

ICT導入による社会福祉事業の業務改善と質の向上



社会福祉法人みなみ福祉会
理事長 近藤敏矢

1. 法人の紹介

私たち、社会福祉法人みなみ福祉会は、基盤となる保育所「笠寺幼児園」(令和3年度より幼保連携型認定こども園)を、昭和26年、愛知県名古屋市南区にて開園、その後、昭和56年に個人立から社福化し、長く1法人1施設として、親族経営、文鎮型組織の中で運営を継続してきました。

その後、平成31年4月に新たな保育所を開園、同10月に地域子育て支援拠点を開始、令和3年4月に小規模保育事業を開始、令和4年4月に児童発達支援・放課後等デイサービスを開始、令和5年4月に公立民間移管の保育所を引継ぎ開園となり、1法人6施設となりました。

名古屋市南区の北東部地域を中心に、名古屋市の南部で施設を運営しています。

詳細については、WAMネットの「社会福祉法人の財務諸表等電子開示システム」内の当法人詳細情報、または、当法人HPをご参照ください。

WAMネット:

https://www.wam.go.jp/wamnet/zaihyoukaiji/pub/PUB0201000E00.do?_FORMID=PUB0211100&vo_headVO_corporationId=1623100414

法人HP: <https://minami-fukushi.jp/>

1法人多施設化を進める中で、システムに関わる当法人の課題および取り組み事例を紹介させていただきます。



2. 社会的背景

現代は、物事の不確実性が高く、将来の予想が困難なVUCA(ヴーカ)の時代と言われています。不安定、不確実、物事の要因関係が複雑に絡み合い、かつ曖昧性が高く、目まぐるしく変化し続ける時代です。

その中で、さらに多様性(ダイバーシティ)は、インクルージョンとともに、人材の属性にとらわれることなく、社会的マイノリティの方を含め、お互いの多様性を認め、互いに受け入れ合い、平等に機会が与えられる、という必要性が高く求められています。

お互いに認め合い、受け入れあう、という表現は良い響きに聞こえますが、同質の考えを持った、単一の同士だけからなる組織に比べると、非常に高度なマネジメントが求められる課題であり、国際的にも重要視されています。従前の「当たり前」概念を破棄し、新たな「当たり前」概念を構築しなければならない場面も生まれます。

加えて、法令順守(コンプライアンス)も非常に重視されています。主に、公的資本を基に福祉サービスを提供している社会福祉法人にあっては、その社会的使命も併せて、法令順守は強く求められるところですが、内容は多岐に渡り、詳細を把握することは、非常に困難となっています。

また、法令さえ守れば良い、という訳でないことは、令和6年7月に行われた都知事選の様子を例に挙げるまでもなく、日々、報道される内容からも明らかです。

高い倫理観に基づき、適切な運営であることが第三者にも把握できるよう、情報公開や業務の可視化も重要です。これらは、福祉サービスの内容、つまり、保育であれば園児や保護者へ直接的に関わらない業務ですが、とても多くの手間、時間がかかり、非常にコスト高の業務といえます。これらの業務は、今後、減少する可能性は低く、むしろ増加の一途をたどっています。

