

2012年10月11日

## 東電パートナーズ株式会社に関する第三者評価

### 女性のエンパワメントによる地域介護力アップ！

法政大学国連グローバル・コンパクト研究センター

担当：江橋 崇

#### 東電パートナーズ株式会社【概要】

設立：2006年1月

資本金：1億円

株主：東京電力（100%）

売上高：29.1億円

営業利益：9000万円（2011年）

従業員：社員199人、契約社員99人、パートタイマー436人、登録ヘルパー（非定型パートタイマー）928人（2012年3月現在）

事業：居宅介護支援（26カ所）、訪問介護（29カ所）、訪問看護（3カ所）、デイサービス（7カ所）、認知症デイサービス（1カ所）、グループホーム（2カ所）、福祉用具レンタル・販売（5カ所）

東電パートナーズ株式会社の経営は、女性のエンパワメントの観点からするとすばらしいグッド・プラクティスであり、その社会的な価値、意義は広く知られるべき点がある。ここでは女性のエンパワメントに関する最も整備された国際的な基準である国連「女性のエンパワメント原則（WEPS）」の尺度を用いて分析してみたい。なお、WEPSは次の7つの原則を経営に生かして企業の業績を上げることが狙いとしている。

#### 【参考】女性のエンパワメント原則（WEPS）

- 原則1 リーダーシップによるジェンダー平等の推進
- 原則2 均等な機会、インクルージョン、差別撤廃
- 原則3 健康、安全、暴力からの自由
- 原則4 教育と研修
- 原則5 企業開発、サプライチェーン、マーケティングの実務
- 原則6 コミュニティにおけるリーダーシップと参画
- 原則7 透明性、測定、報告

※ 詳細は国連グローバル・コンパクト事務所ウェブサイトを参照

[http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/human\\_rights/WEPS/WEPS\\_JPN.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/WEPS/WEPS_JPN.pdf)

## I 取り組みの特徴

東電パートナーズは、東京電力株式会社（以下と東電という）が顧客のライフラインの確保を追及して始めた、高齢者向けの訪問介護事業を主な業務とするソーシャル・ビジネスであり、高齢者の生活と生命を守る最後の砦になることと、そのために地域全体の介護力を向上させることをミッションとしている。東電は、100%出資し、経営にあたる人材を提供しているが、事業については東電パートナーズの経営者に一任して自由な展開を認めていて、それがうまく回転して現在はわずかではあるが黒字経営を確立している。

東電パートナーズの経営には女性のエンパワメントの視点からすると貴重な、次のような取り組みの特徴がある。

### 1 トップのリーダーシップによる、女性社員のマネジメント力向上とビジネスの発展

#### (1) 業績のV字回復をもたらしたトップのリーダーシップ 原則1

2008年より、事業所のマネジメントを担う所長クラスを、男性職員だけではなく、それまでは管理職に対して消極的であった女性職員にもマネジメントのおもしろさを伝え、実際に担当させるため、所長研修を実施した。さらに、各々の所長が仕事をしやすくなるように、所長の下ポストの職員に対してリーダー研修を実施し、マネジメントの重要性を共有するようにした。加えて、仕事の幅を横に広げて経営に関わるようにする「MSプロジェクト」という‘マネジメントシンプル化プロジェクト’を実施し、マネジメント業務をシンプルにした結果、所長の業務が明確になり、経営に携わる仕事に対して躊躇する女性が減少した。こうした女性職員の登用により業績の向上がみられたのであるから、トップのリーダーシップのあり方として評価できる。

また、トップの経営方針の一つに、地域の介護力そのものを上げるということを掲げている。これを具体化するため、マネジメントができる職員の層を厚くすることだけではなく、パートタイマーを含めた技術研修や、各施設による小中学生の就業体験授業の受入れ等を実施して、介護を担う人材を育成している。これによって、自社職員のスキルが向上するだけでなく、パートタイマーの場合は他社との兼業もあるので他社の職員のスキルアップにもつながり、また、地域の住民や子どもの理解も向上するのであって、地域全体の介護力が向上に貢献している。こうした事業の展開はソーシャル・ビジネスのあり方として評価できるだけでなく、地域における女性のエンパワメントの促進 原則6 への貢献という点からも評価できる。

