

JILPT 調査

介護労働者の定着・満足度を高めるための事業所の取り組み ——ヒアリング調査結果から

調査部

介護労働者の人材不足と処遇の問題は近年たびたび指摘され、処遇改善などの対応がなされているが、人材不足の傾向に歯止めがかからない状況にある。例えば、「介護労働実態調査」(介護労働安定センターが毎年実施)では、採用率の低下と離職率の横ばいが続き、人員確保が徐々に難しくなる傾向が明らかとなっている(本誌2017年12月号P39に紹介記事)。介護事業所における職員の不足感も根強く、それらの背景に介護職員の処遇実態があることは論をまたない。

こうした状況を踏まえ、厚生労働省は介護職員処遇改善加算の制度などを通じて処遇改善に取り組んできた。さらに政府は2017年12月に閣議決定された「新しい政策パッケージ」で「人づくり革命」を打ち出し、このなかで柱の一つとして介護人材の処遇改善を提起。介護労働者の賃金について、「これまで月額4万7,000円の改善を実現してきた」としつつ、介護人材確保のための取り組みとして、「介護サービス事業所における勤続年数10年以上の介護福祉士について月額平均8万円相当の処遇改善を行うことを算定根拠に、公費1,000億円程度を投じ、処遇改善を行う」としている(対象者の範囲と金額については今後詰める予定)。

介護労働者の人材確保、定着のためには、このような賃金水準の引き上げが最も重要なポイントとなろう。ただし実際には、賃金以外にも、職場環境や人材育成システム、キャリアパスの構築など、様々なファクターが影響を及ぼす。それらの有効な取り組みは事業所における現場での処遇改善のヒントとなりうる。

ここでは、様々な事業所の取り組み事例を紹介したい。JILPTは、厚生労働省職業安定局雇用政策課介護労働対策室からの要請により、研究会を設置して調査研究を行った。その内容は、公表統計の整理、介護職に関する既存調査の二次分析、ヒアリング調査(21事業所)から構成されており、資料シリーズ No.190「介護人材を活かす取組—キャリアアップと賃金—」(以下、報告書)

に収められている。

このうちヒアリング調査(報告書第4章に所載)は、2015および16の両年にわたり、全国の20事業所(法人)および法人の協議体1カ所を対象として実施した。対象事業所(または法人等)は以下のリストの通りである。記述は原則として報告書と同様のもので、ヒアリング時点の状況を反映している。

対象事業所は、既存の調査・文献資料、行政機関や労働組合からの情報などをもとに選定した。ヒアリングにおいては各事業所の好事例と考えられる取り組みについて重点的に聴取した。それらの聴取内容について整理・検討のうえ、特徴を踏まえて以下の三つのカテゴリーに分類し、その概要をまとめた。なお、職員のモチベーション向上や働きがいの充実に関する施策については、適宜関係するいずれかの事項に分類している。

- 1 賃金・評価制度とキャリアパス(賃金制度・評価制度の充実およびキャリアパスの明確化)
- 2 働きやすい環境づくり(休暇制度や労働時間等の改善、育児支援などによる働きやすい環境づくり)
- 3 人材育成(研修制度や資格取得支援の充実などの人材育成)

報告書ではヒアリングから得られた各事業所の姿として、次の点を挙げている。

- ・人材育成に取り組み姿勢が熱心であること、コミュニケーションを豊かにし、やりがいを感ぜられる機会を増やすこと等も重要であること
- ・介護労働者の全てが管理層になることを目標としているわけではなく、介護の現場で技能を磨き上げることや人に満足感や安らぎを与えることこそが喜びであるとする層も少なくないことから、きめ細かな対応が有効であること

なお、各事業所では、ここで紹介した以外にも多くの有効な取り組みを進めており、多様なアイデアと工夫が展開されていることを付記しておきたい。

	法人種別	事業種別	所在地	規模
平成27 (2015) 年度				
①	株式会社	入居型介護サービス、訪問介護サービス、通所介護サービス	東京都新宿区	1万3,790人 (法人単位)
②	株式会社	訪問介護、居宅介護支援	東京都文京区	200人 (法人単位)
③	医療法人 (介護老人保健施設)	介護老人保健施設、通所／訪問リハビリテーション、居宅介護支援	東京都八王子市	83人 (事業所単位)
④	社会福祉法人	介護老人福祉施設、訪問介護、通所介護	新潟県長岡市	543人 (介護事業単位)
⑤	医療法人	介護老人保健施設、地域包括支援センター、居宅介護支援、認知症対応型共同生活介護	愛知県西尾市	204人 (事業所単位)
⑥	社会福祉法人	特別養護老人ホーム	千葉県八千代市	109人 (法人単位)
⑦	有限会社	通所、居宅介護支援、訪問看護	群馬県桐生市	69人 (法人単位)
⑧	社会福祉法人	特別養護老人ホーム、小規模多機能型居宅介護サービス、デイサービス等	長野県上田市	259人 (法人単位)
⑨	社会福祉法人	特別養護老人ホーム	神奈川県愛甲郡	36人 (事業所単位・常勤職員)
⑩	認定NPO法人	通所、小規模多機能型居宅介護等	千葉県印西市	72人 (法人単位)
⑪ ⑫	社会福祉法人 ※事業所および協議体について ヒアリング	⑪：地域密着型特別養護老人ホーム、小規模多機能型居宅介護等 ⑫：7法人の協議体 事務局	京都府京都市	⑪：61人 (事業所単位)
⑬	社会福祉法人	デイサービス、グループホーム等	東京都西東京市	143人 (法人単位)
⑭	株式会社	デイサービス、訪問介護等	神奈川県小田原市	257人 (法人単位)
⑮	社会福祉法人	特別養護老人ホーム	神奈川県鎌倉市	92人 (法人単位)
平成28 (2016) 年度				
⑯	株式会社	訪問介護サービス、通所介護、障がい福祉サービス等	福岡県福岡市	1,213人 (法人単位)
⑰	株式会社	訪問介護、居宅介護支援、通所介護	埼玉県川越市	55人 (法人単位)
⑱	株式会社	訪問入浴介護、居宅介護支援、グループホーム、デイサービス	北海道札幌市	90人 (法人単位)
⑲	有限会社	グループホーム、デイサービス、訪問介護	香川県高松市	107人 (法人単位)
⑳	株式会社	グループホーム、デイサービス、訪問介護	広島県広島市	約450人 (法人単位)
㉑	株式会社	グループホーム、デイサービス、訪問介護	山形県山形市	職員数60人 (法人単位)

