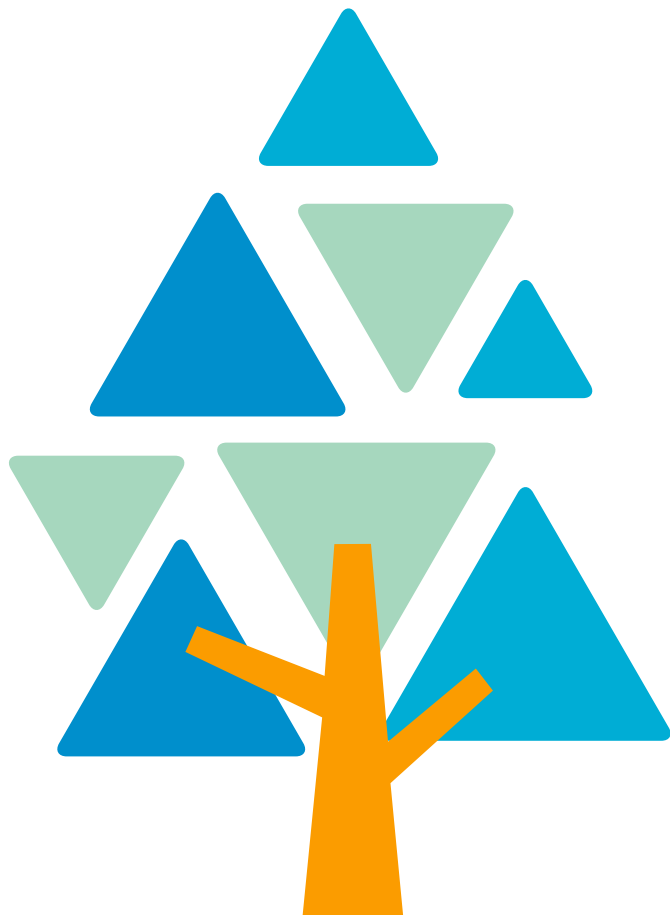




職場環境を 改善したい 福祉事業者の方へ

おすすめ実践例

都内7事業者の
取組事例を紹介

困ったときこそ取り組みたい
職場環境づくり



はじめに

東京においては超高齢社会への対応、待機児童解消に向けたさらなる対策、障害者の就労促進など福祉サービスの一層の充実が求められており、そのためには、サービスを担う福祉人材を質・量ともに充足させていく必要があります。

しかし、少子化による生産年齢人口の減少、経済情勢や他の業種の動向などにより、福祉人材の確保等は、ますます困難な状況となっています。このような厳しい状況の中において、採用活動、新人職員の育成、職場への定着支援に関して効果的な取組を実施し、働きがいと働きやすさを両立している職場が多く存在しています。

こうしたことから、「職員の確保、育成、定着に関して効果的な取組を実践している福祉事業所が、これまで様々な問題にどのように向き合い、どのように問題を解決してきたのか」、他の事業所の方が学ぶきっかけとなるよう、本事例集を作成しました。

本事例集では、東京都内の高齢・保育・障害の事業所からバランスを考慮しつつ7事例を紹介していますが、掲載されている事例はどの分野にも共通する取組が中心となっています。ぜひとも自事業所以外の分野の取組についてもご覧いただければと思います。

掲載している事業所の取組も、当初から効果的な取組を実践できたわけではなく、様々な問題と向き合いながら、一つずつ課題を解決しています。本事例集が皆様方の事業所における職場環境整備の一助になれば幸いです。

平成 30 年 1 月

東京都福祉人材対策推進機構

東京都福祉人材対策推進機構

東京にある福祉事業者、職能団体、養成施設、就労支援機関や区市町村等行政機関の役割分担と連携協力により、福祉人材対策の課題や方策を検討し、人材の掘り起こしから育成、職場定着までを総合的に支援する協議体です。

目次

1	事業概要・本事例集の活用方法	3
2	取組の実践にあたってのポイント	4
3	事例掲載ページの構成	6
4	掲載事例の目的別一覧	8

各事例紹介・分析

○事例1	10
「採用から育成・定着までを見据えた人事制度により、多様な人材の働きやすさと働きがいを実現」	
社会福祉法人さくらぎ会 特別養護老人ホームこもればの郷	
○事例2	16
「職員定着のサイクルを築く計画的な新人教育体系」	
社会福祉法人聖風会	
○事例3	22
「職員参加型の組織文化の構築」	
社会福祉法人稲城青葉会 城山保育園上石原	
○事例4	28
「評価を保育の質向上のツールとして活用」	
社会福祉法人ダビデ会 昭島ナオミ保育園	
○事例5	34
「徹底した職員ヒアリングを実施することで職場の課題を明確にし、職員職場満足度（ES）の向上を実現」	
社会福祉法人東京児童協会	
○事例6	40
「『くるみん』（子育てサポートマーク）取得までの軌跡」	
社会福祉法人嬉泉	
○事例7	46
「『成長を目指す』攻めの経営方針に基づくマネジメントで、職員のやる気と積極性を引き出す」	
社会福祉法人章佑会 江戸川区立虹の家	

1 事業概要・本事例集の活用方法

本事例集は、平成 28 年度東京都福祉人材対策推進機構事業「福祉事業者の職場環境整備支援事業」の一つとして、職員の採用、育成、定着に関して効果的な取組を実践している福祉事業所（以下、モデル事業者という）の事例を分析、検証し、その事例を他の事業所に普及させることを目的に作成しました。

（１） モデル事業者の対象

都内に所在する以下のいずれかを満たす事業所を対象としてモデル事業者を選定

- ア 介護保険法に規定する介護保険事業所
 - イ 認可保育所、認証保育所
 - ウ 障害者総合支援法に規定する障害福祉サービス事業者
- ※法人単位・事業所単位のいずれも対象

（２） 実施方法

モデル事業者の選定及び分析・検証方法は以下のとおり

〔平成 28 年度〕

- ①自薦・他薦による事業者からの申込みの受付（30 箇所程度）
- ②電話によるヒアリングの実施
- ③東京都福祉人材対策推進機構専門部会（人材確保）において、モデル事業者を 7 箇所選定
- ④モデル事業者 7 箇所について、「採用、育成、人事労務、組織風土、処遇」の視点から、事業者訪問等により分析、検証等を実施（分析、検証等の業務を㈱エイデル研究所に委託）
- ⑤東京都福祉人材対策推進機構専門部会（人材確保）において、分析・検証内容を協議
- ⑥報告書のとりまとめ

〔平成 29 年度〕

- ⑦本事例集の作成

（３） 本事例集の活用方法

主に経営者・管理職員が事業所の職場環境づくりを行う上で、参考となる実践事例を掲載していますが、環境が異なる事業所が単純に同じ取組を導入しても、必ずしも成果が得られません。

まずは、各法人・事業所の問題と向き合うプロセスの一助となるように、「取組の実践にあたってのポイント」（p. 4）をござい読いただいた上で、各事例を読み進めていただくと、より効果的です。

また、モデル事業者は、高齢・保育・障害の分野から 7 箇所を選定していますが、本事例集に掲載されている取組は分野に関わらない汎用的な取組が中心となっています。

各事例ともに分野横断的に活用いただける取組ですので、他分野の事例についても、ご覧いただければ幸いです。

（４） 各事例の記載内容

本事業の目的に合わせて、各事例を、①問題は何であったのか、②課題をどこに定めたのか、③どのような対策を実行したのか、④結果はどうであったか、という視点で分析・記述しています。

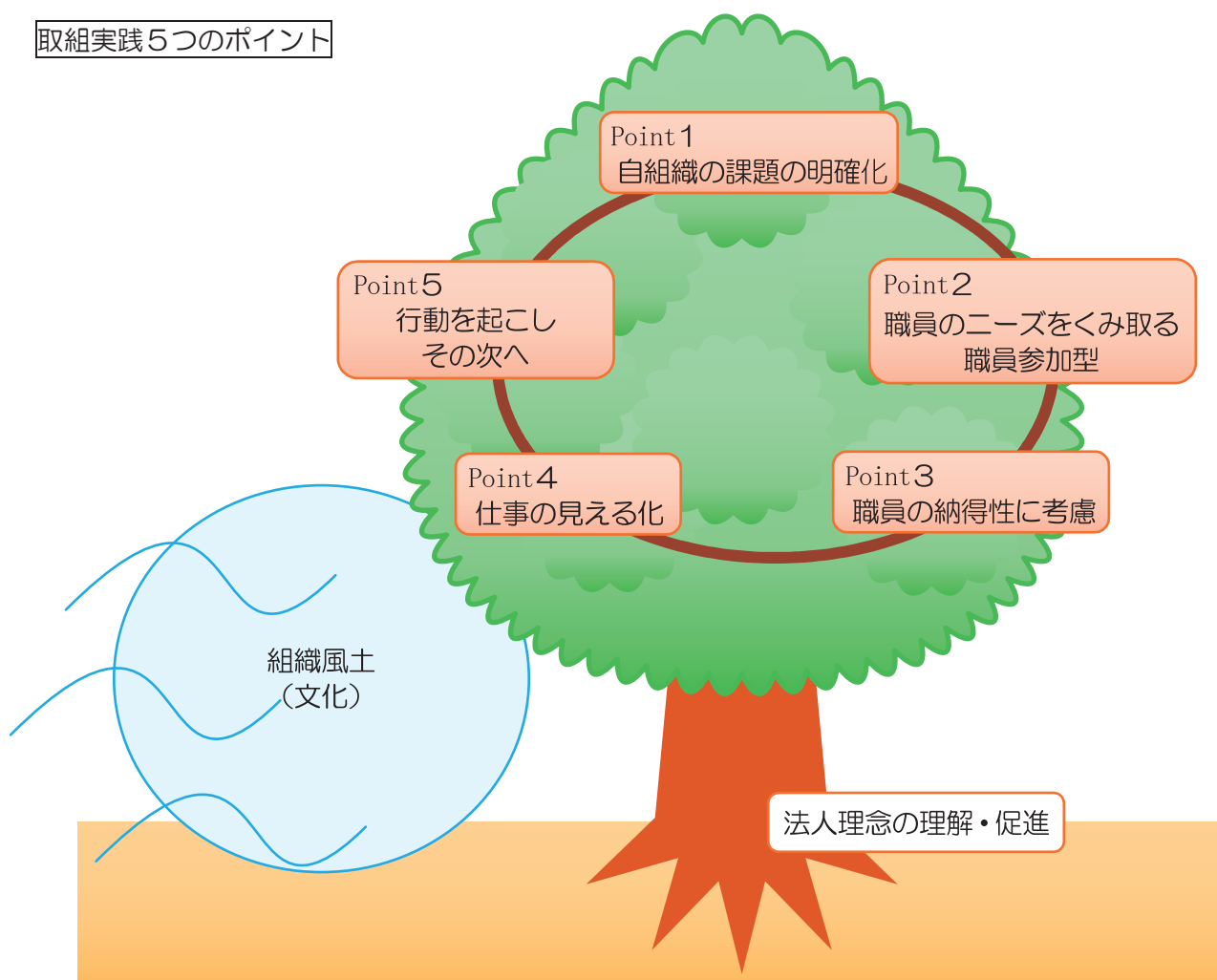
2 取組の実践にあたってのポイント

モデル事業者も、当初から効果的な取組を実践できた訳ではありません。様々な問題に直面し、一つずつ課題を解決しています。

ここでは、モデル事業者が、取組を進めてきたプロセスで、共通して実践しているポイントを整理しました。

職場環境の改善を検討するにあたり、まずは、この5つのポイントを理解した上で、取組を進めてみてください。

取組実践5つのポイント



■Point 1 自組織の課題を明確にする作業をしっかりと行う

職場で起こっている表面的な問題よりも、その背景にある真の課題を分析することが必要です。すべてのモデル事業者の事例において、まずその分析が行われています。問題解決においては、非常に重要な工程の一つであり、仮説を立て課題を明確にすることがその後の取組の効果的な検討につながります。

■Point 2 職員のニーズをくみ取って職員参加型で実施する

職員のニーズを引き出すためにはコミュニケーションの質と量のどちらも必要になります。モデル事業者の多くは、自組織の課題を解決するにあたり、様々な手法で職員から情報収集を行っています。経営側が職員に対してしっかりと耳を傾けることで職員もそれを敏感に感じ取り、課題解決に向け取り組むといった好循環が生まれています。

また、役割や権限を下の階層に付与し、職員に当事者意識を持たせながら、経営者（管理側）と職員（現場）が協力して課題解決を進めることも一つの方法です。

特に参考になる事例 ▶事例3 ▶事例5 ▶事例6 ▶事例7

■Point 3 職員の納得性を考慮する

組織風土（文化）は、法人理念や経営者の方針、それまでの歴史、外部環境、働いている職員等、様々な要素が影響して形成されていますが、経営幹部の考え方はその中でも大きく影響しているものの一つです。

組織が職員に求めるものを明確にし、職員が納得すると、そこに組織としての一体感が生まれ始めます。すると、他の職員も周囲から影響を受けて、職場全体の意識がそろうという好循環が生じてきます。職場環境の整備は、職員の働き方や働く意識の改革でもあります。組織の理念に基づいた思い（ねらい）を丁寧に伝えて、職員の納得性を引き出す努力も必要となります。

特に参考になる事例 ▶事例1 ▶事例4 ▶事例7

■Point 4 仕事の見える化を進める

モデル事業者は、本質的に何が大事なのかを掘り下げ、取組内容や考察を言語化し、そこで可視化された仕事のポイントを仕組みやツールとして分かりやすく表現する「仕事の見える化」を行っています。

見える化により、職員は自分が何を学ばばいいのか、スキルアップには何が必要なのかが分かりやすくなります。また、仕事の見える化に取り組むこと自体が、職員を巻き込みながら仕事の質について議論をすることにつながり、結果として仕事の質を高めることに寄与しています。

特に参考になる事例 ▶事例1 ▶事例2 ▶事例4

■Point 5 まずは行動を起こしその次につなげていく

モデル事業者の事例では、大きな課題解決に至るまでに複数の対策を実行しているケースが多くみられます。始めから立派な仕組みを作ることができた訳ではなく、問題解決や作られた仕組みやツールを活用し、次の取組（対策）につなげています。このように、職場の改善に取り組むことが、新たな可能性につながることから、改善に向けて、まずは行動を起こすことが重要です。

法人名 : 法人全体に対する報告の場合は「法人名のみ」記載
特定の事業所の取組の報告の場合は「事業所名」を記載
理事長名 : 理事長名を記載。事業所の場合は施設長名を記載
所在地 : 法人本部、または事業所住所を記載
事業概要 : 主なサービス種別を記載
設立等 : 原則として法人の設立を記載するが、場合によりそれ以外の記載も有
(その際は、注意書きを付す)
基礎データ : ①正規職員数、非正規職員数 平成 28 年 4 月 1 日時点
②離職率 (正規職員) 平成 28 年度の退職者数 (正規) / 職員数 (正規)
③有給休暇取得率 平成 28 年度の取得日数 / 付与日数

4 掲載事例の目的別一覧

各事例のポイントを「採用」、「育成」、「人事労務」、「組織風土」、「処遇」に分類し、以下のとおり一覧にしています。法人・事業所としての課題が明確である場合は、目的別一覧を索引として使用するなど参考にしてください。

		掲載
採用	短時間勤務職員の能力を活用できる仕組みを構築したい	p. 12
	採用・育成・定着促進をワンストップで検討したい	p. 19
	採用活動体制を見直したい	p. 44
育成	職員育成状況の見える化を図りたい	p. 11
	計画的に新人教育を行いたい	p. 16
	職員参加型で人材育成を図りたい	p. 24
	目標を明確化し、職員の意識改革を行いたい	p. 28
	評価を人材育成のツールに活用したい	p. 29
	法人理念や運営方針の理解浸透を徹底させたい	p. 47
	管理職や指導職を計画的に育成したい	p. 48
人事 労務	短時間勤務でも業務分担できる仕組みを構築したい	p. 12
	人事考課を活用し、法人の理念・浸透を確認したい	p. 13
	仕事の進め方を見直し、休暇取得率を向上させたい	p. 32
	職員ニーズを把握し、課題解決を図りたい	p. 35
	くるみん取得により休暇取得を促進したい	p. 41
	柔軟な雇用・就業形態を設けたい	p. 48
組織 風土	職員参加型の組織文化を構築したい	p. 22
	みんなで考える職場を構築したい	p. 32
処遇	透明性の高い処遇を実現したい	p. 13
	キャリアパスと連動した処遇体系を構築したい	p. 20
	実力主義の処遇体系を構築したい	p. 49

各事例紹介・分析

採用から育成・定着までを見据えた人事制度により、多様な人材の働きやすさと働きがいを実現

本事例における対象		
組織区分		事業所
職員数	正規	45名
	非正規	45名
サービス種別		高齢

社会福祉法人さくらぎ会 特別養護老人ホームこもれびの郷

ポイント

採用

育成

職員の育成状況が見える化した育成プログラム

採用

人事
労務

業務の細分化（2時間単位）による短時間勤務への対応

処遇

透明性の高い処遇

人事
労務

法人理念の理解・浸透を確認するための人事考課制度

事例のあらまし

【取組を進める前の背景】

- 社会福祉法人さくらぎ会では、資格を持ちフルタイムで働ける正規職員中心の採用方針であった。一方、平成15年頃、介護福祉士養成機関入学者が減少してきた。

【取組】

- 多様な働き方を受け入れ、様々な方が活躍できる職場づくりのため、積極的なパート職員の採用を進める
- 介助シーンを「無資格者でもできること」と「有資格者しか対応できないこと」に細分化し、ランク別業務内容・スキル項目、業務手順書、チェック票を構築した。
- 短時間勤務の希望を可能とするために、プロジェクトチームにより有資格者が担当する業務、無資格者が担当する業務を分けて設定する「業務の切り出し」を行い、業務の細分化を図った。現在2時間単位で設定し、その組合せで全ての業務を編成している。
- 業務はすべてシフト表に反映される。業務が細分化されており、職員の育成状況が具体的に把握できているため、過不足のない最適な人員配置も可能となっている。
- パート職員の処遇に関する明確なルールを設定し、年に2回時給見直しの機会を設け、パート職員のモチベーションの向上を図る。
- 法人の理念を具体化したハンドブックにより理念の浸透を図り、人事考課にも活用している。

