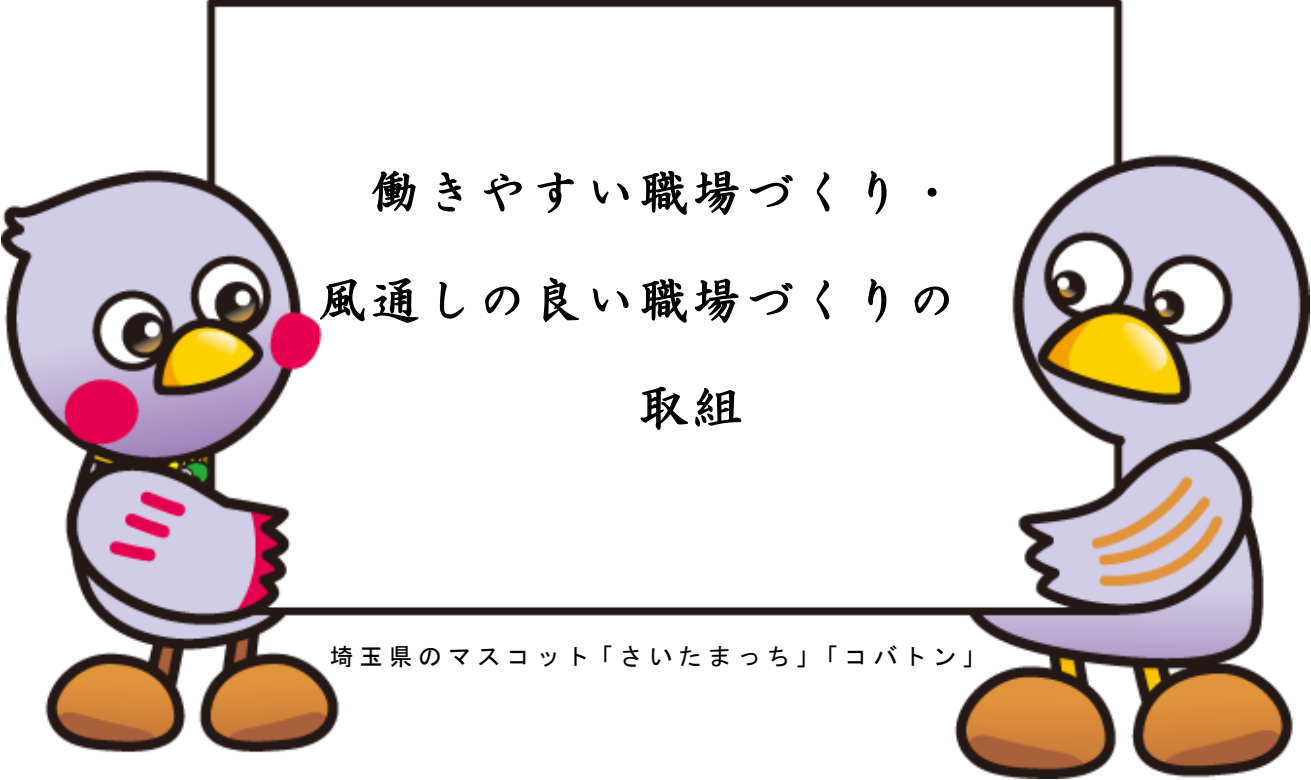


令和元年度 社会福祉法人等の取組事例集



働きやすい職場づくり・
風通しの良い職場づくりの
取組

埼玉県のマスコット「さいたまっち」「コバトン」

埼玉県福祉部福祉監査課

はじめに

福祉の仕事は、人を支え社会を支える大事な仕事である一方、賃金が低い、離職率が高いなど、福祉人材を取り巻く環境は非常に厳しい状況にあります。

このような状況の中、「働きやすい職場づくり・風通しの良い職場づくり」を進めていくことは福祉人材を確保し、定着させていくためにも大変重要となっています。

そこで、福祉監査課では、令和元年度に実地指導を行ったすべての施設・事業所から「働きやすい職場づくり・風通しの良い職場づくり」について聞き取り等を行い「令和元年度社会福祉法人等の取組事例集」としてまとめました。

施設・事業所を運営する法人の皆様には、この事例集をぜひご覧いただき、それぞれの法人等の状況に応じた取組の参考としていただけると幸いです。

なお、これまでも他のテーマで取組事例集としてまとめております。こちらもご活用ください。

「社会福祉法人等の取組事例集 平成31年3月改定版」

- ・福祉人材の確保・定着対策の取組事例
- ・地域における公益的な取組の事例
- ・個別事例の紹介

目次

働きやすい職場づくり・風通しの良い職場づくりの取組事例

1 コミュニケーションの推進	1
○ミーティングや会議の工夫	
○他セクションとの交流	
○面談の実施、相談体制の確保	
○媒体の工夫	
2 職員の育成	3
○モチベーションの向上	
○研修の充実	
○援助制度	
3 給与の見直し	5
○基本給の充実	
○手当の新設	
4 福利厚生の充実、職場環境の改善	6
○余暇活動支援等	
○子育て支援等	

