

# 介護分野における雇用管理モデル検討会（施設系）

## 報 告 書

平成 2 1 年 7 月

厚生労働省職業安定局



## 目 次

- 1 はじめに
- 2 検討会の設置
- 3 検討会の開催状況
- 4 介護施設について
- 5 検討方法について
- 6 周知・活用について

### 第一章 介護従事者の現状と課題等について～施設系サービス～

- 1 施設系における介護従事者の現状と課題について . . . . . 1
  - (1)従事者の動向について
  - (2)離職の状況について
  - (3)賃金水準について
  - (4)仕事の満足度について
  - (5)労働条件等の悩み・不安・不満等について
- 2 施設系における雇用管理の取組状況等について . . . . . 6
  - (1)雇用管理の取組状況について
  - (2)管理職育成の取組状況について
  - (3)メンタルケア、リスクマネジメントについて
  - (4)雇用管理の課題について
  - (5)外部スタッフの活用状況について

### 第二章 各分野における雇用管理モデルについて

#### ～現状と課題・基本的な考え方・対策実践例～

- 1 採用管理・定着管理について . . . . . 13
  - ・現状と課題
  - ・基本的な考え方及び対策実践例
  - ・取組事例
- 2 労働時間・要員管理について . . . . . 20
  - ・現状と課題
  - ・基本的な考え方及び対策実践例
  - ・取組事例

3	賃金管理・評価制度について	28
	・現状と課題	
	・基本的な考え方及び対策実践例	
	・取組事例	
4	能力開発・キャリア管理について	34
	・現状と課題	
	・基本的な考え方及び対策実践例	
	・取組事例	
5	安全衛生・健康管理について	41
	・現状と課題	
	・基本的な考え方及び対策実践例	
	・取組事例	
6	その他（両立支援等）	48
	・現状と課題	
	・基本的な考え方及び対策実践例	
	・取組事例	

## 介護分野における雇用管理モデル（施設系）報告書（案）

### 1 はじめに

少子高齢化の進行等のなか、介護サービス分野へ進出する事業者や介護に携わる労働者が増加しており、今後もその需要が見込まれるところであるが、現在の介護労働者の働くうえでの就業意識として、悩みや不安・不満等を抱いている者が多く、必ずしもその雇用管理の改善が進んでいない状況にある。

こうした状況を踏まえ、介護労働者にとって魅力ある職場づくりを支援するため、事業主が取り組むべき雇用管理のあり方についての意見交換、雇用管理のモデルとなる好事例の体系的な整理、その周知・活用方法について「介護分野における雇用管理モデル検討会」を開催し、検討を行った。

平成18年度に開催した同検討会では「訪問系の介護サービス」に絞って検討および取りまとめを行ったため、平成20年度の本検討会では「施設系の介護サービス」における雇用管理を中心に検討したものである。

なお、本報告書の作成にあたっては、厚生労働本省及び地方労働局で開催した検討会において、「介護労働の現状」「雇用管理の課題等」について交わされた意見交換の結果を基に、「介護分野における労働者の確保等に関する研究」（平成21年6月 独立行政法人労働政策研究・研修機構）の分析結果も参考としつつ、取りまとめを行ったものである。

### 2 検討会の設置

（参集者委員）

佐藤 博樹	東京大学社会科学研究所 教授（座長）
堀田 聡子	東京大学社会科学研究所 特任准教授
小笠原 浩一	東北福祉大学 教授
中山 辰巳	社団法人全国老人福祉施設協議会 福祉人材確保対策推進委員
平川 博之	社団法人全国老人保健施設協会 常務理事
廣瀬 鉄矢	特定施設事業者連絡協議会 事務局長
安藤 高朗	日本慢性期医療協会 副会長
滝山 真也	株式会社ベネッセスタイルケア 人事本部長
難波 眞	介護老人保健施設 菜の花 施設長
湯川 智美	特別養護老人ホーム プレーゲ本埜 施設長
吉田 康夫	財団法人介護労働安定センター 雇用管理部長

### 3 検討会の開催状況

#### (1) 本省開催

第1回検討会 平成20年10月31日(金)

- ・検討会の開催方針、介護労働の状況、議論の進め方など

第2回検討会 平成21年2月5日(木)

- ・地方労働局における検討会開催概況報告、好事例の紹介など
- ・意見交換

第3回検討会 平成21年3月23日(月)

- ・施設系における雇用管理モデル報告書(原案)について
- ・意見交換
- ・まとめ

#### (2) 地方労働局開催

以下の6労働局にて開催。

##### 【山形労働局】

第1回 平成20年11月20日(木)

第2回 平成20年12月18日(木)

(参加委員)

柳生 法雄	特別養護老人ホーム	蔵王やすらぎの里	総施設長
高橋 義彦	特別養護老人ホーム	第二白水荘	施設長
涌井 和	特別養護老人ホーム	敬寿園	事務局長補佐
三澤 定幸	介護老人保健施設	フローラさいせい	事務長
山崎 保	介護老人保健施設	みゆきの丘	事務局長
吉田 倫子	介護付き有料老人ホーム	ソーレ前田	施設長

##### 【東京労働局】

第1回 平成20年12月12日(金)

第2回 平成21年1月14日(水)

(参加委員)

中迫 誠	練馬区立大泉特別養護老人ホーム	施設長
奈良 高志	特別養護老人ホーム	文京大塚みどりの郷 施設長
小林 信正	特別養護老人ホーム	好日苑 施設長
難波 眞	介護老人保健施設	菜の花 施設長
天野 久美子	介護老人保健施設	小金井あんず苑 施設長
市原 俊雄	介護付き有料老人ホーム	サン・ラポール目白、サン・ラポール南房総 施設長

【岐阜労働局】

第1回 平成20年12月2日(火)

第2回 平成21年1月15日(木)

(参加委員)

林 喬	特別養護老人ホーム 第三岐阜老人ホーム 理事長兼施設長
村上 英明	特別養護老人ホーム 椿野苑 副施設長
桑原 陽	特別養護老人ホーム サンビレッジ大垣 施設長
奥田 愛子	介護老人保健施設 カワムラコート 事務長
長縄 直子	介護老人保健施設 サンバレーかかみ野 専務理事
加藤 純子	介護付き有料老人ホーム 木香の郷 事務長

【奈良労働局】

第1回 平成20年11月20日(木)

第2回 平成21年1月16日(金)

(参加委員)

辻村 泰範	特別養護老人ホーム 梅寿荘 施設長
林 昌弘	特別養護老人ホーム フォレストホーム 理事長
植田 誠	特別養護老人ホーム やすらぎ園 施設長
前田 康博	介護老人保健施設 鴻池荘 事務長
越智 祥隆	介護老人保健施設 さんとびあ榛原 施設長
岡本 安弘	医療法人財団 南風会 法人本部長

【広島労働局】

第1回 平成20年11月27日(木)

第2回 平成21年1月15日(木)

(参加委員)

小川 栄一	社会福祉法人 慈楽福祉会 事務長
武村 浩司	社会福祉法人 寿老園老人ホーム 理事長
稲葉 勝典	社会福祉法人恩賜財団 広島県済生会 福祉総合センター所長
梶田 英一	特別養護老人ホーム悠悠タウン江波 施設長
神垣 香織	医療法人のぞみ 事務次長

【福岡労働局】

第1回 平成20年12月15日(月)

第2回 平成21年1月20日(火)

(参加委員)

中園 紀明	特別養護老人ホーム 八女の里 副施設長
平田 正直	特別養護老人ホーム 富の里 部長

鎗水 李樹	介護老人保健施設	サンライフ聖峰	施設長兼部長
瓜生 忍	介護老人保健施設	ささぐり泯江苑	総婦長
関 和雄	特定医療法人	原土井病院	看護部長
扇谷 錦	有料老人ホーム	くましろ・いづみ館	副施設長

#### 4 介護施設について

本検討会において取り上げる介護施設については、入所型の施設を中心とし、具体的には、いわゆる介護保険3施設である「介護老人福祉施設」「介護老人保健施設」「介護療養型医療施設」に加えて「有料老人ホーム」に係る雇用管理改善のための取組事例とした。

なお、第2章以降において実践例等が記載されているが、その際、実践例の最後に（ ）書きにより、府県名に続いて、取組を行った施設として「介護老人福祉施設」は「特養」、「介護老人保健施設」は「老健」、「介護療養型医療施設」は「療養」、「有料老人ホーム」は「有料」と簡略表記している。

ただし、記載された取組事例については、上記施設以外の施設系介護サービスを行っている事業所においても有意義な取組事例でもあるので、介護施設区分にとらわれることなく参照されたい。

#### 5 検討方法について

本検討会においては、施設系の介護事業所における様々な雇用管理改善のための事例を収集し、雇用管理の改善を行っていくうえで参考になるモデルを策定することとした。

策定にあたっては、「採用管理・定着管理」「労働時間・要員管理」「賃金管理・評価制度」「能力開発・キャリア管理」「安全衛生・健康管理」「その他（両立支援等）」の各雇用管理領域別に検討することとした。

#### 6 周知・活用について

本研究会の検討結果を広く公表することによって、今後、各施設における雇用管理の改善を行う一助とすることとした。

また、収集された事例については、介護労働安定センターが運営する雇用管理診断システムに反映し、施設に見合った事例が容易に検索できるようにすることにより、雇用管理の改善が図られることを促進する。



## 第一章 介護従事者の現状と課題等について～施設系サービス～

少子高齢化の進展のなかで、今後とも一層の介護ニーズが増大する一方、現状においては、介護現場における厳しい労働環境等を背景として、慢性的な人手不足の状況である。このため、本章においては、施設系サービスにおける介護従事者の現状と課題、雇用管理の取組状況等について検証してみる。

### 1 施設系における介護従事者の現状と課題について

#### (1) 従事者の動向について

平成18年10月時点における介護従事者（介護サービス施設・事業所調査）は117.2万人となっている。これを、介護給付費の伸びと同程度の伸び率で必要職員数が増えていくと仮定した場合、今後3年間では全体で約19万人程度が必要と見込まれている。

#### ○介護人材の見通し（※括弧内の数字は、2008年度（推計値）を起点とした場合に追加が必要となる数。）

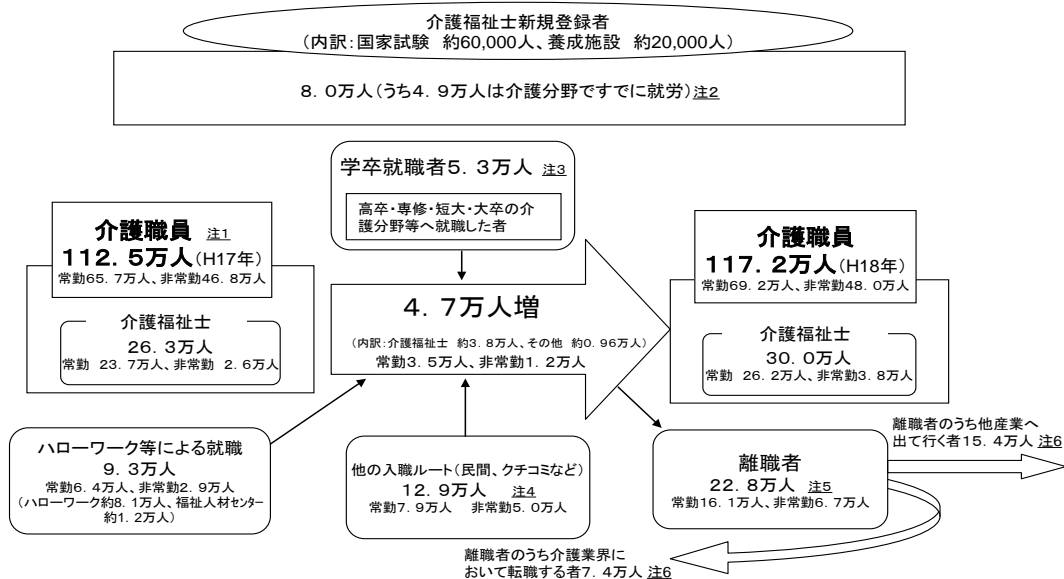
	平成18年度 (2006年度) (実績値)	平成20年度 (2008年度) (推計値)	平成21年度 (2009年度) (推計値)	平成23年度 (2011年度) (推計値)	平成37年度 (2025年度) (推計値)
介護職員	117.2万人	130.9万人	137.4万人 (+6.5万人)	149.7万人 (+18.8万人)	211.7~255.2万人 (+80.8~124.3万人)

(注1) 2008年度の職員数は、2006年10月時点の職員数（介護サービス施設・事業所調査）をもとに、現在、各自治体において策定を進めている第4期介護保険事業計画に基づく介護給付費の暫定集計値（2008年10月時点）を用いて、職員数の伸びが給付費の伸びと同率であると仮定して推計したものである。なお、2009年度・2011年度についても、同様の手法で推計したものである。

(注2) 2025年度の介護職員については、社会保障国民会議の将来推計をもとに、現在の「訪問介護事業所」勤務職員と「その他の事業所」勤務職員の比率で按分したものである。

また、平成17年と平成18年の介護職員数を同調査により比較してみると、4.7万人の増加となっている。これを入職ルート別に検証してみると、学卒就職者（文部科学省「学校基本調査」より）は5.3万人、ハローワーク等により就職した者は9.3万人、民間・クチコミ等ルートは12.9万人となっている。また、離職率20.3%を平成17年介護職員数に乗じてみると、離職者数（推計値）22.8万人、介護業界において転職する者7.4万人、他産業へ転出する者15.4万人となっている。注1

## 介護分野における従事者の動向等について



注1: 介護保険従事者数は「介護サービス施設・事業所調査」(厚生労働省大臣官房統計情報部、毎年10月1日現在)  
 注2: 8.0万人は、介護福祉士登録者のH18年総数とH17年総数の差。(厚生労働省社会援護局、毎年9月末現在)  
 注3: 大卒 11,711人、短大 19,287人、専修 9,984人、高卒 11,997人(文部科学省「学校基本調査」、平成18年5月1日現在における前年度間卒業業者の状況)を足した数。  
 注4: 12.9万人は、他のルートからの入職者数や離職者数を差し引いたうえでの推計値。  
 注5: 離職者数は、H17年介護保険従事者数112.5万人に離職率20.3%をかけて算出。常勤の離職者数は、介護保険従事者のうち常勤者65.7万人に常勤者(正社員と非正社員のうち常勤者)の離職率24.6%をかけて算出。非常勤については離職者数から常勤の離職者数を差し引いた数。  
 注6: 介護業界において転職する者の数は、離職者の動向で、直前は介護に従事していた率32.6%を離職者数22.8万にかけて算出。他産業へ出て行く者の数は、離職者数22.8万人から、介護業界において転職する者の数7.4万人を差し引いた数。(注5、6(財)介護労働安定センター「平成18年度介護労働実態調査」より)

## (2) 離職の状況について

全産業平均の離職率は、全体では15.4%、正社員12.2%、非正社員25.9%となっている(「平成19年度雇用動向調査」(厚生労働省)より)。介護分野における離職率(職種別)は、全体では21.6%、正社員20.4%、非正社員32.7%となっている。

離職率について階級別に事業所の割合をみると、離職率が10%未満である事業所の割合が37.5%である一方、離職率が30%以上ある事業所の割合が28.9%であるなど、すべての事業所において離職率が高いわけではなく、職員の定着が良い事業所もあるが悪い事業所もあるといった状況となっている。

### ○ 離職率(全産業との比較)

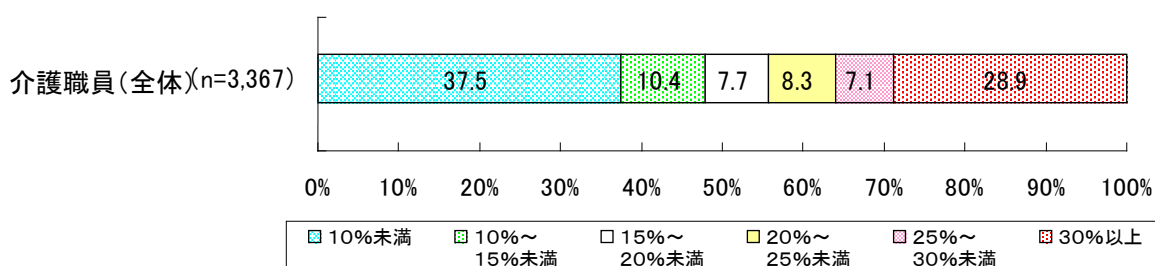
	全体	正社員	非正社員
全産業平均	15.4%	12.2%	25.9%
介護職員(全体)	21.6%	20.0%	22.8%

