

令和8年度 社会福祉法人にちはら福社会 事業計画書

法人の方針：「信頼される私たちを目指して～さらなる向こうへ III」

【はじめに】

この計画書は、今までよりも職員一人ひとりに向けてのメッセージ色を濃くしてあります。ご承知のとおり、にちはら福社会では複数の事業を経営しています。そして多くの福祉の現場と同じようにそれぞれの事業、それぞれの職種、それぞれの階層、それぞれの人びとがそれぞれに多忙です。だから日常業務の中にいれば、おそらくほとんどの職員にとって事業計画なんて意識の片隅にも残らないものだということは十分に理解しています。そんなものより、目の前の現実が切実で重要でしょう。けれども、それぞれがそれぞれの業務を分割して捉えることだけで何とかなった時代はとくに過ぎ去ったのです。この地域では働く人も少ないし、利用者の絶対数だってこれからさらに減少の一途をたどっていくはずです。そんな中にあっては、私たちが一体になってこの地域の介護保険事業を支えていく覚悟を持たねばなりません。この計画書には、具体的な実施事項や目標だけではなく、そこに導かれた思いや願いをできるだけ記してあります。それは、いわば私たちの中核をなす理念と呼んでもいいでしょう。そこに込めたにちはら福社会の思いが多く職員の間で共有できるのならば、多少の苦難は乗り越えられる。そう信じています。

令和8年度は「信頼される私たちを目指して～さらなる向こうへ～」というスローガンを掲げて3年目に当たります。過去2年間、私たちは『信頼』と『連帯』の強化に努めてまいりました。令和8年度をその仕上げの年度と位置づけ、よりいっそう深みのある法人運営が展開できるよう、一つ一つ丁寧に努力を積み重ねてまいります。

私たちは、「①相手の期待に応えることができるだけの機能や能力を持っており、それを使える状態であること」「②誠実でひたむきな態度で相手に向き合うこと」「③対象との間で、時間と空間が十分に共有できるように健全な事業継続体制が保証されていること」の3点をもって、『信頼される』ための要件として掲げています。評論家の山本七平氏は、『公転する組織』と『自転する組織』という言葉を残されました。『公転する組織』とは外部の環境や社会の変化を意識して、自らの位置や役割、存在意義や使命を見つめ直しながら動くことができる組織のことを指しており、相手軸で回っています。他方、『自転する組織』とは自分たちの内輪の論理や内向きの価値観をもって動いていく組織のことです。組織の存在意義よりも内部の都合や目先にある自らの利得を優先しており、自分たちの軸で回っています。ここで、にちはら福社会では『公転する組織』というキーワードを「②誠実でひたむきな態度で相手に向き合うこと」の中心に位置づけ、自分たちの存在は誰のためにあるのかを常に問い直

しながら、未来へ向けて動いていく組織であることを確認します。そのためにも、時には立ち止まって自分たちの足跡を見つめ直し、内省し、考え続け、問い直すことに更に注力しなければなりません。誠実さとは私たちが公転するために必要な重力のようなものなのです。

一方で、私たちが ONE TEAM として『連帯』するために、共通の価値観を重ね合わせることを、また、さまざまな方策を実行することで職員エンゲージメントの向上を図ることを行ってまいります。そして、その方法の中心に『輪と話と和』を位置付けています。それぞれについては、「輪＝協力と循環、話＝対話と共有、和＝調和と一体感」を意味するところとし、良質な対話を軸に協力関係と組織調和への働きかけを進めてまいります。

当然に、『サービス提供体制』『組織』『財務』の三位一体としての安定はそれらを支える上での条件です。厳格なモニタリングを行う体制を確保し、恣意的、利己的な運営を行うことを防ぐための仕組みを今一度見直します。

さて、昨年度には私たちにとって数年来の課題であった、町内の社会福祉法人合併の件が不調に終わる結果となりました。そこにはさまざまな要因があると考えられますが、今となっては、組織文化の違う者どうしを一つの目的のために統合していくことへの難しさをただただ痛感しているところです。そもそも、社会福祉法人の合併へ向けた動きについて、その動機の最も大きな背景には「人口減少に伴う、この地域が抱える急激な社会規模の縮小」という差し迫った危機の存在がありました。決定的に不可避な近未来のこの状況に対して、福祉事業や介護事業に従事する者が一体となり、大規模化した法人を組織することで各事業の継続性を高め、「より住みやすく、住み続けられる」町づくりへ貢献することこそが、私たちの一番の目的であったはずです。社会福祉法人の合併が白紙に戻ったことで、私たちには上述の危機に対して、新たなアプローチを試みることが求められています。新たな道を模索すべく、私たちは津和野町と密に連携してこの地域の未来に対する倫理的な責任を積極的に担っていくことを誓います。なぜなら、未来の世代に対してよりよい社会を残すことは、現在を生きている私たちが背負うべき当然の使命なのですから。

目 次

《法人全体》	
【はじめに】	P1
「だれかから信頼いただくということ」(令和8年度改訂版)	P4
I 相手の期待に応えることができるだけの機能や能力があるということ	P4
i) 事業や組織の機能を高める	P4
ii) 一人ひとりの能力を高める	P8
II 誠実でひたむきな態度で相手に向き合うこと	P10
i) 社会倫理・公共倫理に適うこと	P10
ii) 人と人との間の誠実さ	P13
III 時間と空間の共有を維持する ～ 継続することと安定経営	P14
継続すること	P14
i) 継続可能性を高める	P14
三位一体による安定経営	P17
「私たちとしての連帯(令和8年度改訂版)」	P20
私たちが私たちであるということ『理念が共有できる世界』	P20
『時間を超える ～過去と現在そして未来へ繋ぐ』	P21
《事業部門》	
I 介護老人福祉施設 星の里	P28
(介護予防)短期入所生活介護事業所 星の里	P28
II 地域密着型通所介護事業所 にちはらデイサービスセンター	P32
通所型サービス事業所 にちはらデイサービスセンター	P32
III 事業部門横断事項	P36
《法人運営の統括》	
理事会	P38
法人本部事務局	P38
参考資料	巻末

《法人全体》

「だれかから信頼いただくということ」(令和8年度改訂版)

I 相手の期待に応えることができるだけの機能や能力があるということ

だれかから信頼されるためには、期待に応えることができるだけの機能や能力を持っている必要があります。“あの人”の期待に、何としても応えようと気合ばかりが入っていたとしても、それに応えられる能力がないようでは、“あの人”からの信頼を勝ち取ることは難しいと思います。したがって、にちはら福祉会では、法人・事業所・組織としての機能性を高めることと、個々の職員が資質・能力を向上させることにいっそう注力したいと考えています。

当然に、私たちが機能を高めることによって、この地域の地域包括ケアシステムも機能向上が見込めるものと考えています。

i) 事業や組織の機能を高める

①事業への(再)投資等

《事業の用に供する物品の更新と導入》

→事業別計画参照

《機器の保守整備》

→事業別計画参照

②環境を整える

《建物内外清掃、送迎用車両清掃他》

→事業別計画参照

③生産性を高めていく

昨年度から生産性向上プロジェクトチームが動き始めました。ここでは、投入した財に対する産生物の価値、質、量の改善を図っていきます。その内容については、専門的業務と非専門的業務の仕分け、業務手順や時間配分などのマニュアルの見直し、新規設備投資などに分類できます。

生産性の向上には下記の目的があると考えています。

1. マンパワーの省力化と重点化

働き手、支え手が急減している現状を考慮すると、必要に応じて職員のマンパワーを別の方法で代替していくこと、そしてより優先順位が高いところにマンパワーを投入することを

考えなければなりません。この地域の資源を維持していくことと同時に私たちが生き残っていくために必要なものです。

2. ソーシャルインクルージョン（社会的包摂）の促進

これまで、労働力として想定してこなかった人たち（たとえば、障害を抱えた人や引きこもりの人などの一般就労が困難な人たちや多様な外国人材など）を雇用することによってソーシャルインクルージョンが促進されることを念頭に置いています。

3. 質の向上

生産性が向上すると、従前はできなかったこともできるようになる可能性が現れます。その結果、利用者の QOL が総合的に向上する。これは大きな目的です。

4. 職員の負担軽減

もちろん、職員の負担を軽減することも目的の一つです。職員の入れ替わりがなかったら、平均年齢は、確実に毎年1歳ずつ上がっていきます。もしかしたら、これまではできていたことができなくなることもあるかもしれません。適切な負担軽減も必要です。

部署によっては業務の仕分けによる非専門的業務を短時間労働者や外部委託するなどの方法で、効率的な部署運営の進捗を図っていきます。また、新規の設備投資については、生産性向上プロジェクトチームで導入検討を慎重に行います。

④活発な委員会活動を展開する

法人内横断的に法定内外の委員会を組織します。法人は設置の目的や活動の目的を示します。法人が指名した各委員長が責任者同席の下、計画を立案します。計画の進捗管理は各委員長が行います。責任者は各委員長からの報告、連絡、相談を基に総合的な方向性を決定します。

上記の役割をそれぞれに課すこととします。

設置委員会等組織については巻末に記しています。

⑤外部委託することによる業務水準の向上

自分たちで賄いきれない業務を外部に委託することを推進します。そのことにより、いっそうの質の確保と重点化を図ることが目的となります。具体的には以下のとおり、顧問契約、委託契約を締結します。

会計管理、指導	竹内会計
人事労務管理、指導	さいとう事務所
組織開発・人材教育	ASTER-A
消防設備点検	和幸電通
電気設備点検	中国電気保安協会
ホームページ更新	浜田コンピュータシステム
夜間警備業務	ALSOK 山陰
送迎用車両清掃、館内外の整備	つわの清流会
館内の大規模清掃	三光ビルメンテナンス

⑥感染症対策を進める

実行可能な水準で、法人組織全体として感染症対策を実施します。個別の感染症対策、集団クラスター対策、感染症BCP管理、クラスター防止訓練計画の策定については、感染症対策委員会を軸に夫々の取組を推進します。最終的にはスタッフ一人ひとりに繊細な予防対策が求められますが、組織として感染症を防ぎつつ、利用者がより質の高い日常生活を送ることができるように、精一杯の支援を心掛けることを約束します。一方で、介護資源の量を守ることとも重要な要素となります。事業所内感染症クラスターの発生は利用される方々がサービスを利用する権利を著しく制限することにつながってしまいます。私たちは「持ち込まない、持ち帰らない、広めない」を合言葉として感染症対策に努めてまいります。

