

平成29年度
さかい介護人材確保・育成支援事業

人材定着施策へ取り組む モデル事業者の改善事例集

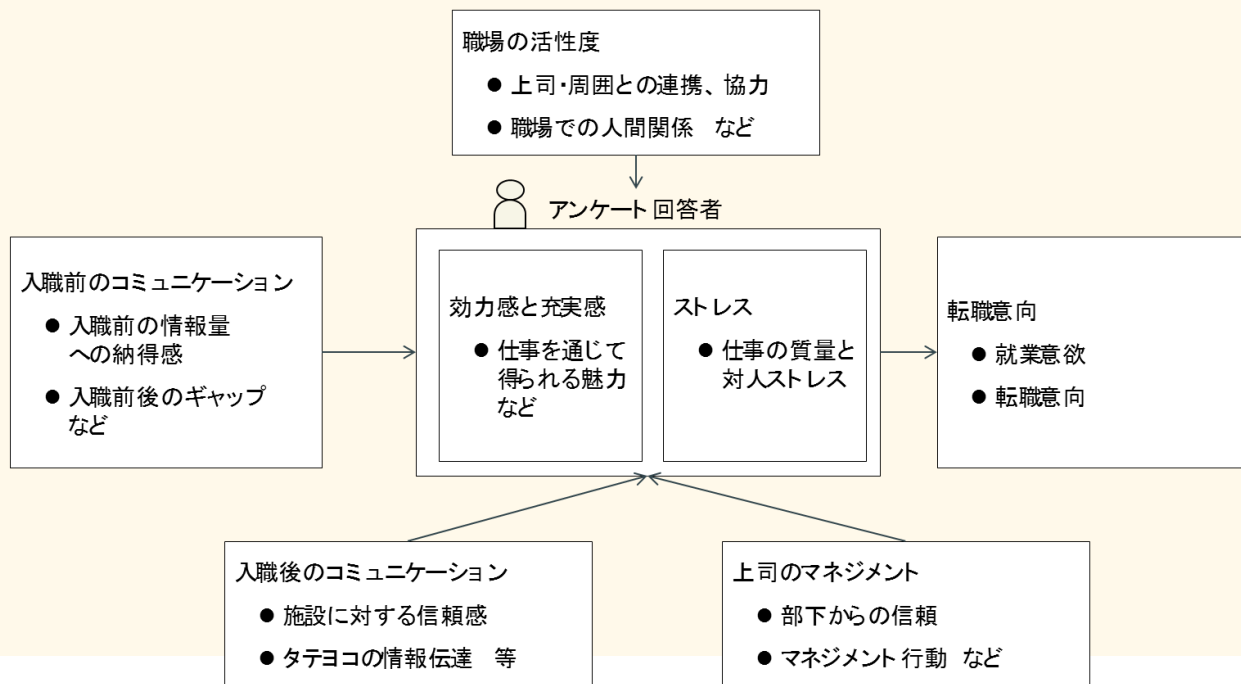
堺市 地域包括ケア推進課



1. 職場環境実態調査アンケート「はたけあ」とは・・・

1. 調査構造

- 入職前、入職後の施設に対する感じ方、また職場の活性度や上司のマネジメントの状況を通じて、個人の効力感と充実感および転職意向を調査した。



2. 職場環境実態調査アンケート「はたけあ」概要

■調査対象

- 堺市内の各福祉・介護事業所にて業務に従事する職員

■調査期間

- 平成29年5月16日～10月31日

■設問概要（詳細右記）

- 選択方式 5肢選択 60問

■調査方式

- WEB上での実施

■当年度回答状況

- 22事業所～368名

■設問コンテンツ

1. 効力感や充実感
2. 職場の活性度
3. 転職意向とストレス
4. 入職前のコミュニケーション
5. 入職後のコミュニケーション
6. 上司のマネージメント

※以上6つのコンテンツに各10問のアンケートを実施し傾向分析を実施。事業所単位での課題を抽出。

性別		年齢層		役職		雇用形態	
女性	167	～25歳	33	一般	205	正社員	234
男性	125	25～29歳	36	リーダー	41	契約社員	5
		30～39歳	71	サプリーダー	33	派遣社員	2
		40～49歳	77	施設長	13	パート・アルバイト	51
		50歳～	75				

