

# 人材確保と定着、 働き方改革について

---

社会福祉法人愛護会 地域生活援助事業部会 理事・部会長 佐々木 利昌

令和6年度サービス管理責任者等実践研修 2024年10月28日（月）

障がい者  
援護事業部会

障がい者  
地域生活  
援助事業部会

社会福祉法人  
愛護会

保育  
事業部会

長寿福祉  
事業部会

# 法人の組織体制



## 入所施設

障害がい者支援施設 静山園  
障害がい者支援施設 希望の園  
障害がい者支援施設 興郷塾  
就労継続支援B型  
                    フラワーセンターあいご  
就労継続支援B型  
                    フレンドワークさくらかわ



## 地域支援

共同生活援助事業所 爽風  
相談支援部門  
生活介護事業所  
                    ときわ寮



## 長寿福祉事業部会

地域密着型特別養護老人ホーム 愛護苑



## 保育園

金ヶ崎保育園  
東水沢保育園  
たんぽぽ保育園  
第二東水沢保育園

# 地域生活援助事業部会

地域活動支援センターいこいの家

生活介護事業所ときわ寮

共同生活援助事業所 爽風  
自立生活援助事業所 (22住居)  
地域生活援助センター

奥州市基幹相談支援センター

愛護会障害者相談支援センター

胆江障害者就業・生活支援センター

バックアップセンター  
地域生活援助センター

# 1、計画的な人材確保と人材育成

(1) 人材確保の工夫

(2) 人材育成と職場環境

(3) 働きやすさとやりがい

(4) 組織と福祉サービス

(5) 個人・集団・組織

法人として(組織として)、計画的に人材育成及び人材確保を考える

# (1) 人材確保の工夫

---

障害分野に限ることではなく、これからの超高齢化社会においては、どの分野も働き手が不足！

- ・人材確保策を検討できる体制➡人財サポートチーム

「獲得」+「定着」が重要

- ・インターンシップ、職場見学、広報

- ・職場環境の改善

## (2) 人材育成の仕組み

---

- ①新入職員の新人教育の仕組み（新採用職員講座・実務研修・フォローアップ研修）
- ②メンター制度
- ③キャリアパスの仕組み
- ④職場内でのスーパービジョンの仕組み
- ④チーム研修（横のつながり）
- ④職務面談制度等目標設定・評価の仕組み

みなさんの事業所・組織ではどんな取組がなされていますか？

# メンター制度

---

- ・職場の上司、部下の関係ではなく側面から支えてもらえる方を配置します。
- ・先輩職員が後輩職員を仕事だけでなく、色々なことでサポートしていただきます。

## (3) 働きやすさとやりがい

---

1. 所属組織の魅力
2. 人的環境（魅力と力量）
3. 社会的評価
4. 業務内容の魅力
5. 職場の処遇・評価
6. 働きやすさ
7. 働きがい

管理者若しくはサービス管理責任者は

事業所内のペースメーカー

役割はチーム作り

すべてのポイント・内容について小さな積み上げが可能(改善)

やりがいを感じて仕事が継続できる

仕事のやりがい（魅力ある仕事）

### 1. 所属組織の魅力

- ① 組織理念・方針の明確性
- ② 組織の健全性と経営基盤
- ③ 事業の社会的貢献度
- ④ 組織の成長性
- ⑤ 財務の安定性

### 7. 働きがい

- ① 責任と権限のバランス
- ② 自己実現
- ③ 資格や適性配置

### 2. 人的環境 （魅力と力量）

- ① 経営陣の魅力
- ② 上司の魅力や理解
- ③ 同僚の魅力や理解
- ④ 部下の魅力や理解
- ⑤ 相互のフォローアップ体制
- ⑥ 人材育成と確保

### 4. 業務内容の魅力

- ① 主観的意義や価値
- ② 業務内容と自己能力
- ③ 利用者・家族との関係性
- ④ 達成感
- ⑤ 組織と異動の理解と納得感

### 6. 働きやすさ

- ① 職場のよい人間関係
- ② 適切なコミュニケーション
- ③ ワークライフバランス
- ④ 適正なストレスプロフィール
- ⑤ アメニティー

### 3. 社会的評価

- ① 所属組織の評価
- ② 実施業務の評価
- ③ 自身の専門性の評価
- ④ 自分自身への評価
- ⑤ 仲間との実践の評価

### 5. 職場の処遇・評価

- ① 適正な労働時間、休憩、休息
- ② 適正な処遇と評価
- ③ 充実した福利厚生
- ④ 昇給・昇級・昇格

# 職場環境における課題と改善

- ・時間を意識する(朝夕会・会議・ミーティング・伝達・記録)
- ・時間を作り出す(優先順位と業務削減・効率化)
- ・見える化・整理整頓
- ・暗黙のルールの見直し(休日、ボラ残業、職員の善意への甘え)
- ・休みやすい環境設定
- ・チームワーク(チーム作り)
- ・楽しさと規律、人現関係の意図的な構築
- ・楽しい企画、刺激と成長
- ・誰かが何とかしてくれない、自分たちで何とかするという雰囲気

