



「ロマンとそろばん」両立目指す

社会福祉法人合掌苑・森一成理事長



「理念」を抱き「改革」を推し進める
森理事長

——社福に対する様々な指摘を、どう受け止めているのか？

歴史的にみても、社福自体が制度疲労を起こしていることは間違いないと思う。

特に介護は、「想い」が優先するので感覚的・感情的になりやすい。その反面、プロセス思考が非常に重要な仕事でもある。

「想い」は重要だが、プロセスをキチンと組んで業務を廻していかなないと、混沌とした状況から抜け出すことは難しい。

——合掌苑ではどんな方針で対処しているのか？

私は「ロマンとそろばんを両立させること」と、職員に説いている。

今回の介護報酬改定は2・27%のマイナス改定となったが、その議論の過程で介護事業者の「内部留保」や「収支差率」が大きくクローズアップされた。

「私はこういうことをやりたい。人の役に立ちたい」というロマンは、当然大事だ。しかし数字を見ないと、成果はわからない。

いくら職員に「頑張れ」と言っても、何が良くて何が悪いのか、感覚だけでは全然わからない。

——「そろばん」とは、何を指すのか？

しっかり売上を見て、自分たちが経費をいくら使っているのか、自分たちの生産性がどうなっているのかを把握することだ。生産性が向上しなかったら、待遇面もよくならない。また、その見方すら知らない、結局サービス残業まみれになっ

また今年の4月から取り組んでいるのが、京セラの「アメーバ経営」だ。まず自分たちが無駄をもっと省けないか、もっと売上を上げるためにどう

したら良いかなど、現場ごとに考えている。これでかなり変わってきていて「減価償却」という言葉が、介護の現場で飛び交っている。

前理事長（市原秀翁師）が抱えてきた「想い」だ。私は直接薫陶を受けたが、前理事長のことを知らない職員も多い。この「想い」と、そこから生まれた当

法人の「理念」をどう伝えていくかが、私に課せられた重要な課題だと思う。

——具体的には？

まず職員の採用時。最も大事なのが、その人が「理念」に共感することだ

が、共感するかどうかはその人の価値観だ。つまり「共感できる価値観を持つている人」しか共感してくれない。価値観を教育で変えることはできない。

私にはアメーバ経営は介護に合う、すごくいい仕組みだと思っている。

——法人経営者として、最も重視しているのは？

法人の創業者でもある

それから全職員に対し、

価値観の共有がどのように日々の行動に反映されているか、スクリーニングされている状態をつくることだ。

——今後の課題は？

間違いなく人材の確保。近々に介護施設は、良い施設とそうでない施設に二極化する。その分岐点

は、お客様から選ばれるかどうかではなく、働く人たちから選ばれるかどうかだ。

私は、将来における人材確保の柱は3本だと思っている。まず「新卒」「理念」を共感してもらうには、新卒が一番良い。

次に「マザーズ」。小さな子供を抱えたお母さん。これは今まで介護業界が採用してこなかった人たちで、ここは非常に重要な確保源だと思っている。

そのために残業時間を削減し、子育て支援も充実

ら現職。

させてきた。

特にこれから採用したいのがシングルマザー。今、シングルマザーのシェアハウスをつくる計画を進めている。

最後に「外国人」。将来的にみて、日本人だけで介護するのは絶対に無理だ。そうしたら、外国人に頼らざるを得ない。

現在、ベトナムから介護人材を受け入れる方策を進めている。まず、私たちの理念を理解するベトナム人のコア人材を早急に養成し、本格的な採用に着手したい。

【略歴】

1961年神奈川県生まれ。社会福祉法人合掌苑理事長。東京都町田市と横浜市瀬谷区で高齢者と在宅サービス事業を営む。IT企業のプログラマーを経て平成2年から現職。