

平成 30 年度 介護事業経営者セミナー



施設長の学校Ⅳ

さいたまレポート

『働き方改革』

平成 31 年 2 月

社会福祉法人埼玉県社会福祉協議会
福祉人材センター

10年先を見越した人材の定着と育成

施設長の学校

「施設長の学校」は "10年先"も選ばれる施設・事業所で在り続けるために“

『人材の定着』を最重要課題として

「高齢者」「障害」「児童」「保育」、すべての福祉事業が
垣根を越えて全員参加型で実施いたしました。

求職者からも利用者からも地域からも選ばれるためには何が必要か？

当レポートはさいたま会場でのプログラム内容をまとめたものです。

施設長の学校 開講概要

- テーマ 『人材の定着』
- サブテーマ 『人材育成・活用』（所沢）
『人材の多様性』（深谷）
『地域共生社会』（春日部）
『働き方改革』（さいたま）

■ 開催場所と開催日時（開催順）

埼玉県を東西南北の4ブロックに分け開催しました。

（各会場参加自由、無料）

西部：所沢	所沢市子どもと福祉の未来館	平成30年11月12日（月）	10：00～16：30
北部：深谷	キララ上柴（上柴公民館）	平成30年11月22日（木）	10：00～16：30
東部：春日部	ふれあいキューブ	平成30年11月26日（月）	10：00～16：30
南部：さいたま	彩の国すこやかプラザ	平成31年1月15日（火）	10：00～17：00

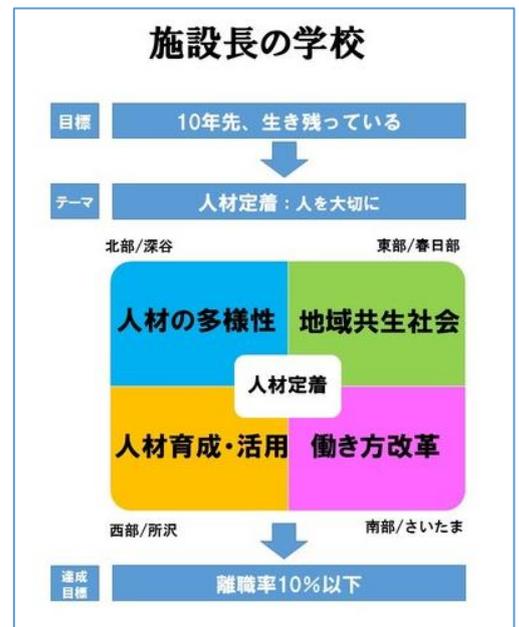
■ 参加対象

埼玉県内の社会福祉施設・事業所 経営者・施設長・管理者、リーダー職、民間・NPO等の経営者・事業責任者・管理者等

■ 主催 埼玉県社会福祉協議会

協力 埼玉県社会福祉法人経営者協議会

※「施設長の学校」は平成30年度介護事業経営者セミナーの一環として開催しました。



施設長の学校 さいたま 開講報告

サブテーマ 『働き方改革』

彩の国すこやかプラザ 1月15日(火) 10:30~17:00

さいたま宣言 『職員と一緒に考えてみよう』

※宣言文は 当日の議論をもとに福祉人材センターがまとめたものです。

参加者数	53名
参加種別	高齢 30名
	障害 13名
	児童 4名
	保育 4名
	その他 2名
参加法人数	40法人



プログラム

十年先も「選ばれる」施設・事業所になるために ～ 施設長の学校 ～		
時間	プログラム	内容
10:30 ~ 10:40	開催挨拶	埼玉県福祉人材センター センター長 龍前航一郎
10:40 ~ 12:00	基調講演	『社会福祉業界における働き方改革』 株式会社日本経営 専務取締役 井上陽介 氏
休憩 (12:00~13:00)		
13:00 ~ 13:30	オリエンテーション	『採用後の人事定着は「承認欲求」と向き合う』 埼玉県福祉人材センター 国本智行
13:30 ~ 13:50	行政説明	『矯正就労支援について』 コレワーク東日本(矯正就労支援情報センター) 室長 高野 照文 氏
13:50 ~ 15:30	グループワーク	・自己紹介/事業紹介 ・事前課題をもとに「働き方改革」について情報交換とまとめ
休憩 (15:30~15:40)		
15:40 ~ 16:50	パネルディスカッション	「働き方改革」について。グループワークについてコメント パネラー 社会福祉法人 徳誠会 介護老人福祉施設 春輝苑 施設長 高木 輝久 氏 社会福祉法人 成恵福祉会 埼玉保育園 園長 吉田 真人 氏 社会福祉法人 邑元会 障害者支援施設 しびらき 施設長 相浦 卓也 氏
16:50 ~ 17:00	閉会挨拶	総括 埼玉県福祉人材センター センター長 龍前航一郎

目次

1	基調講演 『社会福祉業界における働き方改革』	4
2	オリエンテーション 『採用後の人材定着は「承認欲求」と向き合う』	5
3	行政説明 『矯正就労支援』	8
4	グループワーク 『働き方改革』について	9
	① 事前アンケート集計	9
	② グループワーク発表	11
	③ 事前課題の回答一覧	15
5	パネルディスカッション 『働き方改革』について	22
6	当日アンケート集計結果	28
	当日アンケート記述回答	29

1 基調講演（10:40～12:00）

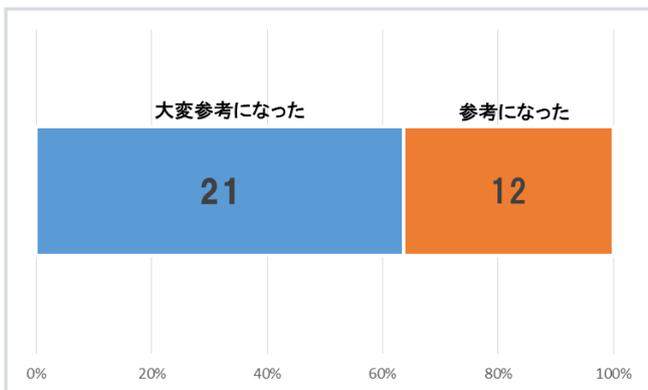
テーマ： 『 **社会福祉業界における働き方改革** 』

講演者： 株式会社日本経営 専務取締役 井上陽介 氏

要 旨： 慢性的な人材不足が叫ばれる介護現場における「働き方を改革」の考え方と、それを通じた成果（離職率低下や業績の向上）のあり方とは何か。職員とともに法人が成長するための組織創りの要諦について講演。

⇒内容については当日の配布資料参照

アンケートの声



- ・働き方改革の方法・技法は学べた。現場における具体論は勉強したい。
- ・分かりやすかった。人材定着の考え方を学べた。
- ・分かりやすく良く整理されたお話でした。興味深い情報も多かった。
- ・方法論ではなく、職員の感情に踏み込んだ話が聞け、参考になった。
- ・コミュニケーションと有休などのとり方に見直しが必要であった。
- ・基本的なところの話で参考になりました。
- ・法人として取り組むべき課題の発見があった。
- ・現地の確認ができた。
- ・外部からの分析は新鮮に感じました。
- ・初めて知ることでありましたが、とても勉強になりました。職場環境の見直しをしていきたいと感じます。
- ・具体的な取り組みや働き方改革に取り組む時の注意点が示され、参考になった。
- ・残業・有休・労務管理をまだまだこれからやらなければならないことが多い。
- ・コンサルタントに多い表面的な話ではなくとても参考になりました。
- ・自分の考えと合致することが多く、今後の運営について自信が持てました。
- ・業務改善・休みの取り方だけでなく、「やりがい」に着目したいと思う
- ・ビジョン（目的）からの目標設定をしていきたいと思いました。
- ・他研修等で学んだ内容をまとめて再確認できた。知識の薄い部分もあり参考になりました。
- ・働き方改革の視点を理解し、どのように魅力ある職場にしていけるか、その可視化について学ぶことができた。
- ・経営コンサルの人の話を聞くことはなかったので良かったです。



2 オリエンテーション (13:00~13:30)

テーマ： 『 採用後の人材定着は「承認欲求」と向き合う』

講演者： 埼玉県社会福祉協議会 福祉人材センター 国本智行

施設長の役割

施設長は、理事会から運営管理を委ねられ、法人が決定した事業計画、予算をしっかりと実行し成果をあげ、法人の使命達成に寄与することが求められている。

- 1 地域ニーズの把握と対応
- 2 地域住民、職員等からの理解
- 3 サービスの質の不断の向上
- 4 職員育成成長を支える

(月刊福祉 1月号施設長の役割・日本福祉大学教授田島誠一より抜粋)

I 地域社会との連携ブランドカの構築

お客様（利用者）とその家族、職員とその家族、地域社会、ボランティア、取引先、銀行、関係者、関係機関と良好な関係を築くことによって成り立つ地域社会。

地域社会は、現在および将来のお客様や家族がいる場所であり、現在および将来の職員と家族がいる場所と重なり、地域社会の中でこそ、新たなニーズ、サービスが開拓できる場所。地域社会は、福祉・介護施設・サービス提供事業所の将来と成長力の源泉です。

地域社会に貢献する責任と義務が福祉施設にはあり、地域社会に貢献することを事業運営の柱にすることを忘れてはならないでしょう。

職員が生き生きと仕事をし、質の高いサービスを提供することによって、良い評判が口コミで広がり、自ずと、人を惹きつける魅力がある組織になると考えます。

地域の、保育園、幼稚園、小中学校、高校、大学、専門学校との合同イベント、見学ツアー、ボランティア体験の受け入れ、地域自治会、商店街等のイベント参加、講師の派遣等、様々な地域との、“つながりを力”にして、“地域になくてはならない”組織となるよう、信頼に裏打ちされた



「ブランドカ」を構築しましょう。この組織で働きたいという人材を惹きつける力を高めることになると考えます。

「自組織の立ち位置を知る」には地域社会との繋がりを知ることから、採用活動のプロセスが理解でき、雇用を創出する地域企業の一員として地域社会にどう関わりを持つのか組織の環境分析をするのも施設長・管理者の役目でしょう。

II 組織の環境分析(3C)を考える

Customer（顧客・求職者）・Competitor（競争相手）・Company（自社）を知ることから採用活動が展開されます。

- ・採用マーケット・採用エリア・競合・自組織を知る。
- ・採用マーケットの動向について、多面的に情報収集し、整理する。

Ⅲ 採用担当者と組織の幹部は、就職活動の動き、動向を分析

“自社を知ってもらう”“興味を持ってもらう”“アクションを起こしてもらう”（応募）といった一連の行動から、選んでもらえる理由と、選んでもらえない理由を分析し、それを理解する。

