

心
に
沁
み
る

『いい会社』の経営者の言葉

『いい会社』をつくった経営者が、試行錯誤の苦勞の末に気づいた大切なこと

社会福祉法人あいの土山福祉会「エーデル土山」は、滋賀県甲賀市土山町、甲賀駅から車で20分弱の山間において、1997年デイサービスセンターエーデル土山でスタートした福祉施設である。その後、特別養護老人ホームエーデル土山、グループホームエーデル土山、ケアプランセンターエーデル土山と次々と異なる業態を開設していった。高齢化により要介護者の増加や核家族化により介護離職が社会問題になり始めた、介護

保険制度施行（2000年）の前後である。

制度改正による規制緩和で、介護分野で独占的であった社会福祉法人だけでなく民間参入が数多くなされたが、他国や歴史上には例を見ないスピードで超高齢化に突入した日本において、需要と供給の関係で介護人材の不足は深刻さを増している。さらに、6K（きつい、汚い、危険、帰れない、厳しい、給料が安い）といったイメージがつき求人がままならない状況で人

手不足による廃業も後を絶たない。

こうした状況下において、エーデル土山では、ここで働きたいといった求職者の待機待ちができていくというから驚きだ。エーデル土山を人気施設に変えた立役者が、施設長の廣岡隆之（以下、廣岡）氏である。しかし、廣岡がエーデル土山に就職した当時は、年間で全職員の半分近くが退職し、求人しても思うように集まらず、運営に窮する悪循環に陥っていたのである。



■藤井 正隆（ふじい まさたか） 株式会社イマージョン 代表取締役社長 <https://immersion.co.jp/>
人を大切にする経営学会 常任理事事務局長。茨城大学大学院 非常勤講師。大手組織開発コンサルティング会社を経て、株式会社イマージョン設立。設立後は、徹底的な現場主義で、優良企業を年間100社以上の視察訪問研究を継続。現場と理論を繋げた実践的なコンサルティングを提供している。
<専門分野>経営学、行動科学、心理学をベースとして組織開発、経営人財育成、ミドルマネジメント育成
<著書>『いい会社をつくった名経営者の言葉』（商業界）、「後継者の仕事」（PHP出版）、「いい会社のつくり方」（WAVE出版）など22冊（共著含む）

85 エーデル土山 84 ルバンジュ 83 陸山建設 82 エコ建築考房 81 サラダコスモ 80 グリンリーフ 79 アウンズ・ヤナギハラ 78 合掌苑 77 王宮 76 協栄金風工業

85

『健康が当たり前でないことに気づくと自分の使命が分かる』

社会福祉法人あいの土山福祉会 特別養護老人ホーム エーデル土山 施設長 廣岡 隆之 氏

貧乏くじと言われたことも自分にとってはやりがかった

医師からの通告を受けて

廣岡が福祉業界に入った理由は、20歳の時に身体を壊したからだ。病院に通い医師からの話を聞いて「自分は長く生きられない、健康でいられることは当たり前ではない」ことに気づいたという。そして、働くなら人の役に立ちたいと福祉の世界に入ったのである。まだ介護分野は女性中心で男性はほとんどいない時代だった。1994年に社会に出た廣岡は、造園や建築の仕事をしてきたために介護の資格も持っていない状況で

の転職だった。先輩の紹介でエーデル土山に就職した廣岡は、介護保険が始まるまで、介護、雑務、修理等あらゆることをやった。

前職の建築の仕事は肉体疲労で身体を壊したが、介護は精神疲労がきつかった。万全の注意を払って利用者の転倒、事故を防がなくてはならず、少ない職員数のなかで事務仕事も多く、定時に帰ることがもなく人間関係もギスギスしていた。廣岡は、介護支援、生活相談員、ソーシャルワーク、ケアマネジャーと複数の役割を経験するなかで、一般職員からも不満を聞

