

# 多様な雇用に対応した処遇改善



正社員にとどまらずパート・有期・派遣労働者の雇用安定と処遇改善は、働く人の意欲を高め、生産性の向上につなげるために欠かせない。今号では、正社員を希望するパートからの正社員転換や有期契約労働者の待遇改善を推進する事例を報告。あわせて、短時間労働者への社会保険適用拡大が働き方と職場にもたらした変化、さらに人手不足が深刻な介護現場での処遇改善に向けた取り組みなど、「多様な雇用」の拡大に対応した処遇改善の動向を見る。

## <今号の主な内容>

<事例取材> 人材確保に向けた処遇改善に取り組む企業  
カインズ パナソニック エイジフリー

### < JILPT 調査 >

- ①社会保険の適用拡大に、事業所や短時間労働者はどう対応したのか  
——「社会保険の適用拡大への対応状況等に関する調査」(事業所調査) 及び  
「社会保険の適用拡大に伴う働き方の変化等に関する調査」(短時間労働者調査) 結果より
- ②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

### <スペシャルトピック>

テレワーク、副業・兼業の促進でガイドライン——厚労省「柔軟な働き方検討会」報告

## 人手不足を背景に進む「正社員化」

雇用情勢が改善するなか、人手不足感がさらに強まっている。厚生労働省が昨年12月20日に発表した「労働経済動向」（平成29年11月）の結果によると、労働者過不足判断D.I.（「不足」とした事業所割合から「過剰」とした事業所割合を差し引いた値）は、調査産業計で正社員等労働者は38ポイントと26期連続、さらにパートタイム労働者は33ポイントと33期連続して、それぞれ不足超過となった。正社員、パートともに全ての産業で不足超過となっている。

弊誌2018年1・2月号掲載の「年間分析 2017年の労働経済」（厚生労働省）では「人手不足の程度が大きい企業ほど、今後1年間において、正社員等採用・正社員への登用の増加を実施」と分析している。こうしたなか、総務省「労働力調査」で正規雇用転換者の状況を見ると、過去3年間に離職した雇用者で非正規雇用から正規雇用に転換した人数は増加傾向にあり、ここ数年、正規雇用への移行者数が非正規雇用への移行者数を上回って推移している。

## 無期転換ルール・社会保険の適用拡大・働き方改革も契機に

人手不足だけでなく、こうした正社員化・処遇改善を促す契機となっているのがいわゆる「無期転換ルール」。2013年の労働契約法改正によって同一企業で、有期労働契約が反復更新されて通算5年を超えたときに、労働者の申込みによって期間の定めのない契約（無期労働契約）に転換されるルールで、無期転換の申込みが今年4月から本格的に行われる。とはいえ、これに先んじて対象者を無期転換させたり、正社員化した企業も少なくない。

また、今号で掲載している、当機構の「社会保険の適用拡大への対応状況等に関する調査」によると、2016年10月1日から実施された短時間労働

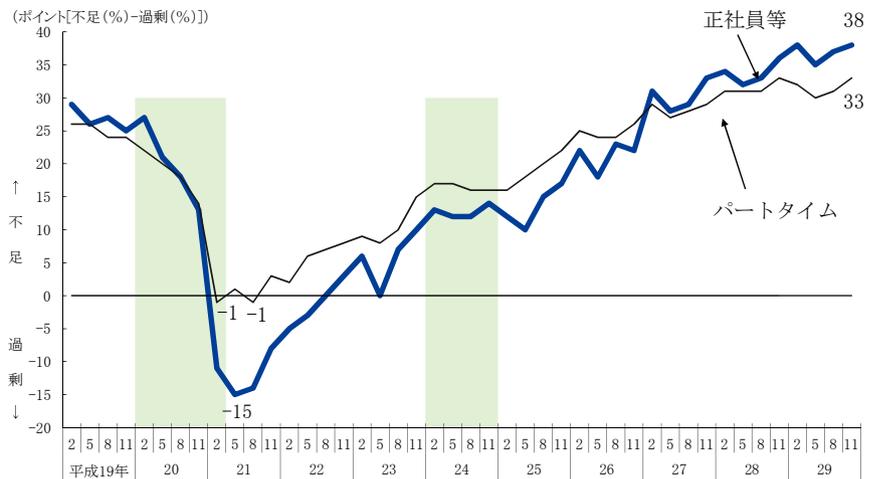
者への適用拡大を機に、雇用管理上の見直しを行ったなかで、15.3%の企業が対象者を正社員に転換したと回答している。

