第 17 回　社会福祉法人経営青年全国大会 2013

富山大会　富山第一ホテル　2013.11.18（月）

エーデル土山　　廣岡 隆之

Text By Takayuki Hirooka

スタッフは労働資源！気持ちよく働いてもらおう！

～介護スタッフが定着する 5 つのポイント～

～介護業界をかえていこう～

et.

Edel Tutiyama.

Copyright ©Edel tutiyama All Rights Reserved.

『これからの労働力確保の重要性』

みなさんの職場はどんな職場ですか？
スタッフの離職率が高かったり、人間関係がギスギスしていたり、スタッフの疲弊が著しかったりという職場は、良いケアが提供できていると言い切れないでしょう。
今、介護現場の人材確保が大変厳しいものとなっています。これは今にはじまったことではありませんが労働者が高齢化により減少していることや、事業所の乱立により介護人材の確保がどんどん難しくなってきています。介護や看護スタッフの人材不足は、日本の少子高齢化を考えれば、今後『急加速』することは間違いありません。今、人材が確保できているから大丈夫だという事業所も、さらに先を見据えて経営していく必要があります。

とは言うものの、介護報酬が低く十分な給与を支払えないとか、職員の配置基準がそもそも低いのだから、介護施設に人材が少ないのは当たり前だ・・・という意見が多くあります。これは、もちろん『現実』ですが、しかし、今の介護報酬や置かれている現状でも、『知恵と工夫』によっては、介護業界も『人が集まり定着する』余地があります。厳しい状況で『どうせ、うちの施設なんて・・』と諦めるのは、まだ早い！この資料を見て、少しでも自施設のあり方を見直したり参考にしてもらえれば幸いです！

et.
Edel Tutiyama.
Copyright ©Edel Tutiyama All Rights Reserved.

『スタッフは労働資源だ！』

働くスタッフのことを『資源』だなんて、不謹慎な気もしますが、誤解しないでください。スタッフはもちろん人間ですが、スタッフと資源との共通点は、『無駄に使えば枯渇してしまう』ということです。

この価値観、視点がなければスタッフを大切に考えることは出来ません。資源と一緒で、介護スタッフにも限りがあるということ、大切にしなければ無くなってしまうという視点がきわめて重要です。

では、資源＝スタッフを大切にしていくには何が必要なのでしょうか？
僕は、『スタッフを大切にする５つのポイント』が非常に重要だと考えていて、以下のポイントを法人が施策として強化していけば、人材定着率も比例して向上すると考えています。その５つのポイントとは・・・

スタッフを大切にしていく５つのポイント

①働きやすい環境構築
②仕事の面白さ
③将来性・自己成長実感
④良好な人間関係
⑤安定した所得・待遇面

スタッフを大切にするポイントは以上の５つです。この５つにポイントを絞り、項目ごとに対策を講じていくと非常に人材定着に有効です。しかも、①から⑤のポイントをすべて完璧に実行できなくても、出来ることからやっていくだけで確実に効果が生まれます。それは、スタッフが離職する理由はスタッフ各自によって違うことが多く、一つではないからです。人によって離職理由が異なりますが、５つのポイントにしっかりと取り組んでいれば、定着率が低くなるということはまず有り得ないと断言します！

５つのポイントを、いかに本気になって組織として取り組めるか！？それがこれからの介護業界には非常に重要なんです！それでは次頁から５つのポイントごとの対応策を紹介しましょう！

et.
Edel Tutiyama.

POINT① 『働きやすい環境構築』 ～残業ゼロ、休みやすい体制編～

ここで言う『働きやすさ』とは、時間通りに帰れる、希望休や有給休暇がとりやすい、業務量が適正であるといったことです。事業所が働きやすい環境を構築しようとすることで、現在、在籍しているスタッフの定着率向上はもちろん、実は『ここの施設であれば私でも働くことが可能だ』というように、人材獲得の枠が広がるというメリットもあります。現在、ワークライフバランスが国をあげて推奨されています。仕事も大切ですが、自分の時間も大切にするという意識が事業所も個人も、これからの時代にはより必要だと思います。

