

## 福祉施設の人材確保と職員育成をテーマに、施設種別を超えてディスカッションを実施

日本福祉施設士会

本会は、平成 25 年 9 月 25 日（水）～26 日（木）に施設長実学講座（第 2 回）「福祉施設長の人材確保・育成戦略講座～採用・定着のための人材マネジメント～」を開催した。

同講座では、福祉施設の種別にかかわらず多くの施設が共通課題として抱えている福祉施設の人材マネジメントについて、採用活動（人材確保）や職員育成にかかる基本的な考え方や、労務管理の視点から施設長が考えるべきリスクマネジメント上の課題と対策について学んだうえで、各施設が直面する課題と対応実践についてディスカッションし、共有と検証を行った。

### 【研修の中で示された各課題に対する考え方や、チェックポイント例】

#### 1. 採用のしくみの構築・検討ポイント

- ①職種（人材パターン）ごとに必要な人員数が定まっているか。
- ②将来の中核人材として育成すべき人材を継続的かつ安定的に採用しているか。
- ③先々の事業展望との整合性はとれているか。
- ④採用する人材に、どのような役割や働き方（将来を含む）を期待するのかを示すとともに、その内容を本人と十分に共有できているか。

#### 2. キャリアパス（等級制度）の構築～検討ポイント

- ①等級は職員のどのような要素を区分するための仕組みなのか。（役割の違いなのか、能力の違いなのか）
- ②全職員共通の等級制度とすべきか、担うべき役割・職種の違い等を考慮した「複線型」の構造とすべきか。
- ③各等級は、それぞれの役割の違いが明確になるように定義されているか。等級の数が多すぎはしないか。
- ④自組織にとっての標準的な昇格パターン（目安となる年数等）が示されているか。
- ⑤それぞれの等級に必要となる人数（組織にとってベストの人数構造）が設定されているか。

#### 3. 評価制度の設計～検討ポイント

- ①「何をもちて働きぶりを評価するのか」が、職員に対してわかりやすい形で示されているか。
- ②人材育成のツールとして機能するための項目構成、プロセス設計がなされているか。
- ③現場の職員（評価者である管理職を含む）にとって過度の負担を強いていないか。
- ④評価結果の処遇への反映プロセスが、職員に対しても明確に示されているか。評価結果に対する不服申し立てのプロセスが準備されているか。
- ⑤等級は職員のどのような要素を区分するためのしくみなのか。（役割の違いなのか、能力の違いなのか）

#### 4. 賃金制度の設計～検討ポイント

- ①職員にとって、将来的な自己のキャリアに魅力を感じることができるような賃金カーブと水準になっているか。
- ②若手職員の賃金水準が、安定的に人材を確保することができる競争力を持っているか。
- ③夜勤や時間外勤務に関する手当の支給に伴って、役職・等級と賃金の関係に「階層間の逆転」が生じていないか。（年収ベースで「管理職<非管理職」になっていないか。）
- ④「人材像」を実現している（高い評価を得ている）職員に対して、適正なインセンティブが確保されているか。

#### 5. 昇格システムの設計～検討ポイント

- ①昇格のしくみが職員にオープンにされているか。
- ②全ての職員に対して公平な機会が与えられているか。また、職種等によって取り扱いが異なる場合、規定が明示されているか。
- ③昇格することによるメリットが本人に説明できるか。
- ④5年後、10年後のキャリアパス構造（人数構成）が考慮されているか。
- ⑤「人材像」を実現した職員が昇格できるしくみになっているか。

#### 6. 配置の考え方～検討ポイント

- ①「仕事に合わせて配置する」のか、「個人の適正・能力に応じて配置する」のか。
- ②入職時の配置について、本人への説明は十分に行われているか。
- ③入職時、入職後に本人の仕事に対する希望を「聞く場面」はあるか。
- ④能力開発を意識した配置のルールが明示されているか。

#### 7. メンタルヘルス対策

- ①ストレスを溜めこまない生活が送れるような労働時間管理を行っているか。
- ②ストレスを発散できる生活が送れるようにメンタル教育を行っているか。
- ③管理者が適切な労働時間管理、ストレスの気づきができる教育を行っているか。
- ④人事担当者が基本的な精神疾患の知識と対応方法を理解しているか。
- ⑤専門家、相談機関の連携が図れるように外部のネットワークを作っているか。
- ⑥休職規定、退職規定、解雇規定を整備しているか。
- ⑦長時間労働を行った職員を把握しているか。（所属長、上司、人事）