

介護分野における
人材確保のための
雇用管理改善推進事業
(中国・四国ブロック)



介護事業における 魅力ある職場づくり 事例集

はじめに（本冊子の使い方）

株式会社キャリアブレインは、医療と介護分野を専門領域とし「総合情報サービス」を提供する会社として1999年（平成11年）に設立されました。現在では北は北海道から南は九州・沖縄まで拠点を展開し、地域密着型のスタイルで医療機関・介護事業所の経営課題や採用課題についてお手伝いさせていただいております。

厚生労働省委託事業「介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業」（中国・四国ブロック）を通じて、雇用管理改善に関する先進的な取り組みを行っている介護事業所を20カ所選定し、視察調査を実施いたしました。その後、雇用管理においてコンサルティングを希望する介護事業所45カ所への訪問調査（モデル調査）において、制度の導入支援や制度導入後の運用支援をいたしました。最後に2つの調査から得たノウハウや実績を普及・啓発するためにセミナーを愛媛、香川、岡山、山口、広島で各1回、計5回実施しております。

また、介護労働の実態を解明するため、介護事業所と介護関連の求職者へのアンケートを実施いたしました。本事例集では、これらアンケートの対比によって、双方の立場や考え方の違いを分析しております。さらに、具体的な雇用管理改善のアプローチのツールとして「人材確保のツボ」と「介護事業経営改善シート」のほか、先進的な取り組み事例も多数盛り込んでおりますので、ぜひご活用ください。

本事業を通じて先進事業所の取り組みや雇用管理制度の導入支援・運用支援の実績が共有され、介護事業の発展と人材確保のための「魅力ある職場づくり」の一助となれば幸いです。

雇用管理改善企画委員会 事務局長 藤本 進
（株式会社キャリアブレイン 営業本部長）



目次

Section 1

02 介護労働の現状

03 Section 1-1 全国の介護労働の実態

08 Section 1-2 中国・四国地方の介護労働の実態

11 Section 1-3 コンサルタントが教える「人材確保のツボ」

14 Section 1-4 すぐに使える「介護事業経営改善シート」

Section 2

16 「魅力ある職場づくり」の好事例

Section 2-1 先進事業所

- 18 事例 ① テーマ「理念浸透」 (株)アール・ケア
- 20 事例 ② テーマ「理念浸透」 (福)広島県同胞援護財団
- 22 事例 ③ テーマ「理念浸透」 (福)こうほうえん
- 24 事例 ④ テーマ「研修」 (福)尾道さつき会
- 26 事例 ⑤ テーマ「研修」 (福)正仁会
- 28 事例 ⑥ テーマ「職員満足度向上」(株)創心會
- 30 事例 ⑦ テーマ「職員満足度向上」(株)ピーエー
- 32 事例 ⑧ テーマ「業務負担軽減」 (福)あと会
- 34 事例 ⑨ テーマ「業務負担軽減」 (福)三篠会

Section 2-2 モデル事業所

- 36 事例 ① 関連テーマ「研修」「職員満足度向上」(福)X
- 38 事例 ② 関連テーマ「職員満足度向上」 (医)Y
- 40 事例 ③ 関連テーマ「研修」「職員満足度向上」(福)Z

42 「魅力ある職場づくり」のために(雇用管理改善企画委員会委員からのコメント)

44 雇用管理改善企画委員会 委員名簿

あとがき

Section 1

介護労働の現状

「Section1」では、現在の介護業界の経営環境や労働環境を、多くのデータを中心に読み解いた上で、各事業所が人材確保を考えるきっかけとなる情報や考え方を紹介します。

「Section1-1」では、有効求人倍率や各種の調査結果などによって、全国の介護労働の実態や介護経営環境の現状を解説。さらに、国が取り組んでいる介護人材確保策についても紹介します。続いて「Section1-2」では、中国・四国地方の介護事業所の経営に焦点を当て、その現状を掘り下げます。

「Section1-3」以降では、介護人材確保・定着に向けた取り組みの参考となる情報や考え方を紹介します。まず、「Section1-3」では、ベテランの人材コンサルタントから、介護人材確保を実現する上で決して外してはならないポイントを示してもらいます。

「Section1-4」の「すぐに使える『介護事業経営改善シート』」は、各事業所が今後の取り組みを考える際の「道標」を見いだすためのページです。このシートの質問にお答えいただいた上で、「Section2」の先進事業所の取り組みを見ていただければ、今後の取り組みを考える上で、大きなヒントが得られるはず。質問に答える時間は5分程度で済みますので、ぜひ、取り組んでみてください。

全国の介護労働の実態

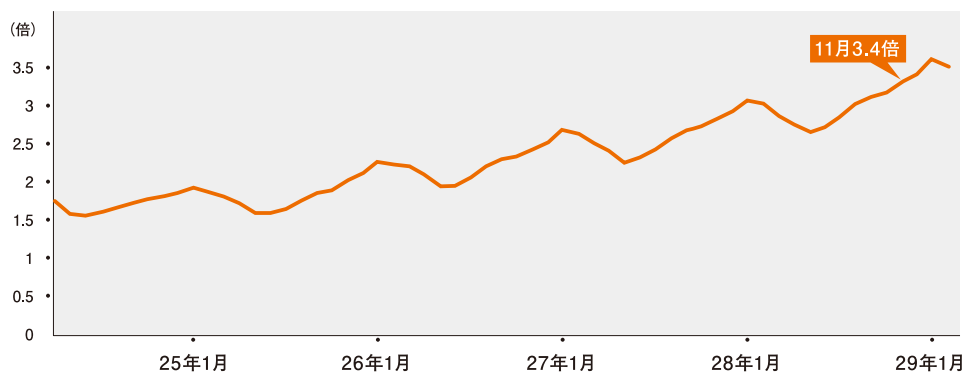
介護人材不足、その実態をデータで読み解く

今、介護事業を運営する経営者や現場の責任者のほとんどすべての人が、人材不足の深刻さを切実に実感しているでしょう。ここでは、全国の介護労働の実態について、さまざまなデータを用いながら読み解きます。

実態1 昨年末、過去最高を相次いで更新した有効求人倍率

まず取り上げるのは昨年末、厚生労働省が示した衝撃的なデータについてです。厚労省は昨年11月、介護職の有効求人倍率が過去最高の3.4倍に達したと発表しました。有効求人倍率とは、求職者1人당りに何件の求人があるかを示した数字ですから、3.4倍という数字を事業所の立場から見れば、「求人を出している事業所のうち、人を確保できるのは3事業所か4事業所に1つ」という、極めて過酷な状況を意味します。

グラフ1: 介護関係職種の有効求人倍率の推移 (平成24年から29年4月まで)



注意しなければならないのは、3.4倍という数字が全国平均の数値である点です。つまり、中には、先に述べた状況よりもっと過酷な人手不足の中で経営を強いられている事業所も多いということです。特に過疎化が進む自治体を多く抱える中国・四国地方の事業所であれば、そうした事業所は多いと思われます。

なお、全国の介護職の有効求人倍率は昨年12月に3.6倍に達し、たった1カ月で過去最高を更新してしまいました。今年1月も3.5倍と高い水準を保っています。介護人材不足は、まだ極めて深刻な状況にあると言っていいでしょう。

実態2 6割の事業所が人材不足に悩む

深刻な人材不足が現場に大きな影響をもたらしていることを裏付けるデータもあります。公益財団法人の介護労働安定センターが毎年夏に結果を発表している介護労働実態調査では、事業所に対し、従業員の過不足などを調査し続けていますが、2015年度の調査では、6割余りの事業所が人員不足に悩まされているとの結果が示されました。

この調査のうち、事業所における介護労働実態調査では、主に次のような結果が示されました。

- 人員に不足を感じる事業所（「大いに不足」「不足」「やや不足」の回答の合計）は61.3%。前年度の調査から2ポイント増加した。
- 人員に不足を感じる事業所に複数回答でその理由を尋ねたところ、70.8%の事業所が「採用が困難である」を理由に挙げた。一方、「事業を拡大したいが人材が確保できない」は20.3%、「離職率が高い」は15.8%だった。
- 「採用が困難である」と答えた事業所に、複数回答でその理由を尋ねた質問では、57.4%の事業所が「賃金が低い」と回答。また、「（精神的・肉体的に）仕事がきつい」は48.3%、「社会的評価が低い」は40.8%となった。

実態3 現場職員の9割「従業員が不足」

人材不足に悩まされているのは経営側ばかりではありません。キャリアブレインはグループ会社の株式会社CBnewsと共同で今年2月、全国の介護職員を対象に仕事や職場についてアンケートを実施。351人から有効回答を得ました。

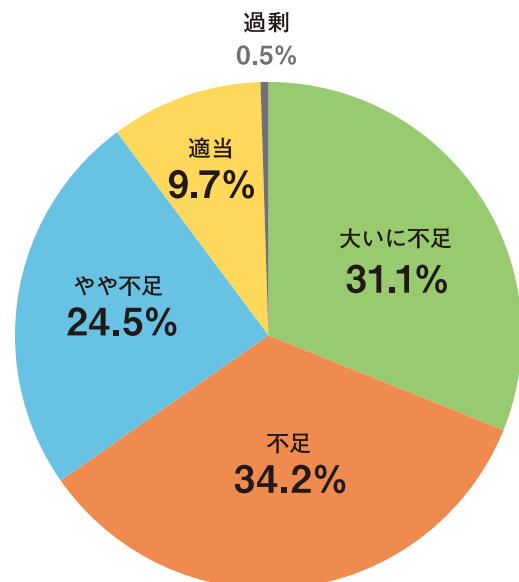
職場での従業員の過不足状況を尋ねた質問では、介護職員の約9割が不足している（「大いに不足」と「不足」、「やや不足」の合計）と回答しました。現場の職員こそ、人材不足の影響を最も強く受けていることを如実に物語るデータといえるでしょう。

また、不足していると回答した職員に採用と定着のどちらを重視すべきかを尋ねた質問では、定着と答えた職員は48.9%、採用と答えた職員は41.9%となりました。ほぼ拮抗した結果ですが、どちらかといえば現場職員の間では、まずは定着強化こそが必要という意識が強いのかもしれません。

そのほか、次のような結果も示されました。

- 今の職場で働き続けたい人は36.5%。介護職を辞めて他の仕事に就きたいと考える人は13.7%にとどまったものの、介護職は続けたいが勤務先を変えることも検討しているという人はほぼ半数（49.9%）いた。

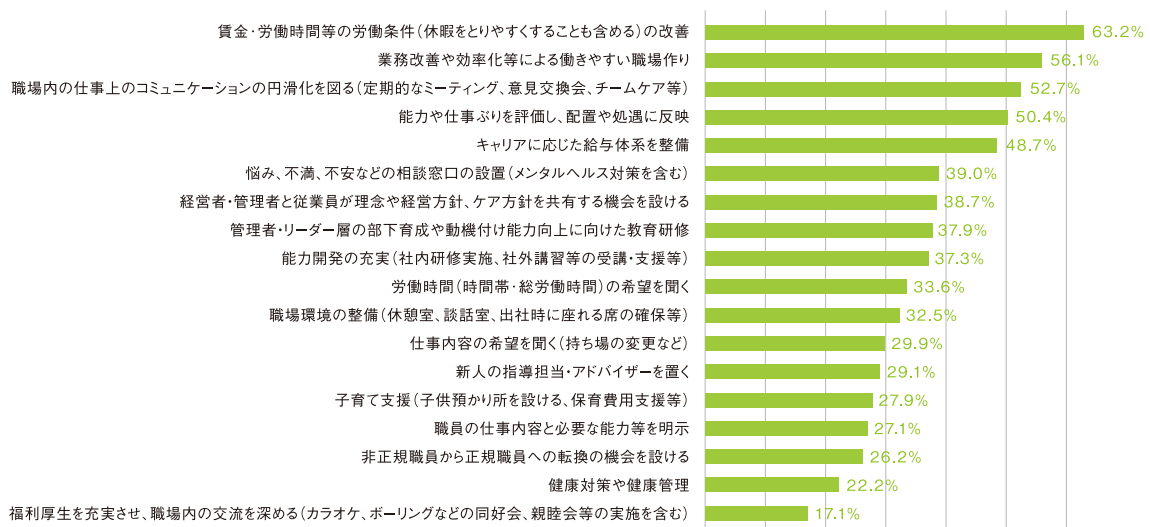
グラフ2: Q.あなたの勤務先では、従業員の過不足の状況はどうか？



- 職場で働く上で重視していることについて尋ねた質問では、最も多かったのは「賃金」(59.0%)。以下は「職場の人間関係、コミュニケーション」(52.4%)、「仕事のやりがい、内容」(38.7%)、「労働時間・休日等の労働条件」(29.6%)などの順だった。
- 職場を魅力的にするための取り組みとして評価が高かったのは「賃金・労働時間等の労働条件(休暇をとりやすくするなど)」(63.2%)や「業務改善や効率化等による働きやすい職場作り」(56.1%)、「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図る」(52.7%)など。

