

**福祉人材のパラダイムシフト**

佐藤典雅（株式会社アイム代表） / 河野誠二（共同創業者）

**1. アイムが直面した福祉人材への違和感**

（株）アイムを5年前に発達障害のための福祉事業をスタート。創業者である私、佐藤典雅の長男で重度の自閉症を持った楽音（ガクト・当時14才）にとって最良の施設を創るためだった。創業当初は福祉人材への先入観を持たないまま業界に参入した。右も左も福祉の常識も知らないまま、とにかく有資格者が必要であると行政から言われ求人広告を出し面接を重ねた。そして面接を行うほどに募る違和感。なぜか福祉の資格者から閉塞的な負の要素を感じとり、とても不思議な感覚だった。

ちなみに私の前職はヤフー、東京ガールズコレクションといった元気のある会社であった。オープンマインドで変化を起こすのが得意な人材が揃っていた。また私の家族は、息子の自閉症の療育のためにロスアンゼルスに9年間在住していた。そのせいか福祉人材との最初の接触は衝撃がより大きく感じられた。「それは今までのやり方と異なる」「自分の経験とは違います」「それはだめ、あれもだめ」。全てが閉鎖的でクローズマインドなのだ。

しかし時間が経つにつれ、これらは福祉人材が悪いのではなく、これまで出会ってきた福祉の経営者がそれを求めてきたからだということに気づく。そこで私たちは新しい視点で福祉人材の課題に取り組むこととした。ここにあげる点はもちろん全ての福祉従事者にあてはまるわけではない。ただこういった課題も現場には存在するということをご理解いただき、福祉人材を再考するきっかけにして頂ければ幸いである。

**2. 福祉業界の発展を阻む固定観念**

アイムには現在70名を超えるスタッフが在籍している。ということはこれまでその何倍もの面接を重ねてきたことになる。そして現在のメンバー構成におちつくまでにたくさんの福祉資格者が入ってきては短期間で去っていった。一般的な資格者の履歴書をみると短期間で転職を繰り返していることがわかる。退社理由は「やりたいことが違った」というが、観察していると同僚と反りが合わず「逃げ」の転職が多いように見受けられた。

興味深い点として、福祉業界の外からアイムへの入社スタッフの定着率は圧倒的に高いが、福祉資格者による離職率は高い。私の視点からみると、一般企業と福祉人材との常識格差が顕著に現れている現象である。今回はその過程で私たちが感じてきた課題感を挙げてみたい。

**(1) 一方的な「想い」を押し出す**

面接者の9割以上が手書きの履歴書を持参される。アイムでは面接申込はオンライン経由であるが、電子ファイルで履歴書を送ってくるのは福祉外の面接者のみである。福祉人材に手書きの

理由を効くと「熱意が伝わるから」だという。これは仕事のスタンスにも現れており、現実的な効果よりも精神論を重んじる傾向にある。業務においても、慣習と固定観念に縛られているのか、利用者のニーズとのずれ違いが生じやすい。手書き履歴書はその一端でしかなく、福祉人材には「あるべき論」が根強く残っている印象を受ける。

## （２）ITが苦手

創業時のアイトム関係者（保護者含む）にはとにかく「私、パソコンだけは触れません」という比率が高かった。実際に家にPCすらないケースが多く、利用者との重要なコミュニケーションツールであるスマホやタブレットに苦手意識を持っている方の多さには頭を抱えた。以前の福祉事業所での様子を聞いてみると、ずっと手書きの書類を重視して効率性は問われなかったようだ。結果、スタッフだけでなく利用者も現代生活に必要なITを活用する機会がない。福祉事業者のミッションは利用者のQOLを向上することだ。そのためにはまず、提供側が新しい文化・技術を積極的に取り入れられることが必要ではないだろうか。

## （３）地味を美德とする気質

「福祉が派手にしてはいけない。」そんな思考が根本にあることを創業当初痛感した。転職してくる有資格者と度々意見が衝突し、中には「もう付き合えません」と辞めていく方も多数いた。こっちとしては、息子ガクトと他の生徒が楽しく暮らしていける環境を整えていきたいだけなのに、である。

そんな時、ふと発達障害を持つ著者の本を読むことがあった。そこには「お母さんが化粧しなくなっ、それは自分のせいだとショックを受けた」という思いが記されていた。障害者家族と福祉が美德とする地味な姿は、当人にとってはマイナスの影響しかないと再確認。そのためアイトムでは「地味」「ダサイ」「暗い」を禁じている。

