じて、①職員の当事者意識の醸成、②方針・方向性の共有、③制度に対する納得性の確保、④経営方針と現場の実情双方に沿った人事制度の構築につながっている。



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、管理者に緊張感を持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持たせたい」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。

人材育成

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

D

いかに人材を育成するか

一般に介護職は、自分の技術や能力の向上に対して強い意欲やこだわりを持っています。こうした成長意欲に応えるため、研修の充実など人材育成の仕組みを整えることが重要であり、このことは職員の長期定着を図るうえでもカギとなります。

■ こんな問題はありませんか？



法人・事業所における人材育成への取り組みが不十分だと、職員の「管理者が人を育てる気がない」「この事業所で働き続けていても成長できない」といった不満が高まり、次のような組織上の問題の発生につながります。

- 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

職員の能力の底上げを図り、成長意欲の高い優秀な人材を引きつける

法人・事業所における人材育成体制の整備・強化を進めることは、職員の能力の底上げ、ひいては介護サービスの質の向上につながります。そのため、事業所内部での OJT や座学研修の実施、外部研修への派遣、近隣事業者との連携研修などの様々な機会を通じて職員の育成を図ることが重要です。こうした取り組みが、専門職としてキャリアアップしたいと考えている人材の定着に結びついていきます。

また、人材育成の体制を整えることは、転職者も含め求職者を自法人・事業所に引きつける効果が期待されます。このため、育成に向けた取り組みは、採用時のアピールポイントとして、積極的に外部へ発信することも重要です。

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教育研修の体制整備を図る必要があります。また、その場合には、OJT のみならず Off-JT も活用するとともに、外部での教育研修も含め、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。

□ 人材育成への取り組みを対外的に PR することで新たな採用にもつながる

事業所における人材育成の充実は、既存の職員の定着に有効だけでなく、新たな人材の獲得に際しても大きな強みとなります。事業所内の人材育成体制を整え、対外的に PR を行うことにより、新規卒者のみならず転職者も含め、スキルアップができる機会を求めている人材を広く引きつけることが可能となります。

□ 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

介護人材の育成といった場合、一般的にはケアに関する技術だけに目が行きがちです。しかし、介護事業所も目標を持って経営が行われており、また、多くの人が働く組織であることから、マネジメント能力も重要になります。現に、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が職員の定着に大きな影響を与えており、彼（彼女）らのマネジメント能力の育成に向けた方策を講じる必要があります。

【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)
http://www.kalgo-center.or.jp/report/pdf/h25_t_chousa_bessatsu_1.pdf

16

職員のスキルアップのための研修方針が

人材育成を行うにあたって基本となるのは、各職員に必要なスキルアップの方向性を示し、それに沿った研修方針を定めることです。また、その方針に則して、日々の業務をはじめ、様々な場面での研修が行われることが重要です。



- 研修ニーズを把握し、専門職の成長意欲に応える
- 日々の業務の中での様々な機会が育成につながると認識する
- 自法人で対応できない研修ニーズに対して、他法人との連携も視野に入れる



研修ニーズを把握し、専門職の成長意欲に応える

事業所で働く職員には、介護技術やアセスメント、医療的ケアなど多様な研修ニーズがあります。また、役職者であれば人事労務管理をはじめとしたマネジメントスキルの習得のニーズもあります。

法人・事業所は、職員の研修ニーズを把握し、専門職の成長意欲に応えられるよう、以下のような各能力開発の特性を踏まえ、人材育成のための環境や教育研修体制を整える必要があります。そうした取り組みが、成長機会を求めスキルアップを志向している専門職の定着促進にもつながるといえます。(関連: CASE 18)

図表 能力開発の形態とそれぞれのメリット・デメリット

能力開発の形態	メリット	デメリット
OJT	・実施に向けた経費が不要である。 ・実践的な技術、知識を伝えることが可能である。	・育成担当者の質により技術や知識にバラツキが生じる。 ・ある程度熟達した人材の育成には不向きである。
Off-JT	・介護関連理論や法令等の教育が行いやすい。 ・他の法人や事業所の職員と接することで、現場業務だけでは得られない視点や考え方を知ることができる。	・費用や準備のための時間を要する。 ・習得した内容について現場ですぐに活用することが困難なケースもある。
自己啓発支援 (SDS)	・通信講座等であれば、場所と時間を選ばずに学習が可能である。 ・やる気のある人材の成長意欲に応えることが可能となる。	・費用が発生する。 ・取り組み方が個々の職員任せになるため、成果にバラツキが生じる。

あり研修を行っている

目々の業務の中での様々な機会が育成につながると認識する

介護の現場においては、前頁の図表のような教育研修や日々の業務はもちろん、サービス担当者会議をはじめとする地域の専門職との協働の場など、あらゆる機会が人材の成長につながります。こうした中で、OJT や研修等の育成効果を高めるためには、上位者等による事前事後のしっかりとしたフォローが重要になります。日々の業務においてもスーパービジョン*等の手法を活用し、学びの内容の振り返りを行うことが必要です。

※対人援助職の資質や技能の向上のため、熟達した指導者（スーパーバイザー）が助言を与えながら行う教育のこと。

自法人で対応できない研修ニーズに対して、他法人との連携も視野に入れる

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 29

また、他法人との連携については一時的なものとせず、地域の事業所が連携して連絡会などを設立し、定期的に勉強会などを行うといったことも考えられます。



人材育成



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、近年では地域内の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。

17

外部の講習会や資格取得等のために支援

現在、介護職のための様々な研修や講習会が行われています。外部研修の中には、内部研修では対応できないテーマを扱ったものも多く見られます。また、介護業界には、資格が必要な仕事も多く存在します。事業所には、こうした外部研修の受講や資格取得を応援する姿勢が求められます。



- 職員に対し、外部の研修等に関する情報提供を行う
- 外部研修等へ参加する際の時間と費用への配慮を行う
- 研修中の人のやり繰りの問題に対応する



職員に対し、外部の研修等に関する情報提供を行う

現在、多様な事業者団体や専門職団体の主催により、介護職を対象とした様々な研修・講習会が行われており、こうした外部研修には、下記のようなメリットがあると考えられます。しかしながら、現場の職員がそうした外部の研修情報等を普段の業務の中で目にする機会は、さほど多くありません。また、関心のある研修等を自分で探すよう指示をしても、情報源が身近にないために積極的な動きにつながらない可能性があります。

このため、事業主や管理者が、事業者団体や専門職団体のホームページ、介護専門誌などから収集した研修関連の情報等を、現場職員に対して定期的に提供するような取り組みを行うことが求められます。また、必要に応じて研修に参加すべき人材を事業主や管理者が指名（指名研修の実施）するようにしましょう。

〈外部研修参加のメリット（例）〉

- 事業所内部の研修では身につけることが難しい知識や技能の習得
- 他事業所の職員との交流を通じた自事業所の課題や強みの再認識
- 普段あまり接点のない多様な専門職とのネットワークの構築
- 研修で学んだ内容の事業所内へのフィードバックによる内部職員のレベルアップ

【参考情報】

■講習会/イベント情報（公益財団法人介護労働安定センター）

<http://www.kaigo-center.or.jp/search/index.html>

■イベント・セミナー情報（独立行政法人福祉医療機構）

<http://www.wam.go.jp/content/wamnet/ppub/top/seminar/>

■研修案内（中央福祉学院）

<http://www.gakulin.gr.jp/training/>

を行い、職員のスキルアップを行っている

外部研修等へ参加する際の時間と費用への配慮を行う

現場の職員は、仮に関心がある外部研修等があったとしても、費用（研修受講料や研修会場までの交通費など）や研修に参加する時間の問題から受講を躊躇してしまいがちです。このとき、法人・事業所に望まれるのは、費用を法人負担としたり、研修参加に要する時間を勤務時間扱いとするなど、研修への参加を積極的にバックアップする姿勢です。

職員によるすべての研修参加希望に対応することは、難しい面があると考えられます。しかしながら、一律に参加を認めないのではなく、たとえば、研修内容の業務や本人のキャリア形成への有用度などを判断し、有用度が高いものに対しては参加を認めたり、あらかじめ研修参加規定を定めて年間の参加回数や参加に要する費用の上限を設定するなど、ケースバイケースで判断をする姿勢が求められます。→ CASE 30

研修中の人のやり繰りの問題に対応する

法人として外部研修への参加をバックアップする姿勢を示したとしても、現実的に「自分が抜けではシフトが回らなくなる」という状況では職員は参加を躊躇してしまうと考えられます。

こうした事態に対応するため、職員の研修参加を見越した、基準よりも多めの人員配置や、研修参加も念頭に置いたシフトの調整、また、休日や夜間の受講を勤務扱いとする対応など、職員が人のやり繰りの問題を気にせずに外部の学びの機会に参加できる環境を整備することが求められます。→ CASE 30（関連：CASE 11）



人材育成



研修参加規程に基づく費用等の支援など外部研修に参加しやすい環境の整備

株式会社アール・ケア

岡山県内で通所介護事業などを手がける株式会社アール・ケアでは、人材育成に力を入れており、社外の研修や学会について積極的に職員の参加を進めている。

同社では職員から外部研修等への参加希望があった場合、内部の「研修参加規程」に基づいて法人としての費用等の支援レベルを判定している。希望のあった研修の内容が、①業務に有益だと判断される場合には研修費・交通費・宿泊費を補助したうえで有休扱いでの参加を認め、②有益性が判断しがたい場合は研修費だけを補助、③学会発表であれば交通費や宿泊費、日当に加え研究そのものに要する費用（研究費）も全額支給している。

加えて、各事業所の職員数を人員配置基準よりも少しだけ多めに配置（常勤換算0.3人程度）することにより、有益な研修があった場合に現場の人繰りの問題で参加を断念してしまうことがないよう配慮を行っている。

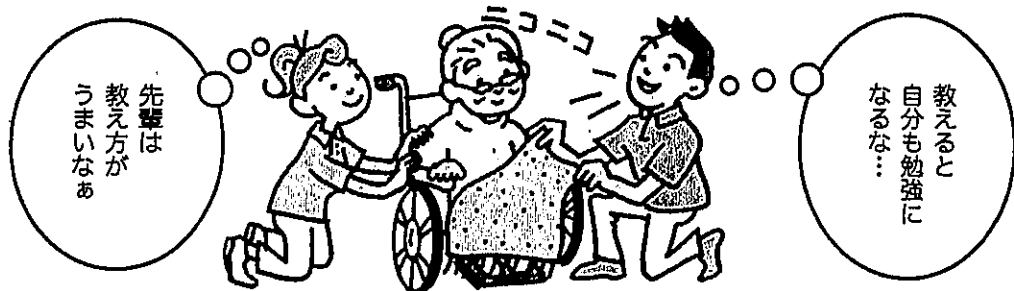
18

新人に対する教育（OJTや新人研修等）

介護の現場では、職員の離職、とくに入職後1年以内での早期離職の問題が非常に大きくなっています。早期離職を防ぐためにも、新人に対する教育を体系的かつ丁寧に行い、組織として気にかけているという姿勢を示すことが重要です。



- 新人に対する教育指導の体制を整える
- 指導の際の内容や質のバラツキを防ぐよう、指導内容・方法の共通化を図る
- 教育指導を担当させることで、教える側の成長にもつなげる



新人に対する教育指導の体制を整える

介護未経験者や非福祉系学部出身の新規卒者が増加しつつある現在の新人教育の現場では、かつてのように「先輩の仕事を見て自分の仕事を覚える」というやり方は、通用なくなってきました。その点を認識し、新人職員に対しては、新しい職場での孤立を防ぎ、入職初期段階で丁寧な対応を行うことが早期離職を防ぐために必要です。

新人をフォローする体制として最も一般的なものの一つであるチューター制度（事業所によってはメンター制度、プリセプター制度など）は、新人に対して先輩職員を「世話係」として配置し、公私にわたる相談に対応することで新人の職場での孤立防止と早期育成を図る取り組みです。

⇒ CASE 31

指導の際の内容や質のバラツキを防ぐよう、指導内容・方法の共通化を図る

新人育成において問題となることの一つは、教育指導を担当する人材の質や能力により、新人職員に対する教育の内容にバラツキが生じてしまう点です。そこで、指導の際のバラツキを防ぐため、以下のような取り組みが必要になります。

〈教育指導のバラツキ防止策（例）〉

- 指導役となる先輩職員の人選への配慮（力量や指導力のある人材の選定）
- 多様な視点からの指導ができるよう複数の指導役となる人材の選定
- 指導内容・方法に関するマニュアルの整備
- 指導内容の漏れ等を防ぐチェックリストの整備

を体系的に行っている

教育指導を担当させることで、教える側の成長にもつなげる

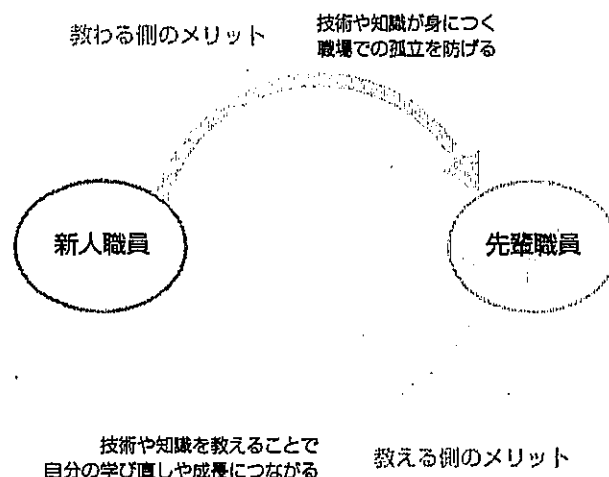
チューター制度など指導役を決めることのメリットは、新人職員だけでなく育成を担当する先輩職員や上位者の成長も促される点です。図表のように、技術や知識を他者に教えることを通じて自身も学びを得る「ラーニング・バイ・ティーチング (learning by teaching)」という考え方がありますが、教育指導を担当することは、まさに教えることを通じて学ぶ機会となります。

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ることが成長につながる可能性があります。

【参考情報】

■「OJT 担当者のための新任職員育成ハンドブック」(兵庫県社会福祉協議会 社会福祉研修所)
<http://www.hyogo-f-kensyu.jp/syokuba/handbook.pdf>

図表 ラーニング・バイ・ティーチングの効用



D

人材育成

Page 31

新人職員に対する先輩による指導制度「ママ・ベビー制度」の実施

社会福祉法人鶴岡ロングステージ

特別養護老人ホーム等を運営する社会福祉法人鶴岡の神戸事業部（ロングステージ）では、新人職員に対して業務指導や新社会人としての私生活面でのフォローを行う入職数年目の先輩職員を配置している。

先輩職員と新人との関係は、いわゆるチューター制度と呼ばれるものと同じであるが、同法人においては「ママ・ベビー制度」と呼ばれ、先輩職員が「ママ」（母親）としての愛情を持って「ベビー」である新人を指導するという意味合いがあり、「ベビー」の成長度合いにより、同制度が適用される期間は異なっている（平均6ヵ月程度）。

現状、「ママ」となる職員は、技術や人柄、指導力が一定水準にあると施設側が判断した人材が選定されており、教わる側の新人のみならず教える側である「ママ」においても、基本的な技術や知識を一からおさらいをする機会となり、学びにつながっている。

また、同法人では、現在「ママ・ベビー制度」の効果を高めるべく、現場職員へのヒアリングを通じて新人職員が身につけるべき技術や知識の要件を整理しており、「ママ」と「ベビー」が同じチェックリストに基づいて導入時の研修を行うことにより、指導項目に漏れが生じないような体制の整備を進めている。

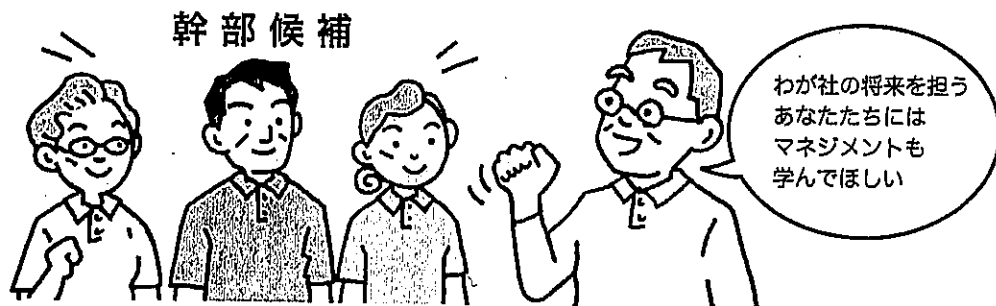
19

管理職層やリーダー層育成のための教育

介護人材の育成については、一般的にケアに関する技術に重点が置かれるのではないのでしょうか。しかしながら、サービス提供責任者やフロアリーダーなどのマネジメント能力が人材定着に与える影響も大きく、マネジメント能力の育成方策を講じる必要があります。



- 部下の評価・指導能力を教育する
- リーダーシップ能力を向上させる
- 経営者自らも関わって経営全般への意識を高める



部下の評価・指導能力を教育する

マネジメントとは、法人・事業所が所有する資源や資産（ヒト・モノ・カネ・情報）などを管理し、事業計画や目標の実現に向けて活用することを指し、労働集約型の産業である介護業界ではヒトすなわち人材のマネジメントが最も重要になります。

人材マネジメントに関しては、評価、報酬、配置、能力開発などからなる人事制度の構築と、マネジャーによる職員の動機づけといった大きく2つのアプローチがあります。こうした人材マネジメントに関する知識や能力は事業主や管理者のみならず、特養のフロアリーダーや訪問介護事業所のサービス提供責任者などにおいても重要であり、現場でも人材のマネジメント力向上に向けた取り組みを進める必要があります。

リーダーシップ能力を向上させる

リーダーシップとは人を動かす力です。向かうべき目標を提示し、その目標の実現に向けて集団をまとめ上げて職員全体を導くとともに、その目標達成のために様々な工夫を施していくことをいいます。

図表のような誤解があるように、リーダーシップは一部の人材が有していればよいという特別なものではありません。事業主や管理者だけではなく、リーダーシップは事業所内で指導的な立場にある職員には必要とされるものです。権限の委譲や挑戦的な仕事への参画機会の提供、外部研修への派遣などを通じて各階層の職員が身につけられるよう支援を行うことが求められます。

に力を入れている

図表 リーダーシップに関する誤解（例）

×	リーダーシップは、事業主のみが保持していればよい。
○	リーダーシップは、サービス提供責任者やフロアリーダー等の現場の取りまとめ役にも必要。
×	職員を強引に引っ張っていくのがリーダーシップである。
○	職員が働きやすく能力を発揮しやすい環境を整えるのもリーダーシップである。
×	リーダーシップは、生まれもつての素質、天性のものである。
○	リーダーシップは、教育により身につけることが可能である。

経営者自らも関わって経営全般への意識を高める

マネジメント力やリーダーシップは、介護技術と異なり、事業所の通常業務を通じた OJT だけで身につけていくのには限界があります。そこでマネジメント力やリーダーシップを高めるためには内外の研修等を活用する必要があります。

しかしながら、多くの事業所においては、管理者や職員が目目の利用者への対応に忙殺されてしまっており、マネジメントに関する研修等は後回しになってしまうケースが見られます。こうした問題を防ぐためには、経営者自らマネジメントに関する教育指導に直接関わっていく姿勢を示すことも重要になります。→ CASE 32（関連：CASE 34）



経営者自らが講師を務めるリーダー研修の実施

株式会社森伸

三重県伊勢市で通所介護や訪問介護事業などを手がける株式会社森伸では、「キャプテンコーチング」および「リーダーズ研修」というマネジメント研修を実施している。

たとえば「リーダーズ研修」は、同社の幹部層が次世代の管理者やマネジメント人材候補として選定した職員を対象として、通常の勤務が終了した夜間の時間帯に月 1 回の頻度で行われ、年間 10 回を 1 セットとして開催されている。同研修の実施時から法人の代表者自身が講師を担当しており、1 回の研修の準備に代表が徹夜を繰り返すことも多い。

研修の内容は、「リーダーとは？」というテーマで参加者がグループワークを行い、自分がなりたいリーダー像を固めていくものや、自社の施設を視察した際の気づきや CD や DVD を視聴した感想などをレポートにまとめるものなど様々であり、研修全体の基本的なコンセプトは「自分の頭で考える力」を養うことにある。

代表によれば、自分が一線を退いた後も森伸という会社が継続していくために、自分が変わって経営を担う人材が必要だと考えており、そうした経営人材には自分の頭で徹底的に考える習慣が必要との観点から上記のような研修を実施しているという。同社のマネジメント研修は、参加した職員から「成長できる」と評価が高く、毎年、継続受講を希望する職員も複数見られるとのことである。



人材育成

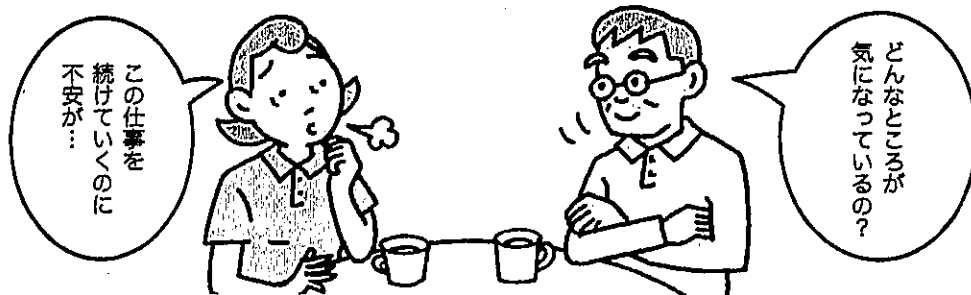
20

将来のキャリアについて、支援（相談、研

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。（関連：④）



- 将来のキャリア目標を描けるようサポートする
- 将来に関する相談を受ける際には、意見を一方的に押しつけるのではなく、傾聴を心がける



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を得ることができなければ、その事業所で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くことができるようにすることです。このため、事業所におけるキャリアパスを構築し、その能力に見合ったポストや経験機会の提供、処遇を行うことにより職員の中長期的なキャリア形成を支援することが重要です。

なお、中小規模の法人などでこれが難しい場合、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、介護職としてだけではない他のキャリア形成を支援していくことも考えられます。（関連：CASE 33（関連：CASE 18・CASE 21））

【参考情報】

- キャリアパスモデル等の公表について（厚生労働省）
<http://www.mhlw.go.jp/topics/2009/10/tp1023-1.html>
- 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/>
- 「キャリア支援企業好事例集」（中央職業能力開発協会）
<http://www.career.javada.or.jp/ld/career/contents/code/5-4>

修等) やアドバイスをを行っている

将来に関する相談を受ける際には、意見を一方的に押しつけるのではなく、傾聴を心がける

職員は、将来の自身のキャリアのあり方について多くの不安を持っており、面談の機会等にその不安について上位者に相談をすることがあります。その場合には、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、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、アドバイスを行うことも重要です。(関連: CASE 19)

図表「キャリア・コンサルティング」の流れ

- ① 自己理解
- ② 仕事理解
- ③ 将来的経験

今後の職業生活設計・目標の明確化に係る

- ④ 意思決定

職業選択・求職活動・能力開発等の

- ⑤ 方策の実行

新たな仕事への

- ⑥ 適応

キャリア形成

職務経験や教育訓練の受講等を積み重ねていくことによる、段階的な職業能力の形成

- 興味・適性・能力等の明確化
- 職業経験の棚卸し
- 労働市場、企業等に関する情報提供
- 職務に求められる能力、キャリアルート等の理解

- キャリアプランの作成
- 中長期的目標及び短期的目標の設定
- 能力開発・教育訓練等に関する情報提供

- 方策の実行(活動)状況を把握しつつ、必要に応じてサポート

- 異動、昇進、就職、転職...

