

新生・京都福祉サービス協会へ

理事者が語る新年度への決意

一体化した新生・京都福祉サービス協会が、新年度から本格的に動き出します。これに先立ち、法人理事が座談会を開催し、それぞれの担当分野を中心に、一体化の展望と課題について意見交換し、決意を語りました。収録は2月10日、進行は増田理事。河本理事は所用のため文書参加でした。なお、内容は各理事の発言のエッセンスを広報委員会の責任でまとめたものです。

1 基本方針について

各理事から担当分野等の基本的な方針について述べていただきました。

(1) 組織方針について／増田理事

4月から、居宅、施設、児童館の3部門に分かれていた法人組織を実質的に一体化し、協会としての事業運営、意思決定の仕組み、人事、本部機能等も新たなステージに移行する。これにより、協会が直面している組織課題や事業課題はもちろん、旧部門だけでは取り組めない地域や社会の課題にも総合的に対応していく。

2023年度は第2期中期経営計画の最後の年度であり、第3期につなぐ準備期間でもあることを意識して、次の項目に取り組む。

- ①ブロック制の導入とブロック単位の連携体制の確立
- ②法人内の情報共有ネットワークの一本化
- ③法人理念を実現し、地域共生社会を創造する人材の育成
- ④旧部門を超えた幹部職員交流を促す人事異動 等

(2) 経営企画室の取組／増田理事

第1に、2024年度からの5年間の第3期中期経営計画の策定がある。これは、協会組織一体化のメリットを最大化してより良いサービスの提供と経営改善に向けたものとなるように努める。

第2に、これまで部門別であった資金計画を、協会としての総合的かつ長期的な観点からの資金計画として策定していく。

第3に、経営指標の策定がある。これも部門別に行っていたものを、協会全体を見渡した経営指標として策定することにより、経営分析、経営改善の基礎としていく。

(3) これまでの協会を振り返って／宮路理事

今回の組織の一体化については必然と受け止めている。法人化したのが1993年。ゴールドプランを受けてヘルパーを100人から3000人に増やすという京都市の計画に対応するには法人化が必要だった。介護保険で契約サービスとなり、課題がいろいろと出てきたため、2003年には3本部体制となった。

現在の状況は、ヘルパーの高齢化、施設を同時期に連続して建てたことによる運営上の課題や問題、コロナ禍の影響等、経営資源であるヒト・モノ・カネ、情報、サービスのすべてがリスク状態である中で、これを乗り切るための方法が一体化。ピンチをチャンスと捉えて、組織、給与、働き方、システム、情報共有、財源のあり方等を変えていくために、試行錯誤を重ねつつも、職員がポジティブに動くことが必要。根本的にこれまでの考え方を見直し、「乗り切れないと、生き残れない」という覚悟が必要だ。



（４）人材マネジメント室の取組／松本理事

現在は人材管理準備室として業務を行っているが、名称を人材マネジメント室とする。企業においても、組織としての価値が有形資産から、無形資産や人的資本が重視される時代になってきた。私たちの仕事でも、人材は単なる資源ではなく、まさに人が「資本」＝「人材」の時代であり、職員が新しい価値を生み出すような取組をすすめたい。具体的には、第3期中期経営計画に「人材戦略」として盛り込んでいく。新たに始まる人事評価もそのための制度である。これらの仕組みを確立し、職員の確保、定着、育成に取り組む。

（５）事業本部【施設】の取組／井上理事

これまで3部門がそれぞれで運営を行ってきたことで、高齢者支援だけを見ても、協会内でケアパスが構築されている状況にもかかわらず、点での関わりに。利用者目線で考えると、点よりも線、線よりも面で関わられるようになれば、早い段階から協会と関わりを持ち、看取りまで安心して任せられるようになるのではないかと。今後は一体化によって、人事異動・人事交流が活発になることで、協会の職員同士の顔の見える関係ができ、在宅・施設サービスの部門を超え、どのサービスの職員が対応するのかといった縦割りの対応ではなく、その方にとってどのサービスをつないでいくことが重要なのか、

