

月刊 ケアマネジメント

11月号

特集



特別企画

地域のレジリエンスを高める
居宅介護支援事業所のBCP

視点

ケアマネジャーの5K問題
現場の危機感を
行政に訴える取り組み、開始!

あなたもみんなも楽になる！
生産性向上はじめての1歩

ヘルパーに安心と信頼、辞めない職場に 生産性向上は成長し続ける組織づくりの土台

最も人材不足が深刻で事業所の閉鎖も相次いでいる訪問介護。山形市の株式会社 cocolo (こころ) もヘルパーの退職が絶えない介護事業者だった。しかし、生産性向上に取り組み、半年間で離職率がゼロに。さらに利用者も収益も増加する好循環の事業運営を実現した。執行役員の會田駿哉さんは、「小規模な訪問介護事業所でも、経営者が真剣に現場の課題と向き合えば、辞めない職場を創ることができる」と話す。成長し続ける魅力ある訪問介護事業所が増えれば、人材不足問題はきっと解消することができる。

離職率4割！すれ違いの職場に不満が蔓延

株式会社 cocolo (柴崎和代表取締役) は2017年に創業。どんなに重度の障害があっても本人の意思を尊重する在宅生活支援を理念に掲げ、利用者ニーズに応じて次々と事業を拡大してきた。現在は特定施設入居者介護や保険外での訪問理美容サービスなども手掛けるが、同社にとって常に柱と位置付けているのが訪問介護だ。

しかし、急成長の陰で課題となっていたのが離職率の高さ。「新しいヘルパーが入ったと思えば、誰かが辞めていく。とにかくインアウトが激しくて、気が付けば2022年度の離職率は4割にも達していました」。人材派遣サービスなどあらゆる手立てを駆使してとりあえずリクルートはできていたが、執行役員の會田さんは、これを続けていても本質的な問題解決にはならないと、強い危機感を感じたと振り返る。

何とかしなければと考えていた時、地元の山形市が独自の地域創生事業をスタート。人材、特に若者世代の県外への流出を食い止めるために県内のあらゆる産業を働き甲斐のある、魅力あふれる職場にして労働力を取り戻し、地域経済を活性化させる好循環を生み出すことをめざした3カ年計画のプロジェクトだ。その第一歩が介護現場の生産性向上モデル事業。cocoloは2年度目のモデル事業に手を挙げた。大規模な介護施設が多いなか、在宅サービスで初



取材協力▶
會田 駿哉さん
株式会社 cocolo 執行役員

の取り組みとなった。

モデル事業は市と包括協定を結んだ株式会社 TRAPE (鎌田大啓代表取締役) の伴走支援を活用する。伴走支援は一方的に経営指南をするコンサルテーションとは異なり、現場の抱えている課題と一緒に向き合い、見える化し、目標達成に向けて一つずつ改善活動を積み上げていくためのパートナーだ。

入口にして最も重要なカギを握るのが、経営陣から現場まで全員が課題を見える化し共有することだ。複数のアンケートを全職員に実施した。すると、「相談したい時に相談できない」(46%)、「誰にいつ、相談していいか迷う」(46%)、「情報共有やコミュニケーションがうまくいっていない」(61%)、「職場環境の風通しが良くない、上司や同僚と話しやすい環境がない」(42%)——。想像していた以上に深刻な状況であることが分かった。仕事をしていて充実感を感じないと回答した職員は半数にも上っていた。

「アンケート結果を見たとき、とてもショックでしたが、半面、実はこうした課題があることは、自分自身のなかで以前から明確に分かっていたことでもあったのです。今の役職に就く前、私も訪問介護の管理職をしていましたが、ヘルパーから相談されても業務の忙しさを理由に、預かったまま時間が過ぎてしまうことも多かったのです……」(會田さん)

cocoloのヘルパーは、大半が利用者宅へ直接向かい、仕事が終われば自宅へ帰る「直行直帰」の働き方だ。事業所に来るのは月1、2回程度。全員に情報共有ツールとしてタブレットを支給しており、子育て世代も多いため、時間に縛られない働き方のほうがヘルパーも喜ぶだろうと考えていたが、アンケートで浮き彫りになったのは、孤独感や不安感だった。そしてアンケート結果を共有するため、職員に集まってもらって実施したグループミーティングでさらに新たな気づきを得た。直接顔を合わせて対話をする職員たちの、熱量の高さを味わったのだ。

