

【事例紹介】

社会福祉法人湖星会 みどりの郷

- 施設開設：平成18年10月
- 所在地：福島県二本松市木幡字東和代65番1
- 事業：特別養護老人ホーム、短期入所生活介護
- 従業員数：89名



取り組み事例のポイント

- 【課題】 ■若手職員の離職防止・定着促進
■中堅職員のモチベーション向上・活性化
- 【対策】 職員がみどりの郷で働き続けようと思える魅力ある職場づくり
■職員が達成感を感じられる→目標管理制度による人事評価の改善
■職員が将来に期待を持てる→キャリアパスと連動した育成計画の充実
■職員が働きやすい環境をつくる→ワークライフバランスへの配慮
- 【今後】 ■導入施策の定着に向けた体制づくり
■属人的でない標準化された仕組みの確立

特別養護老人ホームみどりの郷は、全国に26法人・約490事業所を展開する湖山医療福祉グループの一員である社会福祉法人湖星会の事業所として、平成18年に開設されました。少人数（10人）のグループを生活単位とするユニットケアを推進し、「お客様お一人おひとりに寄り添うケア」を職員の行動指針としています。

平成25年には福島県初のユニットリーダー研修実地研修施設としての指定を受け、全国から年間約150名の受講生を受け入れています。以来、地域における中核的教育機関として、人材育成に力を入れてきました。

社会福祉法人湖星会福島事業部には、みどりの郷を含め4つの事業所がありますが、今回の事業では、まずは基幹施設であるみどりの郷を対象とすることにしました。ここをモデルに、標準となる仕組みを確立したうえで、他の事業所に横展開していきたいと考えています。

●顕在化している課題—若手離職者の増加

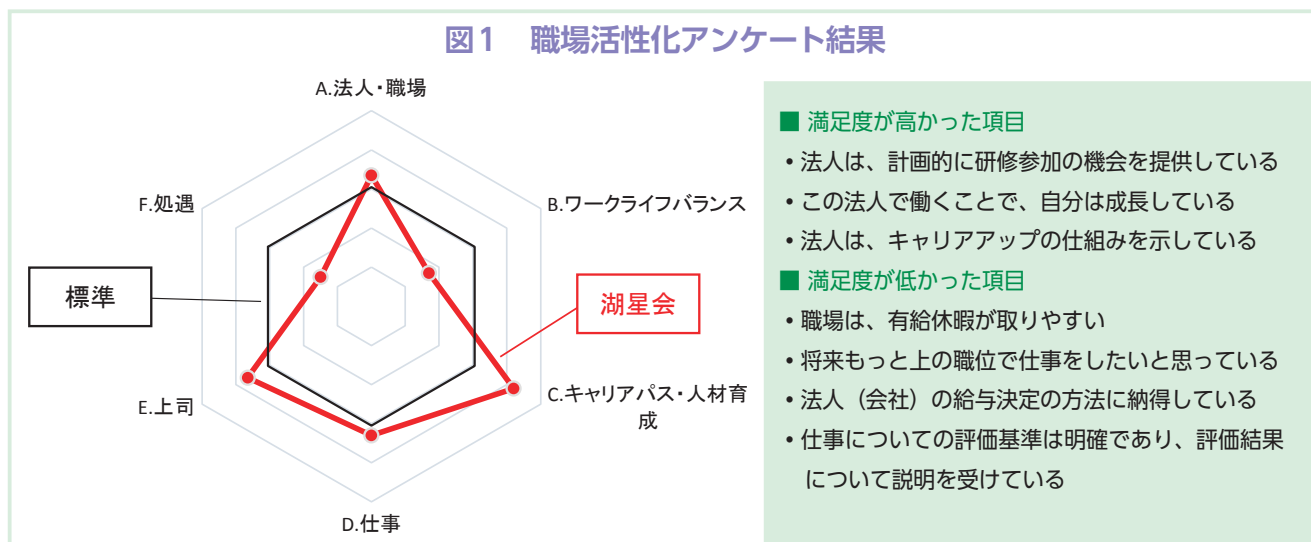
その一方で、ここ数年は、新卒で採用した職員が入職3年目以降に離職するケースが目立つようになっていました。主な離職理由は「介護福祉士の資格をとったから」「転職先の方が給料がいいので」というものです。そもそも就職の時点で、当施設の充実した育成体制を活用した資格取得やみどりの郷での勤務経験という職歴に魅力を感じて応募してきた者もあり、離職希望者を引き留められるような動機づけが難しいのが現状でした。

