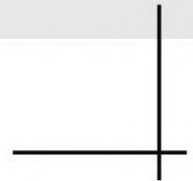




令和5年度厚生労働省 沖縄労働局委託事業  
介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業

# 雇用管理改善取組・事例集



# はじめに

ニッポン一億総活躍プラン（平成28年6月2日閣議決定）ロードマップ（介護離職ゼロの実現）において、求められる介護サービスを提供するための多様な人材の確保、生産性の向上の具体的施策として「介護職員が現場に定着し、安心して働き続けられるよう、雇用管理改善の支援の強化を図る。」ことが掲げられています。また第193回通常国会、参議院厚生労働委員会における「地域包括ケアシステムの強化のための介護保険法等の一部を改正する法律案に対する付帯決議」において、「雇用管理及び勤務環境の改善を強力に進め、必要な措置を講ずること。」とされており、雇用管理改善に取り組む介護事業者への支援を強化することにより介護サービスを支える人材を確保することが喫緊の課題です。

介護従事者の確保に関する目標として、沖縄県では、令和7年度には2,045人の介護職員が不足すると見込まれており、人材の確保が喫緊の課題となっております。また、介護職員の離職率も26.3%と全国平均14.6%と比較して高いことから、併せて職員の離職を防止するための取組も求められております（医療介護総合確保促進法に基づく令和4年度沖縄県計画より）。

近年は、新型コロナウイルスにおける感染対策による従事者の業務量・心理的な負担の増大、さらに物価が高騰しており、介護施設及び利用者へ直接影響がある燃料費・食費・建設資材等に影響が出てきております。

その結果、介護施設従事者の人件費をアップさせることが困難になってきている施設もあり、介護業界の人材確保および人材定着の課題は深刻さを増している状況にあります。

増加する介護サービス需要に対して、不足する介護人材というアンバランスを解消するために、介護事業所における人材の安定確保、更なる雇用管理改善の取り組みを促進していく必要があります。

上記の視点で、令和5年度「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」に取り組んでまいりました。沖縄県内の有識者を中心に組織した雇用管理改善企画委員会を設け、本事業の方向性の確認を行ないつつ、サポーター（専門家）を無料派遣し、地域ネットワーク・コミュニティによる雇用改善の取り組みを支援させていただきました。

今年度、事業にご参加くださいました県内16の事業所は、介護業界全体を視野に入れ、ロールモデルになり得る各種取組をされており、魅力ある職場づくりへの第一歩を踏み出していただけたいと思います。

令和5年度 沖縄労働局委託事業  
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  
事務局 株式会社タスクールPlus 一同

## 目次

|   |    |
|---|----|
| 1. はじめに                                   | 1  |
| 2. 最新データから見る雇用管理の動向                       | 3  |
| 3. 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とは           | 8  |
| 4. 地域ネットワーク・コミュニティ構築・取組について               | 8  |
| 5. コミュニティ構成事業所一覧                          | 9  |
| 6. 効果的な雇用管理改善取組                           | 10 |
| 事例 1 働く意識が変われば仕事の質が変わる（放課後等デイサービスれきふ）     | 11 |
| 事例 2 IT 利活用により業務効率化を実現（ケアステーション あしすと for） | 13 |
| 事例 3 グループ全体で BCP を策定（訪問看護ステーション はっぴー）     | 15 |
| 7. コロナ禍後の介護ストレスとその対処                      | 17 |
| 8. 介護報酬改定の動向                              | 18 |
| 9. おわりに                                   | 21 |
| 巻末資料                                      | 22 |

## 2. 最新データから見る雇用管理の動向

公益財団法人介護労働安定センターが、令和4年度介護労働実態調査を行い、令和5年8月21日にリリースされた調査結果内容を基に、雇用管理、ICT活用の最新動向を見ていくこととした。

### 1. 訪問介護員・介護職員の採用率と離職率

訪問介護員及び介護職員（介護保険の訪問介護以外の指定介護事業所で働き、直接介護を行うもの）の採用率・離職率は、P4の表1にある通り、2職種合計での採用率は16.2%（前年度15.2%）、離職率は14.4%（同14.3%）となっている。

離職率は前年とほぼ同じ水準である。

訪問介護員と介護職員の2職種合計の採用率・離職率の経年推移は、P4の図1に示す通り、両職種とも多少の増減がありながらも、全体としては減少傾向である。

中長期的には、離職率の減少幅よりも採用率の減少幅が大きくなっており、採用率と離職率の値が近づく傾向が見られる。

### 2. 人材の過不足の状況

介護事業所における人材の「不足感」（①「大いに不足」+②「不足」+③「やや不足」の合計割合は、P5の図2の通り、全体で66.3%である。

「不足感」を持つ7つの職種別で見ると、「訪問介護員」が83.5%でもっとも多く、次いで、「介護職員」の69.3%になっている。

### 3. 65歳以上の雇用の状況

65歳以上の労働者が「いる」と回答した事業所は、P5の図3の通り、69.1%であり、「いない」は29.4%となっている。

職種毎の65歳以上労働者の比率は、P6の図4の通り、訪問介護員が26.3%でもっとも多く、続いて看護職員の14.2%、介護支援専門員の12.3%となっている。

### 4. 雇用管理責任者の選任状況

雇用管理責任者の選任状況は、P6の図5に示すとおり、「選任している」事業所が29.2%（前年度24.2%）、「選任していない」が67.8%（同73.4%）となっている。

法人格別に見ると、社会福祉法人は「選任している」が37.7%（同34.8%）で他の法人格に比べて多くなっている。

### 5. ICTの活用状況

ICTの活用状況は、P7の表2の通りである。

「パソコンで利用者情報（ケアプラン、介護記録等）を共有している」が55.9%（前年度52.8%）、「記録から介護保険請求システムまで一括している」が45.6%（同42.8%）

「タブレット端末等で利用者情報（ケアプラン、介護記録等）を共有している」が 32.5%（同 28.6%）となっている。

介護保険サービス系型別で見ると、「施設系（入所型）」と「居宅介護支援」で「パソコンで利用者情報（ケアプラン、介護記録等）を共有している」と「記録から介護保険請求システムまで一括している」が進んでいる。

## 6. 労働条件、仕事の悩み

労働者の労働条件、仕事の悩み等については、P7 の表 3 の通り、「人手が足りない」が 52.1%（前年度 52.3%）でもっとも多くなっている。次いで、「仕事内容の割に賃金が低い」が 41.4%（同 38.3%）で、労働者の労働条件に関する悩みは、「賃金が低い」ことよりも「人手が足りない」ことが 10 ポイント以上、上回っている。

