

主題	部署を越えた連携・協働がもたらしたもの		
副題	～稼働率向上を目指して～		
多職種連携			
研究期間	48月	事業所	中野区かみさぎ特別養護老人ホーム
発表者：湯浅豪、樋口実		アドバイザー：	
共同研究者：チームかみさぎ（役職職員）			
電 話	03-3926-8443	メール	info@m-kamisagi.jp
FAX	03-3970-9620	URL	www.m-kamisagi.jp

今回発表の 事業所や サービスの 紹介	社会福祉法人武蔵野療園が運営するかみさぎホームは、昭和63年に開設され、中野区の北の端に位置している。特養の定員は100名で、ショートステイ16名のほか、通所介護（一般型、地域密着型認知症対応型）、居宅介護支援、訪問介護、地域包括支援センター（受託運営）を併設している。
------------------------------	---

《1. 研究前の状況と課題》

以前より各部署に課長や主任などのリーダー職員を配置し、各々で自身の部署に関することに取り組んできましたが、他部署のこととなると協力には積極的でなく、意見など言いにくい雰囲気となっており、ホームが一体となって運営しているとは言えない状況でありました。

特養、ショート、デイサービスの稼働状況も決して良い状況とは言えず、稼働率の向上は毎年の課題となっていました。具体的にどのように取り組んでいくかが大きな課題となっていました。

稼働率の向上はもちろんのこと、組織風土の改善にはリーダー層の意識改革が必要であると考え、平成20年度の後半より取り組みを開始しました。

《2. 研究の目標と期待する成果・目的》

リーダー間のコミュニケーションが、各々の必要な範囲に限定されており、互いを理解し協働し合う風土にならない大きな要因となっていました。

リーダー層の意識改革によりコミュニケーションを活性化し、運営状況と組織風土の改善を図り、稼働率の向上と一体的な組織運営の実現、利用者にとっても職員にとっても生きいきと過ごせる施設となることを目標としました。

特に特養とショートの稼働率は施設運営の柱であり、稼働率向上のための体制づくりの再構築と稼働率の向上を実現することとしました。

《3. 具体的な取り組みの内容》

主任以上の役職職員（当時13名）を対象に、平成21年より「チームかみさぎミーティング」を始めることとしました。開始の準備から当初は外部の会社にも協力をいただきました。

1対1でのインタビューや協働してオブジェを作る、寸劇、1、3ヶ月後のフォローアップなどを通じて、リーダー層のコミュニケーションを深める機会を意図的に設けました。また、平成21年度以降の事業計画作成の体制や内部組織の改正、BCPの作成や納涼会、障害者雇用の促進などを、部署を越えて協働して取り組むようになりました。

また、特養の稼働率の向上のための体制づくりを行い、相談支援課、看護課、施設介護課が協働で行う体制としました。また、ショートにおいてもケアマネ向けの説明会の実施やキャンセル待ちの方の積極的な空床利用などにより、多くの方に利用していただけるよう連携体制を深めています。

《4. 取り組みの結果と考察》

リーダー間のコミュニケーションは明らかに好転し、リーダー層が活発な意見交換や、前向きな取り組みを出来るようになりました。稼働率の向上は「最大の地域貢献である」ことを、リーダー層の連携が深まることで、他の一般職員にも浸透し、緊急一時保護事業や措置入所の積極的な受け入れなどが可能になり、全事業において稼働率が向上しました。

特養・ショート事業は平成20年度から平成23年度にかけて、3.4%上昇し、現在は100%前後の稼働率を常時維持しています。デイサービス事業は5%上昇しました。

コミュニケーションが取れるようになったことにより組織が活性化し、他部署のことであっても積極的に支え合える雰囲気になり、稼働率の向上だけでなく数字に表れにくい成果の積み重ねが続いています。

《5. まとめ、結論》

有能な職員を多く配置しても、コミュニケーションに乏しく、連携・協働する風土がなければ良い結果は得られないものであることを実感しています。

以前は稼働率に関しても、事業計画に関しても少ない職員の関与で管理されていました。関わる職員の範囲を広げ、施設全体の計画や他部署の計画作成にも関与することで、「誰かが作った計画」ではなく、「自分たちで作った計画」という意識を持つことが出来ました。目標稼働値についても同様のことが言えます。

互いのことが分かり、周りにも気を配れるようになることで、日常のちょっとした振る舞いや表情に変化が現れます。このことが円滑なコミュニケーションを進めるための、「始めの一步」になると考えます。

特定の職員が実施する体制では限界もあり、様々な業務を複数の職員が実施できるようにしておくことは、施設にとっての重要なリスクマネジメントになります。

組織に必要な3つの要素は、「伝達コミュニケーション」「共通目標」「貢献意欲」であるという考えがあります。個人の変革は言うまでもなく必要なことですが、チームとして3つの要素に働きかける取り組みを、継続して行なっていく必要があると考えています。

《8. 提案と発信》

円滑なコミュニケーションへの取り組みが、稼働率を始めとする運営状況の好転に大きく寄与しました。取り組みは5年目に入りますが、まだまだ課題があることを考えると、一朝一夕で成し得るものではありません。「自分たちで考え作る」組織を醸成していくことが、介護業界には必要なことではないでしょうか。

【メモ欄】