



第5回福祉サービス経営勉強会 介護保険制度改正をチャンスに! 強い組織を作る人材育成法



社会福祉法人光朔会 常務理事
神戸国際大学経済学部 准教授
山口 幸 [博士(人間科学)]
Tsukasa Yamaguchi

Olympia Since 1950

特別養護老人ホーム オリンピア
グループホーム オリンピア灘・篠原
高齢者総合福祉施設 オリンピア兵庫
高齢者総合福祉施設 オリンピア神戸西
サービス付き高齢者向け住宅 オリンピア鶴甲

オリンピア都保育園 神戸市立都児童館
オリンピア神戸北保育園

障害者就労支援センター オリンピア岩屋
発達障害者サポートセンター オリンピア住吉



Cafe Olympia

Olympia
Farm



Olympia Since 1950

講師プロフィール

1979年神戸生まれ。

2002年大阪大学人間科学部卒業。大阪大学大学院人間科学研究科に進学し、認知症ケアに関する研究を行う。

2002年8月より1年間、ヴェクショー大学看護福祉学部(スウェーデン)に留学、高齢者福祉・障害者福祉を学ぶ。

2004年8月より高齢者総合福祉施設オリンピア兵庫館長。
2011年12月より社会福祉法人光朔会オリンピア常務理事。

神戸国際大学経済学部准教授。大阪大学大学院・和歌山県立医科大学・神戸松蔭女子学院大学・大手前大学等で講師を務める。介護認定審査委員、博士(人間科学)。

主著:『明日の福祉に希望の光を』(聖公会出版)

山口 幸 オフィシャルサイト: <http://www.pls.jp/>



Olympia Since 1950

高齢者総合福祉施設オリンピア兵庫



高齢者総合福祉施設 オリンピア兵庫

デイサービス(20名/日)

ショートステイ(22名)

ホームヘルプ

認知症高齢者グループホーム(18名)

居宅介護支援事業所



Cafe Olympia

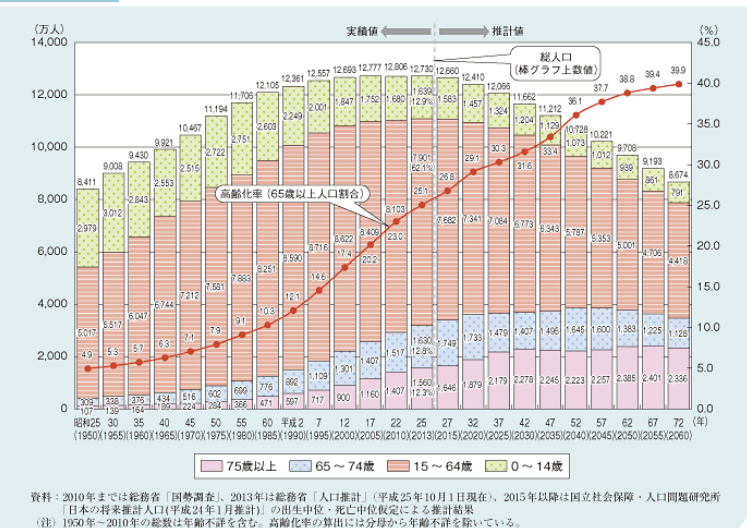
地下鉄海岸線
「和田岬」徒歩5分



Olympia Since 1950

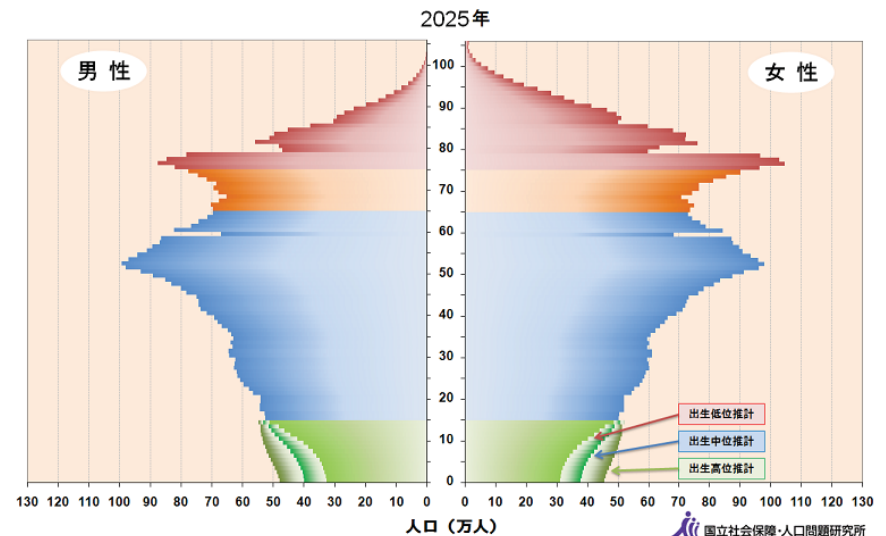
高齢化の推移と将来推計（平成26年度版 高齢社会白書）

図1-1-4 高齢化の推移と将来推計



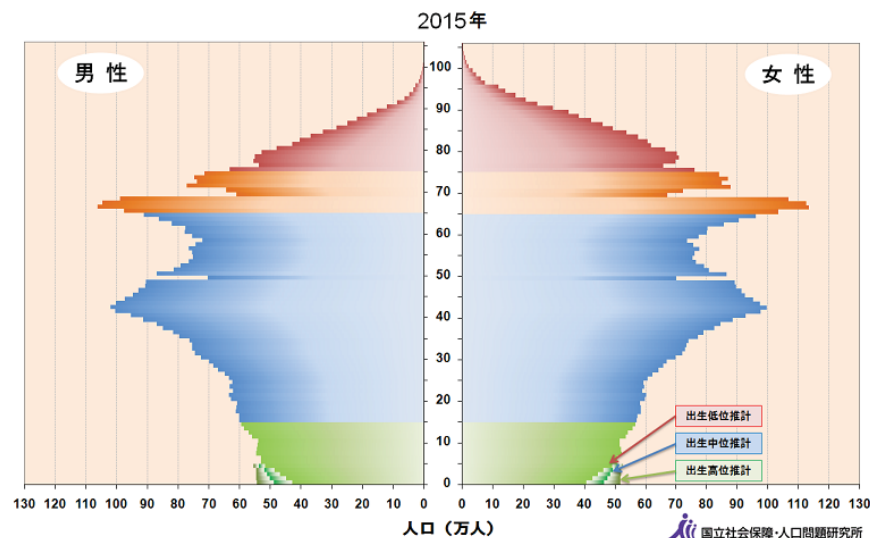
Olympia Since 1950

人口ピラミッド(2025年)



