

CARE WORK

ケアワーク

No.236

8

2013
AUGUST

特集

離職率低下を目指した職場づくりと 業務の効率化を両立させる

介護を語る

働きづらい方を

仕事仲間として受け入れる

生活クラブ風の村ユニバーサル就労支援室長 平田 智子さん

認知症の方の想いを探る

ケアする仕事において

気が利くことは

本当によいこと!?

現場の悩みをミーティングで解決!

もんじゅミーティングの

全体像

労働法規を味方につけよう

訪問介護事業所の

お悩み解決シリーズ②

日本の介護・医療を考えよう!

1年過ぎた定期巡回・

随時対応型訪問介護看護



公益財団法人 介護労働安定センター

特集



森 一成 (もり・かずしげ) 氏

●プロフィール

社会福祉法人 合掌苑 理事長。

東京都町田市と横浜市瀬谷区で高齢者の施設と在宅サービス事業を
経営。

IT 企業のプログラマーを経て平成2年から現職。

人材定着は、介護サービス事業
所共通の悩みとなっています。そ
んな中、東京都町田市等に拠点を
置く社会福祉法人合掌苑では、I
T機器をフル活用することにより
業務の効率化を図るとともに、働
きやすい職場づくりのための取り
組みを精力的に行っています。
今月号では、理事長の森一成さ
んに、さまざまな取り組みの概要
と効果についてお話をうかがいま
した。



温かい雰囲気のエントランス



レトロな看板のある中庭



施設内美容室



ゆっくりくつろげる畳の間

離職率低下を目指した 職場づくりと 業務の効率化を両立させる

「職員の視点を大切にできる環境整備」

森 一成氏 (社会福祉法人合掌苑 理事長)

離職率の低い職場を目指すために
時間をかけて採用する

介護は、肉体的にも精神的にも非常にストレスが大きい仕事です。職員を採用するとき、厳しい環境下でも共感性が高く、「お客様のために」という気持ちを持って働いてくれるスタッフが、時間をかけて選ばれるべきです。じっくり人選するためには、現有スタッフにとって働きやすい職場づくりをすることで、離職率を下げっていく必要があります。離職率が高くなると、職員も疲れやすくなるため、合掌苑では、次のことに取り組んでいます。

1 理念を共有化する

①スピリッツカードの学び合い
介護の仕事の成果は、数字として表れるようなものではなく、非常に主観的で、一人ひとりの判断基準が異なります。だからこそ、成果の定義づけが重要です。

合掌苑の場合は、「自分たちが入りたい施設を作る」と「お客様を最後までお世話する」を基本として、「人は尊敬を持ち、権利として生きる」という基本理念を作っています。この理念等を掲載した携帯用の「スピリッツカード」をスタッフ全員に配布し、理念を共通の土台にできるように、毎日毎日、文言の意味を学び合っています。

②「感謝の言葉」を配布

また、週に1回、お客様やご家族からいただいた「感謝の言葉」を「自分たちが入りたい施設を作る」と「お客様を最後までお世話する」を基本として、「人は尊敬を持ち、権利として生きる」という基本理念を作っています。この理念等を掲載した携帯用の「スピリッツカード」をスタッフ全員に配布し、理念を共通の土台にできるように、毎日毎日、文言の意味を学び合っています。

合掌苑では、当初予定の出勤時間と実際の出勤時間との差、当初予定の退勤時間と実際の退勤時間との差を「差異時間」と呼び、毎月、職員ごとに集計しています。差異時間が20時間を超えた場合に、実名入りで公表し始めたところ、差異時間は激減しました。昨年度の差異時間の月平均は13時間で、ここには着替えの時間等も含まれますから、ほぼサービス残業は撲滅されたとみてよいのではないのでしょうか。

②7日以上のリフレッシュ休暇

介護の仕事は、24時間365日続きます。そのうえ、お客様はしだいに衰弱し、看取りの時期をむかえます。心優しい職員は、休日までお客様のことを案じています。このような状況下では、やがて燃え尽きてしまいます。それを解消するためには、長期間、職場を離れて気持ちをリフレッシュすることが重要です。

平成25年6月から、7日以上連続したリフレッシュ休暇の取得を推進しています。連続して休むとなれば、休暇中の自分の仕事を同僚にお願いしなければなりません。そのためには、自分の仕事の棚卸しをして、整理する必要があります。実はこれがとても重要で、仕事の整理は「業務の効率化」につながります。そのうえ、職員が仕事を抱え込まなくなるので、急病等で休んだときも、誰かが代替できるようになります。「チーム力」が上がっていくのです。

いた「感謝の言葉」を「スタッフストーリー」として2話ずつプリントし、スタッフに配布しています。1年分をまとめた冊子「心の栄養」も配布し、これまでに5冊刊行しています。

介護現場には、介護スタッフだけでなく、看護師や管理栄養士など、受けてきた教育も異なるさまざまな職種がいます。理念や想いを共有することで、お互いの立場の違いも理解できるようになります。

