

平成29年度版

介護事業者のための 正しい労務管理 ガイドブック



皆が
生き生きと
働くために

中小企業福祉事業団



はじめに

日本の総人口に占める65歳以上の高齢者の割合は約27.3% (平成28年9月 総務省推計)と、すでに4人に1人が高齢者という状況です。また、介護が必要な方が安心して日々の暮らしを送るためには、介護施設の充実が必要となりますが、施設整備率や在宅サービスの現状は決して十分なものとは言えず、国はサービス付き高齢者向け住宅を始めとする介護施設増加のためのさまざまな施策を打ち出しています。

一方、介護サービスを提供する介護職員の現状に目を向けると、介護職員数は約171万人と圧倒的に不足しており、さらに今後、団塊の世代が全て75歳以上となる2025年には約250万人の介護職員が必要になると想定されています。しかしながら、介護事業者は、長時間労働や有期雇用の従業員に対する処遇、労働災害への対応等において、多くの労務課題を抱えており慢性的な人出不足が起こっています。

このような現状に鑑み、介護事業者の健全な運営に寄与するために、本誌「介護事業者のための正しい労務管理ガイドブック」を発行する運びとなりました。

本誌をご一読いただき、介護事業に従事する皆様が生き生きと働くための職場づくりのヒントにしていいただければ幸いです。



| | | |
|------------|-----------------------------------|----|
| I | 介護事業者の労務管理の現状 | 3 |
| II | 介護事業者の労務管理のポイント | |
| 1 | 良い人材の確保は、採用活動にかかっています | 4 |
| 2 | 労働条件は、書面を渡して明示します | 5 |
| 3 | 労働時間は、毎日適正に把握しましょう | 8 |
| 4 | シフト勤務は、変形労働時間制のルールを守って行いましょう | 9 |
| 5 | 時間外・休日労働を行わせるには、労使間の協定が必要です | 10 |
| 6 | 時間外・休日・深夜労働に対しては、割増賃金を支払います | 12 |
| 7 | 管理職として処遇するには、それにふさわしい実態が必要です | 13 |
| 8 | 年次有給休暇は、原則として、従業員が希望する時季に付与します | 14 |
| 9 | 給与や賞与は、従業員の働きぶりを評価して決定しましょう | 15 |
| 10 | パートタイマーは、正社員とのバランスを考慮して処遇しましょう | 16 |
| 11 | 基準に該当するパートタイマーは、社会保険に加入させる必要があります | 17 |
| 12 | 解雇をする場合には、合理的な理由が必要です | 18 |
| 13 | 解雇をする場合には、原則として30日前の予告が必要です | 19 |
| 14 | 期間満了による雇止めが、制約される場合があります | 20 |
| 15 | 就業規則は、職場の基本ルールです | 21 |
| 16 | セクハラやパワハラなどの防止に向けた取り組みが必要です | 24 |
| 17 | 働きやすい職場は、従業員の健康が基本です | 25 |
| 18 | 従業員のメンタルヘルスに配慮しましょう | 26 |
| III | 返済不要! 介護事業者におすすめの助成金 | 27 |

介護事業者の 労務管理の現状

介護事業は、典型的な労働集約型の産業であり、従業員一人ひとりの労働力は、極めて重要な経営資源です。そのため、事業者には、従業員の募集・採用から退職に至るまで適切なマネジメントを行い、貴重な労働力を有効に活用するために大きな責務が課せられています。以下に、介護事業者によく見られる労務管理上の課題と、その解決のための方向性を記載しますのでご参照ください。

1 慢性的な人手不足

介護労働は、「待遇が仕事の厳しさに見合わない」と考える方が多く、必要な労働力を充足するのが困難な状況にあります。いったん介護業界に就職したとしても、すぐに転職する方も少なくありません。給与を大幅にアップすることが困難な状況であれば、例えば、仕事と子育てとの両立を支援するなど働きやすい環境の整備を検討すると良いでしょう。

2 過酷な勤務

介護労働は、身体面・精神面とも相当な負荷がかかります。とりわけ、施設系の介護事業所における少人数での夜勤は心身に堪えますので、相応の配慮が必要になります。

3 シフト組み

介護労働の現場においては、シフト勤務が不可避となることが少なくありません。労働法規を遵守したうえで、不公平感の出ないシフトを組むよう注意しましょう。

4 労働時間該当性

従業員が着替えをしている時間、非常勤の訪問介護員が利用者宅から他の利用者宅に移動する場合の移動時間など、その時間が労働時間に該当するか否かがトラブルのもとになることがあります。会社の指揮監督の下にあるかどうかについて、客観的に判断しなければなりません。

5 健康管理

介護従事者は、不規則で心身に負荷のかかる勤務に加え、病気にかかりやすい高齢者と接しているため、健康管理には特に配慮する必要があります。

6 労務に関する専門知識のある従業員の不足

介護業界は、近年急速に拡大されてきた業界であり、異業種からの参入も少なくありません。新規に参入した会社では、内部に労働法規や介護に適した労務管理について精通した従業員がいないため、的確な対応ができないことが懸念されます。そのような場合には、社会保険労務士など専門職によるサポートを受けたり、専門知識のある従業員の育成に努めてください。

次ページ以降で詳しく解説いたします……➡

II

介護事業者の 労務管理のポイント

1

良い人材の確保は、採用活動にかかっています

解説

企業は、「誰を採用するか」という点では一般的に応募者よりも優位な地位にあります。ところが、介護業界のように明らかに人手不足とされる業界においては、このような企業の優位性は意味を持ちません。企業は、良い人材の確保に向けて創意工夫を凝らす必要があります。

1 求人票・求人広告に関する工夫

求人票や求人広告に記載される事項については、読み手の立場に立ったわかりやすい表現を行うように努めましょう。また、会社が従業員に何を求めているのか、応募者にとってイメージがわかりやすいようにすることも大切です。

2 採用面接に関する工夫

採用面接には、施設長や総務担当者その他、応募者の配属が予定される部署の長も同席するようにして、現場からのメッセージを的確に伝えましょう。

3 ホームページに関する工夫

会社の理念を踏まえて「期待される人材像」を確立し、それを求人票や求人広告のほか、ホームページでも閲覧できるようにしておきます。また、ホームページの更新は頻繁に行い、事実とのズレは速やかに解消しなければなりません。

介護事業者の方は特にココに注意！



1. 人材育成面のアピール

入社後の研修体系や資格取得のためのバックアップ制度など、従業員の人材育成に関する強みをアピールしましょう。

2. ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)に関するアピール

給与面や年間休日日数では他社との差別化が図りづらい介護業界においては、育児や介護との両立を目指し、どのような取組みを行っているのか、その実績をアピールすると良いでしょう。



2

労働条件は、書面を渡して明示します

解説

従業員を雇い入れる際には、労働条件を事前によく説明して、納得の上で働いてもらう必要があります。この労働条件の明示については、労働基準法で次の事項を「書面の交付」により示すことが義務づけられています。

