

## 「施設の運営管理 ～ガバナンスの強化に向けて～」

## ～社会福祉法人松寿苑の取り組み～

社会福祉法人松寿苑 総合施設長 荻野 修一（高－22期、No.03010）

## 1. はじめに

原稿依頼を受けた時、ふと頭に浮かんだことは、昨年60周年を迎えることができた当苑の創始者である(故)出口光平先生のことであった(日本福祉施設士会第二代会長)。出口先生の最期の言葉「ひとつぶの種」を少しでも育てたいと願い、活動してきた経過を記すことで、先生への恩返しにもなるのではないかと考えた。

なお、出口先生は昭和50年3月、当苑の採用予定者に「これからの老人ホームは利用者の処遇だけに止まらず、当苑を中丹地区における地域の老人福祉にも役立つ、老人福祉センター的な新時代の老人ホームにすることを目標にしている」と語られた話を聞きました。その思いに近づける努力ができたかを確認したい。

## 2. 施設紹介

当法人は、昭和28年5月、綾部市立養老施設「松寿苑」(運営は大本社会事業団に委託、定員:30人、職員:出口光平苑長以下5名)としてスタートした。昭和42年4月に綾部市から社会福祉法人信光会へ経営移譲、昭和50年6月に現在地である綾部市田野町に、養護老人ホームを移転・改築、特養を新設した。昭和54年2月社会福祉法人信光会から現法人(社会福祉法人松寿苑)に引き継ぐ等の変遷を経て、今日、綾部市内に12の施設を設置し、23の事業を行っている。なお、老人福祉法および介護

保険法上のサービスについては、定期巡回・随時対応型訪問介護看護を除きほとんどの事業を実施している。

なお、当苑が所在する綾部市の平成26年3月現在の推計人口は34,344人、世帯数は14,021世帯、高齢化率は平成25年3月末で33.7%という超高齢化地域であり、高齢者へのサービスを展開を充実させ、「安心して暮らしていただける」お手伝いができればと考えている。

## 3. 福祉施設のガバナンス強化に向けた取り組み

社会福祉法人に厳しい指摘や批判が向けられている今日、各法人組織は、地域に対して情報を開示することはもちろん、住民の信頼を得るために、事業内容を説明し、理念を語るができなければならない。

それには、まず法人内組織が理念に基づき事業展開し、評価し、課題を整理し、次のステージにチャレンジするシステムが機能しているかが問われることになる。

当苑も、開設当初の30人のご利用者、5人の職員の段階では、「家族意識」のなかにあり、地域社会も「福祉は特別な事」という意識で、法人組織という環境ではなかった。その後、社会福祉法人が運営主体となったが、措置費制度のもと使途制限がされる環境下において、「法人運営」というより「施設運営」という時代が長く続き、法人組織という課題はあまりいわれな

かった。

介護保険制度導入、社会福祉事業法から社会福祉法へ推移するなか、「法人組織」が問われ始めるようになった。慈善救済事業を起源とする社会福祉法人に加え、新たに参入する法人も増え、「理念なき社会福祉法人」も散見されるようになったことで、改めて、法人組織が問われるようになった。

当苑も同じ流れで、措置費時代は施設運営が中心で「法人運営」という点は弱かった。平成12年度に介護保険制度が導入されて以降、「運営でなく経営」という流れに沿って、「法人経営」が強くいわれるようになった。しかし、一朝一夕に考えが変化することなく、「法人」というベースで考えることができなかった。財政上は徐々に外部の専門家のアドバイス等により変化してきたが、サービスは従前と同じになっていた。

平成17年頃から、職員の育成を法人全体で取り組もうと育成チームを構成し、検討を始めた。さらに、認知症対応のグループホーム、ユニットケア棟の改修等、新たな取り組みも並行して進めた。これらの取り組みが、人材の質の向上に貢献したことはいうまでもない。

