

## 報告書の概要 I

### ○介護分野における雇用管理モデル【訪問介護】

「キャリア管理・コミュニケーション管理」、「配置管理・稼働管理」、「能力開発」、「労働時間・賃金管理」、「サービス提供責任者の役割と育成」という各分野別に「現状と課題」、「基本的な考え方」、「対策のポイント」を整理し、これらの項目ごとに、地方労働局開催の検討会や、（財）介護労働安定センター地方支部等を通じて収集した事業主が取り組む様々な雇用管理改善事例を抜粋し掲載することとした。

検討項目ごとの概要は以下のとおり。

### 第1節 キャリア管理・コミュニケーション管理

#### 1. 募集・採用について

##### <現状と課題>

- 1 雇用形態の複雑化、雇用関係の認識不足
  - ◇ 介護事業特有の実態（多様な就労ニーズ、サービスニーズの偏りと変動）から、雇用形態が複雑であり、雇用関係の認識が不明確となりやすい。
- 2 労働契約の手続等の不徹底
  - ◇ 労働契約についての理解不足等から、契約を取り交わすタイミングが不明確となり、手続の不備が生じやすい。（特に登録ホームヘルパー）
- 3 人材の確保の状況
  - ◇ 景気動向の影響等と相まって、一部の地域や事業所での人手不足感が生じている。

##### <基本的な考え方>

- 1 非正社員の適切な活用
  - ◇ 介護サービス事業においては、数多くの職種や就労形態の介護労働者が必要となることから様々な非正社員の活用が進んでいる。

質の高いサービスの効率的な提供に向けた望ましい正社員・非正社員の組み合わせを検討したうえで、就労ニーズに沿った非正社員の適切な活用を進める必要がある。

- ◇ それぞれの雇用形態の違いや地位を明確にし、雇用契約に関する理解を高める必要がある。

## 2 労働条件の明示・雇用契約の明確化

- ◇ 従業員を雇用する際は、募集条件及び応募者の希望に応じて適切な雇用契約を結び、賃金、労働時間その他の労働条件を明示する必要がある。
- ◇ 契約にあたっては、職業安定法や労働基準法等の関係法令を遵守し、雇用関係を明確化することが重要（特に、登録ヘルパーについては、その特殊な雇用関係に留意する必要がある）。

### ※ 注

2007年5月25日に成立した「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律の一部を改正する法律」では、短時間労働者の雇い入れについて労働基準法に定めるもの以外の労働条件に関する文書の交付等の義務化をはじめとした、雇用管理の改善等に関する措置が盛り込まれている。

## 3 人材の確保

- ◇ 募集採用にあたっては、多様な募集ルートを活用するほか、ケアの理念や経営理念を説明することにより、求職者の就労ニーズとのミスマッチを解消し、人材を確保していく。
- ◇ 賃金管理、能力開発、福利厚生等の面で魅力ある労働環境の整備を進める必要がある。

### <対策のポイント>

- ◇ 介護サービスにおける労働者の雇用形態は様々であり、その呼称や定義も各事業所によって違いがある。事業主は従業員の勤務状況や就労ニーズをきちんと把握し、呼称だけで判断せず、個々の従業員に適応する就労形態で雇用契約を結ぶこと。

- ◇ 職業安定法、労働基準法等の関係法律に基づいた採用管理を確実に行うため、関係法令をよく理解し、①労働条件の明示、②雇入通知書の作成・交付する。就業規則は、作成義務のない事業所においても、自社の基本ルールを明確にし、文書化することで、労働条件や労務管理を統一的に取り扱うことが可能となるため作成しておくことが望ましい。また、雇用形態別にそれぞれ労働条件が相違する場合は、個別に就業規則を定めること。
  
- ◇ 採用にあたっての面接会等の場において、事業所のケアの理念や経営理念、業務内容等についても詳細に説明し、就労ニーズとの相違を解消するよう配慮すること。

## 2. キャリア管理について

### <現状と課題>

#### 1 キャリア・マネジメントの必要性

- ◇ 現場における能力発揮や資格取得による能力向上等は適切に評価されるべきものであるが、人事等における評価基準等が明示的でなく、配置や処遇にも直ちに結びついていない。
- ◇ 研修計画の策定等にあたって、個別の介護能力や希望等が反映されていないケースもある。

