

東京都介護職員キャリアパス導入促進事業 「人事制度改善等支援」について ～令和元年度事業の取り組み～

令和元年度の「人事制度改善等支援」は、株式会社日本経営が委託を受け、実施しました。

本資料では、令和元年度の取り組み実績について、ご説明します。
なお、令和2年度の事業概要は、東京都資料「令和2年度東京都介護職員キャリアパス導入促進事業」及び「経営コンサルタントによる無料相談・研修のご案内」をご確認ください。

令和2年5月

株式会社 日本経営

令和元年度人事制度改善等支援について

2025年（令和7年）に向けて更なる介護人材の不足が見込まれる

第7期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数について

別紙1

- 第7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人材の需要を見ると、2020年度末には約216万人、2025年度末には約245万人が必要。
- 2016年度の約190万人に加え、2020年度末までに約26万人、2025年度末までに約55万人、年間6万人程度の介護人材を確保する必要がある。
- ※ 介護人材数は、介護保険給付の対象となる介護サービス事業所、介護保険施設に従事する介護職員数に、介護予防・日常生活支援総合事業のうち従前の介護予防訪問介護等に相当するサービスに従事する介護職員数を加えたもの。
- 国においては、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など総合的な介護人材確保対策に取り組む。



注1) 需要見込み (約216万人・245万人) については、市町村により第7期介護保険事業計画に位置付けられたサービス見込み量 (総合事業を含む) 等に基づく都道府県による推計値を集計したものの。

注2) 2016年度の約190万人は、「介護サービス施設・事業所調査」の介護職員数 (回収率等による補正後) に、総合事業のうち従前の介護予防訪問介護等に相当するサービスに従事する介護職員数 (推計値: 約6.6万人) を加えたものの。

