



つなぐちゃんベクトル

社会福祉法人大阪手をつなぐ育成会社内誌 臨時増刊 187号 2010.11.3 発行 社会政策研究所

介護新世代(上) 自ら輝くためつながる“個”

キャリアブレイン 2010年11月1日

「つらい、低賃金、将来性がない」。待たないで進行する超高齢社会に介護職の存在は不可欠だが、イメージは悪い。「負」のイメージを払しょくし、介護職員が誇りを持って働くためにはどうすればいいのか。介護新世代を担う若者たちが、動きだした。

■“斜めの関係”の効果

「つぶれかけているな...」

「グループホームのがわ」(東京都小金井市)の高浜将之ホーム長(34)は今夏、部下の山口涉さん(32)が仕事を辞めかねないとの不安を抱えていた。山口さんは同ホームに入社して2年半。現場では利用者も上司も認める優秀な介護職員だった。ところが、1年半前にユニットリーダーになってから、徐々に覇気を失っていった。現場からの突き上げや決まらないシフト管理など、中間管理職としての仕事に埋もれていたからだ。



別施設・事業所の先輩職員が若手の相談役になる「もんじゅミーティング」の様子

そんな山口さんが、ここ1か月で急に元気を取り

戻し始めたという。まず、山口さんは「利用者を最優先する」と部下に説明してシフト管理を行うなど、毅然として意思決定できるようになった。さらに、会議では積極的に司会を務めて議論をリードし、皆の意見から一つの意思決定を導き出そうとする姿勢を示すようになった。

山口さんの変化のきっかけは、小規模多機能型居宅介護「ユアハウス弥生」(東京都文京区)の飯塚裕久所長(35)ら若い介護職員たち有志で開催している「もんじゅミーティング」への参加だ。これは、悩みがある介護職員に別施設や事業所の管理職などの先輩介護職員が会って、悩みを聞き、解決策を引き出そうとする取り組み。もんじゅミーティングの特徴について、飯塚所長は「同じ職場の先輩や上司は、若い人の悩みやアイデアを損得勘定抜きに聞くことは難しい。しかし、直接的な利害関係のない別の職場の先輩のような“斜めの関係”であれば、きちんと話を聞き、問題解決に向かいやすい」と説明する。

実際、高浜ホーム長は「外部の人に相談することで、(山口さんが)自分自身を客観的に分析できるようになった」と、もんじゅミーティングを高く評価する。山口さんも「自分の問題が見えてきた結果、自分で問題に対する具体的な対処方法を考え、実行できるようになった」と振り返る。

■介護職支えるデータベースにも

もんじゅミーティングを考案した飯塚所長によると、右も左も分からない若い介護職員が、就職した施設や事業所で自分が欲しい情報が得られなかったり、悩みを相談できなったりしてストレスをため、やる気をそがれることが多い。現場で悶々と悩み、退職したり、心を病んだりするケースもあるという。

こうした状況を打破するには、「井の中の蛙」になりがちな所属施設や事業所の枠にとらわれず、介護職員である“個”としての自立を目指し、介護業界のさまざまな立場の人たちとつながるネットワークが必要だという考えが、もんじゅミーティングの根底にはある。「後進の成長を早めるオープンな情報共有の仕組みができれば、現場はポジティブサイクルに入り、ストレスのない仕事に向けて前進できる」(飯塚所長)。

既にもんじゅミーティングは、「5日に1回は全国のどこかで開かれている」(同)までに普及した。将来的には、「毎日どこかで開かれている状態にしたい」(同)という。また、ミーティングの内容はすべて統一フォーマットで記録されているため、将来的には蓄積したデータベースをインターネット上で公開し、検索できるようになる。もんじゅミーティングが普及すれば、介護職員たちの“個”としてのネットワークはさらに広がり、蓄積されたデータの厚みも増す。そしてデータの厚みが増すほど、データベースとしての価値も高まる。

■“横の学び”求め外へ

“個”のネットワークは、各地で広まりつつある。

「NPO 法人ホッとスペース中原」(川崎市中原区)の通所介護部門で管理者を務める金山峰之さん(27)は、今年2月から介護職員らが自身のケア観を語り合う「Link スペース」と呼ぶ活動を開始した。発足会を含め既に4回の開催実績があり、毎回30—40人が参加。「良いケアとは何か」など、毎回テーマを設定して議論を交わしている。

活動の起点となったのは、ブログなどを通じて「介護の専門性とは何か」を発信する一方で、次第に自身が考える専門性が通所介護に偏るなど「狭い視野での分析だったことに気付いた」(金山さん)こと。視野が狭まらないよう介護業界内のさまざまなケア観にも目を向け始めたが、そこで気付いたのは、それぞれのケア観で対立し合う業界関係者たちが存在することだった。

