

平成30年度京都市「小規模法人のネットワーク化による協働推進事業」

社会福祉法人が地域で求められる役割を果たすために
福祉・介護人材の確保・定着をベースとした共同事業

報 告 書

平成31年3月

社会福祉法人 リガーレ暮らしの架け橋

はじめに

高齢者介護等領域で推進してきた地域包括ケアシステムを方法とした「共生社会」の実現が目指すべきビジョンとして共有されつつある。

地域包括ケアは、高齢期に認知症などの障害に直面しても、住み慣れた地域で住み続けることを実現する仕組みであり、医療においては「治す医療」から「治し支える」医療への転換が謳われ、介護も2006年度の地域密着型サービス創設により施設完結型から地域完結型に移行する方向性が求められている。

社会福祉法人グループ「リガーレ」（以下、リガーレ）は、施設機能の地域展開と福祉・介護人材育成を目的として2010年3月に3法人で活動をスタートした。2012年8月のグループ本部「きたおおじ」開設前後に新たに4法人が加わり7法によるグループとなり、その後、すべての法人が地域密着型特別養護老人ホームや小規模多機能型居宅介護事業所などの地域拠点を構築している。

併せて、きたおおじ開設と同時に「地域を支える人材の確保・育成」にも取り組んできており、新採用職員から役職者にいたるまで、グループの全職員を対象としたリガーレ統一研修及び2名のスーパーバイザー巡回によるケアチームの標準化を行ってきた。

また、本人・家族のセルフマネジメントへの意欲を支え、多様な住まいを用意し、地域の力を引き出し、そして地域に密着した伴走型の介護サービス等を構築するなど、「地域包括ケア研究会」により2016年3月に提示された「植木鉢の図」（下図参照）を「日常生活圏域」で実現するために、社会福祉法人の果たすべき役割は限りなく大きいと考えている。

今年度は、これまでの実践の継続・充実に加えて、それぞれの法人が所在する地域における「地域づくり」活動の共有と拡充をテーマとした活動を行うと共に、職員の働きやすい職場づくりを目指した環境の整備についての検討を行った。



目次

第1章 平成30年度活動状況	1
第2章 地域公益的取組み	6
第3章 モデル給与体系への意向とキャリアパスの一元化	8
第4章 人材確保・定着のための取組み	17
第5章 リガーレグループ統一研修	30
第6章 スーパーバイズ事業	32
第7章 複数の社会福祉法人による共同事業の連携効果に関する調査研究事業	34
第8章 人事・労務管理システムについて	48
添付資料	57

第1章 平成30年度活動状況

平成30年度京都市「小規模法人のネットワーク化による協働推進事業」（社会福祉法人が地域で求められる役割を果たすために福祉・介護人材の確保・定着をベースとした共同事業）においては、新たに「地域公益的取組委員会」を立上げ、グループ各法人が実践している社会貢献事業を共有し、社会福祉法人グループリガーレ（以下、リガーレ）として地域に貢献できる活動の推進に向けた取り組みを行った。その他の今年度の活動として、人材確保を目的とした「広報委員会」、給与体系・キャリアパスシステムの一元化を推進する「給与等検討委員会」、リガーレ統一研修に関する「研修企画委員会」、リガーレの中心的活動であるスーパーバイザーによるグループ施設巡回を継続して行ったが、今年度は当該活動の意義を明らかにするために行った「調査研究に関する会議」、そして人的資源管理に関するシステム化の試行などを実施した。以下、事業を実施した委員会と会議開催状況について報告する。

1. 地域公益的取組委員会

委員	福) 端山園 理事長	山内 幸雄
委員	福) 北桑会 理事長	溝口 武美
委員	福) 緑寿会 理事長	吉澤 英樹
委員	福) 松光会 施設長	奥本 善裕
委員	福) はしうど福祉会 施設長	吉岡 年光
委員	福) リガーレ暮らしの架け橋 理事長	山田 尋志
オブザーバー	福) 六心会 理事長	堤 洋三
オブザーバー	福) 宏仁会 理事長	長根 祐子

※各法人から出席した責任者

委員	福) 端山園	百目鬼 浩子
委員	福) 北桑会	大八木 寿樹
委員	福) 緑寿会	岸田 光彦
委員	福) リガーレ暮らしの架け橋	杉原 優子
委員	福) リガーレ暮らしの架け橋	村田 麻起子
委員	地域密着型ケアセンターいまくまの	伊東 典子
オブザーバー	福) 六心会	辻 薫
オブザーバー	福) 宏仁会	長根 知加

地域公益的取組委員会の開催

第1回	平成30年 7月 4日 (水)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第2回	平成30年 8月28日 (火)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第3回	平成30年10月 9日 (火)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第4回	平成31年 1月24日 (木)	地域密着型総合恵かセンターきたおおじ
第5回	平成31年 2月27日 (水)	ベーコンラボ
第6回	平成31年 3月21日 (木)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ

2. 広報委員会

委員	福) 端山園 理事長	山内 幸雄
委員	福) 端山園	山内 沙織
委員	福) 北桑会 理事長	溝口 武美
委員	福) 北桑会	大八木 寿樹
委員	福) 緑寿会 理事長	吉澤 英樹
委員	福) 緑寿会	岸田 光彦
委員	福) 松光会 施設長	奥本 善裕
委員	福) 松光会	石本 智裕
委員	福) 松光会	中村 佳代
委員	福) はしうど福祉会 施設長	吉岡 年光
委員	福) リガーレ暮らしの架け橋 理事長	山田 尋志
委員	福) リガーレ暮らしの架け橋	杉原 優子
委員	福) リガーレ暮らしの架け橋 人材・開発研究センター	村田 麻起子
委員	地域密着型ケアセンターいまくまの	伊東 典子
オブザーバー	福) 六心会	堤 洋三
オブザーバー	福) 六心会	南出 浩次
オブザーバー	福) 六心会	木村 之晴
オブザーバー	福) 六心会	藤田 智美
オブザーバー	福) 宏仁会 理事長	長根 祐子
オブザーバー	福) 宏仁会	長根 知加

委員会・コアミーティングの開催

コアミーティング	平成30年 5月14日 (月)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
採用向上研修	平成30年 5月31日 (木)	京都テルサ
FacetoFukushi	平成30年 6月 3日 (日)	大阪工業大学
第14回	平成30年 6月 4日 (月)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
コアミーティング	平成30年 7月18日 (水)	地域密着型総合恵かセンターきたおおじ
コアミーティング	平成31年 1月11日 (金)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
フクシゴトミーティング	平成31年 1月23日 (水)	南山城学園
コアミーティング	平成31年 1月30日 (水)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
コアミーティング	平成31年 2月11日 (月)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
広報誌打合せ	平成31年 2月26日 (火)	グッドマン事務所

リクルーター活動・バスツアー企画会議

メンバー	福) 端山園	椿 織恵
	福) 北桑会	小倉 祥平
	福) 北桑会	西河 智久
	福) 緑寿会	関戸 康太
	福) 緑寿会	吉田 悠人
	福) 松光会	川隅 大樹
	福) 松光会	中村 佳代
	福) はしうど福祉会	山本 要
	福) リガーレ暮らしの架け橋	杉原 優子
	福) リガーレ暮らしの架け橋	川口 まゆみ
	福) リガーレ暮らしの架け橋	内田 達也
	福) リガーレ暮らしの架け橋 人材・開発研究センター	村田 麻起子
	地域密着型ケアセンターいまくまの	伊東 典子
	地域密着型ケアセンターいまくまの	坂口 翔梧
	地域密着型ケアセンターいまくまの	深田 真帆
オブザーバー	福) 六心会	南出 浩次
	福) 六心会	木村 之晴
	福) 六心会	長江 諒
	福) 六心会	中村 亮斗
	福) 宏仁会	長根 知加

バスツアー企画会議

第1回	平成30年 8月 7日 (火)	キャンパス・プラザ
第2回	平成30年 9月19日 (水)	ベーコンラボ
第3回	平成30年10月 1日 (月)	ベーコンラボ
第4回	平成30年11月 2日 (金)	キャンパス・プラザ
第5回	平成30年12月18日 (火)	ベーコンラボ
第6回	平成31年 1月10日 (木)	ベーコンラボ
第7回	平成31年 2月15日 (金)	お気軽会議室京都四条
フクシゴトカフェ	平成31年 2月20日 (水)	京都駅
第8回	平成31年 3月11日 (月)	ベーコンラボ
就職フェア	平成31年 3月18日 (月)	ハービスホール
おもてなしバスツアー	平成31年 3月22日 (金)	京滋コース

3. 給与等検討委員会

委員	社会福祉法人 緑寿会 理事長	吉澤 英樹
委員	社会福祉法人 北桑会 理事長	溝口 武美
委員	社会福祉法人 北桑会 副理事長	大川 眞樹
委員	社会福祉法人 松光会 総務部長	石本 智裕
委員	社会福祉法人 はしうど福祉会 いちがお園施設長	吉岡 年光
委員	社会福祉法人 六心会 きいと施設長	南出 浩次
委員	社会福祉法人 六心会 総務課課長	木村 之晴
委員	社会福祉法人 端山園 総務部長	星野 孝典
委員	社会福祉法人 宏仁会 法人本部総務	長根 知加
委員	社会福祉法人 宏仁会 法人本部	熊谷 祥
委員	社会福祉法人 リガール暮らしの架け橋 理事長	山田 尋志
委員	社会福祉法人 リガール暮らしの架け橋 マネージャー	小林 慶三
オブザーバー	株式会社 エイデル研究所	小林 雄二郎

委員会の開催等

第1回	平成30年10月 9日 (火)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第2回	平成31年 1月23日 (水)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第3回	平成31年 1月28日 (月)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第4回	平成31年 2月 4日 (月)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第5回	平成31年 3月13日 (水)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ

4. 研修企画委員会

委員	福) 端山園 ヴィラ端山 業務部長	百目鬼 浩子
委員	福) 北桑会 美山やすらぎホーム 施設長	靦渕 八重子
委員	福) 緑寿会 山科苑 施設長	岸田 光彦
委員	福) 松光会 静原寮 施設部長	阪田 耕三
委員	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ 施設長	杉原 優子
委員	地域密着型ケアセンターいまくまの	伊東 典子
委員	人材・開発研究センター	西村 優子
委員	人材・開発研究センター	村田 麻起子
オブザーバー	福) はしうど福祉会	戸石 和子
オブザーバー	福) 六心会	愛須 和美

委員会の開催

第1回	平成30年 4月16日(月)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第2回	平成30年 5月23日(水)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第3回	平成30年 6月27日(水)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第4回	平成30年 7月31日(火)	福) 北桑会 美山やすらぎホーム
第5回	平成30年 8月31日(金)	福) 六心会 きいと
第6回	平成30年 9月27日(木)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第7回	平成30年10月25日(木)	福) 端山園 ヴィラ端山
第8回	平成30年11月26日(月)	福) 緑寿会 山科苑
第9回	平成30年12月27日(木)	ベーコンラボ
第10回	平成31年 1月31日(木)	ベーコンラボ
第11回	平成31年 2月14日(木)	福) 緑寿会 山科苑
第12回	平成31年 3月14日(木)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ

5. 調査研究に関する会議

外部委員	京都府立大学 准教授	鈴木 健二
委員	福) リガーレ暮らしの架け橋 理事長	山田 尋志
委員	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ 施設長	杉原 優子
委員	人材・開発研究センター	西村 優子
委員	人材・開発研究センター	村田 麻起子
オブザーバー	同朋大学 講師	汲田 千賀子

会議の開催

第1回	平成30年 6月27日(水)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第2回	平成30年 7月13日(金)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第3回	平成30年 8月 1日(水)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第4回	平成30年 9月12日(水)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第5回	平成30年11月 2日(金)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第6回	平成30年 2月 1日(金)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第7回	平成30年 2月28日(木)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第8回	平成30年 3月11日(月)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ

第2章 地域公益的取組み

1. 現状

(1) 各法人における活動

社会福祉法人による「地域における公益的な取組」については、改正社会福祉法第24条第2項の規定に基づき、平成28年4月から、当該取組の実施が社会福祉法人の責務として位置付けられ、リガール各法人においても所在する各地域において当該取組を推進してきた。

今回の共同推進事業では、各法人の取組現状を再整理、その上で地域課題の把握方法の確認と検証に焦点を絞ることで、新しい地域貢献や公益的取組の試行へつなげることを目的とした。

- 参加法人が現在実施している地域貢献事業の実施内容について互いに報告し、その意義を確認・協議する。
- 各法人が既に実施している上記事業について、課題及び見直しの余地について協議すると共に優れた実践を自法人に取り入れる可能性について話しあう。
- 各法人が所在する生活圏域等の地域課題を把握するための方法について学びあう。
- 把握した地域課題の情報交換を行い、課題の解決に向けて可能な活動を協議する。
- 上記の協議等を通じて、各法人による新たな地域貢献活動の計画立案を行う。

2. 委員会等の活動

(1) 委員会の開催（第1章参照）

各法人が実施している地域貢献の活動共有等のため下記日程にて委員会を開催した（遠隔地はSkypeを活用）。

(2) ヒアリングシート作成等

各法人の取組状況などをより深く共有するため、下記7項目にてシートを記載し、各法人が持ち寄った（「ヒアリングシート」「各法人による地域公益活動一覧」は巻末「添付資料」を参照）。

- 主な取り組み名称と内容等
- 頻度
- 把握している地域課題（課題把握の経路）
- 地域での協力者や外部機関などの連携先
- 発生するコストや資金源と概算金額など
- 仕組み工夫など
- その他 考えられる成果等

3. まとめ、今後の課題

各法人はその歴史的背景や成り立ち、地域の情勢や人口動態などが異なるが、今回の委員会活動によって、リガーレグループ参画法人は各地域とそれぞれの歩み方で深い関係性を構築していることが確認できた。

創設からの年数が比較的長い法人においては、地域と法人・施設とのつながりがフォーマルなつながりと言うより、法人・施設経営者・幹部と地域住民がお互い顔を知った上で緩やかな関係性が成り立っており、年間を通して開催される催事などでの相互協力が成立している。

他方、同一法人でも拠点毎で地域との関わりに濃淡があり、関わり方も随分と異なることもわかった。創設からの年数が長いからといって地域との関係性が深く、地域ニーズを捕捉していると一概に言えず、その施設（拠点）管理者の考え、地理的条件、地域性や地元自治会の考えなど様々な要素が絡まり、地域との関係性に影響している。

各法人・施設（拠点）の経営者や管理者がどのように地域との関係性を築こうとしているのか、築いてきたのか、それはどのような地域背景や要請があったのか、地域の人口動態や在りようを法人・施設としてどのように考えているのかなど、日常業務ではなかなか見えずらく語られることも多くない項目を今回の委員会で共有できた意義は大きい。また、他の法人からの質問、意見・アイデアをもらい、その内容を踏まえて、地域ニーズの再把握、対象地域にどのようなアプローチが必要なのか、自法人の仕組み見直しや人的資源をどのように活かそうなのかなどの考察を十分に深めるきっかけにもなった。

最後に、リガーレグループの本来の目的は、小規模法人でも地域ニーズに応じた地域密着型サービスを着実に拡充する、その相互支援もその一つで、グループ参画以降に地域展開を加速した法人も多い。そのような法人は、結果的に地域貢献活動や地域公益的取組も進めており、地域住民や地域住民組織と地域課題を共有し解決へ向けて顔の見える関係を構築するという活動が職員の日常行為として定着しているようにも見えた。

今後は、今回共有したグループ内の情報を再整理、自法人の取組を振り返り、他法人の事例から自法人でもできそうな地域活動、どの法人も取り組んでいない新しい地域公益的活動、チャレンジ等新たな芽を出す活動を言語化し、多様な地域ニーズへ応えていきたい。

第3章 モデル給与体系への移行とキャリアパスの一元化

1 これまでの経過と今年度の実施内容

(1) これまでの経過

平成24年度から平成25年度にかけて、毎月、グループ法人事務担当者会議を開催し、それぞれの法人の給与・キャリアパス体系を紹介し合うなど、グループにおける給与・キャリアパスシステム一元化への検討を繰り返してきた。その後も、グループでの一元化の方向性は確認し合ってはきたが、具体的な道筋をつくるには至らなかった。

