事例番号 31

社会福祉法人太田福祉記念会 【福祉】

社会福祉法人太田福祉記念会【 福祉 】

取組み内容

評価·処遇

人材育成

評価・処遇制度

人材育成に関する取組

業務·組織·人間

その他

業務・組織・人間関係管理

そ の 他



事業所の基礎データ

企 業 名	社会福祉法人太田福祉記念会	代 表 者 名	太田 宏	
所 在 地	福島県郡山市	会 社 H P	http://www.ohta-fukushi.or.jp	
業種	福祉	資 本 金		
売 上 高 (過去3年間)	平成 24(2012)年度	平成 23(2011	1) 年度 平成 22 (2010) 年度	
	1,526 百万円	1,518 百万	万円 1,475 百万円	
従業員数	総数	うち、常用労働者数		
	190 XX			うち、正社員数
	230 人	215 人		182 人
常用労働者の 採 用 数	平成 24(2012)年度	平成 23(2011)年度		平成 22(2010)年度
(過去3年間)	19人	19 人		13 人
常用労働者の 平均勤続年数	10.9 年	常用労働者の 平 均 年 齢	41.5 歳	

ポイント

- ・事業計画と個人目標のリンクを通して、本人努力と組織業績向上をつなげる
- ・定期的なローテーション、研修を通じた定着率向上への取り組み
- ・従業員の経営参画を促進し、働きがいの向上に取り組む

1. 企業概要

特別養護老人ホーム、デイサービス、訪問介護事業など、様々な介護サービスを展開している法人である。事業所数は九つである。過去3年間の売上高は安定しており、法人として、収益率7%程度を目指していきたいと考えているという。

職員数は230名で、常用労働者は215名、そのうち、182名は正規職員である。正規職員の性別構成について見てみると、女性が135名、男性が47名となっている。職種ごとの内訳で見てみると、介護員が全体の6割程度を占めている。その他、生活相談員・介護支援専門員、看護職員、栄養士・調理員がそれぞれ、15名から20名程度おり、介護員と合わせると9割近くを占めている。その他、事務職員(7名)や運転手などがいる。

こうした職員の採用であるが、正規職員のうち介護員の採用は年一回実施されている。基本的には、介護福祉士の資格が取れる学校に求人を出し、応募者を募っている。担当は、法人の事務局である。かつては特定の専門学校や短大から、採用していた。ただ、近年そうした従来型の応募者が減少傾向にあり、資格を持たない者を採用し、イチから社内で教育することも必要となってきているという。このように、採用方法については、現在過渡期にあると言えよう。

採用された正規職員であるが、その離職率は、業界の平均以下であり、一度、採用されれば長く勤めてくれる傾向にあるという。

なお、法人事務局は、人事・労務・財務・企画などを担当しており、今後の会社方針やそれに沿った人材育成といった中長期的なことから、財務といった短期的なことまで、広範囲の役割を担っている。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

(1) 業績管理・評価・処遇に関わる取組み [評価・処遇]

組織目標と個人目標の連関、および、評価と処遇の連関にかかわる取り組みが、特徴としてあげられる。

①取組みの概要

ここでは、自己努力目標と自己評価の取り組みを紹介したい。努力目標は、経営目標に沿って立てられる年度ごとの個人目標である。自己評価は、文字通り自ら働きぶりを評価する取り組みである。職員は、自ら立てた目標の達成度合いや知識、技能、判断力、協調性などの能力にかかわる項目について、自己評価を行っている。

この自己評価は、上司のとの面談を経て、最終的な自己評価となり、その評価は、人 事考課の評価ともリンクしている。

ア 業績管理

(ア)経営目標と個人目標のリンク

職員は、1年間の努力目標を三つ立てなければならないことになっている。ここでの特徴は、その目標が、各施設の経営ビジョン(組織目標)と連関していることである。前年度末から年初にかけて、経営ビジョンが策定されるわけであるが、各職員は、そのビジョンで示されている目標を最低2つ、個人の努力目標としなければならないことになっている。

