平成 25 年度　老人保健事業推進費等補助金

老人保健健康増進等事業

介護職員の賃金・雇用管理の実態調査と改善方策に関する調査研究事業　報告書

公益財団法人　介護労働安定センター

平成２６年３月

平成 25 年度老人保健健康増進等事業
「介護職員の賃金・雇用管理の実態調査と改善方策に関する調査研究」結果報告書
目　　次

第一章　　事業の実施概要 ･･ 1
Ⅰ．　事業の背景・目的 ･･ 1
Ⅱ．　調査対象と方法 ･･ 2
Ⅲ．　調査項目 ･･ 3
Ⅳ．　調査実施期間 ･･ 4
Ⅴ．　事業の推進体制 ･･ 4
Ⅵ．　主な用語の定義 ･･ 4

第二章　　調査結果（要約）と調査結果からの示唆
Ⅰ．センター支部・支所による訪問調査：調査対象法人の取り組み内容 ･･････････････････ 6
Ⅱ．追跡調査：調査対象法人の概要および取り組み内容と特徴 ･･････････････････････････ 6
Ⅲ．中小規模の法人における賃金・雇用管理改善方策をめぐる今後の課題 ･･････････････････ 28

第三章　　事例編 ･･ 39
CASE１　「明るい未来予想図」と「スタッフ名鑑」で職員の気持ちを一つに
（株式会社リブライズかっこうの森） ･･････････････････････････････････････ 39
CASE２　人材育成のツールとして目標管理と人事考課を導入
（株式会社マネジメントセンター） ･･････････････････････････････････････ 44
CASE３　月曜午前に全員参加の週次勉強会の実施。徹底した教育で人が育つ組織作り
（有限会社 COCO-LO） ･･ 48
CASE４　能力評価基準とプリセプター制度で人材育成の仕組み作り
（有限会社ナイスケアサポート） ･･ 53
CASE５　サ責業務のシステム化とヘルパーの常勤化で業務効率向上と質の向上
（有限会社あいネット） ･･ 57
CASE６　認知症ケアの専門家としての自負を育てる職場作り
（認定ＮＰＯ法人秋桜） ･･ 62
CASE７　チーム内の相互評価でチーム力向上へ
（社会福祉法人青空会） ･･ 66
CASE８　地域との関わりの中で人材を育てる組織作り
（社会福祉法人福島福祉会） ･･ 70
CASE９　パート職員の班長制や管理者推薦制で職員のやりがいと責任感を醸成
（社会福祉法人エスポワールわが家） ･･････････････････････････････････････ 74
CASE10　目標管理の導入で現場の問題解決を促進
（社会福祉法人湘南育成園） ･･ 77

付属資料 ･･ 81
１．平成 24 年度「介護職員の賃金・雇用管理の実態調査」要約（公表資料） ･･････････････ 82
２．訪問調査チェックリスト、訪問調査記録票 ･･････････････････････････････････････ 86
３．訪問調査事業所の概要 ･･ 88

第一章　事業の実施概要

Ⅰ．事業の背景・目的

介護職の人材確保難が社会問題となっている。人材確保・定着・育成のための各種施策も実施されてきているが、人材の供給不足の解消には至っていない。その背景として介護需要の拡大に人材供給が追いつかないことに加えて、離職による不足感もあり、賃金をはじめとする待遇の低さ、能力や仕事ぶりが適正に評価されないこと、キャリアアップが望みにくいこと等が指摘されている。

このため、平成 24 年度に「介護職員の賃金・雇用管理の実態調査」（平成 24 年度老人保健健康増進等事業）により質問票による全国調査を行った。同調査の結果によると、賃金・雇用管理について、法人全体の職員数が多くなる（大規模な法人）ほど、制度整備が進みその運用が規程どおり行われており、職員数が少なくなる（中小規模の法人）ほど、法人全体の収支等に応じて状況対応的に昇給や賞与支給が決められている傾向が見られた。中小規模の法人においては、今後介護事業の組織基盤の強化を目指すためには、賃金・雇用管理制度の整備が課題であることが確認された（付属資料１　平成 24 年度「介護職員の賃金・雇用管理の実態調査」要約（公表資料）」参照）。

一方で、同調査では人材確保・定着状況と、賃金・雇用管理の制度整備状況に必ずしも相関が見られず、制度整備と運用の適正化も含め、職員が働き続けやすい職場環境整備についてさらに詳細に検討する課題が残された。人材の定着・育成を促す要因として、制度整備に加えて制度の運用を含めたマネジメントの問題は大きいことが想定される。

そこで今年度事業（平成 25 年度事業）では、介護職員の離職を防止し、事業所の適正な運営に資することを目的に、中小規模の法人を対象として賃金・雇用管理の制度整備状況とあわせ、以下のような取り組みやマネジメント上の工夫・配慮まで含め、人事管理上の課題と対応策についての先行事例調査を行った。

①　経営トップの理念・ビジョンを現場に徹底している

②　目標に対してチーム全体で達成しようとする仕組みがある

③　一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行っている

④　能力や仕事ぶりに対する評価を行い、そのフィードバックを行っている

⑤　賃金の決め方が明確で、それに対する説明がある

⑥　スキルアップ、キャリアアップにつながるような学びの仕組みがある

Ⅱ．調査対象と方法

１．介護労働安定センター支部・支所による訪問調査

公益財団法人介護労働安定センター47 都道府県の各支部・支所が把握している事業所情報を参考に、賃金・雇用管理制度の整備が進んでおり、人材の確保・定着・育成がうまくいっている中小規模の介護事業所に、訪問によるヒアリング調査を実施した。

対象法人の選定にあたっては、法人全体の職員数が 100 人未満（非正規職員含む）の事業所とし、以下の在宅サービスを行う事業所とした。

【在宅サービス】	
訪問系サービス	①訪問介護 ②訪問入浴介護 ③定期巡回・随時対応型訪問介護看護 ④夜間対応型訪問介護
施設系（通所型）サービス	①通所介護 ②認知症対応型通所介護 ③小規模多機能型居宅介護 ④複合型サービス

地域と調査事業所数（計 100 事業所）は以下のとおりである。※（　）は内訳

	地域	事業所数	訪問系	施設系(通所型)
ア	東京，千葉	6 事業所	(3 事業所)	(3 事業所)
イ	埼玉，神奈川	5 事業所	(2 事業所)	(3 事業所)
ウ	福島，茨城，群馬，静岡，愛知，京都，大阪，兵庫	4 事業所	(2 事業所)	(2 事業所)
エ	青森，秋田，山形，新潟，山梨，長野	3 事業所	(2 事業所)	(1 事業所)
オ	岩手，宮城，岐阜，三重，滋賀，奈良	3 事業所	(1 事業所)	(2 事業所)
カ	栃木，富山，石川，福井，和歌山	2 事業所	(1 事業所)	(1 事業所)

法人格別の事業所内訳は次のとおりである。100 事業所の概要は、巻末の付属資料「訪問調査事業所の概要」に掲載している。

支部・支所による訪問記録数（計）	114 事業所
うち有効数（計）	100 事業所
株式会社・有限会社・合同会社	(68 事業所)
ＮＰＯ法人	(16 事業所)
社会福祉協議会	(1 事業所)
社会福祉協議会以外の社会福祉法人	(14 事業所)
医療法人	(1 事業所)

２．追跡調査

センター支部・支所による訪問ヒアリング調査を行った事業所から、収支状況、離職率の動向、制度整備の状況等を勘案し、とくに先進的・特徴的な取り組みを行っている法人（計 11 法人）について、さらに詳細な情報を得るための追跡調査を行った。追跡調査の訪問先は次のとおりである。

	訪問数	本報告書への事例掲載
追跡調査訪問（計）	11 事業所	10 事業所
株式会社・有限会社	（5 事業所）	（5 事業所）
ＮＰＯ法人	（1 事業所）	（1 事業所）
社会福祉協議会以外の社会福祉法人	（5 事業所）	（4 事業所）

Ⅲ．調査項目

センター支部・支所の訪問調査、および追跡調査の具体的な調査項目は次のとおり。

１．介護労働安定センター支部・支所による訪問調査の調査項目

各支部・支所による訪問調査は、チェックリストに従ってヒアリングを行い、その中でとくに先進的または特徴的な取り組みについて事業所訪問記録票に記入を行った（「チェックリスト」および「事業所訪問記録票」は巻末の付属資料に掲載）。

２．追跡調査の調査項目

追跡調査では、各支部・支所から提出された事業所訪問記録票の内容（トピック）に関して、以下の項目のヒアリングを行った。

① 取り組みの背景・これまでの経緯

② 具体的な取り組み内容

③ 取り組み結果

・取り組みの難しさ、その理由

・成果があったこと、うまくいった理由

・この取り組みが離職率改善につながっているどうか

④ その他の人材の確保・定着策について

⑤ 今後の課題

Ⅳ．調査実施期間

１．介護労働安定センター支部・支所による訪問調査

・2013 年 9 月～10 月

２．追跡調査

・2013 年 11 月

Ⅴ．事業の推進体制

本事業では、調査結果の分析や報告書の構成・内容について、専門家等による調査検討委員会を設置し検討を行った。

【調査検討委員会メンバー】敬称略・順不同

（学識経験者）

座長　北浦正行　公益財団法人　日本生産性本部　参事

鬼丸朋子　國學院大學　経済学部　教授

鈴木龍彦　鈴木社労行政事務所　特定社会保険労務士

（事業者団体）

木村晴恵　公益社団法人　日本介護福祉士会　副会長

小林由憲　一般社団法人　日本在宅介護協会　理事　労務委員会　副委員長

松下洋三　一般社団法人　全国介護事業者協議会　理事

【調査実施】

菅野雅子　株式会社エム・デー・シー（現代マネジメント研究会）経営人事コンサルタント

Ⅵ．主な用語の定義

１．就業形態・勤務形態について

（１）就業形態について

① 「正規職員」とは、本調査では、雇用している労働者で雇用期間の定めのない者をいう。

② 「非正規職員」とは、本調査では、正規職員以外の労働者（契約職員、嘱託職員、臨時的雇用者、パートタイム労働者）をいう。

（２）勤務形態について

① 「常勤労働者」とは、1 週の所定労働時間が主たる正規職員と同じ労働者。

② 「短時間労働者」とは、1 週の所定労働時間が主たる正規職員に比べ短い労働者。

２．職層・職種について

（１）職層について

① 「管理職」とは、本調査では、部門や課などのリーダーとして、部下を指揮し組織の運営管理を担当する者をいう。

② 「監督職」とは、本調査では、係や班（チーム）などのリーダーとして、実務の第一線で部下を指揮し組織の運営を担当する者をいう。

③ 「一般職」とは、本調査では、役職についていない職員（管理職・監督職以外の者）をいう。

※制度の事例については調査対象法人の考え方に従っている。

（２）職種について

① 「介護職」とは、本調査では、介護サービスを直接提供する「訪問介護員」「介護職員」および管理的役割を担う者も含んでいる。

第二章　調査結果（要約）と調査結果からの示唆

Ⅰ．センター支部・支所による訪問調査：調査対象法人の取り組み内容

センター支部・支所による訪問調査は第一章－Ⅱ－１に示したとおりで、対象先 100 事業所の内訳は「株式会社・有限会社」68 事業所、「ＮＰＯ法人」16 事業所、「社会福祉協議会」1 事業所、「社会福祉協議会以外の社会福祉法人」14 事業所、「医療法人」1 事業所となっている。各事業所の概要は、巻末の付属資料「訪問調査事業所の概要」のとおりである。

Ⅱ．追跡調査：調査対象法人の概要および取り組み内容と特徴

１．調査対象法人の概要と主な取り組み内容

調査対象法人の概要と、本調査で取り上げるな取り組み内容は以下のとおりである。

追跡調査　調査対象法人（一覧）　※順不同　　（2013 年 11 月現在）

		対象法人と事業内容	法人全体の職員数※	事例タイトル	本調査で取り上げる主な取り組み内容	所在地
株式会社・有限会社	1	**株式会社リブライズ** 訪問介護、通所介護、認知症対応型共同生活介護、居宅介護支援、サービス付き高齢者向け住宅、住宅型有料老人ホーム	72 名	「明るい未来予想図」と「スタッフ名鑑」で職員の気持ちを一つに	・理念・ビジョンの共有化 ・現場発の多様なアイデアの採用による主体性向上の取り組み ・管理者研修による自発的な職場活性化策の導入 ・人事諸制度の整備	青森県
	2	**株式会社マネジメントセンター** 通所介護、経営コンサルティング	26 名	人材育成のツールとして目標管理と人事考課を導入	・経営理念・行動指針の共有 ・目標管理・人事考課 ・教育研修の体系化 ・面談制度 ・経営情報の共有化 ・業務の専任化 ・各種チェックシート活用による PDCA サイクル徹底	茨城県
	3	**有限会社 COCO-LO** 通所介護、居宅介護支援、訪問看護	69 名	月曜午前に全員参加の週次勉強会の実施。徹底した教育で人が育つ組織作り	・ワーク・ライフ・バランス支援 ・職員への定期的な意識調査 ・全職員への経営状況の開示 ・管理者立候補制 ・定期的な管理者研修 ・全職員への週次勉強会 ・起業塾	群馬県
	4	**有限会社ナイスケアサポート** 訪問介護、通所介護、地域密着型認知症対応型通所介護、居宅介護支援、サービス付き高齢者向け住宅	68 名	能力評価基準とプリセプター制度で人材育成の仕組み作り	・全職員参加の全体会議で理念の共有化 ・経営状況の可視化・共有化 ・能力評価基準の整備 ・プリセプター制度	奈良県
	5	**有限会社あいネット** 訪問介護、通所介護、小規模多機能型居宅介護、居宅介護支援	35 名	サ責業務のシステム化とヘルパーの常勤化で業務効率向上と質の向上	・サービス提供責任者業務の標準化とシステム化 ・ヘルパーの常勤化 ・人事考課 ・月次リーダー研修 ・週次スキル研修	奈良県

ＮＰＯ法人	6	**認定ＮＰＯ法人秋桜** 通所介護、小規模多機能型居宅介護、認知症対応型共同生活介護、居宅介護支援、障害者総合支援法共同生活介護、研修事業	62 名	認知症ケアの専門家としての自負を育てる職場作り	・認知症ケアに関する専門家としての人材育成 ・多様な働き方支援 ・経営情報の共有 ・職員アンケートと OJT チェック表に基づく面談	千葉県
社会福祉法人	7	**社会福祉法人青空会** 訪問介護、認知症対応型共同生活介護、居宅介護支援、住宅型有料老人ホーム	68 名	チーム内の相互評価でチーム力向上へ	・相互評価を取り入れた人事考課 ・ポイント制による賞与評価 ・働きやすい職場作りの取り組み ・法人の理念・ビジョンの理解に関する定期的な確認	青森県
	8	**社会福祉法人福島福祉会** 訪問介護、通所介護、居宅介護支援、養護盲老人ホーム、短期入所生活介護、グループリビング（福島県高齢者対策モデル事業・JKA 補助事業）、訪問看護、定期巡回・随時対応型訪問介護看護事業所、夜間対応型訪問介護、地域包括支援センター（受託）、湯ったりデイサービス（福島県温泉利用介護予防事業）	76 名	地域との関わりの中で人材を育てる組織作り	・地域との関わりの中で職員の主体性を引き出す風土作り ・シルバー人材や半日パート等の活用により正規職員の仕事の負荷の軽減 ・ワーク・ライフ・バランス支援 ・多様な働き方の提供 ・人事諸制度の整備 ・定期昇給の実施	福島県
	9	**社会福祉法人エスポワールわが家** 認知症対応型通所介護、認知症対応型共同生活介護、居宅介護支援	51 名	パート職員の班長制や管理者推薦制で職員のやりがいと責任感を醸成	・パート職員の班長制 ・管理者の推薦制 ・業務の専任化による効率化と質の向上 ・経営戦略策定 ・経営実態の把握と経営分析 ・原価計算の導入	千葉県
	10	**社会福祉法人湘南育成園** 通所介護、介護老人福祉施設、短期入所生活介護、居宅介護支援、地域包括支援センター（受託）	96 名	目標管理の導入で現場の問題解決を促進	・求める人材像の明確化 ・キャリアステップの明示 ・目標管理制度 ・教育研修の体系化	神奈川県

※法人全体の職員数には非正規職員を含む

２．調査対象法人の取り組みの特徴と事例

調査対象法人の取り組みの特徴とその事例を整理すると、以下のとおりである。ここでは、大きく「情報共有・コミュニケーション」「労務管理・職場環境」「評価・報酬」「人材育成・キャリア管理」に加えて非正規特有の論点から「非正規職員の雇用管理」の５つの領域から取り組みの特徴と事例を掲げる。最後にそれらを下支えする「経営基本管理と収益確保の仕組み」についても言及する。

（１）情報共有・コミュニケーション

①　法人の理念・ビジョン、経営目標を職員に周知・徹底している

調査対象法人においては、法人の理念やビジョンを職員に周知・徹底すること、さらに会議や研修等の場で繰り返し確認したり、議論・検討することができるような仕組みや工夫が見られた。

【CASE】経営指針書を全職員に発表、討議の場作り（有限会社ナイスケアサポート）

同社は「経営指針書」を作成し、半期ごとに全職員を集めて丸一日かけて「経営指針発表会」を行っている。発表会では、前年度の振り返りと新年度スタートにあたって、経営理念、経営基本方針、ケアについての基本的な考え方、教育計画、財務計画、新規事業計画などを発表し共有する。受身で聴くだけではなく、グループ討議の時間をとり、問題意識を共有するプロセスを作るといった工夫を行っている。

【CASE】経営者からのメッセージ発信の工夫（株式会社リブライズかっこうの森）

同社は、経営者からのメッセージを伝える工夫として「かっこうの森の明るい未来予想図」を作成した。これは法人の理念やビジョン、行動指針を共有するとともに職員のルールブックともなっている。タイトルが示すように、未来に向けてのメッセージになっており、会議や研修の場で繰り返し共有することで、理念やビジョン、目指す方向性を徹底させるようにしている。

また「未来予想図」とともに「スタッフ名鑑」を作成した。職員全員のプロフィールを作り各部署に配布しコミュニケーションの向上に役立てることが目的である。法人の規模が大きくなり職員数が増えてくると「この人誰？」「顔はわかるけど、名前がわからない」といったことも出てくる。趣味や興味を持っていることなどプライベートなことに関する情報を共有することで、職員間のコミュニケーションの助けになっている。

②　経営状況をもとに、法人・事業所の課題や今後の目標等について共有している

調査対象法人では、経営状況をもとに、法人・事業所の課題や今後の目標等について共有するという取り組みが複数事業所において見られた。職員のベクトルを合わせることや、透明性の確保と健全な組織運営を行うことを目的としている。

【CASE】アルバイトまで含めて経営情報を開示（有限会社 COCO-LO）

同社はアルバイトも含めて経営情報を開示している。売上・支出・利益、利用者数、稼働率、キャンセル、待機者、新規利用者数などを週次で出しており、管理者会議で共有し、それを各事業所のメンバーに落としていくようにしている。代表による数字の見方についての勉強会も行っている。経営に関する各種指標を理解すること、データで管理すること、稼働率等の目標値を維持・向上させていくことなどの重要性を、職員一人ひとりに理解してもらいたいというねらいがある。

【CASE】経営情報を開示し、職員とともに経営を考える（有限会社ナイスケアサポート）

同社は設立当初、資金繰りに余裕がなくそのことを職員に伝えることは悪いことのように感じていた。しかし、代表が参加している中小企業家同友会で「社員をパートナーとして見ているか」と問われたことがきっかけで、2 年目から経営情報をパート職員まで含めて公開することにした。毎月の管理者会議で共有し、それを主任会議、部内会議等に落としていくようにしている。

経営情報を公開することにより、職員が「お金のこと」を考えてくれるようになった。例えば、損益の状況をみて賞与の支払いの先送りを職員の方から申し出があったこともあった。また大きく利益が出た時でも、自己資本比率を高めるために内部留保の必要性を職員が理解してくれた。「会社の維持・発展」を考えたお金の使い方に、職員が理解・協力をしてくれるという良い循環が生まれている。

【CASE】経営情報開示により、収益改善のための現場発信へ（認定 NPO 法人秋桜）

同法人では、収入・支出、経費、人件費、稼働率等の経営情報や指標を管理者会議で共有している。数値を開示することにより、自分たちの法人・事業所がもっとよくなるためにはどうしたらよいか、皆が考えてくれるようになったという。例えば、「人件費率が高いがどうしたらよいか改善策を考えてほしい」という問いかけをしたところ、職員から「人件費率が高いことを売りにしてほしい」という意見が出る一方で、改善策として様々なアイデアが出された。例えば、送迎手当の支給条件を変えるなど、自分たちの給与が下がることなのに、皆真剣に良いアイデアを考えてくれた。さらに「現職員数のままで利用者を増やす」という意見も出た。

実際、昨年新たな認知症型デイサービスを開設したが、それまでの職員数にパート職員数名を採用するにとどめた人員で運営が可能になった。「皆が成長しているから、最初は 15 人の利用者に対して介護職員常勤換算 6 人が必要だったが、5 人でできるようになった。人数が多ければいいというものではない。人数が少ない方が、逆に気が張って生産性が高くなる。メンバーが育っていれば少ない人数でチームケアがスムーズに流れる」と理事長は言う。

③　現場からのアイデアや意見・提案を吸い上げている

調査対象法人において、職員のアイデアや意見を引き出し、チャレンジや参画を促すような機会の設定を行う取り組みが見られた。現場発信でさまざまな取り組みを進めることにより、自ら考え行動する主体性・能動性を高めることをねらいとしている。

【CASE】アイデアシートやコンテストによるアイデアの採用
（株式会社リブライズかっこうの森）

同社では、月１回「アイデアシート」を書くということを定例に行っている。また１年に１回「アイデアコンテスト」と題してコンテスト形式で競わせる企画を実施している。昨年、そのアイデアコンテストで最優秀賞をとった発表は「社長、ほめてください」というものであった。プレゼンを通して、職員はもっと認めてもらいたいという思いを持っていることに改めて気付かされたと言う。そのことがきっかけで、社長が一人ひとりに手書きでバースデイカードに日頃見ている良いところや感謝の言葉を書くようにしている。このバースデイカードを通じて、「社長は見ていてくれた」「頑張っていることを誉めてもらえた」と、明らかに職員のムードが変わってきたと言う。

アイデアシート、アイデアコンテストで優れたアイデアには報奨金が出される。アイデアシートは月１回の主任者会議で報奨額が決まり、アイデアコンテストはチームで温泉旅行等の副賞がありチームで頑張ろうとするモチベーションにもつながっている。今年のテーマは外部の関係者、来訪者に対する「おもてなし」である。介護職の創造性を育む上でも重要な取り組みであると同社社長は言う。

【CASE】職員アンケートによる仕組みや制度の見直し（有限会社 COCO-LO）

同社では面談やアンケートなど様々な方法で、職員の意識や意見・ニーズを把握しようとしている。例えば「職員アンケート」を実施して制度や業務運営のやり方等についての意見を聞き、これをもとに制度や仕組みの見直しを行っている。

また同社のデイサービスでは、ネイル、ヘッドスパ、ハンドマッサージ、フェイシャルなどユニークなサービスをケアの中に取り入れているが、これは美容師資格を持つ職員が管理者となったときに発案したもので、そのアイデアを代表が後押しする形で実現したものである。いずれのサービスも利用者からは好評である。女性だけではなく男性利用者もネイルを楽しみ、ハンドマッサージやフェイシャルなどのサービスで、肌荒れが改善され「ツヤツヤになった」など評判が良い。

【CASE】管理者への問いかけと自らの問題解決を促進（社会福祉法人青空会）

同法人では、昨年「働きやすい職場作り」について管理者会議で問いかけをした。もともと離職率は高くないものの、離職をゼロに近づけていきたい、職員に長く働き続けてほしいという理事長の思いからである。

休暇取得や残業削減など働き方に関すること、自己啓発に関すること、職員間の懇親に関すること、メンタルヘルスに関することなど、さまざまなアイデアが出され、「やれることは何でもやってみよう」と試行してきた。

例えば「ノー残業デーを設ける」という提案があった時は、定時で終わるためにはどうしたらよいかということを皆で考えるようになった。より良い職場環境作りのために、自分たちが知恵を出

して主体的に考えることが必要であるという気付きにつながったという。

（２）労務管理・職場環境

①　職員のニーズに応じた働き方ができる仕組みを作っている

調査対象法人では､働き手の状況やニーズに応じた多様な働き方を提供する取り組みが見られた。多様な働き方を志向する人材を活用し、その意欲・能力を引き出すことがねらいである。

【CASE】準社員制度（短時間正社員制度）の導入で人材確保（有限会社 COCO-LO）

同社は、「準社員制度」を導入している。設立当初、看護師の採用がうまくいかず、子育て中で働きたくても働けない潜在的看護師の発掘が必要であると考えたことがきっかけである。無期雇用で賞与、福利厚生、社会保険、退職金など正規職員と同等の雇用条件となっており、勤務時間のみ 1 日 4.5～7.5 時間に短縮できるようにしている。同社では「準社員」と呼んでいるが「短時間正社員」という位置づけになる。制度の対象は、小学校 6 年生までの子供を持つ職員、および家族介護を抱えている職員である。準社員制度を作ったことで、新たな人材確保もしやすくなった。その後、職員ニーズに応じて時差出勤など多様な働き方ができるよう柔軟に対応している。

【CASE】勤務時間をパターン化し職員ニーズに合わせた働き方を提供（認定 NPO 法人秋桜）

同法人では女性比率が多いということもあり「働いてくれる人の希望に合わせる」という方針で、基本的な勤務形態を「正職員」「準正職員」および「パート職員 1～3」の大きく 5 パターンに分けている。基本的な条件は、下表に示すような考え方になっており、勤務パターンに応じて所定労働時間、変則勤務（夜勤、早番、遅番、時間外勤務）、希望休、昇給、賞与、役職登用、退職金などが定められている。

分類	給与形態	勤務時間	変則勤務	雇用期間の定め
正職員	月給	月 168h 以上	あり	なし
準正職員	月給	月 138h 以上	あり	あり
パート職員 1	時給	週 24～31h 月 96 以上	あり	あり
パート職員 2	時給	週 16～23h 月 64～95h	なし	あり
パート職員 3		週 16h 以下		

※同法人の規程を一部抜粋

どのパターンの働き方にするかについては、「勤務状況調査表」を活用して採用面談で状況や希望を聞きながら決定する。採用前には必ず 1～3 日の体験就業をしてもらい、3 ヶ月の試用期間を経て最終確認を行う。こうしたステップを踏んでいるので、双方合意の上での働き方となる。

働く側のニーズに合わせると事業者側のニーズが満たせないケースが生じることが想定されるが、通常多めに配置しているのでそのような事態はほとんど生じていない。万が一不足が生じた場合は、異動や助け合いでカバーする他、求人募集をすることもある。同法人は認知症ケアで定評が

あり、地域の口コミや評判で応募者は多く採用で困ることはないと言う。

②　子育て中の職員等が、仕事と私生活の両立ができるような支援を行っている

調査対象法人では、結婚・出産・子育てというライフステージを通じて働き続けられるような支援を行う法人が多かった。

【CASE】職員ニーズに応じた子育て支援策の充実（有限会社 COCO-LO）

同社は、設立当初から妊娠する職員がいたことから、母性保護、産前・産後休暇、育児休業制度など、法律に則した制度整備を行い、妊娠・出産、子育てを経ても職員が安心して働き続けられるようにと配慮してきている。育児休業は子供が 3 歳まで取得できるように制度化し、実際に 3 年間休業した職員もいる。

設立から現在まで、職員の育児休業取得率は 100％で、男性職員も 2 名育児休業を取得しており、北関東の中小企業で初の「くるみんマーク」も取得している。

また同社は無料の企業内託児所を設置している。専属の保育士を 2 名雇用し、平日 8:30～17:30 まで職員の子供の託児に対応している。子供が 3 歳に達する 3 月までを目安として、以降は希望に応じて預かり、常時 2～4 名が利用している。託児所設置により、子育て中の女性の新規採用や継続勤務がさらにうまくいくようになった。

昨年は職員の希望により、試験的に夏休み期間中の企業内学童保育も始めている。管理スタッフ 2 名が指導員となり、週 2 回、小学 1～6 年生までの学童 10 名くらいをデイサービスの 2 階で預かった。そこで勉強のサポートや有資格スタッフによる職業勉強会、デイサービスの利用者との交流を図るなどの試みをし、職員・子供たち・利用者それぞれから好評であった。

【CASE】子育て支援で安心して働ける職場作り（社会福祉法人福島福祉会）

同法人では、もともと女性が多い職場だったこともあり、早くから子育て支援に取り組んできた。せっかく育てた職員に長く働いてほしいという思いからである。また人材確保に苦労する地域であったこともあり、働きやすい職場環境づくりに配慮してきた。

平成 12 年頃より、母性保護、産前・産後休業、育児休業等、法律に則した制度整備を行ってきた。育児休業取得率も高く、休業中は代替要員を確保して対応している。昨年より育児手当（公設の保育所と私設の保育所の差額を補助）を新設するなど、子育て支援策をさらに充実させている。

