

# 組織風土と組織改善が 人材定着につながる

(滋賀県)

社会福祉法人大石福祉会

介護老人福祉施設リバプール 施設長 堤 英幸 (老 - 36期、No.4938)



## 1. はじめに

今、一億総活躍社会実現に向けた最大のチャレンジ『働き方改革』が叫ばれている。背景には、労働力の主力となる生産年齢人口(15～65歳)が減少している現状がある。この『働き方改革』の中で、国は3つの課題を掲げている。1つ目が長時間労働の改善、2つ目が非正規と正社員の格差是正、3つ目が高齢者の就労支援である。私たちの福祉・介護には直接関係が無いのだろうか、いや実は大いにあると思う。福祉現場の人材確保は、よく景気に左右されると言われる。不景気になると、人材が潤うと楽観視していたら大きな間違いである。私たちを取り巻く環境の変化は目まぐるしいのである。

また、「2025年問題」が取り沙汰されている。団塊の世代が75歳を超えて後期高齢者となり、国民の3人に1人が65歳以上、5人に1人が75歳以上ということになる。介護保険利用予備軍の増加、介護や医療の社会保障費の急増が懸念されるが、高度経済成長を担ってきた世代であり「問題」という表現はどうかと思う。「こだわり世代」「本物志向世代」と言われ、その世代の方々に対して、納得、満足のいくサービスが提供できるのかが「問題」である。人材確保が困難な中、人材を確保・保持するためには、

この施設で働きたい、働き続けたいという組織でないと、未来はない。

## 2. 「ワークライフバランス(仕事と生活の調和)」は継続した取り組みと改善が必要

私が最初に「ワークライフバランス」という言葉と出会ったのは平成21年頃で、当時株資生堂の副社長 岩田喜美枝さんの「女性の育成・登用(ポジティブ・アクション)とワークライフバランス」の講演だった。「ワークライフバランス」の実現のために働き方の見直しを進めることにより社員の意識が変わったという内容で、中でも特に「企業風土」というキーワードが心に響いた。

当初、有給休暇の取得が、二極化(ほとんど取得しない職員と取得する職員)しており公平さが担保されていなかった。トップダウン的に、「ワークライフバランス」という旗印のもとリフレッ



シュ休暇制度をつくり取得推進に取り組んだが、浸透しなかった。ちょうどその頃、滋賀県のワークライフバランス推進企業に応募し、ワークライフバランス委員会を立ち上げ、平成23年・24年度と2か年にわたり、重点的に取り組んだ。多様なライフステージの職員の意見を反映するため、委員には、育児中の男性と女性、子育てが終了した女性、独身の男性など管理職も含め、社会保険労務士をオブザーバーとして迎えた。

委員会において企画立案し、職員全体の意見を集約するために幾度となくアンケート調査を実施し、下記の通り法人内で制度を確立した。

①リフレッシュ休暇の計画的取得、アニバーサリー(記念日)休暇制度の導入

リフレッシュ休暇(有給休暇3日+公休2日の合計連続5日間)の取得を、業務に支障をきたさないように計画的に取得する。職場内コミュニケーションや連携により、ほぼ100%取得している。

②「父親の育児休暇」の創設

配偶者が出産するときに特別休暇として取得することが出来るが、更に父親の育児参加(イクメン)を目的として、出産日から3ヶ月以内に、有給休暇3日+公休2日の合計5日間を連続に取得する。また、親の介護をかかえる世代の「介護休暇」も採用を予定している。

③「自己啓発援助制度」の利用促進

業務に関係する専門的知識の向上や資格取得など、自己啓発活動に要した費用の1/2を援助する制度(補助額上限3万円、非課税)の創設。研修会への出席や資格取得を目指す職員が有効活用している。また、資格取得者には、「資格取得祝い金制度」もある。

④「健康増進及び自己能力開発援助制度」の創設

リラクゼーション、スポーツジム、フィットネスクラブなど「心と身体の癒し」「健康増進」「メンタルヘルス」に対して要した費用の1/2を援助する制度(補助額上限2万円)。マッサージやスポーツジムに使っている職員が多い。

⑤「永年勤続表彰制度」

永年(10年、15年、20年等)に亘り勤務した職員を表彰する。特別休暇3日と旅行券を贈呈。

### 3. 職員定着を目指した取り組みと方向性

次に職員定着を目指した取り組みと方向性について3点を挙げてみたい。

①「ワークライフバランス」実現のために生産性の向上が不可欠であること

人員配置基準の人員確保は言うまでも無いが、労働時間の短縮を実現するためには、生産性の向上を図らなければならない。職員の労働時間の短縮が介護サービスの質の低下につながってはならない。それには、業務の見直し改善、業務の標準化、組織改善、そして、個々の介護スキルアップが不可欠である。

