

第4章 人的体制

1 人材育成

【現状と課題】

組織が最大の力を発揮するためには、個々の職員の資質を高めていかなければいけません。その手段として職員研修があり、個々の職員の実態に合わせその時必要なスキルを身に付けさせることに主眼をおいた研修計画を立てています。社協の人材育成は、専門職にありがちな専門的な知識・技術の習得に特化せず、相手の気持ちを思いやり気遣える力、物ごとの本質を捉え課題に気付く力、人々に安心感を与えるような態度や言動等、人間的魅力を高めることも地域住民の信頼を得るための人材育成だと考えています。しかし、研修で得られた知識等の職員間での共有は、決して十分ではありません。職員同士が情報を共有し、互いに高め合うことは必要で、今後取り組まなければならない課題です。

他にも職員個人が組織目標に沿った自己目標を立て、目標達成に向けて取り組んだ結果等について評価し、業績評価の成績を昇給等に反映するなど職員の努力や成果が、昇給の度合いに結びつくような仕組みは確立していません。同様に専門的な資格の取得等も、自己啓発として職員の自発的な努力に委ねられており、資格取得の意欲を高めるための方法についても検討課題です。

【今後の取り組み】

①内部研修の充実

個々の職員が受講した研修内容を職員全体（非常勤職員含む）で共有し、組織全体のスキルアップを図っていきます。研修受講者自らが講師となり、研修で得た知識・技法・考え方等を他の職員に伝える取り組みを推進していきます。また、OJTによる日常的な研修等にも積極的に取り組んでいきます。

②人事考課制度

高い自己目標を優秀なレベルで達成したり、自己啓発で難易度の高い資格を取得する職員に対して、その結果を昇給等に反映する仕組みも向上心やモチベーションを保つには効果的です。昇給等にかかる財源の問題や正規職員の少ない社協で昇給に差がつく制度自体がなじむのか問題もあります。昇給等への反映については実施方法等を検討し、進めていきます。

※OJT： (On-the-Job Training の略) 職場で実務をさせることで行う職員のトレーニングのこと

※人事考課制度： 職員の所属している業務に対する貢献度、職務遂行度を一定の方式に従って評価する制度

2 人事管理

【現状と課題】

現在の役職員体制については、100ページの別表1「役職員体制図」に示しています。第1章の組織運営でも述べていますが、組織体制は、事業展開や財政状況等に依りて柔軟に対応しなければなりません。そうした中で組織運営に必要な職員数を割り出し、職員の採用や配置をしています。また、組織体制強化や職員の向上心を保つため、必要に応じ昇任・昇格試験の実施や異動希望届出制度を実施しています。こうした職員採用や昇任・昇格に係る試験には、社協の役員が評価者となっており、より客観的な視点で公正・公平に選考しています。しかし、ここ数年は、組織運営の実態に合わせ職員採用や昇任・昇格に係る試験は実施されていません。異動についても社協では、少ない部署間での異動となるため、本人の希望どおりにいかないのも実情です。

【今後の取り組み】

職員採用や昇任・昇格に係る試験が見送られたり、本人の希望どおりにいかない異動が続くと、職員に停滞感や不満感が生じ、モチベーションの低下が懸念されます。少しでもこれらを解消するため、社協の経営に携わる者は、毎年度の組織目標を職員全体に伝え、人事考課に伴う職員面接等で個々の職員と十分対話する等、日頃から意思疎通を十分に図る必要があります。また、それぞれの職員が、職場内の規律や風土が乱れないように気を配り、各種ハラスメントに対し互いに監視役になる等、職場環境を良好に保てるような対策も重要です。



3 非常勤職員

【現状と課題】

平成26年度には、全職員に占める非常勤職員（嘱託職員含む）の割合は、85%にのぼります。（108ページ 別表8「職員採用数（平成23年度～27年度）」）財政面からも人件費を低く抑えられる非常勤職員にある程度依存することは避けられません。しかし、最近の福祉業界の人材不足は深刻な状況で、募集をしても応募がなかったりすることがあります。また、採用してもすぐに辞めてしまう等、離職率の高い部署もあります。逆に勤務年数が長すぎると無期限雇用の対象になる等、様々な問題が発生する場合もあるため、非常勤職員の雇用については、バランスよく運用していくことが課題です。

【今後の取り組み】

社協が様々な事業展開をする中で適切な運営やサービスの向上を図るためには、非常勤職員の確保は重要です。雇用条件面では、最低保障賃金が毎年上昇する中、他地区の社会福祉協議会や同業事業者の賃金の動向も調査する等、適正な賃金体系を維持するため、随時見直しを図る必要があります。当然、賃金だけでなく職場環境についても、非常勤職員が働きやすい職場環境になっているか常に気を配ることも大切です。また、人材確保のためには、人材派遣会社に派遣依頼をする等、直接雇用以外の雇用形態も考えていく必要があります。

さらに、非常勤職員が仕事に対する意欲や向上心を保つように工夫することも重要な取り組みです。一定の年数で配置転換したり、より専門的な職務を担当させその成果を賃金に反映させたりする等、最も効果的な方法について検討を進めます。