特集

「施設の運営管理 ～ガバナンスの強化に向けて～」

～社会福祉法人若葉の取り組み～

社会福祉法人若葉 総合施設長 **副島 宏克**（障－19期、No.02667）

1．法人の概要

社会福祉法人若葉は、平成3年に広島県因島市（人口約3万人、平成18年1月に尾道市と合併、人口約15万人）に、通所授産施設・因島であいの家（定員30名）を開所してスタートした。

当法人の運営理念である「すべての人が地域社会で普通の生活をする、そんな地域をつくる」を実現するため、「地域づくり」と「家族支援」を主柱に、地域のニーズにこたえる福祉サービスづくりを行ってきた。具体的には次の内容である。

1）因島であいの家（生活介護事業・定員40名）
2）ケアホーム、グループホーム（7か所、 定員35名）
3）かざくるま（高齢者デイサービス（定員27名）等介護保険事業）
4）ドリームズ（就労継続B型事業、定員20名）
5）はばたき（高齢者・障害者地域生活総合支援センター：障害者福祉事業と介護保険事業を備え、1階に高齢者（定員15名）と障害者（定員20名）のデイサービス、2階に要介護高齢者（定員9名）と3階に障害者（定員8名）の生活場所、4階・5階に親子で利用できるホーム（6家族）を備える）
6）すきっぷ（就労継続B型事業、定員20名、ピザの店「アン・パッソ」を含む）
7）すまいる（障害児者相談支援事業、障害児・者ヘルパー、児童発達支援事業、放課後等デイサービス事業など）

このように、地域のニーズにこたえながら地域で支える事業をつくり続けている。

2．福祉施設とは？

1）小規模作業所をつくるために、福祉施設を見学した時の驚き

すきっぷ「アン・パッソ」

1985年、障害のある人が活動する場所である無認可の小規模作業所をつくるため、関西地方を中心にたくさんの作業所を見学した。加えて、入所施設も見学した。一般企業で働いていた筆者にとって、その現場とその環境は驚きであった。

その驚きとは、作業所の利用者は生き生きしていたが、その周囲の地域の人たちは全く関心がない。と言うより町の中では作業所は邪魔者であった。地域住民からは、どこかに引っ越してくれたらいいのにという声をたくさん聞いた。

一方、入所施設の利用者は、目的もなくうろうろしており、生き生きとした姿がなかった。しかも、施設の取り組みの中にその状況を改善しようという動きは見られなかった。さらに、施設は人里離れた場所に所在していることが多く、地域との接点もほとんどなかったように思った。

この姿は、一般企業では考えられない事である。一般企業は、仕事の目的が鮮明に示されている。それは、いい商品を作り、お客さんを大切にして売り上げを伸ばすことである。だから職員は、何をしなければならないかが理解しやすい。そして、自分の給料は自分で稼ぐと言う原理も理解しやすいため、適切な行動に移しやすい。

一方、福祉施設の目的は、鮮明に示されていないように感じた。だから、職員は何をしなければならないかが分からない。目先のことしかやらない。それを改善しようという気も起らない。その動きは、利用者を地域から隔離することを目的としていると疑いたくなるほどであった。

2）福祉施設の目的は何か?

福祉施設の目的は、「利用者一人ひとりが思う幸せな人生を送る」を実現するために支援をすることである。「利用者一人ひとりが思う幸せな人生を送る」とは、どんな人生を考えるのか?それは支援をする支援者の人生と同じである。自分の住みたい地域で、自分の思いが実行でき、生きているという実感を味わいながら安定した生活を送る事である。しかし、それを福祉施設だけで取り組むことは難しい。福祉施設は一事業体だからである。

一方、障害者の団体のように同じ目的で活動している運動体がある。身体障害者連合会、手をつなぐ育成会（知的障害者）、精神障害者家族会などが主な団体である。同じ目的を持つ事業体と運動体があり、この2者を車の両輪として、協力できないか考えていきたい。

前述したように、福祉の事業体は、地域では歓迎されず、地域住民から受け入れられないこともある。その原因は、障害のある人たちの事をよく知らないために偏見の目で見ていることがあげられる。それを解決しなければ、前述した「利用者一人ひとりが思う幸せな人生を送る」ことは実現できない。何故ならば、利用者がどこで幸せな人生を送りたいかというと、それは地域だからである。

3）施設は「地域づくり」の拠点

障害者が目標とする福祉社会は、「障害のある人を世間から排除するのではなく、地域社会に包み込む社会づくり」を目指すことである。障害者が自立生活をするのに多くの困難を伴う理由は、幼い時

からさまざまな経験をする機会を与えられず、健常者との自然な関係を築いてこれなかったために、本来人間として大切な「生きる力」を身に付けることができなかったからである。

また、障害者が地域で生きていく上で必要不可欠なことは、他者との関係の中で生きる力を付け、生活の幅を持つことであるが、これは、健常者が幼い頃からごく当たり前に身に付けていくように、障害のある人も地域の中で日々を過ごし、地域の人たちとの関わりの中で身に付くことである。そして、障害のあるその人のライフステージにわたる切れ目のない支援体制をつくることが重要な課題である。

こういう事を整理していくと、障害者福祉が目指す目標は、障害のある人を受け入れ共に暮らす「地域づくり」であると言える。だから、施設づくりは障害者福祉の最終目標ではなく、「地域づくり」の拠点を増やすためと言ってもよいと思う。

