



デイサービス存続に 欠かせないスタッフの 育成・定着

介護事業を運営する上で、スタッフの育成・定着は欠かせない。そんな中、高いスタッフ定着率を維持しているのがプライマリーグループだ。本稿では、その秘訣や実施している取り組みを紹介する。



プライマリーグループ
代表取締役
梅澤 伸嘉

祖父の病死をきっかけに、介護業界に転身。「スタッフの充実感・幸福感」をベースに利用者を笑顔にする介護を展開する。事業所は地元、桐生市でも圧倒的な支持を得ており、全国各地から訪れる見学者も多い。デイサービス(3ヶ所)、小規模多機能型居宅介護、居宅介護支援事業所などの運営だけでなく、近年では株式会社プライマリーコンサルティングを立ち上げ、その運営ノウハウを全国に広めている。



スタッフの「参加意識」を高め、退職者ゼロへ

目の前の利用者へのサービスを重視

次年度の法改正は、デイサービスにとって非常に大きな変化になると予想される。その中で、「今後、どうなるのだろう?」と不安に感じるスタッフがいることも想定される。法改正を踏まえ、今後の会社の方向性について管理者をはじめスタッフ全員に伝えていくことが今の時期は大切だ。

まず、弊社も一つ運営している「小規模デイサービス」は、利用者のニーズがあるサービスだが、今後のことを考えたとき、事業として継続していくべきかどうかを判断する時期だ。

私は、ある程度のスケールメリットのある事業への移行が必要であると考え、今後行っていく別事業への吸収を視野に入れて準備している。その旨をスタッフにも伝えているが、忘れてはならないのは「目の前の利用者に良いサービスを提供すること」である。

もし別の事業へ移行した場合、利用者に「新しい施設と一緒に移りたい」と思ってもらえるようなサービス提供やかかわりをスタッフには大切にしてもらっている。

スタッフ一人ひとりのパフォーマンスを上げる

「スタッフ育成」に関しては終わりがなく、多くの経営者・管理者の方々が悩まれていると思う。スタッフを育てるには、「短期間で育て! 早く成長しろ!」と急かすのではなく、長期的なスパンでかかわっていくことが大切だ。

「スタッフ育成」は、介護事業で成功するためには必要不可欠な分野だ。これから介護報酬も厳しくなる中、スタッフが辞めないだけでなく、スタッフ一人ひとりのパフォーマンスをいかに上げるかは重要なテーマになってくる。

弊社では、2013年10月から「退職者ゼロ」を維持している。「スタッフ育成」の前に「スタッフ定着」ができていない施設も多い中、大変ありがたい状況だ。そんな弊社が今、特に大切にしているのは、スタッフ一人ひとりの「参加意識」を高めることだ。それはつまり、「私がこの施設・会社のために何ができるだろうか?」という意識を持ってもらうということだ。

現在、弊社が実施している3つの取り組みを次から紹介する。これらは、法改正に備えて特別に実施しているというわけではないが、改正後も生き残る事業所であるためには、スタッフの育成・定着は欠かせない。弊社の取り組みが、スタッフの育成・定着に悩まれている事業者の方の参考になると幸いだ。

スタッフ育成・定着につながる取り組み

1. 現場のサービス向上を目的とした委員会
2. スタッフ一人ひとりが主役になれるプロジェクトチーム
3. 管理者を対象とした研修

取り組み 1 現場のサービス向上を目的とした委員会

サービス向上委員会の概要

- ①開始時期：2014年9月～
- ②開催頻度：月1回
- ③実施時間：毎月第1水曜日(13:30～14:30)
- ④参加スタッフ：各事業所より1名(管理者以外)と筆者

現場スタッフの「参加意識」を高める

弊社も100人近いスタッフを抱える会社になり、私自身が一人ひとりと直接、定期的にかかわることが難しくなってきた。管理者とのかかわりが中心になると、どうしても現場スタッフの生の声が聞こえづらくなってしまふ。そこで私が主導して、現場のサービス向上を目的とした委員会を立ち上げた。

この委員会の特徴は、管理者がメンバーに入っていないということだ。現場の介護職の生の声を聞き、その声を基に現場の質の改善のヒントを探っていきたいという思いと、スタッフの参加意識を高めるために、あえてそうした。

管理者以外の現場スタッフの声を聴く

現在、サービス向上委員会では「衛生・環境面の整備」について、施設の中で普段気になっているけれど、なかなか改善できていなかったこと(入浴時の衛生管理など)を挙げてもらい、全施設共有の課題として1ヶ月間取り組んでいる。これまでの業務改善は

