

事例② 社会福祉法人睦会 (やすらぎの園)

人材育成を法人運営の重要な強化項目として、働きやすい職場づくりと合わせて積極的に推進

社会福祉法人睦会は、昭和 52 年 9 月に設立され、長野市、須坂市の 2 つの拠点で様々な事業を展開しています。

介護保険制度の開始（平成 12 年度）以降施設職員等の専門性がより求められるようになり、関係する外部研修も多数開催されるようになりました。

こうした動きに呼応し、拠点ごとに人材育成に取り組むようになり、長野拠点では、職員の自主性を尊重した研修支援制度や人材養成を専門に担当する部署の新設、人事考課制度の導入や福利厚生充実などに着実に取り組んできました。



名称	社会福祉法人睦会 (やすらぎの園)
設立	昭和 52 年 9 月
所在地	長野市篠ノ井杵淵 213 番地 4
事業	介護老人福祉施設 地域密着型介護老人福祉施設 小規模多機能型居宅介護事業所等
従業員数 (H28.4.1)	473 名 (うち、長野拠点 194 名)

介護保険制度導入を契機に、施設内外の研修参加を通じて人材育成に取り組む

社会福祉法人睦会は、昭和 52 年 9 月に設立され、長野市、須坂市の 2 箇所に拠点を置いて、介護老人福祉施設等を中心に、それぞれの地域に根差した事業を展開しています。

平成 12 年の介護保険制度開始が契機となり、それ以降、社会的なニーズとして介護職をはじめとする施設職員の専門性がより求められるようになり、関連する外部研修も多数開催されるなど、大きく環境が変わりました。

同法人では、人材育成は、福祉・介護の専門職としての専門性の向上はもとより、職員の意欲の向上や職場への定着、更には法人の発展や地域福祉の向上にも貢献するとの考えから、法人運営上の重要な強化項目と捉え、各職種のスキルアップに必要な外部研修への積極的な参加を促進するとともに、介護の仕事の専門性

向上による将来的な人件費の高騰と、それに伴う経営強化の必要性を予測し、職員を正に評価し、職員を育てるための制度としての人事考課制度の導入について検討を開始しました。

これと時期を合わせ、長野拠点では施設からの業務命令による外部研修への参加以外に、職員が自身のキャリアアップを見据え、自己研鑽を目的として任意で研修に参加するケースに対して、職員の自主的な取組を応援するため、長野拠点独自の支援制度である、「やすらぎの園職員レベルアップ支援制度」を平成 17 年度に創設し支援を開始しました。

<参考>「やすらぎの園レベルアップ支援制度」

- ・職員の自主的な判断で研修会に参加する場合、研修参加費用や業務に資する各種教材購入費用等を助成
- ・職員一人当たり年間 10,000 円を上限

レベルアップ支援制度は、平成 27 年度には 24 名の職員が利用する等、職員の間で定着しています。

また、平成 19 年度には、内部研修や外部研修の計画・調整・実施後のとりまとめ、法人内への研修成果の還元等の業務や、OJT、実習生指導等の人材養成業務を専門に担当する「人材養成係」を新たに設置し、長野拠点における育成体制を整えています。

人事考課制度を導入し、研修参加実績を人事評価に反映

平成 17 年度から検討を開始したキャリアパス、人事考課制度は、平成 19 年度から運用を開始しました。当時は人事考課制度を導入する法人は多くなく、県内でも先進的な取組でした。（図表 1）

導入に当たっては、法人職員へ評価制度の目的や制度の詳細に関する説明会が行われ、特に

評価のバラつきが生じないように評価する職員に対しては、複数回の研修が行われました。

評価は、成績考課、情意考課、能力考課で行われ、三考課の合計により、職員個々の評価点を算定しています。

このうち成績考課の中で、所属する事業所の稼働状況や所属部署ごとの目標達成状況、職員個別の目標達成状況について、最高評価の S から D までの 5 段階で評価を行い、前年 9 月から翌年 3 月までの評価が 6 月の賞与に、4 月から 8 月までの評価が 12 月賞与に反映され、通年の評価が昇格・昇給に反映される仕組みです。