感染症の流行時（あるいは発生時）には、保健所はもとより、保険者、医療機関、居宅介護支援事務所、地域の介護事業所に連絡し、適切に情報提供を行います。また、他の介護事業所において感染症対策の防護具が不足した際などは、津和野町あるいは介護事業所の要請に応じ、適切に物資提供を行ってまいります。もって、地域におけるまん延防止に努めます。

⑦自然災害対策を進める

津和野町防災担当者とともに自然災害対策の水準向上を図ります。自然災害対策については、役員から成る危機管理部会と職員から成る危機管理委員会の活動を軸に取組を推進します。自然災害BCPや避難確保計画の見直し、防災設備の自主点検、備蓄品の管理、消防避難訓練の計画と実施等について取り組みます。

⑧防犯対策を強化する

近年の犯罪は、凶悪化、多様化が顕著です。従前どおりの夜間警備体制では対応困難なケースが増えてきていることは否めません。今年度から夜間警備を専門業者に委託することとしました。専門家による対応で、防犯対策の水準向上を図ります。

⑨基本的な業務について「あの人がいなければできない、わからない」を解消する

職位、職階、職種によって制限されるもの（つまり、権限によるもの）は別としますが、誰か特定の職員でなければ対応することができない業務の解消を目指していきます。とはいえ、職員一人ひとり個性が異なるわけですから、得意なことも違えば苦手なことも違います。ですから、ここでは多岐にわたる業務の質と量について、標準となるレベル（マニュアルレベル）をクリアすることができる人材の育成に努めることとします。それらの指導及びマニュアルレベルの検討については部署会議や1 on 1 ミーティング、O J Tの中で行っていきます。マニュアル等の変更については管理者の決定を要することとします。

⑩業務の意義に目を向ける

人間は効率よくものごとを成し遂げるために、いろいろな決めごとや仕組みを作ります。それ自体は、使い方によってはとても役に立つものなのですが、困ったことに時間がたつにつれてどんどん古くなってしまいます。そして、作られたときと大きく状況が変わってしまうと、その効果が失われてしまうことも往々にして起こることです。そんな中であって、いつまでも同じ決めごとや仕組みにとらわれていては本末転倒です。ある目的のために人間が作り出したものが、いつしか目的から離れて、逆に人間の行動をコントロールしてしまう現象を『疎外』といいます。それを防ぐには自らの業務が「何のためにあるのか?」「どんな意義があるのか?」に注意を払い、日々点検する必要があります。そして必要に応じて、これまでやってきたことをストップしたり、リニューアルすることも必要になります。各部署会議の中において、今の業務内容を点検、修正することで『疎外』の防止に努めます。

⑪整った部署会議を開催する

部署単位で月に1回以上の部署会議を開催します。その際には、最低でも3日前には部署の全員でアジェンダを共有することを求めます（使用する資料を共有、会議の予定する内容の把握を行います）。各人がそのアジェンダを確認して、意見や考えを持ち寄ること。出席ができない人は、意見書等を主任が徴取して会議に活かしていきます。そして前向きな話し合いが展開されることを目指します。特に部署会議は準備が9割です。可能な限りの準備を行い、「しなくてはならない会議」から「会議を活用する」レベルに近づいていくことが、各部署には期待されることです。

⑫手段の目的化を防ぐことができるように目標管理を工夫する

今年度も1年間通じて、部署別で目標管理をやっていきます。ここで私たちが気をつけなければならないのは、「手段の目的化」です。当然私たちには、理念に示されているとおり、全員共通の目的があります。それらを実現する上での目安として目標を設定するのです。「ある目的を遂行するために目安を設定していたけれど、いつしか、目安を達成することにのみ意識が向けられるようになる」。これは「手段の目的化」と呼ばれ、どんな組織にあっても、よく見られることです。目的と手段が置き換わってしまうと何のためにやっているのかが曖昧になり、成果につながらない活動が増えてしまいがちです。目的は目的。目安は目安。部署別の目標は、管理者と各部署の主任の協働で設定します。そして主任により、目的と目標の間を往復しながら管理します。その進捗報告を月例の主任者会議にて報告し、事務局の評価を添えて理事長以下の参加者で共有していきます。

ii) 一人ひとりの能力を高める

⑬人材教育への思い

にちはら福祉会の職員には、どこに出ても恥ずかしくない本物のプロフェッショナル人材を目指してもらいたいと考えています。もしも、だれかがこの法人を離脱したとしても、ここに所属している間に身につけた能力を使って実践に活かすことができれば、どこで働いたとしても、それは社会の役に立っているものであると前向きに捉えます。

また、福祉理念に重きをおく全体研修を虐待防止研修と並行して企画していきます。専門的な技術や知識は言うならば道具のようなものです。その道具をどのように扱っていくのか、方向性と目的を示してくれるコンパスが理念でしょう。一人でも多くの人が「仕事をこなす」レベルから、「目的のために道具を使う」ことができるレベルに至ることを願っています。

また、計画的偶発性理論やリベラルアーツの観点から介護や福祉に限定されない技術や知識を身につけることへの必要性も感じています。したがって、ジャンルに限定されない汎用スキルや幅広い知識に触れる機会を提供したいとも考えています。

一方で、それは経営管理部門においても同じことが言えます。経営管理部門には、幅広い知識と格別に高い倫理観が求められています。だから、いつまでも学び続ける姿勢を持たなければなりません。他の職員に対してだけ積極的に学ぶことを求め、自分は高みの見物を決め込んでいるようでは、経営管理に携わる資格などありません。実践に従事する人も経営を管理する人も、ともに研鑽に励んでまいります。

直接的には、以下の取組を推進したいと考えています。

●対話による双方向の学び — 対話（dialogue）を学びのためのツールとしてとらえます。対話を重ねることで、互いに変わり合っていく（成長し合っていく）ことを目指します。

●専門能力開発・資質向上 — 各種の研修等を介して、専門の能力を開発し、資質を向上するための学びの場を提供します。

●幅広い知識と主体的に考える力を育てる学びを — 特定の職業スキルに偏らず、人文科学、社会科学、自然科学、汎用スキルなどを横断して学ぶことで、世界を多角的に理解する力を育てることにチャレンジします。

●学びのサポート — 自由選択による自学自習に必要な経費の一部を補助します。

●次世代の中核を担う人材の育成 — この組織で中核を担いうる人材の育成に力を入れています。

詳細な法人内研修体系を巻末に示します。

⑭考え続けることに耐える力を身につける

対人支援は簡単に答えが出ないこともたくさんあります。必要に応じてあえて保留し、考え続け、迷い続け、悩み続けることに耐える力も養っていきたいところです。

II 誠実でひたむきな態度で相手に向き合うこと

私たちは、人と人との関係において、信頼されるための大きな条件は相手に対する誠実さであると解釈しています。嘘や偽りがなく、ごまかしもないこと。自分にとって都合の良いように、理屈を捻じ曲げてつじつま合わせをしないこと。当たり前のようですが、意外と難しいところです。しかし、にちはら福祉会では、誠実であるということを全員共通の美德であると考えています。私たちは、誠実でひたむきな態度で相手に向き合うことを約束します。

i) 社会倫理、公共倫理に適うこと

①倫理的であること

組織レベルでの判断については基本理念や社会福祉法人の使命に立ち返り、社会正義・公共倫理に照らして適正であることを追求します。最善の判断が複雑かつ困難であった場合などは複数人によって、その判断、決定の妥当性を検証します。

②倫理的支援

法人が提供するあらゆる支援において相手を中心に置く支援を推進していきます。そのためには、まず、人権や尊厳という根源理念に対して、私たちの側から今以上に近づいていく姿勢と更なる研鑽が求められるでしょう。決して背伸びをしない、身の丈に合った倫理教育を継続し、理念を実践に結びつける手法にも常に工夫を重ねなければなりません。その上で、倫理を基とした教育と業務改善を進めてまいります。

③理念に基づく経営と理念解釈

経営を考える上においても、私たちは私たちの存在目的である「にちはら福祉会 基本理念」あるいは、さまざまな「福祉理念」「公共倫理」に常に立ち戻ります。一個人の恣意的な選択や行動がいくつも重なった結果、私たちが私たちであることを損なう虞があることを私たち自身が忘れてはなりません。それは、役員であっても職員であっても同じことです。私たちは真摯に法人の理念と福祉の理念の解釈に努めてまいります。理念の解釈は主任者会議や全体研修、新たに設ける『Katari-ba』などの中で進めていきたいと考えます。

④コンプライアンス

法人組織及び法人が運営する事業を取り巻く法令の解釈と取扱に真摯に向き合います。牽強附会なる解釈を厳に慎むとともに法令や基準の適否確認を継続して行ってまいります。確認と検証はコンプライアンスコミッティにて主に担うことになります。コンプライアンスコミッティについては、規範に対し厳しく向き合うことができる職員により構成することとし

ています。仮に法令違反が認められた場合には、適正な処理をもって、適法化を図ってまいります。

⑤アンチペンディング

単純に答えが見つかる問題、あるいは、既に答えが見つかった問題については、不要・無為な「保留や先送り」に対する戒めを持ち、期限の管理を徹底します。特に短期的な目標・取組については期限を設定し実行管理を行います。その上で、意味のない保留による意味のない時間的逸失を防ぎたいと考えます。

⑥ネガティブ・ケイパビリティ

単純に答えが見つからない問題については、じっくりと「分からなさ」を抱えながら、悩み、迷い、考え続けることができる能力を伸ばしていきたいと考えています。本来、人を支える仕事には大きな不確実性があるわけですし、その介入には微妙な塩梅が必要となることも多々あります。簡単に答えを出すことによってそれ以上の思考を止めてしまうのではなく、あえて、その揺らぎの中に身を置いて、考え続ける力を養う。管理者等の指導によって、一人ひとりがその領域を目指して努力します。

