

雇用管理改善サポーターによる相談支援 取り組み事例紹介

雇用管理改善の専門家である社会保険労務士等が
雇用管理改善サポーターとして介護事業所を訪問し、
それぞれの事業所の状況や課題に応じて
雇用管理改善への取り組みを支援しました
支援した事業所の中から5つの事例をご紹介します！



事例 1

就業規則の改定で、ヘルパーも年次有給休暇を適切に取得できるようになりました！

事業所概要



地域：千葉市

- 主な介護サービスの種類：訪問介護
- 事業開始年月：平成16年9月
- 従業員数：19人（うち正社員数：2人）
- 併設サービス：なし

取り組みに至る背景

様々な情報が簡単に手に入るようになった世の中ではありますが、情報が溢れすぎていてむしろ正解までたどり着けなくなってしまったように感じられていました。当事業所でもヘルパーの皆さんへの年次有給休暇について、取得や計算方法など試行錯誤しながら対応していましたが、結局何が一番良いのかわからずにいました。

いつも一生懸命利用者のために働くヘルパーの皆さんが今後も長く働き続けられるような環境を整えるためにも、年次有給休暇に関するルールを整備する必要がありました。

取り組み内容

今までも年次有給休暇は取得できていましたが、その際にどのような賃金を支払えば良いかについては常に悩んでいました。そのため、有給休暇において支払う「通常の賃金」の整備をすることにしました。

「通常の賃金」といってもヘルパーの場合、毎日件数が異なることから賃金が一定ということはなく、そうすると何をもって通常の賃金とすれば良いのかが分からなかったのですが、年次有給休暇取得時の賃金には3つあることが分かりました。

- ①平均賃金
- ②通常の賃金
- ③労使協定に基づく健康保険法上の標準報酬日額相当額

ヘルパーの働き方に一番合うのは上記①の平均賃金であることから、就業規則にもそのように規定しました。

取り組みのポイント

ヘルパーの年次有給休暇は、取得する都度、平均賃金を計算することで適切な額を算出することができます。平均賃金の計算は、算定すべき事由の発生した日以前3カ月間にそのヘルパーに対し支払われた賃金の総額を、その期間の総日数で除した金額となります。そして、多くの場合、時給制で働くヘルパーの場合には、最低保証額があり、いずれか高い額が平均賃金となります。詳細は、下記の計算式によります。

[基本的な計算式]

$$\text{平均賃金} = \frac{\text{3カ月間に支払われた賃金総額}}{\text{3カ月間の総日数}}$$

[最低保障額]

$$\text{最低保証額} = \frac{\text{算定期間中に支払われた賃金総額}}{\text{算定期間中に労働した日数}} \times \frac{60}{100}$$

取り組み後の感想

これまで年次有給休暇については、どのようにすることが最適なのか分からず悩んでいましたが、不明確だったところをしっかりと整えることができました。今後は、就業規則に基づいて平均賃金を年次有給休暇取得時の賃金としていきたいと思います。

パートの皆さんも、この仕組みなら納得でき、計画的な有給休暇の取得につながると思います。



事例 2

キャリアパスを見直して、職員により安心して 意欲的に仕事に取り組んでもらえるようにしたい！

事業所概要



地域：木更津市

- 主な介護サービスの種類：訪問介護 デイサービス
- 事業開始年月：平成27年4月
- 従業員数：35人（うち正社員数：13人）
- 併設サービス：訪問看護

取り組みに至る背景

数年前から既にキャリアパス制度を導入していますが、現状においてその内容が形骸化し、実態とも乖離している状況にありました。そのため、キャリアパスの本来の趣旨を踏まえて、職員の将来像を見据えた組織機能、階層、職務等を整理し、併せて人事考課（職務能力・行動評価）による昇給制度も整備することにより、あらためて職員一人ひとりの「キャリアアップを通じた自己実現」が可能となる道筋を示したいと感じたためです。

取り組み内容

①評価シートの作成

- ・業務プロセスと評価対象の構成にあたり、「わが社は何を評価するのか」という点で評価対象を絞り込むこと、また「評価結果をどのように活用するのか」という点においては行動・職務能力評価を行い、適正配置や職務能力の育成に加えて、昇給・昇格の要素を盛り込むことに留意しました。

