PART 5
マネジメントのこれから

現場ルポ

社会福祉法人合掌苑（東京都町田市）

長期休暇、インカム導入……人材を活かす経営改革

まずは理念の共有を

施設経営にあたって大きな課題となるのが介護人材の確保です。多くの施設が「募集しても人が集まらない」という状況に直面しています。合掌苑も例外ではなく、以前は採用してもすぐに職員が辞めてしまうということが繰り返されていました。この悪循環から脱却するため、合掌苑がまず重視したのは、新卒職員の採用です。

「大切なのは職員と理念を共有すること」。そう語るのは理事長の森一成さん。そのために、内定までにじっくりと時間をかけるのです。

「内定を出すのは11月、春先に就職説明会を行うので、内定までは約半年かかることになります。合掌苑のことを理解してもらうために、あえて時間をかけているのです。説明会で法人理念を伝えたうえで、応募者には複数回にわたり足を運んでもらいます。3～4回の面接、5～6回の職場見学などによって、法人内のすべての事業所を回り、職場の雰囲気やケアの内容を繰り返し見て、『本当にここで働きたいか』を判断してもらいます」（森さん）

しかし、内定が出るのが遅いと、不安に感じる学生が離れることが懸念されます。この点について、「たしかに、内定の時期を知って応募をやめる人は多いですね。説明会に100名以上が参加しても、実際に履歴書を出してくるのは20名前。でも、本気で働きたい人は残ってくれるので、むしろお互いにとってよいと思います」と森さんは語ります。

入職後も理念を振り返る場が定期的にあります。理念カードを常に携帯する、毎日理念に関する質疑応答の時間を設ける、年に1回理念研修を受講するといった取り組みです。「すべての職員が同じ方向を目指さなければなりません。理念はそのための指標です」（森さん）。

働きやすい環境を整える

人材確保の第一歩は、職員が辞めない環境をつくること。そうした考えのもと、合掌苑では職員が働きやすい環境づくりに力を注ぎます。

サービス残業の撲滅

忙しそうに動いている仲間がいると、帰りづらくなって勤務時間後も手伝う……。よくありがちな光景ですが、合掌苑ではそうしたサービス残業の排除を徹底します。勤務超過時間の長い職員については、法人の社内報において、実名を出して公表し、注意を促します。「もちろん、強制を与えるわけではありませんが、『サービス残業は当たり前』という空気を変えることが目的です」（森さん）。現在は定時に帰れる空気がつくられ、サービス残業はもとより、残業時間そのものが減少しています。

長期休暇取得の推進と夜間専従職員

次に休暇の問題です。有給休暇も取得しづらい施設が多いなか、合掌苑ではすべての職員が年2回、1週間以上の休暇を取得しています。その実現には「夜間専従職員」が大きな役割を果たします。介護現場はシフト勤務ですが、夜勤があるとシフトが複雑化し、職員にはあらかじめ定められたものの、そこで、夜勤を通常のシフトから切り離し、職員も別枠で採用したのです。

当初、「夜勤すらかなくなる」と不満をもっていた職員も、夜勤から解放されたことで精神的に楽になったようです。そして、スケジュールを立てやすくなったことで、有給休暇の取得率がアップ。長期休暇も取れるようになりました。

職員の不安解消＝インカムの導入

日々あく職員は、現場で不安を感じることもしばしばです。いつも先輩職員がそばにいるわけではないので、何かあってもすぐに聞けません。

そうした不安を解消するためにインカムを導入。業務中はすべての職員が着用し、インカムによって連絡、確認事項を周知します。他がフロアの状況を把握できるので、迅速な対応や職員同士のフォローが可能になりました。

一人ひとりが経営を意識する

「アメーバ経営」の考えを導入

5年に、2015年4月からは各部署で「アメーバ経営」の考え方を取り入れています。一人ひとりの職員が経営に目を向けるためです。部署ごとに小グループ化して改善点を考えることで、無駄な部分がより具体的に見えて、コスト意識をもつようになります。

現場職員が経営を担う

今後の法人運営はさらに厳しくなることも考えられます。介護職も日々のケアをしっかりと行うとともに、施設経営に当事者意識をもつことが求められます。合掌苑では、日本経営品質協議会認定セルフアセッサーを取得した介護職が、介護の仕事から一歩離れ、経営面で力を発揮しています。現場を知っているからこそ、介護職にできることも多いのではないでしょうか。

※アメーバ経営：京セラ創業者の稲盛和夫氏が編み出した経営手法。
組織をアメーバと呼ばれる小集団に細分化し、アメーバごとに収支の管理を行う。

理念カードは常に携帯し、いつでも確認できる

現場キーパーソンに聞く

江口直征さん
（特別養護老人ホーム合掌苑総務 統括リーダー）

——合掌苑の働く環境は？

施設長は職員が配置され、夜勤をしなくて済むようになったことで、生活のリズムが整ってきたと実感しています。長期休暇を取りやすいのも、職員にとっては嬉しいようです。合掌苑しか知らない職員は、それが当たり前だと思っていますが（笑）。

また、理念を共有することの大切さを実感しています。理念の内容を確認したり、振り返る機会も多いので、職員とのコミュニケーションをとりながら、うまく連携できていると思います。

——経営面での介護職の役割は？

現場に入っていると、どうしても目の前の仕事に追われ、お金や時間管理のことに意識が向かなくなります。しかし、アメーバ経営を取り入れたことで視野が広がり、コスト意識ももつようになりました。