## （４）オペレーションを硬直化させてしまうマインド

先述の課題よりさらに深刻なのは、利用者のニーズよりも自分の価値観・運営側の理屈を押し付けようとする傾向がみられる。例えば就労支援で作業中音楽を聞いてはいけない、という謎のルール。グループホームでは食事開始の時間だけでなく、退席の時間まで決められている。こんなことを自分の家でやられて喜ぶ人はいないだろう。管理という名目でサービス提供側の都合を押し付けることにより、福祉運営が硬直化した状態となっている。

## （５）人材活性化を加速しづらい制度

行政によって事業所に課せられている制度、規定、申請業務は多くの場合において現場のニーズと合っていないと感じている。資格者に求められる要件事項を見ても、時代と共に変化する利用者のニーズにズレが生じている。申請手続きにおいてもIT化する世の中の流れに対して、行政とのやり取りにはまだまだ紙が重視されている状況がある。

古い体質の業界に変化を求める優秀で活発な人材が入ってくるとは想像しにくい。まずは行政

の方から「効率化」「合理化」に重点をおいた制度・ルール変更が不可欠である。後述するが、資格者の実務証明に関する規定においても、経験重視型から改革スキル重視型へ是非変えてほしいと強く感じている。

次章では、上記課題を踏まえアトムが取り組んできた事例を紹介させていただく。

### 3. 福祉人材が育つアトム流の運営スタイル

アトムでは列挙してきた問題を解消するため従来と異なる視点で組織運営に取り組んでいる。常に再現性・汎用性を意識した施策を立案し、漠然とした「問題」を具体的なステップで取り組める「課題」へと転換することに努めている。

#### (1) 人事の基準を資格者にしない

我が社での指示系統・報酬体系は資格の有無を基準にしていない。よって人望・器・実務遂行能力がない人材を指示系統の上に置くことはない。また資格や年功序列だけを理由に報酬を引き上げることもしない。どれだけ「マネジメント能力があるのか」この一点で人材の評価を行っている。

マネジメント能力にはバランスのある判断力、決断力が求められる。同時に利用者のニーズと運営側の制約のバランスをどうとるかである。そして何よりも業務の効率化、組織の納得と士気を高める能力が求められる。優れたマネジメントは福祉人材を育て、福祉業界からの退出者を減らすこともできる。

#### (2) 優秀な人材確保のための「業務スリム化&効率化施策」

効率が悪く合理性の無い運営体質は良質のサービス提供を阻害するだけでなく、優秀な人材の士気を大きく下げることになる。アトムでは効率化を徹底するため下記のルールを設けている。

##### ① 手書き書類禁止

全ての書類作成をパソコンで行っており、記録する日誌・実績は全てクラウドにて随時更新されるようにしている。ITが苦手であるという人材でも理解しやすいよう、書類のスタイルをシンプル化し複雑な入力が必要としないフローを構築している。そのためコロナ緊急事態の際にはテレワークへの切り替えがスムーズであった。

##### ② 書類や会議を増やすのは禁止。減らす提案は歓迎。

書類・会議の増加はサービスの質低下に直結するだけでなく、組織運営の柔軟性を著しく阻害する。そのためスタッフには常に書類を減らす思考を持ち、日々の業務を進めてもらっている。

##### ③ 署名や押印欄のスリム化

アトムで準備している書類には関係者が住所や名前を書く回数にも注意を払っている。契

約書や管理表に記入する箇所を1箇所でも減らすように努力している。また記録の二重入力は単純に効率化を阻害し間違えのリスクを増大させるため、保護者との連絡帳、日誌、行政へ提出する実績の一本化に努めている。

#### ④ ガラ携とキャリアメール禁止

スマホを持っていることを入社必須条件としている。社内連絡の多くでSNSを活用するためである。またメールソフトについては保護者に対しても同様で、重要なメールを確実にお届けできるようGメール等の取得を実施してもらっている。また全ての利用者の住所はクラウドで管理されており、送迎車に設置してある端末で道順を覚えることなく送迎ができるようになっている。またスマホで日々利用者との写真を撮り、ブログやインスタグラムで家族に公開。アイムではITを積極的に導入し、福祉サービスのレベル向上を目指している。

