

中小企業	関東	福祉
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

特定非営利活動法人ハートフル

同一労働同一処遇を目指した賃金制度を導入し、多様な研修制度と人材育成を実施。休暇の多さ日本一を目指して各種休暇を付与し、人材の確保・定着を実現



最優良賞

本社所在地	群馬県	設立年	1999年				
事業概要	居宅介護支援や通所介護、訪問介護等の介護保険・障害福祉事業、配食や通院付き添い、地域交流等の地域活動事業						
従業員数	73名	男性	17名	うちパートタイム労働者数	58名	男性	14名
		女性	56名			女性	44名

POINT

- 正社員とパートタイム労働者の同一労働同一処遇を目指して取り組み。
- 一人ずつ個別の目標を設定し、進捗を確認して成長を支援。
- スキルアップを支援する社内研修を実施し、一人ひとりが必要なスキルを習得することを支援。
- 提案活動や伝言板等を通じてコミュニケーションを活発化させ、情報共有を進め、提供するサービスの質の向上を目指す。

審査委員はここを評価

- パートタイム労働者から正社員への登用を積極的に行い、最近では、正社員の採用は、パートタイム労働者からの登用のみで、正社員へのキャリアの初期段階としてパートタイム労働者が活用されています。正社員登用を円滑化するために、短時間正社員制度も導入されています。

1. 企業概要・人員構造

同法人は1999年に、配食サービス事業とたすけあい事業を運営する特定非営利活動法人として設立された。2000年には、居宅介護支援事業と訪問介護事業を開始し、現在は居宅介護支援、2つのデイサービスセンター、訪問介護や障害福祉サービスといった介護保険・障害福祉事業を展開している。また「たすけあい活動」と呼ぶ、介護保険外サービスの提供や、地域の憩いの場となる「サロン」の運営等の地域活動事業を行っている。

同法人では、フルタイムの正社員、短時間勤務の正社員、有期及び無期雇用の契約社員、パート社員が、有償及び無償のボランティアとともに勤務している。正社員は1日7時間勤務(週35時間勤務)であるが、契約社員は、週4日又は5日、正社員より短い時間(週20~30時間程度)勤務し、社会保険の適用対象である。パート社員は、週1日1時間勤務から可能であり、契約社員より短時間や短日数の勤務である。原則として、採用時は契約社員又はパート社員として雇用し、フルタイム勤務を希望し適性がある者を正社員に転換させている。雇用形態の違いによる担当業務の差はなく、異動についても、パート社員も正社員と同様に対象としている。

利用者に質の高いサービスを提供するには、社員が心身ともに充実している必要があると考え、「休暇の多さ日本一」を目標に、独自の特別休暇を付与し、取得を推進している。同時に、時間外労働をなくすことも目指している。

各種取組が評価され、2012年に「くるみん」の認定を受け、2013年には均等・両立推進企業表彰でファミリー・フレンドリー企業群馬労働局長奨励賞を受賞、2012年に「群馬県育児いきいき参加企業」の認定を受け、2013年に群馬県知事賞を受賞、2015年に群馬県いきいきGカンパニー認証制度においてゴールド認証を受けている。

地域活動事業には、庭掃除やバザーの開催等、資格が不要なサービスの提供も含まれているため、高齢者を雇用し、地域社会で活躍できる場を提供している。毎月約200名が利用する「サロン」は、同法人OBを含む有償ボランティアが中心となって運営しており、地域住民や社員、社員家族、社員の友人・知人等、多くの人々の交流を支えている。

有償ボランティアに対しては、少額の報酬を支払っているが、それ以外に会議に出席させる際には、パート社員と同額の報酬を支払っている。彼らの貢献に対しては、代表より常に感謝の気持ちを伝えている。また、意見や提案を聞くために社員と同様に目標設定及び評価を実施し、面談も実施している。

2. 取組の背景とねらい

創業当初はパート社員の割合が高く、法人全体の賃金水準も低かった。当時、業務に対する意欲の高い優秀な男性社員が在籍していたが、給与が希望する水準ではなかったことを理由に離職したことがあった。このケースから、優秀な人材を確保するには、処遇を改善し、正社員として雇用できるようにする必要があると考え、「定年なし・残業なし」を目指して制度の整備に取り組んだ。

