

NBC PLUS+

vol.121



永続的な安定経営で
想いをつなげ、夢をひろげる

障害福祉事業からは異例の『介護事業』へチャレンジ！

事例紹介

社会福祉法人ゆめネット

わたしらしく

生だった」に貢献したい

being



社会福祉法人ゆめネット

文：NBCグループ

『社会福祉法人ゆめネット』は知的障がい児の親御さんの「わが子の卒業後の行き先をつくる」という想いと活動から生まれた障がい者支援団体。愛知県名古屋市を拠点として、あま市・岡崎市など県内に21事業所を展開し「あなたらしく、わたしらしく」を支援モットーに掲げ、多様な福祉サービスを提供している。障がいのある児童生徒に向けた放課後等デイサービス、働く場を提供して能力の維持・向上に必要な訓練などを行う就労支援、安心して過ごせる住まいの場を提供する共同生活援助（グループホーム）や短期入所のほか、移動支援や行動支援など余暇活動を楽しむためのサポートも行っている。2024年春、介護事業にも果敢にチャレンジ。特別養護老人ホームを開所して、次なる飛躍のステージへ。鷹巣孝久理事長を中心に土台をしっかりと固めた上で、いよいよゆめネットの新たな発展「第2章」が始まろうとしている。

PROFILE

会社名	社会福祉法人ゆめネット
代表者名	理事長 鷹巣 孝久 氏
職員数	100名（2024年8月時点）
創業	1997年4月
法人設立	2003年1月27日
事業内容	障害者支援 社会福祉活動事業 介護事業
所在地	〒454-0869 愛知県名古屋市 中川区 荒子二丁目 60 番地



あなたらしく、

ひとりでも多くの「いい人」

Well



社会福祉法人ゆめネット

理事長 鷹巢 孝久 氏

わが子の高校卒業後の進路を作ろうという 親御さんの想いが原点

1992年——、障がいを持つ子の親御さんたちが集い、地域の中に子どもたちの活躍できる場を求めて5年後の作業所設立を目標に活動を開始したのが、小規模作業所『コアラハウス』だ。この『コアラハウス』がゆめネットの前身となる。

鷹巢理事長「親御さんたち15〜20人が、わが子のために『高校を卒業したあとの進路をつくろう』と活動されていました。養護学校に通っている子は高等部を卒業すると通えるところがなかったからです。障がいの軽い子は受け入れる施設があったのですが、障がいの重い子はどうしても行き先が見つかりません。そこで、同じように困っている人たちに仲間になってもらい、ある程度の規模の団体にして職員さんを雇えるようにしようと、いろんなグッズを手作りし、地元のバザーで売って細々と資金作りをしたそうです。仲間も徐々に増えて資金の目処が立ったところで名古屋市に申請し、補助金が出るころまでこぎつけたと聞いています。」

このような親御さんたちの想いと地道な努力を経て、1997年に「小規模作業所コアラハウス」が開所。利用者は10人くらい、職員3人からのスタートだった。

鷹巢理事長が『コアラハウス』と出会ったのは、開所してすぐの1998年。中国の大学で学んだ後に就職した日本企業に違和感を持った鷹巢理事長が、『障がい福祉』という世界に飛び込んだきっかけはなんだったのだろうか。

鷹巢理事長「高校を卒業した時、私は『中国』か『農業』か『福祉』の道に進もうと思っていました。何の脈絡もないようですが、これから成長が見込める元気な業界で働きたいと考えていたのです。」

結果的に中国の大学に進んだものの、帰国して電子部品ของบริษัทに就職しました。ただ、当時の「ザ・日本的な職場の雰囲気や満員電車が苦手です……結局、日本に戻って1ヶ月半くらい勤めて辞めてしまいました。若気の至りですね(笑)。

