

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。

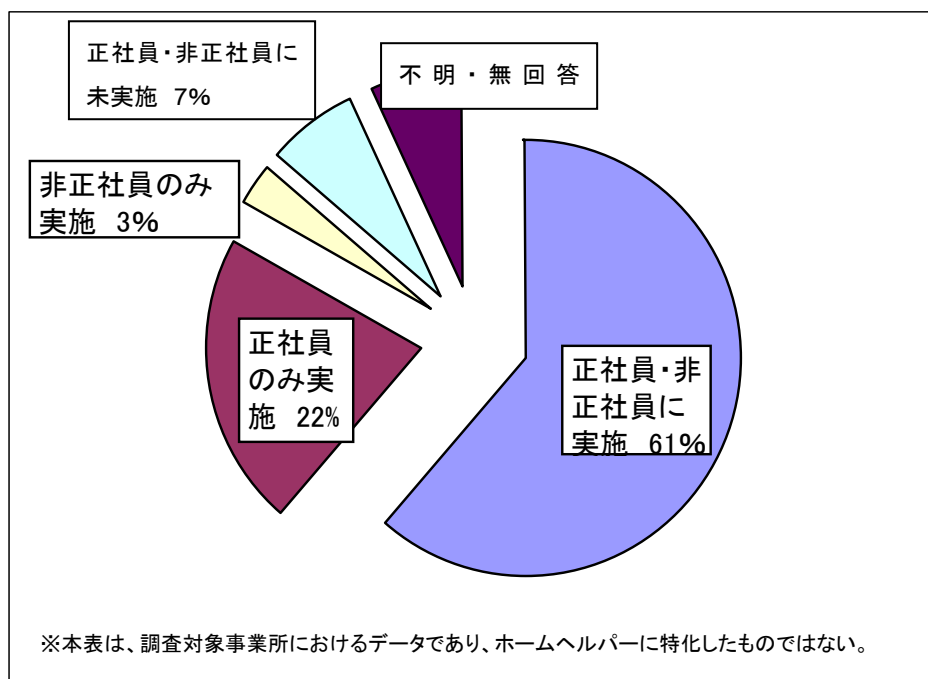
年収試算額 = 「所定内給与額 × 12か月 + 年間賞与その他特別給与額」

（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、各事業者にあつては、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"> ・ 募集・採用事例、・ キャリア管理 ・ ミーティング等情報交換 ・ 相談窓口
<p>【取組内容】</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 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。 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。 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。 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。 			
<p>【取組の背景】</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 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。 			
<p>【取組の効果】</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 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。 			

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"> ・ミーティング等情報交換 ・コミュニケーション管理
<p>【取組内容】</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 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。 			
<p>【取組の背景】</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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。 			
<p>【取組の効果】</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>【取組内容】</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 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。 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。 			
<p>【取組の背景】</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 			
<p>【取組の効果】</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 			

NO4 (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 20 人以上 50 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ミーティング等情報交換 ・コミュニケーション管理
<p>【取組内容】</p> <p>1. 孤独な立場になりやすいヘルパーに対して、1ヶ月に1回以上研修会を開催するとともに、ミーティングを開催。</p> <p>3ヶ月に1度、全ヘルパーが一同に集まる会合（所要経費は会社負担）を開催し、管理者及びサービス提供責任者を交えて情報交換や疑問点を気軽に話し合える機会を提供することで、定期的に他者との交流を図れるようにしている。</p> <p>2. 他部門（居宅介護支援事業所および通所介護）のスタッフとの交流を深める意味で、定期的に交流会を行っている。同じ利用者のサービス内容やデイサービスでの状況と自宅での生活情報を知る機会となり、サービス提供を行う上でもコミュニケーションを図ることが良い結果をもたらせている。</p> <p>3. ヘルパーがいつでも立ち寄れるように、畳の部屋を設け開放することで、ヘルパーの待機時間や業務開始前、終了後の立ち寄り場所となっている。このスペースは事務所と隣接しており、開放スペースでもあるため、常にサービス提供責任者とのコミュニケーションが図れるようになっており、個人の不安解消につながっている。</p>			
<p>【取組の背景】</p> <p>管理者及び責任者の問題意識として、登録ヘルパーは直行直帰型となり各自一人で利用者宅に行きサービス提供をしており、管理者及び責任者とのコミュニケーションや交流する時間が少なく、トラブル等が起こったときには大きな問題となっていることが少なくなかった。</p> <p>また、開設当初は、居宅介護支援と訪問介護だけのサービス提供であったため、常に交流が図りやすかったが、通所介護事業を展開するに当たり、登録ヘルパー自身からもコミュニケーションが取りにくくなったと問題提起がなされていた。</p>			
<p>【取組の効果】</p> <p>改善の取組については、一人でサービス提供しているという不安感の解消をもたらしただけでなく、情報伝達がスムーズとなり、概ね好評を得ている。リラックスした雰囲気の中での交流会であるため、普段事務所の部屋では話すことができない悩みや不安等について自由に意見交換ができ、心身のリフレッシュにもつながっている。</p>			

第2節 配置管理、稼働管理

この分野については「非常勤、登録ホームヘルパー等多様な就労ニーズに対応した希望配置管理」や「人材ポートフォリオ（組み合わせ）、雇用形態別配置」等の視点に立った事例等を例示する。

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。
→OA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