このように、すでにパート・有期契約の労働者の無期転換や正社員登用を進める企業が増えてきている。

1月22日に召集された通常国会の焦点は「働き方改革」。しかし、それに先立って政府が2016年12月に提示した「同一労働同一賃金ガイドライン案」を踏まえて、制度見直しに着手した企業もある。いわゆる正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間で、待遇差が存在する場合に、いかなる待遇差が不合理なものであり、いかなる待遇差は不合理なものでないのかを自主的に検証し、これから本格化する2018春闘などの機会に、労使間で協議・交渉が進展するものと見られる。

パート・有期・派遣等のいわゆる非正規雇用労働者は、企業側のニーズだけでなく、労働者側にも多様な働き方・雇用の選択肢が提供されるなどの面もある。とはいえ、雇用が不安定、賃金・労働条件が低い、能力開発機会が乏しいなどの課題は残っている。人手不足が深刻化するなか、こうした労働者に対応した処遇改善は待たなしの課題といえる。

雇用形態別労働者過不足判断 D. I. の推移（調査産業計）



資料出所：労働経済動向調査（厚生労働省）

注：1）「正社員等」については、平成19年11月調査以前は「常用」として調査していたため、平成20年2月調査以降の数値とは厳密には接続しない。

\* 「常用」……雇用期間を定めずに雇用されている者をいう。パートタイムは除く。

\* 「正社員等」…期間を定めずに雇用されている者又は1年以上の期間の雇用契約を結んで雇用されている者をいう。パートタイムは除く。

2）平成20年11月調査以前の数値は「医療、福祉」を含まないため、平成21年2月調査以降の数値とは厳密には接続しない。

3）「労働者過不足判断D.I.」とは、「不足」と回答した事業所の割合から「過剰」と回答した事業所の割合を差し引いた値である。

4）無回答を除いた集計による。

## 事例取材

# 人材確保に向けた処遇改善に取り組む企業

## 事例 1

### キャリアアップ機会を拓き、 パート社員の定着を促進

#### 株式会社カインズ

加速する人手不足の影響で、営業時間の短縮や店舗の縮小等に追い込まれる企業も見られる。そうしたなか、「くらしに、ららら。」のCMで知られるホームセンター・チェーンの株式会社カインズ（埼玉県本庄市、図1）は、パート社員など必要な人材を着実に確保し、順調な店舗拡大を続けている。同社は2015年4月に、群馬や埼玉、静岡、千葉、長野など全国25都道府県で200店舗の展開を達成。その後、2016年3月に福岡、2017年4月には広島へも初出店を果たした。勤続30年を超えて働き続けるパート社員もおり、その間に育った子がアルバイトに来てくれるという同社では、どのような雇用管理が行われているのか。人事教育部の中島龍一郎・人材開発室室長と岩崎泰久・人事制度設計マネジャーに話を聞いた。

### 「マスター社員制度」を導入

1989年の設立以来、“For The Customers”を経営理念に掲げ、「より良いものをより安く」提供することを追求してきた、(株)カインズ。同社で働くパート社員は当初、正社員の指示に基づき、単純・定型的な業務

図1 企業概要

社名	株式会社カインズ ※物販チェーン6社を中心に29社で構成するベシアグループに所属。
設立	1989（平成元）年3月
資本金	32億6,000万円
従業員数	1万691人（2017年2月末）
事業内容	ホームセンターチェーンの経営 （オリジナル商品を企画・製造・販売するSPA（製造小売））
売上高	4,035億円（2017年2月期）
店舗数	27都道府県下に207店舗（2017年4月末現在）

に従事する補助人材の位置づけに過ぎなかったという。

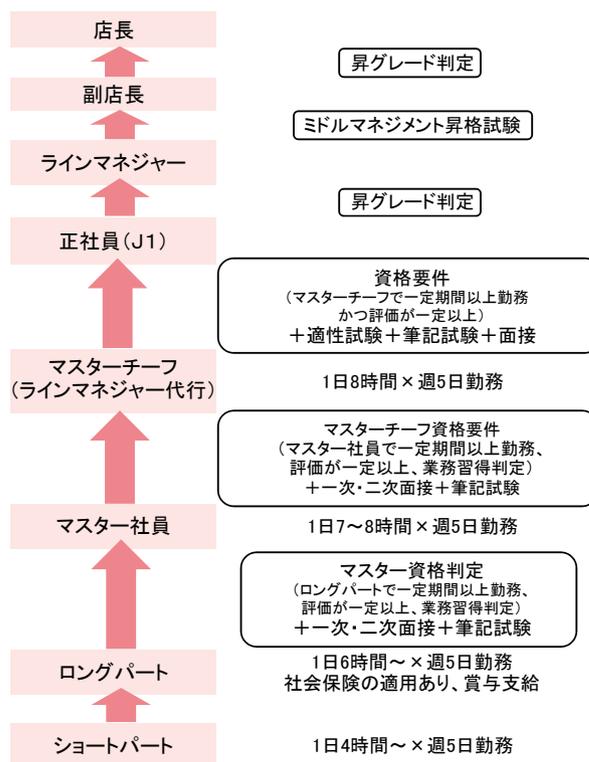
だが、デフレ経済が長引くなかでさらなる進化を図るには、正社員依存だった店舗のオペレーション改革が求められるようになる。そこで当時、2,400人程度に増加していたパート社員による正社員業務の一部代替を企図し、活躍を促す狙いで、2008年に「マスター社員制度」を導入した（図2）。

