

V 人材定着

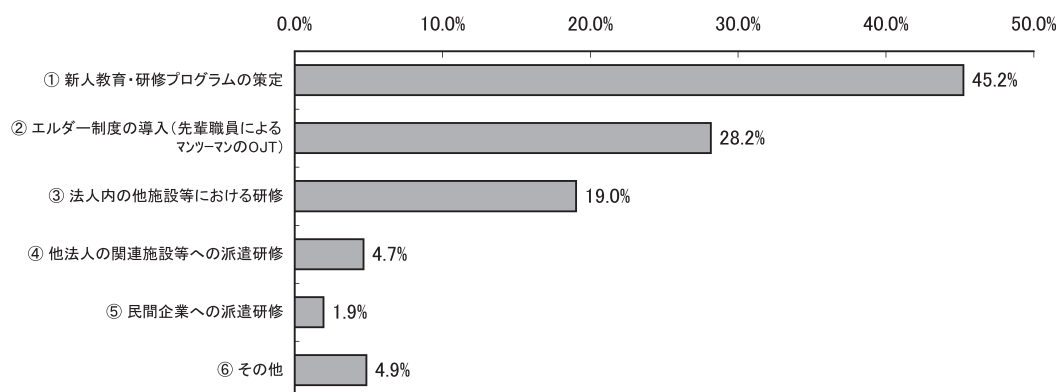
離職率については、各種調査の結果により多少の違いはあるものの、入職後数年間で約3割程度の職員が退職するという問題が指摘されています。また、新規職員を採用するにはコストがかかり、入職後も時間とコストをかけて育ててきた人材を失ってしまうのは、大きな損失といえます。

福祉職員の新規採用が困難な状況において、現在の職員を退職させない、定着させる取り組みは法人・施設経営における「重要な人材確保戦略」と考えられます。

- ・ 新人職員の教育・研修は、研修プログラムの策定、マンツーマン指導（エルダー制、チューター制、ジョブカード制度等）の新人特有の育成支援に取り組んでおり、新人教育を重点課題として取り組んでいる状況が伺える。
- ・ 労働環境の改善への取り組みは、職員が不満を感じやすい要因について、身体的・精神的な負担の軽減、働きやすい職場など、各施設・事業所において、様々な取り組みを行っている状況が伺える。
- ・ 時間外労働の軽減は、就業時間内での会議や研修実施、残業軽減への声掛け、又はノー残業デーの推進などの取り組みが見受けられる。
- ・ 有給休暇の取得促進は、半日や時間単位の有給取得が進んでいることが分かる。
- ・ 夜勤勤務の負担軽減策としては、夜勤専従者の配置、夜勤明けの翌日を休日とする、休憩室の完備、8時間夜勤などの実践事例が見受けられる。
- ・ 腰痛予防による身体的負担の軽減は、定期的な腰痛健診、腰痛予防体操、腰痛ベルト、介護機器等の導入などの実践事例が見受けられる。
- ・ メンタルヘルスケアの取り組みは、上司による面談、専門家（精神科医、看護師、臨床心理士等）の活用など心理的ケアの取り組みも進みつつある。
- ・ 子育て支援の取り組みは、積極的な実施が伺える。具体的には、時間単位の有給、時差出勤、短縮勤務、育児休暇、育児休業、家庭の事情による特別休暇の付与など具体的事例が見受けられる。
- ・ 業務の省力化・効率化の取り組みは、特にソフトウェアの導入、社内ネットワークの構築、記録類の簡素化などの実践事例が見受けられる。
- ・ 表彰制度の実践状況は低くなっており、職員の承認欲求を満たすためにも、更なる実践強化が必要と考えられる。
- ・ やりがいを持って働けるような取り組みで、今後実施する必要があるものは、現場リーダーの育成が最も多くなっており、中間管理職の意識改革と資質向上を重点課題として認識している状況が分かる。

(1) 新人教育・研修への取り組み

新人教育・研修への取り組みは、「新人教育・研修プログラムの策定」が45.2%と最も多く、次いで、「エルダー制度の導入（先輩職員によるマンツーマンOJT）」28.2%、「法人内の他施設等における研修」19.0%となっている。



<成果や効果をあげている取組内容>

<ul style="list-style-type: none"> ・個別チェック表による成長度管理 ・3ヶ月の試用期間に研修実施と評価 ・新人教育プログラム作成 ・新人研修、新人合同研修 ・マンツーマン指導OJT ・新人フォローアップ研修 ・他部署のローテーション 	<ul style="list-style-type: none"> ・指導経過記録によるトレーナー制 ・エルダー制 ・ジョブカード制度導入 ・新人の熟練度を測るスケール ・チューター制 ・新人オリエンテーション ・業務マニュアル整備
---	--