2. 配置管理・稼働管理に係る取組事例

NO1（配置管理・稼働管理）

社会福祉協議会	多角経営	事業所規模 職員数 50 人以上 80 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・システム化による稼働管理 ・トラブル・緊急時対応 ・勤務形態別配置
<p>【取組内容】</p> <p>1. パソコンによる稼働管理</p> <p>稼働管理について、週間予定、実績管理等のシステムを導入することにより、効率的に事務処理時間の短縮をはかっている。</p> <p>また、ヘルパーの稼働予定は基本的に週単位で作成し、休暇等の変更希望に対応している。チーム毎に週1回のミーティングにあわせて常勤ヘルパーが稼働実績のまとめを行っている。</p> <p>システムに記録される稼働実績をもとに、事務局部門においてヘルパー給与計算等実施している。</p> <p>2. トラブル・緊急時対応</p> <p>事故等の場合、チーム主任のほか事務局の担当者が一緒に対応し適確な処理が出来るよう体制を整えている。</p> <p>利用者への事故苦情等緊急時の対応には、チームの主任のほか管理者、内容により事務局もかかわり対応している。</p> <p>3. 勤務形態別の配置について</p> <p>チームの構成は、常勤、非常勤、登録型ヘルパーの組み合わせとし、稼働形態を生かせるように偏りが生じないように配置している。</p>			
<p>【取組の背景】</p> <p>事業所の規模が拡大し、利用者、ヘルパーともに増加していく中で、常勤ヘルパーを減員せざるを得ず、登録型ヘルパーを複数採用する状況下になっていたことから人事管理が複雑になっていた。</p> <p>利用者尊重の立場から事業所全体として、法人としての適確な対応が求められていた。</p>			
<p>【取組の効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サービスの安定的稼働状況等から利用者の増加がみられ、長期利用者が多い。 ・ヘルパーの雇用が定着し、勤続年数の長い雇用者が増えている。 ・パソコンによる稼働管理により勤務表作成等が簡易にできるようになった。 ・常勤の事務量が減少し訪問体制への充実につながっている。 			

NO2（配置管理・稼働管理）

<p>有限会社</p>	<p>専業</p>	<p>事業所規模 職員数 20 人未満</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・就労ニーズに応じた希望配置管理 ・携帯メールを活用した稼働管理 ・トラブル・緊急時対応
<p>【取組内容】</p> <p>1. 就労ニーズに応じた希望配置管理等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・非常勤ヘルパーには月末に翌月の勤務希望日を提出してもらう ・管理者はヘルパー各自の希望を加味して、シフトを組む。 ・一週間単位のシフトを作成し、週末に各ヘルパーの携帯電話に翌週のシフトを送付する。 (各ヘルパーからは、確認メールを返信してもらう) ・1人の利用者に対し、複数のヘルパーが対応できるようにしている。 <p>2. 携帯メールを活用した稼働管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サービス終了時の連絡は、携帯メールで行う。メールが苦手なヘルパーには携帯電話で対応。 <p>3. トラブル・緊急時対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サービス提供中の緊急事態については、マニュアルを作成し対処できるようにしている。具体的には、ヘルパーは即時にサービス提供責任者または管理者に連絡し指示を仰ぐ。ヘルパーの一存で判断、行動することを禁じている。 ・ヘルパーまたはその家族の急病により勤務を休む際は、分かった時点で責任者、管理者に連絡し、速やかに他のヘルパーが対応できる体制を整えている。そのためにも、1人の利用者に対し複数のヘルパーがサービス提供できる体制にしている。 			
<p>【取組の背景】</p> <p>1. 就労ニーズに応じた希望配置管理等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ヘルパーが気持ちよく仕事を続けるためには、ある程度ヘルパーの要望を組み入れたシフトを組んでいく必要がある。 ヘルパーの不満要素をなるべく少なくするためにも、各ヘルパーの勤務希望日の提出とそれに応える会社の姿勢を示すことが大切だと考える。 ・シフトが1週間単位である理由として、①ヘルパーのプライベートの予定が立てやすい、②介護という仕事の性格上、利用者の体調の変化、予定変更など1週間程度の予定しか見通しが見えない。等が考えられる。 <p>2. 携帯メールを活用した稼働管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・以前は、ヘルパーがサービス終了時電話にて終了の報告をうけた。問題点として電話がかかって来た際、運転中であつたり、管理者自身もサービス提供中であると電話に出られないことがあり、改めてかけなおしていた。それでは、時間と労力の無駄であるため、メールでの報告に切り替えた。 <p>3. トラブル・緊急時対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ヘルパー、その家族が急病の際、やむをえず休みを申し出る。その際、代替ヘルパーがなければ、利用者にとっては大変な不利益が生ずる。そのことが、ヘルパーに精神的苦痛を与えていた。 			

【取組の効果】

1. 就労ニーズに応じた希望配置管理等

- ・ヘルパーの勤務年数が長くなることで、①会社の利益（提供するサービスの質の向上）、②利用者の利益、③従業員の利益につながり、就労ニーズに応じた希望配置管理は最重要事項の一つと考えられる。
- ・シフトを携帯電話のメールで送ることで、①ヘルパーの手間が省ける、②シフトを言い渡した証明になる。等の利点がある。

