

職員たちの挑戦

～“プロジェクト”が介護・福祉の職場を
元気にする

小林 顕 医療法人正和会 介護老人保健施設ほのぼの苑
施設長

1960年生まれ。1985年秋田大学医学部卒業。整形外科医師、医学博士。1992～1994年スウェーデン王国のルンド大学に医学研究のため留学。その間スウェーデンの社会福祉に興味を持ち、施設見学を行う。1999～2007年国立病院機構あきた病院で筋ジストロフィーの診療に携わる。2008年より現職。

当苑の“プロジェクト”活動

当苑は秋田県の男鹿半島の付け根に位置し、内科医院、整形外科医院、歯科診療所を運営する医療法人正和会が1996年に開設した入所100人、デイケア50人の介護老人保健施設である。2007年には秋田県経営品質賞委員会から優秀賞を授与され、2008年には施設の取り組みが独創的だということで見聞社から取材を受けるなど注目されている。

当苑の特徴はほかにも多々あるが、第一に委員会活動が活発で、それらの半分ほどが“プロジェクト～”という名を冠していることである。私は2008年1月に施設長として当苑に赴任したが、歓迎会の催しでカンファレンスが開かれ、教にして15にのぼる委員会（プロジェクト）の紹介と活動報告があったのには驚いた。委員会を酒の席でやるというのも実に秋田らしいが、委員会の名前がNHKの「プロジェクトX」を思い起こさせる、プロジェクトOやNやKといった頭文字が付けられているのである。一体何を意味するのだろうか戸惑った。これからいよいよ施設長として采配を振るわんとする私は、何やら狐につままれたような気分であった。

各委員会（プロジェクト）の活動は、上からの働き掛けで発足したものだけでなく、職員たちから自発的に芽生えたものもある（表1, 2）。職員が立ち上げたプロジェクトは継続的に運営され、それぞれ成果を上げている。活発なプロジェクト活動は、どうやら職員のモチベーションとも関係があるようだ。普通、介護老人保健施設では低賃金や人手不足に加え、重度認知症や重篤な利用者が多く、職員は日常業務をこなすだけでも大変である。このような環境で、職員たちが自ら委員会を立ち上げるなど考えるににくいことであり、発足には何か特別な理由があったのではないかと考えた。

本稿では、数々の活発なプロジェクト（委員会）が当苑における職員間のスムーズな情報共有と活気ある組織の風土に密接に関連していることが分かったので、それらの活動の始まり、活動経過、現況、問題点などを紹介し、背景にあるものを考える。

数々のプロジェクトと委員会

当苑のプロジェクトや委員会は数にして17あるが、ここでは個性的なものを中心に解説する。

表1 職員の中から自発的に立ち上げられたプロジェクト（委員会）

委員会活動	発足時期	代表	委員構成	開催頻度
プロジェクトN（農園）	2005年4月	介護	9人（介護7人、看護1人、言語聴覚士1人）	4～10月の間 月1回
プロジェクトO（おむつ）	2004年11月	介護	8人（介護7人、看護1人）	月1回
非日常的活動委員会	2004年9月	介護	9人（介護8人、看護1人）	月1回 活動内容により増加
仮装大賞委員会	2006年3月	介護	11人（介護7人、看護2人、事務2人）	随時
プロジェクトK（香り）	2005年11月	看護	11人（介護8人、看護2人、保守1人）	随時
プロジェクトA（アメニティー）	2006年1月	看護	11人（介護8人、看護2人、保守1人）	随時
教育研修委員会	2002年8月	介護	8人（介護7人、看護1人）	不定期
デイケア・パワーリハ・プロジェクト	2005年5月	介護 リハビリ	17人（介護12人、リハビリ職員5人）	随時
おむつかート委員会	2006年5月	介護		随時
プロジェクトM（目やに）	2005年10月	介護		随時
プロジェクト食器チーム	2005年12月	介護		随時

