

マネジメント刷新のための 組織改革

社会福祉法人天心会 理事長 中野 菊乃 (老-23期 No.3144)

ユニット型特別養護老人ホーム 竜爪園 園長 齊藤 文彦

事業の重点化を進行中

社会福祉法人天心会は、静岡県静岡市葵区にあり設立23年となる。法人理念は「誠意正心」のもとに、利用者の幸せを創り出すために、日々誠意を尽くし邁進している。

特別養護老人ホーム(従来型とユニット型で140床、ショートステイ20床)、デイサービス3事業と居宅介護支援事業、そして地域包括支援センター事業を受託している。

介護保険制度による市場原理の導入によって介護サービスの質が問われ、近年は、社会的な要請からも社会福祉法人に期待される役割などの課題が強まっている。当法人では、平成27年9月末で静岡市中心部でのサテライト型デイサービス(平成12年事業開始)1か所を廃止し、それに代わって地域福祉への取り組みを開始し、法人全体での事業の重点化を図っている。

なぜマネジメント刷新に取り組むか

「与えられた仕事は真面目にやるが、積極的な姿勢が感じられない」

「会議に出席している主任やリーダークラスの職員から発言が少ない」

当法人では、理事長、総合施設長、従来型特養園長、ユニット型特養園長、事務長による法人会議を週1回開催している。組織内で職員のモチベーションの低さを感じるようになり、前記のような問題が法人会議で話題になったのは、2013(平成25)年の夏に入ろうとする時期であった。

社会のニーズに応え、時代の流れにしっかり適応していくためにも、現場を率いるリーダー職員が、やる気ややりがいを感じて働ける場であることが必要不可欠である。そのような環境をつくるためには、まず、職員から意見が活発に出る会議を実現すること等が組織の活性化につながるのではないかと考えるに至った。

見えてきた法人の現状

さっそく法人管理職による話し合いを始め、議論を重ねたものの、課題解決に向けた手法等が明確にならないままに時間が過ぎていく。法人内で悩み続けているより、専門家の力も一部借りた方が効果的なのではないか。検討開始から1か月を過ぎたその頃、デイサービス稼働率アップの研修で面識のあった経営コンサルティング会社に、今回の課題についてのコンサルティ

ングを依頼することとした。

まずは「己を知ることから」である。コンサルタントが法人に来訪し、個別に職員面談を実施した。法人の良いところと気になるところの現状を改めて探り、コンサルタントによる客観的な評価を加え、契約締結から約3か月後、面談結果のフィードバックと提案が届けられた。それを参考にしながら、法人改革への取り組みを進めることとした。

ヒアリング調査による職員の声

①法人の良い部分

- ・困っていることがあれば全体でカバーしようとする
- ・人間関係が良い
- ・介護、看護の良い連携がとれている

②人事・人財に関する意見

- ・異動に関して意味の分からないものもある
- ・人員補充として異動することが多い
- ・主任になって急に仕事が増えた。「主任ならできるでしょ?」という空気が重たい
- ・やる気が出る人事を組んでほしい

③その他意見

- ・意見を出しても理解してもらえていないと感じる
- ・うちの法人は、やると決めたら強行するところがある
- ・人が育たないのが大きな問題である
- ・意見が出ないのではなく、思っているけど言えない人もいる

◎現場の意見が生きるようにしてほしい(多数)

コンサルタントの評価による気づき

- ・会議自体が非常に暗い
- ・重たい空気の中で重要議題の情報伝達

が行われていて意見が出にくい

- ・会議資料は膨大だが、確認の時間がなく、会議のために必要な情報とは思えない
- ・各責任者が自分のことと感じていない印象
- ・質疑応答の時間に発言しにくい状況

組織改革の3つの柱

天心会がマネジメント刷新に取り組んだ内容は以下の通りである。②についてはコンサルタントが現在も継続的に関わっている。

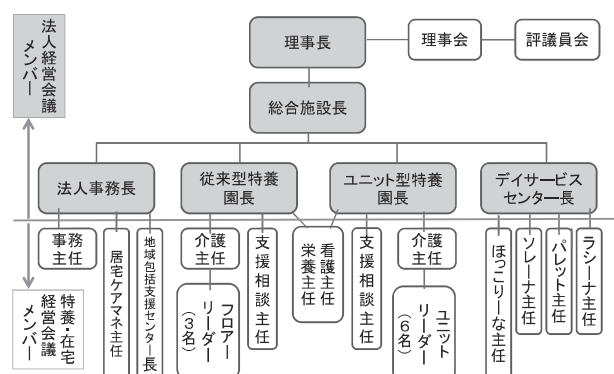
①管理職の若返り

福祉を取り巻く時流に適応していくために、平成24年度から、それまで一人で兼務していた特養園長を、従来型とユニット型それぞれに置き、機能分化と責任の明確化をした。その後、平成26年度には段階的な準備期間を経て特養園長を60代から40代へと若返りを図った。現在は、現場で相談援助業務などの経験を積んだ園長を中心に、ケアの質の向上や、地域貢献の取り組みが進められている。

②会議改革

コンサルタントがサポートに入りながら、これまでの複数の事業が一緒に行っていた会議を、各事業ごとに小グループ化した体系に変更した。会議資料のフォーマット変更や新しいコンテンツの導入、リーダーが自分の言葉でプレゼンす

天心会の組織体系(見直し後)