ボランティアとして飛び込んだ 障がい福祉の世界

それから、興味のあった福祉の仕事に進もうと決めました。ちょうど介護保険制度が始まって1年目か2年目で制度面でも大きな転換点だったので、この方面でがんばってみようと思ったのです。ところが、求人誌を見て電話をすると、『男性は要らない』と軒並み断られました。それなら違う仕事をしながらでもボランティアを始めようと思い、名古屋のボランティアセンターに行ってみたところ『障がい福祉では男手がなくて困っている』と言われ、紹介してもらったのが小規模作業所『コアラハウス』でした。」

当時の『コアラハウス』は庭こそ広いものの小さく狭い建物で、そこには手作りのアットホームな看板が立てかけられていた。躊躇した鷹巢理事長は一旦自宅に戻ったが、やはり思い直して再度訪問した。

鷹巢理事長「小さな部屋にいらっしやったのは障がい児の親御さんでした。その親御さんに『ボランティアをやらせていただきたいのですが』と伝えると、涙目にな



ゆめネットの前身『コアラハウス』当時の活動風景

りながら自分たちのこれまでの歩みを語ってくださいましたことをよくおぼえています。」

当初の報酬は月10万円。通勤するための定期代だけでも毎月3万5000円が必要だった。「もったいないな」と感じた鷹巢理事長は作業所での住み込み生活を始めた。

鷹巢理事長「部屋の隅っこにブルーシートと布団を敷いて、当時はお湯が出なかつたので銭湯に通いながら、10万円でなんとか生活していました。スーパーで半額のシールが貼られるのをウロウロ待ったりして切り詰め

て……。そんな生活でしたが毎日楽しかったですね。辞めたいと思ったことは一度もありませんでした。初めて見る世界でしたし、真心から全身全霊で向き合うことができました。」

そうして半年が過ぎた頃、正職員として採用されることに。それでも、住み込み勤務の状況は相変わらず続いていた。

鷹巢理事長「お給料をもらえて、社会保険にも入れて国民年金の催促からも逃れられるようになりました(笑)。ただ、高校時代から長く付き合っていた当時の彼女には転職したことを隠していました。それが隠し通せなくなり職場を見に来た彼女のお父さんから『こんなボロボロのところ働いているヤツと娘を結婚させられない』と……。結局別れることになってしまいました。」

一時は自信をなくして、自虐的になりました。確かに、自分と同じ年頃の若い男性職員はみんな辞めていく。残っているのはもっと若い50歳くらいの人か、あと

は女性、という世界。このままいくとまずいことになるかもしれない……。辞めるという発想はなかったのですが、結婚できないどころか、いつか仕事もなくなるかもしれないし、どうなってしまうのだろうと不安を抱きました。でも、毎日の楽しさにかまけて、そんな不安を見て見ぬ振りをしていました。」

2000年、福祉業界に大きな影響を与える政治的な動きがあった。社会福祉へのニーズの拡大・多様化に対応するために社会福祉の基礎基盤そのものが見直され、「社会福祉基礎構造改革」と呼ばれる規制緩和が実施された。

これにより社会福祉法人の設立要件に関する規制が大幅に緩和。民間事業所の参入が容易になった。

鷹巢理事長「私たちのような小さなボランティア団体でも5年の実績と1千万円の資金を備えれば社会福祉法人として認められるという報道を見て、これはチャンスだと思いました。当時は社会

