

事例番号 29

**社会福祉法人アコモード
【福祉】**

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

そ の 他



事業所の基礎データ

企業名	社会福祉法人アコモード		代表者名	豊島 洋子
所在地	千葉県我孫子市		会社HP	http://www.acomoder.or.jp
業種	福祉		資本金	—
売上高 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度	
	729百万円	697百万円	728百万円	
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数	
	214人	209人	134人	
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度	
	27人	13人	14人	
常用労働者の 平均勤続年数	8.14年	常用労働者の 平均年齢	43歳	

ポイント

急速に事業が拡大しているが人材の確保に苦労している。

- ・人材育成に関しては目標管理の中で、OJT、Off-JTともに積極的に力を入れており、ヘルパー2級、介護福祉士、ケアマネージャーといったキャリアラダーを意識して育成している。
- ・経験の有無にかかわらず採用前の1日職場体験を実施。職務内容や職場の雰囲気理解した上で、採用する形にしてから定着率が高まった。

1. 企業概要

社会福祉法人 アコモードは平成7年に設立され、翌8年に収容定員50名の特別養護老人ホーム アコモードを開設している。同施設にはショートステイ20名、デイサービスセンター、在宅介護支援センターが併設された。その後平成16年に増築されて、長期入所が110名、ショートステイが16名、障害者向けが4名の合計130の定員となった。その他に地域住民向けの訪問介護も行っている。

2013年9月には、車で10分ほどの所に、100名定員の特別養護老人ホーム アクイールが新設・開所している。その他、アンジェリカ保育園、障害者向けのケアホーム アゼレア2棟（20名が居住）がある。また、我孫子市老人福祉センターつつじ荘の運営を指定管理者として担当している。これらグループ全体では従業員数は226となり、うち正職員が108名である。残りは非正規雇用で準職員（パートもいればフルタイムもある1年ごとの契約更新）と呼んでいる。なお、就業規則はグループ内の保育園を除いた他の施設は同じものを適用している。その他に、シルバー人材に介護職員の補助的な仕事（添乗業務など）を業務委託しており、1日5名が来ている。

急速に事業拡大する中で人材の確保が重要な課題となっている。介護職員の年齢分布は30歳代が多いが、バラツキが大きい。パートの最高齢者は75歳だが、身体介護は無理なので介護補助的な仕事をしている。看護師は公的資格があるので60歳後半から70歳過ぎの方が活躍している。介護職は若くて問題ないが、看護師はある程度高齢の方が入所者も安心感をもて、落ち着けて好ましいと判断されている。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

(1) 概要

千葉県内では老人福祉施設の整備率が低いので急増中であり、介護職員の不足が顕著である。採用者のほとんどが中途採用者であり、介護の仕事の未経験者を採用することも少なくない。新規学卒者は高卒が2人／年、専門学校卒は1人／年と少なく、なかでも専門学校卒は介護の世界では取り合いの状況にある。短大・大卒もたまに来るが、一度就職したがなじめなくて転職して来る。

しかし、意図的に経験者を採れる状況にはなく、選ぶことも難しいのが実情である。新規施設のオープニングで募集したときにはある程度の人数規模の応募があったが、普段は日曜日のチラシに募集広告を出しても1、2人しか応募してこない。広告費は小さくて4万円、すこし大きくすると10万円もかかるがその効果は限られる。

日常的な職員の配置は、事務に4、2フロアあるが、フロア単位で介護職員が30ぐらいである。交代制だが、早番が7時～16時、日勤が8時半～17時半、遅番が10時～19

時、夜勤が16時～9時（17時間拘束の15時間勤務：2日分）となっており、夜勤帯は各フロアー3の体制、昼間の時間帯は8ぐらいずつである。早番と遅番は2ずつ、それに休みの職員を含めると各フロアーに30ぐらいの配置になる。介護主任は各シフトに1名が入る形である。シフトは個人単位で、早番→遅番→夜勤→休みと各人の負荷を均等化する意味もあって毎日変わっていく。

ケアマネージャーは5、6名おり、外部機関や在宅での相談業務を担当している。理学療法士は1人、看護師は12人（全員高齢の人が多い）。男性の介護職は20人ぐらいいる。