Ⅳ マネジメント

福祉の仕事・職場では、「愛着心」を育む「マネジメント」がとても重要と捉えています。愛着心を育む「マネジメント」とはどんなマネジメントでしょう。

「エンゲージメント」という言葉があります。目標達成に向けての自発的貢献意欲といわれています。

福祉施設・事業所の目標と取り組みが職員のやりたい事と方向性が一致し、ともに努力成長しましょう。ということです。

働く者と企業が共に成長する仕組みを創っていくことが、今後の福祉施設・事業所の在り方を大きく変化させるでしょう。

Ⅳ 承認欲求と人材定着

職場でのストレスは仕事そのものより「人間関係にある」という調査結果を見たことがあります。「人間関係」のストレスの大半が「お互いを認め合うことができない」ことから始まっていると結論付けていました。仕事の仕方、仕事の態度、仕事上の知識、技術、利用者さんとの接遇、同僚、上司との関係に「承認欲求」というキーワードが見え隠れしてきます。



ある高校の進路指導担当の先生と話す機会があり、就職した子の多くが2、3年で辞めた理由の一つに、自己承認欲求にあるそうです。

仕事上で認められないと

- 1 上司に評価されない
- 2 同僚に悪口を言われる
- 3 飲み会等イベントに誘われない
- 4 コミュニケーションが取り辛い

会社に行きたくない気持ちが強くなり、居場所をなくして孤立し退職につながることを考えられました。

得意、不得意が必ずあり、不得意を得意にするプロセスを一緒に行動することも大切な定着支援といえます。打たれ弱いと一言で片付けることは簡単ですが、「承認欲求」をうまく取り入れたマネジメントが「定着」支援の一步になることを私たちは忘れてはならないと感じた。進路指導の先生の一言でした。

理念はどこにもあるが
理念を説くものがない

異なった環境で育った人々（職員）を結びつけるには
信頼や尊敬、共感や感動を得られる普遍的な

理念
がなければならない

結論

リーダーの行為、態度、姿勢！
それが善であれ悪であれ本人一人にとどまらず
集団全体に野火のように拡散する

**解決策
特効薬**

人材定着にはこんなものありません！
というのが結論です
あえて言うならば**支援**です
(私の勝手な結論)

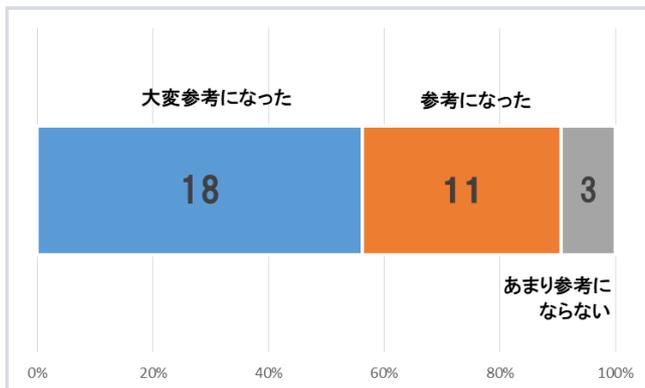
提案します

キーワードは **承認欲求**

UP 全職員をグレードアップ化・・・すると思います



アンケートの声



- ・非常に心に残るものがありました。色々今後も学ばせていただきたい。
- ・求職者と直接、会っている方なので説得力があった。
- ・理念を説く、不安を取り除く、参考になりました。
- ・自分が職員からの信頼がないように感じた・・・
- ・求職者が減少しており、今いる人員を大切にすることの重要性を学べた。
- ・在職中の方が多く転職活動をしているのが興味深かった。
- ・離職＝人間関係が多いのが現場だと思います。誰でもが認めてもらいたいとの欲求があるとの事。定着を求めて実施していきたいと思います。
- ・採用にあたり求職者の考えを把握することができました。働くことへのモチベーション管理と承認の姿勢の大切さを学びました。
- ・辞めない職場の重要度が高い。
- ・成長する機会の提供をしていけるよう組織作りをしていきたいと思いました。
- ・ハローワーク等での情報から認識していたが、改めて採用の実情を考えさせられた。
- ・求職者の実際の状況を知ることができた。また、必要な支援が何かも理解できた。
- ・在職者 199 名が転職予備軍としていることに大きな課題を感じました。
- ・大変興味深い数字を聞いた。ここでも自分の考えが方向性として大丈夫であると確認できた。
- ・人材定着、承認欲求など大変勉強になった。
- ・承認欲求の基本は“認め合う”相手を尊重することが、人間関係において重要である。
- ・テーマと内容の不一致を感じる。

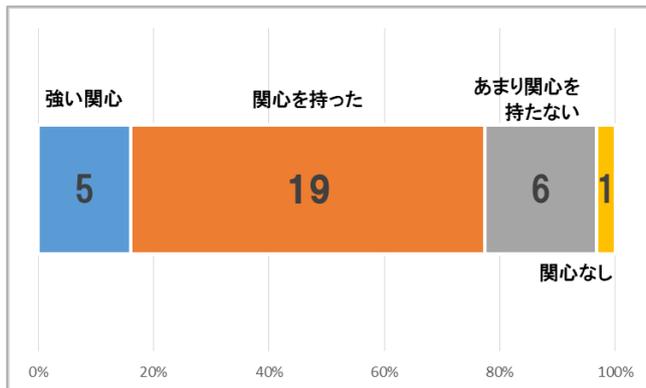
3 行政説明 (13:30～13:50)

テーマ： 『 矯正就労支援について 』

講演者： コレワーク東日本（矯正就労支援情報センター室） 室長 高野照文 氏

⇒内容については当日の配布資料参照

アンケートの声



- ・視点が広がりました。
- ・このような制度があることを知りました。
- ・コレワークは初めて聞きました。
- ・初めて聞いた言葉でした。施設に持ち帰って考えてみたいです。
- ・全く知識がなかった、言葉自体を初めて知ったので、今後勉強していきたいと思います。
- ・知らなかったので驚きました。
- ・矯正労働について福祉業界は難しいと思う。イメージや安全性の確保の問題があるから。
- ・大学院生時代に府中刑務所に見学に行ったときから関心をもっていたが、話を聞くチャンスがなかった。
- ・多様な人材定着の受け皿として機能するよう環境づくりをしていきたいと思いました。
- ・色々な面での採用も考えていきたい。
- ・これまで目を向けていなかった矯正施設の求人を知ることができた。オプションの一つとして考えたい。
- ・関りをしたことない人材。
- ・刑を受ける内容や動機、どんな犯罪か知りたと思った。
- ・関心を持たねばならに部分ですが、優先順位としてはまだかと思っています。
- ・今後、重要なこととして理解ができたが、もう少し動向を見てみたい。一緒に働く職員たちの受け入れ態勢の構築が優先されると思います。
- ・施設の組織規模が小さいため、外国人も含めた矯正就労の支援は考えられない。
- ・人材不足なので、人材確保にはありがたいし、働く場の提供も必要であると思った。

4 グループワーク (13:30~15:00)

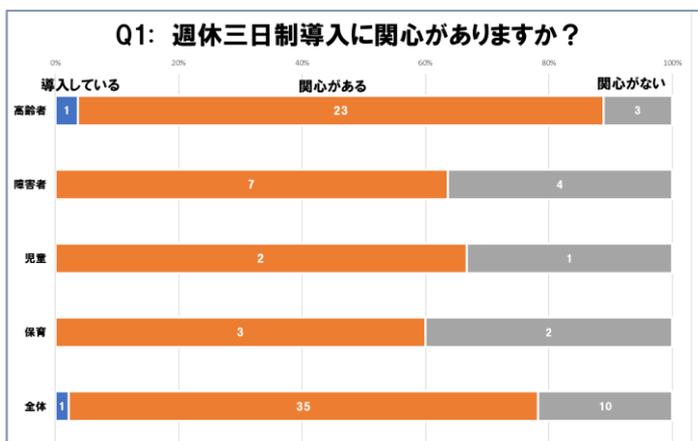
テーマ： 『 働き方改革について 』

参加者を8グループに分けて、①相互に自己紹介、事業紹介 ②テーマについて 法人・施設/事業所の考えと現状、課題 ③自分の考えや課題 の意見交換をもとに ④各グループ発表。参加者には事前に課題について回答いただきました。



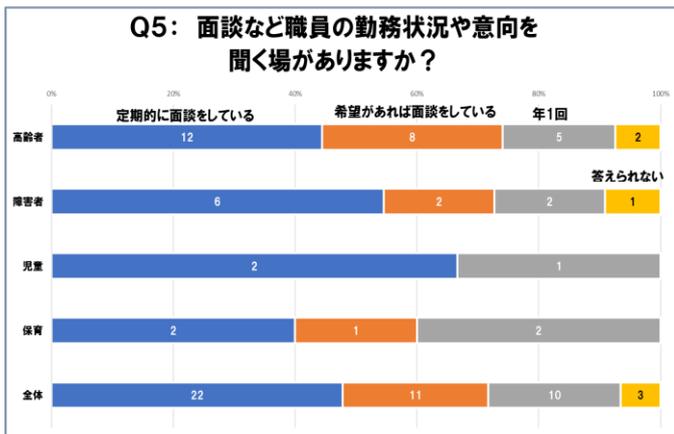
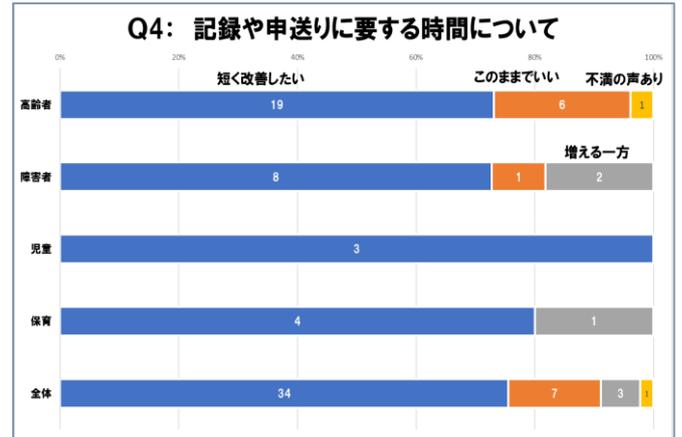
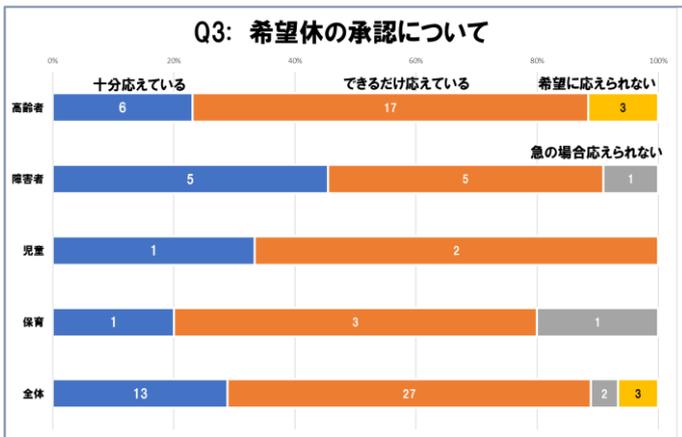
① 事前質問の回答集計 (参加申込者に Web で事前質問し、回答いただいたものを集計したものです)

