

介護現場にあわせた多様な働き方を進める

# 多様な働き方導入ガイド

改訂版

人手不足を解決する「多様な働き方」とは？

どうやったら介護現場に「多様な働き方」を導入できる？

多様な働き手を効果的に募集するには？

介護未経験者にスムーズに仕事に慣れてもらうには？

# 1. このリーフレットの使い方

## 介護現場における多様な働き方とは

### ■多様な働き方の導入が求められる社会背景

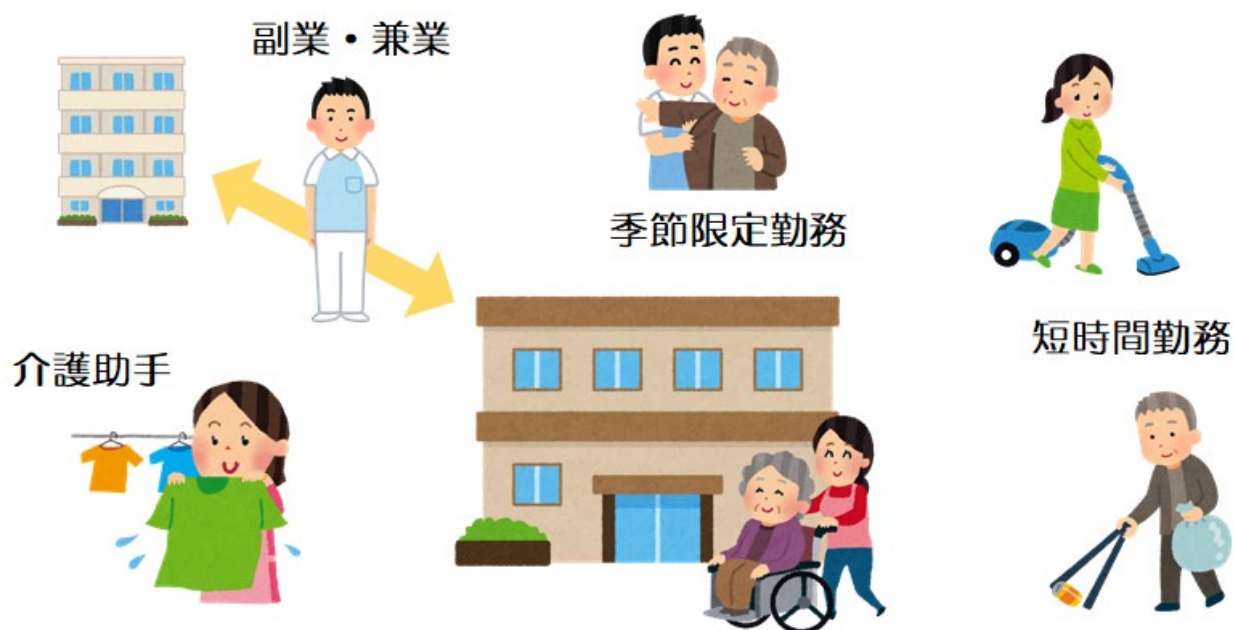
いま日本では、生産年齢人口の減少が本格化していく中、介護事業所においても人材の確保は深刻な課題となっています。そのような中、介護事業所が多様な働き方や柔軟な勤務形態等（兼業・副業、介護助手、短時間勤務、季節限定勤務等）の勤務体制を構築し、情報発信していくことが求められています。

### ■多様な働き方の具体例

例えば、「専門職が経験や活躍の場を求めて、副業として別の事業所で短時間の勤務をする」「退職した高齢者が地域の高齢者施設で配膳や食事の見守りの仕事をする」「子育て中のお母さんが、子育ての合間を縫って、清掃やベッドメイキングの仕事をする」などがあります。介護の専門知識を必要としないいわゆる「間接業務」と呼ばれる業務の中には、スポット的に発生するものも多くあり、フルタイムではなく、週に数日、1日に数時間の勤務など、働く人に合わせて勤務時間を調整することも可能です。

## 多様な働き方の導入で解決できること

多様な働き方を導入することで解決できるのは、人材不足だけではなくありません。施設内の業務を直接業務と間接業務に分類し、有資格者などの専門職とそれ以外の人に分担することで、それぞれの能力を最大限に発揮できる仕組みとなり、離職防止につながります。また、専門性の高い人材が直接業務にあたることで、介護サービスの質の向上、利用者満足の上にも寄与できます。このように、多様な働き方を導入することは、利用者や働くスタッフにも良い効果を生み出します。



# 多様な働き方の導入手順一覧

多様な働き方を効果的に導入するためには、いくつかのポイントがあります。下表は各段階でやるべき内容をまとめたものです。

## 多様な働き方の導入手順一覧

手 順	内 容
(1) 課題・目的・目標を設定する	<ul style="list-style-type: none"><li>・導入計画づくりのために<ul style="list-style-type: none"><li>– WHAT (何に対して) : 解決すべき課題の設定</li><li>– WHERE・WHY (どの業務を・何のために) : 明確な目的・目標の設定</li><li>– WHO (だれが) : プロジェクトチームの編成</li><li>– WHEN・HOW (いつまでに・どのように) : タスクとスケジュール</li></ul></li></ul>
(2) 業務を切り分ける	<ul style="list-style-type: none"><li>①見直す業務や見直しのための視点を特定する</li><li>②業務切り分け・業務分析をする</li><li>③切り出す業務を決定する</li><li>④業務手順を作成する</li></ul>
(3) 求人する	<ul style="list-style-type: none"><li>①職務内容の決定</li><li>②採用する人材像の決定</li><li>③求人条件・求人募集先の決定</li><li>④面接・採用の決定</li></ul>
(4) 受入体制を整える・育成する	<ul style="list-style-type: none"><li>①多様な人材向けの業務手引きの準備</li><li>②育成担当の決定</li><li>③職員への伝達・意識共有</li><li>④育成スケジュールの作成</li></ul>
(5) チェック・改善する	<ul style="list-style-type: none"><li>・常に振り返り、改善をしていく／現場スタッフと振り返る</li></ul>

## ○多様な働き方とはこんなイメージ

働く人に合わせて時間帯や勤務時間などを調整すると、多様な働き方を導入しやすくなります。例えば、退職後の元気な高齢者は、時間帯に融通が効く人が多いため、朝食の時間帯に2時間働いて一度帰宅し、夕食の時間帯に再度出勤する人もいます。また、子育て中のお母さんは、子どもの体調不良などで固定的なシフトには対応できにくいことがあります。そのため、フレックス勤務のように、出勤日時を固定せず、1週間の中で2日出勤してもらうというような働き方を導入しているところもあります。



