

法人本部機能の強化に向けて⑥ 合掌苑における取り組みから

社会福祉法人の本部機能の強化が求められる中、広報誌『法人協』では平成24年度から本部機能強化を進める社会福祉法人を取材し、誌面を通じてその取り組みや本部機能の強化に向けた課題等を取り上げております。

今号では、法人のマネジメントを強化し、顧客満足度の高いサービスと働きやすい職場環境の実現に向けて経営品質（法人の組織運営の質）の向上に取り組んでいる社会福祉法人合掌苑の森一成理事長にお話を伺いました。

【聞き手】 社会福祉法人東京愛成会 常務理事 白滝 彩子（法人協広報委員）
社会福祉法人あすなろ福祉会 副園長 小川 恵美（法人協広報委員）

【合掌苑 法人概要】

本部所在地 町田市金森東3-18-16

法人拠点（運営施設・事業所）

- 合掌苑（養護老人ホーム、特別養護老人ホーム、デイサービス、居宅介護支援事業所、地域包括支援センター、ヘルパーステーションなど）
- 輝の杜（有料老人ホーム、デイサービス、ヘルパーステーション、居宅介護支援事業所）
- 鶴の苑（有料老人ホーム、デイサービス、ヘルパーステーション、訪問看護ステーション）

職員数 約600名（正規職員約170名、有期契約職員約430名）

事業活動収入 年間で約26億（収入の50%以上は在宅サービスに係る事業に関するもの）

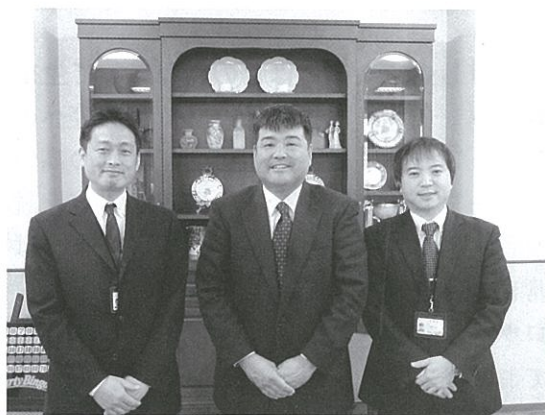
一法人一施設からの急拡大とともに、法人のマネジメント機能を強化

一法人としてのマネジメント機能を強化された経緯を教えてください。

森 私どもの法人の由来は中野区のお寺で東京大空襲により焼け出された方々への支援を行ったことを発端とし、昭和35年に町田市内に今日という養護老人ホームを開設したことに遡ります。それから平成の時代に入るまで、法人の事業は養護老人ホームを1施設運営するのみでしたが、平成元年に国が「高齢者保健福祉推進10ヵ年戦略」（ゴールドプラン）を策定し、町田市においても施設の整備や在宅福祉サービスの整備が進められると、行政からの要請もあり、平成5年以降は特養やデイサービスセンターなどを次々に新設するようになりました。

さらに、介護保険制度の施行等により、在宅サービスの需要や医療と介護が連携した住まいのニーズが高まり、こうしたニーズにも積極的に対応していくため、平成15年に「輝の杜」、平成16年に「鶴の苑」という有料老人ホームとデイサービス、ヘルパーステーションなどを併設した複合施設を開設しました。その結果、平成2年に18人だった職員数は今日では600人近い規模に急拡大を遂げたのです。

一方で、事業を拡大する以前は、事務担当職員が一人配置されていたものの、法人のマネジメント機能はほとんどありませんでした。当時は職員の離職率もとても高く、事業規模の拡大とともに採用する頻度やそれに係る事務量も増



（左から）木村繁樹氏、理事長の森一成氏、マネージャーの神尾昌志氏

大し、その改善が大きな課題となっていました。そこで、採用担当を施設の仕事から切り離し、法人として人材確保の手法の見直しを図ったことがマネジメントを強化する始まりだったと記憶しています。

