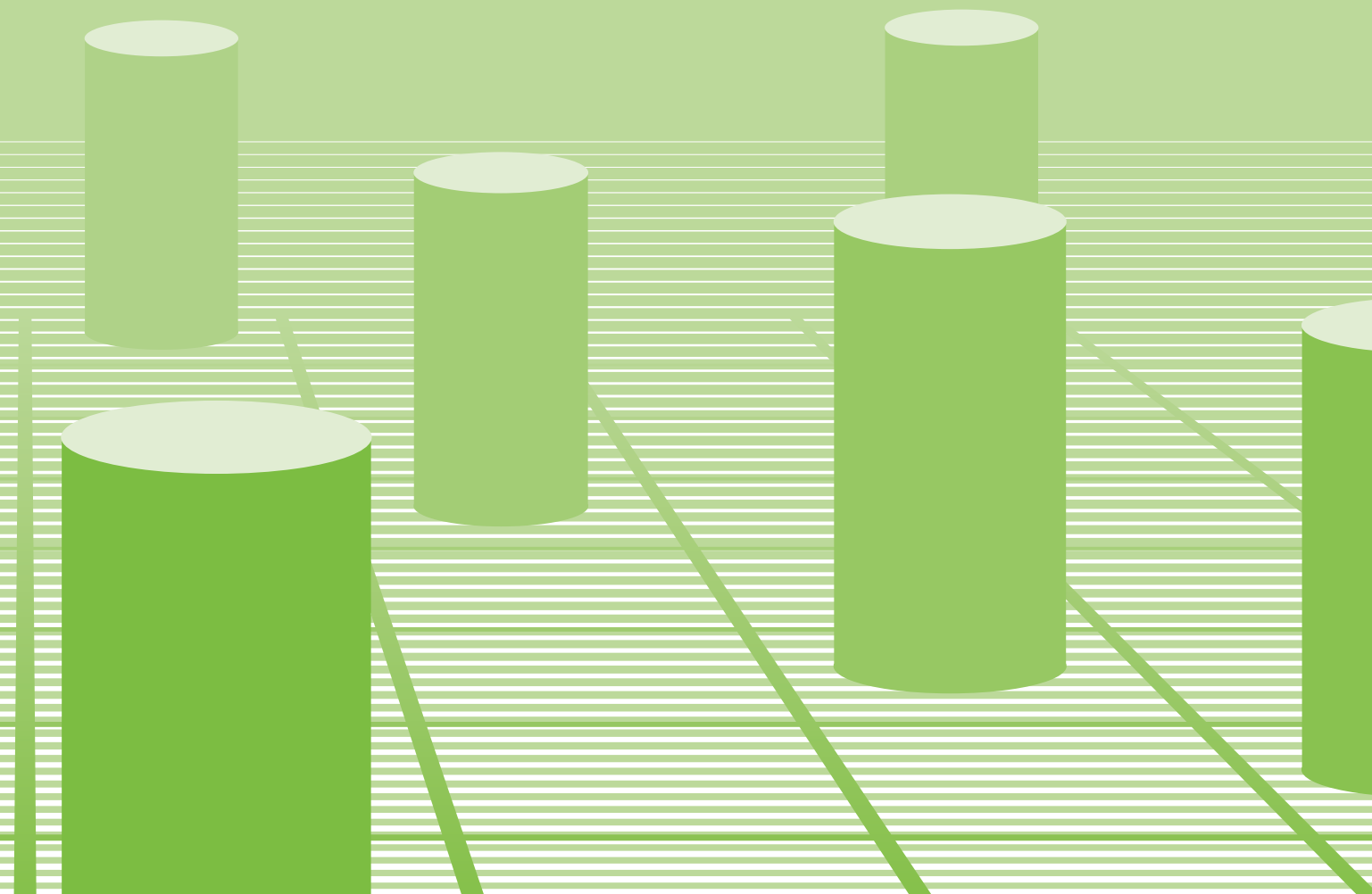


—働きやすい職場をつくる—

社会福祉法人・施設 における 人材マネジメント

社会福祉法人 全国社会福祉協議会
社会福祉制度・予算対策委員会施設部会



はじめに

高齢者介護分野を中心として、ここ数年、福祉人材の不足が深刻化し、社会的な問題として取り上げられるようになってきている。

こうしたなか、平成 21 年度介護報酬改定を審議した社会保障審議会介護給付費分科会では、人材不足に対応した従事者への処遇改善とならんで、「働きやすい職場づくり」の取り組みが不十分であることが指摘され、雇用管理改善が介護保険事業所における重大な課題であることが審議されてきた。

社会福祉制度・予算対策委員会施設部会では、平成 20 年 7 月に、福祉人材の就業状況、処遇、法人における人事労務管理の取り組みについて、2,676 の社会福祉法人、29,488 人の従業員の回答に基づく「社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査報告書」をまとめた。

同調査で主眼においたことは、働きやすい職場をどうつくるか、という点であった。そこで、離職率の高い法人と低い法人とを比較し、離職率が低い法人の取り組みを抽出したところ、共通的な要素として、「事業理念の共有促進」、「リーダー人材のレベルアップ」、「良好なコミュニケーションづくり」、「適切な研修の実施」、「職員の能力発揮・成長機会の提供」、「労務環境の適正化と組織の安定化」、「学校・養成校への周知、関係づくり」、「効果的な広報戦略」が挙げられ、それぞれについて、具体的な取り組みを例示した。

本書は、社会福祉法人・施設における「働きやすい職場づくり」をどう実現するかを解説し、社会福祉法人・施設における雇用管理改善を進めることで、わが国の社会福祉の向上に資することを期して作成したものである。

調査報告書で提起した取り組みは、それぞれ思いつきのように単発で行って効果を発揮するものではない。法人がどのような姿を目指しているのか、そしてそのためにどのような形で法人内の施策を構築していくのか、そしてそれを実施し、検証し、改善していくのか、といった「経営戦略の構築とその実践」のうえで行われなければならない。

そうした考えのもと、人材の確保・育成を行うために働きやすい職場をつくり、そしてそれをどのように実現するのか、という「人材マネジメント」を平易にかつ体系的にまとめたものが本書である。

本書を参考に、各社会福祉法人・施設が人材確保・育成を強化し、わが国の社会福祉の向上に資することとなれば幸いである。

平成 21 年 3 月

社会福祉法人全国社会福祉協議会
社会福祉制度・予算対策委員会施設部会長 財前 民男

目次

| | |
|---------------------------------------|----|
| はじめに..... | 1 |
| 第1章 「経営理念」の重要性を再認識する | |
| 1. これからの社会福祉法人・施設の経営 | 6 |
| (1) 社会福祉法が社会福祉法人・施設の経営に求めるもの | |
| (2) これからの福祉事業の経営 | |
| 2. 経営理念の役割と共有の促進..... | 8 |
| (1) 経営理念の役割 | |
| (2) 経営理念共有の促進 | |
| 【「事業理念の共有促進」取り組みのポイント】 | |
| 第2章 福祉人材を育成する「組織管理」 | |
| 1. 経営の軸足となる3要素（利用者満足、職員満足、経営満足） | 12 |
| (1) 法人・施設経営の軸足 | |
| (2) 福祉労働の特性と福祉の組織の特徴 | |
| 2. 組織の役割 | 14 |
| 3. 組織運営の原則 | 15 |
| 4. 管理者の役割..... | 15 |
| 5. 現場リーダーのレベルアップ・コミュニケーション能力..... | 16 |
| 【「リーダー人材のレベルアップ」取り組みのポイント】 | |
| 6. 組織としての意思決定基準..... | 19 |
| 7. 組織のあり方..... | 19 |
| (1) 全員参加型の経営に向けて | |
| (2) 目標の連鎖を生み出し組織の生産性を高める | |
| 【「良好なコミュニケーション状態のためのしくみづくり」取り組みのポイント】 | |

| | |
|-------------------------------|----|
| 第3章 人材マネジメントの全体像 | |
| 1. 「人事管理」と「労務管理」 | 24 |
| 【「労務環境の適正化と組織の安定化」取り組みのポイント】 | |
| 2. 人事管理と福祉人材の育成 | 26 |
| (1) 人事管理の目的 | |
| (2) 福祉職の労働市場 | |
| (3) 人事管理サイクルの連動 | |
| 【「学校・養成校への周知、関係性作り」取り組みのポイント】 | |
| 【「効果的な広報戦略」取り組みのポイント】 | |
| 3. 人材育成を主眼とした人事管理 | 32 |
| (1) これからの経営に求められるのは「人づくり」 | |
| (2) 現場職員の意識 | |
| (3) 優秀な人材を育てる3つのポイント | |
| (4) 衛生要因と動機付け要因と職員の意識 | |
| (5) モラールサーベイ（職員の意識調査） | |
| 4. 人事制度の構成要素と育成 | 40 |
| (1) 人事制度の目的と手段・全体像 | |
| (2) 法人の目標と個人の目標の連鎖 | |
| (3) 目標管理制度の基礎知識 | |
| (4) 育成面接制度とは | |
| 【「適切な研修の実施」取り組みのポイント】 | |
| 【「職員の能力発揮・成長機会の提供」取り組みのポイント】 | |
| 6. 人事考課制度 | 46 |
| (1) 人事考課制度の目的 | |
| (2) 人事考課の考課項目 | |
| (3) 人事考課の考課要素 | |
| 7. 賃金制度 | 49 |
| (1) 賃金制度とは | |
| (2) 福祉事業の賃金制度の課題 | |
| (3) 処遇方針の明確化と給与体系の整備 | |
| 巻末資料：各種助成制度・問い合わせ先 | 52 |

第 1 章 「経営理念」の重要性を再認識する

1. これからの社会福祉法人・施設の経営

(1) 社会福祉法が社会福祉法人・施設の経営に求めるもの

社会福祉法人・施設（以下、法人・施設という）は平成12年の社会福祉基礎構造改革を契機として、介護保険法や障害者自立支援法などの成立・施行という具体的な環境変化の中で、今まで以上にその存在価値を社会に示すべき時が来ているとあってよいでしょう。時くしくも「100年に1度の世界規模の経済危機、社会的不安の増大」といわれる昨今において、社会福祉が担う役割はより一層重要性を増しています。

社会福祉法人は、基本法である社会福祉法の理念と目的に添って事業を行うことを、その存在根拠としています。

社会福祉法

（目的）

第1条 この法律は、社会福祉を目的とする事業の全分野における共通的基本事項を定め、社会福祉を目的とする他の法律と相まって、福祉サービスの利用者の利益の保護及び地域における社会福祉の推進を図るとともに、社会福祉事業の公明かつ適正な実施の確保及び社会福祉を目的とする事業の健全な発達を図り、もって社会福祉の増進に資することを目的とする。

加えて、法律が法人・施設の健全な経営を求める条項を抜粋すれば、

（福祉サービスの基本的理念）

第3条

福祉サービスは、個人の尊厳の保持を旨とし、良質かつ適切なものでなければならない。

（経営の原則）

第24条

社会福祉事業を確実、効果的かつ適正に行なうため、自主的にその経営基盤の強化を図るとともに、福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保を図らなければならない。

（事業経営の準則）

第61条

社会福祉事業を経営する者は、不当に国及び地方公共団体の財政的、管理的援助を仰がないこと。

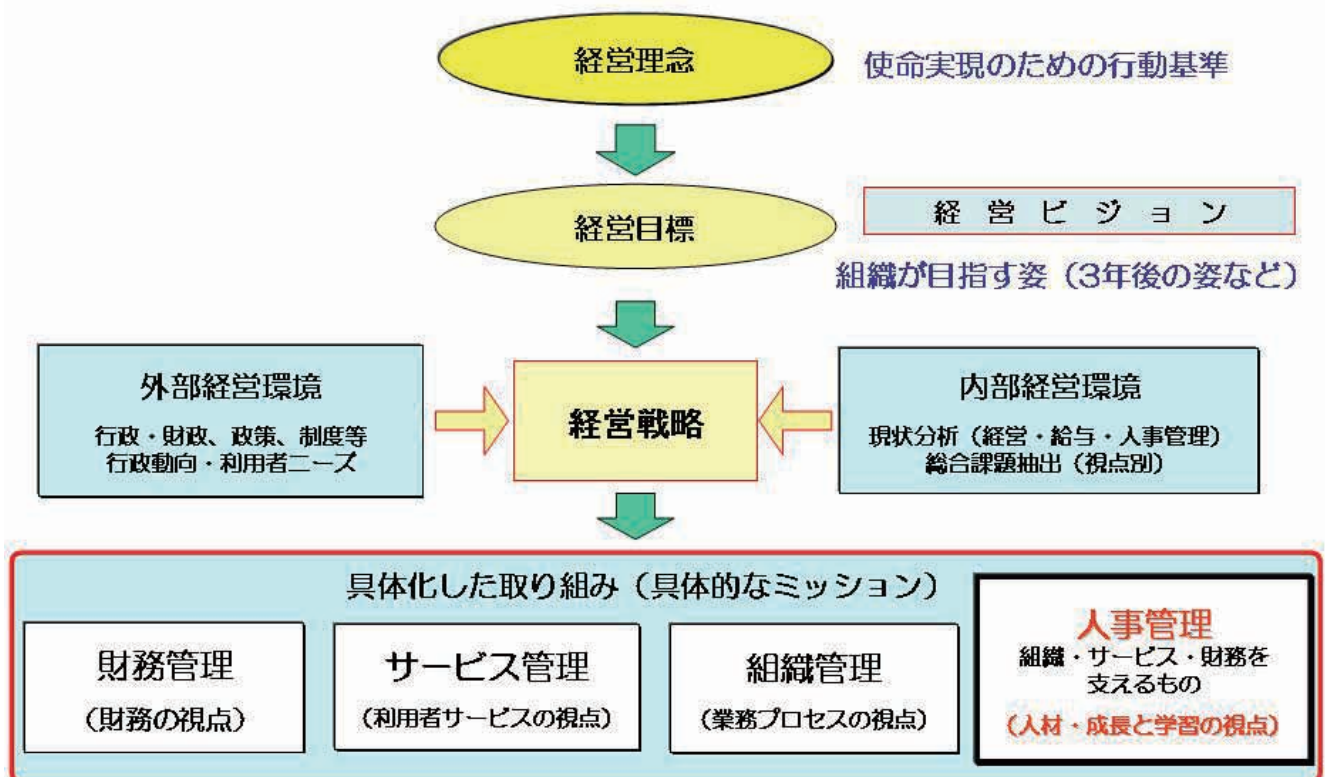
などが挙げられます。

(2) これからの福祉事業の経営

社会福祉法に規定される第一種及び第二種社会福祉事業の他、法人・施設が行う事業全般（以下、福祉事業という）は、人が人に対してサービスを提供する「対人サービス（ヒューマンサービス）」事業の典型的な例といえます。ただし、他の対人サービス事業との決定的な違いは、「何らかの社会的な支援を必要とする人」に対する事業であることです。この点は、一般的な民間・営利企業が「企業の社会的責任（CSR）」の観点を無視した事業経営自体が成り立たない時代においても、その公共性・非営利性を具体化する大きな特徴といえます。

対人サービス事業の経営基盤の特徴は労働集約型の事業であることです。職員の働きが法人・施設の「経営そのもの」、「サービスの内容・質」、「利用者の満足」、「法人・施設への評価」に極めて大きな影響を及ぼす、最も重要な経営資源といえます。経営基盤を構成する要素は古くより「人・モノ・金」などのようにいわれますが、福祉事業の経営においては、「人材」が事業経営に与える影響は多大なものがあります。したがって、その重要な経営資源である人材が働きやすく、その能力を十分に発揮するためには、法人・施設が経営を通じて達成・実現しようとする「経営理念」と、それをさらに具体的に示す「経営方針」が明確化され、全職員で共有・理解することが重要となります。そして共通の価値観である組織の理念や方針に向かい、一体となって働く組織風土作りが求められます。

図 1. これからの社会福祉法人・施設の経営



2. 経営理念の役割と共有の促進

(1) 経営理念の役割

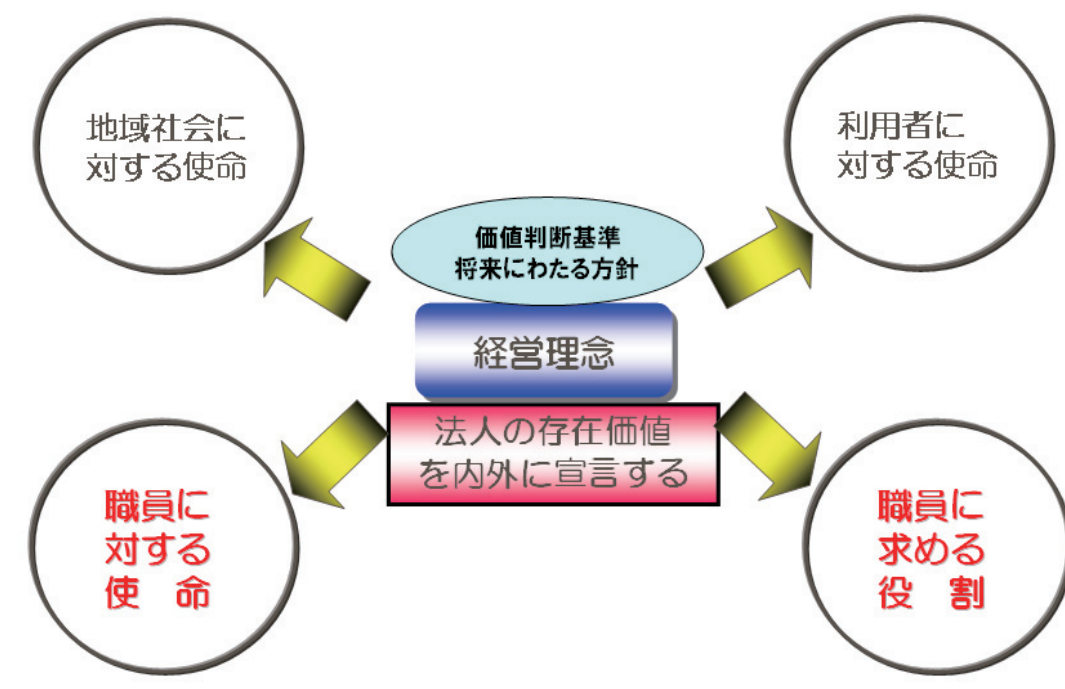
経営理念は法人・施設が目指すべき方向、達成したい目標や「ありありとした姿」を示すものです。経営者の事業を始めた目的や動機を示したものともいえます。一般的には、その法人・施設の存在意義や共通した価値観が、簡潔かつ象徴的な文言で記されます。

福祉事業の現場においては、日々の利用者との接点すべてを事前に想定した、細部にわたる業務マニュアルなどを作成することは非常に困難です。業務に携わる職員がその時々に応じて、自ら決断をしなければならない場面が多く遭遇します。経営理念は、その際「利用者にとって正しいことなのか」、「法人・施設の理念に沿った行為であるのか」と考える、それぞれの拠り所となるべき基準といえます。

経営理念は、職員に対しては、法人・施設の価値判断の基準と将来にわたる方針を、利用者や地域社会に対しては、法人・施設が目指す方向と特徴（優れている点）を公言するものといえます。

- ① 経営理念に基づき、職員の活動方向と判断基準を同じ方向に展開する。
(職員の英知を結集)
- ② 結果、利用者や地域社会に対し良質なサービスを効率良く提供することが可能となる。

図 2. 経営理念の役割と構造(イメージ)



(2) 経営理念共有の促進

経営理念は、一人ひとりの職員がしっかり認識してはじめて意義を持つことから、職員にとって納得性のある内容や方法で効果的に明示していることが重要です。そして、経営者の率先垂範と継続的な職員への浸透活動、職員の理解が深まるような取り組み、重要な意思決定や判断に迷った時に法人・施設が目指している理念などを思い起こすことができる取り組みを行うことが重要です。いくつかの例を挙げれば、

- ① 毎日の朝礼や業務引継ぎ時、全体会議などで理念を唱和する。
- ② 現場の各フロア、事務室や会議室などに理念を掲示する。
- ③ 携帯用のカードを配布、携行する。
- ④ 事業報告書に掲載し配布する。
- ⑤ 定期的に経営者（理事長や施設長等）が理念の目標とすることを解説、講和する。

さらに、事業所内部や職員だけではなく、利用者本人や家族などの理解が深まるような取り組みが重要です。

- ① 施設案内、パンフレットやホームページなどに理念を記載する。
- ② 施設利用時に利用者本人や家族などに分かりやすく説明する。
- ③ 施設からの情報、便りや広報誌などで随時、理念に触れる。

などが挙げられますが、いずれも、「注意を引く」そして、「興味や関心をもってもらう」という、人間の心理や行動に訴えるための基本的な初期段階の取り組みです。

これらの取り組みは、理念共有の促進の方法以外にも、利用者や家族などや職員、求職者に対することに活用できます。

近年、福祉事業が「利用者満足」や「職員満足」をより重要視するようになり、民間の営利企業などがマーケティング分野で活用してきた「AIDAS（アイダス）」という概念が注目されています。「AIDAS」とは

| | | |
|-------------------|---|-------|
| 【A】: Attention | = | 注意 |
| 【I】: Interest | = | 興味・関心 |
| 【D】: Desire | = | 欲求 |
| 【A】: Action | = | 行動 |
| 【S】: Satisfaction | = | 満足 |

という五つの言葉からできています。最後の【S】は、利用者や家族などには安心して施設を利用し続けてもらえる、職員には仕事に対するやりがいを持ち、働きやすい職場であるという実感によって定着促進にもつながると思われれます。

【「事業理念の共有促進」取り組みのポイント】

- ・朝礼や全体会議における理念の発信
- ・理念を明記した文書の掲示、定期的な研修 等

【事例の紹介】

- ① 各種会議に出席する際、非常勤を含む職員全員は経営理念が明示された事業計画書を携行します。事業計画と照合しながら議論を進め、決定事項の書き込みを行うなど、事業計画の確実な遂行を常に意識した会議運営を通して、経営理念・ビジョンや基本方針の定着を図っています。
- ② 経営理念に基づいたサービスの実践に関する「施設長の言葉」を毎日、施設内パソコンネットワークの掲示板に掲載して、全体朝礼時に読み上げています。職員は自ら確認すると共に、印刷してフロアに貼り出して利用者へも読み上げ説明をしています。理念に基づくサービスの実践を、職員が毎日内容も新たに再確認でき、またサービス提供への取り組み姿勢を施設全体で利用者に宣言することに取り組んでいます。また、内部監査を実施しており、業務運営における理念・方針・目標の理解と実践の定期的なチェック体制が構築されています。

第 2 章 福祉人材を育成する「組織管理」

1. 経営の軸足となる3要素（利用者満足、職員満足、経営満足）

（1）法人・施設経営の軸足

これからの法人・施設経営を考えた場合、何を機軸に経営するかが重要になってきます。図3.は法人・施設経営の3要素（利用者満足、職員満足、経営満足）を示したのですが、それぞれの要素の中で何を目的にするかによって経営のスタンスは違ってきます。どれか1つを目的にするのではなく、これら3つの要素を原因・プロセス・結果という繋がりのある関係にあると捉えます。