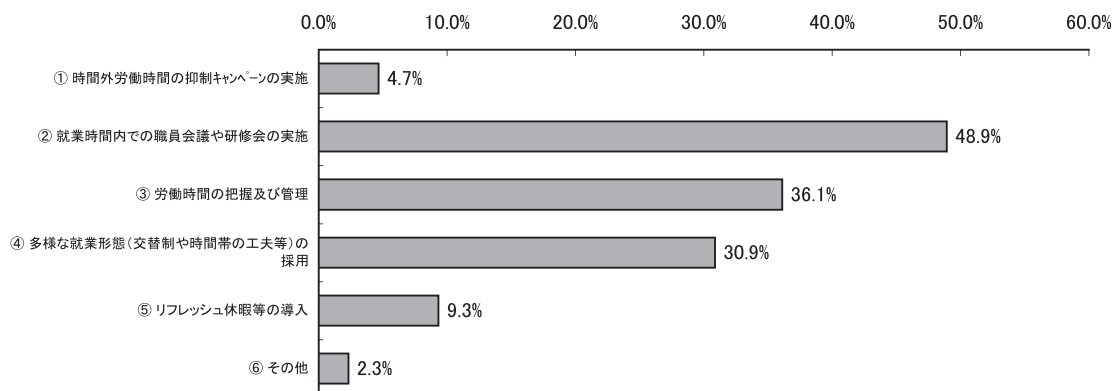
<取り組みによる成果や効果>

<ul style="list-style-type: none"> ・マンツーマン指導により疑問点などについて細やかな説明ができる ・最低必要レベルの確認ができる ・新人特有の戸惑いや不安にきめ細やかな対応ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・即戦力化できる ・短期間で業務の把握が可能 ・指導側にとっても、業務の見直しができる ・基本マナーを習得できる
---	---

(2) 時間外労働の軽減への取り組み

時間外労働の軽減への取り組みについて、本調査で提示頂いた平成 20 年度における正規職員 1 人当りの 1 ヶ月平均時間外労働時間は、全体で 6.4 時間となっている。なお、時間外労働の軽減に向けた取り組みは、「就業時間内での職員会議や研修会の実施」が 48.9%と最も多く、次いで「労働時間の把握及び管理」36.1%、「多様な就業形態（交替制や時間帯の工夫等）の採用」30.9%となっている。

時間外労働の軽減に向けた取り組み（複数回答）



<成果や効果をあげている取組内容>

<ul style="list-style-type: none"> ・業務改善の実施 ・業務に応じた交替制 ・時間帯の勤務者数の工夫 ・リフレッシュ休暇の導入 ・時間差出勤の工夫 ・声掛け、呼びかけを実施 ・個人別の残業時間数の把握 ・時間外労働が多い職員への個別面談 	<ul style="list-style-type: none"> ・就業時間内での研修会実施 ・水曜日をノー残業デー ・フレックス体制 ・半日単位の有給取得 ・変形労働時間制の採用 ・業務の協力体制 ・パート採用 ・時間を決めた会議
---	--

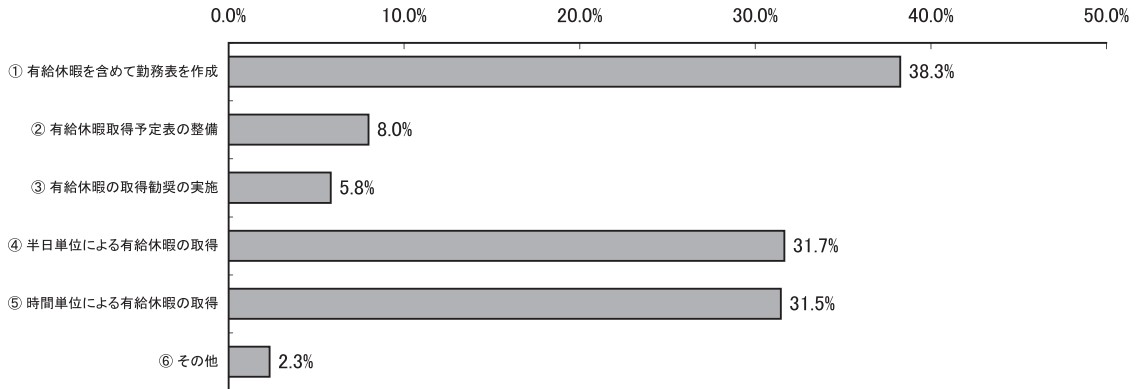
<取り組みによる成果や効果>

<ul style="list-style-type: none"> ・職員の負担軽減 ・お互いが協力し合っている ・時間外労働が軽減した 	<ul style="list-style-type: none"> ・無駄な議論がなくなり方向性が出やすい ・仕事の効率がアップした ・ストレスの軽減
--	---

