

平成 29 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」

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

平成 30 年 3 月

社会福祉法人 リガーレ暮らしの架け橋

はじめに

社会福祉法人の使命は、公共性・公益性と言われており、その役割を果たすため税制上非課税であることや各種補助金等、様々な制度上の優遇措置が設けられている。同時に、社会福祉法人においては経営の継続性が重要な要素であり、原則として撤退や閉鎖を避けなければならない公的な機関として予定されている。

2000年の社会福祉基礎構造改革により、行政システム、財政システム、サービス利用システム、そして理念という、福祉事業における4つの基礎構造が改革され、それに伴い、多くの福祉サービス利用の仕組みが措置から契約と変わり、営利法人など民間事業者への福祉事業の開放などが次々に行われた。それにより、サービスの質、サービスへのアクセス、利用者満足、サービスの効率化が求められることになり、福祉サービスの質の開発と、質を担う人材の育成が大きな社会的な課題となった。

このような福祉サービスの新たな課題解決に向けて、民間企業や医療法人には大きな期待が寄せられたが、営利法人等の参入は量的な拡大の役割に対する貢献は果たしたが、サービスの質と人材育成への寄与は期待に沿わなかったとの評価が一般的であったと考えられている。逆に、2007年のコムスン事件に象徴されるように、福祉職場のイメージを大きく損ねることなども惹起した。

そのように2000年代の福祉を取り巻く社会的な変動の中で、一定以上の規模を有する社会福祉法人による活動が時代を牽引する役割を果たし始めたとも言える。例えば特別養護老人ホームの個室ユニット化、小規模多機能など複合的な施設の地域展開などである。このようなサービスの質のイノベーションに留まらず、質を実現する人材育成についても社会福祉法人など非営利法人が担ってきた役割は益々重要なものとなってきている。

京都市内の5つの中小社会福祉法人を中心にした8つの社会福祉法人により、規模が小さくとも、一定の共同化を進めることにより、大規模法人に伍した機能を持ち、その役割を果たすべく活動を試みているのが本事業である。

とりわけ人材の確保・育成・定着に向けた取り組みについては、現在の未曾有の人材確保難に対応することも視野に入れ、研修等の充実やOJT機能の強化などによる職員の意欲を引き出す仕組みづくり、職場環境の改善や雇用条件の整備、それらを広報するツールや方法の開発など、中小法人の弱点を共同化により克服しようとするものである。

さらに、本事業では、複数の中小社会福祉法人が共同することにより、人材の成長・定着を図るための取り組みを行い、そのことで福祉現場のイメージ向上を図り、福祉の仕事が若者が目指す職場となることを試行するものである。

社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋
理事長 山田 尋志

目次

はじめに

目次

第1章 本事業における取組の概要

- 1 共同事業の背景 1
- 2 事業種別と各事業の実施体制 2

第2章 複数法人による共同研修の取り組み

- 1 統一研修の変遷 8
- 2 研修内容のブラッシュアップ 9
- 3 リガーレ統一研修の実績10
- 4 次年度への課題12

第3章 人材育成のためのスーパーバイザーによる巡回活動

- 1 スーパービジョン導入の過程13
- 2 スーパーバイザーの支援による介護の質の向上への取り組みの全体像18
- 3 スーパーバイザーによる介護の質向上への支援の方法21
- 4 次年度への課題24

第4章 モデル給与体系の開発

- 1 これまでの経過と今年度の実施内容26
- 2 モデル給与体系の開発26
- 3 各法人給与体系のモデルへの移行作業40
- 4 次年度への課題42

第5章 人材確保にむけた活動

- 1 これまでの経緯43
- 2 平成29年度広報委員会等活動44
- 3 法人共同による求人活動44
- 4 ウェブサイトの活用52
- 5 リガーレグループによる次年以降の採用計画52

第6章 雇用環境改善を実現するための活動	
1 きょうと福祉人材育成認証制度の活用	54
2 グループ法人による認証取得のための活動	55
3 次年度に向けた活動の課題	57
次年度に向けて	58
添付資料	62

第1章 本事業における取組の概要

1 共同事業の背景と経過

(1) 複数の社会福祉法人グループ化の経過

平成22年3月、京都市内で特養等を経営する3つの中小社会福祉法人の理事長と現リガーレグループ代表との協議により、複数法人による共同化がスタートした。その後平成24年にグループ本部「地域密着型総合ケアセンターきたおおじ」が開設、さらに4法人が共同事業に参加し7法人によるグループとなった。平成29年、社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋が設立され、新法人がグループ本部きたおおじの運営を行うこととなり、現在、本部を含めた8法人により様々な共同事業を試行している（図1）。

<図1>グループ法人構成と8法人所在地

グループ法人の所在地（マップ） +宏仁会（青森・浦安）



(2) グループによる共同事業の実際と課題

グループ法人による共同事業が実質的に始まったのは、きたおおじが開設した平成24年度からである。

共同で行う事業内容は、大別すると「人が集まり定着する事業所づくり」と「施設の地域展開など求められる福祉サービスづくり」である（図2）。具体的には、①人材育成と定着等=SVによる研修企画・実施、介護チーム支援、②職場環境、雇用環境等の改善=給与体系、キャリアパス等の整備、③人材募集機能の強化=グループ化の意義の広報等による強

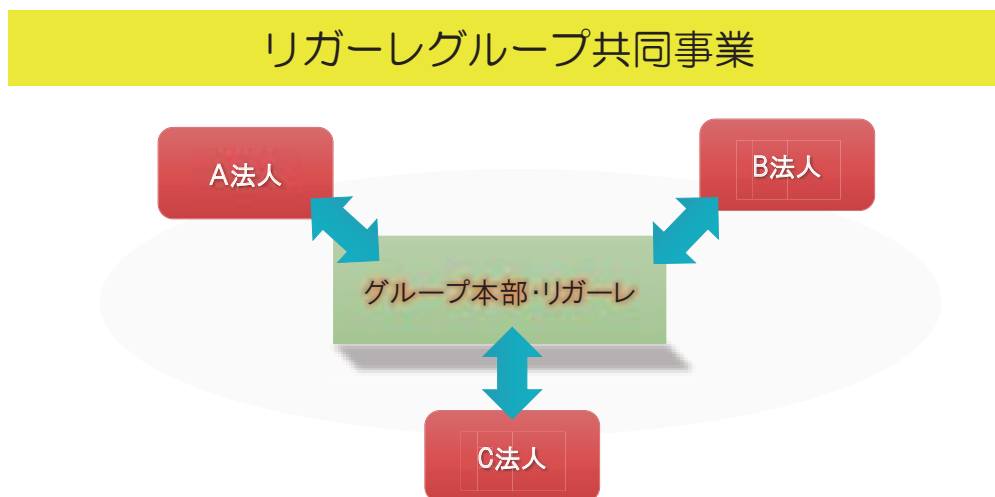
化、④経営戦略立案＝収支改善支援/施設改修・地域展開/次世代育成等、⑤法人運営課題＝法改正に伴う課題、財務規律、新会計基準などであり、それらをグループ本部に設置した「人材・開発研究センター」に配置するスーパーバイザー及び、外部の多様な専門職にも参加していただき試行しはじめた（図3）。

グループによる中核的な事業として、グループ職員を対象とする統一研修及びスーパーバイザーによるOJT機能強化支援による「人が集まり定着する事業所づくり」を行ってきた。また、職員が定着するための要因であるキャリアパスに基づく適切な給与体系のグループ法人一元化や、若者に魅力ある職場であることを伝える広報のあり方なども当初からの課題として検討を続けてきた。一方、魅力ある職場となるためには「施設の地域展開など求められる福祉サービスづくり」を欠かすことができないため、平成24年度以降、各法人による施設機能の地域展開なども積極的に実施された。

このように、目指す方向性を実現するための様々な試みを行ってきたが、それぞれの実践項目ごとに多くの課題にも直面しており、中小社会福祉法人のグループ化に向けての課題整理とそれに基づく検討を重ねていく必要がある。

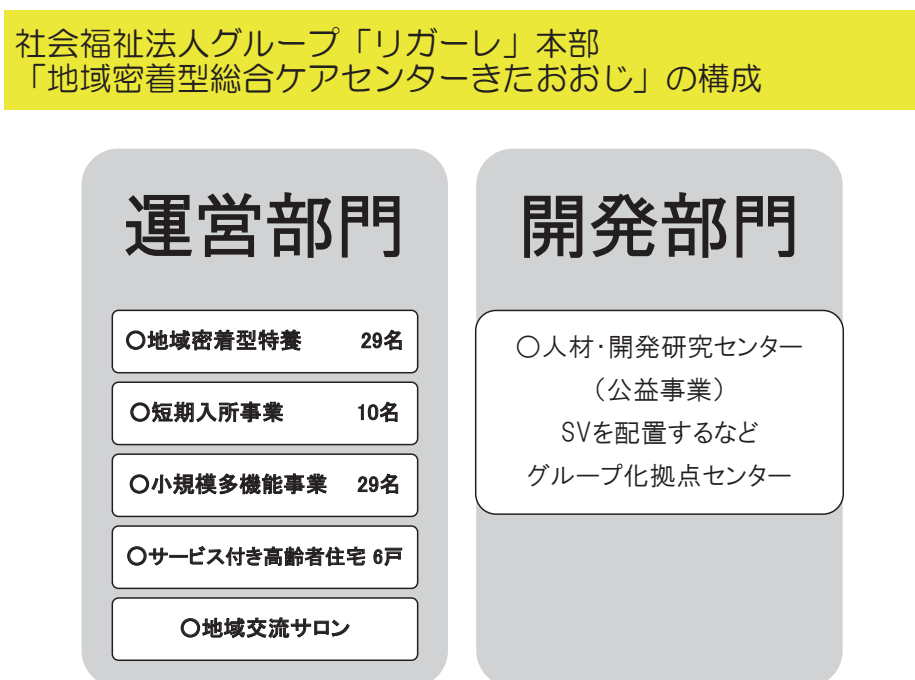
このような状況の中で、平成28年度、平成29年度と京都市「地域の介護等事業者の経営管理連携推進事業」に採択され、課題解決に向けた有意な活動を継続することができた。

<図2>リガーレグループ共同事業



- ①人材育成と定着等＝SVIによる研修企画・実施、介護チーム支援
- ②職場環境、雇用環境等の改善＝給与体系、キャリアパス等の整備
- ③人材募集機能の強化＝グループ化の意義のWEB広報等の強化
- ④経営戦略立案＝収支改善支援/施設改修・地域展開/次世代育成等
- ⑤法人運営課題＝法改正に伴う課題、財務規律、新会計基準など

<図3> グループ本部きたおおじ部門構成

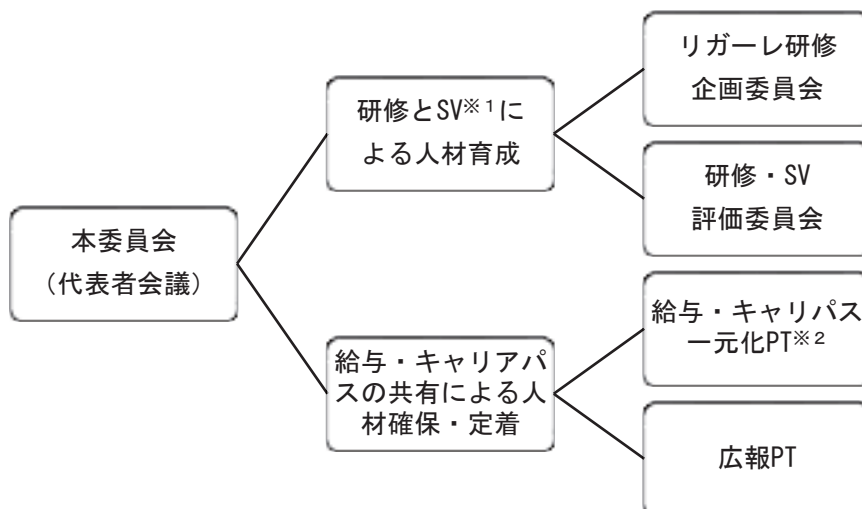


(3) 平成28年度における取組の概要

平成28年度「京都市地域の介護事業者の経営管理連携推進事業」により、次のような活動を行う事ができた（平成28年度報告書、平成29年3月、図4）。

- ① グループ統一研修に関する「研修企画委員会」を設け、グループ法人ケア統括責任者による研修の評価と見直しを行った。
- ② スーパーバイザーの各法人巡回によるOJT機能強化について、外部の研究者2名に加わっていただき「スーパーバイザー評価委員会」を設け、活動の改善課題を整理した。
- ③ 平成24年度以来の懸案事項となっていた給与一元化について、外部コンサルタント会社も加わった「給与キャリアパス一元化プロジェクト」を設け、各法人における現在の給与体系を分析し、それぞれの差異と一元化への課題を検討した。
- ④ 人材の確保、募集について、職場の魅力を発信するツールの開発や、インターンシップのあり方の研究など、これまで法人単独で行ってきた人材募集の課題を乗り越える活動を実施した。

<図4> 平成28年度事業実施体制



※1 SV ; スーパーバイザー ※2 PT ; プロジェクトチーム

(4) 平成29年度における共同事業の概要

平成29年度「京都市地域の介護事業者の経営管理連携推進事業」では、京都市内の5つの中小社会福祉法人を中核とする8法人による共同事業のあり方について、①統一研修の見直し、②OJT機能強化、③給与キャリアパスシステム一元化、④人材募集広報等の研究の4点に関する課題解決を、昨年に引き続き行った。各事業の具体的活動内容を本報告書において報告する。

2 事業種別と各事業の実施体制

(1) 人材募集広報プロジェクトチーム

平成28年度に引き続き、リガーレグループ共同での新卒学生採用に向けての検討と、活動を行った。

委員	福) 緑寿会 理事長	吉澤英樹
委員	福) 北桑会 理事長	溝口武美
委員	福) 北桑会 しゅうざん施設長代理	大八木寿樹
委員	福) 端山園 総務課長	山内沙織
委員	福) 松光会 理事	中村佳代
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・開発研究センター主任研究員	村田麻起子
委員	地域密着型ケアセンターいまくまの 施設長	伊東典子
オブザーバー	福) はしうど福祉会 いちがお園施設長	吉岡利光
オブザーバー	福) 宏仁会 清風荘うらやす 副施設長	長根知加
オブザーバー	福) 六心会 理事長	堤洋三
オブザーバー	福) 六心会 法人本部 部長	南出浩次
オブザーバー	福) 六心会 総務課長	木村之晴

会議の開催

第1回	平成29年 4月27日(木)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第2回	平成29年 5月30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29年 7月13日(木)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第4回	平成29年 8月18日(金)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第5回	平成29年 9月26日(火)	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19日(月)	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 3月21日(水)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ

(2) 給与・キャリアパス一元化プロジェクト

29年度は、昨年度の経過と結論を踏まえ、法人グループモデル給与体系を構築することを目的に協議を行った。

委員長	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 しゅうざん 施設長代理	大八木 寿樹
委員	社会福祉法人 松光会 静原寮 総務部長	石本 智裕
委員	社会福祉法人 リガーレ暮らしの架け橋 理事長	山田 尋志
委員	社会福祉法人 リガーレ暮らしの架け橋 マネージャー	小林 慶三
オブザーバー	社会福祉法人 六心会 理事長	堤 洋三
オブザーバー	社会福祉法人 六心会	南出 浩次
オブザーバー	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 はしうど福祉会 いちがお園施設長	吉岡 年光
外部委員	株式会社 エイデル研究所	小林 雄二郎
外部委員	株式会社 エイデル研究所	櫻井 園子

