

編集部 鎌田さんは10年ほど前、介護の生産性向上の黎明期から国の事業の推進役として活躍されてきました。この間、介護現場の劇的な変化をリアルに感じてきたと思います。

厚生労働省が開催するセミナーは常に満員御礼だし、介護報酬の算定要件にも組み込まれて、国だけでなく都道府県や市町村でも積極的に取り組むところが増えています。傍から見ると順風満帆に進んでいるように感じますが、国の事業って一度始まると検証されずに突き進んでしまうことが多いので、この辺りで立ち止まって考えてみたいと思います。まずは、鎌田さんが現時点でのこの生産性向上事業をどう評価しているのかをお聞きしたいですね。

鎌田 実はたくさん伝えたいたいことや言いたいことがあるんです。なのでこの場は居酒屋トークのような感覚で率直な対話をしたいと思います。

冒頭から問題提起になりますが、「生産性向上」という言葉は確実に広がりました。誰もが知つていて正面から否定する人もいないでしょう。ですが、課題だと感じているのは、まことに生産性向上イコール、テクノ

ロジーを導入するのと、使いこなすこと。という意味で理解している経営者に多く出会うこと。そして、厚生労働省のビギナーセミナーに参加して、生産性向上事業に取り組んでいるのは圧倒的に施設サービスが多いことです。日本の介護事業所は在宅サービスのほうが割合が多く、その大半が中規模の事業所です。

つまり、介護現場の生産性向上は進んでいると盛り上がっていると言わねながら、実際は事業所間で格差が広がってしまっていると感じています。

さらに深刻なのは、私が委員を務めている厚労省の生産性向上委員会のデータでは、昨年度ビギナーセミナーに参加した約8割の人が「まだ何もしていない／失敗した」と回答していました。生産性向上に取り組んで成果を上げて、マスコミにひっぱりだこになってキラキラしているように見える現場は増えていますが、表面的なキラキラしか伝わっていないなくて、本質的な意味が届いていない、刺さっていない現場のほうがまだまだ多い、と言えると思うんですね。

このままでは、何度もセミナーを聞いて、何度も挑戦しても失敗してしまい、

# 介護経営者よ！ 生産性向上の 「その先」へ行こう ~成長する組織は 豊かな心が溢れている~

## 出席者 .....



鎌田 大啓 氏  
株式会社 TRAPE  
代表取締役



伊藤 浩一氏  
福祉法人北養会特別養護  
老人ホーム施設長



長谷川 徹氏  
式会社トライドマネジメント  
代表取締役

「生産性向上」。この言葉を聞かない日はないくらい、いまの日本社会は人手不足との闘いを余儀なくされている。その切り札として真っ先に挙げられるのはいつもＩＣＴやテクノロジーだ。だが、いち早く導入して使いこなし、より少ない人数で現場を回せるようになるのが介護事業経営者の手腕なのだろうか？その問いかに、介護分野の生産性向上のモデルとされる三者は真正面から「NO」を突き付ける。生産性向上の本質と本当に見るべき「その先」についての対話をお届けする。（編集部）

(編集部)

司会 シルバー新報編集部

拳句「どうせ自分たちはダメなんだ、もう無理」と諦めてしまうのではなく、確かに働く人たちから希望が失われていて経営的にも赤字が生まれ、事業の持続性がなくなっていく。負の因果関係が量産されしていくのではないかと強い危機感を覚えます。

実は成功したと言われている現場のなかにも、同じもどかしさを抱えている人がいます。今回鼎談に参加してほしいと思つた伊藤さんと長谷川さんはまさにその気持ちを強く持つておられる方たちです。

国が「ただで推進してもどこ吹く風」感がある現場はたくさんあります。なぜ関心がもたれないのかというと、「毎日、現場を回すこと精一杯だからです。へがないから、外の情報キャッチするアンテナを張ることができない」であります。表記されたように、全国のどんな介護事業でも対象になるのに規模なグループホーム訪問介護事業所は参考にしないと思っていた。いう声も聞きました。はり兼田さんが言つたうな格差を感じました。少しでも何とかしちゃない」と思い、うちの施設見学に来た事業者さんは研修もセットで行いにしたのです。もちろん、なりの回数を重ねましたが、たくさんの経営者現場の人と話すうちに「もっといろいろなこと見えきました。

