

# 人材活用戦略 ～育成を中心に～

社会福祉法人 海光会（静岡県）

住 所	静岡県熱海市上多賀 1016-10
TEL	0557-67-1971
URL	<a href="http://kaikoukai.jp/">http://kaikoukai.jp/</a>
経営理念	<p><b>■福祉理念</b> わたしたちの理念は人間尊重と活力ある生命力の確立のために真面目で誠実に行動し、利用者、ご家族、地域社会、国家に貢献するものである</p> <p><b>■日常訓</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 私達は命の大切さを深く認識し利用者の健康と安全に万全を尽くします</li><li>2 私達は福祉の理念を十分に自覚し、良き協力者として相互が信頼と尊敬を深めていく努力をいたします</li><li>3 私達は健康的、透明性のある施設運営を目指し、奉仕的生命活動を使命とし、地域社会発展のために尽くします</li><li>4 私達はいつも寛容で親切でいばらず、おごらず、謙虚で自由で平等であり希望と輝きに満ちた人間の尊厳を基本にした集団である</li><li>5 私達は社会の変化に敏速に対応し心も物も情報も「鮮度管理」をしていきます</li></ol>
事業内容及び定員	全て併設 ① 社会福祉事業 特別養護老人ホーム (80名) 軽費老人ホーム (15名) (介護予防) 短期入所生活介護事業所 (20名) (介護予防) 通所介護事業所 (25名) (介護予防) 地域密着型認知症型通所介護事業所 (9名) (介護予防) 訪問介護事業所 (障害福祉サービス事業含む) ② 公益事業 居宅介護支援事業所 生活管理指導員派遣事業 (熱海市委託事業) いきがい活動支援通所事業 (熱海市委託事業)
収 入 (法人全体) 平成27年度決算	① 社会福祉事業 482,319,602円 (96.3%) ② 公益事業 18,725,350円 (3.7%) ③ 収益事業 0円 合計 501,044,952円

<b>職 員 数</b> <b>(法人全体)</b>	80名（非常勤含む）
<b>当 面 する</b> <b>経 営 課 題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「現実」と「あるべき姿」とのギャップを埋める人材の確保（質と量）</li> <li>■ 「介護」に対するプラスイメージの構築</li> </ul>
<b>取 り 組 み に</b> <b>着 手 し た</b> <b>理 由、背 景</b>	<p>サービス業における組織能力は、サービスを提供する「一人一人の能力を高める環境づくり」で強化されていく。①採用 ②配置 ③育成 ④評価 ⑤報酬 ⑥成果の理論化という流れを循環させることで企業価値が自然と高められることを前提に2006年から理事長直轄で取組んでいる。</p>
<b>取 り 組 み の</b> <b>現 時 点</b> <b>で の 効 果</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>思考し行動できる現場力（職員）</b>          事業所によってばらつきがあった各種マニュアルの一元化でサービスの均質化推進。マニュアルを落とし込める階層別研修の見直しで現場力アップ。</li> <li>■ <b>顧客満足（利用者）</b>          システム化された研修で人を育て処遇の質を大事にしている事業所として信頼し、委託できる安心感</li> <li>■ <b>稼働率維持（事業所）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 特養（80床）稼働率3年連続96%以上。平成28年度第一四半期98.0%。</li> <li>② 入院を抑制する“ケア力”（平成27年度入院実績 前年比 日数▲57% 人数▲28%）</li> <li>③ 誤嚥性肺炎2年連続ゼロ</li> <li>④ 身体拘束ゼロ（平成20年より）</li> </ul> </li> </ul>

