

「働きやすく、やりがいの感じられる福祉の職場づくり」推進要領



社会福祉法人 全国社会福祉協議会 政策委員会

## はじめに

わが国の社会保障・福祉政策は、平成27年度を起点とする諸改革に むけて、大きな転換期にあります。ますます拡大し、複雑化する福祉ニー ズに応え、質の高い福祉サービスや支援を提供していくために、福祉 人材の確保、育成、定着は社会福祉分野全体の最重要課題です。一 方で、近年、社会福祉法人・福祉施設、事業所等においては、人材 確保とその定着が大変困難な状況となっています。

「ふくしの仕事」は、「人」が「人」にかかわる仕事です。人間のいとなみの本質に寄り添うなかに、思いやるこころ、感謝、感動、共感があり、人間としての成長とやりがいをもてる仕事です。そして、支援を必要とする人々に向き合い、支えながら、福祉課題・生活課題を解決していくには、厳しい現実問題に果敢に取り組んでいく強い意志と責任感、高い専門性が必要です。それゆえに、優れた人材が福祉分野に集まり、やりがいをもって働き続けられるような職場づくりをすすめなければなりません。

本推進要領は、全社協政策委員会において、種別協議会等の構成 組織と協働し、福祉の職場を魅力あるものにしていくことを目的に策定 したものです。

全国の社会福祉法人・福祉施設、社協等において、働く人たちが、 それぞれの専門性を活かしていきいきと活躍することができる職場づく りを共にすすめるとともに、「働きやすく、やりがいの感じられるふくしの 仕事」を社会に発信してまいりましょう。

平成26年3月1日

社会福祉法人 全国社会福祉協議会 政策委員会委員長 井手之上 優

「働きやすく、やりがいの感じられる福祉の職場づくり」 推進要領

## 1 社会福祉の動向と 福祉人材確保をめぐる課題

1 拡大する福祉・介護ニーズ、生活困窮の課題への対応

- 2「2025年型日本モデル」の社会保障制度改革にむけて
- 3 急務な福祉人材確保への対応
- 4 求められる社会福祉法人の経営·運営管理基盤の 強化
- 2 取り組み方針

1 労働条件の改善に向けた制度・政策への要望、提言

- 2 「働きやすく、やりがいの感じられる福祉の職場づくり」を 福祉全体の潮流に
- 3 種別協議会との協働による提唱、推進
- 3 福祉の職場における ワーク・ライフ・バランスの推進
  - 1 福祉の職場におけるワーク・ライフ・バランス
  - 2 実践事例の公募と情報提供、社会への発信
  - 3 ワーク・ライフ・バランスを進めるうえでの 基本的考え方、留意点
- 4 ワーク・ライフ・バランスの 取り組みの必要性
  - 1 福祉人材の確保、定着を促進する(経営戦略)
  - 2 働きやすさや生活体験の広がりがサービスの質の向上につながる
  - 3 職員の心身の健康を保持する
  - 4 社会福祉法人・福祉施設、社協等組織の 社会的責任を遂行する
- 5 福祉の職場における ワーク・ライフ・バランスの推進手順
  - 1 組織内の推進体制を明確化する
  - 2 組織の現状・課題を整理する
  - 3 改善計画を作成し、組織内の役職員等の理解をはかる
  - 4 改善計画の実施をすすめる
  - 5 改善の状況を評価する、周知をはかる (PDCAサイクル活用)
- 6 福祉の職場における ワーク・ライフ・バランス対応策(取り組み例)
- 福祉施設・事業所等の労働環境の特性や課題 22

### 全社協政策委員会

## 1 社会福祉の動向と 福祉人材確保を めぐる課題

- ・福祉ニーズの高まりと人材確保の困難さ
- ・給与、労働条件、教育・研修、 社会的評価など多岐にわたる課題
- ・求められる社会福祉法人の経営・ 運営管理基盤の強化

## 「働きやすく、やりがいの感じられる福祉の職場づくり」推進要領

2 取り組み方針

福祉施設等経営者、関係者による 主体的な取り組み

労働条件の改善にむけた制度・ 政策への要望、提言



「働きやすく、やりがいの 感じられる福祉の職場づくり」を 福祉全体の潮流に



福祉施設・事業所等の 労働環境の特性や課題

- る 福祉の職場における ワーク・ライフ・バランスの推進
- ・働く人それぞれの状況に応じて 柔軟な働き方を可能にする。
- ・自己啓発や地域活動への参加を サポートする。



専門性を活かして、いきいき活躍 することができるような職場づくり

・実践事例の公募と情報提供、社会への発信

- 4 取り組みの必要性
- 1 人材確保、定着を 促進する(経営戦略)
- 2 働きやすさや生活体験の 広がりがサービスの質の 向上につながる
- 3 職員の心身の健康を 保持する
- 4 組織の社会的責任を 遂行する

- 5 推進手順
- 1 組織内の推進体制を明確化する
- 2 組織の現状・課題を 整理する
- 3 改善計画を作成し、 組織内の役職員等の 理解をはかる
- 4 改善計画の実施をすすめる
- 5 改善の状況を評価する、 周知をはかる

福祉の職場における対応策 (取り組み例)

- ・休業・休暇
- ・柔軟な働き方の支援
- ・能力開発やキャリアアップ の支援
- ・組織体制整備 等

8

10

14



# 社会福祉の動向と 福祉人材確保をめぐる 課題

## 拡大する福祉・介護ニーズ、生活困窮の課題への対応

少子高齢化が急進していくなかで、団塊世代が後期高齢者となる2025年には、居宅介護と施設介護を担う介護職員が現状の1.5倍以上必要と推計されています。また保育については、保育需要がピークとなる2017年にむけて、待機児童を解消するため40万人分の受け皿整備と保育士等の確保が必要です。さらに社会的養護関係施設では小規模化のもとに養育の質の改善が今後取り組むべき課題とされ、保育士や心理士等の専門職員の確保が急務です。障害福祉分野においては、権利擁護や自立支援の専門性を備えた福祉人材の確保が重要な課題です。