③　業務の内容や量に対応できる適切な人員を確保し、職員に過重な負担を強いることのないように配慮している

調査対象法人では、職員に過重な負担を強いることがないような人員配置や役割分担、支援体制を工夫・見直しするという取り組みが見られた。

【CASE】シルバー人材、半日パートの活用で正規職員が本来業務に専念しやすい環境へ（社会福祉法人福島福祉会）

同法人は、シルバー人材センターから派遣の高齢者を運転手、夜勤対応、介護スタッフとして活用したり、半日パートを配置したりしている。これは正規職員が本来業務に集中することができるようにするためである。施設では日中の人材配置も厚くすることができ、サービス向上にもつながっている。とくにシルバー人材は、高齢者の話し相手になったり、人生経験が豊富でいろいろなことに目が行き届くのでありがたい存在である。若い人にも良い波及効果が出るなど副次的な効果も大きい。

【CASE】業務の専任化により、介護職は介護に専念（株式会社マネジメントセンター）

同社は、調理、事務、介護それぞれの業務の専任化を図っている。各業務の専門性を高め、業務に専念できるような環境を作るためである。それにより、介護職は介護に、調理師は調理に、事務員は事務に専念することができ、結果として効率と効果を高めることができている。ケアの質があがるとともに、食事のレベルが高く美味しいと評判で、差別化の要因にもなっている。

④　残業削減や年次有給休暇の取得推進など労働条件の改善や、福利厚生面の整備に努めている

調査対象法人では、残業削減や年次有給休暇の取得推進など労働条件の改善や、福利厚生面の整備への取り組みが見られた。労働基準法をはじめとする労働法を遵守することは当然のことながら、プラスαの改善をする企業努力を行っていた。

【CASE】職員からのアイデアでリフレッシュ休暇、健康診断のランクアップ、各種奨励金を支給（株式会社リブライズかっこうの森）

同法人では設立当初より、福利厚生や労働条件に心を配ってきた。例えば、定期昇給、資格手当の導入、賞与のアップ、年末年始手当、退職金共済への加入などである。また、職員からの発信でさまざまな福利厚生・労働条件の改善を行っている。

例えば入社 2 年目以降の職員へ「リフレッシュ休暇」を付与している。2 年目→3 日、3 年目→4 日、4 年目→5 日～となっており、管理者が対象者からの希望を聞き取りながら日程を決める。職員がリフレッシュ休暇をうまく取得できるように、シフトや業務の見直しも行った。

また職員の健康を重視し健康診断をランクアップしている。具体的には 30 歳未満でも血液検査の受診、希望者には子宮がん、乳がん検診の助成もしている。他にも職員からのアイデアで、マラソン助成金、禁煙奨励金、趣味の本への半額助成、会社の洗車グッズが使いたい放題、会社の飲み会は代行料金を会社が負担など、ユニークな福利厚生施策を導入しており、職員に好評である。

【CASE】「時間休」導入で柔軟な勤務時間対応（社会福祉法人福島福祉会）

同法人は子育て支援を積極的に推進しているが、子育てだけでなくすべての職員のワーク・ライフ・バランス支援を考えて、早くから時間単位で有給休暇をとれる「時間休」を導入している。すべての有給休暇を時間休でとれるというのが同法人の特色である。これによって、プライベートな所用に柔軟に対応することができ職員からは好評である。

（３）評価・報酬

①　仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等を明確に示している

調査対象法人では、仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等を職員がわかるように明文化しており、それに連動した教育制度や評価制度を導入しているケースが多かった。

【CASE】キャリアラダーの例１（株式会社マネジメントセンター）

			職位基準	必要資格
介護職	主席介護士（経営幹部レベル）	S	業界トップクラスの介護業務を発揮できる	介護支援専門員または社会福祉士
			会社経営の業績に貢献できる高度な業務遂行が可能	
		A	業界で一流レベルの介護業務を発揮できる	
			会社経営の業績に貢献できる応用的業務遂行が可能	
		B	業界で卓越したレベルの介護業務を発揮できる	介護福祉士または社会福祉士主事任用資格
			会社経営の業績に貢献できる基本的業務遂行が可能	
	主任介護士（リーダーレベル）	S	社内において卓越したレベルの介護力を持つ	
			職場リーダーとして高度な業務遂行が可能	
		A	社内において他の模範となるレベルの介護力を持つ	
			職場リーダーとしての応用的業務遂行が可能	
		B	社内において後輩を指導出来るレベルの介護力を持つ	初任者研修または同等以上の資格/実績
			職場リーダーとして基本的業務遂行が可能	
	介護士（一般職員レベル）	S	顧客満足・職員満足が充分に得られる介護ができる	
			介護職員として高度な業務の遂行が可能	
		A	顧客満足が充分得られる介護ができる	
			介護職員としての応用的業務の遂行が可能	
		B	業務上要求される介護ができる	
			介護職員としての基本的業務の遂行が可能	

【CASE】キャリアラダーの例 2（有限会社あいネット）

職能区分	職能等級基準	
9 等級	統括	経営理念に向かって、経営目標を設定する経営管理に関する高度な知識・能力を有し、各部門を長・中期目標に向かって結束させることができる能力を有する
8 等級	上級管理・経営企画（統括部長）	経営管理に関する一般的な知識・能力を有し、部門業務の長・中期目標の遂行を図ることができる能力を有する
7 等級	管理・経営企画（次長）	経営管理に関する基礎的な知識を有し、部門業務の長・中期目標の遂行を図るとともに、部下の指導・教育を行い、部下のチームワーク作りができる能力を有する
6 等級（管理職）	上級サービス提供責任者（部長）	業務に関する専門知識・技能を有し、部門の中・短期目標の遂行を図ることができるとともに、部下の指導・教育を行い、その意欲を向上させることができる能力を有する
5 等級（準管理職）	サービス提供責任者（主任/リーダー）	業務に関する専門知識・技能を有し、グループの短期目標の遂行を図ることができるとともに、下位等級者に的確な助言や指導ができる能力を有する
4 等級（指導業務）	判断（副主任/サブリーダー）	業務に関する必要な知識・技能を有し、判断を要とする業務を、確実に遂行するとともに、下位等級者に助言や指導ができる能力を有する
3 等級（担当業務）	定型熟練	業務に関する一般的な実務知識・技能を有し、判断を要とする業務を、確実に遂行する能力を有する
2 等級（一般職）	一般定型	業務に関する基礎的な業務知識・技能を有し、主として定型的な業務を、正確に遂行する能力を有する

② 一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行っている

調査対象法人では、仕事の役割や責任範囲、求められる人材像を明示するとともに、一人ひとりの果たすべき役割や目標について上司と部下がお互いに共有できるよう話し合いを行っている法人が多かった。

【CASE】管理者としての目標設定を行い、月次で振り返りを行う
（株式会社マネジメントセンター）

同社は人事評価の仕組みの中に目標管理方式を採用している。第一段階として 3 名の管理者を対象に導入した。管理者としての仕事について半期ごとに目標設定をする。目標に関しては代表と話し合い、期待される役割や目標を具体化して落とし込んでいく。目標の進捗状況については、月次で振り返りを行い目標達成に向けた取り組みを支援している。

【CASE】目標設定についてＨＲＭ（人事）担当・主任・本人の三者で話し合い
（社会福祉法人湘南育成園）

同法人では、職員教育の基本的な考え方として次のようなステップを想定している。

	基本的な役割	求められる姿勢	必要な資格	目安経験
新人	現状理解	業務内容を覚える	なし	1～2 年
初級	問題発見	業務を責任持って実行する。業務の中での課題・問題点に気付く。	初任者研修	3～4 年
中級	問題解決	課題や問題点の解決を行う。	介護福祉士	5～7 年
上級	業務改革	業務の仕組みや流れの抜本的な見直しを行う。		8 年以上

さらに職層ごとに期待される業務内容の基準を次のように定めている。

	チーム	時間	リスク	ケア
新人	・部署のチームワークに適応する	・各シフトのスケジュールを理解する ・各シフトで進行に遅れず業務を行う	・利用者一人ひとりのリスクを理解する	・利用者ごとのケア方針を理解する
初級	・チームワークに貢献する ・人事異動を経て多様なメンバーとチームワークを行う	・リーダーとしてシフトの流れを守る ・業務進行上の問題点に気付く	・事故検討委員会や衛生委員会などに参加し、施設内での議論を理解する	・ワーカー会議やボランティア会議に参加し、ケアの質の向上に努める
中級	・新人の教育担当 ・他部署と連携をして問題解決を行う	・業務進行上の問題点の改善を行う	・事故検討委員会や衛生委員会などで主導的な役割を果たし、業務の改善を行う	・ワーカー会議やボランティア会議で主導的な役割を果たし、ケアの質の向上を行う
上級	・人材育成、モチベーションコントロールなど人事面を総合的にマネジメントする	・リスク管理やケアの質の向上を維持したよりよい時間進行管理を行う	・事故発生防止のため、新たな仕組み作りを行う（新たな委員会・プロジェクトチームの発足等）	・認知症ケア等、介護に関する最新の動向を踏まえ、より良いケアの提案を行う

こうした基準の明文化により、職員は自分の立ち位置がわかるとともに、自分たちに期待されていることがわかるようになった。

同法人では現場の問題解決を促進することを主眼として目標管理制度を導入しており、目標を 4 つの視点「チーム：チームで協働して介護をする」「時間：決められた時間の中で業務を行う」「リスク：事故を未然に防ぐ」「ケア：介護のプロとして心を込めてケアをする」から設定するようにしている。本人が目標設定用紙を記入後、ＨＲＭ（人事）担当、主任、本人の 3 者で面談を行い、目標のレベルや内容をとらえ調整する。ＨＲＭ（人事）担当が面談に入ることによって、客観的な視点で部署やチームの課題を把握することができる。さらにＨＲＭ（人事）担当は、各人の重点課題を一覧表にまとめて誰がどのような目標に取り組んでいるかわかるようにしている。

③　人事評価の基準や方法を明確に示し、定期的に人事評価を行っている

調査対象法人では、評価基準を明文化し、定期的に人事評価を行っている法人が多かった。

【CASE】人事評価表の例（有限会社あいネット）

同社は、数年前に既存のモデルを自社版にカスタマイズして評価基準を作成した。以下は一般職用の評価シート（一部抜粋）である。評価要素は「職務遂行のための基本的能力」「技能・技術に関する能力－基本的事項」「技能・技術に関する能力－専門的事項」の 3 つから成っている。この評価シートの他に、査定用の「個人評価表」があり評価の総括をする。

人事評価は年 1 回で、まず自己評価を行い、リーダー（サービス提供責任者やチームリーダークラス）が一次評価を行う。最終的な評価は代表が判断する。

Ⅱ　職務遂行のための基本的能力（「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載）
A：指導ができる　B：確実にできている　C：努力が必要　　「評価を行わなかった」場合は／（斜線）で欄を消す

能力ユニット	自己評価			職務遂行のための基準		会社評価		
	A	B	C			A	B	C
働く意識と取組（自らの職業意識・勤労観を持ち職務に取り組む能力）				(1)	法令や職場のルール、慣行などを遵守している。			
				(2)	出勤時間、約束時間などの定刻前に到着している。			
				(3)	上司・先輩などからの業務指示・命令の内容を理解して従っている。			
				(4)	仕事に対する自身の目的意識や思いを持って、取り組んでいる。			
				(5)	利用者に納得・満足していただけるよう仕事に取り組んでいる。			
責任感（社会の一員としての自覚を持って主体的に職務を遂行する能力				(1)	一旦引き受けたことは途中で投げ出さずに、最後までやり遂げている。			
				(2)	上司・先輩の上位者や同僚、利用者などとの約束事は誠実に守っている。			
				(3)	必要な手続や手間を省くことなく、決められた手順どおり仕事を進めている。			
				(4)	自分が犯した失敗やミスについて、他人に責任を押し付けず自分で受け止めている。			
				(5)	次の課題を見据えながら、手がけている仕事に全力で取り組んでいる。			
ビジネスマナー（円滑に職務を遂行するためにマナーの良い対応を行う能力）				(1)	職場において、職務にふさわしい身だしなみを保っている。			
				(2)	職場の上位者や同僚などに対し、日常的な挨拶をきちんと行っている。			
				(3)	状況に応じて適切な敬語の使い分けをしている。			
				(4)	利用者に対し、礼儀正しい対応（お辞儀、挨拶、言葉遣い）をしている。			
コミュニケーション（適切な自己表現・双方向の意思疎通を図る能力				(1)	上司・先輩などの上位者に対し、正確にホウレンソウ（報告・連絡・相談）をしている。			
				(2)	自分の意見や主張を筋道立てて相手に説明している。			
				(3)	相手の心情に配慮し、適切な態度や言葉遣い、姿勢で依頼や折衝をしている。			
				(4)	職場の同僚等と本音で話し合える人間関係を構築している。			
チームワーク（協調性を発揮して職務を遂行する能力）				(1)	余裕がある場合には、周囲の忙しそうな人の仕事を手伝っている。			
				(2)	チームプレーを行う際には、仲間と仕事や役割を分担して協同で取り組んでいる。			
				(3)	周囲の同僚の立場や状況を考えながら、チームプレーを行っている。			
				(4)	苦手な同僚、考え方の異なる同僚であっても、協力して仕事を進めている。			
				(5)	職場の新人や下位者に対して業務指導や仕事のノウハウ提供をしている。			

【CASE】チーム内の相互評価でチーム力向上（社会福祉法人青空会）

同法人では、チーム内の相互評価を人事評価に取り入れている。上司だけの目線で評価するのではなく、お互いがお互いを評価しあうことで、チームワークを向上させることをねらいとしている。

方法は、同じチーム内のメンバー（6～8 名程度）でお互いに評価し合うようにしている。チームケアに必要な基準を明確に定めたことで、目に見えてチームワークが改善され、離職者も少なくなった。またお互い相手の良い所を見つけようとする、緊張感を持って仕事をするといった変化が見られると言う。

日頃、一緒に働いている△△　△△さんについて次の項目の評価をお願いします。該当すると思われる番号に○印を付け、評価理由を記入してください。

5	4	3	2	1
期待以上です	期待どおりです	普通	もう少し努力が必要です	全く努力していません

評価項目			評価					評価の理由
利用者への対応	1	自分の都合に合わせるのではなく、利用者の意思を汲み取り、相手の望んでいるペースに合わせていますか	5	4	3	2	1	
	2	利用者の身体、精神的状況を把握し、個別的に捉えて利用者、介護者双方が安全な身体介護を行えていますか	5	4	3	2	1	
	3	調理者個人の嗜好を重視せず、高齢者である利用者に提供する食事である事を意識して、調理を行っていますか	5	4	3	2	1	
	4	緊急時の対応を、理解できていますか	5	4	3	2	1	
挨拶	5	利用者や家族のみではなく、同僚や地域の方々に対しても笑顔で挨拶でき、積極的に関わりを持とうとしていますか	5	4	3	2	1	
コミュニケーション	6	利用者の事実と異なる話や不安な訴えを受け止め、落ち着くような接し方ができていますか	5	4	3	2	1	
	7	利用者を、呼び捨てや愛称で呼ばないようにしていますか	5	4	3	2	1	
	8	家族にマイナスの印象を持たれていないですか	5	4	3	2	1	
	9	同僚に対し、偏見を持ったり傲慢な態度をしていませんか、相手の立場になって考え、話していますか	5	4	3	2	1	

【CASE】部下の人数は 7 人までとし、部下に気持ちを配れる環境作り
（株式会社リブライズかっこうの森）

同社では年 2 回人事評価を実施している。評価者（管理者）は、一人ひとりの職員に気持ちが配れるように 7 人を上限とした部署を構成している。7 人を超える場合は、主任を配置しチームを分担する。

④　人事評価の結果を職員にフィードバックし、評価の納得性を高めるとともに人材育成につなげている

調査対象法人では、評価面接によるフィードバックや話し合いを行っている法人が多かった。上位者が部下と共に仕事ぶりの振り返りを行い、話し合い・すり合わせを行うことにより、評価結果に対する納得性を高めることをねらいとしている。

【CASE】代表による全員面接（有限会社あいネット）

同社では、一人ひとりに対して評価結果のフィードバック面接を代表と人事総務の責任者が一緒に行っている。この面接だけで 1 ヶ月半ほどの期間がかかってしまうが、評価の納得性を高めることと人材育成を考えると、代表の重要任務と位置づけている。評価面接を行うことによって、一人ひとりが会社から求められている役割期待とそれに対する自分の評価を確認することができる。代表と直接コミュニケーションをとることができ、職員のモチベーション向上にもつながっている。

【CASE】評価面接を通じて職員のやる気を引き出す（社会福祉法人福島福祉会）

同法人では、人事評価を自己評価→一次評価（主任・副主任）→二次評価（園長・事務長）という流れで行っている。一次評価者が本人と評価面接を行う。二次評価で一次評価より下がった場合

は、二次評価者が本人と面接するようにしている。

公正な評価や面接ができるよう評価者研修も定期的に実施している。年 1 回の面接は上司と部下のコミュニケーションの場、本人の抱負を述べるなど自己申告の場でもあり、面談を通じて職員のやる気を引き出すことができていると言う。

⑤　人事評価の結果が処遇に反映される仕組みを作っている

調査対象法人においては、人事評価の結果を賃金に反映させている法人が多く見られた。月例給与の昇給に反映させる例、賞与に反映させる例、昇給・賞与の両方に反映させる例などがあった。

【CASE】評価結果を昇給と賞与に反映（社会福祉法人福島福祉会）

同法人では人事評価を年 2 回実施し、月例給与の昇給と賞与の両方に反映させている。月例給与の構成は「年齢給＋職能給＋諸手当」となっており、評価結果は「職能給」の昇給に反映させている。加点主義で良いところを評価するようにし、賃金が下がることはないようにしている。賞与については固定部分と変動部分に分け、変動部分に評価結果を反映させている。

また、年齢層によって重視する賃金要素を次のように設定している。

◆30 歳未満：年齢給（生活保障）重視

◆31～55 歳：職能給（能力）重視

◆56 歳以上：賞与（業績）重視

それまでは一律の昇給であったが、経験や能力の差、資格の有無などで差をつけてあげないとモチベーションが上がらないと判断して、人事評価を導入し処遇に反映させることにした。介護の場合、利用者との関わり方など客観的な評価は難しい面はあるが、客観的な評価基準を作ったことでこれまで目立たなかった人も評価できるようになるというメリットも大きく、人事評価を現場も歓迎していると言う。

⑥　定期昇給の仕組みがある

調査対象法人においては、定期昇給制度を導入している法人が多く見られた。また一般職に対しては「経験年数に応じて習熟度が上がる」という考え方に立ち「習熟昇給（自動昇給）」を設けている法人も少なくなかった。賃金表の号俸間のピッチを小さくすることにより、大幅な人件費増を回避するといった工夫をしている法人もあった。

⑦　賃金の決め方・上げ方を制度化し明確に示している

調査対象法人においては、賃金規程により賃金の決め方・上げ方を明確に定められていた。

【CASE】賃金の意味を明確化（社会福祉法人福島福祉会）

同法人では、月例給の基本給を「年齢給」と「職能給」に分けて運用している。「年齢給」は年齢に応じて昇給する賃金で、職員の生活の安定を考慮したものである。「職能給」は職務能力の伸

長に応じて昇給する賃金で、能力や仕事ぶりで差がつくように設計している。また、賞与は業務成績に応じた成果配分で、成果への貢献に報いる賃金と位置づけている。昇給や賞与決定のルールを賃金規程に明確に定めている。

（４）人材育成・キャリア管理

①　職員のスキルアップのための研修計画を立て研修を行っている

調査対象法人は、いずれも人材育成に力を入れており、教育研修の体系化・計画化を行い実行していた。

【CASE】月曜午前、全員参加の週次勉強会（有限会社 COCO-LO）

同社では、毎週月曜日の午前中はサービスを入れず、原則全員参加の勉強会を実施している。おおよそ、次のようなカリキュラムになっている。

第１週：全員参加の合同勉強会

第２週：代表による勉強会

第３週：事業所ごとの勉強会

第４週：専門職ごとの勉強会（自分の専門以外の会に参加しても良い。半期ごとに勉強会の予定が開示され、自分の出たい勉強会に参加できる）

【CASE】原則全員参加の週次スキルアップ研修（有限会社あいネット）

同社は重度者、医療依存度の高い方、他の事業所で断られるような「困難ケース」の受入れを積極的に行っており、それを可能にするために職員に対して週次でスキルアップ研修を実施し、介護技術・知識の習得や質の向上に対する意識付けを図っている。

原則全員参加とし、シフトや休日の関係で参加できない場合は、別途個別にフォローしている。

②　新人に対して一定期間、体系的にＯＪＴを行う仕組みを作っている

調査対象法人では、初期の教育の仕組みとしてマンツーマンのＯＪＴ指導を行う仕組みを導入している例が見られた。

【CASE】プリセプター制度で新人のマンツーマン指導（有限会社ナイスケアサポート）

同社では「人が育つ土壌を作る基礎」と位置づけて能力評価基準の整備を行った。主任以上の職員に参加してもらい「5 年後にどんな会社にしたいのか？」「そのための自分たちのあるべき姿は？」という視点で、「期待する人材像」を具体的に描いていった。

出来上がった能力評価基準をもとに、まず昨年から「プリセプター制度」を導入した。「プリセプター制度」とは先輩職員が新人職員のＯＪＴ担当となり個別に指導を行うことで、同社では主任・生活相談員クラスがプリセプターとなり、新入職員を３ヶ月～１年間かけて個別に指導していく。

プリセプターは能力評価基準に沿って半年単位の指導計画書を作成し、毎月進捗状況を振り返る。新人職員は「スキルアップシート」により週ごとの目標を立て、毎日振り返りをするようにしている。能力評価基準があるので、新人職員は自分が何ができるようにならなくてはいけないのか認識することができる。同社ではプリセプター制度を通じて新人職員が確実に成長していることを感じていると言う。また新人が育つだけでなく、プリセプターの自信とスキルアップにもつながっている。

【CASE】計画的な新人教育の実施（社会福祉法人湘南育成園）

同法人は、新人の研修期間を約４ヶ月と設定し、ＯＦＦ-ＪＴとＯＪＴを組み合わせてステージを３段階に分けて計画的にきめ細かく実施している。ステージ２の段階から、１ヶ月ごとに本人と教育担当の双方から「フォローアップアンケート」をとり、今後の指導に生かしている。昨年は行政の奨励金を活用し、新人向けに９回の研修コースも設定した。

③　管理職層やリーダー層育成のための教育に力を入れている

調査対象法人においては、管理職層やリーダー層育成のための教育に力を入れている例が多く見られた。この中間層を育てることによって、組織・人材の安定化を図ることがねらいである。

【CASE】月１回代表によるリーダー研修を実施（有限会社あいネット）

同社では、マネジメントレベルの底上げと幹部候補者育成をねらいとして月 1 回リーダー研修（チームリーダー、サブリーダークラス対象）を実施している。代表が直接講師となり、半日（4 時間程度）かけて行う。テーマは、リーダーシップ、人材マネジメント、リスク管理、事例検討などバラエティに富み、毎回異なる内容を設定して取り組んでいる。このリーダー研修を始めて１年半ほどが経つが、リーダー層のマネジメントレベルが上がることにより、離職が少なくなり組織が安定してきていることを実感していると言う。

【CASE】管理者育成のためのさまざまな教育システム（有限会社 COCO-LO）

同社は、管理者立候補制度を採用している。社長面接で立候補者が出たことからそのような仕組みを作った。管理者立候補制度の流れは、本人が立候補する→管理者会議で審査にかける→立候補者への研修（10 時間）、レポート作成というようになっている。研修は、現任管理者や代表が講師となって行う。このようなバックアップがあるので管理者にチャレンジしてみようという気持ちになれるという。管理者にとって「育ててもらえる安心感」につながり、次期管理者育成のシステムとして有効に機能している。

また事業所をマネジメントする管理者のレベルアップを図るために、年２回「管理者研修」を実施している。様々なテーマに取り組んでいるが、昨年は現場で起こったことを現場で判断できるようにしたいというねらいから「エンパワメントな組織作り」をテーマに掲げた。

さらに一昨年から「起業塾」と称して月１回経営についての勉強会を立ち上げた。１年半くらいかけて、自分のやりたいことのプランを作り上げていく。１期生は６名。介護のフリーペーパー作成、アプリの開発、ベビーマッサージなどのプランが出された。企業内で自分のやりたいことを実現させたり、将来独立することも視野に入れたキャリア支援の一環である。

【CASE】管理者の推薦制によりチームワーク向上（社会福祉法人エスポワールわが家）

同法人では、管理者を推薦制にしている。かつて派閥ができるなど定着率が悪かった時期があり、そのことをきっかけに「みんなで管理者を選んだら良いのではないか？」「自分たちで選んだのなら、文句は言えない」という発想に至った。現在いる３名の管理者は、推薦で選ばれた人たちである。

やり方は、職員を集めて皆の意見を聞いて選ぶ。最初はやりたくないと戸惑いを見せる人もいるが、できるだけ説得して引き受けてもらうようにしている。実際、パートだった職員がデイサービスの管理者となり、チームワークが向上し定着率が良くなったというケースもある。また本人も管理者になってから日本福祉大学の通信教育やその他の福祉専門学校に通ったり、社会福祉士資格を取得するなど自覚が変わった。

④　外部の講習会や研修受講、資格取得等の支援を行っている

調査対象法人においては、ほとんどの法人が外部の講習会や研修受講、資格取得等の支援を行っていた。費用助成、シフト調整支援、勉強会の開催などの支援を行うケースが多かった。

【CASE】外部の研修制度を活用し認知症に対する専門性を高める（認定 NPO 法人秋桜）

同法人では、職員の資格取得や自己啓発を促進しており、介護福祉士資格は正規職員の９割が持っている。また、認知症ケアの専門性を高めるために、県の認知症介護実践者研修、リーダー研修やその他の外部研修には可能な限り参加させるようにしている。同法人は認知症ケアについて地域で高い評価を受けており、皆がその自負を持って意欲的に学ぼうとする姿勢があると言う。

【CASE】資格取得や通信教育等、勉強を推奨（社会福祉法人エスポワールわが家）

同法人では「勉強すること」を推奨している。具体的には、介護福祉士、ケアマネジャー、社会福祉士、社会福祉主事任用資格等の取得、日本福祉大学の通信教育やその他の福祉専門学校への通学などを推奨している。理事長自身が学び続けてきた経験から、知識習得、知識の体系化、自らの経験や実践を言語化したり概念化・一般化することの重要性を強く認識しているからである。「実際、学校に行きだすと発言の視点やレベルが違ってくる」と理事長は言う。他事業所の職員との交流で刺激も受け、意欲・能力の向上に対してプラスの効果は高い。

ちなみに同法人では費用は補助しない方針を持っている。というのは、「人のお金では本気で学ばない。自分が学ぼうとしないと本当の力にはならない」という理事長の思いがあるからである。

⑤　働き方やキャリア形成に関して希望を聞く仕組みを作っている

調査対象法人では、職員一人ひとりのキャリア形成を後押しするために、キャリアに関する希望を聞いたり、相談に乗ったりする機会を設定している法人が多かった。

【CASE】年１回の「生活調査」で職員の状況やニーズを確認（有限会社 COCO-LO）

同社では毎年「生活調査」を実施し、家庭・家族環境、本人の勤務ニーズ、自己啓発ニーズなどを申告する機会を作り、キャリア継続・キャリア形成支援の材料としている。子育て支援、自己啓発支援など、既存の制度以外にもニーズに応じて柔軟に対応している。

【CASE】管理者と職員が個別面談（認定 NPO 法人秋桜）

同法人では職員アンケートを年１回実施し、本人の心身の健康、家族の状況、異動の希望、その他感じていること何でも申告してもらうようにしている。これをもとに管理者と職員が個別に面談を行い、仕事ぶりの振り返りや今後の働き方等について話し合いを行っている。何か問題があれば、理事長が個別にフォローをしている。

（５）非正規職員の雇用管理

①　非正規職員に対して、希望すれば正規職員への転換のチャンスを与えている

調査対象法人は、ほとんどが非正規職員に対して正規職員登用制度を設け運用していた。

②　非正規職員に対して、スキルアップややりがい作りなど雇用管理改善の工夫を行っている

調査対象法人においては、非正規職員に対しても常勤同様に、評価や研修の実施、資格取得支援を行う法人が多かった。また非正規職員の働き方の見直しや、役割責任の持たせ方について工夫し、スキルアップとやりがい作りにつなげている例も見られた。

【CASE】ヘルパーの常勤化と担当制により、やりがいと責任感の醸成（有限会社あいネット）

同社の訪問介護サービスでは、原則ヘルパーは登録型とせず、1 日 4.5～6 時間程度の短時間または常勤としての労働時間を設定している。サービスに出ない時間については、サービス提供責任者業務の一部を担ってもらうようにしている。これにより、ヘルパーの空き時間に仕事を提供することができるとともに、サービス提供責任者の負担軽減にもつながっている。さらにヘルパーに対して、理念や方針の共有、教育がやりやすいというメリットもある。

同社は非正規職員に対して 1～4 等級の職能資格等級を整備しており、等級ごとに職務基準を明示している。ヘルパーには利用者の担当制をとっており、担当利用者の訪問介護計画書は担当者が中心になって管理するようにしている。自分たちのサービスを自分たちで管理することから、責任感や仕事のやりがいにもつながっている。