## 2. 介護現場における多様な働き方導入までの流れ

### (1) 課題・目的・目標を設定する

#### ■関わるすべての人が同じ認識をもつために

多様な人材を導入していくためには、施設内の多くの人の協力が必要です。解決すべき課題を特定し、何のために取り組むのか、目的や達成したい目標などを共有するうえで、以下にあげる5W1Hを明確にすることが重要です。

#### 導入計画づくりのための5W1H

項目	内容
<b>WHAT</b> (何に対して)	■解決すべき課題の設定 ・課題を明文化する／関わる人全員が同じ認識をもつ
<b>WHERE ・ WHY</b> (どの業務を・何のために)	■明確な目的・目標の設定 ・どの業務を「どれだけ(〇分、〇%、〇人分)」削減する
<b>WHO</b> (だれが)	■プロジェクトチームの編成 ・担当者を明確に／多様な人材に直接関わる現場職員を入れる
<b>WHEN ・ HOW</b> (いつまでに・どのように)	■タスクとスケジュール ・採用した人材が独り立ちする時期から逆算／実施していく手順

### 〇とても大事な課題設定、そのポイント

#### ●問いを立て真因を探る

課題の背景を探る時、「人手が足りないから」という理由も、掘り下げていくと違う背景が出てくることがあります。人が来ないのは何故か？そもそも、人が増えれば解決するのか？というように、いくつか問いを立てながら真因を探ってみてください。

#### ●現場職員が「解決するとうれしい」課題は何か？

多様な働き方を導入する際には、現場スタッフの関わり方が重要になります。そのため、現場スタッフがいま1番解決したい課題にポイントをしぼり、課題が解決した時、「自分たちにどんなメリットがあるのか」が明確になると、主体的な関わりが期待できます。

#### ●悪いことだけでなく、良いところにも焦点をあてる

どの事業所にも、そこにしかない魅力やすでに取り組んでいることがあります。課題を洗い出す前に、まず「うちの施設のいいところは何だろう？」というところから考えてみるのも良いでしょう。課題と魅力が整理できますし、その後も前向きに議論が進んでいくきっかけにもなります。

## (2) 業務を切り分ける

### ■業務切り分けの一般的な流れ

#### ①見直す業務や見直しのための視点を特定する

ここでは、専門的な知識を有し、専門職が担うことが望ましい「直接業務」と、専門的な知識を必要とせず介護助手等が担うことが可能な「間接業務」の業務の切り分けについて説明します。業務切り分けの最初のステップは、特に切り分けの対象となりそうな業務を特定し、仮説を立てることです。仮説を持たずに業務切り分けを始めると、業務一覧はできたがどうすべきか分からないということにもなり得ます。

まずは経営者、管理者、現場のリーダーなどと話し合う場を設け、業務負荷が大きいなど、ボトルネック（この作業が終わらないと次に移れない等）になっている業務について意見を出し合いながら、対象となりそうな範囲や見ていくべき視点を特定しましょう。例えば、「スタッフが手薄になりがちな〇時頃」や「特定のスタッフに業務が集中している」といった内容が出てくると良いでしょう。

#### ②業務切り分け・業務分析をする

##### ■業務切り分け表に書き出す

見直す業務や見直しのための視点が特定できたら、次は業務切り分け・業務分析です。最もシンプルな方法は、直接業務・間接業務を分類していく方法です。時間帯ごとにどのような業務があるかを書き出し、それぞれ介護の専門性が必要な直接業務なのか、専門性がなくてもできる間接業務なのかについて、分けていきます。

書き出し方は、担当者一人でやってもいいのですが、できれば現場スタッフも交えて「どの場所・時間帯で」「どのくらいの時間」「何をしているか」とイメージしながら書き出していきと良いでしょう。書き出す際には細かく行動単位で書き出すことが望ましく、例えば「リハビリ」だけみれば直接業務ですが、細かくみていくと「声掛け・誘導」「移動介助」「機器の準備」「リハ」「機器消毒」など、間接業務も含まれています。

##### ■業務の分析項目を付ける

業務の書き出しとあわせて、分析のための項目も追加（列を追加）して〇付けをしていきます。施設の個性が出る部分ですが、①で実施した見直しの視点が役に立ちます。

項目のイメージとしては、例えば、右表に「介護・看護・リハ」という項目を追加（列を追加）して、各専門職の従事する業務に〇をつけたり、「コミュニケーションの有・無」という項目を追加（列を追加）して利用者とのコミュニケーションを重視する業務に〇をつける等すると、より詳細な業務分析ができるようになります。

##### ■業務切り分け表（イメージ）

時間帯	大項目	中項目	業務内容	実施場所	直接業務	間接業務	
当日 10時前	事前準備	受入準備	椅子の並び替え	メインルーム		○	
			洗濯物たたみ	メインルーム		○	
		出迎え	乗り降り介助	正面玄関	○		
			歩行・車椅子介助	正面玄関	○		
			手指消毒	メインルーム		○	
			上着脱衣介助	メインルーム		○	
			配茶	メインルーム		○	
			トイレ声掛け・介助等		トイレ	○	
			バイタルチェック		メインルーム	○	
			職員による朝の挨拶		メインルーム		○
午前	入浴	入浴介助	誘導	浴室		○	
			更衣	浴室	○		
			洗身・洗髪	浴室	○		
			移乗介助	浴室	○		
			ドライヤーかけ	浴室		○	
	リハビリ テーショ ン	朝の体操		メインルーム	○		
		歩行・車椅子介助		リハビリ室		○	
		個別リハ		リハビリ室	○		
		機器への誘導		リハビリ室		○	
		機器等の消毒		リハビリ室		○	

## ○業務切り分けで忘れがちなポイント

### ●その業務、全くの未経験者でも分かりますか？

「利用者の見守りをお願いします」と言われても、何を見守ればいいのか、どんな時にスタッフを呼んだ方がいいのかなど、未経験者は分かりません。専門職が経験的に身につけてきたポイントなども言語化して伝えることができると、不安解消につながります。

