

3. 人材マネジメント

(1) 訪問看護ステーションの業務上の特性

訪問看護は病院における看護と比較して、一般的に利用者との距離が近く、看護師が主人公意識を感じやすい業務上の特性があると言われています。一方で、利用者宅に1名体制で訪問し、1対1での対応をすることから、多くを一人で判断し一人で対応しなければならないという特徴があり、複数名のスタッフが同時に職場にいる状況に比べ、スタッフの「個」としての対応力が求められ易いサービスとすることができます。

訪問看護という業務の中で「やり甲斐」を持って働き、職員一人ひとりが輝き、素晴らしいサービスを提供していく上では、業務の特性にあった組織作りをしていくことが必要です。例えばトーマス&ベルトハウスが提示した、働き甲斐＝エンパワメントの概念においては、働き甲斐を得るためには、以下のような4つのポイントがあるとされています。

- 1) 影響感：仕事を通じて得る成果実感（利用者の状態改善、利用者から感謝される）
- 2) 有意味感：仕事の意味、社会における必要性（訪問看護の仕事の意義、事業所の理念）
- 3) 自己決定感：個人の行為に対する責任の範囲（仕事の裁量権）
- 4) 自己効力感：仕事、職場で上手くやっていけるという確信の度合い（不安がない状態）

こうした特長のうち、訪問看護ステーションにおいては、1)～3)の要素については比較的、感じやすい職場（職業）である一方で、1人での決定をせざるを得ない場面が多いことから、4)自己効力感について不安を感じやすい傾向があると見ることができます。

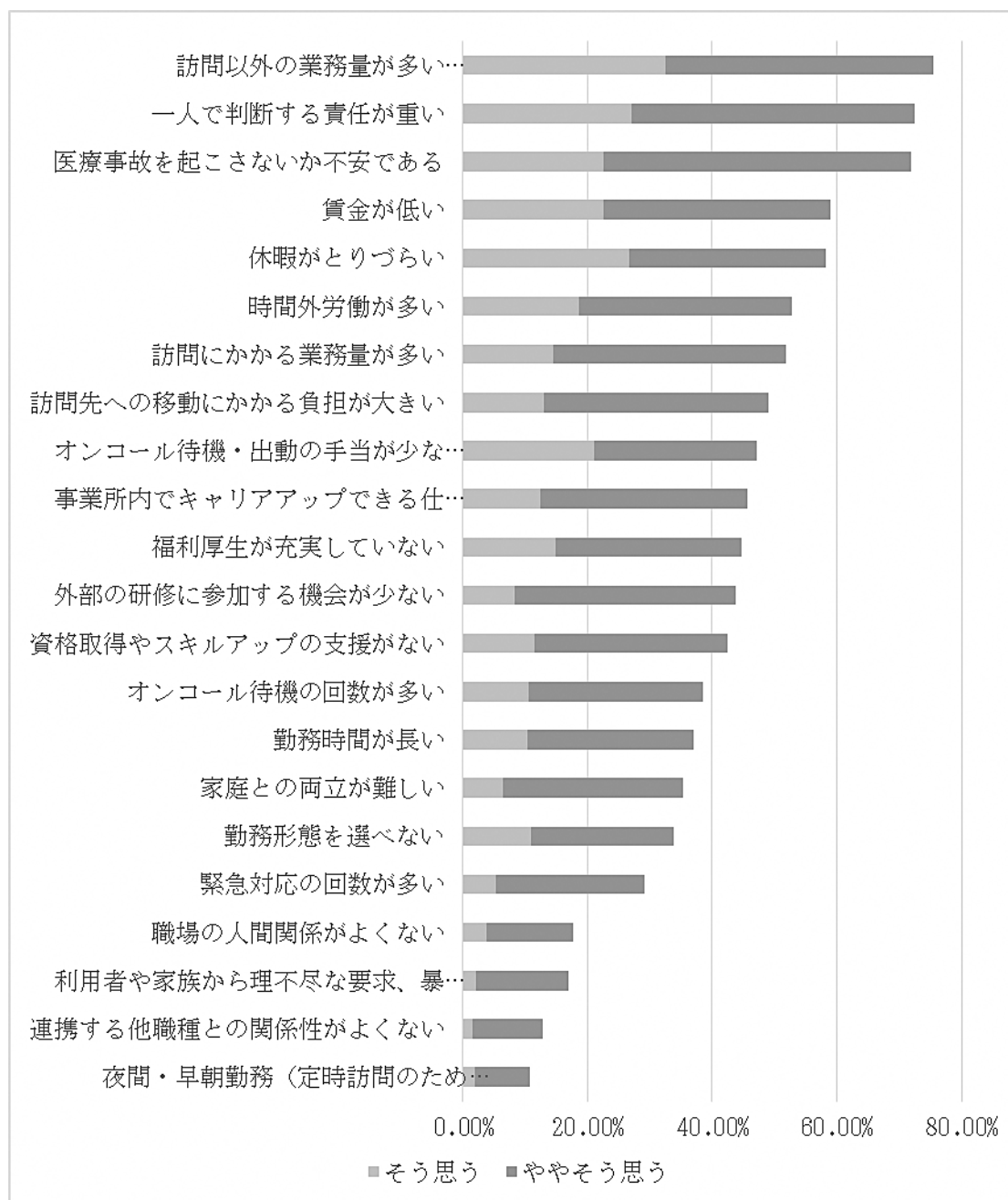
すぐそばに先輩となる看護師がいない、あるいは医師がいない中で、医療面での判断をしなければならないことは元より、医療を越えた生活上の悩み事への対応や様々な事業所の様々な職種との連携など、決断を求められることが少なくありません。

日本看護協会が実施した調査¹においても、訪問看護の業務に関する負担感として、多くあげられているのが、「1人で判断する責任が重い」ことや、「医療事故を起こさないか不安である」といった事項です。

同時にこれらの「負担感」の中では、訪問看護の労働環境にかかる項目も目立ち、「訪問以外の業務量が多い」ことや、「賃金が低い」「休暇が取りづらい」「時間外労働が多い」といった点についても課題意識が垣間見えます。

¹公益社団法人 日本看護協会 医療政策部「2014年 訪問看護実態調査 報告書」(2014)

■訪問看護の業務に関する負担感



働くスタッフが居てこそそのサービスであることから、スタッフが継続して安心して働き続けられる職場であるよう「働く中で不安を感じさせない組織づくり」と、「労働環境をいかに整えていくか」が重要なポイントとなってくることが分かります。このうち、本マニュアルにおいては、「労働環境」の適正な運用と、「組織づくり」について解説しています。

(2) 訪問看護の労働環境

①労働環境の変化

訪問看護ステーションの運営主体は様々ですが、近年は営利法人立の訪問看護ステーションが増加してきている状況にあります。中には、独立開業されるケースもあり事務的管理を行ったことがないため、事務的管理に不安を抱えているケースや、また病院の一部門として設置されたが、病院と異なった勤務体系であるため訪問看護の独自ルール等が整備されていないケースなども見られます。

近年、相次いで労務関連の法制が変化しており、特に2019年4月以降の「働き方改革関連法施行」、また2020年4月以降には法的義務が発生していますので確認が必要です。

2015年4月	改正パートタイム労働法施行
	改正次世代育成支援法 行動計画延長等施行
	改正労働契約法にかかる有期特例法施行
2015年9月30日	同一労働同一賃金推進法施行
2015年9月30日	改正労働者派遣法施行
2015年10月	若者雇用促進法施行
	改正労働者派遣法 労働契約申込みみなし制度施行
2015年12月	改正労働安全衛生法 ストレスチェック施行
2016年1月	マイナンバー法施行
2016年4月	女性活躍推進法施行
	改正障害者雇用促進法 納付金対象企業の拡大
2016年10月	パートタイマーへの社会保険適用拡大
2017年1月	改正育児介護休業法施行（介護休業の分割取得等）
2017年10月	改正育児介護休業法施行（最大2歳までの育児休業の取得等）
2018年4月	労働契約法に基づく無期転換申込権の発生
	精神障害者を含む障害者雇用率の設定
2019年4月	働き方改革関連法施行開始
2020年4月	身元保証契約の極度額（民法）、賃金請求権の消滅時効2年⇒3年
2020年6月	パワハラ防止法措置（大企業）※中小企業は2022年4月から適用