東京都介護職員キャリアパス導入促進事業について

東京都介護職員キャリアパス導入促進事業が創設された背景

- ◆ 人材の定着が進まず、人材不足が深刻化。
- ◆ 職員からは、労働条件等への不満、介護スキルへの不安など、働く上での悩み等の声が多い。

課題の背景とは？

- 職責に応じて処遇がなされるキャリアパスの仕組みが十分でない。
- キャリアパスの導入に取り組む介護事業者に対する支援が十分でない。

これらの課題を抜本的に
解決するため

東京都介護職員キャリアパス導入促進事業の創設【平成27年度～】

キャリアパスの導入に取り組む介護事業者に対する都独自の補助制度を創設

より活用しやすくするため

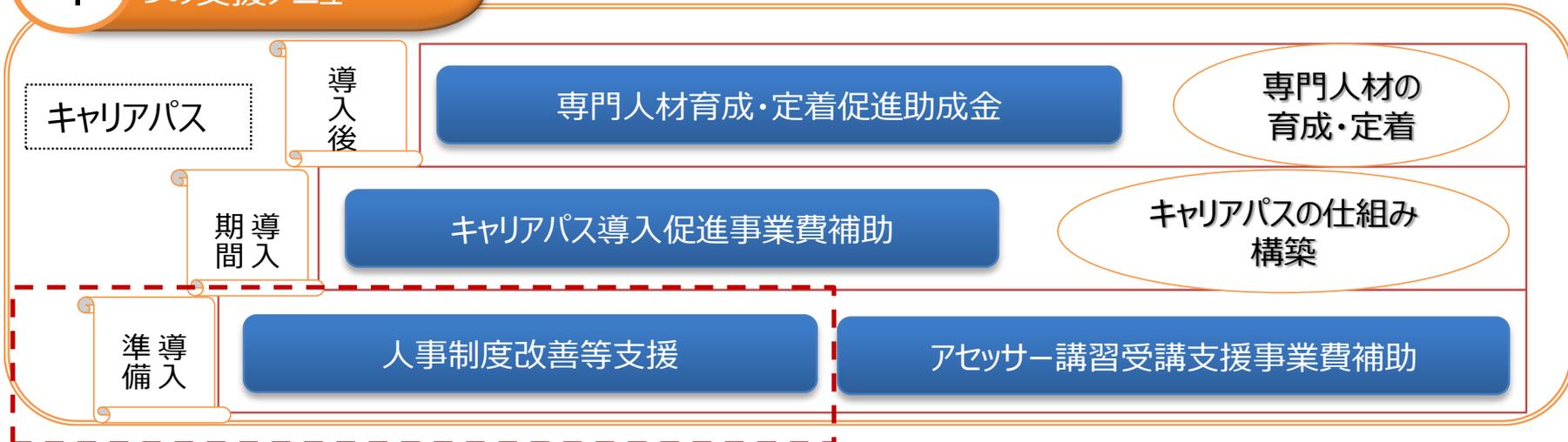
本事業拡充の実施

人事制度改善等支援事業の概要（令和元年度時点）

- ✓ 令和元年度東京都介護職員キャリアパス導入促進事業の以下の4つの支援メニューのうち、人事制度改善等支援は、導入準備の支援として実施しました。

※令和2年度の概要は、令和元年度とは異なる場合があります。

4 つの支援メニュー



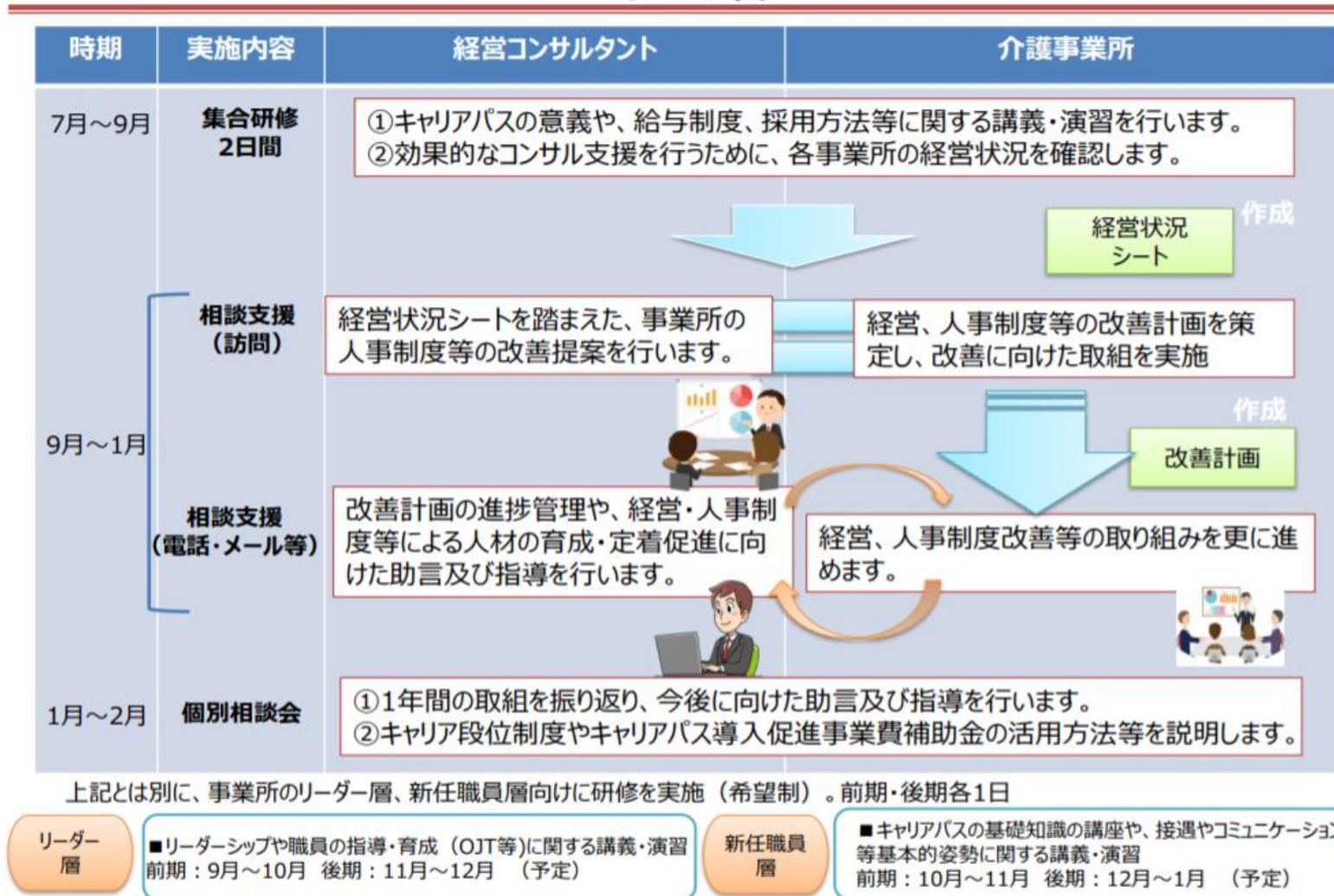
【事業内容】

- 経営コンサルタントによる集合研修や個別相談（訪問・電話・メール等）を行い、各事業所に応じた給与体系や、研修体系等の導入を支援
- 事業所のリーダー職員、新任職員を対象に、研修を実施（希望制）
 - （リーダー層）： 職員の指導・育成に関すること
 - （新任職員層）： キャリアパスの基礎知識に関すること