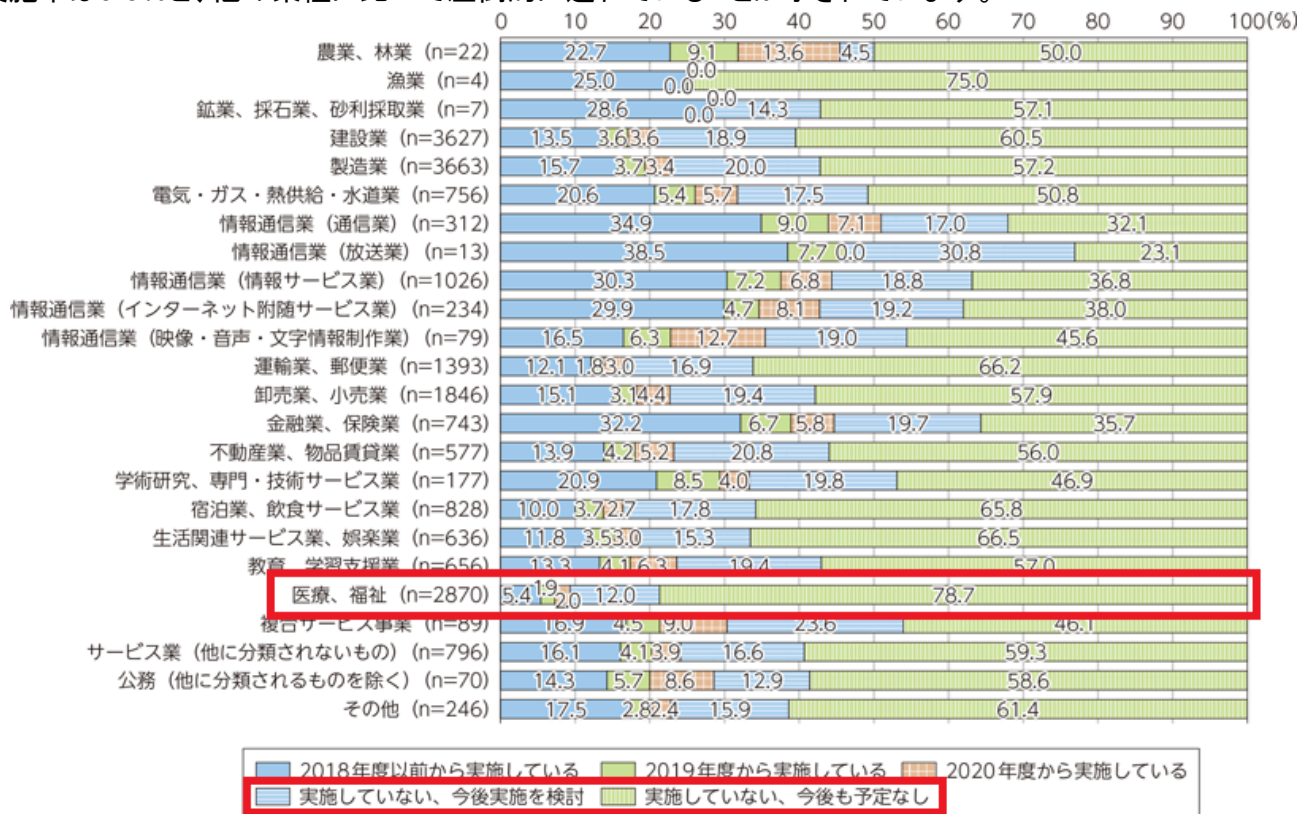
増加する業務に対し、それら进行处理し続けるための資金リソースである補助金は、大きな増加が望みにくい状況です。

資金以上に大きな課題は、これらを支える労働力不足です。

2025問題、2040問題は広く指摘されているところです。入職者の募集を出しても、従前のように、すぐに応募につながらず、非常に苦心されているのは、当法人だけではないことと思います。

総務省の令和6年版 情報通信白書においても、「日本は少子高齢化、労働人口減少、インフラ老朽化、災害増加などの課題に直面しており、デジタル技術はこれらの課題解決と地域活性化に寄与すると期待されています。政府は、デジタルインフラ整備と地方DX推進を進め、社会全体がデジタルサービスの恩恵を享受できるよう、安全・安心な情報利用環境の整備を重視しています。」(一部略)とされています。

その中で、令和3年版 情報通信白書によると、業種別のDXの取組状況としては、医療・福祉分野での実施率は9.3%と、他の業種に比べて圧倒的に遅れていることが示されています。



一方、ITツールの進化は止まることなく、RPA、AI等、機械にできる業務範囲は拡大を続けています。非常に高度な内容を、人間よりもずっと速く、正確に実行することが可能です。特にAIの発達は凄まじく、30年ほど前には、かな漢字変換が「AI(人工知能)の最先端」と呼ばれていたことを思うと、隔世の感があります。

AIの発達により、「AIに奪われる仕事」などが話題になることがあります。税理士、弁護士などの、非常に高度な知識や判断が求められる業務でさえ「AIに奪われる仕事」に挙げられることは非常に驚くことですが、介護士や保育士など、「人の気持ちに寄り添う」仕事は、「AIに奪われない仕事」に挙げられています。

しかし、近年、会話型の無料チャット、例えば、Cotomoのようなサービスが提供されることを思うと、「3歳児の男の子の気持ちに寄り添った、最適な対話」をするアプリやロボットが将来的に誕生しても、不思議ではないような気さえます。

資金的、人的リソースの上限が厳しく、業務だけがますます増大する中で、保育をはじめ、福祉サービスの質を維持、向上させるためには、機械にできることを徹底的に機械に任せ、人間は人間にしかできない業務に集中し、介護士や保育士など、人間が行う業務の有益性を、今よりも一層高める必要があります。

そのために、各種ICTツールを活用し、私たち福祉分野における業務全体のDX化は、避けて通ることができません。

3. 課題

業務量が増加する中で、業務の見落とし防止は大きな課題となります。

また、不適切保育等、社会的にも大きな課題となっている事項があります。

これら、個々の課題に対応するベースとして、法人内の業務に何らかの支障が発生した場合に、その支障状況を効率的に把握できる「エラー監視システム」が重要となります。

そのため、法人業務内でエラーが生じた際に、管理者や担当者がエラー状況を確認しに行くのではなく、エラー自らが管理者の前に現れる仕組みが重要となります。

具体的には、管理者は業務全体の状況を示すシグナルを監視するのみで、業務に問題が生じているかどうかを把握でき、問題が生じた際には、データの集計レベルを1つずつ掘り下げて集計項目をさらに詳細にするドリルダウンを行うことで、課題箇所まで容易に達し、その対処方法も同時に示される、という仕組みが必要となります。