# テーマ 人材活性化戦略

社会福祉法人海光会 海光園  
理事長 長谷川みほ  
静岡県熱海市上多賀1016-10  
<http://kaikoukai.jp/>



1

## ■ 目次

1. 法人事業内容と市場環境
2. 活性化スキームはビジョンの一つ
3. 育成 ～“意識”の醸成と具体的な行動へ～
4. 評価と報酬
5. 成果を理論でめる

CopyRight: KAIKOUKAI

2

# 1. 法人事業内容・市場環境



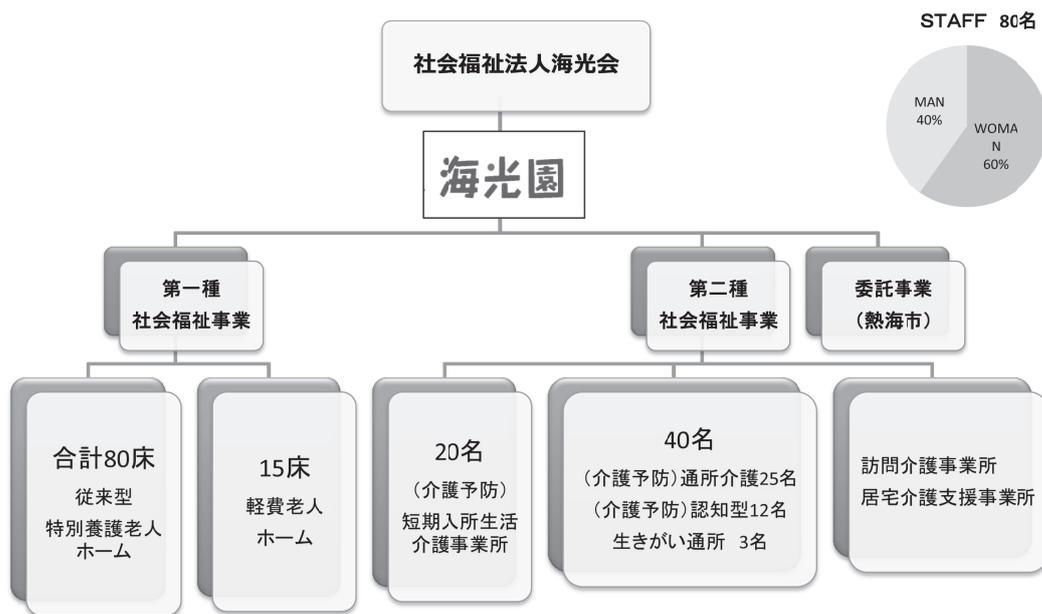
CopyRight: KAIKOUKAI

3



## 事業内容

1999年5月1日 海光園設置認可・事業開始(現在18年目)



社会福祉法人海光会 海光園

4



## 熱海市

「平成28年度 静岡県高齢者福祉行政の基礎調査  
高齢化率の公表 静岡県健康福祉部」より  
H28.4.1現在

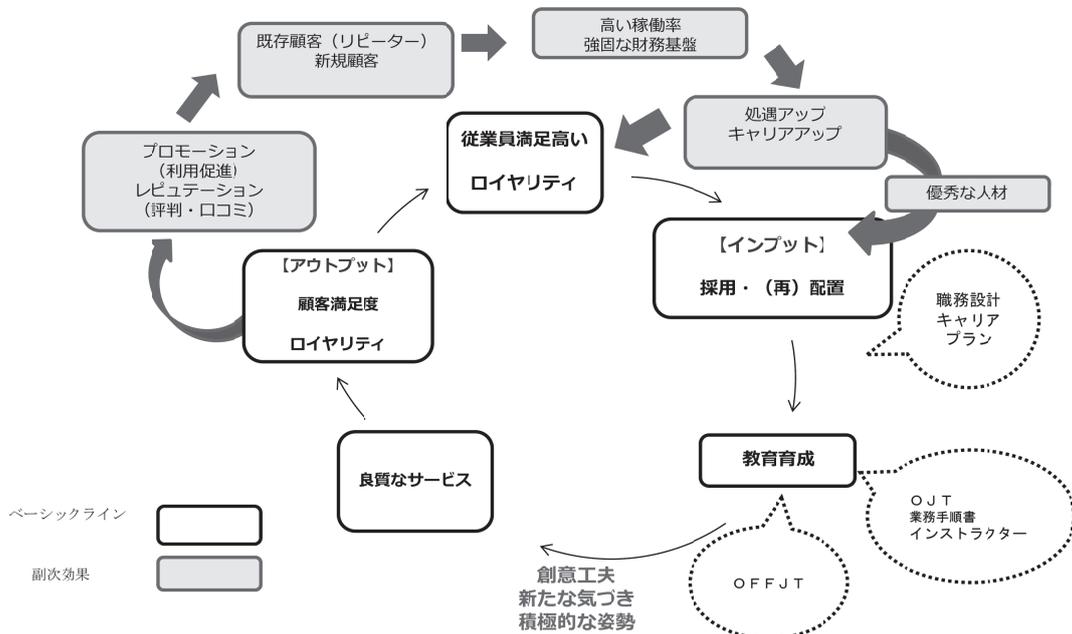
**静岡県内 3位の高齢化率**  
総人口 37,927人  
65歳以上 44.7%