取組 1

職員の育成状況が見える化した育成プログラム

【多様な働き方を受け入れパート採用を進める】

採用方針の転換に伴い、積極的にパートの採用を進めたところ、同じパート勤務でも育成の度合いに大きな違いがみられた。そこで、職員を観察・ヒアリングした結果、介助の成功体験を持った職員は伸びることが判明した。

【職員の育成体制の構築】

5～6人のプロジェクトチームを結成し、育成体制の構築に取り組んだ。まずは、介助シーンを「無資格者でもできること」と「有資格者しか対応できないこと」に細分化したのち、習得段階を10ランクに細分化し、ランク別業務内容・スキル項目、業務手順書、チェック票を構築した。

【現在の職員育成プログラム】

現在は、細分化したスキル項目が127あり、職員が習得したスキル項目は「獲得スキルポイント」となり、処遇に反映される。

スキル獲得は、チェック票に従い、自己評価と主任・副主任の評価等により決定し、獲得スキルポイントの合計点により、職員育成プログラムのランクが決まる。

無資格で入職しても3年後には「ランク5」に達するよう設計されており、介護福祉士の資格取得が可能となる仕組みになっている。資格取得までの道のりが「見える化」されているので、職員の意欲向上にもつながっている。

現在は、一般学部からの大学生の採用も可能となるなど、この職員育成プログラムが機能している。

図表1 【介護職員ランク別獲得スキル（能力）一覧表】

ランク	パート	正職員	ランク別獲得スキル内容									
10		リーダー										全ユニット統括
9		チーフ	※上位のランクのスキルをすべて獲得することでランクアップします。 ※現在のランクより下のスキルはランクアップ後も維持するものと考えます。 ※各内容はユニット別に4種類スキル習得が必要な場合もあります。							ユニットの統括	主任研修参加	
8	サブ並	サブ							書類確認・委員会統括	職員の相談にのれる	副主任研修参加	
7	ベテラン並	ベテラン						職員配置の指示	職員への指導ができる	他職種との連携	専門職員研修への参加	
6	中堅並	中堅					応急処置の指示	PC業務	短期入所受入	各業務の責任者になれる	中堅職員研修への参加	
5	正職員並	新人				まとめ業務	介護記録	医療	居室担当（正職員）	委員会・行事（正職員）	新入職員研修への参加	
4	上級					外出介助	新入職員指導	実習生指導	菓子・果物販売	クラブ実施	パソコン入力・操作	口腔ケア
3	中級				移乗介助	移動介助	食事介助	入浴介助	排泄介助	フロア・待機業務	防災のルール	ターミナルケア
2	初級			監督下での移乗介助	監督下での入浴介助	監督下での排泄介助	洗濯のルール	利用者の更衣	連絡ノートによる情報伝達	ケアプランを理解し介護を行なう	認知症についての理解	感染症の知識と対応
1	短時間パート		シーツ交換	監督下での移動介助	配膳・下膳	監督下での食事介助	配茶・水分補給	清掃のルール	利用者の見守り	介護の心得が身に付いている	法人理念・福祉施設を知る	職場のマナー

採用

育成

人事労務

組織風土

処遇

図表2【介護職員ランク別スキルチェック票（ランク1の例）】

ランク別獲得スキル一覧表 ランク1					1 E W 3 2 3		1 E W 3 2 3	
L	取得内容	取得状況	NO.	チェック項目	H28.8	H29.2		
1	リネン交換	1	1	リネンの種類、用途がわかる				
			2	必要な物品をそろえ、交換の準備ができる				
			3	居室の換気をし、取床者への対応ができる				
			4	汚れたシーツの分別とシーツをはがし物品を配ることができる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
			5	シーツ交換と布巾交換ができる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
			6	エアマット、緑マット、ベッドセンサーが正しく設置できる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
			7	ベッド側を正しい位置に戻すことができる				
			8	ベッドを正しい位置に戻すことができる				
			9	掃除機を使って、居室と廊下の掃除ができる				
			10	リネンを補充できる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
1	車椅子の移動	1	11	汚れたリネンや寝具を分類し、所定の場所になすことができる				
			12	車椅子の種類がわかる				
			13	移動場所を伝え、了解を得ることができる				
			14	安全な状態で車椅子に乗っていることを確認することができる				
			15	安全なブレーキ操作ができる				
			16	ゴムウェータの操作と手順がわかる				
			17	配膳台の準備ができる				
			18	ホワイトボードの内容を見ながら汁物、煮物、エプロンを配ることができる				
			19	必要な分量のお茶を入れることができる				
			20	食料の色分けによる食事形態、箸・スプーン等の使用がわかり配膳できる				
1	食事の配膳	1	21	食事チェック表の記入ができる				
			22	下膳後、厨房に食器を戻すことができる				
			23	スプーン等、ワーカー管理と厨房へ戻すものの区別ができる				
			24	エプロン、着脱を洗い、片付けができる				
			25	椅子、車椅子での姿勢の確認ができる				
			26	リクライニング車椅子での姿勢の確認ができる				
			27	ベッドよでの姿勢を確認できる				
			28	環境整備ができる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
			29	覚醒、嚥下、咀嚼の状態を確認できる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
			30	自給具の活用ができる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
1	食事介助	1	31	残存能力の活用ができる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
			32	食事介助での注意点を知っている	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
			33	誤嚥、むせ込みの対応ができる				
			34	配膳の準備ができる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
			35	異味期限の確認ができる				
			36	手指消毒ができる				
			37	環境整備ができる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
			38	共同購入者と個人購入者がわかる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
			39	テーブルを拭き、床掃きとモップがけができる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
			40	便器、手すり、床の掃除ができる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
1	トイレ・洗面・浴室	1	41	掃除機、モップ掛け、便器・トイレの清掃ができる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
			42	換気しながら掃除機とモップ掛けができる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
			43	ゴミの分別と集める場所がわかる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
			44	片付けがわかる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
			45	利用者の方々へ楽しい時間をつくることができる				
			46	転倒注意者の方がわかり、その対応がわかる	1 E W 3 2 3	1 E W 3 2 3		
			47	利用者の気持ちを大切にする姿勢がある				
			48	利用者の目線に合わせて話している				
			49	敬語を適切に使うことができる				
			50	利用者の顔を覗きとき、笑顔を向けたり声かけができる				
1	入浴・食事・排泄・移動・その他	1	51	落ち着いた調子で話すことができる（口調が強くない）				
			52	利用者が同じことを繰り返しても丁寧に応えられる				
			53	法人の理念を知っている				
			54	社会福祉施設の役割を知っている				
			55	ハンドブックの説明を受けた				

取組2 業務の細分化（2時間単位）による短時間勤務への対応

【業務の細分化と希望する働き方への柔軟な対応】

パート職員の活用を進めていくと、職員の口コミから、求人を出していない時にも求職者からの問合せが入るようになってきた。4時間だけ働きたいという短時間勤務の希望に対応するため資格のあるケアワーカーが担当する業務、無資格者が担当する業務を分けて設定する「業務の切り出し」を行い、業務の細分化により対応を図った。現在は細分化を進め2時間単位ですべての業務を編成している。

こうした希望する働き方への柔軟な対応によって、4時間パートで入職し、その後正職員になった職員もいる一方、正職員で入職し、パート勤務となった職員もいる。正職員、パート職員、双方向の働き方が柔軟に選択できるのは、雇用形態が変わっても、獲得スキルポイントやランクは維持され、処遇への影響が少ないからである。

【人材育成に重点を置いた職員配置】

当該法人では、独自の「セミユニットケア」の介護スタイルをとり、入所者約80人を20人ずつの4ユニットに分け、1ユニットを7人の正職員と数人のパート職員で構成される専属チームが担当する。これが質の高い介護に繋がり、職員にとっても、やりがいや働きやすさに繋がっている。

フロアで割り振られている業務は、前述のスキル項目127の作業の組み合わせで構成されている。新入正職員は主任から指導を受け、主任は新人職員の育成状況を管理し、精神面でのサポートも担う。

取組 3

透明性の高い処遇

パート職員の処遇（時給）は、以下の仕組みで運用されている。

$$\text{時給} = \text{基本給} + \underbrace{\text{出勤条件（早・遅・夜勤）}}_{\text{①}} + \underbrace{\text{獲得スキル}}_{\text{②}} + \underbrace{\text{就業年数}}_{\text{③}} + \underbrace{\text{その他（資格）}}_{\text{④}}$$

- ① 担い手の少ない早・遅・夜勤のシフトに入ることにより昇給
- ② 職員育成システムに連動し、担える業務が増えると昇給
- ③ 経験給（就業1年で自動的に10円昇給）
- ④ 資格取得で昇給

年に2回時給見直しの機会を設定し、昇給した際には必ず書面で通知する仕組みが、職員のモチベーションアップにもつながっている。

また、この仕組みを賃金一覧表で示すことにより、他人と比較しやすく、処遇の不満が出た際にも理由を明確に説明できる。

加えて、職員育成システムのランクは、一度昇格するとそのランクからは落ちない仕組みになっているので、その職員ががんばれるタイミングで時給アップにつなげることもできている。

取組 4

法人理念の理解・浸透を確認するための人事考課制度

<社会福祉法人さくらぎ会の基本理念>

「人にやさしく」

<こもれびの郷の基本方針・「人に優しく」を実践するための具体的行動>

「常に相手の立場に立って考える」

- ・利用者、ご家族様の立場に立って寄り添うケアを行う。
- ・共に働く職員の立場に立って日々の業務を行う。
- ・地域の方の立場に立って施設のあり方を考える。

「福祉の理念や法人の理念を十分理解し、福祉職員としての基本姿勢を全ての職員に身につけてほしい」という思いから、福祉サービス第三者評価受審を契機に、第三者評価の項目を参考に、法人理念の理解や専門職にふさわしい実践を促すためのハンドブックを作成した。毎年全職員に対して個別にハンドブックの内容を口頭で説明をする。

また、「業務の中できちんと理念を実現しているか」を確認するため、ハンドブックの内容を基本とした人事考課項目を作成した。小項目1点の設定で100点取れると満額賞与が支給される。また、自由記述の「自分以外の職員の『良い行い』や『頑張る』」に名前が上がった職員には加点され、記入した職員にも加点される。

人事考課の得点は、昇格要件にもなっているが、多くの職員が「がんばっている」と認めている職員が昇格するので、人事に対しての納得性が高い。

図表3【個人評価記入用紙】

平成28年度期末(10.1~1.31) 個人評価記入用紙 氏名: _____					所属部署: _____ プロジェクト: _____ 18. 〇4月時点				
大項目	中項目	No	評価内容(項目)	一対二式評価	大項目	中項目	No	評価内容(項目)	一対二式評価
守るべき価値	遵守の方針	1	「人本主義」・「平等の立場」を定めて実行する意識がある。		組織の一員として	組織への貢献(積極)	21	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	担当が 加算します
		2	プロジェクトの取組に積極的に参加している。				22	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
	価値の行動規範	3	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。			価値への貢献	23	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		4	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				24	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		5	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				25	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		6	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				26	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
	プロジェクトチーム	7	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。			組織の一員として	27	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		8	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				28	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		9	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				29	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		10	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				30	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
組織の価値	価値の行動規範	11	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。		組織の一員として	組織への貢献(積極)	31	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	担当が 加算します
		12	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				32	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
	価値の行動規範	13	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。			価値への貢献	33	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		14	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				34	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		15	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				35	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		16	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				36	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
	プロジェクトチーム	17	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。			組織の一員として	37	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		18	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				38	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		19	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				39	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		20	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				40	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
個人としての役割	価値の行動規範	21	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。		組織の一員として	組織への貢献(積極)	41	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	担当が 加算します
		22	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				42	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
	価値の行動規範	23	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。			価値への貢献	43	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		24	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				44	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		25	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				45	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		26	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				46	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
	プロジェクトチーム	27	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。			組織の一員として	47	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		28	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				48	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		29	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				49	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	
		30	共有者の価値観を尊重し、意思決定を尊重している。				50	組織中の経費削減の取組に力を入れ、ポイントが加算します。(一で10P、十で100P)	

人事評価基本大項目 + リカバリー + エクストラP = 人事評価P(ポイント)

<自由記入欄>
 当期がんばったこと、来期にやりたいこと、
 自分以外の組織の「良い行い」や「がんばり」を感じたことがあれば教えてください。
 氏名: _____
 前期(6~9月)に取得した資格、当期(10~1月)受検した資格があれば教えてください。
 完全達成(人)の項目、評価結果(人)の項目、評価結果(人)の項目

まとめ

さくらぎ会は、厳しい採用状況に対応するため、短時間勤務者の採用へ方針転換を図った。その際に、短時間勤務者が活躍できる方法を考え、業務の細分化を行った。プロジェクトチームを組んで検討し、業務を4時間単位(現在は2時間単位)で区切ることで、業務の分担、人材育成、処遇決定といったその後の仕組みが構築でき、職員にとっても分かりやすく納得しやすい仕組みとなった。

また、法人理念・基本姿勢を職員に対して徹底して浸透させられたことが、これらの仕組みを構築できた背景にある。加えて、新しい取組を始める際は、プロジェクトメンバーが主体となって構築し、運用までも担っているところも、うまく機能するためのポイントとなっている。

事業者コメント



特別養護老人ホームこもれびの郷 宮林施設長

これまで、特に新しい事に取り組む際は、職員の意思や主体性を尊重しながら進めてきました。職員一人ひとりが自分で目標を設定したり、小さなことを積み上げて達成していくことが、一法人一施設という小さな組織においては、必要なことだと考えたからです。現在の業務の仕組みは、小さい組織だからこそ構築できたことなのかもしれません。しかしながら厳しい経営環境の中、更に新たな仕組みの必要性を感じております。そのため現在は、小規模法人が集まって連携していく取組を模索しています。当法人の人材育成委員会プロジェクトの活動は、前向きで勉強熱心なスタッフの努力で完成し運用がなされております。この仕組みは、そうした人たちに支えられ、今後も時代に合わせて変化していくことと思います。

事業者プロフィール

法人名 社会福祉法人さくらぎ会 特別養護老人ホームこもれびの郷
 理事長名 宮林 瑛
 施設長 宮林 大輔
 所在地 東京都あきる野市雨間385-2
 事業概要 特別養護老人ホーム
 開設 平成6年
 事業所基礎データ ①正規職員45名、非正規職員45名（法人職員数183名）
 ②離職率6.6%
 ③有給休暇取得率78.4%
 ※平成28年度データ

採用

育成

人事
労務組織
風土処
遇

職員定着のサイクルを築く計画的な新人教育体系

社会福祉法人聖風会

本事例における対象		
組織区分		法人
職員数	正規	459名
	非正規	420名
サービス種別		高齢

ポイント

- 育成** オリジナル新人教育チェックシート「D○簿」による計画的な新人教育
- 採用** 採用・教育・定着促進を統括する「人材マネジメント委員会」の設置
- 処遇** キャリアパスと連動した、納得性のある処遇体系を構築

事例のあらまし

【取組を進める前の背景】

- 社会福祉法人聖風会では、人材育成のために、先進的に人事考課に取り組んできた。しかし人材育成のためのツールが新人職員の定着につながらないといった課題があった。

【取組】

- 新人教育ツールを作るにあたってプロジェクトを立ち上げ、新人職員一人ひとりの成長に合わせた教育ができる法人独自のツール「D○簿」を策定した。この仕組みが、新人職員と先輩職員のメンバーシップを高める役割も果たしている。
- 人材に関するトータルなマネジメントを行うため、採用から教育、教育から育成、育成から定着をワンストップで統括する法人横断型プロジェクトとして平成25年度に「人材マネジメント委員会」を発足させた。このことで新鮮な企画も生まれ、採用活動の幅が広がった。また、採用活動から得たデータを細かく記録・分析し、次の採用活動に役立てている。
- キャリアパス制度と処遇とが完全に連動し、人事考課制度とも連動しているので、評価→育成・活用→処遇のサイクルをしっかりと回すことができている。

取組1 オリジナル新人教育チェックシート「D○簿」による計画的な新人教育

【職員意識調査の実施】

聖風会では、人材育成の仕組みがあるにもかかわらず、一人前に成長する前の若い職員が辞めてしまうという状況にあった。

そこで、「期待している職員像」と入職してくれる「職員のレベル」に大きな乖離があると仮定し、平成19年に職員意識調査を実施し、現状の詳細把握に努めた。その結果、「計画的」人材育成への職員の期待が非常に高いことがわかった。

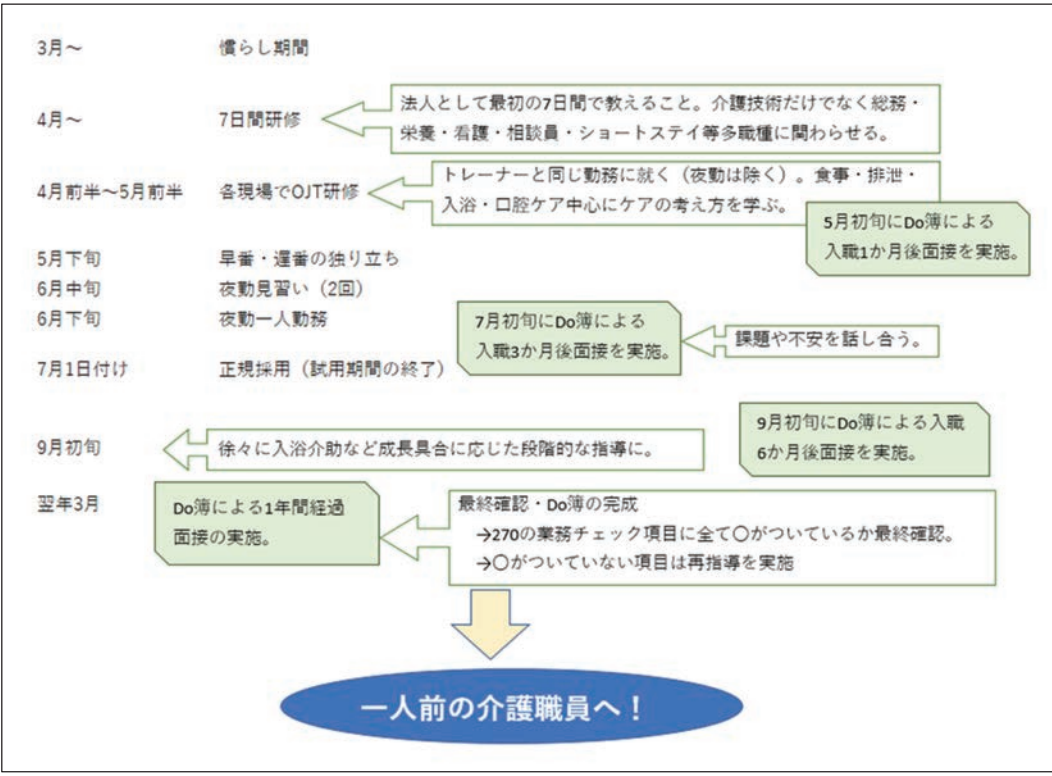
これまで法人に存在していた新人育成の仕組みは、マニュアルを提供し一定期間が過ぎた後に評価するという形で、個別育成型ではなく、できたかできなかったかを確認する査定型に近かった。このような仕組みでは、新人職員一人ひとりの成長に応じた育成ができず、また、教える先輩職員のやり方や手順に委ねられてしまうという点にも問題があった。法人理念に沿ったサービスの基本をしっかりと習得でき、業務に関わる全てを一定レベルで担保できる、新人職員一人ひとりの成長に合わせた教育ができる法人独自の新人教育ツールの策定が必要であった。

【新人教育体制・ツールの構築に着手】

新人教育ツールを作るにあたっては、平成19年にプロジェクトを立ち上げ、現場の業務を一つひとつ洗い出すことから始め、法人としての共通業務とそれぞれの部署における独自業務を分別した。その中から入職から1年間で身に付けて欲しい業務を抽出し、チェックリストを作成した。

チェックリストは、まずは自己評価として振り返りを行い、自分でできるようになったと思う項目について、順次先輩職員に確認をしてもらう仕組みとした。チェックリストの表現は行動レベルにまで落とし込み、特に注意が必要な点はその勘所を記載することで、できるようになるためのヒント本のレベルの形になっている。新人職員と先輩職員とが良好な関係性を築き、メンバーシップを高めるツールとしての役割も併せ持たせるために、この新人教育ツールを媒介にして1年間交換日記のようにやり取りをすることができる仕組みもある。

図表1 【「Do簿」による新人職員研修スケジュール】



図表2【新任職員職場内研修簿「D○簿」表紙】

足立新生苑
新任職員職場内研修簿

DO! 

