

福寿園におけるサービスと組織の改善活動

社会福祉法人 福寿園
施設部長 中立 次夫

1. はじめに

当法人は、昭和55年5月に認可を受け、愛知県田原市に養護盲老人ホーム福寿園を設立し、以来高齢者福祉を中心に事業を展開してきた。現在は本部所在地の田原市(渥美半島全域)を含めて5市1町に特養8施設、地域密着型特養2施設、養護老人ホーム2施設、ケアハウス4施設、グループホームを4ユニット、サービス付き高齢者向け住宅1施設、就労継続支援事業、他に在宅事業等60事業所を展開している。

田原市はキャベツや菊等の農業生産額が全国1位の農業市であると同時に、大手自動車工場も沿岸部に進出しており、平成22年

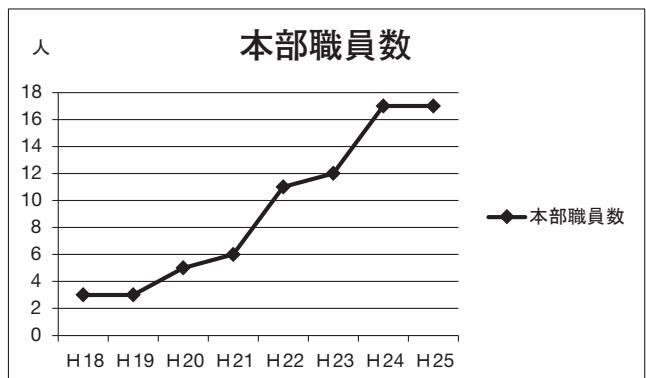
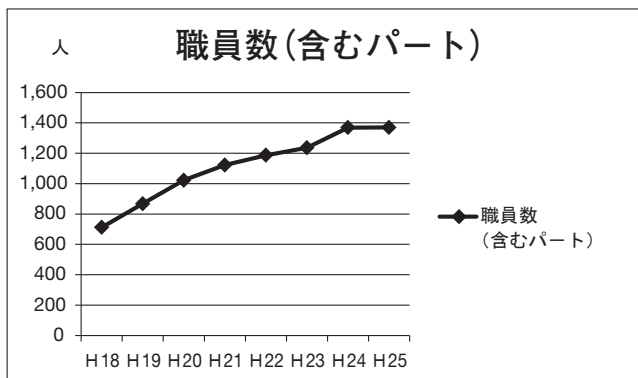
度までは地方交付税不交付団体として財政基盤も比較的豊かな地域である。黒潮の影響で太平洋側と三河湾側では2度～3度の温度差もあると言われている。人口は約6万6千人(平成23年)、高齢化率は21.9%となっている。

2. 当法人の歴史と課題に応じた組織の変遷

当法人の歴史を振り返ると、初めて公募形式に応募し、他市町村への展開の先駆けとなった豊田福寿園開設の昭和63年、豊田市と知多半島武豊町に大規模特養を同時開設した平成9年、介護保険制度が施行された平成12年、初めて長期5ヵ年計画を立てて事業

法人職員数と本部職員数の推移

| 年度 | 職員数(含むパート) | 本部職員数 | 施設開設 | 本部の動向 |
|-----|------------|-------|----------|--------------------|
| H18 | 712 | 3 | | |
| H19 | 867 | 3 | 東海福寿園開設 | |
| H20 | 1,022 | 5 | くすのきの里開設 | |
| H21 | 1,122 | 6 | 昭和の里開設 | |
| H22 | 1,187 | 11 | | 経理課立上 |
| H23 | 1,236 | 12 | 花の里開設 | 総務課・人事課立上 |
| H24 | 1,369 | 17 | ひまわり邸開設 | 経営企画室・施設部立上・事業部制廃止 |
| H25 | 1,370 | 17 | | |



部制を開始した平成17年、そして5ヵ年計画の後を受けて事業部制を廃止し、本部集中制とした平成24年が節目の年として考えられる。

当法人の強みは創始者の「愛と感謝と奉仕」「大家族の理想郷」という理念を頑なまでに守る理念経営にあると考えるが、いかに全職員に浸透していくか、特に平成9年には採用職員数と在籍職員数がほぼ同数という事態に見舞われ、その時に新入職員研修(4月に4泊5日の合宿研修、秋には1泊2日の宿泊研修)のプログラムと、創始者の思いを綴った「大家族の理想郷」「禁言集」「福寿園Q&A集」等の教科書を作成した。現在においても若干期間は短縮されたが綿々と受け継がれている。

しかしながら、平成12年介護保険制度が始まるとともに、福祉は介護となり、私達も「事業者」と呼ばれるようになった。そのため、社会福祉法人としての立ち位置を再確認すべく、施設整備事業を中断し3年の時を費やして、理念を具体化する「経営ビジョン」と「経営方針」を作成するとともに、各職種・各等級毎にコンピデンシーモデルを作り、人事考課、給与体系を一新した。この平成12年には、愛と感謝と奉仕の心を地域に広げることを目的とした後援会を立ち上げたのも、福祉の心を守りたい一心からであった。この時期はまだ現理事長、常務理事(施設長兼務)を中心として総務部門を担当し、一部の施設長がかかわる程度で本部組織と言えるものはなかった。

