

## 4. 現状調査

### 4.1. 調査概要

#### (1) 調査目的

本調査は、社会福祉法人の経営安定化を図るため、施設運営の大きな鍵となるマネジメントの現状・課題を把握するために行う。また、調査結果をふまえ、マネジメントスキルの修得・向上を目指し、「マネジメントスキルアップのための研修プログラム」の検討を行う材料とする。

#### (2) 調査方法

##### ① アンケート調査

- 対象: 首都圏(東京、埼玉、千葉、神奈川、茨城、栃木、群馬)の社会福祉法人を無作為抽出により、710 事業所を選定し、施設長(もしくは施設長代理)を対象とした。
- 方法: 自記式の調査票を作成して郵送し、返信用封筒にて回収を行った。
- 調査期間: 平成 24 年 9 月 25 日～平成 24 年 10 月 10 日
- 調査内容
  - I 事業所の概況  
開設年度、サービス提供定員数、職員数(職種別・勤務条件別)、職員の勤務年数、離職者数、離職増減状況、離職理由
  - II 事業所のマネジメントの状況  
人事管理、組織管理、リスク管理、経営戦略、財務・会計管理の評価
  - III 事業所の人材育成方針・研修の状況  
人材育成のための研修方針、研修責任者の選任、研修計画の状況、研修経費、実施方法、実施回数、施設長(施設長代理)のマネジメント研修受講状況と今後の希望状況、研修を開催する場合の希望要件、研修実施上の課題
  - IV 事業所の人事評価制度の状況  
人事評価基準の有無、職員開示の有無、人事評価制度の実施方法
  - V 事業所のリスクマネジメントの状況  
リスクマネジメント対応マニュアルの有無、ヒヤリハットケース

##### ② ヒアリング調査

- 対象: 社会福祉法人および民間の福祉施設  
委員会メンバー・事務局から推薦した 3 施設
- 方法: 施設訪問を行い、サービス提供場面の見学および、施設長(施設長代理)の方に対し、ヒアリング調査を実施し、マネジメント状況に関する定性的な状況把握を行った。
- 調査期間: 平成 24 年 9 月～平成 24 年 11 月

## 4.2. 調査結果

### (1) アンケート調査

調査対象 710 件のうち、有効回答のあった 83 件の調査票について分析を行った。

■回答率:11.7%

#### I 事業所の概況

##### ① 施設区分

調査回答があった 83 件の内訳は、老人福祉施設が 41 件(49.4%)と最も多く、次いで、障害者福祉施設 25 件(30.1%)、児童福祉施設 6 件(7.2%)、その他 11 件(13.3%)であった。

表 4 施設区分

	老人福祉施設※	障害者福祉施設	児童福祉施設	その他	合計
件数	41	25	6	11	83
(%)	(49.4%)	(30.1%)	(7.2%)	(13.3%)	(100%)

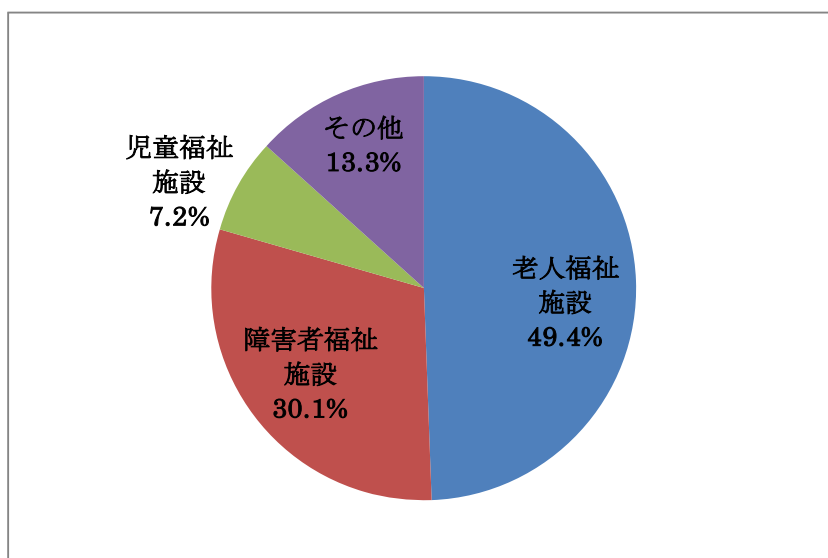


図 4 施設区分 (n=83)

老人福祉施設 41 件の内訳は、介護老人福祉施設(従来型)が 22 件(53.7%)と最も多く、次いで、介護老人福祉施設(ユニット型)が 8 件(19.5%)、介護老人福祉施設(併設型)が 6 件(14.6%)であった。

表 5 施設区分 老人福祉施設再掲

	介護老人福祉施設			老人保健施設	通所介護	特定施設入居者介護	合計
	従来型	ユニット型	併設型				
件数	22	8	6	2	1	2	41
(%)	(53.7%)	(19.5%)	(14.6%)	(4.9%)	(2.4%)	(4.9%)	(100%)

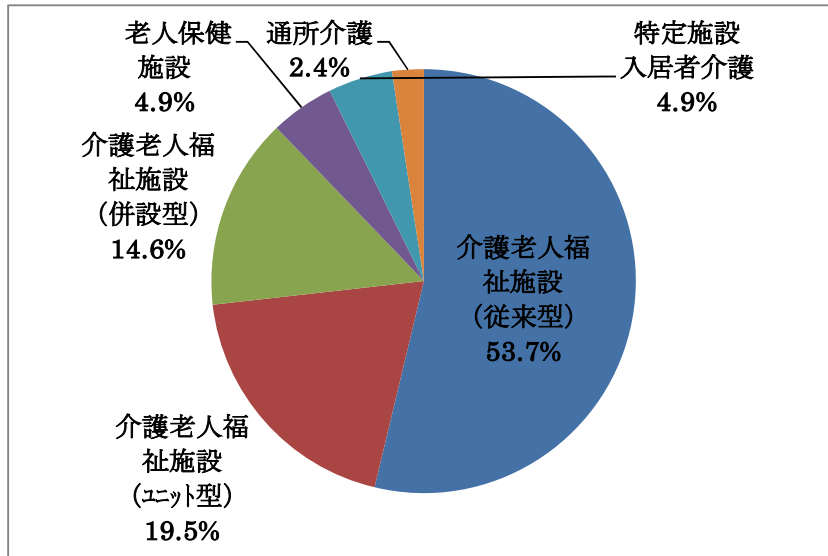


図 5 施設区分 老人福祉施設再掲 (n=41)

② 施設開設年度

施設開設年度を見てみると、最も古い事業所は1951年の開設であり、最も新しい事業所は2011年の開設である。最も多いのは、1997年に開設された事業所であり、2000年の介護保険制度導入前後の数年に開設した事業所が多い。

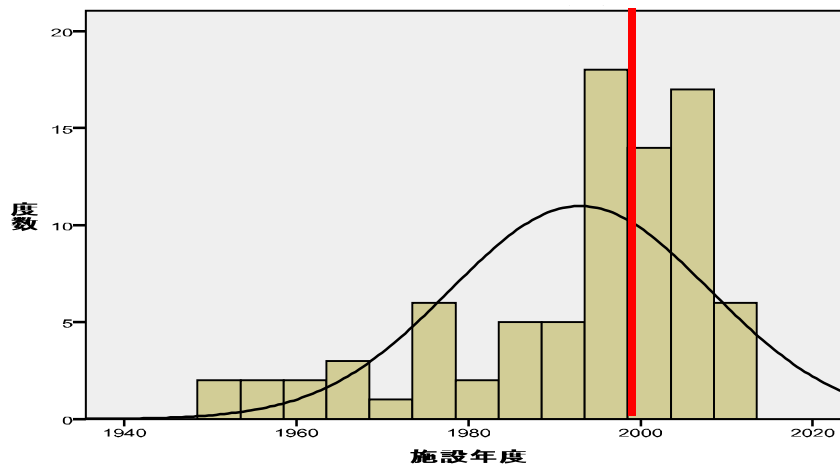


図 6 施設開設年度 (n=83)

③ サービス提供定員数

施設ごとのサービス提供定員数を見てみると、最も少ない事業所は12人であり、最も多い事業所は205人で、全事業所平均の定員数は76人であった。

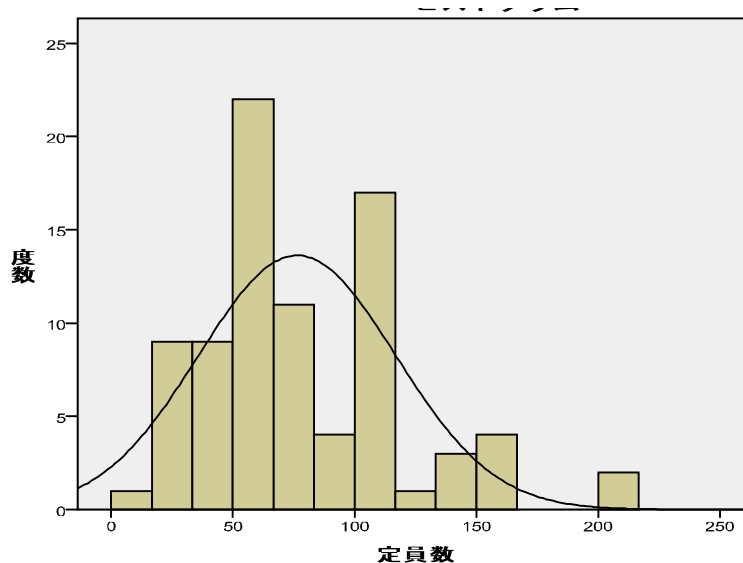


図 7 サービス提供定員数 (n=83)

④ 事業所の職員数

1 施設あたりの職種別、勤務条件別の平均職員数を見てみると、看護師・准看護師、管理栄養士・栄養士、社会福祉士・介護福祉士・精神保健福祉士、その他(事務職等)は常勤職員が多く、PT・OT・ST・心理士は、非常勤職員が多い。訪問介護員は、常勤・非常勤割合が同程度である。

表 6 職種別、勤務条件別職員数(率)

	常勤職員数(率)	非常勤職員数(率)	合計
看護師・准看護師	2.27 人 ( 65 %)	1.24 人 ( 35 %)	3.50 人 ( 100 %)
管理栄養士・栄養士	1.05 人 ( 93 %)	0.80 人 ( 7 %)	1.13 人 ( 100 %)
社会福祉士・介護福祉士・ 精神保健福祉士	13.19 人 ( 86 %)	2.14 人 ( 14 %)	15.34 人 ( 100 %)
PT・OT・ST・心理士	0.36 人 ( 39 %)	0.57 人 ( 61 %)	0.87 人 ( 100 %)
訪問介護員 (ホームヘルパー)	3.75 人 ( 53 %)	3.35 人 ( 47 %)	7.10 人 ( 100 %)
その他	10.51 人 ( 68 %)	5.01 人 ( 32 %)	15.52 人 ( 100 %)

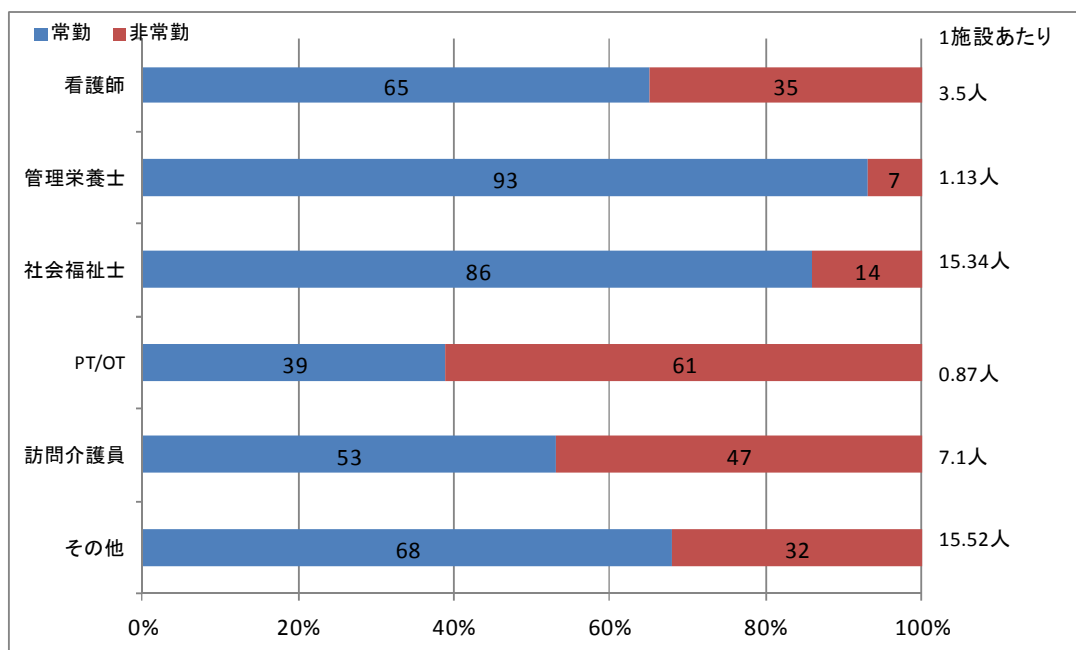


図 8 職種別、勤務条件別職員数(率)

⑤ 勤務年数

職員の勤務年数別の状況を見てみると、ほぼ6対4の割合で、常勤と非常勤に別れており、非常勤職員も事業所運営において重要なウェイトを占めていることがうかがえる。

また、今後も働き方の多様化、人材確保や経営面から、非常勤職員の雇用割合の増加が見込まれる。

表 7 勤務年数、勤務条件別職員数(率)

	常勤	非常勤	合計
1年未満	5.81人 ( 61 %)	3.65人 ( 39 %)	9.46人 ( 100 %)
1年以上～3年未満	7.70人 ( 65 %)	4.14人 ( 35 %)	11.84人 ( 100 %)
3年以上～5年未満	6.45人 ( 67 %)	3.22人 ( 33 %)	9.66人 ( 100 %)
5年以上～10年未満	7.77人 ( 71 %)	3.24人 ( 29 %)	11.01人 ( 100 %)
10年以上	5.98人 ( 76 %)	1.87人 ( 24 %)	7.84人 ( 100 %)