くが上に伝えても変わらなかった。廣岡は、現場を変えたいと思ったが何の権限もなく悶々としていたという。

廣岡が初めて管理職になったのは入社して14年経った2011年である。職員だけでなく管理職も辞めるなかで誰も施設長になりたがらない状況で事務局長に任命された。貧乏くじと言われたが、初めて権限を与えられた廣岡はそこにやりがいも感じていた。

5つの改革ポイント

廣岡は、事務局長になって再生

プランを打ち立てた。今まで「自分に権限があったら、こうしたい」と思っていたことに取り組んだのである。

具体的には、人材確保対策・労働室を設置し、①働きやすい環境整備 ②良好な人間関係 ③将来性・自己成長実感 ④安定した所得・待遇 ⑤人材獲得策等の取り組みを実践した。

①で取り組んだのが残業の削減である。当時はサービス残業の蔓延と放置が常態化。そもそも対人サービスなのだから業務を削減することに抵抗感があった。また業務改善などは無理であるという意識もあった。こうしたなか、廣岡はトップダウンで、「残業は美学ではない。時間内にベストのパフォーマンスを！」と残業OK風土の打破に着手した。廣岡は、残業の要因（記録のあり方、会議のあり方など）を分析し1つひとつ取り除いていった。他には、業務の標準化や多能工化、一斉出退社の実施、暗黙のルールであった飲み会のあり方なども見直し、1日7.5時間勤務で残業ゼロを実現したのである。

次に、②良好な人間関係であるが、入職時に詳細に記載した就業規則、懲罰委員会規程等を入念に設定した労働契約書で確認する。廣岡は規程整備せずに職員と対峙するのは危険で労働トラブルにつ

ながるという。一方で、職員が驚くほどの豪華で楽しい一大イベントを実施し一体感を増している。

③将来性・自己成長実感に関しては、正規職員への明確な道筋を示し正規職員比率を高めている。正規職員登用制度は、入職後の非正規から正規社員へのキャリアパスや労働条件もはっきりと明示した。また、新人教育に関しては専門知識ではなく理念を中心に実施。さらに、介護福祉士国家試験では、実務者研修の受講料を全額法人負担で非常勤職員も対象とし、合格できるまで継続できる。

④安定した所得・待遇では、段階的な詳細金額まで明示し、職員が将来の希望を抱けるように役職やベテランに手厚い手当にしている。賞与算定割合や利用者数により1日2,000円を上限とするインセンティブ制度があるだけでなく、60歳を過ぎても目減りしない給料体系、さらに確定拠出年金を導入している。

最後に、⑤人材獲得策であるが、イメージ戦略を重視しすべての情報を公開し透明性をPR。昔はPRできるところは、施設の新鮮さやエーデルという名称やスタッフが若いことくらいであったが、現在は、WLB推進、イクボス、給与向上など16のPRポイントが示され、常に時代を見据え次々と追加している。

現場主義・実践主義を貫く

現場出身の廣岡の取り組みは、決して机上の空論ではない。例えば、介護業界で話題になっている先進的な介護機器やデジタル化も試したうえで現場に合わないものは導入していない。また、ルールを決めても介護施設では現場の人が力を持っていて、ベテランが納得しないと進まない。そのため、職員と経営層の信頼関係が重要なことを嫌というほど知っている。会議では紛糾して大変だった経験から1対1で短時間に方針を伝えるトークンをしていった。外部に設計を依頼した人事考課にも、廣岡は疑問に感じ、稼働率、離職率、経費削減等をボーナスに反映する制度につくり直した。

こうした取り組みが実績を生み、日本でいちばん大切にしたい会社大賞（人を大切にする経営学会）、女性が輝く先進企業賞（内閣府）、イクボスグランプリ最優秀賞（厚労省）をはじめ多くの表彰を受けている。

廣岡の今までの取り組みは、自らの死を意識したことが原点になっている。「健康が当たり前でないことに気づくと自分の使命が分かる」という言葉は、人生100年時代であっても誰もが1度しかない人生で何がいちばん大切なのかを教えてくれている。