[出所] キャリア・コンサルティング(厚生労働省)

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/shokugyounouryoku/career_formation/career_consulting/index.html



人材育成



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

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、社内で必ず活躍の場を見出せる」という環境を構築している。

事例プラスα

項目④「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」に関連する事例を紹介します。



新卒採用時からの体系的・計画的な人材育成

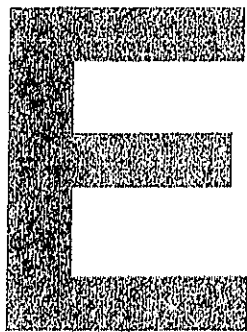
株式会社若武者ケア

神奈川県で訪問介護を中心に事業展開をしている株式会社若武者ケアは、「介護未経験者をゼロから育成する」ことを基本方針として、一般の大学の新卒採用を中心に行っている。新卒中心なので、採用計画に連動して出店計画、教育計画を立てることができるようになった。また経験者よりも自社のケア方針、営業の考え方、必要な業務知識やスキルなどを教育しやすくなったという。同社の大まかな教育ステップ、教育機会は以下の体系で行われている。

教育ステージ	主な内容
内定者教育	- 入社後、スムーズに仕事をしてもらうことが目的 - 介護職員初任者研修、実務者研修の受講（会社の費用負担） - 希望者にはアルバイト（保険外サービス、事務手伝い等） - 月1回の来社（コミュニケーションが途切れないような配慮）
入社1年目教育	年間教育計画に沿って1年後にサービス提供責任者になることを目標とした教育。教育内容は社会人教育、ケア、営業、事務等について、OJT、Off-JT、外部会議・連絡会への出席、自己啓発（e-ラーニング、読書）等、重層的に構成されている。それぞれの領域ごとに先輩社員が教育担当としてつく。1カ月のサイクルで学ぶべきことが明確化されており、それに対して「得られたこと・残された課題」を本人と教育担当者が一緒に振り返る形で進めていく。
サービス提供責任者 （新任および現任者）	- 全5回の研修にてサービス提供責任者の役割・責任、業務についての習得。5回目にテストを受けて終了。サービス提供責任者を一度に全員集めることは難しいので、教育担当者がエリア単位で向かい合っている。 - ケース検討会を月1回のペースで開催。講師は持ち回りで行う。担当外のケースを知り、視野や力量を広げることが目的。
管理者、 エリアリーダー	「管理者塾」：社長による管理者教育。毎月テーマを決めて、事業所計画の共有、経営学、ケーススタディなどを実施。 - 月1回の管理者会議、エリアリーダー会議：定例の会議体を「育成の場」でもあると位置づける。現場の状況をもとに、課題・問題点の発見や改善・解決策をどう講じていくのかを考える機会となる。 - 幹部候補生と目される管理者・エリアリーダーには、経営者視点の意識を醸成することを狙いとして、月1回の経営者会議（経営者と取締役による会議）にも参加させている。
任意研修	「ビジネス塾」：一般教養を磨くための読書会を開催している（論語、孫子、武士道などの古典、松下幸之助、稲森和夫といった名経営者等）。 「資格試験勉強会」：介護福祉士、社会福祉士、介護支援専門員、衛生管理者等、社長主催の資格試験対策（試験直前には合宿もあり） 「准看リハ勉強会」は、看護学校、理学療法士の学校に通う職員が、月1回集まり現状報告や試験対策を行う。

法人・事業所の風土

		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	あてはまらない どちらかというと あてはまる	あてはまらない
21	挨拶・声かけ、認める・ほめるといった組織風土がある	4	3	2	1
22	職員が、自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	4	3	2	1
23	新しいアイデアを取り入れたり、難しい課題に取り組んだりする組織風土がある	4	3	2	1
24	質の高いケアへの意識や向上心を持つ職員を育てる組織風土がある	4	3	2	1
25	自主性を尊重し、仕事を任せ、それを支援する組織風土がある	4	3	2	1



法人・事業所の風土を いかに改善するか

組織風土とは、組織のメンバーが共有するものの見方・考え方・感じ方などで、職員の意欲やものごとの判断の仕方、行動、コミュニケーション等に直接・間接に影響を与えます。組織の発展や職員の意欲と成長にとってプラスの影響を与える組織風土を築きたいものです。

■ こんな問題はありませんか？



たとえば、現場の意見を聞かない、あるいは意見を言っても反応やフィードバックがないという組織だと、職員は「どうせ言ってもムダ」という組織風土になってしまい、自らの仕事や組織に対する思い入れも小さくなってしまいます。

また、失敗を責めるような組織だと、ミスやクレームを隠したり、失敗を恐れて新たなことへのチャレンジをしようとしないう組織風土が醸成されてしまいます。

上司と部下、同職種・他職種とのコミュニケーションが悪い組織だと、相手を認めない、足を引っ張る、ハラスメントが横行する...といったギスギスした職場になる恐れもあります。

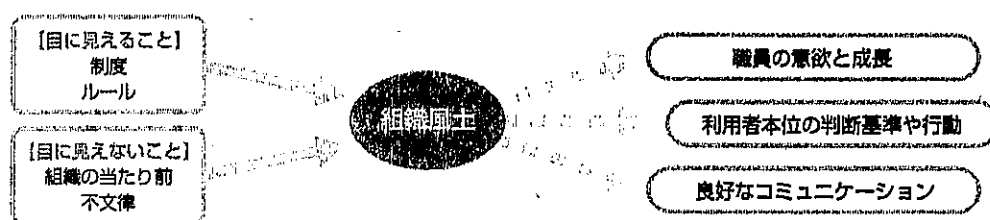
改善に向けて考えてみましょう

「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。

とくに組織の中の「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・フェイスの対話重視、かつ IT 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

挨拶・声かけ、認める・ほめるといった組

挨拶・声かけ、認める・ほめるといった組織風土があることは、チームとして力を結集する出発点となります。職種、雇用形態、年齢、学歴、就業動機などが多様な人材が働く介護の現場では、お互いを認め合うことがコミュニケーションを円滑にし、信頼関係を形成する基礎となります。



- まずは上位者から挨拶・声かけを行い、風通しの良い職場をつくる
- 良い点はタイムリーに具体的にほめるなど、互いに認め合う
- 結果がうまくいかなかったてもそこから学んだり、良い点を探したりしてカバーする



まずは上位者から挨拶・声かけを行い、風通しの良い職場をつくる

挨拶は部下からしてくるもの、などと思っていないでしょうか。「挨拶はまず上位者から」が基本であると心得ましょう。また、コミュニケーションには社内 LAN 等の ICT（情報通信技術）を効果的に活用することも考えましょう。→ CASE 35

ほめることや感謝を伝えることを仕組み化して「サンクスカード」や「他者の良い点探し」などを実践している事業所もあります。ただし、そうした取り組みを形式的・画一的に行うと「やらされ感」だけになってしまいかねないので、気をつけましょう。→ CASE 36

良い点はタイムリーに具体的にほめるなど、互いに認め合う

良い点はできるだけタイムリーにフィードバックしましょう。忘れたところに言われても実感が乏しくなってしまうからです。フィードバックする際は、「どのような行動が、なぜ良かったのか」をできるだけ具体的に伝えることが、本人にとっても次の成長につながる学びになります。

結果がうまくいかなかったてもそこから学んだり、良い点を探したりしてカバーする

人は失敗から多くのことを学びます。たとえ結果がうまくいかなかったても、そこから何を学ぶかが大切で、上位者には部下の振り返りを促進させることが求められます。

また、取り組んだこと自体や取り組み姿勢、プロセスの中で一つでも良い点を探して、本人に伝えましょう。まず先に良い点を伝え、次に改善点を話し合うことが重要です。

織風土がある



グループウェアの活用でコミュニケーションの活性化

株式会社やさしい手仙台

宮城県で在宅介護事業を運営する株式会社やさしい手仙台では、会社の規模が大きくなるにつれて社員の顔が見えにくくなり、メンタル面を理由とする離職が目立ってきた状況から、これは社員の状況把握やコミュニケーションが不足しているからではないかと同社社長は考えた。

そこで従業員の毎日の状況を把握するために、グループウェア*を利用して全職員が日誌を配信することにし、業務上のことだけではなく気楽な内容もどんどん書いてもらうようにしたところ、職員の変化を把握することができるようになった。たとえば、急に日誌の記述が短くなったり、急に真面目な内容になったりすることなどから、職員の精神面の変化が読み取れることが多いという。また、グループウェアで気軽に会話をすることが社長を含めてメンバーの楽しみにもなったり、コミュニケーションがとりにくかった店舗間でもコミュニケーションがとれるようになり、結果として離職率の改善にもつながっているという。

※グループウェアとは、企業内 LAN を活用した情報共有のためのシステムソフトウェアの総称。



「サンクスポイント」の導入で感謝の気持ちを意識させる

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、職員に「ありがとう」という感謝の気持ちを意識させることをねらいとして「サンクスポイント」を導入し、職員間で「ありがたい」「助かる」と思ったことを月に3つ投票してもらうことにした。その内容は「わからないことを教えてもらった」など、どんな小さなことでもよい。そして、感謝された職員・感謝した職員の両方にポイントを付与し、個人と部門で表彰して報奨金を出している。ポイントは蓄積され、年間のトータルでも表彰している。



事業所内でのサークル活動を通じた風通しの良い風土の形成

有限会社アンビション

茨城県水戸市でグループホームや訪問介護事業を運営する有限会社アンビションは、異業種企業に勤めていた代表の経験から「自分が上司からされて嫌だったことはしない」「職員の働きやすい職場環境をつくる」という強い想いのもと、成果を上げた職員が適正に評価される仕組みの導入や研修の充実、代表による日々の声かけなど多様な取り組みを通じて風通しの良い職場をつくり、高い定着率を実現している。

同社が手がける取り組みの中で、組織風土の形成に最も良い影響を与えているものの一つは、職員有志による「フラダンスサークル」に関するものである。女性職員により結成された同サークルは、業務時間外の集合練習や地域イベントへの参加などの活動を行っているが、衣装購入費の支援、練習場所や発表機会の提供、活動風景を編集した映像作成などの形で、会社ぐるみでその活動を応援している。

こうしたインフォーマルな活動は、職員がお互いの人柄をより深く理解することにつながっており、また、そうした活動を法人や代表者自らが積極的に支援することで、組織内の家庭的な雰囲気、自由にものが言い合える雰囲気の醸成に成功している。



法人・事業所の風土

22

職員が、自由にアイデアや意見を言える組

対人援助サービスである介護の仕事は、利用者との接点である現場での気づきや意見が何より重要になります。現場の職員が自由にアイデアや意見を言える組織風土を形成することは、職員の主体性が向上すると同時に、利用者本位のサービス実践にもつながります。（関連：③ ④ ⑤ ⑥）



- 他者の意見もよく聞き、建設的に意見を出すようにさせる
- 意見を聞いたら必ず何らかのリアクションをする
- 現場だけに閉じこもらず、全社的な視点に立つ発想を育てる



他者の意見もよく聞き、建設的に意見を出すようにさせる

職員が活発にアイデアや意見を出すことのできる組織風土の形成のためには、頭からの否定や批判は厳禁です。まずは、自由に意見を出し合え、他者の意見もよく聞くようにする雰囲気づくりが大切です。さらに、建設的に意見を出したり相手にわかるように説明したりすることができるように指導・支援することが大切です。→ CASE 38・CASE 39

意見を聞いたら必ず何らかのリアクションをする

せっかく現場の声を集めても、経営側が聞きっぱなしで、それに対する反応がなければ、職員は「言ってもムダ」と、だんだん意見を言わなくなってしまいます。現場の意見をすべて取り入れることは難しいかもしれませんが、検討のプロセスや結果、今後の対応などを知らせるといったリアクションを必ずすることが重要です。

現場だけに閉じこもらず、全社的な視点に立つ発想を育てる

現場での気づきや意見は重要ですが、目の前の事象や自分の関心事だけにとらわれてしまうことも往々にしてあるものです。現場だけに閉じこもることなく、全社的な視点に立つ発想を育てていくことが重要です。経営情報の共有、他部門・他サービスの経験、全社プロジェクトへの参画、外部研修への参加など、視座が一段階高くなるような機会をつくるようにしましょう。

織風土がある

CASE
38

徹底した合議制による意思決定と自由に意見を言える風土形成

株式会社エイチ・エス・エー

神奈川県で在宅介護事業を展開する株式会社エイチ・エス・エーでは、会議を大切にしている。社長であろうと役職者であろうと一般社員であろうと議論は平等であるという考えのもと、意思決定は合議制にしている。たとえ社長が提案したとしても、メンバーの合意を得なければ決定することはできない。多数決ではなく、全員が納得するまで検討を重ねるのが同社のやり方である。人数が多い会議は深く議論することができないため、3～6人程度を会議の単位としており、同社の責任者会議も6人で構成されている。同社で唯一、社長がトップダウンを発揮するのは、緊急時対応のみである。

同社では、提案者や挑戦者に責任をとらせるということはないことを組織基準にしている。責任はすべて社長がとることを前提に、提案や挑戦を歓迎している。また、個の力が組織の力になると考えているので、あえて「理念に染める」といったことや「合わない人を排除する」といったことがないようにしている。こうした考え方が浸透し、職場でお互いの意見を尊重し自由に意見を言える組織風土につながっている。

CASE
39

アイデアコンテストの実施と報奨金制度

株式会社リブライズかつこうの森

青森県で介護事業を運営する株式会社リブライズかつこうの森では、新たなアイデアを出したり新しい取り組みをすることを重視している。たとえば一つの仕組みとしては、月1回の「アイデアシート」や年に1回の「アイデアコンテスト」を定例としている。優れたアイデアには報奨金や副賞があり、チームで頑張ろうとするモチベーションにもつながっている。介護職の創造性を育むうえでも重要な取り組みであるという。

同社では職員からのアイデアや意見を促進させるために、社長から問題提起や提案をすることも多々ある。社長の問題提起に対して、「どうせやるなら、もっとこうしたほうがよい」「こんな工夫をしたらよいのでは」など、職員の側の発想もさらに広がるという。社長が提案しても、職員の賛同が得られなければ取り組みはうまくいかない。職員の理解と合意を大切にしている。経営トップも含む全社でのアイデア発想と討議の結果、現在実施しているユニークな取り組みの例としては、次のようなものがある。

- ◇「ぐっどです報告書」：職員のちょっとした気遣いや心に残った言動を専用シートに記入し、本人に渡す。スタッフルームにも壁一面に貼り出すことにより、職員同士の気づきと気遣いの連鎖になっている。
- ◇「入社日お祝いカード」：施設長が全職員にあて、日頃の労いと感謝を込めて入社日に自筆のお祝いカードを贈る。何年か経けるうちに双方向的なコミュニケーションにつながっている。
- ◇「やりがいいシート」：仕事以外の自分の得意なことを仕事に生かすために目標設定し、上司がそれを支援する。上司が仕事以外の職員の良い面を意識することができる。
- ◇「介護って〇〇〇がええねん！」というボードに全職員が自分なりの答えを書いて写真を撮りホームページ上に掲載している。職員が介護職の良さを自問自答し、介護の仕事に自信を持てるような風土につながっている。
- ◇パートも含む全職員への名刺作成：管理職以外の肩書きは、職種に関わらず全員「ライフサポートスタッフ」とした。職種間の連携・連帯感を高めることにもつながっている。
- ◇「こどもアルバイト制度」：職員の子供に1週間に1時間程度の職場体験が随時できるようにし、職場や仕事の理解、高齢者理解、お金の理解を深めてもらう。加えて、未来の介護士の担い手を増やしたいという思いもある。
- ◇家族への「お年玉&お手紙」：職員の家族にお年玉と「日頃こんな働きっぷりをしています」という上司からの手紙を渡す。「家族の喜んだ顔が見られた！」「手紙を家宝にする」というほどの反響があった。

「介護の仕事のやりがいや面白さを感じられるようにするにはどうしたらよいかを常に問いかけている。企画倒れのものもたくさんあるが、良いと思ったことは何でもやってみる。良い効果があることは継続的に実施することが大切。介護の仕事は創造的であるはず。創造性を駆り立てるような仕掛けが重要ではないか」と同社社長は言う。



法人・事業所の風土

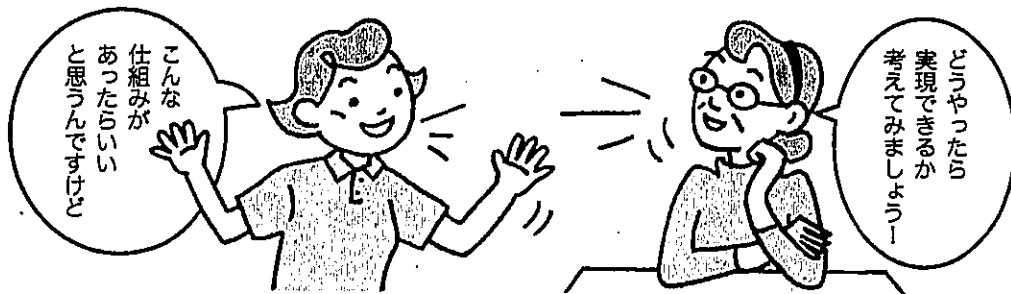
23

新しいアイデアを取り入れたり、難しい課

新たなアイデアを取り入れること、難しい課題に取り組むことは、組織の革新や職員の成長にとって重要です。法改正やマーケットの変化など、様々な外部環境の変化に対応していくためにも、「新しいこと」「難しいこと」にも果敢に取り組む組織風土を醸成したいものです。（関連：②③④⑤）



- チャレンジを奨励し評価する仕組みをつくる
- 組織・チームでも取り組むチャレンジングな目標設定をする
- 取り組みを推進するファシリテーターを育てる



チャレンジを奨励し評価する仕組みをつくる

目の前の仕事に手一杯で忙しい状況では、新しいことにチャレンジをしようとする意欲が湧きにくいもの。新しいことにチャレンジすること自体を評価基準の中に取り入れたり、報奨金の対象にするといった工夫も必要でしょう。「言い出しつpegが損をしない」「責任は上がとる」「失敗をとがめない」「いつでも相談に乗るし、いつでも支援する」といった空気づくりも重要です。

組織・チームでも取り組むチャレンジングな目標設定をする

組織・チームで目標設定をして取り組むことで、風土がガラリと変わるということがあります。チャレンジングな課題に対し、皆で知恵を絞り、意見を出し合い、力を結集することで、問題意識の共有、対話の促進、チームワークの改善など、組織力の強化にもつながります。→ CASE 40（関連：②）

取り組みを推進するファシリテーターを育てる

会議等の対話や決議の場面において、中立の立場で、参加者の意見を引き出したり、論点を整理したり、対立する意見を収束させて合意に導く役割を果たす人のことをファシリテーターといいます。ファシリテーターには、管理者に必要なヒューマンスキル（対人スキル）とコンセプチュアルスキル（概念化スキル）の両方が求められ、組織風土の改革においては、その取り組みを推進するファシリテーター役を担える人材の育成が重要になります。

題に取り組んだりする組織風土がある



第三者評価を受けることにより目標達成意欲の醸成

社会福祉法人郡山福祉会

福島県の社会福祉法人郡山福祉会の特別養護老人ホームうねめの里では、福祉サービス第三者評価の受審を目標に、2013年より1年間かけて自分たちのサービスについて振り返り、課題の掘り起こし、改善活動を行った。

公表されている評価項目に沿って「自分たちは十分にできているかどうか」を自問しながら、改善点・課題点を見出し、対策を講じていった。活動の推進機関としては、既存の定例会議である「チーフ会議」（主任以上～施設長までの役職者の会議）と「リーダー会議」（主任と生活相談員、ケアマネジャーの会議）、および「基本ケア委員会」（全職員が食事・排泄・入浴・リネン・余暇の5チームのいずれかの委員会に所属している）を設定した。基本的には、チーフ会議で検討し決定した方針を主任が持ち帰り、リーダー会議と基本ケア委員会で分担しながら進めるようにした。

第三者評価という1つの目標に向かって皆で取り組むことにより、何より職員の一体感と目標達成意欲の醸成につながったことが大きく、とくに主任クラスに変化が見られ、部下を育てようという自覚や行動が見られるようになったという。

離職者が最も多かった平成22年度当時に17.4%であった離職率はそこから徐々に改善し、第三者評価に取り組んだ後の直近年度の離職率は1.2%となった。また、「何が良いサービスなのか」「地域貢献とは何なのか」「利用者本位とは」という課題に対して職員が本気で考え行動するようになった。地域貢献のためには事業を継続させることが大切であり、「残らないと」ということが職員間の合言葉になったという。こうして高まった気運を継続させることが重要であると考え、施設長は引き続き福祉QC活動※に取り組んでいる。

※福祉QC活動：日本福祉施設士会が推進している改善活動。QC (quality control) 活動とは、品質管理や業務改善のための手法で、組織・チームの課題を明確にし、一定の活動期間を定めて具体的な問題解決に結びつけるもの。福祉分野に応用した活動を推進している。
(<http://www.dswl-sisetu.gr.jp/kaizen/kaizen.html>)



法人・事業所の風土

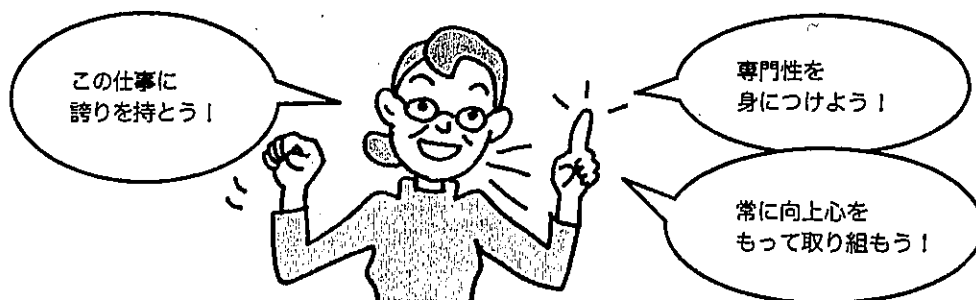
24

質の高いケアへの意識や向上心を持つ職

「やりがい」や「自己成長」は、介護職員にとって非金銭的な報酬の主要な要素に挙げられます。人を育てている組織は、評価制度や教育制度が充実しているとともに、学び合う雰囲気があります。学び合う組織風土が醸成されれば、自ずと高い問題意識や向上心が育まれます。（関連：領域Ⅱ）



- 介護の仕事の意義、使命、やりがいの浸透を徹底する
- 具体的な取り組み例をもって、人を育てる組織であることを伝える
- 職員間の対話を通じて学び合う機会を設ける



介護の仕事の意義、使命、やりがいの浸透を徹底する

仕事の意義や使命、やりがいを伝えていくということは、職員のモチベーションを保つうえでも大切です。介護の仕事に関しては、「仕事のわりには賃金が低い」「休みが取りにくい」「ケアに不安がある」といった職員の不満や不安が多い現実があります。「何のための仕事なのか」「誰のための仕事なのか」「この仕事に大切なものは何か」について、常に立ち戻って考えられるような拠り所をつくること、そして、介護の仕事に誇りと自信を持てるようにすることが重要です。

具体的な取り組み例をもって、人を育てる組織であることを伝える

OJT、Off-JT、資格取得支援などの具体的な取り組みは、職員に対して「人を育てる組織である」という重要なメッセージにもなります。継続的に教育研修が行われるなど学習することを支援していくような風土を形成することによって、職員にとって「自分が成長できる」機会や場があることが、「ここぞががんばろう」という意欲と行動につながります。⇒ CASE 41

職員間の対話を通じて学び合う機会を設ける

「対話」や「フィードバック」は、人材育成上、重要な機能を持ちます。人は他者を通じて成長するという面が大きいからです。具体的には、ケース検討会を定期的に行ったり、委員会活動やプロジェクト活動において対話を促進したり、1対1の面談機会を設けるなど、職員間の対話を通じてお互いに気づきや学びにつながる機会を仕組み化していきたいものです。

員を育てる組織風土がある



継続的な研修受講による学びの風土づくり

社会福祉法人郡山福祉会

福島県の社会福祉法人郡山福祉会の特別養護老人ホームうねめの里では、施設の研修計画に従い職員に外部研修を受ける機会をできるだけ多く設けている。

外部研修は、福島県社会福祉協議会の社会福祉研修事業を活用し、職員の経験年数と成長に合わせ、段階を経てスキルを上げていけるよう計画を立てている。また、経験を積んだ介護職員には「認知症ケア（実践者研修・実践リーダー研修・指導者養成研修）」「ユニットケア（ユニットリーダー研修）」「介護福祉士実習指導者講習」「介護プロフェッショナルキャリア段位制度（アセッサー講習・外部評価審査員講習）」等に積極的に参加させ、職員のキャリアアップにつなげている。一方、介護福祉士の資格取得も支援していて、勤務時間内で試験対策の講座や模擬試験を受け、今年は7名が受験している。

内部研修にも外部の力を借り、市内の専門学校の先生による「介護技術講習」や、福島県社会福祉協議会による「人材育成出前研修」、助成金を活用した職員研修「職員キャリアアップ研修（社会福祉法人に求められる人材像を理解しキャリアパスに基づく自己成長を実現する）」「コンプライアンス・リスクマネジメント研修」「コミュニケーション研修」、介護労働安定センターによる「リーダー管理職研修・リーダー候補者研修」等を実施したり、他法人の研修に参加し、福祉QC活動について学ぶ機会を得ている。

研修受講には時間とコストがかかることは確かであるが、良いサービスのためには自分たちがレベルアップしていかなければならないということを皆が自覚し共有するようになってきたので、お互いに時間調整や相互支援をしながら、研修受講が可能な体制づくりを進めている。

外部研修への継続的な受講者の派遣は、施設内の学びの土壌づくりにもつながっている。核となる役職者が同じ研修を受講するので、共通の知識、経験、言葉を持つことになる。とくに施設長を支える立場にある役職者の力量向上はめざましいものがあるという。

また、施設内研修も、現場の職員のスキルアップや意識の変化につながっている。集合研修を皆が受けることにより、「学ぶことが大事と考える風土、勉強する風土」ができた施設長は言う。



法人・事業所の風土

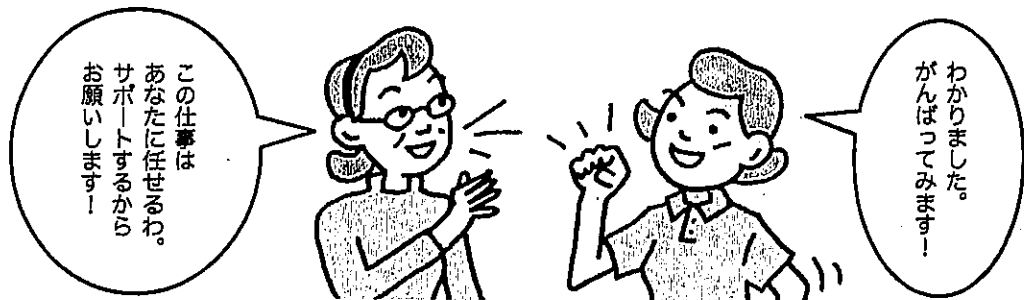
25

自主性を尊重し、仕事を任せ、それを支援

現場の自主性を尊重し、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るのです。



- 仕事は放任せずに、定期的な状況把握と支援を行う
- 職員が自ら考え行動できるよう、指導できるリーダーを育てる



仕事は放任せずに、定期的な状況把握と支援を行う

任せるということは「放任する」ことではありません。大枠の方針や基準を伝えるとともに、定期的に状況を把握し、必要な支援を行うことが欠かせません。「何を」「いつまでに」「どの水準まで」を明確にするとともに、どのくらいの頻度で進捗状況の確認をすればよいかを任せる相手と相談して設定しましょう。

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も重要です。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バーンアウトの原因にもなるので、負荷の程度やオン・オフの切り替えなど、管理者は多面的に見て配慮することが大切です。→ CASE 42