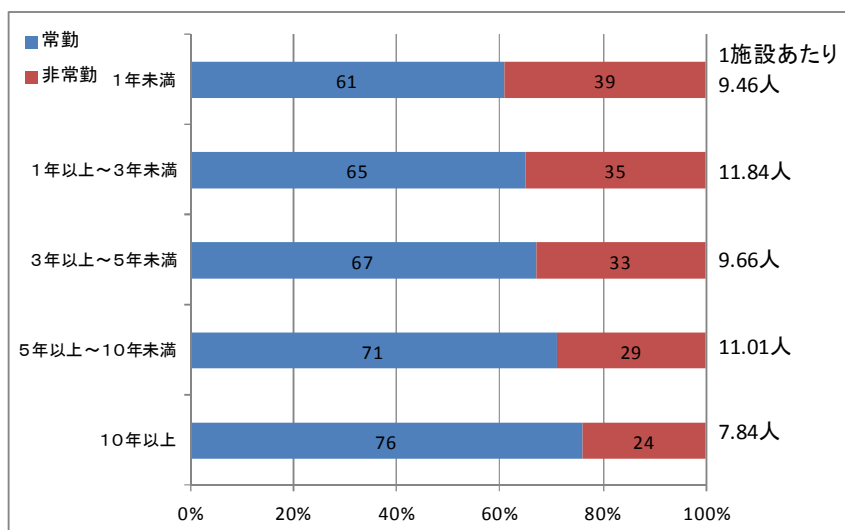


図 9 勤務年数、勤務条件別職員数(率)

⑥ 離職者数

直近1年間の1施設あたりの離職者数は、常勤職員で4.20人、非常勤職員で3.74人、平均で6.41人であった。

表 8 職員の離職数

	常勤職員	非常勤職員	平均
離職者数	4.20人	3.74人	6.41人

直近1年間の1施設あたりの離職率は、常勤職員で12.4%、非常勤職員で18.1%、平均で16.8%であった。

参考として、2011年度の介護労働安定センター「介護労働実態調査」において、介護職員の離職率は16.1%であり、本調査の平均と同程度の離職率である。

また、2011年度厚生労働省の「雇用動向調査」における全産業平均の離職率は14.4%であり、本調査の平均離職率と比較すると、2%程度高い傾向がうかがえる。なお、2009年の全産業の離職率の一時的増加の要因は、2008年秋のリーマンショックの影響だと考えられる。

表 9 職員の離職率

	常勤職員	非常勤職員	平均
離職率	12.4%	18.1%	16.8%

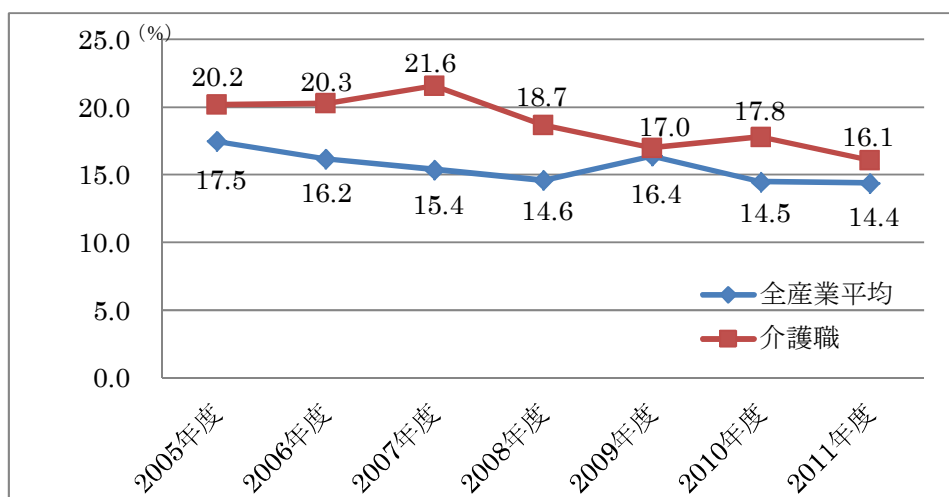


図 10 (参考)介護職員・全産業平均の離職率の状況

資料元：2011年介護労働安定センター「介護労働実態調査」2011年厚生労働省「雇用動向調査」に基づく

参考として、2011年度の介護労働安定センター「介護労働実態調査」において、勤続年数別にみた介護職員の離職状況を見てみると、勤続年数1年未満が40.9%であり、1年以上3年未満が35.2%と離職者の約76%が勤続3年未満の職員であるという実態が報告されている。

これらの点から、離職率の課題に対する対策として、就職の際の新人研修の充実や、就業1年目のスタッフへの教育・フォロー体制をいかに確立していくかが、ひとつのポイントだと言える。

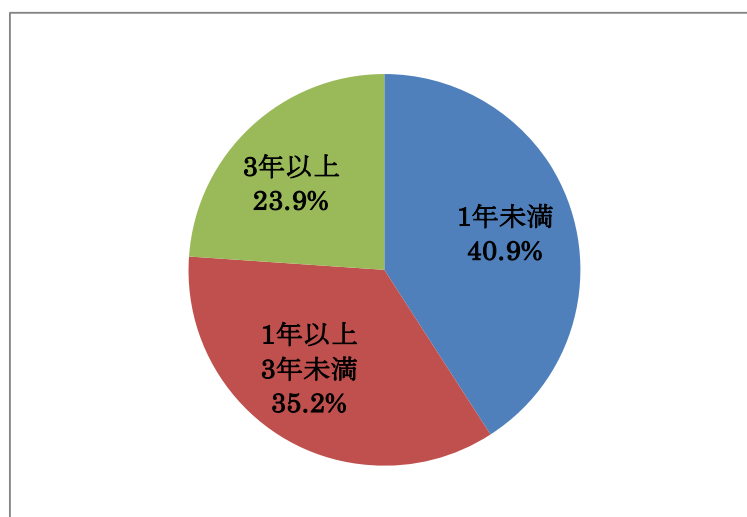


図 11 (参考)勤続年数別にみた介護職員の離職者の状況

資料元：2011年介護労働安定センター「介護労働実態調査」に基づく

⑦ 離職者数増減

対前年度比で離職者数の増減を見てみると、増加している事業所は12件(16.0%)、減少している事業所は26件(34.7%)、変わらない事業所が37件(49.3%)であった。

表 10 離職者数増減

	合計	増加	減少	変化なし
離職者数増減	75 (100%)	12件 (16.0%)	26件 (34.7%)	37件 (49.3%)

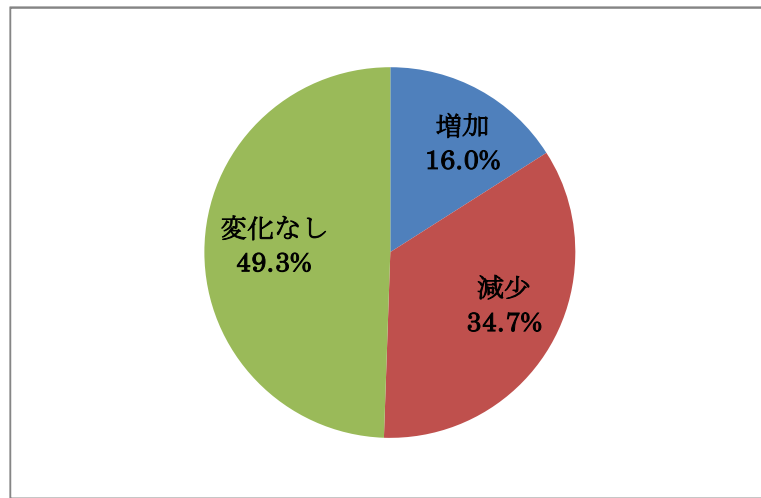


図 12 対前年度比離職者数増減 (n=75)

⑧ 離職理由

職員の離職理由として、主なもの上位3つを選択してもらったところ、最も多いのは、「家庭の理由(転勤・介護・結婚)」54件(65.1%)、次いで多いのは、「自分の適性」47件(56.6%)、「人間関係」38件(45.8%)であった。また、その他の理由としては、「高齢のため」などが見られた。

離職理由の上位に、「自分の適性」があげられているという点から、その要因のひとつに、自己効力感の低下が考えられる(P14 図 14 参照)。この状況が、学習性無力感を生みやすく、離職率にも影響してくると思われる。



表 11 職員の離職理由(主なもの上位3つ選択)

	N 数	回答件数	合計
施設側の方針との違い	83 件	13 件	15.6%
キャリアプランが立てにくい	83 件	10 件	12.1%
給料・賃金が安い	83 件	13 件	15.7%
人間関係	83 件	38 件	45.8%
労働時間・勤務時間	83 件	9 件	10.8%
健康上の理由	83 件	38 件	45.8%
自分の適性	83 件	47 件	56.6%
家庭の理由(転勤・介護)	83 件	54 件	65.1%
その他	83 件	11 件	13.3%

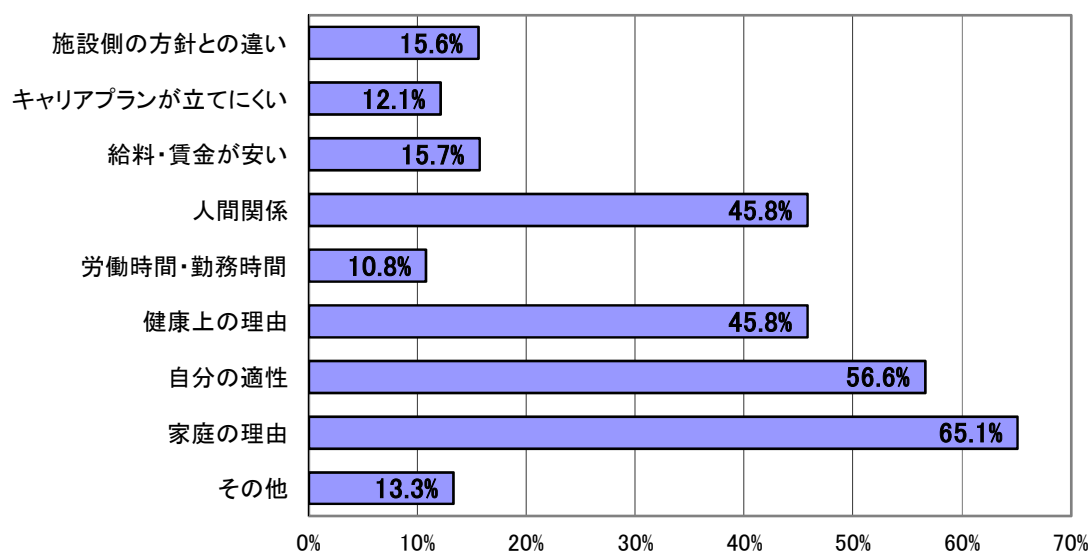


図 13 職員の離職理由(主なもの上位3つ選択)

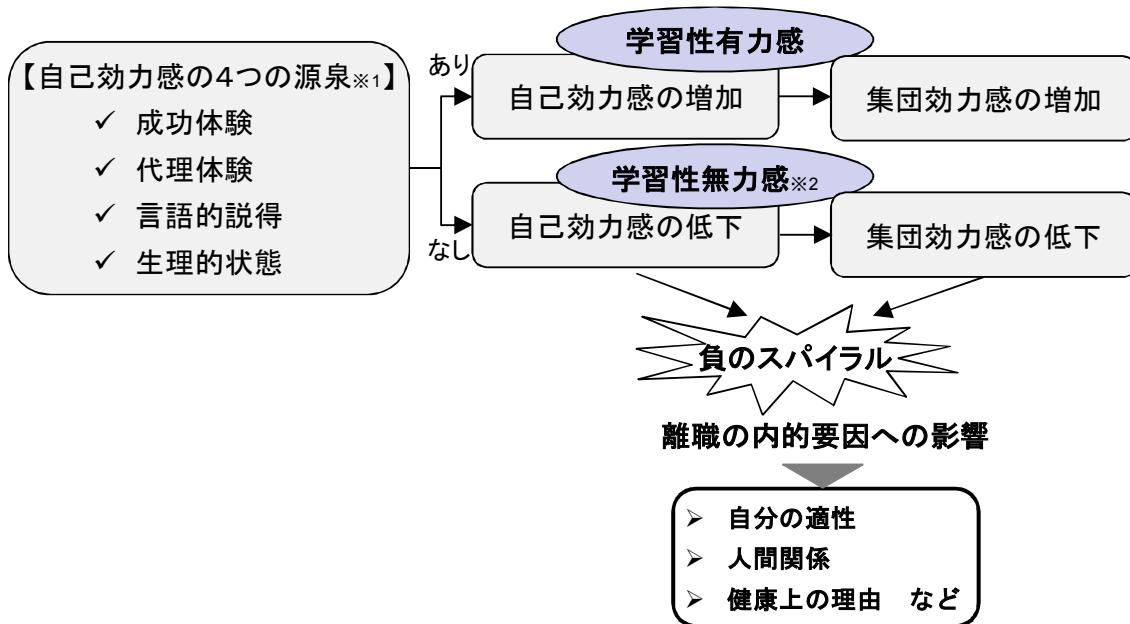


図 14 (参考)効力感と離職理由に多い内的要因の関係

※1 アルバート・バンデュラ (Albert Bandura) ※2 マーティン・セリグマン (Martin E. P. Seligman)

⑨ 職員の離職や、離職後の人材確保の面で、具体的に感じている課題等

職員の離職や、離職後の人材確保の面における課題について、自由記載で書かれた意見を整理すると、「採用」、「育成」、「定着」の3つの段階に分かれる(図 15)。

特に、最初の入口となる「Ⅰ採用段階」で、施設理念に合致した求めるべき人材像をいかに採用できるかが、その後の育成・定着段階にも影響していることがうかがえる。しかし、現状としては、人材難により急場凌ぎ的な採用の影響を受けざるを得ない状況がある。また、「Ⅱ育成段階」の課題に関しては、利用者・スタッフの状況を考慮し、戦略的に人材育成を進めていくことが重要であり、採用段階でのマイナス面をカバーしていく上でも、課題解決にむけ具体的な採用方針・人材育成方針の構築と、人材育成のマネジメントスキルが求められる部分である。これらの取組が、「Ⅲ定着段階」への道筋にもなると考えられる。