また、職位に応じて上記三考課の点数配分を変えており、例えば下位の職員は情意考課を重視した配点となっている一方で、上位の職員になるほど成績重視の配点となっています。

なお同法人では、長野・須坂の両拠点で、それぞれ考課制度を運用していますが、長野拠点では、外部研修への参加や、独自の制度である「レベルアップ支援制度」を利用した自発的な

（図表 1：社会福祉法人睦会 キャリアパス・職層（イメージ））

階層レベル	位置付け／役割	職層（職位）	
7	<ul style="list-style-type: none"> ■ 統括業務、高度専門レベル ・法人管理総合調整、業績の把握と分析、対応 ・運営統括責任者として、法人理念を達成するための人事・財務・労務の方針を決定し、経営を管理・改善 	総括施設長	
6	<ul style="list-style-type: none"> ■ 上級管理レベル ・法人経営管理層としての主体的参画、提言、援助 ・各部門の有機的連携のための総合調整 ・部門管理 	部長（施設長等）	
		部次長	課長
5	<ul style="list-style-type: none"> ■ 指導・管理専門レベル ・課内全体の統括、指導 ・課内の課題の把握と分析、対策 ・経営管理層との連携と情報共有 	課長補佐	
		主任	
4	<ul style="list-style-type: none"> ■ 立案補助、判断・指導レベル ・複数ユニットの統括、指導 ・経営環境変化等も意識した職員教育 ・経営管理層の方針の把握と、各職員への徹底 ・突発的な介護事故等発生時のリーダーシップ発揮 	副主任	
3	<ul style="list-style-type: none"> ■ 判断、低位指導レベル ・ユニットリーダー ・ユニット内の課題の把握と分析、対策 ・日常業務レベルの部下への指導、育成 ・ユニットのリスクマネジメント、安全対策 	副主任	
2	<ul style="list-style-type: none"> ■ 判断提供、高度熟練レベル ・業務の自立ができ、専門的な知識・技能・経験を有する ・社会人としての常識的な対応、後輩への説明・助言ができる ・他部門の業務内容を理解している 	一般職員	
1	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日常定型業務レベル ・基礎的な知識・技能・経験を有する ・福祉施設職員としての心構えができている ・上司への報告・連絡・相談を行うことができる 	一般職員	

研修参加の実績を、考課項目として評価しています。

入職前研修からスタートし、段階的な福利厚生の実を兼ねて、自発的な自己研鑽を促す

長野拠点では、人事考課に研修への参加状況を明確に反映させていることから、特に人材育成に力を入れていることが伺えます。

新人職員に対しては、入職前のオリエンテーションも兼ねた事前研修（2日間：法人概要、法人理念、介護方針、マナー、リスクマネジメント等）から始まり、入職後の専門研修（4日間：座学・実技演習）が行われます。

その後、配属された職場で、OJTが行われますが、チューター（入職2～3年目の職員）によるサポートが半年間行われます。

これは、仕事上の指導やアドバイスに限らず、主として日常生活や精神的なサポートを目的としたもので、ノートなど書面を介したやり取りではなく、会話によるコミュニケーションに重きを置いたものです。

なお、中途採用職員に対しては、採用後3カ

月間の個別研修計画を作成し、定期的なレポートの提出を通じたフォローアップに努めています。

また、入職後1～3年未満の常勤職員等で、人事考課制度による評価結果がB以上の職員を対象に、早い段階から外部の先進的なケアを体験し視野を拡大してもらうことで、やすらぎの園のケアの質の向上に対する意識を高めることを目的に、職員数名でグループを編成し、県外の先進施設へ研修派遣を行う「グループレベルアップ研修支援事業」を平成19年度から制度化しています。