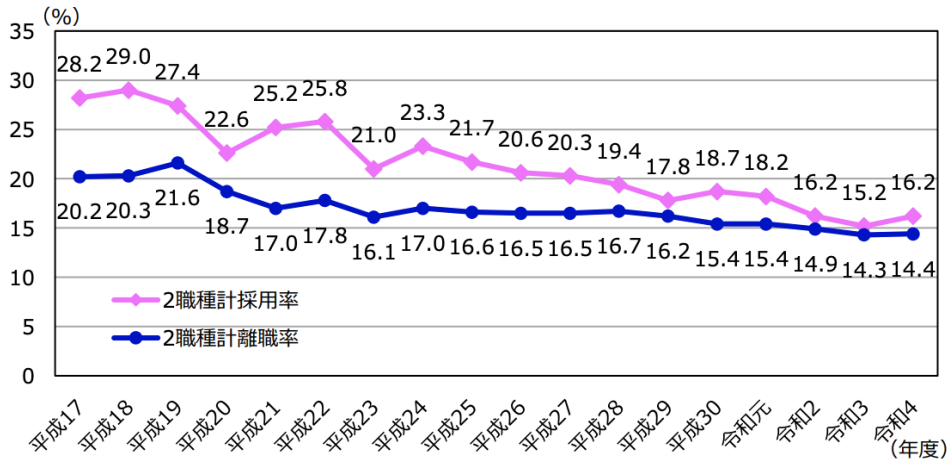
一方、「人手が足りない」「身体的負担が大きい（腰痛や体力に不安がある）」は前年よりもわずかに減っている。

[表 1] 1 年間の職種別・就業形態別の採用率・離職率

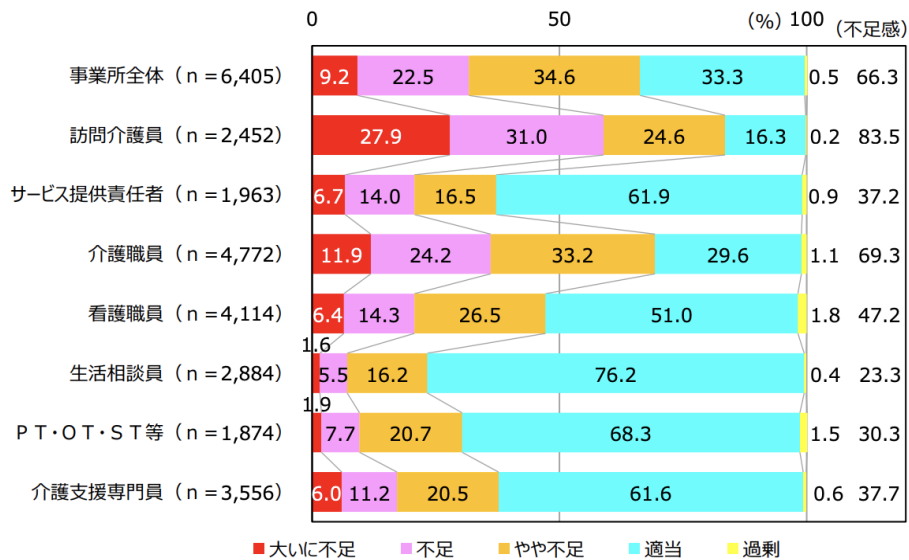
|           | 回答事業所数（件） | 採用率（%） | 離職率（%） | 差（ポイント）注） |
|-----------|-----------|--------|--------|-----------|
| 2 職種 計    | 5,695     | 16.2   | 14.4   | +1.8      |
| 無期雇用者     | 4,999     | 14.7   | 13.4   | +1.3      |
| 有期雇用者     | 3,050     | 19.8   | 16.8   | +3.0      |
| 3 職種 計    | 5,734     | 16.0   | 14.3   | +1.7      |
| 無期雇用者     | 5,139     | 14.5   | 13.3   | +1.2      |
| 有期雇用者     | 3,079     | 19.8   | 16.7   | +3.0      |
| 訪問介護員     | 2,081     | 16.1   | 13.3   | +2.8      |
| 無期雇用者     | 1,702     | 16.0   | 13.0   | +3.1      |
| 有期雇用者     | 1,030     | 16.3   | 13.8   | +2.5      |
| サービス提供責任者 | 1,426     | 10.1   | 10.5   | -0.4      |
| 無期雇用者     | 1,314     | 9.3    | 10.1   | -0.8      |
| 有期雇用者     | 253       | 15.9   | 13.4   | +2.5      |
| 介護職員      | 4,202     | 16.3   | 14.9   | +1.4      |
| 無期雇用者     | 3,729     | 14.3   | 13.6   | +0.7      |
| 有期雇用者     | 2,312     | 21.6   | 18.3   | +3.3      |

