

ひとでつなぐ 福祉のしごと

神奈川県社協経営者部会会員法人が取り組む
人材確保・育成・定着 事例集



令和5年6月

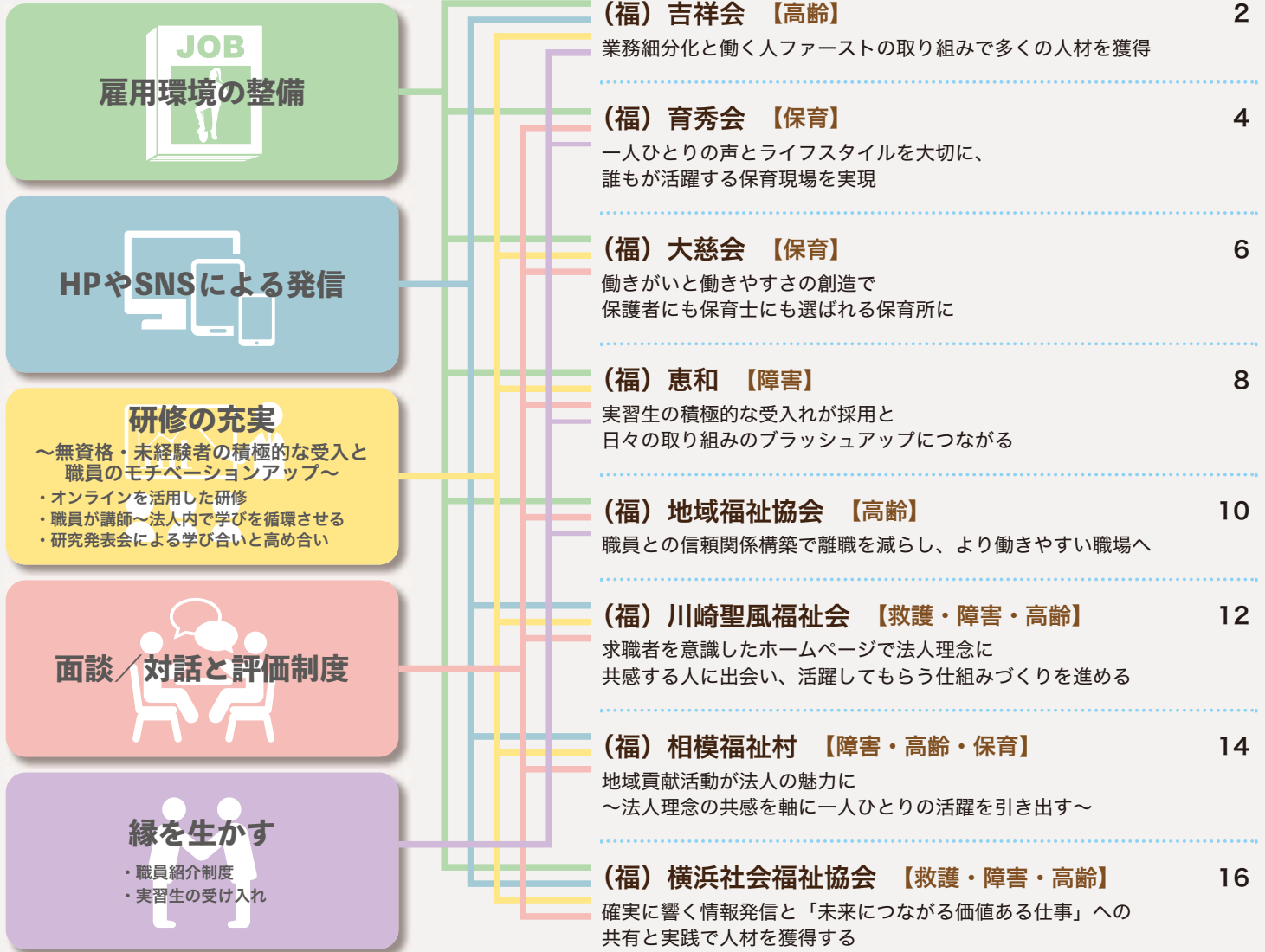
社会福祉法人神奈川県社会福祉協議会
経営者部会 課題別検討委員会

課題

福祉の現場に人材が集まらない

- 少子・高齢化
- 福祉人材の分散化
- 人材派遣・人材紹介会社の利用料等法人負担の増大
- 無料職業紹介事業、新聞折込チラシ、ポスティング等では思うような効果が得られない

福祉人材確保・育成・定着に向け、それぞれの法人が取り組んだこと



経営者部会課題別検討委員会「福祉人材確保」委員名簿

任期：令和3年4月1日～令和5年3月31日

法人名	役職名	氏名	所在地
社会福祉法人長寿会	理事長	加藤 馨	県域
更生保護法人報徳更生寮	理事長	志村 宗男	県域
社会福祉法人大原福祉会	理事長 ○	萩原 敬三	県域
社会福祉法人泉心会	理事長 ○	小泉 隆一郎	県域
社会福祉法人吉祥会	理事長 ◎	三澤 京子	県域
公益財団法人紫雲会	理事長 ○	須藤 武彦	横浜
社会福祉法人川崎聖風福祉会	理事長	野神 昭雄	川崎
社会福祉法人川崎立正福祉会	理事長	小林 慈瑛	川崎
社会福祉法人相模福祉村	理事長	赤間 源太郎	相模原
社会福祉法人経営青年会 (社会福祉法人地域福祉協会)	副会長 (理事長)	押川 哲也	県域

(◎=委員長、○担当正部会長)

01 業務の細分化と働く人ファーストの取り組みで多くの人材を獲得

社会福祉法人 吉祥会



理事長 三澤 京子さん

HP <http://www.samukawahome.com/>



Facebook <https://www.facebook.com/samukawahome/>



Instagram [samukawahome_torakichi](https://www.instagram.com/samukawahome_torakichi)



有給取得率 100%を達成し、働く人たちの働きやすさを最優先することで、求人においては予定を上回る応募を得ている社会福祉法人吉祥会。

求職者側の意向に合わせた雇用を作り出し、無資格・未経験の方も積極的に採用してきました。新しいこと、より良い結果に向けたチャレンジを、現場と幹部とが丸となって推し進める組織力がそのまま法人の魅力でもあります。



寒川ホーム 広報担当 とらきち



勤務時間と業務内容を働く人の要望に沿って細分化したら応募者が増えた

新聞の折込広告、ポスティング、ハローワークへの求人など、手を尽くしても応募がない状況が続く、従来の方法からの転換を図りました。介護保険制度導入と共に業務も増えており、どうしたら流れるように介護サービスを提供でき、かつ、職員の負担を軽減できるかを考えていました。そこで、所々に浮き出てくる業務を「スポット」として、それを専門に担う職員を採用する仕組みを作っていくようになりました。

例えば、お子さんを保育園に預けている時間に可能な業務にはどのようなものがあるだろうかと考え、作り出し、そこに募集を掛ける。今、届いたオムツを倉庫の中に居室ごとに並べる業務が週1、2回あり、それができる方を探した結果、70歳過ぎの非常勤職員がその業務を担っています。

デイサービスは8時30分から15時30分の時間の中で、一番忙しい午前入浴のところに9時から13時の枠でスポットの方に入ってもらいなど、スポットを入れた勤務を10パターンくらい作り出して行きました。スポットで入る職員はパート雇用で、今は10名くらいいます。

常勤職員の勤務時間は、スポット勤務の方が入ったところを差し引き拘束9時間となる勤務を作ります。業務の見直しや、新しい仕組みを作るのはたいへんですが、「今まで通り」を続けるのではなく、いつも何か新しい試みをしよう、それがみんなの休みやすさにもなり、働きがいにもなるというところを組織全体で共有し、実行して行きました。結果的に今、求職者にとってもプラスに作用しており、全部がうまくつながったところです。

web や SNS の広い発信と、職員紹介制度の併用…「来てくれた人は離さない」

法人ではホームページ、SNS では Facebook と Instagram で情報発信をしています。求人に応募する方はそれらを見てくださっているので、更新はまめにしています。

面接に来てくださった方には、その方が希望している業務に合わせて、内容をカスタマイズした「しおり」を渡しています。「ようこそ寒川ホームへ」と、お名前を入れて、採用から入職、現場での業務、キャリアアップなど、入職してからの流れが分かるような説明を掲載しています。

職場見学、面接ともに、求職者の都合に合わせて日程を決めます。「来た人は離さない」。その意気込みです。

地元の高校からも毎年採用できており、その職員からの紹介で近い年代が入職するので、20代前半が多いように思います。70代の方もいますので、平均として30代半ばの印象です。高齢者の施設なので、利用者に近い年齢層の職員も貴重な存在と思っています。