※全産業平均の出典は「平成19年度雇用動向調査結果(厚生労働省)」

※全産業平均については、「全体」は「常用労働者」、「正社員」は「一般労働者」、「非正社員」は「パートタイム労働者」を指す。

(出典)平成19年度介護労働実態調査((財)介護労働安定センター)

## ○離職率階級別に見た事業所の割合



資料出所: (財)介護労働安定センター「介護労働実態調査(平成19年度)」

また、介護職員の離職理由をみると、「待遇に不満があったため」(26.7%)「職場の人間関係に不満があったから」(23.0%)「事業所の経営理念や運営に不満があったため」(21.5%) などとなっている。

## ○ 介護職員の離職理由 ※複数回答

	待遇に不満があった(賃金、労働時間)ため	職場の人間関係に不満があったから	利用者との人間関係に不満があったから	腰痛等健康を害したため	事業所の経営理念や運営に不満があったため	自分・家庭の事情(結婚・出産・転勤等)により	正社員になれなかったため
訪問系	23.5%	22.1%	0.8%	8.5%	23.9%	26.2%	5.5%
施設系(入所)	26.7%	23.0%	1.6%	7.8%	21.5%	21.4%	9.3%

(出典)平成19年度介護労働実態調査((財)介護労働安定センター)

### (3) 賃金水準について

賃金水準については、事業主と従事者の間の契約で決められるものであるため、その高低について一概に比較・解釈することは困難であるが、賃金構造基本統計調査により、常用労働者の平均賃金をみると、福祉施設介護員(男性)の所定内給与額は213.6千円であり、男性労働者平均(全産業)336.7千円と比較して、約12万円の差がみられる。また、福祉施設介護員(女性)の所定内給与額は193.7千円であり、女性労働者平均(全産業)225.2千円と比較して、約3万円の差がみられる。

さらに、医療分野の他の専門職と比較すると、相対的に低くなっている。

○ 職種別賃金等（産業計との比較）

	男 性					女 性				
	構成比	平均年齢	勤続年数	所定内賃金	きまって支給する現金給与額	構成比	平均年齢	勤続年数	所定内賃金	きまって支給する現金給与額
産業計	68.0%	41.9歳	13.3年	336.7千円	372.4千円	32.0%	39.2歳	8.7年	225.2千円	241.7千円
看護師	6.0%	33.4歳	5.8年	275.6千円	307.1千円	94.0%	35.8歳	6.6年	279.9千円	313.4千円
准看護師	7.2%	38.0歳	8.4年	248.1千円	275.7千円	92.8%	44.5歳	10.0年	250.6千円	275.3千円
福祉施設介護員	29.5%	32.6歳	4.9年	214.7千円	225.9千円	70.5%	37.4歳	5.2年	194.0千円	204.4千円
ホームヘルパー	17.8%	36.7歳	3.5年	213.6千円	239.3千円	82.2%	45.3歳	5.1年	193.7千円	207.4千円

（出典）平成19年賃金構造基本統計調査（厚生労働省統計情報部） ※調査時点：平成19年7月

(4) 仕事の満足度

職業生活全体について満足している従事者は約2割。満足度D.I.がマイナスとなっている項目は、「賃金」（満足度19.1%、D.I.-29.6ポイント）「教育訓練」（満足度17.5%、D.I.-14.2ポイント）「人事評価・処遇のあり方」（満足度18.4%、D.I.-13.1ポイント）となっている。

○ 仕事の満足度

	満足度 (満足+やや満足)	満足度D. I. (注)
①仕事の内容・やりがい	55.0%	44.8
②賃金	19.1%	-29.6
③労働時間・休日等の労働条件	28.2%	-3.4
④勤務体制	25.1%	-1.3
⑤人事評価・処遇のあり方	18.4%	-13.1
⑥職場の環境	37.9%	18.2
⑦職場の人間関係・コミュニケーション	44.7%	28.6
⑧雇用の安定性	29.0%	8.0
⑨福利厚生	20.7%	-8.5
⑩教育訓練・能力開発のあり方	17.5%	-14.2
⑪職業生活全体	21.4%	-0.5

※調査項目は「満足」「やや満足」「普通」「やや不満足」「不満足」

(注) 満足度D. I. = (「満足」+「やや満足」) - (「不満足」+「やや不満足」)

(出典) 平成19年度介護労働実態調査((財)介護労働安定センター)

(5) 労働条件等の悩み・不安・不満等について

悩み等の内容について高い割合である項目は、「仕事の内容の割に賃金が低い」(61.6%)「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」(47.5%)「業務に対する社会的評価が低い」(40.9%)「身体的負担が大きい」(39.5%) などとなっている。

○ 労働条件等の悩み・不安・不満等

悩み等の内容	訪問系	施設(入所)系
仕事内容の割に賃金が低い	44.2%	<u>61.6%</u>
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	14.9%	<u>47.5%</u>
福祉機器の不足、機器操作の不慣れ、施設の構造に不安がある	3.7%	<u>22.0%</u>
業務に対する社会的評価が低い	41.0%	40.9%
休暇が少ない・取りにくい	29.7%	<u>37.1%</u>
身体的負担が大きい(体力に不安がある)	25.2%	<u>39.5%</u>
精神的にきつい	37.1%	40.5%
定められたサービス行為以外の仕事を要求される	<u>39.3%</u>	11.3%
労働条件・仕事の負担について特に悩み、不安・不満等を感じていない	7.9%	3.3%

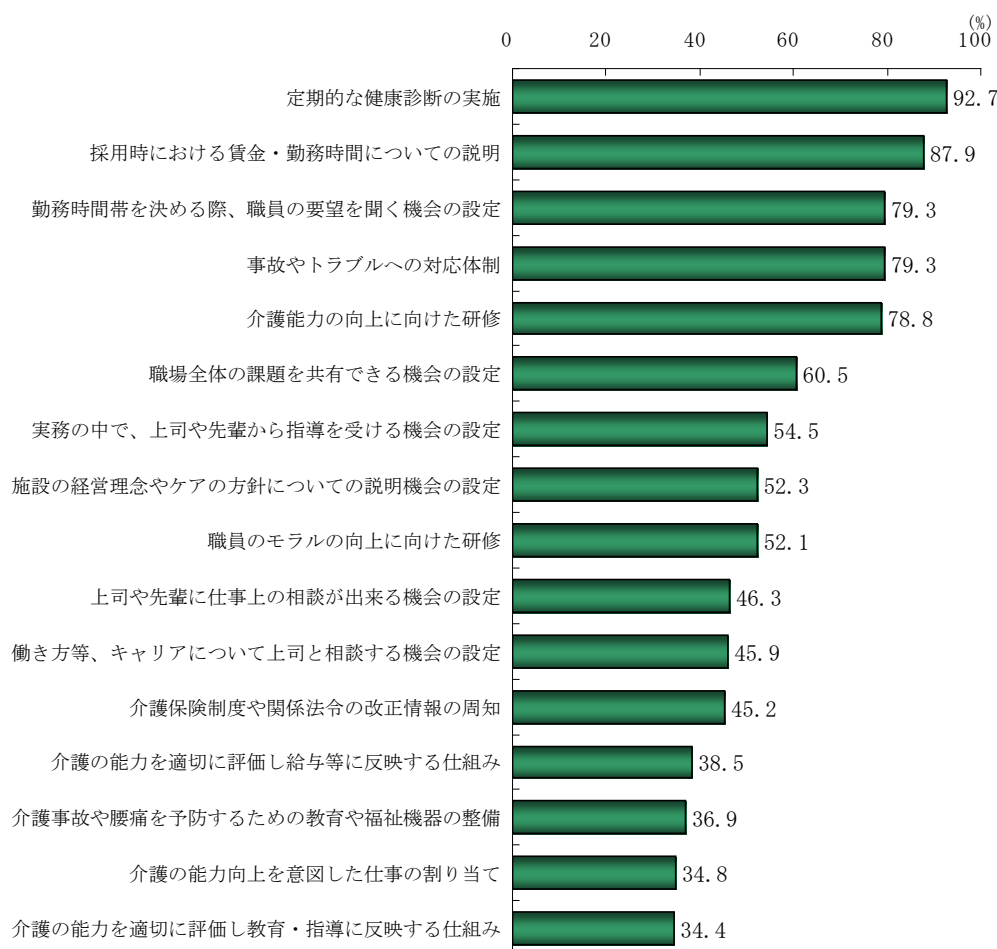
(出典)平成19年度介護労働実態調査((財)介護労働安定センター)

## 2 施設系における雇用管理の取組状況等について

平成19年度に（財）介護労働安定センターが実施した「介護施設雇用管理実態調査」の結果に基づき、施設系における雇用管理の取組状況等について検証してみると、その特徴等は以下のとおりである。

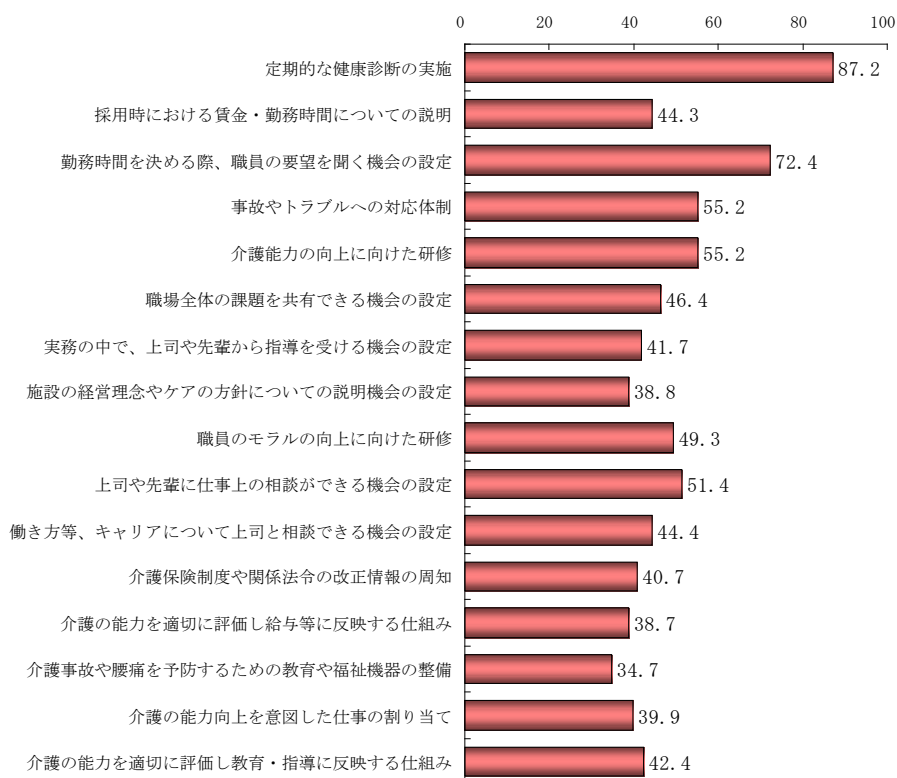
### (1) 雇用管理の取組状況について

「定期的な健康診断の実施」(92.7%)「採用時における賃金・勤務期間についての説明」(87.9%)「勤務時間を決める際、職員の要望を聞く機会の設定」(79.3%)などは多くの事業所が実施しているが、「介護の能力を適切に評価し給与等に反映する仕組み」(38.5%)「介護事故や腰痛を予防するための教育や福祉機器の整備」(36.9%)「介護の能力向上を意図した仕事の割り当て」(34.8%)などを行う事業所の割合は少ない。



また、同調査において同様の質問を労働者に対して聞いたところ、下記のとおり  
の取組意識の違いがみられた。特に「採用時における賃金・勤務期間につ  
いての説明」(44.3%)は、取り組んでいると回答した事業者が多いものの、労

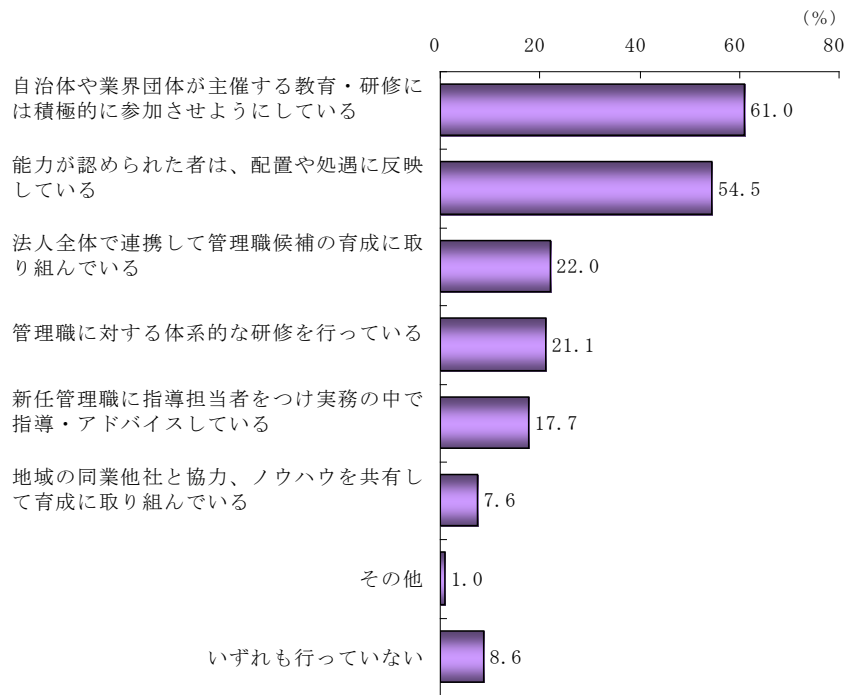
働者からは十分と思われていない。さらに、上司等職場内のコミュニケーションや能力を反映する仕組みについても労働者からの評価は低い。



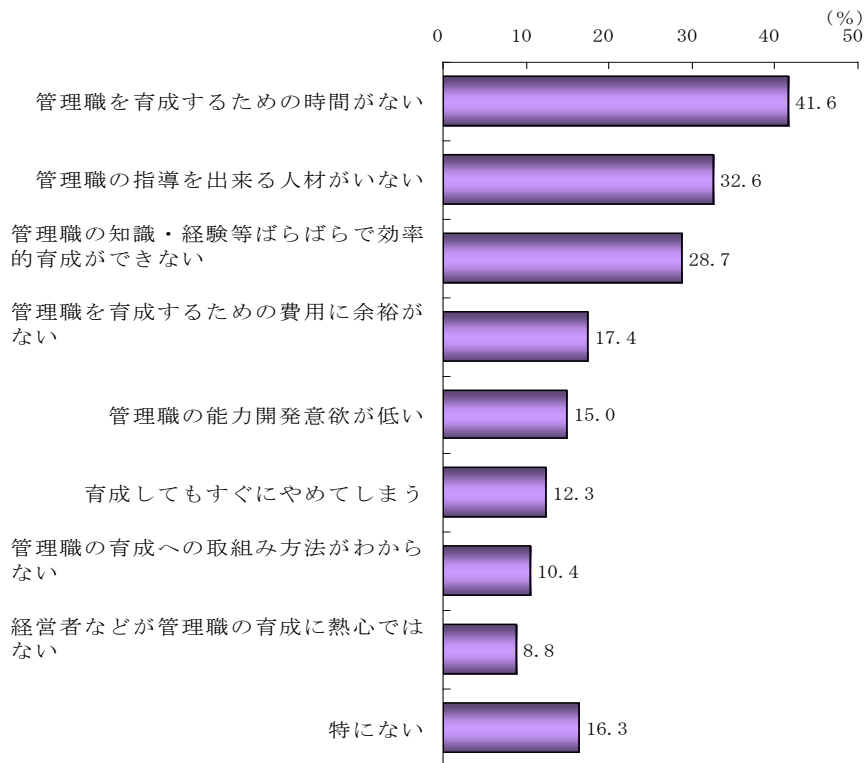
注) 事業所が取組を行っていると回答した割合を100としたときの、労働者が取組に対して「十分に行われている」と回答した割合