2. 携帯メールを活用した稼働管理

- ・サービス終了報告をメールを用いて行うことで、①受ける側が手が空いているときに確認できる、②時間が明記されるため、終了時刻がわかる。等のメリットがある。

3. トラブル・緊急時対応

- ・ヘルパーからの電話がかかった際は「緊急度、重要度の高い内容である」と受ける側が予測ができ、より迅速な対応ができる。

NO3（配置管理・稼働管理）

株式会社	多角経営	事業所規模 職員数 20 人以上 50 人未満	・人材ポートフォリオ(割合) ・トラブル・緊急時対応 他
<p>【取組内容】</p> <p>1. 人材ポートフォリオ(割合)の事例 雇用形態が常勤—非常勤—登録と3つに分かれている為、ポートフォリオを考慮し、班構成を1：3：2程度にしている。</p> <p>2. トラブル・緊急時対応 事故・トラブルに対しては、日常レベルは主任ヘルパーが、また、利用者が直接ヘルパー等に話しづらい内容は、管理者を苦情の窓口とし、対応している。</p> <p>3. その他稼働管理（シフト管理、シフト公開）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・班会議で登録ヘルパー等の就労ニーズを班長が吸い上げ、主任ヘルパーに伝えている。 ・稼働管理については、主任・副主任が2人で月末に提供表に基づき作成、その後管理者とチェックする体制にしている。 ・雇用管理表を月末に月間シフト、週末に週間シフトを作成し、すべてのヘルパーが閲覧できるようにしている。 ・利用者側の「キャンセル・変更」等は、契約時に説明し理解してもらっている。また、月1回の主任ヘルパーの訪問時に再度説明する等により、利用者側に対しても理解を深めていただいている。 			
<p>【取組の背景】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材ポートフォリオ 常勤職員が利用者窓口となることにより、利用者側からの悩みや相談の受付を一本化する必要があった。 また、常勤職員が情報をうまく伝達する組織体制を構築する必要があった。 ・シフト管理 主任が1人でシフトを作成している時は、個々のこまかい内容で手がつまり、なかなか進まず、残業が多かったため、チェック機能もなく、シフトの誤作成等が多かった。 ・シフト公開 シフトを公開していない時は、サービス内容により単価が違うため、“自分だけが単価の低いきつい仕事ばかり”等といった、理解不足による不満が多かった。 			
<p>【取組の効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・チーム意識が高まり、雇用形態の垣根がなくなり、コミュニケーションがとれるようになった。 ・2人で作成—チェックのシステムによりシフトで悩む事が減少し、残業も大幅に減った。また、休みの届けを義務付ける事により、休みが減り、シフトの変更、利用者の不満も減少した。 ・シフトを公開閲覧できるようにしたため、不公平感がなくなり、シフト表を見てヘルパー同士がコミュニケーションをとれるようになってきた。 			

NO4（配置管理・稼働管理）

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"> ・居住地等に対応した稼働管理 ・トラブル・緊急時対応 ・就労ニーズに応じた希望配置管理
<p>【取組内容】</p> <p>1. 居住地等に対応した稼働管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業所近辺在住のヘルパー……一時帰宅し、再度出勤できるシフトを組む ・遠距離通勤のヘルパー……数件の利用者宅を連続して訪問できるシフトを組む ・利用者宅への直行直帰……ヘルパーと生活圏が同じにならないように配慮 <p>2. 事故、トラブル対応体制</p> <p>事故発生→サービス提供責任者に報告→責任者と管理者で謝罪のため訪問→保険会社連絡→現場状況記録→賠償→責任者が再度訪問し利用者に対応についての感想を聞く。</p> <p>まずは、責任者に連絡、報告をすることを徹底。責任者からケアマネージャーや家族に連絡する。</p> <p>3. 希望配置管理</p> <p>1ヶ月にどのくらい働きたいのか希望を定期的に聞き（年2回ほど）希望に沿ったシフトを組む。</p>			
<p>【取組の背景】</p> <p>1. 短時間でのサービス提供が増えたため、効率の良いシフトが必要になってきた。</p> <p>2. ヘルパーは自分の判断で業務をしなくてはならないため、時には事故や失敗の報告が遅れてしまったりする傾向がある。このため、ヘルパー個人の責任ではなく、連絡、報告すれば、事業所の責任として対応するというを勉強会等で繰り返し話し周知徹底している。</p> <p>3. ホームヘルパーについては、担い手として主婦層が多く、家庭等の用事を優先したいという方も多い。従って定期的に今現在どのくらい働きたいのか希望を聞き、希望どおりのシフト調整をする。変更になった時にはすぐに知らせてもらう。</p>			
<p>【取組の効果】</p> <p>1. 家庭の用事ができるという点で、一時帰宅は好評である。今後の課題は細かいシフト調整を効率良く行うためには、どの利用者宅にも訪問可能なレベルの高いヘルパーの養成が必要になる。</p> <p>2. 事故、ミス、失敗はどのヘルパーにも起こる可能性がある。大切なのは誠意を尽くして謝罪し、迅速に対応することでさらに深い信頼を得るチャンスと捉えることができる事を少しずつ理解してきている。</p> <p>3. 希望する勤務時間数が自分の都合で変わる人がいたが、ヘルパー全員のチームワークで活動しているという雰囲気が定着するにつれ、無理な個人的な都合を全面に出す人は少なくなった。</p>			

第3節 能力開発

この分野については「採用研修、OJT、OFF-JT、ミーティング等を活用した研修制度」や「能力評価システムの構築」等の事例等を例示する。

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>

- ◇ O J T ・ O F F - J T 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

2. 能力開発に係る取組事例

NO1 (能力開発)

