



嬉泉の新聞 第85号 2022年(令和4年)3月発行
発行=社会福祉法人嬉泉
東京都世田谷区船橋1-30-9(〒156-0055) TEL 03-3426-2323
http://www.kisenfukushi.com E-mail:kisen@kisenfukushi.com

「嬉泉の“ここから未来”に向けて」

社会福祉法人 嬉泉
理事長 石井 啓

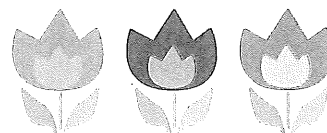
昨年の10月から、法人内で新たに「ここから未来プロジェクト」がスタートしました。これは、法人理念の再構築を目的に、嬉泉の使命や活動目的、大切にしてきた価値などを改めて明文化しようというものです。

嬉泉としては、現在「誰もが自己実現し得る共生社会の実現」というミッションを理念として掲げています。この言葉は、今嬉泉の行っている事業の目指すものとして間違いのないし、使っている言葉自体もそう悪いものでもないと自負しています。ところが、これが幹部を含めた職員皆に浸透しているかと問われると、正直なところ今ひとつであると言わざるを得ません。何故ならこの言葉は、石井哲夫前常務理事が亡くなったときに、後を引き継ぐことになった私が、急遽そのときの幹部数名に相談して、ほとんど一人で作ったものだからです。このときの私は、石井哲夫という嬉泉にとってだけでなく私個人にとっても、大きすぎる精神的支柱を失ったことによる打撃を、何とかして少しでも和らげようと必死でした。石井哲夫をご存知の方はお分かりと思いますが、嬉泉にとっての石井哲夫という存在は、創始者であると同時に常に先頭に立って嬉泉の職員を導く開拓者、指導者でありました。石井哲夫その人が対人援助という実践を自ら行う嬉泉の価値の体現者でもあり、言うなれば石井哲夫こそが嬉泉の「歩く理念」そのものでもありました。ですから私を含めて職員の感じたそのときの喪失感は凄まじいものがありました。どうすればそれが少しは減じられるのか。途方に暮れるというのはこういうことだと身を以て感じた日々でした。

とは言え、いつまでも立ち止まっている訳にもいかず、何とか手立てを講じなければなりません。そこで、ない知恵を振り絞って考えたのが、私を含む職員にとって「拠り所となる言葉を作る」ということでした。しかし通常こういった理念は、何人もの人の衆知を集めて様々な意見を検討するなど、ある程度時間も手間も掛けて作るべきものです。またそうでなければ、法人として共有することも職員に浸透させることもできないのは自明のことです。そのことに遅まきながら気付いた私は、改めて嬉泉の仲間と一緒に、新しくこの先拠り所とし得る理念を作ろうと決意し、このプロジェクトを立ち上げるに至りました。

今回のプロジェクトでは、理念を「ミッション(使命)」「ビジョン(目的)」「バリュー(価値)」「スピリット(精神)」「スローガン(合言葉)」の5要素に分けて、丁寧に再構築することを目指しています。これが形になれば、その言葉を拠り所にして職員が嬉泉へのアイデンティティを持ち易くなり、外部に向けては嬉泉の存在価値を示していき易くなると考えます。

それと同時に、否それ以上に、この理念の再構築という作業を現幹部職員が協働すること、そして活動成果である言葉の数々を他の職員と共有しようとする活動そのものが、職員間のコミュニケーションを促進し、それが法人組織を未来へと持続可能にしていく礎になると信じ、期待しているのです。



「ここから未来プロジェクト」
エンゲージして

●ワクワクがとまりません。本プロジェクトとその先がとても楽しみです。

はじめまして。伴走参加させていただいている内田と申します。昨年4月から、社会福祉法人嬉泉のアドバイザーを務めさせていただいております。

私事ですが、還暦を前に37年務めた民間企業を少し早く卒業し、息子と娘がお世話になった嬉泉でのお手伝いにご縁を頂戴しました。息子がすこやか園に入園したのが1996年4月、娘の卒園が2006年3月です。古い園舎、お元気だったころの石井哲夫所長にも大変お世話になりました。この10か月ほど嬉泉では、前職の経験を活かし、広報とコミュニケーションの充実に向けたお手伝いをしております。その流れで本プロジェクトへもご一緒させていただくことになりました。

