



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

- 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 ..... 2
- 新連載**  
●介護経営分析塾 ..... 4
- コラム** 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 諄  
〒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刻器なども増設し、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て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、自分で探していくもの」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そうだ。

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け、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チュアルスキル(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つけ、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 ぼ や し か ず 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。



# 介護経営分析塾

介護経営分析塾は、ケーススタディを通して、介護経営に対する分析力をアップすることを目的とした読者参加型企画です。WEB上の投稿用フォームから下記の事例に対する改善案をご投稿いただき、次号で寄せられたご回答をご紹介します。投稿用フォームは次ページのQRコード、もしくはURLからアクセスすることができます。携帯などからも投稿が可能ですので、ふらつてご参加ください。

## 今月の問題事例

A法人はY県X町(人口約2万人)で介護事業を展開している一般社団法人である。従業員数は73名。令和元年度の売上高は2億4千万円。

設立は平成14年。同年にグループホーム「やすらぎの家」を開設。その後小規模多機能型居宅介護事業所、サービス付き高齢者住宅事業所をそれぞれ開業している。平成30年には新しくグループホーム「ゆらぎ荘」を開設。

法人の経営理念は「地域全体の福祉への貢献とより良いサービスの追求をめざす」である。

Y県は全国的にも高齢化率の高い地域とされており、ここ数年で介護事業への参入も増えている。そのため事業所数の増加による競合関係は激しくなっている。

法人では平成18年ごろから複数の事業所を開設し、事業を拡大してきた経緯があるため、人材育成を含めた社内体制の整備が課題となっている。

特にグループホーム「ゆらぎ荘」では、A法人設立当初からのメンバーであり半年前から施設の管理者として赴任したB(あなた)と、施設設立時に現場のリーダー職として他法人の施設からヘッドハンティングされてきた現場の中核職員C氏(介護福祉士)の間でしばしば運営方

針をめぐり意見が対立している。

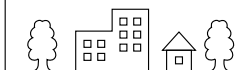
法人本部や施設の運営理念を反映した運営方針を掲げるB(あなた)と、これまでの現場での経験則を重視した業務方針に自負のあるC氏との間で見解が異なることが主な要因である。

スタッフからは「管理者であるB(あなた)と中核職員であるC氏とどちらの方針を優先すべきか判断がつかない」との不安の声が上がっている。また、実際にB(あなた)とC氏のやりとりを見た結果、運営に関する不安感を理由に退職につながるケースも増えてきている。

先日、法人本部の人事部門からB(あなた)あてに連絡があり「先日、C氏より、“新しく赴任してきた施設管理者が掲げる運営方針はこれまでの自分自身の現場経験から考えて全く賛同できない。このままでは働き続けられないため、やめたい。”との相談があった。実際にゆらぎ荘の離職率は法人内の平均値と比べ10ポイントほど高い傾向にある。1週間以内に対策案を講じてほしい」との指示を受けた。