人事制度改善等支援事業の概要（令和元年度時点）

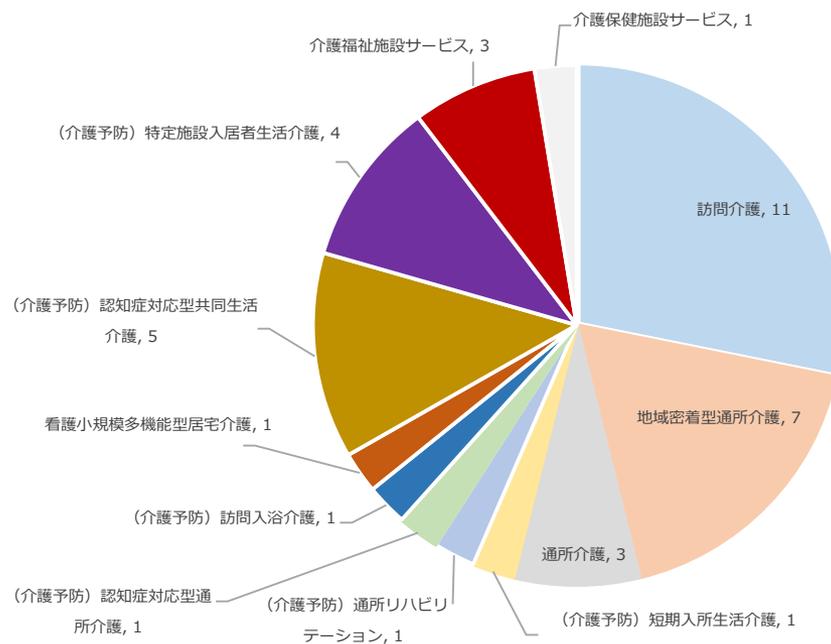
※令和2年度の概要は令和元年度と異なる場合があります。

イメージ図



令和元年度事業の取り組みの振り返り

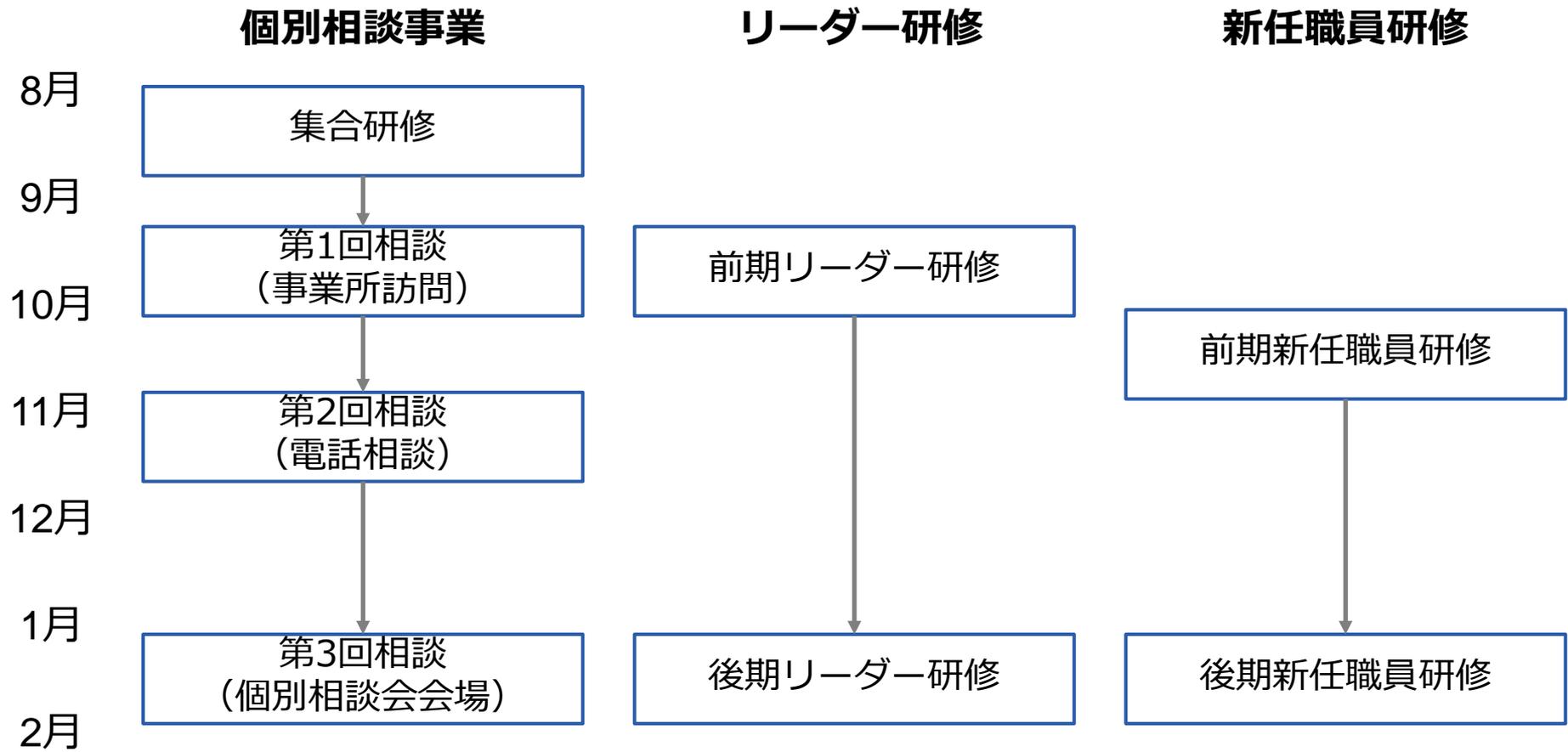
参加事業者（39事業所）のサービス区分



	サービス区分	参加数	割合
居宅系	訪問介護	11	28.2%
	地域密着型通所介護	7	17.9%
	通所介護	3	7.7%
	(介護予防) 短期入所生活介護	1	2.6%
	(介護予防) 通所リハビリテーション	1	2.6%
	(介護予防) 認知症対応型通所介護	1	2.6%
	(介護予防) 訪問入浴介護	1	2.6%