また、私たちの暮らしの基盤となっている地域社会や家族のあり方は大きく変化し、経済的 困窮や孤立、ひきこもり、虐待、DVなど、既存の社会保障・社会福祉の枠組みでは対応しき れないさまざまな課題が広がりつつあります。

## 2 「2025年型日本モデル」の社会保障制度改革にむけて

平成24年11月に設置された社会保障制度改革国民会議では、「質が高く持続可能な社会保障」の実現にむけた介護や保育などの拡充の議論が重ねられました。平成25年8月に「21世紀 (2025年)型日本モデル」めざして全世代対応型の社会保障への転換を謳う報告書がとりまとめられ、国はその具体化の法整備を行いました。今後は、医療と福祉の連携による地域包括ケアの推進、まちづくりの視点での福祉諸制度の再構築への取り組みなどが、平成27年度を起点に展開されるところとなっており、社会福祉は大きな転換期を迎えます。こうした福祉制度改革を実現していくためには、それらを担う福祉人材の確保・定着とともに、資質の向上が喫緊の課題です。

## ₹ 急務な福祉人材確保への対応

一方、近年、社会福祉法人・福祉施設等事業所においては、福祉の人材確保とその定着が大変困難な問題となっています。さらに国全体の労働力人口が減少していくことも福祉人材の雇用に影響を及ぼします。

福祉人材の確保難の背景には、福祉事業所の給与、雇用形態や雇用管理など労働条件、理念と現場実践の隔たり、研修・教育訓練やキャリアパスの未整備、さらには社会的な福祉の仕事への評価やイメージなど、多岐にわたる課題が指摘されて久しい状況にあります。

そのために国における抜本的な人材確保対策を講じることが必要不可欠ですが、経営者自身が、働きやすい職場環境の整備に主体的に取り組むこともあわせて重要な課題です。

## 4 求められる社会福祉法人の経営・運営管理基盤の強化

現在、社会福祉法人・福祉施設(約17,000の社会福祉法人)に対しては、規制改革会議等において、いわゆる「内部留保問題」に対する経営・運営管理(ガバナンス)の強化やイコールフッティング等厳しい指摘が出されています。さらに、先の国民会議報告では社会福祉法人に対して「非課税扱いとされているにふさわしい、国家や地域への貢献」をはかるべきとの指摘が提示されています。

つまり、公の支配に属し、税制優遇や公的財源が投入されている社会福祉法人に対して、今日的な制度の狭間の福祉問題への対応を強化し、よりいっそう地域社会での公益的な役割を発揮していくことが期待されているのであり、あわせてガバナンスの強化、経営・運営管理の強化に取り組んでいくことが重要な課題です。

福祉人材の確保・定着・育成を核とする人事管理の強化は、まさに社会福祉法人の自律的な経営基盤の要の条件であり、社会福祉法人は主体的にその充実に取り組んでいくことが必要です。

2

# 取り組み方針

## 1 労働条件の改善にむけた制度・政策への要望、提言

前述のとおり、来る超高齢社会に備え、福祉制度改革が進められようとしている現況下、福 祉の職場に意欲ある質の高い福祉人材が集う基盤づくりをはかっていくことは、国としての喫 緊の課題であり、かかる制度・政策への要望や提言等による積極的な働きかけが必要です。

全社協政策委員会では、「福祉・介護人材確保等に関する要望書」(厚生労働大臣宛平成25年9月25日提出)などをもって国への働きかけを行っており、施設種別や事業所ごとの特性や課題(P22~)について引き続き情報共有をはかりつつ、各種別協議会、関係組織とも連携して要望・提言活動をすすめていきます。

# 2 「働きやすく、やりがいの感じられる福祉の職場づくり」を 福祉全体の潮流に

しかし、福祉現場では、要望の実現を待ってから取り組むというような猶予はもはやありません。現実として、ますます増加する福祉ニーズや課題の深刻化、それに対応する福祉人材の確保、定着、育成が急務であることを踏まえますと、質の高い福祉サービスを継続するために、社会福祉法人・福祉施設や社協は、知恵を出し合い創意・工夫のもとに、福祉人材の確保のための環境づくりに主体的に取り組んでいくことが必要です。具体的には、人間の尊厳を守る福祉の仕事に対して、志をもって就職してくる人たちが、やりがいを感じ、働きつづけられるための雇用環境づくりであり、優れた人材が福祉分野に集まる経営の基盤を実現することです。

そのためには、「働きやすく、やりがいの感じられる福祉の職場づくり」の潮流を福祉業界全体のものとして働きかけていくことが重要です。

#### ① 働きやすい職場づくりが福祉サービスの向上につながる

全国の社会福祉法人・福祉施設や社協が、経営理念として「働きやすい職場づくり(=職員を大切にしている)」に積極的に取り組み、現場の「福祉人財」を守ることは、結果として福祉サービスの利用者を守り、社会の安心、安定を支えることにつながります。

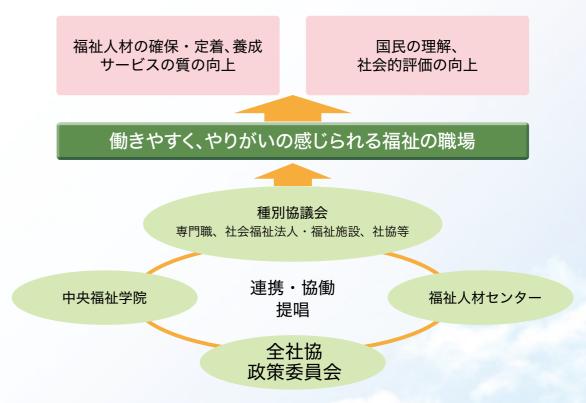
#### ② 福祉の仕事への国民の理解、社会的評価の向上をめざす

働きやすく、やりがいの感じられる職場づくりは、福祉の仕事への国民の理解や社会的評価 の向上のためにも必要な取り組みです。

また、社会福祉法人・福祉施設や社協において経営者が主体的にこうした取り組みをすすめることは、福祉制度や予算に対する私たちの要望・提言活動に説得力をもたせることであり、社会福祉へのいっそうの財源投入に対して国民の理解を得ていくうえでも重要です。