(3) 有給休暇の取得促進への取り組み

有給休暇の取得促進への取り組みについて、本調査で提示頂いた平成 20 年度における正規職員 1 人当りの年次有給休暇の平均取得率は、全体で 33.6%となっている。なお、有給休暇の取得促進に向けた取り組みは、「有給休暇を含めて勤務表を作成」が 38.3%と最も多く、次いで「半日単位による有給休暇の取得」31.7%、「時間単位による有給休暇の取得」31.5%となっている。

有給休暇の取得促進に向けた取り組み（複数回答）



<成果や効果をあげている取組内容>

<ul style="list-style-type: none"> ・半日単位の有給取得 ・時間単位の有給取得 ・有給休暇を含めて勤務表を作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急時、病欠も有給休暇として扱う ・家庭の事情（参観日、行事等）への配慮
---	--

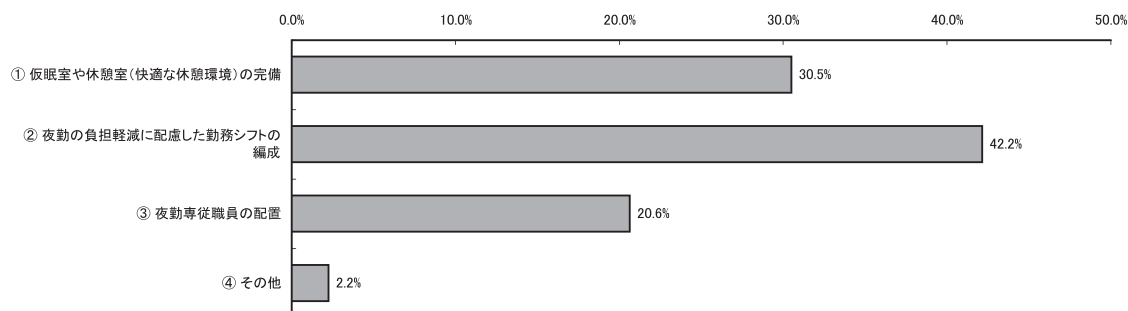
<取り組みによる成果や効果>

<ul style="list-style-type: none"> ・半日、時間単位有給により急な出来事へ対応可能 ・半日、時間単位有給により取得しやすくなっている ・女性が多い職場なので体調不良、学校行事等への対応がしやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の負担軽減、ストレス軽減につながっている ・職員のリフレッシュになっている ・ワークライフバランスの促進につながっている
---	---

(4) 夜勤勤務の負担軽減への取り組み

夜勤勤務の負担を軽減するための取り組みについて、本調査で提示頂いた平成 20 年度における正規職員 1 人当りの平均夜勤勤務回数は、全体で 3.9 回となっている。なお、夜勤勤務の負担を軽減するための取り組みは、「夜勤の負担軽減に配慮した勤務シフトの編成」が 42.2%と最も多く、次いで「仮眠室や休憩室（快適な休憩環境）の完備」30.5%、「夜勤専従職員の配置」20.6%となっている。

夜勤の負担軽減に向けた取り組み（複数回答）



<成果や効果をあげている取組内容>

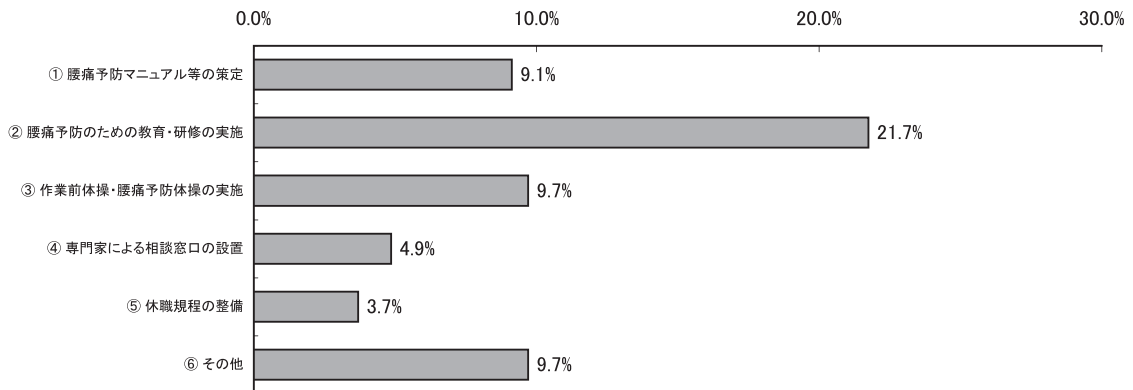
<ul style="list-style-type: none"> ・夜勤専従者の配置 ・新人がいる際はベテラン職員をシフトへ ・8時間夜勤 ・休憩室の確保、快適な休憩環境 ・遅出勤務をずらす（13時～22時） 	<ul style="list-style-type: none"> ・夜勤⇒明け⇒公休日のシフト ・準夜、深夜、日勤の三交替制 ・夜間業務のマニュアル作成
---	---

