

【事例紹介】

社会福祉法人 安積愛育園

- 法人設立：昭和42年6月
- 所在地：福島県郡山市安積町笹川字経坦52
- 事業：総合児童発達支援センター（福祉型障害児入所施設、児童発達支援、相談支援、保育所等訪問支援）、障がい者支援施設、生活介護事業所、放課後等デイサービス、居宅介護、移動支援、行動援助、重度訪問介護、グループホーム、公益事業（はじまりの美術館）
- 従業員数：135名



取り組み事例のポイント

- 【課題】 ■中核となる人材を育成する仕組み作り
（職員満足度向上のための機能するキャリアパス、評価と人事の透明化、給与への反映等）
■長く勤められる働きやすい職場環境の構築（業務・役割分担の改善、労働環境の改善）
- 【対策】 現状の分析と抜本的制度改革
■実態に沿ったキャリアパスの再構築（グループワークによる職員目線でのキャリアパス構築）
■キャリアパスを機能させる運用ツールとして「人事考課制度」を確立（人事考課基準を明確にし、評価面談・研修制度と人材育成の連動を図る等）
- 【今後】 ■実際の運用をスムーズにさせる人事考課者研修の実施
■職員がキャリアパスを実感できる給与制度との連携

社会福祉法人安積愛育園は昭和42年知的障害児施設として設立し、平成9年には障害者入所施設(成人)を開設するなど入所施設を主体として運営してきましたが、平成16年から地域移行を軸とした事業を展開しています。様々な利用者ニーズに対応できるよう事業展開を行い急速に法人が拡大したために人材育成が追いつかずさまざまな課題が生じていました。このため、各施設のリーダーやチーフからなるプロジェクトチームを立ち上げ、現状の課題の抽出と整理をしました。

◎人材育成に関わる課題の抽出

法人内の課題を抽出するために、本プロジェクトチームでまず取り組んだのがブレインストーミング*1による、意見の洗い出し作業でした。この作業で現場の声を出し合った結果、法人が想定していたことから目新しいことまで、様々な視点、様々なジャンルの意見が洗い出されました。意見から抽出された課題は前出の通りです。幅広く洗い出された意見の多くは「働き方」に関するもので、とくに懸念材料であった「役職者に業務ボリュームが偏っている」という現状を如実に表す結果となり、業務分担・役割分担の重要性を改めて共有する機会となりました。

また、労働環境の視点では、子育て期の女性スタッフが多く、シフト勤務ができなくなった職員の業務対応や、その日その日の日勤・夜勤などの勤務調整についても多くの意見が出てきました。「夜勤はできる職員がやってくれる」「〇〇さんがいるから大丈夫」と、責任感の強い職員を頼ってしまっていることも散見されています。法人理念の遂行や利用者のために懸命に取り組むため、仕事自体には「自信」と「やりがい」を持っていますが、多忙になりすぎているという意見もありました。子育てや介護に配慮した体制を整備したものの、柔軟性のあるシフトを組むことが難しいこともあります。

このようにブレインストーミングで様々な意見が洗い出されたものの、あまりにも多岐に渡って意見が洗い出されたため、プロジェクトメンバー内の意見集約だけでなく、全職員の意見をヒアリングしたほうが、より具体的に早期対応しなければならない課題が抽出されると考え、全職員を対象として職場活性化に関するアンケートを実施し、法人の抱える課題の全容解明に取り掛かりました。

その結果、職場環境や帰属意識、会社の理念や方針および職務内容については満足度が高い一方で、処遇（人材育成とキャリアパス、賃金水準や給与決定のあり方等）に関しては、職員の評価が低いことが明らかになり、取り掛かるべき課題の優先順位を決定しました（図1、図2）。

図1 職場活性化アンケート結果

【現状分析】

- キャリアパス制度を導入したが、業務と役割の分担等、職員への理解が十分に浸透していない。
- 将来もっと上の職位で仕事をしたい職員の育成。地域移行を軸とした事業拡大が急速であったため、役職者が業務過多となっている。
- 勤続5年程度での結婚や育児等を理由とした離職者が多い。