### ●一般の人の介護へのハードルは意外と高い

施設によっては、「介護助手からスタートして、ゆくゆくは介護職として働いてもらうことが理想」とのお考えがあるかもしれません。しかし未経験の人からすると、利用者の体に触れる介護業務というのは想像以上に不安が伴う業務でもあります。ステップアップを考える場合は、面談をしながら寄り添って検討しましょう。

### ●一番大変なリーダーをサポートする

様々な業務が現場リーダーに集中していませんか？それは本当にリーダーしかできない業務なのかどうか、話し合ってみても良いでしょう。協力すること、手放すことを意識すると、業務切り分けに取り組みやすくなるかもしれません。

## ③切り出す業務を決定する

間接業務が特定できれば、現場リーダーやスタッフ等とミーティングを行い、間接業務の標準化が可能かどうか、どんな人材であれば間接業務を担うことができるのかについて検討しましょう。

ポイントは、現場リーダーや現場スタッフと共に検討することです。新たな人材を受け入れた際、最も身近で指示を出し、共に働くことになるのは現場スタッフです。検討の場に入ってもらうことで、認識の違いや不安などを解消しながら議論を進めることが大切になります。ここで現場スタッフと共通理解が得られれば、後々人材を受け入れた後に課題が発生しても、現場中心で解決できる土壌が出来上がるでしょう。

## ④シフトのイメージをつくる

切り出した間接業務をもとに、パート・アルバイトのような短時間勤務で働くシフトのイメージをつくりましょう。

まずは切り出された間接業務を、生じる時間帯ごとに配置していきます。また割り振った業務には、「食事」「生活環境」「移動支援」のような作業分類のまとまりをつくります。そうすることで「どの時間帯に、どんなタイプの業務をする人が必要なのか」が見えやすくなります。

続いて、時間帯ごとに生じる作業分類をつなげて、「シフト配置フロー」をつくります。「この時間帯や業務内容だと、どんな人が働きやすいか」をイメージしながら、仮説でもいいので時間帯ごとに業務を配置していきます。「どの時間帯で、誰が、どんな業務をするのか」が具体的になることで、仕事を探す人にも、一緒に働くスタッフにもわかりやすくなります。

### ■時間帯別間接業務（イメージ）

時間	作業分類	間接業務
9時	食事	●食事準備、消毒 ●配膳 ●下膳
	移動支援	●出迎え・見守り ●出迎え・検温
10時	食事	●食器片づけ（厨房）
	生活環境	●口腔ケア用品片付け ●コップ洗浄 ●ゴミ集め ●エプロン洗濯
	入浴	●入浴準備 ●ドライヤーかけ
	移動支援	●入浴迎え・見守り
11時	食事	●昼食準備 ●お茶準備 ●テーブル消毒
	生活環境	●ゴミ捨て ●衣類返却 ●口腔ケア準備

## ■シフト配置フロー作成時に考えておきたいこと

シフト配置フロー（「どの時間帯で、誰が、どんな業務をするのか」を示す表）をつくるためのポイントとして、第1に「働く人をイメージした時間帯設定」があります。例えば、主婦層であれば早朝・夕方の勤務を外したい、高齢者層であれば朝早い勤務も対応しやすい、といった傾向があります。

ポイントの2つ目として「類似したタイプの業務をひとまとまりにする」ことがあげられます。例えば「黙々と行える作業」「コミュニケーション」「車の運転」等は、人の得意・苦手や特性がでやすい特徴です。

ポイントの3つ目は「何人いると回るのか」を想定しておくことです。例えば就業希望者が間接業務を担うときに、1名・週3日勤務だった場合、残りの4日は常勤スタッフで行うこととなります。間接業務の負担は軽くなるものの、その業務ができる常勤スタッフを残し続けられないということにもなります。

これらのポイントは、もちろん現場や人練りの状況、運営判断によって変わりますが、たとえ「仮」であっても想定をしておくことで、バリエーションを考えやすくなります。

## ■間接業務のシフト配置フロー（イメージ）

人材配置	介護助手	①8:00～10:00	②10:00～13:00			③13:00～16:00			④16:00～17:00	
	A	移動支援（送迎）								
	B	食事（配膳・下膳） 生活環境（清掃）								食事 （準備・配膳・下膳等）
	C			入浴支援（準備・ドライヤー等）			生活環境（清掃・洗濯等）			
	D			生活環境（清掃、片付け等） 食事（準備・配膳・下膳等）						
	E						生活環境（レク支援・備品補充等）			
	F									移動支援（送迎）

## ⑤業務手順を作成する

任せる間接業務について、業務手順を作成します。業務手順作成のポイントは、「これを見れば業務の流れが分かる」ことです。具体的には、業務名、業務の一連の流れ、目標、業務の意義（何のための業務なのか）などが挙げられます。

例えば、「ベッドメイキング」という業務に「利用者に気持ちよく眠って頂くため」という意義があるならば、その奥には睡眠の質が下がると体調悪化につながる、シーツのしわが褥瘡の原因になる等、旅館のベッドメイキングとは異なる意味合いがあります。それをきちんと理解してもらうことが重要です。文章だけでの説明が難しい場合は、写真や動画などがあっても良いでしょう。

## ⑥施設でのケアの向上を考える

新しくスタッフを迎える際には、担当する業務だけでなく、事業所の理念やケアの方針、大切にしたい視点や思いなどを伝えることが望ましいです。これらは、担当する業務や正規職員・非正規職員などの働き方に関わらず、共通の指針となります。働く人材や雇用形態が多様になっても、施設のケアで大事にしていることの共通理解が得られていれば、バラバラになることはありません。

## (3) 求人する

### ■多様な人材を求人・採用するために決めるべきこと

「求人を出しても反応がない」という状態は、多くの事業所が抱えている課題だと思います。この項目では、対象に届けるために何を考えるべきか、採用のミスマッチを防ぐためにやるべきことを整理しています。基本は「施設の都合ばかりでなく、働く人のニーズ・気持ちを想像する」ということです。