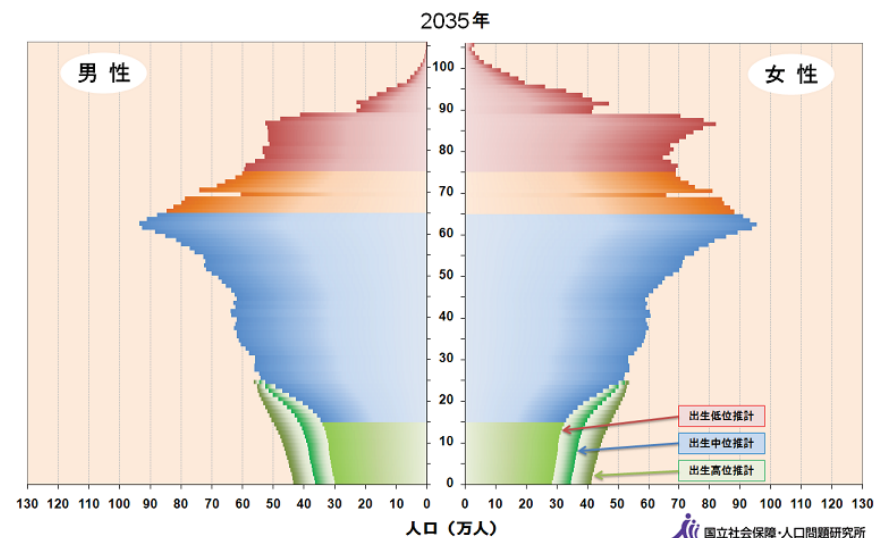
Olympia Since 1950

人口ピラミッド(2015年)



Olympia Since 1950

人口ピラミッド(2035年)



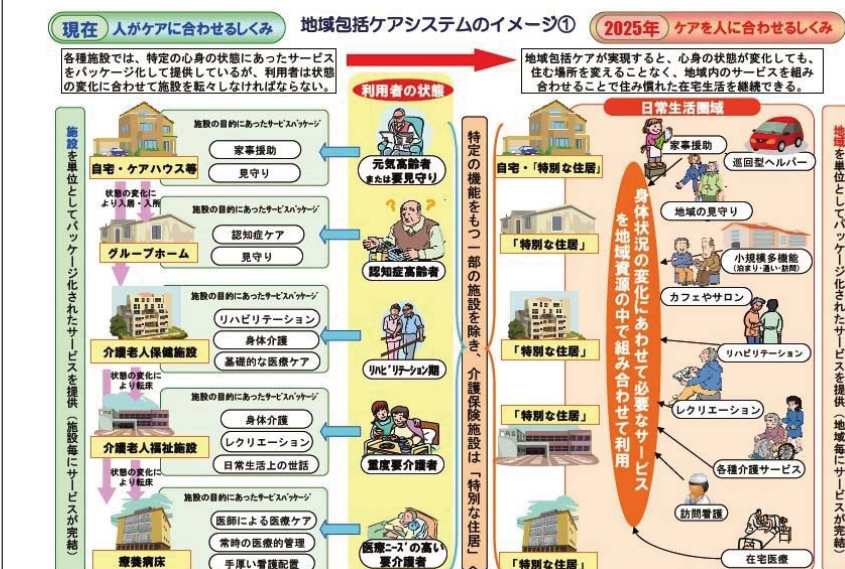
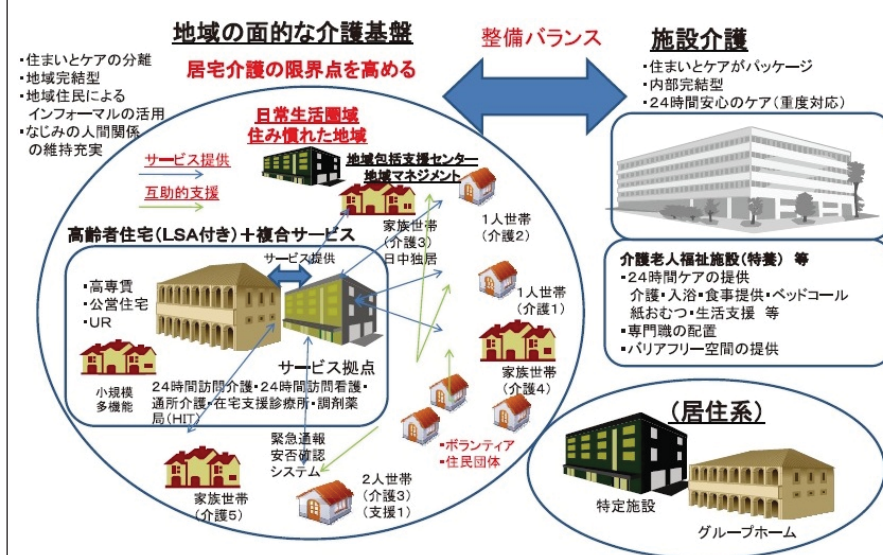
Olympia Since 1950

2025年の地域包括ケアシステムの姿

地域住民は住居の種別(従来の施設、有料老人ホーム、グループホーム、高齢者住宅、自宅)にかかわらず、おおむね30分以内(日常生活圏域)に生活上の安全・安心・健康を確保するための多様なサービスを24時間365日を通じて利用しながら、病院等に依存せずに住み慣れた地域での生活を継続することが可能になっている。

多様なサービス

- ・居場所の提供 ・権利擁護関連の支援
- ・生活支援サービス(見守り、緊急通報、食事、移動…)
- ・家事援助サービス ・身体介護 ・訪問診療・看護



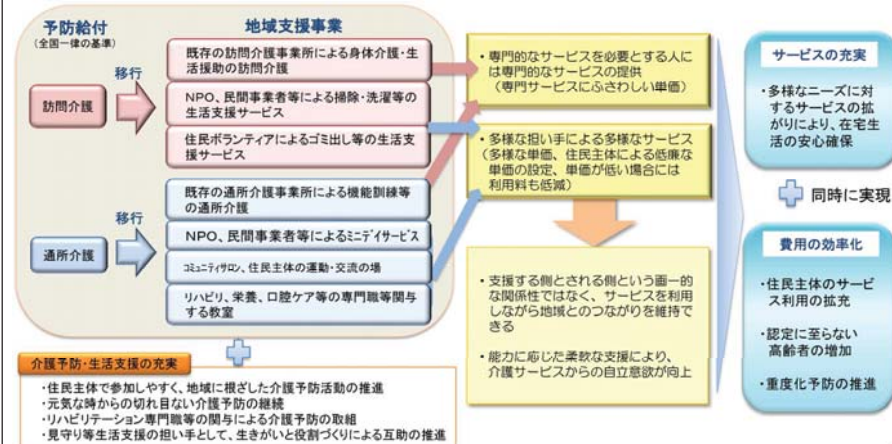
介護保険制度改正 (2015)

地域包括ケアシステムの構築

- ・地域包括CSの構築に向けた地域支援事業の充実
- ・予防給付(訪問介護・通所介護)を地域支援事業に
- ・特別養護老人ホーム新規入所者を要介護3以上に

費用負担の公平化

- ・低所得者の保険料の軽減割合を拡大
- ・一定以上の所得のある利用者の自己負担を引上げ
- ・低所得の施設利用者の補足給付要件の見直し



- ・ 予防給付のうち訪問介護・通所介護について、市町村が地域の実情に応じた取組ができる介護保険制度の地域支援事業へ移行(H29年度末まで)。財源構成は給付と同じ。
- ・ 既存の介護事業所による既存のサービスに加えて、NPO、民間企業、ボランティアなど地域の多様な主体を活用して高齢者を支援。高齢者は支え手側に回ることも。