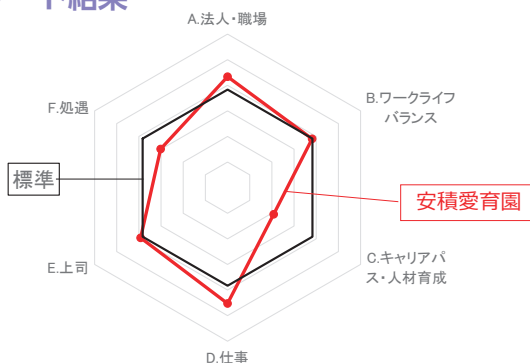


図2 職場活性化アンケート結果より抜粋

カテゴリー	質問項目	スコア	
法人・職場	職場では、職員が日頃から助け合っている	3.94	高 満 足 度 低
法人・職場	職場では、仕事における人間関係は良好である	3.84	
法人・職場	職場で何か問題があれば、上司や同僚と気軽に相談できる	3.70	
仕事	法人（会社）は利用者の満足度を高めようと努めている	3.66	
法人・職場	私は、法人（会社）の理念や方針に共感している	3.61	
キャリアパス・人材育成	法人（会社）は、キャリアアップの仕組みを示している	2.88	
処遇	法人（会社）は適正な役職登用や職員配属につとめている	2.88	
ワークライフバランス	職場は、有給休暇が取りやすい	2.70	
キャリアパス・人材育成	職場の中で、新人や後輩を育成する仕組みは十分に機能している	2.60	
法人・職場	将来もっと上の職位で仕事をしたいと思っている	2.53	
キャリアパス・人材育成	仕事についての評価基準は明確であり、評価結果について説明を受けている	2.35	

●グループワークによるキャリアパス作成

ブレインストーミングにより洗い出された意見と職員アンケートの結果を踏まえ、本プロジェクトの取り組みについては、

- ①職員の満足度を上げるために分かりやすいキャリアパスを作る
- ②職員の評価の仕組みと役職人事を透明化し、先の見通しについてはっきりさせる
- ③勤続5年未満の職員に具体的な評価基準を示し、給与に反映させる

という3点を主たる目的と設定し、まずはキャリアパスの作成を第一歩として進めること、次に、そのキャリアパスに合わせた新しい考課の仕組みを取り入れて給与を見直し、処遇改善をすることを決定しました。

キャリアパス作成にあたっては、一部の経営者だけで作成するのではなく、プロジェクトチームのメンバーが「自分たち目線」で作ることに重点をおき、グループワーク型によるキャリアパス構築に時間をかけました。KJ法^{*2}という手法を用いて、まずはじめに、プロジェクトメンバー全員が「一緒に仕事をしたい人」をテーマにそれぞれの想いを付箋に書いて貼り付けました（図3①）。付箋に書き出した意見をまとめ（図3②）、その後、3～4名のグループに分かれて、等級（役職）に応じた「組織における役割と責任」や「求められる業務」、「期待される行動や成果」「仕事に取り組む姿勢・プロセス」について討議し（図3③）、自分たちの言葉で書かれた新キャリアパス案を完成させました（図3④）。グループワークの過程では、参加メンバーの間で話が盛り上がり、参加者個々人の経験に基づいた、「自分たち目線」での検討は成果を挙げたと考えています。