3つの要素がそのような関係にあると考えた場合、職員満足が利用者満足につながり、その結果として経営満足が達成されるという関係となります。職員満足を満たすためには、職員にとってやりがいや生きがいがある仕事、組織であることが重要です。仕事の成果が公平・公正に評価される組織風土や安定した生活が営める処遇が大切になります。福祉事業は、人が人に直接サービスを提供する仕事です。人が経営資源の大半です。従って、職員満足を高めることが利用者満足をも高める近道といえます。利用者満足が高まれば経営満足へとつながります。職員に対する報酬や処遇改善の取り組みに対する支出は単にコストではなく収入の源泉であり、健全な事業経営の源泉と捉え法人・施設経営を考えます。

図3. 何を基軸とするか

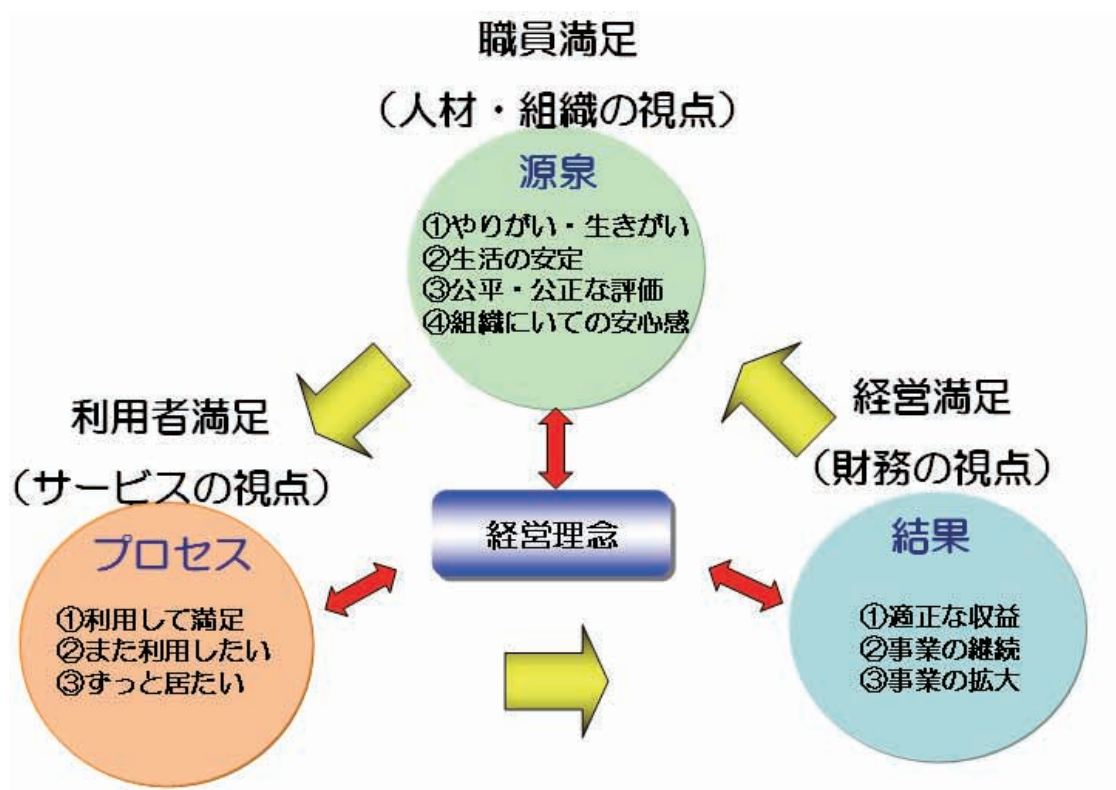
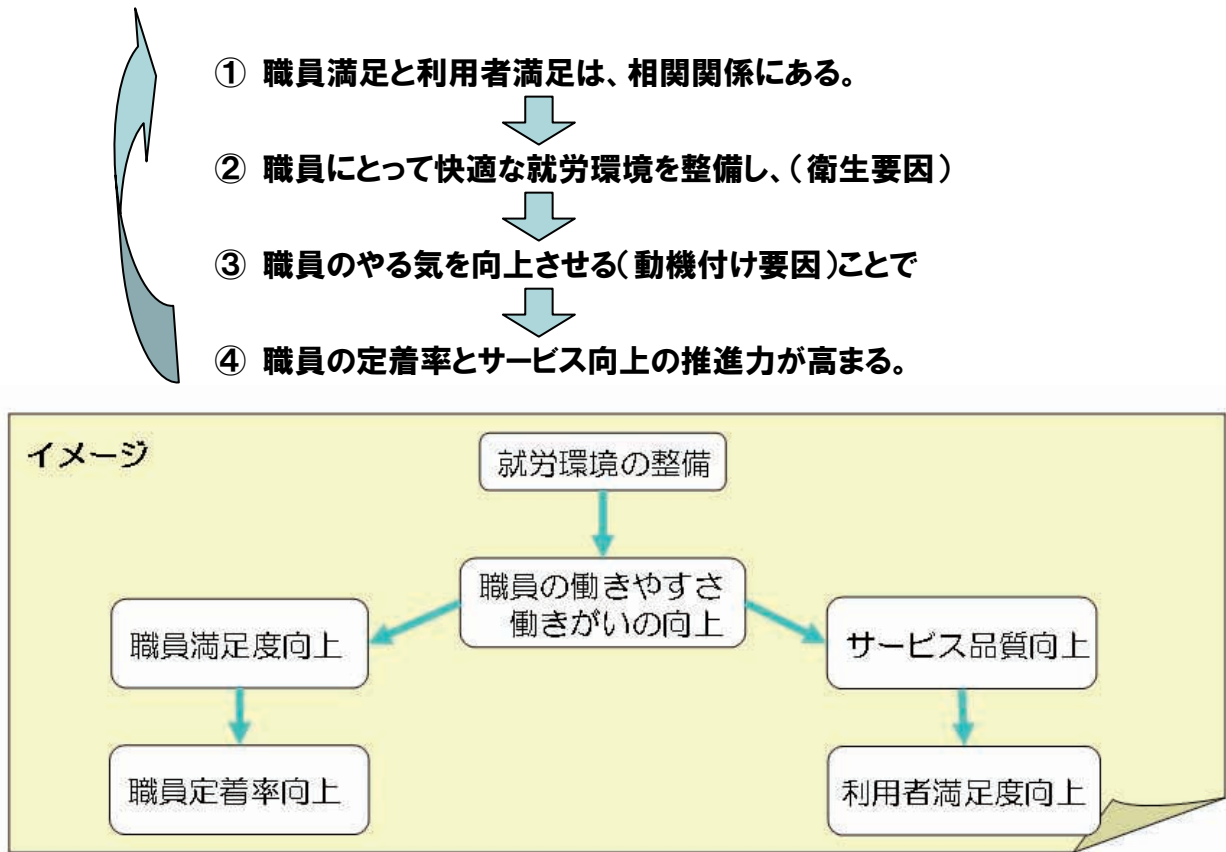


図 4. 職員満足と利用者満足を高める



(2) 福祉労働の特性と福祉の組織の特徴

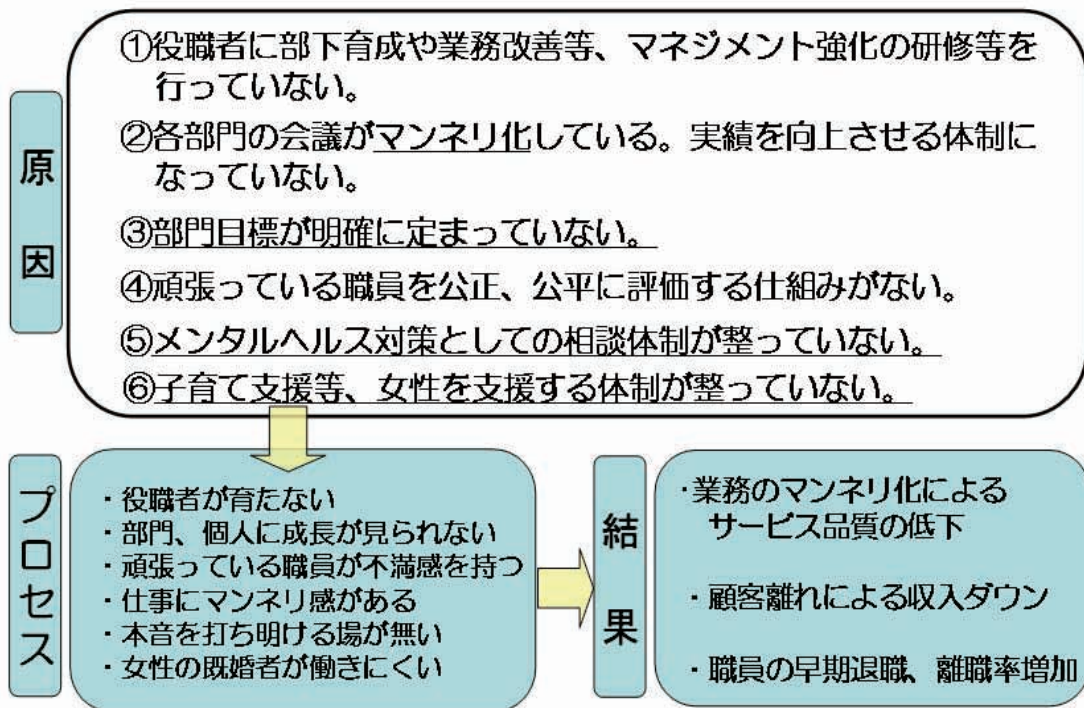
福祉職の特性として、一般的に

- ① コミュニケーション労働であり、人の世話が好き。
- ② 自らの自己実現のために福祉・介護の仕事をしている (思い入れ)。

という面が見受けられます。「経営」という考え方や数字を好まないという傾向が見られ、組織の目標への理解や関心が薄いことも指摘できます。

また、現在の福祉職 (特に介護職) の現状は「賃金水準」、「雇用形態」、「離職率」などの観点からは、他の産業と比較すると「魅力ある職場」と認識されていないという問題点があります。職員・人材の質がサービスの質に直結することから、優れた人材を確保し、その人材を育成していくことが大きな課題となっています。

図 5. 福祉の組織の特徴(内部環境)



2. 組織の役割

「組織」は複数の人間が役割分担をして何かを成し遂げようとする時に生まれます。そして、複数の人間はそれぞれ異なる個性、能力、価値観、仕事への適性などを持ちます。組織はそれらをどのように活用して本来の目的を実現することが求められます。

これからの福祉事業の経営には、経営理念に基づき、職員の活動方向と判断基準を同じ方向に展開しながら、健全な事業経営の源泉となる職員の英知を結集し良質なサービスを効率よく提供することが重要ですが、それらを実現するための組織の役割には、以下の5つが挙げられます。

- ① 目標を共有化する
 - ・ 複数の職員を共通目標の達成に向けて動機付け、協力させる
- ② 風通しを良くする
 - ・ 利害の違う複数の職員間の情報伝達と意思疎通を円滑にする。そのためには、情報をひとり占めさせない、インフォーマルな組織に大きな力を持たせない
- ③ 責任・役割分担を明確化する
 - ・ 業務を遂行する上で必要な権限や責任を明らかにし、管理者と職員との関係を明確にしなければならない。職員は遂行責任を、管理者は結果責任を負うのが原則
- ④ 職員間の利害を調整する
 - ・ 細分化された仕事を全体的な立場から調整し、職員間の意見の対立による仕事の停滞を防止しなければならない。セクショナリズムを防止する

- ⑤ ローカルルールを作らない
 - ・ 部署毎や職員毎に勝手な運用ルールを作らせない
 - ・ 施設共通のルールを設定し、さらに運用し、職員を働きやすくしなければならない

3. 組織運営の原則

組織の役割を認識した上で、組織活性化のための原則に基づいて、以下の4つのポイントを踏まえ徹底していくことが大切です。

- ① 指示系統の統一
 - ・ 部下が指示を受ける上司は常に一人である。指示と報告の経路は1本でなければならない
 - ・ 複数の上司からの指示命令や、指示した上司でない上司への報告相談はあってはならない
- ② 管理範囲の限界
 - ・ 管理者が直接管理できる人数には限界がある。限界を超えると指揮統制に支障を来とし、情報交換や意思疎通の機会が減少する
 - ・ 部下の業務内容が単純定型であれば15～16人程度
 - ・ 部下の業務内容が複雑非定型であれば6～7人程度
- ③ 権限委譲
 - ・ 権限委譲によって部下に自分の判断で仕事を進め、創意工夫をする機会を与えるのが管理者の務めである
- ④ 管理責任と監督責任
 - ・ 仕事を権限委譲したからといっても結果責任は免れない。したがって管理者は結果責任を負うために必要に応じて仕事の中間報告を求めたり、指示したり助言する権限を持っている

4. 管理者の役割

経営理念の実現、法人・施設の目標達成に向けて、組織を動かす管理者としての役割のうち特に重要なことは、意思決定し組織を動かすことにあります。

- ① 日々の課題に対して意思決定する
 - ・ トップダウンであれボトムアップであれ、最終的には管理者が意思決定すること
- ② 意思決定したことに対して責任を持つ
 - ・ 意思決定した事は自分の責任。意思決定の結果不具合が発生した場合は、それが是正されるまで責任を果たす
- ③ 日々の業務が速やかに実施されるよう権限委譲する
 - ・ 何でもかんでも管理者が決定権を持つと現場が回らない

5. 現場リーダーのレベルアップ・コミュニケーション能力

組織の中で指導・監督職の役割の重要性はいうまでもありません。なお、指導・監督職は法人・施設の規模や運営方針によって異なりますが、ここでは概ね、現場のリーダー的人材（現場リーダー）や中核（コア）的人材と同義とします。

福祉事業は、「対人サービス」事業であるため、それぞれの職員が利用者個々と接している、その瞬間、そのひと時がサービスの品質や利用者からの評価を受ける場面といえます。主に、直接処遇する一般職員がその中心となります。そのため、一般職員の利用者への接し方、処遇スキル（技術）の向上が重要な課題となります。そのため、採用時や現場配属前の新任研修を行い、配属後にはOFF-JT（業務外・職場外研修）も含めた定期的な研修や会議で育成を重視しているといえます。

しかしながら、福祉事業の利用者状態の多様性を考えれば、日常業務の中での指導・育成が最も重要となります。その際に中心人物となるのが、現場リーダーです。

現場リーダーは、自ら現場の処遇に率先して関わりながらも、一般職員をあらゆる場面で支えるという立場にあります。さらに、その現場リーダーを支えるのが施設長などの管理職と経営者となります。その意味で、経営者が確固たる理念・信念、ビジョンを持っていないければ現場リーダーを支えられず、組織全体が常に不安定でぶれている状態になります。言い換えれば、法人・施設の理念と現場で直接処遇する一般職員をつなぐ役割を、現場リーダーは担っている訳です。

ところで、人材を育て、組織力を向上させる方法はいろいろとあります。

現場リーダーは、日常の定型業務を遂行する能力は既に身に付けています。しかしながら、利用者への高度な個別対応を実践するために、業務全体の仕組みを改善するという、もう一段階高いレベルの視点は弱いといえます。その一つの背景として、外部の先進・成功事例や同じ環境や立場にある人材と触れる機会が少なく、新たな気付きや知識の習得が困難な状況があります。その解決方法の一つとして、外部の交流機会や研修に参加させることが有効と考えられます。さらに、レベルアップを図る方法として、研修など外部で得た知識や情報を現場リーダー会議などで、自らの理解や言葉で解説する訓練を継続することが有効と考えられます。

また、現場リーダーには複数の職員間と円滑な関係を作り、コミュニケーションを通じて組織をより活性化させる、というスキルも重要です。当然ながら、コミュニケーションの重要性は現場リーダーに限りません。組織の中で職制や役割が上がるほど、コミュニケーション能力の求められる役割も広がります。現場リーダーも含めて、組織内でのコミュニケーションは“仕事の一部”です。コミュニケーションを通じて人を伸ばすことは役割の一つです。コミュニケーションのポイントとして、

- ① 自分から積極的にコミュニケーションをとる
- ② 目的を持ったコミュニケーションをとる
- ③ コミュニケーションは、組織が自分に与えた仕事の一つと考える
- ④ 相手の可能性を引き出すことをコミュニケーションの目的とする
- ⑤ 相手の可能性を引き出すには、“ほめる”ことが効果的な場合が多い

などがあります。

コミュニケーションは感情の産物ではありません。仕事の技術の一つです。また、それを深めていく段階があります。下記の図 6.7. で示します。

図 6. コミュニケーションの技術

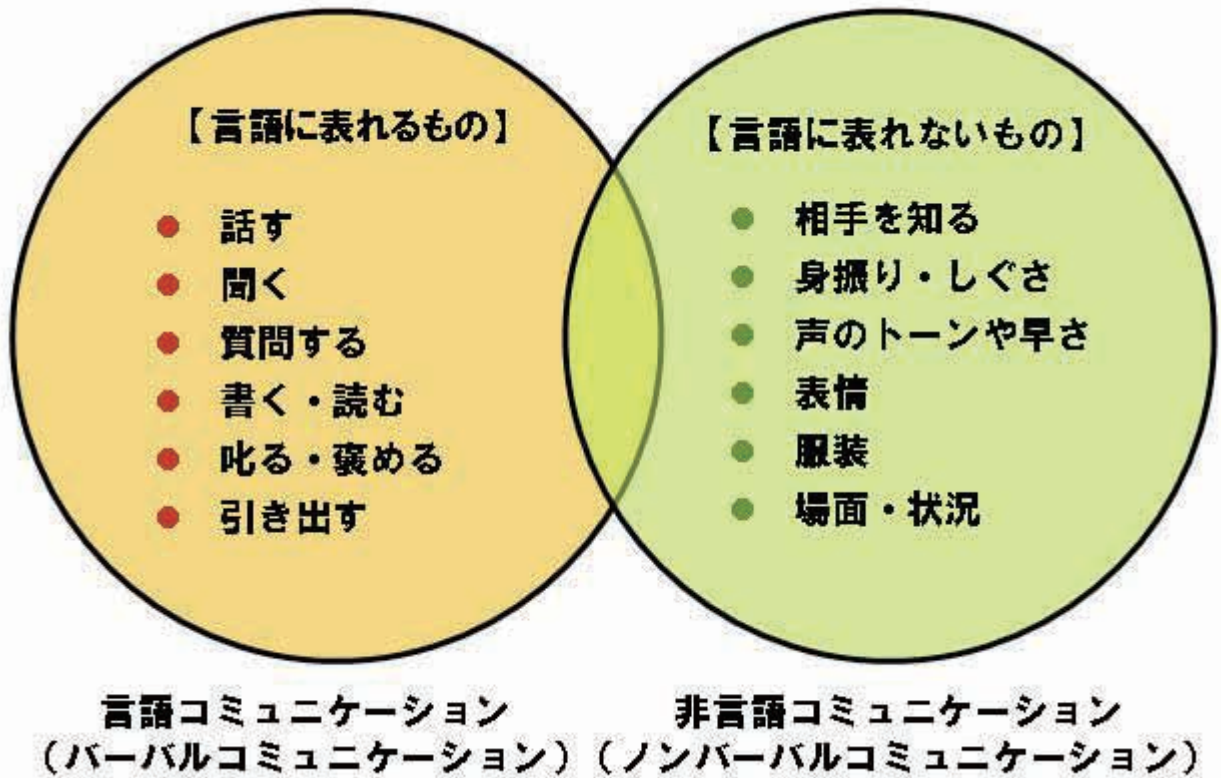
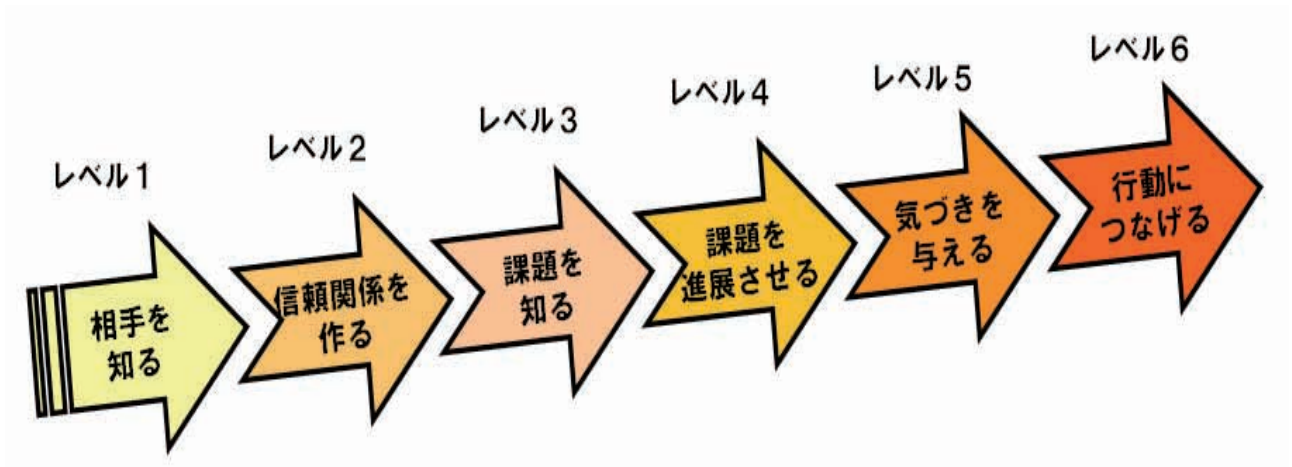


図 7. コミュニケーションの段階



【「リーダー人材のレベルアップ」取り組みのポイント】

- ・現場リーダーを外部の交流機会や研修に派遣
- ・現場リーダー会議の活用により人材育成における課題や方向性の情報提供を進める等

【事例の紹介】

- ① 人事会議（施設長、各部署の責任者及び現場リーダーから構成）が設置され、いかに人材を確保し定着を図るか、能力開発をどのように進めるかなど、採用、教育研修、異動等人事に関わる様々な問題を話し合う場として機能しています。また、人事に関わる権限の委譲も行われ、例えば、現場リーダーの配置はリーダーが協議して決定されています。
- ② 外部研修に参加した職員から研修結果報告書の提出を求めるだけでなく、外部研修受講者を報告者とする職員研修を実施しています。「伝達研修」として、研修計画に盛り込み、外部研修を受講できなかった職員と知識を共有し、当該報告者の研修効果をより深めて、職員全体のレベルアップを図っています。
- ③ 月に1回、職場研究会でテーマを設定して話し合いを行うほか、中堅職員研修・法人内の他施設との合同研修などを実施しています。また関係団体の研修会に参加しています。研修レポートを提出して共有化を図るとともに、レポートなどをファイルして個人別の育成計画として活用しています。なお年間3日の自主的な研修参加と費用を保障し、多くの職員が積極的に活用しています。

6. 組織としての意思決定基準

組織運営の要としての管理者が意思決定する際の基準として、以下の4つがあり、日々のマネジメントの中で実践していかなければなりません。

- ① 理念・価値観（事業所が目指すもの）
 - ・その意思決定は法人・施設の理念、価値基準に合っているか
- ② 利用者満足（CS）
 - ・その意思決定は利用者のためになるか
- ③ 職員満足（ES）
 - ・その意思決定は職員のやる気を削がないか
 - ・その意思決定は部下の仕事がやり易くなるか
 - ・一部の職員の利害を増長する（公平性を阻害する）結果にならないか
- ④ コストパフォーマンス（費用対効果）
 - ・その意思決定はムダなコストを生む結果とならないか