「仕事でその日あったことを誰かに聞いてほしい、という気持ちは誰でも持つと思います。ヘルパーは1人で利用者宅で仕事をするため、より一層心のはげ口が必要なんだということに改めて突き付けられました。ここにちゃんと向き合おうと決心しました」(會田さん)

全職員と対話し相談体制構築、心の安定に

課題は明確になった。次のステップは、課題解消に向けて実行計画を立てて実践すること。ヘルパーの不安や相談に確実に対応できるようにするための相談・サポート体制を構築することを決めた。

これまでは内容によらず相談ごとが生じたら、その時連絡のつく上席に相談していた。サービス提供責任者や管理者が現場に出てつかまらないことが多かったため、役員に持ち込まれることもあったという。これを改善するため、相談時のフローチャートを作成した。「スタッフ間の問題」「働き方について」「利用者・ケアについて」「プライベートの悩み」など相談内容ごとに窓口を明確にし、対応期限も決めた。これを全員に周知した上で、運用しながら問題点や改善が必要な点について、職員とのグループミーティングによる対話や個別面談でより良いものへ改善する取り組みを続けた。するとこんな声が。

「相談体制ができたことで、不安が減った」「精神的に楽になった。このフローチャートがあることで相談が生じて迷うことはないと思う」。多くのヘルパーが心の安定を口にしたのだ。これを聞いて、會田さんは「どうせ誰も聞いてくれない、言っても無駄…会社組織に対する不信感や諦めが信頼に変わったことが分かりました。まだまだ良いほうに変わると自信になりました」と振り返った。

人材定着で経営収支好転、ヘルパーに主体性も

成果はデータとしても着実に表れた。驚くことに、モデル事業に取り組んだ半年間、退職者は1人も出なかった。さらに、モデル事業前に行った意識調査よりも、「職員間での情報共有・コミュニケーションがうまくいっている」は32%増、「将来の改善のために小さな変化を受け入れたり生み出すのが当たり前になっている」が19%増、そして「働きやすくなった」は8割超に達したのだ。

伴走支援を担当した TRAPE の齋藤陽さんもこの改善結果に驚いたという。

「直行直帰でチームづくりが難しいと思われる訪問介護事業所も、組織が一丸となって働き甲斐を高めることができると分かりました。とても大きな成果です」(齋藤さん)



全職員との対話を重ねながら、相談フローチャートを作り上げた

さらに、モデル事業が終了して7カ月経った現在も、進化は続いている。職員の定着が根付いただけでなく、職員からの紹介、いわゆる口コミで新たな入職者を確保するケースが増え、職員数は40人から52人にまで膨らんだ。それに伴い新規の利用者も増え、今年9月時点での収益は昨年より300万円以上の増収になったのだという。

「職員が定着したことで、担当する利用者さんの満足度も格段に上がりました。サービス提供エリアも拡大しました」と會田さん。経営難に苦しんでいる訪問介護事業所が多い現状のなか、信じられないような好循環を実現したのである。

だが、會田さんは、それ以上に嬉しかったことがあるという。職員たちの自立への変化だ。相談体制が構築できたが、実際にそのルートで対応した相談事例はほとんどない。現場のヘルパーに最も近い中間管理職やサ責などが、日常的にヘルパーのSOSに気づき、早期に対応することができるようになったからだそう。

「事業所の中間管理職同士での対話が増え、つながりも強くなりましたね。同じ立場で協力しあうことが増えました。それと、主体性が向上したのは、現場のヘルパーも同じなんです。高齢者介護だけでなく、同行援護の研修を受けて障害者支援もやってみたい、医療的ケアに従事したいなどと言ってくれるようになりました。現場でいろんな壁にぶつかっても、それを乗り越えるために成長したい、自分を高めたいという気持ちになったのは、やはり生産性向上の取り組みがあったからこそだと思います」(會田さん)

消滅の危機にあるとさえ言われている訪問介護。だが、cocoloの実践は小規模でも資本力がなくても、人が定着し新たな価値を生み出し、経営も安定させることは決して不可能ではないと確信させてくれるものだ。訪問介護に明るい未来を創るために、會田さんは全国の訪問介護事業所に取り組んでほしいと呼びかけている。