高齢者介護に関するスケジュール

- ・ 1月26日(月)
外国人介護人材の受入れの在り方に関する検討会
- ・ 2月12日(木): **社会福祉法人改革について**
社会保障審議会福祉部会
- ・ 2月25日(水): **2025年に向けた介護人材の確保**
社会保障審議会 福祉部会 人材確保専門委員会
- ・ 3月2日(月)・3日(火)
全国介護保険・高齢者保健福祉担当課長会議
- ・ 5月19日(火): **介護報酬改定の効果検証・調査研究**
介護報酬改定検証・研究委員会
- ・ 5月20日(水): **介護報酬改定の効果検証・調査研究**
社会保障審議会 介護給付費分科会

介護保険制度改正 (2015)

介護報酬改定 ▲2.27%(全体)

- ・ 収支状況などを反映した適正化分: ▲4.48%
平均4%程度の利益率を確保
cf. 特定施設入居者生活介護12.2%、認知症対応型共同生活介護11.2%、通所介護10.6%
- ・ 中重度の要介護者や認知症高齢者へ良好なサービスを実施した事業所や地域に密着した小規模な事業所への加算分: +0.56%
- ・ 介護職員処遇改善加算の拡充分: +1.65%

介護報酬・診療報酬同時改定 (2018)

【横断的事項】

- ・ 介護サービスの質の評価・ケアマネジメントの質的改善
- ・ 中重度高齢者・認知症高齢者への対応

【居宅系】

- ・ 機能訓練・リハビリテーションなどの機能分類・評価体系
- ・ 地域の実情を踏まえた訪問系・通所系サービスにおける一体的・総合的な提供や評価のあり方

【施設系】

- ・ 介護保険施設などにおける医療提供のあり方

【その他の事項】

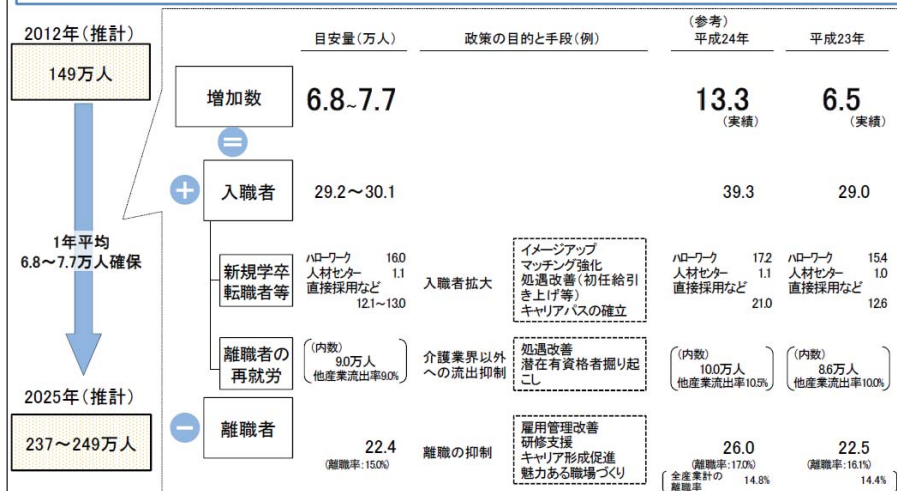
- ・ 経営実態・介護職員の処遇改善

介護人材をとりまく状況

Olympia Since 1950

必要な人材の確保に向けた推計

○ 2025年に向け最大100万人確保するのに必要な水準（毎年6.8～7.7万人）を確保するため、引き続き、更なる対策を講じることが必要。



Olympia Since 1950

介護職員数の推移と見通し

○ 介護保険制度の施行後、介護職員数は増加し、12年間で約3倍となっている。また、2025年には、237～249万人の介護職員が必要と推計されている。

	平成12年度 (2000年度)	平成24年度 (2012年度) (推計値)	平成27年度 (2015年度) (推計値)	平成37年度 (2025年度) (推計値)
介護職員	55万人	149万人	167～176万人 (注) (164～172万人)	237～249万人 (218～229万人)

注) 平成27年度・平成37年度の数値は社会保障・税一体改革におけるサービス提供体制改革を前提とした改革シナリオによる。(注)内は現状をそのまま将来に当てはめた現状投影シナリオによる数値。

2015年、2025年の推計値に幅があるのは、非常勤比率の変動を見込んでいることによるもの。

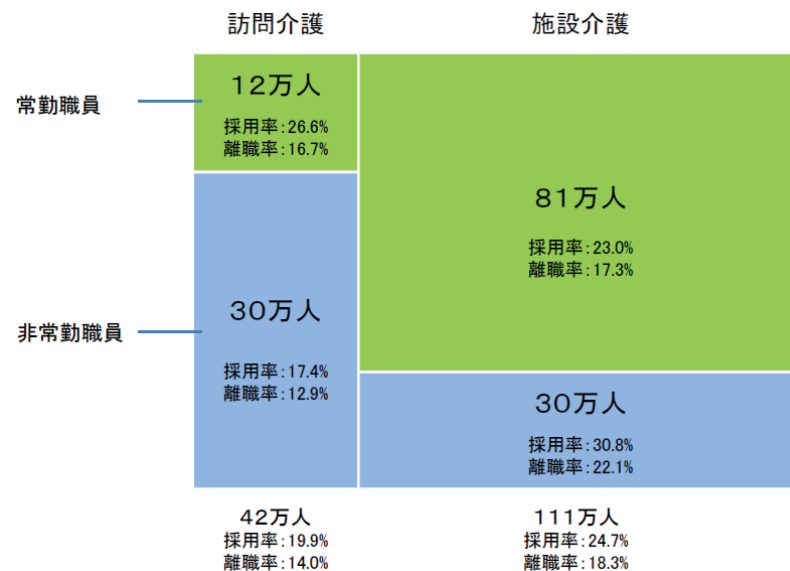
【出典】厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」、「医療・介護に係る長期推計(平成24年3月)」

(平成24年10月1日現在)				訪問系			通所系			入所系			小規模多機能型 居宅介護など		
	合計	常勤	非常勤	合計	常勤	非常勤	合計	常勤	非常勤	合計	常勤	非常勤	合計	常勤	非常勤
介護職員	153.2万人	93.0万人	60.2万人	43.8万人	12.8万人	30.1万人	28.1万人	16.0万人	12.1万人	77.4万人	61.6万人	15.8万人	3.8万人	2.5万人	1.3万人
		60.7%	39.3%		29.2%	68.7%		56.9%	43.1%		79.6%	20.4%		65.8%	34.2%

【出典】厚生労働省「平成24年介護サービス施設・事業所調査」

Olympia Since 1950

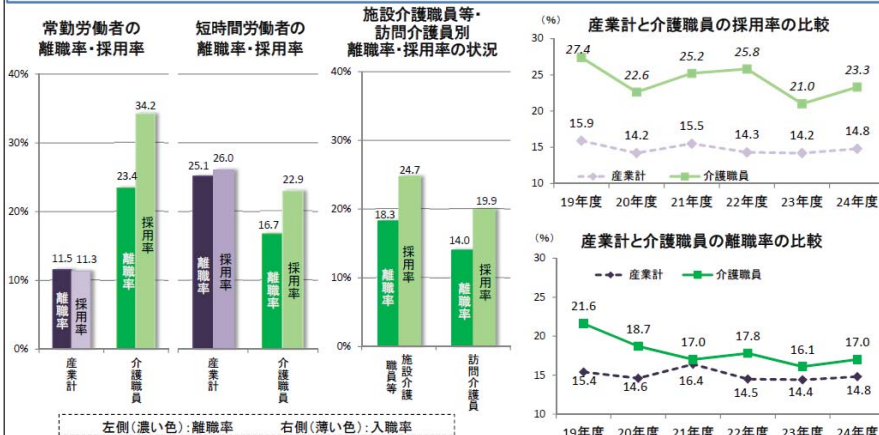
介護労働者の構造と採用・離職率



Olympia Since 1950

離職率・採用率の状況

- 介護職員の離職率は、産業計と比べて、常勤労働者では高いが、短時間労働者では低くなっている。
- 産業計・介護職員ともに離職率は低下傾向にあるが、介護職員の離職率は低下傾向にある。



