

# 職員が活躍できる環境整備と 職員のワークライフバランス支援

社会福祉法人知多学園

法人本部 TQM推進室 布施 裕子

## 1. 施設および施設所在地の紹介

社会福祉法人知多学園は、昭和29年児童養護施八波寮(定員25名)としてスタートした。現在、職員数466名(平成25年3月)、児童養護施設2施設、保育園2施設、認定こども園1施設、介護保険事業所17箇所を、開設の地である愛知県常滑市を中心に、半田市、知多市、高浜市の県内4つの市にまたがって運営している(25頁、知多学園体制図参照)。活動の中心地である常滑市は中部国際空港のお膝元であり、平成17年中部国際空港の開港とともに、新興住宅地や商業施設の開設など急激に市内の景色が変わってきている。平成25年8月のデータで人口57,078人、65歳以上の人口は13,925人(24.4%)と高齢化率が高く、15歳未満の年少人口は、空港開港以降少しずつ増加しており8,211人(14.5%)となっている。

## 2. 法人における、職員育成、定着促進にかかる取り組み

### (1) 職員構成

職員は圧倒的に女性職員が多い。年齢構成は10代から70代と幅広く、60歳以上の職員の割合も年々増えている。また、平成12年より高齢部門を中心に事業所の開設が続いていることから、職員数は年々増加し、それに伴い法人内において様々な課題が生じている。

職員が活躍できる環境整備について、出産・育児への支援、新人職員の定着促進、メンタルヘルスに的を絞って説明する。

### (2) 出産・育児、介護休暇取得への支援

#### ① 休暇取得をスムーズにできるよう就業規則の説明を実施

法人本部労務課職員が新人オリエンテーション、中途採用者オリエンテーション、管理職内部研修で、就業規則の説明の一環として、出産・育児休暇、介護休暇制度の説明を重ねてきている。職員に対しては、自分がその休暇をとらなくてはならない状態になったら、申請すれば休暇が取れる事を知っておいてほしいというねらいで、管理職に対しては、配属されている職員が妊娠したら、家族に介護が必要になったら、労務課に速やかにつないでもらいたいというねらいで実施している。職員と管理職双方に説明を繰り返してきたことで、スムーズな取得が可能になっている。

介護休暇を取得する職員はまだいないが、オリエンテーション後の感想文で「介護が必要になりそうな親を抱えており、いざというときは介護休暇が取得できることがわかり、安心した」との感想が職員からあがってきている。こういう安心感を働く職員に持ってもらうことも職員定着につながると考えている。

育児休暇取得後、復帰した職員に対し短

時間勤務制度を活用している。これは産休・育休を取得している職員と、その上司に重点的に説明している。今年度、保育園、通所介護事業所で3名が同制度を活用している。

## ②法人内託児所の開設

平成23年に法人内託児所を常滑市内に開設した。結婚、出産で女性職員が退職してしまうことを解決したいと考えていたが、どこに設置するのかが問題となっていた。たまたま、職員用の住宅を整備することになり、その一室を託児所として確保することができ、開設に至った。

託児所利用料の2分の1は、託児所を利用している職員が所属する事業所が負担する仕組みにしている。現在、4名が利用している。8ヶ月の乳児から3歳までの幼児と、保育園の休園日の就園児を対象としており、月曜日から日曜日、午前7時から21時まで利用が可能である。これは、高齢部門の入所施設の変則勤務に対応できるよう時間設定をしている。育児休暇が終了したが保育園が定員一杯で預けられず、やむなく退職というケースや、保育園が休みの時に預ける所がなく退職するしかなかったケースの解決につながっており、以前なら、育休後退職していたかもしれない女性職員の定着につながっている。また、男性職員も共働きで子どもの預け先がない時に活用するなど、安心して働ける環境の整備につながっている。また、託児所の存在がパート職員の確保、常勤の看護師の確保につながってきている。

## (3) 新人職員の定着促進

①初めて就職した新人職員をいかに育てるか～プリセプターシップの導入～

プリセプターシップとは、看護師の教育制度として知られている。福祉施設ではエルダー制、チューター制として取り組まれているところもある。当法人の取り組みもエルダー制に近い方法である。新人職員が配属された職場に馴染んでいけるよう、比較的年齢が近く、就職して3年目程度の職員を教育担当とし、新人職員の教育を担当する仕組みである。実際、日々の教育は担当職員だけでは賄えないため、別の職員も教育に携わる、担当職員は主に仕事上の悩み相談を引き受ける形ですすめている。

この教育方法の導入当初(平成15年)は、特養むらさき野苑だけの取り組みであったが、平成24年から法人内の各施設・事業所で取り組むための委員会を設置し、月1回各施設・事業所から選出された委員が集まり作業を進めている。委員だけの仕事にならないよう、各施設・事業所の事業計画に、プリセプターシップの導入計画を組み込んだ。