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"> ・ 各種研修計画の策定 ・ 自己評価の実施
<p>【取組内容】</p> <p>1. 新人ヘルパー教育計画の作成・研修の実施 新人ヘルパー教育計画</p> <p style="padding-left: 20px;">1 週間以内…オリエンテーション・実施研修</p> <p style="padding-left: 40px;">1 ヶ月…プログラムへの自己・管理者がチェックし検討、指導する。(初期プログラム)</p> <p style="padding-left: 40px;">2 ヶ月…プログラムへの自己・管理者がチェックし検討、指導する。(中期プログラム)</p> <p style="padding-left: 40px;">3 ヶ月…プログラムへの自己・管理者がチェックし、業務の理解ができているか、管理者が介護サービス内容を把握し、今後の指導にあたる。</p> <p>2. 新任サービス提供責任者教育計画作成・外部研修への参加 新任サービス責任者教育計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 1 週間以内…業務内容の把握 ・ 外部研修 <ul style="list-style-type: none"> 中級者研修 (〇〇県ホームヘルパー連絡協議会主催) 参加 上級者研修 (〇〇県ホームヘルパー連絡協議会主催) 参加 <p>3. 研修会年間プログラム作成・実施 月 1 回必ず実施し、研修日に参加できなかった人は、後日必ずサービス提供責任者より指導を受ける。</p> <p>4. 施設内研修…外部より講師を招き研修会実施 平成 17 年度…「接客サービスについて」 挨拶…挨拶、笑顔の効果、名刺の出し方等 平成 18 年度…「なぜ今情報開示が必要なのか」 情報公開、個人情報保護、行政評価、人事評価等</p> <p>5. 自己評価の実施 年 1 回実施し、その後検討し今後のサービス提供に生かす。</p>			
<p>【取組の背景】</p> <p>企業理念・基本方針に沿って、事業計画の達成、ヘルパーの質の向上のためには体系的な研修を実施する必要性があった。</p> <p>常勤、非常勤、パート、登録ヘルパーの介護技術のレベルの差をなくすことにより、利用者のために高度な介護サービス体制を提供する必要性があった。</p>			

【取組の効果】

1. 新人ヘルパー教育計画

- ・当事業所勤務以前の介護経験等により、レベルの差はある者が多いが、勤務後の自己・管理者チェックを行うことにより、一人一人の指導内容を検討し、スキルアップにつなげることが出来る。

2. 新任サービス提供責任者の教育計画

- ・現在指導中であり、部外研修に積極的に参加してもらい、業務内容の改善やヘルパーの指導にあたってもらっている。

3. 研修会年間プログラム作成・実施

- ・きめ細やかな各項目の研修設定をすることにより、レベルの差又は、各自の介護サービスの内容を検討できる。

4. 施設内研修・・・外部より講師を招き研修会実施

- ・介護保険の改正、情報開示など今必要とする知識を得る。

5. 自己評価の実施

- ・自己の知識、技術の再認識。
- ・他己評価との相違点を検討し、レベルアップをめざす。
- ・評価結果により、良い点、反省点を検討し、質の向上に努める。
- ・各ヘルパーの相談、事例を検討する。

NO2（能力開発）

株式会社	多角経営	事業所規模 職員数 200 人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自己評価の実施 ・ 利用者アンケートのフィードバック
<p>【取組内容】</p> <p>1. 自己評価の実施</p> <p>新入社員に対して、OJT 期間の職務点検表（チェックリスト）を活用し、業務項目ごとに習得レベルの確認を行っている。</p> <p>自己評価を◎○△×で行い、指導担当者のチェックを受け、改善・指導に結び付ける。</p> <p>独り立ちしてから1ヵ月後、3ヶ月後にも同様のチェックを行い、OJT 期間よりスキルアップしているか、業務遂行上の問題点はないかを確認する。</p> <p>3ヶ月後のチェックをもって採用期間研修を終了し、採用期間研修報告書を提出する。</p> <p>2. 利用者アンケートのフィードバック</p> <p>利用者アンケートを定期的に行い、問題点等についてミーティングや研修会において議論し、改善点や解決方法を皆で探りあい、結論を導き出すことによりサービスの向上にフィードバックするよう努めている。</p>			
<p>【取組の背景】</p> <p>1. 以前は研修期間の指導内容が漠然としており、指導担当者によって指導内容・指導項目にばらつきがあった。また、習得項目が具体的に示されていなかったことにより、新入社員にとって、日々の反復がしづらい状況となっていたことや、研修・指導を行っても独り立ち後のチェックが行われていない状況があった。</p> <p>2. 利用者からの苦情・相談等を一過性の問題として捉えるのではなく、職員全体にとっての経験値として提供する機会を探っていた。</p>			
<p>【取組の効果】</p> <p>1. 統一の確認項目を打ち出したことにより、指導内容に統一感が出てきた。</p> <p>新入社員にとって日々習得項目が確認できるため、一日ごとに改善箇所の目標をもって研修にあたることができるようになった。</p> <p>2. 利用者アンケートをフィードバックすることにより、当事業所のサービスの質的向上に大きく役立っている。</p>			

