平成25年度 老人保健健康増進等事業

介護事業者のための 雇用管理改善ガイドブック

～人を育て組織力を高めるための25項目～

平成26年３月

公益財団法人 介護労働安定センター

はじめに

いま我が国は、少子高齢化という人口変動の大波の中で、社会・経済の各面において抜本的な対応を図ることが急務となっています。そのひとつは、いうまでもなく、本格的な高齢社会の到来によって、医療・介護問題への対応をはじめとして福祉サービスの充実が急務となっていることです。とりわけ介護分野については、介護保険法施行時には200万人強であった要介護（支援）認定者数が既に500万人に近づくなど、事業が急速に拡大してきていますが、こうした中で、ヘルスケアは、今後の戦略的な発展分野として政策的に位置づけられています。（2013年6月「日本再興戦略」）

その一方、少子高齢化によって、我が国の人口は減少傾向をたどり、これに伴って労働力人口も縮小を余儀なくされていることが重要な点です。景気回復によって求人倍率が急速に改善する中で、労働力需給の全般的な逼迫感も生じてきています。福祉分野においては、早くから人材の不足が問題となっていましたが、最近においては建設やサービス産業をはじめ軒並み人手不足問題が浮上してきており、こうした労働環境の下で介護業界も人材確保を進めなければならないという状況にあります。（2025年には介護職員で現在の1.7倍の人材が必要になるという予測もあります。）

しかし、このように人材確保が焦眉の急の課題となっている一方で、介護分野では、職員の定着率が相変わらず他産業に比べて低いことが大きな問題となっています。（公財）介護労働安定センター「介護労働実態調査」によれば、2012年度の離職率は17.0％で、全産業平均より高い状況が続いており、早期離職の傾向も顕著です。（これに関しては、「Ⅰ　中小法人における雇用管理の現状」を参照してください。）このように職員の定着率が低くなれば、残った者は更に負担感を増していくことになり、その定着にも影響することが心配されます。現に、他産業に流出してしまうというケースや、学校や養成施設で専門教育を受けながら、介護産業以外に就職する者も少なくありません。介護分野の職場の魅力が感じられず、この分野への就業意欲が失われることがあれば、今後の人材確保も更に難しくなってしまうでしょう。

介護分野における人材の定着が進まない理由には、既にいくつかの点が指摘されています。まず、他産業と比べたときの賃金・労働条件や職場環境の不十分さです。職員の側でも、「仕事のわりに賃金が低い」「人手が足りない」「有給休暇が取りにくい」といった不満の声も少なくありません。また、交替制勤務による夜勤負担や業務の身体的かつ精神的な負担感が大きいこと、仕事上のストレスが発生しやすいためにメンタルヘルス面での問題があること、相談の機会が少ないなど悩みや不満への対応が十分でないこと、セクシャルハラスメントや利用者とのトラブルも生じやすいことなども問題点としてあげられています。特に介護事業の職場は、女性人材のパワーによって支えられてきていますので、介護現場のハードさに精神的な疲れや体力的な限界を感じてしまうことも多いようです。しかも、子育てを含めワーク・ライフ・バランスに自信が持てずに、結婚や妊娠・出産を契機にして就職後早い段階で辞めてしまう者も多いといえます。

このため、職員の離職防止・定着を図るためには、ワーク・ライフ・バランスの観点に立ちながら、勤務条件・環境の改善、福利厚生施策の充実などを進め、男性女性に関わらず「働きやす

い職場づくり」を目指すことが重要な課題となります。その際、現状としての「働きやすさ」に注目することはもちろんですが、同時に将来に向けて「働きがい・働く意欲」をどのように高めるかという視点も不可欠になります。言い換えれば、人が育つことによって事業そのものが発展し、そのことが逆にそこで働く職員のキャリア展望を拓き、高いモチベーションを維持していくような「好循環」の構造を生み出すことを目指すことが重要でしょう。

こうした観点から、このガイドブックでは「人を育て組織力を高める」ことを主眼にして、雇用管理改善に工夫している各法人･事業所の好事例を集め、その着眼点を抽出して整理しました。具体的には、雇用管理施策の全体を「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」のほか、「非正規職員の雇用管理」を加えた５つの領域に分けて示しています。重要なことは、これらが一過性の取り組みでなく経営全般のサイクルとして回ることであり、事業の成長・発展と安定的な収益確保がまずなされることです。このため、雇用管理改善を効果的に進める前提として、「経営基本管理と収益確保の仕組みづくり」をこれら５つの領域と並行して位置づけています。

また、各事例をみると、こうした雇用管理改善が制度導入だけでなく運用面でも成功していることの背景には、どの法人・事業所にも共通した点があります。それは、制度によってルールや基準の「見える化」を図ること、円滑なコミュニケーションによって個人と組織の信頼関係を高めること、ＰＤＣＡでマネジメントが回るよう中間的なリーダーを育成することだといえます。各事例を読む際には、こうした点にも留意することが重要です。

まずは、「Ⅱ　自法人・事業所の状況をチェックしてみよう」によって、これらの領域ごとに強みや弱みのあるところはどこかの確認からはじめることをお勧めします。そのうえで、「Ⅲ人を育て組織力を高めるためには（雇用管理改善方策の着眼点と事例)」に掲げたＣＡＳＥと解説を参照して、自法人・事業所の取り組みに活用してください。なお、これらの着眼点は、前掲のチェックポイントに対応した形で整理しています。