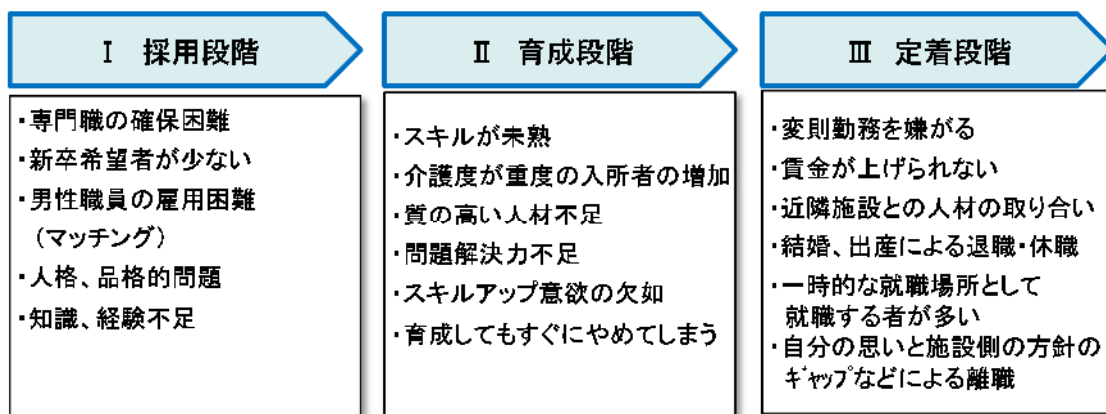


図 15 3つの段階で見える離職・人材確保上の課題

## II 事業所のマネジメント状況

### ① マネジメント上の課題

「人事管理」、「組織管理」、「リスク管理」、「経営戦略」、「財務・会計管理」に関するマネジメント上の課題を見てみると、「人事管理」、「組織管理」に関する項目の優先度が高く、「財務・会計管理」、「リスク管理」の優先度が低い傾向がうかがえた。

「課題あり」として認識されている上位の項目は、「組織管理(リーダーシップ・コーチング)」31.7%、「人事管理(人事評価・評価のフィードバック)」28.4%、「組織管理(タイムマネジメント)」27.8%であった。「やや課題あり」として認識されている上位の項目は、「組織管理(人事採用)」52.5%、「人事管理(人材育成計画・キャリアプラン)」51.2%、「組織管理(コミュニケーション)」50.0%であった。

表 12 マネジメント上の課題

		合計	課題あり	やや課題あり	あまり課題なし	課題なし
人事管理	人材育成計画・キャリアプラン	82 (100%)	26.8%	51.2%	15.9%	6.1%
	ストレスマネジメント	81 (100%)	19.8%	59.3%	17.3%	3.7%
	人事評価制度・評価のフィードバック	81 (100%)	28.4%	43.2%	21.0%	7.4%
	人事採用	80 (100%)	25.0%	52.5%	18.8%	3.8%
組織管理	モチベーションアップ	82 (100%)	24.4%	47.6%	23.2%	4.9%
	コミュニケーション	82 (100%)	12.2%	50.0%	31.7%	6.1%
	リーダーシップ・コーチング	82 (100%)	31.7%	46.3%	19.5%	2.4%
	チームビルディング	79 (100%)	22.8%	49.4%	22.8%	5.1%
	タイムマネジメント	79 (100%)	27.8%	38.0%	24.1%	10.1%
リスク管理	リスク対応マニュアル整備	80 (100%)	12.5%	41.3%	41.3%	5.0%
	利用者等とのトラブル・クレーム対応	81 (100%)	6.2%	34.6%	50.6%	8.6%
	コンプライアンス	80 (100%)	7.5%	28.7%	46.3%	17.5%
	安全管理	81 (100%)	7.4%	33.3%	51.9%	7.4%
経営戦略	77 (100%)	22.1%	44.2%	27.3%	6.5%	
財務・会計管理	78 (100%)	12.8%	34.6%	38.5%	14.1%	

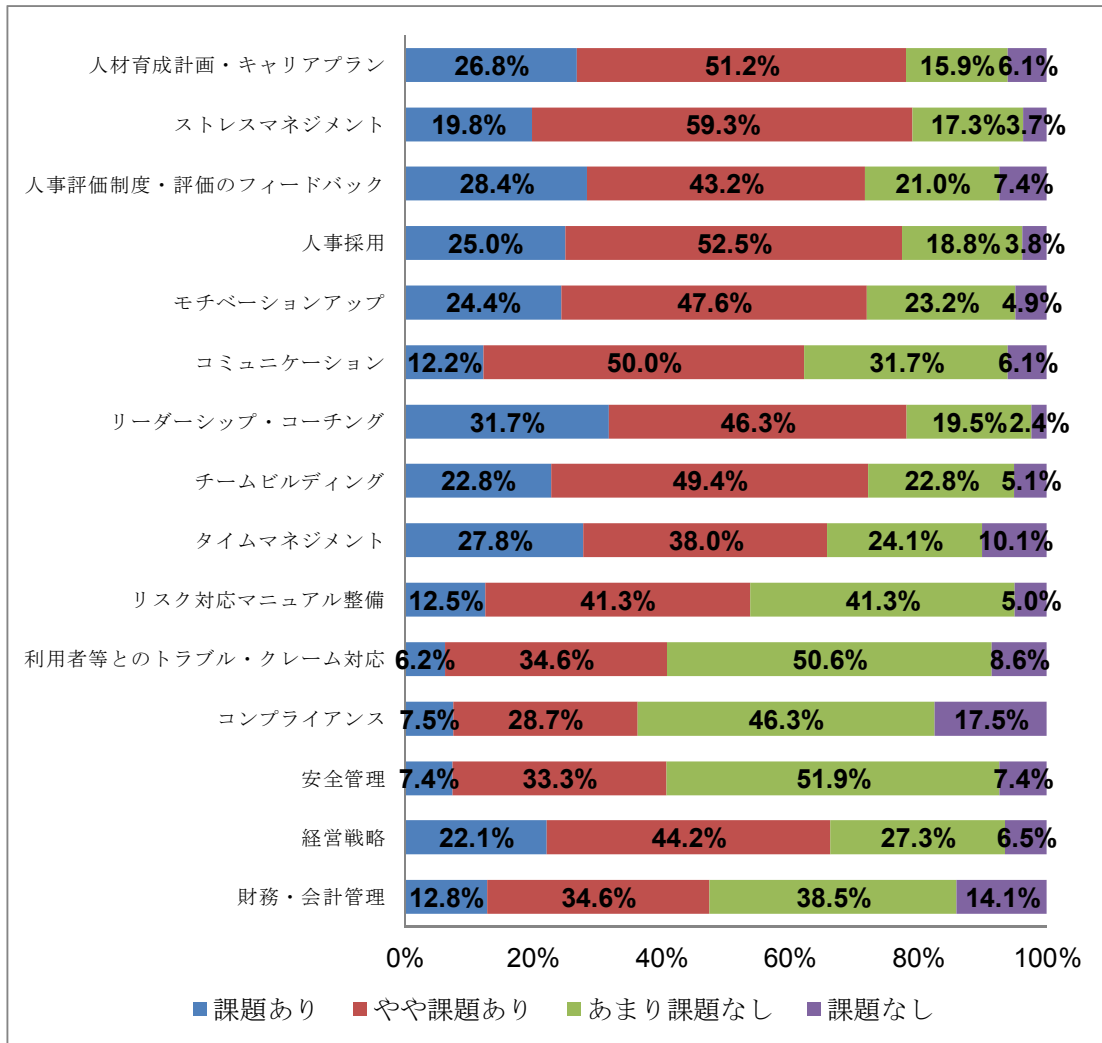


図 16 マネジメント上の課題

◆開設年数別に見るマネジメント上の課題

開設年数別にマネジメント上の課題を見てみると、2000年前後に開設した老人福祉施設において、マネジメント上の課題が高い傾向がうかがえる。

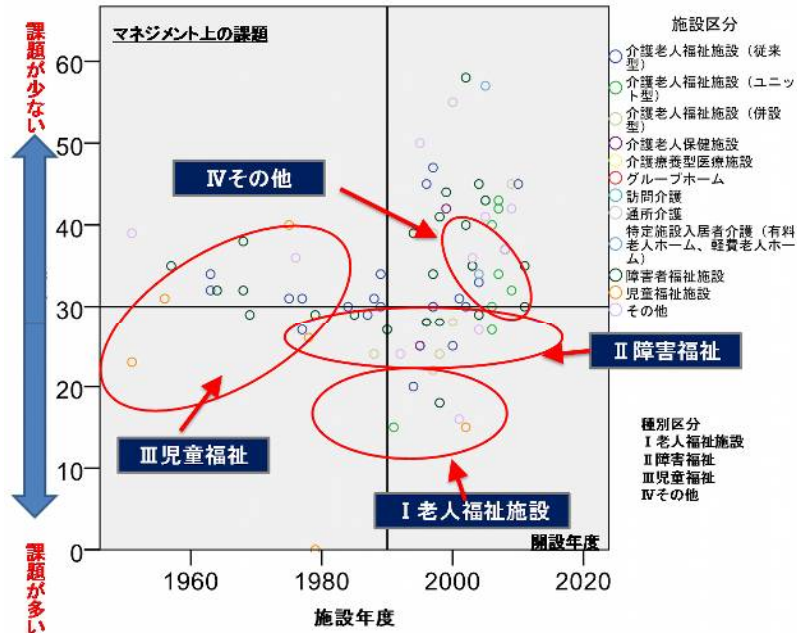


図 17 開設年度別マネジメントの課題の有無

◆施設種別に見るマネジメント上の課題

施設種別のマネジメント上の課題の有無と課題解決に向けた行動意欲(研修受講歴の有無、研修希望の有無)を見てみると、老人福祉施設は課題認識が高く、課題解決に向けた行動意欲が高い傾向がうかがえるが、そうでない施設と2極化している。

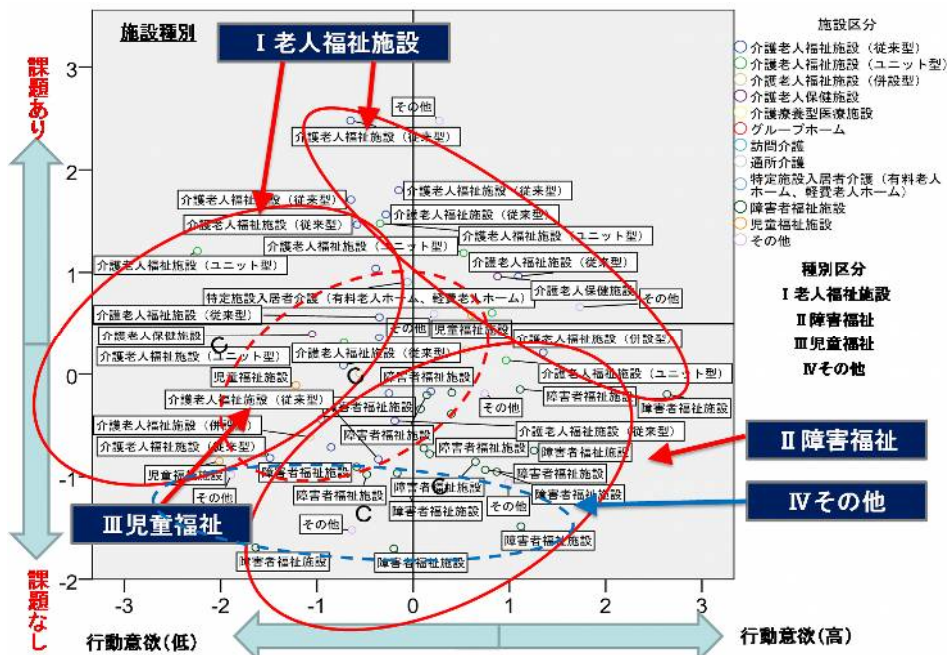


図 18 施設別マネジメントの課題の有無と行動意欲の関係

◆ 離職状況にみるマネジメント上の課題

離職者の状況とマネジメント上の課題の関係を見てみると、「IV 1991～2000」の介護保険制度導入直前に開設した施設が、全般的に課題認識が高く、離職者数も多い傾向がうかがえる。

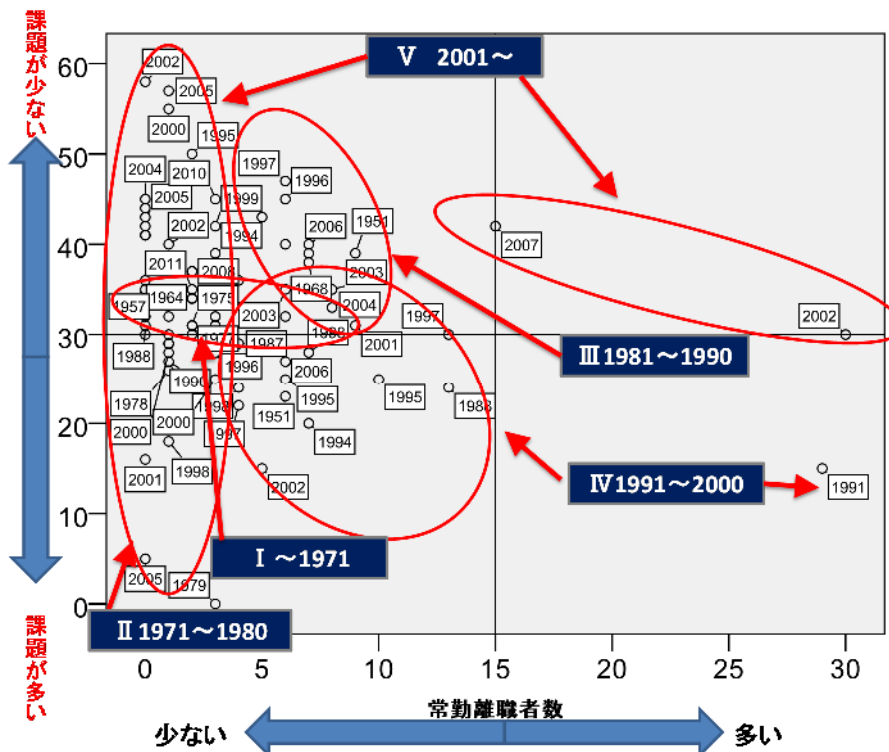


図 19 開設年度とマネジメント上の課題の有無と離職者数の関係

② マネジメント上の課題について、具体的に感じている課題等

マネジメント上の課題に関して自由記載で書かれた意見を、職能(階層)別に整理すると、表 13 のように要約することができる。

マネジメント上の課題を概観すると「人材」に関わることが課題の中核としてみられる。離職者の問題、それに伴う人材の補充や質の確保の問題など人的マネジメントがうまく機能しないことにより、現場に業務負荷がかかっている状況がうかがえ、結果的に仕事に対する意欲やモチベーションを下げる要因となり、メンタルヘルスの問題にもつながっていると考えられる。