注）「差」は、採用率と離職率の差を表し、1 年間の増減率に相当。

[図 1] 2 種類（訪問介護員、介護職員：有期・無期の計）の採用率・離職率の推移

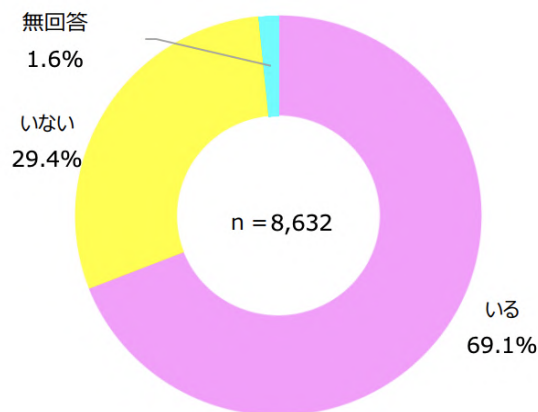


[図 2] 従業員の職種別過不足状況



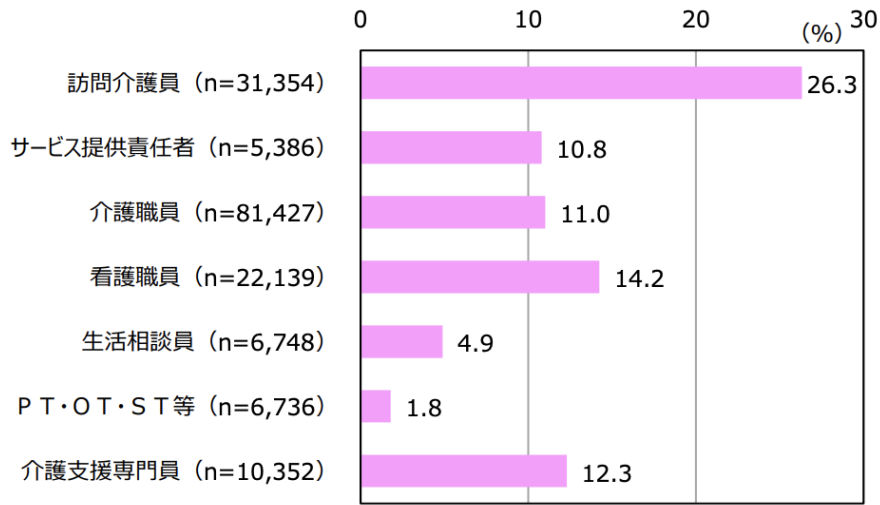
(注) 四捨五入の関係で合計値が 100 にならないものがある。

[図 3] 65 歳以上の労働者の在籍状況

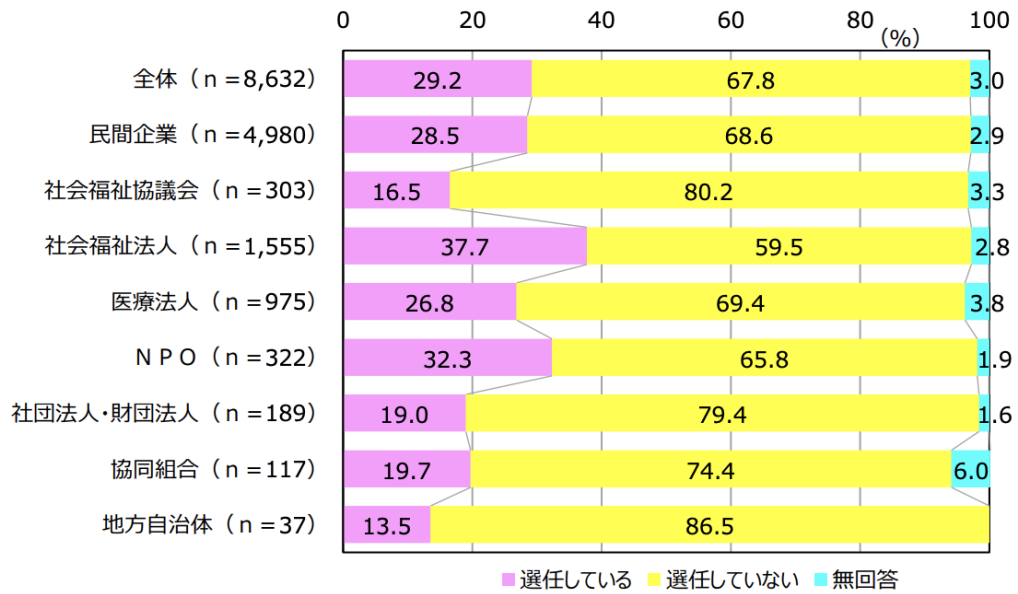


(注) 四捨五入の関係で合計値は 100 にならない。

〔図 4〕 職種別従業員数に占める 65 歳以上労働者の比率



〔図 5〕 雇用管理責任者の選任状況



(注) 四捨五入の関係で合計値が 100 にならないものがある。

[表 2] ICT 機器の活用状況（介護保険サービス系型別）（複数回答）

|          | 回答事業所数 | パソコンで利用者情報（ケアプラン、介護記録等）を共有している | 記録から介護保険請求システムまで一括している | タブレット端末等で利用者情報（ケアプラン、介護記録等）を共有している | グループウェア等のシステムで事業所内の報告・連絡・相談を行っている | 給与計算、シフト管理、勤怠管理を一元化したシステムを利用している | 情報共有システムを用いて他事業者と連携している | 他の事業所とデータ連携によりケアプランやサービス提供票等をやり取りするためシステム | その他 | いずれも行っていない | 無回答 |
|----------|--------|--------------------------------|------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|---|-----|------------|-----|
| 全体       | 8,632  | 55.9                           | 45.6                   | 32.5                               | 23.4                              | 22.5                             | 15.3                    | 11.2                                      | 0.8 | 19.3       | 8.1 |
| 訪問系      | 2,528  | 54.0                           | 45.7                   | 33.8                               | 28.2                              | 25.6                             | 19.5                    | 14.4                                      | 0.7 | 19.2       | 8.0 |
| 施設系（入所型） | 1,291  | 74.7                           | 58.4                   | 43.1                               | 30.1                              | 27.3                             | 14.6                    | 7.1                                       | 1.1 | 10.4       | 5.7 |
| 施設系（通所型） | 2,667  | 49.3                           | 40.5                   | 27.2                               | 18.5                              | 19.9                             | 12.2                    | 10.4                                      | 0.9 | 22.8       | 8.6 |
| 居住系      | 984    | 51.1                           | 33.2                   | 33.0                               | 21.0                              | 19.5                             | 11.3                    | 5.6                                       | 1.2 | 23.6       | 9.7 |
| 居宅介護支援   | 766    | 64.2                           | 59.0                   | 30.9                               | 18.0                              | 19.1                             | 18.7                    | 18.4                                      | 0.3 | 14.4       | 6.4 |

