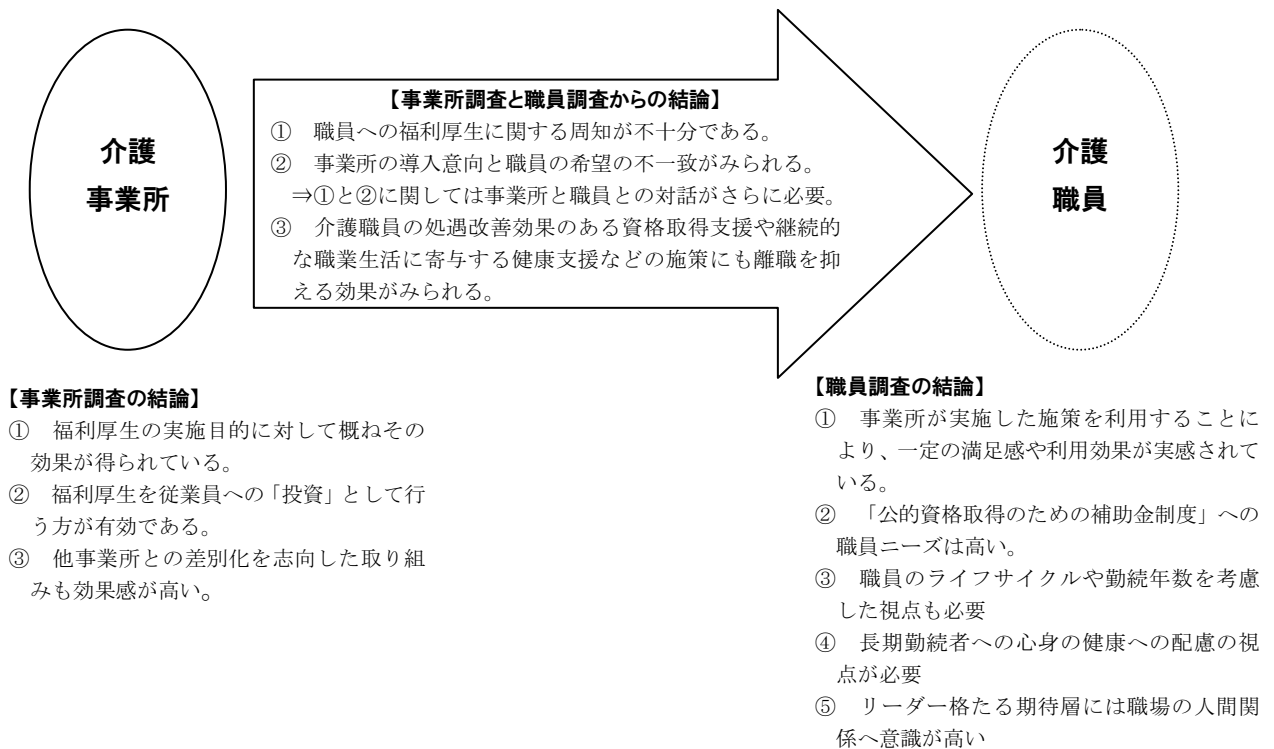


第4章 結論と提言

前章（第3章）では、事業所と介護職員との双方、あるいはそれぞれの視点から、福利厚生が職員の職場への定着を促すことができるかの考察を行った。

その結果、図表4-1のような結果が得られたので、以下ではそれぞれの結果について整理する。

図表4-1 各調査から得られた結果



1. 結論

(1) 事業所と職員との比較で得られたもの

事業所と職員との比較からは以下の点があった。

- ① 職員への周知が不十分であること。
- ② 事業所の導入意向と職員の希望の不一致がみられる。
- ③ 介護職員の処遇改善効果のある資格取得支援や継続的な職業生活に寄与する健康支援などの施策にも離職を抑える効果がみられる。

まず、職員への福利厚生に関する周知が不十分であるという点については、これはある意味、事業所側が、職員にどの程度関心を持って注意を払っているかというメッセージが伝わっていないことの表れといえる。そのためには、事業所と職員とが情報を視覚や聴覚から身近に把握できる環境づくりや対話の機会が必要である。