このガイドブックは中小法人・事業所を対象としたものですが、その考え方は大規模の法人・事業所であろうと、より小規模の法人・事業所であろうと基本的には変わらないものと考えられます。したがって、事例として示された雇用管理改善のポイントについて、もちろん制度内容そのものも参考となりますが、その制度の狙いや効果といった面に着目することによって、制度導入まで至らない、あるいは別の形の制度が入っているような場合にも活用の途が広がります。このガイドブックによって、各法人・事業所が雇用管理改善に向かうための大きなヒントが得られることを期待したいと思います。

平成26年3月

「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」
検討委員会委員長　北浦　正行

目　　次

はじめに

Ⅰ．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）…… 4

Ⅱ．自法人・事業所の状況をチェックしてみよう
（25項目の雇用管理チェックリスト）…… 7

Ⅲ．人を育て組織力を高めるためには（雇用管理改善方策の着眼点と事例）…… 9

1．中小法人の雇用管理改善の基本的な方向性…… 9
2．中小法人の雇用管理改善策と留意点…… 10
A　情報共有・コミュニケーション…… 11
B　労務管理・職場環境…… 14
C　評価・報酬…… 17
D　人材育成・キャリア管理…… 24
E　非正規職員の雇用管理…… 28
F　経営基本管理と収益確保の仕組みづくり…… 30

調査にご協力いただいた法人一覧…… 34

雇用管理改善に関する相談窓口…… 35

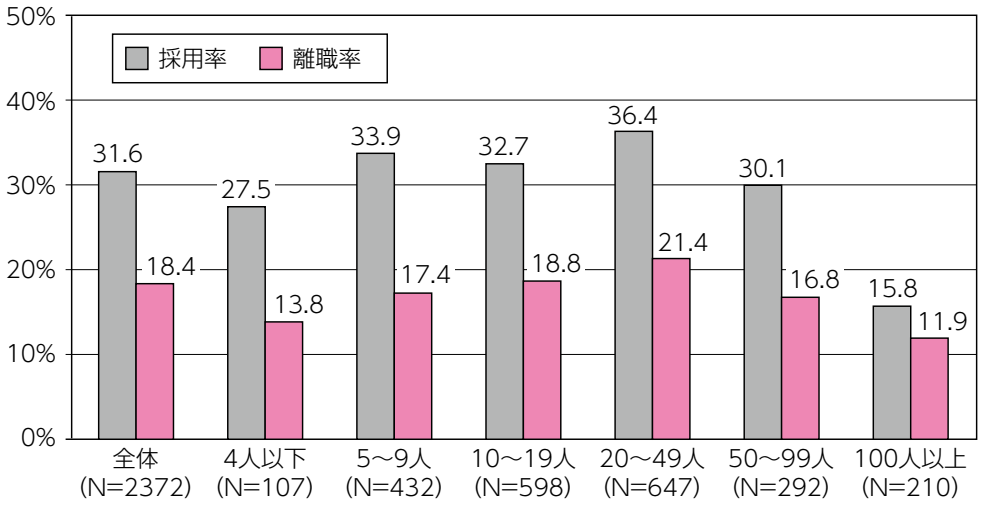
Ⅰ 中小法人における雇用管理の現状

（平成24年度「介護職員の賃金・雇用管理の実態調査」より）

◆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ます。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ます。