[表 3] 職種別にみた労働条件等の悩み、不安、不満等（令和 4 年度、複数回答）（上位抜粋）

%

|              | 回答者数   | 人手が足りない | 仕事内容のわりに賃金が低い | 身体的負担が大きい（腰痛や体力に不安がある） | 健康面（新型コロナウイルス等の感染症、怪我）の不安がある | 業務に対する社会的評価が低い | 精神的にきつい | 有給休暇が取りにくい | 休憩が取りにくい | 夜間や深夜時間帯に何か起きるのではないかと不安がある |
|--------------|--------|---------|---------------|------------------------|------------------------------|----------------|---------|------------|----------|----------------------------|
| 全体           | 19,890 | 52.1    | 41.4          | 29.8                   | 29.0                         | 27.7           | 26.8    | 26.2       | 22.6     | 16.1                       |
| 訪問介護員        | 2,297  | 47.6    | 33.1          | 30.4                   | 32.9                         | 27.1           | 17.3    | 22.8       | 16.7     | 8.1                        |
| サービス提供責任者    | 2,012  | 66.0    | 35.4          | 29.2                   | 31.6                         | 31.3           | 27.2    | 35.6       | 27.8     | 9.3                        |
| 介護職員         | 7,848  | 62.6    | 48.3          | 41.0                   | 31.7                         | 29.9           | 28.2    | 28.7       | 24.2     | 22.4                       |
| 看護職員         | 2,262  | 46.3    | 32.0          | 30.8                   | 26.8                         | 15.6           | 21.3    | 24.4       | 24.7     | 22.5                       |
| 生活相談員        | 1,406  | 56.0    | 42.7          | 24.8                   | 27.1                         | 30.0           | 26.2    | 30.2       | 27.5     | 6.5                        |
| 介護支援専門員      | 2,935  | 23.8    | 44.1          | 7.2                    | 23.0                         | 31.6           | 38.0    | 16.5       | 16.5     | 13.9                       |
| P・T・O・T・S・T等 | 488    | 42.2    | 32.6          | 20.3                   | 20.9                         | 16.6           | 15.2    | 28.7       | 20.3     | 0.6                        |
| その他          | 642    | 44.5    | 31.3          | 10.9                   | 18.5                         | 20.7           | 19.0    | 19.0       | 20.1     | 8.3                        |

出典：公益財団法人介護労働安定センター「令和 4 年度 介護労働実態調査」結果の概要について



## 3. 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とは

### 雇用管理改善のための支援の強化

ニッポン一億総活躍プラン（（平成 28 年 6 月 2 日）閣議決定）ロードマップ（介護離職ゼロの実現において、求められる介護サービスを提供するための多様な人材の確保、生産性の向上の具体的施策として「介護職員が現場に定着し、安心して働き続けられるよう、雇用管理改善のための支援の強化を図る。」ことが掲げられています。

### 「魅力ある職場づくり」へ

本事業においては、介護事業所の雇用管理改善に関する諸課題に対応すべく、地域ぐるみの雇用管理改善を実施し、雇用管理制度導入の相談支援および制度提案などのコンサルティングによる雇用管理改善に積極的に取り組む事業所を中心とした地域ネットワーク・コミュニティの構築を行います。最終的には、事業の対象となった事業所などによる経験交流会を開催することにより、介護業界全体で「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を図ることとするものです。

## 4. 地域ネットワーク・コミュニティ構築・取組について

### 「地域ネットワーク・コミュニティ」とは・・・

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企業の連携及び包括的に介護サービスを提供するための企業の連携等により構築されるものであり、構成事業所全体で各課題やニーズに応じた雇用管理改善に取り組む、または構成事業所の雇用管理のノウハウを相互に活用した雇用管理改善に取り組むものです。

### 個々の事業所の状況にあわせ寄り添ったサポート

事業所により共通の悩みもあれば規模や考え方も異なるため、必要に応じて社会保険労務士や現場の職場風土改善に精通した、国家資格・キャリアコンサルタント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寄り添ったサポートを実施いたしました。

沖縄県では、16 事業所が 3 つのネットワーク・コミュニティを構築し、各々のコミュニティに分かれ意見交換や勉強会を行いました。コミュニティには雇用管理改善サポーター（以下「サポーター」）も同席し、サポーターからの意見交換も行いました。

## 5. コミュニティ構成事業所一覧

|          | 施設種類        | 地区   |
|----------|-------------|------|
| <b>A</b> | 訪問看護・共同生活援助 | 石垣市  |
|          | 放課後等デイサービス  | 宜野湾市 |
|          | 訪問看護        | 与那原町 |
|          | 放課後等デイサービス  | 沖縄市  |
|          | 訪問介護        | 那覇市  |

|          |              |      |
|----------|--------------|------|
| <b>B</b> | 訪問介護         | 浦添市  |
|          | 就労継続支援 A・B 型 | 那覇市  |
|          | 放課後等デイサービス   | 那覇市  |
|          | 通所介護         | 那覇市  |
|          | 訪問看護         | 南風原町 |

|          |              |      |
|----------|--------------|------|
| <b>C</b> | 通所介護         | 糸満市  |
|          | 訪問介護         | 沖縄市  |
|          | 就労継続支援 A 型   | 那覇市  |
|          | 児童発達支援       | 豊見城市 |
|          | 訪問介護         | 那覇市  |
|          | 通所介護・有料老人ホーム | 名護市  |



# 効果的な雇用管理改善取組

## 事例紹介 1

### 働く意識が変われば仕事の質が変わる

放課後等デイサービスれきぶ

..... P11

## 事例紹介 2

### IT利活用により業務効率化を実現

ケアステーション あしすとfor

..... P13

## 事例紹介 3

### グループ全体でBCPを策定

訪問看護ステーション はっぴー

..... P15

## 働く意識が変われば仕事の質が変わる

企業名： 合同会社 歴武  
 事業所名： 放課後等デイサービスれきぶ  
 創業者： 代表取締役 大城史士  
 事業内容： 放課後等デイサービス  
 本社所在地： 沖縄県宜野湾市嘉数3-29-14  
 従業員数： 6人  
 会社設立年月日： 2020年10月1日



### 01 企業理念



### 02 事業所の特徴

創業者自ら現場の先頭に立ち大切な子供達に愛情をいっぱい注ぎ療育したいという思いからスタート。れきぶでは質の高い療育プログラムを提供することで個々の持っている力を引き出し、将来に役立つ力を育て一番大事な友達を作りたいという思いで立ち上げました。事業所は木造施設で自然な温かみと心地よさを提供し、リラックスと安心感があります。木の香りや触感で感覚を刺激し、落ち着きと安定感を与える。発達障害を持つ子供たちに適した落ち着いた環境を提供しています。

### 03 課題

設立3年目、時間をかけて組織を築き上げてきました。その道のりはコロナ禍という試練にも立ち向かいながら進んできましたが、これからの未来を見据える中で、組織の発展にはさらなる強固な基盤づくりをしていかなければいけません。その基盤を構築するためには、施設の支柱となる職員の力量向上が不可欠であり、人材育成に焦点を当て、より質の高いサポートを提供するために、今一度原点に立ち返り、働く目的を明確にし職員の働く意識及び仕事の質を高めていくことが課題です。