パート社員に上級職を設定する同制度の狙いは、正社員の担当者レベルの仕事全般を任せられる、地域に根差した店舗運営人材を育成しようというもの。ロングパートとして1年以上勤務する50歳未満で、直近の人事考課や業務の習得状況が一定以上であることを要件に、一次面接（店長）＋二次面接（エリア部長）＋筆記試験を経て登用する仕組みにした。

### マスター社員になれば年収が1.5倍に

新人パート社員の指導等も任せられる、正社員に見劣りしない人材を目指すため、筆記試験はチェン

図2 パート社員等のキャリアアップ体系図



トア理論等もある程度、理解していなければクリア出来ないレベルに設定した。必要なツールはイントラに掲載されているとはいえ、家庭の事情等を抱えるパート社員にとってその習得は決して容易なことではない。だが、マスター社員になれば、パート社員当時の基本時給に加算時給が上乘せされる。それは、ロングパート以上を対象に、正社員同様の算式で支給されている賞与基礎額の底上げにも繋がる。マスター社員になれば、結果としてパート社員当時の1.5倍ほどの年収が得られるため、大きなモチベーションになった。

### さらに「正社員登用制度」を導入へ

制度が浸透し、チャレンジする人が増えるに従い、徐々にマスター社員も増え始め、品出し・商品整理から接客（売場案内や商品説明）、発注、売場作り、売上精算・出納事務まで、一連の仕事で正社員の代役を立派に果たすようになると、「パート社員の中には優秀な人材もたくさんいて充分、戦略になってくれる」という信頼や評価に繋がっていった。

優秀なマスター社員は、そのままマネジャーや店長にも登用していこう——。当初はそうした制度設計を考えていたが、「店舗限定勤務のパート社員に店長等を任せると、同一店舗の仕事をやり続けることになり現実的ではない」（岩崎氏）ことがすぐに判明した。

そこで2012年、ラインマネジャーを代行する立場の「マスターチーフ」として2年以上勤務し、売場経験が1年以上ある50歳未満で、直近2回の人事考課（実務作業をベースに職能を半期に1度チェックするもの）が一定以上であることを要件に、正社員へ登用する制度の導入に踏み切った。

なお、正社員には原則、転居を伴う異動があるが、一定の年齢以上なら勤務場所を自宅から90分の通勤圏内に限定できる「エリア社員制度」がある。エリア社員を選択すると、一定割合で基本給が低減されるが、逆に正社員との違いはその程度で、マスター社員にとっての働き方のハードルはグッと下がる。

「正社員登用制度」では、要件を満たす対象者に広く案内して希望を募り、適性試験＋筆記試験＋役員面接を通じて判定する。筆記試験は、いわゆる大卒等入社の試験とは全く異なるが、店舗運営の理論や知識等を問うものだけに難易度は高い。にも係わらず、「こちらが期待した以上の成果を上げ、面接で役員をも唸

らせるマスター社員が多く、少なくともこれまでのところ受験者は皆、合格に至っている」（中島氏）。

登用者の活躍を後押ししたいという思いから、「マネジャー等を任せられるレベルになったパート社員を、ポストありきで正社員に登用するのではなく、ポテンシャルで見極めて」（岩崎氏）おり、同じ実力ならマスター社員からの登用者を優先的に配置する（正社員を異動させて対応する）ようにしているという。

### 母集団の形成が最大の悩み

制度の導入から5年ほど経過して、正社員への登用者は2018年1月時点で16人を数える。登用時は、正社員（ジュニア・クラス）の賃金テーブル上で本人の賃金水準の直近上位に貼り付けるが、正社員には試験で上がっていくグレード制（いわゆる職能資格制度）が適用されるため、昇格を目指す以上はこれにチャレンジし続ける必要がある。

昇グレード試験は筆記＋面接で構成され、例えば「チェーンストア理論に則ってあるべき商品構成とはどのようなものか」や、「個人事業主になったとして、ある事業を成功に導くにはどのような方策や資金繰りが必要か」といった課題を設定する。なかには半年間、考え抜いてプレゼンするような課題もある。

