



「令和3年度訪問介護業務効率化支援事業」

「令和3年度訪問介護業務効率化支援事業」 モデル事業所における取組事例集

～訪問介護事業所の組織能力向上の為のノウハウ～



本事業は、採用業務効率化のコンサルティングを通して、訪問介護において特に顕著である人手不足感の緩和を目指しつつ、地域包括ケアシステムの要である訪問介護業界の魅力をも効果的に訴求し、業界の認知度と地位向上を図ることで、訪問介護業界の持続的発展に寄与することを目的としています。同時に、専門職がやりがいを持って働ける環境を整えるモデルケースをつくることを目指しました。

具体的には、本事業への参加を希望する事業所の中から2カ所をモデル事業所として選定し、そこへ支援期間を通して継続的にコンサルタントを派遣し、経営改革や業務改善に向けた具体的なアドバイスと、現場の改善プロジェクトの企画・実施支援などの進捗管理支援を行い、高い成果を出せたこのノウハウを福岡市内で運営する多くの介護事業者の組織運営・経営運営の成功モデルとして、皆様の事業運営で参考として活用して頂けると幸いです。

本事業でのコンサルティングの進め方



介護事業所が抱える、採用苦戦につながる人材不足などの問題を解決していくために、介護業界支援に精通し職場改善について経験豊富な経営コンサルタントが、下記手順でコンサルティングを実施しました。また、支援事業終了後もモデル事業所が独自で改善を継続していくための実施手順を指導し大きな成果を出しています。

事業所の現状分析：コンサルタントが事業所の現状分析（個人・組織）を実施

- ・事業所職員を対象に「個人特性分析」を実施。
- ・「組織分析」手法を用いて、コンサルタントが事業所の現状問題を明確化し整理。

問題把握：分析結果とプロジェクト会議を通して、事業所の問題を整理・共有

- ・分析結果からコンサルタントが導き出した客観的問題と、事業所が把握している主観的問題の間にズレがないか確認。
- ・コンサルタントとプロジェクトチーム
- ・（組織内で率先・実行していくメンバー）との間で問題を共有。



問題の課題化と課題優先順位づけ：問題を課題化し、課題解決の優先順位を決定

- ・事業所の問題を課題化。
- ・解決できる課題・できない課題、緊急度の高い課題・それほどでもない課題に切り分け分類。
- ・「誰が」「何を」「どのように」「いつまでに」解決策を実施するかを明確化。
- ・取組課題を「職場改善目標管理表」に記入して、全職員と共有。

事業フロー等再整備：プロジェクトチーム主導で改善を実施

- ・事業フロー・業務マニュアルの再整備などのアドバイスをコンサルタントが提供。
- ・各事業所に合う仕組みの構築を図る。

研修実施：経営コンサルタント等が、改善に向けた取組みを支援するため職員研修等を実施

- ・ヒューマンスキル研修…「理念」「思い」の方向（ベクトル）合わせを目的として実施。
- ・個人特性分析研修…自己理解をベースにチームワークとキャリアの理解促進を実施。

今後の事業計画に反映：モデル事業所が継続していく改善活動を決定

- ・コンサルタントの支援終了後も、職場改善活動の継続が必要。
- ・「いつまでに」実施するのか、「職場改善目標管理表」に明記。
- ・最終的に強い事業所を作り上げるには、優先順位の低い目標も達成していくことが重要。

コンサルタントによる事業所取組実績（有限会社であい）

取組の成果 マンパワー不足からくる漠然とした「不安感」が このままでダメだという「危機感」へと変化

<有限会社であい様 支援後の言葉>

支援を受ける前は、「スタッフみんなが一生懸命なのに疲弊して離職が減らない、何とかしたいけれどどうしたらよいか分からない」という状態でした。

支援を受けることによって1つ1つ系統立てて原因や強み弱みを探り、方向性を決めていくことで自分の会社に何が足りず何が必要かを深く考えることができました。何より印象的だったのがうまくいかない原因が「会社のせい」や「誰かが悪い」のではなく前向きに何をどう変えていくかを目指していく先生方の1つ1つの言葉の力でした。

支援回数を重ねるごとにプロジェクトメンバーの発言が前向きで自分たちで変えていきたいという方向に変わってきた感じがします。ご支援いただいてこれでおしまいということではなく、この夏に20周年をむかえる今、再びスタートラインにたてたのだとプロジェクトメンバーみんなで確認し、「利用者様もスタッフも大切にできる、働き甲斐のある職場」を目指せるようヒューマンスキルを磨いていきたいと思えます。

