

# 特定非営利活動法人ハートフル

医療、福祉 中小企業

## 休暇の多さ日本一、工夫を凝らした「気づく力」を養う 取組により、質の高い介護サービスを実現

企業情報			
設立年	1999年	本社所在地	群馬県高崎市石原町 3236
資本金	—		
売上高	—		
事業概要	介護保険事業、障害福祉サービス事業、地域活動事業		

社員の状況（単体：2015年8月期）			
総社員数	74人（うち正規従業員数 15人）	正規従業員の平均勤続年数	7年（男性9年、女性7年）
属性ごとの人数等	—		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「定年なし、残業なし、柔軟な働き方ができる」		

### ダイバーシティ経営の背景とねらい

特定非営利活動法人ハートフル（以下「同法人」）は1999年創業、居宅介護支援（ケアマネジャー）、通所介護（デイサービス）、訪問介護、保険外サービス（草むしりなど）、配食サービス事業を展開している。

創設者である理事長は、当初ホームヘルパーとして働いていたが、従来の介護保険事業の枠ではできない、ユーザーが本当に求めている介護サービスを追求するため、志を同じくする仲間とともに同法人を立ち上げた。

保温ジャーで温かいまま届ける手作りの配食サービス、植木の手入れや犬の散歩などを要介護者の家族に代行して行う保険外サービスなどは、利用者に感謝されはしたものの、しばらくは経営は楽ではなかった。一時は本業のほか、花を売ったり、社員自ら講師としてヘルパー講座を開講したりするなど試行錯誤を重ねていた。

そのような状況において、社員の給与は、大手同業他社のような待遇は望めないばかりか、月給制もままならず、時給での支払い時には遅配も生じてしまう中、理念に共感し志を持って介護に取り組んでいた男性社員が、「生活ができない」とやむなく退職したことは、大きな痛手となった。さらに社員2名から6名が一度に退職してしまう危機にも数回見舞われた。退職理由は、独立、同業他社への転職のほか、当時同法人が生き残りをかけて必死で取り組んでいた「スピードのある改革」に対し、現場の理解が得られなかったことも大きな原因だった。

理想とする介護サービスを展開するためには、共感力のある優秀な人材の確保が不可欠と考えた理事長は、他社では敬遠されがちな子育て中の女性、高齢者、障がいのある者も分け隔てなく

雇用するとともに、経営が軌道に乗ると、「より良い職場環境づくり」と「人材育成」に本腰を入れて取り組んだ。

### ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

#### 社員を大切にするためのより良い職場環境づくり

同法人では「1日7時間勤務、残業なし、定年なし」を徹底している。加えて「チャイルド休暇」、「誕生日休暇」など休暇が多いのは、賞与を支給できなかった時代にこれに代わるものとして付与していたことがきっかけで、賞与を支給する現在も続いている。中でも「わたすげ休暇」は、社員が担当業務を一人で抱えてしまうケースに対し、いつだれが休んでも業務が滞らない体制づくりを目指す中で生まれた。半ば強制的に他者に業務引継をさせる狙いから、くじ引きで引いた指定日に、3日の有給休暇を取得するかわりに、休暇までの期間に必ず引継を行うよう仕組み化したものである。

また、同法人ではパート社員から正社員への登用も年2回、筆記と面接試験を経て行っている。ライフイベントに対応して、雇用形態を正社員、パート社員のいずれかに自由に切り替えることも可能である。

さらには、精神的負担の多い介護職で社員が健康な心身を保ち質の高いサービス提供を続けることを可能にするため、保健指導部を設置し、保健師が面談することで、一人ひとりに合った健康プログラムを提案しモニタリングしている。

同法人では、障がいのある社員の雇用も積極的に行っている。統合失調症で就労の難しい男性は当初働くこと自体に自信を持てなかったが、年配の社員が車に同乗してサポートしつつ食事の配達を担当したところ、現在では社員の中で最も多く1日17食を



▲デイサービスでは明るい雰囲気の中、利用者が思い思いの時間を過ごせるよう工夫している

配達、無欠勤で真面目な勤務態度は他の社員の模範になっている。

別の統合失調症とうつ病を患う男性は、同法人の理念に強く共感を示したことから採用し、配食などを担当していたが、無断欠勤、交通違反など問題行動を繰り返し、フォローにあたる社員からもクレームが出ていた。理事長は、「こうした人材との協業、安定した対応ができなければ、法人として地域の利用者へ優しさを届けることもできないので、協力してほしい」と説得。同法人では障がい者介護も実施していることもあり、社員の間にも少しずつ、病気への理解、介護の知識・経験を生かしつつ、優しいまなざしで声をかけるといった対応が広がっている。こまめなフォロー、他の社員のバックアップにより、すでに同社員は5年に渡り、勤務を継続している。

#### 「気づく力」を養う取組、とことん話す風土の創出

質の高いサービスを提供するため、同法人では研修も手厚く実施している。年度ごとに計画を立て、介護技術の個別研修、グループワーク、各部門勉強会、移送サービス研修などの実務訓練を行う。その他外部研修や他部門研修、体験研修、視察研修など様々な企画している。

入社面接や正社員転換試験も工夫している。入社面接ではわざと事務所や庭を散らかしておき応募者がどのように対応するかチェックしたり、利用者からのクレーム電話対応のシミュレーションを実施したりするなど、現場で求められる役割や動きを果たすことができるかどうかを事前に見極める取組を行っている。

ほかにも、課題に気づくための訓練として、マナーや来客対応の寸劇を実施し皆で話し合ったり、「15分で気づくことを20個挙げよ」というお題を出し考えさせるなど、「気づく力」を養うために様々な取組を実施している。

こうした学びの機会を意識しつつ、個々の社員が月目標、年目標を立て、毎月給与支給の際、理事長が全員と15分ずつ面談し、個々の目標の振り返りを実施。それをもとに、期末には44の項目により評価した結果がグラフで明示され、正社員、パート共に年1回の賞与に反映される。

尚、コミュニケーションの場としては上記毎月の理事長との面談のほか、部門責任者との毎月の面談、部門をまたいだ面談、チー

ム間の話し合い、メンターとの面談、年に3回から4回実施するアンケートなど様々な場を創出、とことん話し合うことで相互理解、目線合わせに努めている。これらは訪問介護、福祉サービス担当者の孤立化解消にも役立っている。



▲多様な人材がそれぞれの強みを持ち寄り質の高いサービスを提供

### ダイバーシティ経営による成果

立上げから3年後より、寄付や助成金に依らず事業収益で毎年黒字の経営が続き、現在では賞与が支給できるまでになっている。1日1食からスタートした配食サービスは現在130食に拡大、市からの委託事業も受注している。

また法人内部の様々な取組により、2009年から2013年は毎年約20名にも上っていた離職者数が、2014年度は7名に減少。社員のモチベーションも向上し、社員自ら、利用者一人ひとりについて、「この人はどうしたら満足してくれるか」を真剣に考えるようになっていくほか、平均年齢70歳以上の調理スタッフたちは、いつか自分の店を出すと意気込んでいる。

そのような社員に支えられ、同法人の利用者満足度はほぼ100%、「小規模で家庭的」「立ち寄りやすい」「温かく迎えてくれる」と地域で評判である。また、大きな施設では要介護度の高い利用者対応に追われて二の次になってしまう、問題のある利用者も、同法人の個別ケアによりデイサービスに通えるまでに回復した例もあり、利用者の家族からも喜ばれている。