2 「コミュニケーションを増やして、人間関係を良くする」

①誕生日にメッセージを

スタッフのモチベーションは、間違いなくコミュニケーションの量に比例します。そこで、理事長から全職員に「誕生日カード」を手書きして、プレゼントのハンカチとともに誕生日に部署経由で贈っています。部署ごとに、職員が寄せ書きを添えるなどの工夫をしてきています。

②サンクスカード（ありがたのメッセージ）

「サンクスカード」という小さな用紙をたくさん用意しておき、職場の同僚に向けて感謝の気持ちを書いて送りあう取り組みもしています。

不思議なもので他人の欠点は、すぐ目につきますが、「人をほめる」のは、実はとてもむずかしいのです。このカードをいっぱい書いている人は、一生懸命、他人のよいところを探しているのです。努力して人のよいところをたくさん見つけようとしています。感謝する

③4週間ローテーションの実施

よく、「介護職は勉強意欲が低い」と言われますが、現行の勤務ローテーションでは勉強時間を作れるはずがありません。例えば、スキルアップのための外部講習を受けたいと思っても、前月末になって、やっと休みの予定がわかるようでは、申し込むことすらできません。

平成25年6月から、まず、公休を固定化して、「〇曜日は定休」としました。そのうえで、1年52週を4週間ごとに分け、13パターンのローテーションを組み、固定させました。4週間は「〇曜日が早番、△曜日が遅番」等と、曜日によって勤務形態を固定することで、予定がたてやすくなります。これを6か月先まで知らせれば、リフレッシュ休暇などの長期休暇や趣味活動・研修等も組み込みやすくなります。

④夜勤と日勤の分離を目指す

職員のローテーションが組みにくい最大の要因は、夜勤です。そこで、夜勤専従職員を雇い、日勤職員と完全に分離する方向で、準備を進めています。

夜勤専従職員は、図表1のようなローテーションとして、月の半分を2人で分担し、夜9時から翌朝7時まで働きます。担当を週の前半と後半で分けているので、まとまった休みをとることもできます。夜勤職員は、合掌苑の場合、月14日働いて月給が30万円を超えるので、実は40人の応募がありました。

昼間のケアがしっかりしていれば、お客様

習慣が身につくと、必ず職場での人間関係がうまくいきます。人間関係がうまくいってれば、職員は退職しないですね。

③月1回以上の面談

全職員600人に対し、マネージャーと呼ばれる上司が30人ほどいますが、1人の職員につき月1回以上は面談をするようにしています。

現在は、「職能評価シート」をもとに面談しています。職員自身が立案した目標に対しての実行確認、課題の抽出、改善への取り組みについて話し合います。面談によって、「上司がどこまで期待しているか」と、「職員がどこまでやればよいと思っているか」という考え方のズレを、すり合わせていきます。この過程こそが成長につながる「評価」であり、問題点が明らかになることで、解決策を見いだすことができるのです。

職員1人につき月1回以上も面談するというのは、たやすいことではありません。上司の時間管理能力が、実現のカギになります。合掌苑では、上司は全員同じ体裁のノートを利用して、時間管理するようにしています。このトレーニングを繰り返すと、面談だけでなく、会議も定刻に始められるようになり、時間の無駄がなくなります。

3 安心して働ける環境を整備する

①サービス残業を撲滅

介護業界、とくに24時間型の施設では、忙しく働く同僚を、勤務時間を超えて手伝う「サー

は夜勤の時間帯ゆっくりと就寝されますので、夜勤業務は確実に楽になります。したがって、40代後半から50代の方でも十分に夜勤は務まると思えます。また、夜勤を専属にすることで、夜勤を希望しない職員が肩身の狭い思いをしなくなりそうです。

⑤2時間の時間短縮で6時間勤務可能

ワークライフバランスの観点から、事業所との話し合いのもと、1日2時間まで勤務時間を短縮することができるようにしています。

労働時間が6時間を超えなければ、休憩時間をとる必要がないため、例えば朝8時に出勤した場合、6時間後の午後2時に帰ることができます。午後1時に出勤して、夜7時に帰ることもできます。そうすれば、ほぼ半日、時間を自由に使えます。

図表1 夜勤のローテーション

	月	火	水	木	金	土	日
1週	A	A	A	B	B	B	B
2週	A	A	A	A	B	B	B
3週	A	A	A	B	B	B	B
4週	A	A	A	A	B	B	B

※週の前半を職員A、週の後半を職員Bが担当

この制度は、子育て中の女性に配慮した制度です。介護現場は女性が多いため、女性のニーズを捉えて、反映できる制度を作る必要があるのではないのでしょうか？

4 子育て支援に力を入れる

先述のとおり、介護現場は女性の職場ですから、結婚して子どもが生まれても、仕事を続けられるための環境づくりには、非常に力を入れています。

①産前休暇を法定より2週多く

法定では、産前休暇は6週とされていますが、2週多くして、その多い分は妊娠がわかった段階から取得できます。すべて有給扱いです。職員からは、「つわりのときに休めるのがありがたい」と言われています。