最近では、職員からの紹介も非常に多くなっています。紹介で入った方が半年在籍すると、紹介者に手当を支給しています。これが効果を奏しています。

次へつなぐ育成者が生まれ、学びが循環する内部研修

無資格・未経験でこの世界に入って来られる方が少なくありません。介護技術の修得には個人差があるので、独り立ちできるまでは個人のペースを大事に指導にあたります。元々は多めに配置しているので、少し動作がゆっくりめな人が配属されても、周囲がフォローしながら育てることが出来ます。その時に「新しく来た人を育てなくちゃいけないんだ」という気持ちを職員が持ってくれているところが大切です。

新人職員に限らず、誰もが積極的に学びを深める工夫として、研



修の充実があります。以前は外部より講師を招いて全体研修を実施していましたが、今は職員が講師役を務める内部研修を充実させています。より良いサービスを提供するという責任感を、皆で学び合うことで共有し、とにかく楽しそうに取り組んでいます。

若手職員が動画作成アプリやプレゼンテーション資料作成ソフトをいつの間にか使いこなし、とても分かりやすく楽しい自作の研修資料や業務マニュアルを用いて、積極的に講師を勤めています。「身近な職員が教える」というのがウケていて、あっという間に誰もが講師役になっていきます。学ぶ側にも「分かりやすかった」「面白かった」という実感があるから続いているのだと思います。「最初の心得研修」とか、みんなが作ったプログラムを新しい人が見ながら覚えていく。良い研修の形になってきていると思います。

日々の業務を担いながら研修の講師を担うのは大変だと思いますが、勤務表の中で「フリー」という枠があり、その日は決められた業務がないため、研修資料の作成や勤務表を組むなど、取り組みたいことに集中できます。そうしたローテーションをうまく活用しているようです。

組織の一体感の礎となる「法人理念」

当法人は人を多く採用し、退職者も少ないことで、組織の安定が保たれている強みがあります。また、日頃から管理側、職員とそれぞれのコミュニケーションが十分に取られているからこそ、目標の共有がしやすい。法人理念のもと、年度計画があり、その中に委員会活動があり、それぞれの業務がある。そういう仕組みを職員一人ひとりが理解しています。

新採用の職員に対しては、入職半年以内に施設全体で新人職員の歓迎会を開催し、上司も随時面談をし、他部署の職員も積極的に新しい人に声を掛けるなど、多くの対話を通して早くなじんでもらうよう、法人全体で努めています。そういう中で育てられた職員が新しく来た人を育てる。そういう循環ができています。

職員により活躍してもらうために、人事考課も実施しています。職員が提出する自己評価を、直属の上司2名が評価します。評価に際して気を付けているのは「評価者が変わると結果が変わることがあってはならない」ということ。評価者の訓練も必要です。

理事長として職員個々の評価はしていませんが、法人の規模として全職員の様子、利用者の様子が把握できる立場として、「甘め」「厳しめ」といった評価者の傾向も鑑みながら、評価結果を見て疑問に

思うことは評価者に確認し、双方納得できる評価となるよう取り組んでいます。

職員ファーストを軸に。やってみてダメだったことはない。

法人の運営については理事長以下幹部4、5人で話し合い、それを管理者、責任者が集まる役員者会議で伝え、合意を得て進めていきます。

時代に合わせて、給与を能力給に変える検討も始まっています。仕組みを大きく変える時、例えば夜勤の時間を17時から9時間に変更するときに、異を唱えた職員は退職してしまいました。やるうとしたことが100%上手くいったと言い切れない部分はありますが、試みたことで「ダメだったな」という事はないと思っています。「職員ファースト」を忘れず、時代とともに変わっていく働く人の希望に沿った提案をし、必要に応じて改善を重ね、より働きやすさを追求していきます。

人材の確保・育成・定着の決め手や切り札は一つではありません。いろんな取り組みを知り、自法人のやり方に合ってるか否かはその法人が選び、決めること。そしてそれを見定めるのが経営者の能力だと思います。

そういうところを考えないと、神奈川の福祉の現場で働く人や、社会福祉法人の数は減ってしまいます。これからもいろいろなことに取り組み、情報共有しながら、日本中から、世界中から神奈川に福祉人材が来て、より質の高い福祉サービスを提供できるようにしていければよいと思っています。



〈法人名〉社会福祉法人 吉祥会
 〈設立年月日〉平成4年11月27日
 〈代表者〉三澤 京子
 〈所在地〉神奈川県高座郡寒川町小谷1丁目13番地5
 〈職員数〉(1)法人本部の人数
 ①常勤専従者の実数 0名 ②常勤兼務者の実数 10名 (0.5名)
 ③非常勤者の実数 0名
 (2)施設・事業所職員の人数
 ①常勤専従者の実数 35名 ②常勤兼務者の実数 10名 (9.5名)
 ③非常勤者の実数 36名 (常勤換算数 17.3名)

〈事業内容〉
 特別養護老人ホーム (介護福祉サービス)
 生活に関する相談に応じる事業
 老人居宅介護等事業 (訪問介護)
 老人デイサービス事業 (通所介護)
 老人短期入所事業 (短期入所生活介護)
 (公益) 居宅介護支援事業



雇用環境の整備
 HPやSNSによる発信
 研修の充実
 縁を生かす

02 一人ひとりの声とライフスタイルを大切に、誰もが活躍する保育現場を実現

社会福祉法人 育秀会



栄光愛児園園長 吉岡 桂子さん

HP <https://www.eikouaijien.com/>



保育園を運営している社会福祉法人育秀会がある足柄上郡大井町は、足柄上郡の中では比較的高齢化率が低い町です。しかしながら近隣市町と同様、若い世代の転入が多くないので、利用者、保育士ともに確保が難しい状況があります。

法人の基本理念「さまざまな経験を通し、『自分の人生を生きるに値する』自信、確信が持てるように、絶対的な安心感の中で、達成する喜びと前向きな精神を育み、生きる力につなげます」が、園児のみならず、保育士にも行き届き、やりがいと誇りをもって保育に向き合えるよう、日々の取り組みが進められています。



働きやすさを個人の要望から作り出す

求人募集は保育士養成校、ハローワーク、折込広告、人材紹介会社…いろいろと活用していますが、ハローワークからの求職者は無く、折込広告は無資格・未経験の方からのお問い合わせで、残念ながら採用に至りません。人材紹介会社はパートタイムでの採用では活用できています。理想は保育実習に来た学生の中から、良いなと思う方に来ていただくこと。円滑に日々の保育を進めるためにも、当法人の保育の方針など、ゼロから吸収していただける新卒採用が理想です。ただ、なかなかそれが難しい状況にあり、今、共に保育を進めてくれる保育士に、安心してより一層活躍してもらえるよう、就業規則の変更や学びの機会の保障などに取り組み、離職の減少に努めています。

働く人のライフプランを大事にする ～就業規則の改正や給付金の活用～

職員は30代中心のパートタイム雇用が多く、人材紹介会社の中でも、結婚を機に転入してきた保育士資格の方の応募が増えました。地域柄、若い人が少なく、人材確保が難しい状況にあります。

パート雇用の多くが子育て中で、子どもの成長に合わせて働き方が変わってきます。夫の扶養範囲内での雇用の方が、家庭の事情でライフスタイルに変更が生じる場合があるので、その都度希望を伺い、確認し、可能な限り対応します。

その対応の一例として、週5日勤務を週3日に変更することや、定時制度の緩和があります。定時制度の緩和については、家庭によって、子どもの学校への送り出しや迎えに行く都合上、早出や遅出の勤務が難しい場合があります。そうした職員に定時の勤務を可に緩和するものです。他の職員から不満がこぼれましたが、職員も、そ

の気持ちも理解できている分、園長が説明し、十二分に受け止めることで、納得してもらっています。

関連して、社会保険労務士からのアドバイスで、在職1年以上の職員は、雇用種別に関わらず、育児休業給付金の支給対象としています。パート雇用の方も支給対象になる取り組みで、復職してくれることを喜んでもらえる職員も多く、現場の安定に繋がっています。

面談をマメに

当法人は昭和58年創設。卒園した子が保育士として戻ってきてくれることもあります。利用者だった親御さん、研修や行事で関わってくださっていたピアノの先生など、後々に保育士として関わってくださる、そんな地縁も生きる保育園です。いずれも採用の前に「保育体験」で園の1日に携わっていただき、採用後の「こんなはずじゃなかった」という矛盾が起きないようにしています。

また、園長と職員との個別面談を年2回行い、働き方の確認、日々の業務で思うことなど何でも話してもらうようにしています。何でもはっきり言ってもらえることで誤解は解消され、お互い改善すべきは改善する。不満を抱えたままにさせないようにしています。定期面談は年2回ですが、希望があれば随時面談の機会を作りますし、様子が気になる時はこちらから声を掛け、「常に何でも伝えてほしい」という姿勢を示しています。