最高に価値あるものをすべての人に
～地域に信頼される施設を目指して～

所 属

氏 名

トレーナー名



図表3【D○簿の内容 ※抜粋】

(270項目からなる「チェックリスト」と、新人と指導職員が毎日記入する「育成シート」)

A 足立新生苑の職員の基本的な心構え、知識、技能		自己評価				トレーナー
		1ヶ月	3ヶ月	6ヶ月	12ヶ月	
1	職場を離れても地域社会に對しての気配りを忘れません。(電車・バスでは席を譲る、駐車場では少し遠くに車を停める等)					
2	障がい者雇用について理解し、接しています。(職員同士が気持ちよく働ける環境づくりに貢献します)					
3	自分から先に挨拶をしています。(ご挨拶は、おはようございます、おやすみ、お休みなさい)					

所属

氏名

さんの育成シート③A-3

施設長	課長	係長	主任

23日目(月 日)	24日目(月 日)	25日目(月 日)	26日目(月 日)
今日を振り返って	今日を振り返って	今日を振り返って	今日を振り返って
明日を迎えるにあたって	明日を迎えるにあたって	明日を迎えるにあたって	明日を迎えるにあたって
コメント(記載番号:)	コメント(記載番号:)	コメント(記載番号:)	コメント(記載番号:)
出席者:	出席者:	出席者:	出席者:

こうして新人教育ツールとして作成した「D○簿」は、教える側である先輩職員(トレーナー)もサービスの基礎を振り返ることができ、責任感が芽生えるという利点がある。新人職員を教える立場のトレーナーとして、2～3年目の比較的年齢層の近い職員がマンツーマンで対応している。トレーナーの教えることへの不安に対しては相談員や係長がサポートすることで教育体制に万全を期している。

取組2 採用・教育・定着促進を統括する「人材マネジメント委員会」の設置

【人材マネジメント委員会の設置】

採用、新人教育、定着について、それぞれが別の部署で担当するという、言わば縦割りの役割分担で行ってきたが、非効率であったことから、人材に関するトータルマネジメントを行うため、採用から教育、教育から育成、育成から定着をワンストップで統括する法人横断型プロジェクトとして、平成25年度に「人材マネジメント委員会」を発足させた。

採用は法人全体の取組だという意識を職員に持ってもらうことで、より一層の職員育成型法人の基盤が確立する。そこで、各部門において介護職から「採用活動担当職員」を2名ずつ任命し、現場を巻き込んだ採用活動を展開している。

【採用活動の幅の広がり】

人材マネジメント委員会が機能しはじめ、活発な意見交換が行われることで、今までにはなかった新鮮な企画（利便性の高い施設を利用した職場説明会の実施、車でめぐる施設見学会等）も生まれ、採用活動の幅が広がった。

また、人材マネジメント委員会が採用に深くかかわることで、採用活動から得たデータを細かく記録・分析でき、次の採用活動に役立てている。

図表4【人材マネジメント委員会の具体的な活動内容①（採用活動のスケジュール化）】

年月 活動内容	平成○年1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
就職サイト 29.3～30.3 掲載												
募集パンフ おスター												
求人票 発送												
就職サイト イベント出展												
各学校就職説明会												
学校訪問												
法人就職説明会												

図表5【人材マネジメント委員会の具体的な活動内容②（広報型Webページの構築）】



図表6【人材マネジメント委員会の具体的な活動内容③（職員参画型広報誌の発行）】



取組3

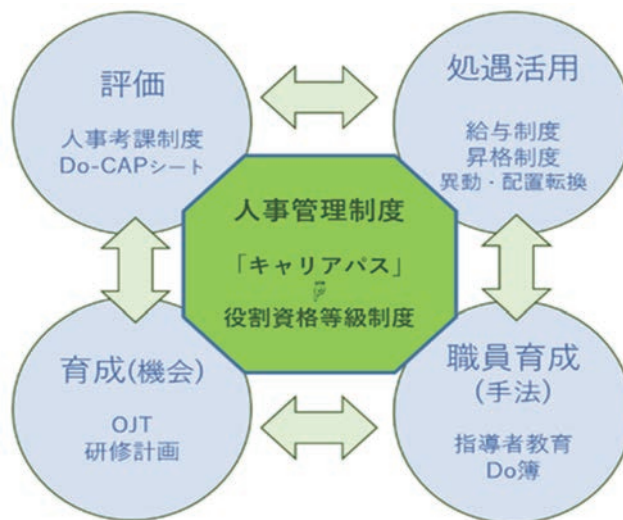
キャリアパスと連動した、納得性のある処遇体系を構築

キャリアパス制度は処遇と完全に連動し、人事考課制度との連動も機能しているので、評価→育成・活用→処遇のサイクルをしっかりと回すことができる。また、聖風会のキャリアパスの特徴はキャリアの複線化で、職員が自らの志向性やライフイベントなどに合わせて進みたいパスを選択できる。

処遇設定には、基本給を2本立て（加給と役割給）にしており、加給はいわゆるベーシックな基本給、役割給はキャリアパス（等級）に見合った定額の基本給となっている。

平成28年度には、より多様な働き方を受け入れることができる等級を新設し再構成を図った。業務軽減があっても正職員で雇用ができる等級を新設したため、今後、外国人雇用や限定職員の採用にも対応できるキャリアパス制度となっている。

図表7【人事制度相関図（イメージ）】



まとめ

社会福祉法人聖風会では、若い職員が辞めるなど、職員を育てることが課題となっていた。そこで、新人教育の重要性を明確にして、改革に取り組み、新人教育ツールである「Do簿」を策定した。Do簿は、年々見直しを行い、作成から10年が経過した。

新人職員を教える立場の「トレーナー」は、2～3年目の比較的年齢層に近い職員であり、教えられることと教えることの両方を通して、職員の育成が行われている。

また、大規模法人であることから、採用、教育・育成、定着の対象となる人数も多く、それぞれが分断される形で対応されてきたものを、法人横断型プロジェクトとして「人材マネジメント委員会」を発足させたところ、採用から教育、教育から育成、育成から定着といった連続的な人事管理という発想が生まれ、それぞれの担当者の発想が深くなる（より効果的な企画ができる）という効果が生じた。

聖風会では、制度構築やツール作成について法人オリジナルで構築しており、それが他法人との差別化（ブランディング）となっている。

事業者コメント



近藤理事長

当法人の人事制度は、職員育成（手法）→育成（機会）→評価（考課）→処遇（給与）と一連の対応とリンクしており、そのうちの「新人職員指導」としてD o 簿を活用しています。

D o 簿のベースになったのは、平成13年4月より運用開始された「サービス向上統一基準書」でした。その後様々な試行錯誤があり、内容をより一層充実し、聖風会全職員の提供するサービスが一律であり、最高のサービスを提供することを目的として作成しました。D o 簿は導かれる側／導く側双方が共通に使用できるツールであり、双方で活用することで、進捗状況・理解度・指導の統一性が図られ、1年間の新人職員教育を行う事で、現場での信頼関係、悩み、疑問の解決につなげることができるツールです。

福祉人材難の今、職員の育成に注力し、職員が働きやすい環境を作ることは法人の責務だと考えます。

事業者プロフィール

法人名 社会福祉法人 聖風会
 理事長名 近藤 常博
 所在地 東京都足立区花畑4丁目39番10号
 事業概要 特別養護老人ホーム
 開設 昭和29年
 事業所基礎データ ①正規職員459名、非正規職員420名
 ②離職率7.2%
 ③有給休暇取得率 非公開
 ※平成28年度末データ

採用

育成

人事
労務組織
風土処
遇

職員参加型の組織文化の構築

社会福祉法人稲城青葉会 城山保育園上石原

本事例における対象		
組織区分		事業所
職員数	正規	24名
	非正規	26名
サービス種別		保育

ポイント

組織
風土

職員参加型の組織文化の構築により、職員の定着を促進

育成

職員参加型により作られたマニュアル等を活用した人材育成

事例のあらまし

- 城山保育園上石原の特徴として、働きやすい職場環境がある。出産・育児からの復帰がほぼ100%であり、職員の定着率が高い。職員同士が相手の考えを尊重して関わっており、一人ひとりの職員が保育や職場作りに自分の意見が言いやすい環境・組織文化がある。
- 組織文化の形成には、法人トップの理事長の行動パターンが大きく影響している。「職員の話聞く、上手くいかないときは一緒に悩む、何か始めるときは自分から動く」といったコミュニケーションが日常業務の中で何度も繰り返されていた。その過程の中で、職員の中に「私たちの保育園」という意識が生まれた。
- マニュアル作成等の仕組作りも組織文化を形作ってきた。マニュアルを園の仕事の仕方として浸透させていくことが、組織文化をさらに強化することにつながっている。

取組 1

職員参加型の組織文化の構築により、職員の定着を促進

【組織文化を形成した理事長の行動パターン】

社会福祉法人稲城青葉会 城山保育園上石原の職員の定着率の高さにつながる組織文化の形成には、法人設立当初からの理事長の行動パターンが大きく影響している。理事長自ら職員の話聞く、上手くいかないときは一緒に悩む、何か始めるときは、自分から動く。そういった理事長と職員間のコミュニケーションが、日常の業務の中で何度も繰り返されていく中で、「私たちの保育園」という意識が生まれた。日々の保育の中で職員が一体となって「みんなで」取り組む、指導的職員が後輩職員と「一緒に」考える、悩むという組織文化は、ここから形成されている。

【職員参加型の運営に向けた取組】

職員参加型の組織運営をきちんと成果に結びつけていくためには、保育目標を明確にしていく必要があった。「子ども主体の保育で、いかに生きる力を身につけていくことを支援するか」といった保育を各職員が意識的に行うために、中期計画を職員全員で実施し、PDCAサイクルを回す業務管理を行っている。

具体的には、中期計画を職員参加型で立案し、役割分担をして実施している。中期計画の取組内容には、第三者評価の結果や主任の提案が組み入れられる。また、クラスをまたがって職員が集まるチームが「保護者チーム」「地域チーム」等、領域別に組織されており、そのチーム内で議論された内容も、年度計画を作成する時期までに園長に集約される仕組みになっている。

中期計画には、担当者として各職員の名前が記載され、職員一人ひとりの園の運営への貢献が表（図表1）で示される。この表で、チームの目標達成の進捗を確認することができる。職員全員が中期計画を確認する作業を普段から行うことで、「みんなで」の文化を維持している。

図表1【中期計画（抜粋）】

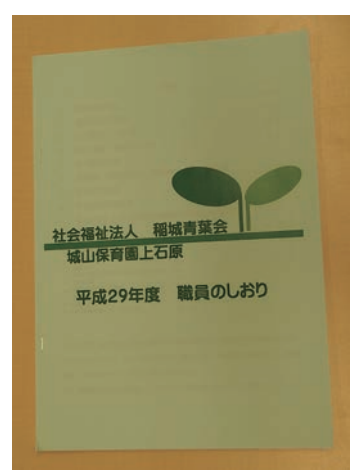
戦略的取組課題	具体的取組内容	担当者
新しい遊びの研究充実	クラスで人気の絵本などを紹介する（ランキング）	〇〇、〇〇、〇〇
	・・・	
・・・	・・・	

※城山保育園上石原では、事務所の壁にこの一覧が大きく貼られている。

【新人職員の育成】

新人職員に対しては、法人理念等、法人の職員として共有しておきたい事、仕事をする上で必要な情報が凝縮され、その園の業務に必要なルールや考え方を学べる「職員のしおり」（図表2）を使用して研修を行う。「職員のしおり」の内容は以下の通りである。しおりの内容は、すべての職員にとっても必要な内容となっているため、年度の始めに、その年のしおりが職員全員に対しても配布される。

図表2【「職員のしおり」（表紙）】



「職員のしおり」目次

- ・法人理念を忘れないように
- ・職員としての自覚
- ・業務の役割分担表
- ・本年度の事業計画
- ・行事予定
- ・保育理念、保育方針、行動指針等
- ・保育課程、保育年間計画
- ・中期計画の状況
- ・今年度の行事当番表
- ・組織
- ・BCP計画
- ・緊急連絡先 帰宅計画

採用

育成

人事労務

組織風土

処遇

【育児休業の職員に対するフォロー】

当該園は、離職率が低く、法人に長く勤めている職員も多い。職員一人ひとりのワークライフバランスを大事にして欲しい、自分の生活が充実していないとよりよい保育は出来ないという管理者の考えが基本にある。それにつながる取組の一つに、育児休業を取得する職員への対応がある。育児休業中の職員には、毎月「園だより」を送って、園の様子を伝える。育児休業中の職員が復帰する際には、園長面談を行い、復帰の時期や働き方について相談する場が設定され、復帰の時期や時短勤務等、本人の希望を最優先した対応がとられる。時短の働き方については、他の職員も一緒に検討する。法律が整備される前から、当該園では、職員の提案によりこういった取組を実施していた。

取組2

職員参加型により作られたマニュアル等を活用した人材育成

城山保育園上石原のマニュアル（図表3）は、平成14年に法人の全職員が参画するプロジェクトにより、それまでに作り上げてきた保育（園）のすべてをまとめる形で作成されたものが基になっている。法人内に新しい保育園ができると、各園固有の内容をそこに追加して記述する。そうして作られた城山保育園上石原のマニュアルの総頁数は現在375頁あり、主な内容は次の通りである。現在は、そのマニュアルを基にバージョンアップを毎年行い、内容をスリム化している。

図表3【城山保育園マニュアル 外観】

理念・使命・目標／役割分担表／職務基準書／子供に対する対応／保育カリキュラム／保健業務／虐待防止／給食業務／行事／園の運営関連業務／緊急時対応業務／見学者、相談者に対する対応業務／電話対応／一時預かり事業／地域交流事業



『城山保育園マニュアル』作成にあたっては、各自が担当した部分を自分なりに表現し、仕事内容を記載してそのまま綴じる形とした。そのため、マニュアルに対して、職員一人ひとりの思い入れがあり、これまで作ってきた保育園の業務の集大成という位置づけになっている。このマニュアルを浸透させていくことが、園の組織文化をさらに強化させることにつながっている。

新人職員に対しては、クラスリーダーを中心としたOJTが実施される。また、新人職員には、マニュアルに基づいて作成された、入職から3年間で覚える業務のチェックリスト（図表4）が渡される。1年経過後、クラスリーダーと一緒に内容をチェックする。人材育成の際は、指導担当職員が後輩職員と「みんなで」「一緒に」という方法を実践しており、このことも「一緒に保育を作っていく」という当該法人の組織文化の強化につながっている。

図表4【城山保育園上石原 新人OJTチェックリスト】

事例3

社会福祉法人 稲城青葉会 城山保育園上石原 新人OJTチェックリスト					
氏名		担当職員			
年数	項目	内容	1年目	2年目	3年目
1年目	☆社会人としての心がまえ				
	・挨拶	・顧客はもちろんのこと、職員間でも気持ちのよい挨拶を！チームワークにつながる。休憩や退勤も周りに所在がわかるようにする為にも）			
	・身だしなみ	・職種に適した身だしなみができているか？爪・アクセサリー等 ・名刺はきちんと見えるようにしておく。			
	・遅刻・欠席	・連絡、報告。手助けしてもらった人へのお詫びとお礼の言葉。急な休みは、当番の変更。 ・16:30に1日の様子の確認と健康状態の報告の連絡をする。 ・届出の仕方。			
	・すみやかに行動できる人に！	・イレギュラーな出来事、みんなで協力すれば早いこと（沢山の荷物や思い荷物が届いた、外回りの大がかりな整備や、花の植え替えなど）「やります！手伝います！」と速やかに行動できる人材と、上司がまわりが動いたり困っていても知らん顔の人材…どこの会社で欲しいと思う人材はどっち？			
	・時間厳守				
	・集団行動	・次の場所に移動しようとなった時。ダラダラしゃべりながら移動？すみやかに移動？待っている人に迷惑をかけているのは、どっち？			
	☆稲城青葉会としての心構え				
	・電話対応	・電話対応（相手にとっては勤務年数に関係ない出人に対応が園の印象になる。） ※電話対応マニュアル			

