

硬直化した法人・各事業所の職場改善 “イキイキチャレンジ職場改善活動”の取組み（3年計画）

社会福祉法人 光友会（神奈川県）

住 所 神奈川県藤沢市瀬郷 1008-1

TEL 0466-48-1500

URL <http://www.lfa.jp/>

経営理念

<基本理念>

障害者には、同世代の健常市民と同様の『当たり前の生活を営む権利』、すなわちあらゆる面での、『完全参加と平等』の権利がある。これを保障するためには、全ての面での条件整備が必要である。

<三つの目標>

1. 福祉施設にありがちな『管理と管理』から脱皮するため、職員・利用者・地域住民の意識改革に努めるとともに地域福祉の核機能を果たしてゆく。
2. 障害者への差別と偏見を除去し、障害者の学習権・労働権・生活権を保障してゆく。
3. 『平和は福祉の基礎』『福祉は平和のシンボル』であることを身近なところから裏付けし、これを支える福祉運動を推し進めてゆく。

事業内容及び定員

地域生活部

- ・障害者施設入所支援事業（旧身障療護）（60名）（短期入所事業 18名）1か所
- ・生活介護事業（20名）1か所 ・通所介護事業（20名）1か所
- ・障害者相談支援事業 1か所 ・視覚障害者訓練事業 1か所
- ・高次脳機能障害者相談支援事業（藤沢市委託）1か所
- ・GH（29名）5か所 ・放課後等デイサービス（15名）2か所
- ・児童発達支援事業（5名）1か所
- ・居宅介護事業・同行援護事業・移動支援事業・訪問介護事業
- ・居宅介護支援・地域包括支援センター
- ・就労継続支援 B 型（鍼灸マッサージ治療院）1か所
- ・一時預かり事業（藤沢市補助金事業）1か所

就労支援部

- ・就労移行支援事業（30名）2か所
- ・就労継続支援 A 型（10名）1か所
- ・就労継続支援 B 型（102名）2か所
（点字印刷、オフセット印刷、製パン、農作業、軽作業、テーププリント、製麺、豆腐、レストラン、ハウスクリーニング、うどん店）
- ・福祉的就労協力事業（市営体育館内レストラン 70席）

藤沢南部地域福祉部：太陽の家

- ・放課後等デイサービス事業（25名）3か所

藤沢市指定管理事業

- ・児童発達支援センター（旧学齢前障害児通園事業）（60名）1か所
- ・生活介護事業（60名）1か所
- ・障害者スポーツ体育館運営委託事業 1か所

磯子地域福祉部：いそご地域活動ホームいぶき

横浜市補助金事業

- ・社会福祉法人運営型地域活動ホーム
（相談支援事業、生活介護 50名、ショートステイ 4床、一時ケア、おもちゃ文庫、余暇活動支援、地域交流事業、ボランティア活動支援）1か所
- ・横浜市後見的支援事業 1か所

収益事業部

- ・給食委託事業
- ・老人センター食堂運営

収入 (法人全体) 平成26年度決算	① 社会福祉事業	1,842,650,318 円
	② 公益事業	63,069,991 円
	③ 収益事業	16,065,144 円
	合計	1,921,785,453 円

職員数
(法人全体) 370名（非常勤含む）

当面する
経営課題

- ・光友会の「事業継続性の維持・向上」（健全経営）の基礎作り
- ・事業継続性を阻害する「リスク低減・改善活動」の定着
- ・「顧客・職員・法人三方良し」の環境づくり
- ・「地域社会に役立ち歓迎される法人存在」の確立

取り組みに
着手した
理由、背景

35年を超える法人組織の硬直化状況を解消するための、組織改革・意識改革・行動改革の中核の対策として、イキイキチャレンジ職場改善活動を3年計画で達成し、健全な法人経営の再整備・再構築を図る。

取り組みの
現時点
での効果

2014年度「第一ステージ 業務機能の回復（気がつかない→気が利く）」

- 全事業所の取り組み活動
 - ◇基本理念の現状認識・実現度調査、現状認知し2015年度の対応策のもとに
 - ◇業務向上に役立てる「3S（整理・整頓・清掃）」の取り組みで芽生えた職場 環境整理・美化意識
 - ◇リスク低減を図る「リスク管理研修」の継続実施。改善手法の実践定着の課題解決に取り組む。
- モデル活動・ロスコストツリー：神奈川ワークショップ・ライフ湘南
マニュアル等からのルール把握調査：希望の郷・しいの実学園
- 事業所の主体的活動推進・自主活動の取り組み
 - ◇希望の郷：社員証
 - ◇太陽の家：スマイル・セーフティ・サービス
 - ◇いぶき：3改革（組織・意識・行動）推進・ほめられ当番
- 活動取り組み成果発表・活動発表大会の開催
 - ◇大会に職員100人を越える参加
 - ◇チャレンジ大賞にほめられ当番他4賞
 - ◇取り組みへの事業所間格差解消への課題に取り組む。

2015年度「第二ステージ 業務機能の改善（気がつく→気になる）」

- 推進体制強化：アドバイザーによる各事業所個別指導（継続中）
- 活動をレベルアップ・発展させる展開
 - ◇リーダー対象「事業所運営マネジメント向上研修」
 - ◇基本理念周知徹底：基本理念研修の実施・イキイキブックの作成（実施中）
 - ◇リスク低減体制の強化：ヒヤリハット・事故からの改善活動の定着（継続中）
 - ◇成果を感じる活動の展開・活動の数値評価の励行（実施中）
 - ◇3S活動「整理・整頓・清掃」全分野実施の奨励（実施中）
 - ◇モデル活動・ロスコストツリーコスト管理で収益アップ（実施中）
 - ◇活動の拡大・モデル活動・マニュアル等からのルール把握：取り組み事業所を年々新たに全事業所取り組みを目指す。（対象事業所を拡大）

硬直化した法人・各事業所の職場改善 「イキイキチャレンジ職場改善活動」の取組み (3カ年計画)

