

## 学びあう組織と人創りを目指して

社会福祉法人幸仁会 理事  
比謝川の里副所長・事務長 玉城 政

比謝川の里は、平成3年7月に開所し、今年で創立22年目を迎えた。第一種社会福祉事業として、平成3年に特別養護老人ホーム比謝川の里（70床・短期入所4床併設）、第二種社会福祉事業として、平成4年にデイサービスセンター比謝川の里（定員40名）、平成12年に訪問ヘルパーステーション比謝川の里、平成23年にデイサービスセンター比謝川の里ロータリー（定員25名）を開所し、地域密着型サービスとして、平成15年にさわやかホーム比謝川の里（グループホーム・定員9名）、平成20年に小規模多機能ホーム比謝川の里（定員25名）を開所、公益事業として平成11年にケアマネジメント比謝川の里を開所して現在に至っている。職員数は125名となり、より良いサービス提供に向けて一丸となって様々な課題に挑戦している。

人材育成に関しては、取り組みを開始するにあたり、まず法人理念の見直しによる簡略化、中間管理職、各部署のコミュニケーションを活性化するために会議の定例化等を推進してきた。

法人理念の簡略化については、平成18年度までは「高い公益性と倫理性を旨としつつ、良質な福祉・医療サービスを提供する」としていたものを平成19年度より「利用者と地域の癒しに貢献する」へと変更した。

中間管理職、各部署のコミュニケーション

を推進する取り組みとしては、運営委員会（各部署の運営状況）、部課長会議の定例化を推進し、その他の取り組みとして、各部署におけるミーティングの自発的な推進を図っている。

法人として、自発的、自主的な改善活動を推進するために、日本福祉施設士会が開催する「福祉QC入門講座」への職員派遣の実施、年間を通じて努力した職員に対する褒賞制度（職員の行動を対象に、事業に対する貢献内容を管理職が推薦し選考を行う）を創設し、褒賞を受けた職員の中から最優秀である職員については、九州・沖縄ブロック主催の「海外視察研修」への派遣、優秀である職員については、全国老人福祉施設協議会主催の「九州カントリーミーティング」への派遣を継続して実施している。

業務改善を目的とする「QC活動」への取り組み、自主的な意見を政策提言する「九州カントリーミーティング」への派遣は、参加職員にとって各事業所におけるリーダー的な存在として業務改善の提言や、積極的なミーティングの開催等業務への取り組みに対して大いに役立っている。

また、新たな取り組みとして、2025年に向けた高機能型特養を目指すために、これまでの介護業務を見直し、一新するために5つのゼロと4つの自立支援を柱とした

「科学的介護」の取り組みを開始した。

近年では、「科学的介護」の取り組みにより「オムツ0」の特養が確立され、地域の介護の拠点となっており、私達も地域への貢献を目的とした「科学的介護」に取り組み、利用者の自立支援を目指してゆきたいと考えている。「科学的介護」については医学・心理学等の総合的な観点が必要となることから、全体に浸透してゆくまでには時間がかかるが、達成できた時に初めて多職種共同の取り組みの実現が可能となる。

しかし、利用者に関わる職種が多種にわたることもあり、一番大きな課題として「人材育成の取り組み」が長年の課題となっている。「人材育成」は、組織運営において重要であることは認識しているが、実際の取り組み方については難しい内容であると認識している。

この間、専門家を交え様々な議論をしながら取り組みを試みたが、なかなか進まない状況であった。しかし、幸いなことに、専門家の紹介により今年度人材育成への最新の取り組みを目指す平成25年度県内雇用環境改善支援事業「人材育成推進者養成講座」（沖縄県商工労働部雇用政策課委託事業、主催：特定非営利法人沖縄人財クラスタ研究会、運営共同体：慶應義塾大学 SFC 研究所・株式会社海邦総研）を受講し、人材育成に関する様々な要素を学ぶことにつながった。

人の集合体としての組織体であるからこそ「科学的視点」での取り組み、つまり心理学等を中心に様々な観点から独自性で構築することと、就業背景の要因認識が必要であると考えている。

サービス業の一種として捉えられる介護分野の雇用に関しては、流動性が高くなっており（非正規率が高い）、また、採用時には専門



人財養成講座の研修資料



人財養成講座の様子

知識や技術などを有する即戦力としての活躍が期待され、法人の理念や組織としての考え方、各部署の使命についての浸透が後回しになってしまいがちである。

その他、人材育成はすぐに確立できるものではなく、法人の理念や方向性等を勘案しながら、時間をかけて具体的な手法の積み重ね

により確立してゆくものであることも理解しなければならない。介護サービスは、様々なニーズに対応しなければならないことから、スキルややる気よりも応用力と感受性が求められる。人材育成と人材確保は、結びついており、新たな発想と挑戦型への社会福祉法人の変革が今後の法人の存続に影響を及ぼすといっても過言ではない。

