

スタッフのモチベーション高揚にむけて ～インセンティブ付与の取り組みについて～

社会福祉法人 夢工房

住所/TEL 兵庫県芦屋市東芦屋町 6 番10号 / 0797-23-9610

URL/E-mail <http://yumekoubou.or.jp/hoiku/> / e-mail : info@yumekoubou.or.jp

経営理念

【基本理念】

1. 社会福祉法人「夢工房」は、「社会福祉法」の理念を尊び、利用者の人権を保障する。
2. 社会福祉法人「夢工房」は、第一に利用者の利益を尊重し、福祉サービスのよりよき供給の担い手となるべく邁進する。
3. 社会福祉法人「夢工房」は、常にサービス利用者の要望に答えるべく行動し、かつ地域社会との共生を目指す。

【基本運営方針】

（老人福祉事業部門）

高齢者が自ら意思に基づき、自立した質の高い生活を送ることができるよう支援していく。また介護保険に対応した新介護システムの確立等、将来ニーズに対応する為の研究、調査、企画を行う。

（保育事業部門）

児童福祉法の理念を受け、また新保育指針のさたなる掘り下げに取り組み、来るべき直接契約時代への施設の有り方、幼保一元化を見据えた保育システムの構築を図る。

また、保育園事業をその出発点に置いた我が法人としては、各地で行われる保育園設置の企画にも積極的な意思表示を示していく。

事業内容及び定員

特別養護老人ホーム

シスナブ御津（60名・ショートステイ10床）

ケアハウス

マリナグリーン御津（1人用15室）

保育園

- 姫路保育園（120名）
- イーグレ姫路保育園（45名）
- 夢保育園・夢保育園分園（120名、分園30名）
- 夢の園保育園（120名）
- 浜風夢保育園（60名）
- 山手夢保育園（120名）
- 西宮夢保育園（45名）
- 西北夢保育園（60名）
- 夢の鳥保育園（140名）
- 桜保育園（120名）
- よこはま夢保育園（60名）
- 日吉西夢保育園（120名）

※平成21年春開園予定園

- （仮称）さっぽろ夢保育園（120名）
- （仮称）つるみ夢保育園（120名）

収入 (法人全体) 平成19年度決算	①社会福祉事業	(※1) 1,549,572,019円	(※2) 1,580,037,482円
	②公益事業	(※1) 55,691,113円	(※2) 55,580,013円
	③収益事業	-	-
	合計	(※1) 1,605,263,132円	(※2) 1,635,617,495円

※1 資金収支計算書の経常収入計から、経理区分間繰入金収入を控除した額を表示。

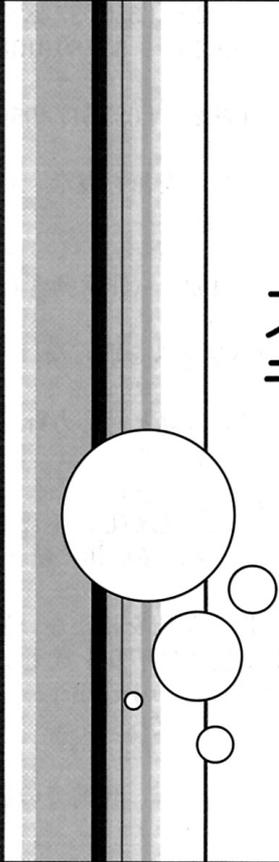
※2 事業活動収入計算書の事業活動収入計を表示。

従業員数 (法人全体)	402名 (非常勤含む)
----------------	--------------

当面する経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ○拡大し続ける「保育園部門」の実働者である保育士の量と質のバランスを取らなければならないし、法人全体のソフトの拡充も重大な課題である。 ○近未来に来るであろう保育制度改革にむけての夢工房のスタンスの確立と対応方針。 ○老人介護事業での今後の方針。
----------	---