イキイキチャレンジ活動



社会福祉法人光友会
2014年4月1日スタート

イキイキチャレンジ職場改善活動旗

2015年9月17日
社会福祉法人光友会
発表者 小田嶋 悟

イキイキチャレンジ職場改善活動とは？

* 活動の経緯

40周年直前の法人組織の硬直化状況を解消するため、改めて、働く職員の組織・意識・行動改革をし、より積極的な法人経営の再整備・再構築を図る。

活動目的

ご利用者、職員、法人(光友会)の三方よしを実現するため、職場環境、職員の働き方などについて根本的な見直しを図り、法人の役割と存在がさらに地域社会に役立つための諸々の取組みを行うものです。

この活動を通して、職員は日々の仕事に対して「気がつかない → 気がつく」、仕事への改善を意識することから「気がつく事が増え → 気になる」、そして、仕事への積極性が「気になる → 気が利く」ようになり、意欲を持った全職員が協力しあって、常に良質なサービス提供が出来る基盤を整備する取組みです。

この活動は、法人外の製造業における改善活動の専門家に、全面的な協力をいただいております。



取組みのマスタープラン

＜光文会イキイキチャレンジ職種改善活動＞マスタープラン

活動内容	2014	2015	2016
基本理念調査	◆第1回調査(4/27マク)		◆第2回調査
業務向上につなげる。 3S(整理・整頓・清掃)			
リスク管理			
マニュアル等からのレベル把握調査			
ロスコストツリー			
自主活動	◆奨励 ・社員証・ほめられ当番 ・スマイルサービス	◆奨励 ・ほめられ当番全事業所実施の奨励・イキイキ活動の理解促進 ・法人理念浸透取組・入居者・職員ともに安全に過ごすることができる環境づくり・ヒヤリハットの定着・重大事故0・従業員支援プログラムの実施・リスクマネジメント体制強化・危機管理事故防止に対する取組み	◆奨励
セレモニー	4/1キックオフ		
伴付レダツ活動*ロダツチーム			
推進会議			
理事長巡視	◆下期に全事業所実施	◆全事業所年2回実施	◆全事業所年2回実施
活動推進アドバイザー指導	◆随時指導	◆全事業所巡回個別指導年2回実施	◆重点事業所指導
活動発表大会	◆2月開催	◆下期に開催	◆下期に開催
活動板による活動の見える化			
活動レポートの発行	◆随時発行(実施4回)	◆四半期に1回発行	◆四半期に1回発行
活動のレベル評価			◆実施
教育への反映		◆基本理念研修 ◆事業所管理向上研修 ◆リスク管理研修 ◆職種改善研修 ◆職員必修イキイキブックの作成・配布	◆2015年度活動からの反映
方策・仕組みの整備		◆法定資格者等配置体制確保対策の整備・推進 ◆事故・ヒヤリハット改善計画提出の定着 ◆グループ単位経営手法の導入 ◆職種改善貢献活動の人事考課反映の仕組みの整備	◆2015年度活動からの反映

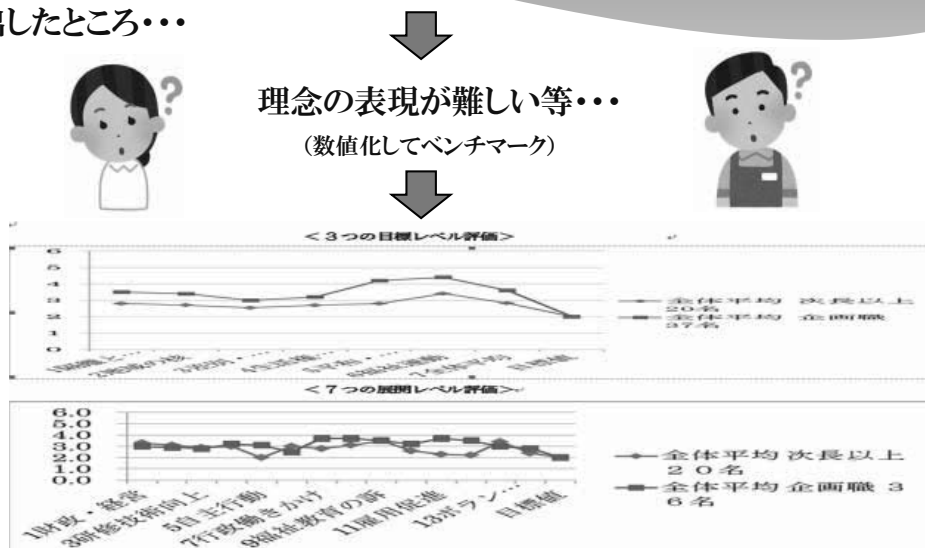
ステージの狙い

	第1ステージ	第2ステージ	第3ステージ	第4ステージ
意識変化の狙い	気がつかない	気がつく	気になる	気が利く
	⇒気がつく		⇒気になる	⇒気が利く
アウトプット	業務機能のあるべき姿の振り返り	業務機能のステップアップ	積極性の向上	モチベーションの維持
人(スキル向上)	現状把握と不具合事項の改善 業務機能改善活動(リスク管理の推進)	レベルアップ活動	スキルレベル評価	スキルレベル評価
もの(ロス低減)			ロス低減	ロス低減
設備(ロス低減)			保全スキル評価	保全スキル評価
方法(守られ度向上)			ルール化と教育(伝承)	ルール化と教育(伝承)
			well being 向上活動	QOLの確立活動
				最高レベルの維持活動

法人理念に基づいた事業運営の徹底

* 硬直化した組織は、職員が自らの使命を見失ってしまっていることも、その一因となっている。法人理念が浸透していないのでは？

まずは、階層別に法人理念の認識調査を実施し、課題を抽出したところ・・・



法人理念に基づいた事業運営の徹底②

では、どの様にすれば理解と浸透が図れ、原点に帰ることができるのか？

- ◇法人理念・方針の理解研修の実施
全職員を対象とした理念研修会を年1回開催して、
理事長及び常勤理事からの講義を実施
- ◇事業所独自の取組み
朝・夕礼時における理念の唱和