## **く** 種別協議会との協働による提唱、推進

本推進要領は、前述のとおり、全国段階での人材確保のための制度的改善と社会福祉法人・福祉施設や社協の主体的な雇用環境づくりへの取り組みを包含して進めていくものであり、全社協を組織する種別協議会等が協働し、福祉の職場を共に良くしていくことを目的として策定したものです。全国の社会福祉法人・福祉施設、社協等組織において、本要領をご活用いただき、福祉分野での「働きやすく、やりがいの感じられる職場づくり」が全国で促進されることをこころより期待するものであります。







# 福祉の職場における ワーク・ライフ・バランスの 推進

## 福祉の職場におけるワーク・ライフ・バランス」

「働きやすく、やりがいの感じられる福祉の職場づくり」のための一対応策として、平成26 年度を始期とし、福祉職場の「仕事と生活の調和=ワーク・ライフ・バランス」を促進させていくことに取り組みます。

具体的には、働く人それぞれの状況に応じて柔軟な働き方を可能にするとともに、自己啓発や地域活動への参加等を通じて職員の生活の広がり・充実をサポートすることで、専門性を活かしていきいきと活躍することができるような職場づくりに取り組むことです。そして、このように、働きやすく、やりがいの感じられる組織風土をつくっていくことは、福祉サービスの質の向上や福祉の組織力の強化をはかるうえでも有効です。

そのために、本推進要領をもとに、全国の社会福祉法人・福祉施設や社協等においてそれぞれの組織に合わせて展開していくことを呼びかけていきます。

## 👤 実践事例の公募と情報提供、社会への発信

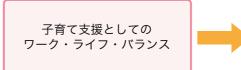
あわせて、各組織で取り組まれている有益な雇用制度や実践例を公募により収集し、ホームページや冊子等に掲載して参考に資するよう情報提供をはかります。そして、プレスリリース、報道関係者との懇談会等をとおして社会に発信していきます。

## 3 ワーク・ライフ・バランスを進めるうえでの基本的考え方、注意点

#### ● 働く人の状況に応じて、個々人の能力を活かせる働き方を可能にする

親の介護をする必要がある人、キャリアアップや将来のために自己啓発の学習に取り組みたい人、ボランティアや地域の活動に参加したい人、組織外のネットワークを広げたい人など、

職場で働く人の状況や価値観は多様化しています。女性が約7割を占める<sup>2</sup>という福祉の職場の特徴も踏まえつつも、男女を問わず職員全体を対象にしたものとすべきです。ワーク・ライフバランスへの取り組みは、働く人がそれぞれの状況に応じて、個々人の能力を活かせる働き方を可能にすることで、組織としてよりよい成果をあげていこうとするものです。



- ●ライフイベント\*や価値観に応じた すべての職員の働きやすさの追求
- ●業務の効果的な実行や働き方の見直し

\*ライフイベント: 出産・子育て、就学、結婚、介護といった 人生でのいとなみ

### ❷ 業務の効果的な運営や働き方の見直しが前提

ワーク・ライフ・バランスの取り組みにおいて重要なことは、労働時間や休暇の見直しの前提として、業務を「見える化」したり、マニュアルや記録様式、会議のもち方などを改善したりすることで、効果的な業務の進め方を検討し、実施していくことです。つまり、より効果的に個々人が能力を活かしていきいきと働くことで、より良い福祉サービスを提供できたり、新たな事業や活動の開発・展開に取り組むことができるように組織的に改革、改善していくための取り組みと言えます。

#### ❸ ワーク・ライフ・バランス推進のコスト

ワーク・ライフ・バランスは必ずしも、コストをかけた「制度」をつくることが目的ではありません。たとえば小規模な社会福祉法人だからこその一体感や小回りの良さを生かすなど、 それぞれの組織にあった方法で取り組むことが必要です。

ただし、労働時間の短縮や休暇の拡充で人員が不足する場合には代替や追加配置を迅速に行うなど、特定の人に仕事の負荷がかかることのないようにする必要があります。

また、短期的には福祉人材の確保対策にコストが増加したとしても、定着化がはかられれば、 離職者減による雇用経費の削減、新任職員の教育・研修などの経費削減が達成できます。継続 勤務による福祉サービスの専門性・ノウハウの蓄積、就職先として魅力ある職場と判断される ことなども、経営のメリットとなるわけであり、中長期的な視点で課題を整理し、対応すること も大切です。



<sup>1</sup> 政府が定めた「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」によれば、仕事と生活の調和が実現した社会とは、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」であるとされています。

また、平成25年8月にまとめられた「社会保障制度改革国民会議報告」では、「ワーク・ライフ・バランスの促進は、すべての世代の生き方と社会保障制度全体に大きく影響するものである」とし、職場における両立支援と子育て支援は少子化対策の「車の両輪」として一層の取り組み推進が必要としています。

<sup>2 「</sup>社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査報告書」(平成20年7月 全社協社会福祉制度・予算対策委員会施設部会)



# ワーク・ライフ・バランスの 取り組みの必要性

福祉の職場におけるワーク・ライフ・バランスの取り組みは、以下の4つの目的を具体化させるために必要です。

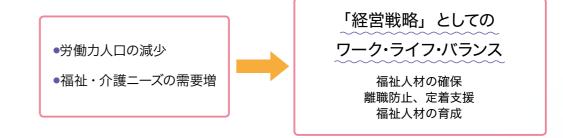
- 1 福祉人材の確保、定着
- 2 福祉サービスの質の向上
- 3 職員の心身の健康保持
- 4 組織の社会的責任の遂行