そのためには、組織全体の見直しから始めることが必要で、法人の理念と各部署の使命の方向性に整合性があるか、各部署の使命を達成するためにはどのような人材が必要であるか、各階層の役割や機能は明確になっているか、組織全体が学べる風土があるか、何故、人材育成をしなければならないか、組織としての将来像はどうありたいか、という観点と同時に、現状分析と課題の抽出を行い、組織として取り組みやすい手法を絞り込み、実現可能性と心理的効果等を考慮した育成の取り組みが必要となる。

「人材育成」は、実践→経験→振り返り→概念化というサイクルにより、課題点を抽出するとともに共有し、全員参加型による「組織文化と人造りを目的とした学びのある組織づくり」という意気込みで取り組む必要がある。そして、組織全体に浸透し、継続的に実行し習慣化しなければ、単発的になってしまい効果を得られない。

取り組み手法については、コーチングやダイアログマットの活用、レゴブロックの活用、ファシリテーション、多面フィードバック、集団対話、自律ワークショップをはじめとする様々な手法から独自性を見出すことが重要で、マニュアルや一方的な指導に基づくプログラムを活用しても意味がない。

様々な手法の他に、経験や先入観による「マ

インドセット」、満足感に繋がる「機能的価値」「心理的価値」、思考・行動特性による「what構築能力」、「人材アセスメント」、中立的支援による「ファシリテーション」、情報を知覚する際の「チャック」、知識や能力による「リテラシー」、資源を最適に配分する手法「プロダクトポートフォリオマネジメント」、生活における相乗効果を目指す「ワークライフインテグレーション」、多様性による「ダイバーシティ」、模範となる行動「ロールモデル」、関わりによる「コミットメント」、集中状態による「フロー体験」、教育心理学による「ピグマリオン効果」、達成度を評価する「MBO」、投資対効果である「ROI」、コメントにおける評価としての「モデレーション」、組織の問題解決としての「ワークアウト」等の要因を習得しておかなければならない。

幅広い知識と、総合的観点、時代の背景を捉え枠にあてはめないこと、全体での取り組み、様々な組織体から学ぶことの習慣化など、これまでのコミュニケーションから大きく変容し、複雑化した人間関係であるからこそ根付くまで時間を要すると考える。

それだけでなく、利用者に関わる職種から専門職と呼ばれる資格について考えると、看護職については看護師や准看護師、介護職については介護福祉士、生活相談員については社会福祉主事や社会福祉士、栄養士については栄養士や管理栄養士、介護支援専門員が挙げられるが、看護職や栄養士に関しては臨床等の検証による知識をはじめとする地位の向上、介護支援専門員についても資格継続のための研修の義務付けによる業務独占がある。しかし、社会福祉士や介護福祉士については未だに名称独占でしかない状況である。この背景には、国家資格としては確立しているが、

資格として実用性に課題があるため名称独占となっていることが考えられる。

施設経営に関する資格においても、施設長資格認定講習課程や福祉施設士があるが、業務独占はもとより国家資格化もされていない状況となっている。平成 25 年に日本福祉施設士会が策定した「福祉施設士行動原則」を活用し実践を積み重ねることで、資格の実用性と業務独占への位置付けが実現できればよいと考えている。

法人全体として取り組む人材育成については、組織としての見直しも必要であることから、役員体制をはじめとする理事会や評議員会の在り方も考える必要がある。

社会福祉法人は、社会福祉事業に対する社会的信用や事業の健全性を維持するため、公益法人に対する特別法人として整備され、発展してきた。歴史的には慈善、博愛、社会事業、社会福祉と変化してきたが、根本には常

に高い公共性や社会的信用の維持を中心とした国民の福祉の増進に寄与することが使命である。

その中であって、社会福祉法人の役割や存在意義が問われている近年、役員として構成する理事会において「法人が実施する事業への理解と関わり」や「存続への挑戦」で構成される理事会ではなく、「地元の名士」や「経済力がある」という判断で構成される理事会では、人材育成への取り組みは困難であると思われることから、役員構成の改善は必要不可欠であると考えている。

これらのことを踏まえて、「学びあう組織と人創り」を念頭に「人材育成推進者養成講座」による様々な手法から独自性を創りだし、更なる発展を目指して日本福祉施設士会が掲げる人材育成に努めてまいりたいと考えている。