会議の開催

第1回	平成29年5月30日	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第2回	平成29年6月23日	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第3回	平成29年7月14日	エイデル研究所京都支社
第4回	平成29年8月2日	エイデル研究所京都支社
第5回	平成29年9月13日	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第6回	平成29年9月27日	エイデル研究所京都支社
第7回	平成29年10月25日	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第8回	平成29年12月26日	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ

(3) 研修・SV 評価委員会

平成28年度に引き続き研修・SV 評価委員会を継続し、スーパーバイズ事業と連動したリガーレ統一研修、グループ内における会議、ワーキングチームなど、全体像を明らかにすることを目的とした検討を行った。

外部委員	日本大学文理部 教授	内藤佳津雄
外部委員	同朋大学社会学部 専任講師	汲田千賀子
委員	福) リガーレ暮らしの架け橋 理事長	山田尋志
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

委員会の開催

第1回	平成30年 2月20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30年 3月30日(金)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ

※介護人材キャリアデザイン検討会

地域包括ケアを地域で担う専門職の育成について、社会福祉の学識経験者を迎え、ケアワークとソーシャルワーク担えるキャリアデザインについて議論した。また、それらを担う専門職を育成するための具体的な教育プログラムについても意見交換を行った。

外部委員	花園大学社会学部 教授	福富昌城
外部委員	桃山学院大学 教授	川井太加子
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

検討会の開催

第1回	平成29年11月12日(日)	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

平成27年度から、リガーレグループの各法人の運営責任者を委員として設けた研修企画委員会を継続し、リガーレ統一研修の研修プログラムと科目について人材育成及び OJT をサポートするための研修のあり方について検討を重ね、受講生の受講支援についても情報共有を図った。

また、次年度年間研修計画の策定にあたり、各法人の責任者の意見やスーパーバイズ事業で明確になってきた OJT の課題に対応するため、研修科目の構成及び体系ごとの対象者の再整理の検討を行った。

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	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	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	辻 薫

委員会の開催

第1回	平成29年 4月21日(金)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第2回	平成29年 5月29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29年 6月26日(月)	福) 松光会 静原寮
第4回	平成29年 7月27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29年 8月25日(金)	福) 端山園 ヴィラ端山
第6回	平成29年 9月22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29年10月24日(火)	福) 六心会 きいと
第8回	平成29年11月27日(月)	福) 北桑会 美山やすらぎホーム
第9回	平成29年12月27日(水)	福) 緑寿会 山科苑
第10回	平成30年 1月31日(木)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第11回	平成30年 2月14日(水)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第12回	平成30年 3月14日(水)	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ

第2章 複数法人による共同研修の取り組み

1 統一研修の変遷

(1) これまでの経過

平成24年度当初は、グループ本部「きたおおじ」の研修に各法人職員が参加する形で共同研修を行ってきたが、平成27年度から、会場も別に設定したリガーレ統一研修を本格的にスタートした。リガーレ統一研修は、経験、職位・職責別に対応する科目構成で、年間約60回実施しており、当初は延べ約1000名近いグループ法人の職員が参加した。特徴としては、グループ法人の現場の人材育成・OJT、チームづくりやマネジメントについて、知識や技術の習得だけではなく、尊厳、自立、パーソンセンタードケア、地域で暮らしを支えるといったケアや支援の理念を理解し共有するための演習中心のプログラムであることが特徴といえる。また、体系ごとに1年間を通じて学ぶ科目構成となっている。

平成27年度までの共同研修は、企画、講師とも、人材・開発研究センターに配置するスーパーバイザーを中心に行ってきたが、平成28年度からは、リガーレグループの研修企画委員会（月1回）や、リガーレ本部会議（週1回）で課題検討を重ね、ブラッシュアップしてきた。

(2) 各法人における研修の改善課題

平成24年度からのスーパーバイザーによる巡回訪問により、各法人が実施している研修の課題が明らかになった。各法人では研修計画に基づく研修は実施していたが、「平成28年度京都地域の介護等事業者の経営管理連携推進事業」の報告書で記述したように①キャリアパスに応じて体系化されていない、②研修科目ごとのねらい、対象者、到達目標が不明確、③研修の企画実施は担当する職員に委ねられている、といった課題があった。また、採用時に新人研修を実施しているが、一つの法人単位では年度によって新人採用がない場合や、1、2名といったこともある。その場合、演習やグループワークを行い意見交換するといったことも難しいといった状況も発見できた。2年目以降の職員は、キャリアや経験が多様であっても現任者としてまとめて研修を実施している場合もみられた。

そこで、当初のリガーレグループ共同研修は、平成25年、26年度とグループ本部「きたおおじ」の採用時新人研修プログラムをグループ法人に提供することから始めた。表は、平成25年4月1日から5日間にわたってグループ法人の新人にも提供した研修プログラムである。平成26年度からは、採用時新人研修に加えて、採用1年目対象の専門研修Iのプログラムもグループ法人に提供することが始まった。

※平成25年度「きたおおじ」採用時新人研修

1日目	2日目	3日目	4日目	5日目
理念と制度の動向	尊厳と倫理	認知症の理解	介護の基礎 (排泄ケア・ トランスファー)	家族の思い
	生活とは何か	コミュニケーション	感染症と医学的 知識の基礎	地域との関わり
接遇マナー	介護の基礎 (食事・入浴)	高齢者の特性	緊急時・事故対応	地域で支えるケ アマネジメント
			観察と記録	
グループワーク /振り返り	グループワーク /振り返り	グループワーク /振り返り	グループワーク /振り返り	

(3) リガーレ統一研修の始まり

前述したように、平成27年度からはリガーレ統一研修として実施することが始まったが、このことにより、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。

平成27年度、28年度に実施したリガーレ統一研修は、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実施し、詳細は別途一覧表に掲げている。

（「平成27年度、28年度リガーレ統一研修年間計画」添付資料参照）

2 研修内容のブラッシュアップ

今年度の研修企画委員会では、これまでの統一研修についての課題を協議し、次のポイントについて検討した。

- 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の体系のみとなっている
- ② 役職者研修の対象はチームリーダーと複数チームをマネジメントする役職者も同じプログラムであるが、現場で担う役割が異なる
- ③ 1回2時間の研修では、演習やグループワークの時間が短く十分に議論できない

その結果、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）に分離してそれぞれ体系化した。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）に分離して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。

3 リガーレ統一研修の実績

(1) 今年度実績一覧

今年度は、研修体系の再編と拡大に伴い前年度実績を上回るのべ65回の研修を実施、受講者延べ人数は931名となっている。グループ法人の新人から役職者に至るまでキャリアに応じた研修を提供した。介護福祉士、介護支援専門員資格取得研修では、前年度同様に、遠隔地の法人もスカイプを活用して参加した。

(「平成29年度リガーレ統一研修年間計画」添付資料参照)

平成29年 リガーレ暮らしの架け橋グループ統一研修実績報告

	日付	タイトル	会場	講師(敬称略)	受講者数		
①新卒新人研修	2018/4/1-3.6-7	新人研修	きたおおじ	村田他	97		
	2018/7/5	フォローアップ研修		村田他	14		
	2018/10/20	フォローアップ研修	京都社会福祉会館	村田	14		
	2019/3/25	修了研修		村田	11		
					136		
②中途採用新人研修	2018/11/2 2019/2/3	新人パッケージ研修 フォローアップ研修	きたおおじ	村田 村田	18 12		
③専門研修Ⅰ	2018/5/12	①介護技術の基礎「トランスファー」「排泄」「入浴」「更衣動作」	しんらん交流館	きたおおじ	杉原	20	
	2018/6/2	②介護技術の基礎「食事」「口腔ケア」「スキンケア」			西村	23	
	2018/7/5	③介護技術の基礎「認知症の基礎理解」「BPSDの捉え方」			西村	23	
	2018/8/4	④介護技術の基礎「緊急時・事故対応」「高齢者虐待・身体拘束」			杉原	28	
	2018/9/1	⑤介護技術の基礎「観察・記録」「介護過程の展開・情報収集」			西村	23	
	2018/10/4	⑥介護技術の基礎「観察・記録」「介護過程の展開・事例演習」			杉原	24	
	2018/11/10	⑦感染症対策実習			西村	33	
	2018/12/1	⑧介護技術の基礎「高齢期の特徴」「疾患理解」			西村	17	
	2019/1/12	⑨介護技術の基礎「尊厳と倫理」ケアを振り返り再考する			しんらん交流館	杉原	16
	2019/2/2	⑩介護技術の基礎「食生活を支える 口腔機能」「ターミナルケア」			西村	16	
					223		
④専門研修Ⅱ	2018/6/23	①介護技術の応用と展開「尊厳と倫理」ケアを振り返り再考する	しんらん交流館		西村	20	
	2018/8/25	②介護技術の応用と展開「対象者に合わせた生活支援と環境づくり」			村田	20	
	2018/10/27	③介護技術の応用と展開「ケアにつながる観察記録」介護過程展開Ⅰ			西村	21	
	2018/12/22	①介護技術の応用と展開「介護過程展開Ⅱ・Ⅲ」			杉原	19	
	2019/2-23	①介護技術の応用と展開「コミュニケーション」「OJT」「チームケア」			杉原	23	
					103		
⑤専門研修Ⅲ	2018/5/26	(1)介護過程に基づく技術・知識の展開「チームの課題整理」	しんらん交流館	村田	20		
	2018/7/28	(2)介護過程に基づく技術・知識の展開「多職種連携」	北文化会館	村田	24		
	2018/9/13	(3)介護過程に基づく技術・知識の展開「家族介護・自己の介護観の振り返り」	しんらん交流館	西村	17		
	2018/11/24	(4)介護過程に基づく技術・知識の展開「自立支援」	北文化会館	西村	16		
	2018/1/26	(5)介護過程に基づく技術・知識の展開「事例検討の基礎知識」	しんらん交流館	西村	14		
					91		
⑤役職者研修	2018/6/14	「問題解決思考法Ⅰ」年間個人行動計画の策定	京都社会福祉会館		杉原・村田	17	
	2018/8/23	「リーダーシップとチーム作り」「コミュニケーションとファシリテーション」			村田	15	
	2018/10/11	「コミュニケーションとコーチング」行動計画中間振り返り			村田	25	
	2018/12/13	「会議・カンファレンスの運営Ⅰ・Ⅱ」			村田	16	
	2019/2/14	「問題解決思考法Ⅱ」行動計画発表の為のプレゼンテーション技術			杉原	16	
					89		
⑥リーダー研修	2018/5/26	①チーム運営の基礎「リーダーシップ・チームづくり」	しんらん交流館交流館		村田・西村	26	
	2018/7/28	②チーム運営の基礎「問題解決思考法Ⅰ・Ⅱ」			村田・西村	21	
	2018/9/22	③チーム運営の基礎「コミュニケーション・コーチング」			村田・西村	24	
	2018/11/24	④チーム運営の基礎「会議運営の基礎」			村田	21	
	2019/1/15	⑤チーム運営の基礎「ストレスマネジメント・リスクマネジメント」			西村	18	
	2019/3/14	⑥チーム運営の基礎「自己のケアの振り返り・リーダーとしての展望」			村田	23	
					112		
⑦資格取得研修	2018/5/15	介護福祉士 受験対策講座	きたおおじ		杉原	7	
	2018/6/17	介護福祉士 受験対策講座			杉原	7	
	2018/7/15	介護福祉士 受験対策講座			杉原	7	
	2018/7/8	介護支援専門員 受験対策講座			堀田	13	
	2018/8/12	介護支援専門員 受験対策講座			堀田	14	
	2018/8/21	介護福祉士 受験対策講座			杉原	7	
	2018/9/9	介護支援専門員 受験対策講座			堀田	7	
	2018/9/16	介護福祉士 受験対策講座			杉原	7	
	2018/10/21	介護福祉士 受験対策講座			杉原	7	
	2018/11/18	介護福祉士 受験対策講座			杉原	7	
	2018/12/16	介護福祉士 受験対策講座			杉原	7	
2019/2/	介護福祉士 受験対策講座(技術)	対象者なし		0			
					90		
⑧ファーストステップ研修	2018/8/2-3	高齢者の尊厳と倫理	きたおおじ		西村・村田	6	
	2018/9/6-7	ニーズと行動への気づきと対応			西村	6	
	2018/10/16-17	・コミュニケーションの方法と応用			村田	6	
		・中堅職員としてのリーダーシップ			村田	7	
	2018/11/14-15	・職種間連携の実践的展開			村田	5	
		・観察・記録の的確性			杉原	5	
	2018/12/20-21	・セーフティマネジメント			阪田	4	
		・介護職員の健康・ストレス管理			西村	4	
2018/1/23	・家族や地域の支援力活用と強化	杉原	5				
2019/2/20-21	・問題解決のための思考法	内藤	5				
	・自職場課題の分析	内藤	4				
					57		

研修名	合計日数	延べ参加人数
①新卒新人研修	8日	136名
②中途採用新人研修	2日	30名
③専門研修Ⅰ	10日	223名
④専門研修Ⅱ	9日	103名
⑤専門研修Ⅲ	6日	89名
⑤役職者研修	6日	89名
⑥リーダー研修	6日	112名
⑥資格取得研修	11日	90名
⑦ファーストステップ研修	13日	57名
	65日	931名

(2) 科目別要綱冊子の作成

グループ法人に対して研修実施要綱を配布し、研修日程だけでなく「研修のねらい・目標を明示することで、法人内で研修ごとの受講者決定の判断が容易になるように工夫をした。

(「平成 29 年度リガーレ統一研修実施要綱」添付資料参照)

4 次年度への課題

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 点を次年度に向けた課題として検討した。

- 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
- ② 体系ごとの研修プログラムに順番の入替
- 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研修内容に取入れる

平成 30 年度からは、専門研修Ⅲを 5 年目以降の職員対象の体系と位置づけ、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ことを検討する。

また、スーパーバイザーによる巡回訪問においても、チームメンバーや後輩への教え方、伝え方、育成に仕方がわからないといった悩みの相談を受けることがあるなど、今後もさらなる研修内容の見直しとともに、現場でのフォローアップ、研修の担い手の育成も課題と考えている。

第3章 人材育成のためのスーパーバイザーによる巡回活動

リガーレグループ全体におけるサービスの質の向上の取り組みは、高齢者介護を提供する法人としての社会的使命を果たすという側面とともに、職員の新規採用や定着に対しても非常に重要である。

その取り組みの1つの核は、共同研修であり、第2章でその成立過程を明らかにした。しかし、OFF-JTにあたる外部研修の成果が、受講後に職場に戻ってから仕事に活かされるようにするためには、職場環境やOJTによる教育体制との連携が欠かせない。そこで、サービスの質の向上の取り組みのもう1つの核は、スーパーバイザーによるグループ内法人・施設へ直接的支援である。昨年度は、スーパーバイザーは各法人・施設を訪問して、行なっている支援を改めて調査分析し、スーパーバイザーが介護に関する直接的アドバイスだけでなく、各法人・施設内での階層別会議を整備することを支援し、また介護の質の向上へのアドバイスについても会議を通じて浸透させていることが特徴であることが明らかになった。