まとめ

城山保育園上石原の特徴は、「みんなで」「一緒に」保育を行う職員参加型の組織文化である。職員が保育を実践するときには何か課題が生じた時や、何か実践したい事が出てきた時には、同僚や上司と一緒に考えてくれる関わりが当たり前になっている。また、マニュアルに従うこと、中期計画をみんなで立案して役割分担する等の仕事の進め方などが組織内で共有されている。そのような組織文化は、元々、理事長が保育士のアイデアを引き出しながら一緒に作ってきた過程によってできたものである。

その組織文化の根底には、理事長が職員一人ひとりと向き合って、大切に関わってきた姿がみえてくる。当該園では、この職員参加型の組織文化から、職員一人ひとりの職場への愛着も生まれ、職員の定着も良い。

現在は、理事長と一緒に働いてきた職員が管理職として、職員参画型の組織運営を受け継いでいる。例えば、部下との関わりにおいては、保育士のアイデアを引き出すコミュニケーションをとり、中期計画の策定に誰もが意見を言える環境にあり、マニュアルもみんなで修正し続けている。

ただし、そのような組織文化を作っている部下との関わり方や仕事の進め方が、理事長から管理職へ、そして次の世代へ受け継がれる中で、次第に失われていく可能性もある。管理職が今後どのように組織を運営していくのかが問われる。

採用

育成

人事労務

組織風土

処遇

事業者コメント

城所理事長



法人の開設当時は、自分（理事長）が設立した法人なのだから人には任せられませんでした。だから、理事長である自分が職場を仕切るのが当然という意識がありました。ただ、協力者が保育園の開設前からそろっていたわけではなく、そのような状況で、どのように作りたい保育園にしていくかを考えると、保育士のアイデアを活かしていくのは、当然のことでした。私は自分のことをおせっかいだと思いますが、保育と一緒に考える、何か始めるときは、自分から動く、上手くいかないときは一緒に悩む、そのように行動するのが自然でしたし、それは今でも変わっていません。一方で、保育や仕事は常に変わっていかなければならないという思いを持たなければならないと思います。今、当法人では新たな取組として、城山保育園南山（稲城市）の立地を生かして、本格的な里山保育の準備を進めています。いろいろな困難と向き合いながら、地域の中で、法人が目指す保育環境作りについてチャレンジしています。

主任（城山保育園上石原は、当該法人における3つめの保育園であるが、主任は法人設立当時のベテラン職員であり、当該園の立ち上げから現在に至る）



私たちの人材育成は、保育の専門知識を学ぶこととは別に、日常の保育において、「みんなで」「一緒に」を実践することを大切にしています。日々の保育で何か課題が生じた時も、「やってもらいたい事」をあまり直接的に言いません。「どうだろうか、何かアイデアがないか」を聞きながら、一緒にできることはないかと考えて関わっています。ただ、時代が変わると、それをプレッシャーに感じる職員も現れるかもしれません。それでも、同じ空間、同じ時間を過ごすことに意味があることを体験として感じているので、顔を合わせてのコミュニケーションを大切にしたいです。今でも、何かあっても最後は理事長や園長が守ってくれるという安心感を持って仕事をしていますが、私たちもそういう存在になれるよう、頑張りたいと思います。

事業者プロフィール

法人名 社会福祉法人 稲城青葉会 城山保育園上石原

理事長名 城所 真人 園長 城所 理恵

所在地 東京都調布市上石原3丁目8番10

事業概要 保育所

開設 平成4年

事業所基礎データ ①正規職員24名、非正規職員26名（法人職員数：175名）

②離職率4.2%

③有給休暇取得率 73.2%

※平成28年度データ

評価を保育の質向上ツールとして活用

社会福祉法人ダビデ会 昭島ナオミ保育園

本事例における対象		
組織区分		事業所
職員数	正規	21名
	非正規	18名
サービス種別		保育

ポイント

- 育成 目標の明確化と意識改革
- 育成 評価を人材育成のツールとして活用
- 組織風土 権限移譲によりみんなで考える職場を構築
- 人事労務 仕事の進め方を見直し、休暇取得率100%を達成

事例のあらまし

【取組を始める前の背景】

- 現園長が、ダビデ会昭島ナオミ保育園に赴任した当時、職員の離職率は高く、職員に園全体を考える意識がほとんどなかった。加えて、職員と保護者が対立関係にある、といった状態にあった。

【取組】

- まず、職員が共通の目標を目指す仲間となるため、第三者評価受審による意識改革を園として目指すこととした。
- また、人が育つ職場を作るために、「評価」を人材育成や保育の質向上のためのツールと明確に位置づけた。職員の保育援助力向上のために「ルーブリック」という指標を活用し、評価規準は職員が考え見直しを行っている。加えて、評価結果を職員が恐れないよう、評価を給与に反映させないこととした。
- みんなで考える職場とするため、園長から各委員会（現在では、専門リーダーの名称を活用）へ権限を移譲し、具体的な取組方法を職員が自分たちで決めていくようにした。自分たちで考えて行動することができる環境の中で職員の中に責任感が育っていった。
- 休暇取得促進のために、休暇が取りやすい環境整備と業務の効率化を図り、職員の年次有給休暇取得率ほぼ100%を達成している。

取組1 目標の明確化と意識改革

園長は、職員の意識改革のために、第三者評価の改善を園として目指すことを職場に宣言した。それが、「質の高い保育を保護者にどのように理解してもらうのか」と

いった“共通の目標”を目指す仲間に職員同士が変化するきっかけとなった。また、後輩の成長は業務全体の効率化にもつながるといった、後輩育成の意義が浸透したことで、それまで進まなかったベテラン保育士の後輩指導に対する意識も変わっていった。

次に、保育士としての保育内容に関する目標を明確化し、職員の手による自己評価表を作成した。さらに、保護者とも同じ目標を持つため、保護者向けの育児講座を年4回開催し、保護者にも「家庭養育力向上経過録」と称し、職員の保育援助力向上へ向けた「ループリック」の保護者版を提示することとした。これが、保護者会の高い参加率の維持、向上につながった。また、保護者参観は、原則としていつでも可能とした。このように園と保護者が同じ方向を向くことにより、信頼関係を構築することができた。

取組2 評価を人材育成のツールとして活用

【自己評価シートの活用】

当該園では、教育の最終目標は自己評価力の向上であり、「評価」は人材育成や保育の質向上のツールと明確に位置づけている。そのため、職員が評価結果を恐れないように、評価を給与に直接反映しないこととした。また、評価結果は、次の行動を考えるデータであるということを職員に説明することで、評価を受けることへの抵抗感がなくなってきた。

図表1は、当該園で使用している保育援助力向上用の得点化指標（ループリック）である。「正確性」「迅速性」「専門知識」等10の項目からなり、10の項目はさらに7つの詳細な評価規準に分類される。評価規準とは、それぞれの項目に対して、保育士としての具体的な成長した姿を文章表記したものである。ここでは、評価規準は「1・2・3年目及び中堅用」と「リーダー用」と2段階のレベルで表現されている。ループリックの内容は、必要とされる保育技術が何かを全職員で考えて、一つひとつ表現したものであり、評価規準項目は毎年職員により見直されている。

この評価規準は、保育士一人ひとりが成長していくために目指すものであり、職員は自己評価を行う度に、園の方針が浸透していく仕組みになっている。自己評価をすること自体が、人材育成につながっているのである。

図表1 【成長への道のり】

目標	年度 成長への道のり		所属クラス:		氏名:	
	評価規準 (1・2・3年目及び中堅用)	評価規準(リーダー用)	実施日	実施日	実施日	実施日
			4月・5月・6月	10月・11月・12月	4月・5月・6月	10月・11月・12月
			自分が出来たところ に○ / 今年度、 特に頑張ったところ を書き添える	自分が出来たところ に○ / 今年度、 特に頑張ったところ を書き添える	自分が出来たところ に○ / 今年度、 特に頑張ったところ を書き添える	自分が出来たところ に○ / 今年度、 特に頑張ったところ を書き添える
正確性(理解力)	1.6つの芽(＝健全育成)の実践について周囲に質問している 2.発達の手順について質問している 3.クラス目標を書ける 4.子どもへの援助が適切かどうか1つ確認している 5.子どもの現状について質問している 6.保護者と毎日話をしている 7.子ども達に信頼されている	1.6つの芽(＝健全育成)で物事を考えられる 2.発達の手順がわかる 3.目標に向って援助出来る 4.各々の子どもの育ちに合った的確な援助が出来る 5.1人1人の子どもの現状が理解できる 6.個人差に合わせた援助について保護者に助言できる 7.子どもの心に寄り添うことが出来る	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
迅速性(洞察力)	1.自分が行った環境設定や前日準備等の確認を必ずしている 2.危険回避を第一にしている 3.自分の言葉掛け、行動について、リーダーや周囲に感想を聞いている 4.常に何かを行った後、どうなるか(＝推察)考えるようにしている 5.どうなるか考えた事柄は、ほぼあっている 6.複数の事に取り組む際何を優先するかリーダーや周囲に必ず確認している 7.所属クラスの子1人1人が次の学年になった時の姿を考えられる	1.先を見通した環境設定・準備が出来る 2.危険回避が出来る 3.後の効果を考えた言葉掛け・行動がとれる 4.事柄の前後を推察出来る 5.推察した事柄がほぼあっている 6.先を見通して優先順位を自動的に判断出来る 7.1人1人の子どもの将来の姿を見通す	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
専門知識 (責任ある保育実践力)	1.子どもの中のお手本として話したり行動したりしている 2.子ども達の喜怒哀楽を共有・共感している 3.自分の出来ない点を素直に認め、謝っている 4.保育実践の経験から得た知識や技術を他者に伝えることができる 5.自分の「ことば」や「行動」で失敗した事柄は絶対に繰り返さない 6.自分が何でも自分で動いている 7.提出期限、約束時間は必ず守っている	1.自分の「ことば」や「行動」が子どもにどういった影響を与えているかを理解できる 2.自分の「ことば」や「行動」の結果を周囲に説明した後、次に生かすことが出来る 3.自分の「ことば」や「行動」で失敗した事柄は絶対に繰り返さない 4.自分の実践を理論的に示す知識をもっている 5.自分の「ことば」や「行動」を他者に理解させようとする 6.自分が相手に求めた事は自分もやっている(例:はやうとして) (自分の言葉に責任を持つ) 7.自分の「ことば」や「行動」の責任を常に自覚している	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
分析・判断力 (判断力・決断力)	1.子ども達のように(子どもとして)クラスのお手本をしている 2.クラス、委員会、係等の仕事を進んでいくことで出来る事柄を増やしている 3.クラス、委員会、係等の仕事の優先順位は何か聞いている 4.リーダーの動きを見ていて、その意図を必ず尋ねるようにしている 5.環境整備の際、安全策にしている 6.子どもの成長について質問している 7.自分のミスについて即謝する事が出来る	1.クラスを引っ張ることが出来る 2.クラス、委員会、所属部署全体の保育活動を円滑に進めている 3.仕事、クラス、自分のその場の優先順位を判断出来る 4.パートナーの動きに合った援助が出来る 5.事故を予測し、安全を確保した環境整備が的確に出来る 6.判断・決断した結果、ほぼ正しい成長を得ることが出来る 7.判断・決断した結果、間違えた場合、正しくフォローが出来る	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
技術・技能	1.間違いない出来ない点を明確に知ることが成長の鍵だとわかる 2.手遊びやピアノ等のレパートリーを必ず増やしている 3.保育実践を理論的に説明できるように自分のノートやメモを見てもう一度確認している 4.保護者に今日の保育について必ず話をしている 5.朝のおはよう、運動、遊び、食事等の活動を子どもと共に楽しんでいる 6.研修には自分が参加し、自己向上へ努めている 7.教えてもらった事や学んだ事は必ず実践している	1.自分の保育実践の正解を正しく認識出来る 2.自分の実践を高めるためにレパートリーを増やしている 3.実践と理論と証拠(書類)を結びつけることが出来る 4.保護者を含む第三者に自己の実践と効果を説明出来る 5.子ども達の意見を引出し、かつ的確な成長を促すために必要な教材・遊び・運動・食事等の保育内容や 6.自己の向上につながる研修に自発的に参加している 7.自己の保育実践の向上を認識し、(講師を務める等)同等の技術・技能を高めている	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

コミュニケーション (コミュニケーション技術力) 子ども・親・職員等、園内外関係者との信頼関係をつくることは不可欠	1.自分から園の色々な職員に話しかけている	1.子ども・職員・保護者とコミュニケーションがとれる	1		1	
	2.クラスの子ともや親と毎日話している	2.親や子どもの性格を知り、理解出来る	2		2	
	3.クラスの子ともや親、全員と関わるように努めている	3.個々に合った伝え方が出来る	3		3	
	4.自分の成長は保育園全員が応援していることを自覚している	4.自己の伝達結果を自分で必ず確認する	4		4	
	5.周囲に不快を与えない表情や話し方に常に気を付けている	5.声掛け・表情等に常に気を付け、周囲に不快を与えない	5		5	
	6.自分から助言されたり、助言された後、その人に報告に行っている	6.親の言葉に誠意をもって共感しながら伝える	6		6	
	7.子どもに負けない位成長している	7.子どもと親の両方の育ちを援助出来る	7		7	
責任性(後輩育成力) 本人不在時に明らかに なる自分の真面目を理解 する力は不可欠	1.自分が理解出来ない所がどこか、分かっている	1.相手の理解の程度を見とることが出来る	1		1	
	2.自分の未熟さを、一生懸命取り組む姿勢を見せて、カバーしようとしている	2.自分の体験・知識を個々に合わせ、指導している	2		2	
	3.自分の向上の為、報告・連絡・相談を必ず行っている	3.指導するための報告・連絡・相談を必ず行っている	3		3	
	4.自分は園の大切な人材だからこそ、自分の小さなミスが園全体の問題となることを自覚している	4.園全体で人材を育成していることを常に自覚している	4		4	
	5.毎日の保育実践で必ず何かを学び、ノートに取っている	5.0JTや反省会等、相手を育成する機会を提供している	5		5	
	6.自分の良心を善く努力を日々している	6.育てる、指導する！という気持ちだけでなく、共に育つ！意識を持っている	6		6	
	7.自分の仕事には責任があることを知り、必ずやり遂げている	7.失敗したことに對し、謝罪するのではなく、理解できるまで具体論を話し合っている	7		7	
協働性・連携(全体把握力) 人を正しく導くには部分 最適ではなく、全体 最適であることが不可 欠	1.自分のクラスだけでなく、他クラスの子どもと職員との絆づくりに動いている	1.1人1人の子どもとクラス集団との両方・園全体を繋いだれた保育活動が出来ると 自分(クラス)だけが使われている、という「自分の意識」ではなく、園全体がうまく回るよう「全体意識」 の考え方を養育することが出来る	1		1	
	2.子ども1人1人の動きを見逃さないように努力している	2.園全体の子ども1人1人の動きを見逃さない	2		2	
	4.早番、遅番も含め、大人の位置と子どもの人数を考え、動くようにしている	4.自分とパートナーの位置、動きを常に判断し、指示できる	4		4	
	5.園全体の仕事を理解するため、自分から進んで手伝いをしている	5.園全体の仕事を理解している	5		5	
	6.小さなミスや大きな失敗を回避するため、細かいことも必ず報告している	6.園全体で取り組めるよう報告漏れがない	6		6	
	7.どのクラスの子ども事も、次年度、自分のクラスになる可能性があることを自覚し、知るうにしている	7.どのクラスの子ども事も把握しており、保護者から聞かれても答えられる	7		7	
	7.自分の仕事には責任があることを知り、必ずやり遂げている	7.失敗したことに對し、謝罪するのではなく、理解できるまで具体論を話し合っている	7		7	
自己啓発(自己育成力) 人(子ども・保護者)の前 に立つ聖職につくもの には不可欠	1.同じ失敗やミスを繰り返した時、それが同じ性質のものだと分かる	1.同じ過ちをおかさないように自分で努力出来る	1		1	
	2.自分の失敗やミスから次の目標を自分でたてている	2.次年度への目標達成度合いがわかる	2		2	
	3.1ヶ月ごとに少しでも成長出来た点を見つけている	3.自己の目標達成度合いがわかる	3		3	
	4.自分の欠点を自覚し、自己管理(健康管理を含む)を万全にしている	4.自分の欠点が自分でわかり、次のフォローの方法を自分で見つけてフォローしている	4		4	
	5.園を育育ってつづいて自覚し、自己管理(健康管理を含む)を万全にしている	5.園の経営者の1人として自覚している	5		5	
	6.助言を素直に受け入れ、自分の行動を正している	6.忠告相手の意見を素直にとり入れることが出来る	6		6	
	7.保護者にお手本となる身だしなみに気を付けている	7.専門家として信頼される身だしなみを心掛けている	7		7	
臨機応変力(臨機応変力) 常に変動する時・人・物・ 場所にあった行動をと る力は不可欠	1.先輩の行動を正しく模倣できる	1.臨機応変に対応し、動ける	1		1	
	2.自分とどうしようとしている行動を言葉にして周囲に伝えている	2.その場の状況に即し、優先・後進している相手(職員・パート)への的確に指示できる	2		2	
	3.周囲の動きに合わせて、自分の行動の動きを変えることが出来る	3.臨機応変に指示したことを自ら行動できる	3		3	
	4.急なハプニングの際、必ずリーダー、園長室に自分で聞きに行く	4.急なハプニングに的確に対応できた力を(園長室を含め)確認出来る	4		4	
	5.的確に動けるように、連絡・相談・報告を自分から行っている	5.的確に動けるよう連絡・相談・報告を欠かすことがない	5		5	
	6.指示を待っているだけでなく、自発的に動いている	6.指示されるだけでなく、自らも適格に動ける	6		6	
	7.円山の助言や経験が力になることを知り、自分から助言をもらったり、手伝ったりしている	7.助言を柔軟に受け入れる姿勢を心掛けている	7		7	