#### ⑤ 電話15分ルール

ダラダラと長電話になる傾向が散見されたため、仕事も保護者からくる電話も効率的に議論を進め結論を出せるよう、15分ルールを定めている。あらかじめ時間を縛ることで「課題の要点」「解決策の提案」を効率的に考える思考が身につく。特に利用者ご家族との長い電話は互いの気力・士気を奪うばかりでなく、複雑化していくことが多かった。そのため、15分を超える電話はいったん中断し経営層が引き継ぐこととしている。クレーム対応はサービス向上の絶好の機会であり、現場に丸投げするのではなく、経営陣が取り組むべきものだと考えているからだ。

### (3) スタッフの自己肯定感向上施策

福祉サービスは人によって成り立っている。よって良い組織づくりは良いサービス提供のためのプラットフォーム（土台）となる。このプラットフォームの上で各社員の魅力と能力を引き出すことができれば、福祉の質は向上する。では個人の魅力を輝かせるには何が必要なのか。アイムをスタートして気づいたのは、福祉経験者の自己肯定感が他業界と比較して低い傾向にあるということだった。そこでアイムではスタッフの自己肯定感が高まる施策を企画し、スタッフの魅力がプラットフォームの上で最大限に輝けるよう、多くの取り組みを行なうこととした。

#### ① オシャレ（ネイル、ピアス、金髪など）推奨

お母さんが輝いていることが明るい家庭への近道である。同時にスタッフが輝いていれば利用者も明るくなる。アイムでスタッフがお洒落になったり、化粧をしたりなどして日々を楽しんでいると、利用者からの好感度も増す。福祉業界の常識とは逆行するのかもしれないが、アイム自体の成功体験としては、髪を染める、アクセサリ、ファッションは自由におくほうが良いと言える。実際にこの方針によって、ファッション業界や音楽・アート業界からの転職組が発生しており、多種多様な人材を獲得している。そして多彩なスタッフがいることにより、新しい才能を発掘された利用者もおり、福祉に新しい可能性が見出されて

いる。

## ② 美容室手当

教室のスタッフは月に一度、青山にある美容室でカットとカラーができる権利を持っている。もちろん会社負担である。月に一度はお洒落な街にでて感性を活性化させ、素敵な施設作りを考えられる感性を養ってもらうためだ。自分の髪型がお洒落になれば、自ずと髪に合わせてメイクにも気を遣うようになり、それにあつた服装をするようになる。それはまわりまわって利用者の笑顔を大きくすることにも繋がっていつている。

## ③ 趣味を持ち込む

利用者を楽しませるにはまず自分が楽しむところから始まる。よつて、自分が好きな活動や趣味を現場に持ち込むことを奨励しており、スタッフが希望する道具、玩具、設備などに出費を惜しまない。スタッフの趣味から始まった利用者の活動は数多くある。

## ④ ハロウィーン手当

仮想のために一人五千円の手当を出している。毎年教室同士で刺激しあい、レベルアップしている。仮装姿で一週間学校への送迎を行なつており、生徒たちの間でも大人気である。当然ながらクリスマスなど他のイベントにも多大なコストをかけている。これも全てスタッフが楽しめる環境の一環である。

福祉施設に華をもたらすのは華のあるスタッフと空間の雰囲気ではないだろうか。そして利用者はそういった福祉を利用することにより自己肯定感を高めることができる。実際にある生徒は「他の事業所に通つていた時は、自分が放課後デイに通つているのを恥ずかしいから隠してつただけだ、アィムに通いはじめ、みんな楽しいから友達に自慢するようになった。」とつつていた。また他の福祉事業所や保護者の方々からは「アィムに入社するとオシャレになる」とつついう定評がたつようになつた。

お洒落であること、自分の趣味を活かす、自分自身を楽しめる環境、これらは全て働き手の「自己肯定感」につながる。福祉を地味で暗いイメージにしないためには、この自己肯定感が不可欠。利用者とその家族が自分たちを肯定するためには、まず関係する福祉人材が自分自身を肯定できる土俵が大切である。

## (4) 人材起用に既成概念を持たない

アィムでは人材起用に関して先入観をもたないことにしている。採用においてはその人の資格と福祉業界の経験よりも、「相性」と「素質」の方を重要視している。アィムの価値観とスタッフとの相性さえ合えば、組織として相乗効果が生まれる。そして福祉での経験値よりも、その人が持つ潜在的な能力の方が将来性をもつ。ここではアィムがとつてきたアプローチのいくつかを紹介する。