図表 相手の力量に応じた仕事の任せ方

相手の力量 習得度	任せる仕事の 大きさ	必要支援の 長さ	任せ方・支援の仕方
高い 	大きい 	長い 	コーチング型 (相手に考えさせる)
低い 	小さい 	短い 	ティーチング型、 カウンセリング型 (教える・アドバイスする、相談に乗る)

する組織風土がある

職員が自ら考え行動できるよう、指導できるリーダーを育てる

現場での柔軟な対応や適切な判断を求められる介護の仕事は、「言われたことしかやらない」「指示がないと動かない」という受け身の姿勢では務まりません。職員が自ら考え行動できるようにするためには、単に任せればよいというわけではなく、指導できるリーダーの存在が必要ですので、方針や基準を示し、必要な知識・技術を教えたり、意見や考えを引き出したりすることができるようなリーダーを育てていくことが求められます。



「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、皆で休みの日の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。もちろん任せっきりでなく、経営者が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職場風土づくりが実現できているといえる。



法人・事業所の風土

雇用管理改善に関する主な参考資料

相談窓口

○ 介護労働者の能力開発、雇用安定等

公益財団法人介護労働安定センター 支部・支所

<http://www.kaigo-center.or.jp/>

○ 労働管理、職場環境

都道府県労働局（労働基準監督署、公共職業安定所）

<http://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/>

・ 解雇・賃金不払い等の労働条件に関する相談 ・ 労災保険に関する相談 ・ 労災年金受給者の年金・介護に関する相談 ・ 賃金・退職金などについての相談 ・ 職場の安全衛生・健康管理に関する相談 ・ 労働時間に関する相談	労働基準監督署
・ 求人・求職の相談 ・ 雇用保険の手続き^{※1} ・ 育児休業給付・介護休業給付について ・ 雇用促進のための各種助成金等について^{※2} ・ 高齢者継続給付について ・ 高齢者・障害者・外国人等の雇用管理に関する相談	公共職業安定所 （ハローワーク）
・ 職場における男女の均等な取り扱いに関する相談 ・ 職場におけるセクシュアルハラスメントに関する相談 ・ 母性健康管理に関する相談 ・ 育児・介護休業等に関する相談 ・ パートタイム労働法に関する相談	都道府県労働局 雇用均等室

※1 ハローワークインターネットサービス https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance_guide.html

※2 雇用関係助成金のご案内（厚生労働省） <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josel/kyufukin/koyouantel.html>

健康保険制度

全国健康保険協会（協会けんぽ）

<http://www.kyoukaikenpo.or.jp/>

厚生年金制度

日本年金機構

<http://www.nenkin.go.jp/n/www/index.html>

高齢・障害者の雇用支援制度

高齢・障害・求職者雇用支援機構（都道府県高齢・障害者雇用支援センター）

<http://www.jeed.or.jp/location/ks/index.html>

参考情報サイト

■ ワーク・ライフ・バランス

「仕事」と「介護」の両立ポータルサイト（内閣府）

<http://www.cao.go.jp/wlb/ryouritsu/index.html>

両立支援のひろば（厚生労働省）

<http://www.ryouritsu.jp/index.html>

■ 母性健康管理

女性に優しい職場づくりナビ（一般財団法人女性労働協会）

<http://www.bosei-navi.go.jp/>

■ 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 キャリア段位事業部

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

■ 職業能力評価基準

中央職業能力開発協会（JAVADA）

http://www.hyouka.javada.or.jp/user/dn_standards.html

参考となるマニュアル

◎ 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）

<http://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/page5.html>

◎ 介護事業者のための雇用管理改善ガイドブック（公益財団法人介護労働安定センター）

<http://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/page4.html>

◎ 雇用管理改善のための業務推進マニュアル（公益財団法人介護労働安定センター）

<http://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/page3.html>

◎ 介護労働者の労働条件の確保・改善のポイント（厚生労働省）

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/gyosyu/kantoku/090501-1.html

◎ 訪問介護労働者の法定労働条件の確保のために（厚生労働省）

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/gyosyu/kantoku/041115-1.html

調査結果（統計データ）

■ 給与水準

厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/chinginkouzou.html>

■ 介護労働実態調査

公益財団法人介護労働安定センター

<http://www.kaigo-center.or.jp/report/index.html>

事例として掲載している法人一覧

法人名	所在地 ^{※1}	主な事業内容	職員数 ^{※2}
株式会社リブライズかつこの森	青森県	通所介護／認知症対応型共同生活介護／居宅介護支援	76名
株式会社やさしい手仙台	宮城県	訪問介護／通所介護／居宅介護支援	192名
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事業／サービス付き高齢者向け住宅	約80名
有限会社アンビション	茨城県	認知症対応型共同生活介護／短期入所生活介護／通所介護	58名
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	67名
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	40名
株式会社ソラスト	東京都	訪問介護／通所介護／短期入所生活介護	約2,500名
東電パートナーズ株式会社	東京都	訪問介護／認知症対応型共同生活介護／居宅介護支援	約1,200名
株式会社若武者ケア	神奈川県	訪問介護／訪問看護／居宅介護支援	280名
株式会社スマイル	神奈川県	通所介護／訪問入浴介護／認知症対応型共同生活介護	450名
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	220名
有限会社ハートフルハウス	愛知県	訪問介護／通所介護／認知症対応型共同生活介護	184名
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	54名
株式会社大橋ケアサービス	岐阜県	訪問介護／通所介護／居宅介護支援	61名
株式会社森伸	三重県	認知症対応型共同生活介護／訪問介護／通所介護	約130名
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	35名
有限会社リハネット	兵庫県	訪問看護／通所介護	43名
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	約640名
株式会社アール・ケア	岡山県	通所介護／訪問看護／訪問介護	315名
株式会社グループホーム	岡山県	認知症対応型共同生活介護	25名
株式会社エルフィス	鳥取県	複合型サービス／認知症対応型共同生活介護／保育事業	約100名
社会福祉法人福島福祉会	福島県	養護老人ホーム／訪問介護／通所介護	73名
社会福祉法人郡山福祉会	福島県	介護老人福祉施設／軽費老人ホーム／通所介護	85名
社会福祉法人光彩会	埼玉県	介護老人福祉施設／通所介護／認定保育園	309名
社会福祉法人桜井の里福祉会	新潟県	介護老人福祉施設／小規模多機能型居宅介護事業	394名
社会福祉法人新生会	岐阜県	介護老人福祉施設	約600名
社会福祉法人達真会	滋賀県	介護老人福祉施設／短期入所生活介護／通所介護	149名
社会福祉法人鷺園神戸事業部	兵庫県	介護老人福祉施設／介護付きケアハウス／認知症対応型共同生活介護	420名
社会福祉法人三葉会	広島県	介護老人福祉施設	51名
社会福祉法人光清学園	広島県	介護老人福祉施設	110名
社会福祉法人松美会	山口県	介護老人福祉施設	190名
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	96名
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	471名

※1 本社・本部の所在地

※2 非正規を含む法人全体の職員数（平成27年2月現在）

あとがき

介護労働安定センターは、介護労働に関する総合支援機関として平成4年4月1日に厚生労働省（当時の労働省）所管の公益法人として設立されました。以来、介護労働に対する様々な支援事業を実施してきましたが、この度、厚生労働省の委託事業として、事業主が自ら職場を診断できるチェックリストとチェックした結果から雇用管理改善に取り組むことのできる「介護の雇用管理改善 CHECK&DO25」を作成しました。貴事業所の雇用管理改善にお役立ていただければ幸いです。

本書以外にも平成25年度に厚生労働省の委託事業で作成した「雇用管理改善ガイドブック」や介護労働の実態を調査し結果をまとめた「介護労働実態調査報告書」及び「介護事業所の採用・定着に向けたポイント」等、介護の雇用管理改善を行う際に参考となる文献を作成し、ホームページ等で公表しています。用途に合わせて、ぜひご活用ください。

最後になりましたが、本書作成にあたっては、訪問ヒアリング調査及び集団ヒアリング調査など色々な機会を通して多くの方々に貴重なお話をいただきました。厚く御礼申し上げます。併せて本事業を遂行するために様々な助言をいただいた研究会委員の皆様に厚く御礼を申し上げます。

平成27年3月

公益財団法人 介護労働安定センター
理事長 久志 実

▶ 雇用管理改善マニュアル作成研究会

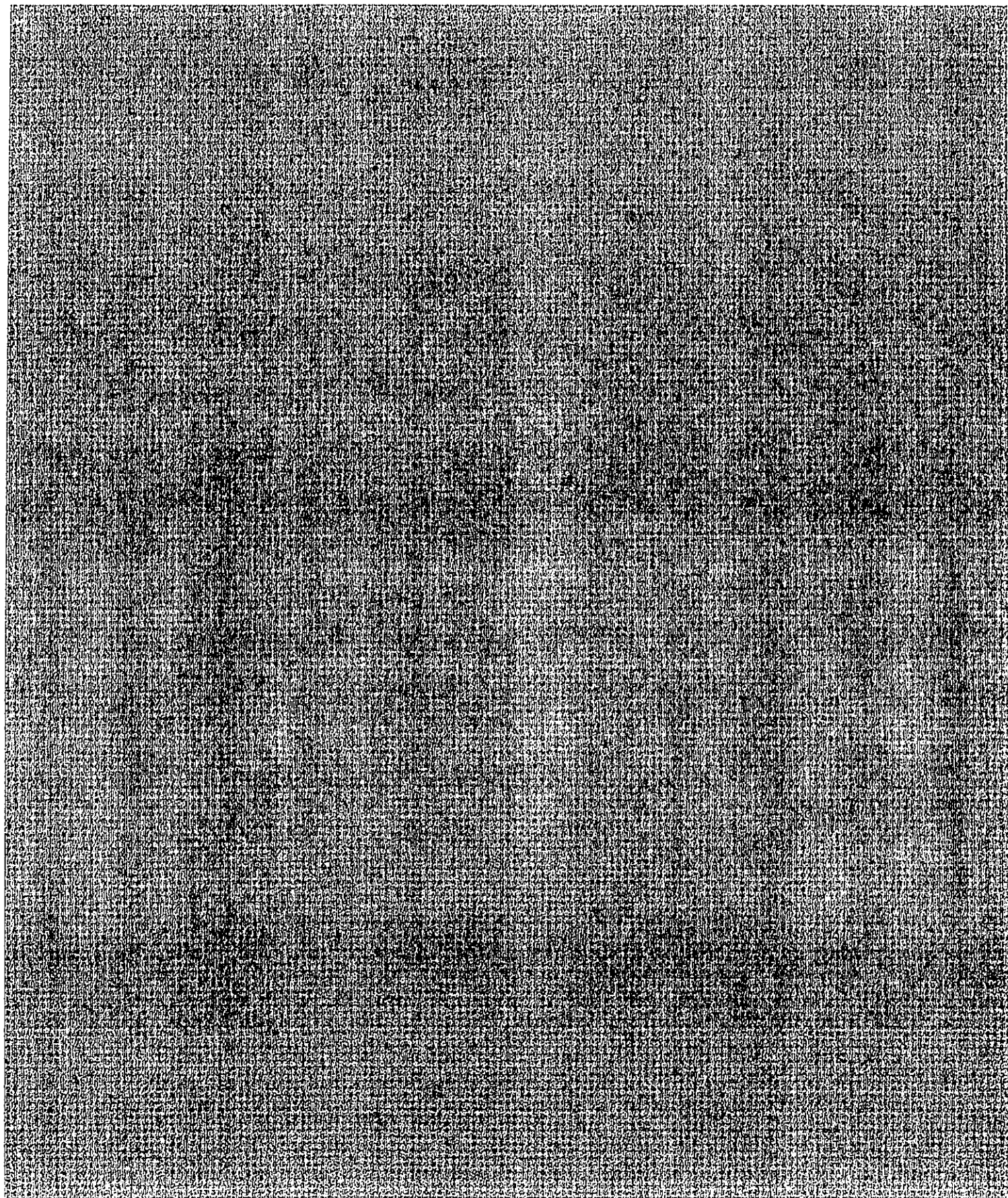
委員長	北浦 正行	公益財団法人日本生産性本部 参事
委員	松下 洋三	一般社団法人「民間事業者の質を高める」全国介護事業者協議会 理事
委員	光山 誠	公益社団法人全国老人保健施設協会
委員	菅野 雅子	株式会社シー・イー・アイ 人材開発コンサルタント (\$ 1、\$ 2、\$ 3 領域C・E 執筆担当)
委員	田中 知宏	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 主任研究員 (\$ 3 領域A・D 執筆担当)
委員	藤野 和良	特定社会保険労務士・産業カウンセラー・キャリアコンサルタント (\$ 3 領域B 執筆担当)
委員	久志 実	公益財団法人介護労働安定センター 理事長
委員	川内 良和	公益財団法人介護労働安定センター 山形支所長

厚生労働省 平成 26 年度雇用管理改善支援委託事業

介護の雇用管理改善 CHECK&DO25

働きやすい・働きがいのある職場づくり

平成 27 年 3 月



平成26年度 介護労働懇談会開催状況及び計画
(※は計画)

平成27年2月27日現在

	第1回目		第2回目		第3回目	
	開催形式	日付	開催形式	日付	開催形式	日付
北海道	単独	7月30日	単独	10月22日		
青森	単独	9月24日	※ 単独	3月20日		
岩手	単独	5月23日	単独	7月23日	単独	1月27日
宮城	合同	6月12日	単独	2月24日		
秋田	合同	7月11日	合同	2月24日		
山形	合同	10月31日	合同	2月23日		
福島	単独	5月21日	単独	11月26日		
茨城	単独	8月4日	単独	1月23日		
栃木	単独	6月4日	単独	11月26日		
群馬	合同	8月8日	単独	11月26日		
埼玉	合同	5月30日	単独	2月24日		
千葉	合同	10月15日	合同	2月6日		
東京	単独	9月4日	単独	1月29日		
神奈川	単独	7月29日	合同	2月5日		
新潟	単独	6月23日	単独	10月20日		
富山	合同	7月9日	合同	11月13日		
石川	単独	11月21日	単独	2月23日		
福井	合同	8月13日	合同	2月20日		
山梨	合同	9月18日	※ 合同	3月13日		
長野	単独	7月15日	単独	11月27日		
岐阜	単独	11月28日	※ 単独	3月12日		
静岡	合同	6月19日	合同	2月6日		
愛知	合同	1月28日	※ 合同	3月(予定)		
三重	合同	8月1日	合同	2月12日		
滋賀	合同	11月4日	※ 合同	3月19日		
京都	合同	①4月22日②4月25日③6月10日④7月22日⑤9月11日⑥11月13日⑦12月18日⑧1月14日				
大阪	単独	9月30日	※ 単独	3月24日		
兵庫	合同	8月28日	合同	12月19日	※ 合同	3月23日
奈良	単独	6月26日	単独	2月13日		
和歌山	合同	5月19日	合同	11月25日		
鳥取	単独	8月25日	合同	10月24日		
島根	単独	7月14日	単独	12月1日		
岡山	単独	10月20日	単独	2月5日		
広島	単独	7月23日	※ 単独	3月5日		
山口	単独	7月30日	※ 単独	3月18日		
徳島	単独	9月4日	単独	2月4日		
香川	単独	7月17日	単独	10月27日		
愛媛	単独	7月24日	単独	1月23日		
高知	合同	6月3日	合同	2月17日		
福岡	合同	6月4日	単独	2月26日		
佐賀	単独	7月29日	単独	1月26日		
長崎	単独	8月25日	※ 単独	3月10日		
熊本	合同	8月5日	単独	2月5日		
大分	合同	8月19日	合同	1月28日	※ 合同	3月13日
宮崎	単独	7月24日	単独	12月11日		
鹿児島	単独	9月30日	※ 単独	3月2日	※ 単独	3月9日
沖縄	単独	7月30日	単独	8月18日	単独	10月27日

開催実績 92 回

単独開催実績計 52 回
合同開催実績計 40 回

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
北海道 平成26年度第1回 介護労働懇談会 7月30日(水)	単独	【議題1】各団体からの年度計画 ・EPAによる受け入れについて ・介護・看護就職デイトについて 【議題2】各団体からの介護人材確保についての意見 【出席者】 【行政機関】 北海道労働局職業安定部長 北海道労働局職業安定課課長代理 北海道労働局職業安定課 札幌ハローワーク 北海道福祉援護課主幹及び主査 【介護関係団体】 日本慢性期医療協会副会長 全国介護事業者協議会副理事長・北海道支部長 日本認知症グループホーム協会北海道支部事務局長・理事 全国経費老人ホーム副理事長 北海道ホームヘルプサービス協議会副会長 全国老人保健施設協会事務局長 北海道介護福祉士会事務局長 【その他機関】 連合北海道厚生労働政策局長・副事務局長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他1名	
北海道 平成26年度第2回 介護労働懇談会 10月22日(水)	単独	【議題1】平成26年度実態調査(25年データ)の集計報告 【議題2】北海道労働局からの雇用情勢等の報告 【議題3】職業安定部長の議事進行による各団体との意見交換 ・介護人材の確保 職場の魅力を高めたり、イメージアップを図るような 政策を進めている ・EPA外国人労働者について ・本日の意見は上部機関に伝えていく 【出席者】 【行政機関】 北海道労働局職業安定部長 北海道労働局職業安定課課長代理 北海道労働局職業安定課職員 札幌ハローワーク職員 北海道福祉援護課主幹・主査 札幌市介護保険課課長 【介護関係団体】 全国介護事業者協議会副理事長・理事 日本認知症グループホーム協会北海道支部事務局長 全国経費老人ホーム副理事長 北海道ホームヘルプサービス協議会副会長	

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
青森 平成26年度第1回 介護労働懇談会 9月24日(水)	単独	【議題1】介護労働懇談会の開催について 【議題2】行政機関より情報提供 ・EPAによる介護福祉士の候補者の受け入れについて ・介護人材確保のための『魅力ある職場づくり』に向けて 【議題3】福祉・介護等関係機関より ・介護事業所の雇用管理改善好事例(青森県)の紹介 【議題4】その他情報提供・意見交換 【出席者】 【行政機関】 - 青森労働局職業安定部長 - 青森労働局職業安定課職業安定課課長 - 青森公共職業安定所介護労働専門官(兼)上席職業指導官 - 青森県健康福祉部健康福祉政策課包括ケア推進グループマネージャー 包括ケア推進グループ主査 - 青森県健康福祉部高齢福祉保険課介護事業者グループマネージャー - 青森県商工労働部労政・能力開発課職業能力開発グループマネージャー 【介護関係団体】 - 青森県社会福祉法人経営者協議会会長 - 公益社団法人日本介護福祉士養成施設協会 青森県代表校弘前医療福祉大学短期大学部 学長 - 公益社団法人青森県老人福祉協会事務局長 - 公益社団法人日本認知症グループホーム協会 青森県支部副会長 - 一般社団法人青森県介護福祉士会会長 - 一般社団法人全国介護事業者協議会東北ブロック理事 - 社会福祉法人青森県社会福祉協議会・青森県福祉人材センター 福祉人材課課長代理心得 - 青森県ホームヘルパー連絡協議会事務局 - 特定非営利活動法人青森県介護支援専門員協会事務局 【その他機関】 - 日本労働組合総連合会青森県連合会副事務局長 - 公益社団法人青森県医師会医療企画課長 - 株式会社 リプライズ かつこの森代表取締役 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 - 支部長、他2名	
岩手 平成26年度第1回 岩手県介護労働	単独	【議題1】情報提供の連携について ・関係機関HPのリンク、各種催し物の共催、県介護情報ポータルサイト	

支部 (所)名	会議名	合同 単位	議題及び出席者等
岩手県 5月23日(金)	懇談会		の連携。ポータルサイトの運用案「情報提供フロー図」の紹介 【議題2】福祉人材確保重点実施期間(11月)等行事の「連携について」 ・「就職フェア」など各機関が行う行事等での連携について 【出席者】 【行政機関】 岩手労働局職業安定部職業対策課長 盛岡公共職業安定所業務次長、介護労働専門官 岩手県保健福祉部福祉課介護福祉担当課長、主任 岩手県商工労働観光部雇用対策・労働室主査 【介護関係団体】 岩手県社会福祉協議会福祉人材センター所長 岩手県介護老人保健施設協会事務局長 岩手県認知症高齢者グループホーム協会会長 岩手県ホームヘルパー協議会会長 岩手県介護福祉士会会長 【その他機関】 岩手県介護福祉士養成施設協会(代表校)盛岡社会福祉専門学校事務部主任 遠野職業訓練協会事務主任 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他1名
岩手 第2回岩手県 介護労働懇談会 7月23日(水)		単独	【議題1】岩手県介護情報ポータルサイトへの情報掲載について(2回目) ・各機関からの情報のとりまとめ役について、事務局の「介護労働安定センター」が担当 【議題2】求人・求職のマッチングに係る連携について ・関係機関がどのような連携が可能なか質疑 【議題3】介護員の雇止め防止対策に係る連携について ・行政として今後とも介護のPRなど啓発活動をする 【出席者】 【行政機関】 岩手労働局職業安定部 職業対策課長 同 雇用開発係長 盛岡公共職業安定所 業務次長 同 介護労働専門官 岩手県保健福祉部福祉課 介護福祉担当課長 同 主任 同 保健福祉企画室主査(オブザーバー出席) 岩手県商工労働観光部雇用対策・労働室主査 【介護関係団体】 岩手県社会福祉協議会福祉人材センター主査 岩手県社会福祉協議会高齢者福祉協議会会長 岩手県介護老人保健施設協会事務局長 岩手県認知症高齢者グループホーム協会会長 岩手県介護福祉士会会長

支部 (所)名	会議名	合同 単位	議題及び出席者等
宮城 みやぎ福祉人材 確保推進協議会 【の分科会による 開催】 6月12日(木)		合同	【議題1】介護分野の現状と課題 【議題2】人材確保に向けた対応 【議題3】介護の日に向けた取り組み ・関係団体及び関連部門との緊密な連携と広報活動が必要 【出席者】 【行政機関】 宮城労働局職業安定部職業安定課長 " 職業安定課長補佐 " 職業紹介係長 雇用保険監督官 宮城県保健福祉部長寿社会政策課主事 " 社会福祉課 主任主査 仙台公共職業安定所 職業相談部長 " 介護労働専門官 【介護関係団体】 宮城県福祉人材センター所長 一般社団法人宮城県保育協議会センター長 【その他関係機関】 宮城県社会福祉施設経営者協議会会長 宮城県介護福祉士養成施設協会事務局 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長
秋田 平成26年度第1回 秋田福祉人材確保 推進協議会・秋田 介護労働懇談会 の合同会議 7月11日(金)		合同	【議題1】介護職に関する県民の理解を深める新たな「介護イメージ」の創出 【議題2】自治体と地域の各団体との連携について ・県主催「介護に係わる協議会」を年度内に発足予定 ・県社協も独自の「介護福祉に係わる協議会」を年度内に立上予定 【議題3】経済連携協定(EPA)に基づき「外国人労働者の受け入れ」等 【出席者】 【行政機関】 秋田県職業安定部職業安定課長、補佐、係員 秋田県保健福祉部福祉政策課主幹 秋田県健康福祉部長寿社会課主幹 秋田県産業労働部雇用労働政策課主事 【介護関係団体】 秋田県社会福祉協議会地域・施設振興部部長、主査 (秋田県福祉保健人材・研修センター) 秋田県看護協議会(ナースセンター)ナースセンター部長

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
山形	福祉人材確保推進協議会 (拡大WECやまがた) 10月31日(水)	合同	【議題1】福祉人材確保対策検討会(10月22日)の議論のとりまとめについて 【議題2】山形県介護職員サポートプログラムの進捗状況について 【議題3】平成25年度介護労働実態調査について説明(当センター)・介護人材確保が主たるテーマとなっており、研修機関の発言する時間があまり取れない。 【出席者】 【行政機関】 山形市福祉推進部 長寿支援課課長 庄内町 保健福祉課課長 山形県教育庁 高校教育課課長 山形県健康福祉部 地域推進課主査 同 健康長寿推進課課長 山形公共職業安定所 介護労働専門官 山形労働局職業安定部職業対策課課長 【関係機関】 (一社)山形県老人福祉施設協議会副会長 山形県認知症高齢者GH連絡協議会副会長 山形県老人保健施設協会 事務局長 (独法)高齢・障害・求職者雇用支援機構 山形県介護支援センター求職者支援課長 (社)山形県社会福祉協議会 人材研修部副部長 (公財)介護労働安定センター山形支所長 (公社)山形県看護協会 常任理事 【養成機関】 (学法)羽陽学園短期大学教授 (学法)富澤学園東北文科大学短期大学教授 (学法)明徳学園 明徳福祉専門学校教務主任 (学法)最上広域コア学園 教務主任 (株)ニチイ学館山形支店 講師リーダ

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
福島	福島県介護労働懇話会(第1回) 5月21日(水)	単独	【議題1】平成26年度「福祉人材確保推進プロジェクト」事業について 【議題2】福祉関係職種を取り巻く雇用情勢と労働局・ハローワークにおける福祉人材確保の取り組みについて 【議題3】現状について報告ならびに意見・情報交換 ・国レベルでのイメージアップの取組を希望する意見が多く出された 【議題4】介護労働懇話会開催について趣旨の確認と運営について 【出席者】 【行政機関】 福島労働局職業対策課課長 福島公共職業安定所専門援助部門 統括職業指導官 福島県保健福祉部参事 " 主任主査 " 主査 福島県社会福祉協議会課長 【介護関係団体】 福島県老人保健施設協会会長 福島県老人福祉施設協議会会長 福島県介護支援センター老人ホーム・ケアハウス連絡協議会会長 福島県認知症グループホーム協議会会長 福島県県北老人福祉施設協議会会長 (福島県介護支援専門員協会)副会長 福島県介護福祉士会副会長 【その他機関】 福島県社会保険労務士会 仁愛看護福祉専門学校前副校長 国際メディカルテクノロジー副校長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支所長、他2名
福島	福島県介護労働	単独	【議題1】平成26年度「福祉人材確保推進プロジェクト」事業の