発表する取組みに着手した理由、背景	<p>当法人は1法人1施設の小さな規模の時代が40年以上もありました。しかし、平成7年に厚生省駅型保育モデル事業による「駅前姫路保育園」を開設。保育ニーズの多様化に驚きを覚え、保育園の新たな役割の存在に気付きました。</p> <p>そして、一時期、本格的に参入しようとした介護保険事業での医療部門を持たない社会福祉法人の弱さ、人材不足、保険料の減少、規模の縮小化から将来的な展望に不安を覚えました。</p> <p>そんな中、三位一体改革、公立保育園の一般財源化等の規制改革の波の中、出生率の低下の中にも地域によっては待機児童が存在する、という地域偏在の保育ニーズへ対応すべく、民間移管事業に乗り出しました。</p> <p>しかし、保育園拡大の事業を支える人材の確保(質・量ともに)に悩み、自前での優秀なやる気のあるスタッフ育成に取り組むことにしました。</p>
-------------------	--

発表する取組みの現時点での効果	<p>現在も試行錯誤を続けておりますが、人を使う難しさも知りましたが、人とともに働く楽しさもそれ以上に覚えました。</p> <p>人は何をもって「やる気」が出るのか?育つのか?を毎日模索いたしております。</p> <p>現在のところ十二分なデータは持ち合わせてはおりませんが、離職率でみると 平成15年 18% → 平成19年 5.2% へと推移いたしております。</p> <p>総従業員数が増加いたしておりますので一概には言えませんが、減少していることは間違いありません。</p> <p>ちなみに色々なイベントや面談を通して、今では9割以上のスタッフの顔・名前を覚えめました。やはり、最後は人と人との関わり合いがただと痛感いたしております。</p>
-----------------	---



