

医療・福祉経営の新時代と人財を創る

VisionとStrategy 戦略

2021
6

巻頭インタビュー

日本経済新聞社
マネー・エディター

山本 由里 氏

特集

高齢者の尊厳の保持をめざした 個別ケアと自立支援の推進を探る



医療福祉経営最前線

社会福祉法人合掌苑

(東京都町田市)

HMSセミナー集

保健・医療・福祉サービス研究会

医療福祉 経営最前線

戦後の混乱期からの高齢者介護で確立した
換気からターミナルケアまで「10の基本ケア」

「地元」に特化した事業展開 アメーバ方式で全員参加経営



社会福祉法人合掌苑

東京都町田市

「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」実行委員会特別賞、「日本経営品質賞」経営革新推進賞——信頼性の高い顕彰制度で表彰された社会福祉法人合掌苑。1958年、創業者は老人ホームの増築によって、高齢化社会の萌芽を見抜いたという。その慧眼は脈々と受け継がれ、総合福祉事業へと進展した。4名の経営幹部から真髓を聞いた。

理事長

森 一成 氏

残業時間が短く
職員の離職率が低い

企業に対する数多くの顕彰制度が運営されているが、信頼性の高い顕彰制度に「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞がある。主催は坂本光司・元法政大学大学院教授が立ち上げた「人を大切にする経営学会」。坂本氏は、好業績を持続する企業を分析して、各企業とも①従業員とその家族②外注先・仕入れ先③顧客④地域社会⑤株主——この5分野の「人」を①から⑤の順番で大切にしていることを解明した。

この成果をもとに、2010年に「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞が創設された。2018年の第8回で実行委員会特別賞を受賞したのが合掌苑である。主な受賞理由は次の4点だった。

第一に、働き方改革に積極的に取り組み、現在の職員1人当たり月間所定外労働時間は7.6時間と短い。第二に、職員満足度を高める経営に注力し、職員の離職率は業界平均の17%前後に対して実質7.8%台である。第三に、社員満足度調査を毎年1回10年連続実施しているほか、全職員に毎月1回個人面談を実施し、職員の満足度を高める努力

をしている。第四に、女性スタッフへの配慮が高く、産休後の復帰率が100%である。

受賞理由から分かるように、合掌苑は人を資本とみなす人本主義経営を実践しているが、源流を辿ると終戦直後の混乱期に行き着く。

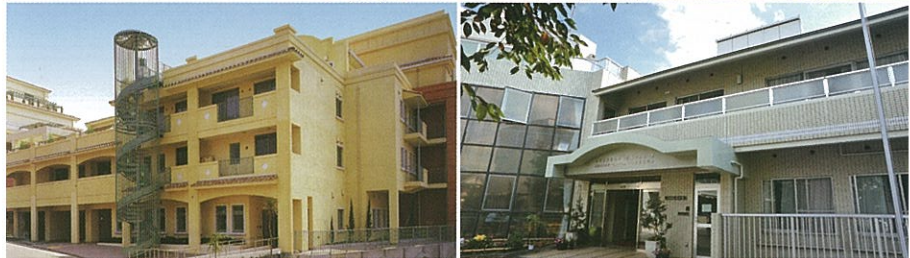
大東亜戦争に出征してインパール作戦に従軍した市原健一（のち市原秀翁）氏は、1年間の抑留生活を経て、1946年に復員したのち出家。東京都中野区の龍昌寺で、16世帯20名の被災者の世話をした。

この活動をベースに、1953年に第一種社会福祉事業認可を取得。1960年に町田市で「合掌苑老人ホーム」の運営を始め、1966年に社会福祉法人合掌苑を設立。養護老人ホーム、ケア付き老人アパート、特別養護老人ホーム、デイサービスなど事業を拡大した。現在は町田市南地区と横浜市瀬谷区で、施設サービスと在宅サービスで21事業所を運営している。年間収入は約27億円、職員数は約580名である。

これらの事業の根幹をなすミッションは「合掌苑に関わる全ての人を幸せにする」「新しい公共の中心として地域に貢献する」——先の受賞理由や事業実績と照らし合わせ



下段右からお客様が明るく、ゆったりと暮らすことを目指した養護老人ホーム「東雲寮」の外観と、東雲寮にある礼拝堂。「東雲寮」では、美術クラブなどの趣味活動、四季折々の行事をお客様のペースで開催している。冊子『心の栄養』。合掌苑では、お客様からいただいた感謝の言葉をまとめ冊子として発行（年1回）、職員へ配布。職員がやりがいを感じ、法人が目指すコンピテンシーとして明確にするツールとしている。（上）季節ごとに色とりどりの花を咲かせる広々とした庭では、あちらこちらからお客様とスタッフの談笑の音が聴こえてくる。（いずれもコロナ前に撮影）



上段から「生涯住み続けられる街」をコンセプトとしたマークスプリングスに誕生した有料老人ホーム「輝の杜」の美しい屋上庭園。中段左から「輝の杜」外観と「合掌苑金森」の外観。下段は相談員と職員の写真。お客様に住み慣れた地域で心豊かに暮らしていただくために、全職員に対し朝礼や研修で法人理念の共有・浸透を図っている。(いずれもコロナ前に撮影)