②1児1万5千円の子ども手当

子どもが生まれたら18歳までの間、1児につき月1万5千円の子ども手当を支給します。

③子の看護休暇も法定より充実

法定の看護休暇は、小学校入学までの子ども1人につき5日ですが、さらに充実させて、中学校入学までの子ども1人につき10日まで、有給で取得できます。

④保育園を補完する企業内託児室

平日は、保育園が終わる時間から夜8時まで、日曜・祝祭日は終日、子どもをあずかります。託児室では、平日は保育園まで迎えに行き、夕食も用意して、費用は無料となっています。小学生の間も、放課後に利用することができます。

より適切なケアができるのです。

館内中の無線LANシステム整備は済んでいるため、タブレット端末で入力した情報は、事業所の隅々まで行き渡る環境が整っています。今後、未導入の事業所にも、順次タブレット端末を入れていく予定です。

3 スカイプを利用した会議

合掌苑の3つの事業所は距離が離れているため、職員が一堂に会して会議するには、往復に30分以上の時間を要します。そこで、積極的にIT化を進めています。

会議は、スカイプという、インターネット回線を利用した無料のテレビ電話によって行うとともに、議事録がわりに録画をしています。

録画した会議内容は、ユーチューブ(YouTube)という動画配信サービスを利用してスタッフ向けに配信したり、ユーチューブ(YouTube)という動画配信サービスを利用して、公開するなどしています。こうして情報を共有すると、お客様の信頼につながりますし、職員にとっても検討の過程がわかるため、安心して働ける環境づくりに寄与しています。

職員自身の学びや成長を支援する

合掌苑には、7つの共通委員会があり(図表3)、職員全員がいずれかの委員会に所属します。部門や職種を超えて横断的に話し合うことで、問題を解決していく取り組みです。

ITをフル活用して業務を効率化し定期昇給を確保

職員の平均年収は、400万円前後です。業界の平均と比較しても遜色ないと思えますが、給料が少しづつでも上がっていかねば、将来に希望を持つことができません。合掌苑では、毎年1%程度の定期昇給を確保しています。

今後、高齢化が進み、介護保険財政がますます厳しさを増す中で、人件費を上げ続けるのは容易なことではありません。だからこそ、徹底的に業務を効率化すべく、日々、知恵を絞っています。

1 職員全員がインカムを装着

職員は、勤務時間中ずっと、インカム(携帯無線機・マイク付きワイヤレスイヤホン)を装着しています(図表2)。お客様には聞こえませんが、職員は「斉放送」を聞いているような状況となっています。

図表2 業務にインカムを活用



インカム拡大図

2 介護記録用タブレットを導入予定

導入前は、連絡事項がある場合、何度も同じことを伝えないと全員には伝わらなかったのですが、現在では一度だけで浸透するようになり、大きな効率化になっています。トイレ誘導や入浴介助の際も、同僚を探さなくてもなく、サポートしてもらいやすくなり、チームワークがよくなりました。「状況が耳から入ってくるため、次の行動をイメージしやすくなり、リスクを回避しやすくなった」という職員もいます。

お客様の家族が来訪したときも、受付からの連絡に応じて担当職員が準備できるため、「会えずに帰られる」ことがなくなりました。サービス向上にもつながっています。

合掌苑の3つの事業所のうち、特別養護老人ホームでは、アイパッド(iPad)(タブレット端末)を利用した介護記録システム「コメントケア」を導入しています。従来型の紙の場合、スタッフステーションに戻ってきてから、ある程度まとまった時間をもって記録しますが、タブレット端末なら、常に携帯して、時間が空いたときに少しずつ記録することができます。

これらの委員会では、新人を採用した際の「オリエンテーション」や、職員向けの「スキルアップ研修」も主催しています。

その他、各事業所においてそれぞれ4つのチーム(図表4)があります。

理事長の下に理事会があり、その下にマネージャーがいて職員がいるという組織命令系統を「縦の糸」とすると、共通委員会やプロジェクトチームは「横の糸」にあたります。これらが組み合わさることで、組織は盤石になります。「横の糸」が、職員一人ひとりの勉強意欲をかきたて、モチベーションを向上させるのです。

図表3 7つの共通委員会

リスクマネジメント	リスクマネジメントに関する検討
感染症対策	インフルエンザ、ノロウイルス等の感染症予防対策の検討
腰痛対策	「持ち上げない介護」の実践による職員の腰痛予防
コンチネンス	おむつ等の検討によりお客様に快適な生活を送っていただくことを検討
ダイエット	栄養ケアの推進、経口摂取の検討
ターミナル	ターミナル・家族支援の理解促進、チームケアの構築
認知症ケア	認知症の理解促進、専門職育成の支援

図表4 4つのチーム

環境整備	清潔保持等、環境整備を行う
業務改善	職員からの業務改善提案を受け、業務改善を実施する
組織風土	組織風土調査等の結果から、自組織の組織風土改善に取り組む
スキルアップ	職員のスキルアップの為に研修を実施する