このパートでは、こうした労働環境整備のうちの労務管理について、基本的な事項を確認するとともに、訪問看護業務において発生しやすい事項等についてポイントを確認しています。

(3) 訪問看護の労務管理

訪問看護を介護保険法等に則り適正な運用をしていくのと同時に、労働者を雇用している事業所である以上、労務についても法律に則った正しい運用をすることが求められます。ここでは訪問看護の労務に関する主要なトピックにつき、「労働者を雇い入れる」タイミング、また「日々の給与計算や休日等に関する」タイミング、「労働契約が終了する」タイミングなど、時系列に沿って内容を確認していきたいと思います。

No.	主なタイミング	確認しておくポイント
1)	労働者を雇い入れるとき	<ul style="list-style-type: none">・労働契約の締結・就業規則について・各種保険の加入と年金制度について・マイナンバーの取り扱い
2)	労働条件を提示するとき	<ul style="list-style-type: none">・賃金について・労働時間、休憩、休日などについて・年次有給休暇について・安全衛生および健康管理について・労働条件の変更について
3)	労働契約が終了するとき	<ul style="list-style-type: none">・退職時の手続き・解雇について・契約期間の満了に伴う労働契約の終了

①労働者を雇い入れるとき

1) 労働契約の締結と労働条件の提示

労働者を雇い入れる時には労働契約の締結が必要となってきます。労働契約の原則とは「労働者及び使用者が対等の立場における合意に基づいて締結するもの」とされ、労働契約の成立には「労働者が使用者に使用されて労働し使用者がこれに対して賃金を支払うということに合意する」必要があります（労働契約法第6条）。

これらの合意については、下表の①～⑥については書面での明示義務があり、⑦～⑮については口頭でも構いません（労働基準法第15条1項）。

■採用時に提示する必要がある労働条件

<書面明示義務>①～⑥

- ①労働契約の期間
- ②就業の場所・従事する業務の内容
- ③労働時間に関する事項
- ④賃金の決定、計算・支払いの方法、賃金の締切・支払いの時期に関する事項
- ⑤退職に関する事項（解雇の事由を含む）
- ⑥契約の更新に関する事項

-
- ⑦昇給に関する事項（明示義務あり）
 - ⑧退職手当の定めが適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算・支払いの方法、退職手当の支払いの時期に関する事項
 - ⑨臨時に支払われる賃金、賞与および最低賃金に関する事項
 - ⑩労働者に負担させる食費、作業用品その他に関する事項
 - ⑪安全・衛生に関する事項
 - ⑫職業訓練に関する事項
 - ⑬災害補償、業務外の傷病扶助に関する事項
 - ⑭表彰、制裁に関する事項
 - ⑮休職に関する事項

ここに示されているように①～⑥については必ず書面で明示する必要があります。また、⑦～⑮については定めた場合には書面による明示義務がありますが、口頭でも構いません。

②就業規則の設定

労働条件や就労に関しては、「就業規則」の設定と適正な公開運用が求められてきます。「就業規則」とは使用者が、それぞれの事業において労働者が守らなければならない就業上の規律、職場の秩序、労働条件について具体的な内容を明文化したものであり、労働者に周知して事業所に備え付けておくものです。

また、常時 10 人以上の労働者を雇用する使用者については、この就業規則を作成した上で、所轄の労働基準監督署への届け出が義務づけられています。「10 人以上の労働者」の定義には正規の職員のみではなくパートタイマー等の短時間労働者も含まれているので注意が必要です。

この就業規則にも記載が必要な事項が定められており、絶対的必要事項、相対的必要事項、任意的記載事項などに区分されています。これらの内容については、労働者に周知しておくことが重要となります。

■就業規則への記載事項

記載内容の分類	主な内容
絶対的必要事項	<ul style="list-style-type: none">・始業、終業の時間、休憩時間、休日・休暇など・賃金の決定、計算の方法および支払いの方法、締め切りおよび支払い時期、昇給等・退職に関する事項
相対的必要事項	<ul style="list-style-type: none">・退職金の給付等に関する事項・臨時の賃金に関する事項・安全および衛生に関する事項・職業訓練に関する事項
任意的記載事項	<ul style="list-style-type: none">・服務規律、誠実勤務義務など・サービス提供にあたって必要となる基本的な事項・業務上知りえた秘密についての守秘義務・ハラスメント等に関する事項 等

上記の通り絶対的必要事項は必ず就業規則に記載されるべきものであり、始業・終業時間や、休憩時間、休日休暇のあり方などが記載されていなければなりません。賃金の決定や計算方法及び支払いの方法と、その締め切りや支払時期や昇給等の在り方についても記載しておく必要があります。

相対的必要事項は必要に応じて記載されるもので、例えば退職金の給付や臨時の賃金（賞与等）や、「職業訓練に関する事項」等や、その費用の分担に関する事項などが記載されま

③労働時間の捉え方

1) 労働時間の概念

労働時間については、労働基準監督署の調査において最も指摘事項が多い項目でもあるため、概念を把握しておくことが重要です。労働時間には3つの概念があります。「法定労働時間」、「所定労働時間」、「拘束時間」です。

<法定労働時間>

法定労働時間とは労働基準法第32条に定められた条項であり、「使用者は、労働者に休憩時間を除き1週間について40時間を超えて労働させてはならない」とあり、「使用者は1週間の各日につき、休憩時間を除き1日について8時間を超えて労働させてはならない」と定められています。

なお、常時10名未満の事業所については週44時間まで設定することも可能です。

<所定労働時間>

所定労働時間は各事業所が法定労働時間の枠内で、労働契約や就業規則で独自に定めることができる労働時間を指します。独自で定めることはできますが、法定労働時間の枠を超えて定めることはできませんので、週40時間1日8時間が大枠となります。ただし時間外労働については、労使協定を結ぶ中で労働が認められることとなっています。

<拘束時間>

拘束時間とは出勤してから退勤するまでの時間のことを指します。拘束時間には休憩時間も含まれることとなります。この点で所定労働時間には休憩時間が含まれていないこととなりますので、拘束時間と所定労働時間を混同しないようにしてください。

参考：介護保険法における労働時間

訪問看護ステーションは、労働基準法に則った勤務体系を運用すると同時に、介護保険法の指定を受け事業を提供している主体でもあります。このため、介護保険法において求められている法定人員数の計算については、労働基準法の原則を遵守した上で、介護保険法上の解釈を準用する形になります。

例えば所定労働時間は、法人の任意で設定することができますが、介護保険法上では、常勤職員を規定する労働時間は、「週 32 時間以上」が原則とされており、これを下回る所定労働時間の設定をしても、常勤換算= 1 名としてカウントすることはできません。（例：所定労働時間を仮に週 28 時間勤務等で設定していた場合は、 $28 \div 32$ 時間=0.875 と換算されます。）

また介護保険法上、介護サービスに従事した時間が労働時間として計算されるため、仮に訪問看護サービスと保険外の訪問看護サービスなどを双方提供していた場合、「保険外」で提供した訪問看護サービスに従事した時間は、介護保険サービスの従事時間として計算することができません。

労働時間		週40時間
保険サービス提供		週30時間
保険外サービス提供		週10時間

この点については、法人の雇用契約上の労働時間と、介護保険サービスに従事した労働時間にズレが生じる可能性もありますのでご注意ください。

2) 労働時間の定義

以下の 11 種類の場面については、訪問看護事業等において発生することが想定される内容となり、判断しにくい事例ですが、上記に示された通り多くのケースで労働時間に該当するものであるため、管理上の確認が必要です。

例えば、7 番に示されている「黙示の指示による残業」については、時間外手当の発生にもつながる内容ですので注意が必要です。

加えて、就業時間外の教育訓練や会議等は訪問看護ステーションにおいては、しばしば発生しうる事項と考えますが、これについても参加義務があるものについては、原則は労働時間に該当しますので労働時間の管理として注意すべき事項となります。

■労働時間の適用区分

No.	事例	労働時間
1	昼休み中の来客当番	○
2	就業時間外の教育訓練	○※自由参加は労働時間外
3	手待ち時間	○
4	安全・衛生委員会	○
5	安全衛生教育	○
6	一般健康診断の受診時間	※法人の解釈による
7	黙示の指示による残業	○
8	災害時に事業所復旧のために投下した時間	○
9	業務の準備行為等を事業場内で行う時間	○
10	使用者の指揮命令下に置かれている仮眠時間	○
11	労働基準監督署の許可を受けていない宿直・当直	○

