

相談員・リーダーが仕掛ける 施設・事業所活性化の方法

高齢者施設・事業所では、あらゆる専門職がチームを組み、協働・連携して一人の利用者を支援する。しかしながら専門職ゆえに意見が対立することがあり、職種間、職員間で隔たりができてしまうこともあるのではないだろうか。本特集では、チームケアを推進するために施設・事業者内を活性化させる仕掛けやアイデアを紹介する。

「あかねグランプリ」の取り組みを通じた職場活性化の実際

社会福祉法人あかね 統括本部長 松本真希子



1974年兵庫県生まれ。関西学院大学院経営戦略研究科卒業。大手金融企業勤務後、2002年同社、統括本部長に就任。兵庫県内で介護施設、保育園、福祉リゾート、サービス付き高齢者向け住宅など多彩な事業を展開する中で、介護業界の枠にとらわれないサービスや経営戦略で手腕を発揮。ショートステイでは平均稼働率120%超、人事戦略では就職希望者が行列をなし、2010年オープンのシニアマンション（姫路市・猪名川町）は、そのデザイン性と介護力を兼ね備えた独自性が経済番組「ガイアの夜明け」で取り上げられ、全国から視察が絶えない「待機者が出る高専賃」として成功。「これからの社会福祉法人がとるべき戦略」として数多くの取材が訪れている。

当法人（1995年設立）は、兵庫県内で介護施設を中心に、保育園やサービス付き高齢者向け住宅（以下、サ高住）など10施設を運営しています。来春には、新たに医療クリニックを併設した特別養護老人ホームと、サ高住を開設予定です。

私たち法人の最大の特徴は、営業・企画チームと広報デザインを担うクリエイティブチームから成る「経営戦略室」を設けていることです。この部署では、ウェブサイトやパンフレット、動画から看板デザインに至るまですべて社内でプロレベルに仕上げ、企画チームは数々の目新しい取り組みを発信しています。

他社へ、そして介護業界全体への波及効果を生むべく、妥協なき取り組みを続けている中、本稿では、スタッフの活性化やチームワークの向上のために2011年にスタートさせた、「あかねグランプリ」について紹介します。

「あかねグランプリ」とは

「あかねグランプリ」とは、「リネン（シーツ）交換」「おむつ交換」「更衣」といった介護技術を、1年に1つずつ、エリア対抗で争う競技大会のことです。初回の2011年は、「リネン王決定戦」を実施しました。介護職や事務職、保育士などの職種にとらわれず、スタッフ全員が、約半年間のエリア予選を経て本選出場を目指します。自由なパフォーマンスとスピード感溢れる競技性で、見物する利用者も大いに楽しめるレクリエーションになっています。

個人戦やペア・団体戦を通し、チームとしての団結力や、エリアの離れた施設のスタッフとの交流を図り、競い合う中から組織力を高めていくのが最大のねらいです。介護技術の飛躍的な向上は当然のこと、現場の業務効率のアップも期待できる仕組みと言えるでしょう。賞金総額は100万円で、本選は大型体育館を貸し切り、デイサービス利用者やサ高



写真1 ■ アイデア会議での打ち合わせ風景

住・ケアハウス入居者も応援に駆け付けるほどのお祭り騒ぎの一大イベントとなりました。

「あかねグランプリ」導入の背景と経緯

4年前に当法人で導入した独自の介護技術認定制度「ケアマイスター」(全部で5ランクあり、最上位マイスターは受験資格に介護支援専門員が必須、その受験者の中でも合格率は20%に満たない厳しい審査基準である<詳しくは当法人ホームページ<http://www.e-akane.com/meister2/index.html>を参照)>によって、1年に1回、すべての介護スタッフが、「筆記試験と実技試験で上のランクを目指す」という文化が定着し、技術面やサービス向上へのスタッフの意識に手応えを得られるようになってきました。

個人技能向上の次に目指すのは、スタッフ間のコミュニケーションと組織力の向上であると考え、手始めにエリアの離れた施設から選抜スタッフでチームを組む「あかねSEE(互いを見つめる)」という研修プログラムを実施しました。