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
茨城 11月26日(水)	懇談会(第2回)	単独	【議題2】福祉関係職種を取り巻く雇用情勢と労働局・ハローワークにおける福祉人材確保の取り組みについて ・事業所説明会、見学会の積極的な取り組みに期待したい ・助成金活用についても少し詳しく欲しい 【議題3】福祉学科を設置している高校の責任者より、子供、保護者、教師の介護職や事業所に対する意見等について ・高校側として、介護職へ希望する子供が減少 ・体験会や見学など実際に現場を見ることが重要 【議題4】 介護労働協議会における次回テーマについて 【意見等】 ①高校進路指導の教師に対し介護職、事業所の研修会を実施する ②事業所見学会を会員協力で開催する 事務局が関係団体と次回までに実施の道筋をつくる 【出席者】 【行政機関】 福島労働局職業対策課 課長 ” 係長 福島公共職業安定所専門援助部門統括職業指導官 福島県保健福祉部 主査 福島県社会福祉協議会 課長補佐 ” 【介護関係団体】 福島県老人保健施設協会 会長 福島県老人福祉施設協議会 副会長 福島県養老介護老人ホーム・ケアハウス連絡協議会 会長 福島県認知症グループホーム協議会 会長 福島県東北老人福祉施設協議会 会長 (福島県介護支援専門員協会) 副会長 福島県介護福祉士会 副会長 【その他機関】 福島県社会保険労務士会 前副会長 仁愛看護福祉専門学校 教員 国際メディカルテクノロジー 教員 【特別参加】 福島県立福島北高校 教頭 【介護労働安定センター(事務局含む)】 支所長、他2名
茨城 平成26年度第1回 茨城介護労働協議会 8月4日(月)	単独	単独	【議題1】人材確保と定着について 【議題2】各団体からの活動報告 ・県医師会が中心となって、「茨城県地域医療連携推進協議会」を立上

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
栃木 平成26年度栃木 介護労働協議会 第1回 6月4日(木)	単独	単独	【議題1】H25年度活動進捗状況報告 【議題2】H26年度活動内容について 1)介護分野の人材育成、定着促進に向けた対応方法事例 ・助成金活用による出前講習で教育を充実することがよい 2)介護労働実態調査にみる介護労働者の離職率低下に向けた対応方法事例 ・能力ある職場について、人まねでなく自分たちの事業所にあったものを作ることが必要 【出席者】 【行政機関】 栃木労働局職業安定部職業安定課地方職業指導官 宇都宮公共職業安定所福祉人材コーナー介護労働専門官 栃木県保健福祉部保健福祉課副主幹 栃木県保健福祉部高齢対策課副主幹 栃木県産業労働観光部労働政策課主事 【介護関係団体】 社会福祉法人栃木県社会福祉協議会福祉人材・研修センター主任

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
栃木	平成26年度栃木 介護労働懇談会 第2回 11月26日(水)	単独	【議題】県内介護分野人材確保に向けて ① H26年度第2回栃木介護労働懇談会(支所長) ・「介護施設や介護職の魅力を」に保わる広報の内容や方法について 関係機関で意見交換し、出来る部分から実施していく ② H25年度介護労働実態調査結果栃木県版サマリー(支所長) ③ ハローワーク宇都宮福祉人材コーナーからのパンフレット (宇都宮公共職業安定所 福祉人材コーナー 介護労働専門官) 【出席者】 【行政機関】 栃木労働局 職業安定課 職業安定課 地方職業指導官 宇都宮公共職業安定所 福祉人材コーナー 介護労働専門官 栃木県保健福祉部 保健福祉課 主査 栃木県産業労働観光部 労働政策課 主事 【介護関係団体】 社会福祉法人 栃木県社会福祉協議会 福祉人材・研修センター 主事 公益社団法人日本介護福祉士養成施設協会 栃木支部 医療福祉・マネジメント学科准教授 栃木県ホームヘルパー協議会 会長 栃木県老人福祉施設協議会 副会長 【その他機関】 日本労働組合連合会 栃木県連合会 副事務局長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支所長、他2名
群馬	平成26年度第1回 介護人材確保 対策会議 8月8日(金)	合同	【議題1】介護労働安定センターにおける取組について 【議題2】各団体・機関における取組について ・人材確保のために事業主が活用できる助成金について紹介 【議題3】県における介護人材確保対策について ・介護の仕事PR、緊急雇用創出事業について 【議題4】国における介護人材確保対策について 【議題5】意見交換 【出席者】 【行政機関】 群馬労働局職業対策課長…職業安定部長代理

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
群馬	平成26年度第2回 介護人材確保 対策会議 11月26日(水)	合同	【議題】県内介護分野人材確保に向けて ① H26年度第2回群馬介護労働懇談会(支所長) ・「介護施設や介護職の魅力を」に保わる広報の内容や方法について 関係機関で意見交換し、出来る部分から実施していく ② H25年度介護労働実態調査結果群馬県版サマリー(支所長) ③ ハローワーク宇都宮福祉人材コーナーからのパンフレット (宇都宮公共職業安定所 福祉人材コーナー 介護労働専門官) 【出席者】 【行政機関】 群馬労働局 職業安定課 職業安定課 地方職業指導官 宇都宮公共職業安定所 福祉人材コーナー 介護労働専門官 群馬県保健福祉部 保健福祉課 主査 群馬県産業労働観光部 労働政策課 主事 【介護関係団体】 社会福祉法人 群馬県社会福祉協議会 福祉人材・研修センター 主事 公益社団法人日本介護福祉士養成施設協会 群馬支部 医療福祉・マネジメント学科准教授 群馬県ホームヘルパー協議会 会長 群馬県老人福祉施設協議会 副会長 【その他機関】 日本労働組合連合会 群馬県連合会 副事務局長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支所長、他2名
群馬	平成26年度第2回 介護人材確保 対策会議 11月26日(水)	合同	【議題1】介護労働安定センターにおける取組について 【議題2】各団体・機関における取組について ・人材確保のために事業主が活用できる助成金について紹介 【議題3】県における介護人材確保対策について ・介護の仕事PR、緊急雇用創出事業について 【議題4】国における介護人材確保対策について 【議題5】意見交換 【出席者】 【行政機関】 群馬労働局職業対策課長…職業安定部長代理

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
埼玉	埼玉福祉人材 確保推進協議会 5月30日(金)	合同	【議題1】埼玉福祉人材確保推進協議会の概要について 【議題2】埼玉福祉人材確保推進協議会設置要綱の改正について 【議題3】福祉関係求人、求職者支援の状況について 【議題4】今後の連携について ・OJT・OFF-JTなどの体系的研修について どこかの事業所でもできていないことが問題 【その他】介護の魅力PR等推進事業について 【出席者】 【行政機関】 埼玉労働局職業安定部職業安定課課長 課長補佐 地方職業指導官 職業紹介係長 副課長 埼玉県福祉社会福祉課 副課長 高齢介護課 主幹 少子政策課 少子政策課長・主査 ハローワーク川口福祉人材コーナー 統括職業指導官 ハローワーク大宮福祉人材コーナー 統括職業指導官 ハローワーク川越福祉人材コーナー 統括職業指導官 【介護関係団体】 社会福祉法人埼玉県社会福祉協議会 センター長 埼玉県看護協会(埼玉県ナースセンター) 主査 学校法人埼玉福祉学園埼玉福祉専門学校 顧問 全国老人保健施設協会埼玉支部 事務長
			” 【介護高齢課人材確保係長】 ” 【介護高齢課主事】 ” 【労働政策課主幹】… 労働政策課長代理 【介護関係団体】 (社)群馬県社会福祉協議会(会長) 群馬県老人福祉施設協議会(副会長) (公)群馬県老人保健施設協会(顧問) 群馬県地域密着型サービス連絡協議会(会長) (一社)群馬県介護支援専門員協会(副会長) 群馬県ホームヘルパー協議会(会長) 群馬県地域包括・在宅介護支援センター協議会(会長)(当日欠席) 【その他機関】 群馬県介護福祉士養成校協議会(会長代理) (公)群馬県看護協会(会長)(当日欠席) 連合群馬(副事務局長) (一社)群馬県経営者協会(事務局長) 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支所長、他3名

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
千葉	公的職業訓練等 拡大連携会議 10月15日(水)	合同	【議題1】 職業訓練等についての平成26年度の実施状況と27年度の計画について 【議題2】 更なる連携強化に向けた取り組みについて 【出席者】 【行政機関】 千葉労働局職業安定部地方訓練受講者支援室長 室長補佐 職業指導官 千葉県商工労働部人材課職業能力開発班長 主査 技能振興班長 主査 【関係機関】 千葉県職業訓練支援センター 次長 訓練第一課長 求職者支援課長 求職者支援課係長 求職者支援課係長 高度職業能力開発促進センター 指導課長 指導課長代理 君津職業能力開発促進センター 課長 千葉県地域ジョブ・カードセンター 総括担当 企業開拓推進 【介護労働安定センター】 支所長、他1名
東京	東京都介護労働 懇談会 9月4日(木)	単独	【議題1】介護事業所によるプレゼンテーション(好事例の発表) ・特別養護老人ホーム練馬キングスガーデン ・(社)不二健康会特別養護老人ホームケアポート板橋 ・(社)福祉シルヴァーウィング特別養護老人ホーム新とみ こうした積極的な取り組みは、介護業界全体のイメージアップに資する ・関係機関間のホームページ相互リンクの提案 ・新たな介護イメージ創出のきっかけとする懇談会ネットワークの構築 【出席者】 厚生労働省東京労働局職業安定課課長、課長補佐、係長 厚生労働省東京労働局助成金事務センター 職員2名 渋谷公共職業安定所ハートフルワークコーナー主任就職促進指導官

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
新潟	第2回新潟県介護労働協議会 10月20日(月)	単独	新潟県社会福祉法人経営者協議会事務局 同上(兼務) 新潟県介護老人保健施設協会副会長 新潟県老人福祉施設副会長 新潟県介護支援専門員協会会長 新潟県ホームヘルパー協議会副会長 新潟県介護福祉士会理事 新潟県社会福祉士会副会長 日本認知症グループホーム協会新潟県支部理事 【その他機関】 新潟県看護協議会理事 日本介護福祉士養成施設協会 新潟県信越ブロック協議会新潟県部会代表 高齡・障害・求職者雇用支援機構 新潟県職業訓練支援センター次長 日本労働組合総連合会 新潟県連合会(連合新潟)副事務局長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他2名
新潟	第2回新潟県介護労働協議会 10月20日(月)	単独	【議題1】介護労働の現状について 1.25年度介護労働実態調査結果から(支部長) 2.最近の介護労働問題の傾向について(連合新潟副事務局長) 【議題2】介護職のイメージアップ策について(広く一般の方や学生向けの周知等事業を含む)及び各団体との連携、協力について 1.行政サイドからの情報周知、取組事業の説明 2.各団体からの情報周知、取組事業の説明 ・新潟県介護労働協議会のPRイメージアップチラシについて、11月3日の「福祉・介護・健康フェア」で配布することを提案。 ・各種イベントでの連携活動や対マスコミにおける連携活動等を検討する。 【議題3】その他について ・懇談会の継続開催と各団体の連携の重要性を確認。 【出席者】 【行政機関】 新潟労働局職業安定課課長 新潟労働局職業安定課課長補佐 新潟労働局職業安定課主任 新潟労働局職業安定課専門官 新潟県福祉保健課副参事 新潟県福祉保健課主任 【介護関係団体】 新潟県社会福祉協議会福祉人材課課長 新潟県社会福祉法人経営者協議会事務局 同上(兼務) 新潟県老人福祉施設協議会事務局長

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
富山	富山県福祉人材確保対策会議 第1回ワーキンググループ 7月9日(木)	合同	新潟県ホームヘルパー協議会副会長 新潟県介護福祉士会理事 新潟県社会福祉士会副会長 日本認知症グループホーム協会新潟県支部理事 【その他機関】 新潟県看護協議会理事 日本介護福祉士養成施設協会 関東信越ブロック協議会新潟県部会代表 高齡・障害・求職者雇用支援機構 新潟県職業訓練支援センター次長 日本労働組合総連合会 新潟県連合会(連合新潟)副事務局長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他2名
富山	富山県福祉人材確保対策会議 第1回ワーキンググループ 7月9日(木)	合同	＜富山県福祉人材確保対策会議 第一回ワーキング議題として＞ 【議題1】民間社会福祉事業所の人材確保に関する調査票について 【議題2】がんばる介護職員応援事業 ＜富山県介護労働協議会 第一回＞ 【議題1】新メンバーへの介護労働協議会の設置経緯、目的等々の説明 【議題2】キャリアパス、昨年度実施された介護労働協議会に係る分析結果等について 【議題3】福祉人材確保に係る自治体が抱える対策、課題の結果について ・介護分野に限らず産業全体での不足 ・事業所への実地指導や集団指導時の各事業所の状況把握 【議題4】その他 ・介護の日の取組みについて 【出席者】 ＜行政機関＞ 富山労働局職業安定部安定課課長 富山公共職業安定所介護労働専門官 富山県厚生企画課課長 富山県高齢福祉課(代)副主任 富山市福祉保健部長寿福祉課課長 富山市福祉保健部社会福祉課課長 魚津市民生部社会福祉課課長はじめ13市町村の担当課長 ＜介護関係団体＞ 富山県老人福祉施設協議会副会長 富山県介護老人保健施設協議会副会長 富山県知的障害者福祉協会副会長 富山県社会福祉法人経営者協議会理事 富山県デイサービスセンター協議会副会長 ＜その他団体＞ 富山県介護福祉士会副会長

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
富山	富山県介護福祉士養成協議会理事 富山県社会福祉協議会施設団体支援課課長 ＜介護労働安定センター 富山支所＞（事務局） 支所長、他1名		
富山	富山県福祉人材 確保対策会議 第2回ワーキング グループ 11月13日(木)	合同	【議題1】介護人材の不足確保として福祉人材確保専門委員会 の設置について 【議題2】人員配置基準について、人員不足の現状で施設の 配置基準を緩和した場合の影響は 【議題3】その他 ・がんばる介護職員応援事業 職員のモチベーションの向上と仕事に対するイメージアップが目的。 ・とやま福祉人材確保緊急プロジェクトについて 【出席者】 【行政機関】 富山労働局職業安定部安定課 課長 富山公共職業安定所 介護労働専門官 富山県厚生企画課 課長 魚津市民生部社会福祉課 課長 ほか 別紙資料(高岡市ほか市町村福祉関係担当職員10名) 【介護関係団体】 富山県老人福祉施設協議会副会長 富山県介護老人保健施設協議会介護部会長 富山県デイサービスセンター協議会副会長 富山県知的障害者福祉協議会事務局 富山県社会福祉法人経営者協議会理事 【その他機関】 富山県介護福祉士会 副会長 富山県介護福祉士養成協議会 理事 富山県社会福祉協議会施設団体支援課課長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支所長、他1名
石川	平成26年度第1回 石川県介護労働 懇談会 11月21日(金)	単独	【議題1】前年度の「介護労働懇談会」分析結果報告 【議題2】今年度の各機関・団体の取組み状況及び課題について (1)「人材不足分野における人材確保・育成対策推進会議」の 具体的取組み (2)雇用管理改善や人材育成の取り組みに対する助成金の 情報提供 (3)EPAによる介護福祉士候補者の受け入れについて 【議題3】意見交換、情報交換、要望など (1)介護の仕事の「イメージアップ」への具体的な方策について ・中産生向けに現職者が講師となる出前講座、マンガも含めた 仕事紹介パンフレット、介護・福祉総合フェアの開催

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
			・一般の方々からの審査してもらうコンクール形式で写真展を開催 ・民間会社が、中高生をターゲットとし、SNS等を利用した介護 労働の「イメージアップ」の企画を計画している。 (2)関係団体との連携について ・引き継ぎ連携しながら、中学校・高等学校関係者や関係団体も 巻き込んで対策を講じる。 【その他】 ・次回懇談会について、「介護労働のイメージアップ」、「人材確保・ 定着・育成」に焦点をしぼり、具体的な方策の検討を行う。 【出席者】 【行政機関】 石川労働局職業安定部職業安定課課長 石川労働局職業安定部厚生政策課福祉人材・サービスグループリーダー 石川県健康福祉部長寿社会課施設サービスグループ主事 石川県健康福祉部長寿社会課施設サービスグループ主事 同 在宅サービスグループ主事 石川県商工労働部労働企画課職業能力開発グループ主任主事 金沢公共職業安定所業務第一次長 金沢市福祉局介護保険課企画庶務グループ長 同 給付グループ長 【介護関係団体】 社会福祉法人 石川県社会福祉協議会 石川県福祉法人経営者協議会会長 石川県老人福祉施設協議会会長 石川県老人福祉施設協議会会長 石川県老人保健施設協議会事務局長 石川県老人保健施設協議会事務局長 一般社団法人石川県介護福祉士会会長 一般社団法人石川県社会福祉士会副会長 石川県介護支援専門員協会理事 石川県ホームヘルパー協議会会長 【その他機関】 公益社団法人 石川県医師会理事 日本介護福祉士養成施設協会石川県代表 金城大学就職進学支援部長 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 石川職業訓練支援センター求職者支援課長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他2名
福井	福井県介護人材 確保対策協議会 8月13日(水)	合同	【議題1】平成26年度「介護の日」の取り組みについて 【議題2】平成26年度介護人材確保対策事業について ・イメージアップには本年度からの介護人材確保基盤整備事業の 果たす役割が大きい

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
			【議題3】 第1回福井県介護保険事業支援計画策定懇談会について 【議題4】 平成26年度介護従事者給与実態調査及び介護従事者実態調査の実施 【議題5】 介護労働者の雇用管理改善に向けた啓発・要請について(福井労働局) 【出席者】 【行政機関】 福井労働局職業安定課課長 福井県健康福祉部長寿福祉課長 【介護関係団体】 福井県老人福祉施設協議会会長 福井県老人保健施設協議会会長代理 福井県ディサービスセンター協議会会長 福井県ホームヘルプサービス事業者協議会会長 福井県小規模多機能型居宅介護事業所連絡協議会会長 【その他機関】 (公社)日本介護福祉士養成施設協会福井県ブロック代表 (社)福井県介護福祉士会副会長 (社)福井県社会福祉士会会長 (公社)福井県看護協議会専務理事 (社)福井県社会福祉協議会福祉の人づくり支援課長 福井県立大学看護福祉学部社会福祉学科教授 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支所長
山梨	平成26年度福祉人材確保推進協議会 9月18日(木)	合同	【議題1】 福祉人材確保対策について ・FEPAIによる介護福祉士候補者の受け入れについて(概要) 【議題2】 ハローワーク甲府の取組状況 【議題3】 雇用管理改善啓発運動について ・「雇用管理改善(魅力ある職場環境づくり)キャンペーン」の実施状況 ・キャリアアップ助成金等の各種助成金制度活用促進 【議題4】 平成25年度 介護労働実態調査結果について 【議題5】 各地間の連携について ・人材不足の現状について ・対応状況について 【出席者】 【行政機関】 ①山梨労働局職業安定課課長 職業安定課課長補佐 " 職業紹介係長 ②甲府公共職業安定所職業相談部長 ③山梨県福祉保健部長寿社会課課長補佐 医療課課長補佐 【介護関係団体】

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
			④山梨県社会福祉協議会福祉人材研修課長 ⑤山梨県老人福祉施設協議会会長 ⑥山梨県老人保健施設協議会事務局 ⑦山梨県看護協会ナースセンター部長 ⑧山梨県民間病院協会理事 ⑨山梨県介護福祉士会会長 ⑩山梨県介護支援専門員協会事務局長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 ⑪支部長、他1名
長野	長野県介護労働懇談会(第一回) 7月15日(火)	単独	【議題1】 雇用管理改善対策及び各種助成金の活用状況について 【議題2】 労働市場状況及び福祉人材確保対策について ・人材確保に向けての情報提供体制の整備とマッチング機能強化を関係機関の協力のもとに実施している ・福祉職場PR事業は、福祉の魅力を伝え、多様な人材の参入を促進 ・外国人受入(EPA)の雇用助成をすべき 【議題3】 介護職員の養成訓練及び向上訓練について ・事業所における研修等人材育成の実施状況に影響を与えるキャリアパス構築の推進は必要 ・道路指導の高校教師や保護者の福祉・介護に対する認識を変えるための活動が必要 【議題4】 その他機関の提言及び意見について ・介護報酬・人員配置基準も含め見直しの必要がある。 【出席者】 【行政機関】 長野労働局職業安定課課長 長野公共職業安定所職業指導官 松本公共職業安定所介護労働専門官 長野県健康福祉部地域福祉課課長 長野県健康福祉部地域福祉課課長補佐 長野県産業労働部労働雇用課課長補佐 長野県産業労働部人材育成課課長補佐 長野県社会福祉協議会主査、相談員、嘱託 長野職業訓練支援センター所長 【介護関係団体】 長野県介護福祉士会副会長 長野県老人保健施設協議会事務局 長野県介護福祉士養成施設連絡会事務局 長野県高齢者福祉協議会事務局 【その他機関】 全国福祉用具専門相談員協会 社会医療法人恵仁会相談支援専門員 長野県連合会部長 長野県労働組合連合会副執行委員長

支部 (所名)	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
長野	長野県介護労働 懇談会(第二回) 11月27日(木)	単独	長野県労働組合連合会ながの介護ユニオン 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他3名 【議題1】福祉人材確保対策とイメージアップの取組について ・介護職の離職率は雇用動向調査の発表によると、製造業に 比べ高いものの、他のサービス業の中ではそれほど高くはなく 平均値に近い。 ・中高生等の学生や、学校の進路指導の先生方に向け、 福祉の職場PR事業としてDVDを作成し、配布している。 ※中高生及び就職指導の先生方への説明用DVD鑑賞(10分) 【議題2】介護人材発掘・定着・育成のための取組について ・資金面の問題等のイメージの悪化による保護者や進路指導 担当の方針が大きく影響している。 【議題3】各機関の提言及び意見について 【議題4】その他 ・介護労働実態調査及び事業所内研修について概要説明 【出席者】 【行政機関】 長野労働局職業安定課 課長 長野公共職業安定所 職業指導官 松本公共職業安定所 介護労働専門官 長野県介護福祉部地域福祉課 課長補佐 長野県産業労働部労働雇用課 主事 長野県産業労働部人育成課 主事 長野県社会福祉協議会 公共訓練推進員 主査 相談員 【介護関係団体】 長野県介護福祉士会 副会長 長野県介護福祉士会 事務局 【その他機関】 全国福祉用具専門相談員協会 事務課長 上田福祉敬愛学院 事務局 社会医療法人恵仁会 事務局 長野県連合会 副部長 長野県労働組合連合会 副執行委員長 長野県労働組合連合会 ながの介護ユニオン 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他3名
岐阜	岐阜県福祉総合 対策センター	単独	【議題1】平成25年度 介護労働実態調査結果について 【議題2】岐阜労働局からの情報提供

支部 (所名)	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
岐阜	運営委員会 11月28日(金)	単独	・最近の雇用失業情勢について説明 【議題3】「岐阜県福祉人材育成事業所認定制度(仮称)」 岐阜県の取組について ・センターに対して、より多くの情報提供を求めると同時に関係各機関は、 それぞれの役割を認識し、ペクトルを統一する場として活用していく ・今回の討議を踏まえ県の福祉人材確保協議会の施策に反映する。 【出席者】 【行政機関】 岐阜労働局職業安定課 課長 岐阜公共職業安定所 所長 岐阜県健康福祉部 高齢福祉課課長 岐阜県健康福祉部 地域福祉課 総括管理監 岐阜県社会福祉協議会 人材総合対策センター 所長 【介護関係団体】 岐阜県老人福祉施設協議会 副会長 岐阜県身体障害者福祉施設協議会 副会長 岐阜県老人保健施設協会 事務局 岐阜県介護福祉士養成施設連絡協議会 事務局 岐阜市社会福祉協議会 事務局 岐阜県医師会 総支部長 運合岐阜 (日本介護クラフトユニオン) 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支所長、他1名
静岡	平成26年度第1回 介護労働懇談会 平成26年度第1回 福祉人材確保 推進協議会 (介護関係) 6月19日(木)	合同	【議題1】平成25年度第2回介護労働懇談会報告および本年度の取組 【議題2】介護人材の確保・定着・育成に関わる行政等の施策について ・介護の能力発掘事業として「ふじのくにケアアフェスタ2014」を開催 ・「こ相談」を承ります。1の活動を引き続き実施 【議題3】介護人材確保のための介護関係各機関・団体の取組み ・自法人では年間の応募者350人、採用者180人、1年後に離職者50人 というデータが出ており、定着のためにあきらめず手を尽くしている 【議題4】介護職場が抱えている課題やニーズについて 【出席者】 【行政機関】 厚生労働省 職業安定局雇用政策課介護労働対策室室長補佐 静岡労働局職業対策課長、雇用開発主任 静岡県経済産業部就業支援局職業能力開発課 課長代理、主査 静岡県健康福祉部福祉長寿局介護保険課 課長代理、班長 静岡公共職業安定所介護労働専門官 浜松公共職業安定所上席職業指導官

