

経営分析と特養次年度事業計画及び 中期事業計画の策定

社会福祉法人 相模福祉村

住所／TEL	神奈川県相模原市中央区田名6769番地 / 042-761-7788	
URL／E-mail	http://www.fukushimura.or.jp /	
経営理念	<p>多くの仲間たちに、私たち相模福祉村グループの最終ゴールをイメージしてもらいたいのです。それは、相模福祉村が生まれ育った相模原において、より一層地域に根ざした法人・企業経営を志、「相模福祉村をわが街の文化へ！」にまで高めたい、そう共に願い、邁進していきたいと考えているのです。</p> <p>2015年に向け新・福祉村モデルの基盤徹底として、「サービス（ケア）消費からコト（心・感動の充足）消費へのシフトに舵を取っていきます。</p>	
事業内容	<p>【第1種社会福祉事業】 障害者支援施設（160名） 2カ所 特別養護老人ホーム（120名） 2カ所</p> <p>【第2種社会福祉事業】 障害福祉サービス事業 ・施設入所支援（160名） 2カ所 ・生活介護（335名） 7カ所 ・短期入所（20名） 2カ所 ・自立訓練（18名） 2カ所 ・就労継続支援B型（35名） 3カ所 ・共同生活介護（89名） 4カ所 老人デイサービス（52名） 2カ所 老人短期入所（16名） 2カ所 保育所（50名） 1カ所</p> <p>【公益事業】 障害者日中一時支援事業 居宅介護支援センター 児童グループケア施設</p> <p>【収益事業】 賃貸住宅事業</p>	
収入 (法人全体) 平成23年度決算	①社会福祉事業 ②公益事業 ③収益事業 合計	2,648,287,055円 32,177,396円 20,897,112円 2,701,361,563円
従業員数 (法人全体)	424名（非常勤含む）	

経営力強化と改善に向けた取り組み ～経営の改善に向けた実践対応とポイント

社会福祉法人相模福祉村

佐々木 雄一

徳永 隆志

経営診断

■チェックリスト

社会福祉法人経営に係る各領域についてチェック項目への回答及び集計により法人の現状を把握。

■組織風土診断

経営者、職員各層における自組織や仕事に対する意識を50のチェック項目により把握。経営者と職員各層における意識のギャップを明確化し、組織の改善に際して着手すべき項目を整理。

■財務分析

決算書をもとに各財務指標から、法人の財務面の安全性、収益性等について分析し健全性を把握。

診断結果

■チェックリスト

リスクマネジメント・人事管理がやや達成度が低い。

■組織風土診断

人事・キャリアアップ分野がやや下位に示された。

■財務分析

生産性、収益性、安定性共に中央値以上であった。

経営幹部職員中心のヒヤリングにおける経営課題

1. 良質な人材確保・育成・定着
2. 経営目標達成に向けた組織の再構築
3. 法人一体経営に向けた組織の再構築

優先順位が高いと思われる経営課題

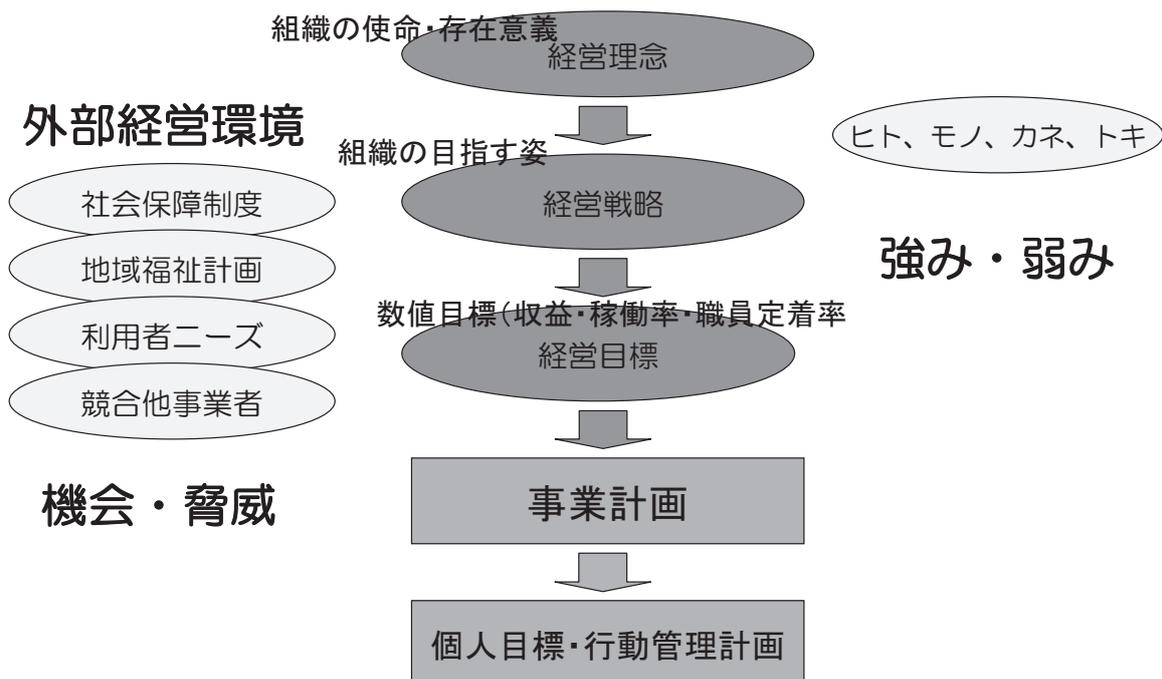
1. 経営理念を実現する経営目標の設定及び浸透

社会福祉事業は理念を実現する経営が重要であり、経営理念を柱として環境分析を行い、経営目標を策定し、それを事業計画に盛り込むという作成プロセスとそれらを職員へ浸透させることが必要

2. 経営目標の達成を目指した人事考課制度の運用

事業計画に盛り込まれた経営目標は全職員が協力して達成するものであり、経営目標のために目標管理制度と人事考課制度の融合を達成する仕組みを構築する

事業計画作成手順



効果

- ◇コンサルが入ることで、職員自身が事業計画を策定し進捗管理を行うきっかけになった
- ◇コンサルの方の意見が第三者の物という事で、職員が納得して聞き入れ、やらなければならないという意識が芽生えた
- ◇職員が施設のSWOT分析を行う事で、意見を出し合いながら問題意識を部門間で共有できた。
- ◇施設・法人を客観視することもでき、経営意識・帰属意識が向上し改善・提案する意識が高まった。
- ◇職員が計画を策定することで、自分たちの事業計画の認識ができ、目標を意識して行動する職員が増えた。
- ◇具体的な数値目標を設定したため、達成率の把握が明確になった。

課題、今後

- ◇コンサル、法人のスケジュール確認が遅れ、事業計画策定が忙しい時期と重なってしまった
- ◇収益を目標にした事業計画の設定が多くなった
- ◇進捗管理を確実にいき、今回の手法を根付かせる
- ◇事業計画作成手法を法人全体に浸透させる

財務分析・賃金分析と、3力年経営指針の策定

社会福祉法人 愛慈会

住所／TEL	神奈川県厚木市岡田1丁目7番8号 / 046-228-6480	
URL／E-mail	http://okada.hoikuen.to /	
経営理念	<p>経営理念 : 共生と貢献</p> <p>経営方針 : 2つの「S」</p> <p>迅速 (Speed)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 意思決定の迅速化 ○ 建て替え計画の迅速化 ○ 経費削減 <p>意欲と思いやり (Sympathy)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 子どもの最善の利益 ○ 保護者への温かな子育て支援 ○ 地域貢献 	
事業内容	<p>例：特別養護老人ホーム（50名）1か所 認知症グループホーム（25名）2か所 保育所（60人）2か所</p> <p>保育所（120人） 1か所 一時預かり事業（8人）1か所</p>	
収入 (法人全体) 平成23年度決算	①社会福祉事業 ②公益事業 ③収益事業 合計	187,697,824円 0円 0円 187,697,824円
従業員数 (法人全体)	33名（非常勤含む）	

「経営改善プログラム モデル事業に参加して見えたもの」

～地域の子育て支援拠点となるための保育所経営～

社会福祉法人 愛慈会 岡田保育園
副理事長 兼 施設長 藤田 理恵
岡田保育園 事務主任 日當 和尚

はじめに

当法人は、1980年（昭和55年）3月に法人認可され、神奈川県厚木市に認可保育所の岡田保育園を開設した。法人の事業内容は、保育所（定員120名）1か所、一時預かり事業（定員8名）1か所の経営。

開設当初は定員90名であったが、厚木市の待機児童の問題が深刻化してきたことにより、平成11年度に少子化対策臨時特例交付金を受けて、保育室を増築し、平成12年4月より定員を30名増員し、120名となった。

その後、平成14年度から平成23年度までに市内には、9か所の認可保育所が開設し、現在、公立6か所、民間16か所 22か所の認可保育所がある。

法人および岡田保育園の開設から32年が経過し、様々な制度の改革や、神奈川県、厚木市による保育所に対する補助金の削減が進むなど、経営環境が大きく変化する中で、色々な課題が出てきていることを感じながらも、解決の糸口を掴めないまま時間が経過していた。

このような時期に、全国社会福祉施設経営者協議会による「経営改善プログラム」のモデル事業に参加する機会に恵まれた。

モデル事業で実施した内容など

1. WEB経営診断

財務分析、法人チェックリスト(法人役員)、組織風土診断(経営層、一般、パート職員)
(課題把握)

財務分析・・・収支バランス変化、人件費を含む支出増加、将来に向けた内部留保の低さ

チェックリスト・・・経営理念、経営目標の明確化、リスクマネジメント、業務の効率化、コスト意識、人事管理など分野別達成度の低さ

組織風土診断・・・人事、キャリアアップ、職場環境、処遇、福利厚生、労働安全衛生について経営層、管理者層と一般・パート職員との意識の違い

2. 経営課題の抽出

○ 中長期の事業展開

○ 人材の成長と有効活用

○ 職員の公平・公正な処遇を実現する人事考課制度の構築

⇒ 【コンサルティング項目】

経営分析（岡田保育園 決算分析3か年）

賃金分析（岡田保育園職員の賃金と神奈川県人事院発表の標準生計費比較）

経営環境分析（SWOT分析）

※人事考課制度の構築については、見送ることとなった。

3. 経営課題の優先順位づけ

- 収入、支出の見直し
 - ・収入の見直しは、現状の1法人1施設では収入増加は図れない部分もある。
 - ・人件費、業務委託費などを削減
- 人材確保、育成
 - ・「保育士等の自己評価」を含め人材育成を考慮した職員研修の充実
 - ・階層別、人材育成の充実
- 福祉サービス、保育の質向上
 - ・保育所として、また施設長や職員個々の業務見直し、改善
 - ・保育の質向上に向けた取り組みとして、平成24年度 第三者評価を受審
(社団法人全国保育養成協議会 児童福祉施設福祉サービス第三者評価機関による
2回方式による評価、第1回訪問調査 9/3、第2回目 2月または3月予定)

4. 経営課題の解決支援

- コンサルタントの訪問により、法人役員、施設長、職員との課題共有
- 法人の3か年 経営指針の策定
平成24年5月 理事会の際、理事長およびコンサルタントより、経営指針策定について役員へ説明をし、理事会で承認を得た。

まとめ

保育所経営法人は当方のように、1法人1施設の経営が多く存在する。

当法人は開設後、32年という時間経過の中で施設の職員の平均勤続年数は、10年を超え人件費率の高まりが明らかであった。

職員の勤続年数（経験年数）が高まることは、保育業務上の安定に繋がることもあるが、一方で当園では、経験の浅い職員が経験者に頼る業務となり、職員の意識を含め、資質に差が生じ、経験年数が「保育の質」の向上に繋がっていないことが、課題となっている。

昨年度より第三者評価の受審を視野に入れ、人材育成の充実を図るための取り組みをしているが、まだまだ十分とは言えず、進行中である。

また、平成21年度より段階的に神奈川県の間接保育所に対する補助金が削減され、来年度以降についても削減されることが予想される。厚木市の財政状況も厳しく、厚木市単独の補助金も同様に、削減が心配される。

このような状況の中、「子どもの最善の利益を保障」することを第一に考え、法人として掲げている経営理念「共生と貢献」を法人役員および岡田保育園の職員一人一人が、しっかりこの理念を胸に刻み、法人として「質の高い」事業の継続をしてゆけるように努めたい。

WEB 経営診断を踏まえた3カ年ロードマップ策定と 行動規範策定

社会福祉法人 信義福社会

住所 / TEL	静岡県三島市玉川425-1 / 055-981-4816 (代表)	
URL / E-mail	/ shingi@ny.tokai.or.jp	
経営理念	老人福祉法及び介護保険法の基本理念に基づき、入所者・利用者の人権を尊重し、高齢者の自立支援と身体的・精神的健康の保持向上に努め、入所者・利用者の特性を理解し、ふれあいと共に生きる社会、お年寄りが社会の一員として、生き生きと豊かな老後を送る事の出来る体制に、適切な看護・介護が行われる様「目配り・気配り・心配り」を合言葉に展開を図る。	
事業内容	特別養護老人ホームあかなすの里 (50名) 1 か所 あかなすの里ショートステイ (20名) 1 か所 あかなすの里デイサービスセンター (一般型・認知症専門型) 各 1 か所 あかなすの里ホームヘルプステーション 1 か所 あかなすの里居宅介護支援事業所 1 か所 あかなすの里在宅介護支援センター 1 か所 ケアハウストマト館 (20名) 1 か所	
収入 (法人全体) 平成23年度決算	①社会福祉事業 ②公益事業 ③収益事業 合計	円 円 464,591,262円
従業員数 (法人全体)	76名 (非常勤含む)	

平成24年9月24日

経営改善プログラム モデル事業を受けて

社会福祉法人 信義福祉会

1

2

平成24年9月24日

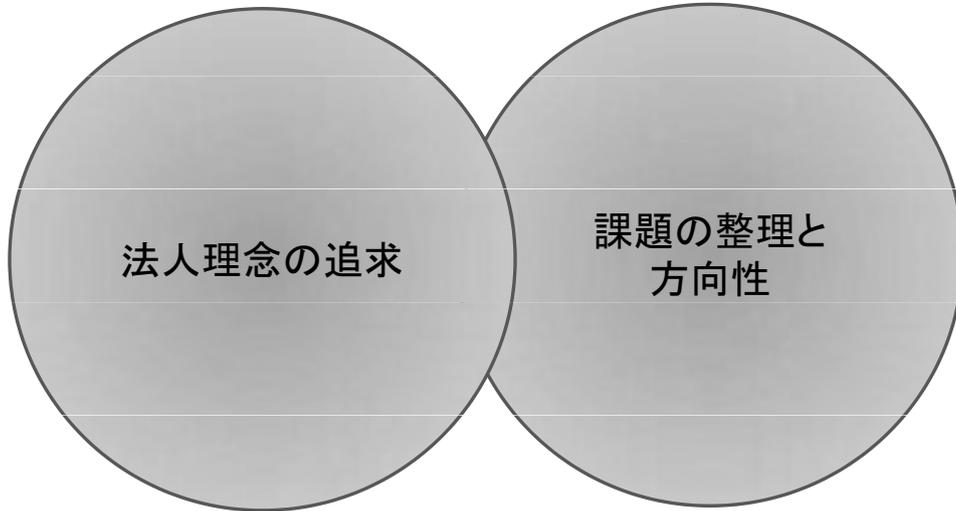
法人紹介

- 平成9年設立
- 所在地: 静岡県三島市玉川425-1
- <http://akanasunosato.no-ip.org>

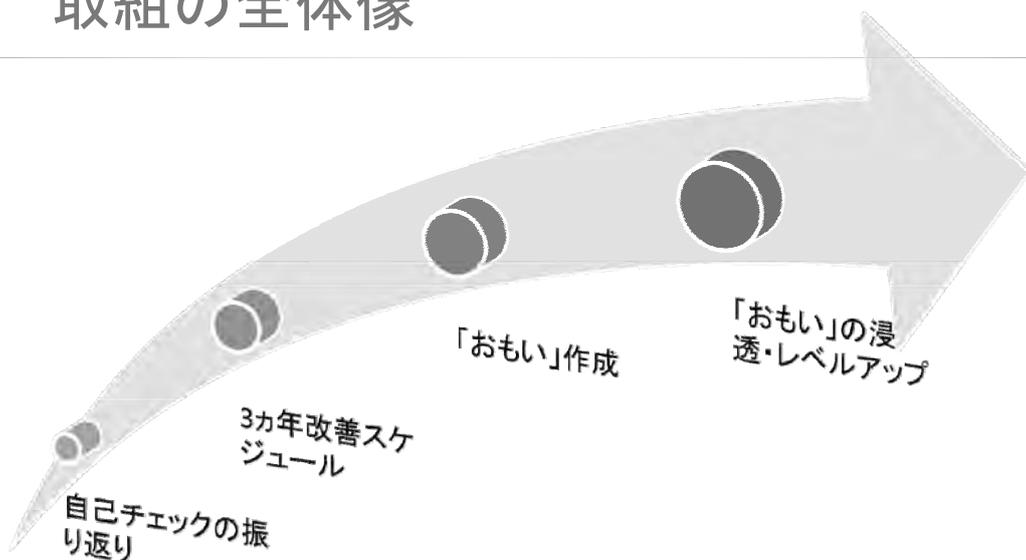
- ・特別養護老人ホームあかなすの里(50床)
- ・あかなすの里ショートステイ(定員20名)
- ・あかなすの里デイサービスセンター(一般型・認知症対応型)
- ・あかなすの里ホームヘルパーステーション
- ・あかなすの里居宅介護支援事業所
- ・あかなすの里在宅介護支援センター
- ・ケアハウストマト館(定員20名)

- 職員総数 76名

今回の取組に至った経緯



取組の全体像



取り組んだこと



・理事長、施設長、副施設長が各自の法人経営や仕事についてのこだわりを書き出す。
 ・提出されたこだわりを同じような内容にまとめて整理する。

・なぜ、そのこだわりを持っているのかの背景、理由、その他全職員に伝えたいことを考える。

・各所属長を加えて、各おmoiについて、日ごろ現場で起きている行動の中から、良い事例、悪い事例を議論する。

信義福祉会のおmoiシート



【地域】高齢者福祉のスペシャリストとして認知されるようになります。

【利用者】ここでずっと過ごしたい、このサービスを受け続けたいと感じていただけるサービスを行います。

【利用者】貴重な時間をともに過ごせることに感謝します。

【同僚】心和むようなやさしい言葉づかいで思いやりをもって接します。

【自分】否定表現はしません。

など

取組の効果

第三者が加わることによる
冷静な分析

新たな課題の抽出

「おもい」を文章として現す
ことによる方向性の明確化

ストレスの緩和

苦労した点

「おもい」をわかり易く伝わりやすい文章(言葉)で表現すること。

悩みや考えなど、改めて頭の整理をする時間を設けること。

各所属長を「おもい」シート作成のためのメンバーとしたが、作業のための日程調整に苦慮することもあった。

日々の業務と並行しての作業であったため、まとまった時間の調整が図れなかったこともあった。

感じたこと

これまで研修の場や会議、面談時などに、「おもい」を伝えていたつもりでいたが、明確ではなかった。

場や時間を設けて意見を出し合い討論することが定着化することで、日々の業務改善も効果が高まる。

「おもい」シートなど、形として残ることで、意欲が高まる。

自分たちの言葉で、自分たちの現状を表しており、理解しやすく馴染みやすい。

参加メンバーの感想

思いがひとつになるために、繰り返し話し合いコミュニケーションを取ることが大切

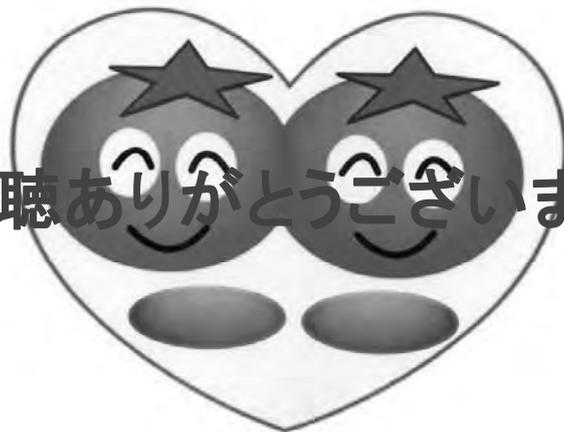
「おもい」を職員にどのように伝えていくかが難しい

「今」をよりよく変えていくための職員の意識改革に繋がりたい

今後の課題

- 「おもい」シートをどのように全職員に浸透させていくかの具体的な取組を実行すること
- 今回の「おもい」シートは、あくまで現時点の状況に基づき作成したものであり、組織の成長とともに、さらにレベルアップを図ること
- 最終的に、全職員がこの「おもい」を共有し、自ら考えて動ける人材になること

ご清聴ありがとうございました



WEB 経営診断を踏まえた3カ年ロードマップ策定と 行動規範策定

社会福祉法人 ときわ会

住所 / TEL	静岡県周智郡森町向天方1117番地 1 / 0538-85-5211
URL / E-mail	/ toki5211@siren.ocn.ne.jp
経営理念	法人基本理念 「多様な福祉サービスがその利用者の意向を尊重して総合的に提供されるよう創意工夫することにより、利用者が、個人の尊厳を維持しつつ、心身ともに健やかに育成されるよう支援する。」 「子どもの幸せと、家庭・地域社会の幸せに貢献する」
事業内容	保育所（120名） 1 か所
収入 (法人全体) 平成23年度決算	①社会福祉事業 121,788,760円 ②公益事業 0円 ③収益事業 0円 合 計 121,788,760円
従業員数 (法人全体)	28名（非常勤含む）

モデル事業改善事例報告



社会福祉法人 ときわ会 ときわ保育園
平成24年9月24日

モデル事業に対する最初の印象

- 森町には保育園が2ヶ園あり、いずれも安定した経営が確保されているなか、乳児の需要が増加をしてきました。需要の増加に伴い保育士の確保が難しく、人材派遣に頼らなければならない状況が生じてきました。又、若い職員の増加に伴い、経験豊かな職員との間に保育の質の格差が生まれてきました。
- これらの中で保育の質を保っていく為の人材育成と今後の保育業界での動向を踏まえ、今の保育園の抱えている課題を見つけいく必要性を感じていました。

実施したこと(取組内容の概要)

- WEB経営診断自己点検結果の外部評価の実施
 - WEB経営診断チェックリストの記載項目についてのインタビュー
 - 出来ている、出来ていないについてのすり合わせ
 - 課題の抽出と取組事項の洗い出し
 - 取組事項のスケジュール化(ロードマップ作成)
- 改善への取組(初年度)
 - 経営理念の具現化
 - その他改善活動の実施

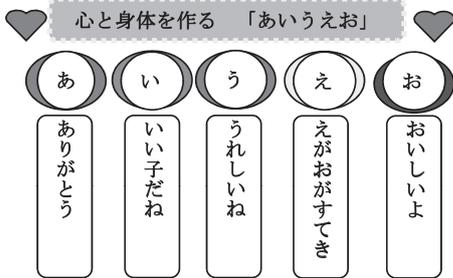
実施したこと(外部評価)

項目説明	主要課題
経営理念の策定 経営理念の策定が完了しているが、経営理念の策定が完了しているにもかかわらず、経営理念の策定が完了しているにもかかわらず、経営理念の策定が完了している。	行動レベルでの法人理念の定着
事業計画の策定 事業計画の策定が完了しているが、事業計画の策定が完了しているにもかかわらず、事業計画の策定が完了している。	経営PDCAサイクルの定着
人材育成の策定 人材育成の策定が完了しているが、人材育成の策定が完了しているにもかかわらず、人材育成の策定が完了している。	人材を育成できる仕組みの構築
業務分掌の策定 業務分掌の策定が完了しているが、業務分掌の策定が完了しているにもかかわらず、業務分掌の策定が完了している。	
以上を要する	

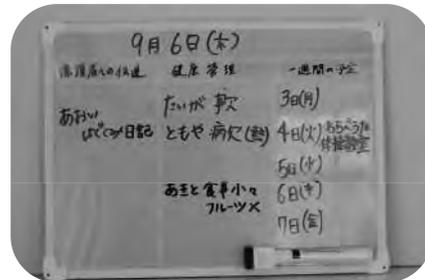
- 今回の調査では、以下の項目に関する評価が分かれた
 - 事業計画を策定していたのでYesとしたが、園内で共有されていなかったため、正式な事業計画ではないと判断された。
 - コンプライアンスに関する規程がないためNoとしたが、実質的に就業規則でカバーしているため、Yesとなった。
 - 業務分掌が分かる資料はあったのでYesとしたが、資料間のつながりや整合がないため、課題ありと判断された。

実施したこと(その他の改善)

【子どものほめ言葉カード】



【ホワイトボードの活用】



【グリーンカーテン】



取組の効果

- この取組を通じて、各職員の「気づき」の意識が高まったと感じている。
- 例えば、職員の自発的な改善活動として、ヒヤリハットの報告内容(職員の配置図、視野など)の改善を行うことができた。



- 「いのち」を預かる職場として、各職員に危機管理の重要性が浸透し、その結果、保護者との一層の信頼関係を作ることができると期待しているところである。

次にやること

- 全職員に行動規範を浸透させるために、冊子等を作成する。
- 年に3回程度は、自己評価を行い、出来ていること、出来ていないことを挙げる。
- 職員会議等の場で、課題や問題点を話し合い、行動規範を一層充実させていく。



最後に(モデル事業を受けて)

- 保育園の具体的な課題が明確になった。
- 行動規範を作成するための話し合いの中で、職員の良い行動や良くない行動を具体的に聞くことが出来、それを課題として参加メンバーとして話し合いができた。⇔ 人材育成に繋がる。
- 外部の第三者が入ることにより、内部だけでは気づけないことに気づけた。
- 経営の視点と保育の視点を関連させて考えることに苦労した。

介護福祉施設におけるイメージアップ戦略

社会福祉法人 あいの土山福祉会

住所／TEL	滋賀県甲賀市土山町北土山2057番地 / 0748-66-1911
URL／E-mail	http://www.edeltutiyama.com /
経営理念	<p>『至誠』～小さな安心から大きな安心へ～</p> <p>私達が提供するサービスは日本全体から見れば小さなことかもしれませんが、一人の利用者の安心は、その家族や親戚、家族の会社や友人など、大きな視点で見れば必ず幾つもの安心に繋がっています。私達が高いレベルの介護サービスを提供し利用者一人ひとりの安心をしっかりと守ることが、やがては社会全体への大きな安心に繋がっていくものと確信しています。小さなサービスが社会全体へ大きく波及していくことを我々は信じています。この理念を実際に実現するために働くスタッフは勿論、利用者やご家族、地域などエーデルに関わる全ての方々に対してどのような行動をとるのか」を宣言したものが『THE EDEL WAY（法人行動宣言）』です。</p> <p>【THE EDEL WAY】</p> <ul style="list-style-type: none">①全ては利用者のために②職業人として自覚ある行動を③良いシゴト、楽しくいきいきと④社会とともに成長を⑤介護業界を変えていこう
事業内容	特別養護老人ホーム 60名 ショートステイ 5名 グループホーム 5名 デイサービス 30名 生活支援ハウス 5名 ケアプランセンター
収入 (法人全体) 平成23年度決算	①社会福祉事業 480,035,000円 ②公益事業 0円 ③収益事業 0円 合計 480,035,000円
従業員数 (法人全体)	80名（非常勤含む）

当面する経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ①人材確保と人材育成の両立 ②設備老朽化に伴う改築、修理
発表する取組みに着手した理由、背景	<p>世間では介護業界は3K職場であると揶揄され、ネガティブなイメージが固定されている。閉鎖的で暗いイメージが植え付けられていた。当法人も、パンフレットや広報等は業者に依存している部分が多かった。しかしながら、この情報化社会において、あらゆるツールを使い、情報を公開、駆使することで幾らでも、福祉業界の『良さ』や『強み』『面白み』を発信できるのではないかという思いから、『イメージ』を戦略として捉え、様々な取組に努めた。ホームページや広報、ポスターなどは、福祉業界特有の『固い』イメージを払拭すべく、デザイン性を考慮したものに变更。また在り来たりの情報だけではなく、見る者の興味をひくような内容を心がけた。イメージアップ委員会を立ち上げ、館内のディスプレイや各種小物類、資料等のイメージに関するもの全てをイメージアップ委員会が総合的にプロデュースしている。</p>
発表する取組みの現時点での効果	<ul style="list-style-type: none"> ①採用試験者数のアップ。 ②在宅利用者数 〃 ③ご利用者、ご家族、同業者から好評を頂いている。 ④各種、研修依頼や施設見学者の大幅増。

社会福祉法人あいの土山福祉会

エーデル土山の『イメージアップ戦略』

第31回 全国社会福祉施設経営者大会 静岡大会

ホテルクラウンパレス浜松 2012・9・24日(月)

ネガティブを！
打破せよ！



イメージアップ・・・？
戦略化・・・？
難しい話だな～
ZZZ・・・

ディサービス主任 村井孝演

Text By Takanobu Murai



～介護業界を変えていこう～

Edel tutiyama.

Copyright 2012 © Edel tutiyama All Rights Reserved.

イメージ戦略

×

社福法人・介護施設

イメージ=心に思い浮かべる像や情景。ある物事について抱く全体的な感じ。

イメージというのは、実際に深く理解していなくても『大体、こんな施設だろう』『こんな施設らしい』などといった、人の頭の中で、ぼんやりと抽象的に描かれているものを意味する。

しかし、このイメージというのが実は法人運営に多大に影響しているのだから、怖いものである。

特に悪いイメージが一旦つくと、払拭するのは並大抵ではない。在宅サービスなどは、口コミで利用者数の減少などは当たり前。また業界で働く人間にとっても、『あの施設はロクな所ではない』というイメージが定着すると、人材獲得もままならない。この人材不足と介護報酬減の時代に、事実とは異なるイメージだけで施設が敬遠されたものでは、全くたまったものではない。

先述した通り、イメージは実際の事実とは異なることも多々ある。イメージというのは、人の頭で創りあげられる想像だからだ。だとすれば、逆にイメージを『戦略』として捉え、『活用』出来ないだろうか？

幸い、現在は情報社会であり、便利なツールが多種多様にある。これは、ほんの10年前では考えられなかった。

福祉業界や介護施設も、情報をもっと上手く活用し、『ポジティブなイメージ』を発信することは可能なのではないか。そして、そのイメージが、世間を覆っているネガティブな介護に対する『誤解』や『偏見』を覆していく一歩になると僕たちは信じているのである。



ネガティブを
打破せよ！



- ①業界全体を覆うネガティブイメージの払拭
- ②法人のPRを効果的に行うことによる相乗効果
- ③介護業界に一石を投じる。
などなどの目的を持っています！

エーデルのイメージアップ戦略



その① イメージアップ委員会

多くの病院や介護施設では、委員会制度があると思いますが、当法人も委員会活動を行っています。その中のひとつとして『イメージアップ委員会』というものを立ち上げました。

イメージアップ委員会とは・・・その名の通り、『法人のイメージアップについて協議する委員会』です。イメージアップと一口に言っても、法人がどの部分に対し重点的にイメージアップを図るのか？ということが重要です。エーデルの場合は、法人理念の一つに『介護業界を変えていこう!』という文言があり、その部分で特化した情報を発信することも、委員会活動の主眼として取り組んでいることが特徴です。



イメージアップ委員会の特徴

①委員のメンバーは少数精鋭。(エーデルの場合 4 名)

②委員の選定要件

- パソコン、ITなどに長けている者
- センスの良い者、新しい発想や企画力を持つ者

③委員会の内容

- 法人のイメージ全般に関するもの全てに対応する。法人の[イメージを総合的にプロデュース]する。
 - ・ポスター、案内表示、掲示物、写真、研修資料、パンフレット、ホームページデザイン、ロゴ etc・・・

委員会が注意しているポイント

- ・少数精鋭の委員会なので、とにかく迅速に対応することが可能。ホームページやSNSは、こまめに随時更新すべき。
- ・先進的なイメージデザインを目指すため、古い形式や概念にはとらわれないこと。
- ・イメージ戦略と予算を連動させ、法人が戦略的にイメージアップに取り組んでいくこと。

※業者などに頼めば、きっとデザイン性の高いものが生れますが、エーデルは出来るだけお金をかけずに良いものを製作することを念頭において取り組んでいます。削減したお金で別の取組みにも還元できるからです。



Twitter / facebook で公式情報を配信中。

その② ホームページの活用

ホームページは、現在の情報化社会において、切っても切れないツールですが、ただ単に開設しているだけでは宝の持ち腐れです。ホームページで、一体どのような活動ができるのかを突き詰めて考えた結果、エーデルのホームページは、たくさんのコンテンツで溢れました。。

でも、閲覧数の大幅なアップや、『面白いよ!』などの感想もたくさん頂いたり、ご家族からも大変、ご好評を頂いております。ここでは、エーデルのホームページならではのコンテンツを紹介します。

① ホームページ

ホームページの経費は、月額使用料 5,000 円程度の管理費[ブログ de ホームページ]を利用しています。料金の割にデザイン性に優れています！



② 法人ブログ

村井孝演の『フラワーガーデン』 花にまつわるコラムをアップしています。おかげ様で当hp 閲覧数第 1 位を獲得しました！



③ 『先駆的取組みの公表』

法人独自の取組みを資料形式で公開しています！実践発表や、委員会活動などの情報を充実させており同業者の方にも好評を頂いております。



④ 『リクルート』

法人独自の取組みを資料形式で公開しています！求職パンフレットも独自で工夫を凝らし、PRに努めています。



ネガティブを
打破せよ!



