

訪問型介護サービス

待遇や環境を改善してヘルパーが元気に働ける職場を実現

Beyond K

訪問型の介護サービスのひとつである「訪問介護」では、ホームヘルパーがサービス利用者宅を訪ね、家族介護を補完するサービスを提供する。ヘルパーには、介護の知識やスキル、サービス利用者との意思疎通以外に、会社の上司・同僚とのコミュニケーションが求められる。その一方で、訪問ヘルパーは非常勤の雇用形態で働く人が多く、訪問先に直行直帰する登録型ヘルパーも少なくないため、会社と

のやりとりがどうしても事務連絡的になりがちだという。しかし、スタッフ同士の連携を密にして、こうした悩みを解消。処遇の改善も進めながら、マさんヘルパーが元気に働ける会社もある。それが「Beyond K」だ。同社の加納久美子・代表取締役を訪ね、介護職場に対する思いやスタッフが働きやすい環境づくりの工夫について話を聞いた。



加納氏



Beyond K

パートタイムのママさんヘルパーが主力

と派遣先に直行直帰する登録型のパートスタッフ（二人）に別れる。働き方は、前者が週一〜五日の間で働ける時間を固定で設定するのに対し、後者は働ける時間帯に仕事を入れていく仕組み。それぞれ雇用契約で個別に働ける時間を決めていく。と、ここまでは家庭生活と仕事を両立する職場の好事例として、ありそうな話。違うのは、こうした職場を実現させるために、独自にさまざまな工夫を凝らしていること

「Beyond K」は二〇〇七年に設立し、大田区、品川区、港区を中心に介護保険の訪問介護ヘルパー派遣業と、シニアライフケアサービスや一般の自宅向けの家事代行サービスなどの保険外サービスを提供している。現在、約一〇〇人のサービス利用者に対し、二〇人のスタッフで対応する。スタッフは、三〇〜五〇代のママさんヘルパーが大半を占める。サービス提供責任者など管理業務の役割を担う二人の正社員以外は、みなパートタイムのヘルパーで、自分の都合に合わせて無理なく働けるようになっていく。その内訳は、週の労働日・時間を決める常勤パートスタッフ（六人）

学卒後、約七年半勤務したIT職場から「介護の経験も一切なく」介護業界に転身。ある大手介護企業の人事部で採用・研修を担当し、日々、数十人の応募者と面接し、その多くを採用していたという。ところが、現場を覗に行くと、面接時にはやる気満々だったはずの社員が、既に何人も辞めていたのを目の当たりにする。「人手不足という以前に、入ってきた人を大切にしていない方が大き

だ。前職の経験から人材重視の会社設立を決意」近年、企業には、働く人のニーズの高まりや法制面での整備もあり、ワーク・ライフ・バランスに配慮した取り組みが求められている。介護業界も労働者の待遇の低さが指摘されており、その改善が急がれている。その一方で、介護業界では人材に対する社撰な対応が問われることも珍しくない。慢性的な人手不足に悩むこの業界では「来る者拒まず」で応募者は誰でも採用するが、その後の働く人の能力や育成、就労環境などに目を向けないまま「去る者追わず」で退職に追い込んでしまう企業が少なくないという。「今は昨今の不況の影響や国・地方自治体の職業訓練の支援などで、労働者も仕事を求めて入職してくるから当面の採用に困ることはあまりなくなつたけれど、マネジメント層に働く人を気遣う視点がないから、やる気を持って入ってきた人が夢破れて次々と介護の現場から去っていくのです」この点、加納氏の職歴が興味深い。

な問題だ」と痛感。「社員が定着する会社をつくって、利用者によりよいサービスを提供したい」と考えた末に、人材を重視する経営者としての第一歩を踏み出すことになる。

講座開催で潜在ヘルパーの掘り起こしを

起業して、まず実現させたのは採用活動をしつかり行うこと。「Beyond K」では、求人広告に無料の「ペーパーヘルパー講座」の開催告知を併記して、受講者のなかから希望者に採用案内をする形を取っている。