3. 事業主・管理者向けセミナー

★定着力向上セミナー

■平成29年9月5日実施
(堺市総合福祉会館)

■実施内容

- ・新入職員が活躍する為の人材定着と育成のポイント
- ・中堅職員が活躍する為の人材定着と育成のポイント
- ・グループワーク
定着・育成課題と取組の共有
 - *各施設の取組を考える
 - *他の施設の取組に触れる、感じる
 - *具体的事例に触れる

★採用力向上セミナー

■平成29年5月23日実施
平成30年1月17日実施
(堺市総合福祉会館)

■実施内容

- ・活躍する人材を採用するノウハウ
 - *活躍する人材とは？
 - *採用はマーケティング
 - ・マーケティング
 - ・メッセージング
 - ・プロセッシング
- ・ワークショップ
 - *自法人の持味を考える
 - *自法人の持味を伝える

4. 階層別研修

★新入職員向け研修 (CHEER UP!)

■平成29年10月4日実施
(堺市総合福祉会館)

■対象：堺市内で福祉・介護職に従事する新人職員

■実施内容

- ・個人ワーク、グループワークを通し業界内同期と初心の確認やこれまでの経験について共有することで、入職してからの自分とこれからの自分を再確認する。

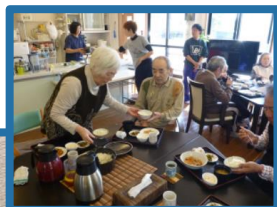
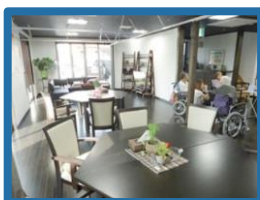
★中堅職員向け研修 (GROW UP!)

■平成29年12月5日実施
(堺市総合福祉会館)

■対象：堺市下で福祉・介護職に従事する2~5年目の職員

■実施内容

- ・個人ワーク、グループワークを通し自社施設内での自身の「役割」を考える。
 - *仕事・職場を見る新しい「視点」を学ぶ
 - *自分に求められる新しい「役割」を考える
 - *自職場で取組む「チャレンジ」を考える



ホームページより出典

ひとつ屋根の下 鳳 ひとつ屋根の下 学園町

TEL : 072-230-0834

E-mail : info@nanairo-sakai.com

■事業者情報

- ・ サービス : 地域密着型通所介護
- ・ 設立年度 : 平成20年
- ・ 従業員 : 22名
- ・ 利用者数 : 44名

■事業への参加実績

- ・ 平成28年度
 - さかい介護人材アンケート
 - ワークショップ
 - 新人職員向け研修 (CHEER UP!)
 - 中堅職員向け研修 (GROW UP!)
 - 定着力向上セミナー
- ・ 平成29年度
 - さかい介護人材アンケート

経年で人材定着の施策に取り組んだ成果

株式会社なないろが経営する、2つのお泊まりデイサービス・ひとつ屋根の下。昨年から続き、経年で「さかい介護人材アンケート」への参画だ。

もともと、毎月代表が全員と面談を行い、ざくばらんにしゃべれる環境があるため、ストレスの少ない職場ではあるが、アンケートを実施することで、事業所の思いやビジョンを「可視化」「書類化」するきっかけとなり、事業所内での意思疎通を助ける大きな役割を果たした。

サラリーマン経験のある代表自らリーダーシップをとる同施設では、可視化した課題に対処するために大切なことは、「上の役割を下へ譲度すること」だと考えた。そのために、事業所全体の目標ではなく、代表・管理者・スタッフごとに個人の目標を設定。施策への取り組みも、最初は代表が管理しながら率先して実践。

時期を見て、その役割を事業所の管理者へと移行した。また、管理者やリーダーに集中していた「仕事」「役割」は、その下のスタッフ全員に振り分けた。「利用者の月間プログラム作成」など、通常は管理者・生活相談員がやるところを、スタッフ全員が担当。利用者のバックボーンを共有し、その家族、ケアマネ、スタッフが積極的に接点をつくることで、互いに成長させる。「見守ってもらっている」という安心感から、職員のモチベーションもアップにつながったが、役割分担を与えることで「やらされている」から、自発的な「やりたい」への移行を期待したが、それには時間がかかった。