ちなみにホームページのイメージを変えてから閲覧数が大幅にアップし、採用試験の数も増数するなどの嬉しい効果が出ました。ここでは言い尽くせないので詳しくはエーデルのページを見て下さい！

その③ 広報誌

広報というのは、昔からある一種の広告媒体ですが、エーデルでは広報誌にも力を入れております。ただ単に発行すればよいというものではなく、『一体、利用者がどういった情報を求めているのか？』『より多くの方々に利用してもらいたい』等の具体的な目的をもって作成にあたっています。

各事業所ごとに広報誌を出していますが、普段、パソコンを使用されない利用者の方々も沢山おられますので、特に高齢の方に非常に喜んでもらえます。広報についても『目的を定めて』作成することをお勧めします。

①法人広報『あい愛エーデル』



- ・年に2回程度発行
- ・業者に発注していますが、一切の妥協はせず事細かに注文します。
- ・全面カラー刷り。
- ・明るく楽しいイメージを前面に出している。

②ショートステイ広報『おいらのエーデル』



- ・年6回程度発行
- ・シンプルで素朴なデザインを意識。
- ・自前で製作
- ・全カラー2ページ

③デイサービス広報『ハッピーデイ』



- ・年6回程度発行
- ・カラフルで楽しさを演出。
- ・自前で製作
- ・全カラー4ページ

④グループホーム広報『5丁目だより』



- ・年3回程度発行
- ・敢えてパソコンを使用せず『手書き』で手作り感を演出。
- ・自前で製作
- ・全カラー7ページ

⑤スタッフ限定『大輪』



- ・エーデル土山スタッフ限定。法人内誌。
- ・お薦めのグルメ店やスタッフアンケートなどの情報満載！
- ・チームワーク強化委員会とのコラボで作成しています！

その④ その他のイメージアップに関する取組み

ネガティブを
打破せよ!



1. 徹底した清潔空間

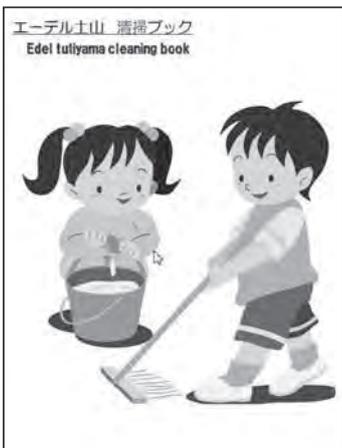
館内のディスプレイなどのイメージアップに入る前に、先ず何より力を入れて取り組む必要があるのが、『清潔』に対する配慮です。館内が散らかっているのに、イメージアップなど到底無理です。徹底した整理整頓、清掃に努めた上で初めてイメージアップに取り組むことができると言えるでしょう。

エーデルでは掃除専門スタッフの配置及び、広大な館内を『6つ』のエリアに分け、其々に清掃担当責任を配置し毎月の清掃チェックを行っています。

エーデル土山『清掃ブック』
清掃管理のマニュアル本です。

中庭のガーデニング。
スタッフも楽しみながら実施しています。

『香り』の演出も忘れません。👃



2. 法人ポスター

『ホームページ変更のお知らせ』

実際のスタッフを起用。

他のスタッフにも家族にも、利用者にも好評でした。

『2012 夏祭りのポスター』

夏祭りのポスター。『ことしも夏ははじまる』のキャッチフレーズで作成。



3.小物関係

『2012年 年賀状』

今年より趣向を凝らし、デザイン性を意識しました。



『トイレ表示』

男性トイレに設置。思わず読んでしまいます!?



格好良いプロフェッショナルを目指そう!

[Cool Edel Project]

エーデル土山では[Cool Edel Project]と題して、格好良いケアワーカーを目指す取組みをしています。ビジュアルやイメージではなく中身が介護の本質であることは承知していますが、中身だけが良くて、イメージの向上に繋がらないことも、また現実なのです。格好良いケアワーカーとは、何もビジュアル重視だけではありません。介護のプロフェッショナルとして、しっかりと職業倫理を高め、自分達の仕事に誇りを持つこと。これらの想いを[目に見える形で発信していく]ことに主眼を置いています。



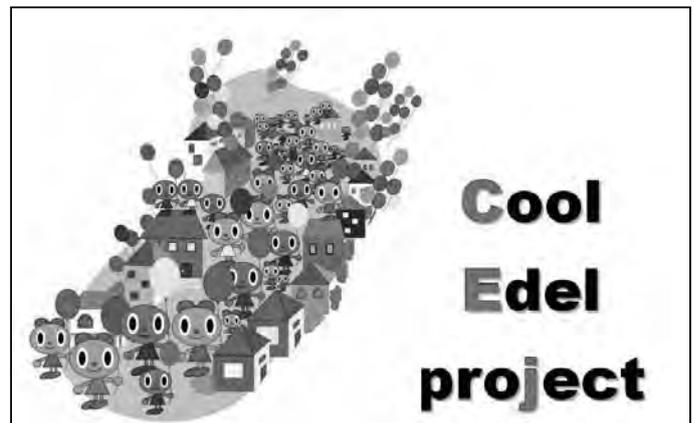
『浪漫電話』

レトロな雰囲気を出さず固定電話です。これについては携帯が普及した今は、オブジェと化します。。



『Picasaによる写真掲示』

便利に手軽に写真をおしゃれに掲示出来ます。



積極的な講師派遣

エーデル土山では、「介護業界を変えていこう！」というスローガンの元、様々な研修に講師を派遣しています。研修内容については、1法人に対する相談から多人数に向けて行う研修まで、主催者や相談者のニーズに合わせた研修を企画しています。これは、私たちの刺激にも繋がりますので、もし、研修や勉強会にお招き頂ければ、全国各地どこでも参上します。お気軽にお問い合わせ下さい。なお、当方で使用している資料なども、ご希望があれば研修の際に無料でお渡しさせていただきます。研修は事例などを使いながら[実践的]かつ[具体的]な内容を心がけております。

得意分野

人材育成全般に関する研修 / 施設における減災対策に関する研修 / リーダー養成研修 / 介護現場におけるトラブル防止
各種委員会の実践方法 / ミーティングの活用術 / 各種マニュアル、様式の作成法 / 中間管理職の育成研修
その他、各法人からの個別相談によつての研修

研修・その他の相談に関するお問い合わせ先

社会福祉法人あいの土山福祉会 エーデル土山 事務局 廣岡(ヒロオカ) / 井上

☎0748-66-1911

✉info@edeltutyama.com



最後までお付き合い下さり、誠にありがとうございました。イメージだけが良いということにならないよう肝心のサービス、ケア内容も勿論、向上させなければならぬことは言うまでもありません。

この資料を読んで頂いた法人様で少しでもイメージについて考えてもらえれば、幸せです！

またこの資料、発表についてご質問等あれば何時でも連絡をお待ちしております！

0748-66-1911

村井 孝演 / ムライ タカノブ

介護福祉士

社会福祉法人あいの土山福祉会

エーデル土山デイサービス 主任



情報発信/イメージアップ委員会

Information improve the image...the sending office.

～介護業界を変えていこう～
Edel tutiyama.

Copyright © 2011 Edel Tutiyama. All Rights Reserved.

小規模法人経営の基盤整備

社会福祉法人 千鳥会

住所 / TEL	兵庫県淡路市大町畑597番地 4 / 0799-62-5100								
URL / E-mail	http://www.chidorikai.or.jp / honbu@chidorikai.or.jp								
経営理念	<p>理念</p> <ol style="list-style-type: none">1. 福祉はいつでも全ての人のために2. 個人の尊厳の保持3. 地域に貢献できる事業の提供4. 社会資源の効果的な利用で自己実現を目指す5. 専門性を高める教育・研修の充実 <p>基本方針</p> <ol style="list-style-type: none">1. 地域福祉に関する機能や役割を担います2. 利用者に信頼されるよう高品質のサービスを提供します3. 利用者の主体的参加が得られるサービスメニューの展開と実施を目指します。								
事業内容	<p>※特別養護老人ホーム千鳥会ゴールド（長期50名・短期11名） デイサービスセンター（定員35名） 在宅介護支援センター（居宅介護支援事業所） 高齢者住宅等安心確保事業 高齢者の生きがいと健康づくり推進事業</p> <p>※グループホームしおさい（定員18名） 認知症デイサービスセンター（定員3名）</p> <p>※特別養護老人ホームゆうらぎ（長期50名・短期10名） デイサービスセンター（定員40名） 居宅介護支援事業所 訪問介護ステーション</p> <p>※養護老人ホーム北淡荘（定員168名）（外部サービス利用型特定施設）</p> <p>※小規模多機能型居宅介護事業所ぬくもり（登録定員25名）</p> <p>※佐野デイサービスセンター（定員20名）</p> <p>※地域密着型特別養護老人ホームほほえみ（長期29名・短期10名） デイサービスセンター（定員9名） 居宅介護支援事業所 小規模多機能型居宅介護事業所（登録定員25名）</p>								
収入 (法人全体) 平成23年度決算	<table><tr><td>①社会福祉事業</td><td>1,211,387,656円</td></tr><tr><td>②公益事業</td><td>44,182,369円</td></tr><tr><td>③収益事業</td><td>0円</td></tr><tr><td>合計</td><td>1,255,570,025円</td></tr></table>	①社会福祉事業	1,211,387,656円	②公益事業	44,182,369円	③収益事業	0円	合計	1,255,570,025円
①社会福祉事業	1,211,387,656円								
②公益事業	44,182,369円								
③収益事業	0円								
合計	1,255,570,025円								

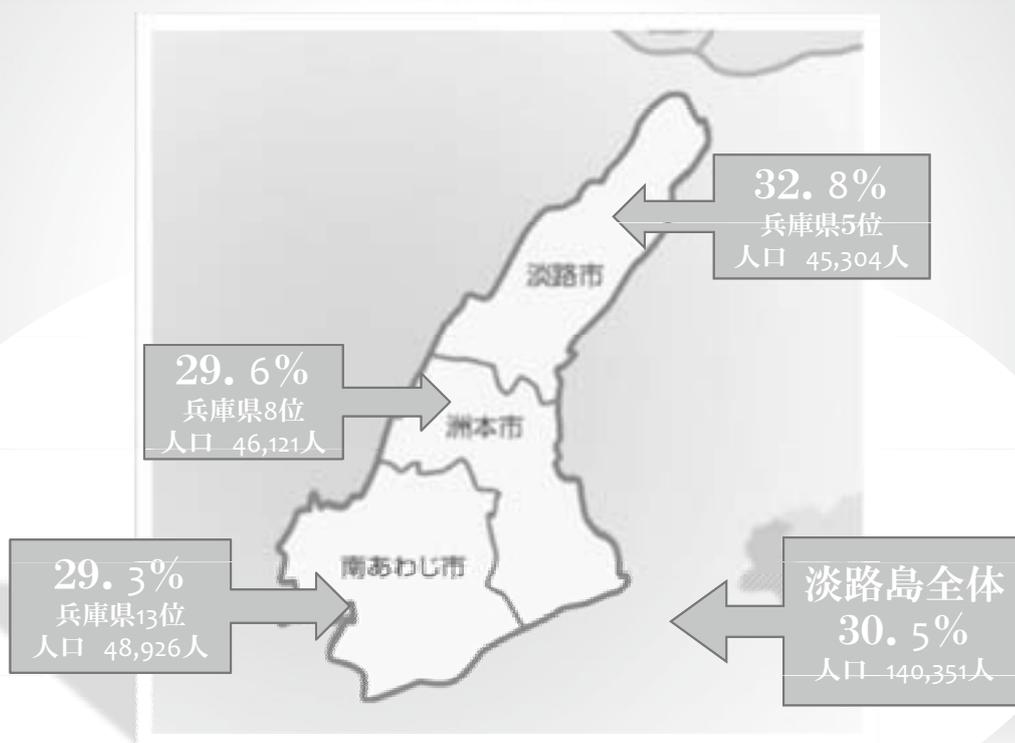
従業員数 (法人全体)	270名（非常勤含む）
当面する経営課題	小規模法人経営の基盤整備
発表する取組みに着手した理由、背景	<p>千鳥会は平成4年に1法人1事業所で開設し、その後、地域福祉に関する機能や役割の担い手として自負と責任のもと、地域貢献を目的とした事業展開を実施し、現在は7事業所を拠点とし、特養3施設、養護1施設、グループホーム1施設、小規模多機能事業所2施設を中心に、居宅・通所・訪問等の在宅サービスを運営してきました。</p> <p>開設当初は措置制度で始まり、平成12年の介護保険制度の移行により、民間経営のノウハウを取り入れ、競争原理に基づき、法人の運営状況・組織体制・職員の意識改革等、顧客満足の向上を目的として積極的に見直す必要性が生じてきました。</p>
発表する取組みの現時点での効果	<p>平成16年にISO9001を導入し、法人の5つの理念と3つの基本方針に基づき、事業所毎に事業目標を設定し、目標管理（サービスの質の向上、地域福祉の推進、教育・訓練、財務基盤の安定化等）を実施し、継続的な改善を行いながら、経営基盤の安定化を図ることにより、施設整備を実現してきました。</p> <p>又、事業所の増加に伴い、スピーディーに情報を共有化する事が難しくなり、ITインフラ整備の必要性が生じたため、全事業所間をオンラインで結び、端末を通じて情報を共有することにより、トップの方針を法人全体に迅速に浸透させるシステムを構築し、定期的なマネジメントレビューをオンラインで実施することにより、目標を達成するための問題点を其々の事業所内の職員が把握し、組織全体の方針と職員一人ひとりの職務における方向性や価値観を合致させることを可能にしました。これにより、職員の意識改革を促すことができ組織の活性化に繋がっていきました。</p> <p>今後は、構築してきたQMSを活用しながら、継続的改善を実施し、顧客満足度を更に高めていくことにより、社会・地域から確固たる信頼を得る事ができると信じ、新たな地域ニーズを満たすための事業展開として、高齢者施設の運営のみに止まらず、障害者、保育等の福祉事業への展開も視野に入れた法人運営が求められています。</p>

* 小規模法人経営の基盤整備



社会福祉法人 千鳥会
理事長 吉村秀樹

1



* 高齢化率

2



* ISO導入

平成16年3月 初回登録審査 ⇒ 福祉介護サービスにて認証取得 ~千鳥会ゴールド他~
 平成18年2月 サーベイランスにて認証拡大 ~グループホームしおさい~
 平成18年3月 更新審査(1回目)
 平成20年2月 サーベイランスにて認証拡大 ~ゆうらぎ・北淡荘他~
 平成21年3月 更新審査(2回目)にて認証拡大 ~ぬくもり~
 平成23年3月 サーベイランスにて認証拡大 ~佐野デイサービス~
 平成24年3月 更新審査(3回目)
 平成25年3月 サーベイランスにて認証拡大予定 ~ほほえみ他~

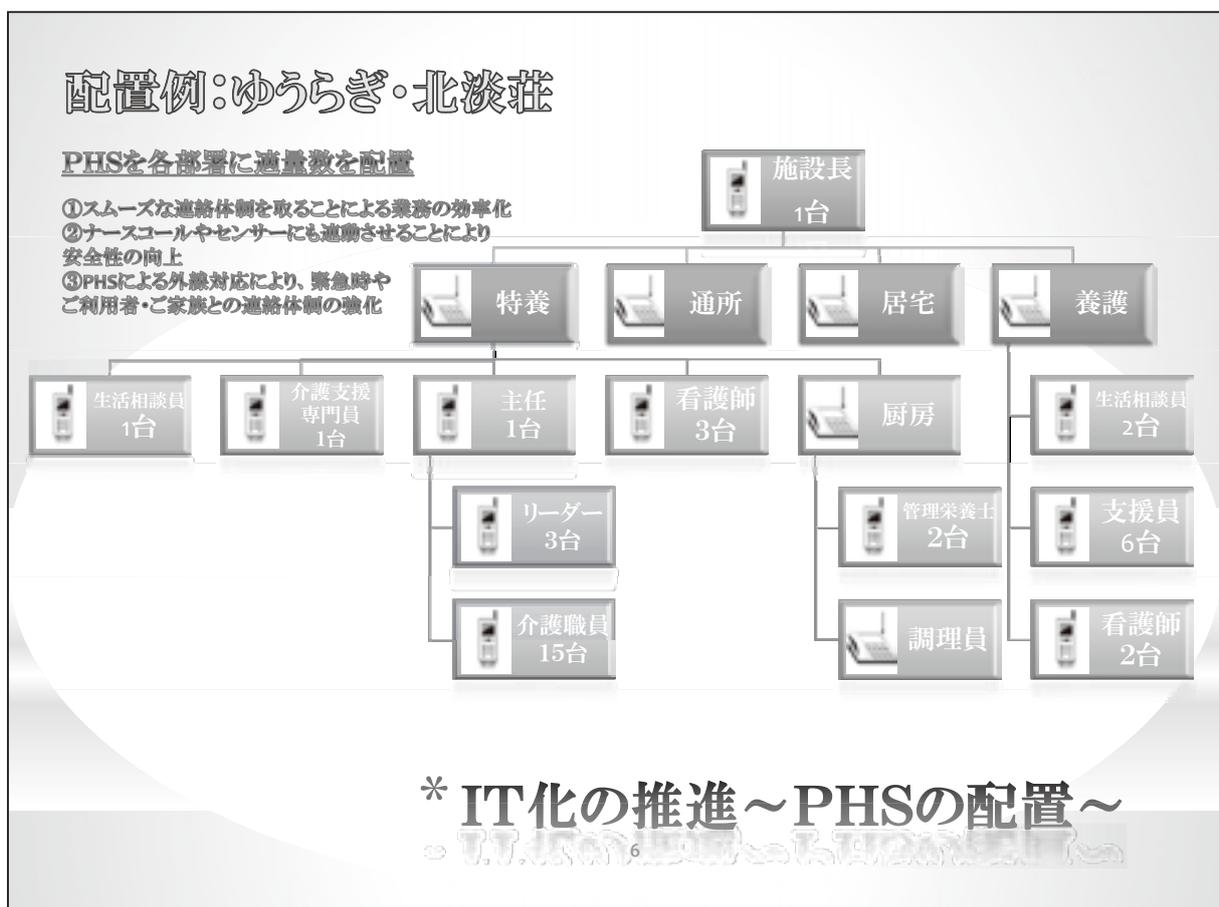
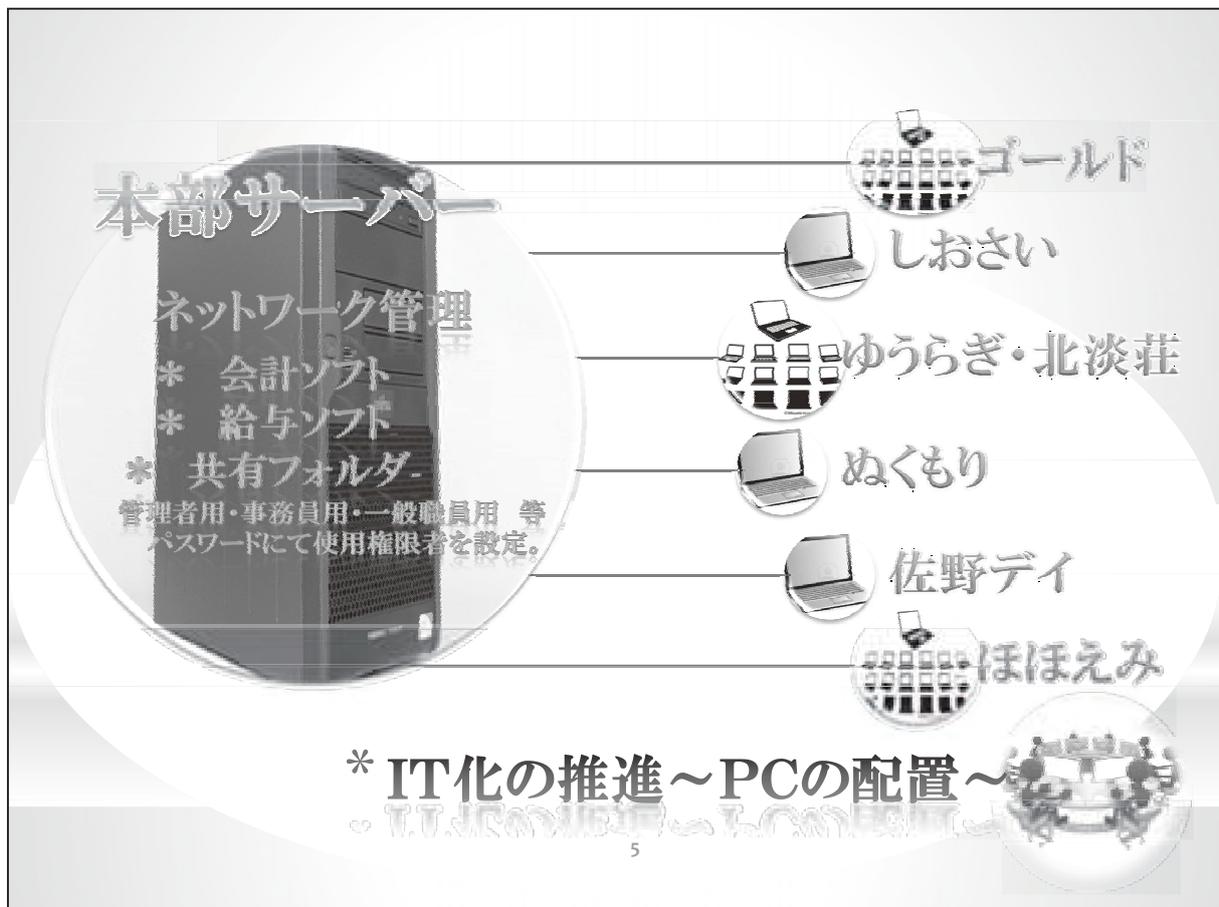
* 目的

継続的改善を実施することにより経営課題を克服し、顧客満足度を向上させることにより、経営基盤の強化を図る。

* 結果

- ・ 経営者の方針(事業目標)を現場職員まで、浸透させるシステムの確立
- ・ 手順書作成と定期的な見直しにより、標準化を図り、サービスの質の向上
- ・ 是正処置・予防処置の把握で、クレーム・アクシデントの減少
- ・ 職員教育訓練システムの確立で、職員スキルの向上

* ISOの概要



*ねらい

-  情報の共有
-  リアルタイムの情報
-  業務の効率化
-  ペーパーレス
-  業務能力の向上
-  データーの一括管理
-  パスワード設定による配分化
-  法人本部管理体制
-  連絡指示系統のスピード化

* IT化の推進～効果～

7

*情報の公開

*施設案内

*入所申込み

*施設行事の早期報告

*求人効果 など

*ホームページ作成

<http://www.chidorikai.or.jp>

2010年5月より本格始動

8

*福利厚生

*地域貢献

*省エネ

*防災

*ワンストップサービス

*MS管理

9



*社会福祉法人千鳥会

10

理念及び組織目標の共有化 ～目標管理制度及び社内報をツールとして～

社会福祉法人 聖隷福祉事業団

住所／TEL	静岡県浜松市中区元城町218-26 聖隷ビル(法人本部) / 053-413-3300(代表)	
URL／E-mail	http://www.seirei.or.jp/hq/ /	
経営理念	キリスト教精神に基づく「隣人愛」	
事業内容	<p>1都7県で、120施設(246事業)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・病院 6施設(2540床) ・診療所 7施設 ・健康診断センター 3施設 ・有料老人ホーム 11施設(2,977戸) ・特別養護老人ホーム 13施設 ・老人保健施設 3施設 ・軽費老人ホーム 3施設 ・障害者支援施設、救護施設 10施設 ・保育園 10施設 ・訪問看護ステーション 14施設 ・その他在宅施設 35施設 等 <p>※施設・事業数には運営受託・指定管理受託等を含む</p>	
収入 (法人全体) 平成23年度決算	①社会福祉事業事業 ②公益事業 ③収益事業	49,395,036,591円 42,994,127,164円 47,946,965円 合計 92,437,110,720円
従業員数 (法人全体)	常勤職員 7,973名・非常勤職員 3,737名 職員数 11,710名 (2012.4現在)	

<p>当面する経営課題</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 住み慣れた地域で暮らし続けることができるサービスの提供 <ol style="list-style-type: none"> ① 地域連携と法人内連携の強化 ② 医療の提供体制の強化 ③ 新たなサービスの創造 2. 先駆的で良質なサービスの提供 <ol style="list-style-type: none"> ① 高度な予防医療・急性期医療の体制強化 ② QOL向上のための高度専門ケアの提供 ③ 産学連携による価値創造 3. 共に働ける環境の整備 <ol style="list-style-type: none"> ① 働き方の多様性の推進 ② 次世代の人材育成 4. 社会福祉法人の使命の追求 <ol style="list-style-type: none"> ① 社会福祉法人の在り方検討 ② 地域への情報発信 ③ ガバナンス体制の強化 ④ 環境活動の推進 5. 事業団の継続性と発展性の維持強化 <ol style="list-style-type: none"> ① マーケティングに基づく事業計画 ② 事業計画と実績の検証 (中期事業目標・中期事業戦略より)
<p>発表する取組みに着手した理由、背景</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・2000年（創立70周年）、三代目理事長に山本敏博が就任した。 ・当時、施設数は60、職員数は5000名を大きく超え、すでに日本最大規模の社会福祉法人であったが、介護保険等により、さらに急激な成長が予想された。 ・事業地域が広域であること、事業分野が多岐に渡り、施設数及び職員数も急激に増加していることなどの理由により、特に、法人の理念（その時点では明文化はされていない）の形骸化、職員の法人への帰属意識の希薄化等が懸念された。 ・それらを解決するため、経営の近代化をさらに推進することと同時に、80年前の創立理念を、現在の職員にとっても分かりやすく伝えること及び法人の進む方向（法人の目標）を職員全体で共有することに取り組んだ。
<p>発表する取組みの現時点での効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・目標参画システム（目標管理制度）については、制度として定着し、職員の共通言語として機能している。 ・2010年、社内報のリニューアル第1号で、職員対象に無作為アンケートを実施した結果、「あなたの考える聖隷らしさ」とは何か？という問いに対しては、81名中17名が、「隣人愛」と回答、「聖隷のココが自慢」という問いに対しては、81名中39名が「理念」と回答するなど、基本理念である「隣人愛」は職員に浸透している。 ・上記の社内報リニューアルを機に、配布対象をパート職員等、非常勤職員まで広げ、職員全員に1冊ずつ配布を行っている。写真を多用するレイアウトの工夫や固くならない誌面づくりに取り組み、(数値化はできないが)役員から職員までの社内報への関心度は高まった。 ・毎年1月発行の社内報に「理事長年頭所感」と題し、経営トップによる法人の目標とその説明が掲載されることが、職員にとってある程度定着した。 ・今後も社内報においては、「双方向コミュニケーションの促進」、その中でも組織の理念及び目標の共有については誌面を割いていくつもりである。

理念と組織目標の共有化

～目標管理制度・社内報をツールとして～

80⁺²
th
ANNIVERSARY

1. 法人の概要(歴史・現在の姿・経営の特徴)
2. 理念の明確化と理念～目標の体系化
3. 目標参画システム(目標管理制度)による
組織目標の共有への取組み
4. 社内報「聖隷」を活用した理念～目標の共有
への取組み
5. まとめ



社会福祉法人 聖隷福祉事業団

法人本部総務部 秘書・広報室長

吉田まなぶ

1.-1 聖隷福祉事業団の創設の心



「この子の5尺のからだを 天地の間に
いれてやるところがない」

自分のことのように、
あなたの隣人を愛しなさい

1930年(昭和5年)、聖書の教えに従い、
重度の結核患者を受入れ、お世話する

桑原昇次郎氏
1930年(昭和5年)

1.-2 先駆的・開拓的取組み

1973 浜名湖エデンの園(有料老人ホーム)



1977 聖隷浜松病院未熟児センター
(現在のNICU)



1977 愛光寮(ベトナム難民援護施設)



1981 聖隷三方原病院ホスピス開設

1983 日本救急医療ヘリコプター(株)
(現在のドクターヘリへ)



1-3. 地域が求めるものを追求した結果、 医療偏重から保健・医療・福祉・ 介護サービスを提供する複合体へ



特別養護老人ホーム
森町愛光園 (1993年)

健康診断・人間ドック
聖隷健康サポートセンター
Shizuoka (2010年)



有料老人ホーム等
複合施設
奈良ニッセイ
エデンの園
(運営受託)
(1992年)



1.-5 聖隷の現在の姿



(2011年度実績)

病院 6 【2540床】

診療所：7施設

総入院患者数 796,698人/年

総外来患者数 1,229,640人/年

総手術件数（入外） 18,978件/年

健診施設 3

総健診受診者数 478,670人/年

1.-5 聖隷の現在の姿



他
収益事業：貸事務所 1



有料老人ホーム等 11 【2,977戸】

特養ホーム 13

介護老人保健施設（3施設）

軽費老人ホーム（3施設）

訪問看護ST 14

その他在宅サービス事業（35施設）

保育園等 10

身体障害者療護施設
・ 救護施設（10施設）

1.-6 新規施設等

医療型障害児入所施設、療養介護（重症心身障害児施設）

聖隷おおぞら療育センター



浜松市北区三方原町

聖隷三方原病院
新棟（3号館）増築 2012年4月開設
60床増床（入所50/短期入所10）
・ショートステイ20床へ

1.-6 新規施設等

聖隷藤沢ウェルフェアタウン



神奈川県藤沢市

2011年4月開設
（介護付/住宅型）有料老人ホーム
藤沢エデンの園
特別養護老人ホーム 藤沢愛光園
聖隷デイサービスセンター藤沢
聖隷ケアプランセンター藤沢
聖隷ヘルパーステーション藤沢
聖隷訪問看護ステーション藤沢

横浜エデンの園

2010年4月開設
介護付き有料老人ホーム
50室



神奈川県横浜市

1.-6 新規施設等

浜北愛光園



3号館増築 2012年4月開設
80床増床(入所75/短期入所5)で
特養(190床)へ。
広域型特別養護老人ホーム
+在宅事業所+障害者相談事業所

和合愛光園初生サテライト



2012年4月開設
地域密着型特別養護老人ホーム
サテライト型 (29床)

森町愛光園天宮サテライト



1.-6 新規施設等

聖隷厚生園チャレンジ工房



障害福祉サービス事業所
・就労移行支援事業
・就労継続支援事業B型
-2012年3月事業開始-

1-7 経営の特徴

先駆的・開拓的取組み

(⇒1.-2)
日本で最初のホスピス（聖隷三方原病院）をはじめ、制度がなくても、必要があればチャレンジしてきた。

創立の理念の継承

(⇒2. で説明予定)
「隣人愛」の基本理念を継承、共有に向けて取り組んでいる。

1-2 先駆的・開拓的取組み

1973 浜名湖エデンの園(有料老人ホーム)



1977 聖隷浜松病院未熟児センター

1977 愛光寮(ベトナム難民援護施設)



1983 日本救急医療ヘリコプター(株)
(のちのドクターヘリ事業へ)

■ 経営理念の継承

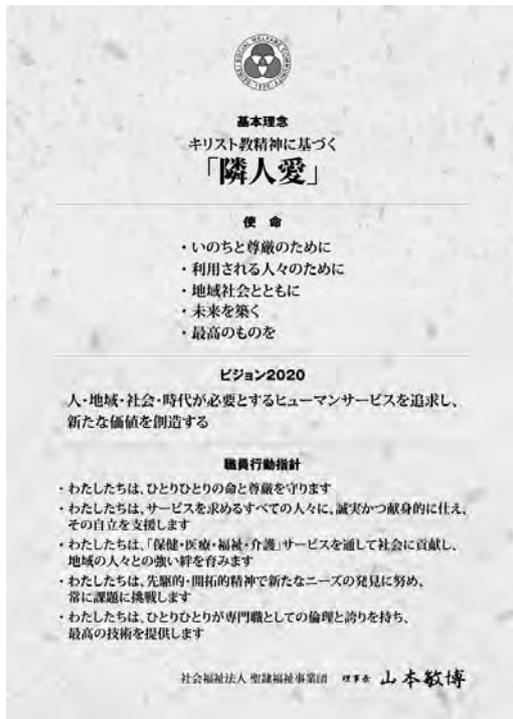


1-8 事例紹介

巨大化する組織において、すべての職員が「組織の進むべき方向」を共有するための事例として、以下、3つの取組みを紹介

2. 理念の明確化と理念～目標の体系化
3. 目標参画システム(目標管理制度)による組織目標の共有への取組み
4. 社内報「聖隷」を活用した理念～目標の共有への取組み

2.-1 理念の明文化



2000年
創立70周年を機に
理念を「明文化」
↓
創立の心を
分かりやすく継承

キリスト教精神
に基づく隣人愛

.||.

