

# 介護事業所の「魅力ある職場づくり」に向けて 雇用管理改善への取り組み 自然災害・感染症BCP策定への取り組み

## 事例集



# はじめに

少子高齢化が進む中、今後の大きな社会問題のひとつである団塊ジュニア世代が高齢者となる2040年を見据えて、介護分野における人材の質・量の両面において一層の充実が求められている状況にあります。

しかしながら、当センターが令和5年8月に公表した介護労働実態調査<sup>※1</sup>の結果では、人手不足を感じている事業所が全体の66.3%に上り、依然として高い水準にあることが分かりました。

このような状況下、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指す<sup>※2</sup>としています。また、その中で現役世代の人口の急減という新たな局面に対応するため、以下3つの政策課題をあげています。

- ①多様な就労・社会参加
- ②健康寿命の延伸
- ③医療・福祉サービス改革

特に「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」は介護事業所が国と一体となって取り組みを進めるべき課題であるといえるでしょう。

この度、滋賀労働局から委託を受け実施した「介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業」では、介護事業所の雇用管理改善に関する諸問題や自然災害・感染症に備える業務継続計画（BCP）の構築に対応すべく作成支援を実施しました。さらに「地域ネットワーク・コミュニティの構築」を行い、効果的に雇用管理改善に取り組めるよう支援をしました。

「地域ネットワーク・コミュニティ」とは、事業所の地理的な地域性を踏まえた連携、同種の介護サービスを提供する事業所同士の連携などにより構築するもので、1つの事業所では難しい雇用管理改善課題も、勉強会などをおして相互の経験や知識を共有し、必要に応じて専門家の力を借りながら、効果的に取り組むことを目的としています。

本書には、地域ネットワーク・コミュニティを通しての取り組みの結果として、効果的な雇用管理改善や各事業所の事業形態・立地条件等に適したBCPの事例等を掲載しておりますので、本書を「魅力ある職場づくり」と介護人材の確保へのヒントとしていただければ幸いです。

なお、介護労働安定センターは「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）に基づく厚生労働大臣の指定法人として、介護労働に対するさまざまな支援事業を実施しております。

本書に係る問合せの他、介護労働者の福祉の増進と魅力ある職場づくりのために様々な支援メニューを用意してお待ちしておりますので、お気軽にお問い合わせください。

公益財団法人 介護労働安定センター  
滋賀支部長 谷川 総一

※1 介護労働安定センター 令和4年度介護労働実態調査『事業所における介護労働実態調査結果報告書』

※2 厚生労働省「第2回 2040年を展望した社会保障・働き方改革本部／資料」

# 目次

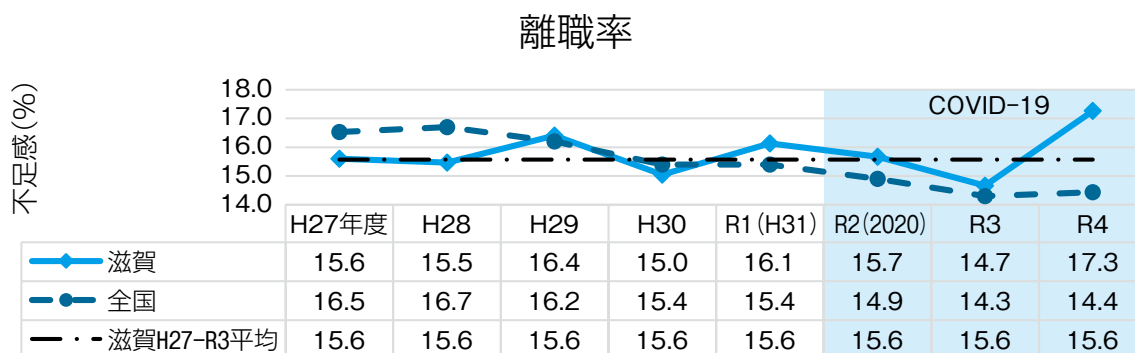
1 滋賀県の介護労働の現状	01
(1) 介護人材の不足	01
(2) 介護人材の確保	03
(3) 介護現場における主な課題	04
(4) 雇用管理改善のための滋賀独自の支援事業	05
2 介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業	06
(1) 地域ネットワーク・コミュニティの構築	06
(2) 地域ネットワーク・コミュニティ取り組みの効果	06
3 雇用管理改善支援の取り組み事例紹介	08
〈雇用管理改善〉	
事例1 人事労務業務の主体的運用	09
事例2 リーダーの人材育成技能の向上と業務マニュアルの作成	10
事例3 新設事業所への就業規則やルール・制度づくり	11
事例4 現状との整合性ある就業規則・雇用契約書の見直し・改定	12
事例5 働きやすい職場づくりを目指して	13
〈自然災害・感染症BCP策定〉	
事例6 【自然災害編】実体験をドライブフォースとしたBCPの作成と運用	14
事例7 【自然災害編】従業員全員で取り組むBCP	15
事例8 【自然災害編】高い防災意識から、業務の継続へとつなげていく	16
事例9 【感染症編】施設の現状に合わせたBCPの作成	17
雇用管理改善推進支援ツールの紹介	18
雇用管理改善の推進に関する参考資料の紹介	20

# 滋賀県の介護労働の現状

## (1) 介護人材の不足

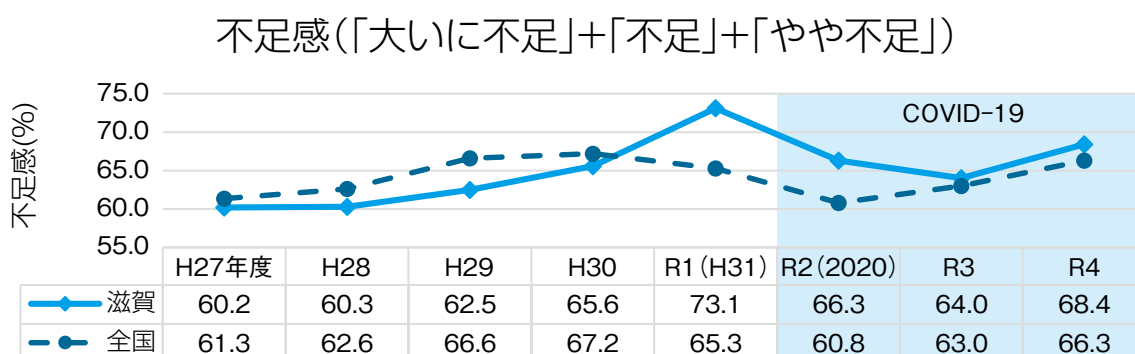
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査<sup>\*1</sup>では、図表1のとおり令和4年度において訪問介護員・介護職員の1年間の離職率は17.3%（全国14.4%）であり、全国の離職率は経年で減少傾向にあります。滋賀県は概ね横ばい（令和3年度までの7年間の平均15.6%）だったものが令和4年度は1.7ポイント悪化しました。