②キャリアパス体系図の改訂、月額賃金テーブル（等級・号俸表）の作成

- ・これまでは職位ごとの職務能力基準を中心とした構成であったが、任用要件、昇格要件、必須訓練、賃金体系等を盛り込み、賃金テーブルの等級と職務階層を連動させることとしました。

③人事考課規程の作成

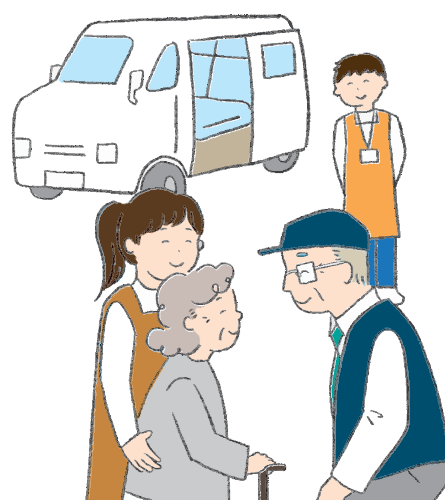
- ・人事考課が客観的かつ公正に実施されることの意義を理解し、昇給・昇格のためのルールを策定しました。

取り組みのポイント

職員の確保・定着を図るうえで、どのような職員となって欲しいかを職員へ示すことは当然であり、一方で本人の求める将来像や目標（職員ニーズ）が、事業所の考えるもの（組織ニーズ）と共有できるように設計することが重要です。そして、その将来像や目標を実現するために、職務上の知識や技術、経験等を積み上げて実践力を養い、質の高い介護サービスを提供できる人材の育成に繋がります。

その結果として処遇・待遇の向上を通じ、仕事へのやりがいを高めてもらうことがポイントです。

また、職務階層ごとの評価シートの作成にあたり、リーダー格やベテラン職員との意見交換や協議を繰り返したことで、当該制度に対する理解や納得感が得られ、より実効性が高まったと感じられます。



取り組み後の感想

キャリアパスの整備に必要な要点の整理及び理解が深まり、まずは当年度における評価シートの配布及び面談のタイミングに間に合ったことに満足しています。

今回の評価実施をテスト期間として、実施後の分析・検証を行い、評価項目等の必要な見直しを図り、来年度に向けて実情に応じた人事考課及び昇給制度の整備を進展させていく予定です。

また策定したキャリアパス制度に安穩とせず、多様化する職員ニーズに配慮し、本人のやりがいを向上させるべく、当該制度の改善に継続的に取り組んでいきたいと思ひます。

事例 3

BCP（業務継続計画）の策定でサービスの継続を図るとともに 職員が安心して働き続けられる職場を作る！

事業所概要



地域：流山市

- 主な介護サービスの種類：有料老人ホーム
- 事業開始年月：平成16年11月
- 従業員数：57人（うち正社員数：28人）
- 併設サービス：訪問介護、デイサービス、居宅介護支援

取り組みに至る背景

当事業所は入居されている利用者が中心の事業所で、デイサービスに通う利用者や自宅で訪問介護のサービスを受けている利用者がいます。

そのため、多発する自然災害（と感染症禍）に備え、利用者や従業員の生命、身体の安全、健康を守るため、また、被災しても速やかに事業を回復して従業員の雇用、利用者へのサービス提供を継続できるようにしたいと考えました。

以前から、災害対策の教育とシミュレーション実施は重要と認識していましたが、令和3年度の介護報酬改定により、令和6年度からBCP（業務継続計画）の策定が義務化されたことを機会にBCP策定に取り組むことにしました。

取り組み内容

自然災害に対してのBCP作成は、介護事業所の事業主や従業員が容易に作成できるものではなく、厚生労働省作成のひな型に基づき、緊急時の対応の流れ（基本方針・平常時の対応・緊急時の対応・他施設や地域との連携等）に沿って作成しました。

まずはひな型を使用し、事業所でできることは可能な限り取り入れて、現時点で取り組みできないものに対しては定期的に検討することにし、基本となる計画を完成させることにしました。

感染症対策はコロナ禍での対策実績があり、これも厚生労働省のひな型を参考に対応を振り返って、実施したことをまとめて完成させることにしました。

こうして従業員への周知と研修計画も併せて策定し、安心して働ける、安心して利用できる施設を目指します。

取り組みのポイント

厚生労働省のひな型は計画書本文と様式等が分かれているため、計画書本文の内容に合わせて様式等を織り込み、分かりやすくした資料を新たに作成し、それを用いて研修を実施することにしました。