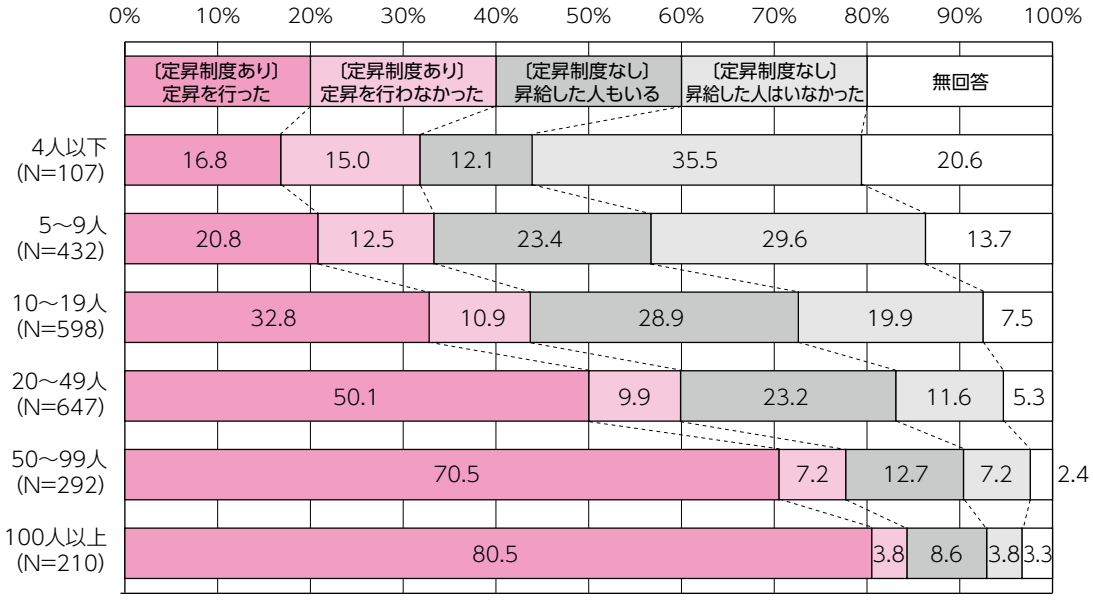
図1　法人全体の職員数別 採用率・離職率（正規職員・平成23年度）



◆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ます。

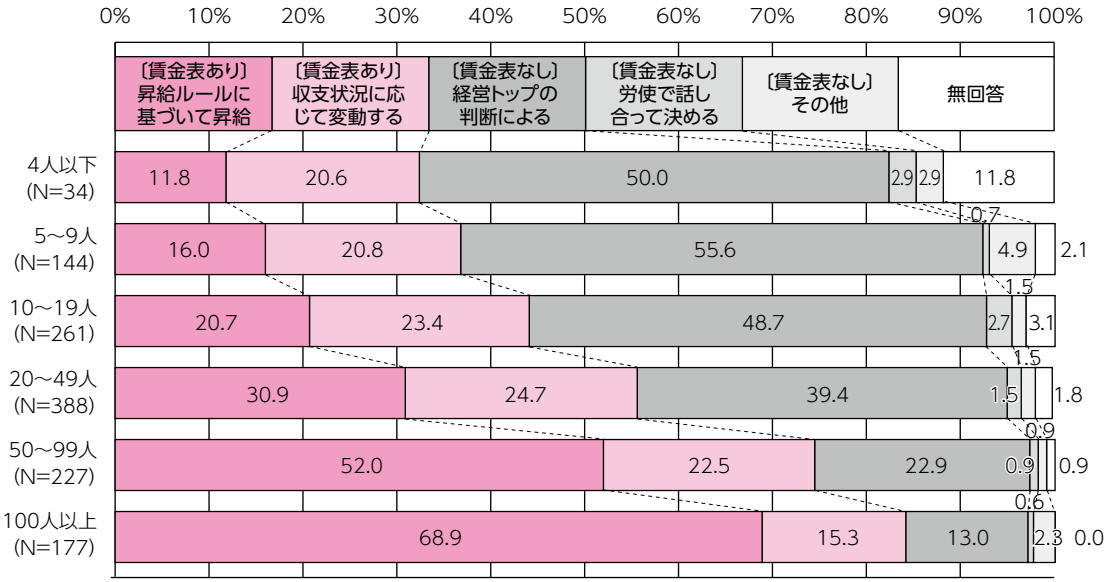
図2　法人全体の職員数別 基本給の定昇制度の有無と平成23年度の運用状況（一般職）