平成28年度京都市「地域の介護等事業者の経営管理連携推進事業」により、給与キャリアパスプロジェクトを設け、具体的な仕組みづくりに向けた検討を始めることができた。平成29年度には、現行の「リガーレ暮らしの架け橋給与体系」をベースとした「リガーレグループモデル給与体系」を開発し、今年度においては、各法人の当該モデル給与体系への移行に向けた具体的作業を行う給与等検討委員会を継続して実施した。

(2) 今年度の実施内容

30年度は、昨年度の経過と結論を踏まえ、各グループ法人（7法人）の「リガーレグループモデル給与体系」への移行を中心に検討を行った。

具体的には、各グループ法人の給与制度移行に伴う課題等についてヒアリングを実施し、調査票を用いた「給与制度移行にあたり想定される課題に関する調査」を行った。また、これと併せ、各グループ法人の法人組織図及び現行のキャリアパスシステムを提示してもらい、「組織とキャリアパスの適合」の検証を行った。

現在、これらの課題調査結果及び検証結果を基に、今後の各グループ法人給与制度移行について考察を加えている状況である。

2 リガーレグループモデル給与体系

(1) モデル給与体系の基本方針

- 1) 基本給には給料表を用い、昇給はこの表により実施する。
- 2) 基本給の等級はキャリアパスの階層と緊密な対応関係とし、キャリアアップは原則、基本給等級の昇格を伴う。
- 3) 評価制度の結果は、当面の間基本給の昇給そのものには直接反映させず、昇格条件の一部として、間接的に給与面に影響を与えるものとする。
- 4) 資格は本来保有していて当然のものと考え、手当という形でこれに報いることはせず、昇格条件の一部とし、給与には間接的な影響の範囲とする。

(2) 基本給

基本給の設定については、7等級に区分し、各等級に応じた昇給カーブや上限設定を行っている。

(3) 諸手当

諸手当については、以下のリガールモデル諸手当一覧表を参考に検討する。

リガールモデル諸手当一覧表

手当名称	対象者等	金額等	移行時対応(2)	基本的考え方(1)	
役職手当	基本給7級を超える役職者	各法人任意に設定	各法人においてキャリアパス等級との整合を図りながら設定。 ただし、役職と階層の関係を明確なものとし、役職がないと5級以上には昇格しない。	差額(減額)が生じる場合は基本給に組み入れ	
	基本給7級の役職者	各法人任意に設定			事業所(法人本部含む)トップ
	基本給6級の役職者	22,000円			小規模事業所、部門トップ(部長、事務長) ここから時間外不適用の管理職
	基本給5級の役職者	15,000円			いわゆる「課長」クラス
一般職	基本給4級				
	基本給3級			いわゆる「係長」～「主任」クラス 「副主任」「フロアリーダー」「サブリーダー」クラス 専門職(介護福祉士、社会福祉士等)	
扶養手当	配偶者	10,000円	現在受給中の扶養家族については継続 新たに対象となった者から新制度適用 差額は調整手当として支給を継続 (但し、支給要件が外れた場合は支給終了)	・移行時適用者は現行どおりを前提に多くの事業所 にとって対象者の限定、金額の減額等により全体を 簡素化 ・「家族」に対する特筆すべき思想なし	
	子ども 1人につき (22歳の年度末まで・人数上限なし)	5,000円			
特殊業務手当	設定せず		基本給に組み入れ		
資格手当	設定せず		調整手当として支給を継続(経年減額なし)	資格を昇格の要件とすることで、結果的に基本給水準に反映するという考えに立脚。	
住宅手当	職員が世帯主として家賃を支払っている借家・借間	家賃の3分の1 1,000円未満切捨 上限20,000円	減額になる分について、調整手当として支給を継続 (但し、支給要件が外れた場合は支給終了)	・現に支給されている法人が多い。 ・金額は支給法人の上限平均付近を上限とする。 ・支給算式は簡素化する。 ・採用時や転勤の引っ越し費用は一時金で対応	
待機手当	1回 標準額	1,000円		個別の状況・事情には柔軟に対応	
早出手当	1回 標準額	500円		個別の状況・事情には柔軟に対応	
夜勤手当	1回 標準額	5,000円		個別の状況・事情には柔軟に対応	
宿直手当	1回 標準額	5,000円		個別の状況・事情には柔軟に対応	
年末年始手当	12月30日～1月3日 日勤・夜勤に関わらず1日	3,000円		個別の状況・事情には柔軟に対応	
賞与	(基本給+役職手当)×支給月数		現給保証の観点から加算の必要性が生じる場合あり		

3 給与制度移行にあたり想定される課題に関する調査

(1) 各グループ法人ヒアリング実施状況

緑寿会	平成 31 年 1 月 23 日	吉澤理事長	山科苑
松光会	平成 31 年 1 月 30 日	石本総務部長	静原寮
端山園	平成 31 年 1 月 30 日	星野総務部長	ヴィラ端山
はしうど福祉会	平成 31 年 2 月 4 日	吉岡施設長	いちがお園
北桑会	平成 31 年 2 月 7 日	大川副理事長	しゅうざん
六心会	平成 31 年 2 月 8 日	南出施設長、木村課長	きいと
宏仁会	平成 31 年 2 月 27 日	法人本部 長根氏 熊谷氏	ヴァンピュール 南青森

(2) 課題調査票・・・「参考資料」参照

(3) 調査結果と考察

①職員の等級への格付け

(リガーレグループ標準モデル)

対象者等	金額等	移行時の基本ルール
全正規職員	1級 (175,600～197,200)	一般職（新人、未経験者、無資格者）
	2級 (179,200～230,200)	総合職A（自立、初任者研修、実務者研修）
	3級 (189,500～282,500)	専門職（資格：介護福祉士、社会福祉士等）
	4級 (189,400～301,900)	総合職B（介護福祉士、社会福祉士等複数資格者、サブリーダー等）
	5級 (189,400～302,000)	役職A（リーダー＝係長クラス、副主任クラス）
	6級 (218,200～328,200)	役職B（サブマネージャー＝課長クラス、主任クラス）
	7級 (270,000～395,400)	役職C（マネージャー＝小規模事業所トップ、部門長クラス）

上限額と下限額に課題の生じる法人があるが、対応策として、上限を上げ、下限を下げれば解決するという単純な方法も考えられるが、まずはその「下限未達」「上限突破」の程度の確認から始める必要がある。

ただ、「高校卒の新規採用者」の問題については、地域性などの要素もあり、一定程度思い切った対応が必要であると考えている。

②基本給の定期昇給（原則2号俸を想定して）

定期昇給の額が大きいとする法人が2法人、小さいとする法人が2法人と完全に分かれており、対応には苦慮するところである。このことによって生じる経営への影響も困難な課題ではあるが、逆から見れば、期せずして「中を取った」と言えなくもない。

別途「基準通りの昇給額が現行になじまない」という意見もあり、実際に指し示す内容も精査する必要がある。

等級内の昇給カーブへの不満については、少数意見ではあるが、実際導入時には、より上の階層を目指し、組織内で活躍してもらうことへの期待が含まれていること等、しっかりその主旨を説明し理解を得ることが必要であろう。

また、法人で実施している人事考課の昇給への反映は、グループの方針として賞与に限定し、

今後の課題となっている。この法人においても、評価を基本給に反映をさせなくなるということは、単に評価結果を昇給査定に用いないというだけであって、評価をやらない、評価の意味を認めないというわけではないということを、しっかり周知してゆく必要があるだろう。

③役職手当

(リガーレグループ標準モデル)

対象者等	金額等	移行時の基本ルール
基本給7級を超える役職者 (法人本部、事業所トップクラス)	各法人任意 に設定	各法人においてキャリアパス等級との整合を図りながら設定。 差額(減額)が生じる場合は基本給に組み入れ
基本給7級の役職者 (小規模事業所、部門トップクラス)	各法人任意 に設定	
基本給6級の役職者 (課長クラス、主任クラス)	22,000円	
基本給5級の役職者 (係長クラス、副主任クラス)	15,000円	
上記より下位等級の者	想定なし	

「サブリーダー等にも手当を設定したい」という法人が5法人と、相応のウエイトを占めている。それがないと、これから役職に就く職員にとっては給与面のメリットが基本給等級の昇格のみとなり、メリハリに欠ける可能性もある。

役職手当は、グループ内で階層や役職に対するコンセンサスが得られることが前提ではあるが、キャリアアップの評価という側面を考慮すると、グループ内で標準化したい手当ではある。

④扶養手当

(リガーレグループ標準モデル)

対象者等	金額等	移行時の基本ルール
配偶者	10,000円	現在受給中の扶養家族については継続 新たに対象となった者から新制度適用 <支給条件> 社会保険法上規定する被扶養者に該当する 配偶者
子ども 1人につき (22歳の年度末まで・人数上限なし)	5,000円	

各法人による考え方の違いが分かれる手当であり、場合によっては、それぞれ個別の設定を視野に入れることも検討の選択肢に加える必要がある。

仮に、手当の設定は変えない場合であっても、移行時の対応については、「現在受給中の手当が守られた」プラスの大きさと、2制度が並立する不公平感によるマイナスの大きさを改めて比較検討し、その結果によっては再考の余地はあるものを考えられる。

⑤特殊業務手当

(リガーレグループ標準モデル)

対象者等	金額等	移行時の基本ルール
(設定しないためなし)	設定せず	基本給に組み入れ

現状特殊業務手当の設定があるのは1法人のみということもあり、この措置については大きな課題はない。

⑥資格手当

(リガーレグループ標準モデル)

対象者等	金額等	移行時の基本ルール
(設定しないためなし)	設定せず	調整手当として支給を継続(経年減額なし)

資格取得のモチベーションとなっていると答えた法人もあり、今回の調査の中では敏感に反応のあった設問のひとつである。

ただ、資格は取って当然であり、キャリアアップの対象とはなっても、手当の対象とすべきではない、というのはグループの制度の主要な理念のひとつであるため、この点については、グループ内であらためてその考え方を浸透できるかどうか課題となる。

現在、資格手当が資格取得の大きなモチベーションとなっているとすれば、各法人において、職員に基本給の体系とキャリアパス、資格の考え方を総合的に説明し、理解を求めている。「資格」は「手当」ではなく「昇格」、つまりは法人内(グループ内)で自分の果たす役割を高めるために、資格が必要であるという考えを浸透させていかなければならない。

併せて、各法人における現任者の資格取得状況や、採用時に資格保有を条件としている必須要件としているか否かなどの状況を把握する必要がある。

⑦住宅手当

(リガーレグループ標準モデル)

対象者等	金額等	移行時の基本ルール
職員が世帯主として家賃を支払っている借家・借間	家賃の3分の1 1,000円未満切捨 上限20,000円	減額になる分について、調整手当として支給を継続(経年減額なし)

住宅手当については設定のない法人も多く、手当があるだけでもある程度の優位性は残ると言える。当該手当は、採用活動時には重要な検討事項のひとつである。

ただし、住宅手当の問題は、グループ化の宿命である「地域格差」に対して、どのように配慮してゆくか、デリケートな問題であるということは常に念頭に置いておかなければならない。

⑧実働による手当

(リガーレグループ標準モデル)

名称	対象者等	金額等
待機手当	1回 標準額	1,000円
早出手当	1回 標準額	500円
夜勤手当	1回 標準額	5,000円
宿直手当	1回 標準額	5,000円
年末年始手当	12月30日～1月3日 日勤・夜勤に関わらず1日	3,000円

待機手当や年末年始手当に関しては京都府の「きょうと福祉人材育成認証制度」の上位認証基準においても、法人への貢献度に対する対価として位置づけられており、これまで手当のなかった法人であっても新たに設定するだけの価値のある手当であると思われる。

その他の記述にもある通り、額が下がることでの特にモチベーション低下が懸念される手当については、額の妥当性について、グループの内部だけでなく他法人の動向も含めて、再度精査する必要があると思われる。

⑨賞与

(リガーレグループ標準モデル)

対象者等	金額等	移行時の基本ルール
全正規職員	(基本給+役職手当) × 支給月数(2.5ヶ月)	減額となる場合は、年収保障の観点から加算の必要性が生じる

「現給保障」を前提にしている給与制度の移行時には、手当ごとの個別課題などが避けられないが、「年俸」ベースでの保障を前提とすることで移行による違和感は払拭できると考えられる。

今回の、移行時に必要となる額や、また将来においては収支の状況によって、持ちこたえることができる人件費の負担額が、個別の法人ごとに異なるということを考えると、賞与の支給月数を各法人で任意とするという方策も一考の余地はある。

また、人事考課結果の査定運用についても、基本給にこれを行うことに比べれば、各回限りで後を引かないという点において導入し易いと言えるため、併せて今後の検討課題と言えるであろう。

⑩法人別「○」「その他の記述」の数

法人	A	B	C	D	E	F	G
○の数	14	15	10	4	9	2	13
その他の数	6	6	1	0	8	6	2
合計	20	21	11	4	17	8	15

A法人、B法人は、○の数もその他の記述も多い。とくにA法人は、手当を法人が任意に設定できるものにしてもらいたいという意向があり、各手当にその記述があるため、その他の数が多くなっている。

逆に、C法人やG法人では、○は相当数存在するが、その他を記述するのは必要最小限のものに限っているように見受けられる。

逆に○が少ないのがD法人、F法人であり、とくにD法人はその他の記述も0であるため、比較的移行へのハードルが低い法人であると言えよう。

グループのモデルを各法人から均等の距離感にあるということを基準に設定した訳ではないので、このような現象は十分に予測できたことであるが、実際の移行段階においては、この差には相応の配慮が不可欠であろう。

4 組織とキャリアパスの適合

リガレモデルキャリアパスシステムは次の通りである。職員のキャリアアップの道筋を明示するとともに、キャリアパス、キャリアラダーに伴う給与とのマッチングの可視化も重要な組織要件と考えられる。

今年度は、グループ法人におけるキャリアパスの仕組みと、それぞれの組織図を比較検討し、来年度に予定しているグループでの標準化に向けた作業を実施した（7法人のキャリアパスシステム及び組織図は、参考資料を参照）。

