

人材育成部門のあり方 ～組織発展のために～

社会福祉法人 聖隷福祉事業団

住所／TEL	静岡県浜松市中区元城町218-26 聖隷ビル(法人本部) / 053-413-3300(代表)	
URL／E-mail	http://www.seirei.or.jp/hq/ /	
経営理念	キリスト教精神に基づく「隣人愛」	
事業内容	<p>1都7県で、120施設(246事業)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・病院 6施設(2540床) ・診療所 7施設 ・健康診断センター 3施設 ・有料老人ホーム 11施設(2,977戸) ・特別養護老人ホーム 13施設 ・老人保健施設 3施設 ・軽費老人ホーム 3施設 ・障害者支援施設、救護施設 10施設 ・保育園 10施設 ・訪問看護ステーション 14施設 ・その他在宅施設 35施設 等 <p>※施設・事業数には運営受託・指定管理受託等を含む</p>	
収入 (法人全体) 平成23年度決算	①社会福祉事業事業 ②公益事業 ③収益事業	49,395,036,591円 42,994,127,164円 47,946,965円 合計 92,437,110,720円
従業員数 (法人全体)	常勤職員 7,973名・非常勤職員 3,737名 職員数 11,710名 (2012.4現在)	

<p>当面する経営課題</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 住み慣れた地域で暮らし続けることができるサービスの提供 <ol style="list-style-type: none"> ① 地域連携と法人内連携の強化 ② 医療の提供体制の強化 ③ 新たなサービスの創造 2. 先駆的で良質なサービスの提供 <ol style="list-style-type: none"> ① 高度な予防医療・急性期医療の体制強化 ② QOL向上のための高度専門ケアの提供 ③ 産学連携による価値創造 3. 共に働ける環境の整備 <ol style="list-style-type: none"> ① 働き方の多様性の推進 ② 次世代の人材育成 4. 社会福祉法人の使命の追求 <ol style="list-style-type: none"> ① 社会福祉法人の在り方検討 ② 地域への情報発信 ③ ガバナンス体制の強化 ④ 環境活動の推進 5. 事業団の継続性と発展性の維持強化 <ol style="list-style-type: none"> ① マーケティングに基づく事業計画 ② 事業計画と実績の検証 (中期事業目標・中期事業戦略より)
<p>発表する取組みに着手した理由、背景</p>	<p>人材育成・人材開発は組織活性において重要課題であり、各組織でも努力していることは明確である。経営者が人材育成の重要性・必要性を重視し、組織化し、組織化された部門が発展的に人材育成・開発のシステムを構築する事が、現場の人材育成に直結する事であると考える。</p> <p>当事業団は、昨年度まで人事部内に人材育成の目的で主に研修事業を担当している部署がその任務を担っていた。2012年度より人材開発部として独立し、人材育成・人材開発に特化して運営できる部となった。当事業団の経営トップが人材開発に注力する部署として組織化し、社会福祉法人としての人材開発と外部事業を推進できる独立した部となった。人材育成・開発のシステム化を検討し、今後の方向性が見えたため、報告する。</p>
<p>発表する取組みの現時点での効果</p>	<p>当事業団では、研修委員会が中心となり、新入職員から中堅職員までの研修、新任係長研修、新任課長研修等を実施している。研修する事が目的ではなく、研修を機会に現場で研修の成果を実践することに意味があると考えている。研修の効果判定を昨年度から実施しており、効果を得ている。</p> <p>研修と開発の仕組みをリンクさせ、人材開発ができるシステムを考案することができた。</p> <p>今年度、人材開発するシステムを研修とリンクさせて構築しつつある。今後は、システム作りに注力する事により成果が出る見込みである。</p> <p>また、社会福祉法人である当事業団の強みである総合化力を十分に発揮し、今後の介護職員の人材育成や介護福祉士資格取得支援のための「介護職員等による痰の吸引等の研修」、ヘルパー2級を推進している。次年度は初任者研修・実務者研修等の実施、医療的ケア登録研修機関としての実績を出せると考える。</p>