例えばT事業所では、当該年度の施設全体の目標として大きく三つの事が掲げられ、それに基づいて、各職種別の目標が設定されている。具体的に言うと、施設全体の目標の一つとして、「その人らしい生活が送れるように、利用者一人ひとりの心身の状態を把握し、個別ケアを実践する(24 時間シート 100%作成)」、ということが掲げられ、それに対応する形で、介護職には「個別のケア実践を図るため、24 時間シートを 100%作成し、シートを活用したケアプランに沿ったサービス提供 100%を目指す、という目標が掲げられるといった具合となっている。

この施設目標は、全職員に周知されており、各職員は、経営方針を念頭に置きながら、個人の努力目標を作成することができるようになっている。

(イ) 個人ごとの目標のバラツキを防止する施策

ところで、こうした目標を個人で立てるとすると、その内容に個人間でバラツキが 生じないのであろうか。また、経営目標から個人目標を選ぶ際に、比較的達成しやす い目標を職員が選ぶというような問題は生じないのであろうか。太田福祉記念会では そのような問題は生じていないという。

というのも、各施設、および、職種ごとの目標は、概ね三つ、もしくは二つで構成されており、そのため、経営ビジョンから、個人目標に取り入れられる目標二つは、各職員で同じ項目となる確立が高くなっている。このことから、職員間で設定する目標には、バラツキが生じ難くなっている。

また、努力目標についてはできるかぎり客観的な数値目標を入れることを前提としているのであるが、上記の例で示したように、経営ビジョンの目標は数値で示されるものが少なからずあり、結果、個人の目標にも数値目標が組み込まれる仕組みとなっている。

このように、経営目標とのリンクを強めることに加えて、個人間の目標設定にバラッキを生じさせ難くするような工夫がなされている。

イ 評価制度(人事考課への反映)

こうして設定された個人目標に、知識、技能、判断力、協調性などの個人の能力に

かかわる項目を含めて、職員は自身の働きぶりを自己評価する。評価は、5点(大変良くできた)から1点(殆どできなかった)の5段階からなっており、各項目毎に点数をつけることになっている。その後、上司との間での面談を経て、最終的な自己評価が決定される。この自己評価は、人事考課制度の項目とリンクしているため、ここでの評価点が概ね人事考課の点数となる。例えば自己評価で知識が3点なら、人事考課における知識の点数も3点となるケースが多い。

②取組みを進めるに当たって生じた課題

ア 運用面(高い点数をつける職員の説得)

評価は、5から1までの5段階であるが、職員によっては、5 (大変良くできた) や4 (概ね良くできた) を多くつける者もいるという。この点は、上司と部下の間で 行われる自己評価決定の面談で調整する他ないのであるが、やはり、自己評価制度を 導入する以上、こうした対応は大なり小なり必要な作業となってくるようである。

イ 制度面(1)(給与への反映)

また、もう一つの問題として、こうした人事考課を実施しても、それを十分に、給与に反映できていないという課題はある。昇格や昇進には反映しているが、給与にはほとんど反映できていないという。

例えば賞与などは、欠勤等がなければ、基本的に決められた係数に基づいて一律に 支払われている。そうした中で、賞与の一部に考課が反映される部分(特別手当)が あり運用されている。

個人評価を反映する特別手当では、5段階評価に応じて係数が0.5から0.1の5段階で設定されており、その係数を基本給に乗ずることで、手当の額が算定されている。現状では、基本給の定期昇給部分に反映させるといったところまでは、いたっておらず、職員の頑張りに金銭的にも報いるという点で考えると、やや不十分な点はあるという。現在、考課制度を処遇制度とリンクさせるよう、制度改革に取り組んでいる。

ウ 制度面(2)(評価項目の設計)

どのような評価項目を設定するのかは、今なお正解が見えていない。どこまで精緻な制度とするのか、この点は永遠の課題である。他社の取り組みを簡単に見ることもできないので、手探りの状態での設計が続いている。これからもよりよい制度設計に向けて知恵を絞っていく必要がある。

③取組みの成果・効果として、会社として感じている点

事業目標と個人の目標をリンクさせることは、個人の努力と会社業績のリンクが強ま

るという点で、会社の成長を促す上で有効な施策だと思っている。また、評価点が積み上がることで、各施設にいる優秀な人材の把握にもつながり、異動の際の基準としても利用できる。このことは、人材の適材適所な配置を可能とし、事業運営にも好影響を及ぼしていると考えられる。

