

介護分野における雇用管理モデル検討会【訪問介護】

報 告 書

平成 1 9 年 6 月

厚生労働省職業安定局

## はじめに

### 1 検討会の目的

平成12年介護保険法が施行され、介護サービス・介護労働力の需要が増加しているなかで、訪問介護事業を営む事業所数は増加を続けている。

しかしながら、事業開始後間もない事業所が少なくないこと、就労ニーズの多様化、介護サービスの需要が特定の時間に集中することや時間帯の変更等が比較的頻繁に発生すること等に起因する就労形態の多様化等、介護サービス事業特有の実態等から雇用形態が複雑で雇用関係の認識が明確でない等の問題があるのが実情である。

具体的には、介護労働者については、労働条件、健康面等の不安や不満が多く見られるように厳しい労働環境にある、定着率が低い、介護関係業務に従事していない多くの有資格者が存在する等、雇用管理等の面で解決すべき問題が残されている。介護労働者が誇りを持って生き生きとその能力を発揮して働くことができるようにすること等のため、介護労働者の雇用管理の改善や能力開発・向上を図っていくことが喫緊の課題となっている。

このため、本検討会においては、訪問介護事業者が雇用管理改善を進めるうえで重要なポイントであるキャリア管理・コミュニケーション管理、配置管理・稼働管理、能力開発、労働時間管理等の具体的な事柄について取組の方向性を示すとともに、各事柄において雇用管理モデルの参考となる取組事例を全国の訪問介護事業所より収集し、これを提示することにより、事業主自らが雇用管理に係る課題を整理し、取り組むべき基本的な考え方、アイデア、好事例を通じて、自主的な取り組みを促進していくこととする。

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において開催した検討会での、介護労働の現状、雇用管理の課題、雇用管理の今後のあり方等についての意見交換の結果を基に取りまとめを行ったものである。

## 2 検討会の設置

(順不同、敬称略)

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」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	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

## 3 検討会の開催等

### (1) 介護分野における雇用管理モデル検討会の開催（本省開催）

#### 第1回検討会 平成18年6月26日(月)

- ・ 検討会の開催方針について
- ・ 介護労働の現状等について
- ・ 今後の検討会の進め方について

#### 第2回検討会 平成18年8月2日(水)

- ・ 検討会の進め方について
- ・ 好事例の発表について

#### 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
- ・ 好事例の発表について

#### 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)について
- ・ 意見交換

#### 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)について
- ・ 意見交換・まとめ

(2) 介護分野における雇用管理モデル検討会の開催（地方労働局開催）

【宮城労働局】

第1回検討会 平成19年1月12日(金)

- ・ 地域における検討会の開催方針について
- ・ 介護労働の現状等について

第2回検討会 平成19年1月30日(火)

- ・ 好事例等の発表について
- ・ まとめ

【埼玉労働局】

第1回検討会 平成19年1月24日(水)

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

【神奈川労働局】

第1回検討会 平成18年12月21日(木)

- ・ 地域における検討会の開催方針について
- ・ 介護労働の現状等について

第2回検討会の開催 平成19年1月18日(木)

- ・ 好事例等の発表について
- ・ まとめ

【新潟労働局】

第1回検討会 平成18年12月19日(火)

- ・ 地域における検討会の開催方針について
- ・ 介護労働の現状等について

第2回検討会 平成19年1月19日(金)

- ・ 好事例等の発表について
- ・ まとめ

【愛知労働局】

第1回検討会 平成18年12月22日(金)

- ・ 地域における検討会の開催方針について
- ・ 介護労働の現状等について

第2回検討会 平成19年1月19日(金)

- ・ 好事例等の発表について
- ・ まとめ

**【大阪労働局】**

第1回検討会 平成18年12月18日(月)

- ・ 地域における検討会の開催方針について
- ・ 介護労働の現状等について

第2回検討会 平成19年1月25日(木)

- ・ 好事例等の発表について
- ・ まとめ

**【兵庫労働局】**

第1回検討会 平成18年12月20日(水)

