

事例番号 27

株式会社アール・ケア
【福祉】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

そ の 他



事業所の基礎データ

企業名	株式会社アール・ケア		代表者名	山根 一人
所在地	岡山県玉野市		会社HP	http://www.rcare.jp/index.html
業種	福祉		資本金	10百万円
売上高 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度	
	1,450百万円	1,380百万円	1,350百万円	
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数	
	276人	199人	199人	
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度	
	39人	47人	30人	
常用労働者の 平均勤続年数	4.9年	常用労働者の 平均年齢	34.6歳	

ポイント

- ・ 職能資格に基づく評価処遇制度を導入し、評価の実施方法など運用に工夫を凝らしている。
- ・ 新卒、中途を問わず新入社員向けの研修を、会社全体、事業部門単位の双方で積極的に実施。またメンター制など定着に向けた取組みにも注力している。
- ・ 月例報告書を利用し、社員から社長に直接意見を提出できる機会を設け、寄せられた意見すべてに対し、社長が返事をしている。
- ・ 年1回の社員表彰制度を導入しており、社員のモチベーション向上につながっている。

1. 企業概要

①企業・事業の概要

1991年創業。理学療法士として岡山の病院に勤務していた現社長が、利用者が在宅のまま利用できる「在宅リハビリテーションサービス」の事業を開始。その後、2004年に訪問介護サービスに関する規制の見直しをきっかけに現在の主力事業である通所介護サービス（デイサービス）事業を始める。2013年11月現在、岡山県玉野市を中心に、通所介護サービスの他、訪問看護、居宅介護支援、訪問介護、グループホーム事業を営む。

2013年度の売上高は16億5000万円。売上のうち約半分はデイサービス事業からである。

②従業員・組織の概要

2013年11月現在、通所介護事業所・10拠点、訪問看護事業所・4拠点、居宅介護支援事業所・2拠点、訪問介護事業所・2拠点、グループホーム・1拠点を運営している。

各事業所には、管理担当者として所長、主任、副主任が置かれることとなっているが、事業所によってはこれらの役職の職員がいないところもある。

従業員は約280人である。会社名を現在のものに変更した1998年の従業員数は10人であったが、デイサービスを開始して数年たった2006年ごろから激増した。職種別では、介護スタッフ（介護福祉士、ヘルパー）が97人で最も多い。介護スタッフのうち、53人はパートタイム社員である。パートタイム社員は訪問介護の仕事があるときのみ勤務する人、8時半から13時までといったように正社員に比べて短時間の勤務する人などである。

そのほかの職種の人数は、理学・作業療法士・言語聴覚士63人（うちパートタイマーは1人）、看護師・30人（准看護師を含む）、社会福祉士は17人などとなっている。

新卒採用は、会社がデイサービス事業を本格的に展開するようになった7～8年ほど前から開始した。新卒採用者はすべて正社員である。年間12～16人程度採用しており、2013年は41人の採用者のうち13人が新卒採用者であった。2013年11月現在、従業員のなかで、新卒で採用した者は78人である。新卒採用の要件は、介護福祉士や療法士といった資格を所有していることである。最終学歴は大卒または専門学校卒であり、高卒はいない。

中途採用は介護スタッフ、看護スタッフ、療法士などを中心に行っている。介護スタッフ、看護スタッフ、療法士の中途採用の場合は、新卒採用同様資格の取得が要件となる。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

(1) 評価・処遇に関わる取組み 評価・処遇

株式会社アールケア社（以下「アールケア社」）では、会社の将来を担う人材に対してキャリアアップの方針を示し、公平に機会を与えることを目的として、2011年9月から新たな評価・処遇制度の策定に取り組んだ。当初は社外のコンサルタントに策定を依頼したが、コンサルタントはアールケア社の業務内容の複雑さを理解し切れず、適切な制度を策定することができなかった。そのためアールケア社の専務を中心に役員で検討を重ね、1年半ほどかけて策定した。2013年7月から新制度を運用している。

新制度では職員は社内等級に格付けされる。社内等級は賃金、役職昇進に連動している。職種ごとで異なる社内等級は設定されておらず、全職種共通である。各等級には、社会人としての基礎的要件と会社側で定める仕事上の出来ばえについての要件を充たせば、昇格することが出来る。会社側が定める要件の中にはケアマネジャー資格や介護福祉士資格、看護師資格といった公的資格の有無や、勤続年数といった事項は含まれていない。上位の社内等級になるほど、職場や事業所、部門でのリーダーシップが求められる。

評価は年に1回である。評価される社員の自己評価と、直属の上司による評価をもとに両者で面談を行い、所属部門における評価が決まる。その次に事業部長が2次評価を実施し、事業部間での評価結果の調整を経て、最終評価が確定する。

ただ、訪問介護・訪問看護を担当する社員と、施設で働く社員を、同じように評価することは難しい。しかし、評価についての不公平感が出ないように制度を設計・運用する必要がある。また、訪問介護・訪問看護を担当する社員の働きぶりを確認することが難しいと言う課題もある。この点については、事業部の責任者などが同行訪問を行う事や、利用者からアールケア社の社長室に直接届くアンケートはがきを半年に2枚渡しており、このはがきの内容を基にして、評価にある程度反映することで対応している。

