

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 ～困ったときこそ取り組みたい、職場環境づくりを学ぶ～

概要版

福祉人材の確保が困難といわれる状況にあっても、採用活動、職員育成、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数多くあります。

東京都福祉人材対策推進機構では、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者（モデル事業者）が、これまで様々な問題にどのように向き合い、解決してきたのかについて、調査を行い、困難な状況にある事業者の経営者、管理者層の職員が事業所の職場環境づくりを行う上で、参考となる7つの実践事例を事例集にまとめました。

内容はホームページに掲載しておりますので、ぜひご活用ください。

事例集の活用方法

各法人・事業所が問題に対応していく際の「取組の実践にあたってのポイント」を事例集の最初に掲載していますので、ご一読の上で各事例を読み進めていただくと効果的です。

モデル事業者は、高齢・保育・障害の分野から7か所を選定していますが、掲載されている取組は各分野共通の取組が中心となっていますので、他分野の事例についても、ご覧いただければ幸いです。

取組の実践にあたってのポイント

Point1 自組織の課題を明確にする作業をしっかりと行う

表面的な問題よりも、その背景にある課題分析が必要です。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。

Point2 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。組織の課題解決に当たり、様々な手法で職員から情報収集を行うことが重要です。

Point3 職員の納得性を考慮する

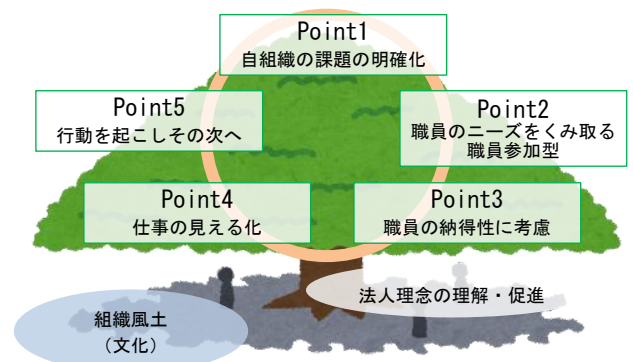
職場環境の整備は、職員の働き方や働く意識の改革でもあります。組織の理念に基づいた思い（ねらい）を丁寧に伝えて、職員の納得性を引き出す努力が必要となります。

Point4 仕事の見える化を進める

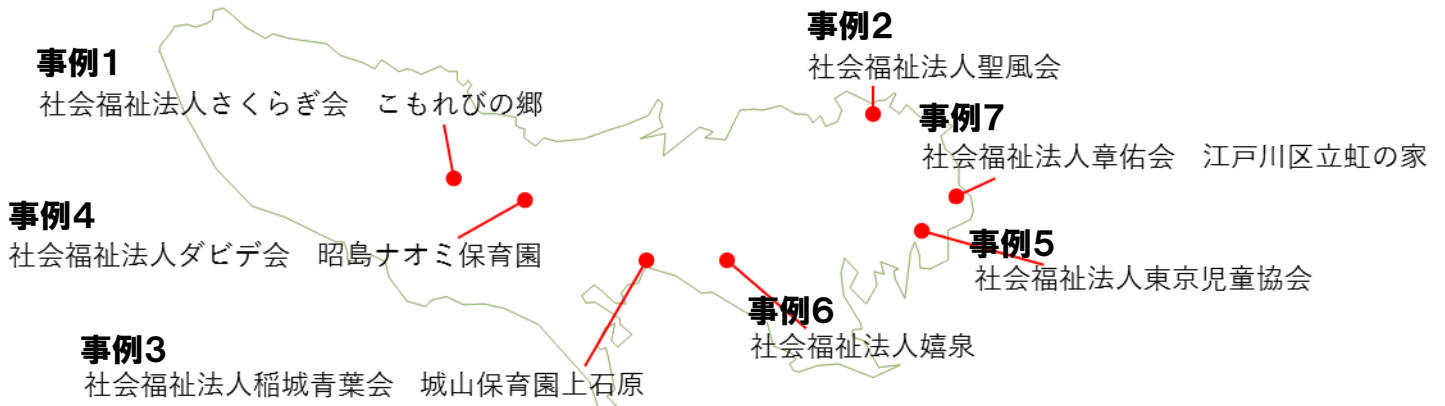
本質的に何が大事なのかを掘り下げ、取組内容や考察を言語化し、可視化していくことが必要です。