マネジメントの強化により人材確保・定着、組織改善を推進

一人材の確保に向けてどのような取り組みから始めたのですか。

森 約20年前に先代理事長から「いずれは人材確保が難しくなるだろう、今から準備しておきなさい」という指示があり、当時、3階建ての30戸からなる職員宿舎を建設しました。あわせて、日本全国のすべての養成校等に求人票を出し、日本中から採用することを始めました。採用に際しては、「優秀な人材を求める」のではなく、「合掌苑で働きたい」というエンゲージメントを持った職員を採用するという視点に方向転換し、就職希望があっても、すぐに内定はださずに時間をかけて採用

する方針を打ち出しました。特に新卒者に対しては最低でも面接を3回行い、また職場見学にも複数回来ていただくなどして、職場の雰囲気や仕事の流れを理解し、就職前と就職後のギャップを軽減することにより、安心して就職していただけるよう配慮しました。

一人材の確保だけでなく職員の定着についても力を入れていますね。

森 質の高い人材を確保し定着させるには職員が働きやすいと感じる環境作りが不可欠です。特に女性が働きやすい職場環境を意識し、短時間勤務をはじめとしたフレキシブルな勤務制度の導入、夜勤専従職員の配置による夜勤と日勤の分離、年2回の7日以上連続したりフレッシュ休暇の推奨、産前休暇や看護休暇などの法定日数以上の充実、そして法人内託児室の設置など様々な取り組みを進めています。もちろんこれらの前提として業務の効率化は欠かせませんので、ITを活用した情報やデータの共有化等により業務の進め方を改善し、効率化に努めています。

こうしたアイデアはどのようにして生まれるのですか。

森 ベンチマーキングと称して企業等への見学を行い、新しい気づきを法人経営に生かしています。とくに高級ホテルとして評価の高いリッツ・カールトンに宿泊したときはその経営方針やサービスに衝撃を受け、関連する本を読み、真似るようになったのです。また、日本経営品質賞を受賞したある企業を見学したときはリーダーシップや職員の主体性を引き出す手法に非常に感銘を受けました。そこで、経営品質協議会に入会し、日本経営品質賞の経営品質向上プログラムを導入し、いまよりもっとお客様により喜んでいただける経営を目指して勉強を重ねております。

これらの取り組みをマネジメントする法人の体制はどのようになっていますか。

森 何よりも経営者のリーダーシップがとても重要ですね。それを支える人的体制としては、

合掌苑の主な沿革

| | |
|-------|--|
| 昭和28年 | 第一種社会福祉事業認可 |
| 昭和35年 | 合掌苑老人ホームの運営管理開始 |
| 昭和36年 | 軽費老人ホーム認可（定員50名） |
| 昭和38年 | 個人運営から財団法人へ |
| 昭和41年 | 財団法人から社会福祉法人へ 軽費老人ホームから養護老人ホームへ切り替え |
| 平成5年 | 特別養護老人ホーム合掌苑桂寮（定員80名） |
| 平成6年 | 高齢者在宅サービスセンター合掌苑翠の杜（現 デイサービス）開設 |
| 平成7年 | 高齢者在宅介護支援センター合掌苑開設（町田市委託事業） |
| 平成9年 | 町田市通所療育施設わさびだ療育園開設（町田市指定管理事業） ヘルパーステーション合掌苑開設 |
| 平成12年 | 居宅介護支援事業所合掌苑開設 訪問入浴介護合掌苑開設 |
| 平成15年 | 有料老人ホーム輝の杜開設 デイサービス輝の杜開設 ヘルパーステーション輝の杜開設 居宅介護支援事業所輝の杜開設 |
| 平成16年 | 有料老人ホーム鶴の苑開設 デイサービス鶴のさと開設 ヘルパーステーション合掌苑鶴間開設 訪問看護ステーション合掌苑鶴間開設 |
| 平成18年 | 地域包括支援センター開設（旧高齢者在宅介護支援センター） |
| 平成25年 | 金森あんしん相談室開設（町田市委託事業） 合掌苑第2居宅介護支援事業所開設 |