#### 多様な人材を求人・採用するために決めるべきこと

手 順	決めるべきこと
①職務内容の決定	<ul style="list-style-type: none"><li>○どんな業務をする人か<ul style="list-style-type: none"><li>－直接業務か、間接業務か。具体的にどんな仕事か 等</li></ul></li><li>○どの時間帯に生じる業務か<ul style="list-style-type: none"><li>－短時間勤務（午前のみ・夕方のみ等）、日勤帯か 等</li></ul></li><li>○どんなスキルが必要か<ul style="list-style-type: none"><li>－介護の専門性、生活・事務・対話スキルが活かせるか 等</li></ul></li></ul>
②採用する人材像の決定	<ul style="list-style-type: none"><li>○業務内容に合いそうな人材層の候補をあげる<ul style="list-style-type: none"><li>－元気高齢者、子育て世代 等</li><li>－勤務時間帯、勤務時間・頻度 等</li></ul></li><li>○人材層の働き方へのニーズを調べる・想像する<ul style="list-style-type: none"><li>－インターネットで調べる、同じ属性の従業員に聞く 等</li><li>－ニーズに対して、施設ではどう叶えてあげられるか</li></ul></li></ul>
③求人条件・求人募集先の決定	<ul style="list-style-type: none"><li>○業務内容や場所を具体的にイメージできるように書く<ul style="list-style-type: none"><li>－介護助手とは、具体的にはどんな仕事？</li><li>－特別養護老人ホームとは、具体的にはどんな場所？</li></ul></li><li>○人材層にあった訴求ポイントを記載する<ul style="list-style-type: none"><li>－仕事内容・経験、働き方、福利厚生、資格サポート 等</li><li>－施設での未経験者の成長事例・経験談、支援体制 等</li></ul></li><li>○求人したい人材層にあった求人媒体を選択する<ul style="list-style-type: none"><li>－折込ちらし、求人紙、インターネット 等</li><li>－地域のネットワークや職員を通じた口コミ・紹介 等</li></ul></li></ul>
④面接・採用の決定	<ul style="list-style-type: none"><li>○希望する就労条件や業務内容の確認（具体的な提示）</li><li>○不安点の解消（質問時間の設定、現場スタッフとの対話）</li><li>○施設見学、スタッフとの交流</li><li>○現場リーダー等との採用に向けた受入体制の確認</li></ul>



## ■「来てほしい人」のイメージを具体化するためのペルソナ

ペルソナとは、サービスの利用者像を詳細にイメージし、利用者のニーズを満たすような形で商品・サービスを設計するマーケティング手法です。ここで言う「サービスの利用者」は「自施設で働いてほしい人」になります。求人をする際には、できるだけ広く、いろいろな人に求人情報を届けたいと思うものですが、求職者ごとに情報を得ている媒体、欲している情報は異なります。どんな人に働いてもらいたいターゲットを絞ることで、適切な媒体を選択し、必要な情報を載せた求人情報を作成することができます。

### 介護未経験者が希望する働き方の例と対応策

#### 元気高齢者



仕事を退職したあと、地域活動に参加するようになるが、短時間で週に数日程度なら働いてもいいかなと思っている。  
(60代・男性)



- ・介護助手として短時間のパート勤務が考えられる。
- ・早朝や夕方など人手が足りなくなる時間帯にスポットで入ってもらいやすい。
- ・子育てや仕事も一段落しているので、フレキシブルな勤務（朝数時間働いて、一度帰ったあと夕方再度勤務など）をしている人がいる。

#### 子育て世代



子育てのため仕事を辞めていたが、子どもが中学生になり時間ができたので、パートで働いてみたいと思いだした。  
(40代・女性)



- ・職場の雰囲気や勤務形態の自由さ、自宅の近くなど、働きやすさを重視する傾向にあるため、働く業界については特別なこだわりがない場合がある。
- ・生活に近い場所（新聞広告やスーパーでの広報、チラシの投函等）で広報をすると効果的。

## ○採用したい人はどんな人？

### ●その人はどんな働き方を求めていますか？

まずは、どんな人に来てほしいのか、対象を明確にイメージすることが重要です。元気な高齢者なのか、子育て中のお母さんなのか、事業所のある地域の特性などによっても変わってくるでしょう。対象の人は休みを取りやすい環境を望んでいるかもしれませんし、早朝や夕方など、希望の時間帯があるかもしれません。

### ●どうやったら伝わるか、適切な媒体を選ぶ

求人の方法は様々ありますが、接触しやすい媒体は対象によって異なります。高齢者であれば新聞の折込チラシや回覧板、公民館の掲示板、主婦層はポストに入るチラシやスーパーの掲示板、若い世代はスマートフォンを使うので求人サイトやインスタグラムなどのSNSなども見る傾向があるでしょう。また介護業界は、他の業界に比べて「紹介（口コミ）」での就職が多い業界です。施設内や利用者のご家族に、求人を知ってもらうという方法もあり得ます。

## ■施設の魅力から訴求ポイントを洗い出す

長年同じ施設で働いていると、自施設の魅力を考えることは意外と難しい作業です。「求職者にとって、施設の何が魅力か」について、質問シートに客観的に答えて魅力の棚卸をしてみましょう。

施設の魅力を棚卸するときの大事なポイントは「数値化する」「比較する」ことです。子育て支援、有給取得の促進、未経験者の資格取得などは、多くの施設で力をいれていますが、具体的にどれくらいの人があるサポートを使っていますか。また他業界と比較してどれくらいの水準でしょうか。施設側では当たり前なことも、求人を探す人からみると魅力的に映ることもあります。

## ■施設の魅力発見のための質問シート

NO.	項目	魅力発見のための問い
1	子育てへの支援	Q1：子育てをサポートする制度はどれくらい使われていますか？ Q2：子育てと仕事を両立している人はどれくらいいますか？
2	未経験者への支援	Q1：介護未経験スタッフをサポートする制度はどれくらい使われていますか？ Q2：介護未経験からはじめて資格を取得した人はどれくらいいますか？
3	ワークライフバランス	Q1：有給取得率や実際の取得日数はどの程度ですか？
4	働く人の負担軽減	Q1：働くうえで、スタッフの心身の負担を軽減する仕組みや工夫はありますか？
5	介護職員のキャリアアップ	Q1：経験を積むと、どんなキャリアアップの機会がありますか？ Q2：キャリアアップの内容はどのようなものですか？
6	仕事のやりがい	Q1：仕事のやりがいを感じる瞬間はどんな時ですか？
7	昇給の機会	Q1：近年スタッフのベースアップにつながる制度等の活用はありますか？ Q2：どのような昇給機会がありますか？
8	勤務形態の多様性	Q1：短い時間だけの働き方を応援する仕組みはありますか？ Q2：副業・兼業などの仕事を掛け持つ働き方を応援する仕組みはありますか？
9	職員構成や雰囲気	Q1：スタッフの平均年齢は何歳で、上下何歳くらいまでの人が働いていますか？ Q2：職場のよい人間関係をキーワードで表すと、どんな言葉になりますか？
10	介護経験の活用	Q1：親族の介護経験があるような方は働いていますか？ Q2：その経験は、現場ではどのように発揮されていますか？
11	経験・スキルの活用	Q1：日常的なスキルを活かすことができますか？（家事や会話スキル等） Q2：他業界から転職してきた人はどれくらいいますか？
12	ICTの活用	Q1：どんなICT機器を活用していますか？
13	ケアの質の向上	Q1：施設のケアの特徴を一言であげるとすればどのようなことですか？ Q2：ケアの質を向上するために、どんな取組をおこなっていますか？
14	ボランティア	Q1：どんなボランティアを受け入れていますか？（コロナ以前でも構いません） Q2：施設側からみて、ボランティアさんはどのように役に立っていますか？
15	地域との関係	Q1：地域との交流や、協力関係、地域貢献などはありますか？
16	施設見学	Q1：施設見学ではどのようなことができますか？