グラフ3:

Q.以下に掲げる取り組みのうち、職場をより魅力的にすると思うものは何ですか？(複数回答可)



また、「今の勤務先で働き続けたい」や、「介護職は続けたいが、勤務先を変えることも検討している」と回答した“介護職を続けたい人”と、「介護職を辞めて他の仕事に就きたい」と回答した“介護職を辞めたい人”では、質問の回答に差が見られた。

働く上で重視していることについて尋ねた質問で、差が最も大きかったのは「仕事の内容・やりがい」を重視しているかどうかで、介護職を続けたい人では40.3%が回答したが、介護職を辞めたい人では29.2%にとどまった。介護職を続けたい人の方が「仕事の内容・やりがい」を重視する傾向にあることが分かった。

職場を魅力的にするための取り組みについて尋ねた質問で、差が大きかったのは「悩み、不満、不安などの相談窓口の設置」で、介護職を続けたい人では37.6%だったが、介護職を辞めたい人では47.9%だった。介護職を辞めたい人の半数近くが相談窓口の設置を求めていることが分かった。



実態4 過去最悪の倒産件数、人材不足も原因に

現場に重くのしかかっている介護人材の確保の難しさですが、既に事業所の存続を危機に陥れている実情を示す数字もあります。

東京商工リサーチの調査によると、昨年の老人福祉や介護に関連する事業所の倒産件数は108件。介護保険制度が誕生した2000年以降で最悪の件数になったことが分かりました。

昨年の倒産件数は、15年（76件）と比較して42.1%増加。負債総額も94億600万円で、15年（63億8600万円）を47.2%上回ったといいます。

業種別では、最も多かったのは「訪問介護事業」の48件。以下は、通所介護などを含む「通所・短期入所介護事業」（38件）、「有料老人ホーム」（11件）などの順でした。倒産の増加の要因について、東京商工リサーチでは、同業他社との競争激化や15年度の介護報酬改定の収益への影響に加え、介護職員不足の中で離職を防ぐために人件費が上昇したことも大きく影響したと分析しています。

実態5 介福祉、経験者も学生も志望者急減

倒産件数の増加にまで影響し始めている介護人材不足ですが、その厳しい状況が今後も長く続きかねないと感じさせるデータもあります。

今年1月29日、介護福祉士国家試験が実施されましたが、その試験に申し込んだ人は7万9113人。昨年度（16万919人）の半分以上に減りました。今年度の試験から実務経験者に対し、原則450時間の研修を義務付けたことなどが影響したといわれています。

もう一つ、減少が著しいのが養成校から介護福祉士を目指す人の数です。養成校の業界団体である日本介護福祉士養成施設協会によると、06年度の養成校への入学者は1万9289人いたのに対し、昨年4月には7752人に減少。10年前に比べて1万人以上減ったといいます。その結果、09年には422カ所あった学校や専修学校は、昨年には377カ所まで減りました。存続している学校の中にも課程を廃止したり、新規の募集停止を余儀なくされたりした例も少なからずあるそうです。



実態6 人材不足打開へ、国は1万円の賃金アップを決定

この深刻な状況を打開するため、国もさまざまな取り組みに乗り出しています。

最も分かりやすい取り組みは、介護職員の賃金引き上げでしょう。国は、今年4月に臨時の介護報酬改定を実施し、介護職員処遇改善加算を引き上げることを決めました。具体的には以前からある要件に加え、新たに設定された「キャリアパス要件Ⅲ」(※)を満たせば、介護職員の賃金を月額で1万円程度引き上げる仕組みを導入します。

※キャリアパス要件Ⅲ

◎ 1～3のいずれかに該当する仕組みを設けていること。

1. 経験に応じて昇給する仕組み：「勤続年数」や「経年数」などに応じて昇給する仕組みであること。
2. 資格に応じて昇給する仕組み：「介護福祉士」や「実務者研修修了者」などの取得に応じて昇給する仕組みであること。ただし、介護福祉士の資格を持った状態で入ってきた職員についても、昇給が図られる仕組みであること。
3. 一定の基準にもとづき定期に昇給を判定する仕組み：「実技試験」や「人事評価」などの結果にもとづき昇給する仕組みであること。客観的な評価基準や昇給条件の明文化も必要。

◎ 設けた仕組みについて、就業規則などの明確な根拠規定を書面で整備し、すべての介護職員に周知していること。

実態7 資格取得やインターンシップ実施の支援も

また、現場で働く介護職員の介護福祉士の資格取得を支援するため、実務者研修の受講費用として20万円を上限に貸し出す施策も打ち出しています。さらに、介護福祉士の資格取得を目指す職員を抱える事業所に対しては、職員が実務者研修に向く際、その代替の人を一時雇用するための人件費を支給しています。

そのほか、都道府県の福祉人材センターにおける介護人材の復職支援を強化するため、社会福祉事業などに従事している介護福祉士らが離職した場合、その情報を同センターに届け出ることが決まりました。高校生や大学生のインターンシップや職場体験、ベビーシッターの派遣など職員の育児支援などに取り組む施設や事業所に対する支援なども決定しています。



中国・四国地方の介護労働の実態

事業所の経営者らへのアンケートから

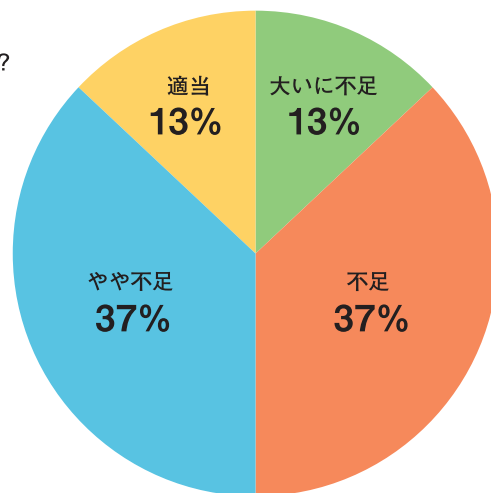
前節では、全国の介護労働の実情をさまざまなデータから読み解きました。ならば中国・四国地方の介護の現場や経営環境は、どのような状況に置かれているのでしょうか。本事業の一環として、今年2月から3月にかけて開催された介護事業者向けセミナーの来場者を対象に行ったアンケートから、その実情を探ります。

同セミナーでは、約300件の有効回答が得られました。このうち、介護事業所であると回答された236件について、分析を行いました。

実態1 人材不足に悩む事業所は87%

従業員の過不足について尋ねた質問では、最も多かったのは「不足」と「やや不足」のそれぞれ37%。「大いに不足」と「適当」はいずれも13%でした。何らかの形で不足を感じている事業所は87%ということになります。同じ調査ではないので単純な比較は難しいものの、04ページの「実態2」で示した全国の平均値と比べると、その数値の高さが際立ちます。

グラフ4: Q.貴事業所では、
従業員の過不足の状況はどうか？



実態2 従業員定着に注力が7割超

従業員にとって「魅力ある職場づくり」に取り組んでいるかを尋ねた質問では、「取り組んでいる」と答えた事業所が84%と大多数を占めました。また、取り組んでいると回答した事業所に、取り組みは「新規採用」と「既存従業員の定着」のいずれを目指したものであるかを尋ねた質問では、「既存従業員の定着」を目指したものとする回答が74%となりました。厳しい経営環境の中、中国・四国の介護事業者は懸命の努力を続けていることがうかがえます。

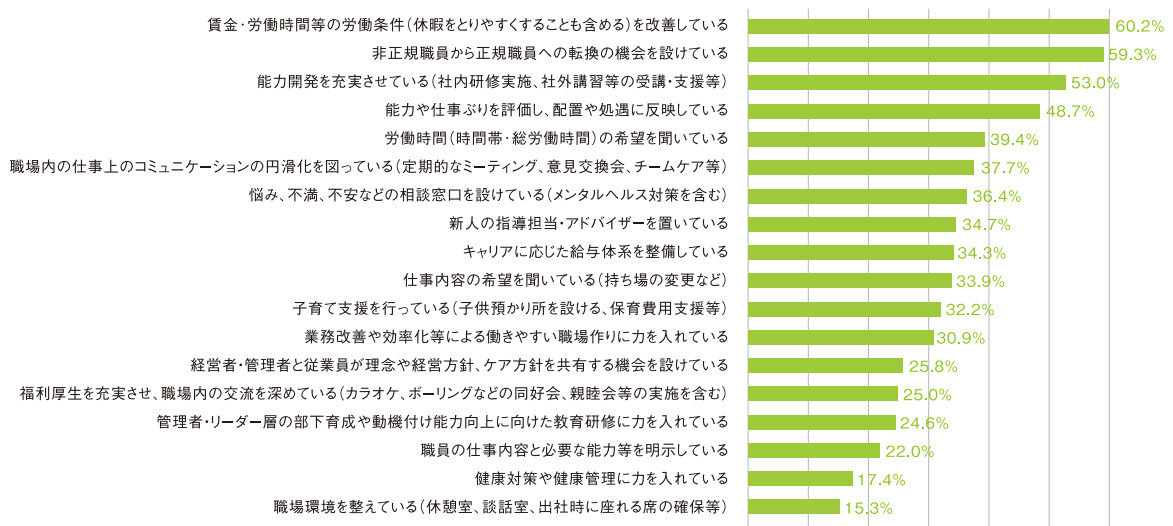


実態3 「魅力ある職場」、経営層と現場にズレも

続いて、各事業所は具体的にどのような取り組みに力を入れているのかを聞いた結果と、介護職員を対象に「職場をより魅力的に思う取り組み」について調べた結果（05ページのグラフ3参照）を見比べると、経営層と現場の職員の、それぞれが思い描く「魅力ある職場」のイメージの共通点と違いが浮き彫りとなります。

グラフ5:

Q.「魅力ある職場づくり」として、具体的にどのような方策に取り組んでいますか？（複数回答可）



まず、経営層と現場が共通して思い描く「魅力ある職場」の項目について、見てみましょう。例えば「賃金・労働時間等の労働条件の改善」については、いずれも6割余りの回答が寄せられました。同様に「能力や仕事を評価し、配置や処遇に反映している」や「労働時間の希望を聞いている」といった項目などについても、どちらの調査でも似たような割合の回答が寄せられました。これらの項目については、経営層・現場とも、ほぼ同程度に重要と考えていると言えるでしょう。

一方で、より重要なのは、経営層はそれほど重視していないのに、現場はとても重視している項目です。それこそ、「本来は必要なのに、それほど実施されていない取り組み」である可能性が高いからです。今回の比較でいえば、経営層の回答率は低いのに、現場の回答率は高い項目が、それに該当すると言えます。

具体的には、

「業務改善や効率化等による働きやすい職場作りに力を入れている」

「職場環境を整えている（休憩室、談話室、出社時に座れる席の確保等）」

「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている（定期的なミーティング、意見交換会、チームケア等）」

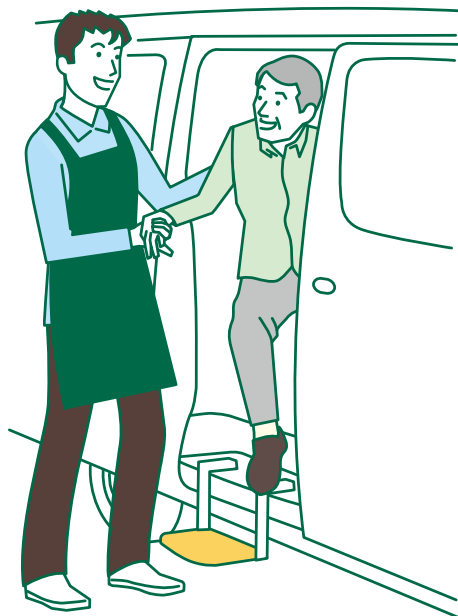
「管理者・リーダー層の部下育成や動機付け能力向上に向けた教育研修に力を入れている」

「キャリアに応じた給与体系を整備している」

「経営者・管理者と従業員が理念や経営方針、ケア方針を共有する機会を設けている」

—といった項目が該当していると言えるでしょう。

今後、人材定着のための取り組みを考える際は、上記に関する項目が充実しているかどうかについても、見直してみたいかがでしょうか。



コンサルタントが教える 「人材確保のツボ」

どうがんばっても人が採用できない。やっと採用できたと思ったら、今度は入職した以上の人が辞めていく。なのに、なぜ、競合のあの事業所には人が集まるのか。こんな悩みを抱える介護事業者も決して少なくないはず。そこで、人材コンサルタントとして約10年にわたって介護職員や介護事業所と向き合ってきたキャリアブレインの福山拓也・中国四国エリアマネージャーに、人材を確保し、定着させるための「ツボ」について、現場の実情を交えながらご指摘いただきました。