1 賃金・評価制度とキャリアパス

(賃金制度・評価制度の充実およびキャリアパスの明確化)

賃金・制度の整備および運用状況を中心に、キャリアパスの仕組みなどについて重点的に聴取した。賃金・評価制度については、職能、職務、行動などの要素をキーに職位・等級を定め、処遇との結びつきを明確にする賃金制度の構築を、すでに実現しているところ、構築中あるいは実施準備段階のところ、見直しを行ったところなど様々である。また、評価結果の賃金への反映方法（主に月次賃金の昇給幅あるいは一時金支給額が多いが、どちらか一方、または両方の場合があり、金額や幅の差も様々である）については、事

業所によって明らかに方針の違いが存在する。

賃金・評価制度の構築および実施の目的は、職位・職階と評価、昇格の基準、賃金など処遇の諸要素の関係性を明らかにし、キャリアパスの明確化を実現することにあると考えられ、ヒアリングにおいても、多くの事業所で、制度にメリハリをつけようとする方向性が確認できた。

そのうえで、共通点が見られるのは、構築中あるいは実施準備段階のところでは十分に時間をかけて丁寧な周知を行っていること。また、実施済の事業

所では、職員が「処遇アップを求めるタイプの人だけではない」（事業所例①）、「職員のやる気が出る」効果があるとは一概に言えない（事業所例⑥）など、キャリアアップと賃金の上昇という要素が必ずしも全ての介護職員のニーズであるとは限らない傾向もうかがえる。

評価制度を廃止したところ（事業所例⑭）、評価結果の処遇への直接的な反映を停止したところ（事業所例⑰）など、90年代から2000年代にかけて話題になった「成果主義の見直し」に類似した方向転換も確認された。このように、それぞれの事業所の方針は多様だが、介護職員の納得を得るために努力している姿は、多くの事業所において認められた。

なお、いわゆる非正規から正規への雇用形態の転換例があった。事業所例⑩、同⑬など、規程上の可能性だけでなく、実績を伴った事例がある。背景に、子育て期の家事が一段落したなど、職員の生活サイクルの変化に伴うニーズがあることがうかがえる。

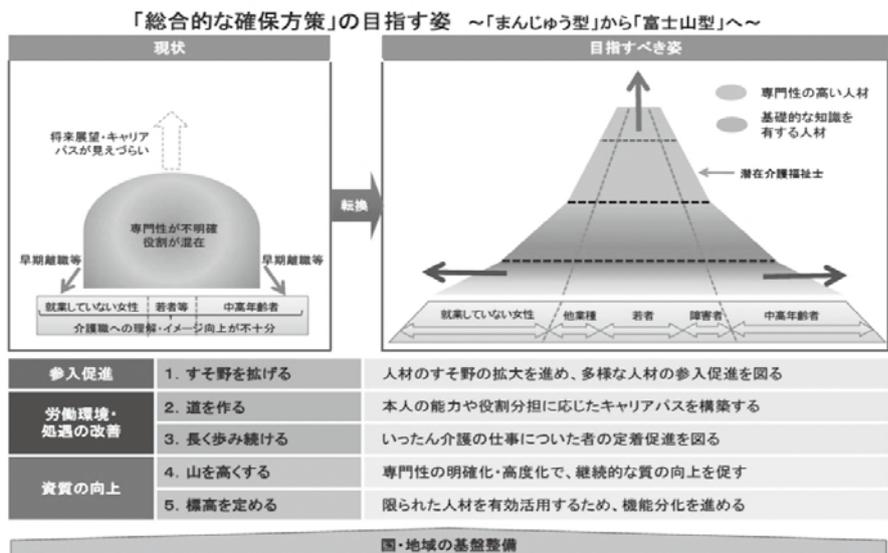
評価と昇給を連動させた賃金制度 ——事業所例①

等級が上に行けば行くほど上がるような基本給のテーブルとなっている。初任はC等級で、介護職としての試用期間中の格付け。3カ月経過後B等級になってから、号俸に基づく昇給が始まる。B、A等級で昇給幅がおおよそ2,500円、上位のS等級になると昇給幅が4,000円程度と、等級が上がるほど昇給する仕組み。さらにリーダークラスでは月額3万7,000円の手当、総合職に任じられるとより高い給与水準となる（ただし総合職は社員約1万4,500人中900人程度で、拠点の長、営業・管理部門などに多い）。等級の引き上げは実技試験と面接により行われる。S等級になるには介護福祉士の資格が必要となる。

実態を見ると、介護の現場で実際に働いている人には、処遇アップを求めるタイプの人だけでなく、「お客様と接したい」「雇用形態を変えてでも、この仕事が好きなので、子供ができれば限られた時間のなかででも」という人も多いという。

