

91. 平石朗全国老施協会長の基調報告からの学び

2020年1月12日

下記は、令和元年度全国老人福祉施設研究会議（愛媛会議）での平石朗全国老施協会長の基調報告の骨子です。（出所 月間「老施協」12月号）

皆様は、12月に読まれた方が多いと思います。

いよいよ2025年問題を通り越して、2040年への課題に踏み込んできています。

私の12月21日付けのエッセイのメール挨拶文で「介護保険制度、介護人材確保は、悪くなる事があっても良くなることはありません」と書きましたが、平石会長も「ヒト」も「カネ」も不足する。よって、サービス内容や方法の固定化の概念を捨て去り、私がエッセイで書き続けてきているように『「人がいない」+「カネがない」』=『「生産性革命」+「人づくり革命」』への挑戦と、民間企業の取組みからヒントと智慧を見出そうと訴えています。

介護現場の革新に向けて

全国老施協会長 平石 朗

介護現場の課題に対しては、これまでは提供するサービス内容や方法は固定化し、経営資源のうち「ヒト」「カネ」で対応してきた。だが、人口構造の変化によって明らかに「ヒト」は不足する。

介護労働安定センター「平成30年度介護労働調査」によれば、介護労働者の高齢化も進展する。また、「カネ」も厳しい状況だ。国の一般会計歳出では、社会保障費や国債費が年々増加する一方、その他の政策的な経費は縮小されている。

そこで政府は2040年頃を展望し、「生産性革命」と「人づくり革命」を車の両輪として、少子高齢化に立ち向かう政策を掲げた。介護業界にも、サービス現場の改革、文書量半減などの取組みが示された。いわゆる生産性の向上に資した取り組みである。

このような業務改善・生産性向上の参考となるのは、民間企業の取組みである。「58秒/台」。これはグローバル企業であるトヨタ自動車が1台の自動車をつくる時間だ。トヨタは1秒を短縮する改善にこだわることで、顧客に対して、より早い納品、より買いやすい価格、より良いものの提供という「改善文化」を実践している。

介護業界を含む非製造業には共通の課題がある。株式会社OJTソリューションズが指摘した介護職場への違和感や問題点は、①時間の概念がない（業務の基準時間がない）、②業務品質の「基準」があいまい、③管理監督業がマネジメントしきれていない、の3点だ。これを否定できる施設がどれだけあるのだろうか。民間企業の取組みには、介護業界でも活かせる業務改善・生産性向上のヒントを見出すことができるはずだ。

「老施協ビジョン2035」では、さまざまな業界からの人材と知見の流入が進むことで人材の底上げが生じることを示した。私たちのめざすものは、優れた実践事例や研究成果を共有し、サービスの質の向上を追求することで、地域の安心・安全を守る要としての存在感を示し、私たちの手で地域共生社会をつくり上げていくことだ。地域の要であり続けるために、現場の革新を実現しよう。

まったく平石会長の言われる通りだと、皆さまも共感できた事と思います。
平石会長は、今後の介護業界の進むべき方向性についての大枠を示してくれました。
下記は、同じく月間「老施協」12月号に掲載された特別報告です。

平石会長の道しるべの大枠を、更により具体的な方向性に導いてくれています。

これからの経営に大事な視点

株式会社スターコンサルティンググループ

代表取締役 糖谷和弘

高齢化の進展、介護人材の不足といった厳しい状況のなか、介護事業運営の改革を図るうえで「機械化・自動化」「ダイバシティ」「引き算の経営」「仕組みで教育する」の4つのキーワードに着目して欲しい。

介護支援ロボットの導入や外国人材の活用に向けた環境整備もさることながら、最も重要なのは「引き算の経営」への移行だ。

多くの現場では職員が業務に追われているが、増員しても現状は変わらない。その原因は、「あれもこれもしたい」と理想を求める「寄せ鍋（足し算）経営」にある。この寄せ鍋経営からの脱却に向け、まずはコンセプトを明確にして特定の「テーマ（強味）」をつくり、それに対応できる専門人材を育成する。つまり、5段階評価で「オール4」から、「1つが5、あとは3」の経営にシフトするのだ。