- 1 労働契約の期間
- 2 期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準
- 3 就業の場所、従事すべき業務
- 4 始業・終業の時刻、残業の有無、休憩時間、休日、休暇、交替制で就業させる場合の就業時転換
- 5 賃金の決定・計算・支払の方法、締切・支払の時期
- 6 退職（解雇の事由を含む）

「書面の交付」というからには、労働条件を記載した文書を作成し、それを従業員に渡さなければなりません。

なお、期間の定めのある従業員には、契約更新の都度この労働条件の明示が必要になりますので注意してください。

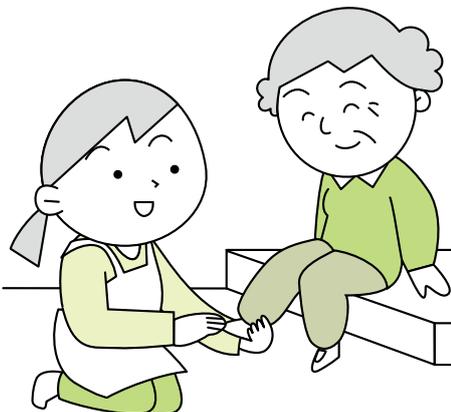
（労働条件通知書の記載例：6～7ページ参照）

介護事業者の方は特にココに注意！



介護に従事する従業員は、勤務表を作成してシフト勤務を行うのが一般的ですが、その場合の労働時間等の明示については、以下の点に注意しましょう。

1. 「シフト組みをするときに、労働日、休日、労働時間、休憩をどのように設定していくか」の考え方を明示します。
2. 労働日、休日、労働時間、休憩に関する就業規則の条項（第〇〇条という条文の名称）を明示します。
3. 就業開始月の勤務表を明示します。



(一般労働者用；常用、有期雇用型)

労働条件通知書

| | |
|---|--|
| ●●年●●月●●日 | |
| 山田 ●● 殿 | |
| 事業場名称・所在地 ㈱●●サポート ●●デイサービスセンター 東京都●●区●●1-1-1 | |
| 使用者職氏名 所長 佐藤 ●● ㊟ | |
| 契約期間 | 期間の定めなし、期間の定めあり（ 年 月 日～ 年 月 日） ※以下は、「契約期間」について「期間の定めあり」とした場合に記入 1 契約の更新の有無 [自動的に更新する・更新する場合があります得る・契約の更新はしない・その他（ ）] 2 契約の更新は次により判断する。 (・契約期間満了時の業務量 ・勤務成績、態度 ・能力 ・会社の経営状況 ・従事している業務の進捗状況 ・その他（)) |
| 就業の場所 | ●●デイサービスセンター |
| 従事すべき業務の内容 | 通所介護事業所での利用者に対する介護サービス及びそれに附帯する業務 |
| 始業、終業の時刻、休憩時間、就業時転換(1)～(5)のうち該当するもの一つに○を付けること。、所定時間外労働の有無に関する事項 | 1 始業・終業の時刻等 ① 始業（8時30分） 終業（17時30分） 【以下のような制度が労働者に適用される場合】 (2) 変形労働時間制等；（ ）単位の変形労働時間制・交替制として、次の勤務時間の組み合わせによる。 (始業（ 時 分） 終業（ 時 分）（適用日 ） 始業（ 時 分） 終業（ 時 分）（適用日 ） 始業（ 時 分） 終業（ 時 分）（適用日 ）) (3) フレックスタイム制；始業及び終業の時刻は労働者の決定に委ねる。 (ただし、フレックスタイム（始業） 時 分から 時 分、 （終業） 時 分から 時 分、 コアタイム 時 分から 時 分） (4) 事業場外みなし労働時間制；始業（ 時 分）終業（ 時 分） (5) 裁量労働制；始業（ 時 分）終業（ 時 分）を基本とし、労働者の決定に委ねる。 ○詳細は、就業規則第●●条～第●●条 2 休憩時間（60）分 3 所定時間外労働の有無（ 有 , 無 ） |
| 休日 | ・定休日；毎週日曜日、国民の祝日、その他（ ） ・非定休日；週・月当たり5日、その他（ ） ・1年単位の変形労働時間制の場合一年間 日 ○詳細は、就業規則第●●条～第●●条 |
| 休暇 | 1 年次有給休暇 6か月継続勤務した場合→ 10日 継続勤務6か月以内の年次有給休暇（有・無） → か月経過で 日 時間単位年休（有・無） 2 代替休暇（有・無） 3 その他の休暇 有給（慶弔休暇） 無給（育児休業、介護休業） ○詳細は、就業規則第●●条～第●●条 |

(次頁に続く)

3

労働時間は、毎日適正に把握しましょう

解説

従業員の日々の労働時間を適正に把握することは、給与計算を正確に行う際の前提となります。また、従業員の健康管理(長時間労働による過労の防止)という観点からも、労働時間の適正な把握が求められています。

労働時間を把握するための方法について、厚生労働省は次のようなガイドラインを定めていますので、参考にされると良いでしょう。



- 1 従業員の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、記録すること。
- 2 始業・終業時刻の確認・記録に当たっては、原則として、事業者(管理者)が自ら確認・記録するか、タイムカード等の客観的な記録を基礎として確認・記録すること。
- 3 例外的に自己申告により始業・終業時刻の確認・記録を行わざるを得ない場合は、従業員に事前にその趣旨を十分に説明したうえで、自己申告と実際の労働時間が合っているか否かについて必要に応じて実態調査などを行うこと。

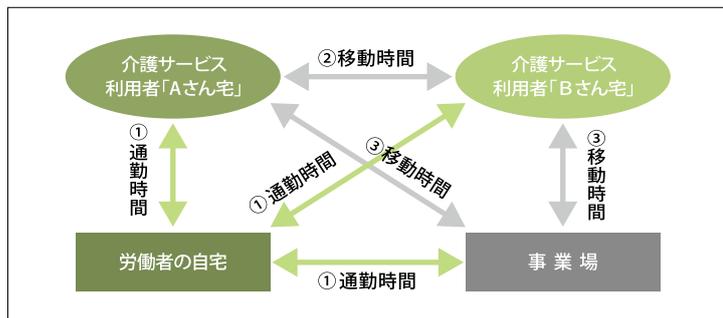
介護事業者の方は特にココに注意!