本年度は、これからスーパービジョン活動を作っていくための参考資料となるために、(1)これまでのスーパービジョン事業の形成過程を明確にする、(2)スーパーバイザー、会議体、研修等の構造を明らかにして、複数法人によるグループ形成におけるスーパーバイザーおよび研修に関するシステム構築の全体像を明らかにする、(3)とくに介護の質の向上に寄与するスーパーバイザーの活動の詳細について明らかにする。

1 スーパービジョン導入の過程

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におけるスーパーバイザーによる巡回は、グループ内共同研修と各法人・施設におけるOJTの連動を支援し、グループ内のケアの質の向上と標準化のための役割を果たしてきた。ここでは、平成24年度から現在に至るまでのスーパーバイザーによるスーパービジョン支援の導入と形成過程を明らかにする。

(1) スーパービジョンシステム形成過程

(ステップ1) グループ法人代表者による経営層会議の形成、目的の明確化と事業開始

それぞれに法人の独立性を尊重しつつ、グループとして同じ目的に進んでいくために、法人の経営層による代表者会議が形成された。そこでは、最初にグループ化の目的「何のためにグループ化」するのかを明確にし、そのためにグループとして事業を推進していくことが決定した。また、グループ化の具体的な方法として、グループでスーパーバイザーを確保し、各法人を訪問巡回しながら支援する方法で実施していくことも決定した。

なお、リガーレグループ経営層による「代表者会議」は、グループ化の方向性・進捗状況の確認、各法人の動きの報告と共有、課題の検討の場として、おおむね2か月に1回会議を開催している。

(ステップ2) 法人・施設アセスメント

各法人・施設の運営を支援するために、それぞれの法人・施設の現況と課題についてアセスメントを行った。アセスメントは、以下の手順で進めた。

① アンケート調査票による情報収集

調査票は、法人の特性・組織ガバナンス、研修やOJTといった人材育成の状況、ケアチームや行っているサービスやケアの内容を問う内容で構成し、組織全体の状況の情報を収集した。

② 調査票を基に課題整理

調査票回収後、スーパーバイザーを含むリガール本部の会議で調査票を基に課題・疑問点を整理した。

③ スーパーバイザーによる訪問調査

②で整理した課題や疑問点について、さらに情報収集するために訪問調査を行い、スーパーバイザーによるインタビューを実施した。対象は、経営職、管理職、監督職、多職種である。

④ アセスメントシートの作成

グループ本部では、②③で収集した情報を、リガールで独自に開発したアセスメントシートに、下記のアセスメント項目（以下AS）ごとに強みや課題を整理した。

AS 1 研修・人材育成

AS 2 会議・記録（情報共有）

AS 3 組織性・組織機能

AS 4 設備・環境

AS 5 職員配置

AS 6 暮らしの支援（介護サービス等）

（アセスメント調査票は添付資料参照）

⑤ アセスメントシートの提示と課題共有

スーパーバイザーがグループ法人を訪問してアセスメントの結果を法人経営層や役職者に提示と説明を行った。

経営、運営のアセスメント項目について、6つの視点で課題整理して明文化することで、課題に対して法人とスーパーバイザーが共通認識を持つことを目的とした。

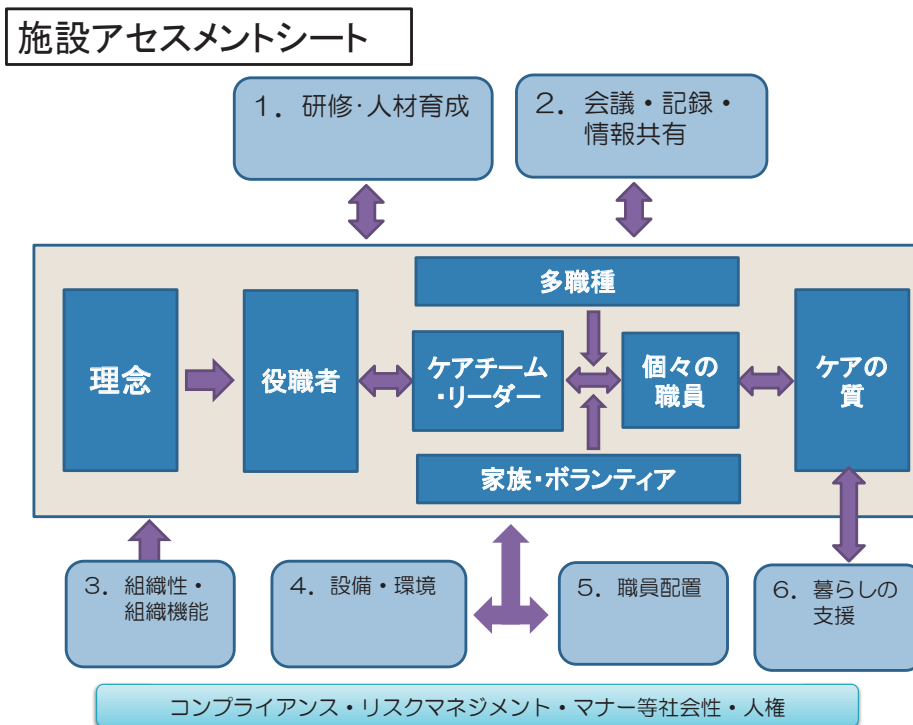


図1 施設アセスメント概念図

(ステップ3) 各法人・施設で行動計画の作成

アセスメントシートの AS 項目に整理された課題を 1 課題ごとに法人担当者とスーパーバイザーが意見交換しながら課題の再整理を行い、その上で解決するための具体的な行動計画（アクション・プラン）を以下の手順で作成した。

この段階の目的は、アセスメントシートによる課題の提示は、問題の指摘ではなく、解決するための課題であること、法人とスーパーバイザーが課題に関して共通認識を図ること、課題解決のプロセスを計画化して、実施した後に定期的に評価して PDCA サイクルを使って課題の解決を図ることであった。

(行動計画書 A、行動計画書 B は巻末添付資料参照)

① 行動計画作成の手順の説明

各法人を訪問して、スーパーバイザーが行動計画書の作成の手順について、2 点の説明を行った。1 つは、行動計画作成のための議論の場（行動計画検討会議）をもってもらうことを依頼した。もう 1 つは、行動計画の作成の手順として、まず行動計画書 A を用いて課題の再整理、次に行動計画書 B で具体的な行動の計画を作成する手順の説明を行った。

② 行動計画書 A の作成と課題の再整理

アセスメントシートでスーパーバイザーが提示した課題について、法人内の行動計画検討会議において意見交換と再整理を行った。この議論の場には、場合によっては、スーパーバイザーも参加し、外部からとらえた課題点と法人内部で認識する課題点との重なりや違いについて意見交換を行い、課題に対して共通認識を図った。

③ 行動計画書 B の作成

行動計画書 B の作成にあたっては、その目的は具体的なものか、達成基準については、実施後の評価がしやすい基準になっているのか、については、スーパーバイザーも助言を行い、サポートした。

(ステップ 4) 行動計画の実施支援として、スーパービジョン事業の開始

法人ごとの課題を解決するための行動計画の実施の段階に入った。この時点から、本格的にスーパービジョン事業が始まった。具体的には、スーパーバイザーによる定期的で継続的なグループ法人の巡回訪問である。スーパーバイザーの役割は、行動計画を実施する上で、行動計画の進捗状況の確認と計画を進めるための助言やサポートである。

この段階の目的は、最終的には、各法人のチームが課題を自分たちで解決できるように支援を進めていくことであった。そのため、課題に対してよい方法ややり方を伝えるのではなく、現場の職員、リーダー、役職者が自ら課題を解決できるための支援、具体的提案を行った。

スーパーバイザーの働きかけは、「平成 28 年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」報告書の訪問データにおいても示したが、ケア、チーム運営、マネジメントの領域にわたり、その内容は多岐にわたっており、おおむね以下の 8 点に整理される。

- 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

(ステップ 5) 現場の OJT と連動したグループ共同研修の整備

アセスメントシートにある「AS1 研修・人材育成」においても人材育成の課題があることが共有されたが、スーパービジョン事業を開始して、グループ法人の巡回を開始していくと、各法人で人材育成のための研修体系が十分整備されていないという課題がより明らかになった。研修計画は整備されていても、職位や職責に応じて知識・技術・技能の習得を図れるような体系までは整備されていなかった。そこで、チームにおけるケアの質を向上するために人材育成が共通の課題となり、共同研修の開発に至った。

グループのケアの質の標準化と向上、OJT や人材育成、チームづくりやマネジメントを円滑に進める力を習得することを目的として、現場を巡回しているスーパーバイザーが講師となり、グループ集合研修を開始した。

(ステップ6) 法人・施設運営責任者による会議

スーパービジョン事業を継続する中で、行動計画を促進やサービスや人材マネジメントの中核は運営責任者層であることが明らかになってきた。そこで、平成27年6月から各法人の運営責任者層による会議を開始した。以後、毎月1回会議をもっている。このことにより、経営層による「代表者会議」と運営責任者層による「統括介護責任者会議」という2層によるグループ会議が形成された。

統括介護責任者会議では、各法人の運営状況と責任者のマネジメントとその課題を報告し情報の共有を図る。報告された内容に対して、メンバー同士の意見交換、互いに質問や助言を行い、マネジメントを学びあう場とすることを目的とした。

(ステップ7) ワーキングチームの形成

法人別の課題については、スーパーバイザーによる巡回訪問による行動計画の進捗支援とグループ集合研修を通じた支援が中心であった。グループ法人の横断的課題に対して、グループ法人連携することで解決することと、連携を図り協働することで、さらにグループ化を促進することを目的として、グループ法人の横断的な課題については、平成28年度11月からは、以下3点の課題別にワーキングチームを立ち上げた。

- ① 人材確保推進
- ② 給与・キャリアパス一元化
- ③ 人材育成

各ワーキングチームは、各法人よりメンバーを選出して形成された。グループによる人材募集と確保のための「広報委員会」、グループのモデル給与・キャリアパス構築一元化のための「給与・キャリアパス委員会」、共同研修を検討する「研修企画委員会」を立ち上げた。

(2) スーパーバイザーによる支援の特徴

1) 定期的で継続的な巡回訪問

スーパーバイザーによるグループ法人の巡回訪問は、法人ごとの課題により、その頻度や時間、内容は異なっていた。月1回～4回、2時間～6時間程度、内容としては、個別ケースの相談から会議への参加と多様であるが、いずれも定期的で継続的であるということである。定期的で継続的な巡回を行うことで、客観的な視点での助言や経時的な変化や成果といった評価をフィードバックすることができる。

2) スーパーバイザーの役割

リガレグループでは、グループ法人を巡回訪問してスーパービジョンを行っているスーパーバイザーが、グループ集合研修の講師も担っている点が特徴といえる。巡回訪問で発見した現場の課題を基に、それらを解決するために有効な研修内容やプログラムを開発していくことができる。したがって、研修内容は、知識や技術の習得にとどまらず、ケア理念の浸透、介護観をみがく、学んだ知識の理解を深める演習が中心となっている。

2 スーパーバイザーの支援による介護の質の向上への取り組みの全体像

リガーグループにおける介護の質の向上への取り組みは共同研修とともに、その成果を各法人・施設で活かすためのスーパーバイザーの支援が行われている点にある。昨年度の報告書でも明らかにしたように、特に会議の整備とその支援が有効な方法であると評価した。ここでは、グループにおける会議、共同研修を基盤にしたスーパーバイザーの活動について、全体としての構造を明らかにする。その全体像を図2に示した。

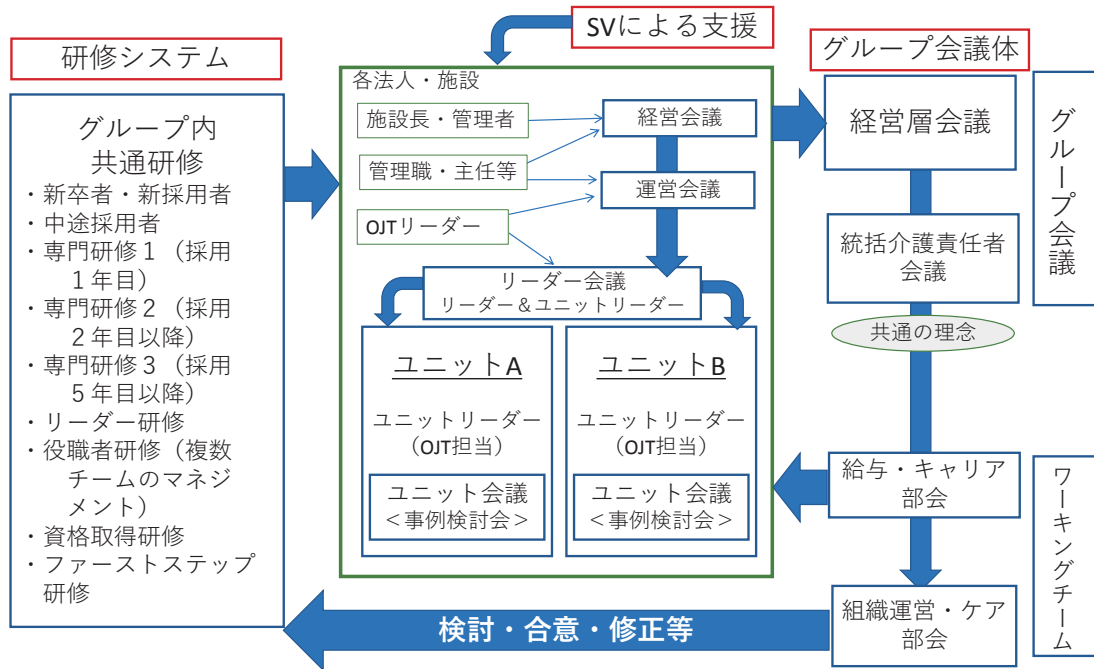


図2 研修・会議・スーパーバイザーによるサービスの質向上への取り組みの構造

(1) グループ会議体

1) グループ会議

グループの各法人の現況、意見等を集め、共通した理念や方針を確認する場としてグループ会議が設置されている。グループ会議は経営者層で構成され、基本的な理念や方針の統一を図る「代表者会議」と総括的なリーダークラス（上級リーダー：特別養護老人ホームの主任等）で構成され、実務者レベルで理念を共有し実際的な方針を決定・共有する「統括介護責任者会議」が設置され、基本的な方針の共有を図っている。

2) ワーキングチーム

グループ会議で決定された理念や方針に従って、実務的なテーマについて、具体的な方法を決めていくための会議体である。経営的な内容として、給与・人事・キャリア等について検討する「給与・キャリア委員会」が設置され、外部からのコンサルタントを受けながら共通的なルールや仕組みを決めていった。また、人材確保のための広報活動を検討す

る「広報委員会」が設置されている。

また、グループ内のケアの質を向上させていくための方策を協議する場として「研修企画委員会」が設置された。ここではとくに、階層別の共通研修を構築していくためにそれぞれの法人・施設での課題を共有し、研修が必要な階層別や研修で取り扱う内容を決めていった。既存の研修を共有するのではなく、それぞれの法人における問題意識を出し合いながら、研修内容を検討して合意していくというプロセスが、グループ内で同じ研修を共有するためには欠かせないと考えられる。