7. 組織のあり方

(1) 全員参加型の経営に向けて

経営理念の実現、法人・施設の目標達成に向けては、経営者及び管理者がけん引役となりますが、組織を構成する職員一人ひとりの参画・協力があってこそ、成果を高めることができます。人的労働力を中心にサービスを提供する社会福祉事業においては、極めて顕著に現れます。

そのために、管理職・指導監督者・一般職の各職制の役割を明確にすると共に、組織の構成員が各職制の担うべき役割を正しく認識し、日々の業務の中で実践していくことが大切です。

(2) 目標の連鎖を生み出し組織の生産性を高める

- ① 経営者及び管理職は、組織の理念や経営目標を示し、組織を牽引する役割を担います。
→経営目標の達成
- ② 指導・監督職は、経営目標達成の為に具体的な対策（戦術）を策定し、一般職へ指示・命令します。
→戦術目標の達成
- ③ 一般職は、戦術の達成に向け指導・監督職からの指示・命令を遂行します。
→遂行目標の達成

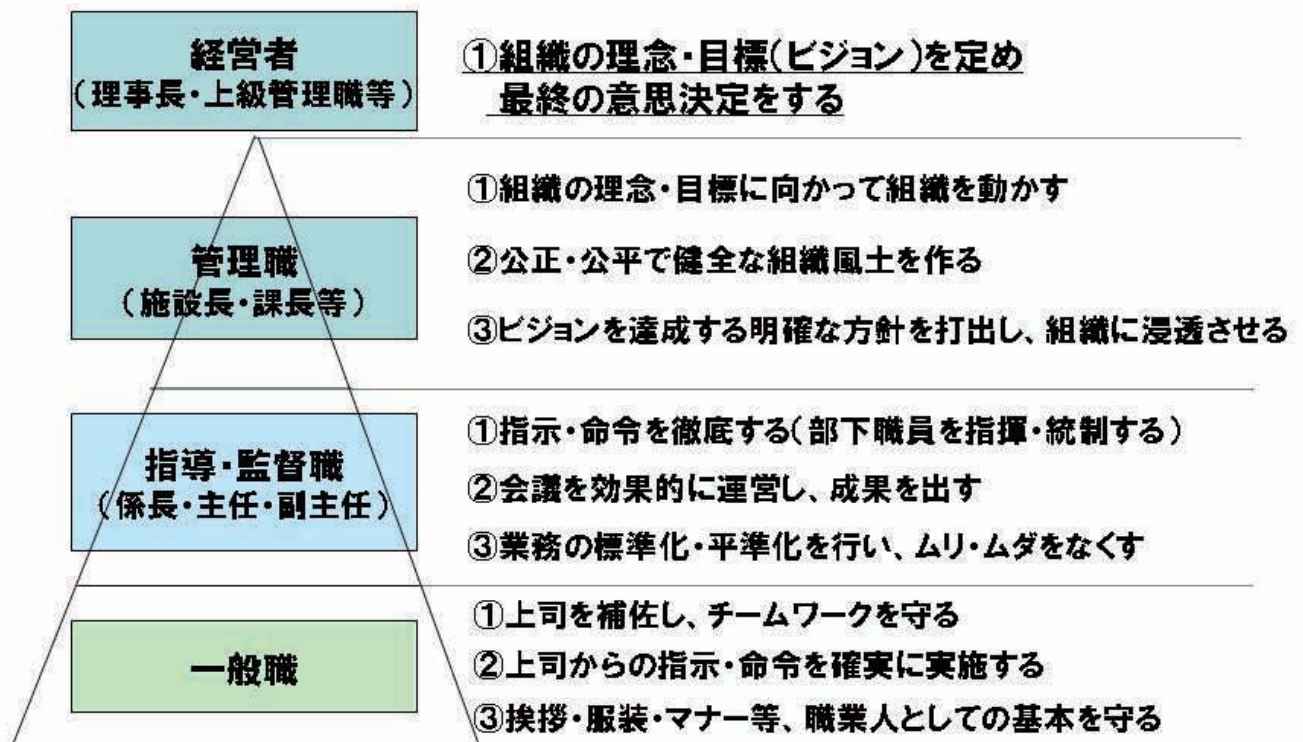
事業規模が比較的小さな法人・施設、概ね20～30人程度規模の職員数においては、経営者

層と管理職層が実質的に同一である場合や、指導・監督職が管理職の職制を補佐する場面も多く見られます。これらの場合はピラミッド的で厳密な職制階級にとらわれずに、柔軟な対応の方が現実的です。大規模組織に見られがちな「組織間の葛藤・軋轢（コンフリクト）」に陥らずに、いわゆる「家庭的な雰囲気」を保つ組織形態があってもよいでしょう。

ただし、家庭的ではあっても「家庭」そのものではありません。法人・施設は組織である以上、経営者が最終的な意思決定を行わなければなりません。小規模な法人・施設であるほど、経営者の理念や信念といった価値観は職員一人ひとりに大きな影響を与えます。職員全体に理念を浸透させるためには、経営者が言行一致していることが最も重要であると考えられます。

図 8. 組織のあり方

各職制(経営者・管理職・指導監督職・一般職)の役割を明確化して、組織の生産性を高める。



【「良好なコミュニケーション状態のためのしくみづくり」取り組みのポイント】

- ・施設運営に関する改善提案の場の設定
- ・委員会活動による横断的なコミュニケーションの場の設定
- ・職員による多様なレクリエーションの実施 等

【事例の紹介】

- ① 安全担当係が「分野別事故防止対策・チェックリスト」を作成して、年2回全職員が安全に関するチェックを行っています。これを集計・分析したものをもとに、施設内の危険箇所について職員会議で討議され、それをもととして「危険箇所マップ」が作成されています。これに基づいた安全チェックが行われており、安全管理に関して、段階的な改善の取り組みを組織として実施しています。
- ② 委員会活動の運営は自主的な改善活動の場となっており、継続した改善に向けた取り組みとして定着しています。また職員向けに業務やサービスマナーに関する自由記述式のアンケートを定期的の実施しており、フィードバックにより集団での気づきを促すことに取り組んでいます。
- ③ 現場の職員が電子メールから、法人の理事長に直接提案ができる仕組みを構築しています。これにより、職員がいつでも法人のトップに直接改善提案できるようになっています。実際に採択されて実現し、職員のやる気を高めています。また、電話により悩みの相談や要望・苦情を訴えることができる仕組み（ホットライン）も設けるとともに、衛生推進者を任命して、現場でのメンタル面のケアにも配慮しています。
- ④ 職員の投票により受賞者を選出する表彰制度を施設独自で設けています。受賞者は顔写真入りで施設の廊下に掲示され、利用者やその家族にも公表されます。職員のやる気を大いに刺激しています。

第 3 章 人材マネジメントの全体像

1. 「人事管理」と「労務管理」

人材マネジメントを行うに当たっては、「人事管理」と「労務管理」の2つの視点があります。

「労務管理」は法令遵守（コンプライアンス）が大前提です。労働基準法や就業規則に規定されているルールも含めて法律・法令が基準になります。法律は守らなければ犯罪になります。現在はあらゆる場面で権利意識が強くなっている時代といえます。法人・施設の経営を安定かつ継続していくためにも、労働基準法、労働安全衛生法、福祉施設最低基準、介護保険や障害者自立支援法等に基づくなどのような法律は必ず守る、適法性が要求されます。

特に、福祉事業に特徴的なマネジメント上の問題として、「労働時間の不適切な管理」、「休憩時間や休日が取れない」、「メンタル面も含めた労働安全衛生対策の未整備」など、管理水準が十分とはいえないことが指摘されます。労務管理水準の妥当性と各種の制度は合理的であることが求められます。これが法律を基準とするものの原則で、法人・施設が独自に解釈をしてはならない問題です。

一方、「人事管理」はそれぞれの法人・施設の経営戦略自体が基準となります。人材の採用から退職までの一連の流れ、職員個人を対象とした経営管理の分野といえます。いわば、法人・施設の考えやメッセージをどのように伝え、職員の理解と納得が得られるような工夫と努力が求められる部分です。

【「労務環境の適正化と組織の安定化」取り組みのポイント】

- ・業務プロセス改善による残業の抑制
- ・ノー残業デーの設定
- ・有給休暇の取得促進 等

【事例の紹介】

- ① 施設で行う行事ごとに担当者が設定されて企画書を作るなど、全ての活動が計画的に取り組みされている。職員アンケート・利用者調査からも、職員の負担の軽減や、利用者や家族などの行事への参加において、計画的な取り組みが生かされています。
- ② 有給休暇は取りたくても取れない状況が起こらないよう、原則完全消化を目標として、毎年4月に1年間の年休カレンダーを作っています。また、年度末に全職員を集めて慰労会を行なう際に、育児休業中の職員に子連れでの参加を呼びかけています。事業所として、育児休業を取ることを歓迎していると示すことが重要です。

- ③ 職員へのメンタルヘルス対策として、外部業者と委託契約をしています。相談相手は臨床心理士、産業カウンセラー等の専門職が対応し、仕事の内容のみならず、家族のことも相談できます。相談等の内容に関しては、秘密は厳守されます。利用する際は電話やメールで連絡をし、本人の負担はありません。
- ④ 人材確保が厳しい現状を踏まえ、早くから職員寮を建設し、近隣だけでなく広く全国各地から人材を採用できています。入寮者の寮にかかる費用は低く、入寮職員に喜ばれています。職住接近しており、仕事を終えた職員にとって住居が近くにあり、勉強や楽しむ時間が取れ、研修等も容易に奨励できています。

2. 人事管理と福祉人材の育成

(1) 人事管理の目的

法人・施設は外部環境に適合することではじめて存続することができます。組織の理念実現を目指して経営戦略を策定し、数値目標としての経営目標（例えば目標利用者数、定着率、事故削減率、事業収支差額）を達成し続けることが重要です。人事管理とは、こうした経営目標を効率的・合理的に実現するための手法の一つです。福祉事業は人に支えられている事業です。人が主力の商品であり、労働集約型産業です。そうした特性を持つことから、他の産業に比べて人事管理はことさら重要な管理機能ということが出来ます。

(2) 福祉職の労働市場

福祉職は流動する傾向があります。また、女性が大半を占める、女性に支えられている事業です。女性に多くを負っている訳ですから、女性のライフサイクルを重視し、女性が長く働き続けられるような環境整備が重要です。また、福祉事業の現場は、パートタイマーや非正規職員によっても支えられています。そうした特性を理解した人事施策が課題となっています。パートタイマーの働くニーズは、定型の勤務時間にとらわれず個々の事情・都合に合わせた時間に働きたいというものです。そうしたニーズを捉えて雇用管理を考える、また結婚や子育てといった女性のライフサイクルに合わせて雇用管理を考えていくことが肝要でしょう。

(3) 人事管理サイクルの連動

人事管理を考える場合、賃金・給与という処遇面の一面だけではなく、法人・施設のいわゆる人事管理の流れを全体的に俯瞰して、どこにどのような問題があり、それを引き起こしている原因は何か、を把握することが必要です。

具体的に人事管理の主な流れとしては、「求人」、「採用」、「配置」そして、OJTなどの育成と現場実務などを通じて職員の仕事に対する「評価」、それに基づいた更なる「育成」や「異動」などを経て、報酬や昇進、昇格など「処遇への反映」を継続的に繰り返し、最後は「退職」というのが一般的なものです。

図 9. 人事管理サイクルの中で「確保⇒定着」の連動がポイント！

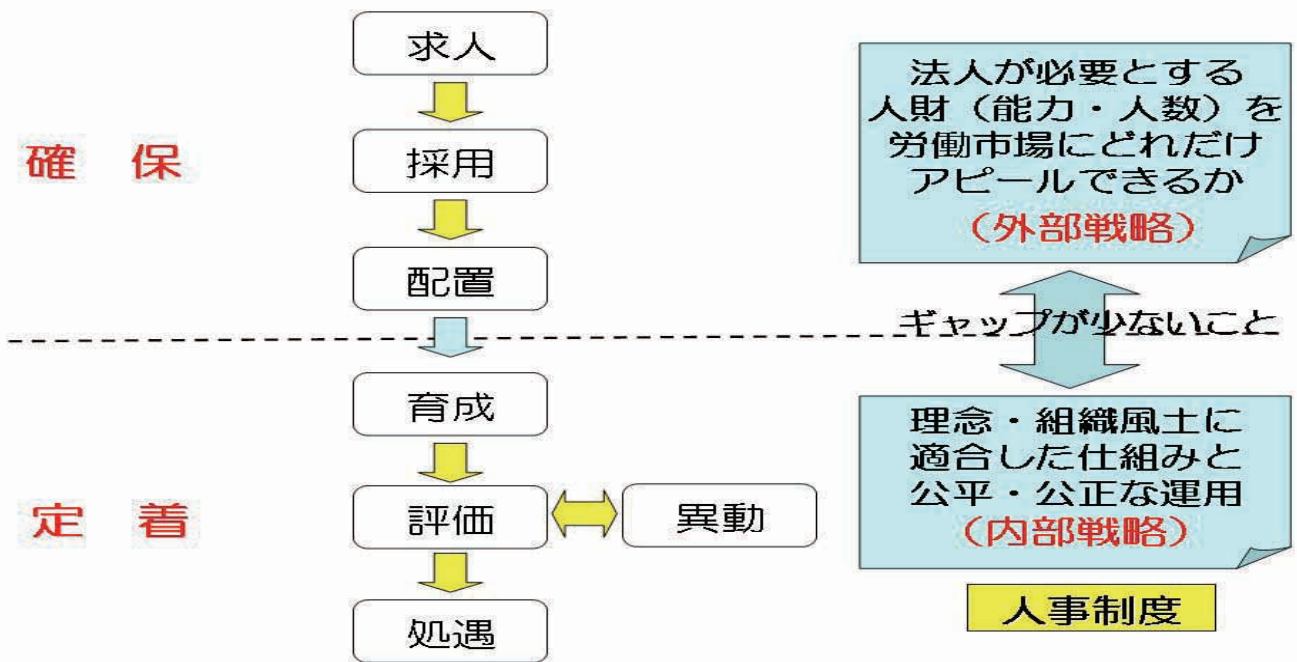
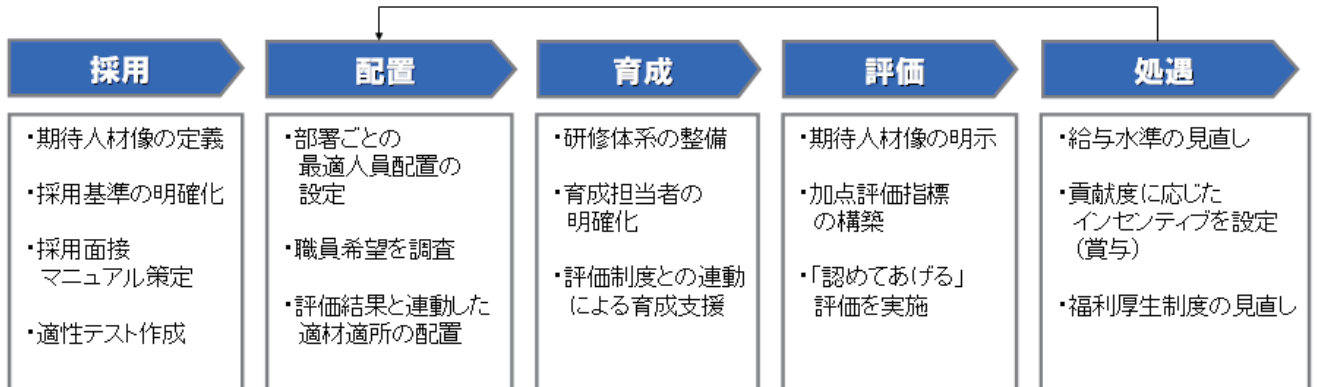


図 10. 人事サイクルの流れと主な構成要素



重要なことは、職員の採用確保と定着が連動していなければなりません。職員の採用ができない、職員の不満が多い、中途退職者が多い、というような現象面はどの事業者も同じように見えても、その背景、原因はそれぞれ異なると思われます。

参考に、「人事マネジメント 場面別の現状・課題と対策シート 策定シート」(P29) を例示します。各事業者の人材に関する項目の「現状の問題点」と、「問題を引き起こしている原因」を混同しないように注意して記載してください。

特に、採用に関する視点として、次頁以降の図 11.「人材採用のポイント(外部戦略)」の3つのポイントや、図 12.「求職者への発信内容(問題点)」、図 13.「これからの人材募集で最も重要な情報とは」にある、職員が成長できる仕組みや、組織の風土などの観点をご確認ください。

図 11. 人材採用のポイント(外部戦略)

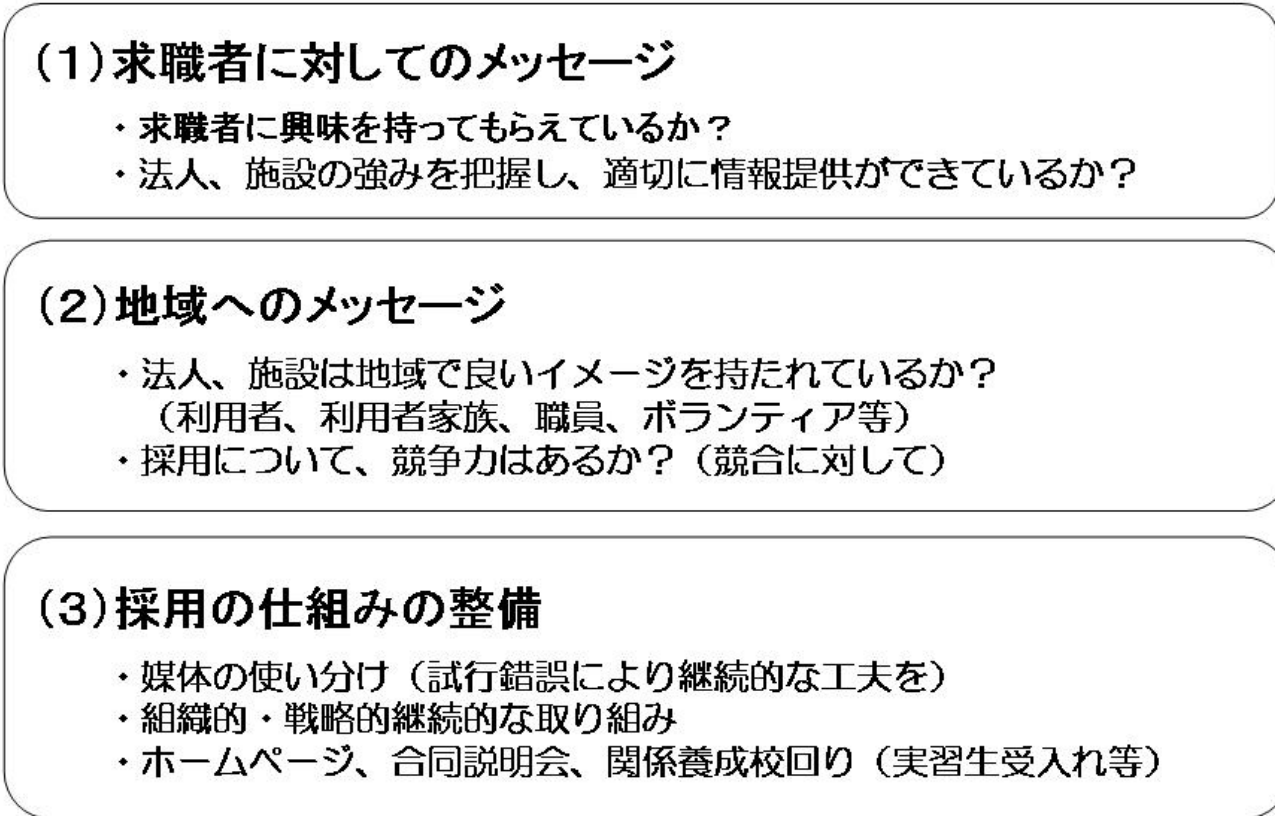


図 12. 求職者への発信内容(問題点)

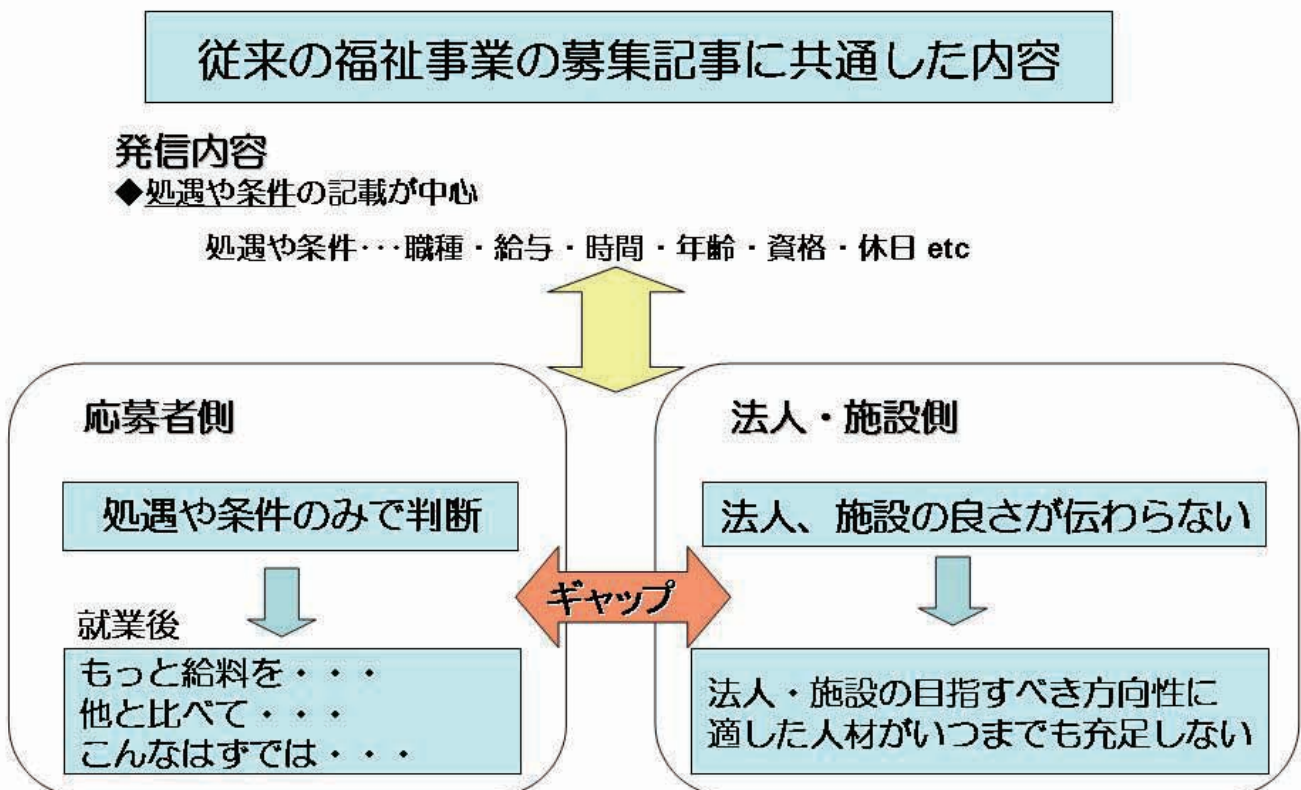


図 13. これからの人材募集で最も重要な情報とは

- ◆理念を着実に具現化している組織
- ◆組織に人間的・技術的に成長できる仕組みがある
- ◆組織の風土（常に力を発揮できる環境、やりがい、良き理解者、先輩職員の存在・・・）