<取り組みによる成果や効果>

<ul style="list-style-type: none"> ・夜勤専従者を配置し、正職員の負担軽減 ・しっかりした休憩を確保し意欲向上 ・休憩室を完備することで身体的負担軽減 ・夜勤明けの翌日を休日にする事で、夜勤時の緊張感から開放されゆっくりできる 	<ul style="list-style-type: none"> ・8時間の夜勤の方が体力的な負担が少ない
--	--

(5) 腰痛予防への取り組み（複数回答）

腰痛予防の取り組みについては、「腰痛予防のための教育・研修の実施」が21.7%と最も多く、次いで、「作業前体操・腰痛予防体操の実施」9.7%となっている。



<成果や効果をあげている取組内容>

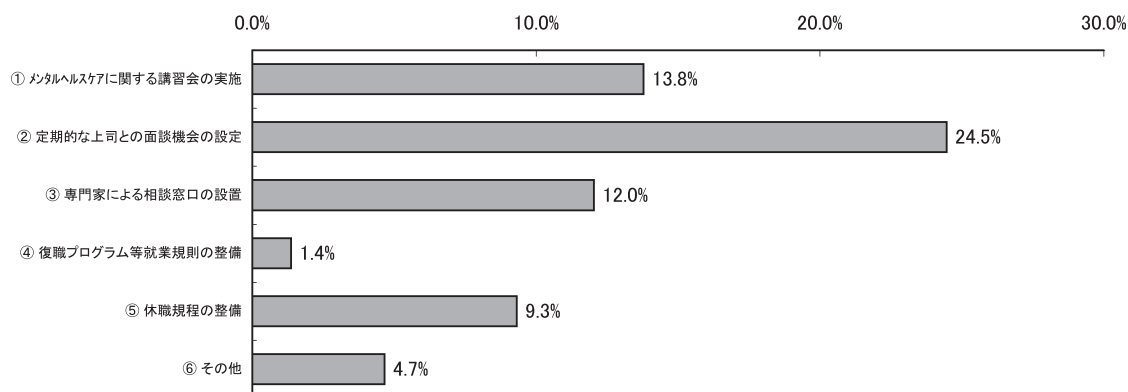
<ul style="list-style-type: none"> ・ 医師、看護師による指導 ・ 腰痛ベルトの促進 ・ 奨励金を利用し、介護リフト導入 ・ 定期健診に腰痛健診を追加 ・ 施設内の研修やビデオ ・ 腰痛予防体操の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ストレッチャーで入浴できる特浴導入 ・ 腰痛チェック表を年1回実施 ・ 毎日のラジオ体操 ・ 必要に応じた2名介助 ・ 安全衛生委員会開催
---	---

<取り組みによる成果や効果>

<ul style="list-style-type: none"> ・ 定期的、個別的指導により軽減につながっている ・ 腰痛があっても業務が行えるようになった ・ 腰痛の訴えが減ってきた ・ ストレッチャー式特浴の導入前後でアンケートを実施したところ 60%以上の職員で腰痛が緩和されたと回答 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 腰痛健診で異常の早期発見と早期治療 ・ 腰痛の職員はいるが、悪化はしていない ・ 腰痛予防研修を行うことで、介護技術面の向上にもつながる ・ 体操等により腰痛の予防の効果はあり
--	---

(6) メンタルヘルスケアへの取り組み（複数回答）

メンタルヘルスケアへの取り組みについては、「定期的な上司との面談機会の設定」が24.5%と最も多く、次いで、「メンタルヘルスケアに関する講習会の実施」13.8%となっている。