## 04 今回の相談と提案 / 支援導入による期待される効果

今回の相談をもとに、「働く意識が変われば仕事の質が変わる！」をテーマに社内研修を提案。『仕事』は『働く人の意識』『現場担当者のスキル』次第で放課後等デイサービス施設の評価が分かります。『仕事の仕方』によっては重大なミスや利用者やご家族からのクレーム多発。人間関係の不具合や様々な問題が起きます。今回の研修では働くことの本当の意味に気づき『働く人の意識を上げる!!』『仕事への取組む姿勢を学ぶ!!』『自身の役割に気づく!!』無意識を意識化させ必要とされる『人財』作りを目的とした。

## 05 支援導入による期待される効果

### 1. 仕事への取組む姿勢が変わる。

働く目的を自己理解し、仕事に対する考え方、捉え方が変わり働くことの本当の意味に気づくことができる。

### 2. 求められている役割を理解しチーム力が上がる。

求められている役割を理解することで、自分自身のやるべきことが見え意識改革のきっかけとなる。個々の役割が全体のチーム力に繋がる。

### 3. あいさつの質が変わり明るく元気な職場に変わる。

あいさつの意味を理解することで、普段何気なくおこなっていたあいさつも気持ちこもり人間関係が良好になる。

### 4. 自分への自信・誇り・働きがい生まれ自主的・主体的に仕事に取り組む。

上記のことを理解し思いを行動に移すことによって、社員の『あり方』が変わり施設利用者との信頼関係が生まれていく。

## 06 取組後の管理者の感想

提案された社内研修は、非常に重要なものでした。仕事の質を高めるための意識変革を促す気づきが盛り込まれていました。放課後デイサービス施設では、仕事の仕方が評価や利用者、ご家族との関係に大きな影響を与えるため、仕事の仕方によっては、重大なミスやクレームの発生、人間関係の問題などが生じる可能性があることが指摘されていました。

研修では、個人ワーク・グループワークを通して、働くことの本質的な意味に気づき、働く人の意識を向上させること、仕事への取組み方や姿勢を学ぶこと、自身の役割を認識することが目的とされていました。普段、意識しないと考えないような、あたり前の質問についても皆で議論できたことは職員同士の価値観を確認できる良い機会でした。

今回実施した研修を通じて、職員同士が自身の役割や責任を理解し、仕事に真剣に取り組む姿勢を身に付けることで、組織全体のパフォーマンス向上につながることを再認識する良い機会となりました。このような取組みは、組織文化の変革につながり、効果的な研修であったと感じました。

## IT利活用により業務効率化を実現

企業名： 合同会社イコールステイタス  
事業所名： ケアステーション あしすとfor  
創業者： 代表社員 宮城尚人  
事業内容： 居宅介護  
本社所在地： 浦添市沢岬1034番地 ハイツながたはら101  
従業員数： 5名（喀痰吸引1級資格者2名、介護福祉士4名、  
旧ヘルパー2級1名）  
会社設立年月日： 2022年12月



### 01 企業理念

1. サービスを受ける方の尊厳ある生活を支えること
2. 共に働く職員の皆様に雇用の場を提供し、介護の仕事を通して共に成長し続けること
3. 訪問介護事業を通して、広く社会に貢献すること

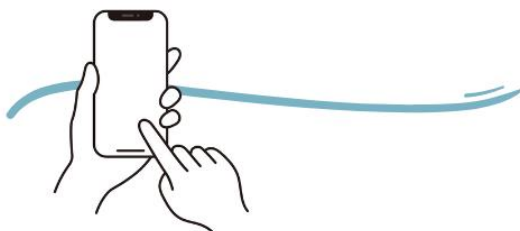
### 02 事業所の特徴

会社設立後、試行錯誤しながら訪問介護ケアステーションを運営し、早くも半年が経ちました。人手不足が顕著な業界ですが、スタッフにも恵まれ、事業も少しずつ軌道に乗り始めています。創業期ということもあり、私たちの会社は、どのような経営理念の下、事業活動を行うのかという認識の共有の下、就業規則の整備、業務効率化に向けて取り組んできました

### 03 課題

#### 「ヘルパーとのコミュニケーションと事務処理の効率化」

訪問介護を行う事業所ということもあり、シフトの状況によっては、事務所に戻って報告を行うことに時間がかかり、非効率な部分がある上、働きやすい職場として人材を定着させるためにも現場から直帰できる環境を整備することも課題でした。



外部の経営の専門家である中小企業診断士の協力を得て会社全体の課題感を整理し、現状の業務の流れを確認しました。現状では、ヘルパーの報告書は手書きの書類を、事務所で責任者がPCに入力しています。個々人の手書きで作成されたレポート作成の特徴などもあり、部分的な修正も頻発し、提出のタイミングが異なるため事務処理も散発的になりがちでした。現場から紙の報告は削減しつつも事務処理を集中化するため、報告内容をフォーマット化し、スマートフォン、タブレットで送信できることを提案しました。

また、現状では各PCのデータはそれぞれのデータが保存されているため、将来的には一元的に管理しつつ、階層別にアクセス制限のある仕組みを作ることで代表者とサービス管理責任者で情報を管理できる体制づくりを進める方向性でのITによる生産性向上を提案。将来的にはマイクロソフトのアプリだけでなく、業務ソフトのクラウド上での利用ができる環境を整備することで地理的な制約がなく業務できる環境が実現できると考えます。

個人が使用するタブレットや端末を業務で使用するについては、働き方改革にも繋がる反面、情報管理上のリスクも伴いますので、個人機器利用に関する規程を整備しました。

また、一番大切なこととして、社内研修を通して経営理念について社員全員で考える機会を設けました。ヘルパーと利用者様との関係、会社と社会との関係、社員同士のコミュニケーションなど、目指す方向の目線合わせを行ったうえで、業務効率化について話し合いを持ちました。互いの信頼関係があってコミュニケーションが円滑化され、報連相ができてこそ業務の効率化が図れるからです。IT化による業務効率化は情報の機密性、可用性、完全性の3つのセキュリティの要素を担保しつつ、人手不足が顕著な業界での「働きやすく魅力ある職場づくり」が可能となり、自然災害発生時にも効果を発揮できるものと期待できます。