### ① スタッフの半分が保護者

最初は福祉の資格者を雇用してつたのだが、利用者のニーズを無視した決めつけが多くみ

られた。そして有資格者よりも偶然雇用していたお母さんスタッフ（子供が発達障害）の方が良い効果が出始めた。よりの確に子供のニーズを理解して、親身にサポートすることが得意だからだ。それ以降、生徒保護者をスタッフとして積極的に起用。結果、保護者とスタッフの垣根がなくなり風通しのよい運営となっている。

## ② 主婦に権限を与える

アイムの社員の8割は主婦であり、組織の重要なポジションを担ってもらっている。専業主婦をやっている方の多くは産休前にそれなりのキャリアを持っていたケースが多い。それなのにいつの間にか、近所のスーパーしか働き口がないとあきらめている。アイムでは能力にある主婦スタッフに多くの権限と裁量権を持たせている。また主婦として働きやすいように、週32時間から正社員として雇用しており、子供のいる保護者には有給を使わないで子供関係の用事をできるように配慮している。

## ③ パートからいきなり会社社長に抜擢

完全な実力主義なので、本人に能力があり望むのであれば、本人に見合ったポジションに配置する。アイムでは同じコンセプトの会社(株)ピタゴラスを岡山県に設立しているが、その会社の社長に抜擢したのはもともとアイムに週2のパートとして入社してきた主婦であった。人柄、洞察力、経営能力の可能性を感じ、一年後に共同で会社を設立することとなり彼女はパートから一転、株式会社の社長となった。

## ④ スタッフの独立を推奨し支援

アイムには自分で福祉事業を運営したいという独立志望の人材が多く入社してくる。アイムでは惜しまずに福祉経営と人材のマネジメントのノウハウを伝授し、福祉業界の活性化に貢献したいと考えている。アイム出身の二人のスタッフは埼玉県で駄菓子屋の就労支援をつくり、地元の評判の事業所となっている。

福祉関係者の方に、なぜ一般的な福祉施設が保護者をスタッフとして雇用していないのか聞いたことがある。すると驚いたことに「親であるスタッフが自分の子供だけにえこひいきしないために」という回答が返ってきた。これは保護者を雇用することが問題なのではなく、バランスを欠いた人材を雇用すること自体の課題ではないかと考えている。福祉が一番必要としているのは、採用に関しての「人を見るセンス」である。

またアイムで特に気を付けているのは、書面上の資格はその人材の質を担保しないということである。車の免許もそうであるが、取得していることと運転が得意であるかどうかの間には大きな隔たりがある。よって資格者＝適任者と考えることのないよう、私たちは注意している。

## (5) 福祉人材を活性化できる仕組みを行政に期待している

福祉人材に関するアイムの課題感と施策を列挙してきたが、どうしても超えられない構造的な問題が原因であることも多い。多くの福祉関係者は日本の福祉人材の不足に頭を抱えている。ここでは行政(厚労省や各自治体)が改善に向けた改革を検討してくださることに期待を込めて、アイムからの提言を記させて頂こうと思う。

### ① 管理者よりマネージャーという肩書が適している

不思議に思われるかもしれないが、肩書の名称によって思考の型ができてしまう。開所に必要な「〇〇〇〇管理者」という資格者の肩書が、現場に間違った概念を生んでいる様子を目の当たりにしてきた。福祉サービスが目指すのは利用者のQOL向上であり、何かを「管理」することではない。それにも関わらず、管理という言葉に誘導され利用者の時間や行動そのものを管理しようとする意識が強くなりがちである。運営側の都合やマニュアルの管理が利用者のニーズよりも優先される事態は避けたいところである。福祉において大切なのは「管理する」事ではなく、関係する物事の適正化を図る「マネジメント」能力である。

### ② 実務経験のデータ管理を行政が行えば人材活性化は促進される

特に放課後デイで経験しているのだが、配置する指導員に対して実務経験の書類を市役所に提出しなくてはならない。一見簡単に思えるのだが福祉経験者は転職回数が多い傾向にあり、アコムでは一人につき平均して3～5箇所、過去の職場から書類をとりよせないといけない。もしアコムからさらに転職すると、次の会社でも再度同じ書類を集める必要に迫られる。

しかもこの問題にはさらに大きな弊害がある。過去の事業所が閉所している場合、資格条件を満たしているにもかかわらず証明する書類を揃えることができなくなる。事例として、実務経験をとりよせるにあたり、すでに閉鎖している事業所の元代表に接触をしたことがある。問題は本人が証明することに同意してくれたにも関わらず、法人印鑑は既に破棄されていたため、個人印となった。しかし行政からは個人印では不十分と指摘され、管理者の要件定義を満たせなかった。別の例では、過去の事業所が新しい株主に売却されたため、過去の書類が全て破棄されており証明書を発行できなかった。