ゆめネットの軌跡

- 1992 障害児をもつ親御さんが地域の中に子どもの活動の場を求める。
5年後の作業所設立を目標とする。
- 1997 『小規模作業所コアラハウス』開所
- 2003 『社会福祉法人ゆめネット』法人認可取得
- 2006 『とまとの家』(ディサービス)設立・開所 自立支援法の施行に
ともない、すべての事業を障害福祉サービス事業へ移行
- 2007 『美ら風リゾート』(短期入所)開始
- 2010 『カフェアイリス』NPO法人PSC様との協働によりOPEN
- 2013 『ぼるとわーる』(グループホーム)の新施設建築・開始
- 2014 『チームあま』(生活介護)活動開始
- 2016 『チームあま』改め『ている』に名称変更
岡崎『S-tep』にて新たな部門『ステラジヨブ』(就労継続支援B型)を
活動開始
『ている』(生活介護)新施設建築及び事業開始
『大治ぼると』(グループホーム)の新施設建築・事業開始
『美ら風リゾート』を大治の新拠点に移し事業開始
秋頃を目途に、洋菓子店フィレンツェ様との協働による、
洋菓子製造工房及びカフェ『コルポ』(就労継続支援B型)を営業開始
- 2021 『Flap』就労継続B型(多機能型)から生活介護(多機能型)へ
サービス種別変更
- 2022 『Flap』生活介護(多機能型)から農福連携にともない、
名古屋市中川区・港区の2つの拠点に移し単独事業開始
- 2024 安城市に特別養護老人ホームを開所



歳月が流れていた。

小規模作業所の開設から6年の
福祉法人ゆめネット』が誕生する。

こうして2003年1月、『社会

の認可を受けました。」
5年の実績ができた時、親御さんたちみんなで出し合い1千万円の資金を用立て、社会福祉法人

した。
のためにグループホームを運営できる法人にしたいと考えていました。
親御さんたちはわが子の将来のためにグループホームを運営できる法人にしたいと考えていました。
5年の実績ができた時、親御さんたちみんなで出し合い1千万円の資金を用立て、社会福祉法人の認可を受けました。」

時を経ることなく同年4月、社会福祉基礎構造改革の流れの中、さらに多様な事業への参入促進が図られた。それまで行政側から認可されていた事業だけではなく、事業者から申請して一定の要件を満たせば新規事業を立ち上げることが可能になったのだ。

鷹巢理事長「あれもこれもやりたいて考えていた私たちにとって、状況的にもとても良くなりました。社会福祉法人が独占的に事業を行うのは変わらないままでですが、一定の要件を満たせばこちらから手を挙げた事業を立ち上げられる。まさに追い風を得たのです。その時点から事業が拡大していききました。社会福祉法人になるまでは親御さんと毎月1回会議を開いて、いろいろなことを決めていましたが、この頃から『あなたたちに託すね』と任せられるよう

新制度を追い風に支援内容を拡大

理事長のバトンも受け継ぐ



生活介護事業所『ゆめとまと』での利用者の折々の創作作品

になっていました。職員はますますやる気になって、実際にいろいろな活動をする事ができるようになりました。ほかの事業所をつくる時も親御さんたちから『いんじゃないの』と。ご理解をいただけたこと、今でも本当に感謝しています。」

新制度下で障がいのある方々の外出をサポートするガイドヘルプサービスをスタートさせるなど事業領域の拡大を続け、月1千万円の売上を上げるまでに成長する。

そして2006年、初代よりバトンを受け継いで2代目理事長に就任。その後、さらなる発展を遂げていく。

ここまで急速な成長を続けてきた背景には何があったのか。鷹巢理事長はその要因を次のように語る。

鷹巢理事長「振り返れば、2つの要因があったと思います。1つは、『親亡き後の障がいのある子たちの暮らしを支えたい』、その強い想いです。支援には、『暮らしの自立』と『経済的な自立』の2つの側面がありますが、まずその暮らしに対する支援の幅を広げようとした動きが成長につながったと考えます。

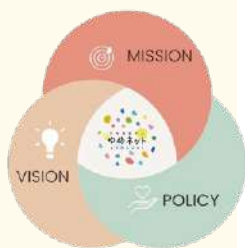
忘れられない出来事があります。それは社会福祉法人になる前後で3人の障がいのある子たちを他の施設に送り出したことです。いずれも母子家庭のお子さんでした。母子家庭だと、お母さんもお仕事をしながら子育て（活動）しなくてはならない。場所にもそして職員さんとの関係にも馴染み、ずっと通いたいという思