人材育成部門のあり方 ～組織発展のために～



社会福祉法人 聖隷福祉事業団
法人本部人材開発部長
鎌田 裕子

1. 背景と経緯
2. 人材開発部の組織体制
3. 人材開発部の取り組みと展望
4. 今後の課題

1. 背景と経緯



法人格の推移

1942年 財団法人 聖隷保養農園の設立

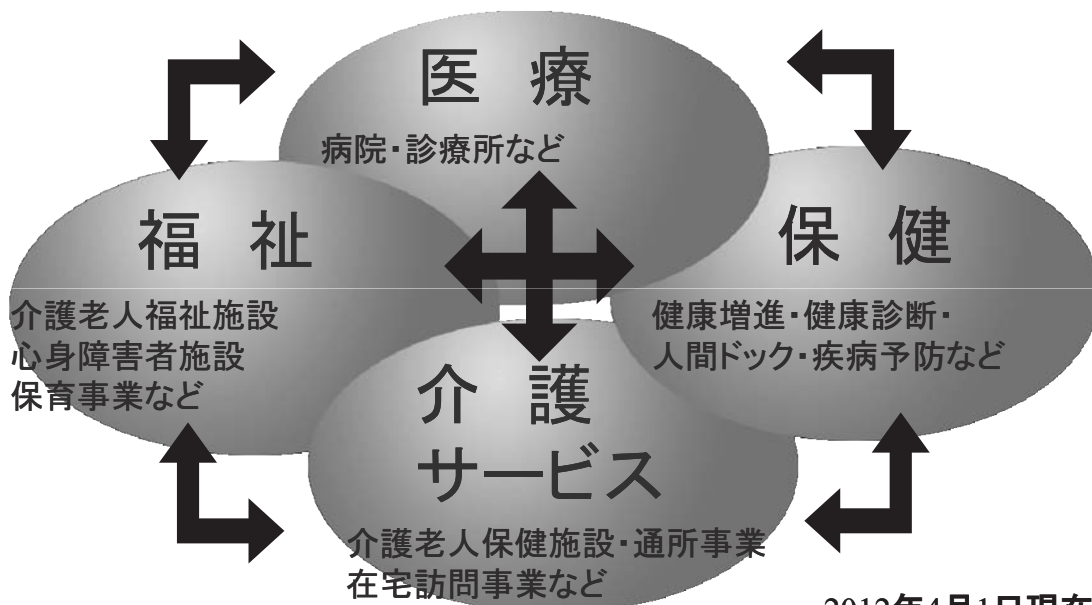
1951年 社会福祉法人聖隷保養園

1973年 社会福祉法人聖隷福祉事業団

◎給料制度の導入 1953年

共同奉仕生活から門戸開放しより多くの専門職を

聖隷福祉事業団の事業



2012年4月1日現在
118施設 241事業

聖隷福祉事業団 概要

1930年5月創立 全118施設 241事業(2012年4月現在)

職員数:7998人 ドクター数:608人 看護師数:2834人(2012年4月現在)

【医療・保健事業】

病院(6施設2540床)
健診施設(3施設)・診療所(7施設)

(2011年度実績)

総入院患者数 796,698人/年
総外来患者数 1,229,640人/年
総健診受診者数 478,670人/年
総手術件数(入外) 18,978件/年

【在宅・福祉サービス事業】

介護老人保健施設(3施設)
介護老人福祉施設(12施設)、軽費老人ホーム(3施設)
身体障害者療護施設・救護施設・保育園等(20施設)
訪問看護ステーション(12施設)
その他在宅サービス事業(29施設)

【高齢者公益事業】

有料老人ホーム(8施設2347戸、内 WAC事業3施設含む)
ケア付高齢者住宅(1施設370戸)