3. パートタイム労働者活躍推進のための具体的な取組

雇用形態に関わらず同じ評価を実施し、同じ計算方法で賞与に反映

同法人では、雇用形態に関わらず同一の評価表を用いて、全社員を年1回評価している。評価結果は正社員と契約社員・パート社員で区別することなく、同じ計算方法で賞与に反映している。具体的な計算方法は、①勤務総時間(反映率65%)、②勤務年数(同20%)、③上司評価(同15%)となっている。複数部門での業務を兼務している者については、複数人による上司評価の平均値をとる。

評価項目は、2012年度までは100項目ほどあったが、多すぎるという現場の意見を受けて、2013年度から「礼儀・規律」(6項目)、「意欲・責任」(3項目)、「チームワーク」(5項目)、「業務遂行」(9項目)、「対人関係」(5項目)、「連絡・報告」(4項目)、「思考」(1項目)、「安全管理」(6項目)、「苦情対応」(3項目)、「その他」(1項目)に関する計43項目とした。

評価に当たっては、2008年からPCを用いており、本人が自己評価を入力した後、各部門の管理者が評価を入力す

特定非営利活動法人ハートフル

る。双方の評価をグラフ化し、自己評価と上司評価を一目瞭然に比較・確認できるようにした上で、各人と上司による面接が行われ、必要に応じて指導している。グラフで表すことによって、良い面や活躍している面が分かりやすくなる。また、自分に厳しい従業員には、上司の評価から自分の実力が分かり、励みになる。逆の場合は、本人が認識の甘さに気づくよう、複数の上司で打ち合わせた上で、正しく自覚するよう指導している。

評価項目例(イメージ)

項目	評価内容
礼儀・規律	誰に対しても明るい声で気持ちの良い挨拶ができる
	指示や約束をやり遂げることができる
意欲・責任	自ら進んで勉強している
チームワーク	10分野43項目の具体的な動作や内容について、可否を評価する
業務遂行	
連絡・報告	
安全管理	

また、評価表には「代表目標」という欄があり、「人間的成長」、「自己啓発」、「礼節」、「言葉遣い」等について、法人代表との面談で目標を設定させ、年間を通して成長を促している。月1回、約15分間、代表が全社員と面談を実施し、進捗状況を確認している。

同一労働同一処遇を目指した賃金制度

同法人では、雇用形態ごとに賃金を規定しているが、似通った業務を行っている場合は、その業務内容に応じて契約社員・パート社員の賃金を正社員に近づけ、同一労働同一処遇とすることを目指している。これは短時間であってもキャリアのある者にスキルを活かして仕事に取り組んでもらい、その成果が法人にもたらされれば双方にとって良いことであるという考えに基づき始めたことである。

正社員の月給(基本給+職務手当+資格手当)の時間当たりの額を算出し、それに基づき、契約社員・パート社員の時給を設定するようにした。

なお、パート社員には資格手当を支給していないが、資格を取得した場合は、資格と直結する業務に就いていなくても、正社員と同額の資格取得手当を支給している。

<訪問リーダー着任時時給の考え方>

$$\frac{\text{正社員の基本給 (130,000円)} + \text{職務手当 (25,000円)} + \text{資格手当 (3,000円)}}{140 \text{ 時間}} \div 1,120 \text{ 円/時} \\ \text{(パート社員の訪問時時給)}$$

各種表彰を正社員と同等に実施し、賞金も支給

勤続表彰も正社員と同じ年数で実施し、同額の祝い金と同日数の有給休暇を付与している。そのほか、皆勤賞、部門表彰、グループ表彰、代表賞等を設けて、祝い金を付けることにより、社員の努力に応える仕組みとしている。

また、毎月「アイデア賞」の表彰をしている。法人本部にアイデアBOXを設置しており、そこに投函された案から、採用された場合は、提案者にクオカードを支給している。パート社員の中でのアイデア賞を受賞した提案の例としては、「風呂の湯量を通常より15センチ少なくし、その後湯を足す。こうすることで利用者の満足度は変わらないまま1日2,800リットルの削減となり、光熱費と水道代の削減が可能となる」というものがあった。

