



社会福祉法人合掌苑 森一成 理事長

介護現場は女性の職員が多数を占めるため、母親が安心して働ける環境を整えることに力を注いでいる。女性は、妊娠後の「つわり」の期間がつかいことから、妊娠が発覚した段階で産前休暇

子育て支援

が徹底していることの1つが「サビ残業の撲滅」である。タイムカードで社員の労働時間状況を確認し、正式な残業のみならず、「差異時間」と呼ばれる時間も徹底管理している。この差異時間とは、出勤時間より早く来た時間および業務時間終了後に居残った時間の集計で、差異時間が多い社員は忠告を受ける。また、社員向けに理事長自らが発行している月刊の社内報では、残業と差異時間が多い部署を公表し、改善を要求している。サビ残を提供する担当者が疲れている。笑顔を提供することやサビ残の質を向上することはできないとの考えが根本にある。

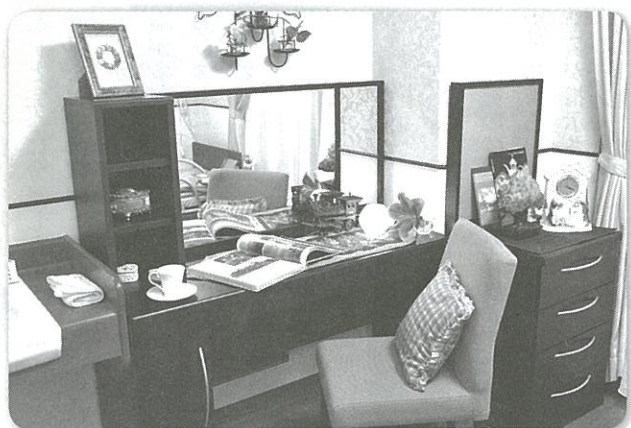
合掌苑では、社員が小グループに分かれ、理事長が用意したテーマや題目に関する意見交換を実施している。例えば、「説明責任とはどんなことですか?」「パートナリシップとはどんなことだと思いますか?」といったテーマに関し、各社員が自分の考えを述べ同僚の意見を聞き、物事に対する相互の理解を深める。そして、驚くことにこのミーティングは毎日行われている。近年、あらゆる業界でコミュニケーション不足による社員間の人間関係の複雑化、それに伴うメンタルヘルスの問題等が数多く発生している。この活動による大きな利益は、社員の「考える力」

ミーティング

を取ることができるようにした。また、子供手当での支給や子供の看護休暇も法定の2倍にあたる10日を有給で取得できる。近年問題となっている託児施設も備えており、育児休暇取得率、復職率は100%ということだ。職場だけではなく、社員の生活環境も考慮するとともに、社会問題である少子化への対応へも取り組んでいる。近い将来には、母子家庭のため生活で苦しんでいる母親に、働きながら楽しく生活できるための母子家庭専用シェアハウスを建設する予定である。

コミュニケーションの促進

や「気づきの力」を向上していることだと筆者は考える。リスクマネジメントにおいても、その実践で最も重要なことは「リスクの認識」である。リスクを認識するためには「考える」という技術と習慣が必要であり、そのためには日々の業務において人と人との直接的対話の能力が必要だ。



サンクスカード

合掌苑の行動指針には、「感謝の気持ちを持つ」ことがあげられている。同施設では、全てのスタッフ分のポケット(メッセージ受けの役割)があるボードを設置し、社員は他の社員の行動やことばに対し感謝を伝えることを促進している。このシステムは、名刺

事業経営

合掌苑を訪れ驚くことは、社員が活き活きと働いていることである。その姿は、一流ホテルで働くスタッフと全く変わりが無い。森理事長は、さまざま

感謝のことば

大の「サンクスカード」に相手の行動や言葉への感謝の気持ちを書き、その社員のポケットに入れるという方式である。ここで他社と異なるのは、組織として注目する対象がサンクスカードを多く受けた社員ではなく、サンクスカードを多く書いた社員である点だ。サンクスカードを多く書くことを奨励し、多く書いた社員は人事査定でプラス評価となり、ボーナス等にも関連づけている。ここでも、感謝の気持ちを促すことを促進する経営者の手法が活かされている。

法人会員のご紹介

社会福祉法人 合掌苑
介護業界をリードする事業経営

一般財団法人リスクマネジメント協会 事務局

リスクマネジメント協会では、介護に携わる個人会員の増加から、年次大会、秋季大会で介護現場や介護事業に係わるリスクを取り上げています。介護事業には様々なリスクが潜在していますが、中でも高離職率や人手不足等人材に関するリスクが最も懸念されているテーマと言えます。今回は、当協会法人会員で唯一の介護事業者であり、これから介護事業を始める大手企業が最も注目し、手本にしたいと言われる事業形態を進めている社会福祉法人合掌苑の理事長 森一成様にお話を伺いました。



合掌苑の歩み

昭和20年東京大空襲で東京は焼け野原になった。しかし、奇跡的にお寺が焼け残り、そのお寺で、一命を取り留めた方々が住職と暮らすこととなった。身寄りが決まりお寺を出て行かれる方々がいる中、戦争で家族やお金を失ったお年寄りだけが最後まで残った。戦後の食糧難で餓死者も出る状況の中、住職はお寺で過ごすお年寄りの方々に安心できる環境で、笑顔で生活していただきたいとの思いで、一生懸命一緒に生活をしてきた。そんなあ