管理者中心で行うことが多かったが、現場スタッフの声を直接聴き、それを改善につなげることで、より風通しの良い職場環境にもつながっている。

また、サービス向上委員会で「チェックシート」を作成し、委員会のメンバーがチェックリストに基づいて各事業所の状況を定期的に確認している。これにより、スタッフ全員の「環境・衛生面」の意識が高まった。

スタッフが自主的になり、チームワークも向上

サービス向上委員会を通して、次のような効果が得られた。

- ・プロジェクトメンバーが事業所の改善に積極的になった
- ・プロジェクトに参加していないほかのスタッフも、自分と同じ立場の人が改善に取り組んでいることで、今まで以上に協力的になり、チームワークの向上につながった
- ・プロジェクトの内容を通じて、管理者とプロジェクトメンバーが積極的なコミュニケーションをとるようになった など

このような活動を通じ、スタッフの参加意識を高めていくことで、「スタッフ一人ひとりが自ら考え、行動していく習慣」と「風通しの良い職場づくり」を目指している。

チェックシート

プライマリーグループ サービス向上委員会 チェックシート		☆評価基準☆	
★突撃訪問してチェック可能な項目をピックアップしています★			
		1. まったくできていない	×
		2. できている部分もあるが、まだ改善が必要	△
		3. ほぼ、できている	○
		4. 素晴らしい!! 見本になる	◎
【環境・衛生面】			
大項目	評価するポイント	評価	コメント
施設周辺	庭・花壇等の手入れができていないか? 雑草は生えすぎではないか? ゴミが落ちていないか?		
玄関	クモの巣が張っていないか? ほこり・ゴミが落ちていないか? マットがよごれていないか? 下駄箱がよごれていないか?		
送迎車両	車の外・中がきれいにたもたれているか? 社内にゴミが落ちたり、ほこりがたまっていないか?		
事務所	机の上の資料が整理・整頓され、どこに何があるか? スタッフが把握できる状態か? 事務所内が汚れていないか?		
フロア	利用者様が触れる場所に危険な物が置かれていないか? 机の上、物品の裏などほこりが落ちたり、汚れていないか?		
トイレ	便器と便器周りが汚れていないか? トイレトペーパーの補充等、備品が整備されているか? 窓・洗面台等は、きれいになっているか? ゴミは溜まっていないか?		
脱衣所	物品や衣類の物入れ等が整理整頓されているか? 利用者様が触れる場所に危険な物が置かれていないか? ほこりなどで汚れていないか?		
風呂場	利用者様が触れる場所に危険なものが置かれていないか? カビが生えていたり、汚れていたりしていないか?		

取り組み 2 スタッフ一人ひとりが主役になれるプロジェクトチーム

プロジェクトチームの種類

- ・社内報作成プロジェクトチーム（2009年～）
- ・他事業所交流プロジェクト（2009年～）
※現在は、別法人での取り組みに移行
- ・東日本大震災復興支援プロジェクト（2011年～）
- ・イベントプロジェクトチーム（2012年～）
- ・タクティールケア推進プロジェクト（2012年～）

スタッフの「やりたい」をカタチに

上記のプロジェクトは、弊社で今まで立ち上げたプロジェクトチームである。このような取り組みを行っている法人は多数あると思うが、弊社の特徴は、すべてのプロジェクトがスタッフの「やってみたい」から始まり、スタッフ主導で行っている点だ。

プライマリーグループで大切にしていることは、スタッフの「やりたい」をカタチにすることである。何でもやっていいということではないが、会社の理念・方針に沿っていることやその実現に効果のあるものであれば、ほぼ実現している。「自分がやってみたい」と思ったことを仲間と一緒に形にしていく中で、いろいろな経験ができる。その中で壁にぶち当たることや

うまくいかないことも出てくるが、そうなったときに管理者や私がサポートし、共に乗り越えていくような体制をつくっている。この活動は基本的には無償だが、場合によっては有償のこともある。

プロジェクトチームはリーダー育成にも効果的

スタッフの参加については、イベントプロジェクトチーム以外は有志である。イベントプロジェクトチームは、各事業所から1名ずつ集まり、社内イベント（納涼祭・感謝祭・懇親会など）の企画と準備を行っている。

タクティールケアも、はじめは1名のスタッフが勉強していたことをきっかけに、社内を受講するスタッフの輪が広がり、現在は10名程度のスタッフが現場で「タクティールケア」を実践し、資格取得や認知症の緩和ケアの一つとして取り組んでいる。

「やりたいこと」を実現するために「仲間」をつくり、カタチにしていく。リーダーを育成していく上でも効果的な取り組みなので、スタッフの「居場所」、みんなが主役になれる場を積極的につくるようにしている。