職員が定着し活躍できるかは、園の風土に馴染めるかどうかが大きく思っています。パート職員の多くには前職があり、経験があります。その方々の考え方、やり方を尊重しながら融合していく。そこを調整していき、常に現場で声を掛けるようにしています。



両輪で深める学びとコミュニケーション

保育士は全員で29名。それぞれ家庭を持ちながら、保育士としても活躍してくれています。より良い保育を実現していくためには、学びとコミュニケーションを深めていくことが必要です。その実現に向け、コロナ禍前は昼休憩の一部を使って、職種を超えて身近なテーマに基づいた勉強会や意見交換を行っていました。例えば運動会のダンスの振り付けや、掃除の仕方を考えるものです。また、コミュニケーション園内研修は、コロナ禍に関係なく実施しており、自分への気付きはもとより、他の職員の反応や気付きを得られるなど、それぞれに響くものがあったようです。

また、当法人には開園当初より発行している月刊誌『月刊 育児研究』があります。これは、日々の保育の取り組みをまとめて発行しているもので、保護者、職員間と当園の保育について共有するものです。保育指針に基づく保育をどのように実践しているか、写真と短い文章で、日々忙しい保護者にも、パッと見て伝わるようにしています。

原稿作成には各クラス1名で12名の職員が交代で担っています。編集作業を通して保育指針、目標の確認ができ、意識も高まります。

それぞれの思いや考えが表出される学びの場を通して、互いを知り、目指す保育を確認していく。こうした場を大切にしていきたいと思っています。



「保育」という仕事の意識を高める

今の時代、働く側は時間とお金を非常にシビアに捉えています。そうした中で、日々、現場に立ちながら、保育士としてどのように成長していきたいかを職員と確認し合い、その目標に向けて双方が関わっていく必要があります。そこで、昇給制度を可視化させ、経験年数や研修の履修状況、資格取得等、組織の中でどうキャリアを積んでいくことができるかを示すようにしました。学びたい気持ちが強い若い世代の職員が増えました。外部の研修に参加し、違う環境に身を置くことも刺激になります。そうした研修に参加した職員が現場で感想を伝えることで、後進のロールモデルにもなっているように思います。

保育は「仕事」として個々が意識しないと、日々の忙しさに流されてしまいます。また、職員同士の仲の良さは良いことですが、和気あいあいだけでは仕事は成り立ちません。

以前の保育は行事を含めて計画の滞りない遂行が評価されていましたが、今は子どもたちの「やりたい!」と思うことを引き出し、それを保育の中でどう支えていくかが評価の対象です。これまでの「与えたことを子どもがこなす」という古い保育観を打破するのは非常に困難です。昨今では、コロナ禍により行事が「保護者に喜んでもらうもの」から子どもたち主体の内容になったという大きな転換がありました。状況と既成の概念とを変えていくことは容易ではありませんが、日頃からの「意見を出し合い、尊重しあえる関係」がこういう時に生かされたように思います。

これからも状況や時代の変化に対応していかなければなりません。働く皆さんの生活を大事にしながら、豊かな保育実践を続けていきたいと思っています。



雇用環境の整備
JOB

面談/対話と
評価制度

縁を生かす

〈法人名〉社会福祉法人 育秀会
 〈設立年月日〉昭和58年2月18日
 〈代表者〉吉岡 昌子
 〈所在地〉神奈川県足柄上郡大井町西大井 385 番地 1
 〈職員数〉(1)法人本部の人数
 ①常勤専従者の実数 0名 ②常勤兼務者の実数 1名
 ③非常勤者の実数 0名
 (2)施設・事業所職員の人数
 ①常勤専従者の実数 24名 ②常勤兼務者の実数 3名
 ③非常勤者の実数 3名 (常勤換算数 0.4名)

〈事業内容〉
保育所



03 働きがいと働きやすさの創造で 保護者にも保育士にも選ばれる保育所に



理事・たつのこのはら保育園園長
石丸 慎介さん

社会福祉法人 大慈会

HP <https://daijikai.jp/>



社会福祉法人大慈会は、川崎市内で9つの保育所を運営する法人です。

「働きやすさ」と「働きがい」が合わさってはじめて人材の定着につながると、求職者や現在働いている職員の働きやすさを考え、就業規則を積極的に改正するとともに、内部研修の充実を通して「働きがい」を追求してきました。

その両輪を機能させることが、現場の心の余裕を生み、学び合い、刺激を与えあうことによる「保育の価値」の共有により、高みを目指す組織づくりにもつながっています。



働きやすさを求めて広げた、選択肢のある勤務形態

保育の現場は女性の職場ですので、家庭との両立、多様な価値観・環境に合わせて働きやすくする必要があります。例えば、お子さんが就学するにあたって固定勤務を希望される方が多く、また、小学校に入るタイミングで離職を希望する方も多くいます。そうした方々が働き続けることができる就業パターン（固定勤務を可能とするもの、短時間勤務を定めることなど）を考えました。

また、退職した職員を積極的に受け入れて元のポジションで勤務が出来るようにする「ジョブリターン制度」も作りました。今年度もジョブリターン制度を使って職員1名が戻ってきてくれる事になりました。

勤続年数10年以上の職員が3割以上となり、定着率も良い状況が続いています。

「働きがいのある職場」は互いを尊重する関係性から生まれる

定着率の良さの理由は我々もつかみ切れていませんが、「働きやすい職場」と「働きがいのある職場」を混同しないように考えています。

「働きやすい職場」は給料、休暇、休憩やシフトなどの待遇面。「働きがい」はまたそれとは異なる捉え方であり、それらが合わさって離職防止につながると考えています。

働きがいのある職場づくりに関係してくるのが、人間関係、職員の関係性です。上に立つ職員や指導する先輩たちの考え方が変わってきたことと並行して、法人としても意識して変えてきた経緯があります。

過去には組織を円滑に動かすために現場で即戦力になる職員や、自分たちの思い通りの動きをしてくれる職員を求めてきた事がありました。しかし今は多様性の時代。園児や親御さんの多様な希望に応えていくためには、職員にも多様性が求められます。お互いに褒

め合い、認め合う関係性が出来上がることで、その人が得意な分野でパフォーマンスを十分発揮できるようになります。新人、ベテランを問わず、それぞれ今日までに生きてきた積み重ねがあります。その環境、その人生を尊重しながら仲間として同じ目標に向き合えるよう、先生たちが意識され、働きがいのある職場が作られていきます。

モチベーションを高く保つ具体的な策としての内部研修

日々の業務の中で職員への指導や提案を通して資質向上を図りながら、研修・研究にも積極的に取り組んでいます。

職員の学びの場として、「幼児担当」「乳児担当」「保健衛生」「給食」「ICT」等の部会があり、その中で話し合い、まとめ上げた結果を法人の研究発表大会や、関東ブロック保育研究大会などで発表しています。発表を通じて「こんな視点で仲間はやっているんだな」とか「もっと自分も出来るんじゃないか」とか、刺激し合える誇らしさを組織の中に入れてくれたらいいなと思い、コロナ禍でもリモートなどオンラインを活用しながら、研究発表大会を開催してきました。いずれホームページなどで広く発信したいと思っています。

このように常に高みの中で働いているという状況・実感を作り出すことは、モチベーションを高く保つ、ひとつの具体的な策だったと思います。

他に、法人の中で10年間勤務したら、研修を目的に最長1年間休職することができる「積極的休職制度」があります。法人の外に出て、学び、広い価値観を持って戻ってきてもらう研修制度です。研修に必要な費用も50万円を上限に貸し付けて、3年以上勤務し続けたら貸付金は返済不要となります。

しかし、こうした取り組みは職員体制に余裕がないと出来ません。当法人の運営費に対する人件費率は8割を超えるくらい。一般的に社会福祉法人の人件費率は7割後半、株式会社は6割くらいと



聞いています。運営費においてかなりの額を人件費にあてることにより、配置基準より職員を1名程度多く配置し、職員が休みやすくなる環境や、研究や学びに取り組みやすい環境を作ることができればと思っています。

職員と経営者で保育の「価値」と「目指す方向」を確認し、実行して、評価する

コロナ禍において、職員と話し合う機会を持つことが折に触れてできたように思います。

経済を止めない、社会的機能を維持するためにと、基本的に保育所の休園はしないという国の方針のもと、先生たちは「雇ってしまったら、命の危険があるかもしれない」と思いながらも勤務にあたってくれました。その時には先生たちと「この仕事は社会から期待されている」と、深いところでの我々の仕事の大切さについて話していました。

