

「障害者支援施設星空の里における人的資源管理 ～採用活動(求人プロジェクト)から人事考課まで～」

鹿児島県 社会福祉法人大一会
障害者支援施設星空の里
施設長 上園卓哉 (障－33期)

1、障害者支援施設星空の里および 施設所在地域の紹介

鹿児島県伊佐市は、熊本県と宮崎県に隣接する鹿児島県の最北端にあり、盆地のため寒暖の差が激しく、鹿児島の北海道とも呼ばれることがある。芋焼酎や伊佐米など自然を生かした地域づくりで活性化を図っているが、高齢化率が34.9%と少子高齢化が進行している地域である。

社会福祉法人大一会は平成3年に設立された法人であり、主に障害者(知的障害・身体障害)を対象とした施設サービス、高齢者を対象



星空の里外観

とした在宅サービスを同一敷地内で展開している。本稿で紹介する障害者支援施設星空の里は、県内13か所目の身体障害者療護施設として、平成11年に定員50名で開所した。昨年10月に障害者自立支援法に基づく新体系に移行し、現在は生活介護（定員：入所50名、通所10名）、施設入所支援（定員50名）、短期入所（定員4名）、地域活動支援センターⅡ型（定員15名）を展開している。職員は法人全体で統括して人事管理を行っており、正職員70名、準職員78名の計148名で、平均年齢は39.9歳、男性51名、女性97名である。県境に位置し県外からの勤務も歓迎していることから、鹿児島県だけではなく隣接県在住の職員もいる。

創始者である故大保一郎の理念であった「高齢者や障害者という垣根をなくしたい」「笑顔の絶えない暮らしを提供したい」という想いのもと、「地域に密着した経営を目指し、礼をもって接するとともに安心を与える笑顔で温かみのある空間を提供します」という経営理念を掲げ、日々邁進している。

2、人材育成～採用活動について

従来の職員採用は、大学・専門学校等の新卒者を対象に行いながらも、主に中途採用でスタッフを確保していた。しかし、折からの福祉人材不足の影響もあり、新卒者、中途者ともに募集をかけても思うように集まらない、採用して勤め始めても定着しないという状況が続いた。職員に対しての内部研修も、各事業所任せでバラツキがあるなどの問題もあり、採用も含めた人材育成全般のシステム化が課題であった。

そこで、平成15年に法人全体で課長制度を導入し、抜本的な組織作りに着手した。それまで研修は日常業務のかたわらで現場の主任がその都度企画し実施しているという程度であり、必要性は感じながらも組織全体のシステムとして整備することがなかなかできてい

なかった。課長制度の導入とともに、課長業務の役割の一つとして人材育成を掲げて責務を明確にしたことで、少しずつ動き始めていった。最初に手掛けたのが新人研修であり、課長が講師となって手作りのプログラムを企画することとした。約3か月間の準備期間を設けて企画をし実施したが、多くの課長にとっては講師をすることが初めての経験であったため、当初は戸惑いや緊張もあったと聞く。しかし、講師をすることで就業規則やマナー等を改めて確認する等、自身の勉強につながることも多かったというメリットがあった。新人スタッフからも良い反応があり、現在8年目を迎えている。単に職員を外部研修に派遣していた頃に比べ、職員間のコミュニケーションの機会も増え、上司と部下、先輩と後輩の関係性も良くなった。その結果、離職率は徐々に下がり始めている。

しかし、採用した職員に対しての研修方法を工夫するという取り組みを始めてから2～3年が経過した頃、そもそも採用に対しての応募自体がほとんどないという年を迎えた。結果として予定人員に満たず、何とか2名の採用をしたものの、いずれも半年を待たずに退職してしまった。課長会議の中で、これまで一定程度の効果が出ていた入職者の人材育成の取り組みも、そもそも入職する職員の絶対数が少ない状況では限界があるとの判断のもと、採用を中心とした人材確保を法人の最重要課題の一つとして位置付け、積極的な採用活動をしていくことを決めた。

具体的な取り組みとして、まず法人内から経験や職種も異なる7名を選出し、求人プロジェクトチーム（7人の侍）を発足させ、採用活動に管理職以外のスタッフを巻き込んだ。採用担当の管理職ではない一般職員から仕事についての話を聞けることは、迷いを抱えながら求職活動をしている新卒者にとって、仕事へのイメージも持ちやすく不安の解消に役立ったようである。一方で、それまでは受け身であったスタッフが学生と知り合うことで、業界を取り巻く採

用の現状を知り、初心に帰ることで法人への帰属意識も高まるようになった。

また、内定者研修会の目的を社会人に求められる基礎的スキルの向上に絞り、毎年メンバーを替えながら実施している。今年で5年目を迎えるが、学生も現場で実際に働く先輩たちと直接話をする機会が得られ、身近で親しみやすいと好評を得ている。

一方で、この活動を通してスタッフの声として、法人の特色の無さも浮き彫りとなり、今後は法人の独自性を発揮していく取り組みや法人のPRについても課題があることがわかった。そこで、バースデイ休暇(温泉券付)、業務体験ツアー、職員提案制度、ボランティア休暇等、スタッフの声からいろいろな独自の企画が生まれた。またwebサイトの充実を図り就活サイトの導入も行い、積極的に外部にPRしていった。