ヒューマニズム
(人類愛)

2.-1 体系の再構築



2010年（創立80周年）
理念～目標体系を再整理

↓
組織の存在意義・
目指す方向性を共有

基本理念

組織が何のために存在するか、
根本となる基本的価値観

使命

職員は何を大切に考えて
仕事をするか

ビジョン2020

2020年にどのような組織で
あるべきか

職員行動指針

基本理念・使命に基づき、
職員はこう動くという指針

2-2 体系の再構築

聖隷福祉事業団 中期事業目標・中期事業戦略(2011~2015年度)

中期事業目標 I. 住み慣れた地域で暮らし続けることができるサービスの提供

中期事業戦略

1-1 地域課題と事業団の対応方針による、課題に応じたサービス提供の構築

1-2 安心・安全な暮らしの提供体制強化

1-3 安心な暮らしを支えるサービスの提供体制強化

中期事業目標 II. 先鞭的で良質なサービスの提供

中期事業戦略

2-1 高齢者介護事業・地域医療の提供体制強化

2-2 高齢者の暮らしを支えるサービスに合わせた高齢者ケアサービスの提供体制強化

2-3 高齢者の暮らしを支えるサービスに合わせた高齢者ケアサービスの提供体制強化

中期事業目標 III. 共に備える環境の整備

中期事業戦略

3-1 高齢者の暮らしを支える環境整備の推進

3-2 高齢者の暮らしを支える環境整備の推進

3-3 高齢者の暮らしを支える環境整備の推進

中期事業目標 IV. 社会福祉法人の使命の追求

中期事業戦略

4-1 社会福祉法人としての社会貢献の推進

4-2 社会福祉法人としての社会貢献の推進

4-3 社会福祉法人としての社会貢献の推進

4-4 社会福祉法人としての社会貢献の推進

中期事業目標 V. 事業団の継続性と発展性の維持強化(2015年度目標)

中期事業戦略

5-1 マーケティング戦略に基づいた事業団の発展

5-2 事業団の発展の推進

2010年(創立80周年)
中期(5年)の
事業目標・事業戦略
を策定・共有

中期事業目標

ビジョン2020を
達成するため、5年後に
具現化すべき目標

中期事業戦略

中期事業目標を達成
する上で重点としたい
ポイント

2-3 法人年度目標



法人年度目標をもとに、
事業部⇒施設⇒職場⇒個人
が目標設定
(⇒目標参画システム)

2012年度法人目標

1. 関西地区における
総合化力の発揮
2. すべての施設が取り組む
質の追求と価値の創造
3. さまざまな人材・さまざまな
働き方への広がり
4. 地域の災害拠点づくりと
法人ガバナンスの見直し
5. マーケティングから
確かな「聖隷」ブランドづくり

2.-3 隣人愛の実現とは？

聖隷の仕事 =

「隣人愛」の実現

創立当時と、
仕事の内容は変わっても、
目指すべきものは不変

- 1930年： ・ 貧しい結核患者の救済
- 2011年： ・ 質の高いサービスを提供し、
利用者に満足いただくこと
・ 現場がやりたいことにチャレンジ
・ 聖隷だからこそできる仕事

2.-3 理念と経営

「隣人愛」の実現

隣人愛の実現のために、
安定した経営基盤は不可欠

- ・ 質の高い専門サービスの提供
- ・ 利用者満足の追求
- ・ 現場のチャレンジ
- ・ 聖隷だからこそできる仕事

安定した経営基盤

非営利法人 ≠ 利益がでなくても良い法人

3.-1 目標参画システムとは

導入の概要

- ・新人事制度の一環として、2002年度に導入。
- ・従来の「目標管理制度」(MBO)を
自法人向けにアレンジ
- ・「組織の目標」に、個人も「参画」する、
という意味で「目標参画システム」と命名

3.-1 目標参画システムとは

導入の背景

- ・職員の育成ニーズ（評価ツールではなく、
育成ツールとしての位置づけ）
- ・外的環境の変化への対応（2000年介護保険
導入等、経営環境の変化が加速）
- ・組織の急激な拡大への対応（1991～2000年
で施設数・職員数とも2倍以上に）

3.-1 目標参画システムとは

期待する効果

- ・ 目標の共有化による一体感の醸成
- ・ 組織目標と個人目標の統合による
シナジー効果の発揮
- ・ チャレンジする職場風土づくり



3.-2 目標参画シート

所定のシートを作成し、上司と面接（年3回）を通じて自ら設定した達成に取り組む。

2009年度 聖隷福祉事業団「目標参画」シート(部門・職場・スタッフ用)

組織目標	上位の組織目標		施設 法人本部		目標設定面接		
			職域 総務部	氏名	実施 月 日	月 日	
マネージャーからの期待	マネージャー氏名		経験年数 年(20職場 年)		中間面接		
			氏名	氏名	実施 月 日	月 日	
年度重点目標(重点目標の記入は5つ以内とする・ウェイトは合計で100%になるように記入する・難易度は困難の度合いをS~Bで設定) 修正する場合は該当部を横線で抹消のうえ、朱書きすること			自己評価		マネージャー評価		
No.	目標 (具体的・数値・期限等を記入)	2 ポイント 難易度 (観点・何を、いつまでに、どこで、誰と、なぜ、どうやって、どのぐらいのコストで、要望事項)	具体的方法	達成度	評価	達成度	評価
1		% S A B		A B C		A B C	
2		% S A B	個人目標 (5つ以内)	A		A	
3		% S A B		自己評価・ マネージャー評価			
4		% S A B		U		U	
5		% S A B		A B C		A B C	

マネージャーからの
フィードバック

難易度	目標の難易度(チャレンジ度)
S	達成にはかなりの努力が必要
A	努力をすれば達成可能
B	比較的容易に達成が可能

達成度	達成状況	達成率
A	設定した目標通り、または目標に近い成果をあげた	80%~
B	設定した目標に及ばない成果だった	50~79%
C	設定した目標に全く及ばない成果だった	50%未満

4.-1 社内報「聖隸」について

発行目的

- ・ 双方向の社内コミュニケーションの促進
 - ⇒ 経営トップとスタッフ
 - ⇒ 事業部と事業部
 - ⇒ 事業部内、施設内、職場内
 - ⇒ 上司と部下等

組織の進むべき方向を
「見える化」するツール
という位置づけ

4.-1 社内報「聖隸」について

概要

- ・ 1966年より、「機関誌 聖隸」を発行
(通巻 263号)
- ・ 2010年、創立80周年を機に、誌面リニューアル。
社内報「聖隸」として、季刊(年4回)発行
- ・ 発行部数 約15,000部
- ・ 対象： 職員(パート・アルバイト含む)、
派遣職員、業務委託職員、
採用関連(学生等)、行政・他法人、
職員ご家族等
- ・ 費用： 年間約600万円(@約96円)

4.-2 理念～目標共有の取組み

社内報「聖隷」261号
(2012.1発行)
理事長年頭所感2012

毎年1月、組織のトップが自ら、
法人における年度目標を発表、説明。

4.-2 理念～目標共有の取組み

社内報「聖隷」263号
(2012.4発行)
事業部目標の紹介

法人目標に基づき設定された事業部の目標を
紹介。(他の事業部の目標の理解)

4-2 理念～目標共有の取組み

社内報「聖隷」264号
(2012.7発行)
法人目標に基づく
新規計画等の紹介

法人目標と連動する新規計画・新規施設を紹介。
(法人目標との「連鎖」を意識)



社内報「聖隷」265号
(2012.10発行)
法人目標に連鎖する個人目標に
取組む職員を紹介(予定)

組織の理念及び目標を、全職員が共有することで、
組織の力はさらに強くなる。



「気づき」の共有の大切さ (慶應義塾大学と協働による小型端末機を活用した利用者の状況把握等)

社会福祉法人 こうほうえん

住所／TEL	鳥取県境港市誠道町2083 / 0859-24-3111	
URL／E-mail	http://www.kohoen.jp /	
経営理念	<p>【理念】 「わたくしたちは、地域に開かれた、地域に愛される、地域に信頼される『こうほうえん』を目指します」</p> <p>【基本方針】 「わたくしたちは、サービス業のプロとして、正しい情報を伝達し、自分が受けたい保健、医療、福祉サービスの提供、改善に努めます」</p>	
事業内容	<p>介護老人福祉施設（557名）8ヶ所、介護老人保健施設（230名）3ヶ所 ケアハウス（280名）5ヶ所、（内特定施設入居者生活介護（67名）3ヶ所） 高齢者向け優良賃貸住宅（162名）2ヶ所（内特定施設入居者生活介護（88名） 高齢者専用賃貸住宅（20名）2ヶ所、短期入所生活介護（103名）8ヶ所 通所介護（346名）13ヶ所、通所リハビリテーション（194名）5ヶ所 認知症対応型通所介護（60名）5ヶ所、小規模多機能型居宅介護6ヶ所 認知症対応型共同生活介護（135名）9ヶ所、訪問介護5ヶ所、訪問看護4ヶ所 訪問リハビリテーション1ヶ所、居宅介護支援6ヶ所、福祉用具貸与1ヶ所 福祉用具販売1ヶ所、保育（550名）5ヶ所、夜間対応型保育所（75名）2ヶ所、 リハビリテーション病院（48床）1ヶ所、児童デイサービス1ヶ所、 障害者就労継続支援施設1ヶ所、在宅療養支援診療所1ヶ所。給食事業</p>	
収入 (法人全体) 平成23年度決算	①社会福祉事業事業 ②公益事業 ③収益事業 合計	9,360,801,075円 1,574,837,546円 750,086,720円 11,685,725,341円
従業員数 (法人全体)	2,004名（非常勤含む）	
当面する経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域包括ケア体制の構築 ・ 利用者満足向上に向けた強みの構築 高品質ケアの提供 マニュアルに遵守したケアの提供 ・ 人財の確保 ・ 充実した人生へのアプローチ 	

<p>発表する取組みに着手した理由、背景</p>	<p>ご利用者により良いサービスを提供する為には、「介護の質の向上」は不可欠である。</p> <p>しかし、それは介護者の成熟度により大きく異なる。熟練介護士と経験の浅い介護士との違いはどこにあるのか。具体的に成熟度を評価するにはどうしたらよいか等の課題がある。</p> <p>慶応義塾大学との協働した活動では、目的を</p> <ol style="list-style-type: none"> ① データに基づく自己評価や他の介助者との議論による自身の特徴把握と介護内容の改善 ② 現場で研修効果が得られることによる教育研修に関する負担の軽減としており上記課題点の改善が期待できる。
<p>発表する取組みの現時点での効果</p>	<p>自分のデータと他スタッフのデータを比較し、客観的に見ることができ、様々な視点があることにも、気が付いた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自己表現の少ない重介護の方への関わりが意識して多く持てるようになった。 ・ベテランスタッフと新人スタッフの気づきの差異から、成熟度の評価値が明らかになり、OJTに活用できるようになった。 ・これらの共有によりさらに気づきが増え、ケアの質が上がりチーム力アップにも繋がった。

気づきの共有の大切さ

～慶応義塾大学事業を通じて～
IT等を活用した医療・介護周辺サービス産
業創出調査事業

社会福祉法人 こうほうえん
介護老人福祉施設 よなご幸朋苑
介護福祉士 長谷川めぐみ

施設紹介

介護老人福祉施設 よなご幸朋苑

- ・平成5年従来型特養として開設 個室20室
- ・平成18年11月全室個室ユニット施設に改修
- ・平成19年10月よりユニットリーダー研修実地施設
- ・入居定員74名
- ・平均年齢 86.5歳
- ・平均介護度 4.2 H24.9月現在
- ・短期入居生活介護（ショートステイ）
 - ・定員10名

はじめに

平成22年度・23年度と慶応義塾大学の「小型端末を使用し介護現場の質向上を図るための研究」に協働し活動を行ってきた。介護現場においては、介護者の成熟度によるサービス提供の差はいがめない。利用者に、より良いサービスを提供するためには「介護の質の向上」は不可欠である。この研究協働から、ITを活用して可視化による熟練介護士と経験の浅い介護士との違い、気づきを共有しながら、成熟度を評価する尺度を得つつあるので、その過程を報告する。

研究目的

- 1) データに基づく自己評価や他の介護者との議論による自身の特徴把握と介護内容の改善
- 2) 現場で研修効果を得られることによる、教育研修に関する負担の軽減

実験期間

平成22年度

- ・ 1か月間小型端末を使用し、データのを行う。
- ・ 最後にフィードバックを実施。

平成23年度

- ・ 入力項目の修正などバージョンアップした小型端末を使用し、5か月間データのを行う。
- ・ この間、1か月ごとにフィードバックを実施

ユニット紹介

【大地ユニット】

- ・ 利用者 12名
- ・ 平均要介護度 4.5
- ・ 常勤スタッフ 5名

(各自の経験年数)

- ・ 15年・7年・2年・1年・10ヶ月
- ・ 非常勤スタッフ 1名(3ヶ月)

実験方法

携帯端末と入力項目



明確な行動が見られない状態で気になった様子を記録するための項目

利用者の状態を把握するための能動的な働きかけに関する項目

利用者の状態をより深く考察し何らかの判断に至った場合に記録する項目

利用者状態に対する「気づき」の項目

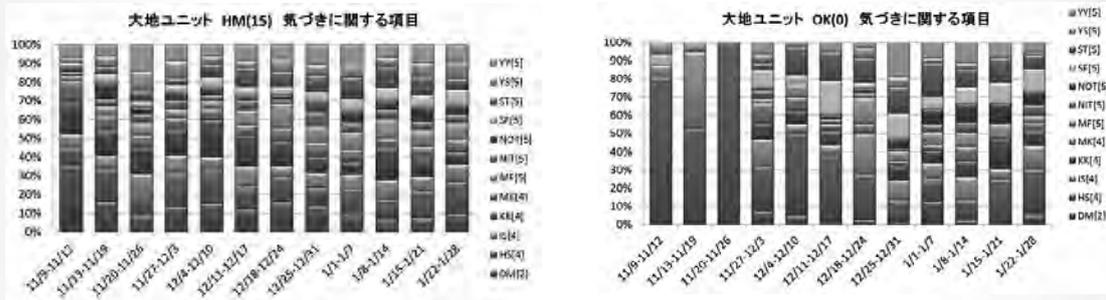
+

行動に関する項目

これらの項目と5段階の評価値 (-2, -1, 0, +1, +2) の組み合わせで利用者状態を随時記録

•8

ご利用者間の記録の偏り (気づきに関する項目)

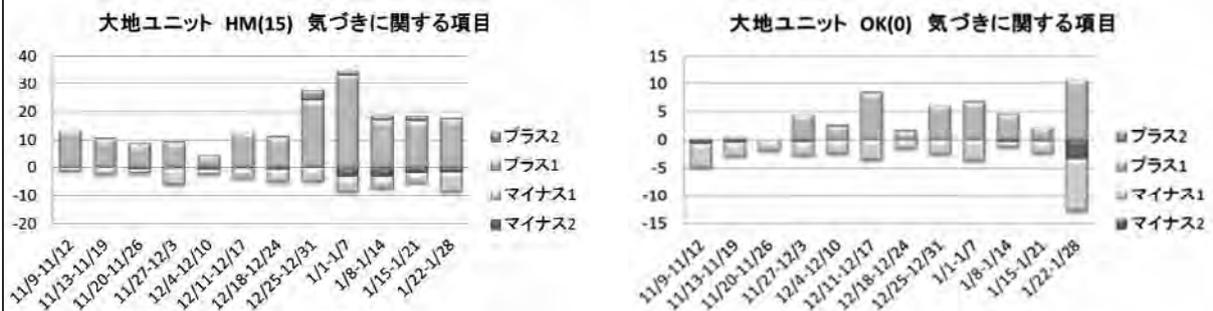


結果: 新人スタッフは、ご利用者1人の方への関わりが多く、全体が見えていない。
また、端末入力をしていても毎日記入する個人記録の自由記述の欄に記録がない。
その反面、ベテランスタッフは、端末入力と個人記録の自由記述がリンクしている事もわかった。

●

● 11

プラス評価とマイナス評価のバランス



結果 →
ご利用者の評価値も、ベテランスタッフの方が、気づきの項目に対してのプラスの評価が、相対的に多い事もわかった。

理由
新人スタッフは、ご利用者の不穏な状態に直面した時、如何して良いのか解らなく、マイナスと受け止めてしまいがち、その反面、ベテランスタッフは、ご利用者の状態をよく知り、不穏の状態の対処も解り、そこから、新たに良い1面を見つけようとする為、プラスの評価が多いと思われる。

●

● 12

「見える化」で得た情報からの ユニット内での『気づき』

- ①ユニット会を通して、自分のケアを客観的に見る
ことにより傾向、癖が分かり、ケアの振り返りが
できた。
- ②他のスタッフと比較し、競争心、向上心を引き
出せた。
- ③ご利用者の表情を以前より、気にするようにな
った。
- ④1人の気づきから、皆の気づきになり、ケアの質
が上がった。
- ⑤全ての端末のデータ量、個人記録の自由記述も増
えた。

考察

- ・自分のデータと他スタッフのデータを
比較し、客観的に見ることができ、さま
ざまな視点があることにも気が付いた。
- ・関わりの少ない利用者に対しては、今ま
でより関わりをもつようになった。

これらの共有によりさらに気づきが増え、
ケアの質が上がりチームケアアップにも繋
がった。

まとめ

【成果】

- 『気づき』の共有の場の必要性を理解することができた。
- ベテランスタッフと新人スタッフの気づきの差異から、成熟度の評価値が明らかになり、OJTを行う際のツールとして活用できることが確認できた。
- スタッフ一人、一人のケアの質が向上したことから、ユニット全体のケアの質の向上がみられた。

【今後の課題】

- データにおける職員間の差異をより容易に気づかせるための仕組みづくり
- データにより得られた気づきから「介護の質の向上」に繋げるための方法の検討

法人基本理念の周知徹底と理解の促進

社会福祉法人 滋賀県障害児協会

住所／TEL	滋賀県守山市守山町168-1 かいつぶりハウス / 077-514-1685	
URL／E-mail	www.open-mind.jp/ /	
経営理念	貢献（社会に役立つよう努力します） 創造（創業の夢を忘れず頑張ります） 育成（未来に向かって育ち合います） 文化（やさしさ文化を守り育てます） 挑戦（困難な事にも立ち向かいます）	
事業内容	1、指定障害者支援施設（施設入所50名、生活介護60名） 1 箇所 2、指定障害者支援施設（施設入所40名、生活介護50名） 1 箇所 3、その他 ① 保険診療所 2 箇所（施設に付帯） ② 滋賀県障害児者と父母の会連合会の運営をバックアップ	
収入 (法人全体) 平成23年度決算	①社会福祉事業事業 ②公益事業 ③収益事業 合計	592,718,076円 56,180,298円 0円 648,898,374円
従業員数 (法人全体)	法人本部 + 2 施設 合計	160名（非常勤含む）
当面する経営課題	1、ハード整備資金準備 ① 施設ハードの老朽化改修資金 ② 手狭な施設の増築・拡張資金 ③ グループホーム等地域化事業整備資金 ④ 各種改修資金 2、理事会、本部機能の強化	
発表する取組みに着手した理由、背景	法人の歴史は長いですが、施設経営に着手して以来、予算規模の大きな施設経営に関する理念や経営技術に関心が偏りがちとなるため、法人の原点ともいえる基本理念の確認を絶え間なく継続的に実施する必要があると感じているため。	

発表する取組
みの現時点で
の効果

理念の中身を解説文書として資料化し、全ての新人に対して入職時に研修を図るとともに、就労継続中の役職員に対して3カ年に一度以上の理念研修を課す。

概ね、理念に関しての解釈や意見に関する齟齬は見られない。また、制度が著しく変化する昨今、経営・運営に関する拠り所として、基本理念へ絶えず立ち返ることができ、迷いが払拭される。

はじめに

歴史をひも解く
激動の時代に

1、基本理念について

- 1) 第1理念「貢献(社会に役立つよう努力します)」
福祉施設と貢献
地域の社会資源として
社会のまっただ中で
社会貢献の実現に向けて
入居者にも適用される貢献理念
- 2) 第2理念「創造(創業の夢を忘れずに頑張ります)」
事業としての社会福祉
事業開発者と創造理念
事業への出資者と創造理念
事業体の労働者と創造理念
チャレンジャーとして
- 3) 第3理念「育成(未来に向かって育ち合います)」
育成の意味
育成と共育
育つとは発達すること
永遠の発達に向かって
関係の燃り合わせ
- 4) 第4理念「文化(やさしさ文化を守り育てます)」
文化とは何か
福祉と社会との関係構築
ちよつと寄り道して考えてみよう
教育(共育)と福祉はめぐり巡る
三世代モデルやおばあさん飯説から
文化は循環する価値体系
文化の側面
文化としての業務体系
優しさとしての文化
- 5) 第5理念「挑戦(困難な事にも立ち向かいます)」
障がい、福祉の歴史を紐解けば
世界の障がい者統計から
障がいがある方々を支える者に求められる姿勢
挑戦とはどのようなことなのか
どのように開拓・挑戦するのか
開拓と挑戦に必要なもの

私たちの航海羅針盤(我々はどこへ向かうべきか)

基本理念解説書

<2010年度版>

では、具体的には
寝た子を起こす？
職員にとっても
ワークライフは、命をはぐくむ

※本文は、「1、基本理念について」までの抜粋です。

時代を読む。ただし、惑わされない

2、職員の心構え(倫理綱領=かいつぶりマインド)から

1) サービスマインド(私たちは、障害がある方の自律生活への支援を基本にします。)
サービスとは

ニーズとサービス

ニーズの把握

ケアとライフサポート

もっと深い支援サービスへ

自律的生活

サービスマインドにおけるパートナーシップ

サービスマインドの堅持

2) オープンマインド(私たちは、誰にも心を開いて陰ひがなく正直に勤務します)
人間関係の圧縮

人間関係による疲労に対して

経営のオープンマインド

失敗した時こそ

3) ラポールマインド(私たちは、地域市民の信頼を得るために日々研鑽に努めます)

ラポールとは

立場の違いを乗り越える

信頼関係の形成とは

職務上の誓約

しつこく立ち向かう

3、利用者処遇の基本方針

1) BOL (base of life = のびのび暮らし) について

最初の願い

2つ目の願い

まず、最低限度の生活が保障されることから

例えば

安心できる暮らし

2) QOL (quality of life = イキイキ暮らし) について

貧困に立ち向かう

ノーマライゼーションの理念

マズローの要求の3段階目

4段階目は

坂本の穴太衆の石積み

QOLとは

3) VOL (variety of life = ワクワク暮らし) について

明日の意味

利用者にとつての10年先

職員にとつての10年先

できるだけ現実(に)即して具体・平明を心がけて書き綴ります。帆を揚げて港を出たときから、明らかに社会の風向きは変わりがつありますが、思わぬ方向へ吹き流されないうよう、目指す港へたどり着けるよう確かめながら、共に航海を続けたいと思います。

※ 羅針盤=方位を定める計器、コンパス

1. 基本理念について

私たちの基本理念は、平成8年(1996年)に制定されました。制定後10年を経て、改めて見直しをしました。特に大きく変更しなければならぬことは見つかりませんでした。一部の言葉の並びを今様に置き換えただけで、今も十分通用するものであることが分かりました。

基本理念 (私たちの使命)

社会福祉法人滋賀県障害児協会では、この法人に勤める者はもちろん、ご利用いただく方々にもご協力をお願いする理念(使命)があります。

- 1、 貢献(社会に役立つよう努力します)
- 2、 創造(創業の夢を忘れず頑張ります)
- 3、 育成(未来に向かって育ち合います)
- 4、 文化(やさしさ文化を守り育てます)
- 5、 挑戦(困難な状況に立ち向かいます)

倫理綱領

(私たちの心構え=かいつがマイルド)

法人の姿勢と勤務する職員の心構えを、以下のように定めます。万一、この心構えに違反することがありましたら、第三者委員会の委員もしくは委員会窓口担当者、その旨をご連絡下さい。(館内掲示の第三者委員会ポスターをご参照下さい。)

- 1、 サービスマインド
＜私たちは、障害がある方の自律生活への支援を基本にします＞
- 2、 オープンマインド
＜私たちは、誰にも心を開いて接びなだなく正直に勤務します＞
- 3、 ラポールマインド
＜私たちは、地域市民の信頼を得るために日々研鑽に努めます＞

利用者処遇の基本方針

- 1、 BOL (base of life=ノビビ暮らし)
＜安全で清潔な暮らしを守ります＞
- 2、 QOL (quality of life=イキイキ暮らし)
＜願いに沿った処遇を目指します＞
- 3、 VOL (variety of life=ワクワク暮らし)
＜彩りある暮らし創りに努めます＞

基本理念は、社会福祉法人滋賀県障害児協会に関わる者全てに守り育てて欲しい考え方や行動の

はじめに

私たちの法人や施設がどこへ向かって進んでいるのか・・・というテーマはいつの日も重要です。毎年の進路や経緯(けい、いきさつ)は、紀要や事業報告書などを読むことで、自分の身の回りにある業務だけでなく、他の職員が分掌している部分をも含めて大まかに把握することが出来ます。つまり、今、海図の上でのあたりにいるのか、そして進路はどの方向に向かっているのか・・・というよう。このよ

うな把握の仕方は、航海日誌の各ページに相当するものです。では、最初はどこを目指して出帆したのでしょうか。湖北タウンホーム紀要の第一号(平成九年度版)には巻頭に「湖北タウンホーム丸の処女航海」というタイトルで出帆当初の気持ちなどが示されています。この時から時間が過ぎて航海が進むうちに、進路や目的地を変更することがあるのでしょうか。あるいは、時代や社会の変化にも影響されず守り続けなければならない「積荷が船底に保管されているのでしょうか。」

＜歴史をひも解く＞

ところで、私たちに昭和63年(1988年)に刊行された「滋賀の肢体不自由児者をとりまく諸問題についての検討委員会報告書」という冊子があります。これは、法人が滋賀県肢体不自由児福祉協会と称していた頃に、滋賀県肢体不自由児者父母の会連合会が主催して、滋賀県の肢体不自由児者を取り巻く福祉や生活の環境について、多面的にデータを集めて、どのような課題があるのかということを検討したものです。これを読み返してみますと、組織形態こそ違いますが、課題として指摘されていることは今も新しく、現在もおお沼山の課題が克服されていないことがよく分かります。

この報告書を受けて、翌64年(1989年)に、当時の最大の課題である「親亡き後に対する問題」、そして障害児者本人にとつては「自立生活の実現」に対して対策案を立案するべく、南・北二つの対策委員会が設置されました。南北に分けたのは、当時の滋賀県の障害者福祉は、著しい南高・北低の状態であったことが理由です。また、対策委員会の名称は、「滋賀の肢体不自由児者の自立と生きがいを実現する環境整備」についての対策委員会(南部委員会・北部委員会)という長いものですが、この時すでに、障害者福祉の基本が、自立と生きがいであり、その骨格は「環境整備」であるという、現在のICFの理念と適合したものであったという点に着目しなければなりません。

この委員会は、当事者を含めた多方面からの委員のご協力を得て設立されましたが、北部委員会からは、同65年(1990年)に「滋賀県北部における対策案=タウンホーム構想」が、翌66年(1991年)には、南部委員会からは「滋賀県南部における対策案=ホームタウン構想」が相次いで発表されました。法人は今につながる大きな二つの目標を設定したことになります。

平成9年(1997年)に開設した「湖北タウンホーム」は、この構想を具体化したものです。そして、平成18年(2006年)にも、もう一方の構想である「湖南ホームタウン」が開設されました。最初の検討委員会報告から、実に18年の歳月を経て、二つの構想が実現したわけですね。

＜激動の時代に＞

昨今の福祉、特に障害児者福祉は、文字通り激動の様相を呈しています。こうしたときこそ、私たちの先達が歩んできた道のりや、自らが目指しているもの、そして、時代の変化にあっても守り続けたいと思っていることを、改めて見つめなおして、タウンホーム丸やホームタウン号の航海の方向を見誤らせないための「航海羅針盤」とも呼べるものが必要になってきます。

・ 通所部門「ボレレ」は、施設の地域開放や地域貢献の拠点機能を特付付帯事業です。地域の障害がある方々の情報は、ボレレを通じて湖北タウンホームに届けられますし、逆に湖北タウンホームからの風を地域へ運んでくれます。通所部門は、社会と施設の渡り廊下のような役割を果たしています。

・ 地域交流ホーム「月ヶ瀬亭」とサロン「BOTTAKURI」は地元住民の利用を優先する開放型施設です。さらに玄関前にあるゲートボール場も、月ヶ瀬亭と同様の役割を持っています。

・ 平成11年(1999年)度からは、「ピット・イン」に市町村障害者生活支援センター機能を付加し、地元行政や近隣施設と協力して、24時間対応型の相談、調整機関「まっとステーション」への職員派遣も行いようになりました。

・ これら、地域社会に貢献する施設や事業を統括する部門として、平成12年(2000年)度には、湖北タウンホームでは、新たに地域課を編成し、地域医療や障害者リハビリを統合して、一層の地域貢献体制の整備を図ったところです。

・ また、平成16年(2004年)度には、懸案のヘルパー事業所を設置し、サービスの出前にも取り組むようになりました。(ただし、平成18年9月から一時休止)

このように、湖北タウンホームは、重い障害者が県下各地から虎姫という小さな田舎町にパラスメント降下で植民してきたような、孤立した施設であってはならないと考えています。湖北タウンホームができたことを湖北の住民に喜んでもらえるような地域の社会資源でならなければならないと考えています。

＜社会のまっただ中で＞

一方、湖南ホームタウン＜かいっふりハラス＞では、より積極的な地域貢献を目指しています。ところで、二つの事業体の名称を「タウンホーム」から「ホームタウン」と逆転させている訳は、その計画当初から、「家創り構想」と「街創り構想」というように機能を変えて整備しようとしていたことが理由です。計画の当初、滋賀県の福祉は、南高低という特異な状況でした。そのため、県北部には、先ず「家創り」に取り組んで、これを障害者福祉の「岩」にしよと考えました。一方、県南部においては、多くの社会資源が点在し、障害がある方々自身の運動体や組織が根を張って、活発な動きが始まっていました。そこで、県南部においては、「街創り」がテーマとなり、そのための「拠点」となるセンター作りが求められました。

・ 立地条件は、ホームタウンの名称にマッチした市街地に確保することができました。発展著しいびわ湖の南湖周辺エリアの福祉・医療・文教ゾーンの中にあり、施設から徒歩10分圏内には、守山市役所をはじめとする行政や経済団体が集中するエリアで、市民病院や県立成人病センター、県立リハビリテーションセンター、県立小児保健医療センター、県立総合療育センター、市立こやか(健康福祉)センター、市民ホール、市立図書館、中央公民館、各種の学校なども集積しています。しかも、新旧の住宅が密集しています。湖北の事業体が「タウンホーム」なら、湖南は「シズ二ホーム」と別称してもよいほどです。施設の入居者・利用者は、そこがそのまま街の中心であるという恵まれた環境に暮らすことになりました。施設の入居者・利用者は、市民との出会いや交流そのものが市民の意識や価値観の変化を促進するという社会貢献の効果が期待されます。

・ 湖南ホームタウンの特徴は、生活支援部分にあっても、機能を分けたユニット、生活リハビリ(滋障協)では、これを「暮らしレーション」と位置づけ、暮らしそのものが社会参加である姿を組み立てようとしてい

基準です。この場合の「関わる」とは、法人を経営する、管理する、勤める、法人が設置した施設やシステムを利用する、入居する、そして法人を支援するということなどを指します。つまり、社会福祉法人滋賀県障害児協会を経営・運営し、あるいは管理する役員や、事業体で働く職員、そして運営する事業体の入居者・利用者、さらにこの組織の支援者・後援者にも、守り育てて欲しい考え方を基本理念と呼んでいます。この基本理念は、法人の定款を中心とした色々な規定やルールにも具体化されていますし、また、日常の営みにも現わされていなければなりません。

基本理念は、組織が航海の方向に迷ったり、乗組員の意見が異なった時などに、原点へ戻って確かめる拠り処でもあります。ですから私たちは、先ず基本理念から出発し、航海途上においても、基本理念から乖離(かいり)が離れている(ま)しいないかを常に点検しながら進まなければなりません。

1) 第1理念「貢献(社会に役立つよう努力します)」

＜福祉施設と貢献＞

湖北タウンホーム設立の計画が検討された時には、すでに「貢献」の理念が掲げられていました。社会福祉施設とは、その施設を利用する人に社会福祉を「施(ほ)す」ために「設(せ)ち」もつけられたところという意味ですが、もう一つの読み方も可能です。それは「社会に福祉を施(ほ)すところ」という読み方です。言い換えるなら「施設に入居したり利用したりする人に対するだけでなく、施設の周りで暮したり関わりを持ったりする人々に対しても福祉サービスを提供するという機能をもった「社会資源である」という考え方です。この場合、「施す」という文字を「サービスの提供」と読み直した方が現代的な福祉理念をうまく表わしていると思います。基本理念に「貢献」はこの考え方に深く関係しています。理念の補足文には「社会に役立つよう努力します」と記されています。この「役立つよう」という言葉が貢献を表わしたものです。

では「貢献＝役立つ」という理念をどのように捉えるのかというこの中身の考え方を考えてみましょう。

＜地域の社会資源として＞

法人経営という立場で「貢献」する具体的な手立ては、定款や施設の諸機能に端的に現されています。本法人の定款には「公益事業」という章を設けて、県下の障害児者やその家族への多様な支援事業の展開を掲げています。また、定款を具体的に執行する経営陣を理事や監事と言いますが、本法人の理事は名誉職のようなことではなく、それぞれに事業執行、財務、事業評価などの、経営担当が決められ、重点的に貢献すべき職務が明確化されています。

