

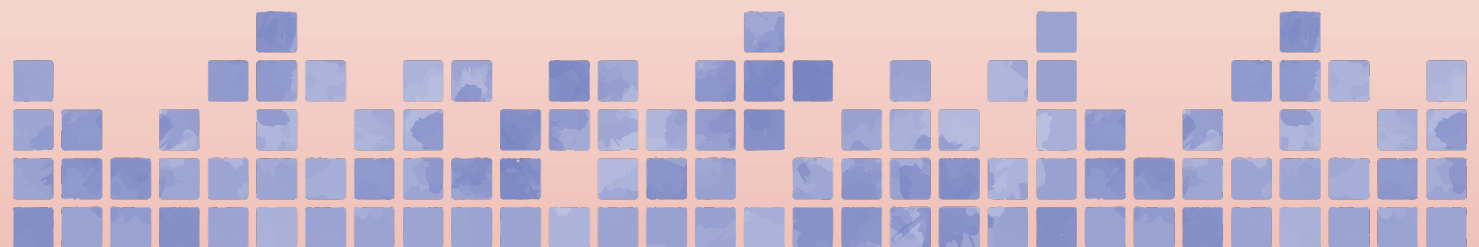
雇用管理改善のための **業務推進** マニュアル

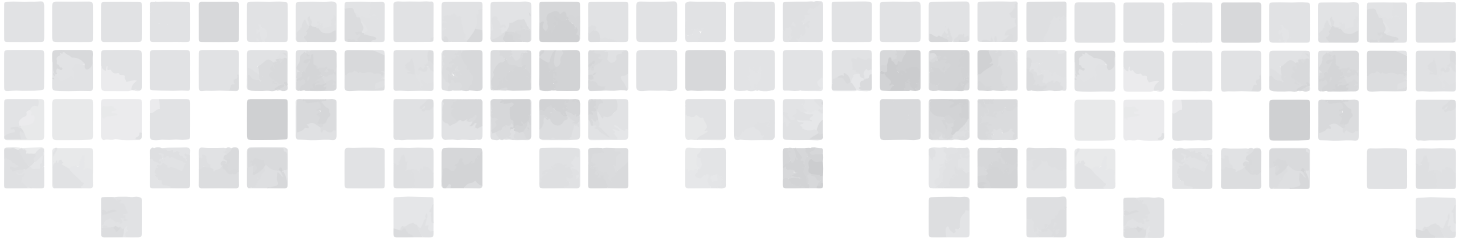
三訂版

介護事業所のための働きやすい、
働きがいのある職場づくりのために



公益財団法人 介護労働安定センター





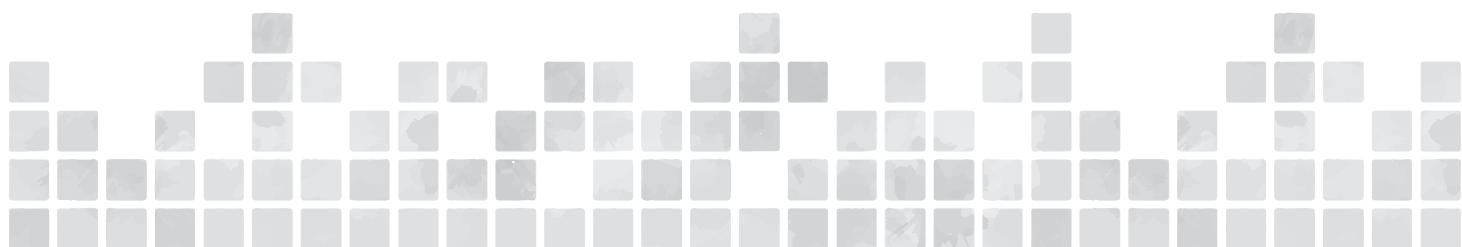
雇用管理改善のための **業務推進** マニュアル

三訂版

介護事業所のための働きやすい、
働きがいのある職場づくりのために



公益財団法人 介護労働安定センター



目次

C o n t e n t s

第1章 介護事業所における雇用管理

1 雇用管理の重要性	4
2 介護事業経営	6
3 健康経営の考え方	8
4 介護分野の生産性向上	10
5 介護事業の人事戦略	12
6 働きやすい・働きがいのある職場づくり	14

第2章 介護事業所が守らなければならない法定事項

7 労働契約法と契約期間・更新	18
8 労働条件の明示	20
9 就業規則	22
10 就業規則（パートタイマー、有期契約労働者等）	24
11 パートタイマーの雇用管理	26
12 労働時間の管理	28
13 時間外労働・休日労働・深夜労働	30
14 変形労働時間制	32
15 訪問介護労働者の移動時間の取扱い	34
16 休憩時間・休日	36
17 年次有給休暇	38
18 賃金の基本	40
19 割増賃金	42
20 休業手当（訪問介護サービスのキャンセル時の扱い）	44
21 退職管理	46
22 解雇・雇い止め	48
23 女性労働者の保護（産前産後休業・生理休暇、母性健康管理等）	50

24	育児・介護休業	52
25	子育てサポート企業、女性活躍推進企業	54
26	派遣労働者の受入れ	56
27	外国人労働者	58
28	健康診断・安全衛生管理	60
29	メンタルヘルスとストレスチェック制度	62
30	職場のハラスメント対策	64
31	労働保険・社会保険	66
32	個人情報保護	68
33	雇用管理上のリスクマネジメント	70

第3章 介護人材の確保のための取り組み

34	介護人材の確保の考え方	74
35	採用の促進	76
36	職場定着の促進 1	78
37	職場定着の促進 2	80
38	職場定着の促進 3	82
39	介護職員等処遇改善加算	84
40	コミュニケーション（職場の人間関係）	88
41	コミュニケーション（職員との面談）	96
42	利用者からのハラスメントの防止	98
43	介護ロボット・ICT の導入	100
44	業務効率化・業務改善	104
45	教育訓練（人材育成）	106
46	人事評価と目標管理	108

参考資料

- 〔居宅介護系職員用〕 労働条件通知書（パートタイマー） 110
- 〔施設介護系職員用〕 労働条件通知書（フルタイム） 112
- 介護労働安定センター 支部の一覧 115

第 1 章

介護事業所における 雇用管理

雇用管理の重要性

雇用管理は人材定着の礎です。人材が定着する「魅力ある職場」を作るためには、「働きやすさのための雇用管理」と「働きがいのための雇用管理」、どちらも整えることが重要です。

1 人材定着と雇用管理

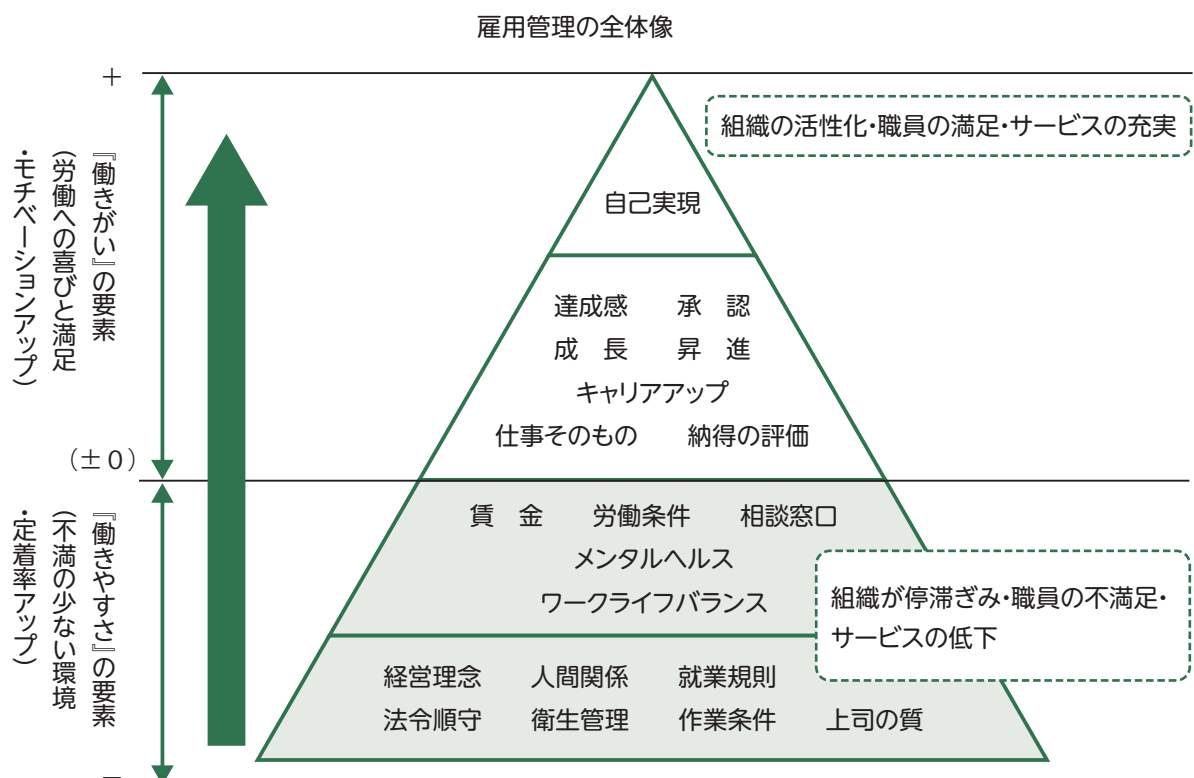
雇用管理は、良質な人材の定着・育成のために欠かすことのできない重要な基盤です。

雇用管理には、「働きやすさ」と「働きがい」の側面があります。「働きやすさ」とは、労働時間や勤務場所の配慮、就業規則の整備やワークライフバランス等仕事の形式的側面の問題です。また、「働きがい」とは、仕事そのものや適正な人事評価、教育訓練等仕事的内容的側面に関連し、仕事への喜び・満足、モチベーションの向上の問題です。

「働きやすさ」が十分に確保されていないと、多くの職員が不満を持つでしょう。しかし、「働きやすさ」が十分に整っているということだけでは、仕事への積極的な動機づけにならないかもしれません。

また、「働きがい」のみを重視し、「働きやすさ」を疎かにすれば不満が高まり、離職につながるようになります。介護事業所においては、仕事のやりがいを重視されがちですが、就業環境の整備や労働条件、健康管理等を同時に進めていく必要があります。

人材の定着する「魅力ある職場」のためには、「働きやすさ」（労働環境等）と「働きがい」（やる気・意欲）



の双方を高める雇用管理の取組みを進めることが重要です。それは、組織の活性化をもたらし、介護サービスの質の向上や経営安定にもつながります。

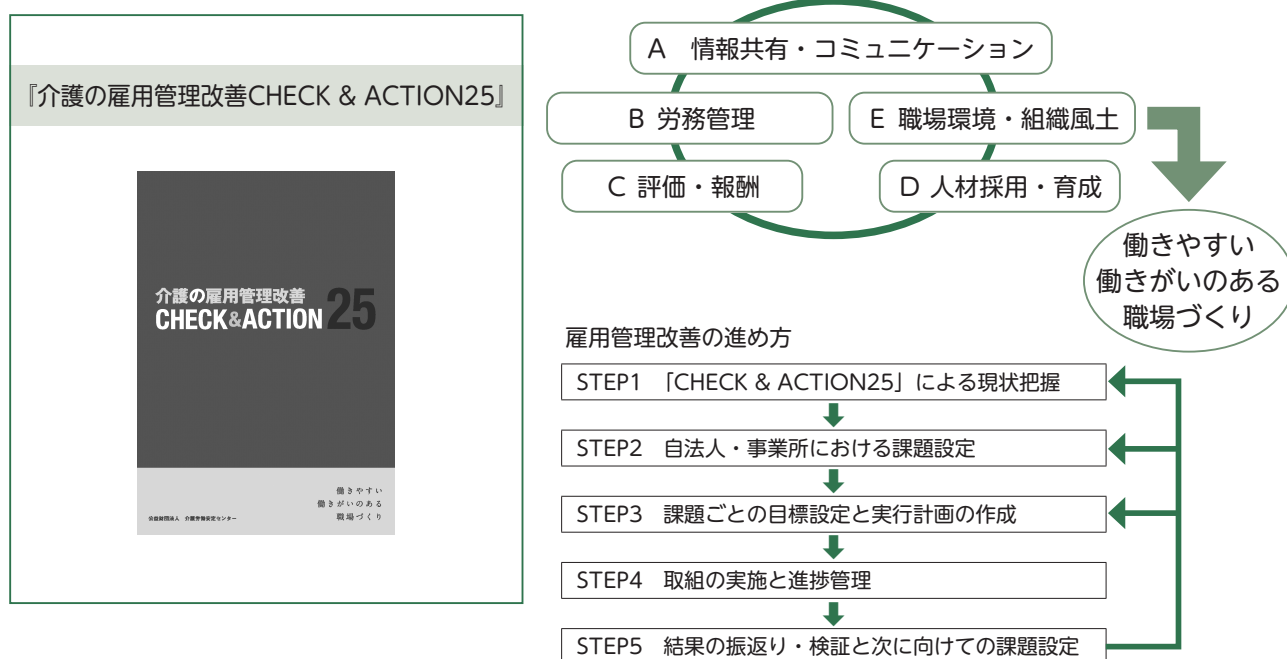
2 雇用管理改善の進め方～『介護の雇用管理改善CHECK&ACTION25』の活用

介護労働安定センターでは、『介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION 25』を作成し、これを活用して介護事業所の雇用管理改善の支援を行っています。

本書では、職員の働きやすい・働きがいのある職場づくりに重要な取組を A～E の 5 領域・25 項目で構成し、それぞれの内容を 25 項目のチェックリストにより、領域別または項目別に自法人・事業所の取組課題（弱み）を発見することができます。

法人責任者ばかりでなく、現場の管理者や職員の方々にも活用していただき、雇用管理の取組み状況を振り返って確認してみましょう。課題が確認できたら、課題ごとに目標と改善計画を作成し、PDCA サイクルにより実施に向けて進めてみましょう。詳しくは、当センターホームページを参照ください。

介護労働安定センターホームページ <https://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/>



3 介護労働者雇用管理責任者を選任しましょう

厚生労働省は、介護分野の事業所において介護労働者の雇用管理改善への取組み、介護労働者からの相談への対応、その他の介護労働者の雇用管理改善等に関する事項の管理業務を担当する者を「介護労働者雇用管理責任者」として選任し、周知するよう促しています。

例年、介護事業所において雇用管理に責任を有する者等を対象に「介護労働者雇用管理責任者講習」が実施されています。

CHECK

働きやすさと働きがいのある魅力的な職場作りに努めている ☐

介護労働者雇用管理責任者を選任している ☐

魅力的な労働環境の整備や職員の処遇改善のためにも、経営戦略に基づき、事業経営を行っていく必要があります。

1 経営戦略

経営戦略のない事業経営は、地図や日程表を持たない気ままな旅のようなもので、何を目指すべきなのかが分からないばかりでなく、無駄やリスクも多くなってしまいます。場当たり的な経営から脱却して、**事業機会を捉え、リスクの軽減を図り、競争力のある経営を継続するために必要なものが経営戦略です。**

経営戦略は外部関係者に対しては、サービス利用者や地域に向けての事業方針や提供価値を示すものであり、金融機関や支援機関に対しては、経営方針や実施計画などの理解を促すものとなります。

一方、内部関係者に対しては、方針と具体的な取組みを共有し、職員の業務行動の基本方針を示すものとなります。また、想定と実態との間で乖離が発生した際の方針修正の基本となります。

経営戦略の活用



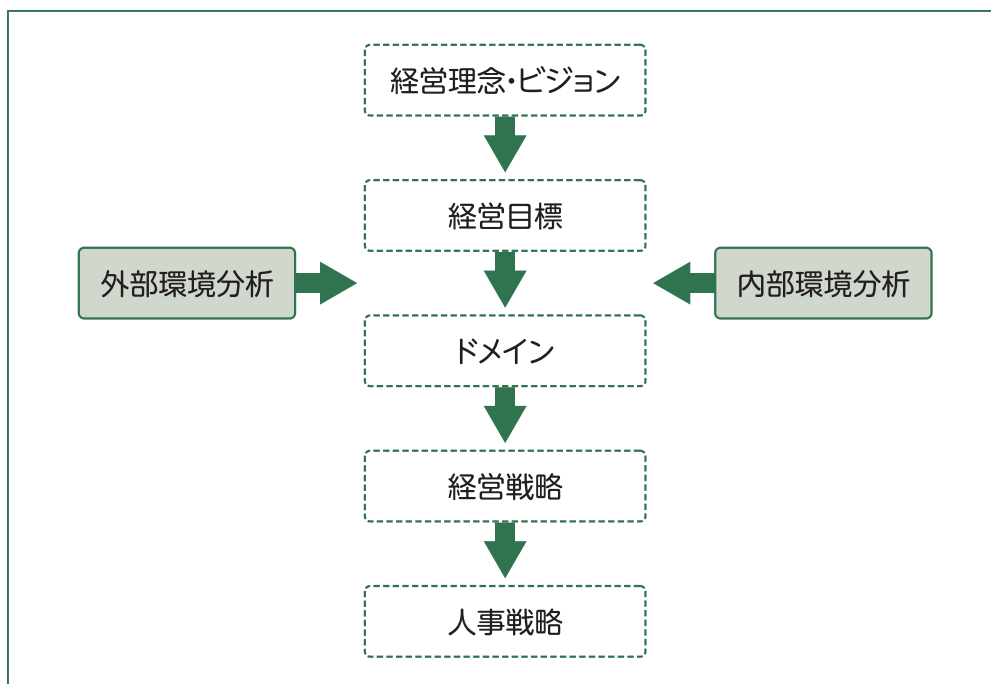
2 経営戦略策定のプロセス

経営戦略は難しいと思われがちですが、経営戦略の概要や基本プロセスを確認したうえで、まずは着手してみましょう。策定するには、客観的な視点を忘れないことがポイントとなります。

経営戦略策定のフロー

経営理念	その事業は何のために存在するのかということであり、社会的な役割・責任、行動指針などを、簡潔な文章やシンボルで表現したもの
経営目標	長期的に達成しようとしている最終ゴールを示したもの
環境分析	サービス利用者や介護保険制度動向などの外部環境と、自事業所のサービスや人材などの内部環境を分析すること
ドメイン	対象とする利用者は「誰」なのか、その利用者に「何を」提供するのか、それを具体的に「どのように」行うのかを決めること

経営戦略策定のプロセス



Point

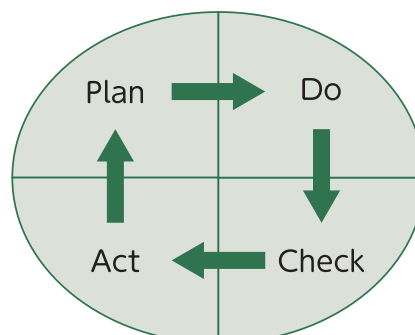
人事戦略は経営戦略の下位にあたるもので、経営戦略をしっかり策定した上で、採用や評価、教育訓練などの人事戦略を策定することになります。

3 経営戦略の実行管理

経営戦略を策定しても、実行が伴わなければ「絵に描いた餅」となってしまいます。経営戦略に沿って、誰が、何を、いつまでに行うのかなどの事業計画を作成します。そして、計画どおりに実行されているか、計画の進捗はどうかなどを**マネジメント**していく必要があります。

マネジメント・サイクル

Plan	目標を設定して、それを実現するためのプロセスを設計(改訂)する
Do	計画を実施し、そのパフォーマンスを測定する
Check	測定結果を評価し、結果を目標と比較するなど分析を行う
Act	プロセスの継続的改善・向上に必要な措置を実施する



CHECK

自事業所の「強み」や「弱み」をしっかり把握している ☐

経営理念・ビジョンに基づき、事業を運営している ☐

今まで従業員の健康問題は経営上の課題ではなく自己責任の問題としてとらえられる傾向がありました。しかし、近年、健康経営の考え方が広がり、従業員の健康増進に積極的に取り組む企業が増えています。

1 健康経営[®]とは

「健康経営」とは、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践することです。企業が経営理念に基づき、従業員の健康保持・増進に取り組むことは、従業員の活力向上や生産性の向上など組織の活性化をもたらし、結果的に業績向上や組織としての価値向上へつながることが期待されています。（経済産業省 HP より）

従業員の健康保持・増進にかかる支出をコストととらえるのではなく、経営的な投資としてとらえることが重要です。

※「健康経営[®]」は、NPO 法人健康経営研究会の登録商標です。

2 健康経営のすすめ方

健康経営を進めていくには、まず経営者自身が自社になぜ健康経営が必要と考えているのか自ら発信することが重要です。また組織的に取り組みを進めていくために組織体制を構築し、さらに計画的に進めていくために自社の健康課題を把握し、課題解決のための計画を立案、実行するとともに定期的に取り組み状況を振り返り、必要に応じ改善をしていく、PDCA を回していくことも重要です。

健康経営の全体像とすすめ方

1. 経営理念	健康宣言 健康経営に取り組むことを経営者自ら社内外に発信する。
2. 組織体制	組織体制の構築 社内で健康経営を推進する担当（社長・役員）や、健康づくりの担当者を決める。経営層が参加し、全社で取り組む組織体制の構築が重要。
3. 制度・施策実行	①計画の策定 健康診断の有所見率や、喫煙率、従業員アンケートの結果などから自社の健康課題を把握し、課題解決のための計画を立案する。 ②土台作り 健康意識を高めるための研修の実施や、働きやすい職場環境（就業規則や社内ルール）を整備する。 ③施策の実施 健康課題解決のため食事、運動、感染症予防、メンタルヘルス、受動喫煙対策などを実施する。
4. 評価・改善	実施した取組について評価・改善 改善目標の達成度、有所見率の推移、健康に関する従業員アンケートなどの結果をもとに評価し、取組方法・取組内容の見直しを行う。
5. 法令遵守	労働基準法・労働安全衛生法など法令遵守

（経済産業省『健康経営の推進について』（令和4年6月）「健康経営の全体像と施策例」をもとに作成）

3 健康経営の取組

(1) 健康宣言事業への参加

都道府県や保険者（全国健康保険協会や健康保険組合）が実施している「健康宣言事業」に参加することで健康経営に関する様々な支援が受けられます。どのように取り組みを進めて行けば良いかわからないという場合は「健康宣言事業」に参加してみましょう。

(2) 「健康経営優良法人認定制度」の認定を目指す

「健康経営優良法人認定制度」とは、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。健康経営に取り組む優良な法人を「見える化」することで従業員や求職者、関係企業や金融機関などから「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人」として社会的に評価を受けることができる環境を整備することを目標としています。本制度では、大規模の企業等を対象とした「大規模法人部門」と中小規模の企業等を対象とした「中小規模法人部門」の2つの部門により、それぞれ「健康経営優良法人」を認定しています。

健康経営優良法人中小規模法人部門の評価項目

評価項目	評価項目
● 健康宣言の社内外への発信及び経営者自身の健診受診 ● 健康づくり担当者の設置 ● (求めに応じて)40歳以上の従業員の健診データの提供 ● 健康経営の具体的な推進計画 ● 定期健診受診率(実質100%) ● 受診勧奨の取り組み ● 50人未満の事業場におけるストレスチェックの実施 ● 管理職又は従業員に対する教育機会の設定 ● 適切な働き方実現に向けた取り組み ● コミュニケーションの促進に向けた取り組み	● 私病等に関する復職・両立支援の取り組み ● 保健指導の実施または特定保健指導実施機会の提供に関する取り組み ● 食生活の改善に向けた取り組み ● 運動機会の増進に向けた取り組み ● 女性の健康保持・増進に向けた取り組み ● 長時間労働者への対応に関する取り組み ● メンタルヘルス不調者への対応に関する取り組み ● 感染症予防に関する取り組み ● 喫煙率低下に向けた取り組み ● 受動喫煙対策に関する取り組み ● 健康経営の取り組みに対する評価・改善 ● 法令遵守

健康経営優良法人認定制度では、健康診断や運動・食生活に関する取り組みの他、安全衛生やコミュニケーションの促進など職場環境改善に関する取り組みも評価対象となっています。

CHECK

従業員の健康の保持・増進に向けた取り組みを行っている
定期健康診断受診率は100%を達成している

☐
☐

「生産性向上」という用語は、「経営効率化」と、「業務効率化」又は「業務効率化と介護の質の向上」という2つの意味がありますが、介護分野では通常は後者の意味で用いられます。

1 「生産性向上」の2つの意味

近年、介護分野においては、「介護ロボット・ICTの導入による生産性向上」などのフレーズで用いられるように、「生産性向上」が求められています。しかし介護事業者の間では、「生産性」という指標は営利追求の民間企業のものであるからなじまない、「生産性向上」は人員を削減することを意味しているので賛同できないという根強い意見があります。

しかしこれは下記2で説明する「経営効率化」という意味での生産性向上であり、現在介護分野において求められている生産性向上は、下記3で説明する「業務効率化と介護の質の向上」という意味で用いられ、ここに誤解や混乱が生じています。

＜生産性向上は介護人材確保の第3の柱＞

「生産性向上」が、「採用の促進」「職場定着の促進」に次ぐ3つめの介護人材確保対策の柱となってきました。これは、仮にすぐに介護人材が増えないとすれば、現在勤務している人材を大切に、業務の効率化を図って少ない業務量負担で高い業務成果をあげられる取り組みを進めることも重要だという考え方が基本となっています。ここでは、人材の手取り給与を減らさず、むしろ処遇改善をしながら、かつ単純に労働密度を高めることでない形で業務を効率化するということが大前提となっています。

第3章34の「介護人材確保の考え方」の図の左下の介護人材確保対策の柱として位置づけられている「生産性向上」はこの意味で用いられています。

2 「経営効率化」という意味の「生産性の向上」

「生産性」はもともとは経済学・経営学上の用語で、「生産性向上」とは一般的には「経営効率化」という意味で用いられます。この場合の「生産性」は一般的に「付加価値額／労働力」で計算されます。付加価値額の計算方法はいくつかありますが、介護分野に当てはめたとすると、およそ「収支差額＋人件費」とイメージしておけばよいと考えられます。労働力は、介護従事者の総労働時間（人・時）で計算します。

この意味での「生産性向上」を図るためには、「付加価値額／労働力」の分子である付加価値額、つまり「収支差額や人件費」をアップさせる方法があります。そのためには、受け入れる介護サービスの利用者の数を増やすことや、介護の質の向上を図ってそれに対応した加算を算定することなどによって「収益増」を図ること、又は介護人材の職場定着率をあげて採用コストを減らすことなどにより「コストカット」を図ることによって収支差額を拡大する方法があります。

また分母に着目すると労働時間短縮という方法があります（人員削減でも分母を減らせますが、人員不足の介護現場では非現実的ですのでとりえない選択肢です）。ただし労働時間短縮自体は処遇改善ですが、給与手取りまで減ってしまうと分子の人件費も減るし処遇改悪となりかねないので、給与手取りを減らさないことが大前提となります。なお、いままでと同じ仕事を短い時間で忙しくこなすという単純に労働密度を高め

るだけなら、職員が離職してしまうという弊害が発生します。

第1章6の「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関するモデル」の図の右端の「生産性向上」はこの「経営効率化」という意味で用いられています。

<経営の大規模化・協働化>

経営効率化を図るためには、「経営の大規模化」によりスケールメリットをきかせてコストの減少を図る方法があります。経営の大規模化は、人事労務管理上も、採用や職員研修の合理化や人事異動による適材配置・キャリアアップ・離職防止を図りやすくなるなどのメリットを実現しやすくなります。また、「社会福祉連携推進法人」の仕組みなどにより複数の法人がネットワークを組んでメリットを出す「経営の協働化」という方法もあります。

3 「業務効率化と介護の質の向上」という意味での「生産性向上」

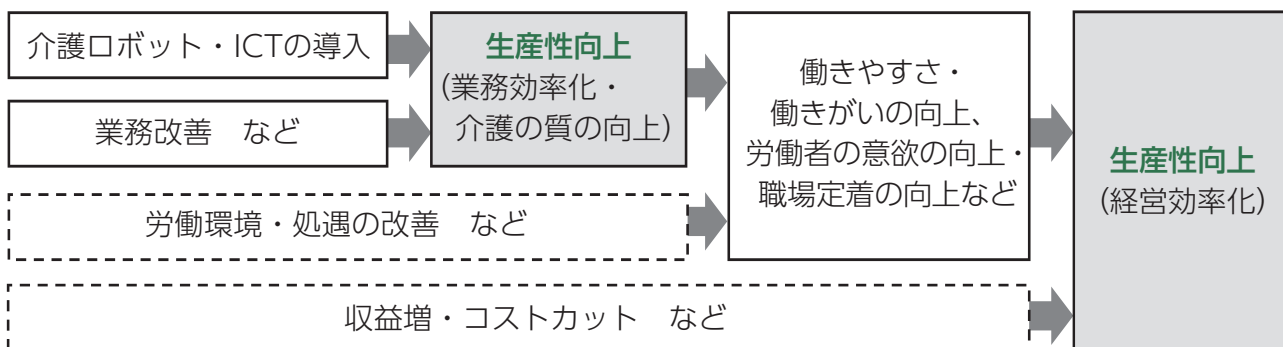
これに対して現在介護分野において求められている「生産性向上」は、「経営効率化」という意味での生産性向上を実現する前に、まずは「業務効率化」を図って職員の業務負担の軽減を図りましょう、さらに業務効率化によって得られた余力を介護の質の向上に振り向けましょう、つまり「業務効率化と介護の質の向上」を目指そうという意味で用いられています。

このため、「介護ロボット・ICTの導入による生産性向上」というフレーズの意味は、「介護ロボット・ICTを導入することによって、(単純な労働密度の強化ではなく)業務効率化を図り、そのことを通じて、限られた人員の中でも業務負担の軽減を図り、無理なく介護事業を運営できるようにし、さらに介護の質の向上をも図っていく」というところにあります。

なお介護ロボット・ICTは、生産性向上(業務効率化・介護の質の向上)のための有力な手法ではありますが、導入しただけで必ずそれが実現できるものではなく、介護現場の業務の段取り・流れ・手続き自体を見直し

たり無駄な業務自体を廃止・縮小する「業務改善」とセットで行うことで初めて効果がでています。「生産性向上(業務効率化・介護の質の向上)」の手法としてのロボット・ICTについては第3章43において、またその他の「業務改善」等の手法については第3章44で解説します。

このような「業務効率化・介護の質の向上」という意味での生産性向上が実現できると、「業務効率化」によって働きやすさが向上し、また「介護の質の向上」によって働きがいが増え、結果として介護人材の意欲や職場定着が進むと考えられます。このことにより介護人材の意欲の向上・職場定着の向上などが図られ、収益増・コストカットとあいまって、結果として「経営効率化」という意味での「生産性向上」も実現できることとなります。



CHECK

介護分野における「生産性向上」は、「経営効率化」という一般的な意味ではなく、「業務効率化と介護の質の向上」という意味で用いられている



介護事業は「人」がいないと成り立ちません。職員の職能を高めつつ、職場での定着率を高めるためにも、戦略的な人事制度を構築する必要があります。

1 介護事業の人事戦略

介護事業は、人員基準や配置基準など介護保険制度に大きく規定され、法規制や社会制度など経営を取り巻く環境に照らしながら、経営戦略に基づき、人事戦略を考えていくことになります。これに合わせて、利用者に対する**対人サービス**という大きな特徴を持っており、以下の図表のような点も踏まえておく必要があります。

サービスの特徴

サービスの特性	説明
無形性（非物質性）	物理的な商品のように、購入前に見たり触ったりできない。
非貯蔵性（消滅性）	物理的な商品と異なり、サービスは貯蔵・保存し、在庫を持つことができない。
生産と消費の不可分性	サービスは、提供されるその場、その時に購入者である消費者がいないと成り立たない。
取引の不可逆性	提供されたサービスは、返品することはできない。
需要の時期的集中性	サービスは、繁閑の差が激しい。
異質性（品質の変動性）	サービスの品質は、標準化することが難しい。
労働集約性	サービスは、人間の活動に委ねられているウエイトが非常に大きい。

2 人事制度の目的

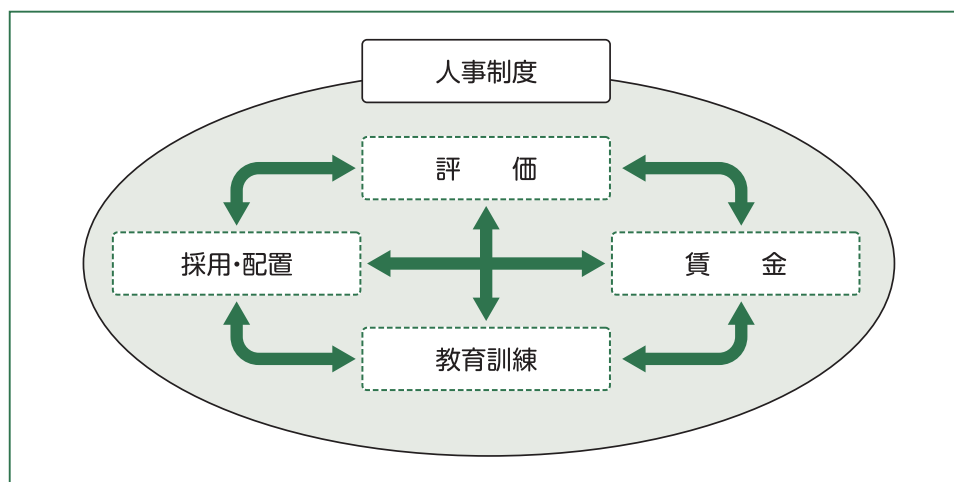
人事制度とは「配置」「評価」「賃金」「教育訓練」といった人に関する制度をいいます。従業員を採用した場合、能力・適正に応じて「配置」し、勤務態度や仕事を「評価」します。評価の結果は、「賃金」に反映され、「教育訓練」ニーズの把握と実施、さらに適材適所への「配置」などに役立っています。

各制度が密接に関連しながら人材を活用することで、最終的に事業所の目標を達成することができます。

Point

人事制度は、時代や経済、経営環境の影響を受け、業種、社歴、規模、トップの考え方などにより制度もさまざまです。自事業所に合うのか、運用できるのかを検討して構築することが重要です。

人事制度の体系



3 介護キャリア段位制度

介護分野における実践的なキャリア・アップの仕組みを構築することで、介護職員の実践的な職業能力を評価する取組みの効果的な運営と定着を図るための制度として、介護プロフェッショナルの「キャリア段位制度」があります。

「キャリア段位制度」は、事業所ごとにバラバラで行われている職業能力評価に、共通のものさしを導入することで、**職員の実際の能力を明確にしよう**とするのがねらいとなります。

キャリア段位制度導入の効果

お答え
しましょう



現場で何ができるかを証明できます

介護福祉士の資格を持っているとか、ホームヘルパー研修を修了したというだけでなく、「現場で実際に何ができるか」が証明できます。

具体的には、入浴や排泄等の介護技術や、利用者・家族とのコミュニケーション、感染症や事故への対応、地域包括ケアの実践的スキル等を現場で仕事をする中で共通のものさしで評価します。

やりがいや処遇改善の材料につながります

「キャリア段位」の取得を目標に、できていないことを認識して現場で取り組むことによって、やりがいやスキルアップのモチベーションにつながります。

また、給料や評価を決める際の重要な材料になるので、処遇改善につながることが期待されています。

転職の際のデメリットを軽減できます

ジョブカード®にキャリア段位制度の中で評価された実践的スキルの評価結果を記載して、求職活動に活用すれば、転職する際のデメリットが軽減されます。

※ジョブカード：職務経歴、学習歴・訓練歴の他に、職業訓練や職場の中で得た具体的な職業能力等について、キャリア・コンサルタント等が明確化し、客観的に記述した情報をまとめたシート。

