

企業名

医療、福祉

中小企業

# 有限会社 COCO-LO

## 柔軟な勤務形態で多数の有資格者を確保、 社員の専門性を活かした美容デイサービスを開発

Point

- ▶ 設立当初の採用困難を踏まえ、多様なライフスタイルに応じた勤務形態を可能とする各種支援制度
- ▶ 「管理者立候補制度」などやる気や多様なスキルを評価し生かす人事制度
- ▶ 事業所ごとの稼働率管理、手帳を使った管理などによる生産性を高めるための工夫
- ▶ 社員の専門性や視点を生かした付加価値のある新サービスの開発
- ▶ 新入社員の前職の経験を生かし、全社的な情報化を実現

Data

## ◎企業概要

会社設立年	2005年	資本金	3百万円
本社所在地	群馬県桐生市相生町2丁目261番3号		
事業概要	訪問看護、通所介護、居宅介護支援		
売上高	240百万円（2013年3月決算）		

## ◎従業員の状況（単体）

総従業員数	70名（うち非正規26名）
属性ごとの人数等	【女性】60名（うち非正規26名）、女性管理職比率75%
正規従業員の平均勤続年数	3.4年（男性2.7年、女性3.6年）

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### きっかけは会社設立当初の採用困難から

COCO-LO は群馬県桐生市内において訪問看護 1 事業所、通所介護 2 事業所、居宅介護支援事業所 1 事業所、みどり市内において通所介護 1 事業所、前橋市内において訪問看護 1 事業所を運営する。2005 年の設立から 8 年で 70 名まで社員数を拡大し、急成長している。社員の 8 割以上が看護師、理学療法士、作業療法士、介護福祉士などの勤務に関連する資格を有している。社員の 8 割以上は女性である。

会社は、作業療法士の資格を持つ女性社長が、祖母の看取りをしたことを機に 2005 年に立ち上げ、数名の看護師とスタートした。会社設立からしばらくして、順調に事業を拡大してより多くの看護師が必要となりハローワークで求人をしたものの、まったく応募がない日々が続いた。その時に友人が言った「働きたい人はいるんだけどね、なにせ子どもがいるから」という一言をきっかけに、子どもがいる人が働きやすい職場とすることで人材を確保しようと取り組み始めた。

## ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

### 多様なライフスタイルに応じた勤務形態を可能とする各種支援制度

2005 年の設立当初から、子どもがいる人の働き方についてのニーズを汲み上げ、多様なライフスタイルに応じた勤務形態を可能にするための各種支援制度を順次導入・運用した。まず 2005 年に、育児や介護に携わる社員向けの「準社員制度」を導入した。準社員は、無期雇用で時間当たりの賃金は正社員同等の処遇であるが、勤務時間を 1 日 4.5 時間以上 7.5 時間未満の間で選ぶことができる。また、1 週間単位での労働時間の設定もでき、個々の事情に応じて日によって労働時間を変えることも可能である。現在、13 名の社員が準社員として働いている。

育児休業制度については、2006 年から法定を超えて子どもが満 3 歳になるまで利用できる。これま

で 8 名が取得し、うち 2 名は男性が取得した。育児休業後の復職率は 100%、3 歳になるまで利用した社員は 12.5% である。育児休業や産前産後休暇明けの 1 か月間は、1 時間以上からの短時間勤務から始めることができる「ならし勤務制度」を利用できる。「ならし勤務制度」により、復職後の 1 か月間は、様子をみながら育児と仕事のバランスを考えることなどが可能となり、その後、正社員から準社員に切り替えたり、子どもの成長に応じて準社員から正社員に切り替える社員もいる。

2007 年から、社内に専属の保育士を配置した社員向け無料託児所を設置しており、社員は満 3 歳の 3 月まで（以降も希望に応じる）の子どもを預けることができる。仕事の合間に授乳したり、子どもの様子を確認したりすることができ、子どもを持つ社員は安心して働くことができる。社内託児所に子どもを預ける社員については、訪問看護からデイサービスでの勤務に配置転換することを基本としており、親子が同じ拠点内で過ごすことができるように配慮している。

2013 年には、夏休みに一般の学童保育の受け入れ開始時刻が 8 時で勤務に間に合わないとの社員の困った声を受けて、小学生対象の夏休みに合わせた無料の学童保育を設置した。教員免許を持つ社員 2 名が指導員となって、大学のオープンキャンパスを見に行くなど毎日子どもが楽しめる企画で活動した。2013 年は 16 名の利用があり、子ども達にも大変好評であった。

社内託児所の様子



## 「管理者立候補制度」などやる気や多様なスキルを評価し生かす人事制度

「管理者立候補制度」を導入しており、管理職としてやる気があると手を挙げた社員に対してはポストを与え、仕事を任せている。この制度によって、意欲のある社員に各事業所の管理者を任せ、挑戦意欲を刺激することで、社内活性化につながっている。

スキルの評価も、社内の業務上のスキルだけでなく、前職でのスキルや育児経験もプラスに評価している。子育ては、時間との闘いであり、地域社会との関係性を築きながら行う側面があることから、育児経験は「時間管理能力」、「効率的な動き方」、「コミュニケーション能力」などを高めるとして、「ビジネススキル」として積極的に評価する姿勢を、実際に育児休業後に管理職に登用するなどして明確にしている。実際、育児休業明けに幹部に昇格させるケースもあった。

## 事業所ごとの稼働率管理、手帳を使った管理などによる生産性を高めるための工夫

ライフスタイルに応じた働き方を個々の社員が行うため、限られた時間をいかに有効に使うか、また各々の休暇や休業が発生した場合でも業務に支障なくできるかが課題となる。同社では、さまざまな工夫を行って、多様な働き方と生産性を高めることの双方を実現するための工夫を行ってきた。