表2 施設管理者が立ち上げた委員会

委員会活動	発足時期	代表	委員構成	開催頻度
PRC（Public Relations Committee：広報委員会）	2004年12月	事務	6人（介護2人、事務3人、医師1人）	月1回
災害対策委員会	2004年	介護	9人（介護5人、看護1人、事務1人、保守1人、医師1人）	5月と10月の避難訓練実施月に集中活動 その他の月は不定期
掲示板委員会	2004年	介護	6人（介護4人、看護1人、作業療法士1人）	不定期
NST（Nutrition Support Team：栄養サポートチーム）	2005年	歯科衛生士	14人（介護4人、看護2人、歯科衛生士1人、言語聴覚士1人、作業療法士1人、管理栄養士1人、調理師1人、薬剤師1人、臨床検査技師1人、医師1人）	月1回
事故防止対策委員会	2002年2月	介護	9人（介護4人、看護2人、事務1人、作業療法士1人、医師1人）	週1回
身体拘束廃止委員会	2001年10月	介護	9人（介護4人、看護2人、事務1人、作業療法士1人、医師1人）	週1回

1) プロジェクトN

Nとは「農園（NOUEN）」の頭文字である。当苑は農村地帯にあり、農業にかかわりのある利用者が多い。このような人たちにとって農作業は人生において重要な事柄であり、価値観や生きがい、家族との思い出と強く結び付いている。

このプロジェクトは、苑の近くに農園をつくって希望する利用者実際に農作業を行ってもらい、

障害の重い利用者には職員が農作業をしているところを見てもらいたいという職員の気持ちから立ち上げられた。また利用者が農作業に接することで、ADLのみならず認知症の改善にも役立つのではないかと考えた。

9人のメンバーで、野菜作りや大潟村のジャンボかぼちゃ大会へ出品するためのジャンボかぼちゃの栽培、秋には焼き芋やりんごジャム作りな



写真1 ジャンボかぼちゃ大会にて

どを毎年行っている。

委員会ではメンバーが互いに刺激しながら積極的に意見交換を行い、議事録や活動内容をファイルに保管し、また当苑のホームページに記事を載せている。さらにほかの委員会（非日常的活動委員会）と合同で行事を計画するなどしている。

かつて農業をしていた利用者から農作業の指導を受けたり、職員から利用者積極的に声かけや話をしたりすることで、職員と利用者間のコミュニケーションの活性化がもたらされる。これが互いの理解を深め、ケアの充実にもつながると考えている（写真1,2）。

2) プロジェクトO

Oとは「おむつ (OMUTSU)」の頭文字である。日々のおむつ交換業務などの排泄ケアに関連して、次のような問題が生じていた。

- ・夜間のおむつ交換の回数が多く、利用者の安眠を妨げている可能性がある。
- ・職員がおむつ交換に取られる時間が長く、ほかの業務をする時間や利用者とかかわる時間が取れない。
- ・おむつ交換業務に気持ちが入らず、機械的になっている。



写真2 農園での作業風景

- ・使用しているおむつに漏れが多いので、ほかのおむつも試してみたい。

これらの問題から、おむつ交換業務やケア方法を検討しようと、職員から自発的に排泄ケアの専門チームであるプロジェクトOが立ち上げられた。結成後は使用するおむつ類の見直し、ケア方法の検討、利用者に対しての個別的な対応などを進めてきた。

使用するおむつ類の選定に関しては、複数の業者に排泄ケアに関する講習会を依頼し、製品の特徴や使用方法を学んだ。吸収量や肌触りを確認し、皮膚の状態や尿漏れチェックの方法なども学んだ。そして3社のおむつを3カ月間ずつ試用し、その後職員アンケートで採用製品を決定した。

ケア方法に関しては、吸収力や漏れ防止機能などにおいて性能の良いおむつを採用することで、利用者が夜間におむつ交換で起こされて安眠を妨げられる回数を減らすことができた。それと同時に皮膚の状態を慎重に観察し、的確な陰部洗浄、清拭、装着方法を実行することにより、変更前より漏れやスキントラブルも減らすことができた。また性能の良いおむつを使うようになったので、1枚当たりのコストは高くなったが交換回数は減り、結果的にコストも削減された。