年2回の評価結果は、一時金に反映される。また、年間評価結果は次年度の昇給に反映される。評価項目のうちポイントとなるキーワードは、①介護技術②認知症ケア③生活プラン④アクティビティ⑤寄り添い——である。評価方法については見直しを行い、「緊張したため、試験会場へ行くことができ

図表 平成27(2015)年2月、社会保障審議会福祉部会・福祉人材確保専門委員会による「2025年に向けた介護人材の確保～量と質の好循環の確立に向けて～」



いなかった」といったケースも見られたため、「技術、実技試験を重視し過ぎていた部分を見直し、「利用者に寄り添った認知症のケアができています」「生活プランをしっかりと作り込んでいる」といった部分を重視した。また、評価結果の、日々のフィードバックを重視する検討がなされている。

賃金・評価制度の改訂と実施 ——事業所例③

平成17(2005)年から検討を開始し、「当初3年間でつくり上げようと思ったのが、結局、10年かけて」、平成28(2016)年から、賃金・評価制度の改訂の実施にこぎつけた。それまでの間に、コンサルタントの変更（一般企業対象から医療・福祉関係の制度に精通した専門家への交代）、ノウハウの取得、職員への周知などを進めた。新しいプランの概要は、職員向けの「スタッフハンドブック」にも「未来プラン」として掲載されている。

新しい制度は、行動評価を賞与に、職能評価（キャリア段位制度を利用）を賃金・基本給に反映し、昇給ピッチを評価結果によって変えるもの。評価

の方法については個人面談まで全て行い、等級づけも仮のものをつくって実施に備えている。また、職能評価の評価項目の数を、計画から現実に即して絞るなどの最適化も行っている。面接のサイクルは、職能評価は年1回、行動評価については年2回。賃金体系は、限られた原資のなかで、かつては単線で上昇していた昇給幅を、等級ごとに賃金水準、昇給ピッチ、上限額を定めたボックス式に切り替えている。等級が上がるとその等級のボックスに移行する。

新しい制度への改訂の姿は、厚生労働省が示している「介護人材の構造転換」のイメージ（図表）にも沿ったものとなっている。

面接をコミュニケーションツールとしても活用

——事業所例⑥

綿密に構築された人事管理・評価制度に基づき、職員に対して半年に1度・年2回の面接を実施している。面接・評価は、Do-CAP(業務管理)シートに職員一人ひとりが自己評価を含めたPDCA要素を記述してから、上司が

評価を記入する仕組み。職階別に業務管理シートが用意され、①各自の業務内容とその成果②業務上の取り組み課題③行動特性などについてのプロセス評価項目——の3点について、被評価者が項目ごとに結果を記入し、上司が評価とコメントを行っていく。上司からのコメントの記述は被評価者全員に渡される。S、A、Bなどの評点については、前回の結果を「こういう理由でこうだったと、その旨を直接伝える」形でフィードバックしている。評価側の管理者は、評価手法を含む管理職育成のため「施設長主催勉強会」を年2回実施している。

この人事考課制度について、直接「職員のやる気が出る」効果があるかといえば、必ずしもそうではなく、むしろ「公平な処遇」、「職員の不満を抑える」ための制度という側面が強いという。また、「やってよかった」点は、職員とのコミュニケーションを生む点にあり、職員を「褒める」、職員との相談とそれに基づく対策を取るなどのアクションができる。これは職員の定着にも結びつくが、「スパンをある程度長くかけないと、一朝一夕にはできない」と、その運用には長期的な積み重ねも必要な模様だ。

役職への任用

——事業所例⑨

現在、キャリアパス、または職員が歩むキャリアコースを示す概念図のようなものは示していない。一度つくったが、「何か機能しなかった」という。組織が小規模（特養、100人未満）であるなか、新たにポストを設けて責任のある立場に任用する試みを行っている。例えば、施設においては、「主任」を管理職的な位置づけとしている。特養では特養主任1人について、「副主

任」を3人置き、これが現場のリーダー的な役割を担う。この副主任設置は、「ポストを増やすための一つの仕掛けという形でやったところもあった」という背景があった。現在の3人は「だいたい4・5年選手」という若手である。このほか、ICTの導入・利用促進のため「ICT推進リーダー」のようなポストも設けている。担当者は「事務方がやるというよりも、現場の人間がその役職を使って事務方と連動してやっていく」形で仕事を任された。このように、職員に「できるだけ1人でも多くオーナーシップを持たせる」ことに留意した取り組みを進めている。

給与規程の改訂

——事業所例⑩

賃金表自体は「年功的」というが、職員が役職、または役割を振られることにより賃金表が変わり、昇給のピッチが大きくなるように給与規定を改訂した。昇給ピッチは、例えば初任者であれば「300円くらいから」だが、リーダー、管理職と上がると「2,000円、5,000円」と大きくなっていく。「もともとは役所のピッチというか、それを使っていた」ため、昇給ピッチの角度は急ではなかったという。「メリハリをつけて」「全体的な底上げというものではなくて、ある程度しっかり、積むところには積むという形」にし、職員への効果を意識している。

正社員への転換

——事業所例⑪

所定内労働時間が「フルタイム労働」（月20日以上勤務）で社会保険にも加入しているが職場内で「パート職員」として位置づけられる層には、常勤職員への転換制度があり、年間3～4人の実例がある。子育てが一段落し、月