【図表1】 離職率の推移



一方、人手不足と感じている介護事業所は、図表2のとおり全体の68.4%（全国66.3%）に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査<sup>\*2</sup>においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が51.7%（同52.1%）と全国・滋賀県共に最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

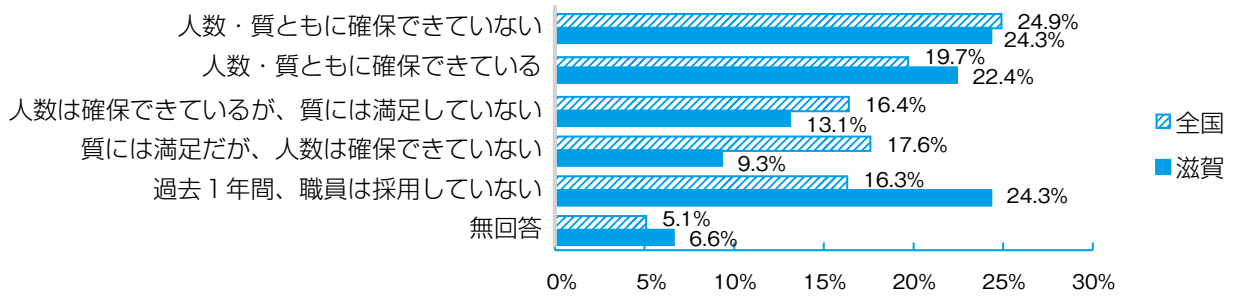
【図表2】 不足感の推移



採用した職員（無期雇用）の人数・質についての評価は、図表3のとおり「人数・質ともに確保できていない」が24.3%（全国24.9%）、「人数・質ともに確保できている」が22.4%（同19.7%）、「人数は確保できているが、質には満足していない」が13.1%（同16.4%）、「質には満足だが、人数は確保できていない」が9.3%（同17.6%）、「過去1年間、職員は採用していない」

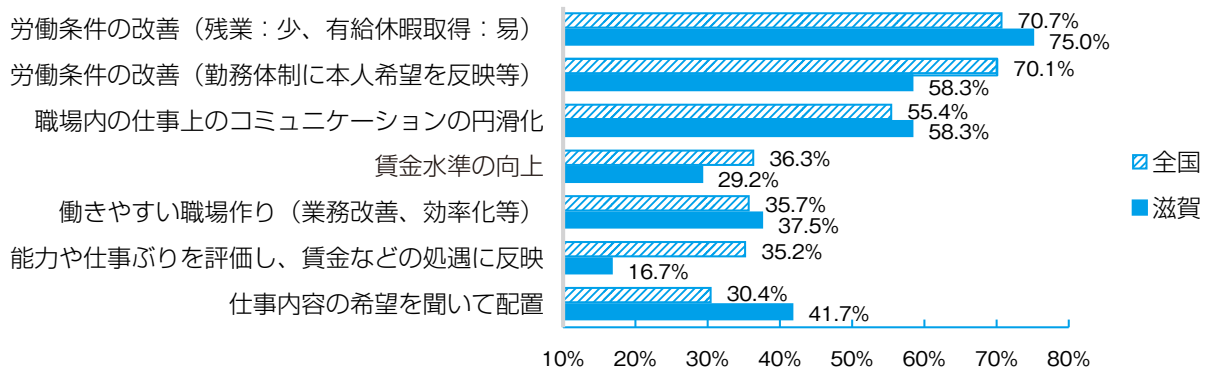
が24.3%（同16.3%）となり、人数・質ともに取り組むことが課題となっています。

【図表3】採用した職員の人数・質の評価



次に早期離職防止や定着促進のための方策（複数回答）についての調査では、図表4のとおり「残業を減らす・有給休暇を取り易くする等の労働条件の改善」が75.0%（全国70.7%）、「本人の希望に応じた勤務体制にする等の労働条件の改善」が58.3%（同70.1%）、「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化」が58.3%（同55.4%）と上位3項目は滋賀県と全国では同じ結果となりました。その他では「仕事内容の希望を聞いて配置」が41.7%（同30.4%）や「業務改善や効率化等による働きやすい職場作り」が37.5%（同35.7%）であり、滋賀県では全国に比べ賃金よりも働きやすい労働環境に着目し対策を講じる介護事業所が多い傾向が伺えます。

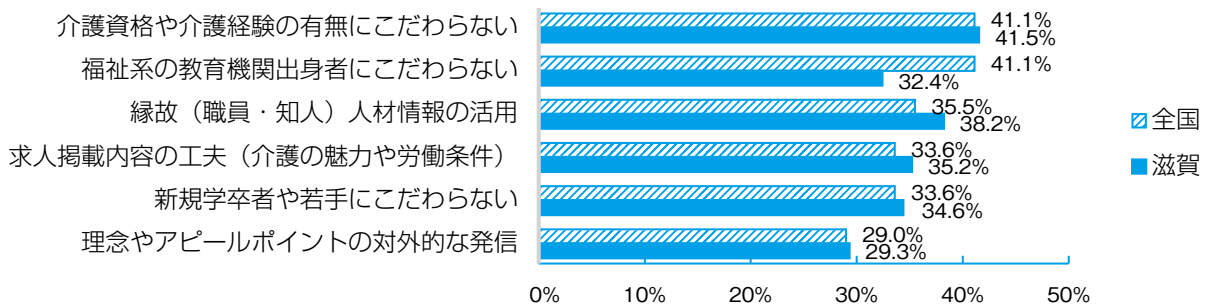
【図表4】早期離職防止や定着促進のための方策（複数回答）



## (2) 介護人材の確保

早期離職防止や定着促進と同様に大切なこととして新たな人材の確保があります。採用における工夫（複数回答）について介護事業所を対象に調査したところ、図表5のとおり「介護資格や介護経験の有無にこだわらない」が41.5%（全国41.1%）と滋賀県・全国共に1位となりました。「福祉系の教育機関出身者にこだわらない」が32.4%（同41.1%）、「職員や知人から人材の情報の提供を受けて活用」が35.5%（同38.2%）など滋賀県と全国では同じ項目が上位を占めました。

