

人材の獲得と定着 ～今ある働きやすさとさらなる働きやすさの追求～

社会福祉法人 希望館（群馬県）

住 所	群馬県高崎市江木町1093-1	
TEL	027-322-4985	
URL	http://www.kibokan.or.jp/	
経 営 理 念	基本理念「愛と奉仕」 社 是「自分を愛するようにあなたの隣人を愛しなさい」 八つの誓い 「健全な施設経営」 「人権・尊厳」 「価値観の共有」 「共生」 「研鑽」 「福祉の探求」 「人財育成」 「自分への誓い」	
事 業 内 容 及 び 定 員	児童養護施設 希望館 (定員 30 名) 児童養護施設 希望館八幡の家 (定員 45 名) 児童家庭支援ホーム 希望館 養護老人ホーム 希望館 (定員 40 名) 特別養護老人ホーム 希望館 (定員 100 名、併設ショートステイ 10 名) ケアハウス ホープヒルズ (定員 50 名) 希望館デイサービスセンター (定員 30 名) デイサービス六郷友の家 (定員 10 名) 小規模デイサービス プチ希望館 (定員 10 名) 希望館ホームヘルプサービス 社会福祉法人希望館 居宅介護支援事業所 高齢者あんしんセンター希望館（高崎市より委託）	
収 入 (法人全体) 平成27年度決算	① 社会福祉事業	1,163,826,921 円
	② 公益事業	0 円
	③ 収益事業	0 円
	合計	1,163,826,921 円
職 員 数 (法人全体)	260 名（非常勤含む）	

<p>当面する 経営課題</p>	<p>処遇困難児童の増加（発達障害、虐待体験のフラッシュバック、アレルギー、精神疾患、性的問題行動等） 特養・養護・ケアハウス入所者の重度化、医療依存度の増加 介護職員・児童処遇職員の確保、非直接処遇職員の確保 事業経費の増加、赤字体質 建物・設備・備品の老朽化、経年劣化 競合他社の台頭（特に高崎市はサ高住、企業系デイサービスの参入多し） 世間の社会福祉法人に対する厳しい目</p>
<p>取り組みに 着手した 理由、背景</p>	<p>介護人材不足が一般常識となる中で、同業他社の新規開設や増床の話を聞く度に「スタッフをどうやって揃えているのだろうか？」と不思議に思っていた。「新しい施設には人が集まる」が正しいとすれば、当法人のように大正・昭和から続く法人の戦略はどうあるべきかを、管理職中心に真剣に議論した結果、新規人材の獲得に加え、「今いる職員が辞めない」・「分かる人には分かる法人独自の魅力に磨きをかける」それを当法人の“売り”とすることとした。その方針に基づいて行ってきた取り組みの主なものは次の通り。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 医療系専門職種（看護師・准看護師・臨床心理士等）の積極的確保 2. 一般企業向け合同会社説明会への参加 3. 「求人」に特化したパンフレットの作成・配布 4. 抜本的な給与規程の改定（初任給のベースアップ、資格手当・役職者手当・管理職手当の拡充、業績賞与制の導入等） 5. 「働きやすい職場作り」を一般職員目線で推進 6. 老朽施設の建て替え、大規模修繕、車両・備品・固定資産の計画的入れ替え 7. 将来に向けた修繕計画および予算確保計画の策定 8. 地元個人商店との取引継続、 9. 高齢者・障害者雇用の推進、定年を迎えた職員の雇用継続の推進 10. その他取り組み多数
<p>取り組みの 現時点 での効果</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 介護労働安定センターが行った15年度介護労働実態調査（回答事業所数 9005 事業所、回答率 51%）によれば、2014年10月～15年9月の離職率 16.5% 諸手当込みの税込み賃金平均 217,753円 であるが、当法人の2015年4月～2016年3月の離職率は 6.9% 正規職員 132名の賃金平均は 250,186円となっている。 2. 法人に所属する医療系専門職（2016年8月現在） 看護師 6名、准看護師 12名、鍼灸指圧師 1名、柔道整復師 1名、臨床心理士 3名 3. 新卒 2-3年目を中心としたプロジェクトにより、「求人パンフレット」完成（2014年） 4. 働きやすい職場作り推進チーム「ダイバーシティプロジェクト」発足（2015年） 5. 最近3年間で定年を迎えた職員の雇用継続率 100% などなど