#### 2 賃金（職能給や業績給）への反映

- ◇ 特定の資格（介護福祉士等）を取得したり、従事できる職務の範囲が広がった場合への反映状況、人事評価の結果等は、従業員のモチベーションに大きく影響。

### <基本的な考え方>

#### 1 能力開発に関する計画の策定

- ◇ 多様な働き方が可能になる社会では、どういうキャリアを描いていくか、

どういった能力開発を計画的に進めるかという点が重要であるため、個別の介護能力と就労ニーズを把握したうえで、能力開発に関する中長期計画を策定し、段階的に進める。

## 2 多様なキャリアパスの構築

- ◇ 現場経験の豊富な人材が、将来的に現場管理等に携わることが可能となるようにするなど、就労ニーズに対応した多様なキャリアパスを構築する。

## 3 評価基準の策定及び人事諸制度との関連

- ◇ 介護職に必要な作業内容を洗い出し、具体的な行動を記述し、体系化すること等により、介護能力を把握・評価する基準をつくる。また、昇格制度や考課制度など人事諸制度と関連付けを行い、労働者の配置・処遇に結びつける。

### <対策のポイント>

- ◇ 個別の介護能力と就労ニーズに配慮した中長期的な研修計画の策定

- ◇ 就労ニーズに対応したキャリアパスの構築

- ◇ ホームヘルパーの職能等級制度の導入

ホームヘルパーが保有する介護能力を適切に把握・評価し、それを処遇に反映させる仕組みが求められる。そのためには、ホームヘルパーに関して職能等級制度を設けることなどが考えられる。職能等級を設けることで、ホームヘルパー自身が自己の職業能力のレベルを確認し、つぎの段階の能力開発目標を理解しやすくすることができる。さらに職能等級は、業務への配置に活用することや、等級を賃金などの処遇の決定要素に組み入れることで、処遇にも活用できるものとなる。

### 3. コミュニケーション管理について

#### <現状と課題>

##### 1 就労形態の特性

- ◇ 一人で利用者宅に赴いてサービス提供するなど、管理者の目の届きにくい就労形態。

##### 2 直行直帰型の特性

- ◇ 直行直帰が多いことから時間調整が難しく、ミーティングや情報交換の機会が少ない。

##### 3 セクシャルハラスメントや精神的ストレスに対する対応が不十分

#### <基本的な考え方>

##### 1 連携体制等の構築

- ◇ 日頃のサービス提供状況や、利用者・家族の状況、サービス内容と手順について、非正社員を含めて情報の共有化や意見交換を行う機会を確保する体制が必要である。

##### 2 上司との情報交換や面談等の実施

- ◇ ホームヘルパー個人の悩みや不安・不満、疑問点の解消については、上司（サービス提供責任者）や同僚とのコミュニケーションが有効であることから、情報交換や面談等の活用を進める。

#### <対策のポイント>

- ◇ ホームヘルパー連絡会議の開催
- ◇ 相談しやすい雰囲気醸成
- ◇ 情報の共有化

- ◇ 労働者アンケート(悩み・不安等)の実施
- ◇ 問題解決のミーティング
- ◇ 健康相談・セクハラ相談窓口等の設置

## 第2節 配置管理、稼働管理

### 1. 配置管理、稼働管理について

#### <現状と課題>

##### 1 介護サービス提供の波動性

- ◇ 介護サービスの提供においては、サービス需要が一定時間に集中したり、予約の変動が多かったりすることで、人材の配置が難しく、その結果、訪問介護員の主たる労働力である非正社員や登録ホームヘルパーの就労ニーズとのマッチングがうまくいっていない。

##### 2 ホームヘルパーの離職状況

- ◇ ホームヘルパーの離職率は1年間で約18%。非正社員の定着率は正社員をやや下回る。

#### <基本的な考え方>

##### 1 サービス提供責任者による質的なマッチングの推進

- ◇ ヘルパーの勤務可能な日時を効率よくマッチングさせることに加え、利用者の状況やヘルパーの能力などを勘案した質的なマッチングも不可欠。

##### 2 安定的なサービスの供給

- ◇ 安定的なサービスの供給のためには、1名の利用者に対し1名のホームヘルパーに限定せずに対応することも可能となるよう、サービス提供責任者が担当ヘルパー間の情報の共有化、連携強化を進めることが重要。