経年で取り組む事で見えた、新たな課題、職員の声

「やらされている」から「やりたい」へ。ここに大きな壁があった。役割を与えることが、自主的な「やりたい」へとは、すんなりつながらなかった。今年のアンケートでも、昨年はあまり見られなかった「転職意向とストレス」の項目が、軒並み評価が低かったことから明らかだ。ひとつ屋根の下のコンセプトは、日常生活を営む家庭であること。だから、家族の一員である利用者にも役割はある。そこに機能訓練という明確な目的を持たせながら、利用者はお茶を入れる、洗いものをする、洗濯モノを干す、たたむ。そうじをする、買い物に行く、ゴミの日にゴミ置き場を掃除する。利用者に「してもらおう」のではなく、「一緒にする」。

それがスタッフの仕事の軽減にもつながり、相乗効果となる。

逆に、利用者から見たスタッフも家族でなければならないのではないか。そのためには、代表だ、管理者だ、リーダーだと肩書きはわからない方がいいのではないか。そこで、昨年の施策の見直しを計った。家族であるために、役割を上から下へ移行させるのではなく、役割をリンクさせていく。代表が考えた計画を下が実行するのではなく、代表を除いたみんなが、計画を決めていく。そうして、当事者意識をつくり、「やりたい」へとつなげていく。代表がつくった昨年の施策を、今年はぶっ壊す。現在それを実行中だ。

人材定着施策の振り返りと今後の抱負

ひとつ屋根の下が注目するのは、4月から介護保険が変わることに伴い、国の指針として大きく取り上げられている新しい制度「地域共生ケア」だ。富山型デイサービスが見本となっている「地域共生ケア」は、「高齢者、障害者、児童のすべてを対象とした、デイサービス、ショートステイなどの日中及び夜間の介護、訓練及びレクリエーション、保護・預かりを行う施設」で、富山では富山型デイサービスの助成金システムが確立している。堺市も「地域共生ケア」に着目し、「日常生活をベースにしているデイサービス」として、2017年にひとつ屋根の下の見学に訪れた。

高齢者、障害者、児童のすべてを対象にする、ということは、施設で時にはみ出す人でも受け入れることになる。「さか

い介護人材アンケート」を経年で続けることで導きだされた施策＝「職員の肩書きのボーダレス化」は、実は「地域共生ケア」への取り組みにも当てはまる。みんなが「家族の一員」として役割を持ち、家庭を運営していくためには、高齢者、障害者、児童という区切りをつけない。どんな人でも受け入れる雰囲気は、すぐにつくれるものでもない。だからこそ、「地域共生ケア」に向けて、利用者が、職員が、できることを少しずつ自分の意思で広げていくことで、互いに関わり合い、「特別」ではない「普通」の日常を過ごせる環境づくりに尽力していく。



ホームページより出典

特別養護老人ホーム やすらぎの園

TEL : 072-270-7000

E-mail : yasuraginonsoho@sakai.co.jp

■事業者情報

- サービス : 特養、通所介護等
- 開設年度 : 平成3年
- 従業員 : 77名
- 入居者数 : 80名

■事業への参加実績

- 平成28年度
 - さかい介護人材アンケート
- 平成29年度
 - さかい介護人材アンケート
 - 新人職員向け研修 (CHEER UP!)
 - 中堅職員向け研修 (GROW UP!)
 - 定着力向上セミナー
 - 採用力向上セミナー

人材定着施策から浮き彫りになった現在の課題

社会福祉法人稲穂会では、特別養護老人ホームやすらぎの園で「さかい介護人材アンケート」を実施。2015年から始めていたが、前任者から引き継ぎなく担当が変わったことから、経年ではなく単年の成果として報告する。

まだまだ、「しんどい」などのイメージがある介護現場。そのため、入社しても日々仕事に追われる事が多く、退職へと繋がりやすい環境にある。2017年はサブリーダー格職員の退職で、日々一生懸命働く現場スタッフに疲弊がみられ、新しく新人が入るも育てる余裕もなくなっていた。そのため、少しずつ歯車がかみ合わなくなってきたという。実際、アンケート結果を見ても、転職意向とストレス項目で、「仕事が多すぎて、勤務時間内に処理しきれない」と感じている人が多い。時間に追われる場面が多いのはど