(2) 研修システム

第2章の通り、組織運営・ケア部会（研修企画委員会）での検討を経て、階層別の研修が設定された。参加法人・施設での問題意識の共通化を基礎として、研修の充実を図っており、初めは新人職員の入職時研修およびその後の1年間の研修からはじまった。最初から考えられる全ての階層の研修を始めるのではなく、重点課題から始め、その上で次の問題を共有して、新たな研修が追加されていった。とくに初任者向けの研修は、共通の基本的な知識・技術を集合研修（Off-JT）で習得し、その後各法人・施設においてOJTを行う際の基盤として考えられている。図2に示した階層は平成29年度時点のものである。

(3) 各法人施設における会議体と人材への教育システム

グループ会議体での理念・方針・運営環境の共有化、共通研修による層別に必要となる知識、技術、態度の共有化によって、各法人・施設でのケアに変化を生じさせる基盤は整った。しかし、それだけでは、それまでそれぞれ独自に持っていた理念、方針、ケア方法はなかなか変化しない。変化を引き起こすには、共通研修を基盤にして、各法人・施設においてOJTを図り共通研修で掲げた必要となる知識・技能を現実の仕事の中で応用することが必須である。また、チームにおいて事例検討などを通じてケアの方法を内省し、自ら変革していく取り組みも重要となる。法人・施設内の人材育成としては、このようなOJTや事例検討を確立することが大きな課題であり、そこにスーパーバイザーが関与すべき大きな理由がある。

また、こうしたケアの質を変えていく試みのなかでは、実践の中で問題となっていることを組織内で共有して解決しようとするのが求められる。現場での個々の職員の変革への意欲を高めていくためには、「組織として成長する」という姿勢が明確に示されることが必要なのである。実践の中で生じる問題は、個人的に解決すべきもの、チーム内で解決できるものもあれば、人的・物理的環境を整備するといった経営的な決裁が必要な解決法もある。ユニット内の問題は、まずはユニットリーダーが把握することになるが、それをユニット内だけにとどめるのではなく、ユニット間で共有し、経営・運営を担っている層にも情報を伝えるような流れが必要である。そこで、各施設・法人においても経営会議をトップとした階層的な会議体を設置し、会議の運営支援もスーパーバイザーが行なっている。

(4) 現在のシステムに関するスーパーバイザーの役割

前述の通り、グループの理念・方針が共有され、ケアの共通基盤としての共通研修が確立しても、それがそれぞれの法人・施設等で介護サービスとして実現されなければ意味がない。そのために OJT や事例検討といった実際にケアについて考え変革していくための教育的な仕組みとともに、実戦で生じる問題を組織的に解決するための階層的な会議体の役割が重要な役割を果たすこととなり、それぞれの機能が円滑に動くように後方から支援することがスーパーバイザーの役割となっている。

(5) 会議体の整備と支援

1) ユニット内支援

ユニット内では、ユニット会議における方針等の討議・決定、事例検討会によるケアの見直しに基づき、ユニットリーダーによる OJT が進められている。そこでスーパーバイザーの主な支援は、ユニット会議・事例検討会における助言、ユニットリーダーに対する OJT 事例に関する助言が主たる役割となる。なお、ユニット内におけるスーパーバイザーの支援については後述する。

しかし、組織的成熟が中途の段階では、情報共有の風土ができていなかったり、問題を明確にしたりすることで負の評価を受けるのではないかという疑念から、メンバーは（ユニットリーダーも）上司と問題を共有しにくい状況がある。そこで、ユニットリーダーの教育機能が有効に働くようになるまでは、外部からスーパーバイザーとして、第三者の視点からみたアドバイスや組織内の賞罰や人間関係にとらわれない助言をすることが有効であると考えられる。また、ユニットリーダーの教育機能が有効に機能するためには、その上位部門での調整機能（ここではリーダー会議）が重要な役割を果たしている。

2) リーダー会議の支援

リーダー会議はユニットリーダーおよびその取りまとめをするリーダー職（フロア主任や副主任が多い）を中核とする会議である。主な議題は、ユニット内での問題の共有、ユニット間での方針の統一・サービスの質の格差の是正などである。リーダー職がユニットリーダーを支援する組織内スーパーバイザーの機能も担っている。外部からのスーパーバイザーは、前述のような外部スーパーバイザーのメリットを生かし、リーダー会議に参加して発言したり、事後に助言したりすることで、リーダー職の内部スーパーバイザーの支援や補完をしている。

リーダー会議で各ユニット内のケアや人材育成の課題が共有され、それぞれのユニット内で解決すべき問題と施設内で共有し、調整すべき問題を仕分ける役割を果たすことになる。施設内で共有し、調整すべき問題については、さらに上位層の会議で協議が行われることとなる。

3) 経営会議・運営会議の支援

ここでは経営職が中核となっており法人・施設の方針を決する機能を持つ会議を「経営会議」、その結果を受けて管理職が中核となり、実際的な運営について協議する機能を持つ会議を「運営会議」を呼ぶ。もちろん、法人によって名称が異なる場合もあり、また2つの機能の会議が一体に開催されている場合もある。いずれにおいても、リーダー会議で共通の問題と仕分けられた事項については、このレベルの会議で協議を行うことになる。

現場がケアの向上のための努力を凶る中で生じてきた課題を放置したり、そのまま現場に無理に押し戻したりする対応は動機づけを著しく低下させる要因となる。経営層・管理職層の会議体で受け止め、検討した結果を示すことが必要である。

3 スーパーバイザーによる介護の質向上への支援の方法

(1) ユニット会議への介入

ユニット会議では、チーム運営や施設行事、組織での決定事項の申し送り、ご利用者のケア方法の変更や決定に関することが行われている。この会議の招集者はユニットリーダーである。スーパーバイザーは、ユニットリーダーへのスーパービジョンを行うことにより、ユニット会議が会議としてきちんと成立するように支援すること、すなわちユニットリーダーが一人で会議の運営ができるようになることを目標としている。

ユニット会議への介入は、まずスーパーバイザーが会議に同席し、会議がどのように行われているのか観察するところからはじまる。スーパーバイザーは、会議の運営について終了後にユニットリーダーと振り返りを行う。その場面で、スーパーバイザーはその日の会議をどのように進行しようと思っていたのか、目的や到達点について話を聞きながら、どのようにしていくことが必要かなどについてアドバイスする。

2回目以降の会議への介入は、事前にユニットリーダーと会議の進行などについて打ち合わせを行う。この打ち合わせでは、リーダーが作成した会議のレジユメをもと行う。例えば、会議の議題がいくつあるのか、具体的な議題の内容、会議の中で決定しなければならないことや会議の到達点などを確認する。会議終了後は、会議運営についてどのようにユニットリーダーが感じたか、スーパーバイザーが気になった点についてリーダー自身がどの捉えていたかなどリーダーの考えや思いを引き出しながら助言する。

ユニットリーダーは、日常的に自らの会議運営の仕方について評価される機会はない。つまり、この会議運営が良いのか、悪いのかという判断をされないまま、会議は継続的に行われている。その点において、外部からのスーパーバイザーがオブザーバー的にユニット会議に介入し、毎回の会議の運営について助言しながらユニットリーダーを支えていくことは、リーダーにとって、「常に助言者を持つ」という意味でも重要である。

ユニットリーダーがユニット会議を一人で運営できるようになるために、スーパーバイザーが助言していることは、以下の点である。

① 会議運営のタイムスケジュール

1回の会議時間は法人によってばらつきがあるものの、おおむね60～90分である。その間にいくつの議題をどのくらいの時間で検討するのかについて、あらかじめ決めておくこと。

② 優先順位を決めること

何から議題にしなければならないのか、持ち越しても影響のない議題は何かを判断しながら優先順位を決めること。

③ 会議参加者の意見を引き出すこと

会議では、しばしば発言力のある職員や語気を強めて発言する職員の意見に導かれるように物事が決定してしまう場合がある。そのため、ユニットリーダーは、発言の偏りをなくしたり、会議中に一度も発言しない職員に意見を求めたりすること。

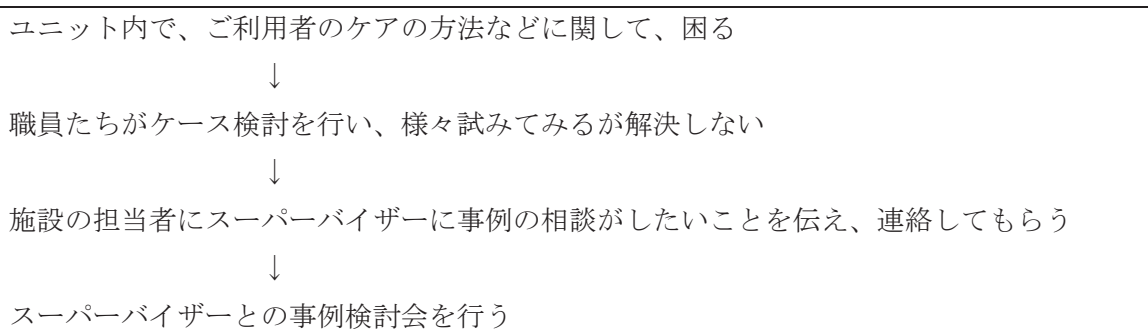
④ 会議のまとめを行うこと

ユニット会議が終了する際には、今日の会議で何が決まったのか（例えば、行事の役割分担など）をまとめて全員で確認すること。また、時間内に検討できなかった議題についても参加者全員で確認できるようにまとめる。

スーパーバイザーは、ユニット会議で職員が話し合った結論がスーパーバイザーからみて物足りないと感じる結果だとしても、決してそのことに対して批判や批評をしない。会議で話合って決まったというプロセスが重要であり、その結果は、今のチームの力として受け止め評価することが求められる。スーパーバイザーは、ユニットリーダーへの振り返りに関しても、決して批判的にならないように発言に留意している。それは、外部のスーパーバイザーという立場であるため、直属の上司に当たらない者がスーパービジョンを行う時に生じることが予測される「その場しのぎ」を避けるためである。具体的には、形骸的に助言を受け止めたり、スーパーバイザーとの時間をやり過ぎたりすることにならないようにすることである。信頼関係がないなかで行われるスーパービジョンは、様々なことに影響を与えてしまうため、スーパーバイザーはユニットリーダーにとってどのような存在であり続けるのかということを意識しながら関わり続けている。

(2) 事例検討会への介入

スーパーバイザーが事例検討に介入する場合は、次プロセスを経ている。



事例検討会の参加者は、主にケアマネジャー、ユニットの担当職員1～2名、ユニットリーダー、相談員である。事例検討会への介入当初は、解決できないことについてその状況を脈絡なく話が続いた。スーパーバイザーは、その都度「排泄チェック表では、どうなっていますか」「睡眠状況はどうなっていますか」と確認し、ユニットの職員はその都度、ご利用者の情報をケース記録から探してくるという状態であった。しかし、次第に事例を検討するときに何が大事なのか、どのような情報をそろえておかないと事例を検討することにならないのかを理解することにつながっていった。

今日では、さまざまなアセスメントシートが開発されており、介護現場もその活用をしているが、得た情報をどのように活かしていくのかという情報と実践の「接続」の部分でスーパービジョンを要しているのが現状である。得た情報、つまり「データ」が私たちに何を教えてくれているのかということが理解できないままでは、高齢者本人に適したケアにはつながらない。この「接続」が上手くいっていない理由の一つは、知識不足であることもわかってきている。アセスメントシートは、それを記入することがケアをしていることのように錯覚されやすいが、記入したことにより何が分かり、どのようなケアが求められているのかを事例検討会ではいねいに職員に進めていく。この方法がわかると、事前に職員はこれまで自分たちがつけてきた記録を読み解こうとし、チームで事前に検討するという力を身につけていく。事例検討会がより高度にポイントを絞って行えるようになってきたのがこの3年間の成果と言える。

(3) リーダー会議への介入

リーダー会議は、月2回行われている。スーパーバイザーが介入する前のリーダー会議は、施設長が各部署の報告を聞くことに徹した報告会のような会議が多く見られた。また、各部署で起こっている課題が報告されると、そのことに対する他部署のリーダーの認識は、「課題のある部署のリーダーの力がない」という評価で終わる傾向があった。リーダー会議では、各部署の課題や問題は、法人全体の問題と捉えるという認識をもち、各リーダーがそれぞれ自分たちの課題として受け止められるようになることを目標とし、介入してきた。そのために、はじめに法人ごとにリーダーに対しての研修を行った。リーダーとは何か、チームとは何かということについて法人のリーダーが共通認識をもたなければリーダー会議を成り立たせることが難しいとの判断からだ。

リーダー会議におけるスーパーバイザーの役割は、話の論点が変わってきてしまった時の軌道修正や、個人への攻撃になりそうな発言があった場合に、会議を止めて介入することなどである。介入当初は、問題のある事業所のリーダーへの資質を問うような発言も見られたが、その際には会議終了後にその発言を受けたリーダーと個別にスーパービジョンを行った。また、強く攻撃的な発言などがあったリーダーに対しては、スーパーバイザーとしてその場で発言を聞いてどう感じたかを伝えながら、相手への気づきを促していく。

リーダー会議への介入も3年を経過すると、会議運営そのものやリーダーの発言なども

変化し、現在では会議中に見られたよい場面について、会議の終了後に積極的に評価していくようにしている。

(4) 個別相談への介入

外部スーパーバイザーに対して、職員からの個別相談依頼がある。調整役と言われる各法人の担当者を通して依頼を受ける。スーパービジョンを受けたい職員は、調整役の担当者にスーパービジョンの予約をしているということになる。事業所内の職員ではなく、第三者となるスーパーバイザーが個別に相談に乗ることについて、法人が特に嫌悪感も不信感も抱いていないことがこの3年間の成果の一つといえる。

一般職、リーダーからの相談が多いが、特に多いのは、リーダー層からの相談である。リーダーとしての自分のあり方、立ち位置といったことへの相談、昇格や人事異動に伴う自らの悩みなどについてスーパービジョンすることが多い。

(5) スーパービジョンでの気づきを反映させる仕組み

スーパーバイザーは、グループ法人の施設を巡回しスーパービジョンを行う中で気づいた実践がうまくいっていない要因などについて、会議で報告する。スーパーバイザーの報告を受けて、どのような知識や技術が不足しているかを話し合い、グループ法人で一斉に行う集合研修のカリキュラムに反映させている。このように、スーパービジョンを通して得た職員の現状に併せて臨機応変に集合研修の内容を充実させていくことが、知識の習得と実践の循環を可能にしているのである。

4 次年度への課題

グループ化に参加した参加法人・施設において、仕事の方向性である「介護の質の向上」ということを共有し、グループ参加法人・施設が同じ目標に向けて活動を推進していくことによって、グループ全体の推進力を高めている。その過程は平坦なものではなかったが（第1節）、その過程を知っておくことで同じ取り組みをする際に課題をクリアするために役立つだろう。第2節では、グループ全体として整備すべき全体的な構造があることを明らかにした。研修だけでも、スーパーバイザーだけでも効果は薄くなりやすく、研修・スーパーバイザー会議（グループ会議および法人・施設内会議）の連携を作り、そこにスーパーバイザーの支援を導入することが効果的なサービスの質に向上につながり、介護職の定着に貢献するものといえよう。第3節では、スーパーバイザーの支援活動について、具体的方法を明らかにした。ここで明らかになったスーパーバイザーの活動の具体的な方法は、今後必要になるであると考えられるスーパーバイザー養成について重要な示唆を与えるものである。