また、幼児教育の面では、ノーベル経済学賞を受賞したヘックマン教授が「5歳までのしつけや環境が、人生を決める」と論じ、幼児教育に投資する必要性と効果をうたっています。そういう事を先生たちとも話して、子どもたち、この国の未来に向けて、我々が今とても大事な役割を担っているということを共有しています。

それを糧にしなが、自己肯定感や自己効力感を育む保育について考え、子どもたちを指導するような保育から、子どもたちがやりたい事を、失敗したり、時には友達の力を借りながら、子どもの主体性を尊重する保育への転換を先生たちと共に進めました。

当法人では、自己評価と外部評価を実施しています。保護者からのご意見を聞きながら、園として伝えたい、子どもたちが楽しん



でいる姿や、見せたかった事を伝えることができた喜びのようなこと、何よりも、子どもたちが「またやりたい」「楽しかった!」と、行事の後も繰り返す姿に、先生たちは「良かったんだな」と自己評価していることと思います。

そうした毎日を言葉と写真で保護者の方々にお伝えして、それに対する保護者からの評価もいただいています。外部評価・内部評価ともに日々の取り組みの結果に繋がっています。

保護者にも保育士にも選ばれる保育を続けるために

職員採用にあたっては、受け入れる実習生を大切にしています。実習生を採用できたこともありますし、採用には至らなかったけれど、実習生が学校に戻ったときに「実習の時に楽しかった」と話すことが先生や他の学生にも伝わり、面接につながる事があります。

また、職業体験や夏の間のボランティア等で園を開放する機会に中学生が来てくれます。その時に、保育はやりがいのある楽しい仕事であることを伝えられるような場を作りながら、将来的な人材の確保、広い意味で保育業界の人材確保につながる事ができればと思っています。

いずれにしても、保育士が丁寧に子どもたちに関わっている姿を見せる事を特に大事にし、保護者の方も園児も職員も実習生も、向き合う一人ひとりを大事にすることを心掛けています。

保育・養護といった社会福祉の根幹の部分は変わらず、保護者からの要望にも声にも柔軟に対応する。また、職場環境、資質向上に関して保育士が潜在的に持っているニーズも探りながら対応することで、保育士にも選ばれる保育園を目指していけるかなと思っています。



〈法人名〉社会福祉法人大慈会
〈設立年月日〉昭和50年8月14日
〈代表者〉粕賀 廣洋
〈所在地〉神奈川県川崎市多摩区堰3丁目11番13号
〈職員数〉(1)法人本部の人数

①常勤専従者の実数9名 ②常勤兼務者の実数0名
③非常勤者の実数0名
(2)施設・事業所職員の人数
①常勤専従者の実数215名 ②常勤兼務者の実数0名
③非常勤者の実数89名(常勤換算数0.6名)

〈事業内容〉
地域子育て支援拠点事業
一時預かり事業
保育所
小規模保育事業



雇用環境の整備
JOB

研修の充実

面談/対話と
評価制度

面談/対話と
評価制度

実習生の積極的な受け入れが採用と日々の取り組みのブラッシュアップにつながる

社会福祉法人 恵和



理事長 濱走 弘之さん

社会福祉法人恵和は、横浜市において1954年の創立以来、児童から成人まで、通所・入所共に事業を展開しています。そのサービス体系により、幅広く学べる施設として、近隣の教育機関から積極的に実習生を受け入れ、新卒採用に力を入れる一方で、非常勤の常勤化を進め、働きやすさ、定着化をはかっています。

経験年数に合わせた研修体系、頻度高い面談に加え、長年にわたり法人ならびに障害福祉の現場に携わる理事長が培ってきた情報とネットワークを強みに「一人ひとりの幸せ」を支える実践を続けています。



近隣の教育機関から積極的に実習生を受け入れる

採用に向けては、近隣の専門学校、大学等から積極的に実習を受け入れています。コロナ禍では通所施設で、少し収まってきた頃からは入所施設でも実習生を受け入れています。昨年度は実習生から2名採用することができました。

実習を通して障害者と初めて接する学生もいます。当法人は入所、通所、児童の施設もあり、知的障害の福祉サービスを幅広く体験していただくことができます。また、実情を捉えてもらうようにしています。

「こういう感じで接するんだな」とか「意外とフレンドリーだな」とか、支援者の心をくすぐってくるというか、気持ちをほぐしてくれるようなことがあったり、行事も多く、楽しい事も結構たくさんあると、実習を通して魅力を伝えています。

人材紹介会社も活用し、こちらが希望するような人材に出会うことも多いですが、コストが掛かりすぎます。学校等と日々つながり、実習を受け入れることで、その期間中にお互い評価しながら採用につながる方が望ましいと思っています。

実習生の受け入れから改めて確認・共有する日々の取り組み

実習生に業務や法人の魅力が伝わるのは、それぞれの施設の係長や主任といったマネジメントする立場の者が、いかに強い気持ちで実習生を受け入れるかに掛かっていると思っています。その姿勢で自ずと現場の職員も実習生を大切にしようと思えますし、また、採用があれば現場にもゆとりが生まれるとか、実習生受け入れの後にあることを考えるようになります。一人でも多く新卒採用があるので、自分たちの後輩を育てる、仕事を教える難しさも自分のキャリアの積み重ねになっていく。そういったことを職員個々に実感してほしいと思っています。

実習生を受け入れるから何か特別に示すという事ではなく、平日頃から大切にしていること…例えば問題になっている障害者施設における虐待。利用者一人ひとりに向き合う職員が、虐待や人権、権利擁護をどう捉えているのか、利用者に対してどのくらい丁寧になるのか。全ての利用者に対して同等に優しく丁寧に対応するのは、とても大事なことです。職員のそうした思いや姿が自然と実習生に伝わるようであればならない。一人の職員の対応に権利意識の不足を感じるようなことがあれば実習生に「こんな施設どうしようもない」と思われ、学校にも伝わっていきます。実習生に対しても、職員間でも「利用者に対して真摯であれ」ということが現場共通の認識として守られていることが大切です。実習生の受入はその確認の機会であるようにも思います。

経験年数に合わせた研修プログラムと頻度の高い面談で定着につなげる

他法人での経験がある人も、当法人に採用された全員が新任職員研修を受講します。プログラムは、接遇や社会人としてどうあるべきかといった内容から始まり、障害福祉に限りません。中途採用の方から「接遇・マナー研修をこれまで受けたことがない」と聞きました。研修を通して、法人内各施設に配属された職員が新卒・中途採用問わず、同じ時期に入った仲間として一堂に会し、共有できることが大切だと思っています。

今の研修プログラムは6年くらい同じ方に継続して講師を担っていただいています。職員の経験年数に合わせ、2年目にリーダー研修、3年目のOJT研修、6年目から10年目の中堅職員対象など、研修を実施しています。研修受講者からは研修ごとに報告書を提出してもらい、感想、理解度の確認もしています。

また法人として「よこはま福祉・保健カレッジ」に参加し、関係機関、福祉系大学と研修の在り方について意見交換をすることで、

HP <https://www.keiwa.net/>



外からの視点を取り入れながら法人の取り組みを考えるようにしています。

研修のほか、非常に頻度高く職員面談を行うことにより、利用者対応はじめ、日々の業務での不安や課題と思っていることなど、管理職が直接話を聞いています。経験年数、雇用形態問わず希望があれば面談でじっくり話を聞き、不安を早めに取り除けることが定着にもつながっています。

※人材を擁する機関が共有した「よこはま福祉人材育成指針」で示された理念、～豊かな人間性と福祉の専門性を兼ね備えた人材の育成～の実現に向け、大学・専門学校、NPO法人、研修機関、職能団体等と横浜市社会福祉協議会ウィリング横浜が、連携・協力しながら専門分野を活かした人材育成に取り組みます。「よこはま福祉・保健カレッジ」とは、その連携・協力ネットワークの名称です。(HPより)

非常勤の常勤化を進め、職員の働きやすさとベテランの活躍を確保する

平成元年度の頃ですが、グループホームの入所要件から「就労」がなくなり、これを機に横浜では他の都市に比べ、グループホームがたくさん建てられました。そこで利用者の生活を支えるのが「世話人」と呼ばれる人たちです。夜勤があり、食事作りなどをしますが、昭和から平成の頃は募集すると応募が多くありました。「同一労働同一賃金」が言われるようになった平成20年代後半から応募が減少し、非常勤雇用で不安定であるより、常勤になることを選択され、去っていく方が出てきました。その課題を解消するために、法人として夜勤の常勤化を始めました。

当法人には退職が多かった時期があり、50代の職員がいない「失われた何年」があります。現在の施設長は40歳代、全体として若い職員集団です。一方で60歳での定年退職後、非常勤職員として再雇用されている職員は75歳まで更新が可能で、みなさん継続してくださるので、非常勤の年齢層は高いです。その方たちはスキルを持った大先輩であり、利用者との関係はすごく良く、若手職員たちの支えにもなっているので、そういう方になるべく長く働いてもらいたいと思っています。