⑦情報公開

事務所での各種情報閲覧やインターネットの活用又は広報誌の配布等を通じて、以下の情報を地域社会に対して公開します。

【法人ホームページにて公表】（事務所でも閲覧可）

定款	法人の基本的な規則や目的を記載した文書
役員等名簿	理事、監事や評議員などの役員等の氏名や役職
計算書類	令和7年度末の貸借対照表、事業活動計算書、資金収支計算書などの財務情報
令和6年度 事業報告書	令和7年度に実施した法人の活動内容や成果の報告
令和7年度 事業計画書	令和8年度に実施する法人の活動内容や成果の計画
苦情受付状況	令和7年度苦情受付状況の報告
介護事故等状況（新）	令和7年度介護事故等の発生状況の報告
法人の各種方針等	B C P 各種方針
求人情報	求人情報（職種、人数、雇用形態、条件など）

【島根県による財務諸表等電子開示システムにて公表】

現況報告書	令和7年度における法人の運営状況、財務状況を示す書類
計算書類	令和7年度末の貸借対照表、事業活動計算書、資金収支計算書などの財務情報

【島根県による介護サービス情報の公表システムにて公表】

特別養護老人ホーム 星の里	介護サービスの内容に係る情報他、利用者による自己決定に資する情報
(介護予防)短期入所生活介護事業所 星の里	介護サービスの内容に係る情報他、利用者による自己決定に資する情報
にちはらデイサービスセンター	介護サービスの内容に係る情報他、利用者による自己決定に資する情報

【法人広報誌 】

て to て (にちはら福祉会通信)	特養星の里、SS星の里、にちはらDSの身近な情報を提供する。 ※広報誌は年に1回発行し、地域住民及び家族等関係者に配布する。
--------------------	---

また、法人内規則の定めるところにより、特段の要望がない限り、法人本部事務局が公の場において法人の意思・意見・所信を表明あるいは開陳することを担当します。

⑧チームに支えられる個人とチームを支える個人

今年度は、改めて自分たちがチームであるということへの意識づけを徹底したいと考えています。自己都合だらけの権利主張や極端な多様性保護の解釈が必要以上にクローズアップされている現代社会へのアンチテーゼとして、あえてチームの一体感や同質性を重要視していきます。個人も大切なのですが、全体もまた大切なものなのです。個人優先の権利主張も行き過ぎれば、いつか個人の権利を保障している主体自体を破壊しかねません。次のようなたとえ話もあります。

「パン屋は毎日パンを焼きます。パンは自然に供給されるわけではなく、パン屋の努力・技術・責任によって、毎日供給されています。しかし、大衆はその努力を当然視します。大衆はパンが毎朝あることを「当たり前」だと思い込むのです。パン屋の技術や労力、役割を理解もしないし、感謝もしないのです。それどころか、パンが値上がりしたら怒るし、食糧難のときには真っ先にパン屋を襲撃します。つまり、「当たり前」は自動的に維持されているわけでは

ないということです。誰かの努力・専門性・責任感によって何とか支えられているものなのです。そして、大衆の「当たり前」意識が行き過ぎると、その「当たり前」を保障しているもの自体を破壊してしまい、結局は、「当たり前」に権利を行使することもできなくなってしまうかねないのです。」

このたとえ話に似ているのが、組織に保障され、仲間の寛容さに支えられた個人の権利です。この文脈において、個人の権利は、組織という見えないインフラに支えられています。組織の誰もが、そのインフラを維持する努力を怠ったとき、個人の権利の不用意な積み重ねがインフラ自体を破壊することにもなっても不思議はありません。また、もしも仲間の寛容さへの感謝の念を忘れたようなことになると、周囲の仲間によって提供されていた寛容さという資源は簡単に掘りつくされてしまうことになるでしょう。

組織や仲間を大切にすることは、同時に自分を大切にすることでもあるのです。仲間と自分は切り離された存在ではなく、深いところでつながっているのだと考えるのです。

個人の権利が「当たり前」に保障されるのは、もちろん「当たり前」のことです。しかし、その「当たり前」を「当たり前」にしているのは、この組織全員の努力や責任感なのです。そこに対する敬意や感謝が消え去った瞬間に、組織の中の「当たり前」が「当たり前」でなくなってしまうとしても不思議なことではありません。個と全体とのバランスが重要なのです。

誰もが組織を大切にし、誰もが仲間に感謝をする。そんな私たちを目指します。

ii) 人と人の間の誠実さ

⑨人としての品格

引き続き、にちはら福祉会においては、すべての職員に対し、礼儀・節度・作法の適切な実践を求めてまいります。礼儀・節度・作法の実践については管理者からの働きかけ、主任者からの働きかけを軸として推進していきます。この中でも特に『あいさつ』や『声掛け』については重要視する項目として考えます。礼儀や節度は私たちが身につけるべき最低限の教養であると位置付けます。

⑩受け継ぐべき「奉仕の精神」

福祉事業の先人たちは『利得』や『名誉』のために活動を展開してきたわけではありません。先人たちが私たちに残してくれた貴重な『奉仕の精神』を後世へ受け継いでまいります。

にちはら福祉会においては『奉仕の精神』をもって、「自分の力をだれか（だれかたち）の well-being（福祉・福利）実現のためにひたむきにささげようとする心」と定義します。奉仕の精神が息づいた組織をつくるため、特に管理者、主任者（主任・副主任）は率先して『奉仕の精神』の実践化に努めます。

Ⅲ 時間と空間が共有できる体制を維持する～継続することと安定経営

だれかと一度や二度かかわっただけで、十分な信頼関係が築けることなど稀なはずです。信頼関係を築くためには、相手との間に十分な時間と空間が存在していることが必須です。したがって、法人が組織と事業の継続性に対し十分に配慮していくことが肝要となります。

自転する組織ではなく、公転する組織であり続ける。そのためにも内向きな理屈を振りかざすことを厳に慎み、厳格な管理の下に経営することを誓います。

継続すること

i) 継続可能性を高める

①設備投資

事業継続のために必要な設備投資を行います。

②生産性向上

生産性向上は私たちが生き残るための条件だと考えています。生産性向上プロジェクトチームでの協議・検討を軸に進捗を図ってまいります。

③規律と秩序

事業を続けていくためには、役職員の全員がさまざまなルールを守り、法人の意思が法人をコントロールできる体制を固めることは必要条件の一つだと考えます。それを確保するために、それぞれが適正に機能しているかどうかを確認する場を設けています（コンプライアンスコミッティ）。規律と秩序を守り組織を安定させることを徹底します。

④組織統治

私たちが私たちとして存続してゆくために、指揮命令系統、決裁権、決定権の管理と決定事項の履行に対するガバナンスチェックを行います。コンプライアンスコミッティにて管理を行います。

⑤労働安全衛生

職員が健康に長く働くことができる仕組みづくりを進めます。以下の取組を実施します。

ストレッチ体験講座	年2回程度開催（あゆみ整骨院）
整体施術補助制度	月1回、月額2,000円上限（あゆみ整骨院）の補助を行う
年休取得計画と目標管理	衛生委員会での管理

定期健康診断	法定内外の健康診断（津和野共存病院）
特定業務従事者健康診断	夜間勤務従事者に対する健康診断（津和野共存病院）
ストレスチェック	法定のストレスチェック（寺井医院）
健康測定機器レンタル	体組成計、血管年齢測定器等のレンタル（協会けんぽ）
トレーニング活動	有志による自助的筋力トレーニング活動

その他衛生委員会を介して生活リズム調整や心身の健康維持のための情報提供を行います。

ここで、職員の健康（Well-being＝よくあること）を保つことは、単に職員の身体が満足な状態にあるだけでなく、こころも、社会的関係においても良好で満たされた状態であることを指しています。法人は、職員一人ひとりが自らの Well-being をより良く保つ手伝いをします。

⑥感染症対策

『能力/機能』当該項目参照のこと。

⑦成長することも大切

一人ひとりが成長すること、組織として成長することなしに継続することは考えられません。「継続するために継続する」ような自己目的化した組織であってもならないし、「ただ慣性によって継続する」ような目的が埋没した組織になってもならないのです。私たちが私たちであるために成長し続けなければならないのです。

⑧職員処遇の改善

令和8年4月より、すべての職員に対して基本給の昇給を行います。また、勤務態度や貢献度を大きく評価して次期の昇給の参考にします。賞与については、委員会活動（特に法定外）に積極的に取り組んだ職員に対して、そして、部署の目標への達成状況や進捗状況を査定して賞与の増額を行います。

いずれにしても、前向きに一生懸命励んだ人には、精一杯報いていきたいというのがこの法人の基本姿勢です。

⑨見学や実習受け入れによって入職促進を図る

見学、実習の積極的受け入れによって職業魅力度の向上を図ります。実習の受け入れに当たっては、相手に届く説明を丁寧に行います。他産業からの転職者や中高年齢層の雇用、就労が困難な方に対しても、必要な勤務配慮を行うなど、適宜調整してまいります。また、専門職外スタッフの雇用、継続的な募集活動を展開することによって入職促進を推進します。

⑩外国人材の受け入れを継続する

外国からの介護人材（技能実習生）の受け入れを進めていきます。監理団体と密に連携し、計画的な採用が可能となるよう図ってまいります。

ただし、技能実習生の受け入れについては気をつけなければならない点があります。それは、技能実習生を単なる労働力の頭数として考えてはならないということです。技能実習生はあくまでも技能習得のためにはるばるわが国にやってきているのです。ですから、技能はもちろん、福祉の精神や社会的なルールに至るまで、きちんと指導する責任が私たちにはあります。この法人を去る時に、「ここに来て良かった」と思ってもらえるように、良き実習先として自らの襟を正すことを見失わないようにしたいものです。

予定人数は下記のとおりです。

	種別	人数
外国人技能実習生	介護	4～5 人
外国人技能実習生	調理	1 人

⑪伴走サポーターによる定着促進

新入職員の不安感を軽減するために、他部署のリーダーと新入職員の間での対話の機会を設けます（半年～1 年間）。日常業務や勤務態度の指導は当該部署の主任とエルダーが行いますが、ちょっとした悩みや相談については、伴走サポーターとして他部署のリーダーに引き受けてもらいます。組織横断的なつながりを促進するとともに、心理的安全性の確保に努めたいと考えます。