訪問介護を行う方の労働時間を把握する際には、以下の点に注意しましょう。

1. 労働時間には、事業者の指揮監督の下に置かれている時間が広く含まれており、介護サービスを提供している時間に限定されません。
2. 訪問介護従業員が、自宅、会社、利用者宅のそれぞれを行ったり来たりするのに費やす時間については、以下のように考えます。

- 自宅と会社または利用者宅との間の移動に費やす時間は通勤時間であり、これは労働時間に含めません。
- 会社と利用者宅との間、あるいは利用者宅から別の利用者宅との間の移動に費やす移動時間については、それが通常の移動に必要な時間の限度で、労働時間に含めます。



- たとえば、A宅で介護サービスを提供後にB宅に移動する場合、B宅での介護サービスの開始時刻まで時間に空きが生じることも考えられます。このような時間については、従業員が自由に利用することが保障されている限り「空き時間」として扱われ、労働時間には含めません。



4

シフト勤務は、変形労働時間制のルールを守って行いましょう

解説

労働基準法では、「1日8時間、かつ、1週40時間」が、従業員の勤務時間の上限と定められています。しかし、この原則にこだわると出勤シフトを柔軟に組むことが困難になることも多く、残業が増えることになりがちです。

そこで、一定の期間を平均したときに、1週間平均の勤務時間が40時間を超えないことを条件に、1日につき8時間を超えて、また、1週間につき40時間を超えて勤務させることが認められています。このような変形労働時間制の制度としては、1箇月単位の変形労働時間制と1年単位の変形労働時間制の2つがあります。ただ、後者は季節的に業務量が変動する事業を念頭に置いた制度であり、介護事業にはマッチしないと思われるので、ここでは1箇月単位の変形労働時間制を採用する上での留意点をご案内します。

- 1 就業規則（従業員数10人未満の事業場の場合は、就業規則に準ずる規程）または労使協定で、1箇月単位の変形労働時間制を採用する旨と制度の枠組みを明記しなければなりません。この労使協定は、労働基準監督署への届出が必要です。
- 2 1箇月以内の一定の期間（1箇月とするのが一般的です）を平均して、1週間当たりの勤務時間が40時間以内になるように従業員の出勤日、勤務時間を設定しなければなりません。就業規則で出勤日や日々の勤務時間を明確にすることは困難だと思われるので、規則にはシフト組みを行う際の方針・ルールを明記して、その方針・ルールに従って勤務シフトを作成し、従業員に周知します。



介護事業者の方は特にココに注意！



介護事業では女性従業員の占める割合が高く、育児・介護のための配慮を要する従業員も少なくありません。シフト組みを行うにあたっては、そのような個人的な事情にもできる限り配慮し、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）を図っていくことが望まれます。また、勤務シフト確定後に、シフト変更の希望が出てくることも多いと思われるので、その対応手順を明確にしておきます。

5

時間外・休日労働を行わせるには、 労使間の協定が必要です

解説

従業員に時間外労働や休日労働を行わせるためには、事前に労使間で一定の事項につき協定を結び(この協定を「三六協定」と呼びます)、労働基準監督署に届け出ます。

- 1 三六協定は、事業場の従業員の過半数を組織している労働組合(そのような組合がない場合は事業場の従業員の過半数を代表する者)と会社との間で結びます。従業員の過半数代表者については、従業員が投票などの民主的な方法で、自主的に選出することが義務付けられていますので、会社はその選出に干渉してはなりません。
- 2 三六協定には、時間外労働・休日労働をさせる具体的事由、延長することができる時間、労働させることができる日数など、所定の事項を記載する必要があります(記載例参照)。また、協定に記載された限度を超えて時間外労働や休日労働をさせることはできませんので、協定の内容について、各部門の管理者に周知・徹底しておく必要があります。
(三六協定の記載例:11ページ参照)



介護事業者の方は特にココに注意!



三六協定は、「事業場」単位で締結し、届出を行う必要があります。同一の会社が複数の介護施設を運営している場合には、原則として施設の場所を基準に事業場の同一性を判断します。つまり、同一の場所で複数のサービス部門(たとえば、特別養護老人ホームとデイサービスなど)が併設されている場合については、労務管理の方法に大きな差がない限り、一つの事業場として取り扱います。

様式第9号(第17条関係) **時間外労働に関する協定届**
休日労働

| 事業の種類 | | 事業の名称 | | 事業の所在地(電話番号) | | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------|--------|------------------------------|------------------|-------------------|------------------|
| 特別養護老人ホーム | | 社会福祉法人●●会 | | 東京都●●市●●2-2-2 ●●-●●-●●-●●-●● | | | |
| 時間外労働をさせる必要のある具体的事由 | 業務の種類 | 労働者数 (満18歳以上の者) | 所定労働時間 | 延長することができる期間 | | 期間 | |
| | | | | 1日 | 1日を超える一定の期間(起算日) | | |
| ① 下記②に該当しない労働者 | 入所者の状態の急変やクレーム対応など | 46人 | 1日8時間 | 4時間 | 4.5時間 | 360時間 1年(4月1日) | 20●●年●●月●●日から1年間 |
| | 急な人員減や欠勤への対応など | 11人 | 1日8時間 | 4時間 | 4.5時間 | 360時間 | 20●●年●●月●●日から1年間 |
| | 月次の縮作業、決算対応など | 9人 | 1日8時間 | 4時間 | 4.5時間 | 360時間 | 20●●年●●月●●日から1年間 |
| ② 1年単位の变形労働時間制により労働する労働者 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 休日労働をさせる必要のある具体的事由 | 業務の種類 | 労働者数 (満18歳以上の者) | 所定休日 | 労働させることができる休日並びに始業及び終業の時刻 | | 期間 | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

協定の成立年月日 20●●年●●月●●日

協定の当事者である労働組合の名称又は労働者の過半数を代表する者の

協定の当事者(労働者の過半数を代表する者の場合)の 選出方法
 20●●年●●月●●日
 池袋 労働基準監督署長 殿
 記載心得
 1 「業務の種類」の欄には、時間外労働又は休日労働をさせる必要のある業務を具体的に記入し、労働基準法第36条第1項ただし書の健康上特に有害な業務について協定をした場合には、当該業務を他の業務と区別して記入すること。
 2 「延長することができる時間」の欄の記入に当たっては、次のとおりとすること。
 (1) 「1日」の欄には、労働基準法第32条の5または第40条の規定により労働させることができる最長の労働時間を超えて延長することができる時間であって、1日についての限度となる時間を記入すること。
 (2) 「1日を超える一定の期間(起算日)」の欄には、労働基準法第32条の5または第40条の規定により労働させることができる最長の労働時間を超えて延長することができる時間であって、同法第36条第1項の協定で定められた1日を超えて8箇月以内の期間及び1年についての延長することができる最長の労働時間を超えて延長することができる時間であって、当該期間の起算日を括弧書きし、その下欄に、当該期間に応じ、それぞれ当該期間についての限度となる時間を記入すること。
 3 ②の欄は、労働基準法第32条の4の規定による労働時間により労働する労働者(対象期間が8箇月を超える変形労働時間制により労働する者に限る。)について記入すること。
 4 「労働させることができる休日並びに始業及び終業の時刻」の欄には、労働基準法第35条の規定による休日であって労働させることができる日並びに当該休日の労働の始業及び終業の時刻を記入すること。
 5 「期間」の欄には、時間外労働又は休日労働をさせることができる日について記入すること。

職名 介護部主任
 氏名 鈴木 ●●
 (従業員総会における専手)

使用者 職名 社会福祉法人●●会 理事長
 氏名 渡辺 ●●

6

時間外・休日・深夜労働に対しては、割増賃金を支払います

解説

従業員に、時間外・休日・深夜(午後10時から午前5時まで)に業務を行わせた場合には、以下の基準によって算出された額の割増賃金を支払わなければなりません。

1 時間外

1時間当たりの賃金の2割5分以上

*1ヶ月に60時間を超える時間外労働を行った場合、60時間を超過した時間数については5割以上(中小企業については、現状、適用が猶予されています)

2 休日

1時間当たりの賃金の3割5分以上

3 深夜

1時間当たりの賃金の2割5分以上

1時間当たりの賃金を算出する際には、基本給のほか、諸手当も基礎額に含めて計算します。ただし、以下のものについては、基礎額から除外することができます。

- 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



介護事業者の方は特にココに注意!