図3 グループワークによるキャリアパス作成の流れ

図3① KJ法による想いの洗い出し

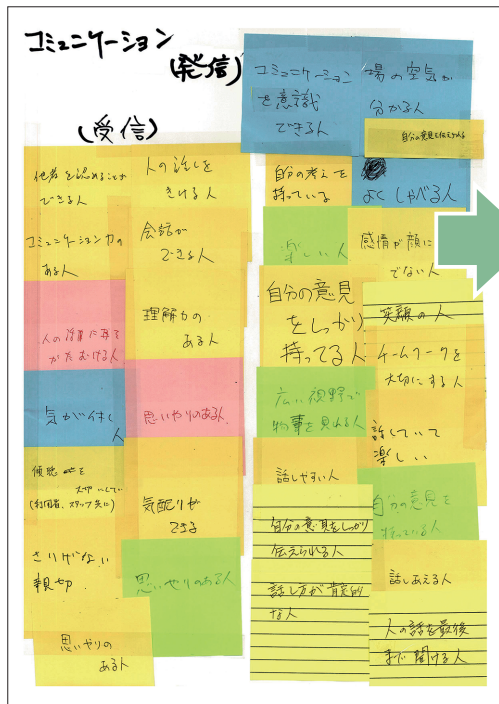


図3② 洗い出した意見を集計

コミュニケーション発信	コミュニケーション受信	業務能力	柔軟性
コミュニケーションを意識できる	他者を認めることができる人	細連相ができる	ゆずりあえる気持ちのある人
場の空気が分かる人	コミュニケーション力のある人	順序立てて物事を考える人	柔軟な考えの人
自分の意見を伝えられる人	人の話を耳を傾ける人	効率化をはかれる人	融通し合える人
自分の考えを持っている人	気が付く人	自分で考えることができる人	アイデアをたくさん持っている人
よくしゃべる人	傾聴を大切にしている人	自分の役割を理解できる人	変化に適応できる人
楽しい人	(利用者・スタッフ共に)	計画性がある人	客観的にモノが見られる人
感情が顔にでない人	さりげない親切をする人	知識豊富な人	自分の意見を相手に合わせられ
笑顔の人	思いやりのある人	記憶力の良い人	意見を尊重できる人
広い視野で物事を見れる人	会話ができる人	勤勉な人	前向きに接する。良いものを取り入
チームワークを大切にする人	理解力のある人	ストレス発散できる人	アイデアが豊富
話していて楽しい人	気配りができる人	新しい情報をもっている人	想像力のある人
話しやすい人			仕事とプライベートを分けられ
話し合える人			変化成長ができる人
人の話を最後まで聞ける人			
性格	礼儀	責任感	メンタル
人にやさしい人	礼儀のある人	責任感のある人	心が強い人
思いやりのある人	マナーを守れる人	主観的な見方ができる人	ガッツがある
真面目な人	人の目を見て挨拶できる人	部下のミスや自分の事として捉	アタリ前の人
約束を守る人	ルールを守れる人	前向きな人	動じない人
清潔な人	身だしなみがきれいな人		
常識のある人	常識のある人		
挨拶ができる人	挨拶ができる人		