様式集（利用者の安否確認・従業員の安否確認等）は個人情報も含まれるので、別ファイルで管理し、災害時は直ぐ活用できるよう保管と活用方法を確認しました。

BCPは各事業所（デイサービスや訪問別）で作成するのではなく、共通部分は最初に管理元で作成して、その後事業所ごとに固有の対策を加えて作成するよう手順についてもサポーターから助言を受け、最後にBCPの責任者・各担当者、法人が関係している業者、避難場所等の法人や地区に関する固有の情報を法人が追記して完成することができました。

取り組み後の感想

災害時に備えて、機材等（バッテリー等）の購入や備品の管理（水等の定期的な交換）が重要であること。水・衛生用品（消毒液等）・トイレ対策の重要性がよくわかりました。複数事業部門がある法人ですが、施設長を中心にまとめて、共有しておこうと考えています。

【サポーターからの助言】

BCPの作成は、実はそれほど難しいことではありませんが、実際に運用できるレベルにするには、教育やシミュレーション等を実施して定期的で持続的な見直しが必要になります。

策定した計画を皆さんで共有して「その時」に行動ができるよう研修、訓練を通じてBCP対策を継続するようお願いします。



事例 4

雇用のための制度を準備して 「働きたい」と思われる事業所に！

事業所概要



地域：木更津市

- 主な介護サービスの種類：デイサービス
- 事業開始年月：令和4年8月
- 従業員数：3人（親族のみ）
- 併設サービス：なし

取り組みに至る背景

親族のみで経営していますが、将来、事業の拡大を図るため、新規雇用を考えることにしました。そのためには雇用環境や処遇について整備が必要です。

これまで親族のみということもあり、賃金体系は労働時間に応じた支払いになっているものの、雇用管理体制も特に整備していませんでした。

就業規則もないため、ゼロから始めたいと考えました。それとともに、処遇改善加算を算定し、賃金の引き上げについても検討していくこととしました。



取り組み内容

- ①人を採用すると必要な手続き、雇用契約書に記載しなければならない事項などを確認し、現行の処遇状況と、新規雇用した場合の金額や働いてもらいたい時間帯、任せたい仕事など具体的に確認しました。また、処遇改善加算の計画書をみながら記載事項を照合し、並行して各種規程の準備にとりかかりました。
- ②就業規則の作成には「入退社のルール」「労働時間」「法定以上の休暇の有無」、賃金規程には「支払う・支払っている手当」「キャリアパス」のポイントや、留意点に気をつけながらベースを作り、参考就業規則、賃金規程を加筆・修正しました。

- ③支払いのルールが整ったところで、処遇改善加算の計画書について、実際に誰にどのように支払うか、職場環境要件を確認して取り組む項目を検討しました。
- ④令和6年度の介護報酬改定を踏まえた（毎月二分の一支払い等）計画書を仮作成し、令和6年4月より加算を取得予定。キャリアパスを明確にしたことにより、職員を募集する際にも明確に説明できるように各種規定を整備しました。

取り組みのポイント

親族のみで運営していますが、給与についても役員報酬ではなく、労働保険も適正に成立しており、該当者は雇用関係にあるので、処遇改善加算を算定することは可能となっています。

インターネット上に示されているよくある就業規則・賃金規程では自社に必要な項目が含まれるため（特に労働時間や休憩時間、賃金や退職金）最低限必要な部分が記載されている例示書式を用いて加筆・修正を行い自社の規程を整備することができました。

ルールが明確化されたことにより、新規雇用を行う際の募集内容が明確になりました。

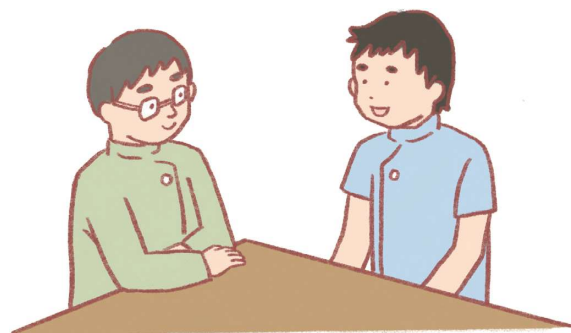
取り組み後の感想

親族のみでは、処遇改善加算の取得ができないと思い込んでいたため、支払い方法や労働保険の状況などを見て算定可能であることがわかり助かりました。

外部の人を雇ってもいないのに相談はまだ早いと考えていましたが、これだけの準備は一人ではできないと感じました。会社には様々なルールが決められたので「今のままでいいかな」ではなく、よりよく改善したい気持ちになりました。今後は少しずつ「オリジナルの休暇」なども考えていきたいと思います。