【CASE】ヘルパーの常勤化と担当制により、雇用の安定と質の向上
（有限会社ナイスケアサポート）

同社の訪問介護サービスでは、基本的に直行直帰の登録型ヘルパーの活用はしていない。4～6時間程度の勤務時間を確保し、サービス提供時間以外は事務の仕事に携わってもらうようにしている。ヘルパーに事務所に来て仕事をしてもらうことによって、情報共有がしやすくなる、サービスの統一がしやすくなるといったメリットが大きいと言う。またヘルパーにとっても、生活が安定するとともに、直行直帰で孤立してしまうということもなく、働き続けやすい形となっている。

さらに訪問介護・通所介護ともに、利用者の担当制をとっていて、パート職員も担当を持つ。担当になると、担当者会議への出席を任されるようになる。利用者担当という役割を担うことによって、パート職員の責任感とやりがいにつながっている。

【CASE】パート職員の班長制（社会福祉法人エスポワールわが家）

同法人では、パート職員にやりがいと責任感を持って仕事をしてもらうために、「班長制」をとっており、毎日パート職員も含めてローテーションで班長が変わるようにしている。パート職員には時給に加えて、班長手当、資格手当を支給している。

③　非正規職員に対して、賃金が上がる仕組みを作っている

調査対象法人においては、非正規職員に対しても、何らかの基準で賃金が上がる仕組みを作っている事例が見られた。

【CASE】定期的な人事評価で、評価結果を時給アップに反映（有限会社あいネット）

同社では、非正規職員に対しても常勤職員同様、年1回の人事評価を実施し、時給の改定に反映させている。1～4までの等級ごとに5段階の号俸を設定し、評価によって上限まで昇給することができる。

また、2等級以上の非正規職員に対しては等級に応じた役割手当を加算している。さらに介護福祉士、社会福祉士、社会福祉主事任用資格、居宅介護支援専門員、看護師、福祉用具専門相談員、福祉住環境コーディネーターに関しては、資格に応じた手当を加算している。その他、精皆勤手当、勤続手当、介護手当（同居の親の介護をしている場合）等、トータル賃金が少しでもアップしていく仕組みを工夫している。

（６）経営基本管理と収益確保の仕組み

①　事業拡大を志向している。

今回の調査対象法人は100人未満の中小法人であるが、いずれも複数サービス・複数事業所を運営しており、今後も事業拡大、新規サービスへの展開等の意欲が強いという特徴があった。

②　年度の経営計画・予算を立て、予算実績管理を確実に行っている

調査対象法人では、基本的な経営管理手法として年度の経営計画・予算作成を行い、それに基づいた予算実績管理を行っていた。また各種経営指標を用いて法人・事業所としての目標値設定とその実績管理を行っている法人も多かった。

【CASE】運営状況の月次・週次の目標・実績管理（株式会社マネジメントセンター）

同社では経営の基本的な仕組みとして年度の経営計画・予算を立て、部門別・事業所別の売上・支出・利益の予算実績管理を月次で行うとともに、利用者数、稼働率、新規・キャンセル・待機者数といったデータを日々管理し、週次で管理者とともに振り返りを行っている。同社代表は「数値で管理することは経営の基本であり、目標に対する達成度、進捗状況を把握し、目標達成に向けてどうしたらよいか検討していくことが重要である」と言う。

【CASE】経営実態の把握と問題分析（社会福祉法人エスポワールわが家）

同法人では自法人の経営実態を把握するために、各種経営指標を設定して経営分析を行っている。経営分析は、大きく「機能性」（入所利用率、入所者 1 人 1 日当たりの事業活動収入等）、「費用の適正性」（人件費率、経費率等）、「生産性」（労働生産性、労働分配率等）、「安定性」（流動比率、固定長期適合率等）、「収益性」（総資金回転率、事業活動収入対経常収支差額比率等）の 5 つの観点から行っている。これを経年的に比較して分析を行ったり、同業他法人および業界平均との比較を通して、自法人の問題分析を行っている。

③　継続的・安定的に利用者確保できる仕組みを作っている

調査対象法人では､継続的･安定的に利用者確保ができる仕組みを作っている例が多く見られた。具体的には、サービスの差別化や地域のニーズに応じたサービス展開を図ること、営業活動への積極的な取り組み等である。

【CASE】生き残っていくための経営戦略策定（社会福祉法人エスポワールわが家）

同法人では、次の 3 つを経営戦略としている。この戦略を掲げてすでに 10 年以上が経過し、地域の信頼を得る事業者となり、高い入居率・稼働率を実現している。

① 決して大きな施設は作らないこと。専門店方式とする。

地域密着で歩いて来ることができる、中学校区に 1 つというイメージで展開していく。

② 事業ドメインとして、質の高いケア技術が求められている認知症分野とする。

この分野は知識や技術の蓄積が必要で、大手資本が参入してきたとしてもノウハウがないとできない。高い認知症ケアの技術は競争優位になる。

③ 一般企業における経営管理手法を積極的に取り入れる。

収入を増やし、コストを下げる、利益を追求する、効率化を図るなど、民間企業では当たり前の考え方を取り入れた経営を行う。

【CASE】医療ニーズへの対応で他のデイサービスと差別化（有限会社 COCO-LO）

デイサービスを運営する同社は、医療ニーズへの対応に力を入れているのが特色となっている。リハビリ職員が常駐し、マンツーマンで機能訓練やマッサージ等を行っている。また併設で訪問看護を運営していることから、看護師が多いことも医療ニーズへの柔軟な対応を可能にしている。さらに言語聴覚士、音楽療法士の配置、美容サービスの実施など、他事業所との差別化を図っている。その結果、エリア内の競合が激しい中、利用者の満足度は高く地域での評判を生み常に 90%前後という高い稼働率を維持している。「COCO-LO さんは、いつもいっぱい」と言われるのが悩みというほど人気のデイサービスとなっている。

【CASE】認知症ケアでの高い評価により利用希望者が後を絶たない（認定 NPO 法人秋桜）

同法人は、地域の中で認知症ケアに対する評価が高く、どんな症状の認知症の方もあきらめないでケアしてきた実績から、他の施設・事業所でうまくいかなかった方がこちらでは安定する、というケースも少なくない。困難事例に対応できる事業所として、ケアマネジャーからの評価は高く利用希望者が後を絶たないという状況で、高い稼働率・入居率を維持している。

同法人は「営業はまったくしない」と言うが、ケアマネジャーや関係機関、地域からの信頼が利用者確保につながっていると言える。また千葉県特区事業であった障害者と高齢者の共生型ケアなど、障害の程度や種類にこだわらない柔軟なサービス事業所としての取り組みが新聞、専門誌、自治体の広報誌などにも取り扱われ、広く世の中に知られる存在になっている。

【CASE】困難ケース受入により安定的・継続的な利用者確保（有限会社あいネット）

訪問介護、通所介護等を運営する同社は、営業方針として身体介護をメインにするともに、重度者、医療依存度の高い方、他の事業所で断られるような「困難ケース」の受入れを積極的に行っている。これにより、地域やケアマネジャーから頼られる事業所となり、安定的・継続的な新規利用者確保ができるようになった。困難ケース受入のために、常勤職員に対して継続的に教育時間を確保し、具体的な介護技術・知識の習得や質の向上に対する意識付けを図っている。

【CASE】地域のニーズに応え、地域で頼られる存在へ（社会福祉法人福島福祉会）

通所介護、訪問介護、養護盲老人ホーム等を運営する同法人は、養護盲老人ホームを起点に地域の問題解決に貢献し、手がかかる利用者こそ支えていかなければならないという理念のもとサービス展開をしてきた結果、地域からの信頼・評価を得ており利用希望者や相談が後を絶たない。

また地域活動を重視しており、学校への出前講座、ボランティア、認知症サポーター養成講座、体験学習など法人として積極的に推進している。さらに職員が地域のケア会議、連絡会議に入り、地域と積極的に関わりを持てるような機会を大切にしている。職員にとっては、外部のステージで自法人の立ち位置を知ること、地域と関わることで地域のニーズがわかること、地域との関わりに

よって地域貢献につながること等を通じて、やりがいにつながっている。

④　業務改善・効率化・システム化等のコスト効率向上に取り組んでいる

調査対象法人においては、業務改善・効率化・システム化等コスト効率向上に力を入れている例も見られた。

【CASE】サービス提供責任者業務のシステム化で業務効率向上（有限会社あいネット）

同社は訪問介護事業において、サービス提供責任者業務の標準化・マニュアル化を進めてきた。さらに蓄積したノウハウとデータをもとにソフト開発を行い、「サービス提供責任者マニュアル」とソフトを同業他社にも販売している。

開発したソフトの内容は、①シフト作成　②関連帳票類の作成　③実績管理、経営指標の管理、の大きく３つである。このソフトを活用することにより、シフト作成にかかる時間が従来の３分の１にまで短縮される、追加・変更・削除等もやりやすくなる、ヘルパーの時間管理がしやすくなる（サービス提供時間の確保、休憩時間の確保等）、サービス提供責任者の残業がなくなる、といった効果が見られ業務効率が飛躍的に向上した。パソコン業務に慣れていない人でも簡単にできるような操作性になっている。

【CASE】タイムマネジメント重視を職員に徹底（有限会社 COCO-LO）

同社はワーク・ライフ・バランス支援に力を入れていることから、効率的な業務運営や職員一人ひとりのタイムマネジメントを重要視している。代表によるタイムマネジメント研修実施により段取りやスケジューリングの工夫、手帳の使い方などに至るまで教育を行っている。

また訪問看護は直行直帰型とし、出社のロスをなくし、労働生産性の高い業務となっている。

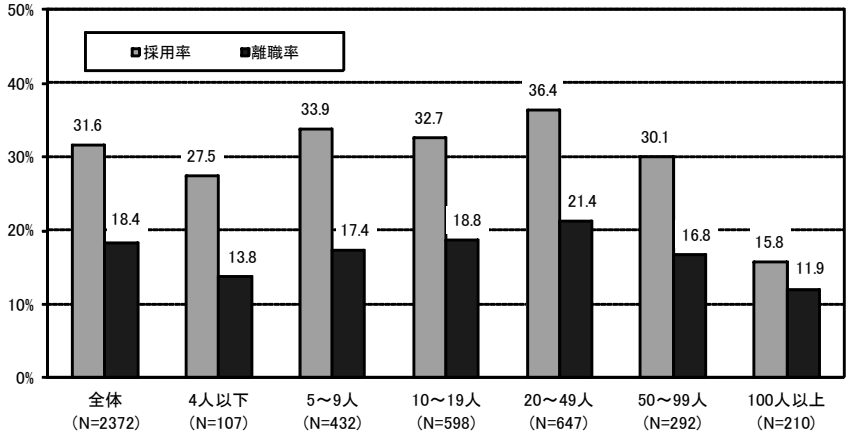
Ⅲ．中小規模の法人における賃金・雇用管理の改善方策をめぐる今後の課題

１．中小法人における雇用管理の現状（平成 24 年度「介護職員の賃金・雇用管理の実態調査」より）

（１）正規職員の離職率は「100 人未満」の法人の方が「100 人以上」より相対的に高い（図 1）

正規職員の採用率と離職率を法人全体の職員数別に見ると、採用率・離職率ともに 100 人以上の法人において相対的に低くなっている。20～49 人規模の法人において、若干離職率が高い傾向が見られる。

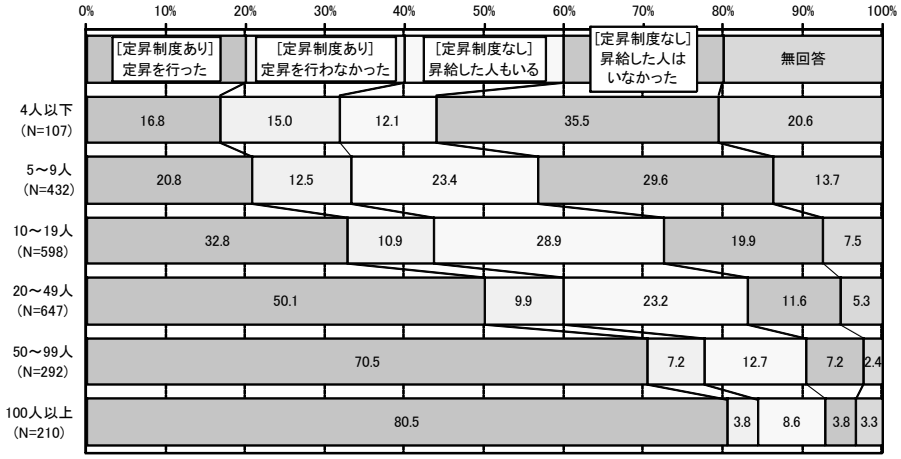
図 1　法人全体の職員数別 採用率・離職率（正規職員・平成 23 年度）



（２）定期昇給制度は規模が小さいほど導入率が低い（図 2）

正規職員（一般職）の定期昇給制度について法人全体の職員数別にみると、規模が小さいほど制度の導入率が低くなっている。

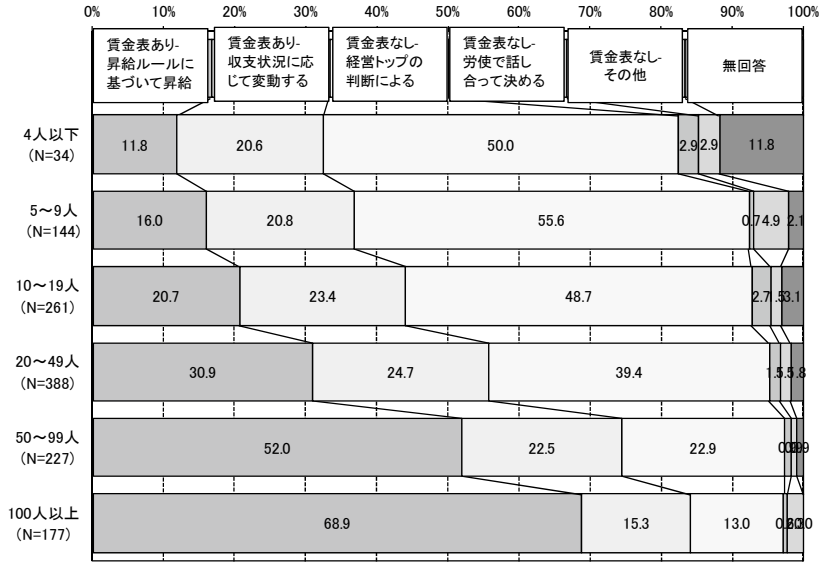
図 2　法人全体の職員数別 基本給の定昇制度の有無と平成 23 年度の運用状況（一般職）



（３）定期昇給制度を導入している法人においても、規模が小さいほど「賃金表あり」の割合が低い（図 3）

正規職員（一般職）に対して定期昇給制度を導入している法人において、賃金表の有無と運用状況を法人全体の職員数別にみると、規模が小さいほど「賃金表あり」の割合が低く、「賃金表なし-経営トップの判断による」の割合が高くなっている。

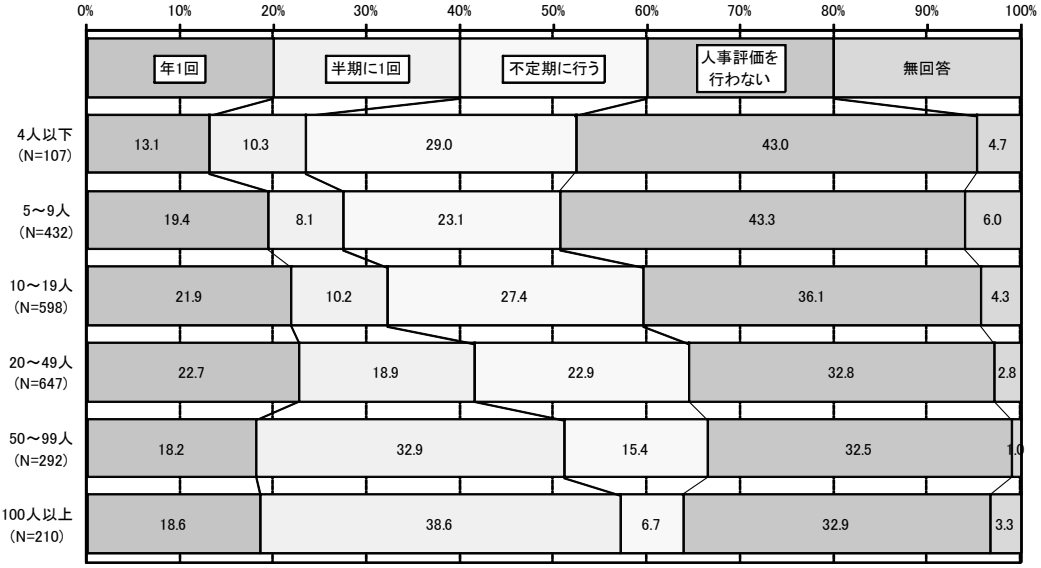
図 3　法人全体の職員数別 賃金表の有無と平成 23 年度の運用状況（一般職）



（４）人事評価の実施状況は、規模が小さいほど実施率が低い（図 4）

一般職に対する人事評価の実施状況について法人全体の職員数別にみると、規模が小さいほど「定期的に行っている（年１回＋半期に１回）」の割合が低く、「不定期に行う」「人事評価を行わない」の割合が高くなっている。

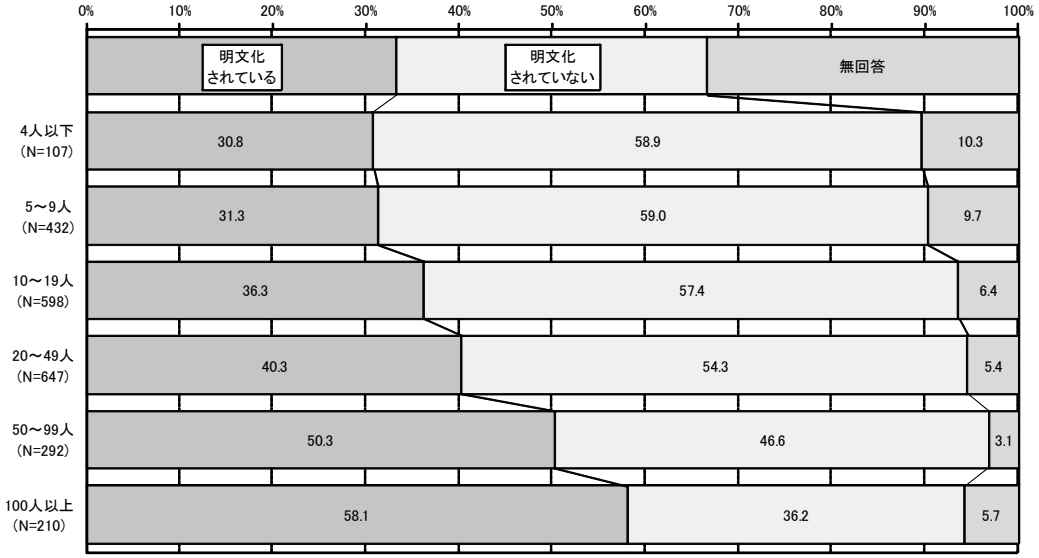
図 4　法人全体の職員数別にみた人事評価の有無（一般職）



（５）仕事の責任範囲や求められる能力の明文化は、規模が小さいほど「明文化されていない」の割合が高い（図 5）

仕事の責任範囲や求められる能力の明文化について法人全体の職員数別にみると、規模が小さいほど「明文化されていない」の割合が高く、規模が大きくなるにつれて「明文化されている」の割合が高くなっている。

図 5　法人全体の職員数別にみた仕事の責任範囲や求められる能力の明文化（一般職）



【まとめ】

平成 24 年度調査においては、正規職員の離職率は 100 人以上の法人で相対的に低くなっていた。また法人全体の職員数が多くなるほど、賃金・雇用管理に関する制度整備やその運用が規程どおり行われていることが確認されている。一方、職員数が少なくなるほど、法人全体の収支等に応じた状況対応的に昇給や賞与が決められていることが浮かんできた。

100 人以上の法人においては制度整備は進んでいるものと思われるが、運用面でうまくいっているケースと必ずしもうまくいっていないケースがあることが推測される。100 人未満の法人においては、制度がなくても人と組織をうまくマネジメントできているケースもあると思われるが、20～30 人の規模を超えると、明文化・制度化を進めないと職員の不安や不信、不公平感等を招き、人材の離職を招くというケースが多くなってくるものと推測される。

職員数が徐々に増えていくと制度整備を進めることが必要になるが、制度をうまく運用するためには組織と個人の信頼関係維持・向上の方法を規模に応じて工夫することや、制度を運用する管理職やリーダー層のマネジメント力を高めていくことが重要であると言える。

２．中小法人の雇用管理改善の基本的な方向性

数人で始めた組織が十数人になり、数十人になっていく、あるいは 1 事業所から複数事業所・複数サービスの展開を図っていく等、事業規模が拡大していく過程において、雇用管理の基本的な方向性としては次の 3 点があげられる。

（１）経営者の頭の中の基準やルールを職員にもわかるように明文化する

先に見たように、中小規模の法人は全般に制度整備・明文化が後手になっている。とくに昇給の仕組みが明示されておらず「ブラックボックス」になっているケースが多いことが推測される。

100 人未満の中小規模の法人であっても、職員の拠り所を示し不安や不信を招かないよう、次のような制度化・明文化は必要と言える。

・法人・事業所の理念、ビジョン、経営目標、事業計画・予算
・組織に求められる役割とその役割を果たすために必要な人材像
・役割や職責を果たすために必要な経験や学習
・各役割や職責に対して支払われる賃金、および賃金の決め方・上げ方
・職員のスキルアップ、キャリアアップのための教育計画
・労働法に即した勤務条件（コンプライアンス）

（２）制度を運用するベースとして、個人と組織の信頼関係作りを大切にする

一方で制度整備だけを進めても、制度を運用するベースとして、個人と組織の信頼関係がなければうまくいかない。人数が増えていくに伴って、以下のように情報共有やベクトルを合わせる工夫を常に考えていかなければならない。

・理念やビジョンを共有しベクトルを合わせる工夫（対話や議論のできる場づくり等）
・情報共有、コミュニケーションの工夫（定期的な会議、日常的なすり合わせ、面談等）
・主体性の尊重（現場の意見を吸い上げる、良い提案を採用する等）
・ほめる、認める風土作り
・経営情報を開示し、経営改善の方策をともに考える場の設定

（３）制度をＰＤＣＡサイクルで運用する管理職やリーダー層を育てる

当初は一人の経営トップが全体をマネジメントすることで組織運営がうまくいっていても、職員が増えていくとトップを補佐する人材や中間リーダーを育てる必要性が出てくる。制度整備とともに、制度をＰＤＣＡサイクルで運用する管理職、リーダー層のマネジメント力を高めることが重要となる。事業所やチームの良いマネジメントは、人材の意欲と成長を促し人材基盤の安定化と質の向上につながる。

３．中小法人の雇用管理改善策と留意点

中小法人における具体的な雇用管理改善策と留意点を整理すると以下のとおりである。ここでは先にⅡ－２で取り上げた５つの雇用管理改善策（「情報共有・コミュニケーション」「労務管理・職場管理」「評価・報酬」「人材育成・キャリア管理」「非正規職員の雇用管理」およびそれらを下支えする「経営基本管理と収益確保の仕組み」について述べる。

（１）情報共有・コミュニケーション

①　法人の理念・ビジョン、経営目標を職員に周知・徹底する

法人の理念やビジョンは掲げているだけでは意味はなく、職員に周知・徹底すること、さらに繰り返し確認できるような仕組みや工夫を考える必要がある。会議や研修等の場で繰り返し伝えたり、議論・検討する場を作ることが重要である。

②　経営状況をもとに、法人・事業所の課題や今後の目標等について共有する

経営状況をもとに、法人・事業所の課題や今後の目標等について共有することは、職員のベクトルを合わせる上で重要である。また透明性の確保と健全な組織運営を支えることにもつながる。管理者をはじめ職員一人ひとりが経営状況を理解することによって、自分たちの提供するサービスのあり方や業務運営に関する改善策について、データをもとに考えられるようになることが期待される。

③　現場からのアイデアや意見・提案を吸い上げる

利用者接点で介護サービスを提供している職員は、さまざまな新しいアイデアや既存のやり方に対する改善案を持っている。そうしたアイデアや意見を引き出し、職員のチャレンジや参画を促すような機会の設定は重要である。現場発信でさまざまな取り組みを進めることは、自ら考え行動する主体性・能動性につながる。

（２）労務管理・職場環境

①　職員のニーズに応じた働き方ができる仕組みを作る

近年、勤労者の働き方に対する意識やニーズは多様化している。介護の現場はパート比率が高い、女性比率が高い、高齢者比率が高いといった特徴があり、そうした特徴から考えても、働き手の状況やニーズに応じた働き方のバリエーションを用意しておく重要性は高いと言える。多様な労働力を活用しその意欲・能力を引き出す取り組みは、組織力を高めることにもつながる。

② 子育て中の職員等が、仕事と私生活の両立ができるような支援を行う

先述のように介護の職場は女性比率が高いという特徴がある。結婚・出産・子育てというライフステージを通じて働き続けられる職場作りは重要なテーマである。法定に則した制度整備を進めるとともに、職員ニーズに応じて柔軟に支援をしていくことが必要である。出産・子育てによる優秀な職員の離職コスト、および新たな人材を採用し育成していくコストを考えれば、子育て支援のコストは決して大きいものではないと言える。

③ 業務の内容や量に対応できる適切な人員を確保し、職員に過重な負担を強いることのないように配慮する

介護事業所では「人が足りない」「余力がない」ことで、本来業務である利用者との関わりやケアが手薄になる、あるいはマネジメントが行き届かないといったことが起こりがちである。そのようなことを少しでも改善するために、人員配置や役割分担、支援体制を工夫・見直しすることが必要である。また、後に触れるように、業務効率を高めることも重要な観点になる。

④ 残業削減や年次有給休暇の取得推進など労働条件の改善や、福利厚生面の整備に努める

介護は心身への負担が大きい仕事である。負担が大きいからこそ、残業削減や年次有給休暇の取得推進など労働条件の改善や、福利厚生面の整備に努めることがより大切であると言える。労働基準法をはじめとする労働法を遵守することは当然のことながら、プラスαの改善ができるよう企業努力を惜しまない姿勢が重要である。

プラスαの取り組みは短期的にはコストアップ要因になりやすいが、職員ニーズを踏まえて優先順位をつけて進めると良い。それが職務満足や意欲向上につながり、やりがいの下支えにもなる。また、残業削減や休日・休暇の取得促進は、いままでの業務運営方式や仕事のやり方を見直さないと実現しにくいことから、業務改善・効率化を進めるきっかけにもなる。

なお、法律に則した労働条件整備については、以下を参照されたい。

◆『介護労働者の労働条件の確保・改善のポイント』厚生労働省 都道府県労働局 労働基準監督署
http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kantoku/dl/090501-1.pdf
◆『訪問介護労働者の法定労働条件の確保のために』厚生労働省 都道府県労働局 労働基準監督署
http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kantoku/dl/041115-1a.pdf

（３）評価・報酬

① 仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等を明確に示す

規模の小さな組織であっても、組織の機能分担とそれを支える職員の役割や責任の範囲をある程度わかるようしておく必要がある。またキャリア形成支援の面からも、「求められる人材像」を明文化し、キャリアの積み重ね方の可能性を示すことは必要なことである。自法人の規模や組織体制

に応じたものを作成することが重要である。

② 一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行う

仕事の役割や責任範囲、求められる人材像を明示するとともに、一人ひとりの果たすべき役割や目標について上司と部下がお互いに共有できるよう話し合いを行うことは重要である。人事評価のフィードバック面接の場も、次期に期待する役割や目標について話し合う機会になる。

③ 人事評価の基準や方法を明確に示し、定期的に人事評価を行っている

人事評価の主要な目的は「人材育成」「適材適所の人材活用」「公正な賃金・処遇」の 3 つである。人事評価の評価基準はキャリアラダーに対応して「求められる人材像」をさらに具体化したものになる。評価基準を示すことによって、「当法人ではどのような行動や姿勢が求められているのか」「どのような能力を身につけることが必要なのか」「どのような成果が求められているのか」を職員が共通に理解することができる。さらに評価を通じて個々の職員の強みや良い点、弱みや不足な点を把握し、育成につなげる機会にすることができる。

評価基準は同業他法人、あるいは他産業のものや既存の標準的なモデルを参考にしても良い。そのまま使うのではなく自法人の理念や大切にしたい考え方に沿って、評価項目、内容、言葉遣い等をカスタマイズして活用するのがポイントである。

④ 人事評価の結果を職員にフィードバックし、評価の納得性を高めるとともに人材育成につなげる

評価の人材育成機能を後押しする手段として「評価面接」がある。上位者が部下と共に仕事ぶりの振り返りを行い、自己評価と上司評価の違いを中心に話し合い・すり合わせを行うことにより、評価結果に対する納得性が高まる。また次期に向けての目標や努力すべきことの共通認識を作り、動機づけ・育成を行う大切な機会となる。

評価面接によるフィードバックや話し合いがないと、せっかく人事評価を行っても「評価結果がわからない」「評価の理由がわからない」「頑張ったつもりなのに評価されない」といった不満が出る原因にもなりかねない。評価や目標設定に関する内容だけでなく、個々の職員の思い、意見・要望、公私にわたる悩み相談など多岐にわたる話を聴く機会としても活用できる。

評価面接を定期的に行うことは、評価に対する納得性を高めるとともに、上司と部下の信頼関係を構築する上で重要であると言える。今回の調査対象法人はほとんどが評価面接を定期的に実施している。

