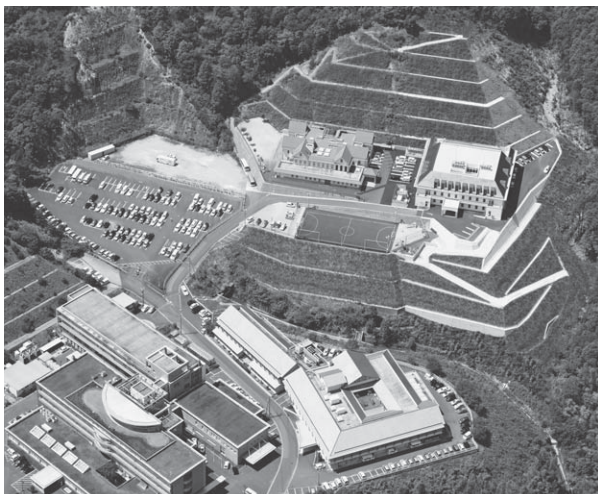


「社会福祉法人みずほ厚生センターの 元気の出る職場づくり」

大分県 社会福祉法人みずほ厚生センター
理事長 大塚 恭弘 (老-19期)

1、社会福祉法人みずほ厚生センターの紹介

大分県臼杵市は、人口は約4万人、高齢化率が約30%、醸造業と造船を主たる産業とする海と山に囲まれた温暖な気候にある城下町である。臼杵市の中心部から西へ3km程の丘陵地に、当法人は立地する。市の医療・福祉の各種機関が集中している地区でもあり、当法人のすぐ隣



みずほ厚生センター全景

には医師会立の総合病院がある。

当法人は、昭和40年2月に知的障害児施設の開設からスタートし、知的障害者更生施設、知的障害者授産施設、特別養護老人ホームと事業を展開し、今年で48年目を迎えた。現在、障害児者を対象とした事業に介護保険事業も加えて利用者は約400名、常勤・非常勤合わせて210名のパートナーでサービスの提供にあたっている。本稿では、当法人にて働きやすい「元気の出る職場づくり」をめざして進めてきた取り組みについて紹介する。

従来実施してきた障害児者対象の事業に加えて、平成10年に介護関係サービスの提供を始めたことにより、パートナーの数が倍増することとなった。そのため、介護関係サービスも含めた当法人の理念を再検討することが必要との認識に至った。管理職に中堅パートナーを加え、「ジュニアボード」と称した理念構築のためのプロジェクトチームを編成した。約6か月をかけてさまざまな方向から検討し、「一人ひとりの尊厳を守り、『共育・共生』の地

域づくりに貢献する」という現在の経営理念を作り上げた。

そもそも法人(経営者)として「利用者に地域により密着したサービスを提供したい」という思いがあった。この思いを基に経営理念を作り上げる方法もあったが、それでは経営者主導のトップダウンによる理念構築となってしまう、めざしていたボトムアップ型の経営にはつながらないと考えた。ボトムアップ型の経営を進める上でも、パートナーに参画してもらっての経営理念の構築にこだわったのである。

ここまで「パートナー」という言葉を使ってきたが、パートナーとは当法人に勤める職員のことを指す。より良い健全な経営をするためには、顧客満足度、職員満足度をより一層高めていかなくはという意識があった。サービス提供の最前線にいる職員の意見を尊重して経営に活かしていくことが必要であると考え、職員も経営者と一緒に関与の経営に携わるパートナーであるとの位置付けを明確にする意味で、職員を「パートナー」と呼ぶこととしたのである。

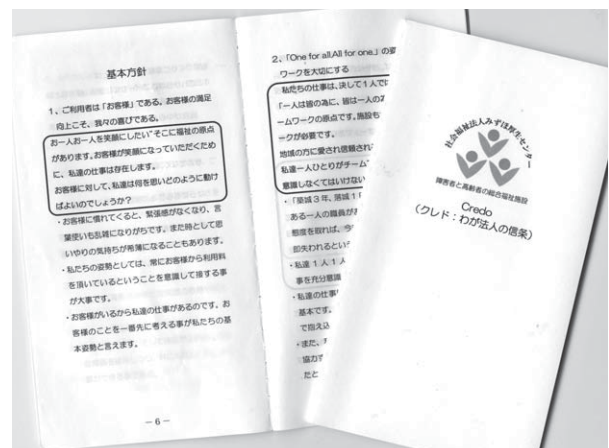
このように、当法人ではパートナーにも法人・施設の経営に携わっているという意識を持つことを期待しており、その力を発揮してもらいたいと考えている。トップダウンではなくボトムアップ型の経営にこだわるのもそのためである。パートナーが持つ力を十分に発揮してもらうためにも、彼らが安心して働ける職場がその土台として必要であると考え、より良い働きやすい「元気の出る職場づくり」に着手した。

2、元気の出る職場のルールづくり

まずは「内務規程」の整備に取りかかった。法人にはパートナーの就労に関し、作成が義務づけられているもの、いないものもあわせ、さまざまな規程や指針等が存在していた。しかし、それらの内容が、中間管理職層から現場職

員も含めたパートナーの間に、十分に周知されているとは言い難い状況があった。この規程や指針等を基にした人事・労務管理が進められるわけであるが、それぞれの担当者で判断にばらつきがあっては安心して働ける職場とはならない。それを解消するために、就業規則等の各種規程や指針等について、細かく事例をあげて解説したものが「内務規程」である。これを各部署での研修会等でも活用することで、パートナー全体への周知を図っている。そして、常に時代に合った内容とするために適宜見直しを行っており、パートナーの意見を募りつつ改定をし、現在の内務規程はバージョン3となっている。この規程により「何をしなければいけないのか、何をしてはならないのか」が、パートナーにとってはよりわかりやすいものとなった。決して完全な内容のものではないが、働きやすい元気の出る職場づくりに役立っているものと考えている。