5年後にあの時の支援を礎にこんな会社になりましたと先生方にご報告できるよう頑張ります。

有限会社であい 常務 倉知みゆき

<コンサルタント総括>

「採用方法と方針の見直し・戦略化」「組織能力向上」「生産性の向上」の3つの柱をコンサルティング支援のテーマとした。

コンサルティングの初動段階では「であい」の喫緊の課題は、特に採用活動が思うようにいかない状況であった。

求人の方針的な取り組みは従来から一般的な労働条件と労働環境などソフト面と立地や施設などハード面の紹介が中心で取り立てて特徴のない採用への取り組みが続いていた。

一般的な求人活動では、労働条件や労働環境のみの紹介だけではどうしても限界があり、同業他社との差別化や魅力をどこに求めるかを組み立て直し、現在の採用活動を運任せに近いスタイルではなく、採用戦略として経営活動の中心に据えるようにアドバイスした。

採用活動において他社との差別化では一般的には給与面や福利厚生面が最初にあがるが、介護業界では労働条件面の差別化戦略は直ぐに限界が見え、また労働条件だけで採用した場合、折角採用した職員がより有利な労働条件を提示する事業所への転職など人材の出入りが恒常化するリスクがあることなどプロジェクトチームを中心に、差別化のポイントを組織の魅力・組織風土やキャリアパス・人材育成・職員個人の成長感など職員の職業人生に寄り添う施設への転換を目指す事になった。

この取り組みを採用情報に組み込み、今までの単なる事業紹介から、職員の成長がベースで組織が成長する取り組みを紹介する方向でまとめるようにした。組織能力を上げる取り組みを職員の成長と連動させ、更に採用戦略に広げ、現在はHP等で積極的に情報提供する広報戦略まで伝播させる事ができた。

コンサルタントによる事業所取組実績(アップルハート福岡南ケアセンター)

取組の成果 今までの「普通の職員」から 「自立した職員」へと意識が変化

<アップルハート福岡南ケアセンター様支援後の言葉>

支援を受けるにあたってアップルハート福岡南ケアセンターに何が足りないのか考えました。離職率も悪くなくマンパワー不足よりもヒューマンスキル不足が大きな問題であると感じていました。支援が開始しプロジェクトメンバーとも話し最重要課題として全員の認識がヒューマンスキル不足で一致しました。

自分たちではその後の研修の仕方、どのようにスキルアップしていけばよいのかわからない中、一つ一つ問題点、どのようにしていけばよいのか説明して頂き少しずつではありますが改善の兆し、今後どのような事に取り組みしていけばよいのか理解出来てきました。

職員全員でヒューマンスキル研修を受講し、社会人として必要な報連相の重要性、報連相の中身の理解を全員で考えさせて頂き今後に活かしていこうとの認識を全員で共有する事が出来ました。今回学ばせて頂いた事を復習し職員一人一人の自立を目指し教育に力をいれ日々の業務に力を入れていこうと思いました。全体を通して非常に勉強になり今後の業務に積極的に取り入れて行きたい物でした。

アップルハート福岡南ケアセンター管理者 吉田勝一

<コンサルタント総括>

組織能力向上と職員の帰属意識の醸成、3大スキルのうち「ヒューマンスキルの強化」「職員の定着性の向上」「組織能力向上」をコンサルティング支援のテーマとした

コンサルティングの初動では、マンパワー不足よりは職員の定着性の向上と職員一人当たりの生産性の向上が面前の課題であった。

そのために本事業におけるコンサルティングフローを活用し、自組織の現状分析を実施、プロジェクトチームによる組織課題の抽出と整理を行い課題解決の各種施策の策定と計画化を行い翌年度の事業計画書に反映させるようにした。

また、職員研修を実施し職員間で「アップルハート福岡南」の強みの再認識と共有化を行い、課題解決への支援への応用までを行い、単にプロジェクトチームによる組織課題ではなく、全職員を巻き込んだプロジェクト化に成功した。

ヒューマンスキル研修を通じて、自分達の今までの成功体験を整理し職員間で共有することで帰属意識が高まり、同僚とともに成長できる組織に在籍している有益さと個人のキャリアを見据えられる組織への転換を全職員で追及する未来像を築いていくことになり、管理職のリーダーシップと職員のフォロワーシップが機能する職場・チームを意識できるようになっていった。

いい意味での競い合い、助け合う事業所へ目指すことで定着性が上がり、職員の定着性と職員のモチベーションが高い施設の魅力を採用情報へ転換させ同業他社との差別化を強化する方向性が明確になった。

本事業での具体的取組<7つのステップ>



モデル事業所では、プロジェクトチーム又は職員全体で、問題把握、問題の課題化、課題解決に向けたさまざまなことに取り組んでいただきました。各事業所が行った作業等の具体的な内容を支援手順に沿って示すと次のとおりです。

