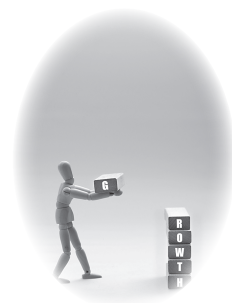


特集 元気な中小企業訪問記14

第4章

1対1の「トーキング」で 働き方を劇的に改善した介護施設

—滋賀県甲賀市 あいの土山福祉会 エーデル土山



渡辺 英史
東京都中小企業診断士協会

団体名：社会福祉法人あいの土山福祉会
エーデル土山

代表：理事長 服部 治男

従業員：100名

所在地：滋賀県甲賀市土山町北土山2062

連絡先：TEL：0748-66-1911

URL：https://www.edeltutiyama.net/

「私たちは滋賀県甲賀市において老人介護を主とする事業運営を行っております。

3K 職場と揶揄される介護業界で山間部にある当方は、一時、離職率が40%を超えるまでの大変厳しい環境下におかれ、事業運営が困難なところまで追い込まれました。

約8年前から人材確保対策室というチームを立ち上げ、スタッフファースト、つまり働くスタッフを何より大切にすることが必ずご利用者をはじめステークホルダーのためになると信じ前進してきました。

おかげ様で現在では、入職待機がでるまでの優良法人として認められるまでになりました」

ある企業表彰事業の、受賞団体の言葉である。

「職員を守る」というポリシーのもと、働き方の改革を成し遂げ、劇的に状況を改善した。数々の表彰を受賞し、業界関係者の見学が絶えない施設になったのが、上記受賞団体であるエーデル土山だ。

一体どのような改革を行ったのだろうか。同施設の施設長である廣岡隆之さんにお話を伺った。

1. 改革断行の背景

(1) 荒れる現場

離職率40%。2012年当時のエーデル土山の姿だ。その時は、経営陣と職員の間には不仲やあつれきが生じていた。結果、現場が荒れ、人が定着しない。施設長も短期間で変わることを繰り返すという、上も下もごたついている状態だった。

廣岡さんは当時ソーシャルワーカー（生活相談員）という役職で、管理職でもあったが、上と下にはさまれ、大変な日々が続いたという。



廣岡さん（以下、写真はすべて取材先提供）

求人応募状況は悪くなかったが、採用しても採用してもすぐに辞めていく。職員の介護スキルも上がらず、残った職員が疲弊していく。このままでは組織がもたない、という強い危機感があった。

そこで廣岡さんは、事務局長（副施設長）への就任を機に、働き方の改革に取り組むことにした。

(2) まず、辞めさせない

まず、人が辞めない組織にする。そして定着した職員を育成する。廣岡さんが改革の最初に考えたことだ。

事務局長というポジションは、現場の管理よりも、経営寄りの役割を求められる。しかし、当時、経営の経験はなく、教わったこともない。経営では何が一番大事なのか。どこから手をつけるべきか。それすらわからない状態だった。

そこでまず、「ヒト」、「モノ」、「カネ」を主題とする3つの執行室を設け、それぞれの対策を行うこととし、同時に自分の頭を整理していった。

①「人材確保対策室」（ヒト）

どうすれば人が辞めないか、働きやすい環境とは何かを考え、実行する

②「設備管理室」（モノ）

補助金を使いながら設備更新を行い、ランニングコストを削減し、人材に手厚く振り分ける。

③「経営戦略室」（カネ）

どうすれば収益が上がるか、職員の待遇を上げられるかを考え、実行する。

(3) 外部サポートに頼らない

なお、廣岡さんは、この体制の構築や改革推進を外部サポートなしで行っている。同施設では、かつて経営コンサルタントを入れて給与改革などを行ったことがあった。しかし、経営陣と一般職員・管理職とのコミュニケーションが取れていないまま行ったため、うまくいかなかったという。

この経験を踏まえ、廣岡さんは「自分たちの手で直していかなければならない」と考えていた。

また、自身に子どもが生まれたが、妻もフルタイム勤務のため、「ここまで残業が多いと育児ができない」という状況だった。「共働きが、これからのスタンダードになる。そのカギは労働時間だ」と廣岡さんは考えていた。スタッフにも共働きはたくさんいたが、当時は女性スタッフの夫から、「うちの妻をいつまで働かせるのか」というクレームが多かった。

2. 3つのゼロ運動

そして廣岡さんは、3つのゼロ運動、すなわち「残業ゼロ」、「腰痛ゼロ」、「メンタル不調（人間関係悪化による不信等）ゼロ」を展開していく。この3点が、職員が辞める主要因だったからだ。

(1) 残業ゼロ

「働き方改革に取り組む以前に、今やっている無駄なことをすべてやめてしまおう」

まずはそこから始めた。無駄な会議、朝礼、研修など、意味がないと思われることをいったんやめてみる。何も困らないことがわかると、取組みは一気に進んだ。

従来は、施設長が「これをやめろ」と言っても現場が反対していた。そこで前述の「執行室」を使い、「会議で決めたことは何月何日までやる。もし何か不満や不具合があれば執行室の中で言ってください」と合意を取るスタイルにした。執行室メンバーだけでなく現場の職員も入れて合意を取ったうえで実行するため、反発が少なかった。