介護分野への参入を促します

これから介護職を目指す若い人にとって、キャリアパスが見えやすくなり、介護分野への参入を促します。

(出所)『介護プロフェッショナルキャリア段位制度』[厚生労働省ホームページ]
(<https://careprofessional.org/file/pr20131202164808.pdf>)

Point

キャリア段位制度の取組みにあたっての詳しい内容は、厚生労働省『介護プロフェッショナルキャリア段位制度』ホームページで確認してみましょう。

<https://careprofessional.org/careproweb/jsp/>

CHECK

経営戦略と整合性がとれた人事制度となっている
自事業所に合った人事制度を設計、運営している

☐
☐

働きやすい・働きがいのある職場づくり

働きやすい・働きがいのある職場は、労働者の意欲と職場定着を高め、業績をあげる効果があります。事業主の行う雇用管理施策は、労働者が働きやすい・働きがいのある職場だと感じられるよう職場環境を整えるという観点が大変重要です。

1 働きやすい・働きがいのある職場をつくる意義

雇用管理は良質な人材の定着・育成のために欠かすことのできない重要な基盤ですが、具体的には、「働きやすさ」と「働きがい」の双方を高める取り組みを通じて、人材が集まり定着する「魅力ある職場」を作っていくことがポイントになります。

そこで、「働きやすさ」と「働きがい」が高まると実際にどんな効果がでるのかを、厚生労働省の研究調査の結果（下表）からみてみると、「働きやすさ」「働きがい」を感じている労働者は、そう感じていない労働者よりも、圧倒的に意欲が高くて職場定着する気持ちが強く、またその所属する会社が業績があがっている場合が多いということがわかります。このことから「働きやすい・働きがいのある職場づくり」をすると、労働者の意欲と職場定着を高め、業績も上げることができるという見方をすることができます。

労働者の意識		労働者の意欲 仕事に対する意欲が「高い」「どちらかといえば高い」	労働者の職場定着 「今の会社ですっと働きたい」「続けたい」	会社の業績 会社の業績が「上がっている」「どちらかといえば上がっている」
働きやすさ	働きやすい	72.2%	44.4%	44.8%
	働きやすくない	31.3%	10.3%	30.6%
働きがい	働きがいがある	84.2%	50.7%	48.0%
	働きがいがない	27.5%	11.4%	30.3%

厚生労働省「職場の働きやすさ・働きがいに関するアンケート調査（労働者調査）」（平成 25 年）

2 働きやすい・働きがいのある職場はどうすれば実現できるか

それでは働きやすい・働きがいのある職場はどうすれば実現できるのでしょうか。

これについては厚生労働省が、これまでのさまざまな研究調査から得られた知見をモデル図にまとめて示しています。これを介護労働安定センターにおいて一部修正したものが次のページの図です。

この図は、右側の楕円枠内に「働きがい」と「働きやすさ」を置き、上記の調査結果から得られた考え方を踏まえて、「働きがい」と「働きやすさ」が高まると、「労働者の意欲」「労働者の定着率」が高まり、それが「人材確保」「企業業績の向上」「生産性向上」につながることを表しています。

この「働きがい」と「働きやすさ」とは「労働者の意識」ですが、労働者がそのように意識できる理由を探っていくと、「自分が役立っていると感じられる」「自己の価値を確認できる」など、いくつかの要素があるといわれています。

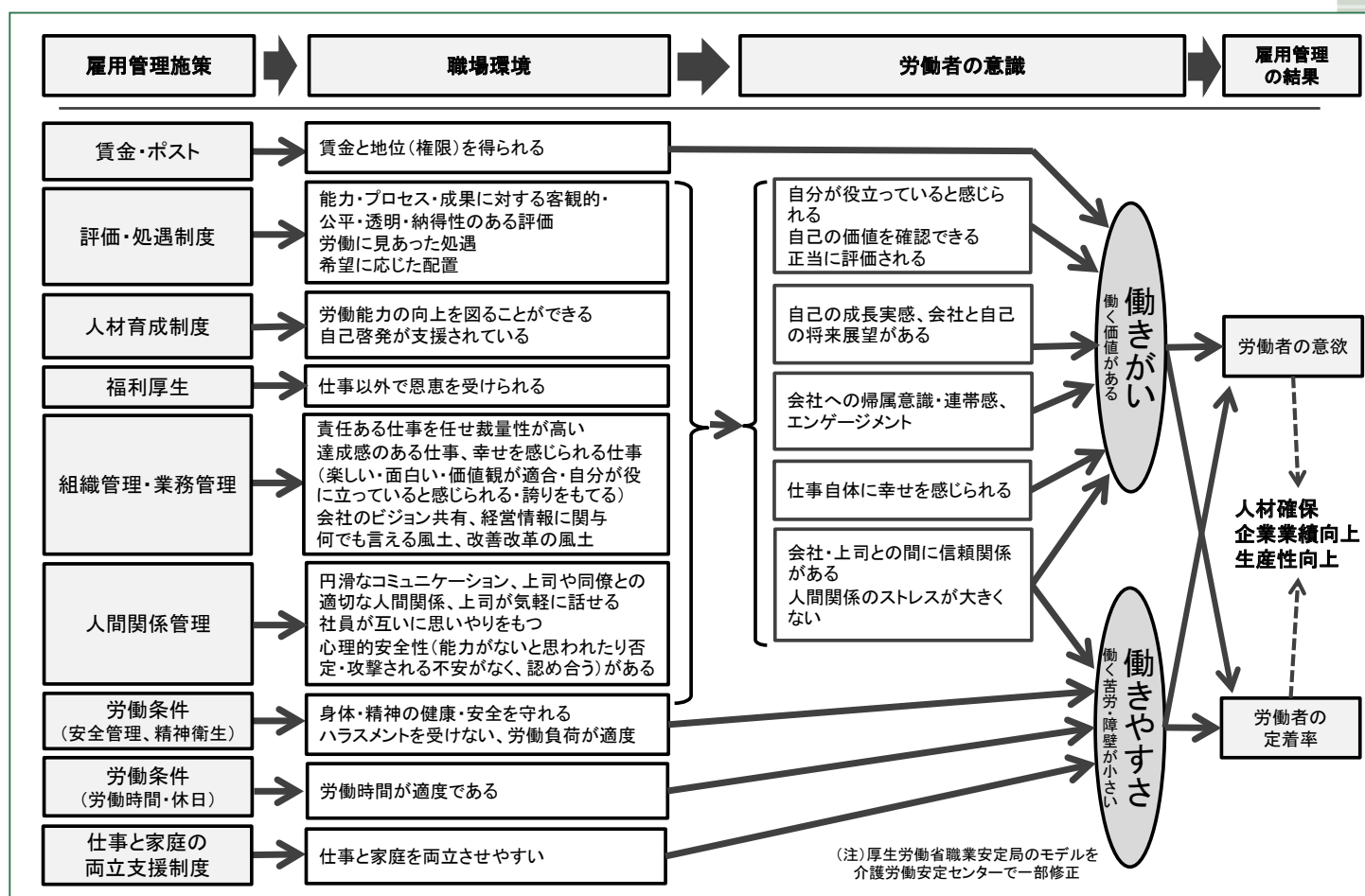
さらにこのような労働者の意識を生み出していることに影響を与えているのが「職場環境」です。例えば

労働者に対して「能力・プロセス・成果に対する客観的・公平・透明・納得性のある評価」がされるということは、「自己の価値を確認できる」などに重要な影響を与え、その結果「働きがい」を高める効果があるのではないかと考えることができます。

そしてさらにこのような「職場環境」を変えていくのが「雇用管理施策」です。「雇用管理施策」は、「賃金・ポスト」や「評価・処遇制度」などのいくつかの項目に分けることができます。

事業主の行う「雇用管理施策」は、労働関係法令によって順守すべきものとされている基準をクリアするだけでなく、働きやすい・働きがいのある職場をつくることを目指して行うことが重要です。「働きがい」と「働きやすさ」は、事業主が労働者に対してそれを持てとって実現するものではありません。そのためには、労働者が働きやすい・働きがいのある職場だと感じてもらえるようにするには、どんな意識をもってもらうことが必要か、その意識をもってもらうにはどのように職場環境を整えるべきかを考え、そしてそのような職場環境を整えるにはどんな雇用管理施策をとればよいかと考えていくことが重要です。

働きやすさ・働きがいに関するモデル図



CHECK

雇用管理施策を、労働関係法令の基準をクリアするだけでなく、働きやすい・働きがいのある職場をつくる観点から実施している



Memo

第 2 章

介護事業所が
守らなければならない
法定事項

労働契約を結ぶときは、就業規則や法律の基準に反する労働条件で締結してはなりません。5年を超えて契約を更新している有期労働契約の労働者から無期労働契約への転換を申し込まれたときは、法律上その申し込みを承諾したものとみなされ、拒否できません。

1 労働契約法

(1) 労働契約の原則

労働契約法は、労働契約の基本的な事項（労働契約の原則、労働契約の変更、有期労働契約など）について定めた法律で、2008年（平成20年）3月1日に施行されました。

労働契約の原則

- | | |
|------------------|----------|
| ①労使対等の原則 | ④信義誠実の原則 |
| ②均衡考慮の原則 | ⑤権利濫用の禁止 |
| ③仕事と生活の調和への配慮の原則 | |

(2) 就業規則を下回る労働条件を定めた労働契約

就業規則で定める基準に満たない労働条件を定める労働契約は、その部分については無効となり、就業規則で定めた労働条件が当事者間の労働条件になります。

(3) 法違反の労働契約

法律で決められた基準に反する労働条件は無効で、無効となった部分は法律で定められた基準が適用されます。

2 労働契約

労働契約には「期間の定めのない契約」（無期労働契約）と「期間の定めのある契約」（有期労働契約）の2種類があります。「期間の定めのある契約」は原則として3年を超えて契約を結ぶことはできませんが、次の例外があります。

有期労働契約の契約期間

原則：3年まで

例外：①3年を超えて契約できる場合

- ・一定の事業の完了に必要な期間を定める場合
- ・労働基準法第70条による職業訓練のために長期の訓練期間が必要な場合

②最長5年の契約ができる場合

- ・高度で専門的な知識等を有する者
- ・満60歳以上の者

※「高度で専門的な知識を有する者」については厚生労働省告示で定められています。

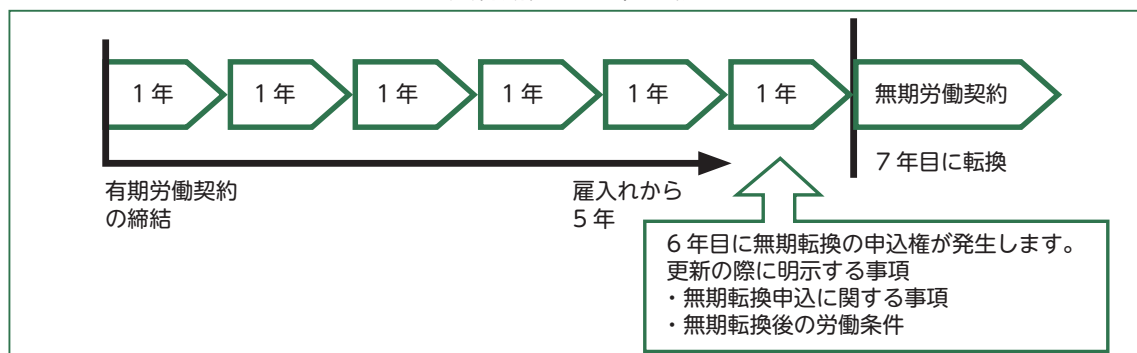
3 有期労働契約から無期労働契約への転換

有期労働契約が繰り返し更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申し込みにより期間の定めのない契約（無期労働契約）に転換することができます。無期労働契約への転換の申し込みは労働者の自由ですが、**申込みしたときは法律上その申込を承諾したものとみなされ、使用者は拒否できません。**

(1) 申込権が発生する時期と転換

契約期間が1年の場合、無期転換申込の権利の発生時期は「有期労働契約の期間を通算した期間が5年」に達した労働者がその次の「6年目」に入る労働契約をしたときに発生します。無期労働契約への転換は、「7年目」の契約からとなります。

契約期間が1年の場合



(2) 無期転換申込権のクーリング期間（空白期間）

通算契約期間が1年以上の場合、契約と契約の間（契約のない期間）が6か月以上空けて契約をしたときは、前後の契約期間は通算しません。

(3) 無期転換申込機会、無期転換後の労働条件の明示

はじめて無期転換申込権が発生する有期労働契約更新の際、無期転換申し込みに関する事項と無期転換後の労働条件を明示する必要があります。しかし、無期転換申し込みをしない場合は、契約を満了した後も有期労働契約の更新のたびに無期転換を申し込むことができる旨（無期転換申込機会）と無期転換後の労働条件の明示が必要になります。

(4) 有期労働契約から無期労働契約に転換した後の労働条件

原則として労働者が無期転換の申し込みをしたときの有期労働契約と同じ労働条件になりますが、他の通常の労働者（正社員等のいわゆる正規型の労働者及び無期雇用フルタイム労働者）とのバランスを考慮した事項について有期契約労働者に説明するように努めなければならないこととなります。

無期雇用フルタイム労働者とは、事業主と期間の定めのない労働契約をしているフルタイムで働く労働者のことです。

(5) 定年（60歳以上）に達した後、再雇用されている有期雇用労働者について

「有期雇用労働者等に関する特別措置法」に基づいて計画届を労働局に届け出て認定を受けた事業所は、再雇用の有期雇用労働者が、その事業主に定年後引き続いて雇用されている期間は、無期転換申込権が発生しません。

Point

無期契約転換については、就業規則の内容確認と整備が必要です。

有期労働契約から無期労働契約に転換した労働者に適用する就業規則がない場合は、就業規則の修正が必要になります。例えば、有期労働契約のときには定年の定めがなかったが、無期労働契約への転換に際し、新たに定年を設ける場合は、定年の定めを規定する必要があります。

CHECK

労働契約を結ぶときは就業規則や法令を遵守している ☐

有期労働契約から無期労働契約へ転換する労働者に適用する就業規則がある ☐

第2章

介護事業所が守らなければならない決定事項

正社員、パートタイマー、登録ヘルパーなど雇用形態や呼び名に関係なく、労働者と雇用契約を結ぶ際には、労働条件の明示を書面（FAX・電子メール、SNS等）で行いましょう。明示する労働条件は事実と異なる内容としてはなりません。

1 労働条件の明示

使用者が労働者を雇い入れるときは、必ず労働条件を明示しなければなりません。労働条件の明示には「必ず明示しなければならない事項」と「定めをした場合に明示しなければならない事項」があります。

(1) 必ず明示しなければならない事項

- ①労働契約の期間
- ②有期労働契約を更新する場合の基準（通算契約期間または有期労働契約の更新の回数の上限を含む）
- ③就業の場所・従事すべき業務（就業場所および従事すべき業務の変更の範囲を含む）
労働契約の締結時と有期労働契約の契約更新時に「雇い入れ直後の就業場所・業務の内容」に加え「変更の範囲」についても明示が必要になります。
「変更の範囲」とは、将来の配置転換など今後の見込みも含めた就業場所や業務の変更の範囲のことをいいます。
- ④始業・終業の時刻、所定労働時間を超える労働の有無、休憩時間、休日、休暇、労働者を2組以上に分けて就業させる場合の就業時転換に関する事項
- ⑤賃金の決定、計算・支払の方法、賃金の締切り・支払の時期
- ⑥退職に関する事項（解雇の事由を含む）
- ①から⑥は書面で明示しなければならない事項です。
- ⑦昇給に関する事項

(2) 定めをした場合に明示しなければならない事項

- ①退職手当の定めが適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算・支払いの方法及び支払いの時期
- ②臨時に支払われる賃金、賞与等及び最低賃金額に関する事項
- ③労働者に負担させる食費、作業用品などに関する事項
- ④安全・衛生 ⑤職業訓練 ⑥災害補償、業務外の傷病扶助 ⑦表彰、制裁 ⑧休職

(3) パートタイマーに労働条件を明示するとき

上記の「必ず明示しなければならない事項」①から⑥の他に、次の事項も書面等で明示しなければなりません。

- ①昇給の有無 ②退職手当の有無 ③賞与の有無 ④相談窓口（担当者の部署、役職、氏名）

(4) 労働条件の明示方法

労働条件の明示は、書面の交付による明示の他、労働者が希望した場合は、FAXや電子メール、SNS等で行うことができます。電子メールやSNS等で明示するときは、出力して書面が作成できる形式に限られます。印刷や保存がしやすいよう添付ファイルで送りましょう。

2 労働条件明示のタイミング

ハローワーク等への求人申込みや自社ホームページでの募集の際に、職業安定法に定める労働条件を明示する必要があります。

2024年（令和6年）4月1日から、従業員の募集や求人申込みの際に、①従事すべき業務の変更の範囲、②就業場所の変更の範囲、③有期労働契約を更新する場合の基準（通算契約期間又は更新回数の上限を含む）について明示することとなりました。

募集のとき	求人票や募集要項などで労働条件を明示する必要があります。 ※自事業所ホームページでの募集の際も労働条件の明示は必要です。
労働条件に変更があった場合	当初明示した労働条件が変更になる場合は、変更内容を明示しなければなりません。 ※面接等の過程で変更があった場合は、求職者に速やかに通知します。
労働契約締結時	労働基準法に基づき、労働条件通知書等で労働条件を通知する必要があります。

労働者の募集時に明示しなければならない労働条件等

①契約期間 ②有期労働契約を更新する場合の基準（通算契約期間又は契約更新回数に上限がある場合は上限を含む）③業務内容および就業場所（変更の範囲を含む）④就業時間（始業・終業の時刻）、休憩、休日、時間外労働の有無 ⑤賃金 ⑥試用期間 ⑦労働保険・社会保険の適用 ⑧募集者（事業主）の氏名又は名称 ⑨受動喫煙防止措置の状況 等

Point

「固定残業代」（時間外労働の有無にかかわらず定額で一定の割増賃金を支給する制度）を採用する場合は、募集要項や求人票に次の内容を明示する必要があります。

- ①固定残業代を除いた基本給の額
- ②固定残業代に関する労働時間数と金額等の計算方法
- ③固定残業時間を超える時間外労働については割増賃金を追加で支払う旨

3 有期契約労働者の労働条件の明示

有期労働契約の締結と契約更新時に、更新上限（有期労働契約の通算契約期間または更新回数の上限）の有無と内容の明示が必要になります。

有期契約労働者に対し労働条件を明示する時は、①契約の更新の有無 ②契約の更新の判断基準 ③契約更新の上限の有無について明らかにしましょう。

CHECK

労働条件通知書をすべての労働者に渡している ☐

有期契約労働者には、契約の締結時と更新時に、更新上限の有無と内容の明示を行っている ☐

第2章

介護事業所が守らなければならない決定事項

就業規則は、労働時間や賃金などの労働条件や、職場内の規律を定めた職場の規則です。常時 10 人以上の労働者を使用している事業場では、就業規則を作成し、労働者代表の意見書を添付して労働基準監督署に届出をしなければなりません。

1 就業規則の作成義務

常時 10 人以上の労働者を使用する事業場では、就業規則を作成しなければなりません。

常時 10 人以上の労働者には、パートタイマーやアルバイトなどを含みます。
労働者の人数が時として 9 人以下になることがあっても、常態として 10 人以上である場合は、作成しなければなりません。

常時使用する労働者の人数が 9 人以下の事業場では、就業規則の作成義務はありませんが、働きやすさ向上のために就業規則を作成するようにしましょう。

2 就業規則の記載事項

就業規則には、必ず記載しなければならない事項（絶対的必要記載事項）と、定めをする場合には記載しなければならない事項（相対的必要記載事項）があります。

作成する際は、就業規則は労働基準法などの法令や労働協約に反してはなりません。また、就業規則で定める基準に達しない労働契約は、その部分については無効となります。

(1) 必ず記載しなければならない事項（絶対的必要記載事項）

- ① 始業及び終業の時刻
- ② 休憩時間
- ③ 休日
- ④ 休暇
- ⑤ 労働者を 2 組以上に分けて交替で就業させる場合の就業時転換に関する事項
- ⑥ 賃金（臨時の賃金等を除く。）の決定の方法
- ⑦ 賃金（臨時の賃金等を除く。）の計算及び支払の方法
- ⑧ 賃金（臨時の賃金等を除く。）の締切り及び支払時期
- ⑨ 昇給に関する事項
- ⑩ 退職に関する事項
- ⑪ 解雇の事由に関する事項

育児休業・介護休業について

育児・介護休業法に基づく育児休業・介護休業は、「休暇」に該当し絶対的必要記載事項になるため、必ず就業規則に規定しましょう。

(2) 定めをする場合には記載しなければならない事項（相対的 necessary 記載事項）

- ①退職手当に関する事項
 - ・適用される労働者の範囲 ・退職手当の決定 ・計算及び支払の方法
 - ・退職手当の支払の時期
- ②臨時の賃金等（退職手当を除く。）に関する事項
- ③最低賃金に関する事項
- ④労働者に食費、作業用品、その他の負担に関する事項
- ⑤安全及び衛生に関する事項
- ⑥職業訓練に関する事項
- ⑦災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項
- ⑧表彰及び制裁の種類及び程度に関する事項
- ⑨以上のほか、事業場の労働者のすべてに適用される定めに関する事項

3 就業規則の作成・変更手続き

(1) 意見聴取

就業規則を作成・変更する際には、労働者代表の意見を聴かなければなりません。意見を聴く労働者代表とは、事業場の過半数で組織する労働組合があればその労働組合、そのような労働組合がなければ全労働者（パートタイマー、アルバイトを含む。）の過半数を代表する者のことです。

(2) 届出

就業規則を作成・変更したときは、事業場を管轄する労働基準監督署に労働者代表の意見書を添付して届出をします。

就業規則は事業場単位で作成し届出をします。複数の事業場がある場合は、それぞれの事業場を管轄する労働基準監督署に届出をします。

(3) 周知

届出をした就業規則は労働者に周知をして、労働者がいつでも見られる状態にしておく必要があります。

就業規則の周知方法

- ①常時各作業場の見やすい場所に掲示または備え付ける。
- ②労働者に書面で交付する。
- ③社内LANなどで常時閲覧できるようにする。



「意見聴取」とは、あらかじめ就業規則の内容を知らせて意見を聴くということで、同意を取り付けることや、その意見に拘束されることはありませんが、労働者には規則の内容をよく説明して理解を得られるようにしましょう。

CHECK

- 就業規則を作成する際に、労働者代表の意見を聴取している ☐
- 就業規則を労働者に周知している ☐

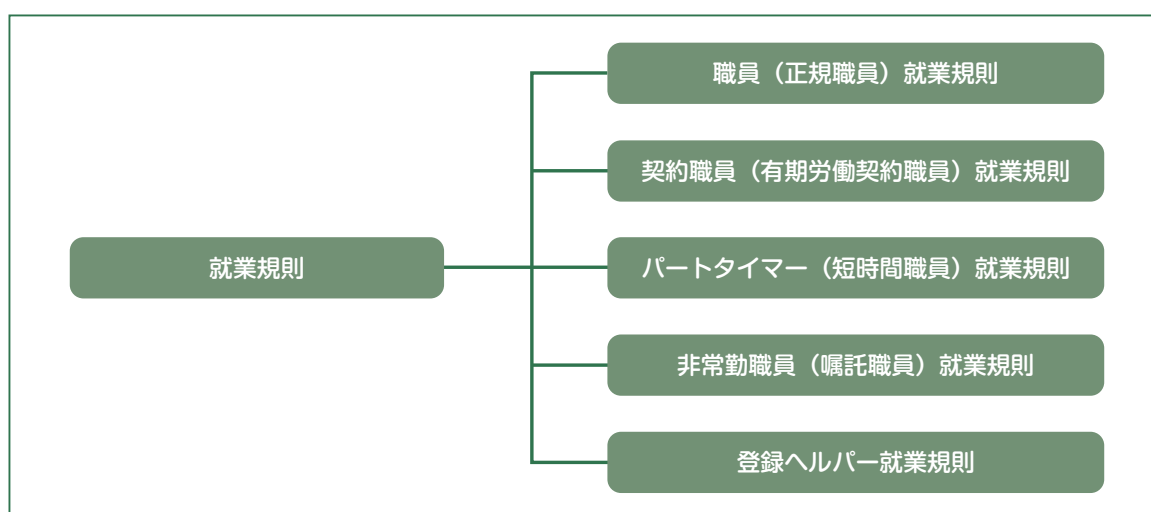
就業規則(パートタイマー、 有期契約労働者等)

(パートタイム・
有期雇用労働法)

パートタイマーや登録ヘルパーを含め常時 10 人以上の労働者を使用する使用者は、パートタイマー等に適用される就業規則を作成する義務があります。トラブルを未然に防ぐためにも就業ルールをしっかりと定めましょう。

1 就業規則の対象労働者

就業規則は、事業所で雇用されているすべての労働者について作成しなければなりません。正規職員のほかに、「契約職員」「パートタイマー」「登録ヘルパー」など雇用形態が異なる労働者がいる場合には、**それぞれに応じた就業規則を作成することが必要となります。**



「パートタイマー等の休職に関して、別に定めるところによる。」としながら、別規程が見当たらない事業所も見受けられます。このような場合、パートタイマーに対しても長期雇用を前提とする正規職員と同じような労働条件（休職）を適用しなければならなくなってしまう場合もあります。

2 パートタイマーからの意見聴取

短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律（パートタイム・有期雇用労働法）ではパートタイマーの就業規則を作成・変更しようとするときは、パートタイマーの過半数を代表すると認められるものの意見を聴くように努めなければなりません。

この意見聴取については、書面を労働基準監督署に届け出るなどの手続きは不要ですが、事業所内では何らかの形で書面に残すようにするとよいでしょう。

就業規則作成・変更にあたっての意見聴取の違い

労働基準法	パートタイム・有期雇用労働法
事業場の全労働者の過半数代表の意見を聴かなくてはならない。	事業場のパートタイマーの過半数代表の意見を聴くように努めなければならない。
労働基準監督署に意見書を添付して届け出なければならない。	意見書の添付は不要

3 パートタイマー等の就業規則を作成する際のポイント

パートタイマー等の就業規則を作成する場合、正規職員就業規則と労働条件や待遇について、労務トラブルを防ぐ観点から考慮するポイントについて確認しておきましょう。

職務内容の限定、配置転換	正規職員と業務内容や配置の変更の範囲などが同じであれば基本給や賞与などの待遇で差別することは禁止されているため、パートタイマー等の職務内容や配置転換について、正規職員とは異なることを明らかにする必要があります。
正社員への転換を推進するための措置	正規職員への転換を推進するための措置について、会社は必ず講じておかねばなりません。
特別休暇	法律で定める有給休暇のほか、特別休暇を設ける必要があるのかを検討しましょう。
育児・介護休業等	育児・介護休業法に則って、対象者の要件をしっかりと定めておく必要があります。
退職制度	パートタイマー等に退職制度を適用するかどうかを検討しましょう。
賞与・退職金	パートタイマー等に賞与・退職金を支給するかどうかを検討しましょう。
健康診断	要件を満たすパートタイマーに対しては、一般健康診断（雇入れ時の健康診断、定期健康診断等）を行う必要があります。
相談窓口	事業所は、パートタイマーからの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制を整備する必要があります。



正規職員とパートタイマー等の労働条件を検討するにあたっては、パートタイム・有期雇用労働法でも規定されていますが、**正規職員との均衡待遇・均等待遇を考慮にいれなければならない**。『18. 賃金の基本』でも触れていますが、同一労働同一賃金の実現に向けて「短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針」が発表されています。この指針で示されている待遇差の合理性・不合理性をしっかりと確認した上で、規定を設けるようにしましょう。

CHECK

雇用区分に応じた就業規則を作成し、労働基準監督署に届け出ている ☐
パートタイマー等をめぐる法的なポイントを押さえている ☐

第2章

介護事業所が守らなければならない決定事項

パートタイマーや登録ヘルパーは、人によって休日や労働時間などの労働条件が異なることが多いため、トラブルを防止するためにも労働条件を明確にしておきましょう。

1 労働条件の明示

労働契約を締結するときは、その締結の際に、使用者は労働者に対して賃金や労働時間その他必要な労働条件を書面で明示しなければならないことになっていますが、この規定は、パートタイマーにも適用されます。

パートタイマーには、さらに4つ、昇給、退職手当、賞与の有無、相談窓口を書面で明示すべき事項に加える必要があります。



パートタイマーも労働基準法上の労働者なので、労働基準法、労働安全衛生法、男女雇用機会均等法、育児・介護休業法などの労働関連法規が原則としてそのまま適用されます。また、パートタイマーのための法律として「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律（パートタイム・有期雇用労働法）」があります。

2 パートタイマーへの待遇に関する説明義務

パートタイマーを雇い入れたときは、実施する雇用管理の改善措置の内容（賃金や教育訓練、福利厚生、正社員転換推進措置など）について説明することが義務づけられています。

また、パートタイマーの待遇について、パートタイマーから求めがあったときは、事業所は通常の労働者との待遇差の内容、理由などについて説明しなければなりません。パートタイマーが説明を求めたことにより、不利益な取り扱いをすることは禁止されています。

説明が課される事項

【雇入れ時（第14条第1項）】	【説明を求められたとき（第14条第2項）】
● 不合理な待遇の禁止に関する事由 ● 待遇の差別的取扱い禁止に関する事由 ● 賃金の決定方法 ● 教育訓練の実施 ● 福利厚生施設の利用 ● 通常の労働者への転換を推進するための措置	● 待遇内容及び待遇決定に際しての考慮事項 ● 通常の労働者との間の待遇差の内容や理由 ● 労働条件の文書交付等 ● 就業規則の作成手続 ● 待遇の差別的取扱い禁止に関する事由 ● 賃金の決定方法 ● 教育訓練の実施 ● 福利厚生施設の利用 ● 通常の労働者への転換を推進するための措置

3 不合理な待遇差の禁止

同じ事業所内で、同じ職種に従事する正規職員とパートタイマーとの間で、不合理な待遇差を設けることは禁止されており、「均衡待遇」と「均等待遇」が義務づけられています。

正規職員・パートタイマーそれぞれ、①職務内容（業務内容、責任の程度）、②職務内容・配置の変更範囲（配置転換、転勤、異動の有無や範囲）、③その他の事情（職務の成果、能力、経験など）に応じた待遇が求められます。

図表 均衡待遇と均等待遇

均衡待遇

正規労働者と非正規労働者との間で、上記①～③における違いを考慮した上で、不合理な待遇差を設けてはなりません。

●①～③が異なる場合は、その違いに応じた待遇が求められる＝均衡待遇



均等待遇

上記①・②が同じ場合、非正規労働者であることを理由に待遇面で差別的取り扱いをしてはなりません。

●基本給、賞与、各種手当、福利厚生、教育訓練などを同一にする必要がある＝均等待遇



（出所）『東商新聞 News&Opinions 第 2119 号』東京商工会議所 一部改

4 パートタイマーの相談に対応するための体制整備

パートタイマーからの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制を整備しなければなりません。相談に対応するための体制整備の例としては、以下のようなものがあります。

- 雇用する職員の中から相談担当者を決め、相談に対応させる。
- 短時間雇用管理者を相談担当者として定め、相談に対応させる。
- 事業主自身が相談担当者となり、相談対応を行う。
- 外部専門機関に委託し、相談対応を行う。

+α

パートタイム・有期雇用労働法では、パートタイマーから正規職員への転換を推進するための措置を講ずるよう義務が課されています。

CHECK

- パートタイマー、登録ヘルパーと雇用契約書を締結している ☐
- パートタイマー、登録ヘルパーを不利益に取り扱っていない ☐

使用者は、労働者の労働時間を適正に管理しなければなりません。タイムカードや出勤簿には始業・終業時刻を正しく記録しましょう。参加を義務づけている教育・研修は労働時間に該当します。

1 労働時間とは

労働時間とは、労働者が使用者の指揮命令下に置かれている時間のことをいいます。

(1) 労働時間にあたるもの

- ①業務に必要な準備行為（着用を義務付けられた所定の服装への着替え等）
- ②業務終了後の業務に関連した後始末（清掃等）を事業場内で行った時間
- ③手待ち時間
- ④参加することが業務上義務づけられている研修・教育訓練の受講
- ⑤使用者の指示により業務に必要な学習等を行っていた時間

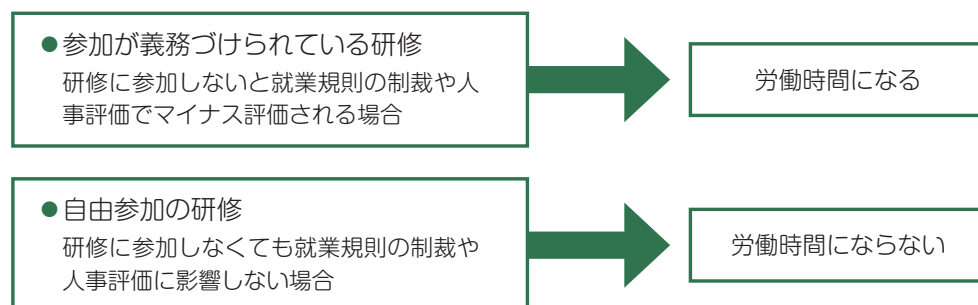
※「③手待ち時間」とは、使用者の指示があった場合には即時に業務に従事することを求められており、労働から離れることが保障されていない状態で待機している時間をいいます。

(2) 労働時間にあたるかどうかの判断

労働契約や就業規則の定めによらず、労働者の行為が使用者の指揮命令下に置かれたものと評価できるか客観的にみて判断されます。労働者の行為が使用者から義務づけられ、またはこれを余儀なくされていた等の状況の有無から、個別具体的に判断されます。

「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」（厚生労働省）より

(3) 研修に参加する時間



(4) 健康診断の受診時間

一般健康診断の受診時間は、労働時間としなくても労働基準法上問題はありませんが、厚生労働省の通達では「労働時間とすることが望ましい」とされています。

なお、特殊健康診断の受診時間は労働時間として取り扱わなければなりません。

2 労働時間の原則

(1) 法定労働時間

使用者は労働者に休憩時間を除いて、1日に8時間、1週間に40時間を超えて労働させることはできません。

(2) 特例措置事業場

事業場の規模が10人未満の「特例事業場」は、1日8時間、1週間44時間まで労働させることが認められています。

介護事業は保健衛生業にあたります。

特例措置事業場 (10人未満の下記の事業)
商業
映画演劇業（映画の製作の事業を除く。）
保健衛生業
接客娯楽業

法定労働時間と所定労働時間のちがい

法定労働時間：労働基準法32条または40条で定められている労働時間（1日8時間、1週40時間または44時間）をいいます。

所定労働時間：事業所において、就業規則、労働契約などによって決められた1日または1週間などの労働時間をいいます。

3 労働時間の管理

使用者は、労働時間を適正に管理しなければなりません。労働時間の管理については、「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」（厚生労働省）に詳しく定められています。

また、労働者の健康確保措置を適切に実施する観点から労働安全衛生法、同施行規則において「労働時間の状況の把握」の方法についても規定しています。

使用者が講ずべき措置

1. 始業・終業時刻を確認し、記録すること

2. 記録方法

①使用者が自ら現認することにより確認し、適正に記録すること

②タイムカード、ICカード、パソコンの使用時間（ログインからログアウトまでの時間）の記録等の客観的な記録を基礎として確認し、適正に記録すること

※自己申告制の場合の措置についてもガイドラインに細かく規定されています。



管理監督者には労働基準法で定める労働時間、休憩、休日の規定が適用されません（深夜業、年次有給休暇の規定の適用はあります。）。

管理監督者にあたるかどうかの判断は、「経営者と一体的な立場と呼ぶにふさわしい重要な職務内容、責任となっており、それに見合う権限の付与が行われている」「重要な職務と責任を有していることから、現実の勤務が実労働時間の規制になじまない」等、一定の基準があります。管理職＝管理監督者ではありませんので注意が必要です。