●プロジェクトをご一緒しての三つの発見

あらためて気づかされたのが、まず福祉法人嬉泉の規模の大きさと多様性です。療育・保育・相談の三領域にわたり、東京湾をまたぐ多数のエリアで福祉を実践。いまだに事業規模が伸びています。非常勤を含む職員数は500人近く、一般企業なら「大企業」の規模です。そして事業の一つ一つが、地域・行政・保護者・利用者と密接に関連し、丁寧に運営されていることを学びました。この広範な領域・多様な組織・人財を支える基盤を顕在化・明示化していくプロジェクトの重要性を、改めて理解いたしました。

二つ目の発見は、福祉・対人援助に向き合う嬉泉の真摯さです。福祉業界の一部からは、その真摯さが「異端」と評されているそうです。受容的交流理論に立脚し、一貫して利用者の側に立ち、対人援助を実践し昇華していく姿勢に敬意を覚えます。「社会福祉は、こころとしくみの哲学」。『法人設立50周年記念紀要（平成29年9月）』を拝読し、故石井哲夫所長の志とその継承の奥深さの一

端を感じております。手間がかかる大学生のインターン受け入れの伝統も、納得です。「誰もが自己実現できる共生社会の実現へ」。嬉泉らしさとはなにか？ 私たちの大切にする価値観・役割、そして実現したい未来は？ 「ここから未来プロジェクト」でも、真摯な議論が活発に行われています。

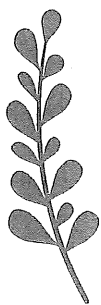
三つ目の発見は、コミュニケーションの伸びしろです。まずは、インターコミュニケーションの伸びしろで、多様な領域をそれぞれに担う職員間のコミュニケーション回路は、もっと豊かにできると感じます。もう一方がアウトコミュニケーションの伸びしろです。福祉業界や保護者だけでなく、地域や社会にも賛同していただける事実が、伝わり切れていない。コロナ禍ですので、デジタルの力も借りながら、インター＆アウト双方のコミュニケーションを着実に太くしていくことが嬉泉の発展基盤になると感じます。プロジェクトが進むにつれて、伝えあい響きあうコトバが体系化されていくと思われれます。

●次の50年へ プロジェクトゴールこそスタート地点

「ここから未来プロジェクト」では、法人の理念が「ビジョン&ミッション&バリュー&スピリット/スローガン」として、改めて整理され体系立てられていきます。ただ、それは文字であり図であり言葉です。本来の活動は、まさに「ここから」がスタートであると感じます。それらを職員や利用者、取り巻くステイクホルダーと実体のあるものにしていくためには、プロジェクト答申・理念から導かれる具体的なアクション・制度・体系などの実装が必須です。実装の試行錯誤の先に、理事長のおっしゃる次の50年の社会福祉法人嬉泉があると思います。まだまだ議論が続くプロジェクトの行き先にワクワクしております。本当に微力ではありますが、嬉泉の勉強を続け、プロジェクトの一端を2022年もお手伝いできるご縁にもワクワクしております。

(経営管理室 広報業務アドバイザー

内田 哲也)



社会福祉法人嬉泉二〇二二年度基本方針

社会福祉法人嬉泉 理事長 石井啓

1. 法人理念

「(1) ミッション」
「誰もが自己実現し得る」
共生社会の実現」

「(2) 支援方針」
「受容的交流の立場に立った利用者支援」

「(3) 経営方針」
「明確なコーポレートガバナンスによる持続可能な法人経営」

2. 現状と課題

前年度は、新型コロナウイルス禍の非常事態が引き続き、各事業とも感染症対策を前提とした事業運営の継続を強いられました。また年度の後半にはオミクロン株による感染拡大の第六波があり、すべての拠点で陽性者が確認されたのをはじめ、袖ヶ浦のびろ学園においてクラスターが発生するなどの甚大な影響がありました。袖ヶ浦のびろ学園は入所施設ですが、同じ敷地内の袖ヶ浦ひかりの学園入所者へは一切感染を広げることなく収束させることが出来ました。職員の献身的な働きで、ご利

