

輝く心地よさの自覚が 良質なサービスにつながる

(東京都)

社会福祉法人東京聖新会

特別養護老人ホーム フローラ田無 施設長

尾林 和子 (老-35期、No.4829)



昨今どの施設へ赴いても、玄関には「法人理念」が掲示されている。ひと昔前はまずみられなかった。きっかけはどうか、これからの社会福祉法人は、自分たちの存在をその「支援過程」のみで表すのではなく、より積極的に社会に示すことが重要である。

改めて社会福祉法人は、強固な法人理念のもとに長期的な視野を持ち、そのときの社会情勢を窺いつつも、あらゆる場面でフレキシブルな対応を行い、各種の課題解決を図り事業を継続させなくてはならない。そのために常に社会に対してアンテナを張り巡らせ、必要であれば新しいチャレンジもしてゆく。ひらたく言えば、経営者として「世情」を読めなくてはいけない。

人材不足のはざままで

「良質なサービスの提供」のために人材確保は緊喫の問題だが、人材不足は慢性化が進んでいる。新しい入所施設を建設したはいいが、人材不足のために開所できないという話は枚挙に暇ない。こと介護に関しては、「3K」や「ブラック」等の情報に振り回されてどうも旗色は芳しくない。しかし、本当にそうなのだろうか。

法人理念の掲示さえも消極的な姿勢のままでは、これからの情報社会では認知されるはずも

ない。奥ゆかしく消極的な体制や、そもそもの思考方法に問題があり、人材不足を加速させるファクターとなっているのではないだろうか。

社会は「施設から在宅へ」と、パラダイムシフト中である。これからの社会福祉法人経営は、「良質なサービスの提供」の追求というミッション達成や、法人理念に大きなぶれはないとしても、未来を見据え、各種の取り組みを計画的かつ積極的に講じる必要がある。

目前の人材不足を嘆いているだけでは何も始まらない。特別養護老人ホーム、老人保健施設を中心に、東京都西部で事業を展開する当法人の取り組みから紹介する。

組織全体で考える法人理念

筆者は数年前から、全国の100か所以上の法人施設で人材育成の研修指導を行っている。そこでよく「あなたの職場の理念を教えてください」と尋ねるのだが、「自法人の理念」を、はっきりと答えられる職員は少なく、その都度がっかりしてしまう。法人として明確なビジョンやそれに伴う理念を職員に示さず、あるいは示していても「職員が理解していない」状態の放置は、法人がなすべき使命を放棄していたということに他ならない、と解釈している。

自法人の理念の浸透についても振り返ってみた。長年「理念研修」を行っていたことで「法人理念」の理解と実践は幾らか進んでいると思っている。例えば、「おむつゼロ」を目指すなど、各種の取り組みにも成果は出してきた。こちらからの様々な提案に職員は良く応えてくれている。職員に感謝である。しかしいずれの場合も、こちらからの提案に応える形であって、職員たちから新たな提案が次々と出てくる状況ではない。与えられたミッションの解決という受動的な姿勢といえる。法人の目指すべきところに賛同し、職場環境に納得した上で入職した、と解釈していただけて少々物足りない気持ちがあった。

では、職員たちの姿勢を能動的に転換するにはどうしたらよいか。職務の権限委譲も検討した。権限移譲は職員の「やる気」をアップさせ、モチベーションが上がるといわれる。しかし、すべての職員に権限移譲を進めるわけにはいかない。

みんなで作る「クレド」

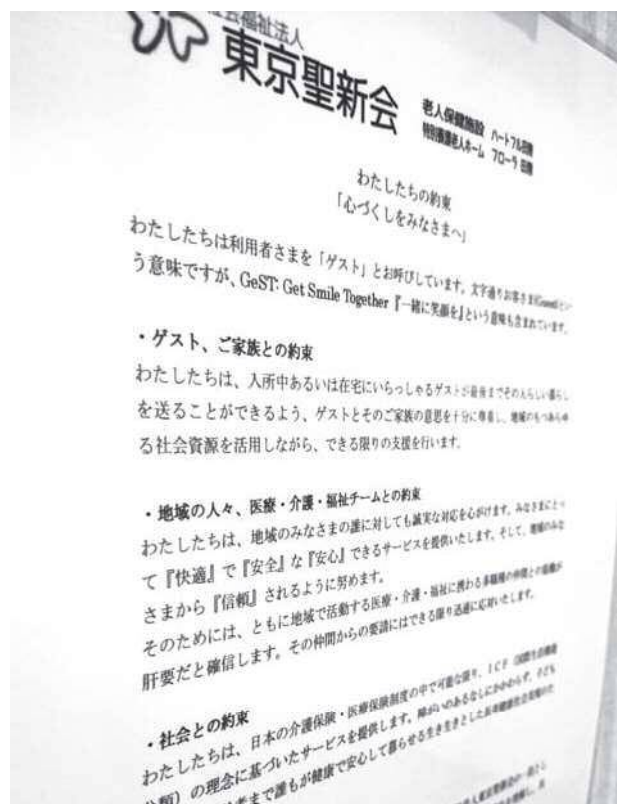
そこで考えたのは、やや形骸化していた理念研修の活用であり、法人理念のあり方について考えることにした。理念を確実に実践するために、「何をしたらよいか」を「考えるきっかけ」として、「法人理念を実現するための約束」の作成を研修委員会で提案してみた。リッツ・カールトンホテルでお馴染みの「クレド」*である。