そのためにはどこの誰に連絡すれば良いのかといったことが臨機応変に対応できる真のパーソンセンターケアが展開できるものと期待している。事業別体制ではなく、地域をブロックに分けて、フォーマル、インフォーマルに限らず連携し、協会としてのミッションを果たしていきたい。

（６）事業本部【訪問介護・居宅介護支援】の取組／塩澤理事

現在ヘルパー数が約1,100名で、この20年で1,700名も減少し、これからは、自宅拠点の直行直帰型のヘルパー派遣でなく、事務所や施設を拠点にしたヘルパー体制に移行する時期にきている。同時に在宅相談員の役割も、新たなシステムの導入とスマホとの連携で、実績や請求業務の負担が軽減したことにより、定期的な介護業務への従事を位置付けていけるよう考えている。

ヘルパーの有効求人倍率は約15倍。人材確保が難しい職種はあるが、一方でやりがいのある仕事。訪問介護のイメージを変え、さらに事業が発展していけるよう取り組んでいく。次期法改正でデイサービスと訪問介護を組み合わせた新たな複合型サービスについて検討されており、一体化が追い風になるのではと期待している。

居宅介護支援事業は、地域から必要とされる相談支援が行えるよう個々のスキルを高めることはもちろんのこと、専門職がそれぞれ

の分野で生活課題に関わるのではなく、専門的に横につなげることが、複合的な課題を抱える「制度の狭間」の人たちの支援につながる。そのためにも協会のスケールメリットを活かし、事業連携の強化を図っていく。

（７）事業本部【児童館】の取組／木戸理事

一体化することで、協会に児童館があることを、また児童館職員にも協会を意識する機会が増えると考え。地域共生社会推進センターの取組や研修等に参加することで、児童館以外の職員と接する機会が増え、それが児童館の活動に活かされる場面があり、今後に大きく期待している。

児童館は、個別支援とともに、地域との連携やまちづくりに関わることが本来業務。その特徴を活かすことが、「地域共生社会」を目指す協会内で、児童館が貢献できる場所だと考えている。

児童館は妊娠前からの切れ目ない支援を目指しており、協会として「妊娠前から看取りまで」、人の一生に関わっている。子どもや子育ての視点を忘れず地域づくり、まちづくりに貢献するとともに、社会的、福祉的養護が必要な子どもやその家庭への支援はもちろんのこと、「届いていない子どもにも届ける福祉」をめざしたい。福祉やまちづくりを地域に発信できる法人になることを期待している。



井上理事



塩澤理事



河本理事



増田理事



松本理事



宮路理事



木戸理事

2 意見交換

増田理事／協会は、2018年まで京都市の外郭団体と社会福祉法人という両面の役割を果たす必要があり、協会は外郭団体としての活動を重視してきたが、今後は自律した社会福祉法人としての責任と役割に焦点を当てていく。より良いサービスの提供のみならず、地域づくりや制度外の事業にも力を入れていかなければならないことを踏まえ一体化を進めていくことについて、皆さんの考え、意見をお聞かせください。

井上理事／外郭団体を外れたことをきっかけに、考え方を刷新する必要がある。私たちは行政的というか、硬い。生まれ変わるのであれば、これまでのことを思い切って変えるぐらいの発想の切り替えが必要。その中から、自由な発想が生まれることもある。当然リスクマネジメントも大事で、収支を管理し、職員の生活を守らないといけない。そこはシビアにやりつつも、生まれ変わる発想が必要。

塩澤理事／今ある環境と人で創意工夫しながら、事業展開していかなければならない。一体化すれば、事業展開の可能性は広がる。スケールメリットを最大限活かせるよう新しい一歩を踏み出したい。