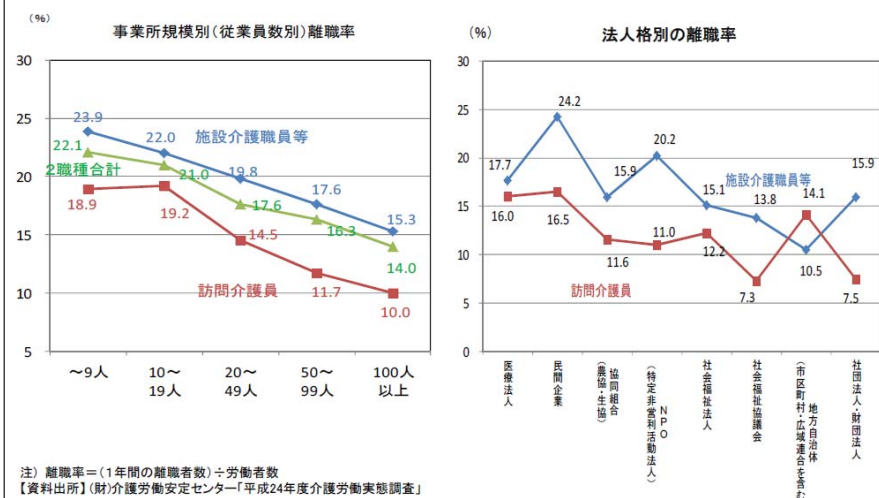
Olympia Since 1950

なぜ、介護職は集まらない？

Olympia Since 1950

事業所規模別・法人格別 離職率

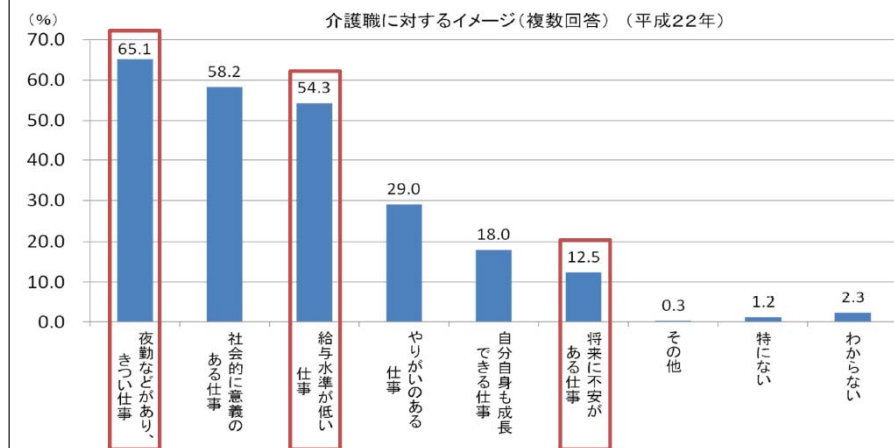
- 基本的には事業所規模別で見ると、事業所の規模が大きくなるほど離職率が低くなる傾向にあり、法人格別の離職率を見ると違いがみられる。



Olympia Since 1950

介護職に対するイメージ

- 介護職については肯定的なイメージもある一方で、「夜勤などがあり、きつい仕事」、「給与水準が低い仕事」、「将来に不安がある仕事」など、一面的な見方が流布され、マイナスイメージが生じており、人材の参入の阻害要因となっているとの指摘がある。



【出典】内閣府「介護保険制度に関する世論調査」(平成22年)

Olympia Since 1950

介護職員の賃金(常勤労働者)

○ 介護分野の平均賃金の水準は産業計の平均賃金と比較して低く、勤続年数が短い傾向にある。

常勤労働者の男女比、平均年齢、勤続年数及び平均賃金

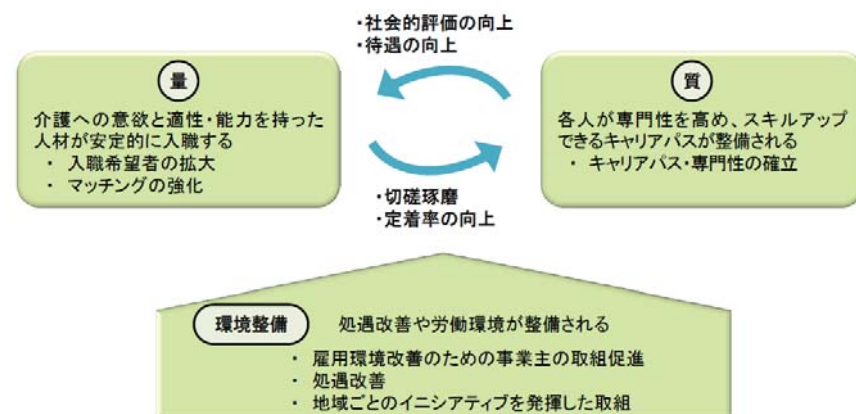
産業別		男女計				男性				女性			
		平均年齢	勤続年数	きまって支給する現金給与額	構成比	平均年齢	勤続年数	きまって支給する現金給与額	構成比	平均年齢	勤続年数	きまって支給する現金給与額	構成比
		(歳)	(年)	(千円)	(%)	(歳)	(年)	(千円)	(%)	(歳)	(年)	(千円)	(%)
	産業計	42.0	11.9	324.0	67.6%	42.8	13.3	359.0	32.4%	40.4	9.1	249.4	78.8%
	医療・福祉	40.2	8.0	294.4	26.9%	39.9	8.3	375.5	73.1%	40.3	7.8	264.5	78.8%
	社会保険・社会福祉・介護事業	40.7	7.1	238.4	27.3%	39.3	7.2	270.6	72.7%	41.2	7.1	226.3	72.7%
	サービス業	44.0	8.8	273.6	70.2%	45.0	9.6	297.7	29.8%	41.6	6.9	216.8	66.9%
	医師	41.0	5.5	833.2	70.6%	42.4	5.8	896.8	29.4%	37.6	4.7	680.4	68.0%
	看護師	38.0	7.4	328.4	8.4%	35.2	6.1	326.9	91.6%	38.3	7.5	328.8	91.6%
	准看護師	46.7	10.2	278.7	10.1%	40.4	8.3	283.3	89.9%	47.4	10.4	278.2	89.9%
	理学療法士・作業療法士	30.7	4.8	277.3	49.3%	31.5	4.8	286.8	50.7%	30.0	4.9	268.1	50.7%
	保育士	34.7	7.6	213.2	4.1%	30.2	4.8	225.4	95.9%	34.9	7.7	212.6	95.9%
	ケアマネジャー	47.5	8.3	250.9	21.8%	43.0	8.1	281.1	78.2%	48.7	8.4	252.7	78.2%
	ホームヘルパー	44.7	5.6	218.2	23.3%	40.0	3.7	235.0	76.7%	46.2	6.2	213.0	76.7%
	福祉施設介護員	38.7	5.5	218.9	33.5%	35.1	5.4	235.4	66.5%	40.5	5.5	210.6	66.5%