職位	職責(役割)	対応役職	職務内容	求められる能力	任用の要件		給与区分	備考
					任用に必要な修了研修・要件および 望ましい資格(*2)	基準経過年数(*3)		
経営 総務 課	全般的経営責任を負う	代表 総括マネージャー 施設長等	経営資源把握と中長期事業計画の策定 中長期計画にそった年度計画の策定並びに進捗管理 法人全体の人的資源管理 計数管理(経営指標にもとづき判断)	<ul style="list-style-type: none"> 運営統括責任者として、自組織の目標を設定し、計画を立てて遂行する。 必要な権限委譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を整える。 人材育成、組織改革、法令遵守の徹底などを通じて、自組織を改善・向上させる。 自らの公益性を理解し、他機関や行政に働きかけ、連携・協働を通じて地域の福祉向上に貢献する。 所属する法人全体の経営の安定と改善に寄与する。 	(管理職の研修に加えて) 施設長研修 戦略策定研修 戦略・方針実践研修 経営指標管理研修(上級)			
管理 情報 課	担当する事業全体の運営責任	マネージャー	<ol style="list-style-type: none"> 組織内の横断的な連携と協働 地域の関係機関・団体連携し、地域をベースにした包括的支援の展開 エビデンスに基づいたサービスの展開と管理 中長期的な視点での業務改善・組織改革 担当事業所の人材育成及び人事に係る業務の一部 計数管理(データの把握と担当部署運営への反映) 	<ul style="list-style-type: none"> <専門性> 質の高い介護実践を発見し、定着するためのマネジメントができる。 <組織性・社会調整能力> 地域の関係機関・団体と連携し、求められる地域資源の強化・活用や新しいサービスの開発を行う。 経営環境を理解し、上位者の業務を代行する。 <人材育成> 経営研修プログラムを開発・実施・評価する。 <経営管理> 中長期的な視点で、担当部署の計数上の課題を把握し改善方向を検討できる 組織全体の理念実現に貢献することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 求められる能力に基づき評価ポイント(監督職の研修に加えて)業務管理研修 セカンドステップ研修 	8年~	役職C 役職B	
管理 監督 課	複数の部署の管理・運営・指導	サブマネージャー	(准監督業務に加えて) <ol style="list-style-type: none"> 介護計画立案・実施の責任 家族、ボランティア、地域団体との連携・調整 事故・緊急時対応 職員の指導育成(スーパービジョン) 事業計画に基づく運営 担当部署の備品、設備の一部購入、改修 実習指導のマネジメント 計数管理(データの作成・整理) 	<ul style="list-style-type: none"> <専門性> 当該分野の高度かつ適切な技術を身につけ、同僚・後輩に対してのモデルとなる。 <組織性・社会調整能力> 地域資源を活用して組織運営に反映させる。 <人材育成> 会議や個別面談の場面を通して職員へのスーパービジョンを行える。 指導・育成等の役割を果たす。 <経営管理> 複数の担当チームの運営ができる。 利用者数や稼働状況を把握し、改善の提案ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 監督職に必要な研修ポイント 求められる能力に基づき評価ポイント 介護支援専門員 	5年~	役職B 役職A	
管理 監督 課	担当する部署の管理・運営・指導	リーダー	(上級業務に加えて) <ol style="list-style-type: none"> 上級者としての介護技術の習得 担当部署の備品管理と環境整備 家族対応・地域、他機関、他職種との連携・協力 欠員時の支援 勤務管理 実習指導 計数管理(データの作成) 	<ul style="list-style-type: none"> <専門性> 根拠に基づいた介護が説明でき、提供できる。 研究活動や発表などを通じて知識・技術等の向上を図る。 <組織性・社会調整能力> チームのリーダーとして、メンバー間の信頼関係を築く。 上位者の業務を補佐・支援する。 他部署、地域の関係機関と連携し、地域の行事に参加する。 利用者や家族からの意見要望に対して、組織的に取り組むことができる。 <人材育成> チーム職員への指導・助言ができる <経営管理> チームの目標を立て、課題解決に取り組む。 	<ul style="list-style-type: none"> 准監督職に必要な研修ポイント 求められる能力に基づき評価ポイント ファーストステップ研修 介護福祉士 	3年以上	役職A	
一般職 (基本業務)	上級 基本業務に加え指導	サブリーダー	(中級業務に加えて) <ol style="list-style-type: none"> 個別援助の計画に基づく実践 報告文書類の一部作成責任は担う。 リーダーの補佐 他部署、他職種との連携 後輩の指導 	<ul style="list-style-type: none"> 組織の中で自分の役割を理解し、担当業務を遂行する。 職場の課題を発見し、チームの一員として課題の解決に努める。 地域資源の活用方法を理解する。 後輩を育てるという視点を持って、助言・指導を行う。 業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> 上級職に必要な研修ポイント(*1) 求められる能力に基づき評価ポイント(*1) (専門研修Ⅱ受講など) 介護福祉士、介護福祉士資格取得可能 	2年以上	総合職B	
	中級 自らの判断で基本業務をしている	一般職	<ol style="list-style-type: none"> 基本介護の実践と展開 観察と記録の実践 チームおよび他職種への報告・連絡 OJTリーダー、育成担当 	<ul style="list-style-type: none"> 組織・職場の理念と目標を実践できる。 担当業務に必要な制度や法令等を理解する。 基本的な介護の技術と知識が身につく実践ができる。 報告、連絡相談が的確にできる。 上司を補佐しチームワークに貢献する 	<ul style="list-style-type: none"> 専門研修Ⅱ受講など ホームヘルパー2級 介護福祉士 		総合職A 総合職B 専門職	
	初級 指示を受けながら基本業務を遂行する	新人	<ol style="list-style-type: none"> 基本介護の習得 観察と記録技術の習得 チームカンファレンス、会議・委員会参加 所属チームにおける報告・連絡 	<ul style="list-style-type: none"> 組織・職場の理念と目標を理解する。 担当業務に必要な制度や法令等を知る。 指導・教育を受けつつ、基本的介護を安全・的確に行う。 チームワークの意義を知る。 福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める。 福祉・介護サービス従事者としてのルール・マナーを遵守する。 	<ul style="list-style-type: none"> 採用時研修 専門研修Ⅰ ホームヘルパー2級 		一般職	

5 次年度への課題

ここまで述べてきたように、平成29年度にリガーレグループモデル給与体系が完成し、今年度は、各グループ法人の「リガーレグループモデル給与体系」への移行実現のため、各グループ法人の給与制度移行に伴う課題整理及び一覧化、各グループ法人組織とリガーレモデルキャリアパスシステムの適合性を調査、検証した。これを踏まえ次年度は、次の課題の検討が必要と考えている。

- (1) 今年度整理した各グループ法人の課題等を考察し、基本給の考え方他、介護報酬の地域区分、最低賃金、住宅事情など、各グループ法人が所在する地域性による差異に基づくリガーレグループモデル給与体系の調整。
- (2) リガーレモデルキャリアパスシステムへの一元化。
- (3) キャリアパスの沿った評価の仕組みがモデル給与体系に組み込まれているが、今後、雇用形態の変更に伴う給与のあり方、次の等級にわたる際の考課システムの検討など、さらにきめ細かな仕組みの可視化が必要。
- (4) 事業ごとの介護職員配置、配置する介護職員の専門別構成を踏まえた、人件費と健全な収支との相関の検討。
- (5) 福祉・介護人材のキャリアデザインの構築と、それに伴う報酬体系の検討。

第4章 人材確保・定着のための取組み

1 これまでの経緯

(1) 各法人における求人活動の実際と採用実績

新卒学生の募集にあたって、多くの社会福祉法人では、ハローワーク、福祉就職フェア、福祉人材センターなどによる媒体での求人を行っており、民間大手求人広告の就活ウェブサイトや、大学キャリアセンターなどを活用する法人は少ない。また、求人に特化した法人のパンフレットを作成することが必要という認識も薄く、介護サービス利用者向け等の一般的なパンフレットを使用している法人が多く、リガーグループ法人もその例外ではなかった。その他、リクルート対応のホームページの充実、就職セミナーなどで示す資料やノベルティグッズなどについても、新卒学生の関心に添った内容としての検討は不十分であったため、各法人から選任されたリクルーターや専門業者の協力も得てさまざまな資料作成をおこなうことができた。

(2) 共同ブースでの求人活動の課題

リガーグループでは、平成27年2月1日(株)学情が企画する「キャリアデザインフォーラム」にグループとして出展し、グループとしての広報活動と魅力発信を行った。福祉業界ではなく、一般企業の参加、全体では3962名の来場があった中、リガーグループのブースには、65名の来場があった。ブースでは、グループ法人の理事長や人事担当者がリガーグループ・グループ法人について「まずは、グループの目的や内容を知ってもらおう」ために説明を行った。終了後、振り返りの場で以下の課題を整理した。

- ・グループパンフレットと各法人のパンフレットの内容の整理が必要。
- ・リガーレのパンフレットに各法人の説明も必要ではないか
- ・各法人の採用条件が異なるので、共同募集が難しい
- ・採用力の向上、ブースに来た学生を採用につなげていく牽引力は必要。
- ・福祉魅力の発信、キャリア形成のモデルの提示が必要

給与・キャリアパスの一元化の必要性、グループでの広報活動の重要性であることが明らかとなり、その後もグループの代表者会議でも継続課題として検討を重ねた。平成28年度グループ化の推進事業として「京都地域の介護等事業者の経営管理連携推進事業」に公募し、給与・キャリアパス一元化委員会、広報プロジェクトとして推進していく流れにつながった。

(3) 平成 28 年及び平成 29 年度連携補助事業により課題検討の場を設ける

1) 広報ツールの作成

- ①ウェブサイトの開設 ホームページおよび Facebook ページの立ち上げ
- ②配布用求人フライヤー、掲示用ポスター作成
- ③ロゴ入りミニトートバッグ (就職フェア配布用ノベルティ)
- ④広報誌第 1 号の発行 (第 2 号を平成 30 年 3 月、第 3 号を平成 31 年 3 月に発行)。

2) 広報ツールを活用した人材確保

①介護・福祉養成校へ周知

・京都、滋賀県の福祉系大学、専門学校等の就職課、キャリアセンターにフライヤー
広報誌を送付した。

②福祉就職フェア準備勉強会へ参加

主催：Face to Fukushi

日時：平成 29 年 1 月 31 日 (木)

場所：ミキ大阪駅前会議室

内容：近畿圏の福祉人材研修センター担当者と意見交換他。

③福祉就職フェアへの参加

主催：FACE to FUKUSHI

日時：平成 30 年 3 月 18 日 (月) 11:00~18:00

場所：大阪ハービスホール

参加者：リクレーター 4 名、広報プロジェクト委員、学生サポーター他。

内容：社会福祉法人グループ リガーレとして就職フェアブースを出展
イベントトークショーに参加

広報ツール (フライヤー、広報誌、ミニトートバッグ) を活用

成果：21 名がブースに来訪

(4) リクルーターチームの編成

リガーレの魅力をより確実に伝え、採用へ導くために、就活生に近い年齢の若手スタッフによる「リガーレリクルーターチーム」を組織した。

1) リクルーターチーム新設に関して、各法人に案内した内容（平成 29 年 4 月）

目的	リガーレグループ新卒採用に取り組んでいくうえで、中心になる実働メンバーでチームを形成する。卒業からの期間が短い学生の感覚がわかる年代により、学生に訴求できる企画等の立案を行う。2019 年 3 月卒業生採用に向けて、計画的に活動していく。
対象者	大学、短大、専門学校を卒業後、3 年程度までの職員（4～5 年までは若い感覚があれば可）
人数	各法人 1 名 ご協力お願い致します。（遠隔地は Skype を活用）
活動頻度	2017.5～6 月 2 回の打ち合わせ 2017.7～2018.2 月 1 回の打ち合わせ（必要に応じて追加） 2018.3～就職フェア等の対応で随時活動

2 平成 30 年度広報委員会等活動

(1) 会議の開催

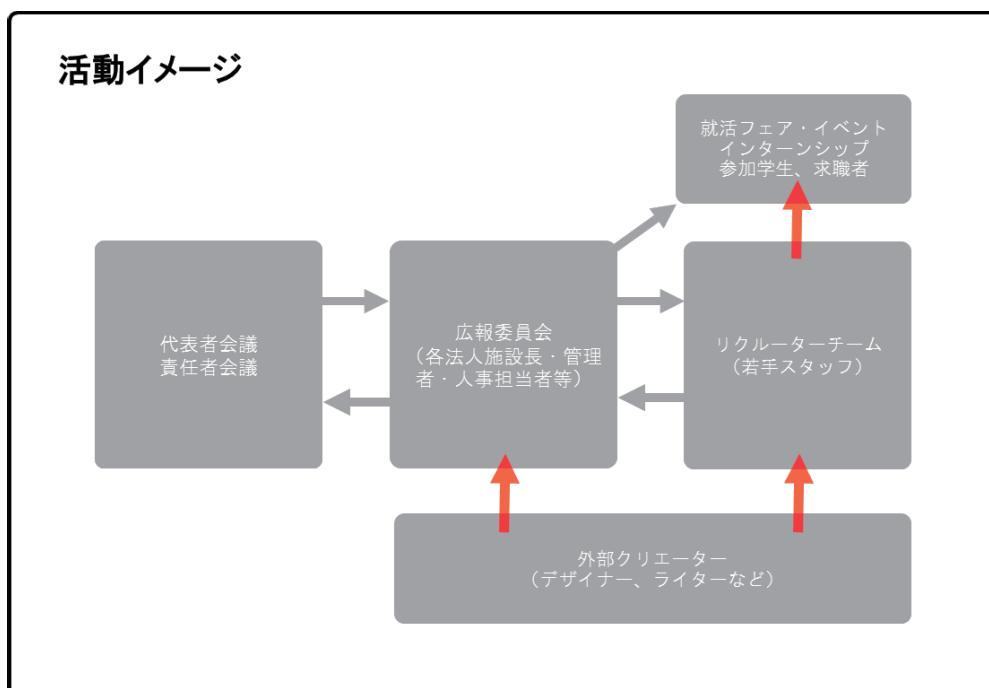
リガーレ人材確保戦略会議・広報プロジェクトとして会議を 1 回開催、コアメンバーによるミーティングを 3 回開催した。リクルーター会議として、インターンシップバスツアー企画会議を 8 回開催した（第 1 章参照）。

		リガーレ採用活動2019～2020 工程表			2019.3.21
年	月	採用活動	広報班会議	リクルーター	
2017	4		第7回会議 (4/27)		
	5		第8回会議 (5/30)	第1回会議 (5/11) 第2回会議 (5/29)	
	6			第3回会議 (6/7) 第4回会議 (6/26)	
	7		第9回会議 (7/13)		
	8	インターンシップ 求人用パンフレット作成 ①バスツアー 8/19	第10回会議 (8/18)	第5回会議 (8/2)	
	9	②バスツアー 8/26 ③バスツアー 9/2 FM研修	第11回会議 (9/26)	①FM研修(9/24)	
	10	京都福祉業界研究会		第6回会議(9/13) ②FM研修(10/18)	
	11		コアミーティング(11/22)	第7回会議(10/11) ③FM研修(11/10)	
	12			第8回会議(11/24) ④FM実習(12/14, 18)	
2018	1			⑤FM研修(1/24)	
	2	広報誌作成	第12回会議(2/19)	第9回会議(2/9) フクシゴトカフェ (2/22)	
	3	説明会	第13回会議(3/21)	就職フェア (3/15) 説明会 (3/26)	
	4		面接・内定	説明会 (4/21)	
	5		コアミーティング(5/14)		
	6		第14回会議 (6/4)	就職フェア (6/3)	
	7				
	8			第1回バス企画会議 (8/7)	
	9	プレ・バスツアー準備		第2回バス企画会議 (9/19)	
	10		コアミーティング(10/26)	第3回バス企画会議 (10/1)	
	11	プレ・バスツアー (11/10)		第4回バス企画会議 (11/2) プレバスツアー (11/10)	
	12			第5回バス企画会議 (12/18)	
2019	1		コアミーティング(1/11)	第6回バス企画会議 (1/10)	
	2	2/20フクシゴトカフェ@京都		第7回バス企画会議 (2/15)	
	3	就職フェア等2020		第8回バス企画会議 (3/11)	
	4	バスツアー①京滋 (3/22)			
	5	バスツアー②京都市内 (4/20)			
	6	バスツアー③京都北部 (5/18)			

(2) リクルーターチーム組織

	法人名	施設名	性別	職種	年齢	入職後年数
1	リガーレ暮らしの架け橋	きたおおじ	男	介護職員	23	1年目
2	リガーレ暮らしの架け橋	きたおおじ	女	介護職員	25.	4年目
3	端山園	いまくまの	女	介護職員	25	4年目
4	端山園	いまくまの	男	介護職員	25	4年目
5	端山園	ヴィラ端山	女	介護職員	30	3年目
7	北桑会	美山やすらぎホーム	男	介護職員	27	6年目
8	緑樹会	山科苑	男	相談員	27	6年目
9	松光会	静原寮	男	介護職員		3年目
10	はしうど福祉会	いちがお園	男	介護職員	24	3年目
11	六心会 (オブザーバ)	ここのちの郷	男	介護職員	23	2年目
12	宏仁会 (オブザーバ)	清風荘	女	総務兼介護職員	26	5年目

*リガーレグループ本部・きたおおじが平成27年度より取組んできた採用プロジェクトチームを軸に、各法人より新たなメンバーが参加して構成する。



(3) リクルーターチームによるおもてなしバスツアー企画の実施

リガーグループでの新卒学生採用に向けて、リクルーターチームの意見を反映させる形で、グループ法人をバスで回るツアー形式のインターンシップを企画した。このバスツアーは各法人の施設を訪れ、参加者にグループ法人・事業所の所在する地域を体感してもらうコース・プログラムを設定する。学生が幅広い地域にまたがるリガーレの各施設を知ってもらう事をねらいとした。

今年度は11月10日にプレバスツアーを開催し、本番に向けて試行、問題点の洗い出しを行いながら、新任リクルーターが事前に経験をすることができた。ここではまだ、就職活動を継続している4回生や早期から業界研究を始めている3回生を対象とし、市内コースのみの開催となった。

また、本番のバスツアーについては、昨年と時期を変えて学生の就職活動が解禁される3月から5月にかけて毎月開催を行うよう日程変更した。日程・コースは、①京滋コース 平成31年3月22日（端山園、六心会、緑寿会）、②京都市内コース 平成31年4月20日（松光会、きたおおじ、いまくまの、宏仁会…skype）、③京都北部コース 平成31年5月18日（北桑会、はしうど福祉会）とした。バスツアーの間隔をあけたことにより、学生が複数回の参加がしやすくなった。また、リクルーターや受入れ施設側の準備対応の負担も軽減できた。