「人手不足が多少は緩和されたものの、求人を出すだけでは人はなかなか集まらない。大手でもなく、飛び切り高い時給を設定しているわけでもなければ、質の高い人の採用なんて普通の募集広告では難しい」

そこで、考えたのがヘルパー二級などの有資格者で働いていない「潜在ヘルパー」の掘り起こしだった。

「ヘルパーの資格は、例えば二級講座では排他介助は一回行うぐらいで取れるもの。でも、その状態だと本当に自分が現場に入れるか不安で二の足を踏んでいる人も結構いるのです。そういう人向けに『ペーパードライバーのヘルパー版』を定期的に開いて、スキルのおさらいをしてみようと考えました」

この講座をどのように採用に結びつけているのかといえば、「講座に来てくれること自体、意欲がある証拠だし、実際にその講座でプレ面接のようなことができてしまうので、その段階で『良かったら面接を受けてみませんか?』

などと声を掛ける」のだそうだ。

採用は技術面より人間性を重視

もう少し詳しく聴きたい。「プレ面接」とはどういうことなのだろう。

「講座に取り組む姿勢や質問の受け答えをしていると、受講者の人となりや多少なりともわかってきます。通常の採用面接でも同じですが、私たちが重視しているのは、介護の技術や知識といった入社後でも身につけられるようなことよりも、むしろ教育できない、今更変えられない人間性の部分です。やる気のある人なら、技術は教えれば教えた分だけ成長してくれますが、会社の方針に共感してもらえない部分がないと長く働いてもらうのは難しい。そこで、一緒に働きながら成長してもらえ人間性があるか否かを見るようにしているのです」

このほか、ハローワークの求人を見て応募してくる人や、最近ではスタッフからの紹介で応募してくる人もいます。こうした人たちの採用率は全体で約三割。採用基準は一定でも、講座やスタッフ紹介の応募者は会社の方針を理解している人が多いことから採用率がやや高く、逆にハローワークなど普通に求人広告を見て応募してきた人のそれは「残念ながらやや低め」になる。

採用実績について加納氏は、「介護だから私どもの会社の採用率の低さが目立つのかも知れないけど、普通は来た人ほぼ全員採用する会社なんてないだろうし、他の産業ではむしろ当たり前の数字ではないでしょうか」とキッパリ。一般の応募者の採用率が低い傾向にあることも、「求人を見た後で、もう

少しホームページを見るなどして企業研究をしてきて欲しいし、そういう姿勢があれば結果も違ってくるのでは」と、応募者の姿勢に注文を付ける。

スタッフが頻繁に事務所に来る仕組みづくりを

このように苦労して採用したスタッフだからこそ、定着には気を配っている。「介護の仕事がしたい」と思っただけで入ってきた人が、ずつと頑張り続けられる魅力ある職場を提供したい」との思いで働きやすい環境づくりを推進。実際、今まで職場に対する不満が原因で辞めたスタッフはいないし、定着率も九割以上を誇る。

ならば、スタッフの処遇改善の具体策をどうしているのか。まずは、職場コミュニケーションの工夫から聴くことにした。訪問介護の職場は、皆が異なる時間帯に別々の家庭に訪問しているし、直行直帰の人も多いから、お互いに顔を合わせて話をする機会は比較的少ないはず。直行直帰の人が企業への帰属意識を持ってない悩みもよく聞く話だ。「コミュニケーションを密に」と口で言うのは簡単だが、実際にはその容易いことではない気がするが。

「確かに、介護サービスで利用者宅



向井氏

に伺うのは一人のヘルパーですが、会社としてはサービスの品質確認と改善をしていかねばなりません。そのためにも、サービス提供責任者が、ヘルパーと連携して情報の把握・伝達に努めていかねばならない。当社では直行直帰のヘルパーも頻繁に事務所に来る仕組みをつくっています」

その仕組みとは?ここは、キーパーソンであるサービス提供責任者の向井順子氏に説明してもらうことにした。

「当社では、一〇日おきに業務報告に来てもらっています。自分としてはその頻度が適当で、多いとも少ないとも思っていない。ただ、研修先などで他のサービスの提供責任者の方から『会社に来るのは書類提出時の月一回』と聞くと、『ウチはちょっと違うのかな?』と感じたりはします。でも、報告書類をだしに来るだけなら、頻度が多くてもあまり意味はない。来たときに相談しやすい環境づくりを心掛けています。みんな結構長居してくれていますよ」