(2) 人材育成に関わる取組み 人材育成

① 新入社員の育成・定着にむけた取組み

新しく入社した社員に対しては、新卒・中途の別を問わず、会社全体で実施するものと、各事業部単位で行うものと、2つの新人研修を実施している。

会社全体の新人研修は、3ヶ月に1回、実施前の3ヶ月間に入社した新入社員に対して実施している。研修は2週間、日曜を除く毎日、午前・午後の6～7時間を使って行われる。前半1週間は、アールケア社の歴史・経営理念、組織の概要から、働くことの意義についての講義、評価処遇制度（職能給制度）についての説明、接遇・マナーに関する研修、人生設計・キャリア設計についての研修などが行われ、後半1週間は、介護やりハビリテーション、看護といったアールケア社の実務に関する講習、体験実習に当

てられている。

各事業部での新人研修はほぼ毎月、何らかのテーマを設定して行われている。訪問看護事業部を例にとると、4月は在宅リハビリテーションに関する概要の講義とディスカッション、5～7月はリスク管理についての講義・実習、1～3月は新入社員による症例報告などが実施されている。

業務に関する指導や相談への対応を担当する「メンター社員」を、新卒社員1人につき2人まで任命している。メンター社員は新卒入社社員の入社後1～1年半にわたって、指導・相談への対応を担当する。中途採用の新入社員に対しては、同じ職場の上司や先輩社員と、毎日5分間の面談をするように指示している。

②社内での教育・研修の取組みと社外の研修受講

社内では年間30回の「パッケージ研修」など、多数の研修を実施している。研修は就業時間後の5時半以降に、1時間半から3時間ほどかけて行う。アールケア社では「統括職能部」という部門を設けており、部門・職種間で社内研修を公平に受講できるよう、調整をしている。

また社内では1年に1冊、課題図書を設定して、全社員に購読を促している。

社外の研修や学会の参加については、社員が参加を希望するものを「研修参加規程」に基づいて支援のレベルを評価する。支援のレベルは4～5段階設けられており、研修が業務に有益だと考えられる場合は研修費を補助し、有給扱いで参加させる。有益であるかどうか判断しがたい場合は、研修費だけ補助している。最も支援のレベルの高い学会発表であれば研究費や交通費、日当も支払う。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み 業務・組織・人間

①部門間、事業所間の方針の伝達について

会社全体を対象とした全体会議を年1回開催している。ここでは、会社の理念や今後の方針が社員に対して伝達され、そのほか介護行政の現状について報告などが行われる。

また、各事業部の事業部長（アールケア社には全部で5つの事業部がある）が出席する「事業部会議」は月1回開催しており、そこで提起された課題を、役員会での議題としている。各事業所では朝礼、夕礼のタイミングで適宜「事業所会議」を実施している。

②各事業所に勤務する社員から社長への「スタッフ記述」

各事業部は、部門に属する各事業所から毎月2人ずつの社員を選び、事業所からの月例報告書の自由記述欄に、社長へのコメント（「スタッフ記述」）を記載してもらっている。記載内容は業務に関する提案でも私生活のこともよく、制約は無い。寄せられた

コメントすべてに対して、社長が回答のコメントをしている。

アールケア社では提案ボックスや意見箱を作ったり、報奨金を支払ったりしても、社員からなかなか提案がよせられなかったため、これらとは別の何らかのルートを作らなければならないと感じて、2012年ごろから「スタッフ記述」の取組みを実施している。

③「最優秀社員」の表彰

年1回、社員の中で一番優秀な社員を選定し、社員が一同に集まる場で表彰している。他にも「最優秀新人賞」「最優秀責任者賞」「最優秀事業所賞」も設定しており、社員のモチベーションにつながっている。また、この表彰を受けた社員個人や事業所は、処遇に一部反映されることとなっている。

3. 現在の状況と今後の展望

採用にあたっては、現在、約1時間の面接と、実際の業務に適応可能かどうかを「体験入社」という形をもって総合的に判断している。ただ、どんな人を採用したいのかという基準は非常に曖昧であり、今後、もっと明確に示していかなければならないと会社側では感じている。アールケア社で採用する人材は、介護職、看護職、療法士などのいわゆる専門職が中心であり、資格の所有は大きな条件の一つではあるが、それだけが自社の将来にとって必要な人材を確保する際の基準にはならない。

尚、求職者自体に流動性がある業界特性もあいまって、自社にとってふさわしい基準とは何なのかを明確につかめておらず、現在も模索している状況である。

担当者からのメッセージ

「働きがい、働きやすさ」については、初動として社員の意見を聞くことから始まるのではないかと考えます。組織が大きくなればなるほど、会社と社員の間で意識や価値観にずれが生じやすくなるため、取り組みや方策を想像で行うと、逆に「働きがい」を削ぐことや「働きにくい」という結果につながる可能性が大きいと感じています。「社員」という一括りではなく、一人ひとりが違う「個人」としての認識を持ち、その上で実現可能な取り組みから開始する事が重要であると思います。もちろん、すべてを個別で対応出来るとは考えられませんが、会社が出来る限り社員の声に耳を傾ける、その姿勢もまた「働きがいや働きやすさ」向上に好影響を及ぼすのではないのでしょうか？具体的な方法論や取り組み事例などは数多くあり、非常に参考になるとは思います。が、業界や業務の特性の中で、いかに「自社オリジナル」を追求し創造していくかが最も大切であると考えます。