回答数：46 (回答期間 平成30年10月15日から平成31年1月13日)



Q2: 毎月の平均的な夜勤回数、残業時間数

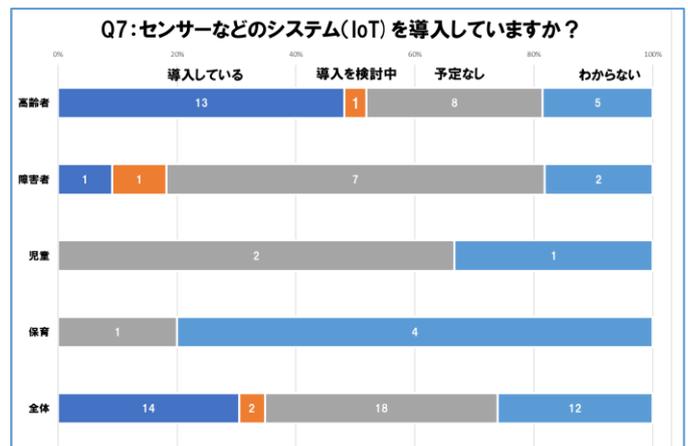
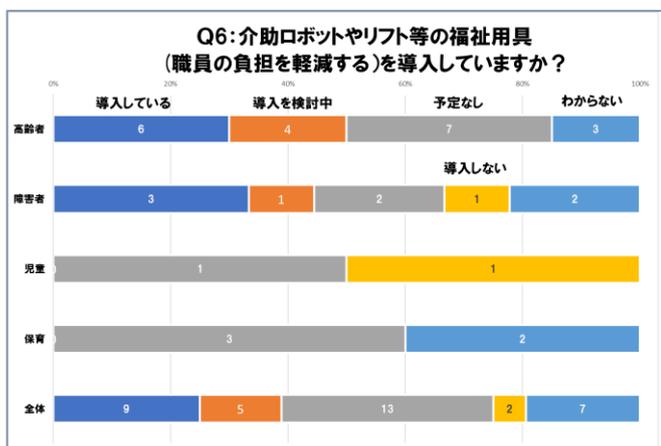
	高齢者	障害者	児童	保育	全体
夜勤回数	3.9	1.2	1.7	0.0	2.7
残業時間数	6.6	8.5	17.3	3.2	7.3



年間の面談回数

平均 1.73 回（下表 12 回×1 を除いて算出）

回数	高齢者	障害者	児童	保育	全体
1回	8	3	1	2	14
2回	6	3	1	0	10
3回	2	1	1	2	6
4回	0	0	0	0	0
12回	0	1	0	0	1



② グループワーク発表

グループ 1

働き方改革

1. 残業

- ・0～10時間程度
- ・40時間以上の者もいる
- ・中堅職員に負担が集中する
- ・残業削減に対して考えが様々

2. 有休

- ・50%程度の取得率の事業所もある
- ・取得日数が職員によって差がある
- ・時間有休も利用が多い
- ・公休希望もできる限り反映している



3. 労務

- ・介護、育児休業は利用しやすくなっているが職員の補充が難しい
- ・年1～2回程度、個別面談を実施している
- ・70歳以降でも採用している
- ・人件費の上昇と収入のバランス



グループ 2

☆ 週休三日制について関心がありますか？

- ・関心はあるが、出来るか不安である
- ・有休もなかなか取れないのに、3日の休みが取れないのでは？
- ・3日休みにしたら、仕事が回らないのでは？3日休みにするには人員が必要、その人員が集まらない
- ・就職フェアで学生に「就職先を決めるのは何を基準にする」と聞いた時に「休みの数！」との返答
- ・学生には3日制の休みはインパクトあり!!

☆ 面談について

- ・第1回、第2回 不定期に実施
- ・面談時、まずは職員の良い所を伝える、そして、その後に職員の改善点も伝える
- ・新人が一人立ちしたときに実施
- ・職員の表情を見て、面談した方がいいなぁと感じたとき
- ・面談では職員のグチ、不満を汲み取る。不満はたくさん言ってくるが解決策はほとんど無い
- ・自分を認めてもらいたい!! →人事考課して欲しいとの声もある
- ・職員とのコミュニケーションをとる事が目的

☆ 働き方改革についての動きはあるか？

- ・4月～有休日取得
- ・とれるか心配だが、心身ともに健康でいなければいけない仕事のため有休を取ってもらい、リフレッシュしてもらいたい



グループ 3

① 風通しの良い職場づくり

→あいさつ、面談、現場に入って良い所をほめる
不平、不満をプラスに変換する

② 有休の公平性 平等性について

→ワークライフバランスの意義についてスタッフひとりひとりに理解してもらう
それぞれのライフステージの職員がみんなで責任を
補い合う土壌を築く



グループ 4

- ・週休3日制導入・・・1施設 部分的導入
- ・夜勤回数、時間外・・・4回、5～6回(欠勤がいる7～8回)
平均5～6時間
- ・希望休・・・ほぼ希望通り
- ・記録/申し送り・・・IT機器導入で短縮
- ・面談等・・・希望者、年2回、年1回
- ・ロボット、センサー・・・マッスル、リフト導入2施設
センサー(ベッド等)



グループ 5

働き方改革より人材確保 !!

有休消化
人材採用
派遣雇用
夜勤 (16時間 or 8時間)
残業



グループ 6

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・質問1) <ul style="list-style-type: none"> ・関心がない ・収入の関係ができない ・質問2) <ul style="list-style-type: none"> ・夜勤あり ・質問3) <ul style="list-style-type: none"> ・月2回 ・とれている | <ul style="list-style-type: none"> ・質問4) <ul style="list-style-type: none"> ・記録 手書き ・できるだけ時間内 ・質問5) <ul style="list-style-type: none"> ・年間1, 2回 ・100人以上あるので
フロアごと ・質問6)7) <ul style="list-style-type: none"> ・高齢者施設等入多 |
|---|---|



グループ 7

働き方改革

◎現場の思いと
経営側の思い
(できる範囲の限界)

ギャップ

話し合い

変化・・・良くしていきたいと!
という思いは一緒

しかし !!

変化を恐れて
感情的に返事が返って
くることがある…

お互いの思いを理解する努力を
今後も続けていく。

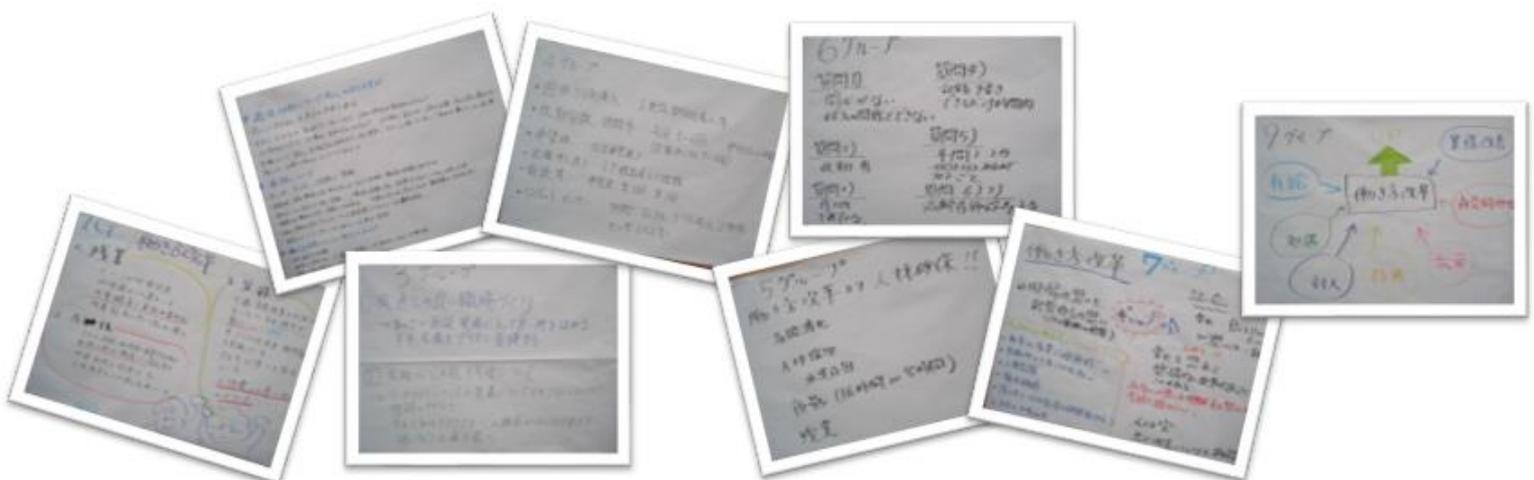
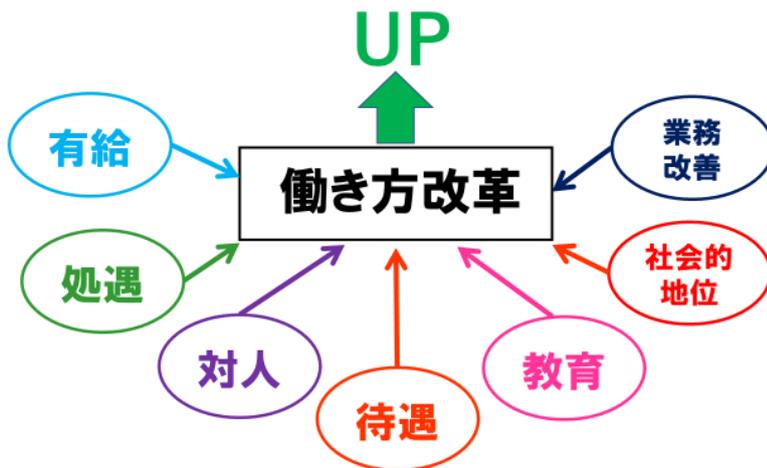
人は宝
共に成長していける施設に…

取組みとして変化をさせているコト

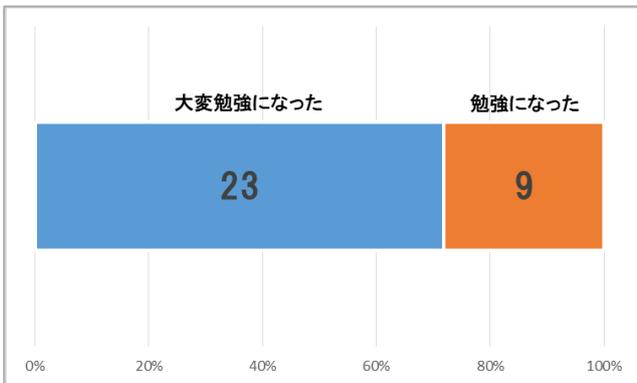
- ・新卒は食費年間無料! とか
- ・長期休暇を取りやすくする とか
- ・人事考課
- ・海外研修
- ・有休を取りやすくする(時間有休も)
- ・ストレスチェック などなど



