

社会福祉法人能代市社会福祉協議会

職員育成方針

令和5年4月

能代市社会福祉協議会

1 方針策定の背景及び目的

能代市社会福祉協議会は、平成18年3月、能代市と二ツ井町の合併に伴い社会福祉協議会も合併し新たに設立されました。地域福祉を担う公益性、公共性のある地域の民間組織として地域福祉活動やボランティア活動の推進のほか、老人福祉事業、児童福祉事業、介護保険制度に基づく事業に取り組んでいます。

社会福祉法人としての経営においては、東デイサービスセンターの廃止のほか、コロナ禍や人件費の増加等の影響もあり、収入の状況は厳しくなっております。会員の増強や自主財源の確保をはじめ、事務事業の見直し、経営の改善、介護職員の確保が急務となっているほか、基盤である組織の強化が必要となっています。

この組織力をいかに強化していくべきかという課題に対し、取り組むべき方策の一つとしては、基本理念および基本目標を具現化するため最前線に立って活動する本会の最大の資産である職員の育成・定着への対応があると考えています。

今後の能代市の地域福祉の未来を支えていくためには、地域福祉を推進する中核的団体の職員としての一層の努力と成長が不可欠であることから、この度、本会における職員育成方針を制定することとしました。

本方針では、法人として求める職員の人材像と、目指すべき職員像を明確にし、それを実現するための手法と、人材育成の各部署の役割を示しています。まずは、職員一人ひとりが目指す職員像をイメージでき、それに向かって意欲を持って成長していくとともに、その職員の成長を支えるため組織が一体となって人材育成に取り組む必要性についても示しました。

2 求める人材像ならびに目指すべき職員像

2.1 人材の基本理念

本会の基本理念及び基本目標を理解し、地域住民一人ひとりの人権と主体性を尊重し、個別の課題あるいは地域における課題に対し、その解決に向けて積極的に取り組む職員を育成することを基本理念とします。

2.2 求める人材像

- ・ 人権尊重と法令遵守が徹底できる人材
- ・ 課題を発見し、解決に向けてあきらめず、主体的に取り組むことができる人材
- ・ 住民主体を基盤としながら、関係団体、職員同士などあらゆる人との協働ができる人材

2.3 目指すべき職員像

社協職員行動原則—私たちがめざす職員像—（平成23年5月18日 全国社会福祉協議会）

社会福祉協議会は、その法定化以来、住民主体による地域福祉の推進をめざし、制度だけでは対応しづらい様々な福祉問題に対して福祉サービスや相談援助などの個別支援と地域における協働による解決を重視して、住民が主人公となる社会福祉のあり方を追求してきました。私たちは、社会福祉協議会法定化60周年を期に、これまで築き上げてきた社協職員としての価値観や使命感を「社協職員行動原則」として共有し、誇りをもって行動します。

【尊厳の尊重と自立支援】

1. 私たちは、人々の尊厳と自己決定を尊重し、その人が抱える福祉問題を解決し、住み慣れた地域でその人らしく暮らすことができるよう最善を尽くします。

【福祉コミュニティづくり】

2. 私たちは、住民が身近な地域における福祉について関心を持ち、福祉活動に参加する住民主体による福祉コミュニティづくりをめざします。

【住民参加と連携・協働】

3. 私たちは、住民参加と地域の連携・協働により業務を行なうことを心がけ、地域に根ざした先駆的な取り組みを応援し、地域福祉を推進する実践や活動を広げます。

【地域福祉の基盤づくり】

4. 私たちは、福祉課題を地域全体の問題として捉え、新たな事業や活動の開発、提言活

動や計画づくりの取り組みに積極的に関わり地域福祉の基盤づくりの役割を担います。

【自己研鑽、チームワーク、チャレンジ精神】

5. 私たちは、自己研鑽を重ね、職員同士のチームワークと部署間の連携をすすめ、チャレンジ精神をもって業務を遂行します。

【法令遵守、説明責任】

6. 私たちは、法令を遵守し、自らの組織や事業に関する説明責任を果たし、信頼され開かれた社協づくりを進めます。

3 人材育成の取り組み方

3.1 人材育成の取組方針

これからの人材育成は、本会に在籍する職員一人ひとりが大切な財産であることを念頭において、求める人材像の実現を目指し、3つの取組方針を下記のとおり掲げて取り組んでいきます。