## 福祉人材の確保、定着を促進する(経営戦略)

将来にむけ労働力人口が減少していくなかで、需要が高まる福祉ニーズに対応していくためには、必要な福祉人材を確保し、離職率を低下させ、かつ質の向上のために育成をはかっていかなければなりません。厚生労働省の推計<sup>3</sup>によれば、介護分野における離職者は22.4万人で、そのうち13.4万人が他産業へ流出しており、離職防止<sup>4</sup>は喫緊の課題と言えます。

そのための「働きやすくやりがいの感じられる職場づくり」は、社会福祉法人・福祉施設や 社協の重要な課題です。つまり、社会福祉法人・福祉施設や社協の「経営戦略」としてワーク・ ライフ・バランスを位置づけ、組織力と人員体制を高めていくために有能な福祉人材の確保、 定着、育成を実現していくことが必要です。

また、ワーク・ライフ・バランス対応策を拡充させることは、求職者が応募する際に、「ぜひ、ここで働きたい」と判断する職場の好条件としてのアピールでもあります。とくに、福祉職場は女性が多く、採用した人材の定着をはかるためには、妊娠・出産や育児などの人間の本質的ないとなみに配慮した柔軟で多様な働き方の選択が可能な勤務体制・労働条件、さらにキャリアパス制度などを整備していくことが重要です。人々の幸せを支える福祉分野の職場だけに、こうした取り組みを率先してすすめていくことが求められます。



## 2 働きやすさや生活体験の広がりが福祉サービスの質の向上につながる

働きやすい職場づくりによって、採用した職員が長期継続して働くことが実現すると、安定 的な福祉サービスが提供できます。そのことにより、福祉の職場でもっとも重要とされる利用 者と職員との信頼関係づくりがはかられ、日々のかかわりのなかでの利用者の安心・安定した 生活のいとなみをもたらします。

また、家庭での育児や介護、地域活動への参加、自己啓発等、職員の生活体験の充実は、利用者へのケアや支援においてもプラスの相乗効果をもたらします。地域や利用者の福祉ニーズが高度化、多様化するなかで、福祉サービスの提供には「総合性」と「専門性」を有する福祉人材が不可欠です。そうした有能な福祉人材がなくして、これからの社会福祉法人・福祉施設等の事業の経営・運営は成り立ちません。

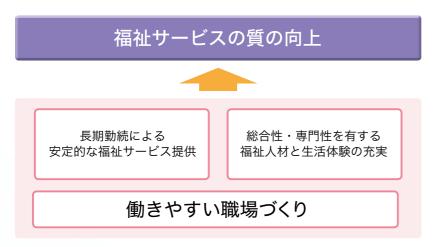
福祉分野でのワーク・ライフ・バランス推進は、各事業所の規模・形態や特性があり、また 国として各福祉制度の整備・拡充すべき課題も含め、十分な取り組みとなっていない現状です。 それゆえに、さきがけて社会福祉法人・福祉施設や社協の経営者が主体的に取り組んでいかな ければならない重要な課題と理解しなければなりません。まさに、福祉のポリシーと職場の風 土づくりは、福祉現場が作るもの、福祉現場で作りあげるもの、と考えます。





<sup>3</sup> 第45回社会保障審議会介護保険部会資料「介護人材の確保関係」(平成25年6月6日)

<sup>4 「</sup>社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査」(平成20年7月 全社協社会福祉制度・予算対策委員会施設部会)によれば、離職率が低い法人ほど、「労働条件の改善(有給休暇の取得、労働時間の柔軟性)」、「多様な研修機会の設置」等を実施している割合が高い傾向があります。一方、「同業他施設と比べて高い賃金設定」、「成果に応じた評価体系」については、離職率との相関において、あまり影響してはいないという結果が出ています。

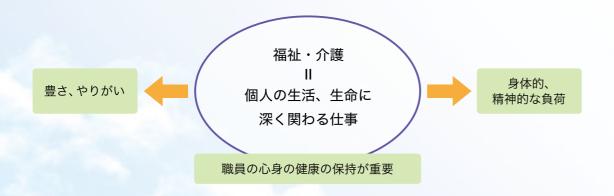


## 3 職員の心身の健康を保持する

福祉の仕事は、人間の生命にも関わる仕事であり、個人の生活のいとなみに深く携わります。 それゆえに人間性豊かな福祉の仕事はやりがいあるものです。しかし、ときに、これを担う福 祉職員に身体的、精神的な負荷がかかる仕事でもあります。

また、ユニット・ケアや家庭的養護の推進等、ケア単位の小規模化やよりいっそうの個別的なケアが各分野で進むなか、利用者の多様なニーズや課題と、そうしたうえでの相互の関係性において、職員への負荷も質的・量的に変化が生じており、メンタルヘルスも含めて心身に不調をきたす職員が増えています。

職員の心身の健康保持について、役職員全体の理解を組織的にはかり、さらに職員自身の姿勢・取り組みが重要であり、相互に働きかけていかなければなりません。仕事と生活のバランスのとれた環境をつくっていくことは、職員の心身の健康を保持し、安定的な福祉サービスを提供するうえで重要な課題です。

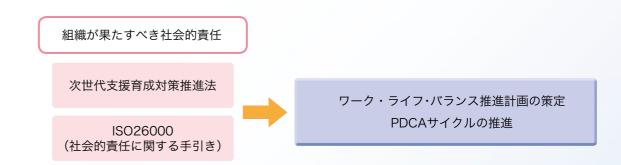


## 11112111

## 4 社会福祉法人・福祉施設、社協等組織の社会的責任を遂行する

次世代支援育成対策推進法により、従業員101人以上の企業は、子育て支援に関する行動計画を策定し、その旨を都道府県労働局に届け出ることが義務づけられています。(100人以下企業は努力義務)また、2010年11月に発行されたISO26000は、組織の社会的責任についてのガイドラインを示しており、公正かつ労働者の安全と健康に配慮した労働条件・労働環境を整備するなど、雇用慣行の改善は重要な課題のひとつとなっています。