ゆめネットホームページに掲げられた『経営理念』

経営理念

幸せには、
はじけるような気持ちのHappiness!と、
おだやかなwell-beingとがあります。

私たちは、
「今日よりほんの少しいい明日」
そんな穏やかなwell-beingな
幸せの創造を目指しています。



いのご本人たちでしたが、平日の昼間しか活動をしていないコアラハウスでは支援の限界がありました。双方に悲しい思いをしなから出ていくしかない、見送るしかない、その選択肢しか用意できない、そこに大きなもどかしさを感じました。その出来事が、『もっと支援の幅を広げたい』『大きな入居施設に負けない』『安心』をつくっていきたい』という強い想いにつながり、成長につながったのだと感じています。



グループホーム『ぼるとわーる』

『ぼると』の名称の由来はフランス語のポルト（＝ポートは『港』）。『ぼるとわーる』が自立に向けての出発の港でもあり、港のように安心して帰ることができる場でもあり、まっさらな新生活を自分らしく彩り、快適に幸せに過ごせるようにとの願いが込められている。

念願のグループホーム設立 「育む」「楽しむ」「暮らす」の 3本柱が揃うが――

もう1つ、成長に背景があるとすれば、私自身が彼女と別れたことです。この職場に就職したら結婚できない、生涯の仕事として続けられないという状況をなんとかしたい。職員がこの仕事で食べていけるように、事業として成り立たせたいという想いがありました。この2つが事業拡大のベールになったのだと思います。」

2007年には利用者30人、職員8～9人の体制となっていた。その頃になると親御さんたちもだいぶ年を取ってきて利用者さんたちも30歳を超えていた。親御さんたちからは『体力的にもつらくなってきた』という声、そしてご本人たちからは『事業所と家庭の往復だけではない』と『まらぬ』といった声も聞かれ、交代代で宿泊ができる短期入所『美ら風リゾート』をスタートさせた。

その後、2010～2012年は、障がい者の経済的自立につながる『カフェアイリス』『しらかわバー』『ぼこあぼこ』など就労支援事業に力を注いできた。そして2013年、長年の目標として掲

げてきたグループホーム『ぼるとわーる』の設立を達成する。

鷹巢理事長「ここが大きなターニングポイントになりました。障がい者の方の『住まい』となる場所の原型ができたのです。開設した当初は365日営業ではなく、平日の夜と週末の一部から始めました。夜間の支援はかなりハードルが高いのですが、そのハードルを越え、この時初めて「昼間の活動の場所」と「外出などの余暇活動」「住まいとなる場所」、この3つのピースが揃ったのです。

それからグループホームをじわじわと拡大していくという方針を掲げましたが、それまではわかりやすい目標に向けて猪突猛進してきたので、次の目標をはっきりと定めなければなりません。どういった優先順位で進めるのかなど悩み始めたのも、まさしくこのタイミングでした。」

その後も岡崎のNPOを統合したり、あま市の親御さんのグループを受け入れたりと活動エリアを大幅に拡大。組織の規模も順調に拡大

を続ける中、「今後も拡大していくべきなのか、あるいは別の形にすべきなのか」と事業の方向性に迷いが生じていた。

そこで2017年11月、鷹巢理事長をはじめ上原直人理事が揃って『実践社長塾[®]』に参加。NBCがご縁をいただくきっかけとなる。

鷹巢理事長「『親亡き後』という行き先は明確でしたが、そこに向かうのか、行き方がわからなくなり、行き方迷子の状態でした。グループホームもできたけれど「やった」という感覚ではなく、箱はできていても進み方がうまくない。この道が正しいという実感がなかなか持てず、このままではいかんかと考えていました。そこで、何かヒントを得られればと『実践社長塾[®]』に参加させてもらったのです。

基本的には、今日やっていることを明日もやっていけば成り立つ業界なので、経営改善というよな意識はあまりありませんでした。『いい支援を続けていけば

らる』——100人職員がいれば、おそらく95人はそう思っていたでしょう。」

営利を目的としない福祉業界といえ、コンサルタント業界とは相容れないイメージを持たれがち。実際に過去、幹部陣がコンサル会社の研修を受講したものの、うまく運ばずに挫折したという苦い経験もあった。