- ① 法人全体として職員の育成・定着に取り組むことが、経営管理の重要な柱になるという視点に立って進めていきます。
- ② 各職場における職務を通じて行う研修が、人材を育てる最も重要な機会となることを十分理解し、成長を促進できるように進めていきます。
- ③ 現場のニーズに立脚した法人内部の階層別研修等や、経営状況を考慮しながら組織の成果に貢献できる自己開発の支援を進めていきます。

3.2 人材育成の基本的手法

3.2.1 職場研修（OJT）

職場の上司（先輩）が職務を通じて、または職務と関連させながら知識、技能、態度等について部下（後輩）を指導育成するもので、人材育成の最も中心的な手法となります。

日常のあらゆる機会をとらえて行う指導育成であり、業務を遂行するために必要な能力を向上させるため、個々の職員の個性や能力レベルに応じ実践的な指導が可能となります。研修というと講義形式など集合研修で行われるものが思い浮かべられがちですが、このOJTがもっとも重要であり、人材育成の基本として位置づけています。

(1) OJT の考え方

本会では、これまで人手不足への非正規職員での対応や准職員から正規職員への登用、あるいは介護職員から地域福祉職員、地域福祉職員から介護職員への異動等その時々状況に応じて職員の確保を行ってきたこともあり、職場外研修（OFFJT）の充実には努めてきましたが、OJT への取り組みは現場任せという状況にありました。

このため、新卒職員や入りたての新任職員を育てた経験のある職員はほとんどいないという状況が続いていましたが、令和2年度からの包括的支援体制構築事業等に係る能代市からの委託事業に取り組んで以降、特に地域福祉職員の新卒採用が続き、OJT への積極的な取り組みが必要となっています。

現在は、地域福祉職の中堅職員を担当者とし、ほぼ初めてのOJTによる人材育成を手探りでやっているという状況にあります。成果が見えづらい人材育成に仕事の優先順位を上げて取り組むには、担当者の相当の覚悟と担当者自身による意味づけが必要になると考えています。

また、かつては、「3年、5年で一人前」が、今では「1年で一人前」になるという期待のもとに、仕事をこなさなくてはならない状況にあり、できる限り早く戦力になってほしいというのが新卒職員や入りたての新任職員への期待となっているのも事実です。

ただ、こうした取り組みを行っている事業所では、その多くが何らかの課題を抱え機能していない状況が見受けられるようであり、「教える側に時間的な余裕がないから」「仕組みが整備されていないから」や、「教える側の能力が不足しているから」という理由が上位を占めていると言われています。

本会では、こうした課題に確実に対応しながら取り組みを進めることが必要であり、一方、メリットとして挙げられている戦力の向上、意欲ある自己啓発への取り組み、負荷バランスの取れたチーム作り、職場の活性化、業績の向上などが期待され、これにより、業務範囲を広げ、業務遂行能力を高めることができたり、現在の職場の課題解決能力を高めることが可能となることから、積極的に取り組みを進めていきます。

また、OJTの重要性をしっかりと理解し、OJT指導者の育成にも注力します。

(2) OJT の進め方

指導育成に必要な「①育成計画の立案」、「②ティーチング（わかりやすい指示・指導）」、「③報連相の徹底」、「④良いパフォーマンスを持続可能にするフォローアップ」を以下の通りとして進めます。

①育成計画の立案

まずは必要な指導項目と習得期間を定めた育成目標を設定します。OJT 担当者がもちろん中心となって行いますが、他の同僚や上司・先輩などにも、得意な業務や技能の指導については協力してもらうなど、部署・チームを巻き込んで育成計画をコーディネートします。

②ティーチング（わかりやすい指示・指導）

職員の知識や習得段階に合わせて、職員が業務を覚えるために必要な内容を理解しやすい言葉や態度で指導します。山本五十六の名言、「やってみせ、言って聞かせてさせてみて、誉めてやらねば人は動かじ。話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず」を指導職員の求められる心構えとして指導します。

③報連相の徹底

指示した内容については任せっぱなしではなく、途中で進捗確認のための「報連相（ホウ・レン・ソウ）」をさせ、アウトプットの方向性がずれていないか確かめ、方向がずれていた場合はアドバイスをして軌道修正をします。報連相のタイミングとしては期限の中間あたり、作業内容が難しい場合には、進める方向が間違っていないか、着手後なるべく早く確認します。

④良いパフォーマンスを持続可能にするフォローアップ

しっかりと職員を動機づけて業務を指示するためには、指導職員が業務の意義や前後の工程などをしっかり理解し、職員にわかりやすく話せるようにしておく必要があります。新人・若手層が対象の場合は特に、成長に応じて別の業務にチャレンジさせる、ミスに対して注意をした際にはしっかりとフォローアップをします。