人材育成においても「コンセプトと行動原則を理解→技術・知識を“アタマ”で理解→OJTで技術を“カラダ”で習得」といった、段階を追った新人育成のシステムや、専門職向けのキャリアパス制度などの評価の仕組みを構築することで優秀な人材が育ち、定着率の向上も期待できるだろう。

皆様は、この報告からどのような事を学ばれたでしょうか。

私は、『最も重要なのは「引き算の経営」への移行だ。』のくだりです。

多くの現場では職員が業務に追われているが、増員しても現状は変わらない。その原因は、「あれもこれもしたい」と理想を求める「寄せ鍋（足し算）経営」にある。この寄せ鍋経営からの脱却に向け、まずはコンセプトを明確にして特定の「テーマ（強味）」をつくり、それに対応できる専門人材を育成する。つまり、5段階評価で「オール4」から、「1つが5、あとは3」の経営にシフトするのだ。

この「まずは」ですね！！ 何をおいても先にとという意味です。

目先の2025年問題、更に先の2040年問題、やらなければならない課題が山積みの介護社会です。その中で、最も重要なのは「引き算の経営」、その「引き算の経営」に向けて、まずは・・・。

つまり、今やらなければならない事は、コンセプトを明確にして特定の「テーマ（強味）」をつくり、それに対応できる専門人材を育成する。としています。

この報告にある「コンセプトを明確にして特定の「テーマ（強味）」をつくり、それに対応できる専門人材を育成する」とは、私が何度もこのエッセイで書いている「少ない職員でも質の高いサービスを継続的に提供できる、チームマネジメント力があるチームリーダーの育成」と私自身は解釈します。

弊社の斎藤に、このエッセイを読んでもらっての返信メールです。

いいと思います

一点、「テーマ」というのが何を意味しているかですが、

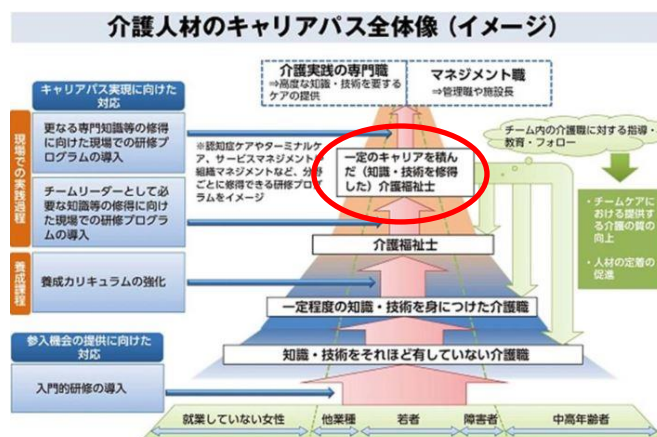
私の理解では、自事業所の強み（こだわり）の事？かなと思いました。

認知症ケアなのか、入浴なのか、食事なのか、そこを明確にして

人材を育てるみたいなことですかね・・・？ まあいろんな解釈があると思います

私も最初は、斎藤と同じ事を考えましたが、現実には**チームリーダーの育成**にいきました。皆様はいかがお考えでしょうか。

赤丸の位置が、チームマネジメント力があるチームリーダーです。現場での「主任～リーダー職に」なります。



皆様の職場の「主任～リーダー」は、「少ない職員でも質の高いサービスを継続的に提供できる、チームマネジメント力があるチームリーダー」でしょうか。

「少ない職員でも質の高いサービスを継続的に提供できる、チームマネジメント力があるチームリーダー」であれば、業務改善・生産性の向上への挑戦を含めて、平石会長のコメントにあった介護業界の違和感である3つの課題「①時間の概念がない（業務の基準時間がない）、②業務品質の「基準」があいまい、③管理監督業がマネジメントしきれていない」も必然的に解決されていきます。

まずは、介護現場の要となる「主任～リーダー」職の人材育成から始めることが、平石会長の『私たちのめざすものは、優れた実践事例や研究成果を共有し、サービスの質の向上を追求することで、地域の安心・安全を守る要としての存在感を示し、私たちの手で地域共生社会をつくり上げていくことだ。地域の要であり続けるために、現場の革新を実現しよう。』と2025年、2040年問題への挑戦に繋がっていくのではないかと私は思います。