

～自立した個人と自立した組織へのサポート～

# 組織風土改革 実施事例

## 社会福祉法人 協同の苑

事業本部所在地：神戸市東灘区向洋町中 3-1-2

職員一人ひとりが主体性を持ち、  
自分のする仕事に「プロとしての自覚と責任の意識」を持つために!

介護施設の経営は、法改正や介護報酬改定に伴いより一層厳しさを増しています。そんな中、組織の風土改革に本格的に乗り出した兵庫県下に事業所を多数持つ、ある社会福祉法人をご紹介します。

### 地域に貢献でき、地域の拠点になる施設を目指すには、やはり全員の主体性（自立）！！ 少数精鋭で厳しい現実を乗り切る!

社会福祉法人協同の苑は、生活協同組合コープこうべの理念（愛と協同）を共有し、神戸市・伊丹市・明石市を拠点に、地域の高齢者、障がい者の支援をしています。法改正や介護報酬改定に伴い、一層の経営努力、工夫が、施設の生き残りを左右していました。経営幹部の皆さんは、効率と質を考えた業務改革に取り組むことが急務でした。そんな時、自立型支援方法（自立型コーチング）と出会われ、「これなら風土を変えられる!」と、四鬼理事長は確信されました。

措置の時代から続く、過介護にもなりうるサービスだけを考えた人員意識と経費への関心の低さを打開し、自立への風土改革が成功すれば、パート職員も含めてすべての職員が当事者意識を持ち、生き残るための厳しい取り組みも、一人一人がその意味を深く理解し行動に移せるでしょう。そして、組織は風通しが良くなり、気持ちの良い職場が実現され、仕事への遣り甲斐も大きく膨らむはずです。今や、どのような業界も自立の意識は、顧客満足、職員満足の両方に必要なことは間違いありません。



四鬼剛理事長

### 組織内コミュニケーションが滞ると、組織が病にかかると きめ細かい生活改善（意識改革）から始めよう

介護業界全般に言えることではありますが、やはり、この協同の苑でも、人員の入れ替わりは激しく、組織の中での円滑なコミュニケーションは、忙しい現場の業務に追われてままたまらない状況でした。

報告・連絡・相談・理念の共有・連携は、組織の血流ともいえるもの。しかし、その血流も鈍り、将来が心配される状態でした。そこで事業推進課は、思い切った教育体系を導入しました。

- リーダー以上幹部職への主体性を引き出す会話の教育 主体性と効果的な考え・行動力を引き出す力
- 会議の改革 チームを動かし、一人一人の能力を活かす力
- 幹部へのマネジメント強化 目的、目標、やるべきことを、主体的に受け取ってもらえる伝える力



## 部下を持つ人すべてのスキルアップを仕組みにする

### 階層にあったトレーニング実施

自立した組織風土を作るとき、管理職に必要となるのは、求心力あふれる実行力と判断力。そして主体性を引き出す会話力。では、主任やリーダーとなるとどうでしょう。現場の細かい情報を吸い上げ、



上からの情報をかみ砕いて伝え行動を促す力となるのです。

階層に沿ったオーダーメイドの教育の実践が効果的と言えるでしょう。その教育が効果的に進むために職員全体がこの風土改革の意味を知ること重要となります。理事長は毎月の職員機関誌に風土改革の到達点、希望が持てるようなビジョンを何度も示しました。

そしていよいよ階層別の研修を開始。現場の課題をきめ細かく聞き出しどうしたら部下が主体的に意識を変え、他人のせいにならず、自分でできることを考えてくれるのか。そのために上司はどのようなスタンスが必要か…

ずっとここで働きたくなる組織・自分の家族も利用したくなる施設にするには、自分たち…いや、自分に何ができるのか…



忙しい業務を縫って、本気の研修と現場での実践が繰り返し進んでいきました。

## ミーティング・会議は効果的か…

### 知恵を出し合えるミーティングの体感と練習



20か所以上ある所属のうち、重要な拠点となっている経営会議にファシリテーターとして専門家が参加。

意見の出る会議、決まる会議、行動が明確になり、階段を上がるように未来に向かって着実に進むための会議を体感していきました。皆が発言し、意味のある会議になるためのスキルとスタンスを学びました。

## 一般的な研修だけでは現場への変化はなかなか望めない

### 常に相談できる専門家がいつも待っていてくれる

協同の苑が導入されたプログラムは非常にきめの細かいものでした。主任以上の幹部には、プロによる個別自立型コーチングを実施しました。プロのコーチは、常に理事長を交えて、現場力を高めるために方向性を共有し合いました。



その後、コーチングを受けた主任以上は自分の部下に対しての自立型コーチングを実施。自分達の実力も検証しあいました。接遇や5Sなどすべての取り組みは主体性があるからこそ初めて質の高い取り組みとなります。そして、各々が目的を知っているからこそ継続可能になるのです。

職員全体の共通言語を作り、リーダー以上が何を学んでいるかの理解を深め、全員で応援できる体制を構築していきました。プログラムの目的は実施することでも、スキルを知るためのものでもなく、当たり前ですが、現場を変えるためにあるものです。現場でトラブルが発生したり、上司が部下の対応に苦慮した時こそ専門家が必要になります。



研修や、個別の指導をきめ細かく実施し、風土も少しずつ変化が起きています。最近では、未来に向かってどうしていったらよいかという意見が飛び交うようになってきました。

人の思考は形状記憶合金のように、気づくと元通りになりがちです。

常に、自分たちで検証しあい、組織に関わる全ての人が納得感にあられる組織目指して、今日も協同の苑では、みんなが研鑽しあっています。



## 自立した人が集まれば、自立した組織になる

### 自立した組織を作るためには、主体的に変化を取り入れなければならない

変化できる組織しか生き残れないとよく言われています。

地域で選ばれるナンバーワン、オンリーワンの組織、従業員の自己実現を常に意識できる組織を作るには、やはり、部下を持つ方の意識改革は不可欠となります。

風土改革の軸に、「自立」を意識することは、これからの世の中で大切なことではないでしょうか。

喜田菜穂子

## 全体講演会

### 【目的】

「自分自身にできることは何か…」共通言語を作り、主体的に考える基盤を強化！  
この唯一の解決策を強力に共有します。

## 会議サポート

### 【目的】

生きた会議・生み出す会議の習慣をつける！  
参加者全員の知恵を引き出し、目的からぶれず、無駄な時間を作らない会議をサポートします。  
業務改革会議・企画会議・階層別会議など

## 研修

### 【目的】

主体性を身につけ、役割意識を高める教育の実施！  
対象者別、目的別にきめ細かい研修を提供します。「主体性・当事者意識の醸成」を徹底的に育てます。  
自分自身の見直しや、現場の課題解決も扱い、研修を実施します。管理・監督職研修 モチベーションアップ キャリアビジョン報告連絡相談スキルアップ研修 自立型コーチング研修など

## 個別 1on1 コーチング

### 【目的】

個人を支え、組織力を作る！  
リーダーやキーパーソンに対し、チームで個別の自立型コーチングを実施し、現場の課題解決、目標達成の力強い後押しをします。信頼関係を築いた上で、コーチング内容が見える化し、共有します。担当コーチ全員と依頼者との定期的にミーティングで、現場を把握し、目標達成に向けて支援します。