そこでは、現場におけるさまざまな悩み、葛藤、楽しさ、工夫など、スタッフの生の声飛び交い、自分だけかと思いがちな悩みが

ほかの施設でも共有されていることを知ること、互いを励まし合い、アドバイスし、より多くのスタッフと語り合う素晴らしい研修プログラムとなりました。その中で、現場スタッフレベルでは、次のような問題を抱えていることが浮き彫りになってきました。

- ①スタッフの定着率が向上する中、管理職とルーキー(1~2年目)をつなぐ中堅スタッフの成長が鈍化しており、現場の団結力の低下やコミュニケーションの不足が目立つ。
- ②正社員とパートの間に、少なからず溝が存在し、共通する目標や話題性に乏しい。
- ③各種サービスで実施されるレクリエーションに、革新的なエンターテイメント要素が欲しい。
- ④定着率向上と共に、平均年齢も上がり、30代前後のスタッフの健康管理不足が浮き彫りになっているので、スポーツなどにより健康面へのアプローチがしたい。

このような要素に加え、2年前より一般大学からの人材を積極的に採用する方針にシフトしており、介護業界以外に向けても、現場の明るく前向きなイメージやほかの法人にはない独自性を発信できるようなインパクトのある取り組みをしようと考えていました。

そのような中、「あかねグランプリ」誕生のきっかけとなったのが、経営戦略室で定期的に行う「アイデア会議」です(写真1)。メンバーがそれぞれ自由にアイデアを出し合う中で、「敵対する組織の存在が、自組織の団結力を高める」という、あるマンガの設定が着想の原点でした。

当初は、施設対抗の運動会というイメージでしたが、話し合いを進める中で「リネン王」「おむつ王」という称号が登場し、介護の代表的な基本技術一つひとつをクローズアップ

して極める競技大会へと変わっていきました。

また、個人戦だけでなく、パートと正社員のペア戦、新人と中堅のペア戦などを盛り込むことによって、先述の①～④の課題への積極的なアプローチとなる上に、本番に臨むためのトレーニング期間によって技術力の底上げにもつながると考えました。さらに、日々の業務日報や書類作成に欠かせないパソコンタイピングスキルを競技に盛り込むことで、一石三鳥も四鳥もねらおうという欲張りな企画へと徐々に変化していきました。

保育士や事務員など、介護職以外も競技に参加し、予選から本選まで1年を通したサーキットイベントにすることで、長期イベント・レクリエーション実施の運用能力の向上を見込むなど、さまざまなテーマを随時追加し、導入に踏み切りました。

「あかねグランプリ」 導入過程での課題

①正しい技術理論を

いかに「競技に反映」させるか

技術については、各施設それぞれのやり方や我流である部分を一扫する必要がありました。正しい介護理論と技術にリンクした競技内容の構築、採点項目をつくり上げるのに一苦労でした。

②競技性を演出するために

「美しさ」と共に「スピード」を求める 採点項目を構築する必要があった

イメージとして、フィギュアスケートの採点方式に近いものとなりました。「美しさ」は基準に則った手技や仕上がりの完成度であり、これは介護の理想的理念である快適性や衛生面という利用者本位の考えに直結します。洗練された手技を身に付けることは、無

駄のない素早い動きにつながり、業務効率にも一助を成すという考えがありました。

③競技に参加するスタッフへ

理解・浸透を促す

各エリアで予選を行う前に、団長・副団長を投票により選出し、また一定の技術レベルを有するケアマイスターのゴールドクラス（5ランク中3番目）認定者を技術指導トレーナーとして任命し、予選前にトレーニングを実施しました。初期段階からトレーニング期間を設けることで、本大会の目的や真意が伝達される仕組みとしましたが、念を入れて、マイスタークラス（ケアマイスター最上位クラス）による詳細な手技・ルールが示された実演ムービーを製作し、配信しました。

④いかに利用者を巻き込んだ

イベントにするか

半年にわたる予選を利用者目線でも楽しめるイベントにするためには、競技自体の真剣度・完成度を高めつつも、分かりやすく（勝敗が明らか）、楽しく（賭け事にする）、賭けに勝ったら褒美があり、飽きることのない演出が必要でした。堅苦しい内輪（スタッフ）満足の競技にするのではなく、パフォーマンス（登場の仕方、コスチューム、バックミュージック）を自由にするので、とことんイベントとしての楽しさを昇華させることに意識を向けました。