人材の獲得と定着

～今ある働きやすさと
さらなる働きやすさの追求～

群馬県高崎市

社会福祉法人 希望館

理事長 松沢 齊

**まずは今ある働きやすさの再認識と、
次に今はないさらなる働きやすさを求めること
要するに職場の環境アセスメントが大切**

- ・仕事の内容、量
- ・給与・報酬
- ・職場の雰囲気、人間関係
- ・評価の仕組み、成長の道筋
- ・やりがい、使命感、理念との整合性

いろいろな切り口から見て、まんざらでもない体制がとれているなら、それをみんなで知ろう！

その上で、これが足りない、あれが不十分と言えるものがあつたら、職員の協力を得て解消を図ることが大事！

職員の協力を得ずにやることは、不満と不信に繋がりがやすい。

今不十分なもののうち、既にそれぞれの現場で解消されつつあるものは推移を見守り、誰も手を付けていないものは法人を挙げて取り組む。

そういう目で見ると、必死になって取り組まなければならないものは意外と少ない。

でもそれを放っておくと不信感に繋がる！

当法人の人材確保・雇用の特徴

- 1, 新卒学生の応募は決して多くはない
(2015年中の新卒応募、児童4・介護1)
- 2, 転職経験者多し。そして辞めない！
パートさんも多数。やはり辞めない！
- 3, 退職者の主流はここが初めての職場という人たち。
- 4, 高齢者福祉施設は入りも出も小さく、
児童福祉施設は応募者も多いが、退職者も多い傾向がある。

1. 新卒学生の応募は決して多くはない

考えられる理由と対策

①学生から見て魅力が少ない？

➡ ・そもそも名前しか知られていない？

➡ ・噂や偏見はSNSで広がっていく！

➡ ・正しい学生向けのアピールが必要！

➡ **学生・求職者向けに特化した
「求人パンフレット」を作成・配布**

求人パンフレット作成プロジェクト発足

ついこの間まで就活学生だった1～2年目の職員を集めて、どんな情報が欲しいのか、学生の目を引くにはどうすればいいのか、給料の見せ方は？などを聞きながら。

進めていくうちに、

- ・必須情報は業務内容と研修体制
- ・福利厚生や産休・育休・時短等の説明
- ・文字よりも写真・図・イラスト重視
- ・詳細な給与情報は不要 などが分かる

求人パンフレット作成の効果(かも?)