⑫機材/機器/消耗品/食品/資産の適切管理

諸経費を適切に節約していきます。もちろん、物品、機器は丁寧に取り扱い大切にし、メンテナンスも怠らず実施します。

必要な物資や、必要な設備が足りないと利用者の生活の質に不利益をもたらすことになります。ですから、適宜、必要なものはそろえたり、補充しなければなりません。ここで、問題になるのは『適宜』ということです。『適宜』とは「状況に応じて適切に」という意味です。ですから、無計画、無謀、無策、無配慮、無管理は適宜とはとうてい言いがたいのです。購入にしても、補充にしても適切管理が条件です。

社会福祉法人では、余剰利益を経営者で分配することが認められていません。ですから、経費を節約したところで、理事の個人的利益につながることはありません。その上で、節約や倹約を取り上げるのは、これも私たちの事業の継続性を担保する手段だからです。その上で私たちは資産と負債の管理を徹底していきます。

⑬災害危機管理

危機管理部会、危機管理委員会にて災害BCPの管理と消防避難訓練の計画と実施の管理を行います。

⑭ほんとうの労使協調

私たちが私たちとして続いていくためには、労働者側と使用者側双方の誠実な関係性は不可欠です。相互理解を促進するためにも、必要に応じて労使懇談会を開催します。使用者側はごまかしや欺瞞を排除した正確な情報を提供し、労働関係の諸課題を解決に向けて協議します。労働者側には労働者全体への情報の周知と労働者間の意識統一に努めていただきます。

【三位一体による安定経営】

『組織』・『支援体制』・『財務』 三位一体の管理を行うことで、法人運営/事業運営の更なる安定を図ります。

『組織』

①積極的な組織統制を図ります。

だれかの恣意的な判断や思いつきで組織自体がコントロールされることを慎みます。理事会を頂点とした組織体制を堅固にし、組織としての意思決定が歪められないことがないよう、組織統制を徹底します。

②ONE TEAM と TEAM EFFORT

どの職種が上とでであるとか下であるとか、そんなものにとらわれません。一人の MVP なんていなくてもかまわないのです。全員が MVP となり、成功も失敗も、称賛も批判も全員で分かち合います。そうやって自然に組織の中で醸成される一体感を勝ち取りたいのです。それを乱す者については、適切に指導を行っていきます。

③規則・規範・規律

私たちが一つの社会として存在する上で、規則や規範や規律を守っていくことは肝心です。いや、むしろ、存在条件と言っても過言ではありません。それらを大切にする仕組みづくりを自ら工夫し、維持します。

④人材確保 = 採用→育成→定着

採用から育成を経て定着に至るまでの一連の活動をもって人材確保と定義します。人材の量と質の確保に努めます。

(採用)

ほんとうに法人が求める職員像に適う人材を採用します。

(育成)

組織の将来的なビジョンと求める人材像を示していきます。

- ・偶発性へ対応できる人材、変化することができる人材 … 進歩/進化 を奨励し
- ・資格取得を目指す人材 … 資格取得支援を継続します
- ・健康に働くことができる仕組み … 労働安全衛生活動の取組を推進します
- ・考え続けることに耐える人材 … 迷い、悩み、考えることを受け入れる力を育みます。
- ・組織を機能させることができる人材 … 組織の中での役割を果たすことができる人材の育成に努めます。

(定着)

一人でも多くの職員に「ここで働いていてよかった」「ここで働きたい」と心から思ってもらえるような環境の整備と職員エンゲージメントの向上に努めます。

『支援体制』

①サービスの質の向上を図ります。

- ・職員の間で意義深い対話を重ねることでサービスの質の向上を図ります。
- ・専門職としての教育の機会を提供することでサービスの質の向上を図ります。
- ・積極的なOJTを展開することでサービスの質の向上を図ります。
- ・適切な設備投資を行いサービスの質の向上を図ります。

②サービスの必要量に応えます。

・津和野町第9期津和野町老人保健福祉・介護事業計画（令和6年度～令和8年度）において、掲げられるサービスの量を維持できるよう最善を尽くします。また、ニーズの変化への対応できるように堅固な基盤を整えます。

③介護保険者との緊密な関係性の構築に努めます。

・津和野町医療対策課との間で定期的な報告と協議の機会を持ちます。法人・事業所の情報を偽ることなく提供し、相談し、助言を仰ぎます。

また、医療対策課には保険者として、介護サービス提供における職員の相談先としても役割を担っていただくこととなっています。

④積極的な情報収集に努めます。

・介護保険最新情報を確実に確認し、実施事業の関連情報は主任者会議を通じて職員にも周知を図ります。

⑤ソーシャルアドミニストレーション

・管理者、主任者には、組織が有する資本（ヒト、モノ、カネ、シラセ）をどこに対してどれほど、どのように投入すれば、より効果を得ることができるかを見立てて判断できる能力を求めます。それらの活動は管理者たちに委ねられた役割であり、一つの支援のかたちです。

⑥ ソーシャルアクション

・地域社会全体の福祉の向上を目指す上で、地域の社会的問題を解決するために保険者（津和野町）と積極的に連携を図り協力し合うとともに、法人として適切に提言を行います。また、個々の被保険者（利用者など）の要望や声を代弁し津和野町と共有することで、より被保険者に近い、発展的で持続可能な町づくりに参加していきます。

『財務』

客観的な合理性、長期的に一貫性のある法人理念に基づいた管理を行います。公転する組織の姿を目指し、地域社会の財産である社会福祉法人をより堅固にするための土台を築いてまいります。

- ① 適正な予算編成を行います。
- ② 厳格な収支管理を行います。
- ③ 財務指標を用いて財務分析を行います。
- ④ 適宜財務戦略を調整します。
- ⑤ 分不相応な経営のあり方を厳に慎みます。

ひと昔前は、福祉の世界においては「福祉はお金で測れない」「お金のことなんか口にすべきでない」そんな空気が支配的でした。しかし、それは幻の世界にすぎません。現実の世界ではお金がないと何もできません。家計と同じです。福祉をやっているから特別扱いが許されるわけではありません。

私たちは、福祉と財務の関係性を以下のように捉えてまいります。まず、福祉という概念は私たちが果たすべき信条責任であるとしします。一方、財務はその実現を担保する上で負うべき結果責任であるとしします。「福祉は目的、財務は条件」なのです。会計や財務に携わる人たちは、日常業務の中で、財務という条件に対して真摯に向き合う姿勢が求められています。その上で、「福祉は目的、財務は条件」という目印はきっと、私たちに正しい方向を指し示してくれるに違いありません。

また、私たちは第一種社会福祉事業と第二種社会福祉事業を営んでいます。私たちの経営状態は直接的に地域住民にとっての社会保障の質と量に影響を及ぼすことになります。『公転する組織』を目指すならば、私益よりも公益を選び取っていく覚悟をしなければなりません。尚、今年度は財務モニタリング会議を設けることとしています。関係職員で財務状況の推移を監視し、いっそう健全な法人経営の実現に努めます。

私たちとしての連帯 （令和8年度改訂版）

私たちが私たちであるということ そして 『理念が共有できる世界』

今やだれもが知っているとおり、福祉業界全体が労働市場に対して積極的に門戸を広げる方向に動いています。多くの福祉現場では、これまで基礎的な労働力として想定してこなかった人たちを支援者として迎え入れています。当然、私たちが背負うべき地域社会での使命を全うするためには、それはやむを得ない判断だと理解しています。しかし、一方で、一人ひとりの支援者間において、私たちが大切にしてきた理念の濃度差は一気に広がっています。この業界の門をくぐってくる人たちの背景が多様化しているからこそ、単純に「集合研修で理念を教えれば、それでよし」という話では済まなくなっているように感じているのです。そもそも、理念には抽象度が高く、解釈の幅が広いという特徴があります。また、そのような特徴を持っているからこそ、便利な正解として、あちこちで不用意に乱用されるようになってしまう。しかし、本来はそれぞれの支援者の経験や実感、それに裏付けされた深い思考と解釈があってこそ理念に初めて魂が宿る。理念とは、そのようなものだと思っています。しかし、そのような背景もあって、全員で理念を共有することができなくなっている。だから、同じ方向へ進むことが難しくなってしまう。そんなジレンマがこの業界全体にまん延してしまう。その状況は、この業界が一步間違えば、支援という営みそのものを空洞化させかねない危機に直面していることを示しています。福祉施設での虐待件数や刑事事件が上昇傾向にあることと理念の埋没化の相関関係も簡単に否定できるところではありません。

上述しているとおり理念なるものは抽象的であり、解釈の幅も広く、時に難解で、また、敷衍が難しいという特徴があります。だから、この業界はその言語化をあえて回避してきた。説明することもなく、暗黙の了解に任せてきた。その結果、業界全体が大きな代償を負うようになったのは、この業界が抱える構造的必然と呼んでよいのかもしれませんが。つまり、「理念を語らなかった」「言葉にしなかった」「暗黙知に頼ってきた」「善意に依存してきた」「抽象語を正解として単純に扱ってきた」その積み重ねがさまざまに作用して、支援実践の場で、今になって理念を空洞化させ、支援の空虚化を生んでいる。そう考えているのです。

今年度、私たちは理念を語り合う場を設けることとしました。私たちの職場にはさまざまな職種があって、さまざまな年齢の支援者がいて、経験年数もまちまちで、そして、さまざまな個性や価値観を持った人が集まっています。専門性も、業務内容も、経験も、何もかも同じ人なんて、二人といない。一人ひとりがまったく異なる私たちですので、重なり合う価値を共有しないかぎり同じ方向に進むことはできないものと考えています。そして、私たちはその重なり合いを理念の中に求めるのです。「専門性や個性が違うからこそ、理念を共通言語にする」。この組織を編むなかで、私たちはそこを目指していきます。そして、それを組織文化へと昇華させる。きっと、その先に見える景色はまた違ったものになると信じています。

『時間を超える ～過去と現在そして未来をつなぐ～』

そして、理念を共有することは、にちはら福祉会が発足以来の精神連続性を維持していくために、とても大切な『キーコンセプト』です。発足以来、法人運営、事業運営にはさまざまな人が携わってきました。最近、入職してきた職員は発足当時の役員や職員を知らないかもしれません。そして、これから先、どんな人が入ってくるかなんて知る術也没有ありません。確かに組織を構成する人によって、組織の性格が変わってしまう部分があります。けれども、簡単には変わってはならないものがあります。それこそが法人の基本理念なのです。そして、私たちはそれを共有し受け継いでいくことで、過去から未来へと、連続した物語を紡いでいくことができるのです。時間を超えて、私たちが私たちであることの証明ができるのです。先人への敬意と感謝の念を胸に、良き伝統を繋いでいきたいと考えています。