今後の取組み

- ◇職員必携「イキイキBOOK(仮称)」の作成・活用(作成中)
・法人理念の浸透を目的とした手帳の作成及び手帳を
活用した研修会の実施

3S活動とは何か… 整理・整頓・清掃

* 《3つのS》

- 整理: 必要な物と不要なものを区別し、不要な物を処分すること。職場には必要な物以外は一切置かない。
- 整頓: 必要な物が誰にでも、すぐに取り出せる状態にしておくこと。探すムダを省く。
- 清掃: 掃除をしてゴミ、汚れのないキレイな状態にすること。職場設備もきれいにする。

神奈川ワークショップ イキイキチャレンジ 3S活動



▶ イキイキチャレンジ活動版 (通常の2倍の大きさ)

活動のねらい

* 活動を通して、職員の意識改革を図り、業務の向上・効率化をめざし、利用者支援の充実・良好な職場環境につなげる。

・3S活動の効果

・効果1. 仕事の効率UP(整理)

職場内に要らない物が沢山あれば、職員の動きも悪くない、仕事の効率も悪くし、売上・支援の低下を招いてしまう。
必要なものだけ持つ。必要・不必要な物を分けるルールを作る。

・効果2. 在庫回転率のUP(整頓)

要るもの、要らない物をハッキリと分け、過剰在庫と過剰な置き場を排除する事で、今まで見えなかった問題を表面化する。

・効果3. サービスの質のUP(整頓)

必要な物が必要な時に直ぐに取り出せる。表示も必要。
必要な物をどこに、どの様に置くかルールを作る。

* ・効果4. 宣伝効果(イメージ)のUP(清掃)

「あの事業所はいつもきれいだ」という来客や見学者等からの評判は、事業所そのものの印象をよくなり、あらゆる事に波及を促すこととなる。(入所希望、作業受注、顧客満足度等)

・効果5. 職員へのモチベーションのUP(清掃)

職場をきれいにすると、職員一人ひとりに「キレイな職場を維持しよう」と気持ちが芽生えてくる。職場がキレイになると職員の心もキレイになる。

※3S活動(整理・整頓・清掃)を行うこと自体が目的ではなく、3S活動を行う事によって上記のような成果を上げ、職場環境等の改善を図る事が目的となります。

3S活動は単なる整理・整頓・清掃を行うという事ではありません。

・取り組み状況

1. 3S活動による業務の効率化の向上
2. ゴミ（資源）の有価化

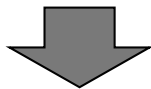
* 具体的な活動

- 1) 各作業室の整理・整頓・清掃による無駄なく効率が高い職場環境づくり（印刷室・職員室等）
- 2) ゴミや資源の有価化によるコスト意識の啓発
- 3) 有価物化による売却費の集計

《職員室》

3S活動前

職員室の机が物置となっており、本来の机としての役割を果たしていない。



3S活動後

机の上が整理・整頓され、作業環境の改善が図られている。



職員室(1)



3S活動前

床に段ボールが置かれていたり、書庫等の上にも荷物が置かれていて、危険な状態でもある。



職員室(2)



3S活動後

床の段ボールや書庫等の上に置かれていた荷物も無くなり、整理・整頓がされている。



* 2) ゴミや資源の有価化によるコスト意識の啓発

- * ・ **ゴミ**：ダンボールや断裁紙・新聞・雑誌等
- * **(業者による無料引取ではなく買取で)**
- * **※ゴミとして捨てていた物が、お金となる。**

- * ・ **資源**：在庫紙（チラシ等に再利用）
- * **※在庫紙については既に収入として計上済みで**
- * **利益は既に出ている為、そのまま収益となる。**

3) 有価物化による売却費の状況

- * ・ダンボール等についてはキロ1円で業者買取。
- * H26年4月 1070円 7月 - 10月 700円 1月770円
- * 5月 1440円 8月 810円 11月1210円 2月
- * 6月 1730円 9月 660円 12月 730円 3月
- * 半期で5,710円、H27.1現在、9,120円の収入に繋がった。
- * 以前はゴミであった物が収入となった。

4) 3S活動今後の課題

* 取組が継続する仕組みが必要



定期的なレベル評価の実施 (PDCAサイクル)

3Sレベル評価表			3Sの狙い; 効率的業務運営の確立				
【レベル評価表】			ルールがない		まずは、目指せレベル3		
項目	目標	評価項目	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
整理	・必要なものと不要なもの の区分 ・不要なものは捨てる	不要物「無駄」の排除による 管理運営のスムーズ化 (余分に持たない)	・要・不要が分からない	・区分できない	・根拠に基づき整理している	・不要なものが一目で分かるようになっている	・必要なものだけ置かれ常に不要物は排除されている
整頓	・必要なものを必要な時、 必要なだけ、取り出せる ようになっている	機能的保管と「探す」の 排除による作業の効率化 (手間にマがかからない)	・必要な時に必要な数がない	・整備点検がされていない	・根拠と維持基準が決まられている	・必要な物を必要な数、 安全に使える状態を管理している	・都度見直しが行なわれ 必要なものがいつでも安全 に使える状態になっている
清掃	・ゴミ、汚れなどを無くしきれいに すること	「汚れ」の排除によるカ リーン化(気持ちよく)	・床や棚及び工具などが汚れている	・清掃しにくく時間がかかる	・「探す作業」を無くすための 置場方法が決まられている	・清掃基準に基づき清掃している	・改善や工夫により短時間で 清掃できるようになっている

リスク管理の進め方

- * 社会福祉施設におけるリスクマネジメント活動の狙いは、
- * ①利用者及びその家族に対する施設内での事故・災害
- * ②職員の事故・災害
- * ③社会的責任が伴う事故・災害
- * ①～③及びそれらを伴う苦情などの「潜在的なリスク」の発生を未然に防止し顕在化させない事にある。
- * この活動を通じて、社会福祉法人の事業の継続性を高めていくことにより、利用者及び社会へのサービスの継続につながる。