そこでみどりの郷では、事業部長をはじめ施設長から介護主任までをメンバーに含むプロジェクトチームを立ち上げ、若手職員の定着率の改善に向けた取り組みを開始しました。プロジェクトチームでは当初、「若手職員の離職は、自身の将来像が具体的に描けないことが原因なのではないか。ならば、将来の目標とそこに至る行程を展望できるキャリアプランの作成が対策として有効なのでは」という仮説を持っていました。しかし、全職員を対象に職場活性化アンケートを実施したところ、キャリアパスや人材育成については高い満足度が示された反面、①処遇（給与・福利厚生等）、②ワークライフバランス（休暇・勤務時間等）、③評価（評価基準・評価結果の反映等）に対する満足度が低く、職員の勤続意欲を阻害していることが明らかになりました（図1）。

さらに、新卒採用者が中心となる勤続5年未満・20歳代後半の若手層について言うと、「将来もっと上位の職位

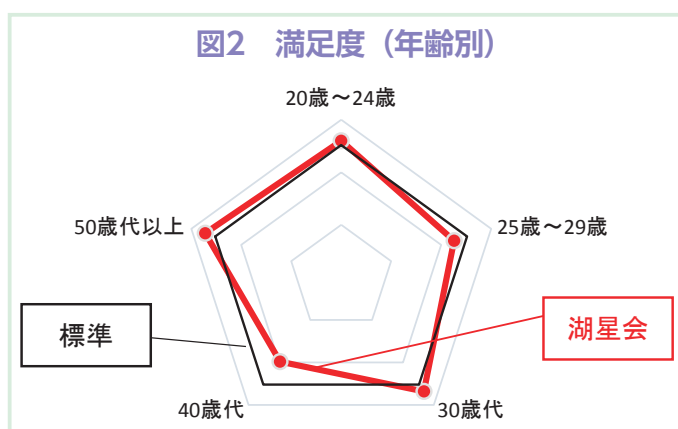
につきたい」という上昇志向が乏しく、キャリアアップへの意欲が低いという結果も見られました。

図1 職場活性化アンケート結果



●新たに発見された課題—中堅層のモチベーションの低下

図2 満足度（年齢別）



一方、アンケートは、主任・リーダーを含む勤続5～9年の30歳代・40歳代の中堅層、とくに40歳代の満足度が、離職者の多い若手世代よりもさらに低いことを示していました（図2）。この結果はプロジェクトチームの想定外であったため、状況をより正確に把握するために、対象者を上記の中堅層に絞って追加アンケートを実施しました。

そこからは、①施設開設当初に比べて業務負荷が増大している、②人手不足のためメンバーのシフト調整等が難しくなっている、③上司・先輩にあたるベテランと部下・後輩にあたる若手に挟まれて双方に気をつかわなければならない、④年齢的にも立場的にも公私に渡り重い責任を負っている、といった状況が浮かび上がりました。これらの要因が、中堅層の悩みやストレスとなり、ひいてはモチベーションの低下をもたらしてしていることがわかりました。

●課題解決の取り組み—魅力ある職場づくりのために

プロジェクトチームでは、開設から10年が経ち、職員の意識や業務内容など、組織内外の状況が変化している一方で、キャリアパスや人事考課など、人事管理の仕組みについて、十分な改善やアップデートがなされてこなかった現状にメスを入れる必要を認識しました。そこで、当初の「若手職員の定着率向上」に加えて、「中堅職員のモチベーション向上」も新たな課題として組み込むことにしました。