本調査のヒアリング調査にもみられたが、通所介護事業所や介護老人保健施設において、職員や利用者に対して、紙媒体などを通じて施設内のイベントや職員（職員行事を含む）の近況、あるいは事業所の運営状況などの情報を発信している例がみられた。また、小規模の事業所においても、作成に負担が生じないように A4 判両面刷り機関誌や利用者とのイベントを収録した手作り DVD を作成している例もみられた。これ以外にも、事業所と職員との給与の支払いの際に、メッセージカードを渡して職場に対する要望を聞く機会を持ち、所属長とのコミュニケーションを図っている事例や、訪問介護事業所においては、職員と利用者との孤独な環境下で仕事になりがちな点に着目し、職員が個々に悩みを抱えないように、ステーションを通じて職員同士が情報共有できる空間や機会（懇親会や勉強会などを問わず不安解消の場）を設けている例もみられた。

事業所が職員のためにいかに良い福利厚生制度を用意しても、それが職員の現状に合わない施策であれば、職員に認知される可能性は低くなり、職場への関心は高まらない。

したがって今後は、事業所においては、職員の職場での不満を把握し、福利厚生を行う目的を明確にし、福利厚生を身近に感じてもらえる工夫として、事業所と職員などが情報共有できる機会（朝礼、懇親会や勉強会、スポーツや趣味のサークル活動、職場内広報など）を通じてメッセージを広めていくことが望まれる。

次に、事業所の導入意向と職員の希望の不一致であるが、職員の希望に対して、事業所が福利厚生へ経営資源を投入することに対する慎重な姿勢がみられた。この背景には、事業所にとって福利厚生は大きな負担といった印象もあると思われる。ヒアリング調査の小規模事業所の中には、制度としては設けられていないが、子育てや職場の職員交流を実行している例がみられた。例えば、子育てに関して言えば、職員が仕事の都合で子育てに取り組めない場合には、事業所で子女を預かり事業所長や他の職員が面倒を見たり、また利用者が協力している例がみられた。このように、福利厚生制度と称しなくても、職員が困

っていることを職場全体で支援することが、組織の成長とともに制度化していくといえる。

職員にとってこのような支援を通じて、自分が組織から必要とされていると感じられたり、職員の困っていることに身近なところから事業所が手を差し伸べることは、職場への帰属感が高まり、貢献への期待につながるものと思われる。

なお、職員の希望が高い「公的資格取得のための補助金制度」や「人間ドックの費用補助」には離職を抑える効果もうかがえるが、介護職員にとって資格を有することは業務に必要であるだけでなく、自分自身の処遇改善にもつながることや、人間ドックの費用補助は持続可能な心身の維持を図るうえで有益であり、事業所がこのような点に手を差し伸べてくれることは、職員の不満を軽減しているといえる。

(2) 事業所調査で分かること

事業所調査では次のようなことが分かった。

- ① 福利厚生の実施目的に対して概ねその効果が得られている。
- ② 福利厚生を従業員への「投資」として行う方が効果的である。
- ③ 他事業所との差別化を志向した取り組みも効果感が高い。

まず、福利厚生の実施目的に対して概ねその効果が得られている点として、多くの事業所が福利厚生の目的に「職員の長期勤続の維持と定着」をあげていることが分かった。

また、その効果について、福利厚生を職員への投資と考える職場では、介護の職員の職業特性に合わせた施策（育児支援や公的資格取得の支援あるいは勉強会やスポーツや趣味のサークル活動）を導入し、「長期勤続の維持と定着」に効果が得られる傾向にあり、また、福利厚生は職員への投資と考える事業所ほど、離職率が低い傾向にある。

さらに、福利厚生によって他の事業所等と差別化を意識している事業所では、介護職を志す者にも身近感じられる施策（寮や社宅、施設内託児所、公的資格取得支援、スポーツや趣味のサークル活動など）の実施率が高い傾向にあった。

ヒアリング調査対象の介護老人福祉施設の中には、事業所の中央に施設内託児所を新設し、職員（母子家庭職員も含む）の仕事と子育ての両立を支援している例があったが、その副次的な効果として、職員や利用者（高齢者）が託児所の子どもの姿をみることで、職場の雰囲気や和やかになる効果も見受けられた。これなどは、福利厚生制度を身近に感じてもらえる方法の1つといえる。

このように、職員の離職率を抑えるためには、経営的な観点から福利厚生を職員への投資として捉えることが重要であり、また、職員からの認知や他の施設と比較しての職場の心地よさを提供するには、職員の視覚や心に作用する身近な施策（職員の関心の高い制度やスポーツや趣味のサークル活動や職場内イベントなど）のように心身のリフレッシュを促進する制度など）を通じて職員からの認知を得ることが求められる。