【収益事業】

貸事務所

■ 聖隷福祉事業団理念体系

基本理念

キリスト教精神に基づく
「隣人愛」

使命

- ・いのちと尊厳のために
- ・利用される人々のために
- ・地域社会とともに
- ・未来を築く
- ・最高のものを

ビジョン2020

人・地域・社会・時代が必要とするヒューマンサービスを追求し、
新たな価値を創造する

中期事業目標

事業部中期事業目標

中期事業戦略

事業部中期事業戦略

法人年度目標

職員行動指針

わたしたちは、
ひとりひとりの
命と尊厳を守ります

わたしたちは、
サービスを求めるすべての人々に、
誠実かつ献身的に仕え、
その自立を支援します

わたしたちは、
「保健・医療・福祉・介護」
サービスを通して社会に貢献し、
地域の人々との強い絆を育みます

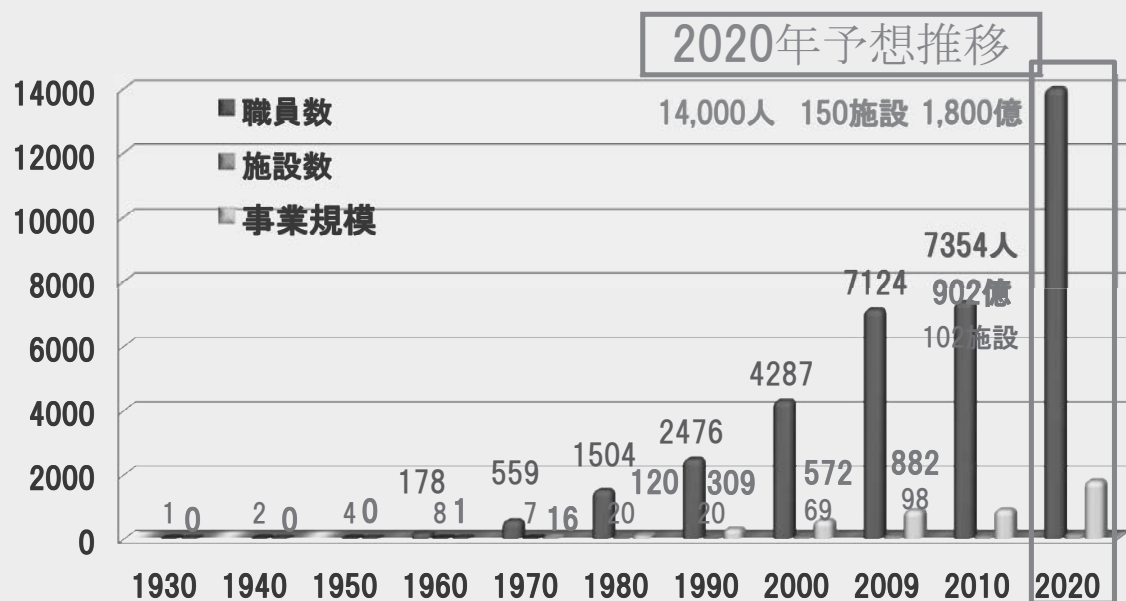
わたしたちは、
先駆的・開拓的精神で
新たなニーズの発見に努め、
常に課題に挑戦します

わたしたちは、
ひとりひとりが専門職としての
倫理と誇りを持ち、
最高の技術を提供します

【理念用語定義】

- ・使命 …… 職員は何を大切に考えて仕事をするか
- ・ビジョン2020 …… 2020年にどのような組織であるべきか
- ・中期事業目標 …… ビジョンを達成するために5年後に具現化すべきポイント
- ・中期事業戦略 …… 事業目標を達成する上で重点としたいポイント

施設数・事業規模・職員数推移予測



施設数・事業規模・職員数は、各推移年代と正確には一致しません。事業規模は、四捨五入。職員数は、非常勤を含まず。聖隷70周年記念誌より

(年)