## (2) 管理職育成の取組状況について

管理職育成のために行っていること（複数回答）を聞いたところ、「自治体や業界団体が主催する教育・研修には積極的に参加させるようにしている」（61.0%）「能力が認められた者は、配置や処遇に反映している」（54.5%）など、外部研修等への研修や能力考課について取り組む事業所が多いが、「新任管理職に指導担当者をつけ実務のなかで指導・アドバイスしている」（17.7%）「地域の同業他社と協力、ノウハウを共有して育成に取り組んでいる」（7.6%）について取り組む事業所は少ない。



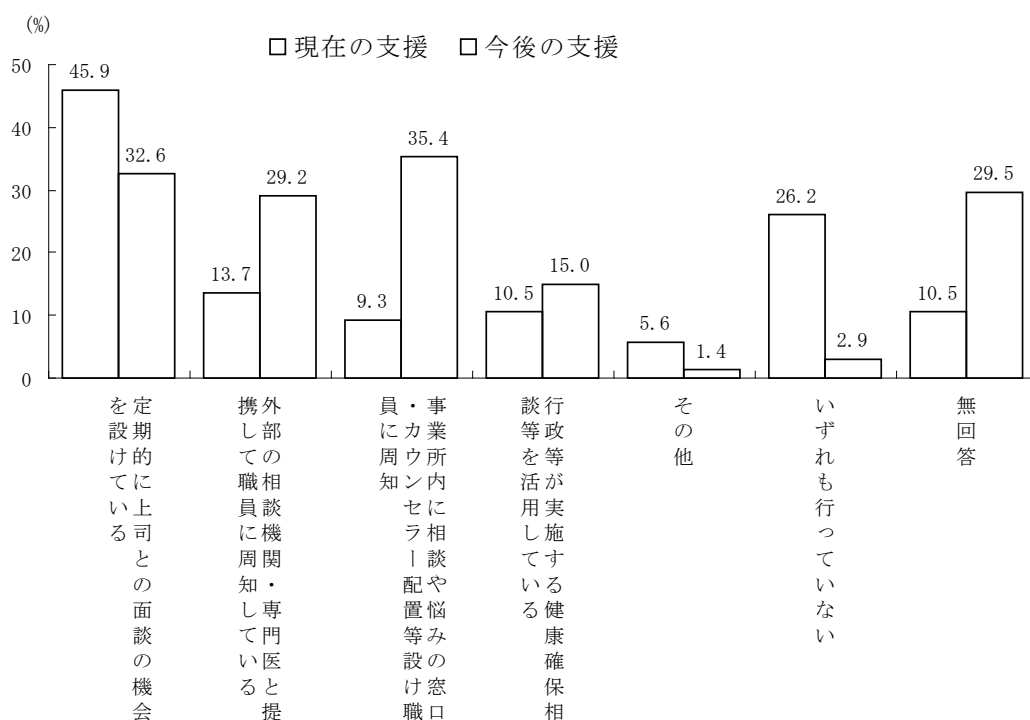
また、管理職育成にあたっての問題点（複数回答）を聞いたところ、「管理職を育成するための時間がない」（41.6%）「管理職の指導をできる人材がない」（32.6%）などを問題視している。





### (3) メンタルケア、リスクマネージメントについて

職員のメンタルケアへの取組状況（複数回答）を聞いたところ、「定期的に上司との面談の機会を設けている」について「現在実施している」事業所は 45.9%と約半数の事業所となっており「今後実施を希望している」事業所も 32.6%となっている。「外部の相談機関・専門医と提携して職員に周知している」について「現在実施している」事業所は 13.7%と少ないが、「今後実施を希望している」事業所は 29.2%となっており事業所のニーズは高い。

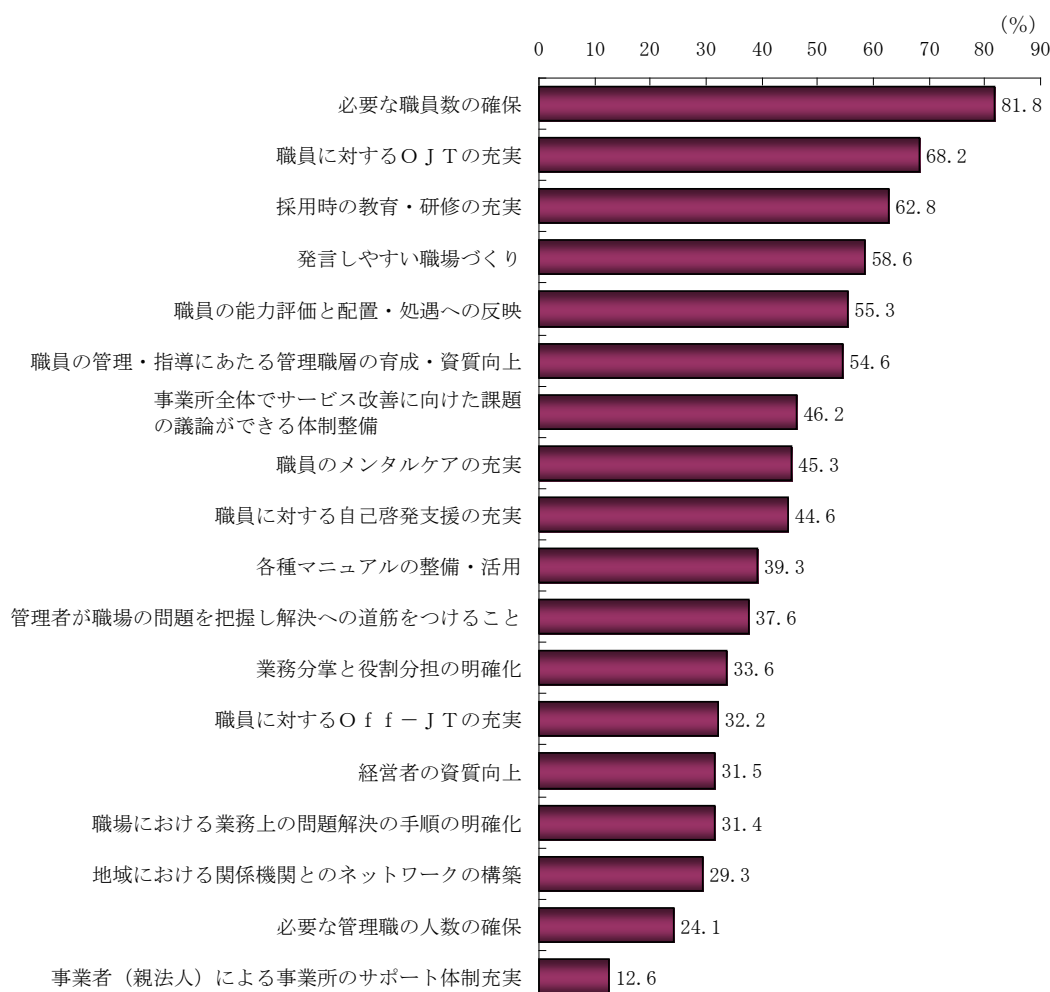


また、リスクマネージメントとして、ヒヤリハット、業務災害防止への取組状況（複数回答）を聞いたところ、施設系（入所型）では「災害や事故・ヒヤリハットの報告書の作成・周知」について 91.1%となっており、ほとんどの事業所が取り組んでいる。さらに「労働安全管理等の研修」「作業マニュアルの整備」「他職員とのコミュニケーション指導」について実施している事業所が多い。また、施設タイプ別においては、入所型のほうが通所型よりも実施している割合が高くなっている。

### (4) 雇用管理の課題について

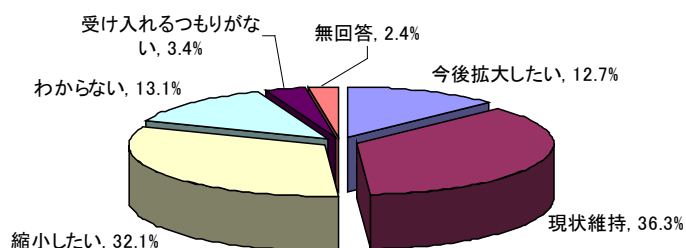
雇用管理の課題について「サービスの質の向上や働きやすい職場づくりのために特に重要だと思うこと」（複数回答）を聞いたところ、8割を超える事業所が「必要な職員数の確保」（81.8%）を課題として考えている。続いて「職員に対するOJTの充実」（68.2%）「採用時の教育・研修の充実」（62.8%）が6割を超え、「発言をしやすい職場づくり」（58.6%）「職

員の能力評価と配置・処遇への反映」(55.3%)「職員の管理・指導に当たる管理職層の育成・資質向上」(54.6%)となっている。

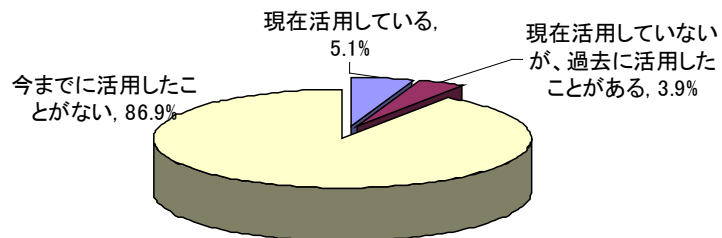


#### (5) 外部スタッフの活用状況について

派遣及びボランティアを受け入れている事業所の割合は「派遣スタッフを受け入れている」(24.3%)「ボランティアを受け入れている」(80.6%)となっている。派遣スタッフの今後の受け入れの考え方については、「今後拡大したい」(12.7%)「現状維持」(36.3%)となっている。



また、外国人スタッフ（日系人含む）を活用している事業所の割合は、「現在活用している」（5.1%）「現在活用していないが、過去に活用したことがある」（3.9%）となっている。



## 第二章 各分野における雇用管理モデルについて

### ～現状と課題・基本的な考え方・対策実践例～

事業主は、労働関係法令や各施設の人員、設備および運営に関する基準等を遵守することはもとより、雇用する介護労働者の雇用管理の改善を図ることが重要であるが、個々の事業主ではなかなか対応しきれないこともある。

国としては、事業主の自主的な取組を支援するため、雇用管理に関する相談を行う専門のコンサルタント配置、各種人事管理制度の導入のための費用の一部助成、介護労働者の作業負担軽減のための介護福祉機器を導入した場合の経費の一部助成などの支援を行っているところである。

本章においては、「採用管理・定着管理」「労働時間・要員管理」「賃金管理・評価制度」「能力開発・キャリア管理」「安全衛生・健康管理」「その他（両立支援等）」の各雇用管理領域別に、「現状と課題」「基本的な考え方及び対策実践例」について、本省及び地方労働局開催の検討会における参加委員等からの意見等を踏まえつつ整理したものである。

また、事業主が取り組む様々な雇用管理事例については、地方検討会で発表された事例や（財）介護労働安定センター都道府県支部を通じて収集した事例を取りまとめた。

これら事業主が取り組んだ具体的な取組については、雇用管理領域ごとに、体系的に整理したものである。雇用管理領域については、それぞれ別個に記載はしているが、実際に運用していく際には、それぞれの雇用管理領域が連携しながら取り組むことによって改善の効果が図られていくものである。また、記載された事例については、施設の種類、規模、法人格等により様々であるが、事業主が雇用管理の改善等を自主的に取り組んでいく際に、それぞれの事業所の状況に応じて記載された取組事例を参考にするなど、雇用管理改善のための活用に役立つ事例に着目して整理している。さらに、今回の検討対象である介護施設以外の施設系サービスであるデイサービスやグループホーム事業等を行っている事業所においても、雇用管理の改善を行う際に参考となる取組事例となっている。

なお、対策の実践例については、地方検討会において発表された事例より、雇用管理領域別に、事例のポイントを抜粋したものを記載している。（【 】の数字は、事例集編での通し番号を示す。）

## 1 採用管理・定着管理について

### <現状と課題>

介護サービスの需要は、今後質・量ともますます拡大することから、介護人材を将来にわたって安定的に確保し、定着育成を図っていくことが求められているが、介護事業所においては、人材募集を行ってもなかなか充足しないことや労働環境が厳しいこと、介護という職業について理解が進んでいないこと等を背景として慢性的な人手不足が続いている状況である。

また、離職者のうち約8割が3年未満であることなど、せっかく介護分野へ就職しても定着しない状況であり、事業所においては、人材の育成やレベルの高いサービスの提供の妨げになっているという問題点もあり、採用と定着については密接な関連がある。

### <基本的な考え方及び対策実践例>

#### 【採用管理】

#### 1 募集・採用について

→ 募集採用にあたっては、ホームページや地域の広報誌等を活用しつつ、採用につながるような広報活動を展開するほか、内容としては、介護施設における具体的な職務内容や資格要件の有無、労働条件等を明確に示すことや将来展望が図られるようなキャリアパスを明記することなどが有効である。また、未経験者など従来募集していなかった層を対象として求人を行うなど、対象範囲の拡大についても考慮すべきである。

#### 《実践例》

- ・他法人との連携による求人案内、養成校に対する就職案内の実施（東京：特養）【10】
- ・PC、携帯サイト等による募集媒体の多角化（東京：特養）【88】
- ・実践型人材養成システムによる無資格者雇用への取組（東京：老健）【122】
- ・IT 広報委員会を設置し、自社ホームページを開設し、求人情報を掲載（東京：老健）【83】
- ・定年引き上げにより、60歳代高齢者の積極的な採用（岐阜：有料）【19】

#### 2 面接時における説明

→ 施設における経営理念やケア理念については、採用面接時やオリエンテーションの際に求職者に対して明確に説明するほか、労働条件等についても本人の希望を尋ねたり、実際の介護現場の職場体験や職員の意見

を聴くなどにより、求職者の就労ニーズとのミスマッチを防ぐことが有効である。

《実践例》

- ・求職者の労働条件等の意向をヒアリング（山形：特養、奈良：老健）【31、100】
- ・キャリアや働き方について希望を把握し人事管理に活用（山形：療養）【125】
- ・内定者を対象としたオリエンテーションの実施（東京：特養）【11】
- ・勤務形態等、本人の意向を面接時に聴取（福岡：老健）【68】
- ・職員採用時に全職員共通のオリエンテーションを実施（福岡：特養）【84】

3 介護という職業に対する理解

→ 養成施設や高校等との連携による実習受け入れ、職場見学会や職場体験、ボランティアの受け入れ、施設のガイダンス等、仕事としての魅力・理解を促進させる実践的な手法により、採用契機になるような多様な機会の創出が有効である。

《実践例》

- ・施設就職ガイダンスの実施、養成校からの実習生受け入れ、宿泊体験学習会の実施（山形：特養）【109】
- ・施設見学会の実施、福祉系大学への出張講演（東京：特養）【10】
- ・就職希望者に対して、面接のほか職場体験を実施（岐阜：特養）【3】
- ・ヘルパー2級講習を開講し、受講者に対して就職あっせん（奈良：特養）【77】
- ・採用前ボランティアの受け入れ（奈良：特養）【39】
- ・採用試験前の施設見学会の実施（奈良：老健）【100】
- ・養成施設、ヘルパー養成校からの実習生受け入れ（広島：療養）【22】
- ・実習、見学、体験学習等の実施（福岡：療養）【53】

【定着管理】

1 コミュニケーションの円滑化

→ 介護現場においては、仕事に対する不安・不満等から仕事への意欲ややりがいを喪失し、離職を余儀なくされてしまう場合が多い。そこで、施設長や職場のリーダー等によるケア理念の浸透に加え、利用者・入居者のケアにかかわる職種を超えた十分な意見交換（カンファレンス）、職

場全体の課題についての意見交換、職員の仕事のやり方・キャリア・労働条件などにかかわる面談機会を設けるなど、コミュニケーションの充実が重要である。このため、職場内の交流を深め、コミュニケーションの円滑化を図ることが早期離職者の防止、定着促進の方策として有効である。

