

# 令和3年度 民間社会福祉施設 人事・給与制度に関する調査（結果）

令和4年2月14日  
東京都社会福祉協議会

実施期日 令和3年10月～11月  
送付先 本会会員のうち、法人本部が都内に所在する所在する  
832社会福祉法人  
回収率 261法人（31%）

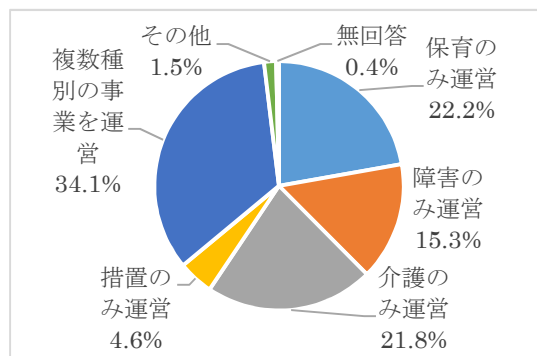
## ■ 貴法人の施設運営状況

複数種別の事業を運営が全体の約1/3、保育のみ運営と介護のみ運営がそれぞれ2割強、障害のみ運営が約15%となっている。

表1 法人の施設運営状況 n=261

|   |            | (件) | (%)  |
|---|------------|-----|------|
| 1 | 保育のみ運営     | 58  | 22.2 |
| 2 | 障害のみ運営     | 40  | 15.3 |
| 3 | 介護のみ運営     | 57  | 21.8 |
| 4 | 措置のみ運営     | 12  | 4.6  |
| 5 | 複数種別の事業を運営 | 89  | 34.1 |
| 6 | その他        | 4   | 1.5  |
|   | 無回答        | 1   | 0.4  |

図1 施設運営状況 (%)



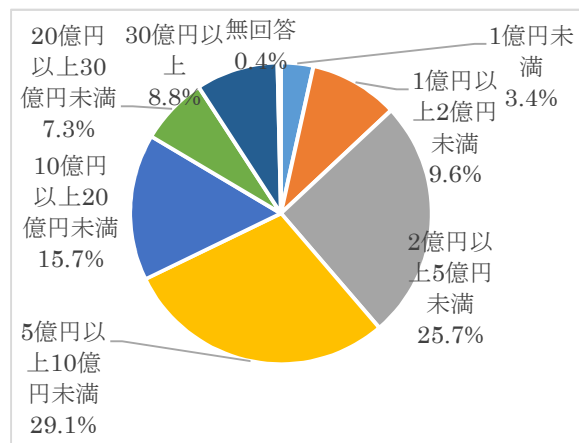
## ■ 貴法人の令和2年度事業活動計算書「サービス活動収益」

サービス活動収益が10億円以下の法人が7割弱となっている。

表2 令和2年度サービス活動収益 n=261

|   |              | (件) | (%)  |
|---|--------------|-----|------|
| 1 | 1億円未満        | 9   | 3.4  |
| 2 | 1億円以上2億円未満   | 25  | 9.6  |
| 3 | 2億円以上5億円未満   | 67  | 25.7 |
| 4 | 5億円以上10億円未満  | 76  | 29.1 |
| 5 | 10億円以上20億円未満 | 41  | 15.7 |
| 6 | 20億円以上30億円未満 | 19  | 7.3  |
| 7 | 30億円以上       | 23  | 8.8  |
|   | 無回答          | 1   | 0.4  |

図2 令和2年度サービス活動収益 (%)



# 1. 給与制度について <全法人>

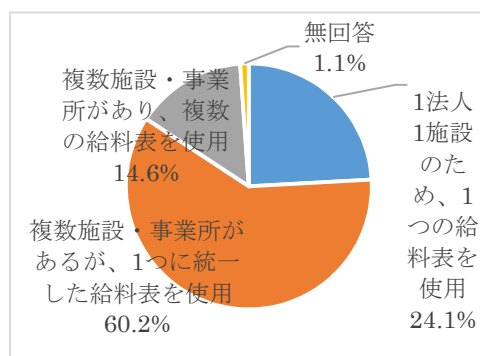
## 設問1 法人内で使用している給料表

複数施設事業所で統一した給料を使用している法人が6割となっている。

表3 法人内での給料表の使用 n=261

|   |                            | (件) | (%)  |
|---|----------------------------|-----|------|
| 1 | 1法人1施設のため、1つの給料表を使用        | 63  | 24.1 |
| 2 | 複数施設・事業所があるが、1つに統一した給料表を使用 | 157 | 60.2 |
| 3 | 複数施設・事業所があり、複数の給料表を使用      | 38  | 14.6 |
|   | 無回答                        | 3   | 1.1  |

図3 法人内での給料表の使用 (%)



## 設問2 使用している給料表の詳細 (複数回答)

独自の給料表を作成して運用している法人が約7割となっている。

表4 使用している給料表 n=261

|   |                            | (件) | (%)  |
|---|----------------------------|-----|------|
| 1 | 「東社協参考人事給与制度」の給料表を適用または準用  | 55  | 21.1 |
| 2 | 「旧・東社協モデル給与制度」の給料表を適用または準用 | 16  | 6.1  |
| 3 | 行政職棒給表を適用または準用             | 20  | 7.7  |
| 4 | 東社協以外の団体のモデル給料表を適用または準用    | 7   | 2.7  |
| 5 | 法人・施設で独自の給料表を作成・運用         | 178 | 68.2 |
| 6 | その他                        | 8   | 3.1  |
|   | 無回答                        | 1   | 0.4  |

図4 使用している給料表

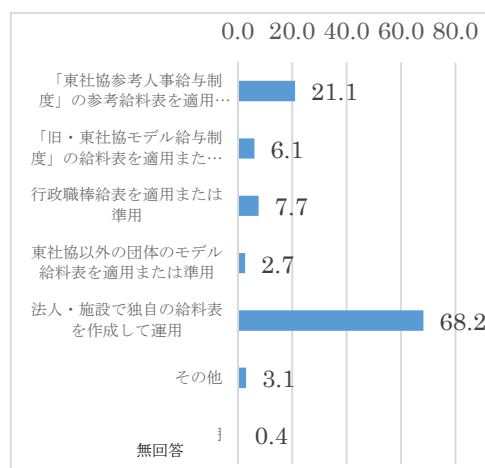


表5 施設運営状況ごとの使用している給料表

|                 |             | 合計    | 使用している給料表     |                |             |                 |              |     |     |
|-----------------|-------------|-------|---------------|----------------|-------------|-----------------|--------------|-----|-----|
|                 |             |       | 「東社協参考人事給与制度」 | 「旧・東社協モデル給与制度」 | 行政職棒給表 n=20 | 東社協以外の団体のモデル給料表 | 法人・施設で独自の給料表 | その他 | 無回答 |
| 全体 (件)          |             | 261   | 55            | 16             | 20          | 7               | 178          | 8   | 1   |
| (%)             |             | 100.0 | 21.1          | 6.1            | 7.7         | 2.7             | 68.2         | 3.1 | 0.4 |
| 法人の施設運営状況       | 保育のみ運営 n=58 | 58    | 16            | 0              | 0           | 2               | 42           | 2   | 1   |
|                 |             | 100.0 | 27.6          | 0.0            | 0.0         | 3.4             | 72.4         | 3.4 | 1.7 |
|                 | 障害のみ運営 n=40 | 40    | 7             | 4              | 3           | 0               | 30           | 0   | 0   |
|                 |             | 100.0 | 17.5          | 10.0           | 7.5         | 0.0             | 75.0         | 0.0 | 0.0 |
|                 | 介護のみ運営 n=57 | 57    | 10            | 3              | 2           | 3               | 41           | 1   | 0   |
|                 |             | 100.0 | 17.5          | 5.3            | 3.5         | 5.3             | 71.9         | 1.8 | 0.0 |
|                 | 措置のみ運営 n=12 | 12    | 8             | 0              | 2           | 0               | 2            | 0   | 0   |
|                 |             | 100.0 | 66.7          | 0.0            | 16.7        | 0.0             | 16.7         | 0.0 | 0.0 |
| 複数種別の事業を運営 n=89 | 89          | 14    | 9             | 13             | 1           | 61              | 3            | 0   |     |
|                 | 100.0       | 15.7  | 10.1          | 14.6           | 1.1         | 68.5            | 3.4          | 0.0 |     |
| その他 n=4         | 4           | 0     | 0             | 0              | 1           | 2               | 1            | 0   |     |
|                 | 100.0       | 0.0   | 0.0           | 0.0            | 25.0        | 50.0            | 25.0         | 0.0 |     |
| 無回答             | 1           | 0     | 0             | 0              | 0           | 0               | 1            | 0   |     |
|                 | 100.0       | 0.0   | 0.0           | 0.0            | 0.0         | 0.0             | 100.0        | 0.0 |     |

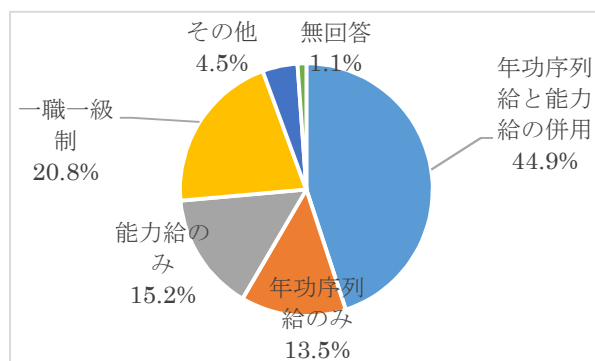
### 設問3 <法人独自の給与表を作成している法人>の給料表の骨格

年功序列給と能力給の併用が全体の4割強を占める。

表6 給料表の骨格 n=178

|   |              | (件) | (%)  |
|---|--------------|-----|------|
| 1 | 年功序列給と能力給の併用 | 80  | 44.9 |
| 2 | 年功序列給のみ      | 24  | 13.5 |
| 3 | 能力給のみ        | 27  | 15.2 |
| 4 | 一職一級制        | 37  | 20.8 |
| 5 | その他          | 8   | 4.5  |
|   | 無回答          | 2   | 1.1  |

図5 給料表の骨格 (%)



## II. 賞与について<全法人>

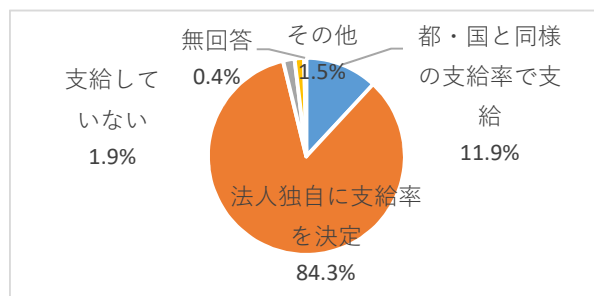
### 設問4 期末・勤勉手当（賞与）について支給率の決定方法

賞与については、法人独自に支給率を決定している法人が8割強と最も多い。

表7 支給率の決定方法(1) n=261

|   |               | (件) | (%)  |
|---|---------------|-----|------|
| 1 | 都・国と同様の支給率で支給 | 31  | 11.9 |
| 2 | 法人独自に支給率を決定   | 220 | 84.3 |
| 3 | 支給していない       | 5   | 1.9  |
| 4 | その他           | 4   | 1.5  |
|   | 無回答           | 1   | 0.4  |

図6 賞与支給率の決定方法 (%)



### (2) <法人独自に支給率を決定している法人>

期末・勤勉手当（賞与）の支給率の決定方法（複数回答） 期末手当、勤勉手当とも、施設・法人の事業実績により支給率を決定している法人が最も多い。

表8 支給率の決定方法(2) n=220

|                             | a. 期末手当     | b. 勤勉手当    |
|-----------------------------|-------------|------------|
| 1 都（人事委員会勧告）・国（人事院勧告）を参考に決定 | 41 (18.6%)  | 30 (13.6%) |
| 2 施設・法人の事業実績により決定           | 134 (60.9%) | 96 (43.6%) |
| 3 労使協議により決定                 | 16 (7.3%)   | 12 (5.5%)  |
| 4 業務評価により決定                 | 65 (29.5%)  | 64 (29.1%) |
| 5 毎年度固定                     | 53 (24.1%)  | 39 (17.7%) |
| 6 その他                       | 15 (6.8%)   | 8 (3.6%)   |
| 無回答                         | 0 (0.0%)    | 0 (0.0%)   |

図7 期末手当の支給率の決定方法 (%)

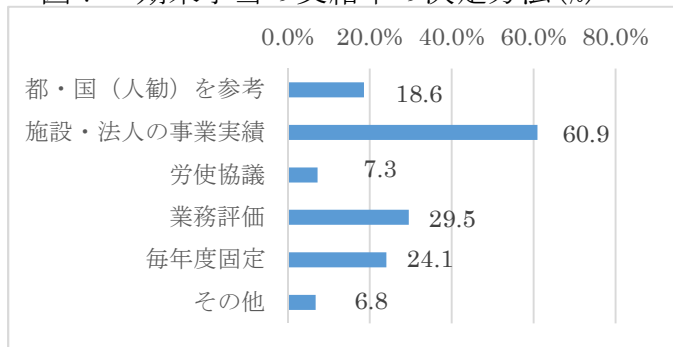
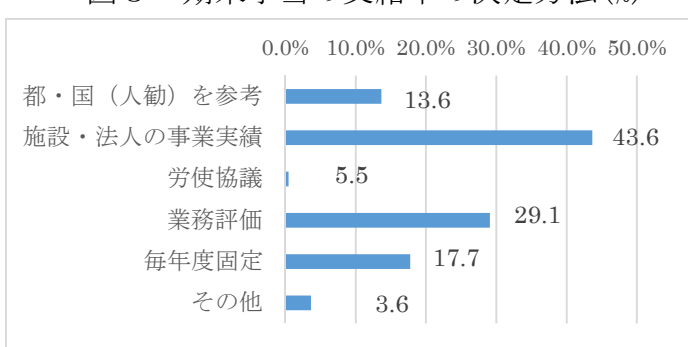


図8 期末手当の支給率の決定方法 (%)