### 初のパート社員出身・女性店長が誕生

こうしたハードルをクリアして、昨年11月には初のパート社員出身・女性店長が誕生した。

道本年子さん（写真右）は、1998年に1日4時間×週5日勤務のショートパート（全体の3割程度）で入社後、2008年にマスター社員へ転換。その後も、2009年にマスターチーフ、2012年に正社員と順調にキャリアアップを重ね、勤続約20年にして晴れて「カインズ更埴店」の店長に任命された。「育ててくれたカインズへの恩返しのお返しで引き受けた」と言い、「地域のお客様から慕われる店舗作りをモットーに、業務に励みたい」と意気込む。

マスター社員以上には、正社員と全く同様に内外の研修機会等が付与されているものの、キャリア



アップの道のりは険しい。だが、「大卒等の新規採用者より、現場経験を経てスキルを習得し力を発揮している登用者には、昇グレード試験の受験機会もより早く巡ってくることになる」(岩崎氏)といった有利な面も併せ持つ。道本さんもそうした機会を有効に活かしながら、店長昇進に漕ぎ着けた。



### 仕事重視へのマインドチェンジ

パート社員は現在、4,600人弱にのぼり、常用雇用従業員全体の6割を占めている。そのうち、マスター社員は約330人。登用の目標値は持っているが、「本人の家庭の事情等次第のため、目標には縛られずに、無理せずキャリアアップしてもらうことに重きを置いている」(中島氏)。

そう考える背景には、パート社員は家庭等を重視する傾向が強く、仕事重視へのマインドチェンジを要する「マスター社員」を希望してくれるか否かが最大のネックになっていることがある。だが、例えば子どもが小学校に上がったタイミングでロングパートやマスター社員、高校や大学に入れば正社員といった具合に、意欲あるパート社員には着実にキャリアアップの可能性が拓かれた。「『マスター社員や正社員になろう』と思って入社するパート社員はほとんどいないだろうが、出産・育児を理由に(他社を)離職した正社員も少なくない。埋もれている人材に再びキャリアアップを考えてもらう契機となるよう、全員配布の広報紙等で積極的に案内している」(岩崎氏)という。

### 広く教育・表彰する職場風土を醸成

このように働き方の選択肢を拡大し、意欲あるパート社員を着実に惹きつける一方で、働き方が限られるパート社員に対しても、やる気の醸成に努めてきた。具体的には、広く商品の改善提案を受け付ける制度や、年1回、際立った活躍を見せた人材を表彰する制度、また、接客面での頑張りを互いに褒め合う制度、店舗全体の取り組みを評価する制度等を適用している。

どれも手間を要する取り組みだが、折りに触れ、人材の教育機会の拡充に注力してきたのは、'小売業こ

そ人材の知恵と工夫でサービスを生み出せる産業'であることを確信しているから。同社は、オリジナル商品を企画・製造・販売するSPA(製造小売)としても知られるが、この間、デザインや機能など、品質面で高い評価を得た商品を数多く世に送り出し、小売業では他社に抜きん出て多くの「グッドデザイン賞」を受賞してきた。また、プロダクト部門でも「Red Dot Award」や「iFデザイン賞」に輝くなど、国内外で評価を高めている。

そもそもは低価格化の追求からスタートしたオリジナルの商品作りだが、現在では同社独自の価値を創造する源泉となっている。また、当初は正社員代替を企図した「マスター社員制度」も、その後の「正社員登用制度」を経て、「生活に密着した商品を製造・販売する企業として、生活経験に裏打ちされた有用な提案をしてもらえる人材」(岩崎氏)の発掘にも繋がり、同社に好循環をもたらしている。

### 全社員を「メンバー」に統一

パート社員等を含めて活躍を促す風土が醸成されるなか、同社は4年前、「もう呼称に依る区別も必要ない」と、全社員を「メンバー」に統一した。働きやすい環境が整うなか、勤続10年、20年、30年の報奨金を手にするパート社員も着実に増えた。

2018年4月には、労働契約法第18条に基づく無期転換申込権も発生する。その点については、「これまでも有期契約は1年契約毎の反復更新ながら、60歳定年・65歳まで再雇用可で運用してきた。それは、(雇止めの余地を残すためではなく)単に労働契約上の手続きに過ぎなかった」(岩崎氏)と話す。また、ショートパートにも定期昇給制度を適用し、ロングパートには賞与も支給してきたことから、「契約更新のタイミングは評価も含め、パート社員と向き合うコミュニケーション・ツールのような位置づけに他ならなかった」(中島氏)。そこで、無期転換ルールへの対応に当たっては、学生アルバイトや定年再雇用者等を除き、出来るだけ有期契約自体を無くしていく方向で検討しているという。