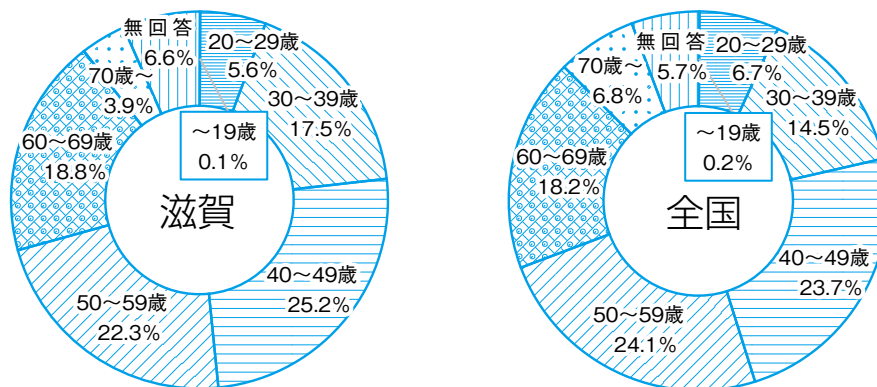
【図表5】採用における工夫（複数回答）



昨今の現役世代（担い手）が減少していく社会において、より多くの人材を介護労働に引き付けるためには、同業他社だけでなく、異業種との人材獲得競争を勝ち抜く必要があります。介護の仕事の魅力を発信して、介護労働のイメージを変えていくことが重要になるといえます。

また厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

【図表6】介護労働者の年齢層割合



### ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

高齢化の一層の進展、現役世代の急減に対応し、我が国の成長力を確保するためにも、より多くの方が意欲や能力に応じた社会の担い手としてより長く活躍できるよう、高齢者をはじめと

した多様な就労・社会参加を促す取り組みを推進するとしています。雇用・年金制度改革等については、70歳までの就業機会の確保、就職氷河期世代の方々の活躍の場を更に広げるための支援、中途採用の拡大、地域共生・地域の支え合い等が政策課題として挙げられています。

なお、当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査では、図表6のとおり、滋賀県の60歳以上の介護労働者の割合は22.7%（全国25.0%）で全体の2割以上になることがわかりました。60歳以上の介護労働者の推移は年々増加傾向にあり、このシニア層が活躍できる環境整備や仕組み作り・制度導入が求められます。

### イ 医療・福祉サービス改革に向けた取り組み

2025年以降、現役世代（担い手）の減少が一層進む中で、「ロボット・AI・ICT 等の実用化の促進」「経営の大規模化・協同化」「組織マネジメント改革」「シニア人材の活用推進」等の取り組み<sup>※3</sup>が期待されています。具体例を挙げると、介護施設における専門職と介護助手等の業務分担の推進、オンラインによる服薬指導、文書量削減に向けた取り組み、業務効率化に向けたガイドラインの作成、法人同士の経営統合などです。いずれも生産性向上を図ることにより、必要かつ適切な医療・福祉サービスが確実に提供される現場を実現することが求められています。

## (3) 介護現場における主な課題

【課題1】直前職（介護関係の仕事）を辞めた理由（滋賀県、上位3位まで、複数回答）

- 1位：職場の人間関係に問題があったため（24.0%）
- 2位：法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため（17.3%）
- 3位：収入が少なかったため（16.0%）

【課題2】職場の人間関係の問題点（滋賀県、上位3位まで、複数回答）

- 1位：部下の指導が難しい（20.7%）
- 2位：①ケアの方法等について意見交換が不十分（17.7%）  
②経営層や管理職等の管理能力が低い、業務の指示が不明確、不十分（17.7%）

【課題3】有給休暇の取得状況

【図表7】有給休暇（年休）の新規平均付与日数、平均取得日数、平均取得率

	新規付与	取得★	取得率
滋賀	14.2日	8.3日	55.4%
全国	14.6日	7.8日	52.9%

★滋賀県・全国共に「5～9日」の取得が最多  
次に多いのは「10～12日」の取得

【課題4】カスタマーハラスメントの実態

【図表8】利用者やその家族からのカスタマーハラスメント（複数回答）

	暴言★	暴力	セクハラ★ <sup>2</sup>
滋賀	22.8%	11.6%	10.3%
全国	20.8%	10.5%	9.3%

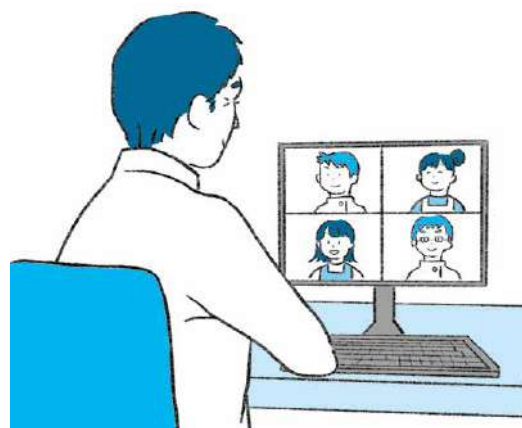
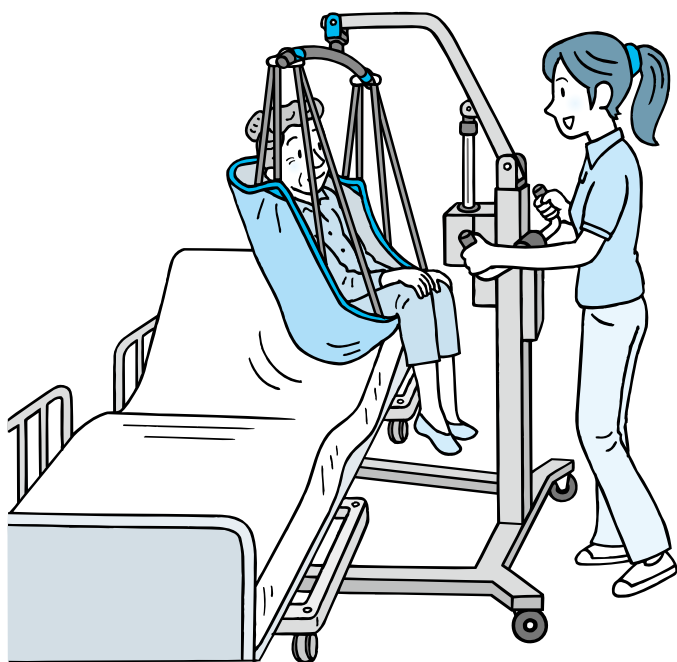
★1：直接的な言葉の暴力  
★2：性的いやがらせ