「ケア観で対立し合うのはおかしい。多様性を認め合うべきだ」。金山さんのこの呼び掛けに、連絡した100人のうち約80人の業界関係者が応じ、Link スペースがスタートした。Link スペースの活動を聞き付け、今では埼玉や宮城でも同様の活動をしたいとの相談を受けるようになった。

Link スペースの活動の意義について、金山さんは語る。

「人と本当の対話ができないと、介護はできない。講演会や勉強会で、業界の先輩たちの経験やノウハウから学ぶことは多いが、そうした一方通行による“縦の学び”だけではなく、同じ目線で互いの意見を交え、多様性を認め合いながら成長していく“横の学び”も必要だ。Link スペースの活動を通じて、介護職員が内にこもらず、積極的に外と対話する機運を広めて、そこで学んだ対話力を介護の現場でも生かしてもらいたい」

■埋もれた“個”を発掘

ビールジョッキを運ぶことに夢はあるのか—。

通所介護事業などを行う「いきいきらいふ」(東京都台東区)の左敬真社長(33)は、飲食業界で開かれる「居酒屋甲子園」のコンセプトにほれ込み、介護業界でも来秋をめぐりに「介護甲子園」を開催することを決めた。居酒屋甲子園は、現場の職員らが実現したい思いや具体的な取り組みを会場でスピーチし、そのスピーチに業界関係者ら観客が投票して順位を決めるというもの。介護甲子園の詳細は今後詰めるが、基本的には居酒屋甲子園の仕組みを踏襲する。

左社長が居酒屋甲子園に目を付けたのは、ルーティンワークの毎日にモチベーションを落とす飲食業界の職員たちと、介護業界の職員たちが重なって見えたためという。「介護職員の大半は、利用者にやってあげたいことなど、たくさんの夢を持ってこの業界に入ったはず。介護の現場で働く職員にスポットを当てることで、もう一度、個人それぞれの夢を思い出してもらいたい」(左社長)。介護甲子園でルーティンワークに埋もれた“個”を発掘し、それぞれの“個”が競い、つながることで、業界全体の士気向上につなげたい考えだ。

介護新世代(下) もっとビジネスらしく

キャリアブレイン 2010年11月2日

「介護業界の3Kは、今ここに終結した」

10月22日に東京都内で開かれた介護業界関係者の交流会。同日設立された一般社団法人日本介護ベンチャー協会の斉藤正行代表理事(32)は、介護関連事業を経営する100人近い関係者を前に、こう宣言した。目指すは、かつてIT業界で起きた若手起業家ブームの再来だ。

■継続的な革新生むネットワーク

同協会が掲げる標語は「介護版ビットバレー」だ。ビットバレー構想は、グーグルやアップルなど世界規模のIT企業を多数育てた米国シリコンバレー(サンフランシスコ州)の風土を、1999年ごろに日本でも育てようとした取り組み。シリ

コンバレーには、起業を志す優秀な学生や技術者が世界各地から集まり、彼らに必要な人材や資金を成功した企業や投資家が提供して支援する。この学生、経営者、投資家らの緩やかなネットワークが、シリコンバレーで次世代を担うベンチャー企業や技術革新を継続的に発生させる役割を担っている。このネットワークを日本の介護業界でも構築したいと、斉藤代表理事は考えている。

IT業界は、「ライブドアショック」で信頼が地に落ちた過去があり、依然として不信感を抱く人も多い。また、露骨なビジネス志向の取り組みを福祉の世界で展開することに、「コムスン事件」を想起する介護業界の関係者も少なくないだろう。それでもあえてビットバレー構想を掲げたのは、「現状のままでは介護業界に優秀な若い人材が集まらない」(斉藤代表理事)との危機感があるためだ。

「介護」といえば、この経営者、この成功者というスターを次々と誕生させ、それにあこがれる学生が集まり、大企業や投資家が支援に名乗りを上げ、また新たにスターが誕生するサイクルに入る。業界発展を世間の評価や賃金を含めた介護従事者の待遇改善につなげ、その結果として今の3Kのイメージを払しょくすることを、斉藤代表理事は目指している。世界に先駆けて超高齢社会に入った日本で、こうした介護ビジネスを支える人材基盤が整えば、介護先進国として何らかの形で海外に技術やノウハウを提供できる可能性も考えられる。介護ビジネスの海外展開を模索する政府の「新成長戦略」にも合致する。