①良質なコミュニケーションの場の確保

さまざまな会議やミーティングなどの場における『健全な対話』を良質なコミュニケーションを促進させる『キー』と位置づけます。公式な会議やミーティングの場の設置を企画しています。

「輪と話と和」

『輪』と『和』を『話』でつなぎます。『輪』は協力と循環を示しています。協力は双方向の互恵的な関係のこと。循環が示すところは、透明性をもってヒト、モノ、カネ、シラセが組織の中を円滑にめぐっていく様子を表しています。そして、『和』は全体として調和がとれていること、一体感が感じられている様子を示しています。その二者の間を『話』をもってつないでいきたいと考えています。ここで、『話』とは健全な対話（dialogue）のことを指しています。「対話により、価値の意味が通い、価値の意味を深め、価値に新たな意味を生み出す。そして互いの価値が変わり合い、ONE TEAMになる。」そこにたどり着きたいのです。

この「輪と話と和」には、この法人の主任たちの熱い思いが宿っています。2月5日に主任たちによって、「10年後まで受け継ぎたいチームの価値観」をテーマにワークショップを展開しました。その中でさまざまな意見が挙がっています。たとえば、「利用者の目線の尊重」「正直で嘘をつかない誠実さ」「安定経営による事業の継続性」など… それらをはじめとして50以上の意見が挙がった中で、次年度、特に強化を図るものとして選ばれたのが「チームとしての輪を大切にする」という価値観です。ここには主任たちの熱い思いと現在の主任たちらしさがたっぷり詰まっています。また、同時にこのワードはそれぞれの主任が未来のまだ見ぬ私たちへ向けて送ったメッセージなのです。

以下に対話の場を列挙します。

●たてわりの場

部署会議	月に1回以上開催します。
	部署目標の進捗管理を行います。
	部署メンバーの意思統一を図ります。
	実践方法の工夫を推進します。

中間ミーティング	ステアリングコミッティとして適宜開催します。
	月例部署会議の中間点で行います。
	法人と部署の方向性を調整するためのミーティングです。
	部署会議の内容や目標管理に対して助言や指導を行います。

1 on 1 ミーティング	月に1回以上開催します。
	上司と部下が定期的にマンツーマンで語り合います。
	部下の成長を促すことが第一の目的です。
	自己実現へ向けて、コーチングを軸に置いたサポートをします。

●よこわりの場

労使懇談会	労使協議や労使交渉を含めて適宜開催します。
	就業規則の変更、賞与支給、福利厚生、労使協定の締結、その他労働条件や労働環境に関する協議を行います。

役員及び職員研修	職位職階を離れ、顔が見える中で、自由な意見交換を行います。
	指導的立場にある職員は極力参加し、視点や考え方の共有を図ります。

●たて+よこ=ふくごうの場

主任者会議	月に1回以上開催します。
	法人代表者、管理者、本部事務局、各主任による会議。
	報告、連絡、確認、調査と方向性に対する協議を行います。
	上記を経て、ビジョン・組織文化・共通価値観の醸成を図ります。

●その他の場

主任面談	代表者、管理者と各部署主任による定期面談。（４月、１０月）
	部署目標について検討します。
	組織としての意思統一を図ります。
	振り返りや相互の意見交換を図ります。

Katari-ba (新)	理念についてゆるく語り合う場を設けます。理念は法人理念や福祉理念のことを幅広く示しており、限定することは考えていません。これは理念解釈の正解を探すためではなく、それぞれが感じたことを持ち寄り、理解を深めていくことを目的とします。職員が理念の輪郭を共有することと、それぞれの言葉で理念を語ることができるようになる（言語化）ことを目指しています。「理念を語ると理念に血が通う。理念に血が通うと、組織に重力が生まれる。そして、重力があってはじめて、公転する組織になれる。」それを合言葉に実施してまいります。
------------------	--

グループコーチング (新・仮称)	専門家と対象者グループでのコーチングセッションを行います。実施については、偶数月の１０時００分から１２時００分までを予定しています。調理主任、看護主任、介護主任とコーチングが専門のコーチからのアドバイスを受け、相談し、互いの良好な関係性の活発化を図っていきます。チームや組織開発の一環として取り組んでまいります。
---------------------	--

●専門的な会議体

ケース会議	個別の利用者に対する支援方針を検討し、決定します。
-------	---------------------------

各種委員会等会議	各種委員会活動等を推進するために適宜開催します。
----------	--------------------------

「意見主張の権利とその機会の保障」について

話し合いに参加する人には自由な発想、自由な発言、自由な主張をする権利と場を法人は保障したいと考えています。しかし、私たちは、自由には“車線”があることを理解しなければなりません。「公道は自由に走ることができる。しかし、公道には車線もあるし、信号もある、制限速度やさまざまなルールがある。これがなければ、きっと事故だらけで、目的地にたどり着けない。」つまりは、自由は枠組みがあるからこそ機能するのだということ。そして、この

文脈においての枠組みとはこの法人の基本理念や方針・指針等示される範囲を示しています。自由が認められるのはその枠組みの中においてのみだということです。

残酷さを軽減する

私たちは『対話』を『組織連帯』の中心に位置づけています。相手を論破するために個人的に言いたいことを口にするのは、言いたい者の幼い満足感を充足するに過ぎません。発する側と受け取る側の溝を、逆に深めてしまうような結果になっては、恨みつらみを残すだけになってしまいかねない。きっと、その先には、決定的な『分断』が待っており、『組織連帯』など促進されはしないでしょう。

また、本気と本気、一生懸命と一生懸命が交差する局面では、人間はときに相手に対して残酷になってしまうことがあります。話し合いや語り合いの前段階において、相互に健全で前向きな関係性が構築できていれば、その残酷さを克服する可能性は開かれているものと思われませんが、その関係性が十分に育まれていない場合には、最低限の場を整える必要があります。そのために「話し合いの作法」があるものと考えています。

「話し合いの作法」と「ファシリテーター向けマニュアル」について

今年度も、『話し合いの作法』をアップデートしましたので提示しています。話し合いの参加者には『話し合いの作法』に則ってもらうことを求めています。いつまでたってもこれを守れないようなら、話し合いの場から退場してもらうこともあり得ます。

また、ファシリテーションに不慣れな人のために、『話し合いのファシリテーター向けマニュアル』を作成しましたので提示します。

②みとめて・ほめる

ポジティブフィードバックシートを活用し、ありがとうございますを共有します。今年度はポジティブフィードバックシートの活用の範囲を広げたいと考えています。給食部門と介護部門で行っていきます。チームメイトの良い行動や姿勢に対して、相互にポジティブな評価を行い共有します。

【ポジティブフィードバックシート】

定期的に部署内（各部署会議を想定）で自分以外の全員のグッドアクションに対してポジティブフィードバックを行います。その結果を共有することで、メンバーへのねぎらいや感謝の気持ち、良い行いや努力してきたことへの承認にかかる『見える化』と、一人ひとりの居場所への安心感の向上を図ります。

（例） ○○を頑張っていた。○○が助かった。○○のときはありがとう。
○○は大切だね。 ○○のおかげで良くなった。 … など

ポジティブフィードバックシート	
氏名 ●●川○○美	
スタッフの皆さん へ	グッドアクション
○○ △△ さん へ	～の取組を頑張っている姿には感心しましたよ。
□□ ×× さん へ	～のときは～を手伝ってくれてありがとう。
○△ □× さん へ	～のアイデアのおかげで業務の質が上がりました。
×○ △□ さん へ	～さんの挨拶を聞くと元気になります。
	… など

❶ 3ヶ月に1回、月例部署会議の1週間前までにポジティブフィードバックシートを記入し、主任に提出します。

❷ 主任は集まったシートを集約します。

❸ 月例部署会議の冒頭で集約された情報を共有します。

❹ 使用後の情報は管理者に提出し、管理者が保管します。

③穏やかなるリーダー像

今年度の全部署の主任共通の目標は『穏やかなるリーダー』です。これは、主任全員で主任者会議の中で決定しました。「誰にでもさりげない心遣いと感謝の気持ちを」そんなリーダー像を目指します。

・主任格の職員は、日常の中で「ありがとう」など具体的な感謝の言葉をあらゆる人に伝えます。

④

職員エンゲージメントの向上

法人組織へのエンゲージメントの高さは、法人の課題を自分ごととして捉え、積極的かつ自発的に行動する意欲をも高め得るものです。共通の課題解決に向けて「協働し支え合う姿勢」が涵養されることが期待されます。

エンゲージメント向上のために以下の取組を行います。

【賃金処遇の改善】

- ・定期昇給及び賃金単価の改定による基本給の見直し（年齢給、職能給、調整給）を行います。
- ・委員会活動（特に法定外）による組織貢献度に対する賞与支給増額を行います。
- ・賞与については勤務態度、勤務成績、貢献度等を総合的に勘案して支給します。

【福利厚生の実施】

- ・ストレッチ体験講座（年間2回）、整体施術補助（毎月）をあゆみ整骨院サポートの上で行います。
- ・法定健康診断（定期健康診断、特定業務従事者健康診断）、法定外健康診断は津和野共存病院にて受診します。
- ・ストレスチェック（年1回）は寺井医院にて実施する予定です。

【理念やビジョンの共有とコミュニケーションの場における対話】

- ・理念教育、良質なコミュニケーションの場などで理念やビジョンを考える機会を持ち、共有を図ります。対話を促進します。

【資格取得支援・研修体系】

- ・各種受験対策講座を提供（介護支援専門員実務者研修受講試験、介護福祉士）します。

・介護福祉士実務者研修受講者に対する支援（費用負担（受講料の半額程度）、受講時の勤務配慮等）を行います。

【各種ハラスメント対策】

- ・セクシュアルハラスメント相談窓口設置
- ・パワーハラスメント相談窓口設置
- ・カスタマーハラスメント相談窓口設置、対策方針の作成

【相談窓口の設置】

業務や福利厚生、メンタルヘルス等の職員相談窓口を引き続き設置します。

【好事例、利用者や家族からの謝意の共有】

ケアの好事例や、利用者やその家族からの謝意等の情報を共有する機会を確保します。

主に、朝礼・終礼時において参加者に周知します。また、月例主任者会議にてその情報を再度確認し記録化の上、全体の閲覧に供します。

《事業部門》

I 介護老人福祉施設 特別養護老人ホーム 星の里
 (介護予防) 短期入所生活介護事業所 星の里

“地域包括ケアシステムにおいて介護老人福祉施設（短期入所生活介護事業所）としての機能を強化し、関係者と地域に対して誠実に向き合う”

