

事例番号 33

社会福祉法人八起会
【福祉】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企業名	社会福祉法人八起会	代表者名	木村 文一
所在地	滋賀県湖南市	会社HP	http://www.hachikikai.com
業種	福祉	資本金	—
売上高 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	1,516百万円	1,413百万円	1,360百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	319人	207人	168人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	22人	7人	28人
常用労働者の 平均勤続年数	5年	常用労働者の 平均年齢	35歳

ポイント

入社前の「職場体験」により、入職前と入職後のギャップを軽減し、離職者も減少した。

- ・段階的な階層別研修によって、職務遂行能力を向上させる。
- ・フレッシュマンリーダー制度によって、先輩職員が新入職員を仕事以外の部分もサポートする。
- ・キャリアパスポート制度、職場復帰支援プログラムを導入し、復職者の受け入れ体制を整える。

1. 企業概要

1996年創業、滋賀県湖南市を中心に社会福祉事業、公益事業を行う社会福祉法人である。軽費老人ホーム、介護老人保健施設、特別養護老人ホーム、デイサービスセンター、デイケア、居宅介護支援事業所、ホームヘルプステーションを運営している。平成20年以降、デイサービスセンター、特別養護老人ホーム、介護老人保健施設等を新設・増床しており、運営施設数は増加している。

総従業員数は319名、常用労働者は207で、うち正職員（常勤職員）は168名である。常用労働者の平均年齢は35歳、平均勤続年数は5年である。例年、20～30名の採用を行っている。新卒15名程度、中途採用は若干の退職補充などのために採用している。なお、常勤職員の業務には夜勤を伴うので、通勤距離が長くならないように配置を考慮している。介護福祉士有資格者及びホームヘルパー1・2級有資格者は100名を超え、看護師・准看護師及び介護支援専門員有資格者も30名を超える（重複取得者含む）。

近年の施設増加に伴い、新しい施設を運営させるためにベテラン従業員のノウハウが必要となるので、配置転換によって、ベテランが新しい施設に赴任するので、既存の施設を若干手比率が高い状況で運営することも多い。

新卒採用者においては、大卒新卒採用者の半数は社会福祉系学部出身であるが、残りの半分はその他の学部（理系学部から文学部まで）出身である。しかし、福祉にあまり関連のない学部出身者でも、就職面接の過程で「職場体験」への参加を義務付けており、入職後の自身の仕事をイメージしやすいようにしている。3日間かけて「職場体験」を行い、入職前と入職後のギャップを軽減するようにしている。その結果、内定辞退者が減り、離職者も減る要因になった。退職前に面接を行っているが、労働条件を理由に仕事を辞める従業員はほぼ皆無であり、離職率も年々下がってきているので、現状の離職率はそれほど問題視していない。

夜勤がある職種であるが、「夜勤がある」ということは募集要項に示してあり、入職者は入職前に夜勤がある職場であることが分かっているので、入職後に夜勤を敬遠する職員はいない。

非常勤の年齢層は様々である一方、夜勤を伴う常勤職は非常勤よりも少し若い年齢層である。また、中途採用者は非常勤職から始めてもらい、常勤職になる。定年後の再雇用制度も制定している。また、再雇用制度（定年後再雇用制度とは異なる、再雇用制度：後述部参照）によって、一度辞めた従業員が戻ってくることもある。退職後に八起会の職員と連絡を取り合う者も多い。

定期昇給制度を維持しており、人件費が増加する傾向にある。現在、本人年齢や勤続年数が最も大きな給与決定要因になっているので、人件費は年々増加する傾向にある。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

(1) 概要

目標管理制度による評価制度を取り入れており、人事評価は4次考課までである。フィードバックも定期的に行っており、評価結果の根拠を伝えて、次期の目標設定に活用している。目標の明確化、複数回の評価による納得性の確保によって、職員の働きがいは向上している。

以前は見られなかった、事業所をまたいだ異動も取り入れ、これまでの「事業所間の垣根」を取り除いた結果、職員全体に八起会職員としてのアイデンティティが醸成され、八起会への愛着がさらに高まった。

(2) 評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

① 取組みの概要

目標管理制度を取り入れている。管理職層の目標には「回転率」等の売り上げ目標が含まれるが、一般職員層の目標管理には、能力向上や資格取得等が含まれる。目標管理の面談は、年2回行っており、目標管理における目標達成に向けた行動・プロセス評価が賞与決定における最も大きな決定要素になっている。上司が部下の仕事ぶり（能力・行動）と仕事の結果を評価し、優れている点を認識して、仕事内容をより一層向上させるように助言・奨励を行い、やや劣る点については指導を行い、是正を促すようにしている。考課者訓練も行っており、新任役職者にはビデオ教材を用いて、評価方法の社内研修を行なうことで、考課スキルの向上を目指している。