用語解説

ループリック

ループリック (rubric) とは、多様な資料や情報から、学びの実現状況を知るために活用する得点化指標のことであり、「評価規準」(つきたい力について、その観点を具体的に示したもの)、「評価資料」(評価の対象として集められた具体的な情報)、「評価基準」(その力を身につけている程度を明示するための指標)の3つからなる。これを職員の保育援助力向上のための評価として活用したのが本文で紹介したループリックである。

【指導計画表の活用】

職員の人材育成にあたって、当該園オリジナルの「月別指導計画・保育経過録」(図表2)も活用している。このシートは、子どもの年齢(月齢)における指導計画一覧になっており、子ども一人にシートを1枚用意し、年齢ごとに複数のシートで構成されている。その保育経過を毎月記録していき、記録をつける度に、シートに記された具体的な指導計画を読むことになるので、当該園の保育方針の理解を深めることができる。

また、シートを比較しながら見ると、発達に関して、子どもが身につけたものが次の発達につながるということがよく分かるように構成されている。今、自分が果たす責任(保育)を自然と意識させる(考えさせる)シートとなっている。

さらに、ループリックと連動して、評価結果を可視化したレーダーチャートが用意されている。図表3に示したのは、「保育士資質向上プログラム」に関するフィードバックである。図示したものは四半期の1期分であり、これが四半期ごとに一つずつ並んで表示されるので、今年の自分の達成の進捗状況を見ることができる。

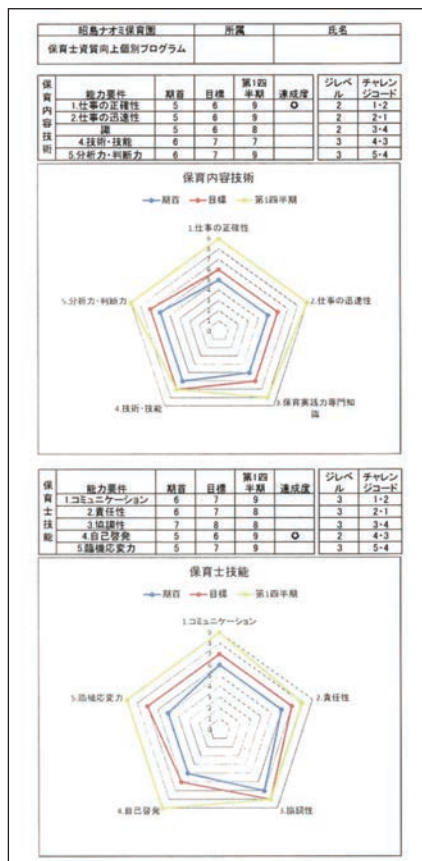
【新人職員の育成】

新人育成については、いろんな人と関わりながら成長していく方針となっている。新人は初めに、自分のノートを持つことを義務付けられ、「新人研修一覧表」(図表4)を1ページ目に貼り付ける。この表は学ぶ内容が示されているものであるが、それを学ぶためには、いろいろな人に教えてもらう必要がある。一通りの先輩たちと関わらなければ達成されないように構成され、かつメンタルヘルスを含むフォローも受けられるようになっている。

図表2【月別指導計画・保育経過録】

組(2歳児～2歳児・6ヶ月)		平成	年度	月別指導計画・保育経過録					
園児名				月	月	月	月	月	月
生年月日		平成 年 月 日生		記録者	記録者	記録者	記録者	記録者	記録者
				園長印	園長印	園長印	園長印	園長印	園長印
指針	指導計画内容	準備・配慮		記録・評価	記録・評価	記録・評価	記録・評価	記録・評価	記録・評価
生活 保持 技術	①食事：楽しい雰囲気の中で自分で食事がたれるようになる。 ②排泄：見守りながら便所での排泄に慣れる。 ③清潔：手を洗う方法を教えてもらい、真をむ方法、教えるも行う。 ④睡眠：自分で布団に安心してはいる。 ⑤着脱衣：衣服を1人で脱ぎ手伝わなくても着るようになる。 ⑥食事・排泄・睡眠等の生活の活動リズムがわかるようになる。	①スプーンを使って自分で最後まで食べるようになる。 ②日中はおしめ、パンツを濡らさない。 ③ゆがみ手洗いがわかる。 ④安心して寝ている。 ⑤ゆがみの運動ができれば自分でスポンを履くことができる。 ⑥生活リズム(食事・排泄・睡眠)がわかって自分の行動をコントロールできる。							
	⑦保育士と触れ合い、吃驚的なやっつけをする。 ⑧自分を受け入れてもらい保育士等と信頼関係を築く。 ⑨自発性や探索意欲が高まり、場合により自信を持つようになる。 ⑩休養・活動のバランスに合わせた食事や休息がとれ、安心して生活する。 ⑪園の活動を楽しむ。園生活の仕方をを知る。	①「ひやママから離れて遊ぶ」 ②紙をちぎって遊ぶ。 ③何でも自分でやろうとする。 ④食事や休息がたれ安定している。 ⑤遊び・生活等の活動で自ら出来るものがある。							
情緒 安定 性	①保育士や身近な友達と触れ合いを楽しむ。 ②いろいろな遊びの中で十分体を動かす方法を知る。 ③戸外で十分に遊び、全ての感覚を豊かにする。 ④清潔(食事・排泄・清潔・衣服の清潔)を学ぶ機会を知る。 ⑤安全・危険を知らされてわかる。	①船車等直線遊びを続けると真似ができる。 ②転ばないで上手に走れる。 ③綱登りでポン・飛ぶことが出来る。 ④ブランコに遊ばれていられる。 ⑤20～30分静養する。							
	⑥身体を大人や友達に預けたり、まねをして遊びたい。 ⑦友達や保育士と共同の道具等を楽しみ遊ぶ。 ⑧自分で出来る事は自分です。 ⑨おもちゃ・道具等を含む様々な遊びを楽しむ。楽しめる。 ⑩事前・自然等に順応して自分の生活に取り入れる。	①出したものを片づけることが出来る。 ②言い聞かせれば我慢できる。 ③こっこ遊びが出来る。 ④聞かれたことに答えるようとする。 ⑤おも友達の関わりを楽しんでいる。							
人間 関係 ・環境 性	①保育士や友達の言葉や顔に興味を持ち、やり取りを楽しむ。 ②保育士の話しかけを楽しみ、自ら言葉を使おうとする。 ③絵本や物語に親しみ想像する楽しさを知る。	①言葉の3つ以上(ワウウあつちつ)をつなげる。 ②「あー」「まー」など行動の言葉を2つ以上発音する。 ③絵本を見ること、喜ぶ。							
	④親しみを持って日常の挨拶を体験する。 ⑤生活の中で言葉の楽しさや美しさをを知る。 ⑥いろいろな素材や用具に親しむ。	⑦「もうひとつ」「もう少し」がわかる。 ⑧木・ボール・自動車・楽器・人形・はさみを扱って自由に遊べるようになる。 ⑨クレヨンで線が引ける。							
表 現 技 術	⑦保育士と一緒に歌ったり、手遊びを楽しむ。 ⑧なで書き・音・顔に親しみ、表現する楽しさを知る。 ⑨自分の思いや気持ちが発達しても信頼関係にある大人の人の入で受け入れられる。 ⑩様々な物の性質やしくみに関心を持ち、大切にすることを知る。	⑩目・鼻・口・手の部位は全てわかる。 ⑪大人にも歌が分かるように歌える。 ⑫感情が言葉に伝いでも大人の介入でかえらる。 ⑬積み木を8個積みむことができる。							
	⑪保育士や友達と共同の道具等を楽しみ遊ぶ。 ⑫自分で出来る事は自分です。 ⑬おもちゃ・道具等を含む様々な遊びを楽しむ。楽しめる。 ⑭事前・自然等に順応して自分の生活に取り入れる。								

図表3【保育士資質向上プログラム
フィードバック（四半期分を抜粋）】



図表4 【新人研修一覧表】

社会福祉法人ダビデ会 昭島ナオミ保育園

新人研修一覧表：輝く社会人第1歩！！

氏名

1. 研修期間の自己目標						園長室	印	
2. 新人研修手続き・園のしおり・運営規程	月 日					園長室	印	
3. 試用期間について	月 日					園長室	印	
4. 倫理規定・個人情報保護規定	月 日					環境委員会	印	
5. 給与規定・労働条件通知書	月 日					園長室	印	
6. ナオミの援助方針・最低基準マニュアル 休暇・休憩届の書き方・出勤印（4月～）	月 日					研修委員会	印	
7. 成長への道のり	月 日					研修委員会	印	
8. クラス別業務把握の為の体験	さくらば 月 日	ゆり 月 日	たんぽぽ 月 日	ちゅうりん 月 日	ひまわり 月 日	さくら 月 日		
9. 園行事への下準備・参加体験・ノートの使 い方（思い出製作・新年度準備）	月 日					行事委員会	印	
10. 健康管理・メンタルヘルスケア	月 日					保健委員会	印	
11. 地域子育て支援・保護者支援	月 日					地域ふれあい課	印	
12. 銀行・社保・年金・退職書類等説明	月 日					事務	印	
13. ピアノ	おはよう					印	お当番	印
	奏楽					印	行進	印

14. 食育活動・給食提供の体験	月 日	給食室	印
15. エルダーメンター面談	月 日	氏名	印
16. フォローアップ面談（研修開始1ヶ月後）	月 日	園長室	印

* 10. ピアノは合格でき次第、印を押してもらうこと

* 1～9までは、新年度準備までに全ての印をもらう子と

取組3

権限移譲によりみんなで考える職場を構築

組織の運営に関しては、委員会活動に特徴があり、園長が各委員会へ権限を移譲し、仕事を任せる形をとっている。園長は目標や方針を明確に示し、具体的な取組方法は職員が自ら決めていく。委員会の委員長は、各委員会の視点から園を経営する責任と権限を担い、職員は全員なんらかの委員会に所属する。また、パート職員だけの会議もあり、パート職員も研修に派遣するなど、パート職員もしっかりと同僚として位置づけられている。

こういった、自分たちで考えて行動することができる環境の中で、職員の中に責任感が育っていく。現在、各委員会の委員長は平成29年に新設された「職務分野別リーダー」となっている。

取組4

仕事の進め方を見直し、休暇取得率100%を達成

職員の年次有給休暇取得率はほぼ100%であるが、この高い取得率は、いくつかの工夫が組み合わされて、実現されている。

第一に、園長から職場に対し「全職員が毎年、すべての有給休暇を取得するように」と宣言する。第二に、有給休暇をすべて消化した後も、病気、事故あるいは子どもの看護等で休むことができる仕組み。第三に、全クラス複数担任制の配置をとっている点。第四に、年度末の仕事の仕分け会議。無駄だと思う作業を書き、期末に全職員で議論する。

休暇の促進については、休めと言うだけでは業務が回らなくなってしまうところを、効果的な業務の実施によって可能にしている。

まとめ

保育の質を高めるために取り組んだ、人材育成における評価が、当該法人の特徴であるが、いくつかの取組が複合的に行われている。

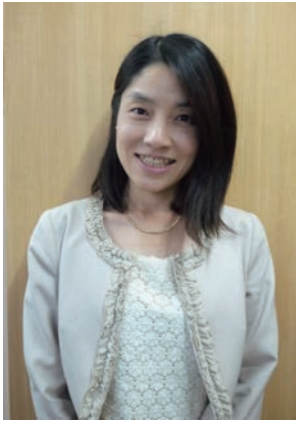
まず、評価の文化を職員に根付かせる土台の取組として、職員と園長が同じ目標を持つということがある。ここで言う目標は、職場で同じ目標に対して協力して達成するというものである。まず、第三者評価は保育を高めるツールとして、内部研修に位置づけた。

その後、職員に対して評価は恐れるものではなく、保育や自分自身を高めていくための情報であることへの理解が浸透されていく。その際に、評価規準を自分たちで考え、見直し続けているところは重要なポイントである。評価することによって、単に判定されるだけではなく、どうあるべきかを考えることができる内容にまで作りこまれている。本事例の評価規準をそのまま別の事業者が活用できるというものではないが、自分たちで考え、見直し続けた評価項目ができると、自己評価するたびにその保育士や保育園が成長していくことにつながっていくことが重要なポイントである。

また、当該法人では、職員に対する権限移譲が進んでいる。担当の仕事を責任を持って分担してもらえる背景には、普段からのコミュニケーションの多さと、自己評価に慣れて、自分で仕事をよりよく改善して発想ができるスキルがある。評価を活用して、改善活動を積み重ねてきた経験から、自然とPDCAサイクルを回す力が備わってきたと言える。

まさに、「評価は質を高めるためのツールである」ことを真摯に実行してきた事例である。

事業者コメント



昭島ナオミ保育園 伊能園長

当法人が理念として掲げている「健全育成」とは、保育園に通ってくる目の前の子どもに対してばかりではなく、保護者や地域社会へと広げることにより、地域や家庭において、また、卒園後も保護者自身が子どもに適切にアプローチできるようになるという概念が含まれています。保育士は、子どもの今後や、卒園後のことまで考えて、今どんな支援をするのかあるいは見守るのかを考えています。そういった、子どもの育ちのための支援内容を保護者にも理解してもらうことが健全育成には欠かせません。そのためにも、保育課程は掲げるためだけのものであるなら意味がありません。達成するために掲げるのですから、日々の保育に落とし込み実践すべきと考えています。だからこそ子どもたちの成長を把握して、この後どのような保育を行うかを考えることが必要です。そこで「評価」を保育の質を高めるツールとして使っています。今では、職員も評価結果は、自分の仕事を高めることにつながるものだと思っているので、自分自身が評価されることを恐れません。

こうした組織の目指す方向を示すことが、園長の仕事だと思っています。園長の役割は職員の心に火をつけることで、火が付けば後は職員が火種を大きくしてくれます。そして、園長のもう一つの役割は、職員の能力を最大限に活かせる環境を作ることです。その一つとして、みんなが仲良くすることがありますが、仕事中でもプライベートを含めお互いいろいろな事を相談し合う環境作りが大切だと思っています。また、仕事に関する情報も全てオープンにするように心掛けています。特にクレームについては、職員全体で共有して問題化することで、職員も向上の機会として活用することができます。

今後とも、職員、こども、保護者、地域の「健全育成」へ向けて向上していきたいと願っています。

事業者プロフィール

法人名 社会福祉法人 ダビデ会 昭島ナオミ保育園
 理事長名 倉賀野 昌子
 所在地 東京都昭島市玉川町1-10-4
 事業概要 保育所
 開設 昭和54年
 事業所基礎データ ①正規職員21名、非正規職員18名
 ②離職率 2 %
 ③有給休暇取得率 100 %
 ※平成28年度データ

採用

育成

人事労務

組織風土

処遇

徹底した職員ヒアリングを実施することで
職場の課題を明確にし、職員職場満足度(ES)
の向上を実現

社会福祉法人東京児童協会

本事例における対象		
組織区分		事業所
職員数	正規	353名
	非正規	115名
サービス種別		保育

ポイント

人事
労務

離職者を減らすために、職員の「今」のニーズを把握

人事
労務

浮き彫りになった課題に対して、出来る限り即時改善

人事
労務

ヒアリングのルーティン化で、新たな課題を発見し対応

事例のあらまし

【取組を始める前の背景】

- 社会福祉法人東京児童協会では、数年前まで、人材確保にあたって採用に軸足を置いていたが、採用困難な状況とコスト面に課題があった。加えて、園ごとの離職率の格差が大きいといった課題を抱えていた。

【取組】

- 人材確保にあたり採用から定着促進に力を入れる方針へと転換を図った。
- 職員一人当たりの採用コストを抑え、職員に対する満足度を高める施策の提供により、離職の抑制につながる活動を行った。
- 職員の不満を解消し、職員の定着をはかるため、カウンセラーによる全職員ヒアリング加わえストレスチェックを実施した。その結果、処遇に関する強い訴えかけがあり、職員参加型の処遇改善により処遇不満解決に取り組むこととした。
- 処遇改善の状況について、採用パンフレットにも記載し、職員にも配布するとともに、制度改定や課題への取組を記載したパンフレットを職員説明資料とした。
- 心理カウンセラーのヒアリング並びに従業員満足度調査とストレスチェックは毎年継続して実施し、「今年度の課題の発掘」と「昨年度の課題が解消されたかどうか」を確認するツールとして活用している。

取組 1

離職者を減らすために、職員の「今」のニーズを把握

【離職を抑え、定着を促進する視点】

社会福祉法人東京児童協会は、数年前まで、人材確保の施策は採用に軸足を置き、離職者の補てんは積極的な採用を行うことで賄う方針をとっていた。しかし、採用困難な状況とコストの側面から、新規採用よりも定着促進に力を入れる方針へと転換を図った。

現在の東京都内での採用活動にかかるコストは新卒者であれば一人当たり40万円～50万円が相場となっている。これが人材派遣会社による紹介予定派遣であればさらにコストは上がる。これだけのコストをかけていたとしても永続的に法人で働いてくれる確約はない。一方、定着に関わるコストは、採用コストよりも、はるかにコストパフォーマンスは良い。

職員一人当たりのコストが抑えられたら、その分職員一人ひとりに対して満足度を高める施策を提供し、さらに離職の抑制につながる活動を行うことが可能となる。このようなコスト面での比較分析もしっかりと行うことで、実施する施策や対策に目的と根拠が備わり、実施側（一般的には経営者や法人本部）が自信を持って対応できる。

【課題発掘のための全職員ヒアリングの実施】

当該法人では職員数が300名を超えた平成26年ごろよりそれぞれの園による離職率の格差が顕著になり、全く退職者が出ない園（離職率0%）と、年度末には3人に1人の職員が退職してしまう園（離職率30%前後）とが混在する状況となっていた。

当該法人は定員100名前後の園を多く運営しており、「子どもとの繋がりを大切に考える」という観点から一般保育士の事業所間異動はあまり行わず、本人の勤務地希望を尊重している。事業所間異動に関するデータは以前より把握しており、当該法人においては「異動は離職リスク」とであると認識をしていた。しかしながら、法人内の離職率に大きな差が出てしまうと本人の希望に関わらず、園の運営のために無理な異動をさせざるを得ない状況が発生し、結果「異動したくないのに異動させられた」という感情が生まれ、離職率の増加に繋がってしまう。

運営するいくつかの園の中から「働きたい園」で働いてもらうことで離職リスクを軽減できていた状況が、運営する園が増えたことにより、逆に、希望する園で働けない状況（＝不満）に変化した。

