

仕事の価値を 高める生産性向上 真の目的は人材育成

Topics

日本介護経営学会学術大会開催直前企画

11月22日、「第16回日本介護経営学会学術大会」が開催される。

大会においては、介護サービスにおける生産性向上に関する国のモデル事業が題材となる。

ここでは、2018年にモデル事業に参画した宮城県石巻市のばんぶきん株式会社の取り組みを紹介する。

—【座談会出席者】—

司会進行:阿部信子

(日本介護経営学会監事／ウェル・ナビ株式会社代表取締役社長)

参加者:渡邊智仁

(ばんぶきん株式会社代表取締役)

佐々木淳子

(管理者・プロジェクトリーダー)

三浦香織

(サービス提供責任者)



2019年3月に開催されたモデル事業の成果報告会において、居宅部門を代表してばんぶきん株式会社が発表した際の1コマ。前列左に阿部さん、中央に佐々木さん、後列左端が渡邊さん

人材育成の手段として プロジェクト参加を決める

阿部…よろしくお願ひします。ばんぶきん株式会社には、2018

年に介護サービスにおける生産性向上に関する国のモデル事業に参画していただき、私はコンサルタントとして参画しました。まず、

生産性向上プロジェクトに取り組まれた背景などを渡邊智仁社長にお話しいただきたいと思います。

渡邊…じつは、プロジェクト参加の狙いは人材育成でした。ミドル層に対して、会社の方針に則つて現場の状況を見ながら業務を進めいくことに対する当事者意識をもつてもらいたいと考えていたところ、モデル事業の話をお聞きし、訪問介護と小規模多機能施設の2事業所で参加しました。

プロジェクトに取り組み、上に立つ者のかかわり方によって、現場の雰囲気が変わりました。モデル事業の翌年には、管理者2人にプロジェクトの横展開をしてもらい、各拠点サービス事業所単位で1年間、小さい業務改善の研修をミドル層向けて進めました。業務

改善活動のプロセスを体験し、課題解決に向けた取り組みをするいい経験になったと思います。

阿部…実務の面ではどのような課題を感じていたのでしょうか？

渡邊…業務が属人的なままになっていたことです。訪問介護のサービス提供責任者でいえば、ヘルパーへの指導・育成、労務管理、担当者会議や調整等の業務量や進め方などにばらつきがあり、時間外労働が多いサ責もいました。

そこで業務の棚卸しをして効率的な業務分担を行うことをめざしました。サ責の業務が平準化されてしまう時間が使えるようになれば、ご利用者一人ひとりにきめ細かいサービスが提供できるようになります。さらに、ケアマネジャーとの意思疎通もうまくできるようになるのではないかと考えたのです。

阿部…生産性向上プロジェクトでは、業務のムリ・ムダ・ムラを見つけて、効率化・最適化していくます。効率化・最適化を行える人材を組織内で育てなければなりません。効率化・最適化を行える人が一丸となつて目標に取り組む組織となり、より良い介護を提供す

ることをめざすのです。

生産性向上というとコスト削減などの言葉が頭に浮かぶかもしれません。が、プロジェクトの目的は人材育成と意識改革。そして取り組みの成果としてサービスの品質が高まる、すわな仕事の価値が向上するということなのです。

小さな成功の積み重ねが組織全体の大きな変化を生む

阿部：モデル事業は、「10週間で現

場を変える！」というコンセプト

で全体のプログラムが設計されています。最初の2週間は集合研修で5S3Mなどの考え方を学びながら、日常業務の困りごとを付箋に書き出し、課題の原因と結果を整理した因果関係図を描きます。

3～8週目はコンサルタントが週に1回事業所に出向き、因果関係図で明確にされた課題について優先順位や解決方法等をアドバイスしていきます。コンサルタントはあくまで助言者、伴走者であり、具体的な解決に取り組むのはプロジェクトメンバー自身。週1のプロジェクト会議で解決の具体策を話し合い、翌週までに実行し

てみると、ということを6週間繰り返します。小さな成果であっても、目標を達成できたという成功体験を積み重ねていくことで、人が育ち、意識が変わっていくのです。

参加したプロジェクトメンバーに感想をうかがいます。管理者でプロジェクトリーダーの佐々木さん、サービス提供責任者でサービス付き高齢者向け住宅部門を担当している三浦さん、率直なご意見をお願いいたします。

佐々木：最初は、自分たちが何をすればいいのかわかりませんでした。社長から、効率よく仕事をすれば残業は減らせると言われても、「これ以上無理だ」と思つていました。ところが、因果関係図をつくり話し合ったことで、サ責の残業時間が多いのは、ヘルパーからの相談電話の対応に多くの時間がとられているからだという原因が明らかになりました。そこで、対応に悩みがちな事項は判断

基準シートをつくって予め共有し、また一斉メールの仕組みでへで、対応に悩みがちな事項は判断

が入ったのを覚えていました。次に施設内の5Sに取り組みました。見た目がよくなっただけでなく、職員同士で汚れや改善したほうがよい点に気づくことが増え、

策を見つけることができました。そのほかに、モニタリング報告書の書式見直し、利用者別判断基準作成などにも取り組みました。

阿部：モニタリング報告書の書式見直し、利用者別判断基準作成などにも取り組みました。私は含め4名のサ責がリーダーとなり、毎週の一つひとつ宿題に取り組んでいくうちに、課題解決に取り組むことの大切さを知り、スタッフ全員が同じ方向を向いた

と思います。

阿部：サ高住では、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）による環境整備、業務分担の見直し、手順書作成、インカムの導入などに取り組みましたが、どうでしたか？

三浦：私も最初は何が何だかわからなかった状態でしたが、早い段階でサ高住の1日の業務を洗い出し、自分たちのムリ・ムダ・ムラのないスケジュールをもう一人のサ責とつくったら、それをほめてもらえたんです。そのときに、「こういう作業も楽しいかも」とスイッチがついたのを覚えています。

阿部：スマートサクセスを積み重ねていくうちに、組織全体が大きく変わっていきます。プロジェクトメンバー皆がそれぞれ成功体験を得たことで、自信と意欲につながった好事例ですね。改善を続けていただきたいと思います。

みんなが積極的に発言・行動して、良い方向に変えていこうと動きが変わりました。

阿部：ほかのサ責の方が変わったきっかけはありますか？

佐々木：ヘルパーからの相談電話を減らすために、訪問介護のサ責が利用者別判断基準シートの案を考えました。すると、みんなが「これいいね」と賛同して、話が盛り上りました。シートを作成したサ責は自分の仕事に対し皆がポジティブな反応を示したことでの自信がついたようでしたし、同じことをやり続けるのではなく、仕事を見直すことも必要であると気がついたようです。

阿部：スマートサクセスを積み重ねていくうちに、組織全体が大きく変わっています。プロジェクトメンバー皆がそれぞれ成功体験を得たことで、自信と意欲につながった好事例ですね。改善を続けていただきたいと思います。

