

組織強化 執行室制度（プロジェクトチーム）の取組み

社会福祉法人 あいの土山福祉会

住所／TEL 滋賀県甲賀市土山町北土山2057番地 / (0748) 66-1911

URL／E-mail <http://www.edeltutyama.com> / t.hirooka@edeltutyama.com

経営理念

『至誠』～小さな安心から大きな安心へ～

私達が提供するサービスは日本全体から見れば小さなことかもしれませんが、一人の利用者の安心は、その家族や親戚、家族の会社や友人など、大きな視点で見れば必ず幾つもの安心に繋がっています。私達が高いレベルの介護サービスを提供し利用者一人ひとりの安心をしっかりと守ることが、やがては社会全体への大きな安心に繋がっていくものと確信しています。小さなサービスが社会全体へ大きく波及していくことを我々は信じています。

この理念を実際実現するために働くスタッフは勿論、利用者やご家族、地域などエーデルに関わる全ての方々に対してどのような行動をとるのかを宣言したものが『THE EDEL WAY（法人行動宣言）』です。

【THE EDEL WAY】

- ①全ては利用者のために
- ②職業人として自覚ある行動を
- ③良いシゴト、楽しくいきいきと
- ④社会とともに成長を
- ⑤介護業界を変えていこう

事業内容

特別養護老人ホーム 60名
ショートステイ 5名
グループホーム 5名
デイサービス 30名
生活支援ハウス 5名
ケアプランセンター

収入

(法人全体)
平成22年度決算

①社会福祉事業	462,260,523円
②公益事業	0円
③収益事業	0円
合計	462,260,523円

従業員数

(法人全体)

70名（非常勤含む）

当面する経営課題

- ①人材確保と人材育成の両立
- ②設備老朽化に伴う改築、修理

発表する取組みに着手した理由、背景

当法人は各セクション、部署において各々が管理する分離化が進んでおり、各リーダー層も自分のセクション以外には興味を示せなかったり理解が進んでいない傾向があった。人材確保や設備の修理、施設運営の方向性など、具体的な計画やビジョンがなく、場当たりの対応になっており、多くの面で管理、計画性がなく不十分であった。また役職者以外の一般職員が、なかなか施設運営全般について意見する場が確保されておらず、法人全体の有益性を考えた時に、せっかくの能力や意見が一部のセクションのみでしか発揮されていないことはマイナスであった。

そこで新しい取組として『執行室制度』を立ち上げた。従来のように一人の人間のみの価値判断で方向性を決定するのではなく、各スタッフがチームとして問題を自覚し、解決に向け尽力していくこと。これが執行室制度の目指すべき理想です。

執行室はいわゆるプロジェクトチームであり現在以下の5つが稼働している。

- ①経営運営戦略室
- ②人材確保対策室
- ③介護統括室
- ④業務円滑トラブル防止室
- ⑤設備管理室

執行室が取り組むべき問題は迅速かつ確実に対策が必要な案件ばかりです。よって従来からある委員会よりも強い権限をもっており、執行室で決まった施策や方向性は施設の方向性に直結しています。強い『責任』と『自覚』をもって執行室員は案件に取り組むことが要求されます。

発表する取組みの現時点での効果

まだ制度導入後から半年しか経過していないが、かなりの数の案件が解決し、また複数のプロジェクトも進行中である。各執行室ごとに様々な資料やノウハウが蓄積されてきており、今年度中には、各執行室による計画書も策定する予定である。

執行室に選ばれた職員は少数であるが、執行室員の自覚と誇りが出てきており、法人全体の問題を自分の問題と捉え真剣に課題克服に取り組んでおり成果は、かなり出てきていると自負している。

社会福祉法人あいの土山福祉会

エーデル土山の『執行室』制度

全国社会福祉施設経営者大会 富山大会

富山第一ホテル 2011・9・29日(木)



Edel tutiyama.

Copyright 2011 ©Edel tutiyama All Rights Reserved.