この仕組みが構築されることにより、法人業務全体のエラーを可視化でき、対応業務の効率化を図ることができます。業務全体のエラーが可視化されることにより、管理者のみならず、担当者、または、他の担当者もエラーの発生を把握することができ、何らかの対応につながるきっかけとなります。

考え方としては、失敗耐久力の向上、Fault Tolerant な体制につながります。

また、発生してからエラーを把握するだけでなく、現時点で何の業務を行うべきか。どのような業務がいくつ未処理となっていて、何を見落とすとエラーとなるのかを把握できる「タスク管理運用支援システム」が課題となります。

現時点以降のタスクおよびその期限を可視化することで、期限内にタスクを完了させることが可能かどうか、早い段階で判断がしやすくなり、期限内の処理が困難な場合に、早目の対処が可能となります。

加えて、これらの業務について、業務を行うタイミングで、業務マニュアル、手順の注意点、過去の書類等を、担当者の記憶に依存したり、業務マニュアル等を担当者が取りに行くのではなく、業務自らがその処理手順を示すことで、担当者の業務処理支援につながります。その点で「各種業務用法人ポータルサイト」は重要な仕組みとなります。

上述の「エラー監視システム」「タスク管理運用支援システム」「各種業務用法人ポータルサイト」を実現する試みの実践紹介です。

これらにより、不適切保育等の重大なエラーについても、そのエラーを通知、事前に防止するためのベースシステムが実現されます。

副次的効果として、業務が可視化されるため、法人内業務の棚卸、組織図内の担当階層における業務権限・責任の明確化、脱属人化、上位階層に上がるために必要な能力の明確化、つまり、キャリアパスの構築、加えて、先述した失敗耐久力(Fault Tolerant)の向上につながります。

4. 取組事例

a) ベースとなるシステム

課題に挙げたシステムを構築するベースとして、当法人では、グループウェアとして「Google Workspace」、タスク管理ツールとして「asana」、ルール管理システムとして「規程管理システム」を活用しました。

他にも数多くのツールを使用していますが、課題に挙げたシステムを構築するにあたり、本実践事例報告では、この3点を紹介します。

(1) グループウェア



グループウェアとは、組織に所属する人々のコミュニケーションを円滑にし、業務の効率化を推進するためのソフトウェアであり、Google Workspaceは、Googleが提供するサービスとして、グループウェアの代表的なサービスの一つです。Google Workspaceでは、Gmailをはじめとし、Googleが提供しているカレンダー、ワープロ、表計算、アンケート等の各種アプリケーションを連携させ、メンバー同士の情報共有やデータ間の連携が簡単に実現できます。

Google Workspaceには様々な版があり、その中でも「for Nonprofits」と呼ばれる、非営利法人向けプログラムは、一般企業など、通常の料金表に比べ非常に低価格で利用できるサービスです。グループウェア内のサービスで、ビデオ会議と音声会議の参加者が100名までであれば、完全無料で、他の有料プランとほぼ同じ機能を利用することができます。

一般企業等であれば、ユーザーごとに毎月680円の費用が必要になります。100名の職員で利用する

場合、毎年90万円ほどの費用が無料になる、ということは、90万円ほどの補助金を毎年、申請や事後報告無しで受け取ることができることと同義です。

まだ利用されていない社会福祉法人の方は、ご検討されてはいかがでしょうか。

同様のプログラムは、Googleだけでなく、Microsoft365でも300ユーザーまで無料で使用できるプランがあります。これらグループウェアについては、前述の大手二社によるサービス以外にも、数多くのサービスが提供されており、「グループウェア カオスマップ」まで作成されています。自法人に最適なグループウェアを探索し、試用をお勧めします。

当法人では、Google Workspace 無しでは、全く仕事が進まなくなるほど、日々の業務に活用しています。

Google Workspaceについては、2023年の実践事例集でもお伝えしました。機会がありましたら、お目通しください。

https://www.keieikyo.com/data/kjirei23_02.pdf#page=2



(2) タスク管理ツール

タスク管理ツールとは、プロジェクト毎の進捗、メンバー作業状況、課題、個人TODOなど、プロジェクトの状況を把握するための機能を兼ね備えたツールです。

タスク管理ツールも様々なサービスが提供されていますが、asanaは、数あるタスク管理ツールの一つで、Facebookの共同創業者等がFacebookから独立した後に構築しました。