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
愛知	平成26年度愛知 介護労働協議会	合同	静岡県社会福祉人材センター福祉人材部長 【介護関係団体】 静岡県地域包括・在宅介護支援センター協議会副会長 静岡県訪問看護ステーション協議会会長 静岡県慢性期医療協会事務局長 静岡県老人福祉施設協議会会長 日本在宅介護協会静岡県支部事務局長 日本認知症グループホーム協会静岡県支部部長 静岡県介護支援専門員協会副会長 静岡県介護福祉士会会長 日本介護福祉士養成施設協会静岡県代表校 静岡県立大学 短期大学部教授 【その他機関】 日本福祉用具供給協会静岡県ブロック事務局長 日本労働組合総連合会静岡県連合会事務局長 静岡県医師会理事 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他1名
愛知	平成26年度愛知 介護労働協議会	合同	【議題1】介護現場における人材育成、定着の取組状況、課題 ・各種広報や就業フェア等を展開。11月11日は「介護の日」のPR事業 を実施 ・管理者やリリーダーは、短期間で中堅にされ、下と上の振替みで疲弊 している。 ・今いる職員をいかに守っていくかの取組を長期的に考えていくことが 重要 【出席者】 【行政機関】 愛知労働局 職業安定課 課長補佐、職業紹介係、職業紹介主任 愛知県高齢福祉課 生きがいづくりグループ課長補佐 " 地域福祉課 主任主査 愛知県 社会福祉協議会福祉人材センター 人材養成研修部長 【介護関係団体】 社会福祉法人フラー・関西日置フラー園 管理者 医療法人 幸衛会 人事課長 有限会社ソノオ住宅型有料老人ホームかざぐるま名東代表取締役 株式会社ソラスト ソラスト中村公園 訪問介護管理職 セントケア中部株式会社セントケア機器所 採用担当 株式会社ウエルケアーズあつまるハウス駒方 認知症ホトリ所長 社会福祉法人長福会 デイパーク大府 施設長 社会福祉法人善隣会 善の城南陽 総務課係長 【その他の機関】 株式会社ヘルパースクール・カイ 代表取締役 スクール事業部主任

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
三重	平成26年度三重 労働局福祉人材 確保推進協議会 8月1日(木)	合同	【議題1】福祉人材確保施策及び雇用失業情勢について ・EPAによる介護福祉士の受け入れ取り組み等について 【議題2】介護労働安定センターの業務運営について ・介護労働実態調査報告について 【議題3】介護関係助成金制度について 【議題4】各関係機関における施策と取組状況等について 【議題5】意見交換 【出席者】 【行政機関】 三重県健康福祉部地域福祉課主事 " 長寿介護課主幹 三重県雇用経済部雇用対策課人材育成班主査 津公共職業安定所 介護労働専門官 " 就職支援コーディネーター 三重労働局職業安定部職業対策課助成金係長 【介護関係団体】 社会福祉法人三重県社会福祉協議会 三重県福祉人材センター 福祉人材センター長 公益社団法人三重県看護協会 三重県ナースセンター ナースセンター長 三重県老人福祉施設協議会副会長 一般社団法人三重県地域密着型サービス協議会監事 【その他機関】 三重介護福祉専門学校 総括 社会福祉法人明合乃里会 あのうち学院 管理者 【三重労働局職業安定部職業安定課事務局を含む】 三重労働局職業安定部職業安定課 課長 " 課長補佐 " 地方職業指導官 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他1名
滋賀	滋賀県介護人材 育成・確保対策 連絡協議会 11月4日(火)	合同	【議題1】第6期介護保険事業支援計画案(人材確保)について 【議題2】小規模事業所における人材育成の仕組みについて ・複数事業所連携事業について報告 【議題3】研修情報の一元化に向けた検討 ・職場では研修情報があふれている。まとめることはできないか 【議題4】介護労働安定センターの事業概要について ・平成25年度介護労働実態調査結果について、滋賀県版に 基づき概要説明 【議題5】平成27年度合同入職式の開催について

支部 (所)名	会議名	合同 単位	議題及び出席者等
京都	きょうと介護・福祉ジョブネット 幹事会 第1回 4月22日(火)	合同	【議題6】各部会等の進捗状況について 【出席者】 【行政機関】 滋賀労働局職業安定所職業安定課長 滋賀県健康医療福祉部健康福祉政策課長 滋賀県健康医療福祉部医療福祉推進課長 滋賀県健康医療福祉部労働福祉政策課長 高島市健康福祉部北部 健康いきいき応援センター主監 【学識経験者】 公益社団法人日本介護福祉士養成施設協会副会長 日本福祉大学地域ケア研究推進センター主任研究員 びわこ学院大学短期大学部講師 【介護関係団体】 滋賀県老人福祉施設協議会 理事 滋賀県介護老人保健施設協議会会長 滋賀県介護サービス事業者協議会連合会会長 特定非営利活動法人 街かどケア滋賀ネット理事長 滋賀県ホームヘルパー協議会副会長 【職能団体】 滋賀県介護福祉士会副会長 滋賀県社会福祉士会副会長(欠席) 滋賀県介護支援専門員連絡協議会会長 【研修団体】 滋賀県社会福祉協議会福祉人材・研修センター所長 介護労働安定センター滋賀支所長 その他事務局【県職員】 7名 【議題1】 京都府の介護・福祉人材確保総合事業についての報告 【議題2】 平成25年度の「きょうと介護・福祉ジョブネット」事業報告 【議題3】 平成26年度のワーキンググループの設置について ・人材確保・定着チームでは、転職者対象の就職面接会等の活動を展開 【議題4】 各幹事による自由討論 ・介護に対するプラスイメージの発信の必要性について認識が一致 【出席者】 【行政機関】 京都労働局 課長補佐 京都市介護保険課施設設備担当課長 京都府高齢社会対策部 【介護関係団体】 京都府社会福祉施設経営者協議会副会長 京都市社会福祉施設協議会 副会長 京都市社会福祉施設連絡協議会 副会長 一般社団法人京都府介護老人保健施設協会

支部 (所)名	会議名	合同 単位	議題及び出席者等
京都	きょうと介護・福祉ジョブネット人材確保ワーキンググループ人材確保・定着チーム会議 第1回・第2回 4月25日(火)	合同	【議題1】 介護・福祉職場面接会について 【議題2】 人材確保・定着チームの計画について ・施設見学・就業体験プログラムの問題点や改善点 【議題3】 福祉職場就職フェアについて 【議題4】 京都府介護福祉士会が実施した資格取得支援講座の結果について 【議題5】 平成26年度介護労働安定センターの人材確保・定着に係る事業 【議題6】 その他 ・福祉人材育成認証制度について 【出席者】 【行政機関】 京都労働局ハローワーク西陣 京都府介護・地域福祉課課長 京都府介護・地域福祉課副主査 京都府介護・地域福祉課主事 【介護関係団体】 京都府社会福祉協議会福祉人材課副主査 京都市社会福祉協議会 施設福祉推進室次長 京都府社会福祉士会副会長兼事務局長 京都府社会福祉協議会福祉人材・研修センター所長 同上 雇用推進担当室長・福祉人材課 同上 雇用推進室 同上 雇用推進室 京都府老人福祉施設協議会 宇治明星園白川特別養護老人ホーム施設長 京都市老人福祉施設協議会 社団法人北桑会理事長 京都府介護老人保健施設協会 介護老人保健施設じゅんぶろ事務長 京都府障害者厚生施設協議会 乙訓福祉会統括事業長

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
京都	きょうと介護・福祉 ジョブネット人材 確保ワーキング グループ人材確保 ・定着チーム会議 ＜第2回＞ 第3回 6月10日(火)	合同	【議題1】 介護・福祉職場面接会について 【議題2】 平成26年度第1回「福祉職場就職フェア2014」の開催結果について ・介護分野への志望者が他業種へ流出の情勢を反映し参加者が大幅に減少 【議題3】 潜在有資格者・介護離職者再就業支援事業の報告 【議題4】 ハローワークとの連携事業 【議題5】 見学・体験、再就職支援プログラムについて ・介護労働講習受講生が多数参加し、プログラムの問題点が判明プログラムの見直しを検討 【出席者】 【行政機関】 京都労働局ハローワーク西陣 京都府介護・地域福祉課主事 京都府健康福祉部介護・地域福祉課 福祉人材担当主事 【介護関係団体】 京都府社会福祉協議会 福祉人材課副主事 京都府社会福祉協議会 福祉人材課 京都府社会福祉士会副会長兼事務局長 京都府社会福祉協議会福祉人材・研修センター 雇用推進室 京都府老人福祉施設協議会 宇治明星園白川特別養護老人ホーム施設長 京都府介護老人保健施設協議会 介護老人保健施設じゅんぶう事務局長 京都府障害者福祉施設協議会 修光学園デイアコニアセンター施設長 京都府介護福祉協議会 乙訓福祉会統括事業長 京都府介護福祉士会 事務局 京都府社会福祉協議会 施設福祉推進次長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長
京都	きょうと介護・福祉 ジョブネット人材 確保ワーキング グループ人材確保 ・定着チーム会議 ＜第3回＞ 第4回 7月22日(火)	合同	【議題1】 ハローワークとの連携事業について 【議題2】 潜在有資格者・介護離職者再就業支援研修について 【議題3】 きょうと介護・福祉職場面接会について 【議題4】 見学・体験、再就職支援プログラムについて ・登録済事業所に対し、改訂した要項を前提に再登録(事業所名簿の変更)を促すことで制度本来の趣旨に沿った運営に近づける 【出席者】 【行政機関】

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
京都	きょうと介護・福祉 ジョブネット人材 確保ワーキング グループ人材確保 ・定着チーム会議 ＜第4回＞ 第5回 9月11日(木)	合同	【議題1】 介護労働実態調査結果(京都府版)について ・現場実感を反映しているとの感想が多かった ・関係機関への広報を行う 【議題2】 ハローワークとの連携事業について 【議題3】 潜在有資格者再就業支援研修について 【議題4】 地域対象福祉職場就職フェアについて 【議題5】 見学・体験、再就職支援プログラムについて 【出席者】 【行政機関】 京都労働局ハローワーク西陣 京都府介護・地域福祉課主事 【介護関係団体】 京都府社会福祉協議会 福祉人材課副主事 京都府社会福祉士会副会長兼事務局長 京都府社会福祉協議会福祉人材・研修センター 雇用推進担当室長 同上 同上 同上 京都府老人福祉施設協議会 宇治明星園白川特別養護老人ホーム施設長 京都府老人福祉施設協議会 社団法人北桑会理事長 京都府介護老人保健施設協議会 介護老人保健施設じゅんぶう事務局長 京都府障害者福祉施設協議会 乙訓福祉会統括事業長 京都府介護福祉士会 事務局 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長
京都	きょうと介護・福祉 ジョブネット人材	合同	○介護労働実態調査の特別調査結果(「介護事業所の採用・定着に向けたポイント」)を事前に京都府に説明し、当会含メンバーに周知

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
京都 きょうと介護・福祉 ジョブネット人材 確保ワーキング グループ人材確保 ・定着チーム会議 ＜第5回＞ 第6回 11月13日(木)	【議題1】就職デ・就職フェアについて ・10月16日に開催された京都労働局主催の就職デ・について ・当センターの実務者研修の受講生の就職活動と運動を図る ・11月9日に開催された京都府主催の就職フェアについて 前年比大幅な参加者減。当センターの受講生は多数参加した。 【議題2】次年度に向けての取組について ・京都府の政策立案になかなか運動して行かないという閉塞感もある ・変動勤務制の導入人材確保対策に焦点を当ててはという意見が出た 【出席者】 【行政機関】 京都労働局 ハローワーク京都西陣 京都府 介護・地域福祉課 主事 【介護関係団体】 京都府社会福祉協議会 福祉人材課副主査(次席) 京都府老人福祉施設協議会 宇治明星園白川特別養護老人ホーム施設長 社会福祉法人北桑会理事長(次席) 京都府介護老人保健施設協会 介護老人保健施設じゅんぶん事務局長 京都府障害者福祉施設協議会 京都府知的障害者福祉施設協議会 修光学園デ・ケアセンター施設長 京都市保育園連盟桂ぶどうの木保育園長(次席) 京都府介護福祉士会事務局(次席) 京都府社会福祉協議会施設推進室次長(次席) 京都府社会福祉士会副会長・事務局長 京都府社会福祉協議会 福祉人材・研修センター 雇用推進担当室長、雇用推進室、福祉人材課 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長	合同	
京都 きょうと介護・福祉 ジョブネット人材 確保ワーキング グループ人材確保 ・定着チーム会議 ＜第6回＞ 第7回 12月18日(木)	【議題1】年度内実施の企画について ・人材確保・定着への取組として、小規模で小回りの効く施設見学会 を試行し、反応を見て次年度に繋ぐという計画を進める。 ・実施予定は3月で延べ4コースの予定。 【議題2】次年度の取組について ・当方提議の施設見学・職場体験プログラムの一環の見直しについても	合同	

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
			未決着であるため、方向性を出したい。 【出席者】 【行政機関】 京都労働局 ハローワーク京都西陣 京都府 介護・地域福祉課 主事 【介護関係団体】 京都府社会福祉協議会 福祉人材課副主査(次席) 京都府老人福祉施設協議会 宇治明星園白川特別養護老人ホーム施設長 京都市老人福祉施設協議会 社会福祉法人北桑会理事長(次席) 京都府介護老人保健施設協会 介護老人保健施設じゅんぶん事務局長 京都府障害者福祉施設協議会 京都府知的障害者福祉施設協議会 修光学園デ・ケアセンター施設長 京都市保育園連盟桂ぶどうの木保育園長(次席) 京都府介護福祉士会事務局(次席) 京都市社会福祉協議会施設福祉推進室次長(次席) 京都市社会福祉士会副会長・事務局長 京都府社会福祉協議会 福祉人材・研修センター 雇用推進担当室長、雇用推進室、福祉人材課 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長
京都	きょうと介護・福祉 ジョブネット人材 確保ワーキング グループ人材確保 ・定着チーム会議 ＜第6回＞ 第7回 12月18日(木) ＜第7回＞ 第8回	合同	平成26年度の第7回の人材確保・定着チーム会議。 ①「福祉職場見学ツアー」の実施について 日程、受入事業所、コース分け等について調整を行い、実施概要を決定した。 ②平成27年度の取組について 人材確保は府の仕事という意識が強いところにも問題がある。 市町村が本腰を上げないという成果が生まれにくいとも考えられる。 どう市町村を動かしていくかを考えることも大きな課題だ。 【出席者】 京都労働局 ハローワーク京都西陣 京都府 介護・地域福祉課 主事 京都府社会福祉協議会 福祉人材課副主査 京都府老人福祉施設協議会 宇治明星園白川特別養護老人ホーム施設長 京都市老人福祉施設協議会 社会福祉法人北桑会理事長(次席) 京都府介護老人保健施設協会 介護老人保健施設じゅんぶん事務局長 京都府障害者福祉施設協議会 乙訓福祉会統括事業長

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
大阪	介護労働協議会 9月30日(火)	単独	【議題1】大阪労働局職業安定部 部長挨拶 ・多岐にわたる機関が構成員となる、『介護労働協議会』において、各関係機関との連携を図りながら、介護・福祉分野の人材確保及び定着を図りたいと考えている。 【議題2】出席者紹介 【議題3】議事 (1)「介護労働協議会」開催について (2)各機関における介護関係等に関する現状・情報提供など ①介護労働力の需給調整 (3)意見交換 ①介護分野に従事する者への育成・確保・定着を図る環境作りについて 【出席者】 【行政機関】 大阪労働局職業安定部 職業安定部長 大阪労働局職業安定部 職業安定課 職業紹介係長 大阪東公共職業安定所 所長 大阪東公共職業安定所 統括職業指導官 阿倍野公共職業安定所 介護労働専門官 大阪府福祉部地域福祉推進室 地域福祉課 事業若育成グループ 総括主査 大阪府商工労働部雇用推進室 人材育成課受託訓練グループ 総括主査 【介護関係団体】 社会福祉法人大阪府社会福祉協議会 大阪福祉人材支援センター 人材担当部長 一般社団法人大阪府医師会 事務局員 公益社団法人大阪介護老人保健施設協会 会長 一般社団法人大阪府訪問看護ステーション協会 副会長 公益社団法人大阪介護支援専門員協会 会長 公益社団法人大阪介護福祉士会 会長 【その他機関】 学校法人堀井学園 日本メディアカル福祉専門学校 教務部長 株式会社EE21 代表取締役社長

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
兵庫	兵庫福祉人材センター運営委員会 及び福祉人材確保推進協議会 第1回 8月28日(木)	合同	【議題1】介護労働安定センターからの説明および報告 ・介護労働実態調査結果について 【議題2】「介護イメージ」の創出関連 ・イメージ戦略がもたらす必要。パンフやDVDはだれが作るのか 各事業者では限界がある。 【議題3】介護現場での人材不足対応について ・質もある人材がより参入できる環境づくりが必要 ・見学会の依頼、ハローワーク内での面接会など「目に見える職場」を実施し、ミスマッチを防いでいる。 【議題4】EPAによる介護福祉士候補者の受入れについて 【出席者】 行政機関 兵庫県健康福祉部社会福祉局社会福祉課企画調整参事 神戸市保健福祉局総務部計画調整課長 兵庫労働局職業安定部職業安定課長 神戸公共職業安定所長(代理出席：職業相談部長) 【介護関係団体】 兵庫県社会福祉法人経営者協議会副会長 神戸市社会福祉協議会施設部会長 兵庫県老人福祉事業協会会長 兵庫県社会福祉士会副会長 【その他機関】 兵庫県看護協会 ナースセンター部長 兵庫県社会福祉協議会 社会福祉研修所長 神戸女子大学健康福祉学部教授 神戸市社会福祉協議会常務理事 兵庫県社会福祉協議会常務理事 日本労働組合総連合会兵庫県連合会 兵庫県社会福祉協議会福祉事業部福祉人材センター 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支所長、他1名
兵庫	兵庫福祉人材センター運営委員会 及び福祉人材確保推進協議会 第2回 12月19日(金)	合同	【議題1】福祉人材センター運営委員会より(主なもの) ・大学生をターゲットに福祉の仕事の「やりがい」「充実感」を理解してもらうために業界をリードする施設運営者によるセミナーや若い従事者との情報交換会などの機会を検討(次年度)。 【議題2】介護労働協議会 ・採用についての資料提供も含め「介護事業所の採用・定着に

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
			向けたポイント」を冊子と簡易版で提供。概要と内容説明(例示)。 【議題3】対応状況について ・就職777-1: 学生は来るものの就職までいかないケースが多い。 もって職場見学などを利用して求人と就職のミスマッチを少なくしたい。 【出席者】 【行政機関】 兵庫県健康福祉部社会福祉局社会福祉課企画調整参事 神戸市保健福祉局総務部計画調整課長 兵庫県労働局職業安定課課長補佐(課長の代理出席) 神戸公共職業安定所 介護労働専門官(所長の代理出席) 【介護関係団体】 神戸市社会福祉協議会 施設部会 会長 兵庫県老人福祉事業協会 会長 兵庫県社会福祉士会 副会長 【その他機関】 兵庫県看護協会 ナースセンター部長 関西学院大学人間福祉学部教授 神戸女子大学健康福祉学部教授 神戸女子大学健康福祉学部教授 神戸市社会福祉協議会 常務理事 兵庫県介護福祉社会会長 兵庫県社会福祉協議会福祉事業部福祉人材センター所長 姫路市社会福祉協議会事務局長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支所長、他1名 * その他(結審・人材センター事務局等) 結審: 6名、人材センター事務局: 4名
奈良 第1回奈良県介護 労働懇談会 6月26日(金)		単独	【議題1】福祉関係職種を取り巻く雇用情勢及び介護関係 助成金の活用について 【議題2】奈良県における福祉人材の確保・定着の取り組み 【議題3】介護労働実態調査等報告 【議題4】人材確保定着についての意見交換 ・EPAによる介護福祉士候補者の受け入れについて 【議題5】厚生労働省ヒアリング 【出席者】 【行政機関】 厚生労働省職業安定局雇用政策課介護労働対策室 室長補佐 奈良県労働局職業安定部部長 " 地方職業安定監察官 奈良公共職業安定所 技術職業指導官 奈良県健康福祉部地域福祉課主査 " " 長寿社会課 主査

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
			" 産業・雇用振興部雇用政策課主査 奈良県社会福祉協議会福祉人材センター 所長 【介護関係団体】 奈良県老人福祉施設協議会 副会長 全国老人保健施設協会 奈良県支部 事務局 全国介護事業者協議会 関西担当理事 日本ホームヘルパー協会奈良県支部 会長 奈良県介護福祉士会会長 奈良県訪問看護ステーション協議会会長 奈良県介護支援専門員協会理事 日本福祉用具供給協会 奈良ブロック代表 【その他機関】 高齢・障害・求職者支援機構奈良職業訓練支援センター係長 奈良佐保短期大学 キャリア支援センター 副センター長 関西学院医療福祉学院介護福祉学科 学科長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支所長、他1名
和歌山 平成26年度第1回 和歌山労働局福祉 人材確保推進 協議会分科会 5月19日(月)		合同	【議題1】和歌山県における介護現場の現状 ・主要業種に占める医療福祉関係の割合が突出 25年度末19.1% 全国平均12%前後 【議題2】問題点・課題等 ・高卒者の90%前後が県外進学、Uターンできない状況 ・マイナスイメージが強調されている 【議題3】今後の対応 ・イメージアップのため、フリーペーパー、フリーマガジンへの介護職の 写真付き記事の掲載 ・学校訪問(高校)し、教員、生徒に対する介護職の啓発を実施 【出席者】 【行政機関】 和歌山労働局職業安定部職業安定課長 和歌山労働局職業安定部雇用保険監察官 和歌山公共職業安定所介護労働専門官 和歌山公共職業安定所就職支援ナビゲーター 和歌山県商工観光労働部労働政策課主査 和歌山県福祉保健部福祉保健政策局長兼社会課班長 和歌山県福祉保健部福祉保健政策局福祉保健総務課主事 【介護関係団体】 公益社団法人和歌山県看護協会ナースセンター担当 社会福祉法人和歌山県社会福祉協議会所長 和歌山県福祉保健研修人材センター 副主査 保富士支援コーディネーター 【その他機関】 日本労働組合総連合会・和歌山連合会事務局 局長

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
			【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他1名
鳥取	平成26年度第1回 介護労働懇談会 8月25日(月)	単独	【議題1】介護職に関する国民の理解を深める「介護イメージ」の創出 ・行政、事業者、教育機関、関係団体が連携して「能力ある職場作り」を促進する 【議題2】助成金の活用促進について ・就労イメージ改善のための雑誌や本の発行について 【議題3】他職種からの転職者を含めたマネジメント人材の育成について ・研修の実施について助成金を活用する 【議題4】介護職場の雇用管理改善の推進について 【議題5】自治体と地域の事業主団体との連携 ・福祉・医療のまちづくり研究会設立(26年9月9日) 【議題6】介護事業者へのEPA活用にかかる周知について 【その他】介護労働実態調査結果について説明 【出席者】 【行政機関】 鳥取労働局長 鳥取労働局職業安定部部長 鳥取労働局職業安定部課長 鳥取労働局職業安定部課長補佐 鳥取労働局職業安定所介護労働専門官 米子公共職業安定所上席職業指導官 鳥取県商工労働部雇用人材総室労働政策室長 鳥取県福祉保健部長兼社会課課長補佐 鳥取県福祉保健部福祉保健課課長 【介護関係団体】 鳥取県社会福祉協議会福祉人材部部長 鳥取県老人福祉施設協議会会長 鳥取県民間介護事業者協議会会長 日本認知症グループホーム協会鳥取支部事務局 鳥取県看護協会会長 鳥取県ナースセンター所長 鳥取県介護福祉士会会長 【その他機関】 鳥取県高齢・障害・求職者支援機構訓練課課長 鳥取県福祉専門学校副校長 YMCA米子医療福祉専門学校事務長 社会福祉法人こうほうえん理事長 社会福祉法人中部福祉会理事長 株式会社わかば代表取締役 株式会社ソルヘム常務取締役 社会福祉法人中央会総務主任 医療法人賛善会事務長

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
			【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他1名
鳥取	鳥取県福祉人材 センター運営 委員会 10月24日(金)	合同	【議題1】「質の高い福祉サービス」の確保と質の高い手の育成・確保 (1) 就労支援と定着支援について ・職場体験・見学を活用した求職者相談の強化 ・福祉の就職フェア、高校生向け就職ガイダンスの実施 ・福祉に関する啓発・広報事業の推進 福祉情報誌の発行、高等学校等訪問 ・第1回介護労働懇談会で、若年層を対象にした介護分野への マンガ本による啓発資料を県に提案した、その結果27年度専業で 高校生を対象にマンガ本による啓発資料を作成することになった。 【出席者】 【行政機関】 鳥取労働局職業安定部(課長) 鳥取県教育委員会事務局高等学校課(課長) 鳥取県福祉保健部長兼社会課(課長) 鳥取県福祉保健部長兼社会課(主事) 【介護関係団体】 鳥取県社会福祉協議会(専務理事) 鳥取県社会福祉協議会福祉人材部(部長) 鳥取県社会福祉協議会福祉人材部(主幹) 鳥取県社会福祉協議会福祉人材部人材開発担当 鳥取県老人福祉施設協議会(会長) 鳥取県子供家庭育み協会(会長) 鳥取県知的障害者福祉協会(副会長) 湯梨浜町社会福祉協議会(事務局長) 鳥取県看護協会(会長) 【その他機関】 鳥取短期大学(准教授) 鳥取県社会福祉専門学校(校長) YMCA米子医療福祉専門学校(事務局長) 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長
鳥取	平成26年度第1回 介護労働懇談会 7月14日(月)	単独	【議題1】介護人材確保に向けての取組について ○人材確保に向けてのイメージアップ案について ・中高生向けの職場定見事業の実施 ・介護の仕事PR事業として新聞紙面等での労働の様子や事業所の紹介 ○一般向けに介護のやりがい等プラス情報の発信について ・インターネットの活用を考える ・保護者へのイメージアップ活動も大切 【議題2】離職防止や定着推進のための方策について ○キャリアアップへの取り組み

