

勤務環境の改善、 誇りに思える法人を

社会福祉法人パレット会 事務局長 **藤田 和隆** (障 - 39期、No.5300)



新しい法人の価値を模索する日々から

社会福祉法人パレット会は、兵庫県南西部のたつの市に拠点を置き、2011(平成23)年4月に旧法人より独立した若い法人である。筆者は法人本部事務局長として新しいスタートを切った。とは言え、施設設備は旧法人をそのまま引き継ぎ、職員の大半も旧法人から施設に残った職員、利用者の顔ぶれも何ら変わりはなかった。就業規則も業務マニュアルもそのままの形からのスタートであった。

どのように新法人としての価値を見出すか、現場支援の内容や体制を見つめなおす日々が続いた。勉強していくうちに様々な価値観やアイデアが生まれてきた。その一端を紹介させていただく。

理念の浸透と徹底

社是や社訓、理念は、どの会社、どの社会福祉法人にもあると思われるが、どれだけの社員、職員がそれらを覚えているだろうか。風化してはいないだろうか。ベテラン職員でも理念を覚えていないことがあるかもしれない。

全国の法人それぞれに歴史や哲学があり、方針があると思う。これらが理念として反映されている。職員はそれを理解して初めて、その法

人に所属する福祉人としての実力を発揮できるのだと思う。

施設長をはじめ、全ての職員に理念の暗記を徹底した。口癖のように理念を言い合う環境にし、あつという間に職員一同共有することができた。理念は堅苦しく、抽象的である分とつきにくいのが、一度頭に入れてしまえば、かみ締めるほど考えるほど、とても深く、アイデアの源は全て理念からくるものと気づき始めた。

例えば、以前は会議でなかなか決着がつかない課題があった。視点がどうしても職員それぞれの価値観のレベルになってしまう。「生活」が福祉のテーマなのだから当然であり、それを議論するのが人間であるが、お互いを尊重しつつも、決着しにくい状態であった。今は、理念に沿っているかどうかを軸にした取捨選択の議論ができる。以前に比べてよりシンプルに決着できるようになったと思う。

人それぞれの価値観だけで福祉は語りきれない。施設という集合体において、理念の浸透と徹底は、皆をまとめて高みを目指す、大切な水先案内人となる。それを理解し納得しながら働く職員は皆、自分を誇りに感じているし、そのような職員が増えることは、法人の誇りでもある。

経営理念と基本理念、職員心得の3本柱

経営理念

社会福祉法人パレット会は、

- 一、職員の幸福を祈念
 - 一、保護者との連携
 - 一、地域に貢献
- することを経営理念とする。

経営理念は、法人の示す理念である。職員が幸福でなければ、利用者を幸福にすることはできない。また、保護者との連携をうまくしなければ利用者を幸福にすることはできない。さらに、社会貢献を考えなければ福祉の名は語れないと考えている。

基本理念

- 一、利用者の権利擁護
- 一、利用者主体のサービス
- 一、地域に開かれた施設

基本理念は、法人が定める、福祉人としての模範理念である。仕事中は、常に念頭に置かなければならない。利用者の権利はどこにあるか、利用者主体に考えられているか、を毎日考えるほど、福祉人としての自信や誇りが出るのだろうと思う。業務の忙しさから職員主体の合理性を求めてしまうと生活支援の本質からかけ離れてしまう。基本理念を忘れて仕事をしてはいけない。

職員心得

- 一、おもいやり
- 一、明るい笑顔
- 一、プロフェッショナル

職員心得は、職員としての規範である。思いやりがないと良い連携や信頼関係は生まれない。笑顔がないと職場は楽しくなくなる。プロフェッショナルの心意気がないと質が低下する。業務

を円滑に遂行するためには、この3つの意識がとても重要なポイントになる。

職員の幸福を追求する

経営理念にある、職員の幸福とは何だろうか。具体例としては、福利厚生や労働条件、給与所得がある。経営方針や評価、異動昇進もある。上司や同僚、部下との人間関係も大切である。さらには従業員満足度など、指標分析はとても大切なことであるが、法人経営者としてやるべきことは、職員が「この法人に所属している」ということ自体を誇りに思ってもらうことだと思う。