◆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ます。

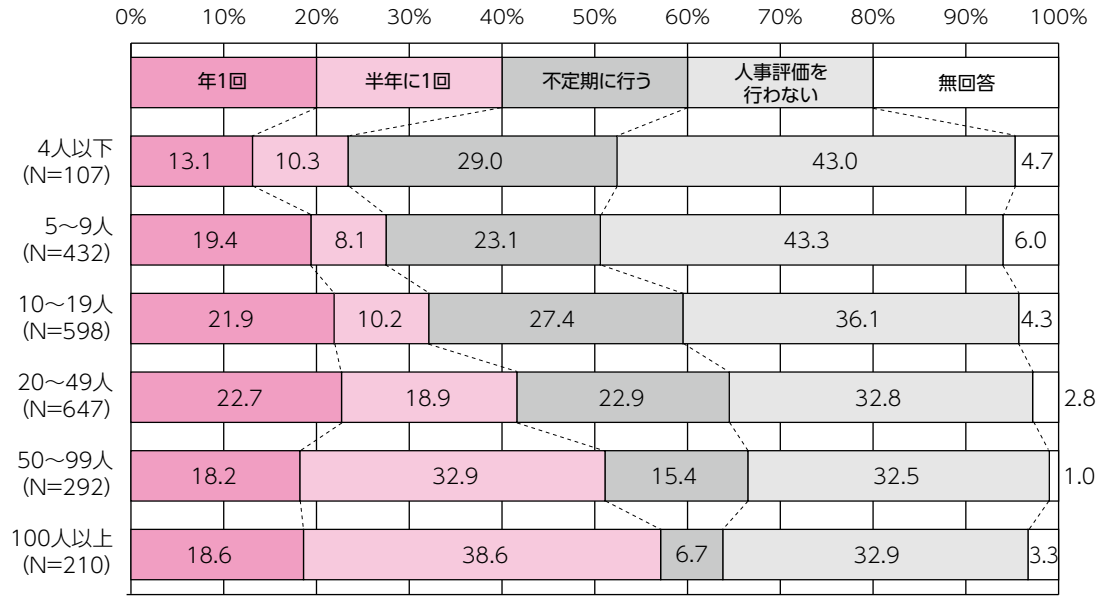
図３　法人全体の職員数別 賃金表の有無と平成23年度の運用状況（一般職）



◆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ます。

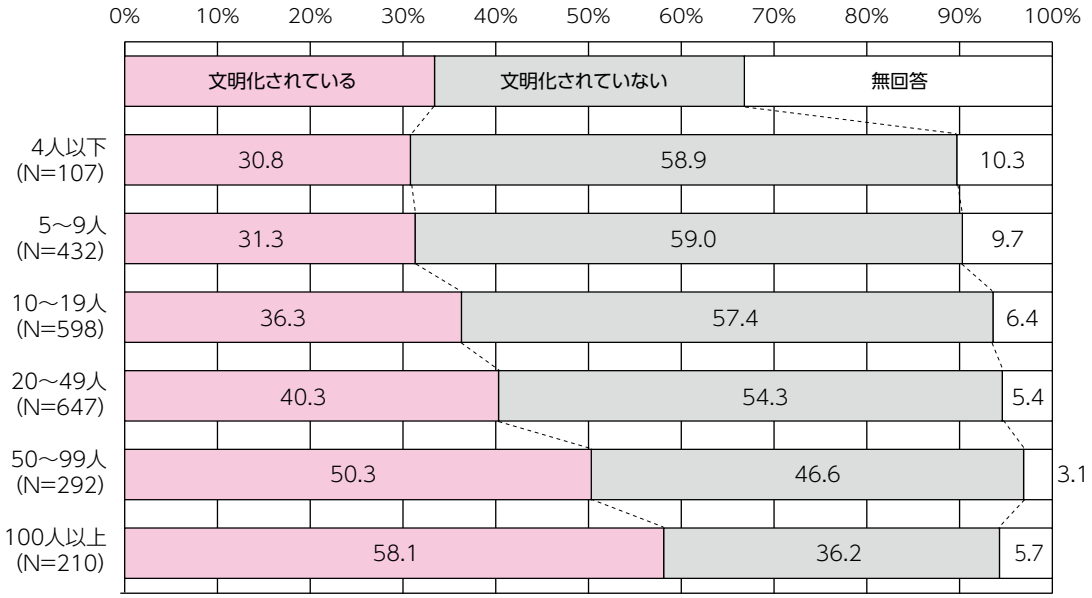
図４　法人全体の職員数別にみた人事評価の有無（一般職）



◆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ます。

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ました。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ます。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ました。

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ますが、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ます。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ますが、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、人材の離職につながるケースが多くなってくるものと推測されます。

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りますが、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ます。

Ⅱ 自法人・事業所の状況をチェックしてみよう

（25項目の雇用管理改善チェックリスト）

それでは、貴法人・事業所の状況はいかがでしょうか。以下25項目の雇用管理改善チェックリストで、自法人・事業所の取り組みについてチェックしてみましょう。

チェックリストの項目は、中小規模の法人にとって重要な取り組み内容を整理しています。「2」または「1」がついた項目がある場合、またはとくに改善の必要を感じている領域について、次章の解説＆事例を参考にして自法人・事業所の雇用管理改善策の検討・推進にお役立てください。

表1　雇用管理改善チェックリスト（1）

			あてはまる	どちらかというとあてはまる	どちらかというとあてはまらない	あてはまらない
A 情報共有・コミュニケーション	1	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	4	3	2	1
	2	経営状況をもとに、法人・事業所の課題や今後の目標について共有する機会を持っている	4	3	2	1
	3	現場からのアイデアや意見・提案を吸い上げる仕組みがある	4	3	2	1
B 労務管理・職場環境	4	職員のニーズに応じた働き方ができる仕組みがある	4	3	2	1
	5	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	4	3	2	1
	6	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	4	3	2	1
	7	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	4	3	2	1
C 評価・報酬	8	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	4	3	2	1
	9	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	3	2	1
	10	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	4	3	2	1
	11	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	4	3	2	1
	12	人事評価の結果が処遇に反映される仕組みになっている	4	3	2	1
	13	定期昇給の仕組みがあり、毎年定期昇給を行っている	4	3	2	1
	14	賃金の決め方・上げ方を制度化し明確に示している	4	3	2	1

表1　雇用管理改善チェックリスト（2）

			あてはまる	どちらかというとあてはまる	どちらかというとあてはまらない	あてはまらない
D 人材育成・キャリア管理	15	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	4	3	2	1
	16	新人に対して一定期間、体系的にＯＪＴを行う仕組みがある	4	3	2	1
	17	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	4	3	2	1
	18	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	4	3	2	1
	19	働き方やキャリア形成に関して希望を聞く仕組みがある	4	3	2	1
E 非正規職員の雇用管理	20	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	4	3	2	1
	21	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	4	3	2	1
	22	非正規職員に対して、賃金が上がる仕組みがある	4	3	2	1
F 経営基本管理と収益確保の仕組み	23	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	4	3	2	1
	24	継続的・安定的に利用者確保ができている	4	3	2	1
	25	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	4	3	2	1
合計点 ※			点			

※合計点は自法人・事業所の自己チェックと時系列での進捗管理にお役立てください。

雇用管理改善に関するご質問・ご相談はお気軽に（公財）介護労働安定センター都道府県支部・支所にお問い合わせください（問合せ先は巻末に掲載してあります）。

Ⅲ 人を育て組織力を高めるためには（雇用管理改善方策の着眼点と事例）

１．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点があげられます。

（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ます。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ます。

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ます。

- 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
- 労働法に則した勤務条件（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きません。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りません。

- 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きます。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ります。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ります。