	看護小規模多機能型居宅介護	1	2.6%
施設系・居住系	(介護予防) 認知症対応型共同生活介護	5	12.8%
	(介護予防) 特定施設入居者生活介護	4	10.3%
	介護福祉施設サービス	3	7.7%
	介護保健施設サービス	1	2.6%
総計		39	100.0%

令和元年度の人事制度改善等支援事業の内容

✓ 令和元年度は以下のスケジュールで実施しました。



集合研修 ～取り組み～

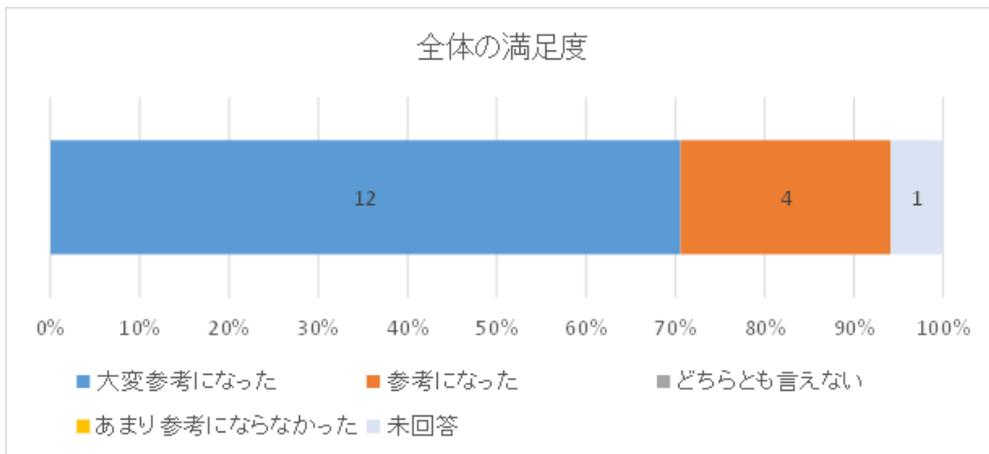
- ✓ 集合研修では、参加事業所の経営幹部に集まっていたいただき、事業経営に必要なエッセンスをお伝えいたしました。
- ✓ 講義・グループワークそれぞれ時間を設け、日々の課題意識の共有および担当コンサルタントとの面談の時間を持ちました。