管理者であるB(あなた)がゆらぎ荘のもつ課題を改善するために講じるべき対応策はなにか？

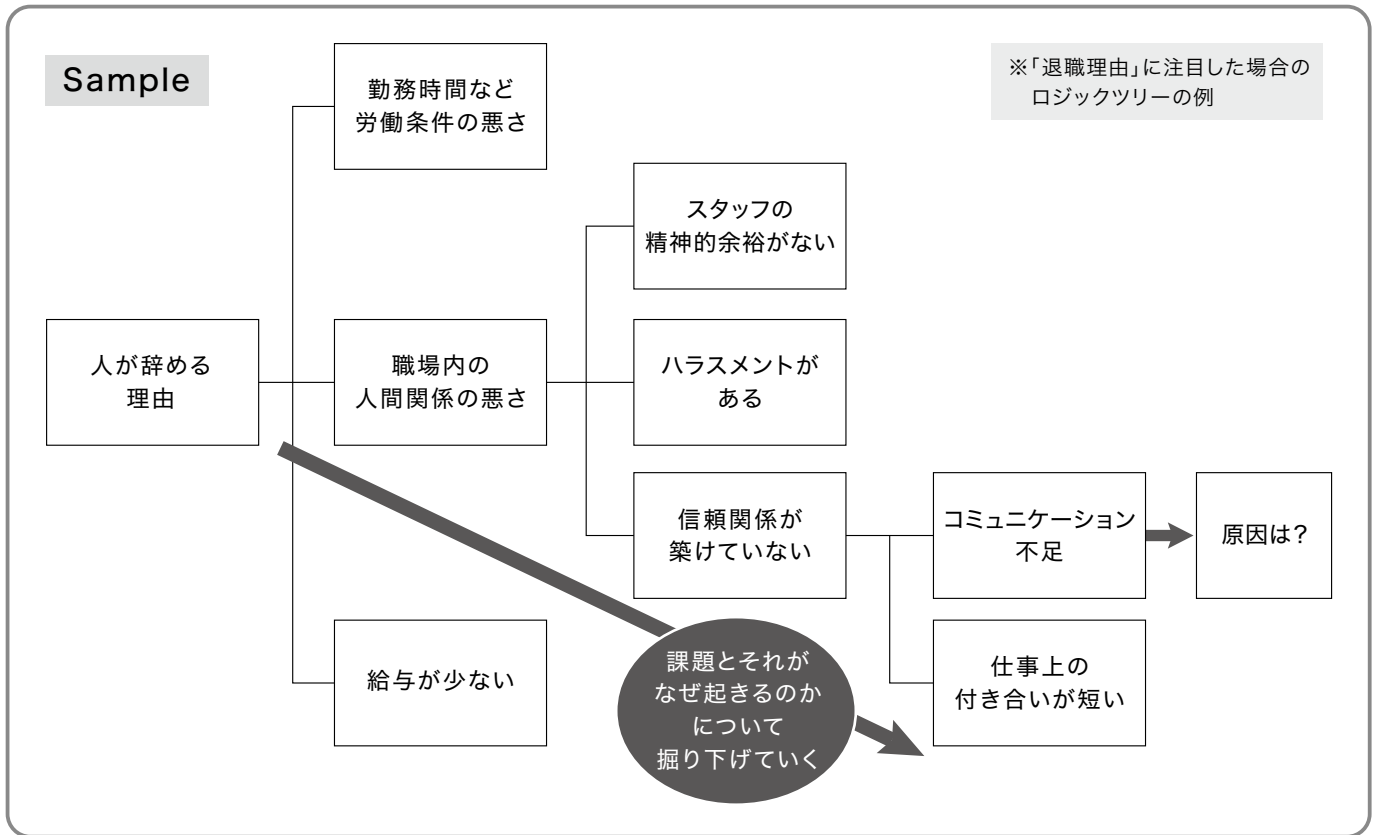
### ゆらぎ荘施設データ



運営理念: その人らしさを大切に、なじみの空間で穏やかな日常を  
 人員: 管理者1名、看護職員1名、介護職員11名(うち介護福祉士9名)、  
 計画作成担当者2名  
 入居者: 18名(要介護1:2名、要介護2:2名、要介護3:2名、要介護4:8名、  
 要介護5:4名 平均年齢90歳)

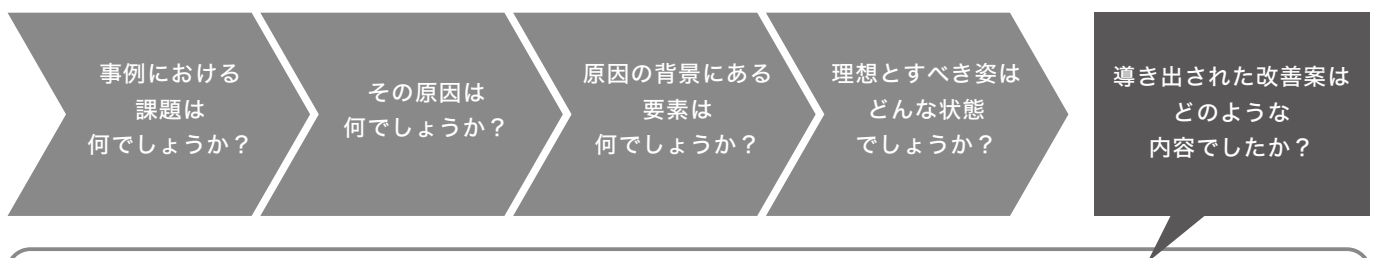
## 分析のヒント 1 ロジックツリーを作成してみましょう

課題とその背景にある原因を整理するにあたり、ロジックツリーが有効です。本事例の課題と思われる点をスタート地点に設定し、課題の内容を切り分けていきましょう。



## 分析のヒント 2 「改善案の策定」に必要な要素を書き出してみましょう。

今回の事例では「チームマネジメント」がキーワードとなります。その点を考慮したうえで、以下のポイントを整理してみましょう。



以下のポイントをイメージしながら改善案の内容の肉付けをしていきましょう!

- ①いつまでに実施しますか?
- ②どこで実施しますか?
- ③改善案を実際に実施するのは誰が適任でしょうか?
- ④何(もしくは誰)に対して実施しますか?
- ⑤どんな目的(目標)のために実施しますか?
- ⑥どのような手段で実施しますか?
- ⑦費用はどの程度かかりそうでしょうか?