注1) 常勤労働者とは、賃金構造基本統計調査の一般労働者(短時間労働者以外の労働者)をいう。
短時間労働者とは、1日の所定労働時間が一般の労働者よりも短い者、又は1日の所定労働時間が一般の労働者と同じでも1週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない者をいう。
注2) サービス業とは、廃棄物処理業、自動車整備業、機械等修理業、その他の事業サービス業、政治・経済・文化団体・宗教、職業紹介・労働者派遣業が含まれる。
注3) 福祉施設介護員は、児童福祉施設、身体障害者福祉施設、老人福祉施設その他の福祉施設において、介護の仕事に従事する者をいう。
注4) きまって支給する現金給与額: 労働協約、就業規則等によってあらかじめ定められている支給条件、算定方法によって支給される現金給与額。
基本給のほか、家族手当、超過労働手当を含むが、賞与は含まない。なお手取り額ではなく、所得税、社会保険料などを控除する前の額である。
【出典】厚生労働省「平成25年賃金構造基本統計調査」

Olympia Since 1950

人材の「量」と「質」の循環

○ 介護人材確保の持続可能性を確保する観点から、量的確保のみならず、質的確保及びこれらの好循環を生み出すための環境整備の三位一体の取組を進めていくことが重要。



Olympia Since 1950

介護職員の賃金(初任給)

○ 全産業と比較して、福祉施設介護員の初任給は高卒程度(～19歳)、短大・大卒程度(20～24歳)のいずれも低い傾向にある。

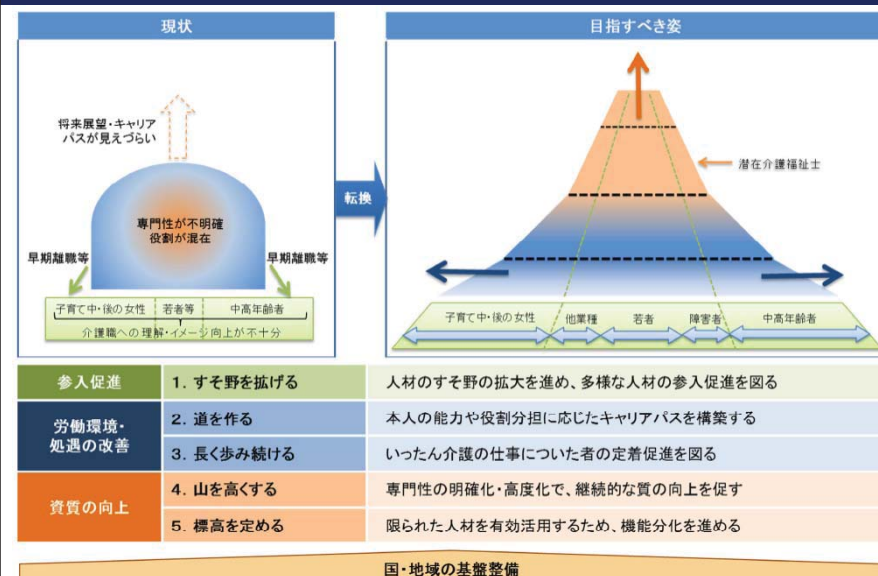
勤続年数1年未満の者の所定内給与額

	～19歳	20～24歳
産業計	163.0千円	192.6千円
福祉施設介護員(男性)	154.8千円	183.4千円
福祉施設介護員(女性)	161.4千円	178.9千円

注) 所定内給与額: 労働契約等であらかじめ定められている支給条件、算定方法により6月分として支給された現金給与額(きまって支給する現金給与額)のうち、超過労働給与額(1)時間外勤務手当、(2)深夜勤務手当、(3)休日出勤手当、(4)宿日直手当、(5)交替手当として支給される給与をいう。)を差し引いた額で、所得税等を控除する前の額をいう。
【資料出所】厚生労働省「平成24年賃金構造基本統計調査」

Olympia Since 1950

2025年に向けた介護人材の構造転換



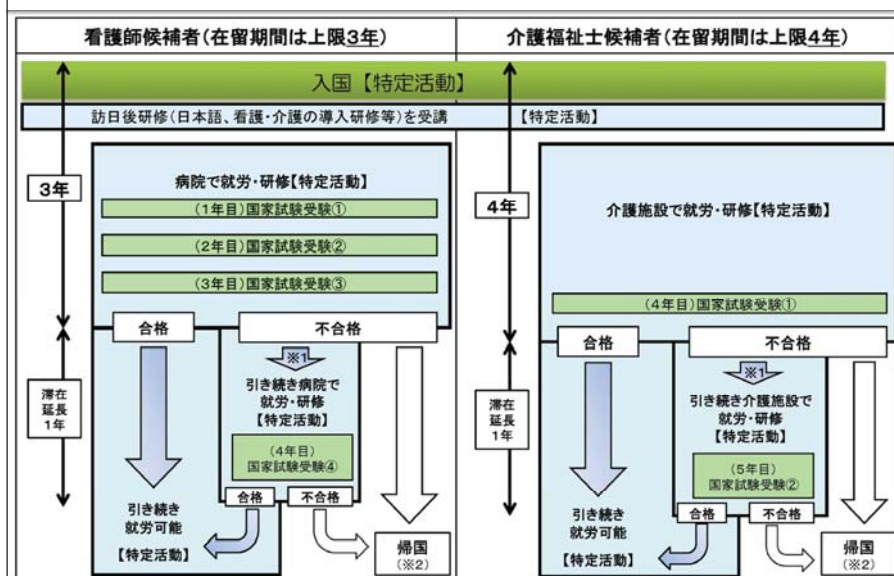
Olympia Since 1950

経済連携協定(EPA)による外国人労働者導入

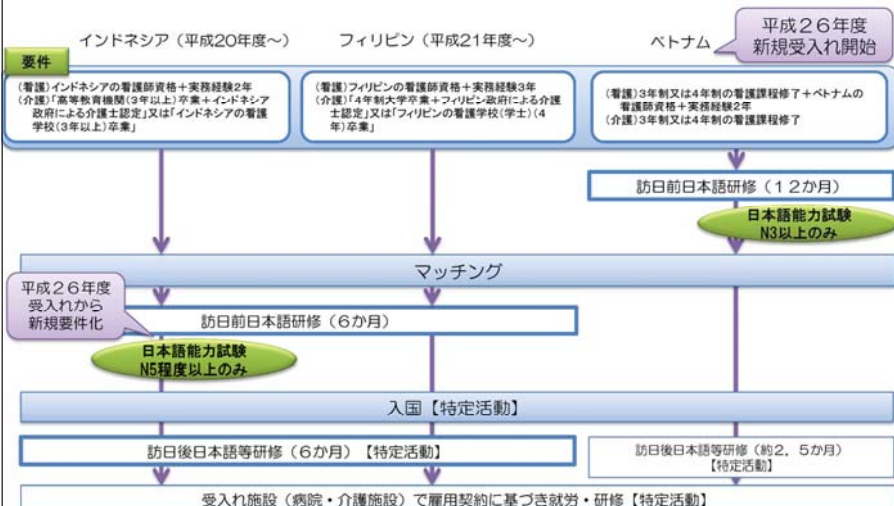
- 6ヶ月の日本語研修→医療・福祉現場(働きながら勉強)
- 受入期間: 資格取得前 介護士4年 看護師3年
資格取得後 上限3年(更新制限なし)
- ※資格取得できない場合は帰国しなければならない
- 施設負担: 約60万円(渡航手数料・語学研修費用)
- 受入国: インドネシア・フィリピン・ベトナム