また、ワークシェアリングを採用し、短時間労働者雇用、そして多様な世代の雇用など働き手とのマッチングを図りながら雇用の促進を進めている。介護補助業務(直接介護をしないシーツ交換、洗濯、清掃、配・下膳業務など)の高齢者雇用、障がい者雇用、そして介護経験者による短時間(入浴・食事介助など)のスポット雇用をしている。それにより介護職員が本来の目的である個別ケアの実践や専門性を発揮出来る体制を支援している。また、リスクマネジメントに積極的に取り組むことにより、アクシデントの軽減や減少、ひいては不要な労力

や費用を抑えることになり生産性の向上にも繋がる。

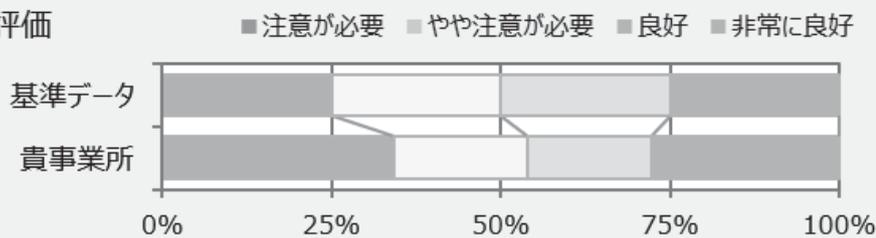
②帰属意識が職員定着に繋がること

福祉の仕事は、知識・技術だけでなく、相手の思いを汲み取る感性や、行動に移す実行力が必要である。そのことにより、利用者の笑顔や感謝の言葉が生まれ、やりがいに繋がっている。また、同僚、後輩、上司から認められ、更に第三者から認められると、更にやりがいに繋がる。マズローの欲求段階説にあるように、他者から認められたい、尊敬されたい、という承認欲求から自分の能力を発揮し創造的活動がしたいという自己実現欲求が生まれる。その

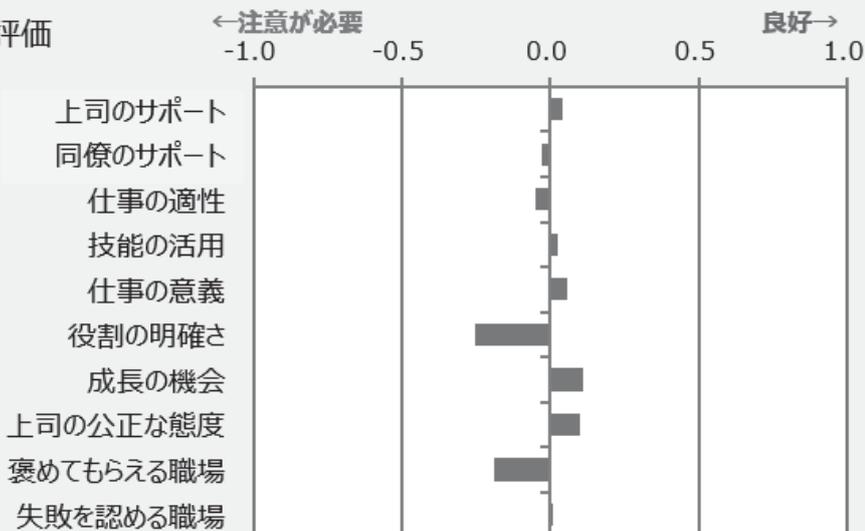
ような欲求段階に応じた仕組みづくりも必要と考える。そこで、当法人では、第三者評価機関 公益財団法人 Uビジョン研究所(理事長：本間郁子氏)が提唱する“サービスの質を保証する認証制度「悠」”の受審に一步を踏み出した。職員の意識・組織改革そして改善に取り組み中である。年に1回夜勤帯に、専門性の高い中立的な評価者から「抜き打ち調査」を受け、サービスの質の担保・保証を図り、個人の尊厳を守り、安心して暮らせる施設を目指したい。ハードルはたいへん高いが、認証で評価を得られれば誇りになり、法人の一員で良かったという意識につながると考える。

職種共通の良好要因

①全体評価



②個別評価



※基準値(0点)は一般労働者の平均値です。点数が高いと良好なことを示します。

※ の項目は、国が推奨する調査項目です。

③メンタルヘルスサポート(ストレスチェック)から見てきた改善点について

平成24年にワークライフバランス委員会において「職業性ストレス簡易調査表」(東京医科大学公衆衛生学講座)を利用してストレスの実態調査を実施した(現ストレスチェックの前身)。平成28年から義務づけられたストレスチェックは、項目数が減少(57→41項目)し詳細な対比は難しいが、大きなストレスは見られなかった。ただ、“褒められる”という項目に注意が必要との結果が出た。まさに今進めている「認証」が“褒

められる”というストレス課題に対応するものだと考える。

(ストレスチェック:アイエムエフ株式会社に依頼)

#### 4. 最後に

職員が継続して勤務するためには、働きやすい仕組み(ライフステージにマッチングした制度など)、サポート体制(リスクマネジメント、メンタルヘルス)、が必要である。常に課題意識を持ち、改善することの使命が課せられているのが管理者である。