当法人では、チーム共同で作業を進めるにあたり、いくつかのタスク管理ツールを試行錯誤したのち、asanaにたどり着きました。

タスクごとにファイルを無制限に添付でき、また、タスクやコメント毎にURLを取得することができるので、タスク間の連携やビジネスチャット等の他サービスとの連携も容易です。クラウドサービスが充実する中、細かくURLを取得できることは、極めて重要です。

Google Workspace との親和性も高く、Gmailに届いたEmailをそのままasanaタスク化でき、プロジェクト内のタスク情報をGoogleスプレッドシートへ自動エクスポートできる点も、非常に便利です。

asanaも社会福祉法人をはじめとする非営利法人向けのお得な料金プラン (Asana for NPO)を提供しています。詳細は、asana のHP、または、非営利組織をICTで支援する組織TechSoupのHP等を参照してください。

<https://www.techsoupjapan.org/>

asanaについては、2023年の実践事例集でもお伝えしました。機会がありましたら、お目通しください。

https://www.keieikyo.com/data/kjirei23_02.pdf#page=4



(3) 規程管理システム

規程管理システムは、とてもニッチなサービスで、競合相手も少ない状況です。

「規程の管理も包含している」と広報されている契約書管理システムもありますが、実際には、契約書の管理機能を規程類の管理に適用しているもので、規程等の管理に特化したサービスは見かけません。

規程類と契約書は類似点もありますが、使用する上で、使い勝手が思い通りになりにくい点もあります。

当法人で利用している規程管理システムでは、以下のような機能が提供されています。

- 規程類の体系化、検索
- 規程ごとに公開範囲を設定
- 改定履歴管理
- 条項等の整合性、自動修正
- 条項の追加削除で条項番号の自動修正
- 条項等の目次を自動作成
- 規程間の連携管理
 - 規程修正時に、関連規程の確認提示



- 新旧対照表の自動作成

規程と同じ体系であれば、業務マニュアル等も登録することができます。

業務マニュアルは、設定しても書庫や特定のフォルダの中に収納されて出てこない、または、記憶に頼って業務を進めてしまい、マニュアルを参照しない、ということは、ありがちなパターンです。そのため、業務マニュアルを見直し、修正しても新しい手順が業務に反映されない等の課題も起こりがちです。

こうした業務マニュアル等、ルールに関する入れ物を明確に設定し、そこへの参照の仕組み化を実現することで、これらの課題が解決につながります。

b) エラー監視システム

当法人では、Google Workspace for Non-profits内の「Googleスプレッドシート」アプリケーションによりエラー監視システムを構築しました。

最終的な画面は、こんな感じで非常にシンプルです。

不整合件数	全体	笠寺	平子	しば	さくらんぼ	ぶるぶ	みいな
施設長		3件	2件	1件			
看護師							
システム管理者							
理事長							
人事総務	1件						
財務							

しかし、この裏側では、数百、数千からなるエラーチェックが機能しています。

例えば、施設「笠寺」の担当「施設長」の抱えるエラー「3件」は、次のようにカウントされています。

責任者	施設	項目	備考	URL
施設長	笠寺	R06保育料、asanaタスク		1iaQVxps9m4SNdBN-KMyxtRWVAT9F6L7gu6LzsF5Dz08
施設長	笠寺	7月保育料台帳		1QB14futLp86QKK6_tEG2CfoNBAUyTBcjnzntNv_Pt4U
施設長	笠寺	業務管理、asanaタスク		1WPHfByCwh1_LONhTvCxl-5ySVNZshHc4PEITN2WwyhM/edit

このURLをクリックすると、順にエラーのドリルダウンが表示されます。

最終地点でのエラー発生個所では、何をエラーとして定義しているのか、そのエラーを解消するためにはどのような手順が必要なのかを表示させています。

最終地点でのエラー定義は、各担当者に求める状態を明確化することとなり、業務の棚卸、それを実現するために必要な担当者のスキルが明確化されます。

すべての業務について、これらを一挙に定義することは非常に難しいのですが、業務を進める中で支障となった点、支障が起これると想定される事項について、順次、エラー監視を設定していきます。

Googleスプレッドシートは、一つのデータを修正すると、ファイル間を越えて修正データ内容が反映され、ピボットテーブルの集計データも自動で更新されます。Excelでは実現が困難だった事項が、Googleスプレッドシートでは自動的に実行される内容もあります。そのため、業務処理を最終的にGoogleスプレッドシート内のデータに反映させる仕組みがポイントとなります。

GoogleスプレッドシートとExcelは、見た目も機能も非常に類似していますが、それぞれに特徴があり、一長一短があります。どちらか一方が他方より圧倒的に優れている、ということではないので、用途に応じてツールを使い分ける必要があります。

本法人での実践事例では、Googleスプレッドシートを利用しました。

また、ここではエラーを論理値で実現しています。つまり、TRUE(問題なし)、FALSE(エラー発生)と置き換え、and、or等の論理値の演算により、上位集計を実現しています。

