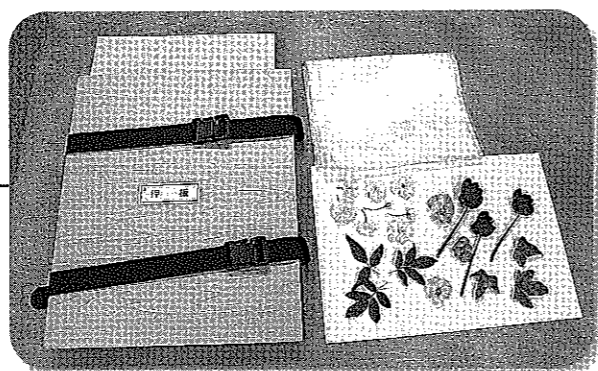


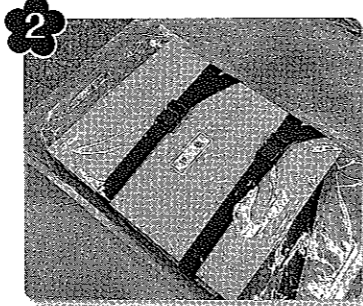
# 押し花も作ってみましょう

## 用意するもの

- 生の草花  
簡単に押せる花：ピオラ、パンジー、わすれな草、ノースポール、カスミンウ、千鳥草、バーベナなど
- 押し板 ●乾燥マット ●花和紙 ●ビニール袋  
(押し花器があると便利です。簡易器より本格的なものの方が綺麗にできます)



1 乾燥マットの上に花和紙を置き、その上に生の草花を重ねないように並べ、さらにその上に花和紙を乗せる。そのセットを重ねる



2 上下を押し板で挟みベルトをかけ、ビニール袋に入れ密封して4、5日おく。乾燥していれば完成

## 『主治医vsケアマネ』出版記念セミナー

目からウロコな対応法でドクハラに負けないケアマネになる!

### 主治医との連携を円滑にする ケアマネの処世術

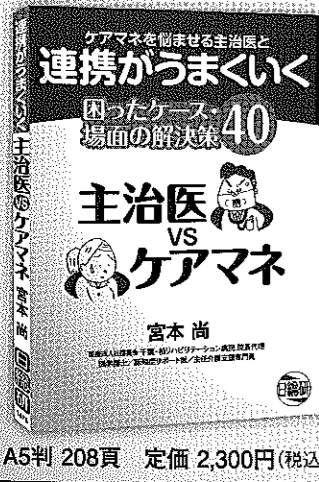
連携強化に有効なツール、留意点など実務に精通した講師が具体的な方策を指南!

医学博士 **宮本 尚氏**  
医療法人社団葵会 千葉・柏リハビリテーション病院 院長代理  
認知症サポート医/主任介護支援専門員

<b>福岡</b>	13年 8/31 (土) 福岡Jホール	<b>大阪</b>	13年 9/14 (土) 田村駒ビル
<b>東京</b>	13年 10/5 (土) 飯田橋レインボービル	<b>仙台</b>	13年 10/6 (日) ショーケー本館ビル
<b>札幌</b>	13年 11/2 (土) 井門札幌ビル	<b>名古屋</b>	13年 11/17 (日) 日総研ビル
<b>岡山</b>	14年 1/18 (土) 福武ジョリービル	参加料 本誌購読者 10,000円 共に税込 一般 13,000円	

時間はいずれも13:00~17:00

- 医師という人間を理解し上手につき合おう
- ただし、こんなケアマネとは付き合いたくない! ~医師の立場から
- 主治医との情報共有・連携に有効なツールとその使い方
- 適切なケアプランを作成する主治医との連携・相談の留意点
- 主治医との連携に効果的なコミュニケーション術
- こんな主治医にどう対応? 「激怒されるケアマネ」「好かれるケアマネ」  
・介護に関心が無く、介護保険を理解してもらえない!  
・プライドが高く、威圧的な態度で見下される! ほか
- 介護に理解のある主治医になっていただくためのネットワーク