## (4) 雇用管理改善のための滋賀独自の支援事業

本書では「介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業」(対象15事業所・滋賀労働局)における好事例を後ほど紹介していますが、それ以外に県内の地方公共団体からの委託で雇用管理改善のための支援事業も実施しています。代表的な支援事業は次のとおりです。

- ◇「介護職員処遇改善加算等取得促進支援事業」(対象30事業所・滋賀県)
- ◇「福祉・介護職員処遇改善加算等取得促進支援事業」(対象5事業所・滋賀県)
- ◇「業務改善等コーディネーター派遣事業」(対象7事業所・大津市)

- ※1 介護労働安定センター 令和4年度介護労働実態調査『事業所における介護労働実態調査結果報告書』
- ※2 介護労働安定センター 令和4年度介護労働実態調査『介護労働者の就業実態と就業意識調査結果報告書』
- ※3 厚生労働省「第2回 2040年を展望した社会保障・働き方改革本部／資料」





# 2

## 介護分野における人材確保のための 雇用管理改善推進事業

令和5年度の滋賀労働局委託事業「介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業」では、介護事業所の雇用管理改善をはじめとする諸課題に対応すべく、諸課題の改善に積極的に取り組む事業所を中心とした相談支援を実施しました。

雇用管理をはじめとする諸課題の改善を行うために、当センター滋賀支部職員のヒアリングによる参加事業所の課題を事前に把握し、専門家による個別支援の他、さらに「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築して相談支援を実施しました。

### (1) 地域ネットワーク・コミュニティの構築

「地域ネットワーク・コミュニティ」とは、事業所の地理的な地域性を踏まえた連携、同種の介護サービスを提供する事業所の連携及び包括的に介護サービスを提供する事業所の連携等により構築するもので、これら連携した介護事業所が集まって行う勉強会などをおして、相互の経験や知識を共有し効果的に雇用管理改善に取り組むことを目的としています。

また、事業所によって規模、雇用状況、経営状況、更に考え方で違うため、必要に応じて社会保険労務士や中小企業診断士等の雇用管理改善の専門家と連携しながら、個々の事業所の状況に合わせたサポートを実施しています。

滋賀県では、15の事業所の地域性を考慮して7～8事業所で構成する2つのネットワーク・コミュニティを構築しました。取り組み事例紹介にあたっては、地域ネットワーク・コミュニティを構築した効果や専門家からのサポート内容等も含め掲載しているので参考にしてください。

### (2) 地域ネットワーク・コミュニティ取り組みの効果

地域ネットワーク・コミュニティでは、「魅力ある職場づくり」への意識の底上げを図り、雇用管理改善の推進による介護人材の確保に繋げるという目的をもって勉強会や情報交換会を開催しました。

#### ①介護職場における日常的な諸課題と実践的な対応に関する勉強会

日頃の介護職場で日常的に発生し得る労働時間管理、年次有給休暇、安全管理やハラスメントなどの諸課題に対処するための実践的な対応について、専門家からのアドバイスを受け学習しました。

課題の事例では、始業前の無届の業務に対する賃金の支払いの有無、残業時間の端数処理について、アルバイトの年次有給休暇の付与について、休職期間の定めについてや人材確保・定着のポイントなど、その考え方と対処方法について勉強しました。

## ②コミュニティの情報交換

コミュニティの情報交換では、参加事業所から下記のような多くの悩みや困りごとが出されました。

- ・ 中途採用者の前歴に複数の介護事業所経験者が多い原因は何か（人材確保・定着）
- ・ 新人の技能習得レベルの格差など教育方法に関する悩み（人材育成）
- ・ 最低賃金の引き上げによる他の職員への賃金引き上げへの影響（賃金制度）
- ・ 時間単位年次有給休暇の導入についての課題と対処法（休暇制度）
- ・ 育児休業に対する要員補充（両立支援）
- ・ パート職員の責任感を醸成するにはどうすればよいか（評価・処遇改善）
- ・ カスタマーハラスメントへの対処に関する悩み（人間関係）

### 〈専門家からのアドバイス〉

育児休業に対する要員補充は、介護業界では常態化している課題であり、仕事をカバーしてもらう職員の理解と協力を得るため、責任者が直接説得することや特別手当などの検討が必要ではないかとのことでした。

また、時間単位年次有給休暇の導入については、管理簿も含めた労働時間管理、現場での運用の支障等の課題解決ができないまま時間単位年次有給休暇制度を導入すると職場に混乱が生じることとなります。まずは、半日年休制度の導入からスタートすることが望ましいとのことでした。

その他の困りごとについても専門家から都度適切なアドバイスを受けました。



# 3

## 雇用管理改善支援の取り組み 事例紹介

雇用管理改善の専門家である社会保険労務士や中小企業診断士が、**雇用管理改善サポーター**として介護事業所を訪問し、それぞれの事業所の状況や課題に応じて雇用管理改善及び自然災害・感染症に備える業務継続計画（BCP）の構築に対応すべく、その作成への取り組みを支援しました。その代表的な取り組み事例を紹介します。



