

介 護 ・ 福 祉 人 材 の 定 着 事 例 集

～やる気、元気をひきだす取り組みの紹介～



改訂版

令和4年2月

社会福祉法人岐阜県社会福祉協議会
岐阜県福祉人材総合支援センター

目

次

調査のねらい	1～3
--------------	-----

令和2年度

社会福祉法人 新生会	4～5
社会福祉法人 同朋会	6～7
社会福祉法人 白寿会	8～9
特定医療法人 フェニックス／社会福祉法人 フェニックス …	10～11
医療法人 香徳会	12～13
社会福祉法人 万灯会	14～15
社会福祉法人 平成会	16～17
社会福祉法人 桜友会	18～19

令和3年度

医療法人社団 橘会	20～21
-----------------	-------

調査のねらい

福祉の職場では、長年にわたり人材の確保・定着が課題となっています。とりわけ介護の職場では、年間約24万人(平成25年6月)の入職がある一方、約22万人が離職するという状態が続いています。そこで中高年齢者の方や外国人の方などに対象を拡大し、担い手不足を補う取組も積極的に行われていますが、人材不足の解消になかなか至っていない状況です。こうした状況に、引き続き介護人材を増やすため担い手確保に取り組むことが求められています。一方で、確保できた福祉の人材が離職せずに長く働き続けられるよう、その定着に向けた職場での工夫・改善が必要と言えるでしょう。

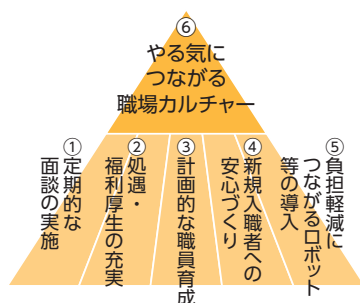
岐阜県内の介護の職場では、令和2年度の離職率は11.9%(「公財」介護労働安定センター調査)ですが、これを3年平均で下回るかに着目し、その達成につながる効果的な取組を行っている県内の事業所を発掘するため、令和2～3年度高齢、障がい、児童の3分野で事業所の調査を行いました。

本資料では、人材の定着が良好若しくは改善している背景や、それに結び付いたと思われる具体的取組内容、さらにはその要因について分析し、県内で人材の定着が比較的うまくいっている事業所の例を事例集として紹介することとしました。

人材定着につながる要因とその判定

今回の調査を進める上では、福祉の事業所において定着につながる取組やその要因を次図のとおり6つの指標を設けて考察しています。①～⑤は、人の職務に対する不満につながる要因を除去する指標であり、事業所における職員の働き方に影響を与える職場の環境整備の取組として人材定着につながるかを判定する上で、必要条件とも言える指標です。これに対し、⑥は人の職務に対する満足につながる要因を表す指標であり、職場における人材定着につながる十分条件とも言えるものです。この両者が揃ってはじめて職場で働く人の満足ややりがいが見られる、ということではないかと考えられます。

人材定着要因図



人材定着につながる調査判定項目

①～⑤が人間の職務に対する不満につながる要因(「衛生要因」)を解決するもの。

⑥が満足度に影響する要因(「動機付け要因」)を表している。

(上司・仲間からの承認や責任ある仕事の達成・成長の実感など)

「衛生要因」をどれだけ改善しても職員のやる気は必ずしも上昇せず、また、「衛生要因」を無視して「動機付け要因」に基づく施策を実施しても不満は高まる。つまり、人材の定着実現のために「衛生要因」は必要条件、「動機付け要因」は十分条件と言える。

米国の臨床心理学者 F.ハーズバーグ(1923～2000)の考え方を参考に作成。

今回の調査では、紹介している9事例について、上記の①～⑤の指標及び⑥の指標の該当の有無を文末に表示させていただきました。これは調査事業所から申し出のあった人材定着に効果的な取組に対し、センターが確認し、調査の中で浮かび上がった取組を付け加えて表示したものです。従って、対象事業所で特に効果的とは意識していないものは該当無の表示となっていますが、事例としてとりあげた事業所では、該当無の指標でも何らかの取組が行なわれていることを確認しています。そして、人材定着の十分条件と考えられる⑥の指標については、紹介する全ての事例で取組が行われていることが確認できました。

事例の6指標ごとの取組例

6つの指標毎に今回の事業所の事例を概観すると、「①定期的な面談の実施」では、人事考課のフィードバック面接などで管理者が受容的な態度で臨んでいる例や、管理者が日頃から職員の良いところを書き留めてほめるようにしている例、また、面談の結果職員の健康状態に課題があれば、勤務形態を柔軟に調整し、周囲にも知らせる工夫をしている例などが見られました。「②処遇・福利厚生 の充実」では、週休3日制(10時間勤務制)により、引き継ぎの円滑化や職員の私生活充実につながっている例や、託児料金ポイント制の導入で、事業所内保育所や学童保育施設に子どもを預けて働く子育て中の職員の土日のがんばりなどを引き出し、評価する例が見られました。

「③計画的な職員育成」では、初任、中堅、幹部ごとに事例研究発表会で現場の課題への対応を考える機会を積極的に創出している例や、職種ごとに経験年数に応じて参加する研修や取得する資格を可視化するキャリアパスシートを作成している例が見られました。「④新規入職者への安心づくり」では、メンターシップ制度やプリセプター制度を導入するとともに、サポート期間明けの新人職員にさらに職場全体でフォローする体制をとっている例や、公認心理士によるSOSの出し方などの指導を含む新人職員向け研修に力を入れている例が見られました。

「⑤負担軽減につながるロボット等の導入」では、見守りセンサーや移乗リフト等の積極的導入により、夜勤時の見守りや腰痛といった職員の負担軽減に資する例や、介護助手を採用し介護の周辺業務を担ってもらうことで、介護職が介護業務に専念できるようになった例を見ることができました。「⑥やる気につながる職場カルチャー」では、職員の思いを管理者に何でも聞いてもらえるような風通しの良い職場や、組織目標を掲げ、それに向けて努力する人や提案を評価する仕組みを設けている職場の例など、各事例で取組が見られました。

