

一体となった組織に変革するための職員参画型の取り組み

社会福祉法人 正友会（香川県）

住 所 香川県仲多度郡まんのう町長尾 1102

TEL 0877-56-9166

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

経 営 理 念 法人訓 知愛一如

理念 信頼関係を築きながら、提供するサービスが満足していただけるよう日々努力研鑽します。
社会福祉を地域とともに考え実践します。

私たちの姿勢

人間には様々な顔があり、心があり、感情があり、一人ひとりの生活がある。そしてその生活は日々変化する大きな環境のなかにある。
一人のあなたと共感できること、あなたが望む暮らしを支えること
その目的に向かって共に過ごし始めると、私はあなたに支えられていることを知ります。

事 業 内 容
及 び 定 員

《介護保険事業》

特別養護老人ホーム3か所・短期入所生活介護3か所・通所介護5か所・居宅介護支援2か所・認知症対応型共同生活介護1か所・認知症対応型通所介護1か所

《委託事業》

給食サービス事業2か所・緊急通報整備事業1か所・生きがい活動通所事業1か所・介護者のつどい事業1か所・高齢者生活福祉センター1か所

《独自事業》

老人介護支援センター事業2か所・ふれあいランド友の会事業1か所・香川おもいやりネットワーク事業2か所

収 入
(法人全体)
平成26年度決算

① 社会福祉事業	1,184,548,000 円
② 公益事業	0 円
③ 収益事業	0 円
合計	1,184,548,000 円

職 員 数
(法人全体) 196名(非常勤含む)

当 面 する
経 営 課 題

- ・外部環境の変化に伴う法人経営基盤の強化
- ・サービスの質を高め、維持しつづける組織体制
- ・法人の基本的考え方を共有した職員の採用と育成
- ・地域に認められる社会福祉法人としての役割遂行

取 組 みに
着 手 した
理 由、 背 景

法人経営をこれからも継続していくためには、環境の変化に対して自分たちの姿を振り返り、次の時代に向かって革新活動を進めなければなりません。法人が設立され、年月の経過とともに事業規模も少しずつ拡大し、職員数が増加する中で、法人が一体となった組織体であり続ける難しさを認識してきました。

そのような中であって、社会福祉懇談会が進める経営品質向上プログラムの存在を知り、その取り組みを通じて法人の組織活動を文書化することになりました。

日本経営品質賞への申請は、賞をいただくことを目的とするのではなく、今まで続けてきた組織活動を職員とともに確認し、外部の方に審査・評価をいただくことで課題を明確にし、次に進むべき方向性を見出すことができると考えたからです。

取 組 みの
現 時 点
で の 効 果

職員と勉強を重ねながら、中期事業計画を策定しました。計画の検討にあたっては全国社会福祉法人経営者協議会のアクションプラン2015と日本経営品質協議会のアセスメント基準書を活用しました。

また、組織風土診断も毎年継続実施し、職員の意識把握を行っています。法人理念を共通の価値とし、自分の言葉でその意味を語れる職員が確実に増えてきています。

日本経営品質賞への取り組みを通じて、経営者の力強いリーダーシップのもと職員間の対話を重ね、職員が主体的に物事を進める組織へと変化しつつあります。

一体となった組織に変革するための職員参加型の取り組み

社会福祉法人 正友会
法人本部事務局長
丸 畑 望

はじめに

私たちは「日本経営品質賞」の存在を平成 22 年 12 月に社会福祉懇談会の勉強会を通じて知りました。その取り組みは社会福祉経営実践事例集 V および VI に記されています。

社会福祉法人として経営の質を高めたいと考えて内部で勉強会を継続し、学んだことを取り入れながら組織活動を進めてきました。

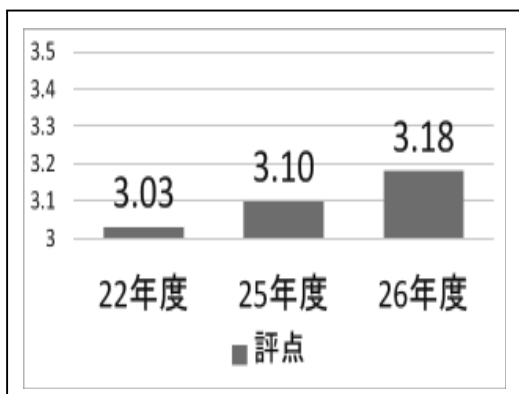
平成 26 年度に今までの取り組みを整理し、日本経営品質賞の申請書としてまとめました。審査いただいた結果、本賞に至るまでのステップとして位置付けられている「経営革新奨励賞」を受賞することができました。それは長い年月をかけて積み重ねてきた組織活動の結果であり、社会福祉法人の経営を一般企業が用いている枠組みをもとに、外部の方から客観的に評価いただく機会になったと考えています。今回は具体的に進めている組織活動の一部を紹介いたします。