経営効率を最大化するため、事業所ごとに稼働率を毎週出して社員一人ひとりに知らせ共有し、どのようにすれば稼働率を向上させることができるかを現場で考え工夫するようにしている。職員の配置やローテーションは、各現場の管理者の判断に委ねられており、現場の工夫が稼働率向上に直結する。利用者アンケートで把握した利用者ニーズも社員間で共有し、サービス向上に生かしている。また、訪問看護の社員については、直行直帰を可能とすることで1日の訪問件数が増え稼働率を上げている。

手帳を使った時間管理を推奨しており、社長お奨めの手帳が毎年希望者に配られる（自分で購入する場合には補助費が出る）。手帳の活用方法について、新入社員に対しては必ず研修で指導があり、仕事が終わっていない社員に対しては社長自ら「手帳書いている？」と指導が入る。ToDoリストを書き出し、

それを時間軸に落とし込み実行することで、効率的に業務を進めている。

## エンパワメントの組織づくりに向けた取り組み

企業規模が大きくなるにつれ、社長だけでなく社員個々が経営に関心を持ち、コミットメントを強めるように、社員自身のエンパワメント、すなわち「エンパワメントの組織づくり」に向けた取り組みを様々に行っている。

毎週月曜日の午前中は1日タイプの通所介護事業所以外の全事業所でサービスを休止し、全社員に対する研修の時間としている。4週のうち1週は社長による勉強会とし、経営的な視点を社員に身につけてほしいという思いから、経営指標の解説や経営マネジメントの基礎を教える。各事業所のアンケートの分析結果を説明したり、会議をいかに早く終わらせるかといったことを話したりすることもある。

2013年6月からは、まさに「エンパワメントの組織づくり」と銘打って、年に2回希望者による勉強会を開催している。土曜日に1日をかけて、課題本を読んでディスカッションをする。「個性を引き出す」、「情報共有」、「階層組織を取り払おう」などのテーマを深め、例えばここで「情報共有」について議論されたことが、iPhoneやiPadの導入によって社内情報化を進める一つのきっかけともなった。

「社長どうで書」という社員がイベントや社内改善についての意見や企画を記入して、社長のメールボックスに入れる提案を促進する仕組みや、社員全員が毎週1枚、日々の業務の中で気づいたことを書き出す「気づきカード」などもある。これらは、社員個々の細かな気づきを職場で共有し、社内改善につなげることに有効に機能している。

## ダイバーシティ推進による 経営効果

### 社員の専門性や視点を生かした付加価値のある新サービスの開発

2012年10月から開設した通所介護事業所（「ココロガーデン」）は、美容師資格を持つ女性社員が管理者で、エステシャン資格を持つ女性社員が在籍し、その専門性や視点を生かして、利用者に対する

ヘッドスパやネイルアート等の無料の美容サービスを取り入れた新しいサービスを開発して提供している。

この「リハビリ」と「美容」を融合させた新サービスは、利用者が「また利用したい」と思える施設づくりに貢献し、利用者数は2012年4月時点で53名であったのが2013年1月には62名と利用者増につながっている。利用者が心理的にリラックスできることで、疾患による症状の改善につながる効果もある。

「リハビリ」と「美容」を融合させた新サービスの開発



### 新入社員の前職の経験を生かし、全社的な情報化を実現

2013年6月から訪問看護所属の社員、管理者などにiPhoneを配布し、全事業所にiPadを配置した。これは、離れた事業所であっても情報が伝わり社員

全員が同じ情報を共有することが、働きやすさを高め、かつ全社的な生産性や効率性を高めるために重要であるとの考えで行った取り組みである。

この情報化は、介護職の求人に応募してきた社員の前職がシステムエンジニアであり、実はシステム関係の仕事がしたかったという本人ニーズと情報化を必要としつつあった企業ニーズとがマッチしたことで、新たにシステム部署をつくり、円滑に早期に実現することができた。すなわち、新たに採用した社員が持つ本来の強みに着目してそれを生かすことで、業務プロセスの改善を実現したといえる。

### 多数の有資格者の確保によりサービスの質を維持しながら事業拡大を実現

子どもがいる女性も働きやすい職場とすることで、これまで地域で働きたくても子育てとの両立に躊躇して潜在化していた資格を持つ人材の応募が増え、有資格者を採用しやすくなった。2013年現在は、女性が働きやすい職場として地域での認知が高まったことがあり、求人をかけると資格を持つ人材が殺到する状況である。近年の求人では、デイサービススタッフ募集時には4名の採用枠に20名の応募が、また経営企画室1名の採用に42名の応募があった。

採用活動が円滑にできることで、リハビリ専門職の人材を揃え、通所介護施設としては稀である常駐のリハビリ専門職によるマンツーマンのリハビリが可能となった。また、育児休業明けの職場復帰率100%など職場定着が進むことで、利用者との顔の見える関係が維持され、専門性の高いサービスを継続して提供できるようになった。

このように常に専門資格を持つ人材が集まり、働き続けることで、サービスの質と専門性を維持しつつも事業の拡大を進めることが可能になった。売上高でも、2010年度は1.8億円だったのが、2012年には2.4億円になっている。ニーズの増大と多様化が予測されるものの慢性的な人手不足がある介護業界において、労働環境の良さを背景とした多数の有資格人材の確保により、業者過多とも言われる中でトップレベルの付加価値を提供し、事業拡大を続けることができている。