④時間外労働について

1) 時間外労働の考え方

労働基準法では、労働時間は原則1日8時間、1週40時間までと定められており（法定労働時間）、この法定労働時間を超えて労働をさせた場合が、労働基準法の時間外労働に該当します。時間外労働については、原則させてはならない、という前提に立ちながら、書面により労使協定を締結し、事業場を管轄する労働基準監督署へ届け出ることで許可されているという考え方になります。なお、時間外労働については限度基準があり、下記のように定められているので、この範囲に収める必要があります。

■時間外労働の限度基準

	一般の労働者の場合	1年単位の変形労働時間制
1週間	15時間	14時間
2週間	27時間	25時間
4週間	43時間	40時間
1ヶ月	45時間	42時間
2ヶ月	81時間	75時間
3ヶ月	120時間	110時間
1年間	360時間	320時間

時間外労働については、以下のようなケースが発生しやすいので、管理者の方も労務管理上注意してください。

ケース1) 時間外労働のうち30分未満の端数の時間を切り捨てる処理をしている

本来は1日ごとの時間外労働時間の切り捨てはできません。ただし1ヵ月の時間外労働を集計した結果、30分未満を切り捨てること、30分以上を1時間に切り上げることができます。

ケース2) 時間外手当は賞与に含めて支払っている

時間外手当は、その月に都度の精算が必要です。

ケース3) 業務開始前後に参加義務のある会議等に時間外手当を支払っていない

参加義務のある会議等については労働時間と見なされるので、時間外に実施されたのであれば時間外手当を支払う必要があります。任意参加の場合は労働時間には該当しませんが、任意とうたいつつ実質的には参加を余儀なくされている場合は、強制参加に該当すると考えられ、労働時間とみなされます。

(※参考判例：三菱重工業長崎造船所事件・最高裁判・H12.3.9)

2) オンコール勤務と時間外

オンコール勤務時の待機時間を勤務時間とするかについては、いくつかの考え方がありますが、原則論としては、「オンコール待機は勤務時間に該当せず、対応が必要となった時間(電話での対応、出動等など)については勤務時間に該当する」と考えます。

このため時間外出動するケースが発生した場合については、出動した時間帯に応じた割増賃金の支払いが求められます。時間外出動した場合に、定額の出動手当てが設定されている場合については、それらの出動手当てが時間に応じた割増賃金に相応しい金額となっているか確認しておきましょう。なお待機時間についての評価は法人の任意で設定することとなります。

以下にある統計調査では、待機時間に関して、全体の 34.2%が 1,000 円から 2,000 円未満、31.0%が 2,000 円から 3,000 円未満と設定されています。3,000 円以上の設定をしている比率は 20%未満となっています。

■ オンコールの待機に伴う手当て

	合計	1,000 円未満	1,000 円～ 2,000 円未満	2,000 円～ 3,000 円未満	3,000 円～ 4,000 円未満	4,000 円～ 5,000 円未満	5,000 円以上	設定な し	その他	未回答
全体	316 100.0%	21 6.6%	108 34.2%	98 31.0%	32 10.1%	12 3.8%	13 4.1%	10 3.2%	14 4.4%	8 2.5%
医療法人	112 100.0%	6 5.4%	38 33.9%	37 33.0%	12 10.7%	4 3.6%	9 8.0%	1 0.9%	3 2.7%	2 1.8%
営利法人	66 100.0%	8 12.1%	24 36.4%	19 28.8%	6 9.1%	2 3.0%	1 1.5%	1 1.5%	4 6.1%	1 1.5%
社会福祉法人	37 100.0%	0 0.0%	13 35.1%	14 37.8%	1 2.7%	3 8.1%	1 2.7%	1 2.7%	4 10.8%	0 0.0%
医師会	24 100.0%	4 16.7%	3 12.5%	4 16.7%	7 29.2%	3 12.5%	1 4.2%	1 4.2%	1 4.2%	0 0.0%
看護協会	14 100.0%	0 0.0%	6 42.9%	5 35.7%	1 7.1%	0 0.0%	1 7.1%	0 0.0%	0 0.0%	1 7.1%
その他の社 団・財団	30 100.0%	0 0.0%	13 43.3%	12 40.0%	3 10.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 3.3%	0 0.0%	1 3.3%
それ以外の 法人	31 100.0%	3 9.7%	10 32.3%	7 22.6%	2 6.5%	0 0.0%	0 0.0%	4 12.9%	2 6.5%	3 9.7%

出所：公益社団法人 日本看護協会 医療政策部「2014 年 訪問看護実態調査 報告書」(2014)

これ以外にも訪問看護ステーションでは、緊急時対応や夜間のオンコール対応を様々な方法でサポートしている事例があります。

■ オンコール対応に伴う支援体制の例

○いくつかのチームに分けて対応
地域が広い為2チームに分けて対応、グレーゾーンはどちらでも行けるように重症者は両チームメンバーが行ける体制。
2チームに分け、それぞれ第1、2担当としている。
チーム・地域別訪問の実施。訪問NSの居住地域で普段の訪問する地域をわけ、夜間の待機も自宅より早急に対応できるようにしている。
地区によるチーム分け。ターミナル等は受け持ちNSと連携。
3本の電話は地域を決めファーストコールのある番号を違えて表記している。
ステーション・サテライト各チームで担当。
利用者人数が多く訪問地域が広い為サテライトを3か所設置している。4名/日待機者が動いている。
○夜間タクシー利用等
深夜は安全性を配慮しタクシーを利用。
夜中の場合は帰りにひろえないのでタクシーを待たせておく。
自宅が遠いスタッフには高速代金も交通費にプラスして払っている。
○夜間出勤した場合には翌日勤務を調整
夜間に出勤した場合は必ず休みを取るような体制にしている。
深夜呼び出し時は次の日日勤時午後時間休を心掛けている。
深夜呼び出し時は翌日訪問調整、早帰り等で対応し安全に業務が行えるようにしている。
夜間出勤した場合、午前出勤を遅くして対応。
○宿泊室の準備
宿泊室がある。
○当番日は訪問車で帰宅し待機する
訪問車を持ち帰り近隣コインパーキング代を事業所が負担する。
自宅までステーション車で帰宅し、少しでも早く緊急訪問ができるようにしている。
緊急当番の人だけ会社の車を貸し出している。
○タブレット等で情報管理
iPhone のアイメッセージは 24 時間スタッフがのぞけるようになっていていつでも誰かに相談可能。
当番用タブレットにより持ち歩きの情報量を少なく出来る。
夜間当番PC導入。

出所：全国訪問看護事業協会「訪問看護ステーションにおける24時間対応体制に関する調査研究事業」（2016）

⑤労働時間の開始と終了について

労働時間の開始と終了については、それぞれタイムカードや出勤簿等への記載をもって管理されていることが多いかと思いますが、それぞれの開始・終了の定義を確認しておきましょう。

1) 労働時間の開始について

労働時間の開始は、就業規則に定められた始業時刻が基準となりますが、このなかで定義が曖昧になりやすい点として、出社後に「業務の準備行為（ユニフォーム等への着替え等）」をする時間をどのように扱うかというポイントがあります。

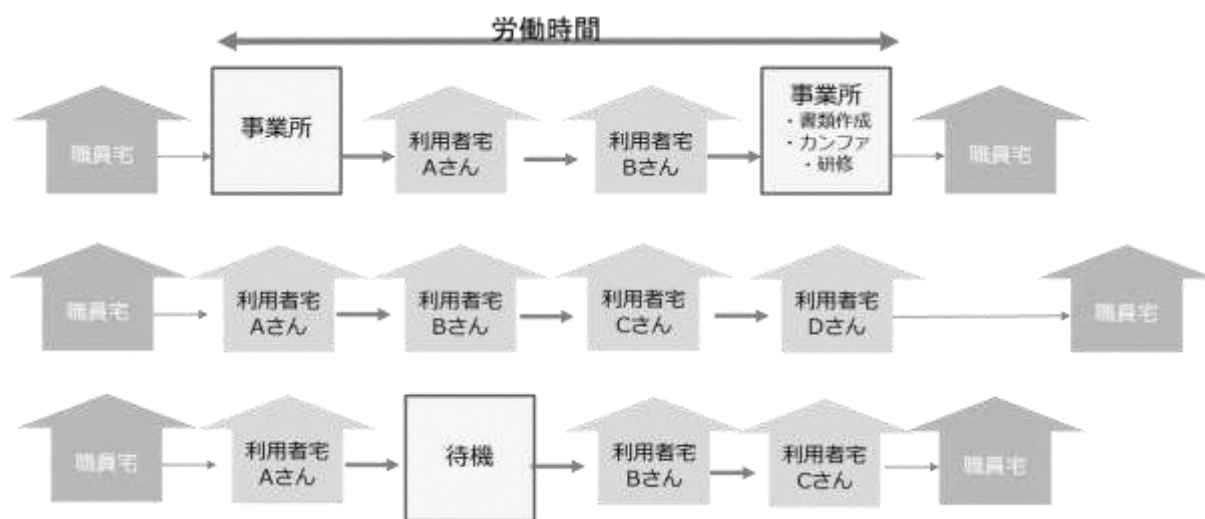
この点に関しては業務の準備行為を事業所内において行うことを「使用者から義務付けられているのか」が論点となります。仮に「義務付けられている」あるいは「余儀なくされている状況」である場合、当該行為は使用者の指揮命令下で実施されたものとみなされるため、労働時間に該当することになります。

