

## 人を活かす管理活動を見直す

労務管理とは「収益を上げる事」「介護サービスを提供し社会に還元する事」等、事業所としての目標を達成するために、職員にやる気を出して働いてもらうことを目的とした人材の活用を意味します。



労務管理は様々な法律（労働基準法・男女雇用機会均等法・育児介護休業法・パートタイム労働法等）の規制下であり、そのなかで最も基本であり重要となるルールが「労働条件の最低基準」を定めた労働基準法（強行法規）です。しかし、残念なことに多くの事業所が労働条件の最低基準すら遵守できていない現実があります。

その理由として、使用者（経営者）が労働法規を知らないか、あるいは関心が薄いといった事があるようです。また、職員も労働法規を学ぶ機会に恵まれないために、自分自身の労働条件や待遇が適法なのか、それとも違法なのかを判断できないケースも数多く見受けられます。

企業理念として「企業は人なり」とよく言われますが、いくら経営者や管理者が優秀でも職員の旺盛な意欲と行動が企業の発展の為には必要不可欠です。そもそも企業とは「ヒト」「モノ」「カネ」の3つの経営要素から成り立っています。言うまでもなく「ヒト」は人材を意味し、「モノ」は設備、「カネ」は資金、最近では「情報」も重要な経営資源に加えられています。そのなかで、最も重要な「ヒト」を活かすための

管理活動が「労務管理」です。

今、時代の転換期を迎え、事業所・職員という立場にかかわらず、各々が正しい労働法規の知識を基に、適正な対応・行動を行う事、すなわち法令遵守（コンプライアンス）を重視し、事業所の信頼を高める事を目的とした労務管理を行うことが求められているのです。

## 介護業界特有の労務管理の問題点とは

介護現場では労務問題が多発しています。

私がこれまで訪れた全国の事業所で、労務問題がまったくないという事業所はひとつもありません。「ない」と言い切る方もおられますが、それは単に「現場」が見えていないにすぎません。危惧すべきは、労務問題が経営に与えるダメージの大きさを認識されている経営陣が非常に少ないという点です。

事業所の中で最も注目すべきは介護職員ですので、介護職員を例に挙げてみましょう。

介護職員不足、これはどこの事業所でも深刻な問題です。多くの事業所が、介護職員を集めるにはどうしたらよいか考えています。求人広告の予算増額。人材紹介のエージェント活用。子育てが落ち着いた主婦層の活用や新卒確保のため、専門学校、大学に足を運び積極的に自事業所のPRを行う。あの手この手の採用活動を展開し、介護職員を獲得しようとしています。ところが、必死で獲得した新人介護職員の多くが早

期退職してしまうのです。

このような昨今の採用難・早期退職の問題を、ある事業所長は「このご時世、しょうがない問題ですね」と言って苦笑しておられました。果たしてそうでしょうか？「介護職員＝早期退職」という一般的な問題として捉えてしまい、根本的な問題を見誤ってはいないでしょうか。

## 介護職員が早期退職する理由は？

介護職員に限らず、早期退職の主な理由は以下の3つに集約されます。

1. 人間関係（上長・同僚と合わない）
2. 環境面の相違（職場の文化に馴染めない）
3. 条件の相違（待遇面はじめ説明と現実の不一致）

私が確認する限り、1と2が7～8割以上を占めています。この問題に関して、先程の事業所長は何ら策を講じていませんでした。

介護業界で働いている方々の年齢層は幅広く、異業種から様々な経歴を持った方々が集まっているため、人間関係の問題は絶えません。また、新人教育を、「現場の問題は現場で」という一言で管理者やリーダーへ一任されます。

しかし、管理者やリーダーも「人を育てる」ということについて学んでいないため自己流になったり、現場問題にどのように対応してよいかわからない、というのが現状なのです。

この「介護職員の早期退職」という問題を、どのように捉

えるでしょうか。

新人介護職員の意識の低下や自事業所の文化にあわなかったという解決不可能な問題として捉えるか、あるいは事業所全体の問題として、何らかの策を講じることで解決または問題の軽減が可能と捉えるか。ここがまさに、これから生き残っていける事業所であるかどうかの分かれ道なのです。

## 管理者、リーダーが犯す2つの過ち

先にあげた早期退職を例に、管理者、リーダーがよく犯す過ちを紹介します。

### 1. 経験則や誤った知識による行為

例えば、新人教育の際に「私が新人の頃は～」と根拠のない経験談や持論を強要し、新人職員の考え方（人格）を否定する。

### 2. 知識不足により問題と認識できない

例えば、新人職員が「先輩職員からいやがらせにあっている」と相談にきて、「新人のうちは事業所のやり方に慣れる事も重要だ」と問題にしない。あるいは、現状を確認することなく新人職員の適応能力不足という判断をする。