公的資格を持っている介護職員は介護福祉士が4割ぐらい、ヘルパー2級は介護福祉士を持っている人を除けば3～4割で、持ってない人が2、3割である。経験なしで入所した場合でも勉強して資格取得にチャレンジしてもらっている。資格がなくても、指導を受けながら仕事は出来る。ヘルパー2級も介護福祉士も名称独占なので、経験がない人でも採用している。

景気が良いときは人が集まらないが、不況期には比較的集まる。しかし、大きなスーパーが出来たりするとそちらの方が時給が良いので流れてしまう。

(2) 評価・処遇に関わる取組み 評価・処遇

正職員の給与は新卒で14万円×1.16プラス通勤手当、資格手当、夜勤手当などで支給額で20万円弱となる。中途採用の場合は年齢や経験により上乘せするので個別に違ってくる。主任への昇進は能力主義的な運用をしているが、職員の処遇制度は年功的な要素が強い。

何年か前に人事考課制度の改革を検討したが、新設の施設が増えたことなどで忙しくなって、手つかずになっている。

パートの時給は850円、さらに処遇改善のために1時間あたり120円を上乘せしており、これをまとめて年に1回支給（年間トータルの働いた時間×120円で約23万円）している。なお、パートの賞与は夏／冬7万円以内である。

介護福祉士やケアマネージャーの資格取得を奨励しているが個人差が大きい。介護福祉士で5000円、ケアマネージャーで7000円、社会福祉士（法人全体で3人いる）で7000円と、有資格者に対して資格手当を支給している。しかし、有資格者とはいえ、担当職務が変わるわけではない。パートでも有資格者はいるが、パートにはなるべく責任の重い仕事はさせないように配慮している。

ちなみに、30歳ぐらいで年収380万円ぐらいであり、これは男女同じである。

(3) 人材育成に関わる取組み 人材育成

新人は不定期採用なので不規則に入所してくる。そこで、介護主任が個別対応でオリエンテーション（職場のルールなどを半日ほど）を実施している。休憩室を利用したり、現場実習をしたり、理学療法士には体位交換とか車椅子からベットに降ろし方とか、看護師にも専

門的な実務を教えてもらう。特に、全く資格のない職員は、先輩がOJTを担当して教えている。1週間で覚える人もいるし、半年かかってダメな人もいるが、大まかには1ヶ月ぐらいで、夜勤が担当できる一人前になる。

中堅職員に対しては、定期的に(月1回1時間程度)の所内研修を実施している。その他には社会福祉協議会とか、千葉県の高齢者施設協会主催の研修や県の上部団体主催の研修などに参加させている。

Off-JTは所内研修が主たるもので、排泄、食事など、介護の基本動作の反復練習である。皆の前で模擬的にロールプレイをする。多いときは30人ぐらい集まって実施している。

外部研修は年間を通じて計画があり、2ヶ月前ほどに通知が来るので参加者を募り応募させている。新人向け、中堅向け、資格取得向けの講座がある。また、身体拘束を廃止しましょうとか。介護職であればそのような研修である。また、ケアマネージャー資格取得のための研修もある。各自が自律的にキャリアを積み上げるように研修への参加を積極的に支援している。

介護福祉士として第一線で体力的にやれるのは40歳代前半ぐらいである。その間にケアマネージャーの資格を取っておけば、将来、移行することも可能である。看護師は辞めても業務独占資格なので経験を生かせるが、介護職は無資格だと辞めるとただの人になってしまう。そこで機会があるたびに資格取得へのチャレンジを奨励している。

(4) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取り組み 業務・組織・人間

目標管理を導入しており、年に1回、フロア単位の介護主任(リーダー)が正職員に対して一次面談をし、最終面談は人事が担当している。この一年間で何を頑張ったか、どんな資格を取得したか、来年度はどのような仕事をしたいか、異動希望などの意向を調査し、それらの結果をもとに人事異動をかけるなど、そして、全体の3割ぐらいの人とは人事が面談(15分ぐらい)をしている。パートは年度末の雇用契約の確認をする際に、1人5分ぐらいだが、人事担当が全員と面談をしている。