## (4) 受入体制を整える・育成する

### ■多様な人材の受入体制・育成計画のチェックリスト

多様な人材をスムーズに受け入れるために準備しておいた方がよいことや、ポイントなどを整理しています。多様な価値観や生活環境を持つ「多様な人材」を育成するためには、「メンタル面でのサポート」と「スキル向上のための教育」が大切です。

### ■手順・決めるべきこと一覧

手 順	決めるべきこと
①多様な人材向けの業務手引きの準備	○業務内容・業務手順の整理 ○未経験者向けの配慮 - 介護経験者を前提としたものになっていないか 等
②育成担当の決定	○育成担当者の選定 - 業務に詳しいベテランか、苦労を共感できる新人か 等 ○育成担当者と業務内容・育成方針のすり合わせ
③職員への伝達・意識共有	○新任者の紹介・歓迎してほしい旨の伝達 ○新任者の担当業務・育成担当者の伝達 - 無理に色々な業務を任せないように
④育成スケジュールの作成	○育成計画・スケジュールの作成 - いつまでに・どのスキルまで習得してほしいか

## ○お互いに気持ちよく働き、成長するために

### ●現場スタッフが仕事を任せすぎる・任せられない

介護助手を導入した際、現場スタッフが介護助手にあれもこれもと仕事を頼んでしまうという問題がしばしば起きます。介護助手と管理職の間で業務の決め事があったとしても、現場スタッフが理解できていないと多くの業務を任せることになり、介護助手側で「聞いていた話と違う」「これは介護専門の仕事では？」と不安が募る事態になってしまいます。

一方、直接業務と間接業務を切り分けて介護助手を導入しても、実際の業務のなかでは連動する部分もあるため、予定していた間接業務を任せられないという問題もしばしば耳にします。

これらの問題を防ぐためには、現場スタッフを中心に、介護助手に任せる業務について具体的に検討やイメージをする時間を持ってもらうことが重要と言えるでしょう。

### ●1日・1週間・1か月でどうなってほしいか

成長するためには、いつまでにどうなっているのが良いかという目安があることが望ましいです。それぞれの段階で、どうなっていることが目標なのか示せると、働く側のモチベーションが上がり、成長している実感も得やすいでしょう。評価の指標にもなります。

## (5) チェック・改善する

### ■常に振り返り、改善をしていく

計画に沿って取組みを進める中で、達成できたこと、達成できなかったことを振り返って明らかにすることで、より良い取組みにつながります。残念ながら、やりっぱなしの取組みでは意味がありません。たとえ期待通りではなくとも、上手くいっていない原因は何なのか、改善策は何なのかを考えることができれば、大きな前進と言えます。

### ■現場スタッフと振り返る

取組みを進めるうちに、現場スタッフの意識変容が起きますが、取組みを定着させるためには行動変容が求められます。取組を進める中で、現場の中に蓄積された様々な課題や課題解決の事例をピックアップし、振り返ってみましょう。振り返りの会議は、現場スタッフ、特に主任やリーダー等と共に定期的に継続して実施することが望ましく、そうすることで、課題解決と学びの場を同時に作ることもなります。

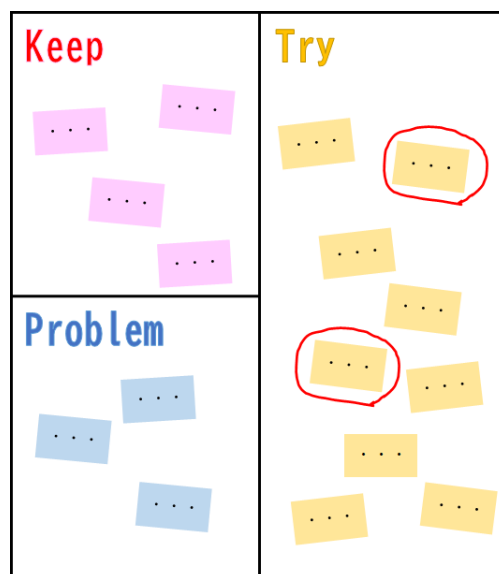
## 〇ほめて伸ばす振り返りの方法

手軽で効果をあげやすい振り返りの会議の方法として「KPT法」をご紹介します。KPTとは、「Keep（良いこと・継続すること）」「Problem（問題・課題があること）」「Try（次に取り組むこと）」の頭文字です。ある業務や取組について、Keep⇒Problem⇒Tryの順番に意見をあげて、検討を進めていきます。

KPT法を用いた会議の良いところは、「KEEP（良いこと・継続すること）」を最初に出すところです。会議の時、改善を意識するあまり、問題や課題が多く出てきて、担当者は責められているような気持ちになりがちです。KPT法では、まず良かったこと・出来ていることを最初に認めるので、主体性が向上し、課題や新たな取組にも前向きに関わることができます。

また、KPT法では、数値では評価しにくい効果や課題を明らかにできる良さがあります。

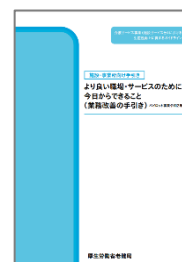
短時間でも実施できますし、1対1でも、大人数の会議でも活用できるので、会議時間の取りにくい介護現場でも有効な方法です。