人材の採用がうまくいかなかったり、採用しても人が定着しなかったりする事業所の求人票は、現実の業務がイメージしにくい内容になっている場合が多いですね。実際、単に介護職急募や相談員募集といった内容だけしか書かれていないような事業所が結構あります。特に規模の小さな事業所ではそうした求人票が多くなる傾向がありますが、働く側からしてみれば、それだけの内容では、「応募してみようか」とは、ちょっと思えません。

特にいけないのは、求人票に書かれている内容と現実の業務が違う事業所です。具体的には、相談員として採用した人に介護も任せたり、介護職として雇用した人に営業も兼務させたりする事業所のことですが、こうした事例は案外多いのです。求人票どころか社長との最終面談で確認した業務と現実の業務が異なっていたという例も、かなりあります。

当然ながら、こうした事業所ではいくら人を採ってもすぐに辞めるという状況に陥ります。そして、求人票や面談で言った内容と現実の業務にギャップがあるような状態が続くと、どんなに良い条件で、いくら募集をかけても全く応募が来なくなります。介護職員は事業所を超えて横のつながりを持っていますが、そのネットワークの中で「あの事業所は募集内容とは違う仕事をやらされる」という悪い口コミが広がってしまうためです。



ツボ その1 経営者と現場の適切なコミュニケーション

求人内容と現実の業務のギャップは、経営者や求人を出す採用担当者が現場の実情を把握しきれていないことによって起こります。現実の業務がイメージしづらい求人票が作られる理由もそこにあります。逆に言えば、経営者が現場と適切にコミュニケーションを取り、その状況を的確に把握していれば、求人内容と現実の業務のギャップなど発生しません。

経営者が現場と適切にコミュニケーションを取ること。そして、できれば現場の状況を把握するだけでなく、経営の状況も職員と共有し、納得感を持ってもらうこと。さらに言えば、理念を確立し、経営層と現場がその意味まで共有すること。それこそが人材を確保し、定着させる上での第一歩と言えるでしょう。

実際、経営者が現場と適切にコミュニケーションでき、理念も周知徹底できている職場では、それほど人手不足に悩んではいません。経営者と意識や情報を共有できていることが従業員の満足度の向上につながり、離職が抑えられるからです。そして、従業員の満足度が高い職場では、新たな人材確保も容易です。「あの職場はいい」という口コミが、介護職員のネットワークによっておのずと伝わっていくからです。

中には、「私はちゃんと現場とコミュニケーションを取っている。理念もある。それでも人が辞めていく」と思う経営者もいるかもしれません。確かに、ほとんどすべての経営者は何らかの形で現場とコミュニケーションを取ってはいます。理念を掲げている職場も珍しくはありません。

しかし、それによって経営者の意思を適切に伝えたり、現場の状況を把握できたりしているとは限りません。理念は掲げてあっても、その内容や意味が職員に伝わっていない場合も、よく見受けられます。

ツボ その2 職員への「情報」と職員との「会話」の確保

ここで問われるのが経営者の表現力でしょう。表現力とは、自分が何を考え、何を目指しているのかをどこまで適切に現場に伝えることができるか、ということ。そして表現力を高めるために配慮すべきポイントが「情報」と「会話」の確保です。

「情報」は、伝えるための機会の確保と置き換えてもいいでしょう。一般的な方法としては朝礼や社内報、社内での勉強会といったことが挙げられます。方法は、それぞれの事業所に合った方法でいいのですが、大切なことは継続すること。そして、経営者自らがかわり続けることでしょう。

「会話」は、文字通り従業員との会話です。これも従業員に合わせてさまざまなスタイルが考えられますが、特に大切なことは「長さより回数」と言えるでしょう。つまり、たまにまとめて話すのではなく、日常的に少しずつ会話していくことが大切、ということです。

いずれにせよ、経営者は日常的に現場とかわり続ける必要があります。中には、「自分よりも年配の従業員が多い現場に出向いて、お小言を頂くのは、ちょっとしんどい」と思う人がいるかもしれませんが、そのしんどさを乗り越えることこそが人材定着の入り口です。



ツボ その3 長く働ける職場であること

ここで少し視点を変えて、求職者から見て魅力的な職場の条件を考えてみます。

介護現場には、老若男女さまざまな人が働いていますから、魅力を感じるポイントも、それぞれ違います。例えば、女性は立地と勤務時間を重視する傾向がある一方、男性はどちらかというと給与やキャリアを気にするように思われます。また中高年層は、休憩時間など業務負担の軽重に注目しがちですが、若い世代ではキャリアアップなど、将来を見据えた仕組みがあるかどうかを大切にしているようです。

ただ、共通して重視されることもあります。それは「長く働ける職場であるかどうか」。この点については、年齢や男女問わず、すべての求職者が意識しています。

ツボ その4 ネガティブワードは禁句

ところが、介護の経営者の中には、そうした求職者の意識とは全く逆の発想で人材を確保しようとしている人も見受けられます。例えば、辞めた人の分は採用すればいいと考え、「人材は2~3回転するのが普通」と公言する人などがそうです。

当然ながら、経営者がこうしたネガティブな発言を続ければ、その事業所の人材難はかえって深刻化するでしょう。

とにかく「人材は2~3回転するのが普通」などというネガティブな言葉は、経営者としては、口にしてはならないのです。当然ながら、人件費抑制のために離職を容認するような発言もNG。今、この厳しい時代に介護事業所を運営するのであれば、「少しでも長く働いてもらい、この会社で成長してもらいたい」という意識で人材と向き合わなければならないのです。



介護事業経営改善シート

各設問について、「はい」か「いいえ」のどちらかにチェックしてください。

「はい」を1点に換算し、「理念浸透」「研修」「職員満足度向上」「業務負担軽減」のテーマごとの合計点によって、次のページで具体的に必要な対応をお示ししています。



理念浸透 (5点満点)

- ・法人・事業所としての理念はあるか。 はい ・ いいえ
- ・理念の内容とその意味を経営者が説明できるか。 はい ・ いいえ
- ・理念の内容とその意味を現場の責任者が説明できるか。 はい ・ いいえ
- ・理念の内容とその意味が、現場職員にまで浸透しているか。 はい ・ いいえ
- ・理念を浸透させるために、研修や専用のツールを用意しているか。 はい ・ いいえ

研修 (5点満点)

- ・職員の資質向上に向けた研修を計画的に実施しているか。 はい ・ いいえ
- ・職員のキャリアアップにつながる研修内容を企画・導入しているか。 はい ・ いいえ
- ・定期的に内容を見直し、現実に即した研修を実施しているか。 はい ・ いいえ
- ・職域・職責に応じた内容の研修を実施しているか。 はい ・ いいえ
- ・職員が研修を受けやすいよう、支援体制を整えているか。 はい ・ いいえ

職員満足度向上 (5点満点)

- ・先輩社員が新入社員などに対し、マンツーマンで面倒をみる「エルダー制度」
など、経験の浅い人材を支援するための仕組みを整えているか。 はい ・ いいえ
- ・経営層としての考え方を伝え、現場の意見をすくい上げるため、
経営層が現場職員と意思疎通する場を設けているか。 はい ・ いいえ
- ・財務諸表も含めた会社の経営状況を職員に分かりやすく周知しているか。 はい ・ いいえ
- ・職員が安心して、不満や会社の課題を指摘できる窓口が用意されているか。 はい ・ いいえ
- ・職員同士がモチベーションを保つ工夫（サンクスカードなど）をしているか。 はい ・ いいえ

業務負担軽減 (6点満点)

- ・職員のニーズに沿った、多様な働き方を認めているか。 はい ・ いいえ
- ・職員が休暇を取りやすいよう、休んだ人の分をフォローできる体制は整っているか。 はい ・ いいえ
- ・育児休暇や施設内保育など、子育て世代への支援体制は整っているか。 はい ・ いいえ
- ・腰痛リスクの軽減などのために介護ロボットや福祉機器を活用しているか。 はい ・ いいえ
- ・業務効率化や負担軽減のためにICT・記録システムを積極活用しているか。 はい ・ いいえ
- ・残業軽減や有給休暇の消化を促進するための具体的施策はあるか。 はい ・ いいえ

具体的に必要な対応は？



理念浸透

5
点

理念構築と浸透については十分な取り組みが行われています。

3~4
点

現場職員に対する理念浸透に課題が残ります。独自の研修やツールによって更なる浸透を図りましょう。

⇒先進事業所 事例②③ (20~23ページ) 参照。

1~2
点

理念の持つ意味が浸透していないようです。まずは理念の再構築を検討しましょう。

⇒先進事業所 事例①② (18~21ページ) 参照。

0
点

理念の構築は不可欠です。職員の意見をすくい上げながらその構築を急ぎましょう。

⇒先進事業所 事例①②③ (18~23ページ) 参照。

研修

5
点

既に十分な研修が実施されています。

1~4
点

研修は実施されていても、その内容や支援体制に改善の余地があるようです。現場職員の意見をすくいあげ、より効果的な研修の実現を目指しましょう。

⇒先進事業所 事例④⑤ (24~27ページ) 参照。

0
点

研修は人材確保と定着にとって重要です。現場のニーズを把握した上で、定期的な研修の実施を急ぎましょう。

職員満足度向上

5
点

既に十分な取り組みがなされています。

1~4
点

取り組みは行われていますが、改善の余地があります。現場職員の意見を踏まえつつ、更なる施策の充実を目指しましょう。

⇒先進事業所 事例⑥⑦ (28~31ページ) 参照。

0
点

まずは現場職員と経営層が意思疎通する場を設けましょう。

業務負担軽減

6
点

既に十分な取り組みがなされています。

1~5
点

福利厚生のための制度はあっても十分に活用されていない可能性があります。業務負担の軽減にも課題が残るようです。ロボットの導入なども視野に、現場にあった施策の実現を模索しましょう。

⇒先進事業所 事例⑧⑨ (32~35ページ) 参照。

0
点

まずは年間に取得できる有給休暇の日数を定めましょう。その上で、職員に十分なヒアリングを実施し、現場のニーズに即した取り組みを進めましょう。

Section2

「魅力ある職場づくり」 の好事例

Section2:「魅力ある職場づくり」の好事例

■「理念浸透」「研修」など4テーマに好事例を分類

「Section2」では、各事業所が介護人材の定着に向けた取り組みを進める上で指針や参考になる活動を紹介します。

「Section2-1」では、人材定着や人材確保に高い成果を挙げている中国・四国地方の法人や事業所から9カ所を先進事業所として抽出。「理念浸透」「研修」「職員満足度向上」「業務負担軽減」の4テーマに分類した上で、取り組みを実施した背景や、その具体的な内容、取り組みによって得られた結果について、紹介しています。

さらに、他事業所が先進的な取り組みを導入する際、必要な準備や工夫を把握しやすいよう、すべての事例に雇用管理改善企画委員会の委員が、その取り組みの意義やポイントについて解説を加えています。

■必要な対応は「介護事業経営改善シート」で確認を

実際に取り組む施策を考える際には、「Section1-4」(14ページ)の「すぐ使える『介護事業経営改善シート』」をご活用ください。同シートの質問にお答えいただくことで、各事業所が取り組むべき対策と、その参考事例が分かるようになっています。

「Section2-2」では、今回の事業において、雇用管理改善サポーターの支援を受けながら、現在進行形で改善に取り組んでいる3つの事業所の取り組みを紹介しています。当たり前のことですが、人材定着のための取り組みは一朝一夕で成果が挙がるわけではありません。改善に向けた取り組みがどのような手順で行われるのか。また、どのようなツールを活用するのか。このSectionでは、そうした具体例を示しています。

◎本事業で「先進的な取り組み事例」として視察した法人・事業所一覧

日本基準寝具株式会社
社会福祉法人正仁会
医療法人和同会 五日市幸楽苑
社会福祉法人広島県同胞援護財団 可部南静養園
株式会社ニックス
社会福祉法人三篠会 ひうな荘
社会福祉法人尾道さつき会
社会福祉法人こうほうえん よなご幸朋苑
株式会社ライブアシスト
社会福祉法人IGL学園福祉会 IGLナーシングホームシャレー
株式会社サルート
株式会社アール・ケア
社会福祉法人広島東福祉会 虹の里
社会福祉法人慈光会
社会福祉法人聖恵会 ライフサポートホーム聖恵
社会福祉法人宗越福祉会
株式会社創心會
社会福祉法人慈楽福祉会
株式会社ピーエー ゆうの風三田尻
社会福祉法人あと会