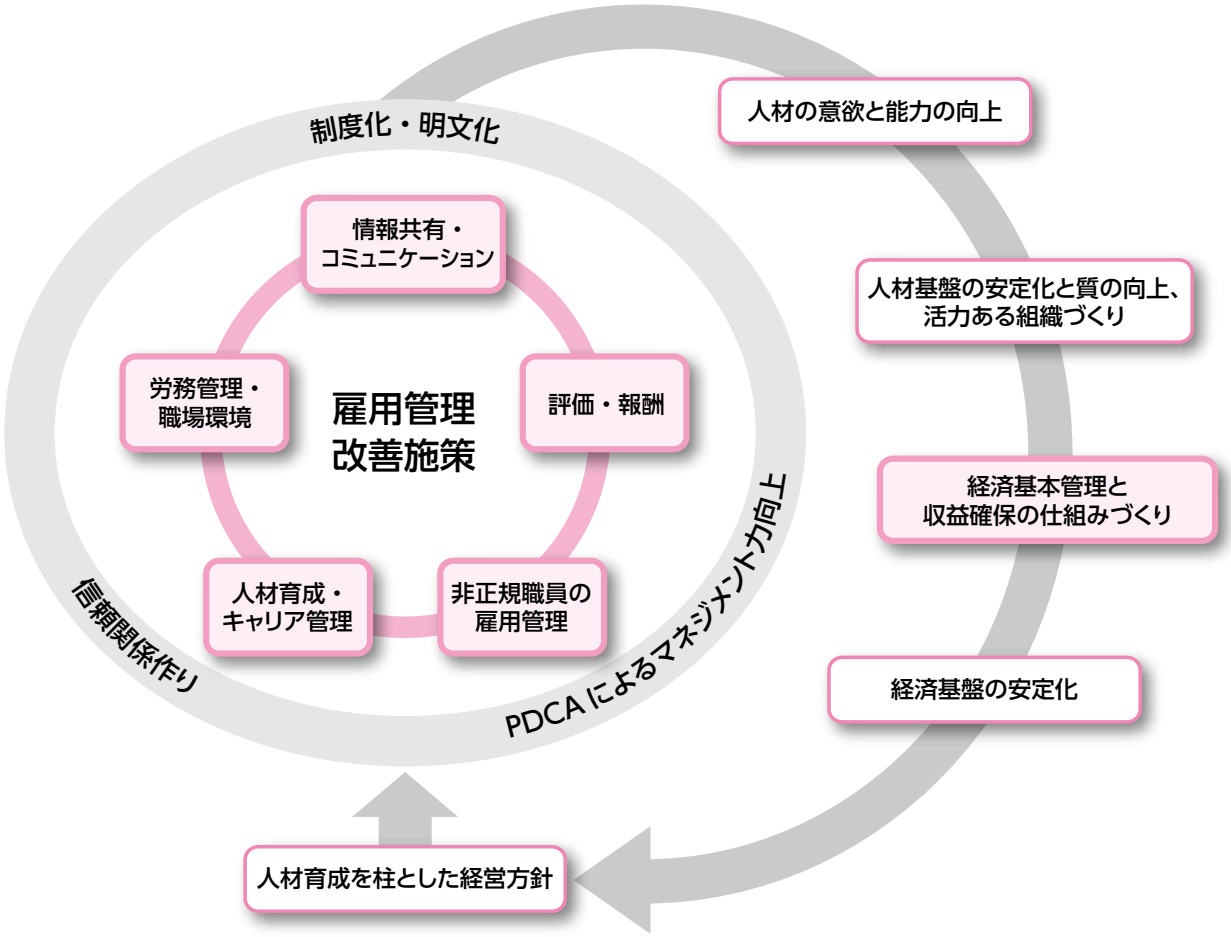
2．中小法人の雇用管理改善策と留意点

それでは中小法人において、具体的にどのような雇用管理改善策が有効なのでしょうか。ここからは、第Ⅱ章で示したチェックリストの25 項目に従って、具体的な雇用管理改善策と着限点について、事例を交えてご紹介します。事例は、本事業でヒアリング調査を行った10法人（対象法人の概要は本章の最後に掲載）の取り組みを中心に取り上げています。

ここで取り上げる雇用管理改善策は、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つです。さら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」についても解説を加えていますので、是非ご参照ください。

図６の概念図のように、「人材育成を柱とした経営方針」のもと雇用管理施策を充実させていくことが、「人材の意欲と能力の向上」につながり、それが「人材基盤の安定化と質の向上、活力ある組織づくり」そして「経営基盤の安定化」につながります。さらにそれが方針や施策の実行を後押しするというように、「好循環」が形成されることが期待されます。

図６　雇用管理施策充実の経営効果（概念図）



A 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
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
3　現場からのアイデアや意見・提案を吸い上げる

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ります。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す。

【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」を行っています。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します。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ます。

【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」を作成しました。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ます。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ます。

また「未来予想図」とともに「スタッフ名鑑」を作成しました。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す。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きます。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ます。

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す。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ります。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という効果も見られます。

【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ます。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ます。代表による数字の見方についての勉強会も行っています。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狙いがあります。

【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ました。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ました。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ます。

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りました。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りました。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ました。「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ます。

【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ます。数値を開示することにより、自分たちの法人・事業所がもっと良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います。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ました。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ます。さらに「現職員数のままで利用者を増やす」という意見も出ました。