- ・ 地域における検討会の開催方針について
- ・ 介護労働の現状等について

第2回検討会 平成19年1月24日(水)

- ・ 好事例等の発表について
- ・ まとめ

**【岡山労働局】**

第1回検討会 平成18年12月20日(水)

- ・ 地域における検討会の開催方針について
- ・ 介護労働の現状等について

第2回検討会 平成19年1月22日(月)

- ・ 好事例等の発表について
- ・ まとめ

**【熊本労働局】**

第1回検討会 平成18年12月13日(水)

- ・ 地域における検討会の開催方針について
- ・ 介護労働の現状等について

第2回検討会 平成19年1月30日(火)

- ・ 好事例等の発表について
- ・ まとめ

## 【 目 次 】

### 介護分野における雇用管理モデル【訪問介護】 ～各分野における検討事項及び考え方について～

第1章	介護労働者を取り巻く状況等 ―ホームヘルパーを中心に―	
1.	介護労働者を取り巻く状況	1
2.	訪問介護における雇用管理モデルの検討について	9
第2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・対策のポイント～	
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	11
2.	キャリア管理について	14
3.	コミュニケーション管理について	15
4.	キャリア管理・コミュニケーション管理に係る取組事例	17
第2節	配置管理、稼働管理	
1.	配置管理、稼働管理について	21
2.	配置管理、稼働管理に係る取組事例	23
第3節	能力開発	
1.	能力開発について	28
2.	能力開発に係る取組事例	30
第4節	労働時間・賃金管理	
1.	労働時間について	36
2.	賃金管理について	38
3.	労働時間・賃金管理に係る取組事例	40
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	44
2.	サービス提供責任者の役割と育成に係る取組事例	46

## 第1章 介護労働者を取り巻く状況等 —ホームヘルパーを中心に—

### 1 介護労働者を取り巻く状況について

#### (1) 資格取得者数

ホームヘルパーの資格取得者数は、1級、2級、3級を合わせ約270万人（平成17年3月末現在【厚生労働省 老健局調】）。一方、介護保険関連事業所における従事者数は、約65万人（施設）、132万人（在宅）となっている。（平成17年10月1日現在・実人員【「介護サービス施設・事業所調査」、  
「社会福祉施設等調査報告」厚生労働省大臣官房統計情報部】）

また、ホームヘルパーの保有資格は、ホームヘルパー2級が77.8%。介護福祉士の資格保有者は、14.6%。

区 分	保有資格（複数回答）				介護福祉士
	回 答 者 数(人)	ホームヘルパー			
		1 級	2 級	3 級	
ホームヘルパー	8,679	12.4	77.8	1.1	14.6

（出典）「事業所における介護労働の実態調査」平成18年6月（財）介護労働安定センター

#### (2) 雇用形態

ホームヘルパーは非正社員が72.7%であり、非正社員の割合が高い。勤務形態をみると、いわゆる登録ホームヘルパーと呼ばれる非定型的短時間労働者の割合が59.1%。

（単位：%）

区 分	人	%	就業形態		勤務形態		
			正社員	非正社員	常勤労働者	短時間労働者	
						定型	非定型
全体	29,389	—	53.1	44.3	63.1	11.7	22.3
ホームヘルパー	8,679	29.5	21.7	72.7	28.1	9.3	59.1
介護職員	12,325	41.9	61.5	37.5	77.4	13.3	7.5
看護師等	3,388	11.5	63.6	36.0	70.0	19.3	9.4
介護支援専門	1,784	6.1	83.1	15.9	88.7	4.8	3.7
生活相談員	1,214	4.1	89.4	10.5	93.5	3.0	2.1