この2つの例は、事業所側に過失があると判断される典型的なケースです。どちらも新人職員の離職のみで済めば、それで済んで良かったとしなければいけない事例です。仮に、

この職員が事業所の対応を問題にした場合、1は誤った対応（パワハラに該当）に対して、2は適切な対応を行わなかったこと（パワハラ防止に対する管理責任）に対して、事業所側の過失が問われる可能性があります。

「自事業所では何ら問題がない」、「他事業所に比べればうちの事業所は良い方だ」。このような意見を述べる方には少なからず、自事業所の現状把握が出来ていない方がおられます。潜在的にどの程度の問題を抱えているか、全く把握できていないのです。問題が表面化した時に処置をするようでは遅いのです。

ある事業所で、管理職向けに就業規則の説明会を行ったことですが、自分の待遇面ばかりを気にしていた方がおられました。職員としては当然かもしれません。しかし、その方は管理職です。そこには「職員から質問されたときにどう対応すべきか」といった管理職としての視点がまったくありませんでした。

これが事業所の現状です。

勤務年数と人柄が認められ管理職になったものの、役割がわからない。ただ、これまでの経験から何となく自分なりの管理職像をイメージしている。しかし、管理職に求められるスキルが、これまで培った現場スキルとは全く異なるということが分かっていない。

職員の採用から退職、就業中に何かあった際に、自事業所の対応方針を説明できるようにしなければ、管理職としての役割は果たせていないという自覚がないのです。

そこには、管理職をはじめとした職員全体に、現状に対する危機意識が全く醸成されていないという組織的欠陥が見えてきます。

## 介護業界に共通している労務管理トラブル

次に事業所特有の労務管理の問題点について解説します。

ここでは事業所ごとにそれぞれの労務管理トラブルの発生について、介護業界全体に共通している問題点、施設の形態に応じた問題点でまとめてみました。

形態に応じた問題点については、職種ごとに変化する部分もありますが、最も重視すべき介護職員を主に作成してみました。

### 労務管理の視点で見る事業所全体に共通している問題点

- ・管理監督者の労務管理知識が欠如している
- ・過重労働が常態化している
- ・残業手当の支払いがされていない
- ・代休の消化ができない
- ・有給休暇の使用ができない
- ・キャリア設計のフォローが行われていない

## 労務管理の視点で見る形態別課題（主に介護職員を想定）

（×深刻な問題 △問題点となっているケースが多い ○それほど問題にはなっていない ー対象外）

項目	内容	施設系	在宅系	通所系
採用	人材不足（採用難と高い離職率）が深刻	×	×	×
	労働契約を書面で締結していない	△	△	×
	雇用契約書の明示事項が適切でない	△	△	×
	労働契約の条件と実際の待遇が一致していない	△	△	×
	内定取り消しを行っている	○	○	○
	入職時の健康診断が行われていない	△	×	×
労働時間	労働時間の適正管理を行っていない	△	△	△
	三六協定を締結していない	○	△	×
	サービス残業が行われている	△	△	△
賃金	強制参加の研修を労働時間とせず、賃金を支払っていない	△	△	△
	夜勤職員に適正な割増賃金を支払っていない ※在宅は24時間、通所はお泊りがある場合のみ	△	△	△
	残業単価に所定の手当を含めていない	○	△	△
	残業時間の上限を設け、労働しても支払っていない	△	○	○
	規定にはない手当を経営者の判断で支給している	○	×	×
休業手当	要件に該当しても支給していない	△	×	△
休日・休暇	適正な休日を与えていない	△	○	○
	法定休日を定めていない	×	×	×
	夜勤明けの休日のカウント方法が適正でない	○	○	△
	規定通りの休憩時間を与えていない	×	×	△
	代休・振替を区別せずに活用している	×	×	×

