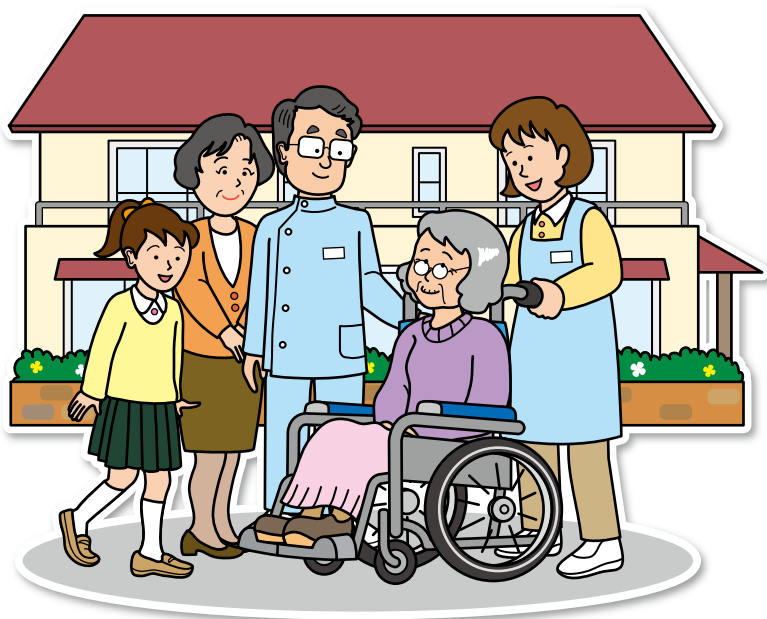


訪問
介護業

パートタイム労働者
雇用管理改善
マニュアル・好事例集



厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

パートタイム労働者雇用管理改善マニュアル・好事例集

～訪問介護業～

目 次

I. はじめに	2
II. パートタイム労働者のタイプと均等・均衡待遇の基本的考え方	4
1. パートタイム労働者とは	4
2. パートタイム労働者のタイプ	5
3. 均等・均衡待遇の推進	7
4. 業務分担表の作成について	8
III. パートタイム労働者の雇用管理に係る課題の把握方法	9
1. パートタイム労働者均等・均衡待遇指標（パート指標）とは	9
2. パート指標の使い方	10
3. パート指標の診断結果の見方	12
IV. 訪問介護業におけるパートタイム労働者雇用管理のポイント	15
1. 労働条件の明示・説明	16
2. 賃金・労働時間	31
3. 教育訓練等の能力開発	40
4. 人事評価・キャリアアップ	50
5. 正社員転換推進措置	55
6. 福利厚生・安全衛生	62
7. ワーク・ライフ・バランス	69
8. 職場のコミュニケーション	75
9. その他	80
V. 事例集	83
VI. 参考資料	147

I. はじめに

少子高齢化が進み、労働力人口が減少する中、パートタイム労働者数は年々増加し、雇用労働者全体の4分の1以上を占め、我が国の経済活動において重要な役割を果たしています。さらに、雇用形態が多様化する中で、補助的な仕事に限らず、役職に就くなどの基幹的な働き方をするパートタイム労働者も増加するなど、パートタイム労働者の働き方がより多様化する傾向が見られます。

その一方で、パートタイム労働者の待遇がその働き・貢献に見合ったものになっていない場合もあり、働き・貢献に見合った公正な待遇を確保し、均等・均衡待遇の確保を一層推進していくことが重要な課題となっています。

このため、厚生労働省では、従来よりパートタイム労働者の均等・均衡待遇の確保に向けた様々な事業主への支援や情報提供を実施してきました。この度、業種によって、パートタイム労働者が担う役割や雇用管理の実態などが大きく異なることを踏まえ、業種ごとに雇用管理上どのような点に留意していくべきかを分かりやすく解説し、均等・均衡待遇の確保をはじめとした雇用管理改善の取組を推進するため、業種別の雇用管理改善に向けたマニュアル・好事例集を作成することとしました。本マニュアルはその「訪問介護業」版となります。

本マニュアル・好事例集の前半部分では、本事業において開発したパートタイム労働者の均等・均衡待遇がどの程度実現できているかを把握するための「パートタイム労働者均等・均衡待遇指標」を紹介するとともに、企業へのヒアリング調査を踏まえて、パートタイム労働者の雇用管理改善の具体的な取組方法をまとめています。また、後半部分では、ヒアリング調査を実施した企業の実例の中から、特に優れた取組を、好事例集として紹介しています。

本マニュアル・好事例集を訪問介護業におけるパートタイム労働者の均等・均衡の確保をはじめとした雇用管理改善に向けての取組の参考としていただき、パートタイム労働者がいきいきと能力を発揮できる環境整備の一助となれば幸いです。

平成26年3月

厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 短時間・在宅労働課

【本マニュアルの使い方】

◆本マニュアル・好事例集には、訪問介護業の企業が、パートタイム労働者の均等・均衡待遇の確保をはじめとした雇用管理改善を推進し、パートタイム労働者の活躍促進を図るためのポイントをまとめています。

◆自事業所の雇用管理改善の取組が進んでいる点と取組が進んでいない点を把握し、取組が進んでいる点をさらに強化し、取組が進んでいない点を改善するための方法を検討するために活用してください。

STEP1: あなたの事業所のパートタイム労働者の均等・均衡待遇確保の実態を把握しましょう！

- ・パートタイム労働者の均等・均衡待遇が自事業所でどの程度図られているかを「Ⅲ. パートタイム労働者の雇用管理に係る課題の把握方法」で説明している「パートタイム労働者均等・均衡待遇指標（パート指標）」により確認します。
- ・その結果から、あなたの会社の雇用管理改善の取組が進んでいる点と取組が進んでいない点が分かります。

STEP2: 指標の結果を参考に、「Ⅳ. 訪問介護業におけるパートタイム労働者雇用管理のポイント」から特に気になるポイントを確認し、取り組むべき課題を把握しましょう！

- ・取組が進んでいる点については、強みをさらに向上させるため、本マニュアルを参考に、さらに改善すべき点があるかを把握しましょう。
- ・取組が進んでいない点については、どのような点が不足しているかという視点から、取り組むべき課題を把握しましょう。

◆マニュアル・好事例集の前半部分には、ヒアリング調査実施企業における特に参考になる優れた取組を抜粋して紹介していますが、後半部分には優れた取組をしている企業の取組全体をまとめたものを好事例集として掲載していますので、参考にしてください。

Ⅱ. パートタイム労働者のタイプと均等・均衡待遇の基本的考え方

1 パートタイム労働者とは

パートタイム労働法（短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律）の対象となるパートタイム労働者（短時間労働者）は、「1週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常の労働者の1週間の所定労働時間に比べて短い労働者」とされています。

「パートタイマー」、「アルバイト」、「嘱託」、「契約社員」、「臨時社員」、「準社員」など、名称に関わらず、上記に当てはまる労働者であれば、「パートタイム労働者」としてパートタイム労働法の対象となります。

「通常の労働者」とは、同種の業務に従事する「正社員」、「正職員」など、いわゆる正規型の労働者がいれば、その労働者をいいます。

同種の業務に従事するいわゆる正規型の労働者がいない場合、同種の業務に従事するフルタイムの基幹的な働き方をしている労働者がいれば、その労働者が通常の労働者となります。

同種の業務に従事するいわゆる正規型の労働者もフルタイムの基幹的な働き方をしている労働者もない場合は、事業所における1週間の所定労働時間が最長の労働者が通常の労働者となります。

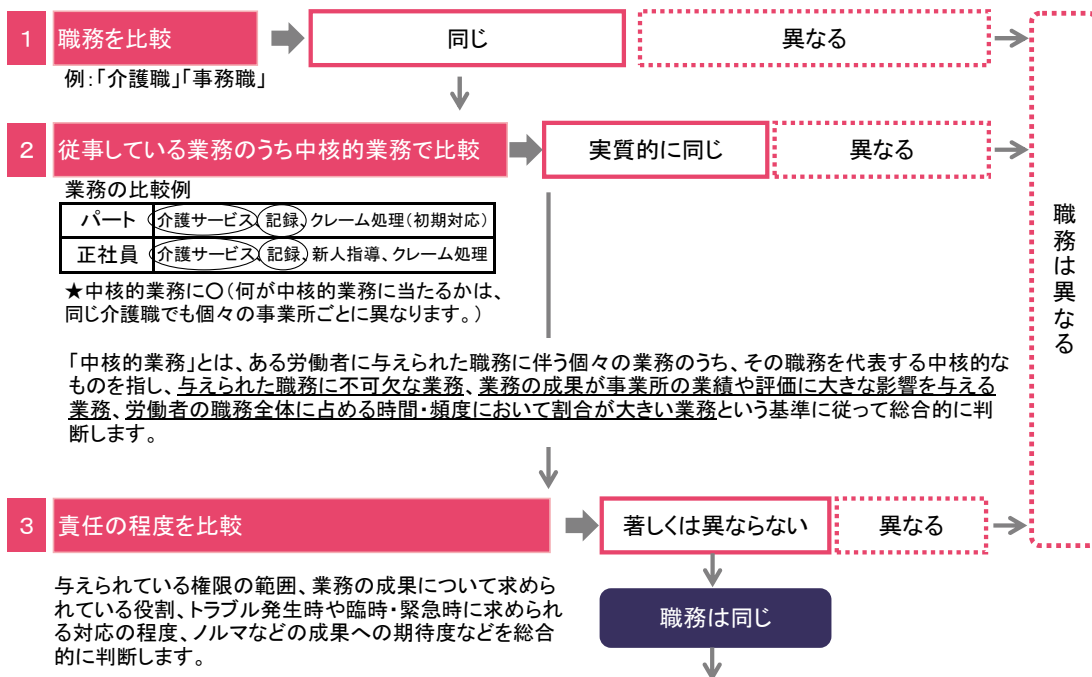
なお、本マニュアルは訪問介護業を対象としていることから、マニュアルにおける記載事項を分かりやすくするために、パートタイム労働者であるヘルパーのことを「パートタイムヘルパー」と呼称し、いわゆる「登録型」のヘルパーも含みます。また、「ヘルパー」という際には、フルタイムで業務に従事するヘルパーと、短時間で業務に従事するヘルパーの双方を含んで呼称します。ただし、パートタイム労働法等関連法令の解説や、業種共通の制度や規定、仕組み等について解説する際には、一般的な呼称（「パートタイム労働者等」）を用いることとします。

2 パートタイム労働者のタイプ

パートタイム労働者はその就業の実態によって、適用されるパートタイム労働法上の規定が異なります。雇用しているパートタイム労働者について、通常の労働者と比較して「職務の内容が同じ」か、「人材活用の仕組みや運用などが同じ」かどうかを、以下のチャートにしたがって確認してください。

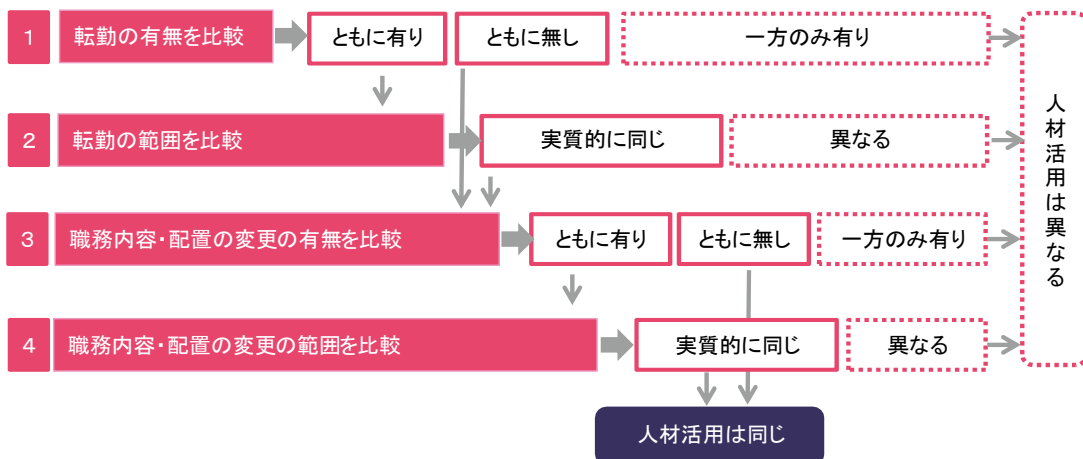
職務の内容が同じかどうか

職務の内容とは、業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度をいいます。職務の内容が同じかどうかについては、次の手順にしたがって判断します。



「人材活用の仕組みや運用などが同じ」かどうか

通常の労働者とパートタイム労働者の人材活用の仕組みや運用などが同じかどうかについては、次の手順に従って判断します。



<参考> 「職務の内容」や「人材活用の仕組みや運用など」等の同一性の判断例

	パートタイム労働者	通常の労働者	判断
職務内容の比較	事業所近辺の介護サービス提供	事業所から比較的遠方の地域における介護サービス提供	同じ 担当する地域は異なっているが、業務遂行に必要な知識や技術の水準及び業務に伴う責任の程度については、パートタイム労働者と通常の労働者に違いはなく、職務の内容は同じと考えられる。
	介護サービス提供、記録	介護サービス提供、記録、シフト作成・管理、苦情対応	異なる パートタイム労働者と通常の労働者の中核的業務を比較すると、パートタイム労働者は記録作成までであり、通常の労働者はそれに加えて、シフト作成・管理、苦情対応も行っており、明らかに異なる業務であると判断され、両者では職務の内容が異なると考えられる。
	ヘルパーリーダーを務める。現場のヘルパーとして活動するだけでなく、新人パートヘルパーからの相談に対応して指導的助言をすることやクレーム処理（軽易なもの）に対応することが求められる。	ヘルパーリーダーを務める。現場のヘルパーとして活動するだけでなく、正規を含めヘルパーからの相談に対応して指導的助言やクレーム処理（困難事案）に対応することが求められる。	異なる ヘルパーのリーダーを務めている点は同じである。しかしながら、パートタイム労働者は、新人パートへの指導を求められているのに対し、通常の労働者は新人パート以外のヘルパーも含めた指導を行い、困難なクレーム処理の対応が求められることから、通常の労働者の方が業務に伴う責任の程度が重くなっており、職務の内容は異なると考えられる。
	ヘルパーリーダーに登用され、他ヘルパーの指導等を担当。事業所間の異動もあるが、 <u>自宅から通える範囲での転勤にとどまる。</u>	ヘルパーリーダーに登用され、他ヘルパーの指導等を担当。事業所間の異動もあり、 <u>転居を伴うような異動もある。</u>	異なる ヘルパーリーダーとしての役割は同じである。しかしながら、通常の労働者は転居を伴う異動があるが、パートタイム労働者には、自宅から通える範囲での異動しかないなど、転勤の範囲が異なり、人材活用の仕組みが異なると考えられる。
	ヘルパーリーダーに登用され、他ヘルパーの指導等を担当。 <u>事業所間の異動もあるが、自宅から通える範囲での転勤にとどまると規定されている。</u>	ヘルパーリーダーに登用され、他ヘルパーの指導等を担当。 <u>事業所間の異動もあり、転居を伴うような異動もあると規定されているが、現に転居を伴う異動をした人はおらず、今後も同様の取扱いが続くことが見込まれる。</u>	同じ ヘルパーリーダーとしての役割は同じである。しかしながら、規則上は転勤の有無に差があるが、現実的には転居を伴う異動をした通常の労働者はおらず、今後も同様の取扱いが続くことが見込まれることから、転勤の範囲は実質的には同じと考えられ、人材活用の仕組みは同じと考えられる。
	訪問介護ヘルパー 事業所が1か所であるため、転勤はない。 <u>担当は訪問介護のみであり、他の業務に従事することはない。</u>	訪問介護ヘルパー 事業所が1か所であるため、転勤はない。現在の <u>担当業務は訪問介護であるが、業務内容の変更があり、事業所の他部門（総務、企画等）の業務に従事することもある。</u>	異なる 現在の職務内容は同じである。また、配置の変更がないという点も同じである。しかし、パートタイム労働者は担当する業務の変更がないのに対し、通常の労働者は雇用されている期間に経験する職務の範囲が広がっており、人材活用の仕組みや運用などが異なると考えられる。
人材活用の仕組みや運用の比較			

3 均等・均衡待遇の推進

パートタイム労働法では、以上の「職務の内容」と「人材活用の仕組みや運用など」に加え、契約期間の3つの要件を通常の労働者と比較することにより、パートタイム労働者を4つのタイプに区分し、それぞれのタイプごとに、賃金、教育訓練、福利厚生などの待遇について、事業主が講ずべき措置が次のように規定されています。

【パートタイム労働者のタイプ】 通常の労働者と比較して			賃金		教育訓練		福利厚生	
職務の内容 (業務の内容 及び責任)	人材活用の仕 組みや運用な ど(人事異動 等の有無及び 範囲)	契約期間	職務関連賃金 ・基本給 ・賞与 ・役付手当等	左以外の賃金 ・退職手当 ・家族手当 ・通勤手当等	職務遂行に必 要な能力を付 与するもの	左以外のもの (キャリアアップ のための訓練 等)	給食施設 ・休憩室 ・更衣室	左以外のもの (慶弔休暇、 社宅の貸与等)
タイプ① 通常の労働者と同視すべきパートタイム 労働者			◎	◎	◎	◎	◎	◎
同じ	全雇用期間を 通じて同じ	無期又は反復 更新により無 期と同じ						
タイプ② 通常の労働者と職務の内容と人材活用の 仕組みや運用などが同じパートタイム労 働者			□	-	○	△	○	-
同じ	一定期間は同じ	-						
タイプ③ 通常の労働者と職務の内容が同じパート タイム労働者			△	-	○	△	○	-
同じ	異なる	-						
タイプ④ 通常の労働者と職務の内容も異なるパー ートタイム労働者			△	-	△	△	○	-
異なる	-	-						

- 【講ずる措置】◎：パートタイム労働者であることによる差別的取扱いの禁止
 ○：実施義務・配慮義務
 □：同一の方法で決定する努力義務
 △：職務の内容、成果、意欲、能力、経験などを勘案する努力義務

I
II
III
IV
V
VI

4 業務分担表の作成について

パートタイム労働者と正社員の職務内容について、事業主からみると明確な違いがある場合でも、パートタイム労働者からみると同じように見えることがあります。このような場合には、パートタイム労働者はなぜ正社員と待遇が違うのかという疑問や不満を持つことになります。事業主としては、パートタイム労働者から個別に説明を求められるたびに説明しなくてはなりません。このような問題を解消するためにも、あらかじめ職務内容の実態を踏まえて、業務分担表を作成しておくことをお勧めします。業務分担表の形でパートタイム労働者が担当する業務と正社員が担当する業務を明確に整理することによって、パートタイム労働者の納得性も高まると考えられます。

業務分担表の例

パートタイム労働者	正社員
介護サービス提供 記録 クレーム処理（初期対応）	介護サービス提供 （困難ケースの対応、緊急時の対応） 記録 新人ヘルパーへの指導 クレーム処理

「職務分析・職務評価」に取り組むことで、パートタイム労働者と正社員との職務を整理することができます。また、パートタイム労働者と正社員の仕事の内容を比較することにより、パートタイム労働者の処遇が職務の大きさに見合ったものとなっているか確認することができます。その結果を踏まえて処遇を改善すること等により、パートタイム労働者の仕事や処遇に対する納得性を高めることが期待できます。

※職務分析とは

職務に関する情報を収集・整理し、職務の内容を明確にすること。

※職務評価とは

社内の職務内容を比較し、その大きさを相対的に測定すること。

「職務分析・職務評価」の実施方法については、以下のアドレスをご参照ください。

厚生労働省ホームページ

<http://www.mhlw.go.jp/topics/2007/06/tp0605-1.html>

Ⅲ. パートタイム労働者の雇用管理に係る課題の把握方法

1 パートタイム労働者均等・均衡待遇指標（パート指標）とは

パートタイム労働者に対して「雇用管理を適切に行うこと」、「通常の労働者との働き方の違いに応じた均等・均衡待遇を実現させること」は、パートタイム労働者のやる気や定着率を高めるための基盤となるものです。

自事業所におけるこれら雇用管理に係る取組はどの程度進んでいるのか。もし取組が進んでいない場合には、どのように改善すれば良いのか。それを把握するためのツールとして、「パートタイム労働者均等・均衡待遇指標（以下、「パート指標」といいます。）」があります。

パート指標では、パートタイム労働法はもとより、労働基準法や労働安全衛生法、育児・介護休業法等に基づき、パートタイム労働者の雇用管理において事業主が「必ず実施しなければならない取組（義務項目）」、「実施するよう努めなければならない取組（努力義務項目）」、「実施することが望まれる取組（法定を上回る取組）」を設問として設定しています。

パート指標のこれらの設問に回答することで、パートタイム労働法等に対応できているか、自事業所におけるパートタイム労働者の雇用管理がどの程度進んでいるのか、どこに課題があるのか、について、他事業所との比較を含め、レーダーチャートなどで視覚的に分かりやすく把握することができます。

また、パート指標では、パートタイム労働法の均等・均衡待遇の確保の考え方を踏まえ、パートタイム労働者の職務の内容、人材活用の仕組みや運用などにより、パートタイム労働者を4つのタイプに区分して診断できるようにしています。各事業所においては、まず、雇用しているパートタイム労働者がどのタイプに該当するかを判断して、診断を行ってください。事業所に複数のタイプのパートタイム労働者がいるような場合は、それぞれのタイプごとに診断してください。

なお、設問は「自事業所の基本的属性」に加え、以下の8分野に分かれています。この8分野は、本マニュアル「Ⅳ. 訪問介護業におけるパートタイム労働者雇用管理のポイント」の1～8に対応しています。

- ①労働条件の明示・説明
- ②賃金・労働時間
- ③教育訓練等の能力開発
- ④人事評価・キャリアアップ
- ⑤正社員転換推進措置
- ⑥福利厚生・安全衛生
- ⑦ワーク・ライフ・バランス
- ⑧職場のコミュニケーション等

2 パート指標の使い方

パート指標は、「パート労働ポータルサイト (<http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/>)」からダウンロードして使います。

具体的には、下記の手順にしたがってください。

- ①「パート労働ポータルサイト」にアクセスします。
- ②「パート指標でチェックしよう！」のアイコンをクリックします。
- ③「パート指標シート (エクセルシート)」をダウンロードし、パソコンに保存します。
- ④「診断スタート」をクリックし、設問に回答します。

なお、設問は「画面0」～「画面8」まで、全部で9画面あります。

- ⑤最後の設問まで回答をしたら、「診断結果シートを表示します」の画面で「OK」をクリックします。
- ⑥「診断結果シート」を確認の上、
 - ・取組が進んでいる分野：強みをさらに向上させるため、マニュアルを参考に、さらに改善すべき点がないか確認します。
 - ・取組が進んでいない分野：どのような点が不足しているかという観点から、マニュアルを参考に、取り組むべき課題を把握します。
 - ・法定水準を満たさない場合：マニュアルを参考に、早急に是正・改善してください。

パート指標は、自事業所におけるパートタイム労働者の雇用管理がどのような実態にあるのか、どこに課題があるのかを把握することができる点に特徴があります。

したがって、「単に設問に回答し、診断結果シートを出力する」だけでなく、「出力結果から、自事業所の雇用管理の進捗度合いを把握し、改善に役立たせる」ためのツールとして、パート指標を有効活用してください。

<回答入力画面>

画面0	画面1	画面2	画面3	画面4	画面5	画面6	画面7	画面8
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

3. 教育訓練等の能力開発について

問3-1 貴事業所では、パートタイム労働者に対して、下記のような教育訓練等の能力開発を行っていますか。
(それぞれについて1つ選択)

	行っている	行っていない
(1) 採用時の導入教育としてのOff-JT(※1)	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.
(2) Off-JT(採用時の導入教育以外)(※1)	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.
(3) 計画的なOJT(※2)	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.
(4) 自己啓発支援(受講料などの金銭的援助、 教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供等)	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.

※1 生産ラインまたは就労場における通常の生産活動と区別して業務の遂行の過程外で行われる(事業所内または事業所外の)職業訓練のこと。
 ※2 日常の業務に就きながら行われる教育訓練のことをいい、教育訓練に関する計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて、段階的・継続的に教育訓練を実施すること。

問3-2 貴事業所では、パートタイム労働者に対して、下記のような能力を付与するための教育訓練等の能力開発を行っていますか。(それぞれについて1つ選択)

	正社員よりも多くの機会を付与し、行っている	正社員と同等の機会を付与し、行っている	正社員と比較して機会は少ないが、行っている	正社員には行っているが、パートタイム労働者には行っていない	正社員にも、パートタイム労働者にも、行っていない
(1) 主に現在担当している職務の遂行に必要な能力	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.
(2) 主に将来担当する可能性のある職務や役職に就くために必要な能力	<input type="checkbox"/> 1.	<input type="checkbox"/> 2.	<input type="checkbox"/> 3.	<input type="checkbox"/> 4.	<input type="checkbox"/> 5.

戻る

次へ

設問文を読み、エクセルファイル上で回答します

各画面の回答が終わったら、「次へ」ボタンをクリックします

I

II

III

IV

V

VI

3 パート指標の診断結果の見方

診断結果シートの画面には、「(1) 法定を上回る取組の実施状況」、「(2) 法違反の状況」が表示されます。

(1) 法定を上回る取組の実施状況

法定を上回る取組の実施状況は、レーダーチャートで表示されます。レーダーチャートでは、8分野ごとの「法定を上回る取組」の実施状況(※1)を得点率で表示しています。実線は自事業所の得点率、点線は自事業所が回答したパートタイム労働者のタイプと同じタイプのパートタイム労働者を雇用する事業所の得点率の平均値(※2)です。

※1 パートタイム労働法に基づく努力義務項目の取組状況を含みます。

※2 平成25年11月～12月に実施した「パートタイム労働者の雇用管理に関するアンケート調査」に回答した全3,920事業所のうち、自事業所が回答したパートタイム労働者のタイプと同じタイプのパートタイム労働者を雇用する事業所の得点率の平均値のことを指します。

各設問の配点は「パート労働ポータルサイト」に詳しく掲載していますが(設問によって付与される点数が異なります)、各分野において「法定を上回る取組」をすべて実施している場合には100%、全く実施していない場合には0%となります。

すなわち、得点率が高い分野は「取組が進んでいる分野」、得点率が低い分野は「取組が進んでいない分野」となります。

自事業所の取組状況を調査事業所平均と比較することで、特に自事業所の取組が進んでいる分野はどこか、改善すべき分野はどこかを把握することもできます。

なお、総得点率は、8分野それぞれの得点率を平均した数値です。

(2) 法違反の状況

法定水準を満たさない分野があった場合は、右上に「必ず実施しなければならない取組(義務項目)」(赤色)、「実施するよう努めなければならない取組(努力義務項目)」(オレンジ色)が表示されます。

具体的にどの分野がこれに該当するかは、診断結果シート1ページ目下の【法違反の状況】の表に示されます。また、診断結果シート2ページ目には、該当する取組の根拠となる法律が表示されますので、内容を確認するとともに、マニュアルを参考に改善を図ってください。

なお、詳細については、「パート労働ポータルサイト(<http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/>)」をご参照ください。

<診断結果シート (1 ページ目)>

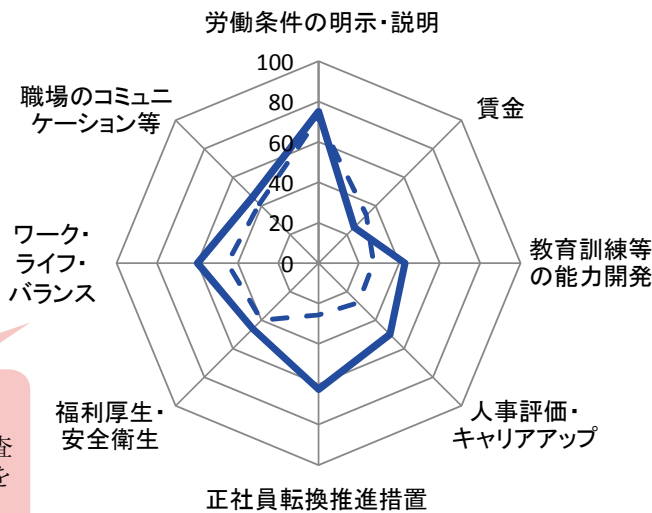
(2) 法定水準を満たさない分野があった場合

法定水準を満たしていない場合は注意書きが表示されます。

パートタイム労働者の雇用管理 診断結果シート

<タイプ4：通常の労働者と職務の内容も異なるパートタイム労働者>

【法定を上回る取組の実施状況】



義務違反の可能性があります。下記の【法違反の状況】をご確認ください。

努力義務の水準に達していない可能性があります。下記の【法違反の状況】をご確認ください。

(1) レーダーチャート

自事業所の得点率と調査事業所平均の得点率を比較できます。

	貴事業所 (タイプ4)	調査事業所平均(※) (タイプ4)
労働条件の明示・説明	75.0%	72.0%
賃金	25.0%	33.6%
教育訓練等の能力開発	42.9%	27.2%
人事評価・キャリアアップ	50.0%	27.8%
正社員転換推進措置	62.5%	25.8%
福利厚生・安全衛生	46.0%	40.0%
ワーク・ライフ・バランス	60.0%	45.3%
職場のコミュニケーション等	46.2%	41.4%
★総得点率	50.9%	39.1%

※調査事業所平均とは、平成25年11月～12月に実施した「パートタイム労働者の雇用管理に関するアンケート調査」に回答した全3,920事業所のうち、タイプ4の事業所の平均値を示しています。

【法違反の状況】

	義務違反	努力義務の水準に達しない
労働条件の明示・説明	2項目	0項目
賃金	0項目	1項目
教育訓練等の能力開発	0項目	0項目
人事評価・キャリアアップ (※)	—	—
正社員転換推進措置	0項目	0項目
福利厚生・安全衛生	0項目	0項目
ワーク・ライフ・バランス	0項目	0項目
職場のコミュニケーション等	0項目	0項目

※人事評価・キャリアアップは法定事項なし。

<診断結果の詳細な見方については、パート労働ポータルサイト(<http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/>)をご確認ください。>

<診断結果シート（2ページ目）>

貴事業所では、パートタイム労働法等に違反している可能性があります。
速やかに是正してください。

「必ず実施しなければならない取組（義務項目）」、「実施するよう努めなければならない取組（努力義務項目）」の根拠となる法律が表示されます

<労働条件の明示・説明>

○労働基準法第15条第1項

労働基準法では、パートタイム労働者も含めて、労働者との労働契約の締結に際して、労働条件を明示することが事業主に義務付けられています。特に、「労働契約の期間」、「有期労働契約を更新する場合の基準」、「仕事をする場所と仕事の内容」、「始業・終業の時刻や所定労働時間を超える労働の有無、休憩・休日・休暇」、「賃金」、「退職（解雇の事由を含む。）」などについては、書面で明示することが義務付けられています。

○パートタイム労働法第6条第1項

事業主は、パートタイム労働者を雇い入れたときは、速やかに「昇給の有無」、「退職手当の有無」、「賞与の有無」を文書の交付などにより明示しなければなりません。

貴事業所では、パートタイム労働法の努力義務の水準に達していない可能性があります。
実施するよう努めてください。

<賃金>

○パートタイム労働法第9条第1項

パートタイム労働者の賃金のうち、基本給、賞与、役付手当など職務の内容に密接に関連する賃金（職務関連賃金）の決定方法について、事業主は、通常の労働者との均衡を考慮し、パートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力、経験などを勘案して賃金を決定することが努力義務とされています。

IV. 訪問介護業におけるパートタイム労働者雇用管理のポイント

以下では、次の用語を用いて法定事項及び法定以外の雇用管理上のポイントを解説しています。

- ・「義務」・・・パートタイム労働法等の労働法において、必ず実施しなければならないと定められている規定（パートタイム労働法以外は（ ）で法律名を明示）
- ・「努力義務」・・・パートタイム労働法において、実施するよう努めなければならないと定められている規定
- ・「指針」・・・パートタイム労働指針において定められている事項
- ・「法定外の重要事項」・・・労働関係法令で定められている事項ではないものの、パートタイム労働者の適切な雇用管理のために留意しておくべきポイント

また、それぞれの規定について、対象となるパートタイム労働者が限定されている場合は、次のように表現しています。（ ）内のタイプとは、7頁に記載したパートタイム労働者の4タイプのうちいずれに該当するかを示したものです。

例) 【対象者】 通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者（タイプ①）

1 労働条件の明示・説明

(1) 文書での労働条件の明示・説明

< POINT >

義務 (一部労働基準法を含む)	【対象者】 すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③④） <ul style="list-style-type: none">・事業主は、労働者を雇い入れる際（労働契約更新時を含む。）には、労働条件を明示することが義務となっており、特に、「労働契約の期間」などの一定の事項（18頁参照）については、文書で明示しなければならない。また、パートタイム労働者を雇い入れる際（労働契約更新時を含む。）には、一般の労働者へ文書で明示しなければならない事項に加えて、「昇給の有無」、「退職手当の有無」、「賞与の有無」の3つの事項も文書の交付などにより明示しなければならない。・パートタイム労働者から説明を求められた場合には、待遇を決定するに当たって考慮した事項を説明しなければならない。
努力義務	【対象者】 すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③④） <ul style="list-style-type: none">・「昇給の有無」、「退職手当の有無」、「賞与の有無」以外のものについても、文書の交付などにより明示するように努める。
訪問介護業の POINT	<ul style="list-style-type: none">・非定型的な働き方のため労働日と労働日の間に相当の期間、つまり仕事に従事しない期間が生じる場合もあるパートタイムヘルパーについては、当該期間も雇用契約が継続しているか明確にするため、労働契約の期間の定めの有無及び当該期間の定めがある場合はその期間及び労働契約を更新する場合の基準を明確に定めて明示する必要がある。・就業の場所及び従事すべき業務、労働日並びにその始業及び終業の時刻、休憩時間といった労働条件が、月ごと等の勤務表により特定される場合、それらを示した上で、就業規則上の関係条項名を網羅的に示し、契約締結時点での勤務表を示すことが大事になる。・労働条件の明示に当たっては、介護サービスの提供以外に、記録作成などどのような活動が労働時間に含まれているかについて明記することが求められる。

労働基準法では、パートタイム労働者も含めて、労働者との労働契約の締結に際して、労働条件を明示することが事業主に義務付けられています。特に、「労働契約の期間」、「期間の定めのある労働契約（以下、「有期労働契約」という。）を更新する場合の基準」、「仕事をする場所と仕事の内容」、「始業・終業の時刻や所定時間外労働の有無、休憩、休日、休暇」、「賃金」、「退職に関する事項」などについては、文書で明示することが義務付けられています（これに違反した場合は30万円以下の罰金に処せられます。）（労働基準法第15条、労働基準法施行規則第5条）。

上記に加えて、パートタイム労働法では、パートタイム労働者を雇い入れたときは、「昇給の有無」、「退職手当の有無」、「賞与の有無」の3つの事項を文書の交付など（ただし、パートタイム労働者が希望した場合は、電子メールやFAXでも可）により、速やかに、パートタイム労働者に明示することが義務付けられています（パートタイム労働法第6条第1項）。これに違反した場合、パートタイム労働者1人につき契約ごとに10万円以下の過料の対象となります。

昇給や賞与の支給を事業所の業績やパートタイム労働者の勤務成績、勤続年数などによって行っており、支給要件を満たさない場合には支給されない可能性があるときは、制度「有」とし

た上で、「業績により不支給の場合あり」や「勤続〇年未満は不支給」など支給されない可能性があることを明記してください。

「雇い入れたとき」とは、初めて雇い入れたときだけでなく、労働契約の更新時も含みます。

上記3つの事項以外については、文書の交付などにより明示することが努力義務とされています（パートタイム労働法第6条第2項）。

さらに、労働基準法施行規則第5条が改正され、平成25年4月1日からは、期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準についても書面での明示が義務付けられたので、特に注意が必要です。労働契約法改正に伴って、平成25年4月1日からは、有期労働契約が繰り返し更新されて通算5年を超えるときは、労働者の申し込みにより期間の定めのない労働契約（「無期労働契約」）に転換できるようになったため、労働条件通知書等にも契約更新回数、契約年数等を明記することが望ましいといえます。

I

II

III

IV

V

VI

パートタイム労働者雇入れ（契約更新含む。）に当たり明示すべき労働条件

必ず文書にて明示しなければならない事項（労働基準法）

1. 労働契約の期間に関する事項
2. 期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準に関する事項
3. 就業の場所、従事すべき業務に関する事項
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における就業時転換に関する事項
5. 賃金（退職手当及び臨時に支払われる賃金、賞与その他これらに準ずる賃金を除く。）の決定・計算及び支払の方法、賃金の締切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項
6. 退職に関する事項（解雇の事由を含む。）

定めをした場合に明示しなければならない事項（労働基準法）

7. 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、計算及び支払の方法並びに退職手当の支払の時期に関する事項
8. 臨時に支払われる賃金（退職手当を除く。）、賞与及び労働基準法施行規則第八条各号に掲げる賃金並びに最低賃金額に関する事項
9. 労働者に負担させるべき食費、作業用品その他に関する事項
10. 安全及び衛生に関する事項
11. 職業訓練に関する事項
12. 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項
13. 表彰及び制裁に関する事項
14. 休職に関する事項

必ず文書にて明示しなければならない事項（パートタイム労働法）

- ① 昇給の有無
- ② 退職手当の有無
- ③ 賞与の有無

文書により明示することが望ましい事項（パートタイム労働法）

- ④ 昇給（有無を除く昇給時期や昇給基準等）
- ⑤ 退職手当（有無を除く支払基準や支払方法等）、臨時に支払われる賃金、賞与（有無を除く支払基準や支払方法等）、1か月を超える期間の出勤成績によって支給される精勤手当、1か月を超える一定期間の継続勤務に対して支給される勤続手当、1か月を超える期間にわたる事由によって算定される奨励加給・能率手当
- ⑥ 所定労働日以外の日の労働の有無
- ⑦ 所定労働時間を超えて、又は所定労働日以外の日に労働させる程度
- ⑧ 安全衛生
- ⑨ 教育訓練
- ⑩ 休職

訪問介護業の場合、いわゆる「登録型ヘルパー」といった形で、短時間で業務に従事し、月、週又は日の所定労働時間が一定期間ごとに作成される勤務表により非定型的に特定されるパートタイムヘルパーも多くいます。このような非定型的な働き方をするパートタイムヘルパー等については、労働日と次の労働日との間に相当の期間、つまり仕事に従事しない期間が生じることがありますが、当該期間も労働契約が継続しているかどうかを明確にしなければなりません。労働条件の明示に当たっては、労働契約の期間の定めの有無及び期間の定めのある労働契約の場合は、その期間を明確に定めて書面を交付することにより明示する必要があります（労働基準法第15条第1項、労働基準法施行規則第5条第1項第1号、同条第3項）。また、期間の定めのある労働契約の場合は、さらに、労働契約の更新の有無及び労働契約を更新する場合の基準に関する事項についても明示する必要があります。（労働基準法第15条第1項、労働基準法施行規則第5条第1項1号の2）さらに、書面による労働条件の明示については、採用時だけでなく、契約更新時や労働条件の変更時においてもその都度明示することが必要です。

また、明示しなければならない労働条件のうち、就業の場所及び従事すべき業務（労働基準法施行規則第5条第1項第1号の2）、労働日並びにその始業及び終業の時刻、休憩時間（労働基準法施行規則第5条第1項第2号）については、これが月ごと等の勤務表により特定される場合には、勤務の種類ごとのこれらに関する考え方を示した上で、当該労働者に適用される就業規則上の関係条項名を網羅的に示し、契約締結時点での勤務表を示すことで足りる（「訪問介護労働者の法定労働条件確保について」平成16年8月27日基発第0827001号）。

非定型的な働き方のパートタイムヘルパーへの労働条件明示の際の 「就業の場所及び従事すべき業務等」の明示方法

所定労働時間が一定期間ごとに作成される勤務表により特定される場合など、以下の①から③について、労働条件明示の際に明示すべき事項が膨大になる場合。

- ① 就業の場所及び従事すべき業務
- ② 労働日（休日以外の日）並びにその始業及び終業の時刻
- ③ 休憩時間

1. ①～③に関する考え方を示した上で、
2. 就業規則上の関係条項名、労働契約締結時点での勤務表について、書面の交付により明示すること。

加えて、訪問介護業の場合、どのような活動が労働時間の範囲に含まれるかについての理解不足が生じやすく、法令違反や賃金支払いにあたってのトラブルにつながるおそれがあります。労働時間とは「使用者の指揮監督の下にある時間」であり、介護サービスを提供している時間だけでなく、移動時間、業務報告書等の作成時間、待機時間、研修時間も労働時間に該当する場合があります（労働基準法第32条、「訪問介護労働者の法定労働条件確保について」平成16年8月27日基発第0827001号）。労働条件の明示に当たっては、どのような活動が労働時間に含まれているかについても明記することが望まれます（「労働時間」の捉え方については、36頁の「IV 2 (2) 労働時間」参照）。

また、パートタイム労働者から求められたときは、事業主はそのパートタイム労働者の待遇を

I
決定するにあたって考慮した事項を説明することが義務付けられています（パートタイム労働法第13条）。説明義務が課せられる具体的な内容は、パートタイム労働法において事業主が措置を講ずることとされている以下の事項（義務及び努力義務事項）です。パートタイム労働者は労働条件がわかりにくくなることも多いので、きちんと説明して、パートタイム労働者が納得して働けるようにすることが重要です。

説明義務が課される事項

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、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

II
III
IV
なお、労働条件通知書で、1日又は1週間の所定労働時間及び所定労働日数が通常の所定労働時間の概ね4分の3未満であり社会保険の適用対象でなかった場合であっても、その後の勤務時間の変更等により恒常的に上記要件を満たすこととなった場合には、その時点から、社会保険の適用対象となります。

ヘルパー自身の就業日時ニーズを尊重した雇用契約と勤務日時設定

～（福）杏樹会・杏樹苑（埼玉県、従業員数 187 名、うちパートタイム労働者数 92 名）～

ヘルパー（パートタイム労働者）用に設計された「就労可能申告書兼雇用契約書」に、就労可能曜日と時間帯、週当たり勤務日数を記載し、これを雇用契約期間における勤務日と勤務時間数設定の目安として労使で確認している。

毎月作成する「月間勤務予定表」は、訪問サービス予定をもとに上記の「就労可能申告書」に記載した勤務目標に近づくように作成している。またこの「月間勤務予定表」は、1か月ごとに自動更新される「雇用契約書」の添付書類として位置づけられ、雇用契約における勤務日及び勤務時間とされている。

契約書類における勤務日時の取り扱い

書類の種別	作成時期等	勤務日時の扱い
就労可能申告書 兼雇用契約書	<ul style="list-style-type: none"> ・入職時に作成 ・契約期間は「月間勤務予定表」による、と記載 ・毎年 4 月に同書式で書き換え 	就労可能な曜日、時間帯及び週当たり勤務日数を記入
雇入通知書	<ul style="list-style-type: none"> ・入職時に作成 ・契約期間は 1 か月（「月間勤務予定表」の期間）、と記載 	勤務日数及び勤務期間は別添「月間勤務予定表」に記載と表示
月間勤務予定表	<ul style="list-style-type: none"> ・毎月作成し、雇用契約書の別紙として位置づけ 	「就労可能申告書兼雇用契約書」に記載した、勤務可能な曜日、時間帯及び週当たり勤務日数に極力一致するように予定を作成

就労可能申告書の書式（抜粋）

可能曜日に○	就労可能な時間に○													
月		AM8	9	10	11	12	PM1	2	3	4	5	6	7	8時
火		AM8	9	10	11	12	PM1	2	3	4	5	6	7	8時
水		AM8	9	10	11	12	PM1	2	3	4	5	6	7	8時
木		AM8	9	10	11	12	PM1	2	3	4	5	6	7	8時
金		AM8	9	10	11	12	PM1	2	3	4	5	6	7	8時
土		AM8	9	10	11	12	PM1	2	3	4	5	6	7	8時
1 週間の 勤務予定日数	概ね週	回	また	1回	時間	不定期								