課題は、現在は2名のスーパーバイザーによってすべての多様な内容・レベルを含む支援活動が行われている点にある。リガーレグループにおいては、その後継をどうするのか、これから新規にグループ化を行う法人にとっては、その人材をどのように確保するのか、と

ということが大きな課題である。この章で明らかにしたスーパーバイザーの活動の全てを実施するには相当の力量が求められるが、実際にそれを満たす力量が現在の2名のスーパーバイザーにはあるといえる。それはもともとの資質や経験に基づくものであるとともに、グループ化におけるスーパーバイザーの活動を1から試行錯誤的にチャレンジして来たことによって得られた成果でもある。したがって、今後の大きな課題は、現在までに構築されてきたスーパーバイザーの支援活動の内容を整理しモジュール化するとともに、それぞれのモジュールに対して必要な能力・行動を明らかにして、スーパーバイザー機能を発揮できる人材像とその養成について明らかにすることであると考えられる。

第4章 モデル給与体系の開発

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、今年度も当該プロジェクトを給与・キャリアパス委員会として継続検討することができた。

(2) 今年度の実施内容

29年度は、昨年度の経過と結論を踏まえ、現行の「きたおおじ給与体系」をベースとしながら、法人グループモデル給与体系（以下、「リガーレモデル」という）を構築することを目的に多くの協議がなされた。

具体的には、給与制度の基本である基本給について、「給与表方式」または「給与体系方式」のいずれを選択するかから始まり、主だった委員による各グループ法人の現行給与体系の確認（給与水準も含む）、及び各法人の基本給、手当、賞与等の考え方、金額等の差異分析が繰り返し行われた。

8月には、「リガーレグループに相応しい給与制度のあり方＝リガーレモデルの要点（考え方）」を策定し、各グループ法人の理事長をはじめとする幹部職員にその考え方等の説明を行った。各グループ法人からは様々なご質問、ご意見等を頂戴し、それを踏まえ再検討が行われた。

12月、「リガーレモデル(案)」が完成し、同月、8法人の代表者が出席する「リガーレグループ代表者会議」において、当プロジェクトから当案を提出し、その採否を求めた。結果、各グループ法人とも「リガーレモデル」を採用することが確認され、現在、30年1月からは、各グループ法人においてリガーレモデルへの移行作業が行われている状況である。

2 モデル給与体系の開発

(1) モデル給与体系構築の基本方針

法人合併等で複数の給与制度を統合する場合、大きく2つの方法がある。

ひとつは、合併後の法人として、どのような給与体系であるべきかをほぼ白紙に近い状態から考え、新たな給与体系を構築する方法。もうひとつは、制度構築後に職員がそれぞれもとの制度から移行してくることを念頭において、各法人がいかに無理なく移行できるかを判断基準に制度を構築する方法である。

給与制度に限らず、人事の諸制度は、その法人の経営理念、経営方針が色濃く反映されるべきものであるだけに、理想は前者である。ただ今回は、経営統合により各法人が一旦解散

し、新法人に統合、職員も一旦各法人を解雇されて新法人に再雇用、という訳ではなく、それぞれの法人に籍を置いたままの移行である。つまり各職員の立場では、単に在籍する法人の給与制度の改定に他ならず、無理な制度変更は不利益変更ということになりかねない。

したがって今回は、ある程度は各法人の現行制度の状況に配慮した、現状調整型の体系構築を行わざるを得ない。ただ一方で、複数法人が連携するうえの目指す方向性、いわば「連携の理念」は確固たるものが存在しており、これを度外視しての「現状調整型」は、本末転倒に他ならない。

そこで、「連携の理念」に基づくモデル給与体系構築の基本方針を下記のとおりとした。

1. 基本給には給料表を用い、この表によって毎年定期昇給する
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

これは、「専門職としての介護職員のキャリアパスに対応した給与体系」のあり方として、処遇改善加算に求められているキャリアパス要件をⅢまで完全にクリアできるだけでなく、連携法人の多くが所在する京都府の人材育成認証制度の上位認証基準をも満たしうるレベルと方向性を具体化したものである。

この方針を軸に、あとは各法人の現状を勘案しながら、構築の検討を行うこととしたが、その判断基準のひとつに、“Simple is best”を加えた。ハーズバーグの二要因仮説によれば、賃金は衛生要因となっている。これは、各方面に配慮をし過ぎるがあまり、複雑に細かく設定しても、ひとつの細かな設定のメリットを受ける人たちのモチベーションアップより、その対象外の人たちの不満の方が大きいということを意味している。この考えに立ち、可能な限り単純で分かり易い設定を目指すこととした。

(2) 基本給

基本給は給与体系の根幹をなすものであり、前述の基本方針も、最初の2つは基本給にかかる内容であるように、給与体系において「理念」や「思想」が最も如実に反映されるものである。一方で、当然金額面のウエイトも高く、理想を描いても現実とのギャップがあれば、もっとも対応しづらいのもこの基本給である。

したがって、モデル基本給の設定にあたっては、連携法人の現行制度のうち、もっとも基本方針が具現化し易く、なおかつ現実とのギャップを生みにくい法人の制度をひとつ選び出し、その後これをベースとして、より方針に沿った理想の形に近づけるようアレンジを行うこととした。

現行の各法人の基本給体系は、

ア：公務員に準拠する俸給表を使用するもの

イ：独自の給料表を用いるもの

ウ：給料表を用いないもの（等級別範囲給）

に大別される。

このうち、「ア」については方針の「2」の実現が難しく、「ウ」については方針の「1」に背くということで、結果として「イ」の独自給料表により運用するA法人の基本給体系を、ベースの基本給体系として選出した。

その理由は、

- ・等級の数が多いため、キャリアパスに対応させやすい。またその分、昇格（キャリアアップ）の機会も多いことになる。（方針の2が実現しやすい）
- ・資格取得で昇格という発想がある。（方針の4が実現しやすい）
- ・号給間の間差（ピッチ）が概ね等間隔で癖がない＝アレンジしやすい

等である。

A法人の具体的な基本給体系は下表のとおりである。

等級	対象者 イメージ	下限額	上限額	ピッチ		上位への昇格条件
				号	額	
1	新入職員	175,600円	197,200円	1号～19号	1,200円	一定の評価
2	自立した職員	179,200円	230,200円	1号～35号	1,500円	資格取得
3	有資格者	189,500円	282,500円	1号～63号	1,500円	複数・上位資格取得
4	複数資格・ 上位資格者	189,400円	301,900円	1号～59号 59号～80号	1,650円 800円	上位役職任用
5	リーダー級 役職者	189,400円	302,000円	1号～56号 56号～73号	1,800円 800円	上位役職任用
6	主任級役職者	218,200円	328,200円	1号～54号 54号～59号	2,000円 800円	上位役職任用
7	管理職	270,000円	395,400円	1号～58号	2,200円	

4等級の複数資格とは、介護福祉士が社会福祉士や介護支援専門員等の資格を取得した場合。上位資格とは、介護支援専門員に対して主任介護支援専門員、栄養士に対して管理栄養士、准看護師に対して看護師のことを指す。また、こうした資格を持たなくても、サブリーダー等、役職に準ずる役割を負った場合も4等級に昇格することとしている。

定期昇給は毎年2号給を原則とし、評価による査定運用は行っていない。

またこの仕組みの大きな特徴を活かすためには、2等級で資格を取得して3等級に昇格した際の新基本給は、「直近上位の額」ではなく、例えば2等級と同じ号数の3等級の額にするなど運用上の工夫も必要になる。これが資格取得の大きなモチベーションとなるとともに、資格手当を設けない根拠となる。

この給料表を、目指すモデル給料表に再構築するために、等級により号給間差が一律（一部等級は終盤800円）である点を見直し、より明確な傾斜をつけることとした。これは、

- ・とくに入職後、10年程度までの昇給を大きくすることによって、職員の採用と初期の定着を促進したい
- ・その中で、各等級の初期のピッチを大きくすることで、より早く昇格してゆく職員に対してのメリットを大きくし、キャリアアップを動機づけたい
- ・逆に、昇格できず長く同じ等級に滞留する人には、徐々に昇給額が減少することで、キャリアアップへの叱咤激励の意味を持たせつつ、「メリット」分の原資を捻出したい等を企図してのことである。

上記方向性にに基づき、各等級、以下のとおり再構築を行った。

< 1 級 >

入職した職員が最初に格付けられる等級であるが、この等級には長く滞留しないことが大前提である。そのため、上限額を 1,400 円抑制する。

また、入職直後のモチベーションのため大学卒の初任給を想定している付近でピッチをやや上げる（1,200 円→1,300 円）が、その後は早期昇格を促す意味で漸減し、最終的には 1,000 円とする。

< 2 級 >

自立してから、資格を取るまでの間の等級である。その資格取得を、5～6年と想定し、それまでの間は現行より 100 円アップ（1,600 円）とわずかながら上げる。その後は徐々に減少することとし、最終的には現在の約半額の 800 円とする。

ただし、上限までゆく職員は、資格を持っていない、言い換えれば資格を取れない職員ではあるが、必要な人材ではあるので、上限の額は現状維持とする。結果的に号数は増える。（表が延びる）

< 3 級 >

2 級職員が資格を取って昇格してくる等級である。この等級の性質上、2 級と同じ号数までは 2 級と同じピッチになる。それ以後は 800 円で維持とする。途中からピッチが縮むため号数は延び、それだけ長く滞留できるが、「役職につかず、複数資格・上位資格も取らない」、つまりキャリアパス的に言えば、専門性志向も組織性志向も強く認められない職員階層であるため、上限額は 22,300 円下げ、その分の人件費原資を、キャリアアップ志向の強い職員に報いる原資に再配分する。

< 4 級 >

ケアスタッフの中核人材のほか、看護師等が格付けられる等級であり、長い滞留によるデメリットはあまり生じないこととする。

59 号より 800 円になっている点は現行と同じとするが、全体の方向性に沿った形で、それまでの間に最高 1,800 円のピッチとするなど、カーブを設ける。

< 5 級・6 級 >

役職者でもあり、最高号数は維持し、上限額もほぼ同一とする。

また途中全体の方向性に沿った形でふくらみを持たせるとともに、役職者であることを鑑み、最小ピッチも 800 円よりは上げ、5 級は 1,000 円、6 級は 1,200 円とする。

< 7 級 >

号数、金額とも現状を維持するが、今後地域に密着した小規模事業所の開設した際の管理者がここに格付けられることを想定し、早期の抜擢に無理のないよう下限を下げる。一方、給与表では最高位等級であることを勘案し、滞留によるピッチ圧縮は行わず、上限額も変えない。

下限額を下げ、上限額と号数は不変であれば当然ピッチは上がり、2,200 円から 2,400 円となる。

この段階で、各等級のあり方は、下表のとおりとなった。

等級	下限額 () 内は修正前	上限額 () 内は修正前	ピッチ	
			号	額
1	175,600 (175,600) 円	195,800 (197,200) 円	1 号～5 号	1,200 円
			5 号～9 号	1,300 円
			9 号～10 号	1,200 円
			10 号～19 号	1,000 円
2	179,200 (179,200) 円	230,600 (230,200) 円	1 号～10 号	1,600 円
			10 号～16 号	1,500 円
			16 号～18 号	1,400 円
			18 号～20 号	1,300 円
			20 号～22 号	1,200 円
			22 号～24 号	1,100 円
3	191,200 (189,500) 円	260,200 (282,500) 円	24 号～26 号	1,000 円
			26 号～46 号	800 円
			1 号～10 号	1,600 円
			10 号～16 号	1,500 円
			16 号～18 号	1,400 円
			18 号～20 号	1,300 円
4	191,000 (189,400) 円	295,200 (301,900) 円	20 号～22 号	1,200 円
			22 号～24 号	1,100 円
			24 号～26 号	1,000 円
			26 号～68 号	800 円
			1 号～11 号	1,700 円
			11 号～27 号	1,800 円
5	191,000 (189,400) 円	302,400 (302,000) 円	27 号～35 号	1,600 円
			35 号～43 号	1,400 円
			43 号～51 号	1,200 円
			51 号～59 号	1,000 円
			59 号～80 号	800 円
			1 号～11 号	1,800 円
6	218,200 (218,200) 円	325,000 (328,200) 円	11 号～26 号	2,000 円
			26 号～35 号	1,800 円
			35 号～43 号	1,600 円
			43 号～49 号	1,400 円
			49 号～59 号	1,200 円
7	258,600 (270,000) 円	395,400 (395,400) 円	59 号～73 号	1,000 円
			1 号～15 号	2,200 円
			15 号～31 号	2,000 円
			31 号～41 号	1,800 円
			41 号～49 号	1,600 円
			49 号～55 号	1,400 円
			55 号～59 号	1,200 円
			1 号～58 号	2,400 円

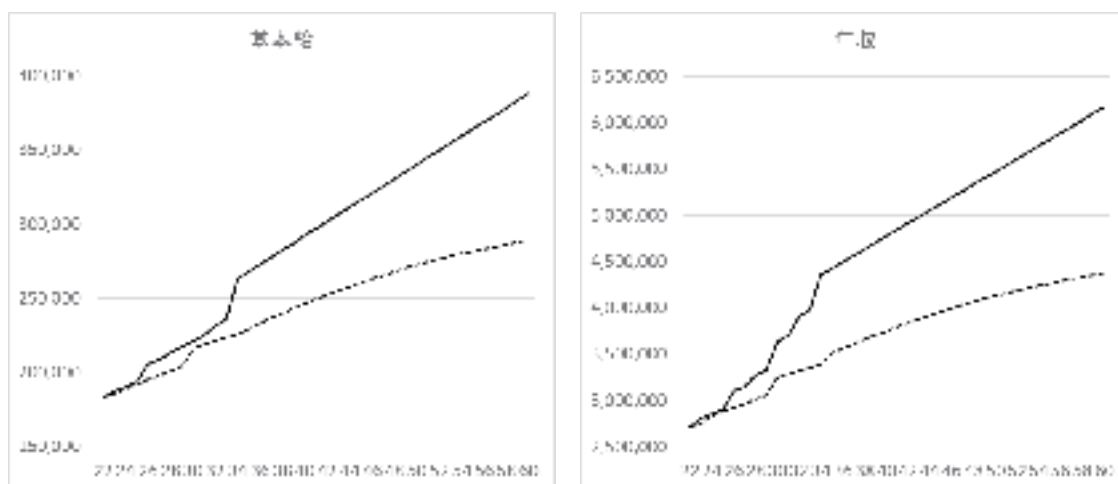
また、この基本給体系とした場合に、職員の生涯賃金が、生活が成り立つレベルで保障されるかについて、「昇格が早く役職に就き、早期に管理職（7級）に達する職員」（グラフの実線）と、「ゆるやかに昇格し、最後まで役職に就かない職員」（グラフの点線）の2パターンで検証を行った。

検証にあたっては、大学の新卒採用者が、60歳まで勤務し続けることとした。また、基本給以外に、年収面ではどうかも同時に検証した。年収の計算にあたっては、A法人の役職手当、A法人の賞与支給率を用いた。

なお、実際のA法人では7等級の管理者の次のキャリアステージとして、施設長級の「経営職」があり、給与体系は別となっており、当モデル給与体系においても、同様の運用を想定している。

