



発行：日本福祉施設士会
<http://www.dswi-sisetusi.gr.jp>

福祉施設士357号 令和5年10月15日発行（偶数月15日発行）

日本福祉施設士会 生涯学習誌

福祉施設士

Japanese association of Directors of Social Welfare Institutions

特集

効果的・効率的な
組織運営と
人材確保

2023
October

10

効果的・効率的な 組織運営について考える

(長崎県)
社会福祉法人山陰会 障害者支援施設 普賢学園
園長 本田 尚久 (障 - 41期、No.5547)



1. 日本の大激変が加速する節目の年「2025」

私が長崎県南島原市にある社会福祉法人山陰会で障害者支援施設 普賢学園(定員:40名・平均支援区分5.3・平均年齢36.8歳)に入職し10年目を迎え、園長を拝命して5年目となる。

福祉事業に携わり九州の地方で生活して約10年が経ち、年々日本社会や地域を取り巻く環境の変化が色濃くなって来ていると感じる。特にコロナ禍以降の社会の激変ぶりは凄まじく、DX化・人口減少・外国人労働者の増加・様々な国際問題により価値観や外部環境が急速に変化している。これらの変化が日本社会にとって一つの節目になるのは、団塊世代約800万人が後期高齢者になる2025年である。

日本社会変化の影響は地方都市において特に顕著で南島原市でも人口は2040年に2023年比23%減(2023年40,273人→2040年30,919人)、高齢化率は2022年比約6%増(2023年40.54%→2040年46.5%)と統計上はっきり現れている。現状の急激な変化は団塊世代が後期高齢者を迎える2025年を境にさらに加速していくと予想される。つまりこの時期までに法人・事業所として取るべき対策をとってなければ、この節目の年は回帰不能点(Point of no return)になる可能性が高い。



普賢学園 新棟

2. 「効果的・効率的な組織運営」とは何か?

2025年の回帰不能点を迎えるに当たり、「効果的・効率的な組織運営」は最重要案件である。なぜなら人・物・金・情報・時間・ノウハウの経営資源を総動員して効率的に回していかなければ、この変化を乗り越える事は出来ないと予想されるからだ。

では「効果的・効率的な組織運営」とは何だろうか?それは“可能な限り早く、安定的に理念やビジョンの実現が可能な組織体制・運営”であると私は考える。

混同してはいけない事は「効果的・効率的な組織運営」と「効果的・効率的な組織運営の手法」は異なるという点である。

フラット型・ピラミッド型・アメーバ型等々の様々

な組織運営の手法はあっても、正解はない。あるのは“理念やビジョンの実現に向けてどの組織運営が自組織にとって最適解か?”という事だけである。突き詰めて言えば、「効果的・効率的な組織運営」の実現には理念・ビジョン・バリューをどれだけリアルに描き、具現化できるための情報を効果的に実践に移す事が出来るかが鍵を握っている。

3. 結論「何をやるべきか」

私が考える「効果的・効率的な組織運営」を実践するための結論は以下である。

前提:「効果的・効率的な組織運営=MVVを早期かつ安定的に実現させる体制・運営」

- ①MVV(ミッション・ビジョン・バリュー)を磨き込む。
- ②MVVの実現のために使える情報収集を強化する。
- ③収集した情報を取捨選択し、アクションプランに落とし込む。
- ④PDCAを高速で回す。(アクションプランを洗練させていく。)
- ⑤KPIを通じて効果検証を行う。
- ⑥思考のフレームが外れる経験・体験・出会いをする。

自組織にフィットした「効果的・効率的な組織運営」の構築には日々の地道な、時に非効率や非効果的とも思えるチャレンジが必要となる。

次に自事業所で行っている取り組み事例について①~⑥の順にご紹介する。

4. ①MVVを磨き込む

②MVV実現に向けた情報収集の実施

MVVは自組織や自法人がどこを目指していくかの重要な指針である。この部分にブレが生じると法人や事業所の運営体制もブレが生じてく

るため、自組織にとって「効果的・効率的組織運営」の問題設定が曖昧になる可能性があるので注意したい。

下記は当法人・当事業所のMVVである。

- ・法人理念・ミッション(M)
「お陰様の道・自由の道・すべての人に愛を」
- ・事業所の目指す姿・ビジョン(V)
「新たな時代のモデルになる障害者支援施設を目指し、重度知的障害のある方の暮らしをより良くすること」
- ・目指す価値・バリュー(V)
「5つのチカラを磨き、ご利用者の豊かな人生に寄り添う」