図3③ テーマごとのグループワーク



	愛育園職員として求められる姿勢	組織における役割や責任	求められる業務レベル
リーダー	〔等価ごと〕に期待される行動や成果 法人の中核職員として愛育園の意見となる層です。特にコミュニケーションでは、まとめるだけでなく、チーム内コミュニケーションが円滑に進む空気感を作り出すことにもチャレンジしてください。利用者に対してはよりよいサービスへ改善を図ってください。	組織における役割や責任 ・計画に基づいて事業所の方針、計画を立案する ・各事業所の計画を着実に実行する ・支援業務の質の向上 ・特定の事業所における部下の育成と管理を行う ・(事業所)職室における判断と上司への報告 ・リスクに対する予測、対応策の立案、実施 ・チームワーク向上のための取り組みの計画、実施 ・苦情に改善策を提示し、報告を出す ・地域とのニーズや課題を把握 ・業務標準化の課題を提示し、改善に取り組む	求められる業務レベル ・(利用者サービス) 外部や相談支援と併用している人の調整、チーム支援の意識、利用者全体の支援に気を配る、生活環境全般的に整える、より専門的な支援を展開する ・(家族対応) あらゆる家族と多面的な会話ができて、家族の困りごとに気づける、確実な報告をする ・(ケアマネジメント個別支援計画・モニタリング) 個別支援計画の作成、モニタリング、会議の開催、担当者会議出席
A1 上級	部下後援に業務指導ができる層です。既存業務に対し提言や改善ができることも期待されます。今までよりもさらに計画的・効率的に業務をこなすことが求められます。特に傾聴を大切に、コミュニケーションを意識して下さい。	組織における役割や責任 ・事業所の方針、計画の立案に参画する ・事業所の計画を理解して、着実に実行に率先して貢献する ・支援業務の質の向上に率先して貢献する ・後援に対する指導、育成を行う ・適切な情報を取りまとめ必要に応じて上司に判断を仰ぐ ・リスクに対する予防、対策をする ・計画に参画しつつ実行していく ・苦情は主訴をとらえ、文書にまとめる ・苦情には改善策を出す ・地域とのニーズや課題を把握 ・業務標準化の周知と徹底を行う	求められる業務レベル ・(利用者サービス) チーム支援の意識、利用者全体の支援に気を配る、生活環境全般的に整える、より専門的な支援を展開する ・(家族対応) あらゆる家族と多面的な会話ができて、家族の困りごとに気づける、確実な報告をする ・(ケアマネジメント個別支援計画・モニタリング) 会議運営の補助、サポート、原案についての情報提供 ・((介護記録、支援記録、(ケース記録他)) ・(日報等記録以外の提出) 的確な文書作成ができる、中堅内容の確実な実施
A2 中堅	より良いサービスを自ら提供できる段階にステップアップします。そのためには自らの考えを持ち、意見を伝えていく必要があります。他者に関わりやすくなるために業務に関わる全ての事柄に理解を深めることが不可欠になります。他部門他事業所との連携も増え、部下後援にアドバイスする役割も期待されます。	組織における役割や責任 ・事業所の方針、計画の立案に参画する ・事業所の計画を理解して、着実に実行に貢献する ・支援業務の質の向上に率先して貢献する ・後援に対する指導、育成を行う ・報告の意識を高め、適切な情報を取りまとめ必要に応じて上司に判断を仰ぐ ・リスクに対する予防、対策をする ・計画に参画しつつ実行していく ・苦情は主訴をとらえ、文書にまとめる ・苦情には改善策を出す ・地域とのニーズや課題を把握 ・業務標準化の周知と徹底を行う	求められる業務レベル ・(利用者サービス) 特にに合った支援をする・担当利用者以外に気をくばる・本人主体で業務・生活環境を整える ・(家族サービス) 担当利用者のことについて意見交換や提案、アドバイスができる ・(ケアマネジメント個別支援計画・モニタリング) 基本情報の把握・ニーズ整理 ・((介護記録、支援記録、(ケース記録他)) 内容の具体性、確実性、客観性を意識して書く ・(日報等記録以外の提出)

図3④ 完成したキャリアパス一覧 (一部抜粋)

●新人事管理制度の構築に向けて

新たに構築されたキャリアパス導入後の人事考課と給与制度を連動させた人事制度のトータル設計を目指して、繰り返しプロジェクトメンバーによるグループワークを行い、キャリアパスの昇格要件や・資格取得要件・研修要件等を整備しました。

人事考課制度では、キャリアパスと完全連動する評価・面談シートを新たに作成し、このシートを基に人事考課を年2回行うこと、役職任用基準を設けることを決定しました。人事考課ツールとして、新人事管理制度要綱・人事考課規程・人事考課の手引きを作成し、評価する側も評価される側もわかりやすく理解しやすい制度構築を進めました。また、役職者についてはリーダーとして、評価者としての素養を高めるためにリーダーシップをテーマにミニ研修を行い、「リーダースタイルチェックリスト」を使用して、個々人のリーダーシップの傾向を把握し、自身のリーダーシップスタイルの認識を深めました。