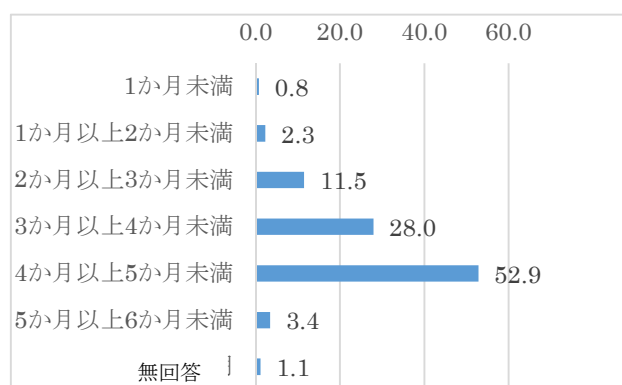
**設問5 令和2年度1年間の期末・勤勉手当（賞与）の合計支給額**

賞与支給率は東京都人事院勧告（4.45月）と同様である4か月以上5か月未満が約半数となっている。

表9 賞与の支給率 n=261

|   |            | (件) | (%)  |
|---|------------|-----|------|
| 1 | 1か月未満      | 2   | 0.8  |
| 2 | 1か月以上2か月未満 | 6   | 2.3  |
| 3 | 2か月以上3か月未満 | 30  | 11.5 |
| 4 | 3か月以上4か月未満 | 73  | 28.0 |
| 5 | 4か月以上5か月未満 | 138 | 52.9 |
| 6 | 5か月以上6か月未満 | 9   | 3.4  |
|   | 無回答        | 3   | 1.1  |

図9 賞与の支給率 (%)



**Ⅲ. 業績評価・業務目標制度について <全法人>**

**設問6 人事管理・人材育成の取組み（複数回答）**

「人事考課を実施」が6割強、「キャリアパスを構築している」「研修体系を作りキャリアパスに応じた受講を薦めている」が半数以上である一方、「ジョブローテーションを定期的実施」している法人は、2割弱にとどまっている。

表10 人事管理・人材育成の取組み n=261

|   |                            | (件) | (%)  |
|---|----------------------------|-----|------|
| 1 | キャリアパスを構築している              | 148 | 56.7 |
| 2 | キャリアパスを反映した給料表を適用している      | 91  | 34.9 |
| 3 | 目標管理制度を実施している              | 113 | 43.3 |
| 4 | 人事考課を実施している                | 166 | 63.6 |
| 5 | 研修体系を作り、キャリアパスに応じた受講を薦めている | 134 | 51.3 |
| 6 | ジョブローテーションを定期的実施している       | 40  | 15.3 |

図10 人事管理・人材育成の取組み (%)

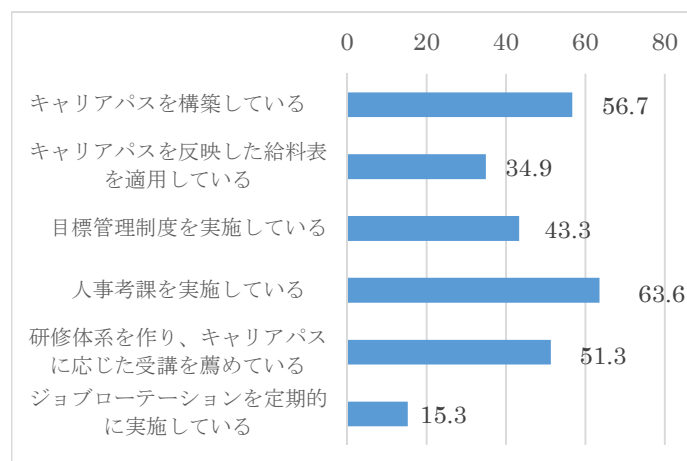


表 11 キャリアパスの構築

|               | 全体                 | キャリアパス構築    | キャリアパス構築    | キャリアパスを反映した給料表 | 目標管理制度を実施   | 人事考課を実施     | 研修体系        | ジョブローテーション |            |
|---------------|--------------------|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|
| 全体 (件)<br>(%) | 261<br>100.0       | 148<br>56.7 | 148<br>56.7 | 91<br>34.9     | 113<br>43.3 | 166<br>63.6 | 134<br>51.3 | 40<br>15.3 |            |
| 法人の施設運営状況     | 保育のみ運営<br>n=58     | 58<br>100.0 | 29<br>50.0  | 29<br>50.0     | 9<br>15.5   | 16<br>27.6  | 26<br>44.8  | 34<br>58.6 | 7<br>12.1  |
|               | 障害のみ運営<br>n=40     | 40<br>100.0 | 28<br>70.0  | 28<br>70.0     | 19<br>47.5  | 18<br>45.0  | 22<br>55.0  | 25<br>62.5 | 7<br>17.5  |
|               | 介護のみ運営<br>n=57     | 57<br>100.0 | 32<br>56.1  | 32<br>56.1     | 24<br>42.1  | 29<br>50.9  | 46<br>80.7  | 15<br>26.3 | 3<br>5.3   |
|               | 措置のみ運営<br>n=12     | 12<br>100.0 | 2<br>16.7   | 2<br>16.7      | 2<br>16.7   | 1<br>8.3    | 3<br>25.0   | 9<br>75.0  | 1<br>8.3   |
|               | 複数種別の事業を運営<br>n=89 | 89<br>100.0 | 55<br>61.8  | 55<br>61.8     | 36<br>40.4  | 48<br>53.9  | 65<br>73.0  | 50<br>56.2 | 21<br>23.6 |
|               | その他<br>n=4         | 4<br>100.0  | 2<br>50.0   | 2<br>50.0      | 1<br>25.0   | 1<br>25.0   | 3<br>75.0   | 1<br>25.0  | 1<br>25.0  |
|               | 無回答                | 1<br>100.0  | 0<br>0.0    | 0<br>0.0       | 0<br>0.0    | 0<br>0.0    | 1<br>0.0    | 0<br>0.0   | 0<br>0.0   |

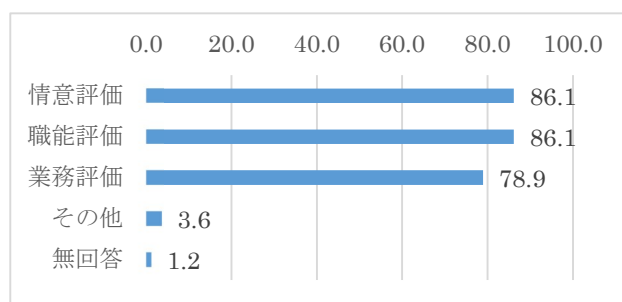
設問 7 <人事考課を実施している法人> 取り入れている人事考課制度（複数回答）

人事考課を実施している 166 法人のうち、情意評価、職能評価とも 8 割以上、業務評価は 8 割弱の法人が取り入れており、多くの法人で複数の指標により人事考課を行っていることが読み取れる。

表 12 人事考課内容 n=166

|   |      | (件) | (%)  |
|---|------|-----|------|
| 1 | 情意評価 | 143 | 86.1 |
| 2 | 職能評価 | 143 | 86.1 |
| 3 | 業務評価 | 131 | 78.9 |
| 4 | その他  | 6   | 3.6  |
|   | 無回答  | 2   | 1.2  |

図 11 人事考課内容 (%)



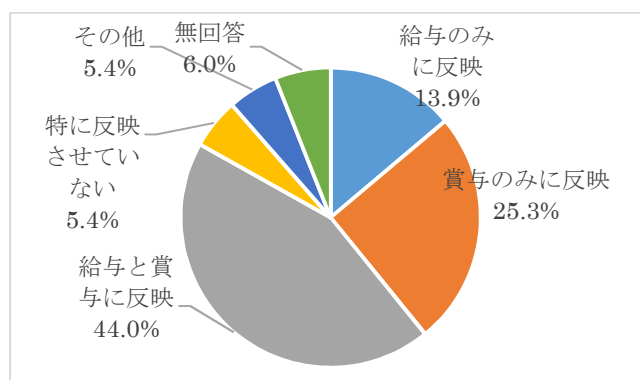
設問 8 <人事考課を実施している法人> 評価結果の反映方法

人事考課を実施していると回答した 166 法人のうち、評価結果を「給与と賞与」両方に反映している法人が約 4 割、賞与のみが 1/4 となっている。

表 13 評価結果の反映方法 n=166

|   |            | (件) | (%)  |
|---|------------|-----|------|
| 1 | 給与のみに反映    | 23  | 13.9 |
| 2 | 賞与のみに反映    | 42  | 25.3 |
| 3 | 給与と賞与に反映   | 73  | 44.0 |
| 4 | 特に反映させていない | 9   | 5.4  |
| 5 | その他        | 9   | 5.4  |
|   | 無回答        | 10  | 6.0  |

図 12 評価結果の反映方法 (%)



**設問9 貴法人が、職員の定着・育成のために実施していること、工夫していること** (主な回答)

- ・キャリアパスの構築、キャリアアップ研修体系に基づく研修の実施
- ・一人ひとりの人材育成計画(目標管理シート)の作成、定期的な本人面接の実施、人事考課制度の導入
- ・プリセプター制度、メンター制度、エルダー制度、チューター制度、バディ制度、OJT担当者等による新入職員の育成
- ・職員(育成)ハンドブック(マニュアル)の作成・改定
- ・資格取得支援(研修補助、研修休暇、受験料補助等)、有資格者手当の充実
- ・育児休暇・介護休暇を取得しやすい環境整備
- ・ライフワークバランス推進のためシフト勤務の免除、短時間職員制度、準職員制度の導入等
- ・メンタルヘルス対策(相談窓口設置、ストレスチェック体制、産業医、産業カウンセラー配置等)
- ・福利厚生制度の充実(福祉医療機構の退職制度の全職員加入、福利厚生センター加入、職員宿舍借り上げ事業による家賃負担軽減個人確定拠出年金の導入等)
- ・職員参加による法人(施設)運営を進めるための取組(法人の計画策定への職員参加、法人内の職員交流への支援、職員チームによる採用・定着のための活動等)

**IV. 法人の定年制度について** <全法人にお聞きします。>

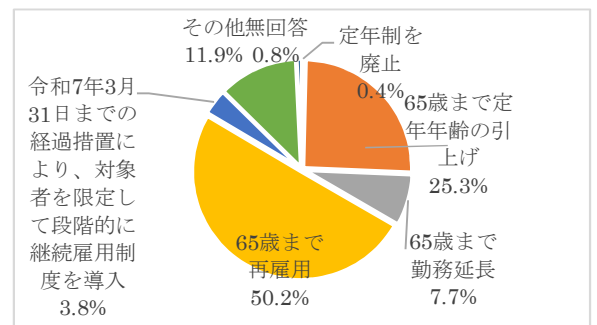
**設問10 65歳までの「高齢者雇用確保措置」について、定年の引上げ又は継続雇用の対応**

65歳までの再雇用が約半数、定年年齢の引き上げが3割弱となっている。

表14 定年の引上げ又は継続雇用についての対応  
n=261

|   | (件) | (%)  |
|---|-----|------|
| 1 定年制を廃止                                    | 1   | 0.4  |
| 2 65歳まで定年年齢の引上げ                             | 66  | 25.3 |
| 3 65歳まで勤務延長                                 | 20  | 7.7  |
| 4 65歳まで再雇用                                  | 131 | 50.2 |
| 5 令和7年3月31日までの経過措置により、対象者を限定して段階的に継続雇用制度を導入 | 10  | 3.8  |
| 6 その他                                       | 31  | 11.9 |
| 無回答   | 2   | 0.8  |

図13 定年の引上げ又は継続雇用についての対応 (%)



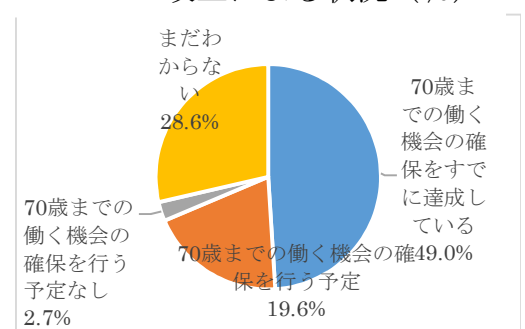
**設問11 70歳までの就業確保が努力義務化されたなかでの取組み状況(令和3年4月から高齢者雇用安定法の改正)**

すでに70歳までの働く機会の確保を行っている法人が約5割となっている。

表15 高齢者雇用安定法の改正による状況 n=175

|                        | (件) | (%)  |
|------------------------|-----|------|
| 1 70歳までの働く機会の確保をすでに達成  | 125 | 47.9 |
| 2 70歳までの働く機会の確保を行う予定   | 50  | 19.2 |
| 3 70歳までの働く機会の確保を行う予定なし | 7   | 2.7  |
| 4 まだわからない              | 73  | 28.0 |
| 無回答                    | 6   | 2.3  |

図14 高齢者雇用安定法の改正による状況 (%)



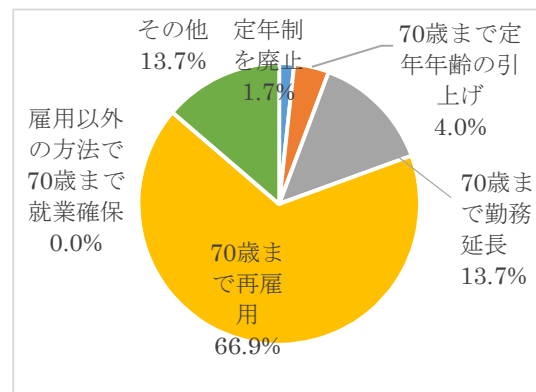
## 設問 12 <すでに働く機会の確保を達成している法人、又は確保を行う予定の法人> 70歳までの働く機会の確保方法

すでに働く機会の確保を達成している法人、又は確保を行う予定の法人 175 法人のうち、再雇用が約 7割、定年制の廃止が約 2割、勤務延長が約 1割となっている。

表 16 70歳まで働く機会の確保方法 n=175

|   |                   | (件) | (%)  |
|---|-------------------|-----|------|
| 1 | 定年制を廃止            | 3   | 1.7  |
| 2 | 70歳まで定年年齢の引上げ     | 7   | 4.0  |
| 3 | 70歳まで勤務延長         | 24  | 13.7 |
| 4 | 70歳まで再雇用          | 117 | 66.9 |
| 5 | 雇用以外の方法で70歳まで就業確保 | 0   | 0.0  |
| 6 | その他               | 24  | 13.7 |
|   | 無回答               | 0   | 0.0  |

図 15 70歳まで働く機会の確保方法 (%)