①「執行室とは?」

『執行室とはいわゆるプロジェクトチームのことである。』

施設運営には様々な課題があるが、人材確保や設備の故障に対する対策、現場での不協和音などは、ことが起こってから対応することが多い。勿論、トラブルが発生した際に迅速に対処することも必要であるが、問題が発生する前に計画性を持って対策を練っておけば、いざという時に腰を据えて対応できることも多いし問題が起こる前に防げることもあるのではないかと考えたのが『執行室制度』を立案した、最初のきっかけである。

『法人の未来像を考えよう』

従来までの当法人は、各セクションでリーダーがいるが、自分の持ち場を守ることが精一杯で、なかなか法人全体の問題を自分の問題として捉えることが出来ていなかった。

また一部の管理職層以外は、法人運営、経営に携わる協議に参画する場すらなかった。いや、もっと極端に言えば、一職員が経営の話に参画するという『発想』自体なかったのである。法人にとっては有能なスタッフの考えや力が、所属セクションのみでしか発揮できないというのは勿体ない話である。有能な才能を法人全体に発揮してもらえるのは執行室の大きな魅力であると言える。

②「執行室の特徴」

委員会よりも強い権限を持つ。

執行室が取り組む問題は委員会活動とは違い、「早急に対策を講じる必要」のある案件である。従って迅速に、時には所属長の権限を超えて対応しなければならないことも生じてくる。委員会よりも強い権限を持つことで責任と行動力を兼ね備えた制度を目指している。具体的権限としては、対象案件で執行室が決めた方向性は、施設長、副施設長との直接交渉権をもつこととしている。ただし執行室で決まった内容は必ず所属主任に相談をしたうえで実行していくことになっている。

開催頻度と具体的内容

執行室が取り組む問題は早急に対策を講じる必要があることは先述したが、委員会の月1回の開催頻度とは異なり、必要に応じて開催頻度を多く持つ必要がある。勤務の都合上、なかなか時間を捻出出来ないこともあるが、問題解決に向け早急な対策を講じている。開催頻度は敢えて設定しておらず各室長の判断により運営することが基本となっている。

執行室のメンバー

執行室が対応する問題は迅速に解決すべき案件が多いため、メンバーは少数精鋭としている。役職や所属などのポジションに関係なく、問題解決にベストなメンバーを選定することを基本としている。室長が出席を求めた場合、速やかに問題に対してベストを尽くし取り組んでいく姿勢が重要だ。また何より一番大切なことは、「真剣になって課題解決に向け戦える」メンバーであること。これが一番のポイントであるかもしれない。

執行室のメリット

執行室に選ばれたメンバーには『執行室手当』を支給する。報酬を得ることで責任感とやる気が上がる。執行室＝解決すべき課題であり、執行室を開催することによって、課題解決の順序や方法が整理できるし、何について法人が取り組んでいこうとしているのか、どういう方向性を向いているのかが、随時、職員間で共有できる。

「各執行室の特徴と役割」 その1

①経営運営戦略室



中長期目標を設定し、計画的に設備投資や人件費のバランスなどを考えていく。全ての戦略というものは『予算』とリンクしていなければならない。法人がどのような経営状況で、どれだけの体力があり、どの部分に投資しなければならないかを幹部職員は共有しておく必要がある。

法人の方向性を明確化し、ビジョンを全職員に示すことで、法人がどの方向を向いているのかを全体で共有すること。従来までは一部の職員しか経営状態を把握していなかったが、こういった経営状況かを『見やすく、わかりやすく』をコンセプトに職員示す役割も持つ。経営運営戦略室は、事務局と現場が互いに連携し、法人経営の方向性を考えていく。この二つの両輪（事務局と現場）が互いの視点からひとつの方向性を考えていくことが目的となる。