※1 メンター制度：年齢や社歴の近い先輩社員(メンター)が、後輩社員(メンティ)のサポートをする制度

※2 プリセプター制度：先輩の介護士(プリセプター)が、新人介護士(プリセプティ)に一人ずつ付き、一定期間マンツーマンで教える制度

人材定着を促進するために

令和3年度に、「どうしたら職員が仕事を辞めずに働き続けられるか」について、識者の意見を伺いました。そのポイントは次のとおりです。

「①定期的な面談の実施」に関し

- 職員の悩みは傾聴すること。そして本音を聞き出すこと。
- 面談や日々の業務点検などで気になったことは、素早く対処し解決すること。

「②処遇・福利厚生 の充実」に関し

- 職員は給与(処遇)について、自分が正当に評価されているか大変気になるもの。
- 処遇に不満があって退職するというケースには、人事や賞与等で配慮すること。
- 夜勤手当を他の職場より引き上げること。

「④新規入職者への安心づくり」に関し

- 新人職員にはよく声をかけることが大事。

「⑥やる気につながる職場カルチャー」に関し

ア. 人材マネジメントのあり方について

- もっと自分に仕事を任せて欲しいという人には、責任ある仕事を与える。
- 職員によっては、目標(ハードル)を少し上げて達成感を味わってもらい、その成長を促すこと。
- 人間関係で難しければ、その部署から異動させることも一つの方法。
- 家の都合で職場を空けた場合、翌日のミーティングで謝罪やお礼を言う場を設ける。感謝の気持ちは言葉に表すようにする。また、日頃の職員間のカバーを言葉にしてねぎらい合うことも。
- 風通しの良い職場づくりのため、パワハラ研修を全職員対象に行うこと。
- 職員の提案に対する職場の対応結果を見える化すること。

イ. 部下への向き合い方について

- 毎朝の声掛けなどあいさつを心がける。職員が元気かどうかチェックする。
- 部下の話は部下目線で聞くこと。相手の人間性を尊重する指導を。
- 相談しやすい上司を目指す。時には人生相談にも乗る。
- 特定の職員に肩入れし過ぎないバランス感覚を。
- 人間関係に問題がある場合、その双方の話をよく聴くこと。本人に問題がある場合もあり、我慢することの涵養も大事。

調査からわかったこと

今回の調査では、近時の離職防止の意識の高まりから人材定着をとりあげましたが、人材定着につながる取組を分析すると、それは現場の職員にとって働きやすい職場づくりに直結するものであることがわかります。福祉の仕事は対人援助サービスです。職場における上司と部下、また職員同士のコミュニケーションが円滑であるかどうか働きやすさにつながりますし、コミュニケーションが豊かな職場は利用者へのサービスにおいても質の高さが期待されるのではないのでしょうか。

さらに、今回の調査から分かったこととして、職員と利用者が同じ方向を向いて活動することができる職場は、職員のモチベーション向上につながっているということです。例えば、障害者支援施設の例にみられるように、利用者が毎日行う作業を職員もサポートしながら一緒に働く時、利用者が福祉サービス提供の相手であることを超えて、ともに生きる(働く)仲間であると寄り添う気持ちが深まるのだということを知りました。各事業所では、職員や関係者が共通で目指すべき法人理念や事業所目標といったものを掲げ、それを達成するための手法を日々工夫しています。そうした職員にとっての拠り所となるものの存在が大切であることも知ることができました。それが組織のトップであったり、リーダー的な職員であったりする例について、今回見ることができました。

この冊子が、職場の労務管理や事業所サービス向上に関わる関係者の皆様、また、これから福祉の職場で働いてみようとする方々にとって、少しでも参考になれば幸いに思います。

令和4年2月1日
岐阜県福祉人材総合支援センター



法人本部(特別養護老人ホームサンビレッジ新生会) 外観

介護・福祉人材の 定着事例①

(調査時期：令和2年12月)

法人名

社会福祉法人 新生会

所在地：揖斐郡池田町本郷1501

事業概要：特別養護老人ホーム、
短期入所、通所介護、
訪問看護 等

小グループで自由に話し合い 職員を認め、気かけ、悩みの解消も

人材定着の背景

新生会は昭和51年に設立、揖斐郡池田町に本部を置き、岐阜、西濃地域に複数の高齢者福祉施設等を運営し、600名余の職員が働く。女性職員が8割と多く、妊娠や出産を機に職場に迷惑をかけてはと、退職を選択する職員もいたが、個々のライフステージに合わせた働き方を柔軟に対応することで、職員の定着を目指している。

「岐阜県ワーク・ライフ・バランス推進エクセレント企業※1」の認定をきっかけに、育休中のママさんが主体となり、ママ交流会を定期開催し、育児相談・復帰に向けた悩み相談の取り組みを始めた。

現在では産休や育休を経て復帰する職員がほとんどとのことで、取り組みの成果があらわれ離職率も低くなっている。

※1 岐阜県ワーク・ライフ・バランス推進エクセレント企業：仕事と家庭の両立支援について特に優良な取り組みや他の模範となる独自の取り組みを行う企業を岐阜県が認定する制度

人材定着の取り組み

新生会には横のつながりを意識した小グループがいくつかある。常勤・パート関係なく誰でも参加でき、現場のことや目指すものなどいろんなテーマで役員も入ってフラットに話す場があり、3年目、5年目などの経験年数や40代、50代といったライフスタイルの節目ごとの職員に働きかけ、グループ活動を通して横のつながりを広げ、風通しの良さが定着促進につながっている。

グループの中で話し合うテーマは、職員の関心が高いものなどを中心に現場で自由に決め、役員も見守りながら参加している。職員の参加は強制ではなく任意で、開催のお知らせは、社内メールで知らせる他、部署ごとに印刷物を掲示することにより、多くの職員の目に留まるようにしている。勤務時間外に開催する場合は、法人が食事を提供するなど支援しているという。

新型コロナウイルス感染症の影響で、現在は集まりにくくなっているが、Zoomの活用により、以前より時間を分けて頻回に実施するようになっている。

職員の「育休からの復帰に際しての悩みなどをママ同士で話したい」との提案をきっかけに、2019年からは、産休や育休中の職員を対象に先輩ママ職員も参加する「ママ交流会」を新たに開催し、仕事と子育ての両立に対する不安や悩みを話せる場をつくった。参加した職員からは、復帰後の具体的な働き方がイメージできたと好評を得ているという。

さらに、腰痛に悩む職員への対応として、身体的負担の少ないデイサービスやグループホーム等への異動などの他、各施設に勤務する作業療法士が職員の悩みに応じた腰痛ベルトを提案し、法人からの貸与も行っている。