またこういった現状を本来はマネジメントしていく立場である、上級管理者層、管理者層の余力のなさも伺え、体系立てた人材育成システムやフォロー体制が十分確立できていないことが、現状における大きな課題点であるといえる。

表 13 マネジメント上の課題

職能(階層)	必要となる主な能力	抽出された課題
上級管理者層 トップマネージャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 経営戦略</li> <li>➢ 経営管理</li> <li>➢ 問題解決力</li> </ul> <p style="text-align: right;">他</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 経営を安定させるための方法、戦略が未確立、知識が不十分</li> <li>✓ 財務基盤が安定していない、未収金が拡大している</li> <li>✓ 中間管理者層の育成が出来ておらず、また適材がいない</li> <li>✓ 理念にあった人材育成が難しい</li> <li>✓ 人材育成・評価・評価のフィードバックの仕組みが未確立である</li> </ul>
管理者層 課長・リーダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ マネジメント力</li> <li>➢ 問題解決力</li> <li>➢ 人間関係</li> <li>➢ 動機づけ</li> <li>➢ コーチング</li> </ul> <p style="text-align: right;">他</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 管理者層のリーダーシップ力が弱く、チームの組織化ができない</li> <li>✓ 業務に忙殺され、マネジメントする状況に至っていない</li> <li>✓ マニュアルなどが十分整備されていない</li> <li>✓ 人材の補充が十分でなく、現場に負荷がかかっている</li> <li>✓ 業務によるストレス、業務意欲低下を訴える職員が増加している</li> <li>✓ 女性の結婚・出産、退職により、育成した人材の損失が大きくサービスの質の維持が難しい</li> </ul>
担当者層 スタッフ	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自己管理能力</li> <li>➢ 人間関係</li> <li>➢ 実務基本</li> <li>➢ 問題解決力</li> </ul> <p style="text-align: right;">他</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ストレス耐性の低下(精神的に弱い)</li> <li>✓ コミュニケーション力が弱いスタッフが増加している</li> <li>✓ 日々の業務の質向上への意識が弱い</li> <li>✓ 看護職と介護職の役割分担、コミュニケーション上の課題がある</li> <li>✓ 新人への研修が十分行われていない</li> </ul>

※職能・必要となる主な能力は、「行動科学の展開」 Hersey Paul Blanchard Kenneth.H の資料をベースに作成

### Ⅲ 事業所の人材育成方針・研修の状況

#### ① 人材育成に関する方針

「雇用」、「処遇」、「採用」、「育成」、「教育訓練」、「能力開発」、「育成機会」の 7 つの視点から、人材育成に関する全体の傾向を見てみると、「雇用(長期雇用重視)」、「育成(ゼネラリスト重視)」、「教育訓練(一律底上げ重視)」の傾向が強いことがうかがえる。

参考として、労働行政研究所の 2011 年「企業の教育研修に関する実態調査(従業員 300 人未満の一般企業)」と比較すると、育成方針に違いがあり、一般企業における育成方針は、「スペシャリスト重視」であることがうかがえる。

表 14 人事・育成に関する方針

		合計	A に近い	やや A に近い	どちらでもない	やや B に近い	B に近い
雇用方針	A: 長期雇用重視	83 (100%)	42.2%	36.1%	6.0%	10.8%	4.8%
	B: 長期雇用にこだわらない						
処遇方針	A: 年功配慮	83 (100%)	8.4%	25.3%	7.2%	27.7%	31.3%
	B: 能力・成果重視						
採用方針	A: 新卒採用重視	83 (100%)	10.8%	30.1%	36.1%	12.0%	10.8%
	B: 中途採用重視						
育成方針	A: ゼネラリスト重視	83 (100%)	12.0%	30.1%	28.9%	16.9%	12.0%
	B: スペシャリスト重視						

教育訓練の方針	A:一律底上げ重視	82 (100%)	24.4%	39.0%	15.9%	14.6%	6.1%
	B:選抜・選択教育重視						
能力開発の主体	A:事業所主導	83 (100%)	12.0%	53.0%	10.8%	20.5%	3.6%
	B:自己責任						
育成機会	A:OJT 中心	82 (100%)	18.3%	45.1%	23.2%	12.2%	1.2%
	B:Off-JT 中心						

表 15 (参考)人材育成に関する方針(一般職員・社員 300 人未満)

		合計	Aに 近い	ややA に近い	どちらで もない	ややB に近い	Bに 近い
雇用方針	A:長期雇用重視	79 (100%)	45.6%	39.2%	7.6%	5.1%	2.5%
	B:長期雇用にこだわらない						
処遇方針	A:年功配慮	79 (100%)	8.9%	19.0%	13.9%	38.0%	20.3%
	B:能力・成果重視						
採用方針	A:新卒採用重視	79 (100%)	15.2%	27.8%	24.1%	15.2%	17.7%
	B:中途採用重視						
育成方針	A:ゼネラリスト重視	79 (100%)	3.8%	13.9%	40.5%	34.2%	7.6%
	B:スペシャリスト重視						
教育訓練の方針	A:一律底上げ重視	79 (100%)	8.9%	31.6%	29.1%	25.3%	5.1%
	B:選抜・選択教育重視						
能力開発の主体	A:事業所主導	79 (100%)	6.3%	39.2%	25.3%	19.0%	10.1%
	B:自己責任						
育成機会	A:OJT 中心	79 (100%)	22.8%	50.6%	20.3%	6.3%	0%
	B:Off-JT 中心						

資料元：2011 年労務行政研究所「企業の教育研修に関する実態調査」に基づく

## ② 人材育成のための研修方針の策定状況

人材育成のための研修方針の策定状況を見てみると、常勤職員で 86.4%、非常勤職員で 53.8%が研修計画を立てているが、キャリアパス段階に応じた研修計画になると計画策定率が減少し、常勤職員で 64.2%、非常勤職員で 33.8%程度であった。

現在、介護職員の処遇改善に取り組む事業所に対して、介護職員の賃金改善のための資金が公布されており、平成 22 年 10 月からは更に長期的に介護職員を確保・定着させるため、キャリアパスの計画策定要件が加わっている。

しかし現状としては、多くの事業所においてこれらの体制がまだ十分に確立されていないことがうかがえる。キャリアパス段階を意識した研修体系の構築は、課題としてあげられている質の維持や職員の定着などの面において重要な要素であり、計画策定のための支援体制の構築が必要だと言える。

また、非常勤職員に関する計画策定率は全般的に低い傾向がうかがえるが、先述したとおり、各事業所においては 3 割～4 割程度を非常勤職員が占めている現状を鑑みると、非常勤職員の研修体制の構築も重要課題だといえる。



表 16 人材育成のための研修方針の策定状況

		合計	計画あり	計画なし
年間の研修計画	常勤	81(100%)	86.4%	13.6%
	非常勤	78(100%)	53.8%	46.2%
キャリアパスの段階に応じた研修計画	常勤	81(100%)	64.2%	35.8%
	非常勤	77(100%)	33.8%	66.2%
職種別の研修計画	常勤	81(100%)	63.0%	37.0%
	非常勤	76(100%)	35.5%	64.5%

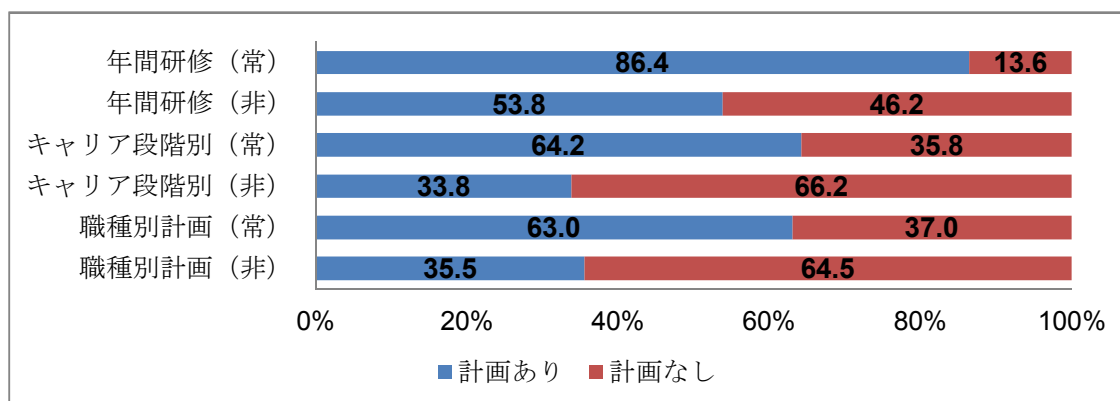


図 20 人材育成のための研修方針の策定状況

③ 研修担当者の選任状況

研修担当者の選任状況を見てみると、施設単位で選任しているところが 50.0%と最も多く、次いで施設長が行っているところが 18.3%であった。また、研修担当者をそもそも選任していない施設は、14.6%あった。

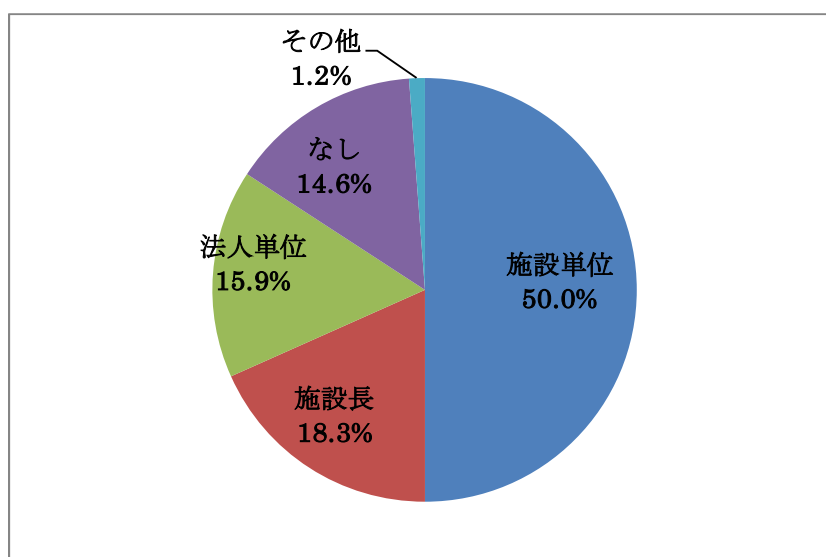


図 21 研修担当者の選任状況 (n=82)

④ 研修の予算計画状況

研修の予算計画の状況を見てみると、「実績額をベース」に設定している事業所は43.2%と最も多く、次いで「都度決定」を行っている事業所が23.2%であった。

また、研修の「年間予算計画を立てていない」事業所は、19.8%であった。

参考として、労働行政研究所の2011年「企業の教育研修に関する実態調査」によると、従業員300人未満の一般企業においては「毎年必要な額をその都度決定している」のは45.6%であり、次いで、前年度の業績に基づくのが19.0%「特に基準がない」が15.2%、であった。

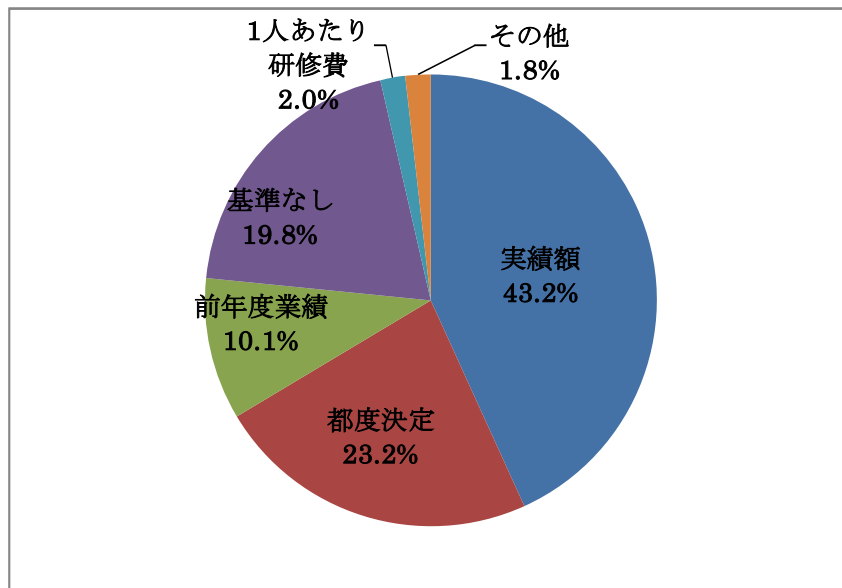


図 22 研修の予算計画状況 (n=81)

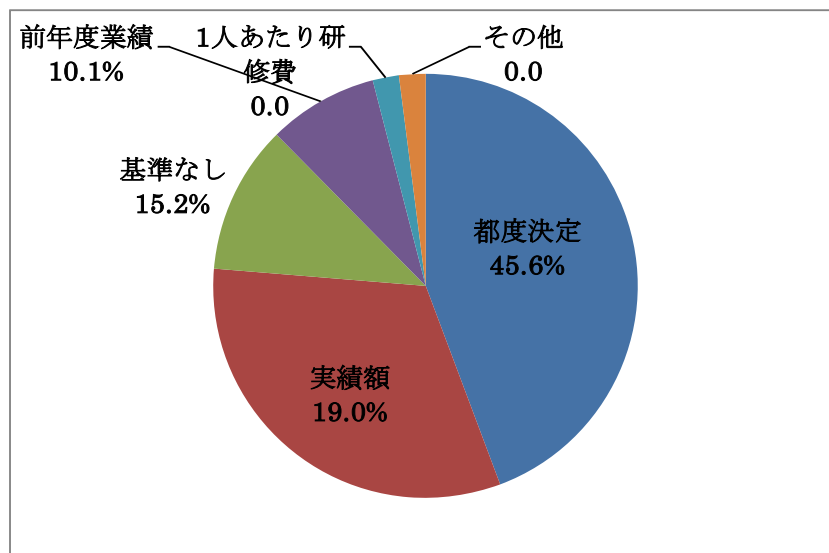


図 23 (参考)研修の予算計画状況 (n=79)

⑤ 年間 1 人あたりの研修費用

年間 1 人あたりの研修費用を見てみると、常勤職員の平均額は、11,605 円で、非常勤職員の平均額は 6,404 円で、常勤と非常勤では、約 5,000 円の開きがあった。