単なる事務連絡で終わらせない

そこで聴きたくなるのが、どのようにして単なる事務連絡にさせないムードづくりをしているのかだ。

「やはり、任せきりにしないこと。例えば、訪問先から何もクレームが来ないからといって、それでよしとはせず、何も指摘されないなかで自ら問題点を見つけてもらうようにしています。他でヘルパーをやった経験のある人やベテランヘルパーは、最初は細かくてチェックが厳しいと戸惑うかも知れません。でも、ヘルパーが機械的な報告をして帰ってしまうようではダメです。

細かく話を聴きながら、相談の重要性を繰り返し説明しています」

確かに仕事の問題を共有することはスキルやモチベーションの向上につながるし、後で詳しく述べるが、家庭生活との両立の悩みも話したりすることで自然に助け合う相乗効果も生まれてくるのだろう。

目標管理シートに1年間のめざすべき事項を記入

さらに特筆すべきは、ヘルパーの処遇と人材育成、介護サービスの向上をしっかりとリンクさせていること。少し長くなるが、具体的な取り組みを紹介する前に、ここでスタッフの処遇状況について触れておきたい。

「Beyond K」の正社員二人は、いわゆる管理職的な位置づけになる。業務内容も多岐に渡っていて、介護サービスはもちろん、それ以外にサービス品質の評価・改善、ケアマネジャーとのやりとりなど対外的な部分を請け負う。常勤パートのスタッフも正社員に準じた業務もしているため、基本的に他の業種の一般社員の役割を常勤パートスタッフが担っている格好だ。

正社員以外の契約期間は一年。契約終了間近の面談で更新の確認ができれば、今後一年間に伸ばしたいスキルや能力、克服すべき課題などを労使双方が目標管理シートに記入し、面談で細部を話し合うことになっている。

常勤パートスタッフは評価が賞与に反映

目標に対する評価は賞与月の年二回行われ、達成度に併せて半期ごとの賞

与額が決まる仕組み。前述のように、常勤パートは月給が時給かの違いを除けば、正社員とほぼ同じ処遇なので、賞与も正社員に準じて目標設定に基づく達成度評価に重きを置く。直行直帰のパートスタッフにも賞与はあるが、その水準は常勤パートほど高くない。なお、時給については、契約更新時にそれぞれ個別の話し合いのなかで改訂を行っているという。

直行直帰スタッフには3つの手当を設定

こうして見ていくと、常勤のパートスタッフの頑張りは、今でも賞与などに反映されて比較的わかりやすい。かたや、直行直帰のパートスタッフの士気は、常勤パートほどは高まらない気がしないでもない。

「その部分は、今年四月の介護報酬の改定に伴い、三つの手当を新設しました。まず、一カ月の就労時間が二〇時間以上あるスタッフが、休むことなく就労した際に月額二〇〇〇円もしくは三〇〇〇円の『ハッピー手当（精勤手当）』を出しています。また、就労時間をマイル（一時間＝一マイル）として『クオレマイル』を発行し、累計して五〇〇マイルごとに一〇万円の奨励金を出す仕組みも設けました。そして、一日に複数の顧客宅を訪問する際の移動時間について『移動手当』（一時間七七〇円）をつけることにしました」

いずれも、「昨年暮れあたりから、スタッフが頑張つて働くことが楽しくなるような制度を作れないかと知恵を絞つた末に今年度から実現させたもの」だ。

今後は資格手当の導入も検討する予定。併せて、「介護労働安定センターの『介護雇用管理制度等導入奨励金（介護労働者のキャリアアップ、処遇改善等のために実施した事業経費の一部を助成する）』を活用して、資格手当の創設と今は個別面談のなかで決めていく目標管理の評価基準を明確化していきたい」と意欲を見せる。