また、常勤で応募してきた方の中にはブランクを経て働く方がいます。採用後、日中フルで働くのが大変そうな方に夜勤常勤を勧め、常勤へ移行していただくこともあります。それで慣れていただけたら常勤へと雇用形態を

替えるなど、働きやすい形を提案していきます。

障害福祉の仕事のやりがいと興味深さを、理事長自ら示す

私は45年にわたり障害福祉に携わっていますが、最初の20年を当法人の職員として経験を積みました。平成の初め頃に作ったグループホームに入所した方が今もそこで暮らしています。相談支援専門員としてそのグループホームを訪問し、その利用者と話している様子を見て、私が職員として恵和に長く居たことを職員も感じ取っています。

概ね入所者の利用当初の様子も把握しているので、個人情報をお話することはできませんが「以前はこうだったよ」「この人はこういう障害特性を持っていて、家族はこうだったよ」など伝えることで、支援における疑問の解決につながるヒントがあるようです。

また、日本知的障害者福祉協会の機関誌の編集長として、全国いろんなところに取材に飛び回っていたので、学識経験者、県外施設の取り組み、自治体による違いも分かります。

職員に何でも聞いてもらいたいと思っていますが、全ての職員に同様に伝えるのは難しいので、法人ホームページに理事長からの発信として「はまのつぶやき」というコンテンツを作っています。障害福祉の制度・施策に関すること、利用者の支援を通して思うことなど、なるべくそこで本音を書いています。職員から意見や感想をもらい、現場の職員と共有できていると実感しています。



〈法人名〉社会福祉法人 恵和
 〈設立年月日〉昭和41年1月24日
 〈代表者〉濱走 弘之
 〈所在地〉神奈川県横浜市保土ヶ谷区今井町691番地
 〈職員数〉(1)法人本部の人数
 ①常勤専従者の実数 4名 ②常勤兼務者の実数 0名
 ③非常勤者の実数 0名
 (2)施設・事業所職員の人数
 ①常勤専従者の実数 145名 ②常勤兼務者の実数 0名
 ③非常勤者の実数 95名 (常勤換算数 52.5名)

〈事業内容〉
 障害者支援施設(施設入所支援)
 障害者支援施設(生活介護)
 障害児通所支援事業(放課後デイサービス)
 障害福祉サービス事業(生活介護)
 障害福祉サービス事業(短期入所)
 障害福祉サービス事業(共同生活援助)
 地域移行支援
 計画相談支援



雇用環境の整備



研修の充実



面談/対話と評価制度



縁を生かす





理事長 押川 哲也さん



前理事長から交代する前2年間に離職率が増大。新体制になった時に、トップダウンからボトムアップ式的意思決定へと転換し、職員との信頼関係を構築しながら就業規則の改正、処遇改善による給与増額など、職員の働きがいにつながる取り組みを進めました。

強化された職員との信頼関係から離職率も減少していき、職員紹介制度も活用されるようになるなど、今働いている職員を大切に「やめない組織づくり」を進化させています。



理事長交代を機に職員の声を聞く組織へ

父が理事長で私が施設長の頃は、組織で何か決める時は常にトップダウンでした。また、当時の就業規則は制定以降、必要な改正がされていないところがあり、今の時代に合っていないものになっていました。根拠が明確でなかったり、このままではいけないと気がきながらも、職員に説明をせざるを得ない状況が続いていました。そもそも、限られた職員しか就業規則にアクセスできない状況でもありました。

私が理事長に就任してからは、給与明細から処遇改善加算も含め、職員が詳細に読み取れるようにしました。そして就業規則や給与規程を改正し、職員に説明すべきものは明文化し、誰でも見られるようにしました。

そんな時に社会保険労務士との出会いがあり、顧問契約を結び、旧体制の課題を整理することになりました。今から3年前のことです。

処遇改善について、給与の手取りを上げることも並行して進めました。給料明細に処遇改善の金額が明示出来るようになり、職員は「ちゃんと貰った」と実感が得られるようになりました。こうした取り組みを進めることで「規程や説明と違うことをする」と、法人への不信感を理由に退職する人はいなくなりました。

職員との対話をもとに進めた職場環境改善

先代の理事長は職員をととても大事にする人でした。ただ、それは組織として公平性に欠ける時もあったと思います。そのため、理事長と施設長との想いの相違により職員の入れ替えが発生しました。

職員の減少に伴い、自分も宿直や介護現場に多く入り、休めない

状況が1年くらい続き「施設長が現場に入るような施設はダメだよな」「もう耐えられない」と言って辞めていった人もいました。

ただ、宿直に入ることで、職員が不足している状況、改善に向けた提案などを職員と共有し、具体的に話をすることができました。例えば、現場ではケース記録、日誌、事故報告書について、それぞれ全て同じことを書き、転記していたので「記録のシステムを入れようか」とか。施設が山奥にあるので携帯電話の電波が届きにくいのでwi-fiを設置するとか。業務の効率化、職員の利便性について、対応できることから取り組みました。

こうした積み重ねにより、職員と共に考える、みんなで進めようという形が作られていったように思います。

信頼関係により成り立つ「職員による紹介制度」

人材を「どこから人を引っ張ってくるか」も大きな課題だと思っています。人材紹介会社よりも職員からの紹介の方が、その人となりが分かりますし、掛かる紹介料も紹介会社より職員に還元したほうが良いと思い、当法人では職員による「紹介制度」を設けています。

一定のルールのもと紹介した職員、紹介を受け採用した職員双方にボーナス時の査定に加算するもので、栄養士、看護師含め採用の実績があります。最近では介護福祉士を取得して副主任として活躍するEPAの職員から紹介があり、別の施設で働いている仲間4名を採用しました。そのうち3名が今も在籍しています。紹介してくれた職員には、4人分の紹介料を給与のときに手当として支給しました。職員紹介での最大のメリットは、入職前から職場の状況、雰囲気を知ることができ、仲間がいることで新しい仕事への不安感を軽減し、入職者が孤立しないことです。性別、年齢、国籍、LGBT



等に関わらず、私たちが求める仕事をできること、せせらぎのチームとして活躍できる方であればあなたでも受け入れをしています。

職員による紹介のほか、県社協老人福祉施設協議会や神奈川県高齢者福祉施設協議会、神奈川県社会福祉法人経営青年会会の活動で培った人脈で情報交換しながら人を集めている状況です。日頃のつながりがこうしたときに役に立っています。

福祉現場の人材不足は当法人に限ったことではなく、一法人の努力で改善するのも難しい状況です。行政に申し入れたこともあり、市では「介護人材育成事業補助金」として、逗子市内の介護事業所に勤務する介護職員に、助成金として5万円支給する制度や人材紹介料最高額50万円までの助成制度を設立していただきました。こうしたものも積極的に活用しています。

専門家・相談役の活用により自らの課題を把握し、解決する

職員からの意見。要望は私に直接届きます。全て自力で解決できるわけではないので、必要に応じて専門家に相談しています。

顧問契約を結んでいる社会保険労務士には月1回訪問いただき、就業規則や助成金の関係を主に相談しています。直近では育児休業の改正に伴い、補助金も合わせて事前に準備し、昨年度は男性の育児休暇を実施することができました。弁護士とも顧問契約を結んだので、職員のこと、ご利用者のことで法律的な対応を要するか否かも含めた相談にも、丁寧に対応していただいています。



〈法人名〉社会福祉法人 地域福祉協会
〈設立年月日〉昭和58年5月10日
〈代表者〉押川 哲也
〈所在地〉神奈川県逗子市池子3丁目789
〈職員数〉(1)法人本部の人数

①常勤専従者の実数 0名 ②常勤兼務者の実数 0名
③非常勤者の実数 0名
(2)施設・事業所職員の人数
①常勤専従者の実数 46名 ②常勤兼務者の実数 0名
③非常勤者の実数 44名(常勤換算数 21.0名)

〈事業内容〉
特別養護老人ホーム(介護福祉サービス)
老人短期入所事業(短期入所生活介護)
老人デイサービス事業(通所介護)
(公益) 居宅介護支援事業



06 求職者を意識したホームページで法人理念に共感する人に出会い、活躍してもらう仕組みづくりを進める



理事長 野神 昭雄さん



総務課長 本多 宏光さん

HP <https://kawasakiseifu.or.jp/>



社会福祉法人 川崎聖風福祉会



「ただ空いた穴を埋めるような採用方法では離職が続いてしまう。法人が目指す理念に共感する人を採用したい」と、法人理念、日々の取り組みが求職者に伝わるよう、ホームページをリニューアルしました。結果、採用面接において、法人理念や取り組みに共感する声が多く応募者から聞かれるようになりました。