パート社員は高齢の方もおり、IT利活用など難しいところもありますが、ご自身のもつ人生経験、業務経験は豊富な方も多く貴重な人材として貢献いただいております。彼らが仕事をしやすい環境を整備することが代表者、サービス管理責任者としての役割ですので、当社の掲げる経営理念を体現しつつも、IT利活用を中心に業務改善をひとつずつ進めて参りたいと思います。今回の支援の成果として、コミュニケーションの気軽さ、またパート高齢者の働きやすさを意識した結果、パート社員の正社員化に結び付けることができました。今後も人材定着に向けてみんなで魅力ある職場づくりを実践して参ります。

## グループ全体でBCPを策定

企業名： 有限会社はっぴー  
 事業所名： 訪問看護ステーション はっぴー  
 創業者： 代表取締役 親川郁子（看護師）  
 事業内容： 訪問看護事業  
 本社所在地： 南風原町字照屋299番地1  
 従業員数： 8名（訪問看護事業はっぴー）  
 会社設立年月日： 2016年7月1日



### 01 企業理念

1. 利用者が主体であり利用者の立場に立ったサービスの提供に努めます。
2. 利用者の「生活の質」を高めるサービスの提供に努めます。
3. 利用者やご家族地域の皆さま又、関係機関との連携を密にし、信頼に応えられるサービスの提供に努めます。
4. 個々の職員が自己の役割を自覚し互いに尊重し合いチームワークを第一とした職場づくりに努めます。

### 02 事業所の特徴

有限会社はっぴーは、創業20周年を迎え、介護と看護を中心に総合的な社会福祉サービスを提供しております。また人材の育成を行うため「介護資格取得支援はっぴー塾」を運営し、国家資格取得を通して介護人材育成にも注力することで、地域社会へ貢献します。

【事業一覧】居宅介護支援はっぴー、訪問介護はっぴー、訪問看護ステーションはっぴー、障がい福祉サービス（居宅・重度・同行・移動）、デイサービスはっぴー喜屋武、介護タクシーはっぴー、デイサービスはっぴー前川、有料老人ホームはっぴー

### 03 課題

#### 「職場の連携体制の強化 BCP策定への対応」

令和6年4月よりBCP策定が義務化されるにあたり、ガイドラインを見てもどのように策定するかという点は馴染みのない作業であり、進めにくい点がありました。またひとつの事業所のみではなく、はっぴーグループ個々の事業所でも策定する必要があり、組織全体で対応すべき課題として捉えました。平時はもとより、緊急時には事業場単位のみならず、グループ全体での連絡体制、組織内外の応援体制などが求められます。その点については、おおよそイメージはできておりましたが、有事に備えた形でのプランや手順の具体化が必要でした。



## 04

## 今回の相談と提案 / 支援導入による期待される効果

まず外部の専門家（中小企業診断士、防災士）を招いて、BCP策定について理解を深めることBCP策定については、感染症対策型と自然災害対策型の2つの事象について、平時からの対策とBCP発動時の対応について対応策をまとめることを提案いただきました。社内及び社外との連絡・連携体制の整備の他、職員の出勤状況に応じた提供サービスの範囲を定める他、消耗品の備蓄、復旧時対応などについて整理し、計画書の落とし込むことで可視化を図ることが主な内容です。

## 05

## 支援導入による期待される効果

訪問看護ステーションでの感染症対策、自然災害対策のBCP策定を通してノウハウが蓄積されること、BCP発動時には、事業継続に向けた円滑な対応が期待できるものと考えます。はっぴーグループ全体において、各事業所が「BCP策定」に向けて実務的なノウハウを共有しつつ、連絡体制や協力体制について話し合うことができ、計画にまとめる過程で可視化を図れることが大きな成果と考えます。プラン策定と連絡、連携体制の構築を通して組織横断型の人材育成にも繋がるものと考えます。

## 06

## 取組後の管理者の感想

当社は、介護、看護事業を提供している観点から、感染症対策について明るい知識を持つ職員も多いのですが、自然災害BCP策定はどのように進めてよいか不明な点多かったので、専門家によるアドバイスと提案は参考となる点多かったです。特にハザードマップによる災害リスクの確認と、大雨災害時のリアルタイム警報「キキクル」の活用、地震発生時に備えた家具備品の転倒防止対策は事業継続上、常に意識したいと思います。

また、ひとつの事業所での対応に留まらず、グループ全体に横断的に策定手法を広げられることを通して、会社全体の横断的に取り組むきっかけとなったことは非常に有意義でした。今後は、BCP計画策定に留まらず、通常の業務でも社員同士でアイデアを出し、業務の効率化や改善に向けて取り組むことで、コミュニケーションの円滑化、職場の働き方改革にも繋がります。担当者や責任者だけでなく、社員やグループ全体での共有とアイデア創出による集合知が、さらに働きやすい職場づくりに向けて重要だと感じました。



## 7. コロナ禍後の介護ストレスとその対処

北星学園大学 文学部 心理・応用コミュニケーション学科

教授 田辺 毅彦

2020年以降猛威を振るってきた日本国内の新型コロナウイルス（COVID19）の感染は2023年10月現在、小康状態にあるが、変異型ウイルスの感染が徐々に増加しており、感染予防対策は今後も必要であり、感染拡大に伴う介護現場での心身ストレスについてもあらかじめ理解しておくことが重要であると考えられる。

新型コロナウイルスの感染が始まって以来、数多くの高齢者介護施設においては、これまでの感染症対策以上の消毒、マスクの常用、人と人との距離の維持等が要求され、通常業務に加えて、心身共に、未知のウイルス感染に対する不安からストレスが増加することとなった。また、感染者が利用者であれ、介護職員であれ、感染者が出ることで、施設内の消毒や防護服利用などの感染予防装備が大量に必要になり、職員の感染や濃厚接触者の指定に基づく自宅待機などにより、人員不足と共に、更なる心身負担が引き起こされる事態となった。介護現場では、利用者本位の個別介護が三密状態を引き起こすとして制限されるようになり、本来、三密状態においてケアすることが、利用者の心身状態を安定させ、活性化させるとされてきたのに、逆にそれが問題視されるようになってしまった。そして、感染拡大防止の見地から、日々のアクティビティや家族との面会が制限されることで、利用者の心身状態が悪化したり、認知症が進行したりするリスクも増加した。このことが、利用者家族にとっても心理的なストレスをもたらし、介護施設スタッフにも影響を与えることとなった。

さらに、介護現場で感染者が出ると、周辺住民や子どもの活動先等から、根拠のない偏見や差別を持たれるリスクもあり、これらも職員の心身ストレスの増大に繋がった。したがって、新型コロナウイルス感染拡大によって、これまで、数多くの現場職員の努力で地道に改良が加えられてきた利用者本位の介護（パーソンセンタードケア）方法や技術が破壊されるリスクが高まったと言っても過言ではない。