長時間労働は、介護スタッフのバーニングアウトを助長します。またプライベートの時間を削ってしまい、育児や家事に追われているスタッフにとって長時間労働は、死活問題です。資源を大切にという概念からも、定時で終われる環境を構築しましょう。

①残業は美学ではない！という価値観の徹底遵守。

法人や事業所の『価値観』や『雰囲気』というものは、非常に強力で、時には集団心理でスタッフの行動に制限をかけることもあり得ます。エーデルでも以前は、残業は美学だという意識があり、特に現場の長がそのような価値観を持ったら、これは最悪で、部下である一般職員は帰宅しづらくなってしまいます。また仕事が終わっているのに、ダラダラと居残るような状態があれば、組織として労務管理上の観点からも絶対に放置してはいけません！時間内にベストのパフォーマンスをすることがプロだという風土、価値観を徹底的に植え付けました。

②休みやすい環境構築

- 夜勤は３交代☞２交代へシフト。
- 正規職員の比率アップ
- 当日急な欠員が出た時でも対応できる人員体制
- 日勤は３日以上の連続勤務を組まない。

シフト希望制度を導入。

シフト希望制度とは、一人あたり月２回の希望休みがとれる。また希望休を取得しなければ、翌月以降に『貯められる』エーデル独自の制度。最大『10 日間』貯めることができ、大型連休や海外旅行も可能！

有給休暇の取得率アップ

毎月一人１回は、有給を取得できる体制を構築。

有給が取得できず、２年後に失効する部分については法人が『報奨』という形で賞与に反映！

パートスタッフ特例制度

- 夜勤やケアプラン、委員会の受け持ちはなし。
- 土日の休みも希望通り取得可能。
- 勤務時間は２時間等のピンポイントでもＯＫ！

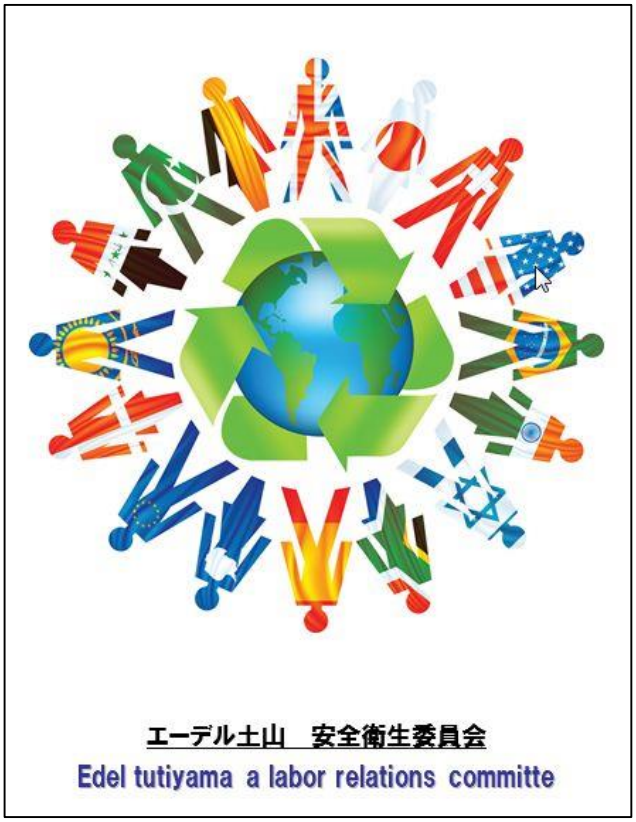
障がい者雇用の充実

- 必要な配慮はするが特別扱いはしないというコンセプトの元、現在『５％』の雇用率。非常に大きな戦力として活躍してもらっています。

POINT① 『働きやすい環境構築』 ～労働環境・安全編～

③安全衛生委員会の設置と稼働

介護の仕事は交代勤務あり、時差出勤あり、人間関係のトラブルありと、何かにつけて心身に負担がかかります。全国的に見て腰痛等の労働災害は最近、非常に増加傾向にあります。ここでは安全衛生委員会の取組を紹介します。