事前に把握していた離職リスクは、事業環境が変わることで、それまでの対策では対応できなくなり、新たなリスクが発生する。常に職員の想いを聴き続けなければ、いつまでたってもこのスパイラルからは抜け出せないと考えた法人は、「今の職員の不満は何か」をしっかりとリサーチすることが課題設定の要であり、徹底したヒアリングが必要だと結論付けた（平成26年）。

直接の上司に話せないことや愚痴・不満など、生の声を聴かなければ、真の課題解決に結びつく不満発見にはならないと考え、年2回の外部の心理カウンセラーによる全職員ヒアリングの実施に踏み切った。また、ストレスチェック（アンケート）についても義務化となった平成27年12月に先立ち全職員に実施することで、カウンセラーによるヒアリングとの相乗効果により、より具体的な課題の発掘を目指した。

【顕在化した「処遇」についての不満】

ストレスチェック（アンケート）と職場満足度調査を実施した結果、最も多く、かつ「すぐに解決して欲しい」と強い要望があったのは「処遇」に関するものであり、法人は処遇不満解決に取り組むことを決断した。

顕在化された処遇という課題に対して、改めて「頑張った職員、法人に寄与してくれる職員に対して処遇を改善する」ことを即時決定し実施することで、法人が本気で課題に取り組んでいる姿勢を示した。

このような速やかな決定が即時に行える要因は、日ごろから園長会議等でコミュニケーションをとり、法人内課題を細かく共有していたことがあげられる。また、問題解決に至っては法人本部が主導し実施するかしないかを即時決定するが、その具体的な手法については各園長の意見を尊重し、調整している。

【職員参加型の処遇改善により、職員の不満解消を図る】

しかし、一律の処遇改善を法人原資のみで行うことは経営上難しく、改善を行う範囲をより効率的に成果に繋がる範囲まで絞り込む必要があった。結果、より細かく処遇のどの部分に不満があるのかを分析し、「頑張り」や「役割」によるいわゆる評価といったものと、「勤務帯や時間」「忙しさ」によるいわゆる貢献といったものに対して処遇に反映して欲しいという具体的な不満が抽出された。

そこで、全職員が公平に頑張りを可視化できる仕組みを職員参加型手当という形で実現し、処遇改善につなげるという工夫を凝らした。

【新たに実施した具体的な処遇改善方法】**①早出・遅出手当**

シフト勤務対応ができない職員の代わりに早出出勤（7時出勤）をしたり遅出対応（～20時までの勤務）をしたりすることへの手当が無かった点に不満が多かったことから、早出・遅出手当、シフト手当を創設した。

②大規模保育園手当

法人内の大規模保育園では対応する業務が小規模園よりも多いことが判明したため、大規模園手当を創設した。

③異動手当

異動に関しての不満は離職リスクに直結するため、異動手当を新設。異動した職員に対して1年間に限り手当を支給する。

④メンター手当（メンター：相談役）

当該法人のメンターは挙手制としており、メンター手当を創設。メンター手当は担当した新人職員一人当たりにつき3,000円/月が支給され、1期に3人まで担当することができる。また、実際にどんなアクションをしたかを1回/月に報告してもらい、活動実績に伴い手当を支給している。

⑤一問一答クイズによる賞与加算

保育士として、また法人職員として知っておいて欲しい情報を2択～4択のクイズ形式にして全正規職員にメール配信を行う。（図表1）このクイズに答えると（正解不正解は不問）年度末の賞与に加算される仕組みとなっており、クイズメールは365日毎日送信され、1問回答するごとに100円が加算される。仮に毎日、これを実施した場合には、最大で36,500円加算されることとなる。こちらは、保育士としての知識の向上、組織人として法人情報の取得ができ、それらを自主的に行えている

かどうかで賞与に加算される額が異なる職員参加型手当となる。このクイズメールはキャリアアップ試験に出る内容も含まれており、職員にとっては毎日のクイズに答えることで法人が求める知識の獲得が自然にできる仕組みになっている。

このように、処遇という顕在化した職員の不満をダイレクトに解消しつつ、職員にも参加を促すことで適切なフィードバックを収受できているという実感の醸成を行い、それが結果として帰属意識を高めることができる。この手法は、緻密な自組織分析があってこそ実現できることであり、費用対効果の高い対処策であると言える。



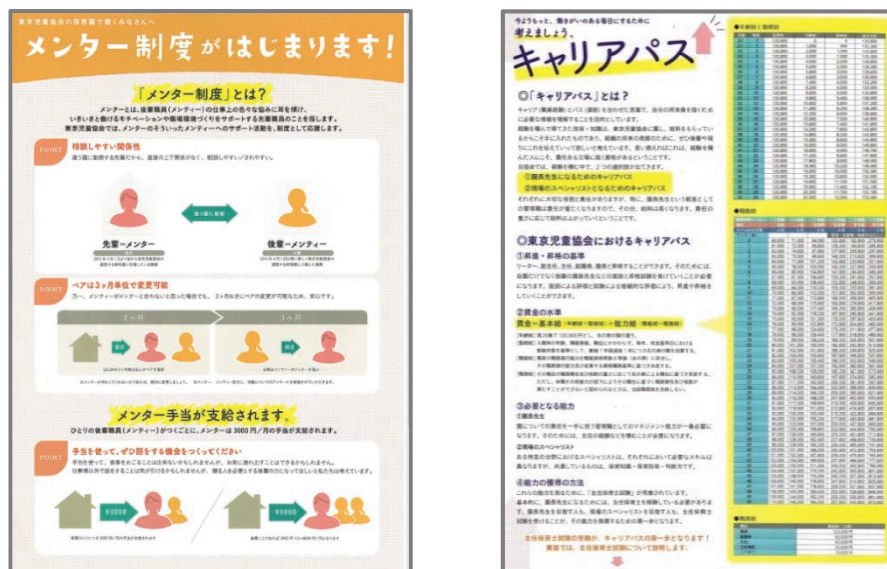
図表1【クイズメール画面】

【課題への対策を、パンフレット等で見える化して周知】

処遇の改善状況は、採用パンフレットにも記載し、どの年齢でどのような処遇を受けられるのか等、誰が見てもわかりやすい表現で作成している。この採用パンフレットは職員にも配布し、法人内全職員へ周知を徹底している。カラーで見やすくデザイン化されたパンフレット（図表2）を職員説明資料とすることで、一層の職員理解を期待している。

法人の迅速な対応が目に見える形になることで、不満が解消する実感がわかりやすくなる効果もあり、帰属意識の向上や、自然発生的に「口コミ」が広がることも期待され、効率的・戦略的な広報にもなり得る。

図表2【実際のパンフレット（職員配布用）】



【職員満足度の向上につながるシステムの導入】

その日その日の職員の気持ちの移り変わりを6段階で記録し、心情の変化をマネジメントできるテクノロジーも導入している。（図表3）出退勤を打刻する機械にそのシステムを取り入れ、快晴～晴れ～曇り～どんより～雨～嵐の6段階で判定、出退勤

時に今日の気持ちを選択するようになっている。タイムカードと同時に毎日気持ちボタンを押すことで職員ごとのパターンが記録され、いつもと異なるパターンが検出されると、自動的に法人本部と所属園長宛に注意喚起のメールが送信される仕組みとなっている。メールが届くと職員の様子を伺ったり、声掛けしたり、最初の一手を打つことができる。保育園事業における先進技術の導入が職員満足の向上に役立っているという実例である。



図表3 【メンタル確認ボタンの画面】

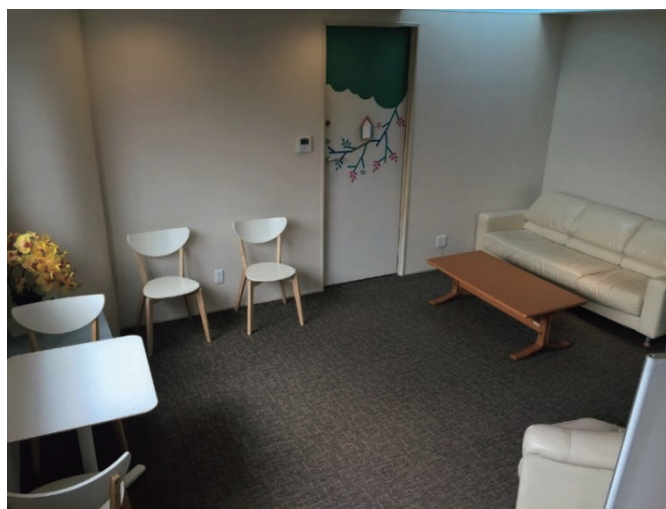
取組3 ヒアリングのルーティン化で、新たな課題を発見し対応

法人が即時的に対応し課題を解決しても、次の不満が出てくる。そのため、心理カウンセラーのヒアリング並びに従業員満足度調査、ストレスチェックは一度だけではなく、毎年度継続的に実施することで初めて、「今年度の課題の発掘」と「昨年度の課題が解消されたかどうか」を確認するツールとして活用することができる。当該法人でも継続して実施することにより、優先順位が最も高かった処遇問題が解決され、次に取り組むべき課題が顕在化されている。処遇の不満に対して即時対応した結果、2年目の27年度では、処遇に対する不満はかなり減ることとなり、その代わり次の課題として浮き上がってきたのは「残業」と「休憩」問題であった。これは、単純に不満が上積みされたわけではなく、優先順位が最も高かった処遇問題が「解決」され、次に取り組むべき課題が顕在化された顕著な例である。このような継続的な取組を実施することが、職場に対する不満を解消し、法人力の底上げにつながるのである。

法人では、職員が相談できる窓口を法人内部、外部に4か所創設し、産業保健体制も確立し、産業医を設置した。職員に広く周知し、園長や看護師からも気になる職員に積極的に声がけして利用につなげ、職員が安心安全に働ける環境を作った。

図表4 【27年度の課題に対して法人が対処し確保した休憩所

(左：かもめ保育園、右：三つの木保育園)】



まとめ

東京児童協会では、離職率データをもとに、職員の離職の傾向について、法人内での分析が行われた。離職率が高い保育園が出た時に、当該園だけの課題にせず、離職の傾向の分析を法人として行ったところから、現在の多様な改善策が生まれた。

その際に、職員を第一に考えた制度改革という視点を貫いていることが成功のポイントである。職員のニーズをいかに引き上げるかを常に考えており、カウンセラーによるヒアリング、従業員満足度調査、メンターからの報告書、出退勤時のメンタルヘルスチェックといった複数の情報収集ルートを設けているところに注目したい。その中で出退勤時のメンタルヘルスチェックは、その日の職員の状況を把握し、すぐに対応できる先進的な仕組みである。

くみ取られた職員ニーズが法人本部に集約され、制度として構築された後、法人全体に落とし込まれているところも成功のポイントである。また、その周知において、読んでもらえるための書面を作るなどの工夫をしているところも学びどころである。

このような取組を実施してきたことは、就職希望者等にも法人の魅力として伝えられている。実際、当該法人の採用状況は順調であり、年度始め4月には予定していた保育士人数はきちんと確保ができており、万全の態勢で新年度を迎える状態が整っている。

事業者コメント



菊地事務局長

保育を担う社会福祉法人の使命として、待機児童解消に向けどのようなことができるか日々試行錯誤を繰り返しています。その前提は保育園の安定運営だと思っており、安定運営の実現には保育士の働きがいの形成、働きやすい職場環境の整備は必要不可欠です。今回お伝えした取組以外では限定職員制度（勤務内容を限定し、通常

の職員とは異なる雇用条件で契約）を導入し、さらに職員の多様な働き方に対応できる仕組みを取り入れていきたいと思います。

事業者プロフィール

法人名 社会福祉法人東京児童協会
 理事長名 菊地 政幸
 所在地 東京都江戸川区船堀2-23-10（本部）
 事業概要 保育所
 開設 昭和35年
 事業所基礎データ ①正規職員353名、非正規職員115名
 ②離職率 17.7%
 ③有給休暇取得率 非公開
 ※平成28年度データ

「くるみん」(子育てサポートマーク) 取得までの軌跡

社会福祉法人嬉泉

本事例における対象		
組織区分		事業所
職員数	正規	343名
	非正規	136名
サービス種別		保育・障害

ポイント

人事労務 次世代プロジェクトチームを立ち上げ、「くるみん認定」に向けた取組を通じて休暇取得促進等の職場環境を整備

採用 採用の質の向上に向けた採用活動体制の見直し

事例のあらまし

【取組を進める前の背景】

- 社会福祉法人嬉泉では、自ら子育てを経験して復職してきた職員が現在の管理職にもいることから、育児をしながら仕事を続ける職員を支える風土は、法人の中に既に形成されていた。しかし、平成23年、法人内の育児休業取得者はほとんどおらず、結婚・出産を機に退職するケースが増加する状況にあった。
- 同じ頃、次世代育成支援対策促進法の一部改正により、当該法人が行動計画の策定・届出義務化の対象となった。

【取組】

- 職員が仕事と子育てを両立させることができ、かつ法人・各事業所が働きやすい環境をつくることで、すべての職員がその能力を十分に発揮できるよう、常務理事の発案により、「次世代プロジェクトチーム」を発足させた。
- 現状を把握するため、職員に対するアンケート調査を実施。調査結果を踏まえた啓発活動を実施するとともに、「くるみん」取得に向け、行動計画を策定した。
- 「くるみん認定」後、さらなる制度充実を目指して、労働条件の整備を行う等、取組を続けるとともに、「くるみん認定マーク」を採用活動にも活用している。
- 平成26年度からは、人事採用業務の専門部署を設置し、情報の一元化と業務の効率化を行うことで、採用の質を上げ、雇用のミスマッチを防ぎ、人材定着を促進する、といった課題に向けて取組を進めた。

用語解説 くるみん認定

「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定を受けた証である。次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした企業は、申請を行うことによって「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定（くるみん認定）を受けることができる。

取組1

次世代プロジェクトチームを立ち上げ、「くるみん認定」に向けた取組を通じて休暇取得促進等の職場環境を整備

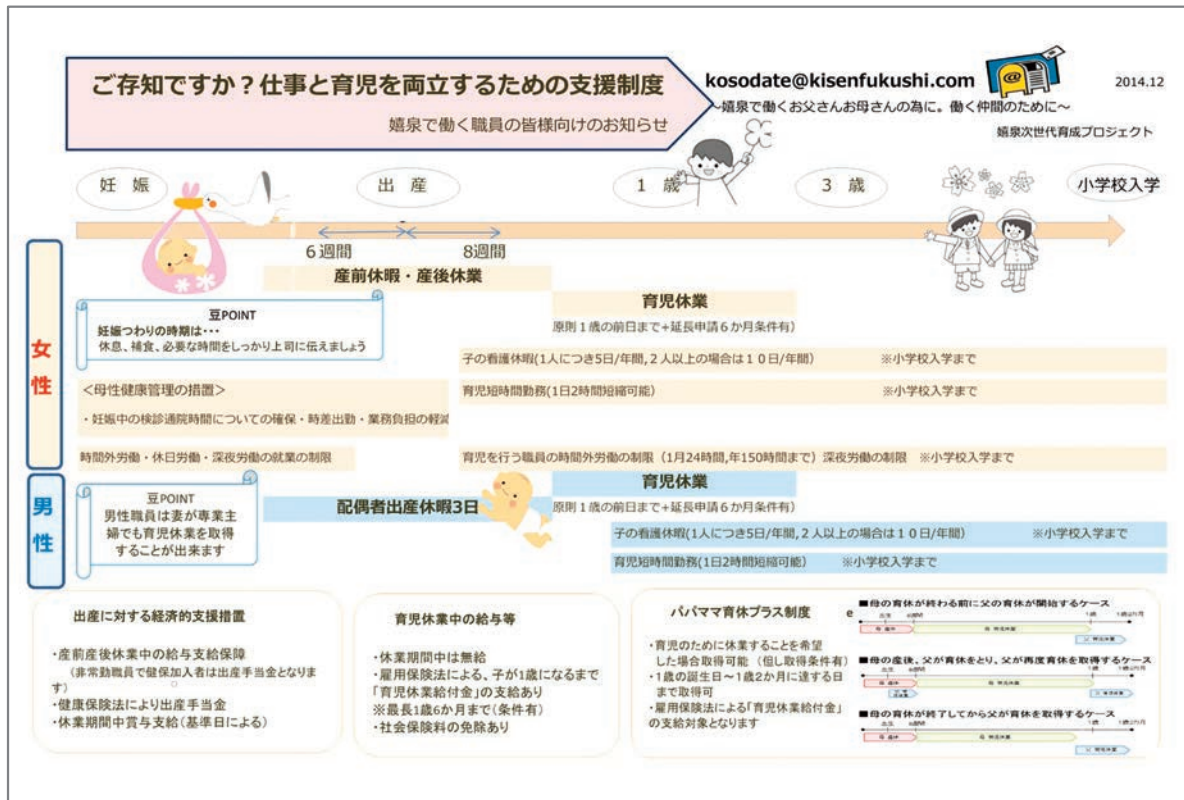
社会福祉法人嬉泉では、平成23年度から、すべての職員が能力を十分に発揮できるよう、仕事と子育ての両立ができ、職員が働きやすい職場環境づくりに向け、「次世代育成プロジェクトチーム」を立ち上げ、「くるみん認定」に向けた取組をスタートさせた。

【くるみん認定に向けた活動】

現状を把握するため、職員アンケート調査を実施し、調査結果を踏まえた行動計画を策定した。

産前産後休業、育児休業の職員の理解を図るため、産前産後休業、育児休業、子育てまでの約6年間にどのような支援体制があるかが時系列に整理し、職員が出産、育児を考える際に参考となる分かりやすい資料を作成し、配布した（図表1）。

図表1 【「平成26年法令基準による仕事と育児を両立するための支援制度」の案内（法人内）】



相談窓口「kosodate@」を設置して、諸制度にまつわる質問、休職中の職員相談を受け付けた。また、収集した情報は一元化し、プロジェクトチーム内の情報共有に役立てた（図表2）。

また、超過勤務削減の取組として毎月25日（給与支給日）を「ノー残業デイ」（カエルデイ）とし、管理職へ啓発活動を継続的に実施した（図表3）。

こういった取組の結果、平成25年度末くるみん第1期行動計画を終え、くるみん認定2015を受けた。平成23年度からの3年間で、育児休業取得者実績は大幅に増加し、平成26年度の育児休業取得者は、平成23年度の7倍の21名となった。