課題

- ・莫大な先行投資: 通訳・下宿・試験対策・人件費...
- ・文化の違い: 宗教・生活習慣・契約・人種問題
- ・語学: 日本語での資格試験・コミュニケーション・記録
- ・応募者・受け入れ先の不足: 予定数を大幅に下回る



経済連携協定(EPA)による受け入れの枠組み



外国人介護人材検討会中間報告

技能実習対象種目への介護分野の追加

- ・必須業務: 食事・入浴・排泄の身体介護
- ・日本語能力試験の要件: 入国時N4・2年目N3
- ・技能取得を評価する新たな公的システムを構築
- ・適切な実習実施機関: 設立後3年以上の「施設」
- ・適切な実習体制: 常勤30人以下の場合10%まで
- ・日本人との同等処遇の担保: 同等報酬要件
- ・管理団体による管理の徹底: 技能実習制度見直し

介護福祉士資格を取得した留学生への在留資格付与

なぜ、介護職は辞めるのか？

Olympia Since 1950

平成25年度 介護労働実態調査(財団法人介護労働安定センター)

- ①離職率(平成23年10月-平成24年9月):17.0%
(16.1%) 採用率:23.3%(21.0%)。
- ②介護サービスに従事する従業員の過不足:「不足感」
(「大いに不足」+「不足」+「やや不足」)57.4%
(53.1%)。「適当」42.0%(46.1%)。
- ③介護サービスを運営する上での問題点:
「良質な人材の確保が難しい」53.0%(50.4%)
「今の介護報酬では人材の確保・定着のために十分な
賃金を払えない」46.4%(49.8%)
- ④介護職員処遇改善交付金を受け取った事業所の
経営面での対応状況:「一時金の支給」55.6%、
「諸手当の導入・引き上げ」44.1%、「基本給の引き
上げ」26.5%、「教育研修の充実」が20.9%

Olympia Since 1950

平成25年度 介護労働実態調査(財団法人介護労働安定センター)

【調査対象・調査方法】

- 対象事業所:全国の介護保険サービス事業所から抽出
(有効調査対象事業所数17,247事業所、回答7,511
事業所、有効回答率43.5%)
- 回答事業所の内訳(法人経営主体別)
民間企業54.7% 社会福祉法人17.1%
医療法人10.4% 社会福祉協議会5.7%
- 実施している介護サービス(複数回答):通所介護29.1%
訪問介護36.3% 居宅介護支援32.7% 認知症対応
型共同生活介護12.7% 介護老人福祉施設7.5%
- 介護労働者の就業実態と就業意識調査は、一事業所当り
介護にかかわる労働者3名を上限に実施。有効対象者数
51,741人、回答18,673人、有効回答率36.1%。

Olympia Since 1950

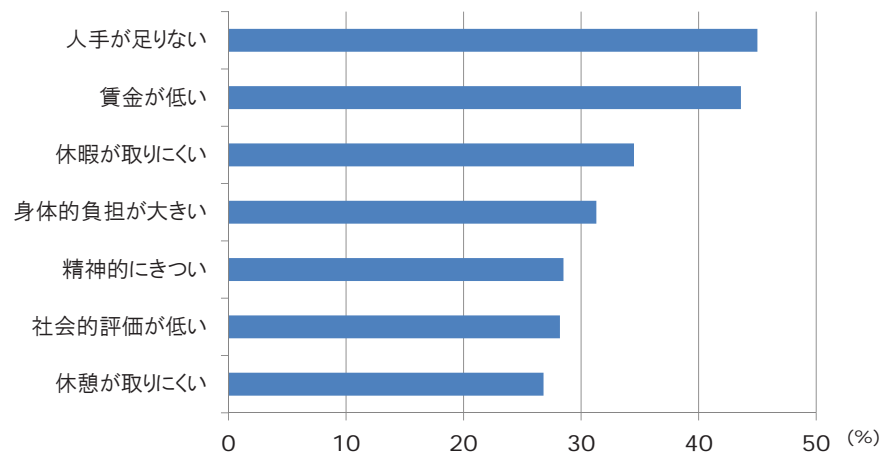
介護労働実態調査(財団法人介護労働安定センター)

- ⑤月給者の所定内賃金:211,900円(216,086円)
- ⑥仕事を選んだ理由:「働きがいのある仕事だから」
54.9%(55.7%)
- ⑦労働条件等の不満
「仕事内容のわりに賃金が低い」43.3%(44.2%)
「人手が足りない」42.4%(40.2%)
「有給休暇が取りにくい」35.6%(36.1%)
「身体的負担が大きい(腰痛や体力に不安がある)」
30.0%(30.8%)

Olympia Since 1950

介護労働のストレス

介護職員の仕事上の悩み・不安・不満



出典：介護労働安定センター「平成25年度 介護労働実態調査」

Olympia Since 1950

ハーズバーグの二要因理論

ハーズバーグの二要因理論 (Two-Factor Theory)

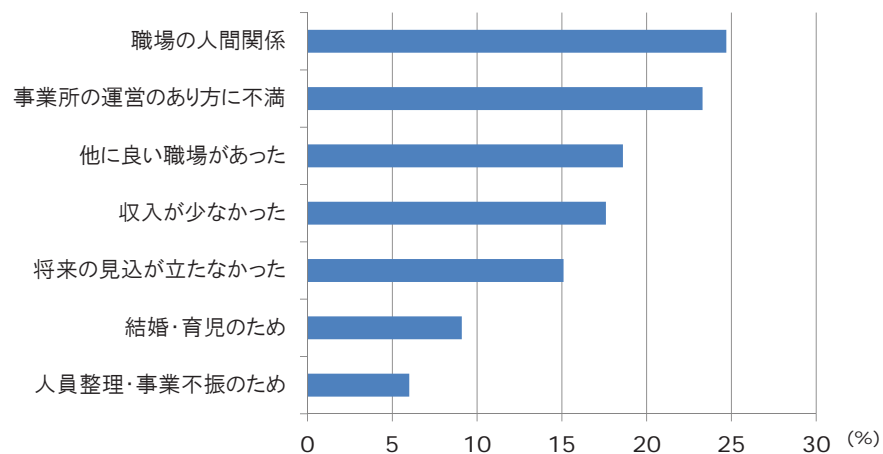
アメリカの心理学者、F.ハーズバーグによる研究。
人間の仕事における満足度は、ある特定の要因が満たされると満足度が上がり、不足すると満足度が下がるということではなく、「満足」に関わる要因（動機付け要因）と「不満足」に関わる要因（衛生要因）は別のものであるとする考え方。