雇用契約更新時の労働条件のすり合わせと職務遂行能力の評価

～ I 社（大阪府、約従業員数約 1,600 名、うちパートタイム労働者数約 1,000 名）～

契約の更新は半年ごとに行い、契約更新時には「契約更新事前面談票」に基づき、所長が事前面談を行う。

事前面談では、会社が要望する労働条件の変更と本人の労働条件の希望とのすり合わせを行っている。労働条件については、①勤務日数・曜日、②勤務時間、③就業の場所、④職種、⑤サービスメニュー、⑥その他について、変更の要望の有り無しをチェックし、会社側と本人側のそれぞれの要望の内容を記載している。

そして、面談票の下部には下表のようなスキルチェックシートがあり、所長が評価をして、その結果についても面接の際にフィードバックしている。スキルチェックシートの評価結果については、年1回行われる4月の昇給時に10円刻みで反映されることとなる。所長は、事業所内のパート社員、登録ヘルパー全員の評価を把握している。

図表 契約更新事前面談票のスキルチェックシート

【スキルチェックシート】	該当	やや 該当	やや 不足	不足
	4	3	2	1
お客様とのコミュニケーションを図る為の社会常識を有し、実践できる。				
介護保険制度、及び当社のサービス内容を理解し業務を遂行している。				
お客様の状況を的確に判断し、その状況に応じた対応ができる。				
業務上の必要事項を適宜、所長や正社員に「報告・連絡・相談」ができる。				
標準作業時間を理解し、業務を所定時間内に完了できる。				
クレームなどの突発的事項に対して適切な対応ができる。				
事業所の運営目標を理解し、自らの業務の改善提案ができる。				
基本的なパソコンスキルをもって、資料等の作成ができる。				
休日変更や、急な出勤依頼に積極的に対応し、勤務シフト調整に貢献している。				
合計				

モデル労働条件通知書作成例

(短時間労働者・派遣労働者用；常用、有期雇用型)

労働条件通知書（記入例）

年 月 日	
〇〇 〇〇 殿	
事業場名称・所在地 〇〇県〇〇市〇〇〇〇 訪問介護センター〇〇 使用者職氏名 代表取締役 〇〇 〇〇	
契約期間	<p>期間の定めなし、期間の定めあり（ 年 月 日～ 年 月 日） 新規 ・ 更新（ ）回目</p> <p>※以下は、「契約期間」について「期間の定めあり」とした場合に記入</p> <p>1 契約の更新の有無 〔 ・自動的に更新する ・更新する場合があります ・契約の更新はしない 〕 〔 ・その他（ ） 〕</p> <p>2 契約の更新は次により判断する。 〔 ・契約期間満了時の業務量 ・勤務成績、態度 ・能力 〕 〔 ・会社の経営状況 ・従事している業務の進捗状況 〕 〔 ・その他（ ） 〕</p>
就業の場所	<p>訪問介護計画等に基づき策定する「月間勤務表」を毎月初めに手渡し、指示する場所及び事務所。</p> <p>○詳細は、就業規則 第〇章第〇条～第〇条</p>
従事すべき業務の内容	<p>高齢者及び障害者世帯への介護計画に基づいた訪問介護サービスの提供及びこれに伴う必要な業務。</p> <p>○詳細は、就業規則 第〇章第〇条～第〇条</p>
始業、終業の時刻、休憩時間、所定時間外労働の有無に関する事項	<p>1 始業・終業の時刻等 勤務日、就業の時刻、サービス提供先については、当契約締結時及び毎月初めに手渡し月間勤務表による。 ただし、勤務日、勤務時間等は、業務の都合、サービス提供先の事情等により、事前に変更することがある。就業規則第〇章第〇条に規定する、キャンセルにより勤務ができなくなった場合には、労働基準法に定める休業手当を支給する。勤務は自宅からの直行直帰を常態とする。ただし、介護サービス提供の始期・終期（毎月）について所定事項を報告しなければならない。 その他、責任者の業務指示に従わなければならない。</p> <p>2 休憩時間（ ）分 休憩時間は、1日の勤務時間が6時間を超えた場合は45分、8時間を超えた場合は1時間の休憩を勤務表に明示することにより与える。</p> <p>3 所定時間外労働の有無 （ 有（1週 時間、1か月 時間、1年 時間）、無（ ）</p> <p>4 休日労働（ 有（1か月 日、1年 日）、無（ ）</p>
休日	<p>登録条件を基に勤務表で明示することにより、少なくとも毎週1日以上の日（勤務を要しない日）を与える。</p> <p>○詳細は、就業規則 第〇章第〇条～第〇条</p>
休暇	<p>1 年次有給休暇 週〇日相当の比例付与をし、6か月継続勤務した場合に、その後1年は〇日とする。 ただし、付与日数は基準日に確定する。</p> <p>2 代替休暇（有・無）</p> <p>3 その他の休暇 有給（ 慶弔休暇〇日 ） 無給（ なし ）</p> <p>○詳細は、就業規則 第〇章第〇条～第〇条</p>

(次頁に続く)

【記載要領】 ○ 網掛けの箇所は、パートタイム労働法により明示が義務付けられている事項です。

1. 労働条件通知書は、当該労働者の労働条件の決定について権限をもつ者が作成し、本人に交付すること。
 2. 各欄において複数項目の一つを選択する場合には、該当項目に○をつけること。
 3. 下線部、破線内及び二重線内の事項以外の事項は、書面の交付により明示することが労働基準法により義務付けられている事項である。また、退職金に関する事項、臨時に支払われる賃金等に関する事項、労働者に負担させるべきものに関する事項、安全及び衛生に関する事項、職業訓練に関する事項、災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項、表彰及び制裁に関する事項、休職に関する事項については、当該事項を制度として設けている場合には口頭又は書面により明示する義務があること。
 4. 労働契約期間については、労働基準法に定める範囲内とすること。
また、「契約期間」について「期間の定めあり」とした場合には、契約の更新の有無及び更新する場合又はしない場合の判断の基準（複数可）を明示すること。
（参考）労働契約法第18条第1項の規定により、期間の定めがある労働契約の契約期間が通算5年を超えるときは、労働者が申込みをすることにより、期間の定めのない労働契約に転換されるものであること。この申込みの権利は契約期間の満了日まで行使できること。
 5. 「就業の場所」及び「従事すべき業務の内容」の欄については、雇入れ直後のものを記載することで足りるが、将来の就業場所や従事させる業務を併せ網羅的に明示することは差し支えないこと。
 6. 「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」の欄については、当該労働者に適用される具体的な条件を明示すること。また、変形労働時間制、フレックスタイム制、裁量労働制等の適用がある場合には、次に留意して記載すること。
 - ・変形労働時間制：適用する変形労働時間制の種類（1年単位、1か月単位等）を記載すること。
 - ・フレックスタイム制：コアタイム又はフレキシブルタイムがある場合はその時間帯の開始及び終了の時刻を記載すること。
 - ・事業場外みなし労働時間制：所定の始業及び終業の時刻を記載すること。
 - ・裁量労働制：基本とする始業・終業時刻がない場合、「始業…を基本とし、」の部分＝で抹消しておくこと。
 - ・交替制：シフト毎の始業・終業の時刻を記載すること。
 7. 「休日及び勤務日」の欄については、所定休日又は勤務日について曜日又は日を特定して記載すること。
 8. 「休暇」の欄については、年次有給休暇は6か月間勤続勤務し、その間の出勤率が8割以上であるときに与えるものであり、その付与日数を記載すること。時間単位年休は、労使協定を締結し、時間単位の年次有給休暇を付与するものであり、その制度の有無を記載すること。代替休暇は、労使協定を締結し、法定超えとなる所定時間外労働が1箇月60時間を超える場合に、法定割増賃金率の引上げ分の割増賃金の支払に代えて有給の休暇を与えるものであり、その制度の有無を記載すること。（中小事業主を除く。）
また、その他の休暇については、制度がある場合に有給、無給別に休暇の種類、日数（期間等）を記載すること。
 9. 前記6、7及び8については、明示すべき事項の内容が膨大なものとなる場合においては、所定時間外労働の有無以外の事項については、勤務の種類ごとの始業及び終業の時刻、休日等に関する考え方を示した上、当該労働者に適用される就業規則上の関係条項名を網羅的に示すことで足りるものであること。
 10. 「賃金」の欄については、基本給等について具体的な額を明記すること。ただし、就業規則に規定されている賃金等級等により賃金額を確定し得る場合、当該等級等を明確に示すことで足りるものであること。
 - ・法定超えとなる所定時間外労働については2割5分、法定超えとなる所定時間外労働が1箇月60時間を超える場合については5割（中小事業主を除く。）、法定休日労働については3割5分、深夜労働については2割5分、法定超えとなる所定時間外労働が深夜労働となる場合については5割、法定超えとなる所定時間外労働が1箇月60時間を超え、かつ、深夜労働となる場合については7割5分（中小事業主を除く。）、法定休日労働が深夜労働となる場合については6割を超える割増率とすること。
 - ・破線内の事項は、制度として設けている場合に記入することが望ましいこと。ただし、短時間労働者については、昇給の有無、賞与の有無及び退職金の有無については必ず記入すること。
 - ・昇級、賞与が業績等に基づき支給されない可能性がある場合や、退職金が勤続年数に基づき支給されない可能性がある場合は、制度としては「有」を明示しつつ、その旨を明示すること。
 11. 「退職に関する事項」の欄については、退職の事由及び手続、解雇の事由等を具体的に記載すること。この場合、明示すべき事項の内容が膨大なものとなる場合においては、当該労働者に適用される就業規則上の関係条項名を網羅的に示すことで足りるものであること。
（参考）なお、定年制を設ける場合は、60歳を下回ってはならないこと。
また、65歳未満の定年の定めをしている場合は、高齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、次の①から③のいずれかの措置（高齢者雇用確保措置）を講じる必要があること。
 - ①定年の引上げ ②継続雇用制度の導入 ③定年の定め廃止
 12. 「その他」の欄については、当該労働者についての社会保険の加入状況及び雇用保険の適用の有無のほか、労働者に負担させるべきものに関する事項、安全及び衛生に関する事項、職業訓練に関する事項、災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項、表彰及び制裁に関する事項、休職に関する事項等を制度として設けている場合に記入することが望ましいこと。
 13. 各事項について、就業規則を示し当該労働者に適用する部分を明確にした上で就業規則を交付する方法によることとした場合、具体的に記入することを要しないこと。
- * この通知書はモデル様式であり、労働条件の定め方によっては、この様式どおりとする必要はありません。

【別 紙】

- 1 賃金は時間給とし、介護計画に指定された所定労働時間を次の単価で積算する。
- 2 時間外・休日・深夜労働に該当する場合には、該当する時間帯の単価に割増率を掛けた金額で支給する。

	通常時間帯 8時～18時	早朝夜間時間帯 18時～22時・6時～8時
身体介護	〇〇〇〇円/時	〇〇〇〇円/時
生活支援	〇〇〇〇円/時	〇〇〇〇円/時
身体生活	〇〇〇〇円/時	〇〇〇〇円/時
移動支援	〇〇〇〇円/時	〇〇〇〇円/時
移動時間手当※1	〇〇〇〇円/時	〇〇〇〇円/時
業務報告書作成手当※2	〇〇〇〇円/時	〇〇〇〇円/時
研修手当※3	〇〇〇〇円/時	〇〇〇〇円/時

※1 移動時間手当：利用宅者間の移動及び事務所と利用者宅間の移動に関し、1時間当たりを基準として支給する。

※2 業務報告書作成手当：サービス提供時間外に業務報告書を作成した場合に、その要した時間に応じて支給する。

※3 研修手当：会社が命じた研修を受講した場合に、その時間に応じて支給する。

(2) 就業規則の作成

< POINT >

義務 (労働基準法)	<ul style="list-style-type: none"> パートタイム労働者を含め、常時 10 人以上の労働者を使用している事業所では、就業規則を作成し、所轄労働基準監督署長に届け出なければならない。就業規則の作成又は変更にあたっては、労働者の過半数で組織する労働組合等の意見を聴かななければならない。
努力義務	<ul style="list-style-type: none"> 事業主は、パートタイム労働者に係る事項について就業規則を作成し、又は変更しようとするときは、当該事業所において雇用するパートタイム労働者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るものとする。
訪問介護業の POINT	<ul style="list-style-type: none"> 勤務表の変更がありうることを就業規則に明記し、変更が生じた際の代替業務の割当や急なキャンセル等による休業補償の支払い等に関する対応方法も明記してルール化しておくことが望まれる。

パートタイム労働者を含め常時 10 人以上の労働者を使用する事業主は、就業規則を作成し、所轄労働基準監督署長に届け出なければなりません（労働基準法第 89 条）。就業規則は通常の労働者ばかりでなく、パートタイム労働者も含む全ての労働者について作成する必要があります。通常の労働者とパートタイム労働者とで適用が異なる事項がある場合には、パートタイム労働者用の就業規則を別立てで作成することが望ましいです。別立てで作成しない場合には、就業規則の中に特別規定を盛り込むことも可能です。

1 事業所当たりの労働者数が 10 人を下回る事業所においても、就業規則を作成し、パートタイム労働者に周知することが望まれます。

就業規則の記載事項

必ず規定すべき事項	<ol style="list-style-type: none"> 始業・終業時刻、休憩時間、休日、休暇、労働者を 2 組以上に分けて交替に就業させる場合においては就業時転換に関する事項等（育児休業、介護休業等も含む。） 賃金（臨時の賃金等を除く。）の決定・計算・支払の方法、賃金の締切り・支払の時期、昇給に関する事項 退職に関する事項（解雇の事由を含む。）
定めをする場合に 規定すべき事項	<ol style="list-style-type: none"> 退職手当の定めをする場合には、適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算・支払の方法、支払の時期に関する事項 臨時の賃金等（退職手当を除く。）及び最低賃金額の定めをする場合には、これに関する事項 労働者に食費、作業用品その他負担をさせる定めをする場合には、これに関する事項 安全及び衛生に関する定めをする場合には、これに関する事項 職業訓練に関する定めをする場合には、これに関する事項 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する定めをする場合には、これに関する事項 表彰及び制裁の定めをする場合には、その種類及び程度に関する事項 以上のほか、当該事業所の労働者のすべてに適用される定めをする場合には、これに関する事項

訪問介護業の場合、始業・終業時刻があらかじめ定まらず、勤務日が月ごとの勤務表で決まることが多く、勤務予定に変更がありうることが多いものです。このような特性を踏まえ、勤務表の変更がありうることを就業規則に明記し、変更が生じた際の代替業務の割当や急なキャンセ

I
ル等による休業手当の支払い等に関する対応方法も明記してルール化しておくことが望まれます（休業手当の考え方については、31頁の「IV 2 (1) 職務の内容に密接に関連する賃金（基本給、賞与、役付手当等）の決定方法」参照）。

就業規則の作成又は変更にあたっては、労働者の過半数で組織する労働組合等の意見を聴かなければなりません（労働基準法第90条）。さらに、パートタイム労働者に係る事項について就業規則を作成又は変更する場合は、当該事業所において雇用するパートタイム労働者の過半数を代表すると認められるものの意見も聴くように努めなければなりません（パートタイム労働法第7条）。

II
この「過半数を代表すると認められるもの」は、パートタイム労働者の過半数で組織する労働組合がある場合にはその労働組合、そのような労働組合がない場合には、パートタイム労働者の過半数を代表する者が考えられます。

III
なお、過半数代表者は、監督又は管理の地位にある者でないこと、及び就業規則の作成・変更の際に事業主から意見を聴取される者を選出することを明らかにして実施される投票、挙手などの方法により選出された者であり、事業主の意向によって選出された者ではないことが必要であり（労働基準法施行規則第6条の2第1項）、さらに事業主は、労働者が過半数代表者であること、過半数代表者になろうとしたこと、又は過半数代表者として正当な行為をしたことを理由として不利益な取扱いをしてはならないものとされています（労働基準法施行規則第6条の2第3項）。また、パートタイム労働者が、パートタイム労働法第7条に定める過半数代表者であること、過半数代表者になろうとしたこと、又は過半数代表者として正当な行為をしたことを理由として不利益な取扱いをしないようにするものとされています（パートタイム労働指針第3の3の(1)）。

IV (3) 労働条件の周知方法

< POINT >

義務 (労働基準法)	・ 就業規則は、労働者に周知しなければなりません。
法定外の 重要事項	・ 就業規則の周知のため、勤務上の注意点、身だしなみや安全衛生管理、接客、人事評価制度や賃金体系等のルールのほか、福利厚生のご案内や保険・税金等の制度の解説をまとめた案内（「入社時ガイドブック」等）を作成・配布するなどの工夫を行うことが望ましい。 ・ 入社時に研修等を実施して、労働条件の内容等の周知を図ることが望ましい。
訪問介護業の POINT	・ 事業場等に赴く機会の少ないパートタイムヘルパーへの周知については、書面を交付することによる周知方法を講ずることが望ましい。

V
VI
就業規則は、①各作業場の見やすい場所に掲示し、又は備え付ける、②書面で交付する、③磁気テープ、磁気ディスクなどに記録し、労働者が常時確認できるようにする、のいずれかの方法により、労働者に周知しなければなりません（労働基準法第106条第1項、労働基準法施行規則第52条の2）。

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し、又は備え付ける
2. 書面で労働者に配布する
3. 磁気ディスク（CD-R等）等に記録し、労働者が各事業所において記録内容を常に確認できるパソコン等を設置する（社内LANなどでの閲覧等）

就業規則の掲示、配布等だけでなく、より分かりやすく解説したガイドブック等を作成、配布することが役立ちます。例えば、勤務をする上での注意点、身だしなみや安全衛生管理、接遇、人事評価制度や賃金体系等のルールのほか、福利厚生のご案内や保険・税金等の制度の解説を一冊にまとめた「入社時ガイドブック」等を、雇入れ時に配布している企業がみられます。

また、入社時研修等を行い、仕事の説明だけでなく、労働条件の説明を同時に行うことも考えられます。

訪問介護業では、毎月あるいは日々一人ずつなど分散して入社するケースが多く、一人ひとりのために研修を行うことは大変かもしれません。しかしながら、各事業所の管理者やサービス提供責任者等が個別対応していくことが、労働条件の周知やパートタイムヘルパーの定着率向上につながる重要な取組となります。

事業場等に赴く機会の少ない非定型的な働き方のパートタイムヘルパーへの周知については、書面を交付することによる周知方法を講ずることが望ましいです（「訪問介護労働者の法定労働条件の確保について」平成16年8月27日基発第0827001号）。

なお、契約更新時にも研修等を実施し、就業規則のほか、勤務をする上での注意点等についても再度確認することが望まれます。

入社時に「助っ人のしおり」を渡し、就業規則等を分かりやすく説明

～（有）てとてと（愛知県、従業員数26名、うちパートタイム労働者数21名）～

登録型ヘルパー職員には、入社時に雇用条件通知書の他に「助っ人のしおり」を渡す。しおりの内容は、企業理念・信条のほか、事業の仕組み、記録のつけ方、登録型ヘルパーの義務等、就業規則等を含めて同社で働く際の考え方やルールについて解説するものである。法人化前からヘルパー活動の中で気をつけなければならないこと等を、職員には漏れがないよう文書で配布して伝えてきた。しかしながら、文書だと渡し忘れや紛失もあるため、しおり型とした。しおり型にしたことで渡し忘れがなくなり、職員が常に見返すことができるようになった。

しおりを作成するに当たっては、長い間に培った経験から同社の職員として必須と思われることや手続きなどを分かりやすい表現でまとめるよう心がけている。しおりを改訂した際は、都度、周知している。

しおり「入社するにあたり」の作成・配付による労働条件の明示

～（株）アイケア（静岡県、従業員数777名、うちパートタイム労働者数478名）～

パート職員・登録型ヘルパー職員の採用時には、冊子「入社するにあたり」が配布される。ヘルパー憲章から始まり、活動の際の心掛け・心構え、ヘルパーの禁止行為等のポイントが詳細に記載されている。給与についても、滞在・巡回の曜日や時間帯ごとの基本時給が明確にされている。日曜・祝日・特別日は通常の基本時給に200円加算されることも明記されている。

従業員のコンプライアンス意識・会社への帰属意識を高めるための施策

～A社（福岡県、従業員数約 1,140 名、うちパートタイム労働者数約 610 名）～

入社時の研修では、各種規定の文言を確認しながら、企業理念や方針の意図や意味を理解できるように説明している。企業目的、行動規範、行動基準を折りたたみ式で名刺大の冊子にして、全社員に常時携行を義務付けている。

登録条件や労働条件の明示・説明の充実

～E法人（関東地方、従業員数約 4,000 名、うちパートタイム労働者数約 2,000 名）～

採用時及び契約更新時に「登録内容通知書」を発行し、ヘルパーの登録条件や労働条件（勤務形態、勤務時間、雇用保険加入の有無など）を明文化して説明している。

また、採用時には、業務マニュアルと労働条件、服務規律等の解説書を兼ねた「ヘルパー手帳」を全員に配布し、賃金の計算方法のほか、経費精算の申請方法、年次有給休暇の取得方法等についても「こんな場合はこうする」といったケーススタディ方式でわかりやすく説明している。

ヘルパー手帳の内容（目次）

- ◇理念
- ◇倫理綱領
- 第1章 ホームヘルパーの登録と賃金等について
- 第2章 サービス提供の流れについて
- 第3章 サービス提供記録票・活動交通費請求書 兼 移動時間 報告書記入マニュアル
- 第4章 活動上の注意点
- 第5章 その他の資料
- 《ヘルパー手帳（別冊）》
- * 基本情報（変更）連絡票 * 退職願
- * ホームヘルパー就業規則 * ホームヘルパー給与規則

2 賃金・労働時間

(1) 職務の内容に密接に関連する賃金（基本給、賞与、役付手当等）の決定方法

< POINT >

義務	【対象者1】 通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者（タイプ①） ・ 職務に関連する賃金（基本給、賞与、役付手当等。以下「職務関連賃金」という。）については、パートタイム労働者であることを理由として、その賃金の決定について差別的取扱いをしてはならない。
	【対象者2】 通常の労働者と職務の内容と人材活用の仕組みや運用などが同じパートタイム労働者（タイプ②） ・ 人材活用の仕組みや運用などが通常の労働者と同一である一定の期間は、その通常の労働者と同一の方法により職務関連賃金を決定するように努めるものとする。
努力義務	【対象者3】 上記【対象者1, 2】以外のパートタイム労働者（タイプ③④） ・ 事業主は、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用するパートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力又は経験などを勘案して、職務関連賃金を決定するように努めるものとする。
	訪問介護業の POINT ・ ヘルパーの成果や能力又は経験などを勘案して適切に処遇に反映させ、ヘルパーの意欲を高める観点から、能力や経験などに応じた賃金水準の決定が望ましい。 ・ 介護サービスに直接従事する時間以外の移動、記録、待機、研修等に係る時間についても労働時間に参入して賃金を支払わなければならない。 ・ 1日8時間、週40時間を超える時間外労働に対しては、適切に割増賃金を設定し支払わなければならない。 ・ 利用者からの急なキャンセル等によって急遽休業せざるをえない事態が発生した際には、休業手当や代替業務の提供等により賃金を補償しなければならない。

職務の内容に密接に関連する賃金（基本給、賞与、役付手当等。以下「職務関連賃金」という。）の決定方法については、4頁の「Ⅱ. パートタイム労働者のタイプと均等・均衡待遇の基本的考え方」で説明したとおり、パートタイム労働者の就業の実態により適用されるパートタイム労働法上の規定が異なります。

「通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者」（タイプ①）は、賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用その他のすべての待遇について、パートタイム労働者であることを理由に差別的に取り扱うことが禁止されています（パートタイム労働法第8条）。

なお、通常の労働者と就業の実態が同じと判断されたパートタイム労働者の賃金の決定について、所定労働時間が短いことに基づく合理的な差異や、勤務成績を評価して生じる待遇の差異については許容されます。

また、「通常の労働者と比較して、パートタイム労働者の職務の内容と少なくとも一定の期間の人材活用の仕組みや運用などが同じパートタイム労働者」（タイプ②）については、その一定の期間の職務関連賃金について、通常の労働者と同一の方法で決定することが努力義務とされて

I
います（パートタイム労働法第9条第2項）。

さらに、「通常の労働者と職務の内容が同じパートタイム労働者」（タイプ③）や「通常の労働者と職務の内容も異なるパートタイム労働者」（タイプ④）については、事業主は、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用するパートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力又は経験などを勘案して、その職務関連賃金を決定するように努めるものとされています（パートタイム労働法第9条第1項）。

II
なお、具体的にどの要素を勘案するかは事業主に委ねられています。しかしながら、事業主はパートタイム労働者から求めがあったときは、待遇の決定に当たって考慮した事項を説明しなければならない点に留意する必要があります。パートタイム労働者から説明を求められた際に合理的な説明ができるような決定方法をとるようにしましょう（パートタイム労働法第13条）。

III
訪問介護業では、賃金の水準が介護報酬制度によってある程度規定される側面があり、比較的正社員とパートタイムヘルパーとの間の賃金の均等・均衡を図りやすいとみられます。介護サービスに直接従事する時間の賃金など、職務の内容が同一の場合には均等・均衡の観点から正社員とパートタイムヘルパーとの間に差異を設けないようにすることが望まれます。しかし、緊急時対応や苦情への対応など、職務の範囲に違いが見られる場合には、違いを考慮して賃金を設定することも考えられます。

IV
また、訪問介護業では介護報酬制度による規定の範囲内で営業活動を行うことが多く、パートタイムヘルパーの賃金の水準を生活援助、身体介護などの別に一律に決める事業所も少なくありませんが、労働者の意欲を高める観点から、労働者の成果や能力又は経験などを適切に賃金などの処遇に反映させることが望ましいといえます。これは人事評価制度と連動させて検討すべき仕組みであるといえます。訪問介護業では職務に関連する資格の有無が職務の範囲や仕事の成果にも影響することから、資格手当の上乗せ等により資格を加味した賃金設定を行うことも重要です。

明確で合理的な時給体系

～ E 法人（関東地方、従業員数約 4,000 名、うちパートタイム労働者数約 2,000 名）～

<経験加算手当>

経験豊富なヘルパーを優遇し、長期に働いてもらうため、時給の加算を行っている。ただし、週所定労働時間はまちまちであり、単純な年数では経験の多寡は測れない。このため、採用されてからの累計活動時間（移動、研修、会議等の時間を除く。）に基づいて加算手当を支給している。具体的には、活動時間の累計が 2,500 時間以上になると 20 円、7,000 時間以上になると 40 円が加算される仕組みである。

なお、この累計活動時間の管理が間違いなくできるようにするため、勤怠管理システムを活用している。

<法定外の夜間・早朝・休日割増>

ヘルパーには主婦層が多く、朝夕の時間帯に勤務可能な人は貴重であるので、法定の深夜勤務手当よりも対象範囲を広くとり、午後 6 時から午前 8 時の時間帯に活動した場合には、25%の割増賃金を支給している。

また、日曜・祝日に活動した場合には 25%増、年末年始に活動した場合には 35%増の時給が適用される（法定休日の場合には、その上に法定の割増率が加算される）。

<移動賃金、同行訪問費、事務連絡費、研修費>

利用者宅間を移動するのに要する時間については、活動時間よりも低い時給ではあるが「移動賃金」を支給している。支給に当たっては、各ヘルパーに、移動の交通費と移動時間を毎回記録した申請書を提出してもらっている。ヘルパー手帳には、申請書の記載方法も、図入りで丁寧に説明している。

また、サービス提供責任者等の同行訪問を受けて活動した場合、ケースカンファレンス等の業務打ち合わせに参加した場合、必須研修に参加した場合にも、活動時間よりも低額ではあるが「同行訪問費」、「事務連絡費」、「研修費」を支給している。

<休業手当>

利用者都合による急なキャンセルや活動時間が短くなった際には、代替の活動を割り当てるよう努めているが、それができずに結果として平均賃金日額を下回った場合には、休業手当を支給している。

ヘルパーの昇給は稼働時間数及び資格等を反映

～（株）ソラスト（東京都、従業員数約 2,080 名、うちパートタイム労働者数約 1,390 名）～

非常勤ヘルパーの基本給は、訪問介護サービス内容に応じて、大きく生活援助及び身体介護の 2 種類があるが、この 2 つの基本給に対し、会社はヘルパーとしての経験や知識、能力等を測るため、基本給の昇給決定基準になるポイント制度を導入した。例えば上位資格（ヘルパー 1 級、介護職員基礎研修修了、介護福祉士）を取得している場合には資格に対するポイントを加算する。また、実際にサービス提供した時間数や休日等に稼働した時間数を積み上げて、ヘルパーの活動意欲度や経験をポイントとして加算するなど、それぞれ決められた加算ポイント数に応じて、スキルレベル（S1～S5・S6 及び SS）が上がる仕組みを設定し、生活保護と身体介護のそれぞれの基本給を昇給させている。

ヘルパーの賃金は一律賃金制+習熟度に応じて手当を昇給

～ (株) アスパル (福岡県、従業員数32名、うちパートタイム労働者数16名) ～

訪問介護サービスは、財源が介護サービス報酬となるため、時間単価に制約がある。同業他社よりも賃金水準は高めに設定しているものの、身体介護・生活援助ごとに時間単価は一律としている。

訪問介護は従事時間によって業務の習熟度が上がると考えられるため、このキャリア(累積サービス提供時間)を手当として反映させている。

具体的には、入社6か月経過時点で、過去6か月間の「1か月平均ケア時間」によって6段階に分け、次の6か月間のサービス提供時間に、時間単価0円から150円を「手当」として加算する。以降は6か月毎(4月～9月、10月～3月の勤務実績で判別)に区切った「1か月平均ケア時間」と「累積ケア時間」(過去すべてのケア従事時間)とで、同様の加算を行っていく。

延べ実労働時間と勤続年数により昇給

～ (有) てとと (愛知県、従業員数26名、うちパートタイム労働者数21名) ～

登録型ヘルパー職員は、4区分で時給を設定しており、現場での経験を重視して、実労働時間数及び勤続年数を評価して昇給させている。さらに、介護福祉士の場合は資格手当として時給に50円が上乘せされる。

試用期間(6か月)を過ぎると、Cランクの基本給が支給される。その後、実働時間が延べ3,600時間を超え3年以上経過者で承認された場合にBランクになり、さらに実働時間が延べ3,600時間を超え3年以上経過者で承認された場合、Aランクとなる。

登録型ヘルパー職員の時給区分と昇給条件

区分	時給差	昇給条件	介護福祉士
A	181円	Bでの延べ実労働時間3,600時間 +3年以上経過者で承認した者	+50円/時
B	182円	Cでの延べ実労働時間3,600時間 +3年以上経過者で承認した者	+50円/時
C	210円	試用期間を超え、B区分に満たない者	+50円/時
D	0円	試用期間6か月以内の者	

さらに、訪問介護業における賃金支払いに関しては以下の点に留意しましょう。

① 介護サービスに直接従事する以外の時間の賃金支払い

介護サービスに直接従事する時間以外の移動時間、業務報告等の作成時間、待機時間、研修時間についても使用者の指揮監督の下にある場合は、労働時間に参入して賃金を支払わなければなりません(「労働時間」の捉え方については、36頁の「IV 2 (2) 労働時間」参照)。ただし、介護サービスに直接従事する時間と、それ以外の業務に従事する時間の賃金水準については、最低賃金額を下回らない範囲で労使の話し合いによって決定されるべきものとされています。

② 時間外労働に対する適切な割増賃金設定

24時間対応型訪問介護など長時間対応する事業所が増えつつある中、1日8時間、週40時間

を超える時間外労働に対しては、適切に割増賃金を設定し支払わねばなりません（労働基準法 37 条）。また、法定労働時間を超えない深夜（午後 10 時から午前 5 時まで）のみの勤務の場合でも、深夜割増賃金が必要とされます。

そして、以上のように定めた賃金については、雇入れに当たって、労働条件通知書等の文書によりパートタイム労働者に明示することが必要とされます。

時間帯別手当の設定

～ D 社（埼玉県、従業員数 484 名、うちパートタイム労働者数 265 名）～

ホームヘルパー時間帯別手当として、早朝、夜間、深夜の時間帯の勤務について、深夜割増手当とは別に加算手当を支給している。

③ 利用者からのキャンセル等による休業時の賃金補償

利用者からの急なキャンセル等によって急遽休業せざるをえない事態が発生した際には、休業手当や代替業務の提供等により賃金を補償しなければなりません。休業手当は、1 日分の平均賃金の 100 分の 60 以上を支払わねばなりません。ただし、代替業務の機会を提供した場合や、就業規則の規定に基づく勤務時間帯の変更、休日の振替による労働日の変更等により他の利用者宅で勤務させるなど、必要な業務の提供を行った場合には、休業手当の支払いは必要ありません。

休業手当の補償に係る就業規則上での規定の整備

～ C 社（東京都、従業員数 244 名、うちパートタイム労働者数 151 名）～

訪問介護業務では、しばしば利用者から訪問予定当日にキャンセルがなされることがある。このような事態が生じた場合、キャンセル時点が利用者宅の訪問前か訪問後か、また、ヘルパーの当日実働業務による賃金が 60%未満か 60%以上かの区分に分けて、キャンセルに関わる賃金額を決定している。この取扱いについて、同社は準社員就業規則に明示している。

当日キャンセルに対する対応の明示（準社員就業規則）

		1 日当たりの平均賃金	
		60%未満の場合	60%以上の場合
利用者宅	訪問前	別の仕事としての賃金（※ 1）	なし
	訪問後	当該ヘルプ料金の金額	拘束時間手当（※ 2）

（※ 1）別の仕事

① 他のヘルプサービス

身体介護又は生活援助であり、内容に応じて賃金を支給する。

② 支援以外の仕事

当初予定していた支援時間で事務作業の補佐等をし、各人の平均賃金を支給する。（予定支援時間 × 平均賃金）

* 個人の判断で行うものとして、行わない場合には支給しない。

（※ 2）拘束時間

拘束時間とは、利用者宅で事務所と連絡を取り、指示待ちの時間を指す。

* 支援と支援の間で発生する拘束時間とは異なる。

* 手当の額 / 10 分の場合：125 円、15 分の場合：187.5 円

(2) 労働時間

< POINT >

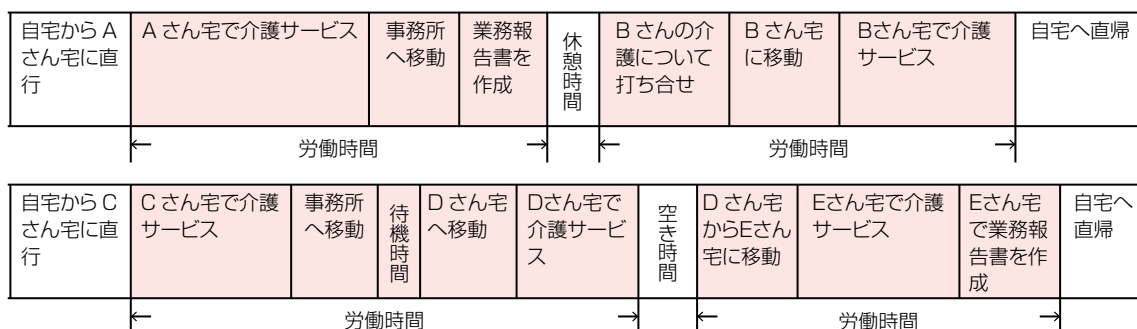
訪問介護業の POINT	<ul style="list-style-type: none">・介護サービスを提供している時間だけでなく、移動時間、業務報告書等の作成時間、待機時間、研修時間も使用者の指揮監督下にある場合は、労働時間に算入して賃金を支払う必要がある。・介護サービスの提供に直接従事する時間と、それ以外の移動や記録等の業務に従事する時間の賃金水準については、最低賃金を下回らない範囲で労使の話し合いによって異なる水準を決めることは差し支えない。
-------------------------	---

労働時間とは、「使用者の指揮監督の下にある時間」であり、訪問介護業の場合、介護サービスを提供している時間だけでなく、移動時間、業務報告書等の作成時間、待機時間、研修時間も労働時間に該当する場合があります。そして、賃金はいかなる労働時間についても支払われなければならないものであり、これらの時間についても労働時間を適正に把握し、労働時間を通算した時間数に応じた賃金の算定を行う必要があります（労働基準法第32条、「訪問介護労働者の法定労働条件の確保について」平成16年8月27日基発第0827001号）。訪問介護業において労働時間に該当するものとしては、下表が代表的なものとして挙げられます。

労働時間の範囲

移動時間	事業所、集合場所、利用者宅の相互間を移動する時間。事業者が業務に従事するために必要な移動を命じ、当該時間の自由利用がヘルパーに保障されていないと認められる場合。
待機時間	事業者が急な需要等に対応するためにヘルパーに待機を命じ、ヘルパーの自由利用が保障されていないと認められる場合。
引継ぎ時間	利用者の介護に関する情報を複数のヘルパーが共有するなど業務上必要であり、事業者の指揮監督に基づき実施する場合。
業務報告書等の作成時間	介護保険制度や業務規定等により業務上義務付けられている業務報告書等を、事業者の指揮監督に基づき、事業所や利用者宅等において作成する場合。
打合せ、会議等の時間	利用者の介護計画について協議するなど業務上必要であり、事業者の指揮監督に基づき実施する場合。
施設行事等の時間	業務上必要であり、事業者の指揮監督に基づき実施する場合。
研修時間	事業者の明示的な指示に基づいて行われる場合。指示がない場合でも、研修を受けないと制裁等の不利益取り扱いがある場合や、研修内容と業務との関連性が強く、参加しないと本人の業務に支障が生ずる場合など、実質的に強制があると認められる場合。

労働時間の捉え方（例）



※移動時間、待機時間、業務報告書の作成、打ち合せの時間は、労働時間に当たります。

資料：「訪問介護員のための魅力ある就労環境づくり」（平成22年度厚生労働省委託事業「訪問介護労働者の労働条件改善事業」）をもとに作成

介護サービスの提供に直接従事する時間と、それ以外の移動や記録等の業務に従事する時間の賃金水準については、最低賃金を下回らない範囲で労使の話し合いによって異なる水準を決めることは差し支えありません。

また、移動時間に係る賃金の支給について、実測結果に基づき1回当たりの移動に係る賃金を定額制とすることは、実労働時間に基づき移動時間が超過した場合に超過分を支払うのであれば、差し支えはありません。この場合、あらかじめ労働条件通知書や就業規則でこの旨を明記する必要があります。なお、実費弁償している交通費等は、労働の対償ではないことから賃金とは認められませんので、その支給だけをもって移動に係る労働時間の賃金を支払ったことにはなりませんし、最低賃金額との比較に当たっては比較対象の賃金額には参入してはいけません。

なお、これら業務に従事した労働時間の把握方法は、使用者が自ら現認することや客観的な記録によることが原則ですが、それが困難な場合であって自己申告によることとする場合には、必要に応じ実態調査を実施し、適正な労働時間の把握に努めることが必要です。

自己申告による正確な移動時間等の把握と手当の支払い

～（株）新生メディカル（岐阜県、従業員数336名、うちパートタイム労働者数170名）～

移動時間や待機時間等については、実際に業務を行ったヘルパー本人が詳細に時間や移動距離を出勤表で自己申告し、その実態に基づく手当を支払うことで納得感を得られるようにしている。中でも利用者～利用者、利用者～ステーションの間の移動については、時間と距離の両方を記入できるようになっている。時間と距離が必要な理由は、山間など公共交通機関の使えない地域に住んでいる利用者が多い営業所や、距離はなくても信号待ちで時間がかかる市街地の利用者が多い営業所など、どちらの事情も考慮して対応できるようにするためである。待機時間についても補償している。

事業所内外での研修費に係る手当支給

～（有）てとと（愛知県、従業員数 26 名、うちパートタイム労働者数 21 名）～

全職員対象に月の第 2、第 4 土曜日の午前中に定例研修会（2 時間）を行う。

定例研修会の 2 時間は、ヘルパーの時間給よりは低い額となるが研修手当が支給される。また、外部研修に参加した際も研修手当が付く。

サービス開始前後 30 分を労働時間に組み入れ

～（福）杏樹会・杏樹苑（埼玉県、従業員数 187 名、うちパートタイム労働者数 92 名）～

ヘルパーとして訪問サービス提供予定に従って勤務予定表を作成しているが、1 日の訪問サービス開始前及び終了時刻後の各 30 分を労働時間に組み入れて、出勤時と退勤前には施設内のヘルパーステーションで情報確認と資料整理の業務に当たらせている。ただし、訪問先が施設から遠距離にある場合には直行又は直帰としている。

また、訪問予定がキャンセルされた場合は、勤務予定時間をそのまま記録整理など他の業務に当てることを原則にしているが、代替業務がない場合には 6 割の休業補償を支払っている。

(3) 上記（1）以外の賃金（退職手当、通勤手当、家族手当等）の決定方法

< POINT >

義務	【対象者 1】 通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者（タイプ①）
	・（1）で記載した職務関連賃金以外の賃金（退職金、通勤手当、家族手当等。以下、「職務非関連賃金」という。）についても、パートタイム労働者であることを理由として、その賃金の決定について、差別的取扱いをしてはならない。
指針	【対象者 2】 上記【対象者 1】以外のパートタイム労働者（タイプ②③④）
	・職務非関連賃金についても、パートタイム労働者の就業の実態や通常の労働者との均衡などを考慮して定めるように努めるものとする。

「通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者」（タイプ①）については、職務非関連賃金についても、パートタイム労働者であることを理由として、その賃金の決定について、差別的取扱いをしてはならないこととされています（パートタイム労働法第 8 条）。

通勤手当や家族手当等のように、時間比例の支給とすることに合理性がないものについては、通常の労働者と同様の取扱いとする必要があります。

また、パートタイム労働法第 8 条が適用されないパートタイム労働者（タイプ②③④）については、職務非関連賃金について、パートタイム労働者の就業の実態や通常の労働者との均衡などを考慮して定めるように努めてください（パートタイム労働指針第 3 の 1 の（2））。

通常の労働者に支払っている手当等がある場合には、各々の手当の性格やパートタイム労働者のモチベーション向上の観点などを踏まえた対応が望まれます。

退職金制度について

退職金制度は各社が独自で作る制度であり、もともと整備されていない企業もあります。しかし、退職金制度を整備することで処遇改善を図れば、人材確保が容易になったり、人材の定着率が高まるなどの効果が得られる可能性があります。

ただし、中小企業では自社単独での退職金制度を運営することは困難な場合もあります。このような場合は、独立行政法人勤労者退職金共済機構が運営する「中小企業退職金共済制度」や自治体が運営する共済制度などを利用すると良いでしょう。「中小企業退職金共済制度」は、新規に加入する事業主に対して、加入後4か月目から1年間、国が掛金月額額の1/2（従業員ごとに上限5,000円）を助成するなどのメリットもあります。

独立行政法人勤労者退職金共済機構「中小企業退職金共済制度」

<http://chutaikyo.taisyokukin.go.jp/>

(4) 処遇改善を行う事業主に対する支援

厚生労働省では、パートタイム労働者などの非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップ等を促進するため、『キャリアアップ助成金』を支給しています。キャリアアップ助成金のうち、「処遇改善コース」では、すべての有期契約労働者等の基本給の賃金テーブルを改定し、2%以上増額させるなど、一定の要件を満たした事業主に助成を行っています。さらに、処遇改善に当たって、8頁の「職務評価」を活用した場合には、職務評価加算を受けることができます。

「キャリアアップ助成金」の「処遇改善コース」の概要

すべての有期契約労働者、正規雇用の労働者以外の無期雇用労働者（短時間労働者、派遣労働者を含む。）の基本給の賃金テーブルを改定し、2%以上増額させるなど一定の要件を満たした事業主に助成する。

