

## 報告書の概要 I

本報告書においては、「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。

検討された雇用管理領域ごとの内容は以下のとおり。

### 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>

##### 【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。

#### 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。

### 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。

## 【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。

### 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。

## 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>

#### 【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。

##### 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。

#### 【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、情報を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。

##### 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。

### 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>

##### 【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。

##### 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。

##### 【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。

#### 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>

###### 【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。

###### 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。

### 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。

## 【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。

### 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。

## 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へ

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>

##### 【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。

##### 【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。

#### 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>

### 【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。

## 報告書の概要Ⅱ

なお、事例収集にあたっては、地域における雇用管理モデル検討会（山形、東京、岐阜、奈良、広島、福岡の各労働局開催）において各地域の施設系介護事業所より131件の事例を収集し、また、(財)介護労働安定センターの各都道府県支部を通じて、全国の施設系介護事業所より280件の事例を別途収集した。

合計411件の事例についての体系的概要等は以下のとおり。

### 1. 事例件数 411 件

(内訳)

|               |      |
|---------------|------|
| ○ 採用管理・定着管理   | 125件 |
| ○ 労働時間・要員管理   | 60件  |
| ○ 賃金管理・評価制度   | 65件  |
| ○ 能力開発・キャリア管理 | 66件  |
| ○ 安全衛生・健康管理   | 63件  |
| ○ その他（両立支援等）  | 32件  |

### 2. 事例提供事業所数 270 事業所

(内訳) ※ ( ) 内は事例件数

|                  |               |
|------------------|---------------|
| ○ 社会福祉法人         | 144事業所 (231件) |
| ○ 医療法人           | 100事業所 (133件) |
| ○ 株式会社           | 9事業所 (17件)    |
| ○ 有限会社           | 5事業所 (7件)     |
| ○ 財団法人           | 6事業所 (10件)    |
| ○ 地方公共団体         | 1事業所 (5件)     |
| ○ 厚生農業協同組合連合会    | 2事業所 (2件)     |
| ○ 国民健康保険関連一部事務組合 | 1事業所 (1件)     |
| ○ 社会保険           | 1事業所 (1件)     |
| ○ 診療所            | 1事業所 (4件)     |

※各取組事例の内容については、報告書本文（厚生労働省ホームページに掲載）を参照されたい。

## 介護分野における雇用管理モデル検討会（施設系）の開催概要

### ○ 検討会の設置

#### （参集委員）

|          |                                 |
|----------|---------------------------------|
| 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<br>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 プレーグ本塾 施設長            |
| （オブザーバー） |                                 |
| 吉田 康夫    | 財団法人介護労働安定センター 雇用管理部長           |

### ○ 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

地方労働局【山形、東京、岐阜、奈良、広島、福岡各労働局】において、平成20年11月～平成21年1月にかけて、介護事業主を委員とした検討会を開催（1回から2回開催）し、自由闊達な意見交換のもと、雇用管理改善に関する具体的な取組事例の発表を行った。