※視察に訪れた順に表記させていただいております。

事例1 Section 2-1 先進事業所

改革の志から生まれた経営理念で魅力創出

株式会社アール・ケア（岡山県玉野市）

取り組みのきっかけや背景

■目指すは「自社サービスのブランド化」

「業界の“より良い”をつくる」「介護の世界をよりよいものに変えていくために、挑戦し続ける」。アール・ケアの経営者は、介護とはこの程度のもの、という固定化された意識を否定し、お客様の立場に立って新しいサービスを追求するという姿勢を貫いている。

その挑戦を分かりやすい言葉に昇華させたのが以下の経営理念だ。

「私たちが目指すのは、業界初の自社サービスのブランド化。 地域に必要とされ、地域に信頼される企業へ」

取り組み内容

■理念を体現する制度と職場環境

ブランド化を掲げるアール・ケアの理念は、具体的には次のような言葉で説明され、各種制度や職場環境は、これら理念に基づき構築されている。

- アール・ケア ブランドの確立：「信頼される専門家集団」「日本の介護事業の変革と創造」「社会に貢献し誇りのもてる企業づくり」⇒この理念が、「等級制度・職能給制度」や「退職金制度」につながっている。
- 豊かな人間関係づくり：「社会人として企業人として共に育つ」「心はいつもベストコンディション」「あてにしあてにされる関係づくり」⇒この理念が、「全体会議の実施」につながっている。
- 大きな「あこがれ」への参加：「夢をもって働き 夢をもって生きる」「人生を謳歌し 幸せになる」⇒この理念が、「働く誇りを持てる職場環境づくり」につながっている

各取り組みの具体的な内容は以下の通り。

「等級制度・職能給制度」：情意考課、職務考課に分けた制度づくりをしており、まずは情意考課で一定水準を達成しなければ職務考課で評価しないこととしている。社会人としての成長ができるような設計にしている。

「退職金制度」：一律ではなく評価点に連動した退職金制度を取っている。

「全体会議の実施」：毎年11月に全社員が集まる会議を実施。社員の士気を上げるとともに、会社の方針を伝えている。

「働く誇りを持てる職場環境づくり」：建物のデザインは、クロスカンパニー社のデザイナーに依頼をしている。施設とは思えないおしゃれな外観をつくったり、ユニフォームをつくったり、職員が周囲の人に自慢できるような環境をつくり出している。

取り組みの結果

■離職率は6%程度で推移

理念から生まれたさまざまな取り組みが、職員の働く意欲の向上に直結している。また、社としての今後のビジョンが明確であるため、職員は将来に希望や期待を持つことができる。制度や仕組みだけでなく見た目も含めた魅力的な職場で働くことに、多くの職員が誇りを感じている。

事実、同社の離職率は業界平均よりずっと低い6%程度で推移している。また、採用人数が20名程度に対し、年間での応募者数が350名程度あるという。

■「介護とはこの程度」という意識を否定することが不可欠

まず注目すべきは、現状の介護業界へのアンチテーゼを掲げ、それを体現した事業所が現場の職員から極めて高い評価を集め、選ばれる事業所になっている点だ。

介護とはこの程度のもの、という固定化された意識を否定し、お客様の立場に立って新しいサービスを追求める。アール・ケアが掲げるこの姿勢こそ、すべての経営者が強く意識すべきことではないだろうか。

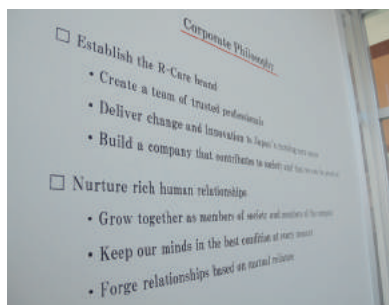
もう一つ、重要なポイントがある。掲げた経営理念を徹底させる姿勢である。デザイン性、分かりやすいコンセプト、一貫性ある仕事、きちんとした教育、安心して働ける職場の流れ、トップとの距離感。そのすべてに、既に紹介した経営理念が一貫して息づいている。もちろん、その原動力となっているのは、ぶれない経営者の姿勢だ。

今、アール・ケアでは、新たに「人生の“ハッピーエンド”を演出する」というコンセプトを掲げ、定期巡回・随時対応型訪問介護看護や看護小規模多機能型居宅介護など、新たなサービスに乗り出している。

ここで注目すべきは経営者の積極的な経営姿勢と表現力だ。事業のコンセプトを伝えるだけなら、例えば「在宅での看取りを意識したサービスに乗り出します」でも事足りる。だが「人生の“ハッピーエンド”を演出する」という言葉に置き換えれば、事業のコンセプトは、スタッフにも顧客にも、より浸透しやすい。理念やコンセプトをどう表現するかは、制度を構築したり、スタッフを確保したりする取り組みに比べれば、小さな工夫といえる。だが、そこまで知恵を絞れるかどうかは、その後の事業の先行きに案外、大きくかかわってくるのではないか。



施設とは思えないおしゃれな外観



英語表記された経営理念



ユニフォーム姿の職員

法人名 (公式サイトURL)	株式会社アール・ケア (http://www.rcare.jp/)	代表者	山根 一人
住所 (市区町村まで)	岡山県玉野市	設立年	1990年
事業所数	26拠点	従業員数	350人 (法人全体)

事例2 Section 2-1 先進事業所**理念経営の徹底で人材難を脱出**

特別養護老人ホーム 可部南静養園(社会福祉法人広島県同胞援護財団、広島県広島市)

取り組みのきっかけや背景**■離職の急増を受け、理念構築などに乗り出す**

きっかけは、2014年度から2015年度にかけての離職者の増加だった。特に2014年度の夏から秋にかけて多かった。理由は「介護職自体が向いていない」「身体的負担が大きい」など。

こうした状況を受け、可部南静養園では、理念の構築と浸透、福祉機器の導入などの対応に乗り出した。

取り組み内容**■ハンドブックで理念浸透を目指す**

理念構築に当たっては、経営陣だけでなく現場職員まで参加した。職員全員が納得できる内容とすることで、少しでも早く浸透させるためだった。全員が納得できる理念にこだわった理由は、もう一つある。理事長も含め、可部南静養園の経営陣は皆、雇用されている立場であることだ。

創業した経営者であれば、自らの信念や思いを土壌に理念を構築した上で、その理念に共鳴する人材を集めればよい。一方、他の従業員と同様に可部南静養園に配属された経営陣の場合、自らの信念や思いだけを軸に理念をつくっても、他の経営陣や従業員が共感してくれるとは限らない。職場をまとめるためには、全員が同じ方向を向ける、より納得感のある理念が不可欠だった。

可部南静養園では法人の理念である「真心・信頼・安心」をベースに、独自の理念を構築。また、理念を日々の活動に直結する行動規範と関連させることで、行動に生かしやすいようにしている。構築された理念をより周知させるため、可部南静養園では職員が入社する際、理事長が直接、3時間程度の「理念研修」を行う。これはパート職員でも同様に行われる。さらにポケットに入れられる理念ハンドブックを作成。全社員に配布している。

法人の理念を実現するための取り組みとして、職員の負担軽減がある。具体的には入浴介助用の固定式リフトや車いす移乗用の床走行式電動介護リフトなどを購入。さらに安全に活用するため、満点を取らないと福祉機器の利用が認められない制度も導入している。

また、現場のリーダーを育成するため、本来の役職とは別に、さまざまな企画立案をするプロジェクトチームを組織している。2カ月に1回、経営陣に職場改善に関するプレゼンテーションを行うチームで、例えば「職員の働く様子をその家族に理解してもらえていない」という現場からの指摘を受け、職場の1日をまとめた動画を作成し、家族に配布するといった取り組みを実施した。プロジェクトチームのメンバーは、本来の役職者とは別に現場のリーダー的存在として活動中で、職員の不満や相談が多く持ちかけられる存在となっている。

取り組みの結果**■理念構築が指導にも好影響**

理念を構築し、浸透を図ったことは、現場での指導の際に役立っている。現場で迷ったとき、どのような行動をすべきかが理念に立ち返れば分かるようになっており、それを基に指導することができる。

また、福祉機器の導入は腰痛防止に効果が見られたほか、通常2名とする業務に1名で対応できるようになるなど、配置人員を抑えることにつながっている。これらの取り組みとリーダー育成が功を奏し、相次いだ離職は止まり、人材は充足した。

■ 理念を“生かす” 具体策が秀逸

本件の特徴は、何といても理念経営を徹底していることだ。さらに、理念を日々の活動に生かすための具体策も緻密で秀逸だ。

例えば、理事長が理念研修を行うのは、他の事業所でも見られることだが、パート勤務の人までその対象とすることはあまりない。3時間かけて理念について徹底的に説明するという丁寧さも他にあまり例がない。特に秀逸なのは、携帯できるコンパクト型でポケットに入れることができる理念ハンドブックを用意している点だ。この手軽なりマインダーツールによって、職員は日々の業務の中で、いつでも、どこでも理念に立ち返ることができる。

理念に基づく改善の取り組みから生まれた各種の教育研修制度や資格取得に向けた社員のバックアップ体制、時間外労働の削減を徹底している点も先進的で、他の事業所の模範となりうる。

教育研修という視点でいえば、福祉機器を導入する際、単に導入するのではなく、「使いこなせるまで使わせない」という高いハードルをあえて設定し、研修を充実させていることも注目すべき点といえる。介護の質向上につながるだけでなく、機器を活用できる人とできない人を明確に区分できれば、日々の作業効率は向上する。その結果、スタッフの負担軽減も実現できる。

最後に、理念構築と並んで注目すべき点といえるのが、現場のリーダー育成のための施策である職場改善のプロジェクトチームだろう。このプロジェクトが順調に推移し、現場のリーダーが成長し続けることが、可部南静養園のさまざまな取り組みを順調に進めるための推進力となっているといえる。



理念ハンドブック



床走行式の介護リフト



可部南静養園

法人名 (公式サイトURL)	社会福祉法人 広島県同胞援護財団 (http://www.dohen.or.jp/)	代表者	古殿 博行
住所 (市区町村まで)	広島県広島市安佐北区	設立年	2014年(可部南静養園)
事業所数	13拠点	従業員数	121人(可部南静養園)

事例3 Section 2-1 先進事業所

価値観を明文化、日々の活動に直結させて浸透を図る

特別養護老人ホーム よなご幸朋苑（社会福祉法人こうほうえん、鳥取県米子市）

取り組みのきっかけや背景

■ 経営品質向上活動の一環として互恵互助を明文化

法人設立時から「わたくしたちは 地域に開かれた地域に愛される 地域に信頼される『こうほうえん』を目指します」という理念に基づき、活動してきた。2001年には、経験と勤が重視された介護業界において職員に依存するサービスから脱却するため、社会福祉法人で初となる法人全体でのISO9001の認証を取得。さらに2004年に経営品質向上活動の取り組みを開始し、2006年に法人の価値観を「互恵互助」として明文化した。

取り組み内容

■ 「互恵互助」の冊子、毎年内容をブラッシュアップ

互恵互助に関する企業の考え方が書かれた冊子を全職員に配布。毎朝、持ち回り制で2ページずつ読み上げるようにして浸透を図っている。

冊子には「法人設立の想い」「理念と基本方針」「法人の目標」「大切にしたい価値観」「求める人材像」に加えて、法人の過去から現在までの歴史などが記載されている。

冊子は価値観の浸透を図る目的だけで配布しているのではない。価値観に基づいた活動を実現する上で、模範となったり、参考となったりする考え方を紹介する目的も併せ持っている。過去の年ごとのスローガンが掲載されており、法人としての考え方の変遷が分かりやすく把握できるようになっているのもそのためだ。

さらに過去に職員が取り組んだ活動や、ちょっとした工夫が互恵互助の価値観や法人の理念にどのように関連しているかについても具体的に明記されているため、価値観共有のためのツールとしてだけでなく、教育のためのツールとしても活用されている。

そのほか職員一人ひとりがその期のテーマに応じた目標を持ち、取り組んだ結果から分かることを論文形式でまとめて発表する法人発表会や、慶應義塾大学と共同で実施している「気づき」プロジェクトなど、こうほうえんが取り組む改善のための事業は、文字通り多種多様で、規模も大きい。

このうち、「気づき」プロジェクトは、これまで介護職員の経験と感覚に頼ってきた利用者の変化や異変への観察力をデータ化することで、サービス品質を標準化しようという試みだ。具体的には、利用者と接した後、各従業員がスマートフォンを用いて気がついたことを選択式で登録。集まったデータを可視化することで、利用者の状況の変化を分かりやすい形で共有する。さらに、職員によって気づけることと気づけないことが明らかにできるため、介護の質向上だけでなく、教育や研修にも役立っている。

取り組みの結果

■ 負担軽減とモチベーション向上に直結

価値観の共有から派生したさまざまな取り組みによって、スタッフは利用者の変化にいち早く気づくようになった。その結果、ケアの質も向上。追加での対応も少なくなったため、スタッフの負担軽減につながっている。