どのサービスでも重みは同じ

スタッフの処遇で特徴的なことはまだある。サービスの内容に軽重はないとの発想から、身体介護も生活援助も同じ時給を設定していることだ。

「他社では『身体介護』『生活援助』それぞれに時給を設定しているところが多いのです。でも、当社には身体介護が大変で生活補助はそれほどでもないといった考えはありません。うちのヘルパーに聞いても『そうですよね。本当にどっちも大変だよ』って言いますしね」

ヘルパーのなかには、かねてからサービスの重みは変わらないと捉えている人も結構いて、そうした人が同社に集まっているのだろう。でも、現実問題としてその分の時給の差額はどうか。

「だからこそ、頑張りを賞与に反映させたり、手当をつくって工夫しているわけです。どの取り組みも、事業をやっていくなかで『どうやったらみんながもっと喜んでくれるのか？』『こうしたら、頑張ってくれるかな？』とあれこれ模索した結果で、今後も改善を続けていきたいと思っています」

忙しい人も研修が受けられるように

スキルアップのための研修も、おさえておかねばならない大事な取り組みだ。「質の高いサービスを提供するには、スタッフの能力向上が欠かせない」と目標するだけあって、研修の機会は全従業員同じように与えられている。介護の技能・知識もそうだが、マナーや情報伝達、コミュニケーションの重要性など、毎月一度、異なるテーマで研修を行う。目標設定時に、どういったことを学びたいかを聞き取るとともに、会社側からも各人の弱い部分、もう少し学んで欲しい部分をシートに書き加えて面談しているの、そういったことを参考に適したテーマと講師を選んでいる。

「スタッフはママさんも多く、研修日を定めてもスケジュールが合わないことが結構あります。そこで、年度初めに一年分の予定を決めて『その日は空けておいてください』と伝えておく。そのうえで同じテーマの研修を月二回設けて、どちらか都合の合う方に参加してもらるようにしています」

さらに、外部の研修やシンポジウムなどの受講の機会も提供している。「成長を応援していきたいので、積極的にどんどん出て行って欲しい」と考えているからだ。

そして、こうした時間をつくるためにも、正社員の残業を減らすことにも力を注いでいる。一例をあげれば、月々の常勤パートと正社員の標準的な一カ月の仕事の流れをフローチャートにして公開。各人がその表をみて、自分が

今の時期に何をすべきなのかを把握して、指示されなくても動けるように工夫しているという。

研修でもコミュニケーションの重要性を意識

一方、研修の内容では、コミュニケーションの重要性を特に意識している。「研修ではマナーを細かく教えているし、最も大事なものはコミュニケーションだと考えている。仮に掃除などのサービスがパーフェクトにできて、コミュニケーションが成り立たなければ満足していただけるサービスとは言えない。異なるテーマのときにも、コミュニケーションのことは内容に盛り込むようにしています」

コミュニケーションの大切さに関しては、向井氏も、「単純に雑談ができるといったことではなく、相手の心や想いを汲み取ることが大切ですから」と口を揃える。

タクティールケアの提供もスタート

その一環として、在宅サービスで提供し始めているのが「タクティールケア」だ。ご存じない方も多いかも知れないが、タクティールケアは知る人ぞ知るスウェーデン発祥の緩和ケア療法。要介護者の手足や背中などを柔らかく包み込むように刺激することなく手で触れ、興奮状態や不安感、痛みなどを緩和するメソッドで、肌と肌の触れ合いがコミュニケーションの活性化にも効果的とされている。

タクティールケアの導入について加納氏は、「触れ合うことでのコミュニ



植田氏

ケーションの意味合いがとても大きい。人を癒す形の対人援助に関心が高いスタッフも多いので、モチベーションアップの一環として研修にも採り入れました。受講者を増やしなから、サービスとして浸透させていきたい」と話す。

ヘルパーと高齢者が感覚で受け入れあえる

素人考えでひとつ疑問が生じた。高齢者介護は自立援助の視点が前提になっていると聞く。ならば、なるべく触れずに本人に対応してもらおうのが基本ではないのか。これに対しては、「もちろん、そういう考え方にはなっていますが、人は齢を重ねていくと、家族のなかでも『触れること』から遠ざかってしまいがち。人つて触れられることで癒される部分は大きいのだと思います。よく『肌と肌で感じる』といいますが、それって理屈ではなく感覚に訴える部分。やってみると、言葉であれこれ説得するよりも、互いに感覚で受け入れあうことが実感できます」（向井氏）との説明だった。