◆助成額：（カッコ内は大企業の額）

1人当たり1万円（0.75万円）＜1年度・1事業所100人まで＞

※さらに、「職務評価」を活用して賃金テーブルの改訂を行った場合には、

1事業所当たり20万円（15万円）を加算 ＜1年度・1事業所1回まで＞

＜厚生労働省ホームページ キャリアアップ助成金のご案内＞

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html

3 教育訓練等の能力開発

(1) 教育訓練の体系化

< POINT >

義務	【対象者1】 通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者（タイプ①） ・ 事業主は、すべての教育訓練の実施について、通常の労働者と差別的取扱いをしてはならない。
	【対象者2】 通常の労働者と職務の内容が同じパートタイム労働者（タイプ②③） ・ 事業主は、通常の労働者に対して実施する教育訓練であって、その通常の労働者が従事する職務の遂行に必要な能力を付与するためのものについては、職務内容が同じパートタイム労働者が既にその職務に必要な能力を有している場合を除き、そのパートタイム労働者に対しても実施しなければならない。
努力義務	【対象者3】 上記【対象者1】以外のパートタイム労働者（タイプ②③④） ・ 事業主は、上記のほか、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用するパートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力及び経験などに応じ、そのパートタイム労働者に対して教育訓練を実施するように努める。
法定外の重要事項	・ パートタイム労働者のスキルアップに対する意欲を引き出すため、段階的な研修や実習等の教育訓練を体系化し、スキルアップした成果を評価し処遇に反映させるなどの取組を行うことが求められる。
訪問介護業のPOINT	・ 職業能力評価基準（※）や職業能力評価制度（「キャリア段位」）を参考にしながら、ヘルパーが身に付けるべきスキルを体系化して、段階的なOJTやOff-JTの実施、習熟度に応じたスキルレベルの認定などの工夫をしていくことが望まれる。 ・ 介護職については、資格が従事できる業務範囲を規定し、処遇にも連動することから、資格取得を奨励することも求められる。 ・ 資格がない者であっても採用後に資格取得支援を行うことで、資格はないものの介護職での就業ニーズがある求職者に門戸を広げ、優秀な人材の獲得、定着率の向上を図ることができる。

※ 「職業能力評価基準」とは、仕事をこなすために必要な「知識」と「技術・技能」に加えて、「成果につながる職務行動例（職務遂行能力）」を業種別、職種・職務別に整理したもので、厚生労働省が策定している公的な職業能力の評価基準です。採用や、人材育成、人事評価、さらには検定試験の「基準書」として、様々な場面で活用できるものとなっています。

教育訓練については、職務の遂行に必要な能力を身に付けさせるための訓練と、それ以外のキャリアアップのための訓練などに分けて、以下のような対応が求められています。

① 入社時の導入研修

採用したパートタイムヘルパーが職場に慣れ、その後も長く働き続けていけるよう、入社時には特にきめ細かなサポートが重要です。

パートタイムヘルパーの入社時には、労働条件や就業規則の明示に加えて、実務的な職場のルールや安全衛生上の注意点、困ったことがあった時の相談先などを、明確にパートタイムヘルパーに伝えておくことが望まれます。必要事項をまとめたハンドブックを作成し、入社時に手渡しても良いでしょう。

採用時の同行訪問や月1回の集合研修など情報共有と計画的な能力開発制度からの動機付け

～ (株) ライフサービス (愛知県、従業員数 50 名、うちパートタイム労働者数 38 名) ～

同社では採用時にパート職員向けのマニュアル(ガイダンス)を作成し配布している。新人研修では、2時間程度をかけて就業規則の詳細な説明を行い、十分な理解を求めるように心がけている。ヘルパー2級研修は修了しているが、経験を積む場がなく自信をもてない職員を採用した場合も、一からじっくり育てている。本人に不安がなくなり、かつ指導者が大丈夫と判断するまで同行訪問を行うなどOJTを重視した、きめの細かな教育指導を行っている。

その他、毎月、全体会議と勉強会を開催しており、勉強会では食中毒や感染症予防についての研究など、実務に即したテーマを設けている。年に1回は経営計画発表会を開催して、パートタイム労働者に対しても経営参加意識を高めるよう配慮している。資格取得支援策として、介護福祉士の受験を考えている社員には、試験の前日はシフトから外して休みにするよう配慮したり、参考資料の配付やベテランがモデル役で実地指導を行うなどしている。取得後には時給がアップする。

② 職務の遂行に必要な能力を身に付けさせるための訓練

通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者(タイプ①)についてはもとより、通常の労働者と職務の内容が同じパートタイム労働者(タイプ②③)についても、その職務を遂行するに当たって必要な知識や技術を身に付けるために通常の労働者に実施している教育訓練については、パートタイム労働者が既にその必要な知識や技術を身に付けている場合を除き、通常の労働者と同様に実施することが義務付けられています(パートタイム労働法第10条第1項)。

例えば、ヘルパーとして従事している通常の労働者にその職務遂行上必要な介護技術に関する訓練を実施しているときは、同じ職務に従事しているパートタイムヘルパーに対しても実施しなければならないこととなります。ヘルパーについては、養成研修(2013年度からは「介護職員初任者研修」)を受講してホームヘルパー2級以上の資格を有することが業務従事の要件になりますが、就業後も継続的に最新の介護技術や介護保険制度に関する知識を得たり、接遇に関する技術を向上したりするために、教育訓練の機会をパートタイムヘルパーに対しても提供する必要があります。

時間の制約があり、通常の労働者に対して実施している教育訓練に参加できないパートタイム労働者については、その教育訓練を受講すれば平均的に身に付けられる知識、技能などと同様の内容を習得できる教育訓練をパートタイム労働者が受講できるような形で別途提供する必要があります。

事業者によっては、採用時には有資格であることを要件とせずに募集し、資格のない者であっても採用後に資格取得支援を行うことで、資格はないものの介護職での就業ニーズがある求職者に門戸を広げ、優秀な人材の獲得、定着率の向上を図っている事業者もあります。

介護職就業希望の無資格者の募集と資格取得支援制度

～ (株) ソラスト (東京都、従業員数約 2,080 名、うちパートタイム労働者数約 1,390 名) ～

資格を持たないで入職した訪問介護ヘルパー、施設ケアワーカーとして勤務を希望する者は、会社が定める 15 日間及び事前研修分 (102.5 時間) の講座 (ファーストステップ研修) を受講することができる。この制度を利用して介護職初任者研修課程を修了し、会社に勤務を開始する条件を満たした場合に、前記 102.5 時間分相当の一時金 (資格取得支援金) が支給される。

実際の現場に配属後も、月に 1 回介護技術に係るフォローアップ研修を行っており、この研修は、有資格者ではあるが実務経験のない者や、介護業務に関してブランクのある者も受講できるようにして、有資格者の採用にもつなげている。スキルアップ講座を受講する機会は正社員と同様に用意している。

③ キャリアアップのための訓練など職務に関連しない訓練

通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者 (タイプ①) については、正社員との差別的取扱いが禁止されています (パートタイム労働法第 8 条)。また、タイプ①以外のパートタイム労働者については、パートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力及び経験などに応じて実施することが努力義務とされています (パートタイム労働法第 10 条第 2 項)。

パートタイム労働者が働きがいをもって業務に従事し、能力を最大限発揮してもらうためには、業務遂行のために必要な知識や能力、技術を体系化し、それを身につけられる環境を整えることが重要です。そのためには、段階的な研修や実習等の教育訓練を体系化し、スキルアップした成果を評価し処遇に反映させるなどの取組を行うことで、意欲を引き出していくことが求められます。また、介護職については、資格の有無により従事できる業務範囲が決まるため、外部研修の機会等も活用するなどして、資格取得を奨励することも求められます。

国においても在宅介護業の職業能力評価基準について、職種・職務別に体系化するほか、介護人材について、能力を客観的に評価する職業能力評価制度 (「キャリア段位」) を導入し、介護に従事する労働者の職業能力開発を促進し、キャリアアップを可能にするための取組を進めています。このような職業能力評価基準、職業能力評価制度 (「キャリア段位」) などを参考にしながら、訪問介護員が身に付けるべきスキルを体系化して、段階的な OJT や Off-JT の実施、習熟度に応じたスキルレベルの認定などの工夫をしていくことが望まれます。

なお、「職業能力評価基準」及び「職業能力評価制度 (「キャリア段位」) に関する詳細については、下記のホームページをご覧ください。

<職業能力評価基準 (中央職業能力開発協会のホームページ) >

<http://www.hyouka.javada.or.jp/user/outline.html>

(在宅介護業) http://www.hyouka.javada.or.jp/user/dn_standards_a247.html

<キャリアマップ、職業能力評価シート導入・活用マニュアル>

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/dl/17.pdf>

パートタイム労働者に対してもキャリアプログラムによる体系的な教育訓練を実施

～ (株) アクタガワ (静岡県、従業員数 453 名、うちパートタイム労働者数 108 名) ～

職員のスキルがサービスの質に直結するという考えから、職員一人ひとりのスキルアップが必須と考えており、教育訓練は「一企業人として良識ある人材」を育成することであり、介護という一つの業界に限られた知識や技術だけではなく、社会人として求められる常識、ビジネスマナーや行動力等を身につけることも含まれると考えている。

このため、正社員のみならず、パートタイム労働者に対してもキャリアプログラムによる体系的な教育訓練を実施し、研修に要した時間は有給としている。主な研修には次のものが挙げられる。

(1) マンツーマンスキル研修

介護職のスキルアップを目的に、各施設の教育チームが毎月マンツーマンで技術指導をしている。介護サービスといっても、食事、入浴、排泄、車いすの取扱い、ベッド周りのケア等様々な技術がある。採用の1か月後に面談が行われ、職員は習得状況のチェックを受けながらスキルアップを図っている。訪問介護の場合は、まずは「名前を覚えましょう」からスタートし、介護職の未経験者は採用後1か月間、経験者は1～2回、教育チームが訪問先に同行して研修が行われ、1週間単位の課題を達成しながら実施していく。その後も、習得状況に応じて月に1回程度指導が行われ、半年程度かけて一般的な業務に必要な基本スキルを習得できる。

ヘルパーのスキルを評価するためのスキルシートは、ステップ1(教えてもらえば1人でできる)、ステップ2(1人でできる)、ステップ3(人に教えることができる)の3段階あり、月単位でチェックするようになっていて、教育チームと本人が控えを持つ。パートタイム労働者も、正社員と区別なく受講することができる。

(2) チーム研修

各施設において、職員全員参加の介護に関する知識技術、接遇マナー、法令、介護に関する社会動向等について毎月テーマを決めて実施している。

(3) 資格取得支援講習

介護福祉士、ケアマネジャー等の試験対策のための講習で、本社専属の教育チーム(3名)を中心に実施している。マンツーマン研修と合わせて筆記試験の研修もあり、資格取得後は資格手当が支給される。

(4) その他の研修

介護職員としてだけではなく、社会人としての幅広い教養も含めた人材を育成することを目的に、介護技術、医療の知識から茶道やそば打ち等の文化活動までをテーマに外部講師により実施している。

(2) 計画的 OJT

法定外の重要事項	<ul style="list-style-type: none">・労働者を成長させるための方向性を明確化し、段階を追って知識・技術を教え、仕事に対する姿勢や価値観を開発していくために、組織内の管理者並びに担当者の下で OJT を計画的に行うことが重要である。・特にパートタイム労働法では、職務内容が通常の労働者と同じパートタイム労働者に対して、職務の遂行に必要な能力を付与するための教育訓練を行うことが義務付けられていることから、それらに係る OJT は必ず行う必要がある。
訪問介護業の POINT	<ul style="list-style-type: none">・ヘルパーの OJT に関しては、現場管理者であるサービス提供責任者が非常に大きな役割を担う。訪問介護計画書と手順書を確実に整備することはもちろんのこと、サービス提供責任者やベテランヘルパー等が定期的に同行指導を行うなどして具体的に改善点を指摘することが求められる。・事業所への立ち寄りの奨励、モバイル端末等を活用した簡便な情報共有の仕組みの構築も、OJT を支える仕組みとして有効である。

現場における仕事への従事を通じて行う教育訓練のことを「OJT (On The Job Training)」と言いますが、これは労働者の能力開発の基礎となるものであり、パートタイム労働者に対する教育訓練の中でも重要な一要素となります。特にパートタイム労働法では、職務内容が通常の労働者と同じパートタイム労働者に対して、職務の遂行に必要な能力を付与するための教育訓練を行うことが義務付けられていることから、それらに係る OJT は必ず行う必要があります。

この OJT は、労働者を成長させるための方向性を明確化し、段階を追って知識・技術を教え、仕事に対する姿勢や価値観を開発していくために、組織内の管理者並びに担当者の下で計画的に行うことが重要です。また、OJT は仕事を通じて実施するものであるため、組織内の管理者並びに担当者が把握する個々の労働者の知識や技術の状況に応じて、きめ細かに実施することが可能です。

ヘルパーの OJT に関しては、現場管理者であるサービス提供責任者が非常に大きな役割を担っています。特に、ヘルパーは利用者宅で個別に業務を遂行するため、他のヘルパーの仕事ぶりを学んだり、提供したサービスの適切性についてサービス提供責任者と一緒に直接的に確認したりすることが難しい特性があります。そこで、サービス提供責任者が、訪問介護計画書と手順書を確実に整備することはもちろんのこと、サービス提供責任者やベテランのヘルパー等が定期的に同行指導を行うなどして具体的に改善点を指摘するなどして、ヘルパーの OJT を計画的に適切に実施することが重要です。また、パートタイムヘルパーの場合、働くことができる時間は限られているものの、業務スキルを高める意図を持った仕事の割り振りをサービス提供責任者が意識的にすることも重要になります。

月例や週例の会議や事業所内でのケース検討会などの情報交換機会がヘルパーのスキルアップの基礎となることから、事業所内の会議やケース検討会については、パートタイムヘルパーについても参加できるように会議開催時間を考慮するなどし、参加を奨励することが望まれます。

正社員とほぼ同等の同行 OJT 研修を含む充実した研修制度

～ I 社（大阪府、従業員数 1,600 名、うちパートタイム労働者数 1,000 名）～

新任教育、現任教育については、パートヘルパーに対しても正社員とほぼ同じメニューの体系的な研修制度が整備されている。

採用時の研修においては、会社概要の説明、業務内容の説明、労働条件の確認等のオリエンテーションを行う。訪問前の研修においては、サービス提供前の基礎知識の習得を行う。座学は 1 日程度である。ヘルパーに関しては、併せて、力量及び供給能力の把握を行う。

その後は訪問開始後の導入研修となる。導入研修では、サービス提供責任者の同行訪問による実地の OJT 研修を行っており、スキルの習得具合を確認している。「導入・確認研修実施記録書」を作成し、サービスマニュアル、業務フロー、情報セキュリティ等の基礎研修項目について本人がマスターしたことを確認した日付を記入する。同行研修項目は細部に亘っており、それらをチェックリスト化して、身だしなみや心構えなどの基本的なことと、OJT においては顧客それぞれの介護サービス計画書に基づいた注意事項ができていないか確認する仕組みとなっている。個人の出勤日数によってかける研修期間は異なってくるが、ヘルパーの場合 1 か月程度をかけて行う。自信のないまま一人で現場に送り込むことがないようにきめ細かく指導し、確認を行っている。

3 か月から 6 か月経過後には確認研修となる。確認研修においても同行して、サービススキル全般の習得を確認し、達成度をフィードバックして、次の目標を与えるという流れになる。

同行研修内容チェックリスト（抜粋）

○できている ×できていない ー未実施

同行研修項目	日付	導入				確認			
		/							
サービス開始前に訪問介護計画書を確認し、終了後は訪問介護計画書とサービス実施記録書を照合し、提供内容を確認している									
訪問介護計画書に記載されていないサービスの依頼は、実施前にサービス提供責任者に相談している									
服薬介助時の手順を理解し、確認をしている									
お客様に、本日のサービス内容を確認し、自身の行動を事前に伝えている									
適切なペース配分により焦らずにサービス提供ができています									
お客様と自身にとって、できるだけ負担のない姿勢を考え、介助している									
買物代行の代金は金銭預かり及び返却手順を理解している									
サービス中は親しみやすい雰囲気を作り出している									
物品・備品は、使用前後に異常の有無（経年劣化を含む）を確認しお客様に伝えている【理解している】									
サービス実施記録書は、簡潔にお客様の様子を記録している									

(3) Off-JT・自己啓発支援

法定外の重要事項	<ul style="list-style-type: none">・労働者の能力開発のために外部の教育訓練機会も積極的に活用しながら、Off-JT を体系的に実施することが望ましい。そして Off-JT の機会については、通常の労働者のみならず、パートタイム労働者に対しても門戸を開放し、参加促進を図ることが望ましい。・特にパートタイム労働法では、職務内容が通常の労働者と同じパートタイム労働者に対して、職務の遂行に必要な能力を付与するための教育訓練を行うことが義務付けられていることから、それらに係る Off-JT は必ず行う必要がある。・有期契約労働者等に一般職業訓練(Off-JT)等を行った場合、キャリアアップ助成金を活用できる。
訪問介護業の POINT	<ul style="list-style-type: none">・介護技術・知識だけでなく接遇や安全衛生に関する Off-JT の機会を設けることや、より高次の資格取得支援についても、パートタイム労働者を対象として行うことが望ましい。これらの取組は、介護サービスの質の向上や良質な人材の定着につながる。

直接的な仕事への従事を離れて行う教育訓練を「Off-JT(Off The Job Training)」と言います。典型的には、集合形式で行われる座学の研修や実技研修等がこれに当たります。特にパートタイム労働法では、職務内容が通常の労働者と同じパートタイム労働者に対して、職務の遂行に必要な能力を付与するための教育訓練を行うことが義務付けられています。

Off-JT は、OJT だけでは十分に学ぶことができない技術や知識について労働者が体系的に学び、実務経験の整理と課題の把握をするために重要な位置づけとなる教育訓練です。そして、ヘルパー自身の能力開発やキャリアアップに関するニーズに対応するものとしても、体系的に Off-JT の仕組みを設けることが望ましいと言えます。OJT と Off-JT はどちらかだけで機能するものではなく、互いに補完しあうものであるため、セットで教育訓練の体系のあり方を考える必要があります。厚生労働省や各都道府県、あるいは業界団体等が実施する外部の教育訓練の機会についても積極的に活用することが考えられるでしょう。このような Off-JT の機会について、通常の労働者のみならず、パートタイム労働者に対しても門戸を開放し、参加促進を図ることが望ましいと言えます。

ヘルパーについては、介護に関する専門的な技術・知識についてだけでなく、利用者に対する接遇や安全衛生に関する教育訓練も重要となることから、そのような Off-JT の機会を設けることも考慮すべき事項です。また、それぞれのヘルパーがより高次の資格を取得することを支援するべく、勤務時間を柔軟に設定したり、資格取得に係る費用を補助したりするなど、自己啓発支援を行うことも考えられます。これらのことは、当該事業者のサービスの質の向上や良質な人材の定着につながることから、経営的にも非常に重要な取組であり、パートタイム労働者も対象として行うことが望ましいといえます。

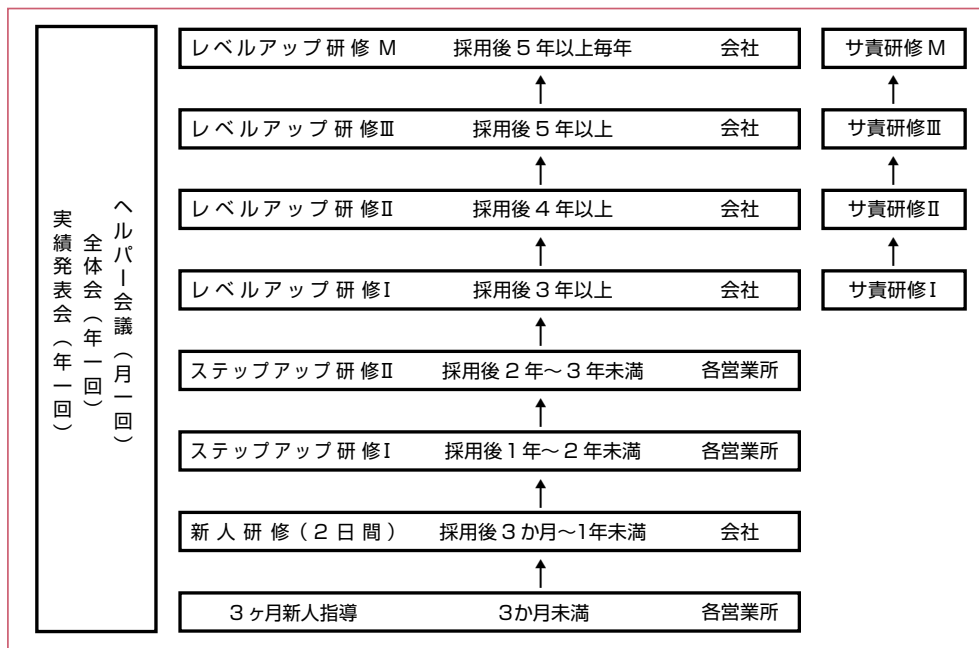
パート職員を含む全職員を対象に社内研修を体系的に実施

～ (株) 新生メディカル (岐阜県、従業員数 336 名、うちパートタイム労働者数 170 名) ～

社内教育は各所長(管理者)がその役割を担っている。研修は正職員・パート職員全員が対象で、3か月新人指導、新人研修、ステップアップ研修(I～II)、レベルアップ研修(I～III、マスター)、サービス提供責任者研修(I～III、マスター)の対象者、開催時期、目的と内容が毎年度、一覧で明示される。

全職員は毎年、何らかの研修に参加する必要がある。個々に配布される研修計画用紙にその年に参加する研修と当年度の目標を上長との面接で共に確認して設定し、目標に対しての振り返りも上長との面接にて確認する。

社内研修体系概要



定例研修会を活性化し、職員のキャリアアップと交流を実現

～ (有) てとと (愛知県、従業員数 26 名、うちパートタイム労働者数 21 名) ～

全職員対象に月の第2、第4土曜日の午前中に定例研修会(2時間)を行う。定例研修会に多くの参加を促すため、スケジュール調整しやすいよう開催日時を固定化している。

毎回の定例研修会の内容は、研修担当者(正職員)が決定し、研修報告、実技、事例検討等多岐にわたる。特に介護保険制度改正への対応や外部講習で学んだことを他の多くの職員に共有していくよう心がけている。外部講習の際は、レポートの提出により参加者は職場に研修成果をフィードバックする。時には職場外の催しに参加することで見聞を高める(あいち介護サービス大賞への応募、福祉展で介護用具等の見学、市の応急手当研修講習参加など)。

定例研修会のテーマは事前に半年分作成(4月～9月、10月～翌3月)し、「事務連絡」(不定期にヘルパー職員に配布される連絡文書)や事務所内掲示板で周知される。マンネリ化を避けるために、何の勉強をするのか興味がわくようテーマタイトルもひと工夫されている。

研修制度の充実

～ (有) 伊豆介護センター (静岡県、従業員数 310 名、うちパートタイム労働者数 155 名) ～

従業員全員を対象に月 1 回、18 時 30 分～20 時 30 分の 2 時間程度の研修を実施している。研修は託児付き (乳幼児は対象外) で実施しているため、子育て中の契約社員等も安心して研修に参加ができる。研修講師は、医師、司法書士、アスレチックトレーナー等多様で、介護技術だけでなく、相続、医療、健康など、業務や生活に役立つ内容になっている。

研修に参加した場合は、研修手当として、社内規定による研修費を支給しており、研修参加状況は、人事評価にも反映している。

なお、厚生労働省では、パートタイム労働者などの非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップ等を促進するために『キャリアアップ助成金』を支給しています。キャリアアップ助成金のうち、「人材育成コース」では、有期契約労働者等に一般職業訓練 (Off-JT) 等を行った事業主に助成を行っています。

「キャリアアップ助成金」の「人材育成コース」の概要

有期契約労働者等に一般職業訓練 (Off-JT) 又は有期実習型訓練 (「ジョブ・カード」を活用した Off-JT と OJT を組み合わせた 3～6 か月の職業訓練) を行った事業主に助成する。

◆助成額

1 訓練コースにつき以下の額を支給 (カッコ内は大企業の額)

① Off-JT 分の支給額

賃金助成・・・1 人 1 時間当たり 800 円 (500 円)

経費助成・・・1 人当たり 30 万円 (20 万円) を上限

② OJT 分の支給額

実施助成・・・1 人 1 時間当たり 700 円 (700 円)

<厚生労働省ホームページ キャリアアップ助成金のご案内>

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html

また、雇用保険で給付する教育訓練給付は自己啓発支援等に活用可能なものであり、所定労働時間が週 20 時間以上の労働者は、雇用保険の被保険者としての加入期間等の条件を満たせば利用することができます。支給の対象となる講座の中には、ヘルパーの資格試験に関する講座もあります。事業者は、パートタイム労働者に対しても教育訓練給付の利用について情報提供し、奨励することが望まれます。

教育訓練給付の概要

労働者の能力開発の取組を支援する制度。一定の要件を満たす対象者が厚生労働大臣の指定する講座を修了した場合、本人が教育訓練施設に支払った講座費用の一部をハローワークから支給する。

◆支給対象者の要件（次のいずれか）

① 雇用保険の一般被保険者（在籍者）

対象教育訓練の受講開始日において雇用保険の一般被保険者である方のうち支給要件期間が受講開始日以前に3年以上あること

② 雇用保険の一般被保険者であった方

受講開始日において一般被保険者でない方のうち、被保険者であった期間が受講開始日以前に3年以上あり、かつ離職日の翌日から受講開始日まで1年以内であること

※ただし、①、②とも初回申請に限り、被保険者期間は1年以上であれば受講可能

◆支給内容

支給率	教育訓練経費の20%
支給額（上限・下限）	教育訓練経費の20%に相当する額が10万円を超える場合は、10万円を上限とし、4千円を超えない場合は支給されない。

<厚生労働省ホームページ 教育訓練給付制度>

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/kyouiku/>

4 人事評価・キャリアアップ

(1) 人事評価

< POINT >

法定外の重要事項	<ul style="list-style-type: none">・パートタイム労働者についても、一律の処遇ではなく、能力や働きぶりを把握し、評価を行った上で、それを適切に処遇に反映させることが望まれる。・事業所内でスキルチェックシートを設けるなどして評価基準を明確化するとともに、評価の主体と手順、さらに評価結果の活用方法について整理した上で導入・運用することが重要である。・評価結果について本人にフィードバックすることは人材育成につながる。
訪問介護業のPOINT	<ul style="list-style-type: none">・サービス提供責任者が個々のヘルパーの能力の状態や働きぶりを把握し、適切に評価した上で、ヘルパー本人にフィードバックしてともに振り返ることが重要である。

パートタイム労働者についても、一律の処遇ではなく、能力や働きぶりを把握し、評価を行った上で、それを適切に処遇（賃金、職位、配置、正社員転換等）に反映させることが望まれます。パートタイム労働法第9条においては、「賃金」の決定に関して、「事業主は、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用する短時間労働者の職務の内容、職務の成果、意欲、能力又は経験等を勘案し、その賃金を決定するように努めるものとする。」と定められており、賃金の支給水準根拠を明確化するための1つの根拠として、能力や働きぶり等について評価する人事評価制度をパートタイム労働者に対しても導入することが望まれます。

人事評価にあたっては、事業所内で職務遂行能力や勤務態度に関するスキルチェックシートを作成、求める水準を明確化するなどして評価基準を設けるとともに、評価の主体と手順、さらに評価結果の活用方法について整理した上で導入・運用することが重要です。評価結果については、賃金や賞与の決定、あるいは職務内容や職位を高めること、正社員転換について判断するための指標として活用することができます。さらに、評価結果について本人にフィードバックすることは人材育成につながることから、評価者と本人の面談による評価結果の還元などのフィードバックの仕組みをあらかじめ組み込んでおくことも重要です。

このように人事評価制度を導入し、その評価結果を処遇へ反映する仕組みを設けることは、人材育成ならびに人材の確保・定着にあたって大変有用です。正社員転換制度についても、人事評価制度を活用することで、登用基準を明確化でき、納得性の高い正社員転換制度とすることが可能にもなります。

ヘルパーの場合には、現場管理者であるサービス提供責任者が第一義的に評価を担うことになります。サービス提供責任者が個々のヘルパーの能力や働きぶりを把握し、適切に評価した上で、ヘルパー本人にフィードバックしてともに振り返ることが、その後のヘルパーの成長や仕事の振り分け方の再考にもつながります。ヘルパーについては、「働きぶり」を利用者宅で直接には確認しづらい業務特性であるため、業務報告書の確認、同行訪問等によって、サービス提供責任者がヘルパーの知識・能力・技術や働きぶりを的確に把握することが必要になります。

また、介護技術・知識のほか、勤務態度や事業運営への協力度を評価対象の要素とすることも

考えられます。また、能力向上やキャリア開発の観点から、年間等で目標を個々に設定し、その達成について上司とともに振り返り今後の課題やキャリアの方向性について共通認識を持つことも重要な取組です。

スキルに応じた評価賃金例

●加算スキルポイント

種類	条件	加算ポイント
資格加算	①現有資格から上位資格を取得	+100pt
	②会社が求める研修を受講 又は上位資格を取得	+200pt
実務働加算	①サービス提供 1時間につき	+1pt
	②特定期間(年末年始など)1時間につき	+3pt
	③緊急時提供 1時間につき	+2pt

●減算ポイント

種類	条件	減算ポイント
本人のキャンセル	当日(前日18:00以降)の 業務キャンセル 1時間につき	△3pt
評価	本人の過失による利用者のキャンセル、 苦情等、管理者、及びサービス提供責任 者等の協議	△5～30pt

●スキル評価別時給表

<一般職>

レベル	獲得ポイント	基本給 (生活援助)	基本給 (身体)
A	0pt	1,200	1,500
B	600pt	1,250	1,600
C	1500pt	1,300	1,700
D	2500pt	1,350	1,800

<マネジメント職>

レベル	獲得ポイント	基本給 (生活援助)	基本給 (身体)
S	3500pt	1,400	1,900
T	5000pt	1,500	2,000

※一般職からマネジメント職への移行については
所定のテストに合格することが必要

(注) (株)ソラストの取組を参考に作成

働きがいにつながる評価システムと賞与支給

～ (福) 杏樹会・杏樹苑 (埼玉県、従業員数 187 名、うちパートタイム労働者数 92 名) ～

評価と自己申告が一体化された書式による評価を年 1 回行い、評価結果は冬の賞与に、自己申告は 4 月の契約更新に反映させている。書式には全職種共通の 33 の評価項目があるが、準職員自身が該当すると考える項目を選んで自己評価を記入し、上司は総合評価のみを行うので、準職員にとっては記入しやすい評価表であり、自己申告と合わせて自身の仕事ぶりを見直す良い機会になっている。

自己評価の項目(抜粋)と評価基準

自己評価項目 (33 項目から抜粋)	出勤時や退勤時、又は利用者・家族・来客・上司・同輩とすれ違った時は、明るく相手より先に挨拶をしている。
	毎朝出勤時にはその日の仕事内容を確認し、直ぐに仕事に移れるよう準備している。
	組織で仕事をしていることを常に意識し、休暇の取り方などに配慮をしている。
	自主研修・資格取得などの自己啓発に積極的に取り組んでいる。
評価基準	ほぼ 9 割方実行し、自信がある
	7 から 8 割方できている
	どちらかといえば、できていることが多い
	どちらかといえば、できていないことが多い
	ほとんど実行できていない

賞与は所定労働時間と勤続を基準に評価結果を反映させて、1 回 1 万円～10 万円程度を支給しており、賞与明細書は施設長が個別に面談を行いながら手渡しをしているので、意見聴取や動機づけを直接行う良い機会になっている。

契約期間ごとの目標管理に基づく一時金支給

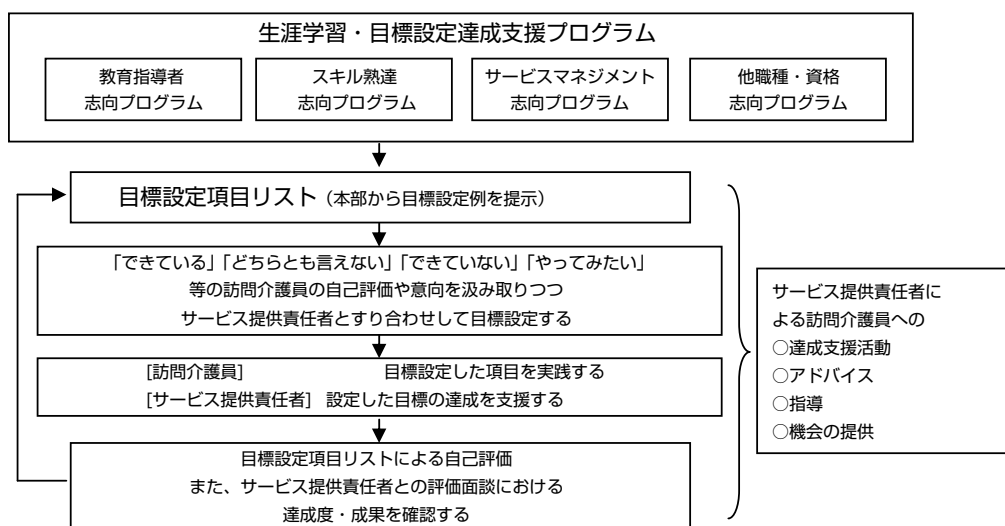
～ (株) やさしい手 (東京都、従業員数約 4,900 名、うちパートタイム労働者数約 4,000 名) ～

月の稼働時間が 80 時間以上のヘルパーには、契約期間 (6 か月) 中のスキル向上やサービス向上などに関する目標を立てさせ、契約更新時にその達成度を評価し、結果次第で一時金を支給している。

目標は、本人のキャリア上の課題 (経験すべき業務、獲得すべきスキル等) と事業所運営上の課題 (利用者満足の上昇、サービス品質の上昇等) を踏まえて設定する。会社としても一定の目標設定例を提示しており、それも参考に本人とサービス提供責任者とが相談しながら決めている。

目標の達成度は、優れていた場合の A から、不十分又は取り組む機会がなかった場合の D までの 4 段階で評価する。契約更新面接と併せて評価し、B 評価で 1 万円強、A 評価なら B 評価の 5 割増し、C 評価・D 評価なら B 評価の 7～8 割程度を、翌々月の給与と併せて支給している。ただし、契約更新せずに退職した時は、支給しない。

訪問介護員向け目標設定達成支援プログラム



各プログラム項目	各プログラムの概要・基本的な考え方
教育指導者 志向プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ○訪問介護員自身の経験を活かして、新人や経験の浅い訪問介護員に対してアドバイス・指導を担い、サービス提供責任者による人材育成を補完・フォローする。 ○訪問介護員の横の連携をつなぎ、多くの仲間のネットワークを構築する。 ○知り合いの訪問介護員 (希望者) を紹介して、訪問介護員の増員に貢献する。
スキル熟達 志向プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ○疾病や ADL の状況を理解し、リスク予見の提案ができるようになる。 ○ご利用者の自己決定・自立支援が促されるような働きかけができるようになる。 ○ボディメカニクス等の力学的サービスを応用し、ご利用者や訪問介護員自身の安全・安楽なサービスを継続できるようになる。
サービスマネジメント 志向プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ○サービスマネジメントの推進に訪問介護員が積極的にに関わり、ご利用者の目標達成やサービス改善、ケアマネジャーへの情報発信・提案に貢献する。 ○訪問介護員自身がサービスの PDCA サイクルを意識し継続的改善につなげる。 ○チームケアの中での役割意識を持ち、モチベーションアップ・一体感を得る。
他職種・資格 志向プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ○介護福祉士、ケアマネジャー、などの資格取得に向けて学習する。 ○訪問介護でのキャリアアップはもちろんのこと、他サービスセグメントへの職種転換に向けて、学習の機会を積極的に積んでいく。

(2) 昇格・登用等によるキャリアアップの仕組み

< POINT >

法定外の 重要事項	<ul style="list-style-type: none"> ・パートタイム労働者が、スキルレベルや人事評価の結果に応じて等級や役職を付与し、それに応じた処遇が受けられるように、昇格やチーフ・リーダーなどの指導的な役割への登用等によるキャリアアップの仕組みを組み込むことが望ましい。 ・キャリアアップの仕組みを設け、能力ある人材の意欲を高めて定着を進めることは、サービスの質を高め、採用や教育訓練のコストを節約することにもつながる。パートタイム労働者が、会社貢献、さらには資格取得をはじめとしたスキルアップへの意欲を一層強めることを後押しするようなキャリアアップの仕組みを検討し、導入することが望ましい。
訪問介護業の POINT	<ul style="list-style-type: none"> ・パートタイムヘルパーが、労働時間を増やすことや会社貢献、さらには資格取得をはじめとしたスキルアップへの意欲を一層強めることを後押しするような教育訓練とも連動した昇格・登用等によるキャリアアップの仕組みを検討し、導入することが望ましい。 ・職務等級制度や職能資格（等級制度）における昇格のほか、チーフやリーダー等の管理・指導的な役割を担う責任者へ登用するヘルパーとしてのキャリアだけではなく、サービス提供責任者等になっていくキャリアルートも考えられる。

パートタイム労働者が能力に応じて適正に評価され、意欲を持って働き続けることができるようにするためには、スキルレベルや人事評価の結果に応じて等級や役職を付与し、それに応じた処遇が受けられるように、昇格等によるキャリアアップの仕組みを組み込むことが望ましいです。

特に、資格取得やスキルレベルの向上に伴って職務や責任の範囲が広がったり、職場でリーダーなどの役割を担ったりするような場合には、その仕事内容の変化が職位や処遇の面においても反映されることが望まれます。昇格・登用等によるキャリアアップの仕組みを設け、能力ある人材の意欲を高めて定着を進めることは、サービスの質を高め、採用や教育訓練のコストを節約することにもつながることから、長期的な観点から経営的效果を生み出しうる施策として検討することが重要です。

パートタイムヘルパーの場合も、訪問介護に係る経験や保有資格、稼働状況などによって発揮される能力が異なるため、仕事の効率や会社への貢献度、顧客満足の状況等には違いが生じるものです。そして、パートタイムヘルパーの定着は、離職等に対応した採用コストの低減にもつながります。パートタイムヘルパーが、仕事の効率を高めることや会社への貢献、さらには資格取得をはじめとしたスキルアップへの意欲を一層強めることを後押しするような教育訓練とも連動した昇格・登用等によるキャリアアップの仕組みを検討し、導入することが望ましいといえます。その際には、ヘルパーとして職務等級制度や職能資格（等級制度）における昇格のほか、チーフやリーダー等の管理・指導的な役割を担う責任者へ登用するキャリアだけではなく、サービス提供責任者等になっていくキャリアルートなども含めることも考えられます。

なお、パートタイム労働者の昇格等によるキャリアアップの仕組みを検討・導入する際には、人事評価制度や正社員転換制度との連動性も考慮することが望ましいといえます。

準社員の評価とランク付与（賃金制度や正社員転換制度と連動）

～C社（東京都、従業員数244名、うちパートタイム労働者数151名）～

ヘルパーを含む正社員以外の社員（以下、「準社員」という。）の職務等級をジュニア・ミドル・エキスパートの3区分とし、それらの職務等級者に必要とされる要件を準社員就業規則に明示している。賃金については、職務等級ごとに賃金（時間給）レンジが定められており、職務等級が上位になるほど時間給を高く設定している。また、各職務等級に記載されている要件レベルを満たした場合に昇格する仕組みとなっている。さらに、エキスパートになると正社員登用の対象者となる。このように同社の職務等級制度は登録ヘルパー等準社員に対する賃金等の処遇や正社員登用制度と連動するシステムになっている。

準社員職務等級制度

職務等級	要件レベル
エキスパート	①社員登用対象レベル ②他の準社員の指導ができるレベル 【介護職】（追加要件） 高度なリスクマネジメントの能力を持ち、常にご利用者様等の事故予防に努める。
ミドル	①通常業務について自分で判断して実行するが、問題発生の際は確認しながら解決するレベル ②課全体の業務内容は知っている 【介護職】 介護職として高度な知識と技術を持ち、質の高い顧客サービスが実施でき、多くの利用者から顧客満足を得ている。
ジュニア	①担当レベルについては問題なく実行しているレベル ②担当業務の説明はできるが、課全体の業務については知らない部分がある 【介護職】 介護職としての知識と技術を持ち利用者に接し、円滑なコミュニケーションを図れる。

5 正社員転換推進措置

(1) 正社員転換制度の構築

< POINT >

義務	【対象者】すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③④） <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業主は、通常の労働者への転換を推進するため、その雇用するすべてのパートタイム労働者について、次のいずれかの措置を講じなければならない。 (1) 通常の労働者を募集する場合、その募集内容を既に雇っているパートタイム労働者に周知する (2) 通常の労働者のポストを社内公募する場合、既に雇っているパートタイム労働者にも応募する機会を与える (3) パートタイム労働者が通常の労働者へ転換するための試験制度を設ける (4) その他通常の労働者への転換を推進するための措置を講ずる ・ 通常の労働者への転換推進措置については、措置の内容をすべてのパートタイム労働者に周知することが求められる。
	法定外の重要事項 <ul style="list-style-type: none"> ・ 人事評価やキャリアアップの仕組みと連動させて正社員転換制度を構築することも考えられる。
訪問介護業のPOINT <ul style="list-style-type: none"> ・ ヘルパーとしての正社員への転換のほか、ヘルパー以外の職種も視野に入れて正社員転換制度を構築することも考えられる。 ・ 時間的な制約があっても正社員になれるように、短時間正社員制度や勤務地限定正社員制度を導入することも一つの方策として考えられる。 	

パートタイム労働者の中には、通常の労働者として働くことを希望しながらやむをえずパートタイム労働者として働いている方々もいます。これは、一旦パートタイム労働者になるとなかなか通常の労働者となるのが難しいということも影響しています。このため、パートタイム労働者から通常の労働者へ転換するチャンスを整えることが事業主に義務付けられています。

① パートタイム労働者から通常の労働者への転換を推進するための講ずべき措置の内容

事業主は、パートタイム労働者から通常の労働者への転換を推進するため、次のいずれかの措置を講ずることが義務付けられています（パートタイム労働法第12条第1項）。

- (1) 通常の労働者を募集する場合、その募集内容を既に雇っているパートタイム労働者に周知する
- (2) 通常の労働者のポストを社内公募する場合、既に雇っているパートタイム労働者にも応募する機会を与える
- (3) パートタイム労働者が通常の労働者へ転換するための試験制度を設ける
- (4) その他通常の労働者への転換を推進するための措置を講ずる

転換推進の措置については、すべてのパートタイム労働者を対象としていることが必要です。なお、職種や雇用形態等により異なる制度を組み合わせることで適用することでも構いませんが、組み合わせの結果として、すべてのパートタイム労働者にいずれかの措置を講じていることが求められます。これらの措置の実施に関しては、次のような考え方や留意事項に注意することが必要です。

通常の労働者への転換措置の実施に当たっての考え方・留意事項

このような場合は？		考え方
①	通常の労働者について新規学卒者の採用しか行わない	上記（１）の措置を講じたとしても、応募できる対象者が限定されているため、すべてのパートタイム労働者について措置を講じているとはいえない。別途上記（１）以外の措置を講ずる必要がある
②	上記（３）の措置を講ずる場合、転換の要件として勤続年数や資格などを課す	要件が事業所の実態に応じたものであれば問題はないが、必要以上に厳しい要件を課した転換の仕組みを設けている場合は、法律上の義務を履行しているとはいえない場合もある
③	「正社員」と「フルタイムの基幹的な働き方をしている労働者」の両方が「通常の労働者」として存在する	パートタイム労働者から「正社員」への転換を推進するための措置を講ずることが義務になる
④	パートタイム労働者から契約社員へ、さらに契約社員から正規型の労働者へ転換する複数の措置を設ける	複数の措置によって正規型の労働者へ転換する道が確保されており、法第 12 条の措置を講じたことになる
⑤	「短時間正社員（※）」への転換推進措置を設ける	「短時間正社員」も正規型の労働者に該当するので、法第 12 条の措置を講じたことになる