価値観を明確にし、共有することで現場のスタッフも、やりがいや達成感を感じており、高いモチベーションで仕事ができている。

■ 価値観や理念、具体事例と合わせて分かりやすく周知

最大のポイントは法人の理念と、そこから派生した互惠互助という価値観の共有・周知徹底の取り組みに日々、力を注ぎ続けていること。

理念や価値観の確立や共有、周知徹底といった取り組みは、どうしても後回しにされがちだが、確かな理念や価値観は、職員にとって日々の活動においては大切な基準となる。この点、こうほうえんでは理念を示すだけでなく、その理念を具体事例と共に提示しているため、現場職員にとってより役立つものとなっている。また、そうした内容が盛り込まれた冊子を毎年見直し、現場に即したものとする工夫を続けている点も素晴らしい。

さらに理念に基づき、新たなチャレンジを続ける職員を高く評価する人事制度が確立している点も大きい。こうした理念を基本とした取り組みこそが、職員の意識を高め、法人研究大会のような大掛かりな活動を実現できる素地を生み出しているのではないかな。

慶應義塾大学との共同研究として実施しているプロジェクトは、小さな現場の気づきを確実に形とし、蓄積する上で極めて有効といえる。さらに、現場の職員は、このシステムがあることで、自らの気づきや取り組みが、確実に現場の介護の質を高めているというやりがいを感じることもできる。

こうほうえんの取り組みは、全国の社会福祉法人の中でもトップランナーといえるほどに充実・拡大している。そのすべての取り組みをすぐに導入できる法人や事業所は、全国でも数は少ない。ただ、その取り組みの根幹を支えているのは、確かな法人理念や価値観の確立とその周知徹底だ。この点は、他の法人や企業も十分に参考にできるのではないかな。



互惠互助に関する考え方が記載された冊子



研究発表会



慶應義塾大学との共同研究

法人名 (公式サイトURL)	社会福祉法人こうほうえん (http://www.kohoen.jp/)	代表者	廣江 研
住所 (市区町村まで)	鳥取県米子市	設立年	1993年(よなご幸朋苑)
事業所数	125拠点	従業員数	74人(よなご幸朋苑)

「自己点検ツール」を活用し、現場の魅力と課題をデータ化

社会福祉法人尾道さつき会（広島県尾道市）

取り組みのきっかけや背景

■「立ち止まるわけにいかない」理事長の思いが原動力に

「今の20代、30代の職員のことを考えると立ち止まるわけにはいかない」。理事長のこの強い思いが、途切れることなく続く法人改革の原動力となっている。

最近10年以内に合宿研修や各種の資格取得支援など、充実した研修体制が次々と構築されたのも、この理事長の思いが形となったものといえる。

取り組み内容

■課題の数値化が生み出す大きな効果

研修の中でも注目すべきは、職場環境改善に向けた合宿研修。責任者クラスの職員が参加する。研修では、広島県福祉・介護人材確保等総合支援協議会が公開している「自己点検ツール」（<http://www.fukushikaigo.net/office/jikotenken.html>）を活用し、各事業所の課題や成果を数値化して表した上で、改善策をディスカッションしている。

数値化された指標は、責任者に対し、自身も気づいていなかった現場の課題や、現場職員との意識のズレなどを、分かりやすい形で突きつける。それだけに、参加する責任者にとっては非常に厳しい合宿となるが、一方で、強い当事者意識を植え付けるという大きな効果がある。さらに、課題が数値化されているため、改善策が練りやすいというメリットもある。

そのほか尾道さつき会では、最近10年間で以下のような研修を立ち上げ、継続実施している。

2012年度：職員研究発表会および自主勉強会

2013年度：新採用職員の合宿研修

2014年度：職場環境改善に向けた合宿研修

2015年度：資格などの取得に向けた支援

このうち、資格取得に向けた支援では、以下のような取り組みがある。

- ・介護職員初任者研修や介護福祉士実務者研修を受講するスタッフについて、費用補助や勤務調整などを行う。
- ・有資格者が外部研修の受講する際、受講料や旅費の支給や勤務調整などの支援を行う。
- ・資格取得を給与に反映させ、職員の意欲向上を図る。
- ・経営層の世代交代に向け、専門職大学院等を対象とした特例外部研修も導入。県立広島大の経営学修士コースへの職員派遣も行っている。

取り組みの結果

■離職率が3年で半分以下に

研修以外でも、短時間正社員制度の制定や年次有給休暇の取得の促進といった「仕事と家庭の両立支援」、ベッド見守りシステムの試験的導入など、多種多様な取り組みを実施している。

こうした施策が奏功し、2012年度には14.4%だった離職率は、2015年度には6.4%にまで低下した。

人材の確保策と育成定着策のどちらかを、ではなく、両方に並行して取り組んだ結果、「ここでがんばろう」と胸を張れる職員が集まったという「尾道さつき会」。2013年の新規事業所の設立をきっかけに思い切った取り組みを展開する。

まず人材確保のために、若い世代の求職者層にダイレクトに伝わるパンフレット制作や職場説明会、施設見学会の工夫、現場の若手職員自身が伝える職場の風土や働きがい、確かにやる気のある人材の胸に響く。また、シニア層をはじめ異業種からの転身者、パートタイマーなど、多様な人材を確保する働きかけとともに、民間企業に見劣りしないよう給与制度の見直しを行った。さらに、職員の紹介を推進するため紹介手数料を支払う「職員紹介制度」の充実により、さらに声かけがしやすくなったという。

次に、育成について、福利厚生や仕事と家庭の両立支援など、働き続けるための制度や環境整備を土台にしながら、キャリアパス制度と資格取得に向けた支援を展開する。社会人としての基礎力を高めるために、外部人材や民間企業の退職者を講師に迎えた自主勉強会や職員研究発表会を開催したり、次の世代へのバトンを渡そうと独自の研修制度を創設したり、さらには給与制度と連動する人事考課制度の公正な運用は、自分の未来像を明確に描くことができることから、自ら考え自ら動く「人財」へと道筋をつけた。

早くから介護業界の危機感や将来像を理事長はじめ経営者層が見定めることで、スピード感のある具体的な対策を取り続けたこともあるが、理事長自ら熱意を持ってビジョンを語りかければ現場から経営層へ、といった双方向の対話の量は半端ではなく、成功要因の源泉はここにあるといえよう。



研修での発表会

自己点検ツール



職場環境改善に向けた合宿研修の一場面

法人名 (公式サイトURL)	社会福祉法人尾道さつき会 (http://www.satukikai.com/)	代表者	平石 朗
住所 (市区町村まで)	広島県尾道市	設立年	1996年(特別養護老人ホーム)
事業所数	38事業所	従業員数	68人(特別養護老人ホーム)

ポイントがたまる研修でステップアップを促す

社会福祉法人正仁会（広島県広島市）

取り組みのきっかけや背景

■事業所間の連携強化の取り組みから生まれたNLC

正仁会が所属するにのみやグループは、広島市内の16カ所の事業所で構成されている。組織拡大に伴い、事業所ごとの関係性が希薄になりつつあることが、グループや正仁会の経営陣にとっての課題だった。

この課題を解決し、さらに事業所間の連携を強化するため、にのみやグループでは職員同士でさまざまなことを企画・検討する各種委員会を組織。そうした活動に取り組むうちに、「職員が自主的に参加する、法人独自の研修が必要」との声が上がった。独自の研修プログラム「NLC（にのみやラーニング・チャレンジ）」の発足につながった。

取り組み内容

■年間100回のステップアップ研修を実施！

NLC（にのみやラーニング・チャレンジ）とは、にのみやグループのステップアップ研修やスキルアップセミナーの総称。NLCに取り組む正仁会では、まず、入社した段階で全員にポイントカードを支給する。その後、職員が研修に参加したり、学会で発表したり、外部での講師を請け負ったりした場合、カードにポイントが加算される。たまったポイントは1ポイント1円として、有料の外部研修への参加費用や書籍代として活用できる。

ポイントの付与は、専用のカードリーダーで実施する。カードリーダーは研修会場などに設置され、参加者が入場前にカードを挿入することで、ポイントが加算される。

施設内のステップアップ研修は年に100回開催され、各職員は自分に合った研修を選んで受講することが可能となっている。研修によってスキルアップした職員の中には、大学の講師としての仕事や、書籍の執筆活動、介護向け商品の企画開発など、介護職以外の仕事領域に挑戦している人もいる。

取り組みの結果

■作業効率とモチベーションの向上に寄与

研修によって職員の介護の質が総体的に高まった。その結果、従来は2名の職員を配置する必要があった現場が1名でも対応できるようになるなど、作業効率も高まった。また、キャリアの幅が介護職だけでなく、大学講師や執筆活動などにまで広がったことで、職員のモチベーションが高まっている。

研修で獲得したポイントによって、関連書籍を購入したり、関連する学会に出向いたりすることができるため、より効果的なスキルアップが実現できている。

研修によるステップアップやポイント制度を分かりやすく周知していることが、職員に制度を浸透させる上で有効に機能している。「NLC」というネーミングも浸透に寄与している。

「介護を学ぶ」ということの想像以上のおもしろさ。その道筋をつくったことによって人材の育成定着が成功し、そこに引力があるように人が集まってくる、といった強力なスパイラルがある。

「NLC (にのみやラーニング・チャレンジ)」の研修メニューは、年に100回開催されるステップアップ研修をはじめ、マイスター制度、実技研修など、豊富な種類の中から自分に合ったメニューを選択することができる。

一般的に、受講するよう指示された研修では、現場の仕事に生かすには弱いかもしれない。自分が決めたテーマを学び深めることで到達目標と経過が見えれば、手応えも感じる。将来の見通しがたてば、さらなるキャリアアップにつながる。自らゴールを設定することと併せて学ぶ道筋と評価のしくみによって、仕事のおもしろさを生み出している。

ここに至るまでには、職員レベルでのプロジェクトチームを立ち上げ、企業理念をはっきりと認識しながら現場への浸透を図っている。ていねいな働きかけと同時に、研修によってスキルを得た職員たちの仕事の効率化や稼働率向上が見えてくるほどに、職員全体の達成感やストレスの減少が表れてくることが分かった。

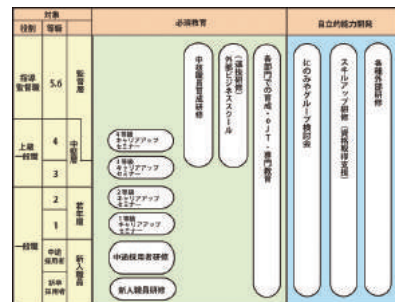
学びは、単に介護だけでなく「地域を守る」理念につながる仕事のしかたなど幅が広い。介護人材を育成するというよりも人間力を高められるからこそ、人が集まり人が育つのではないだろうか。



入社時に全員に支給されるポイントカード



年100回のステップアップ研修を実施



独自の研修制度 NLCのイメージ図

法人名 (公式サイトURL)	社会福祉法人正仁会 (http://www.nagominosato.jp/)	代表者	二宮 正則
住所 (市区町村まで)	広島県広島市安佐北区	設立年	2002年
事業所数	11事務所	従業員数	約190人(法人全体)

“褒める”を見える化！創心流「あっぱれ制度」！

株式会社創心會（岡山県倉敷市）

取り組みのきっかけや背景

■規模拡大で難しくなった本社での現場の状況把握

岡山県や広島県、香川県などの18拠点48事業所でサービスを提供している創心會。その経営陣は規模拡大に伴い、現場の情報が本社にタイムリーに入って来にくくなったことを懸念していた。特に、優秀な若手スタッフの良い意見やアイデアに現場の上司が気づけず、本部に上がってこない状況が生じつつあることには強い危機感を抱いていた。そこで現場の提案を本部に直接届けられる仕組みを構想。さらに、職員が楽しみながら取り組める仕組みも加味し、社内通貨制度まで組み入れた「あっぱれ制度」が生まれた。

取り組み内容

■獲得した紙幣は年2回の還元祭で景品に交換

「あっぱれ制度」とは、他者への感謝や業務改善の提案などをしたスタッフに対して、社内通貨「あっぱれ紙幣」を支給する仕組み。スタッフは年2回の「あっぱれ還元祭」で、獲得した紙幣に応じた景品と交換できる。景品には純金のカードや家電などが用意されている。スタッフが働きがいを感じ、力を発揮できる環境である「歓働環境」の創出を目的としている。

