

平成25年度 介護職員の賃金・雇用管理の実態調査と改善方策に関する調査研究結果について
(平成 25 年度 老人保健事業推進費補助金 老人保健健康増進等事業)

公益財団法人介護労働安定センターでは、平成 25 年度に実施した「介護職員の賃金・雇用管理の実態調査と改善方策に関する調査研究」の結果を以下のとおり取りまとめました。

調査にあたってご協力いただきました関係者の皆様に心より感謝申し上げます。

1. 実施概要

＜介護労働安定センター支部・支所(以下、センター支部)による訪問調査＞

- (1) 調査対象: センター支部が把握している事業所情報を参考に、賃金・雇用管理制度の整備が進んでおり、人材の確保・定着・育成がうまくいっている中小規模の介護事業所に、訪問によるヒアリング調査を実施した。対象法人の選定にあたっては、法人全体の職員数が 100 人未満(非正規職員含む)の事業所とした(100 法人)。
- (2) 調査実施期間: 2014 年 9 月～10 月
- (3) 調査事項: 雇用管理に関する取り組み内容(情報共有・コミュニケーション、労務管理・職場環境、評価・報酬、人材育成・キャリア管理、非正規職員の雇用管理等)
- (4) 調査対象法人(100 法人)の内訳は、法人経営主体別で「株式会社・有限会社・合同会社」68 法人、「NPO 法人」16 法人、「社会福祉協議会」1 法人、「社会福祉協議会以外の社会福祉法人」14 法人、「医療法人」1 法人となっている。

＜追跡調査＞

- (1) 調査対象: センター支部による訪問ヒアリング調査を行った法人から、収支状況、離職率の動向、制度整備の状況等を勘案し、とくに先進的・特徴的な取り組みを行っている法人について、さらに詳細な情報を得るための追跡調査を行った(調査対象数 11 法人、うち有効数 10 法人)。
- (2) 調査実施期間: 2014 年 11 月
- (3) 調査事項: 追跡調査では、センター支部から提出された事業所訪問記録票の内容(トピック)に関して、①取り組みの背景・これまでの経緯 ②具体的な取り組み内容 ③取り組み結果 ④その他の人材の確保・定着策 ⑤今後の課題 等についてヒアリングを行った。
- (4) 調査対象法人(有効 10 法人)の内訳は、法人経営主体別で「株式会社・有限会社」5 法人、「NPO 法人」1 法人、「社会福祉協議会以外の社会福祉法人」4 法人となっている。

2. 調査結果の概要(先進的・特徴的な取り組みを行っている 10 法人)

＜先進的・特徴的な取り組みを行っている法人の特徴＞

- (1) 先進的・特徴的な取り組みを行っている法人の主な取り組みの特徴は以下のとおりであった。
 - ・賃金・雇用管理に関する制度整備を行っている(または取り組み中)
 - ・制度整備を行うだけでなく、制度を運用するベースとして、個人と組織の信頼関係構築、情報共有やベクトルを合わせる工夫を行っている

- ・制度をPDCAサイクルで運用する管理職、リーダー層のマネジメント力を高めるための教育に力を入れている

- ・雇用管理の諸施策を下支えする経営基本管理と収益確保の仕組みが確立されている 等

(2) 具体的な取り組み内容については、情報共有・コミュニケーション、労務管理・職場環境、評価・報酬、人材育成・キャリア管理、非正規職員の雇用管理の各観点より、人材の定着・育成や組織力強化につなげるための熱心な取り組みが見られた。その結果、離職率が低いだけでなく、効果的な人材確保や利用者確保にもつながっていた。

3. 中小法人の雇用管理改善策と留意点

(1) 本調査研究においては、中小法人の雇用管理改善を実施するうえで、次の3点が重要であることが示唆された。

【経営者の頭の中の基準やルールを職員にもわかるように明文化する】

- ・法人・事業所の理念、ビジョン、経営目標、事業計画・予算
- ・組織に求められる役割とその役割を果たすために必要な人材像
- ・役割や職責を果たすために必要な経験や学習
- ・各役割や職責に対して支払われる賃金、および賃金の決め方・上げ方
- ・職員のスキルアップ、キャリアアップのための教育計画
- ・労働法に即した勤務条件(コンプライアンス) 等