## 最新刊 ケアマネ最大のネック 主治医との連携を強化する!

### タイプ別・状況別 エピソードで 上手な付き合い方を学ぶ!

1人目 非協力的な開業医Y医師	4人目 脅迫的な総合病院I医師	7人目 短絡的な総合病院T医師
2人目 高飛車な総合病院H医師	5人目 優柔不断な開業医M医師	8人目 激情的な大学病院W医師
3人目 傲慢な開業医F医師	6人目 冷徹な大学病院K医師	9人目 すぐキレる総合病院E医師
10人目 頼りにならない開業医N医師		

「介護問診票」「地域生活連携シート」など連携に効果的なツールも収録。

## 新連載

# スタッフのキャリアに応じた 研修体制の構築と運用

## 松島雅也

医療法人社団恵正会 事務長



1965年大阪府生まれ。日本体育大学体育学部卒業。松下電器産業株式会社(現・パナソニック)勤務。体育系専門学校専任講師を経て、2000年より現職。クリニックや老人福祉施設などの開設に多数かかわり、経営・運営ノウハウを蓄積。有料老人ホーム運営会社取締役、NPO法人あいねっと副理事長も務める。

# 人材育成の考え方と 組織経営への取り組み

「あなたは何のために(何を目的に)働いていますか?」…この問いに対して明確な答えを導き出せる人は少ない。個人の価値観、置かれている立場や経験、環境、年齢などによって思考そのものが変化していくため、答えは一つではないし、正解もない。

しかしながら、「自分は何をすべきか、何を成し遂げたいのか」という人生の目標がなければ、情熱を持って仕事に取り組むことはできない。私自身も若いころは自己実現や単に幸せになりたいという意識が強かったが、立場が変わるにつれ、部下のことや部門全体のこと、取引先のことなども含めて、「何をすべきか」を考えるようになり、近年は法人全体のこと、さらには社会にどう貢献していくべきかといったことも思案するようになってきた。このように働く目的は立場や経験により変わっていくもので、ある意味進化していくと考える方が適切かもしれない。

介護労働安定センターが発表した2011年度の介護労働実態調査の結果では、介護職員の離職率は16.1%(前年度17.8%)で、2004年度の調査開始以来、最低を記録した。離職率が改善してきた背景には、新人教育の充実や短時間正社員制度の導入など、早期離職防止や定着促進の対策を積極的

に講じる事業所が増加していると推察される。しかし、ほかの産業に比べるとその離職率は依然として高く、事業所の半数以上が職員不足に悩んでいる実情を踏まえると、職員満足度を向上させる地道な取り組みと同時に、良質な人材を確保することのできる魅力を備えることが喫緊の課題である。成長産業と言われてもなお給与水準は低いが、報酬単価によって給与がある程度決まってしまう介護業界においては、給与以外の労働環境を整備することが処遇改善につながる重要なポイントといってもよいだろう。

本連載では、当法人が実践している独自の研修システム(NLC:Ninomiya Learning Challenge)に焦点を当てて解説していくと共に、人材育成の考え方や方法、キャリア開発、人事考課など「人」に関する事柄についても具体的な事例を示しながら考えていきたい。

## 強い企業(集団)に必要なもの

近年、経営においては、人材の活性化やモチベーションの向上などについて語られる場面が多くなっている。実際、バブル経済崩壊以降は、「成果主義の導入」「人員の削減」「ガバナンス」などと言えば聞こえはよいが、実態は職場管理の強化などにより、働く人の多くが疲弊し夢と希望を失ってきた。また、心の問題を抱えた職員が存在する職場も増加しているし、仕事のプレッシャーに押し潰されそうになる職員も多く見られる。

「アベノミクス」の効果に期待が高まる中、緊急避難的かつ一過性の研修プログラムから、中長期的視野に立った考え方で職員の育成を図り、「強い企業集団」体質を構築していく必要がある。それは産業界であっても介護業界であっても変わりはない。