《実践例》

- ・採用後、定期的に面談（山形：特養ほか）【31 など】
- ・自己評価票により事務長と面談（山形：老健）【82】
- ・マイスター制度と称するコミュニケーションの実施（山形：有料）【18】
- ・経営トップへの意見や提案等によるコミュニケーションの実施（東京：特養）【76】
- ・意見箱を設置し、職員の声を取（東京：特養）【11】
- ・親睦会等の活用によるコミュニケーションの実施（東京：特養）【89】
- ・自己申告制度の隔年実施によるコミュニケーション管理（広島：特養）【78】
- ・現状把握のためのアンケートの実施（福岡：老健）【67】
- ・現場責任者に社会福祉士等の資格取得者を配置しコミュニケーション管理（福岡：特養）【79】

2 新人従事者に対する教育・相談

→ 入職時において、如何にしてスムーズに介護現場を理解し、各施設毎の介護サービスの特徴に慣れるかが職場定着のための課題となるが、そのためには、採用後において、配属された管理者等が新人従事者に対して行う教育・相談等のフォローアップが有効である。

《実践例》

- ・年間を通じて担当職員が指導及び相談担当となる（山形：特養）【31】
- ・新人の教育係であるプリセプター制度の導入（東京：特養）【83】
- ・リーダー職員によるOJTの実施（東京：特養）【11】
- ・新規採用職員に対するエルダー制度（先輩職員による教育等）の導入（奈良：特養）【93】
- ・指導員制度を導入し、定期的に評価・報告（広島：特養）【41】
- ・新人教育マニュアルによる育成（福岡：老健）【67】

## 採用管理・定着管理に係る取組事例

### NO.1 (採用管理・定着管理)

地方公共団体	特養	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・迅速な採用手続き</li> <li>・プリセプター制度</li> <li>・経営層－職員間の意見交換</li> </ul>
事例 No. 76	職員数 80 人以上 100 人未満		
<p><b>【取組内容】</b></p> <p>1. 統一の新規採用試験を廃止（以前は3次試験まで実施）し、随時採用面接を行い、迅速に手続きを行う。 それまでの、学科を含む3次試験まで行っていた採用試験（11月から1月まで）を面接のみとし、応募があった時点での随時採用試験に切り替え、合否も数日のうちに発表することとした。</p> <p>2. 新任研修の実施と、新人の教育係として、プリセプター制度をつくり、日常の相談や指導を行っている。 採用時に、研修計画に基づいて「新任研修」を、一定期間後「新任研修フォローアップ研修」を実施している。また、新人教育のため、先輩職員を「プリセプター」として担当させ、日々の相談や介護技術の伝達など、身近な指導者としての役割を果たさせることにより、新人職員の雇用の定着と、先輩職員の意識の向上を目指している。</p> <p>3. 法人理念の作成と、運営の当事者としていつでも経営のトップに直接意見や提案をできる制度がある。 全ての職員が、法人の理念、経営方針、事業計画の作成について、運営の当事者として参加している。また、法人のトップに対して、「理事長への手紙」やメールでの意見や提案をできる体制を作り、「経営を語ろう」として、経営層と自由な意見交換を行う機会を作っている。</p>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 4月採用の学卒者の応募者数が年々減少し、必要な人員を確保できない状況となってきたため、学校訪問や各種就職説明会への参加、求人誌への継続的な掲載を行うも、状況が改善しなかった。専門学校との意見交換を行った際に、「学科試験等を課すと学生は敬遠してしまう」「試験の時期が早く、発表までが長い」との助言をいただいた。</li> <li>・ 数年前に、新規採用した職員が相次いで退職するということが法人内の施設で発生した。原因を調査した結果、組織人としての基本的な常識の欠如、技術の不足や身近な相談者がいないことによる、職場での適応障害が大きな要因であることが判明した。</li> <li>・ 法人の規模が大きくなるにつれ、運営の当事者としての意識が希薄になり、セクショナリズムが横行し始めたため。</li> </ul>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 応募者も増え、必要な人材の確保が可能となった。中途採用者も随時補充できるため、介護現場の負担が軽減され退職者も減少した。</li> <li>・ 指導者である先輩職員の意識が向上し、新人の退職者も減少した。</li> <li>・ 法人理念や事業計画から人事考課の目標を定めており、日々の業務と目標とがリンクしている。また、「経営を語ろう」は、現場に経営層が出向き、率直な意見交換ができる場であり、参加者の運営の当事者としての意識が向上した。</li> </ul>			



## NO.2（採用管理・定着管理）

医療法人	老健	多角経営	・職場体験 ・面接時の希望聴取 ・新入社員の育成 ・コミュニケーション管理
事例 No. 67	職員数 50 人以上 80 人未満		
<p><b>【取組内容】</b></p> <p>《採用時について》</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 採用前に職場体験、ボランティア等として積極的に受け入れている。</li> <li>2. 面接時には、本人の希望を聞いている（勤務形態など）。</li> </ol> <p>《定着にむけて》</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. 新入社員に対しては、新人教育マニュアルに沿って時間をかけて育成している。現場での指導もチェックリストを用いて時間をかけることで、安心して職場に慣れてもらうようにしている（指導者の育成にもつながる）。</li> <li>4. 休みなど特定の職員に偏りがないう、勤務表を作成する目的で、共通の一冊のノートに勤務希望を書き入れている（職員同士が見ることもでき、休日出勤の調整など思いやりがうまれるため）。</li> <li>5. 職場全体の情報の共有化を図るため、また、日頃一人一人と十分に話ができないため、各種の会議はできるだけ職員が本音の意見を言える場としている。</li> <li>6. 現状把握と離職防止につながればと思い、『介護への思い』についてアンケート調査を行った。アンケート結果に基づき、外部研修等、職員の希望や要望に耳を傾けている。</li> <li>7. 精神的にも社会的にもスタッフのリーダーとしての役割が果たせる人材を各部署の責任者として配置し、信頼関係を大切にスタッフの小さな悩みを受容できるようにした。</li> </ol>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ボランティアや職場体験などを通じて、施設の理念、人間関係、ケアの内容等おおよそ理解した上での入職であれば離職は少ないのではと考えていた。</li> <li>2. 人材の確保には、本人の希望にできるだけそえるよう努める必要があると考えていた。</li> <li>3. 職員の定着が課題であった。</li> <li>4. 外部研修については、ある程度は管理職が人選しており、結果、出席者に偏りが見られた。また、休みについても特定の職員に偏りが見られた。</li> </ol>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2008 年は、実習生 2 名、実習生の紹介で 2 名、ボランティア 1 名が入職し、現在も良いケアをしている。</li> <li>・ 勤務表は師長が作成、総師長が最終チェックを行うことで偏りや不満はなく、病気以外の突然の休み等は殆どない。</li> <li>・ 新入職員の成長の段階について指導者から報告を受けることで、個人の能力等を踏まえながら、日祭日勤務や夜勤などについて対応できている。</li> <li>・ 各委員会では、日頃思っている意見を出し合うことで、例えば、身体拘束をしないための工夫として、離床センサーを介護職員自らの手で作成することを企画実施する、また、年間行事では多くの利用者の笑顔を引き出そうという企画など、創意工夫が見受けられている。</li> <li>・ 研修についてのアンケート調査を実施、記名式にしたため個々人の受講希望日程・内容など明確に把握でき、極力希望に添った形で偏りなく、かなりの人を外部研修に出すことができた。</li> <li>・ 各部門での問題・課題が早期に対応できるようになった。</li> </ul>			

### NO.3 (採用管理・定着管理)

社会福祉法人	特養	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指導員制度</li> <li>・コミュニケーション管理</li> <li>・管理者による面談</li> </ul>
事例 No. 78	職員数 80 人以上 100 人未満		
<p><b>【取組内容】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新入職員のスムーズな受入れと定着を図るため、指導員制度を実施している。雇用成立の日から3ヶ月間を試傭期間とし、指導員（主任あるいはリーダー、必要によりサブ指導員）を付け、新入職員の行動観察、勤務状況、業務の習得状況を把握し、所長に報告する。時期は最初の2週間、1ヶ月、1ヶ月半、2ヶ月、試用期間終了2週間前に評価し、報告する。</li> <li>2. 新入職員と指導員とのコミュニケーションが大切であるとの認識のもとに新入職員に指導員とも積極的に会話をするよう求め、何でも相談できる人間関係を作る努力をさせる。</li> <li>3. 指導員とは別に事業所の副所長あるいは事務次長が最初の2週間、1ヶ月経過時点、試用期間終了前に新入職員と面談し、現在の心境や心配事、仕事に対する取組み方、業務上の改善点などの意見交換を行う。</li> </ol>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <p>新入職員の受入れについては、新入職員研修は行っているが、OJTの重要性を鑑みた時、公私を含めた職場の固定した上司職員が新入職員の執務態度や介護技術の習得度、仕事への熱意等を把握する状況にはなかった。</p>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新入職員が職場への期待と不安の入り乱れた心理状態の中、良好なコミュニケーション作りのきっかけにはなっている。</li> <li>2. 法人としても、スムーズな受入れ、新入職員の定着に寄与していると認識している。個々の正職員及びパート職員が資格取得に意欲的になっている。さらに、法改正などに対して関心が高くなるほか、仕事のやり甲斐や専門家としての自信と意欲が高まり、事業所の環境の変化などにも理解を示している。</li> </ol>			

#### NO.4 (採用管理・定着管理)

社会福祉法人	特養	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・雇用管理責任者との定期的な面談</li> <li>・就業規則の見直し ・人事考課</li> <li>・コミュニケーション管理 等</li> </ul>
事例 No. 8	職員数 20 人以上 50 人未満		
<p><b>【取組内容】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 雇用管理責任者とスタッフの個別面談実施 (年 2 回～ 3 回)</li> <li>2. 就業規則の見直し</li> <li>3. 人事考課制度の確立</li> <li>4. 業務内容の再確認と現状にあった業務形態の検討</li> <li>5. 各リーダーのスキルアップ勉強会</li> <li>6. スタッフミーティングの確立</li> <li>7. 年間スケジュールに沿って業務の効率化を図る</li> <li>8. 社会保険労務士相談の実施 (介護労働安定センターから)</li> </ol>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・開設当初より年間離職率が高く、高齢者に対する安定したケア・サポートの充実、スタッフのスキルアップを図ることに不安を感じていた。</li> <li>・3年前より介護労働安定センターの「雇用管理責任者講習」に参加し、当施設の問題点に気づき、改善しなければ労使間の問題は解決できず、離職率の減少は期待できないと不安を感じた。</li> <li>・上記のような環境の中で、雇用に関する法律の改正など勉強する余裕もなく、当施設の規定が現状に沿ってスタッフに説明できるものであるかの不安を感じた。</li> <li>・人事考課制度などが確立されておらず、管理者の公平な職務評価が出来ない状況でありスタッフからの不満の声が多く聞かれた。早急の改善の必要があった。</li> </ul>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1、2、3を実施したことにより、各スタッフの業務に対する職務意識や悩みの把握が可能となり、微力ながらメンタルケアが出来た。その結果、信頼関係が確立されつつあるように感じる。</li> <li>・4、5の実施により、介護の質の向上に向けての業務内容の再確認と現状の利用者の状態に合わせた業務形態の検討などがスムーズに改善出来るようになった。同時に各リーダーの意識改革にも繋がっていると感じる。</li> <li>・6はスタッフからの提案で始めたものである。管理者を除く任意のスタッフミーティングを実施することによりスタッフ間の自由な意見交換が行われ、結果、業務改善に繋がっている。また、研修に行った報告・指導等もこの場で行い各スタッフが自ら参加できる環境が確立出来た。</li> </ul> <p>上記社内問題等を把握し、社会保険労務士に相談した(8)結果、就業規則全般の見直しを行い、スタッフに説明し理解を得ることで、労使間のトラブルも解消した。</p>			

## 2 労働時間・要員管理について

### <現状と課題>

労働条件等の悩み・不安・不満等について「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」と回答した施設（入所）系は 47.5%となるなど、夜勤帯における人員配置をめぐる精神的・身体的な負担が問題点としてあげられるほか、その結果として、正社員に業務負担が集中するなど、労働時間と要員管理については、解決すべき課題がある。

### <基本的な考え方及び対策実践例>

#### 【労働時間】

##### 1 夜勤対応について

→ 夜間や深夜時間帯の対応及び勤務シフトについては、特定の者に勤務が偏ってしまう身体的・業務的な負担のほか、様々な精神的な負担も伴って、介護施設においては大きな課題である。このため、柔軟な配置基準や本人の希望に沿ったシフト管理等を行いつつ、その解消に努める必要がある。また、いざという時のための事故対応等のため、夜勤対応のマニュアルの整備等、リスクマネージメントを着実に実践することも併せて有効である。（参照：リスクマネージメント）

#### 《実践例》

- ・日勤、夜勤、休日勤務など極端な勤務シフトにならないよう配慮（山形：特養ほか）【163 など】
- ・3交代制の導入（山形：老健）【169】
- ・勤務の平等性確保（山形：特養）【163】
- ・職員増により1人当たりの夜勤回数の軽減（東京：特養）【129】
- ・基準配置数以上の夜勤職員の配置（奈良：特養）【147】
- ・経験年数、男女バランス等に配慮したシフト管理（奈良：老健）【157】

##### 2 労働時間短縮について

→ 介護現場においては、人材不足等により過度な業務負担が生じ、精神的に疲弊してしまい、オーバーワークやバーンアウトを招いてしまう恐れがある。このため、労働時間の短縮や変形労働時間制など業務の繁閑や特性に応じて労働時間や要員を配置するなどにより、精神的にも身体的にもリフレッシュさせることにより、意欲ややりがいの低下を防ぐ必要がある。

《実践例》

- ・フロアリーダーの増員等による超過勤務の縮減（東京：特養）【129】
- ・週 37.5 時間労働の導入（東京：老健）【170】
- ・4 週 8 休体制の確保（奈良：老健）【157】
- ・3 連休の取得や有給取得 100%への取組（福岡：療養）【152】

【要員管理】

1 効率的な職員配置について

→ 介護分野においては、特定の者もしくは正社員に業務が集中することにより、従事者の意欲が低下し離職を余儀なくされてしまうことが多いなかで、介護サービスの安定的な提供のためにも、適切な職員配置（シフト管理）は重要である。このため、短時間労働者と正社員、派遣職員等の外部スタッフの活用等、様々な雇用形態、就業形態の組み合わせ（ポートフォリオ）や要介護度等に応じた職員配置等に留意した取組が有効である。また、一時的に職員を配置又は雇用する場合は、情報の共有するとともに必要な教育を行うことについて留意する必要がある。

《実践例》

- ・パート希望の職員に対して、本人の希望時間帯で雇用調整（山形：特養）【142】
- ・3交代制の導入（山形：老健）【169】
- ・勤務の平等性確保（山形：特養）【163】
- ・短時間勤務者と通常勤務可能者との組み合わせによるシフト表作成（山形：特養）【163】
- ・短時間労働者を活用した職務内容の改善（東京：特養）【172】
- ・非常勤職員を職務内容に応じ効率的に配置し、常勤職員の負担軽減（東京：特養）【129】
- ・人手の必要な時間帯を考慮した職員配置（東京：老健）【185】
- ・年休の計画的取得を組み入れた勤務ローテーション（奈良：特養）【166】
- ・時間帯に応じて、パート職員、派遣職員の活用（奈良：特養）【166】
- ・欠員対策のためオールラウンドに対応した職員の配置（奈良：老健）【157】
- ・早期にシフト表を作成し計画的な余暇利用（福岡：老健）【158】

2 介護サービス業務等に応じた負担軽減について

→ 適切なシフト管理のためには、介護サービスの周辺業務を検証し、サービスの効率化を行うことも、介護従事者の負担軽減にとって重要なことである。このため、周辺業務のOA化や外注化、補助業務対応のための