## V. 人事労務全体について <全法人>

### 設問 13 人事管理制度・人材育成制度についての課題や今後改正したい事項等 (主な回答)

- ・法人や施設の状況に応じた就業規則や給与表等の見直し、法人内での統一化
- ・キャリアパスの構築、階層別研修体制の強化
- ・小規模法人におけるキャリアパスと人事考課、人事異動の在り方
- ・人材育成制度と人材育成制度の構築
- ・人事考課制度の検討・導入 (評価者研修、評価期間、評価の数値化・標準化、面談・研修にかかる時間の確保)
- ・職員の安定的確保、新入職員の早期離職防止、職員 (中間層) の育成・定着、管理職の高齢化、管理職を担える職員の育成、外国人労働者の確保・育成
- ・組織における世代間バランス (職員の高齢化、若年層の割合の減少)
- ・高齢者雇用安定法改正に伴う課題 (定年の引き上げ、再雇用制度)
- ・人事管理制度の構築と多様な働き方への対応 (育児・介護しながら働ける体制づくり、産休・育休対応における職員確保、労務管理と福利厚生)
- ・処遇改善手当の導入による職種間の格差の是正
- ・人件費の増大への対応・コントロール

## VI. 処遇改善加算について <全法人>

### 設問 14 法人が運営している施設 (複数回答)

保育所、特別養護老人ホームが約 4割、障害福祉サービスが約 3割となっている。

表 17 運営している施設 n=261

|   |           | (件) | (%)  |
|---|-----------|-----|------|
| 1 | 特別養護老人ホーム | 97  | 37.2 |
| 2 | 障害福祉サービス  | 78  | 29.9 |
| 3 | 保育所       | 101 | 38.7 |
| 4 | その他       | 48  | 18.4 |
|   | 無回答       | 0   | 0.0  |

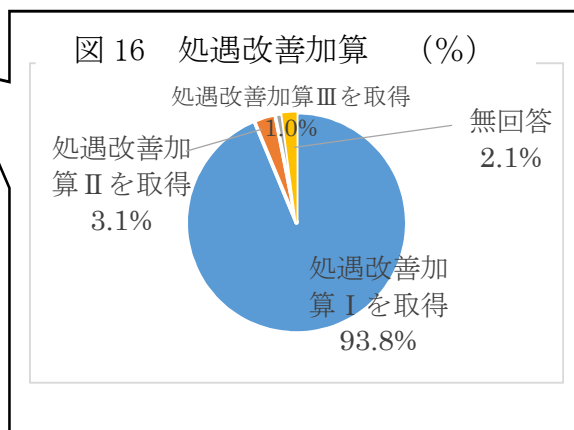
## 設問 15 介護職員処遇改善加算について（特別養護老人ホーム）

＜処遇改善加算＞ 特別養護老人ホームを運営している97法人のうち「無回答」を除いた全ての法人が処遇改善加算Ⅰ～Ⅲを取得しており、経過期間終了後廃止予定の加算Ⅳ、加算Ⅴを取得している法人はない。また、加算Ⅰが9割以上となっている。（厚労省の調査（※注）によると、全国では、加算Ⅰの特別養護老人ホームは、90.1%。）（※注）「令和2年度介護従事者処遇状況等調査結果の概要」（厚労省）

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/kaigo/jyujisya/20/dl/r02gaiyou.pdf>

表 18 介護職員：処遇改善加算 n=97

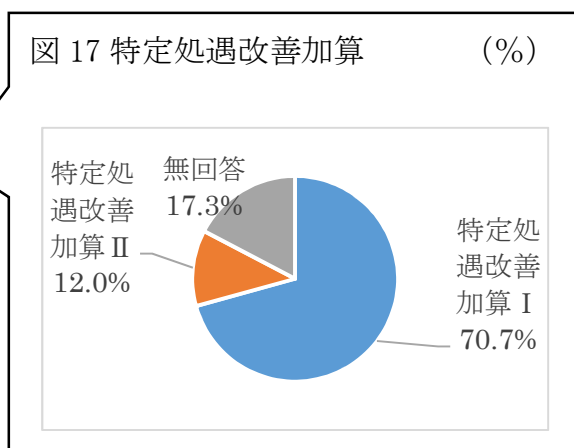
|   |                | (件) | (%)    |
|---|----------------|-----|--------|
| 1 | 処遇改善加算Ⅰ・Ⅱ・Ⅲを取得 | 96  | 99.0   |
|   | 処遇改善加算Ⅰ        | 90  | (93.8) |
|   | 処遇改善加算Ⅱ        | 3   | (3.1)  |
|   | 処遇改善加算Ⅲ        | 1   | (1.0)  |
|   | 無回答            | 2   | (2.1)  |
| 2 | 処遇改善加算Ⅳ・Ⅴを取得   | 0   | 0.0    |
| 3 | 全て取得していない      | 0   | 0.0    |
|   | 無回答            | 1   | 1.0    |



＜特定処遇改善加算＞ 処遇改善加算Ⅰ～Ⅲを取得している96法人のうち特定処遇改善加算を取得している法人は9割強となっている。（厚労省の同調査結果によると、全国で見ると、特定処遇改善加算を取得している法人の割合は87.1%。）

表 19 介護職員：特定処遇改善加算 n=96

|   |                  | (件) | (%)    |
|---|------------------|-----|--------|
| 1 | 特定処遇改善加算を取得している  | 92  | 95.8   |
|   | 特定処遇改善加算Ⅰ        | 65  | (70.7) |
|   | 特定処遇改善加算Ⅱ        | 11  | (12.0) |
|   | 無回答              | 16  | (17.4) |
| 2 | 特定処遇改善加算を取得していない | 2   | 2.1    |
|   | 無回答              | 2   | 2.1    |



### (2) ＜処遇改善加算を取得している法人＞ 処遇改善加算、特定処遇改善加算の支給方法(複数回答)

処遇改善加算の支給については、毎月の手当として支給している法人が7割強となっている。なお、「本俸に含めて支給」、「期末・勤勉手当に含めて支給」、「期末・勤勉手当とは別に一時金として支給」の回答のいずれも4割強であり、複数の支給方法を組み合わせて支給していることがうかがわれる。

特定処遇改善加算については、本俸に含めて支給している法人は1割以下であり、毎月手当として支給している法人、一時金として支給している法人が約5割であった。

表 20 処遇改善加算、特定処遇改善加算の支給方法

|                     | 処遇改善加算 n=96 | 特定処遇改善加算 n=92 |
|---------------------|-------------|---------------|
| 本俸の額に含めて支給          | 42 (43.8%)  | 6 (6.5%)      |
| 毎月手当として支給           | 71 (74.0%)  | 50 (54.3%)    |
| 期末・勤勉手当に含めて支給       | 42 (43.8%)  | 27 (29.3%)    |
| 期末・勤勉手当とは別に一時金として支給 | 41 (42.7%)  | 49 (53.3%)    |
| その他                 | 10 (10.4%)  | 5 (5.4%)      |



図 18 処遇改善加算支給方法 (%)

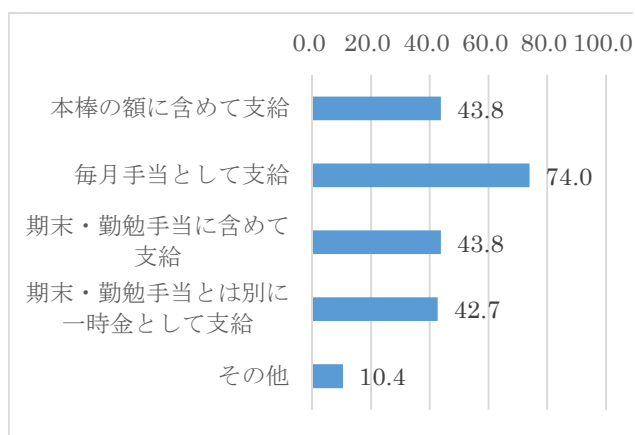
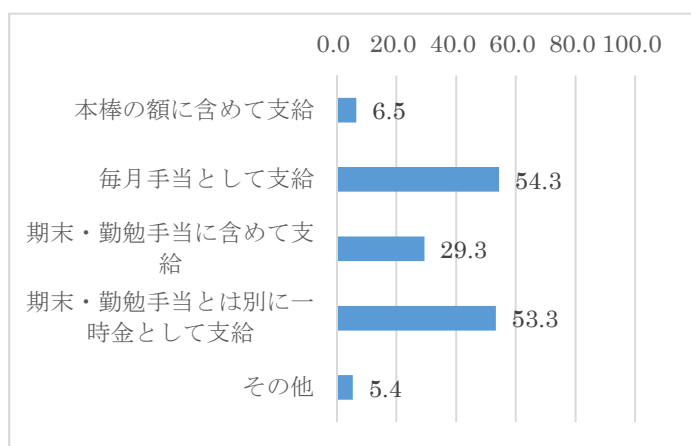


図 19 特定処遇改善加算支給方法 (%)



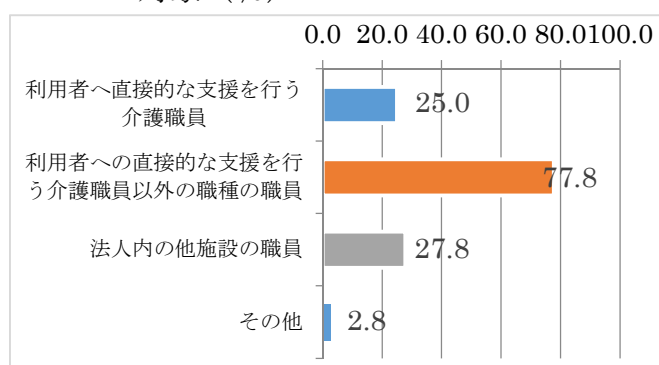
(3) <処遇改善加算を取得している法人>介護職員処遇改善加算及び特定処遇改善加算以外の法人・施設の財源からの処遇の改善（以下、「持出し」による処遇改善）の実施の有無

処遇改善加算、特定処遇改善加算を取得している 97 法人のうち、これらの加算以外に、法人の持ち出しによる処遇改善を行っている法人は 4 割弱にのぼっている。「2019 年度介護報酬改定-介護職員等特定処遇改善加算アンケート結果について」(WAM)によると、グループ間・職員間の賃金バランスや不公平感への配慮などの観点から、特定処遇改善加算による改善に加えて法人の持ち出しによる処遇改善の実施の「予定あり」と回答した法人は 35.4%であり、全国と同じような傾向がうかがわれる。

表 21 「持出し」による処遇改善の実施 n=97

|   |              | (件) | (%)    |
|---|--------------|-----|--------|
| 1 | 行っている        | 36  | 37.1   |
|   | 介護職員         | 9   | (25.0) |
|   | 介護職員以外の職種の職員 | 28  | (77.8) |
|   | 法人内の他施設の職員   | 10  | (27.8) |
|   | その他          | 1   | (2.8)  |
| 2 | 行っていない       | 59  | 60.8   |
|   | 無回答          | 2   | 2.1    |

図 20 「持出し」による処遇改善の実施の対象 (%)

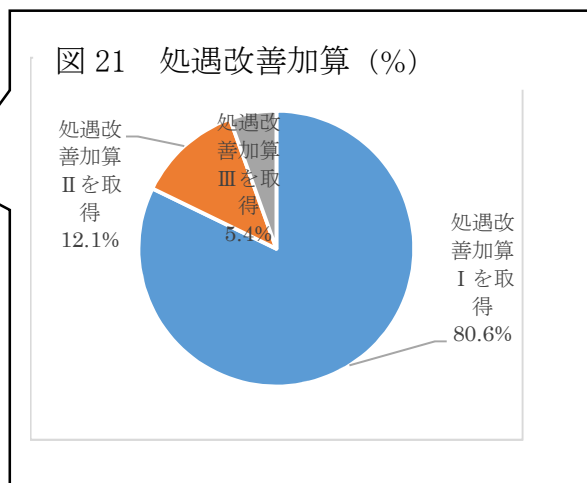


## 設問 16 福祉介護職員処遇改善加算について（障害福祉サービス）

＜処遇改善加算＞ 障害福祉サービスを取得している 78 法人のうち、処遇改善加算Ⅰ～Ⅲを取得している施設が 9 割以上の一方、処遇改善加算を取得していない法人も 4 施設あった。処遇改善加算を取得している施設の中では、最も加算率の高い処遇改善加算Ⅰを取得している施設が 8 割強、Ⅱが 1 割強となっている。

表 22 障害：取得している処遇改善加算 n=78

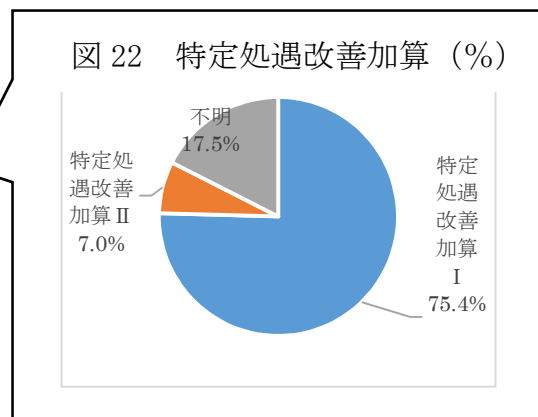
|   |                | (件) | (%)    |
|---|----------------|-----|--------|
| 1 | 処遇改善加算Ⅰ・Ⅱ・Ⅲを取得 | 74  | 94.9   |
|   | 処遇改善加算Ⅰを取得     | 60  | (80.6) |
|   | 処遇改善加算Ⅱを取得     | 9   | (12.1) |
|   | 処遇改善加算Ⅲを取得     | 4   | (5.4)  |
|   | 無回答            | 1   | (1.4)  |
| 2 | 処遇改善加算Ⅳ・Ⅴを取得   | 0   | 0.0    |
| 3 | 全て取得していない      | 4   | 5.1    |
|   | 無回答            | 0   | 0.0    |



＜特定処遇改善加算＞ 処遇改善加算Ⅰ～Ⅲを取得している 74 法人のうち、特定処遇改善加算を取得している施設は、8 割弱となっている。特別養護老人ホームで特定処遇改善加算を取得している法人が約 95% であったことに比べると、特定処遇改善加算を取得している障害施設の割合は若干低い。

表 23 障害：特定処遇改善加算 n=74

|   |                  | (件) | (%)    |
|---|------------------|-----|--------|
| 1 | 特定処遇改善加算を取得している  | 57  | 77.0   |
|   | 特定処遇改善加算Ⅰ        | 43  | (75.4) |
|   | 特定処遇改善加算Ⅱ        | 4   | (7.0)  |
|   | 無回答              | 10  | (17.5) |
| 2 | 特定処遇改善加算を取得していない | 12  | 16.2   |
|   | 無回答              | 5   | 6.8    |



### (2) ＜処遇改善加算を取得している法人＞ 処遇改善加算、特定処遇改善加算の支給方法（複数回答）

処遇改善加算を毎月の手当として支給している法人が最も多く 7 割弱、賞与に含めて支給している法人が 4 割弱であった。本俸の額に含めて支給している法人は約 3 割であった。