パート社員にも広く学べる機会を提供し、意欲や能力の向上にはキャリアアップを持って応える。10年超にわたり、試行錯誤しながら改良を加えてきた制度と運用が、人手不足が深刻化する今、「メンバー」を惹きつけている。

## 事例 2

# 業界初「時間制正社員」 制度を導入

## パナソニック エイジフリー株式会社

パナソニック エイジフリー株式会社（大阪府門真市、図1）は2017年11月22日、介護業界で初めての試みとなる「時間制正社員」制度の導入を発表した。パート社員で入職しても、1年以上勤続し、（社会保険の適用拡大基準である）週20時間以上の勤務が可能なら、正社員と同水準の時間給で相互転換も可能な「時間制正社員」へ登用するもの。人手不足が深刻化するなか、優秀な介護スタッフの確保・定着力を高め、高品質な介護サービスを提供し続けるには、単発的な時給アップに留まらず、長期的なキャリア展望を描けるようにする必要があると判断したという。正社員－非正社員のあり方の見直しに踏み込む、同社の佐々木健策・専務取締役に話を聞いた。

### 『質』重視の持続可能な成長へ

我が国を代表する電機メーカー・パナソニック株式

**図1 企業概要**

社名 パナソニック エイジフリー株式会社  
 設立 2016年4月1日（図2参照）  
 資本金 5,000万円（パナソニック株式会社 100%出資）  
 従業員数 約4,400人（2017年11月現在）  
 事業内容 介護サービス事業、サービス付き高齢者向け住宅事業、  
 介護ショップ事業（用品レンタル、販売、リフォーム）、  
 介護用品・設備の開発および販売事業  
 売上高 約340億円（2016年度）（図3参照）

会社。社内カンパニーの一つである、エコソリューションズ社（前身：松下電工）の傘下にあるパナソニックエイジフリー株式会社では、介護保険制度が導入される以前（1998年）から介護事業を展開してきた実績があり、本年で20周年を迎える。

①介護サービス（デイサービス、ショートステイ、訪問入浴、ケアマネジメント等）や介護付有料老人ホームを手掛ける「パナソニック エイジフリーサービス株式会社」、②サービス付き高齢者向け住宅を運営する「パナソニック コムハート株式会社」、③介護用品・設備の開発を担う「パナソニック エイジフリーライフテック株式会社」、④介護ショップ（直営・フランチャイズ）の「パナソニック エイジフリーショップス株式会社」の関連4社が統合し、2016年4月に「パナ