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
島根	平成26年度第2回 介護労働懇談会 12月1日(月)	単独	【議題3】 その他 ○労働関係法遵守について 【出席者】 【行政機関】 島根労働局労働基準部監督課課長 島根労働局職業安定部部長 島根労働局職業安定部職業安定課需給調整指導官 松江公共職業安定所所長 松江公共職業安定所統括職業指導官 島根県商工労働部雇用政策課課長 島根県健康福祉部地域福祉課副指導監督官 島根県健康福祉部高齢者福祉課運営支援グループリーダー 【介護関係団体】 島根県社会福祉協議会(福祉人材センター)法人支援部長 島根県社会福祉施設経営者協議会事務局長 島根県ホームヘルパー協会会長 島根県介護支援専門員協会理事 島根県介護事業者協議会(株)エルフィス 代表取締役 島根県介護福祉士会会長 日本認知症グループホーム協会島根支部長 全国軽費老人ホーム協議会島根代表(社)福あすなろ会 理事長 【その他機関】 日本介護福祉士養成施設協会島根県代表校 トリニティカレッジ出雲医療福祉専門学校事務部長 島根県社会保険労務士会会長 島根県経営者協会専務理事 日本労働組合総連合会 島根県連合会事務局長 (社)高齢・障害・求職者雇用支援機構 島根職業訓練支援センター求職者支援課課長 【介護事業主等】 社会福祉法人 みずうみ 法人推進室長 社会福祉法人 みずうみ 人材環境室長 社会福祉法人 隠岐共生学園 介護老人保健施設 もちだの郷所長代理、介護係長、在宅係長 社会福祉法人 島根県社会福祉事業団 特別養護老人ホーム 厚生センター八雲寮寮長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他3名
岡山	介護労働懇談会 10月20日(月)	単独	【議題1】介護労働市場の現状と人材確保の支援策について 1. 岡山県の医療・福祉における雇用情勢について 2. 岡山県における公共訓練等における介護人材の養成について 3. 学校教育における介護人材の養成について 4. 福祉人材の確保・定着に関する岡山県の取組み ・27年度に岡山県全体の福祉・医療等の連携強化のため、「オール岡山」として地域のネットワークを構築し、懇談による会合を計画

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
島根			地域ぐるみの人づくり(地方自治体への要望を含む) ・その他 等 【出席者】 【行政機関】 島根労働局労働基準部監督課課長 島根労働局職業安定部部長 島根労働局職業安定部職業安定課需給調整指導官 松江公共職業安定所所長 松江公共職業安定所統括職業指導官 島根県商工労働部雇用政策課 島根県健康福祉部地域福祉課副指導監督官 島根県健康福祉部高齢者福祉課運営支援グループリーダー 【介護関係団体】 島根県社会福祉協議会(福祉人材センター)法人支援部長 島根県社会福祉施設経営者協議会事務局長 島根県老人福祉施設協議会事務局長 島根県ホームヘルパー協会会長 島根県老人保健施設協議会事務局長 島根県介護支援専門員協会副理事長 島根県介護事業者協議会(株)エルフィス 代表取締役 全国介護福祉士会会長 島根県介護福祉士会会長 日本認知症グループホーム協会島根支部長 全国軽費老人ホーム協議会島根代表 (社)福あすなろ会 理事長 【その他機関】 日本介護福祉士養成施設協会島根県代表校 トリニティカレッジ出雲医療福祉専門学校事務部長 島根県中小企業診断協会会長 島根県社会保険労務士会会長 島根県経営者協会専務理事 (社)高齢・障害・求職者雇用支援機構 島根職業訓練支援センター求職者支援課課長 社会福祉法人 みずうみ 高齢者福祉部部長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他3名
岡山	介護労働懇談会 10月20日(月)	単独	【議題1】介護労働市場の現状と人材確保の支援策について 1. 岡山県の医療・福祉における雇用情勢について 2. 岡山県における公共訓練等における介護人材の養成について 3. 学校教育における介護人材の養成について 4. 福祉人材の確保・定着に関する岡山県の取組み ・27年度に岡山県全体の福祉・医療等の連携強化のため、「オール岡山」として地域のネットワークを構築し、懇談による会合を計画

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
広島	広島県介護労働 懇談会 7月23日(水)	単独	【議題2】介護団体の福祉人材・定額に関する取組と課題について ・人材確保の対策として、EPAのみならず、カントリミティーティング、若者からの意見・アイデアを受けながらイメージアップを図る方策に取り組む 【議題3】介護事業所における人材確保の現状及び課題等について 【出席者】 【行政機関】 岡山労働局 職業安定部職業安定課主任雇用保険監察官 岡山公共職業安定所 職業相談第2部門職業相談部長 同上 介護労働専門官 岡山県保健福祉部 保健福祉課 総括参事 同上 主任 岡山県産業労働部労働雇用政策課 総括参事 【介護関係団体】 岡山県社会福祉協議会 福祉経営支援部 主任 岡山県介護福祉士会 名誉会長 同上 事務局長 岡山県老人福祉施設協議会 会長 岡山県老人保健施設協会 会長 岡山県老人福祉施設協議会地域密着型施設部会 部会長 岡山県ホームヘルパー連絡協議会 会長 日本認知症グループホーム協会岡山県支部 代議員・理事 【教育機関】 玉野総合医療専門学校 介護福祉学科教務主任 同上 事務局長 【その他機関】 介護事業所 有限会社 ライフネット 代表取締役 株式会社 サルピス 所長 【介護労働安定センター岡山支部(事務局を含む)】 支部長、他3名
広島	広島県介護労働 懇談会 7月23日(水)	単独	【議題1】参加行政からの最新情報提供について ・EPAによる介護福祉士候補者の受入れについて ・中小企業労働環境向上助成金(団体助成コース)の説明 ・目指せやさしい働きがいのある職場作り」の説明 等 【議題2】広島県介護人材の確保等について ・規学卒者、中途採用者(主婦・他産業からの入職者)以外の 人材確保(活用)等について ・介護現場の作業効率化のための設備、介護ロボット、IT活用等について ・外国人技能実習生の活用について ・介護業界のイメージアップについて 【議題3】次回開催について ・介護バンク(介護職員の人材登録・紹介する準公的な仕組みづくり

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
山口	平成26年度第1回 山口県介護労働 懇談会	単独	について 等 【出席者】 【行政機関】 広島労働局職業安定部職業安定課 課長 広島労働局職業安定部職業安定課 雇用関係係長 広島労働局職業安定部職業安定課 厚生労働参事官 広島労働局労働基準部監査課 専門監督官 広島県公共職業安定所 介護労働専門官 広島県保健福祉局地域福祉課 主幹 広島県商工労働局職業能力開発課 主幹 【介護関係団体】 一般社団法人日本在宅介護協会 支部長 公益社団法人広島県介護福祉士会 会長 公益社団法人日本認知症グループホーム協会 事務局長 全国軽費老人ホーム協議会中国ブロック 副会長 広島県老人福祉施設連盟 副会長 広島県社会福祉法人経営者協議会 事務局 広島県社会福祉人材センター 所長 広島県生活協同組合連合会 福祉・介護委員会 委員 広島県地域包括・在宅介護支援センター協議会 副会長 広島県農業協同組合中央会 協同活動推進部 高齢者福祉課長 広島県訪問看護ステーション協議会 理事 公益社団法人全国老人保健施設協会広島支部 事務局 広島市域通所サービス連絡会 会長 広島市域訪問介護事業者連絡会 会長 【その他関係機関等】 広島県社会保険労務士会 元副会長 広島県介護福祉士養成施設協会 副会長 広島県社会福祉協議会 人材研修課長 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 広島職業訓練センター求職者支援第一課長 UAゼンゼン日本介護クラフトユニオン 中国・四国総支部 総支部長 一般社団法人広島県シルバーサービス振興会 常務理事 公益財団法人広島県老人クラブ連合会 事務局長 一般社団法人日本福祉用具供給協会 中国支部広島ブロック 一般社団法人日本福祉用具専門相談員協会 広島ブロック 一般社団法人日本福祉用具専門相談員協会 広島県ブロック長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他1名
山口	平成26年度第1回 山口県介護労働 懇談会	単独	【議題1】行政機関からの情報提供について 【議題2】福祉関係人材の確保について ・介護人材需給推計調査結果と地域的な課題を踏まえた対応策を

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
徳島	7月30日(水)	単独	協議する ・介護業界のイメージアップには職場のスキルアップによる満足が得られるイメージの構築が必要 ・中富校での職場説明会をもっと増やす ・行政、関係団体、事業者等が一体となった取り組みが必要 ・小学校から介護は大切な仕事であることを広めて欲しい 【議題3】情報交換 ・良いイメージは伝わりにくいが、悪いイメージはすぐに伝わる 【議題4】その他 ・各ハローワークで就職した人の声をまとめた「介護・医療 職場からの声」を作成予定 【出席者】 【行政機関】 山口労働局職業安定部職業安定課 課長 山口労働局職業安定部職業安定課 課長補佐 山口公共職業安定所 所長 山口県健康福祉部厚政課 主幹 山口県商工労働部労働政策課 主幹 【介護関係団体】 社会福祉法人山口県社会福祉協議会福祉人材研修部 部長 山口県社会福祉法人経営者協議会、山口県老人福祉施設協議会 会長 山口県老人デイ・ケア協議会、山口県老人保健施設協議会 事務局長 山口県デイサービスセンター協議会 会長 一般社団法人山口県老老所・グループホーム協会 副会長 公益社団法人日本認知症グループホーム協会山口県支部 支部長 一般社団法人全国軽費老人ホーム協議会 副理事長 一般社団法人日本慢性期医療協会 山口県事務局 山口県訪問看護ステーション協議会 会長 山口県福祉用員協会 副会長 山口県介護支援専門員協会 会長 一般社団法人山口県社会福祉士会 副会長 【その他機関】 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 山口職業訓練支援センター 求職者支援課 課長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他2名 【議題1】各行政機関からの説明及び介護関係情報の提供等について ・介護人材確保のため『魅力ある職場づくり』にむけて ・「EPAの活用」に係る周知 【議題2】各参加機関における活動概要と課題等について 【議題3】意見交換等 ・若者、保護者、進路担当者毎にイメージアップ資料を作成するなどの広報についてテーマにする

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
香川	介護労働懇話会 第1回 7月17日(木)	単独	【出席者】 【行政機関】 徳島労働局職業安定部職業安定課 課長 徳島公共職業安定所職業相談部長 徳島県健康福祉部地域福祉課主任主事 徳島県健康福祉部地域福祉課主査係長 徳島県商工労働部産業人材育成センター 課長補佐 【介護関係団体】 一般社団法人全国軽費老人ホーム協議会四国ブロック支部長 公益社団法人日本認知症グループホーム協会徳島県支部副支部長 公益社団法人全国老人保健施設協議会 徳島県老人保健施設協議会 会長 公益社団法人全国老人福祉施設協議会 徳島県老人福祉施設協議会 会長 一般社団法人日本介護支援専門員協会 NPO法人徳島県介護支援専門員協会理事長 全国ホームヘルパー協議会 徳島県協議会 会長 全国社会福祉協議会全国社会福祉法人経営者協議会 徳島県協議会 理事 公益社団法人日本介護福祉士会 徳島県介護福祉士会 会長 日本慢性期医療協会 徳島県慢性期医療協会 会長 【その他関係機関】 (独)高齢・障害・求職者雇用支援機構徳島職業訓練 支援センター 求職者支援課長 社会福祉法人 徳島県社会福祉協議会 福祉人材センター 所長 日本労働組合総連合会徳島県連合会副事務局長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支所長、他1名 【議題1】介護労働懇話会について 【議題2】介護分野における各機関・団体等の取り組みについて ・啓発イベント(10月13日「介護フェア」)、ガイドブックの作成、HPの活用等 ・中富校に介護従事者を派遣する「出前授業」の効果的活用の普及 ・事業者支援セミナーとキャリアアアシメント等説明の同時開催 【出席者】 【行政機関】 香川労働局 職業安定部職業安定課地方職業指導官 高松公共職業安定所 職業相談部門福祉人材コーナー 介護労働専門官 香川県健康福祉部 健康福祉総務課地域福祉グループ主任技師 香川県健康福祉部 健康福祉社会対策課 介護人材グループ副主幹 香川県商工労働部労働政策課 雇用対策グループ主幹

支部 (所)名	会議名	合同 単位	議題及び出席者等
香川	介護労働懇談会 第2回 10月27日(月)	単独	香川県立高等技術学校高松校 技能開発課介護サービス科主席指導員 【介護関係団体】 社会福祉法人 香川県社会福祉協議会 香川福祉人材センター所長 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 香川高齢・障害者雇用支援センター長 公益財団法人 香川県老人クラブ連合会 常任理事、事務局長 香川県老人福祉施設協議会副会長 一般社団法人全国軽費老人ホーム協議会 社会福祉法人 サンシャイン会 特別養護老人ホームリベラルサンシャイン生活介護1課長 全国地域包括・在宅介護支援センター協議会 一般社団法人 香川県看護協会 在宅ケアステーション みちしるべ所長 日本慢性期医療協会 医療法人社団和風会 橋本病院事務長代理 香川県社会福祉法人経営者協議会 社会福祉法人 鶴足津福祉会マイルドハート21施設長 公益社団法人 香川県介護福祉士会副会長 公益社団法人 日本介護福祉士養成施設協会 香川代表校 四国学院大学専門校福祉科学科長 日本労働組合総連合会香川県連合会副事務局長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他2名
香川	介護労働懇談会 第2回 10月27日(月)	単独	【議題1】「介護の日」に向けた取り組みについて ・主に国、県のほうから周知 ・雇用管理改善に取り組む事業主に対し後方支援体制として助成金制度を奨励。 ・介護の仕事就労フェアについて、「介護の日」前後一週間に開催 【議題2】平成25年度介護労働実態調査結果について 【議題3】介護労働力の確保について ・現場は、介護保険法が変わり職員の配置に苦勞している。 ・EPAによる介護福祉士候補者の受け入れも必要だが、質の高い職員が必要。 【出席者】 【行政機関】 香川労働局 職業安定部職業対策課地方職業指導官 高松公共職業安定所 職業相談部門福祉人材コーナー 香川県健康福祉部 健康福祉総務課地域福祉グループ 介護労働専門官 香川健康福祉部長寿社会対策課 介護人材グループ 主任技師 香川健康福祉部長寿社会対策課 介護人材グループ 課長補佐

支部 (所)名	会議名	合同 単位	議題及び出席者等
香川	介護労働懇談会 7月24日(木)	単独	香川県商工労働部労働政策課 雇用対策グループ主事 香川県立高等技術学校高松校 技能開発課介護サービス科 主席指導員 【介護関係団体】 社会福祉法人 香川県社会福祉協議会 公益財団法人 香川県老人クラブ連合会 事務局理事/事務局長 香川県老人福祉施設協議会副会長 香川県老人保健施設協議会事務局長 一般社団法人全国軽費老人ホーム協議会 社会福祉法人 サンシャイン会 特別養護老人ホームリベラルサンシャイン 生活介護1課長 全国地域包括・在宅介護支援センター協議会 特別養護老人ホーム 楽陽荘事務長 一般社団法人 香川県看護協会 在宅ケアステーション みちしるべ所長 日本慢性期医療協会 医療法人社団和風会 橋本病院 事務長代理 香川県社会福祉法人経営者協議会 社会福祉法人 鶴足津福祉会 マイルドハート21施設長 公益社団法人 香川県介護福祉士会副会長 公益社団法人 日本介護福祉士養成施設協会 香川代表校 学校法人 瀬戸内学園 四国学院大学専門校福祉科学科長 日本労働組合総連合会香川県連合会副事務局長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他2名
愛媛	介護労働懇談会 7月24日(木)	単独	【議題1】前回、「人材確保」、「雇用管理改善」「能力開発」で洗い出された 課題・問題点に係る ○情報交換、改善するための意見、好事例、地域の実情に応じた、役割や 分担の検討 ・働く側の要望に合う求人票を出すことを考える必要がある ・行政も含め県内で生き残れる仕組みづくりが必要 ・「介護の日」に大きなイベント、小中学校で介護のイメージアップ、 県全体での取り組みが必要 【出席者】 【行政機関】 愛媛労働局職業安定部職業安定課 課長 愛媛労働局職業安定部職業安定課 課長補佐

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
愛媛	介護労働協議会 第2回 1月23日(金)	単独	【議事】 「介護人材確保のための方策について」、「介護職の離職を防止する方策について」について洗い出された課題・問題点に係る情報交換、及びこれらを改善する為のご意見、あるいは好事例について、また地域の実情に応じた、役割や分担の検討を実施。 ・EPAについて、「人材確保」と「質の向上」が大切 ・人間関係が重要である。中間管理職の研修(マネジメント)を検討してほしい。生き生きしている中間管理職がいる職場は離職者が少ない。 【出席者】 【行政機関】 愛媛労働局職業安定部職業安定課 課長補佐 松山公共職業安定所 業務部長 愛媛県経済労働部管理政策課 主幹 愛媛県保健福祉部生きがい推進局長寿介護課 主幹 【介護関係団体】
愛媛	介護労働協議会 第2回 1月23日(金)	単独	【議事】 「介護人材確保のための方策について」、「介護職の離職を防止する方策について」について洗い出された課題・問題点に係る情報交換、及びこれらを改善する為のご意見、あるいは好事例について、また地域の実情に応じた、役割や分担の検討を実施。 ・EPAについて、「人材確保」と「質の向上」が大切 ・人間関係が重要である。中間管理職の研修(マネジメント)を検討してほしい。生き生きしている中間管理職がいる職場は離職者が少ない。 【出席者】 【行政機関】 愛媛労働局職業安定部職業安定課 課長補佐 松山公共職業安定所 業務部長 愛媛県経済労働部管理政策課 主幹 愛媛県保健福祉部生きがい推進局長寿介護課 主幹 【介護関係団体】

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
高知	平成26年度第1回 高知県福祉・介護 人材確保推進 協議会 6月3日(火)	合同	【議題1】関係機関からの事業実施状況等の報告 ・小中高生を対象に出前授業を実施しているが、目的を間違えず何を通正に生徒等に伝えていくかが重要 【議題2】キャリア教育拡充事業における教育資料検討会の開催について 【議題3】平成26年度介護の日のイベントについて ・「第5回こうち介護の日2014」として実施する 【議題4】当協議会における今後の検討テーマの選定について ・「介護人材確保のための方策について(離職防止、モチベーションアップ)」 【出席者】 【行政機関】 高知労働局職業安定部職業安定課 地方職業指導官 ハローワーク高知 介護労働専門官 高知県地域福祉部高齢者福祉課課長補佐、 同 介護人材担当チーム、同主幹 高知県地域福祉部地域福祉政策課チーム長、同主幹 高知県雇用労働政策課能力開発担当チーム 高知県教育委員会事務局高等学校課指導主事 【介護関係団体】 高知県老人福祉施設協議会会長、同理事21世紀委員会副委員長 高知県老人保健施設協議会、 高知県在宅所・グループホーム連絡会事務局 【その他機関】 高知県立大学社会福祉学部准教授、同講師 平成福祉専門学校事務次長 高知福祉専門学校事務次長・学科長
高知	平成26年度第1回 高知県福祉・介護 人材確保推進 協議会 6月3日(火)	合同	【議題1】関係機関からの事業実施状況等の報告 ・小中高生を対象に出前授業を実施しているが、目的を間違えず何を通正に生徒等に伝えていくかが重要 【議題2】キャリア教育拡充事業における教育資料検討会の開催について 【議題3】平成26年度介護の日のイベントについて ・「第5回こうち介護の日2014」として実施する 【議題4】当協議会における今後の検討テーマの選定について ・「介護人材確保のための方策について(離職防止、モチベーションアップ)」 【出席者】 【行政機関】 高知労働局職業安定部職業安定課 地方職業指導官 ハローワーク高知 介護労働専門官 高知県地域福祉部高齢者福祉課課長補佐、 同 介護人材担当チーム、同主幹 高知県地域福祉部地域福祉政策課チーム長、同主幹 高知県雇用労働政策課能力開発担当チーム 高知県教育委員会事務局高等学校課指導主事 【介護関係団体】 高知県老人福祉施設協議会会長、同理事21世紀委員会副委員長 高知県老人保健施設協議会、 高知県在宅所・グループホーム連絡会事務局 【その他機関】 高知県立大学社会福祉学部准教授、同講師 平成福祉専門学校事務次長 高知福祉専門学校事務次長・学科長

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
			高知県社会福祉協議会高知県福祉人材センター所長、 同キャリア支援専門員 高知県介護福祉士会 会長、同副会長 高知県看護協会高知県ナースセンター ナースセンター担当 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長
福岡	福祉人材確保 推進協議会 (福岡労働局) 6月4日(水)	合同	【議題1】各機関の課題、問題点 ・地域包括支援の話が出てくる ・地域人づくり事業を展開するが、県と市町村医師会との連携が必要 ・在宅支援をいかに支えていくかが課題 【議題2】次回課題の検討事項、他の団体の状況、意見を聞きたいこと ・福祉・介護分野でのイメージアップが必要 【出席者】 【行政機関】 福岡労働局職業安定部職業対策課課長補佐 福岡労働局職業安定部職業対策課雇用指導開発係主任 福岡中央公共職業安定所福祉人材コーナー介護労働専門官 【介護関係団体】 (公社)福岡県看護協会事業部事業課長 (公社)福岡県看護協会事業部事業課 (社福)福岡県社会福祉協議会県民サービス部部長 (社福)福岡県社会福祉協議会県民サービス部人材情報課課長 【その他機関】 福岡県福祉労働部福祉総務課地域福祉係長 福岡県保健医療介護部介護保険課企画係長 【介護労働安定センター】 支部長
佐賀	佐賀県介護労働 懇談会 7月29日(火)	単独	【議題1】介護現場での人材不足の状況 ・人材育成の前に、人が集まらない、求人も来ない ・介護を目指す学生が集まらない、人材育成が困難になる ・「職場訓練の状況」応募者の減少、離職率は高い ・「潜在有資格者の活用」登録の義務化を進める(看護師) ・「外国人の活用」JEPAIによる外国人受け入れについて 【議題2】介護の「イメージアップ」への取り組みについて ・地域との共生を図る 【議題3】「介護の日」の取組みについて ・記念講演会を計画 ・駅周辺でのチラシ配布を行う 【出席者】 【行政機関】 佐賀労働局職業安定部 職業安定部長 職業安定課 職業安定監察官

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
			課長補佐 職業紹介主任 職業対策課 雇用開発係長 佐賀公共職業安定所 介護労働専門官 佐賀県健康福祉本部 長寿社会課課長 係長 地域福祉課主事 農林水産商工本部 雇用労働課主査 嘱託 【介護関係団体】 佐賀県社会福祉法人経営者協議会 副会長 佐賀県介護老人保健施設協会 事務局長 佐賀県老人福祉施設協議会 会長 佐賀県認知症グループホーム協会 会長 佐賀県労働者福祉協議会 研修担当① 研修担当② 佐賀県社会福祉士会 会長 佐賀県介護福祉士会 会長 佐賀県看護協会 副会長 佐賀県介護保険事業連合会 事務局長 佐賀県社会福祉協議会 係長 【その他機関】 佐賀県社会保険労務士会 事務局長 高齢・障害・求職者雇用支援機構 所長 佐賀職業訓練支援センター 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支所長、他3名
佐賀	佐賀県介護労働 懇談会(第2回) 1月26日(月)	単独	【議題1】人材不足の状況について～養成校の入学・就職状況から ・入学者の定員割れが続き、県の委託訓練生の受入が無ければ深刻な状況 ①懇談会のメンバーに高校の先生を入れてはどうか。 ②雇用条件の改善を求め。 【議題2】潜在資格者の掘り出しについて～介護労働講習修了生のアンケート ・外国人の活用や、他県での事例(生活困難者の活用)について 【出席者】 【行政機関】 佐賀労働局職業安定部 職業安定部長 職業安定課 職業安定監察官 課長補佐 職業紹介主任 職業対策課 雇用開発係長 佐賀公共職業安定所 介護労働専門官 佐賀県健康福祉本部 長寿社会課課長 係長

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
長崎	平成26年度介護 労働懇談会 8月25日(月)	単独	主査 地域福祉課主査 鹿林水産商工本部 雇用労働課主査 【介護関係団体】 西九州大学短期大学部(養成校) 教授 佐賀女子短期大学 (養成校) 准教授 佐賀県社会福祉法人経営者協議会 副会長 佐賀県介護老人保健施設協議会 事務局長 佐賀県老人福祉施設協議会 会長 佐賀県認知症グループホーム協会 会長 佐賀県労働者福祉協議会 相談員 " 研修担当 佐賀県社会福祉士会 事務局長 佐賀県介護福祉士会 (～佐賀女子短期大学にて会長出席) 佐賀県看護協会 常務理事 佐賀県介護保険事業連合会 事務局長 佐賀県社会福祉協議会 係長 【その他機関】 佐賀県社会保険労務士会 事務局長 高齢・障害・求職者雇用支援機構 佐賀県職業訓練支援センター 所長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支所長、他3名
長崎	平成26年度介護 労働懇談会 8月25日(月)	単独	【議題1】介護労働者の人材確保・定着にむけて ・能力ある職種づくりキャンペーンについて ・各種助成金について 【議題2】福祉分野における求職者の動向 【議題3】2025年を見据えた人材確保対策について ・各機関における取り組みの見える化(参入促進、資質の向上、環境改善) ・できるものから各機関で取り組みを実施 【議題4】各機関における施策の概要及び問題点等 ・ミスマッチを防ぐことで離職者を減らすと同時に、研修と職場関係を 良くしていくという地道な活動が大切 ・フォートコンテスト等を実施、介護の魅力をアピールしている 【出席者】 【行政機関】 長崎労働局局長 長崎労働局職業安定部部長 長崎労働局地方訓練受入れ支援室長 長崎公共職業安定所業務部長 長崎公共職業安定所介護労働専門官 長崎県福祉保健部 長寿社会課課長補佐 長崎県福祉保健部 障害福祉課課長補佐