法人独自の取り組み

- 人事考課制度 (MVP)
- SOWELクラブ
- 施設見学会
- バースデイ休暇
- 求人プロジェクト
- 親睦旅行
- 資格取得勉強会
- 有給休暇貯蓄制度
- 資格取得時貸付金制度
- 正職員登用制度
- ジャージの無償貸与
- 理事長杯・施設長杯
- 忘年会・歓迎会
- 内定者研修会
- 内定式
- 退職共済(全国・県)
- ありがとうカード(身体)
- 一分間スピーチ(本部)
- エコ予算/集落制度(身体)
- 課連絡会(高齢・知的)



新人研修の様子

また、採用ターゲットについても見直しを図った。従来は県内の福祉系短期大学、福祉系専門学校の学生をターゲットとしていたが、鹿児島県に限らない九州全域の福祉系ではない大学の学生にターゲットを切り替えた。『資格重視』から『やる気重視』へ、『即戦力採用』から『自社研修で育成する仕組みの構築』へ、採用に際しての基本的な考え方もシフトさせた。就職ガイダンス(年間に5回程度)や単独説明会(年間に2~3回程度)、施設見学会(年間に2~3回程度)を開催しているが、福祉系ではない大学の学生に少しでも福祉業界や法人の魅力が伝わるよう、ゲーム的要素を取り入れたり、職員が受ける研修会のプチ体験など、コミュニケーション重視の内容で実施している。

2011年 内定者研修会 研修プログラム

- 自己紹介&アイスブレイク
- 社会人としてのマナー・社会人としてのタブー
- はい 地〜図!
- ゴレンジャーがいないんジャー
- 自分み〜っけ
- 新世界見聞録
- MY DREAM PLAN
- ケイドロ
- ニコリでGO〜はっそうだ!〜
- 手荒い歓迎
- LETSGOワイハ
- アンケート調査
- 決意表明しよう!
- シンポジウム



3、人事考課制度の導入

従来の公務員準拠の制度では、人件費のコントロールは難しく、また日頃の努力も上司を含む周囲に伝わりにくいという課題があった。そこで、平成17年に他法人の取り組みを参考にして検討した結果、外部コンサルタントに協力を依頼して人事考課制度を導入することとした。一般職を1~3等級、係長を4等級、課長を5等級、事務長を6等級、施設長を7等級とした。評価は、望ましいパフォーマンスをしている職員の行動を分析し標準モデルを

作って基準とする「コンピテンシー評価」により実施し、年2回評価していくシステムを採用した。評価はS・A・B・C・Dの5段階評価で、1次考課者から3次考課者まで評価を行い、最終的には人事考課委員会の承認を得たうえで決定している。

人事考課制度は賛否両論あると思うが、組織の活性化を目的とした導入であればよく機能すると思う。年2回の個別面談では、評価結果だけではなく、課題や要望を本人へフィードバックしている。上司は部下のやる気を伸ばすような表現力や説明力も必要になり、人材育成を本来業務としてとらえ、上司自身が努力するようになるという効果もあった。また、部下の体調不良や人間関係の悩みなども、早い段階で把握できるようになった。新卒者にとってもキャリアアップのイメージがわきやすく、今では法人の重要なアピールポイントの一つになっている。人事考課結果の職員処遇への反映については、昇給については小さく、賞与については大きくなるような設計をした。また、基本給で差を設けない代わりに、2回の評価結果がA以上で2等級の昇格ができるような仕組みも設けている。

誰でも長所や短所があり、得意不得意はある。利用者の個性を大切にするように、職員一人ひとりの個性は大切にしたいとも考えている。上司からの客観的で具体的なアドバイスが、個人やチームの成長を促すことができることから、管理者である私にとっての顧客ともいえるスタッフのES（職員満足）を高めることが大事である。それが、CS（利用者満足）を高める近道であると考えている。

4、各種成果と今後の展望

求人プロジェクトや人事考課などの取り組みを始めてみての一番大きな成果は、何より

も職場の雰囲気良くなったことである。職種や雇用形態を超えたところでのコミュニケーションが、格段に増えた様子を日々感じる。毎年12月に全職員を対象とした職員アンケートを実施しているが、その中でも常に高い評価を受けている。給与額や休日数等の条件面よりも、人間関係づくりやスタッフ間の交流の機会を増やす等の環境面の整備に注力することの方が有意義であると考えている。現在、本部事務局、知的施設課、就労支援課、身体施設課、高齢者福祉課の5つの課で148名のスタッフが在籍しており、平均勤続年数は5年7か月であるが、正職員に限れば7年2か月である。新卒者の定期採用を考えると平均以上の数字であると思うが、期間の長さだけではケアの質は担保できないことから、バランスの良い組織づくりが大切であると考えている。

人事考課については導入後5年が経過しており、マンネリ防止のためにも抜本的な制度の見直しが必要であると考えている。具体的には、評価要素の見直し、役職者の目標達成度評価の検討、年俸制の導入などである。社会福祉法人は民間企業に比べ、スタッフの採用や育成における予算や時間の使い方について消極的であるように感じる。人が最大の資源である福祉の世界では、手間と労力と愛情を注いで人を育てることで、施設の経営基盤を一步ずつ築き上げていけるものと確信している。

今後も少子高齢化は進み、さらに人材確保の競争は激化することが予想されるが、魅力あるサービスには魅力ある人材が集まるはずである。利用者、スタッフ、家族の笑顔を大切にす法人として、地域で一番の魅力あるいわゆる“モテル”法人となるよう、地道な取り組みを今後も続けていきたいと思う。