提案はすぐに取り上げられ、実行に移された。職員たちの話し合いは数回に及び、報告書という形で全職員の「約束」についての意見が出された。話し合いを開始してみると、様々な「約束」ならぬ「意見」がズシンと出され、その場の雰囲気回が重なるごとに熱気を帯び、変化していくことが手を取るようになっていった。貴重な意見交

流の場となったことは言うまでもない。

職員たちは法人からの提案に応えるだけでは足りず、しっかりと自らの選択による自己決定を行っていた。職員全員参加の結果生み出された「法人クレド」(写真)は、内容は明快で、そのシンプルさがまた素晴らしい。何よりも話し合いでの、「法人の大切なものを決める場所に参加できたことにワクワクした」というメンテナンス担当の非常勤職員からの意見には、その場にいたものはぞくぞくさせられたものである。

「法人クレド」作成の価値は、全員が当事者として「参加」し、全員で「自ら決定したこと」にある。なんといっても当事者が作ったものなのだから、内発的動機は否が応にも高まっていくはずである。それによって、法人に対しての、各自の職務に対しての責任性も惹起される。その思考プロセスがまた小気味よい。



「法人クレド」は職場の目立つ場所に掲示してある

*クレド(Credo)は、「信条」「約束」と訳されることが多い。当法人では、「命を守り、その方が望んだ生活空間の創出」に心を尽くし、サービスを提供することを約束する。単に「目指す」だけでなく、それを実践することを「約束」する、という意味で用いている。

「対人援助業務とロボット」からサービスの価値を考える

高齢化の進展に伴い、2020年には介護職は10万人不足するという試算が紹介されている。幸いなことに自法人では今のところは職員は充足しているが、明日のことは保証できない。人材育成や職場環境の整備を行っても、今後の人口減少を考えると実に心細い。短絡的に「外国人」、「ロボット」となりがちであるが、外国人労働者については少なくとも法的な整備が進まないと難しい。また、ロボットとなると、対人援助業務を担う立場としてはさらに難しく厳しい面がある。この点を考えてみたい。

なぜ厳しいのか、それは、私たちが「ひと」を相手に、「目に見えない」「かたちのないサービス」を提供し、そこに価値を見出しているからである。「もの」が相手なのではない。「人と人」の絆によってそのサービスは支えられており「マンツーマンのサポート」に意味がある。身体操作を補助するパワー系のロボットはまだしも、介護コミュニケーション系のロボットにレクリエーションや「会話」を行わせケアを行うことで、「ひと」は満足できるのだろうか？ また「個人の尊厳の尊重」は担保できるのか、という倫理的な意味での困難さが伴う。

それでも、ロボットが担えることがあるとするならば、有効活用しない手はない。実際「マンツーマンのサポート」を実現するには数多くのタスクが必要である。例えば、提供したサービスがきちんと記録されていなければ介護報酬も算定できない。日常生活の支援場面では、マンツーマンの対人援助よりもそうしたタスク業務に時間が割かれてしまうことが多い。現場のタスク業務は、各事業所で作業手順等が細かく決められているが、実情としてどれだけの時間がそこに割かれているかはっきりしていない。