の施設でも同じだが、特にやすらぎの園では、新年会や初詣、日帰り旅行などの行事が多く、利用者楽しんでもらうための準備に相当時間がかかり、しかも業務内に組み込めないからと、業務外でやっている。これは、入社前コミュニケーションの項目で、「現在の仕事を選ぶ前に、十分な情報を得る事ができた」と感じる人が少ないことにもつながる。その他、トップの理想に現場が追いつかない、人材育成の仕組みが整っていないなど、可視化された課題はどれも、「思ったとおり」だったという。アンケートを通して、人材をなんとか確保することができても、育成することが難しいと実感。また、ある時期、人が減ったことで、「仕事ができない」という言い訳ができたため、利用者さんにまで影響が出てしまっているのも問題だった。

人材定着施策に取り組んだ成果、職員の声

やすらぎの園では「さかい介護人材アンケート」をきっかけに、「ひとりで変えるのは難しい」「現場で感じることは現場で解決する」と、人材育成チームを編成。「意欲的」「今後伸びてほしい」という現場のメンバーを集めた。

課題の可視化から、浮き彫りになったのは「コミュニケーション不足」。役職職員と新人職員の間、話しやすい環境や雰囲気を作れていないこと、実際に思いを聞いても気持ちを汲んだ対応・行動ができていないことが明らかになった。というのも、今までは、新人職員から副主任、主任と段階を踏まないとその声が上に伝わらない仕組みになっていたから。そこで、チームの出番。新人職員の声が、直接チームに届くシステムをつくることで、

新しい施策を考えることができる。

まず、アンケートを役職職員と新人職員に対して「仕事の効力感・充実感」「人間関係」「上司／部下のマネジメント」の3項目を中心に行い、それぞれの立場での意見集約。次に、チームが面談を行い、普段とは異なる時間に余裕のある中で仕事や職場に対する思いをより詳細に聞き取ることが出来た。その思いを活かし、勤務体制の改善や日々のコミュニケーションの取り方で時間を作る、面談をするタイミングや話しやすい場所の確保などに取り組む。新人職員からは「前は不安に思っても口に出せなかった」「ゆっくり話が出来て良かった」、役職職員は「部下の精神面のフォローの必要性を再認識した」との意見が聞かれた。

人材定着施策の振り返りと今後の抱負

人材育成チームのアンケートは、「匿名だったので、正直な気持ちや意見、現状を書きやすかった」との声があがった。

また人材育成チームによる面談では、きちんと目的を説明した上で話をすると、意外と本音と思える言葉を多く聞くことが出来たのは新しい発見であり、「働きやすい」「やりがいのある職場にしたい」という想いを共有していることも認識できた。

最近では「入職直後は、先輩や上司から声をかけられ、スムーズに職場に入る事ができた」「現在では、職場の一員として認められたと感じている」という声が多かったのも、やってきたことが間違いではなかったという、安心材料になった。

引き続き、「コミュニケーション」をテーマに、役職職員と現場とをつなぎな

がら、立場を超えて一緒に考える時間を作り、楽しみながらより良い職場環境を目指していく。それが、利用者にもどっていくことだから。

どこでも陥りがちな、「自施設のやり方がすべて」は、ここも例外ではない。昔の流れにとらわれず、少しずつ崩しながら、「今」に合うやり方を模索していく。今後も、「さかい介護人材アンケート」を積極的に活用するなか、参加施設の中で、互いに見学や研修を行うことができれば相乗効果が生まれるのではないかと期待している。