<成果や効果をあげている取組内容>

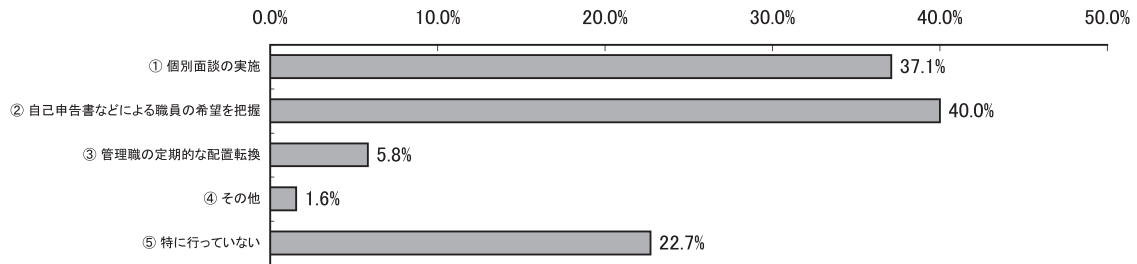
<ul style="list-style-type: none"> ・精神科医とのメンタル相談 ・講演会、研修会の実施・参加 ・上司と面談し悩みを聞く ・看護師による指導 ・工作中的コミュニケーション ・仕事外での交流 	<ul style="list-style-type: none"> ・日々のカンファレンス、ミーティングでの相談受け ・臨床心理士による相談窓口設置 ・話しやすい雰囲気づくり ・ポスター掲示 ・カウンセリング等の講習会
--	---

<取り組みによる成果や効果>

<ul style="list-style-type: none"> ・専門的的確なアドバイスが受けられる ・安心して相談できる ・精神的につぶれてしまう前に、専門家に相談できる ・カウンセリングを受け改善された職員もいる ・仲間意識が向上した ・メンタルヘルスに関心が高まった ・精神ストレスの軽減につながった ・離職の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・上司が面接することにより、現場の状況を把握できる ・講習会に参加し、知識が深まることでメンタルヘルスケアの方法がわかる ・相談窓口の設置により何かあった時の安心感がある
---	---

(7) 職員の配置転換への取り組み（複数回答）

職員の配置転換への取り組みについては、「自己申告書などによる職員の希望の把握」が 40.0%と最も多く、次いで「個別面談の実施」37.1%が上位となっている。



<成果や効果をあげている取組内容>

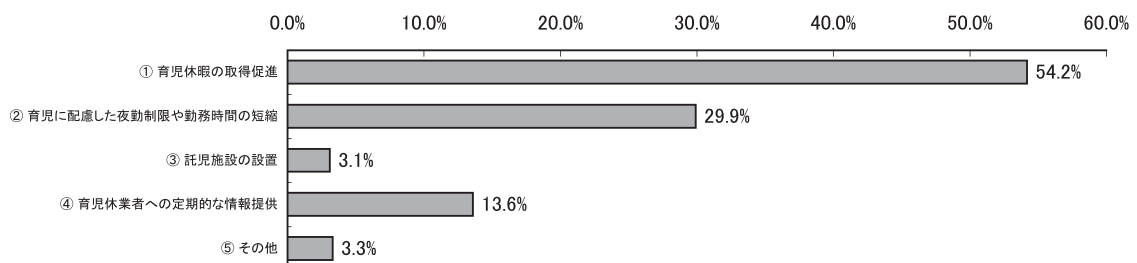
<ul style="list-style-type: none"> 自己申告書を提出 個別面談時に確認 本人の希望確認、意向調査 個人面談、リーダーの意見を総合し判断 施設長、介護長による面談 	<ul style="list-style-type: none"> 人事考課により把握 夜勤が不可能になった場合 正職員で勤続2年以上は全て異動対象 年1回要望書の機会を設定 適材適所で配置
--	---

<取り組みによる成果や効果>

<ul style="list-style-type: none"> 配置転換により視野を広げることができる 適材適所の異動が可能 組織の活性化が図れる 配置転換を原因とした退職の減少 職員が納得して働ける キャリアアップにつながる 	<ul style="list-style-type: none"> 職員間の相性を良好にできる 本人のモチベーションUP 本人の能力等に合わせた仕事内容を提示できる 職員の希望、要望が把握できる
--	--

(8) 子育て支援への取り組み（複数回答）

子育て支援への取り組みについては、「育児休暇の取得促進」が 54.2%と最も多く、次いで「育児に配慮した夜勤制限や勤務時間の短縮」29.9%が上位となっている。



<成果や効果をあげている取組内容>

<ul style="list-style-type: none"> 先輩職員の取得実績をつくる 育児に対する時間単位の有給取得 	<ul style="list-style-type: none"> 託児所の設置 育児に配慮した夜勤制限、夜勤時間の短縮
--	---

<ul style="list-style-type: none"> ・育児休暇や子育て支援に対する取り組みについて社内に掲示し全職員へ伝達 ・時差出勤制度 ・育児に配慮した勤務体制 ・短縮勤務（6時間） ・残業時間の軽減 ・希望休の優先的な取得 	<ul style="list-style-type: none"> ・育児休業の取得を勧める ・育児休業中の欠員は派遣職員、パート職員等で補充 ・育児休業の給付金等の情報を提供 ・子供の医療、学校行事等の特別休暇を規定した（年5日）
---	---