鷹巢理事長「先代の時にある親御さんの紹介で来られたコンサルタントの方は強引なやり方で私たちと合いませんでした。不満や要望などとも言にくい状況で、みんながついていけなくなってしまうました。その経験から、コンサルタントにアレルギーや警戒心があったのも事実です。」

そんな中でも鷹巢理事長は行き方迷子の状況を打開しようと立ち上がり、改革に着手する。

「福祉制度に左右されない経営の構築」に向け ゆめネットが最初に取り組んだこと

どのように進むべきか——。

ゆめネットは改革の一步として

「福祉制度に左右されない経営の構築」をテーマに掲げ

その取り組みを開始した。

進むべき道をぶれずに着実に前進するために

ゆめネットが取り組んだ施策について、ポイントを挙げて紹介する。



経営理念の見直しと浸透

基本理念を見直し、理念と事業方針を結びつけるものとしてビジョンを作成。中長期構想をアクションプラン化した。浸透を図るために定期的にウェビナーを開催し、職員とご家族に向けて発信した。

.....

経営会議の内容を刷新

既存の会議全体の見直しを図り、基本形態を一変させた。幹部陣の経営観を醸成させるために、新たな幹部会議を導入。新たなビジネスに挑戦できる環境づくりを行った。

.....

鷹巢理事長「何を大切にすればいいのかということ。ご利用者さんだけを見てみると、職員が疲弊してバタバタ倒れてしまっています。ご利用者さんだけではなく、スタッフにも目を向けなければ。また、地域の理解と協力を得ることが必須な事業なので、地域社会にとっても必要とされる存在でなければなりません。そしてそもそもゆめネット自体がお金も力もなければ何もできないので、ゆめネットとしても力をつけていかなければなりません。その時々でその優先順位は変わってくるかもしれませんが、行き方の指針をもらうことができました。」

鷹巢理事長「過去の会議は報告・連絡会でした。各施設の報告から始まって、読めば済むような数字の内容を口頭で説明していました。ご利用者さんの細かな状況の話もして、最後のほうでやっと検討に入っていく、そういう会議でした。それが羽根田さんに入ってもらってからは、かなり検討に時間を割けるように変わりました。最初は私がレジュメを作って進行していたのですが、ある段階から幹部メンバーと担当コンサルタントの羽根田さんと一緒にレジュメの内容を作ってもらっています。私がいると気をつかって言えなくなってしまうことも羽根田さんの方で吸い上げて議

ずっとつながる支援の実現に向けた専門サービスの拡充

事業継続に向けた経営安定の維持

エリア特性・サービス領域の拡大

専門性・領域拡大に向けた人財の強化

質
Phase

量
Phase

土台
Phase

01 しっかり温故知新

事業を一步先へ

- より貢献するため福祉事業の強化
- KPI 経営の強化

人・組織を一步先へ

- 変化進化学習できる（リーダーがリードできる）組織をつくる
- 総務チームの再建、人事戦略専門チームの創設
- 階層別の業務負荷見える化と役割に応じた業務遂行必要知識・技術の習得

02 ひとりでも多くの人へ届ける

事業を二歩先へ

- 事業転換（新たなくらしの方向性）の磨き上げをはじめ
- 収益事業の磨き上げ・強化

人・組織を二歩先へ

- 充足率の安定維持ができています
- 全スタッフがコースとクラスを自認している
- 自ら選択できるキャリアプラン運用の軌道化

03 満足度をはかる

事業を三歩先へ

- 重度高齢化に答えを出せている
- 見込み利用者に事業所を知らない人はいない

人・組織を三歩先へ

- 分社化可能レベルの人・組織の充実を築けている
- 支援力が強みの人・組織になっている

鷹巣理事長「二応5段階で作った評価制度はありましたが、運用できていませんでした。賞与を決めるのも基本的に役職と経験年数に応じて決めて、給与の金額もそんなに変わりません。スタッフとの定期的な面談もおおざなりになっていて、トラブルが起きた時に初めて話すというような状況でした。」