## (4) 組織と福祉サービス

---

措置の時代、入所者の都合より施設側の都合が優先されるようなサービス提供のされ方があった

固定的な1日のスケジュール、1週間のスケジュールを守るためには、上から下に命令伝達するピラミッド型組織が適していた

現場のリーダーがしっかりしていれば、その上の管理者が考えたり、現場間で意思決定する必要性が低かった

---

昨今では、利用者の尊厳（個別性）に重きが置かれ、小規模単位で地域に展開することが多くなり（多職種連携）、逆ピラミッド型の組織の必要性が言われている

利用者の個別性を重視し、利用者に向き合う第一線の支援者の役割こそが重要であり（チームでの展開も含む）、管理者は担当者の行動や意思決定を支援することが前提として形成される組織形態が求められている

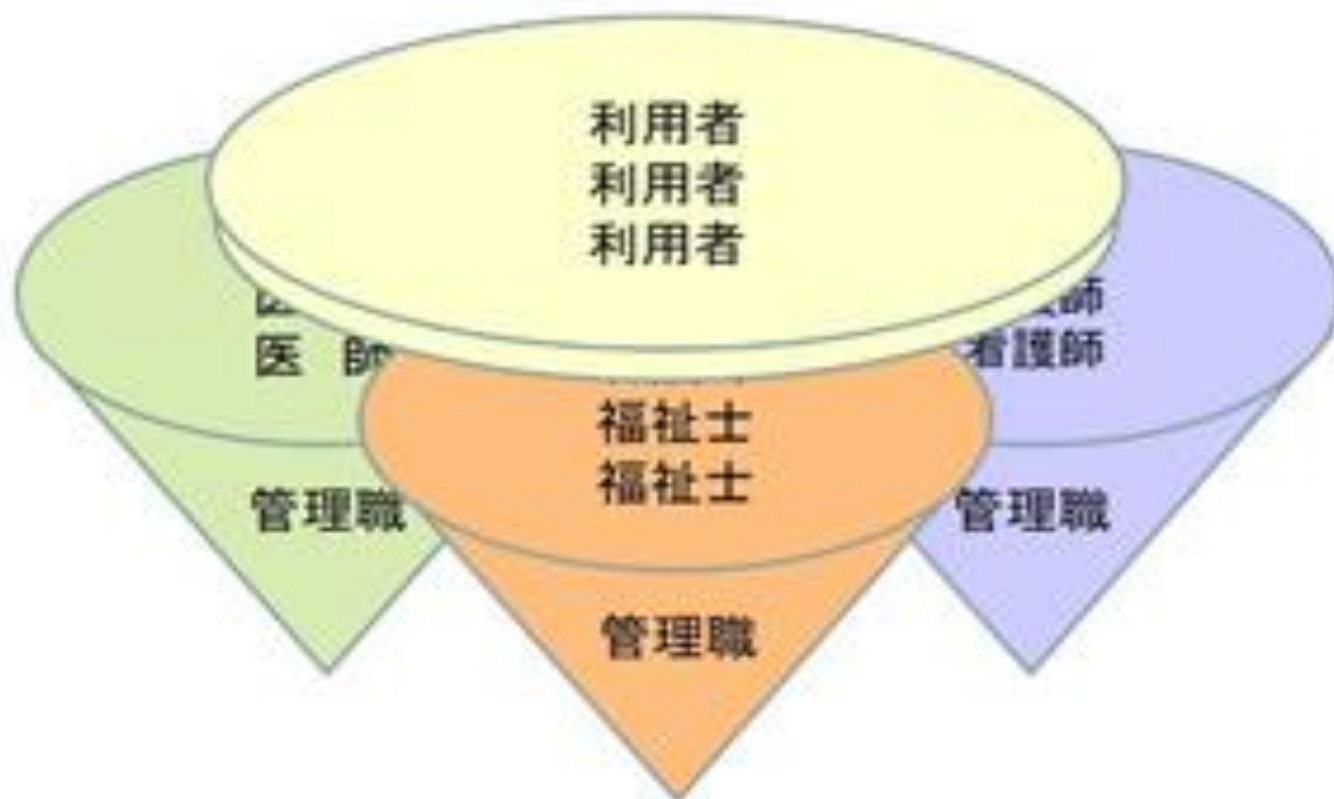


図2 逆ピラミッド組織と利用者中心のチームワーク

---

逆ピラミッド型の組織が機能するためには、**組織の一員である個人**が①**組織の理念・ミッション（事業計画）・行動規範やビジョン**が明確にされ、徹底されていなくてはならない