グループ 8



アンケートの声



- ・皆、同じような悩みがあることが改めて感じた。
- ・各施設の問題・課題を知りうる機会になりました。
- ・色々な意見が聞いて良かったですが、もう少し課題を絞った方が良かったと思った。なぜなら施設ごとに取り組み等が違うのでサービス残業の在り方や考え方が違うから。
- ・他施設の内容が聞いて勉強になった。
- ・様々な意見を聞いて共感できました。
- ・他業種の方々の取り組みが聞いてとても参考になった。
- ・時間がやや足りないと思いました。
- ・働き方改革を少しでも取り入れている事業所や努力されているところがあるのだと感じました。皆さん、同じ悩みを抱えており共有できて良かったです。
- ・色々な所のお話は本当に参考になりました。
- ・異なる事業であっても悩みは共通していることが多く、共感できることが多くありました。また、新たな試みに挑戦している事業所もあり元気をもらいました。
- ・当施設のみではなく安心した部分もあるが、他発表時に参考になる事柄もあった。
- ・オブザーバー参加だったが、他の法人の考え方や様子がわかって良かった。
- ・働き方の本質は組織マネジメントだと思いました。
- ・他施設の様々な情報や取り組みを聞くことができた。すぐにでも検討したいものもあり非常に参考になりました。
- ・共有の課題を見出すことができた。とても楽しい時間を過ごせた。
- ・他の施設の人の話が聞いて良かったです。
- ・皆さんの意見を聞くことができた。
- ・各施設の改革・改善の話を聞いて大変参考になった。
- ・各施設の一部ではあるが聞け参考になった。
- ・施設長としての基本、職員との向き合い方が参考になった。
- ・他の施設の話がたくさん聞けました。

② 事前課題「働き方改革」の自由回答

(参加申込者に事前課題について回答いただいたもの(自由回答)を順不同で一覧表にしたものです)

当日のグループワークでは当課題について
①法人・施設の方針②あなたの考えについて討論しました。
当課題は事前に各自、準備してもらったものです。

種別	法人や施設の考えや方針	あなたの考えや意見
高齢者	グループ全体でタイムカードの導入をし、不必要に施設に留まる事を回避し職員のプライベートの時間の確保に努めている。	有休の支給はあるものの介護職の消費が完全ではない。退職の際に余っている状況にある。普段から消費をさせてあげたい、でも業務もある。そのバランスを他施設ではどのように解釈、施策に取り組んでいるのか興味がある。 また、夜勤時間が8時間夜勤なのか16時間夜勤なのか？その際の休憩をどのように取っているのか？
高齢者	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革に動きはない。 8年前の開設当初より、当施設独自の働き手各々の働き方に合わせた勤務表作成し、相手を思いやる「お互いさま」と協力し合って行ってきており、職員の定着率が良い。 当施設利用の方全員が、安価で自分なりに安心して過ごせる家庭的な終の棲家を希望されているので、 	<ul style="list-style-type: none"> 「これからの特養は加算を取っていかないと継続運営がむずかしい」といわれている。これは大きな特養に言えることで小さな特養は加算を取っていったら運営が難しくなる。考えや意見があっても、勝手に小さな特養を作ったのだから自己責任とは思いますが、しかしそれなりに地域住民には喜ばれ求めている。継続運営していくために、入所者様にご迷惑をかけずに企業努力をしていきたいと思う。
高齢者	常勤の短時間勤務の導入を検討中。	事務や管理職のフレックス制や在宅勤務の導入。
高齢者	<ul style="list-style-type: none"> 今年度はノー残業デイの実施など、ONとOFFの切り替えを大事にしようと周知、雰囲気作りをしています。 また、残業時間を集計したものを施設全体で把握し、意識をできるようにしています。 記録の電子化や給与計算ソフトや人事ソフトの見直しなど、効率的な仕事ができるように、システムの変更などしています。 各セクションの主任に働き方改革の趣旨など理解を深めるための研修実施予定。 	<ul style="list-style-type: none"> 今までの業務の見直しの機会にもなり、働きやすい職場づくりのチャンスだと考えています。しかしながら、ローテーション勤務の見直しについては、根本から考えを変えなくてはいけないと思っているもののまだ、どのような形が良いか、思案中で具体的なイメージが浮かんでいないのが現状。
高齢者	当法人は、ここ数年ワークライフバランスを推進している。具体的には、個人が希望する勤務形態に沿いつつ、有給休暇の取得を推進している。よって、当法人の有給休暇取得率は70%以上である。また、育児と仕事を両立させられるよう、保育室24時間体制や短時間勤務制度を導入している。残業削減対策では、採用人員数の見直しや、専門職が専念できる環境づくりを行っている。賃金プロジェクトチームを発足させ、給与等の見直しを実施している。このように、様々な改善を重ねるものの、職員は、慢性的な人手不足感や疲労感を持っている。教育環境を充実させて、多様なニーズに対応できる力も育成しなければならないと考える。	<p>多様な価値観が尊重されつつ、自己責任を果たし成果を出せる職場環境を求めたい。</p> <p>そのためには、どのような改革が必要なのかを、多くの人材からアイデアを募り、取り入れていく風土であってほしいと思う。</p> <p>また経営者は、将来を見据えた先行投資をしてほしいと思う。</p>

種別	法人や施設の考えや方針	あなたの考えや意見
高齢者	育休明けの復職者に対し、現行だと子が3歳になるまでと規則上定めているが、3名の復職者達の要望を加味し、子が小学校1年生に入学するまでと育休制度の期間延長を制定した。しかし、配属先（特養・特養相談員・デイなど）により給与面や待遇面が不公平にならないよう復職者用の新給与体系を今後検討していく予定。	介護業界の人材不足が著しい中で、優秀で貴重な女性介護士等を確保していくためにはこのような動きがあってもいいと思う。
高齢者	残業は0になるように、記録をiPadを使用し短縮している。また、子供や親の介護、職員の体調等考慮した柔軟な勤務体制を提供している。	当法人は年間120日の休みがあり、ほぼ週休3日である。これに有給を消化するとなると現状の常勤換算では介護の現場は維持できません。
高齢者	短時間制社員制度、週4正社員制度、フレックスタイム、シニア雇用	長期休暇が2か月取れるようにしてほしい。せめて1か月は欲しい。テレワークの導入を検討してほしい。
高齢者	基本業務・流れの見直しをしている。 記録方法を検討中（タブレット導入など） 介護職員の増員を検討。 職員からの意見を柔軟に検討するようにしている。	介護の仕事のイメージアップを業界全体で行っているところではあるが、実際働いている人達が自分達の仕事を蔑んでいるように感じるところがある。また給料に対する不満を口にする人が多いが、報酬をあげるための努力・活動をせず、目の前の仕事で精一杯になっている。どんな状況にしろケアの質を向上・維持していかななくてはならないが、金は出さないけどケアの質は向上せよというようなことにならないように介護報酬が上がっていくような努力をしたい。
高齢者	現状では、有給休暇年間5日取得が困難である。ワーキングシェアを進める。夜勤可能職員の人員増を求める。IT化を促進し、事務事業の時間短縮を図る。人員増、IT化には、予算が絡み、実現には、困難が予想される。	働き方改革というのであれば、介護報酬の改定をもって、あるいは緊急的財政措置をするべきである。介護職場の慢性的人材不足を考えると働き方改革を誤ると施設運営の根幹にかかわる問題に発展すると考える。
高齢者	特に働き方改革については、法人に動きがありません。	人員配置を手厚くすると、人件費がかさむので、働き方について、色々考えてはいますが、現状を維持することしか対応できないと思っています。
高齢者	職員が休憩とれるように、またシフトも工夫したが、もう少し人員確保が必要。	良いケアをするためには、援助者側がより働きやすく、やりがいを持てるようにしなくてはならないと考えます。
高齢者	短時間制社員制度、週4正社員制度、フレックスタイム、シニア雇用	長期休暇が2か月取れるようにしてほしい。せめて1か月は欲しい。テレワークの導入を検討してほしい。
高齢者	給与制度の改定、福利厚生充実、定年制度の見直し等の検討。	高齢者の待遇改善、育児手当の新設、ワークライフバランスの充実（連続休暇制度の検討）、国による介護職員の大幅な待遇改善等が必要と思われます。
高齢者		介護職は有休を却下されるケースが本当に多いので…何とかしてほしい。連休は無い！

種別	法人や施設の考えや方針	あなたの考えや意見
高齢者	人材の制約が強まる中でサービスの質の向上と業務効率化を追求することが求められる。このため、見守りシステムや省力化設備などの導入に合わせてマニュアル見直しを進めたい。	更なる待遇改善が必要である。
高齢者	今回の設問に対して、当施設は31.4.1日開設予定の施設であり、これから起こりうる諸問題に対して検討の予定	職員が働きやすい環境を整備したり、休みがとれる体制の確保、福利厚生充実の充実を目指したい。
高齢者	人手不足が恒常化し、定着率も低い中、採用活動には相当の労力をかけているが効果は今一つである。法人として賃金等の待遇や就労環境の改善は進んでおらず、現場では派遣社員の活用でしのいでいる。その為、人件費が利益を圧迫し事業の存続の大きな課題となっている。またサービスの質の向上に向けた取組も一過性のもとならざるを得ず「働き方改革」以前の現状の整備が急務となっている。	一般的な事業会社の評価制度はなじまない業種だと感じているが個人を評価育成しモチベーションを維持向上させるかは、管理者（施設長）の人間性、マネジメント能力次第。待遇改善については、国の処遇改善に頼るが、職員の実感薄い現状。働き方の何を優先に改革するかすべきか難しい問題と考えている。
高齢者	・残業時間については毎月、各課主任で共有し軽減に努めている。	・本来は業務に要する時間管理をしっかりと行い、適切な業務量を把握しなければならないと考えるが、必ずしも優秀なスタッフばかりとは限らないので正直難しく感じている。福祉というカテゴリーの中では、あまいな部分も必要であると感じている。
高齢者	夜勤の勤務時間を短くする。週休3日制でリフレッシュ。	平均介護度が重くなり、全介助の利用者様が多くなった。以前に比べると夜勤がきつくなったとの声が聞かれる。その為に夜勤形態の見直しが必要な時期がきているのでは？ 又、就職フェア等で、大学生等に就職先を選ぶ時は何を基準に選ぶのか？確認したら、休みの数との返答あり。週休3日制を実現出来る様検討中。他の施設ではどのような勤務形態が関心がある。