参考として、労働行政研究所の 2011 年「企業の教育研修に関する実態調査」によると、従業員 300 人未満の年間 1 人あたりの研修費用の平均額は、20,688 円であり、社会福祉法人の常勤職員と比較すると約 2 倍の差がみられる。

表 17 年間 1 人あたりの研修費用

	常勤職員	非常勤職員
事業所数	62	56
平均値	11,605 円/年 1 人あたり	6,404 円/年 1 人あたり
中央値	8000 円/年 1 人あたり	2,000 円/年 1 人あたり

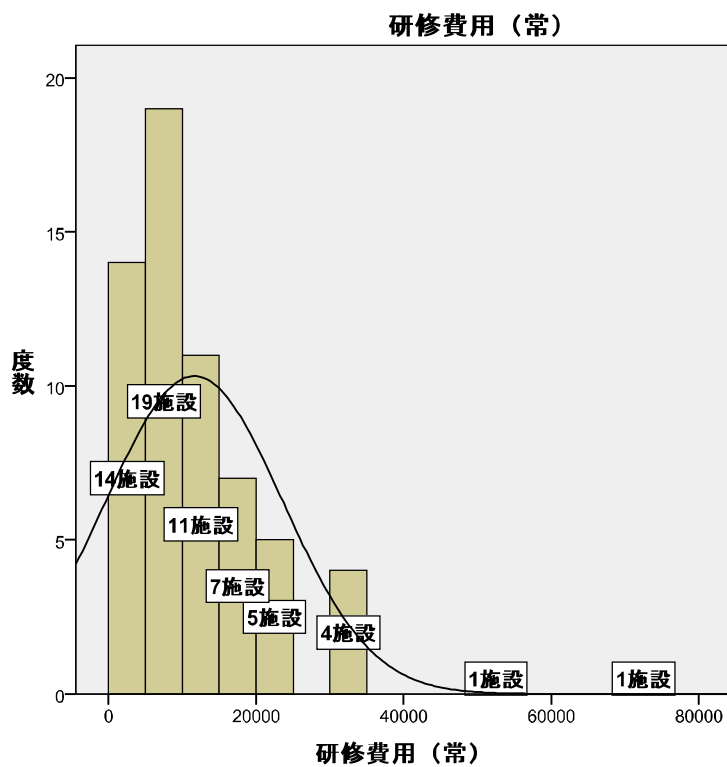


図 24 年間 1 人あたりの研修費用（常勤）

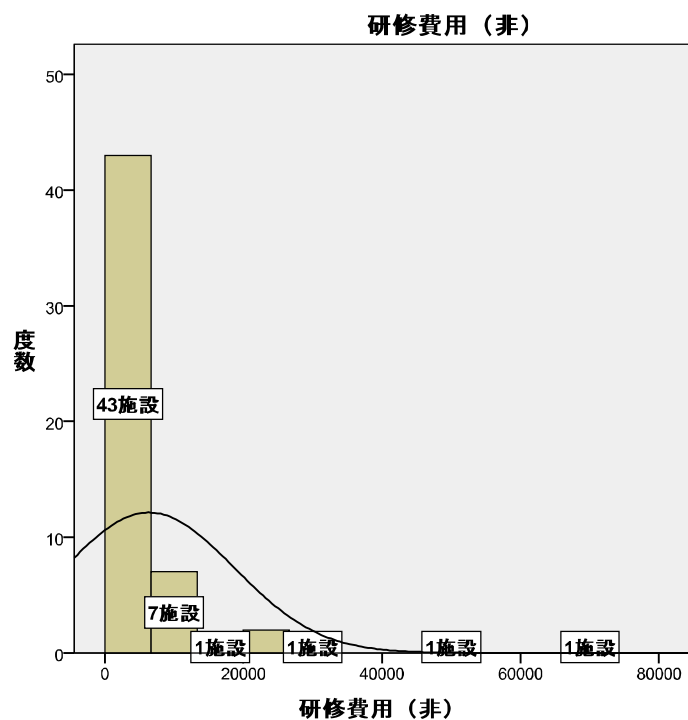


図 25 年間 1 人あたりの研修費用(非常勤)

⑥ 研修の実施方法・実施回数

研修の実施方法・実施回数を見てみると、研修は内部・外部研修を組み合わせ実施している施設が 9 割以上であり、年間の開催回数は、内部研修が 15 回、外部研修が 21 回であった。また、内部研修では 1 回あたり 16 名参加しているが、外部研修は 3 人であり、1 回あたりの平均研修費用は、外部研修が内部研修の約 2 倍であった。

◆内部・外部研修の実施の有無

	合計	あり	なし
内部研修	81 件	76 (93.8%)	5 (6.2%)
外部研修	79 件	78 (98.7%)	1 (1.3%)

◆内部・外部研修の実施回数

	合計	平均値	中央値
内部研修	72 件	15 回/年	9 回/年
外部研修	71 件	21 回/年	15 回/年

◆内部・外部研修の参加数

	合計	平均値	中央値
内部研修	68 件	16 人/回	10 人/回
外部研修	69 件	3 人/回	2 人/回

◆内部・外部研修の費用

	合計	平均値	中央値
内部研修	57 件	3,176 円/回	200 円/回
外部研修	59 件	6,162 円/回	5,000 円/回

⑦ 施設長(施設長代理職)のマネジメント研修に関する受講状況および今後の受講

施設長(施設長代理職)のマネジメント研修に関するこれまでの受講歴を見てみると、「リスク管理」、「財務・会計管理」の受講歴が高く、人材育成・マネジメントという観点からの「人事管理」「組織管理」、それらの方向性に大きく関わる「経営戦略」という点での学習機会の少なさがうかがえる。

表 18 施設長(施設長代理職)のマネジメント研修に関する受講状況および今後の受講希望

		合計		受講歴		合計		受講希望	
		件数	(%)	あり	なし	件数	(%)	あり	なし
人事管理	人材育成計画・キャリアプラン	81	(100%)	あり 69.1%	なし 30.8%	63	(100%)	あり 66.7%	なし 33.3%
		79	(100%)	あり 53.2%	なし 46.8%	64	(100%)	あり 59.4%	なし 40.6%
	人事評価制度 評価のフィードバック	82	(100%)	あり 67.1%	なし 32.9%	62	(100%)	あり 58.1%	なし 41.9%
		80	(100%)	あり 60.0%	なし 40.0%	61	(100%)	あり 57.4%	なし 42.6%
組織管理	モチベーションアップ	79	(100%)	あり 67.1%	なし 32.9%	64	(100%)	あり 70.3%	なし 29.7%
		79	(100%)	あり 72.2%	なし 27.8%	60	(100%)	あり 55.0%	なし 45.0%
	リーダーシップ・コーチング	80	(100%)	あり 76.2%	なし 23.8%	61	(100%)	あり 62.3%	なし 37.7%
		79	(100%)	あり 38.0%	なし 62.0%	66	(100%)	あり 66.7%	なし 33.3%
	タイムマネジメント	79	(100%)	あり 32.9%	なし 67.1%	64	(100%)	あり 59.4%	なし 40.6%
リスク管理	リスク対応マニュアル整備	81	(100%)	あり 79.0%	なし 21.0%	63	(100%)	あり 66.7%	なし 33.3%
		79	(100%)	あり 74.7%	なし 25.3%	61	(100%)	あり 72.1%	なし 27.9%
	コンプライアンス	80	(100%)	あり 62.5%	なし 37.5%	63	(100%)	あり 65.1%	なし 34.9%
		79	(100%)	あり 75.9%	なし 24.1%	61	(100%)	あり 73.8%	なし 26.2%
経営戦略		78	(100%)	あり 65.4%	なし 34.6%	66	(100%)	あり 71.2%	なし 28.8%
財務・会計管理		79	(100%)	あり 82.3%	なし 17.7%	62	(100%)	あり 66.1%	なし 33.9%

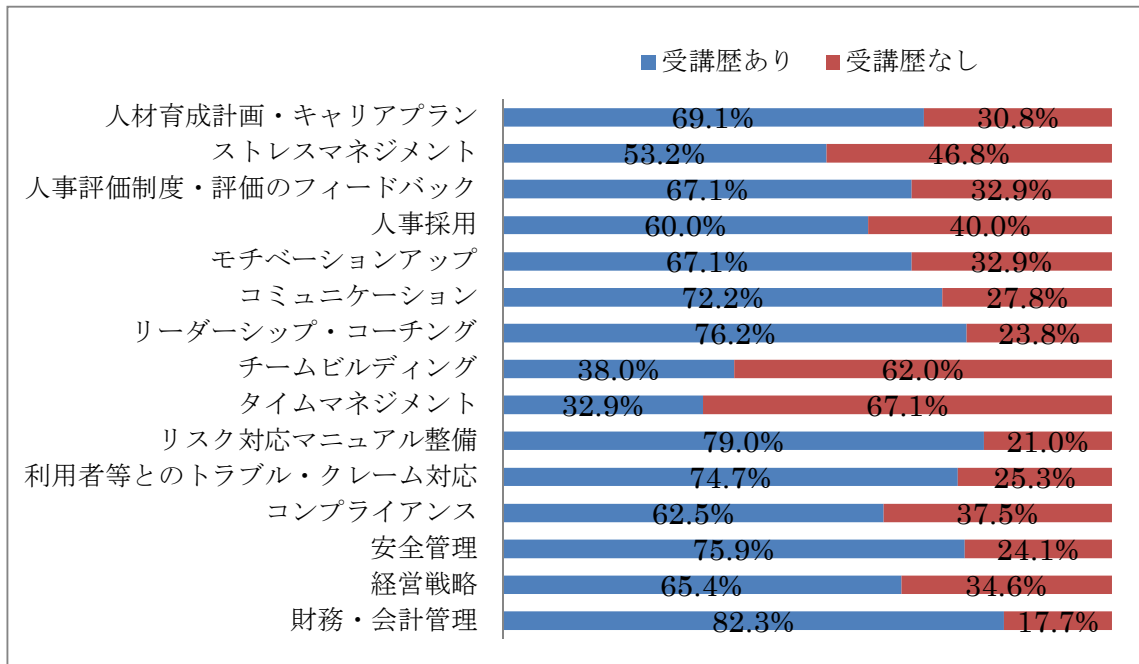


図 26 施設長(施設長代理職)のマネジメント研修に関する受講状況

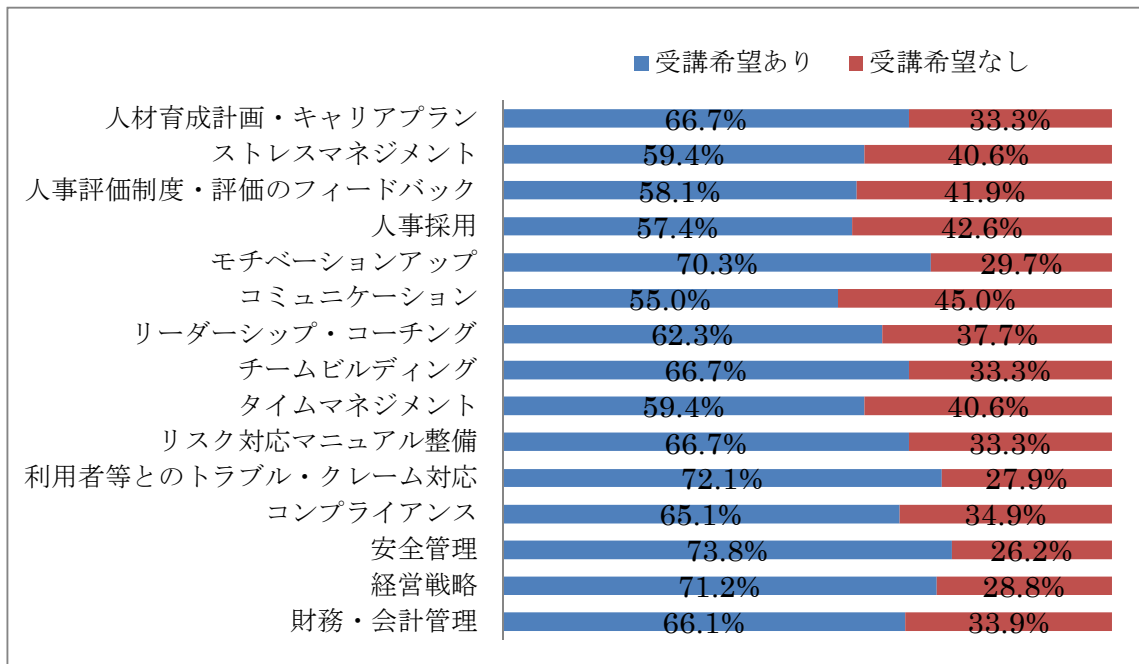


図 27 施設長(施設長代理職)の今後のマネジメント研修に関する受講希望

◆ マネジメント上の課題と課題解決に向けた行動意欲

マネジメント上の課題と課題解決に向けた行動意欲(研修受講歴・受講希望)を見てみると「人事管理」の採用・評価の問題や、「組織管理」のリーダーシップ、コミュニケーションに関する課題は上位にありながら、行動意欲(研修受講歴・受講希望)が低い傾向がうかがえる。