早番のやる仕事、遅番のやる仕事は決まっており、毎日毎日の負荷が個人間でばらつくように配置し、均等化するようにしている。エリアごとに担当は決めているが、1年ごとに部屋の担当はこの人と決めている。しかし、毎日その人が担当するわけではない。フロアを変わったりのローテーションをやっており、2階の担当と3階の担当とに大きく分けている。なかには長い人では3年変わっていない人もいるが、半年、1年で入れ替わることもある。「あの人とあの人は合わないよ」と言ったことは介護主任が把握しており、特に夜勤帯では人数が少ないので相性が悪いと問題である。女性が多い職場なので人数が少ない時間帯ほど相性に配慮している。入職間もない職員の場合は介護主任やベテラン職員がそばについて面倒を見たり、夜勤の経験が少ない場合はベテランが深夜までフォローする形にしている。

人の配置を効率化するための活動として、サービス改善プロジェクト委員会があり、そこ

で介護の質向上とかムダなどを話し合っ改善活動にしている。個人のスキルを数値化して評価して見える化するようなことはしてないが、介護主任の頭の中には各人の情報が入っており、柔軟に対応している。

良好な人間関係を維持するにはかなり、気を遣っているが、現場で頑張る介護主任の役割が大きい。

介護主任への昇進は試験はなく、普段からの評価であり、介護福祉士などの資格を持っている人が優先される。介護主任の下がコア要員であり、この層が育っているかどうか極めて重要であると認識している。この層が不足しており、主任に負荷がかかりすぎてしまう。ナンバー2、ナンバー3が上を支えて、下をまとめることが出来れば理想だが、仕事に対する熱意も温度差があるのが実情である。

(5) その他の取組み その他

グループ内に保育所があったり、新しい施設には託児所もあるので、女性は働きやすい。人材確保にも有効である。登録ベースでは20人ぐらいが保育所に子供を預けたいとしているが、現状では7、8人が利用している。転職時には時期的に認可保育園に入りにくいこともあり、利用が多くなっている。この法人の協力病院では以前から事業内託児所を持っていて成果を上げていたので、人材確保の意味から託児所を設けた。託児所があることを理由に車で30分ぐらいかかるのだが船橋の方から転職してきた人もいる。

以前は離職者が多かったが、今は比較的安定している。以前は「介護をやってみたい」と入所しても、1週間であわないと辞めてしまう人もいた。イメージ先行で、中のことを理解していないのがその理由である。特養ホームは重度の方を相手に身体介護をするのだが、こぢんまりした所で密に接したいとかの要望には応えることは難しい。排泄介護に耐えられないとか、特に若い子が辞めてしまう。それを改善するために、経験の有無にかかわらず採用する前に1日体験を実施している。どういう仕事なのか、働く仲間がどのような人たちなのかを体験し納得した上で、雇用契約に移る形にしてから定着率が高まった。

3. 現在の状況と今後の展望

マネジメントシステムの標準化では遅れている業界で、人材育成とか、人事評価も決まっていない。研修プログラムは施設ごとに独自にやっているのが実情である。

入浴サービスを男性が専門にやるわけでもない、特に女性の入所者の入浴サービスは男性では難しい。機械化も遅れており、ストレッチャーぐらいのもので、歩行訓練機器も使っていない。特養では日常生活動作のリハビリはやるが、医療用のリハビリはやらないのもその理由である。

担当者からのメッセージ

働きやすい職場・働きがいのある職場とは、身体的・精神的に負担の少ない環境ではないかと思います。しかしながら福祉の現場ではその負担が大きく、離職率も高いといわれています。

私たちは、腰痛予防のための機器の購入や託児所の整備などのハード面と、懇親会やスポーツサークルを通じてお互いを尊重しあえる人間関係（チームワーク）作りを行うなどのソフト面からのサポートを行ってきました。

人は誰もが認められたいという願望を持っています。役割を与えその成果を上司や周りの仲間が認めてあげること。これが職員一人一人の「やる気」、モチベーションの維持につながっていくのだと思います。そんな環境づくりを心がけています。