



正社員雇用数 2人

# リーダー育成の強化による人材定着

## 一般社団法人スマイリーはうす

【代表者】代表理事 野崎 幸浩  
【住所】西原町  
【業種】医療・福祉  
【事業内容】障がい者福祉事業



### 企業・支援担当者声

### 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



代表理事 野崎 幸浩さん



中小企業診断士 宮里 悠司



社会保険労務士 前里 久誌

就労支援事業において、従業員そのものが会社の付加価値(財産)となります。これまでに従業員の定着率を高めるためにさまざまな工夫をしてきましたが、今回の支援を通じて、体系的に整理が出来たと感じます。特に待遇においては、キャリアパスや俸給表、各種手当などを整理して、給与面の整理をしたり、各種加算制度の取得や経営の知識の習得について理解が深まりました。現場担当者・リーダー間での目線合わせや、実務レベルでの理解の共有が出来たことが大きいと感じます。

当社は西原町を中心に複数の施設を運営しています。障害をお持ちの方を対象としており、利用者さまの体調や気分の変化などに対応しながら支援を行う姿はとてたくましく見えます。組織間の風通しも良く、人材の定着率も向上しています。今後も就労支援を通じて地域に必要なサービスの提供を継続していただきたいと思います。

介護業界において、人材の確保や定着率の向上は最重要課題です。今回の処遇改善加算Ⅰと特定処遇改善加算の取得による賃金改善が従業員のモチベーションアップと定着率の向上に大きく寄与するものと確信しています。

### 課題1 PROBLEM

## 物理的な距離と支援内容の違いによる課題の違い

西原町内でA型就労支援事業、B型就労支援事業所、放課後等児童デイサービス事業所、地域活動支援センター、宜野湾市でA型就労支援事業所、B型就労支援事業所、南城市で学童保育事業所を運営しています。

多くの事業所がある中で、人事異動や勉強会の実施などを通じて風通しの良い組織づくりを行っています。中でも重要になるのがサービス管理責任者(リーダー)の育成です。利用者さまへのサービス内容の管理や、従業員の人材育成といっ

た人に関する事以外にも、給付金請求の資料作成などの制度の理解や事務処理能力も求められます。

複数の事業所がある中で、数値管理や組織管理を行った経験を持つリーダーが少なく、より高い視座で組織をまとめられる人材の育成が課題となっていました。各部署だけでなく、会社全体の目標達成に向けた計画作成を行うことでリーダーの目線合わせ、成長へとつなげることにしました。

### 支援 SUPPORT

## 数値の分析から課題を抽出する

これまで、各部署ごとの現状の課題を中心に目標設定や高度計画を行っており、数値に触れる機会が多くありませんでした。そこで、各部門の財務状況を分析し、数値から見える課題と現状の課題がどのように関連しているのかを分析しました。

そこから各リーダーが自部署の課題を設定し、行動計画を作成しました。作成後は全従業員も一緒にミーティングを実施し課題の共有を行いました。



### 成果 RESULT

## 数値の設定によって課題が明確になり、具体的な行動へとつながる

全体ミーティングの中では数値から読み取れる各部署ごとの現状と課題、今後の目標についてリーダーから発表していただきました。自部署のリーダーから発表したことで現場レベルでの理解度や納得感が高まり、その後の議論では、より具体的な行動や目標について活発に意見が出ていました。

財務諸表はあくまでも結果であり、「そこから何が言えるか」ということと、「現場で感じている課題」がリンクできた事

で腹落ちすることが出来、より具体的な目標設定へと繋がっていききました。これまでにないアプローチであったため、はじめは数字に対する苦手意識もありましたが、必要な数字と推移を見ることで少しずつ理解が深まってきたように感じます。

リーダーの成長は組織の成長に大きく影響します。各部署のリーダーを中心に、これまで以上に高い視座を持った人材の育成を継続していく事を期待しています。

### 課題2 PROBLEM

## 介護職員処遇改善加算Ⅰと特定処遇改善加算を取得する

- 「介護職員処遇改善加算」とは、介護職員の安定的な処遇改善を図ることを目的に、職場環境整備や賃金改善を行うために必要な資金を国から事業所へ支給する制度です。対象者は「介護職に従事する介護職員」となっており、基本的にほぼすべての介護従事者が対象です。
- 「特定処遇改善加算」とは、経験・技能のある職員に重点化を図りながら、介護職員の更なる処遇改善を進めることを目的とした制度です。具体的には、介護サービス事業所における勤続年数10年以上の介護福祉士について月額平均