それらを踏まえ、社会福祉法人・福祉施設や社協として、ワーク・ライフ・バランス推進計画を作成し、実行していくことが必要です。そのために、各事業所等の処遇条件、就業規則等の改定や基盤整備を組織として検討し、課題を明らかにして改善を進めていくことが必要です。また、その取り組みは、継続的に創意工夫をもって進めていくことが重要であり、PDCAサイクル(Plan (計画)、Do (実行)、Check (評価・点検)、Act (改善))をもって、着実に改善していくことが必要です。



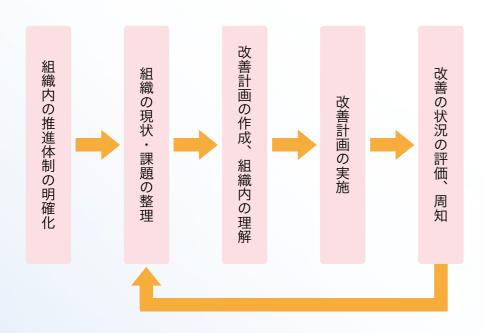




# 福祉の職場における ワーク・ライフ・バランスの 推進手順

福祉の職場においてワーク・ライフ・バランスを推進する際、以下の手順を参考と して取り組んでください。

- 1 組織内の推進体制を明確化する
- 2 組織の現状・課題を整理する
- 3 改善計画を作成し、組織内の役職員等の理解をはかる
- 4 改善計画の実施をすすめる
- 5 改善の状況を評価する、周知をはかる



## 組織内の推進体制を明確化する

ワーク・ライフ・バランスに取り組むにあたっては、まず組織内の推進体制を検討する必要があります。人事制度の改善をともなう場合も多く、人事担当者が関わることはもとより、組織の規模によっては、職員からメンバーを募ってプロジェクトチームや主担当制を設置するこ

とも考えられます。推進体制については、組織全体にも周知することが具体的な改善計画を推 進する土壌づくりにつながります。

## 組織の現状・課題を整理する

具体的なワーク・ライフ・バランス施策を検討する際に必要となるのは、法人・組織の現状や職員のニーズを把握することです。現状の組織体制、制度等の点検、評価については、各種診断ツール等を活用する方法もあります。

- (参考) ・厚生労働省両立支援のひろば「両立診断サイト」 https://www.ryouritsu.jp/ryouritsushihyou/
  - ・21世紀職業財団「ワーク・ライフ・バランス企業診断指標・認証基準」 http://www.jiwe.or.jp/tabid/141/Default.aspx

また、職員へのアンケート等行うほか、現に介護や育児をしている職員がいる場合には、どのような制度があればより働きやすくなるのか、困っていることはなにか、などを聞き取り、制度づくりに活かすことも有効です。

さらに、福祉の職場には、多様な職種、勤務体系の職員が働いています。正職員の状況把握 とともに、非正規職員、専門職など職員全体の実態と課題とをとらえ、反映することが必要です。

## 3 改善計画を作成し、組織内の役職員等の理解をはかる

組織の現状や職員のニーズを踏まえて改善計画を作成し、予算やスケジュール、期待される 効果等を含めて組織内の役職員の理解をはかることが必要です。新たな制度や対応方策の導入 については、他法人の先行事例や新しさ、宣伝効果にとらわれることなく、自らの組織の現状 にあわせて優先的に取り組むべき課題と目標を設定することが重要です。

また、新たな制度の導入だけではなく、既存制度の認知や使い勝手を検証して改善する、職場の理解や土壌づくりのための研修や学習会を開催するなどの取り組みが有効な場合も考えられます。

ワーク・ライフ・バランス施策を導入する企業等に対しては、国や自治体による各種の支援 制度や奨励金が設けられており、こうした支援制度や助成の活用も検討します。



## 4 改善計画の実施をすすめる

改善計画を具体的に実施する際には、組織内への周知・広報とともに、主任やリーダーといった現場のマネジメント層の理解・協力を得ることが不可欠なことから、マネジメント層へのていねいな説明や支援が必要になります。

男女を問わず職員全体がワーク・ライフ・バランス施策の対象であること、ワーク・ライフ・バランスをきっかけに働き方の見直しがすすみ、業務改善や効果的な運営がはかられるなど、 組織力、総合力が徐々に培われていくことなどを会議や研修の場等でくり返し伝え、理解を得ていくことが必要です。

## 5 改善の状況を評価する、周知をはかる (PDCAサイクル活用)

当初の計画にそって実施が終了した後、成果と未達成の課題を確認し、次の改善計画を検討 するために、いわゆるPDCAサイクルを動かしていきます。

当初の予測が外れ、計画どおりに進んでいないものについては、その要因を把握し、推進体制も含めて見直します。実施状況報告については組織内にフィードバックすることも職員の継続的な意識づけのうえで重要です。







育児や介護との両立支援に限らず、柔軟な働き方の支援、能力開発やキャリアアップのための支援など幅広い対応メニューが考えられます。各組織の状況に合わせてご検討ください。

また、本会政策委員会ホームページ(<a href="http://zseisaku.net/">http://zseisaku.net/</a>)には、取り組みのきっかけや導入の方法等を含めた事例、参考資料等を掲載していますので併せてご参照ください。