（出典）「事業所における介護労働の実態調査」平成18年6月（財）介護労働安定センター

「ホームヘルパー」・・・介護保険法での指定を受けた訪問介護事業所で働き、生活援助、身体介護を行う者。  
「介護職員」・・・訪問介護以外の指定介護事業所で働き、直接介護を行う者。  
「正社員」・・・雇用している労働者の雇用期間の定めのない者のうち、パートタイム労働者や他企業への出向者などを除いた、いわゆる正社員。  
「非正社員」・・・正社員以外の労働者(契約社員、嘱託職員、臨時的雇用者、パートタイム労働者、その他)  
「非定型的短時間労働者」・・・短時間労働者で、月、週又は日の所定労働時間が一定期間ごとに作成される勤務表により非定型的に特定される者、いわゆる登録ホームヘルパー。  
※ 以下「事業所における介護労働の実態調査」については同様の定義

### (3) 離職率、離職者の勤続年数

ホームヘルパーの非正社員の離職率は18.0%。正社員の16.2%よりも高くなっている。また、ホームヘルパーの非正社員のうち離職した者の勤続年数が1年未満の割合が45.3%、3年未満の者の割合が77.7%。

離職率

(単位:%)

区分	ホームヘルパー		介護職員	
	採用率	離職率	採用率	離職率
全体	22.3	17.7	33.8	22.6
正社員	24.2	16.2	23.4	16.9
非正社員	22.1	18.0	48.1	30.5

離職した者のうち勤続年数が3年未満の者の割合 77.7%

離職した者の勤続年数

(単位:%)

区分		1年未満	1~2年未満	2~3年未満	3~5年未満	5~10年未満	10年以上
ホームヘルパー	全体	44.6	19.8	12.4	11.8	8.6	2.8
	正社員	39.1	18.1	13.2	11.5	10.4	7.7
	非正社員	45.3	20.1	12.3	11.8	8.3	2.2
介護職員	全体	49.9	19.3	10.0	10.3	7.5	3.0
	正社員	33.5	19.8	12.9	14.8	12.9	6.0
	非正社員	63.0	18.9	7.6	6.8	3.2	0.6

(出典)「事業所における介護労働の実態調査」 平成18年6月 (財)介護労働安定センター



[参考 全産業(常用労働者)との比較]

(単位:%)

	平成16年調査	平成17年調査	対前年調査増減 (ポイント数)
全産業平均離職率	16.00%	17.50%	1.5
介護職員・訪問介護員の離職率	21.00%	20.20%	-0.8
全産業との差(ポイント数)	5.00	2.70	—

(出典) 全産業平均離職率…「雇用動向調査」 厚生労働省大臣官房統計情報部

介護職員等の離職率…「事業所における介護労働の実態調査」 (財)介護労働安定センター

#### (4) 労働時間

ホームヘルパーの労働時間を見ると、正社員及び非正社員(常勤労働者)の時間数階級別割合(1ヶ月間の実労働時間)では、160時間～200時間未満の割合が最も高い。短時間労働者については、ばらつきがあるものの40時間～80時間未満の割合が高くなっている。

実労働時間/職種別(勤務形態別)[月間実労働時間:平成17年10月の1ヶ月間の実労働時間]

(%)

	全体		平均 (時間)	時間数階級別割合										
				20時間未満	4200時間未満	8400時間未満	18200時間未満	116200時間未満	210600時間未満	22400時間未満	240時間以上	(無回答を含む)		
	人数	%												
ホームヘルパー 全体	7,954	27.1	86.8	11.1	12.8	25.9	12.9	9.7	18.0	1.1	0.2	8.4		
正社員	1,714	21.5	158.7	0.7	1.2	3.9	2.4	17.3	61.0	3.9	0.6	8.9		
非正社員	常勤労働者	603	7.6	152.1	0.6	1.6	3.0	5.9	26.6	53.6	2.5	0.5	5.8	
	短時間労働者	定型的	659	8.3	76.0	10.0	10.4	26.5	24.1	12.4	3.3	0.1	0.0	13.1
		非定型的	4,448	55.9	55.3	16.2	18.4	37.1	15.6	4.6	0.8	0.1	0.0	7.2