そうして採用となった職員が、入職前の法人イメージと齟齬を感じないよう、多職種・複数施設を運営するスケールメリットを生かしたキャリアアップの仕組みづくりなど、やりがいを感じ、働き続けたいための取り組みが続いています。



効果が実感できたホームページのリニューアル

平成27年度に新しい拠点をオープンすることになり、人材の確保が大きな課題になりました。そこで当法人に関心を持ってくださる方に十分な情報を提供でき、かつ、そこからエントリーできるよう、ホームページをリニューアルしました。

以前はホームページからの応募はほぼゼロで、有償の求人媒体を主に活用していましたが、リニューアル後は正規職員も短時間労働者の方も、ホームページからの応募がとて増えました。面接においても、志望動機としてホームページで見た内容に共感したと言ってくれる方も多くなりました。

リニューアルにあたっては、採用に向けた情報発信が主な目的であることを明確にし、ホームページを通してどのような形で当法人らしさを伝えられるかを皆で考え、見せ方、内容を検討しました。各施設の意見を聞きながら主に総務課の3人で話を進め、これから入職する人々への発信なので、20代の若手職員からの意見も多く取り入れられました。

実際に働いている人の言葉を載せ、入職後のイメージを具体的に描いていただけるよう、また、これまでのイメージを一新し、視覚からのインパクト、最小限のキーワードで最大限のPRにつなげ、次々と開いていけるようなホームページをめざしました。

入職前のイメージがそのまま 日々の取り組みへとつながるように

ホームページに掲載した取り組みに共感して入職した方が、現場の様子に齟齬を感じるようなことがあってはいけません。そこで働く

環境を伝えることを意識しました。

「どんな人が働いてるんだろう」という現場の様子も働く環境を知るポイントだし、子育てや介護の最中にある方は、家族の急病に際し休める環境があるかなど、ライフステージや自分に合った働き方がどのようにできるかも重要なポイントです。そうした求職者が不安に感じると思われることにも応じる内容にしました。それを各事業所所長のインタビューという形で発信し、期待する人材像、入職後の職員育成を実際どのように取り組んでいるかを伝えています。

また、所長や職員に語ってもらうことで、ホームページにメッセージを発信していた人物と、実際に面接や対応した者が同一であることは、安心・信頼につながることも考えました。

求職者への情報発信を優先したことで、利用者、家族に分かりづらいとの意見もありましたが、当法人は措置施設が多く、利用先を選ぶための情報収集よりも、既に利用されているご本人、ご家族がご覧になることが多いようにも思っており、法人や各施設の特色や魅力を求職者に伝えることは、ご利用者様にも同様に伝わるものだと思っています。

それぞれの持ち場で誰もが活躍できるように ~研修の取り組み~

法人には、新任職員、それ以上の一般職員、リーダー、所長職を含めた管理職というように、階層別の研修があります。

現場からは研修を受講する体制を整えることが難しいとの声があったので、コロナ禍により整備したオンラインの環境を活用し、業務の合間に受講できるオンデマンドの研修を取り入れられました。



内容はビジネスマナー等社会人としての知識・教養を得られる研修や、高齢者、障害者、それぞれの支援に必要なプログラムで、外部のコンテンツを購入しています。

階層別研修ではオンデマンドで学んだことを対面で意見交換し、学びを共有し、深められるようにしています。

OJT制度もありますが、今後「動画マニュアル」の整備を進めていきたいと考えています。新任職員からは「みなさん忙しくされているので、いったん教えてもらったことは改めて聞きづらい」といった意見や、「対応の方向性は同じでも人によってやり方が違うことから、聞く相手によって回答が異なり混乱する」ということも聞きました。こんな時は、いつでも何度でも動画を見て確認できるマニュアルが有効です。個人による誤差を減らし、確実な対応が図れることを目指して、各事業所で少しずつ作り始めたところです。

学びを進め、法人内施設と職員のつながりを作る委員会活動

先の研修計画やその見直し、研修の企画は月1回開催する「研修委員会」で行っています。それぞれの事業所から選出された職員により構成されており、現場のさまざまな課題、意見を出し合い、研修企画に反映させています。

他にも「広報ボランティア委員会」「安全衛生委員会」などがあります。委員はリーダークラスもしくはそれに相当する職員を中心に構成されます。委員選出にあたっては、管理職による「経営会議」で委員の候補を挙げ、各事業所の所長に推薦を依頼する形です。

当法人は事業が多岐に渡っており、法人内の横の繋がりが無くても事業は進められますが、職場間の交流が希薄になってしまうので、委員会活動や研修が職員のつながりを生み、法人全体のまとまりに結び付けばと思っています。



幅広い事業形態ゆえの職員配置の難しさを乗り越える工夫

幅広く事業を展開する上で、事業所の職員配置に資格要件が関係していること、大学卒業の新採用の方も、中途採用の方もいることから、人事異動を画一的に進めることができないため、全体的に異動が少なめです。また、当法人内には同種分野・事業所があまり無いため、職員も「異動=転職」というイメージだと言っています。それでも全職員に「異動調査票」に自分が将来的に取り組みたいことなど書いてもらい、人事異動の参考にしています。

今、当法人内でのキャリアの積み方について、モデルを示す試みを進めています。どういった職員になりたいか。そのためにどんな職務を経験し、どういった資格を取得する必要があるか。そのモデルをいくつか示し、職員と法人側とがイメージを共有して、キャリアアップや異動について考えていけたらと思っています。

また、異動という複数年のスパンではなく、出向という形で別の事業所に短期間従事するなど、人事異動ほどの大きな影響にならず、色んな事業所を経験することができる仕組みも考えています。

法人の継続性を職員の定着と併せて示していく

当法人は、平成23年度から若い層も積極的に採用し、法人で育成する方針に転換しました。以降、年度当初には新卒者を中心に3人~5人程度採用し、年度途中で退職があると、主に社会人経験のある既卒者を採用して、今のところはピラミッド型の職員構成が保たれています。

これからは若手の職員にも法人内でキャリアを積んでもらい、将来的に管理職や経営に携わる人材として育ててもらいたいと考えています。現在、平成23年度新卒採用の職員がリーダークラスとなっているので、法人として思い描く形に近づきつつあるのではないかと考えています。



〈法人名〉 社会福祉法人 川崎聖風福祉会
 〈設立年月日〉 昭和43年5月21日
 〈代表者〉 野神 昭雄
 〈所在地〉 神奈川県川崎市川崎区池上新町3丁目1番8
 〈職員数〉 (1)法人本部の人数

- ①常勤専従者の実数 5名
- ②常勤兼務者の実数 0名
- ③非常勤者の実数 0名
- (2)施設・事業所職員の人数
- ①常勤専従者の実数 174名
- ②常勤兼務者の実数 0名
- ③非常勤者の実数 89名 (常勤換算数 43.6名)

〈事業内容〉
 救護施設/養護老人ホーム
 障害児相談支援事業(障害児支援利用援助)
 一時預かり事業
 老人居宅介護等事業(訪問介護)
 老人デイサービス事業(通所介護)
 障害福祉サービス事業(居宅介護)
 障害福祉サービス事業(生活介護)
 障害福祉サービス事業(短期入所)
 障害福祉サービス事業(生活訓練)
 障害福祉サービス事業(就労移行支援)
 障害福祉サービス事業(就労継続支援B型)
 障害福祉サービス事業(共同生活援助)
 障害福祉サービス事業(就労定着支援)

地域移行支援
 地域定着支援
 計画相談支援
 地域活動支援センター
 家庭支援センター地域交流事業



HPやSNSによる発信

研修の充実

面談/対話と評価制度



07 地域貢献活動が働く魅力に ～法人理念への共感を軸に一人ひとりの活躍を引きだす～



理事長 赤間 源太郎さん

社会福祉法人 相模福祉村

地域福祉を推進し、豊かなコミュニティの創出を目指す相模福祉村は、法人理念を全面に打ち出し、主体的に活動できる人材を求めたところ、志望動機に地域貢献活動への参加を挙げる方が増えたそうです。無資格・未経験者も積極的に受け入れ、障害、子ども、高齢者と幅広い対象の事業所を運営している強みを生かし、一人ひとりの力を引き出していきます。法人の目標—未来のこの地域がどうあるべきか。そこに職員一人ひとりがどうレベルアップしていくかを意識づけていくことで、誰もが生かされる組織づくりを進めています。



地域に根差し、地域に貢献する法人への賛同者を募る

当法人は「相模福祉村を『わが街の文化』に!」を基本理念に、福祉ケアは施設の中だけで完結すべきものではなく、施設内外の区切りを設けずに、施設と地域が一体となり、どんな人もそのコミュニティの仲間としてイキイキと暮らしてほしい—こうした思いをベースに、地域の声に応え、幅広い人々を支える社会貢献活動に取り組んでいます。