用者への援助活動を大きく損なうことがなかったことは特筆すべきことで、事態の対応に当たったすべての職員の働きは、称賛に値すると考えています。

本法人は、事業数（本部を含む）25を数え、この仕事に従事する職員は、常勤者337名、非常勤者141名、総勢478名（2022年2月1日現在）という陣容を備えるに至っています。また事業活動の総収入は、約28億円（2021年3月31日現在）です。収支構造として、支出に占める固定費の割合が高く、人件費比率が75パーセントを超えている現状は変わらずで、引き続きの課題です。人件費比率の高さの一因は、常勤職員数が多く、「メンバーシップ型雇用」による常勤総合職の比重が高いことにあります。それを非常勤職員による常勤換算や専門職中心の「ジョブ型雇用」に切り替えていくことが今日的なトレンドですが、本法人はその時流には乗りません。理由は二つあります。一つ目は、法人の求める人材像に合わせ、て長期的な視野で人材育成すること

を基本としているため、未経験も含め人材を確保しやすいからです。二つ目は、職務の領域を固定しないことで、職員が法人の事業の理解を深め、幅広い知識と経験を身に付けていくための「ジョブローテーション」を行い得ることが可能となり、欠員の生じた部署へ配置転換による補充が出来るということです。これらのメリットは「ジョブ型雇用」では確保しにくいものであり、人の暮らしか全般に関わる対人援助業務を行う社会福祉事業従事者には、スペシャリストよりもむしろそうしたジェネラリストが多く求められると考えるが故です。

前年度の採用活動では、現在の社会状況にあわせた充実した展開ができました。オンラインによる採用説明会、相談会、動画コンテンツ配信などを行ったほか、Age of 福祉などのオンライン採用イベントにも多数参加し、応募者総数412名（前年比180%）、内79名採用（採用率19.1%）という結果を得ました。しかしその一方で、新卒不定者については、18名のうち10名が一般企業への就職を決めて内定辞退に至る（辞退率55%）ということもありました。福祉業界に限らず社会全般として終身雇用体制が崩れ人材の流動化が促進していることの顕れとして、2022年2月1日現在の採用後1

年未満の早期離職者は11名（離職率24%、※前年度は10%）となり、人材定着への大きな課題があります。法人での取り組みとしては、多様な柔軟な働き方に資する体制整備（くるみんマーク取得、超過勤務是正、有給休暇取得率増等の啓発活動）や、定年後の再雇用制度の整備による雇用形態変更後継続労働者の増員などを行いました。魅力ある職場をどう作っていくかということも、引き続き取り組むべき課題です。

次に、サービスの質の問題でも継続課題です。サービスの質の高さを追求するための育成主義キャリアパス体制を運用しての現状ですが、開発した育成ツール、育成状況把握票が有効に活用されていないことや、人材育成部が上手く機能せず、キャリアパス運用係が育成者の相談役になれていない、育成者のニーズを把握しきれしていない、といったことが散見されました。育成対象者の支援力の育成やチーム運営力の育成ができていない育成者もいますが、キャリアパス育成体制やツールがその活動のプラスになっていると実感している事例は少なく、「別物」と捉えられている傾向があります。実はあるがツールや体制が形骸化しているケース、実もなく書類と面談をやれば良いという育成活動自体が形骸化をしているケースもあ

ります。キャリアパスツールが有効活用され、育成活動や事業所運営の効率化（有望な人に時間と労力をかける）に繋がるようにすることが必要です。そのための嬉泉のキャリアパス育成研修の体系化・理論化（拠点研修係、療育援助局とコラボレーション）が課題となります。事業所、拠点間での相互協力は無論のこと、あらゆる職層、職種、年代を超えての職員相互の支えあい、育てあう体制の強化が引き続き求められています。特にジョブローテーションを実施するための柔軟な人事配置や、管理職層や指導監督職層の世代交代もなされ難い現状があり、スムーズな人事異動や後継者育成が大きな課題です。そこに向けた取り組みのひとつとして、理事長をはじめとする経営層が陣頭に立って「ここから未来プロジェクト」をスタートさせました。これは、法人理念の再構築をゴールに、今一度法人の日々行うべき使命や到達したい将来像、法人がこれまで培ってきた価値や強み、職員が共有すべき精神（行動規範など）といったものを言語化し、法人内外に示して共有することで、職員の法人へのアイデンティティを涵養するということが目的です。まだ端緒にいたばかりですので、その成果については今後、ご報告していきます。