しかし、育成は思うほど進まず、平成20年頃には活動が停滞してしまった。その後、チームメンバーが他団体の研修に参加したことを機に、いろいろなアイデアが出始め、新任、1年目、2年目、3年目、4年～7年、7年以上、各職制のステージごとのプログラムを進め、チームメンバー中心でなく、次の段階のリーダークラスが中心に運営を進めるようになってからは、内容も数段レベルアップし、今日では一定の成果をあげるようになった。そして、委員会も各施設単位でなく、法人全体で19の委員会(介護保険上必要な会も含む)を構成し活動を行っているが、その取り組みがスタッフの意識を「法人組織の一員」という流れに変化させていると感じている。

次に、法人評議員、理事会であるが、評議員・理事にはできるだけイベント等に参加してもらい、ご利用者、スタッフと接してもらうことで、法人全体の意識を理解してもらうように努めている。定例の会議は年4回であるが、イベントと合わせて年2～3回を臨時に開催している。理事会の他に、毎月1回、法人経営会議(理事長、副理事長、常務理事)を開催し、状況報告および把握に努めている。

さらに、月1回、各施設、事業所の責任者が理事長と意見交換する「法人運営会議」を開催している。

法人、各事業所において、いろいろな活動を通して組織を強化する方向に動いているが、浸透度は充分でなく、丁寧に丁寧に繰り返し継続することが重要だと考えている。

#### 4. 地域のニーズや視点を施設運営に取り入れる

この10年、毎年仕事始めの日(1月4日)に、理事長からその年のテーマが提示される。その内容を基に新年度の事業計画を各施設、各事業所が作成する。

このテーマでは必ず「地域」がキーワードとして掲げられている。「地域」を基盤として事業展開する事は従来から進めてきているが、平成12年度から地域住民の要望により本苑以外に施設を整備してきた。そのなかで、各施設の所在地域において後援会を立ち上げていただき、イベント等の実施、認知症の勉強会等々を共に実施している。

本苑には、昭和54年に法人が新たに分離独立した時に、市民が支えていこうという意識が広がり、法人後援会を組織していただき、今日も継続してもらっている。昨年発刊した松寿苑創立60周年記念誌において、4名の各後援会会長に参加していただき、記念座談会を開催した。

そのなかで、今日迄のふり振り返りと今後の希望な

どを語っていただいた。この内容を今後の法人経営に活かしていきたい。

もうひとつの取り組みとして、平成18年4月からモニター制度(12村が合併してできた市であるので、12地区から1名ずつお願いをしている)を始め、毎年3回の意見交換会を実施している。同会では、毎月発行している機関紙を用いて、当苑の活動内容を紹介するとともに、地域住民の声を聞く機会としている。なお、機関紙「あやべ松寿苑」は市内各自治会のご協力で1,600部あまりを各組回覧していただいている。当苑のご利用者のくらしの様子、法人として各種情報(財務、苦情対応、イベントのお知らせ)を掲載するとともに、ホームページにもアップしている。

毎年9月中旬に開催するモニター会議においては、平成15年から地域のスーパーマーケットのホールを借りてご利用者の作品展(法人内各施設合わせて約300点)を1週間実施しており、その作品を見て感想を伺うことにしている。当初この作品展は、昭和52年から苑内で実施していたが、市民の方の目にふれる機会が少ないので、スーパーで開催することにしたものである。今日では多くの方が来場され、アンケートにも、「励まされた」「生きる力をもらった」などの内容が記されており、今後も継続していきたい事業となっている。また、この作品展の期間中に、1時間程度ご利用者、ボランティアの方、法人スタッフ等のバンド演奏、踊り、歌等を見ていただく芸能発表会を開催し、市民の方との交流の場にもなっている。

## 5. 課題と展望

ガバナンス(組織統治)を考えた時、法人内の組織をいかに強化していくかという点と、地域において当法人組織がどのように受け止められているかという点と両方の視点が重要だと思う。別々に取り上げるのではなく、両方が重なりあい、本