⑤ 人事評価の結果が処遇に反映される仕組みを作る

先述のように人事評価の主要な目的は「人材育成」「適材適所の人材活用」「公正な賃金・処遇」の 3 つである。評価結果を賃金に反映させるかどうかは法人によって考え方が異なると思われるが、

職員のモチベーションを考えて検討すべき重要テーマであると言える。

評価結果を賃金に反映させる場合、その考え方やルールを明確に示し、制度の透明性・納得性を高めることが重要である。評価結果の賃金への反映のさせ方としては、次の 4 つがある

1) 月例給与の昇給に反映させる

2) 賞与に反映させる

3) 昇給・賞与の両方に反映させる

4) その他報奨金等に反映させる

評価結果によって賃金の差がつきすぎてしまうと、職員のモチベーションを保つ上でマイナスになることもあるので注意が必要である。例えば基本給の昇給は安定的に運用する一方で、賞与は貢献度や働きぶりの評価によって差をつけるなど、メリハリをつけるという方法もある。

⑥ 定期昇給の仕組みを作る

「定期昇給」（定昇）とは、あらかじめ定められた制度に従って行われる昇給のことで、一定の時期に毎年基本給が増額することをいう。定期的な人事評価に基づく査定昇給も含まれ、必ずしも全員が一律に昇給することを意味するものではない。「毎年一定の時期に昇給できるチャンスがある」ということが大切である。

賃金には「労働の対価」と「生活の保障」という 2 つの側面があるが、月例給与の基本給は、とくに「生活の保障」としての要素が強いので、ある程度安定的に運用することが必要である。とくに一般職のうちは給与水準も低いことから、「経験年数に応じて習熟度が上がる」という考え方に立ち「習熟昇給（自動昇給）」を認めることも検討の余地があろう。

今回の調査対象法人においては、ほとんどの法人が定期昇給を行っていた。賃金表の号俸間のピッチを小さくすることにより、大幅な人件費増を回避するといった工夫をしている法人もあった。また法人･事業所の業績変動リスクに対応する手だてとして賞与制度を活用することも一考である。

⑦ 賃金の決め方・上げ方を制度化し明確に示す

賃金は「経営者からのメッセージ」である。「当法人ではどのような人材を求めているのか」ということが賃金制度に端的に落とし込まれている必要がある。例えば、経験年数を重視するのであれば「勤続給」や「習熟昇給」など経験年数の長さがプラスに働くような仕組みが考えられる。資格取得を奨励するのであれば、資格に対する加給を検討すべきであろう。また仕事ぶりなどの評価を重視するのであれば、評価基準や評価方法、評価結果がどう賃金に反映されるのかを明確に示す必要がある。

基本給、諸手当、賞与といった賃金をどう組み立て、どのような性格や意味合いを持たせるということを検討し、「自分たちの賃金がどのように決められているのか」「どうしたら賃金が上がるのか」ということを明確に示したいものである。それが職員のモチベーションを高めるとともに、透明性を高めることで組織と個人の信頼関係構築にもつながる。

（４）人材育成・キャリア管理

人材育成の方法としては、大きくＯＪＴ（On the Job Training）、ＯＦＦ－ＪＴ（Off the Job Training）、自己啓発支援等があるが、それらを組み合わせて、法人・事業所の課題や能力開発ニーズを踏まえて体系化し、計画的に教育を行うことが重要である。どのような教育機会が用意されているのか職員に示すことは、キャリア形成支援の上で重要である。

①　職員のスキルアップのための研修計画を立て研修を行う

研修の意義は、1）新たな知識や技能をまとまった単位で体系的に獲得できる　2）日常の仕事を離れて自らの業務を振り返り、業務を通じて得た知識や経験の整理ができる　3）研修に集まった人たちの対話や交流により触発される　4）受講者同士のネットワークが形成される、といった効果が期待できることである。こうした研修効果を踏まえ、目的に応じた研修計画を立て実施することが重要である。

②　新人に対して一定期間、体系的にＯＪＴを行う仕組みを作る

初期の教育の仕組みの一つに、「エルダー制度」「プリセプター制度」「チューター制度」などの呼称で、一定期間先輩職員が新人職員にマンツーマンでＯＪＴを行うという方法がある。業務スキルの習得をより実践的に行うことができるとともに、身近な先輩職員が新人の職場生活上の不安や悩みを聞いてあげるなど、新人のメンタルケアの上でも有効である。また教える側にとっても成長の機会となる。

マンツーマン指導を行う際の留意点は、1）チェックリスト等に基づき教える内容やレベルを標準化し、体系的・計画的に行うこと　2）教える側に対して教え方の教育を行うなどフォローをすること　3）シフトによって常に教える人が同じとは限らない場合、教える側の責任者を決めておくこと、などがある。

③　管理職層やリーダー層育成のための教育に力を入れる

規模が小さいうちは、一人のトップが全体をマネジメントすることでうまく運営できていたことも、職員数が多くなるにつれて、中間にいる管理者やチームリーダー層を育てていく必要がある。この中間層を育てることによって、制度の効果的な運用を図り、組織・人材の安定化を図ることができる。管理職層やリーダー層がＰＤＣＡサイクルを実践することを、仕組みと教育の両面から支えることが重要である。

④　外部の講習会や研修受講、資格取得等の支援を行う

人材育成において外部のリソースを活用することも重要である。他産業と比べて、医療・福祉・介護系は資格体系が整備されているし、自治体、業界団体、事業者団体等による研修もさまざまに用意されている。とくに中小法人の場合、費用対効果を考えてうまく外部の教育機会を活用したい

ものである。

その際、費用助成、シフト調整支援、勉強会の開催など法人・事業所としての支援も検討の予知があろう。

⑤　働き方やキャリア形成に関して希望を聞く仕組みを作る

職員一人ひとりのキャリア形成を後押しするために、キャリアに関する希望を聞いたり、相談に乗ったりする機会を設定することは重要である。例えば１年に１回、職員の生活状況や働き方の希望を面談やアンケートで聞くといった方法がある。ただし、「聞きっぱなし」にならないように注意が必要である。状況やニーズに応じて、法人・事業所として支援できることをフィードバックしてお互いの納得性を高める方向性で運用することが重要である。

（５）非正規職員の雇用管理

①　非正規職員に対して、希望すれば正規職員への転換のチャンスを与える

正規職員の採用枠が生じた際は、非正規職員に対して正規職員に登用されるチャンスを与えることは「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（パートタイム労働法）で定められているとおりである。正規職員と非正規職員の役割や処遇の違いを明らかにするとともに、正規職員に登用されるためのステップや基準を明確に示すことが重要である。

②　非正規職員に対して、スキルアップややりがい作りなど雇用管理改善の工夫を行う

介護業界は非正規職員の比率が高い業界であることからも、非正規職員の戦力化は重要である。非正規職員に対しても常勤同様に、評価や研修の実施や、資格取得支援を行う法人・事業所は多いと思われる。非正規職員の働き方の見直しや、役割責任の持たせ方について工夫し、スキルアップとやりがい作りにつなげていくことも重要な視点である。

③　非正規職員に対して、賃金が上がる仕組みを作る

非正規職員に対しても、何らかの基準で賃金が上がる仕組みを作ることは、検討の余地があるであろう。「何年働いても時給が上がらない」「頑張って働いても賃金が変わらない」という状況では、職員のモチベーションを維持・向上させることが難しくなり、もっと良い時給の法人や時給アップの仕組みのある法人に流れていってしまいかねない。新たな人材確保にも影響が出てしまう可能性もある。

時給の昇給、手当の加算、賞与支給、報奨金等、職員のモチベーションを考えた仕組みを作りたいものである。どのような基準にするかは、法人の非正規職員の活用方針によって異なるであろう。例えば、勤続年数、保有資格、勤務時間数・勤務日数、出勤率、評価結果等に応じて昇給や賞与を決める方法が考えられる。資格取得に対しては資格手当を加算するという方法もある。

（６）経営基本管理と収益確保の仕組み作り

以上に示した雇用管理施策を下支えするのは、以下のような経営基本管理と収益確保の仕組みである。ここでは雇用管理施策の充実と密接に関係している項目について言及する

①　年度の経営計画・予算を立て、予算実績管理を確実に行う

法人・事業所運営において、基本的な経営管理手法として年度の経営計画・予算作成を行い、それに基づいた予算実績管理を行うことが必要である。収入・支出は当然のことながら、各種経営指標を用いて法人・事業所としての目標値設定とその実績管理を行うことにより、経営努力の方向性とその達成度を明確にすることができる。

②　継続的・安定的に利用者確保できる仕組みを作る

在宅介護サービスにおいては、継続的・安定的に利用者確保ができるようにしていくことが最重要になる。地域で選ばれる事業者になるためには、サービス品質が高いことは当然のことながら、競合との差別化を図ることや地域のニーズに応じたサービス展開を図ること、営業活動への積極的な取り組み等が必要である。突き詰めて言えば、地域の中でどれほど信頼を得て必要とされる存在になっているかということが問われる。

人材の定着･育成のために投資をしていくためにも､収益確保の仕組みを作ることが必要である。

③　業務改善・効率化・システム化等のコスト効率向上に取り組む

収益確保のためには、収入を増やすことと同時に支出を抑えたり、コスト効率向上に取り組む必要がある。そのためには、事務作業や会議等の間接業務の効率化や、無駄な経費の見直し、標準化やシステム化等のアプローチが重要になる。

第三章　　事例編

CASE 1　「明るい未来予想図」と「スタッフ名鑑」で職員の気持ちを一つに（株式会社リブライズかっこうの森）

■株式会社リブライズかっこうの森

所在地：青森県三戸郡階上町

事業内容：通所介護、訪問介護、認知症対応型共同生活介護、居宅介護支援、
サービス付き高齢者向け住宅、住宅型有料老人ホーム

設立：平成 15 年

法人全体の職員数：72 名（常勤職員 66 名、パートタイマー6 名）

■取り組みの概要

理念・ビジョンの共有化、現場発の多様なアイデアの採用による主体性向上の取り組み、
管理者研修による自発的な職場活性化策の導入、人事諸制度の整備

株式会社リブライズは、青森県三戸郡階上町で「かっこうの森」という統一ブランドで高齢者のトータルサポートをうたい、通所介護、訪問介護、認知症対応型共同生活介護、サービス付き高齢者向け住宅等の運営を行っている。

法人設立は平成 15 年。八戸市内の特別養護老人ホームに勤めていた現社長が独立して、グループホームと居宅介護支援事業を立ち上げるところからスタートした。設立以来、順調に事業拡大をさせてきた同社であるが、採用者増に伴い離職者も増え、残った職員への負担が増えるという経験をし、そこから脱するために様々な試みをしてきた。法人の理念・ビジョンを職員と共有するとともに、職員の主体性をいかに発揮させるかということを主眼に、様々な仕組みや仕掛けづくりに意欲的に取り組んでいる。

１．取り組みの背景

■設立当初は、人材の確保・定着に苦労していなかった

同社では平成 15 年の設立当初より、福利厚生や労働条件に心を配ってきた。例えば、定期昇給、資格手当の導入、賞与のアップ、年末年始手当、退職金共済への加入などである。人材は定着し離職問題で苦労することはなかった。

平成 24 年 8 月に新規事業所の開設に伴って、それまで 30 数名だった職員に加え新たに 30 名以上を雇用し一気に職員数が増えた頃から、「理念や方針を共有できない」「指示が末端まで届かない」ということを感じることが多くなったという。採用数増に伴って離職者も出るようになっていた。

■採用難と離職者増で職員の負担が増していくのを見て、経営者が変わらなければと気が付いた

平成 24 年からの半年ほど、採用難と離職者増で人材不足の状態が続いた。残った職員は時間外労働も増えてしまい負担が増していったにも関わらず頑張っている姿を見て、「職員に変わることを求めるのではなく、経営者が変わらなければ」と気が付いたという。管理者と話し合いながら、法人の理念・ビジョンの共有やコミュニケーション改善などにより積極的に取り組んできた。

２．取り組みの概要

（１）アイデアシート、アイデアコンテストによるアイデアの採用

■職員は社長とのコミュニケーションを求めていることに気付いた

同社では、平成 21 年頃より月 1 回「アイデアシート」を書くということを定例に行っている。アイデアシートのマンネリ化を防ぐ意味合いも含め、平成 24 年に「アイデアコンテスト」と題してコンテスト形式で競わせる企画を実施した。

そのアイデアコンテストで最優秀をとったプレゼンは「社長、ほめてください」というものであった。プレゼンを通して、職員はもっと認めてもらいたいという思いを持っていることに改めて気付かされた。そのことがきっかけで、社長は一人ひとりに手書きでバースデイカードに日頃見ている良いところや感謝の言葉を書くようにしている。このバースデイカードを通じて、「社長は見ていてくれた」「頑張っていることを誉めてもらえた」と、明らかに職員のムードが変わってきたという。

ちなみに、アイデアシート、アイデアコンテストで優れたアイデアには報奨金が出される。アイデアシートは月 1 回の主任者会議で報奨額が決まり、アイデアコンテストはチームで温泉旅行等の副賞がありチームで頑張ろうとするモチベーションにもつながっている。

（２）理念・ビジョンの共有化とコミュニケーションのための工夫

■職員の行動指針となるルールブックの作成

平成 25 年には、「かっこうの森の明るい未来予想図」を作成した。これは、経営者から職員へのメッセージや行動指針を具体的に盛り込み、理念やビジョンを共有するとともに職員のルールブックともなっている。タイトルが示すように、未来に向けてのメッセージになっており、会議や研修の場で繰り返し共有することで、理念やビジョン、目指す方向性を徹底させるようにしている。

■コミュニケーションツールとして「スタッフ名鑑」の作成

「未来予想図」とともに「スタッフ名鑑」を作成した。これは、職員全員のプロフィールを作り各部署に配布しコミュニケーションの向上に役立てることを目的としている。法人の規模が大きくなり事業所数が増えてくると、「この人誰？」「顔はわかるけど、名前がわからない」といったことも出てくる。趣味や興味を持っていることなどプライベートなことに関する情報を共有することで、職員間のコミュニケーションの助けになっている。これもアイデアコンテストで出された案である。

（３）管理者研修で主体性発揮を期待

■管理者からの発信で人材の定着・育成を考える

平成 25 年からは、管理者・主任クラスを対象にした月 1 回の定例研修を企画・実施している。管理者・主任クラスの意識改革と主体性の発揮を目的としたもので、丸一日（8 時間）電話の取り次ぎも厳禁で、会議室に缶詰になって職場の活性化や人材の定着・育成についての方策を皆で考えるというものである。

事前に課題を与え、それについて各自がプレゼンできるように準備をして臨む。人員配置の基準の見直し、人事考課の方法の見直し、新人教育のＯＪＴのあり方の検討、リフレッシュ休暇の導入など、管理者・主任クラスの目線で、多様な改革案が出され実行に移されている。

■「やりがいシート」で得意なことに取り組む

職員一人ひとりが何か自分の得意なことを作ったり、人の役に立つ喜びをテーマに「やりがいシート」を作成することを推進している。例えば「お菓子作りが得意なので、毎週 1 回おやつを手作りにして提供する」「もの作りが好きなので、車椅子の仕組みを勉強し、安楽に座れるシートユニットを勉強する」といったテーマに取り組んでいる。

職員と管理者・主任が一緒になってテーマを設定し、それに対して管理者・主任は日常的にサポートし、実践を支援する。管理者・主任は一人ひとりの職員の「やりがいシート」に関する専用ファイルを持ち歩き、テーマについての進捗や気付いたことを記録する。このように日頃の仕事にプラスαの取り組みを通じて、本人にとってはやりがい作りと成長につながり、管理者・主任は日常業務に加えて職員一人ひとりに気持ちを寄せることにつながっている。強制ではないが参加率は高く「実際に職員の成長につながっていることを感じる」と同社社長は言う。

■「ぐっどです報告書」の記入

「ぐっどです報告書」とは職員の何気ない対応や、心に残った良い出来事などを随時書くというものである。職員同士だけではなく、面会者、関係者など誰でも記入することができる。職員が「見られている」ことを意識すること、職員それぞれが持つ気遣いや言動が他者に影響していることを実感すること、職員の励みとすることを主なねらいとしている。この内容は社内報で紹介し、皆で共有する。

■一人 3000 円の決裁権

同社では職員一人ひとりに 1 回 3000 円までの決裁権が与えられている。「利用者のためになること」であれば、わずらわしい伺い書や稟議をあげることなく、自分の判断でお金を使えるのである。例えば利用者の娯楽用にとＤＶＤをレンタルしたり、雑誌や娯楽用品を購入するなど各自が利用者に気持ちを寄せて工夫をしている。これにより職員の主体性を高めるとともに、利用者との信頼関係作りにつながっている。

（４）人事諸制度の整備

■賞与支給、定期昇給もずっと続けてきた

人事考課は 4～5 年前から導入している。年 2 回評価を実施し、評価結果を点数化し賞与に反映させる。人事考課の結果をもとに、管理者と本人が面談をする。管理者は、すべての職員に気持ちが配れるように 7 人を上限とした部署を構成している。7 人を越える場合は、主任を配置しチームを分担している。

また設立当初より定期昇給も続けている。定期昇給は人事考課の結果を参考に、社長、専務、管理者、主任で話し合って昇給額（号俸）を決定する。俸給表は 200～300 円ピッチで最低でも 10 号俸は昇給するようにしている。100～200 号俸昇給する人も少なくないという。号俸間のピッチを小さくすることで運用しやすくしている。賃金の金額だけではなく、定期昇給があることや、評価結果のフィードバックがあることが職員の励みになっていると同社社長は言う。

■ユニークな福利厚生施策の取り組み

同社では職員のアイデアを採用して、様々な福利厚生施策を導入している。例えば入社 2 年目以降の職員へ「リフレッシュ休暇」を付与している。これは先述のように管理者研修で出た案である。2 年目→3 日、3 年目→4 日、4 年目→5 日となっており、管理者が対象者からの希望を聞き取りながら日程を決める。職員がリフレッシュ休暇をうまく取得できるように、シフトや業務の見直しも行った。

また職員の健康を重視し健康診断をランクアップしている。具体的には 30 歳未満でも血液検査の受診、希望者には子宮がん、乳がん検診の助成もしている。他にも職員からのアイデアで、マラソン助成金、禁煙奨励金、趣味の本への半額助成、会社の洗車グッズが使いたい放題、会社の飲み会は代行料金を会社が負担など、ユニークな福利厚生施策を導入しており、職員に好評である。

３．取り組みの効果

一連の取り組みはすべて「職員の主体性を発揮させる」ということがねらいである。「かっこうの森未来予想図」や「スタッフ名鑑」により職員の気持ちを一つにまとめる取り組みを行うとともに、アイデアコンテストやアイデアシートといった意見や提案を引き出す仕組みを作り、職員一人ひとりが、より良い職場作りより良いサービスのために、何をどう変えていったら良いかを「考え抜く」という場を作り出してきた。そうした取り組みを支える基盤として機能したのが、月 1 回の管理者研修をプラットフォームとする管理者の育成である。こうした一連の取り組みにより、明らかに職員のモチベーションは変わり、人材が安定し組織に対するコミットメントが高まったことを実感していると言う。

４．取り組みを支える収益確保の仕組み

同社は、定期昇給、賞与の支給、リフレッシュ休暇付与、各種助成金や報奨金の支給、退職金制度など、コストアップになる施策を積極的に導入している。また職員の負担を少しでも軽減させた

いという思いから、初任給を上げ人材を確保しこの一年は各部署「1名増」で運営してきた。これも相当のコスト負担要因となっている。

同社社長は、「職員がついてこなくては、会社は潰れてしまう」という危機に直面した経験から、例えコストがかかって利益率が低下しても、人材には投資するべきだという持論を持っている。そのためには、利用者確保の土台を作ることが必要である。「利用者確保の土台があって初めて人材に投資する発想につながる。これがないと経営者は、儲けられるうちに儲けておこうと考えるようになり、人材に投資する発想につながらない」と同社社長は言う。具体的には、利用者確保のためにケアマネジャーや医療機関に対する営業に力を入れること、どのような利用者も絶対に断らないこと、自社ケアマネの育成と営業力強化などに取り組んでいる。さらに広告的な要素でいうと、平成 24 年に新設したサービス付き高齢者向け住宅とデイサービスセンターは、県の国道沿いに位置し人目をひくシンボル的な建物となっており、それが地域での評判を生み見学者も増えている。

５．今後の課題

同社社長は自社の取り組みについて「まだまだ途上である。今後も職員の主体性を尊重して試行錯誤を繰り返していく」と言う。さらに収入を増やすために事業を拡大するとともに、コスト効率を考えた運営をしていくことも課題であるとしている。事業拡大を考えていく上でも、何より人材確保をできる体制を築くこと、そして職員の主体性を育てていくことが重要であると考えている。

CASE 2　人材育成のツールとして目標管理と人事考課を導入（株式会社マネジメントセンター）

■株式会社マネジメントセンター（デイサービス野ばら）

所在地：茨城県水戸市

事業内容：通所介護、経営コンサルティング

設立：平成 22 年

法人全体の職員数：26 名（正規職員 13 名、非正規職員 13 名）

■取り組みの概要

経営理念・行動指針の共有、目標管理・人事考課、教育研修の体系化、面談制度

経営情報の共有化、業務の専任化、各種チェックシートの活用によるＰＤＣＡサイクル徹底

株式会社マネジメントセンターが経営するデイサービス野ばら（茨城県水戸市）は、24 時間宿泊型デイサービスである。平成22年に設立し、現在4事業所の運営とフランチャイズ展開もしている。ＩＳＯコンサルティングを事業とする同人が、ＩＳＯの考え方を介護ビジネスに適用して運営している。

１．取り組みの背景

■経営の視点が必要

同社はＩＳＯを中心とする経営コンサルティング会社であるが、同社の代表が介護事業所を対象にしたコンサルティングやセミナーに携わる中、実際に自分が介護事業をやって現場感覚を知ることが必要であろうと考えて、同社の一部門として介護事業の設立に至った。

代表自身も一職員として日常業務の現場経験を積み、さらに管理者としての役割を果たし、事業運営の第一線から経営までの現場状況を充分に把握できた。また介護業務に携わる傍ら、ヘルパー2級と社会福祉士主事任用資格を取得した。「措置の時代は経営とは無縁の業界であったが、これからはサービス業として経営の視点が必要」と同社代表は言う。

２．取り組みの概要

（１）経営理念や行動指針に沿った人材育成への取り組み

■経営理念、行動指針の明確化

同社代表は「仕事の成果＝情熱×考え方×能力」と考えているが、この中の「考え方」が特に重要であるとしている。この考え方とは「経営理念」「行動指針」に沿った考えができるかどうかで、この経営理念、行動指針に沿った人材育成をしていくことが大切だと考えている。考え方が合わないと、長続きしない。経営理念と行動指針はいろいろな機会に説明したり、唱和したりしている。

また、次に紹介する目標管理や人事評価、教育研修の仕組みも、経営理念や行動指針を現場レベルで共有し具体化するためのツールであると位置づけている。

■キャリアラダーの明示

同社では次のようにキャリアラダーを示している。このキャリアラダーに連動する形で人事評価と目標管理、教育研修制度を導入している。できるだけシンプルにというのが同法人のモットーである。

【参考】キャリアラダーの例

			職位基準	必要資格
介護職	主席介護士（経営幹部レベル）	S	業界トップクラスの介護業務を発揮できる	介護支援専門員または社会福祉士
			会社経営の業績に貢献できる高度な業務遂行が可能	
		A	業界で一流レベルの介護業務を発揮できる	
			会社経営の業績に貢献できる応用的業務遂行が可能	
		B	業界で卓越したレベルの介護業務を発揮できる	介護福祉士または社会福祉士主事任用資格
			会社経営の業績に貢献できる基本的業務遂行が可能	
	主任介護士（リーダーレベル）	S	社内において卓越したレベルの介護力を持つ	
			職場リーダーとして高度な業務遂行が可能	
		A	社内において他の模範となるレベルの介護力を持つ	
			職場リーダーとしての応用的業務遂行が可能	
		B	社内において後輩を指導出来るレベルの介護力を持つ	初任者研修または同等以上の資格/実績
			職場リーダーとして基本的業務遂行が可能	
	介護士（一般職員レベル）	S	顧客満足・職員満足が充分に得られる介護ができる	
			介護職員として高度な業務の遂行が可能	
		A	顧客満足が充分得られる介護ができる	
			介護職員としての応用的業務の遂行が可能	
		B	業務上要求される介護ができる	
			介護職員としての基本的業務の遂行が可能	

■目標管理と人事評価の実施

目標管理と人事評価は平成 25 年にまずは管理者からスタートした。対象者は 3 名。管理者としての仕事について半期ごとに目標設定をする。参考資料をもとに目標の書き方を説明するなど、導入教育も丁寧に行った。目標設定は代表と話し合い、期待される役割や目標を具体化して落とし込んでいく。目標の進捗状況については、月次で振り返りを行い目標達成に向けた取り組みを支援している。帳票もできるだけシンプルなものにした。

人事評価は、能力評価＋業績評価となっており、評価のウェイトは階層によって異なる。目標管理の達成度は、業績評価の評価点となる。能力評価は「介護技術」「コミュニケーション力」「育成力」「問題解決力」の各項目について評価を行う。評価結果は、月例給与と賞与に反映される。

目標管理と人事評価の導入により、管理者のマネジメントに対する意識が高まってきたという。来年度からは正規職員、パート職員へ順次展開していく予定である。まずは管理者に目標管理を理解してもらい、管理者が部下の目標設定やその評価に適切に関われるようにしたいとしている。

■経営状況の共有化と目標達成に向けての話し合い

同社では、部門別、事業所別の売上・利益、稼働率など、毎月のケア会議で情報共有、振り返り

を行っている。目標に対する達成度、進捗状況を把握し、目標達成に向けてどうしたらよいか皆で話し合う。

事業所運営において、管理者も経営の数字がわからないといけないし、数値で管理しないと「勘」だけの経営になってしまう。同社代表は「管理者を経営者に育てたい」と言う。

■研修体系の明確化と定期的な実施

同社では研修計画を作成し、職位別に必須とする研修受講を明確にしている。月に１回の定例会では、テーマを決めて社員教育を実施している。また同社のコンサル部門のコンサルタントが定期的に訪問し、研修やスーパーバイズを行っている。コンサルティング会社を母体とする同社の強みであると言える。

■面談制度

開設当初より、半年ごとにパート職員まで含めて管理者が個別面談は行っている。お互いに仕事ぶりや働き方、職場環境等について話し合うことによって情報共有を行い、より良い職場づくりを行っていくことが目的である。これにより、職員の仕事ぶりのレベルアップにつながるとともに、管理者と職員の信頼関係作りにもつながっている。

（２）効率と効果の双方を重視した仕組みづくりで質の向上

■業務の専任化

同社では、調理、事務、介護職の各業務について専任化を図っている。各業務の専門性を高め、業務に専念できるような環境を作るためである。それにより、介護職は介護に、調理師は調理に、事務員は事務に専念することができ、結果として効率と効果を高めることができている。ケアの質が上がるとともに、食事のレベルが高く美味しいと評判で、差別化の要因にもなっている。

■ＩＳＯの考え方を適用したチェック機能

サービスや間接業務に関して、各種手順書を整備している。明文化・標準化はＩＳＯマネジメントシステムにおいて大切なことで、その考え方を適用している。例えば、経営理念、ビジョン、行動指針など、朝礼の中でチェックリストでチェックを行う。またケアに関すること、間接業務に関することなど、管理する必要があることはすべて、適切に管理されているかどうかチェックするようにしている。

チェックリストの流れは、担当者がチェックし、管理者が確認、最終的に代表が確認する。チェックを徹底することにより、抜け・漏れがなくなる。単にチェックしているだけに終わらないように、内部監査も実施している。このように標準化しＰＤＣＡサイクルを徹底することにより高いサービス品質を実現している。

３．取り組みの効果

目標管理は管理者の意識改革につながっていると感じている。管理者が育つことによって、事業所内のコミュニケーションや職員の意識にも影響が大きく、人材も安定している。

また法人の規模の大小に関わらずＩＳＯの基本的な考え方（明文化・標準化、ＰＤＣＡサイクルを徹底すること）は重要で、それを適用することにより経営品質を高めることにつながっている。

４．取り組みを支える収益確保の仕組み

■積極的な営業活動

同社は居宅介護支援事業所を併設していないので、外部ケアマネからの紹介が頼みとなる。代表が管理者として勤務するようになったときに、営業活動に力を入れた。水戸市内の居宅介護支援事業所を徹底的に調べて、月のうち 3～4 回くらい営業の日を設定し、その日は 1 日 35 件と目標件数を決めてパンフレットや研修情報等を持って訪問した。定期的に行くと顔と名前を覚えてもらえて、紹介が来るようになった。そうした営業活動が、現在のケアマネからの信頼関係形成のベースになっている。

■サービスの差別化

同社の強みは第一に 24 時間 365 日の「宿泊型」であることである。「宿泊型」はニーズがあることはわかっているが、リスクの高さや人件費増の懸念から、参入しようとする事業者は少ない。同社も最初は宿泊型ではない通常のデイサービスであった。利用者確保が伸び悩んだ時があり、デイサービスを利用する家族のニーズを聞いてみたところ、「夜もみて欲しい」というニーズが高いことがわかり宿泊サービスの検討を始めた。