.....
 移行した。
 成長を促進できる人事評価制度に
 運用できるものに修正。職員の
 評価基準を見直して、現場レベル
 で運用できるものに修正。職員の
 役職と役割表の精査を行った上で
 人事評価制度の
 再構築と運用

題として出してもらえるので、今まで臭いものにしていたふたが、開くようになりまし。第三者、羽根田さんという存在がいたからこれできていたのだと思いません。私に直接言えない意見を聞けるようになったのは大きいですね。」



NBC コンサルタンツ株式会社
羽根田 直也

NBC 羽根田「まずは、第一弾として評価の基準を作成しました。最初に作成したもののレベルが高すぎたのでそれを組み替え、幹部メンバーと一緒に作り直しました。半年くらいかけて完成させて、その翌年から試験運用を始めています。評価基準には個人目標などがなく運用しやすいのですが、どこまで評価できるのかが課題です。時間はかかりましたが、ようやくまわるようになってきました。今後、デジタルするのが難しい業種ではあるのですが、目標を入れていくことで人材を引き上げ、組織の中でまわる人を増やしていくのが次のステップだと考えています。」

鷹巣理事長「羽根田さんとはかく全職員と面談してくれるなど、人の部分にフォーカスしてくださいました。少しやさしすぎるところもあるかもしれませんが一方的に押しつけることがないので、職員の間で羽根田さんが嫌いなという人はひとりもいません。フェーズが変わった今では、評価面談もすっかり定着しました。」

運用のしやすさに重点を置いた評価制度

出来ていない・出来ている・良く出来ているの段階を置く	基準	項目	基準	虎の巻
A	5	1	5	①利用者の幸せに寄与する為、存在しない社会資源を作り上げる行動力がある ②実際に新たな社会資源を生み出すことができ、ゆめネットのみならず、地域貢献に寄与できている
			4	①利用者の幸せに寄与する為、社会資源を利用し、支援の幅を広げる行動力がある ②自分自身を中心とて、利用者様の幸せの創造を組み立てるチームを行動できている
			3	①ご家族・利用者様の「あなたらしくわたしらしく」を考えた支援が出来ている ②四方善しの考えを持ち、行動指針重点テーマを理解し2つ以上実践出来ている
			2	①自分なりに「あなたらしくわたしらしく」を考えたことが出来る（支援者ファーストになっている） ②目的の利用者様と向き合い支援を行うことが出来る（与えられた業務しか出来ない）
			1	「ゆめネットの基本理念がある事は理解出来ている（基本理念の理解・納得していない）
B	5	2	5	周囲の和が乱れている状況を、自分の方で改善することが出来る
			4	周囲の和が乱れている状況を、個別または周りを巻き込んで改善に向かうことが出来る
			3	組織マニュアルを遵守し、周囲の和を乱すことがない
規律性		2	5	①事業所のルールを守って行動出来る

利用者をお世話するまで

介護分野への進出にチャレンジ

さらには研修の受講などをおして次世代リーダー育成・幹部育成を着実に進め、ゆめネットは変化を遂げてきた。その組織変革の確かな手応えを鷹巣理事長も感じている。

鷹巣理事長「人と組織に焦点を当てながら結果的に経営改善していくということでしたので、劇的に変えることはしませんでした。羽根田さんから時速100キロくらいの変革提案があっても、あえて時速50キロくらいに進めさせてもらいました。羽根田さんとしてはもどかしく感じられることも多々あったかと思いますが、それでもご配慮いただき、ご理解くださいました。おかげさまで次の世代の管理者が育ってきて今の幹部メンバーも若手人材の成長ぶりを歓迎し、喜んでいきます。」

