

D-5				
主題	経営危機の施設を立て直した道のりと介護職員の人材確保・定着の相乗効果について			
副題	職員の一体感と介護職員のモチベーションアップの効果			
キーワード 1	介護職員がいない	キーワード 2	経営再生	研究(実践)期間 30ヶ月

法人名・事業所名	社福) 大三島育徳会 博水の郷・社福) 三交会 青葉台さくら苑
発表者(職種)	片桐恵子(施設サービス部部长)、新田正伸(介護課課長)
共同研究(実践)者	坂井祐、佐藤朋巳、丸山真吾

電話	03-3791-3503	FAX	03-3791-3504
----	--------------	-----	--------------

事業所紹介	大三島育徳会は、特養を母体として高齢者支援、障害者支援の 9 拠点 15 事業所を運営しています。三交会は、特養を始めとする 4 つの事業を運営しています。両法人は「地域に根ざした社会福祉」を法人理念に、高齢者のみならず、障害者を含めた地域の全ての方々を大切なステークホルダーと考え地域貢献に取り組んでいます。
-------	---

《1. 研究(実践)前の状況と課題》

三交会在経営危機に陥っていた。令和元年 10 月の時点で、特養利用者数は定員 97 名のうち 61 名、定員 15 名のショートステイは閉鎖状態であった。特養の介護職員は 24 名(派遣職員 8 名含む)。看護師 5 名(派遣職員 3 名含む)となっていた。定員 60 名のデイサービスは、職員 4 名まで減っていた。各部署の管理職はほとんど退職し、介護職員は、1 日 10 時間から 12 時間業務を強いられ疲労困憊していた。デイサービス職員に至っては 9 月末までに全員が退職の意向を示していた。「疲れた。介護はもう二度としたくない」と言った職員が後を絶たなかった。退職者が続く中、採用活動はおこなうことができず、派遣会社に頼ることしかできなかった。すべてにおいて早急な立て直しが必要な状況であった。

課題は職員が安心して働けていないこと。介護職員が全く足りていないこと。適切な経営ができていないことである。利用者が笑って毎日を過ごすこと、それを支える職員が元気に楽しく仕事をすることが大きな目標であった

《2. 研究(実践)の目的ならびに仮説》

<目的>適切な施設運営に戻し、職員が安心して働ける職場になる。そして、職員が専門職としての誇りを持ち、モチベーションを維持して働けるようになる。

<仮説>①適切なリーダーシップを発揮することで職場の風土が変わるのではないかと。

②職員の確保と定着は、給与ではなく職場の風土が左右するのではないかと。

③経営層が熱意をもって取り組むことが職員のモチベーションを上げるのではないかと。

《3. 具体的な取り組みの内容》

大三島育徳会が経営再生することを決意し、令和元年 10 月大三島育徳会理事長が、三交会の理事長に就任する。また、博水の郷のリーダー層の職員を中心に出向を開始した。デイサービス

管理職員、特養ケアマネジャー、介護リーダー職員、看護師、事務員、居宅ケアマネジャーが次々現場に入っていった。ご利用者の日々の最低限の生活を維持するため、管理職も介護現場に入って手伝わなければならなかった。残っている職員のほとんどが一般職員だったため、適切な運営をするために必要な書類が皆無であり、すべての業務が手探りの状態だった。

事業再生計画（3年計画）を立案した。「職員の確保と定着」「事務費の削減」「増収に向けた取り組み」「経営組織のガバナンスを強化する」という4つの課題に取り組んだ。それに基づき、現場では、マニュアルや指針などの必要書類の整備、利用者安全優先の生活支援業務の遂行、教育システムの構築等を同時におこなった。さらに、介護職員の人材確保のため、大三島育徳会人材対策室が動き出した。介護職員に負担がないよう職員の入職と利用者入所のバランスを取りながら特養の稼働率を上げた。

職員定着の取り組みとして、施設内を明るく清潔な改装、コミュニケーションが取りやすい環境と風土を作った。介護職員は、各階ごとのチーム制とし、利用者や業務上の問題をチームごとに解決できる仕組みを作った。取り組み開始当初の介護職員数は、常勤13名、派遣職員8名だったが、令和4年3月時点で、常勤34名、派遣職員0名となった。

令和3年6月に特養利用者が満床となる。同年10月にはショートステイ満床の15床が稼働開始となった。

令和3年度から職員のスキルアップと、利用者の生活の質を上げるための会議、委員会を立ち上げた。現在は定期的な開催が定着している。介護職員の教育システムとしてエルダー制度を採用し、個別の教育計画をもとに丁寧に指導するように変更した。

《4. 取り組みの結果》

経営層、リーダー層が熱意をもって取り組んだ結果、職員にその気持ちが伝わり、職員確保、定着に繋がった。また、一度辞めた職員が、現役職員から良い噂を聞いて戻ってきた。そして紹介、派遣職員はついにゼロになり、直接雇用のみとなった。こうして事業再生計画3年計画が約2年で目標達成された。アンケート結果により、職員の満足度、利用者の満足度も上がったことが分かった。そして令和3年9月には、「働きやすい福祉の職場宣言」100%を取得した。

《5. 考察、まとめ》

介護職員が健全に安心して働く環境は、適切な施設運営が欠かせない。職場の風土の良さは、職員の確保・定着につながる。経営層が熱意をもって取り組むことが職員に伝わる。

《6. 倫理的配慮に関する事項》

なお、本研究(実践)発表を行うにあたり、ご本人(ご家族)に口頭にて確認をし、本発表以外では使用しないこと、それにより不利益を被ることはないことを説明し、回答をもって同意を得たこととした。

《7. 参考文献》

「介護職員不足の実態と要因」城西国際大学大学院紀要 第24号 2021年3月 219-235

《8. 提案と発信》

介護に真摯に向き合う職員は、超高齢社会の中で貴重な存在である。不適切な経営により、大事な介護人財を失うことは、国としての損失と言っても過言ではない。介護職員が専門職として誇りをもって働くことは、現役介護職員の定着に繋がる。そしてこれから介護職を目指す職員を獲得することにもつながる。介護の人材不足が問題ではなく、選ばれる施設になっていないことが問題。介護をやりたい人は必ずいる。選ばれる施設になることが重要である。