個別ケアは主に“おむつ外し”の努力をした。利用者が自分がおむつを使っていることに対してどのように思っているか、またADLや尿意・便意の有無などを把握して検討し、排泄物捕捉材料をおむつからリハビリパンツへ変更したり、リハビリパンツを離脱させて布パンツに移行させたりした。同時に、トイレへの誘導やリハビリの開始なども進めた。

2004～2008年にプロジェクトOで個別ケアを行った利用者446人のうち、おむつからリハビリパンツへ移行した人は31人だった。またリハビリパンツを離脱して布パンツへ移行できたのは25人で、両方合わせると56人（個別ケア対象者の12.5%）であり、ADLが改善した利用者も多い。2009年はアセスメントシートを活用して、個別ケアをさらに充実させる予定である。

しかし順調に進んでいるかに見えるプロジェクトOにも悩みは多い。個別ケアはすべての利用者に必ずしも十分にできるわけではない。また職員の排泄ケアに対する意欲にも温度差があり、意識の統一や申し送りの徹底が難しい。職員同士の連携にも限界がある。さらに現在までの5年間で活動に波があり、排泄ケアに対して全体的な意識が低下した時期もあり、勉強会を行って間もない時は良好な対応ができていても、時間がたつとまた元に戻ってしまうこともあった。排泄ケアは「果てしなく続く道」と考え、現在も活動を継続している（写真3）。

3) 非日常的活動委員会

利用者に職員同伴で気分転換や行事で外出してもらいたいのだが、担当の部署がなく企画が進まなかった。そこで職員の中から自発的に利用者の外出に関する委員会として、「野外レク委員会」が設立された。その後、日常業務の中では実現できないような外出、年中行事の開催、地域への貢献などを担当する委員会にしようと委員の数を増



写真3 おむつの当て方の勉強会

表3 非日常的活動委員会の年中行事

1月	新年会（餅つき）／最寄り駅周辺の雪かき
2月	節分（豆まき）／近隣保育園で豆まきに参加
3月	口腔ケアの勉強会
4月	花見、苑の中庭掃除
5月	町のお祭りに参加／緊急時対応の勉強会
6月	苑の中庭に花の苗植え／運動会
7月	デザートバイキング
8月	町内会のお祭り参加 24時間テレビフラワーアレンジメント参加
9月	さつまいも掘り 関連介護老人保健施設のお祭りに参加
10月	焼き芋大会
11月	女装美人コンテスト／フットケア
12月	クリスマスバイキング／気管切開の勉強会

やし、理事長の発案で名称を「非日常的活動委員会」へと変えた。

現在の活動は表3に示すような利用者の喜びづくりのための行事、スキルアップのための勉強会が中心である。現在抱える問題点は、行事などの内容が以前に比べてマンネリ化してきたことや、経管栄養や寝たきりの利用者の行事参加、外出などの対応などである。今後の目標は利用者との外出する範囲を拡大して、もっといろいろな所（パチ



写真4 介護職による緊急時対応の勉強会

ンコ、コンサート、海、外食、水族館など）へ出掛けられるようにすることや、利用者と一緒にのど自慢大会に出場することである。

利用者が喜ぶことを提供したいという思いは全職員共通であり、その思いをこの委員会で受け止め、行事を開催する時などには職員が一致団結して行っているため、職種間には壁は感じられない。本活動は職員の団結力の強化に貢献している（写真4,5）。

4) プロジェクトK

Kは「香り（KAORI）」の頭文字である。苑内のトイレやその周辺、居室内のポータブルトイレ付近、おむつ交換での尿臭・便臭などで入居者、来苑者、職員が不快な思いをしないようにという職員の声から、このプロジェクトが立ち上げられた。具体的には各職員が尿臭・便臭のあるところに消臭スプレーを噴霧したり、アロマオイルやお香、お茶などを使ったりして消臭を試みた。お茶については期限切れの茶葉を理事長や職員からもらい、市販の茶香炉（電気式茶葉加熱器）で焙って香りを発生させた。

