

まちづくりとしての小規模多機能ケア

地域におけるまちづくりの拠点としての、小規模多機能型居宅介護の可能性と実践について考えていく。

小規模多機能ケアに求められる人材マネジメント①

小規模多機能の3つの課題

小規模多機能型居宅介護(以下、小規模)の課題を集約すると、①利用者の利用頻度の調整、②中・重度の障害を有する利用者への対応、③人件費高騰の問題——の3つが挙げられます。

①は25人の登録者に対する通い・宿泊サービスの定員調整の困難さを指し、そのためには利用者・家族に対する説明力と調整力を兼ね備えた計画作成担当者との存在が不可欠となります。②では、医療依存度の高い利用者や認知症の利用者への対応ができる専門性の高い介護職の存在が求められます。そして③においては、①②の専門性が低ければ低いほど、人手を投入しなければ対応ができなくなる現状があるわけです。

事業運営のカギを握る人材マネジメント

以上の課題に鑑みると、小規模運営の要諦は人材マネジメントにあることに気づかされます。そもそも福祉業界は、商品・製品をほとんど介さずサービスを提供する業態です。すなわち、職員の皮膚

の内にある専門性と組織性が、商品・製品であり、サービスとなるのです。このような業態で人材育成が最重要視されるのは自明の理と言えます。なかでも、小規模はそれを最も強く求められている事業であると私は考えています。したがって、「地域の絆」では、人材マネジメント方針を掲げています(図1、図2)。すなわち肝要となる育成にだけ目を奪われるのではなく、育成を中心に据えながら、求人・採用・配置・評価・処遇の方針と実践内容を掲げています(図3)。また、人材育成の実践にあたっては、何を目的に実践するのかを明確化しながら進めていきます。福祉業界における人材育成の目的は大きく2つあるはず。1つは福祉専門職として、もう1つは法人職員として各々があるべき姿に到達するためのものです。福祉専門職のあるべき姿としては、「厚生労働省の示す「求められる介護福祉士像」や各専門職の掲げる価値や倫理を実践できる専門職の育成が考えられますし、法人職員のあるべき姿としては、法人理念遂行のために必要な職員の育成が求められているはず。

しかしながら、それではまだあまりいいです。そこで、「地域の絆」では「求められる職員像」を掲げています。法人としてどのような人材を育成すべきかを、より具体化・明確化しています。法人職員共通の像のみならず、介護職員・指導的職員・計画作成担当者・管理者・組織像といったカテゴリーごとに状態像を明記することで、職員も自身の目標設定がしやすくなるかと考えています。

私は、人材育成は組織で行うべきものであると認識しています。利用者のケア同様、人を育てることには非常に重い責任があります。それを1人の職員に任せておいては、必ずやその職員は潰れてしまうことでしょう。個人の責任で対応できるものでは決してありません。そのことを、まず組織として明示することがトップには求められます。本号ではまず、そのための方針例をお示ししました。

小規模法人の人材マネジメント

実はもう1つ重要なことがあります。小規模単独の法人がどこまで人材マネジメントに取り組める

図1 人材マネジメント方針

特定非営利活動法人地域の絆では、職員および地域社会に対する姿勢を示すものとして、「人材マネジメント方針」を制定しています。この方針は、人事施策の価値・拠り所となるものです。特定非営利活動法人「地域の絆」は、経営理念の実現のため、求人・採用・配置・育成・評価・処遇を行います。人材マネジメントは、経営理念遂行のための重要な要素であると自覚し、法人が組織的に実施するものです。人材マネジメントの要諦は、経営トップが経営理念を明確に職員に示すことです。目の前の実践が、どのような社会的責任や使命に基づいたものであるのかをビジョンとして示すことです。それは、経営トップが理想を弛みなく語ることから始まります。