夜勤を行う従業員の深夜労働に対しては、定額の夜勤手当という形で支払っている会社も多いと思われます。一般論として、このような取扱いも許されますが、労働基準法上の原則(深夜労働の時間数と割増率に応じた支払い)によって計算した額と比べて従業員が不利になることは許されませんので、注意して金額を設定してください。

7

管理職として処遇するには、
それにふさわしい実態が必要です

解説

従業員には、役職者であっても原則として労働基準法上の労働時間、休憩、休日に関する規定が適用されます。その例外として、労働基準法は、監督・管理を行う地位にある者（管理監督者）については、労働時間、休憩、休日に関する規定を適用しない旨を定めています。この管理監督者に該当するためには、以下の3つの基準をクリアしている必要があります。

- 1 **管理監督者にふさわしい権限が実際に与えられていること。**
(会社の経営に参画する権限、部下の労務管理に関する決裁権などが必要です)
- 2 **自己の出退勤管理について、厳格な制約がないこと。**
- 3 **残業代が支給されないことの見返りとして、役職手当や賞与などにより、賃金面での配慮がなされていること。**
(少なくとも年収で見た場合、昇進前よりも増えている必要があります)

管理監督者の実態が、これらの基準に適合していない場合には、早急に改善（処遇の見直しなど）しなければなりません。これを怠ると、「名ばかり管理職」との批判を受け、ひいては「ブラック企業」としてレッテルを貼られ、人材の集まらない会社になってしまう恐れがあります。



介護事業者の方は特にココに注意！



「施設長」と呼ばれるポジションの方は、上記の基準を満たしていることが多いと思われませんが、ひとつの事業場で、複数のサービス部門（たとえば、特別養護老人ホームとデイサービスなど）が併設されている場合、各部門の長が当然に管理監督者と言えるとは断言できません。事業場運営の実態と上記の基準を踏まえ、管理監督者とそれ以外の従業員との線引きを改めて確認されることをお勧めします。

8

年次有給休暇は、原則として、従業員が希望する時季に付与します

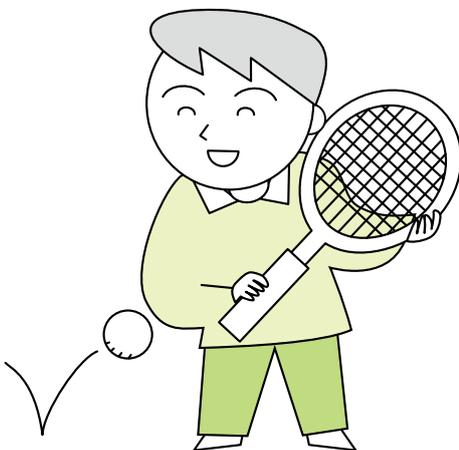
解説

労働基準法により、従業員は入社後6か月間継続勤務し、その間の出勤率が8割以上であれば、10日間の年次有給休暇(年休)を取得することが可能です。その後は1年ごとに区切っていき、その1年間の出勤率が8割以上であれば下記の表の日数分の年休を取得する権利が新たに発生します。

勤続年数と年休の付与日数

| 勤続年数 | 0.5 | 1.5 | 2.5 | 3.5 | 4.5 | 5.5 | 6.5～ |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 付与日数 | 10 | 11 | 12 | 14 | 16 | 18 | 20 |

年休の取得は、労働基準法によって保障された従業員の権利ですから、従業員は原則として希望する時季に年休を取って休むことができます。とは言っても、いつでも希望通りに有給で休めるとなると事業の運営に支障をきたす恐れがあります。そこで、労働基準法では例外として、従業員の希望する時季に年休を取らせると「事業の正常な運営を妨げる場合」には、従業員からの年休申請を認めないことができるとしています。ただ、この会社の拒否権(時季変更権)はあくまでも例外的な権利ですので、従業員が時期的に余裕のある段階で年休申請した場合には、行使できないものと考えていただいた方が良いでしょう。



介護事業者の方は特にココに注意!



介護の現場においては、それぞれの時間帯に応じて一定の人員を確保することが求められるため、年休の申請を踏まえてシフト組みを行うこととなります。そのため、「年給の申請は前月の〇〇日までに行わなければならない」といったルールを定めることが多いと思われそうですが、ルールどおりに年休の申請があった場合でも、事業の正常な運営の妨げとなるときには会社側の時季変更権行使について検討します。

9

給与や賞与は、従業員の働きぶりを評価して決定しましょう

解説

従業員の給与や賞与は、基本的には、会社の経営方針に従って決定されることとなります。

1 給与の決定

給与は、主に基本給と諸手当に分類されますが、ここでは基本給の決定を取り上げます。基本給を決定する際に考慮すべき要素としては、(1)年齢や勤続年数といった属人的な要素、(2)担当業務の責任や難易度、(3)従業員の能力・勤務態度・業務実績などがあります。このうち(3)については、公正な人事考課を行うことにより従業員を評価することが前提となります。部下の評価を行う方に対しては、事前に研修を行い、評価者によるバラツキの防止に努めます。また、評価のプロセスでは、従業員本人による自己評価と、これを踏まえた上司との面談を取り入れることにより、評価が一方通行にならないように留意します。

2 賞与の決定

賞与には、給与の後払い的な要素と、業務実績に対する報奨的な要素があると言われています。ここでの業務実績はそれぞれの従業員の実績のほか、会社の経営実績という意味も含まれますが、従業員の実績については、人事考課による評価が前提となります。なお、会社の経営状況に応じた柔軟な取扱いができるように、基本給との連動部分の占める割合を低めにし、経営実績による変動の余地を大きくする方が無難です。



介護事業者の方は特にココに注意！



介護事業者の中には、訪問系のサービスや居宅介護支援に特化した小規模のところも少なくありません。小規模である場合は、人事考課などについて特に制度化する必要性は乏しいので、仕組みにこだわる必要はありません。ただ、その場合でも、どのような観点で給与や賞与を決めているのか、従業員に説明するようにしてください。