職員の取り組みを認め、モチベーションを向上する

新生会では、職員一人ひとりが考え実践していくこと、更にチームで取り組むことを大切にしている。その取り組みの一つに「特別表彰」がある。毎年5月を目途に、チーム単位で目標（例えば、年度内にICTを活用した業務改善を実施する）を掲げる。その後、目標の達成に向けてチームで実践し、その達成度を報告、優秀な取り組みに対して法人から表彰と金一封が贈られるという。

また、毎年、事例報告会（職員一人ひとりがケアの振り返り、事例報告として発表する場）と合わせて、永年勤続表彰を実施する。沢山の職員の前で理事長が一人一人を表彰する機会は、職員を大切にしている思いが皆で共有される機会となり、其々が着物を着たりドレスアップして参加したりと、長く勤務する動機づけとなっている。

組織全体が「自分の働きを見てくれている、認めてくれている」とモチベーションを維持し、高めることができ、より質の高いサービス提供につながっているのではないかなと思うられる。



産休や育休中の職員を対象に先輩ママ職員も参加する「ママ交流会」

人材定着につながる調査判定項目

今回調査対象とした項目
今回調査対象としていない項目

定期的な面談の実施

計画的な職員育成

負担軽減につながる
ロボット等の導入

処遇・福利厚生充実

新規入職者への
安心づくり

やる気につながる
職場カルチャー



岐阜県介護人材
育成事業者
認定制度グレード1



岐阜県ワーク・
ライフ・バランス推進
エクセレント企業



法人本部（特別養護老人ホーム椿野苑）外観

介護・福祉人材の 定着事例②

（調査時期：令和2年12月）
（令和4年2月更新）

法人名

社会福祉法人 同朋会

所在地：山県市大桑3615-1
事業概要：特別養護老人ホーム、
障害者支援施設、
こども園等

些細な出来事でも素早く気づいて対処 職員が一人で抱え込まない

人材定着の背景

昭和61年の法人認可以降、特別養護老人ホーム等の高齢者福祉、障害者支援施設等の障がい者福祉、こども園の児童福祉と3分野の福祉サービスを総合的に提供しており、法人全体の職員数は300名を超える。

同朋会では、「苦勞して採用した職員が長く働き続けることができず退職してしまう」「新入職員一人ひとりに寄り添った指導が十分にできない」という定着の課題を抱えていた。

様々な取り組みを経て現在では、毎月の「経営分析会議」での情報共有、法人内階層別研修、事例研究発表会、一部施設でのメンター制度導入など法人一丸となって職員を育成し、働きやすい職場環境に取り組んでいる。

令和元年度には、採用1年目の職員定着率100%を達成、比較的低い離職率を維持している。

人材定着の取り組み

「経営分析会議」では、法人内の幹部職員（施設長など）約20名が毎月集まり、職員の採用状況、退職理由の分析や各事業所の取り組みなどを意見交換している。高齢、障がい、児童分野の事業所があることで、他の分野から学び合うことが可能であり、強みとなっている。

法人内階層別研修では、初任者から幹部職員まで5コースあり、それぞれねらいを定め実施している。入職1年目が対象の初任者研修では、法人の理念や歴史を理事長から学ぶとともに、接遇・マナー、職員としての心得を身に付けることを目指す。職員は研修から自身に期待されている仕事を理解し、資格取

得を前向きに考えたり、「気づき」を職務に活かす動きにつながっている。長引くコロナ禍においては、感染予防対策を取り上げ、Zoomを使ったオンラインで研修を実施している。

さらに、法人の中でも職員数が多い、特別養護老人ホーム椿野苑では、新人職員をサポートする「メンターシップ制度」を平成29年度末から導入し、新人職員の不安や悩み、疑問に対しサポートしている。先輩職員が一对一で実践指導するが、指導を担う先輩職員だけでなく職場全体で新人職員を育てていくために、職員全員に向けての研修も行い準備をした。

新人職員からは、「わからないままにすることなく、業務をすすめることができた」「相談しやすい雰囲気の中で楽しく仕事ができている」と好評で、コミュニケーションの向上が定着に大きくつながっていると言える。

「風通し良く」「すぐ解決」をキーワードに

同朋会では、風通しの良い職場となるよう、事業所単位でも工夫している。例えば、保育園では、報告・連絡・相談の仕組みづくりの一つとして、3歳以上児と未満児それぞれにノートを用意し、毎朝職員が前日気になった出来事について記入、全職員で共有している。些細な出来事でも、リーダーや管理職が素早く気づいて対処することにより、特に経験年数の少ない職員に押し付けたり、一人で抱え込むことのないようにしているという。

さらに、多様な働き方を認め制度化することにも、外部の社会保険労務士と連携しながら取り組んでいる。妊娠中の職員の業務範囲を可視化する、副業に関するガイドラインを定めるなど職員の状況を踏まえた働き方を法人として示すことにより、安心して働ける、他の職員からの不平不満をなくすなど、円滑な業務につながる取り組みが多くみられた。



椿野苑の職員全員を対象とする「メンターシップ研修」

人材定着につながる調査判定項目

- 今回調査対象とした項目
- 今回調査対象としていない項目

定期的な面談の実施

計画的な職員育成

負担軽減につながる
ロボット等の導入

処遇・福利厚生充実

新規入職者への
安心づくり

やる気につながる
職場カルチャー



岐阜県介護人材
育成事業者
認定制度グレード2



岐阜県ワーク・
ライフ・バランス推進
エクセレント企業



介護・福祉人材の 定着事例③

(調査時期：令和2年12月)
(令和4年2月更新)

法人名

社会福祉法人 白寿会

所 在 地：不破郡垂井町岩手4538番地
事業概要：特別養護老人ホーム、
デイサービス、
居宅介護支援事業所

特別養護老人ホームいぶき苑別館

週休3日制や、ICT化・ロボット等の導入を積極的に行うなど 働く環境の整備により離職防止

人材定着の背景

法人では、利用者の思いをかなえる“夢の実現”の取り組みや、地域貢献として「認知症カフェ」や「フレイル予防教室」、「おもちゃ図書館」などを積極的に実施し、地域の人との繋がりを重点に置いた事業を行っている。それらを実現するためにも職員が働きやすく、目標に向けて自己実現可能な職場環境・制度づくりに取り組んでいる。

