

114. 2020年振り返りー1 「生産性革命」+「人づくり革命」への挑戦

2020年11月15日

本日のエッセイ 114号から12月13日発行予定の116号にかけては、2020年のエッセイ 91~113号を振り返っていきたくと思っています。

2020年は、2019年末中国から始まったコロナ禍（ウィクペディア引用：2019年末からの新型コロナウイルス感染症（COVID -19）の流行による災難や危機的状況を指す言葉）によって、それぞれの国、それぞれの国の経済、それぞれの仕事、そして、それぞれの人生に大きな影響を起し、今も続いています。

皆様におかれましては、リスク管理に日々、神経を研ぎすまされご心労の多い年であった事と思います。また、今後のコロナ禍の更なる影響は、どのような形で皆様の事業所の運営に影響してくるかは今現在見えない状態でもあります。

介護の社会、これから未曾有の大波がきます。

人の事なのか、お金の事なのか、はたまた違った事なのか、コロナ禍があってもなくても事業者はその対応の準備をしなければなりません。

2020年のエッセイは、「人がいない、お金はない」から始まりました。
振り返っていきます。

★ 1月12日の『エッセイ 91 平石朗全国老施協会長の基調報告からの学び』からです。

ポイントの抜粋です。
思い出してください。

平石会長は、「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。民間企業の取り組みには、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。（出所 月間「老施協」12月号）

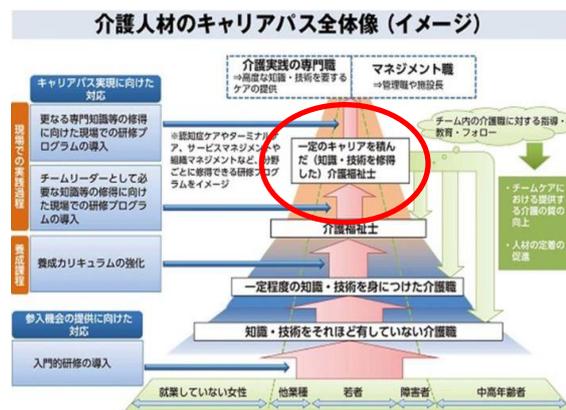
同じく月間「老施協」12月号「これからの経営に大事な視点」から

『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。』（出所 月間「老施協」12月号）

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」の経営にフトするのだ。』（出所 月間「老施協」12月号）

エッセイでは、上記「**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。としています。

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。



★ 1月26日の『エッセイ92 介護人材の特性「変化に弱く、変化が嫌い」』からです。

令和元年10月の「新潟県介護人材確保対策会議」の議事録から、高橋是司新潟県老人福祉施設協議会会長のコメントがとてもわかりやすかったのでご紹介します。

コメントの整理から。

- ・外国人の導入は、高いモチベーションを職員に影響できるグローバル的な視点がある。
- ・外国人材の導入以前に介護現場は、業務改善とスクラップビルドが行わなければならない
- ・しかし、福祉の現場は、**業務改善とスクラップアンドビルドがすごく弱い**
- ・弱い理由は、福祉は昔から与えるものだった。
- ・福祉の現場の職員は、いい人ばかり。
- ・もっといいサービスを提供しましょう。と**サービスを増やす**。
- ・今、職員が少なくなって現場が危機の状態になっても、**サービスを削られない**人たち。
- ・**福祉の職員は、変化というものにすごく弱く、それを嫌うという特徴がある。**
- ・だから、業務改善という棚卸ができない。
- ・必要なか、役割が終わったかの判断ができない。
- ・事業所の経営ができなくなる事実を認識する必要がある。

皆様、いかがでしょうか。

高橋新潟県老施協会長の長年の経験から、福祉の歴史、そして福祉人材の特性を基に、端的に「寄せ鍋（足し算）経営」「引き算経営」について語っていただいていると思います。

要約すると、介護の経営者は、業務改善とスクラップアンドビルドの「引き算経営」が弱い、かつ福祉で働く人は、変化というものにすごく弱く、それを嫌う人たちであるとしています。

この事から、事業者の皆様は、いかに平石会長が言われる「人がいない」 + 「カネがない」 = 『生産性革命」 + 「人づくり革命」』への挑戦にどう方向をつけていくかが**大きな課題**となります。

