



## 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: 関市稻口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まり、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】

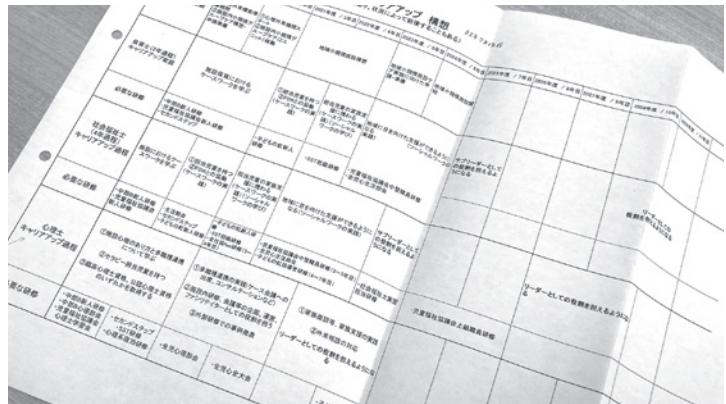
年度の初めに施設長、生活部長による面談を実施して職員に目標を確認する。新しく学びたいことや挑戦してみたいことといったポジティブな部分を讃めるなど意識して実施している。その際のポイントとして、面接シートに職員が記入する際、謙遜して控えめに記入するケースが多いため、面談シートがすべてではなく、管理者は職員の日頃の仕事の様子を常に把握し、良いところは書き留めておくなどしてフィードバックできるよう心掛けている。

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や良いところを評価していることである。

とりわけ、「些細なことのようで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、讃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

定期的な面談の実施

新規入職者への安心づくり

福利厚生の充実

負担軽減につながるロボット等の導入

計画的な職員育成

やる気につながる職場カルチャー

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