※「短時間正社員」とは、他のフルタイムの正規型の労働者と比較し、その所定労働時間が短い正規型の労働者であって、①期間の定めのない労働契約を締結しているものであり、かつ、②時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同一事業所に雇用される同種のフルタイムの正規型の労働者と同等であるものです。このような働き方を就業規則等に制度化することを指して、「短時間正社員制度」と呼んでいます。

労働契約法改正に伴って、有期労働契約が繰り返し更新されて通算 5 年を超えるときは、労働者の申し込みにより期間の定めのない労働契約（「無期労働契約」）に転換できるという、いわゆる「無期転換ルール」が導入（平成 25 年 4 月 1 日施行）されています。この「無期転換ルール」とパートタイム労働法第 12 条との関係性については、パートタイム労働者が「無期転換ルール」で無期労働契約になっただけでは、「いわゆる正規型の労働者」への転換推進措置を求めるパートタイム労働法第 12 条を履行したことにはなりません。

訪問介護事業に関しては、ヘルパーとして働き続ける中での正社員転換のほか、ヘルパー以外の職種も視野に入れて正社員転換制度を構築することも考えられます。例えば、訪問介護事業におけるサービス提供責任者や、介護事業を多角展開している場合、デイサービス等他のサービス事業の介護職員への転換などです。パートタイム労働者のキャリアアップと処遇の安定を図る観点から、各事業所の実情に応じて望ましい正社員転換推進措置のあり方を考慮する必要があります。

また、正社員転換の要件として、勤続年数や人事評価の結果、試験制度等を加味する場合、その要件が合理的で納得性のあるものになるよう留意することが望まれます。ある訪問介護事業者においては、パートタイム労働者を含む「準社員」について人事評価結果に基づいて能力を判定してランク付けを行い、そのランクを賃金等の処遇に反映させるとともに、一定のランク以上であることを正社員登用の要件の一つとしています。このように、普段からの人事評価やキャリアアップの仕組みと連動させることで、パートタイム労働者に納得感が生まれ、その意欲を高めることができるメリットがあります。

事例 準社員の評価とランク付与（賃金制度や正社員転換制度と連動）⇒ 54 頁参照（※再掲）

正社員には通常フルタイムで勤務ができることが前提とされています。さらに、事業所間の転勤が課せられているケースがあります。これらに対応できないパートタイム労働者は、たとえ正社員転換の希望があり、その意欲・能力が正社員としての要件を満たしていても、正社員に転換することはできません。このような場合、所定労働時間が短い正社員である短時間正社員制度を導入したり、あるいは転勤がないまま正社員に転換できるよう勤務地限定制度を正社員に導入することで、パートタイム労働者から正社員への転換を促進することも一つの方策として考えられます。また、育児や介護のため深夜勤務ができない者については、育児・介護休業法で、深夜業の制限の制度がある旨を説明することにより、正社員への転換をためらっているパートタイム労働者の転換を後押しできるだけでなく、従来から正社員のワーク・ライフ・バランス促進にもつながります。

② 通常の労働者への転換推進措置の内容の周知

パートタイム労働法第12条の通常の労働者への転換推進措置については、措置の内容をすべてのパートタイム労働者に周知することが求められます。この場合は、先に示した(3)の転換試験制度だけでなく、(1)、(2)のように、一定の機会が到来したときに措置を講ずることとなるものについても、そのような措置を講ずる予定があるということをあらかじめ雇用するすべてのパートタイム労働者に対し、周知することが必要です。さらに、実際に正社員を募集する際には、求人情報又は社内公募の情報を雇用するすべてのパートタイム労働者に周知する必要がある、募集期間終了までに希望者が知ることができることが必要です。

措置の内容の周知の方法としては、就業規則や労働条件通知書への記載、事業所内の掲示板での掲示、資料の回覧、社内メールやイントラネットでの告知など、様々な方法が考えられます。正社員を募集・社内公募する際の周知の方法は、事業所内の掲示板での掲示、資料の回覧、社内メールやイントラネットでの告知、人事考課の面接等での希望聴取などが考えられます。ただし、面接での希望聴取など、口頭で意向確認が行われる場合は、制度化されて公正な運用(※)が確保されていることが必要です。

※人事考課の面接担当者のマニュアル又は質問項目表などに記載しておくことなどが考えられます。

就業規則における正社員転換制度の定め

～ (株) ニックス (広島県、従業員数約 340 名、うちパートタイム労働者数約 210 名) ～

正社員への転換を希望する社員について、下表の要件を満たす者は正社員として採用している。当該正社員転換制度はパートタイム就業規則に規定し、各事業所に当該就業規則を備え付けて周知するほか、意欲があり、優秀な働きぶりのパート社員へ声掛けしている。

優良なパート社員にはできるだけフルタイム勤務してもらいたい会社側の意向と、段階を踏みつつ多くの収入を得ていきたい、又はキャリアアップしたいパート社員の意向がマッチングし、過去に 6 名の転換実績があり、パート社員から正社員のサービス提供責任者の職責に就いた者もいる。

正社員への転換要件

要件
①就業規則に定める所定労働時間に勤務できること
②所属長の推薦があること
③各施設への転勤や他の職種への配置換え等人事異動に応じられること
④人事担当部長の行う面接に合格したこと

開かれた正社員登用制度

～ I 社 (大阪府、従業員数 1,600 名、うちパートタイム労働者数 1,000 名) ～

契約更新時に職務遂行能力が優秀と評価され、直属長の推薦を受けたパート社員は正社員への登用試験を受けることができる。要件は勤続 1 年以上を経過していることである。求人している拠点があれば、情報を公開し、その拠点に正社員として勤務する希望があれば直属長が推薦することとしている。試験は面接と適性検査で、合格したパート社員は契約期間満了の翌日より正社員となる。登録ヘルパーもパート社員に移行し、正社員になる道が開かれている。

③ キャリアアップ助成金を活用した正社員転換の推進

厚生労働省ではパートタイム労働者などの非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップ等を促進するため『キャリアアップ助成金』を支給しています。キャリアアップ助成金のうち、「正規雇用等転換コース」では、パートタイム労働者を含む有期契約労働者等を正規雇用等に転換又は直接雇用（以下「転換等」という。）する制度を規定し、有期契約労働者等を正規雇用等に転換させるなど、一定の要件を満たした事業主に助成を行っています。

「キャリアアップ助成金」の「正規雇用等転換コース」の概要

有期契約労働者や正規雇用の労働者以外の無期雇用労働者（短時間労働者、派遣労働者を含む。）を正規雇用等に転換または直接雇用する制度を規定し、有期契約労働者等を正規雇用等に転換させるなど、一定の要件を満たした事業主に助成する。

◆助成額（カッコ内は大規模事業主の額）

- ① 有期→正規：1人当たり 50万円（40万円）
- ② 有期→無期：1人当たり 20万円（15万円）
- ③ 無期→正規：1人当たり 30万円（25万円）

<1年度1事業所当たり10人まで（①又は③を実施する場合、助成上限人数を5人を限度として上乗せ）>

※派遣労働者を正規雇用で直接雇用する場合、1人当たり10万円を加算（中小・大企業ともに同額）。

※対象者が母子家庭の母等または父子家庭の父の場合、1人当たり①10万円、②5万円、③5万円を加算（加算額は中小・大企業ともに同額）。

<厚生労働省ホームページ キャリアアップ助成金のご案内>

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html

また、同助成金の「短時間正社員コース」では、短時間正社員制度を規定し、パートタイム労働者を含む有期契約労働者等を短時間正社員に転換するなど、一定の要件を満たした事業主に助成を行っています。

「キャリアアップ助成金」の「短時間正社員コース」の概要

短時間正社員制度を規定し、雇用する労働者を短時間正社員に転換し、又は短時間正社員を新規で雇い入れるなど一定の要件を満たした事業主に助成する。

◆助成額：(カッコ内は大企業の額)

- ① 雇用する正規雇用労働者を短時間正社員に転換した場合
1人当たり 20万円 (15万円)
- ② 雇用する有期契約労働者等を短時間正社員に転換した場合
1人当たり 30万円 (25万円)
- ③ 短時間正社員を新規で雇い入れた場合
1人当たり 20万円 (15万円)

<短時間労働者の週所定労働時間延長コースの人数と合計し、1年度1事業所当たり10人まで>

※対象者が母子家庭の母等または父子家庭の父の場合、1人当たり10万円を加算(加算額は中小・大企業ともに同額)。

<厚生労働省ホームページ キャリアアップ助成金のご案内>

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html

(2) 正社員転換希望者への支援

法定外の重要事項	<ul style="list-style-type: none">・正社員転換推進措置の実施に当たっては、正社員転換に向けた教育訓練の機会を提供したり、正社員になるに当たって必要とされる資質やスキルを身に付けるための仕事の機会を与えたりすることなどが望まれる。・正社員の働き方を柔軟化させることも、働き方に制約があるパートタイム労働者に正社員転換の選択肢を広げるものとして有効である。
訪問介護業のPOINT	<ul style="list-style-type: none">・訪問介護業における正社員への転換を後押しするものとして、資格取得ができる外部研修や資格試験等の受講・受験を支援する仕組みがあると望ましい。

パートタイム労働者の正社員転換推進措置の実施に当たっては、単にその門戸を開くだけではなく、正社員転換に向けてパートタイム労働者がスキルアップを図ることができるような教育訓練の機会を提供したり、正社員になるに当たって必要とされる資質やスキルを身に付けるための仕事の機会を与えたりすることなどが望まれます。訪問介護業の場合には、資格取得支援も正社員転換を後押しするものとして有効であり、正社員への転換を希望するパートタイム労働者に対しては、資格取得ができる外部研修や資格試験等の受講・受験を支援する仕組みがあると望ましいといえます。

また、正社員の働き方を柔軟化させることも、働き方に制約があるパートタイム労働者に正社員転換の選択肢を広げるものとして有効です。先に挙げた短時間正社員制度の導入や、短時間勤務制度やフレックスタイム制度等、正社員における多様な働き方を認める制度づくりとその運用が求められます。

厚生労働省では、キャリアアップ助成金のうち、「人材育成コース」において、パートタイム

労働者を含む有期契約労働者等に、一般職業訓練（Off-JT）又は有期実習型訓練（「ジョブ・カード」を活用した Off-JT と OJT を組み合わせた 3～6 か月の職業訓練）を行った事業主に助成を行っています。

正社員転換希望者への支援にあたっては、このような制度を活用することもできます。

「キャリアアップ助成金」の「人材育成コース」の概要

有期契約労働者等に、一般職業訓練（Off-JT）又は有期実習型訓練（「ジョブ・カード」を活用した Off-JT と OJT を組み合わせた 3～6 か月の職業訓練）を行った事業主に助成を行う。

◆助成額

1 訓練コースにつき以下の額を支給（カッコ内は大企業の額）

① Off-JT 分の支給額

賃金助成・・・1人1時間当たり 800 円（500 円）

経費助成・・・1人当たり 30 万円（20 万円）を上限

② OJT 分の支給額

実施助成・・・1人1時間当たり 700 円（700 円）

<厚生労働省ホームページ キャリアアップ助成金のご案内>

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html

キャリアパス制度で正社員へのステップアップ

～（株）アクタガワ（静岡県、従業員数約 453 名、うちパートタイム労働者数約 108 名）～

パートタイム労働者に対しては、正社員登用制度を入社の際に説明している。登用の要件は、ヘルパー 2 級以上、普通自動車免許、月 22 日以上の出勤、月 176 時間以上勤務できる 4 交替勤務可能者であり、かつ勤務態度や常識等を評価し、センター長の推薦を必要としている。推薦された者に対し本社担当者が面接を行い、正社員としての具体的な勤務内容を説明し、本人の意思確認を行っている。

なお、正社員を希望するが登用基準を満たすことが難しい職員には、改善点等を明確に示し、指導している。パートタイム労働者からスタートしたホーム長も多数おり、公正に評価して門戸を開いている。

正社員転換制度を就業規則に明示し転換を推進

～F社（神奈川県、従業員数約 260 名、うちパートタイム労働者数約 190 名）～

ヘルパーの中で、1日8時間、1週40時間の勤務ができ、所属長の推薦を得て面接試験に合格すれば、正社員に転換できる。正社員転換制度については、準社員等就業規則で明示している。同社の準社員等とは、正社員以外の準社員、臨時従業員である訪問介護員・事務パートタイム労働者、嘱託社員、契約社員をいう。

パートの正社員転換制度を就業規則に明示し、積極的に推進してきた結果、過去5年間に6名のパートが正社員となった。内訳は登録ヘルパーが5名、事務パートが1名である。正社員となったヘルパーには、初心者や若手のヘルパーへの教育・指導的業務という重要な役割を担ってもらっている。

(1) 福利厚生

< POINT >

義務	【対象者1】 通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者（タイプ①） ・通常の労働者との差別的な取扱いは禁止されており、すべての福利厚生施設・措置について通常の労働者と同様に利用の機会を与えなければならない。
	【対象者2】 上記【対象者1】以外のパートタイム労働者（タイプ②③④） ・事業主は、通常の労働者に対して利用の機会を与える福利厚生施設（給食施設、休憩室、更衣室）については、その雇用するパートタイム労働者に対しても、利用の機会を与えるように配慮しなければならない。
指針	【対象者2】 上記【対象者1】以外のパートタイム労働者（タイプ②③④） ・事業主は、上記の福利厚生施設以外の福利厚生（医療、教養、文化、体育、レクリエーション等の施設の利用や慶弔休暇の付与等福利厚生の措置）についても、パートタイム労働者の就業実態や通常の労働者との均衡などを考慮した取扱いをするよう努めるものとする。

パートタイム労働法における「通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者」（タイプ①）に対しては、すべての待遇について通常の労働者との差別的取扱いが禁止されていますので、賃金や教育訓練等と同じく、すべての福利厚生施設・措置について通常の労働者と同様に利用の機会を与えなければなりません（パートタイム労働法第8条）。

タイプ①以外のパートタイム労働者については、福利厚生施設のうち給食施設、休憩室、更衣室について、通常の労働者が利用している場合は、パートタイム労働者にも利用の機会を与えるよう配慮することが義務付けられています（パートタイム労働法第11条）。ここで言う「配慮」とは、例えば、給食施設の定員の関係で、労働者全員が一度に利用できない場合に、施設の増築などまで求めるものではありませんが、個々の労働者の昼食時間帯をずらすなど、パートタイム労働者も利用できるように工夫するなど具体的な措置を求めるものです。

さらに、「通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者」（タイプ①）以外のパートタイム労働者についても、パートタイム労働指針において、これらの福利厚生施設以外、例えば、医療、教養、文化、体育、レクリエーション等の施設の利用や慶弔休暇の付与や社宅の貸与等の事業主が行うその他の福利厚生の措置についても、パートタイム労働者の就業の実態や通常の労働者との均衡などを考慮して取り扱うように努めることとされています（パートタイム労働指針第3の1の(3)）。

福利厚生制度の充実、パートタイム労働者の確保や意欲の向上にもつながりうるため、事業者の中には様々な工夫を講じている事例があります。

稼働時間や貢献度を加味したポイント制度による福利厚生

～ (株) ニックス (広島県、従業員数約 340 名、うちパートタイム労働者数約 210 名) ～

昇給制度に代わる事務処理上の負担が少ない施策として、福利厚生の向上を目指し、ポイント制度を導入した。これは、稼働時間数、ヘルパーや利用者等の紹介により各人にポイントが貯まり、貯まった一定数のポイントはキャッシュバックや、旅行券に還元できる制度である。家族や社員間で食事する際の原資にすることもでき、働くことの一つの動機づけになればと考え制度化した。

このポイント制は、有資格者の場合については、ポイントを加算することで社員の資格取得へのインセンティブを高める一つの仕掛けにもなっている。また、別途社内で運用している社員間のコミュニケーションツールであるグッドジョブカード、サンクスカードの仕組みと連動させることで、各自の日々の仕事への取組姿勢が報われる仕組みとなっている。

ポイント付与基準

付与基準	付与数	備考
1 時間勤務毎	1 ポイント	有資格者ポイント加重有
ヘルパー紹介	5 ポイント	1 か月以上勤務の場合
利用者紹介	5 ポイント	訪問介護に限らない
グッドジョブカードや サンクスカード 1 枚毎	5 ポイント	グッドジョブカード・サンクスカード*

* 「良い仕事をした」、「仕事上で助かった」等、業務上で社員が感じた他社員の行動に対し、社員間で授受されるカード。事業所間・地位の垣根を超えてコミュニケーションを活性化し、顧客満足度を向上するためのツール。ポイント加算はパート社員が対象で、正社員は賞与に反映される。

定着率を高めるために 10 年、20 年、30 年の永年勤続表彰を実施

～ A 社 (福岡県、従業員数約 1,140 名、うちパートタイム労働者数約 610 名) ～

パートタイム労働者も含め、10 年、20 年、30 年の永年勤続表彰を行い、賞状と記念品を授与している。勤続年数は、同社の前身会社の時代も通算して、勤続意欲を高めている。表彰は、正社員・パートタイム社員のうちフルタイム勤務者については本社で、それ以外の非正規雇用者は事業所単位で表彰を行っている。

(2) 安全衛生

< POINT >

義務 (労働安全 衛生法)	【対象者 1】 一定の要件を満たすパートタイム労働者
	・ 健康診断を実施しなければならない。
訪問介護業の POINT	【対象者 2】 すべてのパートタイム労働者 (タイプ①②③④)
	・ 雇入れ時、作業内容を変更した時、危険又は有害な業務に労働者を就かせる時は、安全衛生教育を実施しなければならない。 ・ 安全衛生教育には、腰痛をはじめとした当該業務に関連して発生するおそれのある疾病の原因及び予防、感染症対策等に関する項目等を盛り込むよう配慮することが望ましい。

① 健康診断の実施

事業主は、一般の労働者と同様に、一定の要件を満たすパートタイム労働者に対し、労働安全衛生法に基づき健康診断を実施しなければなりません（労働安全衛生法第66条第1項、同規則第43条、第44条）。健康診断を実施することが必要なパートタイム労働者は、次の2つの要件をいずれも満たす者です。

健康診断を実施することが必要なパートタイム労働者

- ① 期間の定めのない労働契約により使用される者（期間の定めのある労働契約により使用される者であって、契約期間が1年以上（特定業務に従事する場合は6か月以上）である者、契約更新により1年以上使用されることが予定されている者、1年以上引き続き使用されている者を含む。）
- ② 1週間の所定労働時間が、同じ事業所において同種の業務に従事する通常の労働者の4分の3以上である者（所定労働時間が通常の労働者の4分の3未満であっても、概ね2分の1以上であれば、一般健康診断を実施することが望ましいものとされています。）

上記の要件を満たすパートタイム労働者に対しては、次の健康診断を実施しなければなりません。訪問介護業において、24時間訪問介護を実施する場合などでは、次に示す「3. 深夜業を含む業務等の特定業務」に従事するパートタイム労働者がいる事業所もあるでしょう。その場合は、法で定められた健康診断を必ず実施しなければなりません。

なお、「3. 深夜業を含む業務」とは、業務の常態として深夜業を1週に1回以上又は1月に4回以上行う業務をいいます。

労働時間に関わらず全額会社負担で健康診断を実施する事業所や、業務に関連する法定以上の健康診断や予防接種を事業所負担で実施する事業所もあります。

実施しなければならない健康診断

1. 常時使用するパートタイム労働者に対する雇入れ時の健康診断
2. 常時使用するパートタイム労働者に対する定期健康診断（1年以内ごとに1回）
3. 深夜業を含む業務等の特定業務に常時従事するパートタイム労働者に対する、その業務への配置換えの際に行う健康診断及び6月以内ごとに1回、定期的に行う健康診断
4. 一定の有害業務に常時従事するパートタイム労働者に対する雇入れ又はその業務に配置換えの際及びその後定期的に行う特別の項目についての特殊健康診断
5. その他必要な健康診断

全額会社負担での健康診断の実施

～（有）江東ヘルパーステーション（東京都、従業員数約110名、うちパートタイム労働者数約100名）～

健康診断は、労働時間に関わらず、全額会社負担としており、受診を精励している。

健康診断の充実、腰痛対策の実施

～ B 法人（徳島県、従業員数 122 名、うちパートタイム労働者数 28 名）～

採用が決定後、入社の説明会時に、雇入れ時の健康診断を実施し、また、年1回の定期健康診断、インフルエンザの予防注射も施設負担で行っている。

その他、腰痛対策として、介護の基本に立ち戻り「持ち上げない介護（ノーリフト）」に取り組んでいる。介護業務に携わる職員は年1回の定期健康診断時に腰椎のレントゲン撮影を行っている。腰椎のレントゲン撮影は受診を義務づけるものではないが、全員が利用している。

また、パートタイム労働者の健康保持の観点から、健康診断の実施が義務とされていないパートタイム労働者に対しても、健康診断を実施することが望まれます。厚生労働省では、パートタイム労働者などの非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップ等を促進するため、『キャリアアップ助成金』を支給しています。キャリアアップ助成金のうち、「健康管理コース」では、パートタイム労働者を含む有期契約労働者等に対して法定外の健康診断制度を導入する等、一定の要件を満たした事業主に助成を行っています。

「キャリアアップ助成金」の「健康管理コース」の概要

有期契約労働者、正規雇用の労働者以外の無期雇用労働者（短時間労働者、派遣労働者を含む。）を対象とする「法定外の健康診断制度」を規定し、延べ4人以上実施するなど一定の要件を満たした事業主に助成します。

◆助成額：（カッコ内は大企業の額）

1 事業所当たり 40 万円（大企業は 30 万円）

< 1 事業当たり 1 回のみ >

< 厚生労働省ホームページ キャリアアップ助成金のご案内 >

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html

② 妊産婦等に関する母性保護等の規定

以下のとおり、妊産婦等に関する母性保護等については、労働基準法・男女雇用機会均等法に規定されており、この規定はパートタイム労働者にも適用されます。

母性保護等の措置に関する規定

【労働基準法】

① 妊産婦等の坑内業務の就業制限（労働基準法第 64 条の 2）

妊産婦などから申出があれば、坑内で行われる業務に就かせてはなりません。また、人力により行われる掘削の業務その他の女性に有害な業務については、就かせてはなりません。

② 妊産婦等の危険有害業務の就業制限（労働基準法第 64 条の 3）

妊産婦などの妊娠、出産、哺育などに有害な一定の業務への就業には制限があります。

③ 産前産後休業と軽易な業務への転換（労働基準法第 65 条）

産前 6 週間（多胎妊娠の場合は 14 週間）について女性が請求した場合及び産後 8 週間については原則として就業が制限されています。また、妊娠中の女性が請求した場合には、他の軽易な業務へ転換させなければなりません。

④ 妊産婦の変形労働時間制の適用制限（労働基準法第 66 条第 1 項）

変形労働時間制が採られる場合であっても、妊産婦が請求した場合には、1 日及び 1 週間の法定労働時間を超えて労働させることはできません。

⑤ 妊産婦の時間外・休日労働・深夜業の制限（労働基準法第 66 条第 2 項、第 3 項）

妊産婦が請求した場合には、これらが制限されます。

⑥ 育児時間（労働基準法第 67 条）

生後満 1 年に達しない子を育てる女性は、1 日 2 回各々少なくとも 30 分の育児時間を請求することができます。

【男女雇用機会均等法】

① 婚姻、妊娠、出産等を理由とする不利益取扱いの禁止（男女雇用機会均等法第 9 条）

女性労働者が、婚姻、妊娠、出産した場合には退職する旨をあらかじめ定めること、婚姻を理由に女性労働者を解雇すること、妊娠したこと、出産したこと等厚生労働省令で定められている事由を理由に、女性労働者に対し不利益な取扱いをすることは、禁止されています。

② 保健指導又は健康診査を受けるために必要な時間の確保（男女雇用機会均等法第 12 条）

事業主は妊娠中・出産後の女性労働者が母子保健法の規定による保健指導又は健康診査を受けるために必要な時間を確保しなければなりません。

③ 保健指導又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するための必要な措置の実施（男女雇用機会均等法第 13 条）

事業主は、医師等による指導事項を守ることができるよう必要な措置を講じなければなりません。

③ 安全衛生教育の実施

事業主には、労働安全衛生法に基づき、すべてのパートタイム労働者に対して、労働者の生命や身体を守るよう配慮すべき安全配慮義務が課せられています。具体的には、事業主は、労働者を雇い入れた時又は作業内容を変更した時は、従事する業務に応じて、以下に記載する労働者が従事する業務に関する安全衛生のための教育を行わなければならないこととされています。また、危険有害業務に従事させる時は、特別の教育を行わなければならない（労働安全衛生法第59条、労働安全衛生規則第35条、第36条）。安全衛生教育の対象にはパートタイム労働者も含まれており、雇用形態や所定労働時間に関わらず、適切な安全衛生管理を行うことによってすべての労働者の安全衛生を確保することが必要です。

特に、訪問介護業における安全衛生教育の実施に当たっては、訪問介護関係業務の実態を踏まえて、腰痛をはじめとした当該業務に関連して発生するおそれのある疾病の原因及び予防、感染症対策、移動時の交通災害の防止等を含む労災対策に関する項目等を盛り込むよう配慮することが望ましいでしょう（腰痛予防対策に関しては次項を参照）。

雇入れ時・作業内容を変更した時に行わなければならない安全衛生教育

1. 機械等、原材料等の危険性又は有害性及びこれらの取扱い方法に関する事
2. 安全装置、有害物抑制装置又は保護具の性能及びこれらの取扱い方法に関する事
3. 作業手順に関する事
4. 作業開始時の点検に関する事
5. 当該業務に関して発生するおそれのある疾病の原因及び予防に関する事
6. 整理、整頓及び清潔保持に関する事
7. 事故時等における応急措置及び退避に関する事
8. そのほか当該業務に関する安全又は衛生のために必要な事項

※業種によっては1.～4.を省略することができます

労災事故報告書提出による迅速な対応

～（株）ライフサービス（愛知県、従業員数50名、うちパートタイム労働者数38名）～

高年齢のパートタイム労働者が多いこともあり、労災事故防止に留意しているが、所定の労災事故報告書を作成して提出させることとして、迅速な対応を心掛けている。

④ 職場における腰痛予防対策指針

平成25年6月に「職場における腰痛予防対策指針」が改定されました。職場での腰痛は、休業4日以上職業性疾患のうち6割を占める労働災害となっています。

改定された「職場における腰痛予防対策指針」では、腰に負担の少ない介護介助法などについても記載されています。重量物を取り扱う事業所や介護・看護作業を行う事業所では、同指針を参照の上、職場における腰痛予防に向けて取り組むことが望まれます。

<ご参考>

「職場における腰痛予防対策指針」

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

⑤ 感染症対策

職場の衛生管理という観点では、インフルエンザやノロウイルスといった感染症への対策も重要です。特に訪問介護事業においては、このような感染症に従業員が感染すると、利用者への感染の懸念もあり、非常に深刻な事態になります。

手洗い、うがいや予防接種の励行、作業場の消毒といった予防対策、実際に感染者が出た際に感染拡大を防ぐための対策を、マニュアル等を作成して明確に定めておきましょう。また、下記のウェブサイト等を参考に、最新の情報を確認しておくことも重要です。なお、インフルエンザの予防接種を会社負担で実施している例もあります。

<ご参考>

「厚生労働省 インフルエンザ対策」

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/kenkou/kekkaku-kansenshou/infuleza/index.html

「厚生労働省 感染性胃腸炎（特にノロウイルス）について」

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kekkaku-kansenshou19/norovirus/>

「国立感染症研究所 感染症疫学センター（インフルエンザ）」

<http://www.nih.go.jp/niid/ja/diseases/a/flu.html>

会社負担でインフルエンザ予防接種を全員に実施

～（株）ライフサービス（愛知県、従業員数 50 名、うちパートタイム労働者数 38 名）～

年に 1 回の健診を始め、インフルエンザの予防注射も会社負担で全員に行っている。

7 ワーク・ライフ・バランス

(1) 年次有給休暇の付与

< POINT >

義務 (労働基準法)	【対象者】 すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③④）
法定外の 重要事項	・ 6か月以上継続勤務し、決められた労働日数の8割以上出勤した場合には、年次有給休暇を与えなければならない。
訪問介護業の POINT	・ 年次有給休暇を取得しやすいような職場環境や制度を整備することが望まれる。 ・ パートタイムヘルパー等の年次有給休暇の付与について、今後1年間の予定される所定労働日数を算出しがたい場合には、直前の実績を考慮して判断して差し支えない。

パートタイム労働者に対しても、6か月以上継続勤務し、決められた労働日数の8割以上出勤した場合には、労働基準法の規定に基づき年次有給休暇を付与しなければなりません（労働基準法第39条）。

なお、「継続勤務」の要件に該当するかどうかについては、勤務の実態に即して判断すべきものであり、期間の定めのある労働契約を反復して、パートタイム労働者を使用する場合、それぞれの労働契約期間の終期と始期との間に短期間の間隔を置いたとしても、それだけで当然に継続勤務が中断することにはなりません。

また、労使間で協定を結ぶことにより、年に5日を限度として、時間単位で年次有給休暇を与えることができます。

パートタイム労働者に適用される年次有給休暇の日数は、以下のとおりです。

週所定労働時間が30時間以上の場合

⇒通常の労働者と同じ日数を与える

週所定労働時間が30時間未満の場合

① 所定労働日数が週5日以上（週以外の期間によって労働日数を定めている場合は年間217日以上）の場合

⇒通常の労働者と同じ日数を与える

② 所定労働日数が週4日以下（週以外の期間によって労働日数を定めている場合は年間216日以下）の場合

⇒70頁の表のとおり1週間又は1年間の所定労働日数に応じて、付与する日数が定められています

年次有給休暇は付与するだけでなく、管理者から一人ひとりに事前に声をかけて、休暇を取得しやすい雰囲気づくりを心がけたり、年次有給休暇取得計画を立てたり、夏季休暇を導入することなどにより、取得しやすい環境を整えることが望まれます。

年次有給休暇の付与日数

週所定 労働時間	週所定 労働日数	1年間の所定労働日数 (週以外の期間によっ て労働日数が定められ ている場合)	雇入れの日から起算した継続勤務期間の区分に応ずる年次有給休暇の日数						
			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 以上
30時間以上			10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日
30時間 未満	5日以上	217日以上							
	4日	169～216日	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日
	3日	121～168日	5日	6日		8日	9日	10日	11日
	2日	73～120日	3日	4日		5日	6日		7日
	1日	48～72日	1日	2日			3日		

訪問介護業の場合、非定形的な働き方のパートタイムヘルパー等について、年次有給休暇が比例付与される日数は、原則として今後1年間の予定される所定労働日数に応じて算定しますが、その予定される所定労働日数を算出しがたい場合には、直前の実績を考慮して算出することとして差し支えありません。例えば、雇入れの日から起算して6か月経過後に付与される年次有給休暇の日数については、過去6か月の労働日数の実績を2倍したものを「1年間の所定労働日数」とみなして判断して差し支えありません（「訪問介護労働者の法定労働条件の確保について」平成16年8月27日基発第0827001号）。

年次有給休暇設定の考え方（例）

Q「雇い入れてからまだ6か月しか経っていない場合、今後1年間の所定労働日数の算出が難しいのですが、その場合はどうすればよいですか？」

A「過去6か月の労働日数の実績を2倍して1年間の所定労働日数とみなしてかまいません。」

Q「1日6時間で週4日勤務のAさんと、1日8時間で週4日勤務のBさんが、ともに雇い入れてから6ヶ月継続勤務している場合、年次有給休暇は同じ日数となりますか？」

A「いいえ。Aさんは週の所定労働日数が24時間、Bさんは週の所定労働日数が32時間となりますので、年次有給休暇は、Aさんが7日、Bさんが10日になります。」

資料：「訪問介護員のための魅力ある就労環境づくり」（平成22年度厚生労働省委託事業「訪問介護労働者の労働条件改善事業」）

なお、「登録型ヘルパー」等のパートタイム労働者の有給休暇の取得に関して、当該労働者は都合が悪い日は勤務しておらず、希望に応じて休暇はとれているといった解釈をしている事業者もありますが、これは法律上誤った解釈です。有給休暇とは、継続勤務期間と所定労働日数に応じて法的に付与が義務づけられる、休んでも賃金が支払われる休暇のことであり、労働者の権利として本人が希望する場合には取得できるよう保障する必要があります。

(2) 休憩の確保

< POINT >

義務 (労働基準法)	・ 休憩時間は、労働者が自由に利用できる状態である必要があり、労働時間が6時間を超える場合には少なくとも45分、8時間を超える場合には少なくとも1時間の休憩時間を与える必要がある。
訪問介護業の POINT	・ 夜勤時間帯や利用者の食事時間帯が所定の休憩時間と重なる際等でも、休憩が確実に取れるように人員やシフトの体制を工夫して対応が必要。

労働時間が6時間を超える場合には少なくとも45分、8時間を超える場合には少なくとも1時間の休憩を、労働時間の途中に与える必要があります。そして、休憩時間は、労働者が自由に利用できる状態でなければなりません（労働基準法第34条）。

訪問介護業の場合、夜勤時間帯で代替要員が十分に確保されていなかったり、利用者の食事時間帯が所定の休憩時間と重なっていたりする例などがありますが、これらのケースにおいても休憩が確実に取れるように人員やシフトの体制を工夫して対応する必要があります。

(3) 仕事と育児・介護の両立支援制度

< POINT >

義務 (育児・介護 休業法)	<p>【対象者】 一定の要件を満たすパートタイム労働者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 申出があった場合、育児休業や介護休業をさせなければならない。 ・ 申出があった場合、子の看護休暇や介護休暇を与えなければならない。 ・ 育児のための短時間勤務制度や介護のための短時間勤務制度等の措置を講じなければならない。 ・ 請求があった場合、所定外労働、時間外労働、深夜業をさせてはならない。
-------------------------------	--

パートタイム労働者にも、育児・介護休業法の定めるところにより、次の措置を講じなければなりません。すべての措置は、男女ともに対象となります。

① 育児休業制度

事業主は、一定の条件（下記参照）を満たしたパートタイム労働者が申し出た場合、原則としてその子が1歳に達するまで（父母ともに育児休業をする場合には、1歳2か月に達するまでの間で1年間）の間で、労働者が申し出た期間について、育児休業をさせなければなりません（育児・介護休業法第5条、第6条）。

なお、一定の場合、労働者が申し出た場合には、子が1歳6か月に達するまでの間、育児休業をさせなければなりません。

育児休業を取得できる期間を定めて雇用される労働者の範囲

●申出の時点で次の①～③のいずれにも該当する労働者

- ① 同一の事業主に引き続き1年以上雇用されていること
- ② 子の1歳の誕生日以降も引き続き雇用されることが見込まれること
- ③ 子の2歳の誕生日の前々日までに、労働契約の期間が満了しており、かつ、契約が更新されないことが明らかでないこと

育児休業期間の延長

～A社（福岡県、従業員数約1,140名、うちパートタイム労働者数約610名）～

女性が多い職場のため、子どもが3歳になるまで育児休業を取得できるよう制度化していて、「育児を理由に退職する必要がない」と好評である。社員の年齢構成から看護職の利用が多いが、非正規社員のヘルパーにも利用者がいる。平成22年度には、「はたらく母子家庭応援企業」として厚生労働省雇用均等・児童家庭局長賞を受賞している。

② 介護休業制度

事業主は、一定の条件（下記参照）を満たしたパートタイム労働者が申し出た場合、要介護状態にある対象家族1人につき、常時介護を必要とする状態ごとに1回、通算93日までの介護休業をさせなければなりません（育児・介護休業法第11条、第12条）。

介護休業を取得できる期間を定めて雇用される労働者の範囲

●申出の時点で次の①～③のいずれにも該当する労働者

- ① 同一の事業主に引き続き1年以上雇用されていること
- ② 介護休業開始予定日から93日を経過する日の翌日以降も引き続き雇用されることが見込まれること
- ③ 93日経過日から1年を経過する日までに、労働契約の期間が満了しており、かつ、契約が更新されないことが明らかでないこと

③ 子の看護休暇

事業主は、小学校就学前の子を養育するパートタイム労働者が申し出た場合、子が1人であれば、年5日、2人以上であれば年10日まで、病気・けがをした子の看護又は子に予防接種や健康診断を受けさせるために、休暇を与えなければなりません（育児・介護休業法第16条の2、第16条の3）。

④ 介護休暇

事業主は、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パートタイム労働者が申し出た場合、対象家族が1人であれば年5日、2人以上であれば年10日まで、休暇を与えなければなりません（育児・介護休業法第16条の5、第16条の6）。

⑤ 育児のための短時間勤務制度

事業主は、3歳未満の子を養育するパートタイム労働者については、希望すれば利用できる、1日原則6時間の短時間勤務制度を講じなければなりません。なお、1日の所定労働時間が6時間以下の労働者については、対象から除かれます。また、1日の所定労働時間が一定でない場合には、6時間を超える日について、短時間勤務制度の対象としなければなりません（育児・介護休業法第23条第1項）。

⑥ 育児のための所定外労働の制限

事業主は、3歳未満の子を養育するパートタイム労働者が請求した場合は、所定労働時間を超えて労働させてはなりません（育児・介護休業法第16条の8）。

⑦ 介護のための短時間勤務制度等の措置

事業主は、要介護状態の対象家族の介護を行うパートタイム労働者については、要介護状態にある対象家族1人につき、介護休業をした日数と合わせて93日以上利用することができる以下のいずれかの措置を講じなければなりません（育児・介護休業法第23条第3項）。

介護のための勤務時間短縮等の措置

- ① 短時間勤務制度
- ② フレックスタイム制
- ③ 始業・終業時刻の繰り上げ、繰り下げ
- ④ 介護費用の援助措置

⑧ 時間外労働・深夜業の制限

事業主は、小学校就学前の子を養育し、又は要介護状態にある対象家族を介護するパートタイム労働者が請求した場合は、1か月24時間、1年150時間を超える時間外労働をさせてはならず、また深夜（午後10時から午前5時）において労働させてはなりません（育児・介護休業法第17条、第18条、第19条、第20条）。

⑨ 特別休暇の整備

法定事項ではありませんが、パートタイム労働者個人や家庭の都合や希望に配慮するため、学校行事の際に休める休暇やボランティア休暇などの特別休暇を付与することは、ワーク・ライフ・バランスの促進の観点からも望まれます。

⑩ その他

上記のほかにも、研修を託児付きで行ったり、保育料を補助するなどして、社員が育児等と仕事を両立させやすい環境づくりに取り組む事業所があります。

保育料補助制度・キッズスペースの設置と活用により子育て中の女性の定着率を高める

～（有）伊豆介護センター（静岡県、従業員数 310 名、うちパートタイム労働者数 155 名）～

ワーク・ライフ・バランスの推進に積極的に取り組んでおり、子育て中の女性を支援する施策の充実により、ヘルパーの定着率が良い。過去 5 年間に育児休業の取得者は 6 名、子育て中の女性も多数働いている。

保育所や学童クラブに子どもを預けている従業員には、保育料補助制度があり、正社員は、保育料の 50%（上限 2 万円）、契約社員は、保育料の 25%（上限 1 万円）を会社が負担する。従業員 20 名が現在利用しており、うち契約社員が 16 名となっている。子育て中の女性が就業し継続しやすい環境を整えている。

施設内にキッズスペースが設置されている。子育て中の従業員が研修や資料を取りに来た時、打ち合わせ、簡単なデスクワーク等に子ども同伴で出勤できるよう工夫している。

8 職場のコミュニケーション

(1) パートタイム労働者とのコミュニケーション向上の取組

< POINT >

法定外の重要事項	・ 会社の情報を共有したり、経営者や管理職等との交流の場を設けること等により、パートタイム労働者の参加意欲を高めることが望ましい。
訪問介護業のPOINT	・ 事業場等へ赴く機会が少ないパートヘルパー等に対して、社内新聞やモバイルを活用するなどして情報共有やコミュニケーション向上に取り組むことが望ましい。

訪問介護業においては、パートヘルパーの中には事業場等に出向く機会が少ない労働者もいると思われま。そのような事業者が直接的な接点を持ちづらいパートタイム労働者についても、コミュニケーションの向上に向けて事業所への出勤を原則としたり、社内新聞やモバイルを活用するなどして、パートタイム労働者との情報共有やコミュニケーション向上に取り組んでいる事業者があり、それらの取組は参考になります。

例えば、業績、利用者ニーズに関する情報や目標の共有により、パートタイムヘルパーの一人ひとりの参加意識を高めることで、より積極的なコミットメントを促していくことが考えられます。さらに、直接顧客との接点を持つパートタイムヘルパーは、日頃の業務で利用者から要望を受けていることも多く、利用者目線での改善提案やサービス提供について、良いアイデアを持っていることが多いと考えられます。パートタイムヘルパーからアイデアを募り、事業運営やサービス改善等に活かしていくために、経営層や管理者と直接対話する機会を持ったり、会議に正社員と同様に参加してもらうことなどが有益でしょう。また、業務改善提案制度によりアイデアを募集すること等により、経営層や管理者とパートタイムヘルパーのコミュニケーションをとっていくことが、経営上重要ですし、パートタイムヘルパーのやりがいの向上にもつながります。

なお、業務改善提案方法は、ミーティングでの意見聴取のほか、提案・意見書募集、発表会の開催など様々な方法が考えられます。

併せて、普段からヘルパーが抱いた不安や疑問などについて気軽に連絡・確認したりできるように、ヘルパーとサービス提供責任者、あるいはヘルパー同士で、簡便に情報共有できる仕組みを持つことも望まれます。具体的には、パートタイムのヘルパーであっても稼働日には事業所への立ち寄りを奨励したり、情報端末を活用して記録を促進し情報共有を図るなどの取組が考えられます。

社内新聞発行による情報周知と職場一体感向上

～(有) 江東ヘルパーステーション(東京都、従業員数約110名、うちパートタイム労働者数約100名)～

ヘルパーを含む社員全員に渡るものとして、社内新聞の「クローバー通信」を毎月発行している。この新聞では、会社から登録ヘルパー等へのお知らせだけでなく、最新の介護知識や介護技術に関する情報を分かりやすく解説するコーナー等を設けており、新しい情報等の周知とともに正社員、登録型ヘルパー、利用者との間に一体感を持たせる仕組みを創りだしている。

社内新聞「クローバー通信」

クローバー通信
第108号 平成24年4月1日
発行 江東ヘルパーステーション

研修後記
3月16日に平成24年度「介護保険改正 説明会」を開催しました。介護保険制度改訂の概要や、ヘルパー一人ひとりの責務、また事務所の体制についての内容でしたが、ご理解いただけたでしょうか？

サービス時間の短縮や時間の区切りが厳格になり、利用者様はもちろんヘルパーさんについても戸惑いがあると思いますが、弊からの対応をよろしくお願いたします。なお不明な点がありましたらサービス提供責任者へ何なりとご相談下さい。

利用者様には
担当者変更点の告知が重要です。ですので、よろしくお願いたします。

サービス提供責任者を紹介します!
名前は伏せておきますが、実にユニークな集団です。
→利用者さんの悩みに平和とかがけてもらうことA
→DA GOを通っただけでもM
→何って言うたってゲーム好き、休みの日は引きこもりのR(1)
→初級抱いて上の空(少々おしゃべり)のS
→絶対安静の意味を知らない経歴のK(2)
→Aを毎日のようにいじめる(1)←おしゃべりだからかな
→新卒と思いきや夫より先輩大卒のR(3)
→仕事の優先順位はかえりません。伝えられないほど几帳面な(2)
→そして最後に私、中心なユニークな人たちに囲まれて幸せです。
ちなみに「レジャーボール」のレジャーボール外されたら返して下さー！
どうぞ これからもよろしくお願いたします！1/6/2011