宿泊は自費サービスになってしまう。他事業者は、1 泊 2000～3000 円という相場になっているが、同社では利用者側の支払可能な範囲（介護費用の合計が月 10 万円以内）を想定して、1 泊 430 円という価格設定をした。この価格設定でも高い稼働率を維持することができれば、トータルでまかなうことができるとしている。また、食事やレクリエーション、外出支援にこだわりを持っており、地域での良い評判を得ている。

５．今後の課題

同社代表は、利用者も職員も幸せになってもらうために、絶え間なく改善・ブラッシュアップをしていきたいとしている。経営者自身が振り返り、レベルを上げていかなければならないと認識している。

CASE 3　月曜午前に全員参加の週次勉強会の実施。徹底した教育で人が育つ組織作り（有限会社 COCO-LO）

■有限会社 COCO-LO

所在地：群馬県桐生市

事業内容：通所介護、訪問看護、居宅介護支援

設立：平成 17 年

法人全体の職員数：69 名（正規職員 44 名、非正規職員 25 名）

■取り組みの概要

ワーク・ライフ・バランス支援、人事諸制度の整備、職員への定期的な意識調査、

全職員への経営状況の開示、管理者立候補制、定期的な管理者研修、全職員の週次勉強会、起業塾

有限会社 COCO-LO は、群馬県桐生市で訪問看護、通所介護、居宅介護支援事業所の運営を行っている。法人設立は平成 17 年。市内の訪問看護ステーションに作業療法士として勤務していた現代表が、看護師の友人とともに独立して訪問看護ステーションを立ち上げるところからスタートした。ワーク・ライフ・バランス支援等をはじめ、職員が働きやすい職場環境づくりに努めるとともに、月曜午前に全員参加の勉強会実施など、徹底した教育で職員の定着・育成を図っている。

１．取り組みの背景

■設立当初は、看護師の確保ができなかった

同社では平成 17 年の設立当初、看護師の採用が思うようにできず悩んでいた。子供がいて働きたくても働けない看護師有資格者は多く、そうした潜在的看護師の発掘が必要と考え、子育てをしながらでも働きやすい制度整備に着手した。この時整備したのが「準社員制度」である。

また設立当時の中心メンバー（看護師）が設立後間もなく妊娠してしまったことから、妊娠時の母性保護や子育て支援の諸制度を整備した。その後も女性が多い職場であることから、ワーク・ライフ・バランスに重点的に取り組み、関連する賞も受賞している。

■事業所拡大、人員増に伴い、現場の声をより重視する方向性へ

平成 19 年にはデイサービスを開設したが、そこから右肩上がりで職員が増えていくことになった。気心の知れた仲間とのスタートだったが、職員が増えていく中、現場の声を聞き現場を把握することが必要と考え、アンケートや面談等で職員の意識や希望を聞いたり、主体性を促進するような仕組みづくりを行ってきた。また当初から人を大切にし人材育成に力を入れており、各種教育研修に力を入れている。

２．取り組みの概要

（１）ワーク・ライフ・バランス支援の推進

■準社員制度の整備

準社員制度は平成 17 年の設立間もない頃に整備した。無期雇用で賞与、福利厚生、社会保険、退職金など正規職員と同等の雇用条件となっており、勤務時間のみ 1 日 4.5～7.5 時間に短縮できるようにしている。同社では「準社員」と呼んでいるが、「短時間正社員」という位置づけになる。対象は、小学校 6 年生までの子供を持つ職員、および家族介護を抱えている職員である。準社員制度を作ったことで、新たな人材確保もしやすくなった。その後、職員のニーズに応じて時差出勤など多様な働き方を柔軟に提供している。

■妊娠・出産・育児に関する制度整備

設立当初、職員数が 10 人未満であった頃から社会保険労務士と契約して就業規則の整備も進めてきた。母性保護、産前・産後休暇、育児休業制度など、法律に則した制度整備を行い、妊娠・出産、子育てを経ても職員が安心して働き続けられるようにと配慮した。その後、育児休業は子供が 3 歳まで取得できるように制度化し、実際に 3 年間休業した職員もいる。

設立から現在まで、職員の育児休業取得率は 100%である。またこれまでに男性職員も 2 名育児休業を取得しており、北関東の中小企業で初の「くるみんマーク」も取得している。

■無料の企業内託児所の設置や企業内学童保育の試行

平成 19 年のデイサービス立ち上げ時に、無料の企業内託児所を設置した。専属の保育士を 2 名雇用し、平日 8:30～17:30 まで職員の子供の託児に対応している。子供が 3 歳に達する 3 月までを目安として、以降は希望に応じて預かり、常時 2～4 名が利用している。託児所設置により、子育て中の女性の新規採用や継続勤務がさらにうまくいくようになった。

平成 25 年には職員の希望により、試験的に夏休み期間中の企業内学童保育も始めた。管理スタッフ 2 名が指導員となり、週 2 回、小学 1 年生～6 年生までの学童 10 名くらいをデイサービスの 2 階で預かった。そこで勉強のサポートや有資格スタッフによる職業勉強会、デイサービスの利用者との交流を図るなどの試みをした。職員・子供たち・利用者それぞれから好評であった。

（２）職員の声を重視し、主体性を引き出す仕組み作り

■各種アンケート調査の実施

同社では面談やアンケートなど様々な方法で、職員の意識や意見・ニーズを把握しようとしている。例えば職員アンケートを実施して、制度や業務運営のやり方等についての意見を聞いている。これをもとに制度の見直しや仕組みの見直し等を行っている。

また毎年の「生活調査」で、家庭・家族環境、本人の勤務ニーズ、自己啓発ニーズなどを申告してもらい、キャリア継続・キャリア形成支援の材料としている。

今年は「従業員意識調査」を実施した。これは職員が自社の魅力や特徴をどのように理解しているかを経営陣が把握するとともに、自社の強みや良さを職員にも気付いてもらいたいという趣旨で

ある。

■経営情報の開示

平成 22 年頃から､アルバイトも含めて経営情報を開示するようにしている｡管理者会議で提示し、それを各事業所のメンバーに落としていくようにしている。売上・利益、利用者数、稼働率、キャンセル、待機者、新規数などを週次で出している。代表による数字の見方についての勉強会も行っている｡経営に関する各種指標を理解すること､データで管理すること､稼働率等の目標値を維持・向上させていくことなどの重要性を、職員一人ひとりに理解してもらいたいというねらいがある。

■現場発のアイデアの採用

同社のデイサービスでは、ネイル、ヘッドスパ、ハンドマッサージ、フェイシャルなどユニークなサービスをケアの中に取り入れている。これは美容師資格を持つ職員が管理者となったときに発案したもので、そのアイデアを代表が後押しする形で実現したものである。

いずれのサービスも利用者からは好評である。女性だけではなく男性利用者もネイルを楽しみ、ハンドマッサージやフェイシャルなどのサービスで、肌荒れが改善され「ツヤツヤになった」など評判が良い。

■代表による個人面談

年 1 回代表が全職員の面談を行っている。代表が職員と直接コミュニケーションをとり、職員の状況や考え・ニーズを把握したいという思いからである。代表とざっくばらんに話ができる機会があることで、会社全体の求心力が高まっていると言える。

（３）教育研修等を通じた人が育つ組織づくり

■月曜午前、全員参加の週次勉強会

同社では、毎週月曜日の午前中はサービスを入れず、原則全員参加の勉強会を実施している。おおよそ、次のようなカリキュラムになっている。

第 1 週：全員参加の合同勉強会

第 2 週：代表による勉強会

第 3 週：事業所ごとの勉強会

第 4 週：専門職ごとの勉強会（自分の専門以外の会に参加しても良い。半期ごとに勉強会の予定が開示され、自分の出たい勉強会に参加できる）

■管理者立候補制度による次期管理者育成

平成 21 年より管理者立候補制度を採用している｡社長面接で立候補者が出たことからそのような仕組みを作った。管理者立候補制度の流れは、本人が立候補する→管理者会議で審査にかける→立候補者への研修（10 時間）、レポート作成というようになっている。研修は、現任管理者や代表が講師となって行う。このようなバックアップがあるので、管理者にチャレンジしてみようという気持ちになれるという。管理者にとって「育ててもらえる安心感」につながり、次期管理者育成のシステムとして有効に機能している。

■管理者研修によるマネジメントレベルの底上げ

平成 22 年から毎年「管理者研修」を実施している。事業所をマネジメントする管理者のレベルアップを図るためである。様々なテーマに取り組んでいるが、今年のテーマは「エンパワメントな組織作り」である。現場で起こったことを現場で判断できるようにしたいという代表の思いがある。

■起業塾による経営に関する学習とキャリア支援

平成 24 年より月 1 回経営についての勉強会を立ち上げた。1 年半くらいかけて、自分のやりたいことのプランを作り上げていく。1 期生は 6 名。介護のフリーペーパー作成、アプリの開発、ベビーマッサージなどのプランが出された。企業内で自分のやりたいことを実現させたり、将来独立することも視野に入れたキャリア支援の一環である。

（４）人事諸制度の整備

■ユニークな賞与支給方法で職員を触発

人事評価や定期昇給については立ち上げ時から行っている。人事評価は年 2 回実施し昇給に反映させている。定期昇給があり、給与が下がることはないようにしている。自己評価→管理者評価→社長評価という評価ステップになっており、評価結果をもとに管理者と本人が面談を行う。

賞与は年 2 回に加えて決算賞与を支給している。賞与の支払方式を工夫していて、気付きカードの枚数、それに対する周囲からの評価や実行されたか否か、研修参加、研修講師担当、イベント参加などを点数化して賞与の配分に反映させている。

３．取り組みの効果

一連の取り組みはすべて「職員が働き続けられる」「職員の主体性や創造性を尊重する」「職員一人ひとりの力量を高める」ということがねらいである。同社の定着率は良く、職員一人ひとりの意識も高いと自負している。また全体として組織の魅力向上につながっており、人材確保もうまくいっている。とくに子育て支援が功を奏して、若い職員が多く集まってくる。新卒採用も行っており、現在平均年齢は 30 歳前である。

さらにワーク・ライフ・バランス支援を実施することにより、オン・オフの切り替えや時間効率を重視する職場づくりにつながっている。

４．取り組みを支える収益確保の仕組み

同社は、子育て支援を始め、平日午前中の勉強会実施、定期昇給など、コストアップ要因になるような施策を積極的に導入している。こうした人材への投資を可能にしているのは、それを支える収益確保の仕組みがあるためであり、人材が育っているからこそ高い生産性を実現できるという好循環を形成している。

■サービスの差別化

デイサービスはエリア内の競合が激しいが、医療ニーズへの対応に力を入れているのが同社の特

色である。リハビリ職員が常駐しマンツーマンでマッサージをするなどのサービスを行っている。また看護師が多いこと、音楽療法士の配置、美容サービスの実施など、他事業所との差別化を図っている。その結果、利用者の満足度は高く、地域での評判を生み 90%前後という高い稼働率を維持している。

訪問看護についてもエリアでのニーズが高く、リハビリに力を入れていることや、言語聴覚士による言葉のリハビリ、発声、機能障害に対応するなど特色を出していることも相まって、新規が次々にくるという状況を作り出している。

■質の維持・向上だけではなく、効率重視の運営

先述のように同社はワーク・ライフ・バランス支援に力を入れていることから、タイムマネジメントを重要視している。代表によるタイムマネジメント研修実施により段取り、スケジューリング、手帳の使い方などに至るまで教育を行っている。また訪問看護は直行直帰型とし、出社のロスをなくし、労働生産性の高い業務となっている。

このように質の維持・向上だけではなく、効率も重視する経営を行うことにより、高い生産性を実現していると言える。

５．今後の課題

利用者確保、人材確保ともにうまくいっているが、絶え間なくブラッシュアップしていく必要があると感じている。また「COCO-LO さんは、いつもいっぱい」というイメージを払拭し、より多くの方に利用してもらえるようサービス展開を図っていきたいとしている。

CASE 4　能力評価基準とプリセプター制度で人材育成の仕組み作り（有限会社ナイスケアサポート）

■有限会社ナイスケアサポート

所在地：奈良県奈良市

事業内容：通所介護、地域密着型認知症対応通所介護、訪問介護、サービス付き高齢者向け住宅、居宅介護支援

設立：平成 14 年

法人全体の職員数：68 名（常勤職員 18 名、パートタイマー50 名）

■取り組みの概要

全職員参加の全体会議で理念の共有化、経営状況の可視化・共有化、
能力評価基準の整備、プリセプター制度

有限会社ナイスケアサポートは、奈良県奈良市で通所介護、訪問介護、居宅介護支援事業等の運営を行っている。法人設立は平成 14 年。居宅介護支援事業を出発点に、徐々に在宅サービス事業を拡大させてきた。昨年はサービス高齢者向け住宅を新たに設立している。

同法人の代表は、経営者団体である中小企業家同友会の活動を通じて経営を学びながら、学んだことを実践に移してきた。法人の理念徹底、財務状況の共有化、能力評価制度の整備、教育体系の整備、パート職員まで含めた担当者制など、職員が生き生きと働き成長するための仕組みづくりを行ってきている。

１．取り組みの背景

■自らの職業経験から、生き生きと働ける環境づくりへの思い

同法人の代表は、設立当初から職員が生き生きと仕事ができる環境づくりをしていきたいと考えていた。良いケアのためには職員のやりがいが大切で、それがなければ利用者にとってもマイナスの影響が大きいと考えていたからである。

それは代表の前職での経験が大きく根ざしている。一つは、自分自身が病院で長く看護師として勤務してきたが、働き続けやすい職場環境であったことに支えられてキャリア形成ができたことがある。もう一つは、介護保険制度がスタートした当時、ケアマネジャー資格を取り在宅介護支援センターに勤務するという経験があった。その頃の介護施設やデイサービスなどの介護現場を見たとき、集団介護で職員もお年寄りも幸せそうではなく、それがとても悲しいと感じた。介護の仕事は大変なだけに職員のやりがいを作ることが大切であると実感した。

■経営者団体の活動を通じて「経営」を学び続けてきた

法人設立と同時に代表は中小企業家同友会の会員になり、そこでの活動を通じて経営の勉強をし

てきた。病院勤務のうち10数年は婦長としてマネジメントにあたってきており、マネジメント経験は長いのであるが、「婦長の考え方ではだめ。経営者の考え方にはなっていなかった」と振り返る。

例えば、最初は「自分が理想とするデイサービスの実現」のために、予算も立てず、コストのこともあまり考えず、食事や入浴など質だけにこだわりをもってやっていたという。福祉で儲けることは悪いことのような気もしていて、「収支がトントンならいい」というくらいにしか考えていなかったのであるが、経営を学ぶにつれて、お金のことをきちんと考えないといけないことを痛感し始めた。借入れをしてキャッシュフローに余裕を持たせることや、自己資本比率を高めて経営基盤を安定させること、会社を維持するだけではなく、雇用している人々の将来のために発展させる必要があることなどを考えるようになったと言う。

２．取り組みの概要

（１）全職員で経営状況に関する情報共有

■自分で抱え込まず、2年目から会社の問題を共有

代表は当初、仕事も何でも自分で抱え込んで激務をこなしていた。キャッシュフローにも余裕がなく、そのことを職員に伝えることは悪いことのように感じていた。しかし、中小企業家同友会で「社員をパートナーとして見ているか」と問われたことがきっかけで、2年目から経理情報をパート職員まで含めて公開することにした。毎月の管理者会議で共有し、それを主任会議、部内会議等に落としていくようにしている。

経理情報を公開することにより、職員が「お金のこと」を考えてくれるようになった。例えば、損益の状況をみて賞与の支払いの先送りを社員の方から申し出があったこともあった。また大きく利益が出た時でも、自己資本比率を高めるために内部留保の必要性を職員が理解してくれた。「会社の維持・発展」を考えたお金の使い方に、職員が理解・協力をしてくれるという良い循環が生まれている。

■3年目から、年2回の全体会議

3年目からは「経営指針書」を作成し、半期ごとに全職員を集めて丸一日かけて「経営指針発表会」を行うようにした。この時から、年度予算の作成も行うようになった。

発表会では、前年度の振り返りと新年度スタートにあたって、経営理念、経営基本方針、ケアについての基本的な考え方、教育計画、財務計画、新規事業計画などを発表し共有する。受身で聴くだけではなく、グループ討議により問題意識を共有するプロセスをとるなどの工夫を行っている。

（２）教育体系の整備

■期待する人材像として能力評価基準の作成

「経営指針書」の作成とその発表等を行うことにより、社内の問題意識が共有されベクトルが一致してきたことを感じていたが、設立から6年目くらいの頃、所属している中小企業家同友会で「企業診断プログラム」というツールで自己評価を行う機会があった。その時の診断結果が、「0～5段

階評価」の中で「1」「2」ばかりで、あまりの結果の悪さに愕然としたという。経営者の自己評価だけではなく職員にも評価をしてもらったが、やはり結果は「1」「2」がほとんどだった。

診断結果が「3」以上になるためには、「仕組みづくり」が必要であるということを改めて突きつけられた格好になった。そこでまず手がけたのが、「人が育つ土壌を作る基礎」と位置づけて能力評価基準の整備である。同じ中小企業家同友会に所属する社会保険労務士の力を借りて、「期待する人材像」の整理に取り組んだ。主任以上の職員に参加してもらい、「5 年後にどんな会社にしたいのか？」「そのための自分たちのあるべき姿は？」という視点で、「期待する人材像」を具体的に描いていった。平成 23 年に着手して、1 年間かけて平成 24 年に完成した。

■能力評価基準を活用して、プリセプター制度の導入

出来上がった能力評価基準をもとに、まずは平成 25 年からプリセプター制度を導入した。主任・生活相談員クラスがプリセプターとなり、新入職員を 3 ヶ月～1 年くらいかけて個別に指導していく。

能力評価基準があるので、新入職員は自分が何ができるようにならなくてはいけないのか共有することができる。プリセプターは半年単位の指導計画書を作成し、毎月進捗を振り返る。新入職員は「スキルアップシート」により週ごとの目標を立て、毎日振り返りをするようにしている。これに取り組む負荷は高いが、新入職員が確実に成長していることを感じている。また新人が育つだけでなく、プリセプターの自信とスキルアップにもつながっている。

（３）パート職員の働きがいづくり

■パート職員にも担当者制の導入

先述のとおり、同社では経営理念の共有化や、経営状況に関する情報共有をパート職員も含めて行っている。雇用形態に関わらず、同じ専門職であると認識しているからである。

さらに訪問介護でも通所介護でも、利用者の担当者制をとっていて、パート職員も担当を持つ。担当になると、担当者会議への出席を任されるようになる。利用者担当という役割を担うことによって、パート職員の責任感とやりがいにつながっているのである。

■ヘルパーは短時間または常勤型で雇用

同社の訪問介護事業では、基本的に直行直帰の登録型ヘルパーの活用はしていない。4～6 時間程度の勤務時間を確保し、サービス提供時間以外は事務の仕事に携わってもらうようにしている。ヘルパーに事務所に来て仕事をしてもらうことによって、情報共有がしやすくなる、サービスの統一がしやすくなるといったメリットが大きいと言う。またヘルパーにとっても、生活が安定するとともに、直行直帰で孤立してしまうということもなく、働き続けやすい形となっている。

３．取り組みの効果

設立当初、職員の離職もあったが、こうした一連の取り組みによって、現在は職員が定着している。方向が一つになり、人間関係も良く、自己成長ができる職場になったと代表は感じている。

また、採用に関しても職員からの紹介が多いという。紹介で入社する人は、最初から考えが近い人、理念に共感してくれる人が多く、良いチームづくりに寄与している。自分が働いていて、「働きやすい」「やりがいを感じられる」そんな組織だからこそ、知人・友人を紹介できると言える。

同社代表は、「中小企業家同友会の活動がなかったら、自分は経営者として脱皮することができなかった」と振り返る。たくさんの経営者の先輩や仲間との切磋琢磨の中で、常に自分を振り返り、自分自身に課題を突きつけ、経営改革や仕組みづくりに地道に取り組んできた成果は大きい。

４．今後の課題

能力評価基準をベースに、まずは新入職員の教育体系を整備したが、今後は中堅職員、ベテラン職員、マネジャー層の教育体系を構築していくことが必要であると認識している。また能力評価と連動した賃金の仕組みづくりも今後の取り組み課題と考えている。

CASE 5　サ責業務のシステム化とヘルパーの常勤化で業務効率と質の向上（有限会社あいネット）

■有限会社あいネット

所在地：奈良県天理市

事業内容：訪問介護、通所介護、小規模多機能型居宅介護、居宅介護支援

設立：平成 14 年

法人全体の職員数：35 名（正規職員 12 名、非正規職員 23 名）

■取り組みの概要

サービス提供責任者業務の標準化とシステム化、ヘルパーの常勤化、人事考課の導入、人事考課と賃金との連動、面談制度、月次リーダー研修、週次スキル研修

有限会社あいネットは、奈良県天理市で訪問介護、通所介護、小規模多機能型居宅介護、居宅介護支援事業の運営を行っている。法人設立は平成 14 年。訪問介護の運営を出発点に、徐々に事業を拡大させてきた。当初より訪問介護事業においてサービス提供責任者業務の標準化・システム化、ヘルパーの常勤化等を図ることにより業務効率の向上と質の向上につなげてきた。

さらに平成 21 年より人材の定着・育成を主眼に、人事考課制度の導入、賃金規程の明文化、面談制度の導入、代表による定例のリーダー研修など、次々に人事管理・労務管理の制度整備に意欲的に取り組んでいる。

１．取り組みの背景

■設立当初より、訪問介護の質の確保と業務効率向上に問題意識

同法人では設立当初より、登録型ヘルパーという形は一見コスト的にも効率的に思われるが、直行直帰で顔が見えにくい、コミュニケーションが取りにくい、大勢のヘルパーの管理に手間がかかるなど、非効率であると考えていた。働く側の立場に立っても、安心して継続的・安定的に仕事ができる形ではないという思いもあった。そのため、当初よりヘルパーは基本的に常勤として雇用するようにした。

またサービス提供責任者業務の標準化や効率化の必要性を感じていた。国によってサービス提供責任者の位置づけが義務づけられながらも、その職務内容は明確に示されておらず混乱も多かったからである。法人・事業所によってもバラバラという状況であった。そのため自社のサービス提供責任者業務の標準化・効率化を少しずつ進めてきた。

代表のこうした問題意識は、現法人設立の前に、別法人で介護事業の経営に携わっていた時の経験に端を発している。創業メンバーである現在の人事総務の責任者と思いをともにし、2 人で少しずつ形を作り上げてきた。

■平成 20 年に離職者増を経験し、賃金・評価制度の導入を図った

人事管理については、当初は明確な評価基準や昇給ルールがあったわけではなく状況対応的に経営者が判断していた。一部には「適正な評価がされていない」といった不満も出ていたという。

賃金への不満を解消することをねらいに、平成 20 年に給与水準を若干上げたが、それにも関わらず離職者が出ていた。その経験をきっかけに、賃金は金額よりも「納得できること」が大切という思いに至り、評価基準を明確に定めたり、それに連動する賃金規程・賃金表の整備に着手した。

２．取り組みの概要

（１）ヘルパーの常勤化と担当制で責任感の醸成

■ヘルパーにサ責業務の一部を担ってもらう

常勤ヘルパーには１日 4.5～6 時間程度の労働時間を設定している。サービスに出ない時間については、サービス提供責任者業務の一部を担ってもらうようにしている。これにより、ヘルパーの空き時間に仕事を確保することができるとともに、サービス提供責任者の負担軽減を行うことができる。

またヘルパーは利用者の担当制をとっており、担当利用者の訪問介護計画書は担当者が中心になって管理するようにしている。自分たちのサービスを自分たちで管理することから、責任感や仕事のやりがいにもつながっている。

■常勤だからこそ、教育に時間をかけられる

ヘルパーの常勤化により、理念や方針の共有や教育もやりやすくなった。通常の業務時間の中で毎週スキル研修を行っている。原則的には全員が参加することになっている。

同社は営業上、身体介護をメインにするともに、重度者、医療依存度の高い方、他の事業所で断られるような「困難ケース」の受入れも積極的に行っている。それができるのも、常勤職員に対して継続的に教育時間を確保し、具体的な介護技術・知識の習得や質の向上に対する意識付けを図っているからである。

（２）サービス提供責任者業務の標準化・システム化

■システム化で業務効率が飛躍的に向上

先にも触れたように、設立当初よりサービス提供責任者業務の標準化・マニュアル化を進めてきた。さらに蓄積したノウハウとデータをもとにシステム開発を行う必要性を感じ、2007 年より外部のシステム会社の協力を得てソフト開発に着手した。2010 年に完成し、自社で活用するとともに同業他社にも販売を行っている。

開発したソフトの内容は、①シフト作成　②関連帳票類の作成　③実績管理、経営指標の管理、の大きく 3 つである。このソフトを活用することにより、例えばシフト作成にかかる時間が従来の 3 分の１にまで短縮される、追加・変更・削除等もやりやすくなる、ヘルパーの時間管理がしやすくなる（サービス提供時間の確保、休憩時間の確保等）、サービス提供責任者の残業がなくなる、

といった効果が見られ業務効率が飛躍的に向上した。パソコン業務に慣れていない人でも簡単にできるような操作性になっており、実際新しく入社した職員でもすぐに慣れているという。

■サービス提供責任者養成マニュアルも完成

ソフト開発とともに、これまでのノウハウやデータの蓄積をもとに平成 25 年に「サービス提供責任者マニュアル」を完成させた。こちらも自社での教育に活用するとともに、同業他社に販売を行っている。同社代表は「自社で効果があったノウハウを他社にも共有してもらいたい」という思いを強く持っている。業界全体の底上げが必要であるという問題意識が強いからである。

（３）評価制度・賃金制度の導入

■キャリアラダーの明示

同社では、次のように職能等級基準を定めている。こうしたキャリアラダーを示すことは「職員に長く働いて欲しい」「キャリアアップを目指して欲しい」というメッセージにもなっており、職員の将来に向けてのキャリア支援につながっている。

【参考】キャリアラダーの例

職能区分	職能等級基準	
9 等級	統括	経営理念に向かって、経営目標を設定する経営管理に関する高度な知識・能力を有し、各部門を長・中期目標に向かって結束させることができる能力を有する
8 等級	上級管理・経営企画（統括部長）	経営管理に関する一般的な知識・能力を有し、部門業務の長・中期目標の遂行を図ることができる能力を有する
7 等級	管理・経営企画（次長）	経営管理に関する基礎的な知識を有し、部門業務の長・中期目標の遂行を図るとともに、部下の指導・教育を行い、部下のチームワーク作りができる能力を有する
6 等級（管理職）	上級サービス提供責任者（部長）	業務に関する専門知識・技能を有し、部門の中・短期目標の遂行を図ることができるとともに、部下の指導・教育を行い、その意欲を向上させることができる能力を有する
5 等級（準管理職）	サービス提供責任者（主任/リーダー）	業務に関する専門知識・技能を有し、グループの短期目標の遂行を図ることができるとともに、下位等級者に的確な助言や指導ができる能力を有する
4 等級（指導業務）	判断（副主任/サブリーダー）	業務に関する必要な知識・技能を油脂、判断を要とする業務を、確実に遂行するとともに、下位等級者に助言や指導ができる能力を有する
3 等級（担当業務）	定型熟練	業務に関する一般的な実務知識・技能を有し、判断を要とする業務を、確実に遂行する能力を有する
2 等級（一般職）	一般定型	業務に関する基礎的な業務知識・技能を有し、主として定型的な業務を、正確に遂行する能力を有する

■既存のフォーマットを活用して評価基準と賃金表を改定

評価や賃金制度については、平成 21～22 年にかけて整備した。まず評価基準を明確に定めるとともに、賃金と連動させるようにした。賃金表も同時に改定をしている。これは 21 世紀職業財団に相談しながら、既存の評価ツールや賃金表を自社版にカスタマイズして作成した。

人事考課は年 1 回。まず自己評価を行い、それに対してリーダー（サービス提供責任者やチーム

リーダークラス）が一次評価を行う。最終的な評価は代表が判断をし、Ｓ～Ｄまでの評価を行い月例給与に反映をさせる。

【参考】能力評価シートの例

Ⅱ　職務遂行のための基本的能力（「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載）
A：指導ができる　B：確実にできている　C：努力が必要　　「評価を行わなかった」場合は／（斜線）で欄を消す

