

介護に関わる全ての人に、業界の「今」と「これから」を伝えるヒューマンドキュメント誌

CARE givers

ケアギバーズマガジン
Magazine

Vol.09

- 2016.1 -



Vol.09 介護人の肖像

事務職と介護職、両方の視点を生かし、
お客様も職員も
共に楽しく過ごせる施設に

介護付有料老人ホーム「健康倶楽部館ファンコート南」施設長

小林 純一さん



巻頭特別対談

介護業界の変化と展望、 これからの働きがいは

損保ジャパン日本興亜顧問 栄畑 潤
湖山医療福祉グループ代表 湖山 泰成



介護の現場

case 09 社会福祉法人 合掌苑「鶴の苑」
すべての人を幸せにという想いを
多種多様なシステムで、カタチにする

介護の現場

すべての人を幸せにという想いを
多種多様なシステムで、カタチにする



取材・文/三本夕子 撮影/須藤健二



社会福祉法人 合掌苑

町田市金森にある「合掌苑」を本部とし、同市鶴間・「鶴の苑」と横浜市瀬谷区に「輝の杜」の3拠点運営。仏教の慈悲の精神に基づき、地域からのあらゆる介護ニーズをワンストップで応えられるよう施設・サービス内容の充実化を図っている。

(取材地) 鶴の苑

〒194-0004 東京都町田市鶴間684-1
(電話)042-788-0544
(URL)http://www.gsen.or.jp

町 田市と横浜市瀬谷区で3つの事業所を運営している社会福祉法人合掌苑。その歴史は、昭和25年にまで遡る。創立者の市原秀翁師は中野区にある曹洞宗寺院の住職であり、東京大空襲で焼け出された高齢者のお世話をしたことから合掌苑の歩みは始まったという。昭和35年に町田市にて老人ホーム事業を開始して以来、「地元」に根付き、地元の人々が求める介護事業を次々と実現しながら成長してきた。

取材で伺ったのは、7階建ての建物の中に、生活サポート付シニア向け賃貸マンション、介護・医療を必要とする方が入居できる住居フロア、さらには重度認知症の方でも住み続けられる専用住居フロアを持つ「鶴の苑」だ。他の2事業所もそれぞれに特徴を持たせた介護事業を展開しているが、3つの拠点に共通しているのは、「関わるすべての人を幸せにする」という理念がスタッフ一人ひとりに浸透し、なおかつその理念が体現できていることだ。

REPORT 01

先代の想いのつまった理念を 日々のルーティンワークに落とし込む。

「関わるすべての人を幸せにする」という理念は、先代の理事長である市原秀翁師の強い想いと現理事長の森一成氏は言う。

「戦後、お寺で高齢者のお世話をしていたときに、その中のお一人が自ら命を絶たれるという痛ましい出来事がありました。先代の理事長は大変胸を痛め、自身の考えを問い直した末に、人は尊厳を持って生きる権利を得られなければ、本当の幸せは得られない、という想いに至ったそうです。そこで、公的な施設をつくり、無償ではなく公的なサービスとして提供しようと、その拠点を町田市に移したのです」

その理念を受け継ぐため、合掌苑では「誕生月研修」と称し、毎年自分の誕生月に創業からの歴史と理念を語る動画を観る場を設けている。その動画には利用者からの感謝の言葉や写真も挿入されており、毎年更新される。「誕生月研修」は、理念の原点に立ち戻れるよい機会になっているという。

日々の業務の中にも、理念を浸透させる仕組みがある。「Commitment to Quality」と呼ばれるもの



で、スタッフ全員、理念が書かれてある名刺サイズの「スピリッツカード」を携帯しており、毎週、理念に書かれている言葉に関する質問メールがスタッフに届く。たとえば、「献身的とはどういうことだと思えますか?」といった内容だ。そして、朝礼などの場でその質問に対する自分への回答を発表し合う。こうした取り組みの意義について、お客様相談室マネー

ジャー 神尾昌志氏は次のように語る。

「献身的と一口に言っても、スタッフの価値観はバラバラです。互いの考えや想いを共有し合うことが重要だと考えています。全スタッフの価値観を同じにすることはできませんが、1つの方向性に向かって歩んでいくというのがあるべき姿です。この取り組みは毎日のルーティンワークになっています。日々の積み重ねが非常に重要なのです」



