

## 離職に悩まされる日々からの脱却

～人材育成と風土構築の重要さ～

- ◆キーワード
- 1 人材育成
  - 2 風土構築
  - 3 人員の定着化

岡山県・玉野市

(株) アール・ケア グループホーム はるや

発表者：管理者 たちばな けい  
立花 圭

共同研究者：事業部長 鈴木 茂和  
所長 原 広美

(株)アール・ケア グループホームはるや 平成 14 年  
3 月に開設。平成 24 年 3 月施設老朽化による移設。2 ユ  
ニット 18 名

理念【幸福に生き、幸福に暮らし、幸福な人生を…】

(取り組んだ課題・はじめに)

近年、介護現場は慢性的な人手不足であり定着率の低さが全国的に問題視されている。2025 年には超高齢化社会に突入し 4 人に 1 人が高齢者となり介護を担う人材の確保が今以上に求められている。当施設でも平成 14 年～18 年の間に計 23 名が退職しており、特に 3 年未満の職員の退職が多く、人員不足が深刻化していた。退職者の内訳としては、非正規職員と中途採用職員が圧倒的に多かった。退職理由は、人員不足から派生する超過勤務や休日出勤の増加、運営方針のあり方に不満があったためと思われる。そこで人員の定着化を図るため、新卒採用を重視する方向に切り替え、長い期間貢献出来る若い世代の人材を確保し、未来の安定的運営のために取り組みを開始した。

(具体的な取り組み)

まず、第一段階として、平成 19 年から平成 22 年まで新卒者計 7 名、採用した。採用基準としては技術、能力重視ではなく、真面目で誠実な社会人基礎力を身につけている人材を重視した。平成 22 年には、職員の割合が正規職員と非正規職員との比率が 8 対 2 の割合になり、約 3 年で大きく人員構成が変動した。しかし新卒採用だけでは、人員の定着化には繋がらないため、当施設の労働環境と育成方針も根本的に変える必要があると考えた。

まず、働きやすい環境を整えるため、各自の負担を見直す必要性があった。元々余裕のない人員配置だったため、休日出勤などハードワークが余儀なくされていた。業務における職員の負担軽減にあたり平成 24 年に新たに新卒 2 名を増員した。人員配置を見直すと同時に職員のモチベーション向上と育成を行うために、資格取得のバックアップと業務内容を公平に評価する体制も整えた。資格取得に掛かる費用を施設が一部負担し、時間に余裕が持てる勤務を作成することで積極的に資格取得する職員が増加した。なお、資格取得だけに限らず、自己研鑽として必要な知識や技術の習得のために研修への積極参加も促した。さらに、何よりも情意考課を重視し、また、日々の努力と職務の出来栄が給与に反映され

る人事考課制度を平成 25 年から導入した。

(活動の成果と評価)

平成 19 年から取り組みを始め、当初 3 年間は効果が薄かったが、平成 22 年を境に退職者が 5 分の 1 までに激減し、5 年以上勤続の職員数は、8 割以上と定着化の改善にも成功した。退職者が減った要因としては、若い世代同士が支え合いながら、悩みを共有することで、良好な人間関係が構築でき、当施設のチームワークが向上し、職員にとって働きやすい良い組織風土が創られたからだと考えられる。加えて、人員的、時間的な環境が整備出来たことで、一人ひとりの知識、技術、能力向上への積極性が高まり、介護福祉士資格取得 100%、その内介護支援専門員が 30%と増加した。結果として、ケアの質の向上と入居者へのサービスの幅の拡大に繋がり、ターミナルケアや若年性認知症の受け入れなどが可能になった。また、地域密着の意識も高まり、認知症カフェや近隣住民との避難訓練、地域のサロン会への参加、当施設主催の祭り開催など新たな取り組みに挑戦できる組織に成長した。さらに、人事考課制度を導入したことにより、業務において常に意識すべきことや取り組むべき目標が明確になり、一人ひとりが主体的に考え取り組む「自立・自律型職員」の割合が飛躍的に増えた。

(今後の課題・考察・まとめ)

今回の取り組みを継続して行った結果、退職者の減少と定着化を図ることができ、働きがいのある活気溢れた職場となった。また、人事考課制度導入後、一人ひとりが 1 年間の出来事を振り返り、改善し行動することで自立・自律型職員が増加し、何事にも挑戦できる組織となった。さらには、専門技術や知識が深まることで、各職員の意欲の向上などにも相乗効果が認められ、施設全体の気運にも好影響をもたらした。そして、少しずつではあるが、認知症ケアの質も高まり、いわゆる「施設の懐」も深くなり、入居者や地域の方々から信頼される施設に成長したと考えられる。今後も個々の能力を最大限に活かせる環境を維持し、施設として会社として更なるステップアップを目指していきたい。