①求人応募者の増加

2016年8月までの新卒応募者 児5・介6

②大学・高校での特別授業依頼数 ↑

③学生からの見学・実習・ボラ希望数 ↑

④プロジェクトに加わった新任職員たちの 自信・モチベーション・責任感 ↑

⑤ホームページ上にも求人サイトを公開 この更新・運営も今2年目の職員を中心に

考えられる理由と対策

②求人票の「初任給」が安く見える？

➡ 給与規程を改正し、初任給の設定を引き上げ(特に高卒・短大卒に厚く)。

③以前からある施設だからこそ悪評も多い

➡ 宿命として受け入れ、求人サイトを駆使して偏見の払拭に努める。

④そもそも新しい施設で働きたい

➡ 「古くても良いものはいい」と思って来てくれる学生を大切にしよう

初任給設定の引き上げに伴って今いる職員のベースアップも行った結果は、今年度末にならないと評価できないが、人件費総額を増やすことなく配分方法を見直すことができた。

求人サイトを駆使して偏見の払拭に努めることで、それを見た現職員たちにも良いアピールになったし、職員たちの法人に対する愛着を再認識できた。

新規採用職員が配属された部署では、役職者頼みではなく、自分たちが新人を育てるという気概にあふれている。

2. 転職経験者多し。そして辞めない！

パートさんも多数。やはり辞めない！

考えられる理由と対策

①さすがに転職を繰り返すことには抵抗が？

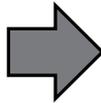
➡ 既に5回も6回も職場を変わっている人に、今さらその抵抗もなかろう。

②給料が今までよりも良いのでは？

➡ 自慢じゃないがそれはない！！

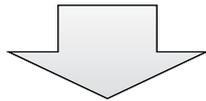
➡ じゃあ何だ？

➡ 聞いてみよう！！

 聞いてみた！！

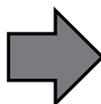
「過去に何度かの転職をしてきたあなたが、
この職場を辞めないのはなぜですか？」

※複数回の転職歴のある9名に聞きました

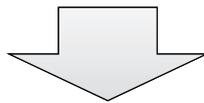


**9名中8名がこう答えました。
それも同じ言葉を使って！**

居心地が良いから！！

 続けて聞いてみた！！

「あなたが感じる『居心地の良さ』の正体は
何ですか？」



主な回答

- ・法人の理念がトップから末端まで浸透しているから自信を持って褒め、叱れる。
- ・前の職場は自分の価値観に反することばかり求められていたが、ここでは違う。
- ・「やりたい」をやりたいようにやらせてくれる。信用され、任されていると感じる。

ほかには

- ・子育てや介護といった家庭事情に理解があり、実際に配慮してくれる。
- ・誰かを手伝うことが悪だった。自分の仕事をしろと！ここでは助け合うが当たり前。
- ・本当に困ったときに優しい職場だ！



などなど

不満や不信ばかりではなくとも、思うところあって退職した経験の持ち主たちが感じる「居心地の良さ」こそ「働き易さ」なのでは？

転職経験者たちには、比較の対象となるべき「以前の職場」というものがある。

「以前の職場」では活かせなかった個性や、強くは感じなかった「やりがい」を今感じている人は辞めない。退職を考えている若い職員たちを諭して欲しかったりする。

もちろん当法人が初めての職場であっても、長く務めてくれている人たちは、不満を上回る「やりがい」や「充足感」・「有用感」を持っているので、不満ばかりを口にする若い職員を諭してくれる。

職場に対するこうした肯定的な見方は、ひとたび不満や不信感に支配されてしまうとできなくなり、隣の芝生が青く見えてくると、退職へ向かって加速しがち。

職場を客観的に評価できる転職経験者よりも、新卒採用の職員の方が不満を退職に繋げがち。

諭してくれる転職経験者やベテラン職員の多い高齢者部門に比べ、それが少ない児童福祉部門の方が離職率が高い。

「辞めない人」が感じる「居心地の良さ」は風土。この正体を分析してシステム化する取り組みへ！

言葉で表されている「居心地の良さ」の秘訣 (代表的なもの)