社会福祉法人 合掌苑
お客様相談室 マネージャー
神尾 昌志 氏

REPORT 02

採用に時間をかけ、似た価値観の人に 合掌苑を選んでもらう。

合掌苑では、採用に非常に時間をかけている。毎年新卒者を10名前後採用しているが、採用に至るまで8〜10カ月を要しているという。その結果、過去8年間の新卒採用者で1年以内に離職した人は1名のみという実績を出しているそうだ。

採用になぜそれほどまでに時間をかけるのか。合掌苑では、「採用が7割、教育が3割」だと考えているからだ。志望者には事業所の隅々まで入り込んで見てもらい、合掌苑がどういう職場なのかを感じてもらおう。同時に、志望者の人ともなりも見てくるという。最終的に、合掌苑の理念に共感し、「ここで働きた

い」という人だけが残る。

「その人がどのような価値観を持っているか、ということが非常に重要なのです。価値観は、あとから教育でできませんし、面接だけではわからないものです。ですから、採用に時間をかけ、似たような価値観を持つ人に合掌苑を選んでもらうようにしているのです」(森理事長)



REPORT 03

多様な施策で、スタッフの「働きやすさ」と「働きがい」の向上を目指す。

離職率が低いことも特徴的だ。採用に時間をかけ、理念に共感した人が入職しているというのも理由の1つだが、入職後の職場環境も非常に大きく影響しているという。合掌苑では、スタッフに長く働き続けてもらえるよう、「働きやすさ」と「働きがい」を追求した多種多様な仕組みを導入している。ここで、その取り組みをいくつか紹介したい。

まず、「夜勤の特化」だ。介護の現場では、シフトで日勤と夜勤を組むのが通常である。シフトは直前にならないと決まらないことも多く、先の予定が立てにくい。そのため、先ず「働きやすさ」を追求した多種多様な仕組みを導入している。ここで、その取り組みをいくつか紹介したい。

まず、「夜勤の特化」だ。介護の現場では、シフトで日勤と夜勤を組むのが通常である。シフトは直前にならないと決まらないことも多く、先の予定が立てにくい。そのため、先ず「働きやすさ」を追求した多種多様な仕組みを導入している。ここで、その取り組みをいくつか紹介したい。

給休の消化率も全体で80パーセント近いという。

「介護現場は、実際のところ24時間の仕事を心配して、『熱があつたけれど、今の状態はどうですか?』など確認の電話を施設にかけてくる人もいます。帰宅して、身体は多少休めているかもしれませんが、精神的には仕事の延長線上にいるのと変わりません。長期の休暇を取ることが、完全に仕事から離れて心身ともにリフレッシュする機会がないと、長く働き続けていくことはできないだろうというのが、長期休暇取得を奨励している背景です」(神尾マネージャー)

介護職の従事者は女性の割合が高い。しかしながら、女性は出産・育児といったライフステージの変化によって、離職せざるを得ないケースも多い。そこで、合掌苑では女性スタッフが妊娠・育児中でも働き続けられる環境を整備している。まず、産前休暇を法定期間より2週間長く設定しており、妊娠が発覚した後はいつでも取得可能。これは「つわりが酷かったので、休暇制度を利用したかった」というスタッフの声から実現した

のだ。保育園を補完する託児保育施設も施設内に完備しており、夕食やお風呂まで対応してもらえる。費用も食費の負担だけでも支給されるなど多方面でのバックアップを受けられる。

「働きやすさ」への取り組みのほかに、「働きがい」への取り組みもある。中でも最も大きな効果があるのが、「面談」だという。面談を取り入れている企業や組織は多いが、十分な意思疎通の場として活用されているケースが多いとは言い難い。合掌苑では、「コミュニケーションを重視し、面談は『質より量』という考え方に基づき、月に1回以上、直属の上司との面談を行っている。

「年に数回の面談では、結局お説教の場になってしまいがちです。そうではなく、スタッフの自己成長を促す場として、上司が関わっていくのが面談だと私たちは定義づけています。私自身も直属の上司である理事長に月2回、面談をしてもらっています。定期的な振り返りができるので、課題も見えてきますし、上司の意見を伺うことができます。密にコミュニケーションを図ることで、人間関係もよくなりますし、皆の方向性もずれず、仮にぶれたとしても、早めに修正が

できます」(神尾マネージャー)

新しく入ったスタッフについては、3ヵ月後に理事長との面談がある。「この面談は、私にとっても現場のリアルな情報収集の場として役立っています。現在、現場の状況については、役職クラスとの面談で話を聞いていますが、どうしても主観が入るために、事実がそのまま伝わってこないケースもあります。それを補正するには、入職したばかりのスタッフの話聞くことが一番いいのです。そうしたスタッフは忌憚なく、何でも思ったことを話してくれるからです」(森理事)