ママさんヘルパーが無理なく働ける環境を

もうひとつ、忘れてはならないのが、ママさんヘルパーの働きやすい環境づくりに注力していることだ。同社のママさんヘルパーは一六人。このうち、小学校就学前までの子を持つヘルパーは一人、小学生の子を持つヘルパーも四人いるなど、未成年の子がいる人が過半数を占める。加納氏によれば、「介護職場は直行直帰で予め自分の働きたい時間を宣言して、その時間内で働けるママさんが働くのにとってもいい職業」だとか。そこで、先述のペーパーヘルパー講座から入社し、ママさんヘルパーとして働く植田智子さんに話を聞かせてもらうことにした。

資格は取っても働くまでが大変

植田さんは、機械商社で働いていたが、七年前に出産を機に退職。いずれ復職したい気持ちはあったものの、育児に専念している間に五年弱のブランクが空いてしまい、技術の進歩などを考えると前と同じ仕事は難しいと尻込みにしていたとか。そんなとき、「子育て優先のなかで、自分の将来を見据えての仕事ということと、仮に働き続けられなくても自分にとって実になること、将来的には親の介護もあるだろうとか、いろいろな面でプラスになることを考えて」子どもが幼稚園に通っている間にヘルパー二級を取得したものの、実際に働くにいたるまでにはいくつものハードルがあったという。

まずひとつは経験のなさ。「資格を取っても、在宅介護は一人でお宅に伺

うことになるので、責任の重さや怖さがありました。これは友人の話を聞いてもやはり同様の悩みを抱えている人つて多いと思います」。それから、求人先の対応も。「ただ怖がついていても仕方ないと思い、いろいろ求人をあたってみるようになるのですが、『子どもがいたらダメ』とか『土曜日の入浴介助ならあります』とか言われて、『まだ未経験なのに、そんなこといわれても…』って思っちゃうんですよね」。

ペーパーヘルパー講座をきっかけに

紆余曲折しながら迷っていたある日、たまたまペーパーヘルパー講座の告知をみて、「資格を取った以上、たとえ働くことにならなくても、なにかしら介護につながっていた方が自分のためにはなる」と思い、受講したのがきっかけで今に至っているそう。

「講座から採用の話になった時には、自分の置かれた状況とか、なかなか働けると思えるところが見つからないといったことを率直に話しました。加納社長も向井さんも親身に話を聞いてくれて、最初は怖い子どもも小さいからということと、自分ができると思う週一回三〇分からスタートしたんです」。よく考えてみると、訪問介護の仕事は端からは見えにくい。例えば、スーパーのレジ打ちなどは、その店舗に行けば働いている人が見えるし、どういったことをしているかの検討もある程度はつく。でも、訪問介護はそういうことはないし、万が一、訪問先でアクシデントがあったら、との思いも働く。現場が見えないが故の不安があるのは当然。ま

してや、会社に電話をかけた時の印象が良くなかったら、働いてみようという気にはなかなかないだろう。

徐々に勤務日を増やして常勤パートに

「それだけでなく、今は三七度の熱があったり、頭が痛かったりお腹が痛かったりしたら、即、学校から帰されてしまいます。職場に迷惑をかけることがあるのは避けられないから、どうしても自分で抑えちゃう。子ども優先と考えたら『これ以上は無理』と自分で決めてしまうんです。そこを職場の皆さんに助けられ、うまく育てていただいたと思っっています」。植田さんは徐々に勤務日を増やし、一年半経った今は週四日の常勤パートになっている。ちなみに、同社で働くスタッフが、経験の有無にかかわらず入社後いきなり現場に行くことはない。最初に二時間の初任者研修を受け、業務の流れなどをインプットしたうえで、「不安が解消されるまでは」誰かの補助として同行するシステムだそうです。

互いに支え合う信頼関係がある

「Beyond K」ではスタッフ同士が事務所で顔を合わせると、寸暇を惜しんで仕事のことはもちろん、自信の生活の悩みや思いを話し合っている。聞けば、このことがママさんヘルパーが働ける環境づくりに非常に効果的らしい。