## 事業所概要

地域 大津市

- ・介護サービスの種類：通所介護
- ・事業開始年月：2020年8月
- ・従業員数：7人（内、非正規2人）
- ・併設サービス：なし

## 取り組みに至る背景（事業所が抱える課題）

処遇改善助成金の他、人事労務運営について運営代表者がより主体的に参画し、実際の経営業務と人事労務のより効果的な連動を目指していました。当センターへその実現に向けた支援を求められました。

## 取り組みのポイント

運営代表者が取り組んでおられる事と運営的な安定性・今後の見通し・戦略等現在の経営状況をヒアリングさせていただき課題を確認する中で、①処遇改善加算等の手続きについて自身で進めていきたいとの思いがありましたので、実務者へのアドバイスを行うこととしました。②また、人事評価制度については実際の経営業務と人事労務運営の連動を意識した評価方法について、③ハラスメント対策については、カスタマーハラスメントに重点を置いてアドバイスすることとしました。

## 取り組み内容

## ①処遇改善加算等の手続きについて

処遇改善加算等の手続きだけでなく、処遇改善助成金の手続きについても解説し運営代表者自身で処理できるようアドバイスしました。

## ②人事評価制度

具体的な規定に基づき運用されているのではなく、現状の会社への貢献度に合わせて運営代表者が評価しているとのこと。経営業務と人事評価の連動において、1つの方法として、従業員個々の目標設定とそれに対する実現度に応じた評価の手法をアドバイスしました。客観的評価ではなく、主観的評価により従業員個々の今の意識（会社における自身の役割等）も把握するとともに、会社の経営目標と従業員の働き方との整合を確認する事を伝え運用のポイントをアドバイスしました。

## ③ハラスメント対策（カスタマーハラスメント）

カスタマーハラスメント対策のポイントと利用停止との関係（運用）についてポイントをアドバイスしました。

## 取り組み後の感想

支援において運営代表者が積極的に取り組む姿が大変印象的でした。

運営代表者が現状の経営状況と今後の運営についてビジョンを持たれていたため、そのビジョンに基づくアドバイスができるよう努めました。今回の人事評価、処遇改善加算等については、人事評価と処遇改善加算金の分配が連動する事から今後も引き続き取り組まれることになりました。

## 事例 2

## リーダーの人材育成技能の向上と業務マニュアルの作成

### 事業所概要

地域 東近江市

- ・介護サービスの種類：通所介護
- ・事業開始年月：2005年1月
- ・従業員数：46人（内、非正規29人）
- ・併設サービス：なし

### 取り組みに至る背景（事業所が抱える課題）

「リーダーがいないと現場が回らず、リーダーに負担がかかってしまっている。」と事務長から相談があり、現状の課題を分析するために事務長とリーダーに作成いただきアンケートを実施しました。結果、リーダーが部下に対して仕事を適切に教えておらず、マニュアルなどもないため、部下に仕事を任せることが出来ていないということがわかりました。

### 取り組みのポイント

教え方を4段階の基本を事前に説明した後に、実践をしていただき、「わかる」だけでなく「できる」ことを意識しながら、ロープレ等を行い、支援することとしました。また、各回が終わると、課題を出して、モチベーションを保つように意識して取り組むこととしました。

### 取り組み内容

仕事を部下にきちんと教えて、簡単なマニュアルを作り、誰でも職務ができるようにすることを目的として以下のことに取り組みました。

- ①仕事の教え方については、4段階あることを説明した。具体的には、第1段階（習う準備をさせる）、第2段階（作業を説明する）、第3段階（やらせてみる）、第4段階（教えたあとをみる）を説明し、具体的にロープレで理解を深めました。
- ②訓練予定表に記入していただき、誰がどの程度の業務ができているのかを確認しました。
- ③作業分解シートの課題「1日の動きの調整」をステップで記入して作業を分解しました。
- ④作業分解シートを見ながら、4段階のステップで教えるトレーニングを行いました。

### 取り組み後の感想

事務長主導のもとに「リーダーを育成したい。」という意向があり、当初、リーダーはそれほど自分事として考えていませんでした。しかしながら、自分たちで課題を考えていただき、作業分解シートを作成することで、リーダーとしての役割を認識していただくことにつながりました。また、結果として、業務マニュアルを作ることが出来て、リーダーの方々の達成感が生まれたことが良かったと思いました。

## 事例 3

## 新設事業所への就業規則やルール・制度づくり

### 事業所概要

地域 彦根市

- ・介護サービスの種類：放課後デイサービス
- ・事業開始年月：2023年4月
- ・従業員数：11人（内、非正規9人） ・併設サービス：なし

### 取り組みに至る背景（事業所が抱える課題）

2023年4月に新規に設立された事業所のため、就業規則をはじめ基盤となるルールや制度づくりのアドバイスが欲しいと経営者から依頼がありました。

### 取り組みのポイント

就業規則などの各種ルールについては、自社の実情にあったものを提案するように心掛けることとしました。また、新規設立の事業所のため、ルールや制度についても流動的なところがあり、事業所の立場に立ちサポートするように心掛けることとしました。

### 取り組み内容

新設の事業所のため、次のような内容を支援しました。

- ①就業規則本則、非常勤就業規則、給与規程、福祉職員に対する処遇改善加算、特定処遇改善加算、及びベースアップ等支援加算の支給制度に関する規程、育児・介護休業規程、ハラスメント防止に関する規程についてアドバイスしました。
- ②退職金導入に際して、退職金制度について説明を行い、キャリアアップ助成金（賞与、退職金導入コース）の情報を提供しました。後日、中小企業退職金共済制度に加入されました。
- ③短時間正社員制度を導入し、規程の作成をサポートしました。
- ④発達障害傾向のある職員に対する対応について、アドバイスしました。認知の仕方が異なるので、その部分を伝え困っている部分にフォーカスして、業務の指示を工夫するよう資料を見ながら説明しました。

### 取り組み後の感想

新規設立の会社への人事・労務管理業務の進め方に対するアドバイスが、優先的に着手すべき取り組みの明確化に繋がったと感じました。また、ルールや制度だけでなく、疑問をすぐに解消することができるようになったと感じました。