バスツアーを実施したところ、各コースとも朝の集合時点では、ぎこちない空気の参加者が、一日各法人を回り、その地域を散策し食事を共にする中で、帰路車中では非常に和やかな雰囲気になった。リクルーターが複数名同乗し参加学生を案内することで、学生からも「楽しかった」「施設のある地域を案内してもらうことで建物の中だけでは感じられない雰囲気を味わえた」等の感想が寄せられた。

また、今回は1回目のバスツアーで動画を撮影し、2回目以降のバスツアー告知用動画を作成した。

2019 Ligare presents
OMOTENASHI BUS TOUR
3.22(FRI) / 4.20(SAT) / 5.18(SUN)
Press

社会福祉法人グループ「リガーレ」をめぐり「おもてなしBUSツアー」

Course 1 3/22(金) 京滋コース
Course 2 4/20(土) 京都市内コース
Course 3 5/18(日) 京都北部コース

おもてなしバスツアーのお申込みはこちら

問い合わせ先：社会福祉法人グループ「リガーレ」事務局
〒600-0001 京都市中京区錦町5-1-1
TEL: 075-366-8025 FAX: 075-366-3006
E-MAIL: kltapp@ligare.ligare.ne.jp



インターンシップバスツアーの周知フライヤー（表、裏）

(4) プレゼンテーション力の向上 (FMH 研修への参加)

人材獲得へ向けた発信力を強化する研修「若手職員向け Fukushima Miryoku Hasshin(FMH、福祉魅力発信)合同研修会へ参加した。リガーレより1名、3回の継続研修会に参加し、リガーレグループとしてのプレゼンテーション力を磨き、3月の就職フェアを迎えた。

(5) フクシゴトカフェと福祉就職フェアへの参画

1) 業界研究セミナー「フクシゴトカフェ KYOTO」への参加

(平成31年2月20日、キャンパスプラザ京都)

一般社団法人FACE to FUKUSHを事務局として、京都府内の社会福祉法人4人とリガーレグループで企画、業界研究セミナー「フクシゴトカフェ KYOTO」を開催した。ねらいは、社会福祉法人で働く“人”と学生をつなげ、この人と働きたい！と学生に思ってもらうこと。法人と学生ではなく、“そこで働く人と学生”がつながることに重点を置いたものである。また、今年度は遠方の法人へのインターンシップ等をスムーズに進めるため、参加法人が各々でバスツアーを企画して、セミナー当日に参加学生に対して告知を行った。

多くの学生のもつ福祉業界のイメージはいわゆる3K等のマイナスイメージや、ケアを身体介護を中心とした単純労働のような誤解があるなど、実際にこの業界で働いている人が感じているような対人援助を中心とした創造的な職業イメージとは異なっていることも多いと考えられる。当該カフェではそれを払拭すべく、10のブースによって、仕事の魅力を伝えるだけでなく、働く職員のライフスタイルやプライベートを楽しむ姿が浮き立つ工夫も凝らし、日々の仕事の面白さ、職場環境の充実、地域に向け

た取り組みと専門性、福祉の魅力発信などクリエイティブな業界であることを、若手スタッフがリアルな言葉で来場者へ伝えた。

(6) 福祉就職フェア「FUKUSHI meets！」への参加

(平成31年3月18日、ハービスホール)

リガーレグループとしての就職フェアへ参加は昨年度に引き続き今回が3回目となる。当該フェアはリガーレグループリクルーターチームが今年度において取り組む集大成としてターゲットにしてきたイベントである。主催である一般社団法人FACE to FUKUSHIは福祉分野の就職フェアに特化しており、福祉系学部を抱える大学や学生とのネットワーク、集客力において定評のある主催者である。

リガーレグループの強みが学生へ伝わるよう、リクルーターが下記の点に重点を置きブースにおけるプレゼンテーションを行った。

- ・8法人が共同で研修を行うことにより、きめ細かく体系的な研修を行える。
- ・広域な地域に各種事業を展開しており、学生の想いに答えて活躍できる場がある。
- ・8法人が協力して、働く環境を整えているので、誰もが自分らしく働ける
(グループ本部は、きょうと福祉人材育成認証制度の上位認証を取得)。
- ・スーパーバイザーの巡回制度により、集合研修と連動し、且つ各現場に即したきめ細かなフォローによる成長とケア質の向上が可能となる仕組みを持つ。

本就職フェアは来場者の多くが福祉系学生であるこということを特徴としており、ブースでは福祉を学ぶ学生ならではの質問が多くあり、対話を深めることができた。福祉業界の現状を若いリクルーターにより学生に伝えるという年度当初からのねらいを実現する場となった。リクルーター達は1年間の活動を共にし、バスツアー等の企画やFMH研修参加を通じて、チームとして相互理解を深めており、その良好な関係性が学生へ伝わって好印象を残したことは、「ブースの雰囲気が良い」という終了後参加者アンケートにも表われた。

今回は新たな取り組みとして、ブースでのリクルーターをサポートする役割の現役学生による補助者を同行した。学生目線でのブース作りや、学生へのアプローチ方法等の意見を聞いて活動の参考とした。

(7) 広報紙(「COCOLO3号」)の制作

広報紙の目的を、リガーレグループ内におけるインナーコミュニケーションとした。8法人のスタッフ総数は1,100名を超える。それぞれの法人の職員は、各法人への帰属意識は持つもののリガーレグループに対する思いには温度差がある。統一研修への参加者や、スーパーバイザーの訪問によりスーパーバイザーを担うものはリガーレグループの意識や、その理解が進んでいるが、全職員へ向けて親近感とともにイメージを浸透させる必要がある。

リガールを知ってもらい、視覚的に感じてもらえることを目的に広報紙を作成していくねらいで、下記のとおり第3号を発刊した。

- ① 前号に引き続き、8法人から特集法人をピックアップする。今回は緑寿会とし、緑寿会の地域とのかかわりを中心に紙面構成する。
- ・山科苑施設長による地域に出向いての、バイオリン演奏ボランティア。
 - ・日ノ岡地域包括支援センターによる地域公園での体操活動。

- ② 「地域とともに」をテーマに青森ねぶた祭りに宏仁会が事務局を努める「ケア付き青森ねぶたじょっぱり隊」を紹介した。医療や介護のプロを含むボランティアの支援のもと高齢者や障がい者の皆さんが「青森ねぶた」の運行に参加する様子を紹介した。この活動により、屋外での介護を経験したことが東北の震災でのボランティア活動に役立つこととなった。

あわせて、宏仁会理事長と次世代のリーダーである総務担当者の思いを記事とした。

- ③ 北桑会の職員による「よさこいチーム共」を紹介した。
- ・北桑会職員有志により構成された「よさこいチーム共」は法人ない行事はもとより地域に出向きボランティア活動をしていることを紹介した。

以上の構成から、リガールグループが大切にしている、社会福祉法人の地域貢献・職員の地域との繋がり豊かなさを、柔らかく伝えていく内容とした。



ひつなぐ思い。
ひろげる未来。



長根 祐子
長根祐子代表取締役社長
「社会福祉法人社」会
代表取締役社長
「社会福祉法人社」会
代表取締役社長
「社会福祉法人社」会
代表取締役社長

「社会福祉法人社」会
代表取締役社長
「社会福祉法人社」会
代表取締役社長
「社会福祉法人社」会
代表取締役社長



長根 佳可
「社会福祉法人社」会
代表取締役社長
「社会福祉法人社」会
代表取締役社長
「社会福祉法人社」会
代表取締役社長

「社会福祉法人社」会
代表取締役社長
「社会福祉法人社」会
代表取締役社長
「社会福祉法人社」会
代表取締役社長

ともに踊れば心も躍る 躍動するコミュニケーション

職員で構成した「委員会」というチーム「共」は、法人理念の具現化を託し一人ひとりの仕事に共に生きる人々への価値を込めたイベント「共」に際しては無数のサービスについてより多くの人々に知っていただくきっかけも生まれています。



職員が中心となり、地域とのつながりを深め、心も躍る躍動するコミュニケーションを実現しています。また、まきこイベントという新たな事業で、職員が積極的に活躍できる体制を整え、共に生きる人々への価値を込めたイベント「共」に際しては無数のサービスについてより多くの人々に知っていただくきっかけも生まれています。

職員が中心となり、地域とのつながりを深め、心も躍る躍動するコミュニケーションを実現しています。また、まきこイベントという新たな事業で、職員が積極的に活躍できる体制を整え、共に生きる人々への価値を込めたイベント「共」に際しては無数のサービスについてより多くの人々に知っていただくきっかけも生まれています。

(8) 外国人雇用に向けての共同取り組み

将来的に想定される日本国内の労働者人口減少を見据えて、外国人雇用の検討を行った。国は、昨年までの在留資格介護、技能実習制度に加え、今年度には特定技能による在留資格が介護にも導入されることになった。リガーレグループでは、昨年度からN. T. トータルケア株式会社との連携をスタートし、今年度は技能実習生について3法人(端山園、北桑会、六心会)が具体的な受入れを行う事となった。

4/10~4/12 3法人の代表者がフィリピンに視察のため渡航し、現地日本語学校での学習状況などを確認した。

10/18 技能実習生の給与・手当てなど処遇に関することを、3法人の労務担当者で協議。

11/27 スカライブにてフィリピンとつなぎ、3法人で合同面接を行った。

12/4 面接にて受入れ確定した6人の技能実習生について、3法人内での実習先を協議。

順調に行けば、平成31年度秋には技能実習生が来日し、各事業所で就業を始める。外国人受入れに伴う課題や準備が必要であるが、これについてもグループ共同で対応を進めて行きたいと考える。

(9) まとめ

リクルーターチーム編成、ブース出展やコンセプトブック・広報紙制作など、企画段階からデザイナーやライターなどの外部クリエイターに参画してもらった。狙いとしては、下記が挙げられる。

- ・ グループや求人サイドの視点より、学生など求職者の視点を大切にしたい
- ・ 専門的になりすぎないように一般生活者の視点を大切にしたい
- ・ 説明者や配布者が伝えやすいようシンプルにしたい
- ・ クリエイターならではの視点を大切にしたい

伝える側の伝えたいことは年々増していくが、情報受け手のことを考えると情報過多の時代だからこそシンプルに分かりやすく伝えていく作業が鍵となる。内部企画側のみの視点では何から何まで盛り込み過ぎ、詰め込みすぎになる傾向があり、デザイナーやライターなど外部クリエイターの視点や指摘によって余分なコンテンツを削ぎ落としていく作業はリガーレグループの強みを再確認する貴重な機会となった。

今年度、何よりグループとしてリクルーターチームの発足は、就活生へ向けて共通世代ならではの共通言語で、飾りすぎないメッセージングが始まったことを意味する。

そもそも人材募集に関しては、ブース出展による就職フェアへの参加が活動のスタートとなるが、そこでの伝わり具合がその後のエントリーへ影響を及ぼすこととなる。伝えるべき情報内容（コンテンツ）と伝達手法（テクニック）を、リクルーターチームを中心に一定レベルで獲得できたことは平成 29 年度年度の大きな収穫であった。平成 29 年度にインターンシップバスツアーに参加した学生が、リガーレグループに就職し平成 30 年度に新しいリクルーターとして参加した。このような形での循環ができるようになれば、この活動が自立して回転していくことになる。

今年度はさらにリクルーターの補助者として現役学生が、下記の活動に参加した。

- ・ リクルーター会議への参加
- ・ 就職フェア・インターンシップバスツアーに参加。
- ・ 学生目線でのインターンシップバスツアーPR 動画の作成。

リクルーターは学生に近い目線を持つが、現役学生を採用活動の補助スタッフに取り込むことにより、さらに効果的に学生に伝えることができたと思われる。

4 ウェブサイトの活用

ホームページの充実・運営について

リガーレグループホームページは、下記の 5 項目で構成されている。

- ・ リガーレについて
- ・ リガーレの人材育成
- ・ 採用情報
- ・ リガーレを旅する

・ Meet Ligare

今年度は、「Meet Ligare」という投稿ページを活用し、リクルーターチームによるインターンシップバスツアーやブース出展等、その時々活動を掘り下げ広報した。

今後の課題としては、各コンテンツのアップデート、定期的な情報発信のための仕組み整備が必要となる。どのレベルの情報を誰がどの段階で記録し、アップロードしていくのか、ターゲットの整理と SNS の連動など、リガーレグループのブランディング確立に向けて、専門部署や人材配置も視野に入れながら、惑わされないデジタルコンテンツの活用を模索したい。

5 これまでの成果と今後への課題

定期採用を軌道に乗せるには、年間を通じたスケジューリング、進行管理が非常に重要な要素となる。大学3年生のインターンシップ参加から、所謂「解禁」と言われる3月を経て、4年生の夏季までが採用活動の大きな山場となる。

また、今年度のリガーレ法人説明会に参加してくれた学生に聞き取る中で次の様なルートで来てくれた学生がいた。

- ①フクシゴトカフェ@京都 2018 参加 (2 回生 2 月)
- ②フクシゴトカフェ@京都 2019 参加 (3 回生 2 月)
- ③インターンシップバスツアー参加 (3 回生 3 月)
- ④リガーレ法人説明会 (4 回生 4 月)

学生はひとつのイベントで動くのではなく、複数のイベントに参加しながら何度もリガーレグループと接して最終的に説明会にいたる。ここから考えられることは下記の2点だと思われる。

- ・採用イベントや活動を個別に点で捉えるのではなく、一定の道筋を想定しながら学生にリガーレを知ってもらうこと。
- ・フクシゴトカフェには2回生から参加しているように、より若い世代から福祉・介護の現場を知ってもらえる様な間口の広い活動が必要。

6. リガーレグループ共同募集本格スタートを「2020」に設定

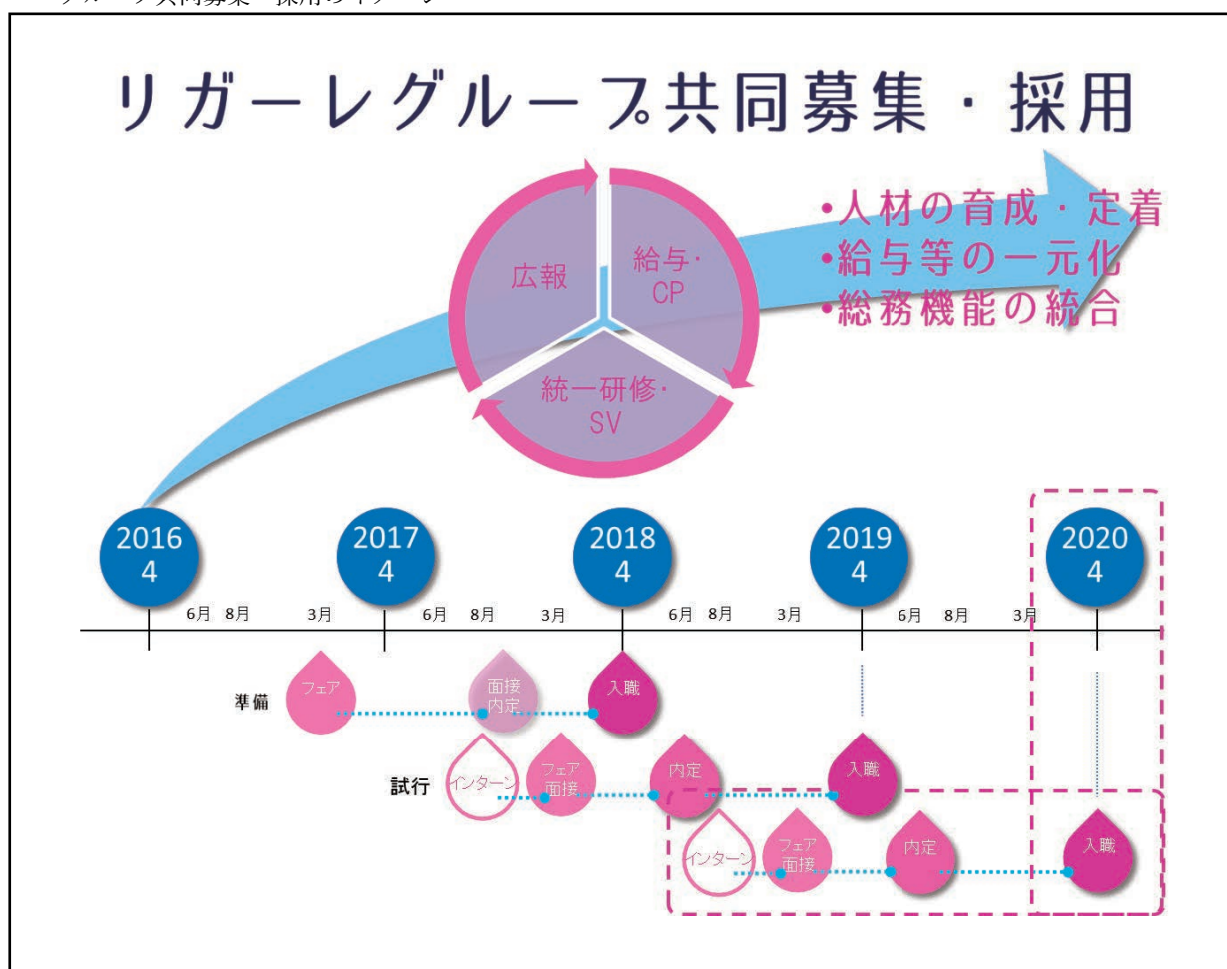
平成28(2016)年から準備し、翌年より試行してきた共同募集だが、リガーレグループとしては「2020」を共同募集の本格的スタートと設定した。そのために、平成31(2019)度からリガーレ人材確保部門を新たに設置することとなり、リガーレ人材部門専任職員の配置を決定した。2020年度からの本格的なグループ共同募集に向けた課題は次の通りである。

