

法人理念をもとにした 行動指針と人材育成

(和歌山県)

社会福祉法人きたば会 **橋本 顕嗣** (老 - 38期、No.5263)



社会福祉法人きたば会は、和歌山県広川町において特別養護老人ホーム(以下、特養)、在宅複合型施設を運営し、かつ和歌山市においても通所介護事業を開設している。当法人の本部のある広川町は、和歌山県の中央に位置する人口7,310人の町である。高齢化率は31.3%となっており¹⁾、和歌山県全体の平均(30.9%)とほぼ同様となっている。また広川町には介護保険法の施行時より、他法人が運営する特養があり、近隣市町村にも複数の入所施設がある。

そうした中、在宅福祉サービスを中心とした事業展開を行っていた当法人は、2011(平成23)年に初めて特養を運営することになり、近隣施設との差別化を図ることが大きな課題となっていた。そこで法人理念をもとにした特養の行動指針を定める必要があり、この新たに定めた行動指針に沿った設備、人材育成をリンクさせることで、施設運営の一体化を図ることができるチャンスと捉え、人材育成に取り組むこととなった。

人材育成をめぐる3つの課題と行動指針

上述したように、特養では法人理念に基づいて行動指針に即したサービスや支援を利用者

や社会に対して提供することのできる職員の育成を目指している。そこで特養における新たな行動指針を策定するにあたり、通所介護事業をはじめとする既存の事業所職員から特養の管理職を選任し、その者たちを中心として行動指針を策定することで、新たな方針が特養に浸透することのできる土壌を築くことが可能になると考え、職員を対象に法人理念や介護に対する感覚を確認する実態調査を行った。しかしながら、この調査の結果、ほとんどの職員は法人理念も答えることができなかった現状が浮き彫りとなり、既存の事業所職員を特養における管理職に配置したとしても、新卒者や新人と同じ教育を行う必要があったため、既存事業所職員の準管理職・管理者選任を諦めざるを得なかった。

しかし調査分析を行った結果、以下の3つの問題があることに気づくことができた。

- ① 職員の中で、法人の理念が浸透しておらず、就職面接時「きたば会の理念に共感した」と言っていた職員でさえも、理念について理解できないという現実があった。
- ② サービスや質のとらえ方について、管理者も含め、明確に答えることができなかった。また同じ事業所内であっても、その答えに大き

なばらつきがあった。

- ③ 当法人は、在宅福祉サービスを中心とした事業展開を行っており、在宅福祉サービスが対象とする利用者と、特養が対象とする利用者は、特徴が全く違うと言う意見が多かった。

まず一つ目の問題として、職員の中で法人の理念が浸透していないことがあげられるが、当法人の理念は「癒し・安らぎ、安全・安心、健康長寿」であり、理念そのものが抽象的であり、具体的な定義も無いことから、職員の中で法人理念が浸透していないことがわかった。そこで法人理念を具体化させるために、福祉関係で働いている職員が必ず1度は耳にしているマズロー(A.H.Maslow)が提唱している人間の欲求に着目し、安心=生理的欲求、安全=安全欲求、安らぎ=社会的欲求、癒し=承認の欲求、健康長寿=自己実現の欲求と置き換えた。ここで問題となるのが「癒し・安らぎ」は、社会的欲求と承認の欲求に置き換わるのかということであるが、社会的とは孤立していないことを指し、利用者が他者から受け入れられることで精神的な安らぎがもたらされることを示している。また承認は、個々の利用者が他の集団から求められる役割をつくることによって、当該利用者が癒される(心地よい)環境になるのではないかと考えた。

二つ目に、サービスや質のとらえ方が様々であり、具体的な言語化ができないことが問題としてあげられたが、「サービス」や「質」という言葉は上司部下の間柄、また職員間同士でもよく使われている。そこでこの言葉についての具体化を図るために、施設内でサービスを使用するときの意味として、介護保険制度の中で利用できる標準的なサービスを「サービス」として解釈し、質については各事業所においてそれぞれに提供するものとしてとらえるようにした。

三つ目に、在宅福祉サービスが対象とする利

用者と特養が対象とする利用者の特性が異なることがあげられたが、利用者層の違いについては要介護度に着目することで、特性の相違を縮小できると考えた。つまり介護保険法における要介護度は、それぞれ基準時間が定められている。これは一日に必要とする介護の時間を表しており、ここで示される時間は在宅福祉サービスが対象とする利用者の特養が対象とする利用者に通ずるものとなっている。そこで身体的に直接かかわる介護として、その内容を移動介護、食事介護、排泄介護、入浴介護、整容介護と5つの介護技術に分類し、これらの技法をマニュアル化し、定量化を図ることにした。またマニュアル化などで定量化が進むと、職員の観察力や考察力を奪うことになり、早さや確実さは向上するが利用者本位とならない場合があると推測されることから、質の向上を図るために利用者の担当者が『生活の質向上シート』を作成し、利用者個人に合わせた定量化を図ることとした。