能力ユニット	自己評価			職務遂行のための基準		会社評価		
	A	B	C			A	B	C
働く意識と取組（自らの職業意識・勤労観を持ち職務に取り組む能力）				(1)	法令や職場のルール、慣行などを遵守している。			
				(2)	出勤時間、約束時間などの定刻前に到着している。			
				(3)	上司・先輩などからの業務指示・命令の内容を理解して従っている。			
				(4)	仕事に対する自身の目的意識や思いを持って、取り組んでいる。			
				(5)	利用者に納得・満足していただけるよう仕事に取り組んでいる。			
責任感（社会の一員としての自覚を持って主体的に職務を遂行する能力				(1)	一旦引き受けたことは途中で投げ出さずに、最後までやり遂げている。			
				(2)	上司・先輩の上位者や同僚、利用者などとの約束事は誠実に守っている。			
				(3)	必要な手続や手間を省くことなく、決められた手順どおり仕事を進めている。			
				(4)	自分が犯した失敗やミスについて、他人に責任を押し付けず自分で受け止めている。			
				(5)	次の課題を見据えながら、手がけている仕事に全力で取り組んでいる。			
ビジネスマナー（円滑に職務を遂行するためにマナーの良い対応を行う能力）				(1)	職場において、職務にふさわしい身だしなみを保っている。			
				(2)	職場の上位者や同僚などに対し、日常的な挨拶をきちんと行っている。			
				(3)	状況に応じて適切な敬語の使い分けをしている。			
				(4)	利用者に対し、礼儀正しい対応（お辞儀、挨拶、言葉遣い）をしている。			
コミュニケーション（適切な自己表現・双方向の意思疎通を図る能力				(1)	上司・先輩などの上位者に対し、正確にホウレンソウ（報告・連絡・相談）をしている。			
				(2)	自分の意見や主張を筋道立てて相手に説明している。			
				(3)	相手の心情に配慮し、適切な態度や言葉遣い、姿勢で依頼や折衝をしている。			
				(4)	職場の同僚等と本音で話し合える人間関係を構築している。			
チームワーク（協調性を発揮して職務を遂行する能力）				(1)	余裕がある場合には、周囲の忙しそうな人の仕事を手伝っている。			
				(2)	チームプレーを行う際には、仲間と仕事や役割を分担して協同で取り組んでいる。			
				(3)	周囲の同僚の立場や状況を考えながら、チームプレーを行っている。			
				(4)	苦手な同僚、考え方の異なる同僚であっても、協力して仕事を進めている。			
				(5)	職場の新人や下位者に対して業務指導や仕事のノウハウ提供をしている。			

■代表による全員面談

評価結果と昇給額については、代表と人事総務の責任者が一緒に、一人ひとりと面談をしてフィードバックを行う。この面談だけで１ヶ月半ほどの時間がかかってしまうが、評価の納得性を高めることと人材育成を考えると、代表の重要任務と位置づけている。

評価と面談を行うことによって、一人ひとりが会社から求められている役割期待とそれに対する自分の評価を確認することができるようになった。これまでは評価や賃金に対する不満の声もあったが、それがなくなり離職率改善につながった。

（４）リーダー研修

■月１回代表によるリーダー研修を実施

同社では、平成 23 年より月 1 回リーダー研修（リーダー、サブリーダークラス対象）を実施している。さらなるマネジメントレベルの底上げと幹部候補者育成を見据えてのことである。

代表が直接講師となり、半日（4 時間程度）かけて行う。テーマは、リーダーシップ、人材マネジメント、リスク管理、事例検討などバラエティに富み、毎回異なる内容を設定して取り組んでいる。このリーダー研修を始めて１年半ほどが経つが、「リーダー層の離職がなくなりレベルが上が

ってきていることを実感している」と代表は言う。

３．取り組みの効果

ヘルパーの常勤化とサービス提供責任者業務のシステム化については、「これをやっていなかったら、訪問介護事業は成り立たなかった」というほど、質の確保と業務効率向上につながっているという。同社代表は、「介護事業者においては、時間がない・人が足りない・余力がないという声をよく耳にするが、それは言い訳でしかない。効率化を図れば、働きやすくなるとともに、教育にあてる時間を作ることができる。人が定着し育てば、さらに質の向上、業務効率向上につながる」と力説する。また「コストがかかるので研修ができないという事業所もあるが、職員研修の実施は事業所加算もとれるし、クレーム削減にもつながるなど、収入の面でもコストの面でも絶対にやるべきこと」とも言う。

新人事制度についても、離職率改善につながり良い循環で運用できている。評価、賃金、面談、職員研修を一体的に運用することにより、人材の定着・育成にうまく貢献しているといえる。

４．取り組みを支える収益確保の仕組み

同社では効率を重視するとともに、そこで生まれた余力を人材育成に投資をするという循環を生み出してきた。さらに収入確保という面からいうと、先述のように営業的に重度者、医療依存度が高い方、他の事業所から断られるような「困難ケース」を積極的に受け入れ、新規利用者確保に力を注いできた。これにより、地域やケアマネジャーから頼られる事業所となり、安定的・継続的な新規利用者確保ができるようになった。

このように付加価値向上とコスト効率向上の両面からの取り組みを、試行錯誤を繰り返しながら粘り強く継続的に行ってきたことが、生産性向上と人材育成につながっていると言える。

５．今後の課題

訪問介護事業において人材確保が難しくヘルパーが不足している。奈良県においても、人材確保が厳しい状況である。業界全体がもっと一体となって、介護という仕事や職場の魅力を高めていくことを考えていく必要があると同社代表は言う。

CASE 6　認知症ケアの専門家としての自負を育てる職場作り（認定ＮＰＯ法人秋桜）

■認定ＮＰＯ法人 秋桜

所在地：千葉県印西市

事業内容：通所介護、認知症対応型共同生活介護、居宅介護支援、
小規模多機能型居宅介護、障害者総合支援法共同生活介護、研修事業

設立：平成 13 年

法人全体の職員数：62 名（正規職員 34 名、非正規職員 28 名）

■取り組みの概要

認知症ケアに関する専門家としての人材育成、多様な働き方支援、経営情報の共有、
職員アンケートとＯＪＴチェック表に基づく面談

認定ＮＰＯ法人 秋桜は、千葉県印西市で通所介護、認知症対応型共同生活介護、小規模多機能型居宅介護等の運営を行っている。精神科等の看護経験 20 年以上の経験を生かし、平成 13 年に現理事長が仲間 6 名で法人を設立し、認知症対応型共同生活（グループホーム）の開設を手始めに事業を展開してきた。認知症ケアに関して地域で高い評価を得ており、利用希望者、勤務希望者ともに後を絶たない。離職率も低い。

１．取り組みの背景

■認知症ケアの評判・口コミで人が集まってきた

平成 13 年のグループホーム開設より、ケアを通じて認知症の方がその人本来の姿を取り戻し、周辺症状がみるみる安定していったという。口コミで入居希望者や勤務希望者がどんどん増えていった。「ボランティアでもいいから働きたい」「主婦なので短時間で働きたい」「夜勤は難しいが一緒に働きたい」など、いろいろな人が集まってくる中で、当初から事業者側の提供する働き方にあわせてもらうのではなく、「働いてくれる人」の希望に合わせた勤務形態で働いてもらうという方法をとってきた。そのように集まってきた「同志」が働き続けやすい仕組みを作るとともに、地域での信頼が厚い認知症ケアの専門家としての自負を育てる職場づくりを行ってきている。

２．取り組みの概要

（１）多様な働き方の提供や安定的な賃金の運用で働き続けやすい環境整備

■勤務時間が選択できる制度

同法人では基本的な勤務形態を、「正職員」「準正職員」および「パート職員 1～3」の、大きく 5 パターンに分けている。基本的な条件は、【参考】に示すような考え方になっており、勤務パタ

ーンに応じて所定労働時間、変則勤務（夜勤、早番、遅番、時間外勤務）、希望休、昇給、賞与、役職登用、退職金などが定められている。基本的な考え方は管理者会議で決定した。

【参考】勤務形態の考え方

分類	給与形態	勤務時間	変則勤務	雇用期間の定め
正職員	月給	月 168h 以上	あり	なし
準正職員	月給	月 138h 以上	あり	あり
パート職員 1	時給	週 24～31h 月 96 以上	あり	あり
パート職員 2	時給	週 16～23h 月 64～95h	なし	あり
パート職員 3		週 16h 以下		

※同法人の規程より一部抜粋

■面談で本人の状況やニーズを確認

どの働き方にするかについては、勤務状況調査表を活用して、採用面談で生活状況や希望を聞きながら決定する。採用前には必ず 1～3 日の体験就業をしてもらい、3 ヶ月の試用期間を経て最終確認を行う。こうしたステップを踏んでいるので、双方合意の上での働き方となる。

働く側のニーズに合わせると、事業者側のニーズが満たせないケースも生じることが想定されるが、通常多めに配置しているので、そのような事態はほとんど生じていないという。不足が生じた場合、異動や助け合いでカバーするほか、求人募集をすることもある。ハローワーク等に求人を出すと、1 回の募集で朝から電話の問い合わせが入り 10 人以上の応募者が来る。賃金は決して近隣と比べて高いわけではない。地域の口コミや評判で人はやってくるのである。

■継続的に定期昇給の実施

毎年 10 月に定期昇給を行っている。これまで定期昇給をしなかったことはない。基本給に対してパート職員まで含めて一律の昇給率で昇給する。管理者会議で昇給率を決定する。賞与は年 2 回（夏・冬）。会社の利益に応じて配分する基本賞与と処遇改善交付金分が加算される。遅刻や欠勤などの勤怠は評価に影響する。

（２）経営情報の共有化で組織コミットメントを高める

■オープンであることの重要性

現理事長は、グループホーム連絡会を発足させ、グループホームの基準作りにも携わってきた。また外部評価の評価委員をつとめるなど、グループホーム運営の指導者的立場にある。指導する立場として、「組織における透明性の確保」や「情報開示」の重要性は大きいと感じ、組織内で経営情報の共有を図り透明性の確保に気を配るようにしてきた。

■経営情報の共有

そこで同法人では、収入・支出、経費、人件費、稼働率等の経営情報や指標を管理者会議で共有するようにしている。数値を開示することにより、自分たちの法人・事業所がもっとよくなるためにはどうしたらよいか、皆が考えてくれるようになったという。例えば、「人件費率が高いがどうしたらよいか改善策を考えてほしい」という問いかけをしたところ、職員から「人件費率が高いことを売りにしてほしい」という意見が出る一方で、改善策として様々なアイデアが出された。送迎手当の支給条件を変えるなど、自分の給与が下がることなのに、皆真剣に良いアイデアを考えてくれる。さらに「現職員数のままで利用者を増やす」という意見も出た。

実際、平成 25 年 5 月に新たな認知症型デイサービスを開設したが、それまでの職員数にパート職員数名を採用するにとどめた。つまり利用者増に応じて収入は増えているが、人件費を押さえることができたのである。「皆が成長しているから、最初は 15 人の利用者に対して介護職員常勤換算 6 人が必要だったが、5 人でできるようになった。人数が多ければいいというものではない。人数が少ない方が、逆に気が張って生産性が高くなる。メンバーが育っていれば少ない人数でチームケアがスムーズに流れる」と理事長は言う。

（３）認知症ケアの専門化としての職員への啓発、育成

■認知症に対する専門性を高める

同法人では、職員の資格取得や自己啓発を促進しており、介護福祉士資格は正規職員の 9 割が持っている。また認知症ケアの専門性を高めるために、県の認知症介護実践者研修、リーダー研修やその他の外部研修には可能な限り参加させるようにしている。「認知症ケアの最高峰を目指す」ということを職員に徹底しており、それがこれまでの実績や評判を傷つけられないという職員の自負にもつながり、「皆、学習意欲が高い」という。

■管理者と職員の個人面談の実施

同法人では職員一人ひとりを把握するために、「ＯＪＴチェック表」で介護スキルを自己チェックし、管理者が確認する。また、合わせて職員アンケートを年 1 回実施し、本人の心身の健康、家族の状況、異動の希望、その他感じていること何でも申告してもらう。「ＯＪＴチェック表」と「職員アンケート」をもとに管理者と職員が個別に面談を行い、仕事ぶりの振り返りや今後の働き方等について話し合いを行う。このような定期的なスキルチェックと面談を通じて、職員一人ひとりのスキルアップに向けての指導やアドバイスが効果的に行われている。基本的に職員の面談や育成は管理者に任せているが、何か問題がある場合は理事長が個別にフォローする。

３．取り組みの効果

職員のニーズや状況に応じた働き方の選択ができることで、様々な事情を抱える職員が働き続けやすい職場となっている。さらに経営理念や経営情報の共有化により、経営に対する参画意識や認知症ケアの専門集団であるという自負が高まり、質の追求とともに経営効率を高めていこうとする雰囲気が醸成されている。また認知症ケアの専門性を高めるための教育に力を入れ、認知症に対す

る豊富な知識と経験がエリアで圧倒的優位性を築いている。

こうした取り組みの結果、利用者・職員ともに人が集まってくる法人となっている。また、人材が安定化し育っていることから、生産性が高く少ない人数でスムーズなチームケアができるという好循環が形成されている。

４．取り組みを支える収益確保の仕組み

地域の中で認知症ケアに対する評価が高く、どんな症状の認知症の方もあきらめないでケアしてきた実績から、他の施設・事業所でうまくいかなかった人がこちらでは安定する、というケースも少なくない。困難事例に対応できる事業所としてケアマネからの評価も高く、利用希望者が後を絶たない。グループホーム、小規模多機能は満員で利益への貢献度は高い。デイサービスも高い稼働率の水準を維持している。また先述のように、人が育っていることから高い生産性を実現している。

「営業はまったくしない」というが、ケアマネジャーや関係機関、地域からの信頼が利用者確保につながっていると言える。また、同法人は千葉県特区事業であった障害者と高齢者の共生型ケアなど、障害の程度や種類にこだわらない柔軟なサービス事業所としての取り組みが、新聞、専門誌、自治体の広報誌などで取り扱われ、広く世の中に知られる存在になっている。

５．今後の課題

同法人は、今後も認知症ケアを事業ドメインとして地域に貢献していきたいとしている。そのために認知症ケアの専門家を育てていくと同時に、経営を担える次世代リーダーの育成を考えていく必要があると考えている。また今後の少子高齢化や介護保険制度の変化に備え、介護従事者の環境を整え提供サービスの質の低下を防ぐとともに、効果的な事業経営を継続させ、在宅で暮らし続けたい人たちのためにこの激動の時代を乗り切らなければいけないとしている。

CASE 7　チーム内の相互評価でチーム力向上へ（社会福祉法人青空会）

■社会福祉法人青空会

所在地：青森県青森市

事業内容：訪問介護、認知症対応型共同生活介護、居宅介護支援、住宅型有料老人ホーム

設立：平成 13 年

法人全体の職員数：68 名（常勤職員 46 名、パートタイマー22 名）

■取り組みの概要

相互評価を取り入れた人事考課、ポイント制による賞与評価、働きやすい職場作りの取り組み、法人の理念・ビジョンの理解に関する定期的な確認

社会福祉法人青空会は、青森県青森市で認知症対応型共同生活介護、住居型有料老人ホーム、訪問介護等の運営を行っている。平成 13 年に有限会社としてスタートしたが、平成 20 年に社会福祉法人に移行した。

「頑張っている人をどう評価したらよいか」「チームワークを高めるためにはどうしたらよいか」という管理者会議での問題意識から､お互いがお互いを評価する仕組みを人事考課に導入している。何より本人に気付きを与えることを重視している。

１．取り組みの背景

■チームケアをより有効なものにするために

平成 22 年の冬、管理者会議での問題意識から、同法人では相互評価の仕組みについて検討を始めた。チームケアをより有効なものにするためには、周りへの気配りができているかどうか、お互いに助け合う姿勢があるかどうか、情報共有や連携がよくできているかどうかなどが重要になる。そうしたことを上司だけの目線で評価するのではなく、お互いがお互いを評価しあうことで、チームワークを向上させることをねらいとしていた。

それまでの評価は、個人面談により仕事ぶりの評価を行い賞与に反映をさせていたが、明確な基準は整備していなかった。

２．取り組みの概要

（１）お互いがお互いを評価する相互評価の導入

■20 の評価項目で相互評価

相互評価を人事考課に導入するという方針は決まったところで、何を評価したらよいかということについて、管理者が検討するところからスタートした。管理者に課題を出し、1 ヶ月に 1 回の管

理者会議の場で検討を重ね、3ヶ月かけて作り上げた。

たくさんの評価項目が提案される中、30項目にしぼって第一案を作り上げ試行した。項目が多いことや、評価の理由を記入する欄があることから、「書くのが大変」「評価が難しい」などの声があがった。その後、評価項目を20項目に減らし、よりシンプルなものにして現在に至っている。職員の理解を得るために、時間をかけて趣旨の説明をし、試行期間を設けて現場の意見を出してもらうようにした。

【参考】相互評価の評価項目

日頃、一緒に働いている△△　△△さんについて次の項目の評価をお願いします。該当すると思われる番号に○印を付け、評価理由を記入してください。

5	4	3	2	1
期待以上です	期待どおりです	普通	もう少し努力が必要です	全く努力していません

評価項目			評価					評価の理由
利用者への対応	1	自分の都合に合わせるのではなく、利用者の意思を汲み取り、相手の望んでいるペースに合わせていますか	5	4	3	2	1	
	2	利用者の身体、精神的状況を把握し、個別的に捉えて利用者、介護者双方が安全な身体介護を行えていますか	5	4	3	2	1	
	3	調理者個人の嗜好を重視せず、高齢者である利用者に提供する食事である事を意識して、調理を行っていますか	5	4	3	2	1	
	4	緊急時の対応を、理解できていますか	5	4	3	2	1	
挨拶	5	利用者や家族のみではなく、同僚や地域の方々に対しても笑顔で挨拶でき、積極的に関わりを持とうとしていますか	5	4	3	2	1	
コミュニケーション	6	利用者の事実と異なる話や不安な訴えを受け止め、落ち着くような接し方ができていますか	5	4	3	2	1	
	7	利用者を、呼び捨てや愛称で呼ばないようにしていますか	5	4	3	2	1	
	8	家族にマイナスの印象を持たれていないですか	5	4	3	2	1	
	9	同僚に対し、偏見を持ったり傲慢な態度をしていませんか、相手の立場になって考え、話していますか	5	4	3	2	1	

■同じチーム内でお互いに評価する

評価者、被評価者の設定に関しては、同じチーム内のメンバー（6～8名程度）で評価し合うようにした。非正規職員（登録型ヘルパーは除く）も評価者・被評価者の対象となっている。

当初は、管理者を評価者・被評価者から外していたが、1 年間やってみたところで管理者も含めてお互いに評価する方式に変更した。これは管理者・スタッフが上下関係よりも、お互い支えあう仲間であることを意識した上での決定である。なお、管理者の評価には理事長の評価も加わる。

■評価結果を賞与に反映

相互評価は年2回実施し、その結果は2回の賞与に反映させている。自己評価をした上で、仲間から評価をしてもらう。算式は次のとおりで、個々の職員の評価ポイントを合計し、賞与の原資総額で割りポイント単価を算出する。ポイント単価に本人のポイントをかけたものが、その人の賞与額になる。

【賞与の算定方式】

個人の賞与額＝賞与原資総額÷職員全員のポイント合計×本人のポイント

最初に導入した時は、遠慮があるからかあまり差がつく評価結果とはならなかった。継続して実施していくうちに、制度の趣旨も理解されるようになり、現実に即した評価になってきたということである。

評価ポイントは本人にはあえて知らせず、平均賞与額を明細に掲載し、自分が平均より上なのか下なのかを知ってもらい、本人の気付きを期待している。なお、評価結果は、昇格を決定する際にも参考資料としている。

■評価後のフォロー

評価の結果に、「こんなに頑張っているのに」とショックを受けたりする人も今までいたという。自己評価と他者評価にギャップがあるということになるが、評価結果を見ると明らかに他者評価に妥当性があったという。そうした場合は、管理者または人事担当者が個別に本人と対話をするようにしている。また評価の理由に気になることが書いてある時も、同じく個別に面談を行う。

（２）理念やビジョンを共有できているかどうか本人に気付いてもらうための仕掛け

■理念や目標の理解について毎年確認

同法人では年２回、理念や目標等の理解を問う質問票を職員の自宅に配布し、直接理事長に提出してもらうようにしている。内容は、次のようなシンプルなものである。

自分が理解している内容を書いてもらうことによって、理念やビジョンを共有できているかどうか、介護の基本や提供するサービスの役割を理解できているかといったことについて、自ら気付いてもらうことをねらいとしている。職員の理解度を把握した上で、教育研修にも活用している。

１．福祉・介護の基本を理解していますか。それは何だと思いますか。
２．グループホームの役割を理解していますか。それは何だと思いますか。
３．法人の理念を理解していますか。それは何だと思いますか。
４．〇〇館の目標を理解していますか。それは何だと思いますか。
５．社会人として責任と誇りを持って仕事をしていますか。なぜそう思いますか。

（３）働きやすい職場作りへの取り組み

■管理者への問いかけ

同法人では、平成 24 年より「働きやすい職場作り」について管理者会議で問いかけをしている。もともと離職率は高くないものの､離職をゼロに近づけていきたい､職員に長く働き続けてほしい、という理事長の思いからである。

休暇取得や残業削減など働き方に関すること、自己啓発に関すること、職員間の懇親に関すること、メンタルヘルスに関することなど、様々なアイデアが出され、「やれることは何でもやってみよう」と試行している。

例えば、「ノー残業デーを設ける」という提案があった時は、定時で終わるためにはどうしたらよいかということを皆で考えるようになった。より良い職場環境作りのために、自分たちが知恵を出して主体的に考えることが必要であるという気付きにつながったという。

３．取り組みの効果

チーム内の相互評価に関しては､明確な基準を定めたことで目に見えてチームワークが改善され、離職者も少なくなったという。上司の目線だけではなく、チームメンバー全員による評価を行うことにより、良い意味での緊張感が保たれるようになった。またお互い相手の良い所を見つけることができるようになったという。

４．今後の課題

相互評価については軌道に乗り、「お互いをお互いが評価することによりチーム力を高める」という当初のねらいどおり有効に機能している。今後さらに、離職ゼロを目指して働きやすい職場作りに取り組みたいと言う。職員が生き生きと働ける、やりがいを感じられる、プロフェッショナルを目指す、そんな職場にしていくために、現場主体の取り組みを進めていきたいとしている。

CASE 8　地域との関わりの中で人材を育てる組織作り（社会福祉法人福島福祉会）

■社会福祉法人福島福祉会

所在地：福島県福島市

事業内容：通所介護、訪問介護、居宅介護支援、養護盲老人ホーム、短期入所生活介護、
グループリビング（福島県高齢者対策モデル事業・ＪＫＡ補助事業）、
訪問看護、定期巡回・随時対応型訪問介護看護事業所、夜間対応型訪問介護、
地域包括支援センター（受託）、湯ったりデイサービス（福島市温泉利用介護予防事業）

設立：昭和 63 年

法人全体の職員数：76 名（正規職員 49 名、非正規職員 27 名）

■取り組みの概要

地域とのかかわりの中で職員の主体性を引き出す風土づくり、
シルバー人材や半日パート等の活用により正規職員の仕事の負担の軽減、
ワーク・ライフ・バランス支援、多様な働き方の提供、人事諸制度の整備、定期昇給の実施

社会福祉法人福島福祉会は、福島県福島市で養護盲老人ホーム、訪問看護、通所介護、居宅介護支援事業所等の運営を行っている。温泉街で身寄りのない視覚障がい者の方が多い地域のニーズに応える形で、平成元年に養護盲老人ホームを立ち上げた。その後、住民の高齢化率・独居率が高いことを背景に、視覚障がいの方だけではなく一般の方の介護ニーズにも対応するため、通所介護や訪問介護など在宅中心に事業展開をしてきた。

平成 15 年には県の高齢者対策モデル事業として指定を受け高齢者グループリビング（要介護ではない方の共同生活住宅）を立ち上げるなど、地域活性化への貢献を主眼に多様な事業展開を進めている。

１．取り組みの背景と概要

（１）地域との関わりの中で、職員の主体性を引き出す風土作り

■地域との関わりを大切に

同法人は地域の問題解決に貢献し、手がかかる利用者こそ支えていかなければならないという理念のもと運営をしてきた結果、地域からの信頼・評価が高く、相談も多い。学校への出前講座、ボランティア、認知症サポーター養成講座、体験学習など、法人として積極的に推進している。

また職員が地域のケア会議や連絡会議に入り、地域と積極的に関わりを持てるような機会を大切にしている。職員にとっては、外部のステージで自法人の立ち位置を知ること、地域と関わることで地域のニーズがわかること、地域との関わりによって地域貢献につながることを実感すること等

を通じて、やりがいにつながっている。

■主体的な学びを後押し

同法人では、そうした地域との関わりの中で、あるいはメンバー同士の関わり合いの中で、職員の自発性が育まれることを重視している。職員がうまく糸口を探せるように、きっかけとなる情報提供や提案をするといった形をとり、自分からやってみようという気持ちを引き出すようにしている。

例えば、同法人ではパート職員の大半が介護福祉士の資格を取得している。費用補助、お祝い金支給、勉強会の開催支援など資格取得を後押しはしているが、もちろん強制はしていない。平成 25 年度は、介護福祉士とケアマネジャー資格取得者を 4 人正規職員に登用した（ケアマネ、相談員、介護員）。実際に登用された人をみて、触発されて全員が介護福祉士をとった。自分でチャレンジするように変わってきているという。

また、他事業所の視察研修を行っているが、これも職員側から出てきた希望である。サービスを充実させたいという職員が自ら他事業所の視察をしたいという申し出があった。法人として依頼する形をとり、業務扱いで視察研修を実現させた。キャリア段位のアセッサー研修も職員から自発的に参加したいという希望があった。実際に参加することによって自覚が高まり成果があった。

（２）長く働いてもらうために働きやすい職場環境づくり

■早くから子育て支援を充実

同法人では、もともと女性が多い職場だったことや人材確保に苦労する地域ではあったこともあり、平成 12 年頃から子育て支援に取り組んできた。職員に長く働いてほしいという思いからである。福祉の職場としては先駆け的な取り組みと言える。

母性保護、産前・産後休業、育児休業等、法律に則した制度整備を行ってきた。育児休業取得率も高く、休業中は代替要員を確保して対応している。平成 25 年より育児手当（公設の保育所と私設の保育所の差額を補助）を新設するなど、子育て支援策をさらに充実させている。

■労働時間の改善等、働きやすい職場づくり

子育てだけでなく、すべての職員のワーク・ライフ・バランス支援を考えて、早くから時間休（時間単位で有給休暇をとれる）を導入した。すべての有給休暇を時間休でとれるというのが同法人の特色である。

またシルバー人材センターから派遣の高齢者を運転手、夜勤対応、介護スタッフとして活用したり、半日パートの配置を行ったりしている。これは正規職員が本来業務に集中することができるようにするためであり、働きやすくなったと評判が良い。施設では日中の人材配置も厚くすることができ、サービス向上にもつながっている。とくにシルバー人材は、高齢者の話し相手になったり、人生経験が豊富でいろいろなことに目が行き届くのでありがたい存在でもある。若い人にも良い波及効果がでるなど副次的な効果も大きい。

（３）人事諸制度の整備

■人事考課、定期昇給の継続的な実施

同法人では、平成 18 年から人事評価を導入している。導入の前の年からコンサルティング会社に依頼して勉強会を実施し、3 ヶ月くらいかけて標準モデルを自法人用にカスタマイズして整備した。人事評価の内容は、業績考課・能力考課・情意考課の大きく 3 つについて、10 段階評価を行う。業績考課と能力効果に関しては目標管理方式をとっている。情意考課は「規律態度」「協調性」などの項目を評価する。

年 2 回実施し、賞与と昇給に反映させている。月例給与の構成は「年齢給＋職能給＋諸手当」となっており、評価結果は「職能給」の昇給に反映させている。加点主義で良いところを評価するようにし、賃金が下がることはないようにしている。賞与については固定部分と変動部分に分け、変動部分に評価結果を反映させている。

また、年齢層によって重視する賃金要素を次のように設定している。

・30 歳未満：年齢給（生活保障）重視

・31～55 歳：職能給（能力）重視

・56 歳以上：賞与（業績）重視

それまでは一律の昇給だったが、経験や能力の差、資格の有無などで差をつけてあげないとモチベーションが上がらないと判断して、人事評価の導入と処遇への反映をすることにした。介護の場合、お年寄りの関わり方など客観的な評価は難しい面はあるが、客観的な評価基準を作ったことでこれまで目立たなかった人も、評価できるようになるというメリットも大きく、人事評価を現場も歓迎している。

■面談で職員のやる気を引き出す

人事評価は、自己評価→一次評価（主任・副主任）→二次評価（園長・事務長）という流れで評価を行う。一次評価者が本人と面談を行う。二次評価で一次評価より下がった場合は、二次評価者が本人と面談するようにしている。

公正な評価や面談ができるよう評価者研修も定期的に実施している。面談は以前から年 1 回やっており、上司と部下のコミュニケーションの場、本人の抱負を述べるなど自己申告の場でもあり、面談を通じて職員のやる気を引き出すことができている。

２．取り組みの効果

一連の取り組みを通じて、長期勤続が可能な職場づくりができており、定着率は高い。また地域貢献、地域とともにあるという法人の理念を一人ひとりの職員が理解し、自発的・主体的に実践しようとすることが組織文化になっていることを感じているという。

３．取り組みを支える収益確保の仕組み

同法人のデイサービスは、常に稼働率 8 割以上を維持しており、収益への貢献度が高い。機能訓

練指導員、管理栄養士、歯科衛生士を配置しており、生活機能改善、マッサージ、口腔ケアなどに力を入れており、近隣の競合と差別化を図っている。「足の可動域が広がった」「自分で歯磨きするようになった」など利用者のＡＤＬ（Activities of daily living）向上が顕著に見られるなど、地域での評価も高い。

４．今後の課題

人材確保の難しさが第一にあげられる。とくに平成 23 年の「3.11」東日本大震災以降は、原発事故で放射能汚染を恐れて人が来ない状況が続いており、人材の補充がうまくできない状況である。今後は、退職者の復職支援や高齢者の活用にもっと積極的に取り組んでいきたいと考えている。地域に根ざした事業展開をしており、地域にとってなくてはならない存在になっていることを痛感している。地域を見据えた事業展開をしていくためにも、良い人材を確保し育てていくことが使命であるという。