2) 直行の場合の始業の考え方

また、訪問看護ステーションの働き方として、「出勤時に事業所等に立ち寄り、その後に利用者宅等への訪問を実施し、その後数件の訪問を経てから、事業所に再度戻り業務終了となるケース」が最も一般的といえます。

一方、「事業所に立ち寄らず、自宅から利用者宅へ直行し業務が開始され、事業所に戻ることなく直帰するケース」等もあります。こうした直行時の「移動開始」を始業時間と定義するケースもありますが、訪問看護ステーションにおける労働時間は、「職員の自宅から利用者宅へ直行した場合は、利用者宅に着きサービス開始のタイミングを始業時間」と見るのが一般的です。

■労働時間の定義



またその後、訪問が終了し事務所に立ち寄らず自宅に直帰したようなケースについては、「現場を離れたタイミングをもって業務終了時間」と定義するのが一般的です。

直行直帰等における始業・終業のタイミングについては、事後的に自己申告で記載してもらうこともできますが、電話やメール等での報告、また近年ではクラウド型の勤怠管理システムにスマートホン等からアクセスし勤怠入力をするケースもありますので、実態にあった運用方法にしておくことが必要です。

⑥労働時間の把握方法について

労働時間の捉え方については前項において始業時間と終業時間の定義を確認しました。では、これらの時間をどのように把握しておく必要があるのでしょうか。厚生労働省の「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」²には、以下の通り示されています。

■始業時間・終業時間の定義

参考：

(1) 始業・終業時刻の確認及び記録

使用者は、労働時間を適正に把握するため、労働者の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、これを記録すること。

(2) 始業・終業時刻の確認及び記録の原則的な方法

使用者が始業・終業時刻を確認し、記録する方法としては、原則として次のいずれかの方法によること。

ア 使用者が、自ら現認することにより確認し、適正に記録すること。

イ タイムカード、ICカード、パソコンの使用時間の記録等の客観的な記録を基礎として確認し、適正に記録すること。

(3) 自己申告制により始業・終業時刻の確認及び記録を行う場合の措置

上記(2)の方法によることなく、自己申告制によりこれを行わざるを得ない場合、使用者は措置を講ずること。(以下省略)

上記にある通り、使用者は労働時間を適正に管理するため、労働者の労働日ごとの始業、終業時間を確認し記録することが求められており、原則として使用者が自ら現認して、タイムカード等の客観的な記録を基盤として確認し記録することが求められています。

²厚生労働省「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」(平成29年1月20日策定)

⑦休日の考え方

1) 法定休日と所定休日（法定外休日）

訪問看護ステーション等では、休日中であってもオンコール対応等により緊急出動等の機会も発生するため、休日の定義、また休日時の出勤に関しては理解を深めておく必要があります。

企業の休日には大きく分けると、法定休日と所定休日（法定外休日）があります。法定休日とは、労働基準法第 35 条で定められた必要最低限の休日を指し、「使用者は労働者に対して、毎週少なくとも 1 回の休日を与えなければならない。」とされています。

法定外休日は、法定休日とは別に企業が定めた休日を指します。所定休日と呼ぶ場合もあります。訪問看護ステーション等においては、シフト等により変形休日制で運用されているケースも多いため、法定休日や所定休日を何曜日に設定するのかについては法人の任意で設定されていることが多いようです。

法定休日と所定休日では、法律による規定の有無と、休日労働を行った際の割増賃金の割増率に違いがありますので確認しておく必要があります。例えば、法定休日の場合は 35% 以上の割増賃金の支払いが必要となりますが、所定休日の場合は、休日労働ではなく「時間外労働」に該当するため 25% 以上の割増と賃金となるのが通例とされているため、「週休での休み」がどちらに該当するのかわ確認しておく必要があります。

■時間外労働の割増率

時間外労働	25%以上
法定休日労働	35%以上
深夜労働	25%以上
月60時間を超える時間外労働	50%以上

●以下は、割増賃金の基礎となる賃金には含まれない。
①家族手当 ②通勤手当 ③別居手当 ④子女教育手当
⑤住宅手当 ⑥臨時に支払われた賃金 ⑦1か月を超える期間ごとに支払われる賃金

割増賃金の考え方について次の通りとなっています。

■時間外労働の割増率

図 時間外労働の割増率 [所定労働時間が午前9時から午後5時（休憩1時間）までの場合]

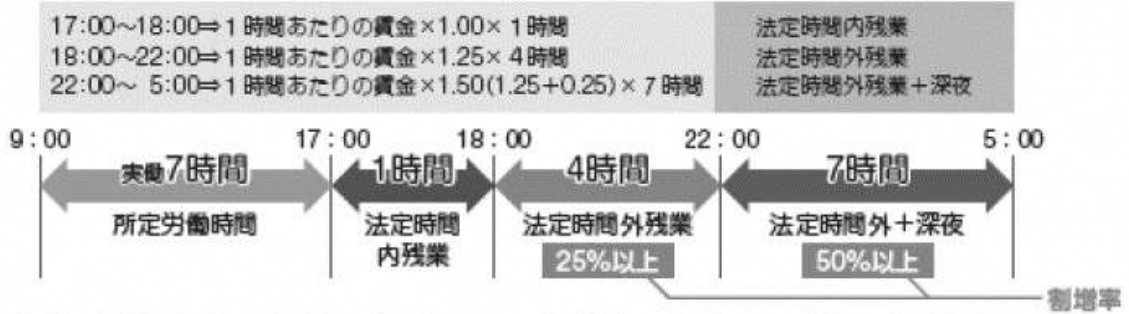
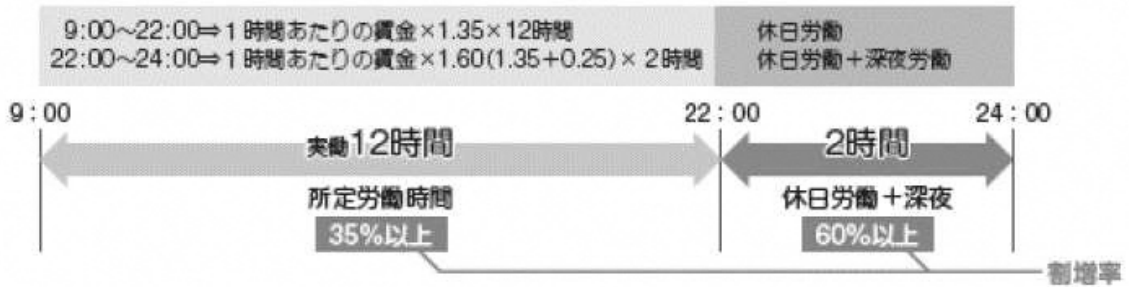


図 法定休日労働の割増率 [午前9時から午後12時（休憩1時間）まで労働させた場合]



2) 振替休日と代休の違い

休日に出勤した場合、賃金の支払いにより対応することもあります。予定されていた休日を変更することにより対応する場合、「振替休日」や「代休」を利用する形となります。振替休日と代休はそれぞれ賃金支払い条件について異なったものであることを理解しておく必要があります。