実際、昨年新たな認知症型デイサービスを開設しましたが、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りました。「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」と理事長は言います。

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ます。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す。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・能動性につながります。

【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ます。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ます。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」というものでした。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います。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ます。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います。

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ます。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ます。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」です。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います。

【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ます。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ます。

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ますが、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す。いずれのサービスも利用者からは好評です。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」など評判が良いようです。

【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ました。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す。

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」と試行してきました。

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りました。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います。

B 労務管理・職場環境

4　職員のニーズに応じた働き方ができる仕組みを作る
5　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
6　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
7　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

4 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ます。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ます。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ります。

【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」を導入しています。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す。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ます。同社では「準社員」と呼んでいますが「短時間正社員」という位置づけになります。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す。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りました。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ます。

【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ます。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ます。

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します。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います。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ります。

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ますが、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そうです。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ります。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います。

5 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ります。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す。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す。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ます。

【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ます。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ます。

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」も取得しています。

また同社は無料の企業内託児所を設置しています。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ます。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名が利用しています。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りました。

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ます。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階で預かりました。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した。

【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ました。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す。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ました。

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ました。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ます。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ます。

6 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・入居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す。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、業務支援体制を工夫・見直しすることが必要です。また、25で触れるように、業務効率を高めることも重要な観点になります。

【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ます。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す。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ます。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す。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ようです。

【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ます。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す。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ます。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ます。

7 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す。負担が大きいからこそ、残業削減や年次有給休暇の取得促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ます。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す。

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のですが、それが職務満足や意欲向上につながり、労働生産性を高めることが期待されます。職員ニーズを踏まえて優先順位をつけて進めると良いでしょう。また、残業削減や休日・休暇の取得促進は、今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ります。

【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ました。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す。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ます。

例えば入社２年目以降の職員へ「リフレッシュ休暇」を付与しています。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ます。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いました。

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ます。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ます。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、職員に好評です。

【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ますが、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」を導入しています。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す。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す。

なお法律に則した労働条件整備については、以下を参照してください。

◆『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

C 評価・報酬

8　仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等を明確に示す
9　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
10　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
11　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
12　人事評価の結果が処遇に反映される仕組みを作る
13　定期昇給の仕組みを作る
14　賃金の決め方・上げ方を制度化し明確に示す

8 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ります。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す。以下では、今回の調査対象法人の中からキャリアラダーの例を紹介します。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す。

【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）

同社では次のようにキャリアラダーを示しています。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ます。

			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）

同社では、次のように職能等級基準を定めています。

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

9 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す。以下の事例は目標管理制度を導入し目標設定面接を行っているケースです。11に示すように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ります。

【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ます。第一段階として３名の管理者を対象に導入しました。管理者としての仕事について半期ごとに目標設定をします。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きます。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ます。

【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ます。

	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ます。

	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りました。

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ます。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します。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ます。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ます。

10 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つです。人事評価の評価基準は、8で示した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ります。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ます。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ます。

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でしょう。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す。以下では、今回の調査対象法人から人事評価の評価基準や評価シートの例を紹介します。

【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ました。以下は一般職用の評価シート（一部抜粋）です。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つから成っています。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します。

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）が一次評価を行います。最終的な評価は代表が判断します。

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 A	自己評価 B	自己評価 C	職務遂行のための基準		会社評価 A	会社評価 B	会社評価 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ます。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狙いとしています。

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ます。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、離職者も少なくなりました。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います。

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ます。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ます。７人を超える場合は、主任を配置しチームを分担します。

11 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」があります。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ります。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ります。

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ません。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ます。

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ます。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ます。

【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ます。この面接だけで１ヶ月半ほどの期間がかかってしまうそうですが、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ます。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ます。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ます。

【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ます。一次評価者が本人と評価面接を行います。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ます。

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ます。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います。

12 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つです。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ますが、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ます。

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す。評価結果の賃金への反映のさせ方としては、次の４つがあります。

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りますので注意が必要です。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ります。

【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ます。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ます。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ます。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ます。

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ます。

◆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したが、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ました。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りますが、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います。

13 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います。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ありません。「毎年一定の時期に昇給できるチャンスがある」ということが大切なのです。

賃金には「労働の対価」と「生活の保障」という２つの側面がありますが、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す。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るでしょう。

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ました。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りました。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す。

14 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」であると言えます。「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ります。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ます。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しょう。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ります（10 11 12参照)。

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か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す。それが職員のモチベーションを高めるとともに、透明性を確保することで組織と個人の信頼関係構築にもつながります。

【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ます。「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す。「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ます。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ます。昇給や賞与決定のルールを賃金規程に明確に定めています。

D 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りますが、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す。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も重要です。

15　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
16　新人に対して一定期間、体系的にＯＪＴを行う仕組みを作る
17　管理職層やリーダー層育成のための教育に力を入れる
18　外部の講習会や研修受講、資格取得等の支援を行う
19　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

15 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す。こうした研修効果を踏まえ、目的に応じて研修計画を立て実施することが重要です。

【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ます。おおよそ、次のようなカリキュラムになっています。

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よい。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ます。

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ます。

16 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ります。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す。また教える側にとっても成長の機会となります。

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、などがあります。

【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いました。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きました。

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」を導入しました。「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きます。

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ります。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ます。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ます。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います。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ます。