CASE 9　パート職員の班長制や管理者推薦制で職員のやりがいと責任感の醸成（社会福祉法人エスポワールわが家）

■社会福祉法人エスポワールわが家

所在地：千葉県我孫子市

事業内容：認知症対応型共同生活介護、認知症対応型通所介護、居宅介護支援

設立：平成 11 年

法人全体の職員数：51 名（常勤職員 14 名、非常勤職員 37 名）

■取り組みの概要

パート職員の班長制、管理者の推薦制、業務の専任化による効率化と質の向上、

経営戦略策定、経営実態の把握と経営分析、原価計算の導入

社会福祉法人エスポワールわが家は、千葉県我孫子市で認知症対応型共同生活介護、認知症対応型通所介護、居宅介護支援の運営を行っている。平成 11 年に法人を設立し、平成 12 年からサービスを開始。金融関連会社の役員であった現理事長が一般企業経営の経験から、その考え方や手法を社会福祉法人経営に生かした運営を行っている。

１．取り組みの背景

■一般企業経営の経験から

現理事長は福祉畑出身ではない。金融関連会社からコンサルティング会社を経て社会福祉法人を設立した。社会福祉法人は利益追求組織ではないが、措置時代の感覚では生き残れないと考え、収入拡大・利益追求、コストダウン・コスト効率向上など、一般企業経営の考え方や手法を社会福祉法人にも適用して運営することを基本方針とした。

２．取り組みの概要

（１）一般企業経営の経営管理手法を社会福祉法人で実践

■経営戦略策定

同法人は経営戦略として次の 3 点に重点を置いて運営している。

①決して大きな施設は作らないこと。専門店方式とする。

地域密着で歩いて来ることができる、中学校区に 1 つというイメージで展開していく。

②ドメインとして、質の高いケア技術が求められている認知症分野とする。

この分野は知識や技術の蓄積が必要で、大手資本が参入してきたとしてもノウハウがないとできない。高い認知症ケアの技術は競争優位になる。

③一般企業における経営管理手法を積極的に取り入れる。

収入を増やし、コストを下げる。利益を追求する。効率化を図るなど、民間企業では当たり前の考え方を取り入れた経営を行う。

■経営実態の把握と経営分析

経営の実態を知るために、各種指標を設定して経営分析を行っている。経営分析は「機能性」（入所利用率、入所者１人１日当たりの事業活動収入等）、「費用の適正性」（人件費率、経費率等）、「生産性」（労働生産性、労働分配率等）、「安定性」（流動比率、固定長期適合率等）、「収益性」（総資金回転率、事業活動収入対経常収支差額比率等）の５つの観点から行っている。自法人の経営指標を経年的に比較して分析を行ったり、同業他法人および業界平均との比較を通して、自法人の問題分析を行っている。

■原価計算の導入

原価計算を取り入れ原価管理を行っている。サービス区分を「送迎」「入浴」「食事」「排泄」「アクティビティ」「日常介護」「その他」に分けて、事業収支計算書の数字を基礎に、「材料費」「労務費」「経費その他」の分類で原価計算を行う。原価の分類に基づき、実際支払額およびスタッフのタイムスタディから算出した係数から、認知症対応型通所介護における直接原価計算基準を定めた。これをもとに原価管理を行っている。

なおタイムスタディは 2008 年にスタッフが全員参加で実施した。タイムスタディを通じて、無駄な動き、無駄な帳票類等が見えてくるという成果もあった。このことをきっかけに、事務作業や介護の業務フローを大きく見直し効率化につなげるとともに、サービスの改善・質の向上につなげることができた。

（２）やりがいと責任感を醸成する人材活用

■業務の選任化

同法人では、介護スタッフがケアに集中できるように、業務の専任化を図っている。総務経理、厨房、清掃、運転、ベッドメーク等は専任スタッフに任せている。職員が本来業務に集中できるような環境を作ったことにより、業務効率向上と質の向上、そして職員のやりがいにもつながっている。

■パート職員の班長制

同法人は、8 割がパート職員で年配のパート職員が主体となっている。理事長は、「若い人はなかなか務まらない。社会的常識と専門性が必要で、人生経験が豊富な年配の人の方が合っている」という。そうした職員にやりがいと責任感を持って仕事をしてもらうために、「班長制」をとっており、毎日パート職員も含めてローテーションで班長が変わるようにしている。パート職員には時給に加えて、班長手当、資格手当を支給している。

■管理者の推薦制

当初は管理者をこちらで決めていたが、ある時期から管理者を推薦制にするという方法をとって

いる。かつて派閥ができてしまったりして定着率が悪かった時期があり、そのことをきっかけに「みんなで管理者を選んだら良いのではないか？」「自分たちで選んだのなら、文句は言えない」という発想に至った。現在いる３名の管理者は、推薦で選ばれた人たちである。

やり方は、職員を集めて皆の意見を聞いて選ぶ。最初はやりたくないと戸惑いを見せる人もいるが、できるだけ説得して引き受けてもらうようにしている。実際、パートだった職員がデイサービスの管理者となり、チームワークが向上し定着率が良くなったというケースもある。また本人も管理者になってから日本福祉大学の通信教育やその他の福祉専門学校に通ったり、社会福祉士資格を取得するなど自覚が変わった。

（３）職員への啓発、育成

■資格取得や通信教育等、勉強を推奨

同法人では「勉強すること」を推奨している。理事長自身が学び続けてきた経験から、知識習得、知識の体系化、自らの経験や実践を言語化したり概念化・一般化することの重要性を強く認識しているからである。実際、学校に行きだすと、発言の視点やレベルが違ってくる。他事業所の職員との交流で刺激も受け、意欲・能力ともにプラスの効果は高い。

具体的には、介護福祉士、ケアマネジャー、社会福祉士、社会福祉主事任用資格等の資格取得、日本福祉大学の通信教育やその他の福祉専門学校への通学などを推奨しているが、費用は補助しない方針を持っている。というのは、「人のお金では本気で学ばない。自分が学ぼうとしないと本当の力にはならない」という理事長の信念があるからである。

３．取り組みの効果

当初設定した経営戦略を遂行し、民間企業の経営手法を取り入れることにより、「収入を高め、コストを削減する」ことにつながり、適正な収益確保につながっている。認知症ケアに関して地域で定評があり、グループホームは満室、デイサービスも高い稼働率を維持している。

パート職員にも役割意識と責任感を持たせることによって、職員のやりがいにつながりオペレーションがうまく機能している

６．今後の展開

同法人は、現在新しいグループホームの開設準備中である。既存のグループホームもユニットを増設し規模を拡大させている。事業規模の拡大は、経営の安定化、地域のニーズへの対応、職員のポスト不足解消とキャリアアップのためにも必要であると認識している。今後さらに、拠点を増やしていきたいと考えている。

CASE10　目標管理の導入で現場の問題解決を促進（社会福祉法人湘南育成園）

■社会福祉法人湘南育成園

所在地：神奈川県鎌倉市

事業内容：通所介護、介護老人福祉施設、短期入所生活介護、居宅介護支援、
地域包括支援センター（受託）

設立：平成 14 年

法人全体の職員数：96 名（常勤職員 38 名、非常勤職員 58 名）

■取り組みの概要

求める人材像の明確化、キャリアステップの明示、目標管理制度、教育研修の体系化

社会福祉法人湘南育成園は、神奈川県鎌倉市で介護老人福祉施設、通所介護等の運営を行っている。平成 11 年に法人設立、平成 14 年 1 月に介護老人福祉施設と居宅介護支援事業、5 月に通所介護と短期入所生活介護を開設している。現場の問題を現場で解決することを目的に、目標管理の仕組みを導入している。

１．取り組みの背景

■現場での問題解決を促進したい

現在の施設長は米国人である。平成 19 年に前任者から指名を受けて就任した。施設長になって感じたことは、職員の愚痴や言い訳が多いこと。「時間が足りない」「人が足りない」「忙しい」という言い訳を言うが、その問題を“どう解決したら良いか”と考えることがないように見受けられた。また、伝達事項が伝わっていない、教育が不十分など、いろいろな問題を感じた。もっと自分たちで考えて行動してほしい、とくに主任クラスの職員には「現場の問題解決は主任の仕事である」という自覚を持って欲しいと強く感じた。

準備期間を経て、平成 24 年に目標管理制度を導入した。目標管理制度はＰＤＣＡサイクルを回していくためのツールとして、シンプルで適用できると考えたからである。まずは主任クラス（担当責任者）を対象にスタートし、平成 25 年からは正規職員にも適用している。

２．取り組みの概要

（１）主任クラスの育成を目的とした人事管理の仕組みづくり

■求める人材像の明確化

法人が取り組むテーマとして、「エデュケーション」「コミュニケーション」「リーダーシップ」の 3 つをキーワードとして、教育や職場の改善に取り組んでいる。

また介護業務に必要な４つの基準として次の４つを掲げている。

チーム	チームで協働して介護をする
時間	決められた時間の中で業務を行う
リスク	事故を未然に防ぐ
ケア	介護のプロとして心を込めてケアをする

職員教育の基本的な考え方として、次のようなステップを想定している。

	基本的な役割	求められる姿勢	必要な資格	目安経験
新人	現状理解	業務内容を覚える	なし	1～2 年
初級	問題発見	業務を責任持って実行する。業務の中での課題・問題点に気付く。	初任者研修	3～4 年
中級	問題解決	課題や問題点の解決を行う。	介護福祉士	5～7 年
上級	業務改革	業務の仕組みや流れの抜本的な見直しを行う。		8 年以上

さらに職層ごとに期待される業務内容の基準を次のように定めている。

	チーム	時間	リスク	ケア
新人	・部署のチームワークに適応する	・各シフトのスケジュールを理解する ・各シフトで進行に遅れず業務を行う	・利用者一人ひとりのリスクを理解する	・利用者ごとのケア方針を理解する
初級	・チームワークに貢献する ・人事異動を経て多様なメンバーとチームワークを行う	・リーダーとしてシフトの流れを守る ・業務進行上の問題点に気付く	・事故検討委員会や衛生委員会などに参加し、施設内での議論を理解する	・ワーカー会議やボランティア会議に参加し、ケアの質の向上に努める
中級	・新人の教育担当 ・他部署と連携をして問題解決を行う	・業務進行上の問題点の改善を行う	・事故検討委員会や衛生委員会などで主導的な役割を果たし、業務の改善を行う	・ワーカー会議やボランティア会議で主導的な役割を果たし、ケアの質の向上を行う
上級	・人材育成、モチベーションコントロールなど人事面を総合的にマネジメントする	・リスク管理やケアの質の向上を維持したよりよい時間進行管理を行う	・事故発生防止のため、新たな仕組み作りを行う（新たな委員会・プロジェクトチームの発足等）	・認知症ケア等、介護に関する最新の動向を踏まえ、より良いケアの提案を行う

こうした基準の明文化により、職員は自分の立ち位置がわかるとともに、自分たちに期待されていることがわかるようになった。

■主任クラスへの目標管理の導入

目標管理も「チーム」「時間」「リスク」「ケア」の４つ観点から目標設定するようにしている。本人が目標設定用紙を記入後、ＨＲＭ（人事）担当、主任、本人の３者で面談を行い、目標のレベ

ルや内容をとらえ調整する。ＨＲＭ（人事）担当が面談に入ることによって、客観的な視点で部門やチームの課題を把握することができる。ＨＲＭ（人事）担当は、各人の重点課題を一覧表にまとめて誰がどのような目標に取り組んでいるかわかるようにしている。

現在は目標管理の達成度を処遇に連動させるということはしていない。施設長はまだ早いと判断している。現在の賃金は定期昇給はあるが、一律の昇給で、他の人との比較で一部に不満を持っている人もいる。現場から「処遇に反映させてほしい」という意見が出たときに、処遇との連動を考えていきたいとしている。

（２）教育体系

■計画的な研修の実施

新人の研修期間を約 4 ヶ月と設定し､ＯＦＦ-ＪＴとＯＪＴを組み合わせてステージを 3 段階に分けて計画的にきめ細かく実施している。ステージ 2 の段階から、1 ヶ月ごとに本人と教育担当の双方から「フォローアップアンケート」をとり、今後の指導に生かしている。平成 25 年度は、行政の奨励金を活用し、新人向けに 9 回の研修コースも設定した。

また中堅職員向けにも 5 回のコースを設定して実施した。内容は「事例検討を通じた施設内での事故防止・リスクマネジメント」で、施設内の事故検討委員会での取り組みと連動させて、研修内容を委員会において振り返り・検証しながら進めることにより、実際に事故が少なくなるなど効果を上げている。

■自己の強み把握シート

一人ひとりのレベルをわかってもらうために、「自己の強み把握シート」を記入し、主任とすり合わせを行う。チェック項目は「ビジネスマナー・サービスマナー」「傾聴、コミュニケーション」「観察」「自己管理」「介護知識・自己研鑽」「日常援助技術」「基礎介護技術」などである。

３．取り組みの効果

同法人では、キャリアパス、目標管理、研修体系を連動させる試みに取り組んでいるところである。取り組みの途上ではあるが、主任クラスを中心に職員の意識が変わり、現場の改善につながっていることを実感しているという。一人ひとりが「何をするのか」「どうするのか」ということを考えるようになった。

４．今後の課題

今後は、目標管理を処遇につなげていくことを検討していきたいと考えている。働きやすい職場にするために、そして自分たちのキャリアアップにつなげるために、目標管理やそれに連動した教育やキャリアアップが好循環で機能するよう慎重に進めていきたいとしている。

また今後は、地域のニーズに応えるためにもスタッフのキャリアのためにも、新しい事業所を展開していきたいと考えている。

付　属　資　料

付属資料１　平成 24 年度「介護職員の賃金・雇用管理の実態調査」要約（公表資料）

平成 25 年 3 月 27 日

業務部雇用管理課

― 平成24年度　介護職員の賃金･雇用管理の実態調査結果について ―

（平成 24 年度 老人保健事業推進費補助金 老人保健健康増進等事業）

財団法人介護労働安定センターでは、平成 24 年度に実施した「介護職員の賃金・雇用管理の実態調査」の結果を以下のとおり取りまとめました。

調査にあたってご協力いただきました関係者の皆様に心より感謝申し上げます。

1. 実施概要

（1）調査対象：全国の介護保険サービス事業を実施する法人から抽出（有効調査対象数 5,413 法人、有効回答数 2,372 法人、有効回答率 43.8%。

（2）調査実施期間：2013 年 1 月 7 日～2 月 7 日

（3）調査事項：（対象は介護職員）採用・離職の状況、賃金制度の整備・運用状況、評価制度の整備・運用状況、任用・人事異動の状況、労働時間・夜勤の状況、能力開発制度等。

（4）調査回答法人の内訳は、法人経営主体別で「民間企業」68.1%、「社会福祉法人」10.9%、「NPO 法人」8.3%、「医療法人」5.8%、「社会福祉協議会」4.3%等。主とする介護サービスの種類別で「訪問系」38.5%、「施設系（入所型）」10.5%、「施設系（通所型）」34.5%、「特定施設」1.7%、「居住系」10.0%等となっている。

2. 調査結果の概要

＜調査回答法人の概況＞

（1）法人全体の職員数（平均）は 44 人で、分布は「4 人以下」4.5%、「5 人以上 9 人以下」18.2%、「10 人以上 19 人以下」25.2%、「20 人以上 49 人以下」27.3%、「50 人以上 99 人以下」12.3%、「100 人以上」8.9%であった。

（2）法人格別にみた法人職員数（平均）は、「民間企業」23 人、「社会福祉協議会」65 人、「社協以外の社会福祉法人」106 人、「医療法人」119 人、「NPO 法人」28 人等で、「民間企業」「NPO 法人」は比較的規模が小さく、「社協以外の社会福祉法人」「医療法人」は比較的規模が大きい傾向であった。

（3）主とする介護サービス別にみた法人職員数（平均）は、「訪問系」34 人、「施設系（入所型）」139 人、

「施設系（通所型）」29 人、「特定施設」57 人、「居住系」33 人等で、「施設系（入所型）」は他の介護サービスに比べて規模が大きい傾向であった。

＜離職率、人材充足の状況＞

（1）平成 23 年度の正規職員の離職率平均は 18.4%であった。離職率階級別の法人割合をみると、「離職率 10%未満」は 40.3%、「離職率 30%以上」は 14.6%であった。

（2）平成 23 年度の非正規職員の離職率平均は 25.0%であった。離職率階級別の法人割合をみると、「離職率 10%未満」は 28.7%、「離職率 30%以上」は 17.5%であった。

（3）平成 23 年度に採用した正規職員の人数・質に対する評価（SA）は、「人数・質ともに確保されている」29.9%、「人数は確保できているが、質には満足していない」29.3%、「質には満足だが、人数は確保できていない」12.5%、「人数・質ともに確保できていない」14.8%であった。

（4）平成 23 年度に採用した非正規職員の人数・質に対する評価（SA）は、「人数は確保できているが、質には満足していない」が 26.4%「人数・質ともに確保されている」が 23.2%となっている。「人数は確保できている」（計）は 49.5%、「人数は確保できていない」（計）は 35.7%、「質には満足だが、人数は確保できていない」16.4%、「人数・質ともに確保できていない」19.3%であった。

＜正規職員の賃金・評価制度等の整備状況＞

（1）基本給の定期昇給制度の有無と平成 23 年度の実施状況（SA）は、「定昇制度あり-定昇を行った」（管理職 35.8%、一般職 43.5%）、「定昇制度あり-定昇を行わなかった」（管理職 12.2%、一般職 10.0%）、「定昇制度なし-制度はないが昇給した人もいる」（管理職 13.4%、一般職 21.4%）、「定昇制度なし-昇給した人はいなかった」（管理職 16.6%、一般職 16.9%）であった。

法人全体の職員数別にみると、管理職・一般職ともに、職員数が多いほど「定昇制度あり-定昇を行った」の割合が高く、職員数が少ないほど「定昇制度なし-昇給した人はいなかった」の割合が高くなっていた。

（2）定昇制度ありの法人において基本給の昇給方法（SA）は、「賃金表あり-賃金表の昇給ルールに基づいて昇給する」（管理職 34.2%、一般職 35.6%）、「賃金表あり-賃金表はあるが収支状況等に応じて運用は変動する」（管理職 24.0%、一般職 22.5%）、「賃金表なし-毎年経営トップの判断によって決める」（管理職 35.2%、一般職 36.6%）、「賃金表なし-毎年労使で話し合って決める」（管理職 1.3%、一般職 2.0%）であった。

法人全体の職員数別にみると、管理職・一般職ともに、職員数が多いほど「賃金表あり-賃金表の昇給ルールに基づいて昇給する」の割合が高く、特に「5 0 人以上」の法人においては半数を大きく超えている。

（3）平成 23 年度の賞与支給実績（SA）は、「賞与あり」（管理職 56.9%、一般職 69.6%）、「賞与なし」（管理職 28.7%、一般職 23.7%）であった。

法人全体の職員数別にみると、管理職・一般職ともに、職員数が多いほど「賞与あり」の割合が高く、職員数が少ないほど「賞与なし」の割合が高くなっていた。

（4）人事評価の有無（SA）は、「年 1 回」（管理職 17.4%、一般職 20.3%）、「半期に 1 回」（管理職 14.7%、一般職 17.6%）、「不定期に行う」（管理職 18.7%、一般職 22.2%）、「人事評価を行わない」（管理職 33.9%、一般職 35.8%）であった。

法人全体の職員数別にみると、管理職・一般職ともに、職員数が多いほど「年に 1 回」＋「半期に 1 回」の割合が高く、人事評価を定期的に行う傾向が見られた。

（5）仕事の責任範囲や求められる能力が明文化されているかどうか（SA）は、「明文化されている」（管理職 38.8%、一般職 39.9%）、「明文化されていない」（管理職 46.2%、一般職 53.2%）であった。

法人全体の職員数別にみると、管理職・一般職ともに、職員数が多いほど「明文化されている」の割合が高く、職員数が少ないほど「明文化されていない」の割合が高くなっていた。

（6）以上のように、正規職員については法人全体の職員数が多いほど定期昇給や賞与支給、定期的な人事評価を行う傾向が見られた。

＜非正規職員＞

（1）時間給の昇給制度の有無と平成 23 年度の実施状況（SA）は、「昇給制度あり-全員が昇給した」（12.5%）、「昇給制度あり-昇給した人の方が多かった」（10.4%）、「昇給制度あり-昇給した人の方が少なかった」（8.1%）、「昇給制度あり-昇給した人はいなかった」（10.0%）、「昇給制度なし-制度はないが昇給した人もいる」（19.8%）、「昇給制度なし-昇給した人はいなかった」（29.3%）であった。

法人全体の職員数別では、「4 人以下」において「昇給制度なしー昇給した人はいなかった」の割合が相対的に高くなっており、規模が大きいほど「昇給制度ありー全員が昇給した」「昇給制度ありー昇給した人の方が多かった」の割合が高くなっていた。

（2）平成 23 年度の賞与支給実績（SA）は、「賞与あり」（47.3%）、「賞与なし」（40.4%）であった。

法人全体の職員数別にみると、職員数が多いほど「賞与あり」の割合が高くなっていた。

（3）人事評価の有無（SA）は、「年 1 回」（15.6%）、「半期に 1 回」（10.0%）、「不定期に行う」（21.9%）、「人事評価を行わない」（40.1%）であった。

法人全体の職員数別にみると、職員数が多いほど「年に 1 回」＋「半期に 1 回」の割合が高く、人事評価を定期的に行う傾向がみられた。ただし、「100 人以上」の法人については、「人事評価を行わない」の割合も半数を超えていた。

（4）正規職員登用制度の有無と平成 23 年度の運用状況（SA）は、「正規職員登用制度あり-登用を行った」（29.8%）、「正規職員登用制度あり-登用を行わなかった」（35.8%）、「正規職員登用制度なし」（24.6%）であった。

（5）以上のように、非正規職員についても法人全体の職員数が多いほど時間給の昇給や賞与支給、定期的な人事評価を行っている法人が多い。

＜介護職員の夜勤手当、訪問介護員の非サービス時間の取り扱いについて＞

（1）夜勤を伴うサービス「あり」の法人は 44.7%と半数近いが、その夜勤手当の考え方（SA）は、「労働基準法に定められた深夜勤務の割増率に応じた手当額の支払いをしている」（正規職員 49.4%、非正規職員 35.7%）、「さらに加算する任意の手当をつけている」（正規職員 25.6%、非正規職員 17.6%）、「あらかじめ深夜勤務の割増率を組み込んで時給等を設定している」（非正規職員 10.6%）となっているが、深夜勤務に該当する職員がいても「労働基準法に定められた深夜勤務の割増率に応じた手当額の支払いをしていない」法人も若干見られた。

（2）訪問介護員の非サービス時間の取り扱い（SA）については、総じて「所要時間に応じて『時給』を支払う」の割合が最も高く、「移動時間」26.5%、「会議、研修時間」38.2%、「記録等、事務作業時間」37.4%であったが、「待機時間」については 21.0%で、「特に支払いをしていない」（38.0%）が高かった。

（3）以上のように、夜勤手当や訪問介護員の非サービス時間の取扱いについて、職員数が多い法人においては法定どおりまたはそれ以上の対応がなされている割合が高いが、一部に法定どおりの支払を行っていない法人も見られた。

以上

付属資料２－１　訪問調査チェックリスト

1.	自法人は、今後さらなる事業拡大を志向している
2.	自事業所は、継続的・安定的に利用者確保ができている
3.	自事業所は、効率化・システム化等のコスト削減策に取り組んでいる
4.	法人・事業所の理念、ビジョン、経営目標を職員に周知・徹底している
5.	年度の経営計画・予算・実績を職員にもオープンにし、法人・事業所の課題や今後の目標等について共有する機会を持っている
6.	法人・事業所の課題について話し合ったり、現場からの改善提案を吸い上げる仕組みがある
7.	業務の内容や量に対応できる適切な人員を確保し、職員に過重な負担を強いることのないようにしている
8.	長時間労働の規制や解消に向けた取り組みを行っている
9.	年次有給休暇の取得推進など、公平で休みやすい雰囲気を形成している
10.	職員のメンタルヘルスを含む健康維持・向上の支援に力を入れている
11.	子育て中の職員等が、仕事と私生活の両立ができるような支援を行っている
12.	高齢者の継続雇用や働きやすい職場環境整備に力を入れている
13.	仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等を明確に示している
14.	一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行っている
15.	人事評価の基準や方法を明確に示し、定期的に人事評価を行っている
16.	人事評価の結果を職員にフィードバックしている
17.	人事評価の結果が賃金等に反映される仕組みになっている
18.	定期昇給の仕組みがあり、毎年定期昇給を行っている
19.	賃金の決め方、上げ方を制度化し明確に示している
20.	賞与支給の仕組みがあり、それに基づき賞与の支給を行っている
21.	職員のスキルアップのための研修計画を立て研修を行っている
22.	新人に対して一定期間、体系的にＯＪＴを行う仕組みがある
23.	「ほめる」「認める」ということが行われるような職場づくりを心がけている
24.	管理職層やリーダー層育成のための教育に力をいれている
25.	定期的に事例検討や事例報告を行う機会を設けている
26.	外部の講習会、研修会、資格取得試験などに積極的に派遣し、費用助成、シフトの配慮等の支援をしている
27.	将来のキャリアプランについて、職員一人一人と話し合う機会を設けている
28.	正規職員以外の職員に対して、希望すれば正規職員への転換のチャンスを与えている
29.	正規職員以外の職員に対しても、スキルアップのための教育研修を行っている
30.	正規職員以外の職員に対しても、賃金が上がる仕組みがある

付属資料２－２　訪問調査記録票

事業所訪問記録票（雇用管理改善の好事例）

【事業所の取り組み（要約）】
【取り組みの背景・これまでの経緯】
【取り組み内容と効果】
【今後の課題】
【センター担当者の所感】
追跡調査：１．適　（理由：　　） ２．不適（理由：　　）

作成者：	訪問日：平成２５年　　月　　日（　　）
訪問者（役職・氏名）：	
規程・帳票類・その他資料（いただいたもの）	
備考	

付属資料３　訪問調査事業所の概要

NO	ブロック	サービス	経営主体	職員数(人)			サービス提供年数	収支傾向（3年間）	離職傾向（3年間）	取り組みポイント
				法人	事業所	登録				
1	東北	訪問	（株）	50～99	～9	～9	5～10	横ばい	横ばい	・ビジョンや目標を可視化。 ・独自の人事考課シートや、イベントを開催するなど、様々なアイデアで改善、定着に取り組んでいる。
2	東北	訪問	社福	50～99	10～19	～9	1～3	横ばい	横ばい	・人事評価年２回実施（実施３年経過）。評価結果をポイント化し賞与として支給。職場雰囲気の改善に繋がり、コミュニケーションが良くなった。
3	東北	通所	社福	100～	20～49	10～19	1～3	改善	改善	・資格取得や研修に、費用援助やシフト調整などバックアップしている。 ・事業所の課題に積極的に取組み、反映させている。
4	東北	訪問	（有）	20～49	20～49	20～29	3～5	改善	横ばい	・収益目標、実績を開示。 ・採用に関し、積極的に専門校の実習生受け入れと、ハローワークや社協が行う相談会に参加。 ・調理の勉強会を開催。横の繋がりが強くなった。
5	東北	通所	（株）	50～99	～9	～9	5～10	低下	横ばい	・子育て支援（産休制度・復職の確立。シフト配慮・勤務地の変更見直し）を行っており、100%復職している。 ・子育てに関する事前勉強会を開催し、支援制度をレクチャー。
6	東北	通所	（有）	10～19	10～19	～9	5～10	低下	横ばい	・職員の事情（子育て・シフト等）に応じて、適材適所への人員配置には力を注いでいる。
7	東北	訪問	（有）	20～49	20～49	30～39	10～	横ばい	横ばい	・登録ヘルパーの希望に沿った内容、条件で雇用。 ・個人ごとに登録票を作成し、出来るもの出来ないものを明確化。 ・スキルアップ研修、隔月勉強会開催。
8	東北	通所	（有）	20～49	20～49	～9	5～10	横ばい	改善	・毎月の稼働率を開示。 ・毎年就業規則の改定を行っている。
9	東北	通所	NPO	50～99	～9	～9	10～	低下	横ばい	・職員のメンタルヘルスを含む健康維持向上支援のため、事業所内研修開催。
10	東北	訪問	（有）	100～	50～99	30～39	10～	横ばい	上昇	・出産後復職した場合、本人が希望すれば子供が１歳半～就学前（最長）時短勤務。 ・定年 70 歳（本人に希望と健康状態による）。
11	東北	訪問	（有）	20～49	20～49	10～19	10～	改善	横ばい	・パート職員に対し、個人契約面談で要望を聞き、要望に沿った勤務内容にしている。時給・交通費・諸手当もアップさせており離職率は低い。
12	東北	通所	社福	50～99	～9	～9	5～10	改善	改善	・他業界での管理職経験者を、管理者に採用。コミュニケーション促進や業務運営改善のため。個別面談や従業員集合検討会等の取組を行うことを通し、共感意識の向上に努めた。 徐々にではあるが、成果が出てきている。