1) リスク管理レベル評価

リスク管理レベル評価基準 2014.7.22 課長会議・リスク管理研修

<頻度指数>

頻度指数	週1回以上	月1回以上	3月1回以上	半年1回以上	年1回以上
	5	4	3	2	1

<影響度指数>

影響度指数	災害・死亡	休業3か月以上	休業3日以上	不休	微傷
	1億円以上	5千万円以上 1億円未満	1千万円以上 5千万円未満	100万円以上 1千万円未満	100万円未満
	経営トップ	理事クラス	次長以上	課長以上	1級以上
	5	4	3	2	1

実際に現場で行った評価

No.	トラブル		現象					リスク評価			
	発生	発生	何時	何処で	誰が(何が)	何を	どの様になった	結果	頻度●	影響度▲	評価点★
例	○		昨日	ケアセンターで	利用者が	歩行しているとき	躓いて転んだ	膝をけがした	●	×	▲ = ★
1	○		3/18 12:00頃	娯楽室で	利用者が	昼休憩中に	他利用者の背中を故意に押してしまう	押された利用者は転倒怪我は見られない	5	5	25
2											
3											

特性要因図とは・・・

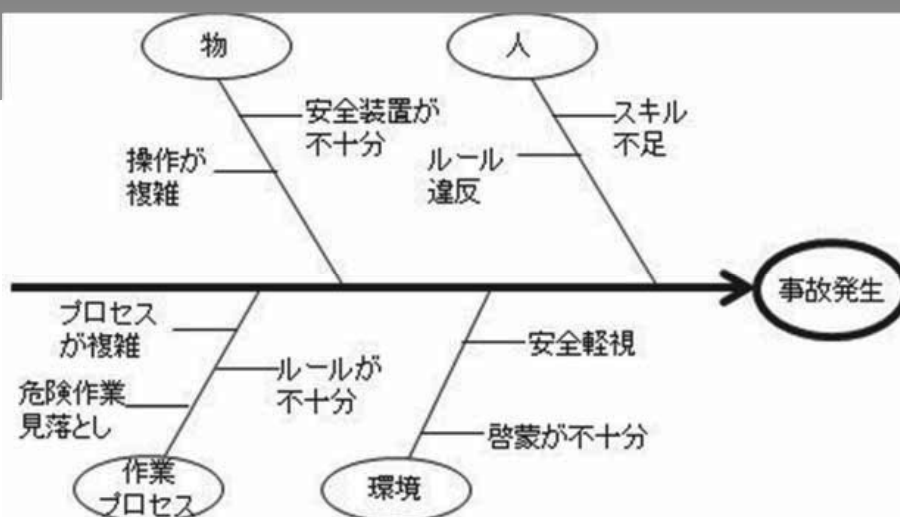
問題とする特性(結果や目的)と、それに影響をおよぼしていると思われる要因(原因や手段)との関連を大骨→中骨→小骨とトップダウン的に詳細に分析/整理して、魚の骨のような図に体系的にまとめます。

この図は「魚の骨(Fish Bone)」とも呼ばれています。

抽象的な要因から具体的な要因へと掘り下げていく場合に利用しますが、途中で抽象的な要因を追加することも容易です。

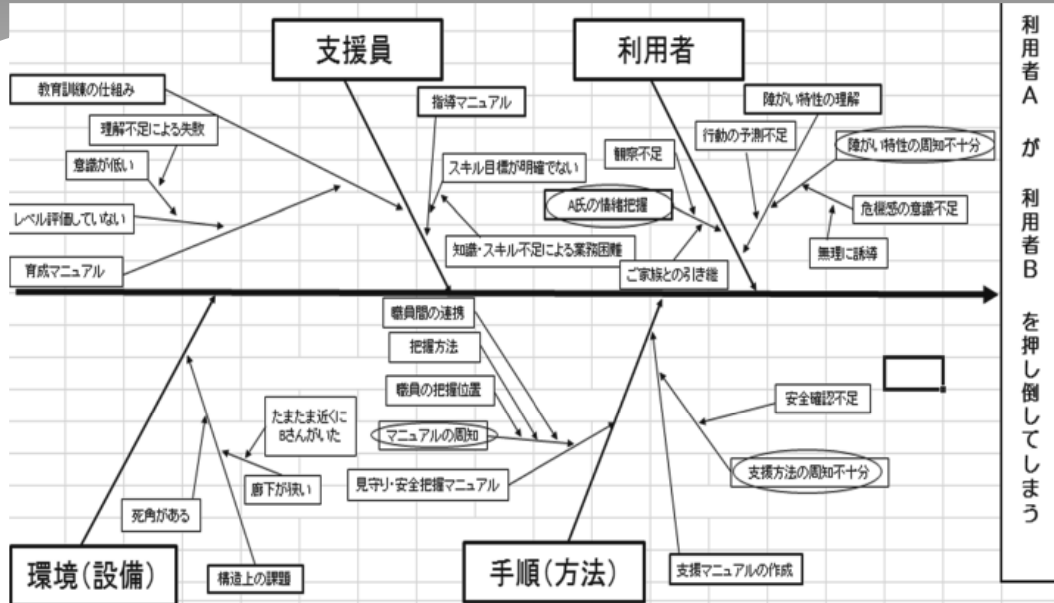
作り方には、図を書きながら要因を探る方法と、ブレインストーミングにより言語データを収集してからグループ分けを行い体系的にまとめる方法があります。

予防目的(潜在)



予防目的で管理を必要とする事項をすべて列挙したもの。実績前なので現場データがなく、もっぱら知識・経験・理論から心配事を網羅的かつトップダウン(演繹的)に列挙する。対策はすべての要因に講じる。