(3) 介護職員調査で分かること

介護職員調査から次のようなことが分かった。

- ① 事業所が実施した施策には一定の満足感や利用効果が実感されている。
- ② 「公的資格取得のための補助金制度」などへの職員ニーズは高い。
- ③ 職員のライフサイクルや勤続年数を考慮した視点が必要である。
- ④ 長期勤続者への心身の健康への配慮の視点が必要
- ⑤ リーダー格たる期待層は職場の人間関係への意識が高い

まず、介護職員は介護事業所で実施している福利厚生を利用すると一定の満足感や利用効果を得ている。特に、「職場の懇親会」やコミュニケーションの場となる「勉強会」での利用実感は高く、労働の中で人間関係の円滑化はもとより、メンタル面での悩みを解決するための受け皿となっている。

また、公的資格取得のための補助金制度への職員ニーズは高いが、事業所においては実施率が低くなっている。なお、公的資格取得のための補助金制度を実施している事業所は全体の約 30%に留まっているが、実施していない事業所に比較すると、その充実度は格段に高い傾向がみられる。

職員への教育投資は費用負担が大きいことは否めないが、業務を遂行するうえでは資格が必要であることを考えると、今後は人事戦略の一環として投資と位置づけて考えることも必要となる。

次に職員のライフサイクルや勤続年数を考慮した視点については、介護労働の世界では、30 歳代前後の職員が体力的な面から頼りにされている傾向がみられる。また、業界として女性職員が多く、最近では母子家庭（いわゆるシングルマザー）の職員が増えつつあることも特徴であり、職員が育児や親族介護に取り組みながら仕事と生活を両立できるように、ライフサイクル（図表 4-2 を参照）を考慮した施策の基盤整備が必要となる。この点については、記述式のコメントにおいて介護の事業所区分に係わらず 50 歳代の女性から、介護の業界で体力的に頼りになるのは 30 歳代の子育て世代の職員であることから子育て世代への支援の充実を望む声の意見も散見された。その一方で、若年層では経済的な不安が高く、また、年齢や経験年数を積み重ねるにつれて健康面や体力面での不安が生じている。

そこで、体力的な面では中堅層（30 歳代前後の層）の力を借りながら、個々の職員が健康の保持に努め、職場が一体となって職員同士が支え合う環境づくりが必要となる。

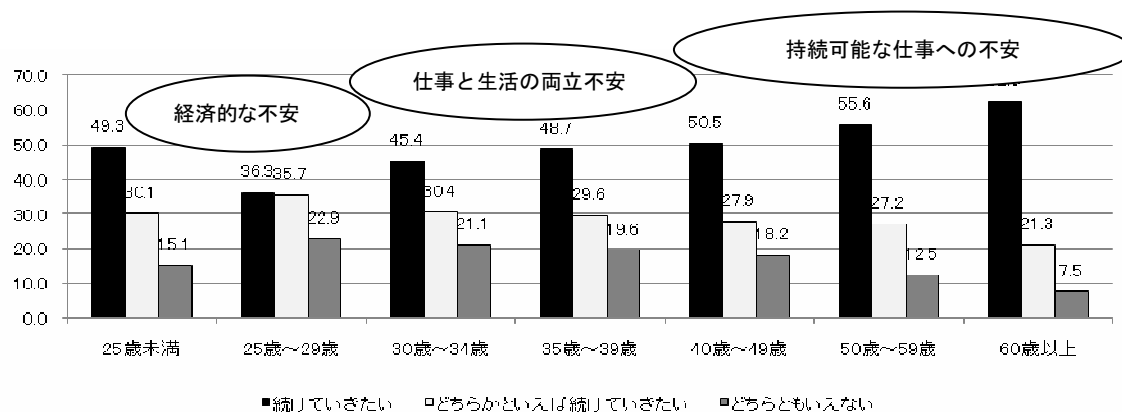
また、職員同士が支え合うといった点では、当然職場の人間関係が良好であることが望ましいが、この点については、職場の牽引役であるリーダー格の職員の意識が高い。

その多くは 30 歳代前後が多く、前後の年齢層の職員をひとまとめにしていく苦労や、リーダー格よりも経験年数が長く、自分の培ってきた技術や知識に自信を持った職員を若年層のリーダーが束ねていくことは労力を要する場合もある。さらに、急な欠員が生じた場合に他の職員が支え合ってカバーしていくには、日頃からの職場での人間関係は良好にし