職務内容の見直し、ボランティアの活用等により負担軽減を図ることにより、効率的な配置・稼働管理を実現させることが有効である。

《実践例》

- ・業務の外注化等による負担軽減（東京：特養）【164】
- ・OA化による業務簡素化及び情報の共有化（東京：特養）【164】
- ・介護サポーター事業（ボランティア）による負担軽減（東京：特養）【164】
- ・多世代にわたるボランティアの導入による負担軽減（東京：特養）【164】
- ・携帯端末からの記録簿入力及び管理業務のOA化（東京：有料）【168】
- ・入浴補助業務にシルバー人材センターやパート職員を活用（奈良：老健、広島：療養ほか）【157, 136 など】

<参 考>

○ 深夜業に従事する女性労働者の就業環境等の整備に関する指針（平成10年3月13日労働省告示第21号）

1 趣旨

この指針は、女性労働者の職業生活の充実を図るために、深夜業に従事する女性労働者の就業環境等の整備に関し、事業主が講ずべき措置について定めたものである。

2 深夜業に従事する女性労働者の就業環境等の整備

事業主は、その雇用する女性労働者を深夜業に従事させる場合には、その女性労働者の就業環境等の整備に関し、特に次の点について適切な措置を講ずるべきである。

(1) 通勤及び業務の遂行の際における安全の確保

事業主は、送迎バスの運行、公共交通機関の運行時間に配慮した勤務時間の設定、従業員駐車場の防犯灯の整備、防犯ベルの貸与等を行うことにより、深夜業に従事する女性労働者の通勤の際における安全を確保するよう努めるものとする。

また、事業主は、防犯上の観点から、深夜業に従事する女性労働者が一人で作業をすることを避けるよう努めるものとする。

(2) 子の養育又は家族の介護等の事情に関する配慮

事業主は、その雇用する女性労働者を新たに深夜業に従事させようとする場合には、子の養育又は家族の介護、健康等に関する事情を聴くこと等について配慮を行うよう努めるものとする。

なお、事業主は、子の養育又は家族の介護を行う一定範囲の労働者が請求した場合には、育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（平成3年法律第76号）の定めるところにより、深夜業をさせてはならないこと。

### (3) 仮眠室、休養室等の整備

事業主は、夜間に労働者に睡眠を与える必要のあるとき又は労働者が就業の途中に仮眠することのできる機会があるときは、労働安全衛生法（昭和47年法律第57号）に基づく労働安全衛生規則（昭和47年労働省令第32号）の定めるところにより、男性用と女性用に区別して、適当な睡眠又は仮眠の場所を設けること。

なお、事業主は、同法に基づく同令の定めるところにより、男性用と女性用に区別して便所及び休養室等を設けること。

### (4) 健康診断等

事業主は、同法に基づく同令の定めるところにより、深夜業を含む業務に常時従事させようとする労働者を雇い入れる際、又は当該業務への配置替えを行う際及び6月以内ごとに1回、定期的に、医師による健康診断を行うこと。

また、事業主は、健康診断の結果、当該健康診断の項目に異常の所見があると診断された場合には、同法の定めるところにより、医師の意見を勘案し、必要があると認めるときは、当該労働者の実情を考慮して、深夜以外の時間帯における就業への転換、作業の転換、労働時間の短縮等の措置を講ずること。

なお、事業主は、労働基準法（昭和22年法律第49号）の定めるところにより、妊産婦が請求した場合には、深夜業をさせてはならないこと。

## 労働時間・要員管理に係る取組事例

### NO.1 (労働時間・要員管理)

社会福祉法人	特養	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・夜勤対応</li> <li>・労働時間の短縮</li> <li>・非常勤職員の配置管理</li> <li>・ボランティアの効果的な導入</li> </ul>
事例 No. 129	職員数 20 人以上 50 人未満		
<p><b>【取組内容】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 職員増による 1 人当たりの夜勤回数の軽減～平成 20 年から職員の採用を急ピッチで進めた。介護職員のみ対利用者の比率について、1 対 2.5 を標準的な配置基準として採用人事を進めた。</li> <li>2. 労働時間短縮への取組み～超過勤務による職員の負担感軽減のためフロアリーダーの増員などの対応を実施した。経験 2 年程度でフロアリーダーを任すことができるよう、マニュアルの整備と引き継ぎの強化に努めた。</li> <li>3. 非常勤職員の効率的な配置～非常勤職員を入浴の誘導や一部の介助(髪をとかす、乾かすなど)、リネン業務や配膳、下膳、食事席周辺の清掃など比較的習得しやすい業務にあてることにより、常勤職員の負担軽減を目指した。</li> <li>4. 多世代にわたるボランティアの導入によるサービスの質の向上～中・高生による土曜・日曜の配膳・下膳や話し相手や高齢者や主婦層によるその人の得意分野や要望を生かしたクラブ活動、リネン等のボランティアの導入</li> </ol>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <p>介護保険制度実施による絶対的な人員配置の減、主に間接的な業務量の増大に始まり、特に近年(平成 17～19 年度)の人員減による 1 人当たりの労働時間の増大、公休残による負担の増大に鑑み、サービスの質の維持の観点から非常勤職員の活用や地域のボランティアの参加を通じた役割・業務分掌により、効率的なサービスの提供に努めていくことを施設経営の手法の一つとして確立した。なお、絶対的な人員減はこの方法だけでは解決に至らず、常勤職員の増員という方法のみが根本的な解決に至るという結論に達したため、上記の計画を推進した。</p>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 平成 20 年 12 月末で、対利用者比 1 対 2.6 (職員 1 人当たりの利用者割合) まで高めた。その結果、職員 1 人当たりの夜勤回数は、従前の 5 回から 4.5 回へと減少した。</li> <li>2. フロアリーダーは、平成 19 年 12 月から 20 年 12 月の 1 年間で 3 人から 6 人に増加し、その結果、残業時間も 1 人当たりの月 12 時間から 10 時間に減少した。(平成 19 年から 1 年間)</li> <li>3. 常勤職員を身体介護業務や間接的業務に配置しやすくなった。</li> <li>4. 余暇活動、クラブ活動に全ての常勤職員がかかわれるようになった。</li> </ol>			



## NO.2 (労働時間・要員管理)

地方公共団体	老健	専業	・労働時間の短縮 ・配置管理 ・外部スタッフの活用 ・夜勤対応の管理
事例 No. 157	職員数 50 人以上 80 人未満		
<p><b>【取組内容】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 祝祭日をコスト扱いにすることで4週8休体制が確保され、その分年休を取得することができた。</li> <li>2. 超過労働時間の縮小やサービス残業の減少のため、特に労働量の多い入浴介助にシルバー人材センターよりスタッフの受け入れを行った。</li> <li>3. 固定チームケア体制の場合、欠員スタッフがでてでも補充する要員が限られてくるため、介護主任をオールラウンド制にし、欠員の穴埋めを行った。</li> <li>4. 夜勤は一定の職員に偏らないようにバランスよく管理する（経験年数や男女のバランス、夜勤手当の差など）</li> <li>5. 職員のコミュニケーション活性化のため、毎月会議を開催している。（管理職とリーダーとの会議及び委員会等、職種ごとの会議、チームカンファランス等）</li> </ol>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 祝祭日の労働時間を振り替え、休日を与えるだけの人的な確保ができていなかった。また、年休の取得も十分にできていなかった。</li> <li>2. 入浴介助ケアに超過勤務やサービス残業が多く見られた。</li> <li>3. スタッフのアクシデントや病気で急に欠員がでてでも補充するスタッフがおらず、欠員のままの状態でも超過勤務の体制をとっていたが、ケアサービスの減少とスタッフにストレスをきたす状況にあった。</li> <li>4. 経験不足者の夜勤チームであると、何か起こったときの対応方法に不安を生じ、介護職がストレスを感じる要因が発生するため。また、夜勤手当は収入源であり生活に潤いをもたらすものであると考え、平等に取得できる体制を整える必要がある。</li> <li>5. 職場全体の課題を共有できる機会を作ることにより、職場の満足度や勤労意欲を高めることができると考えた。</li> </ol>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 4週8休体制の確保と年休を取得できるようになった</li> <li>2. 超過勤務やサービス残業が減少し、ストレスの解消になった</li> <li>3. 介護主任が欠員の穴埋めを行うことで、超過勤務の減少と同時にスタッフのストレスが減少した。介護主任は、職場全体の状況を知るとともに職員の不平や不満を吸い取り、上司と相談できる機会が増えた。</li> <li>4. 常勤と、パート職員や新人職員のバランスがとれ、日々のケアがスムーズに行われた。夜勤手当が毎月同額支給されることで生活が安定し、満足度や就労意欲向上に効果があった。</li> <li>5. 施設の運営や経営等の理解ができ、職員各自も充実した働き甲斐のある職場づくりに貢献しているという自覚が得られた。</li> </ol>			

### NO.3 (労働時間・要員管理)

社会福祉法人	特養	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・夜勤対応の管理 ・配置管理</li> <li>・人材ポートフォリオの作成</li> <li>・コミュニケーション管理 等</li> </ul>
事例 No. 163	職員数 80 人以上 100 人未満		
<p><b>【取組内容】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 日勤(早・遅・普通)及び夜間勤務、休日など極端な勤務配列とならないよう配慮している。</li> <li>2. 勤務の平等性の確保(特定職員の業務加重の防止)</li> <li>3. 雇用形態については、正職員・契約職員・パートタイマー(P T)職員に区分しての雇用。</li> <li>4. P T職員を短時間勤務と通常勤務可能者(夜勤可能)との組み合わせによる勤務表の作成。(平均化)</li> <li>5. 月に1回のセクション会議、週1回のリーダー会議、毎日の業務打ち合わせなどを通しての情報交換。</li> <li>6. 派遣職員の時間管理</li> <li>7. 行事など企画・立案に対して、職員区分に関係なく業務を分担。</li> </ol>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ややもするとベテラン職員(経験者)に偏りがちな勤務形態を排することにより仲間としての一体感の確立</li> <li>2. 派遣職員のコスト削減</li> <li>3. チーム行動を原則としているため、各チームの情報が錯綜している面がある為、その共有化を図る必要があった。</li> <li>4. 正職員、契約職員、P T職員の勤務の組み合わせによる業務の流れの一元化を図る必要があった。</li> <li>5. 定期的に会議を開催する事により、各職員の業務等への考え、取り組み方、姿勢を知ることにより対人関係の再構築</li> <li>6. 職員区分による責任の所在の明確化は必要だが、各員に対して相応の責任を持たせ業務の円滑化を図る必要があった。</li> </ol>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 勤務形態のモデルを提示して、職員各自の理解の下、モデル表をアレンジしての勤務表の作成</li> <li>2. 会議を通しての理解の部分と休憩などを利用してのコミュニケーションでの個々人への理解、行事の企画・立案段階からの協力関係の作用により対人関係に改善が見られた。</li> <li>3. 会議、コミュニケーション等の定着とともに、職員としての自覚が生まれ責任を持った業務遂行が図られた。</li> <li>4. 自らが施設の運営者としての考えを持つようになった。(より良いサービスを提供するためには等)</li> <li>5. 他職員に対して「思いやる」気持ちを持つようになってきている。</li> <li>6. 派遣職員の勤務については、夜間勤務を減らすなどの措置により軽減されている。</li> </ol>			

#### NO.4（労働時間・要員管理）

株式会社	介護付ホーム	専業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の省力化、負担の軽減</li> <li>・情報の共有化</li> </ul>
事例 No. 168	職員数 80 人以上 100 人未満		
<p><b>【取組内容】</b></p> <p>介護職員の業務負担となっていた介護記録の記入について、携帯端末による入力へとシステム化を図った。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・介護職員が入力端末を携帯することにより、以下の3点を目指した。             <ol style="list-style-type: none"> <li>① 記録を記入するために、わざわざ事務スペースまで移動する労力を軽減させる。</li> <li>② 各介護を実施した直後に入力が可能となる為、記憶違いなどを防ぎ、正確な記録管理を行う。</li> <li>③ 入居者の特記事項について、各人が端末で確認可能となり、情報共有が容易になる。</li> </ol> </li> <li>・また、介護記録をコンピューターで管理することにより、以下の3点を目指した。             <ol style="list-style-type: none"> <li>① ある程度定期的な内容については、事前に登録しておくことにより選択による記録が可能となり、記録の為の労力を軽減させる。</li> <li>② 従来の「人別×日別」のみの記録から、介護種類別の集計やバイタルの推移など、多用途にデータを加工して利用することを可能とする。</li> <li>③ 情報の保管スペースについて、大幅な省スペース化を図る。</li> </ol> </li> </ul>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1日の業務の流れの中で、介護記録を記入する時間を別途確保することが難しいことも多く、記録記入の為に残業となる場合もあった。</li> <li>・また、ある程度まとめて記入することも多く、記憶が不確かで正確性の面でも問題があった。</li> <li>・1つの記録を全介護職員が閲覧することになる為、入居者に関する重要な情報が見過ごされてしまう可能性もあった。</li> <li>・入居者の特記事項について、申し送りだけでは周知徹底が不十分な面も見られた。</li> </ul>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・介護記録の入力に関する業務が省力化され、介護職員の業務負担が軽減された。</li> <li>・入居者の特記事項について各端末で確認できることにより、情報の周知徹底が容易となり、また情報収集についての職員のフラストレーションも減少した。</li> <li>・コンピューター内のデータについて、使用目的に合わせた多種多様なデータ加工が可能となり、保管スペースもコンパクト化された。</li> </ul>			

### 3 賃金管理・評価制度について

#### <現状と課題>

労働条件等の悩み・不安・不満等について「仕事内容の割に賃金が低い」と回答した施設（入所）系は61.6%、「業務に対する社会的評価が低い」は40.9%など、賃金と評価に対する従事者の不満は大きい。

また、「能力や仕事ぶりを評価し、配置や処遇に反映する」と回答した事業所は33.2%であり、約2/3の事業所において人事評価等が処遇等に反映されていない状況である。

#### <基本的な考え方及び対策実践例>

##### 【賃金管理】

##### 1 資格、経験等に見合う賃金体系

→ 仕事や能力、資格及び経験等に見合う賃金体系やキャリアパスを構築し適切な賃金水準を確保することは、従事者の仕事に対するやりがいや意欲・誇りにつながり、また、制度等を従事者に対して明示することは、将来展望も含めて定着のためには有効である。

##### 《実践例》

- ・年齢給を廃止、役割等級制度を導入（東京：特養）【227】
- ・人事考課制度と連動した職種別給与表の採用（東京：特養ほか）【187など】
- ・能力、経験年数に応じた等級管理（東京：特養）【237】
- ・給与規定等の諸規定を印刷物として配布（奈良：特養）【229】
- ・賃金基準表に基づき、他の職種と同一評価による給与改定（奈良：老健）【242】
- ・給与制度の公開（奈良：老健）【249】

##### 2 資格手当等の整備

→ 質の高い介護サービスを提供していくためには、高い専門性を確保し、現場の介護サービスへ転嫁していくことが重要である。このため、従事者の資格取得を奨励し賃金等に反映させることは、従事者の意識向上を図る観点からも有効である。資格取得者に対して、資格手当等を支給することも一つの方法であるが、賃金に反映させることだけではなく、能力や仕事ぶりに反映させ評価することも重要なポイントである。（参照：評価制度）

→ 関連（34頁 スキルアップのための資格取得）

##### 《実践例》

- ・資格取得奨励のため、資格手当及び合格祝金の支給（山形：有料ほか）【192】
- ・介護福祉士資格取得者に対する資格手当等（東京：老健）【248】
- ・一定の勤務年数に応じた職務手当の支給（広島：特養）【209】

## 【評価制度】

### 1 人事考課制度等の導入

→ 従事者の日々の仕事ぶりを、施設長や現場管理者等の管理職が正しく評価し、賃金やキャリア管理において反映していくことは、従事者のモチベーション維持のためにも重要なことである。このため、人事評価制度を導入し、能力や仕事ぶりを的確に評価していくことは有効な手段であるが、同時に、評価する側である現場管理者等のマネジメント能力を育成することも求められる。（参照：キャリア管理）また、評価される従事者においても、自己評価を行い目標意識をしっかりと持ってサービスに従事することも求められるところであり、面談を通じた評価者と被評価者の評価結果、評価理由のすりあわせを行うことも必要である。