NO3（能力開発）

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"> ・ 新人研修プログラム ・ 定例事業所内勉強会 ・ 能力評価(賞与に反映)
<p>【取組内容】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 新人研修プログラム（採用後 3 段階の研修を経て実務に就く） <ul style="list-style-type: none"> ・ マニュアルの熟読、当事業所の理念、運営方針の説明 ・ ヘルパー同行訪問【業務の手順、物の場所、注意事項等記録】 ・ 単独訪問【一人で業務を終えての感想、反省点等記録】 <p>研修が終わったら感想、反省点、心がけたい事などをレポートにまとめて提出してもらう。</p> 2. 毎月行う勉強会および事業所内研修（感染予防、介護知識 他） <ul style="list-style-type: none"> ・ 管理者が内容を設定し、講師の依頼、資料作成等準備し開催する。 ・ 強制ではなく自由参加で無報酬だが、業務に対する意欲や向上心のあらわれとして評価の対象としている。 3. 能力評価・賞与、昇給のために行う査定で能力評価を加味する。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業所全体に対する貢献度、業務に対する前向きな姿勢を最大の評価対象としている。 ・ 勤務時間の量による評価や、仕事上での失敗を単純にマイナス評価とするのではなく、その後の取り組みや、スキルを生かした改善の様子等により判断する。 ・ 評価にあたっては、管理者用チェックシートにより公平性に留意して行う。 			
<p>【取組の背景】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 立ち上げ当初からほぼ同じメンバーで活動しているため、新人研修をシステム化していなかった。 <p>今後は、ヘルパー自体の高齢化対策と事業拡大のために人事管理の体制を強化する目的で、新人研修プログラムを導入した。</p> 2. 専業主婦が自分にも取れる資格、できる仕事として始める傾向にあるので、介護のプロとしての自覚を促し、社会的に重要な仕事であると同時にやがて来る自分自身の老いに対する目を養ってもらいたいために、毎月様々なテーマで勉強会を行っている。 3. 30代～60代のヘルパーで、仕事に対する意識、生活状況、家庭環境、思考、信条等、それぞれが違う人達を一律にスキルアップすることは難しいところでもある。 <p>勉強会、研修会の他に親睦会などでチームワークの強化を図りつつ、能力アップと伴に評価が上がり、労働意欲が高まるようなシステムを構築しなくてはならないと感じていた。</p> 			

【取組の効果】

1. 現在、複数のヘルパーがこのプログラムの研修を終えて実務に入っているが、段階ごとに質問をしてもらい、その都度疑問に答えているため、効率よくヘルパー業務を理解してもらっていると思う。
2. 現在の人員で質の良いサービスを提供するためには、ヘルパーの意識を高めることが大切である。毎月行うことで習慣になり、業務や特別な用事がない限りほぼ全員が参加している。また、他部門のデイサービスの職員と合同で開催したところ、共通の利用者に対するケース検討会など有意義な会議になった。
3. 常に前向きな姿勢を最大の評価対象とすることで、職員の働きがいの向上につながっていると感じられる。

NO4（能力開発）

生活協同組合	多角経営	事業所規模 職員数 100 人以上 150 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業所内研修の実施 ・ チェックシートによる自己点検 ・ 資格取得のための情報提供
<p>【取組内容】</p> <p>1. 日々の業務をサポートするため学習</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 介護技術に関する学習(サービス提供責任者の役割の中で技術指導を行う) ・ 調理指導(高齢者の食事作りなど 年1回は実施) ・ 医療に関する知識(チームケアの中で、医療との連携が多く求められるため、基礎的なことを中心に学ぶ) ・ 接遇や介護保険制度、コミュニケーション力の向上 など <p>*上記の研修は、2002年より継続して実施している。また、単発の研修を行う年もある。</p> <p>2. ヘルパー業務の自己点検の実施</p> <p>ヘルパー自らが日々の業務を点検し、改善するために年1回実施する。なお、自己点検シートは、介護保険の運用基準を中心にチェック項目としている。</p> <p>3. 資格取得のための情報提供</p> <p>介護福祉士や介護支援専門員など資格取得に向けて、希望者には問題集などの情報提供を行っている。</p>			
<p>【取組の背景】</p> <p>登録ヘルパーの有する資格は、ヘルパー2級が中心になるため、経験と知識が不足しており、医療に関する知識、介護保険制度、調理などがアンケートからも研修希望の項目として寄せられていた。</p>			
<p>【取組の効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 具体的な効果は、すぐには出ないが継続していくことが大切だと考えている。 ・ 採用時においても「研修の場」が確保されているということは、職員の安心にも繋がっている。 			

第4節 労働時間・賃金管理

この分野については「移動、待機、報告書作成、研修等の非サービス時間に係る労働時間の管理」や「勤務表等の変更のルール化」「非サービス時間の賃金設定」「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」「能力に応じた賃金設定」等の事例等を例示する。

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。

3. 労働時間・賃金管理に係る取組事例

NO1（労働時間・賃金管理）

有限会社	多角経営	事業所規模 職員数 20 人以上 50 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・ 移動時間対応 ・ 能力に応じた賃金設定 ・ 能力開発に係る賃金補償
<p>【取組内容】</p> <p>非サービス時間の労働時間・賃金管理の事例</p> <p>1. 移動時間</p> <p>当事業所は、訪問介護事業を中心に業務展開をしており、ヘルパーは地元居住者で占め、利用者訪問は、ほぼ全員が「自転車」を利用して介護業務を実施している。</p> <p>また、非サービス時間（移動時間）の改善を図るため、交通費は実費支給でなく、移動時間を配慮して、「交通費等支給要領」を定め、一律一定額を支給している。</p> <p>2. 能力に応じた賃金</p> <p>賃金設定は、「賃金支給要領」を定め、これにより行っている。</p> <p>また、ヘルパーの能力、経験を評価するため、年1回「賃金査定」を実施している。</p> <p>具体的な賃金査定方法としては、勤務年数+稼働日数（利用者ニーズ）+介護技術を指数化して評定している。</p> <p>3. 介護サービスの向上のための講習会参加の賃金補償</p> <p>市町村、地域保健所及び社会福祉協議会等が開催する各種講習会に参加させるために、3時間の「時間給補償と参加費の負担」をして積極的に介護サービスの充実、強化を図っている。</p>			
<p>【取組の背景】</p> <p>1. 平成16年8月27日付け基発第0827001号「訪問介護労働者の法定労働条件の確保について」の厚生労働省労働基準局の通達に基づき、訪問介護の業務に直接従事する時間だけでなく、「移動時間、業務報告書の作成時間、待機時間及び研修時間は労働時間に該当する。」との見解について、どう反映させて設定するか、対応が問題となっていた。</p> <p>2. ヘルパーの定着と能力の向上を図るため、賃金設定は不可欠であった。</p> <p>3. 研修や講習会は、独自で研修、講習会を開催することは困難で対応方法を検討していた。</p>			
<p>【取組の効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 年1回の賃金査定により、ヘルパーの意欲が高まり、積極的な姿勢が見られるようになった。 ・ 「時間給補償と参加費の負担」により、介護サービスの質的かつ技術の向上が見られようになった。 			