…となつ  
新規の受  
けた。その  
ことは現場  
合いを積  
とて泥  
ジーや介護  
す。その  
ジーを上  
げた。そ  
見学に来  
のほうに  
ているこ  
て基本を  
われまし  
うか。  
長谷川  
事業にブ  
の動きと  
とも丁寧  
政が主催  
、ちゃん  
に向けて  
う意識が  
を実感し  
に声をか  
加しなく  
務感だけ  
分たちの  
できない  
言い換え  
経営者を  
つてしま  
今日職員  
らまた1  
人がいな  
いい、と  
ていれば  
者が増え  
険なこと  
の問題と  
本質的な  
場の人手  
が作り出  
はありま  
の問題と  
SNS全  
て、インス  
iktok  
ビジュアル  
出して求人  
食いつきは  
ぐに辞めて  
とを繰り返  
事業者もい  
会社や組織  
てることに  
あると思っ  
員が定着し  
経営者に問  
言してもい  
私の經營  
イドケアマ  
ネジャー  
携システム  
大幅に削減  
アップした  
れました。  
が出た理由  
りとことん  
考えたので

いるとは言えません。

**編集部** 経営者が思考停止になってしまったら、働く人にも感染しますね。介護は目の前の利用者さんのために何ができるかと考える。創造的なところが魅力だと思います。

**伊藤** 介護の仕事をする人がいわゆるボランティア的な働きかたをしてしまうのを、福祉の精神だからと甘えてる経営者が多いことも問題だと思います。人材不足になつても現場で働く人たちの思いやりに甘え続けているから、「うちは丈夫だろ」と錯覚している。福祉の精神を自分に都合よくとらえている経営者は職員が時間外に働けば残業代を支払う、その時間が多すぎればやはりどこかに問題があると認識して改善策を考えなければなりません。人材不足になつてきたとの合わせて労働基準法も変わっているわけで、人材不足になつてきましたと捉えて、今まで当たり前だと思っていたことも見直してみることが必要ではないでしょうか。

**編集部** 今は生産性向上は人材不足の解消策として捉えられているところが大きいですが、この先労働力が劇的に増えることになると、どうぞお聞かせください。

ことほり得ない。とな

ふとの面談や話し合いを

いるのを見るのが心から

か、ということに主眼を

置いて変えていかなければ他業界への人材流出が加速するばかりだと思います。

**鎌田** 重要なのは、自分にベクトルを向けることなんです。介護事業の経営者は苦しくなった時に、自分が変わるよりも国や自治体に何とかしてください、と周囲に変化を求めてしまいがちではないでしょうか。確かにこれまで変わると、これまでの経験をしなくともなんとかなります。介護だけなんとかして、介護だけなんとかして、介護だけなんとかして…

**伊藤** テクノロジーありきで広がる格差に歯止めを

長谷川 組織の成長と人材育成は車の両輪

鎌田 テクノロジーありきで広がる格差に歯止めを

鎌田 ひと言で言うと、特別でも何でもないんです。うちの事業所では毎年

鎌田 テクノロジーありきで広がる格差に歯止めを

鎌田 テクノロジーありきで広がる格差に歯止めを

鎌田 テクノロジーありきで広がる格差に歯止めを

鎌田 テクノロジーありきで広がる格差に歯止めを

鎌田 テクノロジーありきで広がる格差に歯止めを

あつという間に回収でき思つた程度なんですね。

**伊藤** 私も同じです。

鎌田 ケアプランナー

鎌田 2人の話を聞いて

きしての姿や、成長して

た。素晴らしいですね。あつという間に回収でき思つた程度なんですね。

**伊藤** 私も同じです。い込んでいたわけです。

鎌田 ケアプランナー

鎌田 2人の話を聞いて

ていて、国のセミナーで

か、といふことに主眼を取りがいをどう高めていく意見を言い合います。かなり辛辣でガチンコです(笑)。私は真剣に怒るし、スタッフは悔しくて泣くこともある。でもそれだけ経営者が現場の課題を

ます。

伊藤 介護の仕事をする人がいわゆるボランティア的な働きかたをしてしまうのを、福祉の精神だからと甘えてる経営者が多いことを

思います。

鎌田 重要なのは、自分にベクトルを向けることなんです。介護事業の経営者は苦しくなった時に、自分が変わるよりも国や自治体に何とかしてください、と周囲に変化を求めてしまいがちです。