「あっぱれ紙幣」が発行されるのは、以下の活動に該当した時。

①「あっぱれカード」を受け取ったり、渡したりした時	「あっぱれカード」とは、他のスタッフに感謝を伝えたり、良い取り組みを全社で共有したりするためのもの。ちょっとした手助けなどをしてくれたスタッフには「Thanks!」、業務内での素晴らしい取り組みや、尊敬に値する行動をしたスタッフには「Good Job!」、想像を超える感動的なサービスを提供したスタッフには「Magic!」に印を付け、メッセージを添えて、相手にカードをわたす。「Thanks!」はスタッフがスタッフに、「Good Job!」や「Magic!」は上司が部下に、渡すことを想定している。
②提案シート・改善報告	業務改善案を本社に提案した時。改善策が実行された後は、その成果が検証されるが、その結果に応じて、さらに「あっぱれ紙幣」が支給される。
③アクティビティー	ボランティア、クラブ活動、委員会、勉強会など、会社や業務に関する活動を実施した時。

取り組みの結果

■制度の普及で職員参加型の経営を実現

- ・既に「あっぱれ制度」で集まった提案が、実際に職場改善につながった事例も生まれている。
- ・社員全員に、会社を盛り上げ、創っていこうという意識が生まれ、職員参加型の経営が実現できている。職員の満足度を向上させ続ける好循環が生まれた。
- ・「あっぱれカード」の流通量を施設別に見てみると、流通量の多い施設ほど、離職率が低い傾向にあることが判明した。つまり、「あっぱれ制度」が定着すれば、その流通量によって各職場の上司と職員、あるいは職員同士の関係性を、ある程度可視化できる。

1. 「ほめる」をカタチに

報酬減、競争激化、人手不足などにより、とても厳しい外部環境の中でわれわれは経営をしていかななくてはならない。このような時に必要なのは、時代の流れに合わせて「変わること」だが、年月が経っている組織ほど、変化することが難しくなる。

そこで大事なのは、変えようという“声”を上げることや、新たなことに（たとえ失敗しても）チャレンジしたり、固定化された人事考課制度では評価できないことを成し遂げたりしたスタッフを、賞賛すること。しかし、それを各部署の上長に任せていると、なかなかそうした良い取り組みが、外から見えない。そこで「あっぱれ制度」や「ありがとうカード」のように、“ほめることを見える化する制度”が必要なのだ。

2. まずはトップから

しかし、こうしたインフォーマルな制度は、なかなか組織に浸透しないことがほとんどだ。私もこれまで、失敗例をたくさん見てきた。立ち上げ当初は、皆、頑張ってるものの、そのうち形骸化し、忘れ去られていくことが多い。そうならないためのたった1つの方法は、トップや幹部が率先してやること。そうした経営トップや施設長らの姿を見て、現場スタッフがついてくるのだ。

3. 失敗することより、挑戦しないことの方が罪

変わるためには、こうした制度のあるなしにかかわらず、新しい提案が次々にあふれ、（失敗を恐れず）それに果敢に挑戦する集団をつくらなくてはいけない。しかし、新たな挑戦は、すべてが成功するわけではないことは言うまでもない。ポイントは、仮に失敗した時に、皆で責め立てるのではなく、挑戦したことをたたえ、失敗から学ぶ姿勢を植え付けることだ。

そして、最も大事なものはその後。失敗で終わりにせず、成功するまで、結果が出るまでやり遂げることだ。エジソンが電球を発明した際、インタビュアーが「1万回失敗して大変でしたね」と言った時に、「私は失敗していない。1万通りのうまくいかない方法を発見しただけだ」と言ったのは有名だ。そのように、最後まで（成功するまで）、サポートし続ける法人でありたいものだ。



「あっぱれカード」



「あっぱれ還元祭」の一場面



「あっぱれ紙幣」

法人名 (公式サイトURL)	株式会社創心會 (http://www.soushinkai.com/)	代表者	二神 雅一
住所 (市区町村まで)	岡山県倉敷市	設立年	1997年
事業所数	18拠点48事業所	従業員数	644人

徹底した経営の透明化で職員からの信頼を獲得

住宅型有料老人ホーム ゆうの風三田尻(株式会社ピーエー、山口県防府市)

取り組みのきっかけや背景

■取り組みのきっかけはドラッカー

施設発足から5年の節目の年、経営者が長く地域の介護や福祉を担い続けることができる組織を構築する必要があると改めて感じたことが、新たな取り組みのきっかけだった。かつて経営者は、「利用者が1番であり、職員は2番」と考えていたが、ピーター・ドラッカーの書籍を読んだのち、「利用者と職員はどちらも大事で、両輪で回していく必要がある」と強く実感。賃金や職場、業務に対する職員の満足度向上を目指した新たな取り組みに着手した。

取り組み内容

■細かな経営の情報まで現場に開示

職員の満足度を上げるためには、まずは経営陣が職員の信頼を得る必要がある。そのため、以下の取り組みを継続して実施している。

①経営数値の情報開示

月に1回の管理者会議で、各事業所の目標売り上げ、売り上げ実績、利用者人数等を管理者間で共有。その後、各事業所に持ち帰り、職員に対してもすべて共有する。

②賃金情報の開示

例えば、子育て中の職員に対しては、曜日や時間帯、休日について優遇するが、そうした職員とは労働条件を改めて取り交わし、通常勤務者より賃金を一定割合下げる。また、資格取得者に対しては資格手当を付与したり、基本給をアップしたりする取り組みも実施。給与に差がつくことに明確な理由を持たせ、周知することで、職員の納得感を高めている。

③経営陣のお金に関する考え方を職員に周知徹底

「利益を上げたら、それを職員に還元できる会社でありたい」「職員が稼いでくれたお金だから、“1円を大事にして1円を生かす”使い方をしたい」—。こうした考えを経営者や役員が職員に繰り返し伝える。実際、利益が出た年には期末賞与を出す。また、“1円を生かす”取り組みとして、各部署に一定の金額の裁量を持たせて、部署内でやりたいこと、取り組みたいことに自由に使える制度も導入している。

さらに満足度を高める活動の一環として、仕事に対する「誇り」を育む取り組みも進めている。具体的には、マニュアル作成や研修などの企画を1人の担当者に退職まで継続して担当してもらうことで、「この業務のマニュアルは自分がつくった」という気持ちを抱いてもらう。また、経営陣も、介護職がとて誇り高い価値ある仕事であるということを職員に繰り返し伝えるよう心がけている。

取り組みの結果

■「働き続けたい」「会社大好き」という職員が増加

年に1回職員アンケートを実施し、職員に無記名で会社を評価させているが2015年と、翌年の結果を比較すると、「ゆうの風三田尻で今後も働く予定ですか」という問いに「働きたい」と答えた人の割合は8ポイント増加した。また、特別な賃上げはしていないにもかかわらず、賃金について満足していると回答した人は9ポイント、会社が「大好き」と答えた人は8ポイント増加した。

いずれも明確な改善傾向が見られる。離職率も業界平均より低い10%台前半にとどまっている。

1. 経営情報公開のメリット

ただ「稼働率を上げろ」「利用者を増やせ」と言っても、「なぜそれが必要か」が納得できなければ、不信感が募る。前向きな動きにブレーキがかかるかもしれない。その対策として、本事例のように、経営数値をできるだけ公開し、「風が吹けば、桶屋がもうかる」仕組みを伝えたいところだ。そうすれば、「これくらい利用者がいなければ、自分たちの給料が守れない」「コストは、ここまで抑えない」と理解してくれる人も出て来る。

2. 公開の前に数字に関する教育を

しかし、最初から決算書を見せても、よく理解できないことも多い。だからといって、詳細を公開したら、職員に誤解を与えてしまう恐れもある。例えば、損益計算書上では利益が出ていても、キャッシュフローがマイナスというケース。この場合、営業利益だけ見て「こんなにもうかっているなら、もっと私たちの給与を上げてくれ」などと思われてしまう可能性もある。それを回避するには、まずは経営数字、運営数字に関する教育を少しずつ実施し、理解度に合わせて「伝える範囲」と「伝え方」を工夫するのがポイントだ。

3. 数字を管理する時はKPIで

経営数字を公開したからといって、その数字のすべてを管理しようとしてはいけない。数値目標は、立てた瞬間は「よしやるぞ」と盛り上がるかもしれないが、数字を求め続けても、ワクワクする状態が続くということは、ほとんどない。操る数字（スタッフに意識させる数字）は、より少ないのが理想だ。

そしてその数字は、常に意識できるように、現場により身近な数字の方がよいだろう。しかも「これさえ押さえておけば、だいたいうまくいく」という数字（水準）を設定するのがコツ。この数字を「KPI（Key Performance Indicator）」という。KPIに使う数字をどれにするのかは、経営センスといってもよい。私たちコンサルタントは、特にこの点を意識して経営改善に臨む。どの数字を意識させること（目標とすること）が効果的か、ぜひ、考えてみてほしい。



管理者の集合写真



さまざまな研修を行っている



ゆうの風三田尻

法人名 (公式サイトURL)	株式会社ピーエー	代表者	神徳 眞也
住所 (市区町村まで)	山口県防府市	設立年	2007年
事業所数	7事業所	従業員数	86人

介護助手「お仕事サポーター」で負担軽減！

社会福祉法人あと会（広島県広島市）

取り組みのきっかけや背景

■利用者からの掃除に関する指摘がきっかけ

「お仕事サポーター」制度の導入のきっかけは、利用者から施設内のトイレ掃除の状況などの指摘を受けたことだった。なぜ、掃除が不十分だったのか。職員に聞き取り調査を行ったり、業務内容を洗い出したりした結果、そもそも介護職員が不足している上、職員に新卒や男性が多いため、掃除などの家事に近い業務が負担になっていることが判明した。その後、対応方法について職員も交えて会議を行い、「お仕事サポーター」の制度を構築し、導入した。

取り組み内容

■24人のお仕事サポーターが参画、1～2時間の短時間シフトも

「お仕事サポーター」は、食器洗いやリネン交換、掃除など、介護以外の周辺業務だけを担当する人。募集にあたっては、自転車で通える範囲に住んでいる人を対象とした。特に主婦の方や高齢者の方に協力してもらいやすいよう、都合の良い時間に少しか勤務できるような、1～2時間の短時間のシフトも可能とするなどの工夫も加えた。その結果、法人全体で24人のサポーターを確保した。

おおよそ1ユニットに1人程度のサポーターを配置できたことから、特に介護以外の業務負担が大きく軽減できた。その結果、介護職員は掃除などをしてきた時間を入居者とのコミュニケーションに充てることができるようになり、利用者へのサービス向上にもつながった。

さらに介護ロボットなどを積極的に導入し、業務の効率化も図っている。具体的には介護ロボットとしては、コミュニケーションロボットの「パルロ」（3台）を導入した。パルロは施設内のレクリエーションなどで活用している。また、職員の腰痛発生の防止などの目的から非装着型移乗支援ロボットの「ハグ」（3台）を導入した。

ICT活用としては、書類作成業務などの負担を軽減するため情報共有ソフトの「福祉見聞録」や「salesforce」を活用している。そのほかにも、食器洗浄の時間短縮や職員の掃除の負担軽減のため、洗浄スピードが日本製に比べ10倍ほど速いドイツ製の食洗機や、お掃除ロボット「ルンバ」を導入したりしている。

また、シェフ経験を積んだ料理長が、高齢者にやさしい調理方法である「真空低温調理法」などの技術を用いた食事を提供するのも特徴の一つだ。

取り組みの結果

■お仕事サポーターから介護職として就職する人も

「お仕事サポーター」や介護ロボット、機器類などの導入は、職員の負担軽減に直結している。特に「お仕事サポーター」については、現場職員からのヒアリングでも業務の軽減が確実に実感できたとの声が聞かれた。業務負担軽減だけでなく、家事に長年の経験を持つ主婦から日々の作業のコツなどを学ぶことで、職員のサービスの質が向上したとの声も聞かれた。

さらに、「お仕事サポーター」として参加した人の中から介護職として改めて就職する人も出始めるなど、人材確保面でも一定の効果が表れてきている。

1. 各時間帯の必要スタッフ数の把握

法改正の影響による記録など業務増加に加え、慢性的な人手不足で、現場の業務負担はかなり増大している。悪くすると、連鎖的な離職を招く可能性がある。それを回避するためには、“必要な時間に、必要な人数”を配置することが不可欠だ。

例えば特養などの入所施設では、私の経験からいうと、6時から9時ごろまでの起床介助、朝食誘導、食事介助が集中する時間、そして17時から20時ごろまでの夕食介助、居室への誘導が重なる時間帯に、特に業務負担が増大する。また、入浴の時間帯も、これに該当するだろう。このように、負担が集中する時間を特定して、職員をそこにピンポイントで多く配置すると、現場の業務負担は一気に軽減できる。

2. 短時間パートの積極活用

そのための1つの方法が、本事例の「お仕事サポーター」のような「短時間パートの活用」だ。事例のように「介護業務なし」として、配膳、下膳、清掃、準備など、バックヤード業務に限定して募集するのも、求職者を増やす1つの手かもしれない。そうすれば、シニア層や、介護現場の仕事には興味はあるが、未経験だからと尻込みしている方々が、求人に応募しやすくなる。