理念

合掌苑の理念は、「人は尊厳を持ち、権利として生きる」である。これは、合掌苑の創設者市原秀翁氏が最も大切に考えたことで、職員は「尊厳」や「権利」の意味に関し、何度も話し合い意見交換をすることによって、この理念の意味を深く追求したという。近年では、理念が飾りになっていく組織が多い中、合掌苑の理念は全ての従業員に深く浸透している。これは、ただ単に理念を社員に押し付けているのではない。日々の業務や活動の中で社員間の

サービス業としての介護事業

合掌苑では利用者を「お客様」と呼んでいる。これは一般的な商取引で言う「お金を払う客」とは大きく異なる。創業者の気づきである「善意ではなく公的な施設として、権利として生活していただく場所」を目標とした同施設で、対価を支払い、権利として生活していただいている方々に対し、プロフェッショナルなサービスをする。まさに、サービス内容の違いはあるが、ホテルなどと同様の「サービス業」なのである。そして、「お客様に良いサービスを提供するためには、社員が幸せでなければならぬ」というのが森理事長の経営方針である。「私は社員が働きやすい環境を作ることばかりを考えています」と森理事長は言う。

働きやすい労働環境

では、「働きやすい環境」を作るために何を実施しているのか? 森理事長

サビ残業撲滅

コミュニケーションを促進することによ

まな業界からその道のプロを講師として招聘し、社員と共に学び、良い手法や考えは合掌苑流にアレンジして取り入れている。

人材リスク

介護業界において深刻な問題である社員の定着（高離職率）の問題に対しては、良い労働環境を整えるだけでなく、理念および価値観を共有することが重要であると森理事長は強く主張する。合掌苑では、教育も重要視しているが、社員雇用に対しては7対3の割合で教育よりも採用へ多くの時間をかけている。人手不足だからといって誰でも雇うのではなく、合掌苑の理念と価値観を十分な時間をかけて説明し、入社希望者が本当に理解しているか？ 本当に共感しているか？ を時間をかけて確認することによって、合掌苑の風土に溶け込める人材のみを採用している。

毎年1回「誕生日研修」という名目で、勤続年数などに関係なく全スタッフが自分の誕生日に研修を受ける。この研修は、理念と価値観に関する確認とそれを深める意見交換を行っている。また、全職員約600名に対し管理職約30名が、最低でも月に1回面談を実施し、各自が設置した目標に対する実行確認、課題の抽出、改善への取り組みについて話し合う。この活動においても、経営者は社員に対し「考え

る」こと、その考えを公表することを促進し、それができる環境を整えている。

高品質なサービス

合掌苑では「ブランドプロミス」(図表)として、サービスのスタンダードを明確にするとともに、日々の活動がその基準に準じているかの確認を行っている。社員は「スピリッツカード」というカードを携帯している。このスピリッツカードには、「サービスの3ステッ プ」「職員への約束」「合掌苑の心」などの基本概念と、「合掌苑の基本」として20項目におよぶ社員の役割や権利が明確に書かれている。この手法は、良いサービスで著名なリッツカールトンホテ

図表

理念	「人は尊厳を持ち、権利として生きる」
ブランドプロミス	<ol style="list-style-type: none"> 1. 私たちはお客様の安全を第一に考えます。 2. 私たちは礼儀正しくあり、お客様の尊厳を大切にします。 3. 私たちは快適な環境を整えます。 4. 私たちは専門性の向上に努めます。 5. 私たちはサービスの効率を図り、顧客価値を高めます。
行動指針	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人間大好き 2. 笑顔を忘れない 3. 感謝の気持ちを持つ 4. 食生活を大切に

ルのクレドカードの概念を取り入れたもので、このカードを携帯し、ミーティングなど機会があるごとに各項目の内容や目的を確認している。

効率化と生産性

合掌苑では、7日以上連休を取る「リフレッシュ休暇」を年2回取ることが可能である。また、現在は70%強の有給消化率を100%にする努力を進めている。読者のみなさんは、介護業界ましてや24時間サービスを提供する合掌苑で、残業、サービス残業なしで有給を全て消化することなど考えられるであろうか？ 森理事長は、業務の生産性の向上と効率化を徹底すれば十分可能であると説明した。例えば、同施設では夜勤専従職員を採用し、日勤職員と完全に分離した。米国のホテル業界などでは常識とされている勤務体系だが、日本では順番に夜勤をする組織が多いようだ。人間の身体は、生活のリズムに非常に敏感である。リズムが変わると身体に負担をかけ、常に疲労した状態になる。これでは作業効率は低下し、ミスも増えてしまう。

取材を終えて

合掌苑の強みは、全社員が「考える力」を持ち自立性が高い点である。全社員が指示されて動くのではなく、仕事に対し自発的に意見や考えを持ち、

それを共有することが促進されている。そのため、サービスの向上やリスクの管理、仕事の効率化が現場職員主体で行われている。経営者である森理事長は、社員の活動を活性化するために様々なシステムや機会を提供しているが、その機会を有効活用しているのは現場社員である。



また、同施設は森理事長を筆頭に一般企業から多くを学ぶという姿勢がうかがわれる。スタッフのミーティングでは「今日の名言」としてピーター・ドラッカーの言葉を共有し、医療、製造ほか多くの業界から講師を招聘したセミナーを開催、組織の運営では京セラ稲盛氏のアメーバ経営を実践している。介護や福祉事業は、その内容から一般社会からは特殊な事業と思われ、現場で働く方々もサービス残業等奉仕色が強い仕事と閉鎖的な側面がある。しかし、これは偏見であり、介護事業もサービス業の一種として一般企業と同様に相応の利益を追求し、若い年代の人々があこがれる企業となる姿を見た気がした。