図表2 【「次世代育成プロジェクト」の案内（法人内）】



嬉泉職員各位 殿

社会福祉法人 嬉泉
法人本部 次世代育成プロジェクト

今年は格別に残暑が厳しいようですが、お元気にお過ごしですか。
この度、職場で働きやすい環境づくりのために皆様からの意見、お悩みなんでも
お受けできる窓口を開設しました。手続き上のこと、これからの働き方、または休職中の
困っている事、なんでもお受けいたします。
皆さんからの声が、今後私たち嬉泉で働く職員の道しるべにもなります。

kosodate@kisenfukushi.com

～嬉泉で働くお父さんお母さんの為に。働く仲間のために～

会社にどう言おう？育児休業ってどんな制度？スムーズに職場復帰できるのかな？出産費用の支払いって？などなど

みんなの豆知識(育児休業給付金のおはなし)

その1 育児休業給付金の給付率 UP!
180日目までは67%(↑+17%UP)になりました。2014年4月以降に育児休業休暇を取得される方対象
休業者の声「手取りのお給料とかわらない額は嬉しいですね」などなど伺いました。

その2 「パパママ育休プラス制度」イクメン参加!
父親の育児参加により、従来より育児休業期間を2ヵ月延長可能とすることで、取得率の低い男性の育児
休業取得を促そうとするものです。育児休業は「連続した」1回の取得が原則ですが、父親が産後8週間
以内に育児休業（パパ休職）を取得した場合には、再度育児休業を取得できるようになりました。

嬉泉ノー残業デイの設置 促進活動について

2014.9
社会福祉法人 嬉泉
次世代育成プロジェクト

次世代育成プロジェクトでは、次世代育成支援対策推進法に基づく当法人の行動計画及び、
労働局の認定基準を守るため、「嬉泉ノー残業デイの設置」を促進いたします。
忙しい職員にとって、効率的に仕事をこなすことは、残業時間などを軽減し自身の仕事と
生活を調和させるためにとても重要です。この残業時間を削減するひとつの活動に「ノー
残業デイ」があります。
最近では、仕事と生活の調和（ワークライフバランス）の推進だけでなく、経費節減に繋
がる活動としてノー残業デイを設定する企業も多くなってきているそうです。

次世代育成プロジェクトでは、毎月25日（給与支給日）をリフレッシュデーとし、ノー
残業デイに取り組みたいと考えました。

1. ノー残業デイによる期待されるメリット

- ・ 効率的な仕事の仕方を考えるようになる。
- ・ 趣味やスキルアップのための時間を確保することができる。
- ・ 残業時間の削減につながる。

2. 運用開始日

2014年10月 ※10月は給与支給日27日となります。

3. 啓発方法

各事業所にて職員会議等で発信してもらう（添付チラシ1枚掲示用）

以上、ご協力お願いいたします。

**毎月給与支給日は
カエルデイ**

月に一度のノー残業デイ
嬉泉のカエルデイです。
今日は定時退社の日。
心身ともにリフレッシュしましょう!



社会福祉法人 嬉泉
次世代育成プロジェクト

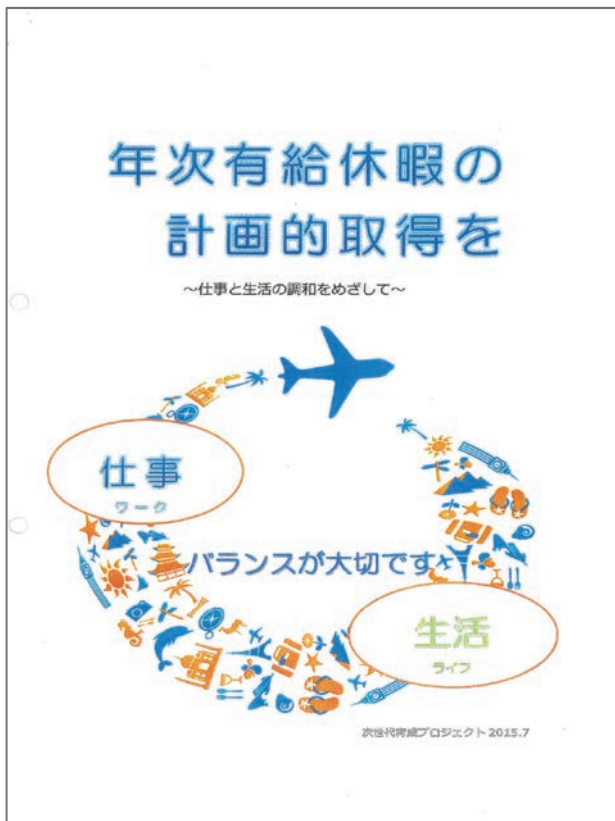
図表3 【「ノー残業デイの設置 促進活動について」の案内（法人内）】

【くるみん認定後の取組】

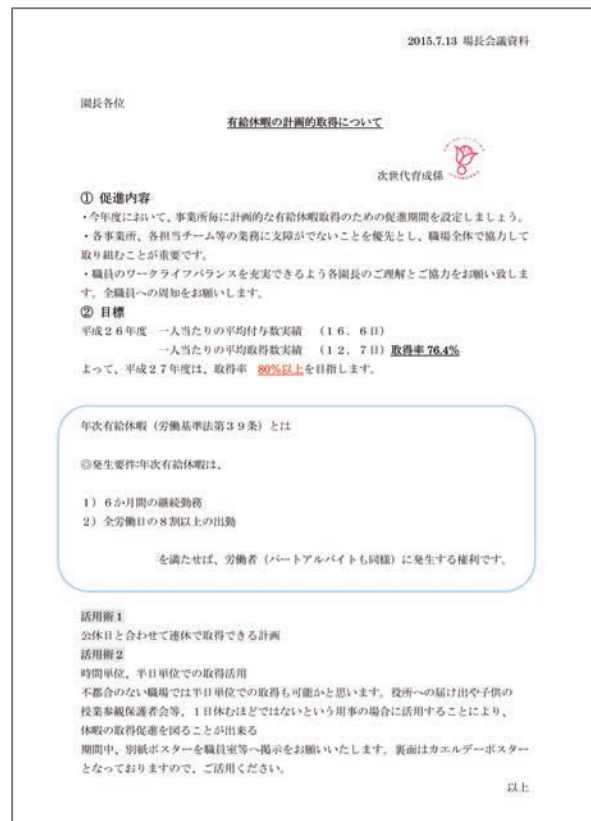
くるみん認定後は、採用活動における課題の追求をしていく中で、離職率に注目した。更なる制度の充実による離職率の低減、特に入職して3年目の離職率を低減させ、人材育成につなぐことの重要性を指針として具体的な行動目標に掲げ、働き方の見直しに資する多様な労働条件整備を図った。

例えば、年次有給休暇取得促進のための措置として、入職後6か月経過後付与を3か月経過後付与に改めた。また、休暇取得促進ポスターの掲示（図表4）、管理職へ啓発をして（図表5）、全職員が計画的に年次有給休暇を取得しやすい職場風土を醸成することに努めた。さらに、平成26年12月より、子の看護休暇を1時間単位で取得することを可能とした。

図表4 【「年次有給休暇の計画的取得を」】



図表5 【有給休暇の計画的取得について】



現在新たに、「プラチナくるみん」認定、「えるぼし認定企業」（女性活躍推進法）の2つの目標に向けて取組を進めている。

用語解説 プラチナくるみん

くるみん認定を既に受け、両立支援の制度の導入や利用が相当程度進み、高い水準の取組を行っている企業を評価しつつ、継続的な取組を促進するためのもの

用語解説 えるぼし認定

一般事業主行動計画の策定及び策定した旨の届出を行った企業のうち、一定の基準を満たし、女性の活躍推進に関する状況等が優良な企業について、厚生労働大臣の認定を受けることができる制度

本部の事務担当のみが採用活動を行っていた際は、法人の魅力を十分に伝えているとは言えない状態であり、採用の質を上げて、雇用のミスマッチを防ぐことが課題となっていた。

【組織体制見直しによる採用業務の一元化】

平成26年度より採用人事業務担当を専任とし、情報の一元管理と採用業務効率化を図った。本部事務局の採用人事担当係と、拠点採用業務担当が密に連携をとる形になっている（図表6）。

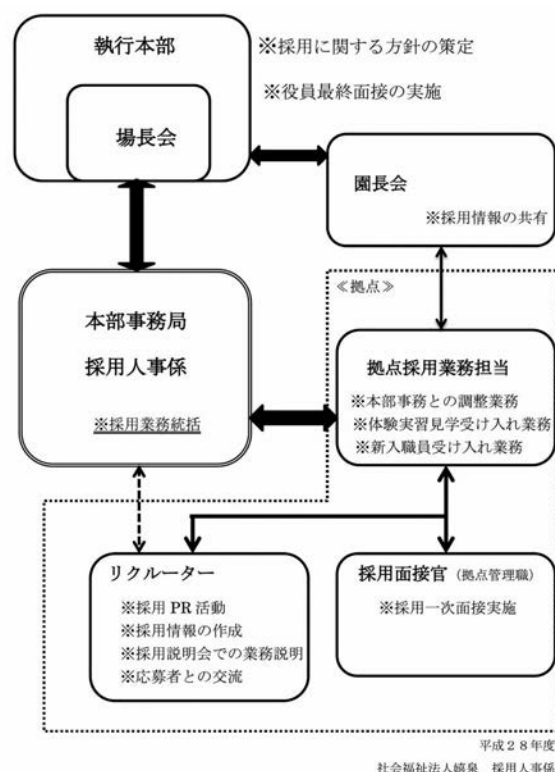
【リクルーター制度導入による採用説明会の実施、学校へのアプローチ】

リクルーターは、求職者の身近な就活サポーターの位置づけで、各事業所から入職4年目までの職員が選抜され、入職してからも良い相談相手になっている。リクルーターは採用説明会での説明と応募者との交流を主に担当するとともに、大学、専門学校、短大への窓口にもなっていて、学校側からの紹介も増えている。また、リクルーターが動きやすいよう、リクルーターの上司が、本人の業務とリクルーター活動の両立ができるよう配慮をしている。

【その他の工夫】

- 「くるみん認定マーク」を求人票に記載して、採用説明会での説明を実施することで、学校からの紹介が増えるに至っている。
- 雇用のミスマッチを防ぐため、内定が決まった方の1日から2日の体験実習を実施している。
- ハローワーク渋谷とも連携を取り、ハローワーク渋谷としても初の企画となる採用イベントを実施した。ハローワーク渋谷の実績から、他管轄のハローワークからの就業相談、紹介も増加している。

図表6 採用活動に関する法人体制組織



まとめ

社会福祉法人嬉泉では、「くるみん」認定まで、ステップを踏んで計画的に職場環境整備を進めてきた。取得を目指してきたことで、働きやすい職場作りに対する意識を法人内で高めることができた。また、「くるみん」の取得は法人の魅力になっており、採用にも有利に働いている。

当該法人には職場の雰囲気や士気を大切にし、主体的行動を促す組織風土がある。常務理事がプロジェクトチーム発案後、職員の主体性に任せていることが成功に繋がっている。育児休業やワークライフバランスを成功させるには、経営陣の意識改革とそれを遂行するという明確な意思表示が大切である。確かに「くるみん」を取得するために

は、職員の休暇取得を促進する必要がある、人員をある程度確保しなければならないことから人件費はかかる。しかし、労働環境の良さは、離職を防ぐ一つの要因となることを考えれば、これまでにかけていた採用コストや新人育成に係るコストを削減することにつながる。また、定着が進めば法人職員としての成熟も進むので、職員による理念の実践もより実現できるようになる（生産性の向上）。「くるみん」取得のための人件費より、人材流失による採用や人材育成のコストの方が遥かに大きいので、人員増は将来の人材流失に備えての先行投資となるとの考え方が大切である。

事業者コメント

育児休業復職経験者（入職9年目、主任補 所属：子どもの生活研究所保育士）

今回育児休業をしますと3回目になります。1人目の時は7ヶ月で職場復帰、2人目の時は1年で職場復帰をしました。1人目の時は、どこに相談をすればよいのかが分かりませんでしたので、いろいろと自分で調べながら、育児休業をした経験をしています。次世代育成プロジェクトチームが発足されてからは、本部に相談しても何でも分かってもらえて、不安に思う事がなくなりました。以前から上司の理解もあり、育児休業は取りやすい雰囲気はありましたが、どうすればよいのか不安に思うことがありました。今ではそれも解消されて、より育児休業が取りやすくなりました。お互いにフォローし合える雰囲気はありましたが、実務面でもより安心できる体制となりました。

リクルーター（入職2年目、所属：子どもの生活研究所保育士）

私は、四大卒の新卒でここに入職しました。今2年目で、リクルーターとしても新人です。今は（インタビューをした平成29年2月）、リクルーター活動は一休みで、保育士としての仕事に専念しています。リクルーターとしての活動は採用説明会に参加すること、応募者との交流をすることが、主なものです。その活動においては、本部の採用人事係と拠点採用業務担当がよく連携されていて、とてもやりやすいです。事前準備の煩わしさもありません。保育士とリクルーターの両立が大変ということはありません。応募者からよくある「休暇は取りやすいか」という質問に対しては、はっきりと「取れます」と答えることができました（平成28年度の有給休暇取得率は72.0%。特に半日単位だけでなく1時間単位の有給休暇を取得できる）。



事業者プロフィール

法人名 社会福祉法人 嬉泉
 理事長名 須藤 祐司
 所在地 東京都世田谷区船橋 1-30-9
 事業概要 保育所、障害児入所施設、障害者支援施設 他
 開設 昭和41年
 事業所基礎データ ①正規職員343名、非正規職員136名
 ②離職率 16.5%
 ③有給休暇取得率 72.0%
 ※平成28年度データ

「成長を目指す」攻めの経営方針に基づくマネジメントで、職員のやる気と積極性を引き出す

社会福祉法人章佑会 江戸川区立虹の家

本事例における対象		
組織区分		事業所
職員数	正規	34名
	非正規	13名
サービス種別		障害

ポイント

人材
育成

様々な機会や手段を活用して、法人の運営方針の理解・共有
・浸透を徹底

人材
育成

「管理職・主任」を組織の成長を支える基盤と位置づけ、研修や異動
で計画的に育成

人事
労務

柔軟な雇用・就業形態により、人材の確保と効率的な活用を推進

処遇

人事考課を賞与に反映させることで、職員の処遇に実力主義を導入

事例のあらまし

【取組を始める前の背景】

- 平成16年当時、措置から契約方式への切り替えが予定される等、障害者福祉サービス分野の業界を取り巻く環境が大きく変化する時期にあった。
- 同じ時期、設立10周年を迎えた社会福祉法人章佑会では、各施設の経営分析を行い、事業規模が変わらない場合、人件費率の上昇が経営を圧迫し、赤字転落は免れないとの試算が出た。

【取組】

- 理事長は、「社会のニーズを汲み取り新たな福祉サービスを開発・提供する」という法人の行動指針も踏まえ、「積極的な新規拠点開設により事業規模の拡大・成長を目指す」という方針の転換を図った。
- 方針の転換にあたり、理事長自ら各施設を回り、全職員参加の説明会を開催した。経営者側と職員の対話を通じて現場のニーズが汲み上げられたことで「職員の事情に配慮した柔軟な雇用・就業形態」に取り組むきっかけにもなった。
- 新規拠点の立ち上げには、事業所を管理運営する管理者が不可欠であるため、「虹の家」の和田所長が中心となり、管理職を計画的に養成する仕組みとなる「計画的な人事ローテーションによるOJT」と「事業所運営の知識・方法を体系的に学ぶための研修」から構成される管理職育成体系を構築した。
- モチベーション向上施策として、人事考課に基づいて賞与の支給額に差をつけるといった実力主義の要素を導入した処遇の仕組みを取り入れている。また、賞与の支給対象でない契約職員やパート職員にも、勤務態度や能力が優秀な者には、「期末勤勉手当」を支給している。併せて、職員との密なコミュニケーションをとることで、職員の納得感を担保している。

取組1

様々な機会や手段を活用して、法人の運営方針の理解・共有 ・浸透を徹底

社会福祉法人章佑会は、平成6年3月に設立され、設立10周年を迎えた平成16年に、現理事長が大きな経営方針の転換を図っている。そこには、障害者福祉サービス分野において、措置から契約方式への切り替えが予定される等、業界を取り巻く環境が大きく変化する時期に当たっていたという背景がある。

【法人の存続と職員の処遇改善を両立するためには、事業の持続的な成長が必要】

まず、中長期（5か年）計画を策定することとし、その中で施設ごとに損益分岐点の分析を行った。その結果、現状（平成16年時点）の事業規模が変わらないとした場合、早晚赤字転落は免れないとの試算が導かれた。

設立後10年を経過して職員の平均年齢が高まるにつれ、人件費率の上昇が経営を圧迫する状況が生じていることが、先の分析で明らかになった。

こうした検討を経て、理事長は「今後安定的に法人を運営しつつ職員の処遇も向上させていこうとするなら、事業の拡大を通じて分配のパイ自体を大きくすることが不可欠」との結論に至った。これに「社会のニーズを汲み取り新たな福祉サービスを開発・提供する」という創業時からの法人の行動指針を実現したい思いが合わさって、「積極的な新規拠点開設により事業規模の拡大・成長を目指す」という新たな路線に踏み出す決断をした。

しかし、この方針転換はすぐには受け入れられず、当初、理事や幹部職員の一部からは、借入金の負担増や人材育成の面で、反対意見が続出した。

理事長は、これらの反対意見に対して根拠を示しつつ説得に努め、自ら各施設を回り、非正規を含む全職員参加の説明会を開催して、職員一人ひとりに直接語りかけることにした。説明会の席上で理事長は、今後は成長路線に舵を切り積極的に新規拠点の開設を進めていくつもりであること、何故この方針転換が必要なのかについて、中期経営計画のシミュレーション結果を示しつつ丁寧に説明した。そして職員に「もう『電車』は動き始めている。みんなで一緒にこの『電車』に乗ろう」と訴えかけ、新方針への理解と参画を求めた。