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
熊本	熊本県福祉人材 確保推進協議会 8月5日(木)	合同	【議題1】熊本の雇用管理の状況 【議題2】雇用管理改善事例 ・資格取得への後押しで、職員の意識向上を目指す ・資格者を見つけるのではなく、施設で育てる5年プラン 【議題3】その他・意見交換 ・介護を希望する中高生が減少しているのは進路指導のあり方に 問題はないのか 【出席者】 【行政機関】 熊本労働局職業安定部部長 熊本労働局職業安定部 職業安定課課長 熊本労働局職業安定部 職業安定課課長補佐 熊本労働局職業安定部 職業安定課地方職業指導官 熊本労働局労働基準部 監督課労働基準監督官 熊本公共職業安定所介護労働専門官 熊本県健康福祉部長寿社会局 高齢者支援課課長補佐 熊本県健康福祉部長寿社会局 高齢者支援課主幹 熊本県健康福祉部 健康福祉政策課 熊本県健康福祉部 健康福祉政策課 福祉のまちづくり室主事 【介護関係団体】 社団法人熊本県老人保健施設協会(事務局長)*次席
熊本	熊本県福祉人材 確保推進協議会 8月5日(木)	合同	【議題1】熊本の雇用管理の状況 【議題2】雇用管理改善事例 ・資格取得への後押しで、職員の意識向上を目指す ・資格者を見つけるのではなく、施設で育てる5年プラン 【議題3】その他・意見交換 ・介護を希望する中高生が減少しているのは進路指導のあり方に 問題はないのか 【出席者】 【行政機関】 熊本労働局職業安定部部長 熊本労働局職業安定部 職業安定課課長 熊本労働局職業安定部 職業安定課課長補佐 熊本労働局職業安定部 職業安定課地方職業指導官 熊本労働局労働基準部 監督課労働基準監督官 熊本公共職業安定所介護労働専門官 熊本県健康福祉部長寿社会局 高齢者支援課課長補佐 熊本県健康福祉部長寿社会局 高齢者支援課主幹 熊本県健康福祉部 健康福祉政策課 熊本県健康福祉部 健康福祉政策課 福祉のまちづくり室主事 【介護関係団体】 社団法人熊本県老人保健施設協会(事務局長)*次席

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
			公益社団法人熊本県看護協会 熊本ナースセンター業務部長 社会福祉法人熊本社会福祉協議会 熊本福祉人材・研修センター主任 【その他機関】 介護福祉士養成施設協会 熊本県代表校 九州看護福祉大学教授 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長
大分	福祉人材確保 推進協議会 8月19日(火)	合同	【議題1】福祉人材確保重点対策事業に係る取り組み状況等について ・EPAによる介護福祉士候補者の受け入れについて(概要) 【議題2】福祉人材確保に係る関係機関・団体の取り組み状況等について ・更なる人材確保について、連携して取組を行うことを確認 【出席者】 【行政機関】 大分労働局職業安定部職業安定課課長 大分労働局職業安定部職業安定課課長補佐 大分労働局職業安定部職業安定課雇用企画係長 大分労働局職業安定部職業安定課相談員 大分公共職業安定所就職促進指導官 大分県福祉保健部高齢者福祉課課長補佐 大分県商工労働部雇用・人材育成課課長補佐 【介護関係団体】 一般社団法人大分県介護福祉士会事務局長 大分県福祉人材センター主任専門員 【その他機関】 公益社団法人大分県看護協会(大分県ナースセンター)部長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部アドバイザー
宮崎	平成26年度第一回 介護労働懇談会 7月24日(木)	単独	【議題1】情報提供 ・介護人材の人員動向について ・EPA介護福祉士候補者の受け入れについて ・「福祉の仕事」啓蒙活動の紹介 【議題2】ディスカッション ・「介護の日(11/11)」の各団体で人材確保の取組みを一緒にやって いける環境を作りたい ・次世代啓蒙、求職者への介護の魅力発信など、伝える努力を一つ にするようペーパーにまとめていく視点があつたらよい 【出席者】 【行政機関】 宮崎県商工観光労働部 労働政策課主幹、主事 宮崎県福祉保健部 長寿介護課主幹 同 福祉保健課課長補佐、主事

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
			同 宮崎労働局職業安定部 職業安定課課長 同 地方訓練受訓者支援室支援係長 同 職業対策課課長補佐 宮崎労働局雇用均等室室長補佐 宮崎労働局労働基準部 監督課主任監察監督官 宮崎公共職業安定所 職業紹介第一部門介護労働専門官 【介護関係団体】 公益社団法人 全国老人保健施設協会宮崎県支部事務局長 一般社団法人 宮崎県介護福祉士会会長 一般社団法人 宮崎県介護支援専門員協会事務局長 宮崎県老人福祉サービス協議会会長 宮崎県社会福祉法人経営者協議会副会長 宮崎県認知症高齢者グループホーム連絡協議会会長 宮崎県通所介護事業所連絡協議会会長 宮崎市訪問介護事業所連絡協議会会長、副会長、監事 【関係機関】 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 宮崎職業訓練支援センター課長 社会福祉法人宮崎県社会福祉協議会 宮崎県福祉人材センターセンター長 宮崎県介護福祉士養成校連絡会幹事校長、教務主任 株式会社 ニサイ学館ヘルスケア事業部人材課課長補佐 公益財団法人 産業雇用安定センター支援協力員 【介護労働安定センター-宮崎支部】 支部長、他3名
宮崎	平成26年度第二回 介護労働懇談会 12月11日(木)	単独	【議題1】情報提供 ・労働局としても、助成金の活用セミナー等の要望があれば 積極的に答えていく。 ・センター宮崎支部から、「働きやすい働きがいのある職場づくり」に 関連した資料提示。 【議題2】ディスカッションにて出された提言 ・「働きやすい働きがいのある職場づくり」の大きな柱は、 人材育成・キャリアアップの取組みがあること。 ・協議会や事業所間で連携を強く、共同して人材育成や 研修会などに取り組む。 ・優良事業所や、永年勤続表彰など、良いものを県レベルで 評価しアピールする。 ・地域の元気な高齢者が働く環境づくりが必要。 ・十数年前から同じ意見が出されており、施策もいろいろ探られ ている。これは無駄ではなく、同じ繰り返しであっても良い。 ・県が介護職員の確保が大切とアピールして欲しい。 その上で県および市町村の協力を得て、人材確保に

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
鹿兒島県 労働福祉 協議会 (分科会) 9月30日(火)	鹿兒島県介護 労働福祉 協議会 人材育成と人材確保 (分科会) 9月30日(火)	単独	【議題1】今年度の人材育成に関して重点的に取り組んでいる事項 【議題2】人材育成、研修が人材確保に繋がっている事例 【議題3】採用時の教育訓練等の取組状況 【議題4】職員の定着に関わる取組について ・今回は「人材育成と人材の確保」として活動の状況報告や問題点を発表し合う内容とした 【出席者】 【行政機関】 労働局職業対策課課長、雇用調整係長 鹿児島ハローワーク所長、介護労働専門官 鹿児島県商工労働部労務課技術主査 【介護関係団体】 鹿児島県老人福祉施設協議会研修部部長(ようとう園事務長) 鹿児島県老人福祉施設協議会(家と結の街 介護福祉長) 鹿児島県認知症グループホーム協議会副理事長 鹿児島県ホームヘルパー協会会長(社)中江報徳園 副園長 有科老人ホーム・ガン・デン・ハウス 施設長 取組施設長 【その他機関】 鹿児島県社会福祉協議会 福祉人材センター 参事 湘いニューマ・パワー代表取締役 人材育成コンサルタント 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他2名

支部 (所)名	会議名	合同 単独	議題及び出席者等
沖縄 労働福祉 協議会 幹事会 第1回 7月30日(水)	沖縄労働福祉 協議会 幹事会 第1回 7月30日(水)	単独	【議題1】「参入促進」・介護の仕事を理解促進啓発について ・他県で実施している中学教員や進路指導先生向けに介護職セミナーや中高生向けDVDやアニメの配布などを参考にしているのか ・「介護の日」の実行委員会を8月4日発足予定 【議題2】資質の向上(各機関の介護職員向け研修や支援の取組) ・人材育成のガイドラインと標準カリキュラムを活用していくには、これらを活用して人材育成が各事業所でどのように進んでいるのかフォローする必要がある 【出席者】 【行政機関】 沖縄県子ども生活福祉部高齢者福祉介護課課長 沖縄県子ども生活福祉部福祉政策課副参事 沖縄県子ども生活福祉部地域福祉課課長 沖縄労働局職業安定部職業安定課課長 沖縄労働局職業安定部職業安定課職業紹介第一係長 【介護関係団体】 沖縄県社会福祉協議会 福祉人材研修センター 所長 沖縄県社会福祉協議会 福祉人材研修センター 副所長 沖縄県社会福祉協議会 福祉人材研修センター 主任 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他1名
沖縄 労働福祉 協議会 幹事会 第2回 8月18日(月)	沖縄労働福祉 協議会 幹事会 第2回 8月18日(月)	単独	【議題1】資質の向上について、...前回の継続 ・それぞれの事業所の人材確保の認識が大事 【議題2】職場環境・処遇改善(雇用管理改善)について ・全国の先進県のように体制づくりはできないのか 【出席者】 【行政機関】 沖縄県子ども生活福祉部高齢者福祉介護課課長 沖縄県子ども生活福祉部福祉政策課副参事 沖縄県子ども生活福祉部地域福祉課課長 沖縄労働局職業安定部職業安定課課長 沖縄労働局職業安定部職業安定課職業紹介第一係長 【介護関係団体】 沖縄県社会福祉協議会 福祉人材研修センター 副所長 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他2名
沖縄 労働福祉 協議会 幹事会 第3回 10月27日(月)	平成26年度介護 労働福祉 協議会 幹事会 第3回 10月27日(月)	単独	【議題1】「参入の促進」・介護の仕事を理解促進：事業所の求人・求職の現状等 ・求人を出して3カ月経っても全く応募がないという状況が続いている。 県も市町村も、共に立ち上がって欲しい。 ・介護のイメージを変えないと言いたい人が介護を希望しない。高校の福祉の先生が悩んでいる。

支部 (所)名	会議名	合同 単位	議題及び出席者等
			【議題2】「資質の向上」: 事業所の人材育成の現状について 【議題3】「職場環境・処遇改善」: 雇用管理改善等 【出席者】 【行政機関】 沖縄県子ども生活福祉部 福祉政策課 副参事 沖縄県子ども生活福祉部 地域福祉班 班長 沖縄県子ども生活福祉部 高齢者福祉介護課 課長 沖縄県子ども生活福祉部 高齢者福祉介護課 班長 沖縄労働局職業安定部 職業安定課 課長補佐 沖縄労働局職業安定部 職業安定課職業紹介第一係長 【介護関係団体】 沖縄県社協 沖縄県社会福祉法人経営者協議会会長 沖縄県社協 沖縄県老人福祉施設協議会 調査・研究委員長 沖縄県老人保健施設協議会 事務局長 沖縄県老人保健施設協議会 渉外部会長 沖縄県さわやか介護連絡会 会長 沖縄県さわやか介護連絡会 事務局長 沖縄県小規模多機能型居宅介護事業所連絡会 会長 沖縄県小規模多機能型居宅介護事業所連絡会 役員 沖縄県グループホーム連絡会 会長 沖縄県グループホーム連絡会 副会長 沖縄県社協・福祉人材研修センター 副所長 幹 沖縄県社協・福祉人材研修センター 主事 【介護労働安定センター(事務局を含む)】 支部長、他2名

仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)の新合意について

〔仕事と生活の調和推進官民トップ会議〕
平成22年6月29日

○ 政労使トップの交代を機に、仕事と生活の調和の実現に向けて一層積極的に取り組む決意を表明

○ 施策の進捗や経済情勢の変化を踏まえ、「憲章」・「行動指針」(平成19年12月策定)に新たな視点や取組を盛り込み

仕事と生活の調和推進官民トップ会議

総理大臣ほか関係閣僚

経団連、日商、連合等の労使代表

知事会、有識者から構成

「憲章」

必要性、目指すべき社会の姿を提示

【前文】

○ 新たな決意の下、官民一体となり取り組んで行くため、政労使の合意により策定

【なぜ仕事と生活の調和が必要か】

- 仕事と生活が両立しにくい現実
- 働き方の二極化等
- 共働き世帯の増加と変わらない働き方、役割分担意識
- 仕事と生活の相克と家族・地域・社会の変貌
- 多様な働き方の模索
- 「ダイバーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)」の実現
- 多様な選択肢の実現
- 時間価値を高め、安心と希望の実現に寄与
- 「新しい公共」への参加機会拡大等による地域社会の活性化
- 人や地域とのつながりを得る機会
- 取組は明日への投資

【仕事と生活の調和が実現した社会の姿】

- ① 就労による経済的自立が可能となる社会
- ② 健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会
- ③ 多様な働き方・生き方が選択できる社会

【関係者が果たすべき役割】

労使を始め国民による積極的取組
国や地方公共団体による支援
※取組に当たって両立支援と併せて社会と家庭双方における男女共同参画が必要

※下線部が変更箇所

「行動指針」各主体の取組方針、点検・評価方法を提示

(1) 企業、働く者の取組

労使による自主的取組が基本

【総論】

- ・経営トップによる職場風土改革等
- ・労使による目標設定、計画的取組、点検
- ・労使による時間当たり生産性向上の取組
- ・雇用管理制度等の改革
- ・リハリのある働き方の実現
- ・管理職の率先による職場風土改革
- ・関連企業や取引先への配慮
- ・将来を見据えた自己啓発・能力開発
- ・労使団体等の連携による民間主導の気運醸成
- ・就業の実態に応じた、均衡を考慮した労働契約

【就労による経済的自立】

- ・人物本位の正当な評価に基づく採用
- ・正規雇用へ移行しうる制度づくり等
- ・公正な処遇や積極的な能力開発
- ・健康で豊かな生活のための時間の確保
- ・労働時間関連法令の遵守を徹底
- ・労使による労働時間等設定改善の取組と要員確保
- ・取引先への計画的な発注、納期設定

【多様な働き方の選択】

- ・柔軟な働き方を支える制度整備と利用しやすい職場風土づくり
- ・男性の育児休業等取得促進に向けた環境整備等
- ・女性・高齢者等の再就職・継続就業機会の提供
- ・公正な処遇や積極的な能力開発

(2) 国民の取組

- ・個々人の多様性への理解、尊重
- ・理解を得つつ自らの仕事と生活の調和を実現
- ・家庭や地域での自らの役割を積極的に果たす
- ・消費者としてサービス提供者の働き方に配慮

(3) 国の取組

【総論】

- ・国民の理解や政労使の合意形成促進
- ・雇用者以外も含めた仕事と生活の調和の推進
- ・生活の時間確保等を可能とする雇用環境整備の支援
- ・働き方に中立的な税・社会保障制度の在り方検討
- ・社会全体の生産性向上と中小企業対策
- ・取組企業への支援(情報の提供等)
- ・関係法令の周知、法令遵守のための監督・指導強化
- ・積極的取組企業の社会的評価推進(くるみんマーク等)
- ・公共調達における契約内容に反映した取組評価
- ・自己啓発や能力開発の取組支援
- ・労働者の健康確保・メンタルヘルス対策推進
- ・行政機関における率先した取組

【就労による経済的自立】

- ・学校段階を通じてキャリア教育・職業教育の体系的充実
- ・社会全体に通じる職業能力開発・評価制度構築
- ・社会人の学習促進

・トランポリン型の第2のセーフティネットの確立

・フリーターの常用雇用化支援

・経済的自立が困難な者の就労支援

【健康で豊かな生活のための時間の確保】

- ・労使の労働時間等設定改善の取組支援
- ・改正労働基準法への対応等による長時間労働抑制及び年次有給休暇取得促進

【多様な働き方の選択】

- ・多様な働き方推進とその条件整備
- ・長期的な視点による女性の人生設計支援
- ・女性の継続就業支援と賃上げやすき環境整備、就業率向上
- ・多様な働き方に対応した多様な子育て支援
- ・在宅就業の環境整備のための枠組みの検討
- ・男性の子育てへの関わり支援・促進(「パパ・ママ育休プラス」の活用促進、学習機会提供等)
- ・男性が子育てに関わるきつかけの提供
- ・地方公共団体等による育児・介護の社会的基盤づくり支援
- ・労働市場の社会的基盤整備(職業能力形成支援)

(4) 地方公共団体の取組

地域の実情に即した取組

- ・住民の理解や合意形成促進
- ・NPO等の活動を通じた中小企業経営者等の取組促進
- ・企業の取組の支援・促進
- ・(認定・認定制度、表彰、融資制度等)
- ・多様な働き方に対応した多様な子育て支援
- ・育児・介護等の社会的基盤形成

◆進捗状況の点検・評価

【数値目標】

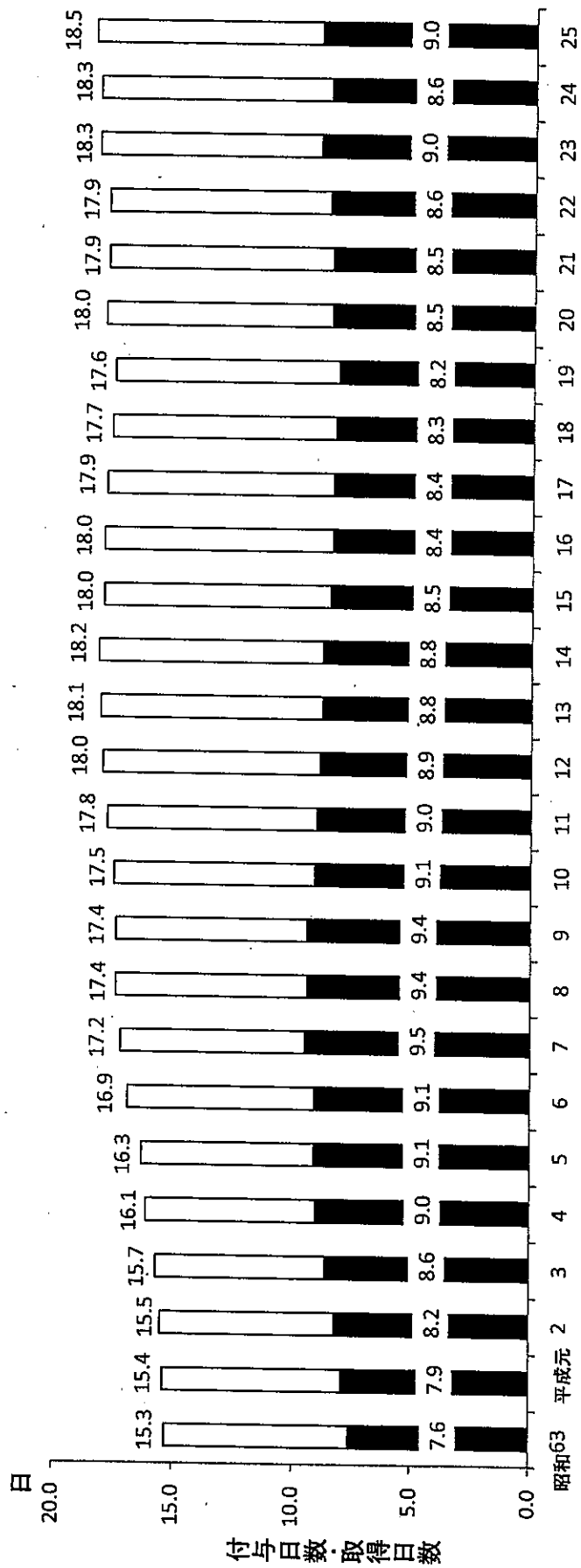
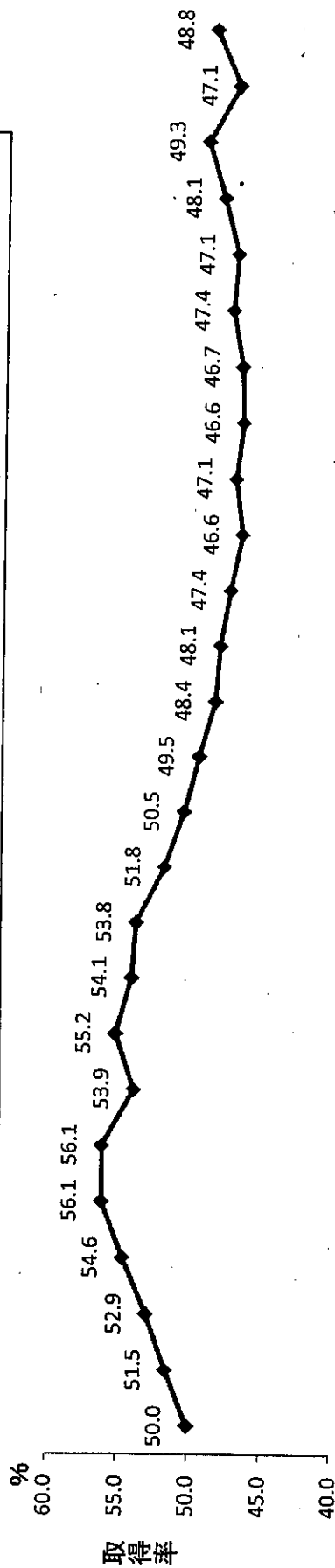
14の指標、2020年の目標値

【例(現状値→目標値)】

- ・フリーター数 約178万人→124万人
- ・週労働時間60時間以上の雇用者の割合 10.0%→5.0割減
- ・年次有給休暇取得率 47.4%→70%
- ・第1子出産前後の女性の継続就業率 38.0%→55%
- ・男性の育児取得率 1.25%→13%
- 【その他の指標】
- ・就業率
- ・時間当たり労働生産性の伸び率
- ・労働時間等の課題について労使が話し合いの機会を設けている割合
- ・メンタルヘルスケアに関する措置を受けられる職場割合
- ・在宅型テレワーク率
- ・短時間勤務を選択できる事業所割合
- ・自己啓発を行っている労働者割合
- ・保育等の子育てサービスの提供割合
- ・6歳未満の子どものもつ夫の育児・家事関連時間

年次有給休暇の取得率等の推移

年次有給休暇の取得率については、近年5割を下回る水準で推移している。



(資料出所) 厚生労働省「就労条件総合調査」(平成11年以前は「賃金労働時間制度等総合調査」による)

(注) 1) 「対象労働者」は「常用労働者」から「パートタイム労働者」を除いた労働者である。

2) 「付与日数」には、繰越日数を含まない。「取得率」は、全取得日数/全付与日数×100(%)である。

3) 平成18年以前の調査対象:「本社の常用労働者が30人以上の民営企業」→平成19年以降の調査対象:「常用労働者が30人以上の民営企業」

雇用管理の改善等のための相談援助事業

(1) 概要

○ 介護労働安定センター職員の積極的な事業所訪問等による雇用管理の改善に関する相談援助。その他、社会保険労務士、中小企業診断士、弁護士への委嘱による専門的な相談やヘルスカウンセラー、医師等への委嘱による心身の健康確保に係る相談を無料で実施。

(2) 実績

〔雇用管理に関する相談援助〕

	平成23年度	平成24年度	平成25年度
介護労働安定センター職員	63,665件	72,960件	59,489件
うち事業所訪問	15,664件	17,593件	17,110件
社会保険労務士等の専門家	1,154件	1,551件	1,580件
ヘルスカウンセラー等による健康相談	712件	994件	1,144件

〔職員の相談援助訪問の重点化〕

全相談訪問件数のうち20人以下の小規模（離職率約20%）または開設3年未満の事業所（離職率26.1%）への訪問割合目標50%以上・・・25年度実績 51.8%

〔事業所訪問による相談援助を受けた事業所の離職率〕

	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
事業所訪問による相談援助を受けた事業所の離職率	12.5%	12.2%	11.9%	13.0%
全産業平均	14.5%	14.4%	14.8%	15.6%
介護職員平均	17.8%	16.1%	17.0%	16.6%

(相談事例1)

賃金や労働時間の不満等による離職の常態化を改善したい。

(支援内容) 事業所の業務実態と諸規程をチェックし、介護職員の資格に応じた手当の創設など事業所にあった

賃金規定づくりを支援。

(効果) 新給与体系の策定により離職者が減少。

(相談事例2)

新たに開始する通所介護事業に見合った人事制度に見直したい。

(支援内容) キャリアパスの必要性を説明し、評価制度をアードバイス。

(効果) 新たなキャリアパスを取り入れた人事考課制度の策定により、個々が仕事に対し前向きになり、職場の雰囲気も改善された。

【利用者の声】

- 「介護事業に関する相談窓口がどこなのかわかりにくいため、介護事業における総合相談窓口として、大変助かっている」
- 「他の事業所の取組事例を教えていただき、新規事業開始にあたり大変に参考になりました」「無料ということはありませんでした」

中小企業労働環境向上助成金（個別中小企業助成コース）の概要

趣 旨

重点分野等の中小企業事業主は、雇用創出の中核的な担い手となることが期待される一方、採用意欲がありながら人材が確保できない等の雇用管理上の問題を抱えている。

雇用管理制度の導入等への助成を行うことにより、労働者の労働環境を向上させ、もって中小企業の魅力的な雇用創出を図る。

事業（拡充）の概要

重点分野等の中小企業が、雇用管理責任者を選任し、雇用管理改善につながる以下の事項について、就業規則・労働協約を変更することにより制度を新たに導入、又は介護福祉機器の導入を行った場合に助成金を支給する。