現在、委員会活動の中心は、業務マニュアルの修正である。一部マニュアルは整備しているものの、すべては完成していない。また、適切な更新作業がされておらず、現在作り直し作業を行っているところである。マニュアルの構成は「基本姿勢と態度」、「専門知識・技術」、「書類作成・法令遵守」の3つに分かれている。どの仕事でも同じだが、社会人として組織人としての態度(基本姿勢と態度)とその仕事の専門性(専門知識・技術)を習得させることの両方が大事であり、特に社会人・組織人としての態度は早く習得させる必要があると考えている。マニュアルは、法人として「こうしてほしい」という基準であり、その基準が明

確になっていなければ適切な指導はできない。

新人職員が一番戸惑うことは、先輩職員の指導が日によって違うことと、仕事の全体像が見えにくいことである。新人職員として最低限覚えなくてはならないことがマニュアルという目に見える形で提示されること、またマニュアルに沿って指導が行われることで新人職員の戸惑いや不安は軽減されると考えている。教えるためのマニュアル、こうしてほしいという基準をつくる作業を続ける中で、職場の中に先輩職員が新人の面倒を見るという雰囲気を作ることができてきている。

#### ②新人職員を支える・メンタルヘルスの取り組み

平成15年9月より、外部団体のカウンセラーに、児童部門、高齢部門ともに月1回来てもらい、個別カウンセリングを実施している。導入当初は、対人援助のグループ学習も実施していたが、次第に個別カウンセリングに時間をさいてほしいという要望が職員のなかから高まり、現在では個別カウンセリングのみの実施となっている。

4月から6月までは、新規採用職員と部署異動した職員を中心にカウンセリングを行っている。特に新卒で採用した職員は学生時代とは違う環境にストレスを感じ、適切なフォローをしないと退職につながりかねない。社会人になったら誰でも感じるストレスにどう対処すべきか、自分で乗り越えなくてはならないことを、その職員にあった内容でアドバイスしてもらっている。また、カウンセリングだけではなく、最近の新卒職員の傾向や上司としてどうかかわるとよいか、定期的に施設長や事業所の管理者にアドバイスいただいている。職

場の上司はどうしても自分の経験を基準にしがちで、新人職員にやってはいけない指導や、的はずれな関わりをしてしまうこともある。上司が適切にかかわることができるよう上司へのアドバイスをいただく事は職員との関係づくりに役に立っている。カウンセラーに職場の上司や先輩職員とは違う切り口でかかわってもらうことと、職場の管理者の関わり方についてアドバイスをいただくといった取り組みが功を奏しているのか、新規採用職員の1年未満の退職はほぼなくなってきている。

#### (4)職員のメンタルヘルスの取り組み

毎年のように新規事業所を開設し、職員が増加している状況において、メンタル面で弱い職員にどう接すればよいのか職場の上司も困惑する。そのようなケースに対し、月1回のカウンセリングと産業医(精神科医)の活用を図っている。

新人職員の定着促進のところで述べた個別カウンセリングは、年度の後半は希望者だけでなく、管理職が不安に思っている職員も対象にしている。ほとんどはカウンセリングで様子をみることで充分だが、対応が難しいケースは産業医につなぐ。職場の直属の上司が産業医に相談する場合と、悩んでいる職員と一緒に産業医のところに行き相談にのってもらう場合がある。また、そのようなケースは施設長、事業所管理者だけでは抱えきれない。必ず、その上の管理職(高齢統括・児童統括・法人本部長)もかかわるようにしている。

管理職、職員双方がメンタルヘルスについて理解を深めることができるように、職員に対し年1回うつ病についての研修を産業医に

行ってもらい、うつ病について理解するとともに、いつでも相談できる専門医がいることを伝えるようにしている。実際に、職員から法人内に相談できる専門医がいることで安心したという感想も寄せられている。管理職にはメンタルヘルスに関する外部研修を紹介し参加を促している。

(5) 今後の展望および想い

原稿の文字数の制限上、職員の育成について述べることができなかったが、TQM(トータル・クオリティ・マネジメント)推進室として私が任されている業務の一つに職員教育

がある。職員を支える仕組みはある程度できてきているが、職員を育成していく仕組みはまだまだやるべきことが満載である。新人職員に対してはプリセプターシップに取り組んでおり、徐々に進んでいる。児童部門、高齢部門ともに専門職として職員をどう育て上げるのか、管理職をどう育てるのかについて、単発の取り組みばかりで系統立てた取り組みができていない。今後、各施設・事業所の管理者と連携しつつ教育の仕組みをつくりあげていきたいと考えている。

社会福祉法人知多学園 体制図 平成25年4月

