

特集

PART

4

実行力のある リーダーを育てる会議とは



社会福祉法人 合掌苑
理事長 森 一成 氏
Kazushige Mori

合掌苑

総合福祉施設の運営、介護サービスの提供などを行う社会福祉法人合掌苑。理事長の森一成氏は、職員に数字への意識を高めてほしいとの思いから2015年にアミーバ経営を導入、月次のアミーバ経営会議を開催するようになりました。試行錯誤を経て、現在、合掌苑にフィットした会議に発展させています。



2つに絞り込んだ 会議の目的

一般的にアミーバ経営会議には業績検討や経営トップの現場把握、リーダーの育成など複数の観点から目的が設定されます。これに対して合掌苑では、「リーダーの育成」と「リーダー間のコミュニケーションの促進」の2点に絞っていると理事長の森一成氏は言います。

「リーダー育成」の観点で森理事長が大切にしているのは、自分の意志で目標を立て、それを最後までやり切るように導くこと。そのため経営会議では、『やりたいと思います』という表現はNGにしています。アミーバリーダーは数字で目標を立て、いつまでに何をやるのかを明確にして、『やります』『します』と発表します。「介護職員は、お客様に『ありがとう』と言ってもらえることが何よりの喜びです。その気持ちは素晴らしいですが、一方で組織には数字で目標を語り、実行できるリーダーが必要です。経営会議は、結果が

得られる方法を考え、発表し、それを確実にやり遂げる実行力を身に付ける絶好の機会です」と森理事長。

数字を把握することで 職員の意識が変わっていった

現在はアミーバリーダーも慣れましたが、スタート直後は戸惑いもあったそうです。「はじめは職員に目標を尋ねると『お客様の笑顔をつくること』という答えが返ってきました。心意気はおおいに結構ですが、数値化できないものは目標ではないですよ」と森理事長は当時を振り返ります。

そこで森理事長が働きかけたのが、まずは経営の実態を数字で把握すること。たとえば、消耗品のおむつの使用枚数をカウントするように呼びかけました。それまでは、補充は納入業者任せで、おむつ代は経理部門が支払うため、現場は枚数も金額もチェックしていませんでした。これを使用枚数を都度カウントし、補充

は発注書に基づいて行うようにすることで、現場の職員にも、自分たちがおむつを何枚、金額換算でいくら使ったのかわかるようにしていきました。

効果ははきめんで、アミーバリーダーを中心に具体的な経費削減目標を立て、全員で取り組めるようになりました。その結果、おむつ代だけで1年目に1,960万円、2年目に1,850万円の削減に成功しました。

「私も驚きましたが、誰より驚いたのが職員です」と森理事長は語ります。

具体的な成果が出ると、コピー枚数やベッドの稼働率に注意を払うなど職員のモチベーションに変化が現れました。マスタープランを意識して時間当たり採算を上げる努力をした結果、時間に敏感になり、残業時間が減るという好循環も生まれました。

質問と回答を事前に「質問表」に記載し、より密度の濃い会議に

こうした取り組みを加速するため

に不可欠なのが具体的なアクションプランの共有です。そのために、森理事長が重きを置いているのが「リーダー間のコミュニケーション」です。それを実現するために、合掌苑ではアミーバ経営会議に独自の「質問表」という独自のフォームを取り入れています。

かつては、合掌苑のアミーバ経営会議も、部門別の発表の都度質問を受け付けて発表者が回答するという一般的な運用でした。しかし、これでは、質問者の意図が正しく伝わらなかったり、また発表者の回答に時間がかかったりと、議論の深みという意味でも効率面でも課題があったそうです。そこで、あらかじめ質問を取りまとめ、かつその回答も用意するという入念な準備を行うようにしました。結果、本当に必要な意見交換が短時間でできるようになりました。

目標を立て実行する力が 各部門にも浸透

森理事長の方針を受けて、各リーダーも自分の部門でメンバーを指導、育成する会議運営を行うようになりました。

「私のフロアの部門会議は、個人のアクションプランを発表する場になっています」と言うのは、鶴の苑 スペシャルフロアを担当する山崎統括リーダー。



鶴の苑 スペシャルケアフロア
統括リーダー 山崎明久氏

合掌苑 特別介護老人ホーム桂寮
統括リーダー 江口寛征氏

「その時に心がけているのは、コスト管理をしても質を下げないことです。例えばおむつの質、お茶の美味しさはこれでよいのかを自問すること。数字は、私たちが理想とするフロアにするためにあるという認識を全員が持っています」

桂寮の江口統括リーダーも「部門会議で話すのは、各フロアのいいところをお互いに真似しようということ。部門会議はプチ経営会議だと思っています」と語ります。

会議を通して実践した意識の改革は、リーダーだけでなく職員一人ひとりに浸透し、優しさを持ち合わせながら、同時に意志を持って行動できる実行力のある人材を育てています。

理事長との面談が 職員のやる気を支える

経営会議では、森理事長は聞き役に徹し、自身の方針を伝えたり、現場の実情の把握を行ったりはしないそうです。これを可能にしているのは、会議とは別に、アミーバリーダーから直接、アクションプランの進捗や課題、次回までにやることを毎月確認する個別面談があるからです。「私の仕事の半分は面談です」と言う森理事長は一般職員との面談もくり返します。

「介護職員に離職が多いのは、みんなが忙しそうで、分からないことを聞ける人がいないと孤立してしまうからです。ですから、その人の話をきちんと聞くことが大切なんです」と森理事長。

そういった細やかな配慮や愛情がベースにあるからこそ、職員が苦手

社会福祉法人 合掌苑

1960年に、仏教の慈悲の精神に基づき、高齢者・障がい者の権利と尊厳を守ることに関心をもち、創業者の市原秀翁師により町田市で事業を開始。「合掌苑金森」「輝の杜」「鶴の苑」の3つの事業部で、特別介護老人ホーム、介護老人ホーム、通所療育施設、在宅サービス、有料老人ホーム、高齢者アパートの運営、訪問サービス、通所サービス、相談業務サービス、医療サービスなど、計35事業を運営している。職員数約600名。



としてきた数字での目標設定が浸透し、さらには離職者がいないという素晴らしい職場環境づくりが実現してきたのです。

「今後は、介護職員の教育や派遣などの事業化も視野に入れ、公的介護保険だけに頼るのではない仕組みをつくっていききたいですね」と語る森理事長。その意欲的な取り組みは、介護業界を活性化させる可能性を秘めています。



鶴の苑 統括マネージャー 市原昭子氏

経営会議で質問表を用いるようになって気づきが多くなりました。会議前に自分の部署のスタッフと、他の部署の質問や回答について話し合えるのも効果的です。私の部署では、前半と後半で、月2回の予算会議をしています。マスタープランの予算をクリアすることは最低限の目標で、実はそれよりさらに高い裏マスターを密かに設定して、全員が「やってやるぞ!」という気持ちで臨んでいます。