木戸理事／ご利用者を大切にするには、自分達も大切にされてないとできない。「ご苦勞様、ありがとう」という労いと感謝の言葉が根

付くような暖かい法人を作れたらと願う。課題を本部だけで考えるのではなく、職員一人ひとりが考えていける組織でありたい。

宮路理事／ここ4年内部監査で全事業所を回り、運営、管理方法、コミュニケーションの取り方等、違いが分かった。居宅は中央集権的、本部からの指示を待つ。施設は地方分権的で自分の裁量で施設を守るという施設長が多い。問題解決を本部に求めずに自分達でなんとかするという意識ができていく。でも周りには、その経験、教訓は伝わらない。これからは業務の幅、視野を広げる等、それぞれのいいところを学び合わないといけない。相互のコミュニケーション、関係性を重視しながら、働きやすい職場を作っていきたい。

松本理事／各部門で優秀な人材が育っており、混ざり合えば、良い方にしか進まない。

増田理事／居宅と施設のいいところ、悪いところは表裏一体。所属している事業所を語れても、協会を語れない職員が多い。協会の理念を理解し、実践する人材の育成が大切になる。

井上理事／一体化に向けて、多くの職員が不安を感じている。私たちが結論に加えてプロセスをしっかりと発信することが、一体化を推進していく肝だと思っている。

松本理事／いろんなプロセスの開示、周知への努力、一体化の取組

についても、説明の努力が足りなかったと反省している。人事評価制度について、専門家のシンク&アクトさんと制度構築を進める中で、協議のあり方、職員にどれだけ開示し、どのように吸い上げなければならぬかを知った。協議中、熱心な思いを持つ、優秀な人がいると感じたが、それを活かせていないのがもったいない。しかし、いろんなプロジェクトの経過を開示していても、「何しているの」という職員が多い。発信の仕方、意見の吸い上げ方を次の組織につなげていきたい。

木戸理事／情報共有ツール(ガルーン)が入ったことで児童館内でもスムーズにコミュニケーションをとることができるようになった。

増田理事／一体化については11月に児童館職員に説明することとなった。その際、交流の機会を持ってほしい等の意見を聞くことができて、日頃の意思疎通の大切さを痛感した。

宮路理事／情報共有は基本。組織内の情報のつながりが一番大事だと思う。企業には必ずあるのが社内報だが、「アソシエ」がどのように機能していくのが、今後のカギとなる。相手がどう受け止めるかを重要視して表現する必要がある。また、辞めない組織には憧れる職員(あこがれさん)がいる。そういう人がたくさんいたら、辞めない組織になるのではないかと。

（８）地域共生社会推進センターの取組／河本理事（書面参加）

地域共生社会推進センター（以下、共生センター）は、協会内のよこ糸をつなぎ、各拠点が実施する地域共生を推進する事業の後押しをする部署として、2021年8月に正式に発足。その後、共生センターでは、職員間のスムーズな連携を図ることを意識しながら、協会職員の部門を超えた交流の機会づくりを行ってきた。しかし、現時点では、共生センターの取組は、一部の職員が参加するに留まっている。

今後は、共生センターを認識してもらい、ご利用者や地域住民のwell-beingを実現することを多くの職員が意識的に実践できるように、次年度に整備されるブロックごとに運営委員を選出し、更なる職員の参画と体制強化を図りたいと考えている。

新たな取組として、人材マネジメント室と連携し、職員の主体的な「やりたいこと」を引き出す仕掛けとして、アイデアコンペの開催を検討する。また、協会外のさまざまな人や団体等との連携により、地域課題の解決に取り組んでいる「共生のまちプロジェクト」の推進をさらに進め、協会職員も参画できる仕組みづくりを検討していく。この取組が協会の地域共生社会推進の象徴となり、協会内外に広く発信できるものになることを目指していく。