安全衛生委員会の設置

①通常の介護方法の見直し
②４Ｓ活動の徹底
③労務管理の徹底
④健康面でのフォロー強化
等に力を入れて、スタッフの健康管理、労働災害の防止に努めています。委員会のメンバーは医療職や管理職などの他に、介護スタッフも各セクションから委員に選出し、現場の意見を直接的に取り入れるように配慮しています。

スタッフの声を拾い集め・・・
休憩室の充実、仮眠マットを良品に変更、自動販売機の交換、バランスボールの購入、移動リフトの複数導入、その他の介護用品の充実、腰痛予防ベルト無料配布、マンガ（ヘルプマン）購入など様々な意見を実現化しています。

安全衛生委員会　衛生・リスクアセスメント表

チェック実施者	廣岡・井上・岩田・水谷	記載日	H25年 5月10日
場所	既存：倉庫		
衛生レベル	衛生レベル	基準	実施期間
	Ⅳ	直ぐに中止又は改善・清掃	当日中
	Ⅲ	優先的に改善・清掃	2週間以内
	Ⅱ	計画的に業務改善・清掃	1ヵ月以内
	Ⅰ	今後注意が必要	状態に応じて
リスクレベル	リスクレベル	基準	実施期間
	Ⅳ	直ぐに中止又は改善・修理	当日中
	Ⅲ	優先的に改善・修理	2週間以内
	Ⅱ	計画的に改善・修理	1ヵ月以内
	Ⅰ	必要に応じてリスク低減措置	状態に応じて

対策前

状態：棚に不要な物が多い為、整理整頓必要。住民の保管衣類については、すべて2階ほたる倉庫にする、

対策後

月結果：□改善済み　☒未改善
月結果：□改善済み　□未改善
月結果：□改善済み　□未改善

エーデル土山 労働安全委員会
Edel tutiyama a labor relations committe

安全衛生リスクアセスメント

『衛生レベル』『リスクレベル』を定義して、毎月、施設館内外を委員でパトロールし、徹底的に危険因子の除去に努めます。特に、一度チェックされた箇所がその後も継続して、清潔が保たれているか等は要注意で確認しています。

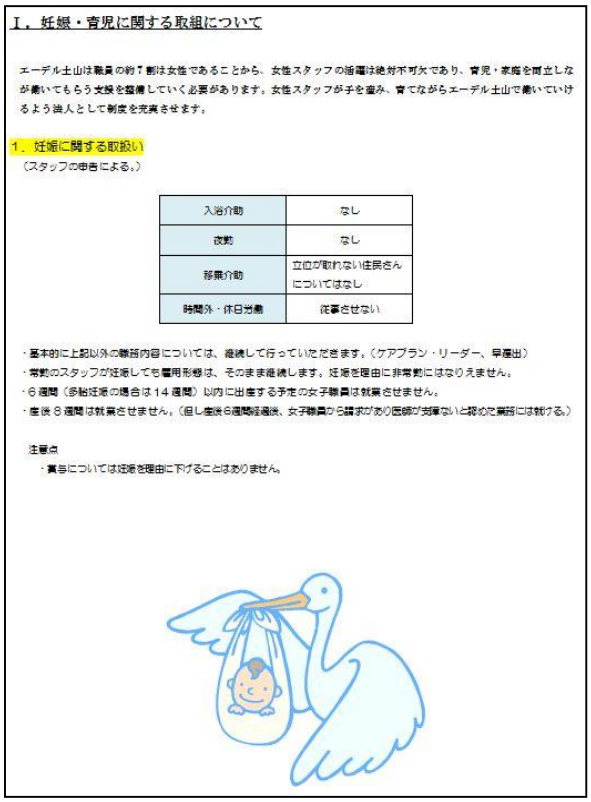
このアセスメント表は、社内メールでファイル添付し誰でもが閲覧できるようしています。

et.
Edel Tutiyama.