10

パートタイマーは、正社員とのバランスを考慮して処遇しましょう

解説

一口にパートタイマーといっても、出勤日数、勤務時間の長さ、業務内容等、千差万別ですから、「正社員ではなくパートタイマーだから」という単純な理由により処遇を決定するのは避けなければなりません。パートタイマーの勤務の実態を見て、正社員に近い場合にはできる限り正社員に準じて処遇します。特に注意が必要な年次有給休暇（年休）と賃金については、下記をご参照ください。

1 年次有給休暇について

労働基準法で、年休の比例付与制度が認められています。1週間の勤務日数が4日以下で、かつ、1週間の勤務時間が30時間未満のパートタイマーについては、勤務日数に応じた日数の年休を付与します。

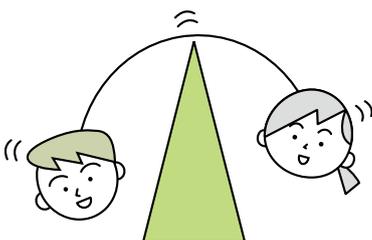
年次有給休暇の日数

| 週所定労働時間 | 週所定労働日数 | | 雇入日から起算した継続勤務期間ごとの年次有給休暇日数 | | | | | | | |
|---------|---------|--------------|----------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
| | | | 1年間の所定労働日数 ※ | 6か月 | 1年6か月 | 2年6か月 | 3年6か月 | 4年6か月 | 5年6か月 | 6年6か月以上 |
| 30時間以上 | | | | 10日 | 11日 | 12日 | 14日 | 16日 | 18日 | 20日 |
| | 5日以上 | 217日以上 | | | | | | | | |
| 30時間未満 | 4日 | 169日から216日まで | | 7日 | 8日 | 9日 | 10日 | 12日 | 13日 | 15日 |
| | 3日 | 121日から168日まで | | 5日 | 6日 | 6日 | 8日 | 9日 | 10日 | 11日 |
| | 2日 | 73日から120日まで | | 3日 | 4日 | 4日 | 5日 | 6日 | 6日 | 7日 |
| | 1日 | 48日から72日まで | | 1日 | 2日 | 2日 | 2日 | 3日 | 3日 | 3日 |

※ 週以外の期間によって労働日数が定められている場合

2 賃金について

パートタイム労働法で、「正社員との均衡を考慮しつつ、パートタイマーの職務の内容、職務の成果、意欲、能力、経験等を勘案して、賃金を決定するように努めるものとする」とされています。これは、「パートタイマーだから一律に時給〇〇〇円とする」といった処遇は望ましくないという趣旨です。



介護事業者の方は特にココに注意！



介護福祉士など介護の現場で正社員と同様の実務に携わっている専門職については、求められるスキルや介護実務に伴う責任は、パートタイマーであっても正社員と変わりがないはずですが、時給を決定する際には、その方と同等のスキルや経験を有する正社員の給与を参考にした上で、妥当な額としなければなりません。

11

基準に該当するパートタイマーは、
社会保険に加入させる必要があります

解説

社会保険は、社会保障制度の一環として法令で定められた制度であり、パートタイマーを加入させるか否かは自由に決められるものではなく、法令等の基準によって決まります。

会社に勤務する者が加入する社会保険は、①労働者災害補償保険(労災保険)、②雇用保険、③健康保険、④厚生年金保険の4種類です。

1 労災保険

他の社会保険と異なり、会社に勤務しているのであれば、どのような雇用形態であっても労災保険の適用があります。

2 雇用保険

31日以上継続して勤務することが見込まれており、かつ、1週間の勤務時間が20時間以上の従業員については、雇用保険への加入が義務付けられています。なお、平成29年1月以降、65歳以上の方を新規に雇用した場合にも、雇用保険への加入が義務付けられるようになりましたので注意してください。

3 健康保険・厚生年金保険

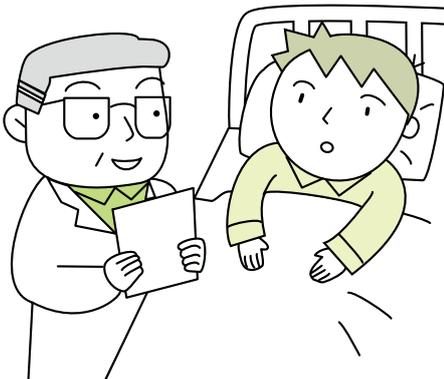
正社員と比較して、労働時間と労働日数が4分の3以上の従業員は加入させる、ということが適用の基準になっています(※)。これに沿って、会社としての基準を具体化してください。ただし、2ヵ月以内の期間を定めて使用される従業員は、加入させる必要はありません。

※平成28年10月以降、この「4分の3」ルールは法令上の基準となっています。また、従業員数501人以上の会社は原則として、1週間の所定労働時間が20時間以上の従業員を加入させることが必要となりました。

介護事業者の方は特にココに注意!



小規模な介護事業者の中には、社会保険料の負担を抑制したいという理由により、パートタイマーから特に希望がない限り、社会保険(健康保険・厚生年金保険)に加入させないとしているところもあるようです。しかし、社会保険の制度は相互扶助の理念に基づく公共的な制度であり、会社や従業員の意向によって加入するか否かの選択ができるものではありません。法令等の基準に沿って加入させる必要があるかどうかを判断し、必要と判断した場合は、加入の手続きをとらなければなりません。



12

解雇をする場合には、合理的な理由が必要です

解説

解雇は、もっぱら会社の意向によって従業員をやめさせるわけですから、それを自由に認めたのでは従業員の地位が非常に不安定になってしまいます。そのため、労働契約法では、解雇をするためには「客観的に合理的な理由」が必要としており、そのような理由を欠く解雇は無効になります。

では、ここでいうところの合理的な理由とは何を意味するのでしょうか。通常、就業規則では、解雇の事由として以下のような内容を記載することが多くあります。

1 心身の不調により業務遂行に堪えないとき

2 著しい勤務成績不良、職務怠慢

3 懲戒解雇事由があるとき

4 会社の経営上の理由による業務の廃止・縮小

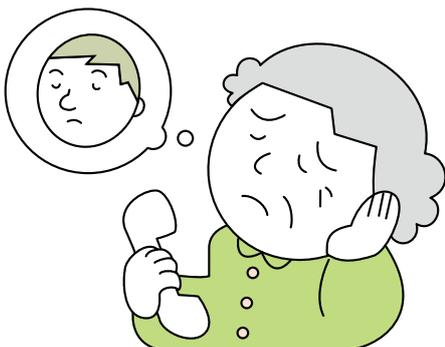
5 その他 1～4 に準ずる理由があるとき

会社としては、上記の理由が存在すると判断した場合であっても、今一度その妥当性について慎重に検討して、解雇に踏み切るか否かを決定する必要があります。

介護事業者の方は特にココに注意!