- (1) 大学、専門学校、高校とリガーレを繋ぐ活動
- (2) これまでの共同活動の継続と拡充

- (3) 各法人の求人事情の共有
- (4) インターンシップに関する情報共有
- (5) きょうと福祉人材育成認証制度の活用
- (6) 外国人材導入情報収集
- (7) リガーレ本部応募者に関する採用時、採用後の仕組みづくり事務

そのため、2019 本年夏季のインターンシップ実施から始まる採用活動は、「2020」からの本格実施に向けた最後の試行の機会であり、リガーレグループとしての採用方針を含めた「リガーレグループ採用計画」の検討が急がれる。現場人材も不足傾向の中、次年度のリクルーターチームの編成など、各法人理事長クラスの理解と合わせ、グループ全体でゴールイメージを共有し、実のある活動へとつなげていきたい。

グループ共同募集・採用のイメージ



第5章 リガーレグループ統一研修

1. 統一研修の変遷

1) リガーレ統一研修のはじまり

平成24年8月社会福祉法人グループリガーレの本部である「きたおおじ」開設当初はグループ法人に対して採用時新人研修と専門研修Ⅰを中心に提供していたが、平成27年度からリガーレグループの研修の仕組みとして、リガーレ統一研修として年間通じて提供することが始まった。この時点からリガーレの本部きたおおじの研修から、スーパーバイズ事業と連動したリガーレグループの研修事業として位置づけられた。その後、平成27年、28年の2年間は、採用時新人研修、専門研修Ⅰ（採用1年目）専門研修Ⅱ（採用2年目以降）役職者研修（リーダー、主任者）資格取得研修、ファーストステップ研修といった体系で提供した。

2) リガーレ統一研修の見直し

①研修体系の見直し

平成27年度6月からリガーレグループの各法人運営責任者で構成された「責任者会議」が始まった。責任者会議には研修企画委員会が併設され、研修全体状況や研修内容について課題検討する場となった。研修企画委員会では、平成27年度、28年度と2か年にわたって実施した統一研修について、①採用2年目以降は経験やキャリアに大きな差があっても専門研修Ⅱの体系のみ、②役職者研修はリーダーと複数チームをマネジメントする役職者では職務に違いがあるが、研修は同じプログラム、③1回2時間の研修では、十分に議論できない、といった課題があり、これらの課題を解決するために、統一研修の体系や時間について見直し、平成29年度からは新たな研修体系として実施するに至った。

新たな研修体系では、採用2年目以降の専門研修Ⅱを、専門研修Ⅱ（採用2年目以降）と専門研修Ⅲ（採用5年目以降）と3つの体系化した。また、リーダー以上の役職者に対して、リーダー研修（ケアチームリーダー対象）と役職者研修（複数チームのマネジメントを担う職員対象）にプログラムを整理した。研修時間に関しては、1回3時間半に拡大し、演習やグループワークで充分議論できる時間を確保できるようにした。

平成29年度、新たな研修体系で実施する中で、研修企画委員会では次の3点の課題を整理した。①現場における介護技術の習得を補完する、介護技術の研修が必要、②体系ごとの研修プログラムに順番の入替えが必要、③専門研修Ⅲの対象者はチームでOJTを担うことから後輩に対する指導法も必要、といった課題である。

②専門研修Ⅲの対象の見直し

平成29年度から専門研修では、対象者を経験年数別に3つの体系化を図り実施した。その中で、専門研修Ⅲの対象である5年目以上の経験者は、チームの中ではリーダーの人材育成をフォローしOJTを担う立場である。しかし、スーパーバイザーの巡回では「自分では

きるが、部下や後輩にどのように教えていいのか、教え方がわからない」といった現場の声や、介護の技術やケアの根拠を伝えることが不足しているため、やり方や手順の伝達になりがち課題も発見された。そこで、平成30年度からは、専門研修ⅢではOJTを担う5年目以降の職員対象の体系と明確に位置づけ、現場で人材育成を担う職員のOJTを支援する内容に再編するに至った。（「参考資料」参照）

平成30年度の研修事業を振り返る中で、利用者本人の力を引出し、暮らしを支えるリハビリテーションの視点や知識は介護の専門職には必要であるといったことが課題としてあげられた。リガーレ統一研修では、それらに対応するプログラムが不足していたため、特別研修として、「介護現場でのリハビリテーション指導の研修会～介護人材に新たな魅力を伝えるために～」のテーマで「自立支援教育の実際」煌めく帰り花プロジェクト代表 作業療法士・作業療法学修士 西野 歩様他2名の外部講師を招き、学びの機会を持った。

④ リハビリテーションのプログラムの導入

平成31年度は、平成30年度の研修内容を基本的に踏襲し、チーム運営を担うリーダーとマネジメントを担う役職者に対して、リハビリテーションのテーマで3回シリーズの研修を提供する（「リガーレ統一研修一覧」は巻末「添付資料」参照）。

2. 平成30年度リガーレ統一研修の実績（「リガーレ統一研修実績」は巻末「添付資料」参照）

年間57回実施し、受講者のべ963名であった。他以下の研修を実施した。

- ・平成31年2月12日（火）14：00～16：30

内 容：講演テーマ「介護現場でのリハビリテーション指導の研修会

～介護人材に新たな魅力を伝えるために～」

「自立支援教育の実際」

煌めく帰り花プロジェクト代表 作業療法士・作業療法学修士 西野 歩 様

「自立支援型特養におけるセラピストの活かし方2.0」

社会福祉法人博愛会 地域密着型特別養護老人ホームフロンティア

施設長補佐兼作業療法士 山口 賢 様

ボーダレスフィットネス事業の紹介

株式会社 愛カンパニー 常務取締役 伊藤 拓也 様

- ・介護職員実務者研修 受講11名

3. 今後の課題

リガーレグループの研修事業は、尊厳、自立、パーソンセンタードといった価値を重視し、介護現場のOJTを意識したプログラムを職位や経験年数に応じて提供し、プログラムもブラッシュアップを続けて6年が経過した。今後も、研修内容やプログラムを磨いて、より質の高い、OJTと連動した研修を提供し続けることが課題である。また、事業として継続していくために、研修事業を担う人材の育成が大きな課題である。

第6章 スーパーバイズ事業

1. 事業の概要

この章では、グループの特徴的な事業として、前章で報告したリガーレグループの研修事業と並行して平成24年度後半から本格的に開始した、リガーレグループのスーパーバイザー（以下、SV）による巡回事業について報告する。その経緯については、平成29年度「地域の介護等事業者の経営管理連携推進事業—介護人材の確保・定着に向けた複数の社会福祉法人による共同事業—」報告書において、形成過程を段階的にまとめて報告ところがあるので、ここでは平成30年度を中心に報告する。

SV事業によるグループ法人の巡回は、法人ごとの課題を「研修・人材育成」「会議・記録（情報共有）」「組織性・組織機能」「設備・環境」「職員配置」「暮らしの支援」6つの視点で整理し、課題共有し、解決および改善に進む過程にSVとして介入、助言、伴走していく。SVはリガーレ統一研修の講師でもあり、巡回で発見した現場の課題は、研修を組み立てる際の重要な情報となっている。具体的に以下のようなことを行っている。

- ① 事業所内の研修体系の整理
- ② OJTの仕組みづくり支援
- ③ 会議体系の整理
- ④ 会議・カンファレンス運営の方法への介入
- ⑤ 情報共有の仕組みづくり
- ⑥ 個別ケース支援の相談
- ⑦ 役職者のマネジメント課題相談・リーダーのチーム課題相談
- ⑧ 人間関係の調整

2. 平成30年度SV巡回の実績

法人	事業所	頻度	内容
A	2事業所	49回	・経営会議、主任会議、プリセプター会議等出席 ・マネジメント課題の整理
B	1事業所	18回	・特養主任級会議、特養主任・チーフ会議に出席 ・事例相談 ・介護現場の課題整理
C	2事業所	22回	・フロー会議に出席 ・マネジメント課題の整理
D	2事業所	15回	・マネジメント課題の整理
E	2事業所	12回	・主任会議に出席 ・エルダー制の仕組み整理とエルダー対象の研修 ・マネジメント課題の整理
F	3事業所	52回	・マネジメント課題の整理 ・事例相談 ・行動計画会議、S1会議、介護会議、BS育成会議等出席 ・マネジメント課題の整理 ・地域・家族向け研修協力

開始から6年を経過して、法人ごとに巡回の頻度や内容が整理されている。また、統一研修と合わせて人材育成の支援、会議等に参加して会議の機能的に活かすサポートなどが軸となってきている。人材育成の支援については、現場のOJTの仕組みづくりへの介入やサポートへと移行してきているといった変化がみられる。

一方で、効果や成果を客観的な指標ではかることが難しいことや、SVの働きかけをそれぞれの法人の施設・事業所でどのように取込み活かすかは、体制や環境によっても異なる。それらをリガレグループ法人の責任者が集まる責任者会議で常に課題を共有することが問題意識を高め、スーパービジョンの受け入れを促し、研修参加への動機づけになると考えられる。

3. 今後の課題

次章で述べる「連繋効果に関する調査研究」において詳述しているように、介護施設における会議・研修の課題が法人規模と関係のあること、その課題のひとつがスーパービジョンであることがあきらかになっている。

次年度の課題としては、当該調査結果も踏まえて各法人の再アセスメントを行い、法人担当者と課題を再整理した上で、課題解決のためのPDCAのプロセスをサポートすることが挙げられる。さらに、SV事業の課題としては、デリバリー型のスーパービジョン（汲田）事業の在り方や質について検証することや、研修事業と同じく担う人材の育成が挙げられるであろう。

第7章 複数の社会福祉法人による共同事業の連携効果に関する調査研究事業

1. はじめに

(1) 調査の位置付け

人口減少・少子化の進展に伴って、介護人材の確保・定着が困難となりつつあり、ケアの質を維持・向上させていく取り組みは、どの施設でも重要な課題となりつつある。このような中、京都市「小規模法人のネットワーク化による協働推進事業（厚生労働省補助事業）」では「福祉・介護人材の確保・定着の推進」が事業内容の1つに挙げられていることから、同事業に基づく調査研究事業として、「特別養護老人ホームにおける研修・会議の実態調査」を企画した。研修と会議は、介護現場でのケア・運営の改善と、介護職員の働きがいの向上に繋がる重要な場として位置づけられるものであり、本調査によってその実態や課題を把握することに加えて、今後、各施設において研修と会議のあり方の見直しや、法人間で連携した研修の実施など、高齢者施設全体の研修と会議の改善や向上に繋げていく上での客観的かつ基礎的データにもなりうると考えられる。

(2) アンケート調査の概要

特別養護老人ホームにおける研修・会議の実態調査として、アンケート調査を実施した。調査の概要は以下の通りである。

調査対象：京都市老人福祉施設協議会に加盟している特別養護老人ホーム 95 施設

調査方法：2018年12月にアンケート票を配布。施設名は匿名とし、後日郵送にて回答票を回収

回収率：56.7%（95施設中、回答有りは53施設）。ただし一部未記入の回答票もあるため、設問によっては総数が53施設に満たないものもある。

研修について：施設内での研修に限定（ただし同一法人内は含めて可）して、2018年度の実績（3月末までの予定を含む）で回答を依頼。

会議について：「ユニット又はフロア会議」（各介護単位の介護職員が集まって行われる会議）と「リーダー会議」（各介護単位のリーダーが集まって行われる会議）の2つを対象。

(3) アンケート調査の内容

アンケート調査は設問数が多くなりすぎると回収率が下がる懸念があったため、アンケート調査票の作成に際しては、回答者の負担を考慮して以下の方針を採用した。（具体的な調査票の内容については、添付資料を参照のこと）

- ・アンケート調査票はA3用紙1枚・両面コピー以内とする。
- ・記述式の設問よりも、選択式の設問を多く設定する。
- ・アンケート調査票を「基本的事項」「研修」「会議」の3種類に分ける。

・アンケート調査票の回答者をそれぞれ別の方に依頼（「基本的事項」は施設長又は統括責任者、「研修」は研修の企画担当者、会議はユニットリーダー又はフロアリーダーにそれぞれ依頼）（「特別養護老人ホームにおける会議、研修の実態調査アンケート表」は巻末「添付資料」参照）

2:調査の結果（「調査結果のまとめ」は巻末「添付資料」参照）

(1)基本的事項について

①運営法人の規模について

回答のあった施設の法人規模を図1-1・上に示す。勤務職員数（常勤換算なし。職員の頭数で回答を依頼。）でみると、回答のあった53施設の内、28施設が「職員数300人以上」で、全体の約53%を占めている。その他、「職員数200~300人」が4施設（約8%）、「職員数100~200人」が11施設（約20%）、「職員数50~100人」が8施設（約15%）、「職員数50人未満」が1施設（約2%）、という内訳であった。尚、「法人の規模が研修や会議の実態にも影響しているのではないか？」との仮説から法人規模での比較を行うが、本調査では上記の結果を元に、法人規模「大」を「職員数300人以上」の施設（28施設：回答施設全体の約53%）、法人規模「中」を「職員数100~300人」の施設（15施設：回答施設全体の約28%）、法人規模「小」を「職員数100人未満」の施設（9施設：回答施設全体の約17%）と設定する。

②スーパービジョン体制の組織的位置付けについて

回答のあった施設における、スーパービジョン体制の状況を図1-1・下に示す。「位置付け有り」との回答が26施設（約50%）、「位置付け無し」の回答も26施設（約50%）で、ほぼ半々という結果であった。ただし「位置付け有り」の回答施設については、「スーパービジョンを誰が担当しているのか？」を聞いているが、「位置付け有り」の約2/3は「リーダーや主任が担当者」という回答であった（図1-2）。本設問ではスーパービジョンを『利用者への介護サービスの質の向上を図ることを目的として、熟練の援助者から経験の浅い援助者に対して「管理的・教育的・支持的機能」を組み合わせ、意図的かつ継続的に行われる援助の過程。したがって「偶発的・一時的」に行われる上司・部下間、先輩・後輩間での助言や相談は「スーパービジョン」には含まれない。』と定義しており（設問にもその旨記載しているが）、この「リーダーや主任が担当者」という回答を「スーパービジョンに該当しない」と判断すると、「スーパービジョン体制が組織的に位置付けられている施設」は9施設（約17%）と、まだまだ少ない状況だと考えられる。

(2)「研修」についての結果

①一般の介護職員に対する研修の状況

図2-1に、一般の介護職員に対する研修の状況を示す。ここでは各法人での研修が対象者を何段階に分けて行われているか？で分類しており、例えば3段階は「1年目の職員」「2～4年目の職員」「5年目以上の職員」などの3つに分けて研修が実施されていること、1段階は対象者が「職員全員」という形で研修が殆ど分けられずに実施されているということ、をそれぞれ示している。まず図2-1・上の回答施設全体をみると、最多の回答は「2段階」の23施設（約43%）で、「1段階」の6施設（約11%）を含めると、半数以上が「2段階以下での研修実施」という結果であった。尚、「3段階」は15施設（約28%）、「4段階」は6施設（約11%）となっている。