## 事例 4

## 現状との整合性ある就業規則・雇用契約書の見直し・改定

### 事業所概要

地域 長浜市

- ・介護サービスの種類：介護老人保健施設 ・事業開始年月：2000年4月
- ・従業員数：95人（内、非正規26人）
- ・併設サービス：ショートステイ、リハビリサポート

### 取り組みに至る背景（事業所が抱える課題）

就業規則や雇用契約が過去の実態に合わせて運用されている取り扱いが、現在の法改正やそれに伴う制度と齟齬があるため、最近の人事労務行政に対応できる就業規則や雇用契約書の課題を明確にし改善したいとする事務部長からの要請がありました。

### 取り組みのポイント

事務部長（労務責任者）が抱える悩みが多岐にわたっていることから、雇用管理改善のポイントを整理しました。①法改正や制度改正との整合性、②事業所内の評価・処遇バランス、③実運用と就業規則との齟齬の解消の3点に整理し、事務部長の理解と協力を得て適切な支援を行うこととしました。

### 取り組み内容

#### ①就業規則の見直し（働き方改革関連規定を中心とした確認・改善）

現在の人事労務課題に対応するために、盛り込んだ方が良い文面と運用のポイントについてアドバイスしました。試用期間や休職について運用面でのアドバイスを、また、サービス規程については、その時代によって追記が必要になる事を伝え、何よりも実際に自社で生じている（生じた）事を盛り込むことの重要性をアドバイスしました。

#### ②非正規職員就業規則の新設

同一労働同一賃金に照らし合わせ、定年退職後の再雇用者の労働条件については、介護事業所において定年前と定年後に職務内容が異なるケースが多くみられるため、労働条件の設定に留意が必要である事をアドバイスしました。

#### ③雇用契約書の見直し

契約の更新条項の中で、特に定年退職後の再雇用者の労働条件の見直しについては、心身面での配慮をアドバイスしました。

### 取り組み後の感想

事務部長中心に人事労務行政が運営されている中で、自社を取り巻く課題も含めた状況について明確に認識されている印象を受けました。しかし、同時に各種規定の変更のタイミングで悩んでおられる印象も受けました。とはいえ、今後も法改正や制度改正がおこなわれていく事を鑑みると、人事労務課題を未然に予防する観点から柔軟に変更していく意識を持って実践していただきたいと願っています。

## 事例 5

## 働きやすい職場づくりを目指して

### 事業所概要

地域 米原市

- ・介護サービスの種類：通所介護
- ・事業開始年月：2013年4月
- ・従業員数：14人（内、非正規14人）
- ・併設サービス：なし

### 取り組みに至る背景（事業所が抱える課題）

パート職員用の就業規則は、ここ数年、変更していないため、見直したいとのことでした。また、ハラスメント対応について従業員の理解を得てチームワークの強化と支援の要請がありました。

### 取り組みのポイント

パート職員用就業規則について、現行法に即した規則に全面的に改定すること、カスタマーハラスメントをはじめ各種ハラスメントに対する従業員の理解を得て、働きやすい職場づくりを目指すことにサポートを強化することとしました。また、厚生労働省から発行されている育児介護休業規程、年次有給休暇リーフレット、ハラスメント防止や時間外労働の上限規制などの資料を有効活用しながら支援することとしました。

### 取り組み内容

下記の内容をアドバイスしました。

- ①就業規則は、年次有給休暇5日取得、60時間超の割増率改定、ハラスメント規程、育児介護休業規程や無期転換規程等について全面的な見直し。
- ②ハラスメントについては、従業員への周知及び相談窓口の設置、オンラインのハラスメント研修（あかるい職場応援団）の実施を提案しました。
- ③カスタマーハラスメントについては利用者や利用者の家族の理解も必要で、契約時に説明をすることが大切であることを説明し理解されました。

### 取り組み後の感想

就業規則の見直しが速やかに実施されました。職員間のハラスメントは当事者間の認識不足や誤解から生じる場合もあり研修をすること、そしてカスタマーハラスメントについては予防に力を入れたいとのこと、職員を大切にされている事業主であると感じました。





## 事例 6

## 【自然災害編】実体験をドライブフォースとしたBCPの作成と運用

### 事業所概要

地域 草津市

- ・介護サービスの種類：訪問介護
- ・事業開始年月：2022年6月
- ・従業員数：3人（内、非正規0人）
- ・併設サービス：無

### 取り組みに至る背景（事業所が抱える課題）

当事業所には、①管理者を含めて3人と小所帯の事業所であり、BCPの作成が1人に集中する懸念がある、②ケアマネージャーを含む他事業者および地域・行政との地域連携を形成する環境が整っておらず、緊急時における相互応援体制の基礎となる横連携をほとんど取ることができていない、③訪問介護に特化した事業形態であり、訪問先で被災した場合の対応等、BCPを実践する際に特有の工夫が必要であるといった課題がありました。

### 取り組み内容

少人数（3人）で訪問介護を行う事業所であり、日常業務の遂行に多くの時間を費やす中でのBCPの作成でしたが、①管理者が主となって作成を担当し、効率的にかつ計画通りに完成させることができました。その際の留意点としては、②ケアマネージャーを含む他事業者および地域・行政との連携を深めるための取組み（会合への参加・出席、地域行事等への参加他）を継続する、③社有車には、緊急事態に対応できる最小限の装備（水、食料、トイレ他）を確実に準備することに加え、判断基準等をBCPに記載する場合は、曖昧さを排して具体的に記載するといった点が挙げられます。

### 取り組みのポイント

介護支援ツールについて事前準備（予習）に重点を置き、支援日の3営業日前をめどに準備した資料を未完成でも提出いただきました。その資料をベースに、支援時には、重点を置く必要があるポイントを確認して絞り込んだ取組みを行った結果、納得性が高く、手戻りのないBCPの作成を進めることができました。

### 取り組み後の感想

管理者が、2023年8月に滋賀県に襲来した台風7号の影響下での訪問介護の実体験があり、自事業所職員（以下職員）の安全を確保するためには、BCPの作成とその活用が不可欠であるとの代表の強い思いがドライブフォースとなり、短期間で有用な内容のものとして完成させていただきました。また、完成させたBCPを定期的な研修・訓練により職員に周知するとともに、研修・訓練を通じて得られた知見を適宜反映させて、より有用なものとして運用いただいています。