◇ O A化や事務員の活用等により効率的な配置・稼働管理を実現。

3 非正社員と正社員とのポートフォリオ（組み合わせ）を考慮した配置管理・稼働管理

◇ 適切な雇用形態の組み合わせ等により、効率的で質の高いサービス提供を目指す。

<対策のポイント>

◇ 利用者の状況とホームヘルパーの能力を考慮した質的マッチング

◇ 人材ポートフォリオ（組み合わせ）を考慮した配置・稼働

◇ システム化による稼働管理

◇ 事故やトラブルへの対応体制の構築

第3節 能力開発（研修制度の整備等）

1. 能力開発について

<現状と課題>

1 資格取得だけでは十分な介護能力が保証されない

◇ 採用後の教育訓練や能力開発の取り組みが重要。

2 キャリアアップ・キャリアパスの形成

◇ 「キャリアアップ・キャリアパス」形成のための計画的な能力開発の機会が少ない。

3 日常的な教育訓練の場が足りない

◇ 1対1のサービス提供や直行直帰が多いという特徴より、現場における継続的な能力開発、特に専門技術や知識、先輩からのアドバイスを受けるとい

った日常的な教育訓練の場が足りない。

### <基本的な考え方>

#### 1 戦略的な教育訓練や能力開発

- ◇ 教育訓練や能力開発は、企業における経営課題と密接に結びつけて、戦略的に行うという観点が重要。
- ◇ 利用者ニーズの高度化・専門化に伴い、能力の高い人材が強く求められてきており、能力開発の推進がサービスの質の維持・向上と経営の安定化のために肝要。

#### 2 評価アンケート等の活用

- ◇ 利用者アンケート等の評価指標を活用しつつ、サービスの質の改善につながるスキルアップ等に努めることが重要。

### <対策のポイント>

- ◇ OJT・OFF-JTを組み合わせた能力開発機会の充実
- ◇ 研修計画の策定
- ◇ 能力評価のシステムの構築
  - ・職業能力に関するセルフチェックシート等の活用による能力測定等
- ◇ 利用者アンケート(クレーム)等のフィードバックによるスキルアップ

## 第4節 労働時間・賃金管理

### 1. 労働時間について

#### <現状と課題>

##### 1 労働時間の特殊性

- ◇ 利用者都合によるキャンセルや時間変更等によりスケジュール調整が必要になるほか、ホームヘルパーへの連絡、調整がスムーズに行かないといった面がある。

##### 2 非サービス時間に対する考え方

- ◇ 利用者宅への移動時間のほか、待機時間や関係書類の作成時間といった非サービス時間の増加により労働時間管理が課題となっている。

##### 3 稼働時間帯のミスマッチ

- ◇ 利用者の希望する時間帯とホームヘルパーの稼働時間帯とのミスマッチから、働きたい時間帯に十分な仕事を与えられないという不満も強い。このため、時間変更などに伴う調整トラブルや就労時間数の増加を求めるケースもある。

##### 4 身体的、精神的な健康面に対する影響

- ◇ 就労する時間帯の分布や掛け持ちで担当する場合、気持ちの切り替えや必要な対応が変わってしまうことで緊張を強いられることから、身体的あるいは精神的な健康面に対して少なからず影響を与える可能性がある。

#### <基本的な考え方>

##### 1 勤務表等の変更のルール化

- ◇ 勤務表を変更する場合は、連絡の時期、連絡の方法とともに、予定の就労時間に達しない場合の賃金の補償に関することもルール化して定めておくことが望ましい。
- ◇ 利用者に対しても変更・キャンセルに係わるルールを徹底しておく必要が

ある。

## 2 非サービス時間に係る時間管理

- ◇ 介護保険制度における非サービス時間であっても、労働時間として取り扱うべき移動時間、待機時間、書類作成時間、ミーティング時間等に係る時間管理を行うことが重要。

## 3 介護サービス需要に応じたシフト管理

- ◇ 労働時間数と勤務（曜日）日付・時間帯に対して、希望の異なる従業員を最適に組み合わせ、かつ介護サービス需要に応じたシフト管理が求められる。このため、最も重複する時間帯に合わせて要員を変動させていく手法や小刻みな利用ニーズに対してはスポット的な従事を求める従業員の活用を図ることも重要。