2024年春、ゆめネットはまた新たなチャレンジを開始した。同じ福祉業界でも異なる分野への進出。評議員の方から特別養護老人ホーム（以下、「特養」）設立の話を持ちかけられたのがきっかけだった。

鷹巣理事長「『安城市に特養を開きたいのだが、手を挙げる事業所

がないので、やってくれないか』と言われたのですが、『そんなの無理です』と断っていました。ただ折角のお話でもあり無碍にもできませんので、実現可能性を含め調査してみることにしました。その結果、難しいけれど無理ではないことがわかり、書類を作成して申し出ることにしました。ところがそんな中コロナが始まり……とはいえ、安城市との話が進んでいたのので、引き下がるわ

けにもいきません。一か八かではないですが、ゆめネットにとつては大冒険でした。」

敢えてリスクをとまなう冒険に出たのはほかでもない。現在の施設の利用者の高齢化という大きな問題を抱えていたからだ。

鷹巣理事長「障がいのある子たちも歳を重ねて、実際に親が亡くなったケースも2、3あります。今はグループホームでなんとかサポートできていますが、知的障がいのある人は一般の人より老化が早く進行するのです。今、一番上の人で49歳。中には認知症が始まったようなご利用者さんもいて、介護が必要になってきています。特養には広い敷地があるので、その中に障がいのある人たちに対応した小さな介護施設を作るか、ワンフロア2、30人くらいの専用の場所にしようと考えています。医療的なケアや介護が必要になった段階で、サポートがしっかりした特養に送り出し、お看取りまでできるようにしたい。仮に親御さんが亡くなったとして



も、最後までお世話をするという延長線上に特養へのチャレンジはありました。」

「親亡き後」を想って活動を始めたのが現実のものとなり、さらに歳を重ねたご本人たちのその後や最期をも視野に入れた構想が現実のものとなるうとしている。

「これで最後までつながった。今は正直少しほっと安堵している。」と鷹巢理事長。

さらに、特養の設立という経験を



安城市にオープンした特別養護老人ホーム



「ゆめネット」の大切な宝の人財・若手職員の皆さん——活き活きとした表情は、自らの仕事への誇りと喜びに満ち溢れ、まさに「あなたらしく、わたしらしく」「幸せの創造」という経営理念を体現している。

とおして、いろいろな学びを得ることもできたと言っ。

鷹巢理事長「特養における行動指針をもとに、『東山スピリッツスタンダード』として教科書のようにまとめました。施設長と話し合いながら、何が大事で何をしないか、どういう優先順位で物事を進めるのかなど、これになっっているかいないかでジャッジします。誰かの頭の中に正解があるのでなく、正解は言葉にしておこうということ。行動指針より細かく定義したほうが中間管理職の人が部下に指導しやすくなり

ます。これはひとつのヒントになるのではと思っています。

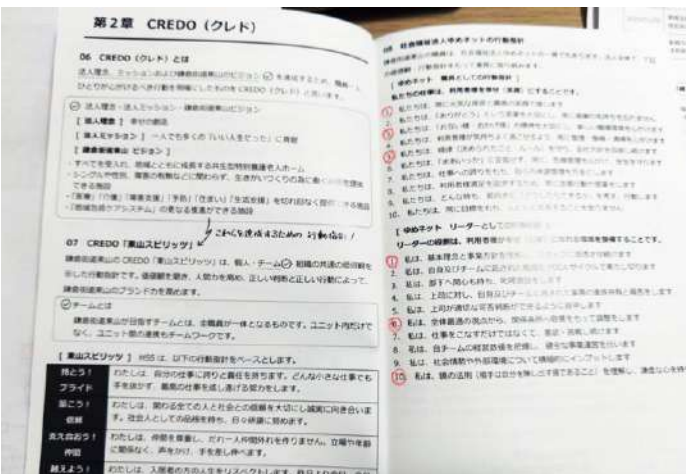
また、特養と障がい部門は職員の数も事業規模もほぼ同じですが、仕組みの有無が差となっており、業務進行に表れていると感じています。特養に倣い、障がい部門ももっともつとまわる仕組みを作っていきたいと考えています。」