医療法人 恒尚会 介護老人保健施設
クローバー悠苑



誠実をモットーに自立支援を目指します

介護老人保健施設

クローバー悠苑

TEL : 072-230-2480

E-mail : clover-garden@blue.ocn.ne.jp

■事業者情報

- ・ サービス : 老健、通所リハビリ
- ・ 開設年度 : 平成10年
- ・ 従業員 : 71名
- ・ 入居者数 : 80名

■事業への参加実績

- ・ 平成29年度
 - さかい介護人材アンケート
 - 定着力向上セミナー

人材定着施策から浮き彫りになった現在の課題

医療法人恒尚会の老人保健施設クローバー悠苑が施設単位で、介護職を対象に「さかい介護人材アンケート」に参加。しかし2017年は、療養棟介護部リーダー職の退職が2人続き、人事的に苦労したため、アンケートどころではなかったのが実情だ。数年前にも人材が大量に流出した経緯もあり、人材定着に対する施策が急務。特に、中間管理職が退職した場合、育てていない人材をリーダー職に繰り上げるため、無理がたたってまたやめる、という負のスパイラルに陥るため、人材育成も必要となる。

「さかい介護人材アンケート」で、入職後のコミュニケーション項目の評価の低さが可視化できたわけだが、これは想定どおり。事業所としての理念やビジョンがあいまいで、仕事に対するモチベーションも低い、というのは前から感じて

いる課題のよう。ここには、できて当たり前、失敗すれば減点されるけれど、加点（評価）されない、という仕事の評価基準も一因だと思われる。ただ、上司のマネジメント項目、特に女性に好評価を得ているのが救いだ。ちなみに、通所リハビリ部は介護主任が7年続き、人材の流出も少なく、安定している。

今回のアンケートへの参加者は20名以下、参加者はモチベーションが高く、不参加者に問題がある場合が多いので、納得のいく答えにはなっていないというのが、正直な感想だ。

人材定着施策に取り組んだ成果、職員の声

「さかい介護人材アンケート」実施に関して、職員から特に声はあがっていない模様だが、中間管理職の相次ぐ退職、アンケートで可視化された仕事に対するモチベーションの低さに対する施策として、2018年から組織改革を実行中。「僕らにも、職員の教育に携わらせて下さい！」という有志を他部署から集め、療養棟介護部の現場へ。今まで、プリセプターシップを導入していたが、ブラザーシスターが実際にはシフトが一緒ではなかったりと現実的ではなかったため、この精鋭チームでメンター制度を導入し、新人ケアにあたる。月1回定期的にヒアリング、精鋭チームでの会議も実施予定。中間管理職の定着に対する施策は、これから勝負。昨年まで通所リハビリ部に

いた見込みのある人材が、本人希望で、療養棟へ異動。この人材を次世代のリーダーとしてどう育てるかが、課題となっている。

人材定着施策の振り返りと今後の抱負

「さかい介護人材アンケート」は事前の説明もきちんと聞いておらず、現場の混乱をおさめるのが最優先だったため、使いこなせてなかったと実感している。定着支援セミナーに参加しただけで、あとはすべて不参加。しかし、可視化された課題は、自分たちが抱えていた問題と同じだと痛感したので、引き続きチャレンジしてみたい。

今回感じたのは、組織改革するためには、新しいアプローチが必要なこと。療養棟介護部の問題を部署内だけで考えず、他部署を含めた全体でアプローチすることで、新しい風穴があげばいいなと考えている。トップと現場との連携の必要性も感じたので、今後はトップの月一回の朝礼以外に、会社の理念構築、それを広く伝えていく

ようなコミュニケーションの機会を努力する。仕事へのモチベーションをあげるため、仕事の評価基準も新しく見直す予定だ。

社会福祉法人 ばなな 



ホームページより出典

サポートセンターはなのこみち、
サニー・サイト、モンキーばなな

TEL : 072-277-2163

E-mail : tomonoie@almond.ocn.ne.jp

■事業者情報

- ・ サービス : 居宅介護、移動支援、相談支援、グループホーム、障害者施設
- ・ 開設年度 : 平成17年
- ・ 従業員 : 86名
- ・ 入居者数 : 10名+通所者40名

■事業への参加実績

- ・ 平成29年度
 - さかい介護人材アンケート
 - 新人職員向け研修 (CHEER UP!)
 - 中堅職員向け研修 (GROW UP!)
 - 定着力向上セミナー
 - 採用力向上セミナー

人材定着施策から浮き彫りになった現在の課題

グループホームや障害者施設などを営む社会福祉法人ばななは、法人全体で今回初めて「さかい介護人材アンケート」に取り組む。主任、統括主任、事務局長などの管理者は参加せず、常勤、非常勤、支援員さん（登録ヘルパー除く）などが参加した。