では、強い企業と弱い企業を比べると、どのような違いがあるのだろうか。

一般的に、強い企業には明確かつ実行性のともなった経営戦略がある。その戦略に基づいてきちんと運営されていることが強い企業の特徴とも言える。反対に、戦略もなく、計画もない企業は、往々にして環境に流され、短期的な対応のみに終始してしまう傾向がある。「戦略」と言えば、何か難しいことでもやらなければならない気になってしまうが、決してそうではない。

- ①現状の姿を認識する(反省・時には猛省する)
- ②あるべき姿を見据えて経営計画を立てる(問題の核心に対応する)
- ③議論を重ねてプロセスを作成する(ストーリーを作る)
- ④それに沿って行動を起こす(アクションプラン=具体的な行動計画を明確にする)

たったこれだけなので、難しく考える必要はない。

しかし、ここで大切なのは「人」である。戦略を立てるのにも、実行するのにも優秀な人材がいなければ何も始まらない。最も重要な経営資源は、いつの時代も「人」だということが分かる。

2つ目は、職場が活性化されているということだ。働く人がイキイキとしており、高い目的意識と意欲を持って仕事をしている、満足感と充足感を持って仕事をしているなど、いくつかの特徴が思い浮かぶ。ただし、高い目的意識と意欲を持って入社したとしても、それを持続させる、または、さらに高い目的意識を持った職員を養成していくことが重要であり、その環境を整えていくことが企業が課せられた責任とも言える。

こうした環境を整備している企業は、経営環境が少々悪化したとしても、職員一人ひとりが積極的に問題の解決に取り組んだり、市場の変化への適応を柔軟に行ったりすることができる。したがって、強い企業をつくるために不可欠な「人」を育成するには、この2つの側面をカバーする仕組みが必要と考えられる。

では、当法人がこれまでどのような取り組みを

行い(現在も試行錯誤の連続)、どのような仕組みをつくってきたのかを、順を追って詳しく説明していきたい。

## カリスマ依存型経営から自立した組織経営へ

当法人がある広島市安佐北区(人口約15万人)可部は、太田川の舟運と出雲・石見を結ぶ街道の要衝として栄えてきた町で、現在も歴史の面影が残る旧街道や、街道沿いに立ち並ぶ古い商家や民家が、しっとりとしたたたずまいを見せている。

当法人の概要と沿革は表1のとおりで、1997年に二宮内科を個人医院として開設して以来、1999年に法人化、その後は介護保険制度創設の時流に乗り、訪問から通所、施設系サービスなど、医療と介護を有機的に結び付けることを念頭に置いた展開を図ってきた。

後に詳しく触れるが、「医療と介護の切れ目のない連携を第一に考え、地域社会に安心を提供し続けます」の経営理念を掲げている以上、高齢化が進展する当地域においては、外来から終末期までを点ではなく線でとらえた連携を徹底し、地域住民から選ばれる法人(医療機関・介護施設)でなければならない立場にあると考えている。

現在、約300人(グループ全体では約500人)の職員が在籍しており、働く側の多様なニーズに合わせた仕組みづくりを組織的に行っているが、事業の拡大と同時に職員数が急激に増加した2003年から2005年当時は、法人内部の人材育成が全く追いつかず、あちこちに歪みが出ていた。当時の経営・運営手法は「出たとこ勝負で場当たりの」。良くも悪くも理事長次第であり、一種の「カリスマ依存型経営」を堂々と展開していたように思う。

表2の離職率の推移を見ても分かるように、拡大期は「イケイケ・ドンドン」の事業展開の裏側に隠れた負の部分をはっきりと証明されている。辞めていく人の多くは「看護や介護の仕事は好き

