



介護の魅力と価値を高めるのはあなたです

# 介護福祉経営士 ニュース KFK News

2020  
**8.30**  
No.74

## 特集

# コロナ禍で生き残るための介護経営 現場スタッフ自らが考え、 動きはじめる組織とは

## CONTENTS

<b>特集</b> コロナ禍で生き残るための介護経営 現場スタッフ自らが考え、動きはじめる組織とは	2
<b>新連載</b> ●介護経営分析塾	4
<b>コラム</b> これからの介護を考える 利用者の想いを重視したケアの有効性	6
●発見! ケアニュース キッザニア甲子園に「介護」のパビリオンがオープン	
●今月の「介護ビジョン」	7
●「21世紀介護事業創造塾」活動レポート	
●INFORMATION	8

一般社団法人  
日本介護福祉経営人材  
教育協会



お問い合わせ先

一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会 事務局  
☎ 03-3553-2896 <http://www.nkfk.jp>  
制作:株式会社日本医療企画  
編集・発行人:林 淳  
〒104-0032 東京都中央区八丁堀三丁目20番5号  
S-GATE八丁堀9階

# 現場スタッフ自らが考え、動きはじめる組織とは

コロナ禍の渦中においても揺るがない組織づくり。そのヒントについて当協会理事であり、社会福祉法人東京聖新会にて理事・施設長を務める尾林和子氏に話を伺った。

## エキスパートスタッフの育成がターニングポイント

尾林氏が理事・施設長を務める社会福祉法人東京聖新会では、現在さまざまな感染症対策が軌道に乗り始めているという。

施設内を「居宅サービスエリア」「施設サービスエリア」に分け、さらにサービスごとに使用する出入口も6か所に分けて設置。スタッフが共用で使用する多くのタイムカードの打刺器なども増設し、別サービスのスタッフとの接触機会を可能な限り排除した環境づくり(ZONE区分け)実現している。

また、スタッフがテレワークを行うためのサテライトスペースの確保も行われており、こうした対応のためにガイドラインなどにも独自の改良を加えた。

尾林氏によればこうしたアイデアはスタッフ側から提案されたものがほとんどだという。

スタッフからこうした提案が活発に行われる環境の背景には、これまで尾林氏が推し進めてきた組織風土の改革がある。

尾林氏が十数年前に施設長に就任後、当時の施設の課題として感じたのが人材育成であった。そこで、まずとりかかったのが、自分のセクションの部下をエキスパートとして育てるための環境の整備だった。

「はじめは事業所内で研修をやろうとしても、スライドのつくり方すらわからないスタッフがほとんどでした」そう語る尾林氏が意識したのは、いかに実際の業務のなかにスタッフの成長を促す仕組み(アクティブラーニングの機会)を取り入れるかという点だったという。

「例えば外国人受け入れの際にはスタッフにすべて一任し、どのようなマニュアルを作るか、キャリアラダーをどのよ

うに設定するかを現場の視点で考えてもらいます。こうしたトライアルを重ねることで責任感とやりがいを感じ、急成長するスタッフもいます」と語る尾林氏だが、こうしたトライアルを行える環境ができ上がるまでには構想で3年、実際には6年近くの歳月がかかったという。

しかし、時間をかけてきたからこそ、信頼関係の築けているエキスパートスタッフの数も増え、そのスタッフを施設各所に配置することで組織全体の組織風土の改革が大きく進んだという。

以前とある外部研究者が東京聖新会の施設を訪れた際、「尾林さんの施設は(大学の)ゼミが施設を運営しているようだ」とのコメントをしたことがある。

尾林氏は、自身の取り組みに対する評価として、その言葉が非常に的を射ていると感じたそうだ。

実のところ、冒頭で紹介したコロナ対策についても、スタッフによるディスカッションを実施する前に、対策の草案が尾林氏の中にすでにあっただという。結果として尾林氏の狙い通りの方針がスタッフの中から提案されたわけであるが、これは尾林氏が目指していたスタッフ自身が学び、考える環境が組織の中に根付いたことによる成果の一つであるといえるだろう。

「今回のコロナ禍ではこうしたスタッフの自発的な動きや、連携力が大きく役立つ場面が多く、組織風土の改革の手ごたえを感じる機会になりました」と尾林氏は語る。

## スタッフの安心感を重視した取り組みを実施

尾林氏は今回のコロナ禍において、スタッフのパフォーマンスや連携力を十全に発揮してもらえているという実感があるといい、その根底には「スタッフの安心感」があると語る。