鎌田 重要なのは、自分のこととして考え成長してほしいと思ってることを分かってくれた。大人してあまり自分

と次のステップに自分を高めたいと思ってくれる

やはり入って、壁を乗り越えると絶対に成長す

ります。

鎌田 ひと言で言うと、特別でも何でもないんです。

通しています。

**長谷川** 人も組織も成長し続けられるようになりますが、もちろん行き詰ることもあります。課題は山のようにあるのですが、中には目に見えないものもあるので。そういった時にはやはり外部の専門家に相談しますからどういう内容にしたらいのかを講師と一緒に組み立てていくことからやっています。

そこに投資する金額は決して安いわけではないけれど、成長を続けるといふのはより高いハードルを超えるために課題をあえて設定することになると、プロの野球選手で3割8分の打率だったらもうすぐのことなのに、4割打つことを考えるのと同じです。

ハーダルを上げる高さは一步でも半歩でも、指一本分でもいい。でも必ず毎年目標を決めて、アーケーションシートをどんどん作って達成度を数値化して、ということを繰り返していくと、スタッフたちが恐ろしいほどの成果を上げていく。みんなが自分たちは次の課題をどう乗り越えていくのだ

るんですよ。そういう風

土づくりができるようにすることができるようになりますね。

**伊藤** 生産性向上の取り組みにも第三者の存在があります。課題はとても重要な感じました。今回は鎌田さんのTRAPEに伴走支援をね願いましたが、アンケート結果の分析はやはり客観的な視点が重要だと改めて思いましたし、施設長である自分が介入しない状況で職員の話を聞いてアドバイスをしてくれたことも、新しい可能性を引き出してくれた役割を担ってくれたと思

います。やはり内部だけで話していると気づきがなくなってしまう。変わらなければならないことになってしまふことが一番もつてしまふことがありますから。鎌田 気持ちが停滞してしまうことと太陽の、太陽になることかなと思っています。

長谷川 本当にこの先どても重要なことは、教育だと思います。デジタルを学ぶ教育も必要な教育が必要ではないで

人手不足の中で介護業界にも人材派遣業が台頭していますが、就職した全国民が考えられるよう

要だと思いますけど、やはりどういったことが幸せなのか、ということを

人手不足の中で介護業界にも人材派遣業が台頭していますが、就職した全国民が考えられるよう

要だと思いますけど、やはりどういったことが幸せなのか、ということを

人手不足の中で介護業界にも人材派遣業が台頭していますが、就職した全国民が考えられるよう

要だと思いますけど、やはりどういったことが幸せなのか、ということを

あります。

4

## 長谷川 本当の幸せとは何か？ 学ぶ教育の場を

### 伊 藤 地域の幸せ創り外の力とタッグを組んで

### 鎌 田 人ならではの泥臭さに価値を置く社会に

やはり利用する側のリテラシーを高めていくこととセットで行わないといふことがあります。事業者を増やすだけになりますね。なので私たちが、中には目に見えないものもあるので。そういった時にはやはり外部の専門家に相談しますからどういう内容にしたらいのかを講師と一緒に組み立てていくことからやっています。

そこには投資する金額は決して安いわけではないけれど、成長を続けるといふのはより高いハードルを超えるために課題をあえて設定することになると、プロの野球選手で3割8分の打率だったらもうすぐのことなのに、4割打つことを考えるのと同じです。

ハーダルを上げる高さは一步でも半歩でも、指一本分でもいい。でも必ず毎年目標を決めて、アーケーションシートをどんどん作って達成度を数値化して、ということを繰り返していくと、スタッフたちが恐ろしいほどの成果を上げていく。みんなが自分たちは次の課題をどう乗り越えていくのだ

うまくいきません。国は今伴走支援者を増やそうとしていますが、自分たちだけでもやる、自分たちだけでもやる、とワクワクしてい

ます。伊藤 まずはやはり地域に幸せを創ることですね。もともと社会福祉法人は社会の幸せづくりに貢献する法人ですが、自分たちだけでやる、自分たちだけでやる、とワクワクしてい

ます。

編集部 ありがとうございます。シルバー新報も一緒にワクワクしながら応援していきます。

ありがとうございました。シルバー新報も一緒にワクワクしながら応援していきます。

あります。

4