### ■さらに学びを深めたい方へ

本紙であげた以外にも、多様な人材の確保・活用につながる業務切り分けや分析の方法、受入体制づくりの事例があります。さらに学びたい方は、厚生労働省「介護分野における生産性向上について」のページから、様々な冊子をダウンロードできますので、ご覧になってみてください。

<https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei.html>





### 3. 令和3～4年度モデル事業所の事例

#### モデル事業の概要

##### ■モデル事業の概要

生産年齢人口の減少が本格化していく中、介護事業所が多様な働き方や柔軟な勤務形態等（兼業・副業、介護助手、短時間勤務、季節限定勤務等）の勤務体制を構築し、情報発信していくことが求められます。そのため、このモデル事業では、専門的な知見を有するコンサルタントが、県内のモデル事業所に対し、仕事の切り分け、機能分化、多様な働き方の導入や、そのPR等に対するコンサルティングを行うことにより、介護未経験者や県外からの移住者などの新たな雇用を創出することを目的としています。

##### ■具体的な実施内容

モデル事業所の実情に基づき、仕事の切り分けや機能分化、多様な働き方の導入等の勤務体制の構築、魅力発信等に関して必要な支援を行いました。また、多様な働き方に対応した働きやすい事業所であることをPRするため、求人活動に使用する求人用チラシの作成をおこないました。これらの支援を行う中で、モデル事業所間での情報交換会や、外部の有識者からの助言を頂く企画評価委員会を実施しました。

##### ■モデル事業所の概要

	モデル事業所名	取組テーマ
令和3年度	リハビリセンター大村（大村市）	○ 多様な人材の就業への対応等を高めるための リーダー職員のマネジメント能力の更なる向上
	特別養護老人ホーム平戸荘（平戸市）	○ 多様な働き方を実現するための 業務分析と求人者向け広報素材の制作
	特別養護老人ホーム只狩荘（五島市）	○ 島外移住者向けに多様な働き方をPRするための 施設の魅力・課題の整理と広報素材の制作
令和4年度	介護老人保健施設吉岐（吉岐市）	○ 多様な働き方導入に向けた間接業務分析に 基づく勤務パターンならびに求人素材の作成
	養護老人ホーム朝海荘（新上五島町）	○ 業務分析による間接業務の整理と、オンライン 活用を含めた県外移住者向け広報素材の制作
	特別養護老人ホームうんぜんの里（雲仙市）	○ 周辺地域の求職者へ多様な働き方をPRするため 求職者のニーズに応じた求人素材の制作

# リハビリセンター大村（大村市）

## 事業所での課題認識

### ■導入の目的と導入前の状況

介護現場に多様な働き方を導入するためには、多様な働き手に対する指導やマネジメントを現場リーダー職員（主任、副主任）が担うこととなります。現場リーダー職員は優秀であり、管理者からの評価も高いものでしたが、多様な価値観や生活環境を持つ「多様な働き手」をマネジメントしていくには、一層のマネジメントスキル向上が必要となるため、現場リーダー職員のマネジメント能力の更なる向上を目指し、多様な人材の就業への対応力を養うための研修を実施しました。

### ■プロジェクトを進める上での課題

マネジメントに必要な能力の中で、現場リーダー職員がどんな強みと弱みを持つのか、また業務を遂行する上でどんな思考特性や価値観を持っているのか、事前に把握する必要がありました。

## 実施内容・導入効果

研修企画前に360度サーベイ（※1）を実施することで、現場リーダー職員の強みと弱みの把握を実施しました。その調査分析結果を、一般的な事業所の調査結果数値と比較し、数値が低い項目を「現時点で向上が必要な現場リーダー職員の能力」と設定しました。その上で、設定した能力を効果的に向上することができる研修テーマとカリキュラムを策定しました。

研修は、個人ワークやグループワークを多用し、現場リーダー職員の価値観や思考特性、意識変容の状況を細かく把握しながら進めました。その結果、研修後アンケートにて、高い内容理解度と研修に対する満足度を計測することができました。人材育成については、一定期間が必要であるため、事業所では、事業期間終了後も継続的に実施する予定です。

※1：アンケート調査で対象者の「自己評価」と上司・同僚・部下からの「他者評価」を比較し、「対象者自身の認識」と「対象者の職場での行動」のギャップを数値化する手法

### ■モデル事業実施内容

- ①現場主任クラス介護職員の育成
  - ・現場主任の抱える課題の明確化の為に育成対象者12名とその上司/同僚/部下を対象とした360度サーベイ実施
  - ・調査結果を踏まえた研修テーマと研修計画の提案、研修の実施
- ②求人チラシの作成

### ■施設担当者の声（副施設長）

- ・360度サーベイの分析結果は驚く程現状を表していると感じました。
- ・コロナ禍で過重業務になっている中、研修に対して反発があるのではないかと予測していましたが、受講者の研修に対する評判も良く、取り組む姿勢も前向きであったと思います。

### ■モデル施設の概要

- 介護老人保健施設
- 職員数 82名
- 利用者数 90名
- ショートステイ、通所リハビリテーション  
訪問リハビリテーションを併設

# 特別養護老人ホーム平戸荘（平戸市）

## 事業所での課題認識

### ■導入の目的と導入前の状況

施設内ではスタッフの高齢化による身体的な負担や、忙しい時間帯に複数業務を並行して行う状況がありました。また求人に関しては、周辺地域で若者の流出が進んでいること、フルタイムを希望する人が少ない状況でした。人手を補いたいと思う仕事の場面が増えているものの、どのような求人をすればよいか具体化できず、方法に手詰まり感を覚えていました。

### ■プロジェクトを進める上での課題

近隣に若い世代が少ない中で、まずはゆとりある現場となるよう、未経験者や間接業務を担ってくれる人に向けたアプローチを考えることにしました。そのためには、経験のない人にどのような仕事をお願いしたいか、見定める必要がありました。一方で、未経験者を受け入れる場合、初期オリエンテーションや教育の方法など、受け入れる施設側の準備を考えることも必要でした。

## 実施内容・導入効果

未経験から平戸荘で働くイメージを求人に反映できるようにするため、すでに平戸荘で働いている異業種からの転職者へのヒアリングを行いました。未経験から働き始め、資格を取るまで成長した働きぶりを言語化しました。その経験談をもとに、平戸荘が未経験者に提示できる強み（研修・資格取得等への意識が高い施設であること、未経験者からのキャリアアップへの支援意識から理解とサポートが得やすいこと等）を抽出しました。それらをもとに「専門的な介護を支えるサポート人材」を募集するための求人チラシや、Uターン者・未経験者等の若者向けの広報素材をまとめました。