表1 医療法人恵正会の概要

<p><b>設立:</b> 1999年2月</p> <p><b>職員数:</b> 290人(グループ職員数500人)</p> <p>■<b>医療系事業所</b> 二宮内科(19床)、中岡内科、三田クリニック、こころの健康クリニック可部、にのみや往診クリニック</p> <p>■<b>通所系事業所</b> にのみやデイサービスセンター、にのみやデイサービスセンター・アネックス、デイサービスセンターみた、デイケアなごみ、デイケアそよかせ</p> <p>■<b>訪問系事業所</b> 可部訪問看護ステーションなすな、にのみやヘルパーステーション、にのみや居宅介護支援事業所</p> <p>(関連法人) 社会福祉法人正仁会 特別養護老人ホームなごみの郷、グループホームなごみの郷、はなまる保育園(職員用)ほか 株式会社メディカルケア 訪問看護「優」、ヘルパーステーション「優」</p>	<p><b>沿革</b></p> <p>1997年 二宮内科循環器科を開設 1999年 医療法人社団恵正会 設立 可部訪問看護ステーションなすな開設</p> <p>2000年 2001年 2002年 2003年 2004年 2005年 2006年 2007年 2009年</p> <p>2000年 にのみやヘルパーステーション開設 三田クリニック開設 にのみやデイサービスセンター開設 にのみや居宅介護支援事業所開設 社会福祉法人正仁会設立</p> <p>2001年 可部中央クリニック新館完成 二宮内科一般入院棟開設 デイケアセンターなごみ開設</p> <p>2002年 特別養護老人ホームなごみの郷開設 二宮内科へ名称変更</p> <p>2003年 中岡内科開設 デイケアそよかせ開設</p> <p>2004年 三田クリニック新築移転 デイサービスセンターみた開設</p> <p>2005年 にのみやデイサービスセンター・アネックス開設</p>	<p>2007年 グループホームなごみの郷亀山開設 2009年 ナーシングホームにし開設 こころの健康クリニック可部開設 デイサービスセンターなごみの郷可部開設</p> <p>【経営改革】 2006年 PUP(パワー・アップ・プロジェクト)発足 経営理念および基本方針制定 2007年 HPUP(ヒューマン・パワー・アップ・プロジェクト)発足 2009年 新人事制度スタート</p>
---	--	---

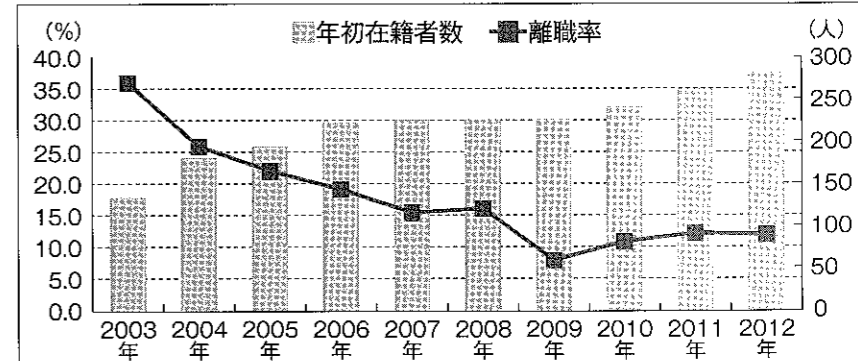
だが、恵正会は好きではない」と言い残し去っていく。要は働きがいを感じられる職場ではなかったということだ。

そこで、2006年3月に主要メンバーを招集して危機感を共有することを求めると共に、「カリスマ依存型経営」から「組織経営」への脱却を目的とした委員会を発足させることにした。

委員会の名称は「パワー・アップ・プロジェクト(PUP)」とし、まずは次の5つの課題と向き合うことにした。

- ①法人として何を大切にするのか……迷った時の道標
- ②計画的かつ継続的な職員研修(教育)体制の構築……学び続けることができる法人

表2 当法人の離職率の推移



- ③透明性の高い人事制度の構築……将来設計が可能な仕組み
- ④得意分野を広く周知……戦略的な広報活動
- ⑤社会的責任の追及……地域支援活動

## 理念の再構築と公認委員会の発足

まず、課題の①については経営理念を再構築す

ることからスタートした。

ここで経営理念の必要性について整理しておく。法人を永続的に発展させていくためには、一人のカリスマ的経営者の存在ではなく、組織の存在意義を全職員に示していくことが大切である。世界的に有名な企業から中小零細企業に至るまで、その経営の根幹となるのが「経営理念」である。強い組織をつくるためには、これがないと何も始まらない。もっとも、いくら立派な経営理念を掲げたとしても、職員一人ひとりが体現できるものでなければ意味を成さないばかりか、的外れな経営理念が職員の積極的な行動を妨げ、むしろ逆効果にさえなる危険性がある。したがって、経営理念とは職員全員が「なるほど」と思えるもの、要は「腑に落ちる」ものでなければならない。