2) 特性要因図



3) 改善計画作成

改善計画書

【リスク低減アクションプラン】			H27.6.29	所属: 藤の実学園	管理者: 八十島清隆				
NO	改善テーマ	目標期限		上期			下期		
				7月	8月	9月	10月	11月	12月
1	障がい・特性の周知方法	H27.年下期	計画	検討会	改善具体化	改善評価	見直し	再改善	再評価
			実行	7月13日	8月10日	9月10日	10月10日	11月10日	12月10日
2	利用者の状態把握	H27.年下期	計画	検討会	改善具体化	改善評価	見直し	再改善	再評価
			実行	7月13日	8月10日	9月10日	10月10日	11月10日	12月10日
3	安全把握の周知方法	H27.年下期	計画	検討会	改善具体化	改善評価	見直し	再改善	再評価
			実行	7月13日	8月10日	9月10日	10月10日	11月10日	12月10日
4	支援マニュアルの周知方法	H27.年下期	計画	検討会	改善具体化	改善評価	見直し	再改善	再評価
			実行	7月13日	8月10日	9月10日	10月10日	11月10日	12月10日

ロス削減の取組み(ロスコストツリー)

イキイキチャレンジ活動



神奈川ワークショップ

☆製パン部門の収益確保

☆食材ロスの軽減

活動のねらい

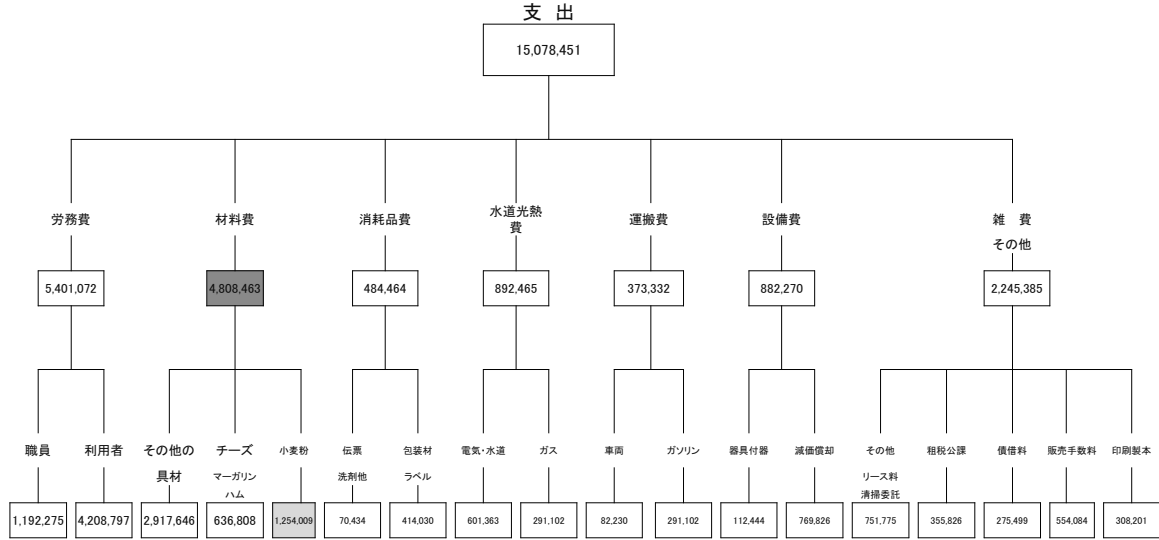
ロスコストツリー作成による
ロス削減(成果)の
見える化を図る



活動の手順

①コストツリーの作成

支出の高い費目や、全体の構造と
支出を分解し、支出が一目で分かるよう
一覧にした。(平成25年度実績)



②コスト（材料費）の抽出

必要経費の中でも、現場職員の工程管理により変動（改善）が見込まれる材料費を取り上げた。

また、パンの原料のほとんどが小麦で昨年度の材料費の26%を占める「小麦粉」を抽出した。



③歩留り率の算出（製品化率）

小麦粉に対する製品化率を算出し歩留り率の現況を確認する。

※ 歩留り

製造過程で生産される製品から、不良品を引いたものの割合

不良発生率が高い場合は「歩留りが低い」
不良発生率が低い場合は歩留りが高い



ロスコストツリー

○歩留りの算出

- ・使用原料（小麦粉）に対する製品化率（歩留り）を算出する
- ・H25、4月～6月の小麦使用料に対しての製造歩留り実績（表参照）

H25年	4月	5月	6月	4.5.6月平均
開所（営業）日数	21日	21日	20日	20.6日
小麦使用料(kg)	205	236	239	226
製造適正数（個）	6,150	7,080	7,170	6,800
製造実数（個）	5,420	6,418	6,330	6,056
製造化率 （歩留り）	88.1%	90.6%	88.2%	89.0%