特定処遇改善加算は、処遇改善加算同様毎月の手当として支給している法人が最も多く約半数、賞与とは別に一時金として支給している法人が 3 割強であり、本俸に含めて支給している法人は 1 割にとどまった。

表 24 障害：処遇改善加算、特定処遇改善加算の支給方法

|                     | 処遇改善加算 n=74 | 特定処遇改善加算 n=57 |
|---------------------|-------------|---------------|
| 本俸に含めて支給            | 22(29.7%)   | 6(10.5%)      |
| 毎月手当として支給           | 51(68.9%)   | 27(47.4%)     |
| 期末・勤勉手当に含めて支給       | 28(37.8%)   | 14(24.6%)     |
| 期末・勤勉手当とは別に一時金として支給 | 21(28.4%)   | 18(31.6%)     |
| その他                 | 4(5.4%)     | 3(5.3%)       |
| 無回答                 | 0(0.0%)     | 0(0.0%)       |

図 23 処遇改善加算の支給方法 (障害) (%)

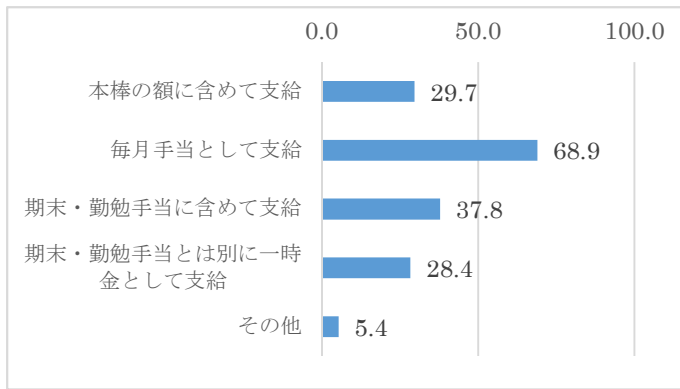
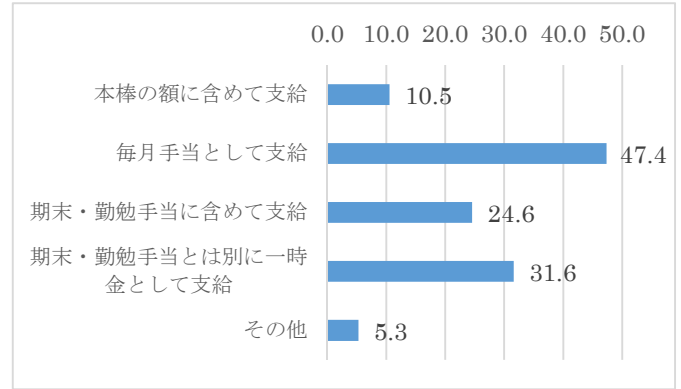


図 24 特定処遇改善加算の支給方法 (障害) (%)



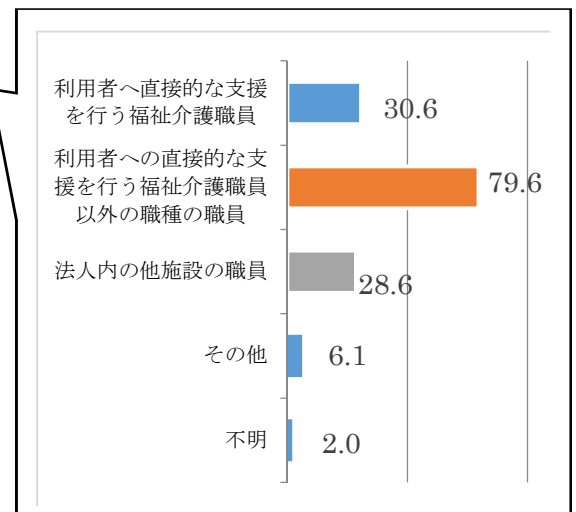
(3) <処遇改善加算を取得している法人> 福祉介護職員処遇改善加算及び特定処遇改善加算以外に、法人・施設の財源からの処遇の改善（以下、「持出し」による処遇改善）の実施の有無

持ち出しによる処遇改善を行っている法人は約 7 割と、特別養護老人ホームが 7 割なのと比して高い割合であった。対象は、福祉介護職員以外の職種の職員が約 8 割であった。

表 25 「持出し」による処遇改善 n=74

|   |                              | (件) | (%)    |
|---|------------------------------|-----|--------|
| 1 | 行っている                        | 49  | 66.2   |
|   | 利用者へ直接的な支援を行う福祉介護職員          | 15  | (30.6) |
|   | 利用者への直接的な支援を行う福祉介護職員以外の職種の職員 | 39  | (79.6) |
|   | 法人内の他施設の職員                   | 14  | (28.6) |
|   | その他                          | 3   | (6.1)  |
|   | 無回答                          | 1   | (2.0)  |
| 2 | 行っていない                       | 23  | 31.1   |
|   | 無回答                          | 2   | 2.7    |

図 25 「持出し」による処遇改善加算の対象 (%)



設問 17 保育所等の処遇改善加算について (保育所)

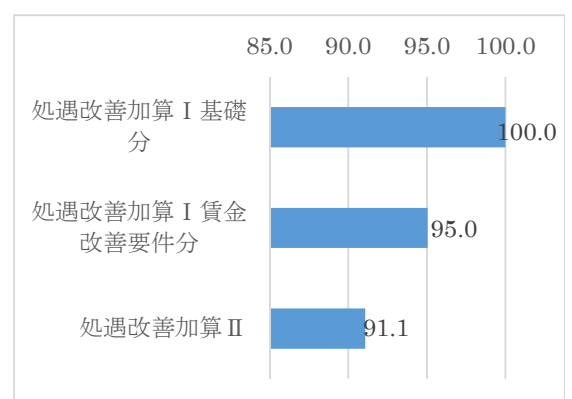
(1) 取得している処遇改善加算 (複数回答)

保育所を運営している全法人が取得している処遇改善加算 I 基礎分に加え、処遇改善加算 I 賃金改善要件分を取得している法人、処遇改善加算 II とともに 9 割以上の法人が取得している。また、処遇改善加算 II のなかでキャリアパス要件に適合している法人が 8 割強、適合していないのが 1 割弱であった。

表 26 取得している保育所等の処遇改善加算 n=101

|   |                  | (件) | (%)    |
|---|------------------|-----|--------|
| 1 | 処遇改善加算 I 基礎分     | 101 | 100.0  |
|   | 処遇改善加算 I 賃金改善要件分 | 96  | 95.0   |
|   | 処遇改善加算 II        | 92  | 91.1   |
|   | キャリアパス要件に適合している  | 78  | (84.8) |
|   | キャリアパス要件に適合していない | 6   | (6.5)  |
|   | 無回答              | 12  | (13.0) |
| 4 | 全て取得していない        | 0   | 0.0    |
|   | 無回答              | 0   | 0.0    |

図 26 取得している処遇改善加算 (%)



## (2) <処遇改善加算を取得している法人> 支給方法 (複数回答)

基礎分、賃金改善要件分、加算Ⅱの全てにおいて、毎月の手当として支給している法人が最も多い。一方、本俸の額に含めて支給している法人が、基礎分で3割強、賃金改善要件分で3割弱あるが、処遇改善加算Ⅱは少数であった。

表 27 保育所等の処遇改善加算の支給方法

|                           | a. 処遇改善加算Ⅰ<br>基礎分 n=101 |        | b. 処遇改善加算Ⅰ<br>賃金改善要件分 n=96 |        | c. 処遇改善加算Ⅱ<br>n=92 |        |
|---------------------------|-------------------------|--------|----------------------------|--------|--------------------|--------|
|                           | 件数                      | 割合 (%) | 件数                         | 割合 (%) | 件数                 | 割合 (%) |
| 1 本俸の額に含めて支給              | 35                      | 34.7 % | 27                         | 28.1 % | 3                  | 3.3 %  |
| 2 毎月手当として支給               | 54                      | 53.5 % | 53                         | 55.2 % | 85                 | 92.4 % |
| 3 期末・勤勉手当(賞与)に含めて支給       | 28                      | 27.7 % | 26                         | 27.1 % | 非該当                |        |
| 4 期末・勤勉手当(賞与)とは別に一時金として支給 | 41                      | 40.6 % | 52                         | 54.2 % | 非該当                |        |
| 5 その他 ( )                 | 27                      | 26.7 % | 1                          | 1.0 %  | 0                  | 0.0 %  |
| 無回答                       | 0                       | 0.0 %  | 0                          | 0.0 %  | 0                  | 0.0 %  |

図 27 基礎分の支給方法 (%)

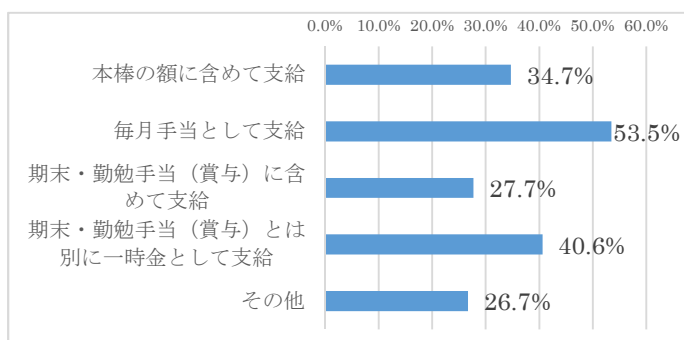


図 28 賃金改善要件分の支給方法 (%)

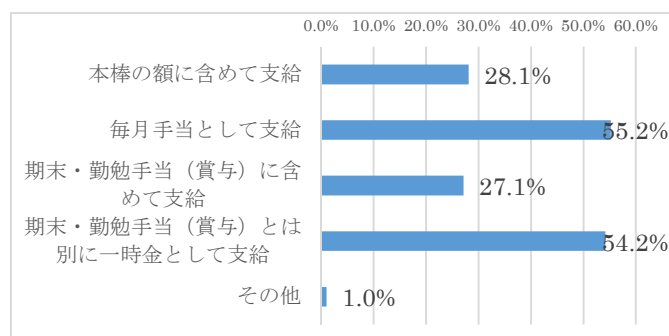
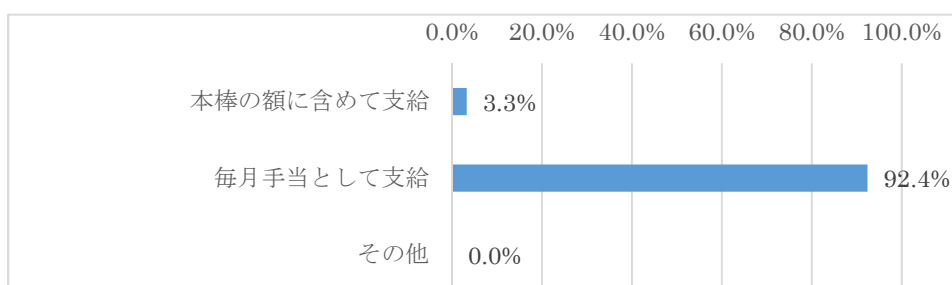


図 29 処遇改善加算Ⅱの支給方法 (%)



## (3) <処遇改善加算を取得している法人>

### 処遇改善加算Ⅰ及び処遇改善加算Ⅱ以外の法人・施設の財源からの処遇の改善(以下、「持出し」による処遇改善)の実施の有無

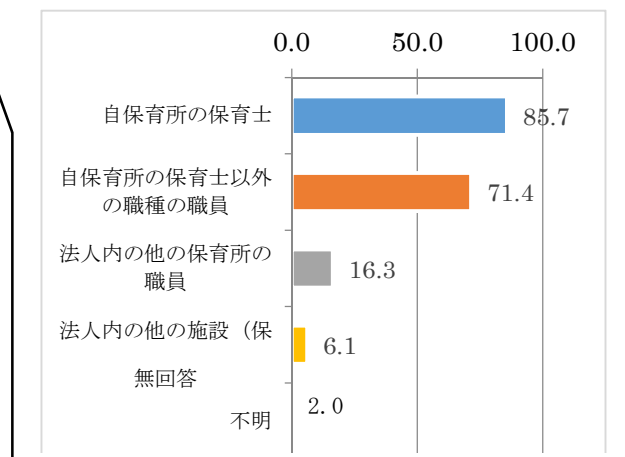
処遇改善加算を取得している101法人のうち、「持出し」による処遇改善を行っている法人は5割弱、行っていない法人が5割強であった。

「持出し」による処遇改善加算の対象としては、自保育所の保育士に配分している法人が約9割、自園の保育士以外の職種が7割強であった。一方、法人内の他の保育所に配分している法人が約2割、他の種別の施設に配分している法人は1割弱と自園以外への配分は限定的であった。

表 28 「持出し」による処遇改善の実施 n=101

|   |                     | (件) | (%)    |
|---|---------------------|-----|--------|
| 1 | 行っている               | 49  | 48.5   |
|   | 自保育所の保育士            | 42  | (85.7) |
|   | 自保育所の保育士以外の職種の職員    | 35  | (71.4) |
|   | 法人内の他施設の他の保育所の職員    | 8   | (16.3) |
|   | 法人内の他の施設（保育所を除く）の職員 | 3   | (6.1)  |
|   | 無回答                 | 1   | (2.0)  |
| 2 | 行っていない              | 52  | 51.5   |
|   | 無回答                 | 0   | 0.0    |

図 30 「持出し」による処遇改善の対象 (%)



設問9 職員の定着・育成のために実施していること、工夫していること (全て)

