

## 112. イノベーションへの挑戦 『武田園長の挑戦から学ぶ』

2020年10月17日

今回のエッセイは、上越市清里区の社会福祉法人きよさと福祉会武田園長からのピーエムシーに関するメッセージの紹介です。

前回のエッセイでの事例3で紹介させていただきました。

### 事例 3

#### 社会福祉法人（職員数 50 人規模）

施設研修単位での活用

※施設内介護部門単位での研修

従来型特養・SS・DS

意 向	・ 前向きなリーダークラス職員を増やし地域に貢献する <u>活力ある</u> 組織にしたい
目 標	・ リーダークラス職員の意識の変容
方 法	・ 対象となる受講者数 25 人を、現場運営を考えて毎年 5 人前後の受講とする ・ 5 年計画で 25 人全員の受講を目指す
メリット	・ リーダークラス職員の学び直し ・ 受講人数が増えることで同じ方向を向ける
課 題	・ 研修内容は 1 年単位で毎年同じであり、さらなるレベルアップにはつながっていない

現在、対象となる受講者数 25 名を、現場運営を考え毎年 5 人前後の受講とし、5 年計画で 25 人全員の受講を目指し、現在 4 年目に入っています。（15 人修了、現在 20 人目受講中）

※3 年目の 15 人修了時点で、組織全体に業務改善等の前向きな動き等、変化が確実に出てきています。

武田園長とは、2016 年からのお付き合いです。新潟県老施協上越支部の会合で名刺交換させていただき、その後、100 日プログラム、そしてリーダー研修（当時はチームマネジメント研修の位置づけではなくリーダー研修でした。チームマネジメント研修は 2019 年から正式な研修として位置づけ）、高齢者虐待防止研修（全員研修）と法人全体の育成に携わらせていただいております。

定員 30 人の特別養護老人ホームの経営は、非常に厳しく 2018 年度に基本報酬が平均で 4%下げられ、厚労省からは、2021 年度の介護報酬改定でさらに報酬をさげる方針を示されています。まさに崖っぷち状態です。

2016 年のきよさと福祉会特別養護老人ホーム「みねの園」は、今回のメッセージ「武田園長の独白」にも書かれている「空気が動いていない」「時間が止まっているのでは?」状態でした。また、人件費率も約 75%、赤字が続き職員のモチベーションが低く、施設全体に暗さを感じました。(すみません。武田園長の了解のもとで書かせていただいております)

そして、2020 年今現在は、職員配置 2.7、人件費率 69.8%、黒字転換です。きよさと福祉会「みねの園」の職員は明るく前向きに頑張っています。「空気が動いている」「新たな時間への挑戦」を感じます。(具体的な内容は、武田園長の独白に書かれております)

この事は、武田園長そしてきよさと福祉会の皆様の努力です。  
凄いですね。

現実、2 年間は試行錯誤しました。その後、リーダー研修からチームマネジメント研修への移行ができた事で、武田園長の独白にも書いてありますが、「下手な鉄砲も数撃ちや当たる」の「下手な鉄砲の命中精度」が急激に高まり、職員の動きの変化が武田園長に伝わりはじめてきています。

弊社としても、リーダークラスの職員の「意識変容」の連鎖は、組織全体に大きく影響してくる事例としてとても学びになっています。

以下 武田園長からのメッセージです。

### ピーエムシーにハマったある園長の独白

ピーエムシー社の存在は一つの驚きでした。研修機関や企業へのコンサル業の事は一応承知しているつもりでしたので「介護職に限っての研修を行う会社?」と聞いた時は、何度も聞き返したほどで「それだけで成り立つの?」というのが本音だったからです。

しかし、自分のインスピレーションに変な自信のある私は、反面「もし、それだけで成り立つのなら、そりゃ、本物だ!」と即、思い直すと同時に「やっぱり、それ程に介護現場の育成の現状が危機的なんだ」と納得したのです。

となれば話は早く「谷社長」と知り合えた会合の後、名刺の連絡先へ電話をしてみずは『新人育成の 100 日プログラム』を取り入れ、その後は現在のリーダー(チームマネジメント)研修や全職員対象の「高齢者虐待防止と認知症対応のユマニチュード研修」を毎年の当たり前の取組としてここまで来ています。

そして、結論を言ってしまうと、この間、介護業界の人材不足は当施設も例外では無い中「人が居なくて忙しいのに何で職員をあの研修に割くのか!」のごく当たり前の批判を乗り越えてここまで来ている事が、最大の研修成果の表れだと思っています。

という事で、旗振り専門の私は「ピーエムシーの研修」についての専門性を解説することは全くできない事から横道に逸れた(お付き合いの中で既に周知の事実ですが)お話になりますが、「ハマったことは何なのか?」と言われれば、「飢えていた」事に行きつきます。

私自身は、7年前に縁あってこの施設に来たところですが、当時の印象を率直に言えば「空気が動いていない」「時間が止まっているのでは？」と言うものであり、それでも少しずつ対処してきた中、「改革はやはり難しいのか！何か方法は無いのか！」と、飢えていたのです。

そこにピーエムシー社と出会った訳で、元々「黒船（日本の鎖国を開いた例の）方式」が手っ取り早いと思っていた人間ですから、正に渡りに船であり前述のとおり批判も感じながら、新人育成と言う基本から取り組んだのでした。

私の「研修」に対する認識を言えば「下手な鉄砲も数撃ちゃ当たる」となります。つまり、研修自体が千差万別でつまらないものも有れば有意なものもある訳で、それはとにかくやってみないと分からないものであり、その都度の結果や成果に拘りはありません。

要は「ある考え方に触れる」「経験する」事で、どこかのタイミングで「何かを感じてもらえればよい」「いつか目を見開く事が出来ればよい」位に考えています。

とは言え、それなりの投資もしている訳ですので何らかの成果も出ていて欲しいのも正直なところですので、一つだけ事実を紹介して独白を終わりたいと思います。

当法人は現在、特養とショートを併せて50床とDSと居宅で4事業のごくごく小さな経営体ですが、令和元年度の実績は、総収入2億5千8百万円、人件費1億8千万円（人件費比率69.8%）で580万円の黒字決算でした。

5年前にはプラス3事業があった中、総収入2億7千2百万円、人件費2億5百万円（人件費比率75.4%）で1千5百万円の赤字でした。詳しい分析はともかく、報酬単価が下がり処遇改善施策などで人件費は確実にアップしてきた中で、それでも一応の健全経営に転換できたその根源は、私はトータルでの職員の成長だったとしか思えないのですが。

以上 武田園長からのメッセージです。

武田園長、ありがとうございます。

みねの園での私「谷晴夫」の立つ位置は、研修の時、毎回訪問させてもらい、専任講師による研修を見学させてもらい、リーダーの学びの状況を直に受け取っています。また、武田園長と社会情勢と法人施設の課題について毎回1時間ほど話し合っています。それらの事を含めて、今後の育成方針の振り返りを専任講師含めて弊社で協議を行い、より良い研修を目指しています。

おかげさまで、私自身、実際に研修を受けているリーダーたちの変化を目の当たりにする事の嬉しさと喜びを感じています。

そして、一つの人材育成パターンを創り上げる、実に貴重な時間をいただいております。感謝です。