### <対策のポイント>

- ◇ 移動、待機、報告書作成、研修等の非サービス時間の労働時間管理
- ◇ 適切な労働時間の取扱い
- ◇ 勤務表等の変更等のルール化  
(キャンセルに関する運用基準の明確化、連絡方法、情報連携システムの事例)

## 2. 賃金管理について

### <現状と課題>

#### 1 処遇面における課題

- ◇ 介護業務の重要性が社会的に喧伝されているにもかかわらず、賃金水準に対する不満の声が多いこと。
- ◇ 資格取得や能力向上が賃金に十分に反映されていないこと。
- ◇ 非サービス時間（移動時間等）の賃金管理（設定）が課題となっている。

## 2 労働者のモチベーションに対する影響

- ◇ 技能・業績・職務などの評価が諸手当として処遇に結びつくことが少ないことなど、賃金制度の整備が遅れている事業所も多いこと。
- ◇ 不満を解消することが、モチベーションの維持、向上にとって重要であること。

### <基本的な考え方>

#### 1 社会的評価の向上及び業務の専門性向上

- ◇ 介護業務に対する社会的評価が高まっていく中で、報酬に反映させる工夫も重要。
- ◇ 業務の「専門性」の向上が肝要。そのためには介護サービスの質の向上、利用者の満足感などがファクターとなることから、仕事内容、能力水準、実績等を反映した賃金等の処遇体系の構築が必要。

#### 2 処遇制度の整備

- ◇ 賃金等は従業員モチベーションに影響を与えるものであることから、仕事の難易度や能力に応じた処遇制度の整備が重要。

### <対策のポイント>

- ◇ 能力に応じた処遇  
仕事の難易度やホームヘルパーの介護能力、経験に対応した配置や賃金等の処遇制度を整備する。
- ◇ 非サービス時間の賃金設定  
移動・待機・報告書作成等の非サービス時間及び交通費等の支給、利用者の都合等によりキャンセルが発生した場合等の賃金管理の設定。

## 第5節 サービス提供責任者の役割と育成

### 1. サービス提供責任者の役割と育成について

#### <現状と課題>

##### 1 サービス提供責任者の果たす役割

- ◇ サービス提供責任者は、ケアマネージャー等との連絡調整を行いつつ、利用者との調整、ホームヘルパーに対する指導・調整等を行う等、質の高い訪問介護サービスを計画的に提供していくための中心的存在である。
- ◇ しかし、役割の大きさに比較してサービス提供責任者に対する社会的評価は十分でない。また、ホームヘルパー業務等に必要以上の時間を割かれることから、本来のサービス提供責任者としての機能が発揮されていないといった状況もある。

##### 2 現場管理の状況

- ◇ 主任格のホームヘルパー等がサービス提供責任者の職責・役割の一部を補助する、事務員等が請求業務などを分任することなどにより、事業所運営の効率化が図られているところもある一方、サービス提供責任者に諸業務が集中し、本務に集中できない状況もある。

#### <基本的な考え方>

##### 1 サービス提供責任者の役割

- ◇ サービス提供責任者には、利用者ニーズにあった訪問介護計画の作成や、それを充足させるホームヘルパーの配置等が求められることから、ホームヘルパーの介護能力を適切に把握することに加え、ホームヘルパーを定着させ、能力開発をおこなえる職場作りができる人事管理能力等を保有していることが求められる。

##### 2 サービス提供責任者の人事管理能力

- ◇ サービス提供責任者の人事管理能力は、ホームヘルパーの定着や能力開発

促進のためにも欠かせないものであるため、サービス提供責任者の人事管理能力を高めることができるような工夫が必要。

#### <対策のポイント>

◇ サービス提供責任者の業務の明確化

ホームヘルパーに対する研修・指導を含めたサービス提供責任者の業務の具体的な内容を明確化する必要がある。

◇ 本来業務への専従化

主任ヘルパーや事務員等を配置することによって、サービス提供責任者が本来果たすべき業務以外の作業を軽減する。

稼働管理の工夫によりサービス提供責任者が代行業務に割く時間を短縮する等。

## 報告書の概要Ⅱ

### ○介護分野における雇用管理モデル（訪問介護）【事例集編】

事例集編は、全国の訪問介護事業所より収集した様々な雇用管理改善に対する取組事例等により作成しているものであるが、個々の事例それぞれについては、事業所の設立経緯や歴史的背景、経営手法等といった様々な条件や組み合わせ等の違いにより、取組手法もまた大きく異なっているところである。