ワオー！！

2020年1月の2回のエッセイでは、

やらなければならない事がわかった！！

でも、培ってきた風土が、それを行うことができない！

を書いています。

★ 2月9日の『エッセイ93 最新の「福祉・介護人材確保対策」から考える』からです。

最新の「福祉・介護人材確保対策」を基に、今、何から手をつけたら良いかを振り返っています。



- 介護の社会の今後
 - 介護サービスの利用者がさらに増加する
 - 利用者のニーズは複雑化・多様化・高度化する
 - 限られた人材で利用者のニーズに対応が必要になる
 - 介護職には、介護未経験者から介護福祉士まで多様な人材で構成される
 - 利用者本位の介護の徹底と提供する介護サービスの質の向上が求められる
- 利用者の多様なニーズに対応するためには
 - 介護職のグループによるケアの推進を行う
 - 介護人材に求められる機能や必要な能力の明確化を行う
 - 介護分野に参入した人材が意欲・能力に応じたキャリアアップを図る
 - 各人材が期待される役割を担う体系を作る
- 現場が行うべきキャリアパスの実現に向けた具体的な対応は
 - 一定のキャリア（5年程度の実務経験）を積んだ介護福祉士を介護職のグループにおけるリーダーとして育成する
- 報告書の読み解きから
 - リーダーの定義は、法人の主任・リーダークラス
 - 現実のリーダーは、担うべき役割と求められる能力を十分に発揮できていない
 - リーダー育成は現場の実践で深化させる仕組みが必要
 - リーダー育成は相当にハードと認識→介護福祉士養成施設等の教育力活用も視野

◆ 喫緊の課題は

チームリーダーとしての必要な知識等の修得に向けた現場での研修プログラムの導入

が、実際、この図「介護人材のキャリアパス全体像」を介護現場で実践として行うことは、**現状のリーダーが持つ今の能力では難しい事も事実**ですし、職場や組織が、リーダーとして必要な知識等の修得に向けた**現場での研修プログラムの導入に対する体系的な仕組みが創れていないのも事実**ではないでしょうか。

ではこの報告書は、正論であるけど、現実性が薄く、現場に役に立たない形だけの報告書だということになるのでしょうか？

—中略—

➤ 皆様は、厚生労働省のお決まりの形だけの報告書と思われたでしょうか。あまり読みこまれていないと、この報告書の内容や「介護人材のキャリアパス全体像」は、「できっこない」「できない」「意味がない」「理想と現実」になります。

➤ それとも今後の介護現場を変えていける可能性を持った報告書と思われたでしょうか。

私は、後者の介護現場を変えていける可能性を持った報告書だと確信しています。

ただ、丁寧に良く読み込まなければなりません。

また、**どう実践していく仕組みを創るかの検討や智慧**がとても必要です。

◆ エッセイ 53 での K さんからのメール文が端的に現実を表現しています。

- 介護は生活を支えていながら誰でもできる仕事でなく専門家がが必要な仕事
- その**専門家を教育する体系が確立していないことが大きな問題**
- 基本と応用の繰り返しであり、自分で判断できる力量がないうちに現場で翻弄されるから悩みも多くなる
- その**スキルがない人達がリーダーや主任とか役割を持つ事はとても大変なのは事実**

そうですね。

リーダーを育成する仕組みが介護の社会に確立していません。そのため、**スキルを持ち合わせしていないリーダーが、現場で悩み、そして自分も職員も翻弄しているのが現実**なのです。

しかし、国は、この K さんが言っている専門家作り「**介護職のグループにおけるリーダーとして育成**」、つまり「**専門家の育成の体系的な確立**」をそれぞれの法人・施設に委ねてきています。

えー！！そんな馬鹿な・・・現場でできるわけがない！

たしかに、国がリーダーに求めてきている育成内容（エッセイの最後に記載）は、法人職員では難しい・・・また、できないでしょう。

リーダーの育成を現場に委ねる事は、とても難しい話です。

現実、法人職員でも、また、介護福祉士養成校の講師でも難しいと思います。

報告書「介護人材のキャリアパスの実現に向けて」の喫緊の課題として、皆様が「**チームリーダーとしての必要な知識等の修得に向けた現場での研修プログラムの導入**」をどのように考え、どのように挑戦していけるかが、今後の大きな**分水嶺**になるかと思います。

以上 エッセイ 93 から

国は、「介護人材確保の目指す姿」を打ち出してきています。そして各自治体にその実行をいろいろな形で予算化して動かしてきています。

が、皆様の事業所において何等かの行動をとられていますでしょうか？
特に「人がいない」「金がない」中での「生産性革命」「人づくり革命」は、絵空事でしょうか。

私は十分にできると踏んでいます。
覚悟があれば・・・！！
それは1年2年の話ではありません。
5年10年の話です。
できます。

やることはたくさんあります。
優先順位が法人施設でいろいろあると思います。

ただ、私的に順番があると思います。
まず、リーダーを育成する事を外してはいけません！！
リーダー育成も「マネジメント力」を先につける事からだと思います。

リーダーにマネジメント力がついていないのに「生産性向上」「人づくり革命」はできないのではないのでしょうか。

皆様、どう思いますか。
とても大事な事です。

リーダーに**マネジメント力**をつけてから、ある意味**「つけながら」**でしょうか、
どこかの段階で、**平行に「生産性向上」「人づくり革命」**です！！

本当にウザイほど同じ事を書いていますね。

すみません。
リーダー育成に関われば関わるほど、その必要性を感じてきています。

また、次回、振り返りを書かせていただきます。