スタッフの モチベーション高揚にむけて

～インセンティブ付与の取り組みについて～

社会福祉法人夢工房

保育部門における 法人の理念・目標の達成のために

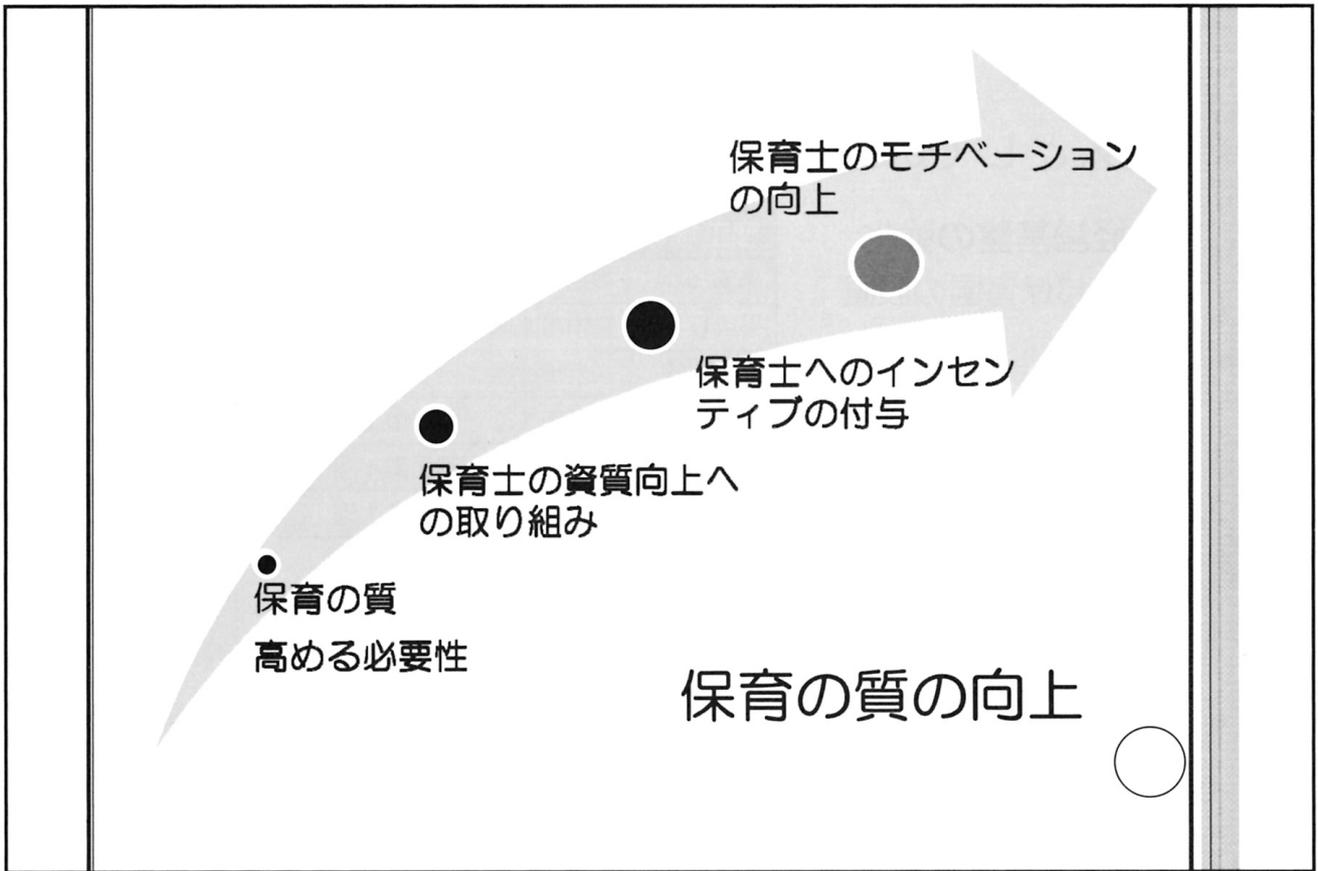
○ 法人の理念

子どもの最善の利益を考慮し、利用者全体を根幹
に行政・地域・保育所の緊密な連携を強化し、地域
の子育ての支援事業の核となる。

○ 法人の目標

地域福祉への貢献
職員のよりよい職場づくり





社会福祉法人夢工房の取り組み



法人としての取り組み

- ・ 指定管理者制度の活用
- ・ 民間移管制度の活用



保育士への取り組み

- ・ 異動希望制の実施
- ・ 保育士相互の共通認識、連帯感の向上

法人としての取り組み

- 経営基盤の強化
13保育園の設置

夢工場のおゆみ	
平成16年	神戸市2園 尼崎市1園
平成17年	豊中市1園 芦屋市1園
平成18年	横浜市1園
平成19年	芦屋市1園 西宮市1園 横浜市1園
平成20年	西宮市1園 箕面市1園
平成21年	札幌市1園 横浜市1園

- 保育士のポジションづくり
副主任、主任、園長への道 → 給与アップ



公・民との比較

- 保育士給与の公民格差

	平均年齢	平均収入	公立との差異
公立保育園	40.4歳	615.9万円	—
民間保育園	29.7歳	324.1万円	291.8万円
夢工房	27.8歳	316.3万円	299.6万円