人材定着の取り組み

【10時間勤務体制導入による職員のワークライフバランスの推進】

これまで、日勤帯は短時間パート職員が充実しているが、朝食・夕食時等の時間帯に人手が不足し、正職員が時間外勤務で対応していたため職員が心身とも疲弊する事態が生じてきた。そこで、1日10時間労働の週4日勤務(週休3日)制を導入した結果、朝夕の時間帯を勤務時間内に収め、残業することなく勤務シフトを組めるようになった。

正職員は基本10時間制であるが、職員の多様なライフスタイルに対応するために、従来の8時間制を選択することも可能であり、家庭状況などに合わせて無理なく働くことができるという。この制度により、残業時間は減少し労働時間の改善につながり、また実質週休3日となることで職員は休息でき、プライベートも充実するという声が多いという。

【ICT化・ロボット等の導入】

入所3年以内の職員が介護業務による腰痛で相次いで離職を余儀なくされたことがあり、腰痛防止のためリフト、スライディングボードなど移乗用福祉用具の利用を促進するとともに、移乗介護支援ロボットの導入による“ノーリフティングケア”を推進している。

法人では、夜間の事故未然防止に役立つ「見守りセンサー」、睡眠状態、呼吸、心拍などを常時把握する「眠りセンサー」、適切な排尿タイミングを知らせる「排尿センサー」など、多様なロボットを組み合わせ、利用者の心理的負担軽減や生活の改善とともに、職員の夜間訪室の削減による負担軽減や科学的な根拠に基づく介護力の向上など利用者・職員両方の改善につながるシステムの活用を進めている。

併せて、複数の職員が同時に情報共有できるデジタルインカムの導入で、一人夜勤時の不安解消や緊急時の迅速な他職種連携が可能となり、業務の省力化、資質向上など職場環境の先進化を積極的に行っている。

【業務の仕方】

介護職員が専門性の低い業務や介護記録に費やす時間が多く、十分に利用者と関わることができず専門職としてやりがいを失い離職するケースがあった。そのため、介護経験のある子育て中の女性を活用した入浴アシスタントや、介護職員の補助的業務を行う「介護アシスタント」に介護未経験の元気な高齢者を採用して、常勤介護職員の業務が整理されることによる心身の負担軽減につながるとともに利用者と関わる時間が増えたことで業務の質も向上しているという。

※1 デジタルインカム：iPod touchなどの端末を利用し、同時に複数の職員が情報共有でき、話した会話はテキストとして表示され、確認できる

職員の働きやすい環境を創出

開業40年近い施設でありベテラン職員も多いが、役職ポストを増やして20歳代の若手職員でもユニット長など責任あるポストに就くことができるようにし、優秀な若手職員の離職防止につながっているという。そのために、20歳代の向上心ある若手職員を「リーダー」候補として、外部講師によるリーダー研修を実施している。これは、各セクションをまとめていく「リーダー」が組織の中でも重要な役割を果たすと考え、育成に力を入れているもの。外部講師を招き1年にわたり、複数回マンツーマンによる指導でチームをまとめる力を習得し、また、講師から管理者に職員が問題を抱えているとの報告があれば速やかに対応している。

また、新規採用職員に対し、一定期間若手先輩職員がプリセプターとしてマンツーマンで指導・相談に当たるプリセプター制度を採用しており、指導を受けるプリセプティだけでなく、プリセプター役の職員の成長にも役立っている。

さらに、人事考課では「個人目標評価制度」を取り入れ、職員と上司が面談を行い目標の設定と上司のサポートについて話し合うことにより、信頼関係の醸成や職員自身も成長を実感でき、定着につながるようにしているという。



「仕事」と「私生活」の両立をサポート

仕事とプライベートが両立できる働きやすい環境や、ICT化や業務仕分等による心身の負担を軽減する体制を整え、さらに職員各々が明確な目標を持ち自己実現できるキャリアパス制度の確立にも取り組んでおり、これらが職員の定着につながっているのではないかと考えられた。

人材定着につながる調査判定項目

- 今回調査対象とした項目
- 今回調査対象としていない項目

定期的な面談の実施

計画的な職員育成

負担軽減につながる
ロボット等の導入

処遇・福利厚生の充実

新規入職者への
安心づくり

やる気につながる
職場カルチャー



岐阜県介護人材
育成事業者
認定制度グレード1



岐阜県ワーク・
ライフ・バランス推進
エクセレント企業



クリニック、老人保健施設などが併設される
メディカルセンターフェニックス

介護・福祉人材の 定着事例④

(調査時期：令和2年12月)

法人名

特定医療法人 フェニックス
社会福祉法人 フェニックス

所在地：各務原市鵜沼各務原町
6丁目50

事業概要：介護老人保健施設、
特別養護老人ホーム、
デイサービス、グループホーム、
地域包括支援センター、
事業所内託児所 等

子育て世代の従業員支援と、働き方の多様性への対応が 職場のモチベーションアップと生産性向上のカギ

人材定着の背景

「スタッフよし、ご利用者よし、地域よしの“三方良し”」を経営方針の中心に据えグループ一体となって地域包括ケア、地域共生社会づくりに取り組んでいるフェニックスグループでは、約30拠点の医療、福祉施設で530名程の職員が働いている。法人では、介護人材について年齢や経験、性別、国籍、障がいの有無等に関わらず、だれもが持てる力を発揮し、支え合える職場づくりを目指し、また職員とその家族、地域とのつながりを大切にしている。

過去に離職率が高い時期もあったが、改善計画を立て、特に子育て世代の従業員支援や、後述するチーム貢献度の見える化などの制度運用に取り組み、職員の働く環境を整えたことで離職率が改善し、職員定着の効果を上げている。

人材定着の取り組み

【託児料金ポイント制】

子育て世代の従業員支援として、法人では2カ所の事業所内保育所を運営、週末・長期休暇中には学童保育を行っている。その運用にあたっては「託児料金ポイント制」を設けており、これは客観的な指標を用いて、子育て世代の従業員の「がんばり」を見える化し、適正な評価・処遇につなぐものである。

制度を利用する本人には部署(チーム)にできるだけ貢献しようという意識が生まれ、また、チームメンバーにも本人のがんばりが伝わり、モチベーションアップにつながっている。かつては誰もが一律安い料金で保育サービスを利用できるようにしていたが、利用する従業員が増えるにつれ同じ勤務パターンばかりが重なりシフトが組めなくなったり、また子育て世代以外の従業員との間に意識差や心の壁が生まれたりした。こうした課題を解決するためポイント制では、例えば月に一日でも土日勤務するとポイント加算が付き以前より利用