## 休業·休暇

∮「働きやすく、やりがいの感じられる福祉の職場づくり」推進要領

#### (1) 年次有給休暇の取得促進

計画的な有給休暇取得、時間単位の年次有給休暇の取得制度等の導入。

#### (2) 育児休業制度の拡充 (期間延長や要件緩和、手当支給等)

●法定の規定を超えた、期間の延長や利用要件の緩和、有給化・各種手当の支給といった独自の制度の導入。

#### (3) 産前産後休業の拡充

●法定の産休とは別に妊産婦の健康診断・健診のための休暇や男性職員を対象とした配偶者出産休暇等の導入。

#### (4) 介護休業制度の拡充 (期間延長や要件緩和、手当支給等)

●法定の規定を超えた、期間の延長や利用要件の緩和、有給化・各種手当の支給といった独自の制度の導入。

#### (5) 子どもの看護休暇

●法定の規定を超えて、日数増、有給化、看護の対象の子ども以外への拡大、半日 単位や時間単位での取得制度等の導入。

#### (6) 男性の育児休業取得推進

●制度の周知や啓発、出産前の管理職からの取得推奨、一部有休化等による取得推進。

### (7) 休業中の情報提供、学習支援

●法人側から、休業者に対して適切なタイミングで連絡を取る仕組みの整備、事業・ 活動の状況や関連政策の動向等の情報提供。休業期間での資格取得等の学習支援等。

#### (8) 休業前後の面談制度等の復帰支援

●休業に入る前の管理者や人事担当との面談(諸手続きや休業中の連絡方法などの確認)。復帰前面談での、復職後の働き方の希望等の確認。復職前後でのキャリアプランについての話し合い、法人としての期待やバックアップの姿勢を伝える、職場復帰直前・直後の講習等。

#### (9) 代替要員の確保、体制の見直し

●代替要員の円滑な確保、職務内容や実施体制見直しによる効率化や情報の共有、 見える化の推進。代替要員の確保とともにOJTの機会として活用することをねら いとしたドミノ人事制度(休業者のもとにいる職員を代替要員として抜擢する)等。

#### (10) その他の休暇制度の拡充

●法定の休業・休暇制度の拡充、リフレッシュ休暇、自己啓発休暇の独自の休暇制度の導入と利用促進。

### 2 柔軟な働き方の支援

- (1) 短時間勤務制度・フレックスタイム制度、時差出勤等
  - ■職員の選択に資するための時間短縮のパターンの複数設定、フレックスタイム制度の導入等。
- (2) 長時間労働の是正の取り組み、時間外労働の適正管理、削減
  - ●残業が恒常化している部門の把握、要因分析、業務内容やフローの見直しによる 効率化、残業の事前申請の徹底等。
- (3) 夜勤・交代制勤務の改善
  - ●育児・介護等により夜勤が困難な職員への配慮、シフト制の柔軟な見直し等。
- (4) 転勤配慮、異動希望
  - ●異動や転勤に関する希望の把握、配慮。

#### (5) 再雇用制度

● 育児・介護を理由として退職した者や留学等を理由とした退職者を対象に、一定期間内での復職を認める制度の導入。

## 3 能力開発やキャリアアップのための支援

- (1) 自己啓発のための休暇
  - ●資格取得や大学等進学のための休暇等の配慮。
- (2) キャリアアップやスキルアップのための学習機会の提供、外部研修への参加
  - ●組織内での学習会、外部研修参加への補助、有休扱い等の配慮。
- (3) 資格取得の支援、助成
  - ●通信教育等の受講料補助、資格手当の導入等。
- (4) 階層別の教育・研修計画の策定
  - ●組織の理念や基本方針に沿った教育・研修計画の策定、階層別の計画に基づいた 研修機会の確保。
- (5) キャリアアップのための相談体制、メンター制度
  - ●職員一人ひとりのキャリアプランについて話し合う仕組み、メンター制度5等の導入。
- (6) 人事考課、目標管理などの制度
  - ●仕事の内容や実績を基準とした評価や目標管理の導入。休業による勤務年数のブランクの扱いについての検討。

## 4 組織体制整備

- (1) 組織内外への周知、組織風土づくり
  - ●組織内の役職員へのワーク・ライフ・バランス推進の理解促進、周知、外部へのア ピール、研修やセミナーの実施。リスクマネジメント・事故防止の組織体制づくり。
- (2) 規程の整備等
  - ●規程の整備、制度の周知等

## 5 その他

- (1) 地域活動支援
  - ●ボランティア休暇制度など職員の地域活動への参加奨励等。
- (2) 相談・支援体制
  - ●ワーク・ライフ・バランス窓口・担当設置、メンタルヘルスに関する相談体制、 ハラスメント対策・防止の取り組み、相談体制整備等。
- (3) 非正規職員の定着、登用
  - ●正規職員との賃金格差など待遇面の公正確保、正規職員への登用制度の導入。
- (4) 託児に関する支援
  - ●託児費用補助、事業所内託児等。





<sup>5</sup> 豊富な知識と職業経験を有した先輩職員 (メンター) が、後輩職員に対して行う個別支援活動。キャリア形成上の課題解決を援助して個人の成長を支えるとともに、職場内での悩みや問題解決をサポートする役割を果たす。



## 福祉施設・事業所等の 労働環境の特性や課題

#### 社会保障、福祉政策の改革の方向性

- ●現在、社会保障制度改革において、医療・介護の一体的な改革が検討されており、今後、「病院完結型」の医療から「地域完結型」の医療・介護への転換をすすめるなかで、介護サービスの利用、提供形態も大きく変化することが予測されます。
- ●保育においては、待機児童解消に向け保育所の緊急整備が進められるなかで、同時に質の確保も重要です。また、待機児童の多くは0~2歳の乳幼児であり、保護者(親)が安心して子どもを預けられる、きめ細かな保育体制の充実が必要とされています。
- ●社会的養護施設では、家庭的養育や個別支援、アフターケア、小規模化等養育の質を向上させるための取り組みが重要な課題とされています。
- ●障害者(児)支援においては、障害がある人々への自立支援、社会参加、就労、権利擁護の 充実が必要です。