①人権と尊厳に向き合う

入所者（利用者）一人ひとりの尊厳が輝くような支援を目指します。

『人権意識』と役割に応じた『技術と知識』を磨きます。奉仕の精神に則り、培った技術と知識と倫理観を『入所者（利用者）一人ひとりの尊厳が輝くような支援』を実践するために捧げます。

②自立支援の推進

支援者側の自己満足による過剰な介入を慎み、入所者（利用者）一人ひとりの自立した生活、自立した人生のために適切な距離感を考えた支援に努めます。

③インフォームドコンセント

支援の実践は、あらかじめの説明と同意に基づいて行います。相手に何の説明も同意もない支援は厳に慎みます。

④特別養護老人ホームはHOMEである

明るく家庭的な雰囲気づくりに努め、家庭や地域社会に開かれた施設であり続けます。

⑤プライバシーの保護と秘密保持

プライバシー権に対する知見を拓き、入所者（利用者）一人ひとりに対するプライバシーを守り、秘密を取り扱うために必要な能力の向上に努めます。また、情報漏洩がないよう徹底した情報管理を行います。

⑥感染症対策

『持ち込まない、持ち帰らない、広めない』を実践します。

⑦非常災害対策

必要な設備、具体的な計画（避難確保計画、BCP等）に基づく対策を検討します。

⑧報連相と周知の徹底、情報の共有の推進

各種会議の有効な開催を企画します。共有すべき情報と共有すべきではない情報の区別の明確化を図ります。

⑨OJTの質の向上

組織強化プロジェクトを通じて、個別のOJT指導スキルの向上を図ります。また、理念研修の場においても、トレーナーの育成を念頭においた教育を展開します。

⑩指揮命令系統の維持

星の里の運営に当たっては、施設長（管理者）が一元的管理を行います。当該事業運営におけるあらゆる指揮命令権の源泉は施設長（管理者）が担い、何人たりともオーバーコミットメント（越権行為）に陥ることは認めません。これは、組織を有効に機能させるためのものです。私たちは事業所のガバナンスを堅持します。

⑪業務の見直しと再編成

星の里の業務について、生産性向上のため見直しと再編成を継続します。

⑫礼儀・節度・言葉遣い

適切な礼儀と節度、丁寧な言葉遣いを徹底します。

⑬あいさつ

町内であいさつNO.1の事業所を目指します。

①～⑬について令和7年度において、私たちが重視して注力する項目とします。

目標指数

【介護老人福祉施設】

利用率 91% 1日当たり利用者数 45.5人
延利用者数 16,608人 （契約率 97%）

【（介護予防）短期入所生活介護】

利用率 82% 1日当たり利用者数 4.1人
延利用者 1,497人

施設行事予定

	行事	備考
4 月	花見	
5 月		
6 月		
7 月	七夕まつり	
8 月		
9 月	敬老祝賀行事	
10 月		
11 月	紅葉見物	
12 月	クリスマス	
1 月	新年互礼会、どんど焼き	
2 月	節分会	
3 月	ひなまつり	

星の里の職種と主な役割

施設長（兼）

『星の里』の従業者の管理、業務の実施状況の把握、その他管理を一元的に行います。また、その責任の下で『星の里』の円滑な運営を確保するとともに、各種法令、運営基準、運営規程、就業規則等を遵守させるために必要な指揮命令を行います。

介護職員

入所者（利用者）のそのときどきの心身の状況に応じて、まごころと熱意、丁寧な態度と適切な技術をもって介護にあたります。

看護職員

専門職として常に入所者の健康の状況に気を配り、「温かい言葉と謙虚な態度」に努め、利用者が健康を保つために必要な措置を講じます。

調理職員

栄養を補給することはもとより、楽しみとしての食事、文化としての食事を提供できるように検討と努力を重ねます。

管理栄養士

入所者（利用者）の栄養状態の維持及び改善を図り、自立した日常生活を営むことができるよう、一人ひとりの状態に応じた栄養管理を計画的に行います。

生活相談員

常に入所者の状況や環境の把握に努めます。必要に応じて適切に日常生活上の相談に応じます。積極的に入所者の生活の質の向上を図っていきます。

介護支援専門員

サービス計画の作成に当たって、入所者（利用者）の自立した日常生活全般を支援する観点に立って作成します。

機能訓練指導員

入所者に対し、その心身の状況に応じて、日常生活を営むのに必要な機能を改善し、又はその減退を防止するための訓練を行います。

事務職員（兼）

介護報酬請求、会計、その他諸般の事務の取扱に当たっては正確さを何よりも優先します。誤りの発生に際しては、可及的速やかな修正と調整を行います。

Ⅱ 地域密着型通所介護事業所	にちはらデイサービスセンター
通所型サービス事業所	にちはらデイサービスセンター

“地域包括ケアシステムにおいて地域密着型通所介護事業所（通所型サービス事業所）としての機能を強化し、関係者と地域に対して誠実に向き合う”

①社会的孤立感の解消

『つながり感』と『絆感』の醸成に努め、社会的フレイルへの対策としての機能を果たしてまいります。

②レクリエーションを通じたエンパワメント支援

レクリエーションを通じて『生きがい』『やりがい』の創出に努めます。

③レスパイトケアの促進

在宅介護者の負担を軽減し、家庭の介護力を守ります。

④こころの荷物をおろせる場所

利用者にリラックスと安心感が提供できる場所を目指します。

⑤あたたかさと楽しさ

小規模事業所の特性を活かして、利用者にとって優しいあたたかさとアットホームな雰囲気が感じられるデイサービスをみんなで作り上げます。

⑥感染症対策

『持ち込まない、持ち帰らない、広めない』を実践します。

⑦非常災害対策

必要な設備、具体的な計画（避難確保計画、BCP等）に基づく対策を検討します。

⑧報連相と周知の徹底、情報の共有の推進

各種会議の有効な開催を企画します。共有すべき情報と共有すべきではない情報の区別の明確化を図ります。

⑨OJTの質の向上

組織強化プロジェクトを通じて、個別のO J T指導スキルの向上を図ります。また、理念研修の場においても、トレーナーの育成を念頭においた教育を展開します。

⑩指揮命令系統の維持

星の里の運営に当たっては、施設長（管理者）が一元的管理を行います。当該事業運営におけるあらゆる指揮命令権の源泉は施設長（管理者）が担い、何人たりともオーバーコミットメント（越権行為）に陥ることは認めません。これは、組織を有効に機能させるためものです。私たちは事業所のガバナンスを堅持します。

⑪礼儀・節度・言葉遣い

適切な礼儀と節度、丁寧な言葉遣いを徹底します。

⑫あいさつ

町内であいさつNO.1の事業所を目指します。

①～⑫について令和7年度において、私たちが重視して注力する項目とします。

目標指数

【地域密着型通所介護事業所、通所型サービス事業所 にちほらデイサービスセンター】
利用率 80% 1日当たり利用者数 14.4人
延利用者数 3,730人
営業日数 259日

デイ行事予定

	行事	備考
4 月		
5 月	つつじ見物	
6 月		
7 月		
8 月		
9 月		
10 月	紅葉見物	
11 月		
12 月		
1 月	初詣	
2 月		
3 月		

にちはらデイサービスの職種と主な役割

所長（兼）

『にちはらデイサービスセンター』の従業者の業務の実施状況の把握、その他管理を一元的に行います。また、その責任の下で『にちはらデイサービスセンター』の円滑な運営を確保するとともに、各種法令、運営基準、運営規程、就業規則等を遵守させるために必要な指揮命令を行います。

生活相談員（デイ主任）

デイ主任として、所長の管理の下で、事業所の総合的運営・諸調整に携わります。生活相談員として、常に利用者の環境の把握に努めます。必要に応じて適切に日常生活上の相談に応じます。積極的に利用者の生活の質の向上を図っていきます。

介護職員

利用者のそのときどきの心身の状況に応じて、まごころと熱意、丁寧な態度と適切な技術をもって介護にあたります。

看護職員

専門職として常に利用者の健康の状況に気を配り、「温かい言葉と謙虚な態度」に努め、利用者が健康を保つために必要な措置を講じます。

運転手

利用者が安全ににちはらデイサービスセンターに通所できるよう、Door to Door の送迎に従事します。

Ⅲ 事業部門横断事項

①事業への（再）投資について

以下の設備投資を行います。

項目	品名	価格
カスタマーハラスメント対策	ビジネス電話	1,100,000 円
介護用品（利用者 QOL の維持向上）	電動ベッド	@550,000 円 × 1or2
〃	多機能車いす	@150,000 円 × 1or2
〃	コールマット	@30,000 円 × 4or5
〃	歩行器	@65,000 円 × 2or3
生産性向上	タブレット端末	@35,000 円 × 5
生産性向上、セキュリティ向上	共有ハード	170,000 円
生産性向上	未定	未定