現在は活動を休止しているが、活動していた時期は職員一人ひとりが利用者や来苑者の嗅覚にも気を使っていたため、来苑者から「ほのほの苑は



写真5 野外レクリエーション（男鹿のナマハゲ像の前）にて

便や尿のにおいがしない。職員の方々は頑張っていますね！」と言われたこともあった。

また当苑は分煙が徹底されているはずであるが、不思議と苑内の随所でたばこ臭が存在する。2003年から健康増進法で施設管理者は分煙推進の努力義務を負うことになっているため、今後はプロジェクトKでぜひ対応してもらいたいと思っている。

5) プロジェクトA

Aは「アメニティー（AMENITY）」の頭文字である。開設から8年近く経過した時期に、少しずつ施設内の汚れや破損が目立ちはじめた。そこで法人内のほかの施設でも同様の状況でアメニティーチェックが行われていたので、当苑でも実施しようという職員の声からプロジェクトが立ち上げられた。

月に1回、プロジェクト構成員（看護、介護、保守）が施設の設備や建物をチェックし、協力して汚れや破損箇所を掃除・修理している。壁や床の頑固な汚れやひび割れなどは業者による修理を要するため、予算的な問題もあり行き詰まることもある。

しかしこの活動を行うことで、職員の日や気配りが苑の隅々に届くようになった。また苑の多職種で行い意見も活発に出されており、職種間の連

携や情報の共有にも貢献している。

6) 教育研修委員会

外部の重要な研修の情報が苑に入っていない、また入ってきても職員に伝わらないという状況で、研修に参加する機会を逸してしまうことが続いた。そこで研修への職員参加の管理と、新人教育や中堅職員のスキルアップを図るための施設内研修を企画する必要性を感じ、職員が委員会を立ち上げた。活動内容は、種々の外部開催研修に参加する職員を決めることと、内部研修では緊急時対応研修などを企画・実施することである。

また当委員会では以前作った介護マニュアルの内容が古くなったので、新しい介護マニュアルを作成している。新人研修などで漏れなく情報伝達できるように、また教える側にも教わる側にも便利のように、職員間で意見交換し手探りで苦戦しながらも新介護マニュアルを作成している。

研修への参加は職種の区別なく勤めており、職種間の交流や全職種の情報共有に貢献している。今後は外部研修の伝達研修の開催も考えていきたい。外部・内部の研修による職員のスキルアップや新人職員指導への新しいマニュアルの導入などで、全職員の知識や技術をレベルアップすることはケアの効率化にも結び付く。

7) PRC (Public Relations Committee: 広報委員会)

ホームページ委員会とその後発足した広報誌発行のための編集委員会が一つになってできた委員会で、施設の方針として立ち上げられた。

2001年にホームページを開設し、2003年に広報誌を発刊、2004年からは広報誌を月刊化し、2005年にはホームページをリニューアルした。2004年からはヘルスケア情報誌コンクール（BHI賞）に応

募しており、2005年から毎年入選している。2006年には全国介護老人保健施設大会などにおいて、活動内容を発表している。2008年からは全職員によるブログを開始し、現在に至る。

広報誌に関しては、当初はあまり職員から意識されていなかったようだが、月刊化してからはこの広報誌を通じ、広報活動に関して意識付けできたのではないと思う。またホームページ上の情報はすべての職員が自由に閲覧することができるため、情報共有や職種間の隔壁除去に貢献している。

さらに2008年より始まった全職員で行うブログでは、その傾向が顕著に現れてきた。自施設のブログに投稿するのは全職員が初めてのことであり、これは職員間の連携や意思の疎通ができていないとできない作業で、自発性を必要とする作業でもある。ブログは職員の情報共有に貢献し、組織の風通しを良くした。