#### 労働環境改善の課題

●社会福祉法人・福祉施設、事業所、社協においては、こうした福祉分野のさらなる変化と課題を踏まえつつ、現況の労働環境や人員体制等の改善方向を具体化していく必要があります。とくに、分野ごとに次のような主な勤務環境改善の課題についてワーク・ライフ・バランス推進とともに取り組んでいく必要があります。

#### (1) 高齢者分野

利用者の尊厳を守り、一人ひとりの能力や希望に応じて、できる限り自立した日常生活を営むことができるよう、介護や生活支援を行うことが求められています。また、重度な要介護状態となっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される地域包括ケアシステムの構築がめざされており、介護サービス事業所や入所施設においても、地域の幅広い社会資源との連携が重要です。

#### 介護施設サービス

- ●介護施設では24時間365日の利用者の生活を支えていくため、夜勤・交代制勤務がとられています。利用者の事故のリスクやケアの質の低下を避けるため、職員配置の改善による負担軽減、事故防止等の改善、介護職の知識・技術の向上に取り組んでいく必要があります。
- ●また、腰痛を原因とする離職を無くすため、福祉機器等の活用や介護技術・知識の向上等の 取り組みも重要です。
- ●介護に関わる職員を対象に(財)介護労働安定センターが行った「平成24年度介護労働実態調査」によれば、労働条件等についての悩み、不安、不満等(複数回答)として、入所施設系では「仕事内容のわりに賃金が低い」(53.9%)、「人手が足りない」(55.2%)、「有給休暇が取りにくい」(44.1%)、「身体的負担が大きい(腰痛や体力に不安がある)」(41.0%) などが高い割合で挙げられています。

#### 在宅サービス

- ●訪問介護事業においては、登録ヘルパーと呼ばれる勤務形態が多く、平成17年度に(財)介護労働安定センターが行ったホームヘルパーに対する調査によれば、勤務形態については34.2%が短時間非定型型(登録ホームヘルパー)となっています。
- ●同調査では、介護業務に付随する「移動時間」や「書類作成時間」、「待機の時間」に対する支給は「ない」とする者が20%台で、「研修時間」については13.5%が「ない」としています。また、登録ヘルパーでは、研修時間を除き「支払いがない」とする者が40%強と多くなっています。
- ●労働条件に対する問題意識としては、「ホームヘルパーの社会的評価が低い」(43.5%)、次いで「賃金が低い」(33.0%)、「健康面に不安がある」(28.5%)、「休暇が取りにくい」(28.3%)などとなっています。
- ●利用者の状況、サービス実績の影響を受けて収入が左右されるなど、処遇が不安定で離職率が高い傾向にあります。労働条件等の改善を通じて、ホームヘルパーの質の向上をはかることが課題です。





### (2) 児童分野

虐待相談件数が年々増加するなか、社会的養護施設の量的整備と養育の質的な向上が必要とされています。児童養護施設では、入所児の約半数が虐待を受けた経験があるなど、厳しい家庭状況のなかで育ってきた子どもたちを養育し支えるため、職員には高い専門性が必要です。母子生活支援施設においても、DVの被害を受けた母親と子ども、疾患のある母親などが増えている状況にあります。

保育所においても、経済的困窮や生活力の不足、育児不安などで子ども・子育てに、 支援を必要とする保護者(親)への関わりが増えており、より個別的・専門的な支援が 必要です。

#### 社会的養護施設

- ●児童養護施設、乳児院ですすめられている施設の小規模化、養育単位の小規模化は、職員がより家庭的に子どもの生活全般の養育・支援を行うことに加えて、学校等の対外関係、調理、管理事務など、さまざまな役割を担うことになります。子どもの成長や生活に深くかかわれるという喜び、やりがいを継続できるように、職員の配置基準の改善等による負担軽減と養育の質の向上に取り組んでいく必要があります。
- ●とくに、数年でバーンアウトしてしまい離職するケースやメンタル面で課題のあるケースも 多く、職員体制の基盤づくりと資質の向上をすすめていく必要があります。
- ●また、被虐待の子どもたちが増えているなかで、子どもを主体において養育の実践をすすめていくためには、質の高い職員の確保、養成、定着が重要な課題です。加えて養育の専門性を高めるための心理職等専門職の配置、研修の拡充が課題です。
- ●児童養護施設等においては、施設への職員の住込みを基本としている場合など、休憩時間や休日がとりづらく、「断続的勤務」と言われる長時間の勤務実態があり、抜本的な改善が課題です。
- ●近年の母子生活支援施設の利用者はDV被害者や被虐待児、精神疾患のある母と子の利用等 さまざまなニーズ・課題のある利用者が増えてきており、支援の充実強化が必要とされてい ます。

#### 保育所

●早朝からの保育や延長保育等により開所時間の長時間化がすすむなかで、保育士等の負担、 あるいは複雑なシフト体制の勤務や非正規等の職員の増加が課題です。また保育士等職員の 人数不足から有休取得が困難といった負荷がかかっています。

- ■職員配置の余裕のなさから、研修や記録に必要な時間が取りづらく、結果として長時間勤務となるなどの負担も増加しています。
- ●乳幼児保育、病児・病後児保育、障害児保育、保護者支援、地域に向けた子育て支援など多様なニーズに応えていくための保育士等の資質向上を図る必要があります。そのためにも、 園内外における研修機会の確保や、それを可能とする職員体制の確立が必要です。
- ●さらに、配慮を要する子ども等へのきめ細やかな個別的支援には、職員間の情報共有を実現する記録等が重要であり、また新たな子ども・子育ての制度の導入にあたっては、今以上に保育所等での事務量の増加による負担が想定されるところであり、事務職の配置等の抜本的な改善をはかる必要があります。
- ●全国保育協議会が行った「全国の保育所実態調査報告書2011」の結果によれば、46.5%の 私営保育所が1法人1施設であり、限られた職員集団において異動や配置替えなど、職員の 希望に対応しにくい状況があります。
- ●初任保育士の賃金は他産業に比べ低い状況にあります。休暇取得日数は全体で平均3.3日と他産業の8.6日(就労条件総合調査 厚生労働省:平成23年)に比べても少なく、職員の労働条件は厳しくなっています。
- ●産休明け保育等、低月齢の乳児を受け入れていますが、すべての保育所への看護師等の専門職は配置基準の定めとはなっておらず、実際の配置割合も低く、乳児の状況変化への対応など負担がかかっています。
- ●障害児保育等配慮を必要とする子どもへの対応などについても看護師等の専門職の配置基準はなく、非正規保育士など限られた人員体制で対応している実態にあります。