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>一人一人の人材育成計画を作成し、本人と面接している</li> <li>プリセプター制度による新人育成</li> <li>階層別研修</li> <li>人事考課</li> <li>確定拠出年金</li> </ul>  |
| 毎年昇給する、法人独自の研修（今はコロナで実施できていない）   |
| 新人職員育成計画を作成し、時間をかけてゆっくりと育成している。また、指導する職員を決めてマンツーマン指導を行っている。  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>準職員制度→正職員より少しゆるやかに働くことを希望する人や、パートと職員を固定給にして正職員に準ずる待遇改善など</li> <li>法人への帰属意識を高めるため、研修や地域行事を一緒に行うことをやっている</li> </ul>                                     |
| 階層毎の期待像を明示、新規採用者育成計画を作成、組織図にてOJT担当者を明確化。キャリアアップ研修体系を作成、キャリアパスの作成、行動指針チェックシートを元に職員面談。ライフワークバランスへの取り組み、表彰制度の導入 etc   |
| 目標面接制度を用いて上司が面談を定期的に行っている。新人職員に必ず指導担当をつける。   |
| インターン制度、OJT  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>年3回の人事考課面接</li> <li>毎週火曜日に法人全体の研修会を実施</li> <li>職員アンケート（職場改善用）</li> <li>メンタルヘルス対策</li> <li>施設間交流研修（年1回）</li> <li>地域イベント参加など</li> </ul>                 |
| 一人一人の人材育成計画を作成し本人と面接している。職員育成ハンドブックを作成、キャリアアップのための面接実施、新人職員にメンター制度を導入など  |
| キャリアアップのための面接実施（看護部のみ）   |
| 一人一人の目標管理を作成し本人と面接している。  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>目標管理シートを作成し、本人と面接している。（年2回）</li> <li>キャリアアップの研修を最優先としているが、感染症が落ち着いたら、キャリアパス研修も計画に盛り込み、受講をすすめる予定である。</li> <li>職場内研修の充実</li> <li>介護福祉士資格取得支援</li> </ul> |
| 一人一人人材育成計画を作成し、本人と年2回面接を行なっている。法人キャリアパスを作成、人事考課と連動し、給与へ反映させている。新人職員にはメンター制度を導入。  |
| 職員の定着については、休暇取得率の向上や福利厚生の活用を行っている。育成については、年1回の面談を行い資質向上を目的として、保育の振り返りや今後の目標などをヒアリングしている。   |
| 1人1人の研修計画を作成、その年度の目標を設定し年2回は施設長面接（アンケート含む）。全体の職員会議と各職種会議を充実させ多職種連携で支援・運営をしていく。各人が積極的に意見を言い協働で施設を発展させていけるよう育成している。  |
| キャリアアップだけのためでなく、日々必要な職員面談をしている。  |

|   |
|---|
| ・人事考課にもとづき、本人と面談している。 ・新人職員にチューター制度を導入している。   |
| 本人との面談を通して職員の意見の吸い上げと反映を行う。研修補助、研修休暇等、個人のスキルアップに対する職場全体での協力体制を構築している。   |
| キャリアアップ試験・面接をしている。新人職員にメンター制度を導入している。   |
| 本人との面接を行ない、職場における意見と定期的に聞き取っている。  |
| キャリアパスの構築。「行動評価」と「職能評価」のシートにもとづき、自ら評価する。その後上司の面談。上半期、下半期で評価。昇給、賞与に反映する。自分の重点目標を掲げる。自園の働きやすい風土づくりを皆で行う。職員全員で求める保育士像を出し合い、「行動評価シート」に“行動”としておとす、など。  |
| 新人及び、リーダー層への研修等実施（コロナで遅れあり）。春の育成面談、秋の考課面談、昇給昇格面談等実施。職務分担の見直しを定期におこない、職場、職務環境の整理。産業医契約もし、重層的メンタルヘルス体制。   |
| 身上確認書を作成してもらい、将来の希望などを聞き取っている。  |
| ・上司面談年4回以上 ・入職時のOJTを強化  |
| 新人職員研修の充実（→段階別研修を企画、実施）、プリセプター制度の活用   |
| 年に2回の本人面接、その他必要に応じて行っていく  |
| キャリアアップのための面接実施等  |
| ・メンター制度 ・年間目標チャレンジ ・全員面接 ・マニュアル整備 ・人事考課（考課者の記録ノート、面接、課題の把握） ・役割をふる  |
| ・資格取得の一部補助 ・福祉医療機構の退職共済制度に該当する職員の全員加入 ・職員就業ガイドブックを作成 ・目標管理シートによる年度末面接の実施 ・東京都障害福祉サービス等職員宿舍借り上げ支援事業の積極的導入 ・職場内研修の実施 ・福利厚生センターに加入   |
| 誠に残念ながら設問9に対して積極的な工夫を届出ることができません。   |
| 一人一人の目標設定とふり返りをもとに面接している。キャリアに応じた職務基準書の作成、研修の実施。福利厚生の充実。  |
| ・業務改善による効率化の推進 ・OJT体制ならびに内容の見直しにより、適切な引継ぎにより業務に対する不安や負担の軽減 ・法人による職層研修の実施 ・法人内の職員交流の推進等を含めたメンタルケア等 ・目標管理シートによる個々の職員へのアプローチの実践や必要に応じて職員の面談を実施   |
| ・給与と賞与の支給増を常に考えている。 ・勤務人員数を多くしている。  |
| 一人一人に対して、フィードバック面接を年2回行っています。   |
| 育成手帳、OJT、ノートを活用した面談の実施、無資格者等のための介護入門講座の実施、人事考課面談の実施。新入職員の育成プラン（1年間の人材育成計画）  |
| 職員ハンドブックを毎年更新している。人事考課面談は年2回、その他面談を随時行っている。エルダー制度を用い、職員の育成には力を入れている。  |
| 新人職員育成で3年をめどにステップアップシートを作成し、毎年確認している。また全職員に対しては個人評価表をもとに面談し、来年度の目標を確認しています。   |
| 職員の定着に向けては、法人役員と職員代表が一体となり、定着率向上検討会を設置し、課題に向けて検討を重ねて参りました。その結果、育児・介護に対する不安解消に向け、育児休暇・介護休暇が取りやすい環境整備に努め、更なる制度の周知徹底を図るため研修会を開催したほか、育児休業・介護休業が取りやすい環境整備のため、国の方針に沿った各規程の一部改正を行いました。また、福利厚生の一環として、個人積立て年金制度への法人助成の取組みとして、個人確定拠出年金のiDeCoプラスの導入を開始し、法人が掛金の一部助成を行っています。このほか、定年後の働き方に対する協議や法人が策定する計画等に際して、計画づくりに職員が参画するなど、経営陣と職員と共に考え、職員に関われた法人運営を行い、職員と共に適切な法人運営を展開しています。更に、職員の質の向上に向け、努力した職員が報われる制度として、法人独自の資格取得助成制度、有資格者手当の充実を図り支給しています。また、当施設の立地を考慮して、通勤用車両購入の際に |

|   |
|---|
| 20万円の助成を行っています。職員の育成に関しては、新採職員の研修期間を2ヵ月から3ヵ月へと変更し、先輩職員が新採職員を1対1で指導・育成しているほか、業務の悩み相談に応じ、メンター制度に近い取り組みを実施し、新採職員の育成に努めています。また、やる気ある職員が報われるよう、昇任基準を明確にするなど昇任試験の要項を明確にしているほか、職員の不満、疑問に理事長自らが対応する「ご意見箱」を設置し、職員が抱える問題に真摯に取り組んでいます。   |
| 職員の役職や経験をふまえた個別のオンライン動画研修の導入  |
| 一人一人の人材育成計画を作成し、年2回面談をしている。   |
| ・面接時に直接対面方式を実施している。顔を合わせて直接話すことで園の様子等を理解してもらえる。・職員研修を積極的に呼びかけ、本人のスキルアップの手助けをしている。・12月に全職員（含パート）と面接を行い、意向調査を行っている。   |
| 新任職員：育成マニュアル、育成担当の設置、育成面接、研修、育成計画。職員：資格助成制度、人事考課制度。   |
| 新人職員の育成計画を作成し、本人の進捗状況に合わせて育成、OJTを実施している。期毎に職員一人ひとりに目標設定を課し、面接をして、達成度や進捗を確認している。階層別の研修を実施している。   |
| 半期に一度人事考課に基づく面談。各種研修。   |
| 面接実施  |
| 目標設定を年度初めに作成し、面接で確認。→中間で面接→年度末に面談。  |
| 育児休暇の充実、中堅職員の育成、定時退社  |
| 育成計画、育成面談の実施など。ライフワークバランスの制度充実（短時間正職員など）、資格取得の制度など  |
| キャリアアップのための面接   |
| キャリアアップのための面談を年1回実施。  |
| 職員の自由性にまかせているところは大きい。主任保育士以下の副主任本保育士（2人）、各年々のリーダーなどが集って主な保育活動を決めている。能力アップのための研修には出来る限り参加してもらっている。平均業界経験年数が17年と区内でも最も長い。チーム保育推進加算という特別の補助金をもらっており、これを賞与の時に支払っている。補助金は出来る限りもらうようにしている。  |
| ①入社3か月間、1か月毎に本人と面談の上、振り返りを行い、育成を図る。②基礎研修（外部研修）を始め計画的キャリアアップのための研修を活用。   |
| 職員育成ハンドブックを作成、キャリアアップのための面接実施、新人職員にメンター制度を導入  |
| 一人ひとり、直属の上司と面談を行い、毎年目標を設定している。毎年、階層に分けた研修を行っている。新人職員にはOJTを導入。（各部署の副科長が中心となり、育成指導を行っている。）  |
| 新人職員にメンター制度、バディ制度を導入  |
| ・仕事に臨む姿勢、意識により成長に差がつき、仕事に充実感が持て、更に仕事に意欲が湧いてくる。評価を給料や賞与に反映することにより達成感や満足感が得られる。私生活も大切にすることを伝えている。どちらか一方でも充実していないと、どちらにも影響し気持ちが落ちると、自身の経験談を紹介している。・チームの大切さ、支え合いの大切さ、仲間への感謝の気持ちを大切にすることを伝えている。・自分が毎日働けているのは自身の努力と家族の支えがあるから。日々、支えてくれている家族への感謝と、家族同士の交流を大切に家族交流会を開催している。・職員交流を目的に職員親睦会への支援。（職員旅行、歓迎会、納涼会、忘年会など。）仕事のシステムや工夫などではなく、人の繋がりばかりですみません。 |
| ・研修（キャリアアップも含め、即保育実践に役立つもの）をできるだけ多く受けさせている。・誕生日休暇の付与<br>・給与面での待遇改善（各種手当）  |
| 事業所ごとの育成面接に重点をおいて取り組んでいる。   |
| ・資格取得の支援（受験料等）<br>・研修等への参加支援  |

|   |
|---|
| 独自のキャリアパス要件基準の作成、資格取得費助成、医療費等助成、研究奨励金支給。就業祝金、職員紹介による費用支給など。   |
| ・研修制度の構築（個別研修計画、全体・階層別研修、SDS 研修等の実施） ・園独自の目標管理制度「成長のステージ」があり、ひとりひとりと面接をしている。  |
| 面接を実施   |
| 職員は「1年を振り返って」のレポートを8/31〆切りで園長に提出し、経営陣と1時間から2時間の面談を一人一人行い、今後の保育園運営に反映して行っています。   |
| 一人一人の目標管理シートを作成し個別に面接している。資格試験受験料の補助。   |
| ・介護職に教育トレーナー制度を実施、OJTを丁寧に行っている。 ・常勤職員には人事考課で個別育成シートを作成している。 ・入職後、3か月以内に個人面談を行っている。 ・借上げ宿舎を準備し地方出身者を積極的に受け入れている。 ・職員紹介制度により、園内職員からの求職者紹介に対価を支払っている。  |
| ・人事評価後のフィードバック面接（年2回） ・法定外年次有給休暇の付与 ・子の学校行事休暇等の福利厚生の実施  |
| 行動能力アップ表を作成し、それを基に本人と面接をしています。  |
| キャリアアップのため個人面談を年2回実施している  |
| 職層、経験年数を基に個別の業務目標を策定、管理職による面接を行い成績評価を実施、結果を定期昇給に反映させている。  |
| 個人育成計画を作成し、本人が希望する研修と、法人が望む研修との調整を行っている。  |
| リーダー、フロア目標、個人目標出してもらい、介護長との面談を実施。スタッフ、リーダーが面談を実施。新人、1年間の育成スケジュール実施。（1ヵ月、3ヵ月、6ヵ月、1年実施。自己評価、指導者評価し面談）資格支援（受講費）  |
| 毎年、一人ひとりの人材育成シートを作成し、上司と施設長が年2回（半期ごと）に面接を行っている。上司との面接時には、人材育成シートの個人目標の設定や進捗を確認し、指導育成を行っている。施設長（所長）との面接時には、人事考課についてフィードバック面接を行い、評価と指導を行っている。研修では、新任（入職時）、新任振り返り、新任現任、指導職、管理職の階層別研修を法人で実施している。新人には、教育指導担当者を3ヶ月（業務理解により6ヶ月まで）選任している。 |
| 法人内研修にて理念及び方針を伝え、法人外研修にて支援技術を学ぶ。そのため、一人一人に掛かる研修費を設け、積極的に参加を促す。法人は労務について免除を認め、労働者不利にならないよう各事業所に対応している。法人内研修について、新人職員は半年間は集合研修など回数を増やしている。また、配属先事業所のサビ管・主任のもとで業務について学ぶ。半年を過ぎた後、各事業所の施設長と面談をし、振り返りの場面を作るようにしている。                     |
| 1年間の研修計画のもとにキャリアアップを図る。 定期的な面談。   |
| ・年2回の人事考課、上司との面接を実施している ・新人職員にメンター制度を導入している ・昇格試験、基礎力テスト等を経験に合わせて実施している。 ・メンタルヘルス対策（相談窓口の設置、ストレスチェックの考察、産業医2名、産業カウンセラー配置） ・研修制度の充実（階層別研修、WEB研修、研修コンテンツ作成等）  |
| プリセプター制度を導入し、新人が業務を一人で行えるようになるまでOJTを行っている。年2回、人事評価を行い、職員へフィードバックをしている。  |
| 新人職員のオリエンテーション、OJTの実施、法人（全体）研修実施（年1回）、キャリアアップ研修年1回、園長と研修面談、園内研修（実践研修報告）外部団体への研修参加   |
| ・キャリアに合わせた面談や研修を実施。（新人であれば、2週間、1ヵ月、3ヵ月面談） ・各部署の責任者が各職員の不安や不満を聞き取り、改善策を講じ、働きやすい職場作りを構築している。  |
| ・仕事に生かせる資格取得経費の助成と勤務扱いで、資格取得ができる。 ・育児、介護休業を男性でもとりやすい。   |