- 5つのチカラ =
- 1:住まいのチカラ
 - 2:支援のチカラ
 - 3:仕組みのチカラ
 - 4:巻き込むチカラ
 - 5:福祉のチカラ

当施設では上記のビジョンやバリューに行きつくまで数年の月日がかかった。文字数の都合上、ビジョン策定経緯やその理由については詳細を記載しないが自法人の強み・歴史×社会ニーズ×施策の動向×実現可能性×オリジナリティ等を勘案し、納得感あるものに磨き上げていくにはやはり時間がかかる。だが、MVVが明確に定まれば後の②以降はほぼ自動的にやるべき課題、アイデアがどんどん出て来るので絶対に欠かせない過程である。

MVVを磨き込む上で自分自身あるいはチームが“ワクワクするか?”、“本気で実現させたいと思うか?”を意識するのも推進力を増していく上で大切な視点である。

自施設の各取り組みについては、表(17ページ)を参照していただきたい。

次に②だが、MVVが決まったら、その実現に寄与する有効な情報だと思われる情報収集

を徹底的に行う。情報収集(=インプット)がなければ、実践(=アウトプット)はない。デジタル化が進んだ現在は情報収集には事欠かない環境であるため、様々なツール・チャンネルを積極的に活用したい。MVVが明確に定まっている状態であれば、課題発見能力も自ずと向上し、それに伴い課題解決に向けたインプットの質も上がって来るはずである。

人的・物的情報収集網の質は「効率的な組織運営」の質にほぼ比例すると考える。

5. ③収集した情報を実践に落とし込む

④PDCAを高速で回す

収集した情報、いわゆる「効果的・効率的な組織運営の手法」を効果的に使用するには、自施設の現状に照らし合わせて、実践の活動へと落とし込んでいく。例えば、働きがいを増すにはエンゲージメントが必要であるという情報を得れば、自施設の現状と目標を比較して、不足を分析、問題設定を行い、効果的と考えられる手法を検討していく。

かのアインシュタインも「私は地球を救うために1時間の時間を与えられたとしたら、59分を問題の定義に使い、1分を解決策の策定に使うだろう。」と述べているように、問題解決の前に正しい問題設定をするのは効果的なアクションプラン策定にとって重要である。

アクションプランが決まったら、PDCAを高速で回し、プランを磨いていく。

いわゆる「改善」である。日々の些細な業務の改善が出来る組織かどうか「効果的・効率的な組織運営」の運命の分かれ目である。日々の「改善のエネルギー」は“時間的な余力”から生まれる。出来れば改善を指揮するリーダークラスの日々の業務は90%ぐらいで納めたい。当事業所でも業務のムリムダムラについて、業務の見直し・ICT化・システム化・アウトソース・分

業化・教育・整理整頓等を通じながら何とか確保を進めている。

6. ⑤KPIによる検証

⑥思考のフレームを外す

アクションプランが効いているかはKPIでチェックしたい。当事業所のKPIは、

- 1: 新規利用希望者が増えているか?
- 2: 新規求人者数が増えているか?

の2点である。福祉事業所にとって最も大切な事は“人が集まる”事であると考え、この指標を活用し、財務分析は補完的なKPIとして使用している。

⑥は「業界人、業界知らず」化を防ぐために必要な行動である。長い時間、その業界にいると良い意味でも悪い意味でも業界に染まってしまう。自分が気づいていない思考の硬直化を打破するには業界以外の経験、体験、出会いはやはり欠かせない。

人材確保のために当事業所で工夫している取り組みは下記の通りである。

- ・出来ることは何でもやる(無料で出来ることは沢山ある)
- ・SNSは必須
- ・採用チャンネルを多く持つ
- ・認証制度を可能な限り沢山取得する
- ・外国人労働者が働く前提で組織を整える(外国人労働者の比率を10~20%を想定しシステム化を検討する)
- ・給与構造を見直し、求職者への訴求性が高い“映える”給与体系にする
- ・様々なバックボーンを持つ人たちが力を発揮出来る仕組みづくりを行う