増田理事／あこがれさんとは、協会の理念を分かって実践している職員ということになるのかなあ。

松本理事／だから人材マネジメント室ですよ。

井上理事／協会はタレントぞろい。本業以外にも多様な能力を持つ職員は多いと思う。その時の時代に合う発信のあり方も考えていかないと。

増田理事／フォーラムについても、当日準備も3部門が協力してやっているのをはじめて見た。そういう姿を見て、少しずつ一体化の成果が出ているのではないかと実感した。お互いのことを知る機会にもなるので、積み重ねていく必要がある。

広報委員会／福祉の事業と社会福祉法人のあり方を踏まえて、何が課題だと考えますか。また、自律した今、社会福祉法人は誰のものだと考えますか。

宮路理事／10年後、20年後、また法人の構造を変えないといけない時期が来る。社会福祉法人として何をしなくてはいけないのか「自律」と「自立」を意識しながら組織像をイメージしなくてはならない。他から参考になると思われるような法人を目指していきたい。

井上理事／ずっと以前に、佛大の教授から「社会福祉法人は地産地消」と教わった。それに尽きる。拠点も、地産地消ですよ。

増田理事／一体化を促進するにあたり、コミュニケーション、情報共有が大切との認識で一致している。2024年からの計画準備にも関わる。いろいろと取り組むことは多いが、心していききたい。

宮路理事／「くらしに笑顔と安心を」当時のヘルパーと一緒に考えたフレーズが理念になった。ヘルパーが最初に訪問したときは笑顔もなかった人が、徐々に心を開いて、笑顔になって、「また来てや」って涙交じりに話してくれた。ご利用者がここに来て良かった、生きていて良かったと感じる。私たちが関わることで笑顔を引き出せるような、そんな存在を目指そうという思いが込められている。

くらしに笑顔と安心を

協会のあゆみについて、ご存じでしょうか。

当協会の先駆けは、“京都ホームヘルプサービス協議会”

民間の福祉団体が、行政と手を取り合った全国でも極めて珍しい形での発足でした。

その後、施設の運営をきっかけに、現在の京都福祉サービス協会が社会福祉法人としての認可を受けることとなります。当時、1名の職員（宮路理事）と28名のヘルパーさんで始めた法人は、今、職員数2,300名を超える京都市内最大級の社会福祉法人に成長しました。

協会発足の精神は『市民のニーズに応えられるサービスを提供して、従来の枠にとらわれない新しい供給の仕組みを作っていく』というものでした。社会福祉法人という性格からも「社会福祉」にこだわりながら、時代、社会の流れを読み組織を生活者の視点でとらえ、ご利用者の笑顔を引き出す目標を忘れることなく、今後もこの精神を大事に努力していくことが重要です。

皆さんがご存じの理念、“くらしに笑顔と安心を”は、発足当時のヘルパーさんがみんなで考えたもの。初めは笑顔がなかったご利用者が、関わる日々を重ねることで身の上話をしてくださるようになり、「また来てや」と笑顔で声をかけてくれる。私たちが関わることで、ご利用者が笑顔になるように、そんな気持ちが込められています。時代の流れとともに、この“くらしに笑顔と安心を”という理念は、ご利用者だけではなく、職員、ご利用者のご家族、地域住民の皆さんへと対象が広がっています。

『時代は変わり、社会は変わり、人の生活も変わり、人の考え方も変わる。その多様性と変化する介護ニーズに組織がどこまで沿えるかが事業の盛衰の分かれ目となっている。その時々の人々の生活、考え方に沿って、組織も変化、順応していかなければならない。（創立10周年記念文集「あとなあより」）』

このことを意識しながら、職員一丸となって歩んでいきましょう。

下坂厚の写真日記 ⑦ #記憶とつなぐ



春を告げる鳥として親しまれている メジロ
花の蜜が大好きで、梅の花を次から次へと飛び回っていました。



滋賀県 守山市 菜の花畑の向こうに見える、雪の残る比良山とのコントラストが美しい。



堀川通にある一条戻橋 早咲きの河津桜
毎年、桜の花を見ると、初心に戻って新年度も頑張ろうと思います！