NO2（労働時間・賃金管理）

<p>有限会社</p>	<p>多角経営</p>	<p>事業所規模 職員数 20 人未満</p>	<p>・労働時間管理全般 ・移動、待機時の賃金 他</p>
<p>【取組内容】</p> <p>1. 労働時間管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 所定労働時間は労働者・使用者双方協議のうえ決定する。 ・ 介護職員毎の所定労働時間に応じた勤務表を作成している。 ・ 勤務表等の変更の際のルール化を実施している。 ・ 連絡網の整備及び「報告-連絡-相談」意識の徹底を図っている。 ・ 1ヶ月に最低一回以上の全職員ミーティングを行っている。 ・ 時間のカウントはサービス実施記録に毎日・毎回、利用者の確認印をもらっている。 <p>2. 賃金管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 移動・待機の時間については、時間を把握し、時間数に応じて賃金を支給している。 ・ 諸手当等については、きめ細かく職員に説明している。 			
<p>【取組の背景】</p> <p>労働時間管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各人の就労意欲・家庭事情等相違があるため、個別の調整が必要。 ・ 当初定めていた労働日・労働時間の変更とか、利用者からのキャンセルや日時の変更があいついだこと。 ・ 直行直帰の職員もあり、利用者の状況変化等の連絡事項が発生することが多かったこと。 ・ どうしても「孤立感」を感じやすい業務であり、メンタルヘルス対策としても職員同士の定期的コミュニケーションが必要であること。 ・ 問題・課題等の共有化。 			
<p>【取組の効果】</p> <p>1. 労働時間管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 雇用契約・労働条件を明確にすることにより、定着率が向上した。 ・ 利用者からの突然のキャンセルや日時の変更は個人対応でなく、会社として迅速に対応出来るようになった。 ・ 職員間の連帯意識も深まった。 ・ 行政の流れ・会社の方針等も直接伝達できるようになった。 <p>2. 賃金管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 賃金管理の明示化により、職員の帰属意識が深まりより質の高い業務へ前向きに取り組んでいる。 			

NO3（労働時間・賃金管理）

株式会社	多角経営	事業所規模 職員数 20 人以上 50 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・移動時間対応 ・待機、通院介助時の賃金 ・賃金加算の明確化
<p>【取組内容】</p> <p>1. 労働時間</p> <ul style="list-style-type: none"> ・待機時間については、ケース間に待機時間が出ないようにシフトを考慮している。 ・事業所に電動自転車を3台常設し、利用してもらっているほか、ヘルパー所有の自転車のパンク等のメンテナンスはすべて事業所負担としている。 ・ミーティング及び書類作成においては、勉強会手当、主担当手当、班長(副)手当等により、実際の時間数に応じた支給を行っている。 <p>2. 賃金管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1年ごとの昇給、2回/年の賞与の査定・率等を決めて公表している。 又、賞与支給時に遠隔、回数、資格などの手当を加算している。 ・サービス内容(早朝・夜間・土・日・祝・身体介護)等を一定の基準で加算している。 			
<p>【取組の背景】</p> <p>1. 労働時間</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サービス実施地域での不公平感があり、“遠くへ行くのは嫌だ”という声があった。 又、自己所有の自転車を使用していると、どうしてもメンテナンスの費用の負担が大きい。 <p>2. 賃金管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・常勤一非常勤一登録の不公平感を払拭する為、2年前、登録ヘルパー採用、時間枠の拡大に応じて、一定の基準を作成する必要があったため。 			
<p>【取組の効果】</p> <p>1. 労働時間</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員の不公平感がなくなり、遠慮なく電動自転車を利用したり、修理代等を請求してくれたりするようになった。又、遠隔地に不満なく行ってくれるようになった。 ・院内でのサービスはできない事を利用者にも理解して頂き、職員もしっかりした基準でサービスが提供できるようになった。 ・手当を支給することにより、積極的に事業所に帰って来てくれるようになった。 <p>2. 賃金管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・面接時に手当等の基準を説明する事により、お互い納得の上で雇用契約が結べるようになり、定着率も高まった。 ・加算方式により、非常勤職員等が夜間・早朝等、積極的にケースをとってくれるようになり、常勤の負担が軽減され、バランスの良い稼働形態となってきた。 			