入職後の**定着率**の向上も視野に入れた内容を！

**人材を受入れる仕組みや風土の整備が重要
（内部環境）**

【「学校・養成校への周知、関係性作り」取り組みのポイント】

- ・採用時期に限らない学校への訪問
- ・実習の積極的な受け入れ、行事、研修を行う際の呼びかけ 等

【「効果的な広報戦略」取り組みのポイント】

- ・媒体選定、掲載する情報選定の吟味
- ・法人規模に適した広報戦略 等

【事例の紹介】

- ① 福祉専門学校等との連携を強化し、学校の講演や研修に法人・施設から講師を派遣しています。また、見学、視察、インターンシップ、実習生の積極的な受け入れをしており、お互いに助け合う関係作りをして、実習担当教員との信頼関係を構築しています。また、現在の職員の知人等への勧誘を推奨している他、退職した元職員への「再就職の打診」を継続的に行っています。
- ② 入職希望の学生には、予め施設の雰囲気を知ってもらうために、「職員体験講座」として、三日間のインターンシップに希望に応じて参加できる制度が設けられています。

- ③ 求人広告には求職者側の多様なニーズに応えられるように、「パート職員」の採用には必要な時間帯の条件を優遇しています。また、未経験者も歓迎しており、資格取得制度とその支援制度や、充実した福利厚生面の掲載でアピールしています。
- ④ 広報活動は、グループも含めて法人・施設の規模がアピールできる場合は、可能な限り「大きさ・グループ力」を伝えて、安心感を与えるようにします。小規模の場合は、「家庭的な雰囲気」や「職員相互の意思疎通や職場内の風通しの良さ」等を伝えて、親近感を与えるようにします。

【参考】『人事マネジメント 場面別の現状・課題と対策』 策定シート

| | 求人 | 採用 | 育成 | | | 評価(目標管理・考課制度等) | 処遇 (給与制度等) | その他(人員配置、異動、退職等) |
|---------------------------|-------|-----------|----------|-----------|-------------|----------------|---------------|------------------|
| | | | 面接・面談等 | 教育(OJT等) | 研修(OFF-JT等) | | | |
| I. 人事管理の仕組みや実践状況、組織風土等の状況 | 外部環境) | 面接者・決定者) | 制度・仕組 | 制度・仕組・内容) | 制度・仕組・内容) | 制度・仕組) | 制度・仕組) | |
| | 内部環境) | 応募の状況・反応) | 回数・対象者等) | 回数・参加率等) | 回数・参加率等) | 実施状況) | 実施状況) | |
| | その他) | その他) | その他) | その他) | その他) | その他) | その他) | |
| II. 現状の問題点 | | | | | | | | |
| III. 問題を引き起こしている原因 | | | | | | | | |
| IV. 考えうる対策 | | | | | | | | |

3. 人材育成を主眼とした人事管理

(1) これからの経営に求められるのは「人づくり」

現在の日本の雇用環境は、この1年程度の短期間で大きく変わりました。民間の大手企業を中心として雇用調整、採用計画の見直しなどで新規学卒者や中途採用者に関わらず、有効求人倍率は急激な低下に陥りました。

一方、福祉事業は介護職員を代表的に、この数年間大変深刻な人材確保難が続いています。日本社会全体の雇用状況の激変は、福祉事業の人材確保難を緩和する要因となり得る可能性はあります。しかし、福祉事業の求める人材と他産業の経験者、つまり福祉事業の未経験者が求人活動をする間では、雇用のミスマッチ（相互の求めるものの不一致）で採用に至らないという懸念も指摘されますが、福祉事業の未経験者や無資格者を積極的に採用して、法人・施設で育成していくという方針で成功している事例も近年、見られることから、未経験者採用は「人材育成」を主眼とした人事管理施策として注目されます。

ここでは、未経験者の「採用・育成」の視点とは別途、「現在の職員の離職防止・人材育成面」を重点的に記します。

今後起こりうる主な雇用環境の変化として、

- ① 団塊の世代の定年退職
- ② 少子高齢化による若年労働者の減少
- ③ 優秀な人材の確保難（大学全入時代の到来）

などが指摘されてきました。

参考に、一般企業の人事部（部課長クラス）に対する意識調査の結果があります。今後重視する人事施策のトップ10は、

- ① 社員のモチベーション向上
- ② 管理職層の人材育成能力の向上
- ③ 社内におけるコミュニケーションの促進
- ④ メンタルヘルス対策
- ⑤ OJTの強化
- ⑥ 経営理念・価値観や企業文化の共有
- ⑦ 新人・若手の早期戦力化
- ⑧ 若手社員層の定着
- ⑨ 時間外労働の削減
- ⑩ 長時間残業者に対する健康管理対策

となっています。先の「社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査報告書」で指摘された、法人・施設が取り組むべき課題と方向性が、多くの点で共通するといえます。

(2) 現場職員の意識

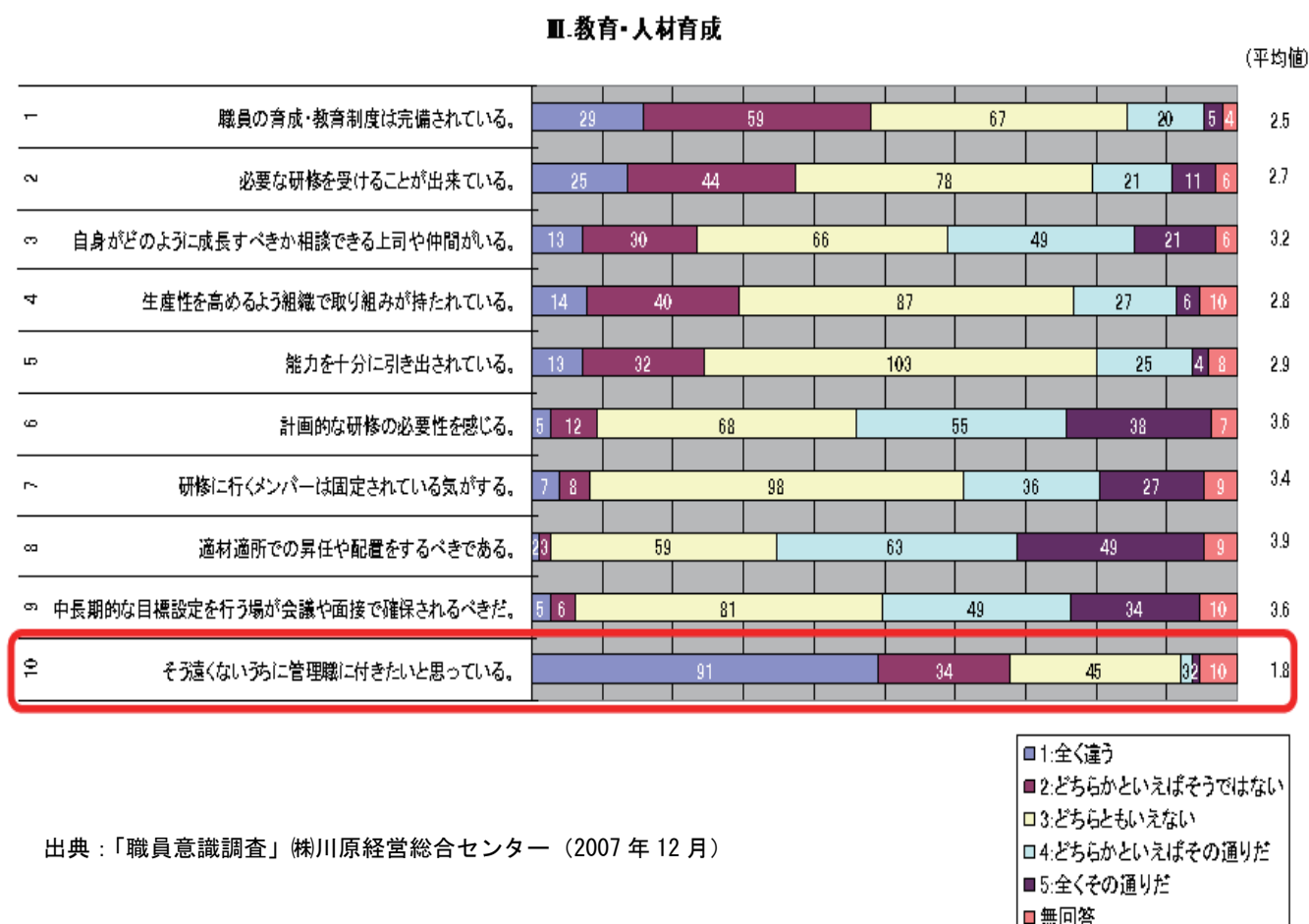
福祉事業の現場職員へのアンケート調査（「職員意識調査」株川原経営総合センター（2007年12月））によれば、教育・人材育成に関する設問の中で、「そう遠くないうちに管理職に付きたいと思っている」という設問に対して、全体の7割の職員が否定的な回答をしています。

管理職になりたくない理由を同調査では、

- ① 年功序列の給与体系（役職についても、仕事が増えるだけで給料が上がらない）
- ② 心的負担の増加（特に、女性が多い職場であることが理由）
- ③ 自分のリーダーシップ能力に自信がないため
- ④ ずっと現場で直接支援をしたいため
- ⑤ そもそも仕事人としての心構えに欠けている

という指摘をしています。

図 14. 福祉事業の現場職員へのアンケート調査



(3) 優秀な人材を育てる3つのポイント

福祉事業の現場職員の意識も踏まえて、改めて法人・施設として人材の育成を主眼とした施策を挙げると、

- ① 組織風土改革
- ② 退職予防
- ③ 人事制度による後押し

ということがいえます。

①組織風土改革とは、法人・施設が組織の中核的人材を選抜することを認める、という価値観を浸透させることといえます。「皆で仲良くしていくことを優先しすぎると、出る杭は打たれ、優秀な人材がつぶれてしまう」ということは回避しなければなりません。「中核職員は生え抜き職員から育成していく」と考えることが重要です。

図 15. 中核的人材の要件

■ 中核的人材の要件

- ① 困難を選ぶ
- ② 長期ビジョンがある
- ③ 評価を気にしない
- ④ 前向きに考える
- ⑤ 周りの職員が目標としている
- ⑥ 自分を測るメジャーが法人外にある
- ⑦ 実行する
- ⑧ 継続的に勉強・研究をしている
- ⑨ 自分なりの案を持っている
- ⑩ 「Take」よりも「Give」を重視する



■ 中核になれない人材の特徴

- ① 楽な方法を選ぶ
- ② 目先のことしか考えない
- ③ 上司だけを見ている
- ④ 言い訳を考える
- ⑤ 特徴がない
- ⑥ 自分を測るメジャーがない
- ⑦ 他人の手柄を横取りする
- ⑧ 人間関係だけで勝負する
- ⑨ 周りにいつも流される
- ⑩ いつも「Take」を求める

②退職予防は、各種調査の結果によって多少の差異はあるものの、入職後数年間で約3割程度の職員が退職するという問題が指摘されています。中核人材が「法人のビジョンが見えない」、「自分のキャリアが描けない」などの理由で退職することは、絶対に避けなければならないといえます。

図 16. 中核人材の退職予防

■ 中核人材が退職する主な理由

- ① 法人のビジョンが見えない
- ② 法人の成長が見込めない
- ③ 自分のキャリアが描けない
- ④ 指針となる先輩・上司がいない
- ⑤ 切磋琢磨できる同僚がいない



■ 退職予防策のポイント

- ① 経営トップの顔を見せる
- ② 優秀な人材から人材配置を検討する
- ③ 若い時から重要な役割を任せる
- ④ 非公式の長期ビジョンを常に持たせる

また、退職の予防・人材定着の重要性は、財務的視点でも重要です。

福祉職員の新規採用が困難な状況において、現在の職員を退職させない、定着させる努力は福祉事業の「最強の人材確保戦略」ともいえます。働きやすい職場を作り、職員が定着することは人事管理やサービス向上の観点から非常に重要なことです。

加えて、職員の退職に伴う新規職員の採用活動には法人・施設に負担を強めます。いわゆる、「取引費用（コスト）」といわれる表面化しにくい負担ですが、厳密には財務的な損失も無視できません。下記の事例では、介護職員の退職補充に掛かる費用を参考に試算したものです。試算の条件は図表の上部にあるように、退職予定者（介護職）の年収が330万円、時給換算で1,580円、採用する新人職員（介護職）の年収が300万円、時給換算で1,437円としています。また、退職の引継ぎや採用面接立会いなどに時間が割かれる、介護職の上司（現場主任）と施設長のそれぞれの年収と時給を下記のように設定しています。この場合、介護職員1名の退職は80万円を超える損失コストを法人・施設に影響を与えることがわかります。

図 17. 介護職員一名退職に伴う欠員補充に掛かる費用試算

| 対象者 | 年収 | 月額 | 時給 |
|-------------|------------|----------|--------|
| 退職予定者(介護職) | ¥3,300,000 | ¥275,000 | ¥1,580 |
| 上司(現場主任) | ¥4,500,000 | ¥375,000 | ¥2,155 |
| 施設長 | ¥5,500,000 | ¥458,333 | ¥2,634 |
| 新人スタッフ(介護職) | ¥3,000,000 | ¥250,000 | ¥1,437 |

損失コスト
¥808,621

| | 退職予定者(介護職) | | 上司(現場主任) | | 施設長 | | 新人スタッフ(介護職) | | その他 |
|------------------|------------|----------|----------|----------|-----|---------|-------------|----------|----------|
| | 時間 | コスト | 時間 | コスト | 時間 | コスト | 時間 | コスト | |
| ① 退職引継ぎ | 35 | ¥55,316 | 10 | ¥21,552 | | ¥0 | 35 | ¥50,287 | 7時間で1週間 |
| ② 退職引継ぎによる通常業務減 | 35 | ¥55,316 | 10 | ¥21,552 | | ¥0 | 35 | ¥50,287 | |
| ③ 退職前面談 | 2 | ¥3,161 | 2 | ¥4,310 | | ¥0 | | ¥0 | 1ヶ月 |
| ④ 退職前後の掃除 | | ¥0 | | ¥0 | | ¥0 | | ¥0 | |
| ⑤ 退職手続き | | ¥0 | 2 | ¥4,310 | | ¥0 | | ¥0 | |
| ⑥ 採用媒体への費用 | | ¥0 | | ¥0 | | ¥0 | | ¥0 | |
| ⑦ 求人原稿の確認 | | ¥0 | 2 | ¥4,310 | | ¥0 | | ¥0 | |
| ⑧ 採用面接立会い | | ¥0 | 4 | ¥8,621 | 2 | ¥5,268 | | ¥0 | |
| ⑨ 入社ガイダンス | | ¥0 | 2 | ¥4,310 | 1 | ¥2,634 | | ¥0 | |
| ⑩ 入社手続き | | ¥0 | | ¥0 | 3 | ¥7,902 | | ¥0 | |
| ⑪ 各種手続きに伴う業務減 | 2 | ¥3,161 | 12 | ¥25,862 | 6 | ¥15,805 | 0 | ¥0 | |
| ⑫ 各種備品 | | ¥0 | | ¥0 | | ¥0 | | ¥0 | |
| ⑬ 業務指導(教育) | | ¥0 | 15 | ¥32,328 | | ¥0 | | ¥0 | |
| ⑭ 業務指導(教育)による業務減 | | ¥0 | 15 | ¥32,328 | | ¥0 | | ¥0 | |
| ⑮ 知識習得までの業務減 | | ¥0 | | ¥0 | | ¥0 | 174 | ¥250,000 | |
| ⑯ 入退社に伴う会社の信用減 | | ¥0 | | ¥0 | | ¥0 | | ¥0 | |
| 合計 | 74 | ¥116,954 | 74 | ¥159,483 | 12 | ¥31,609 | 244 | ¥350,575 | ¥150,000 |

※週休二日(年間261日就労、一日8時間勤務)として算出。

$$261 \times 8 \div 12 = 174 \text{時間/月}$$

※月額: 年収(賞与込み)を12分割した額

③人事制度による後押しですが、福祉事業の仕事では一般職で経験を積んでいくと、その後の「キャリアパス（キャリアステップ）」がいくつか考えられます。

① 管理職：

一定の職制として複数の職員をメンバーとして指導・監督し、組織の管理職として進むコースで、その延長線上に経営幹部への登用という道筋です。

② 教育担当：

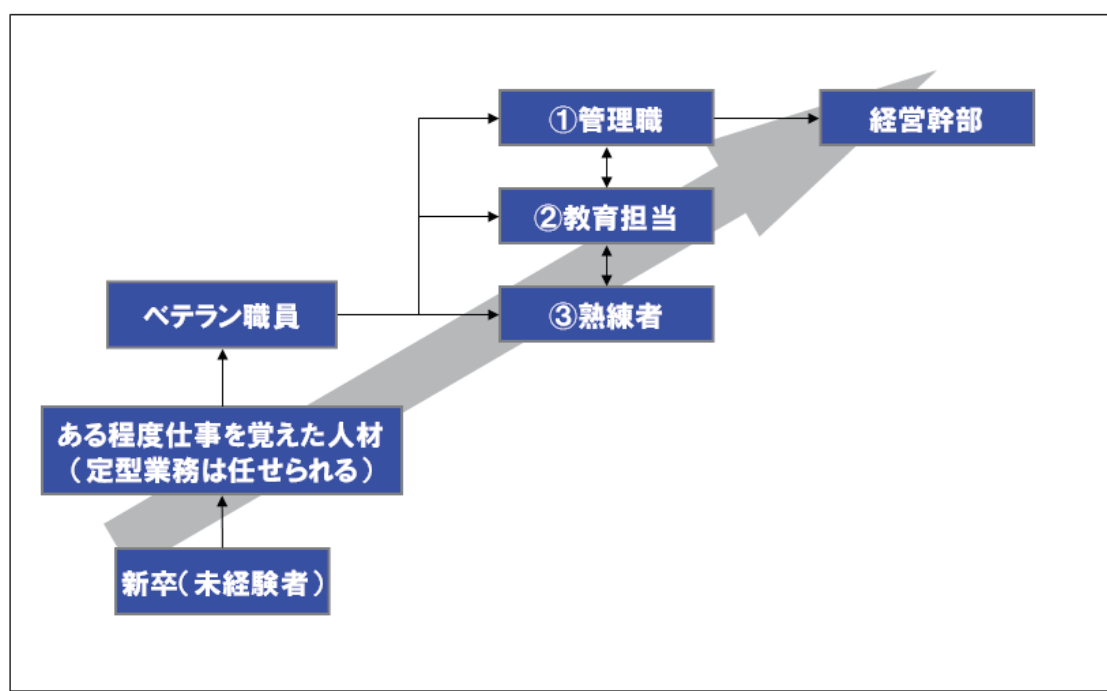
職員、メンバーの管理業務は苦手という職員であっても、業務の経験を生かしてスキルを伝える、教育するということに長けているという人材は、その人材の生かす場として教育担当などが考えられます。

③ 熟練者：

現場の支援業務での安定感、利用者からの信頼感では法人・施設で誰よりも優れているという職員もいます。管理業務や教育担当という、現場から少し離れた業務ではなく、まさに「現場一筋」という職員の育成、活かし方もあるでしょう。

3つのコースは、それぞれ職員の希望や組織の求める状況によって、行き来をすることを可能とするとよいでしょう。ただし、経営幹部には基本的に「管理職」を経験しなければその職制には就けないこととなります。

図 18. 人事制度による後押し『キャリアパス』の設定

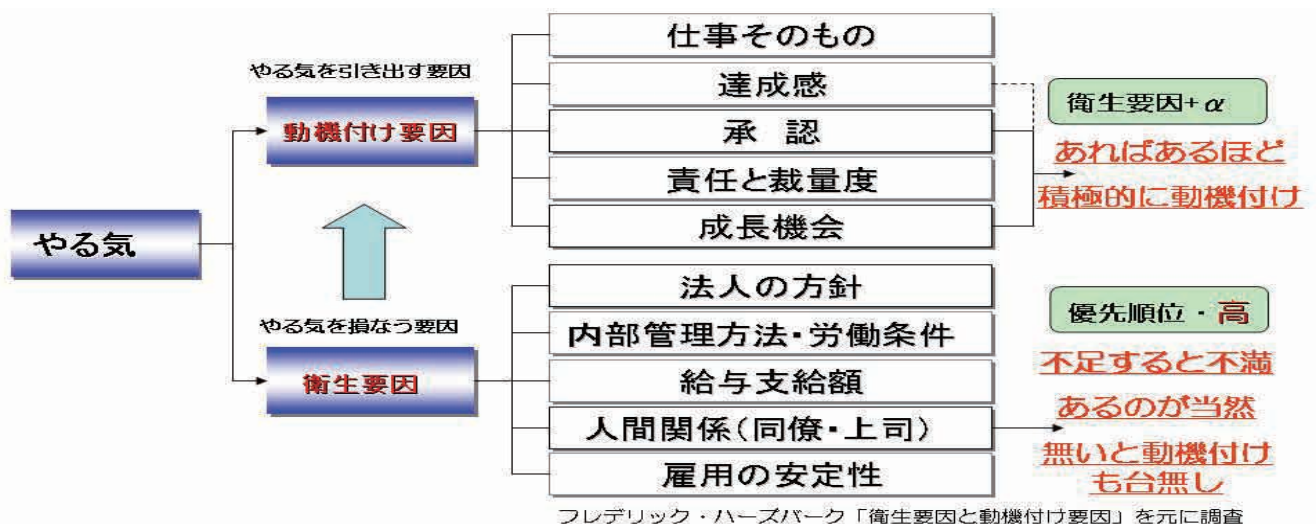


(4) 衛生要因と動機付け要因と職員の意識

職員の働く上での満足・不満足について一般的な経営施策を考える場合、よく引用される研究としてハーズバーグの衛生要因・動機付け要因が有名です。ハーズバーグの研究は、「仕事の上でどのような出来事があった時に大きな満足感を覚えたか」また、逆に「仕事の上でどのような出来事があった時に大きな不満を覚えたか」というインタビューを通じた調査です。40%の人が「達成感」を一番の要因としてあげ、人は仕事の上で「達成感」を感じた時に満足感を覚える傾向にあるといえます。その次が「承認」です。人は、だれかに認めてもらいたい、誰かに自分の存在や価値をほめてもらいたい、という強い欲求を持っています。しかし、通常ではそうしたことはめったにあるものではないと考えている一方で、それを一度でも体験するとまた同様の経験をしたい欲求が生まれ、さらに仕事へのやる気、モチベーションが上がり努力する、というものです。これら人が仕事上でモチベーションを上げる要因を「動機付け要因」と名付けました。

一方、「仕事の上でどのような出来事があった時に大きな不満を覚えたか」という質問です。言い換えると、「やる気を損なう要因」ですが、**図 19.**では法人の方針や労働条件、そして給与支給額などの表現に該当しますが、その他「同僚や上司との人間関係」において不満度が高いことも指摘できます。これら不満を引き起こす要因をハーズバーグは「衛生要因」と名付けました。あるのが当然だけれども、不足すると不満が増加しますし、先ほどの動機付け要因も台無しになるという項目です。したがって、働く職員の満足度を上げるためには、衛生要因をしっかりと保ち、改善するのが第一優先であり、その基盤の上に達成感や承認といった機会を増やすための仕組み作りということが求められるといえます。