20日の勤務をこなせるようになった人などが該当する。

なお、もともと、雇用形態上は「非常勤職員」に分類されている時給制のパート職員も含めて、雇用期間の定めはない。時給制パート職員と常勤職員との違いは、役員・管理層へのキャリアコースを除けば、主に所定内労働時間の差で、月間労働時間が168時間以上（正社員）、160時間程度（準正社員に適用）であり、加えてパート職員（概ね週31時間まで）が存在する。

キャリアパスとハンドブック

——事業所例⑫

経営職から一般職まで、全ての階層を網羅した「キャリアパスマトリクス」を全職員に示している。それぞれの職位ごとに、対応する「職責」、マネージャーやリーダーなどの「対応役職」、詳細な「職務内容」、「基準経験年数」、「給与区分」が記載されており、その内容が、職員全員が携帯する「キャリアハンドブック」に落とし込まれている。さらにこのハンドブックは個々人が年度ごとの目標や受けた研修を記入していくことができ、「キャリアをどんどん、一冊に綴じ込んでいけるような分厚い加除式のもの」で、職員が自ら活用できる。ハンドブックでは、例えば、「専門性」の一項目として[項目:介護保険制度の理解・把握—「求められる能力:基本的な法・制度について理解できている（以下略）]といった形で、特に「求められる能力」にはその要件が詳細に記述されている。また、「求められる能力」には通番が振られており、「年度ごとの目標」の記入や、「研修を受けたらここに自分で記録していく」という方法で研修内容とも関連づけられている。

なお、ハンドブックには自己評価欄

があって、それぞれの事項に対して自ら評価し、それを参照して面接に用いるツールともなっている。しかしそこには上司の評価欄はない。「評価の作業が自己目的化する」というデメリットもあり、結果として評価をそのまま人事考課や昇給に結びつけるシステムになっていない。キャリアは、キャリアパスマトリクスに則って長期的に形成され、それを処遇につなげていく仕組みだ。

役割マトリクス

——事業所例⑬

人事考課を実施する前提として、「役割マトリクス」を設けている。目標が、中期経営計画（5年ごとに策定）に基づき、年度方針、9事業所の各事業（管理者）目標、個人目標の各段階で設定され、それをもとに、縦軸に「職場の目標」、横軸に各人の、職員各層ごとに定義された「職務基準書」に基づく「職務水準」や「責任と権限」に応じた目標内容を記入した表である。職務基準書は、法人の「役割等級制度」をベースにつくられている。

この内容を反映して、毎年、職員1人に1枚ずつの「役割マトリクス 管理・評価シート」を作成し、年2回のサイクルで評価に用いている。シートからは個人ごとのPDCA（プラン、ドゥ、チェック、アクション）を一目で確認でき、半期ごとの評価結果を賞与に反映、年度ごとの評価結果を昇給・昇格に反映している。

賃金表と評価制度の廃止

——事業所例⑭

かつて存在した一般的なボックス型（職位に基づく等級と号俸に相当するもので構成）の賃金表を「一切廃止」した。職位は管理職以外は一般社員の

み、職能要素と職務（役割）要素を一緒にしたシンプルな格付け（ケアマネージャーと介護職員、事務職員などの違いはある）と一定の昇給幅に基づくシステムとした。基本給については、一定の年限まで勤続年数に応じた一定額の昇給がある。「わかりやすいのが一番」という考えで、評価制度も廃止している。その背景には、「評価という細かい部分ばかり見て機能しなくなる」「（評価が）上下関係をつくるためにある、そのために制度があるように思えてしまう」といった見方が出ていた状況があった。賃金制度を含めて「オープンでないとだめ」という考え方が貫かれている。なお、管理職については、部署ごとの業績に応じた「業績手当」があり、この業績手当を「一般職の社員にも導入できないか、現在検討中」だという。

目標管理制度導入と評価の処遇への反映

——事業所例⑮

平成24（2012）年に主任クラス、翌年から正規職員に目標管理制度を導入。同制度導入段階では、「処遇との連動」はなく一律の定期昇給を行っていた。この制度による評価結果の処遇への反映については、長期間の検討・準備を行った。3年にわたり職員の面談などを通じて検討した後、平成27（2015）年度冬の賞与から実施した。開始時点では、「全介護職員に評価を入れて、その支給基準、どのように支給額を決定したかを、一人ひとり面談して、評価項目など全てにわたり、こういう形で計算したと説明して支給した」と、職員に対する説明責任を重視して進めている。「何が評価基準になるのか」を明確にし、職員の納得を得る努力をしている。

正社員転換制度

——事業所例⑯

パートタイム職員について、入社時の1等級を振り出しに、5等級まで昇級できる仕組みがある。各級に①滞留年数②業務態度③上長の推薦④必要な資格——などの要件が定められていて、それをクリアすることで昇級する。さらに正社員転換の仕組みとして、正社員に不足がある場合、パートタイム社員の3等級以上の者のうち、正社員雇用への転換を希望し、配置転換が可能で、上司の推薦がある者のなかから、上位等級の順に転換することになっており、これまで20人を超える実績がある。「非常勤に不足感があるので、今いる非常勤さんに正社員になっていただいて、労働時間をその分確保する」という考え方がある。

評価の処遇への直接的な反映からチームワーク重視の考え方への転換

——事業所例⑰

かつて実施していた評価の処遇への反映（昇給にも反映）を停止した。かつては厳密に「定量的に、点数でやっていた」評価を、今も点数は出すものの、評価について「定性的なところを入れる形」を取り入れた。特に安全確保に対して「安全のためには、ある程度のちゃんとした人数をそろえなければいけないし、肝心なのはチームワークで働くこと」「この人（個人）だけがいいということではなくて、チームワークの機能が重要」という事業の特質を重視した点が背景にある。処遇に関しては、いわば「按配して運用する」手法を取り入れている。