【方針の理解を通じて、組織に一体感と活力が生まれる】

当初は法人本部内でも「急激な方針転換についていけず離職する人が相当出るのではないかと懸念していたが、結果ほとんど離職者は出なかった。

むしろ、これを機に『組織としての一体感がより強まった』『当初は新方針に積極的ではなかった管理職の意識改革につながった』『「成長を目指す」「新しいことに挑戦する」という法人の気風が確立された』等の効果がもたらされた。また、経営と職員の対話を通じて現場のニーズが汲み上げられたことで、「職員の事情に配慮した柔軟な雇用・就業形態（後述）」に取り組むきっかけともなった。

この時打ち出された経営方針は、その後の法人の成長を加速させる土台になり、10年以上が経過した現在も基本的な方向性は変わることなく、法人運営の指針となっている。当時の説明会の内容は、その場に参加できなかった人も閲覧できるようにビデオやスライドにまとめられ、内容をアップデートしつつ、現在も求職者や新規入職者への説明資料として活用されている。

法人業績を見ると、平成16年から平成27年の11年間で拠点数は約5倍（3か所→14ヵ所）、利用者数は約2倍（115千人→230千人）、職員数も約2倍（250人→500人）に増加している。事業規模拡大に伴う積極採用で職員数が大幅に増加した結果、人件費

も上昇しているが、収入の増加がそれをカバーする形で、人件費率は68%（平成27年度）と60%台を維持している。

取組2

「管理職・主任」を組織の成長を支える基盤と位置づけ、研修や異動で計画的に育成

新規拠点の立ち上げには事業所を管理運営する管理者の存在が不可欠であり、新規拠点の開設が続く中、必要な人材を充足するための具体的な対策の必要性が浮かび上がってきた。

そこで章佑会は、管理職および次世代の管理職候補者である主任クラスの職員をいかに育成していくかといった「管理職を計画的に養成する仕組み」の構築に取り組んでいくことになった。

【人事ローテーション（O J T）と研修（O f f - J T）による管理職・主任の育成】

章佑会の管理職育成体系は、和田所長が独自に開発・構築したもので、「計画的な人事ローテーション（配属・異動）によるO J T」と、「事業所運営の知識・方法を体系的に学ぶための研修（O f f - J T）」から構成されている。

現在「虹の家」は、法人内における管理職育成の中核施設として位置づけられている。管理職・主任への昇格候補者は、昇格前に「虹の家」に配属され、ここでの勤務を通じて施設の管理運営に必要なスキルを学ぶ（＝O J T）と同時に、約1年間をかけて「中堅職員ステップアップ研修」を受講する（＝O f f - J T）。この両方のプロセスを経ることが管理職への昇格要件になっている。

「中堅職員ステップアップ研修」の講師は和田所長が務めている。内容は、「法人の管理職・施設経営者としての役割」「組織構造」「経営の基礎知識」「財務管理」「人事労務管理」「サービス管理」「リスク管理」「情報管理」「マネジメント概論」と多岐にわたる。受講者には、毎回研修前にテキストの予習が求められ、研修後は確認テストが行われる。全課程終了後に最終テスト（管理職試験）が行われ、それに合格すると修了認定となる。研修は年間育成計画に則って定期的実施されるが、都合により欠席になってしまった場合には映像による視聴が可能であったり、単発での研修実施用に簡易版のプログラムも作成される等、運用の見直しや内容の充実が図られている。

取組3

柔軟な雇用・就業形態により、人材の確保と効率的な活用を推進

「虹の家」では、職員にできる限り長く働き続けてもらうために、職員個々の事情に応じて、入職時の雇用形態から他の雇用形態への転換を柔軟に認めている。

①パート職員→契約職員→一般職員→総合職員への転換に際しては、本人の能力や勤務状況等に問題がないことを前提に、所長面談や筆記試験をクリアした上で、法人の承認を得る必要がある。一方、②総合職員→一般職員→契約職員→パート職員への転換については、基本的には法人・施設と本人との間で雇用条件について合意できれば可能となる。

「虹の家」での雇用形態の転換実績はこれまでに4件あり、「一般職員→総合職員」が1件、「パート職員→契約職員」が2件、「一般職員→契約職員」が1件である。今後もこの制度を柔軟に活用しつつ、職員の定着率向上を目指している。

取組4

人事考課を賞与に反映させることで、職員の処遇に実力主義を導入

人事考課は「虹の家」における人事管理の基盤であり、人事考課に基づいて賞与の支給額に差をつける実力主義の要素を導入している。

図表1【「虹の家」人事考課基準】

様式1-1 江戸川区立虹の家 人事考課表		氏名:
本人考課: 赤 所長考課: 青		対象期間: 2015年7月1日～2015年10月 日
項目	評価点	達成度
1 方向性の理解	法人・事業所の理念や方針を理解し、実践したか	法人理念・運営方針・基本方針・事業計画書を完全に理解し、実践している
2 挨拶・容姿・態度	顔にもあらわした明るくハキハキと笑顔であいさつが出来たか・礼儀正しく容姿端正であったか	挨拶が明るく適切に出来、礼儀正しく容姿端正であり、礼儀を欠くことのない態度であった
3 仕事の正確性	内容やその進め方について誤りなく、また正確に実施されたか	業務にミスがなく、ほぼ期待に沿うレベルであった
4 仕事の迅速性	通常業務の処理や緊急業務の対応が迅速であったか	通常業務については、支障のない範囲で処理できた
5 利用者ニーズの理解と実践	利用者のニーズを把握するために、情報を収集し、支援計画を立て実践に取り組んだか	利用者のニーズを把握した上で、支援計画を作成し、実践することが出来る
6 利用者の対応	利用者や保護者に対して、適切な対応や支援が出来たか	本人や家族に不快感を与えなかった
7 整理・整頓・清掃	職場内の整理、整頓、清掃は出来ているか	きちんとしていた
8 報告・連絡・相談	適時・適切に報告、連絡、相談を行っているか	事実行為について適時適切に報告等を行っていた
9 気づき・配慮・対応	周囲の変化に気づき、必要な配慮をしたり、対応に当たったか	常に周囲に気を配り、何事も見逃さず、必要に応じた配慮・対応をすることが出来た
10 規律性	就業規定や上司の指示命令を忠実に守っているか	職場のルールや就業規定に従っている
11 協調性	目標達成の為にお互いに協力し合い、職場の良好な人間関係の向上に努めているか	目標達成の為にお互いに協力し合い、職場の良好な人間関係の向上に努めている
12 調和力	チームの調和を保ち、互いに教え合い、学びあえるよう努力しているか	チームの中で調和と協力をもち、質の高いパフォーマンスを上げられるようだった
13 積極性	仕事に対して積極的な取り組み姿勢がみられるか	仕事には前向きに、又肯定的に取り組んだ
14 責任感	常に責任を転嫁することなく、最後まで責任を持って自分の仕事を達成しようとしていたか	任せられた仕事については、最後までやり通した
15 コスト・時間の意識	業務に於いて常にコスト意識を持ち、無駄の削減に努めているか	時間や経費についての意識を持ちながら仕事をしてきた
16 問題意識と改善力	業務に於いて常に問題意識を持ち、問題の改善にあたり努力しているか	常に問題意識を持ち、改善に向けて取り組んだ
17 社会人マナー	社会人としてのマナーを十分理解し、実践することが出来たか	社会人としてのマナーを理解し、実践した
18 支援知識・技術	業務遂行にあたっての基本的な支援知識や技術を備え、実践にあたり活用しているか	自分の仕事や業務の進め方についてはほぼ理解しており、支援を要する状況で必要となる知識や技術を身につけている
19 創意工夫力	担当する仕事について、自ら改善や工夫をしようとしているか	現状に満足することなく、日常の仕事の中で自分なりに工夫改善を行っていた
20 表現力	自分の立場や役割、意思などについて文書や口頭で明確に伝えることが出来るか	相手に対して、自分の意思を十分に理解させながら自分のペースで仕事を進めることが出来た
21 理解力	指示された業務について、その内容や意図を正確に理解しているか	抽象的な方針や指示でもその目的や内容の理解にかみ、優先順位や最優先事項の選択を行い、仕事を進めることが出来た
22 記録力	業務記録・ケース記録・会議録・連絡帳などを適切に記録することが出来るか	ケース記録、日誌、会議録、個別支援計画等の記録を適切かつ効果的に記録することが出来る
23 対応力	マニュアルにないことについて、必要に応じて適切に対応することが出来るか	対応する必要がある場合を適切に判断し、適切な対応を取ることが出来る
24 事務処理力	パソコン等のツールを使いこなし、効果的に事務処理をこなすことが出来るか	パソコンや集計等の事務処理を適切かつ効果的に処理することが出来る
25 統率力	全体がまとまりよく活動し、チームや部署の目標達成に貢献しているか	委員会や係等のチームを統率し、目的・目標を達成することが出来る
合 計		

平成28年12月期 自分振り返りシート

提出日: 平成 28 年 月 日

平成 28 年 6 月から現在までの自分の仕事に対する姿勢や業務について振り返ってください。

<役割の確認>

前回の振り返りシートに対しての所長コメントを読んで、現在は自分にどのような役割があると考えていますか？自分が組織の中でどのような役割を持ち、どのように果たしてきたかを示してください。

<成長度の認識>

あなたは前回の評価を受けて、課題をどのように改善しましたか？またどのように良いところを更に伸ばしましたか？、学んだことと実践したこと、その結果出せた成果を示してください。

<課題の認識>

あなたはこの期間における自分の進捗した業務について、反省すべき点がありますか？あった場合は、具体的にどのような点だったか、またその改善方法を具体的に示してください。

<中間管理職試験後に認識した課題とその改善>

中間管理職試験を受けて、あなたは自分にどんな理解が不足していた、どのようにしていかなければならないか気づいたことがあったと思います。そのような理解が不足していましたが、またその後どのように改善していますか？

図表3【賞与支給基準（平成28年12月）】

評価	賞与支給率(月数) ※半期	
10	2.3	特に優秀で他職員の模範になる者については評価を1プラス
9	2.2	
8	2.1	
7	2.0	
6	1.9	
5	1.8	他職員に対して悪い見本になる者については評価を1マイナス
4	1.7	
3	1.6	
2	1.5	
1	1.4	

図表2【「虹の家」自分振り返りシート】

人事考課は半期ごと年2回実施される。考課基準は大きく「成績考課」「意欲態度考課」「能力考課」の3要素に分かれており、一般職員用は25項目、主任・リーダー以上の職員用は30項目からなる（図表1）。職員は、半年間の自分の仕事ぶりを振り返って自己評価を行うと共に、『自分振り返りシート』（図表2）を記入して、所長との考課面談に臨む。最終的に「1」～「10」の10段階評価が決定され、その結果が夏冬の賞与に反映される（図表3）。

通常の10段階に加え、特に優秀あるいは問題があった者に対しては更にプラスマイナス1の調整が加わることで、実際には12段階の評価となる。賞与に換算すると、最高評価と最低評価の間では年間2.2ヶ月と2倍以上の差がつく。

また、契約職員やパート職員にも、勤務態度や能力が優秀だったり業務への貢献が認められる者には、「期末勤勉手当」（契約職員：0.1～0.3か月分、パート職員：一律1万円）を支給している。こちらも金額以上に対象者のモチベーション向上に効果を発揮している。

これらの人事考課および賞与支給基準は全て職員に公表されており、実力主義を推進するツールとして機能している。

他方、昇給は原資・金額共に法人の決定により、全事業所一律である。かつ、昇給には人事考課は反映されない。その背景には、半期ごとの精算である賞与には実力主義を導入する一方、全勤続期間に渡って累積され、時間外手当や賞与、退職金等広範な影響がある基本給は安定的に昇給させることでバランスをとる考えがある。

評価が職員の処遇に与える影響が大きい分、評価に対する職員の納得感が重要になる。その点については、職員とのコミュニケーションを密にとることで担保している。半期に1回の評価面談以外に、年に数回所長との面談機会を設けており、現場レベルで職員の疑問や不満を早期に吸い上げ対応できるよう留意している。

また、これらの面談を通じて、職員の側から「こんなことがやりたい」「こうするべきだ」等の提案がなされることもある。章佑会では、こうした職員の自発的な提案やチャレンジを極力尊重し、積極的に後押ししている。

まとめ

章佑会の特徴は、何と言ってもその積極的な経営姿勢にあるだろう。特に今回取り上げた「虹の家」は、法人における中核的な人材育成機関という位置づけもあってか、そうしたカラーが鮮明に感じられ、大変ユニークな存在と言える。

現在、福祉・介護業界全体が抱える構造的な課題に、人材確保の困難さがある。積極的な規模拡大を図る上で、その点がボトルネックにならなかったのかとたずねたところ、「採用活動の中で、当法人の『攻め』の姿勢を前面に打ち出してアピールしたことが、特に新卒に対しては有効だった。成長拡大を目指す姿勢が、『若手も早期に昇格できるチャンスがある』と思ってもらえたことで、チャレンジ精神旺盛な人材の採用につながったと思う」との回答があった。

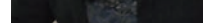
もちろん成功の要因はそれだけではなく、費用やマンパワーを集中的に投入した結果でもあるが、実際に章佑会では新規拠点の開設が集中した平成24年から26年にかけて、100名を超える新卒採用に成功している。人材確保に悩む法人にとって示唆に富む事例である。

事業者コメント



江戸川区立「虹の家」 和田所長

当法人の強みは、「理念（想い）」と「経営（数字）」の両立にあるのではないかと思います。このふたつが車の両輪として、法人を前進させる動力源になっています。もちろん、「職員のやる気やアイデアを否定しない」「新しい取組に対する抵抗感が薄い」といった当法人の気風も無視できません。



私自身について言えば、本部に所属していた間に、理事長の下で法人全体の経営や運営に触れることができ、拠点長として現場に転出した際にその経験を活かしたことが大きかったと思います。特に新規拠点の立ち上げ担当者というポジションは、ある意味ミニ法人の経営者のようなものですから。

「虹の家」は江戸川区から運営を引き継いで3年になりますが、その間全てが順調に進んだわけではありません。今は新入職員に対して、入職前の現場見学や入職後のメンター制度等の受入体制が敷かれています。最初の1年はそんな余裕もなく、新卒で入ってきた職員もいきなり現場に配属せざるを得ませんでした。そこでメンターによるサポートを経験できなかった世代が、今度は自らがメンターとして後輩の面倒を見なければならないのですから、そう簡単に育成の仕組みがスムーズに機能するようにはなりません。さらに、当施設は管理職候補者の養成機関としての役割も負っているため、どうしてもそちらに育成の重点が置かれがちで、若手の育成にまで手が回りきらなかった面もあると思います。

そうした問題点は、私だけでなく現場の職員も認識しています。入職3年目の若手職員の発案で、メンター制度の改善やOJTマニュアルの作成に取り組み、それらを平成29年度に導入し運用しています。

これまでは所長の私がリーダーシップをとり、トップダウンで様々な施策を進めていくことが必要な場面も多々ありました。しかし、今後はむしろ私は一歩引いて、グループ長や主任を初めとする現場に役割や権限を移譲していきたいと思っています。それが職員の成長にもつながると考えています。

事業者プロフィール

法人名 社会福祉法人 章佑会 江戸川区立虹の家

理事長名 馬場 康雄

所長名 和田 治代

所在地 東京都江戸川区西篠崎2-18-22

事業概要 生活介護

設立等 昭和63年（開設）

平成26年（社会福祉法人章佑会が指定管理業務受託）

事業所基礎データ ①正規職員34名、非正規職員13名
(法人職員数)

②離職率 19.1%（常勤のみ7%）

③有給休暇取得率 48.9%

※平成28年度データ

平成29年度「東京都福祉人材対策推進機構」専門部会（人材確保）委員一覧

	所属団体	役職	名前
1	社会福祉法人 東京都社会福祉協議会 東京都介護保険居宅事業者連絡会	ユアハウス弥生 所長	飯塚 裕久
2	社会福祉法人 東京都社会福祉協議会 保育部会	昭島ナオミ保育園 園長	伊能 恵子
3	公益社団法人 東京都介護福祉士会	副会長	浦尾 和江
4	株式会社 エイデル研究所	東京本部取締役	大塚 孝喜
5	東京労働局職業安定部 職業安定課	課長補佐	大谷部 博明
6	社会福祉法人 東京都社会福祉協議会 東京都高齢者福祉施設協議会	特別養護老人ホーム六月 施設長	小和瀬 孝雄
7	株式会社 リクルートキャリア	HELPMAN! JAPAN 事業推進ユニット ユニット長	坂田 祐一
8	社会福祉法人 東京都社会福祉協議会 知的発達障害部会	小金井聖ヨハネ支援センター 施設長	田中 公彦
9	一般社団法人 全国保育士養成協議会	日本女子大学 家政学部児童学科 准教授	和田上 貴昭
10	東京都福祉保健局 少子社会対策部 保育支援課	課長代理	青木 弘昭
11	東京都福祉保健局 高齢社会対策部 介護保険課	課長代理	谷山 倫子
12	東京都福祉保健局 生活福祉部 地域福祉推進課	統括課長代理	原田 聡郎
13	東京都福祉保健局 障害者施策推進部 地域生活支援課	課長代理	山林 佑次
14	社会福祉法人 東京都社会福祉協議会 東京都福祉人材センター	研修室 室長	小島 敏則
15	社会福祉法人 東京都社会福祉協議会	事務局長	小林 秀樹
16	社会福祉法人 東京都社会福祉協議会 東京都福祉人材センター	人材情報室 室長	平賀 由香

【五十音順、敬称略】

（事務局）社会福祉法人東京都社会福祉協議会
東京都福祉人材センター

人材対策推進室 室長 宮川 智行

登録番号 (29) 342

東京都福祉人材対策推進機構事業

職場環境を改善したい福祉事業者の方へ
おすすめ実践例
ー困ったときこそ取り組みたい職場環境づくりー

平成 30 年 1 月 発行

編集 社会福祉法人 東京都社会福祉協議会
東京都福祉人材センター人材対策推進室
TEL (03) 6261-3925 FAX (03) 6256-9690

発行 東京都福祉保健局総務部企画政策課
〒163-8001 東京都西新宿二丁目 8 番 1 号
TEL (03) 5320-4201(直通) FAX (03) 5388-1401

印刷 株式会社 美巧社