働きやすい職場づくり・風通しの良い職場づくりの取組事例

1 コミュニケーションの推進

○ミーティングや会議の工夫

- ・ 1日3回朝、昼、夕にミーティングを行い、職員からの意見等を上司が聞く機会を設けている。
- ・ 毎月1回18時から1時間程度全職員参加の職員会議を開催している。その中で、職員から意見の提案などについて全員で議論している。参加者には時間外手当を支給している。
- ・ 昼食時間を利用したオフサイトミーティングを実施し、リラックスした環境で普段思っていることを話してもらっている。
※オフサイトミーティング：職場から離れた環境で行うミーティング
- ・ 本社主催による「座談会」を行うことにより、施設内の職員には言えないようなことや仕事上の悩みなどの意見を聞いている。
- ・ 業務終了後、振り返りミーティングを実施し、「良かったこと。」「注意すべきこと。」を職員同士で共有している。
- ・ ランチミーティングを開催し、参加した職員が昼食を楽しみながら気軽になんでも話し合う時間が持てるようにしている。
- ・ 事務室に飲み物等を常備しておき、職員が立ち寄りやすい環境を整えておき、その際、普段思っていることなどを聞いている。
- ・ 毎朝のミーティング、職員会議などを通じてすべての職員が意見を言える機会を設け、普段思っていることなどを聞いている。
- ・ 個々の職員が日々責任を持って仕事を行うことができるようにするため、主任等の役職を廃止しフラット制を採用した。また、フラット制を採用したことで、施設長と個々の職員が気軽に直接対話できる機会が増えている。
- ・ 上司を含む全職員を役職で呼ばず、「さん」付けで呼ぶこととし、話しやすい環境にしている。

○他セクションとの交流

- ・利用者、職員、ヘルパーが集まる食事会を月に1回開催し、普段話す機会のない方々とコミュニケーションをとる機会を設けることで、閉鎖傾向の防止や話しやすい関係の構築ができるようにしている。
- ・新人フォローとして入職後の1年間は、配属先以外の部署の先輩職員との交流会を複数回開催し、部署間の壁を取り除けるようにしている。
- ・職員主催により、他部署、他事業所の職員との親睦会を年に数回開催し、部署間のコミュニケーションの向上、他事務所で良い事例の収集等に役立てている。
- ・法人本部にメディカルサービス部を開設して、看護職員と介護職員間の壁をなくせるように双方の職員を集め、意見交換や研修を実施している。
- ・他部署の職員とコミュニケーションが取りやすくなるために、行事の際の係決めでは、同じ部署の職員だけで係を作らないようにしている。また、研修でグループ討議などを行う際は、他部署の職員が入るようにしている。

○面談の実施、相談体制の確保

- ・施設長やリーダーによる年3回の職員面談を実施し、職員が自由に意見を言える場を設けている。
- ・介護主任と介護職員とで定期的な面談を実施し、普段思っていることなどをきいている。また、介護課長との面談も並行して実施し、主任には話せなかった事案のフォローをしている。
- ・理事長、施設長との面談を随時実施して職員の意見を聞いている。
- ・雇用形態に関係なく、相手の立場になって考え、相手を尊重しながら「話し合える」「相談できる」「自分の意見を言える」ということを、職員会議等で繰り返し伝え、なんでも言えるという環境づくりを目指している。

- ・第三者のコンサルに委託し、職員面談を実施してもらい、職員による面談では聞き出せない悩みや意見などを吸い上げている。
- ・全職員に「報告・連絡・相談・確認」の方法を周知している。特に、相談については、業務中の様々な場面を想定し、この場面であれば誰に相談すべきかを明確にして何かあった場合にすぐに相談できる仕組みを構築している。
- ・職員が事務室に立ち寄った際には、管理者から声掛けして、業務上の悩みや疑問点などを聞き取るようにしている。また、その場で適切なアドバイスをして、悩みや疑問点などが解消できるようにし、その場で回答できないものは、時間を置かずに回答するようにしている。

○媒体の工夫

- ・毎月、職員が自由に意見を書けるチェックシートを配布して、面談等では言えないことを確認している。
- ・施設長や現場の職員に直接相談するのではなく、WEB上にホットラインを設置し、本社とエリアマネージャーが確認している。本社とエリアマネージャーは、職員からの意見等を把握し必要に応じて施設長にも情報提供して改善を図っている。
- ・面談など口頭では自分の考え方を伝えにくい職員もいることからチャットを導入し、意見を徴取している。