【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ます。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ます。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ました。

17 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、一人の経営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出てきます。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ます。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す。

【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）を実施しています。代表が直接講師となり、半日（４時間程度）かけて行います。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ます。このリーダー研修を始めて１年半ほどが経ちますが、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います。

【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ます。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りました。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ます。研修は、現任管理者や代表が講師となって行います。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そうです。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ます。

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

ています。様々なテーマに取り組んでいますが、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」をテーマに掲げました。

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ました。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きます。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ました。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す。

【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ます。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」という発想に至りました。現在いる３名の管理者は、推薦で選ばれた人たちです。

やり方は、職員を集めて皆の意見を聞いて選びます。最初はやりたくないと戸惑いを見せる人もいますが、できるだけ説得して引き受けてもらうようにします。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ります。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りました。

18 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す。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ますし、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ます。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す。

その際、費用助成、シフト調整支援、資格取得のための勉強会の開催など法人・事業所としての支援も是非検討してみてください。

【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割が持っています。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ます。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います。

【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」を推奨しています。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ます。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す。「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」と理事長は言います。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ようです。

ちなみに同法人では費用は補助しない方針を持っています。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す。

19 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す。例えば１年に１回、職員の生活状況や今後の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ります。ただし、「聞きっぱなし」にならないように注意が必要です。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す。

【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ます。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ます。

【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ます。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ます。何か問題があれば、理事長が個別にフォローをしています。

E 非正規職員の雇用管理

20　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
21　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
22　非正規職員に対して、賃金が上がる仕組みを作る

20 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す。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す。

今回の調査対象法人では、ほとんどが正規職員登用制度を整備していました。

21 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す。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・事業所は多いようです。以下の事例は、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です。

【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ます。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ます。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ます。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ります。

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ます。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ます。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ます。

【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ません。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ます。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います。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ます。

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ちます。担当になると、担当者会議への出席を任されるようになります。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ます。

【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ます。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ます。

22 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しょう。「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ません。新たな人材確保にも影響が出てしまいます。

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す。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ります。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ます。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ります。

【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ます。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ます。

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ます。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ます。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ます。

F 経営基本管理と収益確保の仕組みづくり

Ａ～Ｅ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す。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解説します。

23　年度の経営計画・予算を立て、予算実績管理を確実に行う
24　継続的・安定的に利用者確保ができる仕組みを作る
25　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

23 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す。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ます。

【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ます。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」と言います。

【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ます。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ます。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ます。

24 継続的・安定的に利用者確保が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ります。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す。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ます。

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す。

【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ます。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ます。

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ます。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ます。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ます。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ます。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ます。「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ます。

【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ありません。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ます。

同法人は「営業はまったくしない」と言いますが、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ます。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ます。

【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ます。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りました。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ます。

【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ちません。

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ます。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ます。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ます。

25 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ります。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ります。

【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ました。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ます。

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つです。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ました。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ます。

【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ます。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ます。

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ます。

調査にご協力いただいた法人一覧

今回調査にご協力をいただいた法人は次のとおりです。対象法人の個別事例は『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25年度老人保健健康増進等事業）に掲載されています。

報告書は、当センターホームページ（http://www.kaigo-center.or.jp/）からダウンロードできますので、是非ご参照ください。

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※	所在地
株式会社・有限会社	**株式会社リブライズかっこうの森** 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	青森県
	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	茨城県
	有限会社 COCO-LO 通所介護、居宅介護支援、訪問看護	69名	群馬県
	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	奈良県
	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	奈良県
NPO	**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	千葉県
社会福祉法人	**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	青森県
	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（福島市温泉利用介護予防事業）	76名	福島県
	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	千葉県
	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	神奈川県