そこで、日本を代表するさまざまなグローバル企業の経営理念（【ミズノ】より良いスポーツ品とスポーツの振興を通じて社会に貢献する、【マツダ】新しい価値を創造し、最高のクルマとサービスにより、お客さまに喜びと感動を与え続けます）を参考に、その経営理念を掲げるに至った背景を想像すると共に、一般消費者の視点からその企業にフィットしているかどうかを探ってみることにした。

まず、最初に感じたことは、「社会」や「貢献」「感動」などのフレーズが多用されており、「続ける」で結ばれている企業が多いことだ。そこには、企業が存続していくために不可欠である「収益・利益」を追求していくにおいを感じることはできない。これについては当然と言えば当然で、企業の存在意義を示す経営理念が収益・利益の追求であっては、世間や取引先から冷たい視線を浴びるだけでなく、そんな企業で働きたいと思う人は皆無に等しいだろう。

さらに探っていくと、ブランドイメージを強調した経営理念を掲げる企業は極めて少なく、ある種の「らしさ」を抱くことができるフレーズが多

表3 にのみやグループの経営理念

<b>使命</b>	医療と介護の切れ目のない連携を第一に考え、地域社会に安心を提供し続けます。
<b>基本方針</b>	<p>私たちは、医療と介護のチームワークにより、皆様の満足を追求します。</p> <p>私たちは「にのみやグループ」の一員として誇りを持ち、共に尊敬し合える組織を創ります。</p> <p>私たちは、地域とのパートナーシップを大切に、その人がその人らしく生活できるよう支援していきます。</p> <p>私たちは、知識と技術の研鑽と豊かな人間性の向上に努めます。</p>

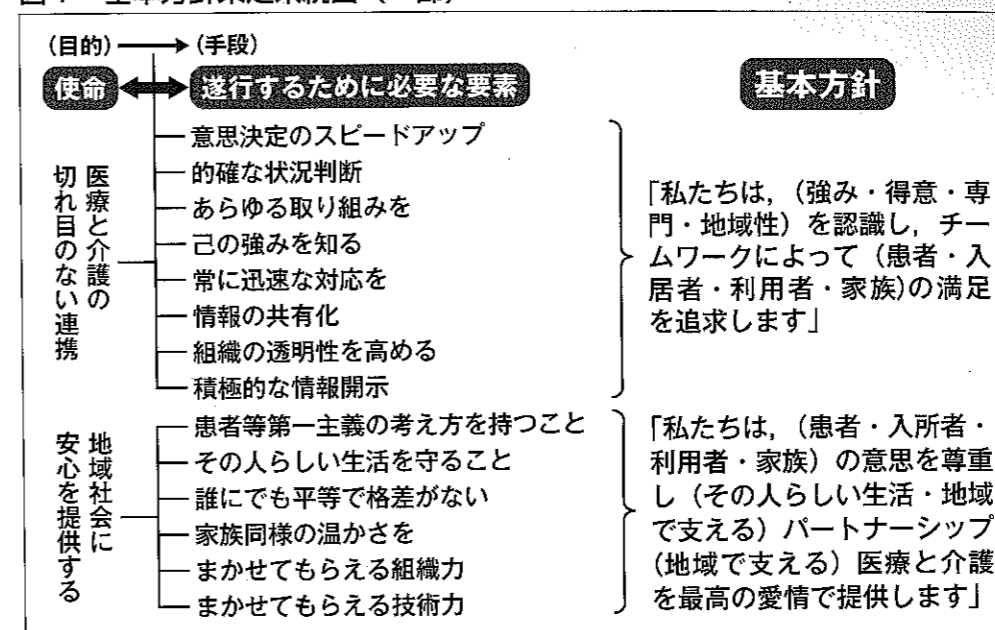
いことであった。企業の「らしさ」とは、製造業であれば製品の形や品質に表れるだろうし、サービス業であれば現場職員の動きや考え方に直結すると思われる。しかし先述したとおり、それが「腑に落ちる」ものでなければ行動レベルまで浸透していかず、全員が同じベクトルに向かって進むことはできない。