3. 展望と方針

(1) 展望

受容的交流は支援の理念だけでなく、運営の理念でもあります。職員全体が、自分の仕事を自分の意志でよくしようとすると同時に、独りよがりではなく、周囲と相談し、折り合い、納得しあい、力を合わせることで組織の中で自己実現し得る組織を引き続き目指していきたいと思えます。サービスの質・人材育成の根幹である受容的交流を理解し、伝え合い、高めあうための手がかりとして、本年度もキーワードになるテーマを設けますが、今回からその呼称を「支援テーマ」改め「援助テーマ」とします。この変更は、本法人における言葉の用法として、「支援」は法人や拠点、事業所で行われる組織的活動全般を指す用語とし、一方「援助」は個々の利用者と援助者（チームも含む）との間で行われる個別的活動を指す用語と整理したことによります。同じく本年度から改称された「療育援助局」の由縁も同様です。これによりすべての職員が主体的にテーマについて考え、周囲の人と語り合い、学びあい、スーパービジョンや育成を受け、受容的交流の実践に結び付けていくことを期待していきます。

法人経営の課題である人事管理の

在り方については、職員処遇の面で前年度から給与改定プロジェクトを立ち上げて検討し、待遇改善の方向性を打ち出したことに加えて、停滞している人事配置が管理職のみならずあらゆる人材の育成を妨げつつある事態への対応として、新たに「人事制度見直しプロジェクト（仮）」を立ち上げ、メンバーシップ型雇用の是非という根本的なところからの見直しを図っていきます。また法人内の職員間（とりわけ職層間）のコミュニケーション促進も課題ですが、これについては先に述べた理念再構築の「ここから未来プロジェクト」を引き続き実施することに加えて、各事業拠点における中期計画策定プロジェクトに経営層が参加することにより、指導監督層の職員との協働を通してコミュニケーションを深めていきます。

(2) 本年度支援方針

前年度の援助テーマは、「相手の立場に立つてみる」でした。受容的交流の支援における基本的な姿勢や考え方として、実際の具体的な動きを伴うテーマにしたことで、より対人援助における視点が明確に意識されるようになり、受容的交流の支援のベクトルが全体として明確になったと考えます。これは、受容的交流の本質の一つであり、本年度も引き続き

きのテーマとしていきたいと考えます。本年度は、そのことを踏まえて、受容的交流の支援をすすめていく上で、実際の支援場面の検証と支援者の育成に向けた手続きとして求められる客観的な視点を取り入れて、「相手に映る自分を見つめる」を加えて、自らの援助活動を振り返りながら、スーパーバイズを活用して援助実践として洗練させ、利用者、保護者・家族の意思や気持ちに沿い、そこに根差した利用者の自己実現を更に効果的にすすめるための支援がつけられるように、職員の力を集結させたいと考えます。本年度の援助テーマは、「相手の立場に立つてみる」「相手に映る自分を見つめる」とします。

(3) 本年度経営方針

・事業活動支援体制の強化
前年度に引き続き、理事長の諮問機関である「経営会議」、情報共有を役割とする「情報連絡会」を設置します。また、事業計画の策定と中間期における見直しを目的とした「計画会議」を設置し、評議員会・理事会とそれぞれの役割に応じた業務執行を通じて、個々の事業運営を法人全体で把握し、支援する体制を強化し、自律的かつ持続可能な組織形成を目指します。なお、これらの会議体については、オンライン会議（Zoom）の活用を図るとともに、前

年度から管理職層を対象に開始したグループウェア(サイボウズ)の利用者を主任層の職員まで拡大し、法人内の情報共有の推進、コミュニケーションの活性化に積極的に取り組みます。