・4月～6月の実数から、月約750個 製品化できていないことになる。・小麦粉の量として約20～25キロ分となる。

○製造化率（歩留り）が低い要因として

- ・生地製造過程における製造ミス（材料計量不備）
- ・パン成形、焼き上げ時の失敗（形悪い・焦がし）
- ・生地のこね過ぎ（受注以上の生地製造）廃棄分が多い

※残った生地は翌日混ぜ込むことで基本的にロス（廃棄）は無い ※連休明けや長期の休み明けは残り生地は混ぜ込まず廃棄としている

原料の在庫管理（倉庫食材の確認）

増 ⑤製品化率↑への取り組み

- ・日々の小麦粉使用量と製造数の明確化（記録）
- ・生地製造量の適正化、製造量算出式の活用！



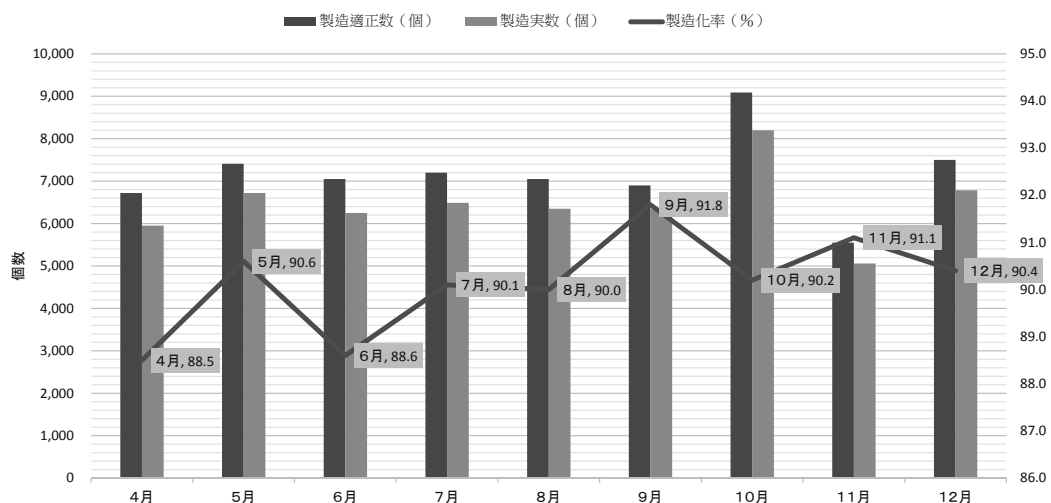
◎連休明け、長期休み時の残り生地廃棄の軽減につなげる

歩留率UP!

平成26年 小麦粉使用料に対する製造歩留り実績

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	平均
小麦粉使用料(Kg)	224	247	235	240	235	230	303	185	250	239
製造適正数(個)	6,720	7,410	7,050	7,200	7,050	6,900	9,090	5,550	7,500	7,163
製造実数(個)	5,952	6,720	6,251	6,490	6,350	6,340	8,200	5,060	6,787	6,461
製造化率(%)	88.5	90.6	88.6	90.1	90.0	91.8	90.2	91.1	90.4	90.1

平成26年 小麦粉使用料に対する製造歩留り実績



♪♪♪ 取組みの結果として

・製造に関して

受注数に沿った生地量を算出
適正量を製造 捏ねることにより廃棄分減に繋がった。
また、余分な生地が無い分 製造過程(意識)に
おいての意識改善にも変化が見られるようになった。

・材料費に関して

活動を行っていることで、他の食材・資材に
関してもロス軽減の意識が見られてきた。
材料費率としては昨年度より約3%の軽減が図れている。
44%→41%

倉庫内の在庫整理を行った。余剰在庫
を抱えすぎない。(3S活動に繋がる)



さらに……

・数値分析に関して

収益確保という課題については達成できていないが
活動を行っていることで数字への意識が培ってきている

材料費に関しても数字的には昨年度より減少傾向にあるが
適正比率までは至っていない。

目標歩留り率が達成されることにより材料費率の適正化も
見えてくる。

損益分岐点を意識した生産体制

マニュアル等ルール把握 (モデル活動)

<「マニュアル等ルール把握及び6Mの視点から見た問題・改善案」調査>の実施について

(注) 6Mの視点: ①労務費(マン)・②設備(マシン)・③原材料(マテリアル)・④方法(メソッド)・⑤管理(マネジメント)・⑥資金(マネー)

- 1 目的 : 本調査を行うことにより、「マニュアル等ルール改善」を回り、事業所の業務改善・向上に役立てる。
- 2 対象職員 : 支所業務従事者1・2級職員3名、3・4級職員3名。
- 3 実施時期 : 2015年6月～7月。
- 4 提出期限 : 2015年8月11日(火)。
- 5 調査の活用 : 本調査を<光友会職場改善イキイキチャレンジ活動プロジェクトチーム>で分析し、「事業所」のマニュアル改善ほか業務改善の提案をする。
- 6 記載要領
 - 「事業所の支援マニュアル等ルールの現状把握」について、次の<1「レベル評価の狙い・レベル分け」>により自己評価し、「支援上の問題」について<2 6Mの視点>の番号を書き(複数可)、「改善案」を記入してください。
 - 別紙「記載例」も参考に記入ください。

<1「レベル評価の狙い・レベル分け」>

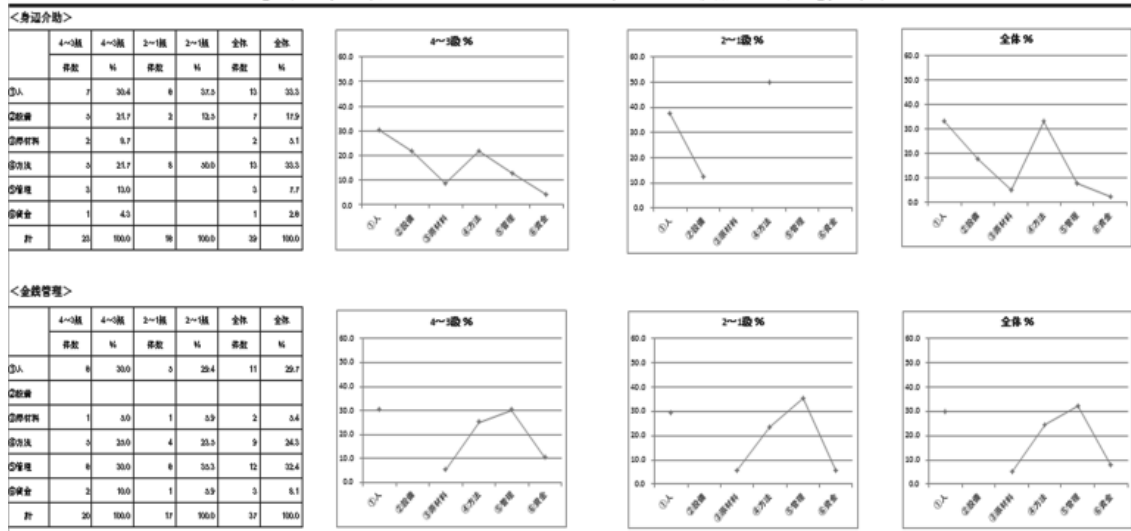
レベル評価の狙い	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 「事業所の役割」に対して、どのくらい目標が達成できているかという評価を実施し現状把握を行う。ギャップの大きいものを対象に改善を回っていくための第一歩。これがBM(ベンチマーク)となる。 ◆ その後、改善活動を一定期間行うことにより改善できたレベルを再評価する。目標達成の基本は100%になるまでPDCAで問題を抽出しながら実施する。
レベル分け	レベル4: マニュアル等ルール通りに出来て、人に教えることが出来る。
	レベル3: マニュアル等ルール通りに出来ている。
	レベル2: マニュアル等ルールを知っているが、100%理解していない。
	レベル1: マニュアル等ルールを知らない。