## 事業所概要

地域 大津市

- ・介護サービスの種類：サービス付高齢者住宅
- ・事業開始年月：2023年1月
- ・従業員数：21人（内、非正規12人） ・併設サービス：通所介護

## 取り組みに至る背景（事業所が抱える課題）

当事業所は新しい施設ということもあり、いくつかの課題を抱えていました。①まだ利用者が少なく、それに合わせて正規社員の従業員が少ないため「緊急時の対応体制」が十分に整えられない。②「防災用品や備蓄品」の手配が遅れていて、すべてが揃っていない。③県外から通勤している従業員もいるため災害発生時に施設まで辿り着けず「従業員不足になる可能性がある」というものです。

## 取り組み内容

「緊急時の対応体制」については、各役割（作業）に関して“できること・できないこと”を全従業員で考えて、正規社員以外の方にも担当していただくことにしました。「防災用品や備蓄品」については、必要な備蓄品等のリストを作成して、急ぎ予算化することになりました。また、すべての防災用品と備蓄品が揃うまでの間、同一法人の他事業所が管理している備蓄品を共有（利用）させていただく方向で調整することになりました。「従業員不足の可能性」については、緊急時の優先業務を定義・明確にすることで、施設の近くに住む従業員だけで対応可能な体制を整えました。

## 取り組みのポイント

- ・緊急時の対応については、責任者（施設長、副施設長）だけでなく、また正規社員だけでなく、非正規社員（パート・アルバイト）も含む「すべての従業員」で考えたこと。
- ・理想的な状態を目指して様々な準備を行うだけでなく、同時に暫定的な対応についても検討することで（準備することで）、可能な限り最適な状態を目指したこと。
- ・優先業務の定義・明確化だけでなく、「メール」や「チャット」等のツール類を今まで以上に活用することで、効率的かつ継続的に（無理なく）対応できるようにしたこと。

## 取り組み後の感想

従業員の平均年齢が低く、深刻な自然災害を経験した従業員が少なく、検討当初は「災害時のこと」がイメージできず作業が進みませんでした。しかし過去の事例を参考に、一つ一つ検討することで理解が進み、BCPを完成させることが出来て良かったと思います。

## 事例 8 【自然災害編】高い防災意識から、業務の継続へとつなげていく

### 事業所概要

地域 日野町

- ・介護サービスの種類：介護老人福祉施設 ・事業開始年月：1998年4月
- ・従業員数：65人（内、非正規37人）
- ・併設サービス：ケアハウス、通所介護、短期入所

### 取り組みに至る背景（事業所が抱える課題）

毎年火災を想定した避難訓練を実施するなど防災に関する意識は高く、BCPに対する理解はあるものの、何をどこまで対応すればよいか分かっていないとのことでした。当事業所は自然災害では大雨による土砂災害のリスクがあり、また同じ敷地内で建屋を共有する複数の事業所があるため、連携して対応する必要があります。

### 取り組み内容

まず特別養護老人ホームのBCPを先行して作成し、他の入所系の事業所への適用を図りました。さらに、通所介護事業所にはサービス固有の対応を検討し、施設全体のBCPとしてまとめます。自然災害では、リスクの把握と事業への影響を想定し、優先業務を継続するために必要な対策と対応の計画を作成していただきました。時間を要する対策やマニュアル等の作成は、平常時の取組の中で計画的に行い、見直しを図り更新を行っていきます。

### 取り組みのポイント

災害時にも利用者に必要なサービスを提供するために、各事業所が連携して対応できる体制の構築と役割分担を考えるとともに、BCPの構成については、事業所共通の内容とサービス固有の内容を整理し、管理することにしました。また、大雨による土砂災害のリスクにはタイムラインを考えて、情報の収集と避難の判断が重要になり、福祉避難所としての対応は、行政との協定の内容を具体化し、情報共有と連携を図って取り組んでいくことがポイントとなります。

### 取り組み後の感想

昨年は、秋の全国火災予防運動に合わせて地元の消防署と火災を想定した避難訓練が行われました。また、訓練を通して得られた知見を活かす取り組みも行われています。さらにBCP策定後は、平常時には研修・訓練などの取り組みが行われ、職員と利用者の安全を確保し、災害時においても継続的なサービスが提供されることが期待されます。



## 事例 9

## 【感染症編】施設の現状に合わせたBCPの作成

### 事業所概要

地域 大津市

- ・介護サービスの種類：通所介護
- ・事業開始年月：2015年3月
- ・従業員数：42人（内、非正規25人）
- ・併設サービス：無

### 取り組みに至る背景（事業所が抱える課題）

当事業所には、①BCPの作成方法、②防災訓練や新型コロナウイルス感染のマニュアルとの違い、③BCPを実践する注意点等の課題がありました。しかし、BCPの概念や策定意義は自然災害編での支援で十分理解されており、作成支援ツールの記載内容は新型コロナウイルスでの経験を生かして作成できることから、支援内容は新型コロナウイルスでの経験を、BCPに反映させるというものでした。

### 取り組み内容

通所介護を行う事業所で防災訓練は行っていましたが、BCPへのイメージが分かりにくい状況でしたので、BCPの概念から説明し、作成支援しました。当初は管理者のみで進めていましたが、全ての従業員に認知させる必要性も考慮して、もう1人携わっていただきました。作成の留意点としては、①日常行っている業務の中で感染症対策に関するものを列記する、②抽象的な表現を全従業員にも理解しやすくするため、より具体的な表現にする、③対応不要または対応不能な事項に関しては「該当なし」または削除するといったことを説明しました。

### 取り組みのポイント

作成支援ツールについて事前準備（予習）に重点を置き、支援日の3営業日前をめどに準備した資料を未完成でも提出していただきました。その資料をベースに、抜け漏れがないかの確認、より具体的な記載への修正を依頼し、作成後そのまま放置されるものではなく、実践的で従業員の誰もが活用できる介護BCPの作成を進めることができました。