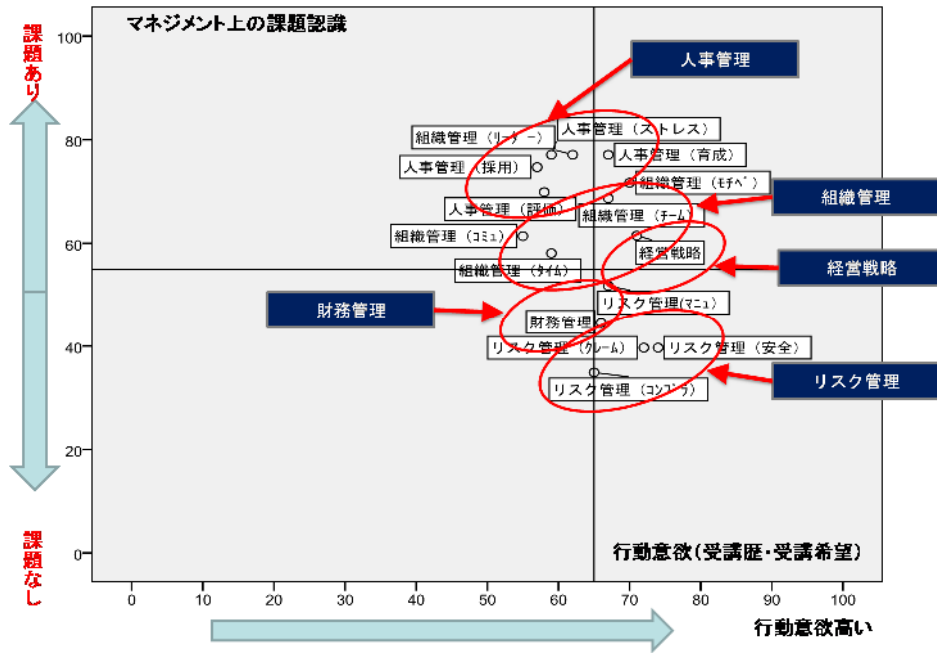


図 28 マネジメント課題と行動意欲の関係性

⑧ 研修開催時の希望要件

◆ 研修の開催時期

研修の開催時期は、7月が21件と一番多く、次いで3月が20件、8月が17件であった。全体的に年度前半の開催希望が多く、「不定期」は22.8%であった。

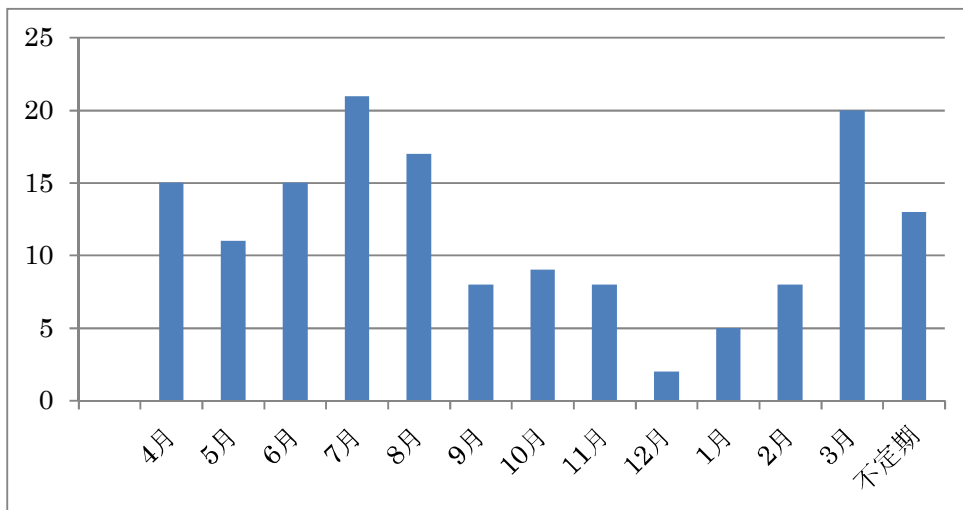


図 29 研修の希望開催時期 (複数回答可/n=45)

◆研修の開催曜日

研修の開催曜日は、「不定期」が22件と最も多く、次いで「金曜」が12件、「水曜」、「木曜」が9件であった。

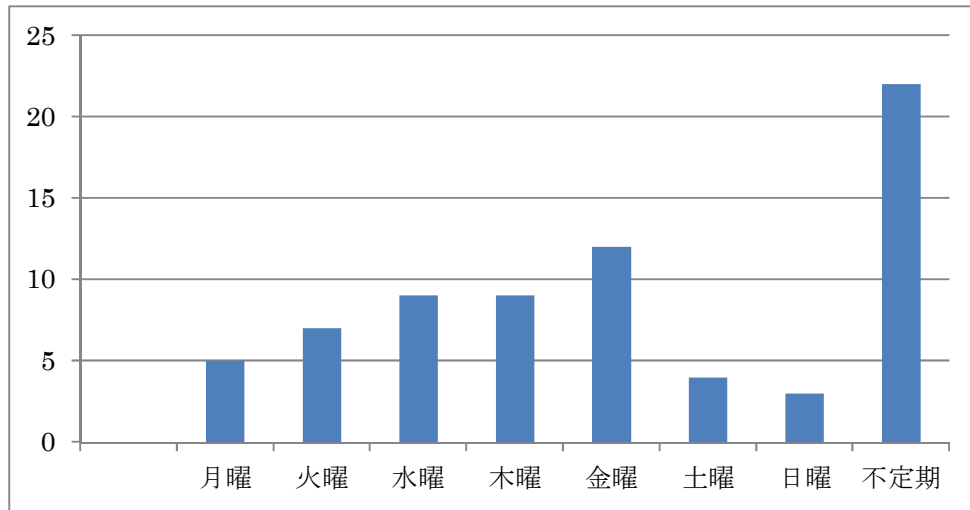


図 30 研修の開催曜日(複数回答可/n=36)

◆研修の開催時間帯

研修の時間帯は、「午後」が18件と最も多かった。

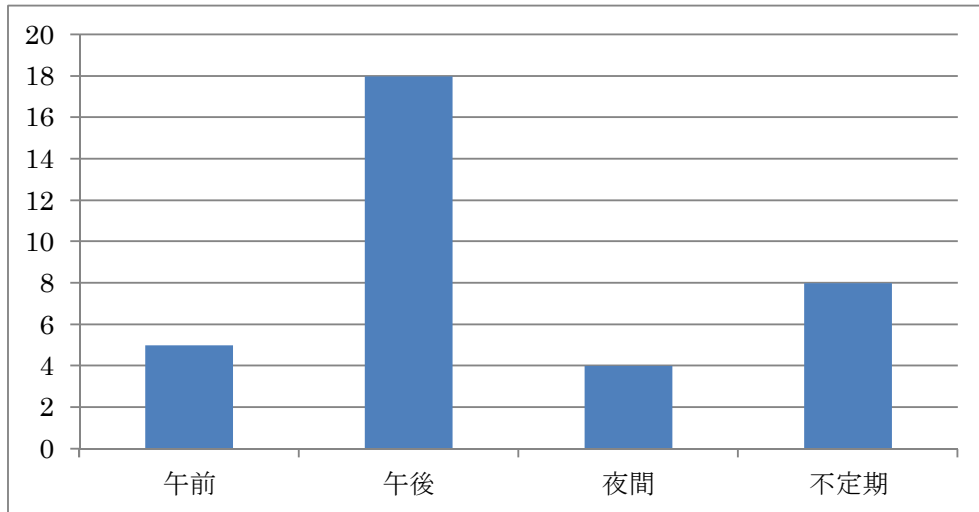


図 31 研修の開催時間帯(複数回答可/n=33)



◆研修費用(1回1人あたり)

1回1人あたりの研修費用は、「5,000円未満」が52.3%と最も多く、次いで「5,000円-10,000万円未満」が34.1%であった。

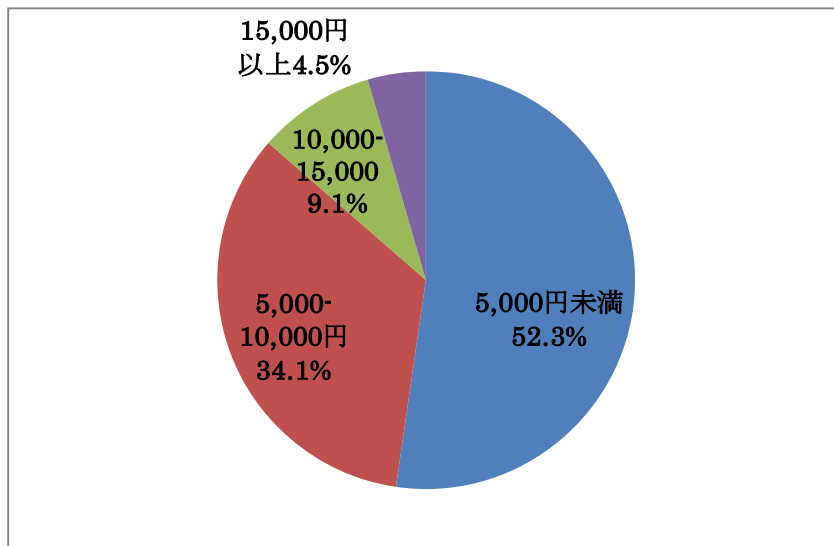


図 32 研修の費用(1回1人あたり) (n=44)

⑨ 研修に関する課題

研修に関する課題をみると、「研修を受講する時間取りにくい」が74.4%と最も多く、人材育成のための基本的体制が十分に整っていない状況がうかがえる。

表 19 研修に関する課題(主なもの上位3つを選択)

	N数	回答件数	合計
内部で研修体制を構築することが困難	82件	40件	48.8%
適切な(受講したい)外部研修のプログラムがない	82件	35件	42.7%
研修を受講する時間取りにくい	82件	61件	74.4%
研修の受講費用が高い	82件	36件	43.9%
研修の効果をはかりにくい	82件	43件	52.4%

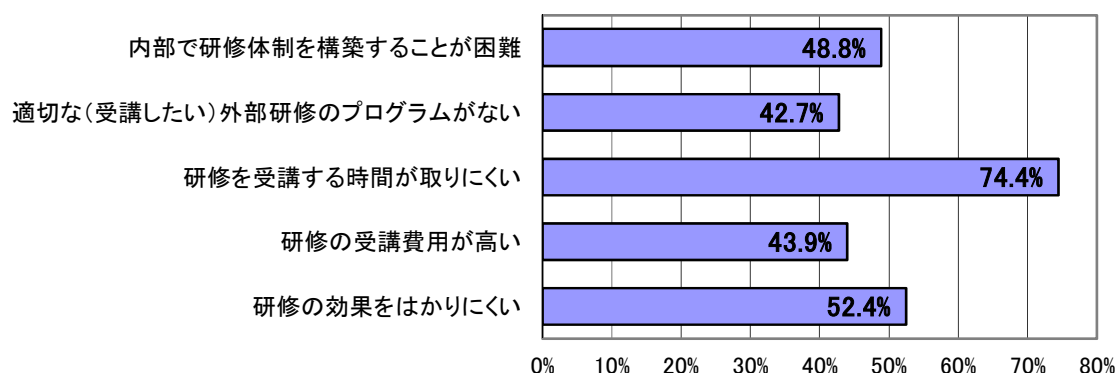


図 33 研修に関する課題

⑩ 研修上の課題について、具体的に感じている課題等

研修の課題に関して自由記載で書かれた意見を要約すると、主に、研修条件、研修内容、研修効果の視点で表 20 のように要約することができる。

中でも、「どのような人材をどのように育成するかが明確でないので場当たりの研修になっている」という言葉に象徴されるように、明確な理念・目標・計画の有無が、人材の確保、人材の育成、人材の定着の問題、ひいては事業所のサービスの質、経営にも影響していると思われる。

表 20 研修上の課題

大項目	課題点	抽出された課題(詳細)
研修条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 時間の確保</li> <li>➤ 予算の確保</li> <li>➤ 職員間の意識差</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 研修にだすための、勤務体制のやりくりができない</li> <li>✓ 事前に年間の計画がたっていると勤務調整もしやすい</li> <li>✓ 職員数が多いので、何度も研修に出せない</li> <li>✓ 外部研修に出すのは難しいので、内部研修の充実が課題</li> <li>✓ 研修に意欲がある職員とそうでない職員の格差がある</li> </ul>
研修内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 適切なプログラム</li> <li>➤ 計画的な研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 中間層向けの人材育成プログラムが不十分である</li> <li>✓ 受けさせたい(スキルアップに必要と思われる)研修プログラムがない</li> <li>✓ 一般的研修は、施設の実態にあわない</li> <li>✓ 計画的(段階的スキルアップ)な研修の受講ができていない</li> <li>✓ 非常勤職員の人材育成の体制づくりができていない</li> </ul>
研修効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 研修効果</li> <li>➤ フィードバック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 研修内容が実践に結びつかない</li> <li>✓ 外部研修に参加しても、その内容を施設内部にフィードバックする体制ができていない</li> <li>✓ 運営組織の構築と事業所全体の取組を同調させることが課題</li> <li>✓ <b>どのような人材をどのように育成するかが明確でないので場当たりの研修になっている</b></li> </ul>

#### IV 事業所の人事評価制度の状況

##### ① 人事評価基準の有無

人事評価基準の有無についてみると、「人事評価の基準あり」は 64.2%であり、「人事評価の基準なし」は 35.8%であった。

一般企業の多くは、何等かの形で評価基準を設けており、それを人材育成の方針と連携させるという仕組みがあり、評価結果を活かす仕組みが出来ている。

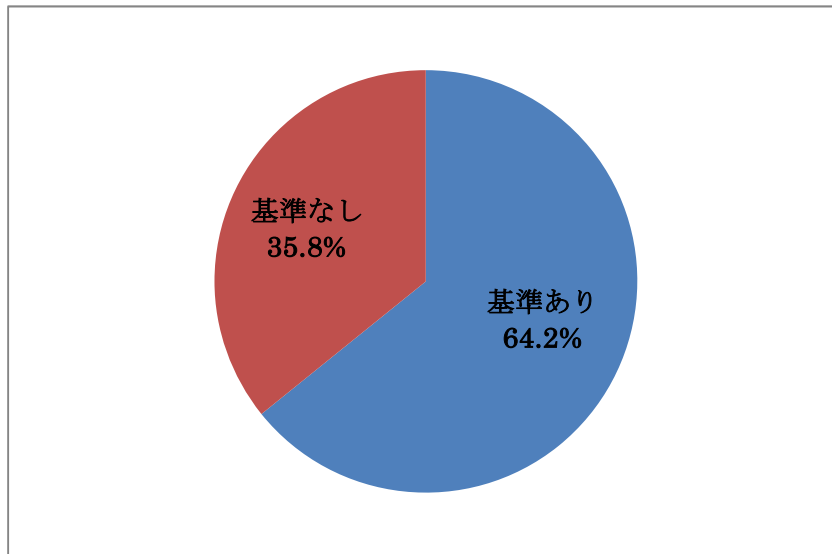


図 34 人事評価基準の有無 (n=81)