■振替休日と代休の比較

項目	振替休日	代休
内容	休日と定めた日を労働日とし、代わりに他の労働日を休日とすること。社員の同意が必要	休日振替の手続きをとらずに、休日労働を行わせた後に、その代償として他の日に休日を与えること（休日に出勤したという事実が残る）
要件	<ul style="list-style-type: none">・就業規則に振替休日の規定があること・前日までに振替日を指定すること・振替休日は、できる限り同一週が望ましい	任意の規定なので、代休を与えるか与えないか、代休日を無給とするか有給とするかは自由
振替後の日または代休の指定	あらかじめ事業者が指定する	事業者が指定しても、職員が申請する方式にしてもどちらでもよい
賃金の支払い	振り替えた休日が同一週の場合、休日労働の割増賃金は発生しない。ただし、休日の振替により、週の法定労働時間を超えた場合は、この部分について時間外割増賃金が必要になる	休日の出勤日については、休日労働の割増賃金の支払いが必要（法定休日の場合）。休日出勤が所定休日の場合でも、休日出勤によって週の法定労働時間を超えた場合は、この部分について割増賃金が必要

「振替休日」は、あらかじめ所定の休日を他の勤務日と入れ替えることを意味するため、振替休日を行った場合は、本来休日とされている日に社員に出勤させたとしても、その休日出勤は「勤務日に出勤した」ものとして取り扱われ、代わりに休みを与えた日は「休日に休んだ」ものとして取り扱われます。

一方、「代休」は、休日出勤させる代わりに他の勤務日の勤務を免除するものあり、休日出勤は「休日に出勤した」ものとして取り扱われ、代わりに休みを与えた日は「勤務日に休んだ（勤務免除された）」ものとして取り扱われることとなります。そのため代休は、休日労働の割増賃金の支払いが必要であることを注意してください。

⑧年次有給休暇の付与について

有給休暇の付与は下記の条件に基づいて付与され、正規職員だけではなくパートタイマーの職員や、週の労働が 30 時間未満の職員であっても条件を満たす場合については有給休暇を付与する必要があるので注意をしてください。

■週の所定労働日数が 5 日以上または、週の所定労働時間が 30 時間以上の職員

	0.5 年	1.5 年	2.5 年	3.5 年	4.5 年	5.5 年	6.5 年
付与	10	11	12	14	16	18	20

■週の労働時間が 4 日以下かつ週の所定労働時間が 30 時間未満の職員

	0.5 年	1.5 年	2.5 年	3.5 年	4.5 年	5.5 年	6.5 年
4 日 169-216 日	7	8	9	10	12	13	15
3 日 121-168 日	5	6	6	8	9	10	11
2 日 73-120 日	3	4	4	5	6	6	7
1 日 48-72 日	1	1	2	2	3	3	3

また、働き方改革関連法案により、2019 年 4 月から「年 5 日の年次有給休暇を労働者に取得させることが事業者の義務」となっています。

対象者は「年次有給休暇が 10 日以上付与される労働者」ですが、パートタイマーや月の労働が 30 時間未満の職員についても年休が 10 日以上付与されている場合には、対象となりますので、注意が必要です。

取得に関しては、労働者ごとに年次有給休暇を付与した日(基準日)から 1 年以内に 5 日間、につき取得時期を指定して年次有給休暇を取得させなければならない、使用者の義務であるため、基準を満たせない場合については労働基準監督署等からの罰則の対象にもなりません。

またこれらの内容については就業規則の絶対的記載事項(労働基準法律 89 条)であるため、使用者による年次有給休暇の時期指定を実施する場合には就業規則に記載しておく必要があります。

多忙な訪問看護ステーションにおいては、なかなか年次有給休暇の 5 日間の取得が難しい状況もあるかもしれませんが、罰則を伴う必須の対応事項となっていますので、次の対応事例等を参考にしながら対応方法をご検討ください。

■有給休暇の取得に向けた対応例

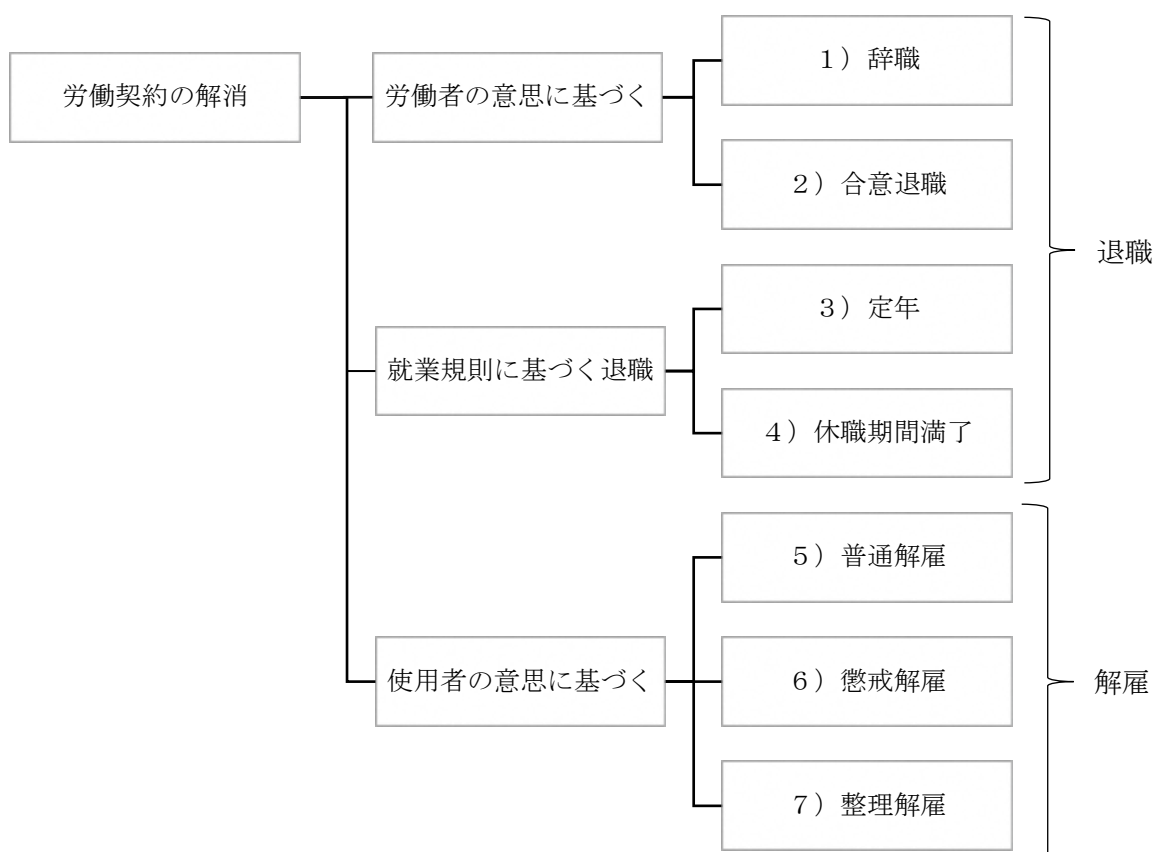
方法	内容
年次有給取得計画表の作成	基準日（起算日）等に年次の有給取得計画表を作成する。
過去実績が少ない職員には基準日に時季指定を行う	過去実績から見て、取得日数が少ない職員については基準日に有休取得の時季指定を行う。あるいは一定期間経過後（半年等）に5日未満になっている職員に、使用者から時季指定を行うなど。
年次有休の計画的付与を行う	計画的付与は年次有給休暇から5日を除いた日数を対象とできる。（11日ならば6日分）①一斉付与、②グループでの交替制付与、③年次計画表による個人別付与などである。夏季休暇、年末年始、飛び石休日等の間、業務閑散期などを計画的付与の対象とする。または、創業日休暇やバースデイ休暇などの規定を設ける。
	⇒ただし、計画的付与は就業規則による規定、労使協定の締結などが必要となるので、注意。

⑨労働が終了する時について

労働契約の解消には、辞職、合意退職、解雇、就業規則に基づく退職(定年や休職期間満了後)などがあります。大きくは、労働者の意思で労働契約を終了させる場合と、使用者の意思で終了させる場合、また労働契約等の満了に伴い終了するケースがあります。

一般的に、下記の1)～4)までを退職、5)～7)を解雇と定義します。このうち、「解雇」については職員の生活にとって大きな影響を及ぼすこと対応であるため、厳しい規制がかけられています。単純な「能力の不足」や「協調性の不足」を理由に解雇が有効となるケースはほぼなく、解雇事由にあたることを就業規則に定めておくことのほか、30日以上前の解雇予告等が最低限必要となってきます。