受入体制の面では、施設で作っている業務マニュアルを初任者向けに活用しきれていない状況があったため、雇用後の受け入れに向けて、マニュアル整理を行いました。洗濯業務をとりあげ、初任者が初日、1週間後、1か月後のように段階的に仕事を身に付けられるように整理を行いました。基準ができると、教える側のストレス軽減にもつながります。今後は、専門的な介護業務に関するマニュアルについても、未経験者が理解できるように整理することで、よりステップアップしやすい環境整備につながると考えられます。

### ■モデル事業実施内容

- ①多様な働き方を実現するための課題と魅力の整理
- ②施設の業務分析  
（マニュアル、初任者対応の整理）
- ③求人チラシ、広報素材の制作

### ■施設担当者の声

- ・多様な働き方として、短時間で高齢者を雇用しました。いまは働いてもらいながら、どこを任せたらよいか、柔軟に考えています。
- ・業務の見直しの点で、取り組むことができよかったですと感じています。

### ■モデル施設の概要

- 特別養護老人ホーム
- 職員数 35名
- 利用者数 50名
- ショートステイ、デイサービス、居宅介護支援事業所、グループホームなどを併設

# 特別養護老人ホーム只狩荘（五島市）

## 事業所での課題認識

### ■導入の目的と導入前の状況

すでに、高齢の介護助手や子育て中のスタッフ、シングルマザー等多様な人材が働いており、子育て中のスタッフ等は、希望を出せば夜勤を免除できるような仕組みにしているため、早朝や夜遅い時間帯を担える人材の層が薄くなりやすい状況がありました。また離島という立地から、外国人人材や移住者など島民以外を対象とした人材確保策を検討する必要がありました。



### ■プロジェクトを進める上での課題

くるみん認定やユースエール認定の取得や、ノーリフティングケアやIoTの導入など、働きやすい環境づくりのために様々な取組を行っていました。介護未経験の方でも安心して働ける環境があることを只狩荘の魅力として言葉にし、県外の人に向けて効果的に発信する手法を検討する必要がありました。

## 実施内容・導入効果

只狩荘の魅力を伝えるため、様々な働き方をしている職員に集まってもらい、「うちの施設のいいところ探し」ワークショップを開催しました。このワークショップの結果と、実際に五島に移住して同法人で働いている方へのインタビューや五島市の移住担当窓口へのヒ

アリング内容などを素材にパンフレットと求人チラシを作成しました。現在、このパンフレットはオンライン面談会や介護福祉士養成校などで配布しています。また、移住後も安心して働いてもらえる環境をつくるために、法人公認サークルの活動開始や職員アパートの準備も行いました。

その結果、令和4年度には3名だった新規入職者が、令和5年4月には8名、そのうち6名が島外からの移住者となりました。

### ■モデル事業実施内容

- ①多様な働き方を実現するための課題と魅力の整理
- ②県外の人に向けたプロモーション
- ③求人チラシの作成

### ■施設担当者の声

- ・五島市や法人の魅力を再発見する機会になりました。就職活動が本格化する時期にホームページや求職サイトの情報を更新し、問合せがあった人にパンフレットを送付しました。
- ・仕事以外の時間も充実した時間にし、職員の心の余裕や笑顔を大事にしたいと思い、釣りサークルをつくりました。

### ■モデル施設の概要

- 特別養護老人ホーム
- 職員数 52名
- 利用者数 57名
- 「高齢者総合ケアセンター只狩荘」として、特別養護老人ホーム、短期入所、通所介護が併設している。



# 介護老人保健施設壱岐（壱岐市）

## 事業所での課題認識

### ■導入の目的と導入前の状況

介護助手に焦点をあて、間接業務の分担を行えるようにすることで、介護職員の負担を減らすことを目的としました。介護老人保健施設壱岐ではすでに多様な働き方の導入部にあたる「施設内で実施されている業務の書き出し」が行われていました。多様な働き方の導入を目指して、そうした情報の活用が求められていました。

### ■プロジェクトを進める上での課題

業務内容の書き出しは10分単位で細かく行われていましたが、「その中でどの業務を介護助手に担ってほしいのかの明確化」や「忙しい時間帯の特定」がなされていませんでした。

## 実施内容・導入効果

まず、間接業務内容を1時間ごとにまとめ、現場のリーダー目線で「優先して任せたい業務内容」の分布状況を見える化しました。それらを早朝勤務、お昼勤務、午後勤務の3パターンに整理し（下表）、それぞれの時間帯で、担い手を確保できた場合に期待できる効果（例えば、午後のレクリエーションに時間を割ける等）まで、言語化しました。こうした勤務パターンをもとに、求職者の希望に合わせて、各時間帯を組み合わせることで、柔軟な働き方を希望する求職者の確保を目指した『柔軟な求人づくり』を行うことができました。

### ■モデル事業実施内容

- ①介護助手にお願いできると助かる業務内容と、時間帯の特定
- ②勤務パターンの整理とチラシの作成

早朝勤務 7時～10時台	お昼勤務 10時～13時台	午後勤務 14時～17時台
7時＝食事準備	11時～12時＝食事準備	14-15時＝環境整備・おやつ準備
8時＝食事準備と入浴準備	13時＝片付け・洗濯	16-17時＝環境整備・食事準備
9時＝片付け と入浴介助	・入浴介助、昼食に追われる時間帯	・ケアカンファレンスや、レクリエーション等にできれば時間を割きたい
・入浴準備、朝食に追われる時間	・この時間にしないといけない間接業務が多い	し、夕方から夕食準備が始まる
・8時後半くらいから入浴介助開始		

### ■施設担当者の声

- ・介護助手に任せたい業務を現場スタッフに聞いてみると多くは同じ内容で、共通の感覚を持っていることを改めて確認できました。
- ・時間帯ごとに間接業務をまとめることで、ライフスタイルに合わせられる求人づくりの検討に活かすことができました。

### ■モデル施設の概要

- 介護老人保健施設
- 職員数 79名
- 利用者数 81.7名
- 同施設において訪問リハビリテーション、通所リハビリテーション、短期入所療養介護、居宅介護支援など、訪問・通所の介護サービスも展開