平成17年度にスタートした法人5ヵ年計画は、5年間で5カ所の施設整備を行う事業中心の計画であり、事業展開する地域を本部の所在する東三河事業部、豊田市の豊田事業部、知多半島を管轄する知多事業部の3事業部に分けて理事長直轄とした。このこと自体は各地区が責任をもって施設整備を成し遂げ、速やかに安定経営へ移行する上で、大いに効果的であったが、徐々に事業部毎での資

格取得率や有給取得率、パート賃金、研修の仕組み等に差が見られ始めた。そこで、平成22年度からは、介護保険の改正年度に合わせて3ヵ年計画を策定し、3年をかけて本部集中制度へ移行することとした。

まずは、あるべき姿に向けて、第1年度には経理課の立ち上げから始まり、翌年には未分化だった総務の仕事を経務課と人事課に振り分け、計画最終年度には全てのスタッフを専従とした上で、経営企画室と施設部を立ち上げた。経営企画室長には常務理事兼豊田事業部長が着任、施設整備を主に管掌し、施設部長には知多事業部長が着任した。

3. 施設部創設の目的と活動方針

施設の3管理として財務・労務・サービス管理があげられるが、急速に拡大を続けてきた当法人では、人材の育成が間に合わず、13人の施設長の内4人を行政OBから迎え入れた。生え抜きとしては30代2人、40代3人、50代2人と比較的若い施設長が多く、本部が財務と労務をバックアップして、サービス管理を中心とした運営を担ってもらうこととした。財務管理を経理課、労務管理を人事課と総務課、サービス管理を施設部が担当することとなった。

そこで、施設部は部長の下に施設統括マネージャー、在宅統括マネージャー、ブランド推進室を置いて、①現場のサービス向上に貢献する、②現場の利益(退職率・稼働率)に貢献する、③現地・現場に出向くことを目標として1年半歩んできた。同時に「見える化」にこだわり、各施設毎の退職者数と骨折事故を壁に張り出したり、事業毎の稼働率を1週間単位で報告してもらうとともに、施設部通信として、稼働率一覧、法人の方針や事故の分析レポート、管理者に読んでもらいたい書籍等をフィードバックしてきた。

また平成25年度予算については、今まで施設毎でバラバラだった予算を、デイサービスなら共通稼働率目標90%等、施設部が現

地に出向いてヒヤリングを行った上で、初めて本部主導で作成し、収入管理は主に在宅統括が担当することにした。

4. 施設部におけるサービス改善の実践

当法人の福祉QCの取り組みは、平成2年度から始まっており、田原福寿園の施設内発表大会は今年で第23回を迎えた。また法人内全施設が予選を勝ち抜いて集う法人大会は第7回を迎える。当法人では、福祉QCを人材育成の重要なツールと考え、PDCA、自責の考え方、ボトムアップの風土、お客様志向、客観的な物の見方、未来のリーダーシップ、やり遂げた自信等々、自分が苦しみながら実践する中で身につけていくことを期待している。施設毎に福祉QC推進委員を置き、自施設内の進捗管理を行うとともに、他施設のQC発表大会には審査員として出向いている。また筆者も法人内推進委員長として、各施設の教育や評定に出向いている。

関連して平成18年には、品質マネジメントシステムISO9001と環境マネジメントシステム14001を同時取得した。この取得には平成12年から毎年実施している「サービス自己評価」の取り組みと、平成14年から隔年で始めた「利用者満足度調査」および平成16年から始まった「事故・ヒヤリハット報告書」の取り組みが基礎となった。法人の本部組織が不十分なうちは、各施設から幹部職員を集め、サービス研究会、リスクマネジメント委員会等の法人横断的組織がこれらの実務を担っていた。

ISOの認証の条件として、内部監査が義務付けられていたため、平成18年より法人内施設へ出向くこととなり、ISO委員会を中心に行っていたが、今では施設部が中心となり、指摘事項に誤りや食い違いが出ないように工夫している。監査項目は、老人福祉法から介護保険法、労働基準法や道路交通法等多岐にわたっており、事故報告書やケアプランのチェック等を通して各施設のサービス向上に

も寄与している。

また自事業所によるサービスの自己評価と利用者満足度アンケートによる課題を、ISOの品質目標へ抽出し、その上でその目標を福祉QCの手法を用いて改善し、同時に人事考課における自己目標を自事業所の目標と可能な限りリンクしている。

施設部が管掌する横断的専門委員会には、認知症ケア研究委員会、サービス研究会(ブランド推進室)、ISO推進委員会(施設統括)、コンプライアンス委員会(在宅統括)、リスクマネジメント委員会、福祉QC推進委員会(部長)があり、また毎月の各地区在宅会議・運営会議を通して日常管理の改善を図っている。

その他、在宅リーダーのコミュニケーションスキルを上げるために、ロールプレイを中心とした「在宅リーダー研修」、介護現場で教えられる人を育成する「介護技術研修」を一泊二日、定員6人で実施している。

5. 今後の課題

サービス向上は、人材を人財へ高めていくしか道はないと思う。またそもそもやり甲斐があって面白い介護という道のスタートラインに立ってくれる人が減り続けている。正直なところ、当法人では、最低限のサービス水準を仕組み作りで維持してきた。まだ本部機能の職務分掌が不明確であること、3管理が密接に関わりあうことから、本部内のコミュニケーションを活発にすること等の課題は山積みであるが、現場に出向き、現場の困った問題を一緒に解決し、また研修会講師を積極的に引き受けることで、各施設の管理職の一助となるように、「謙」の一字を大切に活動を進めていきたい。

平成25年度 社会福祉法人福寿園 委員会等体制図

平成25年4月1日