■労働契約の解消パターン



1) 辞職による労働契約の解消および 2) 合意退職による労働契約の解消

労働者の意思で労働契約を終了させる場合は、辞職（使用者との合意なしに一方的に終了させる場合）と合意退職（解約）（使用者との合意で終了させる場合）があります。辞職か合意退職なのかは判断が難しい面もあります。

退職の意思表示は口頭で受け取ることがありますが、運営上の原則としては「書面提出」を前提とすることが有効です。これは事業所の運営上の意思確認と言う意味でも必要なことではありますが、後々の労働争議等にもつながることがありますので、運営上は、書面提出をしてもらい、それに対して「退職の承諾書等を事業所側から発行する」ことにより、退職の合意=合意退職の成立を両者で確認することができます。

また、退職の申し出を退職の何ヶ月前にするべきか、については必ず明示して周知を図っていくことが必要です。自己都合退職をする際に、退所希望日間際になり急遽辞職するようなケースも珍しい話ではありません。これは業務の引き継ぎ等の面から利用者にも不利益がありますので、予め基準を定めておくことが必要です。

3) 定年による労働契約の解消

定年制とは、会社があらかじめ設定した年齢に労働者が達した際に、労働契約を自動的に終了させる制度を指します。多くの事業者において定年制をとっており、就業規則等において「定年は〇〇歳とし、定年に達した月の末日をもって退職とする」といった事項が定められています。

なお、定年の設定は任意ではできず、高年齢者雇用安定法（高年齢者等の雇用の安定等に関する法律）において、定年の年齢は原則として 60 歳を下回ることはできないとされており、60 歳未満の定年制を定めている場合はその定めは無効であるとされています。また、65 歳未満の定年の定めをしている事業者は、65 歳までの安定した雇 90 第 3 部 労働関係法上の労使協定等用を確保することができるよう、次のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じなければなりません。

- ・ 定年（年齢）の引上げ
- ・ 継続雇用制度（現に雇用している高年齢者が希望するときは、その高年齢者をその定年後も引き続いて雇用する制度）の導入
- ・ 定年の定め廃止

いずれにおいても、就業規則に具体的な定年年齢と定年退職日の規定を定めておくことが必要です。

4) 休職期間満了による労働契約の解消

休職制度とは、「業務外の事由によって、一時的に労務提供ができなくなった場合であっても、解雇を一定期間猶予する制度」を指し、あくまで企業側が任意で定めて運用している制度となります。傷病等に伴う休職等が最も多くみられます。なんらかの理由により

一定期間、労働契約を履行できない状態が続くことが想定される際に、やむを得ない事由に起因される場合などに休職が適用されます。一定期間満了後に、状況が継続される場合については、あらかじめ就業規則等に定めた基準を元に、解雇事由に該当し、労働契約が解消されることもあります。

但し、休職期間満了による解雇には不当解雇トラブルに発展するケースも少なくありません。判例上は、休職期間満了した際に復職できなかった場合は、退職扱いあるいは解雇を適法とするケースが多くみられます。ただし休職に至った理由が「会社による」パワハラ、モラハラ、長時間労働、退職強要等による精神疾患等に起因するものであった場合³や、労働者が復職可能な状態にあると主治医が認めているにもかかわらず、会社側が復職を認めずに休職期間を満了した場合等は不当解雇と判断されるケースも見られるようです。⁴

5) 普通解雇による労働契約の解消、6) 懲戒解雇による労働契約の解消、7) 整理解雇による労働契約の解消

使用者の意思で労働契約を一方的に終了させることを解雇といいます。労働契約法第16条では、解雇は客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とされます。また、労働基準法では、使用者は労働者に対して少なくとも30日前に解雇を予告しなければなりません。仮に30日前に解雇予告をしない場合は、使用者は解雇予告手当として30日以上平均賃金を支払わなければなりません。

なお、解雇は労働者にとっても影響が大きいことであるため、社会的常識からみて「合理的な理由」が必要です。「合理的な理由」の判断には、就業規則の解雇に関する事項（解雇事由）、対象の労働者が解雇事由に該当しているのか、労働者側に責任はないのか、業務上の必要性はあるのか、他の類似事例との不均衡ではないか、等といった要素が勘案されます。こうした事由に沿って、解雇事由を満たしていると判断された場合、普通解雇（勤務成績不良又は休職期間の満了等の事由による場合など）が成立します。

なお、解雇事由のうち最も重い制裁措置が「懲戒解雇」とされますが、こちらについては就業規則等において懲戒事由が定められていること、懲戒事由への該当性、処分等の妥当性がより厳密になります。

一方で、使用者の経営不振等に伴い、人員整理のために行う解雇を「整理解雇」といいます。整理解雇は、本来会社の経営・運営に直接責任のない労働者に影響を与えることから、経営上の都合で頻繁に行われることが無いよう、判例では以下の4つの要件を満たすかが一般的には求められてきます。

³東芝事件（東京地方裁判所平成20年4月22日判決）

⁴キャノンソフト情報システム事件（大阪地方裁判所平成20年1月25日判決）

- ・ 人員削減に十分な必要性があること
- ・ 解雇を回避するための努力を十分に尽くしていること
- ・ 解雇対象者の選定方法が公正・妥当であること
- ・ 説明や協議の手続きを尽くしていること

また従業員は、利用者の情報あるいは施設の情報などを多くの機密情報を有しているため、在職中は元より、退職後の情報漏洩にも注意しなければなりません。この意味で退職時に守秘義務の誓約書を書面で提出してもらい、また情報端末等において利用者の情報につながるものがないか、十分に確認しておく必要があります。

(4) 採用について

①訪問看護ステーションの従事者数

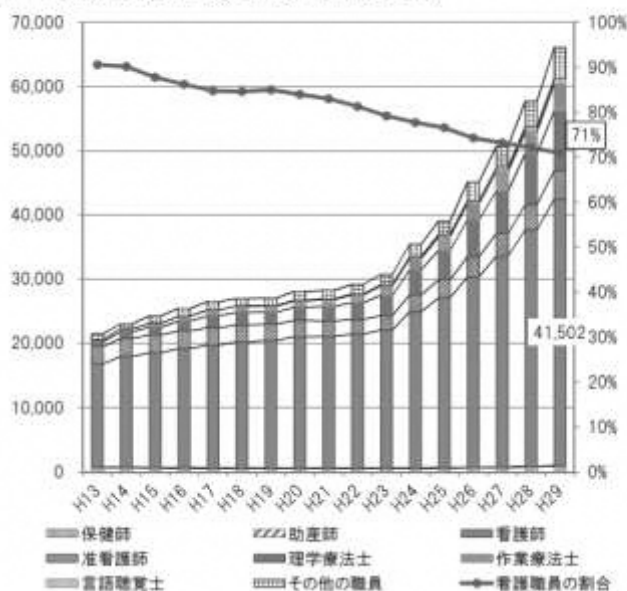
訪問看護ステーション数は2014年と比較して1.4倍程度に件数が増加し、これに伴い利用者数の増加、またサービス提供をする従事者数も増加傾向にあります。下表の通り2011～2012年頃までは横ばいで微増してきたものが、その後、需要の増加と共に大きく従事者全体が増加していることが読み取れます。

一方で、内訳をみると事業所当たりの平均は、2001年に4名程度、2011年頃に4.5名であったものが2017年時点では5名（2001年対比では1.25倍、2011年対比では1.1倍）と増加こそしているものの、ステーション数の増加比に比べると1事業所あたりの看護師は「微増」ということができそうです。それ以上に、理学療法士等のリハビリ職種を含めた人員の規模が大きく増加しており、下表から見る限り2011年頃が差し引き1.2名程度であったものが、2017年には差し引き2.1名まで約1.75倍増加している様子が見取れます。