『ワークライフバランスのしおり』☞

女性スタッフが約７割を占める当施設では、女性の働く環境改善が労働環境向上に大きなウエイトを占めると考えています。就業規則等で、記載されている休暇関連の項目は、一般スタッフからすると『分かりにくい』ため、一冊の冊子にイラスト付きで分かりやすく示したものがこの『ワークライフバランスのしおり』です。

妊娠、育児、介護などのライフイベント時の働き方などをイラスト付きでやさしく解説、記載しています。



Ⅰ．妊娠・育児に関する取組について

エーデル土山は職員の約７割は女性であることから、女性スタッフの活躍は絶対不可欠であり、育児・家庭を両立しながら働いてもらう支援を整備していく必要があります。女性スタッフが子を産み、育てながらエーデル土山で働いていけるよう法人として制度を充実させます。

1．妊娠に関する取扱い

（スタッフの申告による。）

入浴介助	なし
夜勤	なし
移乗介助	立位が取れない住民さんについてはなし
時間外・休日労働	従事させない

・基本的に上記以外の職務内容については、継続して行っていただきます。（ケアプラン・リーダー、早産出）
・常勤のスタッフが妊娠しても雇用形態は、そのまま継続します。妊娠を理由に非常勤にはなりえません。
・６週間（多胎妊娠の場合は１４週間）以内に出産する予定の女子職員は就業させません。
・産後８週間は就業させません。（但し産後６週間経過後、女子職員から請求があり医師が支障ないと認めた業務には就ける。）

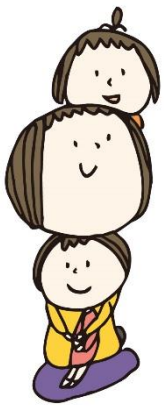
注意点

・賞与については妊娠を理由に下げることはありません。

『業務改善遂行室』☞

執行室というのは、委員会よりも強い権限を持つプロジェクトチームで、エーデル独自のシステムです。
業務改善遂行室では、日常業務での『無理・無駄・ムラ』を見直し、不必要な作業を無くすこと、効率化を図ること、業務そのものを変えること、ＩＴの積極的活用などを議論しています。

まだこの執行室を開設して半年しか経過していませんが、この半年間の中で業務改善されたものは、早くも『１２０』を超えました。無駄を省き、いかに利用者へのケアや職員の働きやすさにつなげていくかを今後も徹底して考えていきたいと思います。



これからの日本は、ますます共働きがスタンダード。仕事、家庭、地域の役割を男女関係なく、より求められていく。労働環境の改善は、スタッフの人生の充実にもつながっていく大切な問題だね。

et.
Edel Tutiyama.

POINT② 『仕事の面白さ』

日々の業務をこなすだけでは、自己成長を実感することはなかなか難しいのが実情です。また仕事の面白さというものは、介護職だからといって、介護だけに限定されることはないと思います。

現場への権限移譲

『やりましょうシート』☞

スタッフの[やりたい！]という気持ちを拾い上げ、専用シートに落としこんでます。誰が責任を持って、実行するのか、顔写真を掲載しています。法人がスタッフの意見を聞くシステム、対応が一目瞭然でわかりやすいと好評です。

『委員会・執行室制度』☞

各委員会、執行室（プロジェクトチーム）にはマニュアルがあり、『どんな役割があるのか』『どういう目的を果たすのか』ということを明確化しているため、スタッフは迷うことなく積極的に活動に取り組むことができます。

委員長は役職者が受け持ち、独自の発想、取組をどんどん取り入れて進行しています。

ドリームプランの実施

『ドリームプラン』☞

普段、遠方で疎遠になっているご家族や旧友などと交流、再会してもらうことをケアプランに入れて楽しんでもらう企画。プラン担当のスタッフもともに喜んで、時にはご利用者よりも大泣きしてしまうなんてこともあります。。。