※推薦図書に『介護業界で生き残る経営計画・事業計画の作り方』

(介護福祉経営士実行力テキストシリーズ14巻、発行:日本医療企画、価格1,800円+税)があります

投稿用フォームについてはGoogleフォームにてWEB上でご用意しています。

結果については入力後そのまま投稿することができます▶▶▶ <https://forms.gle/dZweCMjPmh3SgEGL6>





このコラムはコロナ禍に目を奪われがちな現状にある今だからこそ、今後の介護業界に引き継ぐべきテーマや事例についての情報を介護福祉経営士が発信するコーナーです。

## 利用者の想いを重視したケアの有効性

**私**は現在、富山短期大学で教鞭をとっていますが、学生たちに「介護」について教えていくなかで、私自身も「介護とはなにか」を改めて考えるようになりました。

その中でも特にどう伝えるべきか悩んでいたのが「高齢者の尊厳」や「利用者の目線」といった概念です。

そこで、それらの概念を学生たちにわかりやすく伝えるために目を付けたのが「あしたねの森」の事例でした。

あしたねの森は高齢者施設(特養・デイサービス)、児童施設(保育園・学童)、障害者施設(放課後等デイサービス)が1つの敷地に併設された多世代交流型施設です(富山県富山市、運営:社会福祉法人アルペン会)。

ここでの取り組みの大きな特徴は利用者「役割」を持つてもらえる機会を積極的に創り出す点です。

例えば、ショートステイに来たものの、「帰りたい」という訴えを繰り返し、なかなか施設になじめない利用者について、この利用者が元小学校の校長であったことに着目した介護職が学童での宿題の採点の依頼をしたところ、最後には「こどもたちがいるから帰れない」というほど施設になじんだ事例や、ラジオ体操の際にこどもたちに体操を教える先生役を利用者たちにお願したところ、張り切って参加するようになった事例など、利用者のやる気をうまく引き出して自然と介護予防やリハビリにもつなげる取り組みが行われています。なかにはデイサービスのプログラムとして手話の先生役となった利用者が「90歳にして先生になるという夢がかなった」と語ったというエピソードなどもあり、利用者がいかに前向きに活動しているかがわかります。

こうした試みは人の持つ自己実現の欲求に着目し、高齢者の尊厳維持とケアを両立させたモデルケースであるとともに、介護職の職能に自分の発想力や企画力を発揮できるクリエイティブな側面があることの証左であると考

えています。

もちろん、これらの取り組みを行うにあたっては、今の利用者の状態は何ができて何ができない状態なのかを的確に見抜くアセスメント力や、保育士などの他職種としっかりとコミュニケーションをとり、多職種連携で生まれた発想を具体的なケア内容に落とし込んでいくコーディネート力などが求められます。したがってこうした力を自然に発揮できる組織風土や職場環境をいかに整備していくかという視点は今後の介護業界にとって重要ではないでしょうか。

現在、コロナ禍の影響により、学生たちに実際の現場で「高齢者の尊厳」や「利用者目線」といった概念をケアに取り入れる取り組みの手ごたえを肌で感じてもらうことが難しい状況ではありますが、これからの介護現場を担う人材を送り出す場にあって、伝え続けていきたい内容だと考えています。

今後はこうした事例をマズローの理論などと結びつけて整理をしながら世の中に発信していきたいと考えています。

### Profile

富山短期大学 健康福祉学科 准教授

**小平 達夫氏**

介護福祉経営士1級  
キャリアコンサルタント  
産業カウンセラー  
教育カウンセラー



獨協大学経済学部卒業後、Uターン就職し、富山県内の金融機関に勤務、その後同じく県内の専門学校に勤務し、社会福祉法人と医療法人を有するアルペングループ法人本部にて勤務。2018年4月より富山短期大学福祉学科に奉職、現在に至る。

研究分野

買い物弱者問題、介護外国人技能実習生のキャリア開発支援



# 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

一般社団法人日の出医療福祉グループ(本社:兵庫県加古川市、代表理事:大西壯司、以下日の出医療福祉グループ)は、こどもの職業・社会体験施設「キッザニア甲子園」(兵庫県西宮市)に『ケアサポートセンター』パビリオンを2020年7月30日(木)にオープンした。

こども達は「介護福祉士」として、介助リフトや車いすを使った介護技術について学んだ後、キッザニアの街で実際に車いす介助体験を行うことができる。介助リフトや車いすに乗る高齢者、障がい者の気持ちなどを理解することで、こども達に相手の立場に立って“考える力”と、どのような介助が必要なのかを見極める“観察力”を養ってもらうことを目的としている。

今回の企画については同法人に所属する介護福祉経営士の中村氏も関わっており、今回の法人の取り組みに対するコメントを寄せていただいた。

介助リフトの操作を体験することもできる



社会福祉法人 日の出福祉会  
高齢者総合ケア福祉施設 ふたばの里  
施設長/エリア責任者

中村 豪氏 介護福祉経営士2級

介護に関するパビリオンをキッザニア甲子園へ出展すると聞いた時、まず感じたのが何をどのようにこども達に伝えるのか、ということでした。

介護と言っても中身は非常に深く、関わりのない方からしたら、きつい、厳しい等のイメージが大半かと思います。

そのなかで如何にわかりやすく、且つこどもにも興味を持ってもらえるものにするかを皆で考え、それを形にできたことで、これからの社会を支えるこども達への介護・福祉に対するメッセージになるのではないかと考えています。