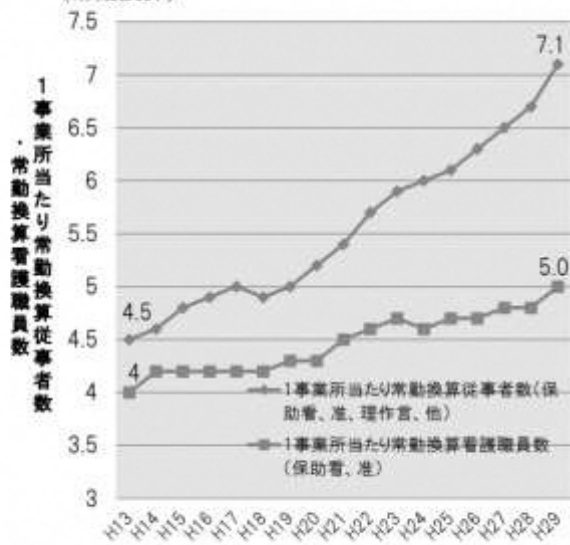
ここから読み取れるのは、ステーション数は増加しているものの、1事業所あたりの看護師数の規模は10年前と大きくは変化しておらず、理学療法士等のリハビリ職種との協働事業所が増加したということが言えるでしょう。

この意味においては、訪問看護への従事を希望する看護師の採用環境は、かつてと比較して決して「楽になった」とは言えず、むしろ採用環境は競争数が増えた分、「厳しくなっている」と見ることもできるでしょう。

■ 職種別の従事者数の推移（常勤換算）



■ 訪問看護ステーションの1事業所当たり従事者数（常勤換算）

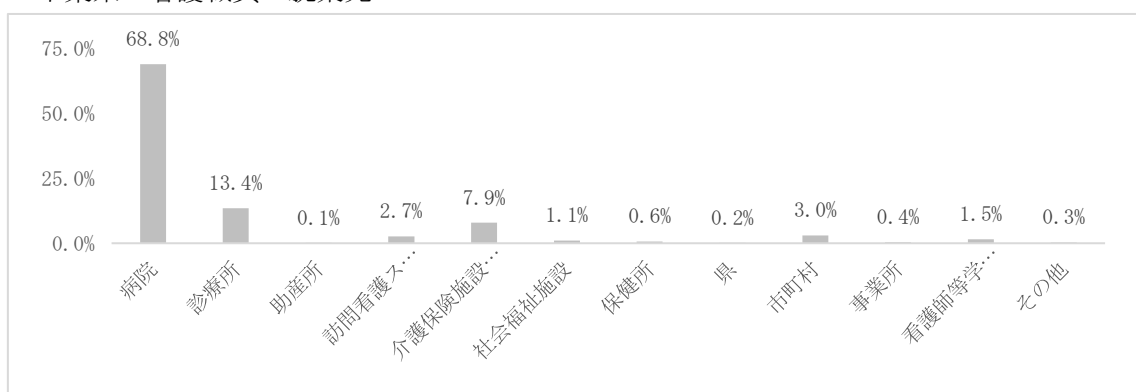


出典：介護サービス施設・事業所調査（各年9月） 33

②看護師の就業先

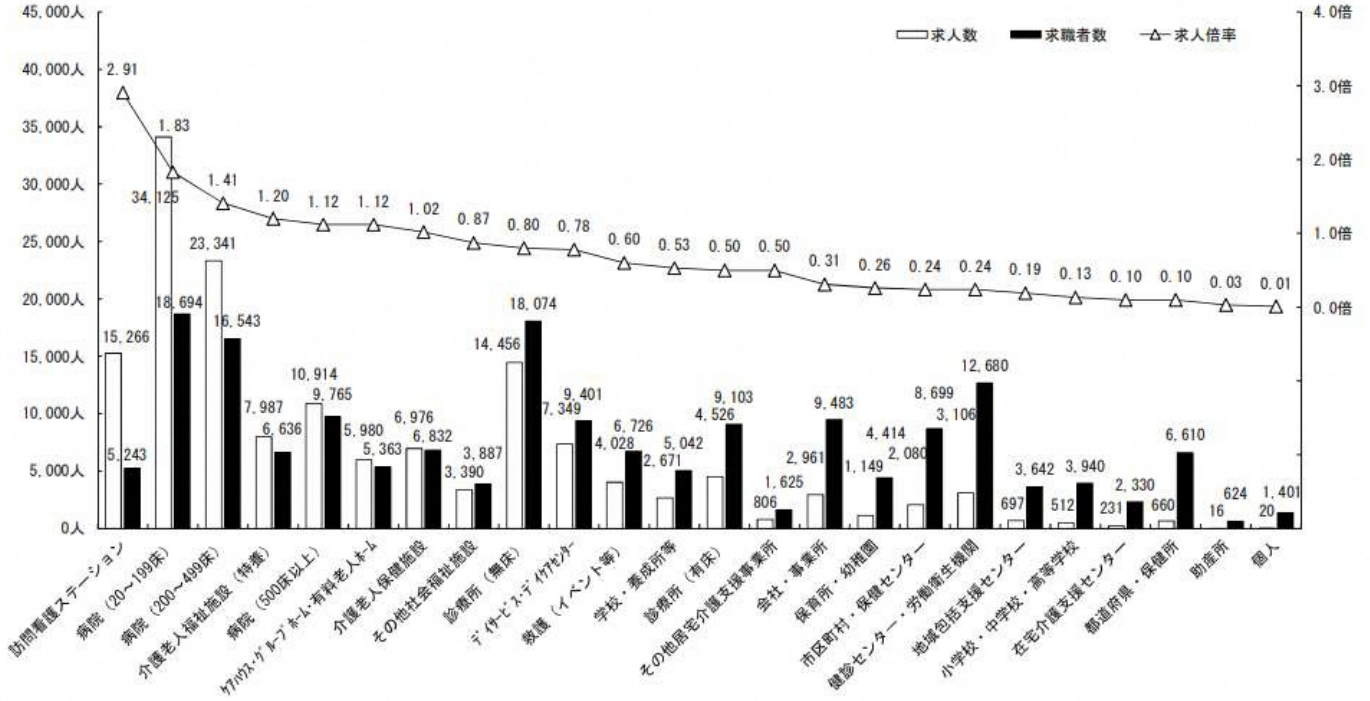
看護師の就業先は、病院を中心として診療所や介護施設、保健所等と多岐にわたります。千葉県内の看護師の就業先を比較すると、病院が68.8%と過半数を占めているのに対して、訪問看護ステーションは2.7%となっており、介護保険施設(7.9%)や市町村等(3.0%)よりも少ない水準となっています。現状においては就業先の選択肢としてはまだ少数派であると言えます。このため、就業先別の有効求人倍率を全国平均でみると、2.91倍(1件の応募に対して2.91件の募集がある状況)となっており、病院の1.83倍と比較しても競争環境が厳しいようです。

■千葉県の看護職員の就業先⁵



⁵ 千葉県「衛生行政報告例」(2018年12月31日時点)

■ 就業先別の有効求人倍率⁶



なお訪問看護に「実際に従事している人」や「応募に至った」ケースは少数派である一方で、今後の就業先の希望としては人気の高い業種との調査結果もあります⁷。これによれば、「最も関心のある看護の現場」では、病院を抑え訪問看護ステーションが21.5%と最上位を占めています。年齢別に見ると、特に40~49歳、50~59歳からの支持が高く、一定の病棟勤務を経た上でのセカンドキャリアとして訪問看護に興味を持っていると見ることができます。

⁶ 日本看護協会「平成30年度 ナースセンター登録データに基づく 看護職の求職・求人・就職に関する分析報告書」(2018)