CHECK

参加を義務付けている研修時間は労働時間として扱っている

☐

タイムカードや出勤簿には始業・終業時刻の記録を行っている

☐

時間外労働・休日労働・深夜労働

(労働基準法)

労働者に時間外労働や休日労働を行わせる場合は、36 協定を労働者代表と締結し、労働基準監督署に届出をする必要があります。なお、36 協定を締結していても時間外労働には上限があります。

1 時間外労働・休日労働・深夜労働

(1) 時間外労働とは

1 週間および 1 日の法定労働時間（1 日 8 時間、1 週 40 時間または 44 時間）を超えて労働させることをいいます。

(2) 休日労働とは

法定休日（1 週 1 日または 4 週 4 日の休日）に労働させることをいいます。

法定休日と所定休日のちがい

法定休日：労働基準法 35 条で定められている休日（1 週 1 日または 4 週 4 日）をいいます。

所定休日：事業所において、就業規則、労働契約などによって決められた休日をいいます。

(3) 深夜労働とは

22：00 から 5：00 までの時間に労働させることをいいます。

2 36 協定

時間外労働や休日労働をさせる場合は、あらかじめ「時間外労働・休日労働に関する労使協定」（36 協定）を締結し、事業場を管轄する労働基準監督署に届け出なければなりません。この協定を届け出ることによって、法定労働時間を超えて時間外労働をさせ、法定休日に休日労働をさせることができます。

労使協定（36 協定新様式）で協定する事項

- ①労働時間を延長し、又は休日に労働させることができる場合
- ②労働時間を延長し、又は休日に労働させることができる労働者の範囲
- ③対象期間（1 年間に限る）
- ④1 年の起算日
- ⑤有効期間
- ⑥対象期間における 1 日・1 か月・1 年について労働時間を延長させることができる時間又は労働させることができる休日
- ⑦時間外労働と法定休日労働の合計が、月 100 時間未満、2～6 か月平均 80 時間以内を満たすこと

ただし、労使協定（36 協定）を締結すれば、何時間でも時間外労働をさせることが認められるわけではありません。法律により、下記のような時間外労働の上限が定められています。

時間外労働時間の限度時間

期間	限度時間	
	一般労働者の場合	1 年単位の変形労働時間制が適用される労働者の場合
1 か月	45 時間	42 時間
1 年間	360 時間	320 時間

※医師の時間外労働・休日労働の上限規制については「医師の働き方改革」（厚生労働省）で確認してください。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/iryuu/ishi-hatarakikata_34355.html

特別条項付き 36 協定

限度時間を超えて時間外労働を行わなければならない特別な事情がある場合は、「特別条項付き 36 協定」を届け出ることによって限度時間を超えて労働させることができます。ここでいう「特別な事情」とは、「臨時的なもの」に限られていて「業務上の都合」「業務多忙なとき」「使用者が必要と認めるとき」といった理由を限定していないものや、年間を通じて適用されることがあきらかなものは特別な事情にはあたりませんので注意が必要です。特別条項付き協定を締結した場合の時間外労働の限度時間は次の通りです。

1. 特別条項付き協定の限度時間

①時間外労働時間＋休日労働時間：1 か月 100 時間未満（2 か月～6 か月平均 80 時間以内）

②時間外労働時間：1 年 720 時間以内（休日労働は含まない）

2. 限度時間を超えることができる月数

① 1 か月 45 時間の限度時間を超える月数：1 年間で 6 か月以内

② 1 年単位の変形労働時間制適用者の場合

1 か月 42 時間の限度時間を超える月数：1 年間で 6 か月以内

※上記に違反した場合には、罰則（6 か月以下の懲役または 30 万円以下の罰金）が科されることがあります。

3 災害など臨時の必要がある場合の時間外労働・休日労働

震災のような「災害その他避けることができない事由」によって、臨時に時間外や休日に労働させることが必要となった場合は、その必要な限度内で労働させることができます。

この場合、「非常災害等の理由による労働時間延長休日労働許可申請書」であらかじめ管轄の労働基準監督署の許可を受けるか、事前に許可を受ける時間的余裕がないときは、事後に遅滞なく届け出を行います。



36 協定は事業場単位で締結します。

36 協定は、労働基準監督署に届出をしてはじめて有効になります。有効期間が過ぎた協定は無効になりますので、有効期間が 1 年間の場合、毎年協定を更新して届出をする必要があります。

CHECK

36 協定を労働者代表と締結している

☐

36 協定を労働基準監督署に届出をしている

☐

介護事業では、サービス形態の違いにより、複雑な労働時間管理が求められます。

1 か月単位の変形労働時間制を有効に活用して効率的な労働時間管理を行いましょう。

1 変形労働時間制

介護事業所では、日勤の他に早出・遅番・夜勤とさまざまな勤務時間があり、1 日または 1 週間の所定労働時間を法定労働時間どおりにシフトを組むことは困難です。労働基準法では、一定の要件のもとで 1 日または 1 週間の法定労働時間を超えて労働することを認めています。それが変形労働時間制です。

2 1 か月単位の変形労働時間制

1 か月以内の一定の期間を平均し、1 週間の労働時間が 40 時間（特例措置事業場は 44 時間）以下の範囲で、特定の日や週について 1 日及び 1 週間の法定労働時間を超えて働かせることができる制度です。

1 か月単位の変形労働時間制は、平均して 1 週あたりの労働時間が 40 時間以内であればよいので、1 日または 1 週間の労働時間について上限があるわけではありません。

(1) 1 か月単位の変形労働時間制の導入方法

- ①「労使協定または就業規則等」により、1 か月単位の変形労働時間制をとることを定めます。
- ②「1 か月を平均し、1 週間の労働時間が法定労働時間(40 時間または 44 時間)を超えない」定めをします。
- ③「1 週間の労働時間が法定労働時間を超える特定の週」や「1 日 8 時間を超える特定の日」を定めます。
- ④「就業規則その他これに準ずるもの」により、変形労働時間制をとる場合の起算日を明らかにします。

(2) シフトを組むときの注意点

1 か月の勤務時間が「1 か月の変形期間の所定労働時間の総枠」を超えないようにシフトを組みます。

1 か月の暦日数	1 か月の変形期間の所定労働時間の総枠 (法定労働時間が 40 時間の場合)
31 日の場合	177. 1 時間
30 日の場合	171. 4 時間
29 日の場合	165. 7 時間
28 日の場合	160. 0 時間

所定労働時間の総枠 = 40 時間 × 変形期間の暦日数 ÷ 7

1 か月の変形労働時間を導入する場合の勤務時間の例

日	月	火	水	木	金	土
			1	2	3	4
			8 時間	8 時間	8 時間	休み
5	6	7	8	9	10	11
休み	9 時間	9 時間	9 時間	休み	8 時間	8 時間
12	13	14	15	16	17	18
休み	休み	8 時間	8 時間	9 時間	8 時間	8 時間
19	20	21	22	23	24	25
休み	7 時間	7 時間	6 時間	6 時間	6 時間	6 時間
26	27	28	29	30	31	
休み	8 時間	8 時間	8 時間	7 時間	休み	

第1週 24 時間
第2週 43 時間
第3週 41 時間
第4週 38 時間
第5週 31 時間

合計 177 時間（1 か月の所定労働時間の総枠範囲内）第2週と第3週は週法定労働時間を超えていますが、平均すると週 40 時間以内となっています。

3 1 か月単位の変形労働時間制の割増賃金の算定方法

「1 日」→「1 週間」→「変形期間（1 か月）」の順で時間外労働を算出し、その合計時間数が時間外労働時間数となります。

(1) 1 日の法定労働時間外労働

1 日 8 時間を超える時間を定めた日はその時間、それ以外の日は 8 時間を超えて労働した時間

(2) 1 週の法定労働時間外労働

1 週 40 時間を超える時間を定めた週はその時間、それ以外の週は 1 週 40 時間を超えて労働した時間（(1) で時間外労働となる時間を除く。）

(3) 変形期間の法定労働時間外労働

変形期間における法定労働時間総枠（40 時間×変形期間の暦日数÷7 日）を超えて労働した時間（(1) または (2) で時間外労働となる時間を除く。）



1 か月単位の変形労働時間制の「導入方法」の要件を満たさないときは、労働時間の計算は原則（1 日 8 時間、週 40 時間）に戻ってしまいます。導入の要件は、就業規則または労使協定に必ず定める必要があります。

CHECK

変形労働時間制について就業規則または労使協定に定めている ☐

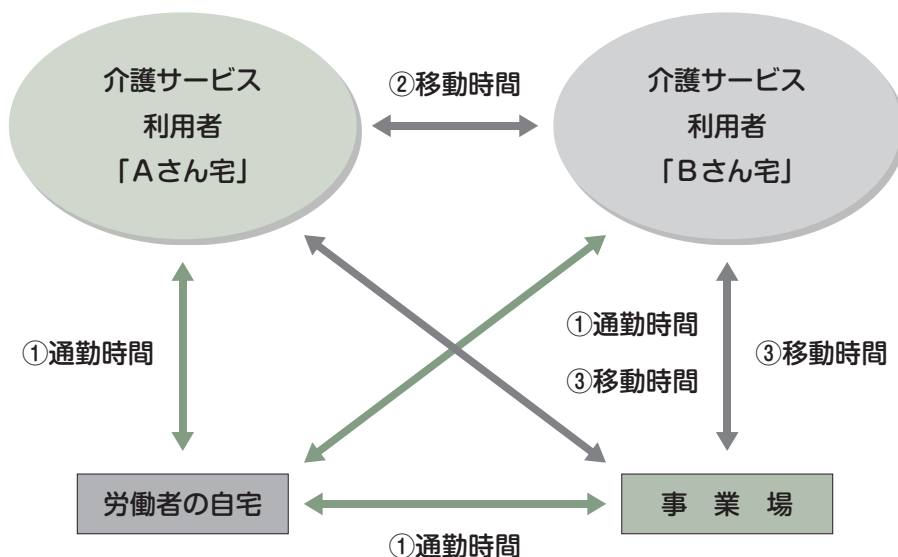
シフトを組むときは 1 か月の所定労働時間の総枠を超えないように組んでいる ☐

訪問介護職員の労働時間の管理・把握を適正に行う必要があります。特に、移動時間等が労働時間に当たる場合は、これを労働時間として把握しましょう。

1 移動時間と通勤時間の違い

「労働時間」は、**使用者の指揮監督の下にある時間**をいい、介護サービスを提供している時間に限るものではありません。「労働時間」に該当するかどうかは、**指揮監督の実態により判断**されます。

「移動時間の考え方」



- 移動時間・・・使用者が、業務に従事するために必要な移動時間を労働者に命じ、この移動時間の自由利用が労働者に保障されていないと認められる時間
- 通勤時間・・・労働者が就業に関し、住居と就業の場所との間を往復する時間

2 移動時間の具体例

移動時間が、業務に従事するために必要な移動のための時間であるかどうかは、使用者の指揮監督の実態によって判断されます。例えば、就業の場所A地点から就業の場所B地点への移動に要した時間であって、その時間が通常の移動に要する時間程度である場合には労働時間に該当するものと考えられます。なお、移動時間の賃金を介護サービス提供時の時給と別に定めることはできますが、訪問介護労働者への丁寧な説明が求められます。

また、移動時間の賃金が最低賃金を下回らないよう注意しましょう。

ケース1

労働時間（休憩時間を除く）



このケースでは、Aさん宅での介護サービス開始時刻から、Bさん宅での介護サービス終了時刻までの時間のうち、休憩時間を除いたものが労働時間となります。

ケース2

労働時間

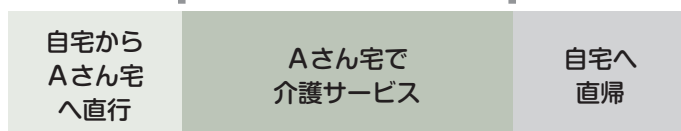
労働時間



このケースでは、Aさん宅での介護サービス提供時間、Bさん宅への移動時間およびBさん宅での介護サービス提供時間が労働時間となります。移動時間はBさん宅への移動に要した時間であり、それ以外の「空き時間」については、その時間には労務に服する必要がなく、労働者に自由利用が保障されている限り、労働時間として取り扱う必要はありません（Aさん宅での介護サービス終了時刻からBさん宅での介護サービス開始時刻までの時間すべてを労働時間として取り扱う必要はありません）。

ケース3

労働時間



このケースでは、Aさん宅での介護サービス提供時間のみが労働時間となります。

「介護労働者の労働条件の確保・改善のポイント」（厚生労働省）より一部抜粋

～待機時間の管理と把握～



利用者宅から直接次の利用者宅に移動する場合、次のサービスまでの間に「移動時間」とは別に「待機時間」が発生することがあります。

「待機時間」については、使用者が急な業務等に対応するため事業場等において待機を命じ、当該時間の自由利用が労働者に保障されていないと認められている場合には、労働時間に該当します。

CHECK

- 移動時間と通勤時間の違いを正しく理解している ☐
- 訪問介護労働者ごとに移動時間を管理している ☐
- 労働時間に該当する移動時間分の賃金を支払っている ☐

休憩時間は、労働者が自由に利用できる、労働から離れることが保障された時間です。

休日は、原則として暦日（午前0時から午後12時までの24時間）で与えなければなりません。夜勤者の法定休日の確保に注意しましょう。

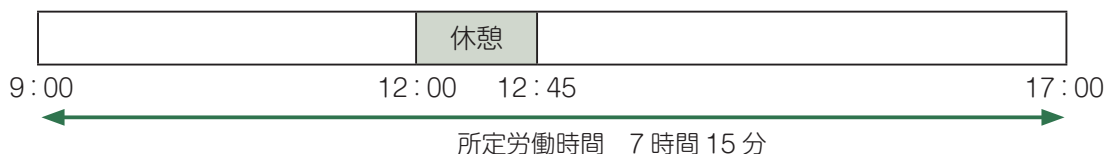
1 休憩時間の原則

労働時間が6時間を超える場合は少なくとも**45分**、8時間を超える場合は少なくとも**1時間**の休憩時間を労働時間の途中に与えなければなりません。

一部の業種を除いて、休憩時間は一斉に与え、自由に利用できるようにする必要があります。ただし、介護事業は業務の性質上、一斉休憩の適用は除外されています。

(1) 労働時間が6時間を超える場合

(例) 9:00～17:00 (休憩45分)



(例) 時間外労働によって1日8時間を超える場合は15分の休憩を追加します。



(2) 労働時間が8時間を超える場合

(例) 9:00～18:00 (休憩1時間)



2 休日・休日の振替と代休

休日とは、労働義務のない日のことです。休日は、原則として暦日（午前0時から午後12時まで）で与えます。

(1) 原則と例外

原則：1週間に1日の休日（法定休日）

例外：4週間を通じて4日以上 of 休日（変形休日制）

4週4日制は、就業規則等により「4週間の起算日」を明らかにする必要があります。

(2) 夜勤者の休日

シフト表を作成する際には、下図を参考に暦日（午前0時から午後12時まで）で休日を確保しましょう。

シフト表の例と法定休日の考え方

例) 早出 6:00～15:00 遅出 14:00～23:00 夜勤 22:00～翌7:00（休憩各1時間）

氏名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Aさん	早	早	早	早	遅	遅	遅	遅	遅	遅	遅	遅	早	早	早	夜	遅	遅	早	早	早	早	遅	遅	遅	遅	遅	遅
Bさん	早	遅	夜	遅	早	遅	夜	遅	早	遅	夜	遅	早	遅	夜	遅	遅	早	遅	夜	遅	早	遅	夜	遅	遅	早	遅

緑色の日については、暦日（午前0時から午後12時まで）としての休日が確保され、「法定休日」と評価することができます。

黒色の日については、午前7時まで勤務しているため暦日としての休日が確保されておらず、「法定休日」と評価することができません。

AさんとBさんのシフトは、月28日に対してどちらも20日出勤であり、週40時間はクリアしていますが・・・

- Aさんのシフトは、法定休日も4週に4日以上あり、労働基準法上の問題はありません。
- Bさんのシフトは、法定休日と評価できる日が4週に2日しかなく、法定の日数を下回っています。
- Bさんのシフトについては、改善が必要です。

「休日」とは連続24時間の休業ではなく暦日の休業をいいます。夜勤明けの日は法定休日には該当しません。

(3) 休日の振替とは

休日を勤務日にする代わりに、勤務日を休日とするように休日と他の勤務日をあらかじめ振り替えることをいいます。

(4) 代休とは

休日の振替手続きをとらず、本来の休日に労働を行わせた後に、その代わりの休日を与えることをいいます。

3 勤務間インターバル制度

働き方改革に伴う労働時間法制の見直しにより「勤務間インターバル」制度が努力義務となりました。

○勤務間インターバルとは

1日の勤務終了後、翌日の出社までの間に、一定時間以上の休息時間（インターバル）を確保する仕組みです。たとえば、11時間の勤務間インターバル制度を導入した場合、23時まで勤務した翌日は、11時間を空けた10時からの勤務となる制度です。休息時間を確保することで、労働者の十分な生活時間や睡眠時間を確保することを目的としています。勤務シフトを作成する際に、勤務間インターバルを意識して作成し、介護スタッフの休息時間が十分確保できるように心がけましょう。

Point

- 休日の振替：あらかじめ振替休日を使用者が指定する必要があります。
振替休日が同一週の場合は、休日出勤日は割増賃金は発生しません。
- 代休：休日出勤日については割増賃金が発生します。

CHECK

- 休憩は確実に取得できるようにしている ☐
- 法定休日を確保している ☐

心身ともにリフレッシュした状態で仕事に取り組めるように、職員が年次有給休暇を取得できるようにしましょう。

1 年次有給休暇の付与日数

年次有給休暇とは、休日とは別に一定の日数の賃金を保障された休暇のことで、無条件で与えられるものです。よって、職員に休みたい理由があれば、「病気」、「子供の世話」、「病人の付き添い」、「旅行」など利用目的は自由です。

職員が入職後、**6か月以上勤務**しており、この間 **8割以上出勤**していれば年次有給休暇を与えなければなりません。

○ 1 週間の所定労働時間が 30 時間以上、または、1 週間の所定労働日数が 5 日以上の職員

勤続期間	6 か月	1 年 6 か月	2 年 6 か月	3 年 6 か月	4 年 6 か月	5 年 6 か月	6 年 6 か月以上
付与日数	10 日	11 日	12 日	14 日	16 日	18 日	20 日

○ 1 週間の所定労働時間が 30 時間未満で、1 週間の所定労働日数が 4 日以下（または、1 年間の所定労働日数が 216 日以下）の職員

週所定 労働日数	1 年間の所定 労働日数	勤 続 年 数						
		6 か月	1 年 6 か月	2 年 6 か月	3 年 6 か月	4 年 6 か月	5 年 6 か月	6 年 6 か月
4 日	169 日～ 216 日	7 日	8 日	9 日	10 日	12 日	13 日	15 日
3 日	121 日～ 168 日	5 日	6 日	6 日	8 日	9 日	10 日	11 日
2 日	73 日～ 120 日	3 日	4 日	4 日	5 日	6 日	6 日	7 日
1 日	48 日～ 72 日	1 日	2 日	2 日	2 日	3 日	3 日	3 日



パートタイマーであっても要件を満たした場合、年次有給休暇を与える必要があります。ただ、労働時間・労働日数が少ないパートタイマーには、通常の年次有給休暇よりも少ない年次有給休暇が労働日数により与えられることになります。

+α

登録ヘルパーなど不規則な勤務シフトで勤務するパートタイマーについて、年次有給休暇が比例付与される日数は、原則として基準日において予定されている今後 1 年間の所定労働日数に応じた日数となります。ただ、これが難しい場合は、基準日直前の実績を考慮して所定労働日数を算出します。例えば、入社後半年が経過した時点で、勤務実績が 80 日だとすると、年換算した 160 日が 1 年間の所定労働日数となります。

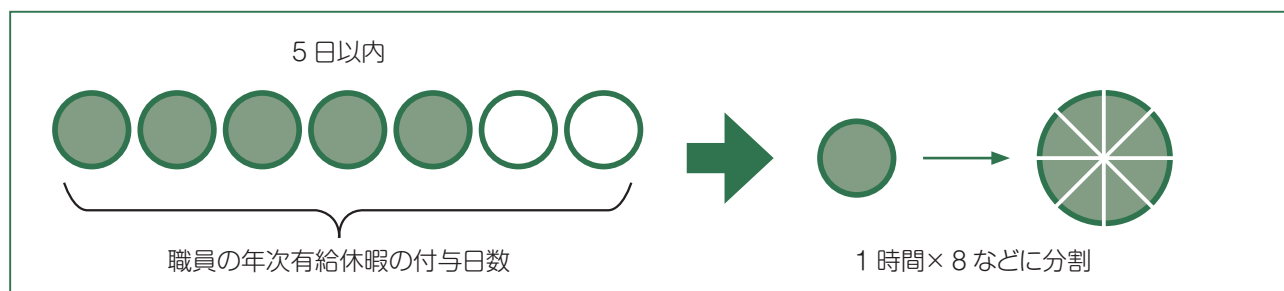
2 年次有給休暇の与え方

年次有給休暇は、**原則として午前0時から午後12時までの暦日単位で与え**なければなりません。つまり、午後9時から翌日の午後9時までの24時間という与え方はできません。

年次有給休暇は1労働日を単位として与えるものですが、職員から「半日単位」の請求があった場合、使用者がそれを認めることは許されています。

また、職員の過半数で組織する労働組合、もしくは職員の過半数を代表する者との間で書面による協定（労使協定）を締結し、年次有給休暇を「時間単位」で与えると定めた場合においては、「時間単位」で与えることも可能です。

時間単位の年次有給休暇の仕組み



Point

時間単位で年次有給休暇を与える場合は、労働者代表等との労使協定の締結が必要で、時間単位の付与は5日以内となります。

3 年次有給休暇の賃金

年次有給休暇を取得した場合の賃金の支払いについては、次の3つの方法があります。

- ①平均賃金を支給する
- ②通常の賃金で支給する
- ③健康保険の標準報酬月額で支給する

①の方法はその都度計算しなければなりません。③の方法を採用するには、労使協定の締結が必要となります。そのため、実務的には②の方法をとるのが一般的です。

4 使用者による年次有給休暇の時季指定

年次有給休暇が10日以上付与される職員に対して、使用者は毎年5日以上時季を指定して付与する義務が課せられています。ただし、職員の時季指定や計画的付与により取得された年次有給休暇の日数分については指定の必要はないとされています。つまり、年10日以上が休暇が発生している職員が自主的に5日以上を消化しない場合、使用者としては職員の希望を聞いて休暇を指定して最低5日は消化させなければなりません。

なお、違反した使用者については、労働者1人当たり30万円以下の罰金が科され、また、年次有給休暇の取得状況を把握するために、年次有給休暇の管理簿作成義務（3年間保存）が設けられています。

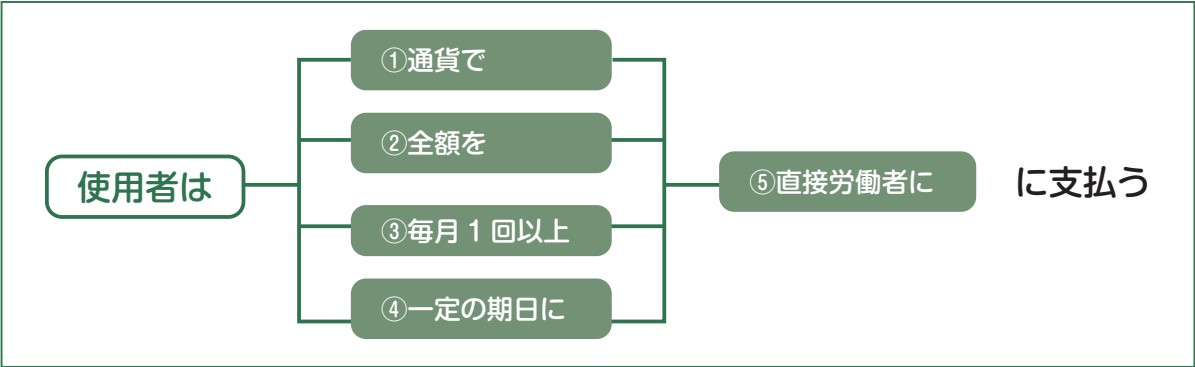
CHECK

- 年次有給休暇を取得した職員に対して、不利益な取扱いをしていない ☐
- パートタイマーにも年次有給休暇を付与している ☐

毎月の賃金は、職員の1か月の生活を支える大切な原資となります。賃金についてトラブルが発生しないように、ルールをしっかりと守りましょう。

1 賃金支払いのルール

賃金は職員の生活の糧となる大変重要なものです。労働基準法では確実に職員の手に渡るように、賃金の支払いについて賃金支払いの5原則を定めています。



賃金支払いの5原則と例外

原則	例外
①通貨で支払う	労働協約：通勤定期乗車券などの現物支給 厚生労働省令：銀行口座などへの振込み（職員の同意が必要） 労使協定：資金移動業者の口座への振込み（賃金のデジタル払い）
②全額を支払う	法令：源泉所得税や社会保険料の徴収等 労使協定：労働組合費の徴収等
③毎月1回以上支払う	臨時に支払われる賃金や賞与、査定期間が1か月を超える場合の精勤手当・能率手当など
④一定期日に支払う	
⑤直接労働者に支払う	使用者なら可能

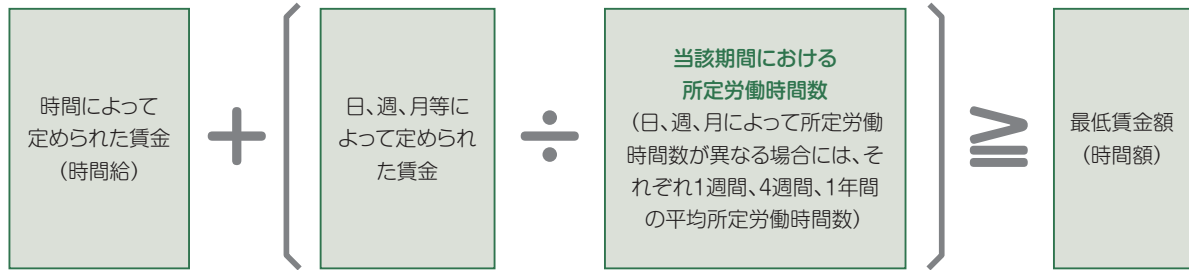
時給制などの場合、交替制勤務における引継ぎ時間、業務報告書の作成時間等、介護サービスに直接従事した時間以外の労働時間も通算した時間数に応じた賃金を支払わなければなりません。

2 最低賃金

賃金は、地域別最低賃金以上の金額を支払わなければなりません。最低賃金はその事業所の本社がある都道府県ではなく、本社や支店などの事業場（派遣労働者の場合は派遣先）がある都道府県ごとに定められた金額が適用されます。

支払う賃金と最低賃金額との比較方法

○支払う賃金と最低賃金額との比較方法



(出所)「介護労働者の労働条件の確保・改善のポイント」(厚生労働省)

3 同一労働同一賃金

同じ仕事をしていれば正規職員かパートタイマー等かの雇用形態に関係なく、同じ賃金を支払うべきだという考え方です。「働き方改革」の一環として、パートタイマーや派遣労働者、有期労働契約職員等と正規職員との不合理な賃金格差の解消を目指すものとなっています。

「短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針(同一労働同一賃金ガイドライン)」(厚生労働省告示第 430 号 H30.12.28)で、パートタイマーや有期労働契約職員等の待遇に関して、原則となる考え方や具体例を示しています。

不合理な待遇の禁止等に関する指針の具体例

【○：問題とならない例、×：問題となる例】

基本給	
○	基本給について、労働者の勤続年数に応じて支給しているA社において、期間の定めのある労働契約を更新している有期雇用労働者であるXに対し、当初の雇用契約開始時から通算して勤続年数を評価した上で支給している。
×	基本給について労働者の勤続年数に応じて支給しているA社において、期間の定めのある労働契約を更新している有期雇用労働者であるXに対し、当初の雇用契約開始時から通算して勤続年数を評価せず、その時点の労働契約の期間のみにより勤続年数を評価した上で支給している。
賞与	
×	賞与について、会社の業績等への労働者の貢献に応じて支給しているA社においては、通常の労働者には職務の内容や会社の業績等への貢献等にかかわらず全員に何らかの賞与を支給しているが、短時間・有期雇用労働者には支給していない。

「短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針」(厚生労働省) より一部抜粋



同一労働同一賃金の観点から、正規職員と正規職員以外の労働者との待遇の相違があるならば、その相違に合理性があるのか、しっかり説明できるようにしておかなければなりません。

CHECK

賃金支払いの5原則を守っている

☐

最低賃金以上の賃金を支払っている

☐

時間外労働、深夜労働、休日労働を行わせた場合は、労働時間に応じた割増率を適用して割増賃金を支払わなければなりません。

1 割増賃金の割増率

法定労働時間を超える時間外労働、深夜労働、休日労働を行わせた場合には、通常の賃金額に次の割増率で計算した割増賃金を支払わなければなりません。

(1) 割増賃金の割増率

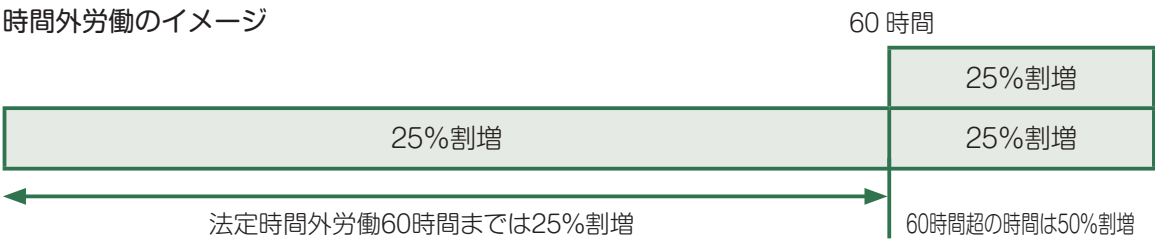
	割増率
時間外労働（月 60 時間以内）	25%
時間外労働（月 60 時間超）	50%
深夜労働（22：00～5：00）	25%
法定休日労働	35%

(2) 1 か月 60 時間を超える時間外労働

1 か月に 60 時間を超える時間外労働が行われた場合、60 時間を超える部分の割増率は 50% となります。この「60 時間」の対象となる時間外労働は法定時間外労働であり、所定時間外労働や法定休日労働の時間は対象となりません。

この月 60 時間を超える法定時間外労働を行った場合、引き上げ分の割増賃金の支払いに代えて代替休暇とすることができます。（代替休暇制度の導入には労使協定の締結が必要です。）

時間外労働のイメージ



2 割増賃金の算定基礎から除外される賃金

1 時間あたりの割増賃金（割増賃金単価）の算出には、基本給と諸手当が含まれますが、次の 7 種類の手当については、割増賃金の計算基礎に含まなくてよいこととなっています。

(1) 割増賃金の算定基礎から除外される賃金

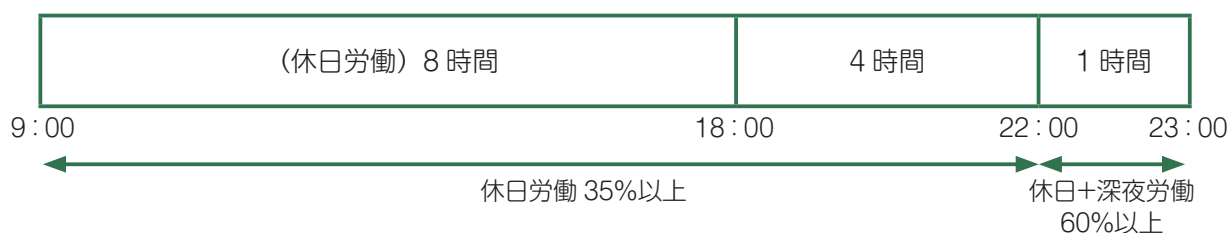
- ① 家族手当（扶養家族数に応じて支給される手当）
- ② 通勤手当（通勤に要する費用、通勤距離に応じて支給される手当）
- ③ 別居手当
- ④ 子女教育手当
- ⑤ 住宅手当（住宅に要する費用に応じて支給される手当）
- ⑥ 臨時に支払われた賃金
- ⑦ 1 か月を超える期間ごとに支払われる賃金

3 割増賃金の計算方法

(1) 時間外労働と深夜労働の計算



(2) 休日労働と深夜労働の計算



※休日労働の場合は、すべてが休日労働時間となるため休日労働が8時間以上に及んだ時も35%以上の割増賃金を払えばよいことになります。

(3) 1時間当たりの割増賃金（割増賃金単価）の計算式

①時給制

割増賃金単価＝時間給×割増率（時間外 1.25、休日 1.35、深夜 0.25）

②月給制

割増賃金単価＝ $\frac{\text{基本給}+\text{手当}}{\text{1 か月平均所定労働時間}}$ × 割増率（時間外 1.25、休日 1.35、深夜 0.25）

③ 1 か月平均所定労働時間の算出方法

$(365 \text{ 日または } 366 \text{ 日} - \text{年間所定休日数}) \times 1 \text{ 日の所定労働時間} \div 12 \text{ か月}$

+α ダブルワークなど複数の事業所で雇用される場合の労働時間と割増賃金

1日に複数の事業所で働く労働者の労働時間は通算して計算します。たとえば、A事業所で4時間、B事業所で5時間働いた場合の1日の労働時間は9時間となります。この場合、法定労働時間8時間を超える1時間は時間外労働となり、割増賃金を支払う必要があります。通常は、労働者と後から契約した事業所が割増賃金を支払うこととなります。

ただし、先に契約した事業所が、その労働者が他の事業所で労働することを知りながら、労働時間を延長して時間外労働を発生させた場合は、先に契約した事業所が割増賃金を支払うこととなります。

CHECK

割増賃金は法定の割増率もしくはそれ以上で計算している ☐

割増賃金の計算単価に手当を含めて計算している ☐

休業手当

(訪問介護サービスのキャンセル時の扱い)

(労働基準法)

訪問介護サービスにおいて、利用者からキャンセルや利用時間帯の変更を理由に労働者を休業させる場合、休業手当の支払いが必要かどうか、具体的事例で確認しましょう。

1 勤務日確定後のキャンセル

労働基準法では、使用者（会社）の責に帰すべき事由による休業の場合、休業期間中の労働者に休業手当を支払わなければならないと定められています。

「使用者の責に帰すべき事由による休業」とは、勤務表が出来上がり、ヘルパーに示され、勤務日（勤務時間）が特定され、ヘルパーはその勤務日（勤務時間）に働くべく、労働の用意をし、労働の意思を持っているにもかかわらず、次に掲げる理由などによって働くことができなくなり、休業を余儀なくされることをいいます。

- 利用者からの利用申込みの撤回（キャンセル）
- 利用者からの利用時間帯の変更
- その他使用者の責に帰すべき事由

Point

「使用者の責に帰すべき事由」は、他の利用者宅での勤務等、その労働者に代替業務を行わせる可能性も含めて判断し、使用者として行うべき最善の努力を尽くしたとかが問題となります。

ただし、以下に該当する場合は「休業」に当たらないため休業手当を支払う必要がありません。

就業規則の規定に基づき、事前に休日の振替による労働日の変更を行った場合

その勤務日（勤務時間）に、他の利用者宅で勤務させる等代替業務の提供を行った場合

就業規則の規定に基づき、事前に始業・終業時刻の繰上げ、繰下げによる勤務時間帯の変更を行った場合

代替業務を行わせる可能性等を含めて判断し、使用者が行うべき最善の努力を尽くしたと認められる場合

2 休業手当の計算方法

(1) 月給者の休業手当の計算方法

$$\frac{\text{休業手当を支払うべき日以前3か月間の総賃金}}{\text{休業手当を支払うべき日以前3か月間の暦日数}} \times 60\%$$