脳梗塞リスクマーカーをご存知ですか?
脳梗塞リスクマーカーとは？
「脳梗塞リスクマーカー」は、正式には「無症候性脳梗塞」といわれ、その名のとおり本人はこれといった症状を感じないものの、脳内にこくく(隠れた血管 梗塞)ができるものです。脳卒中におけるCTやMRI検査などによって、偶然発見されるケースが多いといわれます。いわば脳梗塞の予備軍であり、将来的に脳梗塞を発生する確率も高くなるため注意信号と捉えるべきです。
脳梗塞と同様、基本的には歳をとるにつれて脳梗塞となる割合もまた高まっていくのですが、最近では、30～40代の比較的高い世代においても増えてきており典型的な「生活習慣病」であるといわれています。

脳梗塞リスクマーカーは、今まではMRI検査でなければ見つかりませんでしたが、血液検査でリスクを診断できる「脳梗塞リスクマーカー」が開発されました。
採血するだけの簡単な検査です。

○このような方にお勧めします
脳の状態が気になる方、50歳以上の方、
血圧が高めな方、糖尿病、高脂血症の方、
喫煙される方等
脳梗塞リスクにおいても、その前兆となる症状は脳梗塞と同様ですので、思い当たる節があるならば、やはり専門医の早期診断を受ける必要があります。

危険信号をキャッチして早期治療に至るかどうかはその後の病状を大きく左右することになるため、自己判断することなく必ず病院に行き、CTやMRI・MRAによる脳の画像診断検査を行います。

豆腐と小松菜の炒めもの 炊飯あたり
4人分
材料(4人分)
木綿豆腐 寸(300g) 豚肉(切り落とし) 100g (酒、醤油各小) 小松菜 約(200g) 塩おろし 本生醤油 1パック(100g) もやし 約(100g) 赤唐辛子 適量
▼合わせ調味料【酒 大1/2 醤油 大1/2 砂糖 小1粒、こししょう油少々 片栗粉 小1/2 水 小1】
作り方
①豆腐は半分は切って1cm厚さに切り、ペーパータオルに置いて水気をよく拭き取り、おろしおろしをまぶす。
②小松菜は5cm長さに切り、葉先と葉にざっと分け、長ねぎは斜め1cm幅に切る。梗葉はそれぞれを2つに分けて切る。しょう油は薄切りにし、赤唐辛子は種を抜く。
③合わせ調味料を混ぜておく。
④フライパンに油(大1)を熱して豆腐を入れ、中火で両面をじっくり焼く。
⑤中強火に油(大2)を足し、赤唐辛子としょう油を入れて、香りが立ったら、豚肉を加えて色が変わるまで炒める。梗葉を加えて炒めつけ、長ねぎを炒め合わせる。強火にして小松菜の葉、葉先の順に加えて手早く炒める。豆腐を戻し入れ、③をまわし入れて全体に炒め合わせる。

経営情報や施設運営情報等を区別なく共有

～H法人(東京都、従業員数162名、うちパートタイム労働者数103名)～

情報共有について、正職員と準職員(パートタイム労働者)との差異はなく、年間事業計画書を全職員に配布している。

また、経営情報や日々の施設運営情報、能力開発や福利厚生情報を掲示しているグループウェアを、職場の各所に設置されている共用端末機から職員誰でも閲覧できるようにしている。

正職員及び準職員がグループウェアから閲覧できる情報

経営情報、事業運営情報	組織運営規程、経理規程、関係法規改正情報、感染症対策・防災関連情報、全職員・全部門のスケジュール表
能力開発情報	法人・施設の研修情報(研修予定、使用された資料)、外部研修情報(予定、参加募集、受講者が持ち帰った資料)、人事評価規程・評価表
福利厚生情報	育児介護休業規程、災害補償規程、慶弔見舞金規程、職員食堂献立表
その他の情報	就業規則、給与規定ほかの諸規定

人材育成施策の一環として行う「社内実践発表会」

～ (株) 新生メディカル (岐阜県、従業員数 336 名、うちパートタイム労働者数 170 名) ～

平成 13 年から開催している「社内実践発表会」は、年 1 回各現場での実践について発表するものであり、訪問介護だけでなく全社各部門の職員が発表を通じて改めて自分達の日々の業務を振り返り、それぞれの役割を再確認して今後活かしていく良い機会となっている。これにはパート職員も参加する。

発表する職員は大勢の前で決められた時間内に話すことや発表のための資料作成をすることで成長でき、発表を聴く人は発表の内容から気づきを得る等の効果があることから、人材育成施策の一つと位置づけている。

当初は会社主導で行われた発表会も、現在では“全職員で作る”ことを心掛け、テーマ等の企画、準備、当日の運営まで実行委員会(各営業所より 1 名ずつ選出)により行われている。平成 24 年度は全職員の約半数に当たる約 170 名が参加した。

モバイルによる情報登録

～ (株) やさしい手 (東京都、従業員数約 4,900 名、うちパートタイム労働者数約 4,000 名) ～

利用者宅で作成し確認印をもらうサービス提供記録とは別に、実際の業務を通じて気付いた点、他のヘルパーとも共有化することが必要と思われる点については、モバイルで情報(プロセスレコード)を登録することを推奨している。

(2) 苦情の自主的解決

< POINT >

努力義務	・ 事業主は、一定の事項(下記参照)について、パートタイム労働者からの苦情の申出を受けたときは、苦情処理機関に苦情の処理をゆだねるなどして、自主的な解決を図るように努めること。
指針	・ パートタイム労働法で定められた事項以外のパートタイム労働者の就業の実態、通常の労働者との均衡等を考慮した待遇に係る事項についても、パートタイム労働者から苦情の申出を受けたときは、事業所内で自主的な解決を図るように努める。
法定外の重要事項	・ まずは事業者とパートタイム労働者が普段からコミュニケーションをとり、苦情になる前段階での問題解決を図る努力が必要である。また、社内に相談窓口を設けることも考えられる。

パートタイム労働法では、以下の「対象となる苦情」について、事業主がパートタイム労働者から苦情の申出を受けたときは、事業所内の苦情処理機関を活用するほか、人事担当者や短時間雇用管理者(※)が担当するなどして、事業所内で自主的な解決を図ることが努力義務となっています(パートタイム労働法第 19 条)。

※短時間雇用管理者とは、パートタイム労働者の雇用管理改善などを担当する者で、パートタイム労働法第 15 条でパートタイム労働者を常時 10 人以上雇用する事業所ごとに選任するよう努めることとされています。

対象となる苦情（義務事項及び差別禁止事項のみ）

労働条件の文書交付等、待遇の決定についての説明、待遇の差別的取扱い禁止、職務の遂行に必要な教育訓練の実施、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

また、「対象となる苦情」以外の項目についても、当事者であるパートタイム労働者と事業主との間で自主的に解決されることが望ましいことから、パートタイム労働指針において、パートタイム労働法第19条に定める事項以外のパートタイム労働者の就業の実態、通常の労働者との均衡等を考慮した待遇に係る事項の苦情についても事業所内で自主的な解決を図るように努めるものとされています（パートタイム労働指針第3の2の(3)）。

苦情の解決方法や仕組みについては、事業所内のパートタイム労働者に周知し、苦情を事業所内で自主的に解決できるように努めてください。

なお、「対象となる苦情」の項目については、パートタイム労働法第13条で、パートタイム労働者から求められたとき、事業主がその待遇を決定するに当たって考慮した事項を説明しなければならない事項にもなっています。パートタイム労働者からの求めに関わらず、待遇の決定に当たって考慮した事項を丁寧に説明することで、苦情にならないよう防止することも大切です。

さらには、普段からパートタイムヘルパーと密にコミュニケーションをとり、不安や不満等を聞いて、大きな問題になる前に課題の解決に取り組む姿勢が望まれます。パートタイムヘルパーが利用できる相談窓口を設置するなど、相談をしやすくするための工夫をすることも考えられます。

(3) 紛争解決の援助

< POINT >

法定の 援助制度

自主的に解決できない場合は、紛争解決のための2つの制度があります。

- ① 都道府県労働局長による紛争解決の援助
- ② 「均衡待遇調停会議」による調停

苦情や紛争は事業所内で解決することが望ましいですが、事業所内で自主的に解決できないような場合は、パートタイム労働法で①都道府県労働局長による紛争解決の援助と②調停の2つの解決の仕組みが設けられています（パートタイム労働法第21条、第22条）。

これらの制度の対象となる苦情は、①及び②とも、以下のとおりです。

対象となる苦情（義務事項及び差別禁止事項のみ）

労働条件の文書交付等、待遇の決定についての説明、待遇の差別的取扱い禁止、職務の遂行に必要な教育訓練の実施、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

① 都道府県労働局長による紛争解決の援助について

パートタイム労働法で義務として定められている事項に関する紛争について、紛争の当事者であるパートタイム労働者、事業主の双方又は一方から、紛争解決のための援助を求められた場合、都道府県労働局長が助言、指導又は勧告を行うことによって紛争の解決を援助を行う仕組みのことです。

② 調停について

パートタイム労働法で義務として定められている事項に関する紛争について、紛争の当事者であるパートタイム労働者、事業主の双方又は一方から申請があった場合で、都道府県労働局長がその紛争の解決に調停が必要と認めた場合、学識経験者などの専門家で構成される第三者機関である「均衡待遇調停会議」に調停を行わせる仕組みの事です。「均衡待遇調停会議」は、必要に応じ、当事者や参考人から意見を聴いた上で、調停案を作成し、当事者に対して受諾勧告を行うことができます。

なお、パートタイム労働者が援助を申し出たこと、調停を申請したことを理由として解雇、配置転換、降格、減給、昇給停止、出勤停止、雇用契約の打ち切りなど不利益取扱いをすることは禁止されています（パートタイム労働法第21条第2項、第22条第2項）。

ここまで、法律に基づく紛争解決方法を示してきましたが、本来はその前に課題を解決できることが望ましいことは言うまでもありません。紛争になるまでに、いつでも意見を聴取できるように、相談窓口を設置したり、定期的に意見交換会を開催すること等により、パートタイム労働者の意見を聴取するためのスキームをつくるのが望ましいと言えます。訪問介護業の事例では、ヘルパーに対して不満や要望、意見を把握するためのアンケートを定期的に行って、その後の運営に活かそうとする事業所もありました。

9 その他

(1) 労働保険への加入

< POINT >

義務 (雇用保険法)

・パートタイム労働者でも一定の基準を満たせば、雇用保険の被保険者となる。

パートタイム労働者に関連する労働保険の適用要件等は以下のとおりです。

① 雇用保険

<適用要件>

パートタイム労働者でも、以下の①及び②の適用基準のいずれにも該当する場合には雇用保険の被保険者になります。

- ① 1週間の所定労働時間が20時間以上であること
- ② 31日以上引き続き雇用されることが見込まれること

なお、訪問介護業の場合、パートタイムヘルパーの1週間の実労働時間が、入職時の想定と異なってくる場合があります。また、当初の週の所定労働時間や雇用期間が稼働の実態として変更になる場合は、雇用保険の資格取得・喪失の手続きを行うことが必要となる場合がありますので、すぐに労務管理部署に報告し、必要な場合には、管轄のハローワークにご相談ください。

<適用区分>

雇用保険の被保険者は、年齢により、65歳未満は「一般被保険者」、65歳以上は「高年齢継続被保険者」に分類されます。ただし、65歳以上で「高年齢継続被保険者」になるのは、65歳以前から引き続き同一の事業主に雇用されている方に限ります。65歳以降に新たに雇用された方は被保険者とはなりません。

<失業等給付の求職者給付の受給資格要件>

雇用保険の失業等給付の求職者給付の支給を受けるためには、離職の日の以前の一定の期間に、次の「被保険者期間」が必要です。

「一般被保険者」に該当する方の場合	離職の日以前2年間に賃金支払基礎日数11日以上の月が12か月以上あること。ただし、倒産・解雇などによる離職の場合及び雇止めによる離職の場合は、離職の日以前1年間に賃金支払基礎日数11日以上の月が6か月以上でも可。
「高年齢継続被保険者」に該当する方の場合	離職の日以前1年間に賃金支払基礎日数11日以上の月が6か月以上あること。

その他、被保険者が一定の要件を満たせば、以下の雇用継続給付（※）の支給を受けることができます。

- ※①高年齢雇用継続基本給付金・高年齢再就職給付金
- ②育児休業給付金
- ③介護休業給付金

雇用保険の適用・給付の詳細については、管轄のハローワークにお問い合わせください。

② 労災保険

パートタイム労働者も労災保険による補償を受けることができます。業務災害に係る保険給付の種類としては、①療養補償給付、②休業補償給付、③障害補償給付、④遺族補償給付、⑤葬祭料、⑥傷病補償年金、⑦介護補償給付があります。また、通勤災害についても同様の給付があります。そのほか、事業主の行う定期健康診断において脳・心臓疾患に関連する項目で異常の所見が見られた場合に支給する二次健康診断等給付があります。

労災保険の適用・給付の詳細については、管轄の労働基準監督署にお問い合わせください。

(2) 社会保険（健康保険・厚生年金保険）への加入

< POINT >

義務 (社会保険関係 法令)	<ul style="list-style-type: none"> ・パートタイム労働者でも一定の基準を満たせば、社会保険（健康保険・厚生年金保険）の被保険者となる。 ・パートタイム労働者への社会保険の適用拡大が平成28年10月より予定されている。
----------------------	---

すべての法人事業所と、農林水産業など一定の業種を除く常時5人以上の従業員を使用する個人事業所は、社会保険（健康保険・厚生年金保険）の強制適用事業所となります。パートタイム労働者も適用事業所の従業員であり、パートタイム労働者も一定の要件を満たせば被保険者になります。パートタイム労働者に対する社会保険の適用は、原則次表のとおりです。

社会保険の適用要件

資格要件	所定労働時間	1日又は1週間の所定労働時間および1月の所定労働日数が通常の就労者のおおむね3/4未満である者			
	年収	原則として年収が130万円(180万円(注2))未満		原則として年収が130万円(180万円(注2))以上	
適用	医療保険	健康保険等被用者保険の被保険者	(家族が健康保険等被用者保険に加入している場合)健康保険等被用者保険の被扶養者	(家族が健康保険等被用者保険に加入していない場合)国民健康保険の被保険者	国民健康保険の被保険者
	年金	厚生年金保険等被用者年金の被保険者(国民年金の第2号被保険者)	(配偶者が厚生年金保険等被用者年金の被保険者の場合)国民年金の第3号被保険者	(配偶者が厚生年金保険等被用者年金の被保険者でない場合)国民年金の第1号被保険者	国民年金の第1号被保険者

(注1) 被保険者が労働日数、労働時間、就労形態、職務内容などを総合的に勘案して、常用的使用関係が認められれば、社会保険が適用されます。

(注2) 認定対象者が60歳以上である場合(医療保険のみ)、または、おおむね厚生年金保険法による障害厚生年金の受給要件に該当する程度の障害者である場合。

なお、平成28年10月から、①週20時間以上、②月額賃金8.8万円以上(年収106万円以上)、③勤務期間1年以上、④学生以外、⑤従業員501人以上の企業、の条件を全て満たすパートタイム労働者は、健康保険・厚生年金保険が適用されることとなります(「公的年金制度の財政基盤及び最低保障機能の強化等のための国民年金法等の一部を改正する法律」(平成24年法律第62号))。

また、週所定労働時間25時間未満のパートタイム労働者等を、社会保険の適用基準を満たす週所定労働時間30時間以上に延長した企業で、一定の要件を満たした場合には、キャリアアップ助成金(短時間労働者の週所定労働時間延長コース)を受給することができます。

「キャリアアップ助成金」の「週所定労働時間延長コース」の概要

週所定労働時間25時間未満の有期契約労働者等を週所定労働時間30時間以上に延長した事業主で、一定の要件を満たした場合に助成する。

◆助成額：(カッコ内は大企業の額)

1人当たり 10万円(大企業は7.5万円)

<短時間正社員コースの人数と合計し、1年度1事業所当たり10人まで>

<厚生労働省ホームページ キャリアアップ助成金のご案内>

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html

V. 事例集

1. (株) アクタガワ	84
2. (福) 杏樹会・杏樹苑	89
3. (有) 伊豆介護センター	93
4. (株) グリーンケア	96
5. (有) 江東ヘルパーステーション	99
6. (株) 新生メディカル	102
7. (株) ソラスト	107
8. (株) ニックス	112
9. ぽれぽれグループ ((株) ひまわりの会・(福) うねび会)	116
10. (株) やさしい手	120
11. A 社	124
12. B 法人	127
13. C 社	130
14. D 社	134
15. E 法人	137
16. F 社	140
17. G 社	144

労働条件の 明示・説明	賃	金	教育訓練等 の能力開発	人事評価・ キャリアアップ	正社員転換 推進措置	福利厚生・ 安全衛生	ワーク・ライ フ・バランス	職場のコミュ ニケーション	そ の 他
			○	○	○	○	○	○	○

事例 1 (株) アクタガワ

スキルアップの支援、教育訓練の充実により、自らの成長を実感できる定着率の高い職場を実現

本社所在地	静岡県	事業内容	訪問介護事業等					
従業員数	453名	男性	140名	うちパートタイム労働者数	108名	男性	8名	
		女性	313名			女性	100名	

ポイント

- ・働く方の希望を考慮した勤務形態。
- ・マンツーマンによる自己の成長が実感できる教育訓練。
- ・キャリアパス制度で正社員へのステップアップ支援。
- ・所属施設内の複合サービスを利用した計画的なキャリア開発。
- ・改善提案アンケートによる職員ニーズの把握。
- ・正社員に準じた各種制度の適用。

1 企業概要・人員構造

(1) 事業内容

平成 12 年の介護保険制度施行に先駆け平成 11 年に設立。訪問入浴サービスからスタートし、現在は、施設系から在宅系まで多角的に、「人間の生きがいを尊重し、福祉による地域コミュニティを創造する」という理念に基づき、県内で地域に密着した介護サービス事業を展開している。介護関連サービス事業は、要介護高齢者向けの居住施設を運営する事業と、在宅介護の複合拠点としての事業がある。

これらのサービスを各施設に複合的に集約し、県内それぞれの地区に密着した多様な介護ニーズに答えている。現在 15 施設 69 事業所、職員数 453 名だが、今後も施設の増設が予定されており、職員の増加が見込まれている。

(2) 主な職種別勤務状況

正社員は、実働 8 時間（24 時間 4 交代制勤務）、月 22 日以上、月 176 時間以上勤務し、部署によっては週 1 回程度夜勤も担当することになっている。

正社員の職種は、施設長、ホーム長、サービス責任者、運営責任者である。正社員は、従業員のスケジュール管理の他、各施設それぞれのサービスが円滑に運営されるよう管理する。

正社員以外は、下記の 2 通りの時間給者がいる。同社の「フルタイム」とは、基本の日勤帯に勤務することを指し、勤務日数が正社員より少ない職員（パートタイム労働者）も含まれる。

- ・基本の日勤帯 8：30～17：30 に労働する「フルタイムの時間給者」
- ・基本の日勤帯 8：30～17：30 以外の「フルタイムではない時間給者」

同社は、利用者への対応を考え、パートタイム労働者についても、なるべくまとまった時間で働くことを求めている。1 日の勤務時間の下限は、送迎車の運転業務が 3 時間、施設系業務では少なくとも 3～4 時間としている。

ただし、訪問系業務のパートタイム労働者は、訪問件数に応じて1時間から個別に設定されている。

2 取組の背景

介護業界では一般的に顧客を「利用者」と呼び、介護事業は福祉事業であると捉えていたが、ビジネスとして顧客満足度を高めていくためには、顧客を「お客様」と呼ぶサービス業として職員の意識を転換する必要性を感じていた。また、介護事業は離職率の高い業種とされ、定着率を高めるためには、職員自身が職務の成果を実感でき、働きがいを見出せる職場にする必要があった。

同社では、「地域の人が働いて地域の人が介護する」という考え方にに基づき、地域で働くことに生きがいを持ち、介護を受ける人に接することが重要であり、職員が気持ちよく仕事ができなければ顧客に対し気持ち良いサービスは提供できないという考え方に至った。

3 取組の内容

働き方のニーズを考慮した勤務形態

訪問介護ヘルパー（以下「ヘルパー」という。）は約60名で、勤務時間は1か月平均80時間未満が7～8割を占め、出勤日数は個別に定めている。一部の時間帯で勤務するより、日数が少なくても日勤帯（8:30～17:30、8時間）で勤務できる人を優先採用しているが、週1日1時間勤務の職員もおり、個々の生活の事情を考慮しながら個別対応している。

ヘルパーの出退勤管理は、携帯メールから報告を受けている。子育て中のヘルパーは日中の時間を利用して勤務するなど、生活時間帯を有効に使っている。子どもの手が離れてきて勤務時間を増やせるときは、訪問介護とデイサービスを兼務することも可能である。

1日に複数の訪問先があり、移動時間が30分以上を要するときは手当を支給している。時給は、実施するサービス内容により定めているため、勤続等による昇給はないが、勤務時間数が一定以上で社内の認定資格に合格した者には、資格手当が月額で支給される。

自己の成長が実感できる教育訓練

介護サービスの特性上、職員のスキルがサービスの質に直結するという考えから、職員一人ひとりのスキルアップが必須と考えており、教育訓練は「一企業人として良識ある人材」を育成することにあり、介護という一つの業界に限られた知識や技術だけではなく、社会人として求められる常識、ビジネスマナーや行動力等を身につけることも含まれると考えている。

このため、正社員のみならず、パートタイム労働者に対してもキャリアプログラムによる体系的な教育訓練を実施し、研修に要した時間は有給としている。主な研修には次のものが挙げられる。

① マンツーマンスキル研修

介護職のスキルアップを目的に、各施設の教育チームが毎月マンツーマンで技術指導をしている。介護サービスといっても、食事、入浴、排泄、車いすの取扱い、ベッド周りのケア等様々な技術がある。採用の1か月後に面談が行われ、職員は習得状況のチェックを受けながらスキルアップを図っている。

I
II
訪問介護の場合は、まずは「名前を覚えましょう」からスタートし、介護職の未経験者は採用後1か月間、経験者は1～2回、教育チームが訪問先に同行して研修が行われ、1週間単位の課題を達成しながら実施していく。その後も、習得状況に応じて月に1回程度指導が行われ、半年程度かけて全般的な業務に必要な基本スキルを習得できる。

ヘルパーのスキルを評価するためのスキルシートは、ステップ1（教えてもらえば1人でできる）、ステップ2（1人でできる）、ステップ3（人に教えることができる）の3段階あり、月単位でチェックするようになっており、教育チームと本人が控えを持つ。訪問介護は、顧客の住まいに訪問して業務を行うため、きめ細かな配慮を要求されることから、パートタイム労働者も、正社員と区別なく受講することができるようにしている。

② チーム研修

各施設において、職員全員参加の介護に関する知識技術、接遇マナー、法令、介護に関する社会動向等について毎月テーマを決めて実施している。

③ 資格取得支援講習

III
介護福祉士、ケアマネジャー等の試験対策のための講習で、本社専属の教育チーム（3名）を中心に実施している。マンツーマン研修と合わせて筆記試験の研修もあり、資格取得後は資格手当が支給される。

④ その他の研修

IV
介護職員としてだけでなく、社会人としての幅広い教養も含めた人材を育成することを目的に、介護技術、医療の知識から茶道やそば打ち等の文化活動までをテーマに外部講師により実施している。

キャリアパス制度で正社員へのステップアップ

V
パートタイム労働者に対しては、正社員登用制度を入社の際に説明している。登用の要件は、ヘルパー2級以上、普通自動車免許、月22日以上の出勤、月176時間以上勤務できる4交替勤務可能者であり、かつ勤務態度や常識等を評価し、センター長の推薦を必要としている。推薦された者に対し本社担当者が面接を行い、正社員としての具体的な勤務内容を説明し、本人の意思確認を行っている。

能力があれば積極的に登用する方針で、希望者のうち登用されている割合は約4割であるが最近は増えている。正社員は、ケアマネジャー等の有資格者で採用された者以外は、ほとんどが時間給者で採用された後に登用された者となっている。

VI
なお、正社員を希望するが登用基準を満たすことが難しい職員には、改善点等を明確に示し、指導している。パートタイム労働者からスタートしたホーム長も多数おり、公正に評価して門戸を開いている。

所属施設内での計画的なキャリア開発

同社は、各施設に施設系サービス、在宅系サービスを複合的に展開している点を活かし、施設内で配置転換をしながら、各サービスを体験して技能の幅を広げ、スキルに偏りなく介護全般の業務ができるような仕組みを設けている。施設系の職員は訪問系サービスを苦手としたり、訪問系の職員は施設系サービスを苦手としたりすることがあるが、複合型の施設では、普段見慣れていることもあり、施設系、在宅系双方の交流が自然に行われている。これにより、正社員登用も行われやすくなっている。

同社独自のスーパー技能士制度の創設

スーパー技能士は、介護職員初任者研修（旧ヘルパー2級養成研修）を修了した者で、その上位資格として、3年の実務経験を必要とする介護福祉士までの中間的な資格として導入された会社独自の資格で、センター長の推薦に基づき会社が実施する検定に合格した者に対し付与される。資格取得後は、本社に氏名と顔写真が掲示され、資格手当が支給される。

困ったときの「おたすけ本」の配布

「おたすけ本」（名刺大）には、会社理念、顧客からのQ & A、ビジネスマナー（身だしなみ、言葉遣いに注意しましょう、など）が記載されている。職員は業務中携帯しており、指導教育にも利用されている。

正社員に準じた各種制度

福利厚生制度については、正社員との区別はない。慶弔見舞金の支給、ユニフォームの貸与又は支給、サークル活動への参加などがある。インフルエンザ予防接種、スケジュール手帳の配布は、パートタイム労働者にも正社員と同様の取扱いをしている。インフルエンザ等の感染警報があった時は、50枚入りケースのマスクを全員に配布する体制にしている。対人サービスであることからメンタルヘルスケアも大事にしている。

改善提案アンケートによる職員ニーズの把握

毎月の給与明細書に「改善提案書」用紙を同封している。職員からの改善提案書に記載された内容は本社で検討し、本人の納得がいくまで回答して対応している。優秀な提案は表彰することもあり、職員のモチベーションがアップするなど従業員の満足度の向上がうかがえる。

4 成果と課題

同社は、教育訓練制度と正社員登用制度にしっかりとした筋道ができている。マンツーマンスキル研修の毎月の実施については、会社の規模の拡大に伴い、本社の教育チームの負担が大きくなっているが、指導を受ける職員側は、毎月自分のために時間を取ってくれる、自分を見てくれているという気持ち生まれ、愛社精神につながっている。また、職員の悩みを聞く場にもなっており、問題の早期解決にもつながっている。

I
勤務態度（勤怠、現場、言葉遣い）等に改善が必要な職員には個別にマナー研修をしている。訪問介護職員の場合、時間厳守が絶対的であるので特に重点的に指導している。

II
III
IV
V
VI
研修制度を充実させたことにより、職員自身が成長を実感することができ、やりがいや定着率の向上につながり、家庭の事情で退職した人でも戻ってくるが多くなった。離職を留まらせることも重要と考えており、職員自身がいかに期待されているかを認識してもらえるかが重要だと考えている。

労働条件の 明示・説明	賃 金	教育訓練等 の能力開発	人事評価・ キャリアアップ	正社員転換 推進措置	福利厚生・ 安全衛生	ワーク・ライ フ・バランス	職場のコミュ ニケーション	そ の 他
○	○	○	○	○	○	○	○	○

事例 2

(福) 杏樹会・杏樹苑

職員のニーズに合わせて働きやすい就業形態と労働環境を構築、質の高い施設運営とサービス提供につながり、自治体・利用者からも高い評価

本社所在地	埼玉県	事業内容	訪問介護事業等				
従業員数	187名	男性	36名	うちパートタイム労働者数	92名	男性	15名
		女性	151名			女性	77名

ポイント

- ・ヘルパー自身の就業日時ニーズを尊重した雇用契約と勤務日時設定。
- ・ヘルパーの要望を汲んだ働きやすい労働環境作り。
- ・福利厚生制度や能力開発機会は正職員と同一に提供。
- ・働き甲斐につながる工夫を込めた評価システムと賞与支給の実施。

1 企業概要・人員構造

同会は、埼玉県内7か所の施設で高齢者福祉事業と保育事業を行っており、このうち入間市にある杏樹苑では、訪問介護事業のほか介護老人福祉施設、通所介護、居宅介護支援などの高齢者福祉事業を複合的に運営している。

正職員は施設ごとに採用されるものの、施設間の人事異動は経営の必要に応じて実施されている。正職員の給与は、基本給に加え資格手当、勤務形態手当、家族手当等が支給されている。

一方、準職員（パートタイム労働者）は、施設ごとに職種と勤務場所を約して採用され、本人の希望を踏まえて雇用契約の変更を行うケースを除き人事異動や職種転換はない。時間給は職種ごとの地域賃金相場を基準に施設ごとに決定されている。

杏樹苑では、正職員95名に対して準職員92名の職員構成で、週所定労働時間では、30時間未満が88名（95.7%）、30～35時間が4名（4.3%）となっている。訪問介護の職員構成は、正職員1名（サービス提供責任者）、準職員13名（内1名がサービス提供責任者）で、準職員のほとんどが週30時間未満の契約である。

2 取組の背景

同会は、平成11年の法人設立以降10年余の間に、杏樹苑を初めとして7か所もの高齢・保育の施設を入間市内とその隣接地域に開設してきた。その中には地域包括支援センターなど地域自治体からの受託事業も複数含まれており、次年度にも公設保育所を受託運営することが予定されている。

このように、同会がその施設運営に関して自治体や地域利用者から高い支持を得ているのは、旗艦施設としての杏樹苑が法人の運営方針にも掲げている質の高いサービスを提供し続けてきた成果であり、その大きな要因は、就業環境を整備し能力開発機会を積極的に設けるなど、介護職員の能力発揮につながる諸施策を進めてきたことにあると考えられる。

3 取組の内容

ヘルパー自身の就業日時ニーズを尊重した雇用契約と勤務日時設定

ヘルパー用に設計された「就労可能申告書兼雇用契約書」に、就労可能曜日と時間帯、週当たり勤務日数を記載し、これを雇用契約期間における勤務日と勤務時間数設定の目安として労使で確認している。

毎月作成する「月間勤務予定表」は、訪問サービス予定をもとに上記の「就労可能申告書」に記載した勤務目標に近づくように作成している。またこの「月間勤務予定表」は、1か月ごとに自動更新される「雇用契約書」の添付書類として位置づけられ、雇用契約における勤務日及び勤務時間とされている。

契約書類における勤務日時の取り扱い

書類の種類	作成時期等	勤務日時の扱い
就労可能申告書兼雇用契約書	<ul style="list-style-type: none"> ・入職時に作成 ・契約期間は「月間勤務予定表」によると記載 ・毎年4月に同書式で書き換え 	就労可能な曜日、時間帯及び週当たり勤務日数を記入
雇入通知書	<ul style="list-style-type: none"> ・入職時に作成 ・契約期間は1か月（「月間勤務予定表」の期間） 	勤務日数及び勤務期間は別添「月間勤務予定表」に記載と表示
月間勤務予定表	<ul style="list-style-type: none"> ・毎月作成し、雇用契約書の別紙として位置づけ 	「就労可能申告書兼雇用契約書」に記載した、勤務可能な曜日、時間帯及び週当たり勤務日数に極力一致するように予定を作成

就労可能申告書の書式（抜粋）

可能曜日に○	就労可能な時間に○												
月	AM8	9	10	11	12	PM1	2	3	4	5	6	7	8時
火	AM8	9	10	11	12	PM1	2	3	4	5	6	7	8時
水	AM8	9	10	11	12	PM1	2	3	4	5	6	7	8時
木	AM8	9	10	11	12	PM1	2	3	4	5	6	7	8時
金	AM8	9	10	11	12	PM1	2	3	4	5	6	7	8時
土	AM8	9	10	11	12	PM1	2	3	4	5	6	7	8時
1週間の勤務予定日数	概ね週 回 また 1回 時間 不定期												

また、社会保険加入について本人の希望に沿えるように考慮し、週30時間を見据えた勤務実績となるように管理者が調整している。

ヘルパーの要望を汲んだ働きやすい労働環境作り

登録型ヘルパーとして訪問サービス提供予定に従って勤務予定表を作成しているが、1日の訪問サービス開始前及び終了時刻後の各30分を労働時間に組み入れて、出勤時と退勤前には施設内のヘルパーステーションで情報確認と資料整理の業務に当たらせている（文末写真参照）。ただし、訪問先が施設から遠距離にある場合には直行又は直帰としている。

また、訪問予定がキャンセルされた場合は、勤務予定時間をそのまま記録整理など他の業務に当てることを原則にしているが、代替業務がない場合には6割の休業補償を支払っている。

さらに、訪問には施設の車両（乗用車・自転車）を使用させており、ガソリン、保険加入、事故対応なども全て施設持ちとしている。

加えて、通勤手当を支給しているほか、マイカーを使用しての訪問、直行直帰、個人の携帯電話使用などについては、回数に応じた手当を支給している。これらの手当はヘルパーからの要望に応じて順次導入をしてきたものである。

ホームヘルパー手当基準

危険手当（訪問等に対する危険手当）：訪問1回につき100円
マイカー使用料（個人の車で利用者宅を訪問した場合）：1kmにつき12.5円
携帯電話使用料（個人の携帯電話で事業所等へ連絡した場合）：1回につき50円

福利厚生制度や能力開発機会は正職員と同一に提供

年次有給休暇付与、社会保険適用は法定基準で運用しているが、ワーク・ライフ・バランス支援については子どもの対象年齢を高くするなど、法定以上の基準を持つほか、孫の出生や育児支援のための休職（無給）やシフト編成上の便宜を認めるなど、制度適用外の事情に対しても配慮が行われている。

また、定期健康診断は所定労働時間に関わらず準職員全員を対象にしており、休憩室やロッカー設備の利用についても正職員との差はない。

能力開発機会については、毎月内外の専門家を講師に招いて開催される法人内研修（自主参加）にも必ず準職員が参加しており、入所介護部門で行われる介護技術研修に自主参加する者も多い。また、資格取得希望者を対象に開催される法人内勉強会へも準職員が参加可能である。

働きがいにつながる工夫を含めた評価システムと賞与支給

評価と自己申告が一体化された書式による評価を年1回行い、評価結果は冬の賞与に、自己申告は4月の契約更新に反映させている。書式には全職種共通の33の評価項目があるが、準職員自身が該当すると考える項目を選んで自己評価を記入し、上司は総合評価のみを行うので、準職員にとっては記入しやすい評価表であり、自己申告と合わせて自身の仕事ぶりを見直す良い機会になっている。

自己評価の項目（抜粋）と評価基準

自己評価項目 (33項目から抜粋)	出勤時や退勤時、又は利用者・家族・来客・上司・同輩とすれ違った時は、明るく相手より先に挨拶をしている
	毎朝出勤時にはその日の仕事内容を確認し、直ぐに仕事に移れるよう準備している
	組織で仕事をしていることを常に意識し、休暇の取り方などに配慮をしている
	自主研修・資格取得などの自己啓発に積極的に取り組んでいる
評価基準	ほぼ9割方実行し、自信がある
	7から8割方できている
	どちらかといえば、できていることが多い
	どちらかといえば、できていないことが多い
	ほとんど実行できていない

I
賞与は所定労働時間と勤続を基準に評価結果を反映させて、1回1万円～10万円程度を支給しており、賞与明細書は施設長が個別に面談を行いながら手渡しをしているので、意見聴取や動機づけを直接行う良い機会になっている。

契約更新時の昇給には、毎年10円ほどを経験給的に一律加算しているが、評価が良好であるなど貢献度の大きい一部の者には増額をしている。

II 4 成果

ヘルパーにとって働きやすい環境となるような諸施策を進めたことは、平均勤続が8年という高い定着率に結び付いている。また、朝夕にヘルパーステーションで直接コミュニケーションを行うことができる就業形態をとることで、訪問介護にとって重要な利用者情報の共有が容易になり、前項と併せて介護サービスの質を高めることに寄与している。

III
また、福利厚生制度や能力開発機会を準職員にも積極的に提供してきたことが職場の一体感につながっており、忘年会など職場親交のイベントに多くの準職員が参加するほか、夏祭りなど施設の催事にもボランティアとして多数が参加協力をしている。

IV
さらに、WLBに対する積極的な取組は、平成21年度少子化社会白書に少子化社会対策に関する先進的取組事例として取り上げられるとともに、平成24年度さいたま輝き荻野吟子賞（いきいき職場部門）も受賞した。



杏樹苑ヘルパーステーション



ステーション内のミーティングデスク

労働条件の 明示・説明	賃 金	教育訓練等 の能力開発	人事評価・ キャリアアップ	正社員転換 推進措置	福利厚生・ 安全衛生	ワーク・ライ フ・バランス	職場のコミュ ニケーション	そ の 他
	○	○		○	○	○	○	

事例 3

(有) 伊豆介護センター

充実した研修制度、稼働実績に応じた賃金制度、子育て支援により人材を育成し、定着率向上

本社所在地	静岡県	事業内容	訪問介護等				
従業員数	310名	男性	63名	うちパートタイム労働者数	155名	男性	20名
		女性	247名			女性	135名

ポイント

- ・正社員転換制度、働き方の変更可能。
- ・保育料補助制度あり。
- ・研修制度の充実。
- ・キッズスペースの設置と活用。
- ・休暇制度の充実。
- ・賃金制度の充実。

1 企業概要・人員構造

介護保険がスタートするのをきっかけに平成8年2月6日に設立し、現在は、県内5市の9か所の施設を拠点に高齢者、障害者支援事業を展開している。組織体系は、経営企画室、在宅介護事業、地域包括支援センター、施設介護事業部の4つに分類され、在宅介護事業部は、ホームヘルプサービスチームとケアマネジメントチームに分かれている。施設介護事業部は、グループホーム、デイサービス、小規模多機能型居宅介護に分かれている。

社員数は310名で、正社員と契約社員（短時間勤務も含む）で構成されている。訪問介護に従事する契約社員は、時間拘束型ヘルパーと登録型ヘルパーであり、採用時に本人の希望により決定するが、その後事情等により、変更が可能である。働きやすい職場として従業員の定着率が良い。

平成18年度、男女雇用均等推進企業静岡労働局長優良賞受賞、平成20年男女共同参画社会づくり活動に関する知事褒章を受賞している。また、経営者自ら静岡県ワーク・ライフ・バランスセミナーの講師や静岡県ワーク・ライフ・バランスシンポジウム開催のパネルディスカッションにパネリストとして参加しており、ワーク・ライフ・バランスの推進に積極的に取り組んでおり、子育て世代のヘルパーも多い。

2 取組の背景

介護業界は女性従業員が多いため、女性の力が発揮できるよう、女性に働きやすい職場を目指している。多様な働き方により、良い人材を育成し、安心して長く働けるように、福利厚生制度、教育研修制度、保育料補助等の施策がとられている。また、生活の変化等により、雇用契約内容の変更も可能にしている。

3 取組の内容

正社員転換制度、契約の変更

採用時の面接、契約更新時の面談で本人の希望を聞いて、上司の意見等を参考に正社員に転換することができる。

時間拘束型ヘルパー、登録型ヘルパー等の変更もできる。

60歳定年後も65歳まで1年更新の継続雇用制度があり、65歳を過ぎても健康で働くことができれば、70歳まで勤務が可能である。70歳以上は、6か月更新となる。現在は75歳の従業員もいる。

子育て世代のための保育料補助制度

保育所や学童クラブに子どもを預けている従業員には、保育料補助制度があり、正社員は、保育料の50%（上限2万円）、契約社員は、保育料の25%（上限1万円）を会社が負担する。従業員20名が現在利用しており、うち契約社員が16名となっている。子育て中の女性が就業し継続しやすい環境を整えている。

研修制度の充実

従業員全員を対象に月1回、18時30分～20時30分の2時間程度の研修を実施している。研修は託児付き（乳幼児は対象外）で実施しているため、子育て中の契約社員等も安心して研修に参加ができる。研修講師は、医師、司法書士、アスレチックトレーナー等多様で、介護技術だけでなく、相続、医療、健康など、業務や生活に役立つ内容になっている。

研修に参加した場合は、研修手当として社内規定による研修費を支給しており、研修参加状況は人事評価にも反映している。

研修には、介護福祉士の資格取得の講座もあり、受講後の合格率は約80%と高い。資格取得は正社員へのキャリアアップにもつながっている。

キッズスペースの活用

施設内にキッズスペースが設置されている。子育て中の従業員が、研修や資料を取りに来た時、打ち合わせ、簡単なデスクワーク等に子ども同伴で出勤できるよう工夫している。

休暇制度の充実

ワーク・ライフ・バランスの推進に積極的に取り組んでおり、子育て中の女性を支援する施策の充実により、ヘルパーの定着率が良い。正社員と契約社員を併せ、年次有給休暇の取得率は70%程度である。年次有給休暇取得については、内容を問わず本人の希望どおりに取得できる。子どもの授業参観、学校行事等で取得する従業員が多い。

育児休業、介護休業の制度があり、過去5年間に育児休業は6名が利用している。介護休業は無給なので、年次有給休暇で対応する従業員が多い。短時間を含む契約社員も取得できる。

賃金制度の充実

訪問介護の常勤従業員は、7時～16時、8時～17時、9時～18時の3パターンで本人の希望を考慮してシフトをつくり、完全週休2日制をとっている。

登録型ヘルパーの時給は基準表に基づき規定している。要介護者へのサービスは1,220円～1,400円台、要支援者へのサービスは1,090円～1,300円台である。

ヘルパー2級、介護福祉士等の資格の有無、勤務実績、研修受講状況により評価を行い、時給を設定する。勤務開始から100時間を超えると時間給が50円アップする。1年以上勤務すると4月に時間給がアップする。また、介護福祉士の資格を取得すると時間給が60円アップする。その他、上司の評価により10～30円の時間給が上乘せになることがある。

登録型ヘルパーは直行直帰を基本とする。交通費は、車通勤は27円/1km、移動は30円/1kmを支給する。サービス先への移動についても、通常の交通費にプラスされた移動手当が、車の場合19円/件、徒歩や自転車の場合30円/件が支給される。

ホームヘルプサービスチームを含む全従業員を対象に相談窓口を設置

ヘルパーを含む全従業員を対象に、悩み事を相談できる窓口を置き、従業員が安心して働くことができる職場を作っている。研修や報告の機会等を通じて、日ごろから管理者とヘルパーのコミュニケーションが取られており、定着率の向上につながっている。

正社員転換の実績

正社員転換については本人の希望を把握しておき、空きが出た場合に、人事評価をもとに登用を行う。昨年は2人の転換実績がある。

4 成果と課題

保育料補助制度では、正社員より、契約社員の利用者が多い。入社時や年1回の更新時に面談を行い、正社員転換や契約内容変更により、ライフプランに合わせて多様な働き方ができ、ヘルパーの定着率が高い。

育児休業取得者は5年以内に6名、介護休業は1名の取得となっている。また育児期間は短時間勤務に変更し、子どもの成長により再び常勤勤務に変更することもできる。

研修制度が充実しており、手当の支給により参加率も高く、介護福祉士試験についても研修参加者の合格率は80%程度と高い。

広報誌「きめこま介報」を発行したり、納涼祭やもちつき等のイベントを開催して、地域と従業員の交流を図っている。

働きやすい職場として、従業員の定着率が高いため、現在従業員の平均年齢が45歳程度と高くなってきている。75歳を超える従業員もいる。今後、従業員の高齢化への対応が求められ、高齢者雇用の契約時の更新内容や賃金制度等の見直しが課題となっている。

労働条件の 明示・説明	賃 金	教育訓練等 の能力開発	人事評価・ キャリアアップ	正社員転換 推進措置	福利厚生・ 安全衛生	ワーク・ライ フ・バランス	職場のコミュ ニケーション	そ の 他
	○	○	○	○	○		○	○

事例 4

(株) グリーンケア

顧客重視の姿勢から現場主義を徹底し、パートの育成と処遇改善を図る

本社所在地	福岡県	事業内容	訪問介護事業等				
従業員数	120名	男性	13名	うちパートタイム労働者数	62名	男性	6名
		女性	107名			女性	56名