写真は、施設内の居酒屋スペースにて撮影。

POINT③　『将来性・自己成長実感』

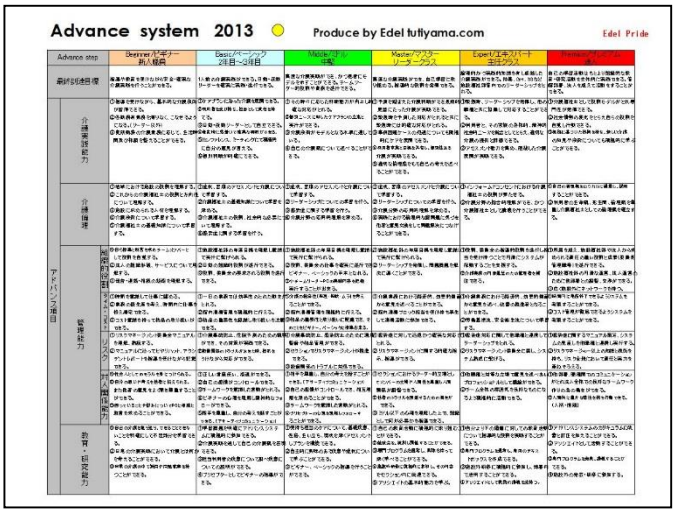
『この仕事を本当に続けていっていいのか？』『自分は成長するのか？』『この法人に将来性はあるのか？』将来性を形で示しましょう。

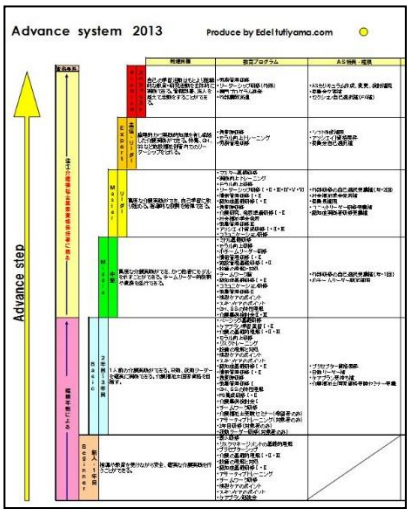
エーデル土山　教育システム

法人教育プログラム　アドバンスシステム／Advance　System

アドバンスシステム

アドバンスとは「成長」を意味します。
このアドバンスシステムはエーデルが独自に開発した育成プログラムです。
エーデル土山の介護スタッフがより高い技術と知識を身につけること、そしてそれらの実力が地域福祉や日本の一翼を担っていけることを目的として策定しました。
介護分野は医療に比べ、その歴史自体が浅く教育体系も確立されていません。チームケアとして『チーム力』をアップするには、一人ひとりの『個の力』を伸ばす必要があります。
アドバンスシステムではアドバンスステップという１～６段階のステップにわかれており、それぞれのステップに応じたカリキュラムを用意しています。ちなみに新人は『ビギナー』という階層に属し、年間スケジュールを基に新人教育が施されます。





『法人オリジナル教本』☞

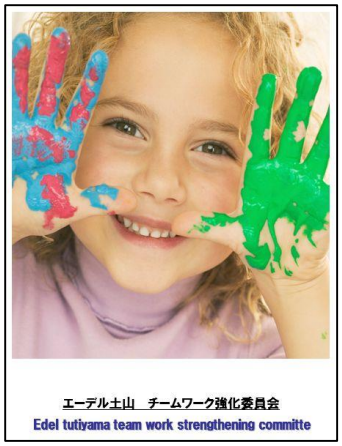
新人やリーダーを目指す者、各主任など各階層ごとにオリジナル教本を作成し、目指すべき人材像を明確にしている。
オリジナル教本を基に、研修プログラムを構築しており、わかりやすい形でキャリアアップを明示している。