(出典) 「事業所における介護労働の実態調査」 平成18年6月 (財)介護労働安定センター

(5) 賃金水準

全労働者の平均年収が4,529千円のところ、ホームヘルパーは、約2,604千円、福祉施設介護員は2,911千円となっている。

年収試算額（男女計）

（単位：千円）

区 分	平成17年調査
全労働者(平均)	4,529
ホームヘルパー	2,604
福祉施設介護員	2,911

介護労働者の賃金状況（平成17年賃金構造基本統計調査）

（注1）賃金構造基本統計調査は年収を調査していないが、下記算式により参考数値として試算した。

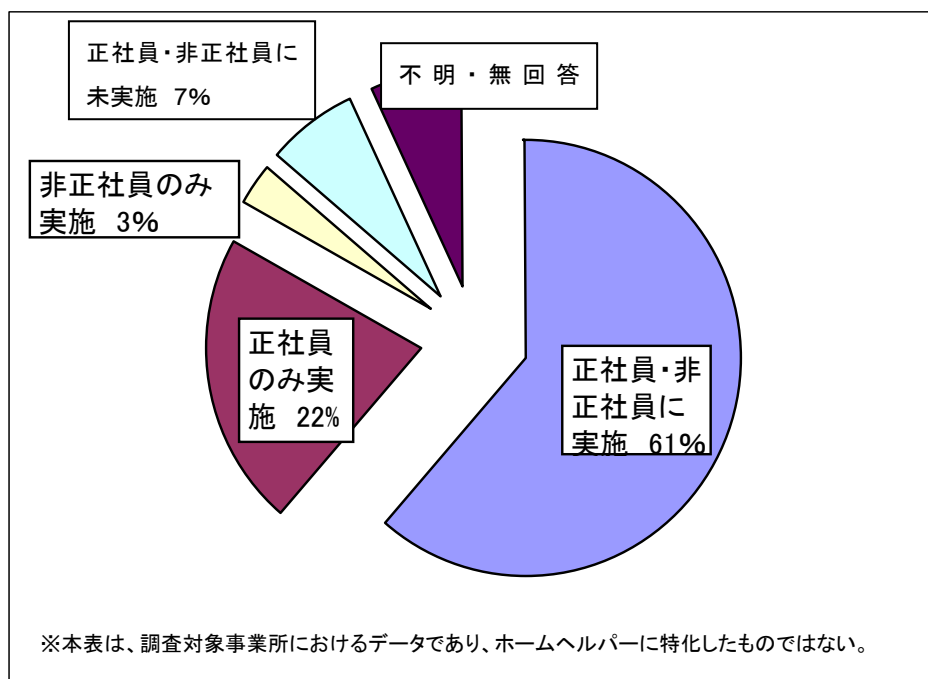
年収試算額 = 「所定内給与額 × 12か月 + 年間賞与その他特別給与額」

（注2）「所定内給与額」とは、月間きまって支給する現金給与額のうち、超過労働給与額以外のものをいう。

（注3）対象期間に実労働日数が月18日以上であり、1日当たりの平均所定内実労働時間数が5時間以上の者を対象としている。

(6) 教育・研修の実施状況

介護サービス事業所において教育・研修を正社員に実施している割合は83%。一方、非正社員に実施している割合は64%。また、研修実施回数では、月1回が登録ホームヘルパーで83.5%（「ホームヘルパーの就業実態と就業意識調査(平成18年6月 (財)介護労働安定センター)」）となっている。



(出典)「介護事業所における介護労働実態調査」(平成17年6月 (財)介護労働安定センター)

(7) 働くうえでの悩み・不安・不満

何らかの悩み・不安・不満がある者は、訪問介護で72.1%。施設系・通所系と比較した場合「雇用が不安定である」という不満を抱える割合が高くなっている。

訪問介護における介護労働者の働くうえでの悩み・不安・不満											
働く上で何らかの悩み・不安・不満がある者 → 調査対象の 72.1%											(複数回答)(単位:%)
賃金が安い	健康面の不安	休暇が取りにくい	精神的にきつい	体力に不安	夜間や深夜労働	労働時間が不規則	労働時間が長い	雇用が不安定	正社員になれない	その他	無回答
31.7	39.5	31.7	22.3	22.5	5.2	22.0	8.2	21.8	14.9	4.1	3.2