最後に福祉に携わる我々が現場の実状、地域福祉の実状を訴えてく事はこれから益々必要になっていく。残念ながらこの国の投票率は国

政でも50%台、地方選挙に至っては40%台と低迷している。福祉は生活に根差したもので、最も国民や地域の困りごとを身近に感じる事が出来る仕事でもある。そんな我々から積極的に政治や行政に声を届けていくことも私達の大切な仕事なのだと福祉に携わるすべての方に意識していただきたいと激変の2025年を目前にして切に願う。

(参考)
 日本人口の推移:
<https://population-transition.com/population-1774/#2030>
 南島原市HP:
<https://www.city.minamishimabara.lg.jp/kiji0031645/index.html>

「効果的・効率的な組織運営」のための取り組み					
5つチカラ	「住まいのチカラ」	「支援のチカラ」	「仕組みのチカラ」	「巻き込むチカラ」	「福祉のチカラ」
テーマ	【“家”であること】	【真ニーズを捉える】	【働く人の力を最大に活かす】	【地域を巻き込み・巻き込まれる】	【福祉スピリットを継承する】
取り組み	<p>障害のある方にとって、暮らしやすい環境とは何かの視点で設計を行った。「光」・「音」・「視覚」・「におい」・「人」の刺激が不快刺激とならないよう環境面に配慮がしてある。</p> <p>重度知的障害の方や高齢期の方の直感や潜在意識に訴えかける空間コミュニケーション方法を使用し、脳が疲労しにくいデザインになっている。</p> <p>窓の大きさやベランダなど自然の空気・風・光・香りを感じられる脳疲労を回復させる工夫が施してある。</p>	<p>クオリティマネジメントの視点をい、ご利用者の課題について「バイタル」・「メンタル」・「食事(栄養)」・「運動量」・「睡眠」・「排泄」・「水分量」・「環境面(ハード・ソフト)」・「服薬副作用」の視点でご利用者のニーズを探り、体の中から元気になる根拠に基づいた支援を実施している。</p> <p>これらクオリティマネジメントの手法をベースとして、その他障害特性に応じて、「冰山モデル」・「ABC分析」・「ひもときシート分析」・「ユマニチュード」・「興味関心シート」などを適宜活用し、ニーズの分析と充足を目指している。</p>	<p>「働きやすい職場づくり」と「働きがいのある職場づくり」の視点から働く人が福祉の仕事にやりがいと誇りを持って仕事に打ち込む事が出来る環境を整備する。</p> <p>「働きやすさ」では、各種認証制度の取得による職場環境の向上、Web学習による学習機会の提供、ICT機器・ロボットの導入により業務の効率化を行っている。</p> <p>「働きがい」では、情報共有の仕組みの構築、幸せ一時金・相談サポート体制の充実・職員の得意な事を活かすB面業務の取り組み・360°評価(グジョブカード)の実施・部署を横断した外出支援・あそぼう会による職員交流の機会提供等を実施している。</p>	<p>SNS(インスタグラム・ライン)を使ってご家族とご利用者の状況について情報共有の頻度と質を上げる。イベントの告知はもちろん、ご家族参加型の企画(おふくろの味企画)等を実施し、ご家族の思いをご利用者に届ける工夫をしている。</p> <p>施設にはご家族にも希望があれば泊まって頂く事も可能で、居室は一人に二部屋あるので物理的にもゆとりとして頂ける。</p> <p>地域の学童児が放課後に施設で遊ぶ事が出来るように約50種類以上の遊具を揃えており、イベントも合同で実施、インクルーシブ教育も行う。</p> <p>ご利用者の興味関心を定期的に調査し、興味関心に応じて近隣のイベントに参加出来る体制を推進している。</p>	<p>最近福祉系の研修でもテクニク的な学びが非常に多くなり、福祉の先人の想を知る機会が少なくなった。</p> <p>「福祉のチカラ」では改めて障害者福祉の成り立ちや福祉の時代を切り開いてきた先人たちの努力や想い、思想を知る事で我々福祉人の在り方を考える。</p> <p>人の人生に関わる福祉の仕事の「素晴らしさ」や「感動」、「楽しさ」、「絆」を振り返る。また「人間の豊かさとは?」、「人生とは?」、「障害とは?」、「生きるとは?」のような哲学的な視点からも福祉人として我々が学ぶべき素養を考えていく研修を企画する。</p>