#### 《実践例》

- ・成果型能力主義人事評価制度の導入→評価結果を昇給、昇格、昇進等にリンク、基準の明示等（山形：特養）【245】
- ・人事考課制度（職能給制度）の導入→毎年4月に人事、賃金へ反映（山形：療養）【250】
- ・自己評価を2回実施、賞与へ反映（山形：有料、奈良：特養ほか）【225, 239】
- ・人事考課制度を賞与、昇格選考の基準（東京：特養）【227】
- ・レベルに応じた業務担当の役割を行い、賞与時に反映（東京：老健）【248】
- ・経営コンサルタントの指導の下、人事考課について当初1年間の研修を実施（奈良：特養）【229】

## 賃金管理・評価制度に係る取組事例

### NO.1 (賃金管理・評価制度)

社会福祉法人	特養	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独自の等級制度</li> <li>・人事考課制度</li> <li>・法人内で賃金体系を統一</li> </ul>
事例 No. 210	職員数 50 人以上 80 人未満		
<p><b>【取組内容】</b></p> <p>人事管理・役割資格等級制度の導入（導入前に、約1年半の準備期間（コンサルタントと契約）を設けた）</p> <p>1. 役割資格等級制度</p> <p>事業活動の効率化、効果的な運営、専門人材の確保と活用、職員の職業観やライフサイクルの多様化等に柔軟に対応し、適正な人事管理を行うため、採用条件・専門能力に着目した職群別の人事管理を導入。</p> <p>職群は、①総合職群（管理職・指導職）、②専門職群（医師・看護師等）、③一般職群、④契約職群に分類される。</p> <p>2. 人事管理制度</p> <p>人事考課は、①仕事の成果（実績考課）、②仕事の態度・意欲（情意考課）、③職務遂行能力（能力考課）で構成し、職位階層毎に具体的な考課要素を設定している。</p> <p>評価は5段階評価とし、本人評価、一次評価（直属の上司）、二次評価（指導職及び管理職による合議）で実施され、最終的に施設長等で構成する施設評価委員会で決定するシステムを採用（但し、現状は試行期間という段階）。</p> <p>評価時期と期間は、下期（前年度10月～3月）、上期（4月～9月）で行われた上で、総合考課（6月）を実施する。なお、考課結果は昇給や昇格に反映される仕組みである。</p> <p>3. 法人内給与システムの統一</p> <p>措置施設、医療保険収入のある重度心身障害児施設、介護保険施設等の違いによる給与システムの相違が法人内の人事交流の障壁となっていたため、諸手当の見直し、採用時基本給の見直し等、現状の労働環境に応じた見直しを行い、法人内の給与システムを統一した。</p>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <p>1. 社会福祉基礎構造改革を契機とした社会福祉事業の変化に、法人全体として対応していく必要があった。</p> <p>2. 法人内施設として、措置施設と契約施設が併存する中において、経営の効率化を行う必要があった。</p> <p>3. 人材育成の必要性と同時に、将来の法人運営を担う人材の育成が必要であった。</p>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事考課＝上司による育成面接という側面もあるため、各職員が抱える様々な問題・不満等の把握につながっている。</li> <li>・上司による評価＝支持を得られることで、一緒に業務上の目標を達成するという意識が醸成される。</li> <li>・法人として利用者（児童・障がい者）と共に職員を大切にするというメッセージとなっている。</li> </ul>			

## NO.2（賃金管理・評価制度）

社会福祉法人	特養	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・能力主義による賃金体系</li> <li>・独自の等級制度</li> </ul>
事例 No. 231	職員数 80 人以上 100 人未満		<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事考課制度</li> <li>・基準の明確化</li> </ul>
<p><b>【取組内容】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 能力主義導入をコンセプトに基本給及び手当の体系整備を中心に新たな給与体系を構築する。</li> <li>2. 法人としての期待要求レベルを明確にするため、等級制度を取り入れ、職員一人ひとりが7段階の等級のいずれかに位置づけられる。等級レベルの決定要素としては、難易度、責任度、専門性の三大要素で決定する。</li> <li>3. 基本給は本給、等級給で構成し、定時改訂も毎年2回行われる実績評価の結果とその期中の能力評価の結果を評価する。諸手当についても、整備・見直しを行う。</li> <li>4. 賞与についても、当該算定基礎期間における法人の業績、職員の勤務成績（実績評価）及び出勤率等を考慮して年2回評価を行う。</li> <li>5. 人事考課制度の体系としては大別すると年2回の実績考課と年1回の成績考課から成り立ち、管理職については、目標管理による評価が付加され、一般職を含め賞与評価及び年間評価を行う。</li> <li>6. 昇降格制度については、昇降格要件基準を設け、明確化を図る。</li> <li>7. その他在籍者給与の是正や中途採用者の採用条件の明確化あるいは関連する諸規程の整備を行う。</li> </ol>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <p>従来の当法人の人事制度にいくつかの改善すべき課題があり、改善に向けての取組みが必要であった。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本来あるべき能力主義による賃金体系がまだ確立できていない。能力主義による定時改訂制度が未確立。成績別昇給、昇格基準が体系化できていない。役職人事中心の運営になっている。</li> <li>2. 成績別モデル賃金が描けていない。</li> <li>3. 人事考課制度の合理化が課題。</li> <li>4. 学卒初任給、若年者初任給の水準調整が必要。但し、新制度導入で大事なポイントは以下の三点であることを前提とした。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員のモラルアップに役立つこと。</li> <li>・職員のレベルアップに役立つこと。</li> <li>・法人の健全経営に貢献すること。</li> </ul> </li> </ol>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織の活性化と目標達成に貢献できるものとなることを最終的な狙いとしているが、新制度導入後、3年が経過し、まずは、職務等級のステップが明らかになり、職務等級に応じた賃金体系となった。</li> <li>2. 昇格、昇給基準が明確になり、人事考課制度の合理性が高まった。</li> <li>3. 昇格、昇給、能力開発、人事考課、配置その他の処遇がトータルで把握できるようになった。</li> </ol>			

### NO.3 (賃金管理・評価制度)

医療法人	老健等	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・給与制度の明示</li> <li>・資格による昇給及び手当</li> <li>・管理職による人事評価</li> </ul>
事例 No. 249	職員数 200 人以上		
<p><b>【取組内容】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 給与制度の部分的な公開 <ul style="list-style-type: none"> <li>・昇給時の号俸の公開</li> <li>・賞与支給計算方法</li> <li>・昇給及び賞与は、原則として部長級から本人に説明する(部長級には個々人の給与表を渡す)</li> </ul> </li> <li>2. 介護福祉士及びホームヘルパー資格取得時の給与改定(昇給) <ul style="list-style-type: none"> <li>・介護福祉士は、資格取得時点で、昇給及び職務手当のアップ</li> <li>・ホームヘルパーは、取得時点で、職務手当追加</li> </ul> </li> <li>3. 昇格及び昇進について、管理職からの推薦制度を導入した <ul style="list-style-type: none"> <li>・給与表は、1 等級から 5 等級までであるが、1～3 等級までの昇格は、管理職推薦とする</li> <li>・副主任、主任までは、管理職推薦とする</li> </ul> </li> </ol>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <p>1 については、理事長交代時から導入している。それまでは、賞与計算式以外は非公開であったが、職員が自らの給与表を知ることにより、事業所に対する信頼と公平性を持たせようとした。又、昇給及び賞与も管理職に公開し、部門の職員に説明することにより、経営に参画するという自覚を促している。</p> <p>2 については、法人の伝統として、現業職は可能な限り有資格となることを奨励している。看護師も奨学金を支給する形で養成しているが、近年、レベルが上がっているため、養成は困難な状況である、それに代わり、介護福祉士の受験を奨励しており、給与の見直しも行っている。同様にヘルパーも受講するように勧め、終了後には職務手当を追加している</p> <p>3 については、実質的に人事権を管理職に委ねることにより、部下に対する一層の責任を持ってもらう目的で導入した。</p>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 給与表の一部公開は、法人がどのような給与制度を持っているかが分かって、信頼感が生まれた。又、管理職が説明することにより、直接部下の意見を聞く機会があり、それを法人にフィードバックしてもらっている。</li> <li>2. 資格取得の奨励は、本人の目標設定にもなっており、昇給によって法人もそれを支える形で貢献しており、無資格で入職した若年の方も積極的に受験するようになった。</li> <li>3. 人事制度の一部を管理職に委ねた効果は大きく、推薦する側としての責任と共に、教育する側の意識が強くなったようである。但し、公正・公平性を保つため、「法人運営会議」にて役員を含めた幹部が討議を行った上で決定しているが、現状は、ほぼ問題がない限り推薦者の意見を受け入れている。</li> </ol> <p>又、職員も自らの研鑽の結果を、直属の上司や部門長に評価されることで、励みになっている。</p>			



## NO.4（賃金管理・評価制度）

社会福祉法人	特養	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行動基準に沿った評価</li> <li>・人事考課制度</li> <li>・各種手当 ・育成面談 等</li> </ul>
事例 No. 205	職員数 50 人以上 80 人未満		
<p><b>【取組内容】</b></p> <p>人事考課制度の構築から導入実施まで</p> <p>1. 人事考課制度導入に対して職員アンケートの実施</p> <p>職員満足度調査の中に評価制度への意向についてのアンケート 68%が評価制度に賛成、26%が反対</p> <p>2. 評価型賃金制度と年功序列型賃金制度の利点と問題点の整理 → 双方の利点を取り入れた給与制度の構築</p> <p>3. 給与制度概要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人件費削減を目的にしない。</li> <li>・意欲があつて頑張り、責任感を持った職員を評価し見合った報酬が配分されることを目的とし、実施することで、職員がお互いの仕事に興味を持ち、良いところを認め、自分の行動に取り入れる。それが連鎖し組織全体のサービスの質が向上していくことを目的とした。</li> <li>・マイナス評価はなく、加点方式によるプラス評価。個々の長所を伸ばす。</li> <li>・面接はコーチングを主体に行う。</li> <li>・評価は相互評価（他の職員の長所）を中間管理職に面接で伝える。</li> <li>・中間管理職は情報収集を行い評価責任は施設長。</li> <li>・採用後に一定の規定期間は定期昇給する基本給に評価給を加えて基本給とした。</li> </ul> <p>4. 評価基準の職員参画</p> <p>評価基準は職員全員の意見を集約して作成することで、参画意識を持ち意欲的に取り組んだ。</p>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <p>開設当初、年功序列型の公務員制度に近い給与体系を使用していたが、やる気があつて頑張っても普通にしてはいる職員と報酬が変わらないのでは、いずれ誰も頑張らない組織になってしまうことを危惧していた。</p> <p>しかし、評価制度や他の導入事例等を調べると、一般的に紹介されている評価制度では、欠点探しの評価になり、職員のモチベーションをより下げたしまいそれを機に大量の離職を招くことと、各部署の中間管理者が重い責任を負って、昇格を避けるようになったり、また、評価の方法にバラつきができてしまい組織全体の雰囲気悪くする等のリスクがあった。</p> <p>そこで、独自の給与システムの構築を行うこととした。職員が日頃からお互いに良いところを評価し、認め合うことができ、評価面接後のストレスが最小限かつ周りからの評価をポジティブに受け容れられるような評価制度を目指した。</p> <p>また、内容について、全職員が参画して完成することにより給与制度の改正による離職はなかった。</p>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員個々…自分以外の他の職員の仕事を良く見るようになった。他の職員の短所を見るより、長所を見るようになり、それぞれの個性を尊重するようになった。</li> <li>・ 組織全体…現場からの提案が多くなった。会議での発言が活発になった。管理者、責任者の在・不在による現場の雰囲気差が少なくなった。経費の削減など経営意識が定着してきた。</li> </ul>			

## 4 能力開発・キャリア管理について

### <現状と課題>

良質な介護サービスを安定的に提供していくためには、事業内における教育訓練の提供や計画的な能力開発の取組が重要である。また、採用後における教育訓練は人材の定着にも大きく関連しているほか、従事者の処遇向上にはキャリアの形成は欠かせないものである。

さらに、管理職に対するマネジメント養成研修等を行うことにより、様々な取組を通じて、雇用管理を改善し事業を効率的に運営していくことが重要であるが、「管理職を育成するための時間がない」「管理職の指導をできる人材がない」などが問題となっている。

### <基本的な考え方及び対策実践例>

#### 【能力開発】

##### 1 計画的な能力開発について

→ 雇用形態等の区別なく、質の高い介護サービスを提供していくためには、各項目にわたる研修を計画的に設定し、統一された指導内容等を担保し戦略的に能力開発を行っていく必要がある。このため、年間を通じた研修計画の作成や職層に応じた研修の体系化、OJT と OFF-JT の適切な組み合わせを図ることが有効である。

#### 《実践例》

- ・年間研修計画の作成（山形：有料ほか）【260 など】
- ・人材育成のための担当課を設置、職能別教育・職層別教育研修を盛り込んだ研修計画の作成（東京：特養）【294】
- ・新任、現任、リーダー層研修の体系化（東京：特養）【305】

##### 2 教育訓練機会の提供及び支援

→ 従事者のキャリア形成のためには、様々な教育訓練機会の提供を通じて支援し、処遇の向上等に努めていくことが重要である。このため、資格取得のための情報提供や経費助成等の支援を行っていくことが有効であるほか、自社内の取組のほか自治体や業界団体等が主催する外部研修への参加や自己啓発の取組により、従事者の意識向上を図っていくことも有効である。また、単独ではなかなか取り組むことが出来ない場合においては、地域において様々な法人等が連携して取り組んでいくことも検討する必要がある。

《実践例》

- ・ 外部講師を活用した研修の実施（山形：特養ほか）【268 など】
- ・ 赤十字救急養成講座の開催（山形：特養）【268】
- ・ 職場改善活動発表会の実施（山形：老健）【303】
- ・ 職種による交換研修の実施（山形：老健）【303】
- ・ 職層別研修体系に応じた研修（東京：特養）【255】
- ・ 外部研修会への参加（東京：老健ほか）【304 など】
- ・ 資格取得に対する経費助成（山形：特養ほか）【293 など】
- ・ 自己啓発に対する助成（東京：特養）【294】
- ・ 資格取得のための法人奨学金制度（東京：老健）【316】
- ・ 法人職員研究発表会の実施（奈良：特養）【296】
- ・ 体験型施設内研修の実施（奈良：特養）【273】
- ・ 定期的な全体研修の実施（福岡：特養）【298】

3 スキルアップのための資格取得支援

- 良質な介護サービスを継続的に提供していくためには、介護従事者を定着させ勤続を重ねることが重要である。このため、資格取得等を通じてスキルアップをさせることにより介護サービスの質の向上を図っていくことが人材の定着には有効である。

《実践例》

- ・ 資格取得のための支援（山形：特養ほか）【293 など】
- ・ 介護福祉士取得のため、施設側の全額負担により事前講習会等へ参加（福岡：老健）【289】

【キャリア管理】

1 キャリアパスの構築

- 仕事や能力、資格及び経験等に見合う賃金体系やキャリアパスの構築は、従事者の仕事に対するやりがい、意識向上にとっても重要である。従事者に対して法人が展開する複数の事業の経験、事業所の移動なども含め、具体的にキャリアパスを明示することにより、仕事の経験を積みながら、能力や地位を向上させ、将来展望が抱けるようになる。

《実践例》

- ・ 等級ランク制度を導入し、キャリアパスを明確化（東京：有料）【232】
- ・ 昇格及び昇進について、管理職推薦制度の導入（奈良：老健）【249】

## 2 的確な評価及び現場管理者等のマネジメント能力

→ キャリア管理については、能力や仕事ぶりを的確に評価し、人事諸制度との関連づけを行い、従事者の配置・処遇に結び付けていくためには有効な手段であるが、同時に、評価する側である現場管理者等のマネジメントにおいても、従事者の目標管理チェックや育成能力チェックが求められることから、適切なマネジメント能力の育成が評価制度が正しく運用されるためには重要である。