集合研修スケジュール

1日目		2日目	
時間	テーマ	時間	テーマ
10:00～	介護事業所における 人事制度改善 の効果と考え方	10:00～	給与体系・人事評価体系構築 の方法と実践
13:00～	キャリアパス の体系構築の方法と実践		
14:30～	効果的な 採用活動 のポイント	13:00～	効果的な人材育成に向けた 部下との関わり方 と人材育成計画の 作成演習
16:00～	交流会（任意）		

集合研修 ～成果～

■全体研修の満足度



- ✓ 集合研修では、約94%の参加者が「大変参考になった」「参考になった」と回答いただきました。
- ✓ 参加者同士の相互交流を通じて、事業所間の情報共有が可能となりました。

【参加者の声】

- ✓ これまで曖昧にしてきた仕組みや制度から自社の文化形成につながる具体的で明確な理由を伴ったものに改定できるヒントを得ることができました。
- ✓ 採用活動の実践に即した研修内容もあったので、十分活かすことができると思う。
- ✓ 困難だと感じていたリテラシーやコンピテンシーのギャップを乗り越え、社員との「関係の質」の向上に取り組む意欲を得ました。
- ✓ キャリアパス作成することを通して会社の仕組みをよくしていけると思いました。
- ✓ 研修時同席された皆様からも刺激をいただき、キャリアパスの仕組みを是非活用したい、活用できると確信しました。

個別相談事例① ～施設系サービス～

【事業所概要】

事業区分：介護老人福祉施設
(定員：90名～100名)

法人格：社会福祉法人

職員数：約90名

【相談内容（課題認識）】

- ・ 処遇改善加算Ⅰを取得するために、評価結果に応じた分配金の設定やルール整備をしたい。
- ・ 人事評価表の仕組み・運用ルールなどをブラッシュアップをしたい。

初回相談（訪問）

第2回相談（電話）

第3回相談（個別相談会）

- ・ 約半年後に処遇改善加算Ⅰを取得したい旨を確認
- ・ 現状整理及び取り組み事項の洗い出し

- ・ 人事評価表作成の進捗と、加算額分配ルールの創設について、進捗確認を実施

- ・ 取組成果の確認
- ・ 処遇改善加算Ⅰの申請

【取り組みの成果】

- ✓ 階層別の評価表を作成し、総合点算出のルールを作った。また、総合点に基づいて評価ランクを決定するためのルールを作った。これらにより、法人内で人事評価を本格実施する素地が整った。
- ✓ 処遇改善加算Ⅱから処遇改善加算Ⅰに変更した際の加算増額分を基に、評価結果に基づいた分配のルールを作成した。

個別相談事例② ～居宅系サービス～

【事業所概要】

事業区分：訪問介護
法人格：株式会社
関連施設：居宅介護支援事業所
職員数：約10名

【相談内容（課題認識）】

- すでに人事評価制度を導入しているが、きちんと運用できておらず、職員の勤務実態に即した評価になっていない。
- 採用サイトを開設し、SNS等も運用しているが、採用力が十分ではない。

初回相談（訪問）

第2回相談（電話）

第3回相談（個別相談会）

- 事業管理者との面談
- 評価制度を見直しする点と見直しの進め方の確認
- 他事業所の採用に関する取り組み好事例紹介

- 内部作成のキャリアパスの確認、助言
- 期待職員像と求人先の検証
- ホームページ見直し案の確認

- 見直しした評価制度の確認、助言
- 見直ししたホームページの確認、助言

【取り組みの成果】

- ✓ 求職者にとって分かりやすく、当事業所の良さ・強みが伝わるようなホームページに見直しをすることで、実際にホームページを見て問い合わせがあった例が、取り組み期間中に1件生まれた。
- ✓ 事業所として重視している考え方や取り組みが制度として整理され、職員へ発信するための素地が完成した。

リーダー研修・新任研修 ～取り組み内容～

- ✓ リーダー研修・新任職員研修では、参加事業所の職員向けにそれぞれ研修を実施しました。
- ✓ リーダー研修では「**リーダーシップ**」を、新任職員研修では「**コミュニケーション**」がテーマ。
- ✓ 外部講師にも登壇いただき、介護現場の先輩からのメッセージも頂戴しました。
- ✓ 参加者にはグループワークを通じた交流を行うことにより、自職場を見つめ直す機会となりました。