【賃金に含めないもの】

- ・臨時に支払われるもの
- ・3か月を超える期間ごとに支払われるもの
- ・通貨以外のもの

暦日数に含めないもの

- ・業務災害休業期間
- ・産前産後休業期間
- ・育児休業期間
- ・試用期間
- ・使用者帰責事由休業期間

【休業手当を支払うべき日以前3か月間】 休業手当を支払うべき日（4月20日）
賃金締切日：当月末日の場合 ▽

1月（31日）	2月（28日）	3月（31日）	4月
1か月目 300,000円			2か月目 300,000円
		3か月目 300,000円	

（計算式）

$$(300,000 \text{ 円} + 300,000 \text{ 円} + 300,000 \text{ 円}) \div (31 \text{ 日} + 28 \text{ 日} + 31 \text{ 日}) = 10,000 \text{ 円（平均賃金）}$$

$$10,000 \text{ 円} \times 60\% = 6,000 \text{ 円（休業手当）}$$

（2）時給者の休業手当の計算方法（※4）

$$\frac{\text{休業手当を支払うべき日以前3か月間の総賃金}}{\text{休業手当を支払うべき日以前3か月間の労働日数}} \times 60\% \times 60\%$$

【休業手当を支払うべき日以前3か月間】 休業手当を支払うべき日（4月20日）
賃金締切日：当月末日の場合 ▽

1月（31日）	2月（28日）	3月（31日）	4月
1か月目 99,000円（※1）			2か月目 66,000円（※2）
		3か月目 88,000円（※3）	賃金締切日：当月末日の場合 1日5時間 時給1,100円

※1 99,000円 = 1,100円 × 5時間 × 18日
 ※2 66,000円 = 1,100円 × 5時間 × 12日
 ※3 88,000円 = 1,100円 × 5時間 × 16日

（計算式）

$$(99,000 \text{ 円} + 66,000 \text{ 円} + 88,000 \text{ 円}) \div (18 \text{ 日} + 12 \text{ 日} + 16 \text{ 日}) \times 60\% = 3,300 \text{ 円（平均賃金）}$$

$$3,300 \text{ 円} \times 60\% = 1,980 \text{ 円（休業手当）}$$

- ※4 時給者であっても、月給者の休業手当の計算方法で算出した額が、時給者の休業手当の計算方法で算出した額を上回る場合は、月給者の休業手当の計算方法で算出した額を用います。

～具体的事例から休業手当を計算してみましょう～

上記2の時給者が、他の利用者宅でサービスを提供したとき

その日、他の利用者宅でサービスを2時間提供した場合…

時給1,100円 × 2時間 = 2,200円 > 1,980円（休業手当）であるため

…休業手当を支払う義務はありません。

その日、他の利用者宅でサービスを1時間提供した場合…

時給1,100円 × 1時間 = 1,100円 < 1,980円（休業手当）であるため

…差額（880円）を休業手当として支払う必要があります。

CHECK

- 突然のキャンセルに対応できる人員体制を整えている ☐
- 職員に対して利用者のキャンセル時の賃金について適切な説明を行っている ☐
- 休業手当の計算方法を正しく理解し、適切に対応している ☐

退職時の証明は労働者から請求があった場合、遅滞なく交付する必要があります。その際、請求されていない事項は記入してはなりません。労働者が退職する際は、退職届を提出してもらいましょう。

1 退職

退職とは、労働者の一方的な意思表示または労使の合意による労働関係の終了をいいます。労働者が自らの意思で退職することについて、民法では、退職はその意思表示から2週間で効力が生じますが、労働基準法に規定はありません。

口頭による退職の意思表示も有効ですが、トラブルを防ぐため、退職届を提出してもらいましょう。また退職の手続に関することを就業規則に明記しておきましょう。

(1) 就業規則に定めておくこと

- ①自己都合退職の場合の申し出時期 ②退職日までに引継ぎを完了させること
- ③退職届の提出 ④退職日までに会社から貸与されているものを返還することなど

2 定年

定年制は、労働者がその年齢に達したときに自動的に労働契約が終了する制度です。高年齢者雇用安定法では、定年の定めをする場合には60歳を下回ることはできないとしています。2021年（令和3年）4月1日の法改正により、従来の65歳までの雇用確保措置（義務）に加え、65歳から70歳までの就業機会を確保するための措置（努力義務）を講じることが定められました。

(1) 60歳未満の定年禁止（高年齢者雇用安定法第8条）

(2) 65歳までの雇用確保措置（義務）

定年を65歳未満に定めている事業主は、次のいずれかの措置を講じる必要があります。

- ① 65歳までの定年引上げ
- ② 定年制の廃止
- ③ 65歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度等）の導入
（希望者全員を定年後も65歳まで継続雇用する制度を導入する。）

(3) 70歳までの就業機会の確保（努力義務）

65歳までの雇用確保（義務）に加え、65歳から70歳までの就業機会を確保するため、次のいずれかの措置を講じるよう努力する必要があります。

- ① 70 歳までの定年引上げ
- ② 定年制の廃止
- ③ 70 歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度等）の導入
- ④ 高齢者が希望するときは、70 歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
- ⑤ 高齢者が希望するときは、70 歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入
 - ・ 事業主が自ら実施する社会貢献事業
 - ・ 事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業

3 退職時の手続

(1) 退職時の証明

退職した労働者から、退職に関する証明を請求されたときは、使用者は遅滞なく交付しなければなりません。

退職時に証明する事項

- ① 労働者の使用期間 ② 業務の種類 ③ その事業場における地位
- ④ 退職の事由（解雇の場合はその理由を含みます。）
- ※ 労働者が請求しない事項は記入しません。解雇の時も同様です。

(2) 賃金の支払いと金品の返還

労働者の死亡または退職の場合に、権利者から請求があったときには、7 日以内に賃金を支払い、積立金等労働者の権利に属する金品を返還しなければなりません。

権利者とは

労働者が退職した場合：退職した労働者本人 労働者が死亡した場合：労働者の相続人

(3) 記録の保存

労働契約が終了した場合は、「労働者名簿」に必要な事項を記入しなければなりません。労働者名簿は 3 年間保存する必要があります。

労働者名簿に記載する事項

労働者が退職（解雇）したとき：① 退職（解雇）年月日 ② 退職（解雇）事由
労働者が死亡したとき ：① 死亡年月日 ② 死亡の原因

Point

退職にはいろいろなかたちがあります。

- 自己都合による退職
- 雇用契約期間満了による退職
- 休職期間満了による退職
- 死亡による退職
- 定年退職

退職理由によって手続きが異なることがありますので適切に対応するように注意が必要です。

CHECK

退職に関する事項を就業規則に定めている

☐

退職者には退職の意思表示を文書（退職届）で提出させている

☐

解雇・雇い止めについては、労働基準法、労働契約法等で定められたルールを遵守することはもちろん、解雇・雇い止め等に関する裁判例も参考にして適切な労務管理を行い、労使間でトラブルにならないようにしましょう。

1 解雇

解雇とは、労働契約を将来に向けて解約する使用者側の一方的な意思表示のことです。労使の合意による労働契約の解約や労働契約期間の満了は、解雇には該当しません。

(1) 解雇の種類

- ①普通解雇：労働契約の継続が困難な事情があり、やむを得ず行う解雇で整理解雇、懲戒解雇に該当しないもの
 - ・勤務成績が著しく悪く、指導を行っても改善の見込みがないとき
 - ・著しく協調性に欠けるため業務に支障を生じさせ、改善の見込みがないとき など
- ②整理解雇：企業経営の悪化により、人員整理のために行う解雇
- ③懲戒解雇：悪質な規律違反や著しい非行があった場合に懲戒処分として行われる解雇

(2) 解雇の法律上の禁止

一定の場合には、解雇が法律上禁止されています。

- ①業務上傷病により休業する期間及びその後 30 日間の解雇
- ②産前産後の休業期間及びその後 30 日間の解雇
- ③国籍、信条、社会的身分を理由とする解雇
- ④労働者が労働基準監督署へ申告したことを理由とする解雇
- ⑤労働組合の組合員であること、労働組合の正当な行為をしたこと等を理由とする解雇
- ⑥性別を理由とした解雇
- ⑦女性労働者が婚姻、妊娠、出産したこと、産前産後休業をしたことを理由とする解雇
- ⑧育児・介護休業等の申出をしたこと、または育児・介護休業等をしたことを理由とする解雇

(3) 解雇の効力

- ①期間の定めのない労働契約の場合

解雇権濫用法理

解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして無効になります。

- ②有期労働契約の場合
やむを得ない事由がある場合でなければ、期間中の解雇はできません。

(4) 解雇の手続き

解雇を行う場合には、解雇しようとする労働者に対して次の手続が必要です。

- ①少なくとも 30 日前に予告
- ②予告を行わない場合には、平均賃金の 30 日分以上の解雇予告手当の支払い
- ※解雇予告期間が 30 日未満の場合は不足日数分の解雇予告手当を支払う必要があります。

(5) 就業規則等に明記

労働者と労働契約を結ぶとき、労働条件を明示する際には、解雇について明示する必要があります。また就業規則などで解雇の事由を明確に定めておく必要があります。

2 有期労働契約の雇止め

使用者は、有期労働契約を更新しない場合には、あらかじめ更新しないことが明示されている場合でない限り、少なくとも契約期間が満了する 30 日前までに更新しない（雇止めをする）ことを予告しなければなりません（労働基準法第 14 条第 2 項）。

有期労働契約の終了時のトラブル防止のための、使用者が講ずべき措置について「有期労働契約の締結、更新及び雇い止めに関する基準」<https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/roudoukeiyaku01/dl/14.pdf> が定められています。

雇い止めの予告が必要な場合

- ①契約を 3 回以上更新している場合
- ②1 年以下の契約期間の労働契約が更新されて、最初の契約から連続して通算して 1 年を超える場合
- ③1 年を超える契約期間の労働契約を締結している場合

使用者は、雇止めの予告後に労働者が雇い止めの理由について証明書を請求した場合は、遅滞なく交付しなければなりません。

3 雇止めの法理

有期労働契約であっても、①有期労働契約の反復更新により無期労働契約と実質的に異ならない状態であるもの、または②有期労働契約の期間満了後の雇用継続について、合理的期待が認められるものについては、雇止めが客観的に合理的な理由がなく、社会通念上相当と認められない場合は、雇止めが認められず「同一労働条件で労働契約が更新・締結されたもの」とみなされます。（労働契約法第 19 条）

合理的理由の判断要素

- ①業務の客観的内容： 従事する仕事の種類・内容・勤務の形態
- ②契約上の地位の性格： 地位の基幹性・臨時性（嘱託・非常勤等）
- ③当事者の主観的態様： 継続雇用を期待させる当事者の言動・認識の有無・程度等
- ④更新の手続き・実態： 契約更新の状況、更新時の手続の厳格性の程度
- ⑤他の労働者の更新状況： 同様の地位にある他の労働者の雇止めの有無等
- ⑥その他： 有期労働契約を締結した経緯、勤続年数・年齢等の上限の設定等

Point

解雇や雇止めをめぐるトラブルは事業所にとって大きな問題です。トラブルを防止するためには、法令のルールへの遵守はもちろん、労使間で充分な話し合いを行うことや信頼関係を損なうような方法を避けることが重要です。裁判例では解雇が「権利濫用の法理」により、また雇止めが「雇止めの法理」等により認められなかった事案もあります。解雇や雇止めを検討しなければならない場合には、ぜひ、労働基準監督者や労務管理の専門家に相談しましょう。

「適切な労務管理のポイント」（厚生労働省）

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/kanri-point/index.html

CHECK

解雇の規定を就業規則に定めている

☐

雇止めの予告が必要な場合は 30 日前までに予告をしている

☐

女性労働者の保護 (産前産後休業、生理休暇、母性健康管理等)

(労働基準法、育児・介護休業法)

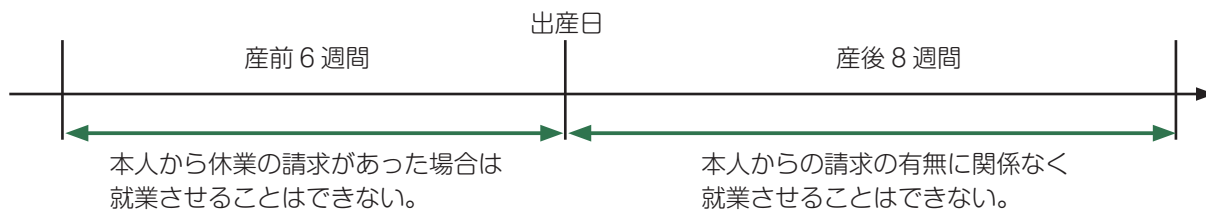
女性労働者の母性を保護するために、女性労働者の就労にあたって、さまざまな法規制があります。また、妊娠・出産等を理由とする不利益な取り扱いは禁止されています。

1 女性労働者の保護

(1) 産前産後休業

原則として産前6週間（多胎妊娠の場合は14週間）の間にある女性労働者から請求があった場合と、産後8週間の間にある女性労働者は就業させることはできません。ただし、産後6週間を経過した女性労働者が請求した場合には、医師が支障がないと認めた業務に就かせることができます。

産前産後休業の期間



※出産日（出産予定日）は産前に含めます。

(2) 生理休暇

生理日の就業が著しく困難な女性労働者が休暇を請求したときは、その女性労働者を生理日に就業させることはできません。生理日の休暇の日数は、その女性労働者に必要な日数であって、就業規則などで休暇日数を限定することはできません。

※生理日の休暇を有給休暇として取り扱う必要はありませんが、有給にするか無給にするかは、就業規則などで明確に決めておきましょう。

(3) 育児時間

生後満1年未満の子を育てている女性労働者は、通常の休憩時間のほかに、1日2回、それぞれ少なくとも30分の育児時間（授乳などのための時間）を請求することができます。使用者は請求があれば、育児時間中、その女性労働者を就業させることはできません。

(4) 妊娠中と出産後の母性健康管理に関する措置

妊娠中または産後1年を経過しない女性労働者については、母子保健法の規定による保健指導または健康診査を受けるために必要な時間を確保できるようにしなければなりません。また、女性労働者が保健指導または健康診査に基づく指導事項を守ることができるように、勤務時間の変更、勤務の軽減など、必要な措置をとる必要があります。

2 妊娠・出産等による不利益取り扱い

(育児・介護休業法)

妊娠・出産等を理由とする不利益な取り扱いは禁止されています。

- (例)
- ①解雇すること
 - ②期間を定めて雇用される者について契約の更新をしないこと
 - ③あらかじめ契約の更新回数の上限が明示されている場合に回数を引き下げる
 - ④退職または労働契約内容の変更の強要を行うこと
 - ⑤降格させること
- など

3 産前産後休業期間の社会保険料

産前産後休業期間中の社会保険料免除

産前 42 日(多胎妊娠の場合は 98 日)、産後 56 日のうち、妊娠または出産を理由として労務に従事しなかった期間について、社会保険料(健康保険料、厚生年金保険料)が被保険者分及び事業主分ともに免除になります。

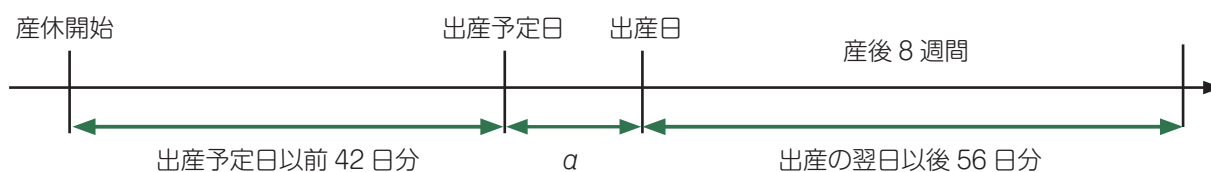
4 健康保険の給付制度

健康保険に加入している女性が出産した場合、出産手当金や出産育児一時金などの給付金を受けることができます。

(1) 出産手当金

健康保険においては、産前産後の休業期間中 1 日につき平均標準報酬日額の 3 分の 2 の金額が出産手当金として支給されます。

出産手当金が支給される期間



○支給期間

出産の日(実際の出産が予定日後のときは出産予定日以前 42 日(多胎妊娠の場合 98 日))から出産の翌日以後 56 日目までの範囲内で会社を休んだ期間。

出産が予定日より遅れた場合、その遅れた期間(a 日分)についても出産手当金が支給されます。

(2) 出産育児一時金

出産したときに胎児 1 人につき一時金が支給されます。

CHECK

女性労働者の保護について就業規則に規定している

☐

妊娠・出産等を理由とする不利益な取り扱いはしていない

☐

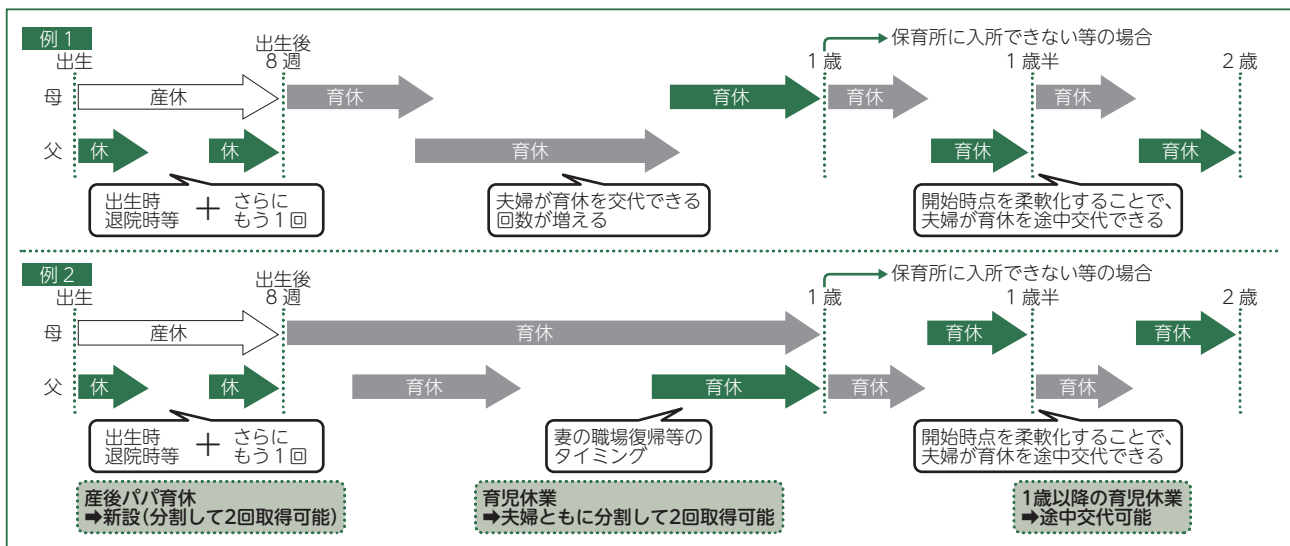
育児休業、介護休業は、男性・女性労働者ともに取得できる制度です。
育児・介護と仕事の両立を支援するために、取得しやすい環境を整備しましょう

1 育児休業制度

育児休業とは労働者が1歳に満たない子を養育するためにする休業です。

子が1歳の時点で保育所に入所できない等事情がある場合は、1歳6か月まで延長ができます。子が1歳6か月の時点で保育所に入所できない等事情がある場合は、2歳まで延長することができます。また、1歳に満たない子について育児休業をするときは、分割して2回取得する事ができます。

育児休業の取得イメージ（出典：厚生労働省リーフレット）



出生時育児休業（通称：産後パパ育休）

2022 年（令和 4 年）10 月 1 日から、子の出生直後の時期における柔軟な育児休業制度として出生時育児休業（産後パパ育休）が創設されました。子の出生後 8 週間以内に 4 週間まで取得することができ、この 4 週間で 2 回に分割して取得することができます。

2 介護休業制度

介護休業とは、労働者が要介護状態にある対象家族の介護のためにする休業です。対象家族1人につき、通算して93日を限度に1～3回に分散して取得することができます。

(1) 要介護状態とは

「負傷、疾病または身体上もしくは精神上の障害により、2週間以上の期間にわたり常時介護を必要とする状態」をいいます。

(2) 対象家族とは

配偶者（内縁関係を含む）、父母、子、配偶者の父母、祖父母、兄弟姉妹、孫をいいます。

3 そのほかの制度

(1) 育児に関する制度

子の看護休暇	対象：小学校就学の始期に達するまでの子を養育する労働者 1年に5日まで（子が2人以上の場合は10日まで）病気・けがをした子の看護または子に予防接種・健康診断を受けさせるために休暇を取得できる。
所定外労働を制限する制度	対象：3歳に満たない子を養育する労働者 その子を養育するために請求した場合、所定労働時間を超えて労働させてはならない。
時間外労働を制限する制度	対象：小学校の始期に達するまでの子を養育する労働者 その子を養育するために請求した場合、1月24時間、1年150時間を超えて労働時間を延長してはならない。
深夜業を制限する制度	対象：小学校の始期に達するまでの子を養育する労働者 その子を養育するために請求した場合、午後10時から午前5時において労働させてはならない。
所定労働時間の短縮措置	対象：3歳に満たない子を養育する労働者 1日の所定労働時間を短縮する制度（原則6時間とする。）

(2) 介護に関する制度

介護休暇	対象：要介護状態にある対象家族の介護その他の世話をを行う労働者 1年に5日まで（対象家族が2人以上の場合は10日まで）介護その他の世話をを行うために休暇が取得できる。
所定外労働を制限する制度	対象：要介護状態にある対象家族を介護する労働者 その対象家族を介護するために請求した場合、所定労働時間を超えて労働させてはならない。
時間外労働を制限する制度	対象：要介護状態にある家族を介護する労働者 その対象家族を介護するために請求した場合、1月24時間、1年150時間を超えて労働時間を延長してはならない。
深夜業を制限する制度	対象：要介護状態にある対象家族を介護する労働者 その対象家族を介護するために請求した場合、午後10時から午前5時において労働させてはならない。
所定労働時間の短縮措置	対象：常時介護を要する対象家族を介護する労働者 対象家族1人につき、利用開始から3年以上の間で利用を可能とする制度

2021年（令和3年）1月1日から子の看護休暇、介護休暇は時間単位で取得できるようになりました。



育児休業・介護休業は就業規則の絶対的記載事項に該当するため、就業規則に定める必要があります。
育児休業・介護休業の申出をしたことを理由に労働者に不利益な取扱いとは禁止されています。

CHECK

- 育児休業・介護休業について就業規則に定めている ☐
- 育児休業・介護休業の申出をした労働者に不利益な取り扱いをしていない ☐

子育てサポート企業、女性活躍推進企業

(次世代育成支援対策推進法、
女性活躍推進法)

仕事と子育て両立や女性が活躍できる職場は、魅力ある職場です。
子育てサポート企業（くるみん認定）や女性活躍推進企業（えるぼしの認定）を受けることを目指し、雇用管理改善に取り組みましょう。

1 次世代育成支援対策推進法と一般事業主行動計画

次世代育成支援対策推進法（以下「次世代法」）では、次代の社会を担う子どもの健全な育成を支援するため、企業は、労働者の仕事と子育てに関する「一般事業主行動計画」を策定することとなっています。

そのうち、**常時雇用する労働者が101人以上の事業主**は、次世代法に基づき、仕事と子育て両立を図るため、**一般事業主行動計画の策定・届出、公表・周知が義務づけ**られています。この計画は都道府県労働局に届出なければなりません。

また、100人以下の事業主についても一般事業主行動計画の策定のうえ届出ができます。

一般事業主行動計画に定める事項

- ①計画期間
- ②次世代育成支援対策の実施により達成しようとしている目標
- ③目標達成のための支援対策の内容及び実施時期

事業主に求められる次世代育成支援対策としては、育児休業の取得推進や所定外労働の削減、年次有給休暇の取得促進や子どもの健やかな育成のための地域貢献活動などが挙げられます。具体的には下記のような例があります。

- 職員に対する雇用環境の整備（例）
 - ・育児休業及び育児短時間勤務制度等を周知し、取得促進を働きかける。
 - ・平均所定外労働時間を1人1か月当たり10時間未満とする。
 - ・働く親の姿を子どもに見せる「子ども参観日」を実施する。
- 地域貢献活動（例）
 - ・子どもの健やかな育成のための活動を行うNPO法人への参加を支援する。



一般事業主行動計画を作成するメリット

「くるみんマーク」は、子育て支援に積極的な事業所の証であり、また、雇用管理が適切に行われていることの証としてホームページや名刺等に付けることができます。

最近では、**合同就職説明会で「くるみん認定企業」が優先的に参加**できるようになってきているほか、**求職者にも「くるみんマーク」の有無が大きな注目ポイント**になっています。

また、税制優遇措置や公共調達で有利になることがあります。

2 トライくるみん認定・くるみん認定・プラチナくるみん認定・プラス認定

	行動計画に定めた目標を達成するなどの一定の要件を満たした場合、「 子育てサポート企業 」として認定（くるみん認定）を受けることができます。マークの上部に最新の認定年が記載され、☆の数で、これまで認定を受けた回数を表しています。
	くるみん認定企業のうち、より高い水準の取組を行った企業が一定の要件を満たした場合、優良な「子育てサポート企業」として特例認定（プラチナくるみん認定）を受けることができます。
	新たな認定制度「トライくるみん」がスタート！ 認定基準は、改正前のくるみん認定と同じです。 ※トライくるみん認定を受けていれば、くるみん認定を受けていなくても直接プラチナくるみん認定を申請できます。
	新たに不妊治療と仕事との両立に関する認定制度「プラス」がスタート！ くるみん、プラチナくるみん、トライくるみんの認定基準に加えて、不妊治療と仕事との両立に関する「プラス認定基準」を満たす必要があります。

「くるみん認定」と「トライくるみん認定」は、それぞれの認定を受けるために必要な 10 項目の認定基準を、「プラチナくるみん認定」は 12 項目の特例認定基準を満たす必要があります。また、「プラス認定」はくるみん等の認定基準を満たした上で、4 項目のプラス認定基準を満たす必要があります。

3 女性活躍推進法による「えるぼし」認定

常時雇用する労働者が 301 人以上の事業主は、女性の活躍に向けた行動計画の策定等が義務付けられています。また、2022 年（令和 4 年）4 月 1 日からは常時雇用する労働者が 101 人以上の事業主へも女性の活躍に向けた行動計画の策定等が義務となります。

また、行動計画の策定、届出を行った事業主のうち、女性の活躍推進の取組実施状況等が優良な企業には、都道府県労働局への申請により「**えるぼし**」マークの認定を受けることができます。①採用、②継続就業、③労働時間等の働き方、④管理職比率、⑤多様なキャリアコースの 5 つの評価項目を満たす項目数に応じて取得できる認定段階が決まります。さらに、えるぼし認定企業のうち、一般事業主行動計画の目標達成や女性の活躍推進に関する取組の実施状況が特に優良である等の一定の要件を満たした場合は、「**プラチナえるぼし**」マークの認定を受けることができます。

認定企業等は公共調達で有利になる場合があります。

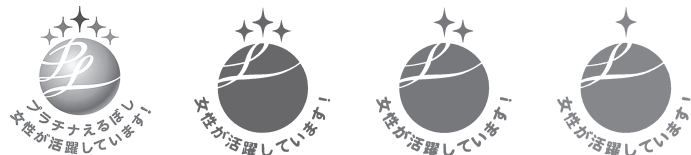
* 認定基準の詳細については、以下の厚生労働省の URL を参照して下さい。

（厚生労働省 女性活躍推進法特集ページ）

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>

えるぼし認定段階

認定の区分は、次の 4 つになります。



CHECK

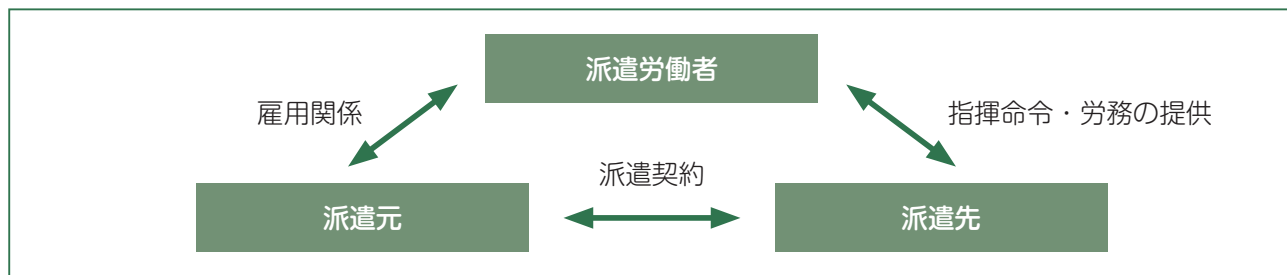
- 常時雇用する労働者 101 人以上の事業主として一般事業主行動計画を届け出ている ☐
- 一般事業主行動計画の目標達成とともに「くるみん認定」を目指している ☐
- 女性活躍推進に取組み、「えるぼし」認定を目指している ☐

派遣労働者は自事業所の労働者ではありませんので、職員と同様に管理してはなりません。派遣契約に基づき管理を行いましょう。

1 派遣労働者の管理

派遣労働者は自事業所の職員ではありません。**派遣労働者は雇用関係と指揮命令が別のため**、自事業所の職員とは明確に区別する必要があります。

派遣労働者、派遣元、派遣先の関係



Point

派遣労働者は、派遣契約に基づき派遣されているので、この契約に基づき業務を依頼し、**派遣契約内容以外の業務を依頼してはなりません。**

2 派遣労働者の派遣受け入れ期間

派遣契約ではすべての業務に対して、①派遣先事業所単位と、②派遣労働者個人単位の2種類の期間制限が適用されます。

①派遣先事業所単位の期間制限

派遣先の同一の事業所で派遣労働者を受け入れできる期間は、原則、3年が限度となります。3年を超えて受け入れるためには、派遣先企業での過半数労働組合等への意見聴取が必要です。

②派遣労働者個人単位の期間制限

同一の派遣労働者が、派遣先の同一組織で働ける期間は、3年が限度となります。この組織とはいわゆる「課」や「グループ」などが該当します。途中で業務内容が変更になった場合も組織が変わらなければ最長3年に変更はありません。

+α

例外として、「派遣元事業主に無期雇用される派遣労働者」や「60歳以上の派遣労働者」、「産前産後休業、育児休業、介護休業等を取得する労働者の代替としての派遣労働者」などの派遣の受入れは期間制限の対象外とされています。

3 労働契約申込みみなし制度

派遣先が違法派遣であることを知りながら派遣労働者を受け入れている場合、派遣労働者に対し、その時点における同一の労働条件を内容とする労働契約の申込みをしたものとみなされます。

違法派遣とされるものは、以下のとおりです。ただ、違法派遣と知らず、また、違法派遣であることを知らなかったことに過失がない場合には、この制度の適用は除外されます。

違法派遣とされるもの

- ①禁止業務への派遣受け入れ
- ②無許可・無届の派遣元からの派遣受け入れ
- ③期間制限を超えての派遣受け入れ
- ④偽装派遣

4 派遣先の責任と派遣労働者の労務管理

派遣労働者との間に雇用関係は成立していませんが、就業場所である派遣先にも、下の図表のように労働基準法上の責任を負担することになります。介護職員として派遣労働者を活用する際には、派遣先としての労務管理を確実に行いましょう。

派遣元・派遣先の労働基準法上の責任

派遣元が責任負担	派遣先が責任負担
労働契約	公民権行使の保障
賃金	労働時間、休憩、休日
36 協定の締結	育児時間
有給休暇の付与	産前産後の時間外・休日労働、深夜業に係るもの
時間外・休日及び深夜の割増賃金	生理日の就業が著しく困難な女性に対する措置
産前産後休業に関するもの	
就業規則	
労働者名簿	

「派遣労働者の労働基準法の適用について」（静岡労働局）より一部作成。詳しくは
https://jsite.mhlw.go.jp/shizuoka-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/roudoukijun_keiyaku/hourei_seido/kantoku54.html



『11. パートタイマーの雇用管理』で記載されている不合理な待遇差の禁止について、派遣労働者にも適用されます。派遣労働者に対しては、①派遣先の労働者と派遣労働者との均等・均衡待遇、②一定の要件を満たす労使協定による待遇、のいずれかを確保しなければなりません。

CHECK

- 派遣労働者に対して、派遣契約内容以外の業務を依頼していない ☐
- 派遣労働者に関する労働基準法等の責任を確実に実施している ☐

外国人労働者は安価な労働力の確保を目的として利用してはならず、一般の職員と同じように労働関連法規が適用されます。

1 在留資格

日本で活動しようとする外国人は、出入国管理法に定める「在留資格」が与えられて日本に在留することになります。介護の分野で就労ができる在留資格は、以下のとおりとなっています。

在留資格	制度趣旨
介護	専門的・技術的分野の外国人の受入れ
経済連携協定(EPA)に基づく介護福祉士・候補者	二国間の経済連携の強化
特定技能	人手不足対応のための一定の専門性・技能を有する外国人の受入れ
技能実習	本国への技能移転(人材育成による国際貢献)

(注) 技能実習については、人材確保と人材育成を目的とする転籍要件を緩和した新しい制度(育成就労制度)へ切り替わる予定です。

2 外国人労働者を雇用する際の注意点

外国人を雇用する場合は、就労させようとする仕事の内容が在留資格の範囲内の活動か、在留期間を過ぎていないかを在留カードや旅券(パスポート)などで、確認する必要があります。

在留カードの表面には、在留カード番号、氏名、生年月日、性別、国籍・地域、住居地、在留資格、就労制限の有無、在留期間、許可の種類、許可年月日、交付年月日、在留期限等が記載されています。

在留カード



(出所) 法務省ホームページ

不法入国者・不法残留者等の違法在留者および在留資格に認められない就労活動を許可なく行う不法就労者を雇用した場合、事業主は出入国管理法により「不法就労助長罪」により罰せられることになります。

3 外国人労働者の労務管理

(1) 外国人労働者雇用労務責任者の選任

外国人労働者を常時10人以上雇用するときは、「外国人労働者の雇用管理の改善等に関して事業主が適切に対処するための指針」により、外国人労働者雇用労務責任者を選任することが定められています。

(2) 外国人雇用状況報告

すべての事業主は、外国人労働者（特別永住者を除く）の雇用または離職の際に、その外国人労働者の氏名、在留資格、在留期間等をハローワークへ届け出ることが義務づけられています。

なお、雇用保険被保険者資格取得届または雇用保険被保険者資格喪失届を提出することで、外国人雇用状況の届出を行ったこととなります。

(3) 適正な労働条件の確保

外国人労働者が日本人と同等の労働を行う場合には、同等の処遇をする必要があります。最低賃金法の遵守は当然のこととして、日本人が従事する場合の報酬と同等額以上の報酬水準とします。

また、外国人労働者が信仰している宗教によっては、食事に制限があったり、お祈りの時間が必要な場合もあります。日本人にはなじみのない文化や習慣を持っている場合もあります。それぞれの職員の宗教や文化等をきちんと確認し、尊重するのが重要です。