【サポーターからの助言】

処遇改善加算を算定すればなお給与も高くすることができ、残業もなく土曜はお休みなので、募集において応募者が他の事業所と比較したとしても、魅力的な職場環境を提示できると思います。ルールを明確化し運営の道筋ができたことにより、事業主の前向きな気持ちが伝わりました。



事例 5

パートタイマーが働きやすい職場を目指して！

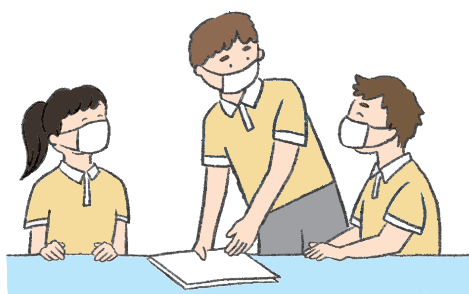
事業所概要



地域：佐倉市

- 主な介護サービスの種類：訪問介護
- 事業開始年月：平成16年4月
- 従業員数：36人（うち正社員数：13人）
- 併設サービス：デイサービス、特別養護老人ホーム等

取り組みに至る背景



法人の職員構成の半数以上は短時間勤務のパートタイマーだが、近年人手不足が深刻となり、法人はパートタイマーに対して所定労働時間の延長を申し入れることになりました。

しかし、所定労働時間の延長に合意してくれるパートタイマーはそれほど多くなく、法人としては人手不足を解消するため、労働時間の延長のほか、採用に力を入れたり、配置転換を行うなどして対応してきましたが、これもなかなか進まず、パートタイマー自身が納得して働き続けられるような環境を整備する必要があると考えました。

取り組み内容

令和5年10月に「年収の壁支援パッケージ」が公表されたことを受け、まずは「社会保険適用促進手当」を創設し、これを機に労働時間を延長して社会保険に新たに加入してくれるパートタイマーの募集を行うことを考えました。保険料の負担の重さが、パートタイマーが労働時間を延長したがない原因の一つと考えたからです。

取り組みのポイント

制度を検討する際に「年収の壁支援パッケージ」で示された「社会保険適用促進手当」を創設した場合について考えてみました。

そして、保険料の算定から除外できるのは一定額以下の月額報酬であることが示されたことから、労働時間を多く延長したパートタイマーと少しだけ延長したパートタイマーでは、保険料の取り扱いにおいて不平等感が生じることが懸念されたため、あえて「社会保険適用促進手当」としてではなく、全額一律に社会保険の対象となる「特別手当」としてインセンティブを支給することを検討しました。

パートタイマー全体の意向を調査するためヒアリングを行ったところ、現場のパートタイマーからは、手当の増額の条件に関わらず「家族に反対されているから」「体調との兼ね合いをみて働きたいから」などという理由で労働時間の延長を希望するパートタイマーはほとんどいないことが分かりました。

このヒアリング結果を受けて「社会保険適用促進手当」の効果は薄いと判断し手当の導入を断念しましたが、引き続きパートタイマーに労働時間の延長を申し入れていく予定に変わることはないため、今後は処遇の引き上げだけではなく、長期的な視点でキャリアアップを実現できる仕組みづくり（研修制度や資格取得補助制度の充実）や、正社員であっても柔軟な働き方ができる制度づくりについても検討していこうと考えています。



取り組み後の感想



パートタイマーにとっては、処遇が上がることよりも「やりがい」や「家庭と仕事の両立」を重要視していることがわかったので、今後はいかにしてパートタイマーにとっての「働きやすい職場づくり」を作っていくかが課題であることを再認識しました。

この対策は継続して取り組み、パートタイマーの働きやすい環境づくりを模索していきます。