##### ② 人事評価基準の開示の有無

人事評価基準の開示の有無についてみると、「人事評価基準の開示あり」は 80.8%であった。

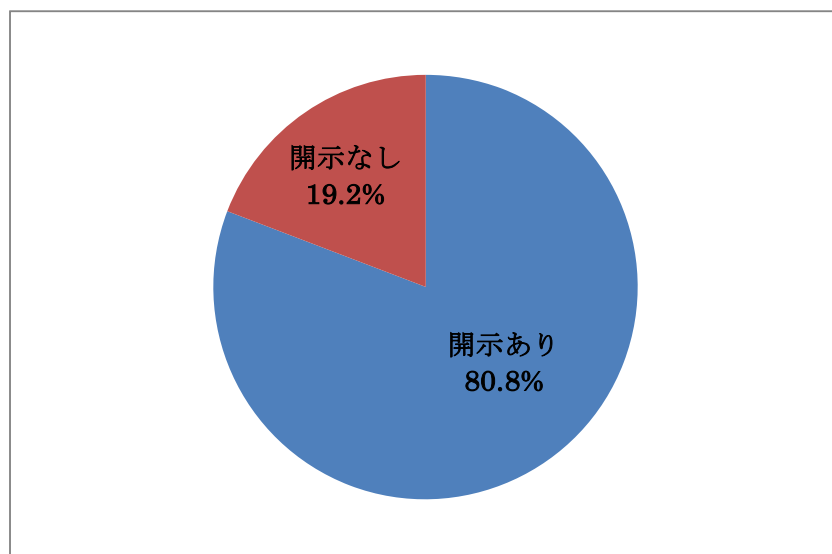


図 35 人事評価基準の開示の有無 (n=52)

③ 人事評価制度の実施方法

人事評価の実施方法としては、「被評価者自身による自己評価」が 49.4%と最も多く、次いで「成果につながる行動や業務遂行プロセスに関する評価」が 39.8%であった。

参考として、労働行政研究所の 2010 年「人事考課制度に関する実態調査」によると、従業員 300 人未満の一般企業における人事考課制度の実施状況は、「目標管理による達成度判定を反映した評価」が 76.4%と多く、ついで「被評価者自身による自己評価」が 69.4%、「成果につながる行動や業務遂行プロセスに関する評価」が 66.7%であった。

これらの点から社会福祉法人は全体として人事評価制度の体制が十分確立できていないことがうかがえる。

表 21 人事評価制度の実施状況(該当するもの全て選択)

	N 数	実施有件数	実施率
目標管理による達成度判定を反映した評価	83 件	32 件	39.0%
被評価者自身による自己評価	83 件	41 件	49.4%
潜在能力から「発揮された能力」を重視した評価	83 件	16 件	19.3%
コンピテンシーに基づく評価	83 件	12 件	14.5%
成果につながる行動や業務遂行プロセスに関する評価	83 件	33 件	39.8%
企業倫理や法令遵守などコンプライアンスの着眼点に基づく評価	83 件	20 件	24.1%
企業理念や社員の行動指針と連動した評価	83 件	31 件	37.3%
上司のほか、同僚や部下が評価する多方面評価	83 件	24 件	28.9%

表 22 (参考)人事評価制度の実施状況(複数選択可) (一般社員・職員 300 人未満)

	N 数	実施有件数	実施率
目標管理による達成度判定を反映した評価	72 件	55 件	76.4%
被評価者自身による自己評価	72 件	50 件	69.4%
潜在能力から「発揮された能力」を重視した評価	72 件	40 件	55.6%
コンピテンシーに基づく評価	72 件	14 件	19.4%
成果につながる行動や業務遂行プロセスに関する評価	72 件	48 件	66.7%
企業倫理や法令遵守などコンプライアンスの着眼点に基づく評価	72 件	25 件	34.7%
企業理念や社員の行動指針と連動した評価	72 件	28 件	38.9%

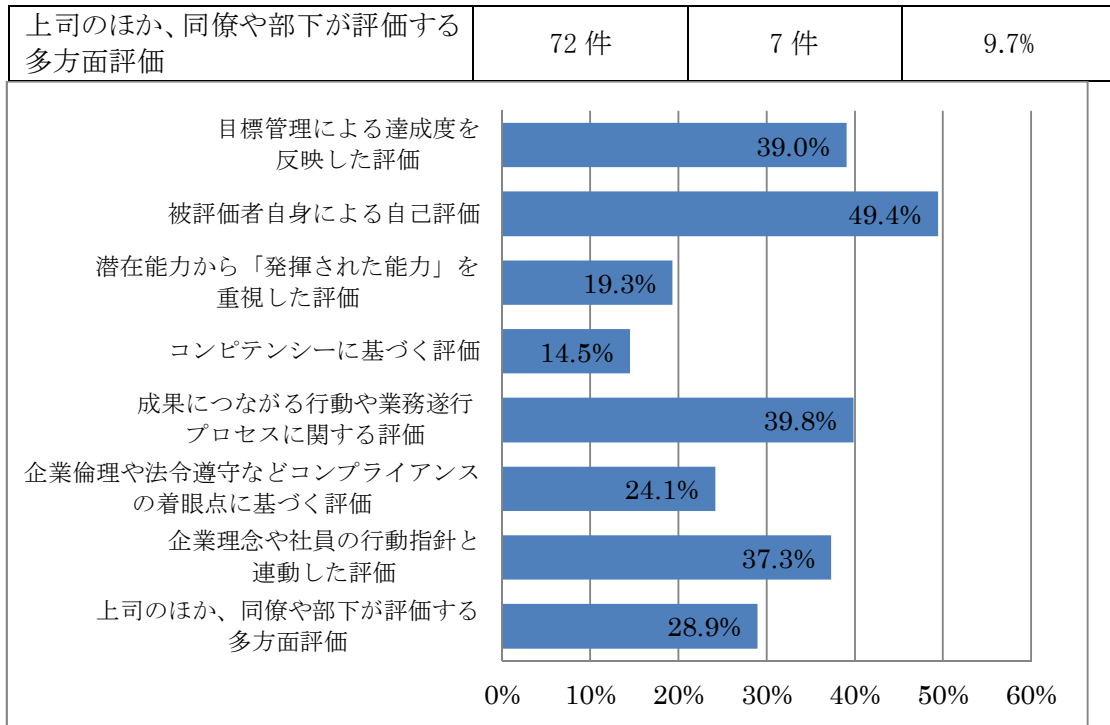


図 36 人事評価制度の実施状況(複数回答可/n=83)

④ 職員 1 人に対する人事評価者人数

職員 1 人に対する人事評価者人数は、「3 人」が 31 事業所と最も多かった。

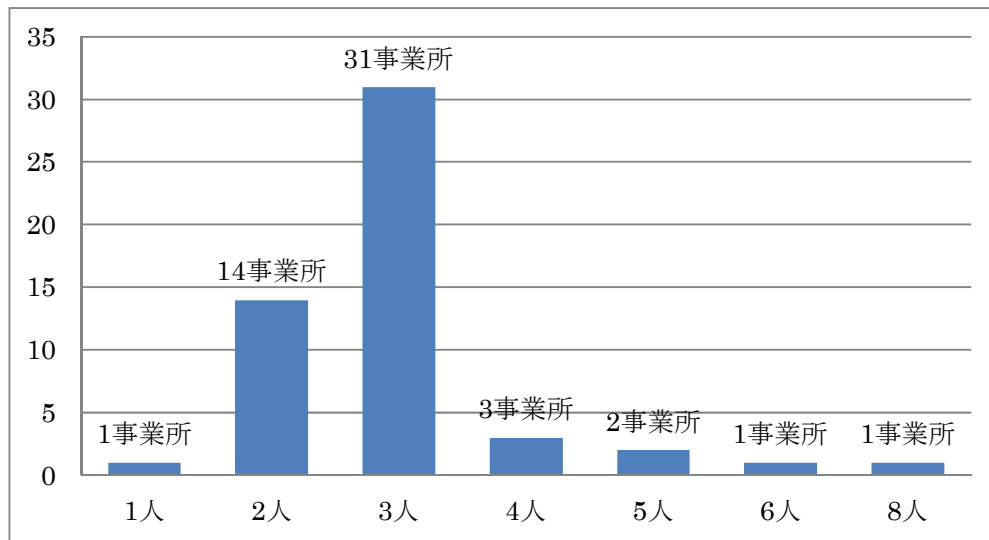


図 37 職員 1 人に対する人事考課の実施人数(n=83)

⑤ 人事評価のフィードバック

人事評価のフィードバックを行っているのは、36 事業所 (69.2%) であった。

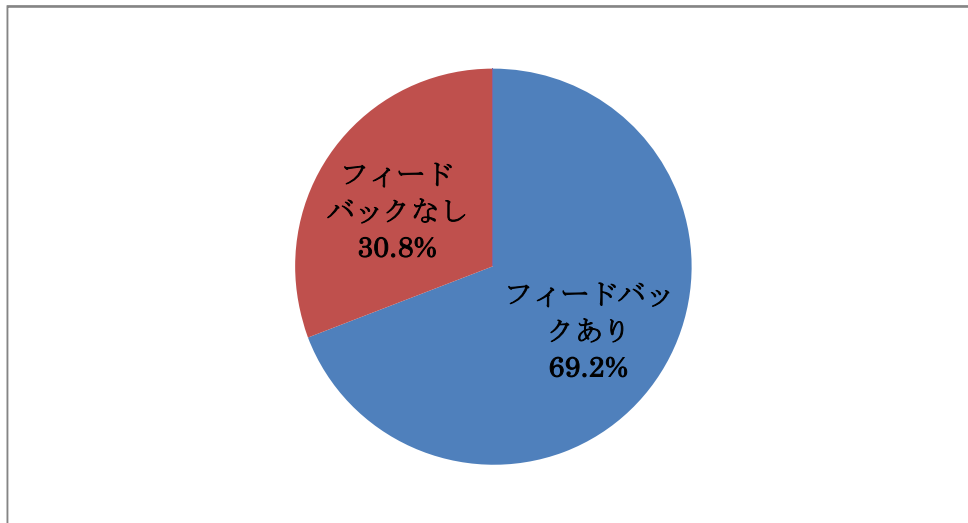


図 38 人事評価のフィードバック (n=83)

⑥ 人事評価結果の運用状況

人事評価結果の運用としては、昇給、賞与、昇格への反映は 40-50%程度の状況であった。

参考として、労働行政研究所の 2010 年「人事考課制度に関する実態調査」によると、一般企業における人事評価結果の運用状況は、9 割以上であった。

表 23 人事評価結果の運用状況

	N 数	回答件数	合計
昇給への反映	79 件	37 件	46.8%
賞与への反映	79 件	42 件	53.2%
昇格への反映	79 件	32 件	40.5%

表 24 (参考)人事評価結果の運用状況(一般職員・社員 300 人未満)

	N 数	回答件数	合計
昇給への反映	207 件	204 件	98.6%
賞与への反映	201 件	198 件	98.5%
昇格への反映	205 件	184 件	89.8%

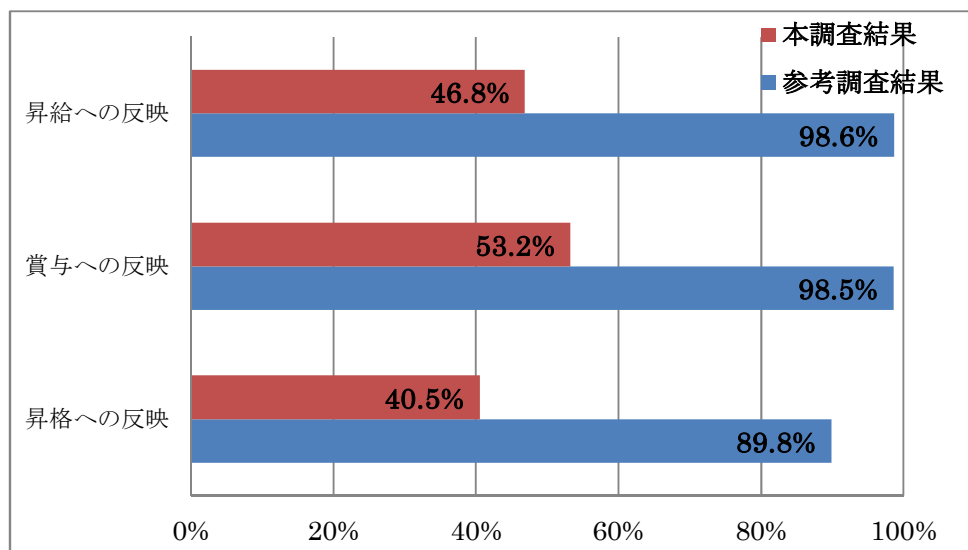


図 39 人事評価結果の運用状況

⑦ 人事評価について具体的に感じている課題等

人事評価上の課題に関して自由記載で書かれた意見を整理すると、表 25 に示すとおり、「評価基準」、「評価者のスキル」、「評価結果」の運用に分けられる。

人事評価上の課題としては、「評価基準」の設定に関する意見が多くみられ、評価体制が確立できていない状況がうかがえる。そのため、評価に関する基本的考え方や評価手法などに関して学べる機会を設けていく必要がある。

本来、人事評価の目的は、図 40 に示すとおり、「的確な処遇の決定」と「人材育成」にあり、評価手法を確立していく上では、これらの目的と併せて考えていく必要がある。

表 25 人事評価の課題

大項目	課題点	抽出された課題(詳細)
評価基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 評価項目・基準</li> <li>➢ 評価対象者数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 評価項目をどのように設定してよいかわからない</li> <li>✓ 評価基準を作成する能力・余力がない</li> <li>✓ 評価基準がないので職員のモチベーションの向上が困難である</li> <li>✓ 相対評価における評価の難しさ(職員の理解が得られにくい)</li> <li>✓ 小規模施設や、職種別の人数が少ないことによる比較評価の困難さがある</li> </ul>
評価者のスキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 評価の公平性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 評価者によって評価基準に差がある</li> <li>✓ 評価基準が難しく、誰がおこなっても一定の評価となるようなわかりやすいものにしていく必要がある</li> <li>✓ 複数評価制を取り入れているが、評価者によって評価がわかる</li> <li>✓ 恣意的になりやすい</li> </ul>
評価結果の運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 昇給等への反映</li> <li>➢ フィードバック方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 評価結果をいかに昇給、昇格に結び付けていくかが課題である</li> <li>✓ 評価のフィードバックをしたいが、面接時間がとれない</li> </ul>