<2 6Mの視点>

① 労務費(マン)・②設備(マシン)・③原材料(マテリアル)・④方法(メソッド)・⑤管理(マネジメント)・⑥資金(マネー)

2) マニュアル等ルール把握 (調査からの問題・意見の分析)

③<湘南希望の郷>マニュアル等からのルール把握分野別6Mの視点からの問題・意見の分析



3) マニュアル等ルール把握

湘南希望の郷マニュアル等からのルール把握調査のまとめ

1 今回の調査の位置づけ等

- 今回の調査が希望の郷におけるマニュアル等ルールの実態の現状把握・ベンチマークとなる。

2 調査の分析

(1) レベル評価

ア 分析状況及び回答基礎表

- 「④湘南希望の郷マニュアル等からのルール把握調査の分析」「④湘南希望の郷マニュアル等からのルール把握回答基礎表」とおり
- イ 分析の概要
 - 2～1級が4～3級より高い評価となっている。
 - 「不在者投票」は、普段関わっていないことで低い評価となり、全体にも影響し低い評価となっている。

(2) 6Mの視点からの問題・意見 【6M】 → ④人(マン) ④設備(マシン) ④原材料(マテリアル) ④方法(メソッド) ④管理(マネジメント) ④資金(マネー)

ア 分析状況及び回答基礎表

- 「④湘南希望の郷マニュアル等からのルール・6Mの視点からの問題・意見の分析」とおり

イ 分析の概要

- 「現在のマニュアルが、実態に合っていない、分りにくいなどの声が出ている。」「事故が繰り返されており、リスク軽減に取組む必要がある。」などから、マニュアルの見直しが必要である。
- 「④湘南希望の郷マニュアル等からのルール把握回答基礎表」の「問題の有無と状況・意見」欄に、日常の職務遂行上の食重な実態や感じている事が表されている。

3 今回の調査結果の活用

- モデル実施した希望の郷として、マニュアルの改善始めリスク管理の向上に活用していく。
- 本部も、今回の調査を、法人全体の業務遂行の向上に活用していく。

自主活動

- * ◇イキイキチャレンジ職場改善活動の主旨を踏まえた、事業所独自の自主活動

◎ 太陽の家 しいの実学園

「スマイルについての取組み」

あいさつやスマイルについて、自らの日々の行動を振り返り、さらなる意識の向上を図る。

◎ 湘南希望の郷

「社員証による理念の浸透・帰属意識を高める取組み」

社員証の裏面に法人理念を明記して、朝礼等で唱和する。
また、社員証を携帯することで、帰属意識を高める。

◎ いそご地域活動ホームいぶき

「ほめられ当番」

職員のモチベーションUPのための、ストレングスを用いた称賛し合う取組み。

2) 自主活動

いそご地域活動ホームいぶき「ほめられ当番」

〇〇改革って...。

「やれっ！」と言われてできるものではない。

やれる下地が必要。どうすればできるか...。

一番は職員のモチベーションを高めること！！それには...。

きちんと自分が評価されている感
が大事！（自己肯定感をUP）

「自分を気にかけてくれる人がいる。!(^^)!

「仲間から認められている。(^o^)」

「自分が職場で役に立っている。(^。^)」

「最近、ほめられている？」

「私は仲間をほめている？」



「ある企業では毎日、スタッフを褒める取り決めがあり、スタッフのモチベーション・企業の業績向上につながっている。」という報道があった。



「いぶきでも同じような取り組みをしてみよう！！」

そこで生まれたのが...



職員のモチベーション向上や職員間の信頼関係の構築と結束、フィードバックして自己確認するツールとして役立てる。また、見られている意識を持って仕事に励むことが出来る。ほめる側はストレングスを用いる訓練として役立てる。

組織改革・意識改革の一つとして位置付ける。



評価

7月1日より週3回、夕礼時に「ほめられ当番」を実施している。当番者は、ランダムに選出された他職員より業務上の良い点(長所)を称賛される。称賛されることで、モチベーションの向上「うれしい、やってきた事が評価された、気持ちが良い等」、考えの共有「良い事なので私もしよう」、フィードバックして自己確認するツールとして、また、称賛する側はストレングスの目線で相手を誉めることで、支援する業務にも役立っている。メンタルヘルスの観点からも有効だと思われるので、継続して行きたい。

①の改善について

継続していた「誉められ当番」について、夕礼に参加できない職員から「私達も誉められたい」との意見があり、職員全員を対象にできないか検討したところ、不在の職員には掲示板を設置して付箋に記入してもらい夕礼にて職員に発表して、その付箋を色紙に貼り、本人に手渡す。結果として受け取る職員のモチベーションが向上すると共に利用者様連絡ノート記入時に記載する訓練として役立つ。併せて、活字にすることで「何度も振り返る事ができるので良い」との意見がある。



職員みんなで書きます。
掲示板の付箋がこうなります



プラス



2次評価

9月16日～改善計画を行い10月1日から実施。
色紙をもらってどう感じた？

「嬉しかった」「感動した」「家族に自慢した」「接する機会の少ない職員からの評価に感動」自分が必要とされている実感がわき、職員間での活発な意見交換や利用者支援に積極的になるなどの効果が出ている。小さいカードだけど効果は抜群！もらった人も作った人にも一層お互いを認め合う気持ちの連鎖が…



活動の足跡①

2013年度(準備年)