賃金表に基づく賃金制度 ——事業所例⑱

管理者（管理職、現場リーダー等）以外はほとんどが時間給の有期雇用。時間給については、メインとなる入浴介護事業の、入浴介護を行う介護職員と車の運転を主に行うオペレーター職員、看護師の三つのほか、都合七つの賃金表が事業・職種ごとに設定されている。

10年間を上限とし、時間給が年に10～20円アップする仕組み。看護職については、スタートの時間給設定が高いこともあって、勤続5～6年まで据え置きで、その後、定期昇給する。時間給の上がり方は、例えば介護職では時間給950円（処遇改善加算分込）でスタートして1,090円まで、看護職は1,320円から1,360円までとなっている。

時間給職員にも賞与があり、勤続半年以上で年間5,000円、勤続5年以上で5～6万円。ほかに冬の燃料手当もある。処遇改善加算については、職員にわかる明示的な形で、時給に90円加算されている。処遇改善加算に税金が出た場合には、賞与とは別に勤務時間に応じた一時金として支給している。

明文化されていない職場内で 長期的に形成されるキャリアパス ——事業所例⑲

明確なキャリアパスはなく、何か作らなければと話している段階。昇格は、「明確なものはないが、能力を見て、力があれば上げていく形」としている。昇進・昇格の姿は明示的ではないが、勤続の長い職員にとっては、実際に昇格する人がいるので、一定程度のイメージが職場に共有されている。実際に、現在の管理者のほとんどが時給職

員から昇格した職員だ。人事面接では、現場の職員に対して、例として、現在の管理職が時給職員からどのように昇格していったのかなどについて説明する。

昇格のポイントは、自身の部門の仕事が出来ることに加えて、人をまとめていく力、リーダーシップが重要としている。全社的な目標管理制度などの評価制度はない。役職が上がることで処遇に結びつく。今後、採用難に対応して給与面の魅力を上げることを考えており、そのためにも評価制度の整備も検討したいとしている。

パートの無期化と正社員化 ——事業所例⑳

パートタイマーは、入職1年目は採用年度末までの有期雇用だが、2年目からは無期雇用契約に移行。有期雇用期間を適性見定めのための試用期間として扱っている。「初年度で様子を見れば、大抵その人のことはわかる」、「契

約を切ることを前提とはしていない。人を見る原則は「イエス」で統一して、辞めないパートになってもらい、家庭環境が許せば正社員に、幹部に引き上げていく」という考えだ。正社員転換制度で、フルタイムパートから正社員に転換する人は、年間20人程度。実際に、パート出身でマネジメント層になった人もいるという。

パートに定期昇給や賞与はないが、1時間の勤務で1ポイントたまる、勤務時間に応じたポイント制度がある。ポイントを金額に換算すると、1ポイント20円。350ポイント（350時間）溜まったら7,000円の現金を支給する仕組みとなっている。このポイント制度がインセンティブとして有効に働いているという。「時給が1,300円から1,310円になっても満足感は全然ない。それよりも、ちょっと長く働いたら7,000円のお小遣いが出て、子供と食事に行ける方が価値があると思う」と工夫された仕組みだ。

2 働きやすい職場づくり

（休暇制度や労働時間等の改善、育児支援などによる働きやすい環境づくり）

制度や施策の内容ごとに、多くの事業所に共通する特徴と、事業所ごとに異なる特徴が見られる。若干の事業所では働きやすい環境づくりのための先駆的な試みの事例を確認できた。子育て・育児休業取得環境については、多くの事業所で制度面、実績面ともに充実している状況が見られる。規程だけでなく、「職員同士で労働時間を融通する」（事業所例㉑）といった職場風土、研修時などの「子連れ参加」の容認など、様々な環境づくりの取り組みがある。さらに、複数の事業所で事業所内託児所の設置、子連れ出勤容認などのほか、認可保育所の併設事例もあり、

育児支援の積極性を見ることができた。

時間外労働については、事業所により環境は様々で、若干の事業所において「平均10時間未満」と少ない例が見られる。そこではICT技術の導入による業務の効率化（事業所例㉒）や、「部長が鍵を持って部屋を回る」（事業所例㉓）などの取り組みが功奏している。有給休暇の取得状況も、取得率約3割前後の事業所が多いなか、7割前後の事業所がいくつか見られ、年間休日数増加や連休取得の呼びかけ（事業所例㉔）など事業所のイニシアティブが発揮されているケースがある。

ICT技術導入によるメリット ——事業所例④

ICT技術を導入し、職員のシフト情報、利用者の状況、日報作成業務などの情報作成・閲覧・共有をスマートフォンによって実現している。これにより、「今のところ、間接業務の効率化が進み、介護事業部門で月七百何十時間ぐらい（延べ）の時間短縮ができた」と、多大な効果があった。日々の業務の効率化や時間外労働の削減はもとより、ケアの質の向上にも貢献している。例えば、「利用が多い人で1日4回、朝、昼、晩と援助に入らなければならないが、行くヘルパーは4人とも違う」場合、各自は「自分が初めて入る前はどうかだったのかわかるので、例えば、すぐ、熱があったのか、今、じゃあ下がったな」などと「情報が点点点だったのが線になった」おかげでスムーズな判断や対応ができる。また、「ヘルパーはどうしても医師との壁が非常に高い」ところがあったが、ヘルパーが写真を送ることで診断に結びつくこともある。