当に信頼される組織が成立すると考えている。

日々、試行錯誤のなかで取り組んでいるが、役職員一人ひとりが法人組織の一員として地域住民にサービスを提供している姿勢を見せなければならない。その点では、目の前のサービスに力点を置き、周囲にいる人々への配慮や、その人達の思いを引き出そうという側面は、まだまだ弱いと感じている。サービスを受けている人を通して、地域課題に目を向け取り組んでいくことが課題であり展望だと考える。

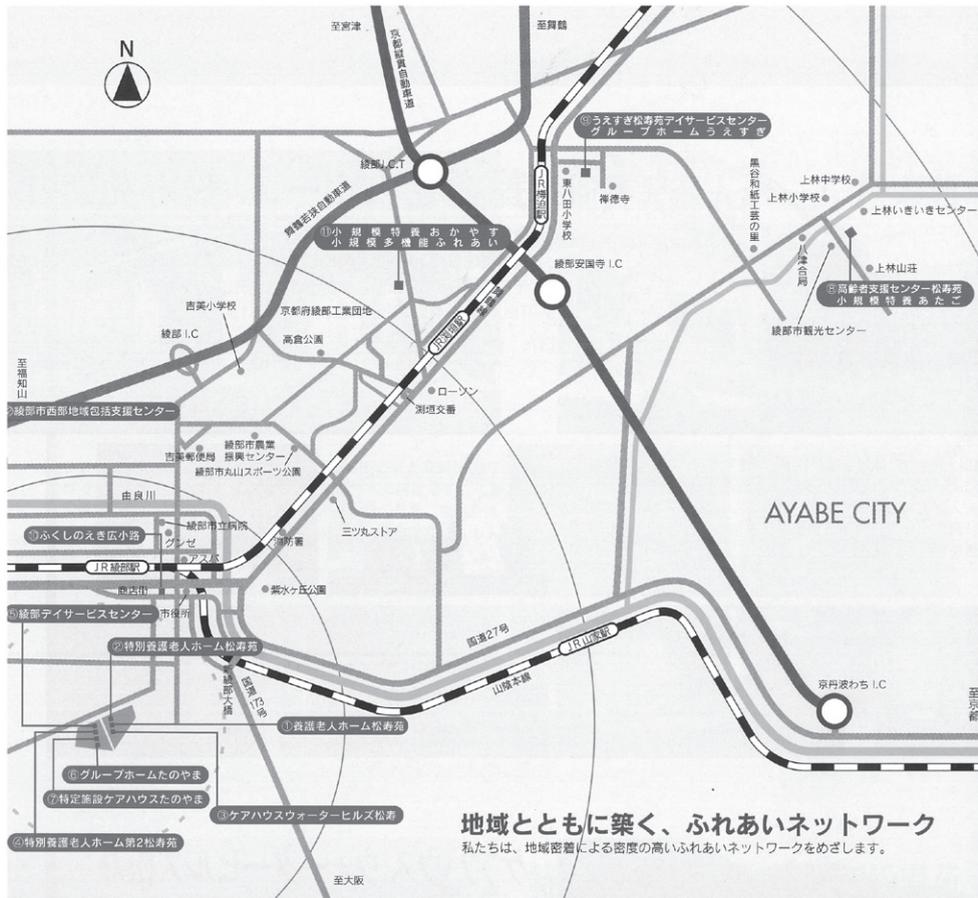
## 6. まとめ

「ひとつぶの種」をまかれた出口光平先生の思いをどこまで実践できているかを考える機会となった。創立61周年の歩みを始めた時に改めて、



「松寿苑60周年記念誌」

当苑の組織づくりを点検し、レベルアップすることの大切さを感じさせられた。地域に必要とされる「社会福祉法人」の歩みを直実に進めたい。



恵まれた自然環境の中、一人ひとりが心豊かに暮らせるために。



「松寿苑 施設一覧」