ておくことが重要である。

したがって、介護職員の福利厚生を考えた場合には、職場での人間関係を維持するための施策が重要な役割を果たしているといえる。

図表 4-2 ライフサイクルでみた介護職員の勤続の意思ならびに世代ごとの不安と福利厚生



	若年層	30歳代前後	中高年層
目的	経済的な不安の軽減	両立支援の不安の軽減	持続可能な職業生活への支援
世代ごとの施策	財産形成、寮	子育て費用補助、託児所など	生活相談、親族介護費用補助など
共通の施策	職場のコミュニケーションの維持（懇親会や勉強会、サークル活動）、心身の健康の保持増進 住宅家賃の補助、慶弔災害見舞金、資格取得費用補助、余暇施設の利用、退職金制度		

(4) まとめ

以上のように、「事業所と職員との比較」、「事業所調査」、「介護職員調査」の各位置から福利厚生を通じた介護職員の定着の観点から見てきたが、介護職員の定着には、職場の人間関係（事業主と職員との関係ならびに職員同士での関係）が一番重要であり、この人間関係を築く上で役立つ施策、例えば、「懇親会」や「勉強会」、「スポーツや趣味のサークル」、あるいは、今回の調査の対象とはなっていなかったが、利用者を含めた介護事業所や職員との共同イベントや、ブラザー・シスター制度（先輩と後輩との絆を深める仕組み）なども職員の離職を抑止するうえで大きな役割を果たしている。

また、職員個々人に焦点をあてると、介護職としての自信と誇りを形成し、社会や組織からも評価を得るうえで資格取得は大きな意味を持っている。さらに、将来の職業生活を継続的に維持するうえでは、職員の心身の健康保持に寄与する施策（「人間ドック」や「メンタルヘルス相談」など）や、仕事と生活の両立（職員の育児や親族介護など）を支援する施策に効果がみられる。

若年層においては、低所得を補完するための食事金銭補助や住宅家賃補助などの家計費

を補助する施策に介護職員の不安や支障を抑える効果がみられた。

これらの施策は、小規模事業所の担当者からみれば、簡単には取り組めないものばかりではないのかといった不安も生じるものと思われる。しかし、今回調査対象となった事業所においては、小規模事業所であっても、労働条件として福利厚生制度として整備されていなくとも、職員が仕事を行ううえでの悩みや困っていることを解決するために、身近なことから着手する例はいくつもみられた。

また、経営資源には限りがあるため、公的な補助金制度や仕組みを活用して、職員の資格取得補助の要求を多少でも満たせるように取り組んだり、事業所の一角をコミュニケーションや職員の子どもの育児のスペースにしたり、さらには、利用者とともに職場旅行を開催したりなど、それぞれに工夫がみられ、小規模事業所であっても、工夫することで福利厚生と同様の定着効果をもたらす方法が構築できることが分かった。

とはいえ、小規模事業所はじめ個々の事業所では介護職員の心身の健康保持や所得の減退を抑えることは限界がある。また、介護職員の共通の心配ごととなっている心身の保持、あるいは職員やその家族の病気やケガの経済的な負担、老後の生活資金の不安を解消することは、個々の事業所だけでは実現が難しい面もある。