2008年10月に東京在住の某介護ジャーナリストが当苑のホームページを見て、種々のプロジェクトやブログなどがあり、介護老人保健施設としては珍しいということで、当苑に取材に訪れた。その取材内容は、いろいろな取り組みをしている介護老人保健施設を紹介する記事として新聞に掲載された。もしPRCがなければ、このようなこともなかったであろう。

過去の広報誌やホームページは苑の出来事や業績の記録であり、これは今後の行事や取り組みを行っていく上でも役に立つと考える。

8) NST (栄養サポートチーム)

老年期特有の摂食嚥下障害による低栄養や口腔ケアの問題、経口摂取の維持・回復について取り組むためには、各職種の連携・協力が不可欠である。このような考えから、2005年に理事長がNSTを立ち上げ、言語聴覚士（ST）が委員長となって

(現委員長は歯科衛生士)各職種が集まり、検討の場を設けることにした。

摂食嚥下ケアはSTが中心となり、経管栄養の利用者の嚥下機能評価(VF:ビデオ嚥下造影を含む)や経口摂取への移行訓練、嚥下注意者のピックアップと評価・訓練、新規入苑者の嚥下機能評価と経口加算(維持I・II、あるいは移行)の設定・訓練などを行っている。

栄養ケアマネジメントは管理栄養士が中心となり、低体重者と過体重者、食事摂取量不足者の把握とケアなどを行っている。問題の多い利用者に対してはケース検討を行う。また歯科衛生士は独自の口腔湿潤剤を検討するなどしている。

初めは少数で始まったNSTも、内容を充実させるためにメンバーの人数や参加職種を増やしてきた。薬剤師は当苑にいないので、近接の関連調剤薬局から来てもらっている。VFは隣接の整形外科医院のX線透視装置で、平均して月に2人行っている。検査には看護師、医師、ST、管理栄養士が参加し、救急カートを脇に置いて行っている。

NST活動によって多く経管栄養の利用者の経口摂食が可能となり、多数の栄養状態の悪い利用者が回復した。また他医に「経口摂食は今後一生無理」と言われていた脳血管疾患後遺症の利用者が、デイケアを通苑しながらVF評価とST訓練を継続した結果、経口摂食が可能となったこともある。NSTは利用者の食べる楽しみをサポートすることにより、生きがいに貢献している。

まとめ

本稿では、当苑における委員会(プロジェクト)の活動内容の一部を紹介した。次稿では、これらの活動の有効性、および活性化を図るためのポイントについて述べる。

特集1

「職種間の壁」を取り払う
組織全体の
チームケア

04

介護福祉施設における “プロジェクト”の意義と 自発的な組織づくり

小林 顕 医療法人正和会 介護老人保健施設ほのぼの苑 施設長

医療や介護に携わる法人の品質

医療や介護を仕事とする法人の市民社会における目的は、社会貢献である。社会に貢献するためには法人が存続する必要があり、経営がしっかりしていないとその目的が果たせなくなる。

忘れてはならないのは、医療や社会福祉はやはり聖職とされる仕事であるから、それを担う法人は他種のアマチュアの企業と異なり、経営を至上の目的にしてはならないということである。医療や福祉関係の法人では、その目的である「社会貢献」をピラミッドの頂点とした行動規範のヒエラルヒーが厳然として存在する。したがって、そのヒエラルヒーの山の中腹付近に位置する「経営」や「収益向上」を最高目的にしてしまうのは本末転倒であり、そのようなことになると行く末は経営自体が悪くなり、法人の存続も危うくなるであろう。