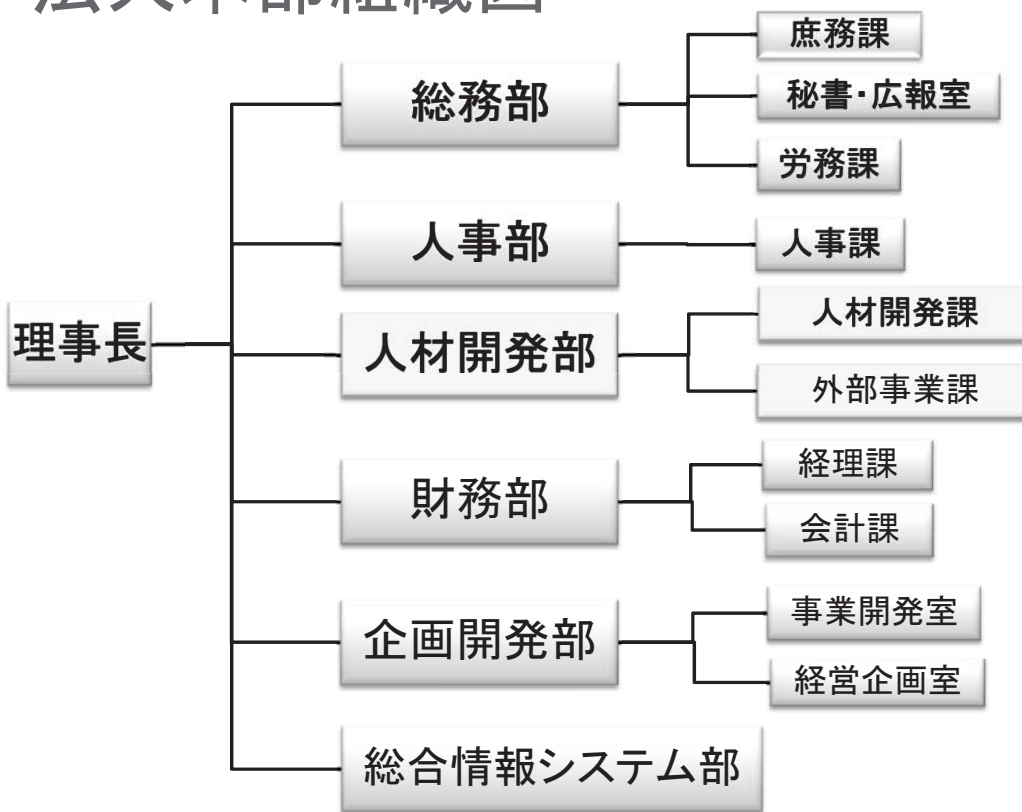
2. 人材開発部の組織体制



人材育成の基本方針

- 人材育成は人事管理の一環である
- 人材育成は長期視野に立ち、系統的、継続的に実施する
- 人材育成の責任単位は、それぞれの職員が所属する職場単位である
- 専門性と組織性とをバランスよく育成する
 - 医療や福祉、介護のサービスはチームによって提供されるため、サービスの質は職場集団としての力量にも左右されることとなります。そこで個々の職員には、専門的能力(専門性)とともに、組織人としての目標意識や協働する力等(組織性)が必要となります。
- 聖隷の一員であるという一体感を育てる
- 人材育成は、OJTを基本に位置づける。これを補完する役割として、OFF-JT、SDSを合わせて推進する

法人本部組織図



【人材開発部・基本方針】

- I. 事業団としての人材開発を構築する
 - ・組織人としての人材育成をする
 - ・経営視点を持った役職者を育成・開発する

- II. 社会・地域のニーズに貢献する外部事業を展開する

●人材開発担当の役割

- 事業団が求める人材に向けた組織人としての人材育成を行う。
- 職員の人材育成を支援し、OJTが推進できるOFF-JTの実施を提供する。
- 経営視点を持った人材を開発する。