8万円相当の処遇改善を行うとしています。  
●介護分野では人材不足感が強く、定着率が低い状況にあることから、このような処遇改善から介護職員の満足度向上、定着率向上などに繋がるのが期待されています。一般社団法人スマイリーはうすでは、現在、処遇改善加算Ⅱとベースアップ支援加算を取得しており、今後、処遇改善加算Ⅰと特定処遇改善加算を取得し、介護職員の更なる賃金改善につなげていきたい。

### 支援 SUPPORT

## 処遇改善計画書の作成

- 処遇改善加算Ⅰを取得するためには、下記のキャリアパス要件Ⅰ・Ⅱ・Ⅲと職場環境等要件を満たさなければなりません。キャリアパス要件Ⅰ・・・職位・職責・職内容に応じた任用要件と賃金体系を整備すること  
キャリアパス要件Ⅱ・・・資質向上のための計画を策定し、研修の実施または研修の機会の付与  
キャリアパス要件Ⅲ・・・経験若しくは資格等に応じて昇給する仕組み又は一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組みを設ける職場環境等要件・・・職場環境の改善を実施し、全ての介護職員に周知していること
- 特定加算を取得するためには、下記の①～③の要件を満たさなければなりません。  
①介護職員処遇改善加算Ⅰ～Ⅲの取得、

- ②職場環境等や労働条件を改善する取り組みの実施
- ③賃上げ以外の処遇改善の取り組みをホームページなどに掲載し「見える化」すること
- 賃金改善を行う項目として、処遇改善手当と特定処遇改善手当を新設しました。また、特定処遇改善換算について、賃金改善の対象者を経験技能のある障害福祉人材に絞りました。見える化要件については、自社のホームページに掲載することにしました。以上を基に処遇改善計画書を作成しました。



### 成果 RESULT

## 新たな加算の取得による賃金改善により従業員のモチベーションアップと定着率の向上を図る

- 現在のキャリアパスは、昇給要件が人事評価を前提としているが、経験や資格取得による昇給に変更しました。また、現在のキャリアパスは等級が5等級になっているが、現在の組織からすると4等級が適当であると考えられるので4等級に修正を行いました。
- 職員の中には管理職になりたくない人もいるので、専門職コースを新たに設けて管理職コースと専門職コースを選択

できるようにし、複線型のキャリアパスを作成しました。以上を基に、処遇改善計画書を作成し、また、実態に合わせて就業規則(賃金規定)の修正を行いました。  
●処遇改善加算Ⅰと特定処遇改善加算の取得によって従業員の賃金アップを実現することにより、更なるモチベーションアップと定着率の向上につながっていくことが期待される。



正社員雇用数 3人

# 人材育成に向けた人事評価制度の構築 採用マーケティングの運用定着

## 株式会社マシキ商会

【代表者】代表取締役 眞志喜 朝教  
【住所】糸満市  
【業種】卸売業  
【事業内容】塗料販売



### 企業・支援担当者声

### 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



代表取締役  
眞志喜 朝教さん

当社は社員が増えていく中で人事評価と連動した賃金体系を構築しなければと考えていました。今回の事業で、当社が求める人材の育成を考えた評価項目と評価基準の人事評価制度は大変勉強になりました。ご支援、ありがとうございました。  
今後は、人事評価制度の運用を図り人材育成を進めてまいります。



中小企業診断士  
兼次 日出男

人事評価制度の構築について支援しました。企業の成長には人材の育成が不可欠です。人材の育成が人事評価制度本来の目的であることを常に意識して、人事評価制度の運用と人材育成に取り組んでいただきたいと思います。



中小企業診断士  
銘苅 幸多

当社は社員が働きやすい環境を整備し、また所得アップも目標に掲げており、社員を支えようとする社長の思いや活動が社員のエンゲージメント向上につながり、人材定着につながっています。このような活動を続けることで、今後の採用の成功にも強くなっていくと期待しています。

### 課題1 PROBLEM

## 人材育成に向けた人事評価制度の導入・運用

当社は、昭和55年に設立、塗料販売、塗料調色加工を取り扱う卸売業としてメーカーと県内ユーザーの間を取り持つ企業です。設立以来、建物や車両関係など多様な分野での塗料のさまざまな用途と機能に対応するプロとしてユーザーに的確な商品をお届け、またユーザーのオーダーによって調色する塗料調色サービスセンターとしても稼働し、順調に事業を拡大してきました。しかし、昨今の労働市場において人手不足への対応や生産性向上への取り組みが求められている中で、当社においても

各職務の専門知識や技術を有する人材を育成する重要性が高まっています。こうしたことから、次のような支援課題に取り組むことにしました。  
①各職務に求められる仕事内容とレベルを設定した役割等級制度による人事評価制度の構築  
②評価制度、賃金制度、昇給制度の連動  
③人事評価制度と連動した人材育成の仕組みづくり