Point5 まずは行動を起こしその次につなげる

始めから立派な仕組みを作れる訳ではなく、仕組みを活用しながら、次の取組につなげていくことが重要です。



取組実践の7事例



事例1

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びの郷

ポイント

- ◆ 職員の育成状況を見える化した育成プログラム
- ◆ 業務の細分化による短時間勤務への対応
- ◆ 透明性の高い処遇
- ◆ 法人理念の理解・浸透を確認するための人事考課制度

【取組を始める前の背景】

- ・フルタイムの正規職員中心の採用
- ・平成15年頃、介護福祉士養成機関入学者が減少

【主な取組】

- ・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、積極的にパート職員を採用
- ・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、2時間単位ですべての業務を編成

事例2

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

ポイント

- ◆ オリジナル新人教育チェックシート「Do 簿」による計画的な新人教育
- ◆ 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
- ◆ キャリアパスと連動した納得性のある処遇体系を構築

【取組を始める前の背景】

- ・人材育成のツールが、新人職員の定着につながらない

【主な取組】

- ・新人職員一人ひとりの成長に合わせた教育ツール「Do 簿」を策定。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を発揮
- ・人材マネジメント委員会の設置により、採用活動から得たデータを分析し、次の採用活動に活用

事例
3

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

ポイント

- ◆ 職員参加型の組織文化の構築により職員の定着を促進
- ◆ 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】

- ・「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」といった理事長の行動が組織文化の形成に大きく影響
- ・職員同士が相手の考えを尊重して関わり、意見が言いやすい職場環境・組織文化が職員の定着を促進
- ・マニュアル作成等の仕組みづくりが組織文化を形作り、マニュアルの浸透が組織文化をさらに強化

事例
4

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

ポイント

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

【取組を始める前の背景】

- ・職員の離職率が高く、職員に園全体を考える意識が希薄

【主な取組】

- ・第三者評価受審による意識改革
- ・人が育つ職場を作るため、「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
- ・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、評価基準は職員が考え見直し

事例
5

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

ポイント

- ◆ 離職者を減らすために職員の「今」のニーズを把握
- ◆ 浮き彫りになった課題に対して、できる限り即時改善
- ◆ ヒアリングのルーティン化で新たな課題を発見し対応

【取組を始める前の背景】

- ・採用に軸足を置くも採用困難な状況とコスト面に課題

【主な取組】

- ・採用から定着促進に力を入れる方針へ転換
- ・全職員ヒアリング等により処遇に関する課題を把握し、職員参加型の処遇改善の取組
- ・課題への対策の見える化や職員の満足度を高める施策の提供により離職を抑制

事例
6

「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

ポイント

- ◆ 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
- ◆ 採用の質の向上に向けた採用活動体制の見直し

【取組を始める前の背景】

- ・育児をしながら仕事を続ける風土は形成されていたものの、育児休業者がほとんどおらず結婚・出産による退職が増加

【主な取組】

- ・働きやすい環境づくりに向けて、「次世代プロジェクトチーム」を発足
- ・現状把握のため職員アンケートを実施し、結果を踏まえた啓発活動を実施
- ・「くるみん」認定に向けた行動計画を策定。認定後はさらなる制度充実を目指し、労働条件の整備等取組を継続

事例
7

「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

ポイント

- ◆ 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
- ◆ 「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
- ◆ 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
- ◆ 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

【取組を始める前の背景】

- ・人件費率の上昇による経営圧迫という経営分析試算結果

【主な取組】

- ・事業規模の拡大・成長を目指す経営方針の転換を契機に経営者側と職員の対話を通じて現場のニーズを把握
- ・管理職を計画的に養成するため管理職育成体系を構築
- ・モチベーション向上施策として、人事考課に基づいた実力主義の要素を導入し、契約職員・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

[詳しくはホームページをご覧ください]

<https://www.tcsw.tvac.or.jp/jinzaitaisaku/model.html>

東京都福祉人材対策推進機構 東社協

検索



【お問合せ先】

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

〒102-0074 東京都千代田区九段南 2-4-4 三和九段ビル 5階

TEL:(03)6261-3925 FAX:(03)6256-9690