次に、以上の結果を法人規模に分けてみる。図2-1・下をみると、法人規模「大」や「中」でも「2段階以下」の割合が半数以上を占めているのに対して、法人規模「小」では半数強が「3段階」の回答となっている。したがって、研修の段階別の実施状況は、法人規模「大」や「中」、「小」でもほぼ同様の傾向であり、法人規模の影響をあまり受けていないと考えられる。

②一般の介護職員への研修時間

図2-2に、一般の介護職員への研修時間に対する評価の結果を示す。まず回答施設全体についてみると（図2-2・上）、「1年目の職員」では「十分」「まあ十分」の肯定的評価が29施設（約55%）と半数以上を占めているが、「2～4年目の職員」「5年目以上の職員」では「十分」「まあ十分」の肯定的評価はそれぞれ20施設（約38%）、17施設（約32%）と半数以下となり、逆に「やや不足」「大いに不足」の否定的評価がそれぞれ28施設（約53%）、31施設（約58%）で半数以上を占めている。したがって、「1年目の職員」については研修時間が比較的確保されやすいが、職員の勤務年数が増えるにつれて研修時間は不十分な状況になりやすいと考えられる。

また、以上の結果を法人規模別に分けてみる。図2-2・下をみると、法人規模「大」では「1年目の職員」「2～4年目の職員」「5年目以上の職員」共に、「十分」「まあ十分」の肯定的評価が回答施設全体よりも多いのに対して、法人規模「中」「小」となるにつれて肯定的評価の割合は徐々に減少している。特に法人規模「小」では「1年目の職員」でも「十分」「まあ十分」の肯定的評価は3施設（約33%）と低く、「やや不足」「大いに不足」の否定的評価が6施設（約67%）を占めている。さらに「2～4年目の職員」「5年目以上の職員」では「やや不足」「大いに不足」の否定的評価が共に8施設（約89%）と大多数を占めている。したがって、一般の介護職員への研修時間に対する評価は、「新人に対しては研修時間が確保されやすいが、年数が増えるにつれて研修時間が不十分になりやすい」「法人規模が大きいほど研修時間の評価は高いが、法人規模が小さくなるにつれて勤務年数に関係なく研修時間の評価は低い」という状況にあると考えられる。

③1年目の介護職員に対する研修の回数・時間と評価

図2-3に、1年目の介護職員に対する研修の回数・時間と評価について示す。前項では勤務年数ごとの研修時間に対する評価の結果を示したが、ここでは「1年目の介護職員」に限定して、「十分」「まあ十分」「どれでもない」「やや不足」「大いに不足」と回答した施設では、それぞれ実際にどれだけの回数・時間実施されているのか、回答施設の平均値をみている。まず「十分」と回答した施設については、回数が12.3回/年、時間が65.6時間/年で、他の選択肢と比べても、回数・時間共に非常に多いことが分かる。これに対して「十分」以外の「まあ十分」「どれでもない」「やや不足」「大いに不足」における研修の回数と時間をみると、回数では5.4~8.5回/年、時間では17.0~22.4時間/年で、あまり差が見られない。ほとんど「どんぐりの背比べ」状態である。特に「まあ十分」と回答した施設では研修の回数が7.3回/年、時間が19.2時間/年であり、回数で「大いに不足」と回答した施設の7.5回/年や、時間で「やや不足」と回答した施設の22.4回よりも少ない状況である。つまり研修の回数や時間が殆ど同程度でありながら、「やや不足」「大いに不足」と評価している施設と、「まあ十分」と評価している施設がある、ということであり、各施設の間で研修の回数や時間に対する捉え方にかなり差が生じていると考えられる。

④一般の介護職員への理想的な研修段階

図2-4は、一般の介護職員に対する理想的な研修段階は何段階か？を聞いた結果である。まず回答施設全体については（図2-4・上）、アンケート調査の設問で「3段階」を最上位の選択肢としていたこともあり、「3段階」との回答が35施設（約66%）を占めている。「その他」の自由記述の中で「4段階」と回答した8施設（約15%）を含めると、全体の約85%が理想的な研修段階を「3段階以上」と回答しており、介護職員の勤務年数に見合った形での研修の実施が必要だと認識されていると考えられる。

またこの結果を法人規模で比較すると（図2-4・下）、法人規模「大」「中」「小」共に、理想的な研修段階を「3段階以上」と回答する施設が70%以上を占めるなど、回答施設全体と同様の結果であった。したがって、現状では2段階以下の研修実施が半数以上を占めているが、必ずしも現状で良いと考えている訳ではなく、職員の経験年数に見合った、3段階以上の研修の実施が理想と捉えられており、その認識は法人規模に左右されないものであることが確認された。

⑤各段階別にみた研修の回数と時間

図2-5に、各段階別に見た研修の回数と時間の平均値を示す。図の左上が「1段階」の結果、図の右上が「2段階」の結果、図の左下が「3段階」の結果、図の右下が「4段階」の結果で、上のグラフが「回数」、下のグラフが「時間」をそれぞれ表している。新人以外に対する研修の「回数」と「時間」を各段階で比較すると、「2段階」では13.5回/年と19.8時間/年であるのに対して、「3段階」では4.5~5.2回/年と9~14時間/年、「4

段階」では4.3回／年と6.5時間／年、となっており、段階がより細分化されるにつれて研修の「回数」や「時間」が全体的に減少していることが分かる。前項までの結果から、「職員の勤務年数に応じて、より多い段階に分けて研修を実施することが望ましい」「職員の勤務年数が増えるにつれて研修の時間が不十分となりやすい」ことを示したが、研修の段階を細分化することで研修の「回数」と「時間」が減少する状況にあることから、「研修の段階の細分化」と同時に、「必要な研修の回数と時間の確保」も併せて検討する必要があると考えられる。

⑥リーダー・役職者への研修について

図2-6は、リーダー・役職者の研修が法人内で多く行われているのか？、法人外で多く行われているのか？、研修の実施場所についてみたものである。まず回答施設全体についてみると（図2-6・上）、リーダーへの研修・役職者への研修は、「法人内が殆ど」「法人内が多い」の法人内中心がそれぞれ19施設（約36%）、16施設（約30%）なのに対して、「法人外が多い」「法人外が殆ど」の法人外中心はそれぞれ29施設（約55%）、30施設（約57%）であり、全体としては法人外中心での実施施設がやや多い状況となっている。

次にこの結果を法人規模別にみると（図2-6・下）、法人規模「大」「中」では回答施設全体とほぼ同様の結果であるのに対し、法人規模「小」ではリーダー研修が6施設（約67%）、役職者研修が7施設（約78%）で「法人外が多い」「法人外が殆ど」の法人外中心での実施が多数を占めている。法人規模「大」や「中」と比べると、法人規模「小」ではリーダーや役職者の人数が少ないことから、法人内での実施が難しく、法人外での実施が中心になっていると考えられる。

⑦リーダー・役職者に対する研修の回数

図2-7は、リーダー・役職者に対する研修の回数をみたものである。まずリーダー・役職者に対する研修の回数をみると（図2-7・上）、研修の平均回数はそれぞれ2.6回／年、2.7回／年であった。またその内訳をみると、実施回数「0回」がそれぞれ16施設（約33%）、15施設（約31%）で、実施回数「1回」がそれぞれ8施設（約16%）、10施設（約21%）であり、年間の実施回数が「1回以下」がどちらも全体の約50%を占めている。

次に、研修の実施回数の評価項目毎に、実施回数との関係をもてみる（図2-7・下）。リーダー・役職者共に、「十分」「まあ十分」の肯定的評価の施設では4.3～5.2回と平均の約1.8倍の回数であるが、その他の「どれでもない」「やや不足」「大いに不足」と評価した施設では平均回数以下の回数に留まっている。つまり、研修の実施回数の多寡と評価の大小とがほぼ対応関係にあり、研修回数が少ない施設では「不足している」ことが担当者にも認識されていると考えられる。

⑧リーダー・役職者に対する研修の理想的時間

図2-8は、リーダー・役職者に対する研修の実施時間の現状と理想を示したものである。平均時間で比較すると（図2-8・上）、現状の平均実施時間が14.6時間／年であるのに対し、理想的な実施時間は31.4時間と、現状は理想的な数値の半分弱であった。

またこの結果を回答時間数でさらに分類してみる（図2-8・下）。現状でもすでに理想的平均時間の30時間／年を超えている施設が9施設（約20%）見られるが、その一方で、半数以上の24施設（約57%）では実施時間が10時間未満であった。また理想についても回答時間で分類すると、30時間以上の回答施設が全体の半数以上の22施設（約52%）見られるのに対し、現状の平均時間以下の「15時間未満」を理想的時間と回答する施設も10施設（約24%）見られるなど、現状の回答だけでなく、理想への回答についてもややバラツキが見られた。各施設の担当者がリーダー・役職者への研修に対してどの程度の必要性・重要性を感じているのか？によってこの差が生じているものと考えられる。

⑨職員に対する研修の内容

図2-9は、「1年目の職員」「2～4年目の職員」「5年目以上の職員」「リーダー」「役職者」の5つに分けて、研修の十分・不十分を評価してもらった結果である。まず回答施設全体では（図2-9・上）、他の職員と比べると「1年目の職員」は「十分」「まあ十分」の肯定的評価が最も高いが、「やや不十分」「不十分」の否定的評価もほぼ同程度であり、必ずしも十分な状況ではないと思われる。これに対して「2～4年目の職員」「5年目以上の職員」「リーダー」「役職者」では、「やや不十分」「不十分」の否定的評価が約60%以上を占めており、特に年数が上がるにつれて「十分」「まあ十分」の肯定的評価が徐々に低下している。「1年目の職員」と比べると、「十分」「まあ十分」の肯定的評価、「やや不十分」「不十分」の否定的評価共に一定の差が見られており、研修の内容という点では、「1年目の職員」に対する研修と比べると、それ以外の職員に対する研修の方が評価が低い結果となっていることが分かる。

またこの結果を法人規模別にみても（図2-9・下）。法人規模「大」「中」では、回答施設全体とほぼ同様の結果となっているが、法人規模「小」では「2～4年目の職員」「5年目以上の職員」「リーダー」「役職者」において、「やや不十分」「不十分」の否定的評価の割合が非常に高いものとなっている（役職者では「どれでもない」の回答割合がやや多く見られるが、これは法人規模「小」では役職者に対する研修を行っていない施設が少ないため、研修を実施していない施設では評価が出来ず、「どれでもない」を選択しているケースが多いと考えられる）。つまり、法人規模「小」の方が、研修の内容が「不十分」となりやすい傾向にあることが分かる。

したがって、研修の内容については全体的に「不十分」との評価が多く見られたが、特に勤務年数が上がるにつれて「不十分」の評価が多くなる点、法人規模「小」の施設の方が研修の内容を「不十分」と評価されている点、の2点が確認された。

(3)「会議」についての結果

①会議の回数と時間について

図3-1に、会議の回数と時間に関する概況を示す。まず会議の回数については(図3-1・上)、ユニット・フロア会議が平均11.8回/年、リーダー会議が平均11.3回でほぼ同程度の開催頻度であった。またその内訳をみると、どちらも全体の約60%が「年間に12回の開催」と回答しており、月に一度の開催というケースが大半だと思われる。

次に会議の時間をみると(図3-1・中)、平均時間はユニット・フロア会議が77.1分/回、リーダー会議が88.3分/回で、リーダー会議の方が10分ほど長いという結果であった。またその内訳をみると、ユニット・フロア会議では「60~90分」の回答施設が24施設(約47%)と最多であったが、「120分以上」の回答施設も12施設(約24%)ほど見られる。これに対して、リーダー会議では「60~90分」の回答施設も16施設(約32%)であったが、「120分以上」の回答施設も17施設(約34%)見られており、特にリーダー会議では「120分以上」の方が多数を占めている。

最後に会議における時間の内訳についてみる(図3-1・下)。本調査では会議の時間を、双方向的な発言が中心となる「意見交換等」と、一方向的な発言が中心となる「申し送り・報告等」の2つに分けて、会議全体の時間を100%とした時のそれぞれの割合を回答してもらった。回答結果の平均値を算出すると、ユニット・フロア会議では「意見交換等」の割合が61%とやや高く、「申し送り・報告等」の割合は39%に留まる結果となった。これに対してリーダー会議では「意見交換等」の割合が48%で「申し送り・報告等」の割合が52%と、ほぼ同程度の割合であった。現状では、リーダー会議よりもユニット・フロア会議の方が、双方向な発言が中心となる「意見交換等」がより活発に行われていると考えられる。

②会議の回数と時間についての評価

図3-2に、会議の回数と時間に関する評価の結果を示す。ユニット・フロア会議、リーダー会議の回数と時間、それぞれについて十分か不十分かを5段階で評価してもらった。まず回答施設全体については(図3-2・上)、ユニット・フロア会議の回数・時間、リーダー会議の回数・時間共に、「十分」「まあ十分」の肯定的評価が約65~70%を占めているのに対して、「やや不十分」「大いに不十分」の否定的評価は約15~30%に留まるなど、全体的に会議については回数・時間共に量的には十分と評価されていると考えられる。

次にこの結果を法人規模別にみる(図3-2・下)。他と比べると法人規模「中」では「十分」「まあ十分」の肯定的評価の割合がやや低い結果となっているが、法人規模「小」ではその割合は回答施設全体とほぼ同程度の結果であった。したがって、会議の回数・時間共に量的には十分と評価されている点については、法人規模の大小にはあまり関係なく共通して見られる結果だと考えられる。

③会議の回数・時間と評価との関係

図3-3は、会議の回数・時間と評価との関係の結果を示したもので、会議の実施回数の評価項目毎に、実施回数との関係をみている。図の上半分が「ユニット・フロア会議」、図の下半分が「リーダー会議」の結果で、図の左側が会議の「回数」、図の右側が会議の「時間」をそれぞれ表している。ユニット・フロア会議、リーダー会議の回数については（図3-3・左）、「十分」「まあ十分」の肯定的評価の施設は11.7～13.9回と平均を上回る回数であるが、その他の「どれでもない」「やや不足」「大いに不足」と評価した施設は平均を下回る回数に留まっている。つまり、会議の実施回数の多寡と評価の大小とはほぼ対応関係にあり、会議の回数が少ない施設では「不足している」ことが担当者に認識されていると考えられる。

次にユニット・フロア会議、リーダー会議の時間については（図3-3・右）、「十分」「まあ十分」の肯定的評価の施設は、ユニット・フロア会議が82～90分、リーダー会議が98～102分と平均を上回る時間が確保されている。これに対してその他の「どれでもない」「やや不足」「大いに不足」と評価した施設は45～69分と、平均を下回る時間に留まっている。したがって、会議の回数と同様に、会議の実施時間の多寡と評価の大小とはほぼ対応関係にあることから、会議の実施時間の少ない施設では「不足している」ことが担当者に認識されていると考えられる。

④会議の中でどの時間を増やすべきか、減らすべきか

会議の中で「申し送り・報告等」と「意見交換等」をそれぞれ増やすべきか、減らすべきか、を回答してもらった結果を、図3-4に示す。まず回答施設全体についてみると（図3-4・上）、ユニット・フロア会議、リーダー会議共に、「現状で良い」との回答が38施設（約75%）、29施設（約57%）と半数以上を占めている。「増やすべき」「少し増やすべき」は合計で4施設（約8%）、3施設（約6%）と非常に少なく、逆に「少し減らすべき」「減らすべき」との回答が9施設（約18%）、15施設（約29%）と上回っており、「申し送り・報告等」については、現状維持又は少し減らすべき、と評価されていると考えられる。これに対して、ユニット・フロア会議、リーダー会議の「意見交換等」については、「申し送り・報告等」と同様に「現状で良い」との回答が27施設（約53%）、22施設（約43%）と最多で、全体の約半数を占めている。しかし「現状で良い」以外の回答をみると、「申し送り・報告等」とは異なり、「増やすべき」「少し増やすべき」との回答が共に合計24施設（約47%）と、全体の約半数を占めている。したがって「意見交換等」については、現状維持又は少し増やすべき、と評価されていると考えられる。