まず、これらの課題に取り組むうえでの基本理念を、「職員が、他でもない『みどりの郷』で働き続けようと思える職場づくり」と決めました（図3）。そのために、①組織体制・制度、②能力開発・育成、③ワークライフバランスの3分野で取り組むべき施策の優先順位を決定しました（図4）。

職員が、他でもない「みどりの郷」で働き続けようと思える職場にするための仕組みをつくる

-

ここにいて良かった、ここにいたい

- 「働きやすさ」
組織・職員間の
信頼関係

「働きがい」
達成感
成長の可能性

- 「やりがい」
— 介護・看護という仕事の魅力

「労働条件」
職業生活を成り立たせる基盤

- ・ 給与
- ・ 労働時間
- ・ 勤務場所 等

下線部 …実施項目	環境の支援	業務の支援	内省的支援	精神的支援
①組織体制・制度の見直し	・職員の自発的参画を促す仕組み導入 ・表彰制度の導入	・職員の意見を収集し、改善につなげる仕組みの構築 ・サブリーダーの新設	・評価制度の見直し	・中堅職員を対象としたメンター制度導入
②能力開発・育成プログラムの充実	・キャリアパスの整備、充実 ・階層別育成計画の作成 ・個別育成計画の作成 ・個別研修履歴管理の実施		・外部研修の受講者による組織内での共有	
③ワークライフバランスへの配慮	・休暇取得促進策の導入			・メンタルヘルスケア体制の整備

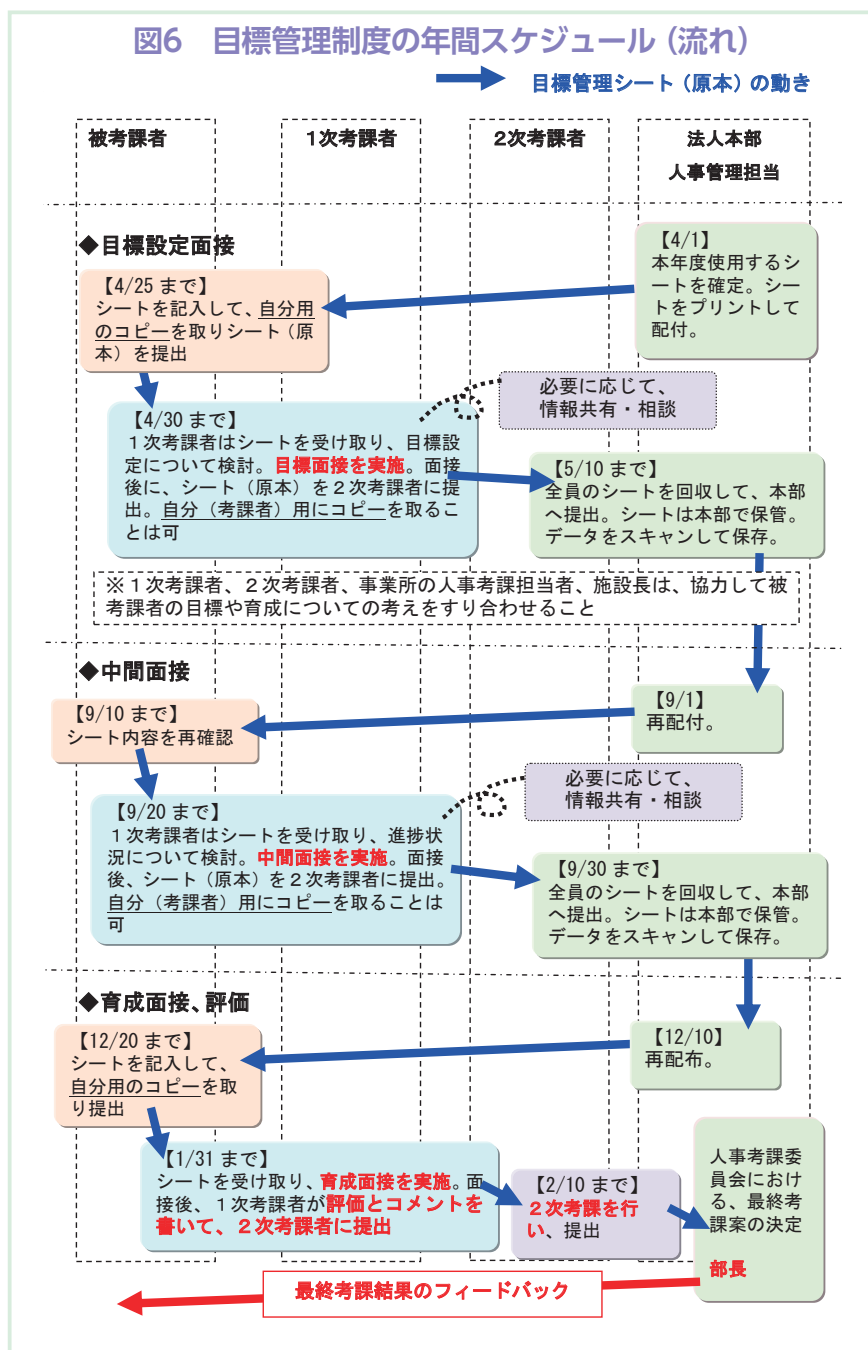
ユニットリーダーを補佐するサブリーダー職を新設することとしました。これにより、業務の負担が集中しがちな主任・ユニットリーダーの負荷を軽減すると共に、次代のリーダー候補である若手職員を計画的に育成します。