料金が安くなるなど、子育て世代のやる気を喚起している。またチームメンバーにも子育て世代の従業員のがんばりを見せることによる良い刺激が生まれ、全体としてチームワークの改善が見られた。

託児料金ポイント制が浸透した結果、出産育児を理由とした離職はなくなり、また事業所内保育所の利用を希望する方の応募も増えているという。

託児料金ポイント制は、子育て世代の託児料金を補助するだけでなく、「チームを一つにする子育て支援」として機能している（勤務時間による基準点数に専門職加算や土日出勤加算がある。）



【働き方の多様性への対応とチーム生産性の向上】

専門性に応じた分業体制を整え、常勤から非常勤まで誰もが持てる能力に応じて力を発揮できる体制にした。

子育てなどを理由に非常勤となっても管理業務や専門性の高い業務を担えるよう、非常勤職員のチームへの貢献度を見える化し、適正に評価して処遇に反映させることで、職員のやる気アップにつながった。また、中核的立場の常勤職員が夜勤シフトに入ることにより日勤帯のマンパワーが不足しがちであったのが、非常勤職員が同じ立場で日中対応できるようになりシフト改善にもなった。

また、専門性の高い介護を行う職員の負担軽減を目的とし、中高年齢層を対象とした「介護助手」を雇用している。これにより、中高年齢層の就業機会も増え、同時に介護職員が本来の利用者に向き合う時間が増えて、チーム全体の生産性が向上した。

職員のモチベーション向上に様々な取り組み

働きやすい環境の整備や働き方の多様性に対応した制度は、同時に職員のやる気を引き出す効果があると思われる。前述の子育て世代支援の託児料金ポイント制や「介護助手」を採用するなどの業務の分業化の取り組みは、事実、職員の働きやすさによる離職防止になっていると共に、職員の仕事へのモチベーションの向上にもつながっているという。これ以外に、職員間で感謝の気持ちを交換する「サンクスカード」の実施や、職場の「環境整備」に関する職員の提案制度への経営者側の積極的対応も窺えた。

ここで紹介した以外にも、県の「介護人材育成事業者認定制度^{※1}」グレード1を取得し、またワークライフバランス推進エクセレント企業に認定されているフェニックスグループでは、職員の確保・定着・育成につながる様々な取り組みが行われている。中には若い独身世代を対象にした、自身の将来を考える「ライフデザインセミナー」などユニークなものもあり、地域の他のエクセレント企業とも協力連携する「出会いの場イベント交流会」などグループ内を超えた取り組みも行われている。

※1 介護人材育成事業者認定制度：介護人材の育成及び職場環境の改善に関し、岐阜県が事業所の評価項目の確認基準の達成状況を3つのグレードで認定する制度

人材定着につながる調査判定項目

今回調査対象とした項目
今回調査対象としていない項目

定期的な面談の実施

計画的な職員育成

負担軽減につながる
ロボット等の導入

処遇・福利厚生の充実

新規入職者への
安心づくり

やる気につながる
職場カルチャー



岐阜県介護人材
育成事業者
認定制度グレード1



岐阜県ワーク・
ライフ・バランス推進
エクセレント企業



関中央病院に併設された施設の外観

介護・福祉人材の 定着事例⑤

(調査時期：令和2年11月)

法人名・事業所名

医療法人 香徳会 介護老人保健施設 太陽苑

所在地：関市平成通2丁目6-18
事業概要：施設入所、短期入所、
通所リハビリデイケア

公認心理師によるSOSの出し方など 新人職員向け研修に注力

人材定着の背景

看護師の離職が続き、入職後の精神的なフォローが必要ではないかということを引きかけに、2011年、法人職員である臨床心理士（公認心理師）によるコミュニケーション会を始めた。開始当初は、看護職を対象としていたが、続けるうちに評判を呼び、現在は太陽苑を含む法人全体に拡大、全職種の新人職者を対象に実施している。

他にも、職員アンケートを実施し問題点を整理、有給休暇の取得やワーク・ライフ・バランス新聞の発行、キャリア支援活動などにも積極的に取り組み、職員の定着を促進、離職率も低い。

人材定着の取り組み

法人の新人職員を対象に実施するコミュニケーション会では、次の2つのテーマを取り上げている。

- ①ストレスマネジメント…ストレスの一般論、採用された時期は環境が大きく変わるため、ストレスを感じることは正常な反応であることを伝える
- ②相談の仕方… SOSの出し方、人への頼り方をレクチャーし、公認心理師にも相談できることを伝え、職員の相談先の選択肢を広げる

毎月第1水曜日をコミュニケーション会開催日と定めており、職員は入職のタイミングに応じて2か月間参加する。香徳会では職員の採用が決まると、コミュニケーション会のスケジュールを組み、所属

長に連絡、勤務時間中に参加できるよう配慮している。

福祉・医療職で働く方は、人に頼ることが苦手な方が多いといい、「困っている」とSOSを出せる方法をレクチャーすることで、仕事の継続につながっている。また、コミュニケーション会は、法人内で同じ時期に入職した職員が集まる。「早く仕事を覚えないと…」「中途採用で、他の職員から『前職での経験があるから』これくらいできるよね」とあいさつ程度に言われ、悩んでしまう」など心の内を明かしていくうちに本音が出てくるといい、共感しあうことを大切にしている。

相談内容によっては公認心理師と管理職が連携し、職員をサポートしていく仕組みがつけられている。

職場内のカイゼンにも積極的に取り組む

太陽苑では、食事介助、入浴介助、排泄介助を3大介助とし、より質の高い介助方法を学び、実施する取り組みをしている。具体的には、QC大会や「小さな委員会」活動、月1回の法人顧問による5S活動^{※1}の改善などである。QCはクオリティコントロールの略で、職員がデータを集め、改善を実践し発表する場を年1回、設けている。それぞれの職員のケアを充実させることで、より利用者目線での対応や成功体験の積み重ねによる職員の満足感、仕事のやりがいにつながっている。「小さな委員会」では、新人職員への指導やさらなる改善に取り組んでいる。

