

介護施設の組織力を高める  
ワーク・ライフ・  
バランス

[その考え方と実際]



社会福祉法人 全国社会福祉協議会 中央福祉人材センター

## CASE 4

# 安定的な人材確保と定着策の強化の一環として両立支援に取り組む (D特養)

### ●D特養

所在地：鹿児島県

利用定員70名、昭和63年開設

### ●法定を上回る両立支援制度や独自の取り組み

育児短時間勤務制度（子が満6歳に達するまで）、法人内託児所設置、子に対する家族手当

### ●両立支援を含む取り組みの成果

ISOの運用を通じて、情報共有化、マニュアル整備、人材育成等に熱心に取り組んできたことより、組織全体としてPDCAを回す力が築かれている。両立支援を含む総合的な人材確保・定着策の強化により、新卒者の安定的確保ができるようになるとともに、離職率が低下（H18：33.3%、H19：22.4%、H20：17.0%）。取材対応などにより認知度が高まり広域からの応募者が増えた。

D特養を運営する社会福祉法人は、鹿児島県で特養の他、デイサービス、訪問介護、グループホーム、診療所、託児所等の運営を行っています。

昭和63年に開設。平成15年にISO9001を認証取得し、業務改善と質の高いサービス提供のための体制作りに取り組んできました。「それまでは経験と勘だけで仕事をしているような組織で、理念が浸透しない、言っても現場が動かない、人間関係が悪い、人が育たないという悪循環の組織だった」と施設長は振り返ります。

ISOの品質方針に基づき、教育訓練担当者を設置し教育に力を注ぐとともに、情報共有化、マニュアル整備、トップダウンから現場中心への切り替えなど順次取り組みを進めることによって、組織全体としてPDCAを回す力を築き上げてきました。

## ≫≫ 離職者増加を経験し、人材確保・定着促進のための取り組み強化

同法人では、平成17～18年に介護職員の離職者が急増したという経験をし、「選ばれる組織作り」に向けて安定的な人材確保と定着策の強化に取り組む必要性を強く感じました。様々な経営管理や人事管理のセミナーに参加し情報収集をしながら、平成19年度より、採用活動の強化、教育訓練体制の強化、働きやすさ向上のための様々な取り組みを行ってきました。

例えば、採用活動においては、初任給の改定、求人情報変更（経験者優遇から未経験者歓迎へ）、学校訪問の強化、求人用パンフレットの作成、職員斡旋奨励金支給、県社会福祉協議会や公共職業安定所（ハローワーク）の就職ガイダンスには全参加等、これ

までの「待ち」のスタイルを改めました。

人材育成や定着率向上のためには、研修参加率向上のためのクレジット制の導入、ケア記録支援システムの導入、全職員への名刺配布、クラブ活動支援等に取り組みました。「セミナーで聞いた中で良いと思ったことは何でもすぐにやってみた」と、同法人ISO品質管理室長は言います。

### ≫≫ 働きやすい職場作りの一環として託児所を設置

子育て支援も、そうした働きやすい職場作りの一環として取り組みました。取り組みの端緒となったのが、平成19年の法人内の託児所設置です。子育てのバックアップとして以前より出ていた職員の要望に応えるためです。以前は結婚退職が慣例でしたが、平成18年に初めて育休取得者が出ました。託児所設置により、育休を取って仕事を継続するという雰囲気になってきたそうです。

託児所設置・運営では、条件が合わず関連する助成金の活用ができなかったため、全額法人負担で相当なコストがかかっていますが、同法人では人材確保や働きやすい職場作りのための投資だと考えています。

### ≫≫ 経営側の考えがぶれないことが取り組みの支えに

妊娠や育休取得により、周りの職員に負荷がかかることも現実には出てきます。同法人では、職員の離職増加という経験から人員の余裕をある程度みるとともに、必要に応じて代替要員確保も行っています。ただし、要員の数合わせだけではなく力量の向上が何よりも大切だと考えています。チームや個々人の力量が上がれば、戦力ダウンを補うことができるからです。

「現場がきつかったこともあったが、経営側が両立支援の理念・方針を明確に示し、決してぶれなかったから、現場での話し合いや調整もやりやすかった」と同法人施設サービス主任が言うように、経営側のぶれないスタンスが取り組みの支えになっていたようです。

同法人は一連の取り組みにより、新卒者の安定的確保、定着率の向上につながってきたと実感できるところまでできました。両立支援については、平成20年より「行動計画」を作成し取り組みを進めています。今後は、育児休業等の両立支援制度をより使いやすくすること、さらに子を持つ女性職員だけではなく全職員のWLBを根付かせることが目標であるとしています。

## D特養を運営する社会福祉法人の取り組み