(2) 人材育成に関わる取組み 人材育成

職員のモチベーションアップとそれを通じた定着率の向上を目的として、6年毎の定期的なローテーション、および、6年目の職員研修が実施されている。以下、その概要と実施の背景を中心に述べたい。

①取組みの概要

ア 定期的なローテーション

法人事務局が年初に出す異動方針に沿って、定期的なローテーションが実施されている。異動方針とは、今年度実施する異動の目的が示されたものである。例えばある年では、(ア)幅広い知識・技術を持つ中堅職員の育成、(イ)職員が能力を発揮できる組織の検討、(ウ)同一箇所長期(概ね6年以上)勤務者の解消の三つが方針として掲げられている。この方針は、各施設長に示される。

この方針を基に、事務局と各施設長の間でヒアリングを実施し、異動対象者が決定されている。例えば、ある施設長が、「今年度はレクリエーションの仕事に重点的に取り組みたいので、それに相応しい人材が欲しいといった具合で要望を出し、事務局が各施設長の意見を勘案した上で、異動者と異動先が決定されている。また、事務局主導で、「この人をあなたの職場に異動させるから」という場合もあるという。いずれにせよ、事業方針を円滑に進めていくうえで最適な人員配置となるよう、人事異動が実施されている。

異動の際に職種が変わることは稀で、基本的には同じ職種を維持しつつ、勤務場所のみが変更されるのが基本である。こうした傾向は、業務を行う上で必要な資格がそれぞれにあることから生じているという。

異動対象者の選び方であるが、職場に長く留まっているものから優先的に実施するようにしているという。その頻度であるが、通常、6年から7年で別の職場に移るケースが多くなっている。この数字には、根拠があるのであるが、それを知るためには、制度を取り組むことになったきっかけを知る必要がある。この点については、下段の「②取り組みを進めることとなったきっかけ」で、触れるとし、先に6年目の研修について確認しておこう。

イ 6年次研修

これは、採用6年目の職員を対象に実施している研修である。6年目というと、上司、 および、部下の双方から頼りにされ始める時期であり、そのことに戸惑いを感じる職 員もいるという。そのような職員を対象に実施されているのが6年次研修である。

研修期間は、10月から翌年3月までの半年程度に4回開催されるのであるが、その準備は4月からスタートしており、実質1年間の研修と言える。

ここで行っていることは、研修を受講する職員各個人が現在の職場における課題を見つけ、それに対する改善案レポートを提出するというものである。まず、4月時点で、「今年度の研修で作成するレポートのテーマとしてあげたい課題を考えておくように」、という旨を職員に通知しておく。そして、10月からの研修で、4月からの日々の仕事で見つけてきた複数の課題に対する解決策を仮説として整理し、それをレポートにする。これが、一連の流れである。

11月には、研修者が、自らが考えてきた課題と解決のための取り組み(案)を発表会で報告する。発表会には、勤務している施設の職場長や施設のNo2、事務局長、および、事務長など上位役職者が参加する。職員は、そこで、自身の考えてきた課題とその設定理由、および考えられる解決策などについて報告を行う。報告の場において、上位役職者は、報告者に対して、課題の絞込みの必要性の指摘や、それへの解決策にかかわる助言等を行っているという。

その上で、さらに、テーマを絞り込み、その解決策として考えたことを実際の職場で実践し、その成果を2月末に報告させている。

②取組みを進めることとなったきっかけ

上記から、6年目がポイントとなっていることが窺われる。結論を先に述べると、この数字には意味がある。6年目となっている理由を端的に述べると、定着率の向上である。上記の取り組みは、職員のモチベーションアップの維持・向上を通じて、定着率を上げようとした取り組みなのである。以下では、ローテーション実施の背景を確認することで、6年目に実施する理由を探りたい。