### 支援 SUPPORT

## 人事評価制度の構築

人事評価制度の導入・運用に向けて、次の取り組みを行いました。  
①営業（建築、車両産業）、業務（配送、在庫）、加工（調色）、総務の各職務に求められる仕事内容とレベルを設定した役割等級制度による人事評価制度を構築しました。  
②評価項目は、仕事に対する姿勢・意欲をみる情意項目、職務に必要な専門知識や技術をみる能力項目としましたが、営業職については売上高を数値目標とする業績項目も設定しました。

③評価の数値化を図るエクセルによるシステムを構築しました。  
④評価制度、賃金制度、昇給制度の連動で処遇の根拠を明確化しました。  
⑤各職員が職務に必要な専門知識や技術を高めステップアップするための評価制度により、各職員の人材育成につながる仕組みづくりを行いました。



見える化され、人事、キャリアの見える化により各職員の人材育成につながる仕組みが構築されました。また、評価制度、賃金制度、昇給制度の連動で評価による処遇の根拠が明らかになりました。制度は設計されましたが実際の運用はこれからです。人材育成が人事評価制度本来の目的であることを常に意識し、社員の職業能力の評価によって社員の働くモチベーションの向上と人材育成につなげていくことに努めていただければと思います。

### 成果 RESULT

## 人材育成に向けた人事評価制度の運用

当社が今後も成長を遂げていくためには、社員ひとり一人がその職務に求められる仕事の能力を向上させていくことが何よりも重要です。そのためには、全社的に適正な人事評価制度の導入・運用を図り、評価を人材育成につなげていく仕組みを作る必要性を感じていましたが、営業職の売上高を数値目標とした業績評価のみが実施されている状況でした。今回の支援を通して、全社的な人事評価のあり方と賃金制度を見直し、人事評価制度、賃金制度、昇給制度の見える化を図ることができました。評価制度により各職務等級の評価基準が

### 課題2 PROBLEM

## 人材採用の仕組み作り

営業人材や配送ドライバー人材は市場全体的に不足している状況です。当社においても例外ではなく、特に営業職は常に人材が不足している状況でした。入社後の人材定着はともかく、入社してもらったまま大きな壁となっていました。今後も続く市場の人材不足を前提として、自社に合った人材を確保していくには、どのようにして人材採用の仕組みを構築するか、またどのようにして人材採用のスキルを身につけるかが大きな課題でした。今回の支援では、継続的な採用活動を実施するための採用

マーケティングの仕組み作りと、担当者への採用マーケティングスキルの移転を重点的に行うこととしました。また求人票作成における「求める人材」や「自社のアピールポイント」については、第三者の視点から客観的に分析、アドバイスをさせていただきました。  
①求人票の作成  
②WEBサービスを活用した採用マーケティング  
③採用マーケティングの仕組み定着

### 支援 SUPPORT

## 採用マーケティングの構築と担当者へのスキル移転

人材採用の仕組み作りとして、採用活動にマーケティングのフレームワークを取り入れた、採用マーケティングの仕組みを構築することにしました。まずは社内にて採用担当者を決めて頂き、採用マーケティングの概要や具体的な手法、流れについてレクチャーしました。さらに魅力的な求人票を書くために、求人票の書き方や現場でのヒアリング、求人票のレビューに同席して頂き、採用マーケティングの流れを学んでいただきました。求人票が完成した後は、無料の採用管理システムを活用して自社の採用

ページを作成して頂き、また求人サイトへのアップや面接時の運用等を実践しながら担当者へのスキル移転を行いました。採用活動で特に大事なことはPDCAを回すことです。求人票を書いてハローワークに提出してダメだったで終わりではありません。そこから分析して対策を考え、検証を行うことが必要になります。今回の支援でもPDCAを回す感覚を意識してもらうため、進捗状況を確認するミーティングを開き、その場にて仮説&検証と一緒に考える取り組みを行いました。

### 成果 RESULT

## 人材採用の仕組み化と運用定着

採用マーケティングの仕組み作りとして、当社が求める人材の要件や人物像を明確にし、その求職者をターゲットにして、求職者のベネフィット（良いこと）を訴求する求人票を作成することができました。また採用管理システムの活用、自社採用ページの作成、ハローワークへの掲載、SNS等の活用など、ターゲットとする求職者へ見てもらうための採用活動を採用担当者と試行錯誤繰り返すことで、実際に応募件数を増やし、採用することができました。同時に担当者へのスキル移転をすることができました。今後は採用担当者を軸とした、組織的な採用活動ができると思います。