- 保育士ポジショニングの公民格差

民間保育園は主任保育士、園長への道がほとんど閉ざされている。

- 保育士のアイデンティティーの確立



給与格差について

民間保育園

- 収入
運営費・経常経費補助金収入
その他補助金
- 支出
人件費（70%～75%）は必然的に決定。
→勤続年数によるベースアップを保障できない。

↓
モチベーションの低下

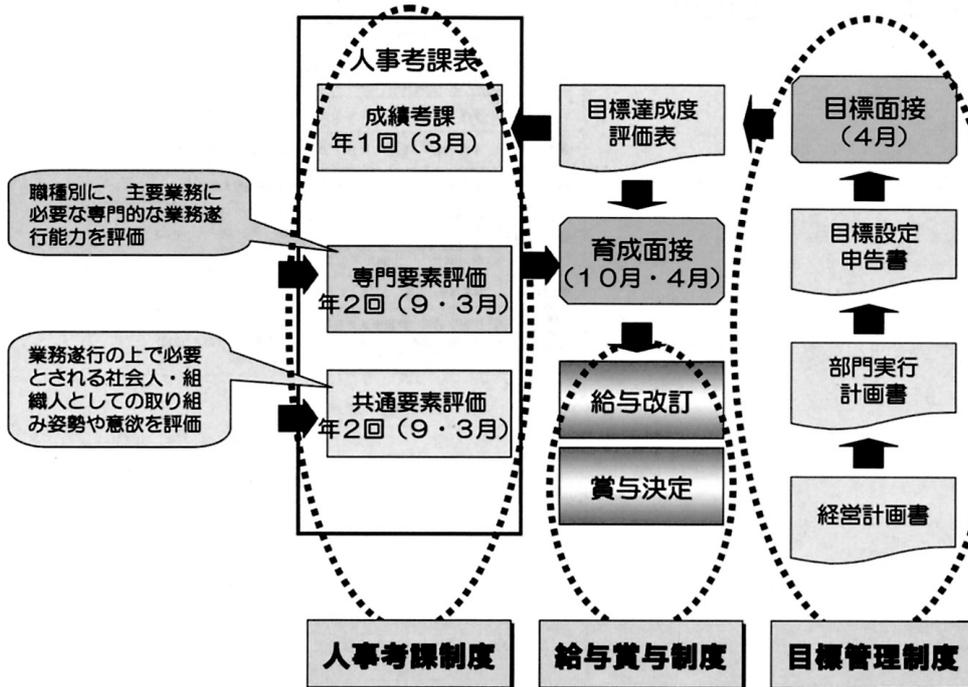
公立保育園

- 公務員としての身分の保障
- 市町村での補助金の支出

↓
給与の上昇

30歳からは顕著に
給与格差が現れる!!

人事給与制度の概要



ポジショニング格差について

将来の自分像を確立するために

●副主任資格試験・主任資格試験のチャレンジ

本人の過去の人事評価の成績、法人に関する試験、
保育試験、グループディスカッション、面接、実技、
研究発表などで算定



本人が努力すれば職位を勝ち取ることができる
制度の確立



主任保育士認定試験

主任保育士昇格試験について

受験資格	・平成20年4月1日現在で当法人での保育士経験が丸4年(5年目)以上であること。もしくは外部での経験(正社員・常勤・非常勤・週40時間以上の勤務)がある者は、8年以上であること。 (例:外部経験6年+当法人経験1年の場合→受験資格あり) ・園長の推薦は必要ありません。
応募方法	下記応募用紙に各園ごとにとりまとめて記入のうえFAXにて応募し、受験者は試験当日に直接会場へお越しください。
応募締切日	平成20年1月25日(金)9時(※FAX必着)
試験日時	平成20年2月11日(月) *受付:8時30分 *開始:9時
試験会場	山手夢保育園 〒659-0095 芦屋市東芦屋町6番10号
試験内容	① 面接 ② グループ討論 (議題例:「子育て支援」・「チームワークとは」) ③ 筆記 (新・保育指針、法人理念の中より) ④ 小論文 (議題例:「保育園における主任の役割」800字以内)
携行品	筆記用具、上靴、下足を入れる袋
お問合せ及び応募用紙FAX送信先	〒659-0095 芦屋市東芦屋町6番10号 社会福祉法人 夢工房 法人本部 事務局 (担当:前橋) TEL (0797) 23-9610 FAX (0797) 23-9620

応募用紙

平成 年 月 日 ()