ポイント

- ・昇給・昇格に反映させる評価制度、評価査定に基づく賞与支給と表彰制度。
- ・2種類の独自の業務マニュアルに基づく教育訓練の実施。
- ・多段階にわたって動機づけを重視した正社員等への段階的な転換制度。
- ・プラス面を伸ばしていくための「ブレイズ報告」制度を導入。
- ・グループサークルミーティング等のコミュニケーション重視策。

1 企業概要・人員構造

同社は、地域密着型の総合介護事業者として、ケアプランの作成及び訪問介護と通所介護を実施してきた。全社のパートを含む従業員は、訪問介護・通所介護・在宅介護を含む全事業所・全部門で計120名となっている。

訪問介護部門におけるパートとは、登録ヘルパー（社会保険未加入）を指しており、計62名が在籍している。この他常勤ヘルパー（社会保険加入者）が4名いる。利用者は1月400名程度である。パートの平均年齢は50歳前後であり、中には80歳近くの高年齢者もいる。

パートの活用理由は、コストの削減と、繁忙に対応するためである。パートにとって働きやすい職場を目指しており、近隣に住む主婦が中心で、勤務日、時間帯については本人の希望に沿って柔軟に対応している。

2 取組の背景

同社は、尊敬・敬愛・愛情・謙虚の4つを経営理念とするとともに、なによりも人の“こころ”を大事にしてきた。これを受けて、お客様重視の姿勢のもとにヘルパーが同社の商品であると捉え、一人が良ければ会社全体も良くなっていくという考え方のもとに、皆が会社の看板を背負っているという意識を常に持ってもらうようにしてきた。ビジョン経営の下、活気があり、モチベーションが高く、チームとして頑張ろうという意識を持つことでより働きやすい職場になると捉えている。

このために徹底してきたのが、「現場主義」経営である。この方針の下、マニュアルを強化する一方で、パートに対する採用面接については現場の目線が大事という考えから現場責任者に任すなどのことを行ってきた。

3 取組の内容

昇給・昇格に反映させる評価制度

独自の評価制度があり、パートに対しても昇給や昇格の際に反映させている。

評価の項目としては、待遇・苦情・代行・休暇・サークルミーティング・書類提出・技術力（家事援助）・技術力（身体介護）・資格となっており、20点満点で実施している。項目ごとの基準に基づき、サービス提供責任者10名がミーティングを行った上で、評価査定を総合的に決定している。また、評価制度の一環として、パートも含めて定期的にフィードバックしている。

評価査定に基づく賞与支給と表彰制度

年に1回の賞与（寸志）を支給しており、これは、毎年12月に評価査定の上で、翌1月に支給している。また、表彰制度を設けており、最長時間勤務者・功労賞・勤続5年以上などの表彰対象となった者に対しては、賞与時に金一封を支給している。

2種類の業務マニュアルに基づく教育訓練

ヘルパーマニュアルとサービス提供責任者用マニュアルの2つの業務マニュアルを持っている。うちヘルパーマニュアルは、平成12年4月に策定し、法改正時などを中心にこれまで計17回改定してきた。全部で72頁にもなり、全てのパートに配布している。マニュアルは、基本的な心得から始まり、訪問に関する注意点、待遇、プライバシーの保護、活動時の携行品、苦情対応、災害時対応、生活援助の基本、身体介護の基本、感染症対策、食中毒の予防、自己評価のためのチェックシート等多岐にわたっている。

これらのマニュアルは同社の宝であると捉え、先々は社会の役に立てるよう、出版するなど公的に発表する機会についても考えている。

教育訓練については、採用後の新人研修を重視しており、この時は、管理者、主任クラスが講師となり、ヘルパーマニュアルを用いて丸1日をかけて事業概要や就業規則等に関する説明を行い、十分に理解してもらえるように心がけている。

また、未熟練のヘルパーの育成に当たっては、観察力を養うとともに、心のケアも含めた総合的な介護力をアップすることを心がけている。

なお、介護福祉士資格取得時には、対象者に対して社内で実務研修を実施している。

正社員等への段階的な転換制度

転換（登用）制度があり、重視している。これには、「登録ヘルパー」→「常勤ヘルパー」→「正社員」のそれぞれの段階で実施している。

転換にあたっては、現場の視点を重視する方針から、課長以下のサービス提供責任者が審査を行い、さらに経営幹部が同社の理念をよく理解できているかの総合的な評価を行って決定する方式としている。

転換の基準は、勤続1年以上の者から、本人の希望と利用者の評価等を考慮した上で判断している。なお、特に仕事に向き合う姿勢を重視している。

I
この1年間では登録ヘルパーから常勤ヘルパーへ2名、さらに常勤ヘルパーから正社員へ5名転換した。

「ブレイズ報告」制度

ブレイズ報告とは、利用者からのプラス評価を取り上げて、これを社員にフィードバックするものである。3年ほど前から掲示ボードに記載し、これをミーティング時にその都度発表することで、皆で共有し、社員のモチベーションアップにも役立っている。

「グループサークルミーティング」

II
月に1回、1.5時間程度、サービス提供責任者が職場で主催するミーティングを実施している。パートも含めて全員が参加することを重視しており、この時間も賃金支払い対象としている。また、これを受けて、年に2回の合同ミーティングも併せて開催している。

4 成果と課題

III
現場の目線で働きやすい職場ということが社員、パートに浸透してきた結果、勤続5年以上のヘルパーが24名となり、定着率は業界の中でも高くなってきた。

また、アンケートなどをみても、利用者からの評価が向上してきたといえる。同社がこれまで、サービス提供責任者を重視し人数も多く設定していることが、利用者到手厚い姿勢と評価されているようである。今後も同社に頼んで心から良かったと言われるように全社一丸となって心がけていきたいと考えている。

IV
近年、ヘルパーの高齢化が進んできており、会社の将来のことを考えて若返りを図り、若い人にも生き生きとして長く働ける魅力的な職場づくりを進めていきたいと考えている。

また、特に3K職場とも言われる中で、人材確保が大きな課題となっている。これまで資格を持っていなければ採用はしない方針としてきたが、ヘルパーの試験制度が変更され、研修時間が長くなったことも影響して、募集をかけても応募者が減少し、人材確保がいっそう困難であることから、将来的には資格を持たない者を通所介護職などで採用し、人材を育成することも検討したい。

V
また、同社のサービス提供責任者の役割を重視した業務の進め方が成果でもある一方で、課題ともなっている。例えば、計画書の交付時には責任者自ら訪問し説明して渡すなど、日常的な業務に追われてますます負担が重くなってきていることが、懸念されている。

労働条件の 明示・説明	賃 金	教育訓練等 の能力開発	人事評価・ キャリアアップ	正社員転換 推進措置	福利厚生・ 安全衛生	ワーク・ライ フ・バランス	職場のコミュ ニケーション	そ の 他
	○	○			○		○	

事例 5

(有) 江東ヘルパーステーション

企業理念を浸透させたマネジメント力と社内新聞等を活用した効果的な情報共有により、スキルアップと定着化を図る

本社所在地	東京都	事業内容	訪問介護事業等				
従業員数	約 110 名	男性	9 名	うちパートタイム労働者数	約 100 名	男性	8 名
		女性	約 100 名			女性	約 90 名

ポイント

- ・社内イントラネットを充実、社内新聞の定期発行により介護に係る様々な情報を共有化して、社員のマネジメント力を培い、登録型ヘルパーとのコミュニケーション力をUPした結果、ヘルパーの介護技術と定着率を高める。
- ・永年勤続表彰を正社員と同様に行う。

1 企業概要・人員構造

同社は昭和 55 年から看護婦家政婦紹介所をしていたが、介護保険制度の開始と同時に、居宅介護支援事業及び訪問介護事業を開始した。事業所は、本社を兼ねて 1 か所であり、事業所では介護に係る実務研修ができるようになっている。

人員構成は、正社員 12 名は全員介護福祉士の有資格者であり、うち 9 名がサービス提供責任者で、ケアマネジャーを兼務している者もいる。主たる事業である訪問介護を行うヘルパーは、正社員を除けば全員登録型ヘルパーで、約 100 名の登録者がいる。現在稼働しているのは約 70 名程度であり、うち 90%以上が 50 歳から 60 歳代の女性である（平均年齢 59 歳・勤続年数約 7 年・最少年齢 24 歳・最高年齢 80 歳）。訪問介護を 1 日 1 時間から 1 時間半程度利用する者が多いことから、登録型ヘルパーの稼働時間は平均月約 32 時間となっている。

正社員は、本社である事業所において社である「誠実で、思いやりを持ち、前向きで行動する」ことを基本として、主に登録型ヘルパーのマネジメントを担当している。正社員の平均年齢は 48 歳で、勤続年数の平均は約 9 年、登録型ヘルパーに対しては「思いやりを持って接し、話しやすい雰囲気作りに努め、進んで悩み等の相談に乗る」という行動指針の下、教育指導等を任されている。

2 取組の背景

同社は看護婦家政婦紹介所から介護事業へ移行したものの、会社組織としての体制がほとんどできていなかったのが実態であった。看護婦家政婦紹介所からの先代社長の跡を継いだ現社長が、まずは社内の組織づくりと広範な介護業務に係るマニュアル等の整備を進めないと、ほぼ事業所外で稼働する登録型ヘルパーの管理ができないことを痛感したため、会社組織の基本を築くことを手掛けた。まず、企業理念及び運営方針を手始めに、どうすれば事業を円滑に進めることができるか、統一的な教育を浸透させるにはどのような手法が良いか、働く側をどれだけ大切にできるか等の視点から、段階を経て 1 つずつ検討を進めて行った。

登録型ヘルパーは、会社に魅力がないとすぐに他の事業所へ移動してしまう傾向があるので、「安心」して長期にわたり登録を続け、スキルアップしながら働き続けられることを常に意識した対応を心がけた。

3 取組の内容

社内イントラネットや社内新聞による情報共有、マネジメント強化

登録ヘルパーの管理や教育、サービス水準向上等を含む社内マネジメントの強化を意図して、社内イントラネットを独自に作成し、運用している。同イントラネットには、企業理念（公明正大な事業活動を通じて社会へ貢献・質の高い心でふるえるサービス・社員の豊かな人生の実現）、当該年度の事業計画、会社が目指すサービス、作業分担一覧、ヘルパー一覧、各種規定及び基準、各種マニュアル、苦情処理対応、各種行政資料、介護関係法令等あらゆる情報が網羅されており、全ての社員がいつでも学ぶ機会があり、基本的には誰でも確認できる状態としている。また、会社は、登録型ヘルパーを含む社員全員に渡るものとして、社内新聞の「クローバー通信」（図表1）を毎月発行している。この新聞では、会社から登録ヘルパー等へのお知らせだけでなく、最新の介護知識や介護技術に関する情報を分かりやすく解説するコーナー等を設けており、新しい情報等の周知とともに正社員、登録型ヘルパー、利用者との間に一体感を持たせる仕組みを創りだしている。このような社内情報共有化を推進する仕組みを整備した結果、サービス提供責任者でもある正社員が、登録型ヘルパーに対する細かな対応を常にできる環境ができるため、良好な人間関係が構築されており、結果として登録型ヘルパーの定着率の高さに繋がっている。

図表1 社内新聞「クローバー通信」

クローバー通信
第108号 平成24年4月1日
発行 介護ヘルパーズステーション

研修後記
3月16日に平成2年度介護保険改正説明会を開催しました。介護保険制度の概要や、ヘルパーさんの使命、また事務所内の体制についての内容でしたが、ご理解いただけましたでしょうか？
サービス時間の短縮や時間の区切りが厳格になり、利用者様はもちろんヘルパーさんについても戸惑いがあると思いますが、早からの対応をよろしくお願ひします。なお不明な点がございましたらサービス提供責任者に何なりとご相談下さい。
利用者様には担当者変更点の説明が上がりますので、よろしくお願ひいたします。

サービス提供責任者を紹介します！
名前には伏せておきますが、実にユニークな集団です。
→利用者さんの顔縁を平然とかけ得るうたとA →DA EGO通っけどこまでもM
→何って言ったってゲーム好き、休みの日は引きこもりのR(1) →初級部にての空 少々疲れ気味のS
→絶対安静の意味を知らない狂語のK(2) →中級部にての空 少々疲れ気味のS
→新編と思いきや夫より愛嬌大事のK(3) →上級部にての空 少々疲れ気味のS
→そして最後に私、こんなユニークな人たちに囲まれて幸せな1です。ちなみにバレーボールのレギュラー外され落ち込んではいます！どうぞ、これからもよろしくお願ひします！1！べこり

脳梗塞リスクマーカーをご存知ですか？
脳梗塞とは？
脳梗塞とは、正式には「無症候性脳梗塞」といわれ、その名のとおり本人はこれといった病状を感じないものの、脳内にこくく積る血栓（凝り固まった血液）が原因で、脳卒中（脳梗塞）が起きるCTやMRI検査などによって、偶然発見されるケースが多いといわれます。いわば脳梗塞の予備軍であり、将来的に脳梗塞を発症するリスクも高くなるため注意信号と捉えるべきです。
脳梗塞と同様、基本的には歳をとることで脳梗塞となる割合もまた高まっていくのですが、最近では、30～40代の比較的若い世代においても増えてきており典型的な「生活習慣病」となっています。
①血圧検査で脳梗塞リスクを診断
脳梗塞リスクマーカーは、今までは脳検査でなければ見つかりませんでした。血液検査でリスクを診断できる脳梗塞リスクマーカーが開発されました。検査するだけの簡単な検査です。
②このようなお勧めします
脳梗塞リスクマーカーは、脳検査でなければ見つかりませんでした。血液検査でリスクを診断できる脳梗塞リスクマーカーが開発されました。検査するだけの簡単な検査です。
危険信号をキャッチして早期治療に至るかどうかはその後の病状を大きく左右することになるため、自己判断をすることなく必ず病院に行き、CTやMRI・MRAによる脳の画像診断検査を行いましう。

豆腐と小松菜の炒めもの 人数あたり
材料(4人分)
木綿豆腐 丁(300g) 豚肉(切り落とし) 100g (酒、醤油各 少々) 小松菜 約(200g) 長ねぎ 半 生揚げ 1パック(100g) しょうが 少々 味噌 少々
作り方
①豆腐は半分切って1cm厚さに切り、ペーパータオルに拭いてはきき、油で焼いておく。
②小松菜は5cm長さに切り、葉先と葉にぎって分ける。長ねぎは斜め1cm幅に切る。生揚げは5cm幅に切る。しょうがは薄切りにし、赤唐辛子は種を除く。
③合わせ調味料を混ぜておく。
④中火で油(大1)を熱して豆腐を入れ、中火で両面をじっくり焼く。
⑤中火で油(大2)を足し、赤唐辛子としょうがを入れて香り立ったら、豚肉を加えて色がかわるまで炒める。生揚げを加えて焼きつけ、長ねぎを炒め合わせる。強火にして小松菜の葉、葉先の順に加えて手早く炒める。豆腐を戻し入れ、⑥をまわし入れて全体に炒め合わせる。

事前の給与シミュレーションによる働くイメージづくり

登録ヘルパーに対しては、実際勤務した場合にどの程度の収入になるか、勤務する前に稼働時間に基づく給与のシミュレーションをヘルパー各人に提示し、安心して働くイメージを事前に持たせている。

賞与の支給

登録型ヘルパーに対して、1か月1万円以上、かつ過去12か月で12万円以上の稼働勤務実績がある者に対し、年2回5,000円から6万円程度の範囲で、サービス提供責任者が行った評価（3段階評価）に応じて賞与を支給している。

介護資格取得支援制度

ヘルパーの資格がないが、介護業務に従事したいと登録を希望する者に対しては、2級ヘルパー資格取得の講座を受講させ、修了書もらった時点で半額の補助を行っている。ただし、最低2年間は同社で訪問介護に従事してもらうことを要件としている。

正社員と同じ表彰制度

定着率が高いこともあり、勤続10年以上（その後5年毎に）の登録型ヘルパーに対し、正社員と同様に表彰を行っている。表彰方法は、表彰状・記念品授与・賞金がセットで正社員と同時期に行っており、登録型ヘルパーを続けていくモチベーションの向上に繋がっている。

全額会社負担での健康診断の実施

健康診断は、労働時間に関わらず、全額会社負担としており、受診を精励している。

4 成果と課題

登録型ヘルパーからは、これまで5名が正社員になり、サービス提供責任者となって、事業の中心を担っている。サービス提供責任者のマネジメント能力が高いこともあるが、登録型ヘルパーとはフランクな信頼関係が結ばれており、稼働の仕方も現場で柔軟性のある対応を可能な限り行っていることから、この会社であれば安心して働くことができる、として定着率の高さに繋がっている。実際、登録型ヘルパーに対し、「ヘルパーさんアンケート」を年1回実施しているが、現状に対する不満や要望はあまり出てこない。

一方で、賞与の支給額については、担当するサービス提供責任者が3段階程度の評価をした結果に基づいているものの、評価に明確な基準があるわけではないことが課題である。

会社としては現状の質を維持していくためにも、賃金の引上げや常勤で働く仕組みを検討したいが、それらは介護保険法の改正次第で大きく対応が変わるものであり、長期的な計画を立てられない現状では予算的にも難しい。

労働条件の
明示・説明

賃

金

教育訓練等
の能力開発人事評価・
キャリアアップ正社員転換
推進措置福利厚生・
安全衛生ワーク・ライ
フ・バランス職場のコミュ
ニケーション

そ の 他

事例 6 (株) 新生メディカル

事例 6

スキルアップのための社内研修や実践発表会を実施するとともに、短時間巡回訪問サービス推進によりパート職員の固定給化を実現

本社所在地	岐阜県	事業内容	訪問介護事業等				
従業員数	336名	男性	4名	うちパートタイム労働者数	170名	男性	3名
		女性	332名			女性	167名

ポイント

- ・就業規則その他規則の改訂に当たり、代表取締役がその趣旨や思いを明文化。
- ・短時間巡回訪問介護サービス推進によるサービス効率化により、週所定労働時間 20 時間以上のパート職員の賃金を固定給化。
- ・時間と距離を自己申告することによって、正確な移動時間等を把握し手当を支払う。
- ・パート職員をチームリーダー、サービス提供責任者へ登用し、手当を支給。
- ・パート職員を含む全職員を対象に社内研修を体系的に実施。人材育成施策の一環として社内実践発表会も毎年実施。
- ・職員個々が次のステップへ進むための目標と課題を明らかにする職員評価表を導入。

1 企業概要・人員構造

昭和 52 年に創業し、訪問介護を中心に展開している中部地区の事業所である。直営で 7 訪問介護事業所、その他福祉用具貸与 / 販売、認知症対応型通所介護、訪問入浴介護と保育所を運営する。

職員の構成は、図表 1 の通り。週所定労働時間が 20 時間未満の者が半数以上を占める。離職率(退職者数 / 期首職員数)は平成 24 年度で正職員が 10%、パート職員が 19%、全体の平均は 17% である。

近年、パート職員の賃金は時給制の他に固定給制(日給月給制)を導入している。固定給者は時給者に比べ、利用者のサービス提供時間以外に事務補助等も行い、勤務時間が固定され自由度は減少するが安定する。入社の際に働き方の違いを説明し、会社と本人の双方の合意で時給制又は固定給制が決まる。また、年に 1~2 回上長との面談で本人から働き方の希望などを聞く機会もある。契約更新時に時給制から固定給制、場合によっては固定給制から時給制に変わることもある。

図表 1 雇用管理区分別の職員構成と勤務状況

区分	週労働時間	給与体系	合計	(うちサ責)	(うち事務)	
正社員	40H	固定	75	29	16	*社保/雇保対象者
有期契約	40H	固定	16	3	4	*社保/雇保対象者
パート	30H~40H	固定	17	1	3	*社保/雇保対象者
		時給	29	1	0	*社保/雇保対象者
	20H~40H	固定	13	1	0	*雇保対象者
		時給	16	0	0	*雇保対象者
	20H未満	時給	170	0	2	
	合計		336	35	25	

時給制は、滞在型（1時間単位賃金）、30分の巡回型（1回当たり賃金）、20分未満の短時間（1回当たり賃金）の別で、平日、土日祝日の単価を雇用契約書で交わしている。

2 取組の背景

介護保険法施行を境に、職員数と営業所数も増加していき、社内制度の整備を行う必要があった。その際に心がけたことは、これまでと変わらず信頼関係を大切にし、創業当初からの事業の目的である専門職としての技術・知識・職業理念をもとに職員一人ひとりの自立を重視し、自分達の会社を自分達で育てようという考え方を重視することであった。企業としては現状に満足することなくモデル事業等にもチャレンジしながら、現場の声をもとに前に進む努力を惜しまず、職員に対しては自立を支える様々な施策を取り入れながら経営を進めてきた。

また、施設にいるように朝から夜までの24時間在宅で必要なサービス提供が受けられる「短時間巡回訪問介護サービス（岐阜県モデル事業）」を受託し、新しいサービス提供スタイルにいち早く取り組んできたことが、利用者満足のためのサービス向上や、パート職員の固定給化などヘルパーの雇用の安定を追求するきっかけとなった。

3 取組の内容

就業規則その他規程の改訂に当たり代表取締役がその趣旨や考えを明文化

平成18年の就業規則その他規程の大幅な改訂の際に、規則・規程の改訂趣旨、会社として今後も大切にしていきたい職員との関係性、また会社の姿勢についての考えを代表取締役が整理し、就業規則の前文という形で明文化して職員全員に伝えた。

図表2 就業規則改訂に際しての代表取締役による前文（抜粋）

（前略）大切なことは、これまでと変わらず信頼関係に基づき、事業の目的である自立支援の考え方を約束事の中においても実践していく姿勢を持ち続けていくことです。それは「誰かが創り、誰かから言われたから守る」のではなく、「自分達の会社を自分たちで育て、約束事を守る」ことです。（後略）

短時間巡回訪問サービスの推進によりサービス効率化を図り、週所定労働時間20時間以上のパート職員の固定給化を実現

岐阜県モデル事業受託をきっかけに、サービス提供時間の区分を細かくし、複数職員でシフトを組んでサービスを提供する「短時間巡回訪問介護サービス」（以下、「短時間巡回サービス」という）を4～5年前より本格的に実践している。

滞在型によるサービス提供は、一度の訪問でいくつかのサービスを提供できるが、反面、話が上手い、気が利く等、介護技術以外の部分によって利用者ヘルパーのマッチングが左右され、非効率になる側面がある。特に生活支援の場合、利用者の望んでいる掃除の仕方や料理の味付けを若い職員が行うことは難しいこともある。個々のヘルパーの持ち味を活かし、滞在型と短時間

巡回サービスを効果的に組み合わせたマッチングを考えている。

平成24年度の介護保険制度の改正に伴い、新たにサービスメニューとして20分未満の身体介護の位置づけが明確になったことで、サービス提供責任者が無駄のないコース作りに努め、職員の稼動を安定化することで、週20時間以上のパート職員の賃金形態に固定給制を導入することができた。

自己申告による正確な移動時間等の把握と手当の支払い

移動時間や待機時間等については、実際に業務を行ったヘルパー本人が詳細に時間や移動距離を出勤表で自己申告し、その実態に基づく手当を支払うことで納得感を得られるようにしている。中でも利用者～利用者、利用者～ステーションの間の移動については、時間と距離の両方を記入できるようになっている。時間と距離が必要な理由は、山間など公共交通機関の使えない地域に住んでいる利用者が多い営業所や、距離はなくとも信号待ちで時間がかかる市街地の利用者が多い営業所など、どちらの事情も考慮して対応できるようにするためである。待機時間についても補償している。

パート職員のチームリーダー、サービス提供責任者への登用

利用者一人を複数名（チーム）の介護職員で対応するチーム制を導入している。入社後6か月～1年でチームリーダーとして担当ケースを持ち、1ケースにつき月1,000円のリーダー手当が支給される。中にはいくつかのチームリーダーになっている職員もおり、チームリーダー128名のうちパート職員が95名を占める。チームリーダーの役割は各職員の報告をまとめ、サービス提供責任者に報告することと、担当ケースのカンファレンスの準備である。登用条件は、管理職である営業所長とステーション責任者が、アセスメント力の向上を期待する職員を指名する。

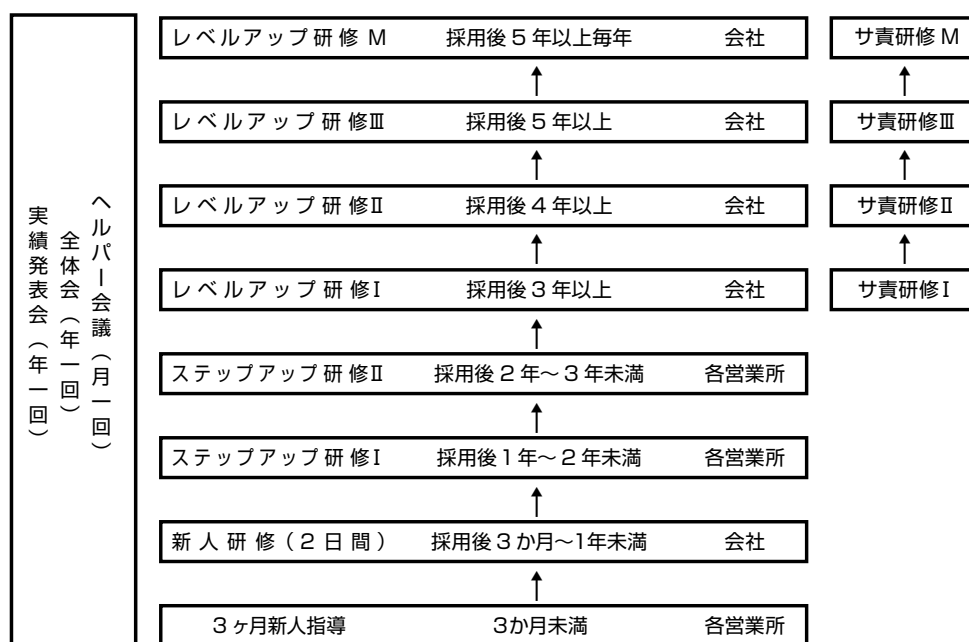
サービス提供責任者は、介護福祉士の資格保有者で、かつチームリーダーの経験者が任命される。経験等により手当の金額は決定され、1か月7,000円以上の手当が支給される。サービス提供責任者35名のうちパート職員は3名で、手当はパート職員も正職員と同様に支給される。

パート職員を含む全職員を対象に社内研修を体系的に実施

社内教育は各所長（管理者）がその役割を担っている。研修は正職員・パート職員全員が対象で、3か月新人指導、新人研修、ステップアップ研修（Ⅰ～Ⅱ）、レベルアップ研修（Ⅰ～Ⅲ、マスター）、サービス提供責任者（以下、「サ責」という。）研修（Ⅰ～Ⅲ、マスター）の対象者、開催時期、目的と内容が毎年度、一覧で明示される。

全職員は毎年、何らかの研修に参加する必要があると、個々に配布される研修計画用紙にその年に参加する研修と当年度の目標を上長との面接で共に確認して設定し、目標に対しての振り返りも上長との面接にて確認する。

図表3 社内研修体系概要



人材育成施策の一環として行う「社内実践発表会」

平成 13 年から開催している「社内実践発表会」は、年 1 回各現場での実践について発表するものであり、訪問介護だけでなく全社各部門の職員が発表を通じて改めて自分達の日々の業務を振り返り、それぞれの役割を再確認して今後に活かしていく良い機会となっている。これにはパート職員も参加する。

発表する職員は大勢の前で決められた時間内に話すことや発表のための資料作成をすることで成長でき、発表を聴く人は発表の内容から気づきを得る等の効果があることから、人材育成施策の一つと位置づけている。

当初は会社主導で行われた発表会も、現在では“全職員で作る”ことを心掛け、テーマ等の企画、準備、当日の運営まで実行委員会（各営業所より 1 名ずつ選出）により行われている。平成 24 年度は全職員の約半数に当たる約 170 名が参加した。

職員個々が次のステップへ進むための目標と課題を明らかにする職員評価表

職員が事業理念や職業倫理、ヘルパーとしての基本的態度・役割認識などを意識して業務に当たるように、職員個々が自己を振り返り、さらなるステップアップに向けた目標を設定して取り組むための「職員評価表」を導入・運用している。「職員評価表」には入社 3 か月目まで用と 3 か月以上用の 2 種類があり、パート職員を含む全職員が同じものを用いている。

3 か月目まで用には上司の評価はなく、自己評価し、自己の課題を明らかにすることで 3 か月以降のステップにつなげている。3 か月以上用では、自己評価に加え、主任、サービス提供責任者の評価もあり、評価を確認し合い、次のステップに進むための目標と課題を明らかにしている。3 か月以上用には、自分の心掛けや気持ちを上司に伝える事項を設けており、面接時にコミュニケーションを深められるようにしている。

正職員登用制度

平成 21 年に正職員登用制度を導入した。就業規則に明示し、ヘルパー会議で周知し、書面を各職場で掲示した。年に 1 回（職場によっては 2 回）の上長との面談で、正職員への転換を希望しているか等本人に働き方を確認する。

勤続 1 年以上でパート職員本人が希望する場合、①フルタイム勤務ができること、②意欲があること、③時間外勤務ができること、④所属長の推薦があること、⑤面接試験に合格すること、という基準を満たすことを条件として正職員に登用している。平成 23 年度、24 年度には各年 4 名の実績があった。

4 成果と課題

短時間巡回サービスの導入で、サービス提供が身体介護中心の明確なミッション一つ二つに絞られるため、そのことがきちんと遂行できれば、利用者を担当することができ、今まで一人前の担当利用者数を持つまでに 1 年かかっていたところが 3～4 か月で可能になり、人材育成のスピードアップが図られている。利用者にとっても 1 日の中で幾度か訪問があることで、安心が得られている。

短時間巡回サービスにより、パート職員の給与形態が時給制から固定給制となり、安定した収入に繋がっている。一方で、週 20 時間未満で働くパート職員が半数いる。ライフスタイルの変化に応じ、正職員への転換や社会保険加入となるよう労働時間を延長することができる仕組みを設けることで、パート職員の定着率向上を目指している。正職員とパート職員とを区別せず、専門職としての技術、知識、職業理念を基盤とする人材育成を続けるための研修や評価表を実施しているが、今後はキャリア段位制度などを参考に、パート職員の昇給制度、キャリアパスや職務評価表の結果を賃金に反映させる等も検討していきたい。

また、それぞれ営業所が離れていても、企業理念を意識できる行事や仕組みを続けたい。中でも社内実践発表会は、今年度第 13 回を迎え、年々、発表内容や資料作成も中味が濃いものとなり、時には協会など外部で発表することもある。今後は、同様の発表会を行う他企業と交換発表の場を設けることも検討している。

労働条件の 明示・説明	賃 金	教育訓練等 の能力開発	人事評価・ キャリアアップ	正社員転換 推進措置	福利厚生・ 安全衛生	ワーク・ライ フ・バランス	職場のコミュ ニケーション	そ の 他
	○	○	○	○	○		○	

事例 7

(株) ソラスト

入職後の介護資格取得支援制度を充実させ、稼働時間や資格等に応じた処遇制度の導入により定着率の向上を図る

本社所在地	東京都	事業内容	福祉・医療（介護事業）				
従業員数	約 2,080 名	男性	約 390 名	うちパートタイム労働者数	約 1,390 名	男性	約 180 名
		女性	約 1,690 名			女性	約 1,210 名

ポイント

- 資格を持っていない介護職就業希望者向けに、資格取得支援金（初任者研修講座及び事前研修の時間分給と相当額を支給）付きの研修を実施。
- ヘルパーについては稼働実績、保有資格などで査定し、加算ポイント制度を取り入れて時給額に反映。
- 6 か月間の勤務実績に応じた一時金（活動奨励金）を支給。
- ES アンケートの実施、福利厚生、自己啓発支援等は正社員とほぼ同等。

1 企業概要・人員構造

同社は、医療関連受託事業・教育事業・福祉事業を手がけており、福祉事業として、訪問介護・居宅介護・通所介護・小規模多機能型居宅支援介護等の事業を行っている。

福祉事業の中でも中心は訪問介護であり、訪問介護事業所は、現在1都2府5県に44事業所を運営している。訪問介護事業所には、正社員の他に非常勤ヘルパーなどがいる。正社員は、転勤があり、主に事業所の管理者、サービス提供責任者となるほか、ヘルパー業務も併せて行う。

非常勤ヘルパーは地域に密着する形で勤務しており、事業所間の異動はほとんどない。非常勤ヘルパーは、介護保険の利用者宅へ訪問し、家事援助や身体介護を担う業務のため、子育てが一段落した40代、50代の主婦層が主体であり、女性が約96%を占めている。非常勤ヘルパーの月の平均稼働時間数は45時間で、週10時間程度の勤務となる。非常勤ヘルパー約800名のうち、週20時間以上30時間未満が約8%、社会保険加入となる週30時間以上が約6.5%となっており、月30時間から50時間の稼働勤務の者が多い。

ヘルパー資格を有する正社員に対しては、介護福祉士・介護支援専門員を目指すことができるキャリアパス制度を導入し、同時に教育制度の充実を図り、人事制度への評価も取り入れている。一方、非常勤ヘルパーは、地元での勤務が多く、利用者からも信頼される事業所のエース的存在となる者も多いが、異動のある正社員への転換を望まない者もいる。しかし、上記教育制度が正社員と同様に利用できることについての周知は現場事業所で常に行い、制度利用への働きかけをしている。なお、非常勤ヘルパー約800名のうち、介護福祉士を取得した者はすでに200名ほどいるが、今後同社としては現在の施策をさらに充実させて取得率50%を目指している。

2 取組の背景

介護保険給付としてサービスを提供するためには、介護職員初任者研修（旧ホームヘルパー2級）以上の資格取得者によるサービス提供が前提となるため、ヘルパーの採用については有資格者を前提としていたが、募集をかけても応募者が集まらず、採用しても定着率が低かった。

サービス提供体制を安定させるためには、まずは「介護職を希望する」との職員の想いが重要であると考えている。この考えの下、採用に係る発想も変え、採用時に資格を有していなくても介護職への想いがあれば採用し、入職後に安心して介護職の資格が取れるようにした。具体的には、資格を持たない状態で採用した者に対して、初任者研修講座と事前研修に通い、介護職の資格を取得し同社に勤務した場合に、研修時間分の賃金相当額を一時金として支払う形の資格取得支援制度を設けた。

処遇に関して、ヘルパーの時給は従来は一律であったが、定着率を高めることを目的に、稼働した時間数や各種研修に参加した意欲、資格のスキルアップへの努力などを処遇に反映することが働く上でモチベーションにつながると考え、それらが昇給につながる仕組みの導入を検討した。加算項目のみでなく、自己都合による突如の業務キャンセルなどの減算項目も入れ公平性のある制度とした。また、2009年に導入された介護処遇改善交付金をきっかけに、勤務年数に応じ非常勤ヘルパーに対し、年2回のミニボーナス制度を導入した。

なお、ヘルパーは稼働時間数が賃金に直結している。時給自体はヘルパー業務対価額となっているため、正社員がパートヘルパー稼働時間分勤務した場合に、正社員との時間当たりの賃金を比較すると、ヘルパーの時間給が高い場合もある。

正社員と非常勤ヘルパーは、それぞれ別に就業規則が定められているが、福利厚生面、教育面、従業員の満足度を検証するためのESアンケート実施等はほぼ同等である。また、ユニオンショップ協定であるため、非常勤ヘルパーも試用期間後、労働組合に加入する。

3 取組の内容

介護職就業希望の無資格者の募集と資格取得支援制度

資格を持たないで入職した訪問介護ヘルパー、施設ケアワーカーとして勤務を希望する者は、会社が定める15日間及び事前研修分（102.5時間）の講座（ファーストステップ研修）を受講することができる。この制度を利用して介護職初任者研修課程を修了し、会社に勤務を開始する条件を満たした場合に、前記102.5時間分相当の一時金（資格取得支援金）が支給される。

実際の現場に配属後も、月に1回介護技術に係るフォローアップ研修を行っており、この研修は、有資格者ではあるが実務経験のない者や、介護業務に関してブランクのある者も受講できるようにして、有資格者の採用にもつなげている。スキルアップ講座を受講する機会は正社員と同様に用意している。

非常勤ヘルパーの昇給は稼働時間数及び資格等を反映

非常勤ヘルパーの基本給は、訪問介護サービス内容に応じて、大きく生活援助及び身体介護の2種類があるが、この2つの基本給に対し、会社はヘルパーとしての経験や知識、能力等を測るため、基本給の昇給決定基準になるポイント制度を導入した。例えば、上位資格（ヘルパー1級、介護職員基礎研修修了、介護福祉士）を取得している場合には資格に対するポイントを加算する。また、実際にサービス提供した時間数や休日等に稼働した時間数を積み上げて、ヘルパーの活動意欲度や経験をポイントとして加算するなど、それぞれ決められた加算ポイント数に応じて、スキルレベル（S1～S5・S6及びSS）が上がる仕組みを設定し、生活介護と身体介護のそれぞれの基本給を昇給させている。具体的には、介護職初任者研修が終了している者で、新たに採用されたときにはポイントは0から出発して、最も下位のS1からのスタートとなるが、上記加算ポイントが500に達したときの翌月からS2へと移行し、昇給する仕組みである。S1からS5までは、それぞれの決められた基準値ポイント（500～2,500：図表1参照）に達すれば、自動的に翌月から時給が上がる仕組みであるが、S6及びSSへ上がるには、3,000ポイント達成者で、半期ごとに1回行われるスキルアップテスト（介護福祉士国家試験出題基準に準ずる試験範囲及び同社介護スタッフ基準に係る記述式試験）に合格しなければならず、同社が求める非常勤ヘルパーの質の高さを保ち、かつ能力を反映させる制度としている。なお、非常勤ヘルパーが当日（前日の17:30分以降）に自己都合で業務をキャンセルした場合などは、ポイントは減算させている。

図表1 非常勤ヘルパー スキルポイント表

スキルレベル	S1	S2	S3	S4	S5	S6	SS
スキルポイント	0Pt	500Pt	1,000Pt	2,000Pt	2,500Pt	3,500Pt	5,000Pt
生活介護	1,200円	1,220円	1,250円	1,300円	1,350円	1,400円	1,500円
身体介護	1,700円	1,720円	1,750円	1,800円	1,850円	1,900円	2,000円

スキルアップテストの開催	受験資格	3,000Ptに達成したもの
	開催時期	半期に1回開催
	試験合格後、3,500Ptに到達した翌月より	S6へランクアップ

スキルアップテスト

（注）その他加算と減算のポイントがある。

6か月間の勤務実績で評価、年2回活動奨励金を支給

できるだけ長く勤務してもらうことをねらいとして、6か月間の勤務活動時間数及び各人の入社日（勤続年数別）に応じて、活動奨励金を支給している。

正社員に準じた各種制度

パートタイム労働者用の就業規則を整備しているが、慶弔見舞金制度、社員割引制度、教育支援制度（待遇に係る研修等）、安全衛生教育（腰痛予防指導等）については正社員と同様の取扱いとしている。また、同社では介護保険サービスを提供する時には、専門的な技術だけでなく、高いホスピタリティー（心のこもったおもてなし）が重要であると考えているため、「接遇力」や「コミュニケーション能力」を伸ばすための独自のカリキュラムを作り、正社員のみならず非常勤社員にもその受講を広げ、人材育成を行っている。

能力行動評価表及びESアンケートの実施

正社員と同様に、個人ごとに年間目標及び個人研修計画を設定、上期下期に分け、能力遂行のための基準（11項目）について、自己評価及び上司評価を行っている。評価の目的は、介護サービスに対する認識をお互い共有化することができるのと同時に、各人のキャリア志向を確認して、事業所における適材適所を図ることができるためであり、定着率を上げることにも寄与している。

毎年従業員満足度を検証するためのESアンケートを非常勤社員に対しても行っており、会社の今後の取組に係る検討事項の参考にしている。

正社員へのステップアップの仕組み

全ての非常勤社員に対し、正社員への転換制度について、採用面接時に口頭で説明し、周知している。正社員への転換に当たっては、勤続年数や評価の条件は定めていないが、訪問介護ではサービス提供責任者（常勤）になることが正社員転換の条件としているため、結果的にはS6以上の者が対象となっている。転換希望者に対しては面接試験を行っている。なお、非常勤ヘルパーからサービス提供者など正社員転換（常勤）した数は訪問介護事業の開始から延べ約270名である。

4 成果と課題

ファーストステップ研修制度の導入で、採用後の定着率が上がった。介護事業では圧倒的に女性比率（全体の約82%）が高いが、この制度を利用して資格を得たい、介護業務に従事したいとする男性が増えており、この制度を利用した4人に1人が男性となっている。

もともと正社員と非常勤社員との処遇に違いを設けることはしておらず、新たな事業所設置に係る人員配置の必要性から、正社員への転換を推進してきたところである。しかし、非常勤ヘルパーは、本人のライフプランや働ける時間帯に勤務できるという、勤務形態の自由度が重視されるため、正社員への登用制度が必ずしも積極的に利用されていない。利用者側からの信頼もあって現在勤務している事業所でリーダー的存在となっている者は、事業所間の異動がある正社員を希望しないのが実態である。

まずは非常勤ヘルパーの意識改革が必要であると感じている。スキルの高い非常勤ヘルパーに対しては、稼働時間を増やすことや、正社員登用への声掛けを行っているが、常勤となればマネジメント力が求められるサービス提供責任者となることも多いので、非常勤に係るキャリアパス制度についてキャリア段位制度等を利用するなど、今後整理して検討していく予定である。

現在の「サービス提供責任者」は、介護保険法上はヘルパー業務での評価しかされず、ヘルパー業務に加え、非常勤ヘルパーに対する業務指導力や高度なマネジメント能力が求められるが、マネジメントに対する報酬の加算がない。能力のある非常勤ヘルパーが「サービス提供責任者」を目指す何らかの施策が今後行われることが望ましいと考えている。

ヘルパーの時給をポイント加算制で決定することにより、モチベーションが向上し、長く勤務してもらえるようになった。正社員の勤続年数は平均4.8年、非常勤ヘルパーは同4.0年であり、双方であまり差はない。

能力行動評価は実施しているが、評価結果を賃金等の処遇と連動させていない点については、今

後の検討課題と捉えている。ワーク・ライフ・バランス面では、育児・介護休業等、非常勤ヘルパーにも法的な制度の整備はしているが、予定される休業については、事前に稼働日数を減らすなどで、自分で調整もできる両立しやすい働き方でもあるので、実際の利用者はいないのが現実である。

I

II

III

IV

V

VI

労働条件の 明示・説明	賃 金	教育訓練等 の能力開発	人事評価・ キャリアアップ	正社員転換 推進措置	福利厚生・ 安全衛生	ワーク・ライ フ・バランス	職場のコミュ ニケーション	そ の 他
		○		○	○		○	

事例 8 (株) ニックス

ポイント制度で福利厚生の充実と就業への意欲向上を図り、充実した研修体制でパート社員のスキルアップを支援

本社所在地	広島県	事業内容		訪問介護事業等			
従業員数	約 340 名	男性	約 70 名	うちパートタイム労働者数	約 210 名	男性	約 40 名
		女性	約 270 名			女性	約 170 名

ポイント	<ul style="list-style-type: none"> 充実した研修体制と研修開催時間帯の工夫等により、パート社員のスキルアップを支援。併せて地域の介護人材育成にも寄与。 正社員転換制度をパートタイマー就業規則に明示し、周知。 稼働時間や優良な勤務姿勢等によりポイントを付与し還元する制度をパート社員対象に導入し、稼働や仕事に対する取組姿勢の向上を図る。 介護キャリア段位制度のアセッサー（評価者）講習に参加予定。
------	--