次に、法人の経営理念や基本方針等を記した小冊子「クレド(わが法人の信条)」を作成し、パートナー教育に活用している。この小冊子は、「経営理念」「基本方針」「求めるパートナー像」「求めるリーダー像」で構成されている。経営理念および基本方針については、それぞれの項目について解説と注意点が記されており、統一した理解ができるようにしている。日常の業務に追われ、自分が何を目的に仕事をしているかが



クレド

わからなくなってしまったり迷ったりした際、再読して成すべきことを確認してもらうものとして期待をしている。なお、いつでも確認ができるように、パートナーにはこの冊子を業務中に携帯することを義務付けている。

一昨年にはプロモーションビデオの制作をした(当法人Webサイトで閲覧できるので、是非ご覧いただきたい)。制作の目的としては以下の4つのものがあつた。

- ① 法人の事業内容のPR
- ② お客様やご家族に対して事業内容等の案内
- ③ 求人活動でのPR
- ④ パートナー教育

パートナー教育は、パートナー自身が法人の事業への理解を深めることを目的としているが、一方で両親や配偶者、そして子どもにも働いている職場や業務内容の理解を深めてもらうことも重要であると考えている。プロモーションビデオの作成には、パートナーだけではなくその家族にも見てもらいたいという思いがあつた。家族の職場・業務への理解が深まれば深まるほど、パートナー自身が元気に健康に生き生きと働けるものと考えており、プロモーションビデオがその一助となっていることを期待している。

3、ボトムアップの仕組みづくり ～カイゼン活動・5S推進活動～

各部署において推進委員を選出し、その推進委員を中心として何でも気づいた事を提案してもらう仕組みを設けている。有用な提案であれば随時実行してもらうようにしており、法人全体で取り組むべきであると判断したものは事業計画に取り入れている。現場からの意見・提案は、些細なもの、即実践とはいかないものもあるが、どれも貴重な意見として拝聴している。このような改善提案が活発に出てくるようになるため、提案されて実際に実行されたものについては、各部署および法人におけるベスト3表

彰等も実施している。

この活動を始めた頃は、パートナーには気づいたことを意見として出す、改善の提案をするという意識が希薄であつたように思う。旗振り役であつた推進委員も、随分と苦勞したようである。この活動の目的を何度もレクチャーして浸透を待つという期間が必要であつたが、結果として徐々に浸透してさまざまな提案が出てくるようになった。また、毎月「カイゼン・5S委員会」を開催し、各部署からあがってきたアイデアの検証をしている。そこで共有した情報は他の部署への共有も図り、さらなる改善につながっている。職場環境やサービス内容、仕事の進め方などに対する意識レベルが上がつたという成果が見られた。今後は、高まつた意識レベルをどう維持していくかが大きな課題である。

4、取り組みの根底にある基本的な考え方

ここまで、当法人の働きやすい「元気の出る職場づくり」の取り組みの一部を紹介した。これらの取り組みの根底には、以下のような職場をめざすという基本的な考え方がある。

- ① 働き甲斐のある職場(意欲的に働ける職場)
- ② やりたい事が叶う仕組みのある職場(ボトムアップのできる職場)
- ③ 働く内容によりキャリアアップできる職場(キャリアパス制度・人事考課制度)
- ④ 働き方の選択ができる職場(短時間正職員制度・継続雇用制度)
- ⑤ 安定した収入を得られる職場
- ⑥ 風通しの良い職場(直接理事長の考えを伝える、意見具申や相談が直接理事長にできる)

取り組みはまだ道半ばである。より一層進めていくためには、本稿で紹介した内容だけではなく、人事管理の根幹となる職員教育のシステム構築が必要であるとの認識を持っている。初級・中級・上級のパートナーと管理職といった各階層に分けてのシステム作りが課題であり、

現在パートナーとともに模索しているところである。

<参考資料>

「求めるパートナー像」	「求めるリーダー像」
<ol style="list-style-type: none">1. 常にあらゆる事柄に感謝の気持ちをこめて「ありがとう」と言える人2. プロ意識をもち責任感がある人3. 太陽のような笑顔、宇宙（そら）まで届く元気な声で挨拶がいつもできる人4. 空気を読み取り、周りを見て行動する人5. 傾聴力を磨き、報告連絡相談を欠かさない人6. 出来ない理由を探さない人・言い訳しない人7. 「ごめんなさい」「すみません」を素直に言える人8. チャレンジ精神に溢れ、創意工夫ができる人9. 常に夢、目標を持っている人10. 一人で悩まず相談できる人	<ol style="list-style-type: none">1. 「ねぎらい」「褒める」ことができる人2. 部下の意欲を引き出せる人3. 傾聴を心がけ、的確な指示確認ができる人4. 愛情を持って「叱る」事ができる人5. 部門目標の達成の為、率先垂範できる人6. 仕事を通じた明確な夢を持ち、自己研鑽できる人7. 人前で話せる人8. 企画力があり、創造的な発想ができる人9. 広い視野を持ち全体を見ながら判断できる人10. 分析ができる人

みずほ厚生センター Web サイト (<http://i-mizuho.net>)