各種表彰の受賞については、伝言板に掲載して周知を図り、毎月の全体研修でも発表し、表彰している。

「代行ポイント制度」の実施で、休暇取得を促進

2011年度からパート社員のアイデアを採用し制度化した「代行ポイント制度」を導入し、一定ポイント獲得者にクオカードを支給している。これは訪問サービスで、本来の担当者が勤務できない時に、代わりに務めた者に対してポイントが付与し、そのポイントがたまるとクオカードを付与する制度である。休暇取得が周囲の者の負担となることを懸念し、取得が進まなかったという背景があったため、休暇取得が同僚の利益につながる同制度を導入した。

正社員転換制度を整備し、筆記と実技、面談で合否を判断

同法人では近年、パート社員と有期の契約社員の採用のみとなっており、契約社員やパート社員からの転換者が正社員となっている。

転換試験対象者は、勤務経験が1年以上の契約社員やパート社員で、上長推薦と本人の希望がある者である。年2回の正社員転換試験を実施しており、転換試験の内容は、テーマに沿った絵を描くことを含む筆記試験、車椅子を押すなどの実技試験、そして法人代表と上長との面接試験であるが、研修への参加実績も考慮される。

いずれの試験内容も法人代表が考え、実施している。特徴的なのは絵を描かせることであるが、そうすることで認識や表現力・観察力等を判断している。面接では質疑応答だけでなく、試験会場に落ちているゴミを見てどう行動するかなど、会場に入ってから振る舞いから判断している。サービス利用者に対する丁寧な振る舞いも重要な業務であるため、正社員転換においては重視している。

転換試験は何度でも受験可能で、結果はどの点良かったか、至らなかったかも含め本人にフィードバックするとともに、人材育成の機会としても活用している。

転換試験の実施についてはイントラネットの「伝言板」で告知し、合格者の紹介も行う。合格者は、試験合格の翌月から正社員として勤務する。

2010年から9名が正社員転換している。正社員転換制度については、2014年度の従業員アンケート調査で全員が「良い」と回答しているため、今後も活用する考えである。



特定非営利活動法人ハートフル

正社員転換してすぐに利用可能な短時間正社員制度

同法人では正社員に、週4日、又は1日5時間までの短時間勤務を認めており、正社員転換当初から短時間正社員制度を利用することが可能である。

男性の利用実績もあり、第二子が生まれた共働きの男性社員が育児のために2010年から3年間、同制度を利用して、初年度は5時間、2年目以降は6時間勤務として、保育園の送迎や買い物、夕食の支度を担った。男性社員本人からも配偶者からも好評だった。

短時間勤務の理由は、育児や介護だけでなく、自己啓発やボランティア、そのほかの事情等幅広い事由で認めている。家庭の事情で、従来の働き方ができなくなった女性正社員を短時間正社員とすることで勤務が継続できたという実績もある。

長時間勤務に対する自信がないという理由も認めており、理由を限定しないことで正社員転換の促進にも寄与している。短時間勤務制度利用者に対しては、可能になったタイミングで所定労働時間の勤務に戻るよう伝えている。

また、正社員からパート社員への転換希望があった場合にも、制度として明文化はしていないが、転換を認めている。

トップ自身の発案・創意工夫により、トップ自身が実施主体となり様々な研修を実施

同法人では年度計画に沿って教育訓練や研修を実施しており、雇用形態に関わらず、全社員が毎月1回は必ず研修を受講するように、勤務スケジュールを決める前に、研修の日程を勤務表に予め記入するなどして、時間を確保させている。

全体研修、部門研修、個人研修のほかに、運転業務を担当する社員を対象とする移送士研修や、部門勉強会、外部研修等多くの研修機会を設けて、社員のスキルアップを図っている。

キャリアアップ助成金を活用し、個人の業務能力を高める訓練も実施している。座学を中心に、介助スキル・対人観察力・現場での判断力を伸ばす内容で、現場で役立つ能力を高める狙いがある。2014年度は1名、2015年度は5名が受講している。