全体会議の様子。以前に比べて活性化された。

る場づくり、それに対する質疑応答が活発化するような状況をつくり出す会議内容への変更を行う。

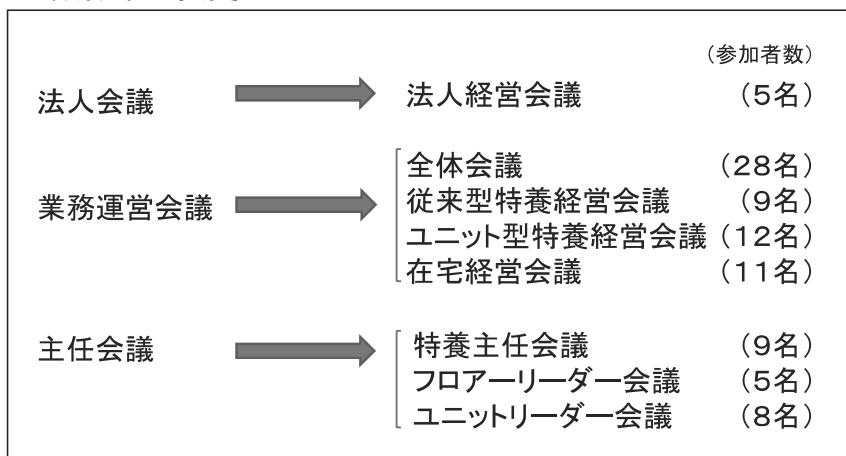
新会議体系となって2年近く経ち、現場リーダーのプレゼンテーション力の向上や、会議の活性化が実感できている。コンサルタントは、会議改革の後も、法人と話し合いの上、リーダーシップ研修の指導、働きやすい職場づくりへのサポートをしてもらっている。

③地域福祉への取り組み

平成26年度から、特養園長と各部署の職員による地域貢献活動を話し合う研究会を立ち上げ、地域貢献活動への取り組みを行っている。これは、職員から出された提案が、実際の地域貢献事業という形になって動き出している。

平成27年度には、研究会を格上げし、理事

会議体系の変更



長や総合施設長、事務長も含む管理職と各部署の主任によるプロジェクト会議に進化させ、地域のニーズに合った貢献活動の模索と実践を続けている。次項で詳しく説明する。

地域福祉事業に取り組む意味

振り返ってみると、冒頭に廃止と記したサテライト型デイサービス事業の、そもそもの事業開始の意味は、「自宅の近くでデイサービスを受けられるように」ということであった。当時のデイサービスは特養等に併設された施設がほとんどで、サービス利用者は自宅からだいぶ離れた施設まで送迎車に揺られて通わなければならない。その負担を軽減するため市街地中心部での事業を始めたのである。その後、周囲に同様のデイサービス事業所が多くなり、あえて天心会として市街地中心部でのサテライト型を継続していく意味が薄れてきたと判断した。

天心会として、もっと地元で住民の役に立てることがあるのではないだろうか。民間営利事業所には採算的には難しくても私たちにできることは何なのか。そうした検討を経て、コミュニティソーシャルワーカーを専任で配置し、地域福祉への取り組みを始めてはどうかという方向性になった。長年利用者の方々に親しんで頂いたデイサービスを廃止することにも悩んだが、自分たちの役割と選択という意味からも新たな方向へ舵を切るという結論を出した。

平成27年10月より、デイサービスの主任だった職員を、専任のコミュニティソーシャルワーカーとして新設した地域福祉部門に配置した。多額の事業費を投じなくても、今ある天心会の資源を使って、すぐできることがあ

るはずという視点から取り組んでいる。以下は、具体的な活動例である。

地域貢献活動の例

- ① 朝市(地域の農産物を特養玄関で販売)
- ② 福祉バス運行(公共バス運行がないエリア)
- ③ 遊歩道や公園の整備(地域の団体との協力)
- ④ 配食サービス(公的サービスにつながるまでの間)
- ⑤ 総合相談(制度にしばられないよろず相談)
- ⑥ 子どもの居場所づくり(子どもらしい遊びの提供)
- ⑦ 青色防犯パトロール(地域防犯活動)
- ⑧ 地域の花火大会、防災訓練などへの参加
- ⑨ 生活困窮家庭の子ども居場所づくり(他法人と共同で実施)

これら全ての活動をゼロから立ち上げたわけではない。地域で子どものための活動に取り組む一般社団法人との連携もあり、また、コミュニティソーシャルワーカーとして配置した職員が、



生活困窮家庭の子ども居場所づくりでのCSW職員による学生サポーターとの話し合い

従来から社会福祉士として取り組んできた活動や人的つながりを活かして事業化したものもあり、一般社団法人を介しても、福祉を学ぶ学生とのつながりもできている。

それまで法人では、あまり地域との関わりができていなかった現状があった。しかし地域福祉活動を通して、地区社協や地域自治会、民生委員、他機関(行政や市社協)や他団体(就労支援やひきこもり支援組織など)、学校とのつながりも、少しずつ生まれている。

地域福祉部門ができたことで、法人職員の地域福祉への関心も僅かずつではあるものの高まっているように思う。従来、特養の入所サービスは入居者へ、デイは通所利用者へ、と、それだけしっかりやっていたらいいという雰囲気もあったが、地域福祉への取り組みにより、地域での天心会の役割を意識しながら事業を考えるという成果は出ている。地域の中にあり、地域のニーズは何なのか。それに法人としてはどう応えていけるのか。そんな意識が少しずつ芽生えている。

成果と今後について

組織改革は、コンサルタントという外部の力を借りながらも、それに頼りきるのではなく、あくまで自分たちで歩む方向を考えるというスタンスを大切にしている。職員のモチベーションアップなど、コンサルタントの強みを上手に活用し、天心会独自のカラーや良さも変わらず大切にしながら、積極的に新たな取り組みに挑戦し始めている。

「なんでもやってみなければ分からない。やってみるならすぐやってみよう。小さなことからでも。」そんな天心会のモットーが、組織改革などのあらゆる新たな取り組みの原動力となっている。