

福祉施設の危機感

白井正夫 元朝日新聞編集委員

数年前、取材で訪ねた特別養護老人ホームでのことだ。玄関からロビー、廊下を通して施設長室へ案内されて廊下を歩いていたら、いつの間にか色鮮やかな赤い絨毯を踏みしめていた。ロビーや老人の部屋の前にはなかったのに、と思ったら、赤絨毯が吸い込まれている先が施設長室だった。「長」の部屋に通じる所だけ赤絨毯を敷く感覚に、ホームの素顔をかいま見た気がした。

赤絨毯を思い出したのは、「社会福祉法人が危ない」「施設長の意識変革がないと危ない」という声を最近よく聞くようになったからだ。

危機感の背景は、戦後50年続いた措置制度という社会福祉事業の枠組みが、利用者が「選択」して「契約」する制度に変わることである。もう事業が事実上スタートしている介護保険制度がわかりやすい。措置費という税金や自治体の補助金で施設が運営される時代は終わりを告げる。こうした公的費用を受けることで施設運営が細かく縛られてきた一面はあるが、これからは民間、公的施設でも高い福祉理念とともに経営マインド、組織運営マネージメントが問われてくる。リーダーである施設長に、その資質が求められるのは当然である。

今年夏、全国社会福祉協議会の研修会などに参加した施設長に、「理想の施設長像を求めて」と題した冊子が配られた。横浜市立大商学部長の柴田悟一教

授が、施設で働く職員が施設長をどう見ているかをアンケート調査した結果と分析で、一読して頭が痛かった施設長も多かったという。

■ 伝わってこない ■ 施設長の理念

柴田教授は経営学、それも組織の人事管理の研究が専門だ。社会福祉とはあまり縁がなかったのに、数年前から全社協の中央福祉学院(神奈川県葉山町)で社会福祉施設長認定講習の講師を務め、組織運営のあり方から管理者はどうあるべきか、などを教えている。何回か講習を担当しているうちに、福祉施設のリーダーとして首をかしげなくなる人に何人か出会った。ポストを名誉職と心得ている人、職場では俺がルールだと言わんばかりの人。「もちろん一生懸命やっている人が多いのですが、適任を疑う『長』を見ていると福祉施設運営全体が心配になります。サービスの質で利用者に跳ね返ってくることですから」と指摘する。

そこで施設長の実像をさぐろうと、1997、98年に特養ホーム、デイサービスセンター、老人保健施設、在宅介護心センターなどで働く中堅職員に「あなたの上司は？」とアンケート調査した。調査対象は、中央福祉学院で開かれた社会福祉主事通信教育のスクーリングの受講者1千人(回答608人)で、質問は▽施設長の信頼度▽職場の運営▽施

設長と職員の関係、などについて12項目。今年7月に調査結果がまとまった。それが『理想の施設長を求めて』である。

冊子を読んで、まず考え込んでしまうのは、「施設の理念・使命を施設長は職員に話すか」の調査結果(図B)だろう。

「常に話している」「時々話す」が60%に達していることを肯定的にとらえるか、それとも「あまり話さない」を含めて「話さない」グループが40%もいることを心配するか。柴田教授は「すべての組織は理念を持つべきであるという最近の考えからすれば、もっと多くの施設で『長』は理念を語るべきだろう。その割合が高くないことは、そもそも社会福祉やその施設の役割などに理念を持たない人が多いからではないか、と心配せざるを得ない」と分析する。

この数値は「施設長の前職(キャリア)」(図A)とも無縁ではないと思われる。福祉施設は自治体の直営や公的に設立された社会福祉法人などによる“公営施設”が多く、施設長も区市町村からの転出、出向やOBが40%を超えている。私も取材先でお役所の人事異動でたまたまそのポストに座っているだけとしか思えない「長」に出会った経験がある。介護保険導入や制度改革でここ1、2年、自治体の意識変革もかなり進み、首長の問題意識が「わがまちの福祉レベルを左右する」と言われることが当たり前になった。それだけに、理念を話す、話せる施設長をもたないことは住民には不幸なことである。

施設長と職場のあり方の調査結果も興味深かった。そこに施設長の人となりが現れたからだ。

■ 経営マインドも ■ 交差する新制度

職場の改善、新しい情報提供、今後の方針について討論など職場では常に話し合いの場(その一つが職員会議)が必要だ。「会議の中での施設長の役割」を尋ねたところ、▽全員で討論して・施設長もその一員40%▽職員の意見を取り入れ、自分の考えを修正していく19%——と過半数の施設で民主的な組織運営がされていた。その一方、▽

意見を求めるが結論は自分が出す22%
▽何でも自分で決める6%——と職場
の仲間の意見を聞かない(聞いた振りをする)
ワンマンタイプが少なくない。

また、現場に出ることもリーダーには
欠かせない条件だ。「一日のうちに施設
長との仕事上の接触度」の設問では、
▽3回以上▽1~2回▽全く会わない
日もある、にほぼ等分された。「会わな
い日もある」が1/3もあったことにつ
いて、「施設長は飾り物やリモートコン
ロールされる身であってはならない。常
に先頭に立つべきだ」と分析している。