こうした「教育」と「改善」も、職員の定着を進める要因となっていると考えられる。



公認心理師によるコミュニケーション会

※1 5S活動：業務効率の向上や安全性の確保などを目的に、整理や整頓など職場環境を整える活動

人材定着につながる調査判定項目

今回調査対象とした項目
今回調査対象としていない項目

定期的な面談の実施

計画的な職員育成

負担軽減につながる
ロボット等の導入

処遇・福利厚生充実

新規入職者への
安心づくり

やる気につながる
職場カルチャー



岐阜県介護人材
育成事業者
認定制度グレード2



岐阜県ワーク・
ライフ・バランス推進
エクセレント企業



利用者、職員共に礼拝に始まる朝礼

介護・福祉人材の 定着事例⑥

(調査時期：令和2年11月)

法人名・事業所名

社会福祉法人 万灯会 障害者支援施設 双樹園

所在地：羽島市桑原町小藪860番地
事業概要：施設入所、生活介護、
音楽・スポーツ・余暇活動

管理者の受容的態度と利用者・ 職員の拠り所があって、離職者ゼロに

人材定着の背景

障害者支援施設双樹園・共同生活援助くわばら荘では、長年にわたり定年退職者を除き離職者ゼロの状態が続いている。施設の活動の中心は、生活介護として行われる足袋や軍手を中心の生産活動であるが、合唱や打楽器、手話などを通じた音楽活動にも力を入れている。

羽島市の商工会長でもあった故岩田仲雄理事長の時代に、各地の高級旅館で入浴後に履く温泉足袋の需要と販路を開拓し、今日に至るまでの主力商品となっている。

利用者は入所利用者が30名、共同生活援助くわばら荘利用者が8名、通所利用者が6名であり、朝8時30分から活動を開始し、9時には職員、利用者全員で施設の2階のホールで観音様への礼拝にはじまる朝礼を行っている。

人材定着の取り組み

職員の離職防止・定着促進の取組として、①人事考課時のフィードバック面接、②職員から相談を持ちかけられた時の管理者の受容的態度、③年2回の職員間の食事交流会、④非正規の高齢職員への就労内容の相談や変更、⑤職員間での実践感動メモを取って互いに発表、といった取組に力を入れ、それぞれ職員定着につながっていると自己評価している。

中でも重点的に取り組み、効果が特に大きかったと評価しているのは、一つは人事考課における

フィードバック面接であり、管理者は職員の意見が出やすいよう、和やかな面接を心掛けているという。もう一つは、職員の声を「受容」という援助技術によりありのままを受け止めるとともに、できるだけ若い人の声を聞くようにしているという。職員の声を管理者側が聞いてくれること、そしてそれを実現できる雰囲気があることが離職者ゼロの理由では、との声も聞かれた。

職員にとって拠り所があること

そして、この事業所が職員定着に成功している最大の要因は、利用者も働き、職員も働くという施設的环境であり、利用者も職員も同じ方向を向いて活動していることであると考えられる。また、職員の良好な関係づくりのキーマンとなる職場のリーダー的職員の存在も大きいという。毎朝の朝礼時に利用者も含め全員で観音様に合掌しているのであるが、そうした職員にとっての「拠り所」があることが奏功しているのかも知れない。

また、同法人では、企業活動の拠り所となる文言を行動規範とする「クレド※1」の手法を用いて職員の管理、法人の運営が行われており、職員がクレドを実践している様を他の職員が見て感動したことを「クレド実践メモ」として書いて発表し、金一封の授与も行っているという。これが職員間の信頼関係の強化につながっているという。

※1 クレド：従業員が心がけるべき企業の信条のことで、企業活動の拠り所となる行動規範を簡潔に表現した文言



利用者と一緒に働く職員

人材定着につながる調査判定項目

今回調査対象とした項目
今回調査対象としていない項目

定期的な面談の実施

計画的な職員育成

負担軽減につながる
ロボット等の導入

処遇・福利厚生の実施

新規入職者への
安心づくり

やる気につながる
職場カルチャー



いちいの杜ハートフル 施設の外観

介護・福祉人材の 定着事例⑦

(調査時期：令和2年12月)
(令和4年2月更新)

法人名・事業所名

社会福祉法人 平成会 障害者支援施設 いちいの杜ハートフル

所在地：関門市平賀大知洞566-1
事業概要：施設入所、短期入所、
生活介護 等

職員の健康状態に合わせた柔軟な働き方への配慮

人材定着の背景

平成16年の開設当初より、職員の健康状態等に合わせた業務体制を整えている。

法人が「ワーク・ライフ・バランス推進エクセレント企業」の認定を受けており、職員の仕事と子育ての両立も支援している。多い時で5人の職員が育児休業を取得し、復帰後は時短勤務により従事を継続するなど、取り組みの成果があらわれている。

さらに、「新人職員の育成システム」により、入職から3か月間、相談役の職員が月2回状況を確認し、サポートしている。

高年齢を理由とした離職などはあるが、正職員の平均勤続年数は13年と定着の良い状態が続いている。

人材定着の取り組み

年2回、全ての職員を対象とする面談では、まず健康状態について心配なことはないか確認している。主に身体に障がいのある利用者を支援する施設であることから、意識して職員の健康状態の把握に努めているという。

健康状態等に合わせた勤務を調整した具体例について、夜勤にも従事していた支援員から、持病により退職を考えていると申し出があったケースでは、医師から生活リズムを整えるよう診断されたことに基づき、日勤のみの従事に変更した。勤務内容を変更したことについては、施設長から他の職員に差し

支えのない範囲で説明し、周りの職員の理解を得て安心して働くことができる環境を整えているという。他にも、腰痛を抱えていた支援員は、本人との面談で可能な従事を確認したうえで業務内容を組み立て、育児休業から復帰する職員は、復帰前に面談を実施し、短時間勤務の希望などを聞き子育てとの両立ができるよう支援している。健康状態の改善に合わせて徐々に以前の勤務に戻しているとのことで、やむを得ず退職に至った職員もいるが、継続して働けるよう工夫しているケースが複数みられた。

また、目標管理制度も採り入れ、個々の目標成果を賞与に反映している。先の面談で半年ごとに振り返り、職員から挑戦したことや力を入れて取り組んだことについて聞き、次の目標を設定している。評価に関わるリーダークラスの職員約10名を対象に、社会保険労務士による研修を実施し、評価のばらつきがないようにしている。

「5S」活動を推進し、年1回の表彰を実施

いちいの杜ハートフルでは、施設内の環境を整備する「5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）」活動を推進し、年に一度表彰する取り組みをしている。共有スペースの整理や備品置き場の整頓など、部門ごとに改善した内容について報告書にまとめる。後日、施設内の「安全衛生委員会」が改善の状況や5Sが維持されているかなどについて点検し、他の模範となる取り組みに対して表彰状を贈る。