3.2.2 職場外研修（OFF-JT）

職務命令により一定期間日常職務を離れて行う研修のことで、職員に必要な知識や能力を身につけさせるとともに、自ら積極的に自己開発に取り組むためのきっかけづくりとして行われます。

3.2.3 自己開発（SDS）

職員が職務を遂行するにあたり必要な知識や能力の開発を、職場内外において自主的に行うことを指します。自己開発については①本人の意志で学ぶため動機が明確で高い効果が期待できる、②職員の仕事に対する研究心や改善意欲に結びつく、③職員のリフレッシュに役立つ、などのメリットがあります。

4 人材育成を推進するための体制・役割

4.1 職員個人

職員一人ひとりが、本会が求める人材像を理解し、それを目指して主体的に「自己開発」に努める必要があります。自分を成長させようとする主体的な意欲を持ち、様々な研修による能力開発の機会を積極的に活用するなど「必要な能力」の獲得に自ら取り組み、成長していくことが大切です。

4.2 職場（管理監督者）

職員は仕事を通じて成長をしていきます。このため、職場は人材育成の中心的役割を担う場であり、各職位に求められる能力や専門能力等の向上に大きな影響を与える重要なステージです。各職場における所属長、課長、係長、管理者などの管理的な立場にある職員は、人材育成を推進する上で極めて重要な役割を担っています。管理的な立場の職員は、適切なコミュニケーションをとりながら職員の能力や適性、仕事の状況などの把握に努めるとともに、職員の成長へとつながるような指導、育成を行うことが求められます。

また、効果的な人材育成を推進するには、それぞれの部署が連携し組織全体で取り組むことが必要です。それぞれの役割を踏まえ、職員間のチームワークを健全に保ちながら人材育成に取り組んでいくことで、人材が定着するとともに、職員の資質向上につながります。職員の資質向上は、結果として組織の生産性を向上させ、良い成果を生み出すことにつながることを十分理解する必要があります。

4.3 人材育成を所管する部署

人材育成を担う研修に関する業務を所管する部署は、職員に必要とされる基本的な資質や能力の開発に努め、中・長期的視点に立った計画的、かつ効果的な能力開発を念頭において取り

組んでいく必要があります。人材育成を効果的に推進するために、職員の現状レベルや能力向上におけるニーズの把握に努めた上で、それぞれの雇用形態にも十分配慮した研修等を企画・実施するとともに、各職場と連携し人材育成の取り組み支援や職員の自己開発支援などを行います。

4.4 全職員に共通する基本業務を所管する部署

全職員に共通する基本業務（財務、会計、契約、文書事務、情報セキュリティ、個人情報保護、コンプライアンスなど）を所管する部署は、一定以上の高い質で業務が行われるよう、研修・説明会などの計画的な企画・実施、マニュアル整備などに取り組んでいく必要があります。

4.5 専門職としての業務が主体となる部署

地域福祉事業、権利擁護事業、児童福祉事業、介護事業等、いずれの福祉分野においても課題は高度化、複雑化しており専門性の高い人材が求められています。そのため、各領域において専門職の果たすべき役割や職員像を明確にするとともに、各担当部署との連携により人材育成に取り組むことが重要です。具体的には分野別あるいは組織横断的な研修の企画・実施、異動等により新たに配属となった職員の知識向上や、複雑で高度な課題に対応できる専門知識を持った職員の育成などがあげられます。

新・社会福祉協議会基本要項(抜粋)

2.社会福祉協議会の活動原則

社会福祉協議会は、次の原則をふまえ、各地域の特性を生かした活動をすすめる。

(1) 広く住民の生活実態・福祉課題等の把握に努め、そのニーズに立脚した活動をすすめる。【住民ニーズ基本の原則】

(2) 住民の地域福祉への関心を高め、その自主的な取り組みを基礎とした活動をすすめる。【住民活動主体の原則】

(3) 民間組織としての特性を生かし、住民ニーズ、地域の福祉課題に対応して、開拓性・即応性・柔軟性を発揮した活動をすすめる。【民間性の原則】

(4) 公私の社会福祉および保健・医療、教育、労働等の関係機関・団体、住民等の協働と役割分担により、計画的かつ総合的に活動をすすめる。【公私協働の原則】

(5) 地域福祉の推進組織として、組織化、調査、計画等に関する専門性を発揮した活動をすすめる。

【専門性の原則】

(平成4年4月1日 全国社会福祉協議会)