施設の機能の面からも貢献は意識されています。

湖北タウンホームは、国内でも有数の面積や設備を装備することにより、本格的な個室の実現や医療施設の充実、各種の付帯機能の確保を行い、入居者の生活拡大のための条件整備を図っています。が、これらの機能は入居者に対する貢献だけではなく地域に対する貢献をも目的としています。

・ グリープクリニックでは保険診療施設の許可をとることで、地域の住民や障害がある方々の外来受診ができるようになりました。県下の福祉施設で常勤の医師や理学療法士、作業療法士を配置しているところは、もともと病院機能を持つ「びわこ学園」や「県立総合療育センター」など以外では県内では少数です。

・ ショートステイ施設「ピット・イン」は5ベッドとし、これまでの福祉施設のショート利用の枠を拡大するとともに、児童にも利用枠を広げ、緊急利用だけでなく私的な理由でも使えるものになっていきます。

人を気持ちよくしてくれたいという意味に解釈されます。これらにはは時間もお金も必要ありません。普段の心がけだけで実行できるものです。職員がやさしい表情や言葉によって入居者が快適な暮らしを感じられるなら、地域の方々も施設を訪れやすく、延いては施設の諸機能を利用しやすくなります。うまく行けばよと手伝わてみようかなという気持ちも起きます。何事もここがスタート地点です。地域に心地よい風を運んで行きたい。これが貢献への第一歩であると思います。同僚が忙しい時や体調が全くな時に協力したり、逆に自分が消し忘れた電灯を誰かが替わって消してくれたりと、相互協力は真の意味での貢献です。基本からキチンと仕事を始めます。いつも向上心をもって臨む。これらは全て貢献の理念を具体化する営みであると思います。

<入居者にも適用される貢献理念>

さて、所属する施設、地域や社会に役立つとする気持ちを持つという理念は、施設の入居者にも適用されます。この法人や湖北タウンホーム、湖南ホームタウンに関わりを持つ全ての人のいうかには、当然、施設入居者自身も貢献という理念に向かかって進んで行くべきです。ただし、「あなた貢献しなさい。」と入居者に云うだけでは全く不十分です。施設を利用したり、あるいは施設に入居したりしている方は、サービスを受ける側だ・・・と言う位置からスタートしていただきますから、なおさらのこと。入居者においても貢献ができるという環境の整備が肝要(かんよう)です。

ただし、ここで「環境」と云うのは、ハード、ソフト、理念など、全てにおいての環境です。福祉施設の利用を余儀なくされた人、即ち施設入居者・利用者はサービスを受ける権利を有する人々です。その権利は徹密に擁護(ようご)しなければなりません。しかし、施設入居者はサービスを受けるだけの存在でしょうか? いいえ、決してそうではありません。

具体的な例をいくつか示して見ましょう。例えば、入居者一人に対する施設利用の支援費は、月額30万円余にもなります。しかも毎月7万円余の年金も受給することができます。金銭的に見れば、施設入居者は市民からの多額の支援(税金)を受けているということが分かります。この貴重な税金は、施設に入れば永久にその入居者に対して支払われ続けるものと思われがちですが、実はそうではありません。もともと施設は誰にでも使われるべき社会資源ですから、少しでもサービスを求めている人がいるればその利用に答えるようにしなければなりません。言い換えますと、どんなに障害が重くても、入居者にとっては社会に戻って暮らしていくための一時の住いであるという側面がなければなりません。もちろん単純に機能訓練をして社会へ・・・と言うようなことではなく、同じ入居者との支え合い、家族や出身地域との関係の維持、あるいは職員との人間関係の構築、自分でできることを少しでも増やす等、入居者なりに貢献できることはいくらでもあります。このことを「自律」と言います。自分のことを自分で考えて自分で社会に立ち向かっていく営みの自覚。つまり障害があっても、また、どんな環境にいても「自立・自律」に向かかって進んでいくという生き方の選択を求められているということなのです。このことは市民や納税者に対して、入居者に課せられた責務であると思います。また、施設の利用を心待ちにして自分の身に続く方々への貢献であると考えます。

さて、自分で自分のことをより自然な形で意識出来るように、個室が準備されました。自分の好みで部屋を飾ることも、自分だけの秘密を守ることも、気の合う人を泊めることも出来ます。社会で生きていく力＝社会生活を身につけることに對する自覚を「自律」と考えれば良いと思います。職員はこの「自律」を促進するための支援を行う役割を担っています。この支援技術は単にアテンダント技術の範疇(はんちゆう)では説明が出来ないものです。言い換えれば、職員自身の人生観にも深く関わるものだと考えています。

ます)ユニット、そして、自立(自律)生活体験(自立体験+SOHO)のユニットです。

- ・ 特に、自立生活体験ユニットでは、期間を定めて生活拠点を街の中へ移すことを前提に暮らしを組み立てることが、予めプログラムされます。また、施設に居ながらも、街や企業への仕事通じた参加を想定したSOHO(スモールオフィス、ホームオフィス)も設けられています。熱心で良質な仕事が実現できれば、それ自体が社会貢献です。
- ・ ショートステイ事業においては、地域での生活を支援するという点に、より重きをおいた運用が行われます。レスパイト(介護者・家族等と障害者本人の休息を援助する)の観点からの組み立てが一層重要になります。地域生活は、ポイントを抑えた支援があれば、より安定して継続することができまします。地域での孤立を防ぎ、また、自立へのチャレンジに対する不安を緩和する機能を担うことで、地域生活の拡充に貢献します。これまでの、施設にお預かりします、あるいは、いつでもご利用下さいという運用から、一歩進めて、障害がある市民が資源を活用しながら、より快適な地域暮らしを演出できるサポートマネジメントが、ショートステイ事業の根幹になります。
- ・ 通所療護施設においては、毎日通う方から、週に1〜2回の利用の方まで、多様な受け止めを行うことによつて、他の作業所等との並行利用や機能訓練などが可能になります。特に、中途障害の方々にとっては、医療的ケアハビリティと生活リハビリティを適度に混在させつつ、地域での生活を継続することを支える機能を持っています。
- ・ かいつぶ診療所は、湖北タウンホーム(グループクリニック)と同様に、施設利用者への診療に合わせて、対外的な保険診療を開始しますが、医療機関が少ない湖北とは少し趣が違ひ取り組みが必要になります。先述の小児保健医療センターの対象者や成人病センター利用者の狭間に入る成人障害者に対する医療的支援が、分担すべき役割であろうと考えます。
- ・ 今後、湖南ホームタウンでは、ヘルパーセンターや訪問看護センター、相談センターなどを本施設の安定状況と政策・制度の動向を見比べながら整備を検討する予定です。
- ・ また、ホームタウンの整備の10年以上前から、湖南圏域を対象とした、湖南FLISSという事業も展開しています。これは、地域通貨を活用した互助的な事業で、制度外の支援に積極的に取り組んでいます。今後、公助と自助の中間に必要とされる「互助」の典型的システムとして、地域の新たなニーズの開拓に貢献するものと思われまます。

<社会貢献の実現に向けて>

さて、こうした貢献を実践するには、第1に、貢献を実施する「組織の組立」が貢献を考慮に入れたものであること。そして、第2には、施設において、所属する社会に役立つ「運営システム」が構築される必要がある。施設設計面の初期から企画されていたこれら貢献のための諸機能や、設備の整備目的を達えることなく美観に運用することは、この施設に勤める者の責務です。ただ単に施設内の入居者への介護・医療状況の向上だけではなく、法人経営や施設運営に役立つとする姿勢、また、職員相互の協力的な人間関係構築や所属する地域への貢献を自覚した行動が社会福祉法人滋賀県障害児協会の職員には求められているのです。

ではどうすれば、忙しい中でそのような取り組みができるのでしょうか。日々の業務だけでも厳しいと思えるのに、施設外の地域住民にまでも・・・などと、ついつい考えてしまいがちです。そんな時はどうあえず「明るい挨拶からはじめて下さい。外来者に対するだけでなく同僚にも、入居者に対しても・・・です。古い仏教の教えに「和顔悦色施(わがんえつじきせ)」というものがあります。和やかな表情そのものが人を和ませる施しであると言う意味です。同様に「言辭施(げんじせ)」という施しも、やさしい言葉かけが

は当然です。入居者・利用者により良いサービスを提供する。・・・これもまた、当たり前と言えは当たり前過ぎます。所属する地域への福祉サービスに貢献する。・・・これも大切でしょう。法人や施設の情報を積極的に公開する。・・・少し配当らしくなくなってきました。出資してくださった多方面の期待に応える努力は、開設後何年経とうと忘れることがあってはなりません。

<事業経営者と創理想念>

前項において、この施設の経営者は社会福祉法人滋賀県障害児協会であると云いました。社会福祉社のため法人を社会福祉法人と云います。法人の経営体制は理事会と評議員会という、二種類の役員会と監事および参事という役員によって構成されています。理事会の役割は、会社で言う取締役会のようなものです。代表取締役が相応するものが理事長です。

さて、一般の会社と最も違う点は、取締役である理事長以下全ての役員がほぼ無報酬でこの任を引き受けているということです。商法上の法人である株式会社などでは、役員報酬というものが認められています。普通は、経営にあたる役員はこの報酬を得るために役員を引き受けているのですが、社会福祉法上の法人である社会福祉法人では、ほんの少し前まで報酬が認められていませんでした。(近年になって、会計基準が改正され、業務の実態に応じて、費用の実費弁済のような趣旨での報酬を設けることができるようになりましたが・・・。)ところが、事業を失敗した時の責任は、会社では株式出資の範囲において有限責任であるのに対して、社会福祉法人の役員は無責任です。事業に失敗したら、家までも売らなければならない時があります。いわば、大変大きなリスクを背負いながらも無償で奉仕するというのが、社会福祉法人の経営者に課せられている義務です。一般社会の常識では到底考えられないようなシステムで、この法人は運営されているのです。

評議員会は、普通の会社にはありません。これは国の機関で言うならば、理事会が内閣であり、評議員会が国会のような役割もついています。会社に当てはめれば、株主総会のような役割とでもいうのでしょうか、法人の経営や運営を評議(相談して評価・確認する)する権限と責任があります。それなりに手間のかかる業務を分担していますが、やはり無報酬です。これら役員の方々の夢や期待は何でしょうか。何の報酬もなく手間のかかる仕事を引き受け、場合によっては重大な責任というリスクを負わなければならないでしょう。

これに対する見返りは何なのでしょう。このような責任に、どのように報いられれば良いのでしょうか。出資者に対する配当以上に、丁寧な運営内容の開示や報告が必要であることは言うまでもありません。経営の責任を負う人のやる気が出るような仕組み作りが不可欠の要素になると思います。

理事会が取締役会なら、理事は取締役です。しかし、従来の社会福祉法人では、法人経営の当事者というより、名誉職のような存在として扱われてきました。しかし、当法人では各理事に役割を分担していただいて、経営当事者としての機能を発揮してもらおうと工夫しています。経営者の姿勢や方針がしっかりと見えていないと、現場はどちらへ向かえば良いかわからなくなりますが、常に現場の状況つまり風向きがどうか、波の高さはどうか、乗組員の士気はどうか、乗船客の具合はどうか等を正確に伝え、役員会があるたびに方向性に対する指示を受けるようになっています。これが、経営者と現場のつなぎ役をしている管理職員の責務です。経営者はこれらの情報がしっかりとらえているのか、目標、自らの目でも航海の状態を把握しつつ、出帆した所期の目的・方向に正しく進んでいるのか、目標を勝手に変えていないか等を確かめ、もし乗船客がとも喜んでおられるなら、もう一艘建造しようかと、今度は、タイプの違う船足が速い小型船を考えようか・・・と、経営の夢を膨らませることが出来るのです。この楽しみがなくなれば経営の意欲は薄れてしまいます。まして無報酬で手間と責任ばかりかかるのでは嫌

2) 第2理念「創設(創業)の夢を忘れず頑張ります」

<事業としての社会福祉社>

社会福祉も事業の一つです。事業を始めるときはそれなりの苦労と楽しみがあります。個人の事業でも商売でも、あるいは会社でもその業種によって様々な準備の苦労と物事を始めるときの期待に満たされた夢ともいべきものがあります。

かつて社会福祉は慈善事業から出発し、近代では社会事業のひとつに位置付けられてきましたが、今日では新しい産業の一分野として位置付けられています。そう言う意味では、社会福祉施設である「湖北タウンホーム」の経営や「湖南ホームタウン」の開設は、新しい産業に属する新規事業の創業と言えます。

さて、創業にはどんな事業にあっても共通した苦労と夢があります。また、創業に関わった立場によって、苦労も夢も違います。通常の事業では、開発者の立場、出資者(株主等)の立場、経営者の立場、労働者の立場というような分類になりますが、障害者福祉ではどのようになるのでしょうか。

<事業開発者と創理想念>

先ず、第一の立場としての開発者について。

障害者福祉施設の開発者は、こうした施設が欲しいと思って建設の運動をした人々になるかと思えます。主として障害がある方々のご家族や障害者ご本人にあたる人達です。この方々は開発者としての役割も担っていますが、施設に自分の子弟や家族を入居させたいとか、自ら入って暮らしてみたいと思う受益者でもありました。開発者であり受益者でもあるという人が関わっているというのが、この事業の特徴の一つです。では、この立場の人達にとって、創業は実り多いものであったのでしょうか。実は、この点において深刻な事態が生じてしまいました。例えば、一所懸命に「湖北タウンホーム」を創ろうと運動し、募金活動を展開した方々の多くが、この施設に入居・利用できなかったのです。これはどう言うことでしょうか。最も大きい理由は福祉施設利用に係る制度によるものです。しかし、この点については、項を改めて述べたいと思いますので、ここでは詳しく触れません。いずれにしろ、開発者兼受益者の多くが、開発のための膨大な苦労にも関わらず、その夢を実現できなかつたのです。

言い換えれば、「タウンホーム丸」は沢山の事業開発者の夢を積み残したままの「出帆」であつたということになります。ですから、私達には積み残しの「夢」があるということをいつも心に留めて、日々の業務に当たらなければなりません。

<事業への出資者と創理想念>

次に、出資者の立場について。

この事業において、企業の株主にあたる出資者と云う立場の人を挙げるとすれば、次の3者であろうと思います。第1は、建設補助金を準備し提供していただいた行政機関、第2は、善意の募金を下さつた方々や日本財団や馬主財団など、そして第3は、募金活動を展開した滋賀県障害児者と父母の会連合会の方々などです。ただし、行政の財源は税金を基本にしていますから、第1については、市民と置き換えることもできようかと思えます。これらの出資者の期待と夢を実現することがこの施設に課せられた責務であることは言うまでもありません。株主には配当という見返りや株師の値上がりという楽しみがあります。これらの出資者には何を配当すべきなのか。建物や設備を大切に使う。・・・これ

きなければ、タウンホーム丸の乗組員とは言えません。どんな苦労も、夢の実現に向かって進んでいるからこそこそいっつか報われると知るべきです。

3. 第三理念「育成(未来に向かって育ち合います)」

< 育成の意味 >

育成という表現からは、親が子供を、教師が生徒を、あるいは先輩が後輩を育てるということを指していると思われがちですが、こと、育ちの実態から言えば、簡単に教える側と教えられる側という組み立てができません。どの親も、1人目より2人目、2人目より3人目と経験を重ねるにつれて、親らしくなっていくきます。最初は、開雲だった子育てでも、2人目となれば、「ああなるほど・・・。」という感じで、多少気分的にもゆとりをもって対応することが出来るようになります。それが3人目ともなれば、かなりのベテランの親として、子供が多少熟練を出しても右往左往することなく適切な判断が出来るようになります。云いかえれば、子供によって親が育てられるのです。この現象は人類が始まって以来、連続と世代交代の度にくり返されてきました。

実は、子育てに限らず、経験と言うものは経験者であるその人自身を育ててくれます。いつの時代も、どの分野においても育てる(教える)役をしているつもりが、自分自身の成長を実感するという経験を持つことが指摘されてきました。これには、大きく分けて2つの側面があると思われれます。1つは育てる(教える)ということ自身について行くということです。経験を積み事によって、教え方が上手になる。つまりよい教育者に育って行くということです。2つ目は、育てるために自分の技術をお渡ししたり確かめ直したりすることか、育って行く人との関係で相手の人柄から人格的な影響を受けたり・・・と、自分自身が人格的にも成長することです。こうしたことから、育てる側が育つ現象が起こると言う意味で「共育」という言葉が使われたりします。

< 育成と共育 >

ある時、新人の実地研修でこんなことがありました。それは、オムツの当て方が教える先輩職員によって異なるということ、その新人職員はどちらの方法を身につけたら良いか判断しないと悩んだ・・・という出来事です。教えたそれぞれ先輩職員は、自分の方法がより良いと思うとその方法を選んでいたのだそうです。それはそれで、熱心な改善意欲であり、叱られることではありません。しかし、集団が集団に対処するという生活環境の中では、重要なことを忘れていたと言わざるを得ません。それは、より良いと思ったオムツの当て方を他の職員に対して周知徹底しなかつたと言っ点です。この手続は組織的な業務体制では不可欠で、こと次第によっては事故さえ誘発しかねません。そこで、何人かが協議を行い、ケース担当者が最終的な介護方法(ケースマニュアル)を決定するというガイドラインと、介護手順など業務上の変更を行う際には、変更された手順の周知徹底を図るという組織ルールが再確認されました。結果として、組織は業務ガイドラインやルールの重要性や新人研修の際の手順を学習することができました。まさに、教えるという行為によって教える側が教えられ、結果として共に成長したのです。

このように、人はあらゆる関係において育てられ、共に育って行くのに違いありません。これは、新人職員と先輩職員との関係だけでなく、上司と部下、同僚同士においてもそうであり、もちろん言うまでもなく職員と入居者・利用者においても、あるいは、入居者間においても同様であろうと思います。この時、共に育つということの奥には、お互いが支え、支えられている関係であるということがあります。この互助の関係という点に思いをふくらますことが出来れば、タウンホームやホームタウンで暮らしたり、働

になってしまいます。経営者は現場との連携を常に密にして、当初の目的を確認しながら、次への夢を見据えるのが役割であると言えます。

※ 参与＝職者が相談にあたる役をすること

< 事業体における労働者と創造理念 >

更に、労働者の立場についても考えて見ましょう。

労働者は、法人から雇用され現場に配属され、賃金の対価としての労働を提供します。労働者は自己の健康と安全を守りながら働きつつける権利を保障されています。これは労働者の労働者たる所以(ゆえん＝意味、わけ)です。では、職員は、どんな職場でも良いと思って就職したのでしょうか。きっとそうではありません。この仕事は、重い障害がある方々の生活を支える労働であるということを自覚して求職して来た筈です。そのような職種であると言っ説明も受けて受験したのに違いありません。この法人の基本的な理念や何を目指しているのかも一応理解した上で職に就いたのに違いありません。

湖北タウンホーム開所に向けた初めての新人職員研修では、自分たちの力でこの施設を国内でも有数の処遇レベルの高い施設にしようという意気込みがあったことを記憶していますし、開所当初の3か月間は毎週の新人入居者の受け入れと介護方法の確認・申し送りに寝食を忘れて取り組んだ事を覚えていています。

ある職員がこのように表現しました。「ものすごくくしんどいけど、むちゃくちゃ面白い。」と。創業の醍醐味は、「後から来る職員は、このオモシロさを体験でさんのやろうか?」と・・・。創業の醍醐味は、過酷な労働をする職員にしてさえこのようなものであろうと思います。この楽しさと手応えを忘れてはいけません。・・・と思うのは私一人ではないでしょう。創業の手応えを常に新しい職員へ伝えて行かなくてはなりません。

< チャレンジジャーとして >

では、後から就職する職員に対して、どうすれば創業の夢を引き継ぐことが出来るのでしょうか。創業の手応えのような感覚は、どの施設においても、たつた一回限りのことなのではないでしょうか。その答えはノーです。何故なら、この法人では、経営者の立場のところでも触れましたように、事業拡大と更新、つまり、より新しく夢多い福祉システムを求めて取り組みを広げようと確認し合っているからです。予め折り込んでいたとは云え、創業5ヶ月でショートステイ事業を開始し、6ヶ月後にはデイセンター事業を始めました。2年目には本部職員を強化し本部事業や公益事業が動き始めました。3年目には、厨房の直営化という内部改革が行われましたし、地域生活支援事業の受託も開始されました。障害児分野へのショートステイの事業拡大も始まりました。このように、次々に新しい、より高度なサービスに開拓的に取り組む事は、常に創業の気持と夢を忘れないということの証でもあります。そして職能が認められ高い評価を得た職員は、本体施設の中核へ配置されたり、新しい分野へ配属されたりすることで、新しい事業を担う醍醐味を味わうこととなります。

そして、湖北タウンホーム開設から10年目の平成18年には、2つ目の拠点型施設「湖南ホームタウン」の開設に漕ぎ着きました。常に創業に取り組む。先発の施設でも自己改革に取り組む・・・というのが、この法人の姿勢です。そして、この法人に勤める職員に課せられているのは、こんな船の乗組員として航海に参加したこと、即ち「最初の動機を忘れずにチャレンジし続ける」ことです。快適な労働環境の保障は大切です。しかし、労働環境の改善が主たる目的となる錯覚に陥ってはいけません。労働環境と創業の継続がバランスされた形で前進することが必要です。働きながら次の夢を育成することがで

は、本当は公害と言うより企業犯罪に近いものでした。しかし、琵琶湖の豊栄養化などは、単一企業の責任だけではなく産業や市民の生活そのものが原因とされています。公害の本来の意味は、加害者と被害者の同一性です。加害者でもあり被害者でもあるという社会・経済構造状態を公害と呼びます。現代の環境問題はこの構造です。社会活動や暮らしの営みによって必然的に発生する出来事に自らが対処出来なければ、社会そのものが成立たなくなる・・・という構造が環境問題にはあるのです。生産し消費する過程の発生物をどう取り扱うかが問題になっています。

家庭ゴミ、産業廃棄物、畑から流れ出す栄養素や農薬、フロン、ダイオキシン、果ては、これまで無害だと思われていた二酸化炭素 etc・・・実に膨大な事例が挙げられています。社会・経済活動において必然的に生じる結果に対処しなければなりません。しかも、それは生産、消費、廃棄の全過程を見越して考えなければなりません。この様相が、教育から福祉への発展過程に酷似しているのです。

<教育(共育)と福祉はめぐり巡る>

教育は、将来の社会を支える市民の育成過程です。ですから、未来にどんな社会を作り上げようとするのか・・・というビジョンが教育には込められていなければなりません。教育は単なる知識の伝達ではありません。ファンズムを導き出してしまうか、民主主義を育むむかいは教育のあり方に大きく関係します。見誤れば次世代へ悔いを残してしまいます。

ところが、最近の教育は大変な状況です。家庭では子育てに対する不安がある観や、ついには幼児虐待や遺棄(いさす)という状態にまで深刻化していますし、学校では不登校どころか学級崩壊の危機まで叫ばれています。この原因は、核家族化にあるという人がいます。おじいさんや、おばあさんが同居しなくなつて、育て方を教わる人もなく、子供の数が減つて子供同士の育ち合いの経験が希薄になり、地域社会が崩壊して子育ての助け合いがなくなりました。その結果、親は子どもの育て方が分からなくなつてしまいました。云い換えれば、「子育ての準備ができていないまま親になる。そして親になつたあとのお手本も指導者も不在」という状況が生じているのです。

この状態は、教育という大切な生命的営みの過程において何が大切なのか・・・が理解されてこなかったからだと思います。では、「何が教育を支える」のでしょうか。これが、この項のテーマです。結論から言います。「教育は、福祉が取組んでいる各要素を丁寧に組み立て直すことによって基礎付けられる」のです。このことを分かり易く説明してみよう。

<三世モデルやおおばあさん仮説から>

近年の論文や論説に、人類特有の生命的特徴が指摘されるようになりました。例えば「おおばあさん仮説」がそうです。「人類は、生殖や子育てを時期を終えてお30年余も行き続ける唯一の生物種」という捉えなおしです。つまり、普通の生き物は繁殖力がなくなるとその生命を終えるが、ヒトだけは生き続けることを示しています。この特徴によって、人類はどのようなことを獲得してきたのでしょうか。

繁殖や生命の持続を主たる目的とした生命のあり方から云えば、繁殖期が終わった生命体は、生命的価値が低くなったこととなります。ほとんどの生物種が繁殖能力を失うと共に、その命を終えます。ところが、人類だけは、繁殖時期には関係なく長生きを常とします。これを後生繁殖期と云います。特に女性は、閉経後も男性を越えて長寿を誇っています。何故でしょうか。仮説によれば、繁殖とは違つ「生命的価値伝達」の役割を担っているから長生きをするのだということになります。私は、この価値こそが「文化」であると考ええています。

子育て期間が他の生物種に比べて随分長いことも人類の特徴です。そのため母親は、複数の子ども

いては、文化という概念を説明し、構造化するための取組が出来ていなかっただけからです。逆に、いわゆる文化(文化的活動、文化事業など)と言われている分野から眺め直してみても、福祉という営みは見出すことが出来ませんでした。

ところが、憲法には、国民は健康で文化的生活を営む最低限の権利を有している・・・といふことが規定されています。これは福祉の公的責任を裏付けているのです。例えば、一昔前に「文化住宅」というものがどんなものかが余り明確にはなっていないのです。例えば、戦後の荒廃した住宅事情を改善するために、政策的な意味合いもあつたことがありました。戦後の2Kくらいの小さな家を文化住宅と称して普及を図りましたが、これが文化か・・・と欧的な匂いがあります。ちよつと違うのではないかと思えます。つまり、文化という概念は福祉の世界で余り考察されて来なかつたのです。わずかに、文化的活動、つまり絵を描いたり、音楽に触れたり、あるいは芸術的環境を用意したり・・・という意味に解釈して、施設利用者に芸術活動への参画機会を設けたり、演劇観賞等を促したりしていました。しかしこれも、残念ながら一面からだけしか捉えていないと云えます。文化のある特定のジャンル(分野)であると誤解しているからです。では、基本理念に云う文化とはどのようなものなのでしょうか。これを理解するために、少くも福祉と社会との関係構造を覗いて見ましよう。

<福祉と社会との関係構造>

さて、社会保障を含めて、今日の社会福祉は、民主主義と不可分の関係にあると考えられ、また、経済学的には富の分配のあり方と考えられました。しかし、富の分配にはそれを決定していく政治構造としての民主主義が必要ですから、結局、民主主義が福祉の基礎的要件であることが判ります。つまり、民主主義は福祉の必要条件なのです。介護保険の議論をこの観点から説明すれば、税で対応していた富の再分配のあり方に、公的保険と云う方法をミックスするということになりました。そして、このシステムを選択するのは、国民と言ふ主権者が選出した国会議員であるという構造になっています。

では、民主主義を作る条件は何でしょうか。これはすでに明かにされています。民主主義を育てるのも破壊するのも教育です。身近な例で説明しましょう。先述しました文化住宅の建設時期に、椅子による生活様式の導入が国家的に行われました。それまでは日本人は地べたや床にしゃがみ込む生活様式でしたが、義務教育現場で全ての子供達に椅子生活を実施した結果、30年後には少なくとも2000年以上続いたと思われれる床や地べたに「しゃがむ」という生活様式が、簡単に変化してしまいました。また、太平洋戦争の前駆的な時期には、教育が大きな役割を果たしました。このような端的な例を挙げると、民主主義の最も主要な原因です。

これらを並べてみますと、民主主義が中心にあり、その手前に原因としての教育が存在し、後ろには結果としての社会福祉が位置付く(教育→民主主義→福祉)という順序になります。ですから、福祉の拡充を考えれば、先ず教育に力を入れなければならないことは自明です。

<ちよつと寄り道して考えてみよう>

しかし、これで社会の関係構造の解明が完結する訳ではありません。そのことを考えるために少し速回りをしてみます。それは最近、国際的にも大きなテーマになってきている環境問題です。21世紀は環境の世紀とも云われていますが、この構造が福祉と社会との関係に酷似しているのです。

現在、環境問題は地球規模の気温や空気や水や土や果ては宇宙空間との境目にあるオゾン層まで人間が人為的営みとの関係で課題になっていきます。かつて大きな社会問題になった水俣病などの公害

物連鎖などがそれです。おおよそ、人間を取り巻くありとあらゆる出来事は、この循環の構造を持っています。もっと言うなら、この循環から逃れられない……のです。社会的な活動や営みの循環はこの連鎖の一形態なのです。

長い寄り道の意味をお分かりいただけたでしょうか。つまり、人の暮らしに必要な「営みの循環の体系を文化と考える。」のです。では、基本理念に言う「文化(やさしさ)文化を守り育てます」とは、どう云うものになるのでしょうか？ 施設や福祉事業者が取り組むべき業務を、これまで説明した基本理念から再掲してみよう。社会への貢献、事業者(組織)としてのチャレンジ、そして、教育(共育)への環境整備です。これらは、現在考えられている最新の福祉への企画・戦略です。これらが福祉を教育にフィードバックし、循環を体系化する動因になるのです。

このことを説明するために、もう一度環境問題を振り返って見ましょう。これまで政府は、形の上では環境を守ること……つまり「環境保全」を最大のテーマとして取組んできました？！しかし、現段階ではすでにその域を乗り越し、「環境再生」の段階に来ています。東京湾内部の土砂掘削による回型海底への埋め戻しや、アメリカで行われている河川再生(改修してまっすぐにしてしまった河川を元の蛇行状態に戻す)工事などがその数少ない例ですが、このような対策を必要とするところまで環境問題は深刻な局面を迎えているのです。

翻(ひるがえ)って、福祉を構成要素とする循環系はどうでしょう。改めて語るまでもなく、教育はすでに深刻な段階に来ています。先に述べた循環の構造から言うなら、私達は新しい福祉の整備を急がなくてはなりません。崩壊しつつある地域の繋がりをボランティアという相互協力システムによって再生し、障害者や高齢者による堂々とした社会参加を促進して異質な個性の融合を作り出さなければなりません。そのことによって教育を再生し、民主主義の強化を図らなければなりません。この営みの循環を自覚して、法人や施設の時役割を誠実に履行(ゆ)ることが必要です。つまり、地域に所属する福祉施設や事業体として地域へのフィードバック＝貢献に取組むことが必要なのです。

先に述べた文化住宅の例は別にして、絵画や工芸あるいは建築といった美術的作品や、音楽や文芸といった芸術が文化として捉えられるのも、こうしたものが、時代を超える価値を持ち、次の世代を刺激しつつけるからだと考えています。新しいチャレンジを触発する力を持つ程度に高められたものに対して、私達は文化を感じるのです。福祉がこのようなレベルに高められたとき、つまり、次の世代のチャレンジを触発するまでに高まった時、福祉は社会や経済のお荷物ではなく、余った税金のばら撒き先でもない、歴史発展の原動力に変わるのだと思います。

<文化の側面>

さて近年、理論的な整理が行われてきました文化心理学が云うところの、いわゆる「文化」というものへの組み立てについても少し触れたいと思います。慶応大学の波多野道余氏らは、文化の特性を3つの側面から分析しています。

第1には、仮に文化を「ある程度、自覚的・永続的な集団の慣習、伝統、実践、さらに共有された意味や視点」と捉えますと、その文化圏に属する大多数の人が、ある行為や現象を普通のことだとか、当然のことだとか考えていたり、頻度の高い行動上の特徴を見出すことが可能だと云っています。例えば、生まれたばかりの赤ちゃんを母親の横に寝かせるのが当たり前と考えるか、アメリカのように一人で寝かせるのが良いと信じられているかのよう……です。

第2には、「文化は、個人を取り巻き、絶えずその個人と相互交渉する他者および人工物の総体」と捉えますと、個々人の体験の集積体としての組織や制度、或いは記録物や道具、時には常識と云つ

をも同時に育てなければなりません。また、本能的な行動だけではなく、高度な行動様式やお作法を子どもに教えなければなりません。そのとき、繁殖期を終えたおじさん、おばあさんの出番があるのだと考えています。

言い換えれば、おじさん、おばあさんが居るからこそ、人類の高度な発展が保障されてきたと云えるのです。これを三世モデル(広井良典 東洋大学教授 2000)と云います。

では、おじさん、おばあさんが家庭から居なくなつた……ということとは、どういふことなのでしょう。家族化が一つの原因です。そして、高齢者医療の進展がもう一つの原因です。更に云うなら、高齢者施設の整備もこれに挙げられるでしょう。つまり、所帯構成が小さくなり、3世代、場合によれば4世代が一緒に住んでいた生活様式から、短期間に2世代(つまり、親と子)だけで暮らす生活形態に変化してしまつた……ということなのです。Dinks(ダブルインカム・キッズ=子どもが家族を働かしている)という所帯から夫婦1世代だけの生活です。

これらの生活形態は、我々にどんなことをもたらすのでしょうか。高齢者が生活の知恵を次世代に伝えることが無くなつたと云うことを意味するだけではありません。最も端的な例は、おじいちゃんやおばあちゃんが暮しの中で「亡くなる」という体験が奪われたと言ふことです。これまで、一緒に暮してきた人が亡くなり、その悲しみを受け入れる体験は、子どもの心に命の大切さを刻み付けます。高齢者の在宅福祉は、このことをキチンと押さえることとなります。