今から 28 年前、事業所が、二つになった時から不定期で異動は実施されていた。定期的なローテーションを実施するようになったのは、職員が 100 名から 230 名程度に増えた 2000 年ごろからである。 2000 年に、特別養護老人ホームの増築や訪問介護事業所などを開設。 さらに翌年にもケアハウスなどが開設されている。この結果、職員数が大幅に増加し、その頃からローテーションが定期的に実施されるようになった。また、現在のように事務局で異動方針を出し、より計画性を持って実施するようになったのは、2009 年からである。

こうした取り組みを実施した背景には、職員の離職問題があった。取り組みを開始す

る当時の傾向として、入社6年から7年目で、自らの人生について考え始める職員が多かったという。様々な要因があると思われるが、一つの大きな要因として、仕事のマンネリ化があった。「このまま同じ職場で同じ仕事を続けていくことが、はたして良いことなのか」。入社6年目で、このようなことを思い始め、結果として、離職を選択する職員が少なからずいたという。

そこで、職員のモチベーションの維持・向上のために、新鮮な舞台を提供するという ことを目的として、定期的なローテーションを開始することになったわけである。

6年目研修も同じ理由を背景に実施されている。研修によって、職場の課題を見つけ、 さらにその対策を考え、実行することで、通常のルーティンではない業務を経験しても らい、新たな気持ちで仕事を望めるよう促そうとしている。

③取組みの成果・効果として、会社として感じている点

双方の取り組みとも、職員の仕事に対するモチベーションには良い影響を及ぼしていると感じている。仕事のマンネリ化を防ぐことを通して、新たな気持ちで仕事に望むことのきっかけとなっていると思われる。

また、双方とも職員の教育の場にもなっている。例えば、6年次研修では、研修者が 出す課題のレベルが、6年間勤めている職員として妥当なのか等も見ている。簡単そう な課題を出してきたら、上位役職者が叱責することもあるという。こうしたやり取りを 通じて、職員教育の場にもなっている面がある。

さらに、職場内にいる優秀な人材を把握できるという面もある。研修に参加している報告者本人に加えて、報告内容などを通して、その上司のマネジメント能力(指導者や相談役としての能力)も垣間見ることができる。この点は、適切な人材配置を実施していく上での有益な情報となる。人材把握という面で、経営の効率化に寄与している部分もあると言える。

ここでは、職員の経営参加について、触れておきたい。

①取組みの概要(職員の経営参加)

職員からの提案を事業計画に反映させている。年度末に職員からの提案を受け付け、 それを事務局で選考し、興味深いものがあれば、施設長会議などの会議の場で、提案しているという。その上で、実際に事業を展開するかどうかの判断を経て、重点事業として実施するかどうかの判断がなされる。

重点事業として実施することが決まれば、実際の事業計画に文言として組み込み、3 年間実施する。3年間の取り組みの中で、一般事業(継続的な事業)とするかの可否を 判断するという。重点事業から一般事業に変わると、新たに職員からの提案を重点事業として実施するという具合で、職員の経営参加を積極的に推進している。

その他、各施設で独自に実施されている研究を全社的な事業に取り入れる取り組みも 実施している。各施設では、職員がやってみたら良いと思われる取り組みを提案、実施 しているという。

これ自体は、施設ごとの固有の取り組みなのであるが、それを、全法人レベルで発表する機会を設け、その内容を研究収録として一冊の冊子にまとめている。さらに、その発表会で目ぼしいものがあれば、全法人にその取り組みを波及させる取り組みも実施しているという。

②取組みの成果・効果として、会社として感じている点

提案した職員の仕事に対するモチベーション向上に寄与している、と感じている。特に、提案を反映させる際に、事業計画の一つとして位置づけることで、発言が経営に反映されることをより直接的に知覚でき、経営参加によるモチベーションアップの効果をより高めていると思われる。

また、個別の施設の取り組みを全法人施設に展開することを通して、全社的な経営の 効率化にも寄与している部分があると感じている。

(4) その他の取組み その他

その他、より良い職場環境を作るための取り組みも多く実施されている。ここでは、理事 長の取り組みを紹介しよう。

①経営陣の心遣い

ア 現理事長の取り組み

年度末には、お礼の気持ちとして、お饅頭を全職員はじめ派遣職員、委託事業職員にも渡している。もともとは、東日本大震災以降も、職場に留まってくれた職員に対する感謝の気持ちとして始まったものである。紅白饅頭に、理事長のコメントも添えられて、全職員に渡された。その次の年は、黒字経営へのお礼として行われており、連帯感の醸成にも役立っている。