廣岡さんは「無駄な業務は、ほこりのように年月とともにたまっていきます。それを取り除くことは今でもやっています」と言う。

介護職員はボランティア精神にあふれた人が多いが、それが過剰な長時間労働につながるという側面もある。価値観を徹底させるた



1対1の対話「トーキング」



導入した移乗リフト

めにとった方法が、職員1人ひとりに対して行う「トーキング」という面談だ。

「なぜ、これを変えなければならないのですか」

「職員を守るためです。まず職員を守らないと、利用者にやさしい介護はできなくなります」

こういう考え方を1対1で丁寧に伝えていった。その結果、現在では1日7.5時間労働、残業はほぼゼロを実現している。



自動体位変換機能付きエアマット

(2) 腰痛ゼロ

介護はどうしても肉体労働になる。業務中で最も負担が大きく危険なのは、利用者移乗の際の「持ち上げ介助」だと廣岡さんは考えた。

そこで、「移乗リフト」という機器を多数導入した。ベッドから車いすへの乗せ替えや、風呂場でのストレッチャーへの乗せ替えなどは、この機器を使うことと決め、人力での介助は禁止した。

移乗リフトは、人力介助よりも時間がかかる。また、「機械を使うのは人間的ではない」という職員からの反発も予想された。しかし、廣岡さんはこう言う。

「設備を導入するときは、『使いやすかったら使ってください』ではなく『これからはこれを使う。従来の方法は禁止』としなければ、徐々に使われなくなっていきます」

それでも人力介助を行った職員に対しては、

指導を行うなどして、機械を利用した移乗を徹底し、統一した。

費用はかなりかかったものの、経営を見直し、無駄な出費をなくすことで工面した。さらに、天井には「吊り下げ式リフト」を設置した。

寝返りの介助を助ける「自動体位変換機能付きエアマット」も導入した。入居者の体位変換を、定期的に自動で行ってくれる。ほぼ全数のベッドに入れており、ほかの介護施設でここまで導入しているところはない。一定の経営規模がないと導入は難しいため、他施設との差別化につながった。

(3) メンタル不調ゼロ

当時は、職員全体の人間関係が悪かった。これは「指揮系統がなく、組織の体をなしていないからだ」と廣岡さんは考えた。

主任や幹部の指示や発言どおりにスタッフが動いていたかといえば、十分ではなかった。こうなると、現場は判断の拠り所がなくなり、不信感が芽生え、人が辞めていく原因になる。また、メンタル不調を起こす遠因にもなる。

そこで、「規律」を「徹底」させることを心がけた。執行室で合意を取りながらルールを決め、それを見える化し、職員に伝えていく。

ここでも、「トーキング」が役に立つ。執行室の考え方を丁寧に伝えると同時に、職員の不安・不満を吸い上げ、逐一、改善して行った。各人の家庭状況、たとえば子どもの障害といった悩みを聞き、職員の勤務形態や業務内容を柔軟に変更した。職員個別にカスタマイズした働き方ができるようにした。

このような組織統制をアメとムチにたとえれば、先にムチ（＝規律）を見せ、規律を最低限守れるようになってから、今度はアメを出す。つまり、組織としての報告・連絡・相談や、上司を役職で呼ぶなど当たり前のことができるようになってから、その次に職員向けに慰労イベントや海外旅行、流行のチタングッズ数万円相当といったものを出すようにしたということだ。

また、廣岡さんは、「設備投資とは、職員に対してお金をかけることだ」と捉えている。人材確保のため、PRになるような設備投資は積極的に行い、職員にもPRさせている。

夜勤時の疲労回復のため、プロアスリートも使用するという高性能の「1.5気圧酸素カプセル」を導入しているのもその一例だろう。

3. 現在の姿

(1) 改革を進めるうちに収益が上がる

そして廣岡さんは、改革を進めるにつれて、収益が上がることを実感した。

職員が気持ちよく働ける環境が接遇やサービス向上につながり、入居者が増える。施設の稼働率も上がる。また、職員が定着しスキルが増すと、提供できるサービスが増えるため、介護報酬の加算が増える。この好循環に

加え、効率的なコスト削減も行っているため、収益率はかなり上がっている。

また、職員もギリギリの人数ではなく余裕を持って配置しているため、急な休みでも対応できる。年間休日120日、1日の所定労働7.5時間で、他業種と比べても働きやすい。今や離職率は5%にまで改善し、入職待機者が多く、遠方から待機エントリーがあるほどだ。

改革は成し遂げた。経営も成長軌道に乗っており、昨年末に個室29床の新施設「リトルブック」を開設した。今後も拠点を拡大していく予定だ。

(2) 改革を進めるうえでのアドバイス

最後に、廣岡さんに、小さな企業が改革を進めるうえでのアドバイスを伺ったところ、3つの明確な返事が戻ってきた。

- ① トップがしっかりと「やり遂げる」という覚悟を持つこと
- ② 戦略や方向性を「見える化」すること
- ③ 職員に丁寧にそれを伝えること

特に3つ目について、全体会議や一斉メールでの伝達は、効率的なように見えても真意は伝わっておらず、改革を進めるには1対1の「トーキング」で丁寧に伝えるほうが、実際は早かったという。

「一度、信頼を得て職員のマインドを変えろ」という入口を突破すれば、意外と改革は円滑に進むものです」

廣岡さんの言葉と改革実行の手法は、介護業界だけでなく、すべての企業に当てはまるのではないだろうか。

渡辺 英史

(わたなべ ひでふみ)
福岡生まれ熊本育ち。上智大学卒業後、大手メディア企業に入社。広告調査、ウェブ記事配信、データベース事業等に携わる。現在は新聞系IT企業勤務。2020年中小企業診断士登録。