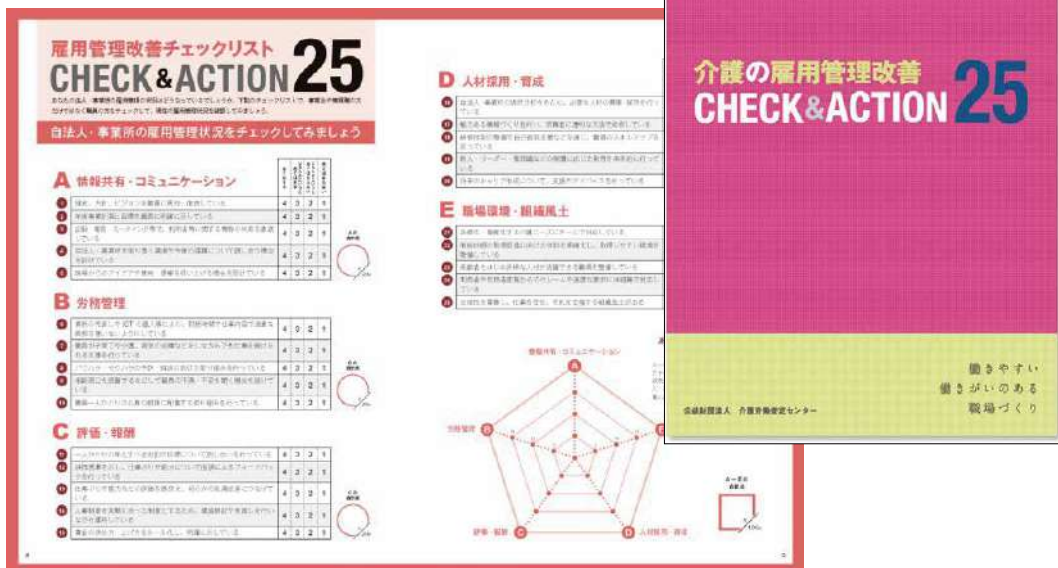
### 取り組み後の感想

「クリーンキャプテン」等、感染症対策に関して施設独自の用語があるので、それをBCPに盛り込み、新規の従業員に対しての説明資料にもなるBCPの作成に心がけました。管理者がBCPをどのように作成すればよいのかに関して、訪問を重ねるごとに理解いただき、また他の従業員の方に内容についてシェアされることで、よりよいものが作成できたと考えます。支援時、以前作成された感染症BCPが見つかり、管理者は作成しただけの感染症BCPは、書庫に眠ったままの状態になることを実感されているようでした。今後は従業員の意見を取り入れながら、施設の現状に合わせてブラッシュアップされることを望みます。

雇用管理改善推進支援ツールの紹介

# 介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION 25

本書は「働きやすい・働きがいのある職場づくり」に実際に役立つツールとして開発されたものであり、雇用管理の改善を行うための25のチェックリストから事業所の雇用管理が必要と思われる各チェックポイントが階層的に分析できるようになっております。また、各チェックポイント解説については、取り組みの過程から改善のプロセスが見える形となっており、どのように雇用管理の改善に取り組めば良いか、具体的に理解できるように工夫されております。介護事業所の人材の確保・定着に向けた雇用管理改善を進めるためのヒントとなることを期待しております。なお、本書の詳細につきましては、お近くの介護労働安定センター支部にお問い合わせください。



# 介護の雇用管理改善CHECK&ACTION 25

## 雇用管理改善チェックリスト

〈自法人・事業所の雇用管理状況をチェックしてみましょう!〉

### A 情報共有・コミュニケーション

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

### B 労務管理

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

### C 評価・報酬

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

### D 人材採用・育成

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

### E 職場環境・組織風土

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

## 雇用管理改善の推進に関する 参考資料の紹介

■(公財)介護労働安定センター ホームページ

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



■(公財)介護労働安定センター滋賀支部 ホームページ

<https://www.kaigo-center.or.jp/shibu/shiga/index.html>



■厚生労働省 介護現場におけるハラスメント対策

[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_05120.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_05120.html)



■厚生労働省 人材確保等支援助成金(介護福祉機器助成コース)

・介護福祉機器の導入等を通じて、離職率の低下に取り組む

[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000199292\\_00006.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000199292_00006.html)



■厚生労働省 キャリアアップ助成金

・有期雇用労働者等のいわゆる非正規雇用の労働者を正社員化し、処遇改善の取り組みを検討

[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/part\\_haken/jigyounushi/career.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html)



■厚生労働省 65歳超雇用推進助成金

・65歳以上への定年引上げや高年齢者の雇用管理制度の整備等を検討

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000139692.html>



■独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構(JEED) 滋賀支部

・各都道府県各支部において、高年齢者の雇用に関する相談・援助、高年齢者、障害者雇用に関する助成金の受付、障害者雇用納付金の申告申請などの支援、職業能力開発の支援を行っている

[https://www.jeed.go.jp/location/shibu/shiga/25\\_noukai.html](https://www.jeed.go.jp/location/shibu/shiga/25_noukai.html)



■厚生労働省 ストレス対策

・ストレスチェック等の職場におけるメンタルヘルス対策や過重労働対策について

<https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/index.html>



・5分でできる職場のセルフストレスチェック「こころの耳」

<https://kokoro.mhlw.go.jp/check/>



# MEMO

A memo form with a light blue border and rounded corners. The word 'MEMO' is written in bold, blue, uppercase letters in the top left corner. The rest of the page is filled with 21 horizontal dashed lines, providing a guide for writing.



## 雇用管理改善企画委員会（敬称略）

委員長	淵井真妃	華頂社会福祉専門学校 介護福祉科専任教員
委員	藤居真	社会福祉法人 雪野会 理事長
委員	北村信之	北村中小企業診断士事務所 代表
委員	山田真由子	山田真由子社会保険労務士事務所 代表
委員	谷川総一	公益財団法人介護労働安定センター 滋賀支部長

令和5年度 滋賀労働局委託事業  
介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業

公益財団法人 介護労働安定センター 滋賀支部  
〒520-0043 滋賀県大津市中央3丁目1-8 大津第一生命ビル10階  
TEL 077-527-2029 FAX 077-527-2039  
<https://www.kaigo-center.or.jp/shibu/shiga/index.html>



令和5年度 滋賀労働局委託事業  
介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業

公益財団法人 介護労働安定センター  
滋賀支部