

第4回

# 人材と事業を育てるには 要となる組織づくりが重要だ

野末洋 ● 医療法人啓和会 野末整形外科歯科内科 院長

## 職員採用の90%は ハローワークを利用

経営は登山に例えられることがある。私が医療法人啓和会という山に登り始めた当初は仲間(職員)全員が自分の声が届く範囲にいたものの、30有余年が経った現在は、仲間との距離は車に乗って移動しなければならぬほど広がっている。これだけ多くの事業所、人材を抱えると、私一人で全てを見渡すことはできなくなっているのが現状だ。

当グループの職員数はグループ会社の啓和会メディカルを含めると500人を超える。医療職、介護職、ドライバー、施設の清掃など職種も非常に雑多である。

職員の採用の90%はハローワーク経由であるため、直接的な採用コストはそれほど多くない。人材

難となっている介護職も年間50人以上の採用に成功している。これは総務にいたるハローワーク出身者の力によるところが大きい。介護職の採用に関しては、未経験や無資格者、さらには外国人も積極的に採用するなど、広く門戸を開いているのが幸いしているのかもしれない。

ただし、医師や理学療法士、作業療法士などの専門職についてはハローワークに登録している人材自体がないため、紹介媒体を通じて採用している。

## 人材育成のポイント 自己実現意欲の支援

介護事業所に無資格で入った介護職員は初任者研修を受け、その先にある介護福祉士を目指し、キャリアを積んだらケアマネジャーの資格を取る。このように

イメージされるが、そうではない。人は与えられた仕事をこなし続けていると、日常に追われるあまり、今やっている仕事が全てと思いついてしまふ傾向がある。しかし、各個人が持つ能力(スキル・経験・知識)を高めれば、1人何

役もこなせるようになる。その結果、さまざまな場面で活躍してもらえる。これが私の考える生産性の向上である。

## 組織の拡大に合わせた 管理部門の充実が必要

そうはいいいながら、組織づくり

人は自己のキャリア形成を通じ、自分が向上していることを感じながら、自己実現をしていく。なお、現在介護職からケアマネジャーを取得した者が全体の半分ほどいる。そのほかにも外部の研修を受けて、認知症のデイサービスの管理者、グループホームの管理者になった者もいる。自己実現していることを実感できれば職場に満足感が得られるし、それが離職率の低下につながっている。このように人を育成するためには、その人が昇って行く階段を用意する必要があると思っている。

これは「ハーズバークの動機付け・衛生理論」の考え方に基づく心理的に成長しようとする人間的欲求だと思ふ。経験を積み資格を取得する人が周りに多くいると「自分も挑戦したい」という欲求が生まれてくるようだ。現在は先輩ケアマネジャーが受験生に対して受験対策講座を行っている。このほかフリーピンで日本語学校を開校し、来日する人材を育成している人材もいる。もともと当法人で介護職として勤めていたフリーピンの人で、その後、家族とともに故郷に学校をつくったのだ。この経営を当法人が援助している。

介護事業所に無資格で入った介護職員は初任者研修を受け、その先にある介護福祉士を目指し、キャリアを積んだらケアマネジャーの資格を取る。このように見ても多い方ではないかと思

円滑な連携、川崎区内の居宅介護支援事業所および病院の地域連携室への営業、退院カンファレンスへの参加、人材採用や人材育成の具体的な取り組み、全体の方向性や目標達成に向けた組織づくり――など、多様な仕事を担当している。

そのほか総務部が法人全体の問題の抽出や解決策の検討と実行、各施設間の連携を強化するための横軸の役割を担ってくれている。総務部も職員200人ほどの時は給与計算をしていればよかったが、介護事業が増えるにつれて営業力の強化が必要になり、500人を超えると私に代わって組織全体の調整を行う機能が求められている。このように組織は、規模や時代などに合わせて、常に進化させていく必要があるのである。

図1 啓和会 組織図

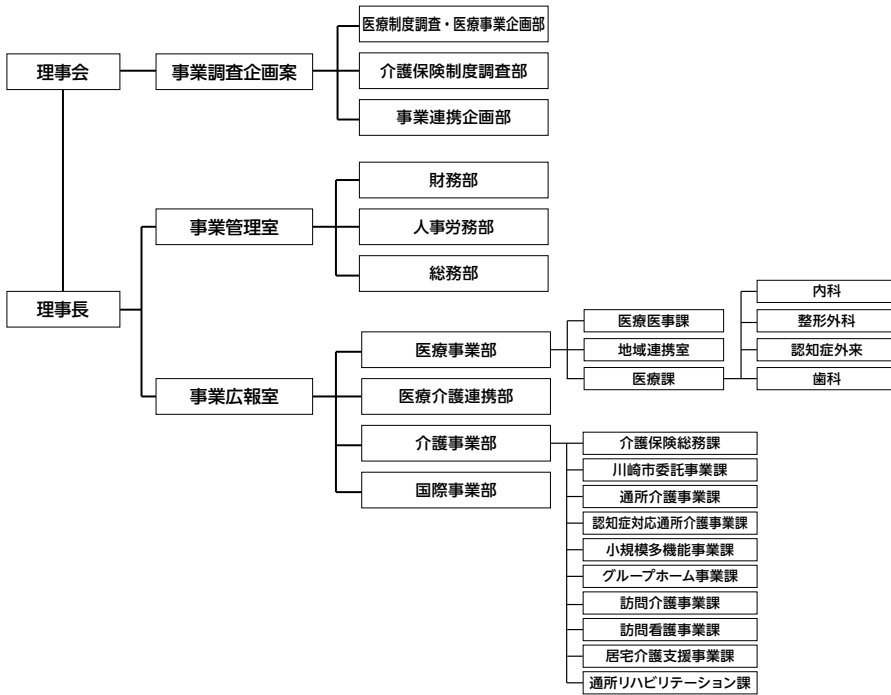


図2 総務部紹介

業務分担内容	
1	対外折衝、稟議、決議、幹部会、安全対策委員会、業務推進連携及び行政通達、職員指導、監査通知、商工会、市町関連等
2	人事関連(面接、紹介、派遣、異動)、弁護士対応窓口、ハローワーク(各種支援員)対応、行政対応、施設問題対応、マスコミ対応
3	経理全般、システム・ユーザー管理、事業計画、月次、日次、税務、給与・残業管理
4	財務経理、金銭授受(請求、支払、給与、小口扱い)
5	建築(新設、増築、修理、補修)、契約業務、建築申請、消防関連、各施設建造物対応
6	雇用契約、社会保険手続、物品購入、中退共、ユニフォーム管理、証明書発行、小口精算、資格証管理、指定通知書管理、外国人雇用管理、障害者雇用管理
7	初任者研修、いこい元気広場、各種研修実行推進及び施設介護対応
8	名刺作成、印刷物管理、雇用設定、郵便受付、飲食物管理、研修管理
9	外国人雇用、外国人書類等管理、学校開拓、新卒受入、施設介護対応
10	ホームページ制作、ドライバー業務

### のぞえよう

1957年、慶応義塾大学医学部卒業、61年、同大学医学部大学院整形外科修了、65年、済生会神奈川県整形外科部長、77年、国立東京第二病院(現：東京医療センター)整形外科部長、慶応大学医学部兼任講師、83年、野末整形外科開院