NO4（労働時間・賃金管理）

社会福祉法人	多角経営	事業所規模 職員数 20 人以上 50 人未満	<ul style="list-style-type: none"> ・資格習得等に応じた賃金体系 ・能力開発に係る賃金補償 ・キャンセル料・活動報告費の支給
<p>【取組内容】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 資格取得及び経験に応じた賃金体系を導入する。 介護福祉士、介護支援専門員の資格取得者には、それぞれ1活動につき手当を加算する。 経験が6ヶ月を超えるヘルパーに対して、1活動につき手当を加算する。 2. 会議、勉強会、研修会等への参加に対する報酬を設定する。 1回の参加につき、手当＋交通費を支給する。ただし、開催時間は1時間とする。 3. 急なキャンセルに対する報酬を設定する。 ヘルパーが訪問後にキャンセルになった場合は、事業所負担によりキャンセル料を支払う。 (事前に連絡があった場合については支払わない。) 4. 活動報告費の支給を行う。 情報等の報告目的による施設への訪問に対し活動報告費を支給する。(ただし、活動費に限り1日1回まで。) 			
<p>【取組の背景】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 資格所得に対する意欲があまりなく、スキルアップの目的が明確でなかった。 新人もベテランも同一報酬単価であったため、メンバーから活動の意欲面で不満が多くでた。 2. 会議等への参加に対し、無償であったため、強制力がなく情報等の徹底に不安を生じることが多かった。このため、勉強会、研修会への参加もあいまいになり、必要な者に的確に知識を伝えることが難しかった。 3. 急なキャンセルに対する報酬の設定がなく、ヘルパーより不満が多くでるようになった。 4. 施設とメンバーとの情報交換が、ヘルパーにより格差が生じることが多くなった。 ヘルパーによっては、月に1回程度しか情報の交換ができないケースもあった。 			
<p>【取組の効果】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 資格取得に対する意欲が向上し、職員の三分の一程度が介護福祉士取得者となった。 また、経験による報酬を設けることにより、労働意欲の向上につながった。 2. メンバーの会議参加率が飛躍的に向上し、指示や情報の伝達がスムーズにできるようになった。 必要な知識を必要なヘルパーに的確にタイムリーに伝えることができるようになった。 3. ヘルパーの不満をなくすことができた。 4. 活動の状況の把握、指示・情報の伝達、ヘルパーの健康状態等把握等、活動に必要な情報の送受を各グループの責任者がタイムリーに行うことができるようになった。 			

第5節 サービス提供責任者の役割と育成

この分野については、雇用管理と人材マネジメントという観点から「サービス提供責任者の役割や人事管理能力」等の視点に立った事例等を例示する。

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・役割の一部を補佐する、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。

2. サービス提供責任者の役割と育成に係る取組事例

NO1 (サービス提供責任者の役割と育成)

有限会社	多角経営	事業所規模 職員数 20 人以上 50 人未満	・ サービス提供責任者の役割
<p>【取組内容】</p> <p>サービス提供責任者の役割</p> <ol style="list-style-type: none"> サービス提供責任者は、訪問介護計画の作成やその計画に基づくサービス計画がどのように実施されているかの状況把握など重要な役割を持っている。 また、サービス提供責任者は、訪問介護員等に対する技術的な指導及び他の介護支援専門員(ケアマネージャー)との連携や利用者を始めサービス内容の全般的管理等、運営の中心的な存在である。 このため、自らレベルアップに心掛け、市町村、地域保健所及び社会福祉協議会等が開催する各種講習会等に積極的に参加し、知識の吸収、技術の習得に努めている。 サービス提供責任者は、訪問介護員に対する技術的指導である「ヘルパー研修会」を月1回主催して、勉強会や意見交換会を実施している。また、必要に応じて個別面接や書面「意見書」による相談を実施している。 サービス提供責任者は、利用者宅(本人、家族)を計画的に訪問し、介護サービスの状況報告及び意見交換を実施し、心の通う介護サービスの充実に努めている。 			
<p>【取組の背景】</p> <ol style="list-style-type: none"> サービス提供責任者の業務活動は、企業経営の基盤であり、指導・育成は事業者として早急に対応することが急務であった。 訪問介護員(ヘルパー)の技術的な向上を、どう体系化するかが課題であった。 訪問介護員(ヘルパー)の悩みやストレスをどう解消するかが課題であった。 			
<p>【取組の効果】</p> <ol style="list-style-type: none"> サービス提供責任者は習得した知識や技術を持ち、指導者としての自覚及び意欲が高まり、介護サービス計画や利用者への対応などに大きく変化している。 訪問介護員(ヘルパー)としての働く姿勢が向上し、プロとしての自覚が高まった。 訪問介護員(ヘルパー)が勉強会や意見交換会に参加し、更に、個別面接、文書相談等の実施等を行うことにより定着率の改善や問題解決方法の定着化が図られた。 			