### 《実践例》

- ・個々の育成型考課制度の導入→オーダーメイド型スキルアップ支援（東京：特養）【255】
- ・育成チェックシートを活用した異動（東京：老健）【316】
- ・自己評価制度による育成チェック（岐阜：有料、広島：特養）【261, 275】
- ・各種委員会による能力向上と評価の構築（奈良：特養）【273】
- ・個人の目標管理を設定し、上司等がアドバイスや相談等（奈良：老健）【288】
- ・資格取得と連動した異動体系（福岡：療養）【282】

## 能力開発・キャリア管理に係る取組事例

### NO.1 (能力開発・キャリア管理)

社会福祉法人	特養	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部研修（テーマ別、講師招聘）</li> <li>・外部研修への参加</li> <li>・資格手当 ・資格取得支援 等</li> </ul>
事例 No. 296	職員数 80 人以上 100 人未満		
<p><b>【取組内容】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 法人全体で年度開始直前に新採用職員について、正規職員については2日間のオリエンテーション及び集合研修を実施。</li> <li>2. 外部の研修会には受講を積極的に奨励、出張扱いの研修とする。施設内部の研修については、各ユニット、フロアでテーマを設定、毎月実施。</li> <li>3. 法人全体で毎年の中堅職員研修を実施。外部講師を招聘した講義、グループディスカッション等を行う。</li> <li>4. 介護福祉士、介護支援専門員、社会福祉士等の資格取得を奨励、資格取得に応じて給与の格付けアップを実施。</li> <li>5. 施設の運営上必要な専門資格の取得については受講助成金を支出。(例、大型自動車免許取得ほか)</li> <li>6. 毎年、児童部門と高齢者部門で交互に法人職員研究発表会を実施。市のコミュニティセンター文化ホール（定員250名）で開催。</li> <li>7. 永年勤続表彰（勤続20年以上）を実施。その他全国レベルでの表彰受賞者は法人役員会で披露、記念品の授与。</li> </ol>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 法人で採用された職員としての自覚を促すこと、法人の運営理念や一定の共通意識を共有することが必要であること、また、同期採用職員として、法人内の他施設の職員との仲間意識を持たせることが必要であること。</li> <li>2. 日常の介護現場での取組の様子や、実践を市民や関係者に公開報告することにより、啓発とPR、介護チームのレベルアップを目指す。</li> </ol>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <p>法人職員としての自覚と誇りを持つようになり、連帯意識の醸成につながっている。</p> <p>人材の育成に法人、施設が積極的に取り組んでいることを職員も意識するようになり、職員の能力開発につながっている。</p>			

## NO.2（能力開発・キャリア管理）

株式会社	介護付ホーム	専業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的な勉強会の開催</li> <li>・勤務内容に対する評価</li> </ul>
事例 No. 261	職員数 20 人以上 50 人未満		<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部研修への参加</li> </ul>
<p><b>【取組内容】</b></p> <p>1. 勉強会の実施  月 2 回実施し、全員参加（現場スタッフ、事務、厨房）とする。参加できなかった職員は、後日、上司より指導を受ける。</p> <p>2. 自己評価の実施  <ul style="list-style-type: none"> <li>・毎月、5 項目の勤務評価項目を挙げ、その項目に対する自己評価を毎日行う。</li> <li>・勤務評価項目は、毎朝の申し送り時に参加者全員で読み上げ、確認を行う。</li> <li>・月を前半後半で分け、上司に提出。上司の評価、コメントを記載し、給与明細と一緒に本人へ返す。</li> </ul> </p> <p>3. 外部研修への参加  社会福祉協議会主催の研修等に参加し、報告書にて全員に回覧する。</p>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <p>1. 勉強会の実施  <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員間のレベル・意識の差があり、統一されたサービスを提供することが困難であった。</li> <li>・医療依存度の高い方の受入れに当たり、必須であった。</li> </ul> </p> <p>2. 自己評価の実施  <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロとしての自覚を持ち、お客様に対応する為には、具体的な目標を掲げ、確実に実行していく必要があった。</li> </ul> </p> <p>3. 外部研修への参加  <ul style="list-style-type: none"> <li>・スキルアップの為には、より多くの機会が必要だと感じていた。</li> </ul> </p>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <p>1. 勉強会の実施  <ul style="list-style-type: none"> <li>・接遇、介護技術、医療行為等、様々な勉強会を通じ、習得に差はあるが、統一したサービスに向け、レベルが向上していると感じられる。</li> <li>・知識の習得に対しての意欲が高まり、外部研修への自主的参加、資格取得への動きが見られるようになった。</li> </ul> </p> <p>2. 自己評価の実施  <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価項目を毎日読み上げ、実施を心掛けることで、実施率が高まった。また、同僚同士で確認しあっている姿も見られ、意識を持ちながら業務に取り組んでいることがわかるようになった。</li> <li>・コメント記載欄を設けたことで、問題に感じていること等を、上司に伝えられる場のひとつになっており、思いを伝えられるきっかけにもなっている。</li> </ul> </p> <p>3. 外部研修への参加  <ul style="list-style-type: none"> <li>・知識を増やすことで、仕事への意欲の向上、当たり前だったことへの改善意識が芽生えている。</li> </ul> </p>			

### NO.3 (能力開発・キャリア管理)

医療法人	療養病床等	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資格取得を評価した賃金体系</li> <li>・資格と連動した異動システム</li> <li>・キャリアパスの明示 等</li> </ul>
事例 No. 282	職員数 50 人以上 80 人未満		
<p><b>【取組内容】</b></p> <p>1. 教育との連動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ヘルパー 2 級 → 介護福祉士 → ケアマネージャーと資格取得により賃金体系を変更（正社員への登用制度もあり）。</li> <li>・資格を取り職場も本人が希望すれば、病棟、デイケア、在宅、施設と異動も可能である。</li> <li>・管理職も病棟では主任（看護の主任と同等）、施設では管理者、施設長まで昇進は可能である。</li> <li>・リーダー研修等経験年数に応じての研修を準備している。</li> </ul>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <p>病棟では介護職は看護の下という組織体制であったが、専門職としての自覚ややりがいを持つことが必要と考えていた。</p>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <p>現在病棟での介護系の主任は 7 名、管理職は 2 名</p> <p>QC 活動を行っているが、介護職のリーダーや介護職だけのサークルもでき、その活動を病院協会の全国大会で発表している。</p> <p>(※) QC・・・品質管理、サービスの質向上</p>			

#### NO.4 (能力開発・キャリア管理)

財団法人	老健	専業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己目標の設定、評価</li> <li>・定期的な学習会の開催</li> <li>・階層別研修への参加</li> </ul>
事例 No. 302	職員数 80 人以上 100 人未満		
<p><b>【取組内容】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 職員に年度の目標を作成してもらい、それを元に上司が面談を行っている。そのときに仕事上の悩みや疑問を解消する機会としている。</li> <li>2. 毎月学習会を開催し職員の質の向上に取り組んでいる。</li> <li>3. 2年目から3年目の職員を対象にした、全国老人保健施設協議会主催の基礎研修に、積極的に参加をしている。</li> <li>4. 中堅職員を中心とした職員を対象に、全国老人保健施設協議会主催の中堅職員研修に参加をしている。</li> <li>5. 年間で行われる全国老人保健施設大会・ブロック老人保健施設大会・県老人保健施設大会へ様々な取り組みや症例を発表している。また、県老人保健施設連絡協議会主催の様々な研修への参加をしている。</li> </ol>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 毎日の業務に追われて1日1日を過ごし、目標も分からずに燃え尽きてしまうことが多くあった。</li> <li>2. 職員の知識の差により、ケアの質自体が変化してしまっていた。</li> <li>3、4. 介護保険制度の理解が不十分であり、新人や中間的役割の理解が不十分であった。</li> <li>5. 業務を漫然と業務を遂行しているだけで、振り返りやまとめという作業が不足していた。</li> </ol>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 個々の職員が自分のステップを見失わないで業務に当たることができた。具体的目標についても立てられる人、立てられなかった人がいたが、面談者が指導して調整した。</li> <li>2. 研修報告もでき、研修参加した職員から研修内容を伝達することで最新の知識を共有できた。</li> <li>3、4. 定期的に新人、中堅職員の研修をすることにより介護保険の理解や施設を取り巻く環境の変化を理解することができた。</li> <li>5. 十分な実績は今のところはないが、今後継続するうちに職員や職場の環境に良い影響が考えられる。</li> </ol>			



## 5 安全衛生・健康管理について

### <現状と課題>

施設系サービスにおいては、夜勤帯における人員配置過小による精神的・身体的負担や重労働による腰痛等により従事者の意欲が低下し、離職を余儀なくされてしまう場合が多い。このため、悩みや不安・不満等に対するメンタルヘルス面での配慮や腰痛等に対する対策等、従事者に対する健康管理対策は、重要な課題である。また、感染症（インフルエンザ、ノロウイルス等）については、施設という観点から、職員のみならず入所者に対する予防対策が重要であると同時に、特に高齢者に対する罹患防止という観点からも、各施設の運営基準を遵守し、特に留意しなければならないところとなっている。

### <基本的な考え方及び対策実践例>

#### 【安全衛生】

#### 1 リスクマネジメントについて

→ インフルエンザやノロウイルス等の感染症については、施設における集団感染につながることから、職員のみならず入所者に対する予防対策が重要である。また、ヒヤリハットや業務災害等についても、介護サービスを提供していくなかで安全対策を図っていくことは重要である。

また、いざという時のために組織として如何にして対応していくかがリスクマネジメントとして求められるところであり、夜勤の対応マニュアルの整備や情報の共有等は、事故防止のための重要なポイントである。

#### 《実践例》

- ・安全衛生委員会を中心に職場環境の改善に対する取組を実施（山形：特養、東京：特養ほか）【371, 318 など】
- ・インフルエンザ予防接種の実施（山形：特養、東京：特養ほか）【329, 354 など】
- ・感染症等に関する実地研修の実施（山形：老健、岐阜：特養ほか）【359, 320 など】
- ・ISO9001 を取得し、ヒヤリハット対策（東京：老健）【360】
- ・感染予防対策の統一化（岐阜：老健）【367】
- ・衛生管理等の講習会の実施（奈良：特養）【355】

## 【健康管理】

### 1 健康管理対策の実施

→ 従事者に対する健康管理対策を適切に実施し、働くうえでの悩みや不安・不満等を解消することは、従事者の意欲低下を防止する観点から重要である。このため、早期にストレス要因を発見するための相談窓口の設置や外部の専門医と連携した取組などが有効である。

#### 《実践例》

- ・産業医と連携した健康診断の実施（山形：特養）【371】
- ・アンケートによるストレス要因の分析（山形：特養）【329】
- ・メンタルヘルス研修、個人面談の実施（山形：老健）【359】
- ・腰痛対策のための研修の実施（東京：特養）【318】
- ・腰痛予防体操の周知（東京：特養）【363】
- ・窓口を設置しメンタルヘルス対策（東京：特養、東京：老健）【354, 379】

## <参 考>

○厚生労働省令39号「指定介護老人福祉施設の人員、設備及び運営に関する基準」（平成11年3月31日）より抜粋

### 【衛生管理等】

第27条 指定介護老人福祉施設は、入所者の使用する食器その他の設備又は飲用に供する水について、衛生的な管理に努め、又は衛生上必要な措置を講ずるとともに、医薬品及び医療機器の管理を適正に行わなければならない。

2 指定介護老人福祉施設は、当該指定介護老人福祉施設において感染症又は食中毒が発生し、又はまん延しないように、次の各号に掲げる措置を講じなければならない。

一 当該指定介護老人福祉施設における感染症及び食中毒の予防及びまん延の防止のための対策を検討する委員会をおおむね三月に一回以上開催するとともに、その結果について、介護職員その他の従業者に周知徹底を図ること。

二 当該指定介護老人福祉施設における感染症及び食中毒の予防及びまん延の防止のための指針を整備すること。

三 当該指定介護老人福祉施設において、介護職員その他の従業者に対し、感染症及び食中毒の予防及びまん延の防止のための研修を定期的実施すること。

四 前三号に掲げるもののほか、別に厚生労働大臣が定める感染症及び食中毒の発生が疑われる際の対処等に関する手順に沿った対応を行うこと。  
(平 16 厚労令 112・平 18 厚労令 33・平 20 厚労令 137・一部改正)

○厚生労働省令 40 号「介護老人保健施設の人員、設備及び運営に関する基準」  
(平成 11 年 3 月 31 日) より抜粋

【衛生管理等】

第 29 条 (略)

○厚生労働省令 41 号「指定介護療養型医療施設の人員、設備及び運営に関する基準」(平成 11 年 3 月 31 日) より抜粋

【衛生管理等】

第 28 条 (略)

○厚生労働省令 38 号「指定居宅サービス等の人員、設備及び運営に関する基準」  
(平成 11 年 3 月 31 日) より抜粋

第 12 章 特定施設入居者生活介護

【準用】

第 192 条 (略) 第 104 条 (略) の規定は指定特定施設入居者生活介護の事業について準用する。(略)

【衛生管理等】

第 104 条 指定通所介護事業者は、利用者の使用する施設、食器その他の設備又は飲用に供する水について、衛生的な管理に努め、又は衛生上必要な措置を講じなければならない。

2 指定通所介護事業者は、当該指定通所介護事業所において感染症が発生し、又はまん延しないように必要な措置を講ずるよう努めなければならない。

## 安全衛生・健康管理に係る取組事例

### NO.1 (安全衛生・健康管理)

社会福祉法人	特養	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・清掃方法の統一</li> <li>・予防について注意喚起、情報共有</li> <li>・職員への教育</li> </ul>
事例 No. 320	職員数 20 人以上 50 人未満		
<p><b>【取組内容】</b></p> <p>1. 感染症予防委員会の取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・胃腸風邪が流行した為、マニュアルの見直しをする。⇒排出物取り扱い時、ディスポ手袋を一人一人交換する事、ディスポエプロン使用。汚物は密閉容器に捨てる。</li> <li>・面会者に、積極的に呼びかけ「手の消毒とディスポマスク着用をお願い」ポスターを作成し、玄関に消毒液と紙マスクの配置。各フロアにマニュアルを掲示し、職員に手洗い・うがいの励行を徹底するよう指示。</li> </ul> <p>2. 職員の施設内外研修の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設内研修～施設での感染症予防対策について、発症した場合を想定しての対応策を実施。職員 30 名参加</li> <li>・施設外研修～社会福祉施設等における感染症予防について（県庁主催）職員約 3 名参加 介護施設における感染症対策セミナー（他社主催）看護・介護職員 6 名参加</li> </ul> <p>3. 感染症マニュアルの見直し。再度、職員に徹底を促す。</p>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <p>平成 18 年度に、手洗い・うがいの励行ポスターを作成、普段からの感染予防に心がけ、ノロウイルス感染症対策マニュアルを作成した。しかし、実際にはマニュアルを作成しただけに留まり、なかなか実行ができなかった。</p> <p>理由として、職員一人一人の意識が薄かったことが挙げられる。</p>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <p>感染症予防委員会としてマニュアル・ポスターを張り出すことにより、職員の意識が非常に高まった。</p> <p>同時に、出入り業者の方々、面会者の方々にもポスター掲示の効果が現れ、感染症予防対策が施設一体として実施していることが理解していただき、マニュアルの励行が浸透した。</p> <p>この取組により、19年度、20年度は利用者・職員を含めて、単発的な風邪の症状を訴えたケースは何件かあったものの大きく広がらず、職員・利用者の健康管理の維持に効果があった。引き続き、この予防対策を徹底していく。</p>			