Olympia Since 1950

介護労働のストレス

直前の介護の仕事をやめた理由

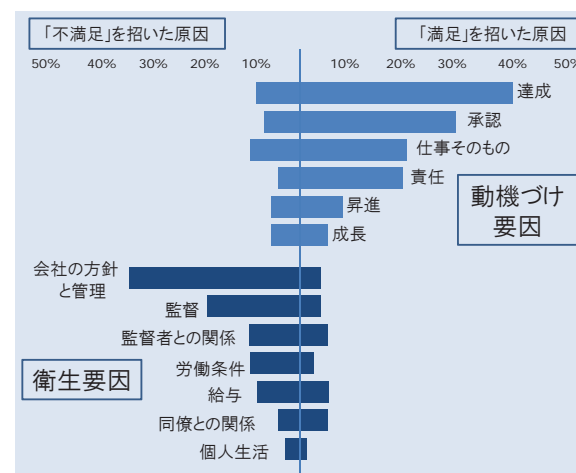


出典：介護労働安定センター「平成25年度 介護労働実態調査」

Olympia Since 1950

ハーズバーグの二要因理論

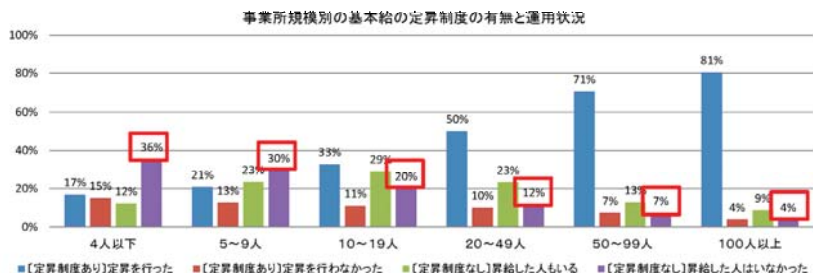
ハーズバーグの二要因理論 (Two-Factor Theory)



Olympia Since 1950

(参考) 事業所における賃金制度の整備状況

- 介護事業所における定昇制度や賃金表の整備状況を見ると、事業所の規模が小さくなると、定昇制度もなく、昇給した人もいない事業所が多くなる。
- また、定昇制度がある事業所での賃金表の整備状況を見ると、賃金表がない事業所が約4割となっている。



定昇制度のある事業所における賃金表の整備状況と運用状況

【賃金表あり】賃金表の昇給ルールに基づいて昇給する。	35.6%
【賃金表あり】賃金表はあるが、収支状況等に応じて運用は変動する。	22.5%
【賃金表なし】毎年経営トップの判断によって決める。	36.6%
【賃金表なし】毎年労使で話し合って決める。	1.4%
【賃金表なし】その他	2.0%

【出典】介護労働安定センター「介護職員の賃金・雇用管理の実態調査結果報告書」（平成24年度老人保健健康推進等事業）

19

福祉サービス経営の戦略と4つの要素

経営戦略：経営目標を実現するための意思決定、アクション

人材 (ヒト)	<ul style="list-style-type: none"> ・中間管理職の育成 ・福祉のマネジメント能力の向上 ・人材育成を視点にした評価制度の導入 ・多様な就労形態 ・コミュニケーションを重視した人間関係の構築
サービス (モノ)	<ul style="list-style-type: none"> ・価値を創造し、利用者のニーズに応えるマーケティング ・地域特性に適合したサービスの展開 ・変化に機敏に対応したサービス提供
財務 (カネ)	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者自身のコミットメント ・財務の自主・自立経営 ・短期・中期の健全な収支確保
情報	<ul style="list-style-type: none"> ・財務諸表・第三者評価結果等の情報開示 ・組織内部のIT化 ・「制度ビジネス」のための最新情報の入手

強い組織を作る人材育成法

その採用方法で本当にいいですか？

採用システム

- ・「辞めたから探す」はNG。計画に基づいた採用を。
- ・学校・求人誌・チラシ・ネット・SNS・人材紹介・・・
それぞれの特性を見極めた上で手段を選択する。

離職率を下げるために・・・

- ・採用・育成のコストを考えれば既存スタッフがベスト。
- ・だからといって「誰でも残ればいい」わけではない。

採用難の時代だからこそ、根拠に基づいた採用を!!

効果的な人事・給与システムをつくる!!

人事システム

- スタッフの力を生かせるかどうか勝負の分かれ目。
- 将来への希望が持てる、実践的なキャリアパスを。
- 公募制は組織の風通しを良くし、活気をもたらす。

給与システム

- 「どれだけ努力しても給与が同じ」でいいのだろうか？
- 人事考課は明確な基準と考課者の育成がポイント。

人件費は限られている。いかに効果的に使うかがカギ。

助成金を活用しよう!!

キャリアアップ助成金(人材育成・最大500万円)

- 研修費1人10万円(訓練100時間未満)
 - OFF-JT(時給800円)+OJT(時給700円)
- 対象:アルバイト・契約社員・パートなど

キャリアアップ助成金(正規雇用等転換・最大750万円)

- 正社員登用でひとり50万円支給(要件あり)
- 対象:勤務半年以上のアルバイト・契約社員等

参考:キャリアアップ助成金(厚生労働省HP)

その仕事、アウトソーシングすべき?

アウトソーシングするときには

- Out(外部)+Sourcing(資源を生かす)
- アウトソーシングにはメリットもデメリットもある。コストだけではなく、「なぜするのか」を明確にすること。
- 状況が変われば必要性も変わる。常に見直しを!!

アウトソーシングの活用例

経理処理・決算事務・労務管理・清掃・ITシステム・各種機器メンテナンス・人材派遣・利用者紹介

アウトソーシングの有効活用は、組織の力を強くする。

助成金を活用しよう!!

全国社会福祉協議会 助成団体・助成情報より

- 大和証券福祉財団「ボランティア活動助成」(30万円)
- 清水基金「一般助成事業」(700万円)
- 社会福祉事業研究開発基金「一般助成」(40万円)
- 福祉医療機構「社会福祉振興助成事業」(300万円)
- ニッセイ財団「高齢社会助成」(400万円)
- 三菱財団「社会福祉事業・研究助成」(上限なし)
- みずほ福祉助成財団「社会福祉助成金」(100万円)

常に最新の情報を入手し、積極的にチャレンジする。

リーダーを育よう!!

リーダーとは何か

- ・ 介護のプロ・ケアのプロ≠リーダー・マネジメントのプロ
- ・ 何十年介護をやっても、リーダーにはなれない
- ・ プレイングマネジャーは、ケアもマネジメントも100%

リーダー育成法

- ・ 生まれつきのリーダーはいない。身につけるもの。
- ・ 候補者はひとりではない。Cf. H&M社 “Next me”

リーダーを育てることが、負のスパイラルからの脱出法

力のペンタグラム



リーダーシップの10のルール (Caroselli 2000)

1. リーダーとは、**現状を変革する人**である。
2. リーダーとは、**ビジョンを描く人**である。
3. リーダーとは、**問題を解決する人**である。
4. リーダーとは、**チームをまとめる人**である。
5. リーダーとは、**マネージする人**である。
6. リーダーとは、**コミュニケーションをとる人**である。
7. リーダーとは、**力を配分する人**である。
8. リーダーとは、**関係を築く人**である。
9. リーダーとは、**計画を立てる人**である。
10. リーダーとは、**リーダー**である。

自分を磨くということ

かつての介護とは…

「ご飯を食べさせ、オムツを替えて、お風呂に入れる」
マニュアル通りにやれば、誰にでもできる仕事であった。

- ・ 利用者を中心とし、その人の可能性を最大限に引き出すパーソンセンタードケアにマニュアルはない。
- ・ 利用者の力を引き出すためには、自分自身が成長し続けなければならない。
- ・ 知識や技術を身につけ、文化的レベルを上げ、そして人間性を磨くために弛まぬ努力を続けることができる人材が、いま求められているのである。