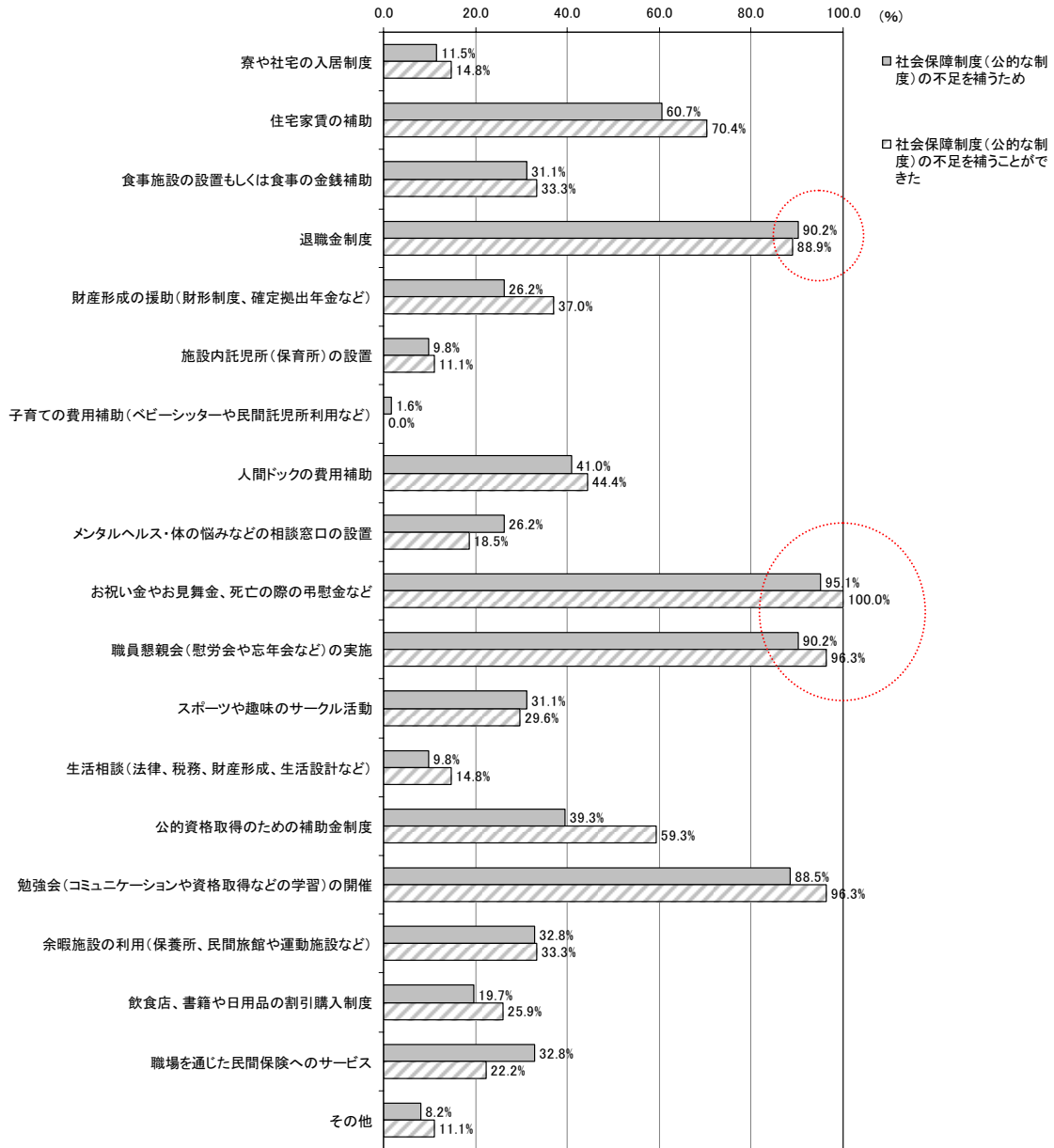
そこで介護業界の横断的な仕組みによってこの点を解決する方法も考えられるが、この点は提言に委ねたい。