(出典)「介護労働者就業意識実態調査」(平成14年3月 (財)介護労働安定センター)

施設系・入所系・通所系における介護労働者の働くうえでの悩み・不安・不満											
働く上で何らかの悩み・不安・不満がある者 → 調査対象の 74.8%											(複数回答)(単位:%)
賃金が安い	健康面の不安	休暇が取りにくい	精神的にきつい	体力に不安	夜間や深夜労働	労働時間が不規則	労働時間が長い	雇用が不安定	正社員になれない	その他	無回答
54.7	42.2	39.0	38.3	33.3	16.4	15.9	14.2	9.8	8.4	10.1	2.2

(出典)「介護労働者就業意識実態調査」(平成16年12月 (財)介護労働安定センター)

(7) サービス提供責任者の役割と現状

訪問介護事業における現場管理の中核的役割を担うサービス提供責任者には、利用者が必要とする介護ニーズを充足するために、①ケアプラン等に基づき利用者の介護ニーズを適切に把握し、訪問介護計画書を作成すること、②訪問介護計画書の内容を実現できる職務遂行能力を備えたホームヘルパーを育成・配置することの二つの基本的な機能を果たすことが求められている。

サービス提供責任者の人事管理能力の発揮具合は、ホームヘルパーの定着や能力開発、サービスの質の維持・確保に大きな影響を持つ。

しかしながら、その業務時間配分をみると、ヘルパー業務（定期訪問・代行訪問）に3割近くの時間を割かれ、指定基準で定められたサービス提供責任者の業務や、ホームヘルパーに対する研修・指導に対しては、十分な時間を投入できていない現状にある。

サービス提供責任者及び事業者からみたサービス提供責任者の業務内容別にみた時間配分の現状と希望

(%)

業務内容項目	サービス提供責任者	
	a)現状の時間配分	b)望ましい時間配分
1. 指定基準で定められたサービス提供責任者の業務	23.3	27.2
2. 事務所業務のうち利用者に関連の深い管理的業務	16.2	16.0
3. 管理運営業務	17.1	15.2
4. ヘルパー業務	27.4	21.2
5. ヘルパーの研修・指導	10.7	16.6
6. その他	5.3	3.8

資料出所： 連合総合生活開発研究所 2005 「サービス提供責任者の役割に関する調査研究報告書」

注1: サービス提供責任者の回答は「サ責個人調査」

注2: サービス提供責任者の有効回答数は513名

〈 参 考 〉

厚生労働省令 37 号「指定居宅サービス等の事業の人員、設備及び運営に関する基準」（平成 11 年 3 月 31 日）より（抜粋）

【訪問介護計画の作成】

第 24 条

サービス提供責任者は、利用者の日常生活全般の状況及び希望を踏まえて、指定訪問介護の目標、当該目標を達成するための具体的なサービスの内容等を記載した訪問介護計画を作成しなければならない。

- 2 訪問介護計画は、既に居宅サービス計画が作成されている場合は、当該計画の内容に沿って作成しなければならない。
- 3 サービス提供責任者は、訪問介護計画の作成に当たっては、その内容について利用者又はその家族に対して説明し、利用者の同意を得なければならない。
- 4 サービス提供責任者は、訪問介護計画を作成した際には、当該訪問介護計画を利用者に交付しなければならない。
- 5 サービス提供責任者は、訪問介護計画の作成後、当該訪問介護計画の実施状況の把握を行い、必要に応じて当該訪問介護計画の変更を行うものとする。
- 6 第 1 項から第 4 項までの規定は、前項に規定する訪問介護計画の変更について準用する。  
(平 12 厚令 37・平 15 厚令 28・一部改正)