これらのエラーを検出したり、検出されたエラーを次々と上位集計へ伝達させるためには、論理値の演算以外に、importrange関数、query関数など、Googleスプレッドシートに特徴的な関数や、sort関数、unique関数など、Excelでも使用される関数を多用しています。

やや専門的な内容になりますが、特にquery関数では、構築された表形式のデータベースにSQLをテキストで接続することができるので、状況に応じた動的なクエリを生成し、クエリ結果をダイナミックに変更させることができます。データ変更時にも自動更新されます。

表計算アプリは、こうした独自作成のシステム構築には、とても便利です。プログラムを組むことなく、ワークシート関数の組み合わせで、かなり高度な機能が実現できます。自ら作成するため、細かなカスタマイズや随時変更、試行錯誤しながらの構築にも対応できます。ノーコード、ローコードのシステムもかなり増えていますが、その一つに位置づけられます。

作成規模にもよりますが、自法人用のシステムをオーダーメイドでソフトウェアハウスに発注すると、数千万円以上のコストになることも、十分に考えられる話です。

ただし、非常に便利な分、システム動作に不具合が生じた際の責任も自らで果たさなければならない、というデメリットもあります。

勉強会等の開催がありましたら、是非、これらの情報も共有させてください。

本エラー監視システムの構築により、エラーの監視、および、エラーの発見、通知を機械に実行させることが可能になります。

機械にできることは機械に任せ、人間は人間にしかできない業務に集中する。

ここでは、人間の業務結果について、何のどのような状態でエラーと判断するのか、その定義を与えることが人間の仕事であり、定義を実装した後は、機械に全て任せることができる、という区分けをしています。

システムを実装した後は、人間は、全体を統括する一覧表や、その上位集計を監視するのみで、法人業務全体が問題なく運用されていることを把握することができます。

加えて、その最上位集計の値を、普段の業務時に開く画面上で表示させる、つまり、わざわざエラー集計表を見に行くのではなく、業務上の通り道へ随時、表示させることで、エラーの方から管理者の前に現れる仕組みが実現できます。

c) タスク管理運用支援システム

エラー監視システムを利用することで、エラー発生時の発見と対応が可能となりました。

それでは、初めからエラーが発生しないようにするためにはどのようにするべきか、その支援をどのように行うのか、という課題が次に重要になります。

現在、行うべきタスクは膨大な数に上ります。そのタスクを全て記憶しておくことは、非常に困難です。人間の記憶力ですべて把握しきれぬほど、タスクの数は少なくありませんし、記憶力、リマインドについて、既に機械は人間の能力をはるかに上回っています。

当法人では、行うべきタスクを把握するために、asanaとGoogleスプレッドシートの連携を利用しました。元々、タスク管理ツールである asana だけで、十分にタスク処理状況を把握することが可能です。しかし、asanaのプロジェクト内タスク情報をGoogleスプレッドシートへエクスポートすることで、担当者が割当されていないタスクが何か、期日までの日数とタスク種別、担当者割当毎の集計、タスク種別ごとの期限設定の適格性確認、期限に対してタスク完了日の日数計算等、柔軟性の高い集計を行うことが可能です。

具体的には、プロジェクトメニューから「エクスポート／印刷」を選択し、「Googleスプレッドシートに同期」をクリックします。「タスクをGoogleスプレッドシートに同期」というダイアログが表示されるので、URLの右横のクリップをクリックし、文字列をコピーします。

