

暇とは別に、特別休暇として「リフレッシュ休暇」を上期に4日、下期に4日付与した。その付与条件は、「1週間以上の長期休暇を取る場合」だ。2週間の休暇を推奨し、実際に4割ほどの職員が2週間の休暇を取得し、多くの職員が10日以上休暇を取っているという。

アメーバ経営で 労働時間に対する意識が強まった

森理事長は、福祉業界で人が辞める主な原因は、「人間関係の悪さからくる精神的な疲れ」と「長時間労働、特にサービス残業による肉体的な疲労感」と指摘する。そのため、ここまで説明してきたような体制を整えてきたわけだが、もう一つ、3年ほど前から取り入れた「アメーバ経営」も役立っているという。

アメーバ経営とは、京セラの稲森和夫名誉会長が考案した経営手法だ。組織を小さな単位（アメーバ）に分け、それぞれが独立採算で運営することで、トップだけではなく全員が経営にかかわる。合掌苑では、法人全体を40ものアメーバに分け、実践している。

例えば、特養は、3つの「介護アメーバ」と「看護アメーバ」、「入浴アメーバ」、「調理アメーバ」に分かれている。各介護アメーバには入居者が所属し、介護利用料と介護保険料は、その入居者が所属する介護アメーバにすべて入る。看護アメーバや入浴アメーバ、調理アメーバは、「入居者1人につき1日〇円」、あるいは「1人入浴させると〇円」、「1食〇円」と設定し、介護アメーバ

に対する内部協力費として売り上げを計上する。経費と労働時間もアメーバごとに計上し、売り上げから経費を差し引いたものを総労働時間で割ると、「時間あたりの付加価値」が出るという仕組みだ。

そして、アメーバごとに目標値があり、そこに届かなければ理由を考えてもらう。

「例えば、看護であれば入居者が入院すると内部協力費が減るので、入院させないように先回りして考えるようになります。また、経費を安くできないか、労働時間を減らせないか、それぞれが真剣に考えるようになりました。差異時間が減ったのも、アメーバ経営を始めて労働時間に対する意識が強まったからです」

また、アメーバ経営には「時間移動」という仕組みがある。AアメーバのメンバーがBアメーバの仕事をした場合、その分の労働時間がAからBに移動する。つまり、メンバーを応援に出せば、時間あたり付加価値が上がるという仕組みだ。

「毎月15日に『応援会議』を行い、研修や病気などによる欠員をどう補充するかを話し合っています。以前はどこも応援に出たがりませんでした。アメーバ経営を取り入れたことで、時間あたり付加価値が上がるというメリットが見えるようになりました。また、職員には1日2千円の応援手当を用意しています。その結果、派遣を頼まなくて済むケースが増えました」

時代が変われば働き方も変わる 高齢者、女性、障害者を雇用

利用者の幸せのみならず、時間あたり付

加価値を意識しながら仕事をするのは、職員にとってシビアでもある。しかし、森理事長がアメーバリーダーの一人と面談した際、「昔は『（法人が）買って欲しくない、やってくれない』と思っていたが、今は自分たちの裁量で買えるようになった」と言われたという。とはいえ、経費はむしろ減っている。一人ひとりが経営感覚を持ち、優先順位が明確になったからだろう。

「法人全体の数字が一番大事ですが、それをつくっているのは現場です。アメーバ経営を導入していなかったら赤字になっていたのではないかと森理事長が推察するほど、経営に対する効果は大きかったという。

今後の課題は「人材の問題」。業界全体が深刻な人材不足に陥っているなか、「高齢者」、「女性」、「障害者」の雇用をこれまで以上に積極的に行っていく考えだ。高齢者についてはすでに定年を廃止し、給与も65歳までは60歳時点での額を維持、65歳から70歳は家族手当と住宅手当だけをなくしてそれ以外はそのまま、70歳を過ぎると若干減額するという仕組みにしている。

「50歳代で採用しても（前述の仕組みが）適用されるので、60歳前の看護師や主任ケアマネジャーなどからの応募が多く、有資格者の採用に役立っています」

女性に対しては、特に小さな子どもを抱えた女性の就労率を上げるための策を引き続き行っている。限定正職員制度もその一つ。これは、土日出勤なし、週32時間まで時短可能、異動なしを条件とした正職員だ。時間給は、未経験でも1,200円から始め、子ども手当を1人につき1万5千円、シング

ルマザー・ファザーは倍額出している。

3つめの障害者については、「25大雇用」と銘打ち、障害者手帳の有無にはこだわらず、うつ、生活保護、ニート、引きこもりなども含め、受け入れている。

なぜ、こうした人材を積極的に採用していくのか――。

「これまでの日本の発展は、どんどん若い人、働き手が増えるなか、長時間労働に耐え得る人を採用し、長時間労働をさせるといった人口増加モデルでした。ところが、今後は人口減少社会に突入します。ヨーロッパのように人口が増えないなかで生産性を高めなければいけません。そのためには、高い能力がある人はそれに見合った仕事をし、能力の低い人はその人にできる仕事をする。時代が変わっていくなかで、今までと同じやり方をしてはダメで、働き方を変えていかなければいけません」

そう話す森理事長は、常に時代の先を読み、経営努力を続けている。