種別	法人や施設の考えや方針	あなたの考えや意見
高齢者	<p>働き方改革に対する施設の方針はまだ決定していません。ただ、施設一丸となって、「老健、地域 No.1」を目指しております。そのためができることを、各職員それぞれが考え、成長してくれるように、人事として働きかけてきました。常勤の職員も、非常勤の職員も、それぞれができることを精一杯頑張る。その組織づくり。仕組みづくり。仕掛けづくり。ただ単に職員が満足するだけにとどまらず、組織も成長し、地域や社会に満足いただける組織づくり。多様な職員の多様な働き方を職員同士が認め合い、それぞれがその中で精一杯頑張る。支えられる側、支える側、またそれが逆転する場合もある。産休・育休、子供・家族の病気、家族の状況、資格取得、等、その時の状況の中で、できる精一杯を。その状況を支えなくてはならない側の職員は、いつ自分にも同じような状況が来るかわからないことを理解すること。</p> <p>また、老後の自分たちを支えてくれる子供たちを増やしていくためにも、支える側も同じように価値の高いことを常に感謝の言葉かける等、頑張ってくれる原動力を欠かさないようにします。支えている自分を誇りに思えるようにする。</p> <p>今後人材不足の状況を考えると、人財として育て、いつまでも元気で活躍してもらえる組織づくりをしなくてはなりません。取り組みの成果が出てきているかと思われませんが、当施設は介護施設としては、離職率が低くなってきております。産休・育休取得も毎年増加しています。病気療養・復職も、病気を抱えながら職を続けるものもおります。それを職員みんなが支えてくれています。支え続けて、自分だけが無理をしていると思わないように。こんなに黙って、周りを支えているのに、もううんざりだ！と思わないように。</p> <p>3~4年前から、介護の世界を知らない高校生の受入を始めました。どんな生徒でも、介護を目指そうと考えてくれた生徒は受入、教育してきました。不登校、成績不良の生徒もいましたが、今は立派な介護職員で、ご利用者への言葉かけは、施設一となっています。仕事は楽しいばかりではありません。お金をいただいて、サービスを提供するには、学ぶことも多く、自分に不足のことは補っていかなくてはなりません。辛いこともあります。</p> <p>今、今後の人材不足を視野に入れて、先を見通した企業が、さまざまな工夫をしています。施設という職場は、定員が限られていて、介護報酬の中で介護保険法など規則に則って、経営していく必要があります。上限は限られ、3年に1度の改正では、報酬が下がることも多々あります。どんどん規模を大きくしていける企業とは違います。職員の給料をどんどん上げていだけでは成り立ちません。もちろん多く上げていきたい気持ちはありますが、経営が成り立たなくては、結果としては成功ではありません。週休3日にすれば、年中無休の施設では、人をたくさん増やさなければなりません。増やしても、良い経営状態を継続していくにはどうすればいいのか？良いスパイラルを描き続けられるよう、現在まだ見えていない危険や不足を、他の施設や企業から常に学びたいと考えています。どうすれば、上記やテーマがかなうのか？これから先、福祉・介護の業界への就職希望者がどれほど減るのか、どうすればこの仕事の大変だけれどもやりがいのある職をめざしてくれるのか。他の施設の方々と協力してできるのであれば、どんな工夫や取り組みができるのか。現在、国や県や市が取り組んでくれていることに加え、できることは何なのか。ヒントを獲得して帰りたいと思っております。よろしく願い申し上げます。</p>	
高齢者 保育	<p>リーダー的職員でやる気を持って残業をしている職員もいれば、それに付き合うような形で残らざるを得ない職員もいます。なるべく早く帰るような仕組みにはしたいと考えていますが、施設の中身も落とすたくはないです。まずは、勤務時間を決めていきたいとは考えてはいるのですが・・・。</p>	

種別	法人や施設の考えや方針	あなたの考えや意見
障害者	<p>知的障害者の生活介護を支援しています。活動については、裂き織り・ウォーキング（週2～3回）、交流センターでのプール（週1回）をベースに活動しています。</p>	<p>活動については、現状を維持しつつより良い方向へと常々検討し活動をしている。</p> <p>スタッフについては時間に追われ、休憩時間にも仕事をせざるを得ない状況が続くので現状を変えていかなければと考える。</p>
障害者	<p>取り組んでいること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・夜勤専従の導入 ・短時間勤務（食事介助のみ、午前中勤務のみ等）導入 ・キャリアアップ制度の導入準備中 ・資格取得支援制度（助成金、勉強会の実施） ・業務改善委員会の立ち上げ <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・重度の障害者の施設であるため、医療的、介護的に重労働であること 	<p>今、施設で出来ることには色々取り組んでいますが、なかなか職員の定着、採用につながらない状況です。この厳しい状況をどう乗り越えていけばいいのか、ヒントを得たいと思います。</p>
障害者	<p>働き方改革とではいきませんが、採用の目玉や話題性を考え、夏休3日・冬休3日をいままでは、夏休み7～9月の間に取得など、時期を定めていましたが、通年どこでとってもOKで、また、抱き合わせ取得も可能にし、夏3冬3+有給などを絡めれば1週間超の連休を取得可能という形を2018年より導入しました。若い職員は1週間連休を使い海外旅行にも行けると喜んで取得したものもいます。ただ、夏は夏、冬は冬という子育て世代もいますので、希望で柔軟な対応を図って、1週間以上連休出来る土壌づくりを推進しています。</p> <p>法人の課題としては、部署【部門】で勤務の差があり、当方では、入所と地域で休みや勤務配列に大きな違いがあるので、法人で働き方を均一化して、働き方で移動したいとかしたくないということにならないよう取り組んでいかなければと考えています。いまだと、地域が少し勤務配列が厳しいようです。</p> <p>あと、会議や委員会の時間設定にも課題を感じており、残業してまではという想いもありつつ、情報共有は大切だという考えも持っているので、課題です。</p> <p>また、2019採用の中で、中国人留学生からのエントリーがあり、外国人雇用について経験や知識が不足しており、この部分は今後の課題となってきます。</p>	<p>採用活動において、会社説明会に来寮した際に必ずアンケートを書いていただいておりますが、傾向として、職場の雰囲気という意見が圧倒的ではありますが、次いで、働き方に関心が高い傾向もあるようです。ですから、働き方・働く環境づくりは必要不可欠であり、それが魅力的でなければ選ばれていかないと考えてしまいます。</p> <p>採用とセットで働き方改革は重要課題です。シフトを組む中で、生活時間（朝夕）に人を必要とする生活施設（入所）において、10時間労働の週休3日制はメリットを感じます。10時間勤務なら、わざわざ人ひとりをシフトに入れなくて休ませることができると考えており、何か糸口を探し出したいと考えております。</p> <p>最新情報や最先端の情報を獲得しながら、うちの実情にマッチする取り組みを見つけていきたいと考えております。</p>

種別	法人や施設の考えや方針	あなたの考えや意見
障害者	法人として、埼玉県の「多様な働き方実践企業のプラチナ+」の認定を受けている。職員の誰もが、働きやすい職場作りに努めている。	病気等で、急な休みが入った場合のやりくりが難しい。
障害者	社会福祉法第 109 条に規定されている「地域福祉の推進を図ること」を目的とした民間の団体。当法人は「聴けて、動けて、和のある社協」を掲げて行政と連携した地域福祉の推進を図っている。施設は、平成 19 年度から指定管理者として市から指定を受けて、当法人が運営を行っている。就業規則等は行政を参考にしているところもある。市を参考に働き方についても、水曜日はノー残業ディを法人として推進している。また、時間外についても、各係、施設で仕事の仕方を調整して、なるべく残業のない仕事の取り組み方を意識するようにしている。	行政は地方自治法。法人は社会福祉法で、民間の団体としたいながら、人事や給与体系等は行政に準じているところが多く、民間らしい法人運営というのはどういうものなのか？と感ずることがある。
障害者	障害者の生活を守り、さらに豊かにするために職員が自ら使命感を持って取組んで欲しいという福祉人としての期待の一方、事業所のひとつとして就職してくる職員のマインドが異なることが多い。法人として使命感の強い職員をどう育てていくかが大きな課題となっている。	人と人（利用者と職員）が関わることの楽しさ、そして自らが人間としての豊かさになることを実感できるようになると、「働きがい」に繋がっていくのではないかと考える。そのように感じられる場面を職員集団として共有できるか、そのための仕組みをどうつくっていくのかを考えたい。
障害者		就労継続支援 B 型事業所を運営 福祉は長い期間かわるわけだから職員が誰でもできる支援の範囲で行う。一般社会のルール等も説明しながら支援する。個人の思いだけで支援するべきでない。まず職員、関係する人が同じ目線で対応する。
障害者 児童	働き方改革についての動きは特にありません。課題は、スタッフの入れ替わりが多い。新規事業展開を担えるような幹部を育成していきたい。	
児童	<ul style="list-style-type: none"> ・有給休暇を取得しやすい環境に改善したい。 ・出産や育児をしながら働ける環境を検討中。 ・人材確保の問題（人材確保が困難な状況がある） ・将来の幹部クラスになれる人材を育てたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の人員配置では、現場をまわすことで手一杯である。そのため現場で疲弊しやすい環境となっている。 ・仕事も増える一方で、人員が増加しても仕事量の増加に追いつかない。 ・利用者にとって良質な支援をするためには現場のゆとりが必要である。しかしゆとりを持つための人員が足りない。
児童	昨年、誕生日休暇の取得、早出手当を導入する	やはり休暇が取得しやすい。土曜日出勤の場合 振り替えがある等生活時間に余裕があることが必要だと思う。

種別	法人や施設の考えや方針	あなたの考えや意見
保育	<p>有給の消化率を上げる 業務の無駄を減らし、効率化する</p>	<p>利用者に負担をかけずに職員の働き方を見直すのが、少々難しい。</p>
保育	<p>法人・施設の方針 笑顔を増やす 笑顔を妨げる問題を解決する 自分のことが好きなこども、自分のことができる子ども 活動 保育研修会への参加 保育コンセルジェの設置 ワーキングチーム活動 組織として課題等 時間は有限であり効率で図るべきことと、そうではないことへの組み分け 保育士不足のため正職員の雇用が難しく、非常勤職員も含めた際の意味統一。</p>	<p>多様性を認めつつ、苦手な事よりその方お一人お一人の得意をする分野で活躍していただく。 お一人お一人の持ち味を合わせ全体で1つとなるようなチームとしての組織づくり。 スイミー効果</p>
保育	<p>人材確保のため働きやすい職場作りを心がけている。「お互いさま」という気持ちは忘れずにいてほしいと、職員には呼び掛けている。 有給休暇はできるだけ申請しやすい環境にし、研修に積極的に派遣し職員の質の向上を図り、業務の改善点は主任保育士と副主任保育士を中心に見直しを図ってきた。 しかし、なにぶんにも人材（人手）不足の状況で、積極的な改善につながっていないのが現状である。人材確保に向けて、どのような方法をとるべきか未だ見いだせないのが課題であると思う。</p>	<p>働く親のために、保育園には11時間以上子どもを預かることを求められる時代になってきた。保育園を11時間以上開所するためには、今以上に保育士を確保しなければならない。働き方改革の中で重視されている有給休暇の計画的取得などは、土曜日に保育園を開所し、子どもたちが1人でも登園する以上、最低でも2人以上の保育士と管理職の職員、調理担当者は勤務しなければならないため難しい問題だと考える。</p>