⑤長期にわたる予選期間、いかに

真剣さを保ち、マンネリを防ぐか

予選期間は半年にわたる長期間であるため、盛り上がりと真剣さを保つことが大きなポイントでした。予選をスタートさせた当初、3つに分けたエリアには明らかに温度差があり、スタート当初から好タイムを叩き出すエリアと、いつまでも真剣味を帯びないエリアとに

分されました。

そこで、各エリアの団長・副団長を他エリアの予選会へ視察に向かわせ、競技における技術差、タイム差、演出への取り組み方、団結の様子など、自エリアとの差を感じる機会を持たせたことで、「負けたくない!」という気持ちを培うことに成功しました。

⑥単なる一企業の小さなイベントではなく、他社の度肝を抜くイベントとして「紹介するに値する取り組み」にするために

何かの取り組みを導入する際に、必ず確認し合うことは、「単なる自己満足的なイベントで終わらせない」ということです。自分の所属する企業の成長に結び付けるのは当然のことですが、それよりも私たちの目標は、「業界に新しい提案を投げかけることができるような、完成度の高いもの」を求め続けることであり、少しでも業界の生き生きとした活動につながるような、アイデア溢れるものを常に提案し続けたいということでした。この「あかねグランプリ」も同様の思いでした。

完成度を高めるために、クリエイティブチームのデザイン力とIT技術を生かし、イベントの盛り上げ策を随時行っていました。最速タイムの更新はブログで取り上げ、中間報告と称し、タイム、手技、完成度の高いスタッフのムービーを作製し、各エリアの現時点での総合得点と順位を刺激あるスライドや音楽で発表して行きました。

「あかねグランプリ」本選の開幕(写真2)

こうして長期にわたる予選期間が終わり、尼崎市ベイコム総合体育館を貸し切り、本選を迎えることになりました。熾烈な競争を勝

ち抜いてきた本選出場者を最高の舞台で迎えるために—その一心でグランプリ実行委員や経営戦略室のメンバーは、プロレベルの大会オープニングムービーを作製し、各選手一人ひとりのために、選手紹介画像や音楽を演出し、垂れ幕や優勝旗、トロフィーのデザインのほか会場セッティングも行っていきます(このあたりは、私の知らぬ間にどんどん準備が進んでいました)。

また当日、体育館まで見に来ることができない現場スタッフや予選を観戦してくれたお客様に向けて、リアルタイムで動画(Ustream)の配信を実施するなど、数え切れないほどの演出を行いました。これには、本選当日の高揚感、モチベーション、エンターテインメント性はもちろんですが、本選出場を勝ち取ったことがスタッフ間でプレミアとなり、来年度の開催にさらなる盛り上がりへと本選出場への動機付けに期待を込めました。

本戦オープニングムービーのダイジェスト版をウェブ(<http://www.youtube.com/watch?v=ZLnhXqve-R4>)に載せていますので、ぜひご覧ください。

「あかねグランプリ」がもたらした効果

日頃の業務の中に新たな企画を導入することで、通常業務への支障を想像するスタッフの不安や不満に対し、いかにこのグランプリが深い意味を持っているかを伝えられるかが肝だったと思います。グランプリ実行委員が、それぞれのエリアの状況を常に把握しながら、最適なアドバイスを行い、クリエイティブチームが仕掛けや演出に細部までこだわり、それを怠らなかつたことが最大の成功要因だと考えています。

写真2 大成功した「あかねグランプリ」の本選



熾烈な戦いの開始



リネン王

—あかねグランプリ—
 総参加人数 334人
 本選出場者数 51人
 実行委員会メンバー 16人
 経営戦略室 7人



チームの団結力が備わる

各エリアの団長・副団長を務めたスタッフのモチベーション向上は顕著で、大会終了後もエリアで勝ち取った賞金で交流会を継続して行うなど、エリア対抗戦を戦ってきた団結力はしっかりと根付いています。