清掃活動や小学生の登校時の見守り、県協かながわライフサポート事業への協力などを通し、近隣の方々の身近な存在となる。その中には利用者ご本人や家族もいて、活動中に声を掛けてくださることもあります。そういう活動を続けることで存在価値を高め、地域におけるブランディングを図っています。このことから、日頃より職員には「福祉に限らず地域のために活動する」「人を想う気持ち、地域を想う気持ちを持ち続けること」を一貫して伝えています。

利用者支援に取り組みながら、地域全体の福祉向上に向け、様々なことに積極的に取り組み、また、職員がいきいきと働く仕組みを持っていることが求職者に伝わるよう、ホームページの内容を法人の特色と求職者への情報発信を意識してリニューアルしました。採用面接に来られる方は事前にホームページを閲覧しており、法人の理念や取り組みに共感しているとお話されます。その場でもう少し意見交換することもありますし、業務内容を中心に話をすることで、「法人が目指す地域への貢献活動とか、どう思われますか?」と、法人理念や地域貢献について伝え、賛同くださる方を多く採用する傾向があります。

求職者においても、当法人が取り組む地域貢献への関心がある方が増えている印象を受けています。

求職者の間口を広げ、採用者を多種別の事業所で受け入れられる強み

無資格・未経験者の採用も多い中、当法人は種別・サービス形態が多様で、複数の施設があることから、職員の意向と適性を見ながら配属先を考えています。どういう人材を求めるとかという事も大切ですが、「将来こんな風にやってみたらいいんじゃない」「君だったらこういう活躍もできると思う」と伝えていくことで採用につながるやり方もあると思っています。また、入社してから、例えば通所支援の事業所を希望される方に「変則勤務を経験してみてもどうか?まずは大きい施設で勉強してほしい」と勧めたり、職員個々の業務の幅を広げるための人事異動も実施しています。

そうした対応を重ねることで、無資格・未経験で就職した方も、現場に入ってくると「福祉って楽しいですね」と定着につながることも多いです。

リーダー、主任にはまめに面談してほしい、表情が暗い職員を見かけたら、立ち話でもいいから声を掛けるよう伝えています。高齢、障害ともに技能実習生や特定技能の方を多く採用しているので、文化によるずれ違いも含め、細かく話を聞くよう伝えています。

それで離職が無くなるわけではありませんが、離職を防ぎ、定着につながる可能性があることは試みていきます。

研修を受けた成果を職員全体に浸透させる

採用した方々にそれぞれ活躍していただくために、介助技術、虐待防止など、支援に要する知識・技術の研修を各施設で実施しています。

併せて、組織で働く意識を高めていく「組織人基本スタンス構築研修」を全職員対象に実施しています。業績尊重、秩序維持、職員間の相互親密、自己成長、共同体といった5つのスタンスについて、常にみんなでマインドを唱えていく。

HP <https://fukushimura.or.jp/>



「我々の顧客とは?」という内容では、ご利用者と家族とともに、地域や業者など、私たちが支えるべき「顧客」は目先のご利用者だけではないことを確認しています。

介護・支援に要する専門的な知識や技術と共に、組織で働く、そこで培われることについての基礎が整っている必要があると思っています。

研修を効果的に、また学びを定着させるために、僕はその研修の初回に挨拶し、研修の目的、職員への期待を伝えています。そして研修最終日には職員に向けて、研修をただ「良かった」で終わらせるのではなく「これってすごく大切なんだ」という認識と、研修で得たことを習慣化し、常に意識して実践にあたってほしいといったメッセージを手紙にして渡します。

研修後は各施設に配置している「教育担当責任者」を中心に、その振り返りや、日々の業務への反映状況を確認したり、各施設を回り、今後への期待などを話しています。

に課題に取り組む、法人が望んでいることを軸に活動を広げていける人、社会性や人を思う力がある人をリーダーに登用しています。そのリーダーたちを役職者が十分に理解していない、あるいは違う価値観である場合、法人としての統一感が無くなってしまいうので、リーダーたちとは頻度高く話し合いをしています。

今後に向けて

当法人ではジョブリターン制度を設けており、退職した方が帰って来て、活躍しています。

今後は、中途採用で専門的な分野で活躍が期待される職員は「専門職型」、大学卒業で福祉業界に来る人は「総合職型」と、キャリア像を描けるような採用の仕方も考えています。

なかなか人が来ない、採用にいきつかないと聞きますが、今の世の中、働き方がずいぶん変わってきているので、働く人に合わせた勤務時間の時間設定、採用の枠組みを変えていく必要も感じています。

誰もが活躍できる現場づくりを担うリーダー層の育成

法人理念を浸透させ、誰もが相模福祉村の一員として活躍するため、研修や面談を通して私自身の言葉を伝えていますが、常に全員をサポートするのは難しいので、役職者とは関係を密に意思疎通を図り、役職者を通して法人理念の浸透と職員のやりがいを引き出しています。

また、リーダー層の育成にも力を入れています。リーダーは現場での法人理念、価値観の具現化に向け、どのように取り組んでいくかを考え、実践する役割を担っています。リーダー層の研修は外部に依頼していますが、研修会社の担当者に当法人の理念を共感してもらい、それに基づくプログラムを立ててもらっています。外部から捉えても共感が得られる理念や取り組みであることを示し、リーダーたちからの納得を得ています。

リーダーになる職員には、専門知識と同じくらい相模福祉村への理解があること、自分自身の考え方を具現化出来ることを重要視しています。

法人の考え方や価値観が共感できている上で、意欲的に主体的



〈法人名〉 社会福祉法人 相模福祉村
 〈設立年月日〉 昭和58年2月18日
 〈代表者〉 赤間 源太郎
 〈所在地〉 神奈川県相模原市中央区田名6769
 〈職員数〉 ①法人本部の人数
 ①常勤専従者の実数0名
 ②常勤兼務者の実数6名(6.0名)
 ③非常勤者の実数1名(0.8名)

②施設・事業所職員の人数
 ①常勤専従者の実数292名
 ②常勤兼務者の実数0名
 ③非常勤者の実数228名
 (常勤換算数145.8名)

〈事業内容〉
 障害児入所施設(福祉型障害児入所施設)
 特別養護老人ホーム(介護福祉サービス)
 障害者支援施設(施設入所支援)(生活介護)
 生活に関する相談に応じる事業
 障害児通所支援事業(児童発達支援)(放課後デイサービス)
 (保育所等訪問支援)(障害児支援利用援助)
 保育所
 老人デイサービスセンター(通所介護)(認知症対応型)
 老人短期入所事業(短期入所生活介護)
 障害福祉サービス事業(生活介護)(短期入所)
 (就労継続支援B型)(共同生活援助)
 地域移行支援
 計画相談支援
 行政・サービス事業者等との連絡調整事業
 その他所轄庁が認めた事業

賃貸住宅
 (公益) 居宅介護支援事業
 (公益) 介護予防支援事業
 (公益) 生活に関する調整等を支援する事業
 (公益) 子育て支援に関する事業
 (公益) その他所轄庁が認めた事業



HPやSNSによる発信

研修の充実



面談/対話と評価制度



08 確実に響く情報発信と「未来につながる価値ある仕事」への共有と実践で人材を獲得する



理事長 小林 進さん

社会福祉法人 横浜社会福祉協会

HP <https://yoko-fukushi.or.jp/>



1952年創設。横浜と長野で17の事業所を運営する社会福祉法人横浜社会福祉協会では、ホームページを軸に、法人のさまざまな取り組みを発信しています。

「今のケアが未来の高齢者にもつながっていく」という未来志向、「自身が福祉を通して世の中に確かに貢献している、そしてその貢献は認められている」と職員一人ひとりが実感できるように、より良いサービスを提供するために職員の働きやすさを追求し、また、職員の資質向上に向けた研修や評価制度に積極的に取り組んでいます。



情報発信は社会福祉法人の本懐 ～充実した情報は求職者にも響く～

法人の情報発信の軸にホームページを据えており、求人に関しても同様です。

ホームページにあるブログの更新は現場の職員が担っており、負担に思われているところはあります。ただ、施設としてより良いサービスを提供したい。そのために良い人材を集めるのも仕事の一部。そういった意味においてブログを通じた情報発信は、施設において当然のミッションであると伝えています。そもそも社会福祉法人は公金を得て活動しているので、取り組みを情報発信し、公にすることが本懐。対利用者、対求職者においても情報発信は絶対に必要であると考え、現場から発信することが大切だと僕は指示しています。

求職者をホームページに誘導する経路も整備しました。Googleの広告、ホームページに付随したブログ、法人のYouTubeチャンネルなど、閲覧しているどこかで当法人がヒットして関心を持ってくださった方がホームページを開いてくださる。

