

地元密着型戦略で 福祉施設が躍進 成長を支えるのは 子育てママの職員

がつしょうえん
合掌苑



■森 一成(もり・かずしげ)
元々コンピュータのプログラマーだったが、合掌苑の創業者と縁があり、事務を手伝ってほしいと請われ、1990(平成2)年、29歳のときに入社。創業者の右腕となり、施設建設から従業員の給与計算、支給までを一手に担った。その後、後継者となり、理事長に就任。従業員満足度(E S)向上のため、長時間労働の是正と同時に、職員間のコミュニケーションの改善に力を入れている。上司と部下の面談機会の増加、職員同士で感謝を伝え合うサンクスカードの導入、3カ月に1回のコンパ、誕生日を全員で祝うなどが具体的な施策。E S向上により、職員はシブアな仕事の中でも利用者と同顔で接することができるようになり、結果、顧客満足度の向上にもつながっている。

地元の信頼が強みの経営巧者
東京都町田市の南側にあたる町田周辺に、3拠点で高齢者・障がい者福祉施設を運営し、入居者約300人、利用者約1300人を数える社会福祉法人がある。特別養護老人ホーム(特養)をはじめ、通所介護(デイサービス)、訪問介護(ヘルパー)、有料老人ホームまで、手広く展開する「合掌苑」だ。一般的に、社会福祉法人の多くは、特養と通所介護を事業とする。基盤整備や運営に手間がかかるその他の訪問介護や有料老人ホームは、株式会社が行っている場合が多い。いずれも行う合掌苑は特異な存在だ。さらに、売上高は約27億円に及び、その7割を訪問介護・通所介護と有料老人ホームなどのサービスが占める。しっかりと収益が上がる構造になっており、業界では異例の「経営巧者」といえるだろう。
規模のさらなる拡大のために町田周辺以外への進出の欲が出ても

不思議ではないが、それは頑なに拒む。地元密着こそが生命線と肝に銘じているからだ。「1人の高齢者が特養に入居するまでには、通所介護、訪問介護、短期入所(ショートステイ)と段階があり、全てに合掌苑が関わっている。そうやって5年、10年と地元に住む高齢者と向き合っているからこそ、本人からも家族からも信頼される。積み重ねた地元の信頼こそが強さの源泉」と、理事長の森一成氏は話す。
**高齢者の「権利」として
養護施設を創業**
合掌苑は名前から推察できるとおり、創業者は東京・中野にある寺の住職だった。時はさかのぼり、1945(昭和20)年の東京大空襲。陸軍中野学校などの陸軍施設があるため集中爆撃された一帯は、焼け野原になった。だが、奇跡的に寺は焼け残り、住職は焼け出された被災民を保護した。1人、また1人と身寄りが見つかり、寺を出ていく被災民。最後に残ったのが独り身で帰る

場所のない高齢者たちだった。戦後の食糧難のなか、住職は檀家を回って食べ物を恵んでもらい、畑で野菜を作り、何とか食べ物を工面し続けた。
そんなさなかだった。1人の高齢者が玉川上水に身投げしたのだ。遺書には「任職の善意にすがって生きるのを忍びえない」と書かれていた。住職は徒労感に苛まれた後、ある決心をする。それは、高齢者が「権利」として利用できる公的な養護施設を境内に建設すること。こうして53(昭和28)年、合掌苑は誕生した。

その後、南多摩郡南村(現町田市)に施設を作る計画が持ち上がる。しかし、信頼していた不動産業者に資金を持ち逃げされ、建設は中断。59(昭和34)年には追い打ちをかけるように伊勢湾台風の直撃を受け、建物が全壊。追い詰められ、周囲からは「命を絶つのでは」との噂も立った。だが、創業者は不屈の精神で再び建設に着手。翌年ついに、今につながる町田の施設が完成の日を迎えたのだ。
しばらくは細々と事業を続けてきたが、93(平成5)年の特養開所が転機となる。実直に地元密着で運営する姿勢が町田市から評価され、市からは次々と新たな施設の開所やサービス拡充の提案が舞い込む。呼応するかたちで規模を拡大させ、最近では、2015(平成27)年に「輝の杜」、16(平成28)年には「鶴の苑」と相次いで新拠点を開所。今では市内最大規模の社会福祉法人に成長した。

戦力は、子をもつ女性と高齢者

拡大を続ける合掌苑だが、課題は人手の確保だ。売り手市場のなか、介護業界には人が集まりにくい状



森理事長は、元プログラマーという異色の経歴をもつ。合理的な発想で、合掌苑の経営を切り盛りする。

況となっている。そこで、近年とくに追求しているのが、小さい子どもをもつ女性にとって働きやすい雇用条件を整える。ピンポイントの「働き方改革」だ。
改革は思い切りがあり、幅広い。日勤職と夜勤職に完全に分けている点もその1つ。子をもつ女性が日勤を選べば、夜勤に入らなくて済む。また、勤務時間は1日6時間まで短縮可能。朝8時から仕事を始めれば午後2時には終わり、残りの午後の時間を子どものために使うことができるわけだ。逆に午後1時から7時まで働き、午前中を丸々空ける働き方も可能だ。さらに、子どもの扶養手当は1人当たり1万5000円を支給。実際、4人の子をもつ女性には月6万円も支払われている。父子・母子家庭には月3万円支給し、産前休暇は法定より2週間長い8週間を取得可能。夜の託児所を無料で提供したり、シングルマザーのシェアハウスを設けるなど、抜け目なく、じつにさまざまな手厚い支援の手を差し伸べている。

長時間労働是正のため、残業管理も徹底。興味深いのが、あらかじめ職位によって月15時間、30時間、50時間と、「みなし残業時間」を与えていることだ。つまり、各時間までは働いても働かなくてもみなし分の給料が上乗せされる。そのため、多くが定時に帰るようになり、必然的に残業が減る仕組みだ。
もう1つ、力を入れているのが高齢者雇用だ。合掌苑は定年制を廃止し、本人さえやる気があれば、何歳まででも働けるようにした。60歳時点の支給額水準が65歳まで継続され、70歳までは住宅手当などはなくなるが、ベースの給与は維持される。驚くことに、在宅のヘルパー職員の平均年齢は約70歳で、80代の人も現役で働いているそうだ。
「まずは小さな子どもを抱えた女性に男性並みに働いてもらうこと、つぎに高齢者に働き続けてもらうこと。そうしなければ介護業界で人手は回せなくなる」と、森氏は話す。これは何も介護の仕事に限ったことではない。将来、生産年齢人口の激減が目に見えている日本で、合掌苑の取り組みは、他業界にとっても「良き先例」になるだろう。