## NO.2（安全衛生・健康管理）

医療法人	老健	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・清掃方法の統一</li> <li>・予防について注意喚起、情報共有</li> <li>・職員への教育</li> </ul>
事例 No. 367	職員数 100 人以上 150 人未満		
<p><b>【取組内容】</b></p> <p>法人の各事業所に感染予防対策の統一を図る。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 次亜塩素酸ナトリウム 600 ppm と 1000 ppm の使用規定の統一             <ol style="list-style-type: none"> <li>①嘔吐物には 1000 ppm を使用</li> <li>②日常的には 600 ppm でテーブル・手摺り他、上の拭き掃除に使用を統一</li> <li>③テーブルは裏面の 10 cm 範囲まで清掃の統一</li> <li>④全事業所嘔吐物処理時のセット準備&lt;セット内容:ディスポガウン・マスク・ビニール長手袋 1 双・ビニール袋 2 枚・キッチンペーパータオル 6 枚・輪ゴム</li> </ol> </li> <li>2. 面会者への注意喚起             <p style="padding-left: 20px;">生ものの差し入れ、体調不良者について各事業所玄関に面会制限について注意喚起の張り紙を掲示</p> </li> <li>3. 全事業所対象に流行時期に応じた感染予防に対する注意事項の速報発信</li> <li>4. 全事業所から感染委員会への体調不良者報告の義務化（利用者と職員対象）</li> <li>5. 職員教育（感染予防、感染防止対策、食中毒）について</li> </ol>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <p>平成 19 年 2 月に当施設において感染性胃腸炎（ノロウイルス）が発生し、消毒作業はもちろんの事、医療的処置の開始、感染の蔓延防止対策等々、平常時は必要のない業務に追われた悲惨な体験の中で、一人目発生者から 10 日間で感染者はゼロとなったが、さらにその日から一週間後に終息許可がおりた。</p> <p>一人目発生の時に正しい知識と対応がされていたなら感染の蔓延は防止できたのではないかと、開設以来十何年間このような経験が無く過信があったと反省すると同時に、今後の対応として、法人全体が感染予防の統一を図り周知徹底が必要であると考え、感染委員会を中心に取り組み、施設内感染予防の強化に努力している。</p>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <p>苦労した経験により、実施以降は職員の意識も高まり、感染予防対策にも生かされている。</p> <p>ルール化した手順の遵守、現在もテーブル裏面 10 cm の清掃の継続等施設環境の清潔に心がけている。また、嘔吐物取り扱い時のディスポガウンセットも手順に沿って活用されていることから事などから、施設内感染の発生がないと評価している。</p> <p>更に、うがい・手洗いの励行により自己の健康管理、入所者、家族への感染防止であることの意識も高まった。</p>			

### NO.3 (安全衛生・健康管理)

社会福祉法人	特養	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全衛生委員会 ・健康診断</li> <li>・腰痛、インフルエンザ対策</li> <li>・予防についての指導</li> </ul>
事例 No. 323	職員数 20 人以上 50 人未満		
<p><b>【取組内容】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 安全衛生委員会が機能している。 構成・・・使用者側委員 2 名、労働者代表側委員 2 名、衛生管理者 1 名、計 5 名で毎月第 3 金曜日を定例会議としている。</li> <li>2. 年間スケジュールに基づく取組み。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員定期健康診断（夜勤者も含む）。</li> <li>・腰痛指導（外部講師）。</li> <li>・インフルエンザ予防接種。</li> <li>・職場巡視。</li> <li>・産業医との懇談。</li> </ul> </li> <li>3. 適時の取組み <ul style="list-style-type: none"> <li>・健康診断の結果に基づく、分析と職員への啓蒙活動。</li> <li>・労働災害の発生時の分析と対応についての管理者への指導、援助。</li> </ul> </li> </ol>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 健診活動をすすめる上で、中心となる人、集団がいなかったため、未実施者や期間の先送りなどがあった。</li> <li>2. 夜勤者の健診内容があいまいで、毎年内容が変わっていた。</li> <li>3. 腰痛健診もあいまいで、評価するシートもなかった。</li> <li>4. 交通事故、送迎時の転倒事故が発生し教訓化されず、くりかえされていた。</li> <li>5. 産業医、衛生管理者が不在だった。</li> </ol>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 職員健康診断細則を策定し、年 2 回の定期健康診断及び採用時健診が確実に行われるようになった。（パート労働者を含めて、2 週間以内）。</li> <li>2. 腰痛問診票を作成し、腰痛者の把握や業務制限などの指導を管理部に対して行うことができた（現在 2 名）。又、潜在的腰痛者へのフォローとして、腰痛体操指導（年 1 回・外部講師）を実施している。</li> <li>3. 看護職員による健康管理についての議論が委員会ですることができるようになり、最近では職員の健康管理についての意識、特に、食事のあり方、喫煙などについて取り組んでいる。</li> </ol>			

## NO.4 (安全衛生・健康管理)

医療法人	老健	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・腰痛（予防）対策</li> <li>・メンタルヘルス対策</li> </ul>
事例 No. 350	職員数 50 人以上 80 人未満		<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンケートの実施</li> <li>・情報共有</li> </ul>
<p><b>【取組内容】</b></p> <p>1. 腰痛対策</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・腰痛に対するアンケートを職員に実施し、現状を把握。(資料添付)</li> <li>・腰痛に関する予防としてチェックリスト、腰痛予防体操のパンフレットを作成。(資料添付)</li> <li>・腰痛体操を実施。(案内パンフレット添付)</li> </ul> <p>以上、腰痛に対する取組みは、平成 16 年から法人の労働安全衛生委員会で実施している。</p> <p>2. メンタルヘルス対策</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ストレスに関するアンケートを職員に実施し、現状を把握。(資料添付)</li> <li>・「ストレス解消法」という冊子を作成し、職員に配布。(資料添付)</li> <li>・職員から元気の出る言葉を募り、「いい言葉」という冊子にまとめ配布。(資料添付)</li> </ul> <p>以上、メンタルヘルスに対する取組みは平成 17 年から法人の労働安全衛生委員会で実施している。</p>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <p>1. 腰痛対策</p> <p>介護職には業務の内容から腰痛は避けて通れないが、いつまでも健康で仕事が続けられるよう法人全体で支援する必要があった。</p> <p>2. メンタルヘルス対策</p> <p>近年、仕事に対するストレスは増加の一途を辿っている。当法人では、ストレスがたまり業務に支障をきたす前に、そのストレスを軽減させるための必要性を感じ、取組みを行ってきた。</p>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <p>1. 腰痛対策</p> <p>アンケートを実施して、意外と治療をしていない職員が多かった。治療を勧めると同時に、冊子による啓蒙活動により、職員が無理な姿勢をしないなど意識して業務を行うようになった。</p> <p>2. メンタルヘルス対策</p> <p>アンケート結果を各部門の主任に伝え、趣旨を理解してもらうことにより、気になる職員へ早めの声かけができるようになった。また、その職員との関わり際には、作成した冊子を利用した。</p>			

## 6 その他（両立支援等）

### <現状と課題>

離職理由として「自分・家庭の事情（結婚・出産・転勤等）」と回答した介護職員（施設系）は 22.4%となるなど高い割合を示している。また、制度が浸透していないことを理由として、働きたいと希望する者が働けなくなっていること等が定着の阻害要因として考えられる。このため、仕事と家庭の両立には、両立支援制度を利用しやすい職場風土改革等の取組をすすめることが重要である。

### <基本的な考え方及び対策実践例>

#### 【両立支援等】

#### 1 仕事と家庭の両立について

→ 女性の割合が7～8割という介護現場の特性においては、介護従事者の定着のため、仕事と家庭の両立、具体的には育児休業、介護休業の取得等、性別により差別されることなく男女ともに働き続けやすい環境整備づくりが特に重要である。

このため、休業取得者が発生した際の仕組みの整備や代替要員の確保、円滑に職場復帰出来るように休業者への情報提供などの取組が有効である。また、育児等に配慮した就業規則の整備や託児所の設置等、両立支援制度のための取組についても有効である。

#### 《実践例》

- ・事業所内託児所施設の開設（山形：特養、奈良：老健、広島：療養ほか）【406, 403, 386 など】
- ・就業規則に産休、育児休業等に関する規則を整備（山形：特養ほか）【406 など】
- ・仕事と家庭の両立支援団体としての登録（山形：特養）【406】
- ・育児に配慮した夜勤制限や勤務形態の変更（東京：特養、奈良：老健）【398, 390】
- ・就学前児童養育のための勤務時間の短縮（奈良：特養）【394】
- ・保育所との連携（奈良：特養）【399】
- ・育児休業期間の見直し（奈良：特養）【389】
- ・妊婦者に対する配慮（奈良：特養、福岡：老健ほか）【389, 392 など】

#### 2 その他

#### 《実践例》

- ・セクハラ防止のための相談窓口の設置（山形：特養）【406】
- ・施設を明るくするためのアイデア募集（山形：特養）【388】



## その他（両立支援等）に係る取組事例

### NO.1（その他（両立支援等））

社会福祉法人	特養	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業所内託児施設の設置</li> <li>・ 産休・育休制度の整備</li> <li>・ セクハラ相談窓口の設置</li> </ul>
事例 No. 406	職員数 200 人以上		
<b>【取組内容】</b>			
<p>1. 仕事と家庭の両立支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成 13 年 12 月、小学校就学前まで安心して業務に専念できるよう、法人内他事業所と共同で同一敷地内に事業所内託児施設を開設。産後休業後すぐに利用が可能であり、子を持つ男性職員も利用している。今後は、託児施設利用希望職員の配置転換や一定期間の勤務地限定などの制度を検討予定。</li> <li>・ 日曜は休み、職員 2 人体制で、6:00～20:00。現在 18 人入所。0 歳児（3 ヶ月位から）預けて、復帰している。</li> <li>・ 就業規則に産休・育児休業等の規則を設け、安心して子育てと仕事を両立できるようにしている。育児休業取扱規則については、平成 5 年 4 月に設けている。</li> <li>・ 職場における女性の活躍推進と仕事と家庭の両立支援に積極的に取り組む団体として、「男女いきいき・子育て応援宣言企業」として県に登録。（平成 20 年 7 月）</li> </ul> <p>2. 男女がともに働きやすい職場づくり</p> <p style="padding-left: 20px;">セクシャル・ハラスメントの防止について相談窓口を平成 15 年 4 月より各事業所に設置し、常に相談を受け付け、改善する仕組みを設けている。</p>			
<b>【取組の背景】</b>			
<p>女性の多い職場であるため、育児又は家族の介護を行う職員の職業生活と家庭生活との両立がしやすい環境をめざす。</p> <p>また、男女が対等なパートナーとして働き続けることができるよう、取り組みが必要である。</p>			
<b>【取組の効果】</b>			
<p>事業所に保育園があることで、職員・子供の双方が安心できる環境にあります。また、採用希望者の中で、特に女性の方は保育園があるというのが、職場選択をした重要なポイントとなることがある。</p> <p>平成 19 年度中に育児休業を取得した職員は 10 名であり、今後さらに増加することが予想される。今年度、初めて介護休業を 30 日間利用した職員も 1 名おり、育児と介護の両面での家族支援体制が整備されていることが働きやすい環境に結びつくことであると考えている。</p>			

## NO.2 (その他(両立支援等))

社会福祉法人	特養	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 育児休業制度の整備</li> <li>・ 事業所内託児施設</li> <li>・ 情報発信・周知</li> <li>・ メンタルヘルス対策</li> </ul>
事例 No. 402	職員数 100 人以上 150 人未満		
<p><b>【取組内容】</b></p> <p>1. 両立支援のため、次の取組みを実施している。「職場風土改革推進事業」の指定を受けている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 育児休業の対象者を1歳未満の子を2歳未満の子とした(就業規則の改正)。</li> <li>・ ホームページ両立支援の取組みについて掲載</li> <li>・ 広報誌に理事長の「仕事と家庭の両立支援に向けて」の巻頭言を掲載した。</li> <li>・ 平成21年度に施設内に託児施設を設置する。</li> <li>・ 両立支援に職員の理解度を深めるため及びその理解度を把握するため全職員にアンケートを実施した。</li> <li>・ 中間管理者の会議(毎月1回)の際にこの事業を周知するためDVDを上映するなどをして周知を図っている。</li> </ul> <p>2. 人材確保・定着促進を目的として「人材確保・定着委員会」を設置しほぼ2週に1回開催している。</p> <p>3. メンタルヘルス対策として、その年度に採用した職員のカウンセリングの実施</p>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <p>1. 小子化、介護施設に働くことは厳しいなどの世論のためマンパワーの確保がますます困難になっている。</p> <p>2. 新入職員のストレスを早めにキャッチしてサポートをする。</p>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <p>1. 優秀な人材の確保・定着促進につながった。</p> <p>2. 労働意欲が高まり仕事にはりあいを持つようになった。</p>			

### NO.3 (その他(両立支援等))

医療法人	療養病床	多角経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産前産後の有給休暇</li> <li>・夜勤への配慮</li> </ul>
事例 No. 385	職員数 20 人以上 50 人未満		<ul style="list-style-type: none"> <li>・産休・育休のための配置管理</li> </ul>
<p><b>【取組内容】</b></p> <p>1. 産前産後休暇の有給扱い 産前産後休暇はすべて有給休暇扱いとしている。定期検診についても特給の有給としている。</p> <p>2. 夜勤等についても本人の申出により除外 妊娠中の者については出産予定の半年くらい前から夜勤等から外している。(切迫流産等を含めて)</p> <p>3. 代替職員(非正規)は夜勤や土日勤務が困難なので正規職員を多く採用している。 年間を通じて常に2、3人の産休・育休取得者がいるので正規職員を多く採用している。</p>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <p>看護師、介護士等の採用が困難であるので、今のスタッフが長期継続労働できる仕組み作りが必要であった。 そのためには、仕事と育児や家事が両立できる仕組みづくりが必要であった。</p>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <p>産前産後休暇や育児休暇の取得が当たり前になってきている。復帰率は100%であり、結婚・出産・子育てで退職する者が減少した。採用計画も立てやすくなってきた。</p>			

#### NO.4（その他（両立支援等））

社会福祉法人	老健	多角経営	・行動基準に沿った評価 ・人事考課制度
事例 No. 404	職員数 100 人以上 150 人未満		・各種手当 ・育成面談 等
<p><b>【取組内容】</b></p> <p>（財）21世紀職業財団より、職場風土改革促進事業実施事業主の指定を受け、育児や介護に従事している職員が職場と家庭生活を両立できるよう、以下の取組みを実施している。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 毎週木曜日をノー残業デーに設定している。</li> <li>2. 平成20年4月より事業所内託児施設設置運営開始（定員10人）</li> <li>3. 育児休業・介護休業期間を1年6ヶ月に延長している。</li> <li>4. 職業課程両立推進者を選任している。</li> <li>5. 短時間勤務人事制度を導入している。</li> <li>6. 復職支援制度、再雇用制度を導入している。</li> <li>7. 育児休業取得率が100パーセントである。</li> <li>8. 「子育て支援事業所」宣言をし、施設のホームページで公表している。</li> <li>9. 「働きがいのある、明るい職場づくり」のスローガンを掲げている。</li> </ol>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <p>安定した経営を持続するのに利用者へのサービス向上は重要である。それをめざすためには、利用者へサービスを提供する従業者の質と量の確保が共に不可欠となる。しかし、看護・介護従事者は少子高齢化の進展及び労働条件の厳しさに起因して、新規雇用が困難になりつつある。また、高齢者介護においては介護に関する知識や技術と共に長期間の経験が重要となる。よって、いかに新規雇用の安定化を図り、離退職者を減少させるかが大きな課題となっていた。</p> <p>このような状況の中、看護・介護従事者の労働条件の改善に取り組む必要性が生じる。「働きがいのある、明るい職場づくり」のスローガンを掲げ、実践することにより企業イメージのアップを図り課題の解決を図っている。</p> <p>一方、高齢者介護は人と人との良好な関係作りが基本となる。利用者に敬意を払い、優しい態度で明るく振舞うことが重要であるが、肉体的・精神的ストレスがあるとモチベーションが低下し、良好な関係作りを持続することに困難を伴う。そのような状況にならないよう、今後ますます職場環境の改善は必要だと考えられる。</p>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 前年度に比較して退職者が減少したことに伴い、新入職員数が少なくなることで、業務がより円滑に流れるようになった。</li> <li>2. 今年度の職員アンケート調査結果において、前回実施の結果より、働く環境等が改善されたと考えている職員が多い。</li> <li>3. 残業時間の減少により肉体的、精神的苦痛を訴える職員の数が減少し、勤務中の表情が温和になってきている。</li> <li>4. 県ワーク・ライフ・バランス企業認証決定通知書が交付されている。</li> </ol>			