部門（施設・事業所）→部署（チーム・ユニット）→職員の目標設定に連続性を持たせ、職員の自発的な参画を促す仕組みづくりにも取り組むこととしました（図5）。具体的には現行の目標管理制度を発展させ、目標設定を通じて一人ひとりの自主性を引き出しつつ、評価

および結果のフィードバックを通じて部下の目標達成を上司が支援する一連のプロセスについてのガイドラインを作成します（図6）。その後は、職員説明会と考課者研修を実施して、スムーズな導入と運用につなげていきます。

【別紙〇〇】	様式 A（一般職員用）		
社会福祉法人湘星会 目標管理シート			
(平成29年度上期)			
氏名		所属	職員区分
1次考課者		2次考課者	
今期の部門目標			
■担当業務の重点目標 （自分の部門における自分の役割を認識した上で、今期、気を付けること、力を入れることは何でしょうか？2項目に絞って記入してください）			
目標設定（前期に記入） ※下		留意点（前期に記入） ※下記参照	
1	評価時	【ポイント①】 「今期の部門目標」を最初に横記し、これをもとに「担当業務の目標」「チャレンジ目標」「能力開発目標」を自ら定めることで、職員の事業活動へ自発的な参画を促します	
2	評価時		
■業務上のチャレンジ目標 （あなたにとって、職場でもっと活躍するために、あるいは利用者さんの満足度を高めるために、今期、チャレンジすることは何ですか？1項目に絞って記入ください）			
目標設定（前期に記入） ※下		留意点（前期に記入） ※下記参照	
1	評価時	【ポイント②】 期初に立てた目標を期末にしっかりと振り返ることで、PDCAサイクルの実践を身に付けます	
2	評価時		
■能力開発目標 （現在の担当業務を行うために不足しているスキル、あるいは、将来必要なスキルを身につけるために、今から高めなければならないスキルについて2項目に絞って、スキルアップの計画を立ててください）			
目標設定（前期に記入） ※下		留意点（前期に記入） ※下記参照	
1	評価時	【ポイント④】 今期のチャレンジは多数あるでしょうが、ここではどれか1つに絞って、必ず達成することを目指します	
2	評価時		
■自己評価の評価 ◎ 高い成果をあげた ○ ほぼ期待どおりの成果であった △ 感得を下回った ■ 上司評価（1次、2次）の評価 5点 目標水準以上の達成 4点 概ね目標水準での達成 3点 目標には及ばないが一定の成果 2点 目標をかなり下回り成果は少ない 1点 目標は立てたが成果はなし			
1次考課者から2次考課者へのコメント（評価時）		2次考課者からのコメント（評価時）	
※評価に関する申し送り、今後の活躍に向けた育成計画等		※目標設定について	
【ポイント⑥】 評価や育成は1次考課者だけに任せるのではなく、1次考課者と2次考課者（1次考課者のさらに上司）が情報を共有しながら行われます		【ポイント⑦】 職員（本人）に評価結果をどのように伝えるときか（フィードバックメント）は、評価結果から総合的に考えます	
合計点		総合評価	
総合評価		総合評価のフィードバック時のコメント	

