

## とてもソーシャルワーカーとは言えないワーカーの仕事

社会福祉法人ゆたか会 前田光泰

私は、1974年に大阪にある社会福祉法人に就職し、以来、40年間が経過しました。今の法人には1999年9月から勤務しています。2000年の介護保険制度スタート時に特別養護老人ホーム清風荘副施設長、2001年、特別養護老人ホーム清風荘施設長となり、2005年に理事。2007年からは常務理事として活動しています。私は、「自分の後続くものを育てる」ことをモットーとして仕事をしていますが、2011年には後進に施設長を譲り、現在は、常務理事の立場で法人運営を中心とした職務を行っています。施設長の定年を過ぎた2013年度に日本社会事業大学専門職大学院で学びほぐしも試みたが、アンラーンできたかどうかは疑問が残るところではあります。

また、2005年から滋賀県老人福祉施設協議会副会長として県内老人福祉施設の質の向上や老人福祉施設職員ハンドブック作成、県内での研究協議大会の発足なども手掛け、2006年、滋賀県福祉施設士会会長。2007年、日本福祉施設士会理事。2010年からは日本福祉施設士会副会長として福祉施設士会運営にも携わってきました。

若い頃には相談員としてアルコール症や精神障害者に関わり、ソーシャルワーカーもどきの仕事もしましたが、管理的な業務が中心になってからは、とてもソーシャルワーカーとは呼べない仕事をしています。そのソーシャルワーカーらしくない現法人内での取組みを紹介します。

1999年から2002年春までの約3年間で、コンサルと共に給与体系、人事評価項目・方法、昇給基準等を検討し、能力給制度へ移行しました。制度検討の中間期に職員への周知を図るべく概要説明を行い、また、移行時直前に再度説明会を開くなど計6回の説明会を開催して職員への理解に努めました。評価制度定着のために、途中からは係長・主任クラスも評価項目・内容の検討に参加させ、当事者意識の養成を図りました。能力給制度の定着により管理職層の若年化が図られ、新旧交代の促進と職場の活性化が図られ、また、人事考課による昇給額の決定はほぼ自動的に決定されることから、施設長が鉛筆をなめつつ職員一人ひとりの給与を算定する煩わしさから開放されました。評価制度の定着とともに、上司と部下の面接が実施されるようになり、職員の自己覚知が図られる育成的な面接が行われるようにもなりました。

しかし、この給与体系も見直しを迫られています。能力給による給与制度に基づいて人件費を支出してきたが、経年によって年功序列型の賃金体系になりつつあり、人件費率が上昇して収支差額の減少が顕著となってきました。職員のモチベーションやモラルを保持あるいは向上させつつ総額としての人件費を抑制するという矛盾した解決策はないものかと検討中で、能力給だけではなく役割給あるいは役割評価も織り込んだ給与制度について模索しているところです。この作業には評価制度の見直し、総額人件費をベースとした給与制度、資格等級の抜本的な見直し、昇級・昇格基準の明確化など、人事労務全般にかかる解決すべき課題が山積みです。

そのほか、衛生委員会が未設置だったので、法人全体への労働安全衛生意識を浸透させるために法人としての衛生委員会を設置しました。衛生委員会立ち上げに際し、「安全衛生管理規程」を制定し、産業医や有資格の衛生管理者を委嘱して毎月1回定

期的に委員会を開催し、食中毒を含む感染症への取り組みは法人内に十分浸透してきており、現在、法人内に8人の衛生管理者有資格者がいます。

また、稟議の仕組みが整っていなかったため、まずは起案規程をつくり稟議の書式やルールを定めるとともに未整備の規程が数多くあり、その整備に努めた。たとえば苦情解決の仕組みとしての「要望等解決及び処理に関する規程」や「セクシュアルハラスメント防止に関する規程」などです。

介護保険制度開始の時期であったが、当時、特養施設内には介護福祉士の有資格者は20名に満たない数字であった。そのため、「資格取得助成規程」を制定して資格取得を奨励した。これまでに資格取得助成制度の助成を受け、社会福祉士、精神保健福祉士、介護支援専門員、介護福祉士等の資格を取得した者は、23名。他にこれらの資格を取得して報奨金を支給した者が27名となっている。また、2000年の介護保険制度開始当時、介護福祉士の有資格者は、特養清風荘だけでみると11名であったが、2012年では31名となっている。また、2011年8月に開設したサテライト型小規模特養に12名の介護福祉士がおり、実質合計43名となっていて介護保険制度スタート時からは32名の増加となっている。有資格者増加はサービスの質向上だけでなく施設全体のレベルアップにつながっています。

当初、施設長クラスにおいてさえ「OJT」という言葉も不認識な教育訓練状況であったが、リーダー研修を中心に研修会を何度も開催して、職員への研修意識の浸透を図り、職場内に新任職員のOJTを制度化した。また、新任職員用として「新任研修・中間研修・修了研修」の6か月間3段階の研修カリキュラムを制定した。さらに中堅職員研修も実施してきました。研修講師も当初は、理事長・施設長クラスが中心でしたが、現在では課長・主任クラスを中心に研修が進められるようになってきています。また、現在では「研修委員会」主導によって、各種の研修が企画運営され、2013年からは、課題解決による中堅職員のOJTも開始しました。

サービスの質の向上、職場の活性化、小集団活動での自己啓発意欲の促進、PDCAの管理サイクルで仕事をするなどの定着を目的に、施設内に「福祉QC活動」を導入した。福祉QC活動の導入により、事実(数値)に基づいて物事を考える習慣が定着してきた。福祉現場はどうかすると抽象的、情緒的なコミュニケーションが行われ、実像が把握できないことが多いが、具体的なデータから現状把握し、問題や課題を起こしている原因を探り、原因をなくす対策を立てて検証するという問題解決手順が職員間の共通認識となった現在は、3S活動、目標管理にも取り組んでいます。

最近では、理念を具現化するための行動規範として「自主行動基準」を定め全職員へ周知徹底を図っています。2012年度からは、法人全体の事務センターが設置され、総務・人事労務・財務の部門を統括管理して総務部門の強化を図っているところです。まだ不十分な点はあるが、徐々に事務センターとしての機能発揮、開発が示されてきています。福祉施設を生産性の高い事業構造に変革し、福祉現場を魅力ある職場、職業としてその労働価値が社会から適切に認知され、期待と信頼に応えられる構造へ改革していきたい。そのことにより社会に貢献できる職業として若者の希望が集まり、有能な介護人材確保が可能となるものにしていきたいと考えています。残りのもう少しの期間、若い職員から嫌がられない程度に頑張ってみようかと考えています。