ほかに、スタッフの「働きがい」を高める多様な取り組みがなされているが、「感謝」を伝えることがキーワードになっているものを2つ紹介したい。1つは、「心の栄養」という冊子だ。これは、利用者からの感謝の声をまとめたもので、週に2回、実際の事例がメールで配信され、さらに1年分が冊子として配布されている。

「クレームや事故など、お客様に不利益を与えるような事例を共有することはとても重要なことですが、それだけでなく、スタッフは怒られているという感覚しか持ちません。そして、怒られまいと余計なことをしなくなります。しかしながら、お客様の喜びや幸せというのは、ス



小林 久子



高橋 淳美



安藤 節子



①インカムを導入してスタッフ間のコミュニケーションの円滑化を図っている。②専属スタッフが運営するグッドタイムクラブは、パリエティーに富んだクラブ活動を用意して月間イベントカレンダーで告知している。③記入したサンクスカードは、各スタッフ宛のポストに投函。④⑤「我が家」でくつろいでいるような空間。季節ごとの設えもスタッフが考え、用意している。

スタッフの「余計なこと」から生まれるのです。「心の栄養」という冊子は、こうした「余計なこと」をして、お客様に喜ばれるサービスを提供してください、というメッセージです。先代の理事長はよく、「仕事におまけをつける」と言っていました。そうした想いを継承し、自分自身、どうしたらよいかを考えることが大事なのです」(森理事)

「サンクスカード」も同様に、スタッフに感謝を伝える仕組みだが、これはスタッフ間でやりとりがされる。日常の業務の中で感じたささいな感謝の気持ちをカードに書き、専用のボックスに投函する。スタッフの「気づき」を促すのが目的だ。カードの数は、何枚受け取ったかと同時に、何枚書いたかもカウントされる。重要視されるのは書いた枚数。他者の良いところ、気づき、褒め合う風土ができれば雰囲気もよくなる。最も多いスタッフで年間千枚のサンクスカードを書いたという。こうしたスタッフは仲間からも、また利用者からも評判が良いとのことだ。このような合掌苑の取り組みは、ほとんどが外部への「ベンチマーキング」でアイデアを得ているという。他の介護施設はもとより、異業種の現場にも足繁く視察に行き、良いと思ったものは持ち帰り、アレンジしながら取り入れているのだ。

認知症のお客様を支え、見守る工夫にあふれた空間を創出しています。



合掌苑 法人 福祉社 社会福祉法人 お客様相談室 遠藤 美沙 氏

合掌苑「鶴の苑」には、認知症専門のケアフロアがある。ユニット制を敷き、少人数単位で家庭的かつきめ細やかなケアが受けられるため、全国から多くの問い合わせも受けているそう。その特徴について、お客様相談室 遠藤美沙さんに伺った。

「スペシャルケアフロアには2つの庭園があります。四季折々の花や緑が楽しめる「マザーズガーデン」では、花を見て楽しむだけでなく、自分の庭の花のように摘むこともできます。花を摘んでスタッフにプレゼントしてくださる方もいます。また、お客様が元気だった頃の思い出の風景を再現した「ファミリーガーデン」もあります。バス停が2つあるのですが、認知症のお客様がお家に帰りたいと仰った場合は、このバス停でバスを待たれる時があります。スタッフがタイムミスをみながらお声掛けをしたり、傾聴します。そうしていくうちに、落ち着かれてリビングにお戻りにな



ファミリーガーデン

マザーズガーデン

られます。そのほかにも、お客様の歩んでこられた人生をまとめた「ライフストーリーブック」を「家族の方々と一緒に作成しています。お客様の生まれた場所や子ども時代のこと、家族、友人、好きなこと、嫌いなことなどの情報を15項目にわたって収集します。ブック作成の目的は、「本人が作成に関わることで意欲を引き出し、日常生活を主体的に過ごして頂くことです。またスタッフは、その方を深く知ることで、心に寄り添った認知症ケアの手掛かりとして活用します。お客様に安心して暮らしていただけるよう、こうした様々な工夫を取り入れています」