保育園

氏名	経験年数
(※記入例) ○○ △△	外部経験6年、法人経験1年

FAX 0797-23-9620



保育士のアイデンティティを確立する

●担当者制度の導入

事業計画書として本部へ提出

参画意識の高揚 → やりがい感の創出

●オリジナル人事評価制度の導入

➢ 一般共通要素、専門共通要素、自己目標到達度を点数化

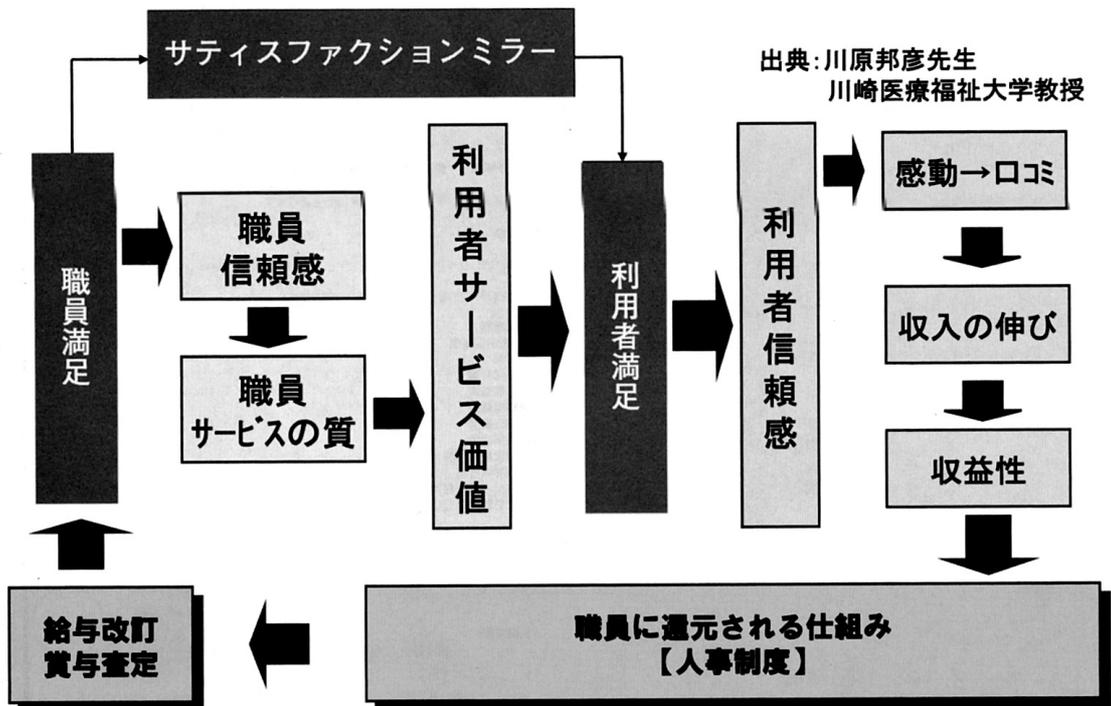
→昇給、賞与、昇格の判断基準

➢ 上位職は下位評価者からの評価

→上位職者としての資質の向上

人事制度の目的

①職員満足機能（顧客満足は職員満足から）



保育士への取り組み

異動・退職意向調査（年3回）

- 次年度採用者の人数確定の指針にも。
- 人間関係の行き詰まり
→面接により問題点が浮き彫りに



新人歓迎会

保育士相互の共通認識、連帯感の向上

- 保育園合同の研修会、園長会、主任会、副主任会開催
- 合同の新人歓迎会、スポーツ大会、花火観賞会、レクレーション大会などの開催
- 男性保育士会、夢サポーター会、クラブ活動の実施



バレーボール大会

異動意向調査票

平成20年度 本人退職・異動意向調査票

社会福祉法人 夢工房 理事長 黒石 幸男 様

平成 年 月 日

平成20年3月で 退職希望いたします。 ()

Q・退職の理由

平成20年度も 勤務希望いたします。 ()

Q・他の保育園に異動を希望しますか？（希望に添えない場合もあります）

A・希望しません。 () ……終了

B・異動希望いたします。 () ……以下記入して下さい

希望順に番号を記入下さい。（希望しない園は空欄のまま）

- 1・姫路保育園 ()
- 2・イーグル姫路保育園 ()
- 3・夢保育園 ()
- 4・浜風夢保育園 ()
- 5・山手夢保育園 ()
- 6・西宮夢保育園 ()
- 7・夢の園保育園 ()
- 8・夢の鳥保育園 ()
- 9・よこはま夢保育園 ()
- 10・日吉西夢保育園 ()
- 11・(仮称)さくら夢保育園 () 平成20年4月開園(仮面印)
- 12・どこでも勤務いたします。 ()

4・上記の希望をした理由

所属 () 保育園

氏名 () 印

優秀なスタッフが
生き生きと働ける職場でなければ

よりよい保育は目指せない!



法人のミッションの達成



夢工房におけるスタッフのモチベーション高揚のための インセンティブ付与への取組み

・・・まずはじめに・・・

当法人「夢工房」が設置・運営している特別養護老人ホームや保育園等のもとより、社会福祉施設には、それぞれに準拠法令があり、その持つべき役割は定められております。

しかし一方では、社会福祉施設といえども、そこは、そこで働くスタッフの重要な職場であります。スタッフ各々が自分の生きがいを見出す場所であり、自己実現の場ともなり得るのです。

私ども社会福祉法人は、その社会的責務を果たすべく、処遇の向上を図るとともに、職場としてもスタッフニーズに応えられる職場づくりに誠心誠意取り組まなければなりません。