図2 事業のあゆみ

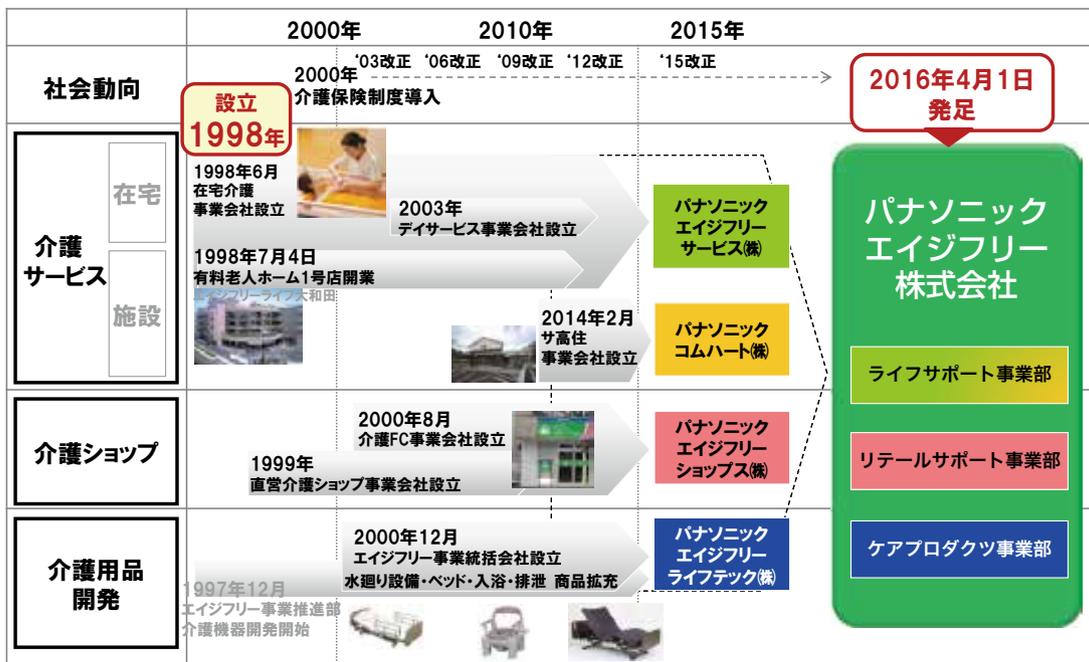
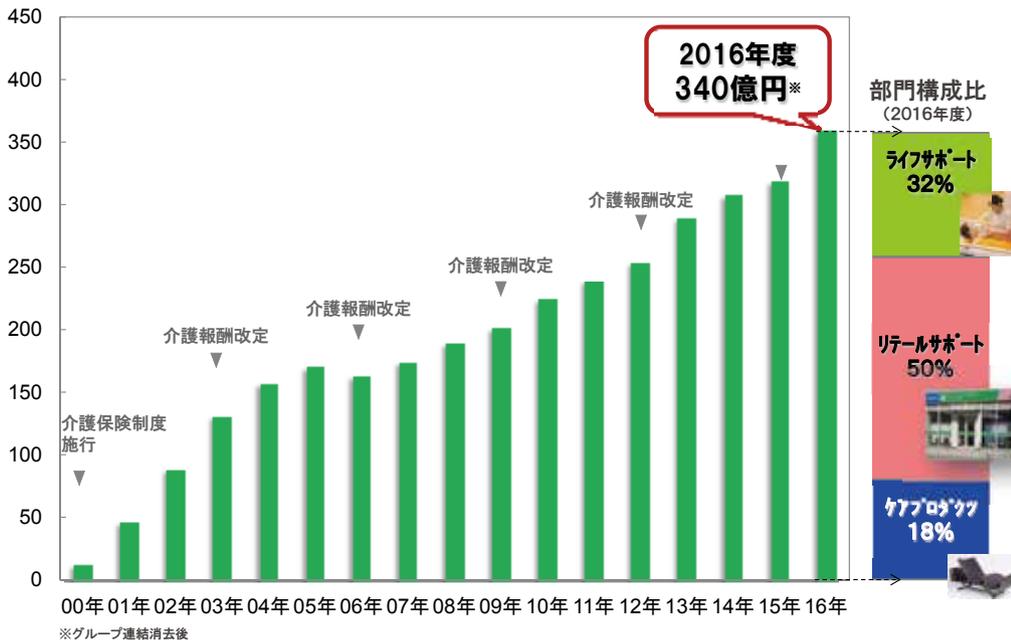


図3 エイジフリー事業の売上推移と構成比



経営戦略の見直し計画を発表した。同時に、「継続的に高品質な介護サービスを提供するためには不可欠」(佐々木氏)として、介護サービスや介護施設・住宅の事業分野(従業員数約3,000人)を対象に、2018年4月より「時間制正社員」制度を導入する方針も決定した(図4上)。同社には主に、正社員(フルタイム、無期雇用契約、転宅

ソニック エイジフリー株式会社」(従業員数約4,400人 ※2017年11月現在)が発足した(図2)。現在、介護サービス拠点を全国183カ所(303事業所)、介護施設・住宅を57カ所、介護ショップを124店舗構え、2016年度で約340億円を売り上げる(図3)。同社の介護事業は、パナソニック株式会社の高成長が見込める事業の一つに位置づけられている。

ここ数年、介護のサービス拠点や施設等を意欲的に開設し、右肩上がりの成長を遂げてきた。一方で、深刻になり始めたのが人手不足。新たな採用が徐々に困難になるなかで、業界特性とも言える離転職率(20%程度)は、「パナソニック」ブランドを持ってしても変わらない悩みである。人材の入れ代わりは否応なく職場を疲弊させ、既存人材のさらなる離転職をも招き兼ねない。日常的な戦力が削がれて穴埋めの負担が押し掛かる上、例え新規採用が叶っても育成に手間と時間を取られ、一時的にも職場のストレスが高まるからだ。「今後の経営には、人材の確保・定着が重要なファクターになる」——そんな危機感が、経営戦略の見直しと非正社員の待遇改善へ舵を切らせた。

### パートタイム・無期雇用契約の中間的な雇用区分を形成

同社は昨年11月、近年、推し進めてきた拡大路線を一時的に抑制し、「量」から「質」への転換を図る

を伴う転勤無し)とパート社員(パートタイム、有期雇用契約)という2種類の雇用区分があるが、「時間制正社員」はその中間体(パートタイム、無期雇用契約)を形成するもの。パート社員として1年以上勤続し、その間、勤務態度に問題が無いこと等を要件に、(社会保険の適用拡大基準である)週20時間以上、働ければ「時間制正社員」に登用する。「介護の仕事は、経験値でその質が向上する。パート社員は6カ月毎の契約だが、これまでも安定的に更新を重ね、長期にわたり働き続けて欲しいと願ってきた。であれば、その思いを制度として、明確に打ち出そうと考えた」(同)という。