レベルの高い仕事をし、レベルの高い議論を交わし、哲学が生まれ、人生の成長を望めるような環境づくりが、職員の幸福を祈念する基本姿勢であるべきだと思う。

例えば、甲子園を何度も経験している強豪校と普通高校の野球部では何がちがうだろうか。料金が高くてもリピーターが後をたたない高級旅館など、ハイエンドであり続ける企業は、野球の強豪校と同じように鍛え方が違う。練習量も違う。物の捉え方も違えば、プロセスも違う。そして、仕事量も違う。だからこそ高品質であるし、そこで働く人間はそれを誇りに思うし、そこで働きたいと思うのだろう。

プロフェッショナルという意識づけ

職員心得にあるプロフェッショナルは、それを普段から意識しようというスローガンである。普段は淡々と生活支援業務をこなしている中、自分がプロフェッショナルであることを忘れては福祉人としての支援にはならない。個人的感情が沸き起こり、理念を無視し、虐待につながる暴言や暴力も簡単に生まれてしまう。

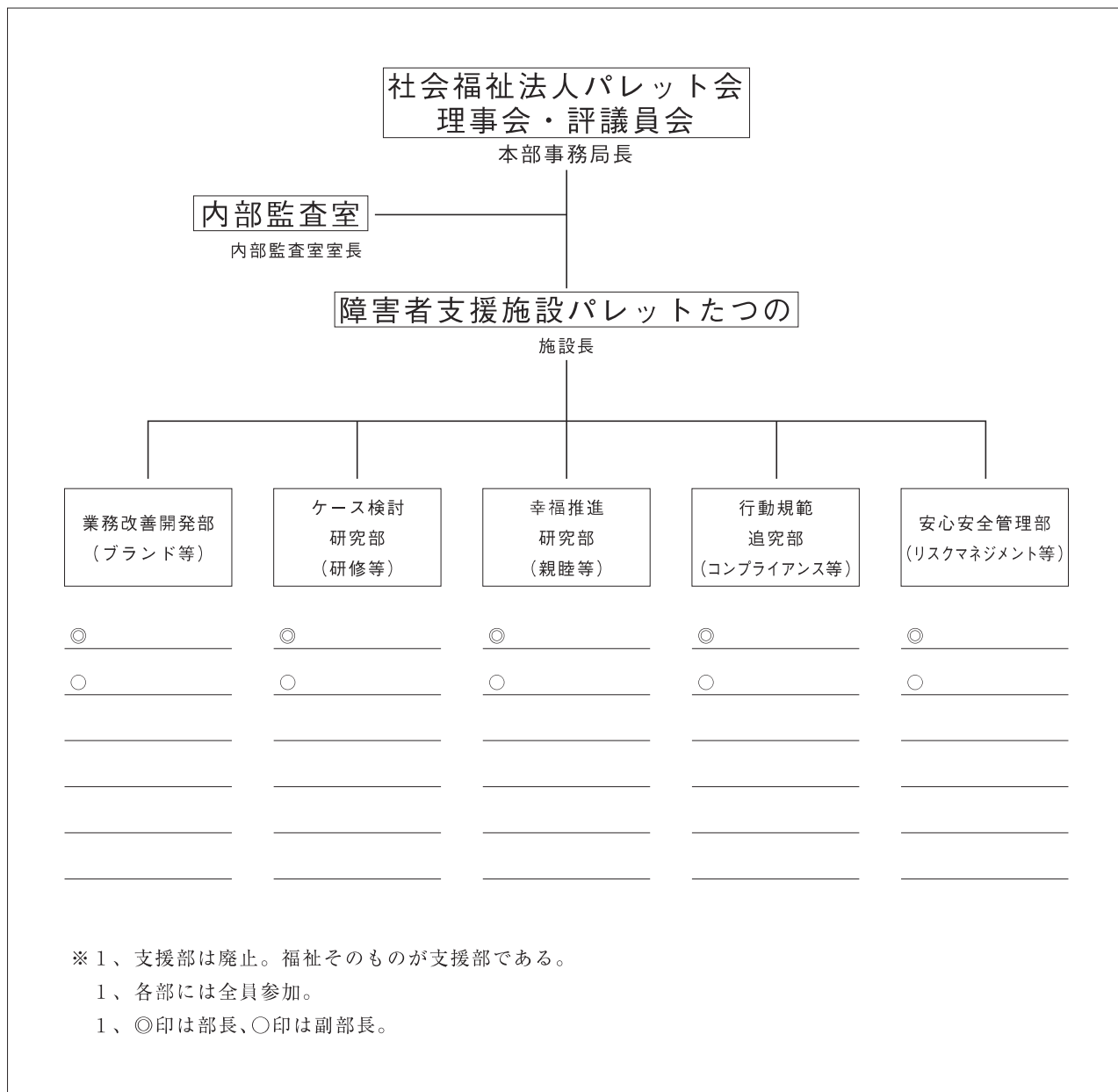
我々が「プロ」であるという意識付けの取り組みのひとつに、「ため口の禁止」がある。最初は、想像以上の大きな反発があった。丁寧語では