①価値観の共有と徹底

法人の理念を浸透させていくために、経営者や管理者が諸会議において職員へ具体的なエピソードを織り交ぜ、わかりやすい言葉で伝えています。毎月行われる各施設の職員会には必ず理事長と本部職員が同席し、基本的な考え方や法人としての課題を説明し、職員の理解を得るようにしています。

また、小グループの会議において、現場のリーダーが話し合いの目的を確認してから議事を進めています。会議後に作成される報告書や、新たな取り組みを行う際に作成される稟議書をもとに、法人の基本的な考え方を確認し合うことも価値観の共有につながります。職員が自分たちの言葉で法人の価値観を他者に伝える機会を意図的に設け、理念と実際の仕事を結びつけて考えることができるように取り組んでいます。

全国経営協 WEB 組織風土診断結果①



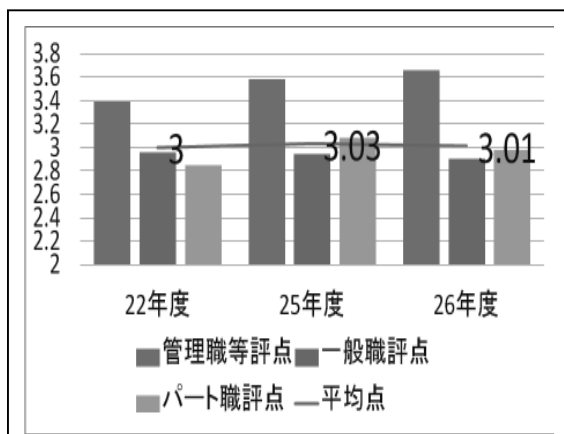
問い「理念を直接聞く機会があるか」

- 4・かなり思う
- 3・まあそうだ
- 2・あまり思わない
- 1・まったく思わない
- 0・わからない

平均の数値を図表で示している。

組織風土診断項目で、毎年度最も評点が高い。

全国経営協 WEB 組織風土診断結果②



問い「理念や経営方針が全職員に浸透しているか」

結果

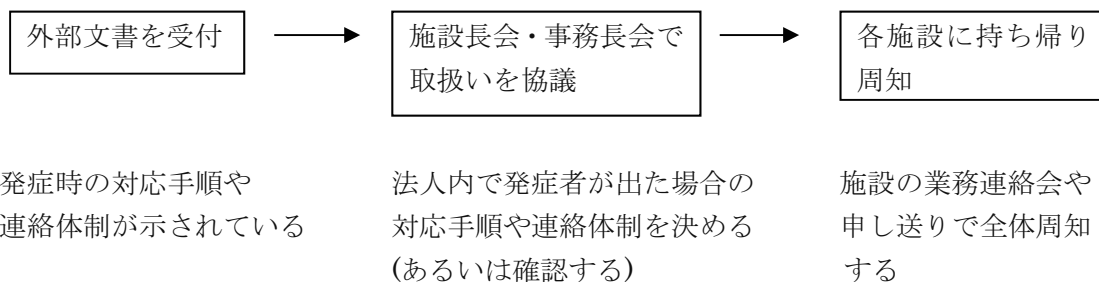
管理職(課長・主任を含む)の意識が少しずつ高まってきている。パート職員の評点が高く、基本的な考え方に理解が得られている。

一方で比較的若い年齢層が多い一般職員の評点が高い。長期的な視野で理念を伝え続けていく必要がある。

②全体最適を重視した情報共有と意思決定

本部機能を強化して主な経営情報を一元管理しています。県や市町からの外部文書は本部で整理され、幹部が定期的集まる施設長会・事務長会で情報の共有を図っています。案件ごとに取扱いの方針を決め、手順を話し合った上で、責任者が各施設に持ち帰り、全体に周知しています。法人全体を意識して意思決定を行っていくことで、全体の整合性が図られ、施設間のバラつきを整えることができます。話し合われた結果は会議録となり、法人全体で情報を共有することになります。組織活動を進めるために、情報をきちんと職員に開示することで、職員が物事を主体的に捉えることにつながっていくと考えています。

たとえば...「感染症に関する通知」が県から届くと



③中期事業計画の策定と実施

計画の策定にあたって、全国経営協の「アクションプラン 2015」「WEB 経営診断・組織風土診断」や福祉サービス第三者評価、日本経営品質賞「アセスメント基準書」を活用して組織活動を体系的に整理しました。