【管理者及びサービス提供責任者の責務】

第 28 条 (略)

- 3 サービス提供責任者は、第 24 条に規定する業務のほか、次の各号に掲げる義務を行うものとする。
  - 一 指定訪問介護の利用の申込みに係る調整をすること。
  - 二 利用者の状態の変化やサービスに関する意向を定期的に把握すること。
  - 三 サービス担当者会議への出席等により、居宅介護支援事業者等と連携を図ること。
  - 四 訪問介護員等（サービス提供責任者を除く。以下この条において同じ。）に対し、具体的な援助目標及び援助内容を指示するとともに、利用者の状況についての情報を伝達すること。
  - 五 訪問介護員等の業務の実施状況を把握すること。
  - 六 訪問介護員等の能力や希望を踏まえた業務管理を実施すること。
  - 七 訪問介護員等に対する研修、技術指導等を実施すること。
  - 八 その他サービス内容の管理について必要な業務を実施すること。

(平 18 厚労令 33・一部改正)

## 2 訪問介護における雇用管理モデルの検討について

### (1) 訪問介護サービスにおける特性及び問題点

雇用管理モデルを検討するにあたって、訪問介護サービスにおける特性から生じる問題点を整理すると

- ア ホームヘルパーには、短時間勤務で有期契約のいわゆる「登録型」（勤務する所定労働時間を長期にわたり固定せず、利用者からのニーズに応じてその都度柔軟に定める形式をとるもの）と呼ばれる非正社員が多い。
- イ 離職率が高い水準にあり、勤務年数が短くして辞める者の割合も高いことから実務経験を積んだ介護能力の高いホームヘルパーや、新人ホームヘルパーの育成を担当できる中核的な人材が不足している。
- ウ 雇用契約が曖昧な場合もあり、労働関係法令等の適用関係について不明瞭である。

という側面が浮かび上がってくる。これら訪問介護に潜在する特性を踏まえつつ、働く人にとって魅力的な職場、かつ、事業者にとっては意欲的に仕事に取り組んでもらえる仕組みをつくるためには、雇用管理の改善を図っていくことが重要な役割を担っている。

### (2) 雇用管理改善のための方策等

これまでも、各事業者にあっては、雇用管理を改善するため、以下のとおりの方策等が論じられてきたところである。

- ア ホームヘルパーの就労ニーズを把握する機会を設け、ホームヘルパーの介護能力の伸張と多様な就労ニーズに対応できる複線型の就業管理・キャリア管理を行う。
- イ 採用時の研修を確実に実施するとともに、介護業務に係る能力開発、より上位の資格を取得するための研修機会を提供する。
- ウ ホームヘルパーの勤務実態に即した雇用契約を理解し、雇用関係を明確化する。
- エ 個々のホームヘルパーの就労形態を踏まえつつ関係法令等の適正な運用を行う。
- オ ミーティングを活用する等により、情報や問題意識の共有、コミュニケー

ションの場を多く設ける。

### (3) 検討方法

本検討会においては、雇用管理に係る様々な事例を収集し、雇用管理についてのモデルを策定することとしている。

策定にあたっては、雇用管理改善に対して効果が高いと思われる「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」という分野に加え、現場を管理する者が介護サービスの質の要となるという視点に立って「サービス提供責任者の役割と育成」についても検討事項として加えることとし、制度面だけではなく、サービス提供責任者の役割や取り組みが雇用管理全体に与えている影響も探っていくこととした。

また、雇用管理のあり方を議論するにあたって、事業体、法人格の違い等、組織形態の違いや提供する介護サービスの違いで雇用管理の方法が変わってくることを踏まえ、収集する事例については、事業所規模別に把握することとした。



## 第2章 各分野における雇用管理モデルについて

「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」を中間報告において整理したうえで、これらを踏まえつつ、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、事業主が取り組む様々な雇用管理事例を収集した。(全国144事業所より288の事例を収集)