REPORT 04

地元では誰にも負けたくないという自負。



す「森理事長」

合掌苑では、養護

老人ホームのほ

か、在宅サービス

の拡張を積極的に進めてきた。それも地元根づき、知られる要因となったという。町田市金森地区にあるデイサービス「合掌苑翠の杜」の利用者は350名ほどで、施設の半径80メートル以内に居住している。そうした事例からも、いかに合掌苑が地元根づいた施設であるかが伺われる。

一方で、他の介護サービス事業所との連携にも注力している。当施設で開催される研修や勉強会は、基本的に近隣の事業所にすべて無料で開放しているのだ。

利用者、働くスタッフと共に、合掌苑が大切にしているのが「地元」の存在だ。施設の開設当初より、地元との信頼関係を着実に築き上げてきたという。「先代の理事長には、とにかく地元を大事にしろとよく言われました。先代の理事長自身、長い時間をかけて地元の人たちと仲良くなりました。このあたりでは、『市原さん（先代理事長の苗字）の合掌苑』として知られているほどです。たとえどんな大企業の介護施設が参入してきたとしても、私たちはここには負けない。そのくらい私たちは地元根づいていると自負していま

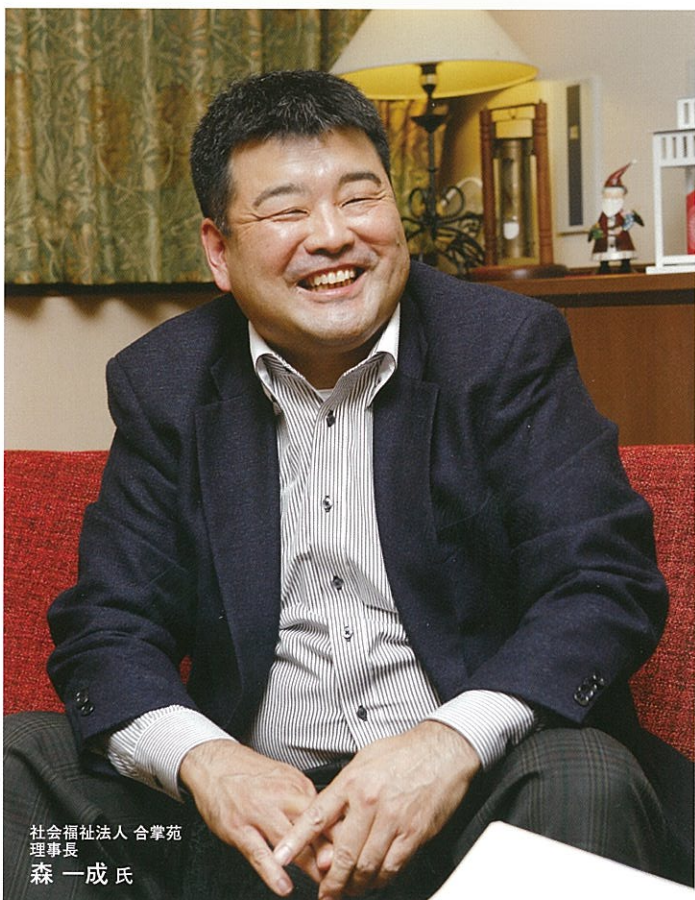
「私たちが支えられる高齢者の方々は、該当エリアの4割程度に過ぎません。6割は他の事業所が受け持ってくれています。お客様にとって一番良いことは、自分の望む介護サービスを選ぶことです。合掌苑がリーダーとなり、地域の事業者と支え合うことで、地元の皆様に貢献できると考えています。例えば、小規模の事業所では、自分たちで研修を行うのは難しいでしょう。そうした事業所には、合掌苑の研修を無料で受講していただければよいのです」

（森理事長）

最後に、森理事長に今後の展望を伺った。

「合掌苑の成功事例をもって、ほかのエリアに進出しないのですか、とよく聞かれますが、私はこれ以上規模を拡大することは考えていません。それより、合掌苑でしか成し得ないサービスを掘り下げていきたいと思っています。私は合掌苑で働き始めて四半世紀が経ちますが、すべて先代の理事長から学んできました。市原秀翁師は、入院費のない人には身銭を切って入院費を立て替

えるような慈悲の心に溢れた人物でした。減多に出会えないような素晴らしい師に出会え、息遣いが聞こえるくらい傍にいながら、多くのことを教えられてきました。時には怒鳴られることもありましたが、『こんなことをしては、先代に怒られるよね』というのが合掌苑の理念の基準になっています。それをいかにこれからの世代に伝えていくか——それが私の大切な仕事だと思っています」



社会福祉法人 合掌苑
理事長
森 一成 氏