「アクションプラン 2015」は社会福祉法人に求められる行動が指針となって示されています。実践のポイントを1つずつ現状の組織活動と照らし合わせ、なぜその取り組みが求められているのか、目的を確認しました。その上で「実践できている」「実践できていない」という評価ではなく「どのような取り組みがあるか」「誰が参加しているか」「どの

ように進めているか」といった活動の実際を文書化し、取り組みの過程を明らかにしました。

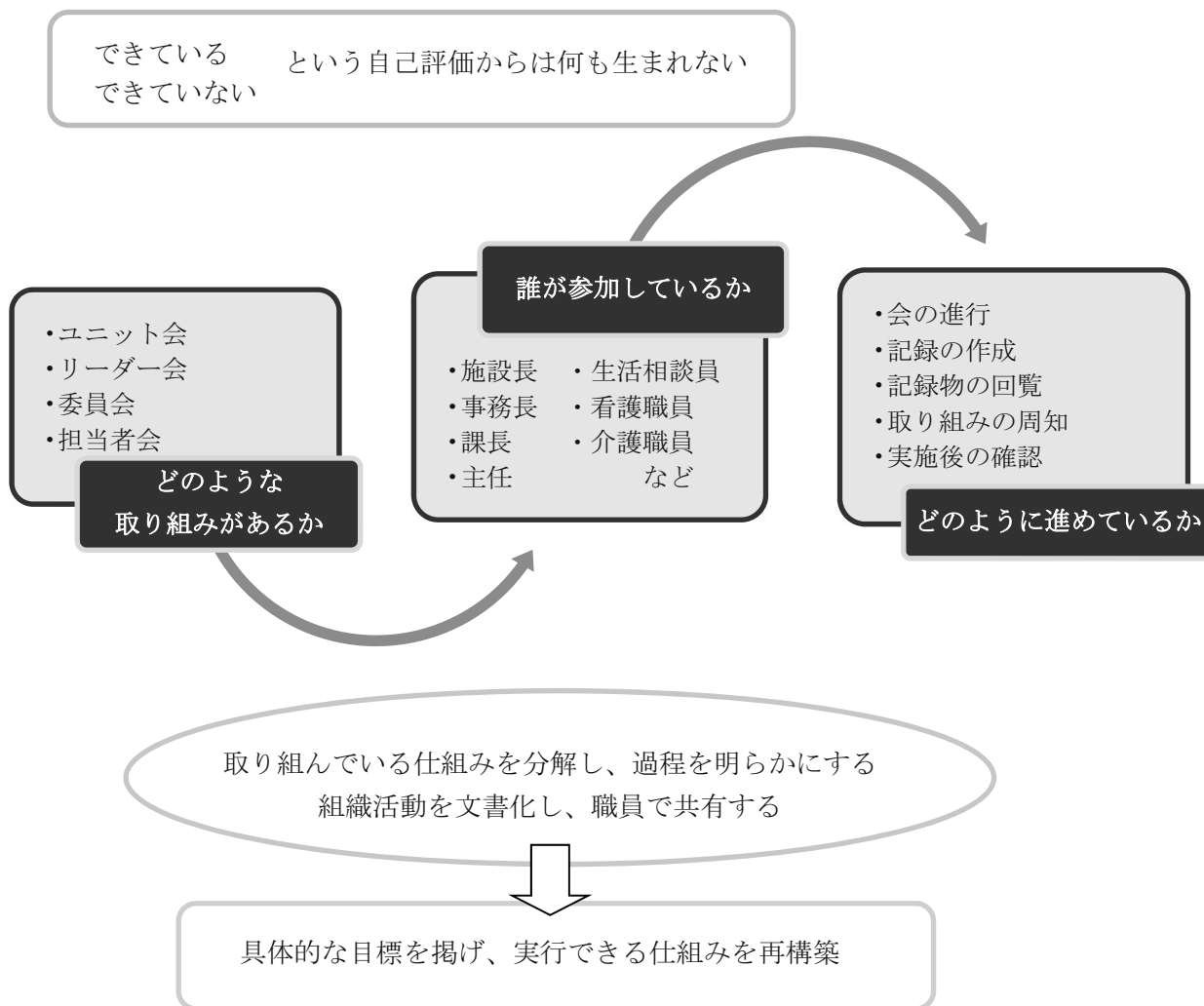
また、「WEB 経営診断・組織風土診断」では項目ごとに経営課題を洗い出すとともに、職員の意識調査を行い、法人の強みと弱みを分析して現状からの変革認識を明らかにしました。

それらの基礎資料をベースに検討を重ね、平成 25 年度からの 3 年を期間とする中期事業計画「チャレンジ 2015」を策定しました。実行段階では事業計画推進シートという様式を用いて進捗管理を行うとともに、半期ごとに見直しを行い、全体会議を開催して幹部職員の意識統一を図っています。

現在は次の中期事業計画の策定に向けて 3 年間の取り組みを振り返り、日本経営品質賞の取り組みの中で得られた審査員からのフィードバックも含めて、今後 3 年間でどのようなことをどのように取り組むか、現場職員とともに話し合いを進めています。

たとえば...