そうした総括が「あなたは施設長を信
頼するか」の結果に表れている(図C)。
▽全幅の信頼▽かなり信頼、を合わせ
て「信頼される」施設長は1/3だけ。そ
して、「理念・使命を話す」と「信頼
される」ことの相関関係をクロス調査で
見ると、「常に理念・使命を話す」施設長
については「全幅の信頼」「かなり信頼」
が60%近くに達した。施設長が信頼さ
れるにはまず何が必要か、を端的に伝
えてくれる。

柴田教授は「研修講座で見た施設長
の姿や調査結果、そして世の動きを見
ていると、やはり社会福祉施設が危な
いと言わざるを得ない」と話す。世の動
きとは、介護保険のように高齢者福祉
サービスにも市場原理が導入され、民
間事業者がどんどん参入してくるこ
を指している。公的費用で運営されて
きた社会福祉法人は、介護保険時代の
自由競争、個々の施設に求められる経
営努力に耐えられるのか、という不安
である。

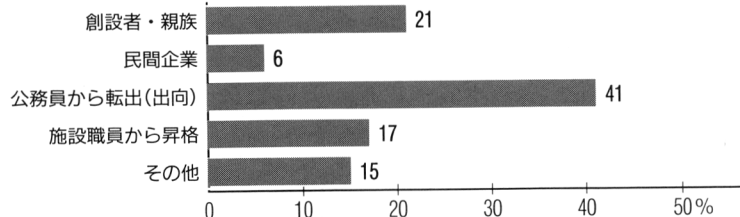
■ 特養経営の数字 ■ 安住からの脱皮うながす

折もあり、「特養経営がけっぴぐち」(朝
日新聞10月19日付け)という報道があ
った。

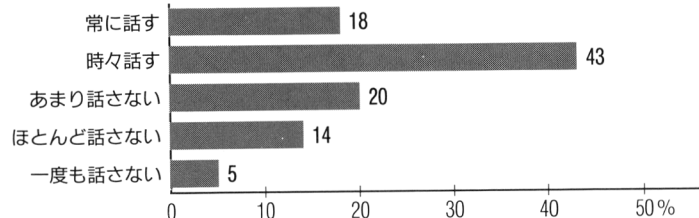
東京の話で、介護保険が始まって東
京都が特別養護老人ホームにだしてい
た補助金が打ちきられると(都は原則と
して廃止の方針)、ホームの経営が成り
立たなくなるというのである。都社会
福祉協議会が9月、都内の特養ホーム
に介護保険制度での収支シミュレーシ
ョンをアンケート調査したところ、回

図 職場の人が見た社会福祉施設長像

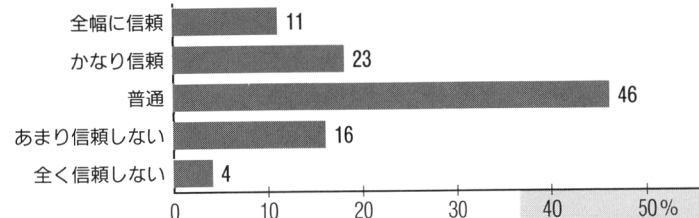
【施設長の前職は A】



【施設長は「理念・使命」を話すか B】



【施設長を信頼するか C】



(柴田悟一・横浜市大教授の調査から)

答した100施設のうち介護報酬だけで賄
えるのは5施設だけという結果だった。

東京の特養ホームの場合、昨年度は
措置費と都の補助金を合わせて入所者
1人当たり月額平均39万3千円の収入
がある(施設規模が小さいほど補助金は
高い)。介護保険では先に発表された介
護報酬の仮単価では平均月額31万5千
円が示された。しかし要介護度によっ
て月6万円ほどの差があり、アンケー
ト調査では平均報酬額33万8千円と計
算された。それでも5万5千円、14%
の減額となり、1施設当たり年間6320
万円の減収になる。

現在、小規模施設の優遇処置で平均
月額53万1千円の収入がある定員30人
施設では、昨年度2億3千万円あった
収入が介護報酬だけでは1億2千万円
にほぼ半減する例も紹介されている。
中には正職員の臨時職員切り替え、給
食調理の外部委託を検討するなどリス
トを迫られる施設もあり、都の補助
金外しを怒る声も聞かれた。

もっとも小規模施設への介護報酬は
上積みが生産省でも検討されている。
都も国の動きを見ながら、特に経営が
厳しくなる小規模施設への当面の財政
支援策を検討している。しかし、財政
難の中では社会福祉法人といえども基
本的に自助努力を求め、場合によって
は施設の経営改善、経営指導にも乗り
出す考えだという。

高い理念が求められる福祉マインド
と、黒字、赤字という業績に左右され
る経営マインドがどこで交差するの
かは難問中の難問だと思う。しかし、世
の変化で社会福祉施設が経営上も厳し
い立場に立たされる現実から目をそら
すことはできない。柴田教授は「長く続
いた措置という枠組みに安住してきた
施設長は決して少なくない。でもいま
や施設の運営、経営に危機感が迫って
いる。それにも気づかないで、施設運
営や働きがいのある職場づくりに真剣
に取り組まないことが最も危ない」と結
んでいる。