※法人全体の職員数には非正規職員を含みます

雇用管理改善に関する相談窓口

公益財団法人介護労働安定センター支部・支所　連絡先一覧（H26.3月現在）

都道府県名	郵便番号	所在地	電話番号	FAX番号
北海道	〒060-0061	札幌市中央区南一条西6-4-19 旭川信金ビル5階	011-219-3157	011-219-3158
青　森	〒030-0861	青森市長島1-3-17 阿保歯科ビル4階	017-777-4331	017-777-4335
岩　手	〒020-0871	盛岡市中ノ橋通1-4-22 中ノ橋106ビル4階	019-652-9036	019-652-9037
宮　城	〒984-0051	仙台市若林区新寺1丁目2番26号 小田急仙台東口ビル7階	022-291-9301	022-291-9302
秋　田	〒010-0061	秋田市卸町4-6-47 第一レインボウビル3階	018-853-5177	018-853-5178
山　形	〒990-0041	山形市緑町1-9-30 緑町会館1階	023-634-9301	023-634-9300
福　島	〒960-8031	福島市栄町10-21 福島栄町ビル6階	024-523-1871	024-523-1876
茨　城	〒310-0021	水戸市南町3-4-10 住友生命水戸ビル6階	029-227-1215	029-227-1216
栃　木	〒320-0026	宇都宮市馬場通り4-3-7 馬場通り四丁目ビル 5階	028-643-6445	028-643-6448
群　馬	〒371-0022	前橋市千代田町1-14-1 橋詰広瀬川ビル2階	027-235-3013	027-235-3014
埼　玉	〒330-0055	さいたま市浦和区東高砂町2番5号 NBF浦和ビル 4階	048-813-2551	048-813-2552
千　葉	〒260-0013	千葉市中央区中央3-3-1 フジモト第一生命ビル6階	043-202-1717	043-202-1833
東　京	〒116-0002	東京都荒川区荒川7-50-9 センターまちや 5階	03-5901-3061	03-5901-3062
神奈川	〒231-0007	横浜市中区弁天通6-79 港和ビル8階	045-212-0015	045-212-0016
新　潟	〒950-0916	新潟市中央区米山2-4-1 木山第3ビル6階	025-247-1963	025-247-1964
富　山	〒930-0857	富山市奥田新町8番1号 ボルファートとやま8階	076-444-0481	076-444-0425
石　川	〒920-0907	金沢市青草町88番地 近江町いちば館5階	076-260-1561	076-260-1562
福　井	〒910-0006	福井市中央1丁目3番1号 加藤ビル6階	0776-25-1365	0776-25-4706
山　梨	〒400-0025	甲府市朝日1-3-12 甲府北口第一生命ビル2階	055-255-6355	055-255-6356
長　野	〒380-0836	長野市南県町1082 KOYO南県町ビル5階	026-232-0898	026-232-0906
岐　阜	〒500-8113	岐阜市金園町1-3-3 クリスタルビル2階	058-264-6846	058-264-6848
静　岡	〒420-0837	静岡市葵区日出町2-1 田中産商第一生命共同ビル2階	054-252-0222	054-252-0122
愛　知	〒450-0003	名古屋市中村区名駅南2-14-19 住友生命名古屋ビル14階	052-565-9271	052-565-9272
三　重	〒514-0009	津市羽所町513 サンヒルズ2階	059-225-5623	059-225-5633
滋　賀	〒520-0043	大津市中央3-1-8 大津第一生命ビル10階	077-527-2029	077-527-2039
京　都	〒600-8389	下京区大宮通四条下ル四条大宮町2番地 日本生命四条大宮ビル4階	075-802-3237	075-822-3238
大　阪	〒540-0008	大阪市中央区大手前1-2-15 大手前センタービル3階	06-4791-4165	06-4791-4166
兵　庫	〒651-0084	神戸市中央区磯辺通2-2-10 one knot trades BLD8階	078-242-5321	078-242-5322
奈　良	〒630-8115	奈良市大宮町4-266-1 三和大宮ビル2階	0742-35-2701	0742-35-2707
和歌山	〒640-8317	和歌山市北出島1-5-46 和歌山県労働センター 3階	073-436-9160	073-436-9170
鳥　取	〒680-0846	鳥取市扇町116 田中ビル2号館 2階	0857-21-6571	0857-21-6572
島　根	〒690-0003	松江市朝日町498 松江センタービル9階	0852-25-8302	0852-25-8303
岡　山	〒700-0904	岡山市北区柳町1-1-1 住友生命岡山ビル15階	086-221-4565	086-221-4572
広　島	〒730-0013	広島市中区八丁堀7-2 広島八丁堀72ビル6階	082-222-3063	082-222-3703
山　口	〒753-0824	山口市穂積町1-2 リバーサイドマンション山陽Ⅱ 2階	083-920-0926	083-920-0930
徳　島	〒770-0835	徳島市藍場町1-5 徳島第一生命ビルディング 5階	088-655-0471	088-655-0463
香　川	〒760-0019	高松市サンポート2-1 高松シンボルタワー 9階	087-826-3907	087-826-3908
愛　媛	〒790-0001	松山市一番町1-14-10 井手ビル4階	089-921-1461	089-921-1477
高　知	〒780-0870	高知市本町4-2-52 住友生命高知ビル9階	088-871-6234	088-871-6248
福　岡	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東2-5-19 サンライフ第3ビル4階	092-414-8221	092-414-8222
佐　賀	〒840-0816	佐賀市駅南本町6-4 佐賀中央第一生命ビル8階	0952-28-0326	0952-28-0328
長　崎	〒850-0057	長崎市大黒町9-22 大久保大黒町ビル 新館6階	095-828-6549	095-828-6589
熊　本	〒860-0806	熊本市中央区花畑町1-1 三井生命熊本ビル 2階	096-351-3726	096-351-3756
大　分	〒870-0035	大分市中央町2-9-24 三井生命大分ビル9階	097-538-1481	097-538-1486
宮　崎	〒880-0802	宮崎市別府町3-1 宮崎日赤会館 3階	0985-31-0261	0985-31-0335
鹿児島	〒890-0064	鹿児島市鴨池新町6-6 鴨池南国ビル10階	099-255-6360	099-255-6361
沖　縄	〒900-0016	那覇市前島3-25-5 とまりん（アネックスビル）1階	098-869-5617	098-869-5618

■ **人材確保、職業訓練、各種給付金等**

都道府県労働局または公共職業安定所（ハローワーク）
http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/f01.html

■ **高齢者、障害者の雇用管理改善等**

高齢・障害・求職者雇用支援機構　地域障害者職業センター雇用支援課等
（都道府県高齢・障害者雇用センター）
http://www.jeed.or.jp/

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」推進委員
（敬称略、順不同）

【学識経験者】
北浦　正行（委員長）　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

発行：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

公益財団法人 介護労働安定センター