図6 目標管理制度の年間スケジュール（流れ）



と外部にそれぞれ相談窓口を設置することにしました。

●今後の課題—導入・定着に向けて

これらの施策により、「職員が生き生きと前向きに仕事ができる職場づくりを通じて、組織全体の活力を取り戻す」ことがプロジェクトの最終的な目標になります。そこに向けて、今後3年間で、計画→導入→運用→検証のPDCAサイクルを回していきます。

まずは、平成28年度中に基本方針の策定と制度案の設計を終え、29年度以降準備の整った施策から順次導入していきます。並行して、導入した施策が定着し実効を上げるには、マニュアルや実施体制等、運用の仕組みも必要です。今回の取り組みを、個人のやる気や能力だけに頼らない、標準化された法人の体系・方法として確立させたいと思います。

次に、②能力開発・育成については、サブリーダー職の新設に合わせて従来のキャリアパスを見直し、昇格・役職任用に求められる要件を明確化しました。さらに標準的な昇格のモデルを追加して、職員がキャリアプランをイメージしやすくしました（表1）。

また、キャリアパスに連動した階層別育成計画と、それを基にした個別育成計画の雛型を作成しました。加えて、職員一人ひとりの研修履歴管理を実施して、職員が受講した外部研修の内容を組織内で共有できるようにしました。

最後に、③ワークライフバランス分野では、アンケートの結果から浮き彫りになった、ワークライフバランスに関する職員の不満を軽減するため、休暇取得促進策として連続休暇制度の導入を決定しました。加えて、職員が抱えるストレスに適切に対処できるよう、メンタルヘルスケア体制を整備し、職場の内部