次にこの結果を法人規模別にみしてみる（図3-4・下）。すると、若干のバラツキは見られるものの、回答施設全体と同様の傾向が、法人規模「大」「中」「小」の3つでも見られることが分かる。特に法人規模「小」では、リーダー会議の「申し送り・報告等」を「少し減らすべき」「減らすべき」との回答が全体の半数以上を占めている。したがって、ユニッ

ト・フロア会議、リーダー会議共に、「申し送り・報告等」は現状維持又は少し減らすべき、「意見交換等」は現状維持又は少し増やすべき、という結果は、法人規模に関係なく、法人規模「大」「中」「小」に共通して見られることが分かる。

⑤会議の時間「現状維持」の要因について

前項で会議の時間については、ユニット・フロア会議、リーダー会議共に「現状で良い」との回答が全体の約半数見られることを指摘したが、ここではその要因について探してみたい。そこでまず、ユニット・フロア会議、リーダー会議において「意見交換等」が多いか少ないかで、全回答施設を大きく5つのグループ（「意見交換が多数」（意見交換が75%以上）、「意見交換が多い」（意見交換が51～74%）、「同じ」（意見交換が50%）、「意見交換がすくない」（意見交換が25～49%）、「意見交換が非常に少ない」（意見交換が24%以下））に分類した。その結果を図3-5・上に示す。ユニット・フロア会議では意見交換の割合が多い施設の方が多数を占めているのに対して、リーダー会議では意見交換の割合が少ない施設が約半数を占めている。

ここでこの5つのグループ毎に、「現状で良い」「意見交換を増やすべき」の回答状況を集計したのが図3-5・下である。図を見ると、ユニット・フロア会議、リーダー会議共に「意見交換が大多数」「意見交換が多い」のグループでは「現状で良い」の回答が多数を占めているのに対して、「意見交換が少ない」「意見交換が非常に少ない」のグループでは、「意見交換を増やすべき」の回答が多数を占めていることが分かる。

したがって、すでに意見交換が多くなされている施設では「現状で良い」との回答が多数を占めているのに対して、意見交換がやや少ない施設では「意見交換を増やすべき」との回答が多数を占める、という状況になっていると考えられる。

⑥会議の構成割合について

会議の中でどのような内容について議論・報告がなされているのかを把握するために、本調査では会議の内容を大きく以下の5つに分類してみた。具体的には「業務の改善」「利用者ケア・家族支援」「職員の育成」「他チームとの連携・協力」「その他」の5つである。会議の時間をこれらの5つに分類した場合、その構成割合がどうなっているのかを各施設に回答してもらい、その平均値を集計した結果が図3-6である。ユニット・フロア会議では、「利用者ケア・家族支援」が最多で44%、2番目に多いのが「業務改善」で27%、この2つで合計約70%を占める。一方、リーダー会議では、「利用者ケア・家族支援」は15%で、ユニット・フロア会議の約1/3の割合に留まる。代わりに増加しているのが「業務改善」で34%で最多となり、2番目に多いのが「職員の育成」で約25%を占めている。したがって、ユニット・フロア会議と、リーダー会議とでは、構成割合の内容が若干異なっていることが分かる。

⑦会議の内容毎にみた時間の増減の必要性

前項では会議の内容を大きく「業務の改善」「利用者ケア・家族支援」「職員の育成」「他チームとの連携・協力」「その他」の5つに分類したが、ここではこの分類毎に、会議の時間を増やすべきか、減らすべきか、について回答してもらった。その結果を図3—7に示す。「会議の全体の時間をあまり増やさない」ということを条件として記載しなかったこともあり、ユニット・フロア会議、リーダー会議共に、全体的に「少し減らすべき」「減らすべき」の回答が非常に少なく、「増やすべき」「少し増やすべき」「現状で良い」の3つでほぼ大半を占める結果となった。内容をより詳細にみると、ユニット・フロア会議、リーダー会議共に、「業務の改善」「利用者ケア・家族支援」「職員の育成」「他チームとの連携・協力」の4つについては全体的に「現状で良い」が約50%で最多で、「少し増やすべき」が約35%、「増やすべき」が約15%、という結果であった。したがって、全体的に「現状で良い」と「増やした方が良い」とで二分される状況にあるが、どちらの会議においても「増やすべき」「少し増やすべき」の合計が最も多かったのは「職員の育成」で、特にリーダー会議では30施設（約64%）と全体の約2/3を占めている点については指摘しておきたい。

⑧会議の構成割合と増減の評価との関係

前項で、会議の内容毎にみた増減の必要性について考察したが、ここではこの増減の評価と、各施設での会議の構成割合との関係について試みる。すでに述べたように、前項では評価が「現状で良い」と「少し増やすべき」「増やすべき」とにほぼ二分されていたので、ここでは「現状で良い」と「増やした方が良い」（「少し増やすべき」と「増やすべき」とを合わせたもの）の2つで比較する。まずユニット・フロア会議について試みる。各項目で「現状で良い」「増やした方が良い」と回答した施設の割合の平均は図3—8の通りで、両者の差は「業務の改善」「利用者ケアと家族支援」で6~8%見られるが、「職員の育成」「他職種・他チームとの連携」では1~2%で、両者の間に大きな差がある訳ではない。次にリーダー会議の結果を示したのが図3—9である。先ほどの結果は、リーダー会議についてもほぼ同様である。「現状で良い」と「増やした方が良い」との差は、「業務の改善」で5%見られるが、他の3項目では1~3%の差しか見られない。つまり、現状では「現状で良い」と回答している施設と、「増やした方が良い」と回答している施設との間に大きな差がある訳ではなく、ほぼ同程度の実施状況でありながら「現状で良い」と評価している施設と、「増やした方が良い」と評価している施設がある、ということである。この評価は担当者に委ねられていることから、各施設の担当者の意識によってこの差は生じているものと考えられる。

⑨ユニット・フロア会議の運営に対する支援について

次に、ユニット・フロア会議の運営に対する支援の状況について考察する。まずユニット・フロア会議の運営責任者が誰か？について聞いたところ、図3-10・上に示す通り、約2割の施設ではユニット・フロアのリーダー以外が責任者となっていたが、残りの約8割、41施設ではユニット・フロアのリーダーが会議の運営責任者となっていた。そこでこの41施設の担当者に、会議の運営に対する助言があるかどうかを回答してもらい、その結果を示したのが図3-10・中である。41施設全体では、「頻繁に受ける」「たまに受ける」との回答が28施設（約70%）からあり、全体としてはユニット・フロア会議の運営責任者であるリーダーに対する助言がある程度なされていると考えられる。

次にこの結果を法人規模別に見たのが図3-10・下である。会議運営に対する助言を「頻繁に受ける」「たまに受ける」との回答は、法人規模「大」では23施設中19施設（約83%）からあるが、法人規模「中」では12施設中7施設（約58%）となり、さらに法人規模「小」では7施設中3施設（約43%）と、法人規模が小さくなるにつれて、その割合は徐々に減少している。逆に「殆ど受けない」「全く受けない」との回答は、法人規模「大」では23施設中3施設（約13%）のみだが、法人規模「中」では12施設中4施設（約33%）となり、さらに法人規模「小」では7施設中4施設（約57%）と、法人規模が小さくなるにつれて、その割合は徐々に増加している。したがって、法人規模の大きい施設では会議運営に対する助言がユニット・フロアリーダーに多くなされているのに対し、法人規模が小さくなると会議運営に対する助言がなされている施設はやや少なくなる傾向にあることが分かる。

⑩会議が有効に機能しているか？

ここでは「会議が有効に機能しているか？」を各施設の担当者に聞いた結果を図3-11に示す。回答施設全体では（図3-11・上）、「有効に機能」「少しは有効に機能」の肯定的評価が、ユニット・フロア会議では46施設（約87%）、リーダー会議では33施設（約62%）と、どちらも半数以上を占めている。ただしどちらも「少しは有効に機能」の割合が、ユニット・フロア会議で約64%、リーダー会議では約45%と多数であり、肯定的に捉えられてはいるものの、まだ改善の余地が残されているという評価だと考えられる。また2つの会議の結果を比較すると、ユニット・フロア会議では肯定的評価が約87%を占めており、リーダー会議の約62%よりも高い評価となっている。

次にこの結果を法人規模別にみたのが図3-11・下である。法人規模「大」「中」「小」で比較すると、法人規模「中」では「有効に機能」「少しは有効に機能」の肯定的評価がユニット・フロア会議では約80%、リーダー会議では約40%とやや低くなっている。しかし法人規模「大」だけでなく「小」でも肯定的評価がユニット・フロア会議・リーダー会議共に高い割合となっていることから、法人規模の大小にはあまり左右されるものではないと考えられる。

⑪会議の改善の必要性

この設問では、会議の改善の必要性について回答してもらった。その結果を示したのが図3-12である。まず回答施設全体について見ると（図3-12・上）、ユニット・フロア会議、リーダー会議共に、「必要無し」「あまり必要無し」との回答は9～10施設（約17～19％）に留まっているのに対して、「必要あり」「大いに必要あり」との回答は26～29施設（約49～55％）と、多数を占める結果となった。

次にこの結果を法人規模別にみたのが図3-12・下である。法人規模「大」「中」「小」で比較すると、回答施設全体と同様に、ユニット・フロア会議、リーダー会議共に、「必要無し」「あまり必要無し」との回答は2割程度に留まっているのに対して、「必要あり」「大いに必要あり」との回答は5割前後と多数を占めるという傾向が「大」「中」「小」全てで見られる。したがって、ユニット・フロア会議、リーダー会議共に、改善の必要性を感じている施設は多く、その傾向は法人規模に関係なく、法人規模の大きい施設から法人規模の小さい施設に共通して見られることが分かる。

⑫他施設での研修と会議の状況について

この設問では、他施設における研修や会議の状況について知りたいかどうかについて回答してもらった。その結果を図3-13に示す。会議は「ユニット・フロア会議」「リーダー会議」の2つ、研修は「一般の介護職員への研修」「リーダー・役職者への研修」の2つに分けてそれぞれ回答してもらったが、どちらの会議、どちらの研修においても、「ぜひ知りたい」「やや知りたい」の合計が全体の90％以上を占めている。会議と研修を比べると、研修の方が「ぜひ知りたい」の回答割合が約60％と多いが、会議についても「ぜひ知りたい」の回答割合は約40％と高い割合を占めている。他施設における研修や会議の状況への関心は非常に高いことから、研修や会議については他施設の取り組み・方法は十分に知られておらず、自施設内でのやり方に終始している可能性が高いと考えられる。したがって他施設における研修や会議の状況を公開することによって、自施設の研修や会議の状況を客観的に捉え、更なる向上や改善に繋げていくことも可能だと思われる。

3. 調査結果のまとめ

最後に、以上の調査結果について整理する。特別養護老人ホームにおける「研修」と「会議」の実態調査から得られた結果は、「法人規模に関係なく、多くの法人・施設に共通する結果・課題」と、「法人規模によって状況が異なり、特に規模の小さい法人への影響が大きく見られる結果・課題」の2つに大きく分けることができる。まず前者の「法人規模に関係なく、多くの法人・施設に共通する結果・課題」については、以下の通りである。

- ① 研修については、現状では2段階以下での研修実施が半数以上を占めているが、必ずしも現状で良いと考えている訳ではなく、職員の経験年数に見合った、3段階以上での研

修の実施が理想と捉えられており、その認識は法人規模に左右されないものであることが確認された。

- ② 一般の介護職員に対する研修の時間については、「1年目の職員」では「十分」との回答が比較的多いものの、職員の勤務年数が2年目以降となるにつれて「不十分」との回答が多数を占めるようになっており、全体的には研修の量的な確保が不十分な状況だと考えられる。
- ③ 「職員の勤務年数に応じて、より多くの段階に分けた研修の実施が望ましい」ことも示したが、研修の段階を細分化することで研修の「回数」と「時間」が減少する状況にあることから、「研修の段階の細分化」と同時に、「必要な研修の回数と時間の確保」も併せて検討する必要があると考えられる。
- ④ リーダー・役職者への研修は、年間の実施回数が「1回以下」が全体の半数以上を占めており、一般の介護職員以上に研修内容も「不十分」との評価であった。現状の実施時間の平均は15時間／年で、理想の実施時間31時間／年の約半分に留まっており、リーダー・役職者に対する研修の実施も大きな課題だと思われる。
- ⑤ 会議については、ユニット・フロア会議、リーダー会議共に、月に一度の開催が大半で実施回数に差はあまり見られず、回数・時間に対する評価も共に「十分」との回答が大半を占めるなど、研修とは異なり、量的な問題は少ないと考えられる。
- ⑥ 会議については、「少しは有効に機能している」との回答が多数を占めており、一定の役割を果たしていると思われるが、その一方で、会議の「改善の必要性あり」との回答が全体の半数以上を占めていた。「申し送り・報告等」は現状維持又は減らすべきとの回答が多数であったが、「意見交換等」は現状維持又は増やすべきとの回答が多数を占めるなど、特に質的な内容については改善の余地が残されていると考えられる。
- ⑦ 他施設における研修や会議の状況への関心は非常に高いことから、研修や会議については他施設の取り組み・方法は十分に知られておらず、自施設内でのやり方に終始している可能性が高いと考えられる。したがって他施設における研修や会議の状況を公開することによって、自施設の研修や会議の状況を客観的に捉え、更なる向上や改善に繋げていくことも可能だと思われる。

次に、後者の「法人規模によって状況が異なり、特に規模の小さい法人への影響が大きく見られる結果・課題」については、以下の通りである。

- ① 一般の介護職員に対する研修の時間については、職員の勤務年数が2年目以降となるにつれて「不十分」との回答が多数を占めるなど、全体的には研修の量的な確保が不十分との結果であったが、特に規模の小さい法人ほどその傾向が顕著であった。
- ② リーダー・役職者への研修については、一般の介護職員以上に研修内容も「不十分」との評価であったが、規模の大きい法人では法人内で研修が行われている事例が多く見られるのに対し、規模の小さい法人では大半が法人外で研修が行われており、法人の理念・

方針に沿った研修とはなりにくい可能性も考えられる。

- ③ 職員に対する研修の内容については、全体的に「不十分」との評価が多く見られたが、特に勤務年数が2年目以降の職員に対しては、法人規模の小さい施設の方が研修の内容を「不十分」と評価している割合がより高い傾向にあった。
- ④ 会議については、ユニット・フロア会議、リーダー会議共に、今回の調査結果では法人規模の違いはさほど見られず、法人規模に関係なく共通して見られる傾向が大半であった。その中でも会議運営に対する支援では、会議の運営責任者であるユニット・フロアリーダーに対する助言は、法人規模の小さい施設の方がやや少ない結果であり、ユニット・フロアリーダーに対する支援が弱くなりやすい状況だと考えられる。

「法人規模に関係なく、多くの法人・施設に共通する結果・課題」については、個々の法人・施設に加えて協議会全体を含めた検討が必要だと思われるが、「法人規模によって状況が異なり、特に規模の小さい法人への影響が大きく見られる結果・課題」については、中小法人のグループ化・共同化による研修の実施や会議の改善など、法人規模の小ささを乗り越えていくための取り組みが重要になると考えられる。

第8章 人事・労務管理システムについて

1. 法人での人事管理の現状と課題

(1) 社会福祉法人での人事管理の現状と課題

人材の確保と定着については重要課題の一つであり、人材育成の過程や労務管理の一環として、これまでも試行錯誤の取り組みが重ねられている。人材難の現状下にあって、就職したばかりの学卒者が十分なコミュニケーションが取れないという理由から早期に退職をしたり、あるいは、組織の中堅として活躍しているチームリーダーが人事管理で悩んでいることを気付けないままにバーンアウトしてしまう等は、組織にとっては強い痛手であり、特にも残念である。

従来、このような職場内の課題については、管理者やチームリーダーが個別面談で助言を行い、必要時には異動などの調整を行う等により解決を図ってきた。あるいは、個人のキャリアアップに関する助言や指導を行い、職員の成長とモチベーションの維持を図ってきた。更には、ライフイベントによる生活の変化に対しては、働き方への助言を行うなどの他総合的に対策を講じ、退職という最終段階は回避してきた。社会福祉法人という組織風土で、この丁寧な面談手法は、組織への信頼感を醸成し、結果、組織の発展をみてきた。