もともと東京聖新会では、コロナ禍以前より勤務環境の整備を通してスタッフとの信頼関係を築いてきた。

### 東京聖新会における勤務環境の整備の主なポイント

- ①スタッフの心理的負担度などの各種調査の実施
- ②確実に有休がとれる環境づくり
- ③見える化された処遇改善交付金の配布プロセス
- ④上記①の調査を元にした適切な人事考課と賞与 等

これに加えて現在は「何があっても法人がスタッフを守る」というメッセージをしっかりとスタッフに伝えており、こうした法人の対応によってスタッフが安心して利用者のケアができる環境が整備されているという。

一方でスタッフの不安感への対処については、コロナウイルスに対する最新情報を常に更新し、発信・共有するシステムが大きな役割を果たしているという。「今回のコロナ禍では、行政からは個人情報保護の観点から情報がなかなか出てこない。そこで、情報を独自に集め、管理し、それを常に更新していくことでスタッフ自身も身を守ることができる。こうした状況下ではそれは大きな安心につながります」と語る尾林氏。法人の関わる各種サービスで得られた情報を持ち寄り、分析する場を定期的に設けており、実際に地域の感染情報を分析した結果、地域内の危険地帯の予測や感染経路の推測までつながったケースもあるそうだ。

尾林氏によればこうした分析の場には複数部門のスタッフが参加しており、1つの情報に対しての追加情報を個々人が集め、順次更新・共有されていく体制をとっているという。

こうした仕組みづくりは、法人全体で情報を1つの資源としてとらえ、スタッフ一人ひとりに「情報は与えられるものではなく、自分で探しにいくもの」という意識が根付いているからこそ可能となる取り組みといえるだろう。

## トライ&エラーの経験を組織運営に活かす

ここまで、東京聖新会における対策を紹介してきたが、尾林氏によれば「すべてが最初からうまくいっていたわけではない」という。

例えば法人内のZONE区分けを実施した当初、施設内に2基あるエレベーターについても区分けをする予定で計画を練っていたが、結局はエレベーターの挙動を区

分けに対応させることができず、その部分については計画の変更を余儀なくされたようだ。

しかし、尾林氏は「こうしたトライ&エラーの経験もスタッフが成長するための貴重な機会」と断言する。

「重要なのは、事実をしっかりと見つめ、アセスメントする力と、実践力。そしてそれらを活かすためのコンセプトアールスキル(知識や情報を概念的に理解するスキル)です。こうしたテクニックを身に着け、自分で考える力を養ってもらおう。お仕着せではなく、本人たちの気づきに基づいて業務を行ってほしい。こうした能力は介護福祉経営士の皆さんが長けているポイントでもある。ぜひ組織運営の現場でもその力を活かしてほしい」と尾林氏は語る。

今回紹介した東京聖新会の強みはなによりもこれまで取り組んできた組織風土の改革・構築にあり、そうした組織体制がコロナ禍を受け止めるための、組織の弾力性や対応能力につながっている好事例の1つといえるだろう。

尾林氏の指摘のとおり、メンバーシップやリーダーシップ、人事、情報収集・分析といったテーマについては、介護福祉経営士の得意とする分野の1つである。

コロナ禍がまだまだ収まらぬ現在において、介護福祉経営士の皆さんには今回のような事例を参考にいただき、今だからこそも始められる組織改革でのキーパーソンとして活躍していただきたい。

## Profile

おはし かすこ  
尾林 和子

社会福祉法人東京聖新会  
理事・施設長



東京都小金井市生まれ。2012年日本社会事業大学大学院福祉マネジメント研究科修了(修士:福祉マネジメント学)。社会福祉法人東京聖新会理事、特養フローラ田無施設長、老健ハートフル田無副施設長、東京都認知症介護指導者として、地域ケアの現場を動かしながら内閣官房医療情報化に関するタスクフォース等に参加し、ロボットやICTを高齢者医療福祉領域に導入する研究に取り組んでいる。また全国社会福祉協議会キャリアパス福祉講師として東京都の福祉人材育成にも力を注いできた。2014年一般社団法人ユニバーサルアクセシビリティ評価機構理事長。2018年日本社会事業大学研究所研究員着任。2019年日本福祉大学福祉経営学部(通信教育)教授着任。日本老年医学会、日本認知症ケア学会、日本遠隔医療学会、日本ロボット学会、アイルランド老年医学会、欧州老年学会などの会員。