◎職員参加の下、サービス改善の取り組みを行っているか という問いに対して
(アクションプラン 2015 行動指針 2.サービスの質の向上【実践のポイント】参照)

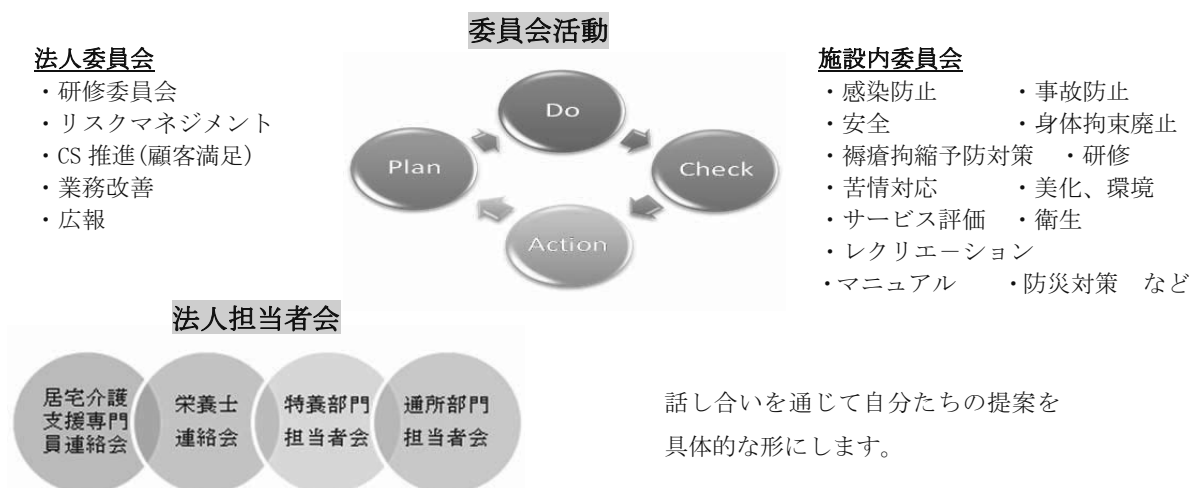


④部署横断的な話し合い

各施設では部署や小チームでの取り組みを推進しています。課長や主任をリーダーとしたタテの軸と、テーマ別に委員会を設置して担当者が集まるヨコの軸を組み合わせ、組織活動を強固なものにしています。それらとつながりを持つ形で、法人全体で取り組む委員会、担当者会、プロジェクトチームを組織図に位置付け、各施設・事業所の担当者が会議へ参加しています。担当者は各施設の課題を持ち寄り、法人の取り組みとして話し合ったことを施設に持ち帰ります。また、それぞれのチームが事業計画に掲げた課題を話し合い、話し合いの過程は会議録となって他職員にも共有されます。

具体的に進めていく取り組みは、稟議書となって各担当責任者から提出され、法人決裁後施設長会・事務長会を通じて決定事項として職員へ周知し、実行へと至ります。

話し合いの経過を示し、決められたことを組織的に発信することで、現場職員は自分たちが話し合った結果が法人全体の仕組みや取り組みになることを実感します。自分の意見やチームの話し合いの結果が、実際の仕事に反映されることが、組織の活性化にもつながっています。



その他、階層別研修や他施設職員との交換研修を計画的に行い、他部署の職員とコミュニケーションを図っています。職員旅行や忘年会など、法人全体で取り組むあらゆる企画を交流機会としてとらえ、法人職員としての帰属意識を高める取り組みを続けています。



おわりに

今回記した私たちの組織活動は、どれも特別なことではなく、あえて記す必要がない、あたりまえのことと捉えられるかもしれません。しかし、そのあたりまえのことを確実に、誠実に続けていくことは簡単なようで大変難しいことだと思います。介護報酬のマイナス改定や社会福祉法人の在り方が問われる現状にあって、あれもこれも行うことは厳しい環境になっているとも思います。

あたりまえに続けていくこととは、同じことを同じやり方で進めるのではなく、中味を深めて、より完成度の高いものに変革していくことです。組織も職員も長い時間の経過の中で、様々な経験を重ねることが重要です。失敗を味わった時に仲間に励まされ、うまくいった時に仲間と共にそのことを喜び合える。そして成果や成長を職員一人ひとりが実感できるよう、これからも法人が一体となった組織活動を進めていきたいと考えています。