しかし、従来からの管理者やチームリーダーの気づきによる対応だけではスピード感に欠け、また個人の課題や意向と対策がミスマッチで不十分さがみられるようになってきた。若く社会経験の少なく、本来のコミュニケーションを苦手とする性質がある職員にとっては、面談という相対で意向を表現することを苦手とする傾向がみられるからである。

更には、管理者やチームリーダーが責任感のあまりに一人で抱え込み、あるいは解決策を持たないままに平行線での面談を繰り返すことにより、その結果、相談者との間に確執が生まれ、逆に退職意思を強固にしてしまうという残念な結果もみられる。このような結果では、面談をしたチームリーダー自身が、自信を喪失し仕事への気力が萎えてしまうという事態を生じさせる。あるいは、急激に事業展開をした組織では、そもそも、面談を行う立場の管理者やチームリーダーが十分な経験や力量を持ち育っていない状況もある。

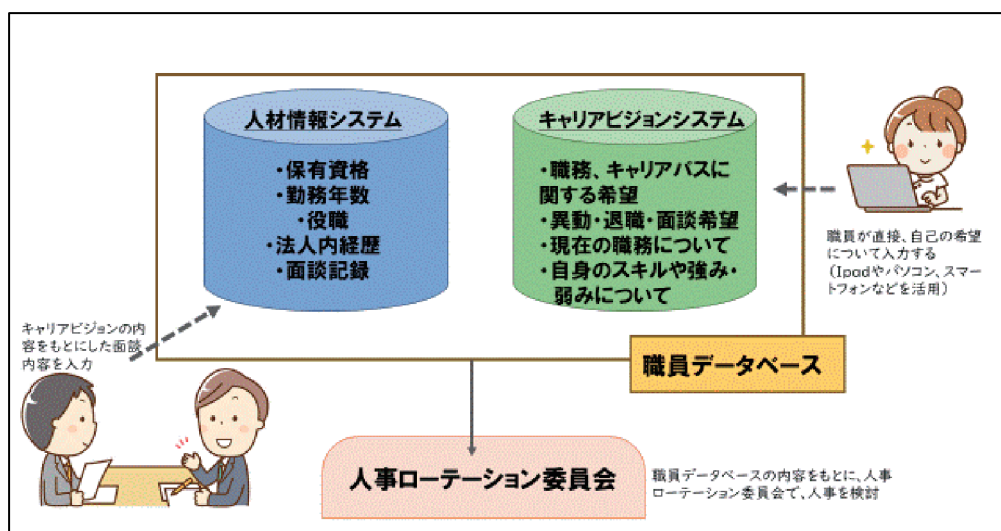
以上から、職員の課題を見える化したり、客観化させることは重要であり、そのため職員個々が課題を発信するシステムが有効と考えた。更に、その課題を登録し組織全体で共有しながら対策を講じることで標準化が進み、管理者やチームリーダーをフォローすることに繋がる。この課題発信と対策の循環により職員と組織内に安定した状況が生まれ、人材の定着が進むものと考えた。今回、課題発見の仕組みと共有のための新たなシステムの導入を検討する試行的研究を行うこととした。

2. システムの概要

(1) 株式会社やさしい手と人材マネジメントシステム

株式会社やさしい手は、1993（平成5）年に設立された。拠点が点在していること、多様な経歴を持つ職員が多いこと、合併・売却等で異なる組織風土を受け入れてきた実績があることから、株式会社やさしい手が、人事管理で活用している『人材マネジメントシステム』をモデル導入することとした。

キャリアビジョンは、「適材適所の人材配置」と「人材の活性化・育成」の推進を目指し、被評価者（職員）と評価者（直属の上司）が、面談を通じて被評価者のキャリア形成を支援するものである。原則、この面談は、年1回、人事考課のフィードバック時に行われ、その面談をもとに、次年度での職員個々の学習目標や中・長期のキャリア目標を定めていく。この面談では、これまでのキャリアを振り返り、今後の目指すべきキャリア目標を明らかにすることで、仕事に対する自らの価値観や動機を大切にしながら、やりたい仕事や役割を自らの意思に基づいて選択し、さらに経験を積み上げていく、というプロセスが形作られる。この一連の流れを繰り返すことで、職員個々のキャリアビジョンが達成される、という構成になっている。その情報把握に用いられるのが「キャリアビジョンシステム」である。加えて、このキャリアビジョンの形成に必要な、従業員のキャリア情報（人事情報、本人のキャリア志望、上司との面談記録など）を蓄積・一元管理するのが「人材情報システム」である。この2つのシステムからの情報をもとに、人事委員会で検討し反映させる一連の仕組みが、『人材マネジメントシステム』となる。



(図 1 人材マネジメントシステムの概要)

(2) 実施手順

対象者	社会福祉法人宏仁会 正規職員 108名 (うち、3名は産休・育休のため、4名は調査期間中の退職予定のため除外)
実施期間	平成30年9月～平成31年3月 ①事前説明会 ②システム入力 ③ヒアリング ④人事ローテーション委員会 ⑤人事考課面談・フィードバック ⑤ アンケート
実施方法	《システム入力》 Ipad、パソコン、スマートフォンなどを用いたweb入力(入力のための職員IDとパスワードを付与) 《アンケート》 アンケート用紙ならびにweb入力(googleフォーム)による回答
結果	キャリアビジョンの入力者数 45名(44.5%) アンケートの回収 52名(51.5%)

①要件定義、システム開発、従業員データ確認作業(2018年9月～)

キャリアビジョン、人材情報、職員情報のデータ内容確認、システム要件定義、開発を実施。組織構造や職員情報の管理方法(データや紙管理)があり、データ化してシステム運用までには時間を要した。(正規社員108名対象)

- 「職員の課題を個別に把握し、成長プロセスをOJTで担保するシステム」としてキャリアビジョンシステムを利用。キャリアビジョン入力時に、法人特有のキャリアパスの閲覧を可能とし、役割を意識させながら振り返りを実施。年1～2回の定期的な情報把握を行う。このキャリアビジョンの運用に時間を要した。
- 「退職意向の職員の事情とその対応についてフォローするシステム」として人材情報システムを利用。退職、異動、休職希望等、管理者が情報を把握した時点で随時システムに入力を行う。職員への対応方法検討及び対応履歴の蓄積を可能とする。

②従業員向け説明会開催(2018年12月10日開催)

キャリアビジョンシステム導入の目的、キャリアビジョンの理解、キャリア形成支援、システム操作について、マニュアルの提示と説明会を実施。管理職向け(12名参加(うち、3名はweb中継による参加))、一般職員向け(42名参加(うち、11名はweb中継による参加))と2回に分けて開催。

◆キャリアビジョンシステム導入の目的

キャリアビジョンシステムの活用・メニュー構成

・キャリアビジョン(キャリア面談)は被評価者と評価者(直属の上司)が被評価者の「キャリア形成」について話し合うものであり、「適材適所の人材配置」「人材の活性化・育成」の推進を狙いとしています。**原則としてキャリア開発面談は人事考課フィードバック面談時に基本年1回**行い、それを踏まえて次の年度学習目標・及び中長期的キャリア目標を決めていきます。

・仕事に対する自らの価値観や動機を大切にしながら、やりたい仕事や役割を自らの意志に基づいて選択し、その中で意味ある経験を積み上げていく一連の流れを意味します。

そのために、これまでのキャリアを振り返り、今後自らが目指すキャリア目標を明らかにします。

その上で、具体的に経験したいノすべき仕事があるか、またその内容や人材要件がいかなるものかを確認します。

・従業員キャリア情報の一つとして、一覧表の形式で管理するものです。

具体的には、従業員のキャリア開発面談に利用する他、人事異動やローテーション、人材育成等にこれらの情報を活用して参ります。

◆キャリアビジョンシステム導入の目的

キャリア形成支援

パフォーマンスを発揮できずに低い評価が続き、モチベーションを失って辞めてしまう。社内に適材がいるにもかかわらず、見つけることができなくて新たに人を採用してしまう。このような問題は、一体なぜ起こるのか。個人のモチベーションと会社の期待の乖離は大きな原因ですが、そもそもその二つが自己申告制度や社内公募制度などの人事異動に関する施策から見えてこないことが、大きな要因になっていると考えられます。



キャリアビジョンシステムを導入し、個人の視点からは、充実した職業生活を送るためのキャリア形成につながる配置を期待しますし、企業の視点からは、個人の保有する能力や経験を最大限に発揮し、さらに新しい能力を開発してもらうことを期待します。この両者のニーズ、想いを、自己申告や社内公募などの人事制度や、人材情報データベースを駆使した人材検索機能などのしくみによってすり合わせる事が大切です。

図 2 キャリアビジョンシステムの目的 (説明資料より一部抜粋)

◆キャリア形成支援

部下育成に求められるもの

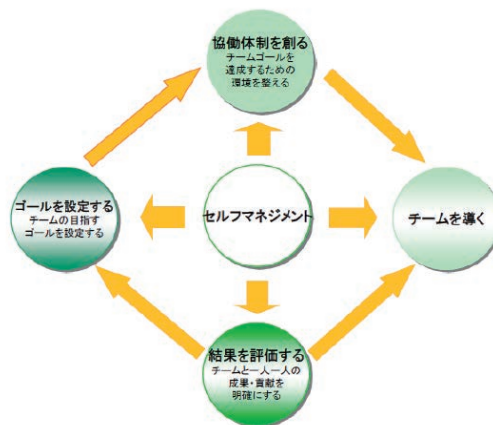


図 3 リーダー・マネジメント層に求められる部下のキャリア育成支援の概念図 (説明資料より一部抜粋)

③従業員向けアンケート取得（2019年1月実施）

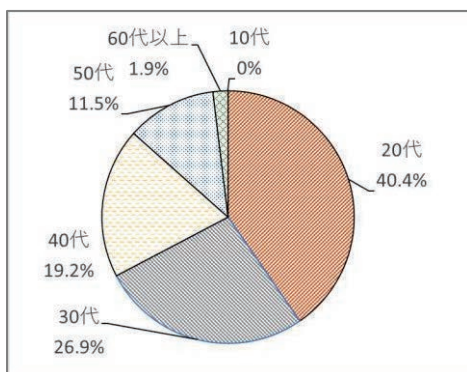
キャリア開発、能力開発に関する理解、自己選択による異動希望が提出できることについて、システムの使いやすさ等に関するアンケートを実施。回収 52 名。

④キャリアビジョン入力データからの人事ローテーション委員会開催(2019年1月24日開催)

キャリアビジョンと将来の職務に関する入力データを確認。これまでの業務経験から、自らが考える強み弱みと、法人が理解している相違点を確認し、職員の課題を個別に把握し、今後の育成材料となる事項を確認した。異動希望のある緊急度の高い人材に関して、人事異動の検討と個別面談による働きかけを行うことを決定した。キャリアビジョン入力数 48 名。

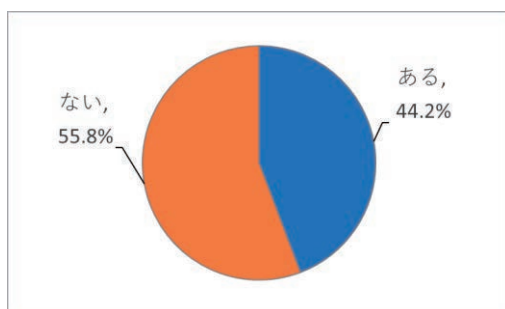
3. 試行導入の結果

(1) アンケート



本アンケートの回答は、年代別にみると、20代が 40.4%、次いで 30代が 26.9%と多かった。

この構成は、正規職員の年齢構成と比較しており、本アンケートが、おおむね職員の意見を反映していると考えられる。



「これまで自身のキャリアについて考えたことがあるか」という設問では、わずかではあるが、「ない」という回答が半数を超えている。自由記述でも、「自身のキャリアについて意識したことはなく、これまでの経験の中で、資格や技術を獲得してきた」と意見が見られた。

また、自身のキャリアビジョンについてどの程度関心があったかを、年代別に比較すると、1年後、3年後、5年後の具体的なビジョンについて入力できていたのは、40代までの職員であった。一方、具体的なビジョンはないものの「ロールモデルの職員がいる」「やりたい研修やとりたい資格がある」という選択をした職員が、各年代とも多かった。しかし、「ほとんど関心がなかった」という職員が最も多く、現状、ある程度のキャリアを積んでいる職員であっても、意識的に獲得してきたものでないことがうかがえる。

本システムを導入するまで、あなたは自分のキャリアビジョンにどの程度関心がありましたか

	20代	30代	40代	50代	60代以上	総計
「1年後、こうなりたい」というビジョンがあった	4		3			7
「3年後、こうなりたい」というビジョンがあった	1					1
「5年後、こうなりたい」というビジョンがあった		1	1			2
ほとんど関心がなかった	8	7	4	2		21
具体的なビジョンはないが、「こういう人になりたい」と目標となるロールモデルの職員がいる	3	3	1	3	1	11
具体的なビジョンはないが、やりたい研修やとりたい資格がある	5	3	1	1		10
総計	21	14	10	6	1	52

(表 1 年代別／キャリアビジョンへの関心)

(2) ヒアリング

上記アンケートと並行して、法人勤務の年代ごとに抽出した職員に、グループインタビュー形式でのヒアリングを行った。このヒアリングでは、キャリアビジョンシステムに入力しての感想や、自身のキャリアに関する意識について、主にヒアリングを行った。

(「キャリアビジョンシステムに関する職員ヒアリング結果」は巻末「添付資料」参照)

4. 考察と望まれる展望

(1) ㈱やさしい手からの考察

①キャリアビジョンデータの分析結果より

- ・1年、3年、5年先のキャリアは、先になるほど入力件数が減る傾向にある
- ・関心のある職務・部署に関して、記入した職員は1名であった。
- ・自己認識している、持っているスキルの「強み」より「弱み」の入力件数、コメント件数が多いこと。

上記の傾向から、各個人のキャリアビジョンと、法人の現状（事業内容、職種）と今後の発展、将来性との繋ぎ合わせが重要です。既存キャリアパスに照らし合わせて、具体的な目標設定と目標達成支援を行うためのOJT、研修機会の提供があり、その提供は職員に約束されていることを理解してもらうことで、更なる人材定着が進むものと考えられる。

- ②異動希望、人間関係の情報などの人事情報が個人の記憶に存在します。また当時対応した内容など広く人材マネジメントに関する情報を残すことにより、今後人材マネジメントを行う管理職層へのOJTシステムへ発展することが考えられる。

(2) 宏仁会からの考察

①本取組で得られたこと

○ 職員について

- ・自分で悩む時間があったら、実はヘルプを出すと必ず誰かが助けてくれるという安心を感じ、退職不安等のリスク情報は開示した方が良いと思うようになった。
- ・異動希望を自ら出してよいことに驚き、将来の不安が軽減された。
- ・将来的なライフスタイルの変化や病気などによる働き方の不安を伝えて良いことが分かった。

○システムについて

- ・パソコン、タブレットでもシステムが利用できて良かった。

○ 運営・人材育成面について

- ・法人が考えている人材に関する想いは、職員に行き渡っていないことが明確になった。
- ・法人が把握しているキャリア情報と職員自らの考えている内容に相違があることが明確になった。(面談した上司から報告では、内容のズレや上司の立場からの見解が入り事実と異なる報告であったことが分かった)
- ・法人が求めるキャリアビジョンと、職員が個々に描いているキャリアビジョンに、差異があること、その差異を埋めるフォローが必要だと分かった。
- ・入職後～10年程度の職員層で、具体的な資格取得や技術獲得など、前向きなキャリアビジョンの入力が多く見られた。
- ・キャリアアップにつまずく職員群が、おおよそ把握できた。

②課題

○ 職員について

- ・退職の理由で、例えば職場の問題としてコンプライアンス違反があるなどを伝えると、職場がざわつき、言った本人の立場が危うくなる可能性を考え、言えないのではないか。
- ・キャリアビジョンについて今まで考えたことがなく、思いつかなかった。質問が難しかった。

○システムについて

- ・資格取得を目標としてきたので、資格取得後のキャリアについては考えられない。
- ・システムのアクセスに時間がかかった。
- ・宏仁会では、キャリア支援の方針や研修の位置づけなど、前提条件が異なるため、職員への十分な理解を図りシステムへの入力を終えるまでに時間を要した。あらかじめ、組織の考えや風土を考慮して、年代・職種・資格を問わず理解できるシステムへ、都度、組み替える必要がある。