

# 経営責任者としての施設長の心構えと、その実践

社会福祉法人豊寿会 理事長

特別養護老人ホームサンライフ彦坂 施設長 豊田 雅孝

## 1. 施設及び施設所在地域の紹介

サンライフ彦坂は、岐阜市北部にある特別養護老人ホーム、ケアハウス、老人デイサービスセンター、居宅介護支援事業所を併設した高齢者総合福祉施設である。平成7年に設立した社会福祉法人豊寿会が、平成8年4月に開所した。

「誠実と笑顔で社会に貢献」の法人基本理念を念頭に置き、おむつゼロや常食移行をはじめとする高品質介護（科学的介護）を提供し、地域の福祉拠点となるべく様々な先駆的取り組みを実践している。

## 2. 経営責任者としての施設長の心構え

私が福祉施設士を取得してから16年が経過しようとしているが、その間に日本の福祉制度は大きく様変わりした。それまでの社会福祉事業法が社会福祉法に改められ、介護保険法及び障害者自立支援法が順次施行されたことにより、それまでの福祉サービス利用者は行政からの措置ではなく、利用者本人が福祉サービス提供者と直接利用契約することで、福祉サービスを選んで利用できるようになった。

それは独占的に第1種社会福祉事業を運営できる社会福祉法人においても、福祉サービ

ス利用者から選ばれる立場になるもので、福祉サービス提供者として自立した福祉施設の「経営」が求められるようになった。

施設の管理者であり経営責任者でもある施設長は、その経営に対する方針を定め、戦略を練らなければならない。「経営」というと、福祉関係者は拒否反応を示されることが多い。しかし、経営とは単に「儲ける」ことだけが本筋ではない。効率良く、費用対効果を高めることが経営の努力でもあり、その経営者としての意識と感覚がこれからの施設長には求められる。

私は福祉施設士として、主に次のことに力を入れて実践してきた。

### (1) 人が中心の経営戦略を練る

福祉サービスの利用が措置から契約に変わったことにより、福祉サービス利用者数が直接施設の収入に影響することになった。そして、施設の支出予算は使い切るためのものではなく、いかに節約して他の効果的な支出に活用できるかを考えるものになった。福祉サービスの利用者数、稼働率を高めるための経営戦略、無駄な支出を削減するコスト意識といった、一般企業の経営者が当たり前のように考えていることを施設長も収支計算書を読解し、考えなければならない。

では、収支を安定させ、効率的な施設経営を続けていくためには、何が必要であるのか。私は「人」が、その中心にあるべきだと考えている。「人」とは、福祉サービスの利用者のことであり、福祉サービスの支援者でもある地域住民のことであり、福祉サービスの直接の提供者である職員のことである。これらの「人」を中心に考えた経営戦略こそが、自立し先駆した福祉施設の経営に重要な要素になるものであり、これが一般企業の経営とは異なる部分であるとも言える。

例えばサンライフ彦坂では、利用者の生活の質の向上のために、おむつゼロや常食移行といった高品質介護を提供する経営方針を継続し、そのために必要な人材教育や環境整備を進めている。また、EPA 介護福祉士候補者の受入と教育も、将来の人材確保と国際交流を目的にいち早く実施している。これらは、様々な職員や利用者、家族といった「人」が中心となり、相互に協力、連携しながら取り組まないと上手く進行しないものであり、この「人」中心戦略がサンライフ彦坂の取り組みを特徴づけていると言える。

利用者の福祉サービスの満足度向上、地域との繋がり、職員の人事評価及び適材適所の配置など、これらは決して数字では表せないものであるが、経営の結果として収支の数値に反映されてくるものである。