実はこういった履歴証明の難しさが人材活性化の大きな足かせになっていることは否めない。そのため行政側が（第三者機関への委託でもよいと思うが）車免許同様に資格者の記録を一括管理することが望ましい。そうすれば採用側も雇用がスムーズになり、転職側も資格を眠らせることも少なくなると考える。またデータの一元管理により、自分自身が条件を満たしていることを認識していない人材へ働きかけ、潜在的な人材の活性化・掘り起こしへとつなげることができる。

### ③ 目的に合わせて資格要件を再定義したほうがいいのではないか

例えば放課後デイの場合、重要とされる資格に保育士や介護士（過去において）がある。ただ、放課後デイの対象は小学生から高校生ままでであり、保育士と介護士の専門性をフルに活かすことは難しいと感じる。資格の規定と対象となる利用者にミスマッチが生じているように思える。

放課後デイの利用者にとって一番必要とされる資格者の要件は何だろうか。アコムとしては「主婦の子育て経験」が最も適切な要素なのではと感じている。子育てをマニュアル化することはできないのと同じく、発達障害の児童の成長を療育というマニュアル一つで管理することは現実に即していない。

就労支援のサービス管理責任者にも同様のことがあてはまるように思う。高齢者の介護をしていた人が資格者になるケースが多いが、就労支援の目的は経済社会への参画であり工賃の向上である。それに適しているのは一般企業などで商品開発や販売を経験した方なのではないだろうか。

今後の福祉人材には、資格よりも人間性や実際の経験値の方が意味を持つように感じる。変化する社会、多様化する福祉へのニーズ。今後は「福祉経験」よりも「人生経験」の方が福祉においてより大切な資質となってくるのではないだろうか。

## （6）福祉は「資格」ではなく「人」に付随する

アイムは自閉症である息子のために始まった事業所である。よって常に「福祉事業の経営者としての視点」そして「利用者家族としての視点」の二つで福祉をみている。そして多くの利用者・スタッフ・資格者と接して様々なケースを見てきた。その結果、より適正な福祉を生み出すには、福祉人材の課題への根本的な政策が必要となる。極論かもしれないが、有資格者の要件を大きく簡素化することも適切ではないかと考えている。

本文でも書いたが、「資格」と「適正」はイコールではない。それを前提に考えれば、福祉の「資格」付与においては、学歴や職歴、保有資格に限定する必要はない。福祉の提供において必要不可欠な知識は複数回の集中研修などで取得できる。逆に人材の「適正」については各事業所の経営者が的確に判断するのはどうだろうか。それによって様々な業界からの経験者が働きやすくなれば、福祉人材は活性化し競争原理も働き、確実にサービスの質は上がってくる。

少し話が変わるが、福祉で使わせていただいている報酬はもともと国民の税金である。福祉事業者に必要なのは、その大切な税金の有効活用だと考えている。正しく利益を出し、正しく再投資し、質の高い福祉サービスを継続していく。この当たり前な感覚が福祉業界には不足していると感じている。福祉と健全な競争社会、この相反するかにみえる二つの原理のバランスをいかにとっていくか。

福祉に入ってくる次世代の人材を既存の福祉ルールにあてはめるのではなく、今ある課題や制約を取り除きながら、環境を整える努力が私たちの側にも必要である。時代が大きく変化しているなか、福祉業界も行政も共に変化する必要がある。福祉を再設計しなければ、今後の福祉人材を再設計することはできない。福祉人材に今必要なのは「視点の変化」つまりパラダイムシフトである。

我々が現在こうして福祉事業を営めるのは、先陣をきって福祉の道を切り開いてくださった先輩方の恩恵があってこそ。戦後から高度経済成長に至るまでは、福祉そのもののインフラ構築、つまり「量」が重要課題であった。そして社会が円熟していくと共に、福祉も「質」が問われるようになった。そして福祉人材の質こそが福祉のレベルを向上させ、社会全体の豊かさと直結することになる。

最後の一言となるが、福祉サービスの質は「資格」や「書類」に付随するのではなく、「人」に付随している。福祉は「人」の上に成り立っている。福祉の制度と運営方法を再設計することに



より、福祉人材の「Redesign」が可能になると考える。ここに記したアイムの事例や想いが、読者の皆さんの新たな気づきにつながり、福祉への問題提起と改善策につながってくれば幸いである。