5 パネルディスカッション (15:40~16:50)

テーマ： 『 **働き方改革** 』

パネラー	社会福祉法人 徳誠会	介護老人福祉施設 春輝苑	施設長 高木 輝久 氏
	社会福祉法人 成恵福祉会	埼玉保育園	園長 吉田 真人 氏
	社会福祉法人 邑元会	障害者支援施設 しびらき	施設長 相浦 卓也 氏

進行役 福祉人材センター国本智行

国本： 今回のテーマである「働き方改革」について特徴的な動きについて教えてほしい。

高木氏： 現在、春輝苑の現場職員にとって心身ともが一番きつい勤務は「長時間夜勤」である。年々、夜勤明けの次の日の公休でも体力が回復しきれないのが現状である。この課題に応える意味でも、週休3日制をこの4月から導入する。10時間夜勤を確立してこれから運用していきたい。法人の利益よりも職員の待遇を優先したい。職員一人ひとりが元気に利用者に接し、ずっと春輝苑で働いていきたいと心から思ってもらえるよう、改革を進めている。



吉田氏： 女性の職場ということで、有給休暇の取得を推進している。そしてこれから時間休を1時間だけでなく30分間単位でもとれるように時間幅の選択を増やしていくことを考えている。職員それぞれにライフスタイルがあり、その希望を汲み取りたい。職員も相互に理解しあって「お互い様」の精神で休暇取得を進めていければと思う。あわせて休憩時間も増やしたい。

新しく入ってきた職員の傾向だが、結婚や出産、育児の理由で5年ほどで離職する職員が多い。これにより定着率が悪くなる。5年以上勤めてもらうことが課題だ。職員の年齢構成が逆ピラミッドになることを避けるためにも若い人たちをひきつけるだけの魅力ある制度を導入して法人運営にあたりたい。

社会福祉法人 徳誠会
介護老人福祉施設 春輝苑



目くばり、気くばり、思いやり

平成15年4月設立
介護老人福祉施設
ショートステイ・デイサービス
居宅介護支援事業所
彩の国あんしんセーフネット事業

働き方改革元年
・サービスの向上
・職員の負担軽減
を両立させる。

相浦氏： 同じテーマであっても高齢、障害、保育それぞれの事情は違うという印象。障害者福祉だからこそ、この働き方改革にどう向き合ったらよいかということ職員と一緒に考えている。

17年前に入所施設としてスタートしたが、7年前から入所をベースにして「地域へ出ていこう」と新しい方向づけをした。その足がかりとして「グループホームの開設」をすすめたが近隣の住民から猛反発を受けた。

このときの経験から一般社会からの障害者に対する見方がいかに厳しいかを初めて実感した。その経験を活かし、逆に障害を持っている人がどうすれば地域の住民と自然な形で向きあえ接点を作ることができるかを考えた。

その一つの方策として「就労支援」に力を入れていくことにした。その理由は、就労支援の中で住民と関わりがもてるような業種を選びそれを本業することで、そのまま地域住民、社会との交流につながると考えたからだ。

その結果、いろいろな経験や知識を持った他分野の人材が必要になり、意欲的な高齢者や主婦層といった多様な人材に働いてもらえるようになった。障害福祉にとって「働き方改革」は、「人材の多様化」と切っても切れない関係になっている。



社会福祉法人 邑元会
障害者支援施設 しびらき



好きなものを
好きなとき
好きなひとと
— そんな生活を支援していこう —

平成14年開設
障害者支援施設
居宅介護事業所
障害者生活支援センター
グループホーム
一般・特定相談支援
就労継続支援

国本： 人員配置基準などの制約がある中で、働き方改革なしでは人材の確保・定着が難しいか？

高木氏： 働き方の内容、職員たちの考え方や意識も変わってきている。川口は全国的にもデッドスポットと言われている。東京に隣接し、人口も多いが、介護事業者もそれ以上に多い。その結果、どこの施設も人材難に悩まされている。

15年ほど前は特養の採用であれば有資格者の夜勤込みの正社員と、扶養内でのパート職員の2種類しか採用枠がなかった。

ただ、雇用のあり方が大きく変わっていく中で、資格も働きながら取れる制度を導入し、様々な就労時間のパターンを用意してきた。最近では介護サポーターとして直接介護以外の職種も希望の勤務時間を酌んで受け入れ、なるべく間口を広げて募集している。それでも人材確保はなお困難である。

人材の前に人手が欲しいのが今の現実だ。だからこそ社会福祉法人としての「働き方改革」は独自で考え時流に合わせて取り組まざるを得ない。常に働く側の立場に立ちながら考えていきたい。

吉田氏： 保育士資格ありきで、子ども達の年齢に応じて要員の配置基準も厳しい。採用するにあたっては資格があるかないかが大事で、無資格でもいいですよという園はそんなに多くはないと思っている。

今は保育士不足となっているが、これから将来を考えた場合、保育園という所にいろいろな人に来ていただいて、そこから保育の世界への見識を広めてもらい、いい評判や伝聞などで人材が集まってくるような魅力を作っていかなければならない。この魅力の欠如が今の保育士不足の原因になっている。

潜在保育士の問題については資格は持っていないが、保育園で働かず他の業界に流れている。保育で働いたのに、保育の現場から離れていく人。保育から離れているが、再就職では保育に戻ってこない人。たちを如何に引っ張るかがこれからの課題でもある。

相浦氏： 50人の知的障害の方が暮らしているが3：1という国の基準に対して1.7：1の割合で配置している。それに加えていわゆる重度といわれている人が20人近く暮らしている。

この重度加算を得るためには夜間帯にさらに手厚く加配していなければならない。そのためには「夜勤ができて、若い常勤職員」が一定数必要となるが、単に働き方改革でいわれる手法だけを取り入れようとすれば、到底人員不足になる。

ただ、反対運動の経験から学んだことだが、限られた専門性に特化した支援員のみで支援するだけでやっていると時代遅れになる。

地域共生社会といわれる時代、障害者本人が地域の中で普通の暮らしができることを支援するためには、施設を離れて地域で支援できる多様な人材が求められる。そういう意味で「働き方改革」が叫ばれる今が、人材の多様化へのチャンスだと捉えたい。国の掲げる「働き方改革」には関心もあり、検討もしたいがそれは手段の一つだ。

しびらきではもともと常勤に主体をおいていたが就労支援へと業態を整備・拡張していくためには新たな人材が必要になった。その新しい人材のほとんどがパートの地域住民や障害者雇用、矯正就労などで、今では欠くことのできない戦力になっている。

こういう取組みはまだまだ道半ばだが、障害福祉業界の向かっていく方向とマッチしている。一方で専門性を担保するためには福祉をきちんと学んだ学生の安定的な採用も行っていかなければいけない。

国本： 「働き方改革」とサービスの質確保についてどう考えているか

高木氏： 「働き方改革」では、同時にサービスの質を上げることが大事だ。高齢者福祉をきちんとした仕事としてやっていけるためには、待遇・処遇面をさらに充実したい。

週休3日制導入もそこを考えた。何十年もやってきた勤務体制を変える。介護をやりがいとして意欲を持ってきている職員を大事にしたい。

十年ほど前から県の助成金も活用しながら無資格の職員を勢力的に雇用し、教育・研修で支援を充実させ、専門職としての資格をとってもらえるように苦心してきた。

その方針は今でも変わらない。スキルアップしたい意欲のある職員も多く、その意思をかなえるための研修なども勤務時間中に参加できる体制をとっている。週休2日制から3日制に変更するが、会議や施設内セミナーなども一日10時間の勤務時間内に組み込んでいく予定である。

吉田氏： 職員育成の方針は それぞれの苦手なところを克服し、伸ばそうとするのではなく、基礎的な部分は研修や教育、職員同士の勉強会などで身につけてもらっている。また、仕事に必要なところは外部講師などを招いている。

人が変われば、仕事の能力も変わる。職員それぞれの能力の範囲、職員同士の協力で話し合ったりして、みんなでやっている。サービスの質に繋がっているとは自信を持って言うことはできないけれど、保護者や近隣住民からは受け入れられていると思う。

**社会福祉法人 成恵福祉会
埼玉保育園**



子どもたちが周りの方々に愛される存在となるように、
社会を大切にできる人間として成長していくように

昭和41年開設

寺谷保育園
埼玉学童保育室
子育て支援



相浦氏： 障害者施設の利用者は20歳～70歳と幅広い年齢にわたり、非常に長い付き合い。若い利用者との付き合いは50年以上にもなり、その長い人生に向き合うには一定の専門性が確保されないといけない。

一つ取り組んだ事例として、地域の自治会から空き店舗を紹介され、パン屋を始めることにした。障害者がやっているパン屋だからと同情されるのではなくおいしいパン屋だとの評判を得るために、福祉職員や利用者に加えて製菓学校から未経験者を数人、採用しチームを組んだ。

当初は全く違う世界で戸惑ったであろうが、利用者と一緒に仕事に精を出すうちに、利用者の活動を支援したり支援計画を立てたりするまでに成長した。また利用者もパンを作る喜び、働く生きがいを持つようになった。福祉に知識のなかった新人がパンを作ることで利用者と一緒に活動し、福祉職員とともに活動を支援し、5年経った今では、製パンの技術者が障害者福祉の専門職にもなった。パンの評判も広がり、今では遠くからも味を求めて来客されるファンも出てきた。

これを応用して、今ではイチゴ農園を開設し、農大生を採用し、新しい就労支援と収益に繋がっている。これからも多様な人材を受け入れていくにあたり、福祉を学んできた職員の専門性も活かしながらサービスの質の担保に努めていきたい。

国本： 「同一労働・同一賃金」の導入について
どう考えるか？

高木氏： 施設介護として、夜勤勤務はやりがいはあるが、大変な仕事だ。施設で働いてもらうためには夜勤にこだわることなく、初心者を対象に介護サポーターなど間接的な介護から始めてもらい、最終的には24時間体制の直接介護を目指してもらおう、まずは間口を広げている。間接介護から初め