また、地域福祉はコミュニティ・オーガナイズーション(organization=組織)とかコミュニティ・アクション、その後これを発展的に捉えたソーシャル・インクルージョン(inclusion=包摂)という考え方が基礎になっていますが、これはそのまま地域の子育て力の育成に繋がります。また、学童保育などの活動は、世代間の輪切りの状態(学校の教室のように同年齢だけが暮らす状態)を解決し、お姉さんから喧嘩や仲直りの仕方を教わり、お兄さんから遊びの技術伝達など受けるという、子ども世界の文化伝承を保障します。そして、福祉界から教育界へ提唱を続けている「障害児と健常児の統合教育」は、お互いの個性の違いを受け入れる社会観の学習を促進します。

等質な者だけの集団は大変脆く、多様な生活観を受け入れることができなくなります。この多様性を受け入れ能力の社会化が民主主義であると言ふ人もいます。つまり、今日の福祉が取組んでいるテーマは、教育がその建て直しの為に必要としている環境条件であると云えるのです。つまり、「福祉は教育を再生する。」……です。

<文化は循環する価値体系>

ここまで何も解いてきませんが、福祉が教育条件整備の基礎要件であることが理解されます。教育には福祉が不可欠の要素であった訳です。ようやく私達は、<教育=民主主義=福祉>という流れが、再び<教育へ循環>することに気付きます。つまり、福祉の発展は教育の再生に繋がります。教育は民主主義を育み、民主主義は福祉を形成します。そして、福祉は循環して教育を基礎付けます。このような循環を社会発展の螺旋(らせん)構造と考えることも可能です。そして、福祉は循環して教育を基礎付けます。またまのり体系として成立する状態を「文化」云々のです。

環境問題もようやく、この循環の体系に収斂されることが理解されるようになってきました。単に廃棄物の再利用というだけでなく、生産過程からのエコロジーが大切で、次の世代に現代のツケを回さないシステム構築が必要になってきました。エコプロダクツ(エコロジーを重視する生産)の体系は、もうすぐ「文化」と呼べる段階に成長するでしょう。

こうした構造を持つ自然界での循環を、連鎖という云い方で表現することもできます。生命連鎖、食

5) 第五理念「挑戦(困難な事にも立ち向かいます)」

<障がい福祉の歴史を紐解けば>

障がい福祉の歴史を紐解けば、意外に短いということが判ると思います。福祉事業の教科書などには、悲田院という名称で紹介されているものが、福祉施設的最も古い例になると思えます。これは、仏教をわが国に導入した聖徳太子が中国の例にならい、四天王寺に四箇院の1つとして設置したと伝承されています。記録に残る最古の悲田院は、723年に光明皇后が平城京に設置したということになっていました。こうしたこともあって、今も四天王寺が経営する障がい者福祉施設に「悲田」の名称が冠せられたものがあります。

鎌倉時代には、忍性(にんじやう)という僧侶によって、ハンセン病患者の救済を目的とした北山十八間戸という施設が設置されています。1243年のことです。この施設の遺跡は奈良市内に現存しています。こうした取組は、仏教の広がりによって徐々に拡大しましたが、今日に云う「福祉」とは随分趣が異なります。悲田の「悲」は慈悲の「悲」であり、功德を積むと仏によって自らが救われるという思想によるものです。江戸時代には幕府による散発的な救済政策や、村落共同体の相互扶助(ゆい、講など)のような形での福祉的取組みもありましたが、社会システムとしての「福祉」ということは一線を画しています。また、病者や貧困民の救済というものがその主たる対象者で、障がい者という視点は余りなかったようです。あえて云うなら障がい者は病者の一部として捉えていたと思われれます。

このような状況は、多少の変化があっても、明治時代に社会事業という概念が登場するまで続いていました。救世軍、セツルメント運動や民間による孤児院の設立などがこれらに相当します。ちなみに社会事業法の成立は1938年のことですが、その条文には障害という言葉は出てきません。障がい児者の福祉が本格化するのは、第2次大戦後まで待たなければなりませんでした。全国的に著名な先駆的施設、例えば東京の滝乃川学園や島田療育園、滋賀の近江学園やびわこ学園などがこれにあたります。しかし、障害者の人口等を全国的に推定しながら、本格的な障害者福祉と呼んでも良いシステムが動き始めたのは、「国際障害者年(1981年)」とこれに続く「国連障害者の10年」の取組や、これらと時期を同じくする障害者自身による自立生活運動などが、障害者福祉の普遍化に大きく影響を及ぼした後のこととなります。

以上のように、障害者福祉というものの歴史は極めて浅く、社会システムとして評価できるようになつてようやく半世紀といったところです。それまでは、皇族や宗教学家、あるいは篤志家による慈善事業だったり、地域の共同生活組織や家族による支え合いや献身的努力という状態でしたから、その恩恵を受けることができた人は極めて少なく、事業に取り組んだ人々の情熱や苦勞とは裏腹に、内容も安定で不十分のものであったというのが為らざる事実です。

それなら社会的なシステムが整備されるまでの障がい当事者はどのように暮らしてきたのでしょうか。また、それを支援する人々などはどのように取り組んできたのでしょうか。多くは極めて厳しい日常的な困難と社会的な障壁に閉ざされ、あるいは、闘いを挑んでも打ちひしがれて来たというのが実情です。当事者も支援者も共に大きな困難に向き合っていました。

<世界の障がい者統計から>

では、現代ではこれらが大きく改善されているのでしょうか？

OECD(経済開発協力機構 2004年)の統計では、国によって障害者統計(国民総数に対する障がい者の割合)の数字が著しく異なることがわかります。OECD加盟19カ国の平均は14%です。北欧

ている「もの=価値体系」に至るまでが個人に影響し、その文化圏に属する者を規定していく側面があることが判ります。これも、逆説的な意味で、1920年に発見された狼少女のように、人工の価値体系に全く触れることがなかった「ヒト」がどのように振る舞い、どのように育っていったかということを考える時、その意味が理解されるでしょう。

そして第3の捉え方は「文化は、人々にある見方を強制し、その外界の認知をゆがめるもの」というものです。戦前や戦時中の情報統制が果たした文化としての「人への強制」は、記憶から消去することができない人が今なお沢山おられます。

<文化としての業務体系>

以上の文化に関する捉え方を、社会福祉法人滋賀県障害児協会が取り組む施設・事業の業務に、これらを具体的に置き換えてみますとこんな風になります。

仮に「掃除は掃除担当職員がするもの。」という文化が職場内で形成されてしまえばと(これが第1の捉え方)、職務中に歩いていてゴミを目にしても、ちよつと腰をかがめて拾うとか、雑巾でふき取るということができなくなってしまう。この傾向がひどくなれば多少のゴミや放置された物品に目もとまらなくなつて(第2の捉え方)しまいます。そして、この伝統は次の世代の職員にも受け継がれ、他の職員は誰も公共スペースを掃除しなくて良いという権利意識が形成されてしまうこと(第3の捉え方)にすらなつてしまいかねません。

また、「福祉事業は新しいサービス業だ。」という文化が、施設の中で形成されればと、違った展開が生まれてきます。入居者に対する言葉遣いもそれぞれの施設が持つ独自の文化です。「どうされましたか?」とか「申し訳ありません。〇〇分お待ち下さい。」という対応が根付けば、「何してたん?」とか「忙しいし、待ってな。」という悪しき対応の習慣は私達の文化から徐々に消滅していくでしょう。

習慣付いたり伝統として形成されたものは、知らない間に自分たちが構成した生育物あるいは価値観として私達を規定し、そしてある時、私達の行動を支配します。これが望ましい文化であるのか、そうでないものであるのかは、実は私達自身の日頃の振る舞いにかかってくるのです。

先述しました「教育—民主主義—福祉—教育・・・」という循環の構造を持った「文化」というものが、どのようにごめき、育っていくのか・・・が、基本理念の実現に大きく関係してきます。その時はじめて、単なる文化が「やさしさ文化」という領域に進むべきであることが理解されます。

<優しさとしての文化>

ところで、「やさし=優し」という概念はどんなものなのでしょう。「やさし」という言葉を辞書で引きますと、色んな意味が出てきますが、その中でも「素直」とか「情がこまやか」ということが大事な概念です。最近の意味を拡大解釈して「親切」とか「丁寧」とかいう意味も「やさし」に含まれているようにです。この概念を基本理念がいうところの「やさしさ文化」という言葉に置き換えて見ますと、この項の説明が総体として把握できるでしょう。

私達が、理念として目指す文化は以下のようなものです。

- 1、一生懸命に働きかければ、一生懸命の分だけ循環して返ってくる。
- 2、それは、次世代へ引き継がれて、良い伝統として形成される。
- 3、結果として、働きかけている本人自身にも達成感を味わせてくれる。

そして最後に、文化がどのようなものに育つかは、その時代を生きた(その時代に働いた)私達の責任でもあるということを肝に命じて欲しいものです。

市民として当たり前のことが障がいのある方にも当たり前にできるということを実現するためには、提供されるサービスにおいて、そうした行為を当然のこと、つまり、社会の責務と理解してメニュージン化しなければならぬからです。

これを事業者の側から捉えれば「サービスの開発」とか「事業の開拓」ということになります。障がい当事者の側から云えば「福祉の充実」ということになり、立ち向かうという事は、大声で行政の門戸を叩くことだけではなく、どのようなサービスが利用者にとって必要で、待ち望まれていたものであるのかをよく考えて、緊急性の高いことから、そして、需要が期待されるものから、手順や技術を整理して、実際に提案してみることになります。

これまで、障害者福祉の分野では、開発や研究という考えは希薄でした。しかし、例えば擬似市場(正式には市場ではないが、市場と同じように競争や売買や売買という経済構造を持ち込んで福祉を活性化しようとする政策)と云えども、事業者が市場を開拓するという姿勢は重要です。障がいがある方やその家族に喜んでもらえる新しいサービス商品を開発し、その効果を確かめ、制度として提案していくことは、市場開拓と同義です。これが、「経営」の重視を求められる現代の福祉事業体における姿勢ではないかと思えます。

＜どのよう開拓・挑戦するのか＞

では、どんな手順で開拓し、どのように挑戦するのでしょうか。あらゆる事業における開拓は、顧客(障がいがある人やその家族)のニーズを把握することから始まります。先に「需要が望まれる」と書きましたが、全ての事業開発は需要と商品(サービスの)マッチング(一致)がスタートです。需要のあるところに事業が成り立つのです。ですから、まず事業者側は、顧客が求めているものを知ることから始めなければなりません。これをマーケットリサーチ(市場調査)と云います。

今、何が売れているか、これから何を売りたいと考えているのか、これらを市場へ出て調べ尽くすことが、先ず第1番にしなければならぬことです。当協会では、昭和63年(1988年)に「滋賀の肢体不自由児者を取りまく諸問題についての検討委員会」でニーズの調査をしました。その報告書にはあふれるばかりのニーズが書き込まれています。改めてこれを読み直してみますと、当時求められていたことが現在求められていることにほとんど変わりがないということに気づきます。ですから、まずこれをもとに市場に出て確かめ直してみなければなりません。

また、直接地域社会の中で、つまり生活型福祉施設の外で、市中に暮らしている障がい当事者への支援を行っている「支援センター」の職員から話を聞くこともできます。生々しい日々の支援活動の中に、ニーズはあふれています。その中から緊急性の高いものを選び出すことが必要です。

ところが、多くの場合、障がいがある方々は、「何が欲しいですか」と聞くだけでは「判らない」と答えられることが多いようです。実は、このことは私たちも同じなのです。例えば、ひと頃爆発的に売れた「ウォークマン」を思い出せばよいでしょう。あるいは「iPod」を思い出せばよいでしょう。これらを見るまでは、誰にもウォークマンへのニーズはありませんでした。歩きながら音楽が聴ける装置と明確に表現した顧客は1人もいませんでした。漠然とした願いはあつたかも知れません。そこへ、具体化された商品が登場したとき、人は自らのニーズに気づくのです。つまり、人は経験したことのないものをニーズとして把握することが難しいものなのです。まして、障がいのある方々は、色々々な経験が著しく制限されていますから、自らの体験から新たなニーズを自覚的に表現することは苦手です。

企業にはアンテナショップというニーズ開発のための店舗があります。また、商品開発の過程ではプロトタイプ(試作品)という先行型の開発商品があります。私たちもプロトタイプという試みの商品を開発し、これをアンテナショップで販売してみなければなりません。ニーズがなければ売れない。ニーズとマ

諸国やドイツなどのEU圏は15%～20%です。一方、わが国では4%程度(19カ国中18位)でしかありません。3～4倍以上の差があるのはどうした理由によるものでしょうか。日本人には障がい者が少ないのでしょうか。世界的には、年々障害者率が増加する傾向にあります。わが国でも近年には、発達障害者や精神疾患の方々や障害者統計に含まれるようになってきました。このことから判ることは、「障がい」の定義、つまり、どのような状況の人を「障がい状態」と云うか・・・というように大きく関係するということだと思います。それなら、わが国ではまだまだ障がい者として認定されていない「隠れ障がい者」が多くおられるということが推察されます。つまり、障害者福祉の対象にすらなっていない「隠れ障がい者」が沢山存在するということです。このことが、わが国の障がい福祉システムの不十分さを端的に表しています。

また、同じOECDの障がい者福祉に関する各国の支出比較においても、対GDP(国内総生産)比で、北欧諸国が5%～7%程度であるのに対して、わが国は0.8%程度(19カ国中17位)となっていることから、国の施策における取扱いの軽さが目立ちます。勝又幸子(国立社会保障・人口問題研究所情報調査分析部長)は、「EUや北米の先進国との国際比較を通じて見えてくる日本の障がい者政策の位置づけは、どんなにひびき目に見ようとしても、遅れている」と報告しています。また、片岡實(ひよご障害福祉事業協会理事長)は、「日本の障害者福祉は、イギリスから30年遅れている」と述べています。以上のことから見ても、わが国の障がい者の暮らしは、現代においてもまだまだ困難な状態におかれていることが理解できます。

＜障がいがある方々を支える者に求められる姿勢＞

では、こうした障がいがある方々を支えようとする者や事業体にとつては、どのような姿勢や態度が求められるのでしょうか。私たちの基本理念には、困難な状況に障がい当事者と共に立ち向かって行くのが必要です。

現代は、福祉を「サービス」と位置づける考え方へ社会全体が方向転換しています。経済学の世界では、形のあるものを「財」と云い、形のないものを「無形財＝サービス」と云います。しかし現状は、サービスと呼ぶには余りにも限られた品揃え、即ち、貧弱なサービスメニューやサービスプログラムしかないというのが実態です。ご飯を食べるとか、お風呂に入るとか、あるいはトイレに行くというような、生きていく上での最低限度の生活行為の支援に対してサービスという言葉を用いているだけで、普通の人から簡単に実行できること、例えば、「好きなときに好きなところへ出かける」という行為です。何日も前から日程を調整した上で随伴する人を依頼して、やつとこのことで実現するという程度の生活です。

こうした願いが普通の日常生活において実現できるようになるためには、どのようにすれば良いのでしょうか。通常の人には当たり前前でも障がいがある方にとっては当たり前前ではない。これを当たり前前にしよとすると開拓を、「当事者が頑張ったらどうですか」などと、障がいがある方だけに任せておいて実現できるでしょうか。極めて難しいということは誰にも判ります。なぜなら、自らに課せられた困難や解決方法を整理し、組織化して要求したり、抗議行動を行うこと自体が、自由な外出が保障されなければできないことだからです。また、知的な障がいがある方には課題の把握すら困難な場合があります。こうした時、障がいがある方々を支え、寄り添う者に課せられるテーマは、当事者と同じ方向を向いて共に困難に立ち向かう姿勢であり、解決に向けて一緒に挑戦する態度です。

＜挑戦とはどのようなことなのか＞

では、「立ち向かい」とか「挑戦」という姿勢や態度は、実際にはどういうことなのでしょう。先に述べましたように、少なくともわが国の障がい者福祉は、今後も開拓され、拡張しなければならぬ分野です。少子高齢化との関係で、高齢者福祉の分野が拡大を続けていますが、そうした人数などの数量的拡大はもちろんのこと、合わせて、サービスの質やメニューにおける拡大が決定的に重要です。何故なら、

り新しいものに入れ替えられます。しかし、ことが人間相手であるだけに、私たちにこれはこのよのような冒険が許されていません。ただ、新しいだけ、流行しそうだというだけで飛びつく訳には行かないのです。万一の失敗やアクシデントを予め想定して、バックアップの方法やフェイルセーフ（システムの誤操作・誤動作が生じてても常に安全側に制御すること）が準備されていないければ、とてもではありませんが堅牢な対応はできません。

周到な想定問答とこれに応えられる準備を怠らず、それでも、事業の陳腐化を乗り越えて、新しい取組にチャレンジしなければなりません。こうした態度が福祉事業における「挑戦」と云われるものです。石橋は叩いて渡るべきです。しかし、叩くだけで渡らないということは許されないという時代に誰もが生きているということが、現代の障害者福祉なのでしよう。

ツチングすれば、需要が喚起される。当然のことです。ドロッカーはこれを「顧客の創造」と云いました。「市場の開拓」とも云います。こうした新しいニーズを掘り起こすことは新しい価値観を作ることです。こうした行為をチャレンジ（挑戦）といいます。

<開拓と挑戦に必要なもの>

顧客を創造し市場を開拓すると言う考え方は、これまで福祉の世界にはありませんでした。ところが、福祉の原点は常に開拓、開発、創造であったことが証明されています。何故なら、困難に会った人々に気づいた誰かが、見るに見かねて手を出したことです。これが福祉として後に制度化されてきたというのが福祉の発展経緯だからです。常に、気がついた誰かが行動を起こすことが先行しています。

こうしたとき、先駆的行動のための資金は裏付けられていたのでしょうか。開拓のための予算は計上されていたのでしょうか。答えは「否」です。ここで始めて「投資」という言葉が登場します。私たちに、先行投資という考え方が求められているのです。新しい価値を創造しようとするとき、そのための研究費、開発費、先行販売経費に、回収の保障はありません。まして、国が先に制度化して、どうぞやってくださいなどということは金輪際ありません。

では、どうするのか。過去の開拓者は、自腹を切ったり、無償で行動を起こしました。これを篤志と云います。しかし、私たちは、篤志家を目指しているわけではありません。ここまで説明すればすでに判っているように、私たちは自身が費用を捻出して、サービスのプロトタイプを製作し、アンテナショップで販売して、ニーズを形成し、市場を開発しなければならぬのです。そうでなければ、今まで通りのことを続けているだけです。それらはいっつの日か「陳腐化」して、ニーズとのずれ違いを生じます。企業なら倒産、福祉なら廃業ということになるはずはです。

幸か不幸か、障害者福祉の歴史は極めて短いものですから、まだまだ過去の形態が維持されています。しかし、すでに「箱物福祉」は、時代の過去に捨てられる可能性が囁きやかかれています。湖北タウンホームの建物は、建設された当時から敗戦前の戦艦大和に見えたことのあるのです。巨艦時代の終わりを読みきれなかった日本軍の象徴が戦艦大和だったのでしたのですから。

<時代を読む。ただし、惑わされない>

近年は地域型福祉と云われて久しくなりました。その先鞭が共同作業所でありグループホームです。では、私たちもグループホームへ一直線に進めばよいのでしょうか。簡単にそうだと云えないところがこうした課題の難しいところです。自立生活運動というものもあります。街の中で重い障がいがある方が家族から離れて暮らすことが先駆的な運動者によって進められました。しかし最近になって、こうした運動で自立生活をしてきた人が、施設での生活へ回帰しつつあります。自らの高齢に耐え切れず、あるいは、文字通りの孤軍奮闘に疲れたという述懐を聞くことがあります。個室ユニット型の施設がその高コストを原因として見直しが始まりつつあります。低所得者に対応できないというのが原因の1つと思われれます。

歴史は、常に試みをしつつ修正を経て、何度も変化するのが常です。地域での生活は、単純に「小箱」を用意すれば良いというものではありません。分散して住めばそれだけ高コストになります。また、必要な資源を手元に集めることが困難になります。つまり、支援のネットワークが決定的に重要になります。プロトタイプには「新規」な試みが盛り込まれますが、それは「新奇」なものかも知れません。まして、障がいという困難を抱える人にとっては、新奇さを受入れることが生活上のリスタ増大に直結することすらあります。

企業の新商品がヒットしなければ廃棄するだけで終わることができません。投資資金が回収できないという財務上の損失でしかありません。コンビニの棚ではめまぐるしく新商品が展示され、そして突然、よ

人材育成部門のあり方 ～組織発展のために～

社会福祉法人 聖隷福祉事業団

住所／TEL	静岡県浜松市中区元城町218-26 聖隷ビル(法人本部) / 053-413-3300(代表)	
URL／E-mail	http://www.seirei.or.jp/hq/ /	
経営理念	キリスト教精神に基づく「隣人愛」	
事業内容	<p>1都7県で、120施設(246事業)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・病院 6施設(2540床) ・診療所 7施設 ・健康診断センター 3施設 ・有料老人ホーム 11施設(2,977戸) ・特別養護老人ホーム 13施設 ・老人保健施設 3施設 ・軽費老人ホーム 3施設 ・障害者支援施設、救護施設 10施設 ・保育園 10施設 ・訪問看護ステーション 14施設 ・その他在宅施設 35施設 等 <p>※施設・事業数には運営受託・指定管理受託等を含む</p>	
収入 (法人全体) 平成23年度決算	①社会福祉事業事業 ②公益事業 ③収益事業	49,395,036,591円 42,994,127,164円 47,946,965円 合計 92,437,110,720円
従業員数 (法人全体)	常勤職員 7,973名・非常勤職員 3,737名 職員数 11,710名 (2012.4現在)	

<p>当面する経営課題</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 住み慣れた地域で暮らし続けることができるサービスの提供 <ol style="list-style-type: none"> ① 地域連携と法人内連携の強化 ② 医療の提供体制の強化 ③ 新たなサービスの創造 2. 先駆的で良質なサービスの提供 <ol style="list-style-type: none"> ① 高度な予防医療・急性期医療の体制強化 ② QOL向上のための高度専門ケアの提供 ③ 産学連携による価値創造 3. 共に働ける環境の整備 <ol style="list-style-type: none"> ① 働き方の多様性の推進 ② 次世代の人材育成 4. 社会福祉法人の使命の追求 <ol style="list-style-type: none"> ① 社会福祉法人の在り方検討 ② 地域への情報発信 ③ ガバナンス体制の強化 ④ 環境活動の推進 5. 事業団の継続性と発展性の維持強化 <ol style="list-style-type: none"> ① マーケティングに基づく事業計画 ② 事業計画と実績の検証 (中期事業目標・中期事業戦略より)
<p>発表する取組みに着手した理由、背景</p>	<p>人材育成・人材開発は組織活性において重要課題であり、各組織でも努力していることは明確である。経営者が人材育成の重要性・必要性を重視し、組織化し、組織化された部門が発展的に人材育成・開発のシステムを構築する事が、現場の人材育成に直結する事であると考える。</p> <p>当事業団は、昨年度まで人事部内に人材育成の目的で主に研修事業を担当している部署がその任務を担っていた。2012年度より人材開発部として独立し、人材育成・人材開発に特化して運営できる部となった。当事業団の経営トップが人材開発に注力する部署として組織化し、社会福祉法人としての人材開発と外部事業を推進できる独立した部となった。人材育成・開発のシステム化を検討し、今後の方向性が見えたため、報告する。</p>
<p>発表する取組みの現時点での効果</p>	<p>当事業団では、研修委員会が中心となり、新入職員から中堅職員までの研修、新任係長研修、新任課長研修等を実施している。研修する事が目的ではなく、研修を機会に現場で研修の成果を実践することに意味があると考えている。研修の効果判定を昨年度から実施しており、効果を得ている。</p> <p>研修と開発の仕組みをリンクさせ、人材開発ができるシステムを考案することができた。</p> <p>今年度、人材開発するシステムを研修とリンクさせて構築しつつある。今後は、システム作りに注力する事により成果が出る見込みである。</p> <p>また、社会福祉法人である当事業団の強みである総合化力を十分に発揮し、今後の介護職員の人材育成や介護福祉士資格取得支援のための「介護職員等による痰の吸引等の研修」、ヘルパー2級を推進している。次年度は初任者研修・実務者研修等の実施、医療的ケア登録研修機関としての実績を出せると考える。</p>

人材育成部門のあり方 ～組織発展のために～



社会福祉法人 聖隷福祉事業団
法人本部人材開発部長
鎌田 裕子

1. 背景と経緯
2. 人材開発部の組織体制
3. 人材開発部の取り組みと展望
4. 今後の課題

1. 背景と経緯



法人格の推移

1942年 財団法人 聖隷保養農園の設立

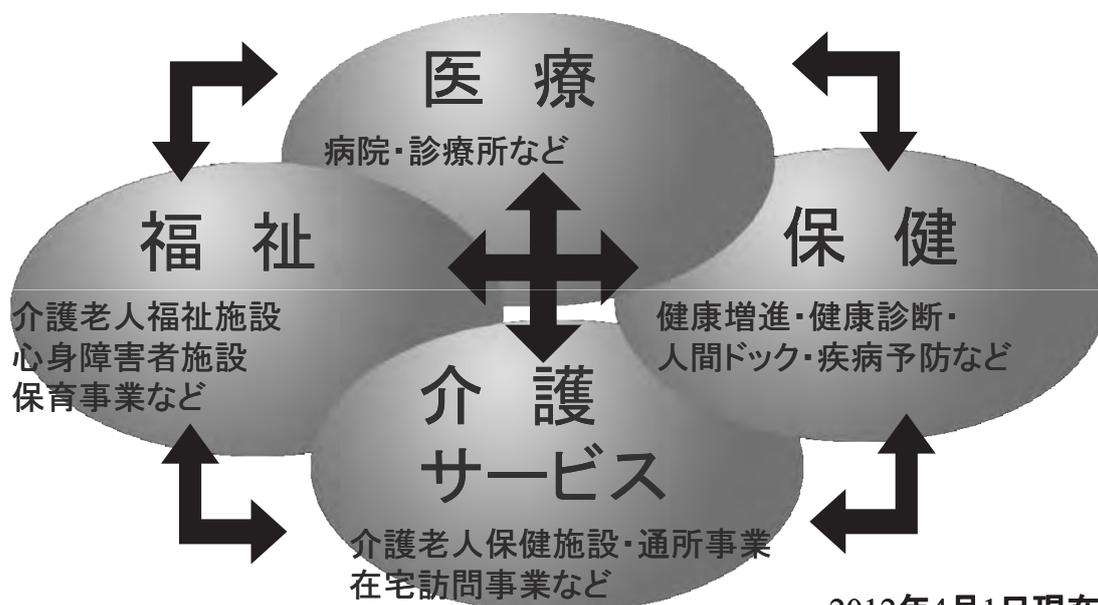
1951年 社会福祉法人聖隷保養園

1973年 社会福祉法人聖隷福祉事業団

◎給料制度の導入 1953年

共同奉仕生活から門戸開放しより多くの専門職を

聖隷福祉事業団の事業



2012年4月1日現在
118施設 241事業

聖隷福祉事業団 概要

1930年5月創立 全118施設 241事業(2012年4月現在)

職員数:7998人 ドクター数:608人 看護師数:2834人(2012年4月現在)

【医療・保健事業】

病院(6施設2540床)
健診施設(3施設)・診療所(7施設)

(2011年度実績)

総入院患者数 796,698人/年
総外来患者数 1,229,640人/年
総健診受診者数 478,670人/年
総手術件数(入外) 18,978件/年

【在宅・福祉サービス事業】

介護老人保健施設(3施設)
介護老人福祉施設(12施設)、軽費老人ホーム(3施設)
身体障害者療護施設・救護施設・保育園等(20施設)
訪問看護ステーション(12施設)
その他在宅サービス事業(29施設)

【高齢者公益事業】

有料老人ホーム(8施設2347戸、内 WAC事業3施設含む)
ケア付高齢者住宅(1施設370戸)

【収益事業】

貸事務所

■ 聖隷福祉事業団理念体系

基本理念

キリスト教精神に基づく
「隣人愛」

使命

- ・いのちと尊厳のために
- ・利用される人々のために
- ・地域社会とともに
- ・未来を築く
- ・最高のものを

ビジョン2020

人・地域・社会・時代が必要とするヒューマンサービスを追求し、
新たな価値を創造する

中期事業目標

事業部中期事業目標

中期事業戦略

事業部中期事業戦略

法人年度目標

職員行動指針

わたしたちは、
ひとりひとりの
命と尊厳を守ります

わたしたちは、
サービスを求めるすべての人々に、
誠実かつ献身的に仕え、
その自立を支援します

わたしたちは、
「保健・医療・福祉・介護」
サービスを通して社会に貢献し、
地域の人々との強い絆を育みます

わたしたちは、
先駆的・開拓的精神で
新たなニーズの発見に努め、
常に課題に挑戦します

わたしたちは、
ひとりひとりが専門職としての
倫理と誇りを持ち、
最高の技術を提供します

【理念用語定義】

- ・使命 …… 職員は何を大切に考えて仕事をするか
- ・ビジョン2020 …… 2020年にどのような組織であるべきか
- ・中期事業目標 …… ビジョンを達成するために5年後に具現化すべきポイント
- ・中期事業戦略 …… 事業目標を達成する上で重点としたいポイント

施設数・事業規模・職員数推移予測



施設数・事業規模・職員数は、各推移年代と正確には一致しません。事業規模は、四捨五入。職員数は、非常勤を含まず。聖隷70周年記念誌より

(年)

2. 人材開発部の組織体制



人材育成の基本方針

- 人材育成は人事管理の一環である
- 人材育成は長期視野に立ち、系統的、継続的に実施する
- 人材育成の責任単位は、それぞれの職員が所属する職場単位である
- 専門性と組織性とをバランスよく育成する
 - 医療や福祉、介護のサービスはチームによって提供されるため、サービスの質は職場集団としての力量にも左右されることとなります。そこで個々の職員には、専門的能力(専門性)とともに、組織人としての目標意識や協働する力等(組織性)が必要となります。
- 聖隷の一員であるという一体感を育てる
- 人材育成は、OJTを基本に位置づける。これを補完する役割として、OFF-JT、SDSを合わせて推進する

法人本部組織図



【人材開発部・基本方針】

- I. 事業団としての人材開発を構築する
 - ・組織人としての人材育成をする
 - ・経営視点を持った役職者を育成・開発する

- II. 社会・地域のニーズに貢献する外部事業を展開する

●人材開発担当の役割

- 事業団が求める人材に向けた組織人としての人材育成を行う。
- 職員の人材育成を支援し、OJTが推進できるOFF-JTの実施を提供する。
- 経営視点を持った人材を開発する。

●外部事業担当の役割

- 社会・福祉の人材育成のための外部事業を推進する。
- 制度や教育体系の変革に伴う外部事業を先駆的に企画、実施する。



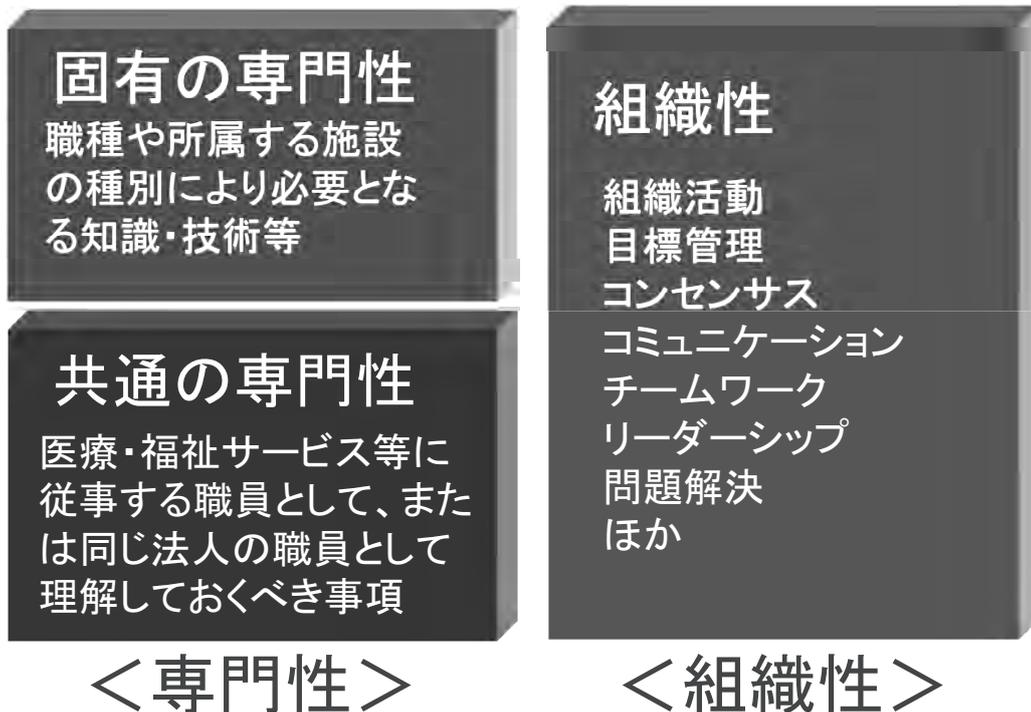
3. 人材開発部の取り組みと展望



職場研修の形態

OJT [on-the-job training] (職務を通じての研修)	職場の上司(先輩)が、職務を通じて 又は職務と関連させながら、部下(後 輩)を指導・育成する研修
OFF-JT [off-the-job training] (職務を離れての研修)	職務命令により、一定期間日常職務を 離れて行う研修。職場内の集合研修と 職場外研修への派遣の2つがある
SDS [self development system] (自己啓発援助制度)	職員の職場内外での自主的な自己啓 発活動を職場として認知し、経済的・ 時間的な援助や施設の提供などを行 うもの