では、どうすれば職員の共感を得られ、存在価値を示すことができるのか。非常に難しい問いであるが、我々の組織は「何が得意で何を目指していけばよいのか」「何を全うすることが社会のためになるのか」ということを考えることで、常日頃から当法人の理事長が口にしている「医療と介護の連携を切れ目なく行う」ことが最も大切であることを再認識することができた。

問題は出来上がった経営理念を丁寧に分解して示すこと。いわゆる基本方針の策定であり、こちらについてもメンバー全員で深い議論を交わし、系統図を作成しながら時間をかけて作り込んでいった。

そんな苦労を重ねながら出来上がった経営理念と基本方針が表3のとおりだ。経営理念さえ固まれば、後は早い。要は理想を現実のものにしていく方法を組織として考えていくだけで、月に1度開催していた法人勉強会の企画運営に携わっていた職員を集めて「研修委員会」を結成、ヘルパー

図1 基本方針策定系統図（一部）



ステーションの職員を中心に活動していた地域介護教室を「N&Cケアカレッジ(N:にのみや/C:コミュニティー)」とし、学べる組織づくりと地域支援を通じた社会貢献のあり方について法人公認委員会として一から練っていくこととした。

さらに、職員の退職理由の一つにもなっていた不透明な人事制度を一新するために「人事制度設計委員会(HPUP)」と、地域住民に対し、法人の得意分野を広く周知することを念頭に置いた戦略的広報活動を展開するための「広報委員会」をそれぞれ結成し、内部機能の強化を図ることで永

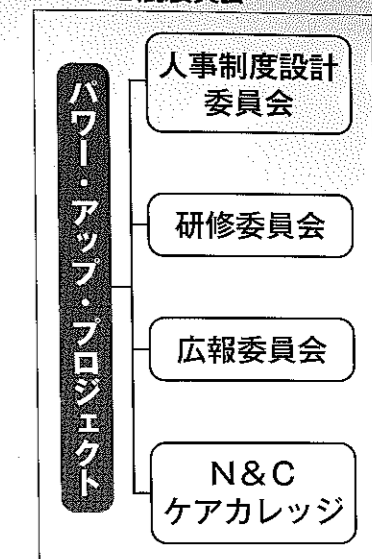
続的な発展と安定した法人経営の基盤を固めていく作業をスタートさせることになった(図1,2)。

次回からは、当法人の研修委員会の取り組みと、実践している独自の研修システム(NLC:Ninomiya Learning Challenge)の仕組みと今後の展望、そして人事考課を含む人事制度の概要などについて詳しく解説していきたい。

引用・参考文献

- 1) ミズノホームページ：会社概要
- 2) マツダホームページ：マツダのビジョン
- 3) 守島基博：企業を強くする人材マネジメント，日本商工経済研究所。

図2 PUP(パワー・アップ・プロジェクト)と公認委員会



事例学習で不安を解消！ 家族が安心できる、後悔しない実践を具体的に！

看取り介護職の観察・ケア記録と緊急時対応力養成

東京 13年 8/24 (土) 10:00~16:00 LMJ東京研修センター

大阪 13年 11/9 (土) 10:00~16:00 田村駒ビル

参加料/共に税込 本誌購読者 15,000円 一般 18,000円

プログラム ★13545

- 1.看取り介護職の心得
- 2.看取り期の症状の特徴と観察・ケア
- 3.【事例学習】看取り期の観察・記録力養成 ~複数の事例を基に具体的に学ぶ
- 4.看取り期の夜勤時のケア
- 5.看取り期の緊急時対応法
- 6.看取り期の家族ケア
- 7.死後の処置と家族ケア



看取り期の症状の特徴を正しく理解し、記録の書き方を学ぶ

津田祐子氏  
医療法人芳越会 共生の杜 統括管理責任者

