

福祉職場のリーダーを 育てよう！

施設・事業所の育成取組み事例集

監修：丸山晃

立教大学 コミュニティ福祉研究所 研究員



社会福祉法人

東京都社会福祉協議会

はじめに

東京都社会福祉協議会では、福祉人材の確保・育成・定着に関して、施設種別を横断し、職務階層を縦断した調査を定期的を実施してきました。2022年9月に実施した「質と量の好循環をめざした福祉人材の確保・育成・定着に関する調査 2022」の調査結果では、施設長などの管理職層からは「次世代のリーダー層の育成が難しい」といった声が、主任などのリーダー層を担う職員からは「部下や後輩の指導・育成の仕方が合っているか分からない」という悩みが、施設種別を問わず、聞かれていました。

また、福祉職場に限らず、「責任の重い業務は担いたくない」「管理職にはなりたくない」という声に代表されるように、働くことへの意識が社会全体でも変化してます。そのような状況の中、次世代のリーダー層の育成にさらなる工夫や丁寧な取り組みが必要になってきています。

本事例集では、リーダー層の育成に試行錯誤をしながら取り組んでいる施設・事業所にヒアリングを行い、そこから育成のポイントと各取り組み事例をまとめました。リーダー層の育成に丁寧に取り組む過程が、職場の働きやすさや、施設・事業所の入居者や利用者へのケアの質の向上につながっていることが、うかがえました。

この事例集が、リーダー層の育成に取り組まれている施設・事業所の皆さんにとっては、進めている中で壁にぶつかった時や迷った時のヒントに、これから始めようと考えられている施設・事業所の皆さんにとっては、取り組みのきっかけになれば幸いです。

社会福祉法人
東京都社会福祉協議会

目次

リーダー層を育成するために大切な5つのポイント

業務や職階ごとの人材像を「見える化」し、 自身の業務やキャリア課題を把握しやすくする	04
業務を任せて主体性を育む	05
コミュニケーションを活性化し、 リーダーシップの意識を醸成する	05
組織内の連携を促進し、より広い視野を持った 職員を増やしていく	06
仕組み化し、計画的・継続的な育成を実践する	06
まとめ	07

取り組み事例

CASE01 社会福祉法人 調布市社会福祉事業団 知的障害者援護施設 なごみ	08
CASE02 社会福祉法人 すかい 障がい者地域生活支援施設 スクラムあらかわ	14
CASE03 社会福祉法人 セント・ジョセフ会 児童養護施設 聖ヨゼフホーム	20
CASE04 社会福祉法人 清遊の家 認可保育園 うらら保育園	26
CASE05 社会福祉法人 東京聖労院 特別養護老人ホーム つきみの園	32
CASE06 社会福祉法人 ほうえい会 特別養護老人ホーム 栄光の杜	38

※肩書きは取材当時(2023年10月~12月)のもの

リーダー層を育成するために大切な5つのポイント

今回のヒアリングを通して得られた各施設のさまざまな取組みの中から、リーダー層を育成するために大切なポイントを5つにまとめました。

POINT 業務や職階ごとの人材像を「見える化」し、自身の業務やキャリア課題を把握しやすくする

取組み例

職務階層別に期待される役割と到達目標、能力を一覧で示すことで、目標設定がしやすくなり、部下のキャリアと一緒に考えることができる。

取組み例

職務階層ごとの役割・必要な能力を示したものと年間研修計画を連動させることで、主体的な研修受講につなげる。

取組み例

施設の組織図や事業計画、目標を分かりやすく明確に示すことで、組織全体を意識した仕事への取り組み方を身につけられる。



POINT 業務を任せて主体性を育む

取組み例

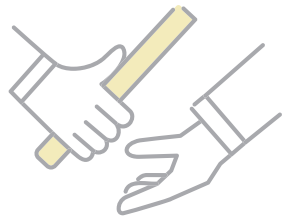
問題解決のために、目標が明確なプロジェクトを立ち上げ、現場リーダーを中心に現場での話し合いと発信を促す。

取組み例

主任層が内部研修の企画から当日の講師までを担うことで、リーダーとして組織全体に貢献する意識を醸成する。

取組み例

現場職員を「育成担当者」に任命することで、主体的に考え行動できる職員の育成を促進する。



POINT コミュニケーションを活性化し、リーダーシップの意識を醸成する

取組み例

職員との対話に重きを置き、ファシリテーションスキルを習得・実践することで、チームとして最大限の力を発揮できる風通しの良い組織風土を醸成する。

取組み例

コミュニケーションをとる機会を積極的に設け、情報共有や業務改善の検討ができるようにする。

取組み例

先輩職員と後輩職員が集まり、経験談やケアへの思いを伝えられる場をつくることで、リーダー層としてのステップアップにつなげる。

取組み例

1年目の職員には毎月の振り返りの時間を設け、2年目以降には2か月に1回面接を実施し、日々の業務で感じていることや課題をすり合わせる。



中長期的な展望で 育成計画を作成、 職員の発信力を強化。

主任
石垣 和輝さん
平成12年の開設時に入職。
その後、同法人の重心通所
施設を経て、平成27年よ
り主任として現職。

施設長
今宮 麗子さん
高齢分野を経て平成21年
に入職。入所、相談支援、
療育でキャリアを重ね、令
和4年から現職。

01

社会福祉法人 調布市社会福祉事業団

知的障害者援護施設 **なごみ**

法人概要

平成11年に(社福)調布市社会福祉事業団が設立。障害福祉サービスを中心に、障害児通所施設や子ども家庭支援センター等も展開。調布市を中心に12拠点を運営。職員数は589名。

施設概要

平成12年になごみが設立。知的障害のある入所者の生活支援を行うほか、ショートステイも実施している。
職員体制は、施設長1名、副施設長1名、主任7名、生活支援員50名、医務・事務等9名の合計68名(令和6年1月時点)。



リーダーに求める役割を一言で表すと？

今後の事業の見通しを持ち、現場職員をまとめながら自分自身で考えて動ける「主体性」と「リーダーシップ」を発揮する。



育成のポイント

- 01 定例会や研修などでグループワークを多く取り入れ、職員間でのコミュニケーションが増えることで、課題の共有が進み、自分事として捉えられる人材に成長
- 02 大きな改革時には、目標が明確なプロジェクトを立ち上げて、現場での話し合いと発信を促す
- 03 目標管理シートと面談により課題認識や目標を共有し、主体的に課題解決に取り組む職員を育成