理事長の下に総務の管理職が1名おり、主に採用から財務管理を担当しています。その他に栄養調理事業を統括している管理職が1名と営業企画の管理職が1名おり、計3名が私の直轄の管理職として配置されています。総務の管理職のもとには、経理が5名、給与管理担当が2名、採用担当が3名、そして営業企画職には管理職を含めて4名おり、計16名が理事長の直轄としてマネジメント業務に従事しています。その中の給与担当は、正職員1名と有期契約職員1名の計2名で法人職員約600名分の給与計算を行っております。また、営業担当職員の配置は私どもの法人の特徴の一つと言えますが、主な仕事は有料老人ホームのお客様の確保や法人全体のブランディングを推進していくことを目的として活動しています。

—経営品質を向上させていくうえで職員の理解・協力も欠かせないですね。

森 日ごろからコミュニケーションを図り、法人経営についての考えや理念を浸透させていくことは重要と考えています。私も出席する会議を絞って時間をつくり、月に1回すべての管理職と直接1対1で面談をすることから始めました。私自身は1ヶ月で大体50~60回の面談をこなすのですが、こうした取り組みは管理職を育てるという意味でもとても効果がありました。また、1つの施設から2、3人の話を聞くことになるので、その施設の状況もよく把握できるようになりました。マネジメントを強化する過程で、かつてはどうしても理事長の私に依存する傾向も見られましたが、理事長と管理職、管理職と職員で面談を重ねることで職場内のコミュニケーションが進み、職員が主体的に動いてくれるようになりました。一番変わったことは「時間がない」「忙しい」と職員が言わなくなりましたし、離職率も私どもが適正と考える数字に下がり出しました。何かを改善するときには当然職員から疑問や反対の声も聞かれますが、経営者が信念を持って実行しその効果が目に見える形で表れてくると職員の反応も変わってくると感じています。

—職員が主体的にかかわる取り組みにはどのようなものがありますか。

森 それは日々の業務の中でも見られますが、拠点を超えて活動している感染症対策委員会やコンチネンスケア委員会などの7つの共通委員会やプロジェクト、各拠点にあるチーム活動などはその一例と言えるでしょう。拠点が3つありますので、会議などはSkype（スカイプ）という無料のテレビ会議システムを活用しています。こうしたミーティングや勉強会などを通して新しいアイデアも生まれますし、業務の効率化やサービスの向上にも反映させております。

法人ではいま、ひとり親家庭を支援する観点から、ひとり親で子どもを育てている女性の採用を積極的に行うことを検討していますが、こうしたアイデアもプロジェクトの中から生まれたものです。まだ計画の段階であり詳しいことはお伝えできませんが、ただ雇用するだけでなく、彼女たちのためのシェアハウスを作り、安定した生活を送るための支援を行えるように準備しております。

アメーバ経営の手法を導入し、生産性の向上と顧客価値を同時に高めていきたい

—今後に向けてお考えになっていることはありますか。

森 私どもの法人の場合、在宅サービスの比重が大きいため、お客様を集めるという取り組みをしないと、事業は成り立ちません。その意味で、理事長のリーダーシップの下、営業戦略や企画広報という業務がこれからの法人の機能としてますます大事になってくると考えています。

マネジメントについて考えると、これまでは財務管理が十分でなかった面がありました。しかし、今後の法人経営を考えると、介護保険報酬が継続的に引き下げられていく中、生産性の向上と顧客価値を同時に高めていかないと生き残れませんので、その部分は力を入れたいですね。そのため、今後はアメーバ経営の手法を導入し、市場に直結した部門別採算制度の確立、経営者意識を持つ人材の育成、全員参加型経営の実現をさらに進めていきたいと考えています。