STEP1 事業所の現状分析

事業所全体の「組織分析」と個人の「特性分析」の結果を用いて、事業所が取り組んでいくべき課題および組織風土の問題を客観的に見直し、改善の方向性を明確にする。

STEP2 問題把握（プロジェクト会議での問題点抽出）

事業所の問題がどれだけあるかを可視化するため、プロジェクトメンバーが各自で問題点を付箋に記入する（1枚につき1項目）。



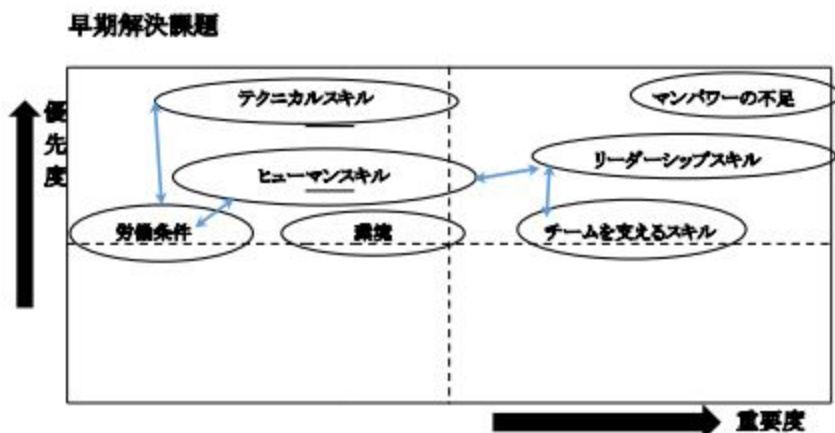
左写真
問題点抽出と整理



右写真
仕分けた問題点の課題化

STEP3 問題の課題化と課題優先順位づけ（問題の仕分け）

プロジェクトメンバー各自が記入した問題点を優先順位、重要度で分ける。問題点をカテゴリ別（※1ヒューマンスキル、人材育成、業務フロー、人事考課、マンパワー、業務改善など）に仕分けし優先度、重要度を考えながら、グラフに貼り付けていく。



※1 ヒューマンスキルとは・・・他者と円滑な関係を築く上で必要な能力のこと。例えば、初対面の人とでもすぐ打ち解けられる、職場で人望が厚い、など。どんな職場でも人間関係を築く上で必要であり、職業人に求められる基礎能力のこと。

STEP4 事業所の改善すべき課題の決定

「コンサルタントが示す人材育成の問題例」と、事業所の問題を比較検討。事業所の実際の姿とあるべき姿との差異（問題）を確認し、その差をなくすために何をすべきか（課題）を決定。緊急度の高い課題に優先して取り組む。

【コンサルタントが示す人材育成の問題例】

- ・ 業務改善をすればマンパワーは向上していく。業務改善を支えるのは「ヒューマンスキル」であり離職の防止や採用力向上にもつながる。「ヒューマンスキル」を支えるのは人材育成・人事考課である。人事考課では勝ち組と負け組は付き物。負け組を勝ち組にするのは「育成方法・手段」である。
- ・ 専門職によくある現象として、自分よりスキルが上の人には自分が知っていることを「教えない」。その人を「潰す」場合がある。
- ・ 職能基準（どの職種・役職の人が何をどこまでするか）があるか？職能基準がない、あるいはあっても活用されていないとしたら、ゼロ以下マイナスからのスタートとなる。
- ・ 専門技術（テクニカルスキル）、組織人としての素養（ヒューマンスキル）、両方備えるべき。福祉・介護業界内には、テクニカルスキルに偏った組織、法人、個人が多い。

STEP5 解決方法の検討合意形成・計画策定

プロジェクトメンバー各自が、課題に対する解決方法を発表し、コンサルタントから、質問、確認、指摘を行う。その後メンバー全員で話し合い、課題解決方法、何のためにそうするのかを明確にする。この際、プロジェクトメンバーの誰か一人の意見や思考が強く出ないこと、メンバー全員が納得できることが重要である。全職員にとってわかりやすく受け入れやすい形で示すため、職場改善目標管理表に課題、重点具体策、スケジュールを記入する。



STEP6 研修実施

研修を通して事業所への帰属意識を高める。「ヒューマンスキル研修」では、職場改善実施の基礎となる「理念」、職員全員の「思い」の方向（ベクトル）を合わせる。

STEP7 事業計画に反映

課題解決・改善は制度を作って終わりではなく「改良・改善」し続けていく必要がある。取組課題を、1年間で行うこと、3年計画で行うことなどに分け、それぞれ「いつまでに」実施するか、職場改善目標管理表に盛り込む。

モデル事業所①:有限会社「であい」

<http://kaigodeai.com/> (福岡市城南区東山6-5-33)

モデル事業所②:株式会社康生介護サービス「アップルハート福岡南ケアセンター」

<https://www.aso-kaigo.jp/> (福岡市南区和田3-26-7)