取組み時期	取組み内容
2013年6月	◆理事長掲げる「組織・意識・行動3改革」の実現を目指し、「職場改善・生産向上推進専門家一杉好一氏」に、アドバイザーを依頼し、職場改善活動の取組みを託す。
7月～8月	◆一杉氏職場改善活動準備のため法人各部・事業所視察。
9月	◆KSMプロジェクト発足。一杉氏にチーフアドバイザーとして、理事会理事・評議員杉下理事に、サブアドバイザーとして、チーム構成員に就任依頼。プロジェクト構成員【別表】参照。 活動名を「社会福祉法人光友会職場改善イキイキチャレンジ活動(略称KSM)」とする。(KSMは光友会サービスマネジメントの略)。
	◆次長以上へ「KSM活動の意義等」説明：一杉チーフアドバイザー企画推進会議にて。
10月	◆企画職へ「KSM活動の意義等」説明：一杉チーフアドバイザー課長会議にて。
11月	◆モデル取組み：経営企画室・3S(整理・整頓・清掃)・活動板設置。 神奈川ワークショップ・ロスコストツリー(製パン部門)
12月	◆次長以上「基本理念現状認識調査」実施。 ◆理事会・評議員会で「KSM活動の取組みについて」説明。 ◆一般職へ「KSM活動の意義等」説明：一杉チーフアドバイザー法人研修にて。

活動の足跡②-1

第1ステージ

取組み時期	取組み内容
2014年4月	◆4月1日理事長宣言で、いよいよ「KSM活動」キックオフ。活動旗(表紙の絵柄)もお披露目。 ◆活動の皮切りに「3S(整理・整頓・清掃)活動」を全事業所にて順次開始。 ◆企画職「基本理念現状認識調査」実施。 ◆モデル取組み：神奈川ワークショップ・ロスコストツリー(製パン部門)。 ライフ湘南・ロスコストツリー(製麺部門)。
	◆KSM活動の推進体制発足：法人全体・全体推進会議(毎月の企画推進会議内で実施)。 事業所・事業所推進会議(事業所運営会議等内で実施)。
5月	◆各事業所の活動推進に役立てるため「KSM活動レポート創刊号」発行。以降四半期に1回程度の発行を目指す。
6月	◆早くも活動の積極的取組み「自主活動」始まる。 ◇太陽の家：「3S(スマイル・セーフティー・サービス)」。 ◇いそご地域活動ホームいそぎ：「3改革(組織・意識・行動)推進」「ほめられ当番」。
	◆「マニュアル等からのルール把握調査」モデル取組み：湘南希望の郷・しいのみ学園。 ◆課長職対象に「リスク管理研修」開始。一杉チーフアドバイザー講師にて課長会議の場で(以後原則毎月実施)。
8月	◆湘南希望の郷でも「自主活動・社員証交付活動」に取組む。
2014年10月～12月	◆2014年度理事長巡視を行い活動の活性化を図る。 ◇10月：総務部・神奈川ワークショップ・湘南希望の郷・湘南希望の郷ケアセンター(藤沢サンライズ含む)。 ◇11月：隠岐福祉センター・ライフ湘南・地域包括支援センター。 ◇12月：しいのみ学園・藤の実学園・体育館・いそご地域活動ホームいそぎ。

活動の足跡②-2

第1ステージ活動発表大会



イキイキチャレンジ活動発表大会

大賞に「いぶき・ほめられ当番」

2月21日、第1回職場改善イキイキチャレンジ活動発表大会を開催いたしました。五十嵐理事長が掲げる「組織意識行動改革」の切り札の取組みとして、昨年4月から実施している活動の成果発表です。神奈川ワークショップ食堂を会場に、100人を超える職員や理事の方等が参加されました。

応募のあった12活動から第一次審査で選ばれた6活動について、パワーポイント映像のもと次々と見事なプレゼンテーションがなされました。活動のアドバイザーからも称賛され、改めて光友会職員の頼もしさを感じる機会ともなりました。

すでに行っていた第一次審査に、当日参加者の投票審査を加え、賞が決定されました。職員のモチベーションアップにユニークな発想で大きな成果を上げている「いぶき地域活動ホームいぶき・ほめられ当番」が、[いつでもだれにも笑顔でチャレンジ大賞]に選ばれました。このほか次の4つの活動に賞が贈られました。「日頃の気づきからの取組み光り賞：しいの実学園・スマイルへの取組み」「意識改革・行動改革今で賞：神奈川ワークショップ・3S活動」「IT活用かわうそ賞：藤の実学園・ペーパーレス化への取組み」「改善向上イキイキ賞：ライフ湘南・3S&ロスコストツリー」

この活動は、働き甲斐のある職員環境をつくり、利用者の方へのサービス向上を図り、健全な法人経営を目指すものです。多忙な中での取組みですが、モチベーションの高い職場づくりを軌道に乗せるため、職員全員による一層の取組みを実行していきます。

取組途上の成果の芽生え

年度	位置づけ	具体的展開	成果の芽生え
2013	準備	事業所巡回	見えた原点「基本理念に基づいた業務遂行の重要性」
2014	全事業所での展開	基本理念の現状認識・実現度調査	現状認知し2015年度の対応策のもとに
		業務向上に役立てる「3S（整理・整頓・清掃）」	整理・整頓・清掃の実践で効果を実感
		リスク低減を図る「リスク管理研修」の継続実施	改善手法の実践定着を課題に見据える
	モデル実施	就労支援部でのロスコストツリー	芽生えたコスト意識
		マニュアル等からのルール把握	マニュアルのPDCAの必要性
自主活動	社員証	事業所における主体的職場改善意識の芽生えと実践	
	スマイル・セーフティ・サービス		
	3改革(組織・意識・行動)改革：ほめられ当番		
	取組み活動の発表	活動発表大会の開催	法人一体感の芽生え 活動による職場改善の実証 事業所間の切磋琢磨意識の芽生え
2015	推進体制の強化	アドバイザーによる各事業所個別指導	活動の濃淡への対応 淡から濃へ
	活動をレベルアップ・発展させる展開	リーダー対象「事業所運営マネジメント向上研修」	
		基本理念周知徹底：基本理念研修の実施・イキイキブックの作成リスク低減	