障がい者福祉事業を営みながらの特別養護老人ホームの開業——。

社会福祉法人としては例の少ない展開であり、「お手本がない」という状況の中で、将来のビジョンを描くのはそう容易なことではない。

その一方、じわじわとしかし確実に前進する幹部やリーダー、そして若手人財の成長ぶりへの手応えを背景に、鷹巢理事長は今後の分社化も視野に入れていく。

行動指針をまとめた『東山スピリッツスタンダード』



鷹巢理事長「分社化した場合、同じグループでも難しさが当然出てくるでしょうし、分社化できる事業とできない事業があるので、まだ決めきれないのが現状です。

しかし、どのような決断をするにせよ、それが可能なレベルの人財がいることが重要です。障がいを持つお子さんたちを支援し、その親御さんを支援す

あたかな人柄がふれる鷹巢理事長(中央)池口事務長(左)とNBC羽根田(右)とともに



る……さらに『親亡き後』『ご本人の最期まで』と支援の幅を広げてきた今、障がい部門と特養が連携をし、学びあいながら、ご家族の無償の愛によって守られてきた安心・安全を、私たちにしかできない形で引き継いでいきたいと考えています。」

事業の拡大や急展開を、鷹巢理事長は「いつもたまたまご縁に恵まれて」とお話しくださった。

しかし、その起点はいつも、利用者そしてその家族と直接対峙し、ともに考え、ともに悩み、ともにまがき続けてきた中での課題感にあり、ゆめネットはそれらの超難題に諦めることなく挑み続け「ともに解決しよう」と寄り添い続けてきた。

これからも多くの人たちの伴走者として、

「まあいい人生だったなあ……」に貢献されていくことだろう。

コンサルタント EYE

本号の掲載企業様の担当コンサルタントより現場を通じ感じたことをお伝えいたします



NBCコンサルタンツ株式会社
介護・福祉支援プロジェクトリーダー

羽根田 直也

Naoya Haneda

Profile

金融業・建設業を経てNBCコンサルタンツに入社。「経営者の想いを形にする」「今日より明日、明日より明後日」をモットーに、日々クライアントと本質的な経営改善に取り組む。

「ご支援当初、介護の知見がそこまで深くなかった私ですが、当初ニーズであった『福祉制度に左右されない経営体制の構築』に向けた取り組みを進める中で必死に知見を深め、のちに私が福祉・介護支援プロジェクトリーダーの役割をいただく礎となった企業様であり、大変感慨深いです。

当初は、幹部主体ではなく鷹巢理事長のトップ体制からのスタートで、さまざまなターニングポイントがありました。

一点目は理念経営の導入です。創業からの精神として築かれていた『幸せの創造』ずっと繋がる支援』という概念の具現化を行い、法人内での共通言語化を図りました。迷った際に立ち戻る原点を明文化し、今ではしっかりと浸透したと感じます。奉仕の精神を持っている職員さんが多く、理念経営を進めることができれば柔軟な経営体制が構築できると確信していました。

二点目は、本部機能の拡充です。当時の経営会議スタイルを変え幹部になっていただくメンバーの引き上げを図りました。

その結果、法人内の本部機能が拡充され、多角的な観点から法人経営を実行できるようになり、トップダウン型経営とボトムアップ型経営の融合が図れたと考えています。経営と現場のギャップに苦しむ局面も多々あり試行錯誤の繰り返しでしたが、だからこそその「イマ」だと思えます。

ご支援当初から考えると売上は倍増しましたが、障がい者介護から高齢者介護の領域に参入する中で、まだまだクリアすべき障壁は多い状況です。

ですが、原点である『幸せの創造』を常にマインドとして持ちながらさらなる成長に向けたご支援に邁進して参ります。