働きやすく、続けやすい職場環境を目指して、ここ数年私ども「夢工房」が取り組んできた手法を、今回は保育園を例にお話しさせていただき、またその対応策としての「手法」もご紹介いたしますので、その一部でもご参考にしていただければ幸いです。

・・・取組みの動機・・・

「夢工房」は、平成16年～19年度の4年間の間「尼崎市」「豊中市」「横浜市」「箕面市」の4都市で公立保育園の民間移管事業に取り組んでまいりました。民間移管の是非はともかく、その中で改めて気付いたのが保育士の平均年齢（＝経験年数）の差異であります。

資料による相違はあるでしょうが、公立保育園の保育士の平均年齢は40.4歳で、平均年収は約615.9万円。認可私立保育園の保育士は29.7歳で約324.1万円。その差はなんと290万円に上る、という厚生労働省の報告もあります。さて「夢工房」というと保育士平均年齢27.8歳、平均年収316.3万円というところであります。全国平均に比べると少し低い値ではありますが、これは近年に13の保育園を設置（平成16年～21年）し、大量の若年の職員を雇用したために起こったことです。しかし、今後4年間で6000円のベースアップをスタッフと約束いたしておりますから頑張らなければなりません。

また違う報告書では平均勤務継続年数に14年の違いがあるとの指摘もあります。公立保育園では一度就職したら、ほぼ継続して勤務するでしょうが、民間保育園では中々そうはいきません。過去の面接者にも経験年数12年、保育園経験数14か所の強者！もいらっしゃいました。

・・・考察と対応策・・・

それではなぜこのような給与体系であり、保育士平均年齢であり、経験年数なのでしょう？まず、民間保育園の経営システムから、私どもの考察点を述べ、それに応じた対応策を紹介いたします。

問題点とその対応策（Problem & Action!）

1・給与格差について

P まず給与体系においては、民間保育園の場合には、運営費収入や経常経費補助金収入とその他補助金からの逆算でしか予算を組めませんから、当然アップが決まってくる。ですから当然のごとく支出における適正な人件費割合（70%～75%）は決まってくる。その中で、言葉は悪いかも知れませんが、職員全員でそれを分け取りしなければなりませんから、保育士の平均勤続年数が上がってもそれに伴い給与を上げるわけにはいかなくなります。しかし、それではスタッフのモチベーションは低くなるばかりです。

しかし、公立保育園では公務員としての身分保障の義務が行政にありますから、市町村単独で補助金（市町村単独持ち出し）を支出して、それなりの上昇は続きます。これが30歳からの保育士給与の公民格差の始まりなのです。これではいくら保育が好きでも、将来的な夢が持てないことは確実であります。

日本の伝統的な給与体系は年功序列制でした。これはある意味、結婚・出産・進学・介護・などの費用が加齢とともに重く背中にのしかかり、それに耐えうる給与を得るためには年功序列制が必要不可欠なものであったのです。しかし近年、国を始めとした不景気による財政難が国民を襲い、各種行政や企業としても少ない人員で一定の業務量をこなすためには、優秀な人材にそれに見合った対価を支払ってでも効率アップを目指すようになりました。また公では経費のかかりすぎる事業を指定管理の制度を使って民間に外注するようになってきました。

保育行政においてもしかりであり、全国的な規模で保育園・特別養護老人ホームの指定管理や民間移管が加速しております。各都市により違いがみられますが、保育園1つを民間移管すると3000万～5000万円の市町村単独持ち出し金の抑制になります。しかし、これは私ども社会福祉法人にとってはまたとないチャンスなのであります。

A 一般的に新しく保育園を設置するためには土地代・建設費用の自己資金・借り入れ金

の償還の債務が設置者にかかってきます。たとえば1億の土地と2億の建物と運転資金を合わせますと新規法人では約1億2000万~1億5000万の新たな自己資金が必要になります。しかし、既設の社会福祉法人の場合には5000万程度の支出で済みますし、内部留保ができておれば、新たな自己資金を拠出する必要もないのです。