介護の現場における労働は心身のストレスと結びつきやすく、体調不良・メンタル不全になる従業員も少なくありません。そのような事態に備えて休職制度を整備し、一定の期間は療養に専念させ、回復後は円滑に職場復帰できるような体制作りを行う必要があります。また、従業員本人が休むことに難色を示している場合には、職務の見直し・軽減ができるか否かを検討し、可能な場合にはその方向で対応すると良いでしょう。



13 解雇をする場合には、原則として30日前の予告が必要です

解説

労働基準法では、従業員を解雇する場合には、原則として30日前までにその予告をすることを会社に義務付けています。

しかし、場合によっては、他の従業員との関係を考慮して予告期間を設けたくないと思うこともあるでしょう。そのような場合には、予告の代わりに30日分以上の平均賃金(解雇予告手当)を支払うことによって即日解雇することが認められています。なお、この解雇予告手当は、後日従業員に支給するといった取扱いは認められておらず、解雇の当日に支払う必要があります。

また、以下のいずれかに該当する場合に労働基準監督署の認定を受けることができれば、例外的に解雇予告手当を支払わなくても即日解雇することが認められています。

- 1 天災事変その他やむを得ない事由により事業の継続が不可能となった場合
- 2 労働者の責に帰すべき事由によって解雇する場合
(刑法犯に該当する行為、賭博や破廉恥行為など職場秩序を乱す行為、経歴詐称など)



介護事業者の方は特にココに注意!



介護事業者では、パートタイマーを活用していることが多いと思われます。パートタイマーも労働基準法上の「労働者」ですから、解雇予告制度の対象になります。なお、パートタイマーの多くは契約期間の定めのある契約(たとえば、1年契約)が多いかと思われませんが、そもそも期間の定めのある労働契約に関しては、基本的に契約期間中の解雇はできませんので注意してください。

14

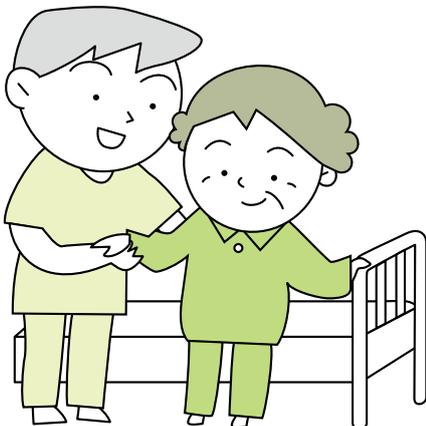
期間満了による雇止めが、 制約される場合があります

解説

いわゆる非正規の従業員については、契約期間の定めがある労働契約（有期労働契約）を結ぶのが一般的です。有期労働契約の期間満了にあたって、会社は、従業員が契約の更新を希望している場合であっても、期間満了を理由に契約を終了させること（これを「雇止め」といいます）ができるのが原則です。ただ、この原則を貫くと、場合によっては従業員にとって酷であるケースもあり得るため、以下の場合には例外が認められています。

- 1 あらかじめ「従業員が希望すれば更新する」との約束がなされていた場合
- 2 過去に有期労働契約が反復更新されており、雇止めによる契約終了が、期間の定めのない労働契約の解雇と社会通念上同視できると認められる場合
- 3 従業員が、有期労働契約の期間満了時に契約が更新されるものと期待することに合理的な理由があると認められる場合

②・③については、期間の定めのない労働契約の解雇に準じて、従業員からの契約更新の申込みを拒絶するのにふさわしい「客観的に合理的な理由」がなければ、契約が更新されたものとして扱われることになります。



介護事業者の方は特にココに注意！



会社が、複数の介護施設を運営することも少なくありません。その場合、契約の更新に関する手続を現場任せにしたのでは、手続が遅延したり、現場の管理者の不必要な発言（次期以降の契約更新への期待を抱かせるような発言など）を招いたりする恐れがあります。本部の人事担当者のサポートのもと、更新に関する手続を適切に行い、トラブル発生の予防に努めると良いでしょう。

15

就業規則は、職場の基本ルールです

解説

常時10人以上の従業員（パートタイマーも含みます）を使用する事業場においては、就業規則を作成し、労働基準監督署に届け出なければなりません。

1 就業規則には、以下の事項を定める必要があります

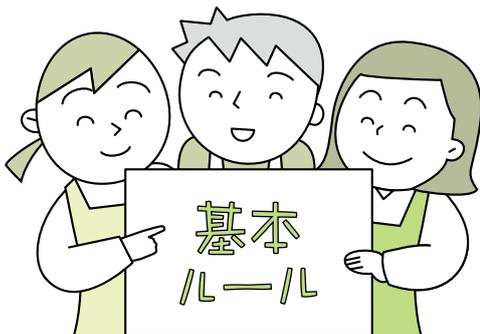
- 始業・終業の時刻、残業の有無、休憩時間、休日、休暇、交替制で就業させる場合の就業時転換に関する事項
- 賃金（給与）の決定・計算・支払の方法、締切・支払の時期、昇給に関する事項
- 退職（解雇の事由を含む）に関する事項
- 退職金、臨時の賃金、労働者負担の食費・作業用品、安全衛生、職業訓練、災害補償、表彰・制裁（懲戒）等に関し、定めがある場合は、それに関する事項
- その他、事業場の全従業員に適用される事項（たとえば、従業員の服務規律に関する事項）

※平成28年1月より社会保険や税の手続について、マイナンバー制度の運用が開始されましたので、従業員からのマイナンバーの取得についても、規定を設ける必要があります。

2 就業規則の作成または変更の際は、事業場の従業員の過半数を組織する労働組合（そのような組合がない場合は、事業場の過半数を代表する者）の意見を聴く必要があります。あくまでも意見を聴けばよいのであり、反対意見が含まれていても就業規則の効力には影響ありません。

3 就業規則は、労務に関するトラブルが発生した場合、その解決の基準となります。職場の見やすい場所に備え付けるなどして従業員への周知徹底を図り、就業規則に則った職場の運営ができるように努めることが肝要です。

※意見書の記載例：22ページ参照 就業規則（変更）届の記載例：23ページ参照



介護事業者の方は特にココに注意！



1. 介護事業者特有の事項（利用者に対する虐待の禁止、介護保険法等の法令遵守など）を考慮した服務規律を定めることが望まれます。
2. 勤務シフトの組み方に関する方針・ルールについても規定として定めるようにしてください。

意見書

平成●●年 ●月 ●●日

(株) ●●ケアサービス

代表取締役 山本●● 殿

平成 ●●年 ●月 ●●日付をもって意見を求められた就業規則案
について、下記のとおり意見を提出します。

記

変更の内容に賛成です。

労働組合の名称又は労働者の過半数を代表する者の
労働者の過半数を代表する者の選出方法 (職名 訪問介護員
氏名 小林 ●● 氏 (印)
朝礼における挙手)