Point

日本国内において合法的に就労する外国人労働者については、労働関連法規が属地主義に基づいているため、労働関連法規が日本人労働者と同様に適用されます。

+α

雇用保険や健康保険、厚生年金保険は、外国人労働者であっても原則として加入要件を満たしているのであれば、日本人の労働者と同様に加入することになります。

CHECK

外国人労働者に労働関連法規がしっかり適用されている ☐

外国人労働者に対して、生活面も含めた幅広い支援をしている ☐

ケガや病気を未然に防ぐ安全衛生管理体制の整備は、働きやすい職場環境の基本です。また、職員の健康管理のために定期的に健康診断を実施しましょう。

1 健康診断

事業所は、常時使用する労働者に対して、医師による健康診断の実施が義務づけられています。また労働者も、事業所が行う健康診断の受診義務があります。

健康診断の種類

	健康診断の種類	対象となる労働者	実施時期
一般健康診断	雇入時の健康診断	常時使用する労働者（常時使用する短時間労働者含む）	雇入れの際
	定期健康診断	常時使用する労働者（常時使用する短時間労働者含む）	1年以内ごとに1回
	特定業務従事者（夜勤）の健康診断	対象となる労働者（夜勤従事者等）	左記業務への配置替えの際、6月以内ごとに1回
	給食従事者の検便	事業に付属する食堂または炊事場における給食の業務に従事する労働者	雇入れの際、配置換えの際



以下のいずれの要件を満たす場合、健康診断を行わなければなりません

- ① 期間の定めのないパートタイマー（期間の定めのある契約により使用される者の場合は、1年以上使用されることが予定されている者、及び更新により1年以上使用されている者）
- ② 1週間の労働時間数がその事業場で同種の業務に従事している通常の労働者の1週間の所定労働時間数の4分の3以上であるパートタイマー

+α

法的に健診義務のない職員への健康診断

「常用労働者ではなく、安衛法上の健診義務のない者」については、健診の義務はないものの、介護労働という業務の性質から考えると、「雇入時健康診断」及び「定期健康診断」は受診させることが望ましいでしょう。

2 安全衛生管理体制の整備

快適な職場環境の実現と労働条件の改善を通じた事業場における職員の健康障害の防止、健康の保持増進、労働災害の防止は、組織が一丸となって取り組むべき課題です。労働安全衛生法では、下記のような衛生管理者や産業医の選任、衛生委員会の設置が義務づけられています。

(1) 常時使用する労働者が 50 人以上

①産業医

職場巡視などの業務を担う産業医を選任しましょう。※

産業医を選任した事業者は、産業医に対し以下の情報を提供しなければなりません。

- (イ) 健康診断・面接指導・ストレスチェック後の就業上の措置の内容
- (ロ) 月 80 時間を超えた職員の氏名、労働時間に関する情報
- (ハ) 職員の作業環境、労働時間、作業態様、作業負荷の状況、深夜業等の回数、時間数などのうち、産業医が職員の健康管理等を適切に行うために必要と認めるもの。

②衛生管理者

第 1 種衛生管理者または第 2 種衛生管理者を選任しましょう。※

③衛生委員会の設置・開催

毎月 1 回以上開催し、議事内容を職員へ周知する。なお、委員会開催の都度、委員会の意見や当該意見を踏まえて講じた措置の内容、委員会における議事で重要なものを記録し、3 年間保存しなければなりません。

- ・労働者の健康障害を防止するための基本となるべき対策に関すること。
- ・労働者の健康の保持増進を図るための基本となるべき対策に関すること。
- ・労働災害の原因及び再発防止対策で、衛生に係るものに関すること。
- ・前三号に掲げるもののほか、労働者の健康障害の防止及び健康の保持増進に関する重要事項。

※選任したときは、遅滞なく、選任報告を所轄の労働基準監督署長に提出しましょう。

(2) 常時使用する労働者が 10 人以上 50 人未満

衛生推進者

衛生推進者は衛生業務について権限と責任を有する者の指揮を受け、衛生に係る業務を担当します。

(3) 9 人以下の事業所においても、安全衛生管理体制を整備することが望ましいでしょう。



介護事業所では「感染症対策」や「腰痛予防対策」についても予防や事後対策が求められます。

- 「高齢者介護施設における感染対策マニュアル改訂版」(厚生労働省) 2019 年(平成 31 年) 3 月

<https://www.mhlw.go.jp/content/000500646.pdf>

- 「職場における腰痛予防対策指針」(厚生労働省) 2013 年(平成 25 年) 6 月

<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/youtsuushishin.html>

CHECK

対象者ごとに必要な健康診断を実施している

☐

安全衛生管理体制を整備し、職員の安全衛生を確保するための措置を講じている

☐

労働者の心の健康の保持増進のために介護事業所が取り組まなければならない措置を計画的に実行し、メンタル不調の未然防止と早期発見・早期対応の体制づくりをしましょう。

1 メンタルヘルスケア

メンタルヘルスケアは、「セルフケア」、「ラインによるケア」、「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」及び「事業場外資源によるケア」の4つのケアが継続的かつ計画的に行われることが重要です。

事業者は、①心の健康計画の策定、②関係者への事業場の方針の明示、③労働者の相談に応ずる体制の整備、④関係者に対する教育研修の機会の提供等、⑤事業場外資源とのネットワーク形成などを行いましょう。

心の健康づくり計画の策定



4つのケア

①セルフケア	全労働者 (管理監督者も含む)	①ストレスやメンタルヘルスに対する正しい理解 ②ストレスへの気づきと対処
②ラインによるケア	管理者監督者(上司)	①職場環境の把握と改善 ②部下の相談対応 ③職場復帰支援など
③事業場内産業保健スタッフ等によるケア	産業医、人事管理部門等	①具体的なメンタルヘルス対策の企画立案 ②個人情報の取り扱い ③事業場外資源とのネットワークの形成やその窓口 ④職場復帰支援など
④事業場外資源によるケア	事業場外の機関、専門家	①情報提供や助言を受ける等のサービスの活用 ②ネットワークの形成 ③職場復帰支援など

- メンタルヘルスケアの教育研修・情報提供（管理監督者を含む全ての労働者が対応）
- 職場環境等の把握と改善（メンタルヘルス不調の未然防止）
- メンタルヘルス不調への気づきと対応（メンタルヘルス不調に陥る労働者の早期発見と適切な対応）
- 職場復帰における支援

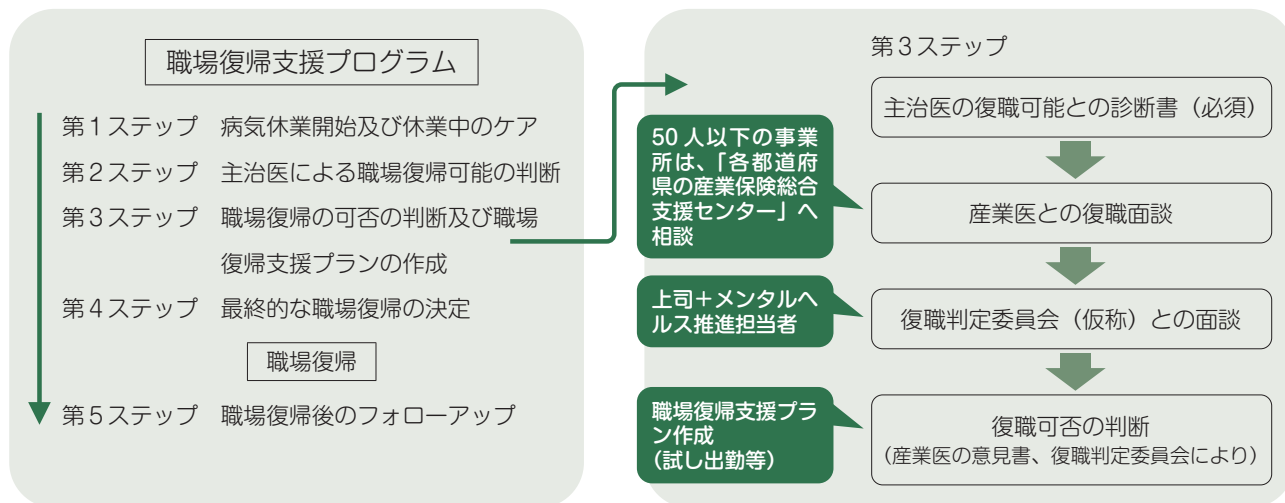


介護職員は奉仕の精神が旺盛な方が多く仕事を抱えてしまうことや夜勤など生活のバランスが崩れやすいことなどから複層的なストレス対策が求められます。予防策としては個人と組織の両面からストレス管理に取り組むことが大切です。

2 職員の休職・復職

休職制度の導入は法律で義務付けられたものではありませんが、職員が**どのような状態になった場合に休職として取り扱うか、休職期間をどの程度とするか**を就業規則に定め、職員に周知しなければなりません。

また、職員が復職を希望する場合、**最終的に誰が復職を決定するか、主治医からの意見聴取をどのような手順で進めていく**かなど復職までのプロセスの明確化が求められます。加えて、**休職をする職員に対して休職制度の内容と、休職期間満了後の取り扱い**については、適切な説明を行っておく必要があります。



+α 復職後の一定期間内に同一傷病または類似傷病で再度休職したときの取得日数の取り扱いは、すでに取得した休職期間を再び開始した休職期間に加えることが一般的です。

3 ストレスチェック制度

職場におけるメンタルヘルス不調を未然に防止することを目的に、**常時50人以上の労働者を使用する事業場**に対して、医師、保健師などによる**年1回のストレスチェック**とその結果に基づく面接指導などの実施が義務づけられています。

ストレスチェックをきっかけに働く職員一人ひとりが自らのストレスの状況に気づき、セルフケアなどの対処をするとともに、事業所は長時間労働の改善や職場内のコミュニケーションのあり方などを含めた職場環境の見直しを行い、働きやすい職場づくりを進めることが重要です。

ストレスチェック結果の集団ごとの分析結果の活用の有無（％）

事業場規模	50～99人	100～299人	300～499人	500～999人	1,000人以上	計
ストレスチェック結果の集団ごとの分析を実施した事業所計内、分析結果を活用した事業所割合	74.8%	87.6%	91.7%	92.6%	93.7%	80.2%

厚生労働省令和4年「労働安全衛生調査（実態調査）」の概況から作成

職場ごとのストレスの状況を把握などすることを集団分析といいます。集団分析の結果を、業務内容や労働時間など他の情報と併せて評価し、職場環境改善に取り組むよう努めましょう。

CHECK

- メンタルヘルスケアの取組「心の健康づくり計画」「4つのケア」を実施している ☐
- （労働者50人以上の事業場）ストレスチェック制度を実施している ☐

職場のハラスメント対策

(男女雇用機会均等法、育児・介護休業法、労働施策総合推進法)

職場でのあらゆるハラスメントは許されません。事業所は、雇用管理の問題として職場のセクシュアルハラスメント対策やパワーハラスメント対策等の防止措置等を講じて、快適な職場づくりに取り組みましょう。

1 セクシュアルハラスメント（いわゆる「セクハラ」）

「セクハラ」とは、職場において性的な冗談やからかい、食事やデートへの執拗な誘い、身体への不必要な接触など意に反する性的な言動が行われ、拒否したことで不利益を受けたり、職場の環境が不快なものとなることをいいます。事業主は、次のような措置を講ずる義務があります。

事業主が雇用管理上講ずべき措置（男女雇用機会均等法第11条、いわゆる「セクハラ指針」）

- ①事業主の方針の明確化及びその周知・啓発
- ②相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
- ③職場におけるセクシュアルハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応
- ④相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置とその周知
- ⑤相談したこと・事実関係の確認に協力したこと等を理由として不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め、職員に周知すること

2 パワーハラスメント（いわゆる「パワハラ」）

「パワハラ」とは、職場において行われる次の①～③までの要素を全て満たすものをいいます。

- ①優越的な関係を背景とした言動であって、
- ②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、
- ③労働者の就業環境が害されるもの

2020年（令和2年）6月1日からは労働施策総合推進法によって、パワハラがないよう、職員からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講ずることが義務となりました。

パワハラ対策の基本的枠組み

《予防するために》

- | | | |
|---------------|---|-----------------------|
| ①トップのメッセージの発信 | ⇒ | 「職場のパワハラをなくす！」という意思表示 |
| ②ルールを決める | ⇒ | 就業規則の整備・労使協定の締結など |
| ③実態を把握する | ⇒ | 職員アンケートを実施する |
| ④教育する | ⇒ | パワーハラスメント研修を実施する |
| ⑤周知する | ⇒ | 事業所の方針や取組を周知・啓発する |

《解決するために》

- | | | |
|---------------|---|--------------------|
| ⑥相談や解決の場を設置する | ⇒ | 対応責任者を決め、相談窓口を設置する |
| ⑦再発防止のための取組 | ⇒ | 行為者に対する再発防止研修等を行う |

(厚生労働省「パワーハラスメント対策導入マニュアル」より)



～セクハラとパワハラの違い～

セクハラもパワハラも目的と手段の適切さが認められなければなりません。その上で、セクハラについては、受け手が意に反することを明確に示しているにも関わらず、その行為が繰り返される場合は、職場におけるセクハラと解されます。

一方でパワハラ（身体的な攻撃・精神的な攻撃・人間関係からの切り離し・過大な要求・過小な要求・個の侵害）は受け手の感じ方によってのみ判断されるものではありません。業務指導の許容範囲である可能性が高いという特性もあります。そのため、各事業所で「何が業務の適正な範囲で、何がそうでないかを明確にする取組」が求められます。

3 妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメント

妊娠・出産したこと、育児や介護休業等を理由とする解雇等の不利益取り扱いが法律で禁止されています。また、妊娠・出産したこと、育児や介護のための制度利用をしたこと等に関して、上司・同僚が就業環境を害する言動を行うことを「妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント」といいます。2017年（平成29年）1月から事業主に防止措置を講じることが義務づけられました。

ハラスメントの内容（男女雇用機会均等法第11条の2、育児・介護休業法第25条）

①制度等の利用への嫌がらせ型

妊娠・出産に関する制度・措置の利用に関する言動により就業環境が害されること

②状態への嫌がらせ型

妊娠したこと・出産したこと等に関する言動により就業環境が害されるもの

具体例

①制度等の利用への嫌がらせ型：男性労働者が育児休業を申し出たところ、上司から「男のくせに育児休業をとるなんてありえない」と言われ、休業を断念した。

②状態への嫌がらせ型：先輩から「就職したばかりなのに妊娠して、産休・育休とるなんて図々しい」と何度も言われ、就業意欲が低下した。

+α

職場のハラスメントには、上記の他に、モラルハラスメント等様々なものがありますが、ハラスメント防止策を講じて、労働者が働きやすい環境整備をすることが求められています。

CHECK

セクシュアルハラスメント防止措置を講じている

☐

パワーハラスメント防止措置を講じている

☐

妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメント防止措置を講じている

☐

労働保険（労災保険・雇用保険）と社会保険（健康保険・厚生年金保険）の適用・加入は、組織の秩序を維持するための前提条件です。各制度の適用範囲・給付内容等を正しく理解し適正に手続きをしましょう。

1 労働保険・社会保険の適用範囲

労働保険（労災保険・雇用保険）と社会保険（健康保険・厚生年金保険）の適用範囲を確認しましょう。

(1) 労災保険

職員（パートを含む）を1人以上雇用したとき、加入しなければなりません。

加入するためには、労働保険の保険関係成立届を原則として所轄の労働基準監督署に提出します。

(2) 雇用保険

次の労働条件のいずれにも該当する職員（パートを含む）を雇用したときは加入手続きが必要です。

- ① 1週間の所定労働時間が20時間以上であること ② 31日以上雇用見込みがあること

(3) 健康保険、厚生年金保険

法人（会社）で常時職員（事業主のみの場合を含む）を使用するときは、加入手続きが必要です。2022年10月からは段階的に社会保険の適用範囲が拡大され、一部のパートタイマーも社会保険の加入が義務化されました。

● 厚生年金の被保険者数が常時100人以下の事業所の場合

1週間の所定労働時間および1か月の所定労働日数が同じ事業所で同様の業務に従事する正規職員の4分の3以上であるパートタイマーは、加入しなければなりません。

● 厚生年金保険の被保険者数が常時101人以上の事業所の場合

下記の①～④全てを満たすパートタイマーは、加入しなければなりません。

- ① 週の所定労働時間が20時間以上であること ② 雇用期間が1年以上見込まれること
③ 賃金の月額が8.8万円以上であること ④ 学生でないこと

短時間労働者に対する健康保険・厚生年金保険の適用拡大



<https://www.mhlw.go.jp/tekiyoutakudai/jigyonushi> 厚生労働省「社会保険適用拡大特設サイト」

2 労働保険・社会保険の給付内容

(1) 労働保険（労災保険・雇用保険）

「労働保険」とは労災保険と雇用保険とを総称した呼称です。保険給付は、両保険制度で別個に行われていますが、保険料の納付等については一体のものとして取り扱われています。

労災保険の給付内容

業務災害（労働者が業務を原因として被った負傷、疾病または死亡（以下「傷病等」）と**通勤災害**（通勤によって労働者が被った傷病等）に対して必要な保険給付等が行われます。

<代表的な給付の種類>

- 療養（補償）給付**・・・労災指定医療機関等で療養を受けるとき
 - 休業（補償）給付**・・・傷病の療養のため労働できず、賃金を受けられないとき
- 上記以外にも、「障害（補償）給付」や「遺族（補償）給付」などがあります。

雇用保険の給付内容

労働者が**失業した場合**及び労働者について**雇用の継続が困難となる事由**などが生じた場合に必要な給付等が行われます（この他にもさまざまな就業促進のための給付や労働者の福祉の増進のための施策があります。）。

<代表的な給付の種類>

- 基本手当**・・・失業中の期間について最短 90 日～最長 360 日の範囲で支給する。
- 育児休業給付**・・・育児休業期間中（子が 1 歳になるまで、最長 2 歳まで）に支給
- 介護休業給付**・・・介護休業期間中（同一の対象家族に通算 93 日を限度）に支給

(2) 健康保険の給付内容

労働者またはその被扶養者の業務災害または通勤災害以外の疾病、負傷もしくは死亡または出産に関して保険給付を行う。「**療養の給付**」や「**傷病手当金**」、「**出産手当金**」など生活の安定と福祉の向上に大きく寄与するためのものです。

+α

労働保険や社会保険に加えて、民間の傷害補償（総合生活保険）や損害賠償保険もあります。これらに加入することで、介護業務中の急激かつ偶然な外来の事故によるケガ（一部例外あり）や対象となる感染症が発生した場合の補償や介護業務中に他人の身体を傷つけたり、物を壊したりした場合などの賠償金の補償を受けることができます。

CHECK

- 労働保険の適用範囲を理解し、必要な加入等の手続きを行っている
- 社会保険の適用範囲を理解し、必要な加入等の手続きを行っている
- ケガや病気が発生した場合、速やかに請求手続きを行っている

☐
☐
☐

介護関係事業者は、多数の利用者やその家族について他人が容易には知り得ないような個人情報を知りうる立場にあるので、個人情報の適正な取扱いが求められます。

1 個人情報保護法とマイナンバー（番号）法

個人情報保護法は、民間事業者における「個人情報」の取扱いルール等を定めている法律です。従来は、取扱う個人情報の数が5,000人分以下の事業者には適用されていませんでしたが、現在は、すべての事業者に適用されています。

一方、マイナンバー（番号）法は、マイナンバー（個人番号）や特定個人情報（マイナンバーを含む個人情報）の取扱いについて、個人情報保護法の特例を定めた法律です。

個人情報と特定個人情報



(出所)『「個人情報」と「特定個人情報」の主な違い』個人情報保護委員会事務局より一部修正

Point

個人情報とは、氏名、生年月日など特定の個人を識別できるものをいいます。そのため、介護関係事業者における個人情報は、ケアプラン、介護サービス提供にかかる計画、提供したサービス内容等の記録、事故の状況等の記録なども該当します。

個人情報保護法とマイナンバー（番号）法

項目	個人情報保護法	マイナンバー法
対象事業者	1人でも個人情報を取扱うすべて事業者	特定個人情報を取扱うすべての事業者
利用範囲	利用目的の範囲に制限がない（事業者が自由に決められる）	マイナンバー法で定められた税、社会保障、災害対策に限定
第三者への提供	同意があれば可	不可（法令に掲げる場合のみ可）

Point

医療・介護関係事業者は、個人情報を取得するにあたって、あらかじめその利用目的を公表しておくか、個人情報を取得した場合、速やかに、その利用目的を、本人に通知し、または公表しなければなりません。

2 安全管理措置

個人情報保護法が求める安全管理措置と、マイナンバー法が求める安全管理措置とは、その基本的な要素（漏えい、滅失またはき損等の防止その他安全管理のために必要かつ適切な措置）はおおむね共通するため、基本的な内容は同じです。

ただ、マイナンバーの安全管理措置には、一部マイナンバー法固有の観点から講ずることとされている措置もあります。

医療・介護関係事業者における安全管理措置

組織的安全管理措置	● 職員の責任体制の明確化を図り、具体的な取組みを進めるため、医療における個人情報保護に関し十分な知識を有する管理者、監督者等（例えば、役員などの組織横断的な監督が可能な者）を定める。 ● 個人情報保護の推進を図るための部署、もしくは委員会等を設置する。 ● 医療・介護関係事業所で行っている個人データの安全管理措置について定期的に自己評価を行い、見直しや改善を行うべき事項について適切な改善を行う。
人的安全管理措置	● 雇用契約や就業規則において、就業期間中はもとより離職後も含めた守秘義務を課すなど職員の個人情報保護に関する規程を整備し、徹底を図る。 ● 取扱う個人データの適切な保護が確保されるよう、職員に対する教育研修の実施等により、個人データを実際の業務で取り扱うこととなる職員の啓発を図り、職員の個人情報保護意識を徹底する。
物理的安全管理措置	● 個人データの盗難・紛失等を防止するため、以下のような物理的安全管理措置を行う。 － 入退館（室）管理の実施 － 盗難等に対する予防対策の実施 － 機器、装置等の固定など物理的な保護 ● 不正な操作を防ぐため、業務上の必要性に基づき、個人データを取り扱う端末に付与する機能を限定する。 － スマートフォン、パソコン等の記録機能を有する機器の接続の制限および機器の更新への対応
技術的安全管理措置	● 個人データの盗難・紛失等を防止するため、個人データを取扱う情報システムについて以下のような技術的安全管理措置を行う。 － 個人データに対するアクセス管理 － 個人データに対するアクセス記録の保存 － 不正が疑われる異常な記録の存否の定期的な確認 － 個人データに対するファイアウォールの設置 － 情報システムへの外部からのアクセス状況の監視及び当該監視システムの動作の定期的な確認 － ソフトウェアに関する脆弱性対策

（出所）『医療・介護関係事業者における個人情報の適切な取扱いのためのガイダンス』個人情報保護委員会／厚生労働省より一部修正して作成

CHECK

- 個人情報や特定個人情報の取扱いにルールや責任者を決めている ☐
- 外部からの不正アクセスなどから保護するしくみを導入している ☐

第2章

介護事業所が守らなければならない決定事項

法律や規則はもちろんのこと、社会的な規範や倫理を誠実に遵守すること（コンプライアンス）を徹底して、リスクを回避しましょう。

1 労働条件に関する誤解が生じないために

優秀な人材に安心して働き続けてもらうために、労働条件に関する疑問や不安に起因するストレスは積み重ならないようにすることは重要です。

そのためにも「事業主が雇用管理を正しく把握すること」が大変重要です。職員が誤った情報をもとに事業所の雇用管理の不備を指摘したとして、事業主や管理者は法律と就業規則を根拠にこの誤った指摘を正さなければなりません。

事業主や管理者が雇用管理を学ぶ機会としては、介護労働者雇用管理責任者講習（本書の「第1章1. 雇用管理の重要性」を参照）がありますが、職員がこれらの知識を得る機会はそれほど多くないと言わざるを得ないでしょう。そこで、事業所内で行う各種研修（新人研修や階層別研修など）で労働条件に関する周知を行ったり、契約更新面談や人事面談の際に適宜説明を行ったりすることが求められます。

こうした問題が顕在化する前のリスクマネジメントとして、専門家を利用したり、下記のような様々なインターネットのポータルサイトを活用することも効果的です。

働き方・休み方改善ポータルサイト	https://work-holiday.mhlw.go.jp/
両立支援のひろば	https://ryouritsu.mhlw.go.jp/index.html
労働条件に関する総合情報サイト	https://www.check-roudou.mhlw.go.jp/
あかるい職場応援団	https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/
こころの耳	https://kokoro.mhlw.go.jp/
治療と仕事の両立支援ナビ	https://chiryoutoshigoto.mhlw.go.jp/

2 社会保険に入っていなかったことによるリスク

社会保険の被保険者としての資格があるにもかかわらず、必要な手続きを怠った場合、事業所は将来に向かって大きなリスクを背負うことになります。例えば、**手続きを行っていれば得られたはずの年金額を事業所が賠償**することを求められたり、**国民年金や国民健康保険の保険料と本来納めるべきであった社会保険の保険料との差額**を要求されたりといったことが考えられます。

⇒本書の第2章「31. 労働保険・社会保険」にてご確認ください。

3 過重労働による健康障害のリスク

人材不足が年々深刻の度合を増していく中で、長時間労働や業務過多などの過重労働が大きな問題となっています。長時間労働は、職員の慢性的な睡眠不足の原因となるリスクが高いため、細心の注意を払う必要があります。**長時間労働による人件費の高騰や業務効率の低下**も見逃せませんが、慢性的な睡眠不足は、生体の回復機能を低下させ、それが結果として**ストレスに対する抵抗力・適応力を弱める**こととして知られています。これが原因となって離職につながったり、利用者に影響を与えてしまったりする場合があります、解決すべきリスクであるといえます。

法定労働時間を超える時間外労働の時間数に応じて発生する義務またはリスク

1 か月当たりの 時間外労働の時間数	当該時間数の意味または発生するリスク
45 時間	○ 36 協定において定めることのできる 1 か月当たりの労働時間の延長の限度時間
60 時間	○ 法定割増賃金率が 25% から 50% に引上げ (中小企業についても、2023 年 4 月から適用)
80 時間	○ 本人からの申出により医師による面接指導（努力義務） ○ 【発症前 2 ～ 6 か月平均で 80 時間以上】 脳・心臓疾患発症との関連性が強い

※本人からの申出により医師による面接指導を行わなければならないとされる時間外労働の時間数が 100 時間以上から 80 時間以上へと改正されました。



使用者は、**職員がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をする義務（安全配慮義務）**を負っています。

安全配慮義務の具体的な内容は、(1) 労働者の職種 (2) 労務内容 (3) 労務提供場所等の具体的な状況によって異なるため、事業所ごとに危険性や有害性等の調査を行い、その結果に基づき必要な措置を講ずることが重要です。

CHECK

- 労働法規等を遵守し、労使トラブル等がおきないように配慮している ☐
- 過重労働が発生していないか点検し、確認された場合には必要な措置を講じている ☐
- 社会保険の資格取得手続を滞りなく行っている ☐

Memo

第 3 章

介護人材の確保のための 取り組み

介護人材確保対策は、「採用の促進」「職場定着の促進」が2つの柱ですが、近年「生産性の向上」が3つ目の柱として位置付けられてきています。介護人材の確保のためには、特に「労働環境・待遇の改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）」が最重要ポイントになります。

1 深刻化する介護人材不足

介護現場における介護人材不足感は大変高い状況が続いています。

介護人材自体の数は増えていますが、それ以上に要介護・要支援の高齢者等の数が増加し介護ニーズが拡大してきているため、必要な業務量に比して介護人材が不足しています。

さらに今後要介護・要支援の高齢者等の数が増加していくことが見込まれる一方で、少子化による労働力人口自体の減少も見込まれていますので、人材不足状況はさらに深刻化することが見込まれています。

2 介護人材確保対策の考え方

介護人材確保対策は、各介護事業者によってさまざまな取り組みがされており、また厚生労働省（ハローワークを含む）、自治体、介護労働安定センター、社会福祉協議会、介護事業者団体、人材養成施設などによってさまざまな施策が講じられてきています。民間でも各種コンサルタントによる支援、セミナーなどさまざまな人材サービスが展開されています。

これらの介護人材確保対策を体系的に整理したものが次のページの図です。

(1) 介護人材確保対策の3つの柱

介護人材の確保の基本は、人材を集めて、集めた人材を離職させないことです。つまり人材確保対策の柱は、①人材の「**採用の促進**」を図ること（⇒第3章35参照）と、②人材が離職しないよう「**職場定着の促進**」を図ること（⇒第3章36～38参照）です。

そして最近では介護人材確保対策の3つめの柱として、③「**生産性の向上**」が追加されて考えられてきています（⇒第1章4・第3章43・44参照）。これは、採用や職場定着に最大限努める中で、仮にすぐに介護人材が増えないとすれば、現在勤務している介護人材を大切に、業務の効率化を図って少ない業務量負担で高い業務成果をあげられる取り組みを進めることも重要だという考え方が基本となっています。

(2) 介護人材確保手法の3つの類型

介護人材確保対策の3つの柱を実現するために行われている各種の介護人材確保の手法は、図の「介護人材確保の手法」に示す10項目に整理ができます。

そしてこの10項目は、①介護分野への人材の「**参入促進**」、②「**労働環境・待遇の改善**」、③「**資質の向上**」という3つの類型に整理できます。

(3) 3つの柱と3つの類型の関係

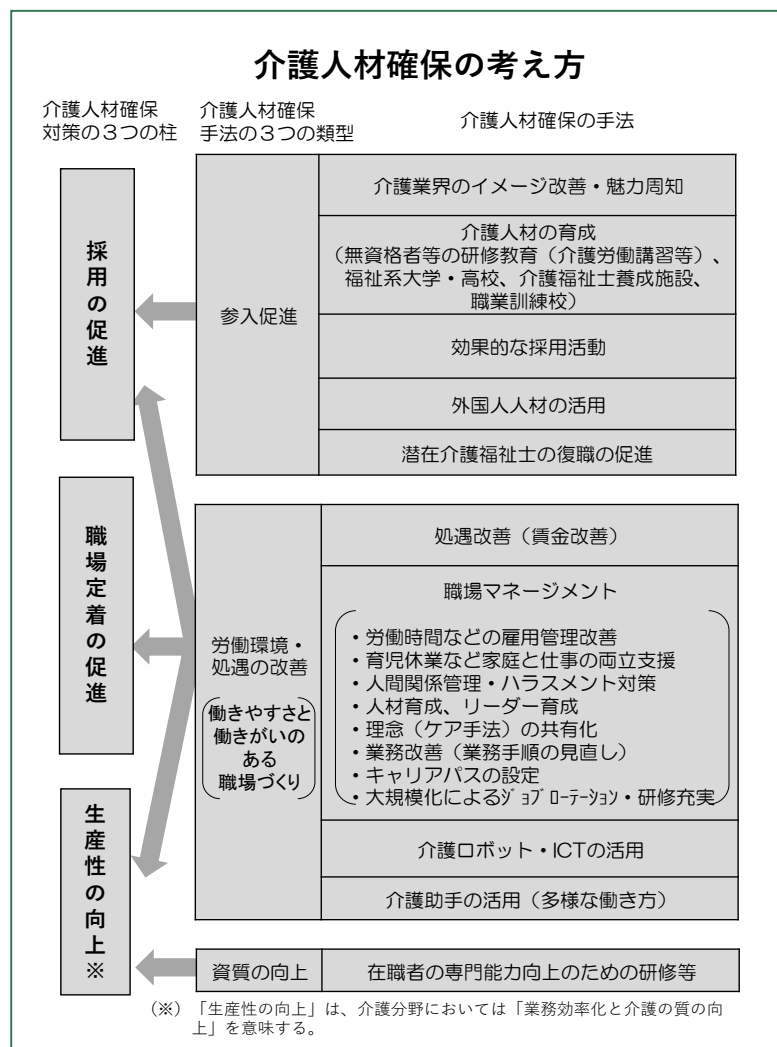
上記(1)の3つの柱と上記(2)の3つの類型は、次のような関係になっています。

- 「参入促進」の対策を講じることによって「採用の促進」が図られます。
- 「労働環境・待遇の改善」の対策とは、言い換えれば「働きやすい・働きがいのある職場づくり」ということになりますが、働きやすい・働きがいのある職場は介護人材が離職せずに定着しますので(第1章6参照)、「職場定着の促進」に効果があるといえます。
- 介護分野に従事する方は地域においてSNSなどで横でつながっており、働きやすい・働きがいのある職場は地域での評判が高まりますので、応募者が集まりやすくなるといわれています。ということは「労働環境・待遇の改善」は「採用の促進」にも効果が期待できるということになります。
- また働きやすい・働きがいのある職場づくりができると「生産性の向上」につながることもわかっています(第1章4参照)。
- 在職者の専門能力向上のための研修等を通じて「資質の向上」を図るということは、介護人材の能力やパフォーマンスが向上するということになりますので、「生産性の向上」が図られるということになります。

(4) どの手法で介護人材確保を進めるか

介護人材確保を進めるには、3つの柱のすべてを進めて行く必要があります。介護事業者は、このことを特に意識しなくても実際にはさまざまな努力をされています。

しかし強いて言うならば、「労働環境・処遇の改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)」が重要です。どんなに採用がうまくいっても、働きやすい・働きがいのある職場になっていないために、採用した直後から離職してしまったら意味がありません。そのような意味で、「働きやすい・働きがいのある職場づくり」こそが、介護人材確保の最重要ポイントです。



CHECK

採用の促進、職場定着の促進、生産性の向上を目指して人材確保を進めている
特に「働きやすい・働きがいのある職場づくり」に力を入れている

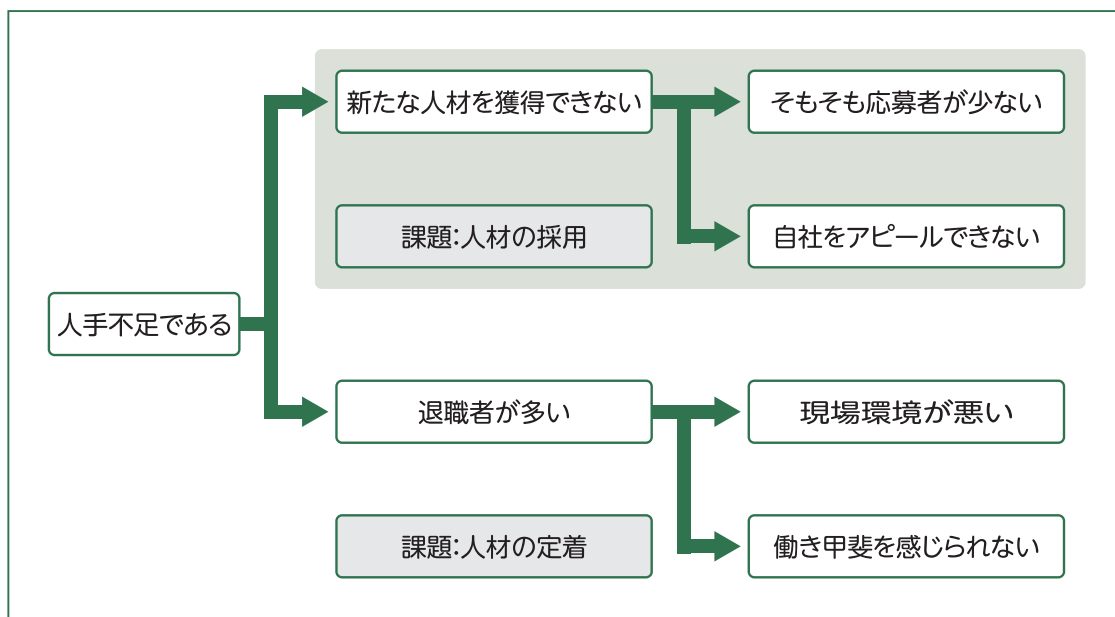
☐
☐

採用活動を行うにあたっては、働き手の目線に立って、人材募集（求人像、方法）や自事業所のアピール方法を見つめ直してみましょう。

1 人材不足対応に向けた基本的な考え方（採用）

生産年齢人口の減少による労働力人口の減少や、緩やかな景気回復に伴う求人数の増加等、労働市場が縮小均衡する中では、採用活動は非常に厳しいのが現状です。「人材確保」が課題である介護事業所は、今後の業務を遂行する上で求める人材をいかにして集めるかがポイントとなります。