有給 休暇	年次で適正に付与していない	○	○	×
	申請を拒否し続けている	△	△	△
	パート職員に有給休暇を与えていない	△	×	△
	人材不足から有給休暇を取得できていない	×	△	○
退職・ 解雇	解雇予告手当の支払いなしに即時解雇を行っている	○	△	×
	施設都合を本人都合で退職させている	△	△	×
勤怠	適切な勤怠管理を行っていない	△	△	×
管理 監督者	労働基準法の管理監督者の範囲と一致していない	×	×	×
	管理者教育の不徹底(労務管理知識の欠如)	△	×	×
人材 育成	入職時の教育体制が整備されていない	△	△	×
	階層・職別の人材育成が継続的に実施できていない	△	×	×
	人事評価制度が適正に運用されていない	△	×	×
評価・ 処遇	評価をもとに適正な処遇が行われていない	△	×	×
労働 環境	過重労働が日常化している	△	△	△
	労働災害の予防策が講じられていない	×	×	×
	ハラスメントの予防策が講じられていない	×	×	×
就業 規則	職員が10人以上でも作成・届け出していない	○	△	△
	サンプル規程を利用しており、実態と全くあっていない	△	△	×
	法改正に関する変更を行っていない	△	×	×
	独自ルールを設定している	△	△	×
	職員が就業規則を理解していない	△	×	×
経営者	パートタイマーの規程がない	○	○	×
	労務管理に対する知識がない	△	×	×
その他	不利益変更を一方的に進めてしまう	△	△	×
	社会保険等の加入が適正に行われていない	△	△	△

この表については、著者が全国の現場を観察した結果をもとに客観的にデータ化したものですので、異なる意見を持つ方もおられるかもしれません。あくまで参考値ということでご確認頂き、自事業所はこのデータと比べてどうか?という比較対象にして頂ければと思います。



## 就業規則の意義—公平で信頼と活力を育む

介護業界はトラブルが多いにも関わらず、傾向として規則やマニュアルに対する意識が希薄な印象を受けます。

開設時に、就業規則を整備するのは時間がかかるので、とりあえずサンプル規程をそのまま活用している事業所があります。しかしサンプルは所詮サンプルです。自事業所にアレンジを行い、定期的に見直しを行っていかねばなりません。

また、就業規則を細かい部分まで整備することは、事業所側に不利になると考えている人がいますが、現在ではトラブルを未然に防いだり、その被害を最小限に抑えるためにも、就業規則の他に別則などを設けることにより、具体的に規定することが望ましいとされています。

問題職員に対して、就業規則を無視し独断で解雇し後に不当解雇で訴えられる。また、問題あることを認識していたにも関わらず、そのまま放置したところ他の職員のモチベーションが低下し離職してしまったり、その問題職員の影響で精神不調を訴えたりする。いずれも事業所でよく見られるケースです。このような場合、様々なアプローチが考えられますが、その根拠となるのが就業規則なのです。

本書では、既にある就業規則の見直しという視点からサンプル規程を充実させ、また問題になりやすい部分については解説やQ&Aを作成しています。本書が貴事業所の労務管理向上を通じて、職員の方々の就労環境改善に貢献できれば幸甚です。

# 第 1 章

総則部分で  
留意すべき規程



# 1. 「管理者」の範囲を 明確に決めていますか

労働基準法第41条（労働時間等に関する規定の適用除外）では、事業の種類にかかわらず、監督もしくは管理の地位にある者（「管理監督者」）は、深夜業を除く労働時間に関する規定が適用されないと定めています。労働基準法上の「管理監督者」とは、職場内の、いわゆる「管理職」の定義とは異なり、経営上の責任を負う一方で、相応の高い処遇を受け、自分自身の労務管理に大幅な自由裁量があることなどが判断基準とされています。

「管理監督者」に該当するかどうかは、具体的に次の要件で判断します。

- ①人事を含む経営への参加があるか（単に部下の評価を行う・勤怠管理をするだけでは不十分）
- ②自分自身の勤務時間について自由裁量が認められているか
- ③十分な報酬を得ているか（非役職者であったときと比較してどうか）

「管理監督者」に該当しない労働者については、休日労働・時間外労働について割増賃金の支払いが必要になります。役職手当に時間外勤務手当が含まれている場合は、就業規則や賃金規定でその金額の内

訳を明記しなければなりません。

また、賃金支払い方法が「年俸制」であっても、割増賃金の支払いは必要です。



それでは、事業所の場合はどこまでの範囲を管理者というのでしょうか？

理事長、事業所長、事務長くらいまでが、一般的には管理監督者になります。

(介護保険法上の)管理者、生活相談員、主任等については、労働基準法の定めによって休日・時間外労働の規制を受けない「管理監督者」に相当するかどうかを、具体的な権限や処遇、勤務状況に即して判断する必要があります。

小規模な事業所の場合、事業所長あるいは管理者以外に経営者がいる場合があります。権限の状況次第では、事業所長といえども、「管理監督者」に該当しないケースも見受けられますので、組織の実態での判断が必要となります。

とくに、介護現場に共通して、「現場の管理者」＝労基法上の「管理監督者」と捉えている事業所が多いという傾向があります。名称・肩書ではなく、あくまで実態で判断するという部分を理解しておくことが必要です。