したがって、普段から、感染予防のための装備を備蓄したり、足りなくなった場合の供給先を確保したりすること、感染が生じた場合の応援スタッフや、感染対処について相談できる行政や医療関係者との連携もあらかじめ準備することが必要であると考えられる。

さらに、介護スタッフの新型コロナウイルスへの感染、利用者の感染による死亡といった事態が起こると、スタッフには重い心理的な負担がかかり、重篤なPTSD（心的外傷後ストレス障害）が発生するリスクもあった。これは、災害時に、身近な人や家族を失ったことが自分の責任であると受け止め、フラッシュバック、不眠、うつ状態などを引き起こすこと（サバイバーズギルトと呼ばれる症状）で、自殺のリスクも高くなる。PTSD自体は、災害や事故だけでなく、個人的な虐待やいじめ、病気などによって、誰にでも起こることを知っておくべきで、周囲のスタッフからの心理的支援が欠かせないことも知っておいてほしい。

このような心身ストレスは、新型コロナウイルスの感染によって引き起こされたのであるが、元々、介護現場では、これまで長年にわたって、介護に関わる身体的な重労働や給与の低さなどが指摘されてきた。特に、介護職員の給与が低いまま放置されているという状況は深刻で、新型コロナウイルス感染拡大の中

で、エッセンシャルワーカーと呼ばれる日常生活の維持を担う業務に従事している人々の再評価に伴い、国も給与の増額を検討するに至ったが、同世代の他業種の平均賃金に比べるとまだ十分とはいえず、長期的な介護業界の人手不足の解消になるのか不透明な部分もある。結城(2019)は新型コロナウイルス感染拡大以前より、介護現場の人手不足や離職率の高さを分析して、介護施設内での過重労働以外にも、職場の人間関係問題、利用者への虐待、利用者からのセクハラ・パワハラ、管理職の指導力・養成力の欠如などの要因を取り上げている。

今回、人手不足や低賃金といった問題を既に抱えていた介護現場に新型コロナウイルス感染拡大が襲いかかり、介護スタッフに多大な心身ストレスをもたらすことになった。我々は、これまでの経験を整理、認識し、さまざまなレベルでのリスクを想定して、今後の業務を遂行していくべきであろう。それが、介護現場での心身ストレスを緩和していくことにもつながると考えられる。

#### ・参考文献

結城康博：介護職がいなくなる 岩波ブックレット.2019.



## 8. 介護報酬改定の動向

北海道老人福祉施設協議会  
会長 瀬戸 雅嗣

令和6年(2024年)4月は介護報酬、診療報酬、障害福祉サービス費が同時に改定される「トリプル改定の年」である。それぞれ社会保障審議会介護給付費分科会、中央社会保険医療協議会、障害福祉サービス費等報酬改定検討会が開かれ、改定の議論をしており、年末の来年度予算編成までに結論を得ることになっている。

この稿を執筆している時点(2023年10月初め)では、それぞれどのような改定が行われるか不明であり、ましてや改定率がどれくらいなのかは全く分からない状況である。そこで今回は介護保険事業者に関係深い社会保障審議会介護給付費分科会(以下給付費分科会)の現時点までの議論の項目と筆者が所属する全国老人福祉施設協議会(全老施協)の改定への要望事項を中心に論を進める。

### 介護給付費分科会での議論

給付費分科会では今回の改定について、①地域包括ケアシステムの深化・推進②自立支援・重度化防止を重視した質の高い介護サービスの推進③介護人材の確保と介護現場の生産性の向上④制度の安定性・持続可能性の確保を議論の柱として、6月から9月まで7回にわたり、第1ラウンドと称してサービスごとの現状と課題の整理と論点を示してきた。

例えば第 219 回給付費分科会では、通所介護の現状と課題を

- 通所介護・地域密着型通所介護・認知症対応型通所介護における各サービスは、利用者に必要な日常生活上の世話及び機能訓練を行うことにより、利用者の①社会的孤立感の解消及び②心身の機能の維持並びに③利用者の家族の身体的及び精神的負担の軽減（レスパイトケア）を図るものである。
- 報酬については、サービス提供時間、要介護度別、事業所規模「通常規模型」「大規模型Ⅰ」「大規模型Ⅱ」に応じた基本報酬が設定されている。  
※認知症対応型通所介護については、小規模であること、認知症の利用者を対象にした専門的なケアを提供するサービスであることにより基本報酬を高く設定している。
- 請求事業所数は、通所介護・地域密着型通所介護については、平成 28 年度までは増加傾向にあったが、その後はほぼ横ばいである。認知症対応型通所介護については、平成 27 年度までは増加傾向にあったが、その後は減少傾向にある。
- 受給者数は、通所介護・地域密着型通所介護については、平成 31 年度まで増加傾向にあり、その後は横ばいである。認知症対応型通所介護については、平成 25 年度までは増加傾向にあったが、その後は減少傾向にある。
- 費用額は、通所介護・地域密着型通所介護については、平成 31 年度までは増加していたが、その後は横ばいである。認知症対応型通所介護については、平成 24 年度までは増加していたが、その後は微増減を繰り返しながら横ばいで推移し、令和 2 年度から微減している。
- 要介護度別利用者数は、通所介護・地域密着型通所介護・認知症対応型通所介護すべてにおいて、要介護 1 の利用者が最も多く、次いで要介護 2 の利用者が多い。
- 収支差率は、令和 3 年度決算においては、通所介護が 1.0%（対令和 2 年度比△2.8%）、地域密着型通所介護が 3.4%（対令和 2 年度比 0.6%）、認知症対応型通所介護が 4.4%（対令和 2 年度比△4.9%）であった。
- 通所介護等では、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、令和 2 年度に「臨時的な取扱い（第 12 報）」（令和 2 年 6 月～令和 3 年 3 月）、令和 3 年度に「3%加算・規模区分の特例（令和 3 年度介護報酬改定）」等を実施した。

と整理した上で主な論点として

- 通所介護・地域密着型通所介護・認知症対応型通所介護について、利用者に必要な日常生活上の機能向上並びに自立支援につながる質の高いサービスを提供する観点などから、どのような方策が考えられるか。