#### (2) 女性職員の価値観の変化をもたらした階層別研修の実施 原則4

現場でサービスを提供することこそが介護の真髄と考えてきた職員に対して、所

長研修およびリーダー研修によりマネジメントの重要性を教え、良いマネジメントが現場の介護サービスも良くすることに職員自ら気がつくようにした。女性職員もマネジメントができるという意識を、職員自らが自覚した。さらに、研修受講者は、事業所内の受講できなかった職員に対して学んだことを教えるよう義務づけられており、「教えられること」と「教えること」をセットにして実施することで、研修の効果を高めた。こういう気づきの研修は女性のエンパワメントに向けた研修のエッセンスとして評価できる。

また、マネジメント力をつけた女性職員は、ビジネスの場面でも大きく貢献している。たとえば、マネジメントの研修を受けた所長クラスの職員が各エリアや事業所ごとに異なる書式の書類の効率性の悪さに気がつき、「SS プロジェクト」という「書類整備プロジェクト」により効率性を高めるよう検討し、統一した書式を導入した。このような取り組みにより業務が効率的になって業績がアップし、残業時間が減った。2011年度は前年度に比べて約22時間減り、224.5時間であった。残業時間が少なくなったにもかかわらず社員一人当たりの年収は増加している。女性職員をエンパワーすることによる業績アップが実感できる好事例である。

### (3) 生産性向上による継続した業績アップ

職員（社員、契約社員）の8割を占める女性のマネジメント力が向上し、現場のサービスも向上（次項参照）した結果、1時間あたりの生産性が向上し、売り上げもアップし、それを活用して職員（社員、契約社員）の平均給与の高水準化（年収平均390万円。参考までに、大手他社は290万円程度）を達成した。なお、社員の平均年収は、2009年度は378万円、2010年度は409万円、2011年度は410万円と年々アップしている（契約社員は年度の途中入社等があり、年収の経年比較が困難である）。

東電パートナーズは、ソーシャル・ビジネスを行う会社が介護業界の低賃金構造を踏襲することはよくないとして比較的到高水準の給与を実現してきたのであり、これにより社員のやりがいも向上し、定着率も高まり、提供するケアサービスの質が高まって安定し、顧客や地域での評判を高めている。ソーシャル・ビジネスの「志」として評価されよう。

## 2 研修の全員受講と受講機会の拡大

### (1) パートタイマーの含めた全職員に対する研修受講の機会の提供 原則4

社員、契約社員に加え他の介護事業者と兼任している可能性があるパートタイマーも有給で、介護技術を向上させるための職種別研修を実施した。他の介護事業者とも兼任しているパートタイマーへの研修実施は、研修受講中に時給を支給するためコスト増となり、また、パートタイマーは他社の仕事もしているのだから、他社へ塩を送るような寛大な取り組みとなる。上にも述べたように社会的責任のあり方として評価できる。

## (2) 技術優良者の認定と給与への反映 原則2

「ヘルパースター研修」を修了した登録ヘルパーに、スター（星）を認定し、時給をスター1つに対して10円、スター3つに対して30円アップしている。1年ごとに研修を受けて、合格すればスターが更新される仕組みで、職員の技術力の維持・向上につながっている。2012年度は登録ヘルパーの半数にあたる500人の受講を目指し、トップのリーダーシップのもと、全事業所で取り組んでいる。研修の結果を具体的なスキルアップと給与に反映させる仕組みのグッド・プラクティスとして評価できる。

## (3) 資格取得の積極的な推進 原則5

全職員に対して、資格取得を積極的に促し、サービス向上による生産性向上を目指している。たとえば、介護福祉士の資格取得を積極的に進めるため研修を実施した結果、資格取得が可能な96人中、94人が取得している。なお、同資格取得講座の試験合格率は、国家試験合格率が62%にとどまっているのに対し、82%と高い。資格取得者は会社においても高品質のサービスを提供するようになるが、職員にとっては一生の宝となるのであるから、これも職員のスキルアップとエンパワメントの施策として評価できる。

## 3 男女に公正な賃金体系、人事制度の「見える化」

### (1) 賃金体系の公開 原則2

月給給与テーブルを全職員に入社時に説明している。賃金は役割により決まるため、男女平等賃金を達成している。

### (2) 契約社員から社員への転換機会の平等な提供 原則2

通常は入社の際は全員が契約社員であるが、1年後を目処に所属長の推薦をもとに社員化面談を実施している。社員化の条件は、①通勤可能な範囲内での異動、②会社が指示する研修等への参加、③所長・施設長への昇進の3点につき、合理的理由がない限り拒否しないと合意することである。全員が合格する訳ではないが、2回程度受けることで合格する人が多くなっている。なお、同社では男性職員の比率が少ないので、社員化を希望する男性には将来像を含めたアドバイスを実施して、とくに促進している。男性の少ない職場への参画促進、インクルージョンの取り組みとしても評価できる。