つまり、実際のA法人や今後の連携法人の基本給や年収の上限額は、このグラフの上限額を上回るということであるが、そのような要素を勘案せずとも、十分このグラフのレベルで、相応の収入が保障できることが確認できる。

（両グラフとも縦軸は金額で単位は円、横軸は年齢である）



検証を終え、いったんこのような形で給料表の再構築をしたうえで、最終的には、全等級全号給で、ピッチを2等分し、号数を倍に、2号給であった基本の定期昇給を4号給とすることとした。

これは、基本方針の3として、当面の間、基本給の昇給には評価結果の査定運用をしないこととしたが、将来的に査定運用を行うとした場合に、現給料表のままではプラス評価は最低でも1.5倍、マイナス評価は最高でも0.5倍となり、メリハリが大き過ぎ、結果的にまた再構築を余儀なくされるため、現段階で対応させることとしたことによる。

同時のこの措置は、将来的に経営全般の影響から、基本の定期昇給の号数を上げ下げすることとなった場合にも、より段階的に対応できる利点も持っている。

(3) 諸手当

諸手当については、連携法人がそれぞれに現状に対応し、工夫を凝らした手当の設定を行っている。ただその中でも、「モデル給与体系」とする上において、主要な手当は最低限の統一を図っておく必要がある。その中で、個別法人の事情に配慮すべき点については、一定の自由度を設けることとした。

この方向性に基づき設定した、手当別の設定プロセスと結果を以下に示す。なお表示の金額はいずれも月額で単位は円である。

① 役職手当

<連携法人の現況>

A法人		B法人		C法人	
施設管理者	57,000	施設長	100,000	施設長	35,000~90,000
マネージャー	37,000	副施設長・事務局長	60,000	副施設長	35,000~80,000
サブマネージャー	22,000	事務局次長・事務長	50,000	部長	35,000~60,000
リーダー	15,000	部長	50,000	デイ所長	35,000~45,000
		主任	15,000	課長	35,000
		副主任	5,000	主任・居宅介護支援所長	25,000
				副主任	15,000
				ユニット長	7,000

D法人		E法人		F法人	
施設長	本俸の 10/100	施設長	25,000	所長・センター長	40,000
副施設長・部長	本俸の 8/100	副施設長・事務長	20,000	主任	20,000
統括主任	30,000	部長・師長	15,000	リーダー	10,000
主任	20,000	主任	10,000	副主任・サブリーダー	4,000
副主任	15,000	副主任	5,000		
ユニットリーダー	10,000	リーダー（特養のユニッ	5,000		
サブリーダー	3,000	トリーダー）			

<モデル給与体系における設定>

現状、法人ごとに事業のあり方が異なり、それぞれに組織運営が円滑にゆくように役職者を配置し、その責任の重さに対して手当額を設定しているため、同じ名称の役職でも金額が大きく異なっている。また、役職によって基本給の等級が違えば、基本給によって相応に給与面で差が生じるが、同じ基本給の等級に多くの役職がある場合は、手当額だけにその差を求めざるを得ない。時間外手当の適用／不適用の境目で、相応に差を設けることを考えているか否かの違いも見受けられる。

このような状況において、統一的な役職手当を設定するには、各法人の組織図から書き直し、役職そのものを統一的なものにしてゆく必要があるが、現状においてそれは不可能である。したがって、モデル給与体系においては、役職手当を、「役職に付ける」のではなく、

「等級に付ける」という発想に立つ必要がある。そのうえで、移行時には、各法人において役職と階層の関係を明確なものとし、適切に役職者を等級に格付けてゆくことが求められる。ただそうとして、ひとつの等級に複数の役職者が格付けられることを考えると、とくに上位等級において、手当額の設定には、ある程度の幅を持たざるを得ない。

このような視点から、モデル役職手当は以下のとおりとした。

(モデル役職手当)

等級	月額
基本給 7 級を超える役職者	各法人任意に設定
基本給 7 級の役職者	各法人任意に設定
基本給 6 級の役職者	25,000 円
基本給 5 級の役職者	15,000 円

②特殊業務手当

<連携法人の現況>

当手当は、B 法人のみ下表のとおりに支給されており、その他 5 法人は設定されていない。

副施設長・事務局長・事務局次長・事務長・部長	30,000
介護職（特養・デイ共通）	17,000
看護職	35,000
相談員	20,000
管理栄養士	23,000
栄養士	17,000
機能訓練指導員	23,000
事務職	17,000

<モデル給与体系における設定>

かつては公務員準拠の給与制度の象徴的存在であった特殊業務手当も、すでに 5 法人で廃止されている。この流れに従い、モデル給与体系においても、この手当は設定しない。

ただし、この手当は退職金の算定基礎にもなっているため、B 法人における移行にあたっては、基本給に組み入れることが適切である。

③資格手当

<連携法人の現況>

A 法人		B 法人		C 法人	
一般職等級及び総合職 A 等級の給与表を用いる介護職員であり、ヘルパー1 級又は 2 級のいずれかの資格のみ取得している者に限る。	2,000	社会福祉士	10,000	理学療法士・作業療法士・言語聴覚士	35,000
		介護福祉士	5,000	看護師	30,000
		介護ヘルパー1 級	2,500	准看護師	20,000
		介護ヘルパー2 級	2,000	介護支援専門員	23,000
		介護支援専門員（居宅介護支援事業所）	10,000	社会福祉士・精神保健福祉士	30,000
		介護支援専門員（居宅介護支援事業所以外）	3,000	介護支援専門員（相談員）	25,000
		大型運転免許（デイマイクロバス）	3,000	社会福祉主事任用資格	10,000
		看護師	10,000	介護福祉士	18,000
		准看護師	5,000	介護職員基礎研修・ヘルパー1 級	10,000
		管理栄養士	10,000	ヘルパー2 級	7,000
		栄養士	5,000	介護職で資格なし	5,000
		理学療法士・作業療法士・柔道整復師	10,000	管理栄養士	25,000
				栄養士	10,000
				調理師	5,000
				日商簿記 1 級	5,000
				日商簿記 2 級	3,000
				その他、法人が承認する資格	5,000
		衛生管理者	3,000		
		危険物乙 4 類	3,000		
		防火管理者講習	2,000		

D 法人	E 法人		F 法人	
設定なし	看護師・准看護師・理学療法士・歯科衛生士	10,000	管理栄養士	15,000
	介護支援専門員	6,000	栄養士	12,000
	社会福祉士・介護福祉士・管理栄養士	5,000	介護支援専門員（サービス計画算定者）	15,000
	※資格を保有し且つ資格証を法人に提出している者		介護福祉士・社会福祉士・介護支援専門員（相談員・介護職）	12,000
	※資格を複数保有している場合は、高い額のみとする。		正看護師（特養）	30,000
			正看護師（デイ）	18,000
			准看護師（特養）	20,000
			准看護師（デイ）	12,000
			※資格手当は、その業務に従事する資格とする。但し、複数の資格を有するもの、兼務者は上位の一種類とする。特養の看護職手当には、24 時間緊急連絡体制・看取りに関する業務手当分を含む。	

<モデル給与体系における設定>

設定のないD法人から、きめ細かく設定をしたC法人まであり、諸手当の中ではもっとも個別性が高いのが、この資格手当である。

ただ、資格については基本方針の「4」で、手当では評価せず、格付けの要件とし、複数資格、上位資格の取得は、より基本給がより上位等級になることによって処遇に反映することとしている。

この基本方針に則り、資格手当は設定しない。資格手当の設定のある法人は、基本方針の主旨からは、移行時基本給に組み込むことが適切な措置と言える。

④扶養手当

<連携法人の現況>

A法人		B法人		C法人	
(一) 月額1人につき	10,000	配偶者	15,000	配偶者	15,000
(二) 月額1人につき	2,000	子供(3人まで)	6,000	扶養親族の内子1名につき	5,000
(一) 扶養家族3人まで		配偶者のない場合の	10,000	(4人まで)	
(二) (一)以外の扶養家族		子供1人迄		配偶者のない場合の扶養	10,000
<対象者要件>		2人目以降(計3人	6,000	親族1人目のみ	
①所得税法上扶養家族基準に該当する配偶者(以下についても当該基準が要件)		まで)			
②22歳未満の子、但し22歳に達した日以降その年度末まで支給することが出来る。					
③65歳以上の父母					
④重度心身障害者					
<適用要件>					
①扶養家族(配偶者が扶養家族となる場合、あるいは配偶者が一定以下の所得者(扶養適用対象要件に同じ)又は無収入である場合					
②本人の申告を要件とする					

D法人		E法人		F法人	
配偶者	15,800	配偶者	13,000	所得税法上の扶養控除を受け る者で、次ぎの各項に該当す る者で①を除く2名まで ①配偶者（事実婚） ②配偶者以外の扶養親族 （子に限る、満18歳の年度末 までの学生） （尚、18歳以上の昼間学生 （大学院生を除く）は、理事 長が認めた場合に限り、同項 に準じて支給する。） ③配偶者のいない職員の場合、 ②の扶養親族のうち1人 ④重度心身障害者及び父・母 及び②以外の子 ⑤満15歳に達する日以降の 最初の4月1日から満18歳 の年度末までの子 月額加算 （尚、18歳以上の昼間学生 （大学院生を除く）は、理事 長が認めた場合に限り、同項 に準じて支給する。）	17,800
配偶者以外の扶養親族 のうち2人まで1人につ き	6,000	第2子まで1人につき 但し配偶者のいない者 の扶養する子の内1人	4,500 9,000		6,000
扶養親族でない配偶者 がある時の扶養親族の うち1人目のみ	7,000	その他の扶養親族 ※世帯主である職員の 扶養を受け、且つ社会保 険の被扶養者である者。	1,500		
配偶者を欠く扶養親族 のうち1人のみ	12,000	但し、75歳以上の者に ついては、社会保険の被 扶養者の基準を満たし			
その他の扶養親族1人 につき	4,000	ていれば、同様の扱いと する。（平成16年4月1 日までに世帯主以外で 扶養手当を受けていた 職員で、当該扶養者に限 り例外とする。但し、一 度当該扶養手当を外し た後は規定どおりとす る。）			
満15才に達する日以降 の最初の4月1日から 満22才の年度末までの 扶養親族1人につき追 加	5,000				12,000 3,000 5,000

<モデル給与体系における設定>

扶養手当は「生活関連手当」のひとつであり、業務に直接関連しないという理由で、社会福祉法人でも廃止にしている法人も珍しくない中、この6法人はいずれも設定されており、対象者や額に多様性はあるものの、さほど大きな違いではない。

連携の方向性の中では、こうした生活関連手当は廃止して基本給や業務関連手当の原資に充てようという発想はなく、逆に、とくに昨今の少子化を憂えて子どもに対する手当を厚くしようという強い思想がある訳でもない。

ただ、生活関連手当、とりわけ扶養手当は、額の多寡にかかわらず、無くなることはもちろん、わずかな減額でも「法人は冷たくなった」という印象が強くなると言われている。

したがって、モデル給与体系の方向性として、各法人において現にこの手当を受けている職員は、その対象者について、現行の制度の継続か、モデル給与体系に移行するか、有利な方を選択できることとする。それによって、新体系は思い切った簡素化が可能となる。額はやや抑えた分、子どもの数を無制限とし、わずかではあるが少子化対策を後押しすることとした。

(モデル扶養手当)

対象者	月額
配偶者（社会保険上扶養となっている配偶者）	10,000 円
子（22 歳の年度末まで・人数上限なし）	5,000 円

⑤住宅手当

< 連携法人の現況 >

A 法人		B 法人		C 法人	
(一) 一般職等級及び総合職 A 等級、専門職等級、総合職 B 等級の給与表を用いる者に限る (二) 借家であること。また、本人名義の賃貸借契約であること	8,000	(一) 世帯主		家賃を支払う世帯主職員・出身世帯が 60km 以上遠地→家賃支払い額の 1/2	25,000
		(二) 右京区京北地域、南丹市美山町内にある賃貸住宅に居住する場合	上限	家賃を支払う世帯主職員・上記以外	5,000
		■家賃間代と 6,000 円との差額が 7,500 円に達するまではその差額とし、その差額が 7,500 円を超える時はその超える額の 1/2 額の 5,000 円を限度として 7,500 円に加算した額 ■自宅居住者 ■新築購入（5 年間）	12,500	持家世帯主職員	3,000
			1,000		
			1,500		

D 法人		E 法人	F 法人	
月額 20,500 円以下の家賃を支払っている者	家賃の月額から 8,500 円を控除した額	設定なし	①家賃間代 8,000～20,500 円迄はその差額	
月額 20,500 円を超える家賃を支払っている者	家賃の月額から 8,500 円を控除した額の 2 分の 1 (11,500 円を超える時は 11,500 円) を 12,000 円に加算した額		12,000 円を限度として全額支給。20,500 円を超える時はその 1/2 を加算する。	11,500
第 23 条第 1 項第 2 号に掲げる職員	3,500 円 新築購入後 5 年未満の時は 5,000 円		加算の最高限度額 加算後の最高限度額 ※{(家賃月額-20,500 円)×1/2+12,000 円}	23,500
			②持家居住者（世帯主に限る） 但し、住宅取得後 5 年間に限り ※世帯主→主としてその世帯の生計を維持している者及び社会通念上認められる者	3,500 5,000

<モデル給与体系における設定>

住宅手当は、法人としての考え方もさることながら、若い人に一人暮らしが多いか家族と同居が多いか、持ち家を購入しやすいか否か、家賃の水準はどうか、など、各法人の所在地による地域差の影響が強く出るものである。その点を如実に反映し、高額となっているところでは 25,000 円から、設定のないところまで、法人間の格差が大きい。

この状況から、1つの体系を導き出すにあたって考慮に入れておかなければならないのが、将来的に、転居を伴う法人間人事異動があり得るということである。それをスムーズに行うためには、家賃の一定額は住宅手当で保障されるという仕組みは不可欠である。また、京都で学んだが実家は遠方という新卒者を確保したり、連携のグループ内でも就職にあたり「移住」を伴う所在地において新卒者を確保したりするためには、やはり一定の家賃補助は必要である。

そのような考えから、住宅手当は各法人の現行制度の平均よりは高めに設定し、計算方式はシンプルなものとした。また、考慮すべき課題とした「赴任者」や「新卒採用者」がいきなり家を購入することは考えにくいいため、一部法人で支給対象となっている持ち家は対象から除外した。この持ち家職員を含め、現行制度より減額となる職員には、調整手当を支給せざるを得ないであろう。

(モデル住宅手当)

対象者	月額
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)

⑥その他手当

上記①～⑤の手当以外にも、「年末年始手当」「早出・遅出手当」「待機手当」などは、対象となるケースや金額は違うが、多くの法人が支給している。他にも新規採用者の育成指導者に支給する「育成指導手当」(C法人、初任 10,000 円経験者 5,000 円)や「嘱託医手当」(E法人、職員である歯科医師に 50,000 円)など、法人独自の工夫や事情に基づく手当も多々存在する。

これら手当については、最終的には一元化されるべきものではあるが、一気の移行は職員への影響も大きく、些末な点で不要な反発を招きかねない恐れがあるため、当面の間は法人独自の運用を継続することとした。