NO2（サービス提供責任者の役割と育成）

株式会社	多角経営	事業所規模 職員数 200 人以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ サービス提供責任者の役割 ・ O J Tによるサービス提供責任者の育成
<p>【取組内容】</p> <p>1. サービス提供責任者が、サービス提供責任者としての業務に集中できるよう、サービス提供責任者のうち半数は、事務所に常駐し通常のヘルパー業務には出ないようにしている。</p> <p>2. サービス提供責任者の業務の専門性（ヘルパーへの指導、相談対応、利用者様との面接、ケアマネージャーとの連携など）に対し、適性のある人材を採用すること、その後の知識や技術の習得などの重要性を感じていた。</p> <p>適性のある人材ということに関しては、社会福祉の教育を受けた者、社会福祉学を専攻した者、現場の業務に強い者、調整の能力を持っている者等が考えられるが、在籍するサービス提供責任者の適性がどれか一つに偏ることなく、多様な人材を確保することで、多様なケースに対応したり、サービス提供責任者同士が知識や技術を補い合い、高めあうことができるような組織作りを目指している。</p> <p>よりよいサービスを提供するために、サービス提供責任者の専門性を高めていくことも必要と考えており、サービス提供責任者の採用時には、新任のサービス提供責任者は経験を積んだサービス提供責任者について研修を行えるようにしている。</p>			
<p>【取組の背景】</p> <p>1. 登録型のヘルパーは、直行直帰型の就労形態であり、また、利用者様と一対一で対峙する仕事でもあるため、仕事の状況が事務所側から見えにくい。またヘルパーからの報告や相談がない限り、問題発生に気づきにくいという認識があった。そのため、ヘルパーが気軽に相談できる体制、問題が起こったあとにすぐに対応できる体勢を整えておく必要があると考えており、当初より事務所に常駐のサービス提供責任者が通常のサービス業務には出ないように体制を作っていた。</p> <p>2. 相談業務が多くなるサービス提供責任者に対し、同じ立場で相談できる同僚がいることの必要性を感じていたため、事務所に常駐のサービス提供責任者の人数を確保するように取り組んでいる。</p> <p>また、多様なケースに対応できるよう、社会福祉系の大学を卒業した者、社会福祉士の資格を有している者、現場経験の豊富な者、適切な判断能力をもつ者などから、いずれにも偏ることのないような採用を行っている。</p> <p>事務所内の机の配置を、向かい合うような配置にし、サービス提供責任者同士が、お互いの仕事を把握し易い、話をし易いようにし、より質の高い業務が行えるよう工夫をしている。</p>			

【取組の効果】

訪問介護事業所において、サービス提供責任者の役割は大きいため、当初より、サービス提供責任者がサービス提供責任者本来の業務に集中できるような体制作りに取り組んできた。

現在ではその体制が定着してきており、相談・連絡・指導等の業務が比較的スムーズに行えるようになっている。

社会福祉士の資格を有する者がサービス提供責任者になるまでには時間がかかるが、経験を積むことにより、適切な判断をし、現在地域の中で活躍している。

NO3 (サービス提供責任者の役割と育成)

有限会社	多角経営	事業所規模 職員数 100 人以上 150 人未満	・ サービス提供責任者の役割
<p>【取組内容】</p> <p>現場責任者の役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ・利用者への初回面接、アセスメントシート、個別援助計画、それらに係る諸々の書類作成。 ・全ヘルパーのシフト管理・調整・相談・指導。現場担当。 ・関係機関(特にケアマネジャー)との連携。カンファレンス、サービス担当者会議出席。 ・利用者へのモニタリング訪問。 ・実績管理及び訪問記録等の文書管理。 ・事業所内研修の企画立案、実施。 ・外部よりの実習生受け入れ、指導。 ・業績管理、経営改善担当。 			
<p>【取組の背景】</p> <p>現場責任者の業務は、事業所運営の根幹をなし多岐にわたるが、日常の多忙な業務に追われ、どれをとってみても内容は浅く十分な取り組みがなされていなかった。また、慢性的な人材不足は解消されず、責任者が現場担当したり、登録ヘルパーの急な穴埋めや調整に追われる日々であった。</p> <p>こういう状況をどうにか打開すべく、広範囲にわたる業務の各々をサービス提供責任者各人に分担し、高レベルなものを目指し取り組むよう指示した。受け持った各々の専門業務については、週に一度の会議において報告し、検討していった。又、必要があれば、外部からの講師を招いての職員研修を行ったり、責任者の積極的な外部研修を図ったりしながら、責任者の業務への意欲の向上を目指していった。</p>			
<p>【取組の効果】</p> <p>事業所全体の業務が専門化され、以前に比べれば業務の流れが効率よくスムーズに行きだした。</p> <p>各専門分野はまだまだ不十分であるが、責任者の仕事へのモチベーションをあげていることは、事業所内の雰囲気などで感じられている。</p>			

NO4 (サービス提供責任者の役割と育成)

有限会社	多角経営	事業所規模 職員数 50 人以上 80 人未満	・ サービス提供責任者の育成
<p>【取組内容】</p> <p>サービス提供責任者の役割と育成</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 行政が実施する研修への参加 県 年 2 回 市 年 1 回 2. 紹介所連絡協議会の合同研修 年 4 回 3. 事業所独自の研修 <ul style="list-style-type: none"> ・ 介護予防利用者のアセスメントの取り方 ・ 介護保険にあった適正なケアプラン、個別援助計画の作成の仕方 ・ 介護技術実習 ・ 主任を中心とした経験交流研修 (月 1 回) ・ ケアマネージャー研修 (年 2 回) ・ ヘルパー研修 (認知症患者・精神障害者の行動等について) 			
<p>【取組の背景】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 介護保険制度改定に伴い、介護予防等の進め方について、ヘルパー研修が必要となった。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 介護予防は自立が目標であり、1ヶ月目、2ヶ月目、3ヶ月目で評価して成果を出すことが求められてきた。 2. 事業所の努力で介護保険制度を理解し、不適正プランを徹底的に排除する方向が求められてきている。 3. 利用者のケアプランとアセスメントの関係が理解できないと、利用者宅へ何度も出向くことになり経費がかさむ。 4. 報告書、記録の様式が統一されていないため、事業所により様々であり、より良い様式の作り方が求められている。 			
<p>【取組の効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各種講習、研修を受講し、専門家より指導を受けた事柄を、日常業務で活かしている。 ・ 介護保険制度に沿った動きが出来てきている。 			