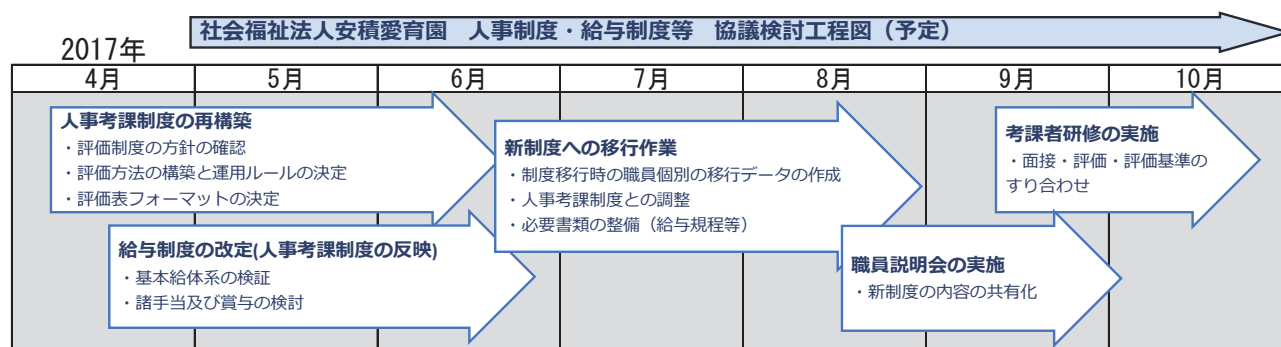
また、労働環境の改善という視点から、「働きやすい職場づくり」にも同時に取り組み、まずは育児休業後の勤務について、これまでの運用方法を改め、短時間勤務制度を導入し、フレキシブルなシフトを組むなど、女性職員が働きやすい体制としました。ワークライフバランスについては、ミニ研修により、その必要性和効果や導入手順、次世代育成対策推進法に基づく一般事業主行動計画の策定等について、職員の理解を深めました。

◎次年度に向けて、「給与反映」

本プロジェクトでは、職員の頑張りや成果がしっかりと給与へ反映することを当初目標としていましたが、職員参加型で理解を促進し、意識共有されたキャリアパスの構築には、時間をかける必要があると判断したため、次の項目については翌年度に継続して改善を行うこととしました。

- ・給与・賞与は評価に連動させる
- ・昇格昇進時に昇給する仕組みを導入
- ・具体的な給与・賞与や昇格基準・降格基準の設計
- ・役職の任期制の検討
- ・中途採用者の格付け基準の検討

等、詳細な給与制度設計は次年度以降に整備するという工程図を作成し、継続して改善を進めることとしました。



※1 プレーンストーミング

思考技法（発想法）の一つで、「アイデアをたくさん出す」時に使用するケースが多いです。よく略して「プレスト」と呼ばれます。プレストの基本ルールは、次の4原則を厳守することだけです。

①批判厳禁（どんな意見が出てきても、それを批判してはいけません）、②自由奔放（奔放な意見を歓迎する）、③多数歓迎（質より量。量が多いと質の良いものがある可能性が大きい）、④便乗発展（出てきたアイデアを結合・改善して発展させる）

※2 KJ法

プレーンストーミング等で出された意見（データ）をカードに記述し、カードをグループごとにまとめて、図解し、整理していく手法。KJは考案者の川喜田二郎（東京工業大学名誉教授）のイニシャル。



*法人ご担当者感想

平成28年度人材定着専門家派遣事業の実施にあたり県担当者様並びに専門家としてご支援いただいたエイデル研究所の皆さまには心から感謝申し上げます。

本事業を経て、当法人の課題の再確認と具体的解決に向けての手立て、考え方、進め方等、多くの気づきをいただけたと感じております。キャリアパスの導入、それに連動した人事考課、求める職員像の明確化など、当法人が未整備で停滞していた課題が抽出され、職場活性化アンケートによる分析では各事業所が抱える課題や実態

が浮き彫りにされ優先順位の把握やスタッフのモチベーションの把握もできました。

人材定着率には様々な要因もあると思いますが、法人すべてのスタッフが一体となり、建設的でポジティブに改善を継続する事と、それをいかに効果的な仕組みに落とし込んでいくかを学ぶ機会となりました。実際の運用まで整備する事ができず、全5回の会議では時間が足りなかったのが心残りですが、今後も本事業の継続と多くの方々に活用いただくことで、次代の介護・福祉業界の活性化や人材確保につながることを願っています。

社会福祉法人安積愛育園
シニアマネージャー 品川寿仁