Fish! 哲学

遊ぶ(Play)

- ・真剣に仕事をしながらもやり方次第で楽しむこともできる。

人を喜ばせる(Make Their Day)

- ・お客さんとのあいだに距離をおくのではなく、いっしょに楽しんでもらえる方法を探す。

注意を向ける(Be There)

- ・人があなたを必要としている瞬間を逃さぬよう、いつも気を配ろう。

態度を選ぶ(Choose Your Attitude)

- ・仕事そのものは選べなくても、どんなふうに仕事をするかは自分で選べる。

オリンピアの取り組み

「非営利組織の経営」P.F. Drucker

- リーダーの仕事: 自らの組織のミッションを定義すること
- 戦略: ミッションを成果に結びつける←軽視されている
- 非営利組織は成果・結果が重要←把握・測定は困難
- あらゆる種類の関係者からの長期目標の合意が必要
- 非営利組織は、人の配置にベスト尽くさねばならない
- 意思決定＝行動へのコミットメント
- 非営利組織は人を変えるためのチェンジ・エージェント
- リーダーをリーダーたらしめるもの: ミッションへの貢献を通じて自らを大きな、尊敬できる存在にすること

非営利組織の実際の経験に基づき、現実と関心に焦点を合わせたマネジメントの理論と手法が求められている

- 成功は「大量行動」から生まれる: どんな人もかけがえのない天性の才を秘めている
- やれることをすべて「同時に」やる: 有効なものを選ぶのではなく、直ちに、急いで
- 「私は、30 人の新しい患者さんに来てもらうひとつひとつのやり方は知りませんが、1 人の新しい患者さんに来てもらう方法を30 通りは知っています。そして私は、その30通りをすべて実行するのです」

「大金持ちをランチに誘え」 ダン・S・ケネディ (2007)

オリンピアの職員採用の取り組み

- ・ブランディング:「認知症ケアの専門家」「海外との交流」
- ・学校との関係:講師・実習の受け入れ・共同研究
- ・各種媒体の活用:求人パンフ・求人サイト・求人広告
- ・地域への発信:福祉塾講座・Salon de l'Olympia
- ・パブリシティ:テレビ・ラジオ・新聞・雑誌の取材・連載
- ・見学、ボランティアの受け入れ・法人説明会の開催
- ・関係法人・施設等との人事交流
- ・職員研修の充実:OJT・フォローアップ・リーダー研修

- ・組織および職員ひとりひとりの成長を求める
- ・職員の将来像、キャリアのビジョンを明確に示す
- ・理念に基づいたケア、根拠に基づいたケア

若手リーダー育成研修

リーダーシップ・コーチング力・プロジェクト力
プレゼンテーション力・企画力・文章力・話す力
セルフプロデュース力・勉強力・英語力・・・

- ・2007年6月スタート(毎月1回)
- ・社会福祉法人光朔会オリンピア、ひいては日本の福祉を担うことのできる人材を育てる
- ・warming-up exercises:100ます計算
脱力・発声トレーニング・水平思考

新入職員トレーニング合宿

グループワーク・ディベート・ディスカッション
プレゼンテーション・礼拝・登山・散歩・呼吸法
飯ごう炊さん・バーベキュー

- ・2008年3月スタート 1泊2日
- ・社会人として、オリンピアの一員としての自覚と、必要な能力を身につける。
- ・グループワークを通して、新入職員の横のつながりを構築する。

Link Design Career School

- ・2012年8月スタート
- ・介護や保育、地域の現場で活躍する次世代のリーダーのためのスキルアップ講座。
- ・「デザイン」「話し方」「SNS」「プロジェクト」「広報活動」「法律」・・・



オリンピア スウェーデン研修



- 2008年8月スタート
- 福祉先進国スウェーデンを実体験する!
- 主な訪問先: 大学・幼稚園・小学校・中学校・国民高等学校・高齢者施設・障害者施設・民間企業・市役所・市議会・ヘラジカ公園・IKEA...



Olympia Since 1950

使える! 高齢者施設カフェ

「高齢者施設に併設されたカフェが各地で盛況。人々を魅惑している。その多くは、高齢者に優しいカフェだ。人々が、高齢者のために、このカフェで、生活を楽しむという。高齢者施設カフェ、そして、コレ、コレ。」

「高齢者施設に併設されたカフェが各地で盛況。人々を魅惑している。その多くは、高齢者に優しいカフェだ。人々が、高齢者のために、このカフェで、生活を楽しむという。高齢者施設カフェ、そして、コレ、コレ。」

おしゃれ空間でランチ ■ 地域の交流拠点

「高齢者施設に併設されたカフェが各地で盛況。人々を魅惑している。その多くは、高齢者に優しいカフェだ。人々が、高齢者のために、このカフェで、生活を楽しむという。高齢者施設カフェ、そして、コレ、コレ。」

「高齢者施設に併設されたカフェが各地で盛況。人々を魅惑している。その多くは、高齢者に優しいカフェだ。人々が、高齢者のために、このカフェで、生活を楽しむという。高齢者施設カフェ、そして、コレ、コレ。」

Olympia Since 1950



Cafe Olympia

- 2007年7月オープン!
- イメージはスウェーデンの高齢者施設のカフェ
- 【メニュー】
日替わりランチ・特製カレー
イングリッシュマフィン
ホットドッグ・シナモンロール



Olympia Since 1950



「わたしも人の役にたちたい！」
—オリンピアファームは、すべての人の希望をかなえるために誕生しました。
ひとりひとりが自分にぴったりの場所で、生き生きと暮らしてほしい。
「みつけた! 私の場所!」そんな喜びをうみだしていきます。

Olympia Since 1950

印刷・折り加工・封入発送



フォトブック・小冊子・製本



木の食器・雑貨



オーダーメイド・ノベルティ



Olympia Since 1950

物事を変えていくための3つのポイント

- まず自分が変わる
「世界を変えたければ、まず自分がその変化となれ」
(マハトマ・ガンディー)
- いつも仲間とともに
ケアはチームで行うもの。1+1が5にも10にもなる。
- できない理由ではなく、できる方法を探す
創意工夫でできないことはほとんどない。
前向きな姿勢は必ず今よりもよい結果をもたらす。

Olympia Since 1950



MADE IN OREGON
ポートランド国際空港店にて

Olympia Since 1950

「レンガを積む男」

中世のとある町の建築現場。3人の男がレンガを積んでいた。そこを通りかかった人が、男たちに「何をしているのか?」とたずねた。

1人目の男は「レンガを積んでいる」と答えた。

2人目の男は「食うために働いているのさ」と言った。

3人目の男は明るく顔を上げてこう答えた。

「後世に残る町の大聖堂を造っているんだ!」と。

Olympia Since 1950

どんな分野でも、大成功を収めている人を
じっくりと眺めてみたら、きっと「あの人が
あんなにうまくいっているのも不思議では
ないなあ。あの人のやっていることすべて
を見てごらんよ」とつぶやくことになる。

ダン・S・ケネディ

Tack så mycket!



<http://www.olympia.or.jp/>



<http://facebook.com/olympia1950/>