(5) 補足-社会保障の補完と外部資源の活用

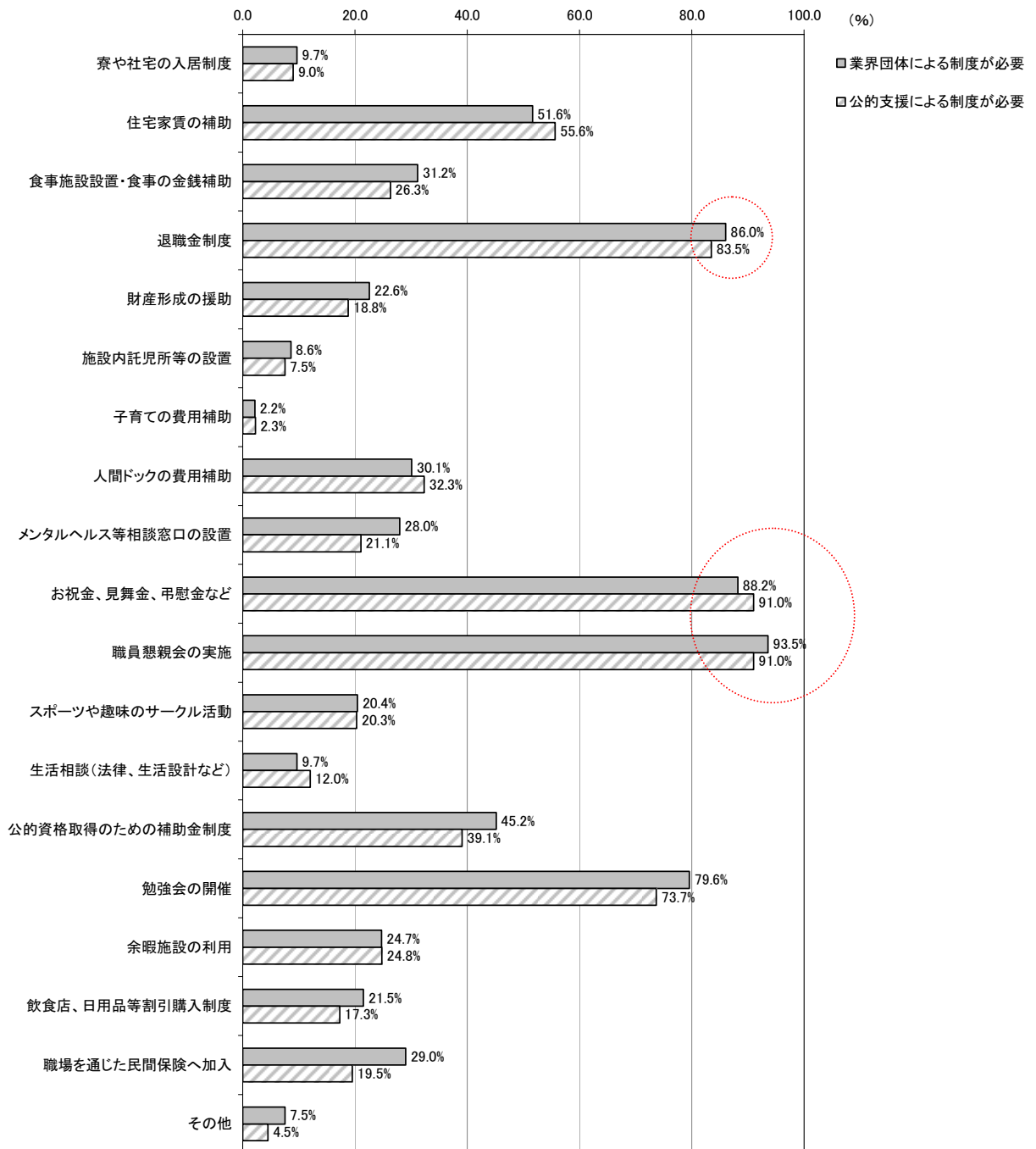
職員の生活不安の上位項目には、生活に必要な所得の確保があげられているが、福利厚生では生活に必要な所得の確保を十分に行うことは難しい。しかし、福利厚生には職員の定着を促す効果以外に、国が行う医療や所得の保障（社会保障）の補完を担う役割もある。

本調査において、退職金制度（老後の所得保障）やお祝い金やお見舞金、死亡の際の弔慰金（生活事故に対する所得の減退の補完）などに社会保障の不足を補う効果がみられたが（図表 4-3）、これらの施策については、事業所の経済的な負担も大きいことから、業界団体あるいは公的支援による制度が必要という回答も多くみられる（図表 4-4）。