人手不足の要因



2 求人像の明確化

人材が不足している業務の内容やその業務（人材）の役割、業務を遂行するために必要な能力を明確にします。そうすることで、応募者にとっても、**求める人材の役割と能力を明確化**して採用の条件として提示することで、応募の際の業務に関するイメージのギャップ解消や応募者の不安軽減が期待できます。

求人像明確化のポイント

- 人材が不足している業務の内容は何か
- 人材が不足している業務（人材）の役割は何か
- 人材が不足している業務を遂行するために必要な能力は何か

3 アピール方法の検討

人材募集にあたって、重要なことは「働き手の目線」で、自事業所のアピールをすることです。介護事業所は、他の業種と比較して離職率が高い傾向にあります。これは採用の段階、つまり初めから事業所と働き手のお互いの理解が不十分であることが理由の一つとも考えられます。

このアピールの内容は、必ずしも良い情報でなければならないということでもなく、むしろ自社が普通であること、あるいは欠点を隠さずに発信していくことで、かえって働き手から共感が得られやすい場合さえあるようです。

実際に応募をかける前に、応募者に訴えたい自事業所の強み、らしさとは何なのかをしっかりと整理しましょう。

アピールポイントの調査項目

- ☐ 事業・サービスの特徴は？
- ☐ 職員、職場の雰囲気は？
- ☐ 経営者の人となりは？
- ☐ 社内制度・仕組みはどうなっているか？
- ☐ 仕事の進め方は？

4 採用方法の検討

採用ルートとしては、「ハローワークなどの公的な職業紹介機関」「民間の職業紹介事業者」「情報誌などの紙媒体」「知人、社員等からの紹介」などが考えられます。

	求人方法	特徴
①	ハローワーク	●多くの求職者に募集がかけられる ●求人票への情報の掲載が限られ、採用のミスマッチが起こる場合もある
②	求人誌	●業界紙や専門誌などでターゲットを絞った求人も可能 ●広告サイズが小さいと、仕事内容、会社の特徴や魅力を伝えるにくい
③	自社ホームページ	●伝えたいことをすべて伝えられる ●求職者を自社のホームページへ誘導する施策が必要
④	求人サイト	●多くの求職者に具体的に発信でき、特定の人材へのアプローチも可能

Point

募集広告だけでなく、自社のホームページ、SNSなどを連動させ、より高い効果を狙うことも必要です。募集要項のみならず、企業の様子がわかる写真など、求職者がイメージしやすい情報をより多く発信することが、応募者の安心感へとつながります。

CHECK

採用したい人材のターゲットが明確となっている

☐

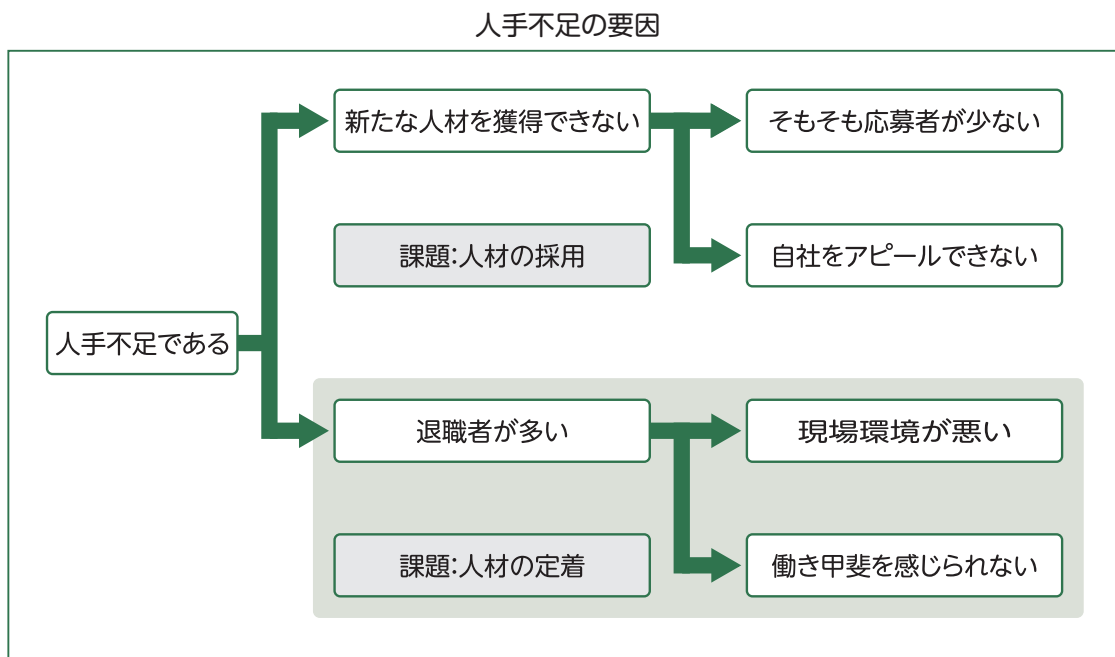
働き手の視点に立ち、自事業所の特徴や魅力を伝えている

☐

今いる人材や採用した人材が、離職せずに長く定着してもらえるよう、働き手の目線で、職場環境を見つめ直しましょう。

1 人材不足対応に向けた基本的な考え方（定着）

限られたリソースで採用を行う介護事業者にとって、優秀な人材を採用できても、定着に向けた事業所内体制の整備が十分でないために、せっかくの人材が定着しないことも深刻な問題となります。人材の教育コストを考えれば、定着を図るほうが新たに人材を獲得するよりも優先されることとなります。



2 職場環境の整備

職場環境は、勤務時間や休日・休暇といった「労働時間」に関わること、各種手当、支援など「賃金」「福利厚生」に関わること、「人事評価」などのさまざまな制度、「安全衛生」にも関わる機材や設備等のインフラ、さらには上司・同僚・後輩ひいては外部の取引先にまで至る周囲の「人間関係」など、さまざまな要素が含まれ、形成されています。今いる人材や採用した人材が、離職せずに長く定着してもらえるよう、**職場環境を整備することが重要です。**

(1) 労働関連法規の遵守

近年、インターネットを駆使しさまざまな情報を仕入れることに長けた若い世代を中心に、労働関連法規に限ることなく、会社がコンプライアンスに違反していないか、厳しい視線を注いでいます。法を

守らないような事業所に、有能有望な働き手が集まることは決してありません。まずは、本書の第2章の内容を確認して労働関係法規を遵守しているか確認しましょう。

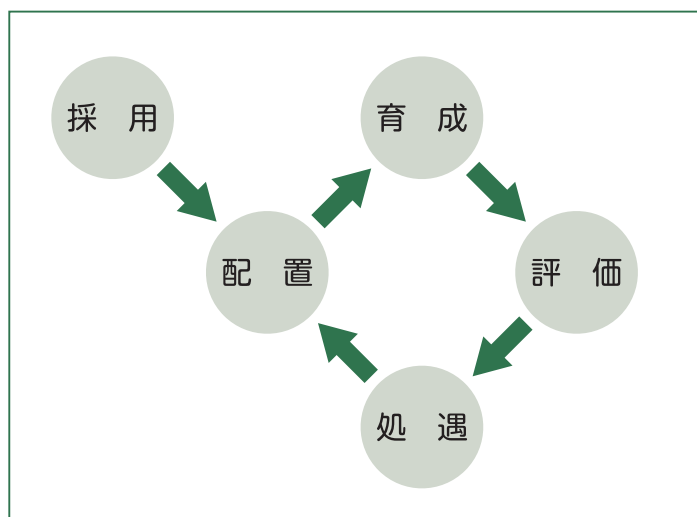
労働関連法規確認のポイント

- ☐ 日頃の労務管理は誰が行っているのか
- ☐ 従業員各自の労働条件や勤務状況を適切に把握、整理しているか
- ☐ 就業規則を作成しているか、法改正などに併せ随時改訂を行っているか

(2) 人的資源管理の運用

ヒト・モノ・カネ・情報からなる4つの経営資源要素のうち、ヒトに関する企業のマネジメントの総称として使われ、HRM（ヒューマン・リソース・マネジメント）と呼ばれています。「人的資源管理」にはヒトが持ち合わせる能力をプラス思考でポジティブにとらえ、その能力を最大限引き出し発揮させ、モチベーションの向上を図り、**人材の定着に寄与するもの**と考えられます。

人的資源管理の流れ



配置	配置転換、職務充実・拡大、ジョブローテーション
育成	OJT、Off-JT、自己啓発、キャリアパス
評価	能力評価、情意評価、業績評価
処遇	賃金制度、昇給・昇格



人事評価制度や人材育成制度を積極的に採り入れ、事業所が職員のことをしっかり見守り、育てようとしている姿勢を働き手にアピールします。

+α

2020年（令和2年）3月に中小企業庁より『中小規模事業者における人手不足対応研究会とりまとめ～中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン～（改訂版）』が公表されていますので確認してみましょう。

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/download/guideline.pdf>

CHECK

- 労働基準法をはじめとする労働関係法規をしっかり遵守している ☐
- 人事評価制度や人材育成制度を積極的に採用し、運用している ☐

介護人材の離職理由からみると、①「職場の人間関係」を良好にすること、②「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方」について職員間で意識共有すること、③「収入」を改善すること、④職員の「将来の見込み」を示すこと、⑤「結婚・妊娠・出産・育児」でも辞めなくてすむような家庭と仕事の両立支援策を充実することなどが、離職の防止（職場定着の促進）に効果的だと考えられます。

1 効果的な職場定着の促進の方法を離職理由から考える

(1) 効果的な職場定着の促進の方法

第3章34「介護人材の確保の考え方」においては、介護人材の「職場定着の促進」を図るためには、「労働環境・処遇の改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）」が重要であることをお示しました。この「働きやすい・働きがいのある職場づくり」については、第1章6で解説をいたしました。では「職場定着の促進」を図るためには具体的にどんな取り組みをすればよいのでしょうか。

どの介護事業者でも必ず効果があるという取り組みがあるわけではなく、各介護現場の現状に応じて個別に最良の手法を検討していくことが必要となりますが、ここでは、介護人材が離職する理由から逆に、「職場定着の促進」を図るために効果的な「労働環境・処遇の改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）」の方法は何かと考えてみましょう。

(2) 介護人材の離職理由からみた効果的な職場定着の促進の方法

介護労働安定センターの介護労働実態調査で示された介護職の離職理由は以下のとおりです。

	介護職員	訪問介護員
職場の人間関係に問題があったため	28.4%	28.3%
法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため	22.5%	17.8%
収入が少なかったため	20.4%	16.4%
他に良い仕事・職場があったため	18.2%	22.7%
自分の将来の見込みが立たなかったため	15.0%	12.5%
結婚・妊娠・出産・育児のため	9.8%	10.3%

（資料出所：介護労働安定センター「介護労働実態調査」（令和4年度））

（注）直前の職種が介護職であった者についてその離職理由を尋ねているが、介護職員・訪問介護員の別は現在の職種であり、直前の職種が同一介護職種であったとは限らない。

ここから、「職場の人間関係」「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満」などの理由が介護職の主な離職理由となっていることを読み取ることができます。

とするならばこれらの理由を解消する方向で「労働環境・処遇の改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）」を進めていけば、離職の防止（職場定着の促進）につながると考えることができます。

つまり、①「職場の人間関係」を良好にすること、②「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方」について職員間で意識共有をすること、③「収入」を改善すること、④職員の「将来の見込み」を示す

こと、⑤「結婚・妊娠・出産・育児」でも辞めなくてすむような家庭と仕事の両立支援策を充実することなどが、離職の防止（職場定着の促進）に効果的だということがわかります。なお、「他に良い仕事・職場があったため」については、他の仕事・職場よりも魅力あるものにする取り組みが重要であるとの一般論で考えておけば良いと考えられます。

2 介護事業者の職場定着（離職防止）の取り組み

介護事業者が実施している介護人材の職場定着（離職防止）のための取り組み例としては、次の表に掲げたような項目をあげることができます。自事業所の職場定着（離職防止）の取り組み方法を検討する際の参考になります。（表中の①～⑤は上記1の①～⑤に該当）

（注：介護労働安定センターでは、介護労働実態調査の中で、介護事業者におけるそれぞれの項目の実施率はどの程度か、どの項目が職場定着（離職防止）に効果があったか、労働者側からみるとどんな項目が現在の職場を辞めずに働き続けることに役立っていると思うかについて調査をしており、令和6年8月以降に結果を発表する予定です（<https://www.kaigo-center.or.jp/>）。

表 介護事業所における職場定着（離職防止）の取り組み項目の例

労働条件	賃金水準を向上させている（③）
	残業削減、有給休暇の取得促進、シフトの見直し等を進めている
	仕事の内容は変えずに、労働時間や労働日を本人の希望で柔軟に対応している
	本人の希望・能力開発・同僚との人間関係などに配慮した配置（人事異動）を行っている
仕事の内容	職場のミーティング等で、介護の質を高めるための価値観や行動基準を共有している（②）
	現場の裁量で自分たちの創意工夫を活かせるようにしている
コミュニケーション	ハラスメントのない人間関係のよい職場づくりをしている（①）
	仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている（上司との定期面談、定期的なミーティング、意見交換会など）（①）
	仕事外での職員間の交流を深めている（①）
	悩み、不満、不安などがある場合に上司以外に相談できる担当者・相談窓口を設けている（メンタルヘルス対策を含む）（①）
職場環境	事業所・施設の設備・環境を働きやすいものに改善している
	介護ロボット・ICT 機器等の導入、業務改善等により業務負担の軽減を進めている
	健康対策や健康管理に力を入れている
	仕事と家庭（育児・介護）の両立を支援するための、休業・休暇・短時間労働などの法制度の活用を促進している（⑤）
	託児所設置や保育費用支援等の法人独自の子育て支援策を設けている（⑤）
評価と能力開発	職場内でのキャリアアップの道筋を明確化している（④）
	能力や仕事をしっかり評価し、賃金などの処遇に反映している
	社内外で研修を受講できる機会を充実させている

CHECK

介護人材の職場定着（離職防止）の取り組みについて、①「職場の人間関係」を良好にすること、②「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方」について職員間で意識共有をすること、③「収入」を改善すること、④職員の「将来の見込み」を示すこと、⑤「結婚・妊娠・出産・育児」でも辞めなくてすむような家庭と仕事の両立支援策を充実することなどを踏まえて検討している。



定着のためには、職員とのコミュニケーションを図ることが第一です。法人・事業所の管理者や責任者が職員の考えに耳を傾けて、その意見をよく聴くことが大切です。

ここでは、ワークライフバランスや働きやすい職場づくりのための取組みをご紹介します。これらの事例を、自事業所にあった形に検討してみてはいかがでしょうか。

1 相談窓口の設置やヒアリングなどで職員の声に耳を傾ける制度

(1) 相談窓口、意見箱の設置

職場の人間関係や介護業務に関する不安や悩みなどを相談できる窓口を作り、従業員の不安を取り除く取り組みをすることは、働きやすい職場としての魅力を高めることにつながります。相談窓口を周知するほか、口頭での相談に抵抗を感じる職員を想定して、意見箱を設置している事業所もあります。

(2) 面談によるヒアリング

職場の不満や仕事への不安を聞く方法として面談によるヒアリングがあります。

ヒアリングに際しては、あらかじめヒアリング項目を幹部等で話し合い、事業所の職場環境の改善につながる質問を検討しましょう。

○ヒアリング項目例

- ①事業所の雰囲気 ②上司・同僚との関係 ③利用者へのサービスや介護技術に関する不安
- ④労働時間 ⑤パワハラ・セクハラの有無など

複数の事業所がある法人では、別の事業所の管理者がヒアリングの聞き手を担当し、直属の上司は誰がどのような話をしたのかわからないようにしている事業所もあります。

2 貢献度を評価する制度

(1) ポイント制度

お店のポイントカードからヒントを得たポイント制度で、貢献度に応じてポイントを付与する制度です。

年末年始に訪問サービスに入ったとき＝5ポイント
休んだヘルパーに代わって急きょ訪問サービスに入ったとき＝5ポイント
日曜日・祝日に訪問サービスに入ったとき＝3ポイント

たまったポイントに応じて賞与支給時に一時金を支給します。

(2) 年末年始手当

年末年始に勤務した職員に1回の勤務につき手当を支給したり、時給に手当を上乗せして支給する制度です。

3 ワークライフバランスを支援する制度

(1) 短時間正社員制度

短時間正社員制度とは、フルタイムの正社員と比べて1週間の所定労働時間が短い正規型の社員です。短時間正社員制度については法律の定めはなく、事業所が独自に制度を作ることができます。

事例：正社員の所定労働時間が1日8時間、1週40時間の事業所で短時間正社員制度を導入するケース

※この事例では、短時間正社員の所定労働時間が正社員の3/4になるように制度設計しています。

導入例1：1日の所定労働時間を短くして勤務する制度
短時間正社員の所定労働時間を1日6時間と定めて
1日6時間×週5日、1週30時間で勤務する。

導入例2：1週あたりの勤務日数を減らして勤務する制度
短時間正社員の所定労働日数を週4日と定めて
1日8時間×週4日、1週32時間で勤務する。

上記の導入例のように1日の所定労働時間や1週あたりの勤務日数の組み合わせで柔軟な設定が可能になりますが、導入の際には、給料・賞与・退職金をどのように支給するか給与面の検討も必要です。

また、最初から短時間正社員として採用する場合や、フルタイムの正社員として採用した労働者が育児や介護のために一時的に短時間正社員制度を利用する場合があります。制度利用の対象者や短時間正社員の仕事の内容、短時間正社員からフルタイムの正社員に転換する場合のルールなども定めておくことで運用しやすくなります。

4 治療と職業の両立を支援する制度

(1) 入院時積立休暇

時効で消滅する年次有給休暇を積み立てておき、手術や療養のために入院するときに使用できる休暇制度です。

積み立てできる休暇日数	40日を限度とする
利用目的	1日以上入院に使用できる
休暇取得時の証明	入院の事実が証明できる病院発行の領収証の写しを提出
給与	年次有給休暇を取得したときと同額の給与を支給

CHECK

コミュニケーションの促進に努めている
働きやすい職場環境づくりに努めている

☐
☐

介護報酬制度においては「介護職員等処遇改善加算」制度がありますが、この加算を取得することは、介護職員等の処遇を改善するのみならず、職場環境の改善を通じて職場定着（離職防止）や採用の促進を図ることに役立ちます。

- ※ なお、この加算制度は、本稿以降に詳細な運用基準が追加で示される可能性があるため、その詳細を（公財）介護労働安定センターのホームページ <https://www.kaigo-center.or.jp/> に掲載しますので、最新情報をご確認ください。
- ※ 障害福祉サービス等報酬制度においても「福祉・介護職員等処遇改善加算」が設けられますが、その内容は介護保険サービスの「介護職員等処遇改善加算」に準じます。

1 介護職員等の処遇改善の重要性と3つの加算制度の統合

介護職員の人材確保は年々厳しさを増してきており、介護人材確保対策が急務となっています。介護人材の確保が困難となっている最大の理由として、介護職員の給与水準が全産業の従業員の給与水準に比べて低いことが指摘されており、これを解消することが介護人材確保のために極めて重要となっています。

このため、介護報酬制度においてこれまで、介護職員の処遇改善（賃金アップ）を図るための「介護職員処遇改善加算（処遇加算）」「介護職員等特定処遇改善加算（特定加算）」「介護職員等ベースアップ等支援加算（ベア加算）」という3つの加算制度が設けられてきましたが、対象となる職員の範囲が異なること、算定要件が異なること、算定の手続や様式が異なることから、一本化を求める声が根強くありました。また介護職員と他の職員の賃金バランスが崩れたり、特定加算の算定手続きが複雑であったりなどの理由で、算定率が一定以上向上しない問題もありました。

このような問題を解決するために、令和6年6月にこの3つの加算が統合されて「介護職員等処遇改善加算」が創設されました。

2 「介護職員等処遇改善加算」の主要な要件

新しい「介護職員等処遇改善加算」はⅠ～Ⅳの4つの区分となっていますが、その要件は、従来の3つの加算の要件を段階的な4つの要素に分解し、それを組み替えて整理した形となっています。

4つの要素	新加算の区分			
A 介護職員の基本的な待遇改善・ベースアップ等 (基本的なベースアップ)	Ⅳ	Ⅲ	Ⅱ	Ⅰ
B 資格や経験に応じた昇給の仕組みの整備 (継続的な賃金アップのための昇給制度の整備)				
C 総合的な職場環境改善による職員の定着促進 (職員の職場定着を促進するための職場環境の整備)				
D 事業所内の経験・技能のある職員を充実 (介護福祉士等の手厚い配置)				

具体的には、上位加算になるほど要件が上乗せになる形です。なお、★の「職場環境等要件」は下記に記載している表の中から所定数の項目を選択して実施することになります。

要素	新加算の要件			新加算の区分			
A	①	月額賃金改善要件	新加算(Ⅳ)の1/2以上を月額賃金で配分 ただし、現行のベア加算を取得していない事業所は、一本化に伴って増えた加算額のうち、現行のベースアップ等支援加算に相当する額の2/3以上の新たな月額賃金改善が必要	Ⅳ	Ⅲ	Ⅱ	Ⅰ
	②	職場環境等要件(1)	職場環境の改善 (職場環境等要件★から1以上の取組を実施)				
	③	キャリアパス要件(1)	賃金体系等の整備及び研修の実施等				
B	④	キャリアパス要件(2)	資格や勤続年数等に応じた昇給の仕組みの整備				
C	⑤	賃金改善等要件	改善後の賃金年額440万円以上が1人以上				
	⑥	職場環境等要件(2)	職場環境の更なる改善 (職場環境等要件★から複数の取組を実施)				
	⑦	見える化要件	処遇改善・職場環境改善の状況のHP掲載等を通じた見える化				
D	⑧	介護福祉士等要件	経験・技能のある介護職員を事業所内で一定割合(※)以上配置(※:「サービス提供体制強化加算」等の最上位区分において要件となっている、介護職員に占める介護福祉士の割合など)				

(注) 新加算と従来の3加算の関係は、概ね、新加算Ⅰ＝特定加算Ⅰ＋処遇加算Ⅰ＋ベア加算、新加算Ⅱ＝特定加算Ⅱ＋処遇加算Ⅰ＋ベア加算、新加算Ⅲ＝処遇加算Ⅰ＋ベア加算、新加算Ⅳ＝処遇加算Ⅱ＋ベア加算となります。

職場環境等要件

介護保険サービスにおける「介護職員等処遇改善加算」の要件

- ・介護職員等処遇改善加算Ⅲ・Ⅳ：以下の区分ごとにそれぞれ1つ以上(「生産性向上のための業務改善の取組」は2つ以上)取り組んでいること
- ・介護職員等処遇改善加算Ⅰ・Ⅱ：以下の区分ごとにそれぞれ2つ以上(「生産性向上のための業務改善の取組」は3つ以上うち⑰又は⑱は必須)取り組んでいること

障害福祉サービスにおける「福祉・介護職員等処遇改善加算」の要件

- ・福祉・介護職員等処遇改善加算Ⅲ・Ⅳ：以下の区分ごとにそれぞれ1つ以上(「生産性向上のための業務改善の取組」は2つ以上)取り組んでいること
- ・福祉・介護職員等処遇改善加算Ⅰ・Ⅱ：以下の区分ごとにそれぞれ2つ以上(「生産性向上のための業務改善の取組」は3つ以上うち⑰又は⑱は必須)取り組んでいること

区分	具体的内容 (注: 太字は介護保険サービス、斜字は障害福祉サービスにおける要件)
入職促進に向けた取組	①法人や事業所の経営理念やケア(支援)方針・人材育成方針、その実現のための施策・仕組みなどの明確化 ②事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築 ③他産業からの転職者、主婦層、中高年齢者等、経験者・有資格者等(有資格者)にこだわらない幅広い採用の仕組みの構築(採用の実績でも可) ④職業体験の受入れや地域行事への参加や主催等による職業魅力度(職業魅力)向上の取組の実施

資質の向上やキャリアアップに向けた支援	⑤働きながら介護福祉士取得を目指す者に対する実務者研修受講支援や、より専門性の高い介護技術を取得しようとする者に対するユニットリーダー研修、ファーストステップ研修、喀痰吸引、認知症ケア、サービス提供責任者研修、中堅職員に対するマネジメント研修の受講支援等 ⑥働きながら国家資格等の取得を目指す者に対する研修受講支援や、より専門性の高い支援技術を取得しようとする者に対する各国家資格の生涯研修制度、サービス管理責任者研修、喀痰吸引研修、強度行動障害支援者養成研修等の業務関連専門技術研修の受講支援等 ⑥研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動 ⑥研修の受講やキャリア段位制度等と人事考課との連動によるキャリアサポート制度等の導入 ⑦エルダー・メンター（仕事やメンタル面のサポート等をする担当者）制度等導入 ⑧上位者・担当者等によるキャリア面談など、キャリアアップ・働き方等に関する定期的な相談の機会の確保
両立支援・多様な働き方の推進	⑨子育てや家族等の介護等と仕事の両立を目指す者のための休業制度等の充実、事業所内託児施設の整備 ⑩職員の事情等の状況に応じた勤務シフトや短時間正規職員制度の導入、職員の希望に即した非正規職員から正規職員への転換の制度等の整備 ⑪有給休暇を取得しやすい雰囲気・意識作りのため、具体的な取得目標（例えば、1週間以上の休暇を年に●回取得、付与日数のうち●%以上を取得）を定めた上で、取得状況を定期的に確認し、身近な上司等からの積極的な声かけを行っている（等に取り組んでいる） ⑫有給休暇の取得促進のため、情報共有や複数担当制等により、業務の属人化の解消、業務配分の偏りの解消を行っている（に取り組んでいる） ⑬障害を有する者でも働きやすい職場環境の構築や勤務シフトの配慮
腰痛を含む身の健康管理	⑬（14）業務や福利厚生制度、メンタルヘルス等の職員相談窓口の設置等相談体制の充実 ⑭（15）短時間勤務労働者等も受診可能な健康診断・ストレスチェックや、従業員（従事者）のための休憩室の設置等健康管理対策の実施 ⑮（16）介護職員（福祉・介護職員）の身体の負担軽減のための介護技術の修得支援（ヤリフト等の活用）、職員に対する腰痛対策の研修、管理者に対する雇用管理改善の研修等の実施 ⑯（17）事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成等の体制の整備
生産性向上（業務改善及び働く環境改善）のための（業務改善の）取組	⑰厚生労働省が示している「生産性向上ガイドライン」に基づき、業務改善活動の体制構築（委員会やプロジェクトチームの立ち上げ、外部の研修会の活用等）を行っている ⑱現場の課題の見える化（課題の抽出、課題の構造化、業務時間調査の実施等）を実施している ⑲5S活動（業務管理の手法の1つ。整理・整頓・清掃・清潔・躰の頭文字をとったもの）等の実践による職場環境の整備を行っている ⑳業務手順書の作成や、記録・報告様式の工夫等による情報共有や作業負担の軽減を行っている ㉑介護（業務支援）ソフト（記録、情報共有、請求業務転記が不要なもの。情報端末（タブレット端末、スマートフォン端末等）の導入 ㉒介護ロボット（見守り支援、移乗支援、移動支援、排泄支援、入浴支援、介護業務支援等）又はインカム等の職員間の連絡調整の迅速化に資するICT機器（ビジネスチャットツール含む）の導入 ㉓業務内容の明確化と役割分担を行い、介護職員（福祉・介護職員）がケア（支援）に集中できる環境を整備。特に、間接業務（食事等の準備や片付け、清掃、ベッドメイク、ゴミ捨て等）がある場合は、いわゆる介護助手等の活用や外注等で担うなど、役割の見直しやシフトの組み換え等を行う。 ㉔各種委員会の共同設置、各種指針・計画の共同策定、物品の共同購入等の事務処理部門の集約、共同で行うICTインフラの整備、人事管理システムや福利厚生システム等の共通化等、協働化を通じた職場環境の改善に向けた取組の実施

やりがい・働きがいの醸成	②⑤ミーティング等による職場内コミュニケーションの円滑化による個々の介護職員（福祉・介護職員）の気づきを踏まえた勤務環境やケア（支援）内容の改善 ②⑥地域包括ケアの一員としての（地域社会への参加・包容（インクルージョン）の推進のため）モチベーション向上に資する、地域の児童・生徒や住民との交流の実施 ②⑦利用者本位のケア（支援）方針など介護保険（障害福祉）や法人の理念等を定期的に学ぶ機会の提供 ②⑧ケア（支援）の好事例や、利用者やその家族からの謝意等の情報を共有する機会の提供
--------------	---

3 「介護職員等処遇改善加算」の算定の基本的な考え方

新しい「介護職員等処遇改善加算」の加算額の算定の考え方は、従来の3つの加算と同様です。

加算を新たに取得または区分等を変更する場合は、対象月の前々月の末日（注：令和7年以降の4月又は5月から新たに取得しようとする場合は厚生労働省の通知にご注意ください。）までに、所定の要件を整えた上で、「体制届（加算届）」と「計画書」を、また前年度から継続的に算定する場合は、毎年度「計画書」を自治体に対して提出します。自治体は、「体制届（加算届）」「計画書」の内容が要件を満たしているかどうかを審査します。

各種要件の具体的な運用基準、様式及びその記載方法については、厚生労働省のホームページからそれを示した通知をダウンロードできるほか、自治体にお問い合わせください。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000202201_42226.html

加算の算定額は、サービス別の基本サービス費（基本報酬額）に各種加算減算（ただし処遇改善関係の加算を除く。）を加えた1月当たりの総単位数に、サービス別・加算区分別の加算率（介護労働安定センターのホームページ参照）を乗じて算定します。

介護事業者は、算定額以上の額の賃金改善をすることが求められますが、算定額のうち算定要件に定められた一定割合以上は月額給与（本給又は毎月の手当／残りの額は一時金）で支給する必要があります。

処遇改善の状況については、毎年度、最終の加算の支払いがあった月の翌々月の末日までに自治体に対して「実績報告書」を提出します。

参考 「介護職員等処遇改善加算」の経過措置等

- (1) 令和6年6月に従来の3つの加算から「介護職員等処遇改善加算」に切り替わる際には、新たな措置をとって新加算の要件を満たさなくても、従来の要件を満たしたままで従来の加算額が維持できる経過措置がとられます。
- (2) ただしこの経過措置は令和6年度中に限られるものであり、令和6年度末までに新加算の要件を満たせないと、令和7年度からは加算を算定できなくなる場合もあります。このため、令和6年度の早い段階から新加算（できればより上位の区分）を取得できるよう、所要の要件を満たす措置をとっていきましょう。
- (3) 「介護職員等処遇改善加算」は令和6年度に2.5%相当の処遇改善を実現するものとされており、令和7年度はさら2.0%相当の上乗せが予定され、さらに令和8年度は臨時報酬改定により見直しがされることが予定されています。

CHECK

新しい「介護職員等処遇改善加算」の趣旨を理解し、令和6年度中に、より上位の区分の取得を目指してその要件を満たすための必要な措置をとっている。 ☐

介護職の離職の最大の理由は「職場の人間関係の問題」にあります。このため介護職の職場定着を図り、「働きやすい働きがいのある職場」を作っていくためには、まずは職場の人間関係を的確に把握し、問題があればしっかりとした是正指導をしていく必要があります。

1「職場の人間関係の問題」の意味

(1)「職場の人間関係の問題」は介護職の最大の離職理由

介護職がどのような理由で離職するかを、介護労働安定センターの介護労働実態調査からみると以下のとおりとなります（上位3位）。

	介護職員	訪問介護員
職場の人間関係に問題があったため	28.4%	28.3%
法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため	22.5%	17.8%
収入が少なかったため	20.4%	16.4%

（資料出所：介護労働安定センター「介護労働実態調査」（令和4年度））

（注）直前の職種が介護職であった者についてその離職理由を尋ねているが、介護職員・訪問介護員の別は現在の職種であり、直前の職種が同一介護職種であったとは限らない。

ここから、介護職の離職の最大の理由は「職場の人間関係の問題」にあるということがわかります。このことから逆に、介護職の職場定着の促進を図るためには、まずはこの「職場の人間関係の問題」を解決することが重要だと考えることができます。

この「職場の人間関係の問題」を解決し、職場の良好な人間関係をつくっていくことは、「働きやすい・働きがいのある職場」を進めるための大前提ともいうべき、極めて重要な要素です。

(2) 良好な職場の人間関係の意義

人間関係がよい職場は、人材確保と介護の質の向上にとって次のような点で大きな意義があります。

- ① 職場定着の促進
- 人間関係がよい職場は、介護人材の離職率が低下し職場定着が進みます。
- ② 採用の促進
- 人間関係がよい職場であるという情報は、SNS などを通じて地域の介護職の間で広がり、そうなる
と応募者が増え採用にプラスに働きます。しかし逆に人間関係がよくない職場であるという情報が広
がれば応募者は少なくなります。
- ③ 介護の質の向上
- 職員同士の人間関係がよい職場は、職員の相互理解が進み、チームワークがよくなります。介護の
方法や利用者に関する情報共有が促進されますし、職場定着が進んでベテランの割合が高まってケア
の専門性の蓄積が進み、介護の質の向上を図ることにつながります。

2 さまざまな職場の人間関係

(1) 同僚・上司部下などとの関係の問題

「職場の人間関係の問題」とは「介護現場でのコミュニケーションの問題」であるとも言えられますが、多くの場合同僚・上司部下などの関係における問題を指します。

同僚・上司部下などの人間関係の調和が崩れると、相互の信頼関係がなくなり、関係者がつらい思いをしたりストレスをため、職場環境の悪化となって離職者の発生につながってしまいます。

解説

- 同僚・上司部下などの人間関係の調和が崩れる状態とは、ハラスメントのような加害者と被害者の関係や、特定の職員が周囲の職員に対してつくづく当たっている関係があります。また関係者相互で仲が悪く信頼関係がもてず反目や冷淡な関係となっている関係もあります。さらには職場内において閉じたインフォーマルなグループが生まれ、グループ外の職員を疎外するという関係もあります。
- このように同僚・上司部下などとの関係はいろいろなパターンがありますが、介護現場でよく発生するのが、リーダー格の職員やベテラン職員が、他の職員に対して厳しすぎる指導やきつい言動をしたり、高圧的態度をとったりするケースです。仕事に熱意があるあまり自分の考え方ややり方を他の職員に押しつける場合や、必ずしも悪意があるわけではなくものの言い方の問題である場合、またハラスメントとはいえないレベルのものもありますが、高ければ上司部下の関係であればパワー・ハラスメント、同僚同士の関係であればモラル・ハラスメントに該当することになります。また、他の職員に対する悪口、陰口、嫌みなど直接・間接に否定的・批判的・攻撃的態度をとるケースもあります。
- これらを受けた本人は大きなストレスを受け、そのままにしておくと、人間関係の調和が崩れて職場環境を悪化させ、メンタル不調となる職員が発生したり離職者発生の原因になります。

<ハラスメント>

1 セクシュアル・ハラスメント

- セクシュアル・ハラスメントとは、他者を不快にさせる性的な言動をいいますが、職場におけるセクシュアル・ハラスメントが問題とされるのは、性的な関心や欲求の表現は個人的なものであって職務遂行には関係のないことであり、職務遂行の場である職場に持ち込む必要性はないという考え方が基本にあります。職場において性的な関心や欲求の表現に触れたくないという人がおり、それに触れないことが常識となってきたという認識が重要です。
- セクシュアル・ハラスメントはその被害を受ける人が特定される場合と、職場環境を悪化させる環境型があります。
- またセクシュアル・ハラスメントは、職務遂行において性別による差別を行うことは不適切であるという考え方も基本にあります。