●外部事業担当の役割

- 社会・福祉の人材育成のための外部事業を推進する。
- 制度や教育体系の変革に伴う外部事業を先駆的に企画、実施する。



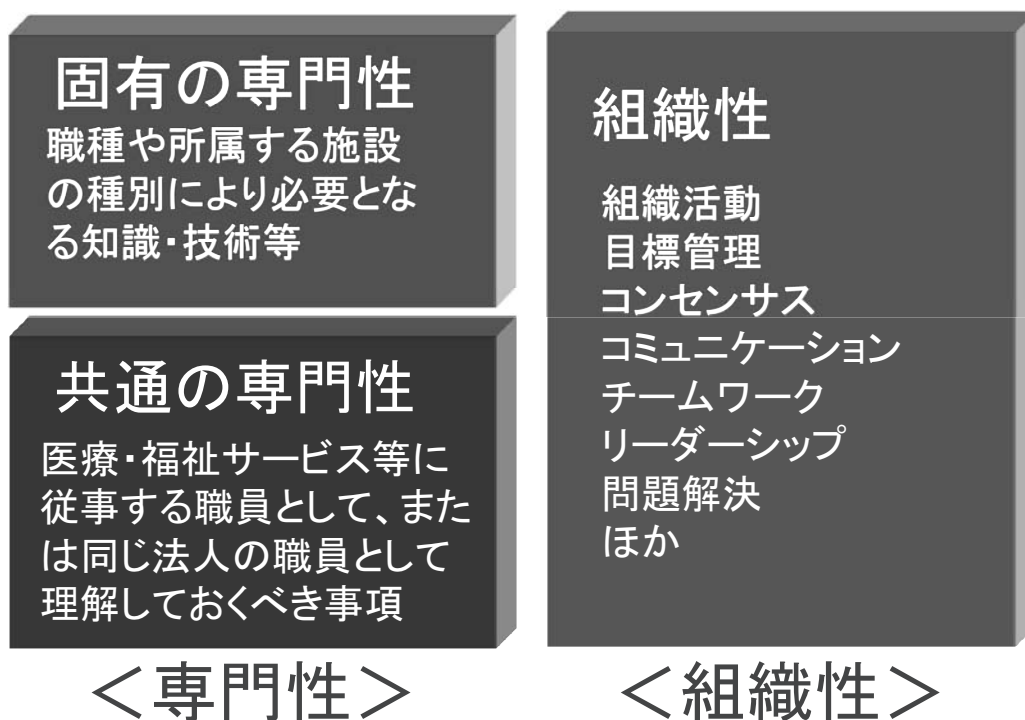
3. 人材開発部の取り組みと展望



職場研修の形態

OJT [on-the-job training] (職務を通じての研修)	職場の上司(先輩)が、職務を通じて 又は職務と関連させながら、部下(後 輩)を指導・育成する研修
OFF-JT [off-the-job training] (職務を離れての研修)	職務命令により、一定期間日常職務を 離れて行う研修。職場内の集合研修と 職場外研修への派遣の2つがある
SDS [self development system] (自己啓発援助制度)	職員の職場内外での自主的な自己啓 発活動を職場として認知し、経済的・ 時間的な援助や施設の提供などを行 うもの

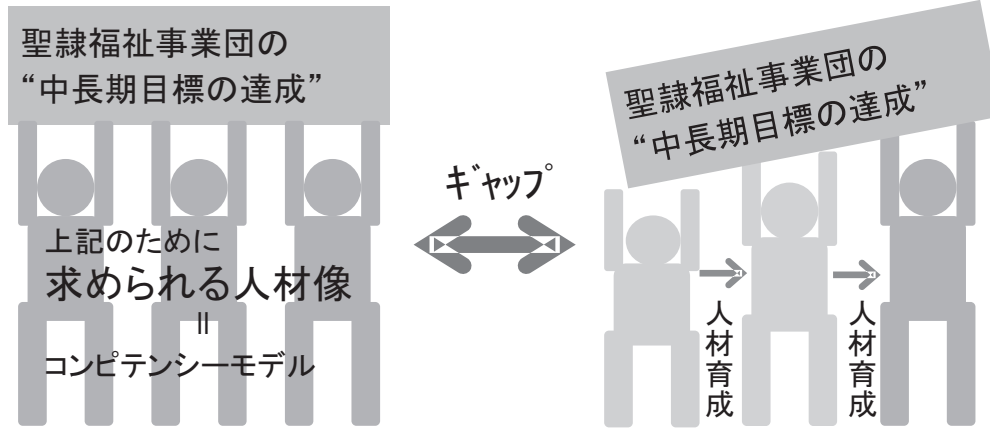
資質能力の枠組み



人材育成の目的

【あるべき姿】

【実際の姿】



「求められる人材像」にするために人材育成をする

経営者育成のための体制を作る

人材開発課 研修体系

部門別研修

医療技術部門のみ

役職者研修

全体研修
※一部の職種のみ
レベル別研修実施

階層別研修

マネジメント

マネジャーサプリメント研修
マネジャー2研修(新任課長)
マネジャー1研修(新任係長)