そして上述した方法によって法人理念を具体化し、「サービス」や「質」という概念についても明確にし、それぞれを定量化可能なものにしたうえで、特養における行動指針を「利用者や家族の希望に沿った施設サービス計画書に基づき、介護、相談援助など利用者がその有する能力に応じ自立した生活を営むことができるようにする」とした。

なつあけの里ささゆり苑が考える人材育成

人材育成について考えるならば、人材育成の目的は、法人やグループなどの組織と、個々の職員で求めるものの違いがあることがわかる。まず組織が行う人材育成は、①命令系統を重視した組織力を高めることをねらいとして行われ、個々の職員については②主体的に個人の価値を高めることを狙いとしている。よって組織が行

う人材育成は、従順なイエスマンを作ることにつながりやすく、研修などに参加したとしても「行かされた」研修としてとらえられてしまい、その効果が半減してしまうことになる。そこで人材育成の目的を前者ではなく、後者におき、各職員が主体的に個人の価値を高めるとともに、これを組織が活用するパートナーとしての人材育成を行うことにした。

なつあけの里ささゆり苑における人材育成の方法

当法人におけるこれまでの人事は、上司の主観による評価で役職が決まっていた。また新卒者や新人職員に対しての教育は、各事業所における管理職の考えで決定されていた。そこで、新卒者及び新人職員における教育について、各管理職による主観的な判断による運用を改め、理念や行動指針について学ぶ「座学」、日勤業務について学ぶ「日勤研修」、早出業務について学ぶ「早出研修」、夜勤業務について学ぶ「夜勤研修」の4つを設定し、それぞれ3日間を通して教育を受けることとした。その後、配属されるグループにおいて、各々の勤務形態を3日間ずつ経験するものとした。またここでそれぞれの勤務形態を経験させることのねらいは、勤務時間や決められた業務を把握するためだけのものとし、必要な知識などは毎月行われている勉強会や3か月後、6か月後の研修と一般職員研修に参加することで身に着けさせるようにした。次に各職員についての職位を新人・一般職員、サブリーダー、リーダー(準管理職)、統括、副施設長、施設長(管理職)にし、それぞれの権限や職責等を具体化することで役割を明文化した。

またサブリーダー以上の役職者については、役職ごとに各種テキストを用いて勉強会に参加させたいうで、年に1~2回の間隔で職業能力

評価シートや介護福祉士の過去問題などから出題される試験を行っている。人材育成を行う上での各種評価を行う上でのポイントについては、以下の7つを設定している。

- ① 新人研修における受講後の理解度
- ② 役職者を対象とする試験の受験状況と結果
- ③ 指導を受けた件数
- ④ 事故の内容や件数
- ⑤ 車いすやオムツ使用率の削減
- ⑥ 職員が立案する企画に対する利用者などの評価
- ⑦ 研修参加率

①及び②については筆記試験を行い、点数を明示することで、それぞれの職員が職位ごとに求められる知識を持つことができているかを確認することができる。また試験における点数からは、それぞれの研修プログラム等の成果を測定することもできることから、これを確認することによって、人材育成における内容の充実を図ることもできる。次に③については、指導を受けた職員については指導カードを発行することで、各職員の指導を受けた回数を把握し、指導や注意を受けなかった職員に対し、優秀職員賞を与えることとした。④~⑥については、賞与査定の一つの基準としたうえで、ユニットグループ単位で評価を行っている。そして⑦は外部の研修を希望制とし、職員個人が興味のある研修に参加できるようにした。また受講した研修の内容については、月に一度行われるグループ会議等で報告するようにし、研修参加記録も他の職員が閲覧できるようにした。

新しい人材育成の成果

当法人における特養は開設から3年間、随時、マニュアルやテキストの内容などの変更を

行いつつ、人材育成の方法に関する見直しを進めてきた。その結果、離職率については2割未満にとどめることができた。また賞与についても、107%のユニットがあり、職員からは評価基準が明確で良かったとの声もあがった。しかしながら2015(平成27)年より、筆者は当法人が運営する全介護事業における管理を行うため、異動することとなった。そして、そのため新しい施設長が特養以外から選任されることとなった。その結果、離職率も上昇し開設時からの正職員は約20%となり、準管理職でさえ法人理念も言えない状況に陥っている。

このことから施設長や管理者等が異動になってもこのような事態に陥らぬよう、人材育成を定着させる運営の必要性を痛感した。現在の取り

組みとして、特養での経験を活かし新たに部署を作り、残業や人員配置、実地指導などにおいて必要となる書類作成の業務効率化を図るためのソフトをつくり、職員それぞれのプロフィールや保有資格、参加した研修の内容などを把握できるシステムの開発を進めている。今後は事業所ごとに人材育成に関する充足率をチェックし、就労環境を整え教育研修体制を作れるよう、システムの改善を図っていきたい。

1) 平成29年度和歌山県における高齢化の状況

(<http://www.pref.wakayama.lg.jp/prefg/040300/siryu/aging29/H29.pdf>;2017.7.31)