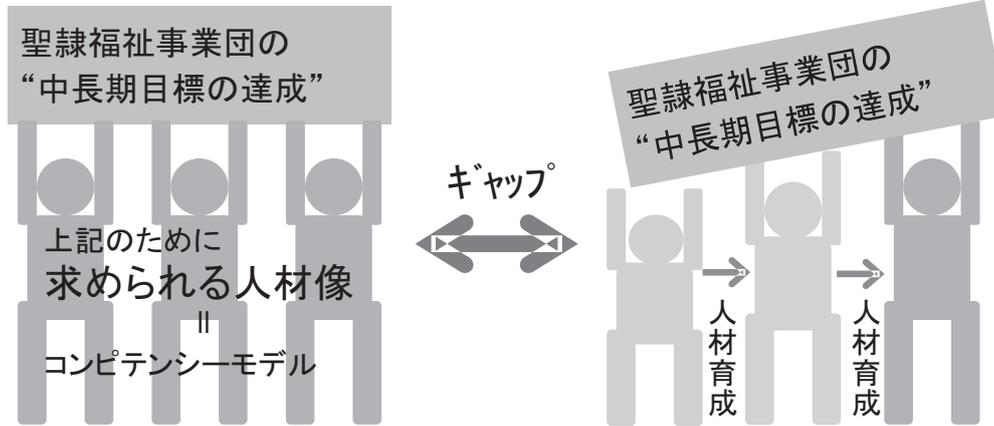
資質能力の枠組み



人材育成の目的

【あるべき姿】

【実際の姿】



「求められる人材像」にするために人材育成をする

経営者育成のための体制を作る

人材開発課 研修体系

部門別研修

医療技術部門のみ

役職者研修

全体研修
※一部の職種のみ
レベル別研修実施

階層別研修

マネジメント

マネジャーサプリメント研修
マネジャー2研修(新任課長)
マネジャー1研修(新任係長)

中堅研修
中途採用者研修
2年目研修
新人研修
就職前研修

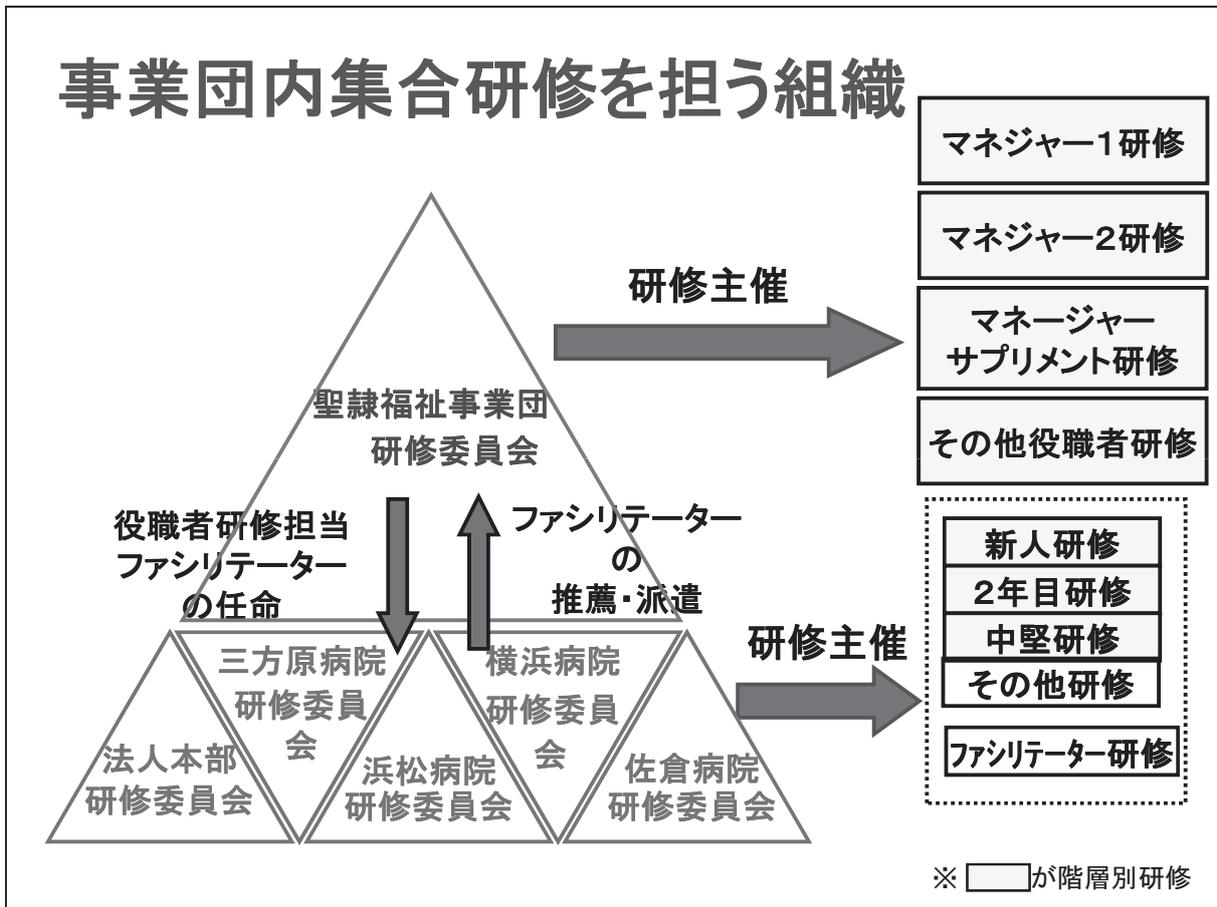
共通

選抜研修

単発的

経営者育成スクール
アドバンスド・コース
経営者育成スクール

事業団内集合研修を担う組織



各階層に期待する役割

	目標管理	業務の遂行	問題解決	キャリア発達
1年目職員	<ul style="list-style-type: none"> ○職場目標を理解する ○仕事における自己目標を見出す 	<ul style="list-style-type: none"> ○責任をもって仕事を完遂する ○マナーや仕事上のルールを身につけている 		
2～3年目職員	<ul style="list-style-type: none"> ○施設目標を理解する ○仕事における自己目標を設定し、自分で管理する 	<ul style="list-style-type: none"> ○職場の状況を勘案し、自分の果たすべき役割を実践する ○後輩へ助言をする 	<ul style="list-style-type: none"> ○自分の考えを提案でき、効果的な議論をする 	<ul style="list-style-type: none"> ○自分の職業観を持つ
中堅職員	<ul style="list-style-type: none"> ○事業団の理念を理解する ○職場目標に連鎖した自己目標を持ち、目標達成に向けた仕事の取り組みをする 	<ul style="list-style-type: none"> ○状況に応じたリーダーシップを発揮する ○後輩へ支援と指導をする ○上司の補佐役を務める 	<ul style="list-style-type: none"> ○自ら問題を発見し、原因を論理的に把握する ○複数の解決策を立案し、その策を講じる 	<ul style="list-style-type: none"> ○自己の能力を自己評価し、それを踏まえたキャリア発達目標を設定する ○計画的な自己啓発に取り組む
係長	<ul style="list-style-type: none"> ○職場目標の設定に積極的に関わる ○職場の目標達成に向け、効率的な実行計画を設定する ○スタッフの実践に結びつこうよう指導・支援する 	<ul style="list-style-type: none"> ○上司とともに、スタッフが働きやすい職場環境をつくる ○他職場を理解し、連携・調整を図る ○必要時に課長の代行をする 	<ul style="list-style-type: none"> ○日々変化する状況の中から、職場の問題を見出す ○解決に向けて取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> ○自己の能力を自己評価し、それを踏まえたキャリア発達目標を設定する ○計画的な自己啓発に取り組む
課長	<ul style="list-style-type: none"> ○職場目標を設定する ○職場目標達成に向けたマネジメント活動を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ○スタッフが働きやすい職場環境をつくる ○他部門を理解し、連携・調整を図る ○必要時に上長の代行をする 	<ul style="list-style-type: none"> ○速やかかつ本質的に問題を解決する ○リスクマネジメントを理解し、実行する 	<ul style="list-style-type: none"> ○自己の能力を自己評価し、それを踏まえたキャリア発達目標を設定する ○計画的な自己啓発に取り組む
部長	<ul style="list-style-type: none"> ○事業団目標を設定する ○自部門の目標達成に向けたマネジメント活動を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ○実質的な経営者の役割を果たす ○経営層の補佐、上申を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ○事業団の将来的な問題を見出す 	<ul style="list-style-type: none"> ○自己の能力を自己評価し、それを踏まえたキャリア発達目標を設定する ○計画的な自己啓発に取り組む

研修効果判定・新任課長

1. マネジャーの役割表使用

- ・ ☆特に向上している項目
- ・ 経営戦略に関して部下に情報提供している
- ・ 部下に対し目標を納得させることが出来ている
- ・ 部下が自分に求めていることが把握できている
- ・ 部下の将来の姿を把握できている
- ・ 成果を出す観点から行動基準に関して一貫性がある 目標を達成し、成果を上げるという信念がある
- ・ ☆点数の低い項目
- ・ 部下のモチベーションの源泉を把握している
- ・ 部下の悩みを把握している 成果を出す観点から評価基準に関する一貫性がある

研修効果判定・課長

2. 管理行動診断表使用

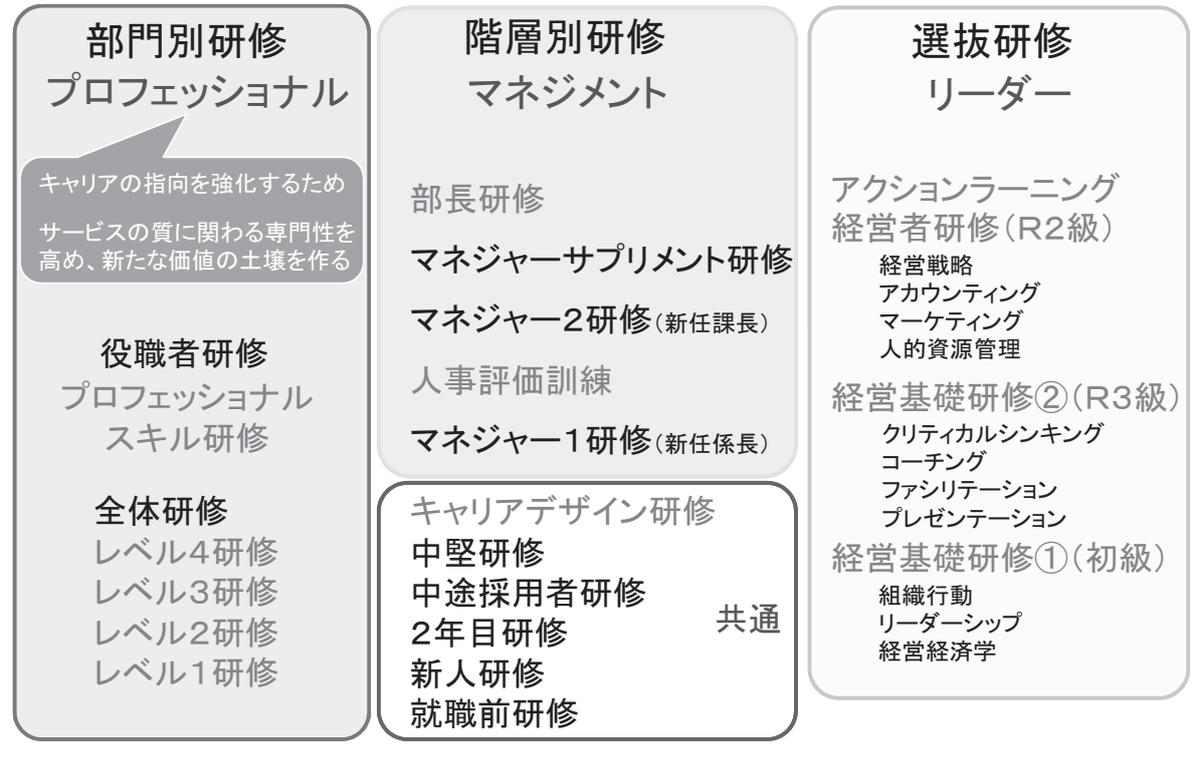
☆特に向上している項目

目標の達成状況をチェックし、成果を評価している
基準、規則、手順、取り決めを部下に励行させている
仕事の進行や結果を記録している
協働目標設定に向けて協力させている
部下の将来性や可能性を開拓する育成計画を立てている
部下の仕事ぶりや行動内容を事実に基づいて掴んでいる
先入観や印象で部下を判断しないようにしている 部下が納得するように評価結果を説明している

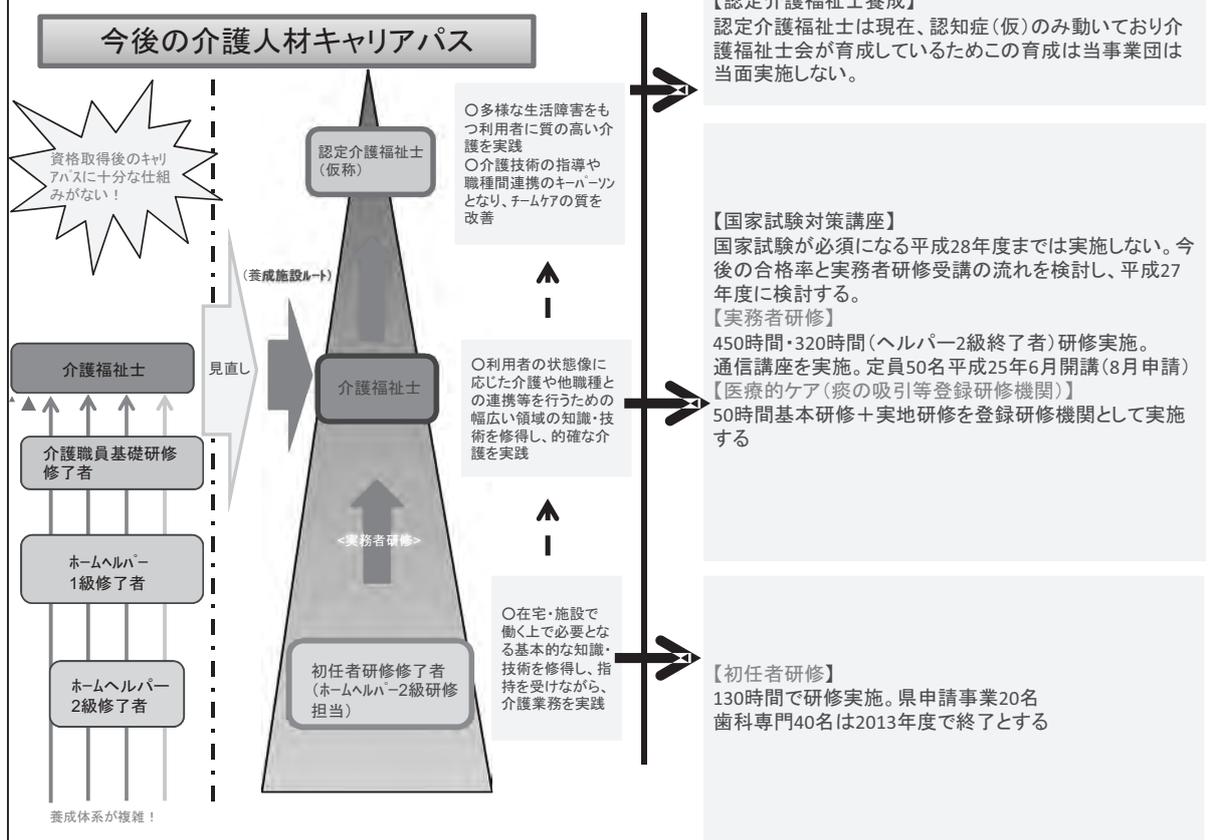
☆点数の低い項目

仕事の納期や期限を守っている
仕事の情報やニュースをこまめに部下に知らせている 仕事のコストを明確に決め部下に理解させている レクリエーションや飲み会の場を設けている 皆で討議する場を設け、不満解消や問題解決に努めている 部下の希望や私生活上抱えている問題などを知っている

新研修体系



外部事業課



4. 今後の課題



人材開発における問題点

- ・経営者候補人材の不足
 - ・単一のキャリア・コース
 - ・画一的な研修体系
- 視点
長期的
- ・職種による専門研修体制の格差
 - ・年長者の能力活用体制の未整備
- 中期的
- ・マネジャーのマネジメント能力の低下
 - ・研修担当者のファシリテーション能力の低下
 - ・職員数の増大(管理対象者の増加、研修ニーズの多様化)
- 短期的

経営者の仕事

リーダー

常に「決断」し続けること

2010. 7 理事長×新人 特別対談より

管理職の仕事

マネジメント

「チャレンジ」をしやすいよう

職場環境を整えること

2012. 1 理事長年頭所感より

職員の仕事

プロフェッショナル

時代の変遷に対応した事業の仕組みを創造できる
大きな視野を持ちキャリアビジョンを描ける人材

2010. 1 常務執行役員 背戸常務より

課題解決策

1. キャリア・コースを「見える化」する

長期的

人事戦略として…人材モデルの構築

2. 経営者育成のための体制を作る

長期的

人事戦術として…育成体制の整備

3. マネジメント能力を強化する研修を 実施する

短期的

人事戦術として…育成の実践

まとめ

- ※ 育成は立派に育て上げること
- ※ 開発は作り出すこと(潜在している才能を引き出し伸ばす・新しいものを考え実用化すること)



この観点での育成と開発をシステムティックに展開する。

ノーリフティングと腰痛予防対策による経営改善

社会福祉法人 みまき福祉会

住所／TEL	長野県東御市布下6番地1 / 0268-61-6001	
URL／E-mail	http://www.cpmimaki.or.jp /	
経営理念	『いつまでもすこやかに生き生きと安心して暮らし続けたい』その願いをかなえる核となります	
事業内容	<p>①社会福祉事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特別養護老人ホーム 1カ所 (54名) ・ショートステイ 1カ所 (12名) ・デイサービスセンター 3カ所 (40名) (15名) (9名) ・認知症グループホーム 1カ所 (9名) ・ホームヘルパーステーション 1カ所 <p>②公益事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マネージメントセンター 1カ所 ・訪問看護ステーション 1カ所 <p>③収益事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・温泉アクティブセンター 1カ所 	
収入 (法人全体) 平成23年度決算	①社会福祉事業	743,703,197円
	②公益事業	48,960,327円
	③収益事業	115,260,558円
	合計	907,924,082円
従業員数 (法人全体)	158名 (非常勤含む)	
当面する経営課題	<p>①利用者本位で質の高いサービスの提供をする</p> <p>②事業の透明性の確保に努める</p> <p>③人材の確保と育成に努める</p> <p>④地域との共生を推進する</p> <p>⑤公共的・公益的事業を積極的に進める</p> <p>⑥経営の効率化を図る</p> <p>⑧中長期経営計画に基づいた施策を展開する</p> <p>⑨経費削減に努める</p>	

<p>発表する取組みに着手した理由、背景</p>	<p>以前、みまき福祉会を含む13施設で、介護職員377名を対象に腰痛に関する実態調査が行われ、従事年数1年以下は46.9%、2年以上になると60%～71%と腰痛があるとの調査結果を得ました。(介護者の腰痛予防：日本医事新報より)</p> <p>当法人でも、介護現場において腰痛による早期退職・人材不足等の人的コスト増大や人員補充費・サービス低下などの経済コストの増大が懸念されていました。</p> <p>PTによるボディメカニクスやトランスファー動作練習など職場内研修(OJT)を実施し職員の育成、腰痛予防を積極的に行ってきました。</p> <p>そんな中、佐久大学で開催された研修で、スライディングシート・移乗用ボード・リフト機などの福祉用具・福祉機器を実際に触れ試すことが出来ました。</p> <p>また、ほぼ同時期に「ノーリフティングポリシー」(NLP)の発表を聴き職場内研修後、「持ち上げない介護。利用者にもスタッフにも安心、安楽な介護を取り入れよう」と現場スタッフから声が上がりました。</p> <p>NLP委員会を発足させ、PTの協力を得て委員会を中心に福祉用具の使用方の勉強会を開催、福祉用具を使用することは利用者にもスタッフにもメリットがあることを伝えました。ハード面では、介護労働者設備等導入奨励金制度を利用し低床ベッド11台、リフト6台を導入しました。</p> <p>また、関東労災病院 勤労者筋・骨格系疾患研究センター長 松平 浩先生の協力のもと腰痛予防対策の研修を開催しました。「これだけ体操」の実施と、腰痛には整形疾患・非特異性疾患・心理(ストレス)・社会的問題などがあることを理解し、腰痛予防に努めています。</p> <p>今後もノーリフティングと腰痛予防対策等を継続し、利用者・スタッフともに安心、安楽な介護を推進し職員の確保・安定化を図り経営改善をしていきたいと考えています。</p>
<p>発表する取組みの現時点での効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・今まで腰痛ベルトを使用していた職員が、腰痛ベルトを使わなくても痛みがなくなりました。 ・ご利用者の中で、持ち上げる動作をすると痛みを訴えた方が、福祉用具を活用することで「痛みがなく、身体が楽になった。」という声を頂きました。 ・福祉用具・福祉機器を活用後アンケート調査結果から、腰痛を患っているという職員が11%減少し、腰痛の症状が緩和されたという職員が80%に上り、腰痛が改善されました。

ノーリフティングと腰痛予防対策による 経営改善

(社会福祉施設における安全衛生)



社会福祉法人みまき福祉会

特別養護老人ホームケアポートみまき 主任 山浦 京子
副主任 小山 和子

東御市の紹介

東部町

人口 26,500人

北御牧村

人口 5,500人

平成16年4月1日合併

東御市

人口 32,000人



ケアポートみまきの紹介

長野県東御市布下6番地1

開設:平成7年4月

- ・特養:長期54床・ショート12床
(全室個室)
- ・デイサービスセンター
- ・グループホーム
- ・訪問看護ステーション
- ・ヘルパーステーション
- ・居宅介護支援センター
- ・東御市立温泉診療所
- ・温泉アクティブセンター(プール)



経営理念:

『いつまでもすこやかに生き生きと安心して暮らし続けたい』
その願いをかなえる“核”となります

腰痛に伴い懸念されるコストの増大

○人的コストの増大

- ・早期退職
- ・人材不足

○経済コストの増大

- ・人員補充費
- ・サービス低下

○安全衛生の管理

- ・腰痛者の現状

介護職員の腰痛に関する実態調査

従事年数	腰痛有り	
0～1年	15名	(46.9%)
2～4年	50名	(63.3%)
5～7年	34名	(70.8%)
8～10年	38名	(70.4%)
11～15年	33名	(71.7%)
16年以上	33名	(70.2%)

平成13年、ケアポートみまきを含む13の施設で働く介護職員377名を対象に調査回答は310名(回答率82.2%)
介護者の腰痛予防:日本医事新報より

女性介護職員の腰痛調査より

食事介助	33.3%
身の回り	75.0%
入浴介助	79.2%
体位交換	83.3%
移動介助	79.2%

ケアポートみまき職員の介護時腰痛実態 24名
平均年齢40歳(2009調査)

職員離職率

	20年度	21年度	22年度	23年度
基準日	H21.3.31	H22.3.31	H23.3.31	H24.3.31
正規	59	62	72	81
准職員	3	12	13	12
常勤臨職	37	36	33	28
短時間	49	43	39	31
年度末職員数	148	153	157	152
採用者総数	16	26	16	19
退職者総数	15	14	11	27
離職率	10%	9%	7%	17%

PTによるボディメカニクスと 移乗動作の説明



職員同士での移乗動作の実践



NLP(ノーリフティングポリシー)委員会 発足の経緯

佐久大学信州短期大学部
特任教授 小島ブンゴード孝子 先生の研修に参加

デンマークで使用されている、移乗用ボード・リフト機・スライディングシートを実際に触れ試すことが出来た。



長野県高齢者介護・福祉サービス研究学会での
理学療法士 大兼政 亮起 氏によるNLPについての
講演に参加。



○JT(職場内研修)の開催

持ち上げない介護。利用者にもスタッフにも安心・案楽な介護を取り入れたいと現場スタッフから声上がる。



NLP委員会発足
h23.4.1

<概要>

- ・NLP委員会の構成メンバーは理学療法士・看護職員・介護主任・介護職員の計8名。
- ・毎月1回開催。

福祉機器の導入

(介護労働者設備等導入奨励金制度)



低床ベッド11台を導入

福祉機器の導入 (介護労働者設備等導入奨励金制度)



合計リフト機6台を導入

PTによる福祉機器の説明



福祉用具のOJT(職場内研修)



リフトを使っての移乗



スライディングボードを使っての移乗



スライディングシートを使用し ベッド上部への上昇移動



介護福祉機器導入にかかる 身体上に関するアンケート集計

質問	項目	人数	割合	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	
問1 現在、腰痛を患っていますか？	①はい(ア)	19	55.9%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	②いいえ(内体機器3名引く) A	15	44.1%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	③はい B	15	44.1%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	④いいえ B	19	55.9%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	⑤いいえの実増加 (B/A)+100%	+4	126.7%																																						
問2 機器導入前と比較して症状はどうなりましたか？ (問1で「はい」と回答した方のみお答えください)	①かなり緩和された (ア)	4	26.7%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	②やや緩和された (イ)	6	53.3%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	③症状に変化は見られない	7	20.0%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	④悪化した	0	0.0%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	⑤改善された合計 (①+②)	12	80.0%																																						
問3 介護業務を行うにあたり、身体的負担を感じていますか？	①はい(内体機器3名引く) (ア)	30	90.9%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	②いいえ A	3	9.1%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	③はい B	29	85.3%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	④いいえ B	5	14.7%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	⑤いいえの実増加 (B/A)+100%	+2	166.7%																																						
問4 機器導入前と比較して、身体的負担は変化しましたか？	①かなり軽減された (ア)	6	27.0%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
	②やや軽減された(体感4名引く) (イ)	12	41.4%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	③変わらない	9	31.0%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	④重くなった	0	0.0%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	⑤改善された合計 (①+②)	20	69.0%																																						
問5 今後どのような介護福祉機器の導入を希望しますか？	入浴介助時に使えるもの	6	6.4%																																						
	モジュール型(射かけ外せる)	3	6.4%																																						
	スライドボード、スライドシート	4	3.2%																																						
	低床ベッド	3	2.4%																																						
	福祉機器がよくわからない	3	2.4%																																						
	床から起こせるリフト	2	1.8%																																						
	立ち上がり介助に使えるもの	1	0.8%																																						
ホータルトイレ	1	0.8%																																							

アンケート集計結果 (介護職員37名対象)

○現在、腰痛を患っていますか？

導入前 55.9% 導入後 44.1%

○機器導入前と比較して症状はどうなりましたか？

- ・かなり緩和された 26.7%
- ・やや緩和された 53.3%
- ・症状に変化は見られない 20.0%
- ・悪化した 0.0%

腰痛予防対策の研修について

○講師

関東労災病院 勤労者筋・骨格系疾患研究センター長
松平 浩 先生

○研修内容

<腰痛の理解>

整形疾患、非特異性疾患、心理(ストレス)・社会的問題
による腰痛

<腰痛予防>

これだけ体操 パワーポジションについて

<腰痛実態・予防体操実施後の腰痛改善アンケート調査>

今後実施予定

「これだけ」体操とパワーポジション



肩幅に立って、
手を腰に置く。

腰を後ろに引き
ながら膝を曲げ
る。
この時、背中
は丸くならない。
この姿勢を
15秒間保持する
×2セット

NLP委員会の目標

- ・ご利用者の状態に合わせた、福祉機器・福祉用具を活用できるようにアセスメントを行い、持ち上げない介護の実践。
- ・腰痛予防対策の継続的な実践。
- ・介護技術の向上。

まとめ

- ・ノーリフティングと腰痛予防対策等を継続し、利用者・スタッフともに安心・安楽な介護を推進し職員の確保・安定化を図り経営改善に努める。

地域ニーズの把握と事業化

社会福祉法人 明光会

住所／TEL	三重県津市美杉町八知729-1 / 059-272-8800
URL／E-mail	http://www.za.ztv.ne.jp/emi-care/indexA.htm / hiyoco420227@gmail.com
経営理念	明光会は、多様な福祉サービスがその利用者の意向を尊重して、総合的に提供されるよう創意工夫することにより、利用者自身の尊厳を保持しつつ、自立した生活を地域社会において営むことができるよう支援することを目的として、社会福祉事業を行う。
事業内容	特別養護老人ホーム（50名）1か所 短期入所生活介護（20名）1か所 通所介護（15名）1か所
収入 (法人全体) 平成23年度決算	①社会福祉事業 285,718,563円 ②公益事業 0円 ③収益事業 0円 合計 285,718,563円
従業員数 (法人全体)	64名（非常勤含む）
当面する経営課題	①「経営圧迫」 利用者の介護重度化により、介護サービス量の増（人員増）による人件比率の増→きめ細かなサービス提供を進める中で、やむを得ない事態と考えるが、「サービスの質」の標準に個別性があり、その標準化に費やす監査指導項目の整備や職員教育にかかるウエイトも大きい。 ②「人材確保困難」 社会全体の課題でもあるが、当法人の立地が過疎地域にあるため、社会福祉・医療従事者を志望する方の絶対数が少なく、専門教育を受けた方及び専門資格を有す方の確保が極めて難しい状況下にある。 ③「地域福祉・地域福祉活動推進機関との連携不十分」 美杉町の高齢化は51% 町内旧村単位では61%に至っている。限界集落、買物難民、医療受診、生活・介護支援、防災・減災等々、町をどのように「舵取り」するのか、住民参加の組織化等積み上げてこれたのか、形あるものにするのが急務である。

<p>発表する取組みに着手した理由、背景</p>	<p>①平成14年7月から取り組み始めた「ほんまもん地域福祉生活支援活動」が10年を経過しました。ニーズ調査に基づき平成17年5月に発足した「友交会」は7年目を経過し、活動は定着化しています。現在会員は40名となりました。</p> <p>しかし、当面する（経営）課題に記したよう、即ち「地域福祉課題」と解されるところであり、介護保険制度施行から経過した今、社会福祉法人、とりわけ高齢者福祉分野に於いては「特別養護老人ホーム」からの情報発信が弱かったことを反省し、平成21年11月、改めて活動の意義を記した町内全戸へのパンフレットを配付【(独立行政法人福祉医療機構「長寿・子育て・障害者基金」助成事業)】し地域福祉の再構築をめざした取組みを進めています。</p>
<p>発表する取組みの現時点での効果</p>	<p>①会員数が18名から40名に増加</p> <p>②地域福祉への関心が高まり、出前トークの依頼増</p> <p>③夏祭り、地域福祉フォーラムへの参加協力者増</p> <p>※町の方の関心が高まることで、地域福祉課題の解決に向けた参加意識が高まりつつあるが、「地域福祉・地域福祉活動推進機関と町の方々との連携をどのように図るかが」これからの課題となる。</p> <p>※ふれあいのまちづくり事業（平成8年改正）を地域福祉活動の典型として、社協に限らず、大小を問わず、その地域の主要な社会福祉法人が取り組むべきものとなるようその声を上げ続けたいと思います。</p>

災害への対応「御所見地区の災害対応におけるふくしの種別を超えたネットワークづくりについて」

社会福祉法人 光友会

住所／TEL	神奈川県藤沢市瀬郷1008-1 / 0466-48-1500
URL／E-mail	http://www.lfa.jp / sks@lfa.jp
経営理念	<p>《基本理念》</p> <p>障害者には、同世代の健常市民と同様の『当たり前の生活を営む権利』、すなわちあらゆる面での、「完全参加と平等」の権利がある。これを保障するためには、すべての面での条件整備が必要である。</p> <p>〈3つの目標〉</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 福祉施設にありがちな「隔離と管理」から脱皮するため、職員・利用者・地域住民の意識改革に努めるとともに地域福祉の核機能を果たしてゆく。 2. 障害者への差別と偏見を除去し、障害者の学習権・労働権・生活権を保障してゆく。 3. 「平和は福祉の基礎」「福祉は平和のシンボル」であることを身近なところから裏付けし、これを支える福祉運動を推し進めてゆく。
事業内容	<p>地域生活部</p> <ul style="list-style-type: none"> ・障害者支援施設（旧身障療護）（60名）（短期入所事業18名）1ヶ所 ・生活介護事業（20名）1ヶ所 ・通所介護事業（20名）1ヶ所 ・障害者相談支援事業 1ヶ所 ・視覚障害者訓練事業（藤沢市委託）1ヶ所 ・高次脳機能障がい者相談支援事業（藤沢市委託）1ヶ所 ・GH・CH（24名）4ヶ所 ・児童デイサービス（10名）1ヶ所 ・居宅介護・同行援護・移動支援事業、訪問介護・訪問リハビリ・居宅介護支援事業 ・地域包括支援事業 1ヶ所 <p>就労支援部</p> <ul style="list-style-type: none"> ・就労移行支援事業（29名）2ヶ所（点字印刷、オフセット印刷、製パン、農作業、 ・就労継続支援A型（10名）1ヶ所 軽作業、テーププリント、製麺、豆腐、 ・就労継続支援B型（97名）2ヶ所 レストラン、ハウスクリーニング、軽作業エコ等） ・福祉的就労協力事業（市営体育館内レストラン70席）・福祉ショップ（スーパー店内コーナーにて県内作業所製作品の販売） <p>指定管理事業（藤沢市）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学齢前障害児通園事業（60名）1ヶ所 ・生活介護事業（知的）（60名）1ヶ所 ・障害者スポーツ体育館運営委託事業 1ヶ所 ・児童デイサービス事業（10名）1ヶ所 ・日中一時支援事業（40名）2ヶ所 <p>横浜市委託事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会福祉法人型障害者地域活動ホーム （相談支援、障害者日中活動支援50名、ショートステイ4名・一時ケア、おもちゃ文庫、余暇活動支援、地域交流・ボランティア活動支援等）1ヶ所