他のスタッフを代表しての感想とさせていただきます。

▼ 詳しくは下記に掲載している介護ビジョンでもご紹介しています。▼

### 地域介護経営

Care Vision

地域のニーズをすくい上げ  
地域から超高齢社会を支えていくための  
視点を具体的事例とともに掲載

# 介護ビジョン

今月の

## 第1特集

### “利用者本位”とは何か

#### 思いを叶えるために考えなければならないこと

要介護状態であっても、高齢であっても、「やりたい」ことがあることは悪いことではない。だからこそ、“利用者本位”での介護の提供を、介護現場はめざすのだろう。しかし、利用者の望みを叶えることだけを、“利用者本位”と考えてはいないだろうか？ 本特集では“利用者本位”がめざすものとはどういうことなのかを考察した。

#### opinion1

リスクを負わないことを前提にすると  
当事者の気持ちには寄り添えない  
前田隆行 (NPO法人町田市つながりの開 理事長)

#### opinion3

不本意な状況下で生活をしている  
利用者の思いを支援する  
宇津木 忠 (社会福祉法人不二健育会  
特別養護老人ホームケアポート板橋 施設長)

#### opinion2

業務に集中できる体制づくりが利用者の  
気持ちに寄り添う余裕を生む  
マシュウ・W・カラシユ (社会福祉法人湘南育成園  
特別養護老人ホーム ささりんどう 兼倉 施設長)

#### opinion4

本当にやりたいことなのかを常に  
問い続ける姿勢をもつ  
下別府知広 (社会福祉法人北野会  
特別養護老人ホームマイライフ徳丸 介護主任)

#### opinion5

鼎談 介護をする側が無理をするようなケアプランは利用者本位ではない  
石井直樹 (一般社団法人マテツナガルLABO 理事長/介護支援専門員)  
田村聡志 (同法人 主任介護支援専門員)  
野間康彰 (同法人 管理者/介護支援専門員)

2020年9月号  
(2020年  
8月20日発売)



詳しくは

- 毎月20日発行
- 定価: 1,296円(税込)
- 定期購読料: 15,552円(税込)
- ※ 会員価格は12,444円(税込)

## 第2特集

### 今だからこそ学ぼう 介護と経営のコトバ



# 21世紀介護事業創造塾 活動レポート

## 第1回 研究会を開催

「21世紀介護事業創造塾」は新しい会員制コミュニケーションサロン。全国の介護事業経営者が、さまざまな課題についてホンネで共有し、解決にむけて実践的な方策を探る場として誕生しました。

### 介護報酬改定の真意を読み解く、専門家同士のディスカッション

株式会社日本医療企画は2020年7月29日(水)に「21世紀介護事業創造塾」オンライン研究会を開催しました。第1回となる研究会は制度改正研究会として、介護報酬の改定がテーマ。

今回の報酬改定の4つの論点である「地域包括ケアシステムの推進」「自立支援・重度化防止の推進」「介護人材の確保・介護現場の革新」「制度の安定性・持続可能性の確保」に注目。小濱道博氏(小濱介護経営事務所 所長)によるレクチャーを主軸にしながら、参加メンバーでディスカッションを行いました。議論のなかでは厚生労働省の資料の文脈とその背景にある状況を読み解きながら、「訪問看護」「ターミナルケア」「リハビリテーション・口腔ケア・栄養改善」などのキーワードをピックアップ。実際に介護施設を運営する参加者から現状に基づいた見解が述べられる一方、専門的な見地からの補足説明が行われるなど有意義な情報交換の場となりました。研究会は今後も定期的に行われ、そのつど旬なテーマを取り上げていく予定です。

## INFORMATION

### 第5回 全国介護福祉総合フェスティバル from 東京

11月28日(土)・29日(日) 会場・WEB同時開催決定

新型コロナウイルス感染拡大の影響を鑑み、第5回全国介護福祉総合フェスティバルは会場を当初予定の仙台市から「東京」に変更し、開催方式については、ご参加いただく皆様の感染対策を十分に講じたうえでの「会場参加」と「WEB」による配信方式で実施いたします。

**会場** プラザマーム(東京都中央区日本橋浜町1丁目1-12)

**WEB** WEB会議ツールZoom使用予定

主催・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  
〒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  
TEL.03-3553-2896



詳細や過去の開催の様子は  
協会ホームページ  
(<http://www.nkfk.jp/>)  
からご確認いただけます▶▶▶