中堅研修
中途採用者研修
2年目研修
新人研修
就職前研修

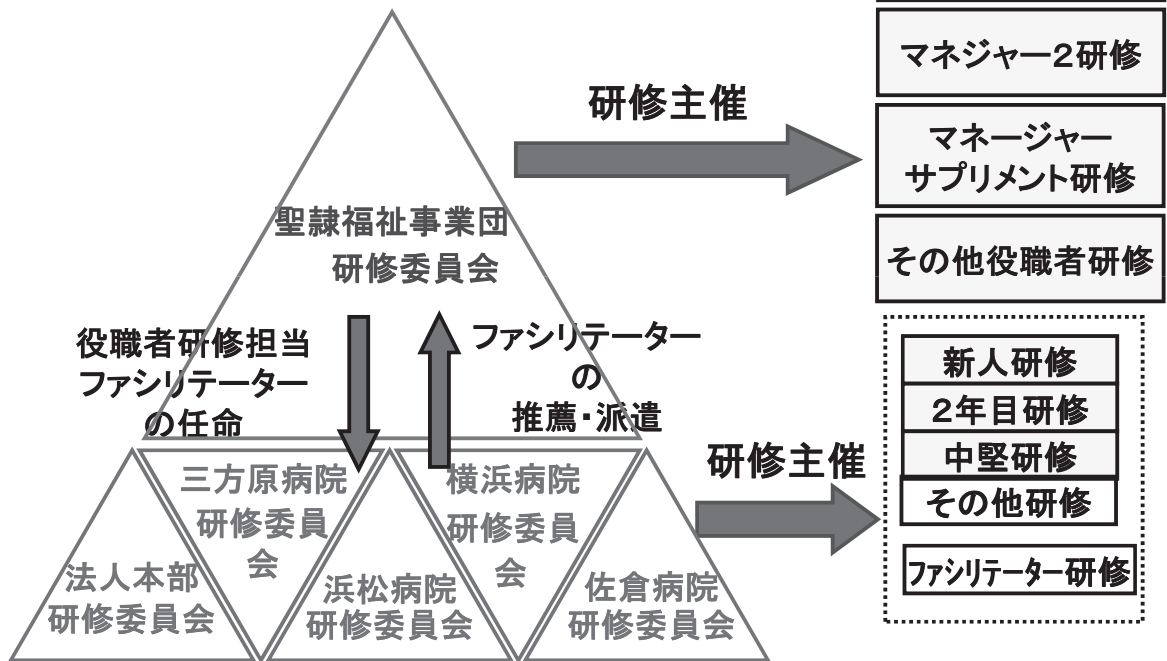
共通

選抜研修

単発的

経営者育成スクール
アドバンスド・コース
経営者育成スクール

事業団内集合研修を担う組織



※ が階層別研修

各階層に期待する役割

	目標管理	業務の遂行	問題解決	キャリア発達
1年目職員	<ul style="list-style-type: none"> ○職場目標を理解する ○仕事における自己目標を見出す 	<ul style="list-style-type: none"> ○責任をもって仕事を完遂する ○マナーや仕事上のルールを身につけている 		
2～3年目職員	<ul style="list-style-type: none"> ○施設目標を理解する ○仕事における自己目標を設定し、自分で管理する 	<ul style="list-style-type: none"> ○職場の状況を勘案し、自分の果たすべき役割を実践する ○後輩へ助言をする 	<ul style="list-style-type: none"> ○自分の考えを提案でき、効果的な議論をする 	<ul style="list-style-type: none"> ○自分の職業観を持つ
中堅職員	<ul style="list-style-type: none"> ○事業団の理念を理解する ○職場目標に連鎖した自己目標を持ち、目標達成に向けた仕事の取り組みをする 	<ul style="list-style-type: none"> ○状況に応じたリーダーシップを発揮する ○後輩へ支援と指導をする ○上司の補佐役を務める 	<ul style="list-style-type: none"> ○自ら問題を発見し、原因を論理的に把握する ○複数の解決策を立案し、その策を講じる 	<ul style="list-style-type: none"> ○自己の能力を自己評価し、それを踏まえたキャリア発達目標を設定する ○計画的な自己啓発に取り組む
係長	<ul style="list-style-type: none"> ○職場目標の設定に積極的に関わる ○職場の目標達成に向け、効率的な実行計画を設定する ○スタッフの実践に結びつこう指導・支援する 	<ul style="list-style-type: none"> ○上司とともに、スタッフが働きやすい職場環境をつくる ○他職場を理解し、連携・調整を図る ○必要時に課長の代行をする 	<ul style="list-style-type: none"> ○日々変化する状況の中から、職場の問題を見出す ○解決に向けて取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> ○自己の能力を自己評価し、それを踏まえたキャリア発達目標を設定する ○計画的な自己啓発に取り組む
課長	<ul style="list-style-type: none"> ○職場目標を設定する ○職場目標達成に向けたマネジメント活動を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ○スタッフが働きやすい職場環境をつくる ○他部門を理解し、連携・調整を図る ○必要時に上長の代行をする 	<ul style="list-style-type: none"> ○速やかかつ本質的に問題を解決する ○リスクマネジメントを理解し、実行する 	<ul style="list-style-type: none"> ○自己の能力を自己評価し、それを踏まえたキャリア発達目標を設定する ○計画的な自己啓発に取り組む
部長	<ul style="list-style-type: none"> ○事業団目標を設定する ○自部門の目標達成に向けたマネジメント活動を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ○実質的な経営者の役割を果たす ○経営層の補佐、上申を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ○事業団の将来的な問題を見出す 	<ul style="list-style-type: none"> ○自己の能力を自己評価し、それを踏まえたキャリア発達目標を設定する ○計画的な自己啓発に取り組む

研修効果判定・新任課長

1. マネジャーの役割表使用

- ・ ☆特に向上している項目
- ・ 経営戦略に関して部下に情報提供している
- ・ 部下に対し目標を納得させることが出来ている
- ・ 部下が自分に求めていることが把握できている
- ・ 部下の将来の姿を把握できている
- ・ 成果を出す観点から行動基準に関して一貫性がある 目標を達成し、成果を上げるという信念がある
- ・ ☆点数の低い項目
- ・ 部下のモチベーションの源泉を把握している
- ・ 部下の悩みを把握している 成果を出す観点から評価基準に関する一貫性がある