②人材確保対策室



当法人は山間部に位置し立地的条件から職員が集まりにくい傾向にある。また少子高齢化により、今後は更に職員を確保していくことが難しくなっていくことが想定される。人材不足はサービスの低下に直結し、離職が離職を呼ぶ負のスパイラルに陥ってしまえば法人の運営が継続出来ない事態にも繋がりがかねない。人材確保対策室では①新たな人材をいかに獲得していくか。②現在働いている職員にいかに定着してもらうか。という視点から『人材確保指針』を作成し雇用計画を立案する。

また、人材確保指針には、各セクションでの『人材確保レベル』を設定し、経営幹部だけではなく現場スタッフともレベルごとに人員補充の定義を定め共有している。例：スタッフの総勢は〇〇名。〇〇名となった場合は補充する等。

当法人で働く職員の傾向をデータ化し、どの部分にこういった職員を配置するかも検討している。就業規則の見直しやルールの明確化など、しっかり働いている職員を評価していく体制づくりにも邁進している。

③設備管理室



故障がつきものである設備に関する執行室。設備の修理状況の把握、設備備品の管理、設備の買換えや交換等の計画立案を行う。設備管理台帳を策定しており、その台帳を見れば設備に関する内容は一目でわかるよう工夫している。修理業者の一覧表や、トラブル時の対応方法等、写真付きで誰が見ても対応出来るようにしている。また設備管理台帳には、防災に関する項目も設けており防災用具もリストアップしている。何処に何があり、こういった時に必要で、どういう対応をすればよいか台帳を見れば一目でわかる。老朽化していく施設設備の現状を把握し、どの設備を修理、交換していくのかを検討し、予算に組み入れていくのも設備管理室の役割となる。

「各執行室の特徴と役割」 その2

④介護統括室



従来までは特養、デイサービス、グループホーム、ショートステイの各介護部門は殆ど交流がなく分化が進んでいた。しかし介護現場の分化が進みすぎると、セクションでの価値観が異なったり、ルールが異なりすぎる傾向が見られた。そこで、介護統括室を設置することで、教育や研修の一元化を図り、法人として全体的にサービスの向上やリスク管理に取り組むこととした。

介護統括室には基本的に各セクションの主任が属し、自分の持場以外のセクションにも勤務することがあり、批判的ではなく前向きな意見を執行室にて言うようにしている。また主任が現場の悩みを一人で抱えることのないよう、全体で問題を共有することとしている。緊急時の対応や研修等は所属を超え一元的に行えるようになった。スタッフの配置や異動を考える際にも現場の意見で全体のバランスを考慮した的確な選択が出来ると自負している。

⑤業務円滑遂行・トラブル防止室



業務円滑遂行・トラブル防止室の役割は大きく分けて二つある。一つ目は、新しく決まった方向性を円滑に組織のすみずみまで説明し、業務遂行に繋げることである。新しい業務や方向性を全体で取り組んでいく時には少なからず職員には負担がかかることも想定される。新しいことに挑戦する時や、今までしてきた仕事の内容を変更する時はエネルギーがいるし、なかなか受け入れにくい気持ちが発生する。それらが大きな不満となってしまうえばそれは、法人にとっても、その個人にとっても不幸なことである。これらの問題を少しでも緩和するために、業務円滑遂行室では、『新しい方向性や業務改善を各個人に可能な限り懇切丁寧に説明し、新しい取組や業務変更に前向きに取り組める』ことを一つ目の目的とする。

二つ目の役割として『トラブル防止』が挙げられる。トラブル防止とは具体的に人間同士のトラブルや異職種間同士のトラブルである。対個人でも対異職種でも、チームプレイで施設は動いている。このチームという集団は、人間の集合体であるから、当然、方向性の違いや考え方の食い違いが出てくる。これらの問題も、トラブルの火が小さく対個人で解決出来る間は問題ないが、トラブルの火が大きくなれば法人にとって時として非常に大きなリスクに繋がる。時には離職に繋がり時には業務が滞ることになり、サービスの低下に直結することにもなる。これらのトラブルを事前に防止し小火のうちに消火するのが、業務円滑./トラブル遂行の仕事となる。