②機器の保守について

以下の設備の保守点検を行います。

ランドリー機器	空調機器
コンピュータ関係	電気保安
カラー複合機等	調理用機器
消防器材	

③清掃委託等について

以下の整備・清掃業務についてアウトソースします。

送迎用車両清掃	車いす清掃
外周整備	網戸張替え
窓ふき	定期館内清掃

④リスク対応

以下の取組を行いリスクに備えます。

感染症対策用品、防護用品の更新
非常食の更新
B C P の更新
損害保険への加入

《法人運営の統括》

理事会

にちはら福祉会全体の重要な意思決定はすべて理事会が担います。

法人本部事務局

施設長の所轄に属さない事務を行い、あわせてにちはら福祉会全体の総合調整を図ることを目的とし、本部事務局を理事長の直轄で設置しています。

1 公正かつ誠実な法人運営

社会福祉法人の本来的使命に鑑み、住民の福祉の向上を介して地域社会の安定に貢献することに力を捧げます。利己的な判断による選択、決定、行動を厳に慎みます。

2 知見を拓き倫理観を磨く

事務局長は率先して自らの研鑽に励み、さまざまな知見を拓き、より高度な倫理観を磨きます。

3 後進の育成

長期的な視点に立って丁寧な指導に努めます。理念と使命、制度と実務、対話と自己省察など、バランスがとれた育成を進めます。

【事務局の主な役割】

所轄事務については、事務局設置規則に記されているとおりです。

主な役割を以下に記します。

①全体の統括

法人全体の運営を統括し、各事業の連携を図ります。

②企画・調整

事業計画の策定や新規事業展開の計画を行います。

③財務・会計・経理

予算編成や会計管理を行い、経営の安定化を図ります。

④人事管理

職員の採用・育成・評価に携わるとともに、労働環境の整備を図ります。

⑤広報活動

法人の活動を広く知らせるための広報活動や、地域住民との連携を図ります。また、公の場において法人の意思・意見・所信を表明あるいは開陳することを主に担当します。

⑥調査・検査・監査・内部統制・法令遵守

法令に基づいた適正な運営を確保するための調査・検査・監査を行います。内部統制と法令遵守体制の整備を行います。

法人本部事務局の職種と主な役割

事務局長（兼コンプライアンス室長）

事務局の所轄に係る業務を管理します。

事務員（兼）

事務局長を補佐するとともに、法人の諸方針や諸方策、対策への提言と諸調整を行います。

法人の予定

5月	監事監査（会計・決算）
5月	第1回理事会
6月	第1回評議員会
8月	第2回理事会
10月	第1回危機管理部会
12月	第3回理事会
2月	監事監査（法人運営）
3月	第2回危機管理部会
3月	第4回理事会

【参考資料】令和8年度委員会等組織の名称と設置目的

NO.	種別	名称	設置目的
1	外	環境整備委員会	・各種事故の予防、業務効率の向上、災害発生時の円滑な避難経路の確保を目的とし、以下の活動を行う。 ⇒ 事業所内外の環境美化・整備（整理、整頓、清掃、清潔、躰）とその仕組みづくり ・生活空間の社会的・文化的環境の創造のために以下の活動を行う。 ⇒ 事業所周囲の整備など ・事業所内外の状況確認を行い、それをもとに環境整備活動につなげるために以下の活動を行う。 ⇒ 生活環境や業務環境のアセスメントを行い、計画を策定。計画の実施を主導する。
2	外 (新)	ふれあい農園プロジェクト	・利用者が自然とふれあいながら心身の健康を保ち、生きがいや役割を感じられる場としてふれあい農園を設置する。プロジェクトチームでその管理を行う。 ⇒ 利用者の心身の健康促進 自然とふれあい、土に触れることでリラックス効果や身体活動の機会を提供する。 ⇒ 生きがいや役割の創出を図る。作物を育てる喜びや、収穫の達成感、誰かと分かちあうといった行為を通じて、自己肯定感や生活の張りを育む。 ⇒ 四季折々の作物を育てることで、自然とのつながりを感じ、日々の生活に彩りを添える。
3	外	広報委員会	地域住民や関係者に対し、法人の理念、目的や取組をわかりやすく伝える。開かれた法人運営を目指す。 ⇒ 広報誌『て to て』の作成、配布を行う。
4	外	危機管理委員会	自然災害対策の検討を行う。消防避難訓練内容の検討を行う。災害 BCP の更新を行う。
5	外	コンプライアンスコミッティ	法人運営及び事業所運営が社会規範に照らして、適切になされているかどうかの確認。

			各種法令や基準の適合性の確認を行う。エシカルチェック、ガバナンスチェック
6	法定	排泄・褥瘡委員会	・尊厳、プライバシー、自立支援に配慮した排泄介助の推進、おむつ等コスト調査を実施する。 ・褥瘡（予防）対策（スキントラブルの防止対策。除圧や栄養管理等）
7	法定	事故対策委員会	・発生した事故の検証と予防対策にかかる改善管理。
8	法定	虐待防止検討・身体拘束適正化委員会	・施設内（外）虐待に対する防止策の検討。 ・身体的拘束等の廃止又は適正化を推進するための取組を推進する。
9	法定	感染症対策委員会	・感染症まん延防止策の検討。 ⇒感染症まん延対策訓練内容の検討と実施。 ⇒感染症対策 BCP の更新
10	法定	衛生委員会	・労働安全衛生対策の検討と実施。 ⇒労災防止、心身の健康維持増進、各種健康診断及びストレスチェックの実施。
11	法定	入所検討委員会	・適正な入所が実践されるために、外部の有識者を交えて入所順番の検討を行う。
12	法定	生産性向上プロジェクト	・業務効率の改善を含め、サービスの質の向上を図るため生産性向上の検討を行う。
13	法定	給食委員会	・にちはら福祉会の事業所ならではの豊かな食生活、食文化の創造を進めることをはじめ、食事内容全般について、多職種協働のもと総合的な検討を行う。
14	外 (新)	Katari-ba	・理念についてゆるく語り合う場。法人が指名する職員が理念の言語化にチャレンジする。 ・複数の Katari-ba を設ける。

【参考資料】令和8年度会議体等の名称と設置目的

NO.	名称	招集者	備考
1	理事会	理事長（理事）	法人最高の意思決定機関
2	評議員会	理事長（理事）	役員の選任・解任、定款変更、決算承認
3	評議員選任解任委員会	理事長	評議員の選任・解任を行う
4	役員協議会	理事長	運営全般に関する協議
5	全体会議	理事長	法人の全役員及び全職員を対象にした会議体
6	職員会議	施設長	全職員を対象にした会議体
7	主任者会議	施設長	全部署の主任を対象にした会議体
8	コンプライアンスコミッティ	事務局長	法令遵守状況等の確認を行う
9	ケース会議	施設長	サービス担当者による会議体
10	各部署会議	各（副）主任	各部署単位で開催される会議体
11	経営モニタリング会議	事務局長	経営状況の確認を定期的に行う
12	各部会・委員会議	部会長・委員長	各部会・委員会単位で開催される会議体
13	組織開発会議	施設長	組織開発・人材開発の協議を行う
14	社労士相談会	施設長	労務全般にかかる相談と協議を行う
15	労使懇談会（協議会）	理事長	労使間での情報交換や諸問題の協議を行う
16	人事会議	施設長	異動や昇給等、賞罰を除く人事全般の検討

令和8年度 教育・研修体系

OFF-JT の枠組み（職務実践から離れて提供されるもの）

組織強化研修（法定外）

月	種別	内容
5	マネジメント能力向上研修①	職場と個人の目標づくり
6	マネジメント能力向上研修②	コーチング概論と傾聴スキル
7	マネジメント能力向上研修③	関係性を構築するホメシカ理論
8	マネジメント能力向上研修④	思考を深めて引き出す「質問力」
9	マネジメント能力向上研修修了者フォロー研修	令和7年度修了者のフォローアップ
10	マネジメント能力向上研修⑤	リーダーチャートを用いた面談技法
11	マネジメント能力向上研修⑥	リーダーとしての基盤を整える
12	職員のパフォーマンス向上研修①	コミュニケーションの土台を築く自己理解
1	職員のパフォーマンス向上研修②	自身の棚卸しとキャリアプランニング
2	職員のパフォーマンス向上研修③	フォロワーとしてのコミュニケーションスキル
3	職員のパフォーマンス向上研修④	安定したパフォーマンスを発揮するためのレジリエンス

※法人が指名した者（3名程度）が毎月、連続受講をする。全職員が順次パフォーマンス向上研修を受講することを予定している。また、主任・副主任に任命されている者及び職能等級が2級以上に格付けされている者はマネジメント向上研修を順次受講することを予定している。

全体研修（法定外）

月	種別	内容
4		
5		
6	人権と理念の研修	プライバシーと秘密保持（仮）
7		
8		
9	人権と理念の研修	虐待防止…アンガーマネジメント
10		
11		
12	人権と理念の研修	自己覚知とストレングス（仮）
1		
2		
3	人権と理念の研修	自立支援（仮）

※人権と法人理念・福祉理念について、グループワーク主体の研修を行う。各グループ単位でグループファシリテーターを設置。研修前には打合せを行う。

WEB 動画研修（法定）

月	種別	内容
4		
5	感染症まん延防止・食中毒防止①	WEB 動画及び BCP の確認
6	身体的拘束等の適正化のための研修・虐待防止①	
7	褥瘡予防① 事故対策①	
8		
9		
10	非常災害対策①	WEB 動画及び BCP の確認
11	感染症まん延防止・食中毒防止②	WEB 動画及び BCP の確認
12	身体的拘束等の適正化のための研修・虐待防止②	
1	褥瘡予防① 事故対策②	
2		
3	非常災害対策②	WEB 動画及び BCP の確認

※法定の研修についてはおおむねWEB 動画研修で対応する。

非常災害時 BCP については、危機管理部会・委員会にて見直し／更新とシミュレーションを行う。その内容を主任者会議にて各部署で共有。各主任より各部署会議にて全職員への周知と確認を行う。

訓練その他（法定）

月	種別	内容
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10	非常災害時のケア・感染症まん延防止・消防避難 口腔衛生に関する指導及び助言	シミュレーション 指導及び助言
11		
12		
1		
2		
3	非常災害時のケア・感染症まん延防止・消防避難 口腔衛生に関する指導及び助言	シミュレーション 指導及び助言

※消防避難訓練、非常災害時のケアについて、同時に実施することを予定し、危機管理部会／委員会での内容を検討し、決定する。感染症まん延防止訓練については管理者と感染症対策委員長が訓練の内容を検討し、感染症対策委員会に提議して決定する。

スーパービジョン（法定外）

月	種別	内容
毎	スーパービジョン	支援の価値を振り返る

スーパーバイザーとスーパーバイジーによる「実践をよりよくするための対話的な学びの場」。自分の感情や対応を見つめ直し、倫理的な判断力を深めることを目的とする。

小研修会 例①（法定外）

月	種別	内容（仮）
4	社会保障等	社会保障の機能と制度
5	社会保障等	介護保険制度の概要①
6	社会保障等	介護保険制度の概要②
7	社会保障等	介護保険制度の概要③
8	社会保障等	サービス運営の基準①
9	社会保障等	サービス運営の基準②
10	社会保障等	社会福祉法人
11	社会保障等	生活保護
12	社会保障等	成年後見制度
1	社会保障等	福祉サービスの組織と経営①
2	社会保障等	福祉サービスの組織と経営②
3	社会保障等	福祉倫理