一人ひとりの職員が、自分で考えて行動することができるよう、自らの専門性を高めるとともに、**組織の中でのポジショニング**ができなくてはならない

育成もなく、単に現場に責任と権限を委譲しただけでは、かえって現場が混乱することになる

## (5) 個人・集団・組織

---

組織を構成する最小単位は組織に参加する個人であるが、個人が集まれば、それが組織になるということではない

集団が形成されると、諸個人の集合を超えた、独自の傾向が見られる

集団の力学（グループダイナミクス）は、個人や組織に好影響を及ぼす側面がある一方で、集団独特の負の側面も存在する

---

「公式組織とは、意識的で、目的を持つような人々相互間の共同である」

①共通の目的

②貢献意欲（協同の意思）

③報連相（コミュニケーション）、の3つの要素があって成立

組織は自然にできるものではない。①～③を通して作っていくものである→理念・事業計画が大事

# 集団の負の側面

---

- 集団圧力

個人としては正しい判断ができていたはずなのに多数派の力に負けて自分の考えを変えてしまう現象

例) 1人でも同じ考えをする仲間が存在する場合誤った回答の割合が低下

- 集団思慮

集団になるとかえって深く考えずに決定がなされてしまう現象

例) 自信過剰、集団外部の意見に耳を傾けない等

- 集団凝集性の両義性

集団の凝集性(結束力)が高いほど、同調行動が発生しやすくなり、異なった意見を提案しづらくなる現象

例) 看護と介護のケアをめぐる対立→利用者の最善の利益を考えることで解消

# 集団とモチベーション

---

生産者の生産性向上を図るには

- ①作業条件を改善、②経済的欲求を充足することで改善を図る
- ②の奨励給を導入したところ、期待されたほどの向上は図れなかった

①で、休憩時間の変更、そこにお菓子や飲み物などを提供したところ、向上が見られた。さらに会話が生まれ、関係性が深まった。作業者の生産性には「集団の一体感」と関係があることが分かった

---

社会福祉組織には、非常勤、常勤職員、ボランティアなど多様な中で利用者支援が行われている

コミュニケーションだけでなく、共通も目的が共有され、その目的を達成するために組織の一員として存在していること（公式組織）を理解するための働きかけが必要。

参考文献: 福祉サービスの組織と経営(新・社会福祉士養成講座)

# 働き方改革（2019）

---

- ・時間外労働の上限規制
- ・年次有給休暇の取得。
- ・労働時間の客観的な把握
- ・産業医、産業保健機能の強化
- ・雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保

# 労働時間の客観的な把握等

---

- ・ 出退勤の電子化
- ・ 有給、時間外等の電子申請化
- ・ 給与明細の電子化

それ以外に

- ・ 業務日誌のデジタル検印
- ・ lineワークス、まちこみ等の活用
- ・ 福利厚生含めたwi-fi環境

# 労務管理

---

- ・福祉サービス従事者も基本的に労働者である。

- ・福祉サービスのボランティア性や精神性との葛藤

- 労働関係法令の遵守と就業規則の適切な運用により、「働く側」と「雇う側」の双方を守ることになる。

- 契約に基づく職場での正しい就労、心身の健康管理、労働者としての権利保障、福利厚生が重要。

- サービス管理責任者は、中堅(リーダー・管理)する職員として、自ら及び事業所の職員の働きについて、労務管理の基本を理解しておく。

→労基法上の義務について権限と責任を有しているものであれば、使用者となることがある。

# 労働安全衛生

---

労働者の安全と衛生、健康を守るための法律（労働条件の中の最低基準）。

「労働災害の防止」「健康の保持増進」「快適な職場環境の形成」等を促進するような規定が定められています。

具体的には、以下のようなことを、事業者に義務付けています。

**「安全衛生管理体制の確立」**

**「労働者に対する健康診断の実施」**

# 安全衛生委員会

---

- ・ 月に1回
- ・ 産業医、統括責任者、第二種衛生管理者、職員、労働組合を代表する者
- ・ 労災報告
- ・ 職員のヒヤリハット
- ・ 労働環境の安全衛生点検の報告
- ・ 感染性の病気など
- ・ 職場環境の改善