また、予選を真剣に戦ってきたことでスタッフ全員の技量が確実にアップし（シーツ交換だけなら日本一速い集団かもしれません）、新人スタッフが入職すると、職位・職種・雇用形態に関係なく、誰もがアドバイスすることが自然に行われるようになりました。グランプリ開催前とはコミュニケーション量は比較にならないほど増大し、職場の雰

囲気は素晴らしく向上しました。

基本に立ち返ることができ、 介護職以外も介護技術が身に付く

手技の面では、ベテランスタッフも含め、普段の手順の癖をなくし、より介護理論に則った技術に立ち返る機会となり、介護職以外のスタッフにおいては、介護の基礎技術を改めて覚えたことにより、現場業務の一端を担える存在となりました（誰もが応援に行ける体制ほど、心強いものではありません）。

タイピング技術の向上により 事務作業時間が短縮

パソコンタイピング競技は、介護職に不要な分野と思われがちですが、実は記録業務が

多い介護現場において、タイピング技術の未熟さが残業につながることは少なくありません。今回の競技では練習期間は短期間でしたが、飛躍的なタイムの向上に目を見張りました。タイピング技術の底上げが、事務作業の短縮に今でも貢献し続けています（もちろん、本年度も行います！）。

学生の志望動機が高まる

大会の模様を新卒学生に向けた会社説明会で上映すると、「自分たちも参加したい」「たくさん仲間がいる職場に憧れる」といった感想が多く、志望動機の高まりにも寄与しています。

技術のマニュアル化ができ、 新入社員への研修に活用

さらに、介護技術を競技化するプロセスにおいて、「技術のマニュアル化」をより一層高品質で均一化を意識した視点で構築することが可能となり、本年度の新入社員に向けて「即プロ研修—3日間でリネン・おむつ・更衣を制覇する—」を実施するに至りました。つたない技術力のために不安いっぱい現場配属を迎えるのではなく、一定の自信を持って（というより、明らかに既存スタッフより特定技術では優秀の状態）配属を迎える環境づくりができたことは、経営者にとってこの上ない喜びでもあります。

* * *

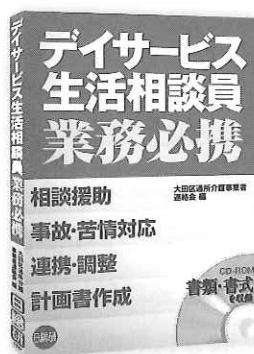
現場スタッフ、パート、ケアマイスター上位クラスによる実行委員会、経営戦略室など、まさしく全社一丸となって「あかねグランプリ」に取り組んだことで、当時抱えていた課題を解消することができました。また、導入初年度にもかわらず、多くのメディアに取り上げてもらえたことで、実行委員メンバーの喜びはひとしおでした。本当に感謝の念に堪えません。

さらにレベルアップを 目指すために

2012度の「あかねグランプリ」のテーマは、「おむつ交換」です。2011年度のリネン交換やタイピングも含めた一体的な競技内容を考えており、いよいよ予選が開始されました。2011年度はベテラン社員とクリエイティブチームが中心となって企画運営を行ってききましたが、今後は新入社員や若手スタッフを企画運営スタッフに登用するなど、企画段階から職種、職級、雇用形態の壁を取り払って1つのものをつくり上げる体制を整えていきたいと思っています。そして近い将来、ほかの介護法人からの参加を募り、介護業界の技術・手技の底上げに貢献できるような大会に成長させていきたいと考えています。

介護業界は、世間からネガティブなイメージを持たれがちですが、実際の現場はどうでしょうか。私はお客様の笑顔が溢れ、スタッフの輝きとやる気に満ちた素晴らしい職場だと思っています。世間の誤ったイメージを覆し、憧れ、大切にされる職種にしていきたい—そのような思いを企業理念「この業界にイノベーションの風を吹き込む先駆者になる」に込めています。

今後も、斬新な取り組みにより業界貢献ができる企業を目指し、邁進する所存です。



増刷出来 事故・苦情対応も迅速的確

正確に素早く仕事ができる
マニュアル!

大田区通所介護事業者連絡会 編
会長 浜 洋子

B5判 176頁 + CD-ROM
定価 3,500円(税込)

主な内容 ●生活相談員に求められる役割
●経営的側面での役割 ほか