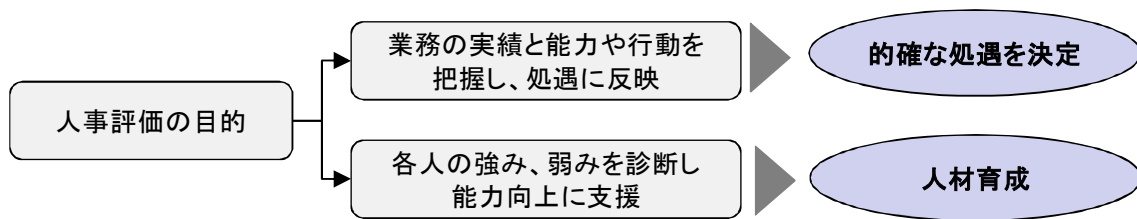


図 40 (参考)人事評価の目的

## V 事業所のリスクマネジメントの状況

### ① リスクマネジメント対応マニュアルの有無

リスクマネジメント対応マニュアルの状況をみると、60 事業所(75.0%)がマニュアルを整備していた。

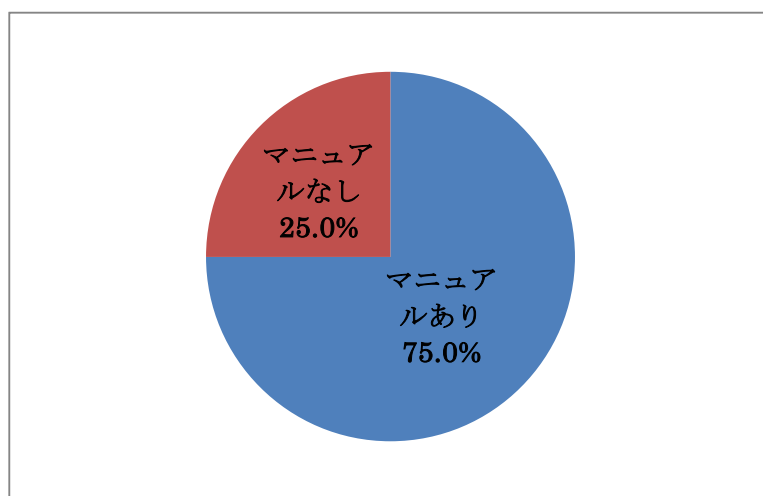


図 41 リスクマネジメント対応マニュアルの有無

### ② ヒヤリハット事例

リスクマネジメントの観点から、ヒヤリハットの事例を重要度と併せて記載してもらった内容を整理すると、誤薬に関するものが最も多く見られた。また、中には、ヒヤリハットのレベルを乗り越え、死亡事故に至る重大な事故もあった(表 26)。

発生要因としては、確認の不十分さ、引き継ぎ・連絡の不十分さ、観察の不十分さ、心理状態(慌てていた・思い込み等)がみられた。

表 26 重要度別ヒヤリハット事例(主なものを抜粋)

重要度	項目	ヒヤリハット事例※( )は件数
かなり重要	誤薬	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 他人に誤薬してしまった(9)</li> <li>✓ 投薬忘れがあった(2)</li> <li>✓ 薬を飲み忘れて発作を起こした</li> <li>✓ 血圧の急激な変化をもたらした</li> </ul>
	誤嚥	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 誤嚥により死亡事故が発生した</li> <li>✓ 目を離した際に誤嚥した</li> <li>✓ 嚥下困難な方が多く、支援が必要な人が増加している(2)</li> </ul>



	転倒 骨折 怪我	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 転倒し骨折した(2)</li> <li>✓ 気づかない間に骨折していた</li> <li>✓ 入所児童の怪我があった</li> <li>✓ 利用者が日常使用している椅子が劣化して座面が落ちた</li> <li>✓ 施設敷地内での接触事故の恐れがある</li> <li>✓ 目を離したすきに転倒やけがが発生しやすい(4)</li> <li>✓ 階段、ベランダからの転落事故の恐れがある</li> </ul>
	溺水	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 目を離したすきに溺れた、溺れそうになった(3)</li> <li>✓ 施設外イベント時の川での水難事故があった</li> </ul>
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 利用者が施設の敷地内で小さい子に襲いかかった</li> <li>✓ 不穏な状態の利用者が、入所者にけがをさせないか不安</li> <li>✓ 酸素濃縮機のコンセントを入れ忘れた</li> <li>✓ 不慣れなスタッフの対応で利用者が精神的に不安定になる</li> <li>✓ 利用者間での突然のトラブル(3)</li> <li>✓ 無断外泊し外出先で倒れて搬送された、無断外出が多い(2)</li> <li>✓ 利用者の閉じ込めがあった</li> <li>✓ 食事にビニール片が混入していた</li> <li>✓ 医療行為の増大によるリスクが懸念される</li> <li>✓ インフルエンザ等の集団感染のリスクがある</li> <li>✓ スタッフ間の声掛けが不十分なことによるリスクがある</li> <li>✓ 夜間 100 名の定員を 1 名で見ているので、火災や災害が発生した場合に対応できるか危惧される</li> </ul>
やや重要	誤薬	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 服薬投与を忘れていた</li> </ul>
	転倒 骨折	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 室内で倒れていた</li> <li>✓ 転倒骨折(2)、段差へのつまずき</li> <li>✓ 歩行器を使わずに歩行することでの転倒リスクがある</li> <li>✓ 散歩中に側溝に転落した</li> </ul>
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 送迎中の車の事故でフロントガラスを損傷した</li> </ul>
あまり重要でない	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 賞味期限切れの食品の管理不足がみられる</li> </ul>

### ③ 職場のリスク要因・課題

現在の職場に各種トラブルやリスクをもたらしている要因として感じている課題等をマネジメント項目別に整理すると表 27 のとおりである。

表 27 職場のリスク等の発生要因および課題点(主なものを抜粋)

項目	職場のリスク要因等
人事管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 人手不足</li> <li>✓ 介護職員の配置基準が実態にあわず、見守り等が不十分となってしまう</li> <li>✓ 施設擁護から家庭的擁護へ移行できるよう改築計画している。今まで以上に人事採用、人材育成、人事評価等の人事管理が重要になる</li> <li>✓ 問題職員による職員間のトラブルがある</li> <li>✓ 職員の年齢構成がアンバランスで改善が必要である</li> <li>✓ 抜擢された職員に対するやっかみなどがあり、リーダーを任命された職員が悩むことが多く、管理者として、真に実力が発揮できるようなサポートが大切だと感じる</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 処遇改善が進まず、職員採用が十分できないことにより、質が高まらない原因になっている</li> <li>✓ 職員の資質レベルが低い、責任感がない、社会常識が不足しているものが多い</li> <li>✓ 措置時代のなごりか、その時間に職場にいれば給料がもらえるという感じの職員が多く、なんとなく福祉の仕事についていた職員もいるようで、そのような人材も採用しなければならないことがあり、人材の確保が難しい</li> </ul>
組織管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 長年の事業運営の中で生み出された業務が多岐にわたり、その整理が十分できていない</li> <li>✓ 業務に追い立てられる状況が発生していて職員に余裕がない</li> <li>✓ 業務の多様化による職員個々の責任感の低下</li> <li>✓ 各職員及びリーダーの問題の捉え方の意識が低い</li> <li>✓ 職員が交代制なのでコミュニケーションがうまくいかず、トラブルになることが多い</li> </ul>
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 利用者の重度、高齢化にともなう負担とリスク発生率の高まり</li> </ul>
経営理念	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 施設理念などに基づき、地域との連携などが必要だと感じるが体制が確立していない</li> <li>✓ 5W1H に基づいた起案、報告・連絡・相談を風土化させたい</li> <li>✓ PDCA にのっとったサイクルで見直し、風土化させたい</li> <li>✓ 古くなってしまった風土の改革が必要である</li> <li>✓ 一法人一組織から施設事業を拡大中だが、システムがおいつかず、営業力強化も必要である</li> </ul>
財務・会計	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 資金力がなく、施設の利用者状況を考慮した改装ができない</li> <li>✓ 介護保険制度が変わるたび、経営面では厳しくなっている</li> <li>✓ ハード面では老朽化がすすんでおり、リスクをもたらしていると言えるが、補助金のありかたも変化しているところでなかなか困難</li> </ul>

## (2) ヒアリング調査

効果的なマネジメント手法として、先駆的な取組を行っている施設を委員会・事務局メンバーにて選出し、具体的な取組に関しヒアリングを実施した。

各施設のマネジメント上の特色は以下に示すとおりである。

### ■ 社会福祉法人 真寿会 真寿園

#### ① 事業所の概要

- 設立 1977 年
- 定員は特別擁護老人ホーム 100名、ショートステイ(短期入所生活介護:定員20名)、デイサービス(通所介護:定員40名/1日)
- アットホームな雰囲気ユニットタイプのケア付き特別養護老人ホームで在宅介護・デイサービス・在宅・居宅介護・訪問介護サービスを中心とした施設である

#### ② 主なマネジメント上の課題

- 施設理念の浸透
- セクショナリズムの打破、課題達成の喜びを知る、楽しみ・豊かさを通じた強いチームづくり

#### ③ マネジメント上の工夫点

(経営戦略)

- 常に施設長が理念を共有し、理念をサービスに落とし込む機会を設ける

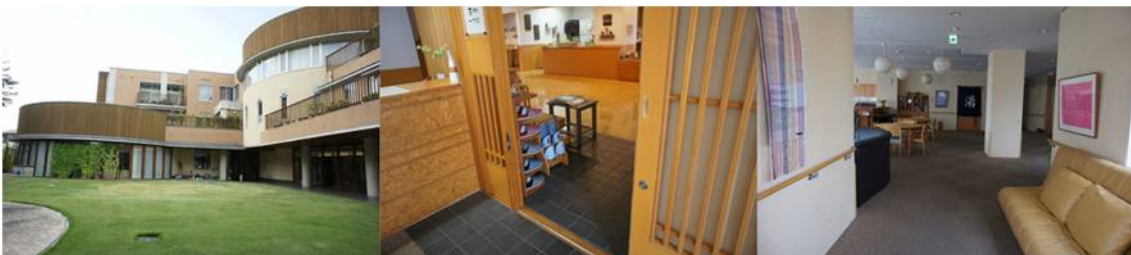
(人事管理)

- 年間総収入の1%を研修予算として割り当てる
- 知識、技能、態度の3つを重点的に評価。実際、介護技術やマナーのチェックシートを作成し、人事評価や研修に反映している
- 研修受講者には研修を施設内で発表する機会をもうけ、受講して終わりではなく、得た知識を職場に還元する仕組みを確立している

(組織管理)

- 多様なミーティングを開催し、情報共有をはかる
- ユニットごとに割当てられた裁量権(イベント企画や予算など)は、職員の自立的な判断や工夫、そしてやりがいに結びついている

◇ 「理念」「目標」「計画」「実行」「評価」のPDCAをまわすマネジメントシステムが確立されている



■夢のみずうみ村山口デイサービスセンター（山口県山口市）

① 事業所の概要

- NPO 法人でスタートし、2011 年に社会福祉法人化、利用者数は約 160 名
- 「みんな違ってみんないい」を理念に、個々の利用者の個性を尊重した、利用者の自立とリハビリに重点をおくデイサービスセンター

② マネジメント上の課題

- カリスマ性のある代表の次世代育成が課題である
- システム化・分業化していないため、自主性の高い職員が活躍しやすいが、規模が大きくなった際に、マニュアル不足の弊害がでてくる可能性がある

③ マネジメント上の工夫点

(経営戦略)

- 利用者の「自立」と「個性」を大切にする理念の共有が徹底している
- 自己選択自己決定に基づく独自の「総合ケアシステム」を導入し、利用者が多彩なプログラムの中から自由に選択可能な体制を構築している
- 日々のプログラムは、女性だけでなく男性も楽しめるプログラムが充実しているため、半数程度が男性と、通常の施設よりも格段に男性の利用率が高い
- 独自の通貨「ゆーめ」を発行し、アクティビティをうけると通貨を支払い、逆にリハビリをすると通貨をもらえる仕組みを構築し提供サービスへの満足度が高い

(人事管理・組織管理)

- スター制度による、現場を重視したリーダー育成の仕組みは、職員の自立をベースにした効果的な教育の仕組みであるとともに、職員のやりがいにつながっている(※スター制度とは、夢のみずうみ村に半年以上勤めたスタッフであれば、職種に関係なく、当番でその日 1 日、施設の責任者になり、全体マネジメントの役割を担う仕組みである)

(リスク管理)

- 通常ではリスクとして排除される、段差や障害物をあえて設置し、日常の生活空間に近い環境を作り、自らが注意して動く、自立した環境づくりをすすめる

◇ スター制度の導入により若手の段階からの問題解決、マネジメントスキルを実経験で学んでいく場がある



■東京海上日動サミュエル(株)ヒルデモアたまプラーザ (神奈川県川崎市)

① 事業所の概要

- 隣接する敷地に3棟開設。 ビレッジⅠ：111室(2000年開設)、ビレッジⅡ：24室(2003年開設)、ビレッジⅢ 70室(2008年開設) となっている
- 経営理念として、「品質の高い介護サービスを提供し、お客様の『老いて豊かと語れる暮らし』を実現します。」を掲げている
- 経営理念を実現すべく、認知症ケアやターミナルケア、介護食も含めた「食」の充実等に注力している

② マネジメント上の課題

- 富裕層向けの比較的費用の高い老人ホームで、入居率を一定に保つことは常に課題であると認識しているが、年間を通して90%以上の入居率を保っている
- 事業所の周辺は、介護付有料老人ホームが多く、人材の確保や入居促進で競合することがある

③ マネジメント上の工夫点

(経営戦略)

- 理念を明示し、理念にマッチした人材育成システムを構築している

(人事管理・組織管理)

- 東京海上グループで蓄積されたノウハウも参考としながら、施設介護事業の事業特性を踏まえ独自の人事評価制度や研修制度を構築している。毎年1回目目標設定・評価面接を行い、透明性のある人事評価を実現している他、従業員の年次・階層別に体系立てた研修プログラムが整備している
- 介護支援専門員、介護福祉士、など関連する専門資格を取得するために必要な費用の一部を会社が負担している
- 育児休暇をとっても戻りやすい職場づくりに努めるなど、長期間働ける制度の実現を目指している
- 他のグループ会社の研修制度も参考にしながら、階層別研修、スキルアップ研修、事業所内のコンプライアンス研修など、それぞれのポジションに求められる能力要件を満たせるような研修を実施している

(リスク管理)

- 事業所間でも「ヒヤリ・ハット」等情報を共有するよう徹底している
- モアディッシュプロジェクトとして、見た目がよく誤えんを防止する飲み込みやすい食事を提供する取り組みを実施している

◇ 経営戦略に基づき人事管理・組織管理・リスク管理の仕組みが構築されている