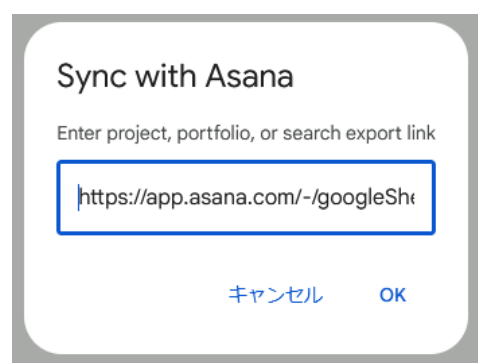
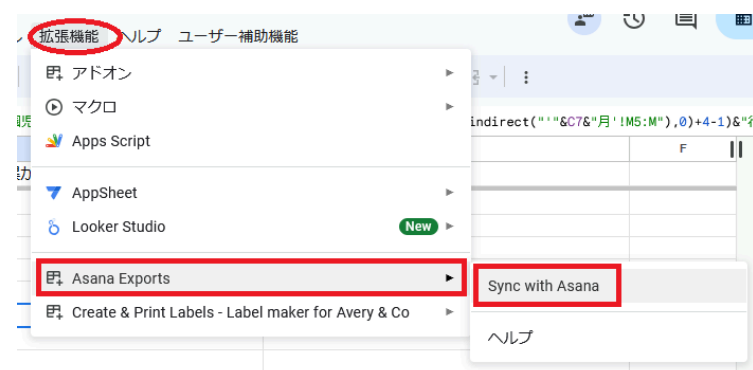
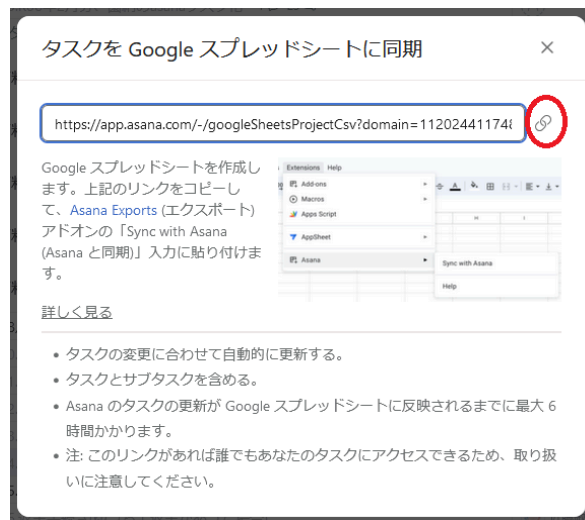
その後、Googleスプレッドシートにて、「拡張機能」→「Asana Exports」→「Sync with Asana」を選択し、「Sync with Asana」のダイアログに先ほどのURLをペーストして、OKをクリックすると、asanaプロジェクトのタスクデータがGoogleスプレッドシートのワークシートにエクスポートされます。

あとは、エラー監視システム同様、query関数等を用いながら、必要とされる集計を行います。これが、タスク管理を行う上で、担当者ごとやタスク種別等による独自集計を行う手順となります。高度な集計ツールを利用できる場合は、Tableauと連携させることも一案になろうかと思えます。本実践報告では、いわゆるBI(Business Intelligence)ツールを、Googleスプレッドシートで実現した、ということです。

どのような集計が必要になるのか、については、法人ごとに異なりますし、試行錯誤を繰り返しながら、順に見つけ出す必要があるかと思えます。

例えば、タスクの期限に対して、どれくらい早くにタスクを完了したか、という指標を人事考課に活用する、という方法もできるかもしれません。

当法人では、asanaにてタスク管理が運用できるようになってきたプロジェクトから、順次、タスク管理運用支援システムに登録するようになっています。



一度、同期設定すると、その後は自動で同期されますが、リアルタイムでの同期ではなく、一定期間ごとに同期しているようです。明確な同期タイミングは示されていない様子で、その同期タイミングの期間も必ずしも一定ではないような印象ですが、最初の同期手順を繰り返すことで、強制的に同期を実行することもできます。

d) 各種業務用法人ポータルサイト

各種業務マニュアルを規程類の形式で作成することにより、規程管理システムにて登録管理することができます。

規程管理システムでは、規程ごとにURLが発行されるため、例えば、asanaタスクの説明欄に該当業務マニュアルへのURLを添付することで、タスクを実施するタイミング時に、業務マニュアルを自動的に表示させる仕組みが実現できます。

ただし、規程管理システムでは、管理する規程数の一定枠ごとにランニングコストが上昇すること、および、規程内の各条項について、独自のURLが発行されないことが、運用の上では大きな支障になる場合があります。規程管理システムを提供されているシステム会社によると、「今後、各条項ごとのURL発行についても、検討を進める」との説明をいただいているので、期待できるかもしれません。

当法人では、基幹となるメインの規程類を規程管理システムにて管理し、細則等の業務マニュアルについては、Googleサイト、Googleドキュメント、Notion等にて管理しています。

Googleサイトは、法人ポータルサイトを作成するために非常な便利なWebツールです。特に、Google Workspace内では、アカウント等ごとに公開、非公開を設定できますし、法人内のアカウントのみに公開する、という設定も可能です。

当法人では、理事会、評議員会などの運用について、法人ポータルサイトを作成し、法人の役員等がいつでも議事録、法人運営に関する各種資料、法令等の最新情報や法人運営に関するセミナー内容等を参照できるようにしています。

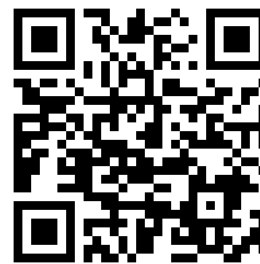
また、理事会や評議員会などの当日資料も法人ポータルサイトで提供することで、役員等は、会議当日、プロジェクターで投影される資料や手元のPC、タブレット等から資料を確認し、ペーパーレスも実現しています。

過去資料の検索性にも優れているため、非常に便利です。

Googleドキュメントでは、スタイルを設定したり、ブックマークを挿入することで、任意の箇所に独自のURLを生成させることができます。他のドキュメント等から相互参照する際に、ピンポイントで指し示すには、非常に便利になります。