収入 (法人全体) 平成23年度決算	①社会福祉事業 ②公益事業 ③収益事業 合計	1,889,772,187円 円 円 1,889,772,187円
従業員数 (法人全体)	327名 (非常勤含む)	
当面する経営課題	1. 人材育成 (職員の活性化、法人内研修体制の見直し、企画職会議の継続等) 2. 法人使命の推進 (1 外部理事に各事業所の状況把握と情報交換、法人に進言) 3. 就労部門の改革 (新たな障害者雇用の取り組みと新事業の具体化等) 4. 地域生活部門の再整備・再編成 5. 新会計の実施に伴い、20経理区分を超える会計処理などプロジェクト協議が必要 6. リスクマネジメントの在り方の検討 7. 各事業所の状況把握と利用者サービス向上に向けた目標の明示、タイムスケジュールの作成と実施	
発表する取組みに着手した理由、背景	<p>2011年3月11日に起きた東日本大震災は、現在に至っても余りに大きな被害をもたらし、いつ、どこでも近いうちに大地震、大津波、大水害などの発生の可能性があり、その時の被害を最小限に食い止め、どのような困難な状況のなかでも最善の対処ができるようにするべきことが良いということ気付かせました。</p> <p>従来から、地震対策として市民を対象に災害訓練は各地区で行われていますが、福祉関係の利用者の安全確保は、各法人・事業所に任されています。また、県内の各協議会ごとに災害対策のための講習会や東日本被災地支援への取り組みが為されてきました。こうした災害対策は、多く見かけられますが、顔の見える範囲での地域にある福祉関係事業所での交流やネットワーク化への取り組みは数少ないのではないかと。このような中で、昨年、6月「シンポジウム～災害対策における種別を超えた福祉ネットワーク作りについて」の必要性を藤沢市内各法人理事長・施設長に呼びかけ、約150名の参加の下で意見交換をしました。そして、9月から毎月1回、当法人を事務局として、藤沢市内13地区の一つである御所見地区にある11事業所で「災害対策における福祉の種別を超えたネットワーク作りについて」の勉強会を開始しました。</p> <p>この勉強会の1年間の取り組みは、様々な災害対策の一つとしての気付きに多くの示唆があり、今回の事例の応募となりました。</p>	
発表する取組みの現時点での効果	①市内13地区の、1地区内で種別を超えた福祉事業所長が集まり、共通テーマで1年間継続し、今後は、3ヶ月に1度の勉強会とした。 ②各法人・事業所での災害対策の取り組みについて、備蓄品などの資料の作成や、職員の体制について情報交換し、具体的な取り組みに生かされた。 ③各事業所ごとに集まりを持ち、このようことがあって特養、老健、認知症グループホーム、ミニデイ、地域包括、保育園、旧身障療護施設、就労支援センター等の見学の機会ができた。 ④1年間の経過を以て、7月30日「シンポジウム 災害対策福祉ネットワークづくり・・・御所見地区の取り組み～藤沢北部と中・南部からの発信～」を開き、約70名の参加者があった。 ⑤当法人の夏祭り(8/26)に勉強会参加の「認知症GH」の皆さんが遊びに来られた。 ⑥9月に、勉強会参加の特養に、近隣3自治会から災害対策での相談の申し出があるとのことで、当法人としても参考に聞くことができる。	

「藤沢市・御所見地区の災害対策における福祉の種別を超えたネットワークづくり」

社会福祉法人 光友会
地域生活部長・理事 本谷 守

1. はじめに

2011年3月11日に起きた東日本大震災は、現在に至っても余りに大きな被害をもたらし、いつ、どこでも近いうちに大地震、大津波、大水害などの発生の可能性があり、その時の被害を最小限に食い止め、どのような困難な状況のなかでも最善の対処ができるようにするべきことが良いか、ということを感じさせました。

従来から、地震対策として市民を対象に災害訓練は各地区で行われていますが、福祉関係の利用者の安全確保は、各法人・事業所に任されています。また、県内の各協議会ごとに災害対策のための講習会や東日本被災地支援への取り組みが為されてきました。

こうした災害対策は、2005年阪神・淡路大震災以降の取り組みとして多く見かけられますが、普段から地域内の高齢、児童、障害等の種別を超えた福祉施設間のネットワークづくりができていれば、災害時の協力態勢もできるのではないかという発案を、昨年5月、当法人五十嵐紀子理事長からお聞きし、先ず、自前で福祉施設・事業所利用者の安全確保と地域の要援護者支援への役割の具体化など、どのようにしていけばよいかという方策として、この1年間どのように取り組んだか報告をし、さらに当法人として今後の取り組みをどのようにすべきか考えたいと思います。

2. 2011年6月28日「シンポジウム：災害対策における種別を超えた

福祉ネットワークによる体制づくりについて勉強会へのお誘い」の実施

日時 2011年6月28日(火) 16:00～18:00 (15:30より受付)

場所 藤沢市産業センター6階研修室

定員 120名(最大180名)

シボジウ 藤沢災害救援ボランティアネットワーク 理事長 森井 康夫 様
被災地入りした福祉施設職員(各団体より保育士・介護支援専門員
障害施設職員 3名)
司会進行 本谷 守(事務局)

呼びかけ人 神奈川県高齢協福祉施設連絡会会長 川瀬 和一 (藤沢養護老人ホーム施設長)
社会福祉法人上村鶴生会理事長 番場 定孝
藤沢市民間保育園設置法人代表者会会長 加藤 隆次 (亀井野保育園園長)
社会福祉法人高谷福祉会理事長 梶居 祐三
藤沢障害福祉法人協議会会長 米村 洋一 (藤沢育成会理事長)
社会福祉法人光友会理事長 五十嵐 紀子
事務局 社会福祉法人光友会理事・地域生活部長 本谷 守
藤沢市瀬郷1008-1 電話 0466-48-4500 FAX 0466-48-7747

・参加者は、藤沢市内16の民間保育園、41の高齢者施設、21の障害施設から各代表者や職員など約150人が集まった。被災地入りした福祉施設職員3名に現地での経験をもとにお話ししていただいたが、福祉施設間の連携することの重要性について話した。

今後、市内13地区でそれぞれが種別を超えて福祉間のネットワーク化の推進を提言した。



3. 御所見地区の災害対策における福祉の種別を超えたネットワークづくりについて

2011年9月から勉強会開始

<御所見地区「勉強会」参加事業所>

- 1 白鷺苑（特養）・一樹荘（通所介護） 2 御所見地域包括支援センター 3 ケアプランセンターえんじゅ
4 御所見愛児園（保育園） 5 湘南希望の郷（旧身障療護施設） 6 神奈川ワークショップ（就労支援）
7 湘南希望の郷ケアセンター（生活介護、通所介護、GH・CH、相談支援等、居宅介護、訪問介護等）
8 ガーデニア・ごしょみ（老人保健施設） 9 借老ホーム（認知症 GH）
10 御所見の家すこやか（通所介護等） 11 サンライズ・ガイ 藤沢湘南台（有料老人ホーム）
12 光友会（事務局 本谷）

.....

第1回勉強会 報告

日時 2011年9月27日（火）14:00～16:00
場所 御所見愛児園会議室（住所 藤沢市用田569）
参加者 御所見地区10事業所

- 1) 自己紹介（各事業所）
- 2) 情報交換（抜粋）
 - ・入居者分の食料備蓄（3日分）はあるが、施設外地域分の備蓄は用意されていない。
 - ・施設内の災害対策の備蓄品などがどこにあるか全職員で周知確認した
 - ・御所見地域包括支援センターで以前、要援護者として申し出諾否のアンケート調査をした。3割ほどの希望者があった。
 - ・「3.11 地震・津波」は今までの意識を大きく変えるものになった。どのように対処すべきか、施設内で検討中
 - ・地域密着型の GH（グループホーム）で地域自治会に加入したが、地域との連携がはっきりしていない
 - ・「3.11」の実情把握が必要。災害当日の連絡方法は、津波が来なかった所はどうだったかなど。
- 3) 今後の進め方
 - ①御所見地区の各福祉事業所での顔合わせから、今後、福祉間での災害対策のネットワークづくりをどのようにしていくか、検討していく。
 - ② 災害対策についてお互いに知り得たこと、各事業所で取り組みしたことなどの情報交換をしていく

.....

第2回勉強会 の報告

- ・日 時 2011年10月25日(火) 14:00~16:00
- ・場 所 湘南希望の郷(住所 藤沢市瀬郷1003)
- ・参加者 御所見地区以外に、光友会障がい福祉センターひかり(辻堂)
神奈川県社会福祉協議会(社会福祉施設・団体担当)

1) 陸前高田市 障害者入浴支援(9/25~10/2)報告(湘南希望の郷溝渕施設長)

2) 情報交換(抜粋)

- ・「非常食というカンパンや氷ざとうなど実際に役立たない」という本が出版された。飲料水も貯水槽を活用すべき方法も検討の必要あり
- ・公的な防災無線設置がなされても「3.11」で活用されたのか不明
- ・保育園と避難所の支援についての想定はどうしたものか
- ・避難訓練実施で避難拒否する利用者がある
- ・停電時に自家発電機が無いと生命の危険性がある入居者ための対策の必要あり
- ・現在施設の自家発電機は、火災時の防火用水機動のためのもの。生活必需の電気稼働に、自家発電機設置は必要だが、施設で検討中

県社協大関さんより

- ・被災地では、通所施設でも避難者受付の申し出があったところあり。毛布の備蓄はしていなかったとのこと。食料の備蓄期間は、3日でなく7日分必要。かかりつけの病院が閉鎖したため、服薬の薬をどう受け取れるようにするか困っていた。などの情報提供あり

3) 今後の進め方

- ①御所見市民センターに設置されている自家発電機の機能などの確認
- ③ 次回、各事業所の非常用備蓄、備品一覧提出(12部)持参

.....

第3回勉強会 の報告

- ・日 時 2011年11月29日(火) 14:00~16:00
- ・場 所 ガーデニア・ごしょみ(住所 藤沢市瀬郷218)

1) 前回の確認等

- ・御所見市民センターの自家発電機は市民センター内で必要とする電気を稼働させるためのもので、酸素吸入など在宅の方への受け入れなど、事前の呼びかけはしない、とのこと。
- ・この勉強会での情報交換、資料などを活用して御所見地区内でのネットワーク作りが形となるように、月1度の定例会とし、事務局は光友会でしばらく続ける。御所見の家・すこやか(居宅介護支援・デイサービス)が今回から参加。サンライズ・ヴィラ 藤沢湘南台(有料老人ホーム)が次回以降参加希望あり。

2) 情報交換

- ・湘南希望の郷: 非常食メニュー、水(調理用含む) 78人(入居者60人、短期入所18人)3日分、加熱にカセットコンロ等説明。入居者の服薬6日分用意。空調機数台等が稼働できる自家発電機設置予定(県から助成金利用)
- ・白鷺苑: 介護職員も調理を実施、一口大、とろみなど必要に応じた対応可。扇風機、石油ストーブあり。
- ・湘南希望の郷ケアセンター: GH・CH(グループホーム・ケアホーム)10名の食料は、常にお米15kgがあるようにし、水は貯水槽を利用、おかずは塩分のある物を備蓄。
- ・水の確保として、「御所見地区防災マップ」に災害時雑生活用水として防災井戸のある場所が明示(44ヶ所点在)。(藤沢市としては、今後、井戸づくりの助成などはないとのこと)
- ・災害時、通所中、在宅利用者、入居者家族等の安否をどのように確認するか。
- ・藤沢障害福祉法人協議会(8法人)と藤沢市とで「災害時における障害者の緊急受入に関する協定

書」を締結しているが、「緊急受入の可能人員、災害時の支援者等の確保計画、必要物資の備蓄、調達等緊急受入の実施に必要な事項について協議を行い、調整を図る」ことなどについて、具体策はまだできていない。

- ・この勉強会の出欠については、各事業所それぞれ誰かが出席できるように代理者を決めるべき。

.....

第4回勉強会 の報告

- ・日 時 2011年12月19日(月) 14:00～16:00
- ・場 所 白鷺苑(住所 藤沢市用田820)

情報提供

- 1) 講演会: 12/21(水)18:30～藤沢市産業センターにて「東日本大震災被災者が語る～石巻市渡波(ワハ)小学校避難所生活と仮設住宅の生活」
- 2) 防災セミナー12/24(土)13:45～16:45 藤沢市民会館小ホールにて実施
「災害に負けない町づくりをめざして」～災害要援護者も地域の支援者も、安心・安全の避難支援を～
主催 藤沢市福祉団体連絡会
- 3) 各事業所より(抜粋)
 - ・白鷺苑には井戸がある。自家発電機設置の申請をする。
 - ・福祉避難所(通常の避難施設での生活困難な場合)は、各地区市民センター・公民館になっている。
 - ・福祉施設の受入態勢のマニュアル化、地域との連携、情報収集の仕方などまだ未整備。
 - ・入所施設は地域から期待されているが、まだ、受入するための態勢ができていない。入居者以外の必要な食料備蓄、物品の用意は、予算、収納場所等未整備で今後の課題である。
 - ・GH・CH(光友会グループホーム・ケアホーム)、ヘルパー事業所の利用者対応は大丈夫といえるようにしているが、デイサービス利用者の帰宅困難時対応が課題となっている。
 - ・偕老ホーム: 食料備蓄は多めに保管したが、今後保管場所をどこにするか検討中。
 - ・愛児園では、3.11のときは、2時間内で保護者のお迎えがきた。今後、地域の人へ保育園としての対応は不確定で今後の課題となる。

.....

第5回勉強会 の報告

- ・日 時 2012年1月31日(火) 14:00～16:00
- ・場 所 偕老ホーム(住所 藤沢市打戻1896)

各事業所より(抜粋)

- 各事業所作成「備蓄・備品一覧」について紹介(資料参照)
 - ・2/8 自家発電機納入一動力用可能(重量200kg)、200リットル燃料をドラム缶に保管(メンテナンスが必要)。多くの職員は炊き出しの経験なし(必要物品購入の予定)。紙おむつ100～120人分を分散して備蓄。近隣の方達の受入態勢不十分(毛布なしなど・・・)
 - ・備蓄用倉庫が手狭のため、収納庫を新たに検討
 - ・宿泊する場合の毛布、ロールマットが必要。余裕ある倉庫がない、どこに何があるか誰でも解るようにならなければならない
 - ・近隣の人の避難の受入をどのようにするべきかはっきりしていない
 - ・宿泊がないので備蓄としての用意なし
 - ・避難所で不適合な方への対応をどのようにするべきか、今回の震災で受入した施設の具体例はあるか知りたい
 - ・懐中電灯よりもランタンは周りを照らし明るい

.....

第 6 回 勉強会 <報 告>

日 時 2012年2月28日(火) 15:00~16:30
場 所 神奈川ワークショップ(住所 藤沢市瀬郷 1008)

○被災地支援報告(神奈川ワークショップ 中野所長)

2/5~2/12 陸前高田市内在宅障害者対象 入浴介助等支援、仮設住宅訪問、

○平成23年度災害支援者実践交流会(H24. 2/25)参加報告(本谷)

「横須賀市災害時要援護者支援プラン」次回配布

①情報交換

- ・1月各事業所作成「非常用備蓄・備品一覧表」を見ての意見交換
- ・3日間の備蓄で足りるのか、それ以上の量の置き場所がない
- ・地元消防団と普段からの交流は必要(避難訓練の見学などを要請)
- ・避難訓練で消費期限間近の備蓄食品を利用すべき
- ・各自治会との「協定」作りなど、必要となるのか
- ・連絡方法、必要な物など具体的な順位付けが必要
- ・(ケアネ)利用者の安否確認のマニュアル化など整備すべき事がある
- ・先日、消防署の立ち入りで、先ず職員が怪我しないよう洗いの戸袋の扉に鍵の取り付けなどアドバイスがあった
- ・入居施設は、避難所での対応が困難な地域住民が来られるのではないかと、どう対処すべきか対策を行政とも検討が必要、協定の具体化などどうなるのか

- ・今回は、御所見地区防災組織連絡協議会会長をお呼びし、お話を聞き、意見交換を予定したい(事務局で打診)

.....

第 7 回 勉強会 報告

日 時 2012年3月28日(水) 14:00~15:30
場 所 御所見愛児園(住所 藤沢市用田 569 tel 48-1070)

○御所見地区防災組織連絡協議会会長・副会長、御所見地区経営会議副部長と意見交換(資料参照)

- ・福祉施設に避難しなければならない地域住民への対応策を早く作成して欲しいとの要望を強調された。

.....

第 8 回 勉強会 <報 告>

日 時 2012年4月24日(火) 14:00~15:30
場 所 湘南希望の郷(住所 藤沢市瀬郷 1003 tel 48-4500)

- ・湘南希望の郷自家発電機紹介
燃料 軽油 190㍓ 4カ所の場所の空調機各2台分が稼働(脱水症状等防止)約1300万円(工事費込み、450万円助成金利用)
- ・特養等高齢者の協議会と藤沢市との協定書(H18.4.1)についての変更は、H25年までの県との取り決め後になるとのこと(白鷺苑)

- ・法人の企画職（課長・課長補佐等）内で災害対策でのマニュアルづくりをしている
 - ・災害について、地震想定が主になっているが、富士山の噴火が起きる可能性なども想定すべきか
 - ・近隣自治会と5月に話し合いをする。（分担づくり、連絡方法などについて）、防災訓練は実地に即して実施（リーダー・サブリーダーの役割を設定、非常食を調理した）
 - ・新年度で新規利用者の情報確認、他の園児も4月中に再調査
 - ・今後、井戸掘りや1室のエアコンが非常時に稼働できるよう検討
 - ・独居で外出しない高齢者の確認予定（アンケートの実施）（地域包括支援センター）
 - ・通所介護が休止のときの昼食がない場合、帰宅したとき家族が不在など、不都合の想定を考え、利用者の家族構成など今後の取り組みをしていく
- 次回・・・「御所見地区福祉ネットワークづくりのための勉強会」の取り組みについての報告会を検討

.....

第 9 回 勉強会 <報告>

日 時 2012年5月23日（水）14:00～15:30

場 所 ガーデニア・ごしょみ（住所 藤沢瀬郷 218 tel 47-0580）

- ・今回から、サンライズ・ヴィラ藤沢湘南台参加
- ・各事業所間の連絡網を作成したが、メールアドレスも入れるようにとの意見あり（事務局で作成）

○ 情報交換

- ・湘南希望の郷各部署（職種別）にて、「職員行動チャート」作成中
- ・緊急時対応のマニュアル（連絡網・連絡法・救護法等）作成中
- ・職員の自宅から事業所までどの位時間をかけて来れるか、調査実施
- ・緊急時に対応すべき機器類の操作法、備蓄・備品倉庫の所在、消防署連絡法など確認と、「フローチャート」作成中。備蓄用倉庫は今以上置き場所がないので、検討中
- ・BCP（business continuity plan）を検討
（*BCPとは、事業継続計画企業がビジネスコンティニューイティに取り組むうえで基本となる計画のこと。災害や事故などの予期せぬ出来事の発生により、限られた経営資源で最低限の事業活動を継続、ないし目標復旧時間以内に再開できるようにするために、事前に策定される行動計画である。）
- ・月1回の避難訓練を実施。起震車で大地震の体験ができるように、実体験実施をしたい
- ・独居高齢者が緊急時に誰に助けを呼べるか、調査中（御所見地域包括支援センター）
- ・不在時の職員との連絡がいつでもできるようにしたい。この「福祉ネットワーク」での協定書作りができればよいが
- ・グループホーム（GH）では、常時、米・水を3日間以上あるようにしているが、GH4カ所の支援体制や、当地域福祉部内に多種の事業所があり、共通のもの作りを検討
- ・昨年3.11の地震があったとき、4階にいたがどのように行動すべきか戸惑った。それから、4階の入居者全員を内階段で1階に下りるのに20～30分掛かった。年4回の避難訓練を実施
- ・和歌山県の災害時の要援護者対策マニュアルの項目には、地震だけでなく風水害の場合の項目がある。御所見地区の災害の地域性は何か、長い歴史上を参考にすべき。また、停電、断水などライフライン対策は具体化が必要。
- ・避難所で長時間いられない高齢者・障害児者の居場所をどうするか、まだ、不確定。

.....

第 10 回 勉強会 <報告>

日 時 2012年6月26日(水) 15:30~17:00
場 所 御所見の家(住所 藤沢用田 653-1 tel 49-1155)

○NHKハートフォーラム「東日本大震災 そのとき福祉現場は」(6/10)参加報告
情報交換

- ・通所事業所(就労支援)だが、災害時には、利用者、職員が宿泊する場合を想定して、そのための必要物品の用意を検討
- ・入所施設だが、地域自治会と9月に話し合いを持つ
- ・事業所に、地域の方が気楽に寄れる場(テラスカフェ)を作った

○7月30日の明治市民センターでの「御所見地区福祉ネットの取り組みの報告会」について意見交換
.....

4. 2012年7月30日「シンポジウム 災害対策福祉ネットワークづくり:

御所見地区の取り組み～藤沢北部と中・南部からの発信～

日時 2012. 7. 30(月)
場所 明治市民センター4階ホール
(藤沢市辻堂新町 1-11-23)

司会進行 本谷 守(事務局 光友会)

- 14:00 シンポジスト紹介 小松 永一 氏(特別養護老人ホーム 白鷺苑)
溝渕 崇 氏(障害者支援施設 湘南希望の郷 施設長)
渡邊 誠 氏(特別養護老人ホーム 鶴生園ケアセンター 所長)
椎野 幸一 氏(御所見地区防災組織連絡協議会 会長)
(敬称略)
- 14:10 本谷・・御所見地区の災害対策として、種別を超えた「福祉ネットワーク」づくりの取り組み(昨年9月～今年6月まで10回)・経過報告(資料配布)
- 14:15 小松・・特別養護老人ホーム白鷺苑の災害対策及び一石会の災害対策
・・御所見地区「福祉ネットワーク」について～これからの災害対策
- 14:25 溝渕・・障害者入所施設湘南希望の郷の災害対策及び光友会の災害対策
・・御所見地区「福祉ネットワーク」について～これからの災害対策
- 14:32 渡邊・・海に面した施設「鶴生園」(藤沢市片瀬海岸 1-7-9)としての災害対策
- 14:45 椎野・・御所見地区防災組織連絡協議会の取り組みと、行政サイド及び御所見地区の災害時要援護者への対応について
- 14:55 質疑応答
本谷・・地区内福祉施設間での災害対策と地域での災害時要援護者への対応について避難所生活に馴染まない家族・当事者への対応の課題等
- 15:10 <市内各協議会等から情報提供など依頼>
神奈川県高齢福祉施設連絡会会長 川瀬 和一 氏(藤沢養護老人ホーム施設長)
- 15:15 藤沢障害福祉法人協議会事務局長 小林博氏(藤沢育成会・湘南セリア副施設長)
- 15:20 小川陽氏(知的・発達障害児者障害者相談支援等 みらい社施設長)
- 15:25 戸高洋充氏(精神障害者相談支援等 ひまわり総合施設長)
- 15:30~40 小松 溝渕 渡邊・・シンポジウムに参加して
- 15:45 椎野・・シンポジウムに参加して

15:50 本谷 まとめ (各地区内の福祉ネットワーク作りと市内北部～南部の協力)

15:50 休憩 (第2部支度)

16:00 (第2部) NTTによる災害用伝言ダイヤル171の説明と実演 (約30分)

16:30 終了 (携帯電話を利用)

<7/30 シンポジウム報告>

東日本大震災が起きてから1年4ヶ月近くが過ぎました。この間、藤沢近辺に直下型の大地震の到来が喧伝されるなか、「シンポジウム 災害対策福祉ネットワークづくり：御所見地区の取り組み～藤沢北部と中・南部からの発信～」が、明治市民センターにて、7月30日(月)14:00から70名ほどの参加者のもとで行われました。

このシンポジウムは、昨年、6月28日に150名ほどの参加者のもと実施した「藤沢市内の児童、高齢、障害福祉担当者による被災地支援活動をもとにしたシンポジウム」を参考に、「藤沢市内各地区で種別を超えた福祉ネットワークによる体制づくり」の重要性を考え、御所見地区内の光友会に事務局を置き、9月から毎月1回の種別を超えた11の福祉事業所で勉強会を積み重ねてきた経過のなかで企画されました。

シンポジストとして御所見地区内の特別養護老人ホーム白鷺苑事務局 小松 永一氏と障害者支援施設湘南希望の郷施設長 溝渕 崇氏から、「勉強会」に参加することで11事業所間初めて顔合わせができ、各事業所がどのような備蓄物品の種類や数量の用意をしているかなど災害対策の情報交換をもとに、災害時には施設利用者対応以外に御所見地区の特性も踏まえて地域での役割はどう対処することができるのか等々、10回に及ぶ経過と今後さらに有益な勉強会にしていく期待を述べました。

次に、片瀬地区にある特別養護老人ホーム鶴生園ケアセンター所長渡邊 誠氏の話では、一昨年、100名の入居者・職員以外に福祉避難所の役割として、広域避難所では困難を強いられる高齢者など要援護者80人の受入計画してきたが、昨年の3.11の津波の大被害を知って、改めて災害対策の見直しをしなければならなくなり、先ず入居者、通所利用者などをどのように、どこに避難させるべきか、様々な想定への対処方法を述べられました。

さらに、御所見地区防災組織連絡協議会 会長椎野 幸一氏から、大地震があっても生きていなければ人を助け支援できないこと。地震発生後3分間の自主防災がいかに大切か、そして、共助が当たり前のようにできるように、地域での避難訓練だけでなく、普段からお祭りやイベントの企画をとおしてお互いが知り合い、被災時の助け合いがし易いようにしていくことなどを話され、福祉施設への期待では、地域の特性を生かして要援護者を支援してほしいと述べられました。

このような御所見地区からの「発信」に続き、神奈川県高齢協藤沢地区福祉施設連絡会代表 川瀬 和一氏(藤沢養護老人ホーム施設長)、藤沢障害福祉法人協議会事務局長 小林博氏(藤沢育成会・湘南シリア副施設長)、小川陽氏(知的・発達障害児者障害者相談支援等 みらい社施設長)、戸高洋充氏(精神障害者相談支援等 ひまわり総合施設長)、各団体・事業所のリーダーから、市内高齢者、障害者施設各協議会の取り組みや、各種障害者相談支援事業所等からの取り組みなどお話をいただきました。

2時間のシンポジウムでは、御所見地区での取り組みの継続と、藤沢市内各地区で、「種別を超えた福祉ネットワークによる体制づくり」のため、呼びかけ人の設定、第一回目では顔合わせの挨拶とともに、進行役としてどこが事務局となるか、例えば、各地域包括支援センターの母体法人で引き受けてはどうか、との提言と、「各地区の種別を超えた福祉ネットワーク」間の定期会合ができれば、市内海側と山側との施設間協定ができるとよいことなどの提言をもって終了しました。

引き続き、会場全員で、第2部のNTT職員3名による災害用伝言ダイヤル171の説明と実演(約30分)に参加したが、うまくできない人へのアドバイスが直接受けられることで好評でした。

本谷 守 (事務局 光友会)



御所見地区の災害対策における福祉の種別を超えたネットワークづくりについて

第11回 勉強会

日 時 2012年8月28日(火) 14:00～15:30

場 所 御所見市民センター 2階 第一談話室

1. 情報交換
2. 7月30日のシンポジウム「災害対策福祉ネットワークづくり、御所見地区の取り組み～藤沢北部と南部から～」についての感想、今後の課題、継続、内容、回数等を検討

(第12回 勉強会は、3ヶ月後11月27日になる。この間、各法人・事業所での検討課題を集中してとりまとめ、情報提供できるようにする。)

社会福祉法人の経営品質の向上に関する研究

社会福祉懇談会 経営品質向上活動委員会

住所／TEL	岡山県倉敷市栗坂8番地(福)クムレ 社会福祉懇談会事務局 / 086-464-0071
URL／E-mail	http://www.shafukukon.com /
事業内容	<p>社会福祉懇談会は、新しい社会福祉の実現を目指して平成5年秋に設立いたしました。会員は主に社会福祉施設事業経営法人で、その数は157法人となっております。</p> <p>税と社会保障の一体改革が進められる中、社会福祉法人に対しては、生活困窮者の支援をはじめとした新たなニーズへの対応など、より一層の公益性発揮が、役割として明確化されています。</p> <p>これらの社会的要請に対応すべく、これからの新しい社会福祉事業の在り方を検討模索し、より良い福祉サービスの提供とその質の向上を目指しています。</p>
当面する経営課題	<ul style="list-style-type: none">●公益法人改革を経て、営利法人やNPO法人とのイコールフットイングのあり方の議論等、社会福祉法人は、現在、その存在意義を問われている。●社会福祉法人が存在意義を問われているのは、単に制度上の位置づけだけではない。社会福祉法人の経営の在り方、すなわち透明性やガバナンスの確立といった「経営力」について疑問が生じている面がある。●「経営力」について、社会福祉法人が現在求められているのは、「社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業を确实、効果的かつ適正に行うため、自主的にその経営基盤の強化を図るとともに、福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保」(社会福祉法)の範囲だけではなくなっている。すなわち、社会福祉法人は、社会福祉事業に留まらない社会的ニーズに応えることが求められており、「确实、効果的、適正」に加えて、社会福祉領域におけるイノベーションに取り組むために、自らを大胆に変革していくことが求められている。●そこで、本委員会において、日本生産性本部の「経営品質向上プログラム」に則り、民間企業が広く取り組んでいる手法を社会福祉法人にも適用し、社会福祉法人が、セルフアセスメント、相互アセスメントを通じて、経営を革新していく方向性を具体的に示し、この活動を通して社会福祉法人の「経営の質」のレベルが高まることを目指す。

<p>発表する取組みに着手した理由、背景</p>	<p>社会福祉法人の経営品質の向上に関する研究</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 前述の当面する経営課題に加え、社会福祉法人の存在意義が問われる中で、社会福祉法人経営の在り方、すなわち、サービスの革新と質の向上、真の意味での地域住民ニーズ本位、透明性やガバナンスの確立についても、疑問が生まれている。 ● こうした背景を受けて、昨年度から、(社福)松美会が幹事となり、社会福祉懇談会を中心に、日本生産性本部の「経営品質向上プログラム」に則り、民間企業が広く取り組んでいる手法を社会福祉法人への適応の検討を進めてきた。 ● 社会福祉法人版経営品質賞が構築されれば、受賞を目指す法人の経営品質の向上ばかりではなく、社会福祉法人が経営の目標を明確化することを通じて、経営の在り方を考え、深めるものとなり、法人全体の底上げが図られるものと考えられる。
<p>発表する取組みの現時点での効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成23年度は、制度の枠組みの検討を行うとともに、自法人の評価を担うセルフアセッサーの研修を行ったところである。(19法人35名のセルフアセッサー養成) ● 社会福祉懇談会が主体となった認定制度(日本経営品質賞の考えに基づく)を策定、運用することで参加法人の経営の質を高めていくために、社会福祉法人の経営品質の向上の取組体制の確立を目指し、社会福祉法人の経営品質のあり方の勉強会を実施し、経営品質に対するモデル的取組が実施できる体制整備を行ってきた。 ● 経営品質協議会認定セルフアセッサーを養成し、経営品質向上プログラムが個々の社会福祉法人の経営レベルの評価や今後の方向性を考えるために役立つことが確認された。 ● 社会福祉法人に求められる経営のあり方を示し、地域になくしてはならない社会資源として信頼を得ていくための計画である「アクションプラン2015」(全国経営協)の推進エンジンとして社会福祉法人に日本経営品質賞の考え方を導入するために、「日本経営品質賞アセスメント基準書」を社会福祉法人向けに適用したガイドブック(案)を作成した。 ● (社福)六親会が作成したモデル申請書を用いて、モデル審査を実施し、社会福祉懇談会版アセスメントガイドブックの内容を固め、社会福祉法人版経営品質賞の本格的な導入を目指すことを目的として、評価の枠組み・体制の確立制度として運用できる体制整備を進める計画である。 <p>公益法人改革、営利法人・特定非営利活動法人とのイコールフットイング等、社会福祉法人制度のあり方が問われており、社会福祉法人が経営革新に自主的取り組む手法が確立することを通じ、制度のあり方についての一定の示唆を与えることが期待されるなか、この取り組みをもとに、広く社会福祉法人全体が、経営品質の向上に取り組めるよう、社会福祉懇談会等を中心に、取組・審査の体制等を構築する。</p> <p>そして、経営品質への取組が拡がり、社会福祉法人の経営のあり方が革新されることにより、社会福祉事業をはじめとした社会福祉関連サービスの質の向上や効率化が期待でき、さらに、イノベーション、制度外ニーズへの対応を行う社会福祉法人が拡がるのが期待できる。</p>