2 職員の育成

○モチベーションの向上

- ・グッドジョブカードという制度を設け、職員の良い点を承認し、職員のやる気を向上させるカードを配布している。
- ・中堅職員をサブリーダーに任命し、新入職員の指導ができる幹部候補を育成している。

- ・事業所の収入状況、提供単位、稼働状況、残業状況などのデータを掲示回覧し、スタッフ全員への情報共有を進め、組織運営への参加意識の向上を図っている。
- ・職種別にキャリアパスを策定し、学習→成長実感→処遇・評価→次の学習サイクルが実施できるようにしている。また、この学習サイクルの人事考課制度として上司と半年ごとの面談による個人目標の設定と評価を行っている。
- ・年に1回自己評価を実施してもらうとともに「仲間の良いところを見つける」といったレポートを各職員が作成し本人に良いところを伝える取組を行っている。

○研修の充実

- ・外部の研修等に参加した職員は、必ず施設に戻って「伝達研修」を行うこととし知識の共有を図っている。
- ・施設内で研修を実施する際は、聞いているだけの研修とはせず、グループワークを多く取り入れること、最後に意見交換の機会を設け、有意義な研修となるようにしている。
- ・動画研修システムを導入し、豊富な研修内容が選択できるようになっている。そのため、新人、中堅、ベテランにあった充実した動画研修を行っている。
- ・新規開設施設のため、既存の別の施設で約半年間十分な研修を受け開設後は、すぐにスムーズに業務ができるように研修体制を整えている。
- ・研修に参加できなかった職員には、研修動画を配信して確認してもらっている。
- ・プリセプター制度を導入し、未経験の職員が知識、技術を取得しやすい環境を整備している。

※プリセプター制度：介護職員として雇用された新人職員に対し、一定期間、先輩職員がマンツーマンで指導する仕組み

- ・海外技能実習生の受入準備の一環として、介護の技能・技術、やり方等について再点検を行っている。その際、他施設の取組や技能実習生の学習風景を見学し、意識改革を進め再点検をしている。
- ・新任職員研修は、新規採用1年目に社会福祉協議会の研修に参加、概ね2年目に施設内の他のセクション研修に参加、概ね3年目に自己課題研修として外部研修に参加（上限1万円の補助あり）することとしている。また、他の施設への研修派遣も積極的に行っている。
- ・未経験の介護職員の採用が多いことから、入職時の研修等についてわかりやすく丁寧に実施することにより離職の未然防止に努めている。

○援助制度

- ・自主的な外部研修参加の援助制度を実施している。研修参加は出勤扱いとし、交通費、受講費用（上限1万円）を支給している。
- ・ユニットリーダー、介護職員実務者研修、介護支援専門員更新研修などに対し、施設負担による資格取得支援を行っている。
- ・費用をすべて施設負担として、外部への研修参加を積極的に促している。
- ・未経験の介護職員について資格取得を促し、その費用を施設負担としている。ただし、1年未満で退職した場合は、施設負担した費用を返還することとしている。

3 給与の見直し

○基本給の充実

- ・介護職、専門職、その他の職種別にキャリアパスを明確にし、それぞれの階層別に必要とされる能力別により給与を支給している。

○手当の新設

- ・資格手当の支給要件を見直し、複数の資格所持者への手当を手厚くしている。

- ・介護キャリアラダーシステムの体制を整備し運用している。また、レベルに合わせた研修の受講とキャリアに応じた実践評価を行っている。これに基づき年に1度レベルの認定を行い、レベルに応じた介護ラダー手当を支給している。

※キャリアラダーシステム：職務内容を難易度や賃金に応じて設定する

4 福利厚生の実、職場環境の改善

○余暇活動支援等

- ・フットサルなどの活動を通じ、法人内の他の施設とも交流できる場を設けている。
- ・勤続3年以上の職員を対象に慰安旅行を行っている。
- ・職種に関係なくコミュニケーションを密にできるよう、暑気払い・忘年会（会社補助あり）等を開催している。そこで、士気を高め、より良い関係で仕事をしてもらおうようにしている。
- ・職員間で休暇を取ったら迷惑がかかるといった意識の改革が根強いいため、全体会議等で施設長から休暇取得の促進を毎回アナウンスしている。また、休暇の取得が進んでいない主任介護職員が中心となり「連休取得をするための会議」を開催し、休暇取得促進を検討している。
- ・職員の中で3人のキャリアコンサルタント有資格者が個々の職員と面談し、仕事や将来設計の相談を受け意識啓発等の助言を行っている。
- ・スポーツクラブの法人会員となり、職員が気軽に利用できるようにしている。

○子育て支援等

- ・企業内保育所を設置し、10人の職員が利用している。
- ・結婚しても継続勤務できるよう、短時間勤務制度や育児休暇中の職員の人員の補充（派遣などの採用）をして対応している。
- ・施設から比較的近いところにあるマンションに割安で入居できるようにしている。