各教本はイラストや写真を多用し、見やすく分かりやすいよう配慮しています。

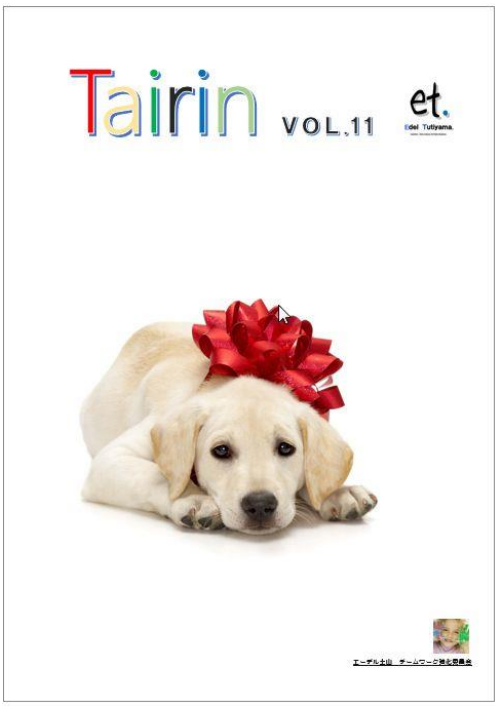
POINT④ 『良好な人間関係』 ～楽しみ編～

『たかが人間関係、されど人間関係』です。働くスタッフにとって職場の人間関係は非常に重要で、時には人間関係のもつれが、集団退職などにつながるという最悪のケースにまで発展する可能性があります。人間関係を保つためには、厳しく問題行動等を指導、注意していくという『組織力』も問われると思います。楽しいイベント＋規律というバランスが、良好な人間関係や職場風土を構築していくことに繋がります。

『チームワーク強化委員会』☞
スタッフのイベント企画を行う委員会です。食事会や職員旅行、職員内広報誌の編集など、活動は多岐にわたりますが、委員が一番楽しんで！？やっています！



『大輪～Ｔａｉｒｉｎ』☞
エーデル土山の職員内広報誌。スタッフおすすめグルメレポや、愛車紹介コーナー、子供の頃の写真紹介など、仕事以外の意外な一面を楽しく紹介しています！



『エーデル体育クラブ』☞
フットサルやバレーボールなどを定期的に地元の体育館を借りてやってます！良い汗かいた後は、食事会もやってます！ＢＢＱなどのイベントの参加率は８割を超えるなど、大好評！

POINT④ 『良好な人間関係』 ～モラル遵守編～

良好な人間関係は、スタッフ同志の楽しいイベント等、チームワーク強化委員会が企画するものの他に、もう一つ重要なのが、『しっかりとしたモラル遵守』であると考えています。例えば、ルールやマナー違反をしているスタッフに対しては、しっかりと指導していくといった一見、地味な内容も、働くスタッフにとっては非常に大きなことだと思っています。真面目に働いている者が馬鹿を見ない、当たり前の職場風土を作ることも、良好な人間関係につながっていくとつくづく感じています。

介護室の創設（介護スタッフ全体の総称）

『介護福祉士長　岩田秀信』☞

エーデルでは特養やデイサービス、ショートステイ等、複数の事業がありますが、介護スタッフの総括をする『介護福祉士長』を配置、日勤帯フリー勤務で全セクションをくまなく巡回しています。
日常の介助方法から、突然のトラブルまでフリー勤務なので、細かく迅速に対応することができます。また各セクションの主任の取りまとめや相談にも随時、対応することができるため、主任の負担も相当量軽減することに成功しました。

『定期的な個人面談（トーキング）』☞

各主任が、スタッフに対して毎月、個人面談（トーキング）を実施し、個人やチームの相談に乗ったり、逆に法人の方向性を説明したりする時間を設けています。
この個人面談をすることで、退職などの情報も早めに確認することができるなど、雇用計画にも一役買っています。

『専門家の協力』☞

顧問弁護士、社労士などの各専門家と連携を図りながら、労務トラブルなどが起こらないよう万全の体制を整備しています。コンプライアンスの観点からも、これら専門家の助言を受け、法に則った対応を心掛けています。

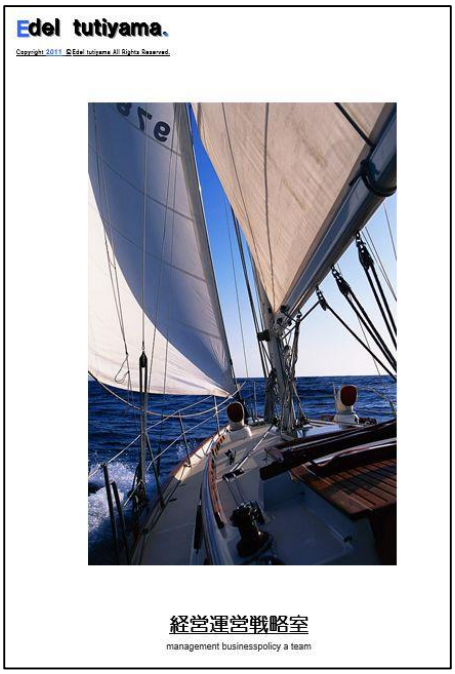
Edel Tutiyama.