1 企業概要・人員構造

介護事業を中心として、総合ビルメンテナンス業、電気通信事業、トラベル事業、自動車販売事業を展開している。介護事業は、訪問介護、デイサービス、ショートステイ、グループホーム等の形態で広島市を中心に県内に5拠点を運営している。今後、サービス付高齢者向け住宅を含む2拠点が新たにオープンする。付帯事業として、配食サービス、介護タクシー等も運営している。

訪問介護に従事するパート社員は、登録型ヘルパーではなく、週単位でシフトを組んで働く就労形態である。週の稼働時間数はパート社員の要望により様々であるが、週30時間未満が多い。雇用契約において、初回契約は採用年度末までの有期雇用契約であるが、著しく社員としての適性を欠く者を除き、次年度からの契約は無期雇用契約に移行する。

1事業所当たり、1日に150名程度の利用者が見込まれ、実働30名程のパート社員をサービス提供責任者が管理・指導し、サービスを提供している。サービス提供責任者は主に正社員であるが、産休・育休等により休業中の正社員に替わり、資格及び経験要件を満たしたパート社員がサービス提供責任者として従事することもある。

パート社員の賃金は身体介護、生活援助、予防訪問介護といった業務内容毎に区分けして稼働時間単位ごとに設定し、雇用契約書により文書にて通知している。移動時間は概ね20分と見込んで移動手当を設定し、同行見習い、研修参加、代替事務等についても、それぞれ介護業務とは異なる水準であるが賃金を設定して明示している。移動時間が20分を超える場合には、別途申請により超過時間1分につき設定した移動手当1分当たりの手当を支給することとしている。

2 取組の背景

介護事業を安定継続・拡大展開していくためには、人材の確保・定着とともに介護技術の向上やサービスの質の向上は当然継続的に図られなければならない。都度、必要に応じて社内研修を行ってきたが、さらに積極的な研修制度が求められる状況であった。また、介護事業を多角展開し、営業拠点の新規開設を続けている中で、例えばこれから新規開設するサービス付高齢者住宅に訪問介護を併設するなどの動向があり、ヘルパーの需要が増え続けている。このような中、パート社員について、良質な人材を確保し、定着率を高めることがきわめて大きな課題となっていた。

また、5年前までは昇給制度があり、勤続年数が増えるにつれパート社員の時間給はアップしていた。しかしながら、経営上、大幅な昇給は困難であり、小幅な昇給では社員にとって大きな魅力になっているとは言えない状況であった。扶養の範囲内で働きたいと考えるパート社員にとっては、時給アップをすると就業調整のため稼動が減ってしまうジレンマもあった。そのため、労働力の確保・定着を図るための昇給制度に代わる施策を講じる必要があった。

3 取組の内容

充実した研修体制でパート社員のスキルアップを支援

他社の研修機関が広島を撤退する際に、当該研修機関の講師陣と契約し、介護技術や介護資格取得に係る独自の養成講座をスタートさせた。また、これまで社内のスペースを利用していた研修場所についても、新たに研修センターを開設し、専用研修スペースを確保した。養成講座は広く一般に受講者を募っているが、社員はより安価な社内研修価格にて受講ができる。

なお、一般の講座受講生に対しては、同社も含めた求人情報を提供し、介護人材の育成にも寄与している。

図表1 研修メニュー（一例）

講座名	概要
介護職員初任者研修講座	週2回（曜日の組み合わせは複数のコースを用意）、通学14日＋通信6回
ガイドヘルパー養成講座	3日間
介護支援専門員受験対策	全7回

さらに社員には、パート社員も含めて入社時研修や各部署にて毎月1.5時間～2時間の定期研修を当該研修センターを利用するなどして実施している。研修内容は、介護技術や認知症対応に関する知識など、社員のスキルアップを意図したものとしている。定期研修の受講は義務ではないが、研修時間に対しては賃金を支払っている。働く時間がまちまちであるパート社員に対して、昼と夜など、複数の研修時間を設定するなどの工夫をしている。受講率60%を目標としており、それが達成できていない事業所については社長自らが原因を確認し、実施方法やパート社員への働きかけの工夫を求めるなどして、目標を達成するよう努めている。

正社員転換制度を整備・周知

正社員への転換を希望する社員について、図表2の要件を満たす者は正社員として採用している。当該正社員転換制度はパートタイマー就業規則に規定し、各事業所に当該就業規則を備え付けて周知するほか、意欲があり、優秀な働きぶりのパート社員へ声掛けしている。

優良なパート社員にはできるだけフルタイム勤務してもらいたい会社側の意向と、段階を踏みつつ多くの収入を得ていきたい、又はキャリアアップしたいパート社員の意向がマッチングし、過去に6名の転換実績があり、パート社員から正社員のサービス提供責任者の職責に就いた者もいる。

図表2 正社員への転換要件

要件
①就業規則に定める所定労働時間に勤務できること
②所属長の推薦があること
③各施設への転勤や他の職種への配置換え等人事異動に応じられること
④人事担当部長の行う面接に合格したこと

福利厚生の上を目的にポイント制度導入

昇給制度に代わる事務処理上の負担が少ない施策として、福利厚生の上を目指し、ポイント制度を導入した。これは、稼働時間数、ヘルパーや利用者等の紹介により各人にポイントが貯まり（図表3）、貯まった一定数のポイントはキャッシュバックや、旅行券に還元できる制度である。家族や社員間で食事する際の原資にすることもでき、働くことの一つの動機づけになればと考え制度化した。

このポイント制は、有資格者の場合については、ポイントを加算することで社員の資格取得へのインセンティブを高める一つの仕掛けにもなっている。また、別途社内でも運用している社員間のコミュニケーションツールであるグッドジョブカード、サンクスカードの仕組みと連動させることで、各自の日々の仕事への取組姿勢が報われる仕組みとなっている。

図表3 ポイント付与基準

付与基準	付与数	備考
1時間勤務毎	1ポイント	有資格者ポイント加重有
ヘルパー紹介	5ポイント	1か月以上勤務の場合
利用者紹介	5ポイント	訪問介護に限らない
グッドジョブカードやサンクスカード1枚毎	5ポイント	グッドジョブカード・サンクスカード* ¹

* 1:「良い仕事をした」、「仕事上で助かった」等、業務上で社員が感じた他社員の行動に対し、社員間で授けられるカード。事業所間・地位の垣根を超えてコミュニケーションを活性化し、顧客満足度を向上するためのツール。ポイント加算はパート社員が対象で、正社員は賞与に反映される。

ISO手順を参考にした、接客トラブル・クレーム対応管理

接客トラブルやクレームが生じた場合は、ISO手順を参考にし、端緒、解決手段、再発予防・是正措置、再発防止確認といった事項を書面管理・共有することで、接客態度・サービスの質向上を図っている。これは、正社員のみならず、パート社員も行う業務上の責務として徹底している。

4 成果と課題

ポイント制度は、職場のコミュニケーション構築や福利厚生向上に寄与しており、パート社員からも概ね好評であり、制度施行前よりも定着率は改善されている。また、養成講座の開設や社内研修の整備により個々の介護技術向上に寄与することはもちろん、キャリアアップを目指すパート社員が、必要な資格を取得後、正社員転換制度により正社員のサービス提供責任者となれる等、上位職位への道筋としても機能している。

しかしながら、介護業界は慢性的な人材不足であり、人材確保・定着率向上のための更なる施策を講じる必要があると考えている。その一環として、国の進める介護キャリア段位制度^{*2}を取り入れるべく、アセッサー（評価者）講習にパート社員も含め20名が受講予定である。この制度の活用により、一層の社員の労働力確保・定着に取り組むところである。

*2：介護キャリア段位制度とは、新しい職業能力を評価する仕組みであり、企業や事務所ごとにバラバラでない共通のものさしをつくり、これに基づいて人材育成を目指すもの。講習を受講したアセッサーが事業所内で評価を行う。

労働条件の 明示・説明	賃金	教育訓練等 の能力開発	人事評価・ キャリアアップ	正社員転換 推進措置	福利厚生・ 安全衛生	ワーク・ライ フ・バランス	職場のコミュ ニケーション	その他
		○		○	○		○	○

事例 9

ぼれぼれグループ（(株) ひまわりの会・(福) うねび会）

キャリアアップ研修の充実、サポートセンターのフォローで定着化を図る

本社所在地	奈良県	事業内容		訪問介護事業他			
従業員数	約 300 名	男性	約 60 名	うちパートタイム労働者数	約 220 名	男性	約 40 名
		女性	約 240 名			女性	約 180 名

ポイント

- ・正社員と同じ月 1 回のキャリアアップ研修で、能力向上を支援。
- ・サポートセンターの設置で、訪問介護スタッフの事務負担軽減とコミュニケーションを図る。
- ・独自の褒章制度で功労者を表彰。
- ・正社員転換制度の導入。

1 企業概要・人員構造

同グループは、株式会社ひまわりの会（平成 9 年創業）と社会福祉法人うねび会（平成 23 年設立）からなり、県内に訪問介護事業所 4 か所、デイサービス 4 か所、グループホーム 3 か所、地域密着型特養 1 か所、ショートステイ 1 か所などを展開している高齢者介護事業者である。

訪問介護事業の人員配置は、責任者としての正社員 1 名に対しパートスタッフを配置し（人数は施設規模による）、正社員はサービス提供責任者として、ヘルパーの初回訪問に同行、および月 1 回の定期訪問を実施しながら、ヘルパーを管理している。

ヘルパーの働き方はさまざまで、短い人は週 1 日 30 分の方から、フルタイムに近い働き方の人まで、柔軟な働き方をしている。ヘルパーの 8～9 割が女性で平均年齢は 56 歳となっている。

正社員は異動があり賞与、退職金が支給されるが、パートスタッフはそれがない。ただし、研修の仕組みは同様に適用される。職務内容は、正社員は通常業務に加えて管理、営業、クレーム対応等があるが、パートスタッフはヘルパー業務に専念する。

2 取組の背景

地域の特徴として、県外への就職率が高く、専業主婦率が高いことがあげられる。そのため若年者の採用は難しいが、子育てが一段落した主婦が多く、地元の主婦達にヘルパーとして活躍してもらうことを検討してきた。訪問介護の仕事は主婦業の延長に似たところもあり、初心者であっても抵抗がなく入れること、また自分のライフスタイルに合わせて働くことができるため、地域的主婦達を採用し、子育てが落ちついた世代を中心に雇用を確保している。

一方、ほとんどが介護経験のないスタッフであるため、利用者満足の向上とサービスの質を維持させるために、社員、パートスタッフの区別なく月 1 回研修を実施している。

3 取組の内容

月1回全員が必ず受講するキャリアアップ研修

正社員、パートスタッフという区別なく月1回のキャリアアップ研修を実施している。実施は本部研修センターにて月に1回、1時間で開催、同時に各事業所でテレビ会議システムを用いて見られるようにもしている。年度初めには、年間研修日程および研修内容記載の予定表が配られ、全員が研修を受講する体制をとっている。各研修の出欠はリーダーが必ず確認する。また、研修は予備日の設定もあり、当日受講できなかった場合は、予備日に同じ研修をビデオ受講することで、全員の質の向上を目指している。内容は、マナー研修、感染症等の予防知識、救急法とAEDについて、終末期に関する知識、事例発表等多岐にわたっている。中には外部講師が担当する講義もある。社員、パートスタッフの区別なく受講することで、会社としてのサービスの質の向上を研修で支えている。

また、今までに何の研修を受講してきたかがわかるように、研修記録のスタッフシートを個別に管理している。スタッフシートをもとに、リーダーと面談をし、自分の苦手分野がある場合には個別研修の実施も行っている。

来年度からは、隔月で介護スキル実習を行い、内閣府が推進しているキャリア段位制度に則ってアセッサーによる段位認定も進める計画である。

図表1 研修予定表イメージ（※平成25年度実績）

月	日	テーマ	講師	出欠	リーダー印
4月	19日	認知症について	外部	出・欠	㊟
	25日				
5月		理念について	内部	出・欠	㊟

月1回の研修は、全スタッフのスキルアップが目的だが、その他のメリットとして、毎月集まることで情報交換の場にもなっており、職場の一体感を高め、定着率の向上にもつながっている。

サポートセンターの設置による一括情報管理とコミュニケーション

本部にサポートセンターを設置し、ここで情報の一括管理をしている。訪問介護スタッフは、業務の報告として紙で記録を残すことと、サポートセンターへの電話連絡を必須としている。サポートセンターは、電話連絡の内容を一括記録し管理し、訪問介護スタッフの記録に係る負担を軽減している。以前、タブレット端末を導入しようとしたこともあったが、平均年齢が高く操作に習熟するのにかえって負担になることが予想されたため見送ったこともある。サポートセンターへは電話連絡のため、スタッフも気軽に連絡を取ることができ、また他の職員と直接話をすることで、書面には記載しない程度の相談や、直接業務に関係のない話もできることから、スムーズなコミュニケーションをとることができるようになった。

訪問介護スタッフの場合、利用者宅との行き来が中心になるため、コミュニケーションをとることによって、普段の仕事の不安や、孤独感等を解消することができ、定着率の向上につながっている。

中高年ヘルパーに対する褒章制度（マスター制度）

中高年ヘルパーの方々に、一定条件を満たした方に対する褒章制度（マスター制度）を導入している。これは、中高年ヘルパーが後進への指導のモデルになってもらうとともに、65歳を一つの定年の区切りとしてそれからの働き方について労使で話し合う1つの機会とすることを目的とした制度である。

対象者は、65歳以上かつ勤続10年以上のパートスタッフで、下記の基準を満たすものに10万円の旅行券をプレゼントしている。正社員には適用しない。

表彰はキャリアアップ研修の際に行い、社内へ周知をしている。

図表2 マスター制度の褒章基準

1	会社の理念を深く理解している
2	キャリアアップ研修会にも積極的に出席している
3	介護技術や知識の向上に熱心である
4	利用者からの評価、同僚の信頼が厚い

正社員転換制度

時期は不定期だが、正社員転換制度を導入している。現在の正社員の半数は、パートスタッフより本制度を利用して正社員になった者である。

主な要件として、介護福祉士の資格をもっていること、異動が可能なこと、上司の推薦があること、積極的に研修に取り組んでいること等が挙げられる。

安全衛生への取り組み

安全衛生の面では、インフルエンザの予防接種は全額会社負担にて実施をし、健康診断は全員実施している。

4 成果と課題

月1回の社内会議・キャリアアップ研修の実施により、会社としてサービスの質の向上を実現するとともに、社員、パートスタッフを問わず全員参加を徹底することによりフルタイム勤務できないパートスタッフも他のスタッフとのコミュニケーションをとることができ、仕事での不安を解消することができている。また、研修によって自分達の業務の幅を広げることができ、安心して仕事に取り組むことができる環境となり、定着率が高まっているといえる。

課題としては、介護報酬という人件費上の制約条件の下では、人件費を上げることが難しいため、パートスタッフの賃金が、現在は介護福祉士の資格の有無によって2段階の時給制となっており、パートスタッフのままだった場合、経験、技術といった成果を給与に反映することができていないことである。

もう1つの課題としては、定年の問題である。65歳定年制、再雇用70歳までとしているが、本人は65歳以降も継続して働きたいと思っても、利用者が不安に思うケースもあり、どこで契

約を打ち切りとするかが問題となっている。判断基準は、利用者が不安に思わないこととし、契約更新時は十分に雇用契約書を説明し、本人との面談を重要視している。

I

II

III

IV

V

VI

労働条件の 明示・説明	賃	金	教育訓練等 の能力開発	人事評価・ キャリアアップ	正社員転換 推進措置	福利厚生・ 安全衛生	ワーク・ライ フ・バランス	職場のコミュ ニケーション	そ の 他
○	○	○	○	○	○			○	○

事例 10

(株) やさしい手

丁寧な登録時説明、キャリアアップの支援、目標管理・情報登録の賃金への反映

本社所在地	東京都	事業内容	訪問介護				
従業員数	約 4,900 名	男性	約 500 名	うちパートタイム労働者数	約 4,000 名	男性	約 200 名
		女性	約 4,400 名			女性	約 3,800 名

ポイント

- ・登録時や初回派遣時には、時間をかけて丁寧な説明・フォローを実施。
- ・サ責、指導者のヘルパー、一般ヘルパーの3つのキャリア方向を提示、教育面で支援。
- ・契約期間に合わせて目標設定、期間終了後に達成度を評価し一時金を支給。
- ・モバイルを使いケース共有化のための情報を募集し、協力した場合に手当を支給。

1 企業概要・人員構造

直営で約 50 の事業所を展開し、4,000 名近くのヘルパー登録者を抱える訪問介護事業者である。

事業所ごとに2つ又は3つのチームに分かれ、各チームには3～4名のサービス提供責任者（以下、「サ責」という。）と数十名のヘルパーがいる。サ責の1人がチームリーダーとなり、さらにチームリーダーの1人が事業所の管理者となっている。標準的には、こうした体制により、事業所全体では100～150名のヘルパーで250～300名の利用者に対応している。

サ責は、正社員が基本である。家庭の事情等でフルタイム勤務できないため、週4日、1日7時間等で勤務する有期雇用のサ責も一部にいるが、事情に応じ正社員との柔軟な行き来を可能としている。

ヘルパーは、月の稼働時間が30～35時間程度の人が多く、雇用保険が適用される週20時間超の人は2割程度である。

2 取組の背景

ヘルパーの多くは、自分のライフスタイルに合わせて働くことを望んでいる。会社としてもダイバーシティを重視し、訪問介護はそれを可能にする働き方であると考え、働く人の希望に合った雇用管理に努めている。

一方で、経営的には、利用者満足のためにサービスの質を維持向上させるとともに、事業拡大にとって必要な労働量を確保する必要がある。

介護報酬という人件費上の制約条件のもとで、働く側・雇う側双方のニーズの調整を図る中で、現行の各種施策が取り入れられてきた。

3 取組の内容

事前研修・説明の充実

面接等の所定の手続を経て登録されたヘルパーに対しては、利用者のもとに派遣する前に、基本的な事前研修を行っている。

研修時間は6時間ほどで、介護の考え方・方法論を、机上及び実技指導の形で学んでもらっている。他社で十分な経験年数のある人に対しても、自社の仕事のルール（報・連・相のやり方など）を身につけさせる必要があるため、同様に実施している。

また、この機会を利用して、労働条件の詳細のほか、経費精算の方法、休暇の申請方法等、働いていく上で必要なさまざまな事項を、就業規則のポイントの抜粋や各種資料を配布して説明している。研修時間に対しては、介護サービスとは異なる低い単価ではあるものの、時間数分の賃金を支給している。

雇用契約は、本人の希望やスキルを踏まえ、特定の利用者への派遣を前提として締結することになる。初回の派遣前には、利用者の特徴、現状に至った背景や今後の見通しを理解させ、ヘルパーとしてどんな役割を果たすべきかを、サ責からよく説明している。また、本人のスキルや利用者の特性に応じ、サ責が何回かの同行訪問を行うようにしている。

3つのキャリア方向の確認と正社員転換

自分の都合に合わせ、ヘルパー業務を続けたいとするヘルパーがほとんどではあるが、経済事情や家族状況の変化により、キャリアアップを図りたいと考える層もいる。

そこで、会社としてはヘルパーに対し、①そのままヘルパーを続ける選択肢のほか、②他者の指導的ヘルパーになる、③サ責になって正社員になる、という選択肢を用意しており、契約更新のつど本人の意向を確認している。

他者の指導的ヘルパーになることを希望する人には、ケースの共有化を図ったり、ミーティングでファシリテータや経験を伝える役割を担ったりしてもらっている。特に、リーダー等の役割・呼称を明確にはしていないが、経験・スキルを積んでいくことで、結果的に時給も上がっていく。

サ責・正社員になることを希望する者に対しては、講習等の情報提供、受講料補助（自己負担はテキスト代程度）、勤務と通学とが両立できるような時間面の配慮といった支援を行っている。実際の正社員転換は、土日を含めてシフト勤務ができること、事業所間異動ができることを応募条件として、書類審査、面接、メンタル面でのチェックを経て決定する。ただし、いきなり土日や遠方事業所に勤務するのが難しい場合、最初の1～2年間は本人の事情に合わせ柔軟に対応している。

退職補充の必要があるとき、事業規模拡大のために必要があるときに転換希望者を募集するが、結果としては、ほとんど通年募集しているに等しい状況である。この募集案内は、すべてのヘルパーに対して、給与明細とともに配布している。

契約期間ごとの目標管理に基づく一時金支給

月の稼働時間が80時間以上のヘルパーには、契約期間（6か月）中のスキル向上やサービス向上などに関する目標を立てさせ、契約更新時にその達成度を評価し、結果次第で一時金を支給している（文末図表）。

目標は、本人のキャリア上の課題（経験すべき業務、獲得すべきスキル等）と事業所運営上の課題（利用者満足の上昇、サービス品質の上昇等）を踏まえて設定する。会社としても一定の目標設定例を提示しており、それも参考に本人とサ責とが相談しながら決めている。

目標の達成度は、優れていた場合のAから、不十分又は取り組む機会がなかった場合のDまでの4段階で評価する。契約更新面接と併せて評価し、B評価で1万円強、A評価ならB評価の5割増し、C評価・D評価ならB評価の7～8割程度を、翌々月の給与と併せて支給している。ただし、契約更新せずに退職した時は、支給しない。

モバイルによる情報登録に対する手当の支給

利用者宅で作成し確認印をもらうサービス提供記録とは別に、実際の業務を通じて気付いた点、他のヘルパーとも共有化することが必要と思われる点については、モバイルで情報（プロセスレコード）を登録することを推奨している。

登録を義務とはしていないが、他のヘルパーやサ責にとってきわめて重要な情報となることから、なるべく多くの登録を促すため、1登録につき100円の「記録手当」を支給している。この金額は、一般的に登録に要する時間を考慮して決められたものである。

モバイルに不慣れな年配のヘルパーは必ずしも積極的でないものの、若手では月に100件以上登録し、1万円以上の手当を得ている場合もある。

4 成果と課題

事前研修・説明は、自社のやり方を徹底するとともに利用者本位のサービスを提供するために重要と考えている。また、労働基準法やパートタイム労働法の規定する労働条件の明示・説明としても必要であるため、引き続き丁寧を実施していく意向である。

正社員転換については、毎年20名程度の実績がある。今後とも優秀なサ責・正社員の確保ルートとして、また、ヘルパーにとってはキャリアアップの1つの道筋として、重視していく予定である。

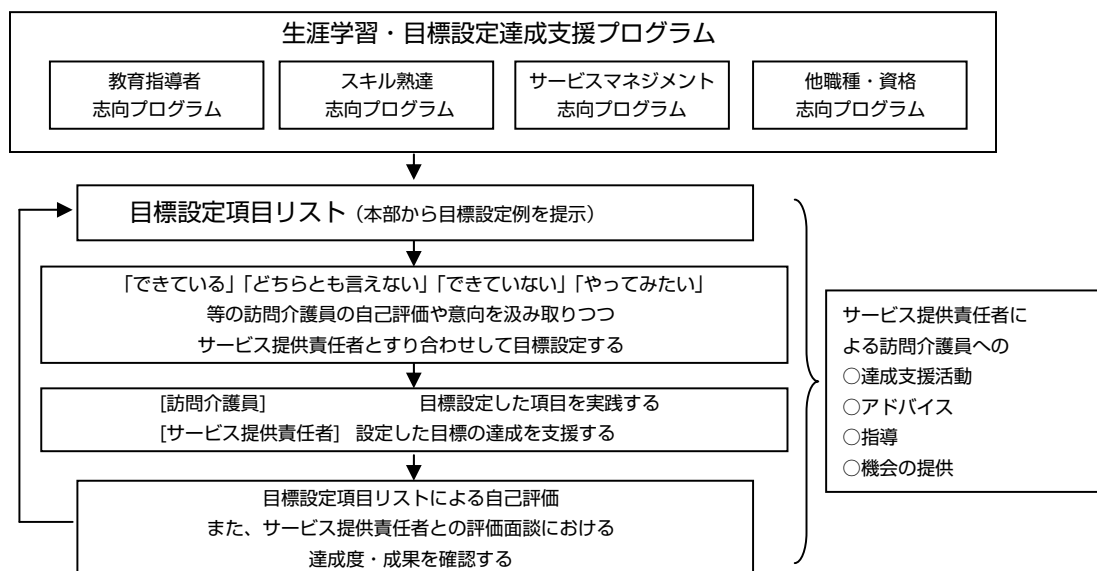
ライフスタイル上、フルタイムの勤務を望まない圧倒的多数のヘルパーには、もう1つのキャリアアップ方向として、指導的ヘルパーを目指してほしいと考えている。その役割や待遇上の取り扱いが現時点では明示的でないのは課題と認識しているが、ヘルパー間に上下関係が意識されることによる弊害も想定されるため、慎重な検討が必要と考えている。

目標管理による一時金は、時給に換算すると20～30円程度であるが、それを半年ごとにまとまった金額として支給することで、時給に上乗せするより大きなモチベーション効果があると実感している。介護報酬の制約がある中で、時給を小さくアップさせるよりも、目に見える形でのモチベーション効果のある賃金の支払い方を、他の面でも検討していきたいとしている。

記録手当が支給される情報登録については、世代により取組にバラツキがみられるものの、的確なサービス提供にとって重要な施策であり、継続していく予定である。手当の原資の半分が処遇改

善加算に依っているため、いずれ単価が半分になってしまうが、その点はあらかじめ説明してあり、また、若手を中心に登録することがかなり根付いているので、特に心配していない。

図表 訪問介護員向け目標設定達成支援プログラム



各プログラム項目	各プログラムの概要・基本的な考え方
教育指導者志向プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ○訪問介護員自身の経験を活かして、新人や経験の浅い訪問介護員に対してアドバイス・指導を担い、サービス提供責任者による人材育成を補完・フォローする。 ○訪問介護員の横の連携をつなぎ、多くの仲間のネットワークを構築する。 ○知り合いの訪問介護員（希望者）を紹介して、訪問介護員の増員に貢献する。
スキル熟達志向プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ○疾病やADLの状況を理解し、リスク予見の提案ができるようになる。 ○ご利用者の自己決定・自立支援が促され高まる働きかけができるようになる。 ○ボディメカニクス等の力学的サービスを応用し、ご利用者や訪問介護員自身の安全・安楽なサービスを継続できるようになる。
サービスマネジメント志向プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ○サービスマネジメントの推進に訪問介護員が積極的に関わり、ご利用者の目標達成やサービス改善、ケアマネジャーへの情報発信・提案に貢献する。 ○訪問介護員自身がサービスのPDCAサイクルを意識し継続的改善につなげる。 ○チームケアの中での役割意識を持ち、モチベーションアップ・一体感を得る。
他職種・資格志向プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ○介護福祉士、ケアマネジャー、などの資格取得に向けて学習する。 ○訪問介護でのキャリアアップはもちろんのこと、他サービスセグメントへの職種転換に向けて学習の機会を積極的に積んでいく。

労働条件の
明示・説明

賃金

教育訓練等
の能力開発人事評価・
キャリアアップ正社員転換
推進措置福利厚生・
安全衛生ワーク・ライ
フ・バランス職場のコミュ
ニケーション

その他

○

○

○

○

○

事例 11

A 社

質の高いサービス提供を目指して、社員の定着率を高めるべく様々な工夫を実施

本社所在地	福岡県	事業内容		訪問介護事業等			
従業員数	約 1,140 名	男性	約 170 名	うちパートタイム労働者数	約 610 名	男性	約 40 名
		女性	約 970 名			女性	約 570 名

ポイント

- ・定着率を高めるために、創意工夫をこらし、新しい施策を実施。
- ・キャリアパスを制度化し、職位、居宅訪問時間数に応じて手当を加算。

1 企業概要・人員構造

同社は、介護大手だったイ社からの同県内居宅系サービスの事業承継法人として選定された口社（同社の親会社）により、その受け皿として平成 19 年に設立された。設立 7 年目にして、県内（一部隣県）に 80 事業所（訪問介護事業所・障がい者自立支援事業所 25 か所、居宅介護支援事業所 15 か所、訪問看護事業所 12 か所、訪問入浴事業所 10 か所、通所介護事業所 5 か所、小規模多機能型居宅介護事業所 3 か所、認知症対応型共同生活介護 1 か所、福祉用具貸与事業所・特定福祉用具販売事業所 2 か所、訪問歯科支援事業所 7 か所）、社員数も 1,100 名超を擁している。

雇用形態については、正規社員が約 450 名、非正規社員のうち、フルタイム社員（毎年 4 月 1 日契約更新の有期雇用者）が約 80 名、パートタイム社員（毎年 4 月 1 日契約更新の有期雇用者）が約 610 名となっている。

2 取組の背景

同社は、「介護サービスを提供するヒトこそが企業の財産である。ヒトの質と量が高めることがより良いサービス提供に繋がる」と考えている。社員に長年勤務をして経験を積んでもらい、質の向上を図りたいという意図があるが、入社 1 年以内の離職者が 30% 超と短期間での退職者が高い現状にある。

同社は 140 年を超える歴史を有する県内の有力企業グループの一員であり、正規社員からパートタイム社員に至るまで、会社の看板を背負っていると考えている。会社への帰属意識を高めることは、勤続年数の伸長に対しても効果が期待されている。

3 取組の内容

(1) 社員の定着率を高めるための施策

入社時に社長のメッセージ（手紙）を1人ひとりに手交

パートタイム社員を含む非正規社員に対して、宛名を「社員各位」ではなく、個人の名前入りで、歓迎の意とともに会社の事業方針・理念、社会的責任等を伝えている。

各社員の誕生日には、記念品を贈呈

平成26年1月から、非正規社員の所属事業所に社員の誕生日のデータを提供し、事業所単位で記念品を贈呈するための予算を計上している。

年度末に記念品を贈呈

非正規社員には賞与がないため、年度末に記念品を贈呈する為の予算を計上している。

深夜時間帯等は訪問手当を支給

深夜時間帯等一般的に労働を敬遠される時間帯については、正規社員・非正規社員を問わず深夜割増とは別に、体への負荷等を考慮し、1回の訪問につき100円を支給している。

10年、20年、30年の永年勤続表彰を実施

パートタイム社員も含め、10年、20年、30年の永年勤続表彰を行い、賞状と記念品を授与している。勤続年数は、同社の前身会社のイ社の時代も通算して、勤続意欲を高めている。表彰は、正社員・パートタイム社員のうちフルタイム勤務者については本社で、それ以外の非正規社員は事業所単位で表彰を行っている。

管理者のコミュニケーション研修を実施

非正規社員の退職事由をフォローしたところ、「職場の人間関係」、特に管理者（正規社員）との人間関係が少なくないので、管理者のコミュニケーション能力を向上させる研修を実施して、円満な人間関係の構築に努めている。

コミュニケーションを図るための取組

社員が移動の間に事業所に立ち寄ってお茶等を飲めるような雰囲気づくりを行い、社員同士のコミュニケーションを図っている。またコーヒーサーバーを設置したり、お菓子を置いたスペースの横に、介護情報誌を設置している。

育児休業期間の延長

女性が多い職場のため、子どもが3歳になるまで育児休業を取得できるよう制度化していて、「育児を理由に退職する必要がない」と好評である。社員の年齢構成から看護職の利用が多いが、非正規社員のヘルパーにも利用者がいる。平成22年度には、「はたらく母子家庭応援企業」として厚生労働省雇用均等・児童家庭局長賞を受賞している。

(2) 企業理念の理解やコンプライアンス意識を高めるための施策

入社時研修で、会社の責任や方針、理念等を理解してもらうよう指導

入社時の研修では、各種規定の文言を確認しながら、企業理念や方針の意図や意味を理解できるように説明している。

企業目的、行動規範、行動基準を折りたたみ式で名刺大の冊子にして全社員に常時携行を義務付けている。

(3) パートタイム社員のキャリアパスについて

パートタイム社員のキャリアパスを制度化し、職位・居宅訪問時間数に応じて、手当を加算する

パートタイム社員の職位は、1級で入社し、3か月の試用期間を経ると自動的に2級に昇級する。その後の昇級は、各職位ごとに滞留年数、業務態度（無断欠席等の有無、会議への出席率、懲罰の有無、平均労働時間）の要件、上長推薦の要否、必要な資格等が定められており、条件をクリアした場合に昇級する。

パートタイム社員の基本給は、訪問内容（身体介護・生活支援）に応じて一律であるが、これとは別に、在籍級及び訪問時間に応じて居宅訪問手当を毎月支給している。詳細は以下の図表のとおり。

図表 パートタイム社員の基本給設定表

※単位：円、1級は支給なし。

時間	2級	3級	4級	5級
0～10	—	—	—	—
10～20	—	—	600	750
20～30	—	500	1,000	1,250
30～40	—	750	1,400	1,750
40～50	—	1,050	1,800	2,250
50～60	1,100	1,350	3,300	3,850
60～70	1,300	2,750	3,900	4,550
70～80	1,500	3,250	4,500	5,250
80～90	3,400	3,750	6,800	7,650
90～100	3,800	6,650	7,600	8,550
100～110	4,200	7,350	8,400	9,450
110～120	4,600	8,050	9,200	10,350
120～130	5,000	8,750	10,000	11,250
130～140	10,800	14,850	16,200	17,550
140～150	11,600	15,950	17,400	18,850
150～160	12,400	17,050	18,600	20,150
160～170	13,200	18,150	19,800	21,450
170～180	14,000	19,250	21,000	22,750
180～190	14,800	20,350	22,200	24,050
190～200	15,600	21,450	23,400	25,350
200～	18,000	25,000	27,000	29,000

正規社員への転換は、正規社員に不足がある場合、パートタイム社員の3級以上の者のうち、正規雇用への転換を希望し、①配置転換も可能、②上司の推薦がある者の中から上位等級の順に転換され、年間20名程度が利用している。

4 成果と課題

社長からの手紙の配布は、平成25年4月からの実施であるが、上半期の退職者が減少したので、一定の効果があつたのではないかと考えている。会社への帰属意識の向上については、日々の活動が重要であり、引き続き継続していく。

同社では、現在正規社員も含めて退職金制度がない。このことも定着率に影響があると思われるため、今後は安定的に運用できる退職金制度を構築することを検討している。

労働条件の 明示・説明	賃 金	教育訓練等 の能力開発	人事評価・ キャリアアップ	正社員転換 推進措置	福利厚生・ 安全衛生	ワーク・ライ フ・バランス	職場のコミュ ニケーション	そ の 他
○	○	○	○	○	○			

事例 12

B 法人

採用時の丁寧な説明、教育訓練、自己申告書の作成、福利厚生の充実等により定着率の向上を図る

本社所在地	徳島県	事業内容	訪問介護				
従業員数	55 名	男性	32 名	うちパートタイム労働者数	28 名	男性	6 名
		女性	90 名			女性	22 名

ポイント

- ・採用時に注意事項の詳細を書面で交付、作業のフォロー。
- ・施設全体で実施している月 1 回の勉強会（有給）に参加させることにより、教育面で支援。
- ・自己申告書により目標設定、半期毎の面接による上司評価、自己評価を一時金に反映、内在している向上心の把握支援。
- ・正職員転換への積極的声掛け。
- ・正職員と同等の慶弔見舞金制度、親睦会への参加。
- ・正職員と同等の健康診断の実施、腰痛対策の実施。

1 企業概要・人員構造

同法人は 1993 年に設立され、入所施設 4 か所、通所施設 2 か所、ヘルパーステーション 1 か所において介護サービス事業を展開している。

ヘルパーステーションにおいては、正規職員のホームヘルパー（以下、「正規ヘルパー」という。）3 名（うちサービス提供責任者 1 名）とパートタイム労働者のホームヘルパー（以下、「パートヘルパー」という。）4 名の体制で運営している。利用者は約 50 名で一人暮らしの方が多く、要支援者が多く、要介護者は少ない。

正規ヘルパーは無期契約で、8 時 30 分から 17 時 30 分の勤務で、土・日は交替勤務で対応している。パートヘルパーは有期契約で、1 年毎の契約更新、時間登録型でサービスの時間帯に出勤する。パートヘルパーは雇用保険の適用要件を満たす稼働時間数（月約 80 時間から 110 時間程度）の者が 3 名、雇用保険の適用要件を満たさない稼働時間数（月約 30 時間程度）の者が 1 名である。

パートヘルパーは、自分のライフスタイルに合わせて働くことを希望し、施設としても個々の希望を優先した形で雇用契約を結んでいる。結果として、施設が望む時間帯の人材確保が難しく、パートヘルパーが希望しない時間帯、土曜日、日曜日、祝日は正規ヘルパーで業務を行っている。また、特に対応の難しい利用者は正規ヘルパーが担当するなど、責任の重さが違う。

2 取組の背景

同法人のある地域は、三世帯同居が多く、女性は家庭の家事、育児、介護等を担うことが多いため、時間拘束が長い正規ヘルパーとして働くことを望まず、仕事と家庭を両立しやすいパートヘルパーを選択する職員が多い。

I
II
III
IV
V
VI

しかし、近年は、同地域においても、一人暮らし高齢者が増加し、訪問介護のニーズが増大していることから、同法人においても、パートヘルパーの人材確保、定着率向上のため、パートタイム労働者の雇用管理の改善に取り組んでいる。

3 取組の内容

採用時の丁寧な説明

採用されたパートヘルパーに対しては、「雇用契約書」を交付し、労働条件等の詳細を説明する。更に、採用時の細かな注意事項を書面にして配布し、併せて口頭で入社する際の細かな注意事項を丁寧に説明している。また、採用時は1か月間正規ヘルパーが同行訪問をし、訪問介護の際の手順、心得、当施設のルール等を指導している。

パートヘルパーの処遇

パートヘルパー4名の資格取得状況は、介護福祉士3名、ヘルパー2級1名である。

雇用保険の適用要件を満たす者（3名）の勤務状況は、訪問件数は1日2件～3件、勤務日数は月17～22日、勤務時間は80時間から110時間である。雇用保険の適用要件を満たさない者（1名）の勤務状況は、訪問件数は1日1件、勤務日数は月11～15日、勤務時間は25時間～30時間である。勤務時間、勤務日は本人の希望を尊重し、シフトは2週間単位で組んでいる。

賃金は、訪問介護の初任時給930円で、以後毎年30円アップする。事務時給は750円である。早出、休日等の勤務の場合、180円が時給に加算される。自宅から事業所まではマイカー通勤で、交通費は通勤距離に応じて支給される。事業所から利用者宅へは公用車で訪問し、直行直帰はない。キャンセル対応は、当日キャンセルは通常の給与支給で、前日までのキャンセルは給与支払いはない。賞与（一時金）があり、勤続3年以上で年2回（夏期・冬期）、それぞれ2万円から5万円程度支給している。

教育訓練の充実

月1回定期的に同法人の全介護職員を対象とした勉強会を実施しており、パートヘルパーも参加している。時間帯は夕方から夜にかけて1時間から4時間程度で、介護に関する専門的な知識及び技術を講義又は実習形式で行っている。研修については事務時給として賃金を支払っている。

自己申告書の作成

全職員は自己申告書を半期ごとに作成する。記載内容は、家族状況、健康状況、仕事についての自己の目標（短期及び長期的な目標、また目標を達成するための具体策、前回の目標の達成度）、仕事の量・質、仕事への興味、他の部署への異動希望（その理由）、施設に対しての建設的な提案・改善策等を記載するようになっている。自己申告書を基に、半期ごとに上司と面接を行い、自己評価・上司評価を行い、年2回の一時金に反映している。

この自己申告書により、施設に対しての要望、不満等を把握することができ、結果として早期に問題解決を図ることができている。また、介護関係の各種資格取得の希望、正規ヘルパーへの転換希望等、内在している向上心を把握し、法人として支援につなげている。

正規職員への転換措置

新たにパートヘルパーを採用するときは、家庭環境、子育てが落ち着いた段階で正規ヘルパーへの転換が可能であることの説明を行っている。また、半年ごとの面接の際、正規ヘルパーへの転換希望の有無等を確認する。

家族状況を見て、正規職員として勤務できる環境が整っていると思われる場合は、積極的に随時、本人に声掛けを行っている。結果として、平成24年に1名がパートヘルパーから正規ヘルパーに転換した。

福利厚生の充実

職員の慶弔時の対応として、慶弔見舞金制度を設けており、この制度はパートヘルパーにも適用している。また、親睦会にも加入することとし、親睦会において、法人とは別に職員間の慶弔関係、レクリエーション、日帰り旅行等を行っている。

なお、正規職員を対象として永年勤続表彰制度を設けているが、パートヘルパーが正規ヘルパーに転換した場合は、パートヘルパー期間を通算することとしており、永年勤続表彰規定にも明記している。入社の際に口頭で説明している。

健康診断の充実、腰痛対策の実施

採用が決定後、入社の説明会時に、雇入れ時の健康診断を実施し、また、年1回の定期健康診断、インフルエンザの予防注射も施設負担で行っている。

その他、腰痛対策として、介護の基本に立ち戻り「持ち上げない介護（ノーリフト）」に取り組んでいる。介護業務に携わる職員は年1回の定期健康診断時に腰椎のレントゲン撮影を行っている。腰椎のレントゲン撮影は受診を義務づけるものではないが、全員が利用している。

4 成果と課題

同法人は、利用者に質の良いサービスを提供することを最重要課題と考え、パートヘルパーに、正規ヘルパーを目指してほしいという基本方針の下、入社時の説明、教育訓練、自己申告書の作成、福利厚生、安全衛生等の施策の充実を図っている。

しかし、フルタイムの勤務を望まないライフスタイルのパートヘルパーもいることから、個々の働く環境や希望を尊重しながら、介護技術のレベルアップを図りつつ、条件の整ったパートヘルパーには正規ヘルパーへの転換を働きかけている。

当地域でのヘルパーの採用、定着は厳しく、以前は法人全体で最高12名在職していたが、現在は7名にまで減少している。ヘルパーの高齢化による自然減と、若年者がヘルパーを希望しないことが原因であると思われる。訪問介護は、ヘルパーの員数でサービスを提供できる利用者の人数が決まることから、経営的視点からも今後、若年のヘルパーの確保が課題となっている。

労働条件の
明示・説明

賃金

教育訓練等
の能力開発人事評価・
キャリアアップ正社員転換
推進措置福利厚生・
安全衛生ワーク・ライ
フ・バランス職場のコミュ
ニケーション

その他

C社

事例 13

等級制度が処遇や正社員登用制度に連動、働きがいのある会社作りを目指す

本社所在地	東京都	事業内容	訪問介護事業等				
従業員数	244名	男性	60名	うちパートタイム労働者数	151名	男性	24名
		女性	184名			女性	127名

ポイント

- ・3区分の職務等級制度を実施し、評価結果が処遇や正社員登用制度と連動。
- ・登録ヘルパーについて利用者キャンセル時の対応を就業規則に具体的に明記。
- ・正社員登用制度を整備・周知し、正社員転換を積極的に推進。
- ・人事考課・業績評価を実施し賃金改定・賞与に反映。

1 企業概要・人員構造

同社は、福祉用具販売、居宅介護支援、デイサービス、訪問介護やグループホーム等の介護事業全般の事業を首都圏中心に行っている。訪問介護事業は売上の5%程度を占めている。

訪問介護事業所は千葉県に2か所、東京都に1か所の合計3か所である。千葉県の1つの事業所の人員構成は、正社員3名、登録ヘルパー14名となっており、正社員は1名が管理者（会社組織では課長）、残りの2名はサービス提供責任者である。全体では30名の登録ヘルパーがおり、その全員がパートタイム労働者である。なお、サービス提供責任者は原則として正社員が担っている。

2 取組の背景

訪問介護事業においては登録ヘルパーが主体となって利用者に対するサービス提供を行っている。ヘルパーの中には、自分の希望する日程・時間だけ仕事ができるという自由なワークスタイルを理由として登録制のヘルパーになっている者もいれば、将来的には正社員になる目標を持っている登録ヘルパーもいる。

会社としては、訪問介護事業の拡大を図っていく方針である。そのためには、「ヘルパーが働きやすく働きがいのある会社にしていかねばならない。」と考え、従来から各種取組を行ってきた。