そこに最新情報と求人情報が付随されている。そしてLINEでも面接でき、かつ、求職者の都合に合わせて、日程が合えば就業時間外でも実施するなど、面接の間口を広げ、敷居を下げています。

求職者の「働きたい」スピード感に合わせる

面接に来る方々は、ホームページなど法人が発信している情報を十分見た上でお越しになります。また、面接の前に施設の見学を希望した方が関心を持ってくださったならば、その場で面接をすることもよくあります。採用は施設長に一任しているので、そこで決まることもあります。

ご本人たちからすると「下調べは終わっています。現場を見ても違和感はありません。採用の可否について結果がほしいです」ということなので、こちらも早く結果を出すようにしています。

こうしたことからホームページの情報の充実がとても肝心です。ホームページを開いて求める情報が無ければ、また、操作しづらく見づらかったら、恐らく求職者は当法人を選びません。「この法人は誠意ある情報発信をしている」と伝わったときに初めて「問合せボタン」が押されると思います。

安心して働ける強みを具体的に伝える

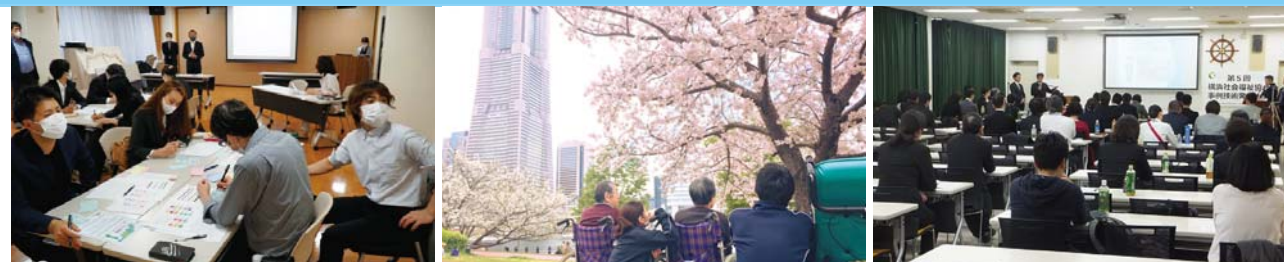
求職者には、既卒者、かつ、福祉・介護現場ではない他業種からの転職、社会人経験者の採用が増えています。

ホームページでは、法人のビジョン、職員を大切にしている姿勢、先を見据えて取り組みを進めていることなど、法人の精神性を伝えています。面接の場では、当法人は昭和27年に設立され今日まで続く、継続性のある法人であり、安心して働ける事を伝えています。

「安心して働ける」具体例として、産休・育休、子育て中の時短勤務、介護休暇などが実際に活用されており、ライフステージが変わっても継続して働ける法人であること、有給休暇の取得も約6割と高いこと。それに加え、働く方々の都合をなるべく聞く組織であることを挙げています。独自の給与体系と育成・評価制度があるので、キャリアアップを目指す方には、早い昇給・昇格があることも伝えています。

職員の学びを支え、法人の価値を上げる

職員は学びたい意欲がとても強いです。その学びを支えるべく、研修の充実をはかっています。ただ、一堂に会して研修を行うことは難しいので、これからは職員が「ちょっと勉強してみようかな。今見てみようかな」と思った時を逃さないよう、隙間時間に見られる様な10分程度の動画コンテンツを置いておくことで、学びへの意欲を高めていくことを考えています。また、アップロードするのも視聴するのも同じ法人職員というような、法人内で学びを循環さ



せる仕組みも作っていきたいです。

他に、県社協の「かながわ高齢者福祉研究大会」を参考に、5年くらい前から法人内でも発表大会を開催しています。年に一回くらいは手を止めて、自分たちが取り組んできたことを整理して世に出し、「自分たちの取り組みは一般的に評価されているものだ」と実感を得る機会をととても大切に思うと共に、世の中に対して自分たちが取り組みを示すのは社会福祉法人の責任でもあるし、私たちの活力にもなることだから大切にしたいと思っています。

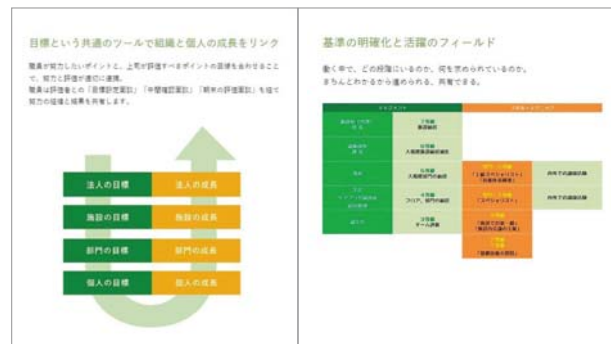
職員の働きがいと法人の取り組みを相互に確認する

～目標支援制度～

それぞれの現場で職員がやりがいを持って業務にあたれるよう、基礎的な人事制度、評価制度と、研修を行っていますが、特に力を入れているのは評価制度です。

「目標支援制度」といって、期初に職員が目標を複数立ててその達成度を期間中に支援し、期末に評価をしていく仕組みです。評価する側は期の最初、途中、最後に職員と面談をします。その中で困っていることや課題を聴き、対話を通して目標を確認します。

評価制度について、新人職員研修の時に私から説明をします。「この制度を通じて、個人の成長が施設の成長になり、施設の成長が法人の成長になる。だから法人はあなたの成長を評価し、それに応じ報酬をアップします」と。「人事考課表」「レベル段階表」を参考に目標を立てるように。迷った時には評価者に相談してほしい、その



ために面談を活用してほしいと伝えています。

この制度は面談する側も「評価が適切にできているだろうか」と不安になりますので、外部の専門家を招き、評価者への研修を実施しています。評価者になるための研修、評価者1年目を終えての研修、以降も評価者として必須の研修を年1回実施しています。

研修を通して評価者の不安を解消し、フォローアップしていく。研修の場が評価者の安心と満足をつくり、良い評価者が目標管理を受ける職員の満足をつくり、より良いサービス運営につながる。そういった枠組みで取り組んでいます。

全職員のやりがいを高めていくための今後の取り組み

人口減少の中、働き手は減っていく。その中で進むICT化・IoT化に福祉も対応していかなければなりません。そこを考えた時に職員に発信しているのは、社会福祉法人は目の前の利用者を守り、同時に未来の高齢者が困らないように備えることも当然の責任であるということです。ICT化・IoT化を理由に冷たい介護になってはいけません。「ご利用者は20年後でも温かいケアを受けられている」という実感を守るために我々がすべきことを考えなければならないと伝えています。

また、ご利用者のケアを真摯に行いながらも、ふと「わたしが今やっていることは何になるのだろうか」と思う時があります。そういう時には、これは間違いなく未来の高齢者に繋がっていることを伝えると共に、未来に向けて法人も行動していることを示していくことが大切だと思っています。

それを法人内部で発信・共有するだけではなく、外部に情報発信していく。取り組んでいくことの説明責任を果たすということは、公に対して評価してもらっているということ。ホームページ、YouTube、ブログそれぞれの閲覧数からも、我々の取り組みは世に伝わっていて、未来と繋がっているし、価値のあること。だから職員一人ひとりの力を貸してほしいと、職員に対して自信をもって伝えることが重要だと思っています。

〈法人名〉社会福祉法人 横浜社会福祉協会
 〈設立年月日〉昭和53年1月27日
 〈代表者〉小林 進
 〈所在地〉神奈川県横浜市中区中村町5番地315
 〈職員数〉(1)法人本部の人数
 ①常勤専従者の実数 10名
 ②常勤兼務者の実数 0名
 ③非常勤者の実数 1名 (0.5名)
 (2)施設・事業所職員の人数
 ①常勤専従者の実数 252名
 ②常勤兼務者の実数 302名 (298.1名)
 ③非常勤者の実数 251名 (常勤換算数 123.1名)

〈事業内容〉
 救護施設
 特別養護老人ホーム(介護福祉サービス)

障害者支援施設(施設入所支援)
 障害者支援施設(生活介護)
 老人デイサービス事業(通所介護)
 老人デイサービスセンター(通所介護)
 老人短期入所事業(短期入所生活介護)
 老人介護支援センター
 障害福祉サービス事業(短期入所)
 障害福祉サービス事業(就労移行支援)
 障害福祉サービス事業(就労継続支援B型)
 障害福祉サービス事業(就労定着支援)
 計画相談支援
 その他所轄庁が認めた事業
 在介支夜間相談事業
 (公益) 居宅介護支援事業
 (公益) 地域包括支援センター



雇用環境の整備
JOB

HPやSNSによる発信

研修の充実

面談/対話と評価制度