人事考課は4次考課まで行われ、副主任（主に、ユニットリーダー）、主任・係長、副施設長、施設長の4人が考課を行う。ユニットごとにリーダーを置くので、ユニットリーダーによる考課が1次考課になる。フィードバックも行っている。フィードバックにおいては、行動基準、情意考課、知識・技術、指導力等を評価した考課者が「なぜ、この評価にしたか」を説明する。このフィードバック時に、次期の目標を設定する。

事業所間の異動は、施設の新設に合わせて、適宜異動を行っている。過去には、事業所間の異動はほとんどなかったが、①施設を増設していること、②新しい能力・知識の獲得、③特定の利用者と長く一緒に居ることも好ましくない部分（マンネリ化、等）もあることから、定期的な異動を行うようになった。

施設内でのユニット間異動は施設の裁量に任せている。例えば、ある施設内で人間関係が起因となる問題などが起こった場合は、施設長の判断によって、施設内でのユニット間異動を行えるようにしている。一方、事業所（施設）間をまたぐ異動に関しては、法人本部が取り仕切っている。

②取組みを進めるに当たって生じた課題

社会福祉法人という特性上、成果指標の設定が難しかった。現在、取得資格の有無等も月例賃金額決定要素の一部として活用している。それによって、資格取得促進へのインセンティブともなっている。

部下の育成を上司の評価項目としているが、指導力に重きをおいて部下育成を行っている職員がそれほど多くない。

部署をまたぐ異動に関して、当初はそれほど理解を得られなかったが、異動による成長の必要性を訴えることで、徐々に理解を得られるようになった。

③取組みの成果・効果として、会社として感じている点

目標管理制度の導入によって、日々の仕事における目標が明確化され、働きがいの向上に寄与していると感じる。また、4次評価によって、納得性の高い（恣意性をなるべく除外した）評価を行えるようになり、働きがい向上につながっていると感じている。

当初は異動の必要性はあまり理解されなかったが、異動を実践するようになって、事業所間のヨコのつながりが出来るとともに、他事業所が困っている場合、事業所の垣根を越えて助け合う風土が醸成されるようになった。職員の間には、これまで「私は〇〇事業所の職員である」という意識が根付いていたが、事業所をまたぐ異動を実践するようになってからは、職員の中に「私は八起会の職員である」という意識が広がったように感じられ、八起会全体としての一体感が生まれた。この一体感は職場への愛着にもつながるのではないかと感じている。

（3）人材育成に関わる取組み 人材育成

①取組みの概要

スキル到達度・行動基準を決めて一つずつクリアしていく方式で計画的なOJTを行っている。資格取得に向けて、社内で模擬試験等も行っている。これらの模擬試験関連はOJT担当の副施設長が取り仕切って行われている。

新入職員に先輩職員（フレッシュマンリーダー）を1名指名して、仕事はもちろん仕事以外のことでも様々な相談に乗るなど新入職員をサポートする制度（フレッシュマンリーダー制度）を取り入れ、新入職員の成長を促している。

研修制度は、新人研修、フォローアップ研修、役職者研修などの階層・職歴別研修に加えて、職務遂行に役立つ知識・技術等を身につける研修なども取り入れ、適宜外部研修にも派遣している。

②取組みを進めることになったきっかけ

「入職前と入職後1年以内は手をかけると離職率が下がる」と考えており、育成におい

でも「いかに新人に手をかけて成長させるか」が念頭に置かれている。また、介護福祉系の職には要資格の仕事も多く、入職後すぐから、仕事をするために受講が欠かせない研修も多い、という事情もある。

八起会に限らず、業界全体の特徴として、リーダーシップを発揮する人材、上司に意見する人材、仕事や会議の場で意見を述べる人材が少ないことは問題だと感じており、それらの問題解消のための研修（中堅職員研修、役職者研修、等）を取り入れるようになった。

③取組みの成果・効果として、会社として感じている点

数年前から、中堅職員研修（2～3年目もしくは4～5年目の職員）や役職者研修を行っており、リーダーシップを発揮できる人材の育成に努めている。また、新入職員研修やフォローアップ研修（入社6ヶ月後）等も行っており、職務遂行に役立つ知識や技術の習得を促している。

福祉介護を専門領域とする外部講師による研修に加えて、福祉とは関連のない業種から外部講師（ゲスト・スピーカー）を呼んで、「新しい風」（＝介護福祉業界では感じることのない感覚）を知ってもらおうとしている。自主勉強会という形で、各事業所で、自然発生的に自主勉強会が行われていることも多く、育成活動は仕事への意欲向上につながっていると感じている。