図 19. 職員のやる気 法人・施設に適用する



フレデリック・ハーズバーグ「衛生要因と動機付け要因」を元に調査

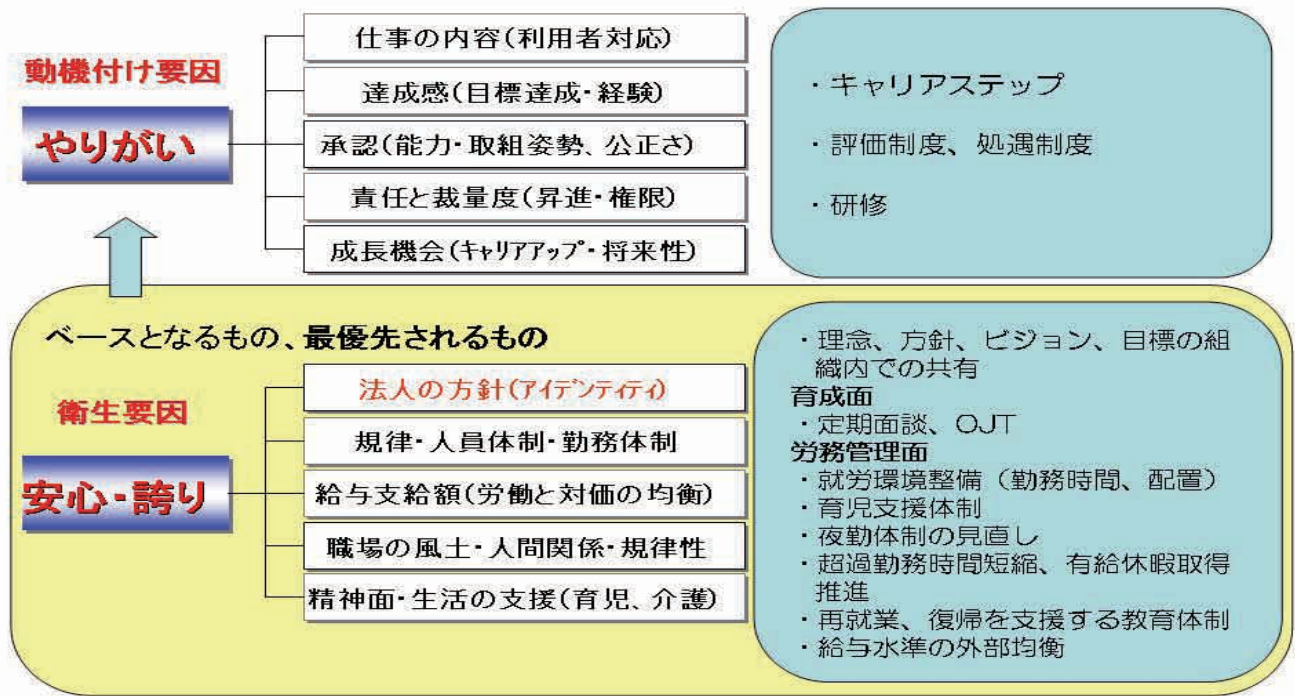
※社会福祉法人の傾向として、「承認」と「成長機会」の満足度が低く、「人間関係」において不満度が高い

図 20.では、衛生要因と動機付け要因を具体的な施策例とともに分類しています。

まず衛生要因として、キーワードを「安心・誇り」としましたが、やはり法人・施設の経営理念や方針などを組織内でいかに共有するか、それを定期的な面談などで個人の目標と連鎖していることを確認し合い、日常業務の進捗の管理も含めて上司と部下のコミュニケーション

ョンを綿密に行うことが重要です。その他にも、勤務時間やシフトへの配慮、育児支援の体制、再就業や復帰を支援する教育体制なども挙げています。

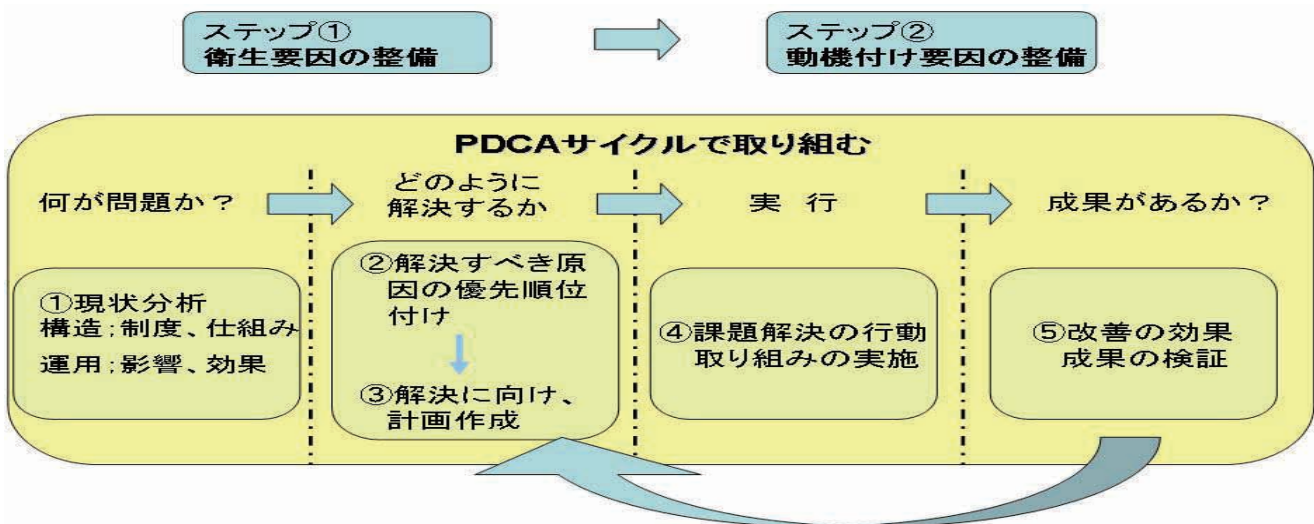
図 20. 動機付け要因と衛生要因を現状に合わせて分類する



この2つの分類や対応する施策を考える場合に注意をしたいことは、同時にすべてを実行しようとはせずに、段階・ステップ(図 21.)を踏んでいくことでしょう。

具体的には、職員が安心と誇りを持って、仕事を続けていくためのベースとなること、最優先されるものとして、「衛生要因」の各施策を整備することです。その上で、「やるがい」動機付け要因の整備を検討することです。ただし、法人・施設の現状や問題点によって、それぞれの施策の優先順位は変わることがあります。

図 21. 定着率向上・やるがい創造には衛生要因の改善から



(5) モラールサーベイ（職員の意識調査）

モラールとは組織集団の士気のことです。法人・施設の職員士気の状態から労務管理上の問題や組織風土の問題を把握し、職員が働きやすく仕事の生産性を向上することができるような経営効率化の材料を得ることがモラールサーベイの目的です。

職員の意識調査などを法人・施設が行う場合の注意点として、回答内容によって職員が不利益な処遇を受けないという安心感、調査への信頼感を高めるために、外部の第三者によることが望ましいと思われまます。

図 22. モラールサーベイの目的

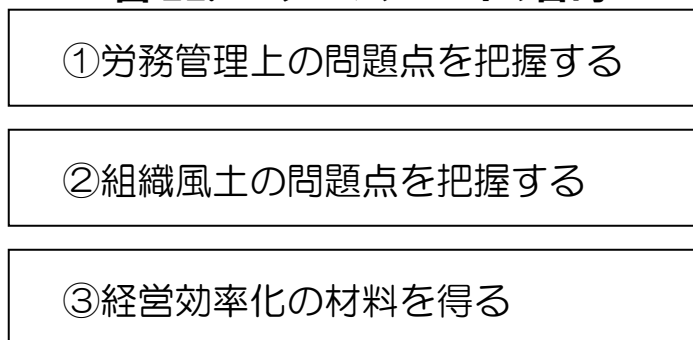


図 23. モラールサーベイの概要

厚生労働省方式社内コミュニケーション診断（RCSⅡ）

⇒5の分野・10の領域で職員の意識を測定

| 分野 | 領域 |
|------------|----------|
| I. 経営への信頼 | ①経営方針 |
| | ②人材の育成 |
| II. 上司への信頼 | ③指示のしかた |
| | ④仕事の進め方 |
| III. 顧客満足 | ⑤顧客尊重 |
| | ⑥職場秩序 |
| IV. 労働条件 | ⑦経済的報酬 |
| | ⑧仕事条件 |
| V. 職場生活満足 | ⑨職務満足 |
| | ⑩職場の人間関係 |

I. 経営への信頼

職員が法人・施設への信頼感を持ち、長期にわたって仕事への意欲を持ち続けられるか。

II. 上司への信頼

職員が職場生活に適應し、意欲を持って仕事に取り組めるような状況を上司が作っているか。

III. 顧客（利用者）満足

法人・施設が利用者を尊重し、利用者サービスの向上に努めているか。

IV. 労働条件

働く上での基本となる給与・賃金に関する問題と、労働時間を中心とした物理的な職場環境。

V. 職場生活満足

仕事の充実感や達成感、発言の自由度や協調的な雰囲気など。

4. 人事制度の構成要素と育成

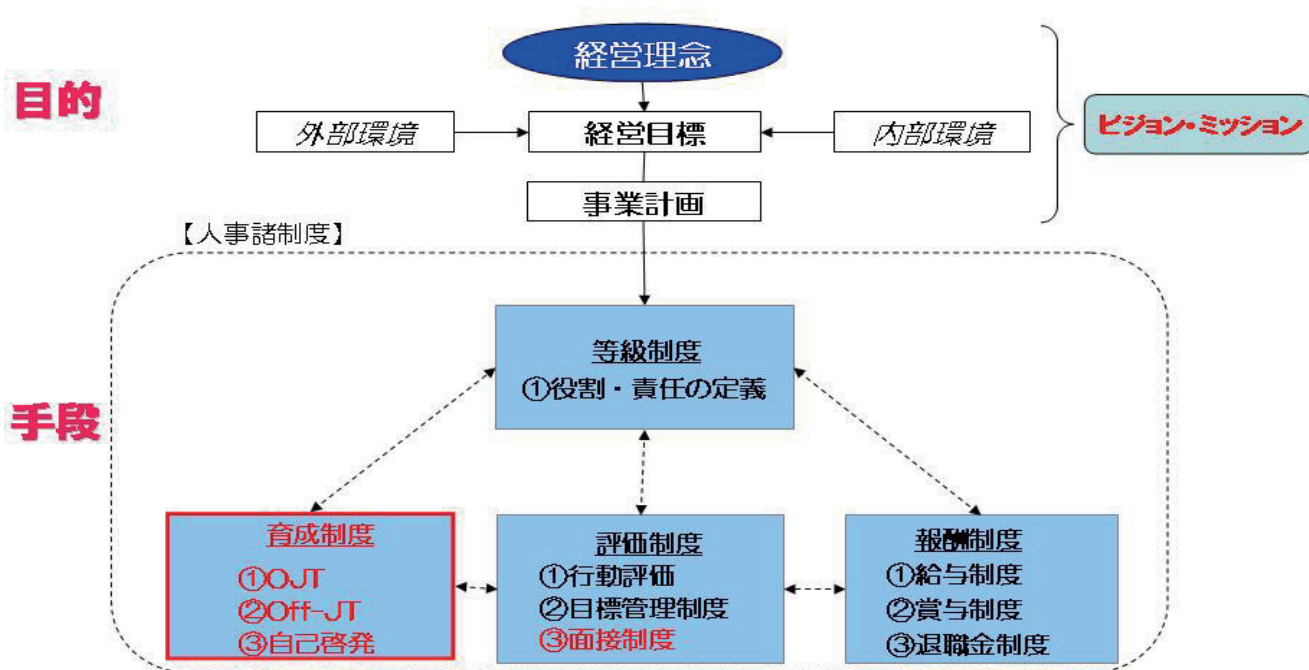
(1) 人事制度の目的と手段・全体像

職員が働きやすい職場をつくるために、法人・施設は人事マネジメントなどの経営施策を整備し、実行していきます。人事マネジメントは法人・施設が職員に期待する人材像などを定義して、それに対応する職員の育成内容やその達成状況を確認する面接などの仕組みを一体的に管理・運用します。目標管理や面接など評価制度の結果を給与などの報酬制度にどのように連動させるかは、法人・施設の方針によります。

いずれにしても、人事マネジメントを制度化した「人事制度」について重要なことは、

- ① 人事制度とは、経営理念・経営目標達成のためにある（制度の目的）
 - ② 経営理念・経営目標・事業計画に沿って各制度を検討する必要がある（手段）
- ということです。

図 24. 人事制度の目的と手段・全体像

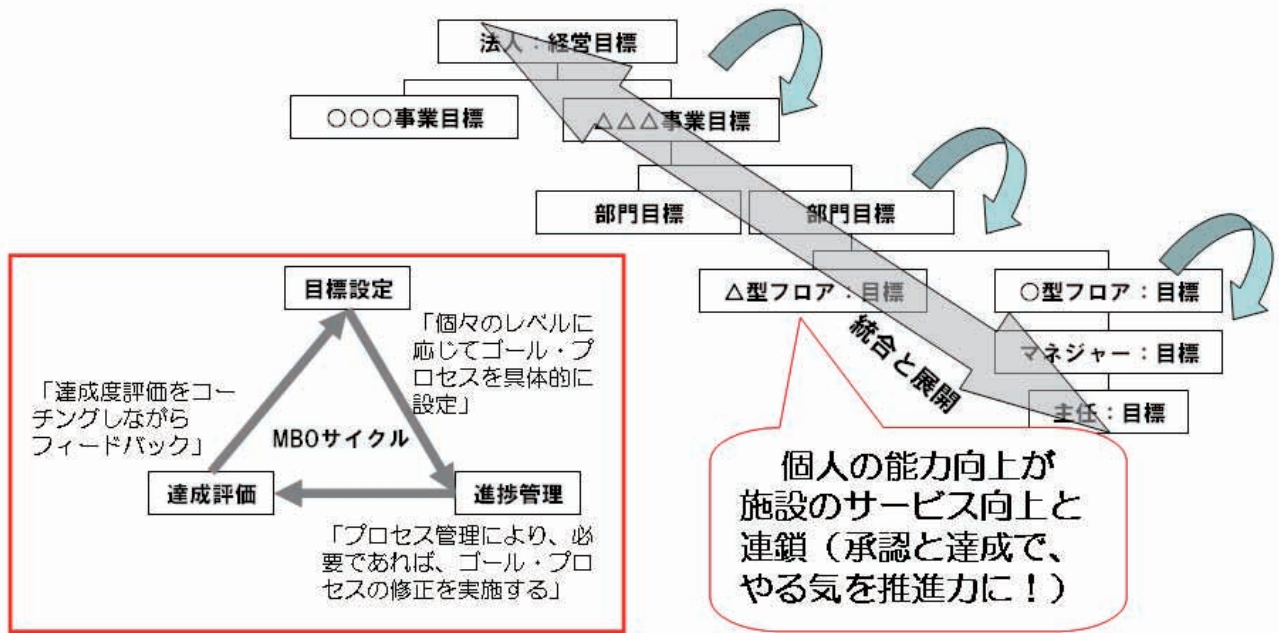


(2) 法人の目標と個人の目標の連鎖

法人・施設は「経営理念」に基づいた経営目標と具体的な事業計画を策定して、その実現を目指しますが、その目標や計画と各部門や職員の個人目標が連鎖していなければなりません。つまり、

- ① 経営目標と個人目標の整合性がポイント（目標連鎖）
- ② 日常業務のマネジメントと目標管理は同じ（進捗の管理）
- ③ 上司と部下のコミュニケーションを綿密に行なうことが大前提ということになります。

図 25. 法人の目標と個人の目標の連鎖が重要



※MBO=目標管理（Management by objective and self-control）

（3）目標管理制度の基礎知識

そもそも目標管理制度が考えられた背景には、人は仕事を通して達成感を味わった時に最高にモチベーションが向上するという、ハーズバーグの動機付け要因があります。

組織の経営目標と個人目標を連動させ、個人と組織が一体となって組織目標を達成することで組織も個人も一体感を持つことができるという理論が目標管理制度です。

従来からの人事考課制度と、この目標管理制度をつなぎ合わせることで、組織の経営目標をより効率的に達成しようとするのが、この二つの制度が一体化した背景です。

人事考課は、評価結果と処遇を連動させるということで長らく運用されて来ましたが、目標管理が導入されたことで、人事考課と経営目標の達成がより連動するようになりました。

目標管理が機能するには、組織の経営理念・経営目標が明確になっていることが前提です。法人・施設の経営者や上級管理者等は、福祉事業を安定継続して経営するために適切な事業成果、収支差額を達成することが至上命題です。したがって経営者や上級管理者等の個人目標は事業の成果と連動する必要があります。

一方、現場の一般職員は日々のサービスレベルを維持向上することが至上命題です。したがって、一般職員の個人目標は、法人・施設の組織基準に基づいてしっかり業務を遂行することとなります。

図 26. 目標管理制度の概要

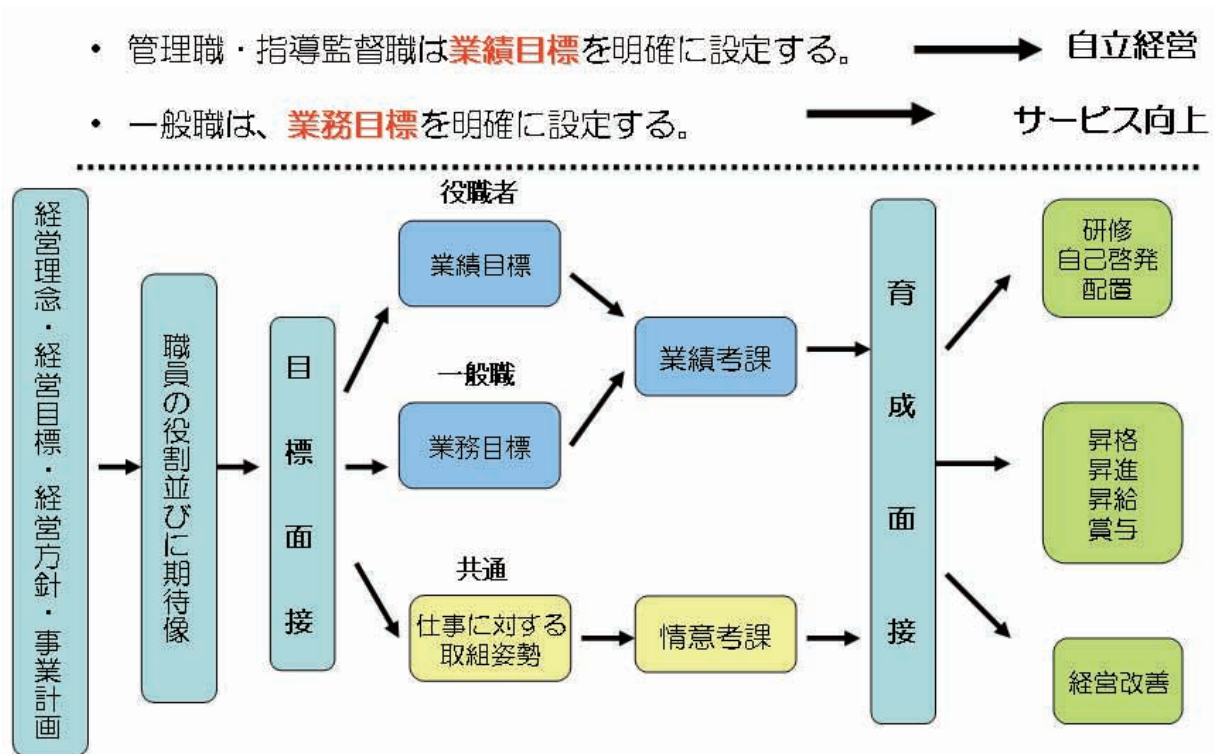
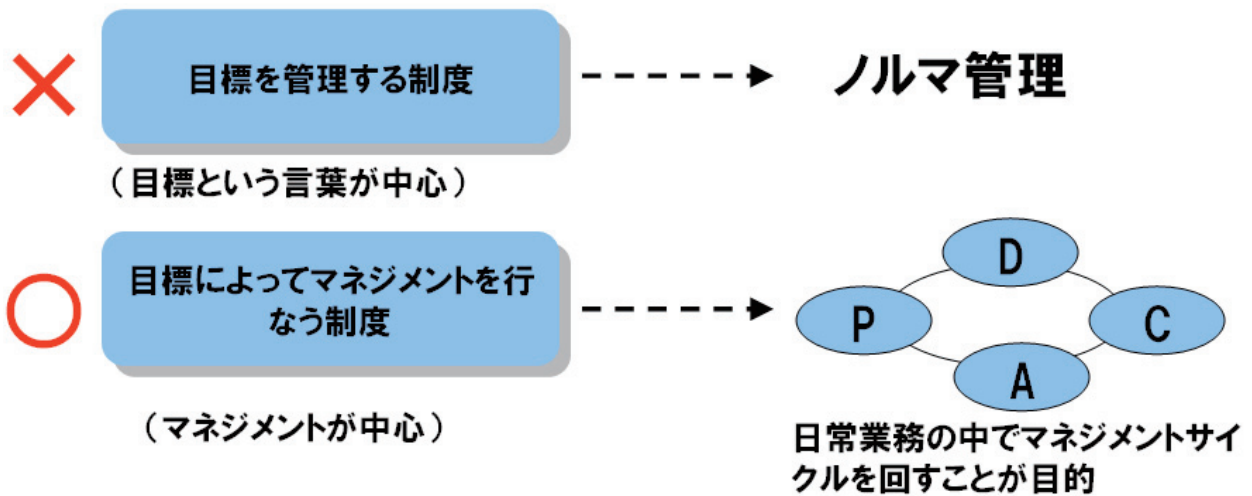


図 27. 良い目標の7ヶ条

1. 目標は社会に貢献するか
2. 目標は法人の経営ビジョン、経営方針と方向性が合っているか
3. 目標は施設・事業所のサービスの底上げに貢献するか
4. 目標は経営革新・業務改善に貢献するか
5. 目標は本人の能力より高めか
6. 目標の達成手段は実現可能性が大きいのか
7. 目標の達成水準は証明できるか

図 28. 目標管理はノルマの達成ではなく人材の自立(自律)が目的



※マネジメントサイクルの4要素: Plan・Do・Check・Action

本来、目標管理という言葉は「Management by objective and self-control」から来ており、目標を自己管理することを意味します。目標という言葉から上司から細かな指示をされ、ノルマの達成を管理されるという印象があるかもしれませんが、職員自らが日常業務を日々振り返りつつ、自立（自律）していくプロセスを重要視します。特に、目標管理を進める上で最も重要なことは面接であり、上司と部下のコミュニケーションに他なりません。

(4) 育成面接制度とは

人事制度を組織に根付かせるためのポイントは「透明性」「公平性」「納得性」です。「透明性」とは、評価基準が全員に明示されていることです。「公平性」とは、客観的な基準でひいきなく公平に評価されることです。「納得性」は、評価結果について全員が納得できることです。