|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・経験年数に応じて、キャリアパスに必要な研修へ参加できるよう計画</li> <li>・リーダー育成の為、施設長が講師となり勉強会を実施</li> <li>・配置移動に際して、事前アンケートを実施</li> <li>・職員寮を乳児院近隣に借り上げ、入職3年以内の希望職員が利用可能</li> </ul> |
| <p>本人と年一度以上の面談を行っている。新人職員に指導職員をつけている。</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事考課に対する還元面接を年2回実施</li> <li>・新入職員にエルダー制度を実施</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標設定票を用い年度末に評価</li> <li>・半年に1度の面談実施</li> <li>・外部研修（web含む）の参加</li> <li>・職員の働きやすさ求め、業務改善提案制度実施</li> </ul>   |
| <p>前年度考課結果を基に面談を実施すると共に当年度の成長目標を定める面接を実施している。</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・新人職員にメンター制度導入</li> <li>・ステートメントブックを配布し、理念ビジョンの共有</li> <li>・理事長による面談の実施</li> <li>・衛生管理者による健康障害の防止</li> <li>・OJT OFF-JTの導入</li> </ul>                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・一人一人の人材育成計画を作成し本人と面接している</li> <li>・エルダー制度を導入している</li> <li>・人事考課制度を採り入れることにより職員の育成を図っている</li> </ul>  |
| <p>明確な目標をたててもらい、目標達成の為の面接、随時相談にのっている</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的な面接を行い、目標および達成度を確認している。</li> <li>・今年度から限定職員制度を導入し、固定休を取りやすい働き方を選択できるようにした。</li> <li>・人事考課制度を導入し、来年度から制度を反映させた給与体系に移行する。</li> </ul>                 |
| <p>新人職員にメンター、プリセプター制度を導入している。</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・新入職員に初任給加算をしている。</li> <li>・それぞれのキャリアアップのための面接を実施している。</li> <li>・それぞれの職員の希望や状況の聞き取りを実施する。</li> </ul>   |
| <p>年に2回面接を行い、キャリアアップや人材育成を行っている。</p>  |
| <p>勤続年数にあわせて園内研修を行い、それぞれの問題点や苦勞などを分かち合う場を設けている。</p>   |
| <p>職員紹介制度（1年以上継続雇用の場合は一時金を支給）</p>   |
| <p>職員一人一人の「職務目標の設定・達成度シート」を作成し、職務目標を設定、法人理念実現に向けての行動特性、仕事に対する取組み姿勢についての行動指標を踏まえて、達成状況・結果について自己評価、1次評価、2次評価を行っている。この評価を行った上で、園長、副園長、主任による面接を行い、職員にフィードバックしている。</p>                             |
| <p>キャリアアップのための面接実施。働きやすい環境になるよう職員の意見を聞く。新任職員への丁寧な指導を心掛け、研修会への積極的な参加を促す。</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・永年勤続表彰</li> <li>・毎年度末、自己評価上司評価の後面談を実施</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標管理シートを毎年度作成し、自身のキャリアデザインを構築できるよう上長が支援するための面談を実施している。</li> <li>・毎年度自己申告書にて職員ひとりひとりの希望・意向を確認している。</li> </ul>  |
| <p>ICTを活用している。キャリアアップの為、キャリアパス制度を導入している。宿舍借り上げ制度利用により、一部職員の家賃負担を軽減している。介護福祉士の試験料を補助している。</p>  |
| <p>一人一人また、役職別に目標評価マニュアルを事前に配布し、自己評価・所属長評価・管理職評価を行い最終評価を決定している。これを踏まえ、賞与時に個人面談を管理職と行いフィードバックと業務の意見交換を行っている。</p>  |
| <p>新人職員育成のため、メンター制度の導入 人事考課の目標設定を、個別に面接を行い、本人と作成している。人事考課時には、考課のフィードバックを行い、次回の目標設定へとつなぎ、個々に合わせた目標設定や育成を心掛けている。</p>  |
| <p>月に一度、施設長と各職員一人一人と面談。共通マニュアルを作成している 利用者の個別支援計画を全員でアセスメントし、職員の能力向上、利用者理解を深めている</p>   |
| <p>各研修会等へ積極的に受講するよう進めている。</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・職責、勤務年数に応じた研修参加</li> <li>・福利厚生充実</li> </ul>   |
| <p>人事考課の後には評価のフィードバックのための面接を実施（年2回）</p>   |

|  |
|--|
| <p>新人職員に指導担当者を配置。定期的に反省会等を実施。園内研修の計画・実施、職員全体でのスキルアップ</p>   |
| <p>今年度から新たな人事評価制度とし、職務能力基準書と目標支援シートをツールに面談による自己評価と上司評価の擦り合わせをして必要なスキルの向上や具体的な目標に向かって進める制度とした。お金の直結するようなことはせず、昇格のみに反映とした。自身のスキルアップの後押しとなる 15 万円を上限とする資格取得支援制度を設けた。いわゆる「ながらワーカー」も数名いるが、事業所や部署の異動によって辞めずにすむのであれば、そのためのできるだけの方策は講じる。</p>   |
| <p>入職時に「職務基準書」を提示し、該当する級の課題を確認。階層別研修として、採用者研修、フォローアップ研修、1 年次研修を年間スケジュールに基づき開催。全職員に 12 月「キャリアアップシート」を配布・回収し、次年度取得を予定している資格の申請、事業所の異動希望を集約し、翌年度の人事配置に反映。</p>   |
| <p>目標設定と定期的な面談を実施している。</p>   |
| <p>外部研修の案内や職員個人にて研修を受講する際には、積極的に受講を勧めている。また、勤務年数に応じての研修への参加、その後の研修後のフィードバックを実施し他職員との情報や意識の共有を行っている。</p>  |
| <p>個別の人事育成計画と、本人との面接。新職員には先輩がジョブコーチとなる。</p>  |
| <p>年 2 回の面談・研修計画</p>   |
| <p>○区の保育士、看護師への処遇改善手当受給者以外の職員への法人からの支給 ○福利厚生制度の充実【互助会を設置し、半額法人負担、全職員（パート職員も含む）の傷害保険金の法人全額負担、全社協のソウエルクラブ加入、区の福利厚生制度（セラサービス）加入】 ○年次有給休暇、特別休暇などの有給休暇、育児に関する時短制度、看護休暇などの有効な活用の推進 ○人事考課制度の賞与への導入</p>  |
| <p>業務スキルの見える化と、それを正確に判断する人事考課制度の導入</p>   |
| <p>・新任、2・3 年目、4・5 年目など入職年次に応じた研修や、法人理念・教養研修機会の提供。 ・法人本部役職者による全職員に対する面接にて意見、要望を聞き、相談対応を行っている。</p>   |
| <p>・個人面談の実施 ・人材育成（研修）の充実</p>   |
| <p>①療育看護における基本的教育のシステム ○4 月の新入職者研修実施（1～5 日間）：摂食指導・姿勢管理・呼吸管理・排泄管理・栄養管理・輸液管理・看護倫理・チームビルディング他 ○教育委員会による集合研修（年間教育計画・部署の勉強会計画あり）または院内 e ラーニングを活用した個別研修（コロナ禍） ○学研 e ラーニングを活用した、ラダー別必修研修 ○OJT（新入職者には 1 年間は実地指導者をつけて複数体制で教育実施し、その後はラダーに則って支援） ○メンターシップを部署全体で実施（相談相手を選べる体制） ○ラダーに合わせた併設する研修研究所の講習プログラムへの参加（摂食指導講習会・看護師講習会・療育職員講習会・看護管理者講習会等） ②専門職としてのキャリア支援 ○キャリア開発ラダーやマネジメントラダーに則った、目標管理支援（個別にポートフォリオを作成し、管理面接を 2～3 回/年実施） ○興味のある分野の研修参加や学会参加や研究発表に対する支援（出張扱い） ○専門看護師による研究指導 ○各種認定取得の支援制度あり（重症心身障害看護師・認定看護管理者など）</p> |
| <p>・人事考課シートによる年度内 2 回以上の面接を実施している。 ・各部門から選抜した係長・主任（職種を問わず）による「さくら未来プロジェクト」を立ち上げ、職員採用・定着のための活動を実施している。（理念や行動指針の浸透や職員交流の取り組み等） ・法人の理念に基づくキャリアアップのための研修を計画し、実施している。 ・新人職員はチューター制度により担当による指導を徹底している。 ・非常勤職員から常勤職員への転換制度がある。 ・東京都介護職員宿舎借り上げ事業の助成を受け、職員住宅の確保に努めている。 ・資格取得要綱を整備し、職員の資格取得を助成、支援している。他</p>  |
| <p>自己申告、個別面談の実施。資格取得助成金の支給。</p>  |
| <p>新人職員に対し、インストラクター研修を受講した OJT インストラクターによる OJT 研修を実施している。</p>  |
| <p>一人一人の人材育成計画を作成し本人と面接している</p>  |
| <p>キャリアアップのための面接実施 内部研修実施 キャリアに応じた外部研修実施</p>   |
| <p>・1 年目、2 年目、5 年目 主任等、キャリアに合わせた内部研修を実施 ・個人の希望に合わせた外部研修への参加 ・個人目標を設定し、面談を実施</p>  |

|   |
|---|
| <p>・法人在籍年数に応じた研修部会指導の職員研修を実施。 ・講師を招いての全体研修実施。 ・メンタルヘルスカウンセリングセンターと連携し、職員へのメンタルヘルス対策を実施。</p>   |
| <p>・個人目標の設定と業績評価に関する面接・面談の実施</p>  |
| <p>・チューター制度を導入して新任職員の育成、フォローを充実している ・階層別研修 (OJT) の実施 ・職員宿舎の手配と充実 ・全職員対象で職員アンケートを配布し、ボトムアップの仕組みづくり ・チャレンジプランで自己目標を作成 ・年2回の面談を実施</p>  |
| <p>キャリアアップのための面接実施、新人職員にメンター制度を導入</p>   |
| <p>新人職員に法人統一のOJTシートのファイル有、育成担当職員が全ての項目について均等に指導育成を半年～1年以内に行い達成できるようにしている。</p>   |
| <p>・入職時にすべての部の部長級の職員から、部ごとの業務内容を説明する新人研修を行い、法人の取り組みについて、理解を深めてもらう取り組みを行っている。 ・正職員は人事考課制度を導入し、考課に応じ、昇給の割合が増えるようにしマイナスの査定は行わない。 ・非常勤職員は全員、個人目標を設定し、8月と1月に部長、施設長、統括施設長と面談し、目標の進捗状況や、その際、業務や私生活についても相談に乗るようにしている。 ・メンタルも含め、体調不良の職員には可能な限り手厚い配慮と支援体制がとれるよう、安全衛生委員会を中心に取り組んでいる。 ・毎月、理事長を中心に、選択式の短い文章について感想を報告しあい、それを元に美点凝視の習慣をつける人間力向上研修を職員が順番に行っている。</p> |
| <p>自己評価を行い、それをもとに施設長面接を実施。また、個別研修計画を立てている。今後、評価制度を導入することを検討中で、主任等評価者になる職員へのマネジメント研修を始めている。</p>  |
| <p>①OJT、②新任研修、③職層研修、④その他個別研修計画に基づく研修受講、⑤人事評価と目標管理申告制度、⑥施設長による個別面談（人事評価、目標管理申告、異動申告等）など。</p>   |
| <p>役割実績給付制度要綱及び評価制度要綱を入職時に説明し、一人ひとりの職務に基づきキャリアアップのための動画研修や外部研修を実施している。半期に一度人事考課し、個人面談及びフィードバックを行っている</p>  |
| <p>「TOKYO 働きやすい福祉の職場宣言」をして、項目に沿って取り組みをしている。</p>   |
| <p>自己評価目標を元に年2回面接を実施。</p>   |
| <p>資格取得（介護福祉士、介護支援専門員）のための受験料や実務者研修受講料・更新研修料を奨励手当で支給している。新人職員への研修の実施。</p>   |
| <p>勤務年数に応じて各種研修への派遣をしている。</p>   |
| <p>キャリアアップは、本来自分自身で考え身に着けていくもの。施設側がああしてこうしてというのはおかしい。本人が施設でどういう働きをしたいかできるかを、施設の求める人材のシルエットを提示している。</p>  |
| <p>新入職員オリエンテーション後、1か月、3か月、6か月の面談を実施している。その後は、1年に1回全職員に個人面談を行っている。</p>   |
| <p>全職員対象に一人ひとり面接を行っている。キャリアアップのために必ず研修を受けることを実施。</p>  |
| <p>職員ひとりひとりが目標管理シートを利用し、作成（目標設定）と面談により、やりがいと方向性を上司とともに成長のあゆみを共有する。</p>  |
| <p>プリセプター制度、目標面接/フィードバック面接</p>  |
| <p>令和4年度から人事考課制度を施行予定。現在設問6-①、②（給料表作成済）⑤（受講進行中）はすでに実施しております。設問7については①②③の他、④として社会人としてのヒューマンスキル評価を予定しています。設問8は検討中です。設問9については職場環境を良くするために人柄を含めて人材の採用基準を高く保つこと、保育士としての糧ともなる出産、育児を応援するような労働環境を整備すること、オンエア研修等、学びの機会を増やすこと等を工夫しています。</p>   |
| <p>複数担任を決める際には、新人職員に合いそうな保育士と組ませるようにする。面接だけではなく、普段から毎日コミュニケーションをとり話しやすい雰囲気づくりをしている。職員定着率が高く、学卒の保育士が理由なくやめたり、年度途中でやめるようなことはまったくない。</p>   |