<取り組みによる成果や効果>

<ul style="list-style-type: none"> ・子供に熱が出たり急な対応時に配慮できる ・働きやすい職場と評価を得ている ・職員全体に皆で助け合うという意識が芽生えてきた ・仕事と家庭の両立で、退職せず継続して勤務することができる ・育児休暇取得率が高まった 	<ul style="list-style-type: none"> ・施設長自身も勤務時間の短縮を利用し啓蒙できている ・育児休業を取得し、復職の実績も上がっている ・復職してくれるのがよい ・子育て支援について不満の声は聞こえてこない
--	---

(9) 介護支援への取り組み

<成果や効果をあげている取組内容>

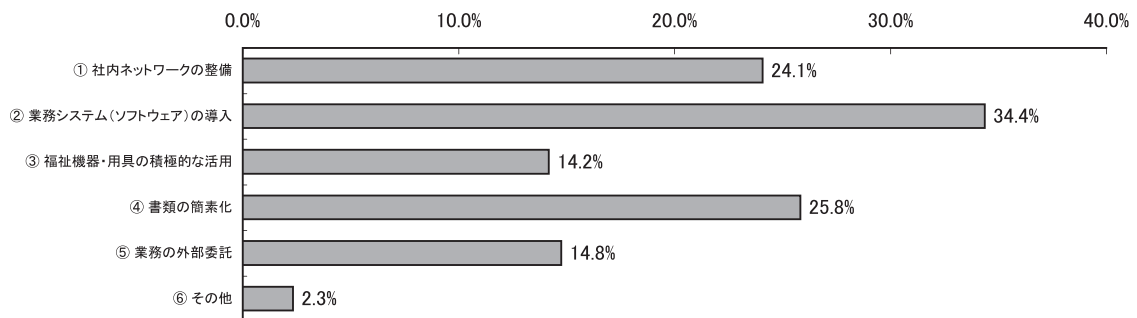
<ul style="list-style-type: none"> ・介護休暇の導入 ・時間外労働の制限 ・介護休業の規程整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護サービスの利用情報の提供 ・時間単位の休暇をとりやすくする
---	---

<取り組みによる成果や効果>

<ul style="list-style-type: none"> ・実際に取得する職員は少ないが、休暇があることは職員に浸透している ・辞めずに職場復帰してもらえる 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護サービス利用の紹介により職員の負担を軽減できている
--	--

(10) 業務の省力化・効率化への取り組み（複数回答）

業務の省力化・効率化への取り組みについては、「業務システム（ソフトウェア）の導入」が34.4%と最も多く、次いで、「書類の簡素化」25.8%、「社内ネットワークの整備」24.1%が上位となっている。



<成果や効果をあげている取組内容>

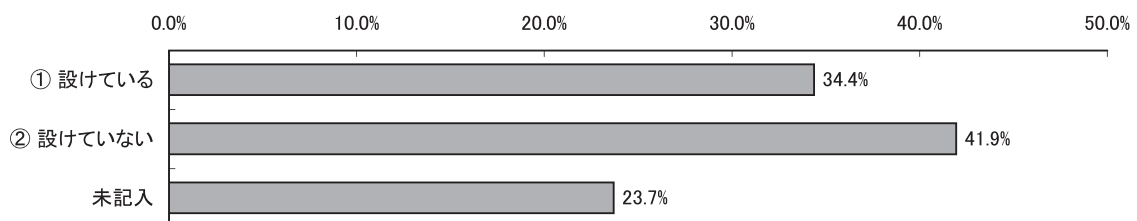
<ul style="list-style-type: none"> ・ 日誌、記録の簡素化、様式見直し ・ 各種書類様式の統一化、見直し ・ 手書きからパソコンへ ・ 各部署にパソコン設置し情報共有 ・ 清掃業務の外部委託 ・ 勤務表作成ソフトの導入 ・ 福祉機器、介護用具の積極的導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 洗濯業務専属スタッフの配置 ・ 社内ネットワークの整備 ・ 業務システム（ソフトウェア）の導入 ・ インターネット、メールの活用 ・ 報酬請求、給与、会計、栄養ソフトの導入 ・ 送迎バスの運行業務
---	---

<取り組みによる成果や効果>

<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内LAN構築によりどの部署でも作業が可能になった ・ 社内LANにより一斉に情報送信が可能になった ・ 介護記録等にかかる時間が短縮した ・ 事務処理の作業時間が短縮 ・ アウトソーシングで管理の負担軽減 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 介護機器の導入により介護力が軽減 ・ 記録の簡素化により二度手間がなくなった ・ ソフト導入により業務効率が上がった ・ 社内メールでの意見交換により会議が不要になった ・ 連絡事項が職員に徹底される ・ コスト低減になった
---	---