- ・人材育成主義人事制度の定着化
- ・キャリアパス体制での育成活動、新人事考課制度を人材育成システムの中核と位置づけ、全体として育成主義人事制度と名付け、公正な人事管理を推進し、引き続き、働き甲斐のある職場づくりを目指します。そして、人材育成の基盤である「職員一人ひとりが生き生きと目標を持って働ける職場」となるよう定着化を図っていきます。

- ・安定した事業継続のための財務基盤の強化
- ・安定した事業継続のためには、必要な人材を確保するための財源が必須です。そのために、特に、法人自主事業において、年間を通じて安定的な利用者の確保を図る他、法人全体で、継続的な支出の管理に努め、将来に備えた積立金等を計画的・段階的に確保します。また、人件費については、国の処遇改善事業を活用して財源を確保し、職員の給与改善に取り組みます。



4. 法人業務執行体制

通常事業における業務執行は、従来どおり基本的に同一エリア内にある複数の施設・事業所から成る「事業拠点」を運営単位とし、その事業場の長である場長の責任のもとで運営を行います。拠点を越える法人全体の業務執行体制としては、「執行本部」により業務を執行します。執行本部に理事長の業務を補助する経営企画室を設置します。また法人、理事長が提示した法人業務の企画立案を諮問する経営会議を設置し、経営会議の検討結果を受けて理事長が決定した事項を執行するための療育援助局、本部事務局の2局及び園長会を置きます。

更に法人の諸課題に対応するため各種委員会を置きます。委員会の業務執行にあたっては園長会メンバーにて委員会を編成し、必要に応じて他のメンバーも配置することができます。

(一) 経営企画室

経営企画室は、法人業務の企画立案について理事長を補佐します。また人材確保や育成、情報発信といった法人の重点課題に取り組み理事長直轄の法人業務を遂行するために、以下の係を擁します。

- ① 人事・総務係
- ・法人本部会計(寄付金)

- ・人事管理事務
- ・職員採用
- ・労務管理事務(社会保険一括適用、次世代育成対策推進、女性活躍推進)
- ・福利厚生企画
- ・評議員・理事会運営事務
- ・法人内各種会議運営事務(経営会議・園長会・情報連絡会等)
- ・雇用相談窓口(ハラスメント、子育て支援、雇用管理改善)

② 人材育成係

- ・法人全体に関わる育成研修企画立案・推進
- ・キャリアパス運用に基づく育成体制の維持向上

③ 広報係

- ・法人ホームページ運用管理
- ・法人パンフレットの編集
- ・嬉泉新聞の発行
- ・バザー企画
- ・アウトス運営

(二) 療育援助局

受容的交流による支援の維持向上・伝承をはかるために、前年度は研究啓発局として同様の活動をしていましたが、より療育や援助活動の研究・啓発・推進に特化した活動を行うべく局名を改称し、以下の係を中心とした活動を行います。

- ① 研究啓発係
- 受容的交流の説明や研修・啓発に

使用するテキストや映像のコンテンツなどの作成やアーカイブのまとめなどを行います。また、法人内・外への研究や啓発を推進します。

② 援助活動推進係

法人内の事業所の支援の状況を検討し、必要な対応策を提案します。また、法人全体の援助活動の方向性を示す「援助テーマ」について検討と検証を行います。

(三) 本部事務局

法人本部の事務局として、各拠点の事務的な取り纏め(業務の平準化や集約化など)を行うために、以下の係を擁します。各係は拠点の事務職員が分担します。

- ① 評議員会・理事会資料係
- 評議員会・理事会の議案資料作成及び保管
- ② 規程整備係
- 法令改正及び事業実態に合わせた各種規程の整備
- ③ 法務対応係
- 事業に係る定款変更事務及び法令改正に係る情報収集
- ④ 予算・決算編成係
- 予算編成業務、決算書及び財務諸表の作成、内部監査に係る自己点検の実施(年4回)
- ⑤ 契約・資産管理係
- 法人にかかる契約のチェック、有形・無形資産の管理

⑥名簿作成係

法人関係者の名簿作成及び管理

⑦福利厚生運用係

職員に対する福利厚生に関する情報提供及び実施状況の把握

⑧公文書・公印管理係

発信・収受文書の管理、公印の適正な使用及び保管

(4)委員会等

①人権擁護委員会(虐待防止委員会)