3 取組の内容

3区分の等級制度

登録ヘルパーを含む正社員以外の社員（以下、「準社員」という。）の職務等級をジュニア・ミドル・エキスパートの3区分とし、それらの職務等級者に必要とされる要件を準社員就業規則（図表1）に明示している。賃金については、職務等級ごとに賃金（時間給）レンジ（図表2）が定められており、職務等級が上位になるほど時間給を高く設定している。また図表1の各職務等級に記載

されている要件レベルを満たした場合に昇格する仕組みとなっている。さらに、エキスパートになると正社員登用の対象者となる。このように同社の職務等級制度は登録ヘルパー等準社員に対する賃金等の処遇や正社員登用制度と連動するシステムになっている。

図表1 準社員職務等級制度

職務等級	要件レベル
エキスパート	①社員登用対象レベル ②他の準社員の指導ができるレベル 【介護職】（追加要件） 高度なリスクマネジメントの能力を持ち、常にご利用者様等の事故予防に努める。
ミドル	①通常業務について自分で判断して実行するが、問題発生の際は確認しながら解決するレベル ②課全体の業務内容は知っている 【介護職】 介護職として高度な知識と技術を持ち、質の高い顧客サービスが実施でき、多くの利用者から顧客満足を得ている。
ジュニア	①担当レベルについては問題なく実行しているレベル ②担当業務の説明はできるが、課全体の業務については知らない部分がある 【介護職】 介護職としての知識と技術を持ち利用者に接し、円滑なコミュニケーションを図れる。

図表2 標準賃金（時給）

	ジュニア	ミドル	エキスパート
生活援助基本時給	1,100円～	1,140円～	1,240円～
身体介護基本時給	1,500円～	1,540円～	1,640円～

正社員とほぼ同じ人事考課

人事評価において従業員の能力や資質等を評価する基本的なポイントは正社員もそれ以外の社員も基本的には変わらないと考え、準社員と正社員の人事管理を連動して捉えているので、登録ヘルパーを含む準社員に対しても正社員と同一の評価シートを使用して人事考課を行っている。人事考課は「プロセス評価」を主としており、職務遂行能力と業務取組姿勢の評価を行っている。評価結果は準社員の時給アップに反映される。その結果、上位の職務等級になることができる標準賃金水準を超えれば昇級する。そして、職務等級がエキスパートになると正社員登用の候補者となることができる。このように評価⇒賃金決定⇒職務等級決定⇒正社員登用候補のプロセスが仕組み化されており、評価がパート人事制度の根幹となっている。

正社員登用の仕組み

前述したとおり、同社はエキスパート準社員が正社員登用候補者になることを就業規則で規定している。エキスパート準社員が正社員になることを希望した場合には、会社は本人と面談等をして登用の可否を決めることになる。また、本人からの希望がない場合においても、会社から候補者に正社員にならないかとの働きかけを行うこともある。

訪問介護キャンセル時のきめ細かな対応

訪問介護業務では、しばしば利用者から訪問予定当日にキャンセルがなされることがある。このような事態が生じた場合、キャンセル時点が利用者宅の訪問前か訪問後か、また、ヘルパーの当日実働業務による賃金が60%未満か60%以上かの区分に分けて、キャンセルに関わる賃金額を決定している。この取扱いについて、同社は準社員就業規則（図表3）に明示している。

図表3 当日キャンセルに対する対応の明示（準社員就業規則）

		1日当たりの平均賃金	
		60%未満の場合	60%以上の場合
利用者宅	訪問前	別の仕事としての賃金（※1）	なし
	訪問後	当該ヘルプ料金の金額	拘束時間手当（※2）

（※1）別の仕事

①他のヘルプサービス

身体介護又は生活援助であり、内容に応じて賃金を支給する。

②支援以外の仕事

当初予定していた支援時間で事務作業の補佐等をし、各人の平均賃金を支給する（予定支援時間×平均賃金）

*個人の判断で行うものとして、行わない場合には支給しない。

（※2）拘束時間

拘束時間とは、利用者宅で事務所と連絡を取り、指示待ちの時間を指す。

*支援と支援の間で発生する拘束時間とは異なる。

*手当の額／10分の場合：125円、15分の場合：187.5円

業績評価のうえ賞与支給

ヘルパーの賞与は年2回（7月と12月）支給されている。賞与は評価期間中の必要最低労働時間を充足した者に対して、お客様満足度等の定性評価を行い、ヘルパー所属組織評価を加えて支給金額を決定する仕組みになっている。人事考課が「プロセス評価」であるのに対して、賞与は「業績評価」の位置付けとなっている。

4 成果と課題

ヘルパーに対してジュニア・ミドル・エキスパートの3区分の職務等級を設け各等級の要件を開示したことにより、ヘルパーは自分の目標とそこに至るまでの道のりを確認できるようになった。ヘルパーは自分に不足している要件が分かるので、どうすれば昇級できるかを知ることができるようになった。ヘルパーが従来と比べて明らかに、仕事に対する向上心・自律心を持つようになってきたという。

訪問介護においては、訪問日当日に利用者からキャンセルされることもしばしば起こる。従来は、

こうした事態が起きた時に賃金支給額をどうすれば良いかは、明確ではなかった。そこで、訪問介護に従事する者を中心として議論に議論を重ねた。休業補償の平均賃金の60%支給を原則として、ヘルパーが納得できる方法は何かと検討し、4区分による賃金額算定方式を考え出し準社員就業規則に規定することとなった。ヘルパーからも合理的できめ細かいルールとして評価されている。

介護事業においてパートは貴重な人材である。優秀なパートタイム労働者（エキスパート準社員）の常勤化としての正社員登用は、会社にとってもパートタイム労働者にとっても有益なものと考え正社員登用制度が規定された。今までに以前はパートタイム労働者であった登録ヘルパー4名が常勤化して正社員（サービス提供責任者）となり、ジュニアやミドルの登録ヘルパーへの教育・指導的な役割を担っている。

同社は取組により、「ヘルパーが働きやすく働きがいのある会社にしていく。」という会社目標に一步一步近づいて来てはいるが、まだ道半ばと考えている。

訪問介護業務において必要不可欠な人材はヘルパーであり、今後とも、ヘルパーが働きやすく働きがいのある会社作りを行っていきたいと考えている。

労働条件の
明示・説明

賃

金

教育訓練等
の能力開発人事評価・
キャリアアップ正社員転換
推進措置福利厚生・
安全衛生ワーク・ライ
フ・バランス職場のコミュ
ニケーション

そ の 他

○

○

○

○

事例 14

D 社

評価結果に基づく昇給制度の実施やヘルパーの意見を反映した各種手当の充実、正社員転換の積極的推進により人材確保を図る

本社所在地	埼玉県	事業内容	訪問介護事業等				
従業員数	484名	男性	104名	うちパートタイム労働者数	265名	男性	21名
		女性	380名			女性	244名

ポイント

- ・半年又は1年単位でヘルパーの勤務評価を行い、時給をアップ。
- ・ヘルパーの意見・要望を反映し、各種手当の充実を図る。
- ・各事業所の所長推薦による正社員転換制度あり。
- ・介護福祉士の受験対策講座を実施。

1 企業概要・人員構造

同社は、現在埼玉県内に18の事業所を展開し、500名近くの職員を抱える介護事業所である。「お客様の立場に立って考え行動する」を経営理念に、訪問入浴、訪問介護事業を中心に事業展開を行っている。

雇用形態は、「正社員」と「契約社員」の2種類である。給与を月給で支払う者を正社員とし、時給で支払う者を契約社員としている。したがって、週40時間のフルタイムで勤務する者から、それ未満の短時間で勤務する者まで、時給で給与を支払う者全員を「契約社員」と呼称している。平成25年10月5日現在、社員数484名のうち、正社員が120名、契約社員364名である。契約社員のうち約7割がパートタイム労働者である。

人員配置については、所長は正社員であるが、それ以外の職務については、正社員・契約社員の区別をせず、必要に応じて配置している。したがって、サービス提供責任者などについても、契約社員が担当している事業所もある。

2 取組の背景

介護事業は「現場を担う職員」がいることによってサービスが成り立つ。そのため、介護事業運営上、必要な人材を確保し、長期間勤務してもらうことは、最優先課題である。したがって、職員の離職を防ぎ、定着率を高めるために、長期雇用につながると考えられる施策を実施するよう努めている。

介護事業は、介護報酬という制約があるため、賃金自体の大幅な改善を行うことは難しい。そのため、働く側の意見や要望を聴き、賃金面のみならず賃金以外の点においても、雇う側で実施可能な改善を行ってきた。

3 取組の内容

半年又は1年単位でヘルパーの勤務評価を行い、時給をアップ

契約社員は入社半年後に勤務評価を行い、その結果に基づき昇給を行っている。評価の手順としては、事業所の所長が「会社の指示に対して職員がどのように行動しているか」、「利用者の反応や感想」等を勘案して一次評価を行った後、本部で二次評価を行い決定する。評価は「S、A、B、C」の4段階で行う（S～B評価は昇給。C評価は現時点の給与を継続）。「A、B、C」評価については、ほぼ一次評価のとおり決定するが、一番高い評価である「S」評価についてのみ、所長がその理由を記載した書面を本部に提出し、本部が認めた者についてのみ昇給することとなる。

初回以降の評価は、昇給のあった「S～B」評価者は1年後に、昇給がなかった「C」評価者については半年後に再度行う。C評価者について、半年後に勤務評価を行うのは、できるだけ昇給のチャンスを与えるためである。

ヘルパーの意見を反映し、各種手当を充実

訪問介護は、様々な利用ニーズに対応して利用者宅を訪問する形であることから、勤務場所、勤務日、勤務時間などが様々になりやすく、労働条件について社員から様々な要望が生じやすい。役員がヘルパーの要望をヒアリングし、社として対応できるものについて時給に上乗せして支払う（諸手当を設ける）ことで、その要望に応じてきた。以下がその諸手当の内容である。

図表 主な手当の概要

訪問介護の勤務の特殊性に鑑み、ヘルパー間の均衡を考慮した手当	ホームヘルパー時間帯別手当	早朝、夜間、深夜の時間帯の勤務について、深夜割増手当とは別に手当を加算
	ホームヘルパー緊急訪問手当	緊急に訪問介護の業務が生じた場合に支給
正社員の処遇との均衡に配慮した手当	主任手当	主任の役職に就くヘルパーに対して主任手当を支給（正社員の勤務時間とのバランスを勘案して金額を決定）
	資格手当	介護福祉士、社会福祉士、介護基礎研修修了者に対して支給（正社員の勤務時間とのバランスを勘案して金額を決定）
仕事と個人の生活の両立を支援するための手当	育児手当	1歳から小学校2年生までの子について、保育園、幼稚園、託児所、ベビーシッターを利用する者を対象に、対象となる者の勤務時間を勘案して支給
訪問介護の特殊性に配慮した手当	通信手当	業務遂行上、個人所有の携帯電話を使用する必要があると認める者に支給

各事業所の所長推薦による正社員転換制度あり

訪問介護事業を運営していく上で、人材の確保は重要な課題であるため、各事業所の所長推薦による正社員転換制度を設けている。「勤務態度や実績が良好である」、「契約社員自ら正社員への転換を希望している」、「事業の運営上、正社員を増やしたい」等により、所長が正社員へ転換可能な人を推薦し、その後、本部の審査に合格した者を正社員として登用している。働きぶりを知っている所長からの推薦を経ているため、ほとんどの者は本部の審査も合格し、正社員となっている。

なお、外部に正社員の求人を行う場合には、事前に、社内の契約社員に対して正社員転換の希望の有無を確認している。

I
II
III
IV
V
VI

正社員となった場合には、契約社員時の時給を月額換算したものが月給となる。したがって、正社員転換時は、賃金形態が時給から月給に変わるものの、時間単価という視点でみた場合、必ずしも契約社員時と比べて高くなるわけではない。しかし、正社員の場合には、夏季及び冬季に賞与が支給される。

介護福祉士の受験対策講座を実施

介護福祉士の一次試験合格者（正社員・契約社員を問わない）を対象に、二次試験である実技試験対策の講座を会社で企画し、実施している。講座参加者が、実技試験を事前に経験することで合格の可能性をより高められるように、会場レイアウトや実技模擬試験を本試験に近い内容で準備し、実施している。

講座参加中の賃金は、通常の勤務時間と同額を支給している。また、受講時間と実勤務時間が重複したときは、講座に参加できるように配慮している。

4 成果と課題

勤務評価制度については、職員の能力や貢献について評価し、処遇に反映していくことで、職員の定着率を高めることにつなげている。現在、各事業所の所長が一次評価を行い、加えて、事業所を巡回している本部の者が二次評価を行うことで、できるかぎり公平な評価となるように努めているが、社員数が増加し、本部の職員が各事業所の職員の勤務状況を十分に把握しきれなくなっている。評価が所長による恣意的なものとならないように、仕組みを整備していくことが今後の課題となっている。

各種手当については、職員の意見や要望を聞いてきた結果、相当数の手当を設けることとなった。職員の声を拾い、給与に反映させてきた結果ではあるが、これだけの数の手当を支給することは、給与計算上煩雑となっている。また、一旦設定した手当を単に廃止するのは難しく、職員に対して代案を提示しなければならない。さらに、現時点では手当の総額が会社にとって大きな負担とはなっていないものの、コスト面についても考慮していかなければならない。今後も支給内容や支給額について、随時検討が必要である。

正社員転換制度については、毎年10～15名程度の実績がある。契約社員よりも正社員の方が定着率が高いため、正社員転換制度を実施することで、結果として職員の定着率を高めることにつながっている。訪問介護事業を運営していくために、人材の確保は重要課題であるため、今後も継続していく。

介護福祉士受験対策講座について、職員から「講座を受講したことで、本試験への心構えができたので、参加して良かった」等の感想があがっている。なお、契約社員の合格実績は、平成22年度は8名程度、平成23年度は10名程度、平成24年は3名程度である。社員が介護福祉士の資格を取得することは、社員、会社、利用者の三者いずれにとってもメリットになる。介護福祉士の受験対策講座は10年以上前から行っており、介護福祉士以外も、その時々で必要となる資格について社内で講座を行ってきた。今後も、時代に即して必要な講座を実施していく予定である。

介護事業を拡大していくためには、人材の確保、職員の定着率を上げることが大切であり、重要課題である。賃金面、福利厚生面、人間関係の改善などで、どのような事例があるのか情報を入手し、ヘルパーの長期勤務を目指して、今後も実施可能な制度を導入していく予定である。

労働条件の 明示・説明	賃 金	教育訓練等 の能力開発	人事評価・ キャリアアップ	正社員転換 推進措置	福利厚生・ 安全衛生	ワーク・ライ フ・バランス	職場のコミュ ニケーション	そ の 他
○	○				○			

事例 15

E 法人

丁寧な労働条件の明示、職務に応じた時給設定、福利厚生の充実による待遇向上

本社所在地	関東地方	事業内容	訪問介護事業等				
従業員数	約 4,000 名	男性	約 400 名	うちパートタイム労働者数	約 2,000 名	男性	約 50 名
		女性	約 3,600 名			女性	約 1,950 名

ポイント

- ・登録時の業務マニュアル配布（全員）、パートタイム就業規則、給与規程の明示と労働条件等の説明の充実。
- ・合理的な時給体系。
- ・安心して働ける環境づくり。

1 企業概要・人員構造

同法人は、地域の 20 か所にヘルパー事務所を有し、2,000 名を超える有期契約の登録型ヘルパー（パートタイム労働者。以下、単に「ヘルパー」という。）を擁して訪問介護事業を行っている。

各事業所の人数は 30 名～200 名であり、サービス提供責任者（以下、「サ責」という。）と数十名～100 名超のヘルパーがいる。標準的にはこうした体制により、100 名～300 名の利用者に対応している。正職員はサ責や事務所管理業務に当たっており、ヘルパーとは明確な役割分担がなされている。

ヘルパーの平均的な週所定労働時間は 10 時間台で、最も多い人でも 30 時間程度である。

2 取組の背景

同法人は大都市部で事業を営んでいるため、他の事業者との間で厳しいヘルパー獲得競争にさらされており、限られた原資の中で少しでも魅力的な労働条件となるよう、常に見直しを行ってきた。労働条件を見直す際にも、労働組合の意見を聞きながら対応してきた。

また、同法人の行う他の事業では自治体との関係が強いため、法人として特にコンプライアンスには留意しており、その観点からも雇用管理の改善に努めてきた。

3 取組の内容

登録条件や労働条件の明示・説明の充実

採用時及び契約更新時に「登録内容通知書」を発行し、ヘルパーの登録条件や労働条件（勤務形態、勤務時間、雇用保険加入の有無など）を明文化して説明している。

また、採用時には、業務マニュアルと労働条件、服務規律等の解説書を兼ねた「ヘルパー手帳」を全員に配布し、賃金の計算方法のほか、経費精算の申請方法、年次有給休暇の取得方法等についても「こんな場合はこうする」といったケーススタディ方式でわかりやすく説明している。

図表 ヘルパー手帳の内容（目次）

目次	
◇●●の理念	
◇●●倫理綱領	
第1章	ホームヘルパーの登録と賃金等について
1	登録関係
2	ホームヘルパーの賃金等
3	有給休暇
第2章	サービス提供の流れについて
1	訪問介護の位置付け
2	仕事の依頼から賃金振込まで
3	●●で行っているホームヘルプサービス制度別一覧表
	◎指示書（見本）
	◎訪問介護計画書（見本）
第3章	サービス提供記録票・活動交通費請求書 兼 移動時間報告書記入マニュアル
1	活動報告書様式
2	記入上のルール
3	提出に関するルール
4	サービス提供記録票の記入について
5	活動交通費請求書 兼 移動時間報告書の記入について
6	通勤及び移動におけるヘルパー私有車両の使用について
7	通勤及び移動における自転車の使用について
	◎サービス提供記録票 記入例
	◎活動交通費請求書 兼 移動時間報告書 記入例
	◎サービス提供実績記録票等 記入例
第4章	活動上の注意点
1	事項事例集
2	感染症と食中毒対策
3	苦情から学ぶ
第5章	その他の資料
1	セクシュアル・ハラスメント対策について
2	事務編 こんなときどうするの？
3	サービス管理室から
	◎●●で働くヘルパーさんはこんな人
	◎私の活動チェックシート
	《ヘルパー手帳（別冊）》
	❖基本情報（変更）連絡票 ❖退職願 ❖ホームヘルパー就業規則
	❖ホームヘルパー給与規則

合理的な時給体系

<経験加算手当>

経験豊富なヘルパーを優遇し、長期に働いてもらうため、時給の加算を行っている。ただし、週所定労働時間はまちまちであり、単純な年数では経験の多寡は測れない。このため、採用されてからの累計活動時間（移動、研修、会議等の時間を除く。）に基づいて加算手当を支給している。具体的には、活動時間の累計が2,500時間以上になると20円、7,000時間以上になると40円が加算される仕組みである。

なお、この累計活動時間の管理が間違いなくできるようにするため、勤怠管理システムを活用している。

<法定以上の夜間・早朝・休日割増>

ヘルパーには主婦層が多く、朝夕の時間帯に勤務可能な人は貴重であるので、法定の深夜勤務手当よりも対象範囲を広くとり、午後6時から午前8時の時間帯に活動した場合には、25%の割増賃金を支給している。

また、日曜・祝日に活動した場合には25%増、年末年始に活動した場合には35%増の時給が適用される（法定休日の場合には、その上法定の割増率が加算される）。

<移動賃金、同行訪問費、事務連絡費、研修費>

利用者宅間を移動するのに要する時間については、活動時間よりも低い時給ではあるが「移動賃金」を支給している。支給に当たっては、各ヘルパーに、移動の交通費と移動時間を毎回記録した申請書を提出してもらっている。上述のヘルパー手帳には、申請書の記載方法も、図入りで丁寧に説明している。

また、サ責等の同行訪問を受けて活動した場合、ケースカンファレンス等の業務打ち合わせに参加した場合、必須研修に参加した場合にも、活動時間よりは低額であるが「同行訪問費」、「事務連絡費」、「研修費」を支給している。

<休業手当>

利用者都合による急なキャンセルや活動時間が短くなった際には、代替の活動を割り当てるよう努めているが、それができずに結果として平均賃金日額を下回った場合には、休業手当を支給している。

安心して働ける環境づくり

親族に不幸があった場合には、配偶者については3日間、父母、配偶者の父母、子については2日間の有給の忌引休暇が取得できる。

また、所定労働時間が週20時間以上のヘルパーに対しては、毎年、健康診断を実施している。さらに、同週20時間未満のヘルパーに対しても、健康診断費用の一部補助を行っている。具体的には、週10時間以上であれば3,600円、週10時間未満であれば1,000円を上限として、申請により年に1回限り法人が負担している。インフルエンザ予防接種も、1,500円を上限に正職員と同等の費用補助を行っている。

4 成果と課題

必要な人材が十分に確保できていないため、引き続きヘルパーの待遇向上に努めていく予定である。時給の改善に加え、登録型でなく固定型の勤務体系も用意し、希望に合った働き方ができるようにしたいと考えている。また、健康診断の対象範囲も、全員に拡大することを予定している。

一方、手書きの報告書面にに基づき行っているヘルパーの勤怠管理や業務管理については、本人・事業所双方にとっての事務処理の煩雑さを解消するため、将来的には携帯の活用等を検討している。

労働条件の 明示・説明	賃 金	教育訓練等 の能力開発	人事評価・ キャリアアップ	正社員転換 推進措置	福利厚生・ 安全衛生	ワーク・ライ フ・バランス	職場のコミュ ニケーション	そ の 他
	○	○	○	○				

事例 16

F 社

正社員転換制度や資格取得支援により、働きがいのある会社作りを目指す

本社所在地	神奈川県	事業内容	訪問介護事業等				
従業員数	約 260 名	男性	約 45 名	うちパートタイム労働者数	約 190 名	男性	約 20 名
		女性	約 215 名			女性	約 170 名

ポイント

- ・正社員転換制度を就業規則に明示し転換を推進。
- ・介護関連資格取得費用の全額を会社が負担し、パートの資格取得を支援。
- ・ヘルパーの個人評価を行い、評価に応じた賞与を支給。

1 企業概要・人員構造

同社は 2007 年に横浜市で創業し、訪問介護を主体として介護事業を行っている。事業所は市内に 8 か所ある。その他、横浜市に福祉関連の学校である福祉カレッジと訪問看護ステーションがある。現在、訪問介護の利用者数において地域内で上位に入る事業規模に成長した。

訪問介護事業所の人員構成は、正社員 17 名、事務パート 3 名、登録ヘルパー約 100 名である。なお、登録ヘルパーの中には同社の複数の事業所に重複登録している者もいる。サービス提供責任者は原則として正社員が行っている。

2 取組の背景

訪問介護事業はサービスニーズに時間帯による偏りが大きいのが、登録ヘルパーが主体となってサービス提供を行うことにより、対応することができる。登録ヘルパーの働きなしには会社の存続・事業拡大はできないと考え、正社員に対しては登録ヘルパーを「お客様」と同様に丁寧に接するよう指導している。

登録ヘルパーに対する丁寧な接遇とともに、「登録ヘルパーを含む従業員が気持ち良く働くことができ、働きがいのある会社にしていかなければならない。」と考え、従来からパートタイム労働者の雇用管理面での各種取組の充実を行ってきた。

3 取組の内容

パートタイム労働者の正社員転換の推進

登録ヘルパーの中で、1日8時間、1週40時間の勤務ができ、所属長の推薦を得て面接試験に合格すれば、正社員に転換できる。正社員転換制度については、準社員等就業規則で明示している。同社の準社員等とは、正社員以外の準社員、臨時従業員である訪問介護員・事務パートタイム労働者、嘱託社員、契約社員をいう。

パートの正社員転換制度を就業規則に明示し、積極的に推進してきた結果、過去5年間に6名のパートが正社員となった。内訳は登録ヘルパーが5名、事務パートが1名である。正社員となった登録ヘルパーには、初心者や若手のヘルパーへの教育・指導的業務という重要な役割を担ってもらっている。

図表1 準社員等就業規則（抜粋）

（正社員への転換）

第×条 6ヶ月以上勤続し、正社員への転換を希望する準社員、臨時従業員及び契約社員については、次の要件を満たす場合、正社員として採用し、労働契約を締結するものとする。

1. 1日8時間、1週40時間の勤務ができること
 2. 所属長の推薦があること
 3. 面接試験に合格したこと
- ② 前項の場合において、会社は当該準社員、臨時社員及び契約社員に対して必要な教育訓練を行う。

登録ヘルパーの賃金構成の明示

登録ヘルパーの賃金は、基本賃金と諸手当の合計となっている。基本賃金は、時給に労働時間を掛けた金額である。基本賃金（時給）は身体介護と生活介護の2区分で異なり、下記のとおりで、日祝割増・深夜割増がある。

	平日	日曜・祝日
身体介護	1,800円	1,900円
生活介護	1,200円	1,300円

諸手当は、事務作業手当、交通手当、移動手当の3つの手当があり、雇用契約書に明示されている。事務作業手当（時給900円）は、登録ヘルパーが利用者のキャンセル等により代替業務として事務関連業務を行った場合に支給される。交通手当は、訪問介護サービスを1件行うと100円が支給され、時給とは別に支給される。移動手当（移動時間1分につき15円）は、利用者宅間の移動時間に対して支給される。

事務作業手当と移動費は、利用者によるキャンセルや利用者宅間の移動といった訪問介護に特有な状況に対応するために規定した。交通手当は訪問介護サービスに対する時給以外のプラスアルファの手当である。

諸手当の他に、訪問介護サービスの提供場所に行ったにも関わらず、サービスがキャンセルになった場合には、1回につき900円（30分のサービスだった場合には450円）が支給されることも雇用契約書に明示されている。

図表2 訪問ヘルパー雇用契約書(抜粋)

①事務作業手当	時間額 900 円 (事務作業に従事した場合)
②交通手当	サービス 1 件の稼働につき 100 円 (連続サービス時は複数で 100 円)
③移動費	前後のサービスの移動時間 1 分につき 15 円 ※移動時間は、利用者宅間の距離に応じて会社が算出します。

備考 サービスの提供場所に行ったにも関わらず、サービスがキャンセルになった場合には、1 回につき 900 円 (30 分のサービスだった場合 450 円)

充実した資格取得支援

同社での勤務年数が長いなど、業務上、貢献している登録ヘルパーに対しては実務者研修の受講を働きかけ、費用の全額を会社が負担して介護福祉士の資格取得を推進している。また、介護福祉士を志す事務パートについては、受験要件の一つとなっている必要な介護現場従事日数を充足できるように、介護現場業務に従事させる等の配慮も行っている。パートタイム労働者の資格取得推進を通じて利用者へのサービス提供力を向上させることは、競合他社との差別化を図り事業拡大につながるものと考えている。

個人評価による賞与支給

継続して勤務をしており、且つ賞与支給日に在籍しているパートタイム労働者に対しては、労働時間に応じた賞与が年に 2 回(3 月と 9 月)支給される。サービス提供責任者が 1 次評価を行い、最終的に会社が 3 段階ある評価のランクを決定し、賞与金額が決定されるプロセスとなっている。

4 成果と課題

パートタイム労働者の正社員転換制度を積極的に推進してきた結果、過去 5 年間に 6 名が正社員となったが、正社員転換要件を満たすパートの中には、パートのままが良いとして正社員にならない者もいることが同社の課題となっている。

登録ヘルパーに対しては、時給以外に、事務作業手当、交通手当、移動費の手当を支給しており、ヘルパーの理解と納得を得ている。また、利用者によるキャンセルや利用者宅間の移動時間に対して会社が賃金を保障していることは、ヘルパーのモチベーション向上や雇用継続に役立っている。

実務者研修の費用を全額会社負担として、パートタイム労働者の介護福祉士の資格取得を推進しており、ヘルパーの中にはこの制度を活用して積極的にチャレンジして資格を取得する者もいる。一方で、現状で良しとして、資格取得支援制度を活用しないヘルパーもおり、制度の活用推進が課題となっている。

登録ヘルパーは、訪問介護業務において必要不可欠な人材であるが、ヘルパーの資格を有する人材が常に不足気味のため、介護事業所間でのヘルパーの争奪戦となっており採用が難しい。ヘルパーを採用できたとしても、配偶者控除を満額行うことができる収入上限 103 万円という税制問題があるためか、正社員転換制度があるにも関わらず正社員に積極的にチャレンジしようとする登録ヘルパーが少なく、登録ヘルパーの正社員転換の推進が課題となっている。

現在、国においては、医療、介護、生活支援等を一体的に提供する地域包括ケアシステムについて、検討と整備が推進されている。同社としても、このまま訪問介護事業を軸としていくのか、訪問介護以外の事業を行う必要があるのか、今後の事業展開について模索中である。

I

II

III

IV

V

VI

労働条件の 明示・説明	賃金	教育訓練等 の能力開発	人事評価・ キャリアアップ	正社員転換 推進措置	福利厚生・ 安全衛生	ワーク・ライ フ・バランス	職場のコミュ ニケーション	その他
	○	○	○	○		○		

事例 17

G 社

キャリアアップ制度により、日々の仕事を進めながらの高度なスキルの獲得、提供サービスの質の向上・均一化が実現

本社所在地	東京都	事業内容	訪問介護事業等			
従業員数	非公表	男性	うちパートタイム労働者数	非公表	男性	
		女性			女性	

ポイント

- ・キャリアアップ制度（4段階のステップ級による評価制度）の導入。
- ・非常勤ヘルパー→有期雇用の常勤ヘルパー→無期雇用の常勤ヘルパーへの転換。
- ・業務関連知識習得のための自己啓発費用の補助。
- ・「特別休暇」の付与。

1 企業概要・人員構造

同社は医療・福祉に関連する様々な事業を展開しており、主要事業の1つに訪問介護事業がある。また、全国の支店ごとにいくつかの拠点を構えており、その7割で訪問介護事業を実施している。

訪問介護事業の各拠点には、無期雇用の常勤職員（正職員）である拠点長・サービス管理者・サービス提供責任者、有期雇用の常勤ヘルパー、非常勤ヘルパーを配置している。利用者数によっても異なるため一概には言えないが、各拠点のおおよそのヘルパー数は計10～30名程度である。

有期雇用のヘルパーは、月間平均労働時間が170時間・月給制の「常勤ヘルパー」、同170時間未満・時給制の「非常勤ヘルパー」に分かれており、原則としてまずは非常勤ヘルパーとして採用する。なお、非常勤ヘルパーの実際の月間平均労働時間はおおよそ75時間となっている。

仕事内容でみると、常勤ヘルパーは通常のヘルパー業務に加え「非常勤ヘルパーの育成・指導」、「拠点内の事務作業」、「非常勤ヘルパーが休んだ場合の代替要員としての対応」、「土日・祝日など、非常勤ヘルパーが少ない場合の対応」なども担当するところが、非常勤ヘルパーとは異なる点である。

2 取組の背景

訪問介護事業において、ヘルパーが果たす役割は非常に大きい。利用者に対して直接的にサービスを提供する者はヘルパーであり、ヘルパーのスキルはサービス利用者の満足度に直結するためである。

他方、ヘルパーは40歳代～50歳代の主婦層が多いためパートタイム勤務を希望する比率が高く、全ヘルパーに占める非常勤ヘルパーの比率は85%程度である。しかしながら、労働時間は利用者の意向や状況（たとえば「突然の入院に伴い介護が不要になる」等）により左右されるなど、ヘルパーの「働きたい時間」と拠点側の「働いてほしい時間」にはすり合わせが必要となる。

また、体力が必要とされる厳しい仕事であることなどを理由として、退職者も少なくない。

このような状況を踏まえると、ヘルパーのスキル強化を行うことはもちろん、働きやすくやりが

いのある職場を整備することでモチベーションを向上させ、定着率を高める取組は不可欠であり、同社では特に「介護技術」の向上に着目してきた。

3 取組の内容

キャリアアップ制度（4段階のステップ級による評価制度）の導入

同社では非常勤ヘルパーのみを対象とした「キャリアアップ制度」を導入している。この制度の大きな特徴は、「人事考課と昇給制度」が一体化している点にある。

キャリアアップ制度では、ステップ級を1～4までの4段階に区分しており、各々のステップ級に「目指す人物像」と「介護スキルの達成基準」を設けている。具体的には、介護職員初任者研修資格（旧ホームヘルパー2級課程以上）を保有する段階の「ステップ1」から、介護福祉士と同等レベルのスキルを保有する段階の「ステップ4」までである。

「介護スキル」については、同社にて作成している「介護スキル基準一覧表」がベースとなっている。

この一覧表は、ステップごとに各介護サービスに求められるスキルを整理したものであり、入社時はステップ1として位置付けられる。各ステップとも上位のステップ級に上がるためには、介護サービスに一定の時間従事することが求められる。

同社の場合、介護サービスの時間をポイントに置き換えており、1時間につき1ポイントとして、500時間を獲得した場合に受験資格が与えられる。

受験資格が付与された後は面接と筆記試験に合格する必要がある、この際には日頃の勤務態度も勘案される。

面接は拠点長が「介護スキル基準一覧表」を用い、ヘルパー本人のスキルが上位のステップに求められるスキルに足りているかどうか、また、目指す人物像に達成しているかどうかを判断していく。

面接に合格すると知識面の確認として筆記試験を受験する。

面接・筆記試験を受験する機会は、ステップ2～ステップ3は毎月、ステップ4は半年ごとに設けている。ただし、新規入社したヘルパーがステップ2を受験するためには「入社後、6ヶ月以上経過していること」が条件となる。

なお、各ステップ級に合格すると、一定金額昇給することになる。

非常勤ヘルパー→有期雇用の常勤ヘルパー→無期雇用の常勤ヘルパーへの転換

入社時は原則として全員を非常勤ヘルパーとして採用するが、拠点内の有期雇用の常勤ヘルパーが不足しており、かつ「入社後6か月以上経過し、月間平均170時間以上の勤務が可能であり、本人が希望する」場合には、拠点長との簡単な面接を経て有期雇用の常勤ヘルパーに移行することができる制度を実施している。

また、有期雇用の常勤ヘルパーには、無期雇用の常勤ヘルパーへの転換制度が適用される。転換候補者になるための条件は「サービス提供責任者であること」または「勤続年数1年以上であること、早朝・深夜・土日祝の勤務が可能であること」、「他サービスへの異動が可能なこと」で

I
あり、自己申告に基づき転換できる。

これまでの転換者数は「非常勤ヘルパー → 有期雇用の常勤ヘルパー」、「有期雇用の常勤ヘルパー → 無期雇用の常勤ヘルパー」とともに、何千人にも上っている。

業務関連知識習得のための自己啓発費用の補助

訪問介護という事業の特性上、能力開発はOJTにより行っている。具体的には、ヘルパーが利用者宅を訪問する際にサービス提供責任者やベテランのヘルパーが同行し、直接指導している。

II
なお、無期雇用・有期雇用、常勤・非常勤を問わず、介護福祉士やケアマネジャーといった業務関連資格を取得するための通学講座や通信教育等をサポートする制度がある。

「特別休暇」の付与

無期雇用・有期雇用、常勤・非常勤を問わず、通常の年次有給休暇に加えて「学校行事休暇」等を付与している。

「学校行事休暇」制度は、小学生の子どもを持つ家族を対象としており、年間3日間の休暇（無給）を取得できる。

4 成果と課題

「介護スキル基準一覧表」では、同社独自のサービス提供のスタイルを加味しながら求められるスキルを整理しており、ステップ4では介護福祉士と同等レベルのスキルを設定している。このため、ヘルパーは日々の仕事を進めながら、より高度なスキルを身につけることができるようになったとともに、同社の提供サービスの質の向上並びに均一化を図ることができた。

III
また、ヘルパーはタイムカードを届けたり、定例ミーティングに参加する時を除くと、利用者宅と自宅の直行直帰型勤務であるが、キャリアアップ制度によりステップアップのための技能試験や面接を受験するためにヘルパーが拠点を訪れる回数が増えた。このことにより、拠点長やサービス提供責任者とヘルパーのコミュニケーションが活発化し、仕事ぶり等について話をする機会が増え、業務をスムーズに運用できるようになった。

IV
一方で、ステップアップを望まず、技能試験と面接を受験しないヘルパーも見受けられる。拠点長側からも「業務が忙しく、面接の時間を確保することが難しい」との声も聞こえてくる。キャリアアップ制度は「ヘルパー本人のスキルアップ、これに伴う提供サービスの質の向上」を目指して設定している制度であることから、同社では同制度のさらなる浸透が課題であると認識している。

V
その他、直行直帰型の勤務形態の中で管理者が労働時間をすべて把握することは難しいが、現状の自己申告に基づいた移動時間の把握方法について今後の対応策を考えていきたい。

VI. 参考資料

1 パート労働ポータルサイト

厚生労働省では、パートタイム労働法をはじめとした、パートタイム労働に関する情報を「パート労働ポータルサイト」で情報提供しています。

本マニュアルで紹介した、パートタイム労働者均等・均衡待遇指標（パート指標）も、本サイトからご利用いただけます。

その他、本サイトでは、パートタイム労働者の雇用管理改善に関する事例や、職務評価や短時間正社員制度の導入方法や導入事例等についても紹介しています。

本サイトを、貴社でのパートタイム労働者の雇用管理の改善等にお役立てください。

URL : <http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/>



2 関連資料一覧

- 「パートタイム労働法のあらまし」
<http://www.mhlw.go.jp/topics/2007/06/tp0605-1g.html>
- 「パートタイム労働法の概要」
<http://www.mhlw.go.jp/topics/2007/06/tp0605-1g.html#ri-fu>
- 「パートタイム労働法 Q & A」
<http://www.mhlw.go.jp/topics/2007/06/tp0605-1j.html>
- 「キャリアアップ助成金」
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/index.html

3

都道府県労働局雇用均等室所在地一覧

(平成26年3月1日現在)

都道府県	電話番号	FAX 番号	郵便番号	所在地
北海道	011-709-2715	011-709-8786	060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎9階
青森	017-734-4211	017-777-7696	030-8558	青森市新町2丁目4番25号 青森合同庁舎
岩手	019-604-3010	019-604-1535	020-0045	盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎
宮城	022-299-8844	022-299-8845	983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎
秋田	018-862-6684	018-862-4300	010-0951	秋田市山王7丁目1番4号 秋田第二合同庁舎2階
山形	023-624-8228	023-624-8246	990-8567	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階
福島	024-536-4609	024-536-4658	960-8021	福島市霞町1番46号 福島合同庁舎
茨城	029-224-6288	029-224-6265	310-8511	水戸市宮町1丁目8-31
栃木	028-633-2795	028-637-5998	320-0845	宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎
群馬	027-210-5009	027-210-5104	371-8567	前橋市大渡町1丁目10番7号 群馬県公社総合ビル
埼玉	048-600-6210	048-600-6230	330-6016	さいたま市中央区新都心11-2 ランド・アクシス・タワー16階
千葉	043-221-2307	043-221-2308	260-8612	千葉市中央区中央4丁目1番1号 千葉第2地方合同庁舎
東京	03-3512-1611	03-3512-1555	102-8305	千代田区九段南1-2-1 九段第3合同庁舎14階
神奈川	045-211-7380	045-211-7381	231-8434	横浜市中区北仲通5丁目57番地 横浜第2合同庁舎13階
新潟	025-288-3511	025-288-3518	950-8625	新潟市中央区美咲町1丁目2番1号 新潟美咲合同庁舎2号館4階
富山	076-432-2740	076-432-3959	930-8509	富山市神通本町1-5-5
石川	076-265-4429	076-221-3087	920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎
福井	0776-22-3947	0776-22-4920	910-8559	福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎
山梨	055-225-2859	055-225-2787	400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号
長野	026-227-0125	026-227-0126	380-8572	長野市中御所1丁目22番1号
岐阜	058-245-1550	058-245-7055	500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎
静岡	054-252-5310	054-252-8216	420-8639	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎5階
愛知	052-219-5509	052-220-0573	460-0008	名古屋市中区栄2丁目3番1号 名古屋広小路ビルディング11階
三重	059-226-2318	059-228-2785	514-8524	津市島崎町327番2号 津第2地方合同庁舎
滋賀	077-523-1190	077-527-3277	520-0051	大津市梅林1丁目3番10号 滋賀ビル
京都	075-241-0504	075-241-0493	604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451
大阪	06-6941-8940	06-6946-6465	540-8527	大阪市中央区大手前4丁目1番67号 大阪合同庁舎第2号館
兵庫	078-367-0820	078-367-3854	650-0044	神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー15階
奈良	0742-32-0210	0742-32-0214	630-8570	奈良市法蓮町387番地 奈良第3地方合同庁舎
和歌山	073-488-1170	073-475-0114	640-8581	和歌山市黒田2丁目3番3号 和歌山労働総合庁舎4階
鳥取	0857-29-1709	0857-29-4142	680-8522	鳥取市富安2丁目89番9号
島根	0852-31-1161	0852-31-1505	690-0841	松江市向島町134番10号 松江地方合同庁舎5階
岡山	086-224-7639	086-224-7693	700-8611	岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎
広島	082-221-9247	082-221-2356	730-8538	広島市中区上八丁堀6番30号 広島合同庁舎第2号館
山口	083-995-0390	083-995-0389	753-8510	山口市中河原町6番16号 山口地方合同庁舎2号館
徳島	088-652-2718	088-652-2751	770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎4階
香川	087-811-8924	087-811-8935	760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎2階
愛媛	089-935-5222	089-935-5223	790-8538	松山市若草町4番3号 松山若草合同庁舎
高知	088-885-6041	088-885-6042	780-8548	高知市南金田1番39号
福岡	092-411-4894	092-411-4895	812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館
佐賀	0952-32-7218	0952-32-7224	840-0801	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎
長崎	095-801-0050	095-801-0051	850-0033	長崎市万才町7番1号 住友生命長崎ビル3階
熊本	096-352-3865	096-352-3876	860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎9階
大分	097-532-4025	097-537-1240	870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル4階
宮崎	0985-38-8827	0985-38-8831	880-0805	宮崎市橋通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎2階
鹿児島	099-222-8446	099-222-8459	892-0847	鹿児島市西千石町1番1号 鹿児島西千石第一生命ビル
沖縄	098-868-4380	098-869-7914	900-0006	那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎1号館3階

4 委員名簿

平成 25 年度短時間労働者活躍推進制度普及事業 委員会委員名簿

統括委員会

	氏名 (敬称略・五十音順)	所属 (平成 26 年 2 月末現在)
委員会座長	佐藤 博樹	東京大学大学院情報学環 教授
委員	佐野 嘉秀	法政大学経営学部 教授
	武石 恵美子	法政大学キャリアデザイン学部 教授
	平田 未緒	株式会社働きかた研究所 代表取締役
	諸星 裕美	オフィスモロホシ 社会保険労務士

マニュアル作成検討委員会 (訪問介護業)

	氏名 (敬称略・五十音順)	所属 (平成 26 年 2 月末現在)
委員会座長	佐藤 博樹	東京大学大学院情報学環 教授
委員	飯塚 忍	株式会社やさしい手 人事総務部長 (～平成 25 年 12 月)
	稲津 隆夫	株式会社ジャパンケアブレーン 代表取締役社長
	今村 あおい	株式会社新生メディカル 取締役部長
	海瀬 光雄	株式会社ニチイ学館 人事本部 取締役人事本部長
	小林 新吾	株式会社やさしい手 取締役管理本部長 (平成 26 年 1 月～)
	堀田 聡子	独立行政法人労働政策研究・研修機構 人材育成部門 研究員
	諸星 裕美	オフィスモロホシ 社会保険労務士

本事業の実施に当たっては、一般社団法人日本在宅介護協会並びに一般社団法人全国介護事業者協議会に多大なご協力をいただきました。

事務局

みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部

平成 25 年度厚生労働省委託事業「短時間労働者活躍推進制度普及事業」

平成 26 年 3 月発行

企 画 ・ 制 作 みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部
〒 101-8843 東京都千代田区神田錦町 2-3
TEL 03-5281-5276

お問い合わせ先 厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 短時間・在宅労働課
TEL 03-5253-1111 (内 7868)

※本マニュアル・事例集の無断転用、無断複製を禁じます。