

福祉人材の確保・定着・育成

～福祉職場で働く人を支える経営者の姿勢～

福祉制度・政策の見直しが繰り返され、多様な主体の参入が進み、多くの雇用が生みだされる一方で、慢性的な人材不足や離職の課題は積み残されており、福祉施設・事業所等の経営者は厳しい局面に立たされています。そこで今回は、福祉職場で働く人を支える施設経営法人の取り組みと経営者の視点に焦点をあて、福祉人材を取り巻く現状と課題を探ります。

人材不足と離職の現実にとり組むか

少子高齢化の進行や世帯構成の変化、ライフスタイルの多様化により、福祉・介護需要は今後ますます高まるが見込まれており、そこに的確に対応できる福祉人材を安定的に確保していくことが喫緊の課題です。

本県においても、福祉人材の不足は深刻な問題であり、昨年度、本会が行った課題把握調査では、「人材確保に向けて、福祉・教育・商工労働（雇用）と総合的に取り組むこと」「職員が不安定な労働とならないよう報酬単価を引き上げること」など、当事者家族会と福祉施設関係者の双方から提言がありました。

（財）介護労働安定センターの平成23年度介護労働実態調査によると、介護保険サービス事業者の年間離職率は16・1%、介護に従事する職員が不足していると回答した事業者が全体の53・1%を占めます。

依然として厳しい状況が続く中、本県の施設経営法人では、福祉サービスを支える職員をどのように支援しようとしているのでしょうか。

職員とのつながりを仕掛ける

（福）県央福祉会（大和市）

（福）県央福祉会は、約千人の職員を雇用し、県内8市で89事業所を運営

新規採用職員にメンター制度の活用を呼び掛ける佐瀬さん



する法人です。「誰もが共に暮らせる社会を目指すこと」「社会情勢や当事者の声を大切に受け止め、先駆的で開拓的な事業に取り組むこと」を理念に、保育・児童・障害・高齢分野で幅広く活動しています。

「20年、30年後も、地域のニーズに応えられる法人であってほしい」と理事長の佐瀬睦夫さん。日ごろから切磋琢磨する環境が必要であると、職員らで構成する研修委員会で検討した年間計画に基づき、毎年60を超える研修会を開催しています。しかし一方で、毎年新規事業を打ち出し、年間50名程度の職員採用を進める中、「法人内の離職者が多い時期もあった」と佐瀬さんは言います。そこで昨年度より導入したのが「メンター制度」です。

法人のスケールメリットを生かし、直属の上司以外の支援者（メンター）が、新規採用職員（メンティ

の成長を支える取り組みで、メンターはメンティとの個別のやり取りを法人本部に報告するほか、「メンター反省会」を開催し、全体での振り返りを行います。職員の評価も高く、「初めにグループ交流があった方がお互いに打ち解けやすい」「メンターへのフォローも必要」といった意見は、今年度の取り組みに反映されました。

法人の規模が大きいために、職員一人ひとりがどんな考えを持って働いているのか見えづらいところもあるという法人の反省点を受け、メンター制度により、職員の思い・悩みを引き出し、声を拾い上げる仕掛けとして活用しています。「経営者が職員に何を期待しているか、職員は長期的な展望をどう捉えているのか、お互いが気づき合う仕掛けをつくっていくことが大切ではないか」と佐瀬さんは語ります。

福祉専門職としての原点を育む

（福）若竹大寿会（横浜市）

横浜市内を中心に20事業所を展開し、1200人以上の職員が活躍する（福）若竹大寿会は、介護サービスやリハビリテーション、認知症ケア、障害者自立支援活動を行っています。

「『人を大切にする』という法人の使命を実現していくのは、一人ひとりの職員。その職員が輝くための支

援を人材育成の核として、『自ら考え・自ら行動し・自ら輝く』職員を育成・支援している」と理事長の竹田一雄さん。

もとより人材育成を法人の最優先事項に位置づけていましたが、特に新規学卒者については「コミュニケーション」を柱に重点的に整理したと言います。今年度は5週間連続の合同研修会が生まれ、参加者は自ら考え、感じたことを記録し、発表する練習を繰り返しました。たとえば「幸せとは何か」というテーマで職員自身の感じ方を見つめ直す時間を持つことで「他人の幸せは想像するだけでは分からない。教えてもらいながら関わる必要がある」と、利用者主体の考え方に自然と気づくことができると言います。

その後、入職4カ月後と年度末の2回に分けて「フォロワーシップ研修」



入職2～3年目研修は「メンタルトレーニング」を柱に、中堅職員へのステップを踏みます

を行い、新人研修を共にした仲間と業務を振り返り、日ごろの不安や悩みに丁寧寄り添っていきます。

「新人研修で感じたことが、介護職員としての原点になる。今後、働き続ける中で立ち戻ることのできる思いを持たせること、仲間づくりを働きかけることが経営者の役割。経営者が職員を守る姿勢を伝えることで、利用者を守る職員が育っていく。そして後輩を大切にできる先輩職員になってくれる」と、信頼関係を積み重ねていく大切さを強調しました。

職員の思い描く介護を支える （福）吉祥会（寒川町）

特別養護老人ホームを拠点に高齢者支援を行う（福）吉祥会は、いわゆる「一法人一施設」の運営規模の小さ



（福）吉祥会の広報誌『ひとつ屋根の下』は「法人の明るい雰囲気が伝わってくる」と高校生にも好評です

な法人です。「地域に開かれた、地域に愛される、地域に信頼される施設」を目指し、約90人の職員が働く同会では、高校卒業者の育成にも力を入れていきます。

採用試験の合格者に対しては、職場に溶け込みやすくするために、学校の冬休みを使ってアルバイト採用し、利用者との関係づくり、職場の仲間づくりを進めます。そこから入職後の3カ月間、直属の先輩職員が指導担当者として新人職員の疑問や悩みに応えていきます。

「新人職員が抱える、新生活へのおさまぎまな不安を理解すること。一職員として組織から大切にされると実感できる関係を築いていくことが、人材の定着につながるのでは」と理事長の三澤京子さん。

施設としての方針を考える際は、立場や経験年数に関係なく職員の考えをくみ取れるようにアンケートを活用し、どの職員も対等に、施設の方向性を左右する一票を持っていることを伝えます。

「自分の思い描く介護ができる職場かどうか、職員は敏感に感じ取っている。やりたいと感じたことを自由に言えること、聞く態勢があること、そして変えていける可能性を感じ続けられる職場を創っていきたい」と三澤さんは言います。

福祉人材の確保に向けた 法人経営者の役割

3法人からは共通して、福祉職場で働く人の思いを支え、職場への定着につなぐ、経験豊かな人材として育てていくことを経営者の使命とし、職員との信頼関係を育みながら、法人理念に基づく事業を展開していくとする姿勢がみられます。

本県において、こうした地道な取り組みが続いている一方、介護福祉士養成施設の定員数・入学者数が下降傾向にあることや、保育需要の地域的偏在と保育士不足などが伝えられており、人材確保の課題は、一人の経営努力だけで解決できる範囲を超えています。

そこで本会経営者部会では、福祉人材を取り巻く課題に対し、法人の横断的な連携の中で取り組んでいくと、「人材に関する委員会」を立ち上げ、魅力ある職場、将来を見通すことのできる業界として幅広く評価され、認知を広めていくための方策の検討を進めています。委員長三澤さんは「人材確保に向け、社会福祉法人の経営者として、具全体で取り組む必要がある。若い世代に福祉職の専門性を発信していくために、どこにどのように種をまいていくべきか考えていきたい」と語ります。

（企画調整・情報提供担当）