せると、ミッションが具現化している。これだけ言行が一致している事業者も珍しい。

どのような経営方針を創業者から継承して、実践しているのだろうか。理事長の森一成氏に尋ねた。森氏は1961年神奈川県座間市出身。神奈川県経済学部を卒業し、IT企業でプログラマーとしてキャリアを積んだ。29歳で合掌苑に転じて、50歳になった2011年、第二代理事長に就任した。

身振り手振りを交えながら、森氏はバワフルに説明する。

「先代の理事長は地域をすごく大切にしている。社会福祉法人は地元のためにあるものだと話していましたが、地域という言葉を使わず地元と言っていました。地域という言葉はどの範囲を指すのか、よく分かりませんが、地元なら一発で分かれます。私たちにとって町田市の南エリアが地元で、私たちに強みがあるとするれば地元の特化していることで

す。先代が菩提寺を持たない世帯の葬儀を次々に引き受けたことで、町田市の南エリアとの関係を築いたことで、地主さんたちは「合掌苑は自分たちの側だ」とおっしゃってくれています」

先代理事長の活動に加え、合掌苑は介護老人ホーム運営に次いで在宅サービスを展開し「地元」に密着した。町田市の人口は約43万4000人。そのうち町田市南エリアの人口は約10万人で、横浜市瀬谷区(約12万1000人)と合わせた両エリアが、合掌苑の商圏である。町田南エリアであれば居宅介護支援のシェアは50%を占めるといふ。

森氏は力を込めて続ける。「よく職員に話していますが、どんな大企業が本気で進出してきても、町田市の南エリアでは絶対に負けないよ。その代わりエリアを一步出れば「合掌苑?お寺ですか?」と言われるかもしれないが、そういう存在で我々は構わない。地元で『頼りになるのは合掌苑』といの一番で出てこなければ、全国的に知られても意味がないよ。他の自治体や社会福祉協議会から誘致されることもありますが、ここから一歩も出るつもりはありません」

アメーバ経営の実践で全職員が主要数値を把握

「地元」との盤石な関係に加えて、合掌苑の経営を強化したのは、7年前に導入したアメーバ経営である。アメーバ経営とは組織を「アメーバ」と呼ぶ小単位に分けて、各アメーバがそれぞれの計画を立て達成に向かう経営方式。提唱者である京セラ創業者・稲盛和夫氏のオフィシャルサイトを確認すると、アメーバ経営の目的は①市場に直結した部門別採算制度の確立②経営者意識を持つ人材の育成③全員参加経営の実現である。

合掌苑はアメーバごとに、時間当り採算、総サービス提供高、経費、差引収益、総労働時間などの指標について数値計画を策定し、全職員が月次で経営情報を把握しているという。全職員に配布される手帳サイズの毎年度「経営計画書」には、資金運用に関する方針も記載されている。固定預金額、現金・普通預金残高、借入金総額などの基準値が示されているが、こうした情報開示は否応なく経営参画への意識を促す。さらにプログラマー出身の森氏が主導して、業務のペーパーレス化やオンライン会議なども、介護業界でICT活用が議論される以前から実

施してきた。しかし科学的介護システム「LIFE」への対応については、意外な答えが返ってきた。

「LIFEの対応はあまり進んでいないと思います。私は行政の吹く笛に踊らされないようにしています。LIFEに対応しても、いくつかの加算を取れるだけです。科学的介護という名目ですが、人間は科学的に生活しているわけではありませ

ん。介護には適さない仕組みです」森氏は今年還暦を迎える。合掌苑の規定では理事の定年は70歳だが、森氏は65歳で引退する意向だという。理由は世代交代である。

「個人商店なら高齢になっても経営を続けてよいでしょうが、合掌苑の規模になれば理事長の世代交代を進めて、次の世代に経営を任せないと組織の永続性を保てません。そのためにはみずから身を引くことが必要です」

「10の基本ケア」の徹底で介護スキルを育成する

冒頭で紹介した受賞理由から分かるように、森氏は、職員の就業環境をきわめて重要視している。

「理事長は家庭を持つ女性が働きやすいようにしてくれていますし、

シングルマザーの職員の悩みも汲んでくれて、可能性を引き出してくれます。また、職員に課題を出るときに「今じゃなくてもいい。いずれできるよになればいいから」と話すので、職員はみずから考えてやってみようという意欲を持つようになります」

そう語るのには、理事・統括マネージャーの加藤千恵子氏である。加藤氏は介護老人ホーム(定員50名)・特別養護老人ホーム(80名)・デイ



理事・統括マネージャー 加藤 千恵子氏

サービス・訪問介護・居宅介護支援事業所など金森事業部の10拠点を統括している。幼稚園教諭を経て1993年に事務職志望で入職。ヘルパーサービスのサービス提供

責任者、有料老人ホーム開設準備・運営管理などで実績を積んだ。合掌苑には「10の基本ケア」という原則がある。①換気をする②床に足をつけて椅子に座る③トイレに座る④あたたかい食事をする⑤家庭浴に入る⑥座って会話を⑦町内にお出かけをする⑧夢中になれることをする⑨ケア会議をする⑩ターミナルケアをする。加藤氏は基本ケアの徹底を通して部下を育成しているが、昨年、2人の部下が統括リ