年10件ほどの改善報告があり、職員のさらなる働きやすさ向上につながっている。



他の模範となる5S活動に取り組んだ部門へ贈った表彰状

人材定着につながる調査判定項目

- 今回調査対象とした項目
- 今回調査対象としていない項目

定期的な面談の実施

計画的な職員育成

負担軽減につながる
ロボット等の導入

処遇・福利厚生充実

新規入職者への
安心づくり

やる気につながる
職場カルチャー



岐阜県ワーク・
ライフ・バランス推進
エクセレント企業



静かなたたずまいの施設の外觀

介護・福祉人材の 定着事例⑧

(調査時期：令和2年11月)

法人名・事業所名

社会福祉法人 桜友会
児童心理療育施設
桜学館

所在地：関市稲口777-1

事業概要：入所、通所による心理治療

業務体制を整えることと、職員一人ひとりに対する きめ細かな対応が職員のモチベーション向上に

人材定着の背景

2016年頃まで施設では4つのユニットに分かれ各ユニットが独立して業務を行っていた。ユニット間の職員が感じる不公平感等から不協和音が生じ、また改善しようとした組織の急な変化になじめないといったこともあった。そのような環境下で、利用者とのトラブルも起きるなど、組織の体制が安定していない時期があり、職員の離職が重なった。

そのため、一つの組織としてまとめ、より効果的な運営ができるよう組織の見直しを図り、2018年頃から取り組みの効果が表れ、職員が定着してきている。現在、23名の児童(入所22名、通所1名)を24名の職員により療育を行っている。

人材定着の取り組み

【職員一人ひとりに目を向けた面談とフィードバック】

年度の初めに施設長、生活部長による面談を実施して職員に目標を確認する。新しく学びたいことや挑戦してみたいことといったポジティブな部分を営めるなど意識して実施している。その際のポイントとして、面接シートに職員が記入する際、謙遜して控えめに記入するケースが多いため、面談シートがすべてではなく、管理者は職員の日頃の仕事の様子を常に把握し、良いところは書き留めておくなどしてフィードバックできるよう心掛けている。

組織の管理体制を整え、4つの各ユニットにリーダーを配置し、日常の業務における問題はまずユニットリーダーへ相談し、そこで解決ができない場合は全体をまとめる中間管理職である生活部長へ、さらに施設長の判断が必要な場合は施設長が決定するという仕組みとし、現在は日々問題に対処できる体制ができてきたとのこと。

【キャリアパスの可視化】

職員が保有する資格の職種(保育士、社会福祉士、心理士)ごとに経験年数に応じて参加する研修、取得する資格など示すキャリアパスシートを作成した。これにより中長期的に展望をもってキャリアを積むことへの意欲につながっていると考えられるという。

職種ごとにキャリアアップを図る道筋を示す一覧シート

職員のやる気を引き出す

カンファレンス等においては新人・ベテラン問わず意見を述べる機会を多くし、職員が個々の理念や意見を持ち業務に臨めることも、やる気を引き出す要因になっているという。

また、前述の「役職者と職員の面談」や「キャリアパスの可視化」には職員のモチベーション向上、離職防止の効果がうかがえるが、加えて、年2回のボーナス時に、職員一人ひとりへメモによるメッセージで、半期の頑張りをねぎらうよう心がけていることや、全職員の前で各職員の頑張りの良いところを評価していることである。

とりわけ、「些細なことのように児童の療育には大切なこと」が職員のやる気向上に関りがあると思われた。職員が日常的に児童のケアに汗をかく姿や、職員との何気ない会話の中で得られた情報から、誉める材料や評価する点を拾い上げている。例えば心理士の方は、児童との相談の場において恒常性を保つことが安定した相談に必要であるため、髪形を変えたいなど個人的な気持ちは抑えて業務に臨んでいるというプロ意識を有していることに感動したことを伝えたり、また、空き時間に靴箱の清掃をしていた職員に声をかけるなど「ありがとう」を伝えるよう心がけている。

制度として確立しているわけではないが、制度の隙間を埋めるようなきめ細かな職員への心遣いが、職員の評価・承認によるモチベーション向上につながっていると思われる。

人材定着につながる調査判定項目

今回調査対象とした項目
今回調査対象としていない項目

定期的な面談の実施

計画的な職員育成

負担軽減につながる
ロボット等の導入

処遇・福利厚生充実

新規入職者への
安心づくり

やる気につながる
職場カルチャー



岐阜県ワーク・
ライフ・バランス推進
エクセレント企業



西美濃さくら苑施設全景

介護・福祉人材の 定着事例 ⑨

(調査時期：令和3年11月)

法人名・事業所名

医療法人社団橘会 介護老人保健施設 西美濃さくら苑

所在地：揖斐郡池田町田中5-1

事業概要：施設入所、短期入所療養介護、
通所リハビリテーション、
訪問リハビリテーション、
居宅介護支援、
障害福祉サービス短期入所

計画的にキャリアアップする仕組みの導入や 介護助手採用により専門職の負担を軽減

人材定着の背景

岐阜県介護人材育成事業所グレード1、岐阜県ワーク・ライフ・バランス推進エクセレント企業の認定を受けている介護老人保健施設西美濃さくら苑では、キャリアアップにより長く働き続けられる職場環境の整備、また、介護助手を採用し資格を持つ職員が身体介護など、専門的業務に専念できる体制づくり等を通して、やりがいとプライドを持って働くことができるよう様々な取り組みがなされている。

人材定着の取り組み

【キャリアアップ制度】

国の指導で職務階級を明示にすることが求められ、以前より設けていた職務階級を新たなキャリアアップ制度として2017年度に整備した。この見直しにより、職務階級が明確になり昇格について理解がなされたことが、職員のやる気を喚起し離職率の低下につながったと考えられる。

職務階級上の「バイスリーダー」の役割を明確にした。入職後3～7年(資格の有無で異なる)で条件を満たすとバイスリーダーに昇格でき、新人のうちは自分が担当する業務を中心に学び、実践する役割に対し、バイスリーダーは自分の仕事以外のことにも広く目を向ける一方、多職種連携でレクリエーションなどの企画・実施を担う仕組みとしている。利用者が楽しみにしているレクリエーションを運営する仕事は、利用者の方々に喜ばれ、職員のやる気につながっている。更に、バイスリーダーを卒業して上級の副主任となると、より専門的な課題に取り組む各専門的委員会にも属することなど、計画的に経験を積み、昇格できるよう考えられている。