3. 福祉施設のガバナンス強化にむけた取り組み

1）一般企業と福祉施設の違い

企業では、不祥事が起こったり、倫理観が問われたり、効率的な経営がされないとその責任の追及がされ、経営者に対して厳しいモニタリングが行われる。しかし、福祉施設では、その発足の多くが慈善事業を契機に始められたことや、利用者を社会の偏見から保護・収容するという名の下につくられてきたために、その継続過程で不祥事が起ったり倫理観が失われたりしても、その責任を問われることもなく現代を迎えたような気がする。

それが、2003年（平成15年）に、事業者と利用者が対等な関係であるべきだという見直しの中で、利用契約制度をうたった「支援費制度」に移行し、やっと「利用者が福祉サービスを利用するお客さん」であるという位置付けがされたのである。

それぞれの福祉施設は、どんな目的で創設されたのか。どの社会福祉法人にも目的である運営理念がうたわれている。しかし、その目的に向かって意思決定し、合意形成するシステムは働いているのであろうか。福祉施設は、この目的（運営理念）を職員に正確に理解してもらい、さらに、職員の意識を統一していく取り組みを継続させる必要がある。当法人では、この取り組みを強化するためにTOC活動（トータル・オフィス・クリーン）を取り入れている。

2）TOC活動でガバナンスの強化

TOC活動とは、「気付き多き人財づくり」が目的で、職員が自ら「楽しんで明るく元気な施設づくり」を行なうことで、利用者に「満足してご利用頂ける施設づくり」を実践していく取り組みである。

①法人の目的を明示し、経営者の考え方を組織の末端の職員まで徹底させる。
②職員も楽しく仕事ができ、利用者も安心して満足して頂けるように、職場の環境、雰囲気を改善する。
③職員間の「コミュニケーション力」および「気付き力」の向上を図る。
④職員満足度を向上させることで、顧客満足度を向上させる。
⑤利用者を増やし、事業の経営状況を改善する。

この取り組みをすることで職員に笑顔が増え、それぞれの職場が暖かい雰囲気

になってきた。そのことは、利用者にも伝わっているように思う。

4．組織マネジメントの強化方法と実践

1）マネジメントの真の目的は、「高い目標を目指し、組織を発展させることである。」マネジメントされるべき対象は、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」であり、これらを有効に管理して、経営上の効果を最大化することが狙いである。実践としては、前述のTOC活動をしながら、次の事をなくすことを取り組んでいる。

①悪いところは責任転嫁。良いところは自分取り。

②楽観的主義、無気力、無関心。

③本気・本音で語れない職場。

④報告・連絡・相談がない職場。

⑤ニーズ型ではない事業展開。

⑥法人の目的が分かっていない職員。

さらに、事業計画では、努力をすれば到達できる目標を掲げ、それに到達すべく「具体的な単年度目標値」を掲げる。後は実践を積み重ねるだけである。

5．利用者との信頼関係づくり

1）ほめる取り組みの継続で本人活動の充実

利用者の思いを発信する力を付ける取り組み、そして、利用者の思いを実現する取り組みをした結果、一例であるが「利用者だけで行く東京ドームの野球観戦」や、「利用者だけで行くSMAPの追っかけグループ」など楽しい余暇活動が広がり、それに伴って給料をもらう仕事への意識付けが強くなった。そのことは、とりもなおさず利用者が職員を信頼する基になっている事だと思っている。

6．地域のニーズや視点を施設運営に取り入れる

1）親子で利用できるグループホーム（福祉的生活場）の設置（はばたき）

障害者福祉と高齢者福祉（介護保険事業）の組み合わせで、子離れ、親離れができずにいる超高齢の親と高齢の利用者本人を支えていく。そして、それぞれの人生を描き、それぞれの生き方を支援者と一緒に考えていく。最終的には、安心して我が子と別れていく支援である。

2）地域の生ごみを再利用して土壌改良剤の製造（ドリームズ）

生ごみは、地域の最大のごみである。それを再利用し有効な資源として再生産する事業である。機械を導入することによ

はばたき外観

はばたき・潮の香「お茶の時間」の様子

り利用者の仕事として、社会貢献することを狙ったものである。

3）その他に、一般のお店とコラボして新商品の開発（因島であいの家、ドリームズ）、高齢者のみとなった家庭へ出向き布団の乾燥消毒事業（ドリームズ）、管理放置されたミカン山や畑の管理（ドリームズ）などを取り入れて地域とともに取り組む仕事を拡大している。

7. 最後に

福祉事業は、慈善事業から始まったとはいえ歴とした事業体である。一般企業との違いは、収入の多くが税金であるということであろう。行政がしなければならない事業を社会福祉法人という事業体が行うということである。しかし、最近、施設の職員はサラリーマン化したと言う言葉を耳にする。寂しい限りである。それは、決められた時間内に、ただ義務的に仕事をする姿を指しており、そこには利用者本人不在、職員が自分の事を優先、福祉事業の目的が見えないなどが伴った姿を嘆いて出た言葉である。

行政は、法律で決められたことしかできないが、民間事業者は民間だからできることがたくさんある。その立場を生かし、地域と結びつき創意・工夫する姿こそが民間事業者の良さである。

筆者は、福祉事業者は、地域の中で生活がし辛くて困っている方がいれば、率先して手を差し伸べ手助けすることが責務ではないかと思っている。そういう事業者になりたいものである。

すきっぷ・老健のクリーニングの仕事

因島であいの家・缶つぶし作業の様子

ドリームズの仕事の様子

因島であいの家・尾道市のお寺でのアート展