可視化された課題が、転職意向とストレスの項目で、「仕事が多すぎて、勤務時間に処理しきれない」「職場では、1年以内に離職する人がとても多い」。これは、自ら感じていた課題で、長い人は10年以上勤務して主任などになっているが、最近は1年未満の離職率が高かった。現場では、「指示したことが伝わらない」「指示＝おこなわれていると思う」「聞き取るのが苦手で、同じことを繰り返し伝える」などの報告があがっており、離職率＝職場の問題か、世代の特長か、

現時点では判断しかねるよう。職場では、困った時に孤立しないよう、みんなで一緒に働く雰囲気づくりに配慮。問題点を残さないよう本人から発信するように激励、また管理職は見つけたら必ず声をかけるよう徹底しているが、離職率を見る限り、精神的なところまでフォローできてないのでは？という疑念も湧いている。また、役職で「リーダー職」に該当する方の点数が軒並み低い。これは、副主任に該当するのではないかと思われるが、転職意向とストレスの項目で、「今の仕事は責任が重すぎるため、私には負担である」「経営理念と現場で行われているサービスとでは、ギャップがあり、悩むことが多い」など、ストレスが浮き彫りになっている。

人材定着施策に取り組んだ成果、職員の声

今回、自ら感じていた課題が、「さかい介護人材アンケート」によって可視化されたので、その課題をどうクリアするか。まず、中堅の育成。来年度から、副主任に権限を与えていき、一般職の勤務調整、現場の会議も主任は参加せず、「任せろ」教育。来年モンキーばななの新事業所を立ち上げるにあたり、日中のプログラムなども自主的に考えてもらう予定にしている。次に、1年未満の育成。若い世代の特長として、「自信だけはなぜかあるが、仕事はこぼれ落ちることが多い」。とにかく、意思の疎通を計ることが大切なので、仕事の日誌だけではなく、疑問に思ったことなどを細かく書いてもらい、管理者がその都度確認していく。また、管理者は今回アンケートに参加していないことから

わかるように、あくまでもカバーする立場で、フォロー体制は確立されていない。管理者の声をどうひろうかも、今後の課題のひとつだ。

「さかい介護人材アンケート」に関する職員の声として、「ピンとこない項目があった」が多数。定着支援として、現状の課題を可視化するための施策、という部分は伝わっていないが、スタッフは協力的。結果に関しては、「出せるものは出そう」とオープンに、各事業所でスタッフに見てもらっている。

人材定着施策の振り返りと今後の抱負

思ったよりも、職場環境に対する不満は少なく、上司のマネジメントの項目では概ね評価がよかったのが、安心材料。しかし、それで離職率が高いのは、問題点が浮き彫りになっていない可能性があるため、今後注意が必要だ。

参加した定着支援セミナーは、「考え方から変えなければいけない」というのはわかるが、実践は少し難しいかなという印象。一転、採用支援セミナーは、「みんなで行けばよかった」というくらい、新鮮で楽しかった。新卒に対して今までアピールしてこなかったため、何をどの立場からアピールすればよいか、正直とまどった。そして改めてわかったのが、法人の、事業所のよさを、新卒にしっかりとアピールすることの大切さ。他の事業

所でも職員に「どこに魅力がありますか？」とアンケートしているところがあったので、それを取り入れ、自分たちのいい所をどんどんみんなで見つけて、いかに注目してもらうか、考えていきたい。他法人との合同研修会も実施を予定しているので、同じ悩みを抱える職員同士として、積極的に意見交換していきたい。

今年初めて「さかい介護人材アンケート」を実施し、正直わかりづらいところもあったが、毎年続ければわかるところもあるのかなと。来年も是非活用したい。

平成29年度 さかい介護人材確保・育成支援事業 人材定着施策に取り組むモデル事業者の改善事例集

発行 堺市 健康保険局 長寿社会部 地域包括ケア推進課
〒590-0078 堺市堺区南瓦町3番1号
電話 072-228-0375
FAX 072-228-8918

企画・構成 株式会社リクルートキャリア

※本書の著作権は、発行元の機関に帰属します（一部、企画・構成元の機関に帰属）。
許可なく、無断転載・改変することを禁じます。