また例えば新しい園長を行政のOBから迎えたとしても、嘱託職員の給与ですみますから、現役時代の約4割5分ほどの支出で賄えます。この差額で他の職員の人件費増加分の手当てができて得るのです。これが、民間移管を受ける、また複数施設を持つメリットの1つとなります。

また施設が増えることに伴い、園長や主任・副主任・リーダーのポジションも増えますから、スタッフの目標の一つにもなり、それがインセンティブになるのです。

「夢工房」ではそのポジションを各人が平等に目指すことができるように、① 人事評価制度の確立 ② 主任・副主任試験の実施 に取り組み、インセンティブを持たせることによるモチベーションアップに繋げる試みを始めました。

当然、それに伴う昇給・賞与・手当のアップを目指していただき、また保育での自己確立意識を高めていただくねらいであります。

2・やはり人間関係・・・

P 次に平均勤続年数についてですが、様々な論議をいただくかも知れませんが、私は人間関係にそのもっとも大きな原因があると考えております。

当法人が過去に行ったスタッフ向けのアンケート（他法人からの採用職員向け）では、退職した理由の第1位が人間関係（64.4%）であり、第2位の結婚・出産・配偶者の転勤（28.2%）を大きく上回りました。

公立保育園では「あの子はもうひとつ・・・だから上に言って来年は配置替えしてもらおう！」とか「あの園長（主任）は今年いっぱいだから我慢しよう！」とか「今年こそは異動させてもらえる年だわ！」ということが、あながち人間関係の悪化の解消に役立っているのも事実であります。それが1法人1施設の保育園では実現が不可能となり、結局は職員の退職につながるのです。

A 「夢工房」では年に3回の「異動・退職意向調査」を行います。これは当然、次年度の採用者の人数確定のためなのですが、他の意味合いも重要なのです、

例えば8月の調査で「退職」と記入してあったスタッフがいれば、まず面談を行います。「退職事由」が「結婚」「配偶者の転勤」「明確な新しい目標」があれば、無論喜んで送り出すのですが、過去の半数以上の事例では、この8月の調査で書かれてはいない「退職事由」が「人間関係」でありました。そして、その時点から面談を行い、本人の言い分を聞

いていると、各保育園での保育内容や人間関係の問題点が浮かび上がり、対応策も取れません。また「退職」から「異動希望」に替えて生き生きと働いていただいております。大勢おります。

女性が95%を占める保育園という職場は、何せこの「人間関係」への対応が「離職率」の低下への早道でもありますし、「異動」というある種の「逃げ道」を設けることもより以上に重要な解決策となりえるのです。

また、一方では新たな職場への「異動」は精神的なストレスも伴いますから、

- ① 各保育園合同の研修会・園長会・主任会・副主任会・開催。
- ② 合同の新人歓迎会・スポーツ大会・花火大会鑑賞会・BBQ大会・ポーリング大会・スノボチューアーの開催。
- ③ 保育園全体の男性保育士会・夢サポーター会・クラブ活動の実施。

等の会やイベントを定期的に行い、イベント実行力の構築とスタッフの相互親睦を図っております。これにより他保育園のスタッフとも人間関係が構築されやすくなります。

3・自己実現のためのアイデンティティーの確立

P 次に事業計画・行事計画等の立案時におけるスタッフの自覚と参画意識への対応、を述べたいと思います。

保育園などで行われる各種会議において、ともすれば上位者（園長・主任・先輩）の意見で議事進行が行われ、決定もされ、一般スタッフはそれを黙々と進行していただくだけになる場合があります。またそれでは、保育への参画意識も達成感も減少していくことになり、モチベーションも下がります。

また、上位者から一方的に自分自身の保育への思いや、考え方、手法を判断、否定されることも我慢できないことであります。

A 各種行事・会議においては完全に担当制度を確立し、園長・主任もアドバイスにとどめます。その事業計画は各担当者から事業計画書として本部に上がってまいり、その賛同者の氏名が明記されております。このことにより事業推進時の本人の責任分担範囲の明確化と参画意識の高揚を図っております。