（4）業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

○コミュニケーション

介護福祉系の仕事に就く人は使命感も高く、熱心に仕事に取り組むことも多いと感じる。チームで仕事を行うことも多いので、チームワークを発揮しながら仕事を進めなければいけない場面も多い。このような職務特性を持つことから、チーム内でのコミュニケーションは非常に重要になってくる。

フレッシュマンリーダー制度等の先輩・後輩のコミュニケーションでは、法人外での先輩職員と後輩職員のコミュニケーションの向上を図るために、食費補助などをして、法人外でのコミュニケーション（法人外で、食事やお茶をしながら、いろいろなことを話し合う）も促進している。この法人外での交流によって、先輩・後輩間の距離も縮まり、働きやすい職場作りに一役買っていると感じている。

○現場や職員との情報のやり取り

各拠点のメンバーは研修等で頻繁に集まるので、その集まりに本部のスタッフが必ず同席することで、現場の状況をなるべく把握するようにしている。また、法人側から施設長会議において、各施設長・副施設長に利益を含む経営情報を伝えている。年2回役

職者会議では、役職者達には損益分岐点の開示をしている。

「自己申告制度」を取り入れており、自身の希望や現在の健康状況を直接会社に伝えている。この自己申告制度は、年に1度全職員を対象に行っており、現在の担当職務や異動希望や健康状況について記入して、法人本部事務局宛に親展で直送する方法を取り入れて、法人本部が現場・職員の声を直接拾い上げるようにしている。

○職場復帰支援プログラム、キャリアパスポート制度、育児休業

大手企業が取り入れている職場復帰支援プログラムに八起会も参加しており、育児休業・介護休業中の職員のスムーズな職場復帰ができるようにしている。休業中はオンラインでの講座受講や上司とのメールでの情報交換などを行うほかにも、事業所毎に発行している利用者家族向けの広報誌を発送して、職場や利用者の現状を伝えるようにしている。

妊娠・育児期にあたっては、産前には負担のかからない介護を担当させたり、夜勤を免除したりしている。近年は、子どもが保育園に入れないなどの事情（いわゆる、待機児童問題、等）によって、育休期間は1年半程度と長くなる傾向もみられる。

やむ得ない事情で、いわゆる円満退職をした職員が、退職時に職員が将来八起会への復職を考えている場合には、「キャリアパスポートと呼ばれる証明書類を出す（「キャリアパスポート制度」と呼称）。このパスポートによって、復職時に八起会側が容易に退職前の情報などを把握することが出来るので、退職した職員の八起会への復職が容易になる。復職後の職位は、退職前の職位にするようにしている。今後は介護による休職者が増加すると考えられるので、職場復帰支援プログラムを最大限活用するとともに、介護期間が延びて介護休業日数の上限を超えた場合は、キャリアパスポート制度も併せて利用することで復職をサポートしたいと考えている。

このような制度を整えることによって、働きやすい職場環境・復帰しやすい職場環境を構築して、定着率向上・離職率減少に導くことができるのではないかと感じている。

3. 現在の状況と今後の展望

介護の現場は、転々と転職を繰り返すことが当たり前とされる環境であり、業界内にもそういった考え方が蔓延している現状がある。職員達にはそういった考えを改めてもらい、八起会で長く働いてもらいたいと考えている。

実際に、上述したようないくつかの取り組みを行ったことによって、八起会の離職率は減少してきた。ずっと働き続けたいと思えるような職場作りのためには、職員と法人側のコミュニケーションが重要であることが分かった。また、働き続けたいと思うには、本人が仕事を楽しいと感じることが重要であると考えており、そのためには法人（法人本部）と現場・職

員の間がなんでも言い合える風通しの良い組織を作り、職員達が仕事に前向きに取り組めるようにすべきだと考えている。

担当者からのメッセージ

軽費老人ホームからスタートした当法人の事業も、設立より事業の拡大を進め、15を超える事業所となりました。また、これにあわせて職員数はおおよそ300名となり、全職員の約3割が20代という若い組織へと様変わりしました。このような状況下、私は平成19年5月に当法人に入職。入職以前は28年ほど金融機関に勤めており、8年余り人事業務全般に携わって参りました。入職して、まず介護業界の人材マネジメントが他業種に比べて、非常に遅れていることに驚きました。漸く現在の状況に至りましたが、ご紹介頂いた内容は、前職で既に実施していたものが殆どであり、普通の人材マネジメントです。特別なことは何もありません。

本来、人を活用するために必要なことをやってきただけのことです。