【制度を運用するベースとして、個人と組織の信頼関係作りを大切にする】

- ・理念やビジョンを共有しベクトルを合わせる工夫(対話や議論のできる場づくり等)
- ・情報共有、コミュニケーションの工夫(定期的な会議、日常的なすり合わせ、面談等)
- ・主体性の尊重(現場の意見を吸い上げる、良い提案を採用する等)
- ・ほめる、認める風土作り
- ・経営情報を開示し、経営改善の方策をともに考える場の設定

【制度をPDCAサイクルで運用する管理職やリーダー層を育てる】

- ・管理職やチームリーダー対象の定期的・継続的な教育の場の設定 等

(2) また、以上 3 点の重要事項(中小法人の雇用管理改善の基本的な方向性)を踏まえた雇用管理改善策を、先進的・特徴的な取り組みを行っている法人への調査結果等を参考に「①情報共有・コミュニケーション」、「②労務管理・職場環境」、「③評価・報酬」、「④人材育成・キャリア管理」、「⑤非正規職員の雇用管理」の5つの領域から整理しまとめた。なお、それらを下支えする「経営基本管理と収益確保の仕組み」についても整理している。

具体的内容については以下のとおり。

【情報共有・コミュニケーション】

- 1 法人の理念・ビジョン、経営目標を職員に周知・徹底する
- 2 経営状況をもとに、法人・事業所の課題や今後の目標等について共有する
- 3 現場からのアイデアや意見・提案を吸い上げる

【労務管理・職場環境】

- 4 職員のニーズに応じた働き方ができる仕組みを作る
- 5 子育て中の職員等が、仕事と私生活の両立ができるような支援を行う
- 6 業務の内容や量に対応できる適切な人員を確保し、職員に過重な負担を強いることのないよう

に配慮する

7 残業削減や年次有給休暇の取得推進など労働条件の改善や、福利厚生面の整備に努める

【評価・報酬】

8 仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等を明確に示す

9 一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行う

10 人事評価の基準や方法を明確に示し、定期的に人事評価を行っている

11 人事評価の結果を職員にフィードバックし、評価の納得性を高めるとともに人材育成につなげる

12 人事評価の結果が処遇に反映される仕組みを作る

13 定期昇給の仕組みを作る

14 賃金の決め方・上げ方を制度化し明確に示す

【人材育成・キャリア管理】

15 職員のスキルアップのための研修計画を立て研修を行う

16 新人に対して一定期間、体系的にOJTを行う仕組みを作る

17 管理職層やリーダー層育成のための教育に力を入れる

18 外部の講習会や研修受講、資格取得等の支援を行う

19 働き方やキャリア形成に関して希望を聞く仕組みを作る

【非正規職員の雇用管理】

20 非正規職員に対して、希望すれば正規職員への転換のチャンスを与える

21 非正規職員に対して、スキルアップややりがい作りなど雇用管理改善の工夫を行う

22 非正規職員に対して、賃金が上がる仕組みを作る

【経営基本管理と収益確保の仕組み】

23 年度の経営計画・予算を立て、予算実績管理を確実に実行

24 継続的・安定的に利用者確保ができる仕組みを作る

25 業務改善・効率化・システム化等のコスト効率向上に取り組む

(3) 以上の雇用管理改善策を「人材育成を柱とした経営方針」のもと充実させていくことで、「人材の意欲と能力の向上」、「人材基盤の安定化と質の向上、活力ある組織作り」そして「経営基盤の安定化」につながり、さらにそれが方針や施策の実行を後押しする、というような「好循環」が形成されることが期待される。

3. 調査結果の詳細

(1) 調査結果報告書:『介護職員の賃金・雇用管理の実態調査と改善方策に関する調査研究報告書』(平成 25 年度老人保健健康増進等事業)。先進的・特徴的な取り組みを行っている法人の個別事例を掲載。

(2) 普及用ガイドブック:『介護事業者のための雇用管理改善ガイドブック～人を育て組織力を高めるための 25 項目～』。25 項目の雇用管理改善策について自法人・事業所の取り組みを自己チェックできるチェックシートを掲載。また各取り組みについて事例を交えて解説。

※いずれも当センターホームページ(<http://www.kaigo-center.or.jp/>)からダウンロード可

以上