人権擁護・虐待防止・身体拘束等の禁止に関する職員への啓発

②社会貢献委員会

社会貢献事業の実施の検討

③資金運用・新規事業検討委員会

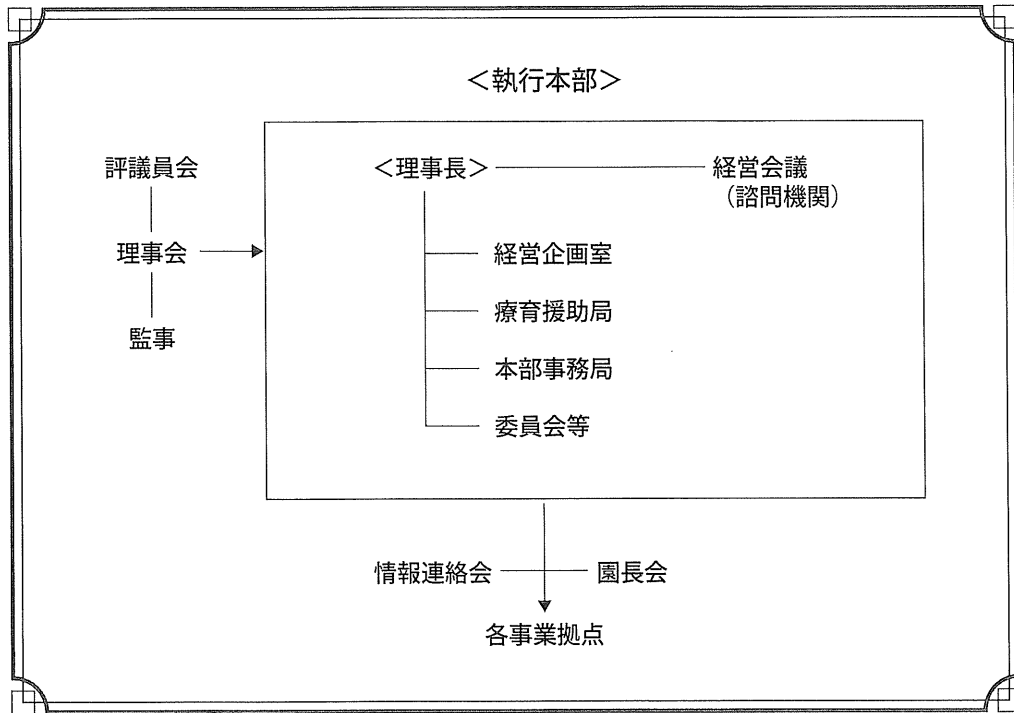
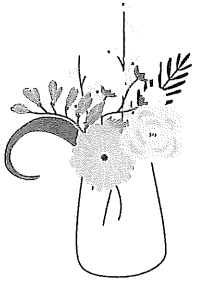
資金運用及び新規事業実施についての検討

④内部統制委員会

内部統制のあり方についての検討

⑤その他

事業継続計画(感染症対策蔓延防止)を含む災害対策、事故防止、情報セキュリティ、苦情解決、サービスク向上については、拠点ごとの運用とし、法人全体の情報共有を本部事務局において実施することとし、必要に応じ法人でのプロジェクトを立ち上げます。



嬉泉職員によるリレーエッセイ⑦

スタートします!!

本年4月より、子ども発達支援センターたのしみがりニューアルし新規事業を開始することになりました。袖ヶ浦市をはじめとする君津市・富津市の療育に支援事業やことばの教室、保育所等の巡回指導、袖ヶ浦市の年長児童を対象にした言語検査等を行う予定で新たに専門職(公認心理師・言語聴覚士・作業療法士)を配置し地域療育地域支援の充実を図ります。

また、子ども発達支援センターたのしみには、児童発達支援センターヒツジと、放課後等デイサービスウサギの2事業も一体となり、そしてさらには袖ヶ浦のびろ学園のショートステイを活用したりと地域の子どもの生き生きとした暮らしをサポートできるような体制を構築しています。

(子ども発達支援センター たのしみ

センター長 藤田 桂子)