

# 職場への定着支援は、 スタッフとしっかり向き合うこと

社会福祉法人雲南ひまわり福祉会事務局長 田本 武士

## 振り返ってみると 正規スタッフ離職者ゼロ

この夢のようなフレーズ。社会福祉法人雲南ひまわり福祉会の特徴を表した言葉です。振り返ってみると、2017（平成29）年12月時点で、実に6年9か月の間、正規スタッフの離職者がゼロで推移しています。当法人は、2001（平成13）年4月に事業を開始してから17年目を迎えており、開所当初はスタッフ数十人ほどからスター

トし、現在は46人となっています。開所後約10年の間は、毎年3〜5人（全スタッフの2〜3割程度）の離職者を出す状況であり、スタッフにとって「安心して働ける職場づくり・職場への定着支援」を行うことにより、「サービスの質の向上」につなげるため、法人全体で組織の改革に取り組んできました。そのなかで得た「正規スタッフ離職者ゼロ」は、当法人にとってうれしい副産物でした。

本稿では、役員・評議員・スタッフ

が一丸となって取り組んできた「スタッフの確保・定着・育成」のうち、特に「定着」に対して、どのように向き合ってきたかをお伝えしたいと思います。

## 雲南ひまわり福祉会の概要

当法人では、「地域で共に暮らす喜びをめざし」を法人運営の基本とし、障がいのある方と家族にとって、住み慣れた地域で安心して暮らせるための

支援を行っています。小規模ではあります。常にはサービスの質向上のため、障がいのある方の特性に応じたニーズに対応できるよう、多機能な社会福祉法人をめざしています。また、スタッフにとって安心して働ける職場づくり、職場への定着支援につながるよう、各種施策に積極的に取り組んでいます。

## 人事労務管理の重要性

事務局長が行う主な業務に、人事労務管理があげられます。例えば、スタッフの採用や労働社会保険の手続き、福利厚生の実施などです。社会福祉事業を行う者にとって、福祉サービスの質の向上はもちろん重要ですが、サービスを提供するスタッフへの人事労務管理も同様に重要になります。福祉サービスを提供するためには、法令に規定された人員配置基準を満たすことが大前提となり、安定的・継続

的にスタッフを確保する必要があります。福祉サービスの提供を望む方々のさまざまなニーズに対応したいと考えていても、スタッフがそろわないことにより、福祉サービスが提供できない事態となれば、たちまちサービスの質の低下を招きます。

今後の社会福祉事業の健全な発展に、適正な人事労務管理が必要となることは間違いありません。

## 離職者ゼロが現実になったら

私ごとですが「毎年1回国家試験を受ける」という目標があります。これは、私が約10年にわたり継続している目標で、かたちにはなかったものもあれば、かたちにはならなかったものもありました。結果はどうあれ、継続していくことで、「準備の大切さ」を実感するよい機会となっています。私にとって学ぶことは「選択肢を広げること」と定義

して、なかば楽しんで続けているのが本音です。

毎年受験生である私のモチベーション管理のひとつに、資格取得後をイメージしてみることがあげられます。

これは、人事労務管理にも共通しているといえます。「目標が現実になったら」を想像してみると、難しそうに見える人事労務管理も、身近に感じることができるのでないかと思っています。それでは、スタッフの定着がすすむと具体的にどうなっていくのでしょうか。

厚生労働省「平成28年雇用動向調査結果」に基づく、産業別入職率・離職率のうち、医療・福祉の分野の離職率は14.8%となっており、当法人のようにスタッフ数50人程度の規模であれば、毎年7、8人のスタッフが離職していく計算になります。当法人が在する島根県雲南市は、典型的な中山間地域であり、基準となるスタッフ数を確保していくことは決して容易な状況