3. 介護スタッフが介護に集中できる環境に

職員の皆さんが口々に「お仕事サポーターが入って、利用者とのコミュニケーションの時間がつくれるようになり、仕事が楽になった」と言っていた。弊社の調査でも、「間接業務の増大」による「利用者とのコミュニケーションの減少」が、モチベーションを著しく下げていることが分かっている。ぜひ、このような仕組みも検討し、介護スタッフが最も大事にしている“介護業務”に集中できる環境を整備してほしい。

4. 最新家電の活用

介護ロボットまではいかずとも、家電でも優れたものがたくさんある。事例のように、食器洗浄機、自動お掃除ロボットを導入したり、情報共有にインカムを活用したりするなど、費用対効果の高い方法と言える。



施設内のさまざまな場所で活躍中のコミュニケーションロボット「パルロ」



業務の効率化を目指し食器の洗浄機も一新した



独自の工夫を凝らした食事の一例

法人名 (公式サイトURL)	社会福祉法人あと会 (http://www.kunikusa.or.jp/)	代表者	横山 吉宏
住所 (市区町村まで)	広島県広島市安芸区	設立年	1993年
事業所数	25事業所	従業員数	402人(法人全体)

見守りシステム導入で目指す負担軽減

特別養護老人ホーム ひうな荘 (社会福祉法人三篠会、広島県広島市)

取り組みのきっかけや背景

■「介護業界のイメージを変えたい」が原点

「『介護の仕事は大変』という介護業界のイメージを変えなければならない」。理事長のこの強い意志が、その後の取り組みの原点だった。

イメージを変えるためにも、職員の業務負担は軽減したい。そして負担軽減の実現を分かりやすく発信しなければならない。そんな理事長がたどり着いた答えの一つがロボットだった。優れたアイデアを持ちつつも量産化に踏みきれていないロボット介護機器の普及を目指した「ロボット介護推進プロジェクト」の導入推進事業(経済産業省の補助事業)の存在を知った理事長は、2機種の導入を決断する。

取り組み内容

■見守りロボットなど2機種を導入

具体的には、「見守りロボット『ケアロボ』」と介護施設向け見守りサポートシステム「aams(非接触マット型センサー)」を平成26年度に導入し、運用を続けている。

「ケアロボ」はカメラ・マイク・スピーカー・無線LAN・携帯電話モジュールなどを内蔵。各種見守りセンサーとの室内通信、インターネット接続や携帯電話回線を活用することで、利用者の介護に必要な情報を、介護者のスマートフォンなどに知らせる。

「aams」は、非接触・非拘束・非侵襲マット型センサー。「寝るだけ」で、心拍・呼吸・体動などをリアルタイムに感知できる。

導入では、まず施設全体でWi-Fi(無線LAN)の通信環境を整備。さらに、各フロアにiPod2台・パソコン1台を「見守り支援機器」からの通知を受信する端末として整備するなどの準備を整えた上で、介護ロボット推進導入プロジェクトチームを編成。プロジェクトチームでは、モバイル機器の操作に慣れていない職員のために、機器操作習得のための講習やマニュアル作成などを企画・実行した。

途中、「ケアロボからのメールがiPodにきていない!」「iPodやスカイプの操作がよく分からない!」などのマイナートラブルが続出したものの、上記のような体制があったため、運用は継続できた。その結果、「ロボットからの通知を生かし、早めの対応をしたことで転倒を防げた」「夜間の利用者の行動が把握でき、失禁を減らすことができた」などの効果も表れるようになった。また、電子機器の扱いに慣れた若い世代のスタッフと、不慣れな50~60代のスタッフのコミュニケーションも活発になった。

さらに、ひうな荘では、ロボットのセンサーから得られた情報を基に、失禁防止や睡眠改善を目指し、利用者のケアプランの見直しにも取り組んでいる。

取り組みの結果

■利用者・職員双方に効果が

ロボット導入によって、以下の成果が確認された。

・見守りロボからのアラートや画像が送信されることにより業務の優先度が明確になった。その結果、業務効率が改善。職員の負担が軽くなった。

・職員が利用者の生活の質が変わることを実感でき、職員自身のやりがい・達成感にもつながった。それによって利用者・職員双方の負担が軽減された。

・ロボットを現場職員が活用できるようになったことで、「介護は何から何まで人の手で」という従来の常識を、いい意味で超えることができた。また比較的高齢のスタッフまでロボットを活用する現場をつくり上げたことは、介護の職場のイメージ改善につながる成果といえる。

1. 機器の現状

本事例にある通り、現在、販売されている機器、開発中の機器の多くは、「負担軽減」や「情報共有」の面で、大きな効果を期待できる水準には達していない。うまくいかない理由は「機器の完成度（使いにくさ）」だけでなく、「現場スタッフのITリテラシー」や「IT機器に対する理解度」の低さがある。

2. 将来的予測

しかし現在、ICT機器やロボットを導入した施設の人員基準、設備基準を緩和しようという議論がなされている。どういう方向性になるかは、まだ不透明だが、これだけ補助金などが出ている現状を見ると、何の成果（つまり制度への反映）もないことは考えられない。

また、機器の完成度は、まだ低いとはいえ、良い機器も少しずつ普及してきている。きっと近い将来、機器をうまく導入し、スタッフの負担を劇的に軽減したり、利用者の安全性を飛躍的に向上させたりするような事業者も出てくるだろう。そうなったら、導入に成功している事業者にも、スタッフも利用者も集中するに違いない。

現に今でも、リハのアセスメントで、筋力測定、歩行診断、姿勢診断、足圧診断などで機器を効果的に活用し、経験のある専門職の目でも計測できないような項目を把握しながら、自立支援に成果を挙げている事業者が増えつつある。

3. すぐに着手してほしいこと

このような状況下でわれわれができることは、身近なところ、職員の問題意識の高いテーマから、少しずつつてもよいので、機器を使って運営することに慣れることだ。ぜひ、以下のことにチャレンジしてもらいたい。

- 1) 非効率な業務、負担の大きい業務、(リハのように) 機器導入が効果的な業務を抽出
- 2) 展示会などで機器を検討
- 3) 補助金・助成金の活用を検討
- 4) 現場スタッフの理解を得るため、説明会を実施
- 5) 最初から全面導入せず、少人数部署で試験導入
- 6) 定期的に課題を共有し、できた部分に着目してノウハウを蓄積



見守りロボット「ケアロボ」



「aams」



ひうな荘

法人名 (公式サイトURL)	社会福祉法人三篠会 (http://www.misasakai.or.jp/)	代表者	酒井 亮介
住所 (市区町村まで)	広島県広島市安芸区	設立年	1993年(ひうな荘)
事業所数	147事業所	従業員数	217人(ひうな荘)

改善の第一歩としてエルダー制度を導入

社会福祉法人X(広島県)

取り組みのきっかけや背景

■山積する課題が招く、職員の離職

社会福祉法人Xが運営する施設では、職員の離職が止まらず、経営陣が対応に苦慮していた。経営陣や職員によると、▽上司によるパワーハラスメントやモラルハラスメントが見られる▽法人にマッチしない人事制度を運用している▽人事考査者の基準や考え方に一体感がない▽属人的な対応が見られる—など、経営上の課題が山積していた。こうした課題が、職員の離職も招いていた。

取り組み内容

■若手や新入社員の定着に主眼

このままの状況を放置すると、離職した人によってネガティブな口コミが地域内に広がることで、法人の信用が失墜する可能性が高かったため、早急に改善策を打ち出す必要があった。法人運営の核を担う「人財」の法人外への流出を防ぎ、定着させることこそが直近の課題だった。

早期の対応策として、課題が山積する中でも長く働き続けている、会社に定着している層ではなく、離職率の高い、新入社員や若手職員、今後入社してくる職員に主眼を置いた制度の導入が求められていた。その具体策が「エルダー制度」だ。

エルダー制度とは、先輩社員が新入社員の教育係(エルダー)となって指導する制度。

この制度を導入する際は、まず目的と指導対象となる層を明確にしなければならない。具体的には「新入社員の定着と育成」などの目的や指導対象があり得る。その上で、年代・役職・職種・性格などを勘案して指導対象者とエルダーをマッチングする。エルダー選定に当たって何より大切なことは指導対象者に対する「支え、たたえる気持ち」。その後、エルダーに対し制度の考え方をきちんと教育した上で、制度を動かす。

エルダーと指導対象者は日常的に共に行動し、その中でアウトプットとフィードバックを繰り返すが、対応できない点については個別面談を実施する。個別面談は一般的に6カ月間で月1回、60分程度が標準。なお、この制度の目的は、あくまで「人が育つ職場をつくること」。それだけに、導入後のフォローと取り組みの継続が重要だ。

取り組みの結果

■継続的な取り組みのためには経営陣の理解が不可欠

エルダー制度の導入は、Xの経営陣の速やかな意思決定により進められた。ただ、この制度がきちんと定着し、この後に続くさまざまな取り組みにつなげていくためには、経営陣がその取り組みの目的・意義を理解する努力が求められる。

エルダー制度導入を提案した背景には、現場責任者と従業員との間に溝があると感じたことがあった。

管理職と従業員との信頼関係を回復するためのツールとしてエルダー制度の導入を提案し、経営者と管理職向けに研修会を実施した。

今回の制度導入に当たって特に重要だった点は、経営者に研修会への同席を求めたことであった。新しい取り組みを行う場合、導入に時間がかかったり、導入したものの、その取り組みが現場で形骸化してしまい、実際には運用されなかったりすることが多い。

早期に導入を実現し、さらに形骸化させず継続的に運用していくためには、取り組みに対しての経営者の理解が欠かせない。導入前に経営者に対しても研修を実施することで、早期の導入を促し、また形骸化を予防することもできる。

今回の取り組みは、離職率低下に向けての、第一歩という位置付けであった。まずはエルダー制度でその効果を実感していただき、その後の継続的な雇用管理改善につなげていってほしい。

課題が山積しているものの、さまざまな理由から、第一歩をなかなか踏み出せない事業所は多いと思う。そのような場合、小さなものからでも、課題を一つずつ解決していくことが大切だ。今回のケースを第一歩を踏み出すための参考にしていただきたいと思います。

事業所数

約10事業所

従業員数

約80人



内在していた課題、チェックリストで浮き彫りに

医療法人社団Y (岡山県)

取り組みのきっかけや背景

■ 一見、何の問題もない職場に見えるが…

「退職者もほとんどなく、特に問題は感じていない。何に取り組んでいいのか分からない」というのが、医療法人社団Yの経営陣の当初の認識だった。確かに、評価制度や研修に対する支援も存在するし、法定分の休暇制度も存在する。そして離職者はほとんど存在しない。

一見、何の問題もない法人だが、公益財団法人介護労働安定センターが公開している「雇用管理改善チェックリスト」(http://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/pdf/check_list_A3.pdf)を用いて事業主と職員の意識調査を実施すると、課題が浮かび上がってきた。

取り組み内容

■ 特に不満が大きかったのは「評価・報酬」

雇用管理改善チェックリストによる調査の結果、特に従業員の間で、施設の運営に対する評価が大きく分かれていることが判明した。

評価が低い職員の間では、特に「評価・報酬」に対する不満が大きかった。一方、評価が高い職員でも「評価が賃金などの処遇につながっているか」や「賃金の決め方にルールがあるか」の項目では、「あてはまらない」「どちらかというにあてはまらない」と答えていた。自由記入欄では「現場の意見が反映されない」という回答もあった。

調査によって、職員の間で不満が内在していることが明らかとなった。具体的には、自分のどの行動が評価されているのかははっきりしていなかったことから、特に評価に関して不満をため込んでいる職員が多かった。分かりやすいビジョンを伝え、分かりやすい評価項目で、求められている行動は何なのかを職員に伝えていくための新たな評価制度の導入を、Yでは検討している。

取り組みの結果

■ 新たな評価制度導入へ検討を開始

新たな評価制度の肝となる評価表は、規律や協調性、責任感、積極性、知識、具体的行動など、40項目を5段階で評価するもの。より適切な評価を実現するため、例えば「目線を合わせて分かりやすく話し、仕事の手を止めて利用者の話を聞いていたか」など、各項目には日々の活動に直結した具体的な内容が盛り込まれている点の特徴だ。

今後、Yでは点在する事業所の意見の集約を行い、新制度の導入に向け本格的に動き始める。

当初、辞める人がいないから特に何も問題があるとは思っていないとのことだったが、雇用管理改善チェックリストを用いて職員の意見を聞いたところ、不満も多いことが分かった。

普段から目に見える部分では課題がなさそうに見えていても、職員の中には潜在的な不満や不安などが存在するものだ。

今回の事業の中では時間が足りず、評価制度の導入を提案しただけで、その後のフォローができなかった。しかし、職員の意見を聞いたことにより、経営陣の考え方が少し変わった。これが大きな収穫である。