「個々の価値観に対する理解」

「職員の声を尊重する姿勢」

「報連相・コミュニケーションの重視」

「ワークライフバランスへの配慮」

「腹の据わった上司の存在」

「チャレンジ推奨」、「風通しの良さ」

これらは既に備わっているという情報を素に、不足している部分を見定めて取り組みを始める。

平成25年4月～27年3月

「次世代管理者養成研修」実施

希望者を募って、互いの自己覚知をサポートしあいながら、将来の法人の幹部養成を行ったもの。上司の推薦を得た6名が参加。

2年間の研修を終えた彼らが、引き続き自主的な勉強グループ「ダイバーシティプロジェクト（以下、DP）」を立ち上げた。

現管理者からDPに対して課題を投下！

10年後を見据えて「働きやすい（＝居心地のよい）職場作り」の実行計画を提案せよ！

DPが狙いを付けたものは以下の3点

1. 短時間正社員制度の導入

育児短時間勤務期間が満了した職員が、悩み抜いた挙げ句に短時間勤務の非正規職員になる道を選ぶケースが多かったため。

2. 時間外作業ノートの活用

いわゆるサービス残業の多さが居心地を悪くするリスクに着目。上司が部下の残業実態を把握し、業務改善につなげる。

3. 職員版「にやいGOOD」の推進

以下に詳しく説明します。

「にやりGOOD」というのは、当法人のケア向上委員会という活動から派生した造語です。

事故につながるかも知れないヒヤッとしたこと、ハッとしたことを「ヒヤリハット」というのに対して、お年寄りや子どもたちの、意図して仕掛けたのではない何気ない仕草や表情、会話などで、思わず笑顔になった出来事を「にやりGOOD」といいます。

「にやりGOOD」なことが起きたら、ミーティングなどでみんなに伝えて、笑顔を共有し、その後の処遇のヒントにするのがルール。

職員版「にやりGOOD」は、その応用編です。

ある職員が行った「なかなかできない行動」や、ちょっとした嬉しいこと、成否はともかくものすごく頑張ったことなどを、仲の良い誰かが知っていて褒める、ねぎらうだけでなく、部署の仲間にも知ってもらい、みんなで賞賛し、ねぎらい、一緒に喜ぶことが「職員版にやりGOOD」

自分だけのちょっとした嬉しいことだったはずが、自分以外の人と一緒に喜んでくれて、「良かったね」・「頑張ったね」と声がかかる。「放っとけ」と思う人より「ありがとう」と思う方が普通。

各部署の役職者たちが集まる会議で、各部署からの報告の際に、エピソードとして紹介すればその場にいる全員で一緒に喜べる。

その会議に出ていた役職者が、その話を自分の部署に持ち帰って伝えれば、その部署にも喜びが広がる。

役職者が上司である施設長に伝えれば、施設長の会議を通じて法人内全部署にだって情報は伝わる。

本人も忘れた頃になって、全く違う部署の職員から「良かったね」と言われることもある。

ほんの一例

ある女性のパート調理員が、乱雑になりがちな女子更衣室を、出勤するたびに掃除してくれていました。

それは調理室内では有名なことでしたが、他部署の職員は誰も知りませんでした。

調理室内でこれこそ「にやりGOOD」のタネではないかという話になり、室長が私に情報提供してくれました。

私(理事長)が隔月開催の職員集会で伝えました。

- ・パート調理員が自主的に掃除してくれていたこと、
- ・調理室長の情報提供のおかげでこの話ができること、

職員集会には出ていなかったパート調理員は、翌日からしばらくの間、多くの女子職員から「いつもありがとう」と言われ、更衣室の掃除人も増えました。

嬉しい、良かった、頑張ったは、スケールの大小や難易度の高低はどうでもいい。嬉しい、良かった、頑張ったと感じる人の気持ちが一番大事。

自分が嬉しい、良かったと思うことを一緒に喜んでくれる人がいっぱいいる組織は、きっと居心地が良い。DPが立てた仮説は、今法人を挙げての検証が始まったところです。

振り返りができるまでまだしばらく時間がかかります。応募者・採用者の増加や離職率の低下など、望む数値の好転は結果が出次第公表致します。続きはwebで！！

最後に

介護・保育・福祉人材の不足が叫ばれています。私も不足を実感している一人です。

その原因といわれている「労働環境の悪さ」というのは果たして本当でしょうか？

まずはご自分の法人を点検することをお奨めします。できていることには胸を張りましょう。

その上で、できていないこと、不十分なことは謙虚に受け止め、改善目標を決めて取り組みましょう。職員を信じ、職員に協力を求めながら、職員に感謝しながら。