介護現場での人員不足をすこしでも緩和する

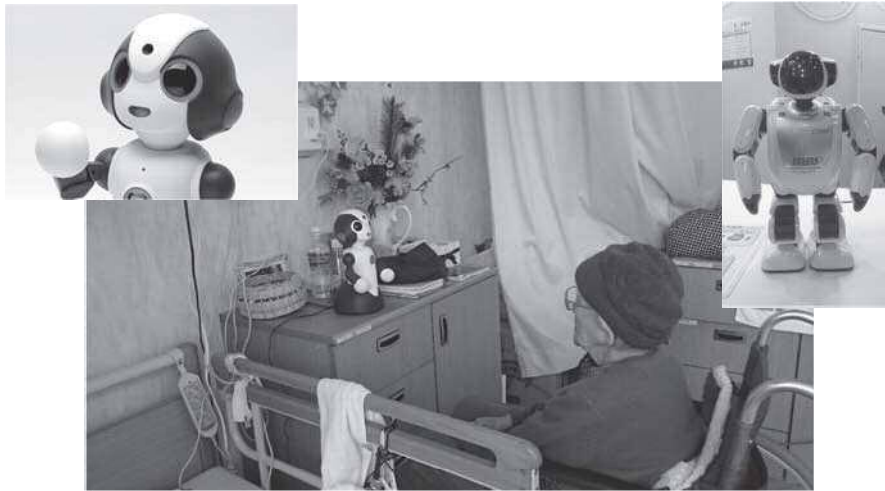
ためには、日々のタスク業務の洗い直しを行うべきであろう。そうして煩雑で周辺的な業務タスクが軽減できるのであれば、画期的なパラダイムチェンジとなるのではないのか。

気を付けたいのは、ロボットやシステムは、対人援助サービスにおける「マンツーマン」ないしは「Face to face」の時間の確保や、ICF理念の具現化を目指すツールであり、ロボットを使えば介護労働軽減が進むと短絡的に考えてはいけないところである。ロボット導入は明確なエビデンスがあって初めて社会から認知され、新たなシステムの可能性が広がる。施設入所者だけでなく在宅の高齢者支援にも活用できる可能性は非常に高いと思われるが、「とりあえず新しいものに飛びつく」的な短絡的な行為は慎むべきであろう。

ロボットシステム実証実験から得られた「組織の成長」

以上の前提をおいたうえで、2015年度に、NTTデータや一般社団法人ユニバーサルアクセシビリティ評価機構とともに、「comロボットシステム」の実証実験に取り組んだ。これまでの検証結果については、日本老年医学会や、日本ロボット学会等の学会で発表し、東京聖新会のHP*1で公表しているので参照されたい。

実証実験は、被験者である利用者と、データ採取を行う施設職員の参加がないことには何も始まらない。取り組む検証の意義が理解できないと正確なデータは採取できず、正確なデータなしでは検証が成り立たない。職員たちが「自分が参加することでこの検証が成り立つ」という「意義」から「貢献度」があがると考えられるのであれば、「共に研究を行う」ことが「参加意欲」を高めることにつながる。さらには先取的な取り組みを行っている法人に所属しているという「自信」や「誇り」が持て、具体的な成果による「達



ロボットシステム実証実験

成感」が得られることで、職員たちのモチベーションの向上も予想される。

ロボットシステム実証実験は、今年度は新たに、国の機関が関与するより大きなプロジェクト*2に応募し、選ばれる結果につながった。職員たちの姿勢やモチベーションに負うばかりである。データ採取は大変な作業となるだろうが、これは職員たちの総意のもとプロジェクトなのである。検証結果に大きな期待を寄せたい。

輝くことが心地よいとの自覚が良質なサービスにつながる

「良質なサービスの提供」の担い手は現場の職員である。職員たちにいかに当事者意識をもってもらえるか、あるいは内発的動機をもち現場に臨んでもらえるか。そして、職員たちが内実共に輝いて業務に携わるためには、輝くことが心地よいと自覚できるようなトライアルを法人は行うべきなのである。ただ大声で毎日念仏のように理念を唱和しても、生きた理念とはならないし、サービスの向上にもつながらない。

法人が提供する必要のある、「よりよい質のサービス提供を図るシステム」づくりの全てに職

員が参加することは難しいが、社会福祉法人が社会から求められている公正性、公益性、透明性等々を確実に実践し、フレキシブルに対応するのであれば、職員たちも自ずと軸足をこちらに向けるのではないか。職員の「参加」意欲が高まるとサービス利用者の社会参加も促せると考えている。根拠のある、地に足をつけた様々なアクションをこちらから発信していくことは、これからの社会福祉法人にとっての必須条件となりえるのだと感じている。

筆者の恩師である田島誠一先生はこう語った。「新しいことを考えることは絶対に楽しい。」

私たちが考え、活性化することで地域全体が楽しくなる、を目指したいものである。

<参考>

*1 東京聖新会ホームページ

<http://www.tokyo-seishinkai.or.jp/activity.html>

*2 日本医療研究開発機構ホームページ

<http://www.amed.go.jp/koubo/02012060519.html>