(11) 表彰制度への取り組み

法人独自の表彰制度の取り組みについては、「設けている」34.4%、「設けていない」41.9%と実施状況が低い状況となっている。



<成果や効果をあげている取組内容>

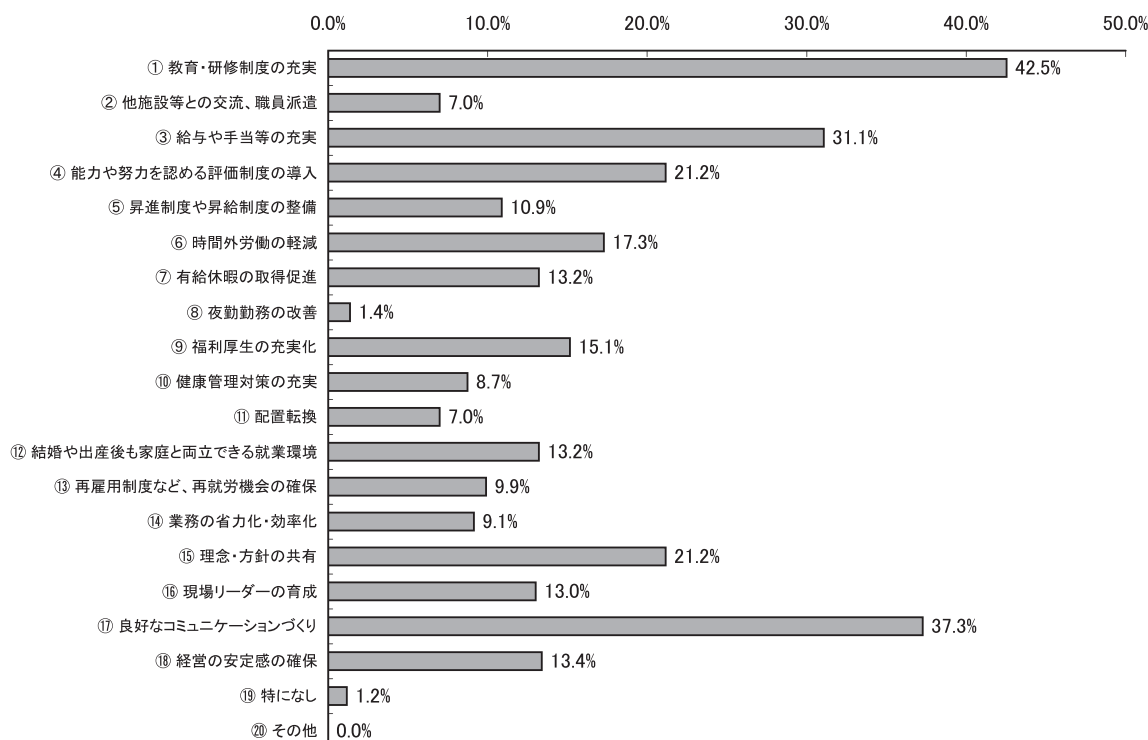
<ul style="list-style-type: none"> ・永年勤続表彰制度 (5年、10年、15年、20年、25年、30年、35年) ・永年勤続者への特別休暇、リフレッシュ休暇の付与 ・資格合格者への報奨金制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・標語コンテスト ・模範職員への表彰 ・他団体表彰者への表彰 ・忘年会においてカテゴリー別に表彰 ・事例研究発表者への表彰
---	---