月平均の時間外労働は10時間と、低い水準を保っている。このほか、女性職員の割合が高いため育児休業の取得が多く、管理者から見て「完全にとっている」、「産休と育休で10人を切ったことがない。いつも2桁」という状況だ。

ファミリー・フレンドリー施策 ——事業所例⑦

厚生労働省の「プラチナくるみん」認定を取得するなど、ワーク・ライフ・バランスの施策に力を入れている。社内に子供をもつ職員が多いこともあって、「お互いさま風土」が醸成され、職員同士で労働時間の融通を行い、その風土が単身者の職員にも影響を与え

ている。

組織としても、育児、介護に関する特別休暇制度を「使ってもらおうということを考えて経営計画書をつくって」おり、それらの制度について「従業員自体の認知度が高いということ」が風土の形成に貢献している。育児休業は子供が満3歳まで取得でき、事業所内に託児所を設けるなど、サポート体制も充実している。さらに、年次有給休暇の取得率は72.8%に達しており、他に年5日の「介護すぐとって休暇」などの手厚い制度を用意している。

休日取得の取り組み ——事業所例⑧

年間休日数は116日であるが、平成23（2011）年に109日だったのを、翌年110日にして、その後1日ずつ、平成27（2015）年からは2日ずつ増やすペースで進めており、ゴールは平成30（2018）年までに120日とすること。施設のサービスは年中無休のため、「月にとれる公休日数を、目安で10日とか11日と決めて」、シフトを組みながら振り分けていく。「連休でとれるように、勤務体制を整えられればという理想」をもって進めている。休日増の狙いは、「大企業など、もっともっと休日がありますし、余暇を楽しむことを計画に入れて採用活動する学生さんもある。一つでも魅力が増えればということ」と、事業所の魅力を高めることにもあるようだ。

また、事業所では連休取得を呼びかけている。有給休暇の取得実績は、一月あたりの平均で常勤1.23日となっており、年間約14.8日、取得率は7割を越えることになり、積極的な休日取得の取り組みが現実結びついている。

ノー残業の定着 ——事業所例⑭

超過勤務時間は総じて「10時間未満」。「全くない部署」もある。徹底するのが大変だという状況のなか、部長が鍵を持って部屋を回るなどの取り組みをしている。

子育て支援 ——事業所例⑭

育休の取得率は100%。現在「2人育休で休んで」おり、「これまでは必ず復帰している」という。また、「この地域はゼロから3歳児までを預かってくれるところが少ない」という事情を受け、新規事業として施設内託児所をつくる話が出ている。さらに、自由参加の研修では「子連れ参加」を認めている。

子育て支援 ——事業所例⑮

かねてから、子育て中の職員の困っているという声などを受けて、平成27（2015）年5月に定員6人の事業所内保育所を設置した。さらに翌16年4月からは、地域の要請もあり外部の利用も含めた認可保育施設として改めてオープンしている。事業所の育児休業期間は1年～1年半で、その期間を過ぎてから、2人が保育所の利用により勤務している。保育所ができて子育てをしながら働く土壌がつくられたことは、職員の意識にも影響している。周囲には「正直なところ、（子供の事情で）急に休まれたりと大変は大変だけれども、そのなかで、自分たちがそこはフォローしようという空気」が醸成され、子育て中の職員も「最初は申しわけないという気持ちでいっぱいだったけれども、そのかわり今は、自分たちが働けるときは一生懸命働こうという気持ちになっている」と、職員

相互にプラスの作用があるという。

介護・福祉・医療協同組合の設立 ——事業所例⑱

新たな取り組みとして同業5社で、介護・福祉・医療の協同組合を立ち上げた。資材の共同購入をはじめ、共同で研修事業や福利厚生事業を行う計画。10社程度まで会員を広げて、事業内容を整備する方針だという。事業の一環として、外国人技能実習生を受け入れる計画で、受け入れ窓口になるとともに、研修も行う考えだ。「1社ではリスクが大きい事業も、集まって協同でやれば実施できる」、「例えば、適性検査などの実施も、協同組合が代理店になって実施すれば、安価に会員各社が利用できる」とメリットを重視している。

この協同組合とは別に、就労支援事業所を立ち上げることも構想にある。介護事業所内の給食やリネンクリーニング、庭の手入れなど介護以外の仕事をまとめて事業化する考え。今まで、給食も介護職員の仕事だったが、セントラルキッチン化することで、効率化を図るとともに、介護職員が本来の介護の仕事に専念できる体制を整備する。さらには地域での配食サービスの展開も視野に入れる。地域の様々な情報の収集やニーズの掘り起こしとともに、見守りサービスなど新たなサービスの創設を狙う。

保育施設の整備 ——事業所例⑳

採用や定着を進める対策の一つとして、2年半ほど前から、保育施設を運営している。最初は、職員の子供を1人2万5,000円ほどで預かる事業所内保育を始め、持ち出し経費の負担が大きかったが、現在では、自治体の認可

が下り、公的な資金も得て小規模認可保育として安定的に運営している。待機児童を抱えた自治体と、保育ニーズに応える必要があった介護事業者との思惑が合致した好事例だ。在籍する児童15人のうち、3人は地域の子供たち。事業としても黒字化した。その利益をつかい、事業展開している他の地域で、さらに二つの保育施設を開設する予定。

最近まで、運営全体を外部に委託していた。しかし、運営会社が保育士を集めることができなくなったため、現在、賃金水準確保のために保育士を直接雇用で切り替え、運営のコンサルタントのみが外部委託だ。「最初は、人集めのために保育所をつくった。きつかったけれども、それで人が定着してくれ、子供を生んでも早期復帰できるようになった。このことを大切にしたい」といい、「保育を事業化できるといい。地域で介護職の人たちみんなが使うような形にするのが夢」と構想が広がっている。