### (3) PDCAの実施と職員へのフィードバック 原則7

年1回行われる従業員満足度調査や社員総会のアンケートを実施した後では、意見、質問等に対して、上司、担当セクション責任者が個々の職員に対して必ずコメントを返すことにしていて、社長がその実施状況を全員分について確認している。

こうした取り組みにより、従業員満足度が上がり、離職率が5年前の約半分(約16%)となった。社長としては離職率10%以下を目指してさらに取り組みを進めている。

#### 4 WEPsの7原則を通じて見えた課題

##### (1) 幹部職員の女性比率の伸びしろ 原則2

職員の男女比はおよそ22:78であるが、年収500万円以上の社員(27人)の男女比は男性14人、女性およそ52:48である。男性は統括長、所長、本社マネージャー等の要職を担っている。要職を担う女性は増えているが、その一方で、女性職員は幅広い階層に属しているため、幹部職員の女性比率が低い結果となった。そのため、男女別の平均年収も女性の方が低い数値となっている。今後は、女性の幹部職員へのパイプラインをより一層拡充することが求められる。

##### (2) 報告書の公表 原則7

東電パートナーズでは、企業の方針や男女別データが社会に向けて公表されていない。同社の経営の先進性を考えると残念なことであり、今後は、CSR報告書やWEPs参加報告書などを発行して、広く情報を公開し、好事例や課題を多様なステークホルダー、社会と共有することが期待される。

## II まとめ

### 1 地域のライフライン事業というソーシャル・ビジネスとしての先駆性

東電パートナーズの創設と展開の基礎には、東電経営者のソーシャル・ビジネスに向けた強い志がある。日本では、大企業が、本業のほかにその周辺で、あるいは本業と距離のある業種で、社会が必要としているのに経営として成立していない事業に取り組むソーシャル・ビジネスは依然としてそれほど活発ではない。しかし、障害者雇用を推し進めたヤマト運輸の「スワン・ベーカーリー」の取り組みなどに触発されて実例は増えており、東電パートナーズもそういう歓迎すべき流れの一環をなして、職員の雇用条件、雇用環境の整備は企業経営のあり方として画期的である。こうした思い切った取り組みは、同社が地域のライフライン事業を提供する東電グループの一員というバックボーンがあるからこそできていることを重視するべきであろう。東電パートナーズという会社が活躍することで、介護業界の雇用の適正化が進捗するとともに、ソーシャル・ビジネスのイメージが社会に向けてさらにアピールされることが期待される。

### 2 女性のエンパワメントによる事業の展開、発展という価値

同社のビジネス方針は、女性職員のエンパワメントを通じて経営を成長させるもの

であり、「平等推進はビジネスそのもの」を目指す、国連の「女性のエンパワメント原則」を基準にして検証すると、その妥当性、先進性が「見える化」される。

従来、介護事業業界では、どちらかという、女性が低賃金できつい仕事をしている、というイメージがある。他方、同社は、賃金レベルを中小企業労働者の平均賃金を目指し、大手他社よりも100万円程度の高い年収を実現した。

これは、サービスの向上に基づく生産性向上によって売上増をもたらしたからこそ、実現できたことである。売上増の実現には、女性をエンパワメントして、個々人の技術を上げるとともに、マネジメント層を増やすという経営戦略を実行したことが大きく影響している。

### 3 WEPs 参加を通じた女性のエンパワメントの「見える化」への期待

東電パートナーズの経営が女性のエンパワメントの観点から特筆すべきグッド・プラクティスを形成していることは、従来、同社の経営者が必ずしも意図したことではない。むしろ、介護の現場で顧客にも職員にも望ましいサービスを提供しようとするときに、おのずと女性の力の活用に至ったものと思われる。そして、同社の経営は、WEPs の尺度を用いて整理してみると、その先進性が「見える化」できるのである。そういう意味で、同社の経営は、WEPs に適合するグッド・プラクティスとして自覚化されたうえで社会に紹介されるに値すると思われる。なお、東京電力本社はすでに2010年にWEPsに署名、参加していることもあり、東電パートナーズも参加することが期待される。