(12) やりがいを持って働けるような取り組み（複数回答）

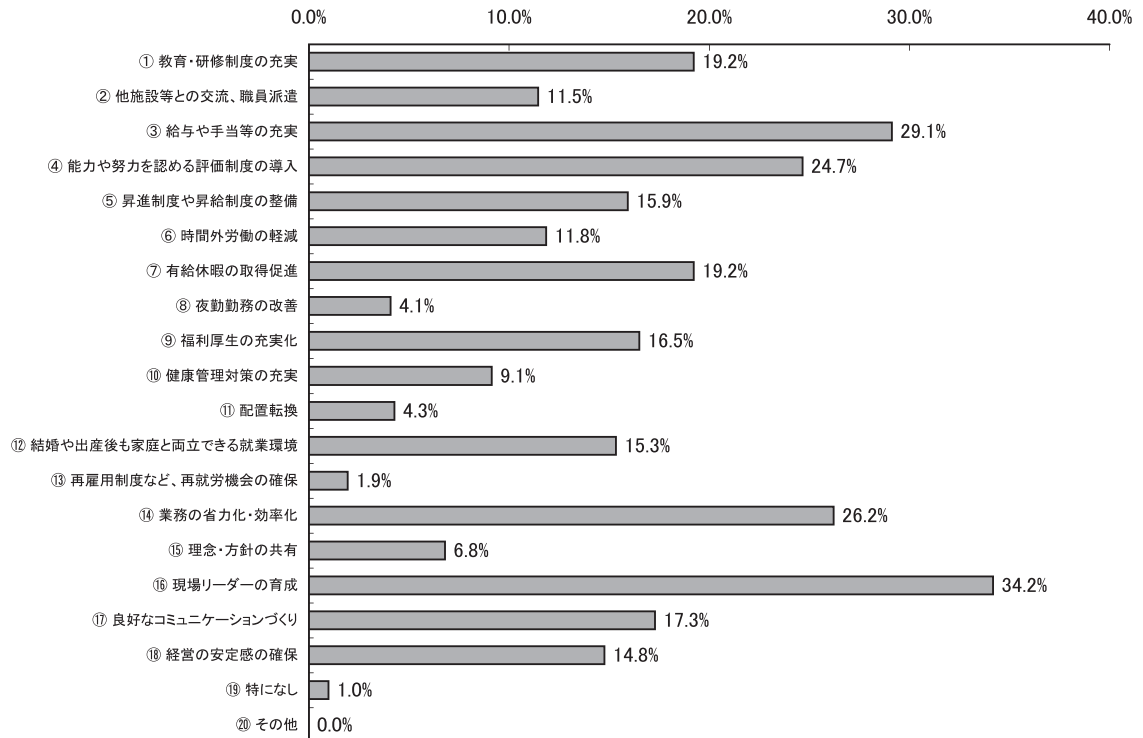
職員がやりがいを持って継続して働けるような取り組みについて、現在取組んでいる内容は、「教育・研修の充実」が42.5%と最も多く、次いで、「良好なコミュニケーションづくり」37.3%、「給与や手当等の充実」31.1%、「能力や努力を認める評価制度の導入」21.2%、「理念や方針の共有」21.2%が上位となっている。

また、今後実施する必要があるものは、「現場リーダーの育成」が34.2%と最も多く、次いで、「給与や手当等の充実」29.1%、「業務の省力化・効率化」26.2%、「教育・研修制度の充実」19.2%、「有給休暇の取得促進」19.2%が上位となっている。

①現在取組んでいる内容



②実施する必要があるもの



調査結果に対する総括

福祉業界における人材不足が問題となっている状況において、福祉職場への就業促進、就業している従事者の定着を図るための、組織マネジメント力の向上や雇用・労務環境の改善、キャリアアップの仕組みづくりなど様々な課題が明らかになっています。

本調査では、こうした課題の解決に向けて、各施設・事業所において取り組まれている状況や実践事例等を収集し、その取り組み内容等を提供させて頂くための取りまとめを行いました。

なお、本調査では、各施設・事業所から非常に多くの情報提供を頂くことができ、人材マネジメントの課題に対応した具体的でかつ積極的な取り組みの状況が明らかになりました。

本会において昨年実施した「平成 20 年度社会福祉施設職員満足度調査報告書」によると、社会福祉法人・施設における人材マネジメントに関する課題は、以下の 5 要素に集約されていると考えられています。

1. 考え方（理念・価値観等）の組織浸透

基本的な考え方である理念・価値観を明確化するとともに、組織に浸透させていくことで、意義目的を共有しやすくなり、考え方のベクトルを一致させやすくなる。

2. 役職者のマネジメント力強化

役職者のマネジメント能力を高めていくことで、適切なリーダーシップを発揮し、職場リーダーとして部門・部署・チーム等の運営を円滑に行いやすくなる。

3. やりがいの感じられる仕組み構築

誰かに認められる、また喜んでもらえていることを実感できるような環境を整えていくことで、やりがいを感じる職場環境を創りやすくなる。

4. 自己の成長を実感できる仕組み構築

専門性を発揮できる機会や成長を支援する仕組みを整えていくことで、自己の成長を実感しやすくなる。

5. 労務環境・労働条件の改善

労務環境や労働条件の改善を行い、職場に対する不満足要因の取り除きを進めていくことで、福祉職員満足度の向上を実現しやすくなる。

まさに、今回取りまとめた報告書は、上記課題に対応した実践編として位置付けられます。

本調査項目となっている①組織マネジメント、②人材確保、③人材育成、④人材定着のカテゴリー毎に自施設の取り組み状況を診断し、他施設の実践事例を参考にしながら実践強化を行うツールとして活用頂き、今後の人事管理制度の改善活動につなげて頂くことが重要と考えます。