NO	ブロック	サービス	経営主体	職員数(人)			サービス提供年数	収支傾向（3年間）	離職傾向（3年間）	取り組みポイント
13	東北	訪問	（有）	10～19	10～19	～9	10～	横ばい	横ばい	・ワーク・ライフ・バランス支援を積極的に推進している。 ・人事評価制度を構築し賃金に反映（プラス査定）。 ・60 代の登録ヘルパーとパート職員を採用し、子育て職員のフォローをしている。 ・内外部の研修、他事業所との共同研修会、勉強会への参加促進。
14	東北	訪問入浴	（有）	10～19	10～19	～9	10～	横ばい	改善	・従業員が少ないので、情報共有や雇用管理がやりやすい。 ・会社の理念、経営者の考え、キャリアパス等を常に確認しあえる環境のため、賃金待遇は良くないが離職は低い。 ・経営維持のため、新サービス展開を予定したことが、従業員のモチベーションアップにつながっているようだ。
15	東北	通所	（株）	50～99	10～19	～9	5～10	横ばい	横ばい	・中長期計画を、職員全員に周知。 ・人事評価基準を明確に示し、結果が賃金に反映される仕組みづくり。 ・人材育成を重視し、研修や勉強会を行っている。
16	東北	訪問	社福	50～99	20～49	30～39	10～	横ばい	横ばい	・賃金等は給与規定で明確化している。 ・キャリアアップのための研修を充実。キャリアアップ志向の職員が多い。
17	東北	訪問	NPO	50～99	～9	～9	10～	横ばい	改善	・リフレッシュ休暇（6 日）導入。 ・キャリアアップのため、キャリアパスの策定、就業規則の見直し、理事長・副理事長との個人面談 ・管理者層やリーダー研修は、年間プログラムを立て社労士事務所と行っている。 ・就業規則の見直し、キャリアパスの導入。
18	東北	通所	社福	50～99	20～49	10～19	10～	改善	改善	・働きやすい職場環境作り（ワーク・ライフ・バランス支援の推進、人事考課、シルバー人材活用等）。 ・収支の予算実績は、今年度から開示。 ・非正規で、介護福祉士資格取得等条件を満たせば、正規への転換あり。
19	東北	通所	（有）	50～99	20～49	～9	3～5	－	横ばい	・資格取得に挑戦しやすい環境作り（勉強会開催・初年度の費用支援等） ・入社時に、国家資格取得を目指すよう動機づけを行う。 ・研修委員会を設置し、年間の研修の実施計画を作成しているほか、外部研修で費用がかかる際は支援。 ・課題や提案について「職員提示制度」の設置→まだ提案件数は少ない。
20	関東	訪問	（有）	20～49	10～19	～9	10～	横ばい	改善	・ヒヤリハットの報告システムを作り、現場の声を吸い上げ報告会を開催。 ・サンクスカード(利用者からほめられた･感謝された事例報告)の仕組みを共有している。

NO	ブロック	サービス	経営主体	職員数(人)			サービス提供年数	収支傾向（3年間）	離職傾向（3年間）	取り組みポイント
21	関東	訪問	（有）	20～49	10～19	～9	10～	横ばい	横ばい	・職員の質的向上を目指し、内部外部の研修、遠隔地への先進的事例視察・研修等に、積極的に参加させている。 ・キャリアパスを策定。 ・採用面接時に十分な面接（情報開示・介護業の特殊性心構え）を行うことが離職の低下へも繋がっている。 ・非正規に対して、希望すればその月からでも正規へ転換。 ・人事評価表や定昇の仕組み等、整備されている。
22	関東	通所	（株）	10～19	10～19	～9	3～5	改善	改善	・経営管理手法（MBO、人事考課制度、面談・教育体系）を実践的に取入れ確率している。
23	関東	通所	社福	50～99	～9	～9	5～10	低下	横ばい	・規定等は整備されている。 ・勤務時間に子供を預かれる施設を整備中。
24	関東	訪問	社協	20～49	20～49	20～29	10～	横ばい	上昇	・統一した業務が行えるよう、サ責マニュアルの見直し作成。 ・研修案内を回覧し、必要な研修に参加するよう勧めている。
25	関東	認知症対応型通所	社福	20～49	～9	～9	1～3	改善	改善	・研修、勉強会を熱心に開催している。 ・ユニットごとに、職員が自主的に研修等行っている。
26	関東	訪問	（株）	20～49	20～49	20～29	5～10	横ばい	横ばい	・経営コンサルタントの活用（システム、問題解決、勉強会等） ・事務所隣の休憩室を、子供達の親を待つ場所として使っている。
27	関東	訪問	（有）	20～49	20～49	30～39	10～	悪化	上昇	・報酬面の改善や手当を付けている。 ・効率的な仕事うするために、移動がなくて働きやすい、サ高住に入ってもらう。 ・介護福祉士受験者に、研修の半額負担、合格者には手当を付けている。
28	関東	通所	（有）	50～99	10～19	～9	5～10	改善	改善	・柔軟な働き方。両立支援。 ・情報を開示し、従業員の意見を聞き、みんなで話し合いながら運営。 ・準社員制度（4.5 時間～7 時間）で、働きやすいシステム構築。 ・全員に「気づきカード」を渡し賛同するものが多いものから改善。 ・月曜午前中にミーティングと勉強会開催。 ・事業所内学童保育。 ・「感動体験研修」職員に 5 万円支給し、おもてなしの心を学ばせる。
29	関東	通所	（株）	20～49	20～49	～9	5～10	横ばい	改善	・有料老人ホームの屋根を使い太陽光発電事業を行っており、経営の安定にも繋がっている。 ・外部のケアマネに仕事を依頼。そこからの紹介で利用者を集めている。 ・代表が、職員が仕事に専念出来るように、事務的なことや雑用を率先してこなす等、裏方に徹している。

NO	ブロック	サービス	経営主体	職員数(人)			サービス提供年数	収支傾向（3年間）	離職傾向（3年間）	取り組みポイント
30	関東	訪問	合同	20～49	20～49	20～29	3～5	改善	横ばい	・実績は月 1 回開示し、課題や目標を共有化している。 ・教育研修制度、キャリアアップ制度は、正規非正規ともに充実している。 ・人事評価制度については、現在労務士と相談している。
31	関東	訪問	（株）	20～49	20～49	10～19	1～3	横ばい	上昇	・就業規則を見直し、人事考課制度と報酬への反映に取組んでいる。 ・高齢者雇用の推進。 ・研修は、年間計画を立て実施している。
32	関東	通所	（有）	20～49	20～49	～9	10～	横ばい	改善	・職員の質向上のため、年間計画を基に教育を充実させている。 ・緊急時対応や有休取得促進のため、余剰人員を確保。 ・人事評価シートの活用（年 2 回）、賃金へ反映。
33	関東	通所	（有）	10～19	10～19	～9	5～10	悪化	横ばい	・無資格の高齢者を採用し、資格取得支援や、高齢者の能力を引出す人員補充を行っている。 ・年間研修計画を立て、職員のスキルアップを図っている。
34	関東	通所	（株）	～9	～9	～9	3～5	改善	改善	・教育制度は、年間計画を立て研修やキャリアアップ講習等を行っており、成果が出てきている。 ・人事評価制度は、現在労務士と相談しているところであるが、今までも評価は適正であり、離職率は低い。
35	関東	訪問	（有）	100～	20～49	20～29	10～	悪化	改善	・公的支援を活用し、事業所内保育施設を設置している（月 1 万円の保育料）。他の事業所から移ってくる子育て中のヘルパーも多い。また遠方からも求職者応募が多数ある。 ・ヘルパーの仕事を 30 段階に分類し評価している。
36	関東	訪問	（株）	50～99	50～99	50～	5～10	改善	横ばい	・毎月全員参加の定例会を実施(全員参加出来るよう、同内容で月 3 回開催)。 ・個別面談で、職員の状況に合わせた支援を実施（シングルマザーに、保育料の一部または全額補助等）。 ・移動時間も時給を支給。移動手段として原付バイクを貸与。
37	関東	訪問	（有）	50～99	50～99	20～29	10～	低下	横ばい	・子育て中の職員に対し、勤務時間の融通を効かせる、休みを取りやすくする、職場に子供を連れてきやすいようにする等の取組み。 ・登録ヘルパーについて、能力により賃金差を付けている。これにより公平性が保てモチベーション維持にも繋がる。
38	関東	認知症対応型通所	社福	50～99	10～19	10～19	10～	低下	横ばい	・分業化することによって、介護職の残業が無くなりワーク・ライフ・バランスの向上となり定着に繋がった。事務を集中させることで効率化が図れる。 ・施設長や管理者を推薦(選挙)で決めている。コミュニケーションが円滑になり離職防止となっている。 ・正規・非正規に関わらず、班長を持ち回りで担当することにより、責任感モチベーションの向上に繋がっている。 ・年棒制を基準に資格手当が加算される。不平等感はなく、資格取得促進にもなる。

NO	ブロック	サービス	経営主体	職員数(人)			サービス提供年数	収支傾向（3年間）	離職傾向（3年間）	取り組みポイント
39	関東	認知通所	NPO	20～49	10～19	～9	5～10	横ばい	横ばい	・リーダー、管理者が経営に参画しており、働きやすい環境を構築し定着に繋がっている。 ・資格取得、キャリアアップ支援を行っている。代表が講師をすることにより、職員との接点も多く定着に繋がっている。
40	関東	小規模多機能型居宅	NPO	50～99	10～19	～9	5～10	横ばい	横ばい	・雇用形態や賃金形態を細分化した賃金表を作成し、職員が希望する働き方を選択できるため、職員の満足度が高い。 ・収支状況を開示することで、職員の帰属意識が高まり、経営参加やコスト削減改善提案等の意識向上、賃金に対する公平性を保つことに繋がっている。
41	関東	訪問	（有）	20～49	10～19	10～19	5～10	横ばい	改善	・登録ヘルパー対象の、独自のキャリアパス制度を運用している。経験年数、経験、成績等でアップしていき、目標設定やモチベーション維持に繋がっている。 ・事務所に職員の休憩場所を設置し、コミュニケーションの場として活用。
42	関東	訪問	（有）	100～	50～99	50～	5～10	横ばい	横ばい	・オーナーの理念は、ヘルパーへの信用と守ること。 ・ヘルパーは紹介で集まるので、求人広告は 10 年で 5 回。 ・事務専任を置かず何役もやることにより、周りの仕事がみえる。 ・特に制度があるわけではないが、開業時からのメンバーが自分たちで作り上げた自負があり、働きやすい環境を作っている。
43	関東	訪問	（株）	50～99	50～99	50～	10～	横ばい	横ばい	・事業を縮小したことで、労務管理が適正に行えるようになり、離職が落ち着いた。 ・ヘルパーポイントカードをキャリアパス施行に合わせ導入。:研修会、行事、代行などでポイントを付与。1 冊貯まったら 5,000 円。 ・自己管理資料（自己評価）に基づき面談を実施し、評価にも使用している。
44	関東	通所	（有）	10～19	～9	～9	5～10	改善	改善	・希望の働き方ができるようにし、生活面に不安なく働ける。 ・実績の開示（月 1 回のミーティング時）を行い、職員の理解促進。 ・人事評価は、今年度から自己評価、他己評価を取入れた（人数的には必要ないが、お互いに向上するように）。 ・研修は年間計画を立て実施。
45	関東	通所	NPO	50～99	10～19	10～19	10～	横ばい	横ばい	・3 つの定例会を開催（月 1 回）:①各事業所の管理会議者　②評価会議　③デイ会議（職員からの提案） ・キャリアパスを全員に配布し、明確にしている。 ・外部講習会は、管理者からの推薦があれば、費用は法人負担。介護福祉士資格取得で、費用の一部を一時金として支給。
46	関東	通所	社福	50～99	～9	～9	10～	横ばい	改善	・職員は原則正規職員で構成。職員が固定することで標準化したサービスを提供。 ・新卒を正規職員で採用。法人事業所の理念を、理解共感してもらえる人材を育てたい。 ・人事評価は、キャリアパスの運用・人事賃金に連動している。ただし評価を数値化することが難しい面もあり、個人面談を重視し反映している。
47	関東	訪問	（有）	20～49	20～49	10～19	10～	横ばい	改善	・非常勤職員の中で能力のある人を正社員に転換し、サ責として育成中。 ・サ責からの提案は、ほぼ取入れて実行。

NO	ブロック	サービス	経営主体	職員数(人)			サービス提供年数	収支傾向（3年間）	離職傾向（3年間）	取り組みポイント
48	関東	訪問	NPO	20～49	20～49	20～29	3～5	改善	横ばい	・子育て支援として、保育施設が確定するまで、子供の同伴出勤を承認。 ・課題/改善提案は、年間 2 回アンケート実施。 ・事業所を増やしていく計画で、人員確保のため人材掘り起し、育成、雇用を考えている。
49	関東	通所	社福	50～99	10～19	～9	10～	低下	横ばい	・目標管理制度、人事管理制度を徹底している。 ・定例会議の他、レク会議、事故事例検討委員会、苦情委員会等がある。 ・パートのシフトが 5 パターンあり、個々の事情応じた働き方に対応。
50	関東	通所	合同	20～49	～9	～9	3～5	改善	横ばい	・外部研修会への参加。介護福祉士資格取得は、勉強会を行うなど特に支援している。 ・人事評価(年 1 回)、賃金規定等あり。
51	関東	通所	（有）	20～49	20～49	～9	5～10	横ばい	横ばい	・内部外部の研修を充実させている。介護実技講習会費用を半額負担。 ・調理、配膳、掃除の担当は、ほぼ高齢者で構成。 ・年 2 回管理者が全職員に面接し、目標設定、達成度の確認を行っている。
52	北陸甲信越	訪問	（有）	20～49	10～19	～9	10～	低下	悪化	・人事評価は加点方式。 ・賃金内容と経営状況の可視化を進めている。 ・インターンシップを受入ることにより、将来的な職員育成と、指導にあたる職員にプロ意識を持たせる。 ・子育て支援は、代表による個別相談、雇用条件の見直し等で復職しやすい環境整備。
53	北陸甲信越	訪問	（株）	10～19	10～19	～9	3～5	改善	上昇	・人事評価は加点方式。長所を伸ばす評価。 ・仲間意識の強い組織作りと、情報の共有化を基に業務効率を図る各種取組み。
54	北陸甲信越	複合型サービス	（株）	50～99	50～99	10～19	5～10	－	横ばい	・ターミナルケアの地域のパイオニア的な事業所。 ・職員が自ら考え行動することにより、自信を持って仕事に取り組んでいる。これが、定着、帰属意識を高め自己啓発にも繋がっている。
55	北陸甲信越	訪問	医療	20～49	～9	～9	3～5	改善	横ばい	・職員自ら自己啓発に努めているので支援をしている。（年 6 回程度の外部講習を受講。費用は事業所負担。参加は業務扱い。）
56	北陸甲信越	通所	NPO	50～99	20～49	～9	10～	低下	横ばい	・研修はリーダー育成も含め、年間計画を立てて実施。半分は業務扱いとしている。 ・喫茶を施設で運営し、近所の利用等で情報交換場所となっている。 ・経営状況開示。情報共有、モチベーション向上に繋がっている。
57	北陸甲信越	訪問	（株）	20～49	10～19	10～19	5～10	低下	悪化	・定年後の高齢者の継続雇用により人材確保。 ・登録ヘルパーを多めに雇用し、シフト調整している。 ・賃金を同業他社より高めに設定。
58	北陸甲信越	小規模多機能	（株）	20～49	10～19	～9	10～	横ばい	横ばい	・積極的に職員とのコミュニケーションを図り、家庭的で働きやすい雰囲気作り。
59	北陸甲信越	訪問	（株）	100～	20～49	20～29	10～	横ばい	横ばい	・訪問介護職員時給賃金制度に、個別評価(能力･意欲･業務内容を客観的に判断して時給に反映)を組入れ、不公平感の解消、モチベーションアップに繋がった。本内容を就業規則へ盛り込み、規則の標準化を行っている。 ・教育計画に基づき、社内外での研修、セミナーへの参加。

NO	ブロック	サービス	経営主体	職員数(人)			サービス提供年数	収支傾向（3年間）	離職傾向（3年間）	取り組みポイント
60	北陸 甲信越	通所	合同	～9	～9	～9	3～5	横ばい	横ばい	・就業規則『職場のルールブック』を作成。会社の想いや方針、労務管理上のルールを文章化。図イラスト等でわかりやすい内容。
61	北陸 甲信越	訪問	（株）	50～99	20～49	10～19	10～	横ばい	横ばい	・定例会議や業務ミーティングを活発に行いコミュニケーションを図っている。
62	北陸 甲信越	訪問	（有）	50～99	20～49	20～29	10～	改善	横ばい	・月例会、集会、グループミーティング等、意見交換や発表ができる場を設置し、情報を共有し実践している。 ・職員の育成に力を入れている。 ・人事評価の結果が賃金等に反映される仕組み。 ・外部講習会資格取得等は、会社負担と自己負担があり、資格取得後は資格手当が出る。
63	北陸 甲信越	通所	社福	20～49	10～19	10～19	5～10	低下	横ばい	・経営計画、予算実績等は、全て開示している。 ・資格等級制度、等級基準、賃金テーブル、人事考課等、整備運用されている。 ・リーダー教育に力を入れている。
64	北陸 甲信越	訪問	社福	50～99	10～19	10～19	10～	横ばい	横ばい	・職員育成のための研修等は計画的に実施されている。 ・非正規職員から、毎年 3 名程度、正規職員への転換も行っている。（ただし 40 歳まで）
65	北陸 甲信越	訪問	（有）	20～49	10～19	10～19	5～10	横ばい	上昇	・毎月研修計画を立て、社内外研修の実施や参加を積極的に行っている。 ・賃金については、資格、経験等を表にし明確にしている。 ・契約更新時に、通知書で賃金、休暇、評価及び報酬を明確にし、面接を行っている。
66	北陸 甲信越	通所	NPO	20～49	10～19	～9	5～10	低下	横ばい	・宅幼老所（民家を利用） ・条件の改善で離職者が減少（パート賃金年 10 円アップ。正規は定期昇給、資格取得支援等）。
67	東海	訪問	NPO	20～49	10～19	10～19	10～	横ばい	横ばい	・ヘルパー研修会の定期的な実施(月 1 回･年間テーマ設定)。 ・研修により、職員に自信と安心を持ってもらう。 ・話し合うことを第一にミーティングを行い、ストレスや不満解消の場と機会を設けている。
68	東海	通所	（株）	20～49	～9	～9	1～3	横ばい	改善	・定着促進のため、コミュニケーションを大切にしている。 ・「職員の心のケア」月 1～2 回個別面談、職場への適合を判断し異動実施。 ・「学び続ける習慣」月 1 回定期研修会、社外講習会参加促進。
69	東海	認知症対応型通所	（有）	20～49	10～19	10～19	3～5	横ばい	改善	・家庭や子育てに配慮した勤務形態メニュー。 ・夏休みは子供と出勤（子供を職場で預かる）。 ・子供のいるケアマネにフレックスタイム制活用。 ・職員研修、キャリアアップ支援に、積極的に取組み。
70	東海	訪問	（有）	50～99	20～49	10～19	10～	悪化	横ばい	・オープンであり情報共有ができている。コミュニケーションも良い。 ・月 1 回内製の研修実施。年 1 回法人全体の研修
71	東海	訪問	NPO	20～49	20～49	10～19	10～	横ばい	横ばい	・短時間勤務制（直行直帰）を導入し、子育て中でも働きやすい勤務体制。 ・半月ごとにヘルパー会議で、人材育成、改善案、事例検討などを実施している。

NO	ブロック	サービス	経営主体	職員数(人)			サービス提供年数	収支傾向（3年間）	離職傾向（3年間）	取り組みポイント
72	東海	通所	（株）	50～99	20～49	20～29	5～10	横ばい	横ばい	･中間管理職がない組織が、情報共有やトップとの良いコミュニケーションの基礎となっている。 ･シフト管理を:30 分単位と職員配置のマトリックスを作り運用。シフトを 8 つのパターンにしている。 ･定期昇給制度がある。賞与は 2 回支給。 ･介護福祉士の資格取得支援、取得後の賃金アップの仕組み。 ･非正規職員に対して、正規同様の人材育成、長期勤務、資格取得で賃金アップの仕組みあり。
73	東海	認知症対応型通所	NPO	～9	～9	～9	5～10	横ばい	横ばい	･月 1 回の職員全体会議で、事例検討、人材育成等行っている。 ･非正規職員の教育研修として、通所介護事業所連絡会の研修会参加。
74	東海	訪問	（株）	50～99	10～19	10～19	5～10	悪化	横ばい	･職員の意識改善、研修等を定期的に行っている。 ･社会保険労務士を通して、労働条件や処遇に対応。 ･コミュニケーションは、全体会議や社員旅行を通じ行っている。
75	東海	訪問	（株）	50～99	50～99	30～39	10～	改善	上昇	･資格取得講習実施。3 年以上の勤務者が全員対象で、事業者が費用負担。 ･資格取得で、給与手当アップ、役職付きになる。 ･職員の評価は、事業所ごとの管理者の判断に委ねている。 ･3 つの法人が合同で研修、会議を実施することにより、法人事業所間でライバル意識が芽生え数字が上がってきた。
76	東海	通所	（株）	～9	～9	～9	3～5	改善	改善	･月 1 回全体会議で、職員との意思疎通を図っている。 ･面接時に給与、手当等の増額を行うことにより、モチベーションアップや仕事の意欲を持たせている。
77	東海	通所	（株）	～9	～9	～9	5～10	横ばい	横ばい	･毎月 1 回テーマを決めて研究報告会開催。意見は全て吸い上げ何でも自分で考えるよう促し否定はしない。自分で考え結論を出すことにより自信が付き、自己向上につながる。
78	近畿	訪問	（有）	20～49	10～19	～9	10～	横ばい	横ばい	･年 2 回事業所が費用を負担し、職員（家族も）旅行を実施。企画運営は職員。 ･（同敷地デイ内）喫茶店、レストラン、カルチャーセンターといった介護施設をイメージしない施設作りにも心がけるなど職場作りにも工夫している。
79	近畿	通所	社福	20～49	10～19	～9	5～10	横ばい	横ばい	･経営者の理念として、意欲、自主性、経験に重きをおいている。(開設時に他の事業所での事例を見聞きし) ･一律の報酬制度に対しては、不公平感が生じるため導入していない。働けばポイントが上がり給与に繋がる。（基本給＋緻密な業務加算テーブル）
80	近畿	通所	（有）	20～49	～9	～9	1～3	低下	横ばい	･労働災害(腰痛予防)を防止するため、特浴や車いす体重計を導入。
81	近畿	訪問	（有）	50～99	20～49	40～49	5～10	横ばい	上昇	･IT化推進により、業務の効率化を図った。
82	近畿	通所	NPO	50～99	20～49	10～19	10～	横ばい	横ばい	･事業所内外研修参加、複数事業所連携事業の取組みによる、スキルアップ、プリセプター制度導入。 ･初任者研修養成を行うことにより、職員不足の解消に貢献。 ･各種会議の開催（事業所内、責任者、運営）。

NO	ブロック	サービス	経営主体	職員数(人)			サービス提供年数	収支傾向（3年間）	離職傾向（3年間）	取り組みポイント
83	近畿	小規模多機能型居宅	NPO	20～49	10～19	～9	3～5	横ばい	横ばい	･理念、運営方針に共感共鳴をしてくれる人だけを採用し教育しているので定着率は良い。 ･正規・非正規問わず、研修に力を入れスキルアップを図っている。 ･地域の他事業所との職員交流(他事業所で就労)にも取組むことにより、幅広い視野と現状把握に繋がり、モチベーションが上がった。
84	近畿	訪問	NPO	50～99	20～49	20～29	5～10	改善	横ばい	・月 1 回ヘルパー研修会議開催。 ・ケーススタディー会議開催（不定期） ・何でも話の出来る職場作りを心がけている。
85	近畿	訪問	（有）	20～49	20～49	20～29	10～	横ばい	改善	・要望を聞き、出来るだけ応える経営姿勢で、改善取組み。 ・子育て支援のため、就業規則に支援策を盛り込んだ労使協定作成。 ・業務終了後のワンコール、事業所から掛け直し状況確認とフォローを行う。 ・週 1 のサ責介護は 11 時半～12 時半。 ・情報提供月刊情報誌「ヘルパー通信」発行。
86	近畿	通所	NPO	10～19	10～19	10～19	3～5	低下	上昇	・子供同伴での出勤奨励。
87	近畿	通所	社福	100～	20～49	～9	10～	横ばい	横ばい	･保育園併設。 ･研修は徐々に充実してきている。 ･キャリアパスは、現在社労士と検討中。
88	近畿	訪問	（有）	10～19	10～19	～9	5～10	横ばい	横ばい	･年度初めや毎月の全体会議で情報共有を行っている。 ･就業規則の見直し、賃金規定の作成は行っている。 ･職員の質向上のため、資格取得の費用負担実施。
89	近畿	訪問	（有）	20～49	20～49	20～29	5～10	改善	横ばい	・正社員比率が高く、若い男性ヘルパーも活躍。 ・情報共有は、決算時やその都度行っている。研修を通じ事業所の方針、方向性の理解を図っている。
90	近畿	通所	（有）	20～49	～9	～9	5～10	横ばい	改善	・経営状況を共有化している。 ･採用面接に、現場職員も同席することにより、仲間意識が強まり、職場の雰囲気は良くなった。
91	近畿	通所	（株）	20～49	10～19	～9	3～5	横ばい	横ばい	･月 1 回の全体会議開催。課題は研修テーマに取り上げ実施。 ･子育て支援の推進。子供同伴出勤、柔軟なシフト調整。 ･人材育成:年間計画実施。外部研修支援(費用負担等)。
92	近畿	訪問	NPO	100～	50～99	50～	10～	横ばい	横ばい	・女性の働きやすい職場作りに力を入れている。 ・人材育成：年度初めに研修計画を立て実行。外部研修は負担。資格取得費用一部助成。 ・就業規則、労働条件通知書をの見直し、修正。
93	近畿	訪問	（株）	50～99	20～49	30～39	3～5	横ばい	横ばい	・職員に、働く場所の拡大、職種選択の提供、事業安定のため、24 年度新規事業を立ち上げ ・正規職員枠の拡大。 ・月 1 回研修会開催。外部研修の費用負担。 ・新人教育は研修プログラムに沿って習得度チェック。 ・管理職リーダーは、出来るだけ常勤で雇用し、サ責の勉強の機会を設けている。

NO	ブロック	サービス	経営主体	職員数(人)			サービス提供年数	収支傾向（3年間）	離職傾向（3年間）	取り組みポイント
94	近畿	通所	（有）	20～49	～9	～9	3～5	改善	改善	・年 4 回の全体会議開催で、情報開示。 ・部門長会議で業務改善等取組み ・職員で構成される委員会（教育・研修、福利厚生、広報、プロジェクト）がある。プロジェクト委員会は職員が事業運営に関われる仕組みがある。 ・研修は職員の担当制で定期的に開催。 ・外部講習会は、費用負担。（報告会の開催前提） ・キャリアパス制度は社労士と構築中。賃金にも反映させるよう整備中。
95	近畿	通所	（株）	20～49	10～19	～9	5～10	横ばい	横ばい	・年 1 回、職員対象に提案改善アンケートを実施。月 1 回会議で意見の吸い上げ。 ・月 2 日希望休制度実施。 ・人事評価は評価基準を整備し、個別・上司・総合評価を実施。ボーナスへ反映させている。
96	近畿	訪問	（有）	20～49	～9	～9	10～	横ばい	横ばい	・事務効率化のためのシステム開発（システム会社と共同） ・月 1 回全職員対象会議を実施し、情報共有を図っている。 ・リーダーとの話し合いの機会を定期的に設けている。 ・職能資格等共通格付け基準を作り運用している。 ・評価制度を構築し、面談の実施。 ・評価は就業規則に定めており、人事評価制度と共に運用。 ・研修マニュアルを作成し、実施。 ・月 1 回リーダー研修実施し、リーダー育成。 ・外部講習受講支援。
97	近畿	通所	（有）	50～99	20～49	～9	10～	改善	横ばい	・会社の理念に賛同してくれる人を採用。 ・年 2 回全体会議（グループ討議で理念の掘り下げ）、年 2 回方針総括会議（経営計画・財務報告等）開催。 ・能力評価基準の整備、賃金へ反映。現在、賃金規定改正を行っている。 ・新人教育体系を整備。
98	近畿	通所	（有）	10～19	10～19	～9	5～10	横ばい	横ばい	・管理者はシフトに入らず、人員不足時に対応。 ・外部研修費用は、事業所が全額負担。 ・「福祉・医療専門職のつどい」2 か月に 1 回参加。 ・職員の総合的相談体制整備（管理者による面談と指導）
99	近畿	訪問	（有）	20～49	20～49	20～29	10～	低下	上昇	・介護ソフト等でシステム化推進 ・年間の研修計画を立て実施。 ・資格取得のための、費用助成、業務配慮。
100	近畿	通所	（有）	50～99	20～49	20～29	10～	改善	横ばい	・キャリアアップした職員にポストを与えるため、新規サービス事業検討。 ・介護ソフト、就業管理ソフトを導入。 ・スキルアップ研修本年度より実施。

平成 25 年度老人保健健康増進等事業
「介護職員の賃金・雇用管理の実態調査と改善方策に関する調査研究」報告書
平成 26 年 3 月

公益財団法人介護労働安定センター
〒116-0002　東京都荒川区荒川 7 丁目 50 番 9 号　センターまちや 5 階
TEL 03-5901-3041　　FAX 03-5901-3042