この「納得性」を向上させるのが面接制度の主な目的です。評価結果を上司が職員に、客観的事実をもとに伝える。職員は、その評価結果を聞き納得できない部分があればさらに上司との対話を通して納得性を高めていく、そのプロセスが面接制度です。職員は、上司から指摘された自分の育成強化ポイントに対して自己啓発を図る、またOJTを通じた指導を受けるといった姿勢が重要になります。それが自らの成長を見出していくことにつながります。

上司と部下が、定期的に自分たちの法人・施設の課題や仕事の進め方を話し合うことで、風通しの良い職場環境も醸成できます。

人材が定着しない原因として、職場の人間関係の問題が指摘されていますが、この面接制度は、単に評価結果を伝えるだけでなく職場の人間関係や職員の悩みを共有することで、職員が安心して仕事ができる環境を整えてあげるといった意味合いもあります。

図 29. 面接制度

- ▶ 「業務遂行上、当初の目標が達成できたかどうか」「まだできなかったのはなぜか」「今後どんな能力をつければよいのか」ということを面接を通じて納得いくまで話し合う
- ▶ 上司との面接を定期的に行うことにより、職員のモチベーションの維持・向上を目指す



図 30. 面接の進め方

1. 部下と落ち着いて話せる場所を確保する
2. 話合いの時間は1時間程度とする
3. 途中離席しない。電話も取り次がない
4. 面接の際、はす向かいで座る
5. 雑談から入る（相手の健康状態、趣味、最近の関心事など）
6. 部下が知らず、自分が知っている仕事に関する情報、事業部の方針などを話す
7. 部下が設定した目標が福祉事業部のビジョンや事業計画、発揮能力期待像の等級と合致しているか話し合う
8. 部下が設定した目標が5W1Hの条件を満たしているか確認する
9. 部下が設定した目標が数値化、定量化されているか確認する
10. 部下が設定した目標を達成する為の進捗管理や支援は自分の役割であることを伝え、目標達成に向けての安心感を持たせる

【「適切な研修の実施」取り組みのポイント】

- ・ 職種や職務階層別の研修の実施
- ・ 外部研修の活用
- ・ 新人職員に指導員をつけて指導すること

【「職員の能力発揮・成長機会の提供」取り組みのポイント】

- ・ 各職員に必要なと思われる業務・役割の付与
- ・ 本人の希望と法人が期待する点についてすり合わせをして目標を持って職務に従事す

【事例の紹介】

- ① 職員一人ひとりの職務能力を「等級別職能職責要件書」に基づいて明確にするとともに、能力向上に関する希望を個人面接により「チャレンジシート」を用いて把握しています。これらをもとに個人別の育成（研修）計画が策定され、OJTや研修を実施しています。職員の研修成果は、「業績考課表」に基づいて複数の職制段階を踏んで評価し、4月に「総合考課表」による評価が行われます。法人・施設が目指していることの実現に適した人材の育成に向けて、独自の仕組みが推進されています。
- ② 職員の能力向上のため「教育研修委員会」やスーパーバイザーの「教育指導担当者」を配置し、職員の研修指導とメンタルヘルス、実習生指導等の研修体制一元化を図っています。職員に月別自己チェック表の毎月の提出を義務付け、上司が評価・指導することで能力向上を図っています。
- ③ 新人職員が安心して働ける環境づくりに取り組んでおり、新人職員にはトレーナーと呼ばれるベテラン職員が一定期間専任で付き、業務の指導を行うと共に、日々感じる不安を「不安シート」に書き込み、トレーナーが返事を返しています。シートには、新人職員の不安を受け止め、先輩職員からの具体的なアドバイスや、職員を支える言葉が書き込まれている。「不安シート」は、変則勤務の中、いつでも相談できるしくみとなり、新人職員の強い安心感となっています。
- ④ 職員に対して人事制度の全体像を示し、総合的な新人事制度の策定に向けて改善を図っています。また、職員の勤務時間、休憩時間、疲労、ストレス等を把握し、就業状況及び人事構成を見ながら改善に向けて取り組んでいます。管理者が個別に面接などを行なうことによって、職員の意向を把握することに努めています。管理者の報告に基づき、必要に応じて経営者層が直接、職員との面接を行なうなど働きやすい環境作りに努めています。
- ⑤ 財務、顧客、業務プロセス、学習と成長という4つの視点（バランススコアカードの活用）から、経営目標を日常業務における各職員の実行計画レベルに連動させて、具体的な成果指標を設定することで、達成の度合いを評価する業績評価手法を導入しています。次年度の事業計画への反映も視野に入れ、法人・施設内の各部署に自施設の強みと弱みを洗い出し、それを外部環境における機会と脅威と関連づけながら、経営目標を実現するプロセスを導き出す作業に施設全体で取り組んでいます。

6. 人事考課制度

(1) 人事考課制度の目的

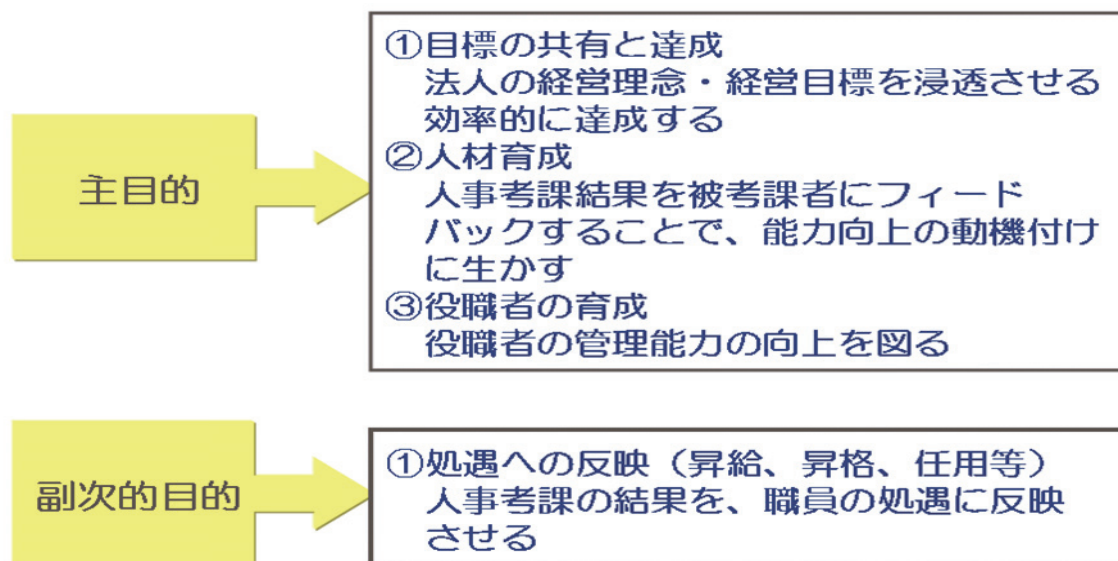
組織に人事考課を導入する目的は、法人・施設の理念や経営目標を浸透させることにあります。人事考課の考課項目には、情意考課・能力考課・成績考課などがありますが、各考課項目の評価基準の中に組織の理念や経営方針、経営目標を落とし込み、その基準で職員の行動を評価することが、組織基準を浸透させていくことにつながります。したがって、理念、方針、経営目標と評価基準の整合性が図られていることがポイントです。一般的な評価基準を導入してもその目的は達成されないということです。

次に人材育成に向けて職員をアセスメントする目的があります。組織目標を達成する上で職員個々人の良い点、悪い点を明確にして良い部分はそのままに、悪い部分は指摘して自己啓発やOJTを通して強化していこうとするものです。

さらには、人事考課を導入することで管理者の管理能力の向上を図るという目的もあります。部下を人事考課する過程で管理者は部下を観察し、指揮統制することが求められます。この過程で管理者の管理能力が醸成されることが期待できます。ここまでが主な目的です。

副次的な目的として、評価結果を処遇（給与・賞与）と連動させることで組織を活性化するということが上げられます。また、評価結果と処遇を連動させることで、組織にしっかり貢献している職員が報われ、やる気のある職員のモチベーションが上がることも期待できます。

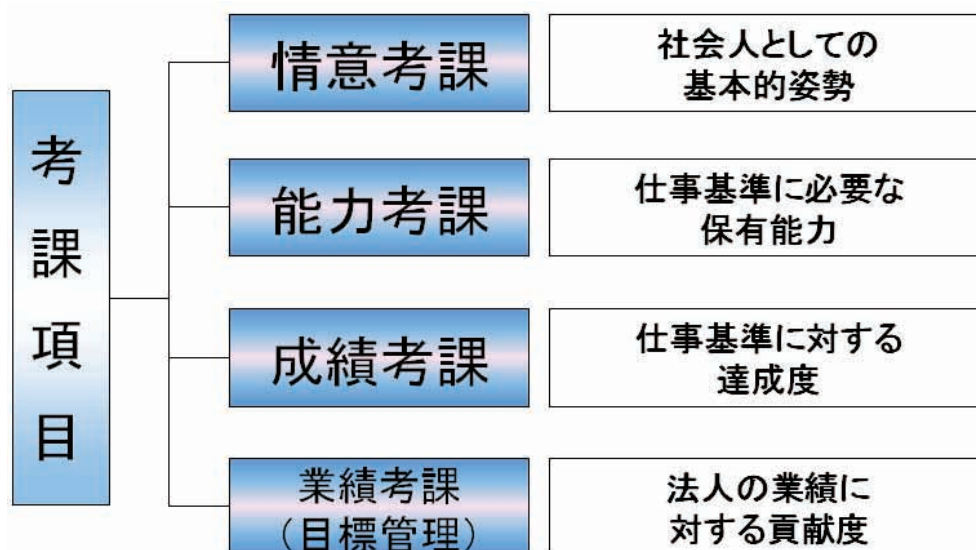
図 31. 人事考課の目的



(2) 人事考課の考課項目

成績考課は仕事の基準に対して質・量両面で満たしているかどうかを評価するものです。情意考課は仕事に対する取り組み姿勢を評価するものです。また、能力考課は知識・技術や理解力、判断力といった仕事を遂行する上での能力を評価するものです。

図 32. 人事考課の考課項目



(3) 人事考課の考課要素

人事考課の考課項目には、情意考課・能力考課・成績考課などがありますが、さらにその考課項目はいくつかの考課要素で構成されています。情意考課の考課要素(図 33.)は一般的には、規律性、責任性、協調性、積極性の4つの要素があります。

規律性とは組織のルールを守る、職場のマナーを尊重することを指します。集団では自分のルール、価値観を全面に出すことは許されません。組織のルールに則って行動する事が重要です。これが組織の一体感、働き易い職場を構築することにつながります。

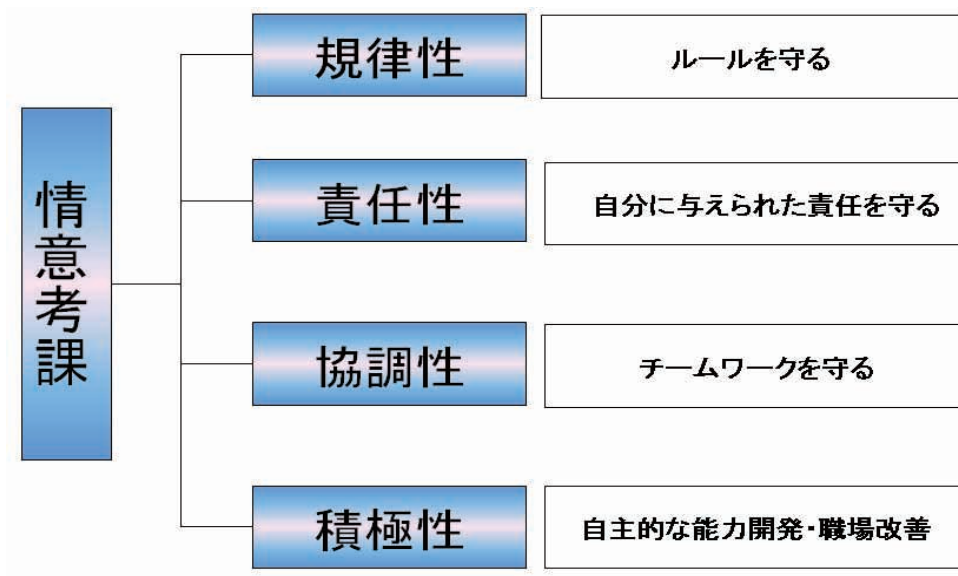
次に責任性ですが、職場では個人が一人ひとり自立していることが理想です。自分の責任範囲をしっかりと遂行して初めて職業人としての義務が果たせます。この二つが組織を健全に保つ絶対条件になります。

三つ目は協調性です。チームワークを保つ姿勢、パートナーが仕事をし易いような配慮や声掛けなどです。“働く”ことは自分のためにするのではなく、“端を^{はたら}く”すなわち他人のために行うものだとされていますが、そうした取り組み姿勢を問うものです。

最後に積極性ですが、これは自分の仕事を振り返り、常に成長していこうとする態度や姿勢です。今日よりは明日、仕事を効率的に改善していこうとする姿勢、仕事を広げていこうとする姿勢がこの積極性です。

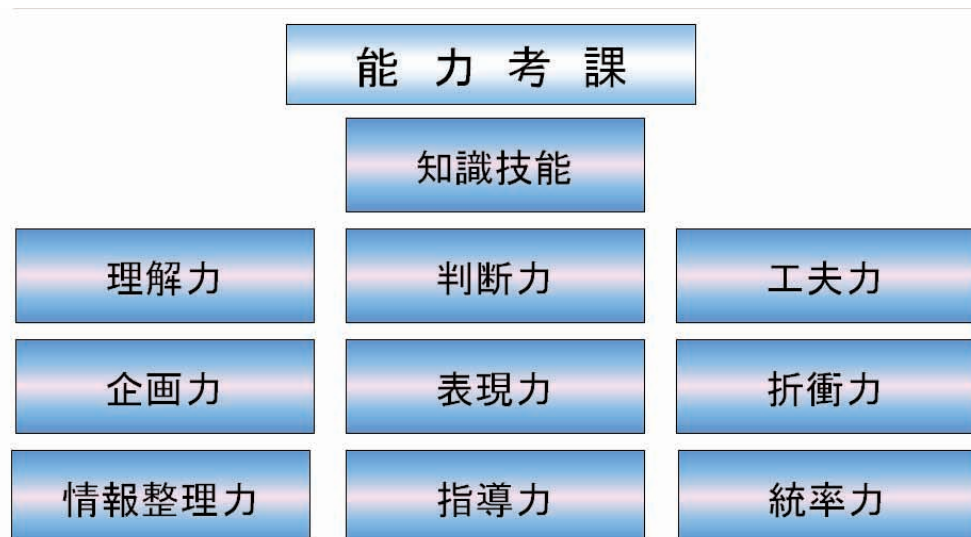
最初の規律性、責任性を組織にしっかりと根付かせることが重要で、その上に協調性、積極性を積み上げていくという考え方が重要です。

図 33. 情意考課の考課要素



能力考課に含まれる考課要素は、図 34. の通りとなっています。能力考課は、その人の保有能力を評価するものですが、この能力が正當に評価することが難しいということと、能力があるから成果が出るわけではないということがあり、最近ではこの能力考課を運用から外すところも増えてきています。

図 34. 能力考課の考課要素



7. 賃金制度

(1) 賃金制度とは

職員にとって給与・賞与といった賃金は働く上で重要なものです。また、経営者側にとって限りある資金をいかに職員に分配すれば職員のモチベーションを高めることができるかという永遠の命題でもあります。

賃金制度は経営者が働く職員に対して発するメッセージです。同時に、職員側から見た場合、生活給という面もあります。この2つの半ば相反する命題の解決が賃金体系には求められます。

賃金体系にはいくつかのパターンがあります。

① 年功序列型賃金制度

年齢と勤続年数を評価指標とするのが年功型給与です。年齢が尊重される、勤続に対する誘引要因（インセンティブ）があるということで現在の福祉事業に適合している面もあります。しかしながら、中途採用者が多いという現実を考えた場合、年齢が大きな要素を占める場合、課題を残します。

② 職務給型賃金制度

同一労働同一賃金という考え方があります。年齢や経験に関わらず、同じ内容の仕事なら賃金も同じであるべきという考え方です。これは、職務分担がはっきりしていることが前提になります。チームワークを基盤とし、職務分担が緩やかな日本的労働、福祉労働にはそぐわないという指摘があります。

③ 職能資格型賃金制度

現在、多くの民間企業で採用されている賃金制度です。職員の能力・経験・勤続を基本として職員をいくつかの等級に格付けし、その等級と賃金を連動させる考え方です。

(2) 福祉事業の賃金制度の課題

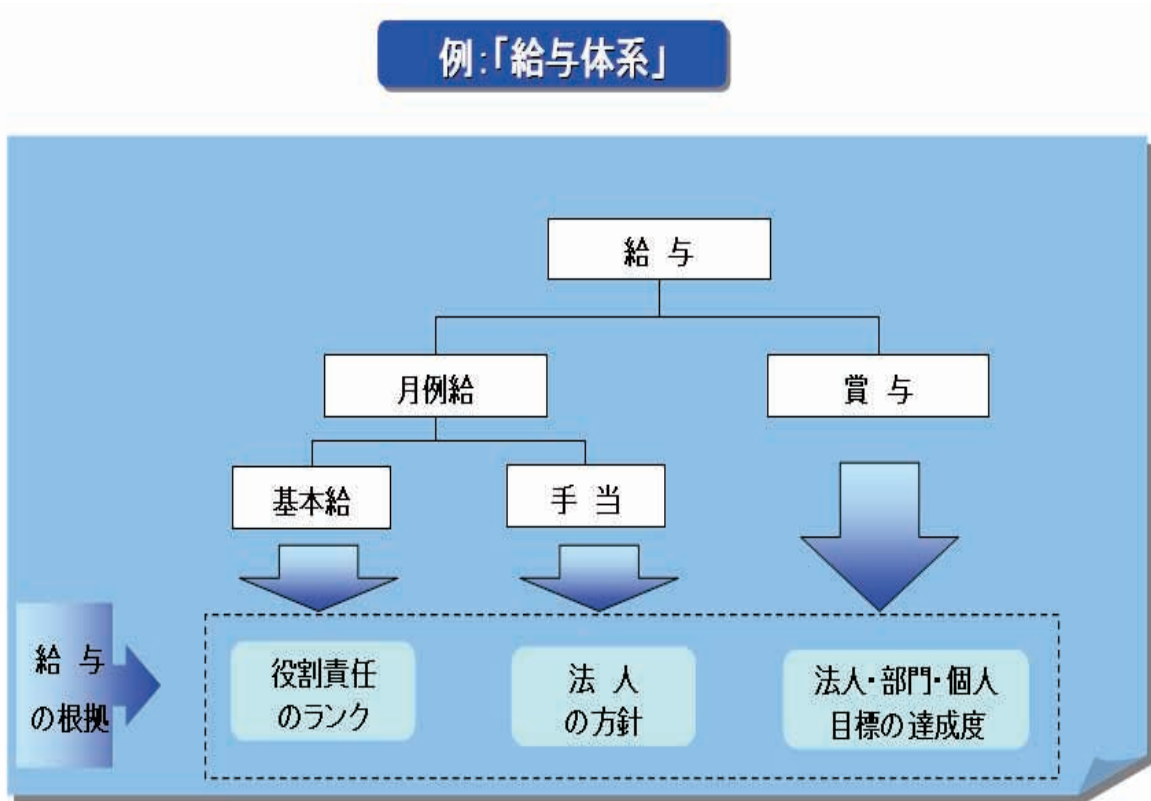
福祉事業は、その事業を実施するにあたって“人”の労力に多くを負わなければならない事業です。当然ながら人件費率は高くなります。職員配置基準を適正に守り、一定目安としての人件費率の中で運用できる制度の構築を検討していくことが重要です。中核となる人材が長く定着できる賃金制度を幅広く検討していくことが求められています。

(3) 処遇方針の明確化と給与体系の整備

賃金制度は、法人・施設から職員へ向けた処遇方針「職員へ何が求められているのか」を提示したメッセージといえます。

賃金・給与は、処遇方針の下、整合性がとれた支払根拠に基づいて支払うことが最も重要になります。

図 35. 賃金制度「給与体系」事例



巻末資料：各種助成制度・問い合わせ先

1. 福祉・介護サービス事業者を対象としたもの

| 事業名 | 事業内容 | 助成額 | 事業の実施主体 | 相談窓口 |
|------------------|--|---|----------------|----------------------|
| 雇用の改善のための相談援助事業 | 雇用の改善に関する専門的な相談援助、雇用管理者講習等を実施。 | — | 財団法人介護労働安定センター | 財団法人介護労働安定センター各支部（所） |
| 介護人材確保職場定着支援助成金 | 雇用管理改善を担う特定労働者又は介護関係業務の未経験者を雇い入れた場合に一定額を助成。 | ① 特定人材対策（18.2億円） 助成内容：特定労働者1人当たり6箇月で70万円まで助成（ただし、1事業主につき3人まで） ② 未経験者対策（98.6億円） 助成内容：6箇月以上定着した場合に、未経験者1人当たり25万円まで、さらに6箇月以上定着した場合、合わせて1年間で50万円（年長フリタ一等の場合100万円）まで助成。 | 厚生労働省 | 都道府県労働局 |
| 介護労働者設備等整備モデル奨励金 | 介護福祉機器（移動リフト等）を導入した場合一定額を助成。 | 助成内容：介護福祉機器導入に係る所要経費の1/2を助成（上限250万円まで）。 | 厚生労働省 | 都道府県労働局 |
| 雇用管理制度等導入奨励金 | キャリアアップ、処遇改善等のための各種人材制度を導入又は見直しを行い、かつ、雇用管理改善事業を実施した場合に、一定額を助成。 | 助成内容：各種人事制度の導入（10/10）、それ以外は経費の1/2を助成（上限100万円まで）。 | 財団法人介護労働安定センター | 財団法人介護労働安定センター各支部（所） |
| 介護雇用管理改善推進委託費 | 人材確保対策、各種の雇用管理改善対策、介護労働への理解・関心を高めるための事業等を委託（企画提案型）。 | 委託内容：全国的なモデル事業に対しては上限3千万円、地域の事業主団体等が行う取組に対しては上限500万円を委託（1事業当たり）。 | 厚生労働省 | 都道府県労働局 |

| | | | | |
|------------------------------|---|--|-------------------------------|--|
| 介護能力開発ア ドバイザー等に よる相談援助 | 事業主を対象に従業員の能力開発 に関する相談援助等を行う。 | — | 厚生労働省（財 団法人介護労働 安定センター） | 財団法人介護労 働安定センター 各支部（所） |
| キャリア形成 促進助成金 | 訓練計画に基づき、事業主がその雇 用する従業員に対して実施した職 業訓練の経費等について一部助成。 | <p>① 訓練等支援給付金</p> <p>② 職業能力評価推進給付金</p> <p>助成内容：受験に要した経費及び受験期間中に支 払った賃金の3/4</p> <p>③ 地域雇用開発能力開発助成金</p> <p>助成内容：職業訓練（OJTを除く。）に要した経 費の1/2（中小企業2/3）</p> <p>職業訓練（OJTを除く。）期間中に支払った賃金 の1/2（中小企業2/3）</p> <p>④ 中小企業雇用創出等能力開発助成金</p> <p>助成内容：職業訓練（OJTについては外部講師 の謝金に限る。）に要した経費の1/2</p> <p>労働者の申出による教育訓練について事業主が負 担した経費の1/2</p> <p>職業訓練（OJTを除く。）期間中に支払った賃金 の1/2（小規模事業主2/3）</p> <p>労働者の申出による教育訓練について休暇期間中 に支払った賃金の1/2</p> <p>※小規模事業主：常時雇用する労働者の数が20 人を超えない中小企業者</p> | 独立行政法人 雇用・能力開発 機構 | 独立行政法人 雇用・能力開発 機構 東京都府県 センター |

| | | | | |
|---------------------------|--|--|-----------|-----------------------------|
| ジョブ・カード制度における雇用型訓練 | 正社員経験の少ない者を雇用し、訓練計画に基づき座学と企業実習の機会を提供する事業主について、訓練経費や訓練期間中の賃金を助成。 | ① 座学等に係る経費・賃金の助成 助成内容：中小企業の場合3/4 大企業の場合2/3 ② 企業実習に係る賃金の助成 助成内容：中小企業の場合3/4 大企業の場合2/3 | 厚生労働省 | 地域ジョブ・カードセンター（県庁所在地等の商工会議所） |
| 複数事業所連携事業※1 | 小規模事業所が連携して、合同採用や合同研修等の取り組みを行った場合に一定額を助成。 | — | 都道府県（委託可） | 都道府県福祉人材確保担当部局 |
| 実習受入施設スナップアップ事業 | 一定の要件を満たす優良な実習施設が中心となって、地域の実習施設と連携を図りつつ講習会や実践事例報告会等の取組を行った場合に一定額を助成。 | 補助率：1/2 | 都道府県（委託可） | 都道府県福祉人材確保担当部局 |
| 介護報酬のプラス3%改定による介護従事者の処遇改善 | 介護従事者の処遇改善を図るため、負担の大きな業務や専門性の高い人材への報酬上の評価を導入。 | — | — | — |