表1 「安心して働ける職場づくり・職場への定着支援」の具体事例

年度	環境整備と施設の充実	定着支援と制度の充実
平成23年度	スタッフ用駐車場の整備	人事考課システムの構築
平成24年度	第1期節電改修工事（エアコン更新）	「中・長期経営計画」の策定 「事業計画・予算編成の事業所提案制」の導入 「リフレッシュ休暇・誕生日休暇制度」の導入
平成25年度	共同生活事業所・短期入所事業所増築整備（建物新築）	「積立年次有給休暇制度」の導入 「サービス向上・原価低減プラン」の策定
平成26年度	温水ヒーター（浴室・床暖房用）の改修	生理休暇の取得促進（名称変更） 「生理休暇」⇒「女性休暇」
平成27年度	交流・憩いのスペース整備（土間リビング） 放課後等デイサービス事業所整備（建物新築） 第2期節電改修工事（LED化）	「皆勤手当・精勤手当」の創設 「事務局研修会」のスタート
平成28年度	就労継続支援スペース整備（建物新築）	「パートスタッフキャリアアップ制度」の創設
平成29年度	女性スタッフ休憩スペース整備（2階建て建物新築）	「教育訓練休暇制度」の創設 「退職時や傷病、災害、健康管理（人間ドック等）の際のバックアップ制度」の導入 「中・長期経営計画」の検証・見直し 「給与制度の総合的見直し」着手 「地域の介護等事業者の経営管理連携推進事業」の実施

（筆者作成）

ると心底喜んでいました。必要経費は個々の法人で異なりますが「人は人」に貢献できた実感でできた時、人として輝くことができ、モチベーションが高まる」と思います。必要経費の目線を少し変えるだけで、アイデアやニーズをかたちに残そうと努める意識がスタッフに伝わり、それは日々の業務の小さなことから始めることができます。つまり、「人事労務管理のために何をやっていくか」「どのようによつていくか」を考えると、自然と見つかることができ、どのタイミングで実施するべきかも自然と見えてきます。

当法人は、今年度、社会福祉充実計画を策定し、メイン事業として8つの項目を掲げ、今後5年間で順次、施設整備や制度の充実を図っていきます。策定にあたり、別に作成した資料をもとに、全スタッフに説明会を実施しました。その際、非常にうれしい感想を言ってくれたスタッフがおり「雲南ひまわり福祉会に勤めて、私はこんなにワクワクするとは思いませんでした」と伝えてくれました。この言葉は、私にとって心からうれしく、まさに、この社会福祉充実計画は、みんなが実践していくためにあるのだと感じた瞬間でもありました。この計画は、公的に認められた未来に夢をつなぐ見える化された計画であると思っており、スタッフの職場への定着につながる貴重な指針であると確信しています。

### 社会福祉充実計画の実践を契機に

好循環となつていきます。

### 定着支援は心遣いから生まれる アイデアをかたちに残す

「職場への定着支援といっても、何から手をつけていいのかわからない」というようなことをよく耳にします。「何をするか」を考えることも大切ですが、「どのようによつていくか」を考えることのほうが大切だと思つています。当法人では、近年、スタッフの職場への定着支援のため、ボトムアップ方式で、ニーズを把握しながら、補助金・助成金を活用し、計画的に施設・設備整備や制度の創設・改正を行つてきました（表1）。

例えば、スタッフ向け職場内アンケートによると、「働きながらスキルアップしていきたい」というニーズがあります。これを実現させるため、毎月ひとつのテーマを設定し、1回当たり1時間から1時間半の職場内研修を継続して実施しています。これは、勤務時間内に毎月6回私が講師役を務めています。2017年11月には、実に8時間ほどスキルアップ研修の時間を確保することができました。さらに、この研修はスキルアップのためだけでなく、スタッフからのニーズを把握する機会にもつながっており、まさに

職場への定着について、当法人では環境の整備も大切にしています。施設整備をとまなう環境整備は、環境の改善だけでなく、コミュニケーションの場にもつながり、スタッフの意識も変わります。当法人では、近年、事業所

の中央にある食堂に隣接したテラスを改修整備し、コミュニケーション（交流・憩い）のスペースにしました。「田舎の昔の家の土間」をコンセプトに、「土間リビング」と名づけ、幅広く活用しています。

ある日、打ち合わせのため業者の方が来所されました。「土間リビング」へ案内して、スタッフがいつもの通りコーヒーをお出しすると、業者の方は「私たち営業にコーヒーが出ることなく、めったにありません。それに、こんなすてきなコーヒーカップでアイスコーヒーなんて」と言われ、飲み終わったコーヒーカップを見て「ひよつとして、この氷もコーヒーでつくつてるんですか？」と驚かれました。その通り、アイスコーヒーの氷も、すてきなコーヒーカップも、スタッフのアイデアから生まれたものです。その日は、最後まで感動して帰っていただくことができ、会話の内容をスタッフに伝え