研修効果判定・課長

2. 管理行動診断表使用

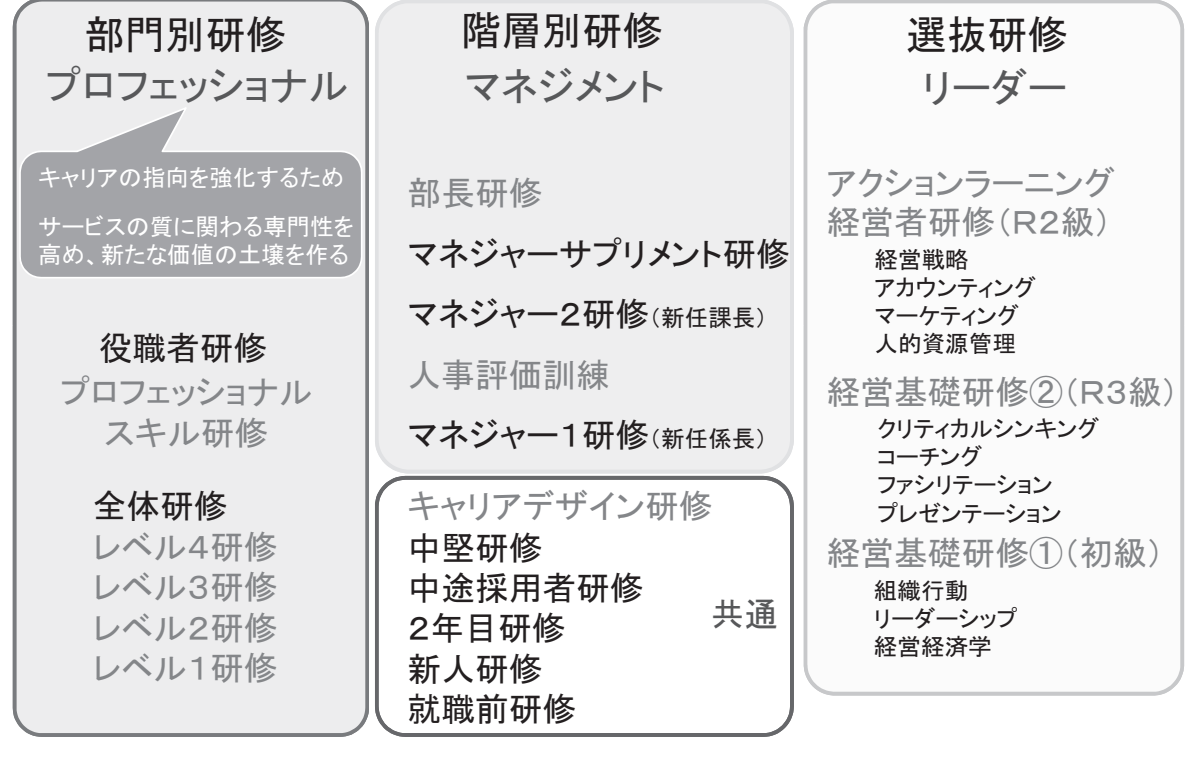
☆特に向上している項目

目標の達成状況をチェックし、成果を評価している
基準、規則、手順、取り決めを部下に励行させている
仕事の進行や結果を記録している
協働目標設定に向けて協力させている
部下の将来性や可能性を開拓する育成計画を立てている
部下の仕事ぶりや行動内容を事実に基づいて掴んでいる
先入観や印象で部下を判断しないようにしている 部下が納得するように評価結果を説明している