# ストレスチェック等の職場におけるメンタルヘルス対策・過重労働対策等

<https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/>



## 【ストレスチェック制度】

ストレスチェック制度は、定期的に労働者のストレスの状況について検査を行い、本人にその結果を通知して自らのストレスの状況について気付きを促し、個人のメンタルヘルス不調のリスクを低減させるとともに、検査結果を集团的に分析し、職場環境の改善につなげることによって、労働者がメンタルヘルス不調になることを未然に防止することを主な目的としたものです。平成27年12月に施行されました。

## 【ストレスチェック制度に関する法令】

- ①労働安全衛生法
- ②労働安全衛生法施行令
- ③労働安全衛生規則

ストレスチェック：労働安全衛生法第66条の10第1項に規定されている「心理的な負担の程度を把握するための検査」をいう。

## 心理的負担の程度を把握するための検査及び面接指導の実施並びに面接指導結果に基づき事業者が講ずべき措置に関する指針

---

本指針は、労働安全衛生法（昭和47年法律第57号。以下「法」という。）第66条の10第7項の規定に基づき、ストレスチェック及び面接指導の結果に基づき事業者が講ずべき措置が適切かつ有効に実施されるため、ストレスチェック及び面接指導の具体的な実施方法又は面接指導の結果についての医師からの意見の聴取、就業上の措置の決定、健康情報の適正な取扱い並びに労働者に対する不利益な取扱いの禁止等について定めたものである。

▶Q:皆さんの職場では、  
ストレスチェックを実施し対応していますか？

# ハラスメント

---

◆ハラスメントとは、

「嫌がらせ」、「いじめ」、「苦しめること」、「悩ませること」

（他者に対する発言・行動等が本人の意図には関係なく、相手を不快にさせたり、尊厳を傷つけたり、不利益を与えたり、脅威を与えること）

◆よく聞くのが

パワーハラスメント（パワハラ）

セクシャルハラスメント（セクハラ）

マタニティーハラスメント（マタハラ）

# 認証制度の活用



くるみん



えるぼし認定



女性活躍認定企業



健康経営



# サービス管理責任者として

---

労働者に対する健康管理や安全・衛生管理を確認し、効率的で効果的な業務の遂行

心身の健康を支え、抱え込みや燃え尽き症候群、働きやすい環境を整える

労働時間、休憩、休日、休暇について、曖昧になりがちな部分を把握し適正化に努める。

→組織運営や経営等、俯瞰的な視点

## Qあなたの事業所は大丈夫ですか？

- 残業時間が長い
- 残業代が支給されない
- 離職率が高い
- 新入社員の採用数が多い
- 精神論が振りかざされる
- 辞めさせてくれない
- パワハラ・モラハラが多い
- 異常にノルマが厳しい
- 就業規則などのルールが整っていない
- 深夜も窓が明るい
- 「アットホームな職場」を自称する
- ブラック企業は年間の休日が少ない
- 昇給しない
- 若い先輩がいない
- いつも求人広告が出ている
- ネットの口コミでブラックな評判だらけ
- アルバイトの比率が高い
- 基本給が高い
- 社長の精神論が多い
- 面接のハードルが低い
- 試用期間が長い
- 労働雇用契約書を発行しない
- 休日でも駆り出される
- 冠婚葬祭に出られない
- うつやノイローゼになりやすい
- 利益が上げられないと自己都合退職にさせられることも
- 自腹で購入させられることも
- 書類等の管理がずさん
- 近隣の評判も悪い
- 過労死や自殺者を出している
- 短期間で管理職になる

**ブラック企業の31の特徴**

## • 参考引用文献等

- 「改訂」福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト（全国社会福祉協議会）初任者編／中堅職員編／チームリーダー編／管理職員編
- 「福祉サービスにおける危機管理（リスクマネジメント）に関する取り組み指針」2002厚生労働省
- 障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律に基づく指定計画相談支援の事業の人員及び運営に関する基準（平成24年厚生労働省令第28号）
- 障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律に基づく指定地域相談支援の事業の人員及び運営に関する基準（平成24年厚生労働省令第27号）
- 「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告」平成24年厚生労働省
- 名古屋市指定障害福祉事業者等ガイドブック2018
- （公社）全国労働基準関係団体連合会 編 改訂増補2版 やさしい職場の人事労務と安全衛生の基本
- 福祉分野における個人情報保護に関するガイドライン平成25年3月（平成28年2月一部改正）厚生労働省
- 新社会福祉士養成講座「福祉サービスの組織と経営」社会福祉士養成講座編集委員会
- 令和元年度主任相談支援専門員養成研修