## 2. 活性化スキームはビジョンの1つ





# 活性化スキーム



社会福祉法人海光会 海光園



# 定義づけ

## 経営視点の人材育成ビジョンを ハッキリさせておく

1. 育成とは？
2. どのような人材を輩出したい？
3. 研修体系とは？
4. 構築とは？
5. 軌道にのせるとは？



CopyRight: KAIKOUKAI



## 仕組みの枠組み（例）

### WHO(人)

だれが

- ・職員
- ・委託

だれに

- ・経験年数
- ・能力レベル別

### When(時間)

いつ

- ・業務内
- ・業務外



### Where(場所)

どこで

- ・事業所内
- ・事業所外

### What(目的)

なにを

- ・組織性
- ・専門性

### How(方法)

どのように

- ・体験型
- ・座学型

どのくらい

- ・期間
- ・費用

CopyRight: KAIKOUKA

9

## 3. 育成

～“意識”の醸成と具体的な行動へ～

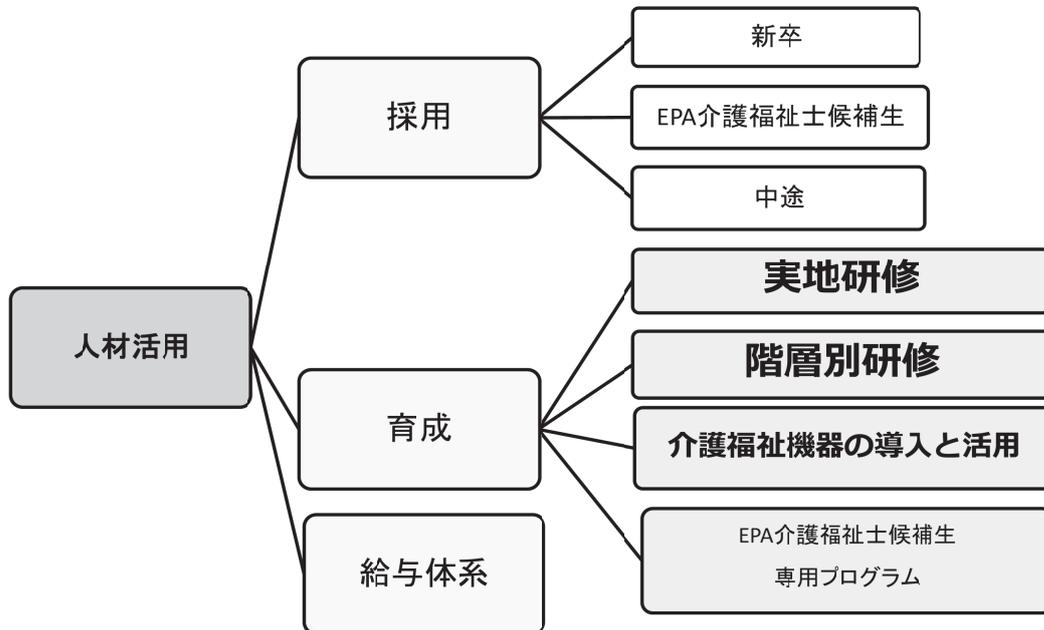


CopyRight: KAIKOUKA

10



## 人材活用相関図



CopyRight: KAIKOUKAI

11

### 教育プログラム発足の流れ～プロジェクト委員会～

- 平成19年度 教育プログラム会議発足
- 平成20年度 新規「中堅C」研修 ※H26よりスキルアップ研修へ移行
- 平成21年度 新規「中堅A」研修
- 平成22年度 新規「フォローアップ」研修
- 平成23年度 新規「指導者」研修
- 平成25年度 新規「フォローアップ①」
- 平成26年度 中堅C研修(入社3年目)を廃止 → スキルアップ研修へ移行(全6段階)  
業務手順書(マニュアル)の一元化 → H27から講義資料  
階層別研修の体系的見直し
- 平成27年度 新しいスキーム(資料1)で実行
- 現在に至る