# 養護老人ホーム朝海荘（新上五島町）

## 事業所での課題認識

### ■導入の目的と導入前の状況

ご利用者の多様化・重度化が進み、島内での人材確保も年々難しくなる中で、「島外を含めた多様な人材の獲得」を目指すことにしました。モデル事業開始前には介護助手を2名ほど雇用できていましたが、業務切り分けが不十分で活用しきれていなかったり、2名ではすべての業務を回せなかったりと、うまく導入しきれていない状況にありました。

### ■プロジェクトを進める上での課題

施設で独自に業務切り分けをしていましたが、業務分類や時間配分が大まかなため、活用しにくいものとなっており、改めて業務を整理する必要性がありました。また、島内に介護職に関心を持つ人が少ないことも大きな課題でした。特に島外の移住希望者にアプローチするために、朝海荘近辺での暮らしの魅力を伝えるチラシの作成やオンラインの活用について検討する必要性がありました。

## 実施内容・導入効果

まず、施設の間接業務を「施設整備」「食事介助」「入浴介助」「排泄介助」「見守り」といった場面に分け、1時間刻みで業務を整理しました。介護助手の求人情報を細かく設定することも検討しましたが、なかなか施設の雰囲気とすでに働く介護助手さんの存在を活かせるよう、間接業務の明確化までに留め、雇用前後の面談やOJTでカバーすることにしました。

また、「今いるスタッフと施設の雰囲気」「近隣で暮らす魅力」などを伝えるためには、朝海荘で働くスタッフとの接点づくりが大切になると考えました。そこで、移住希望者をターゲットの軸にしてペルソナ（「ペルソナ」については8ページに記載）を設定し、山と海に囲まれた朝海荘で実現できる「多様で自由な働き方やライフスタイル」が伝わるよう、施設スタッフから地域のことを聞き取りながら、移住者目線で「朝海荘で働くPRポイント」を絞り込んでいきました。一方で、「移住者向けホームページを活用したオンラインプロモーション」を実施したり、Uターン者も多いという地域の特徴から、Uターン世代の親を通じて情報が届くよう、「近隣世帯に求人チラシの配布」を行ったりと、多様な経路でのアプローチを試みることにしました。

### ■モデル事業実施内容

- ①現状課題の深掘り
- ②業務分析による間接業務の整理
- ③県外の人に向けたオンラインでのプロモーション策の検討
- ④求人チラシ、広報素材の制作

### ■施設担当者の声

- ・業務を振り返り、煩雑になる時間帯などを具体的に共有できるようになりました。
- ・働き方と暮らし方を合わせたPRに取り組みました。届けたい相手を絞ることは、施設と地域がもっている強みを明確に伝える上で重要だと感じました。

### ■モデル施設の概要

- 特定施設入居者生活介護
- 職員数 38名
- 利用者数 25名
- 同法人内では特別養護老人ホームに加えて、障害者支援施設、障害者のグループホーム、保育園なども運営されている

# 特別養護老人ホームうんぜんの里（雲仙市）

## 事業所での課題認識

### ■導入の目的と導入前の状況

うんぜんの里では、働きやすい環境づくりのため、正規職員、夜勤専従、日勤のみ、パートなど、様々な雇用形態を整備したり、介護が未経験の方でも安心して働けるよう、研修制度を整備したり、資格取得のサポートをおこなっていました。しかし、ハローワークや求人サイト等での求人をおこなっても、なかなか効果がない状態でした。

### ■プロジェクトを進める上での課題

効果的な求人を検討するにあたり、雲仙市や諫早市など周辺地域での求職者層の特徴や、求人する対象に応じたPRポイントの検討をおこなう必要がありました。

## 実施内容・導入効果

まずは、ハローワークへヒアリングに伺い、求職者層の特徴を調査しました。その結果、中高年層が多く、特に60代以上の方も相談が増えていることが分かりました。

次に、うんぜんの里がすでに取り組んでいる多様な働き方を実現するための取組と、実際に働く人の声をまとめた「魅力カード」を作成しました。施設内で当たり前におこなっていることや当然だと思っていることが、実は求人で訴求点になり得ることがあるからです。計15の魅力カードを、実際にアクティブシニアの方に見て頂いた結果、アクティブシニアには、研修でのサポートやICT等による介護負担軽減の取組がPRポイントになることが分かりました。このような結果を、施設ホームページやチラシでの求人広告に反映し、求職者のニーズにあった情報を提供できる仕組みを構築しました。

### ■モデル事業実施内容

- ①現状の課題や問題意識の整理
- ②関係団体、施設スタッフ等へのヒアリング
- ③求人素材（魅力カード）の作成

### 2 介護未経験でも安心！研修でサポートします



介護業界は、「介護未経験」「無資格」者の転職も増えています。そのため、働きながら経験を積んだり、資格取得をサポートしてくれる事業所が増えています。

特別養護老人ホームうんぜんの里では・

- ・新人職員研修とマンツーマン研修で、業務中も先輩が付いたり、面談で困り事を気軽に相談できる環境があります。
- ・実際に、元タクシー運転手さんや、飲食店でホールスタッフをしていた方が、未経験で入職後、働きながら経験を積み、介護福祉士を取得されました。
- ・資格取得費用も、県の補助金等を使ってサポートします。

社会福祉法人 雲仙市

### ■施設担当者の声

・長く働いていると、介護ロボットやICTを活用していることや、有休が取りやすいことなどの自分の施設の特徴などが見えにくくなります。第三者の目から見てもらうことで、当たり前のことだと思っていたことが求人にかせる内容だということが分かりました。

### ■モデル施設の概要

- 特別養護老人ホーム
- 職員数 43名
- 利用者数 50名
- グループホームや、認知症対応型通所介護、介護職員初任者研修の資格取得ができる介護員研修スクールを併設。

# 多様な働き方導入の自己記入シート

手 順

実施すること

いつまでに

(1) 課題・目的・  
目標を設定する

(2) 業務を  
切り分ける

(3) 求人する

(4) 受入体制を整える  
・育成する

(5) チェック  
・改善する

**介護現場にあわせた多様な働き方を進める  
多様な働き方導入ガイド（令和4年度版）**

令和5年2月 発行

発行者：長崎県 福祉保健部 長寿社会課

所在地：〒850-8570 長崎市尾上町 3-1

電 話：095-824-1111（代表）