⁷ 日本看護協会「2017年度看護職員実態調査」

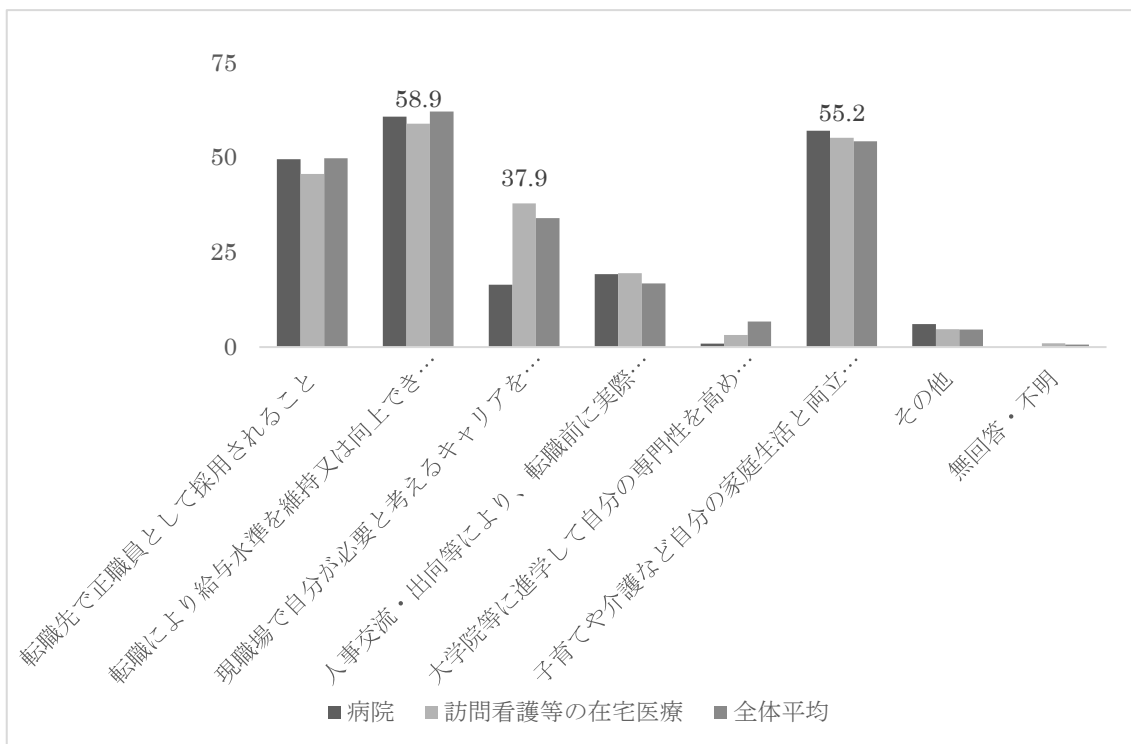
■年齢別「最も関心のある看護の現場」～就業先としての訪問看護の魅力

	病院 (急性期対応 が中心)	病院 (療養が中心)	へき地医療	(老健施設・特養など) 介護保険施設等	訪問看護などの 在宅医療・看護	地域保健	看護系教育研究機関 での看護教育	無回答・不明	計
20～29 歳	121 (31.3)	83 (21.4)	19 (4.9)	38 (9.8)	56 (14.5)	40 (10.3)	18 (4.7)	12 (3.1)	387 (100.0)
30～39 歳	132 (25.6)	94 (18.2)	22 (4.3)	47 (9.1)	107 (20.7)	44 (8.5)	47 (9.1)	23 (4.5)	516 (100.0)
40～49 歳	109 (19.4)	97 (17.3)	31 (5.5)	59 (10.5)	147 (26.2)	45 (8.0)	49 (8.7)	24 (4.3)	561 (100.0)
50～59 歳	33 (8.8)	73 (19.6)	36 (9.7)	58 (15.5)	83 (22.3)	36 (9.7)	27 (7.2)	27 (7.2)	373 (100.0)
60 歳以上	3 (5.8)	8 (15.4)	1 (1.9)	12 (23.1)	13 (25.0)	9 (17.3)	3 (5.8)	3 (5.8)	52 (100.0)
無回答・不明	- (-)	1 (33.3)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1 (33.3)	1 (33.3)	3 (100.0)
計	398 (21.0)	356 (18.8)	109 (5.8)	214 (11.3)	406 (21.5)	174 (9.2)	145 (7.7)	90 (4.8)	1,892 (100.0)

着目すべき点は、その中で「実際に働く上で必要な条件」としては、「転職により給与水準を維持・向上できること」「子育てや介護など自分の家庭生活と両立できること」などが上位に挙がっていることです。また、他職種に比較して特徴的な傾向を示していたのが「現職場で自分が必要と考えるキャリアを積めること」であり、訪問看護ステーションにおいては、職場に対して「キャリア形成」の期待（懸念）が大きいことが分かります。

この意味ではキャリアステージを明確に抱ける職場環境・条件になっているかが、「応募」にまで至る上でのトピックとなっていることがうかがえます。

■最も関心のある看護の職場・実際に働くうえで必要な条件



③募集の方法や広告内容について

これに対する求人の募集方法（発信方法）については、一般的には以下のような対応が取られているケースが多いようです。⁸ 多くの事業所で募集方法として選択されているのが、ハローワークであり、約70%が利用しているとされます。次いで、「職員や知人の紹介」、「折込みチラシ、新聞雑誌広告、求人サイト」等が続きます。

有償、無償を問わず様々な方法が取られているものと思いますが、1位のハローワークの70%超に対して2位以下は34.6%と過半数以下となっており、過半数の事業所は「ハローワーク」を中心とした取組みになっていると推察ができます。

一方、応募者はどのような形で最終的に職場を選んでいるのでしょうか。看護協会による2019年度の調査⁹では、全年代に共通していたのが「家族や知人や恩師に勧められた」という選択肢が上位にあり、次いで「知名度」、第3位以下は「患者や利用者、職員等からの評判が良い」というもので、ハローワークや有料職業紹介所に勧められたからという理由は概ね10%前後からそれ以下の結果となっています。

⁸ (公財) 介護労働安定センター「平成27年度『介護労働実態調査』の結果」より作成

⁹ 日本看護協会「看護職員の多様なキャリアと働き方実態調査 分析報告」(2019)

いずれも短期的にそれぞれの効果を高めることは難しいものではありませんが、地域の同業者間での知名度向上や評判をどのように高めるのかについては、発信の方法や頻度にもよるところが大きいと、今一度、募集方法や広報については確認をしておく必要があるでしょう。

■介護事業所における求人募集の方法について

順位	方法	割合
1位	ハローワーク	70.6%
2位	職員・知人を通じて	34.6%
3位	折込チラシ、新聞・雑誌の広告	27.3%
4位	求人・就職情報誌、求人情報サイト	21.3%
5位	自社ホームページ	12.2%
6位	福祉人材センター（Web含む）	9%
7位	学校・養成施設等での進路指導	6.9%
8位	就職セミナー（就職説明会）	6.5%
9位	ホームヘルパー等養成講座修了者を勧誘	4.7%
10位	看板・張り紙、吊るし広告	4.1%
11位	ボランティア、実習生を勧誘	4%
12位	その他	1.5%
	無回答	9.5%

■現在もしくは直近の勤務施設等について（年代別選択理由）¹⁰

問1-3) 年齢(2017 年9月現在)(歳)	全体	合計	問3-6)現在もしくは直近の勤務先を選んだ理由・経緯(他者からの勧め等について)				
			患者や利用者、職員、地域住民からの評判が良い	知名度がある	家族・知人や恩師に勧められた	ナースセンターに勧められた	ハローワークに勧められた
全体	4266	533	1165	2356	437	274	231
～24歳	137	23.4	48.2	51.1	7.3	2.2	1.5
25～29歳	311	15.8	44.7	43.7	6.4	6.4	5.8
30～34歳	364	9.6	36.8	46.4	10.2	4.4	10.7
35～39歳	562	12.6	28.8	49.5	11.4	7.5	6.8
40～44歳	701	13.3	26.4	52.6	10.8	5.8	7.0
45～49歳	691	10.3	22.1	55.4	12.7	8.0	4.8
50～54歳	646	10.8	23.5	59.0	10.7	7.6	4.8
55～59歳	501	16.8	25.7	61.5	8.2	5.2	3.4
60～64歳	247	8.9	13.8	76.5	7.3	4.0	1.2
65歳以上	91	3.3	8.8	72.5	14.3	9.9	1.1

¹⁰ 同上資料より抜粋

④採用応募をどのように考えるか

以下は、採用する「力」＝採用力と定義し、それらを構成すると考えられる要素を分解したものです。事業（所）としての魅力と、募集条件、これに広報活動（採用活動）を掛け合わせたものを採用力と定義しています。

このうち、応募職員にとっては「事業としての魅力＝評判」が、職場選択の重要要因となっていることは前述の通りですが、これらに募集条件＝前職との給与差等や休日・休暇等のあり方の要素が加わってくる形になります。これらは労働者側にとっては重要なポイントである一方で、短期的に変えることや、変化させたことによる影響が大きく、アプローチに時間を要するものでもあります。この点、今ある魅力や条件を、正しく効果的に伝えるという意味で、採用活動（広報活動）のアプローチを強化することは重要でしょう。

近年、募集の媒体は紙中心のものからインターネット等を経由したWEB中心に移行し、またWEBアクセス端末もPCからスマートホンに移行してきています。こうした環境変化に対応し、自社のWEBページ等に効果的に「事業としての魅力」や「募集条件」等を発信し、認知度の向上に努めていくことが採用応募強化の第一歩といえます。

■採用力を定義する条件