個別の勤務状態に合わせて必要と思われる研修も、随時実施している。個別に研修を受講させるケースもあれば、給与明細を渡すタイミングや面談等の機会を利用して、簡単なロールプレイングテストや口頭試験を行うこともある。特に挨拶や言葉遣い、マナー、整理整頓の研修には力を入れ、必要があれば随時実施している。

研修の出席状況と内容については、社員一人ひとりが持つ研修・目標手帳を活用してそれぞれが管理している。目標欄には、上長と決めた年目標と月目標を記載し、月ごとに自身で振り返って進捗状況を確認したのちに、上長が面談し必要なサポートや指導を実施する。

研修・目標手帳(イメージ)

研修

日時	内容	感想

目標

月	目標	印	○△×	感想

委員会を導入し、部門内の問題を解決できるように取り組む

2015年度より社内環境を改善するため、「環境委員会」活動を開始した。各部門から、雇用形態に関わらず1~2名を選出し、部門を超えて意見を出し合い、検証結果を各部門に持ち帰り共有するようにしている。

部門での実践状況・進捗状況を確認し、次回の委員会で報告する。整理整頓が不十分であるなどの部門内部では直接指摘がしづらい事項も、委員会の意見としてならば伝えやすいという声も聞かれている。

契約社員・パート社員の本音を聞きだすアンケートや面談を充実

年1回以上「働き方アンケート」を実施したり、必要に応じて「休暇アンケート」や「疲労度チェック」等を行っている。また、産業カウンセラーの配置や、毎月各人の状況把握のため、法人代表自らが全社員と15分ずつ面談を行っている。社員の話に耳を傾け、個々人に応じたサポート体制を構築している。

なお、社員の健康管理を強化するため保健師を採用し、健康相談や生活習慣指導、ストレスチェックの活動が開始できるよう準備を進めている。保健師には、職域メンタルヘルス交流会が主催する研修を受講させ、導入準備を行っている。

職場のコミュニケーションの取組

情報共有のために、全社員が各拠点に設置したPCを利用できるようにした。研修や行事日程等連絡事項を掲載する伝言版、各人向けに伝達したい事を記載できるメモ欄のついた勤務表も社内イントラネット上で閲覧でき、雇用形態による閲覧権限の差はない。イントラネット上で従業員同士がメッセージを伝えることもできる。

また、各部門では、紙の連絡票も活用しており、出勤したらまず確認することになっている。こうした複数の情報共有ルートを設定したことで、サービス利用者の状況等の情報共有が簡便になった。各職場の状況を「見える化」することにより、誰が休んでも業務が回せるようになり、働きやすく休みやすい職場環境となってきた。

社員間の交流機会を増やすために、各部門の食事会や、社員研修旅行、忘年会等の諸行事には、正社員だけでなく契約社員・パート社員(時には有償ボランティア)も参加させている。多くの行事には、社員の家族も参加でき、費用は全額法人が負担している。

法人代表から社員に誕生日カードを送っているが、今後は社員の家族にも誕生日カードを送り、社員だけでなくその家族も大切に思っていることを伝えていきたい。

福利厚生・ワークライフバランスの取組

社員の健康には特に気を配っており、「健康診断事後指導記録表」で管理している。健康診断の結果をふまえて再検査実施状況を確認し、面談を通して健康指導を実施している。指導記録表に基づいて、食生活や睡眠等について健康管理シートを配布し、各自にチェック、活用をさせている。インフルエンザの予防接種は、全社員に期日迄に接種させる。喫煙習慣についても、長期的な指導を行っている。

また産業カウンセラーを配置してメンタルヘルスへの対応もっており、雇用区分に関係なく全社員が無料で利用できる(予約制)。

仕事と家庭の両立支援にも熱心に取り組んでおり、これまでのところパート社員も含めて対象者全員(2名)が育児休業制度を取得している。育児休業中の社員に対しては、事業案内等を定期的を送付し、情報を共有することによって、復帰しやすい環境を作っている。

子連れ、孫連れの出社を可能にし、育児参加の意識を高めるとともに、休暇の多さ日本一を目指し、年次有給休暇の取得促進のほか、特別有給休暇も複数設定しており、学校行事やPTA活動に参加するためのチャイルド休暇(3日