これらの様々な規模や法人格を持つ事業所の具体的な取組について雇用管理の目的ごとに体系的に整理し、提示することにより、取り組むべき基本的な考え方、アイデア等を通じて事業主の自主的な取り組みの促進に資することとする。

### 第1節 キャリア管理・コミュニケーション管理

この分野については「募集・採用」「キャリア管理」「コミュニケーション管理（ミーティング等のホームヘルパー同士の情報交換の場の提供）」等を中心に事例等を例示する。

#### 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 労働契約の手續等の不徹底**  
→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、手續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を行うため、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、どういう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の醸成
- ◇ 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

## 4. キャリア管理・コミュニケーション管理に係る取組事例

### NO1 (キャリア管理・コミュニケーション管理)

社会福祉法人	多角経営	事業所規模 職員数 20 人未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 募集・採用事例、・キャリア管理</li> <li>・ ミーティング等情報交換</li> <li>・ 相談窓口</li> </ul>
<p><b>【取組内容】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 募集事例 ハローワークの活用。近隣の商店、自治会掲示板、車両等に募集ポスターを貼る。等</li> <li>2. 職場定着の取り組み 面接の段階で生活環境、家族の状況等よく把握し、希望どおりのシフトを組む。ヘルパーは家庭や家族を優先させる人が多いので、休暇は希望どおり気持ちよく取ってもらう。</li> <li>3. キャリア管理 様々な研修に積極的に参加してもらう(費用は自己負担)。研修を受けた人には、勉強会で発表してもらう。</li> <li>4. 情報交換 毎日のミーティング、申し送りの中で、特に緊急で重要と思われるケースは回覧ノートを使用し、担当ヘルパーが毎日チェックして周知徹底を図る。急を要するケースは臨時の検討会を開き話し合う。</li> <li>5. 相談窓口 一括してサービス提供責任者に情報を集中させる。苦情等に対する対応は事業所として決定した方針にヘルパーが従ってもらう。サービス提供責任者の対応に納得して頂けない時には、苦情相談として副施設長に担当してもらう。賠償等保険が適用される事例は施設長に報告し指示を仰ぐ。</li> </ol>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 施設の求人広告に合わせると人材確保のサイクルが合わないため、ヘルパー全員で協力して募集のポスター等の配付をおこなう。</li> <li>2. よりレベルの高い業務を目指すヘルパーもいれば、自分の都合を優先させたい人もいるので、多様な考え方を否定せず、全員で協力して休みのカバーが出来るような雰囲気作りをする必要がある。</li> <li>3. 知識や技術の向上は楽しい事で、年齢に関係なく成長し続ける事は素晴らしい事だとヘルパーに理解してもらう努力が必要。</li> <li>4. ヘルパー個人の考え方や感情を業務に持ち込むことで、問題がより複雑化し長期化することが多い。</li> </ol>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 募集ポスター等の配布等がかかった時間分は業務として報酬に上乘せすることで、自分達で労働環境を整え、職場を守るのだという意識がめばえ結束力が高まった。</li> <li>2. ヘルパー全員がそれぞれのヘルパーの家庭状況を踏まえて、お互い様という感覚で休暇をとったり、公休日と振り替えて出勤したりしている。</li> <li>3. 担当するヘルパーに介護のプロであるという自覚がめばえた。</li> <li>4. 様々な疑問、不満、不安はどんな些細なことでも、サービス提供責任者に話してもらい、(利用者、ヘルパー共に)円滑に調整し、対処することで問題の解決を図る。</li> </ol>			