資格があるとキャリアアップに有利なため、資格取得を目指す職員が増え、介護の質の向上にもつながった。経験年数に応じた施設外研修への参加や資格取得のための助成金制度を設け、職員のキャリアアップの支援を行っている。

【新人職員の教育】

新たに採用した職員については育成計画を立て、プリセプターが期間ごとに課題をもって指導を行っている。就職後1か月はプリセプターと勤務を共にするため、勤務内容を早く覚え、自信を持ち不安なく勤務できることにより、早期離職を防いでいるのではないかと。そのために、新入職員とプリセプターとの相性を見極めることの大切さと上司の妙味を発揮する細やかな配慮がうかがえる。

さらに、プリセプターに指導を一任するのではなく、全体をまとめる指導者(看護・介護師長)がプリセプターと常にコミュニケーションを図り、新入職員各々に適した指導を行うことができるよう、きめ細かな対応がうかがえた。

【意見が取り入れられる環境】

職員の声を聴くため「よろず受けたまわり箱」を設置し、毎月給料と同時に施設長宛用半紙が配布され、施設長に直接意見ができる。職員は、周囲の職員に配慮せずとも記名、匿名問わず意見を自由に提出できる。改善に役立つ提案にはスピーディーに対応し、また、知られたくない匿名の声にも施設長は何らかの形で本人が気づくようフィードバックしているという。職員の意見は施設運営の改善に極めて有効であり、また、意見が取り入れられることにより、職員の働く意欲向上にもつながっていると考えられる。



利用者の声を聴きバイスリーダーが企画した「喫茶さくら」
利用者との大切なコミュニケーションの場にもなっている
利用者も職員も楽しい時

職員のやりがいにつながる環境整備

介護職員の専門的業務への集中と負担軽減のため介護助手を採用し、介護補助業務のシーツ交換や居室の清掃など資格を必要としない労務を行ってもらっている。これにより、介護職員が利用者に寄り添う時間が増えた。利用者の支援を行う上で重要な事として、各種の専門性の高い業務に資格を持つ職員が集中して専念できるということは、業務の効率や質の向上につながる。また、これらのことは利用者の満足感や感謝の気持ちに応えるうえで重要であり、職員のやりがいやプライド、喜びにつながっているという。

このほか、業務改善として、業務のIT化を積極的に進め、タブレット導入やインカム利用で業務効率も上がり、また介護支援ロボットの導入で職員の負担軽減にもつながっているという。



介護助手が活躍。シーツ交換や車いすの清掃などを行う。
介護職員は専門性の発揮と負担軽減にも

人材定着につながる調査判定項目

今回調査対象とした項目
今回調査対象としていない項目

定期的な面談の実施

計画的な職員育成

負担軽減につながる
ロボット等の導入

処遇・福利厚生の実施

新規入職者への
安心づくり

やる気につながる
職場カルチャー



岐阜県介護人材
育成事業者
認定制度グレード1



岐阜県ワーク・
ライフ・バランス推進
エクセレント企業

福祉人材無料職業紹介所 岐阜県福祉人材総合支援センターのご案内

福祉人材の確保・定着

求人事業所・求職者のマッチング支援

福祉の仕事に特化した、無料職業紹介所です。

- 福祉の仕事に詳しいキャリア支援専門員が、きめ細やかな対応でマッチングのお手伝い
- インターネット求人サイト「福祉のお仕事」を利用して人材センターに求人登録可能
- 登録された求人はインターネット上で公開、また毎月発行する「求人マガジン」に掲載して配布



福祉のお仕事

福祉のお仕事



<https://www.fukushi-work.jp/>

求人取り扱い範囲

(1) 社会福祉事業 (2) 介護保険事業 (3) 障害者総合支援法に基づく事業 (4) 地方自治体独自施策による福祉事業 (5) 行政の相談所等(福祉事務所等) (6) その他の社会福祉を目的としない事業(福祉分野の国家資格を持つ専門職に限る)

事業所のPRもできる求人票登録の推進や、求職者の増大に向けた取り組みも実施！

就職フェア開催

求人事業所出展の就職相談会「福祉のお仕事フェア」を岐阜県内の各地域で開催します。

※令和4年度 6回開催予定
詳細は順次ホームページ等で公開



福祉の職場体験事業

福祉の仕事をお考えの方は、希望する施設で体験ができます。福祉の仕事を目指す方の体験受け入れ施設を募集します。

サポートダイヤル

福祉の職場で働く方のお悩み相談に、電話やメールで応じます。

情報発信

- 求人事業所登録をされた事業所様には、定期的に人材センターの事業案内「ジョブにん」をメール配信。
- モレラ岐阜内に人材センター広告塔「ともにんスタンド」を設置
- 介護福祉士等届出制度に登録された方や求職者の方に人材センターのイベントや研修情報を随時メール配信
- 公式Twitter「ぎふ福祉の魅力情報BOX」や「monthly web MAGAZINE みんなの交流広場」で、人材センター情報や福祉の仕事の魅力等を発信

福祉人材の育成

福祉従事者向けキャリアアップ・スキルアップのための研修を開催

受講申し込みは「研修WINCシステム」で簡単！

研修WINCシステム



<https://gifu.fukushijinzaai.jp/trainingManagement/>



【研修一例】

- 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程(初任者、中堅、チームリーダー、管理職)
- 知って助かるリスクマネジメント研修
- 失敗しない福祉職員マナー研修
- 私も学びたいアンガーマネジメント研修
- 深めて寄り添う心理学研修 等

研修受講料の助成制度

申請により対象となる研修の受講料の半額または3分の2の補助を受けられます。

「介護職員資質向上支援事業」
「介護福祉士等届出者研修助成事業」

※対象の研修のみ

このページの掲載内容は、岐阜県福祉人材総合支援センターホームページにて、詳しくご案内！随時更新していますので是非ご覧ください。



めざせ福祉のお仕事



<https://www.fukushijinzaai.jp/>



岐阜県社会福祉協議会 岐阜県福祉人材総合支援センター

〒500-8385 岐阜市下奈良2丁目2-1 福祉・農業会館内 TEL:058-276-2510