と示し、当日さまざまな議論が交わされた。

このような審議を通して介護報酬改定が進められるわけであるが、この時点では具体的に何に関して改定していくかが分からないし、我々介護事業者が望んでいるのは、報酬を上げなければこの先に経営が成り立たないということである。

## 全国老施協の要望事項

そこで筆者が所属する全国老人福祉施設協議会（全老施協）が8月7日に厚労省に提出した要望書を紹介しながら、改定の行方を探ってきたい。

全国老施協が要望したのは6項目であるが、特別養護老人ホームに特化した要望を除くと4項目ある。

### 1. インフレ経済下における報酬改定のあり方

介護保険制度は創設以来4半世紀にわたってデフレ経済下であり、最近のような物価上昇や賃金上昇といったインフレを経験していない。であるから消費税引き上げ等の制度的要因を除き3年に一度の報酬改定のインターバルで大きな問題はなかった。しかし岸田内閣の目指す「構造的賃上げの実現を通じた賃金と物価の好循環」が始まれば、3年に一度の報酬改定ではその間に収入は増えず賃金格差が広がり、介護人材の異業種への流出に歯止めがかからないことが危惧される。よって報酬改定の中間年においては、賃金上昇率や物価上昇の変動によって改定する「賃金スライド及び物価スライドの仕組み」の導入を検討すべきである。

### 2. 介護従事者の処遇改善

今年の最低賃金は過去最大の上げ幅となり、全国平均で1,000円、北海道でも960円となった（注：沖縄は896円）。しかし、介護分野では公定価格である介護報酬の収益が中心であることからそれに対応できる余力がない中で、すでに異業種への人材流出が見られるなど、介護人材の確保はいよいよ困難を極めている。そこで必要なのは、①介護職員の処遇改善加算ではなく基本報酬を増額することで広く事業全体にいきわたるようにすべき、②3つになり複雑になり過ぎた介護職員処遇改善加算については一本化すべきである。その際は一本化した合計額を下回らないようにすべきである。

### 3. 食費・居住費に関する基準費用額の見直し

厚労大臣が定める基準費用額は、令和3年8月に見直されているが、諸物価高騰と人件費上昇ですでに賄いきれなくなっている。上記1で述べたような物価や賃金上昇に対応できるスライド制の導入を検討すべきである。

### 4. 複雑化した介護サービス体系の簡素化

現行の介護サービス体系は複雑であり、多くの利用者は理解できないままサービスを受けているのが実際である。また各種加算についても種類が多すぎかつ要件が細かすぎて、活用されにくいものも多くある。これらの見直しは必至である。

## 改定の行方

政府は骨太の方針2023で子育て関連政策の推進を明確にしている。その予算規模は3.5兆円との言われており、財源は明確にされていない。一部報道では医療介護など社会保障関連予算を削ってそちらに回すとも言われている。年末の決着まで目が離せない。

# おわりに

我が国では、高齢化が進み、介護サービスに対する需要が増加する中で介護事業所において労働力確保が喫緊の課題となっております。「人手が足りない」と言われており、厚生労働省発表の第8期介護保険事業計画の介護サービス見込み量等に基づき都道府県が推計した介護職員の必要数は2023年度には約233万人、2025年度には約243万人、2040年度には約280万人となりその改善には迅速かつ最大限の注力が求められております。

厚生労働省は介護人材確保対策として主な取組を5つ(※)掲げ総合的な介護人材確保対策に取り組むとしております。

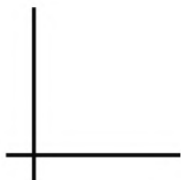
※①介護職員の処遇改善②多様な人材の確保・育成③離職防止・定着促進・生産性向上④介護職の魅力向上⑤外国人材の受入環境整備

本事業においては、介護事業所の雇用管理改善に関する諸課題に対応すべく、雇用管理改善に積極的に取り組む事業所を中心とした地域ネットワークコミュニティの構築を行い、雇用管理制度導入の相談支援及び制度提案などのコンサルティングを行ってまいりました。

また、2回の求職者向けのセミナーを開催し講師より介護事業所で働くことの魅力・働きやすい職場環境についてもお伝えできたことと思います。地域ネットワーク・コミュニティ構成事業所による事例発表等を通じた経験交流会を開催し、構成事業所のみならず一般の介護事業所様にもご参加いただくことにより、沖縄県全域の介護業界全体で「魅力ある職場づくり」への意識の高揚を図り、雇用管理改善推進による介護人材の確保を図ることに注力して参りました。

委員の先生方、サポーターの皆様、本事業にご参加いただきました事業所の皆様には深謝申し上げます。今後とも、どうぞ宜しくお願い申し上げます。

令和5年度 沖縄労働局委託事業  
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  
株式会社タスクールPlus 事務局一同



## 巻末資料

### ■ 株式会社タスクール Plus

<https://plus.task-school.com/>



◇国や県の委託事業

・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

(北海道・佐賀・沖縄)

・訓練受講希望者等に対するジョブ・カード作成支援推進事業

(岐阜・島根・山口・愛媛・沖縄)

・令和5年度医療労務管理支援事業

(青森・岩手・茨城・埼玉・千葉・神奈川・石川・岐阜・広島・山口・福岡・大分)

・令和5年度中小企業・小規模事業者等に対する働き方改革推進支援事業

(岩手・茨城・群馬・東京・神奈川・石川・長野・岐阜・静岡・愛知・三重・鳥取・岡山・熊本)

◇レンタルオフィスコワーキングスペース

◇会社買取センター

◇補助金申請支援

◇セミナー実施

◇IT開発及び派遣

### ■ 不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル～パートタイム・有期雇用労働法への対応～（福祉業界編）

<https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/001010526.pdf>



### ■ 雇用管理責任者（リーフレット）

<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000853308.pdf>



### ■ 人材確保等支援助成金（介護福祉機器助成コース）

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



### ■ 業務改善助成金

[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudoukijun/zigyonushi/shienjigyou/03.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyonushi/shienjigyou/03.html)



### ■ キャリアアップ助成金

[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)



### ■ 年収の壁・支援強化パッケージ

[https://www.mhlw.go.jp/stf/taiou\\_001\\_00002.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/taiou_001_00002.html)



### ■ 介護現場における（施設系 通所系 訪問系サービスなど）感染対策の手引き 第3版

<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/001149870.pdf>



### ■ 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)





## 雇用管理改善取組・事例集

令和5年12月発行

---

令和5年度厚生労働省 沖縄労働局委託事業  
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