|   |
|---|
| <p>・中長期及び短期研修計画を上司と本人が面接して作成し、研修の実施計画に反映させている。 ・年2回、人事考課時に上司と本人が面接を行い、業務についての理解を深め、個々、その期の目標を設定し、キャリアアップを図っている。</p>   |
| <p>・新人職員にメンター、チューター2名の育成担当を付けている ・階層別研修を定期的実施している ・育成面接（施設長、主任）を実施している</p>  |
| <p>キャリアアップ、日常の改善策を含めた面接、職員が講師となる研修の実施など</p>   |
| <p>職員面談を年1回実施し、本人の要望や健康状態その他のヒアリングをしている。</p>  |
| <p>定着：徹底したコミュニケーションをとること。リーダーは話を必ず聞く、検討し、回答をもうける。 育成：一人一人の3か月、半年、1年の目標を互いに協議し、職員面談の中で方向性をすり合わせる。</p>  |
| <p>研修制度を利用し職員の育成、福利厚生の実施、職員宿舎等の確保</p>   |
| <p>一法人一施設なので、なかなかキャリアパスの構築は難しいが、個別研修計画、個別年度の目標も立て、施設長面接を実施している。</p>   |
| <p>新人職員にメンター制度を導入している。介護マニュアルとチェック表を活用して業務の標準化を図っている。人事考課制度の下で最低でも年2回面談をしている。</p>   |
| <p>研修計画の作成</p>  |
| <p>出来るだけ研修に参加させている 有給休暇の取得 奨学金補助 等</p>  |
| <p>・処遇やキャリアアップのための面接実施 ・メンタルヘルスを中心としたヒアリング実施</p>  |
| <p>チャレンジシートによる目標管理の成果について面接を実施している。</p>   |
| <p>・入職前研修の実施 ・OJT 制度導入 ・研修会への積極的な参加推進 ・施設長による個別面談の実施 ・各種委員会、係による勉強会の実施</p>  |
| <p>・一人一人の力量を評価するための力量評価規程を整備 ・年1回自己申告書の提出、必要に応じて個別面談を実施</p>   |
| <p>法人が定めた人材育成基本計画（法人の理念）を基に職務基準書、確認書を基に一人一人の人材育成計画を作成、面談している。ミドル層の研修、育成を通して人材育成マネージャーとして職員の育成を行っている。</p>  |
| <p>目標管理制度を導入しており、各職員が目標設定時とその結果報告時の年2回、園長との面談を実施している。この面談の場において、日頃から職員が考えていること、提案などの意見を園長に対し伝えることができる。園長からは、職員の優れた点、不足している点を伝えることで職員の能力を伸ばす体制をとっている。</p>  |
| <p>・新人職員へのチューター制度 ・年2回の人事考課と職員面接</p>  |
| <p>新人職員メンター制度の導入。キャリアアップのための面接の実施。キャリアに応じた研修受講。職員給与のアップのため見直し。働きやすい労働環境の構築。1年間に2回、目標を定めた自己評価シートを提出させ複数で面接、そこから拾い上げた項目から研修を受講している。1～3年目の職員についてチューター制度を導入、振り返りを行う。1人1人の人材育成計画を作成し、目指すべき人材像を明確にしている。職員ブログや読書会の取り組みを通し、魅力ある職場を目指し定着策として取り組んでいる。職員用の養育ハンドブックの作成を更新。現場の職員をサポートする相談の仕組み導入。園内研修の体形化。（階層別研修、悉皆研修、グループ研修、ケース検討会議）職員が目標成果表を作成し面接の実施。</p> |
| <p>園長・各エリアマネージャーによる全職員面談の実施により、個人の現在地を把握。階層別、経験別による社内研修の定期実施。</p>   |
| <p>一人一人の職員と各施設長が年一回面談している。</p>  |
| <p>新人職員にメンター・メンティー制度を導入</p>   |
| <p>年に2回人材育成計画をベースに個別面談を主任以上が行っている。又、職員の心得(マニュアル)をベースに定期的に指導を進めている。 年間で各自の研修計画を定め、キャリアアップに努めている。</p>   |

|  |
|--|
| <p>きめ細やかな OJT を通じ、一人一人の適性や進捗、理解度に合わせた教育研修の実施。職場環境に対し、意見を出せる環境として、人事考課制度や人事異動希望調査書も活用し、不安や不満を定期的に拾う仕組みの提供。入職前研修、新入職員研修、フォローアップ研修（座学・実技）階層別研修、資格取得支援制度等、未経験者からの専門職養成研修が充実している。</p> |
| <p>一人一人の人材育成計画を作成し本人と面接している。</p>   |
| <p>特に何も実施していない</p>   |
| <p>年二回の職員面談や意向調査を実施することで職員の育成を図る。</p>  |
| <p>キャリアアップのための研修計画・実施、法人幹部と年 3 回の面接</p>  |
| <p>職員の定着、またキャリアアップを図るため、定期的に面談等を行い本人の希望を聞いています。</p>  |
| <p>チューター制度を導入している。</p>   |
| <p>レベル別チェックリストを作成し、到達目標を示している。</p>   |
| <p>年間カリキュラムに沿って、一年間の保育計画を立て、それに基づいての指導をしている。保育士一人一人と個別面接を行い、次年度の意向調査・保育に対する希望等を聞いている。職員研修を積極的に受講できるよう、個々のキャリアアップを考え、主任保育士が研修の割り振りを計画的に行っている。</p>                                 |
| <p>法人理念研修を職層別に行っている。</p>   |
| <p>・全職員に事業計画書、就業規則等のファイルを配布し、指針や重要な書類を保管。 ・職員目標、成果シートを作成。直属の上司と施設長が励ましのコメントをする。 ・OJT ペアリングで研修参加。（園内・園外）</p>  |
| <p>各職員の人材育成計画を作成、キャリアパス面談を年 4 回実施、人事考課の評価結果を給与と賞与に反映、福利厚生充実、有給休暇の取得しやすい環境整備。</p>   |
| <p>資格取得（介護福祉士、介護支援専門員）のための受験料や実務者研修受講料・更新研修料を奨励手当で支給している。新人職員への研修の実施。</p>  |
| <p>1 人 1 人に発展計画があり、研修・キャリアアップなど全てをモラできるものがある 新人職員にメンター制度</p>   |
| <p>・年 1 回自己申告書を提出してもらい、心身状況、仕事に関する事柄を確認 ・福利厚生として、永年勤続お祝い金を支給 ・（常勤、嘱託職員は）年 1 回面接を実施</p>   |
| <p>人事考課後の面接実施。</p>   |
| <p>職員ハンドブックを作成</p>   |
| <p>各職員と面談したうえで、研修計画を策定し、キャリアと生活状況とのバランスのとれた人材配置に心掛けている。</p>  |
| <p>一人ひとりの目標を聞き、研修希望に沿った研修受講とふり返しをしている。管理職で全員の育成計画を確認し、検討している。</p>  |
| <p>24 時間対応の e-ラーニングを取り入れ、24 時間 365 日研修を受けられるようにしている。年に数回の面談の実施。</p>  |
| <p>キャリアアップのための面接実施。</p>  |
| <p>・業務棚卸表を基に毎年度面接実施 ・1 年目研修、昇格者研修の実施</p>   |
| <p>・評価シートを作成し、本人と園長が評価を行う。それを基に園長が面談を行って課題の解決と次の目標を決めている。 ・昨年度から法人が 2 つの保育園合同の職員研修を継続して行い、主体性を育てている。 ・理事長が年数回全職員のアンケートをとり、意見、要望について、即対応して解決を図っている。</p>                           |
| <p>・キャリアアップのための面接 ・キャリアパスに応じた研修体系を構築</p>   |
| <p>自己申告制度、面接実施</p>   |
| <p>業務面接を年 3 回実施し、キャリアアップのため目標を設定している。</p>  |
| <p>・キャリア段位制度の運用と給与の連動による評価、育成の実施 ・資格取得のための補助制度の運用 ・非常勤職員への賞与（一時金）支給による意欲向上</p>   |

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的に本人と面接している。</li> <li>・毎年1回ストレスチェックを実施し、医師と面接指導を得ている。</li> <li>・キャリアパス制度による、昇格テストを実施。</li> <li>・毎年事業計画の中に職員研修計画を入れている。</li> <li>・新入職員には定期的に社労士による面接を実施している。</li> <li>・毎年度末に永年勤続表彰を実施している。</li> </ul>               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・法人内研修の充実（新任職員研修会、職員研修会、業種別研修会、新任事務員研修会、事務員研修会、主任研修会など）</li> <li>・年2回の施設長との面接の実施（人事考課、目標管理制度評価について）</li> <li>・他事業所との交流</li> </ul>   |
| <p>新人職員が定着するように育成計画を作成し、時間をかけてゆっくりと育成するようにしている。</p>  |
| <p>自己申告書をもとに本人と面接している。</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標管理面談を実施。本人の強み、弱みを上司と共有し、目標設定と達成度合いの評価面談を実施。</li> <li>・法人として、職員内部研修をほぼ毎月実施。テーマは職域、経験度合別に分けて実施。</li> <li>・業務内容に係る資格取得支援システム（受講受験料等、補助）有。</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・各人の生活スタイルに応じた環境（育児時間、シフト勤務の免除等）</li> <li>・各人の研修計画、振り返り等の面接</li> <li>・研修時1回、事務時間の保障</li> <li>・働きやすい職場</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・年1回の面接</li> <li>・研修を全体で行ったり、新人・中堅等に分けて行っている。</li> </ul>  |
| <p>一人一人とていねいに面接をし、本人の気づきにより良い面をのばしていくようにしている。</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・全職員と個人面談を実施している。</li> <li>・キャリアアップの為に自己評価表を提出してもらい、年度末に再度面談をする。</li> </ul>   |
| <p>研修計画を作成し、必要な、また、職務年数等による研修、および資格取得を計画・実施している。</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・階層別研修の実施</li> <li>・法人職員会議にて人権研修、グループワークを実施</li> <li>・オンライン研修制度</li> <li>・法人内に支援スキルアップ委員会を設置し、毎月委員会を開催</li> <li>・外部講師を招いて年2回、研修を開催</li> <li>・ケース会議（月1回）を行い、情報の共有、指導を行っている</li> <li>・資格取得制度を確立し、受講費用の一部法人負担</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的に保育の様子を見たり、声かけをしたり、一人一人とのコミュニケーションを図る努力を心がけている。</li> <li>・若い保育士と新人、男性保育士同士の緩やかなメンター制度の導入。</li> </ul>  |
| <p>キャリアパスシートを運用して、職種・等級ごとに役割定義・職能要件を定め、研修プランを示している。人事評価の際に6か月間の目標設定をして、評価期間中の管理を行っている。</p>   |
| <p>人事制度（職能資格制度、キャリアパス）に関する説明会の実施。所内外の研修への積極参加。資格取得の促進、資格手当の充実。各種懇談会を通じた働きやすい職場環境の整備。</p>   |
| <p>キャリアアップのための面接実施。年度末一時金の実施（臨時賞与の一種）1.5月分。</p>  |

**設問 13 人事管理制度・人材育成制度についての課題や今後改正したい事項等（全て）**

|   |
|---|
| <p>人事異動を嫌がる職員が多く、思うように人を動かすことができない。</p>   |
| <p>きめ細やかな就業規則などの規定づくり。法人として、新人職員研修、中堅職員研修、実践交流会などを行っている。</p>  |
| <p>育成担当者のスキルアップ、信頼向上</p>  |
| <p>最低賃金改定により、給与表を改定する必要があるがどうして良いかわからずコンサルタントを依頼する財力もない。</p>  |
| <p>今はうまく推移しています</p>   |
| <p>階層別研修体制の強化</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価者に対する継続的な研修</li> <li>・各施設長による職員としてふさわしい態度、能力についての議論</li> <li>・評価期間の設定や、職員が納得できる評価方法の模索</li> </ul> |

|   |
|---|
| ・人材確保（出産や介護による退職に対する）や採用活動（お金がかかる） ・時間をかけて育成しても、急な理由で退職してしまう  |
| 給与表がベースを上げているのみで、昔のままを利用している。昇給率を改訂した方が良いのか？  |
| 新入職員の早期退職を防ぐ。   |
| 65 才過ぎても元気に働きたい人が出てきている。「無期転換ルール」が定められたので申込権が発生しない事を労務士に相談する予定です。   |
| トレーナー制度の構築  |
| 高齢者の就労義務化により、若年者の割合が低下する傾向にある。  |
| どんなにいい制度を構築したり、魅力的な採用で惹きつけても、職員の人数に余裕がなければいかされないと実感している。勤務時間内に事務時間を入れたり、残業をなくしたり様々な工夫をしても、向上心がなければ制度も活かされない。  |
| 高齢化社会の中で、30 代人材が不足ぎみで、年齢構成をたもつのに苦労する。   |
| 定年年齢の引き上げ   |
| ・人件費が経営を圧迫している ・人事評価はあるがあまり反映できていないため、年功序列要素が強い ・若く有望な職員が離れやすく、ベテラン腰かけの職員が残る状況  |
| 考課者による記録ノートの量に差があること。あいさつ等基礎から教える必要があること。   |
| 生活支援員をはじめとする職員の定着   |
| ・園内体制の再構築 ・職員給与表の全面改正 ・キャリアパスの導入  |
| 人事考課面談や育成研修等を実施する時間の確保が困難。客観的評価の数値化や標準化が難しい。  |
| 保育界全体に関わることだと思うが、募集をしても人材がなかなか見つからず、確保に困る。また、中間層の育成する人たちをどう育てるかも大きな課題となっている。  |
| ・キャリアパスの内容充実を図る ・階層別研修の充実を図る  |
| 職員の年齢構成が一律でないことから、一時期に昇任対象となる職員が集中する可能性があり、ポストの数を考慮すると有能な職員が昇任できないという新たな課題が発生する可能性もあり、ポストとやる気ある職員のバランスをどうとるのが課題と感じています。また、人事考課において、成績上位者が定着傾向にあり、その他の職員に対し、如何に優秀な職員となるよう導くかが大きな課題であると感じています。このほか、介護職員の確保は、依然厳しいものがあります。不足する人材を補完するため、外国人労働者の確保も課題ではありますが、雇用した法人が外国人に言葉や日本の習慣等を教育するためには弱小法人では限界があります。そこで、地方公共団体や業界が一丸となって外国人労働者の教育を行うなどの体制整備が必要であると思っています。 |
| ・人事考課制度等、取り入れられていない。 ・保育現場のため労働（勤務）の成果を数値化して評価することが難しい。 ・人材育成の制度がマニュアル化されておらず、新人育成担当も明確な職務分掌に入っていない。 ・伝承的なものが多く、新人を育成するためのマニュアル作成が必要である。  |
| 介護職員処遇改善手当等が導入されたことにより、介護職と他職種の間に格差が生じてしまったため、是正が必要。  |
| 定年、再雇用制度について、改正することが必要と考えているが、具体的になっていない。   |
| ・管理職の高齢化（所長級のポストで 60 歳超えの人が多。後継者がなかなかできない。） ・給与表（新卒給与等）が相場より低いため、求人を出しても応募が少ない。要因のひとつとして自覚している。   |
| 管理職の定年  |
| 人事評価制度の検討、導入  |
| 人事管理制度をつくるための体制ができていない。   |
| 今後の課題として、キャリアパスをどのように進めていくか検討が必要だと感じています。   |