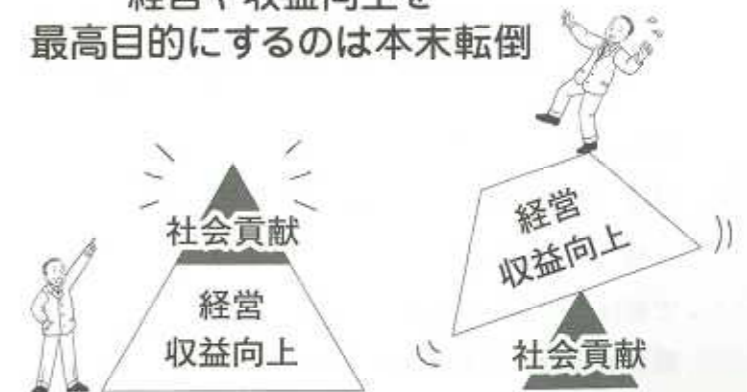
すなわち、経営などを重視し過ぎると人件費やコストの削減に傾き過ぎ、サービスの低下や劣悪な業務環境を招き、特に事故防止や感染防止などの危機管理が手薄になる。介護福祉施設の場合は、利用者満足が低下する。奇麗事ばかり言っていられない部分もあるため何事も中庸が大事であるが、法人は世論や時代をわきまえた標準以上の品質を保つ必要がある。

日本の介護福祉の制度

ドイツの介護保険制度に倣って1997年に日本でも介護保険法が制定され、2000年に介護保険制度が始まった。介護保険法は、介護サービスの品質を維持するための法律である。このドイツ式の介護保険制度は、スウェーデンのような社会主義的で強力な社会保障制度と、アメリカやイギリスのような個人主義的な市場化された福祉体制の中間の体制であり、家族・家庭による介護を重要視するものである。これら3種の制度にはそれぞれ長所と短所があるが、日本では家族の絆が依然強い社会構造であることも、ドイツ式の介護保険制度が採用された一因と思われる。

日本ではなじみが薄いかもしれないが、ドイツ

経営や収益向上を
最高目的にするのは本末転倒



(プロイセン)は19世紀初めにナポレオンによる侵略を経験し、ナポレオンが失墜した後はウィーン体制において自国を立て直すために国家を挙げて努力した国である。そのプロイセン改革の思想的支柱となったのが、ヘーゲル (Georg Wilhelm Friedrich Hegel) の哲学思想である。

ヘーゲルは著書『法哲学綱要』¹⁾(1821年)において、市民社会における施設や病院といった社会保障などの福祉行政の必要性を提唱している。この思想が1850年のプロイセン欽定憲法の制定につながり、プロイセン人の憲法学者2人の指導により、1889年に大日本帝国憲法が制定された。また太平洋戦争後の日本国憲法(1946年制定)の基本になっているのは、プロイセン帝国が滅んだ直後のドイツで制定された、極めて社会権保護の内容が濃いワイマール憲法(1919年制定)であった。

介護保険制度導入に当たってドイツ式の介護保険制度が採用されたことは、前述のようなドイツ式の法体系をはるか昔から採用してきた日本では当然と言える。それでもヘーゲルの公共哲学思想に裏付けされ、しっかりした内容のドイツの介護保険制度を手本に日本が自国の制度を構築したことは、日本国民として誇れることだと思う。

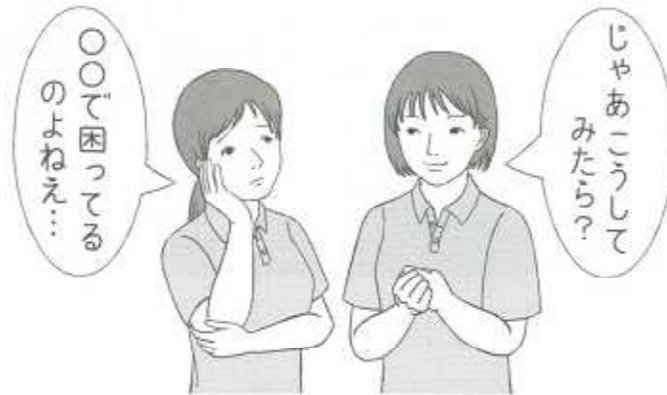
いずれにしても、ヘーゲルの言う「市民社会」に必須である福祉行政の重要な役割を担う介護福祉施設においては、その品質の維持・向上が課題である。

