

92. 介護人材の特性「変化に弱く、変化が嫌い」

2020年1月26日

前回のエッセイで下記文面を紹介しました。

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。

今回のエッセイでは、この文面の「引き算の経営」、「寄せ鍋（足し算）経営」について考えてみたいと思います。

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わかりやすかったのでご紹介します。

添付 議事録 21～22 ページの引用です。（外国人介護士の導入の議論からの文面です）

外国人材につきましては、実は、私は消極的でした。しかしながら、もし受け入れるとするなら（3）に書いてあるように、私どもの施設、法人にも毎年、新卒の学生が入ります。その若い職員たちが、自分の国を離れて日本に来て頑張っていこうというような高いモチベーションの人たちと一緒に育ってくれれば、グローバルな視点も出てすごくいいなと思っています。しかし、それ以前に行わなくてはならない業務改善が行われていないように思います。業務改善とスクラップアンドビルドということです

福祉の現場というのは、実はこれがすごく弱いのです。なぜ弱いかと言えば福祉の歴史からみて、昔から与えるものだったということなのです。事業さえしていれば、ご利用者からありがとうございますと感謝されるのが当たり前みたいなところを感じ取っている経営者が多いということ。福祉の現場の職員はすごくいい人たちばかりで、介護員が多ければ多いほど、もっといいサービスを提供しましょう、お風呂は夜に入りましょうとか、お風呂の回数は最低基準で2回なのだけれども、3回、4回にしましょうというようなことで、サービスをどんどん増やしていきました。それ自体は、悪いことではなく良いことです。しかし、今、職員が少なくなって現場が危機の状態になっても、それを削られるかということ、削られない人たちが多。福祉の職員というのは、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かと思います。だから業務改善のために棚卸ができないわけです。すべてが悪いことではありませんが、できるのかできないのか？できたとしても必要なのか、それとも役割は終わったのか判断しなければなりません。そうでなければ事業所の経営が成り立たなくなる事実を認識するということに進んでいかなければいけません。

整理してみます。

- ・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アンド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。
- ・必要なのか、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。

高橋新潟県老協会の長年の経験から、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。

私は、このエッセイで盛んにイノベーションを訴えています。そして、前回のエッセイで**「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」**と書いています。

イノベーションに弱く、かつ嫌う人たちにです。皆様、どうします????

皆様の事業所の「主任～リーダー」は、業務改善、スクラップアンドビルド、イノベーション、少ない職員で質の高いサービスを継続的に提供、チームマネジメント力を持つ事ができますでしょうか！