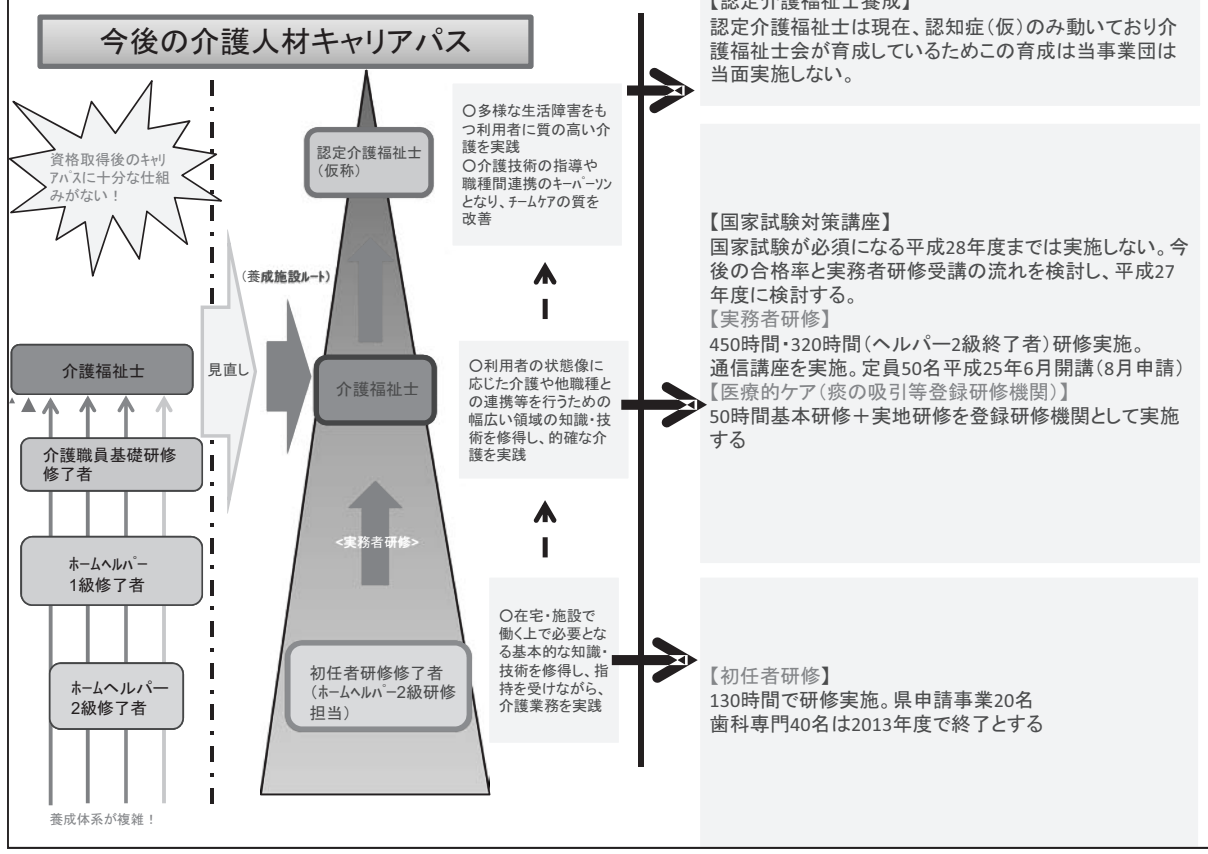
☆点数の低い項目

仕事の納期や期限を守っている
仕事の情報やニュースをこまめに部下に知らせている 仕事のコストを明確に決め部下に理解させている レクリエーションや飲み会の場を設けている 皆で討議する場を設け、不満解消や問題解決に努めている 部下の希望や私生活上抱えている問題などを知っている

新研修体系



外部事業課



4. 今後の課題



人材開発における問題点

- ・経営者候補人材の不足
 - ・単一のキャリア・コース
 - ・画一的な研修体系
- 視点
長期的
- ・職種による専門研修体制の格差
 - ・年長者の能力活用体制の未整備
- 中期的
- ・マネジャーのマネジメント能力の低下
 - ・研修担当者のファシリテーション能力の低下
 - ・職員数の増大（管理対象者の増加、研修ニーズの多様化）
- 短期的

経営者の仕事

リーダー

常に「決断」し続けること

2010. 7 理事長×新人 特別対談より

管理職の仕事

マネジメント

「チャレンジ」をしやすいよう

職場環境を整えること

2012. 1 理事長年頭所感より

職員の仕事

プロフェッショナル

時代の変遷に対応した事業の仕組みを創造できる
大きな視野を持ちキャリアビジョンを描ける人材

2010. 1 常務執行役員 背戸常務より

課題解決策

1. キャリア・コースを「見える化」する **長期的**
人事戦略として…人材モデルの構築
2. 経営者育成のための体制を作る **長期的**
人事戦術として…育成体制の整備
3. マネジメント能力を強化する研修を **短期的**
実施する
人事戦術として…育成の実践

まとめ

- ※ 育成は立派に育て上げること
- ※ 開発は作り出すこと(潜在している才能を引き出し伸ばす・新しいものを考え実用化すること)



この観点での育成と開発をシステムティックに展開する。