## (2) 施設長が広報の手段になる

では、これらの「人」に対して、どのようにアプローチしていけば良いのか。

例えば施設運営のなかには広報活動がある。「広報」とは広告と混同されがちであるが、一方的な宣伝ではなく情報を様々な媒介を通じて発信し、経営活動を理解してもらうこと

に目的がある。この広報を様々な視点で考えることで、その経営効果を高めることができないか。

当施設においても施設パンフレットやホームページといった広報媒体に力を入れているが、それだけではなく、新聞やラジオ等報道機関へのプレスリリースや地域誌の取材記事掲載、地域行事や会合などへの参加を通じて、施設長が積極的に「顔を出す」ことも大切な広報活動の一つとしてとらえている。

当施設において、日本インドネシア EPA によるインドネシア人介護福祉士候補者の第 1 期生を受け入れ、めでたく介護福祉士資格を取得することができた。それにともない、取材申し込みやインタビュー出演依頼が続いた。また、地域情報誌とコラボレートして様々な記事提供の協力をしているが、こうした広報活動を通じて施設経営に良い効果が生み出せることを期待しながら、丁寧な対応を行っている。

また近年、企業等の不祥事が相次ぎ、経営責任者が記者会見に臨む場面が多く見られるが、なかには謝罪会見の対応の悪さにより、事態を余計に悪化させるケースも見受けられ



救命救急研修を受ける EPA 介護福祉士と職員

る。不祥事が発生したときの謝罪会見も、ひとつの広報活動としてとらえるならば、施設長はマスコミ対応にも備えなければならないだろう。

### (3) 職員に対して会話力を高める

広報とは福祉サービス利用者や、地域住民に対して発信されるだけではない。

最近介護福祉の仕事に従事している人においても、介護福祉という特殊な感情労働に因るメンタルヘルスの不調を訴える人が多くなっており、その対策が職場環境において求められるようになった。その不調には様々な要因が考えられるが、例えば職場間の会話力の低下があるのではないだろうか。とかくメールやソーシャルメディアにコミュニケーションを頼るようになった若い世代には、直接話す機会をこちらから積極的に提供しなければならない。一時期は敬遠されていた職員旅行や親睦会、独身寮などが、職員同士で直接、気兼ねなく話ができる場になると見直されていると聞く。

また、私自身も研修を受けたインプロ・ゲームやポジティブ・コミュニケーションといった会話力を高める実技を積極的に職員研修に取り入れているが、このような職員教育の方針を定めていくのも施設長の役割である。インプロ・ゲームやポジティブ・コミュニケーションとは、もともと演劇などに出演する役者の演技力を高めるための即興演劇のことであるが、変化に対応するための柔軟性や発想力を鍛えられることから、会話力を高める研修に取り入れられるようになったものである。私自身がこの実技の良さを実感し、職員に働きかけしてきた経緯もあるが、この実技を職員研修に取り入れることで職員同士の会



インプロ研修受講の様子

話、意思疎通や共有がより円滑になったように感じている。

## 3. 今後の展望及び想い

経営者が身につけなければならない教養として帝王学があるが、その教材として代表的な貞観政要じょうがんせいように次のようなくだりがある。

「国の創業と、それによって出来上がったものを維持していくのと、どちらが難しいであろうか」と太宗がたずねると、「創業の方が難しい」と房玄齡は答えたのに対し、魏徵は「いわば継承的創業であって、天から授かり人々から与えられるのだから、それほど困難とは思われない。しかし、それを得てしまうと驕りが出て志向が逸脱する。ゆえに出来上がったものを維持していくことの方が難しい」と答えたという。

新しい事業を始める苦労や困難と、事業を維持していく苦労と困難は別のものであり、経営者は事業を維持する努力を怠ってはならないという教訓である、と私は理解している。

施設長は現状に安泰せず常に社会の変化に敏感であって、需要に対して的確に答えて

いかなければならない。これらの経営感覚を自己研鑽していくことが、これからの福祉施設士に求められる資質であろう。

福祉施設士会や各種団体は様々な研修、生涯学習の機会を与えてくれるし、全国に人と

の出会いや交流を広げることができる。ときには海外施設視察で見聞を広げて刺激を受けてくることも大切であろう。それらの積み重ねが、施設長としての資質の向上と信頼につながっていくものだと考える。