表1 キャリアパス（見直し案）

上：キャリアパス前半
下：キャリアパス後半

階層	職責	職位	業務内容					
			計画の策定・推進	管理的業務	人材育成	サービスの質保証	連携・調整	リスクマネジメント
経営職	経営幹部であり、最終的な経営責任を負う	(部長)	・施設の経営資源の把握 ・戦略的な経営(事業)計画の策定 ・基本方針の明示、浸透 ・理事会への事業報告 ・部門目標の承認	・組織体制の構築 ・経営計画の進捗管理 ・計数管理(経営指標に基づく判断 ・プロジェクト管理	・管理職の育成 ・評価の承認		・法人の代表として、地域や行政機関等の関係者と良好な関係を構築	・リスクマネジメント(経営課題)
管理職	部門の統括・管理・運営を行う	施設長 副施設長 施設長代理 看護長 (次長) (課長)	・経営(事業)計画策定に関する提言	・部門の管理、調整 ・部門の経営指標把握 ・計数管理 ・職場のモチベーション管理 ・職員の労務管理 ・人材採用の管理 ・広報活動の管理 ・職員会議の進行	・監督職の育成 ・評価の調整 ・一次、二次評価者に対する評価の実施	・業務内容の検証、改善(サービス管理)	・部門の代表として、地域や行政機関等の関係者と良好な関係を構築	・リスクマネジメント(重大な事故やトラブル)
監督職	部署を管理・運営する。監督職補佐の指導を行う	副施設長 施設長代理 看護長 (係長)	・経営(事業)計画の策定・提言への参画 ・部門目標の立案	・部署の管理調整 ・動向に関する管理 ・部署の経営指標把握 ・潜在的な問題の解決 ・記録の保管管理	・部下の指導育成に関する管理 ・二次評価の実施	・緊急対応 ・欠員時の対応 ・業務の標準化 ・家族会の実施責任	・部署の代表として、地域、他機関との連携	・リスクマネジメント(非常時、上長不在なら指揮を執る) ・安全管理の推進
監督補佐職	部署の管理・運営を補助する。部下指導を行う	主任	・部門目標の立案への参画	・勤務に関する業務 ・シフト表の作成、調整 ・情報の伝達	・部下の指導育成 ・プリセプターの指導 ・実習生の受入、指導 ・一次評価の実施	・サービスの品質管理 ・日常におけるサービスに関する判断	・地域、他組織との連携	・下位者が対応できない苦情対応
上級	難解な業務をこなしている。後輩の指導を行う	リーダー ユニットリーダー サブリーダー	・部門目標の立案への参画	・日常業務の統括、指示 ・シフト表の作成	・部署に所属する部下の指導育成 ・日常業務における後輩の指導	・部署内における問題解決 ・部署内のサービス向上 ・接遇指導	・主任の補佐 ・リーダーの補佐	・下位者が対応できない苦情対応 ・クレームやトラブルの再発防止策の提案 ・正式な苦情への一次対応
中級	一通りの専門知識を有して通常業務を行う		・部門目標の立案への参画	・物品管理(消耗品等) ・会議、委員会の運営	・後輩からの日常的な相談対応 ・プリセプターとして新人職員の指導	・ケアに関する比較的高度な知識や判断を要する業務の実施 ・サービスの業務改善 ・部署内の環境整備 ・入退所時の支援 ・日常における介護サービスに関する質問への対応		・日常会話レベルの苦情対応 ・防火、防災業務
初級	基本スキルの習得に努めつつ、担当する介護・事務等において、通常業務を行う	(新任) (新人)		・報告、連絡、観察、記録 ・会議、委員会への参加		・基本介護・健康管理 ・日常援助活動 ・行事等の実施・利用者情報の把握 ・個別援助の計画、実施・改善提案 ・上司や相談員への相談内容の報告、伝達		・改善提案
補助業務	他者の補助			・報告、連絡、観察、記録 ・会議、委員会への参加		・基本介護の補助 ・健康管理の補助 ・日常援助活動の補助 ・行事等の補佐		