介護福祉施設の品質向上とプロジェクト活動

1) プロジェクトの始まりと進め方

個々の介護福祉施設において、品質をいかにして維持すべきかが問題であるが、品質のみならず、職員の意欲の向上にもプラスに作用する手段として、私は当苑で行ってきたようなプロジェクト活

ふとした会話がプロジェクトの始まりとなる



動が有効だと思う。

プロジェクトの定義は種々考えられるが、ここでは「創造的な構想により、ある目標を達成するために行う実践行動」と定義する。プロジェクトでは、創造的な構想を持つことが重要である。創造的というのは、ちまたにあふれる安易な方法にすぐ飛びつかず、じっくり深く考えて知恵を絞るということである。1人でじっくり考えてもよいが、1人ではおのずから限界がある。昔から「三人寄れば文殊の知恵」と言われている。

例えば2人の女性介護士が廊下で立ち話をして、「～できあ、困ってるんだけど、どうしよう？」などという会話が生まれるのがプロジェクトの始まりである。そして、「そういうことだったら、こうしてみたらいいんじゃない?」「でもそれをやるにはお金がかかるし、事務長の許可もいるんじゃない? 看護師さんたちにも聞いてみないと」「じゃあ事務長と、ほら、あそこの△△看護師を呼んできたら?」と4人集まる。ここで誰かが「立ち話もなんだから、今日の夕方だったら会議室が空いてるんじゃない? このメンバーで集まってじっくり話さない?」「オーケー! じゃ、〇〇さんにも声を掛けるわ」これでもうプロジェクトが動きだしたわけである。

プロジェクトの進め方を整理すると、次の6つのステップが想定できる。

プロジェクトの進め方

- ①現実の直視
- ②問題点の発見・検討
- ③問題点の原因究明
- ④解決策の立案・検討
- ⑤実際の行動
- ⑥評価・反省

当苑におけるプロジェクトは、これら6つのステップのうち1つくらいは抜けているかもしれないが、大体この順序で進められている。この6つのステップは委員会やプロジェクトに限らず、日常業務で取り入れるべき手法である。

2) 職員自らが立ち上げることによる効用

介護老人保健施設などを取り巻く状況はある意味で限界に近く、低賃金、過重労働にあえぐ介護職・看護職の勤労意欲を維持・向上させるためにも、職員自らが立ち上げて実践していく当苑のプロジェクトのような創造的な活動が有効であると思われる。

考え得る“介護保険施設におけるプロジェクトの効用”を5つにまとめてみた。

- ・プロジェクトが職員のやる気の受け皿になり、モチベーションの向上につながる。また良い結果が出るか否かよりも、プロジェクト活動を進めていく経過の中で職員の自信が生まれる。
- ・プロジェクトは職員個人にとって、自己実現やキャリアアップにつながる。またプロジェクトを進める中で、職員が自分で思ってもみなかった才能を開花させることがあり、管理者から見ると人材育成の場となる。
- ・プロジェクトは1つの目標に向かってチー

ムのみみんなで頑張っていくものであるため、職員同士の意思疎通を円滑にし、異職種間の壁を取り払う効果がある。また連帯感を高め、組織そのものを磐石にする作用があり、離職率の低下にもつながる。

- ・プロジェクトは、介護現場において複雑化・高度化していく業務に改善や改革をもたらし得る。
- ・プロジェクトは依然として不安定な介護保険制度の今後の動向、介護市場の変化、法人の経営方針の変化などにも迅速に対応し得る。

すなわち、単に“品質の向上”という表現では言い尽くせないくらいの効果があると思われる。当苑においてもプロジェクト活動によって、この5つの“プロジェクトの効用”が職員にも経営側にも多かれ少なかれもたらされた。プロジェクト活動は当苑の品質向上にそれなりに有効であったようである。