|  |
|--|
| <p>弊保育園は平均業界経験年数が17年と長く、30年以上の職員が非常に多い。50歳以上の職員が非常に多い。保育園の仕事は重労働である。したがって若い人が少ないのが悩み。過去7～8年の間に若い職員を採用したが3～4年で保育以外の仕事をしてみたいと辞めるケースが多い。若い人は長く勤めようという考えはあまり無いようだ。</p> |
| <p>職員の定着化を図るため、実情に合った研修制度の確立。(知識・実務両面)</p>   |
| <p>R4.4より法人独自の給与の表を作成し、給与に考課を反映させる予定。</p>  |
| <p>人材難もあり、育成が困難である。</p>  |
| <p>多様な働き方への対応。(子育てや介護をしながら働ける体制づくり) 求職者の職場復帰プログラムの確立。</p>  |
| <p>都県をまたぎ種別も違う2つの事業所を運営しているので、人事異動もなく事業所間交流もほとんどない。職員の定着により安定したサービス提供が出来るが職員体制は硬直してしまう。1事業所で新しいポスト設置も難しい。</p>  |
| <p>何事も事業所ごとになりがちであり、法人としての取り組みや制度定着になっていないこと。</p>  |
| <p>職員の高齢化、新規入職者の減少</p>   |
| <p>研修時間の確保の難しさ、その研修内容について。また外国人への研修について。</p>   |
| <p>・職員の配置(体制作り) ・養育現場の職員は若い層が多いこともあり、チーム運営の難しさがある。</p>   |
| <p>定年の延長(今後)に向けて給与体系(給料表・手当)をどのように設定していくか。また、退職手当をどうするか、大きな課題です。見通しは立っていません。</p>   |
| <p>新卒採用の求人への働きかけに対する反応がほとんどなく、今後の不安を感じています。又、当法人として新人育成強化を図ることが課題です。</p>   |
| <p>キャリアパスと給与料の連動</p>   |
| <p>・人件費率が高い課題があり、給与表の改正をしたが、キャリアパスとの連動や人事考課への反映について今後の課題となっている。 ・人材確保と離職防止。 ・職員のストレスマネジメント、メンタルヘルス対応。</p>  |
| <p>人事管理：システム化(ICT)を推進し効率化を図る 人材育成：計画策定後の実践</p>   |
| <p>人事考課を実施しているが、導入時から組合の反対が強く、人事考課を処遇面(給与や賞与など)に反映していないため、年数が経つにつれ評価が変わらないことでマンネリ化してきている。</p>  |
| <p>定年制の廃止・延長を含めた議論をするうえで、給与制度改正をどのように進めていくべきか。手順及び計算方法を知りたい。</p>   |
| <p>・若い職員へ昇格意欲を持たせることが難しい ・採用困難のため職員配置数を増やすことが難しい</p>   |
| <p>一人ひとりの人材育成計画を立案し、職員へのきめ細やかな指導、育成ができていないことが課題である。職員が将来具体的な目標を持ってキャリアアップできるように、キャリアアップ制度を当法人に合わせたものにした。</p>   |
| <p>施設間の職員移動、保育実践の積み上げ</p>  |
| <p>1法人1施設のため、現在役職以外の次の若い世代の役職候補となる職員の新たなポジションが役職候補となる職員の新たなポジションが設けられない。</p>   |
| <p>職種間での情報共有にずれがあり、連携強化の方法を考える必要がある</p>  |
| <p>定期昇給の昇給幅が大きいため、定着率が高いと人件費率が厳しくなる。一律年功序列なので、若い人から不満がでることがある。</p>   |
| <p>人件費の増加</p>  |
| <p>管理者の評価制度の教育</p>   |
| <p>・定年(60歳)後の再雇用職員給与規程の改正を考えている。(年金受給年齢に合わせ、給与支給額の見直し) ・13時間開所の保育所において、シフトに対応できる職員が少なくなっている(育児)現状があること。</p>  |



|   |
|---|
| 次期の主任、園長候補の育成又は選出   |
| ・事務職の制度化　・主任や副主任の任用試験   |
| 産休や育休のため休業できるように、代替職員ではなく新しく採用しているので、のちのち、だれも産休や育休に該当する人がいなくなった場合、復職した職員も含めて職員の数が増えすぎるのではないかと危惧している。代替職員制度が難しい。       |
| 管理者（施設長）の人材育成（人材確保）に苦慮している。   |
| 東社協の参考給料表の枠組みを準用しておりますが、年々定期昇給負担が大きくなり人件費比率が高止まりして対応に苦慮しております。  |
| ローテーションに入らない非常勤勤務の希望が増え、正規職員として働く職員が減少している。常勤職員と非常勤職員の働き方の差をどのように改善していくかが課題である。                                       |
| 施設長クラスの人材不足（施設長としての能力があっても就任を固辞する）  |
| 介護職員には、介護福祉士資格を取得後も長期にわたり、永年勤続して頂きたい。今後、法人で奨学金貸与規程を新設し、将来にわたり、安定的に介護福祉士を確保して行きたい。                                     |
| 人事育成について、新人職員には役職職員又はベテラン職員が同じ勤務にして固定化し指導している。また、外部研修に介護職員の不足により上記2点、難しくなっている。  |
| ・人材の確保がままならない　・キャリアアップ制度を取り入れたいが、地域単価割合が低い  |
| 新卒者の確保と指導職、管理職を担える職員の育成。  |
| 人事評価の在り方（ありのままに厳しく評価すると、辞められるのが怖いというブレーキが働き、適正な評価となっていないケースもある）　新人へのチューター制度を導入したいが、人員体制が全体的に厳しいため実現が難しい。              |
| 評価制度の浸透。教育研修制度の徹底。次を担う職員の育成。  |
| 人材募集をしても、必要な人材が応募してくることが少ない為、常に人手不足の状態が続いている。また、30代・40代といった働き世代の人材が給与面が低いことなどの理由で離職することが多くある。                         |
| 小さい法人なので、キャリアパスをどうするのか悩んでいます。   |
| 人材が定着しない。   |
| ○現在実施している人事考課制度は夏の賞与のみに該当させている。これを今後給与に適用していくかどうかが課題である。　○今後、公的に設けている退職金制度以外でも、法人独自で退職引当金を積み立て、規定に従い職員退職金制度の導入を考えている。 |
| 事業譲渡を受け、複数の施設を運営しているが、人事/給与体系が不統一。今後、スムーズに統一化を図っていくことが課題。   |
| 体系的な目標管理制度、人事考課制度の確立。   |
| ・人事評価制度の実施　・ジョブローテーションの実施（事務系）  |
| ・制度を制定してから10年経過しているため、見直しをしたいと考えています。　・中途採用者の経験に対する評価がないため、改善したいと思っています。  |
| ・増大する人件費をコントロールすること。　・公正な評価と処遇を効果的に連動させること。　・個別キャリアパスに対応する育成制度へ再構築、およびその運用を適正に行うこと。                                   |
| キャリアパスの仕組み作りなど  |
| ・人事考課制度とリンクした給与制度の構築　・新卒者の確保  |
| 人事管理・人材育成の各制度が法人として確立しておらず、各事業所の運営手法に委ねられている。   |

|  |
|--|
| ①人事考課制度の充実を図る。より適切で確度の高く透明度の高い評価とするために、考課者の研修を充実させる。②法人の次世代を担う人材確保を図る。30才代40才代の職員について、経営管理についての研修やOJTを実施し、ジェンダーバランスに配慮したポストの確保に努める。③働き方改革に即した労務管理と福利厚生を充実させ、職員の健康で安全な生活を確保する。④少数派職員（障害当事者や性的マイノリティ等）に配慮し、人権に関する研修の実施や合理的配慮に取り組む。 |
| 人事評価制度の導入を準備中。管理職育成が課題である。   |
| 福祉職だった者が管理監督者に就任せざるを得ない状況。財務、労務、法務等について管理監督者のレベルアップが必要。  |
| 配置基準に対して、施設サービスの質や労働者権利（有給や各種休暇制度の取得等）を守るために必要とする職員数と人件費割合のバランス。年齢や国籍、働き方が多様化する中で、人事考課の基準や考え方を見直す必要がある。既存職員（中間層や監督職層）の育成に苦慮している。   |
| リーダーレベルの意識向上、教育研修との関連付け強化。   |
| 毎年メンタル不調による休職者が数名でており、宿直担当者が不足の状況となっている。退職者についても毎年数名あり、人材の定着が課題となっている。採用については応募者が徐々に減ってきている傾向にあり、人手の確保が困難になってきている。   |
| 施設の求める人材に育成するのは、最初の3年である程度見えてくる。3年の間に基本的な部分を指導すると、その後は自分で伸びていける。3年でそれらを吸収できない人は、何年続けても成長が少ない。各々が成長にかかる時間に差が出てくる。その差を埋めることは難しいので、対応に苦慮する。そういう人に限って自分ではできていると思いがち。   |
| 従業員の平均年齢が毎年上がっている。人材確保特に若い世代の採用が厳しい。   |
| 人事管理制度の構築及び人材育成制度の再構築、職員の継続雇用と新採用の充実。  |
| 全職種同一の賃金表であるにもかかわらず、処遇改善は介護職員のみが対象であること。   |
| 人材育成については各拠点ごとに実施してきており、法人としての人材育成のしくみが不十分。職員の帰属意識が所属している施設に向いてしまい、法人への意識がなくなる一員と考えられる。その結果、施設間異動への抵抗感が生まれ、人事異動を難しくさせている。  |
| ・働き方改革により、同一労働同一賃金へ取り組んでいるが、手当支給や休暇制度の改定に伴い、人件費の増加、休暇取得のための人員の確保が懸念されている。 ・定年延長をしても、事業の継続には、新規の採用は必要であり、人件費の確保が必要となっている。   |
| キャリアパスに連動した給与体系を実直に反映できているか、いや出来ていない。人材の育成について雇用の流動性が高い中、どこまで費用と時間をかけて良いかの悩み   |
| キャリアパスの構築  |
| 介護マニュアルのチェック表を人事考課の評価に組み込む   |
| 現場に人手が取られ、休憩時間の確保や研修の機会を作ることが難しい。  |
| 多様なキャリアの入職者への育成をきめ細かに実施する仕組みが出来ておらず、現場任せになりがち。   |
| 職種、資格による再雇用者と部署異動者の賃金設定の格差や、改善交付金対象の介護職とその他の職員の格差が生じ、調整が難しい。   |
| ・系統立った育成計画 ・人事評価 ・資格取得、及び資格手当の支給   |
| 法人の理念の基に新人研修を行い、育成の過程に添った研修項目を設定した、一人一人に添った育成プランを作成しているが時間をかけ一人一人の育ちに期待し、皆で考え合い話し合いを重ねていきたい。   |
| 保育士の採用が思うようにいかない中で、必要な保育士を確保し、若手、中堅、ベテランのバランスをとるのが難しい。   |
| 中長期人材育成計画・制度の明確化   |

|   |
|---|
| TOKYO 働きやすい福祉の職場宣言事業で宣言ができる様な取り組みの強化を図る必要があると感じている。研修体系を構築し、キャリアパスに応じた受講を進めていきたい。入職時に自分達は公費で仕事をしている事を教えていく事。コロナ禍で明確になってきた事として職業に対する倫理感を伝えていく必要性。経験年数の短い職員と長い職員との2極性の傾向が有る。(給与の待遇改善には行政からの補助改善が求められる事)勤務年数の長い職員の定着による人件費の上昇対策。中堅職員の育成や主体的な業務改善による組織の活性化。 |
| 離職率を下げる取り組みが必要かと思います。   |
| 人件費の高騰  |
| ・人事考課制度をとりいれて、向上心のある職員をよりモチベーションをあげてゆきたいと思うが、保育園という事業から、人を預かることが業務となる為、評価の低い職員のやる気なくの業務のリスクをかんがえると、なかなか踏み切れない。又、緩やかな人事効果制度もありかとは思いますが、実際には、なやましいところである。・人材育成については、研修計画を立て、積極的に進めている。また、面談の中で、受けた研修なども聞きながら進めている。  |
| 介護報酬収入や行政からの受託収入は上限がある一方、人件費については既存職員の離職率の低さ(9%)から、常勤長期雇用者等増によるベースアップ、賞与等増で収支を圧迫してきている。モチベーションを維持しつつ、キャリアパス、人事考課に連動し総人件費の拡大を抑制・管理しやすい給与制度改革が必要となっている。   |
| 契約職員の人事考課制度の構築について検討を行っているところである。   |
| 今のところ定着率は高いほうで、また、他法人に比べ離職率は低いです。福祉に携わる人材数が全体的に少なく、これを確保していくことが当面の課題であり、障害だけでなく、高齢者施設や保育園等を運営する法人全体が抱える課題だと思います。  |
| 離職率を下げたい  |
| コロナウイルス感染症対策のため、外部研修が計画通りにできない。   |
| 新人保育士向けの指導マニュアルが確立されていない。伝承での指導になりがちである。そのため、新規保育士(未経験者・大卒・短大卒等)の採用がしにくい。   |
| 三園の運営を行っているが、それぞれ成り立ち・歴史が異なり、人事考課や同一賃金体系の変更が難しい。中長期の検討課題である。  |
| 人材の育成システム(OJT)は出来、先輩との関わりの中で振り返りを実施している。効果は出ているが、新人職員の割合が高くなりつつあり、十分な効果が最近薄れている。今後、中堅職員への支援の充実を課題とする。   |
| 求人しても人が集まりにくい 派遣紹介が多く経費が高い  |
| 過去2回コンサルタントを導入し、人事制度を実施。2回目から10年が経過し職員給与をとりまく環境の変化や評価内容(項目)が業務内容にあわなくなってきたので、再度人事制度、給与制度の見直しを行いたいと考えている。  |
| 全体の昇給(給与体型)   |
| 客観的な評価の目安が文章化されていない。わかりやすい人事管理制度・人材育成制度の構築が必要である。   |
| ・職員の意欲、キャリア向上を評価した給与体系、職務給の導入を検討しているが、課題は多い。 ・法人の核となる人材の育成を始めた。園長、主任、副主任、看護師、栄養士、事務の幹部職員のマネジメント研修を毎月実施している。   |
| 看護、介護職の欠員補充の不安定   |
| 産休、育休の穴うめがむずかしい。新しく採用してしまうと、育休復帰後の継続雇用していくと、職員があふれてしまう。途中採用を派遣で対応しようとしても人材がいない。   |
| ・人事考課制度の運用が難しい ・人事ローテーションの制度化を進めたい  |
| ・給与制度の統一 ・評価制度の見直し及び統一 ・人材育成制度の見直し及び統一  |
| ・人事異動を嫌がる職員が多い。 ・リーダー層がなかなか育たない。 ・特養から居宅介護支援事業所のケアマネに異動することができない。(給与が下がる為)  |

|  |
|--|
| 法人合併したばかりで両法人のシステム融合を検討中。  |
| 退職者が少なく、経験年数の多い職員が増えているので、人件費比率が高くなっている。                         |
| ・給与制度の複雑さや処遇改善加算等の条件に矛盾を感じる。 ・直接処遇の職員については、定年延長の定義がむずかしい。        |
| 人材育成のための人材がない。研修もその内容は一般論が多い。保育や教育での「育成」の難しさを感じている。              |
| 来年度、新卒の職員の入職が決まっているため、人材育成についての話し合いがスタートしている。                    |
| 高年齢層職員がキャリアを活かして活躍できる人事制度の改定。有給休暇取得日数、取得率の向上。研修制度（能力開発プログラム）の充実。 |
| 一法人一施設なので、法人機能がせい弱で人事制度の構築および運用が困難である。                           |
| 現在の方式で7年になるので、給与体系と合わせて再構築したい。                                   |