POINT⑤　『安定した所得・待遇面』

『介護職は給与が安い！』という価値観。
これを打破するには、早い話が給与を引き上げればいいのですが、そんなに簡単な話ではありません。財源が限られている中で、人件費率が高騰しすぎれば法人経営に支障をきたすため、ベストな人件費率で、職員の満足度を上げる『工夫』が必要です。エーデル土山では効率的な経営を行い、無駄を削減することで少しでもスタッフの処遇改善につながるよう努力しています。他施設と競合することに着目するとマネーゲームになるので、必要な部分に投資するという意識で、待遇向上に努めています。

『責任と給与の額を比例させる』

基本的に『仕事の責務の重さ』と『給与』を比例させています。年功序列や経験年数よりもセクションや業務量の多さで手当が異なってきます。
また役割に対価を『きちんと』反映させるようにしています。たとえば執行室に選ばれた場合は、手当を支給します。また夜勤の出来るスタッフや看護師など確保が難しいセクションは給与水準を高めに設定しています。



『効率的な経営による給与アップ』

経営運営戦略室という執行室を毎月開催し、徹底した無駄の削減や、今後の方向性を協議しています。２年前から始まったプロジェクトチームですが、必要な設備投資などを計画的に行いつつ、業者との契約内容等を徹底的に精査することにより、給与アップにつなげました。
（Ｈ２３年～実績）

- 夜勤手当の増額
- 資格手当の増額（看護師、社会福祉士）
- 新手当の増設（居宅待機、執行室、発表、災害救急等）

『その他の特典』☞

- 顧問弁護士による無料法律相談
- 経験年数による希望休増数（月３、上限 15 日）
- 事務職、相談員等のスタッフは希望休の制限なし
- 研修や研修本の希望確認制度
- 職員旅行の充実
  H25 年度の職員旅行は東京ディズニーリゾート等
- 表彰制度（永年勤続、資格取得等）
- 正規職員登用制度
  ・・・などなど多数。

『5つのポイントを上手く機能させるには？』

人材を大切にする『5 つのポイント』がわかっても、実際に各事業所には、特有の問題があり、なかなか実施できないよという施設もあるかもしれません。そこで二の足を踏んでしまうと、今も働いているスタッフの疲労度が進行していき、どんどん退職が進行していくことにもなりかねません。そういう意味でも、スタッフを大切にするために以下の項目を迅速に進める必要があるでしょう。

①法人トップ（理事長、施設長）は『スタッフは大切な労働資源である』という意識を持つ。
②意識を持つだけではなく、効率的な経営を心掛け、人材定着・育成に投資する。
③スタッフを大切にするということと『甘やかし』とは全く異なるという価値観を持つ。
④中間管理職（課長、主任）は、業務の削減化を勇気を持って実行する。
（サービスの質とスタッフ負担のバランスを見極めることが重要。何気なくやっている業務も実は意味のないものが多い）

出来ることから迅速に！

限られた財源の中で、最大限『スタッフを大切にすること』が『良いサービス提供』につながると僕たちは信じて　これからも働くスタッフを大切にしていき、活躍できるフィールドづくりに邁進していきます！

最後までお付き合い頂き誠にありがとうございました！
ここで紹介した内容以外でも様々な取組をおこなっております。また興味のある方は、ホームページをチェックしてくださいね！

Edel Tutiyama.

Copyright ©Edel tutiyama All Rights Reserved.

社会福祉法人あいの土山福祉会　エーデル土山
副施設長／事務局長　廣岡　隆之
☎0748-66-1911
✉t.hirooka@edeltutiyama.com