◆助成対象

【重点分野事業主】

①評価・処遇制度、②研修体系制度、又は③健康づくり制度を導入した助成した場合に助成

【介護関連事業主】

①評価・処遇制度、②研修体系制度、若しくは③健康づくり制度を導入、又は④介護福祉機器を導入した場合に助成

	重点分野事業主	介護関連事業主
①評価・処遇制度	○	○
②研修体系制度	○	○
③健康づくり制度	○(26年4月～)	○
④介護福祉機器	×	○

支 給 額

① 評価・処遇制度

評価・処遇制度、昇進・昇格基準等を導入し、実施した場合、40万円を助成

② 研修体系制度

教育訓練制度を導入し、実施した場合、30万円を助成

③ 健康づくり制度

法定外の健康診断、メンタルヘルス相談等の制度を導入し、実施した場合、30万円を助成

④ 介護福祉機器（介護事業所のみ）

介護福祉機器等を導入した場合、導入費用の1／2を助成（上限300万円）

中小企業労働環境向上助成金（個別中小企業助成コース（介護福祉機器等助成））

介護関連事業主が、介護労働者の身体的負担を軽減するために、新たに介護福祉機器を導入し、適切な運用を行うことにより、労働環境の改善がみられた場合に要した経費の一部を助成する（雇用保険二事業による助成）。

1. 支給対象、要件

① 雇用保険の適用事業の中小企業事業主

（サービス業は常時雇用する労働者数100人以下または資本金等5,000万円以下が対象）

- ② 介護福祉機器等を導入する事業所において介護サービスの提供を業として行う事業主
- ③ 計画（3ヶ月から1年）に基づき介護福祉機器の導入・運用を行う事業主
- ④ 介護福祉機器の使用を徹底する等の研修を実施していること
- ⑤ 雇用管理責任者を選任していること 等

2. 支給額

介護福祉機器の導入及び研修に要した費用の1/2（上限300万円）

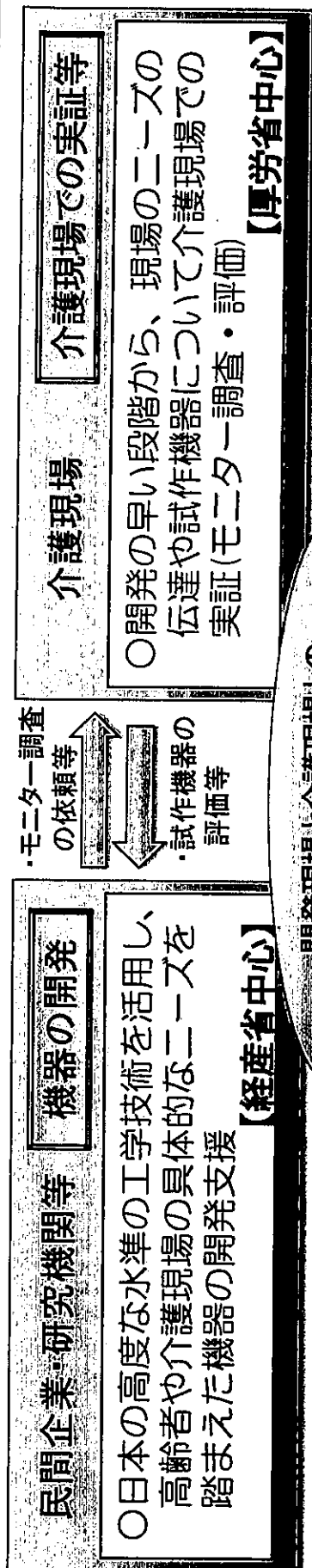
なお、累計額が300万円に達した場合、新たな申請時期は最後の支給決定日の翌日から3年経

過後

3. 対象機器

- ①移動用リフト、②自動車用車いすリフト、③座面昇降機能付車いす、④特殊浴槽、⑤ストレッチャー、⑥自動排泄処理機、⑦昇降装置、⑧車いす体重計

ロボット介護機器の開発・導入促進体制



開発現場と介護現場との意見交換の場の提供等

ロボット技術の介護利用における重点分野(平成24年11月22日 経産省・厚労省公表)
 経済産業省と厚生労働省において、重点的に開発支援する分野を特定(平成25年度から開発支援)

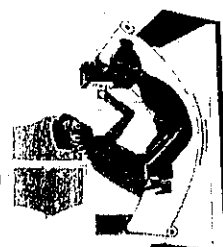
○移乗介助(装着型)

- ・ロボット技術を用いて介助者のパワーアシストを行う装着型の機器



○移乗介助(抱え上げ型)

- ・ロボット技術を用いて介助者による抱え上げ動作のパワーアシストを行う非装着型の機器



○移動支援

- ・高齢者等の外出をサポートし、荷物を安全に運搬できるロボット技術を用いた歩行支援機器



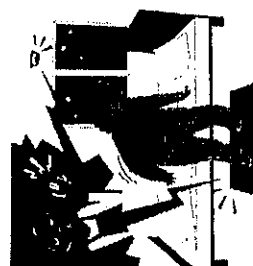
○排泄支援

- ・排泄物の処理にロボット技術を用いた設置位置調節可能なトイレ



○認知症の方の見守り

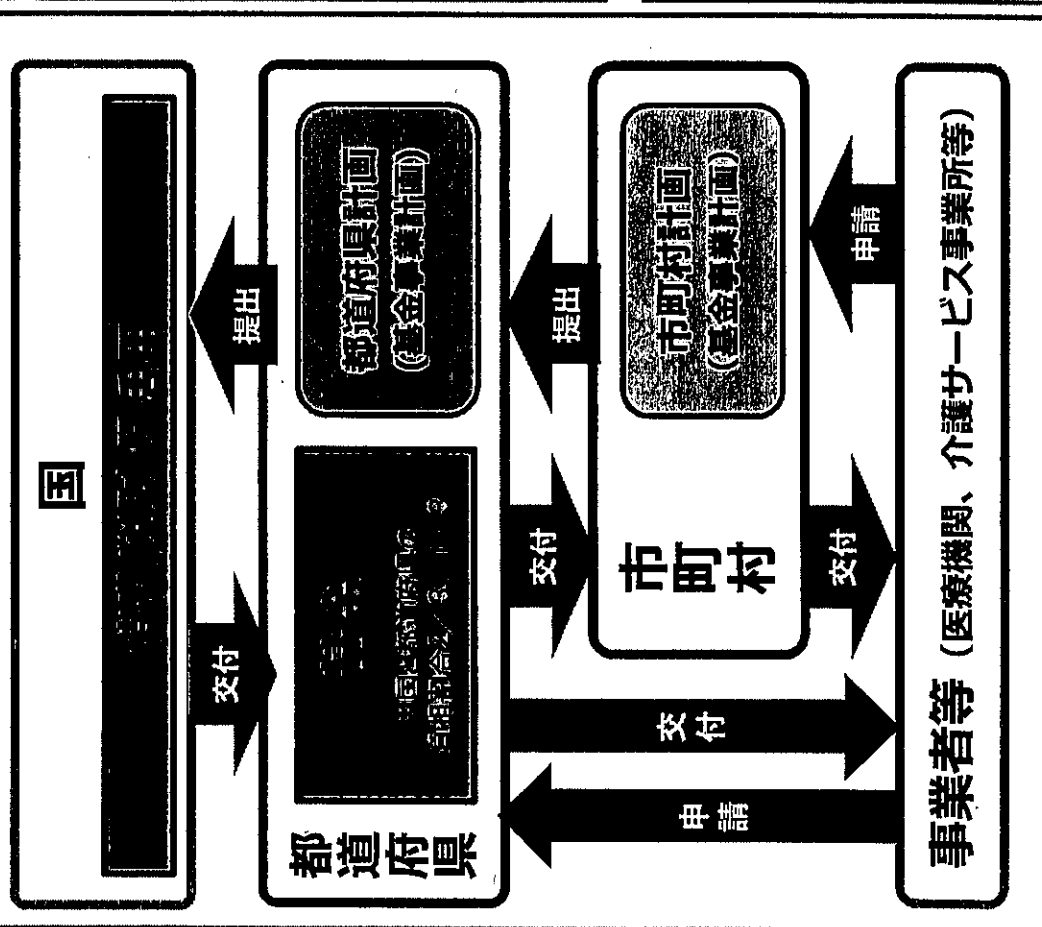
- ・介護施設において使用する、センサーや外部通信機能を備えたロボット技術を用いた機器のプラットフォーム



地域医療介護総合確保基金

平成27年度予算(案) 1,628億円
(医療分 904億円、介護分 724億円)

- 団塊の世代が75歳以上となる2025年を展望すれば、病床の機能分化・連携、在宅医療・介護の推進、医療・介護従事者の確保・勤務環境の改善等、「効率的かつ質の高い医療提供体制の構築」と「地域包括ケアシステムの構築」が急務の課題。
- このため、消費税増収分を活用した新たな財政支援制度(地域医療介護総合確保基金)を創設し、各都道府県に設置。各都道府県は、都道府県計画を作成し、当該計画に基づき事業を実施。



都道府県計画及び市町村計画 (基金事業計画)

- 基金に関する基本的事項
 - ・公正かつ透明なプロセスの確保(関係者の意見を反映させる仕組みの整備)
 - ・事業主体間の公平性など公正性・透明性の確保
 - ・診療報酬・介護報酬等との役割分担
- 都道府県計画及び市町村計画の基本的な記載事項

医療介護総合確保区域の設定※1 / 目標と計画期間(原則1年間) / 事業の内容・費用の額等 / 事業の評価方法※2

※1 都道府県は、二次医療圏及び老人福祉圏を念頭に置きつつ、地域の実情を踏まえて設定。市町村は、日常生活圏を念頭に設定。

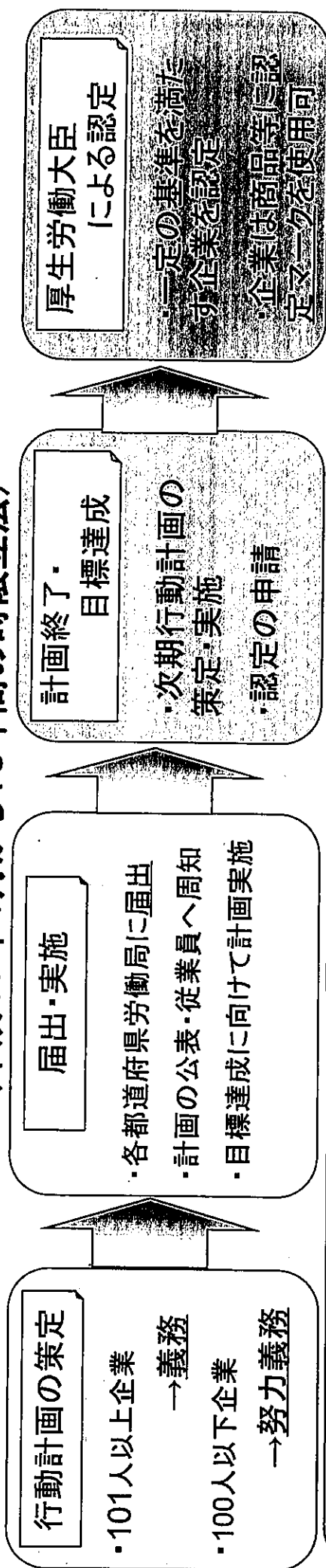
※2 都道府県は、市町村の協力を得つつ、事業の事後評価等を実施。国は都道府県の事業を検証し、基金の配分等に活用。
- 都道府県は市町村計画の事業をとりまとめて、都道府県計画を作成

地域医療介護総合確保基金の対象事業

- 1 地域医療構想の達成に向けた医療機関の施設又は設備の整備に関する事業
- 2 居宅等における医療の提供に関する事業
- 3 介護施設等の整備に関する事業
- 4 医療従事者の確保に関する事業
- 5 介護従事者の確保に関する事業

次世代法に基づく企業の行動計画策定・実施

(平成17年4月から10年間の時限立法)



行動計画例

- 1 計画期間 平成〇年〇月〇日～平成〇年〇月〇日まで
- 2 内容
 - 目標1 計画期間内に育児休業の取得状況を次の水準にする
 - 男性: 年に〇人以上取得
 - 女性: 取得率〇%以上
 - 対策
 - 平成〇年〇月 管理職を対象とした研修の実施
 - 平成〇年〇月 育児休業中の社員で希望する者を対象とする職場復帰のための講習会を年に〇回実施

- 目標2 ノー残業デーを月に1日設定する。
- 対策
 - 平成〇年〇月 部署ごとに検討グループを設置
 - 平成〇年〇月 社内報などでキャンペーンを行う

目標〇 …
対策 …

届出状況(平成24年10月末時点)

101人以上企業の96.8%
301人以上企業の97.0%
101～300人以下企業の96.7%
規模計届出企業数 69,723社

〇認定状況(平成24年10月末時点)
認定企業 1,377社



次世代認定マーク「くるみん」

認定基準

- ・行動計画の期間が、2年以上5年以下であること。
- ・策定した行動計画を実施し、それに定めた目標を達成したこと。
- ・3歳から小学校に入学するまでの子を持つ労働者を対象とする「育児休業の制度または勤務時間短縮等の措置に準ずる措置」を講じていること。
- ・計画期間内に、男性の育児休業等取得率が70%以上だったこと。
- ・女性の育児休業等取得率が70%以上だったこと。

認定企業に対する税制優遇制度

- ・一定の期間(※)に取得・新築・増改築した建物等について、認定を受けた日を含む事業年度において、普通償却限度額の32%の割増償却ができる。

※ 認定を受ける対象となった行動計画の開始日から認定を受けた日を含む事業年度終了の日までの期間

・平成23年4月1日から平成26年3月31日までの期間内に始まるいずれかの事業年度において、次世代法の認定を受けた事業主が対象。

(公財)介護労働安定センターが実施する介護労働講習について

介護労働講習とは

介護労働者になろうとする求職者等に対して、必要な知識及び技能を修得させるための講習。
(根拠法令：雇保則第129条、同131条、介護労働法第2条第2項、同第18条第1項第3号、同18条第1項第4号)

(1) 概要

○ 実務者研修を主な内容とする講習 (450時間+α) (離転職者対象)

- ・実務経験をもって介護福祉士試験を受験する者に義務づけられる予定の「実務者研修」の内容に、より実践的な技術に関するカリキュラムや就職支援を付加した講習を全国で実施。
- ・離転職者に対し、介護の職場で働くために必要かつ基本的な介護提供能力の修得に加え、医療的ケアに関する知識及び技能を付与することを目的とする。
- ・新たに実務者研修を実施しようとする民間教育訓練機関等に、実施ノウハウを提供する。

(2) 実績及び計画

平成25年度実績：実施回数47回／受講者数1,603人)

平成26年度計画：実施回数47回／受講者数1,880人)

(公財)介護労働安定センターが実施する研修コーナーデネット事業について

研修コーナーデネット事業とは

介護事業者又は介護労働者の方を対象に、介護事業者のキャリア形成に関する相談援助や研修計画の作成支援、啓発セミナー等を実施。

○概要

①介護労働者のキャリア形成に関する相談援助

・介護人材育成コンサルタントが人事・教育・人材育成の業務経験や専門知識を活かし、職業能力の向上に関する相談を、介護労働安定センターの窓口、又は介護事業所への訪問により実施。

・具体的な相談内容は、「キャリア形成の啓発」「研修計画の作成・相談等」「キャリアパスの作成・相談等」など。

②能力開発セミナー等

・主に、介護事業所等の教育担当及び管理者の方を対象として、職業能力の向上に関するテーマでセミナー等を開催。

・介護労働安定センターの全国47支部・支所において、年に1回開催。

キャリア形成促進助成金

制度概要

職業訓練などを実施する事業主等に対して訓練経費や訓練中の賃金を助成し、労働者のキャリア形成を効果的に促進

※ 事業主にあっては、事業内職業能力開発計画・年間職業能力開発計画を作成するとともに、職業能力開発推進者を選任することが必要

※ 事業主団体等にあつては、訓練実施計画を作成することが必要

※ 1コースあたり20時間以上（海外で実施する訓練の場合は30時間以上）の訓練が対象

助成内容		助成額
① 政策課題対応型訓練		
① 成長分野等人材育成コース	大企業・ 中小企業	賃金助成：1h当たり800円 (400円) 経費助成：1/2 (1/3) ※()額は大企業の額
② グローバル人材育成コース		
③ 育児・復職後等能力 アップコース		
④ 中長期的キャリア形成コース		
⑤ 若年人材育成コース	中小企業	賃金助成：1h当たり800円 経費助成：1/2 ※⑦については企業における実 習の助成あり(1h当たり600円)
⑥ 熟練技能者育成・承継コース		
⑦ 認定実習併用職業訓練コース		
⑧ 自発的職業能力開発コース		
② 一般型訓練	中小企業	賃金助成：1h当たり400円 経費助成：1/3
③ 団体等実施型訓練	事業主 団体等	経費助成：1/2

- ※ 経費助成の1人1コースの支給限度額は、①①～④は15万円～50万円（大企業は10万円～30万円）、①⑤～⑧及び⑨は7万円～20万円
- ※ 1事業主の年間の支給限度額は、500万円（認定職業訓練又は①②の場合は1,000万円）、1事業主団体等の年間の支給限度額は500万円
- ※ 助成の対象となる訓練等の受講回数は、1労働者につき、1年度3コースまで
- ※ 東日本大震災に伴う被災地の事業主については、助成率の特例あり（中小企業：賃金800円(1h)・経費1/2 大企業：賃金400円(1h)・経費1/3)

キャリアアップ助成金について

○有期契約労働者、短時間労働者、派遣労働者といいたいわゆる非正規雇用の労働者(※1)の企業内のキャリアアップを促進するため、これらの取組を実施した事業主に對して包括的に助成。
 【本助成金の活用にあたって】

「有期契約労働者等(※2)のキャリアアップに関するガイドライン」に沿って、事業所ごとに「キャリアアップ管理者」を配置するとともに、労働組合等の意見を聴いて「キャリアアップ計画」を作成することが必要。
 (※2)短時間労働者及び派遣労働者を含む。

助成内容

助成額 () 額は大企業の額(短時間正社員は大規模事業主)

※下線部分は、平成26年3月1日から平成28年3月31日まで支給額を拡充または要件を緩和

正規雇用等 転換 (注)	有期契約労働者等を正規雇用等に転換または直接雇用(以下「転換等」)した場合に助成	①有期→正規：1人当たり50万円(40万円) ②有期→無期：1人当たり20万円(15万円) ③無期→正規：1人当たり30万円(25万円) ※1年度1事業所当たり①～③合わせて15人まで(②は10人まで) ※対象者が母子家庭の母等又は父子家庭の父の場合、1人当たり①10万円、②③5万円を加算 ※派遣労働者を正規雇用で直接雇用する場合、1人当たり10万円(大企業も同額)加算
人材育成	有期契約労働者等に ・一般職業訓練(OFF-JT)又は ・有期実習型訓練(「ジョブ・カード」を活用したOFF-JT+OUTを組み合わせた3～6か月の職業訓練) を行った場合に助成	OFF-JT《1人当たり》 賃金助成：1人当たり800円(500円) 経費助成：訓練時間数が 100時間未満 10万円(7万円) 15万円(10万円)※ 100時間以上200時間未満 20万円(15万円) 30万円(20万円)※ 200時間以上 30万円(20万円) 50万円(30万円)※ ※ 中長期的なキャリア形成に資する教育訓練として厚生労働大臣が指定する専門実践教育訓練を受講する場合(平成26年10月1日施行予定) OUT《1人当たり》 実施助成：1人当たり700円(700円)
処遇改善	すべての有期契約労働者等の基本給の賃金テーブルを改定し、2%以上増額させた場合に助成	1人当たり1万円(0.75万円) ※「職務評価」の手法の活用により実施した場合、1事業所当たり20万円(15万円)上乘せ
健康管理	有期契約労働者等を対象とする「法定外の健康診断制度」を新たに規定し、4人以上実施した場合に助成	1事業所当たり40万円(30万円)
短時間正社員	労働者を短時間正社員に転換・新規雇入れした場合に助成	1人当たり20万円(15万円) ただし、有期契約労働者等から転換した場合、1人当たり30万円(25万円) ※対象者が母子家庭の母等又は父子家庭の父の場合、1人当たり10万円加算
パート労働時間延長	有期契約労働者等の週所定労働時間を25時間未満から30時間以上に延長した場合に助成	1人当たり10万円(7.5万円)

(注) ①「正規雇用等」とは、「正規雇用または無期雇用」をいう。②派遣労働者の場合、派遣元事業主で転換または派遣先の事業所で直接雇用される場合に助成。
 ③無期雇用への転換等は、通算雇用期間3年未満の有期契約労働者からの転換等であって、基本給の5%以上を増額した場合に限る。

求職者支援制度について

求職者支援制度の趣旨・目的

- 雇用保険を受給できない求職者に対し、
 - ・ 訓練を受講する機会を確保するとともに、
 - ・ 一定の場合には、訓練期間中に給付金を支給し、
 - ・ ハローワークが中心となってきたきめ細かな就職支援を行うことにより、その早期の就職を支援するもの。
- 就職につながる制度となるよう、適正な訓練設定と厳しい出席要件、ハローワークへの来所を義務付け

対象者

- 雇用保険を受給できない者で、就職を希望し、支援を受けようとする者
 - 具体的には、
 - ・ 雇用保険の受給終了者、受給資格要件を満たさなかった者
 - ・ 雇用保険の適用がなかった者
 - ・ 学卒未就職者、自営廃業者等
- が対象

訓練

- 民間教育訓練機関が実施する就職に資する訓練を認定。
- 成長分野や地域の求人ニーズを踏まえた地域職業訓練実施計画を策定し、これに則して認定。
- 訓練実施機関には、就職実績も加味(実践コースのみ)した奨励金を支給。

給付金

- 訓練受講中、一定の要件を満たす場合に、職業訓練受講給付金(月10万円+交通費(所定の額))を支給。
- 不正受給について、不正受給額(3倍額まで)の納付・返還のペナルティあり。

訓練受講者に対する就職支援

- 訓練開始前、訓練期間中、訓練修了後と、一貫してハローワークが中心となり、訓練実施機関と緊密な連携を図りつつ、支援。
- ハローワークにおいて訓練受講者ごとに個別に支援計画を作成し、定期的な来所を求め支援(必要に応じ担当者制で支援を行う)。

職業訓練受講給付金について

1. 額

・給付金支給単位期間(※)ごとに10万円

ただし、日数が28日未満の給付金支給単位期間については、3,580円×日数
・あわせて交通費(所定の額)も支給

※ 「支給単位期間」とは、訓練の開始日から1か月ごとに区切った期間

2. 要件

給付金支給単位期間について、

- ① 収入が8万円以下であること
- ② 世帯(※)の収入が25万円以下であること
- ③ 世帯の金融資産が300万円以下であること
- ④ 現に居住する土地・建物以外に土地・建物を所有していないこと
- ⑤ 訓練の全ての実施日に訓練を受講していること
(やむを得ない理由により受講しなかった実施日がある場合にあつては、8割以上)
- ⑥ 世帯に他に当該給付金を受給し、訓練を受講している者がいないこと
- ⑦ 過去3年以内に失業等給付等の不正受給をしていないこと

※世帯＝同居の又は生計を一にする別居の配偶者、子及び父母

3. 受給できる日数等

- ・12(1年相当)(必要な場合は24(2年相当))の給付金支給単位期間について支給
- ・直前に給付金の支給を受けた訓練の最初の支給単位期間の初日から6年を経過しない場合には支給しない

4. 手続等

- ・ハローワークで個別に就職支援計画を作成し、就職支援を行う(必要に応じて個別担当者制)
- ・月に1回ハローワークに来所し、前月の訓練の出席状況等を確認して、給付金を支給
- ・ハローワークに来所しない場合は、以後不支給
- ・不正受給について、不正受給額(3倍額まで)の納付・返還のペナルティ

ジョブ・カード制度について

制度の目的

ジョブ・カード制度は

- ① 一定の知識等を有するキャリア・コンサルタントによるジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングの実施
- ② 企業における実習と教育訓練機関等における座学とを組み合わせた訓練を含む実践的な職業訓練（職業能力形成プログラム）の受講機会の提供
- ③ ジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングにより整理された職務経歴等のほか訓練修了後の職業能力評価の情報を取りまとめた「ジョブ・カード」の就職活動等における活用

を促進することにより、求職者と求人企業とのマッチングや実践的な職業能力の習得を促進し、安定的な雇用への移行等を促進することを目的とした制度

キャリア・コンサルティングの実施

職務経歴などを記入したジョブ・カードの交付
約121万人(H26.11)

ジョブ・カード
履歴シート、職務
経歴シート、キャ
リアシートを活用

求職者

職務経歴・学歴・訓練歴等を整理

職業意識やキャリア形成上の課題の明確化

「これまでの経験をもとに自分の長所を説明できるようになった」
「実現可能なやりたい仕事の内容を説明できるようになった」

学生
(大学等)

学生用ジョブ・カードを活用

学習歴・インターンシップ・アルバイト歴等を整理

キャリア意識の醸成、職業意識の明確化

訓練せず就職

職業訓練の実施

○OJT+Off-JTによる実践的職業訓練

○雇用型訓練

企業が正社員経験に恵まれない者を雇用して訓練実施

- ・ 有期実習型訓練
- ・ 実践型人材養成システム
- ・ 若者チャレンジ訓練（平成25年度末に訓練開始の受付を終了）

○公共職業訓練（離職者訓練、学卒者訓練）
主に雇用保険受給者が対象

○求職者支援訓練
雇用保険を受給できない者が対象

職業能力の評価

訓練修了者
（訓練実施企業、訓練実施機関）
ジョブ・カード
評価シート
を活用

訓練修了後に職業能力評価を行い、その結果をジョブ・カードに記入

「ジョブ・カード作成で自分の不足しているスキルが明らかになった」
「訓練を受けている会社に就職しなくても、訓練実績として他社の求職活動に活かせるので安心」

訓練実施企業で就職

他の企業で就職