就業規則（変更）届

平成 ●● 年 ●● 月 ●● 日

●● 労働基準監督署長 殿

今回、別添のとおり当社の就業規則を制定・変更いたしましたので、
意見書を添えて提出します。

主な変更事項

| 条文 | 改正前 | 改正後 |
|------------------|--|--|
| 24 条 の 2 | (規定なし) | パワハラに関する規定を新設 |
| 賃金 規則 18 条 | 子を扶養している場合の家族 手当の額 対象となる子 1 人 につき <u>5,000 円</u> (2 人まで) | 対象となる子 1 人につき <u>6,000 円</u> (3 人まで) |

| 労働保険番号 | 都 | 道 | 府 | 県 | 所 | 轄 | 管 | 基 幹 番 号 | | | | | 枝 番 号 | | | 被一括事業番号 | | | | | | | |
|---------|------------------------------|---|---|---|---|------|---|---------|---|---|-----|---|-------|---|-------|---------|--|--|--|-----|--|--|--|
| | 1 | 3 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | 0 | 0 | 0 | | | | | | | |
| ふりがな | ●●けあさーびす ●●せんたー | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 事業場名 | ●●ケアサービス ●●センター | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 所在地 | 東京都●●区●●3-3-3 Tel ●●●●●-●●●● | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 使用者職氏名 | (株)●●ケアサービス 代表取締役 山本 ●● ⑧ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 業種・労働者数 | 訪問介護 14人 | | | | | 企業全体 | | | | | 47人 | | | | 事業場のみ | | | | | 14人 | | | |

〔 前回届出から名称変更があれば旧名称
また、住所変更もあれば旧住所を記入。 〕

16

セクハラやパワハラなどの防止に向けた取り組みが必要です

解説

セクハラやパワハラなどの職場におけるハラスメント（いじめや嫌がらせ）は、単なる個人的なトラブルではなく、職場の就業環境に関わる労務問題です。会社は、正面からその防止に向けて取り組んでいく必要があります。

1 セクシュアルハラスメント

これは一言でいえば「性的な嫌がらせ」です。性的な要求を拒否したこと等を理由に雇用関係上の不利益を与えようとする場合（対価型セクハラ）のほか、職場の雰囲気悪くするような性的な言動（環境型セクハラ）もセクハラ的一种です。男女雇用機会均等法により、会社はセクハラに関する従業員からの相談に応じ、適切に対応するための体制を整備するなど、セクハラ防止のために雇用管理上必要な措置を講じなければならない、とされています。具体的には、セクハラに関する相談窓口の設置、社内規程の整備と周知、従業員に対する研修の実施、セクハラへの申告に対する迅速な対応などに取り組んでいく必要があります。なお、平成29年1月からの改正法により、妊娠・出産や育児・介護関連の言動によるハラスメントもセクハラと同様の規制を受けるようになっています。

2 パワーハラスメント

これは、「職務上の地位・権限を利用した嫌がらせ」です。悪意がない場合でも、正常な業務指導のレベルを逸脱した働きかけは許されません。セクハラなどのように特に法令上の規定はありませんが、会社にはセクハラなどの場合と同様、パワハラ防止に必要な雇用管理上の措置を講ずべき義務があると考えられます。よって、会社は、パワハラに関する相談窓口の設置、社内規程の整備と周知、従業員に対する研修の実施、パワハラへの申告に対する迅速な対応などの取り組みが必要となります。

介護事業者の方は特にココに注意！



セクハラやパワハラなどの背景には、職場の人間関係の軋轢、ワンマン的で身勝手な管理者など、就業環境上の問題が横たわっていることが多いと思われます。近年、多数の介護施設を運営する会社が増えてきていますが、このような会社においては、就業環境の悪化を防ぐため、人事異動によって現場の管理者や従業員を適宜入れ替え、職場の空気をリフレッシュすることも大切です。



17

働きやすい職場は、従業員の健康が基本です

解説

介護事業は身体的な負担が大きいことに加え、病気にかかりやすい高齢者を相手とする仕事ですから、従業員の健康確保は労務管理上の重要課題です。労働安全衛生法を踏まえて職場内の体制を整備し、それを適切に運用していくことが求められます。

1 衛生管理体制の整備

常時使用労働者数50人以上の事業場では、衛生管理者の選任、産業医の選任、衛生委員会の実施が義務付けられています。また、常時使用労働者数が10人以上50人未満の事業場では、衛生推進者を選任しなければなりません。

- 衛生管理者は、その事業場の従業員から選任します。そのため、事業場に衛生管理者免許を持っている者がいない場合は、従業員に免許を取得するための試験を受験させ、衛生管理者免許を取らせる必要があります。
- 産業医については、その資格を持った医師と契約すれば足り、事業場に常駐させる必要はありません。
- 衛生委員会は、各月に1回は開催し、議事録を作成のうえ、これを従業員に周知する必要があります。
- 衛生推進者は、原則として事業場の従業員から選任しますが、外部の労働衛生コンサルタントと契約すれば、そのコンサルタントを衛生推進者とすることも可能です。

2 健康診断の実施

雇い入れ時の健康診断のほか、年に1回(夜勤従事者については6ヶ月に1回)、定期健康診断を行わなければなりません。正社員は当然のこと、パートタイマーであっても、1年以上勤務することが予定されており、かつ、1週間の勤務時間数が正社員の4分の3以上である方については、健康診断の対象者になります。

介護事業者の方は特にココに注意!

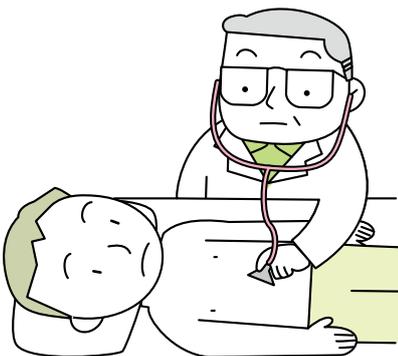


1. 衛生教育の推進

特に施設系の事業者においては、伝染病や食中毒などのリスクに備えるために、従業員に対する衛生教育が重要になります。パートタイマーを含む全従業員に対し、定期的に衛生管理に関する研修を行い、その記録(日時・研修内容・参加者)を保管しておきましょう。

2. 腰痛の防止

介護従事者の典型的な職業病ともいわれる腰痛を防止するために、機器(移動用リフト、ストレッチャーなど)の導入、作業方法の改善などによる従業員の身体的負担の軽減、職場での体操の励行などに努めましょう。



18

従業員のメンタルヘルスに配慮しましょう

解説

近年、多くの職場で従業員のメンタルヘルスが労務上の課題として挙げられています。特に介護業界においては、うつ病などの精神疾患を発症したとして労災を申請した方が、2014年度までの5年間で2倍以上に増加しています。従業員が、業務上のストレスで精神面に不調をきたしたのであれば、会社は当然その対応を迫られます。また、精神疾患の原因が業務外の事由であったとしても、業務に支障をきたすことになれば会社の労務問題となり得ます。