2. 福祉・介護サービス従事者を対象としたもの

| 事業名 | 事業内容 | 助成額 | 事業の実施主体 | 相談窓口 |
|--------------------------|--|--|-----------------------|---|
| 教育訓練給付制度 | 従事者の主体的な能力開発の取組みを支援し、雇用の安定と再就職の促進を図るため、厚生労働大臣の指定する教育訓練を受講し終了した場合に、教育訓練経費の一定額を雇用保険から支給。 | 給付内容：受講生本人が支払った教育訓練経費の20%に相当する額（ただし、10万円を超える場合の支給額は10万円とし、4千円を超えるない場合は支給されません。）。 | 厚生労働省 | 相談窓口 (講座指定について) 中央職業能力開発協会 (受給について) 公共職業安定所 (ハローワーク) |
| 介護能力開発アドバイザー等による相談援助(再掲) | 在職者を対象とした能力開発に関する相談援助等を行う。 | — | 厚生労働省(財団法人介護労働安定センター) | 財団法人介護労働安定センター各支部(所) |
| 福祉・介護人材定着支援事業 | 就職して間もない従事者に対する巡回相談等の実施。 | 補助率：1/2 | 都道府県(委託可) | 都道府県福祉人材確保担当部局 |
| 福利厚生センター運営事業 | 福利厚生センターの運営に対する補助を通じた福利厚生事業の支援。 | — | 社会福祉法人厚生センター | 福利厚生センター —都道府県事務局(都道府県社会福祉協議会等) |

3. 福祉・介護の仕事に関心を有する者を対象としたもの

| 事業名 | 事業内容 | 助成額 | 事業の実施主体 | 相談窓口 |
|------------------------|---|---|-----------------------|--------------------------|
| 福祉人材確保重点プロジェクト | 全国の主要なハローワークに「福祉人材コーナー（仮称）」を設置し、関係機関との連携を強化する。 | — | 厚生労働省 | 公共職業安定所 （ハローワーク） |
| 介護職員基礎研修（500時間コース）の実施 | 公共職業安定所長から受講指示を受けた離転職者を対象とした介護職員基礎研修（500時間コース）を実施する。 | — | 厚生労働省（財団法人介護労働安定センター） | 財団法人介護労働安定センター 各支部（所） |
| 離職者訓練における長期訓練の実施 | 介護福祉士及びホームヘルパー1級の養成に係る離職者訓練を新たに創設。 | — | 厚生労働省 | 公共職業安定所 （ハローワーク） |
| 離職者訓練における3ヶ月訓練定員の拡充 | ホームヘルパー2級の養成に係る離職者訓練の定員を拡充。 | — | 厚生労働省 | 公共職業安定所 （ハローワーク） |
| ジョブ・カード制度における雇用型訓練（再掲） | 正社員経験の少ない者を雇用し、訓練計画に基づき座学と企業実習の機会を提供する事業主について、訓練経費や訓練期間中の賃金を助成。 | — | 厚生労働省 | 公共職業安定所 （ハローワーク） |
| 介護福祉士等修学資金貸付事業 | 介護福祉士養成施設等へ就学を希望する者に対する修学資金の貸付け。 | 補助率：10/10 貸付限度額： ① 月額5万円 ② 入学準備金20万円（初回に限る。） ③ 就職準備金20万円（最終回に限る。） 返還免除： ① 養成施設等の卒業の日から1年（国家試験に不 | 都道府県社会福祉協議会等 | 都道府県社会福祉協議会等 |

| | | | | | |
|------------------------------|---|--|--------------------------|--------------------------|--|
| | | 合格になった場合等には3年)以内に、 ② 貸付を受けた都道府県の区域内において ③ 受験資格の対象となる介護又は相談援助の業務に従事し、 ④ 以後5年間当該当業務に従事すること | | | |
| 進路選択等学生 支援事業 ※2 | 学生や教員に対し、福祉・介護の仕事の魅力を伝えるための相談・助言を実施。 | — | 都道府県(介護福祉士養成施設等へ委託可) | 都道府県福祉人材確保担当部局 | |
| 潜在的有資格者 等養成支援事業 ※3 | 潜在的有資格者等の再就労を促進するための研修を実施。 | — | 都道府県(介護福祉士養成施設等へ委託可) | 都道府県福祉人材確保担当部局 | |
| 職業体験事業※ 4 | 福祉・介護の職場体験の機会の提供。 | — | 都道府県(都道府県福祉人材センターへ委託可) | 都道府県福祉人材確保担当部局 | |
| 福祉人材確保重点事業(都道府県福祉人材センター・バンク) | 都道府県福祉人材センターによる福祉・介護人材確保のための取組を支援。 | 補助率：定額(10/10) ① 進路選択学生等支援事業 ② 潜在的有資格者等養成支援事業 ③ 複数事業所連携事業 ④ 職場体験事業 | 都道府県 | 各都道府県福祉人材センター・バンク | |
| 高等技術訓練促進 進費等事業 | 介護福祉士等の資格を取得するた めに養成機関に通う母子家庭の母 に対して、一定期間給付金を支給す る等する事業。 ※平成21年2月から支給期間を延 長(20年度第2次補正) | 支給期間：現行の修業期間の最後の1/3の期間か ら、修業期間の後半の1/2の期間に拡充する。 支給内容：市町村民税非課税世帯月額10万3, 000円、課税世帯月額5万1,500円を支給。 | 都道府県、市、 福祉事務所設置 町村 | 都道府県、市、福 祉事務所設置 町村 | |

介護労働安定センター 一覧

平成21年3月現在

| 都道府県 | 〒 | 所在地 | TEL | FAX |
|------|----------|-------------------------------------|--------------|--------------|
| 北海道 | 060-0061 | 札幌市中央区南一条西6-4-19 旭川信金ビル4階 | 011-219-3157 | 011-219-3158 |
| 青森県 | 030-0861 | 青森市長島1-3-17 阿保歯科ビル4階 | 017-777-4331 | 017-777-4335 |
| 岩手県 | 020-0871 | 盛岡市中ノ橋通り1-4-22 中ノ橋106ビル9階 | 019-652-9036 | 019-652-9037 |
| 宮城県 | 983-0852 | 仙台市宮城野区榴岡4-5-22 宮城野センタービル6階 | 022-291-9301 | 022-291-9302 |
| 秋田県 | 010-0875 | 秋田市千秋明德町3-44 コーエンビル3F | 018-836-0575 | 018-836-0577 |
| 山形県 | 990-0025 | 山形県山形市あこや町二丁目3番1号 錦産業会館4階 | 023-634-9301 | 023-634-9300 |
| 福島県 | 960-8031 | 福島市栄町6-6 NBFユニックスビル9階 | 024-523-1871 | 024-523-1876 |
| 茨城県 | 310-0021 | 水戸市南町3-4-10 住友生命水戸ビル6階 | 029-227-1215 | 029-227-1216 |
| 栃木県 | 320-0033 | 宇都宮市本町4-15 宇都宮NIビル5階 | 028-643-6445 | 028-643-6448 |
| 群馬県 | 371-0022 | 前橋市千代田町1-14-1 橋詰広瀬川ビル2階 | 027-235-3013 | 027-235-3014 |
| 埼玉県 | 330-0074 | さいたま市浦和区北浦和4-5-5 北浦和大栄ビル5階 | 048-834-5891 | 048-834-5892 |
| 千葉県 | 260-0013 | 千葉市中央区中央3-3-1 フジモト第一生命ビル6階 | 043-202-1717 | 043-202-1833 |
| 東京都 | 112-0012 | 東京都文京区大塚2-9-3 住友不動産音羽ビル6階 | 03-5940-8031 | 03-5940-8032 |
| 神奈川県 | 231-0015 | 横浜市中区尾上町3丁目35番地 横浜第一有楽ビル4階 | 045-212-0015 | 045-212-0016 |
| 新潟県 | 950-0916 | 新潟市中央区米山2-4-1 木山第3ビル6階 | 025-247-1963 | 025-247-1964 |
| 富山県 | 930-0857 | 富山市奥田新町8番1号 ボルファートとやま8F | 076-444-0481 | 076-444-0425 |
| 石川県 | 920-0864 | 金沢市高岡町3-20 飛翔ビル10階 | 076-260-1561 | 076-260-1561 |
| 福井県 | 910-0005 | 福井市大手2-7-15 明治安田生命福井ビル3階 | 0776-25-1365 | 0776-25-4706 |
| 山梨県 | 400-0031 | 甲府市丸の内2-16-1 甲府富士急行ビル5階 | 055-227-9532 | 055-227-9536 |
| 長野県 | 380-0836 | 長野市南県町1082 KOYO南県町ビル5階 | 026-232-0898 | 026-232-0906 |
| 岐阜県 | 500-8842 | 岐阜市金町6-21 アソルティ岐阜金町4階 | 058-264-6846 | 058-264-6848 |
| 静岡県 | 422-8067 | 静岡市駿河区南町18-1 サウスポット静岡5階 | 054-280-1555 | 054-280-1560 |
| 愛知県 | 450-0003 | 名古屋市市中村区名駅南2-14-19 住友生命名古屋ビル14階 | 052-565-9271 | 052-565-9272 |
| 三重県 | 514-0004 | 津市栄町3-143-1 笠間第2ビル3階 | 059-225-5623 | 059-225-5633 |
| 滋賀県 | 520-0806 | 大津市打出浜13-49 日新火災大津ビル5階 | 077-527-2029 | 077-527-2039 |
| 京都府 | 600-8389 | 京都市下京区大宮通四条下ル四条大宮町2番地 日本生命四条大宮ビル 4階 | 075-802-3237 | 075-822-3238 |
| 大阪府 | 542-0081 | 大阪市中央区南船場1-18-17 商工中金船場ビル4階 | 06-6261-0484 | 06-6261-0487 |
| 兵庫県 | 651-0084 | 神戸市中央区磯辺通2-2-10 新南泰ビル5階 | 078-242-5321 | 078-242-5322 |
| 奈良県 | 630-8115 | 奈良市大宮町4-266-1 三和大宮ビル2階 | 0742-35-2701 | 0742-35-2707 |
| 和歌山県 | 640-8317 | 和歌山市北出島1-5-46 和歌山県労働センター3階 | 073-436-9160 | 073-436-9170 |
| 鳥取県 | 680-0845 | 鳥取市富安2丁目61 アリモビル2階 | 0857-21-6571 | 0857-21-6572 |
| 島根県 | 690-0886 | 松江市母衣町55-4 松江商工会議所6階 | 0852-25-8302 | 0852-25-8303 |
| 岡山県 | 700-0904 | 岡山市柳町1-1-1 住友生命岡山ビル17階 | 086-221-4565 | 086-221-4572 |
| 広島県 | 730-0013 | 広島市中区八丁堀7-2 広島八丁堀72ビル6階 | 082-222-3063 | 082-222-3703 |
| 山口県 | 753-0074 | 山口市中央4-5-16 山口県商工会館2階 | 083-920-0926 | 083-920-0930 |
| 徳島県 | 770-0841 | 徳島市八百屋町3-26 大同生命徳島ビル5階 | 088-655-0471 | 088-655-0463 |
| 香川県 | 760-0023 | 高松市寿町2-4-20 高松センタービル2階 | 087-826-3907 | 087-826-3908 |
| 愛媛県 | 790-0001 | 松山市一番町1-14-10 井手ビル4階 | 089-921-1461 | 089-921-1477 |
| 高知県 | 780-0870 | 高知市本町4-2-40 ニッセイ高知ビル2階 | 088-871-6234 | 088-871-6248 |
| 福岡県 | 812-0011 | 福岡市博多区博多駅前1-4-1 博多駅前第一生命ビル4階 | 092-414-8221 | 092-414-8222 |
| 佐賀県 | 840-0816 | 佐賀市駅南本町6-4 佐賀中央第一生命ビル10F | 0952-28-0326 | 0952-28-0328 |
| 長崎県 | 850-0033 | 長崎市万才町7-1住友生命長崎ビル12階 | 095-828-6549 | 095-828-6589 |
| 熊本県 | 860-0806 | 熊本市花畑町1-7 MY熊本ビル3階 | 096-351-3726 | 096-351-3756 |
| 大分県 | 870-0046 | 大分市荷揚町3-1 第百・みらい信金ビル8階 | 097-538-1481 | 097-538-1486 |
| 宮崎県 | 880-0812 | 宮崎市高千穂通1-6-35 住友生命宮崎ビル6階 | 0985-31-0261 | 0985-31-0335 |
| 鹿児島県 | 890-0064 | 鹿児島市鴨池新町6-6 鴨池南国ビル10階 | 099-255-6360 | 099-255-6361 |
| 沖縄県 | 900-0016 | 那覇市前島3-25-5 とまりん(アネックスビル)1階 | 098-869-5617 | 098-869-5618 |

都道府県労働局 一覧

平成21年3月現在

| 都道府県 | 〒 | 所在地 | TEL |
|------|----------|---|--------------|
| 北海道 | 060-8566 | 札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎 | 011-709-2311 |
| 青森県 | 030-8558 | 青森市新町2-4-25 青森合同庁舎 | 017-734-4111 |
| 岩手県 | 020-8522 | 盛岡市中央通2丁目1番20号 ニッセイ同和損保盛岡ビル | 019-604-3001 |
| 宮城県 | 983-8585 | 仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎 | 022-299-8833 |
| 秋田県 | 010-0951 | 秋田市山王7丁目1番3号 秋田合同庁舎 | 018-862-6681 |
| 山形県 | 990-8567 | 山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階 | 023-624-8221 |
| 福島県 | 960-8021 | 福島市霞町1-46 福島合同庁舎5F | 024-536-4600 |
| 茨城県 | 310-0015 | 水戸市宮町1丁目8-31 | 029-224-6211 |
| 栃木県 | 320-0845 | 宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎 | 028-634-9110 |
| 群馬県 | 371-8567 | 前橋市大渡町1丁目10番7号 群馬県公社総合ビル | 027-210-5000 |
| 埼玉県 | 330-6016 | さいたま市中央区新都心11番地2 明治安田生命さいたま新都心ビル ランド・アクシス・タワー | 048-600-6200 |
| 千葉県 | 260-8612 | 千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎 | 043-221-4311 |
| 東京都 | 102-8305 | 千代田区九段南1丁目2番1号 九段第3合同庁舎 | 03-3512-1600 |
| 神奈川県 | 231-8434 | 横浜市中区北仲通5丁目57番地 横浜第2合同庁舎 | 045-211-7350 |
| 新潟県 | 951-8588 | 新潟市中央区川岸町1-56 | 025-234-5920 |
| 富山県 | 930-8509 | 富山市神通本町1丁目5番5号 富山労働総合庁舎 | 076-432-2727 |
| 石川県 | 920-0024 | 金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎 | 076-265-4420 |
| 福井県 | 910-8559 | 福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎 | 0776-22-2655 |
| 山梨県 | 400-8577 | 甲府市丸の内1丁目1番11号 | 055-225-2850 |
| 長野県 | 380-8572 | 長野市中御所1丁目22-1 | 026-223-0550 |
| 岐阜県 | 500-8723 | 岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎3F | 058-245-8101 |
| 静岡県 | 420-8639 | 静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎 | 054-254-6311 |
| 愛知県 | 460-8507 | 名古屋市中区三の丸2丁目5番1号 名古屋合同庁舎第2号館 | 052-972-0251 |
| 三重県 | 514-8524 | 津市島崎町327番2 津第二地方合同庁舎 | 059-226-2105 |
| 滋賀県 | 520-0057 | 大津市御幸町6番6号 | 077-522-6647 |
| 京都府 | 604-0846 | 京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451 | 075-241-3211 |
| 大阪府 | 540-8527 | 大阪市中央区大手前4丁目1番67号 大阪合同庁舎第2号館 | 06-6949-6482 |
| 兵庫県 | 650-0044 | 神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー | 078-367-9000 |
| 奈良県 | 630-8570 | 奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎 | 0742-32-0201 |
| 和歌山県 | 640-8581 | 和歌山市黒田48番地 和歌山労働総合庁舎 | 073-488-1100 |
| 鳥取県 | 680-8522 | 鳥取市富安2丁目89-9 | 0857-29-1700 |
| 島根県 | 690-0841 | 松江市向島町134番10 松江地方合同庁舎5F | 0852-20-7004 |
| 岡山県 | 700-8611 | 岡山市下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎 | 086-225-2011 |
| 広島県 | 730-8538 | 広島市中区上八丁堀6番30号 広島合同庁舎第2号館 | 082-221-9241 |
| 山口県 | 753-8510 | 山口市中河原町6番16号 山口地方合同庁舎 | 083-995-0360 |
| 徳島県 | 770-0851 | 徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎 | 088-652-9141 |
| 香川県 | 760-0019 | 高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎3階 | 087-811-8915 |
| 愛媛県 | 790-8538 | 松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎 | 089-935-5200 |
| 高知県 | 780-8548 | 高知市南金田1番39 | 088-885-6021 |
| 福岡県 | 812-0013 | 福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館 | 092-411-4861 |
| 佐賀県 | 840-0801 | 佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎 | 0952-32-7155 |
| 長崎県 | 850-0033 | 長崎市万才町7-1 住友生命長崎ビル | 095-801-0020 |
| 熊本県 | 860-8514 | 熊本市桜町1番20号 西嶋三井ビルディング | 096-211-1701 |
| 大分県 | 870-0037 | 大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル | 097-536-3211 |
| 宮崎県 | 880-0812 | 宮崎市高千穂通2丁目1番33号 明治安田生命宮崎ビル2F | 0985-38-8820 |
| 鹿児島県 | 892-0816 | 鹿児島市山下町13番21号 鹿児島合同庁舎2階 | 099-223-8275 |
| 沖縄県 | 900-0006 | 那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎3F | 098-868-4003 |

雇用・能力開発機構 一覧

平成21年3月現在

| 都道府県 | 〒 | 所在地 | TEL | FAX |
|------|----------|---------------------------|--------------|--------------|
| 北海道 | 063-0804 | 札幌市西区二十四軒4条1丁目4-1 | 011-640-8822 | |
| 青森県 | 030-0822 | 青森市中央3丁目20-2 | 017-777-1234 | 017-777-1187 |
| 岩手県 | 025-0001 | 花巻市天下田69-1 | 0198-23-5354 | 0198-23-5355 |
| 宮城県 | 985-8550 | 多賀城市明月2-2-1 | 022-362-2253 | 022(364)2641 |
| 秋田県 | 010-0101 | 潟上市天王字上北野4の143 | 018-873-3177 | 018-873-3179 |
| 山形県 | 990-2161 | 山形市漆山1954 | 023-686-2225 | 023-686-2426 |
| 福島県 | 960-8054 | 福島市三河北町7-14 | 024-534-3637 | 024-534-3638 |
| 茨城県 | 310-0021 | 水戸市南町2-6-10 水戸証券ビル6階 | 029-221-1188 | 029-221-1391 |
| 栃木県 | 320-0072 | 宇都宮市若草1丁目4番23号 | 028-622-9497 | 028-622-9498 |
| 群馬県 | 370-1213 | 高崎市山名町918 | 027-347-3333 | 027-347-3711 |
| 埼玉県 | 336-0931 | さいたま市緑区原山2-18-8 | 048-882-4079 | 048-882-4250 |
| 千葉県 | 263-0004 | 千葉市稲毛区六方町274番地 | 043-422-2224 | 043-422-2724 |
| 東京都 | 130-0022 | 墨田区江東橋2-19-12 | 03-5638-2280 | 03-5638-2296 |
| 神奈川県 | 241-0824 | 横浜市旭区南希望が丘78 | 045-391-2818 | 045-391-0141 |
| 新潟県 | 940-0044 | 長岡市住吉3-1-1 | 0258-33-2420 | 0258-33-2422 |
| 富山県 | 933-0982 | 高岡市八ヶ55 | 0766-22-2738 | 0766-23-6445 |
| 石川県 | 920-0352 | 石川県金沢市観音堂町へ-1 | 076-267-0801 | 076-267-0891 |
| 福井県 | 915-0853 | 越前市行松町25-10 | 0778-23-1010 | 0778-23-1013 |
| 山梨県 | 400-0854 | 甲府市中小河原町403-1 | 055-241-3218 | 055-241-3865 |
| 長野県 | 381-0043 | 長野市吉田4-25-12 | 026-243-1001 | 026-243-2797 |
| 岐阜県 | 500-8842 | 岐阜市金町4-30 明治安田生命岐阜金町ビル6F | 058-265-5800 | |
| 静岡県 | 422-8033 | 静岡市駿河区登呂3-1-35 | 054-285-7185 | 054-285-7225 |
| 愛知県 | 460-0003 | 名古屋市中区錦1-16-20グリーンビル5F | 052-221-0171 | 052-221-1271 |
| 三重県 | 510-0943 | 四日市市西日野町4691 | 059-321-3171 | 059-322-2890 |
| 滋賀県 | 520-0856 | 大津市光が丘町3-13 | 077-537-1164 | 077-537-3076 |
| 京都府 | 617-0843 | 長岡京市友岡1丁目2番1号 | 075-951-7391 | 075-951-7393 |
| 大阪府 | 566-0022 | 摂津市三島1-2-1 | 06-6383-0949 | 06-6383-0037 |
| 兵庫県 | 661-0045 | 尼崎市武庫豊町3丁目1番50号 | 06-6431-7276 | 06-6431-7285 |
| 奈良県 | 634-0033 | 橿原市城殿町433 | 0744-22-5224 | 0744-22-6744 |
| 和歌山県 | 640-8483 | 和歌山市園部1276番地 | 073-461-1531 | 073-464-2020 |
| 鳥取県 | 689-1112 | 鳥取市若葉台南7丁目1番11号 | 0857-52-8781 | 0857-52-8784 |
| 島根県 | 690-0001 | 松江市東朝日町267 | 0852-31-2800 | 0852-31-2164 |
| 岡山県 | 700-0951 | 岡山市田中580 | 086-241-0067 | 086-241-0902 |
| 広島県 | 730-0825 | 広島県広島市中区光南5-2-65 | 082-245-0267 | 082-243-0838 |
| 山口県 | 753-0861 | 山口市矢原1284-1 | 083-922-1948 | 083-932-1583 |
| 徳島県 | 770-0942 | 徳島市昭和町8丁目27-20 | 088-654-5101 | 088-654-5103 |
| 香川県 | 761-8063 | 高松市花ノ宮町2-4-3 | 087-867-6855 | 087-867-6856 |
| 愛媛県 | 791-8044 | 松山市西垣生町2184 | 089-972-0334 | 089-972-0950 |
| 高知県 | 780-8010 | 高知市棧橋通四丁目15-68 | 088-833-1085 | 088-831-3008 |
| 福岡県 | 812-0039 | 福岡市博多区冷泉町5-32 オーシャン博多ビル6F | 092-262-2700 | 092-262-2220 |
| 佐賀県 | 849-0911 | 佐賀市兵庫町若宮1042-2 | 0952-26-9498 | 0952-26-9494 |
| 長崎県 | 854-0062 | 諫早市小船越町1113 | 0957-22-5471 | |
| 熊本県 | 861-1102 | 合志市須屋2505-3 | 096-242-0391 | 096-242-0033 |
| 大分県 | 870-0131 | 大分市大字皆春1483番地の1 | 097-522-2171 | 097-522-4456 |
| 宮崎県 | 880-0916 | 宮崎市大字恒久4241番地 | 0985-51-1511 | 0985-51-1513 |
| 鹿児島県 | 890-0068 | 鹿児島市東郡元町14番3号 | 099-254-3752 | 099-254-3758 |
| 沖縄県 | 904-0105 | 北谷町字吉原728-6 | 098-936-1755 | 098-936-1853 |