利用者との距離感が遠くなってしまふということらしい。今さら丁寧語で話すことなんてできないと。実は筆者自身も「ため口」の常習者であった。職員もそれを知っているのでなんの説得力もない。しかし、私が変わらなければなにも変えられない。利用者との距離感は絶対に変わることはないと強く訴え、4年経過した今では、職員の誰もが何の抵抗もなく丁寧語で利用者として接している。

ため口だからこそ、イライラしたら怒鳴る、命令する。その先には殴る、蹴るなど虐待につな

がるかもしれない。丁寧語というツールを使うだけで、どんなにうまくいかない時も、利用者に対してはプロフェッショナルでいられる。

ある日、職員からこんな報告を受けた。普段通っている病院へ行くと、看護師が患者に対し、大声で、「ため口」で検尿などの指示を出していたという。今までなんとも思わなかったのに、とても違和感を覚えたという。そんな違和感を抱けるようになったことは、職員の成長であり、誇りに思ってもらいたいし、法人の成長として誇りに思いたい。



平成28年度 組織図

職員参加型の施設運営

日頃から「経営者は全員」といっている。「理念を礎にどう運営するかは、私ではなく、あなたでもなく、我々。」と言っている。法人経営について新人にも意識してもらうことは、経営側の人間としてもとても心強いものがある。質の高いボトムアップとは、どのように経営を職員参加型にするかが大切だと思う。

当法人の施設の組織図は前頁表の通りである。以前は、支援部、事務部、看護部のように分かれていたが、そもそも事務も看護もすべて支援の一環であると考えて解体した。

5つの部署に分け、法人経営自体を職員が担っているという意識によって、気付きの鋭さが増してきたと思うし、職員の表情が生き生きとして自信をもって仕事に励めるという良い結果が得られている。

① ケース検討研究部

福祉、障害の研究、利用者個々に応じたケースの研究と提言及び、遂行管理

② 幸福推進研究部

人生をより豊かにする哲学を深め、行事や各種催し物、職員親睦などの計画企画

③ 業務改善開発部

社会福祉法人パレット会のブランドマネジメントの総括と提言。業務の合理化に関する総括と提言及び、遂行管理

④ 行動規範追究部

至高の福祉人を追究し、それに関する品質マネジメントの総括と提言及び遂行管理。コンプライアンス委員を兼ねる。

⑤ 安心安全管理部

危険箇所だけでなく連携なども含めた、リスクマネジメントの総括と提言、遂行管理

各部の業務分掌

みんな素晴らしい職員になると信じて

勤務環境の改善への取り組みについて一部を紹介したが、環境の改善というよりも意識の改善のようでもある。以前から職員の意識が低かったということはないが、逆に高めていたとも言えなかった。人間は誰でも気持ちの良い仕事がしたいと思っているはずである。それを運営側がしっかり評価していく体制を作ることが職場環境をよくすることに他ならないと考えている。

ひとつ課題がある。いわゆる「ついてこれない職員」が今まで以上に増えた。ただそれは、「できる職員」も増えたことと同様だととらえている。法人職員を評価する尺度が多様化し、より厳密になったと考えていけば、皆が皆、平均的評価であるということよりも有益ではないかと受け止めている。「ついてこれない職員」は、若手だけでなくベテラン職員にも出てくるかもしれない。そこをどうフォローしていくか。単に「できる人間」だけを評価し、年の功をおろそかにして未来の福祉はないと思っている。逆に年の功だけに重きを置いても、勢いのある若手職員に成長するチャンスを与えないのと同じになってしまう。

とはいえ、私はあまり心配していない。今は「ついてこれない」かもしれないが、いずれみんな素晴らしい職員になると信じている。理念を大切に、考え方をシンプルに、誇りをもって働ける環境があるだけで、人は必ず成長していくものだと考えている。