なお、2018年4月というタイミングは、無期転換ルールに基づく転換申込権の発生を想起させる。だが、「今回の制度導入はあくまで、経営戦略の見直し時期に合わせたもの。そもそも、介護の仕事にとって5年超は余りにも長い。見極めの期間は1年で充分と考えている」(同)。



## 正社員への「自動転換」も可能

「時間制正社員」に登用後、さらにフルタイム（シフト制・実働週40時間）で働けるようになれば、正社員への「自動転換」も可能にした。正社員になればリーダー等の役職に登用され、管理職手当が支給されるようになる。これまで、パート社員から正社員を目指すには、新規採用と同様の試験に合格しなければならず、非常に狭き門だった。「そうしたことが、将来的な見通しの立て難さに繋がり、結果として離転職を招いていたのではないかと考えた」（佐々木氏）。

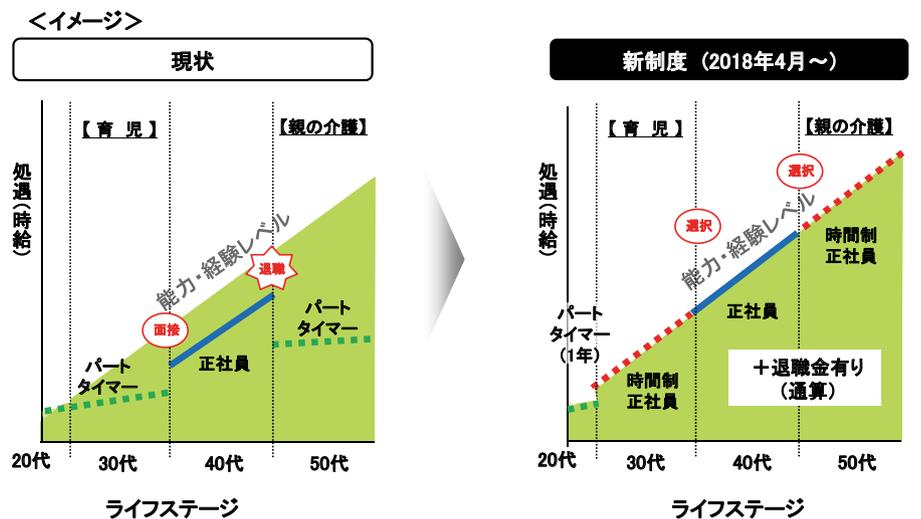
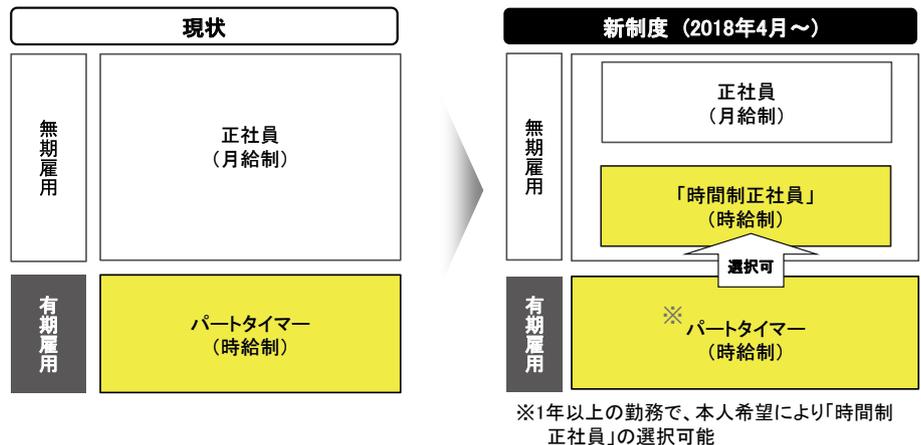
## 時間換算で正社員と同等の賃金表を適用

時間制正社員⇄正社員間の柔軟な相互転換を裏打ちするため、処遇面では正社員の基本賃金(月給)の時間換算となる、「時間制正社員」の賃金表が用意された。

パート社員の賃金(時給)はこれまで、地域の労働力需給に左右される「採用時給」と、各施設の業績や施設長の裁量に基づく+α(加給)で算出する、分かり難い体系だった。これを透明化する意味合いも込め、「時間制正社員」には施設共通の賃金表を設定した。その際、正社員の基本賃金=資格給+能力給からそれぞれ時間当たり単価を割り出す形で、「時間制正社員」も正社員と経験(資格)や能力が同じであれば理論上、同等の賃金水準が手に出来るようにした。