ライフステージにあわせた雇用区分の移動——事業所例㉑

出産・子育てにおいて、正社員からパートに転換し、離職せずに無理なく仕事を続けられる選択肢を用意している。子供が大きくなったら、また正社員に戻ることもできる。ライフステージに合わせて、雇用区分を行き来する試み。制度化はしておらず、個別にケース・バイ・ケースで対応しているが、実例があるため、職場では共通認識となっている。「人生の大半をうちで働くということは、その人の人生の時間をもらうということ。一方、その人は親とかおばあちゃんとか、家での立場もある。だから、会社もその人もお互いの都合をひっくるめて折衷案を考える。できれば、会社もその人もハッピーで過ごしたいですから」という考えだ。例えば、孫が生まれるので1カ月休ませて欲しいという申し出には、どうしても人手が足りないと予想される数日間をスポットで出勤してもらい、希望をかなえている。

3 人材育成

(研修制度や資格取得支援の充実などの人材育成)

研修に加え、オンザジョブトレーニング(OJT)の実施手法など、事業所の多様な試みが確認された。また、職能評価にあたって重視されることの多い「介護福祉士」をはじめとする資格の取得支援、資格保有者に対する手当支給などの取り組みがなされている。

研修については、事業所内で研修機会を設けたり、外部研修への参加を支援するなどの施策を、多くの事業所で行っている。そのうえで、独自の学校(講座)を立ち上げたり(事業所例㉒)、七つの法人の協議体が共同統一研修を

実施する(事例㉓)など、さらに先駆的な試みも確認された。

資格についての考え方は、各事業所において、資格を経験等と比べてどの程度重視しているかなどの点で、それぞれ多様である。しかしその取得については、資格試験対象者に対して積極的に支援する(事業所例㉔)ほか、業務にかかわらず広範に資格手当を支給しモチベーション向上を図る(事業所例㉕)などの取り組みが見られる。

なお、OJTに関しては、事業所拠点ごとに実施計画・方法をまとめた

「OJT実施表」をつくり組織的な人材育成に活かすケース（事業所例⑧）も見られ、資格同様、事業所の取り組みが職員のキャリアアップに及ぼす可能性が感じられた。

学校の立ち上げ

——事業所例②

初任者研修の学校を、平成27(2015)年9月に新設して立ち上げた。最短15日のスクーリングで介護職員初任者研修資格の取得を目指すことができる。求人時点では無資格者に対して、「無資格・未経験でもいけますよという形で、そしてこちらで教育するというチャンネルを持ってやれば、間口がより広がる」というメリットがある。同社は都市部の訪問介護事業主体ということもあり、雇用の不足感を感じている。採用時の資格は「参考にする程度」、経験は「考慮しない」形で求人ができる背景に、このような体制がある。学校の運営は、百数十人規模の法人としては目立った取組といえよう。また、年齢構成上、社長（70歳代）に近い年齢層の職員が引退する日が近い。「マンパワーは非常に低下する。健在のうちに何とか若い人を」という問題意識もある。

価値観を話し合う機会設定

——事業所例⑤

互いの価値観や、「ふだんどんな思いを持ってみんな仕事をしているのか」をグループで話をする機会をつくっている。前年度から始め、年間3回の実施。20~25人でグループをつくるが、メンバーは「斜めの関係、他部署で違う職種の人たちとできるだけ組み合わせる」、「価値観について話しましょう」というコンセプト。「どういう人と働きたいのか、どういうものを

大事にしているのか、どういう職場になってほしいのかというテーマ」で、それが「人材確保のプロジェクトとしてちょっとヒントになる」とともに、職員が「認められたいというか、見てほしいという気持ちがとても強い」ことがわかるという。

研修と資格取得

——事業所例⑤

月におよそ1回の頻度で研修を実施。介護福祉士資格取得の前提となる実務者研修やたんの吸引に関する研修などを法人負担で支援。また、「介護支援専門員の受験および研修について法人で負担する」「介護支援専門員および介護福祉士の模擬試験、講座を自前で実施する」などの取り組みをしている。テキストは市販のものを使うが、講師は専門分野をもつ職員が務める。講座の参加者は「受験資格のある人は、もう地引網じゃないけど、拾う」と、法人として力を入れている。問題点は、資格試験の合格率が「思ったほど伸びない」状況だという。

豊富な資格手当支給

——事業所例⑦

介護、看護、医療等の業務に関係する資格のみならず、教員免許や美容師といった広範な資格保有者に対して資格手当を支給している。「これまでやってきた仕事の経験」、「向上心」、「いろいろなところに興味を持ってきわめていきたいと思う人の気持ち」を重視しているという。また、資格によっては、その保有が資格手当だけでなくベースの賃金にも反映される。なお、資格取得を奨励するため、①取得時の祝金支給②研修参加費の援助③会社が認める国家資格取得のための費用補助——などを実施している。

社内勉強会の開催

——事業所例⑦

月曜日の午前中に、社内勉強会を実施している。例えば社長勉強会を第2月曜日に設定し、経営状況の把握や財務諸表の見方などを社長が講義。「会社の状況が今こういう状況だよというのを従業員に具体的な数字を見せて把握させることで、生産性の向上に結びつける」という狙いだ。同様に、第1月曜は全職員に必要な知識・情報を学ぶ全体勉強会、第3月曜に事業所ごとの勉強会、第4月曜に職種別の勉強会という形で、年間の勉強会日程を一覧表にして提示している。