リーダー研修の研修内容（一部）

- ・ 介護の仕事の魅力について（外部講師）
- ・ 自身の仕事の振り返り
- ・ リーダーシップとは
- ・ 人材育成の手法
- ・ 魅力ある職場創りの方法

新任職員研修の研修内容（一部）

- ・ 介護の仕事の魅力について（外部講師）
- ・ 介護分野におけるキャリア形成
- ・ 自身の仕事の振り返り
- ・ 目標設定の方法について
- ・ 良好な関係を築くためのコミュニケーション

株式会社でいくにてい
代表取締役吉田真一様の講演の一部

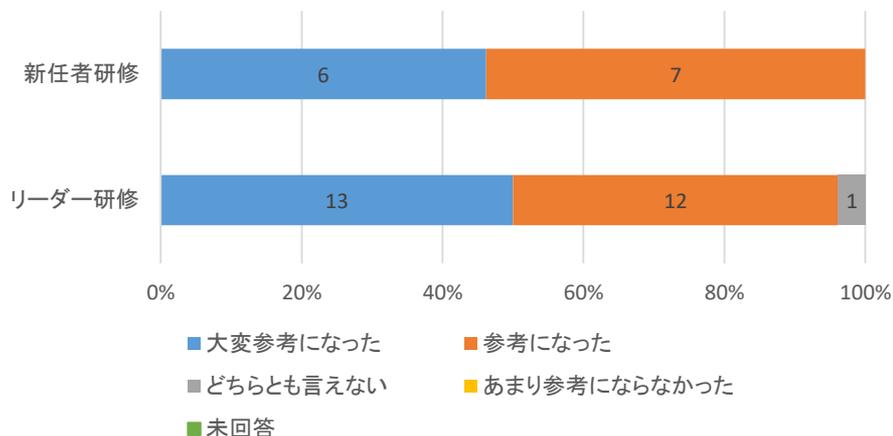


参加者はいくつかのグループに
分かれてコミュニケーションを図る



リーダー研修・新任研修 ～成果～

研修の満足度



- ✓ リーダー研修、新任職員研修いずれにおいても、アンケート結果からはほぼ全ての参加者が「大変参考になった」「参考になった」と回答いただきました。
- ✓ 中には初めて外部の研修に参加するという参加者もいらっしゃいました。

【参加者の声】

○リーダー研修

- ✓ 個人・集団、内的・外的の考え方、捉え方を教えていただき、客観的に捉える際に取り入れて考えていきたいと思いました。
- ✓ 自分が変わらないと周囲は変わらないと改めて実感しました。

○新任職員研修

- ✓ 自分を知り、相手を知り、より良いコミュニケーションが取れる聴ける人間になりたいと思いました。
- ✓ 今までの自分、今後の自分を考え直す貴重な時間となりました。

人事制度改善等支援事業の有効活用方法

人事制度改善等支援事業とは・・・

人事制度改善等支援事業は、専門コンサルタントとの**複数回の無料相談**（＜実施例＞1回目：訪問、2回目：訪問、3回目：電話（メール）、4回目：個別相談会）により、自組織の課題解決のサポートするもの（令和2年度事業の相談回数等は、令和元年度とは異なる場合があります）。

相談を担当する専門コンサルタントは・・・

- ・ 介護分野での多くの**経営コンサルティング実績**があり、
- ・ 人事制度等に関する多くの**経営管理ツール**を保有している。

したがって、本事業に参加することにより・・・

- ・ 事業所が抱える**経営課題の整理**、
- ・ 具体的な**人事制度**（賃金制度、人事評価制度、教育制度）の**事例やツール**の紹介、
- ・ **組織改革に向けた必要なステップ**の理解、
などの効果が見込まれる。

事業者側が意識していただきたいこと

- ✓ 人事制度改善等支援事業は、あくまでも外部の専門コンサルタントが皆様の事業所の**課題解決のサポート**をするものです。
- ✓ 専門コンサルタントは、他の介護事業所の事例紹介や経営管理ツールの提供、経営リスクの整理等を行います。が、**課題解決の主体はあくまでも事業者**です。
- ✓ そのため、専門コンサルタントが**経営課題を解決することはできません**。
- ✓ この機会に、うまく専門コンサルタントを**活用し**、皆様の事業所の発展に寄与することができれば幸いです。