#### (3) 障害者分野

利用者一人ひとりの可能性を引き出し、その思いを大切にしながら、主体的に生活を 営めるよう、介護や日常生活の支援を行うことが求められています。高齢化や重度化と いった利用者の変化、ノーマライゼーション理念の広がりなどを受けて、より個別的・専 門的な支援が必要とされています。また、共生社会の実現に向けて、地域生活への移行 や就労にむけた訓練、支援等も重要な課題です。

●利用者のQOLを高めるため、個別支援や少人数単位の介護(ユニット方式など)の取り組みが増えていますが、現状の配置基準内でケアの小規模化をおこなっているため、ローテー



ションなどに余裕がなく、介護者にとって負担増となっています。

- ●人員配置が厳しく、研修に参加する余裕が持てない状況にあります。研修やスキルアップの 機会を確保し、職員がやりがいとやる気をもって働くことができるよう、職員配置の改善を 含めた環境整備を図る必要があります。
- ●また、規模が小さい施設では、ローテーションの関係などから、有給休暇も取りづらい状況があります。
- ●利用者の尊厳と権利を守るため、同性による介護の場面が増えていますが、男性職員の介護 者の割合が少ないため、男性職員の負担が大きくなるという課題があります。
- ●報酬が不十分であることから、正規・常勤職員の割合を減らし、非正規・常勤職員やパート職員で調整せざるを得ない状況があります。このため、正規常勤職員の負担が大きくなっています。

#### (4) 社会福祉協議会

地域福祉を推進する中核的組織として、住民や社会福祉法人、NPO、企業等幅広い関係者と連携して地域の課題の把握、解決に取り組むことが求められます。とくに、制度の狭間にあって対応が難しい生活困窮問題や新たな福祉ニーズへの迅速、柔軟な対応を行うとともに、制度化や仕組みづくりに向けて働きかけを行うための専門的な取り組みが重要です。あわせて、高齢者や障害者に対する介護サービス、子育て支援など、直接的なサービスについても、自ら実施し、公益的な立場から、他の事業者とも連携して地域内の福祉サービスの質の向上に取り組むとともに、過疎地域等で最後のセーフティネットを担うことも求められます。

- ●平成23年度社会福祉協議会基本調査によれば、平成23年12月1日現在の市区町村社協職員の合計は13万6,480人であり、その内約30%にあたる4万1,122人が正規職員、約70%(95,358人)が非正規職員(常勤、非常勤)です。
- ●また、法人運営部門や地域福祉推進部門、ボランティアセンター、福祉サービス利用支援部門に携わる「一般事業職員」が21.4%(21,972名)であるのに対し、介護保険サービスや障害者自立支援サービス、その他在宅サービス事業に携わる「経営事業職員」が78.6%(50,618人)となっています。
- ●年次推移をみると、介護保険制度開始以降に大きく職員の構造が変化しており、経営事業職

- 員、非常勤職員の割合が増えています。さらに、近年、自治体財政がますますひっ迫するなか、補助金・委託金の削減、社会福祉協議会に対する運営費補助の見直しなどが行われており、嘱託職員やアルバイト等の非正規職員の割合を増やさざるを得ない状況が進んでいます。
- ●一方で、日常生活自立支援事業や生活福祉資金貸付事業、生活困窮者支援においては、多様で複雑な課題のある相談者に寄り添った支援が求められます。専門性をもった業務遂行のため、社協職員の処遇の安定化、抜本的な改善が課題です。
- ●また、規模が小さい社協においては、計画的な職員採用が難しく職員集団の年齢・経験の バランス維持、組織的な育成が課題となっています。
- ●とくに都道府県社協については、この変革期にあって都道府県社協の広域的な役割、機能、 組織、経営を再確認していくことが必要とされています。また、都市部にある指定都市社協 においては、急速な高齢化等都市ゆえのさらなる変化に対応した事業、活動が求められてお り、方向性を明らかにし、取り組んでいくことが必要です。
- ●地方分権が進み、行財政改革のなかで、補助金・委託金や自主財源を含めて財源確保に取り組んでいく必要があり、そのうえで、安定的な労働環境を整備していくとともに地域福祉を担う社会福祉協議会職員として理念や方向性を共有することが課題となっています。



## 社会福祉法人 全国社会福祉協議会 政策委員会

#### 構成組織

都道府県・指定都市社会福祉協議会 市区町村社会福祉協議会(地域福祉推進委員会) 全国民生委員児童委員連合会 全国社会就労センター協議会 全国身体障害者施設協議会 全国保育協議会 全国保育士会 全国児童養護施設協議会 全国乳児福祉協議会 全国母子生活支援施設協議会 全国福祉医療施設協議会 全国ホームヘルパー協議会 日本福祉施設士会 全国社会福祉法人経営者協議会 障害関係団体連絡協議会 全国厚生事業団体連絡協議会 高齢者保健福祉団体連絡協議会 全国老人クラブ連合会

http://zseisaku.net/



「働きやすく、やりがいの感じられる福祉の職場づくり」推進要領

発行: 2014 (平成26) 年3月1日

社会福祉法人 全国社会福祉協議会 政策企画部

〒100-8980 東京都千代田区霞が関3-3-2 新霞が関ビル Tel 03-3581-7889 Fax 03-3580-5721