階層	求められる能力等		研修体系			評価 人事考課	継続年数 必要 年数 標準 年数
	能力	資格取得等	外部研修	内部研修	OJT		
経営職	経営分析力・意思決定力・経営計画(目標)作成能力 ・構想力・プロジェクト管理能力・高い倫理観 ・法令等に関する知識	・福祉等専門知識を熟知している者	・経営者セミナー等 ・経営管理研修		・理事会からの要望 ・法人グループからの要望	・業務(業績)評価	10年以上
管理職	経営計画の実行・推進力(具体的な手順やスケジュール、役割分担への落とし込み) ・統率力(部下の意思統一、モチベーション喚起) ・人事労務に関する基礎知識 ・財務経理に関する基礎知識	・社会福祉士 ・介護福祉士 ・介護支援専門員 ・社会福祉主事 ・看護師 等	・管理者研修・企画力アップ研修 ・労務管理研修・財務管理研修 ・職場研修担当職員フォローアップ研修 ・キャリアパス研修	・施設管理者研修	・経営職等からの指摘・要望	・勤務成績評価 ・目標管理制度	8年以上
監督職	振興力 ・調整力 ・関係構築力		・相談援助面接研修(中級) ・人事考課者研修 ・メンタルヘルス研修 ・職場研修担当職員研修	・トップマネジメント研修 ・研修プランナー育成研修	・経営職、管理職等からの指摘・要望	・勤務成績評価 ・目標管理制度	5年以上 10年以上
監督補佐職	・サービスに関する指導力 ・提案力 ・部下の状況把握力	・社会福祉士 ・介護福祉士 ・介護支援専門員 ・社会福祉主事 ・看護師 等	・相談援助面接研修(初級) ・苦情解決研修(応用) ・人事考課者研修 ・ボランティアコーディネータースキルアップ研修 ・相談援助面接研修(記録) ・苦情解決研修(基礎) ・OJ研修	・チームマネジメント研修	・関連機関との関係構築	・勤務成績評価 ・目標管理制度	5年以上 8年以上
上級	・業務に関する豊富な経験 ・サービスに関する判断力、スキル ・チームマネジメントに関する基礎知識		・相談援助面接研修(記録) ・苦情解決研修(基礎) ・OJ研修	・チームリーダー研修	・部署間・職種間の交流	・勤務成績評価 ・目標管理制度	3年以上 6年以上
中級	・問題解決技法の基礎知識 ・社会福祉に関する基礎知識 ・サービスに対する研究心・サービスに関する検証力 ・表現力(自分の経験の描写) ・伝承力(仕事の教え方) ・プリセプターとしてのスキル	・介護福祉士 ・社会福祉主事 ・介護福祉士実務者研修修了	・中級職員研修 ・介護職員研修Ⅰ ・身体拘束禁止研修 ・リスクマネジメント研修 ・地域アセスメント研修	・チームケア研修 ・テーマ別研修(認知症、感染症、看取り、身体拘束禁止、事故防止、ケアプラン等) ・事例研究発表 ・プリセプター研修	・地域福祉の基本的理解 ・ケアの意義の再確認 ・自立支援に関する技術 ・介護予防に関する技術 ・分かりやすい説明、伝え方	・勤務成績評価 ・目標管理制度	2年以上 4年以上
初級	・介護職員としての基本スタンスの確立 ・担当業務に関する基礎知識 ・言語化スキル	・介護職員初任者研修修了	・初任職員研修・介護職員研修Ⅰ ・医学基礎知識研修・普通救急救命研修 ・認知症高齢者対応研修	【中途採用研修】 ・法人理念、行動指針・法人基本情報、ルール ・接遇マナー・介護保険制度、法令の概論 ・介護サービスの基礎知識・ISO ・プリセプター研修	・アセスメント、ケアプランの作成 ・記録のつぎ方 ・行事、レクリエーションの役割 ・部門・部署目標の理解	・勤務成績評価 ・目標管理制度	～1年 1年以上
補助業務	・法人理念の理解・自己管理能力 ・報告、連絡、相談 ・組織活動の基本 ・マナー、言葉遣い ・一般常識		・初任者基礎研修・事故防止対策研修 ・感染症対策研修・虐待防止研修 ・看取り研修・排泄ケア研修 ・防火、防災管理講習	【新人研修、フォローアップ研修】 ・法人理念、行動指針・法人基本情報、ルール ・接遇マナー・防火、防災、防犯 ・介護保険制度、法令の概論 ・介護サービスの基礎知識・プリセプティ研修	・職業倫理観の醸成 ・法人内ルールの理解 ・担当業務の理解 ・業務マニュアルの理解 ・ケアプランの理解 ・介護基本技術の習得	・新人達成度評価	～1年 1年以上
補助業務	・介護職員としての基本スタンスの確立 ・担当業務に関する基礎知識 ・組織活動の基本 ・マナー、言葉遣い ・一般常識					・新人達成度評価	～3か月

※赤字が今回のプロジェクトで見直した箇所



* 法人ご担当者感想

当施設の創設期は、職員が目標を持って一丸となって運営にあたり、生き生きとした職場でした。しかし近年、若い職員の退職が目につくようになり、施設として職員の定着を図っていくことを真剣に考えなくてはなくなりました。そのための模索を始めたところですが、なかなか解決への手を打つことができませんでした。まず状況を的確に把握し、そのうえで定着の手立てを講じなければなりません、施設にとってはノウハウもなく、人手にも厳しいものがあります。

このような中で福島県から人材定着専門家の派遣をいただけたことは、当施設にとってまさしく時宜を得たものとなりました。この事業では、第三者の立場でのコンサルタントということで、職員も率直にアンケートに答え、話すことができました。専門家からいただいた分析結果や提案を基に、職員が動き続けようと思える職場の構築に向けて、平成29年度から手立てを講じていきたいと考えています。

社会福祉法人湖星会 特別養護老人ホームみどりの郷
施設長代行 齋藤敏道