(4) 賞与

<連携法人の現況>

A法人	(基本給+役職手当) × 支給率
B法人	(本俸+特殊業務手当+役職手当) × 支給率
C法人	(基本給+管理職手当+主任・副主任手当) × 支給率 × 人事考課係数
D法人	(本俸+扶養手当+管理職手当) × 支給率

<モデル給与体系における設定>

給与制度をモデル給与体系である程度一元化した場合も、たちまち経営統合する訳ではないので、あくまでも人件費のやりくりは法人内で完結しなければならない。その際、経営状況に人件費を対応させる緩衝要因となるのが、この賞与である。

この点を考慮に入れると、当然ながら支給率（支給月数）は法人ごとに支給の都度、経営状況により決定できることとしておく必要がある。

ただし、規定を明示している4法人ともに、その算定基礎に役職に依拠した手当が含まれている。最近の若い職員が役職に就きたがらないのは、「給料があまり変わらないなら、責任のない立場の方が良い」と考えているのであれば、基本給や手当による処遇差をさらに増幅させるという意味において、役職手当を算定基礎に入れることは一定の効果が期待できる。そのうえで、支給率（支給月数）は、法人ごとに支給の都度決定することとする。

（モデル給与体系の賞与算式）

$$\text{（基本給＋役職手当）} \times \text{支給月数}$$

なお移行にあたっては、扶養手当が算定基礎に含まれているD法人などは、個別に年収面の激変緩和策を検討する必要がある。

（5）処遇改善加算

現在、処遇改善加算については、手当として支給している法人、一時金として支給している法人、昇給原資としている法人と、その活用方法は様々である。

これを、例えば昇給原資で活用することに統一すると、手当や一時金で支給していた法人はこれを自腹で支給しないと処遇改善がなくなったかのようになり、手当や一時金で統一しようとする、これまでの定期昇給分が一気に法人負担にのしかかるということになる。つまり、この段階での運用の統一は、極めて難しいということになる。

また、今回この方針が定まり、実際に移行するためには、各法人で少なからず「移行原資」が必要となる。そのとき、処遇改善加算は、受給対象者の移行原資に充てることのできるため、各法人が自由に運用できるようにしておいた方が好都合である。

さらに、この手当自体が恒久的なものではないことを考えると、現段階で敢えてその扱いを一元化する必要もない。

現在政府において構想されている「ベテラン介護福祉士に8万円の処遇改善」が実現したり、平成33年の介護報酬改定時に処遇改善加算に何らかの方向性が示されたりした際の、あらためての検討課題としたい。

3 各法人給与体系のモデルへの移行作業

(1) 移行作業の進捗状況

各グループ法人のリガーレモデルへの移行作業は、平成30年1月から開始されている。各グループ法人においては、リガーレモデルの概要、構造は理解できているものの、実際移行作業を開始してみると、各法人それぞれ色々な課題が挙がってきているのも事実である。

しかしながら、民間企業等では合併等により複数企業間で給与体系及び制度が統一されている事例は多数ある。現在このような事例（移行手順、移行作業等）を参考にしながら移行作業を進めている状況である。

(2) リガーレモデル移行作業

1) 既存職員現行職位をリガーレモデルの各等級に整理、格付け

(表：一元化諸手当の 基本的考え方 (1) 参照)

- ① 基本給7等級：経営職・管理職（全般の経営責任・担当する事業全体の運営責任）
- ② 基本給6等級：監督職（複数の部署の管理・運営・指導）
- ③ 基本給5等級：準監督職（担当する部署の管理・運営・指導）
- ④ 基本給4等級：上級専門職等（基本業務に加え指導・複数又は上級資格取得者）
- ⑤ 基本給3等級：専門職（資格取得者 介護福祉士、社会福祉士等）
- ⑥ 基本給2等級：一般職
- ⑦ 基本給1等級：新人

2) 各種手当の差異調整 (表：一元化諸手当の 移行時対応 (2) 参照)

- ① 役職手当：差額（減額）は基本給組み入れ
- ② 特殊業務手当：基本給組み入れ
- ③ 資格手当：調整手当として支給
- ④ 扶養手当：差額は調整手当として支給
- ⑤ 住宅手当：差額は調整手当として支給
- ⑥ その他手当：個別の状況・事情には柔軟に対応

一元化諸手当

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	25,000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			いわゆる「係長」～「主任」クラス	
	基本給3級			「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) 年収ベースの現給保証（不利益変更なし）を前提に各職員移行シミュレーションを実施

各法人における移行作業は、職員ごとの現給をモデル給与に置き換える作業が基本であり、年収ベースの現給保障を原則としている。最終的には、個別に説明する機会を設け、円滑な移行が行われることを予定している。

(3) リガーレモデル移行手順

- 1) 移行シミュレーション結果に基づき、問題点、課題を抽出し、その対応策を検討、決定（現在、各グループ法人はこの段階）
- 2) 幹部職員（経営・運営管理者）によるリガーレモデル移行への意思決定
- 3) 理事会でのリガーレモデル移行（就業規則、給与規程の変更）に関する決裁
- 4) 職員へのリガーレモデル移行に関する説明、意見聴取
- 5) 就業規則変更届、意見書の所轄労働基準監督署への提出

(4) 各グループ法人から挙がっている課題

1) 地域による特性などの調整

- ①リガーレモデルは初任給が高い設定であるため、総体的な調整が必要となる。
- ②京都市の賃金水準をベースとしているモデルであり、各地域の最低賃金や介護保険制度における地域加算の調整が必要である。

（表「各法人の住所地最低賃金と介護保険地域加算」参照）

- 2) リガーレモデル移行に関して職員から理解、納得が得られる丁寧な説明が必要。長期勤続職員の現給与がリガーレモデルにおいて当該職員の等級給与表上限を超えているケース等。

各法人の住所地最低賃金と介護保険地域加算

法人名	住所地	最低賃金	地域加算	施設・GH等	小規模・SS等	ホームH等
リガーレ暮らしの架け橋	京都府京都市	856円	5級地	10.45	10.55	10.7
端山園						
北桑会						
緑寿会						
松光会						
はしうど福祉会	京都府丹後市		その他	10	10	10
六心会	滋賀県東近江市	813円	7級地	10.14	10.17	10.21
宏仁会	青森県東津軽郡	738円	その他	10	10	10
	千葉県浦安市	868円	4級地	10.54	10.66	10.84

4 次年度への課題

ここまで述べてきたように、平成29年度にリガーレモデル給与体系が完成し、現在各法人の移行作業が進んでいる。今後は次の課題の検討が必要であると考えている。

- ① 介護報酬の地域区分、最低賃金、住宅事情など、法人が所在する地域性による差異に基づくモデル給与体系の調整課題
- ② 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。
- ③ 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関連の検討。
- ④ 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5章 人材確保にむけた活動

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、ほとんどの法人は、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の活用はできていなかった。

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用のパンフレットを使用していた法人も多かった。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。

(2) 共同ブースでの求人活動の課題

リガーレグループでは、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、リガーレ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レグループ・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経営層会議である代表者でも継続課題として検討を重ねた。平成27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広報誌の継続発行 第1号を2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。
- ・滋賀県福祉系高校教員研究会「福祉教育研究部会」でグループ化による人材育成の取組みについて説明・周知を行った。

日時：平成29年3月16日（木）15：30～16：00

場所：綾羽高校（滋賀県草津市）

②福祉就職フェア準備勉強会へ参加

主催：Face to Fukushi

日時：2017年1月24日（火）

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：2017年3月20日（月・祝）12：00～18：00

場所：グランフロント大阪

参加者：各法人の若手職員6名、広報プロジェクト委員他。

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：来場者220名の内49名がブースに来訪

3月28日（火）就職説明会に3名参加

4月22日、5月1日の就職説明会参加予定者あり。

4月インターンシップに3名申込みあり。

2 平成29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7回開催した。会議では次項に述べる求人活動の企画および進捗状況の確認を行った。（詳細は添付資料参照）

3 法人共同による求人活動（今年度の活動）

(1) 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

結果、下記のメンバーが集まり、チームとして人材獲得へ向けて活動した。

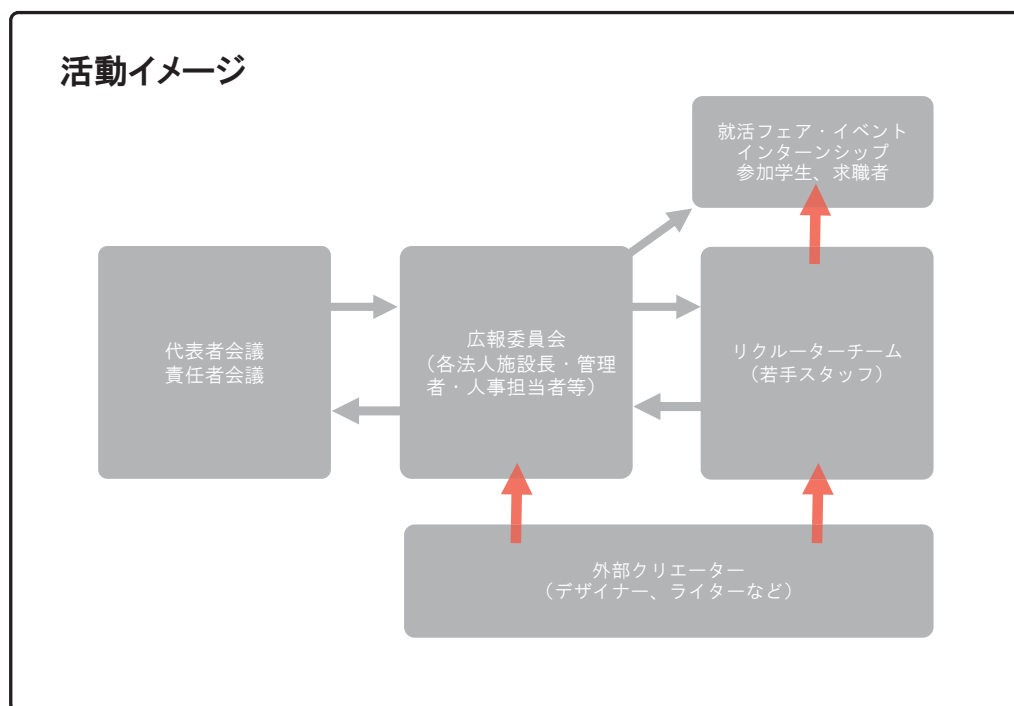
2) リクルーターチーム組織（平成 29 年 5 月）

	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	女	介護職員	22	3 年目
2	端山園	いまくまの	女	介護職員	24	3 年目
3	端山園	いまくまの	女	介護職員	24	3 年目
4	端山園	いまくまの	男	介護職員	24	3 年目
5	端山園	いまくまの	男	介護職員	24	2 年目
6	端山園	ヴィラ端山	女	介護職員	29	2 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	26	5 年目
9	松光会	静原寮	男	介護職員		2 年目
10	はしうど福祉会	いちがお園	女	介護職員	24	3 年目
11	六心会（オブザーバ）	清水苑	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) 会議の開催

回	日時	会場
第1回	平成29年5月11日	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第2回	平成29年5月29日	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第3回	平成29年6月7日	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第4回	平成29年6月26日	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第5回	平成29年8月2日	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第6回	平成29年9月13日	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第7回	平成29年10月11日	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第8回	平成29年11月24日	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ
第9回	平成30年2月9日	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ



(2) リクレーターチームによるおもてなしバスツアー企画・実施

リガーレグループでの新卒学生採用に向けて、リクレ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。3日間・3コースに分けて、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。

日程・コースは、①京都北部コース 平成29年8月19日（北桑会、はしうど福祉会）、②京都市内コース 平成29年8月26日（松光会、きたおおじ、いまくまの、宏仁会…skype）、③京滋コース 平成29年9月2日（端山園、六心会、緑寿会）とした。

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。内定者も参加していたが、他社からも内定が出ていて迷っていた学生が、このバスツアーでリガーレへの就職を決めた。各施設を回り施設を実際に見た事、スタッフと触れ合ったこと、何より、他の内定者と一日行動を共にして相互理解が進み、近い存在になれたことが学生には安心感を与えたのではないかと思われた。



インターンシップバスツアーの周知フライヤー（表、裏）

（3）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3名、5回の継続研修会に参加、最終的には下記大学へ訪問、学生へ向けてプレゼンテーションを実施した。

日時	訪問先大学	学部	講義名	対象
平成29年12月14日 (木)	桃山学院大学	社会福祉	ソーシャルワーク 演習	3年生10名
平成30年12月18日 (月)	関西福祉大学	社会福祉	就職支援セミナー	3年生30名

(4) 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 30 年 2 月 22 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 法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ふこと。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、福祉を学んでいる学生の福祉に対する熱や関心を高めることも目的とした。当日は 80 名の学生が来場した。

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はなく、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。

2) 福祉就職フェア「FUKUSHI meets！」への参加

(平成 30 年 3 月 15 日、グランフロント大阪)

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 2 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 FUKUSH 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ということの特徴としており、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。

今回の参加者からグループ法人への見学希望、インターンシップの希望や就職セミナーの申込みなどに繋がっている。

(3) リガーレコンセプトブックの制作

昨年度は、リガーレ広報紙と学生に向けた就職説明パンフレットを兼用にしたため、活生の法人見学等エントリーへ導くには具体性に欠ける点があった。今年度は、下記のように整理をして、それぞれを別のものとして作成する。

<リガーレコンセプトブック>

- ・学生に向けて伝えたいことに絞り込み、法人就職説明会等へのエントリーへ誘導する。

<広報紙「COCOLO2号」>

- ・1,100名を超えるリガーレグループスタッフへのインナーコミュニケーションツールとして作成。
- ・他法人で働く介護職に向けての中途採用者向けPRツールとして活用も可。

リガーレコンセプトブックに盛り込んだ内容は下記の4点。

①リガーレのフィロソフィー

日本社会が抱える超高齢化社会、少子化、人口減少などの課題に社会福祉法人はどう向き合えるのか？グループを組み合わせながら、それぞれの地域で施設・法人の壁を越えて社会や地域にコミュニケーションしていくという課題に対応していく姿勢を伝える。

②リガーレの3つの力

下記の3つの力で、リガーレはスキルと心を育む。

- ・基礎力（専門職として誇りを持てる人材育成）
- ・発想力（固定概念にとらわれず、社会の課題に対応していく）
- ・繋ぐ力（福祉の視点から社会や地域をとらえて人の想いをつなぐ）

③リガーレの取組み

下記3点の充実を紹介。

- ・働く環境・・・誰もが自分らしく働ける。
- ・研修制度・・・8法人の良いとこどりをした研修
- ・スーパーバイザー・・・職員を高い目標に導く存在

④リガーレで働く未来のイメージ

入職3年目から25年目まで、8人の職員紹介による各職位・職階での働き方を紹介。学生に未来のイメージをつかんでもらう。

以上のコンセプトブック本体として、帯は別刷り、8法人の地域イメージをイラスト化し作成した。表面はイラスト、裏面はリガーレグループの事業概要とエントリーの流れを掲載し、本体にまく帯としても活用しながら、就職フェア会場で来場者への配布物としても活用できる仕様とした。帯自体を8つ折りにすることにより、蛇腹の衝立として、学生の目を引く立体的ディスプレイが可能となる。