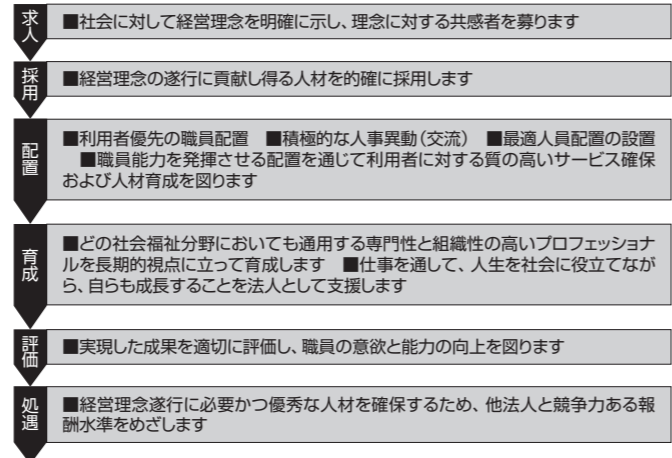


図2 人材マネジメント実践

「特定非営利活動法人地域の絆の人材マネジメント方針」に基づいた実践は下記のとおりです。

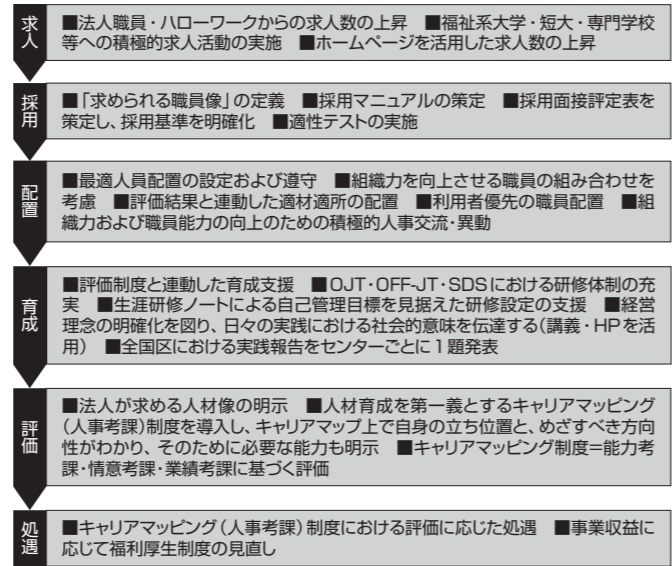
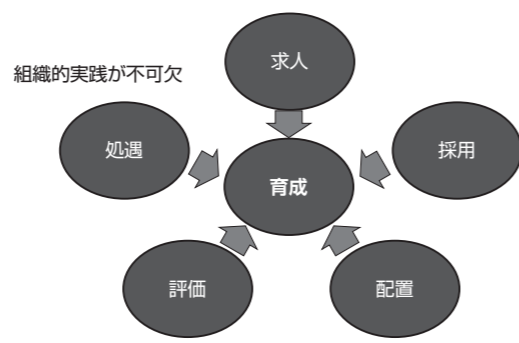


図3 人材マネジメントの目的は育成にある



効力を発揮すると思えます。

のかについては大きな課題があります。「地域の絆」においても県内4拠点(本年度中に5拠点)の運営のなかから研修・研究センターを立ち上げ、法人独自の人材マネジメントを実践する準備が整ったところ。小規模単独の法人であれば法人独自の実践は決して容易なものではありません。

そこで、必要な視点を2つ紹介します。1つは、前号でお伝えしたネットワークの構築を通じた研修が考えられます。また、事業所間での連携が取れるようになれば、

相互に実習の派遣・受け入れも可能となります。「地域の絆」では、現在もそうした取り組みを行っています。

もう1つは、日々の業務を活用して育成する視点です。いわゆるOJTですが、業務やケア場面を活用して育成にあたるのが本来のOJTです。しかし、ここで伝えたいのは、OJTのための業務を設けることです。当法人では、すぐに解決できる1つの課題について解決策を話し合うミーティングを毎日行っています。挙がって

きた解決すべき課題に優先順位をつけ、チームで1つに絞った課題について解決策を論じます。ミーティングの時間は毎日15分ですが、それを毎日繰り返すことで「考え」「問題意識を持つ」「職員の育成を狙っているのです。その他、インシデント報告や苦情処理報告の書類は代表者がすべてに目を通し、要因分析における不明な点や、対応策の甘さについて毎回指導を行っています。このように、事業規模の大きくない法人では、日々の業務のなかで人材を育てる視点が

中島康晴

NPO法人地域の絆代表理事

なかしま・やすはる

社会福祉士、介護福祉士、精神保健福祉士、介護支援専門員。1973年生まれ。主な職歴は、生活相談員、介護職リーダー、デイサービス・グループホーム管理者。福祉専門職がまちづくりに関与していく実践の必要性を感じ、特定非営利活動法人地域の絆を設立。現在、広島県内で4カ所の地域密着型サービス事業所を開設運営。

HP: <http://www.npokizuna.jp/>

「代表理事中島康晴のブログ」で社会福祉に対するさまざまな思いを掲載。