上段はふれあい写真。中段左から「鶴の苑」外観と職員集合写真。下段左はオーストラリアタスマニア島専門施設での研修から学び、取り入れた認知症専門フロア(スペシャルケアフロア)の庭園内にある設備「バス停と休憩所」。否定しない・抑制しないケアを行う当施設では、認知症高齢者の気持ちに寄り添い、ハード面・ソフト面の両輪で居住者を支えている。下段右は「誕生月研修」の様子。合掌苑では全職員の誕生日にプレゼントと理事長直筆のメッセージが送られ、毎月一回誕生月の職員に法人理念の研修が行われる。(いずれもコロナ前に撮影)



理事・統括マネージャー
市原 昭子氏

ターからマネージャーに昇格した。

「マネージャーには覚悟が必要です。今日も2人と面談して、事業部をどのようにして強化していくかを話し合いました」

毎日がリスクマネジメント 仕事の仕方を実例で伝授

町田市民病院で看護管理者を務めていた市原昭子氏は、叔父である先代理事長に懇願されて2003年に入職した。当時を回想する。

「叔父にはいろいろと世話になっていました。その叔父に『来てくれ』と頭を下げられたので、恩返しもあつて入りました。私は『給料、たくさんくれる?』と言いましたが、社会福祉法人ですからね(笑)」

有料老人ホーム「鶴の苑」開設準備・運営管理から介護ケア、新人教育などあらゆる業務に関わってきた。現在は理事・統括マネージャーとして「アシステッドナーシング&

リビング鶴の苑」(介護付有料老人ホーム82室、住宅型有料老人ホーム10室、生活サポート付シニア向け賃貸マンション23戸)を管轄する。職種としては施設長で、入居者は計115名。

「お客様、ご家族、職員をサポートする立場ですが、いろいろなことが起きるので、毎日がリスクマネジメントです。お客様やご家族からの要望でも、職員に伝えてよいことと、伝えないほうがよいことがあるので、その判断が重要です。私は個々の問題にどう対処したかを詳細にメールで職員に報告し、やりとりなどのノウハウを伝えていきます。今は私がいなくても、私の業務を担える幹部が育っています」

森氏と同様に市原氏も世代交代を重視し、鶴の苑ではすでに完了しているという。これまで部下の育成では何を重んじてきたのだろうか。

「私には愛があります。愛があれば



理事・統括マネージャー
青松 真由美氏

ば成果が出るまで待てるので、焦らせないようにしています。たとえばどんな状態の職員でも、家に帰れば大事なパパであり、大事な息子や娘なのです」

訪問看護STと業務提携

40室中20室をホスピスに転換

合掌苑の二つ目の事業エリア、横浜市は有料老人ホームが乱立し、値下げ競争の兆しも見えてきた。だが合掌苑はその土俵には入らず、付加価値の創出に取り組んでいる。指揮を執るのは理事・統括マネージャーの青松真由美氏である。大学卒業後、旧財閥系の海運会社に就職したのち結婚退職し、子育てが一段落、1998年に入職した。養護老人ホームに4年。2003年に住宅型有料老人ホーム「アシステッドナーシング輝の杜」(40室)が開設されてからは18年所属して、現在は統括する立場にある。輝の杜は、がん末期と難病が専門の訪問看護ステーションと提携し、今年度末までに20室をホスピスに転換。看護師が常駐して、24時間対応に移行する。青松氏は「入居・在宅サービスともにお客様と職員のグッドタイムの創造に力を入れていき

ます」と表情を輝かせる。この日の取材で面会した経営幹部である、理事・統括マネージャー(施設長)は3名とも女性。合掌苑では、これからも女性の活躍の場を広げていくとの事。業歴の古い事業者はまだまだ幹部の多くが男性である。合掌苑がジエンダー不平等をクリアしていることもクロローズアップしたい。

(取材:文/小野貴史、写真/日野道生)

◆Information 社会福祉法人合掌苑

〒194-0015 東京都町田市金森東3-18-16
TEL 042-799-2144 FAX 042-799-2145 URL <http://www.gsen.or.jp>



- ・高齢者入居サービス
養護老人ホーム、特別養護老人ホーム、有料老人ホーム(住宅型、介護付、認知症専門)、高齢者住宅(マンション、アパート)、ショートステイ、ホテルステイ
- ・訪問サービス、通所サービス
デイサービス(一般:予防、認知)、訪問介護、障がい者通所施設
- ・相談業務サービス
地域包括支援センター、居宅介護支援事業、あんしん相談室、町田市南地域障がい者支援センター
- ・医療サービス
診療所、訪問看護ステーション