特定非営利活動法人ハートフル

間)、誕生日休暇、ボランティア休暇、障がい者等家族支援休暇(障がい児を抱える親でも仕事との両立ができるよう、年間20日間を上限とする休暇)、勤続10年休暇等の休暇制度を設けている。チャイルド休暇は、従来は小学校卒業までの子を持つ親を対象としていたが、社員の提案を反映し、2015年度から孫にも適用できるようにした。

仕事と育児の両立を目指して環境整備に取り組んだ結果、2012年に「くるみん」の認定を受けた。「くるみんマーク」を名刺や社用車に付け、ホームページや会社案内に表示した他、事例集に掲載されたところ、子育てサポート企業であることが浸透した。

4. 取組に当たって工夫した点・苦労した点

同法人では、提供するサービスの質を向上するには、意欲的でスキルの高い社員を確保することが重要だと考え、そのために正社員とパート社員を区別せず、処遇と環境を改善することにした。

パート社員に勤務時間の中で、正社員と同様の研修や会議に参加させることは、資金的にも負担に感じる面もあったが、契約社員・パート社員の利用者に対する理解が深まり、業務に対する責任感が増したことから、良い方策であったと今は考えている。

特に苦労したのは、社員一人ひとりの能力差と評価に関する問題である。

社員の主観的な評価と客観的な評価が異なる場合、評価や処遇に納得してもらうためには、本人の姿勢や努力を認めつつも、客観的な実力を伝える必要がある。上長から伝えるほかに、同僚から伝えた方が良い場合もあるため、判断には苦労している。

熱意を持って真面目に取り組んでいても、上達が遅く成果に結びつかない者もいる。仕事以外の目標をともに考え、進捗管理して励ますことによって自信喪失を防いだケースもある。

制度整備については試行錯誤を繰り返しており、賃金や諸手当についても引き続き見直し、実効性の高いものになりたいと考えている。



5. 取組の効果と今後の見通し

各種取組の効果として、退職者が減少した。2010～2013年度は平均18.5名が退職したが、2014年度は7名にとどまり、2015年度は10月末までに退職者は2名となっている。

退職者の減少により募集や入職教育の経費を大幅に削減することができた。また、退職者が出ると指導を担当した社員の意欲が低下するという課題があったが、それも改善され各部門の士気が高まった。こうしたことは2014年に実施した働き方アンケートの結果にも表れており、ほぼ全員が「職場環境が良い」「仕事に対する意欲がある」と回答している。また、サービスの質が向上していることから、利用者アンケートの満足度も100%に近い数値まで達している。

社員の平均勤続年数は、この数年、4年5か月前後で推移している。退職者の復帰も増えており、現在までに8名



の再雇用実績がある。

介護の仕事においては、社員の心身が健康で、公私とも充実していることが重要である。今後も働きやすい職場環境の整備と人材育成の拡充を両輪に、地域福祉の向上と地域社会の発展を目指していきたいと考えている。

従業員の声

聞きました!

未経験であったが働きながら学び、正社員に転換。責任ある立場で活躍

(訪問介護、サービス提供責任者、勤続7年)

2008年に事務職のパート社員として採用され、週2日の勤務で庶務を担当した。PCの操作は未経験であったが、社内研修やOJTで基礎から学んだ。日常の仕事は事務であったが、デイサービスでの様子を見て介護の仕事に興味を抱き、代表からの誘いもあって、資格を取得するために働きながら週3日専門学校に通うことにした。ヘルパー2級を取得し、デイサービスに異動。施設で介護をするだけでなく利用者の自宅で介護をすることにもっとやりがいがあると思い、その1年後には訪問介護を担当するようになった。部門研修や先輩からの実技指導と家庭学習で、2014年3月に介護福祉士資格を取得し、フルタイム勤務の正社員に転換した。最近、障害者福祉の仕事の比重を増やしている。

未経験で入職したが、介護・福祉の仕事はおもしろく、やりがいがあった。利用者とのコミュニケーションをとるのが難しいケースも多いが、相手を観察し、自分なりに工夫することで気持ちが通じた時には、特に喜びを感じられるようになった。

今後も好奇心を持って、新しい業務に取り組みたい。法人内に開設予定の小規模多機能施設にも興味があり、機会があればチャレンジしたいと考えている。