CopyRight: KAIKOUKAI

12

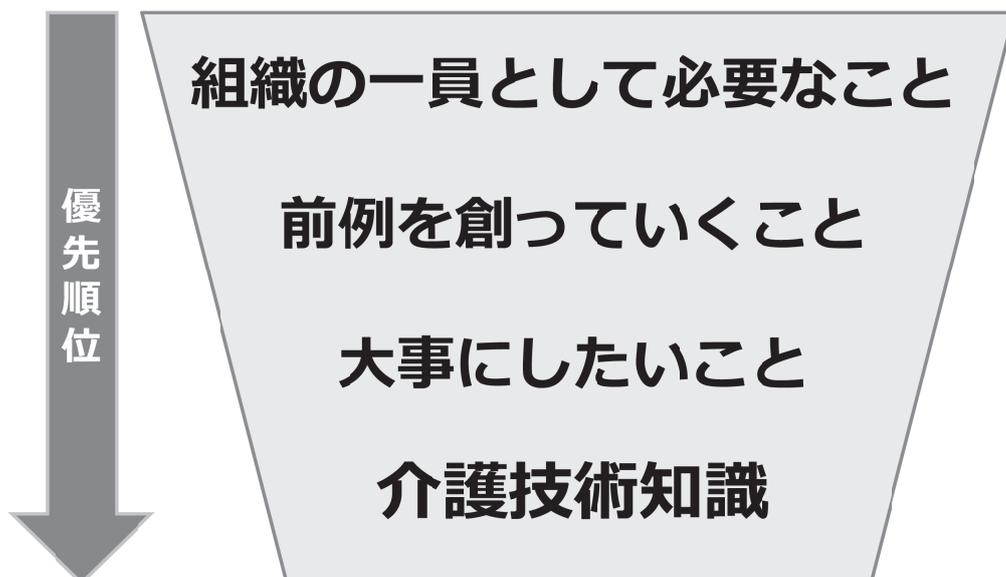


## (内製) 業務手順書

- 経験からの “生情報” ぎっしり!
- 機会の三重奏
  - ① いつでも自主学習
  - ② 各事業所でミニ勉強会
  - ③ 階層別研修で念押し



## 中身





例えば、こんなこと。

BCP計画だけで終わらない。  
めざすぞ、減災！  
真剣勝負の想定訓練（3カ月1回）



社会福祉法人海光会 海光園

15



例えば、あんなこと。

人の手（ソフト）+介護ロボット（ハード）  
= 「もっと、できる」が増える

メンタルコミットロボット  
PARO



リクライニング車椅子付ベット  
リショーネ



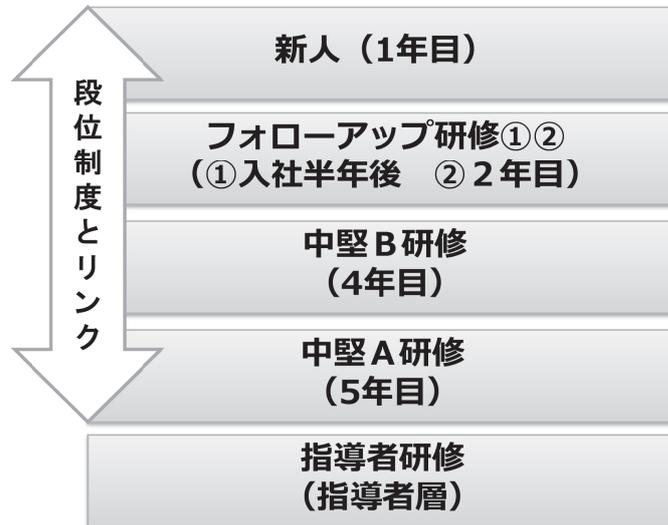
社会福祉法人海光会 海光園

16



## 期待値の総合プログラム

# 階層別研修



社会福祉法人海光会 海光園

17

できる

Copyright: KAIKOUKAI

18

ふえる

## 4. 評価と報酬





# 目標管理表の運用

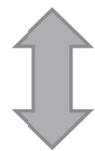
- 3カ月1回 フィードバック
- 6カ月1回 面接

何を指すの？  
計画と実績がつながっている？



# 人事考課 (S~D)

個人評価 (本人⇔本人)



ギャップは  
どこ？なぜ？フィードバック

上司評価 (上司→本人)

## 5. 成果を理論でめる



Copyright: KAIKOUKAI

23



### 「現場力の付加価値」実績と理論化

#### ■実績

##### ①特養稼働率

- ・ 3年連続96%以上
- ・ 2016年度 第一四半期98.0%

##### ②ケアパワーUP

- ・ 平成27年度入院実績 前年比日数▲57% ; 人数▲28%
- ・ 誤嚥性肺炎2年連続ゼロ
- ・ 身体拘束ゼロ(平成20年より)

#### ■理論化

四半期一度 各事業所からの『良い事例発表会』



24