Notionも非常に強力なツールです。Notionについては、2023年の実践事例集でもお伝えしました。機会がありましたら、お目通しください。

https://www.keieikyo.com/data/kijirei23_02.pdf#page=5



5. 実践による効果

現時点で、不適切な状況を全て監視対象に設定できたわけではありません。業務全体の中で、ごく一部のみを監視対象として設定することができました。最も大きな効果としては、業務の不適切状況を監視するベースのシステムが構築できた点ではないかと思えます。

不適切保育のような社会的にも大きな課題となっている事項については、数値化、システムでの把握など、実現に困難を伴う部分が多々あり、これらを管理するためには、まだ数多くの課題があります。

まずは、大人の事情による大人の業務、例えば、行政等からの書類業務を中心に、数値化、または、システムでの把握が容易な業務から順に監視対象として設定し、徐々にその領域を広げていくことが目標になるかと思えます。

また、保育など、子どもや保護者との対応に関する業務も、一見して数値化とは縁遠い内容についても、それらを数値で表す手段のコンサル指導サービスも、業界内では提供されているので、全てを自法人で開発するのではなく、そういったサービスを活用することで、他組織が持つスキルや知恵を活用し、保育現場についても、エラー監視体制を進められるのではないかと検討しています。

「エラー監視」というと、現場職員を囚人のように監視し続けるイメージを持たれる誤解が起こりうるのですが、保育室内のカメラ撮影と同様に、「監視」が目的ではなく、何かあった際の状況を後ほど確認できるように「見守り」が目的となります。

エラー監視システムも、エラーが起きているかどうかを「監視」することが目的ではなく、「エラー」を機械が自動感知することで、「エラー」が生じるまで、自らの業務に集中することができ、かつ、「エラー」が生じているかどうかを人間が気にする必要がない、つまり、「エラー」発生の確認という業務から人間が解放され、人間の行う業務を効率化させることが目的となります。

また、「エラー」が発生した際にも、根本要因をピンポイントで示し、同時に対応手順を自動的に業務マニュアル等で示すことにより、「エラー」への対応業務も効率化させることが目的となります。

そのベースのシステムとしては、試行システムの構築により、一定の成果があったのではないかと思います。

システムはルールである、という考え方もあり、業務のエラー状況を明確に定義する、ということは、業務手順を含め、一定のルールに従って行わなければならない、という効果も生まれます。担当者ごとに自分で考えていた業務手順の誤解や錯覚を排除することにもつながります。

副次効果として、業務の可視化が進むことで、「あの業務はどうなっていたらどうか」等、担当者が将来的な業務への懸念等でパフォーマンスを落とすことなく、今現在の業務に集中することができ、高いパフォーマンスを発揮できる環境設定の効果があるのではないかと思います。この考え方は、デビッド・アレン氏のGTDの考え方に基づいています。「頭の中の事項を全て外部に書き出し、その瞬間に行うべきタスクのために脳のスペースを空けて、タスク処理のパフォーマンスを最大化する」ということです。

自らの業務が効率化させることで、より高い視点で組織全体や業務ビジョンを見返すことが可能となり、さらなる業務全体の自動化へ寄与できることが期待されます。

また、役職ごとの業務が可視化されることで、権限と責任が明確化され、役職によって求められるアビリティも明確化され、キャリアパス構築の一助になる、ということも期待されます。業務の脱属人化にもつながり、エラー有無が可視化されることで、組織全体としての失敗耐久力が向上、事業継続に対するリスクの低減につながることを思うと、法人ごとに実現方法の差こそあれ、エラー監視システムは、全法人で共通して必要となる機能ではないかと思えます。

当法人の一取組事例が、他の法人への何等か参考となれば幸いです。

6. 課題

今後、エラー監視のポイントを進めていく中で、いくつかの課題も生まれました。

a) 人材不足

ITリテラシー不足、それに伴う、教育指導担当の欠如は、いつの時代にも継続して問題となります。人材不足ということは、エラー監視の仕組みを構築した後に、そのメンテナンスを実施できる人材の不足にもつながります。

業務は様々な状況が生じるので、システムを構築した際の想定とは異なる実業務の状況は必ず発生します。各状況に応じてシステムをメンテナンスし続ける必要があります。そのメンテナンス業務が属人化してしまうリスク、および、その課題感は非常に大きくなります。