介護事業を長く続けていくためには、常に課題を見つけ、その解決に取り組んでいく姿勢が重要だ。

事業所数

約10事業所

従業員数

約30人(介護事業のみ)



評価・教育などの改革で年功序列の弊害払拭を目指す

社会福祉法人Z（香川県）

取り組みのきっかけや背景

■年功序列の弊害に悩む法人

社会福祉法人Zには、既に昇進・昇格基準などはあった。ただし、基本的には年功序列で給与が決まり、同じ職場内での発言力などの序列も決まるので、中途採用でやってきた人材が有効なアイデアを持っていても、それが極めて反映されにくい環境にあった。勤続年数が長い職員は特段の努力をしなくても給与が保証されるため、サービスの質向上は期待しにくい現状だった。

そのほか、ベテランについても新人についても、教育訓練としての研修計画が立てられていないなど、人材育成が計画的に行われてはいなかった。

取り組み内容

■2017年度から新たな人事考課などの運用開始へ

Zの施設長は改善の必要性を認識しており、自らキャリアパス構築のための研修も受講していた。特に、賃金体系を変更することができないことを長年問題視してきた。それでも、「自分一人だけでは改善が進まない」と思い悩んでいた。

しかし施設長は、長年勤務している職員であっても、改めて人材教育を行い、キャリアパス制度にのっとった評価を継続すれば、職位・経験・役職に見合った人材育成が可能と確信。職員の理解を得るための説明をていねいに行いながら、育成システムなどを早急に構築した上で、新たな人事考課・評価制度や各種ハラスメントなどの防止のための取り組みを2017年度から開始することを決めた。

取り組みの結果

■職員研修計画などを策定、導入見据え進む準備

新たな人事考課・評価制度の導入スケジュールは以下の通り。

- ① 昇進・昇格基準および職業能力評価項目の整備（12月）
- ② 「職能資格要件シート」「各職種の主な役割」「年間職員研修計画」の完成（1月）
- ③ 「キャリアパスシステム」「職員研修計画書」の完成（2月）
- ④ 全従業員に周知説明（3月）
- ⑤ 導入・運用開始（4月）※個人面接4、10月

Zでは、ほぼ上記のスケジュールに従った改善への取り組みが続けられている。

そのほか、特養ユニット会議や運営委員会への積極的参加、デイサービスの稼働率向上対策およびサービスの見直しなどにも並行して取り組んでいる。

事務長と施設長が問題事項を共有し改善に前向きであることが、大きなプラス要因。お互いを尊重した上で意見を交換し、施策に取り組む姿勢が見えていたので、発展への期待が大きい。

従業員に対するヒアリングによれば、これまでは職場環境を改善するための積極的な取り組みは少なかったということだが、従業員は法人として決まった方針には協力する姿勢を見せていた。

このような良い土壌もあるので、今回の雇用管理システムの構築は今後のサービスの質向上に必ず影響していくものとする。

並行してリーダーの意識改革も重要なポイントであることは言うまでもない。

事業所数

約5事業所（香川県内）

従業員数

約60人



「魅力ある職場づくり」のために

雇用管理改善企画委員会委員からのコメント

「魅力ある職場づくり」のためには、ICT活用による業務効率化や仕事と家庭の両立支援、福利厚生制度の充実、職員のモチベーションアップへの取り組み(キャリアパス制度、他)等、働きやすい就業環境づくりが大切です。

基本的には、こうした取り組みを法人(事業者)が継続的かつ一体的に実施することが、人材の確保と定着、その育成に結びつくと言えます。

しかし、今日の人材不足の時代において、特に福祉・介護の職場においては、基本的な取り組みとともに介護ロボットの導入等による利用者にとっても職員にとっても、安心・安全な環境、職場づくりが求められます。

利用者が幸せに暮らし続けられる(生活の継続性)福祉サービスを提供できる職場は、職員にとっても働きやすく、やりがいのある仕事の間(定着性)であるからです。

もちろん、このことは、決して「やりがいのある仕事だから気持ちで頑張れ」ではなく、働きやすい就業環境づくりの実践があつてのことです。

利用者、法人、職員が一体となった職場づくりこそ、魅力ある福祉・介護の職場づくりを実現します。

社会福祉法人 広島県社会福祉協議会

総務部長 三好 一史

1. 「魅力ある職場づくり」のために必要なこと

経営者の思いをうまく伝えるために、事業所ごとにどのように人材育成の仕組みをつくっているかが、魅力ある職場づくりのために必要なことであることを、今回事業所を訪問させていただいて実感しました。

経営計画に職員を参画させ、職員自身がやらねばという意識が高まり、職員を巻き込んでいる事業所が、最も元気のある職場だったように思います。

それを可能にした仕組みづくりとして、次のことが挙げられます。

- ①まず理念が職員に浸透しているところで、誰もが同じ思いを共有して、楽しい人間関係をつくっていること
- ②ポジションや役割が明確にされていて、職員のモチベーションが高いこと
- ③職員に求めている仕事の内容を仕事基準書に書いて、職場のルールブックのようなものがあること
- ④分かりやすい人事考課をし、自分がどのように会社に評価され、どのように処遇されているかが明確になっていること
- ⑤評価結果から、個人面談をして評価結果や今後の期待を伝え、職員のキャリア形成を職員自身が制度の中で描けるようにしていること
- ⑥研修会を定期的に開催し、外部講師だけでなく社内研修で職員の考え方や価値観を高めていること

2. 本事業にかかわった感想

介護事業所は、採用、人材の定着や確保に悩んでいるところが多く、評価制度などの人事制度の構築や研修制度、人材定着効果の見込めるメンター制度の導入などで離職率の低下を図るなど、事業所の求める雇用環境の整備を応援していきたいと考えています。

フクシマ社会保険労務士法人

代表社員 福島 省三



「魅力ある職場づくり」のために

その仕事に就くと、人とのコミュニケーションや接し方のトレーニングを学び、相手に笑顔を生み出しながら双方向の感謝を味わえ、さらに生きる価値観そのものを人生の先輩から学ばせてもらえる介護業務。それは仕事だから当然給料を手にするのですが、職員にとっては金銭以上の価値があるものだとして、この事業に携わって改めて実感しました。残念ながらすっかり介護事業のイメージに手あかがついているものの、魅力ある職場ができている事業所ではそんな色はみじんも感じません。うまくいくためのノウハウは事業を通じて多くのエッセンスを抽出させていただきましたが、職員に憧れられるリーダーの姿がすべてを物語ります。職員が「ここでなら長生きをしてもいい」と胸を張って言えるケアを、創造し続けられる職場がこれからのスタンダード。まだまだ荒波は厳しいですが、ピンチはチャンスととらえ、魅力ある職場として自信を持って歩を進めてほしいと思います。引き続き応援させていただきますね。

一般社団法人 リエゾン地域福祉研究所
代表理事 丸山 法子

人手不足が原因で、事業を縮小する事業者が増えているそうです。新規施設でも、人員基準がクリアできずオープンできないという話は、あちこちで聞くようになりました。“求職者”に選ばれない事業者は、生き残れない時代となったのです。

本業務を通じて「採用」、「定着」、「育成」の3つのテーマで、優れた成果を上げる企業を研究する機会をいただきました。改めて感じるのは「人材（社員）を大事にすること」の重要性です。誰もがわかっていることです。問題はそれが“仕組み”として構築できているかです。経営者、経営幹部が、心の中で“大事だ”と思っているだけではいけません。社員が「大事にされている」と感じられるような環境をつくることが不可欠です。

例えば「採用」のテーマでは「入社メリット」を最大化することが「人を大事にすること」につながります。「この会社には（他の会社と比べて）どんなメリットがあるのだろうか」といった、会社選びをする誰もが持つ疑問に、しっかりと答えられるだけの仕組みが不可欠です。ポイントとなるのは「誰にとってのメリットか？」を明確にすることです。“子育て中のママさん”“新卒で成長意欲が高い学生”“より専門的な職務に就きたいベテラン”のように、採用ターゲットを明確にして、メリットの最大化に取り組まなければ、採用にはつながらないのだと、本事業でも痛感しました。

株式会社スターコンサルティンググループ
代表取締役 糠谷 和弘



今回の事業で委員として、さまざまな先進的な取り組みを視察させていただきました。視察を終えて強く実感しているのは、離職率が低い事業所や法人では、経営者が確かな理念を持ち、その理念を管理職や現場のリーダーが完全に理解しているということでした。ちなみに、そうした事業所や法人は、ほぼ稼働率も高いということも共通していたように思います。

つまり人材を確保し、事業を安定させる上で、何よりも必要なことは、経営理念を定め、組織全体で共有することなのです。

具体的な対策を考えるのは、法人理念の構築と浸透の後の作業となりますが、その際にも忘れてほしくないことがあります。「この対策をやれば人材が定着する!」という“魔法の杖”は、どこにもないということです。それぞれの事業所や法人がどんな理念を掲げ、どんな取り組みをするのか、対策もそれに合わせて変化させなければならないからです。

最後に、理念を構築し、それに従った対策を考える上で不可欠なことを指摘したいと思います。現場の知恵と意見をきちんと反映させることです。経営者にとって、改めて現場職員と向き合い、意見を求めることは意外としんどいことかもしれませんが、職員が納得できない理念や対策を掲げても、良い結果は生まれません。ぜひ、勇気を持って職員と接し続けてください。

株式会社 CBnews

記者 多椋 正芳

雇用管理改善企画委員会 委員名簿

社会福祉法人 広島県社会福祉協議会	総務部長	三好 一史
フクシマ社会保険労務士法人	代表社員	福島 省三
一般社団法人 リエゾン地域福祉研究所	代表理事	丸山 法子
株式会社 スターコンサルティンググループ	代表取締役	糠谷 和弘
株式会社 CBnews	記者	多椋 正芳

〈敬称略〉



あとかぎ

先進的事業所に選定された共通点を振り返ると、①組織としての在り方や方向性が明確に定義されている、②定義に基づいた目標がはっきりイメージされている、③目標実現のために役割分担がされている、④目標を現場に浸透させるために何度も共有が繰り返されている、という特徴がありました。

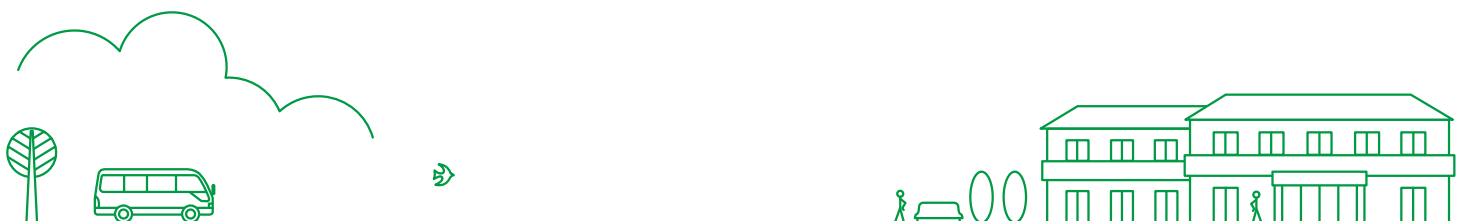
また視察にあたり先進事業所の経営層から話を伺う機会が多くありましたが、前述の特徴と同様、組織としての目標をはっきりと言語化されていらっしゃる方がほとんどだったことが印象的でした。現状を受け入れ、目標を明確に決める。目標が明確だからこそ事業所や介護従事者へ役割と使命を言語化できる。浸透させるために経営層自らが何度も発信していく。先進事業所と経営層の相関を感じ取りました。

今後、介護業界の大きな変化に対応するためには、いかに経営層がその方向性を発信し現場に浸透させられるかがポイントになると予測されます。その役割と責任はますます重要になり、それができなければ淘汰される事業所も出てくるかもしれません。介護業界の発展と持続性に貢献できるよう本委託事業で学んだことを生かし、キャリアブレインとして少しでもお力添えができるよう努めて参ります。

最後になりましたが、本委託事業は多くのご協力を頂きながら進めて参りました。慣れない事務局の事前準備にも温かい目で見守ってくださった雇用管理改善企画委員会の委員の皆様、モデル事業所に制度導入と運用支援をするため何度も遠方まで足を運んでくださったサポーターの皆様、セミナーにご参加くださいました発表者の皆様、調査対象事業所の開拓や選定に惜しめない協力をくださいました業界団体の皆様、本当にありがとうございました。この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

雇用管理改善企画委員会 事務局長 藤本 進

(株式会社キャリアブレイン 営業本部長)



平成28年度 厚生労働省 委託事業

介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業
(中国・四国ブロック)

株式会社キャリアブレイン