地域ジョブ・カードセンター 一覧

平成21年3月現在

| 都道府県 | センター設置場所 | 〒 | 所在地 | TEL |
|------|-------------|----------|------------------------------------|--------------|
| 北海道 | 札幌商工会議所 | 060-8610 | 北海道札幌市中央区北1条西2丁目 | 011-231-1122 |
| 青森県 | 八戸商工会議所 | 031-8511 | 八戸市堀端町2-3 | 0178-43-5111 |
| 岩手県 | 盛岡商工会議所 | 020-0875 | 岩手県盛岡市清水町14-12 | 019-624-6091 |
| 宮城県 | 仙台商工会議所 | 980-8414 | 仙台市青葉区本町2-16-12 | 022-212-4777 |
| 秋田県 | 秋田商工会議所 | 010-0923 | 秋田市旭北錦町1-47 | 018-863-4141 |
| 山形県 | 山形商工会議所 | 990-8501 | 山形市七日町3-1-9 | 023-622-4666 |
| 福島県 | 福島商工会議所 | 960-8053 | 福島市三河南町1-20 コラッセふくしま8階 | 024-536-5570 |
| 茨城県 | 水戸商工会議所 | 310-0801 | 水戸市桜川2-2-35 茨城県産業会館2F | 029-224-1101 |
| 栃木県 | 宇都宮商工会議所 | 320-0806 | 宇都宮市中央3-1-4 栃木県産業会館内 | 028-637-3131 |
| 群馬県 | 前橋商工会議所 | 371-0017 | 前橋市日吉町1-8-1 | 027-233-7123 |
| 埼玉県 | 埼玉県商工会議所連合会 | 330-8669 | さいたま市大宮区桜木町1-7-5 ソニックシティビル7階 | 048-647-4115 |
| 千葉県 | 千葉商工会議所 | 260-0013 | 千葉市中央区中央2-5-1 | 043-227-2660 |
| 東京都 | 東京商工会議所 | 100-0005 | 千代田区丸の内3-2-2 | 03-3283-7780 |
| 神奈川県 | 横須賀商工会議所 | 238-8585 | 横須賀市平成町2-14-4 | 046-823-0421 |
| 新潟県 | 新潟県商工会議所連合会 | 950-0078 | 新潟市中央区上大川前通7番町1243番地 新潟商工会議所中央会館6階 | 025-223-6273 |
| 富山県 | 富山商工会議所 | 930-0083 | 富山市総曲輪2-1-3 | 076-423-7050 |
| 石川県 | 金沢商工会議所 | 920-8639 | 金沢市尾山町9番13号 | 076-216-5567 |
| 福井県 | 敦賀商工会議所 | 914-0063 | 敦賀市神楽町2丁目1番4号 | 0770-22-2611 |
| 山梨県 | 甲府商工会議所 | 400-8512 | 甲府市相生2-2-17 | 055-233-3225 |
| 長野県 | 松本商工会議所 | 390-0811 | 松本市中央1-23-3 長野県理容会館2階 | 0263-50-8260 |
| 岐阜県 | 岐阜商工会議所 | 500-8727 | 岐阜市神田町2丁目2番地 | 058-264-2245 |
| 静岡県 | 静岡商工会議所 | 420-0851 | 静岡市葵区黒金町20番地の8 | 054-653-0750 |
| 愛知県 | 名古屋商工会議所 | 460-8422 | 名古屋市中区栄2-10-19 名古屋商工会議所ビル6階 | 052-220-0018 |
| 三重県 | 四日市商工会議所 | 510-8501 | 四日市市諏訪町2-5 | 059-351-7366 |
| 滋賀県 | 大津商工会議所 | 520-0806 | 大津市打出浜2番9号 SKホール2F | 077-521-4711 |
| 京都府 | 京都商工会議所 | 601-8047 | 京都市南区東九条下殿田町70 京都テルサ西館3階 | 075-692-3413 |
| 大阪府 | 大阪商工会議所 | 541-0053 | 大阪市中央区本町橋2-8 | 06-6944-6495 |
| 兵庫県 | 神戸商工会議所 | 650-0045 | 神戸市中央区港島中町6-1 | 078-303-6131 |
| 奈良県 | 奈良商工会議所 | 630-8213 | 奈良市登大路町36-2 | 0742-95-7100 |
| 和歌山県 | 和歌山商工会議所 | 640-8227 | 和歌山市西汀丁36 | 073-421-3113 |
| 鳥取県 | 鳥取商工会議所 | 680-0031 | 鳥取市本町3-102 | 0857-30-1351 |
| 島根県 | 松江商工会議所 | 690-0886 | 松江市母衣町55-4 | 0852-59-9420 |
| 岡山県 | 岡山商工会議所 | 700-0985 | 岡山市北区厚生町3-1-15 | 086-239-1160 |
| 広島県 | 広島商工会議所 | 730-0011 | 広島市中区基町5-44 | 082-222-6658 |
| 山口県 | 山口県商工会議所連合会 | 750-0006 | 下関市南部町21-19 下関商工会館2階 | 083-242-5581 |
| 徳島県 | 徳島商工会議所 | 770-0902 | 徳島市西新町2-5 徳島経済センター4階 | 088-677-5800 |
| 香川県 | 高松商工会議所 | 760-0017 | 高松市番町2-2-2 | 087-811-3681 |
| 愛媛県 | 松山商工会議所 | 790-0067 | 松山市大手町2-5-7 | 089-941-5123 |
| 高知県 | 高知商工会議所 | 780-0870 | 高知市本町1-6-24 | 088-875-1270 |
| 福岡県 | 福岡商工会議所 | 812-0011 | 福岡市博多区博多駅前2-9-28 | 092-401-3070 |
| 佐賀県 | 佐賀商工会議所 | 840-0831 | 佐賀市松原1-2-35 | 0952-27-9870 |
| 長崎県 | 長崎商工会議所 | 850-0031 | 長崎市桜町4-1 | 095-832-7077 |
| 熊本県 | 熊本商工会議所 | 860-0022 | 熊本市横紺屋町10 | 096-354-6688 |
| 大分県 | 大分商工会議所 | 870-0023 | 大分市長浜町3-15-19 | 097-536-3030 |
| 宮崎県 | 宮崎商工会議所 | 880-0805 | 宮崎市橋通東1-8-11 | 0985-24-2011 |
| 鹿児島県 | 鹿児島商工会議所 | 892-0842 | 鹿児島市東千石町1-38 | 099-225-9566 |
| 沖縄県 | 那覇商工会議所 | 900-0033 | 那覇市久米2-2-10 | 098-868-1970 |

都道府県福祉人材センター 一覧

平成21年3月現在

| 都道府県 | 福祉人材センター名称 | 〒 | 所在地 | TEL | FAX |
|------|------------------|----------|------------------------------------|--------------|--------------|
| 北海道 | 北海道福祉人材センター | 060-0002 | 札幌市中央区北2条西7-1 かでる2・7 3F | 011-272-6662 | 011-272-6663 |
| 青森県 | 青森県福祉人材センター | 030-0822 | 青森市中央3-20-30 県民福祉プラザ2F | 017-777-0012 | 017-723-1394 |
| 岩手県 | 岩手県福祉人材センター | 020-0831 | 盛岡市三本柳8地割1番3 ふれあいランド岩手内 | 019-637-4522 | 019-637-9612 |
| 宮城県 | 宮城県福祉人材センター | 980-0014 | 仙台市青葉区本町3-7-4 宮城県社会福祉会館1F | 022-262-9777 | 022-261-9555 |
| 秋田県 | 秋田県福祉保健人材センター | 010-0922 | 秋田市旭北栄町1-5 秋田県社会福祉会館内 | 018-864-2880 | 018-864-2877 |
| 山形県 | 山形県福祉人材センター | 990-0021 | 山形市小白川町2-3-30 山形県小白川庁舎内 | 023-633-7739 | 023-633-7730 |
| 福島県 | 福島県福祉人材センター | 960-8141 | 福島市渡利字七社宮111 福島県総合社会福祉センター内 | 024-521-5662 | 024-521-5663 |
| 茨城県 | 茨城県福祉人材センター | 310-8586 | 水戸市千波町1918 茨城県総合福祉会館内 | 029-244-3727 | 029-244-4543 |
| 栃木県 | 栃木県福祉人材・研修センター | 320-8508 | 宇都宮市若草1-10-6 とちぎ福祉プラザ内 | 028-643-5622 | 028-623-4963 |
| 群馬県 | 群馬県福祉マンパワーセンター | 371-8525 | 前橋市新前橋町13-12 群馬県社会福祉総合センター6F | 027-255-6600 | 027-255-6040 |
| 埼玉県 | 埼玉県福祉研修・人材センター | 330-8529 | さいたま市浦和区針ヶ谷4-2-65 彩の国すこやかプラザ1F | 048-833-8033 | 048-833-8062 |
| 千葉県 | 千葉県福祉人材・研修センター | 260-8508 | 千葉市中央区千葉港4-3 千葉県社会福祉センター内 | 043-248-1294 | 043-242-0774 |
| 東京都 | 東京都福祉人材センター | 102-0072 | 千代田区飯田橋3-10-3 東京しごとセンター7階 | 03-5211-2860 | 03-5211-1494 |
| 神奈川県 | かながわ福祉人材研修センター | 221-0835 | 横浜市神奈川区鶴屋町2-24-2 かながわ県民センター | 045-312-1121 | 045-313-4590 |
| 新潟県 | 新潟県福祉人材センター | 950-8575 | 新潟市上所2-2-2 新潟ユニゾンプラザ3F | 025-281-5523 | 025-282-0548 |
| 富山県 | 富山県健康・福祉人材センター | 930-0094 | 富山市安住町5-21 富山県総合福祉会館(サンシップとやま)2F | 076-432-6156 | 076-432-6532 |
| 石川県 | 石川県福祉人材センター | 920-0964 | 金沢市本多町3-1-10 石川県社会福祉会館2F | 076-234-1151 | 076-234-1153 |
| 福井県 | 福井県福祉人材センター | 910-8516 | 福井市光陽2-3-22 福井県社会福祉センター内 | 0776-21-2294 | 0776-24-4187 |
| 山梨県 | 山梨県福祉人材センター | 400-0005 | 甲府市北新1-2-12 山梨県福祉プラザ4F | 055-254-8654 | 055-254-8614 |
| 長野県 | 長野県福祉人材研修センター | 380-0928 | 長野市若里7-1-7 長野県社会福祉総合センター4F | 026-226-7330 | 026-227-0137 |
| 岐阜県 | 岐阜県福祉人材センター | 500-8385 | 岐阜市下奈良2-2-1 岐阜県福祉・農業会館6F | 058-276-2510 | 058-276-2571 |
| 静岡県 | 静岡県社会福祉人材センター | 420-0856 | 静岡市駿府町1-70 静岡県総合社会福祉会館内 | 054-271-2110 | 054-272-8831 |
| 愛知県 | 愛知県福祉人材センター | 460-0002 | 名古屋市中区丸の内2-4-7 愛知県社会福祉会館内 | 052-223-0408 | 052-222-2918 |
| 三重県 | 三重県福祉人材センター | 514-8552 | 津市桜橋2-131 三重県社会福祉会館4F | 059-224-1082 | 059-222-0305 |
| 滋賀県 | 滋賀県福祉人材・研修センター | 525-0072 | 草津市笠山7-8-138 滋賀県立長寿社会福祉センター内 | 077-567-3925 | 077-567-3928 |
| 京都府 | 京都府福祉人材・研修センター | 604-0874 | 京都市中京区竹屋町通烏丸東入 清水町375 ハートピア京都5F | 075-252-6297 | 075-252-6312 |
| 大阪府 | 大阪府福祉人材センター | 542-0065 | 大阪市中央区中寺1-1-54 大阪社会福祉指導センター内 | 06-6762-9020 | 06-6764-1574 |
| 兵庫県 | 兵庫県福祉人材センター | 651-0062 | 神戸市中央区坂口通2-1-18 兵庫県福祉センター内 | 078-271-3881 | 078-271-3882 |
| 奈良県 | 奈良県福祉人材センター | 634-0061 | 橿原市大久保町320-11 奈良県社会福祉総合センター内 | 0744-29-0160 | 0744-29-6114 |
| 和歌山県 | 和歌山県福祉保健研修人材センター | 640-8545 | 和歌山市手平2-1-2 県民交流プラザ和歌山ビッグ愛6F | 073-435-5211 | 073-435-5209 |
| 鳥取県 | 鳥取県福祉人材センター | 689-0201 | 鳥取市伏野1729-5 鳥取県立福祉人材研修センター | 0857-59-6336 | 0857-59-6341 |
| 島根県 | 島根県福祉人材センター | 690-0011 | 松江市東津田町1741-3 いきいきプラザ島根5F | 0852-32-5957 | 0852-32-5956 |
| 岡山県 | 岡山県福祉人材センター | 700-0807 | 岡山市南方2丁目13-1 岡山県総合福祉・ボランティア・NPO会館内 | 086-226-3507 | 086-801-9190 |
| 広島県 | 広島県社会福祉人材育成センター | 732-0816 | 広島市南区比治山本町12-2 広島県社会福祉会館内 | 082-256-4848 | 082-256-2228 |
| 山口県 | 山口県福祉人材・研修センター | 753-0072 | 山口市大手町9-6 ゆ〜あいプラザ 山口県社会福祉会館内 | 083-922-6200 | 083-922-6652 |
| 徳島県 | 徳島県福祉人材センター | 770-0943 | 徳島市中昭和町1-2 徳島県立総合福祉センター3F | 088-625-2040 | 088-656-1173 |
| 香川県 | 香川県福祉人材センター | 760-0017 | 高松市番町1-10-35 香川県社会福祉総合センター4F | 087-833-0250 | 087-861-5622 |
| 愛媛県 | 愛媛県福祉人材センター | 790-8553 | 松山市持田町3-8-15 愛媛県総合社会福祉会館内 | 089-921-5344 | 089-921-3398 |
| 高知県 | 高知県福祉人材センター | 780-8567 | 高知市朝倉戊375-1 高知県立ふくし交流プラザ | 088-844-3511 | 088-844-3852 |
| 福岡県 | 福岡県福祉人材センター | 816-0804 | 春日市原町3-1-7 クローバープラザ2F | 092-584-3310 | 092-584-3319 |
| 佐賀県 | 佐賀県福祉人材・研修センター | 840-0021 | 佐賀市鬼丸町7-18 佐賀県社会福祉会館内 | 0952-28-3406 | 0952-28-3407 |
| 長崎県 | 長崎県福祉人材研修センター | 852-8555 | 長崎市茂里町3-24 長崎県総合福祉センター内 | 095-846-8656 | 095-846-8798 |
| 熊本県 | 熊本県福祉人材・研修センター | 860-0842 | 熊本市南千反畑町3-7 熊本県総合福祉センター内 | 096-322-8077 | 096-324-5464 |
| 大分県 | 大分県福祉人材センター | 870-0161 | 大分市明野東3-4-1 大分県社会福祉介護研修センター内 | 097-552-7000 | 097-552-7002 |
| 宮崎県 | 宮崎県福祉人材センター | 880-8515 | 宮崎市原町2-22 宮崎県福祉総合センター人材研修館内 | 0985-32-9740 | 0985-27-0877 |
| 鹿児島県 | 鹿児島県福祉人材・研修センター | 890-8517 | 鹿児島市鴨池新町1-7 鹿児島県社会福祉センター内 | 099-258-7888 | 099-250-9363 |
| 沖縄県 | 沖縄県福祉人材研修センター | 903-8603 | 那覇市首里石嶺町4-373-1 沖縄県総合福祉センター東棟3F | 098-882-5703 | 098-886-8474 |

福祉人材バンク 一覧

平成21年3月現在

| 都道府県 | 福祉人材センター名称 | 〒 | 所在地 | TEL | FAX |
|-------------|-----------------|----------|--|--------------|--------------|
| 北海道 | 函館市福祉人材バンク | 040-0063 | 函館市若松町33-6 | 0138-23-8546 | 0138-23-2224 |
| | 旭川市福祉人材バンク | 070-0035 | 旭川市5条通4丁目 旭川市ときわ市民ホール1F | 0166-23-0138 | 0166-23-0746 |
| | 釧路市福祉人材バンク | 085-0011 | 釧路市旭町12-3 釧路市総合福祉センター | 0154-24-1686 | 0154-24-3762 |
| | 帯広市福祉人材バンク | 080-0847 | 帯広市公園東町3-9-1 帯広市グリーンプラザ | 0155-27-2525 | 0155-21-2415 |
| | 北見市福祉人材バンク | 090-0065 | 北見市寿町3-4-1 北見市総合福祉会館 | 0157-22-8046 | 0157-61-8183 |
| 青森県 | 苫小牧市福祉人材バンク | 053-0021 | 苫小牧市若草町3-3-8 苫小牧市市民活動センター1F | 0144-32-7111 | 0144-34-8141 |
| | 弘前福祉人材バンク | 036-8063 | 弘前市宮園2-8-1 | 0172-36-1830 | 0172-33-1163 |
| | 八戸福祉人材バンク | 039-1166 | 八戸市根城8-8-155 | 0178-47-2940 | 0178-47-1881 |
| 群馬県 | 高崎市福祉人材バンク | 370-0045 | 高崎市東町80-1 高崎市労使会館1F | 027-324-2761 | 027-320-8378 |
| | 太田市福祉人材バンク | 373-8718 | 太田市浜町2-35 太田市役所2F | 0276-48-9599 | 0276-48-9599 |
| 神奈川県 | 川崎市福祉人材バンク | 211-0053 | 川崎市中原区上小田中6-22-5 川崎市総合福祉センター(エポックなかはら)5階 | 044-739-8726 | 044-739-8740 |
| 福井県 | 嶺南福祉人材バンク | 914-0047 | 敦賀市東洋町4-1 敦賀市福祉総合センター「あいあいプラザ」内 | 0770-22-3133 | 0770-22-3785 |
| 静岡県 | 浜松市福祉人材バンク | 432-8035 | 浜松市成子町140-8 浜松市福祉交流センター | 053-458-9205 | 053-453-0716 |
| | 静岡県福祉人材センター東部支所 | 410-0801 | 沼津市大手町1-1-3 東部地域交流プラザ(パレット)2F | 055-952-2942 | 055-952-2942 |
| 愛知県 | 豊橋市福祉人材バンク | 440-0055 | 豊橋市前畑町115 新総合福祉センターあいトピア | 0532-52-1111 | 0532-52-1112 |
| | 小牧市福祉人材バンク | 485-0041 | 小牧市小牧5-407 | 0568-77-0123 | 0568-75-2666 |
| 兵庫県 | 姫路市福祉人材バンク | 670-0955 | 姫路市安田3-1 | 0792-84-9988 | 0792-22-4256 |
| 和歌山県 | 紀南福祉人材バンク | 646-0031 | 田辺市湊1619-8 田辺市民総合センター内 | 0739-26-4918 | 0739-26-2928 |
| 島根県 | 島根県福祉人材センター石見分室 | 697-0016 | 浜田市野原町1826-1 いわみーる2F | 0855-24-9340 | 0855-24-9341 |
| 岡山県 | 倉敷福祉人材バンク | 710-0055 | 倉敷市阿知1-7-2-803 くらしきシティプラザ西ビル8F | 086-427-3236 | 086-427-0670 |
| | 津山福祉人材バンク | 708-0004 | 津山市山北520 | 0868-23-5130 | 0868-24-2979 |
| 高知県 | 安芸福祉人材バンク | 784-0007 | 安芸市寿町2-8 | 0887-34-3540 | 0887-35-8549 |
| | 幡多福祉人材バンク | 787-0012 | 四万十市右山五月町8-3 | 0880-35-5514 | 0880-35-5241 |
| 福岡県 | 北九州市福祉人材バンク | 804-0067 | 北九州市戸畑区汐井町1-6 ウェルとばた8F | 093-881-0901 | 093-882-3579 |
| | 筑後地区福祉人材バンク | 830-0027 | 久留米市長門石町1-1-34 総合福祉センター内 | 0942-34-3035 | 0942-34-3090 |
| | 筑豊地区福祉人材バンク | 820-0011 | 飯塚市大字柏の森956-4 | 0948-23-2210 | 0948-23-2262 |
| 京築地区福祉人材バンク | 京築地区福祉人材バンク | 824-0063 | 行橋市大字中津熊501 ウィズゆくはし内 | 0930-23-8495 | 0930-22-2903 |
| | 長崎県 佐世保福祉人材バンク | 857-0028 | 佐世保市八幡町6-1 佐世保市社会福祉協議会内 | 0956-23-3174 | 0956-23-3175 |
| | 大分県 日田市福祉人材バンク | 887-0003 | 日田市上城内町1番8号 日田市総合保健福祉センター 3F | 0973-24-7590 | 0973-24-3452 |
| 沖縄県 | 名護市福祉人材バンク | 905-0014 | 名護市港2-1-1 名護市民会館内福祉センター | 0980-53-4142 | 0980-53-6042 |

平成 21 年 3 月

－働きやすい職場をつくる－
社会福祉法人・施設における人材マネジメント

〔編集〕 社会福祉法人全国社会福祉協議会
社会福祉制度・予算対策委員会施設部会

〔協力〕 株式会社川原経営総合センター

(事務局)

〒100-8980

東京都千代田区霞ヶ関 3-3-2 新霞が関ビル

TEL:03-3581-7819 FAX:03-3581-7928