1 過重労働の防止

従業員が、長時間労働を強いられる、休みが思うように取れない、といった状況になると、身体面のみならず精神面にも支障をきたす可能性が多分にあります。従業員が心身の健康に悪影響を与えるような過重労働に陥るのを避けるため、労働時間のチェックを行い、必要に応じて管理者に改善を促しましょう。

2 休職に関する規定の整備

精神疾患により業務に就くことが困難な状況となれば、一定期間、休職として扱うこととなります。精神疾患は、症状が不安定であったり、回復の見通しがはっきりしないことが多いので、会社は就業規則の休職規定を見直すなどして、柔軟な対応ができるようにしておく必要があります。

3 ストレスチェック

労働安全衛生法の改正により、医師や保健師によるストレスチェック（従業員の精神的な負担の程度を把握するための検査）が、事業者の義務として制度化されました。なお、常時使用労働者数が50人未満の事業場については、当分の間ストレスチェックの実施は努力義務とされています。

介護事業者の方は特にココに注意！



1. 夜勤者への配慮

夜勤は、身体的な疲労に加え、少人数（場合によっては1人）で多くの利用者を見ることによる精神的なストレスも非常に大きいと思われます。特別養護老人ホーム、老人保健施設、グループホームなどにおいては、夜勤のローテーション、夜勤者の業務内容などを改めてチェックし、従業員の負担が過度にならないよう配慮しましょう。

2. 人材の入替え

従業員のメンタル不全是、職場の人間関係が原因となっていることも少なくありません。複数の会社やサービス部門を運営している会社においては、定期的な人事異動の他に小規模の異動を随時行い、職場の従業員の固定化を防ぐことも必要です。また、従業員の担当フロアの変更が、人事異動と同趣旨の効果をもたらすこともあるでしょう。



返済不要！介護事業者におすすめの助成金

01

職場定着支援助成金

雇用管理の改善を行い、人材の定着・確保を図る場合に受給できます

介護関連の事業主には、以下の2つの助成制度があります。

●介護労働者雇用管理制度助成コース

都道府県労働局長の認定を受けた賃金制度整備計画に基づき、制度を整備し、かつ全ての介護労働者に実施することが支給の前提となります。

*支給額

制度整備助成：50万円

目標達成助成(第1回)：57万円

目標達成助成(第2回)：85.5万円

※生産性が向上した場合は加算あり

●介護福祉機器助成コース

移動用リフト、自動車用車いすリフト、ストレッチャーなどを介護労働の現場に導入し、労働環境を改善すること、加えて離職率を低下させることが支給の前提となります。

*支給額

機器導入助成：導入等に要した費用の25%(上限150万円)

目標達成助成：導入等に要した費用の20%(上限150万円)

※生産性が向上した場合は加算あり

02

キャリアアップ助成金

パートタイマーなどの非正規従業員の処遇の改善に向けた取組みを行う場合に受給できます

全部で8つのコースがありますが、ここでは、「正社員化コース」をご紹介します。

これは、有期契約労働者(契約期間に定めのある従業員)を無期雇用労働者(契約期間の定めのない従業員)または正社員に転換させるなど、従業員をより安定した雇用形態に転換させるための制度を就業規則で定め、実際に適用することが支給の前提となります。

*支給額

| 転換の種類 | 助成額 | 派遣労働者 → 正規雇用等 | 母子家庭の母等、一定の条件を満たした35歳未満者の転換等 |
|----------|----------------------|---------------|------------------------------|
| ①有期 → 正規 | 42万7,500円(57万円) | 36万円加算 | 9万5,000円加算 |
| ②有期 → 無期 | 21万3,750円(28万5,000円) | — | 4万7,500円加算 |
| ③無期 → 正規 | 21万3,750円(28万5,000円) | 36万円加算 | 4万7,500円加算 |

※勤務地・職務限定正社員制度を新たに規定した場合…①③1事業者あたり7万1,250円(9万5,000円)加算

※生産性が向上した場合は加算あり

※()内は中小企業に対する助成です(加算額は中小企業も同額)

※表は1人あたりの助成額。1年度1事業所あたり15人まで

03

人材開発支援助成金

従業員のキャリア形成促進のため、職業訓練などを行う場合に受給できます

全部で4つのコースがありますが、ここでは、「一般訓練コース」をご紹介します。これは、実施計画書を策定し、介護福祉士実務者研修などの専門的な知識・技能習得のための職業訓練（教育訓練機関等によるoff-JTで、1コース20時間以上）を行うことが支給の前提となります。

- * 支給額
 - 賃金助成（1人1コースにつき1,200時間が限度）
1人1時間当たり380円
 - 経費助成（訓練時間に応じた上限有り）
訓練に要した経費の30%
- ※生産性が向上した場合は加算あり



助成金とは

- 育児・介護と仕事の両立を支援した場合
- 女性の活躍を推進した場合
- 高齢者の方を雇用した場合
- 職場環境の改善を図った場合 …など

一定の労働条件・雇用環境の整備をすることにより国から資金の助成を受ける制度です。

助成金のメリット

国・金融機関からの融資 → 返済義務があります。
国からの助成金……………→ 返済義務がありません。

助成金の財源は？

雇用関連助成金の財源は、会社が支払っている雇用保険料の一部です。

助成金の多くは中小企業向け

| 業種 | 労働者または資本金・出資金の基準 |
|-------------|------------------------------|
| 小売業（飲食店を含む） | 労働者50人以下または資本金・出資金が5000万円以下 |
| サービス業 | 労働者100人以下または資本金・出資金が5000万円以下 |
| 卸売業 | 労働者100人以下または資本金・出資金が1億円以下 |
| その他の業種 | 労働者300人以下または資本金・出資金が3億円以下 |



※本書では厚生労働省管轄の助成金を取り上げております。

**介護事業者のための
正しい労務管理ガイドブック**

平成29年度版

発行：中小企業福祉事業団

〒111-0036 東京都台東区松が谷1-3-5
JPR上野イーストビル2階
TEL:03-5806-0294 FAX:03-5806-0293
<https://www.chukidan.jp>

転写・複製厳禁

(注)本書記載内容は平成28年6月1日現在のものです。

組織のリハビリ力をアップする
方策とは？

利用者が選んでくれる自社の強みって？

スタッフが定着・成長する教育法は？

今、大規模デイを進める自信の訳とは？

住宅の再現を徹底したリハ重視デイとは？

利用者さんの期待は有るのに、何かと悩ましい…。
上手く行っているツボは何かしら？

パナホームのサイトには成功事例コンテンツが満載！

パナホーム 医療介護

検索

www.panahome.jp/mw/

迷ったらご覧下さい。成功事例の処方箋あります。

2018年ダブル改定対策・サクセスロード特集号

新刊完成
無料進呈



資料申込先

パナホーム株式会社 法人営業部 東部法人営業グループ

〒163-0927 東京都新宿区西新宿 2-3-1 新宿モノリス27F E-mail:houjin@nk.panahome.co.jp

0120-874-548

パナホーム

検索

www.panahome.jp/