こうした取り組みの背景には、若い介護業界の経営者たちが、より一般的な“ビジネスらしさ”を介護に取り入れたいとの思いがある。斉藤代表理事は「リーマンショック後、昨年の報酬改善などで人材の安定確保は一段落したが、介護は今後も誰もがあこがれる職業であり、事業でなくてはならない。やりがいがあり、報酬が高く、世界中の成熟国家から必要とされる介護を、われわれが実現する」と、業界全体として若く優秀な人材確保を目指した戦略立案やマーケティングの観点の必要性を訴える。

■会議で組織力高める情報共有を

“ビジネスらしさ”を介護業界に提供するベンチャー企業も登場している。介護業界では聞き慣れない「介護ファシリテーター」を名乗るのは、介護事業者向けに会議のコンサルティングなどを行う「ライト・けあ」の佐藤康広代表(31)だ。佐藤代表は、特別養護老人ホームと大手有料老人ホームで介護現場の責任者を務めてきた。その中で感じたのは、介護業界で行われる会議がなかなか成果を上げづらいということ。逆に、会議で意思疎通がうまくいったときは、適切なサービスを迅速に提供できるという。

佐藤代表によると、現場で情報共有をするための決まりや、見やすい議事録の書き方を徹底するなど、会議の基本的なことに目を向けるだけでも、介護の現場で提供されるサービスは目に見えて改善されるという。例えば、佐藤代表がコンサルティングしたあるクラ



日本介護ベンチャー協会の斉藤正行代表理事が「介護3K終結宣言」をした介護業界交流会の様子

イアントで利用者の入浴前のトラブルをゼロにできたのは、チェックリストの確認と現場の職員同士による声掛けを徹底したためで、その必要性は会議を通じて改めて分かった。佐藤代表は「当たり前だと思えることが現場では盲点で、それがきちんと会議をしないと明確にならない」とし、「再発防止で最も重要なことは、当たり前のことの共有」と指摘する。

利用者の満足度が高い介護サービスを提供するには、介護職員の力量による面が大きいが、介護従事者らが情報共有して十分な連携を図ることで、それを実現できることもある。暗黙知を明確にして情報共有を促すファシリテーションは、介護の現場でも、一般企業と同様に組織力の強化が重要であることを示唆している。

■必要なのは一人前の経営

大企業の中からも、“ビジネスらしさ”を追求する動きが出てきた。

東京電力グループの東電パートナーズで通所介護事業を手掛ける福住尚将副統括長（32）は、昨年6月から始まった「デイサービスV字回復プロジェクト」を担当し、8事業所すべてを黒字化させた立役者だ。福住副統括長を成功に導いたのは、徹底した業務分析だった。すべての事業所に入り込み、職員の動きや立ち位置に無駄がないかをチェックしたり、職員のシフト体制に無駄がないかを細かく調べ上げたりした。その上で、職員の一挙手一投足にまで具体的な裏付けがある介護サービスの手法を指示した。「当初は各事業所のエリア特性が強く、収益感覚も乏しかったが、最少人数でサービス品質を大幅に向上させることができた」（福住副統括長）



「ザビックスゆっくりステップ」を導入する「東電さわやかケア市川」

細かい業務改善指導の一方で、現場の職員の意見を積極的に取り入れた。「東電さわやかケア市川」（千葉県市川市）で採用している歩行訓練器具「ザビックスゆっくりステップ」は、この事業所の若い職員の意見が開発のベースになった。新たな取り組みに一部職員の反発もあったが、結果的には利用者からの支持を得た。福住副統括長は「若い現場の職員はダイヤの原石。きちんと対話をすれば、現場の実情と今の時代に見合った提案を次々としてくれる」と語る。

福住副統括長は最近、若手の職員たちに「経営者感覚を身に付けて、独立できるくらいの能力を身に付けろ」と呼び掛けている。現場の仕事だけではなく、介護職員にこれからの介護のことを考えさせ、他社とも積極的に交流し、一人前の経営者に育て上げることが、結果的に職員のモチベーションを高め、経営基盤の安定とサービス品質の向上につながると思っているからだ。

ただ、福祉の世界で“ビジネスらしさ”を追求することは難しい。現場の職員の反発があったり、極端な売り上げ至上主義がサービスの質低下につながったりする可能性もある。「コムスン事件」はまだ記憶に新しく、不正請求や利用者虐待をする事業者は後を絶たない。こうした介護ビジネスの危険性や暗い過去と向き合いながら、介護保険制度の次の10年を担う介護新世代たちは、介護ビジネスのあるべき姿を模索し始めている。

（この連載は島田昇が担当しました）

たまには太陽の子・手をつなぐ、たまにはつなぐちゃんベクトル、たまにブログたまにはチェック