2 パワー・ハラスメント

- パワー・ハラスメントとは、職員が職務上の地位又は権限を不当に利用して本来の業務指導の範疇を超えて、継続的に他の職員に対して行う業務上の不適切な言動及び差別的な取扱いをいいます。
- 厚生労働省においてはパワー・ハラスメントについて、①優越的な関係に基づいて（優位性を背景に）行われること、②業務の適正な範囲を超えて行われること、③身体的若しくは精神的な苦痛を与えること又は就業環境を害することの3要素を示しており、また①身体的な攻撃、②精神的な攻撃、③人間関係からの切り離し、④過大な要求、⑤過小な要求、⑥個の侵害の6類型に整理しています。
- パワー・ハラスメントであるかどうかの判断に当たっては、「業務の適正な範囲を超えて」いるのかがどうかしばしば問題になります。厚労省の指針によれば「業務の適正な範囲を超えて」について、「業務上明らかに必要性のない言動」「業務の目的を大きく逸脱した言動」「業務を遂行するための手段として不適当な言動」「当該行為の回数、行為者の数等、その態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える言動」が例示されています。
- 一般的には、部下に対する人格や能力を否定した言動、その尊厳を傷付ける言動、怒りの感情に任せた言動、

暴言・攻撃・批判・無視などの精神的な暴力（いわゆるいじめ、嫌がらせ）、敵意や悪意を常にむき出しにした態度、及びこれらの言動によって職員等の心身の健康や職場環境を悪化させることなどが該当すると考えられます。

3. モラル・ハラスメント

- モラルとは道徳・倫理という意味であり、モラル・ハラスメントは、相手が嫌がるような言動・相手を傷つける言動のうち、法令違反とまではいえないが道徳・倫理（社会通念）に反するものをいいます。
- 主に職場や家庭において見えない暴力で相手を追い詰めることであるともいわれ、パワー・ハラスメント、セクシュアル・ハラスメントなどの既存のハラスメントの類型に該当しないものをいいます。厚生労働省においては職場内のモラル・ハラスメントについて「働く人間の人格や尊厳を傷つけたり、肉体、精神的に傷を負わせること」と説明しています。近年上司部下の関係の中で発生するパワー・ハラスメントだけでなく、同僚同士のこのような関係をモラル・ハラスメントとして焦点をあててその防止を図っていくという考え方が強まっています。
- モラル・ハラスメントに該当する直接的な言動としては、職場の同僚等に対するその尊厳を傷付ける言動、怒りの感情に任せた言動（怒鳴るなど）、敵意や悪意を常にむき出しにした態度、悪口、暴言・攻撃・批判・無視などの精神的な暴力（いわゆるいじめ、嫌がらせ）、人格や能力を否定した言動があり、また、嫌味・皮肉をいう、意地悪をする・言うなどや、1回では直ちにハラスメントとはいえない内容の悪意ある批判を執拗に続けるなどもあります。
- 一方モラル・ハラスメントには、相手に対する直接的な攻撃の形態をとらず、間接的な表現・手段で相手に悪意や批判を伝え打撃を与えるものがあります。例えば、被害者だけを仲間はすれしたり他人と違う不公平な扱いをする、悪い噂話を流す、陰口、また、必要な情報をあえて伝えない、相手が失敗するよう陥れる、独り言や第三者との間の話の中で被害当事者に対する批判・悪口を故意に聞かせる、助言・相談の体裁をとりながら相手を追い詰めて攻撃・批判をする、などの表現のものもあります。
- いずれも相手に対する否定・批判・悪意・嫌悪を伝える言動であり、相手に対する肯定・尊重・思いやりがあれば出てくるはずのない言動です。これらの言動によってそれを受けた者は精神的な打撃を受け、その心身の健康や職場環境を悪化させ、離職者の発生につながります。
- これらの言動は加害者自身も自覚なくやっていたり、それがモラル・ハラスメントに該当するものであることに気づかない場合も多いところが難しいところです。
- モラル・ハラスメントは、その被害を受ける人が特定されるものだけでなく、その場にいない外部者に対する批判・悪口などを頻繁に行ったり、怒りの感情をモノにぶつけて大きな音を立てるなどの暴力的な行為などによって職場環境を悪化させ、他の職員の就業意欲を低下させ、関係者の苦痛を引き起こす環境型もあります。

※職場のハラスメント対策については、厚生労働省のホームページ「あかるい職場応援団」 <https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/> において各種情報が得られるとともに、総合労働相談コーナー、産業保健総合支援センター・地域産業保健センターなどにおいて相談ができます。

(2) 利用者やその家族との関係の問題

「職場の人間関係の問題」には、介護職員と利用者またはその家族との人間関係の問題もあります。

この問題への対応については、厚生労働省のホームページ「介護現場におけるハラスメント対策」(https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_05120.html) 及び本テキストの第3章 42「利用者からのハラスメントの防止」を参照ください。

※以下においては、同僚・上司部下などとの関係の問題に対する対応について解説します。

3 職場の人間関係の問題の発生予防

上記1で説明したとおり、人間関係がよい職場は人材確保と介護の質の向上にとって大きな意義があり、逆にそこに問題があると職員の離職につながります。このため職場の人間関係を良好に保ち、問題があれば正していく取り組みは人事管理者の重要な職務の一つです。むしろ人事管理者の行うべき人材マネジメントの最大の重要事項といってもよいかもしれません。

職場の人間関係を良好に保つためには、問題が発生しないようにする予防策を講じることが出発点です。

特にハラスメントに関しては、法令により事業主はそれを防止するための雇用管理上の措置を講じる義務が定められています（⇒第2章30「職場のハラスメント対策」参照）。

職場の人間関係の問題の発生を予防するための措置としては、いくつかありますが、特に重要なポイントは以下の点です。

① 組織としての共通の意識とルールの確立

職場においてハラスメントをなくし人間関係を良好にするためには、それを組織として実現していくという組織全体の意思・基本方針を職員で共有するとともに、それに基づいて職員がそれぞれどんな行動をとるべきか、どんな行動をとってはいけないのかという具体的なルールを共有化することが必要です。

解説

- 職場においてハラスメントをなくし人間関係を良好にしていこうという組織全体の意思・基本方針は、法人理念として定める方法や、組織トップの意思表示という形でもよいでしょう。そしてそれを定めただけでなく職員に常に徹底するということが重要です。
- さらには、人間関係の調和を崩す言動、誤解を招きやすい言動、ハラスメント（多くの場合「モラル・ハラスメント」に該当します。）に該当する言動とは具体的にどんなことなのか、そのような状態にならないようにするために各職員は自分の言動のどんなところに気を付けなければならないのかということについて、抽象的でない具体的なルールを決めることが必要です。簡単に言えば職場においては同僚・部下に対する肯定・尊重・思いやりをもつことが基本で、ある一定線を越えたら肯定・尊重・思いやりを持っていないことになったり、持っていないと誤解される場合があるので、その一定線は超えないようにしようという約束ごとを決めておこうということです。このような具体化がなく理念や常識にだけに委ねてしまうと、受けとめ方は各自で違いますので問題事を防止する効果は弱く、問題事案が生じて人事管理者がそれを正指導するに際しても、自分のどこがいけないのかと本人もわからず反発して解決が難しくなることがあります。
- またそのような職場のルールは、定期的に職場内で研修を行うことが必要です。

② コミュニケーション研修

職場においてハラスメントをなくし人間関係を良好にするためには、各自がコミュニケーションの重要性を自覚し、他人を思いやり、自分の言動が他人にどのように受け止められるかということに意識的になることが重要です。このような趣旨で行われるコミュニケーション研修（セミナー形式・グループワーク形式）は、職場の人間関係の問題の発生を予防するための方法として活用できます。

解説

- コミュニケーション研修はいろいろなものがありますが、自分と相手のコミュニケーションを円滑に進めるため、自分の言動が相手にどのように受け止められるかについて意識的になろうというテーマで行われる「セミナー」があります。このようなセミナーは、自分の意図や考えていることと相手の受け止めはこんなに違い、コミュニケーションギャップはどのように生まれるかということに気づくところが出発点です。さらにセミナーを通じて、自分が意図しなくてもこんな言動をしたら相手は傷つきストレスを与えてしまいハラスメントになる、相手に対して誤解を招かないよう肯定・尊重・思いやりを伝えることが重要というのがポイントになります。「あいさつ」というものは、相手に悪意を持っていないことを伝える社会的なコミュニケーションです。
- また、専門家が司会役（ファシリテーター）になって特定のテーマで職員同士が話し合う「グループワーク」という研修手法がありますが、職場環境の現状がどうか、そしてそれをどうすれば良くなるかについて話し合う中で、コミュニケーションの重要性について自分を振り返ってみよう・気づいていこう、というテーマで進められるものがあります。

- このような内容の研修は、コミュニケーションの重要性について自覚し、相手を思いやった人間関係の構築、ハラスメントのない職場づくりのために各自が何をしなければならないか自覚を促すことが期待できます。また1回だけやって完成というものではなく、継続的な取り組みが重要です。

4 職場の人間関係の把握の方法

職場の人間関係を良好に保ち、問題があれば解決するという取り組みを進めるためには、職場における人間関係がどんな状況であるか、問題がないかどうかを把握することが重要です。

(1) 日常的な把握

職場の人間関係の状況は、人事管理者が自分の机に座ってデスクワークをしているだけで自然に把握されるものではありません。人事管理者が日ごろから介護従事者とコミュニケーションをとりながら介護の現場を肌で把握していくことで把握されます。また多くの人事管理者は、懇親会やレクリエーションなどの職務外の場でのインフォーマルな形の把握にも努めています。

(2) 把握のためのしくみづくり

しかし職場の人間関係の状況の把握は、(1)のような日常的な方法では限界があり、組織としての把握のしくみをつくっていくことが重要です。人間関係の問題は多かれ少なかれこの職場でもありますが、職員がこの職場はストレスが大きいのでいつまでもいられないと思うような状態になる前に、状況を常に把握しておく必要があります。そのためには例えば次のような方法があります。

① 定期的な人事ヒアリング

- 人事評価制度を設けていたり人事異動がある事業所では、年に1～2回、人事管理者が職員と1対1の面接によって人事ヒアリングを行うことが一般的です。人事ヒアリングでは本人の業務目標の設定やその達成状況などを確認するとともに、本人が日頃の業務上感じていることや人事異動の希望などを本人からヒアリングしますが、この中で職場の人間関係の状況も把握されます。

② 1on 1 ミーティング

1on 1（ワンオンワン）ミーティングというのは、人事管理者が職員との間で定期的に1対1の面接を行って、職員が業務上で日頃感じていることや、人事管理者が考えている組織運営や理念の方向性について、相互に理解を深めるものです。（⇒第3章38の1(2)「面談によるヒアリング」や、第3章41「コミュニケーション（職員との面談）」では、1on 1 ミーティングを含む職員との面談一般について解説しています。）

解説

- 1on 1 ミーティングは、介護業界ではまだ多くはないですが、多くの民間企業で導入されてきています。頻度や時間は、毎月や毎週、30分～1時間程度行う例が多いといわれていますが、決まりはありませんので各職場の実情に応じて定めます。具体的な実施方法について説明する書籍やセミナーもあります。

③ アンケート・書面での把握

職場での人間関係の状況は、アンケートや一定様式の書面で把握したり、何か問題がある際に人事管理者に報告することによって把握する方法があります。

解説

- 職場での人間関係の状況を把握するためのアンケートや一定様式の書面での把握には、記名方式と匿名方式があり、また定期的に提出させる方法や随時提出可能とする方法があります。
- はじめから職場での人間関係の状況を記入するように言っても記入しにくいことも多いので、職場環境改善・業務改善の提案という枠組みで職員に記入を求め、その中で職場の人間関係の状況の把握を行う方法もあります。

＜職場環境のチェック方法＞

職場の人間関係（職場のコミュニケーション）を含む職場環境全体の確認方法として次のようなチェック方法があります。かつては匿名アンケートの用紙を配って回収する方法でしたが、近年はスマホなどの Web によって回答するものが主流になってきています。集計結果は基本的に個別の人間関係まではわかりませんが、人間関係を含む職場全体の環境が良好であるかどうかがよくわかり、その結果指標は、職員の意欲（モチベーション）、職場定着率、生産性などとも強い関係があるといわれています。

a ストレスチェック制度

労働者数 50 人以上の事業場では、労働安全衛生法に基づいて労働者の「ストレスチェック」を行う義務があります。これは労働者のストレスの状況を調べて本人にその結果を通知するものですが、人事管理者はその結果を部署単位で把握することができます。

b 「介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION25」「雇用管理診断チェック」

<https://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/checkaction25.html>

<https://www.dosuru.kaigo-center.or.jp>

介護労働安定センターの開発したチェックリストであり、職場環境の状況を評価できます。

c 労働者満足度（Employee Satisfaction）調査

各労働者の職場に対する満足度を調べるものです。

d エンゲージメントサーベイ（Engagement Survey）

各労働者の職場に対する愛着度を調べるものです。

④ 相談窓口の設置

職場の人間関係に問題・トラブルが発生した場合などにおいて、職員が直接またはメールで気軽に相談できるような担当者を指定して職員に周知しておき、実際に相談事案があればその担当者に相談に乗ってもらうしくみ（相談窓口の設置）を設ける方法があります。

解説

- ハラスメントなどの人事上の問題事案が発生したとき、通常は人事管理者が申告窓口となりますが、申告者は、正式に申告したら事が大きくなって問題事案の当事者からさらに攻撃を受けたり職場の雰囲気余計悪くなることを心配し、まずは相談をしたいという場合が一般的です。人事担当者への伝達は求めない、特に対応は求めないが話を聞いて欲しいというだけの場合もあります。このため多くの介護事業所では職場内に相談窓口を設けています。その担当者としては、職場内で職員からの信頼の厚い人物を、複数名指名することが多いようです。
- なお規模の大きい事業所では、コンプライアンスや公益通報の窓口を外部の弁護士や専門家に委嘱する例がありますので、同様の方法で相談窓口業務を産業医や外部の専門家（医師・保健師、公認心理師・産業カウンセラー・キャリアコンサルタントなど）に委嘱するという方法もあります。

(3) 具体的な把握

職場の人間関係の状況は、(2) のような把握を行う中で問題事案がみえてくれば具体的にしっかり把握していかないとなりません。「問題は薄々わかっているけれど、明確化したら対応しないといけなくなるので少し様子見する」を続けていると、事態は悪化し、職員は大きなストレスを抱えたまま仕事をするか離職をしてしまい、採用も進まず、職場環境悪化の悪循環に陥ってしまうことにつながります。

① 離職者多発・職場環境悪化の場合の原因の把握

離職者が多発している場合（離職率が高止まりでなかなか低減しない場合を含む）や、職場環境のチェックなどによって職場環境が悪化している状況が明らかとなった場合、もしかしたらその原因は職場の人間関係にあるかもしれないと考えて現状確認をしてみましょう。

解説

- 離職者が多発している場合（離職率が高止まりでなかなか低減しない場合を含む）や、職場環境のチェックなどによっ

て職場環境が悪化している状況が明らかとなった場合、その原因がすぐにわからない場合があります。離職者は退職届に本当の離職理由を書くことはありませんし、口頭でもっともらしい退職理由をいうことがあっても、多くの場合本当の理由は言わないものだと考えたほうがよいです。

- 離職者が発生した場合、その離職理由はもしかしたら1 (1) で示したように「職場の人間関係の問題」かもしれないと考えてみて、職員からの申告等がなくても、職場の人間関係の状況がどうなっているのかについて、上記4 (2) の各種の方法や、職員からの信頼が厚く職場の情報を把握出来る職員から聞くことによって、憶測や先入観を持たずにニュートラルな姿勢で把握してみましょう。

② 人事管理者自身のマネジメントの振り返り

離職者の多発や職場環境の悪化の要因は、実は人事管理者の人材マネジメントにあったということはいくつあることです。人事管理者は、常に謙虚に自分自身を振り返り、職員が出すサインを見逃さないことが重要です。

解説

- 人間関係で最も把握が難しいのは自分自身のことです。他人から自分がどう思われているかは誰でもなかなかわからないものです。特に管理職になると「部下は自分の言うことを聞くべきだ、部下から自分に対する批判は許さない」という意識が起こることがあり、そうなると部下が自分の指示・指導・判断・仕切りをどう受け止めているか、信頼してくれているかを適切に把握できなくなってしまうことがあります。
- しかし、逆にそこを過剰に気にしすぎて部下に対する指導力・リーダーシップを発揮できなくなり、部下からの信頼が揺らいでしまう場合もあります。
- もし、離職者の多発や職場環境の悪化の要因が人事管理者自身の人材マネジメントに対する不満にあったとしても、職員は通常このことについて人事管理者に対して申し立ては行わず、相談窓口の職員も人事管理者に伝えかねます。人事管理者は日常的には職員と問題なくできていると思っていても、部下は本音をださず上司に表面的にあわせているということもあります。
- 特に介護職員は、営業成績、業務目標・ノルマ、管理職への昇進などではなく、利用者の役に立っている、利用者から感謝されるというところにやりがいを感じたり、成績などが明確化できないこともありケアの手法などのプロセスにこだわりをもっていたり、強い調子でダメ出し指導を受けることになじまないなど、通常の営利追求の民間企業の人材マネジメント手法をそのまま持ち込んでうまくいかないことがよくできます。人事管理者は、このような点に配慮した人材マネジメントができているかどうかを振り返ってみることも重要です。

③ 問題事案の関係者からの把握

職場の人間関係の問題がトラブルとして表面化したり、関係者から人事管理者や相談窓口担当者に対して問題事案の申告があった場合、人事管理者としてはその問題の全体像を正確に把握するために、問題事案の関係者及び周囲の第三者から話を聞きます。

解説

- 職場の人間関係の問題は、片方だけが100%悪いというよりも多かれ少なかれ双方に課題があることが多く、はじめからどちらが悪いという決めつけで話をきいたり、どちらか一方の言い分を鵜呑みにしてそのまま片方の関係者に伝達したり、すぐに是正指導に入ったりすると、反発がでて話がこじれてしまうこともあります。まずはニュートラルに事実を確認することからはじめることが必要です。
- 相談窓口や人事管理者に問題事案の被害者等から申告があった場合、申告者は、問題事案の当事者からさらに攻撃を受けたり職場の雰囲気余計悪くなることを心配して、問題事案の当事者に事実を伝えないで欲しいということが多いので、問題事案の当事者から話を聞くにあたってはその点に十分配慮して、どこまでなら伝えてよいかを申告者と相談しながら慎重に進めていく必要があります。

5 「職場の人間関係の問題」への対応

4によって、職場の人間関係の問題が把握された場合、人事管理者としてはその問題の解決に向けたアクションをおこす必要があります。

① 1on 1 ミーティングを通じた対応

4 (2) ②で説明した 1on 1 ミーティングは、人事管理者と職員が 1 対 1 の定期的な面接によって相互の理解を深めることを目的としたものです。やり方によっては、問題の把握や相互理解にとどまらず、人事管理者が各職員の話に傾聴するだけでも職員のストレス・不満が解消されたり、各自に「働きやすい働きがいのある職場」と感じられる職場を作っていこうという自覚を促し、問題の解決の効果が期待できます。実際、職場環境が悪化した介護事業所が毎月全員に実施して環境改善につなげた例があります。

② 問題事案の当事者に対する是正指導

職場の人間関係の問題事案を解決するためには、最終的には個別に関係者と面接をし、他の職員に対してストレスを与えている当事者や仲違いしている当事者の相互理解を促してその言動が修正・是正されるよう指導を行うことになります。これは外部専門家に相談しながら行ったり、一部を相談窓口担当職員等を介して助言や情報提供を行うことはありますが、指導そのものは人事権のある人事管理者が責任をもって行う仕事となります。

解説

- 問題事案の申告者は、問題事案の当事者からさらに攻撃を受けたり職場の雰囲気余計悪くなることを心配して、当事者に事実を伝えないで欲しいということが多いので、当事者に伝えてよい範囲について相談するとともに、当事者に対しては申告者に対して申告したことで攻撃や圧力をかけないよう約束させる必要があります。
- 問題事案の当事者は、①そもそも自分の言動が職場内の誰かにストレスを与え職場の人間関係を悪化させているという自覚がない、②このくらいはハラスメントにはならないと思っている、③相手が悪いので自分の言動は正当性がある、④能力のない相手に指導しているだけだ、⑤上司の指示に従うべき部下に組織としての指示をただけだ、などと考えている場合も多いということに留意が必要です。
- このため頭ごなしに当事者の非を難じる形を進めるのではなく、当事者自身が抱えているストレスや言い分も十分に受け止めて相談に乗りながら、お互い相手のことも考えて、みんなで「働きやすい働きがいのある職場」と感じられる職場を作っていこうという観点からじっくり対応するという姿勢が重要です。
- 人事管理者と問題事案の当事者の間に深い信頼関係があれば、指導も円滑に受け入れてもらいやすくなりますので、日ごろからの信頼関係づくりが極めて重要です。

③ ストレスを受けている職員へのフォロー

職場の人間関係の問題への対応においては、ストレスを受けている職員に対して、メンタル不調になったり離職してしまうようなことになる前に、早め早めのきめ細かなフォローを行うことが必要です。人事管理者、相談窓口職員、産業医などによる親身の相談が重要です。当初は人事管理者に知られたくないという職員もいますので無料・匿名で相談できる専門家（医師・保健師や公認心理士・産業カウンセラー・キャリアコンサルタントなど）を委嘱する方法もあります。さらに相談の中で把握された本人の状況に応じて、本人と問題事案の当事者などのシフトやグループを一緒にしないこと、人事異動などの人事運用上の配慮、年休の取得勧奨、職務内容の軽減・変更、医療機関等の受診勧奨などの対応をします。

CHECK

- 職場においてハラスメントをなくし、人間関係を良好にするための具体的な
ルールを定め研修等で職場内で共有化している ☐
- 職場の人間関係の状況を的確に把握する方法をとっている ☐

コミュニケーション (職員との面談)

上司の言葉は職員に大きな影響力を与えます。
管理者には、採用から定期的な人事考課、日常業務における指導場面での面談をより効果的に行うことが求められます。

1 人材採用の見極め

(1) 「やってきたこと」・「できること」・「やってみたいこと」を確認

職務経歴書から把握できる業務内容と実際現場で行われていたことが一致するとは限りません。中途採用に関しては、これまで働いていた職場で求められていた働き方を確認し、保有資格をどのように活かしてきたのか確認してみましょう。

(2) コミュニケーション能力・適性

どんなに優れた人材であっても、事業所内の人間関係の悪化が離職につながりかねません。そこで採用面接の中ではその人のコミュニケーションの特徴を見極める必要があります。例えば、**人に対して興味関心を持っているか、相手の気持ちを汲み取ることができるか、相手にわかりやすく話すことができるかなど**、コミュニケーション能力を確認しましょう。

2 部下指導：モチベーションの維持

(1) 人材育成とモチベーション

定期的な評価面談を苦手に思っている職員は少なくありません。評価面談時の何気ない会話も含め普段言えないことを確認しあい、職員との信頼関係を深めるよい機会と捉え、モチベーションの向上につなげていきましょう。

(2) 成長

できなかったことができるようになった、わかることが増えたときの変化を見逃さず職員に対しフィードバックしてみましょう。そのためには、常に職員の変化を観察し、小さな成功をそのまま伝えることで行動が強化されます。

(3) やる気を引き出す

知識やスキルの力量を把握する必要があります。現状を理解したうえで、少し頑張ればできそうな課題であれば高いモチベーションを発揮することができるでしょう。職員の適正な力量の査定がやる気を引き出すチャンスとなります。

(4) 適切な問題指摘

論理的に適切な表現で問題を指摘することによって、課題や目標が明確になり、そのための行動について考えることができるようになります。

3 面談に必要なスキル

(1) 聴く力

発する言語のみならず、**非言語情報**から意識的に聴いてみましょう。表情（目線・口元・顔色・目つき）・声（トーン・スピード・抑揚）・エネルギー・動きを観察し、非言語に意識を向けてみましょう。

- ① 評価・アドバイスすることなくまずはありのままを聴く。
- ② 職員の言葉をそのまま返してあげることで「私は聴いている」という姿勢を伝える。
- ③ 自分が話したくなっても聴くことに徹する。

例：「〇〇さんは〇〇って考えているんだね。」
※部下の言葉をそのまま返す。

(2) 質問する力

より深く理解するために、関心の中心を職員に向けてみましょう。

- ① 一度に多くの質問はしない。
- ② 質問した際の職員の非言語に注意を払う。
- ③ 結論を急がない。

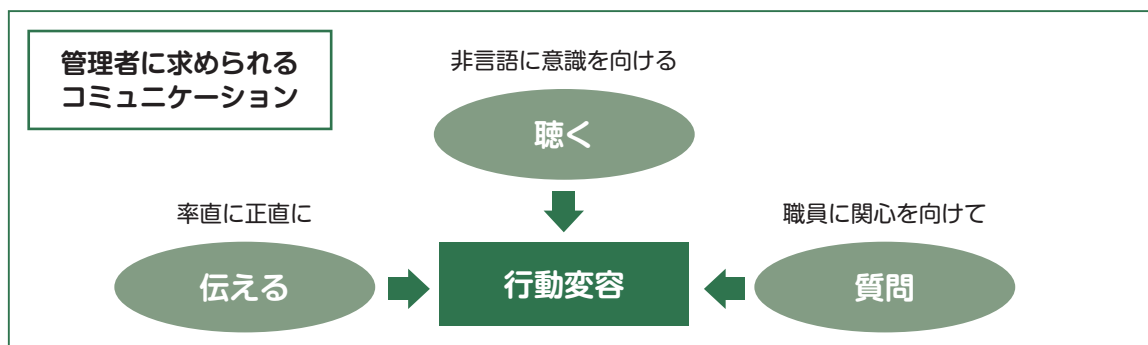
例：「何で遅刻したの？」× 「何があったの？」○
※理由を言う機会を与える。

(3) 伝える力

感じたこと、考えたことを率直に正直に、その場・その職員にあった適切な方法で伝えてみましょう。

- ① してほしいことを率直に伝えてみる。
- ② 感情・心境も明確に伝える。
- ③ 「伝えた」から「伝わった」「わかった」から「できる」まで。

例：「昨日話した〇〇だけど（事実）、負担になっているんじゃないかと心配だった（感情）。
もしよかったらやってみないか（してほしいこと）
※この順番：事実＋感情＋してほしいこと



Point

コミュニケーションの効果

部下へ「言葉」を「伝えた」ことで満足していませんか。コミュニケーションの結果は、相手の反応です。そして、部下が「できる」という自信をもち、「する」＝「行動変容」して初めて「言葉」が成果を生み出します。コミュニケーションの成果は、伝えた言葉の意味を部下が理解し、部下の行動が変わって初めて「伝わった」と言えるでしょう。

CHECK

- 自分自身のコミュニケーションのあり方を客観視できている ☐
- 職員の反応に関心を持つことができています ☐
- 自らの行動を変える試みを取り組むことができています ☐

利用者からの ハラスメントの防止

介護人材の確保は大変重要な課題であり、介護職員が安心して働くことができるよう、ハラスメント対策を含む職場環境・労働環境の改善を図っていくことが必要です。

1 介護現場におけるハラスメントの実態

近年、介護現場では、利用者や家族等による介護職員への身体的暴力や精神的暴力、セクシュアルハラスメントなどが少なからず発生していることが様々な調査で明らかとなっています。これは、介護サービスは直接的な対人サービスが多く、利用者宅への単身の訪問や利用者の身体への接触も多いこと、職員の女性の割合が高いこと、生活の質や健康に直接関係するサービスであり安易に中止できないこと等と関連があると考えられます。

被害を受けた職員は、仕事へのモチベーションの低下だけでなく退職、怪我、病気に繋がる恐れがあります。また、事業者（事業主）が、労働契約法に定められた職員（労働者）に対する安全配慮義務等の責務を怠ることで、職員だけでなく地域からの信頼をも失う恐れもあります。

そのため、厚生労働省では介護職員が安心して働くことができるハラスメントのない労働環境を構築するため、『介護現場におけるハラスメント対策マニュアル』を作成しています。ハラスメント予防や対応のための職員のチェック項目なども用意されていますので、ぜひ活用していただき、介護現場のハラスメント防止と適切な対応を心がけましょう。

『介護現場におけるハラスメント対策マニュアル』

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_05120.html

介護現場におけるハラスメントの定義

- 1) **身体的暴力**…身体的な力を使って危害を及ぼす行為。
例：コップをなげつける／蹴られる／唾を吐く
- 2) **精神的暴力**…個人の尊厳や人格を言葉や態度によって傷つけたり、おとしめたりする行為。
例：大声を発する／怒鳴る／特定の職員にいやがらせをする／「この程度できて当然」と理不尽なサービスを要求する
- 3) **セクシュアルハラスメント**…意に添わない性的誘いかけ、好意的態度の要求等、性的ないやがらせ行為。
例：必要もなく手や腕を触る／抱きしめる／入浴介助中、あからさまに性的な話をする

（出所）『介護現場におけるハラスメント対策マニュアル』（株）三菱総合研究所

2 ハラスメント対応として具体的に取るべきこと

事業者は、ハラスメントを快適な労働環境の確保・安定的な事業運営のための課題と位置づけ、組織的・総合的にハラスメント対策を講じる必要があります。具体的に取るべき主なポイントは以下のとおりとなります。

●事業者自身として取るべきこと

- ・ハラスメントに対する事業者としての基本方針の決定
- ・基本方針の職員、利用者および家族等への周知
- ・マニュアル等の作成・共有
- ・報告、相談しやすい窓口の設置、職場づくり

- ・利用者等に関する情報の収集とそれを踏まえた担当職員の配置、申し送り
- ・発生した場合の初期対応
- ・発生後の対応
- ・再発を防止するための対策
- ・管理者等への過度な負担の回避（組織としての対応）
- ・利用者や家族等からの苦情に対する適切な対応との連携
- ・サービス種別や介護現場の状況を踏まえた対策の実施

●職員に対して取り組むべきこと

- ・必要な情報の周知徹底
- ・介護保険サービスの業務範囲の適切な理解の促進
- ・職員への研修の実施、充実
- ・職場でのハラスメントに関する話し合いの場の設置、定期的な開催
- ・職場のハラスメントの状況把握のための取り組み
- ・職員自らによるハラスメントの未然防止への点検等の機会の提供
- ・管理者等向けの研修の実施、充実

●関係者との連携に向けて取り組むべきこと

- ・行政や他職種、関係機関との連携（情報共有や対策の検討機会の確保）

（出所）『介護現場におけるハラスメント対策マニュアル』（株）三菱総合研究所より抜粋

事例：特定の職員が、利用者から暴言、嫌がらせを受けた事例

一 発生の経緯一

利用者は、多機能系サービスの事業所を訪れた際、特定の職員に対し「足が太い」等と言うことがあった。また、スマートフォンにある裸の人形の写真を、その職員や他の職員に対し「（その職員に）似ているだろう」、「これいいだろう」等と何度も見せてくることがあった。特に周囲に人がいない時に、利用者から身体に関わる暴言を受けることが多かった。言われた職員本人も、周りの職員も、利用者にそのような言動はやめるように伝えていた。日によっては、そのことで担当者が冷静に対応することが難しくなってしまう、他の職員がケアを変わらざるを得ない場面もあった。

一 報告に至るまで一

何度か注意をしても利用者の言動が収まらなかったため、1ヶ月経った頃に当該職員から「身体的なことを言われて嫌だ」、「もう対応したくない」と管理者に相談があった。そこで、職員会議（全職員参加、月1回開催）で対応を話し合うこととなった。

一 対応一

職員会議で話し合った結果、当該職員が、利用者と1対1にならないよう、入浴介助のシフトから外れることとなった。また、その利用者の入浴介助は、同性介助を基本とし、やむを得ず異性介助になる場合は、経験豊富な職員を配置するようにした。利用者に対しては、管理者からハラスメントとは何かの説明と、利用者の言動により職員が傷ついていること、今後も同様の言動が続くようであればサービスの利用を控えてもらう必要があることを伝えた。また、近隣に住む家族が利用者の面倒を見ており、キーパーソンの立ち位置であったため、同様に管理者から利用者による職員への言動について説明を行った。やがて、利用者や家族からは、謝罪の言葉があった。以降、当該職員に対し、傷つけるような言動はなくなった。写真を職員に見せないよう管理者から伝えたところ、多機能系サービスの事業所を訪れる際に周囲に見せることはなくなった。

（出所）『介護現場におけるハラスメント事例集』厚生労働省より抜粋

Point

ハラスメント対策は介護職員を守るだけでなく、利用者にとっても介護サービスの継続的で円滑な利用にも繋がる重要な対策です。

CHECK

- 『介護現場におけるハラスメント対策マニュアル』を確認している ☐
- ハラスメント対策に取り組んでいる ☐

介護現場の生産性の向上（業務効率化と介護の質の向上）を図るために、介護ロボット・ICTの導入を推進することが求められています。
介護ロボット・ICTの導入を推進することに伴い、業務改善を行い、業務そのものを見直す介護DXを進めることが重要です。

1 介護ロボットの導入

近年、「介護ロボット・ICT」の開発が進んできており、介護現場への導入が進められてきています。

「介護ロボット」というと、AIで動く人間型ロボットが介護職に替わって自律的に直接生活介助を行うイメージがありますが、現在のところそこまで機能する機器はまだ開発されていません。一般的にロボットとは、①情報の感知（センサー系）、②判断（知能・制御系）、③動作（駆動系）という3つの要素技術を有する知能化した機械システムをいいますが、「介護ロボット」とは、ロボット技術が応用され利用者の自立支援や介護者の負担の軽減に役立つ介護機器、つまり「ロボット技術を応用した介護機器」を意味します。厚生労働省と経済産業省では、「介護ロボット」を6分野13項目に分類してその開発と活用を促進しています。

【介護ロボットの分類】

1. 移乗介助	
a 装着型	介護職員が腰などに装着し移乗支援業務の際の腰の負担を軽減する機器（パワーアシストスーツ、マッスルスーツ）
b 非装着型	介護職員・高齢者が装着せずに移乗を支援する機器
2. 移動支援	
a 非装着型・屋外	利用者が装着せずに座るなどして屋外で移動できる機器
b 非装着型・屋内	利用者が装着せずに座るなどして屋内で移動できる機器
c 装着型	利用者が装着して歩行などの移動を支援する機器
3. 排泄支援	
a 排泄物処理	移動可能な水洗式トイレ
b トイレ誘導	膀胱の膨らみを検知して排尿のタイミングを知らせる機器
c 動作支援	衣類の着脱などトイレ内の排泄に関わる動作を支援する機器
4. 見守り・コミュニケーション	
a 施設	利用者の見守りシステム（センサー）
b 在宅	高齢者宅に設置し、転倒等の異常を検知した際に自動的に介護スタッフへ通報する機器
c 生活支援	高齢者とのコミュニケーションにロボット技術を用いた生活支援機器
5. 入浴支援	高齢者が浴室から浴槽に移動する際や、湯船につかるまでの一連の動作を支援するための機器
6. 介護業務支援	介護ロボットが収集した情報（見守り・移動支援・排泄支援データ）を蓄積し、高齢者への支援に活用するシステム機器

2 ICT の導入

(1) 介護ソフト

ICTはさまざまな業務の分野に応用されてきていますが、介護現場においても業務の効率化に役立つICT機器やソフトウェアを活用する流れが加速してきています。その中心になるのが、介護現場におけるさまざまなデータ処理を効率的に行うことに役立つ「介護ソフト」と呼ばれるソフトウェアであり、通常介護事業所の事務室に置かれたパソコン等で利用します。