事業所ごとのOJT

——事業所例⑧

事業の主力は特別養護老人ホームだが、小規模多機能型居宅介護、グループホーム、デイサービス、宅老所（主にデイサービスと宿泊を提供）など様々な事業を展開しており、そのため、事業所ごとに「OJT実施表」がつけられ、実施されている。新人の研修段階から役に立つ「基礎介護」に始まって、それぞれの事業で必要な内容を盛り込んでおり、様々な事業・サービスに対応している。「特養などは新卒が多いし、宅老所（小規模通所介護、介護予防通所介護などを実施）などでは中途から入ってくる職員が多いので、それぞれのOJT実施表がない」と、事業所ごとに必要なスキルを網羅した実施表の必要性を踏まえた取り組みだ。様々なサービスを提供する小規模多機能型居宅介護事業所なら、実施表に載っているメニューはより複雑になる。人員構成面でも、特養に若い人材が多く、「特養で教育をして、外の事業所の管理者に出していくというパター

ン」が存在しており、事業所ごとのOJT実施表は、リーダー・チーフ層がOJTを行う際のツールとして活用されている模様だ。

法人共同の研修実施 ——事業所事例⑫

現在は京都府を中心とする七つの法人の協議体で構成され、組織風土の改善・人材育成・ケアの質の向上などを目指しグループで活動する本協議体は、平成24（2012）年10月に5法人（当時の参画法人）に対してスーパーバイザーが巡回を始めており、当初の重要課題は共同の研修計画・実施だった。平成25（2013）年4月の採用時の新人研修からグループの法人に案内を始め、翌年には「新人研修だけではなく、1年目の職員さんに対しての研修も、各事業所から本部に来ていただいて、オープンにやっていくという形」を実現した。平成26（2014）年度までには、新人の研修および経験年数別の研修を共同で行い、その翌年度から本格的に、統一研修にこぎつけた。各法人の参加の形態は、「それぞれの法人の到達レベルによって、全員同じ統一研修に参加するのか、あるいは法人の中の中堅の研修を組み立てるリーダーと一緒に聞いて、また自分の施設の中で同じ中身を再現して研修するのか」と様々である。なお、次の重要なステップとして「共同採用」が浮かび上がっている。現在は就職フェアの催しで共同のブースを出すなどの取り組みを行っている。

充実した人材育成と資格取得支援 ——事業所事例⑬

基本は、新人がベテランについて仕事しながら仕事を覚えるOJT。業務のチェックリストを使って、上長が達

成度を測定しながら育成する。だいたい1カ月で一人で仕事がこなせるようにする。直近の1年半は、職員の定着目的もあり、勉強会の開催を増やすとともに、個別面談などを通じてできるだけ職員の声を聞く機会を設けるよう努めている。職種ごとの勉強会を三つの職種でそれぞれ月1回開催し、加えて部門全体でも月1回の勉強会を行っている。この勉強会は就業後に実施するが、勤務時間に含めて時間給にカウントされる。強制参加ではなく、任意だが、家庭責任などで、いつも出席できない人もいることが、今後の課題となっている。

加えて、外部講師を呼んだ特別講習会も適宜開催している。外部で開催される研修についても、業務に必要な資格取得のための研修だけでなく、会社経費で受講させている。個々のレベルアップのためには援助する方針で、介護福祉士やケアマネジャーの資格試験の受験料も会社が出しているが、取得時の一時金や資格手当はない。

研修制度や資格取得支援の充実／キャリアアップ助成金の活用 ——事業所事例⑭

正社員採用の際は、最初の1年間は契約社員で働いたのちに正社員にするのが原則。求職者の選択制で、この1年間契約社員を選んだ場合、キャリアアップ助成金を活用して、実務者研修資格を取得するための社外研修を自己負担なしで受講できる。これは求職者から好評で、多くが集まったという。また、1年間でその人の適性が判断できることもメリットだとしている。キャリアアップ助成金を活用しているので、社内研修の整備も進めており、OJTとともに、社内外のOff-JTを設定している。OJTでは、それぞれ個

別に教育担当者をつけ、スキルのチェックリストを用いて達成度を測りながら、きめ細かに進めている。さらなるキャリアアップを希望する人に対しては、介護福祉士、ケアマネジャーの資格について、講座受講料、受験料ともに会社負担している。

研修制度や資格取得支援の充実 ——事業所事例⑮

社内研修とともに、初任者研修、実務者研修、痰吸引、ガイドヘルパーなどの養成講座を開く研修センターを独自に運営している。養成講座は、大手の教育機関が撤退する際に講師陣を引き継いだ。全ての職員に対して、業務に必要な資格について取得するよう求めている。講座の受講には社員割引があり、社員はほぼ半額で受講できる。

資格手当は、初任者研修終了者で2万円、実務者研修終了者で2万5,000円、介護福祉士で3万円となっており、職場の資格取得に対するインセンティブは高い。社内研修では、介護福祉士受験対策講座を、勤務時間に含めた形で開催している。資格取得状況は、「養成講座があるので、実務者研修まではほとんどの人が終了している。希望する人はみんな、どうか介護福祉士の資格も取っている」という。

また、研修センターを使って、部署ごとにパートも含めた月2時間程度の定期研修を実施。訪問介護職員は普段、一同に会することが少ない。「コミュニケーションも、訪問介護では必要なツールなので、研修の機会に、いろいろな話を聞いたり、伝えたりしている」と、研修の場を情報共有の場としても有効に活用している。

（主任調査員・吉田和央）