これに伴い、パート社員から「時間制正社員」に転換すれば、対価時給も1.1~1.2倍に増額される見通しになった。また、「時間制正社員」に対しては、パート社員に無かった「退職金制度」(時間単位でポイント付与)や、「福利厚生制度」(共済など)も適用する

図4 現状と新制度の比較



運びになった。

一方で、期待される役割等はどうなるのだろうか。処遇が上がる分、時間外労働への協力や責任の増大等が求められるのではないかと。

そうした問いに、佐々木氏は「新たな負荷は求めない。『時間制正社員』も時間帯を固定した契約であることに変わりはない。それを越える時間外労働を求めるとは『時間制正社員』区分を設ける意味が無い」と指摘した。さらに、「時間的な制約がある以上は、管理的な役割に就けることもなかなか難しいだろう。正社員と言うと責任等が重くなるイメージが強いかもしれないが、『時間制正社員』はパート社員が喜んで希望する、そういう雇用区分にしたかった」と説明。正社員よりパート社員寄りの新たな「正社員」モデルが今、求められている様子を窺わせた。

## 「扶養の範囲」を超えて

今回の決定は、パート社員にとって申し分の無い話に聞こえる。それだけに、全員希望するのではと思われるが、同社では現在、約1,500人いるパート社員の約半数が、「時間制正社員」への転換を希望すると見込んでいる。「こちらが出来るだけ長い時間、働いて欲しいと思っても、あくまで扶養の範囲で働いていたい等のニーズは根強い。その壁を壊すモチベーションにしてもらう意味合いでも、パート社員当時と全く変わらない働き方で、より手厚い処遇の受けられる雇用区分を用意した」(佐々木氏)。

経験や能力のレベルに応じた適切な処遇を得ながら、育児や介護等、ライフイベントの発生に応じ、「時間制正社員」⇔正社員を行き来することが出来れば、60歳定年を迎えるまで(その後、65歳までシニア契約社員として再雇用可)、介護のプロとしてのキャリアを途切れさせることなく、安心して働き続けることが出来る。また、離転職する度にデフォルトへ戻されていた賃金カーブも、「時間制正社員なら、時間換算

で見て(据え置きになることはあっても)下がることは無く、就労意欲を維持することに寄与するだろう」(同)(図4下)。同社では、そうした取り組みを通じて離転職率の半減を見込み、「今後は人材育成も挺入れする。従業員の満足度を高めつつ、高品質な介護サービスの提供に寄与したい」と意欲を見せる。

内閣府の「平成29(2017)年版 高齢社会白書」によれば、65歳以上の高齢者人口は約3,460万人。現在、27%程度の高齢化率はさらに上昇し、2025年には30%を超えると見積もられている。一方、厚生労働省が昨年6月に発表した、「2025年に向けた介護人材にかかる需給推計」に基づけば、2025年度に介護職員が約253万人必要になるところ、約38万人の供給不足が懸念されている。

同社のような制度が、正社員-非正社員のあり方に一石を投じ、介護業界の働き方をどう変えるのか、期待を込めて注視したい。

(調査部 主任調査員補佐・渡辺木綿子、主任調査員・新井栄三)

JILPT 資料シリーズ

No.190 2017年3月

# 介護人材を活かす取組

## —キャリアアップと賃金—



A4判 216頁 2017年3月31日刊行 ISBN978-4-538-87186-8

定価：2,000円+税

公表統計の整理、介護職に関する既存調査の二次分析、インタビュー調査(21事業所)から、介護事業を行う事業所にとって介護労働者の確保・育成に有効な取組、介護労働者の賃金プロフィール等を明らかにしています。

## 目次

- 第1章 介護労働者の確保に向けて
- 第2章 介護職の定着と「キャリア・アップの仕組み」の整備—職種と雇用形態に注目して
- 第3章 介護労働供給増に向けた賃金水準とプロフィール
- 第4章 介護労働者の定着・満足度を高めるための事業所の取組(事業所ヒアリング結果)
- 〈コラム〉「資格取得促進」のもたらす効果
- (資料編)都道府県別賃金プロフィール

## 執筆担当者

- 佐藤 博樹 中央大学大学院戦略経営研究科教授
- 中山 明広 JILPT統括研究員
- 大木 栄一 玉川大学経営学部教授
- 高橋 陽子 JILPT研究員
- 郡司 正人 JILPT調査部次長
- 吉田 和央 JILPT調査部主任調査員

◆お求めは書店、または当機構までお申込みください。

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <http://www.jil.go.jp>