て排泄や食事などの本格的な介護を目指していきけるよう、施設側でサポートしていき 人材として育てていく仕組みを今、作っている。

吉田氏： この数年でキャリアアップ制度が導入された。園長、主任の下に 副主任、専門リーダーや職務分野別リーダーなどの階層ができた。これを導入してまだ間もないところに同一労働・同一賃金が新しく導入されるということで混乱が予想される。階層別の処遇が整理され キャリアパスができて、そこを目指そうとする職員も出てくる中で、国のいう同一労働について理解が難しい。

相浦氏： どう解釈すればいいかわからない。たしかに入所施設ではルーティンワークも多く、同じような仕事をやっている職員もいる。そういう運営で、常勤・非常勤を問わず業務内容が同じであれば、時給が違うことに違和感が出てもおかしくはない。

しかし、障害福祉が目指そうとしている事は地域との共生やノーマライゼーションだ。そうした中で例えばイチゴ農園、パン屋、掃除の仕事など時間で来てくれる非常勤の人を例にあげれば、働き方や業務内容がそれぞれに全く違出し、「同一労働」を定義するとき時間なのか仕事の中身なのか、量なのか質なのかがとても分かりづらい印象。

ただ、仕事を多様化して切り出したことで常勤の負担は軽減された印象はある。働き方改革という意味では効果は認める。同一労働・同一賃金をキーワードだけで考えると違和感はある。



国本 : 指導者としての役割 チームマネジメント
採用競争力についてアドバイスがあれば教えて
欲しい。

高木氏 : 川口は特に採用難であり人材難である、働き方
改革を話し合っても、いつも人手不足の悩み
になる。人が集まらない、定着しないといったグ
チが合言葉になっている。

人材センターは求職者と直接接しているの
でそのアドバイスは貴重だ。先日も見学者に対して
来訪の感謝はがきをその日に送るようにアドバイ
スを受け、送ったところ、すぐに春輝苑を選んで
もらえ採用にいたった。相手の立場に立ってのち
よっとした気遣いが大事だと気づかせてもらった。
感謝したい。

求職者から施設を選んでもらうためにはどうし
たらいいか、それには求職者の生の情報が大事に
なってくる。

国本 : 保育・児童の中で職員一人ひとりの支援をどうし
ているか？

吉田氏 : 上半期を終わったところに意向調査も含めて面談
を行っていたが、そこで退職希望が出た場合、後
手になっては対応に苦勞する。そのため夏の中盤
に職員の意向や仕事の感想を聞く場と、後半は
1 月末頃から年間をまとめた話や来年度の希望の
年齢のクラスなどを聞く場を設けている。

それ以外にも、悩みのありそうな、元気がない
職員がいれば臨機応変に声をかけて話しを聞いて
いる。年に最低 2 回の面談を行い、職員が楽しく、
やりがいを感じて仕事ができる環境を心がけてい
る。

国本 : 障害の支援員は自分達の感情や思いを出せる
環境にあるのか。

相浦氏 : 福祉に関心を持っていたり、障害者施設で働き
たくて入職した職員はみな熱い思いを持っている。
例えば、ご家族に障害のある方がいたりして特別
な思いをもって働く人も多い。

そのために同じ利用者に対しての支援の仕方や
方向性が職員それぞれで違い、その不一致による
葛藤で悩んだり、それが人間関係に発展したりし
て行き詰まる人も出てくる。

だからこそ職員とのコミュニケーションは「面
談」一辺倒ではなく、面談は個人個人のキャリア
に対する考えや希望を確かめる場として活用し、
主眼を置いているところは施設内ですれ違うとき
の声かけや、ちょっとした一緒にいる時間を使っ
て職員の顔つきや様子を見て話しをするようにし
ている。この時間を大事にしている。



国本： 有給休暇の取得の取組みは

高木氏： 有給休暇の取得は永遠のテーマともいえる。

今は7割前後の取得率である。

職員によっては誕生日など、一人ひとりの志向がわかっているので、みんなでお互いの希望で取れるようにしている。永勤続者へは休みでなく手当がほしいという意見も多く、リフレッシュ休暇、報奨旅行の援助などいろいろな声にも応えていけるようにしたい。

吉田氏： 60～70%の取得率 職員間で事情をそれぞれ把握しているので暗黙の了解で取得している。永年勤続報奨についても検討をしていきたい。

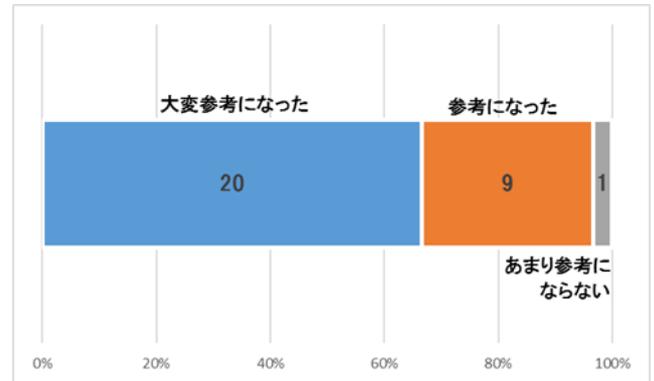
相浦氏： たとえば「サラダ記念日」など、アニバーサリー休暇の取り方で面白さを競ったりしている。仕組みを作るだけでなく、職員が楽しんで休暇を取得するように工夫していきたい。永年勤続をどうするか、職員によっては休みより収入というものもある。一元的な制度ではなく選択的な制度が望ましい。

国本： 貴重な現場の意見ありがとうございました。

(当記載内容は当日のパネルディスカッションの討議内容を要約したものです。)



アンケートの声



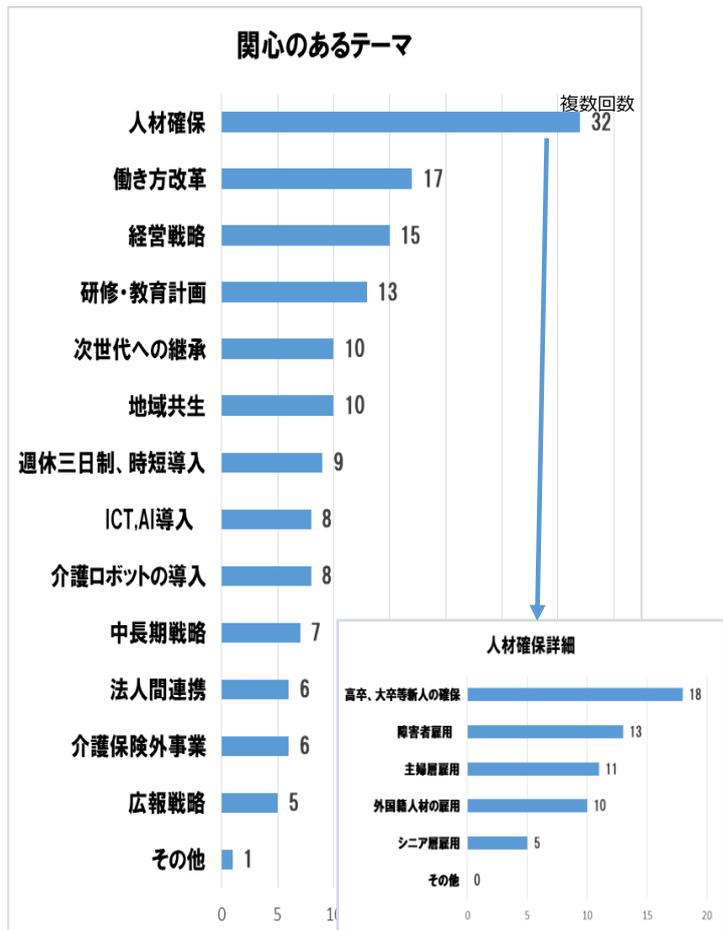
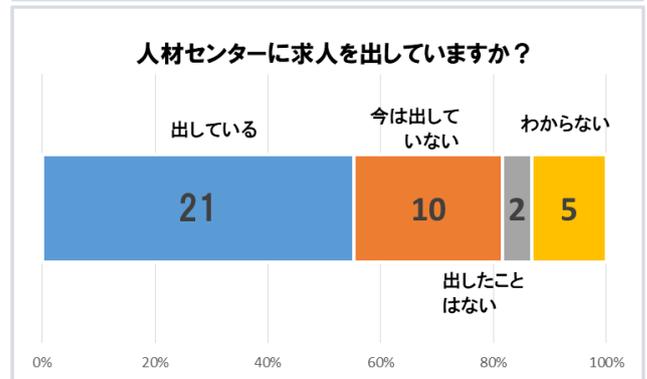
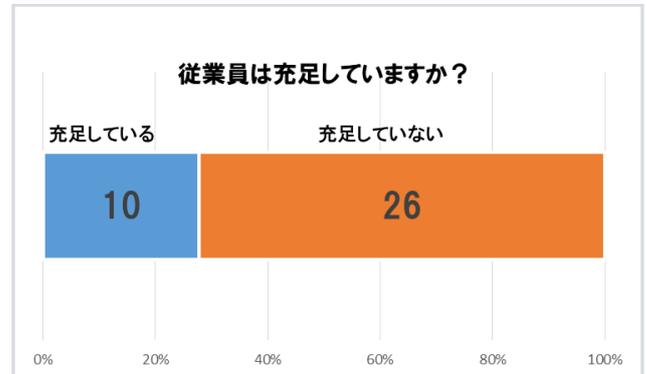
- ・面談手法としてキャリアの確認をする時間としているという言葉が印象に残りました。人に関心を持つことの大切さを考えさせられました。
- ・働き方は違っても、同じように働き方について取り組みをされているところは参考になりました。
- ・どこも画期的ではないが出来る事は実行しているのがわかった。
- ・同一労働・同一賃金の問題は派遣職員も含めて考えると今後の対応が難しく、どう進めていくべきか考えがまとまりません。
- ・ちょっと長い・・・もう少し短縮した方が身に入る。
- ・それぞれのとらえ方について学ぶことができました。
- ・障害・保育の内容も聞いて参考になった。
- ・時間が足りなかったのであまり掘り下げられていなかった。
- ・参考になった。
- ・これからの仕事の考え方や取り組み方に役に立つと思った。
- ・高齢の施設のお話も保育・障害と共通する部分があると思った。
- ・高齢だけではなく、児童・保育や障害のお話も聞け、共通している部分とそうでない部分は参考にさせていただきたいと思います。
- ・高齢・保育・障害どの分野においても、施設長はいろいろ考え、工夫を凝らし努力していると思った。
- ・現場の声が伺えた。
- ・業界によって取り組みや今後の見通しが異なることが新たな気づきとなった。福祉業界の実体とかけ離れた働き方改革にどのように取り組むべきか考えさせられた。
- ・数々のアイデア（アドバイス）をもらえた。
- ・各パネラーの方々のお話、生の声が大変良かったです。
- ・各施設の立場でのディスカッションであり、課題として聞くことができました。
- ・各施設長・園長さんが現状を飾ることなく話してくれたのでしっかりと聞くことができた。