イ 二代目理事長の取組み

子育てサポートに積極的に取り組んだのが、二代目の女性理事長である。業界では珍しく、「くるみん」を取得している。行政から、自社の現状の取り組みであれば、取得可能であると言われ、取り組んだという。前理事長が先進的に子育て支援に取り組んだことが基盤となり、取得できる水準にまで子育てサポートが充実する一つの要

因ではないかと考えている。彼女は、均等法が施行される以前から、女性の働きやすい職場の実現に向けて取り組んでいたという。

②取組みの成果・効果として、会社として感じている点

以上のように、経営陣も、より良い職場を実現するために自主的な取り組みを実施している。

育児支援の充実は、確かに休んでいる間のパート補充などコスト面で言うと負担増となる部分もあるが、正規職員の定着率に少なからず良い効果を及ぼしている。

また、お饅頭は、職員に喜ばれるとともに、理事たちからも好評を博したという。 ちょっとした心遣いが、職場を職員にとってより過ごしやすい環境に変えていくのだと 思う。

やはり、職員が働きやすい環境でいきいきと働いていないと、利用者へのきめ細かな サービスの提供も難しいと思われる。この点から、こうした取り組みは、定着率のみな らず、より良いサービスの提供にもつながっていると思われる。

3.現在の状況と今後の展望

将来的に問題となることが予想される課題がいくつかある。まず、現場の職員不足問題である。近年、応募者数が減少しており、現状の採用慣行を続けると、現場を回すために必要な職員を十分に確保できなくなる可能性がある。この業界は、慢性的な人手不足であるが、だからと言って、現状のまま何もしなければより深刻な状況に陥る可能性があるという。

この問題を回避するためには、採用方法を有資格者のみならず資格を持たない者まで広げていく必要がある。今後は、未経験者も募集の対象とし、彼らや彼女らを社内でイチから教育して育てていくような環境を作っていかなければならないと感じている。現在、未経験者を対象とした教育プログラムを作成し、取り組みを開始したところであるが、より充実させていく必要があると考えている。

また、中堅職員の人材活用においても課題がある。その課題とは、ポスト不足問題である。 組織内の役職ポスト数は限られているので、優秀な人材であってもすぐに役職登用するこ とが難しい状況となっている。これは、定着率が高いことで生じている課題であり、ある意 味これまでの取り組みの成果の結果新たに出てきたものであるが、職員のモチベーション管 理の点から、何か対策を講じる必要があると考えている。

ギスギスしない範囲内で適度な昇進競争を組織内に持ち込むことは、組織の活性化という面において、有効な施策だと言える。職員に役職登用の可能性があることを示し、そうした適度な競争環境を生み出せないか思案中だという。具体的には、これまではポストではない役職の昇進についてもやや厳しく管理していたが、例えば、副主任と呼ばれるポストではな

い役職の数を増やすとともに、そこへの登用もやや簡単にすることで、役職昇進者の数を増 やせないか検討している。

担当者からのメッセージ

日本は超高齢化・少子化社会を迎え、要介護者が激増する一方、介護の担い手を確保することが急務です。安定した労働力の確保は、質の高い介護サービスを提供し続けるための絶対条件でありますので、当法人では以前から改革の必要性を認識し、職員が長く働き続けられるよう、手探りではあるものの子育て支援と職員教育に力を注いできました。その結果、「くるみん」の取得は望外の評価を得ており、離職率が高いといわれる介護業界の中、我が法人は安定した雇用を維持しています。

働きがいのある、働きやすい職場は、経営と運営がリンクすることによって 生まれ、結果として企業の理念の具現化を図るための近道となるでしょう。

福祉業界の課題は山積しておりますが、2025年問題に向け、郡山市民に育てられた当法人はこの地域にどう貢献していくか、これからも役職員とともに考えて参ります。