日々の介護業務においては、利用者に対するケアの状況や利用者の状態像などをカルテのように記録して、他の介護職と情報共有したり介護の質の向上に役立てる作業が必須となりますが、「介護ソフト」はこれまで紙媒体で行われてきたこれらの作業を電子化して効率化することに役立っています。そのほか「介護ソフト」には、介護職の相互の連絡・情報共有や勤務時間管理などさまざまな機能のある製品があります。

(2) 各種ICT機器とのデータ連携

「介護ソフト」は、その業務効率化の効果を高めるために、各介護職が携帯するタブレット、スマートフォンやナースコール端末などと無線（WiFi）で連動させて活用することが進められており、マイクやスマートフォンによって音声入力した内容をテキスト変換してデータ入力を行える機能も開発されています。また介護職同士のチームワークのためにインカムを活用する入所・居住系介護施設もあります。

訪問系介護事業所においても、各介護職が携帯するスマートフォンなどと「介護ソフト」との間でデータ連携をすることが進んできています。

<訪問系介護事業所におけるICT活用の例>

- ヘルパーからサービス提供責任者への報告にコミュニケーションアプリを活用している。
- 全社員にタブレットを配布し、シフト調整や業務連絡を行っている。
- 独自に開発したスマートフォンアプリによりヘルパーに対して訪問予定を一斉に連絡している。
- ヘルパーのサービス開始・終了時刻とその場所を確認できる勤怠管理システムを活用している。
- サービス予定・実績の事務を自動シミュレーションにより把握できるシステムを活用している。

(3) 各種見守りセンサー・カメラ

介護現場では、利用者の状態像をリアルタイムでモニターできる見守りセンサーの導入も進んできています。見守りセンサーは、利用者のベッド下に敷くシートマット型やベッド内蔵型があるほか、天井、床、ドア、便器や机の上に設置するものなど様々なものがあります。その多くは「介護ロボット」に該当します。

利用者の下腹部に貼り付けて膀胱に尿がたまった状況を検知できるセンサーもあります（「排泄支援」用の介護ロボットに該当します。）

また利用者の居室にモニターカメラを設置する場合もありますが、プライバシーに配慮してあえて白黒シルエット画像でモニターする場合が一般的です。これらの見守りセンサーやカメラでは、①動作検知（利用者がベッドから離床して立ち上がろうとする動きなどを検知）、②バイタルセンシング（利用者の心拍・呼吸などを把握）、③睡眠可視化（利用者の就寝リズム・覚醒状態を把握）などが可能となり、そのモニターデータを介護事業所の事務室に置かれたパソコンや、介護職の携帯する端末でチェックをすることができます。

3 公的なデータ処理システム

厚生労働省は介護現場の業務効率化や介護の質の向上を図るための次のシステムを開発しています（※）。介護事業者は事務室のパソコン等からインターネット経由でアクセスしてこれを利用しますが、介護ソフトはこれらのシステムとデータの連携を図れることが一般的です。

（※）このほか、日常的に利用するシステムではないですが、介護サービス事業所の指定申請等を行う「電子申請・届出システム」があります。

① 電子請求受付システム（介護保険請求システム）

介護事業所が介護報酬を請求するために用いるシステム。

② ケアプランデータ連携システム

居宅系介護事業所と居宅介護支援事業所（居宅ケアマネ事務所）との間でのケアプラン等のデータ交換を行うシステム。

③ LIFE（科学的介護情報システム）

介護記録データを送信するとそれを分析したフィードバックデータを受け取ることができるシステム。データに基づいて科学的に介護の質の向上を図る取り組み（科学的介護）に活用することができます。このシステムを活用して科学的介護に取り組むと介護報酬の加算が算定できます。

<科学的介護の推進>

LIFE（科学的介護情報システム）においては、介護記録データをシステムに送信してそれを分析したフィードバックデータを受け取るだけでは「科学的介護」は実現しません。どういう状態の利用者にどんなケアを行ったら一定期間後にどんな状態になったかということのデータ分析を、フィードバックデータを活用しながら行い、それによって実際のケアのやり方を利用者の状態にあわせて調整していくことで、介護の質の向上を図ることができます。このような取り組みを進めていくことによって、介護の手法自体をデータに裏付けられた高度なものに進化させていくことが期待されます。

4 介護ロボット・ICTの導入における諸課題

介護ロボット・ICTの導入は、介護現場の生産性の向上を目的としています。介護分野における「生産性の向上」とは、経営効率化（労働時間当たりの付加価値額（経常利益や人件費など）の向上）という意味での生産性の向上を図ることではなく「業務効率化と介護の質の向上」という意味で用いられます。

この介護ロボット・ICTの導入による介護現場の生産性の向上を図ろうとすると、一般的に次のような課題があるといわれており、このことを十分理解して効果をあげることが必要です。

(1) 介護ロボット・ICTの導入によって実現しようとすることの明確化

介護ロボット・ICTは、導入しただけで必ず効果がでるものではありません。まずは介護の現場でどこが課題でどう改善したいのかというところを明確化し、介護ロボット・ICTの導入によって介護業務のどこの部分を効率化し、どんな形で介護の質の向上を図るかという意図を明確にすることが重要です。

(2) 業務改善、介護DX

介護ロボット・ICTは、導入しただけで必ず効果があがるというものではなく、「業務改善」とセットで導入する観点が重要です。（⇒第3章44参照）

介護ロボット・ICTの導入によって介護業務のどこの部分を効率化し、どんな形で介護の質の向上を図るかという意図を明確にすることが重要です。このことを検討していくと、効果をあげるには介護の業務の流れや方法そのものを見直したほうがよいということが見えてきます。

一般にICTを導入することによってICTを適用する業務のやり方自体までを変革することを「D

×（デジタルトランスフォーメーション）」といいますが、介護ロボット・ICTの導入を契機に業務改善によって介護現場の業務のやり方自体を未来型に変えていくことを「介護DX」といい、多くの介護現場でこの取り組みがはじまっています。

<業務改善の例>

- 介護記録を紙に記録していたものを後から介護ソフトにキーボード転記入力するだけでは、ICT化はできますが業務は効率化しません。ここで例えば介護記録を随時スマートフォンで音声入力をしてテキスト変換をするように記録業務のやりかた自体をかえて業務改善をしたら、相当な業務効率化が実現します。
- 入所系介護施設において見守りセンサーを導入したことに伴い、入所者を早めに就寝させる業務の段取りを見直して一定範囲で就寝時間を自由化したところ、入所者の眠りが深くなり、夜間にナースコールをする、起き上がって転倒する、施設内を徘徊するなどの状況がなくなり、夜勤時の訪室が減少して夜勤業務の負担が減り転倒防止も図ることができたという事例があります。
- 入所系介護施設において、見守りセンサーを導入し、居室内のモニターカメラと連動したタブレットを各職員が携帯するようになったところ、職員が施設内のどこにいてもセンサーのアラームが鳴ったときにモニターカメラ映像を確認して、訪室をすぐに行うべきかどうかの判断を行うことができ、夜間も事務室で待機してモニターチェックをすることで、訪室の回数を減らしながらも転倒防止や排泄を促す自立支援のケアを的確に行うことができるようになったという事例があります。

(3) 介護事業所・施設内の推進体制の整備

介護ロボット・ICTの導入による生産性の向上を図るためには、導入推進役の選任や、業務改善や業務改善を行うための職員の意識改革を含め、介護事業所・施設内の推進体制を整備することが重要です。

(4) 適切な製品の選定

介護ロボット・ICTは、介護事業所のサービス種別・規模や実現しようとする効果によって、適合する製品が異なります。ランニングコストをはじめ費用も無視できません。先進事例の参照、メーカーのデモンストレーションや試用貸出等のサービスの活用、中立的な立場のコンサルタント（介護労働安定センターからも派遣します）の専門的な助言を通じた詳細な検討が必要です。

(5) 補助金等の支援策の活用

介護ロボット・ICTを導入する際には、地域医療介護総合確保基金の補助金などを活用することが多いですが、補助金の対象機器の範囲や申請時期などが都道府県によって異なりますので、事前に情報を収集しておく必要があります。ただし補助金の対象を理由に、安易に介護ロボット・ICTの導入をすることは禁物であり、上記（１）～（４）の検討を行うことが大前提です。

(6) 導入直後の「U字効果」を乗り越える

介護ロボット・ICTを導入すると、その操作方法や新しい業務手順に慣れるまでに時間がかかり、かえって手間になったり、それに抵抗感を示す職員がいたりして、一時的にマイナスの効果となることが多くみられます（U字効果）。本来の効果がでてくるまで試行錯誤しながらこの期間を乗り越えることが重要です。

CHECK

- 介護ロボット・ICTの導入に伴う業務改善（介護DX）の必要性を理解している ☐
- その他介護ロボット・ICTの導入に伴う諸課題を理解している ☐

「業務効率化」又は「業務効率化と介護の質の向上」という意味での「生産性の向上」を図る場合、介護ロボット・ICTの導入だけでなく、「業務改善」などの各種手法があります。

第1章6「介護分野の生産性向上」では、「生産性向上」には①「経営の効率化」と、②「業務効率化」又は「業務効率化と介護の質の向上」という2つの意味があり、「介護ロボット・ICTの導入による生産性向上」という場合の「生産性向上」は、後者の意味であることを解説しました。

この「介護ロボット・ICTの導入」については第3章43で詳しく解説することとし、ここでは「介護ロボット・ICTの導入」以外の「業務効率化」の手法について解説をします。

1 業務改善

「業務効率化（生産性向上）」のためには介護ロボット・ICTは有力な手法ですが、導入しただけで必ずそれが実現できるものではなく、「業務改善」とセットで行うことではじめて効果がでできます。むしろ介護ロボット・ICTは、「業務改善」を行うための手段として導入する観点が重要です。また、「介護の質の向上（生産性向上）」も介護ロボット・ICTを導入しただけで必ず実現できるものではなく「業務改善」を行い、また業務効率化によって浮いた余力を介護の質の向上の取り組みに充てることによって実現します。

「業務改善」の基本は、介護現場における業務の段取り・流れ・手続き自体の効率化に向け、継続的に見直すことです。

また介護現場では文書作成の業務が一定程度ありますが、ICTの導入ばかりでなく、様式自体の簡素化、記述からチェックへの変更、記述方法のルール化や研修の充実などでも業務効率化を図ることができます。

厚生労働省では、介護現場において業務改善を通じた生産性向上を図る取り組みを行う上で参考となる各種資料を公表しています。

- 「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」（基本テキスト）
<https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei.html>
- 介護分野における生産性向上の取組みを進めるためのツール等
https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei_tool.html

<業務改善の考え方>

- 業務改善の基本は、ムリ・ムダ・ムラをなくすことです。
- 業務改善において業務の段取り・流れ・手続き自体を見直す際の発想方法としては、「全く別の発想から考えてみる」方法がありますが、まずは「はじめから一つずつ合理的に詰めて必要なことは何かを考える／ゴールから逆に遡って必要なことは何かを考える」、「ルール化する／自由化する」、「組み合わせる／切り離す」、「集約させる／分散させる／削る」という方法があります。
- 「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」（基本テキスト）では、業務改善の手法として、次の7つを示しています。
 - ①職場環境の整備、②業務の明確化と役割分担、③手順書の作成、④記録・報告様式の工夫、⑤情報共有の工夫、⑥OJTの仕組みづくり、⑦理念・行動指針の徹底

2 それ以外の業務効率化の手法

ここでは、上記1の「業務改善」以外の業務効率化の手法について解説します。いずれも広義では「業務改善」の一種であるともいえます。

(1) マルチスキル化

介護職は、身体介護や生活支援の一般的な介護業務についてはひととおり対応できる能力がありますが、得意分野とそうでない分野があったり、特に大きな介護事業所・施設では分業化や役割分担をしている場合があります。また他職種との連携、医療的ケア、困難ケースへの対応などは一部の介護職に限定されている場合もあります。このような中で、各職員がすべての業務ができるようにマルチスキル化を図ると、各担当者間で機動的に業務の調整が可能となっており、業務の繁忙にアンバランスが発生しにくくなり、職員が病休になった場合などでも円滑に対応でき、全体としての業務効率化を図ることができそうです。

(2) タスクシフティング、タスクシェアリング

介護職員の業務のうち他職種でもできる仕事をそれらの職種の方に担ってもらうことを「タスクシフティング」、多職種で業務を分担することを「タスクシェアリング」といい、業務効率化の手法です。

(3) 介護助手、アクティブシニアの活用、多様な働き方

「タスクシフティング」のうち、ベッドメイキング・シーツ交換、配膳、清掃、洗濯・洗濯物の回収・配布、介護用品・備品の準備・片付け・補充等管理などのいわゆる「間接介護」業務を、介護職員以外の専門的に行う人材に担っていただく場合、その人材を「介護助手」といいます。それらの業務を、地域のまだ働ける元気な高齢者に担っていただくことを、特に「アクティブシニア（元気高齢者）の活用」といい、またその介護助手やアクティブシニアの勤務形態が、アルバイト、シルバー人材センター会員（委任関係）、ボランティアなど様々であることに着目して「多様な働き方」ともいわれます。

(4) アウトソーシング

「間接介護」業務を、介護助手のような個人ではなく、外部の業者に対する委託して行うことは「アウトソーシング」といい、清掃業務などで活用されています。

(5) その他行政側で検討されている業務効率化

- ① 介護事業所内での文書の軽減は介護事業所が検討する必要がありますが、自治体が介護事業者から求める文書の軽減や押印の廃止などについては、各自治体で対応が進んでいます。
- ② 介護事業所の管理者は、専任であることが求められていることが多いですが、ICTの発達に伴い、兼務などが可能になっている場合があるといわれており、令和6年度より兼務可能とされました。

CHECK

- 介護ロボット・ICTの導入は、業務改善とセットで効果がでることを理解している ☐
- 業務改善以外の業務効率化の手法について理解して取り組んでいる ☐

介護事業において、利用者にサービスを行うのは「人」です。そのため、優秀な人材を育成し、活用するためにも、効果的な教育訓練は重要な課題となります。

1 教育訓練の目的

介護事業所は労働集約型の産業であり、サービスを生み出すのは「ヒト」となります。そして、事業所が職員に求めるのは、仕事に関係した能力（職務遂行能力）です。教育訓練は、職員の職務遂行上必要な知識と技能を与え、その知識を活用できる技能を習得させるとともに、職員の能力をレベルアップさせる目的で行います。

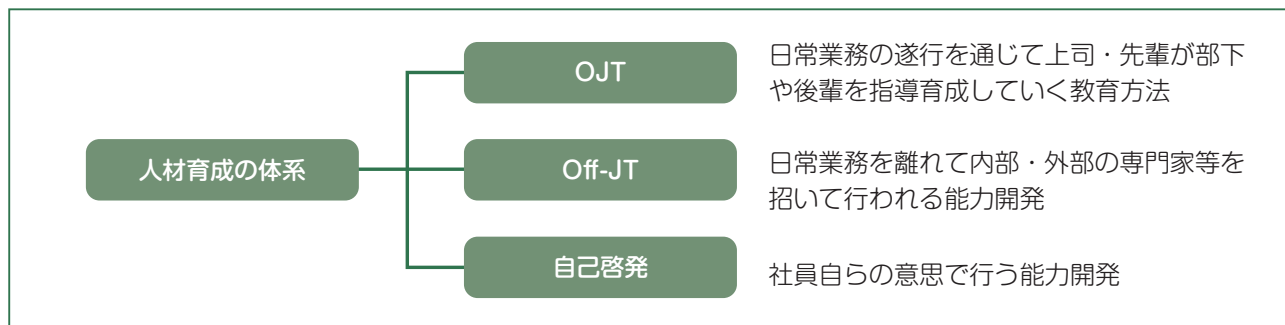
教育訓練の目的と効果

目 的	効 果
① 会社に役立つ人間の育成 ② 従業員の人間としての生きがいの実現 ③ 社会に役立つ人間の育成	① 企業の利益の確保 ② 従業員への生きがいの付与 ③ 社会的責任の達成

2 教育訓練の体系

教育訓練は、その実施形態から、**OJT、Off-JT、自己啓発の3つ**に分けられます。OJT（職場内教育）を基軸に、Off-JT（職場外教育）および自己啓発を、職員の能力や学習ニーズに合わせ、バランスよく組み合わせながら実施すると効果的です。

教育訓練の体系



Point

厚生労働省のホームページから、各業種のモデル訓練カリキュラムがダウンロードできるので活用してみましょう。

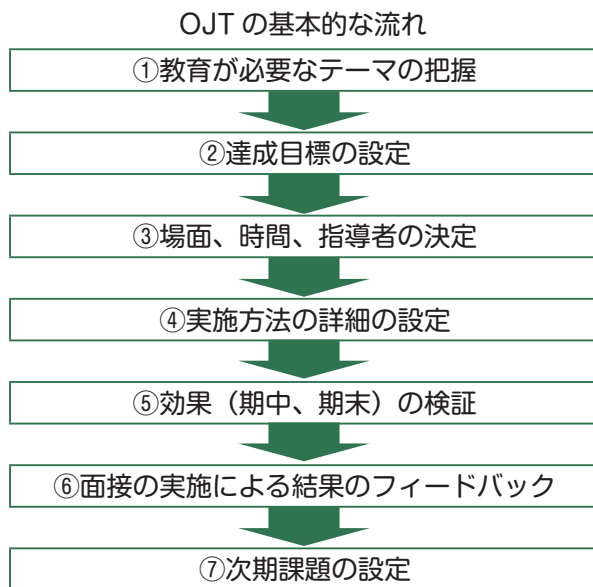
ジョブカードモデル評価シート・モデルカリキュラム（厚生労働省）

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000127397.html>

3 OJT 実施のポイント

OJT は職場において上司が日常の業務遂行の中で教育訓練を行うことをいいます。職務遂行の具体的知識が身につくのは OJT による場合が多く、教育をしながら効率的な職務遂行が可能なので、教育訓練の基本となります。

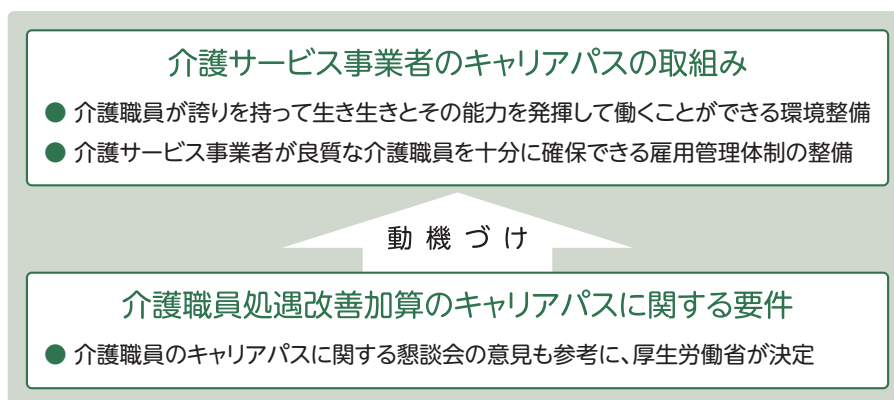
OJT を効果的なものとするためには、上級者の下級者に対する教育訓練の能力を高め、下級者への教育訓練に責任があることを自覚させる必要があります。



4 キャリア開発の必要性

長期的に介護人材の確保・定着の推進を図るためには、職員が将来展望を持って介護の職場で働き続けることができるよう、能力・資格・経験等に応じた処遇が適切になされることが重要です。そのため、入社してどういうキャリアを描いていくか、そのためにどういう教育訓練を計画的に進めていくか、こうした**キャリアパスに関する仕組み**を、事業所に導入していく必要があります。その取組みを動機づけるための制度として、本書の第2章「28. 処遇改善加算」で述べられている“処遇改善加算”があります。

介護事業のキャリアパスへの取組み



CHECK

場当たりなものではなく、計画的で体系的な教育訓練を実施している ☐

職員に対し、どういうキャリアを描いているかキャリアパスを明示している ☐

評価に対する不満は、モチベーションの低下に直結するため、評価にあたっては、公平性、透明性、納得性を担保することが必要です。

1 人事評価

人事評価とは、人事管理に活用するために、個々の職員の職務遂行能力、勤務態度、勤務成績を一定の項目に従って、上司等が査定する制度です。人事評価を活用する目的には、①昇給査定、②昇進・昇格、③賞与査定、④配置・異動、⑤教育訓練・能力開発があります。

(1) 人事評価の項目

評価項目には、勤務記録や生産・能率記録などの客観的データの他に、能力や勤務意欲・態度のような主観データも含まれます。通常、管理職になるに従って成果や実績の比重が増え、勤務態度や能力の比重が減ってきます。

評価項目

能力評価	仕事経験や教育訓練をとおして、ストックされた「職務遂行能力」を評価対象とする。
業績評価	一定期間にどの程度企業に貢献したかという「顕在的貢献度」を評価対象とする。
情意評価	職務に取り組む意欲や勤務態度、積極性や協調性などを評価対象とする。

(2) 評価方法

人事評価には、**絶対評価**と**相対評価**があります。絶対評価とは絶対的な基準に基づいて評価する方法で、相対評価とは評価する対象者の中で比較により、優劣を決定する方法です。

職員に期待するものは、一定レベル以上の能力や業績であり、本来は他と比較して良いか悪いかではありません。よって、本来人事評価は絶対評価で行うことが望ましいといえます。



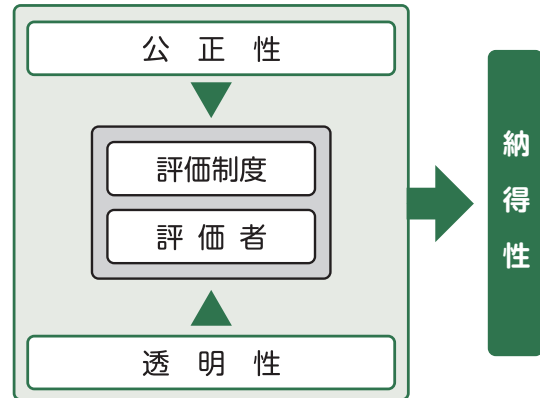
評価の運用ツールとなる評価表は、職員にとって客観性を担保する観点から「わかりやすさ」と「具体性」が求められます。厚生労働省のホームページから、各業種のモデル評価シートがダウンロードできるので活用してみましょう。

ジョブカードモデル評価シート・モデルカリキュラム（厚生労働省）

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000127397.html>

評価の留意点

- ① 人事評価の対象・目的に応じた評価要素を選定し、基準を被評価者に公表すること
- ② 選定方法が客観的かつ比較可能であること
- ③ 評価者が適正であること(評価者訓練の実施)
- ④ 評価に当たって生じやすい心理的誤差傾向をできるだけ是正すること
- ⑤ 評価結果を被評価者へフィードバックすること



2 目標管理

人事評価制度の一つに「目標による管理（MBO：Management By Objectives）」があります。これは、組織全体の目標と個人の目標を関連付けてチャレンジ目標に挑戦させる**自主的管理方法**です。ドラッカーの『現代の経営』で紹介され、現在も多くの企業で定着しており、中小企業でも比較的普及している制度です。

目標による管理を実施する場合、目に見える形で、達成可能、測定可能な目標を設定することが必要となります。しかし、数値目標の設定が必要なため、運用を誤ると弊害が生じ、本来の狙いが実現されず問題が発生してしまうので、注意が必要です。

目標による管理の問題点と留意点

	問題点	留意点
①	とにかく数値化（定量化）すれば良いと誤解する。	仕事のプロセスも考慮した目標設定を行う。
②	自分や自部門の目標達成を中心に考え、組織における目標のつながりを忘れる。	組織全体の目標から個人の目標を設定する。
③	長期目標よりも短期目標の達成を優先しがちになる。	目標設定時に、目標の及ぼす影響を考え、長期と短期の目標のバランスをとる。
④	目標水準を低く設定する傾向が生じる。	ある程度努力しなければ到達できない目標を設定させる。
⑤	目標として設定したこと以外をやらない。	目標達成に向けたプロセスや目標以外の成果についても評価の対象とする。 評価の結果を報酬・配置・能力開発等、他の人事システムにも十分反映させる。
⑥	環境変化への対応が難しい。	進捗状況や状況変化に応じて、目標や目標達成方法を修正できる仕組みにする。

CHECK

- 人事評価を運用するにあたって、「公平性」「透明性」「納得性」が担保されている ☐
- 目標管理制度を活用するにあたって、上司と部下の面談の機会を設けている ☐

参考資料 1-1

休 暇	1 年次有給休暇 6か月継続勤務した場合→ 日 継続勤務6か月以内の年次有給休暇 (有・無) → か月経過で 日 時間単位年休 (有・無) 2 代替休暇 (有・無) 3 その他の休暇 有給 () 無給 () ○詳細は、就業規則第 条～第 条、第 条～第 条
賃 金	1 基本賃金 イ 月給 (円)、ロ 日給 (円) ハ 時間給 (円) ニ 出来高給 (基本単価 円、保障給 円) ホ その他 (円) ヘ 就業規則に規定されている賃金等級等 2 諸手当の額又は計算方法 イ (手当 円 /計算方法:) ロ (手当 円 /計算方法:) ハ (手当 円 /計算方法:) ニ (手当 円 /計算方法:) 3 所定時間外、休日又は深夜労働に対して支払われる割増賃金率 イ 所定時間外、法定超 月60時間以内 () % 月60時間超 () % 所定超 () % ロ 休日 法定休日 () %、法定外休日 () % ハ 深夜 () % 4 賃金締切日 () -毎月 日、() -毎月 日 5 賃金支払日 () -毎月 日、() -毎月 日 6 賃金の支払方法 () 7 労使協定に基づく賃金支払時の控除 (無, 有 ()) 8 昇給 (有(時期、金額等), 無) 9 賞与 (有(時期、金額等), 無) 10 退職金 (有(時期、金額等), 無)
退職に関する 事項	1 定年制 (有 (歳), 無) 2 継続雇用制度 (有 (歳まで), 無) 3 自己都合退職の手続 (退職する 日以上前に届け出ること) 4 解雇の事由及び手続 ○詳細は、就業規則第 条～第 条、第 条～第 条
その他	・社会保険の加入状況 (厚生年金 健康保険 厚生年金基金 その他 ()) ・雇用保険の適用 (有, 無) ・雇用管理の改善等に関する事項に係る相談窓口 部署名 担当者職氏名 (連絡先) ・その他 ※以下は、「契約期間」について「期間の定めあり」とした場合についての説明です。 労働契約法第18条の規定により、有期労働契約(平成25年4月1日以降に開始するもの)の契約期間が通算5年を超える場合には、労働契約の期間の末日までに労働者から申込みをすることにより、当該労働契約の期間の末日の翌日から期間の定めのない労働契約に転換されます。ただし、有期雇用特別措置法による特例の対象となる場合は、この「5年」という期間は、本通知書の「契約期間」欄に明示したとおりとなります。
以上のほかは、当社就業規則による。就業規則を確認できる場所や方法 ()	

※労働条件通知書については、労使間の紛争の未然防止のため、保存しておくことをお勧めします。

〔施設介護系職員用〕 労働条件通知書

(フルタイム)

(労働者名) 殿		年 月 日
事業場名称・所在地 使用者職氏名		㊞
契 約 期 間	期間の定めなし、 ただし、試用期間 を○か月とする。	期間の定めあり (年 月 日～ 年 月 日)
就業の場所	(就業の場所を記載する。) (雇入れ直後) (変更の範囲)	
従事すべき 業務の内容	(従事すべき業務を記載する。) (雇入れ直後) (変更の範囲)	
始業、終業 の時刻、休 憩時間、就 業時転換、 所定時間外 労働の有無 に関する事 項	1 始業 (時 分) 終業 (時 分) 休憩 (分) 2 交替勤務制 早番 始業 (時 分)、終業 (時 分)、休憩 (分) 日勤 始業 (時 分)、終業 (時 分)、休憩 (分) 夜勤 始業 (時 分)、終業 (時 分)、休憩 (分) 3 スケジュール変更 交替制勤務者のスケジュールは、毎月末日までに翌月分を通知するが、就業規則の定めに従って変 更することがある。 4 業務上の必要により将来職務又は配属等に応じて変形労働時間制、フレックスタイム制、事業場 外みなし労働制、裁量労働制を適用することがある。(就業規則第○章 勤務時間 の定めるところによる) 5 所定時間外労働 有・無 法定時間外労働 有 (1 日 時間、1 か月 時間、1 年 時間)・無 特別条項による延長制 有・無 その場合の協定割増賃金 (%)	
休 日	就業規則第○条～第○条の休日の定め。(所定休日労働 有・無) (法定休日労働 有・無) その他就業規則第○条「勤務時間表の明示」等の定めによる。 上記に従い毎月末日までに翌月のスケジュールを文書で明示する。休日振替を行うことがある。	
休 暇	年次有給休暇、その他の休暇については就業規則第○条「休暇」の定めによる。	
賃 金	基本給月額 円、年齢給月額 円 職務給月額 円 (級 号)、その他の手当等は賃金規則の定めによる。 賃金の支払、計算方法、控除、昇給、賞与については賃金規則の定めにより、退職金については退職 金規則の定めによる。	
退職に関す る事項	定年○歳。ただし、○歳までの1年毎の再雇用制等あり。 退職、解雇については、就業規則第○章人事、第○章退職、第○章解雇、第○章懲戒の定めによる。	
そ の 他	労働社会保険については、就業規則第○章福利厚生の定めによる。 その他の事項については、就業規則の定めるところによる。	
労働者承諾	上記の勤務条件のとおり承諾いたしました。 年 月 日 (労働者氏名) ㊞	

以上のほかは、当社就業規則による。就業規則を確認できる場所や方法 ()

Memo

介護事業所の皆様へ

お悩み・相談ごとで
お困りではありませんか？

専門家による 無料相談の案内

雇用管理コンサルタント、ヘルスカウンセラー、介護人材育成コンサルタントが介護事業所の雇用管理改善・健康管理・人材育成（教育・研修）等の各種相談を無料で実施いたします。※相談時間等には制約がございます。

●雇用管理改善

【雇用管理など】

- ・就業規則を作成、見直しをしたい…
- ・処遇改善加算の新加算への対応は？
- ・年次有給休暇取得の義務化への対応は？
- ・職員の賃金制度を整備したい
- ・モチベーションがアップする人事制度とは？
- ・ICT 導入や運用について相談したい

【健康管理など】

- ・メンタル不調者への対応方法は？
- ・ストレスチェック制度を導入したい
- ・人間関係が上手くいかない…

●助成金活用

- ・雇用管理改善に使える助成金は？
- ・人材育成に使える助成金は？
- ・介護事業所が使いやすい助成金は？
- ・書類の作成方法がわからない…

●人材育成（能力開発）

【研修・計画など】

- ・職員の年間研修計画の立て方
- ・リーダー職員の育成方法は？
- ・キャリアパスの構築をしたい
- ・階層別研修ってどんな内容？

当センターの専門家（コンサルタント）とは？

▶当センターの委嘱を受けた、介護分野の雇用管理や人材育成に詳しい専門家（社会保険労務士、中小企業診断士、キャリアコンサルタント、人事・教育担当者）です。また、健康管理の専門家ヘルスカウンセラー（保健師等）が相談をお受けします。

▼ お問合せ先 ▼

上記内容に関する相談がある場合は
右の各支部へご連絡してください！！



公益財団法人 介護労働安定センター

公益財団法人 介護労働安定センター 支部の一覧

都道府県名	電話番号	FAX番号
北海道支部	011-219-3157	011-219-3158
青森支部	017-777-4331	017-777-4335
岩手支部	019-652-9036	019-652-9037
宮城支部	022-291-9301	022-291-9302
秋田支部	018-853-5177	018-853-5178
山形支部	023-634-9301	023-634-9300
福島支部	024-523-1871	024-523-1876
茨城支部	029-227-1215	029-227-1216
栃木支部	028-643-6445	028-643-6448
群馬支部	027-235-3013	027-235-3014
埼玉支部	048-813-2551	048-813-2552
千葉支部	043-202-1717	043-202-1833
東京支部	03-5972-1410	03-5972-1418
神奈川支部	045-212-0015	045-212-0016
新潟支部	025-247-1963	025-247-1964
富山支部	076-444-0481	076-444-0425
石川支部	076-260-1561	076-260-1562
福井支部	0776-25-1365	0776-25-4706
山梨支部	055-255-6355	055-255-6356
長野支部	026-232-0898	026-232-0906
岐阜支部	058-264-6846	058-264-6848
静岡支部	054-252-0222	054-252-0122
愛知支部	052-565-9271	052-565-9272
三重支部	059-225-5623	059-225-5633
滋賀支部	077-527-2029	077-527-2039
京都支部	075-802-3237	075-822-3238
大阪支部	06-4791-4165	06-4791-4166
兵庫支部	078-242-5321	078-242-5322
奈良支部	0742-35-2701	0742-35-2707
和歌山支部	073-436-9160	073-436-9170
鳥取支部	0857-21-6571	0857-21-6572
島根支部	0852-25-8302	0852-25-8303
岡山支部	086-221-4565	086-221-4572
広島支部	082-222-3063	082-222-3703
山口支部	083-920-0926	083-920-0930
徳島支部	088-655-0471	088-655-0463
香川支部	087-826-3907	087-826-3908
愛媛支部	089-921-1461	089-921-1477
高知支部	088-871-6234	088-871-6248
福岡支部	092-414-8221	092-414-8222
佐賀支部	0952-28-0326	0952-28-0328
長崎支部	095-828-6549	095-828-6589
熊本支部	096-351-3726	096-351-3756
大分支部	097-538-1481	097-538-1486
宮崎支部	0985-31-0261	0985-31-0335
鹿児島支部	099-255-6360	099-255-6361
沖縄支部	098-869-5617	098-869-5618

あ と が き

介護労働安定センターは、介護労働に関する総合支援機関として 1992 年（平成 4 年）4 月 1 日に厚生労働省（当時の労働省）所管の法人として設立され、以来、介護労働に対する様々な支援事業を実施してまいりました。

その中で、「雇用管理改善のための業務推進マニュアル」は、職員の労働条件、研修制度や採用から退職に至る雇用管理に関わる基本的かつ重要な項目を雇用管理改善のためのマニュアルとして作成し、当センターの雇用管理相談援助活動において活用してきたところです。

今般、これまでの相談援助の中で得られた事業所のニーズを踏まえ、昨今の法改正等を盛り込み再編纂いたしました。介護事業所の雇用管理の基本的事項を第 1 章、守らなければならない法的事項を第 2 章、介護人材の確保のための取り組みを第 3 章として整理しています。

特に現在介護事業所においては、介護テクノロジー（ロボット・ICT）の活用や、ハラスメント防止などの人間関係管理の推進が求められておりますので、その単元を充実させました。

人材の定着する「魅力ある職場」のためには、「働きやすさ」（労働環境等）と「働きがい」（やる気・意欲）を高める雇用管理の双方の取り組みを進めることが重要です。これらの取り組みにより組織は活性化し、介護サービスの質の向上や経営安定にもつながるものと思います。

介護事業所の経営者及び管理者の方々が本書を契機に、更なる雇用管理改善に取組まれ、働きやすい、働きがいのある職場づくりの構築にお役立ていただければ幸いです。

最後になりましたが、本書を作成するために多大なご尽力をいただきました検討会の各委員の皆様には深く感謝を申し上げます。

2024 年 4 月

公益財団法人 介護労働安定センター

三訂版

雇用管理改善のための業務推進マニュアル

～介護事業所のための働きやすい、
働きがいのある職場づくりのために～

2024 年 4 月

発 行 公益財団法人 介護労働安定センター
〒116-0002 東京都荒川区荒川 7-50-9 センターまちや 5F
TEL：03-5901-3041