社会福祉法人の経営品質の向上に関する研究

(社会福祉懇談会における日本経営品質賞勉強会の取組み)

日本経営品質賞(Japan Quality Award)とは

- 日本経営品質賞は、わが国企業が国際的に競争力のある経営構造へ質的転換をはかるため、顧客視点から経営全体を運営し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続ける(経営改善をし続ける)ことのできる「卓越した経営の仕組み」を有する企業の表彰を目的とする。
- (財)日本生産性本部(旧社会経済生産性本部)が1995年12月に創設した表彰制度(大規模部門、中小規模部門、地方自治体部門(2004年から)がある)であり、2011年度までの16年間に190組織が申請し、30組織が受賞している。
- 2009年度から「日本経営品質賞」のステップとして「経営革新推進賞」「経営革新奨励賞」が新設された。
- 「日本経営品質」は、「日本版MB賞」であり、世界80か国以上で展開されている卓越した経営を目指すグローバルなモデル。
 - ※MB賞(米国国家経営品質賞 The Malcolm Baldrige National Quality Award)
1987年レーガン政権当時の商務長官の名を冠した顧客の認める品質中心の経営システムを有する組織を大統領が表彰する制度。1980年代に米国産業が国際競争力を失った際、競争力回復を目指して創設された。1999年から医療分野も表彰対象になり、現在では、製造、サービス、中小、医療、教育、NPOと幅広い組織を対象としている。審査終了時、申請組織に対して組織全体の課題、強み、改善すべき項目が記載されたフィードバックレポートが返されることにより、受賞に至らなくても更なる経営の改善・改革に継続的に励むことが可能となる。
- 顧客の認める価値を創造し続ける経営のシステムを有する組織を表彰する。
- 公開されているアセスメント基準(日本経営品質賞アセスメント基準)に基づく組織の経営改善・革新活動の実態を書類にまとめ提出し、3-4名の審査チームによる3ヶ月に及ぶ個人審査、チーム審査、現地審査の結果、めやすとして1,000点満点で600点以上の「組織成熟度」をもつレベルの組織であり、審査結果から「エクセレント」な企業として認められた組織を日本経営品質賞委員会が表彰する。
- 審査員は、日本生産性本部(経営品質協議会)の開催する研修を経て「認定セルフアセッサー」の資格を取得した者の中から募集され、審査員研修の後、選任される。
- フィードバックレポートが返されるのはMB賞と同じ。

■受賞企業：30組織

- 1996年度： NEC半導体事業グループ（大製造）
- 1997年度： アサヒビール（大製造）
千葉夷隅ゴルフクラブ（中小サービス）
- 1998年度： 日本総合研究所（大サービス）
吉田オリジナル（中小製造）
- 1999年度： リコー（大製造）
富士ゼロックス第一中央販売本部（大サービス）
- 2000年度： 日本IBMゼネラル・ビジネス事業部（大サービス）
武蔵野（中小サービス）
- 2001年度： 第一生命（大サービス）
セイコーエプソン情報画像事業本部（大製造）
- 2002年度： パイオニアモバイルエンタテインメント（大製造）
カルソニックハリソン（中小製造）
トヨタビスタ高知（中小サービス）
- 2003年度： NECフィールディング（大サービス）
- 2004年度： 千葉ゼロックス（大サービス）
ホンダクリオ新神奈川（中小サービス）
- 2005年度： トヨタ輸送（大サービス）
パナソニックオートモティブシステムズ（大製造）
松下ホームアプライアンス社エアコンデバイス事業部（大製造）
Jアートレストランシステムズ（中小サービス）
- 2006年度： 福井キャノン事務機（中小サービス）
滝沢村役場（自治体）
- 2007年度： 福井県民生活協同組合（中小サービス）
- 2009年度： スーパーホテル（中小サービス）
万協製薬（中小製造）
- 2011年度： シスコシステムズ（大サービス）
川越胃腸病院（中小サービス）
ねぎしフードサービス（中小サービス）

JHQC (日本版医療MB賞クオリティクラブ Japan Healthcare Quality Club)

- MB賞、日本経営品質賞、シンガポール国家表彰・認証制度を参考に2008年に設置された認証制度。
- MB賞受賞病院が日本で注目を集め始めたことを機に、有志の医療機関によって2005年に発足した研究会が母体。
- コーディネータを多摩大学統合リスクマネジメント研究所教授 真野俊樹氏、事務局を日本生産性本部が勤める。
- 経営の質の向上に取り組む医療機関を認証し、相互研鑽しながら継続的に経営の質を高めていくことで社会インフラとしての医療システム強化、市民のQOLの向上、今後の日本における病院経営のモデル追求を目的とする。
- JHQCの実績により、平成23年度からJHQCのSクラス認証医療法人に限り日本経営品質への申請が認められた。
- 2011年度、Sクラス認証病院から初の日本経営品質賞受賞病院が表彰された（川越胃腸病院）

介護版MB賞研究会

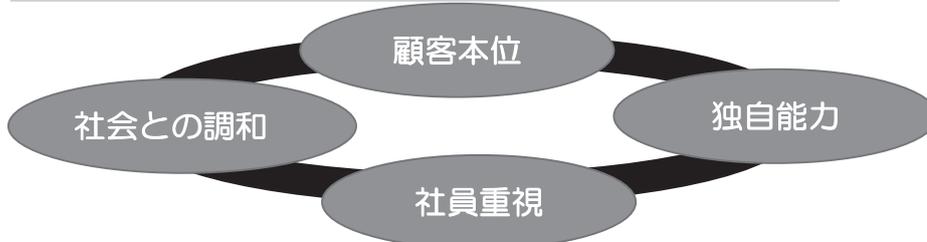
- JHQCに介護老人保健施設が申請してきたことを受け、2011年度に設立された。
- コーディネータを多摩大学統合リスクマネジメント研究所教授 真野俊樹氏、事務局は日本生産性本部の職員がボランティアで参加し組織としては関与していない
- 介護業界へ日本経営品質賞の考え方の浸透を図ることを目的とする。
- 「介護にも世界的な第三者評価は必要」「自らの提供しているサービスの向上を目指し、かつ知名度を高める必要が出てきた。将来アジアという市場を見据えた場合、世界に通じる仕組みに参加していた方が得策」（真野俊樹氏）
今後、月例研究会でMB賞の基本理解を促進するレクチャー、研修、MB賞、JQA、JHQCなどの受賞組織の講演・訪問研究、海外視察などを行う予定。

日本経営品質賞のしくみ・考え方

- 経営の品質とは、顧客にとって価値があるものを創造し続ける経営を目指す枠組み。
- 目指す姿に対して現在どのような状態かを見て、実現に向けたイノベーションを起こす組織づくり。
- 視点は「業績」だけではなく、「顧客」「社員」「社会」との関係を見る。
- 「部分最適」にならないよう「経営活動と成果」を統合度、整合性、一貫性で見ると、
→生産性向上を実現する具体的なマネジメントレベルを高める考え方である。
- 経営品質向上活動とは、組織のありたい姿を明確にし、共有し、それを実現するための一貫性を持った活動である。

- 事実前提の経営→価値前提の経営 部分最適の経営→全体最適の経営
- 変化する顧客価値を重視し、絶えず高い価値を実現するための確信を生み出し、革新につぐ革新を続け、卓越した経営を実現することを目的とする。
- 経営品質向上プログラムが求めるもの

<経営品質向上プログラムの基本理念（経営品質の4要素）>



- 顧客本位 価値の基準を、企業ではなくお客様に置くこと。
- 独自能力 他組織と同じことではなく、独自の考え方を追求する。
- 社員重視 社員一人一人の独自性と知識創造を大切にする。
- 社会との調和 社会の一員として貢献し、社会の価値と調和する。

これら4つの要素全てを満たす経営のあり様を追求する。

セルフアセスメントを実施し、経営革新し続けること。

○現実とのギャップを認識すること＝経営課題＝革新

○その革新を自らの気づきと組織能力で成し遂げること

○この自己革新プロセスの中核方法がセルフアセスメント

※セルフアセスメント：理想の姿を実現するために、組織のものの見方・考え方・行動様式を振り返り、自らの計画・実行・検証・学習のプロセスをより良い状態に高めていく。

<卓越した経営を実現するための7つの経営要素（7つの重視する考え方）>

- | | | |
|----------------|------------|-------------|
| 1. 顧客から見たクオリティ | 2. リーダーシップ | 3. プロセス志向 |
| 4. 対話による「知」の創造 | 5. スピード | 6. パートナーシップ |
| 7. フェアネス | | |

■ アセスメント基準の構成要素

○組織プロフィール 組織の価値前提を明らかにする

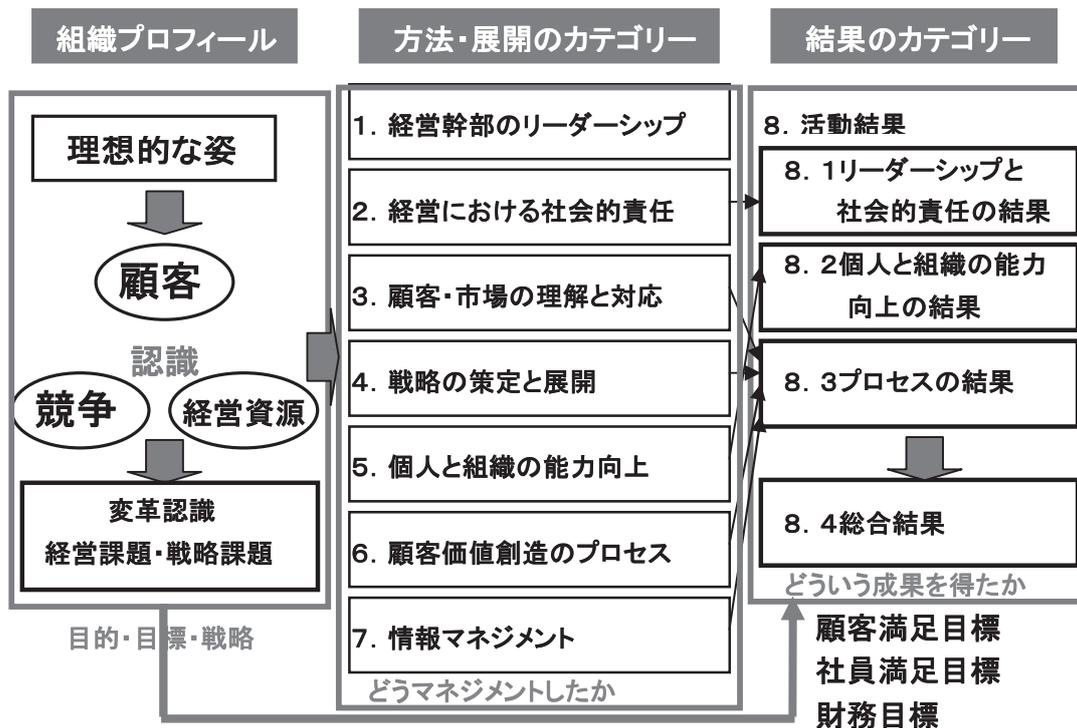
○8つのカテゴリー（20のアセスメント項目）

方法／展開のカテゴリー・結果のカテゴリー

価値創造に重要な意味を持つ経営要素

組織の理想的な姿や目的を実現していくうえで、何のために、何をどう行い、どこまで成し遂げるのか、行ったことから何を学び、より良い活動にするのかを示す。こうした活動と学習による活動の結果とそれらによって導き出された、顧客満足、社員満足、財務成果がどう改善されたのか示す。

○評点ガイドライン



経営品質向上プログラムアセスメントガイドブック2010年度版 P33 より

■ カテゴリー・アセスメント項目一覧

○組織プロフィール

○カテゴリー・アセスメント項目	配点
1. 経営幹部のリーダーシップ	120
1. 1 経営幹部のリーダーシップ	120
2. 経営における社会的責任	50
2. 1 社会要請への対応	30
2. 2 社会への貢献	20
3. 顧客・市場の理解と対応	100
3. 1 顧客・市場の理解	50
3. 2 顧客からの意見や苦情への対応	30
3. 3 顧客満足の明確化	20
4. 戦略の策定と展開	60
4. 1 戦略の策定と形成	30
4. 2 顧客満足 of 明確化	30
5. 個人と組織の能力向上	100
5. 1 組織的能力	40
5. 2 社員の能力開発	30

5. 3 社員満足と職場環境	30
6. 顧客価値創造のプロセス	120
6. 1 基幹プロセス	60
6. 2 支援プロセス	30
6. 3 ビジネスパートナーとの協力関係	30
7. 情報マネジメント	50
7. 1 経営情報の選択と分析	30
7. 2 情報システムのマネジメント	20
8. 活動結果	400
8. 1 リーダーシップと社会的責任の結果	60
8. 2 個人と組織の能力の向上	60
8. 3 プロセスの結果	100
8. 4 総合結果	180
合計	1000

■ 「方法／展開」 評点ガイドラインについて

①合目的性と体系化 ②展開度と統合の状態 ③改善・革新への取組みの程度
 に関してレベル別にポイントを整理

○レベルと評点

レベルD	評点 0%		
レベルC-	評点 10%	レベルC+	評点 20%
レベルB-	評点 30%	レベルB+	評点 40%
レベルA-	評点 50%	レベルA+	評点 60%
レベルAA-	評点 70%	レベルAA+	評点 80%
レベルAAA-	評点 90%	レベルAAA+	評点100%

社会福祉懇談会 経営品質向上委員会 の活動について

1 勉強会の目的

(1) 社会福祉法人の経営の質を高める：

「社会福祉法人としての使命」「経営的な基盤の強化」が求められており、それらを達成する全国経営協「アクションプラン 2015」の推進エンジンとして社会福祉法人に日本経営品質賞の考え方を導入する。

(2) 社会福祉懇談会の位置づけを強化する：

本勉強会から続く一連の活動を、「社会福祉懇談会が団体として社会福祉法人の経営力向上に取り組んでいる具体的活動」として内外にアピールすることにより、会員法人、行政から真に頼られる団体となる。

2 目指す状態

(1) 社会福祉懇談会のプログラムに参加すると法人のレベルが上がる：

- ・日本経営品質賞の考え方に基づく「評価基準」を策定し、会員法人に導入している。
- ・実際にこの活動を通して会員法人の経営の質のレベルが上がっている。

(2) 社会福祉懇談会のプログラムに参加する法人が増える：

- ・「社会福祉懇談会がプログラムを作成した」「プログラムに参加するとレベルが上がる」という情報が知られている。
- ・参加、導入が容易な環境が整っている。

(3) 上記(1)(2)により業界全体のレベルが上がる。

3 具体的なゴール

- 社会福祉懇談会が主体となった「認定制度（日本経営品質賞の考え方に基づく）」を策定、運用する。（これにより会員法人の経営能力を向上させる）
- 認定制度が定着してきた段階で日本経営品質賞に「福祉審査枠（社会福祉法人等福祉分野の申請が可能となるよう承認）」を設定頂く。（日本生産性本部と当初から連動して活動する）
- 社会福祉懇談会の会員の中から日本経営品質賞の受賞法人が出る。
- 第三者評価基準を補完する社会福祉法人評価制度として本認定制度が活用される。

4 平成 23 年度までの実施内容

(1) 日本経営品質賞の理解と会員向け研修開催

日本生産性本部への委託による日本経営品質賞の導入研修開催、及び研修を録画した DVD を会員法人に配布。

(2) 社会福祉懇談会版アセスメントガイドブック作成

「日本経営品質賞アセスメント基準書」を社会福祉法人向けに適用したガイドブック案を作成。「アクションプラン2015」を前面に出し、アクションプランを推進するエンジンとしてアセスメント基準書を活用する方向で検討(継続中)。

(3) 社会福祉懇談会向け認定制度の検討

上記(2)を用いた社福懇会員向けの認定制度を継続検討(継続中)。

(4) 認定セルフアセッサの養成

将来、認定制度の審査員となる認定セルフアセッサを35名養成。今後、審査員の養成に向けた研修を開催予定。

5 平成24年度の活動予定

(1) 「社会福祉懇談会版アセスメントガイドブック」及び認定制度の検討

参加法人を中心に以下のワーキンググループを設置し、継続検討を行う。

「基準検討ワーキンググループ」

アセスメントを行うためのアセスメントガイドブックを検討する

「制度検討ワーキンググループ」

社会福祉懇談会向けの認定制度を検討する。

(2) モデル審査の実施

認定制度の設置、ガイドブックのブラッシュアップに向け、会員1法人を選定してモデル審査を実施する。

(3) 審査員の養成

昨年度養成した35名のセルフアセッサの中から審査員を養成する。

(4) 社会福祉懇談会会員向け導入研修、セルフアセッサ研修の開催

昨年度に引き続き、多くの法人の参加を得るための導入研修、及びセルフアセッサ養成研修を開催する。

(5) その他実施内容

認定機関の設置、及び社会福祉懇談会版アセスメントガイドブックの精査に向け、外部有識者、外部協力団体との意見交換を実施。

社会福祉懇談会 経営品質向上委員会（日本経営品質賞勉強会） 開催状況一覧

○勉強会日程及び内容

回	日付	内容
-	平成 22 年 9 月 2 日	日本経営品質賞（以下「JQA」）の概要説明（公益財団法人日本生産性本部 経営品質推進センター長 柳本直行 氏）
1	平成 22 年 12 月 21 日	JQA の考え方について説明（経営品質協議会 コミュニケーションセンタ長 田村均氏）
2	平成 23 年 1 月 24 日	
3	平成 23 年 2 月 28 日	
4	平成 23 年 3 月 24 日	
5	平成 23 年 4 月 19 日	○今後の進め方について（認定制度、全体スケジュール、作業分担等） ○病院機能評価、第三者評価基準との比較
6	平成 23 年 5 月 18 日	
7	平成 23 年 6 月 27 日	○基準検討ワーキンググループ報告 ○JHQC クオリティクラス認証制度について
8	平成 23 年 7 月 27 日	○基準検討ワーキンググループ報告 ○制度検討ワーキンググループのテコ入れ ○社会福祉推進事業の申請について
9	平成 23 年 8 月 11 日	○基準検討WG 報告 ○JQA の制度運用体制について ○介護版 MB 賞研究会の動向について
10	平成 23 年 9 月 12 日	○基準検討ワーキンググループ報告 ○認証制度運用について ○アセッサー養成研修と審査員養成について
11	平成 23 年 10 月 4 日	○社会福祉懇談会版アセスメントガイドブック(案)について ○JQA 審査員の養成制度、JQA 事務局業務について
12	平成 23 年 11 月 7 日	○社会福祉推進事業の内示について ○新規参加メンバに対する活動状況の共有について
13	平成 23 年 12 月 8 日	○社会福祉懇談会版アセスメントガイドブック(案)について ○アクションプラン 2015、第三者評価との関係について ○会員法人向け導入研修、アセッサー養成研修について
14	平成 24 年 1 月 16 日	○アクションプラン 2015 とガイドブックとの融合について ○平成 23 年度社会福祉推進事業の報告書について ○認定制度(案)について ○会員法人向け導入研修、アセッサー養成研修
15	平成 24 年 2 月 22 日	○アクションプラン 2015 融合版ガイドブック(案)について ○モデル審査について ○認定制度(案)について ○平成 23 年度社会福祉推進事業の報告書について ○次年度予定
16	平成 24 年 3 月 19 日	○アクションプラン 2015 融合版ガイドブック(案)について ○モデル審査について ○認定制度(案)について ○アセッサー研修受講者へのフォローについて ○次年度予定について

17	平成 24 年 4 月 16 日	○審査プロセス、認定制度について ○米国における福祉分野の経営品質賞制度について ○アクションプラン 2015 融合版ガイドブック(案)について ○モデル審査・審査員の養成について
18	平成 24 年 5 月 14 日	○シルバーサービス振興会先行研究、アクションプラン 2015 の策定経緯について ○審査プロセス、認定制度について ○アクションプラン 2015 融合版ガイドブック(案)について ○モデル審査について ○平成 24 年度社会福祉推進事業の申請
19	平成 24 年 6 月 19 日	○審査プロセス、認定制度について ○モデル審査・審査員養成について ○アクションプラン 2015 融合版ガイドブック(案)について ○平成 24 年度社会福祉推進事業の申請について
20	平成 24 年 7 月 24 日	○審査プロセス、認定制度について ○審査プロセス研修、モデル審査について ○社会福祉推進事業について
21	平成 24 年 8 月 17 日	○審査プロセス研修、モデル審査について

○基準検討ワーキング

平成 23 年 12 月 2～3 日	社会福祉懇談会版アセスメントガイドブックの集中検討
--------------------	---------------------------

○会員様向け 経営品質導入セミナー

平成 23 年 12 月 26 日	日本経営品質賞アセスメント基準 解体新書（田村均氏）
平成 24 年 11 月以降	【予定】日本経営品質賞アセスメント基準 解体新書（田村均氏）

○福祉サロン

平成 24 年 2 月 8 日	「なぜ経営品質プログラムが有効なのか」（田村均氏）
-----------------	---------------------------

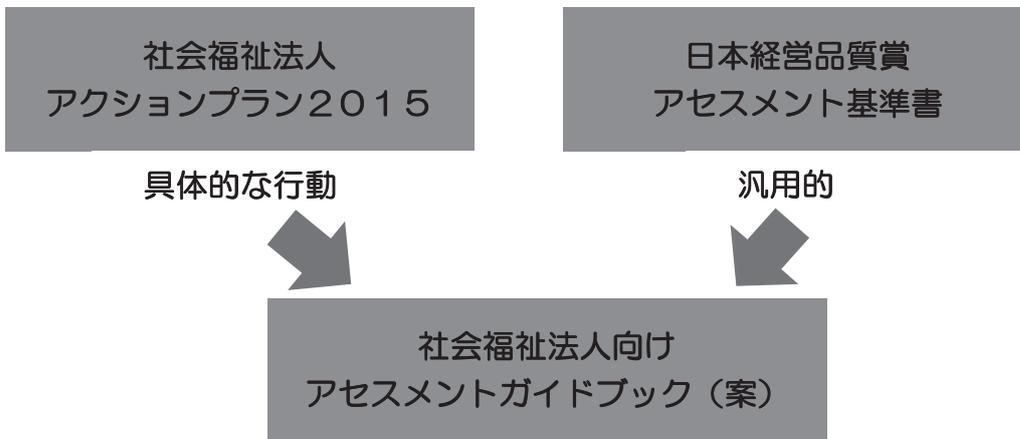
○認定セルフアセッサ養成研修

平成 24 年 1 月 27 日	経営革新の基礎コース
平成 24 年 2 月 13 ～15 日	経営評価の基礎コース
平成 24 年 3 月 5 ～7 日	セルフアセスメントコース
平成 24 年 8 月 23 日	審査プロセス研修
平成 24 年 11 月以降	【予定】第二期セルフアセッサ養成研修

○モデル審査

平成 24 年 10 月 1～5 日	【予定】六親会をモデルとして実施
--------------------	------------------

社会福祉法人向けアセスメントガイドブック（案）について



社会福祉法人の使命を達成することと、法人の成熟度を高めることが同時にできる。

アクションプラン2015 ↔ 日本経営品質賞アセスメント基準書

I. 利用者に対する基本姿勢

- 行動指針1 「人権の尊重」
- 行動指針2 「サービスの質向上」
- 行動指針3 「社会、地域との関係の継続」
- 行動指針4 「生活・ケア環境の向上」

II. 社会に対する基本姿勢

- 行動指針5 「地域福祉の推進」
- 行動指針6 「公益的取り組みの推進」
- 行動指針7 「説明責任（アカウンタビリティ）の徹底」
- 行動指針8 「行政との連携・協力の促進」

III. 福祉人材に対する基本姿勢

- 行動指針9 「トータルな人材マネジメントの実現」
- 行動指針10 「職員処遇の向上」
- 行動指針11 「働きがいのある職場の実現」
- 行動指針12 「職員育成の充実」

IV. マネジメントにおける基本姿勢

- 行動指針13 「コンプライアンスの徹底」
- 行動指針14 「組織統治（ガバナンス）の確立」
- 行動指針15 「財務基盤の安定」
- 行動指針16 「経営管理者の役割の遂行」

■組織プロフィール

1. 経営幹部のリーダーシップ
2. 経営における社会的責任
3. 顧客・市場の理解
4. 戦略の策定と展開
5. 個人と組織の能力向上
6. 顧客価値創造のプロセス
7. 情報マネジメント
8. 活動結果

融合

社会福祉法人向け
アセスメントガイドブック（案）

■組織プロフィール

■行動指針1～16

申請書作成（法人の活動を整理）

評価

社会福祉法人向け
アセスメント評価ガイドライン（案）

■組織プロフィール

法人の経営革新を進めるにあたっては、まず法人の目指す「理想の姿」を明確化することが必要です。そこから経営を取り巻く内外の環境の現状、及び将来に関わる認識を深めつつ、法人としてどう変わるべきか課題を明らかにすることを求めています。

これらの内容を整理できていない社会福祉法人が多いのが現状ですが、社会福祉法人の経営の質を高める目的からも、まずは法人の置かれた状況を考え、整理することが必要です。

1. 組織が目指す理想とする姿

経営者が法人の職員全員とともに目指したいと思っている「理想の姿」はどのようなものですか。なぜそのような状態を目指そうと思ったのか、経営者の考える社会福祉法人の指名と絡めて、その背景も合わせて説明してください。

2. 顧客認識

法人が対象としている顧客とそれぞれのニーズを説明してください。実際のサービス提供を行っている対象者はもちろん、社会福祉法人の指名を果たすうえで、制度の狭間にいる要支援者をどう法人として定義付けしているのかも合わせて説明してください。また今後、それぞれの顧客はどのように変化していくとされているのか、根拠も含めて説明してください。

3. 競争認識

1で記載した「理想の姿」に近づくために、競争相手として認識している他の社会福祉法人、企業、または他の業界の組織について説明してください。なお、ここで聞く競争相手とは一般企業でいうシェアを奪い合う相手ではなく、「理想の姿」に近づき社会福祉法人の使命を果たすうえでベンチマーキング対象となる組織を想定しています。

4. 競争資源認識

「理想の姿」を実現するために必要とされる職員、設備、資産、ビジネスパートナー等協力者、及びそれらに蓄積されているノウハウについて記載してください。特に、職員、ノウハウなど「決算書に載らない資産」について説明してください。

5. 変革認識

「アクションプラン2015」の行動指針で示されている各実践ポイントについて、法人で決めた優先順位を示してください。また、実践のポイント以外に法人

が「理想の姿」に近づくために設定している独自の課題、それぞれの課題を達成するために設定した目標を、達成時期を含めて説明してください。

6. 組織情報

事業所、顧客、職員それぞれの名称と数、及び収支決算額等の情報を説明してください。併せて主なビジネスパートナーの名称とビジネスパートナーが担っている役割、機能を説明してください。

以下に行動指針1「人権の尊重」（経営理念などにおける明確化）を例示する。

■行動指針1「人権の尊重」

利用者の自己決定と選択を尊重し、その権利擁護を実現するとともに、個人の尊厳に配慮した良質かつ安心・安全なサービスの提供に努めます。

【目的・考え方】

- 利用者の人権を尊重し、個人の尊厳が守られる福祉サービスを提供する
- 利用者のプライバシー、個人情報の保護に努め、信頼性の高い福祉サービスを提供する
- これらを実現するための体制・仕組みを構築し、確実に運用する

【経営理念などにおける明確化】

□法人の経営理念として、利用者の人権を尊重し、個人の尊厳を守る姿勢を明文化するとともに、これを積極的に発信しているか。とりわけ、福祉の理念と根本的に相容れない虐待、身体拘束を決して容認せず、根絶する姿勢を明示しているか。

●設問設定の考え方（該当カテゴリー「1.1 ①②④」）

- ・経営理念の中に人権、個人の尊厳、虐待、身体拘束根絶の姿勢を盛り込み発信しているかという限定された内容と解釈。
- ・行動指針9実践のポイント「経営理念の明示、周知徹底」、行動指針16実践ポイント「経営理念等の明確化」の一部であるが、本実践ポイントは第1項目であるため上記も含め、利用者、地域、ビジネスパートナー等広い範囲への明確化と発信を確認する。
- ・行動指針2「サービス提供方針の明確化」、行動指針3「地域での生活を重視したサービス方針の確立」も、職員一人一人が行う現場サービスへの浸透という点で一致するため、本設問で併せて確認する。
- ・リーダーシップの関与が重要であると考え、記述の要求はアセスメント基準書カテゴリー1.1 ①②④を一部修正して設定する。

◎設問

(A) 基本的考え方と運営方法 (A項目における丸番号はアセスメント基準書の設問番号)

- ① 経営幹部は経営理念等、法人が大切にしている価値観をどのように示していますか。併せて「人権、個人の尊厳を守る、虐待、身体拘束を根絶」する姿勢、「利用者の立場に立った良質、安全、安心かつ適切なサービスを継続的に提供する」「利用者一人一人に対し、住み慣れた地域での生活の継続を重視したサービスを提供する」ための方針をどのように示しているかも記載してください。
- ① 経営幹部は経営理念等、法人が大切にしている価値観を共有するために法人内外の関係者とのコミュニケーションをどのように図っていますか。
- ② 経営幹部は、法人が大切にしている価値観、「人権、個人の尊厳、虐待、身体拘束根絶」「利用者の立場に立った良質、安全、安心かつ適切なサービスを継続的に提供する」「利用者一人一人に対し、住み慣れた地域での生活の継続を重視したサービスを提供する」の実現に向けた改善・改革のために、どのような体制・制度づくりを行っていますか。
- ④ 経営幹部は、法人の目標や課題の達成度など、価値観の達成状況をどのような方法で確認していますか。「サービス提供方針の明文化、浸透、共有」に関連する諸活動の達成状況、問題点についての確認についても記載してください。

(B) 目標の設定と達成状況の把握

(A)で記載した活動について、3年後にどのような状態になることを目指しており、そのために各年度ごとにどこまで達成しようとしているのか、その目標値をどのように設定しましたか。達成状況を把握する情報・データおよびその設定方法を含め示してください。

(C) 評価・改善

- ① (A)(B)に関する改善・革新を進めるうえで、だれが、どのタイミングで、どのような方法で課題を明らかにしていますか。
- ② (A)(B)で記述したそれぞれの活動に関して改善・改革活動の有無を明らかにしてください。改善・革新しなかった活動に関してはなぜ、現状維持でよいのかの考え方を示してください。
- ③ 改善・革新した活動に関しては、改善のきっかけになったご利用者からの声、職員からの情報や同業他社との比較などどのような情報・データを活用して課題を明らかにしたのかを示してください
- ④ 現在、取り組んでいる改善・革新テーマに関して、改善・革新の目的と取り組み計画を示してください。改善・革新に取り組むにあたって、参考にした事例（ベンチマーキング）があれば、その事例を示してください。

社会福祉法人向け評価ガイドライン（案）について

●評価ガイドラインの考え方

- ・「組織の成熟度レベルを把握するアセスメント」ではない。
- ・「適切な革新活動」が毎年毎年、確実に進むような仕事の進め方が組織として当たり前になっている。
- ・組織の成熟度レベルが高まるいくつかの要素を日常のさまざまな活動を対象に継続的な、そして「適切な革新活動」を通じ、それらの要素を日常活動に組み込んでいくことで、結果的に組織の成熟度が高まっていくことを目的にしている。
- ・革新のPDCAのフェーズに対応させた「適切な課題設定のやり方」「適切な目標設定のやり方」「適切な課題解決のやり方」「適切な進捗管理のやり方」と維持のSDCAのフェーズに対応させた「適切なレベル維持のやり方」に対して評価を実施するガイドラインである。
- ・「適切な革新」の活動実績をベンチマーキングやクロスファンクショナル・チームの活動状況などから確認する。最終の認証はアクションプラン2015の全てにチャレンジしていること。
- ・「革新」とは、『今ある姿』と『あるべき姿』の隔たりを埋めること」
- ・適切な革新とは、以下の①②③④⑤の各ステップを踏んでいることとし、これらのレベルを評価する。
 - ① 課題設定のレベル
 - ② 目標設定のレベル
 - ③ 課題解決（計画）のレベル
 - ④ 課題解決の進捗確認レベル
 - ⑤ 確実にステップアップする仕組みの構築

これまでに認定セルフアセッサーを養成した法人等

桜友会、大阪事業館、小田原福祉会、クムレ、桑の実会、こうほうえん、松美会、真光会、成光苑、正友会、大洋社、津山みのり学園、常磐会、徳心会、藤倉学園、美芳会、依田窪福祉会、六親会、路交館 19法人から33名

日本社会事業大学専門職大学院 福祉マネジメント研究科 教授 藤井賢一郎
西武文理大学サービス経営学部 健康福祉マネジメント学科 専任講師 影山優子
認定セルフアセッサー 合計 35名