平成27年度は、2施設に対して8名の職員が派遣されています。

<参考>「グループレベルアップ研修支援事業」

- ・対象職員
 就業1年以上3年未満の者
 就業3年以上のパート職員
 前年度の人事考課結果がB以上の者
 （4～5名で班編成）
- ・補助限度額
 職員一人当たり40,000円を上限

（図表2：社会福祉法人睦会 永年勤続報奨制度）

勤続年数	表彰		報奨金品	研修旅行		
	睦会	外部機関		項目	公務	任意
5			記念品			
10	表彰状	長野県高齢者福祉事業協会	記念品	区分 日数 助成 課題	出張 5日間迄 70,000円まで レポート提出	公休＋有休 5日間迄 35,000円の旅行券 無し
20	表彰状		記念品	区分 日数 助成 課題	出張 6日間迄 100,000円まで レポート提出	公休＋有休 6日間迄 50,000円の旅行券 無し
25年以上		長野県社会福祉協議会				
30	表彰状	全国社会福祉協議会	記念品	区分 日数 助成 課題	出張 6日間迄 100,000円まで レポート提出	公休＋有休 6日間迄 50,000円の旅行券 無し
定年			特別賞与			

また、勤続年数が長い職員に対する法人共通の永年勤続報奨制度（図表2）では、勤続年数に応じて与えられる報奨の一つに研修旅行が位置付けられています。研修旅行は公務と任意のものとの区分され、自らのスキルアップのために研修旅行を公務（出張）扱いとし、スキルに応じた専門的な研修へ参加することが可能な制度となっており、本人の意思次第でスキルアップを図ることができる仕組みです。なお、その場合の助成額は、任意の研修旅行の助成額に比べて大幅に増額されたものとなっています。ちなみに「グループレベルアップ研修支援事業」は、この永年勤続報奨制度を補完する役割を果たすものとして位置づけられており、永年勤続報奨制度の対象とならない勤続年数が短い職員のやる気を尊重し、研修機会を確保する上で有効な制度となっています。

研修受講の促進と福利厚生の実施を総合的に実施し、働きやすい環境を整備

人材育成を積極的に行う方針の長野拠点では、先に述べた独自の取組の他、現任職員向けの内部研修は、各ユニット単位（4～5名）の小規模なものから、拠点職員全員（100名超）に至るまで様々な規模、内容で実施されています。

平成27年度は、拠点職員全員を対象とする主なもので、13回開催されました。

また、外部研修への参加は、職種ごとの専門研修を含めて、約70の研修に参加しています。

長野拠点では、このような職員の意欲の向上や専門資格の取得を後押しする研修に参加しやすい環境の整備を進めるとともに、平成27年10月の総合福祉施設「やすらぎの園」の施設建替えに合わせ、施設内に職員向けの保育所を新たに設置する等、職員が働きやすい職場環境づくりを進めています。

また、職員が長年培ったスキルを活かして、定年後も働き続けることができるよう、65歳まで嘱託職員として、またそれ以降も、希望によってパート職員として70歳まで働き続けることができる再雇用制度をいち早く導入するなど、人材育成の充実も含め、様々な面から労働環境の整備・改善に取り組んでいます。

<参考> 「やすらぎの園」施設内保育所



👉 本事例のポイント

- 人材育成を重要項目と位置付け、担当係の設置や自主性を尊重する制度を創設
- 人材育成と福利厚生を関連付けた仕組みの他、総合的に働きやすい環境づくりを推進

ご担当者からのひとこと

当法人は、人材育成を法人運営上の重要な強化項目と捉え、長野と須坂の拠点毎に人材育成に取り組んでいます。

当法人の職員の定着率は高いと自負していますが、近年、介護支援専門員研修の費用と時間の大幅な増加や、喀痰吸引、ユニットリーダー研修など研修関連の費用が増加しており、介護報酬が厳しさを増す中、今後の研修体制の維持・構築が課題です。

社会福祉法人睦会 総合福祉施設やすらぎの園
総務部長 六波羅 直貴さん
社会福祉法人睦会 総合福祉施設やすらぎの園
人材育成係 伊藤 三恵子さん