しかしながら、個々の事業主に合った雇用管理改善に対するアイデアやヒントは、取り組むべき課題等により多種多様であることから、様々な規模や法人格を持つ事業所の取組を幅広く収集し、それらを雇用管理の目的ごとに、体系的に整理・集約することにより、事業主の自主的な取り組みの促進に資するものとする。

### 全体概要

#### 1. 事例件数 288件

(内訳) ○ キャリア管理・コミュニケーション管理	81件
○ 配置管理・稼働管理	55件
○ 能力開発	62件
○ 労働時間・賃金時間	49件
○ サービス提供責任者等の役割と育成	41件

#### 2. 事例提供事業所数 144事業所

(内訳) ○ 有限会社	62事業所 (115件)
○ 株式会社	42事業所 (90件)
○ 社会福祉法人	14事業所 (36件)
○ 社会福祉協議会	7事業所 (11件)
○ NPO (特定非営利活動法人)	7事業所 (17件)
○ 医療法人	5事業所 (8件)
○ 農業協同組合	2事業所 (3件)
○ 合資会社	1事業所 (1件)
○ 財団法人	1事業所 (1件)
○ 社団法人	1事業所 (1件)
○ 生活協同組合	1事業所 (4件)
○ 認可法人	1事業所 (1件)

※ 社会福祉法人については、社会福祉協議会を除く社会福祉法人について記載。

なお、各取り組み事例については、報告書本文（厚生労働省ホームページ）を参照されたい。

## **介護分野における雇用管理モデル検討会【訪問介護】開催概要**

### **I 本省検討会**

(順不同、敬称略)

- |        |       |                                       |
|--------|-------|---------------------------------------|
| 1 参集委員 | 佐藤 博樹 | 東京大学社会科学研究所 教授【座長】                    |
|        | 大木 栄一 | 職業能力開発総合大学校 准教授                       |
|        | 堀田 聰子 | 東京大学社会科学研究所 助教                        |
|        | 対馬 徳昭 | 有限責任中間法人「民間事業者の質を高める」<br>全国介護事業者協議会会長 |
|        | 大野 哲義 | 有限責任中間法人日本在宅介護協会<br>労務委員長             |
|        | 安岡 厚子 | 特定非営利活動法人サポートハウス年輪<br>理事長             |
|        | 北村 俊幸 | 株式会社ニチイ学館 取締役                         |
|        | 香取 幹  | 株式会社やさしい手 代表取締役社長                     |

#### 2 開催等 [計5回開催]

- 第1回検討会 平成18年6月26日(月)
  - ・検討会の開催方針及び今後の検討会の進め方等
- 第2回検討会 平成18年8月2日(水)
  - ・委員による雇用管理事例の発表等
- 第3回検討会 平成18年8月9日(水)
  - ・労働者団体、事業主からのヒアリング等
- 第4回検討会 平成18年10月25日(水)
  - ・介護分野における雇用管理モデル(案)等
- 第5回検討会 平成19年4月4日(水)
  - ・地域における検討会開催結果等の報告
  - ・介護分野における雇用管理モデル(最終案)等

### **II 地方検討会**

地方労働局 [宮城、埼玉、神奈川、新潟、愛知、大阪、兵庫、岡山、熊本各労働局により開催]において、平成18年12月～平成19年1月にかけて、介護事業主を委員とした検討会を開催(1回から2回開催)し、自由闊達な意見交換のもと、雇用管理改善に関する具体的な取組事例の発表を行った。(本検討会において52事業所、167件の事例を収集。)

[主な議題]

- ・ 地域における検討会の開催方針・介護労働の現状等
- ・ 好事例等の発表・まとめ

**Ⅲ その他（事例収集について）**

地方労働局開催の検討会のほか、(財)介護労働安定センターの各支部を通じて、全国の訪問介護事業所(92事業所)より、121件の雇用管理改善に関する具体的な取組事例を収集した。