6 当日のアンケート集計 (38 回答)

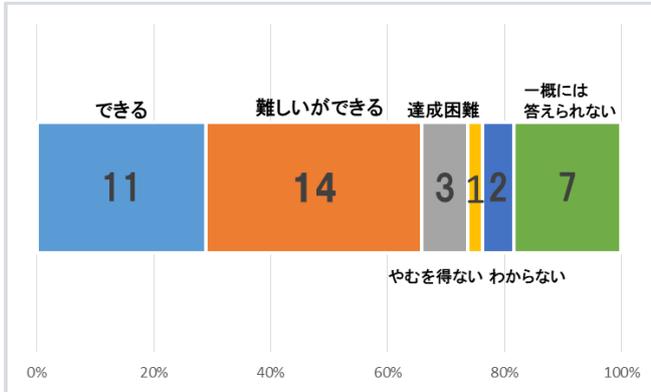


全体の感想 ご意見

- ・来年度もありましたら是非と参加したいと思います。
- ・他の事業所の方の話が聞けて有意義に感じました。
- ・他事業所との意見交換はとても良い経験になりました。
- ・福祉系大学の就職担当者と意見交換がしたい。
- ・非常に参考になりました。業務内容的に関わる部分が少ない内容でしたが、今後活かしていきたいと思えます。
- ・働き方改革は進めるべきだと思う。ただ、今後数年間で施設間の独自性がなくなると危惧している。
- ・とても楽しく学ぶことができました。
- ・テーマについて情報を取り入れられたことは良かったと思う。年間を通したテーマ、研修を設定していただけると嬉しい。
- ・長時間ありがとうございました。
- ・楽しい研修でした。
- ・大変参考になりました。
- ・それぞれの施設での課題に取組、苦労されている中、同じ悩みもあり話せてよかった。
- ・全体的に分かりやすく良かったセミナーであった。
- ・様々な施設・事業所、園のトップの方々と意見を交わすことが出来、学ぶところも多く、また自分の法人に何が足りていないかと知ることができました。
- ・今後も続けて、この学校を実施してほしいです。とても良い学びができました。
- ・こうした機会は大変ありがたいです。もっと皆が参加すれば、もっと熱くなるのになあ・・・と思いつつ、またお願いします。
- ・貴重な機会と思った。高齢者施設以外の方々の話を聞けるのは良い時間だった。9時ぐらいに始めてほしい。
- ・管理者として視野が広がられたことが収穫であった。
- ・会場が寒かった。でも眠たくならなくて良かったかも。



① 貴法人の理念・目標は、 現在の社会情勢・環境の中で達成できると思いますか？



「できる」と思う理由

- ・代表の考え方がしっかりしている。また代表の考えに賛同している職員が多い。
- ・根拠のある仕組みづくり、制度の変化を素早く取り入れ、感じ取ることができる。
- ・達成可能な理念にしているから。
- ・法人第一主義で考えていない為。
- ・利用者、職員、地域のための理念、目標であるか
- ・私たちの理念は、もともとの理念を大切にしつつも、皆で言葉を自分たちの言葉に言い換えた理念なので、どんな情勢・環境の中でも達成できると思っています。
- ・目標に向かってできる内容なので。

「難しいができる」と思う理由

- ・採用と育成のバランスをとり、着実に計画を実践すれば可能であると考えます。
- ・医療が母体にあるため、在宅復帰を求める昨今、法人でシフトチェンジを図っている。
- ・環境に合わせて変化させていく。
- ・やらなければ出来ないの。

- ・職員の意識の改善。
- ・地域の高齢化と新住民（若年層）が混住している。
- ・最大のネックであった人員不足の解消に全力で取り組む方針となったため。
- ・現在は難しいですが、少しずつ理念についても、職員でディスカッションしながら考え、共有していきたいと考えています。時間がかかってもできると思って実施します。

- ・午前の研修でもあったが、時間はかかるが法人理念を職員間に浸透させ同一の方向に向かっていく事が可能。素直な意見を言い合える土壌はできているので、それを崩さないように進めていけると思う。
- ・まずはできる範囲内より目標に向かいやっつけていけば難しい社会情勢でも達成できると考える。

「達成困難」と思う理由

- ・人員不足・設備の老朽化が著しい。
- ・今年度開設した施設のため、現状では達成が難しい。

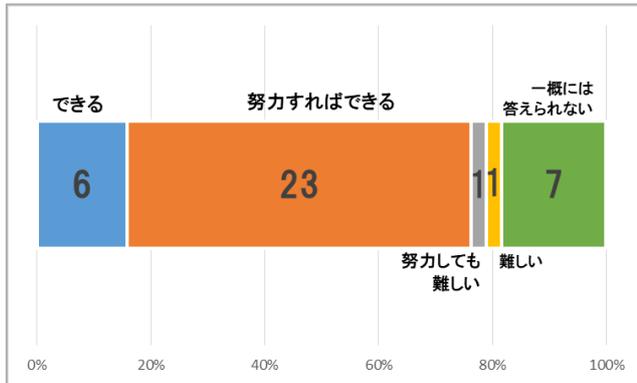
「わからない」と思う理由

- ・多様性の受容。

「一概には答えられない」と思う理由

- ・新規事業の計画があるが、人材の確保に不安があること。
- ・理念に具体性がない。
- ・当法人の理念・目標が全職員の共通理解となっているかが不確かであるから。
- ・地域住民の公益事業展開が難しい
- ・開設前

② 自分の力で法人・事業所を良くしていくことはできると思いますか？



「できる」と思う理由

- ・良くしていく事ができると思わなければ、決して良くなると思う。
- ・職員と自分が同じ方向を向いて頑張れているのでできると思う。
- ・スタッフが皆真面目だがビジョンやゴールに欠ける。その船頭としてそれを与え続ければ必ず叶う。
- ・自分の力でどの部分。自分だけでなく多くの仲間も含めて良くしていけるとは思います。そこでリーダーシップをとることが絶対良くなると思ってチャレンジしています。
- ・介護現場の組織マネジメント、科学的介護の実践のできるチーム作りが私の役割ですが、そのための環境が職場に整っているため。
- ・現状で内部の改善を含め徐々にではあるが変化しつつある。

「努力すればできる」と思う理由

- ・職員の考え方、モチベーションを高める余地はまだまだあると思っている。
- ・自分一人では難しいが、働く仲間と力をあわせれば必ずできると思う。
- ・意見を聞いて反映してくれる環境がある。
- ・前向きな人材が各ポジションにいるため。
- ・法人・施設を良くすることを第一とし、上層部が団結しているため。
- ・人間関係が良い、チームワークに優れているため。

- ・一人ひとりの考え方ややりがい等、受け入れながら皆で作り上げる施設であることを伝え続ける。努力し続けることが必要だとは思いますが。
- ・法人内の風通しは良く、現場からの意見を吸い上げながら仕組みづくりができるとは思います。
- ・周囲との連携、協力があれば不可能ではない。
- ・前向きな考えを持っている職員が多い。職員の協力が得やすい。
- ・一部の人間による采配が強いが、努力したいと思う。
- ・今回の研修で行ったディスカッションで得た手法やアイデアをフィードバックし、検討することで改善が可能と思われる。
- ・自分でどうにかするしかないから。
- ・情報収集を徹底し、国・県・市の制度を利用するとともに連携を推進する。
- ・目の前のことで追われているが、職員がそれに向かって周知できていると思うので。
- ・まだまだ努力が足りないと思いました。

「努力しても難しい」と思う理由

- ・一人の力では、到底難しい。

「難しい」と思う理由

- ・法人なので全体の意見集約が必要。

「一概に答えられない」と思う理由

- ・組織のヒエラルキーの構造が変化すれば可能性はあると考えているため。
- ・自分の力だけでは難しい。
- ・垣根を越えて意見が述べられる時もあれば、不可能な時もあるので。
- ・開設前

③ 自分の力で法人・事業所を良くしていくことはできると思いますか？

- ・支援の対象が「こども」であること/未来・可能性・希望がキーワードであること/働きやすさ（空間・時間・人）
- ・成長できること、利用者の成長を実感できること。
- ・一人ひとりの頑張りを評価してくれること/休みが取りやすいこと/働いている人達が良い人達
- ・お客様（利用者）第一主義。悩みや様々な問題を抱えたスタッフも働くことができる。
- ・障害のある方を地域で支えることがどういうことか理解し、実感できる体制があると自負しています。
- ・課題は多いが良い職員もいて、やりがいを感じている。
- ・個々のワークステージに合わせて勤務できているので定着率が良い。
- ・ライフワークバランスがとれる/考え方次第で色々なことに取り組める
- ・各利用者への満足度と職員の楽しみ。
- ・現在いろいろ考えさせられております。
- ・問題が山積みのため、課題が多く忙しい日々を送れる。
- ・チームケアの実践
- ・今は何とも言えませんが、160 床を活かして多機能型の施設として実施（フロア・ユニットでの多様化）。色々な特色のある施設でもあり、好きなことを好きな場所で働ける。
- ・楽しいと思えてもらえるように変えていっている。
- ・法人・グループが大きいため規定等コンプライアンスがきちんとしている/キャリアアップの仕組みが整備されている。
- ・ベースがまだまだ発展途上の法人ですから、「チャレンジしたい」という向上心や創造力のある人にとっては自分の力を最大に発揮できる所です。自分たち次第で大きなチャンスがつかめます。
- ・利用者との深いかかわり、多職種があり学びが多い、安定した経営
- ・介護だけでなく医療・事務等事業形態が多く持っているため一つの道を深くとも、多くの職種を経験できる事。
- ・代表の人柄や考え方。やりがい。
- ・休日が多い
- ・多様な働き方により様々な方が働いています。そこからの刺激が魅力です。仕事は人に合わせてつくるものという仕組みが将来性あります。
- ・ご利用者様への関わりが深く、家族のような関係性が築ける。
- ・人間関係が良好であり、笑顔を絶やさない事。
- ・変化を恐れないこと。
- ・社協というところ
- ・全員が同じ目線で。
- ・人に寄り添い、達成感を味わえる。
- ・プラス思考のスタッフが多いため。
- ・入居者、家族との濃密な関係が得られる。情と達成感。
- ・高齢、障害、子育てなどで多分野に関わることができる。
- ・働きやすさ、人間関係と思っている。

MEMO



施設長の学校

社会福祉法人埼玉県社会福祉協議会
福祉人材センター

さいたま市浦和区針ヶ谷 4-2-65 彩の国すこやかプラザ
TEL 048-833-8033