様々な状況に対応できる柔軟なシステムは、反対に、数多くの事項を調整し続けないと動かなくなるリスクをはらみます。まるでジェンガのような脆さを感じることもあります。

現時点では、情シス担当の可能な範囲で、職員への教育に優先度を設定し、対応できる範囲を小規模から徐々に広げ、かつ、学びより経験を重視することで、try & Error を繰り返しながら、継続的に浸透、職員の成長を図っています。

b) 組織風土

ICT導入によるDX化は、業者とシステム契約をすればそれで完了とはならず、リスク管理の視点、組織管理手法等、様々な要素の組み合わせにより、ICT導入の効果が大きく左右されます。特に、組織マネジメントの考え方は、システム運営にも大きな影響を及ぼします。当法人では、組織マネジメントに関するコンサルの支援を基に、組織管理の指針を明確にし、法人理念の言語化、および、理事長の役割定義、理事長自身に対する評価基準構築のコンサルを導入するなど、組織管理へのマインドセットも含め、組織風土発展に向けて努力を続けています。

一般的には、組織マネジメントを体系的に学ぶ機会が極めて少ないので、個人の限られた経験や知識を基に判断しがちです。自力で天動説を否定し、地動説を構築することに類似します。専門の研究者等により、先人たちの数多くの成功や失敗に基づく法則が既に体系化されています。遠回りに見えますが、こうした理論の習得は、法人内業務を効率化させるために、必須ではないでしょうか。

c) 情報不足

一つの課題に対するソリューションは必ず複数あり、多くの場合、非常に数多くの選択肢の中から検討しなければなりません。HR(Human Resource) Techについても、カオスマップが作成されるほど、混んとしており、それぞれのシステムごとに長所短所があります。

自法人の課題に果たして何が最適解になるのか。そのための情報不足、もしくは、情報過多により情報整理コストが非常に大きい状態となっています。

情報収集については、ネット上のまとめサイトを確認する、もしくは、「人事・総務・経理week」「Japan IT Week」といったリアル会場での展示会や、ネット開催での展示会に参加することで、有用な情報を一挙に数多く入手することができます。

その後、集まった多数の情報の中からは、一定のフィルターで選別する等により、ある程度、情報を捨てるしかないのかもしれないかもしれません。

d) 情報のデジタル化

デジタルで処理している内容であっても、本実践事例では必ずしも「デジタル化」とは言えない事象が現れました。

例えば、以下のような内容です。

- 設定されたタスクについて、タスク管理ツールでの完了

- 報告事項のEmail送信

タスク管理ツールで完了とされても、その完了自体が正しい判断なのかどうかをデジタル的に判断することは困難です。

同様に、「行政への報告をEmailで送信した」という事実を、デジタル的にエラー管理ツールへ情報反映することが、当法人は現時点で、まだできていません。GAS等を利用することで、Email送信の事実だけをシステム連携で把握することはできそうですが、Emailの内容、添付ファイルの内容適格性までを、デジタル的に自動で判断することは、現時点では多くの困難があります。

これらはデジタルで行っていたとしても、その事象自体は、あくまでも「アナログ情報」であり、「デジタル的に」処理ができない事項です。

DX(Digital Transformatio)の段階で、再度、Digitization の課題が発生しています。

これらは今後の検討課題です。

7. 今後の予定

今回の実践により、不適切な業務状況を効率的に把握する仕組みのベースを設定することができました。

現時点では、法人内のごく一部の業務しか、管理対象として設定できていないので、今後は、管理対象の業務を拡大していくことが目標です。

最終的には、不適切保育のような、施設利用者への直接的な処遇についても、エラー監視システムを摘要させることが目標です。そのためには、何が正解で、何がエラーなのかを定義づけさせる必要があります。非常に大きな困難が予想されるため、まずは書類業務等、大人の都合による、大人のための業務に集中します。保育事業への各種付帯業務について、処理コストを限りなくゼロにし、マウスのワンクリックだけで全業務が完了することを当面の目標にしています。

この「業務の棚卸」を進めることで、業務全体の手順最適化の見直しも、従前より容易化が期待できま
すし、業務可視化による、役職ごとの業務分掌が可視化できるのではないかと期待しています。業務の可視化が進むと、業務の自動化にもつながります。

世の中は大きく変化しています。電車の改札口で駅員さんが切符を切る時代は、自動改札機、交通系ICカードの普及で終焉しました。東京都心のコンビニ等では、レジの業務を行うのは、人間ではなく顧客がセルフで決済をすませることができるようになりました。

私たち、保育や社会福祉の業務も、近い将来に大きな変化を迎えるかもしれません。

業務を効率化し、人間の行う業務について、職員の有益性をより一層高める必要があると思います。

8. 発表資料

令和6年8月29日(木)、パシフィコ横浜で開催の「第43回(令和6年度)全国社会福祉法人経営者大会(神奈川大会)」、第2分科会「福祉を守り抜く経営実践【事例報告】 ～多角化・多機能化、経営強化～」での発表資料は、以下のURLより閲覧できます。

もしよろしければ、ご覧ください。



https://docs.google.com/presentation/d/1ApWngQbZ7jg_Riih-CsObAMtC-K6nKyu1NHeRSvVes/edit?usp=sharing