取り組み 3 管理者を対象とした研修

管理者研修の概要

- ①開始時期：2013年4月～
- ②開催頻度：月1回
- ③実施時間：18：30～20：30（勤務時間外）
- ④参加スタッフ：10名前後。管理者だけでなく現場スタッフも参加することがある

スタッフとのコミュニケーション力向上へ

この研修は「働くスタッフが生き生きと楽しく働くから、利用者にも良いケアが実現できる」というプライマリーグループが大切にしていることを現場レベル

で実践し続けていくためのものである。

介護の専門的な研修ではなく、あくまでもスタッフ間のかかわり・コミュニケーションをテーマに、「話を聴く」「想いを伝え、分かり合う」ための考え方と具体的な手法を学んでいる。ロールプレイングを交えながら、スタッフ間のコミュニケーションの取り方を練習したり、具体的な事例を挙げ、「こんなスタッフにはどうかかわるか？」をみんなで話し合っている。

スタッフのフォローができる「リーダー」を養成することが、低離職率の職場づくりには欠かせない。この研修の効果もあり、弊社では2013年10月から「退職者ゼロ」を維持している。



「介護保険事業」と「介護保険外事業」を組み合わせ、安定経営へ

新たな事業展開で、 これからの介護業界を生き残る

最後に、今回の改正を踏まえ、今後の弊社の方向性について簡単にお伝えするので、参考にしていただければと思う。

私自身としては、数年前から、特にデイサービスに関しては、厳しい改定があるだろうと予想していた。そのため、介護保険サービスの事業展開は2年前からストップし、動向を見ていた。やみくもに事業展開を行うことは、現場の質の低下を招くことはもちろんだが、今後の「労働人口の減少」「介護報酬の改定」という点でもリスクが高いと感じていたからだ。介護保険事業のみの運営では、必ず経営的に不安定な時代がやってくる。

そこで、私が数年前から準備していたのは、今まで自分たちが行ってきた介護事業をベースにした「介護保険外」の事業をつくることである。時代の流れや社会が求めているものを的確に把握し、自分たちの強み・できることを活かした事業展開を行っていくことは、これからの介護業界を生き残っていくために必要なことだと考えている。「介護報酬」が下がったとしても、安定経営できる仕組みにするために、3つの会社を設立し、プライマリーグループとして事業を行っている。

プライマリーグループ

■有限会社プライマリー

介護施設の運営

■株式会社プライマリーコンサルティング

介護施設運営コンサルティング、人材育成、介護資格講座の開講

■株式会社プライマリーイノベーション

地域貢献を狙ったフリーペーパー「ハグハビ」の発行、介護専門人材派遣、介護施設隣接飲食店舗「ラ・メール」の運営

この3社を循環させて、介護業界や地域への貢献を軸に、収益を上げていきたいと思う。厳しいといわれているときこそチャンスととらえ、今考えているプランを形にしていけるよう、スタッフと共に進んで

いきたい。

今回のテーマ「スタッフ育成」という観点からも、会社としての新事業展開やビジョンをスタッフに伝えることは効果があると思っている。

「うちの会社は、ほかの介護事業所とは何か違う」「面白いことにどんどん取り組む会社だから、これからは楽しみ」「将来は自分も違う可能性があるかも」というワクワク感・期待感があるからこそ、「この会社で頑張ろう!」「この会社で成長していこう!」という意欲にもつながっていく。

経営者の仕事は、ビジョンを掲げ、ワクワク感をスタッフにも持ってもらふことだ。これは「スタッフ育成」の前提として、非常に重要なことだ。

今こそ、新たなチャレンジを

特に小規模デイサービスを運営する事業者にとっては、今、大きな判断を迫られているところだと思う。現場サイドからすると「ちょっとそれはいいよ…」と思ってしまう改定になってしまうかもしれない。

厳しい言い方かもしれないが、自分たちの会社を守れるのは自分たちしかいない。自分たちではどうしようもできない時代の流れや国の動向に一喜一憂するのではなく、「変えられるもの」に焦点を当て、自分たちが変化していくことが大切である。

例えば、本当に「利用者を守りたい・スタッフを守りたい・会社を守りたい」と思うのであれば、今までと違う発想・行動を取る勇気が必要な時期なのかもしれない。

私自身、デイサービスを一つ立ち上げたところから、10年かけてここまで来ることができた。「もうだめだ」と思う前に、「何かできることはないだろうか?」という視点を忘れずに、新しいことにチャレンジすることが大切である。

今後も、群馬県から介護業界を盛り上げていけるよう、自分たちにできるベストを尽くしていきたいと思う。「何かチャレンジしたいけど、何をすればよいか分からない」「いろいろな選択肢があって迷っている」方などいらっしゃいましたら、いつでもお気軽に弊社までご連絡ください。

経