小研修会 例②（法定外）

月	種別	内容（仮）
都度	未定	未定

※さまざまな分野について、知見を広げるために小研修会を開催する。開催内容については、管理者と企画者が打合せを行い、内容を決定する。1コマ60分以内を予定する。

入職時研修（法定、その他）

月	種別	内容
都度	入職時に行う研修	・ 法人理念及び福祉理念 ・ 虐待防止 ・ 身体的拘束の適正化 ・ 事業計画 その他

※勤務初日に実施を予定。

診療所法定研修（法定）

月	種別	内容
—	医療安全研修（年間2回）	動画研修

外国人技能実習生指導者更新研修（法定）

月	種別	内容
—	外国人技能実習生指導者研修	外部研修

認知症介護基礎研修（法定）

月	種別	内容
—	認知症介護基礎研修	W E B 動画研修

その他研修・セミナー等

月	種別	内容
—	その他	外部研修

S D S の枠組み（職員の自主的な能力開発や自己啓発に対する支援）

S D S 諸制度

	項目	内容
1	資格取得報奨金制度	法人が指定する資格取得にかかる報奨金支給制度
2	受験費用助成	法人が指定する資格にかかる受験費用についての助成制度
3	自学自習のためのスペース提供	自習するときに利活用するスペースを提供する
4	受験時の勤務配慮	資格試験を受験する際は、当該日について優先的な休日や休暇の取得を認める。
5	その他	職員からの自発的申し出をもとにした自己啓発支援

O J T の枠組み（職員の自主的な能力開発や自己啓発に対する支援）

O J T

	項目	内容
1	O J T トレーナーによる指導	職務実践の中で、トレーナーからの指導（主に上司や先輩から部下や後輩へ）
2	エルダー制度	新入職員に対して、職務に慣れるまでの期間、もろもろの指導やサポートを行う役割として先輩をエルダーとして配置する

【参考資料】話し合いの作法(令和 8 年度改訂版)

(例)

○	・ファシリテーターが事前にアジェンダを示し、ファシリテーションの準備が終わっている。(5日程度前には) ・参加者は事前にアジェンダに目を通す。 ・まず、何のための話し合いなのか、目的を共有する。 ・参加者は事前に自分の意見をまとめ、その意見を根拠とともに表明する。 ・定刻に始まり、定刻に終わる。 ・意見表明する者は相手(誰か)への礼儀、節度、リスペクトや配慮を欠かさない。 ・物理的な『聴く姿勢』を大切にする。(相手の方を向いて話を聴くこと、ほおづえをついたりしない。) ・正解を求めることも必要だが、正解を出すことばかりにとらわれない。(正解を出すことよりも、理解を深めることが大切になる場合もたくさんある。) ・すべての意見を無条件に受け入れないこと。特に以下2点に抵触する意見については、明確に否定されなければならない。 ①法人の理念を否定する意見、法人の理念を都合よく解釈する意見 ②だれかの存在を否定するような意見 ・最後に確認や振り返りの時間がある。 ・会議録については、最低でも 1 週間以内に提出、回覧すること。 ・それぞれが自分の世界を絶対視しないこと。 ・意見と人格は違うということが明示されている。 ・話し合いの場は、誰かが用意してくれるものではない。参加者全員で作るという気持ちを大切にする。
×	・威圧的な態度で相手の意見を抑え込もうとする。 ・自分の主張だけをとうとうと述べ、他者の意見に耳を傾けない。 ・屁理屈で相手を論破することがすべてになっている。(言葉で勝ち負けすることは意味がない。ここでのディベートに何の意味があるのか。) ・相手を見下した態度である。 ・あえて、相手の分からない専門用語を持ち出して、自分を大きく見せようとする。 ・誰かに責任を押し付ける。責任逃れの言い訳に終始する。 ・自分を正当化するためにうそをつく。 ・犯人さがしや魔女狩り、粗さがしばかりに躍起になる。 ・自分の気持ちを発散させるために、ただ言いたいことを言う。 ・進行や構成を無視した発言をする。 ・自分にとって都合のいいように話し合いの方向や結論を捻じ曲げる。 ・ええカッコいいで、大きなことを口にしたり、誇張した表現をする。

【参考資料】話し合いファシリテーター向けマニュアル

ファシリテーションに不慣れな人や自信がない人のために、『話し合いのファシリテーター向けマニュアル』を作成しましたので提示します。

1. 場の原則

- ・「勝った」「負けた」「やりこめた」「やられた」では意味がない。まず、互いの理解を深めることを念頭におこう。
- ・少数意見にも光を当てよう。
- ・分からないことを恐れない。分からないと嘆くよりも、何が分からないかを分けることが大切。「何が分からないかが分からないと、分からないことが分かるようにはならない。」
- ・分からないと知らないは別。知ることができることは知る努力をしよう。
- ・たとえ静まりかえっても、沈黙を恐れたり、焦ったりしなくていい。沈黙の中にこそ思考する時間がある。沈黙が続くときは自分のナラティブを共有しよう。
- ・必要以上に結論にたどり着くことを急がなくてもいい。時間や結果と勝負してはダメ。
- ・とは言っても、時間や結論も大切。きっちり準備を怠りなく。

2. 姿勢

- ・何でもかんでも、むりにまとめようとしなくて大丈夫。とりあえず、預かって保留にすることも選択肢。
- ・急ぎ過ぎなくていい。ゆっくりでいい。ゆっくり話して、ゆっくり考えよう。
- ・決めつけちゃダメ。自分が持っている偏見に目を向けよう。
- ・場の偏りを整えよう。
- ・特定の人の意見にのめりこむことがないように気をつけよう。
- ・だれかの意見を自分色に染めちゃダメ。だれかの意見はだれかの意見。自分の価値観を投影しないように。
- ・意見と人格を分けて考えよう。否定される意見があったとしても、それは意見がその場にそぐわなかっただけ。人格はそのままでもいい。否定しちゃいけない。

3. 介入するための言葉

理解を深めるための問いの例

「その考えに至った背景を教えてください。」

「あなたのどんな経験が影響していますか。」

メンバーのナラティブを分かち合うことで、互いの理解を深める。

※ナラティブ：語り手自身の視点で紡がれ、その人にとっての意味や解釈をクローズアップした物語のようなもの

場の偏りを整えるための介入の例

「ちょっと、一回立ち止まってみよう。他の人の意見も聞いてみよう。」

「今の意見に違和感を覚えた人はいますか。」

「まだ話していない人の視点も大切にしたいですね。」

論破モードを止めるための介入の例

「ここは勝ち負けじゃなくって、理解を深めることを優先しましょう。」
「その反論の前に、まずもう一回相手の意図を確認しましょう。」

4. 場の流れのモデル

①目的を共有する → ②ルールを確認しよう → ③まずは、全員で最初の声出しをしよう
→ ④テーマを深掘りしてみよう → ⑤少数意見に目を向けてみよう → ⑥問題点や、もやもやを整理してみよう → ⑦結論を出すか、持ち帰るかを判断しよう → ⑧振り返ってみよう

5. 場の危険信号リスト

1	声大きい人が場を支配し始める
2	意見を聞き終わる前に反論を差し挟む
3	少数意見がスルーされる
4	沈黙を埋め続ける
5	つまりこういうことですね。が乱発される
6	参加者の表情が硬くなる
7	対話の作法を無視している。

危険信号に気づいたら、介入しよう。介入するときは(3. 介入するときの言葉)を参考に

6. ネガティブ・ケイパビリティの実践メモ

- ・すぐに、むりにまとめない（まとめることを目的にしない）
- ・もやもや OK 「迷ってよし」「悩んでよし」「考えてよし」
- ・わからないも OK わからないに対して強引に答えを出さないことも必要

(ネガティブ・ケイパビリティ＝あえて答えを出さず、そこに踏みとどまる力＝必要なペンディング)

【参考資料】 伴走サポーターマニュアル

1. 伴走サポーターとは？

- ・新入職員が安心して職場になじめるよう、月1回15分程度の「ゆるっと面談」を通じて新入職員と対話をする役割(主に聞き役を担う)
- ・所属部署とは異なる立場から、気軽な相談相手として関わる。

2. 目的

- ・新入職員の不安や疑問を早期にキャッチし、孤立を防ぐ。
- ・組織全体で育てる文化を育む。

3. 面談のスタイル

- ・月1回、15分程度。雑談ベースでOK。
- ・対面で行う。場合によってはオンラインでも可。
- ・話すことがなくても、「最近どう?」「だいぶ慣れた?」だけでも十分。

4. 話題のヒント

- ・最近の仕事で気になったこと
- ・困っていることや迷っていること
- ・うれしかったこと、うまくいったこと
- ・職場の雰囲気や人間関係について
- ・なんとなく「もやもやしていること」

5. サポーターの心得

- ・聞き役に徹する(アドバイスよりも共感を)
- ・評価や指導はしない
- ・話した内容は原則として他言無用のこと。(ただし、必要に応じて適切に管理者等につなぐ)
- ・無理に話させようとしない
- ・話がなかったら終わって OK

6. もし困ったら…

- ・話題が続かないとき→質問リストを活用しよう
- ・深刻な悩みを打ち明けられたとき→担当部署や管理者に相談をつなぐ
- ・自分も悩んだとき→他のサポーターと情報共有してみよう

きっかけの質問リスト

はじめの一步	・最近、ちょっと嬉しかったことってある？
	・今週、ちょっと笑ったことってあった？
	・おひるごはん何食べた？(おすすめある？)
	・最近ハマってることある？
仕事のこと、ちょっとだけ	・最近の仕事、どう感じる？
	・わからないこと、誰に聞いている？
	・うまくいったな～って思うことあった？
	・「これ、ちょっと困ってるかも」ってことある？
気持ちのこと	・今の気分を天気にたとえると？
	・疲れてない？ちゃんと休めてる？
	・なんとなくモヤモヤしてることある？
	・「こうしたらもっといいのに」って思うことある
未来のこと・ちょっとした夢	・やってみたいことある？
	・1年後、どんなふうになっていたたい？
	・1日自由になったら、何をしたい？
おわりに	・今日話してみて、どうだった？
	・また話したいことがあったら、いつでも言ってね。