(6) 広報紙（「COCOLO2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。

リガーレを知ってもらい、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2号を発刊する。

- ① 第1号に引き続き、8法人から特集法人をピックアップする。今回は六心会とし、六心会の地域とのかかわりを中心に紙面構成する。
- ② 仕事にも打ち込み、仕事以外にも生きがいを持ち、プライベート生活を充実させている姿を通して、ワークライフバランス実現可能なリガーレを紹介する。
 - ・マラソンを趣味とし、京都マラソンのタイムから東京マラソンへの招待選手となった職員。
 - ・クリエイターの仕事から、57歳で介護職に転職。今は介護の現場にアートを取り入れることにより、施設での生活に刺激や潤いをもたらすことにやりがいを感じている職員。
- ③ 8法人の理事長から2人をピックアップしての対談。私的な話を中心に、理事長の職場では見せない意外な一面を伝える。

以上の構成から、リガーレグループが大切にしている、個々の職員の人間的な豊かさや個性をベースにしながら働きやすい職場環境、あわせて専門職としてのスキル向上をはかる基礎となる育成力を、柔らかく伝えていく内容とした。

判型（サイズ）については、他紙との差異というよりも、持ち運びや繰り返し閲読してもらうことを目的にタブロイド判サイズから、規格サイズであるA4サイズへと変更をした。

(7) リガーレグループロゴマークの活用

今年度より、リガーレグループのロゴマーク使用を本格化させた。ホームページやSNS、リクルーターチームメンバーの名刺への挿入、各法人での活用を促し、今後も視覚イメージの浸透に活用することとなった。



(8) 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ル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今年度の大きな収穫であった。

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。

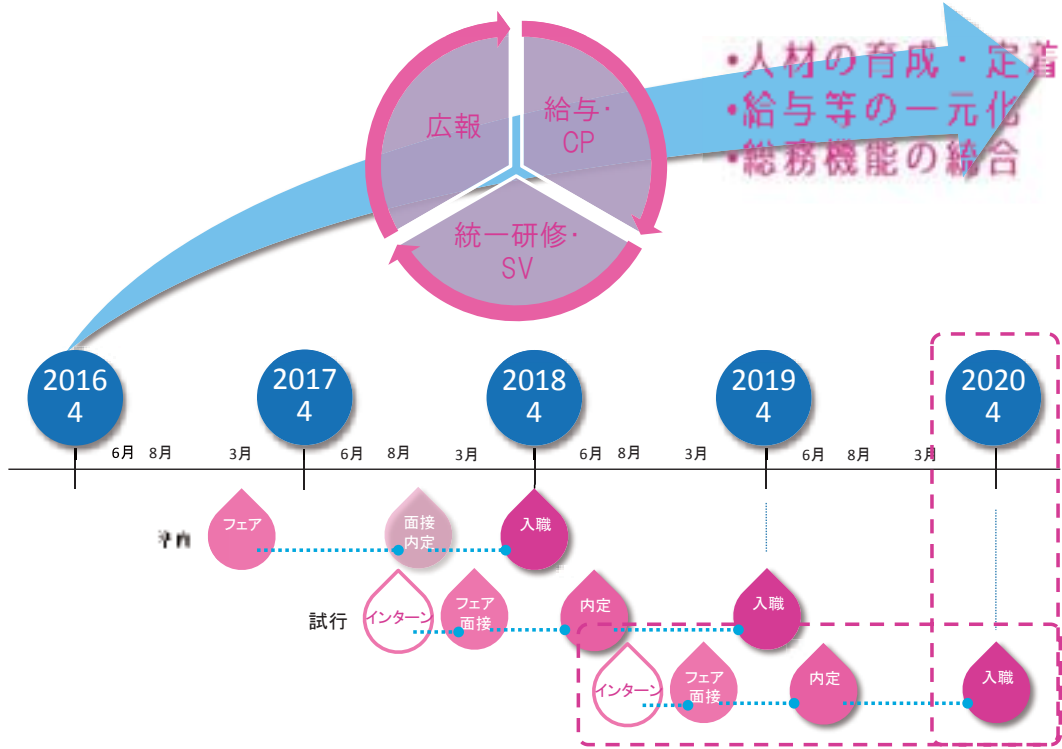
今後の課題としては、各コンテンツのアップデート、定期的な情報発信のための仕組み整備が必要となる。どのレベルの情報を誰がどの段階で記録し、アップロードしていくのか、ターゲットの整理と SNS の連動など、リガーレグループのブランディング確立に向けて、専門部署や人材配置も視野に入れながら、惑わされないデジタルコンテンツの活用を模索したい。

5 リガーレグループによる次年以降の採用計画

定期採用を軌道に乗せるには、年間を通したスケジュールリング、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。

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」(入職)を1つのゴールと設定している。そのため、本年夏季のインターンシップ実施から始まる採用活動の結果を出すためには、念入りなプランが必要で、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、第2期リクルーターチームの編成など、各法人理事長クラスとの理解と合わせ、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。

リガレグループ共同募集・採用



第6章 雇用環境改善を実現するための活動

1 きょうと福祉人材育成認証制度の活用

リガーグループのすべての法人が、ここまで述べてきた様々な取り組みに加え、雇用環境の整備、言い換えれば、安心して働くことのできる職場づくりに取り組むことも重要な人材確保・定着の要件と考えている。

その要件を客観的に担保する方法として、京都府において平成25年度から実施されている「きょうと福祉人材育成認証制度」を活用することとした。本制度は、図に示すように、宣言、認証、上位認証の3段階で京都府が認定を行っている制度で、平成29年度現在、京都府下において福祉・介護事業を行う約1000法人のうち、約600法人が宣言を行い、269法人が認証を受けている。さらに平成28年度からスタートした上位認証を7法人が取得しているものであり、制度実施から〇年間で多くの若者に認知され始めている。

きょうと福祉人材育成認証制度は、人材の育成・定着に取り組む法人・事業所を一定の基準をもって京都府が審査し、認証を付与することで、就職活動をする学生や若者に福祉職場に関する正しい情報を提供することを目的としている。その認証の基準は、

- ① 新規採用者が安心できる育成体制
- ② 若者が未来を託せるキャリアパスと人材育成
- ③ 働きがいと働きやすさが両立する職場づくり
- ④ 社会貢献とコンプライアンス

の4分野からなり、その内容は人材育成と定着をはかる法人・事業所に求められる項目が基準となっている。京都府では、この基準を2つ星レベルとし、さらに上位の取り組みを実践し、福祉業界を牽引する法人に上位認証（3つ星レベル）を付与している（認証基準等は添付資料参照）

京都府下6法人はすべて上位認証取得をめざすこととし、他府県のグループ法人においても本基準を満たすことを申し合わせている。

きょうと福祉人材育成認証制度パンフレットより



2 グループ法人による認証取得のための活動

(1) グループ法人の認証取得状況

	認証取得日	認証更新時期	上位認証申請可能時期
端山園	平成 27 年 10 月	平成 30 年度	平成 30 年度
緑寿会	平成 26 年 10 月	平成 29 年度	平成 29 年度
北桑会	平成 29 年 3 月	平成 31 年度	平成 31 年度
はしうど福社会	平成 26 年 3 月	平成 29 年度	平成 29 年度
松光会	平成 26 年 3 月	平成 29 年度	平成 29 年度
リガーレ暮らしの架け橋	平成 26 年 3 月	平成 29 年度	平成 29 年度

(2) リガーレグループでの上位認証勉強会

グループ法人全体がより良い雇用環境を整備し人材育成を推進していくために、グループ法人全体が上位認証の取得を目指すことを目的に、勉強会を29年度内に2回行った。1回目は上位認証を取得することの意味を理解し共有するために「認証制度の目的と概要」について、2回目は実際に「リガーレ暮らしの架け橋」が上位認証取得への取り組みを行った報告と具体的内容について資料を基に学習した。

第1回目「きょうと福祉人材育成認証制度 リガーレ 上位認証勉強会」

日時	平成29年6月8日(木) 14:00~16:00
場所	地域密着型ケアセンターきたおおじ サロン
講師	株式会社エイデル研究所 京都支社 小林雄二郎氏
参加者	8名
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・挨拶と趣旨説明 ・認証制度の概要と上位認証 <ul style="list-style-type: none"> 上位認証の概要 認証更新の条件 上位認証申請のために必要なこと 京都府が上位認証に力を入れる理由と今後の方向性 ・質疑 <ul style="list-style-type: none"> 上位認証基準項目の内容について プレゼンテーションについて

研修を行ったことで、認証制度を用いて発信していく事で、福祉職場の人材育成や職場環境の向上に向けた実践が学生に分かりやすく伝わり、福祉職場に興味を持ってもらえる一因となることが共有できた。また、上位認証を目指すことは特別なことではなく、現実に取り組んでいることを確認し、より優れたシステムを構築することで職場のモチベーションアップに繋がり、そのことが職員とチームの育成や、就職を目指す若者が安心して働ける職場であることをアピールできることが認識された。

第2回目「きょうと福祉人材育成認証制度 リガーレ 上位認証勉強会」

日時	平成29年10月10日（火）18：00～20：00
場所	地域密着型ケアセンターきたおおじ サロン
講師	リガーレ暮らしの架け橋グループ 地域密着型ケアセンター 伊東典子
参加者	11名
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上位認証の概要 ・ 上位認証基準 ・ 定量的評価項目 ・ 公表項目 ・ 組織活性化プログラム（定量的評価項目） ・ 独自の取り組み
資料	<ul style="list-style-type: none"> ①リガーレグループ認証取得状況 ②上位認証申請の手引き ③上位認証項目の加点評価の仕組み ④上位認証申請審査シート ⑤定量的評価自己評価表 ⑤ 組織活性化プログラム手引き ⑦独自取り組みプレゼン資料（リガーレ）

1回目の勉強会では、上位認証の社会的意義や概要を共有したが、2回目では具体的な評価の成り立ちや評価項目について共有できた。その中で、より良い職場環境の実現には、上位認証基準の評価項目が実践されていることが必要であることが確認され、同時に上位認証の意義も再度確認された。既にグループ法人内で、人材育成に係る研修やキャリアパスシステムは共有されているが、今後は、全てのグループ法人が上位認証取得を目指した環境の整備やシステムの見える化を促進していく方向性を確認できた。

(3) 社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋の上位認証取得まで

「リガーレ暮らしの架け橋」は、平成26年3月18日に認証取得をし、その後3年間をかけて人材育成の体制や研修制度をブラッシュアップしてきた。また、働きやすい職場づくりを目指して就業規則の一部変更等、取り組みを行った。法人内で取り組んでいるこれらの人材育成システムや職場づくりを学生や若者に情報を提供することが必要と考え、平成29年3月に認証の更新を行い、平成29年4月に上位認証の取得を目指して取り組むことを決めた。

<上位認証取得までの取り組み>

平成 29 年 4 月 28 日 (第 1 回打ち合わせ)	1.定量的指標評価項目についてデータの確認 2.申請書類提出までのスケジュール作成
平成 29 年 5 月 3 日 (第 2 回打ち合わせ)	1. 定量的指標評価項目についてデータの最終確認 2.組織活性化プログラム取り組みのスケジュール確認 3.評価項目（基準項目）について読み合わせ確認
平成 29 年 5 月 8 日 (第 3 回打ち合わせ)	1.準備スケジュールの修正と確認 2.審査シートの資料の確認と役割分担 3. 組織活性化プログラム取り組みのスケジュール修正
平成 29 年 5 月 25 日 (第 4 回打ち合わせ)	1.評価項目資料確認 2.審査シート記載事項確認 3.独自の取り組みプレゼンテーションの調整 4.スケジュール確認
平成 29 年 6 月 1 日 (第 5 回打ち合わせ)	1.提出資料の整理 2. 独自の取り組みプレゼンテーション作成
平成 29 年 6 月 12 日	提出資料の確認
平成 29 年 6 月 29 日	申請書類の提出及び内容の説明
平成 29 年 8 月 14 日	現地確認

<組織活性化プログラムの取り組み>

平成 29 年 4 月 28 日	組織活性化プログラムの申込み
平成 29 年 5 月 18 日	全体会議に於いて職員アンケートの周知 職員アンケートの開始
平成 29 年 5 月 24 日	職員アンケート終了、分析処理開始
平成 29 年 5 月 31 日	結果の分析と方向性の検討
平成 29 年 6 月 1 日	リーダー会議で課題抽出と取り組み検討

3 次年度に向けた活動の課題

平成 30 年度以降には、各法人による上位認証取得のための学習会の開催しなければならない。上位認証基準を満たすためには、人材育成のための丁寧な仕組みの構築と、その日常的な実践、さらにそれらを記録に残す作業が求められる。中小法人の事務等の体制では困難な点もあるが、それらを共同化により解決していく道筋の検討がリガーグループには課せられていると考えている。

今後、社会保険労務士による研修、採用・退職に係るフォローアップシステムの調査研究なども行いながら、福祉現場で働く人材が、さらに意欲を高め、安心して働ける職場となるような工夫を積み重ねることが必要である。

次年度に向けて

第1章でも述べているように、本事業の目的は、中小法人であっても共同化を行うことで「人が集まり定着する事業所」となる仕組みづくりができること、「施設の地域展開など求められる福祉サービスづくり」を実現しやりがいのある職場とする不断の試みを継続することである。

一般的に、規模の小さな組織では、研修やOJT機能などによる職員の成長に伴走する体系的な仕組みづくりが困難であること、雇用環境を整えるための組織構造の構築が難しいことなどの課題に直面しており、その結果として施設・事業所で働く職員にとって将来が見通しにくくなる傾向があり定着の課題が生じやすい。本報告書で述べてきたように、それらを解決するさまざまな共同化の試みを実施することで一定の成果をあげることができれば、中小零細事業者の多い福祉・介護業界で働く人材に対し魅力ある職場を多く提供できる可能性があり、ひいては福祉・介護業界に人が集まることに繋がるのではないかと考えている。

また、前述の組織的な構造とは別に、各法人から集まった若手職員によるリクルーターチームなどの活動を契機に、応募職員のインターシップ受け入れに際して「人を迎える組織風土」の形成が始まるなど、共同事業が「人が集まり定着する」ためには欠かせない大切な要素を育むきっかけともなった。

福祉・介護人材は、税や保険料を財源とする社会保障サービス提供を担う、きわめて公的な領域を支えており、他のビジネスと異なり超高齢化を含む成熟社会の豊かさの実現に欠くことのできない要素である。その意味では、介護福祉士、社会福祉士、精神保健福祉士、保育士の福祉資格のあり方や養成課程の見直しと、例えば認定介護福祉士のようにさらに高みを目指せる仕組みづくりは喫緊の課題であると同時に、それに応じた役割の明確化や提供される報酬の検討が俟たれる。そのような制度への期待を前提にして、福祉・介護現場においても、専門職のキャリアをどのようにデザインしていくかが重要な検討課題になっているのではないだろうか。本事業においても、「介護人材キャリアデザイン検討会」を開催し、現場で働く福祉専門職の高度化に向けた具体的な道筋についての検討を開始した。

次年度にむけては、今年度の取り組みをさらに推進すると同時に、「施設の地域展開など求められる福祉サービスづくり」として、グループ法人が所在するそれぞれの地域の抱えている固有のニーズを把握し、課題解決のための「社会貢献」を含めた事業のあり方を検討し実践することにより、働く職員にとって、さらに働きがい、やりがいのある法人となることを目指したいと考えている。