また新たな企画もスタッフでしっかりとしたもの立てられれば、実現するようなシステムを構築いたしております。

また2年の構築期間・1年のテスト実施期間をへて平成15年度より「オリジナルの人事評価制度」を作り上げました。

これは「一般共通要素」「専門共通要素」「自己目標到達度」を点数化し、「自己評価」「上位者評価」を1年にわたり受けるものです。

これにより、昇給・賞与・昇格の一つの判断基準が示されます。無論、本人に結果を告知いたし、抗弁・弁明の機会も与えます。そして、自分への評価を知り、新たな課題の取組みにもつながります。

また副主任・主任・副園長・園長は下位評価者からの評価も受けねばならず、自分勝手な仕事ぶりだと手痛い結果が待っているのです。無論、相手が上位者ですから完全に無記名で行いますし、結果の公表も本人にも法人本部にもわかりません。上位の者はその結果によって自分の評価が決まるのですから、導入には大反対でしたがそれを押し切り、現在では定着が図られております。お恥ずかしい話ですが、これにより退職となった園長もおります。

4・将来の自分象への道

P また、将来的な漠然とした不安も退職理由になりえます。この法人・保育園での自分の10年、20年後の将来像が見いだせなくなってもモチベーションは落ち込みます。

保育士は、個人差はあれども「自分の理想とする保育を探したい！」という思いをそれぞれに持って就職してきます。そして「いつかは理想の保育を実践してみたい！」保育現場で励んでいます。しかし、もしそれが、日々の保育の中で実現不可能、と諦めたときには退職につながることでしょう。

また公立保育園にあって、民間保育園ではなかなか難しいのは責任者へのステップアップの道です。

最近でこそ民間移管や分園の設置が進み、それなりの管理職のポジションが生まれ、その職位に着く保育士も出てまいりましたが、ほとんどの保育園のみの1法人1施設の経営母体では、「うちは、理事長がお父さん、園長がお母さん、娘が5年目で主任で、私は20年目で未だペーパー……。」という場合がほとんどです。

確かに、戦後間もなく一部の篤志家や宗教家で立ち上げられることの多かった保育園のシステムはその家族によって支えられてきたことは歴史上の事実であります。無論、私も「夢工房」もしかりであります。しかし、福祉ニーズが多様化し、与える福祉・施す福祉から、利用者主体の福祉サービス提供者に位置づけられた現在のシステムの中では、処遇上・経営上のどちらからもそれだけでは苦しいものがあります。

また経験を積み「やっと主任になれるかも……。」という思いも、理事長や園長の一

言で後輩に取って代わられる場合もあるかもしれません。

そのようなスタッフの思いを具現化していく制度も重要な要素であります。

A 保育士としてのアイデンティティーを確立するための要素の一つは、園長・主任・副主任・リーダーといった職務上の職位に就くことができるかどうか?にもあります。

「夢工房」ではある一定の経験年数がたてば、副主任資格試験や主任資格試験にチャレンジできます。たとえば副主任は経験4年以上、主任は6年以上の法人在籍者が受験できます。また他法人から転職してきたスタッフもその過去の経験年数をある方式で算定し、基準を満たせば受験可能であります。これは転職者にも新たなチャレンジ心を持っていただくためであります。

試験内容は、「本人の過去の人事評価の成績」「法人に関する試験」「保育に関する試験」「グループディスカッション」「面接」「環境に関する実技」「各自の研究発表」等々です。

昨年からはじめた主任試験の目的は、ともすれば園長の「好き嫌い」で人事が決まってしまうという弊害を少しでもなくするためでありました。

無論、受験は自由参加ですから多くとも5、6名の参加を見込んでいたのですが、ふたを開ければなんと23名の受験者が集まってくれました。結果、4名が合格し、現在副主任として2年の経験を積み、空きがあり次第主任保育士になっていきます。

本年度は主任試験受験者28名、副主任試験受験者13名の申込みがあり、11月に実施いたします。

このように、本人が努力さえすれば職位を勝ち取ることのできる制度は、十分なインセンティブになりえると考えております。

最後に・・・

様々な取り組みを模索中の私どもであります、これはひとえに、

「優秀なスタッフが生きいきと働く職場でなければ、より良い保育は目指せない！」

という思いからであります。そのためにスタッフにインセンティブを与え、自分で掴みとれる自分象を目指していただき、モチベーションが維持できれば、良好な人間関係も構築され、結果として「より良い保育」が目指せると信じております。