「実は、先週も子どもが病気で仕事を休まざるを得なかったのですが、他のヘルパーさんたちがカバーしてくれました。どうしても出勤できない

ヘルパーがいたら周囲が補ってくれるので頑張ろうと思えるし、逆に自分もサポートしたいと思う。仕事以外で教えてもらうことも凄く多い職場です」

こうして聞いていると、彼女らママさんヘルパーが主戦力となって「Beyond K」を支えていると言っても過言ではなさそう。でも、皆が忙しく時間に制限があるなかで、どうしようも助け合うことができるのか。

「そこは、みんな同じママさんだから大変さがわかるし、休む時は決してサボっているわけじゃないことを理解しているから。何かあったときの穴埋めが必要なこともわかっていて、文句言わずに変わってくれる。植田さんも同じように他の人をサポートしているから、お互いに支え合う関係が成り立っています」(加納氏)。だからこそ、「Beyond K」では、この信頼関係を大切に考えている。「ゆくゆくは会社内に託児所を作りたい。今も子連れで出勤してきたら、事務所で預かって働いてもらっているが、もっと会社が大きくなったら、もっと働きたいママさんはいっぱいいると思うし」と思いを馳せる。



マネジメント層の育成が業界最大の課題

「Beyond K」では、働きやすい職場環境の提供を心掛け、その気配りでスタッフの信用を得てきている。そこで加納氏に、この業界の課題について尋ねてみると、こんな答えが返ってきた。

「介護は何かしら自分でやり遂げたなどの想いを持った人が多く来る業界。それなのに、すぐに辞めてしまう人が多いのは、業界自体が未成熟であることもあるし、マネジメント層がきちんと育成されていない問題が非常に大きいからです。介護そのものが嫌で辞める人はそんなに多くないと思いますし、単純に低賃金だからというのもちよつと違う気がする。それより職場環境が原因で辞めていく人の方が多いと思います」

前に少し触れたが、加納氏が介護職場にもっとも欠落していると感じるのは管理職層の育成だ。この業界の特徴として、経験者を募集してほぼ全員採用したり、未経験者をいきなり管理職で採用して部下をつけるなど「どうやって育てていったらいいかの意識すらないような状態が日常的にある」と表情を曇らせる。この問題に話題がおよぶと、かつて大手介護企業で採用と教育を担当した苦い経験が頭をよぎるようだ。

「結局、問題は人を人と思わず、コマとしてしかみないこと。業界的に有資格者であることが大きく、法令的にもそれが求められているので、とにかく資格のある人を集めることばかり考えてしまう。また、『コマ数が増えれば

その分売り上げも上がる』と考える経営者もいるし、なかには、『スタッフが早く辞めてしまえば、低賃金で使い続けられる』と言う人もいます。聞きます。でも、そういった考え方が業界にとつては一番良くないのです」

介護人材育成の仕組みづくりを

さらに、介護の仕事についても「サービスを通して自分の人生が豊かになるとても良い仕事で、他の産業に比べて苦しかったり辛かったりすることもないから、この仕事の感動を多くの人に味わって欲しい」と力説する。

「この業界は中小どころか零細企業が多いので、人材育成の仕組みづくりが十分ではないと思います。それでも、一人ひとり育成する姿勢を持つて欲しい。要は、介護の仕事がきついのではない、辞めていく人をなんとかしなければいけないのです。そう嘆きつても落ち込む様子はない。課題は多くとも、介護業界の将来性を信じているからだろう。

働きやすい環境を整え、安心できるサービスの提供を

最後に「今後の抱負は？」と聴くと、加納氏は「女性が働きやすい環境を整えて、やる気がある人もくすぶっている人を掘り起こしていきたい。それから、スタッフに長く働いてもらうこと。これは、最終的にはサービスを受ける高齢者の幸福にもつながるからです。本当に安心していただけるサービスを提供していきたいし、広げていきたいですね」と言って笑顔を見せた。

(調査・解析部 新井栄三、渡辺木綿子)