## NO2（キャリア管理・コミュニケーション管理）

有限会社	多角経営	事業所規模 職員数 20 人未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ミーティング等情報交換</li> <li>・コミュニケーション管理</li> </ul>
<p><b>【取組内容】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 訪問介護員のミーティングは月 1 回、情報交換を主な目的として事務所で定期的に開催している。このミーティングでは、ケアマネージャーの作成した「個別援助計画書」に基づき、その利用者を担当する介護員に対する研修（E x. 車椅子の使用方法等）も実施している。</li> <li>2. 一人の利用者を複数の介護員が担当することになるため、必要に応じてその介護員を事務所に集め、情報交換（カンファレンス）を実施し、利用者の問題点・家族の要望等を共有することによって全員が同じ意識で介護に当たれるようにしている。</li> <li>3. 勤務票は週毎に配付することとしており、方法は事務所職員が直接手渡しするほか F A X でも行っている。</li> <li>4. 日常的な連絡体制には携帯電話を活用。個人所有の介護員には月 5 0 0 円の手当を支給、所有していない介護員には事業所所有の携帯電話を無償で貸し出ししているなど、情報伝達を含め細かな連絡体制を確保することにより、一層のコミュニケーションを図ることとしている。</li> </ol>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 訪問介護員のほとんどが直行直帰型の就労形態であるため、一人で利用者宅に赴いてサービス提供することも多く、管理者の目の届きにくいことや、交替勤務が多いことなどの就労実態があることから、ミーティングや情報交換の機会が少ないことについて問題意識を持っていた。</li> <li>2. さらに、訪問介護については利用者 1 名に対し、シフト制による複数の介護員が交替で対応する場合も多い。 このため、より良い介護をするためには、利用者の状況や家族の希望などについての引継ぎや伝達が不可欠であることを、開業前から強く認識していたことから、開業当時から職員の意見等も参考にしつつ、これらの取組を行っている。</li> </ol>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <p>介護員の定着も図られていることから、この取組が順調に推移していると考えている。</p> <p>また、通所介護の利用者に笑顔が戻り、積極的にリハビリ（ゲームなども）に取り組んでいる状況を見ると、情報伝達を含めた職員同士のコミュニケーションが図られてきたことにより、一人ひとりの利用者が必要とする援助・サービスの情報を職員全員が共有できる体制が出来てきたことによるものと考えている。</p>			



### NO3 (キャリア管理・コミュニケーション管理)

株式会社	多角経営	事業所規模 職員数 80 人以上 100 人未満	・就業規則、労働条件の明示 ・コミュニケーション管理 等
<p><b>【取組内容】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 就業規則は、職務の秩序、職務秩序の維持のための制度、職場における労働管理、賃金、労働時間で構成され、正職員とパート職員にそれぞれ対応した就業規則を作成している。</li> <li>2. 労働契約締結の際には、賃金、労働時間、就労場所、その他労働条件を「契約書」に明示している。</li> <li>3. 管理責任者は、正職員及びパート職員にそれぞれ月 1 回「個別面接」を実施し、利用者の状況を含め、健康状態、悩みなどについて総合的なコミュニケーション管理を行っている。</li> <li>4. さらに、サービス提供責任者が正職員及びパート職員にそれぞれ月 1 回「個別面接」を実施し、状況を把握した上で、翌月の仕事量の調整を行っている。</li> <li>5. なお、正職員及びパート職員の資格取得を奨励するため、資格取得した者(介護福祉士、介護支援専門員)に対して報奨金制度を設けることとした。</li> </ol>			
<p><b>【取組の背景】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 法令遵守のためには、就業規則及び本人へ交付する「契約書」の作成は急務であった。</li> <li>2. 正職員及びパート職員は様々な問題を抱えながら働いているため、相談者が無く、働きづらい環境であった。</li> <li>3. 有資格者の採用が困難であり、人材育成が緊急な課題であった。</li> </ol>			
<p><b>【取組の効果】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 正職員及びパート職員に対する労働条件等の明示を行うことにより、安心して働ける環境の一端となっている。</li> <li>2. 管理責任者と正職員及びパート職員が「個別面接」を行うことにより、事業所は「私達のことを分かっている。」また、「分かろうとしている。」「私達の意見や悩みを聴いてくれる。」など安心して働ける環境となった。</li> <li>3. 報奨金制度は、正職員及びパート職員と話し合いを行い制度化した。 報奨金制度の効果としては、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>			