図表 4-3 福利厚生和社会保障の補完の目的と効果



図表 4-4 業界団体あるいは公的支援による制度が必要な項目



図表 4-5 介護事業所で取り組める施策

	比較的身近に取り組める施策	中・長期的な視野で取り組む施策	一事業所では実現できない施策
外部の福祉制度の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・住宅家賃の補助 (自治体の住宅家賃補助制度の情報提供) ・退職金制度 (中小企業退職金共済の活用) ・保育所の利用 (自治体の保育所の情報提供) ・子育ての費用補助 (自治体の福祉制度の情報提供) ・人間ドックの費用補助 (自治体の健診活用) ・スポーツや趣味のサークル活動 (公共施設の活用) ・生活相談 (自治体の生活相談の情報提供) ・公的資格取得のための補助金制度 (介護職員キャリアアップ・チャレンジ事業の活用) ・勉強会の開催 (外部機関のセミナー活用) ・余暇施設の利用(公共の宿の活用) 	<ul style="list-style-type: none"> ・メンタルヘルス等相談窓口 (都道府県メンタルヘルス対策支援センター、中小企業勤労者福祉サービスセンターや商工会議所の活用) ・お祝金、見舞金、弔慰金 (中小企業勤労者福祉サービスセンター、商工会議所、あんしん財団などの活用) 	<p>介護職員共通の検討課題</p> <p>心身の健康保持をサポートする介護職員のための健康管理体制を整え、各事業所で行っている「健康教育」や「メンタルヘルス相談」あるいは「健診費用の補助」などの事務負担を軽減する。</p> <p>↓</p> <p>介護職の健康保険組合設立等の検討</p> <p>↓</p> <p>介護職員のためのライフサイクルに応じた福利厚生や公的福祉に関する情報を職員ならびに事業所に提供することが必要である。</p> <p>↓</p> <p>業界組織による情報提供の仕組みを検討</p>
事業所(職域)の福利厚生	<ul style="list-style-type: none"> ・住宅家賃の補助 ・食事の金銭補助 ・財産形成の援助(財形制度の活用) ・子育ての費用補助 ・人間ドックの費用補助 ・メンタルヘルス等相談窓口の設置 ・お祝金、見舞金、弔慰金など ・職員懇親会の実施 ・スポーツや趣味のサークル活動 ・公的資格取得のための補助金制度 ・勉強会の開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・寮や社宅の入居制度 (民間賃貸物件の借上げ制度など) ・食事施設設置 ・退職金制度 (自社退職金制度の構築) ・施設内託児所等の設置 ・生活相談(法律、生活設計など) ・余暇施設の利用 ・飲食店、日用品等割引購入制度 ・職場を通じた民間保険へ加入 (民間保険の団体契約加入など) 	
社会保障制度	<p>■ 労働者を雇用する、あるいは社会保険の適用事業所であれば必ず加入する制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・労働安全衛生(職場の安全衛生) ・労働者災害補償保険(業務上災害、通勤災害への対応) ・雇用保険(離職後の失業等給付、現役時代の育児や介護の休業給付金、教育訓練給付金など) ・健康保険(健康保険組合、協会けんぽへの加入による業務外の病気やけがへの対応) ・厚生年金保険 (現役時代の障害、死亡による遺族補償、原則65歳以上の所得保障) 		

資料作成：当所

したがって、個々の事業所の努力では限界がある場合には図表 4-5 のように外部の福祉制度を活用して、以下のように、事業所の成長に合わせて自社で段階的に取り組めるようにするなど、職員への福利厚生を構築していくことが考えられる。

- ① 退職金制度については、自社で積み立てを行うことも考えられるが、事業所規模が小規模であっても、外部積立方式の「中小企業退職金共済事業」（独立行政法人勤労者退職金共済機構）の活用や、事業所が社会福祉法人であれば「全国社会福祉団体職員退職手当積立基金」の活用などにより可能な範囲で取り組みを検討することが考えられる。
- ② 職員の公的資格支援に貢献する制度としては、自社で資格取得補助金制度を設けることも考えられるが、外部資源を活用する場合には、職員が雇用保険の被保険者であれば、一定の要件を満たしている場合に雇用保険の「教育訓練給付金」の活用により専門学校等で教育訓練を受けることができ、また、「介護職員キャリアアップ・チャレンジ事業」の補助金の活用により、受験料手数料や介護技術講習の受講料を補完することが考えられる。

なお、身近な方法としては、既在有資格者である職員を中心に勉強会を開催する方法が考えられる。

- ③ 保育所については、事業所内に設置することも考えられるが、地域によっては利用が容易ではない環境もあるため、職員の居住地の保育所の利用情報など事業所として提供するなどの工夫も考えられる。
- ④ 住宅家賃の補助については、事業所が制度として用意することも考えられるが、それを補完する方法として、職員の居住地の自治体の家賃補助制度などが活用できる場合があるので、このような情報を事業所が提供することも考えられる。
- ⑤ 自社で福利厚生が十分に構築できない場合は、従業員数 300 人以下の事業所で働く従業員と事業主を対象とした「中小企業勤労者福祉サービスセンター」がある。

このセンターは市区町村を単位に設立（設立されていない地域もある）されており、入会金と月額会費を数百円で福利厚生サービスを受けることができる。また、事業所が社会福祉法人である場合には、福利厚生センター（ソウェルクラブ）などの活用も考えられる。

なお、福利厚生は事業主にとって一定の範囲を職員に給付する制度であれば、図表 4-6 のように給与所得であっても課税されないことになっており、また、事業所にとっても福利厚生費として損金処理ができる。このように福利厚生は介護職員と事業所の双方にメリットをもたらす点にも留意しておきたい。