自発的な組織づくりに必要な条件

自発的な組織をつくり上げようとするならば、次の3つの条件が必要である。

1つ目は論を待つまでもなく、主体である個々の職員の要因であり、職員がある企画に心血を注いで頑張ろうという心意気(モチベーション)を持つことである。また職員の企業や上司に対する忠義の心も必要である。

2つ目は経営者側の要因である。組織の風土として評価する側、すなわち管理職が頑張る職員を小生意気だとうるさがったり、会社の和を乱すと言って踏み潰したりせず、例えるならば自分の子どもに対するような愛情を持って、むしろ「頼もしいやつだ。ひとつ育ててやろう」という気持ちを持つことである。つまり上司が部下の忠義に

えることである。

3つ目は人事評価である。職員の行動の成果が正しく評価され、人事・給与に反映される評価機構がちゃんとあることである。

当苑ではこの3つの条件がすべてそろっている。さらにプロジェクトで施設の活性化を図るには、経営者として次のことが重要であると考える。

- ①人事権者がプロジェクトを推進する姿勢を堅持すること
- ②プロジェクトの報告会（カンファレンス）が定期的に人事権者同席で開催されること
- ③プロジェクトの成果が正当に評価されること

③に関連して、当法人では毎年秋に学術交流会と称し、法人の全職員が参加する各施設のさまざまな取り組みの発表会があり、優秀賞が選考され賞金も与えられている。

組織はなぜ自発的な営みを歓迎すべきなのか

人間の脳をいくら生理学や生化学で調べてみても、思想・文学などの人間の知的作業の領域や芸術活動、複雑な行動様式のメカニズムなどは、当分解明できないであろう。人間が生きるということの本質を、究極の人間学である哲学の立場から考えてみたい。

ヒューマニズムを論じた実存主義哲学者のジャン＝ポール・サルトル（Jean-Paul Sartre）は、「人間とは自らの主体的な選択によって自分自身を生きてゆく投企（projet）である」という内容を述べている²⁾。すなわち人間が人間らしく生きるためには、常に自分自身の選択によって行動すべきであり、周りに流されて行動したり、他者から強いられて行動したりすることは人間の本来の

姿に悖るものである。自分の意志で自発的に行う行動によってのみ、人間は人間としての本懐を得るということである。

このような人間のとらえ方は20世紀において一世を風靡し、20世紀はサルトルの世紀とも言われている。21世紀の現在でも、この人間観は依然として正しいと思う。これは勤労する人間の行動にも当てはめ得る。すなわち、職場で上司に「やれやれ」と言われて嫌々やってもそれほど効果は上がらず、本人の心の底から“やってやるぞ！”と意欲的に物事に取り組むと、思わぬ成果が得られることは自明である。それ故、人間によりつくり上げられている組織は構成員の積極性・自発性を歓迎すべきであり、管理者はそれらを育む環境を整備すべきである。

ところで前述のサルトルの言葉で出てきたフランス語の「projet（投企）」は、英語の「project（プロジェクト）」とほぼ同義である。このサルトルの言葉の枝葉を省いて縮めると、「人間はプロジェクトである」となる。プロジェクトというのは非常に人間的な行為であり、人間を本来のあるべき姿に回復するものなのである。

余談であるが、かつて私が文学少年だったころ、このサルトルの思想が好きで著作を読みふけたものであった。「自分を前方に投企するぞ！」と青雲の志を抱いたころもあった。しかし夢と現実には相いれないものであり、数十年たった今も暗夜行路にとどまり、現実の混沌の中で右往左往している。井伏鱒二の『山椒魚』のように、不自由であるがしかし無限の可能性を有するのが人間であり、私も懐に果てしなき夢を抱いて当苑の職員と共に歩いていこうと思う。

引用・参考文献

- 1) デイター・ヘンリッヒ編、中村浩爾他訳：ヘーゲル法哲学講義 1819/20、法律文化社、2002。
- 2) J. P. サルトル、伊吹武彦訳：実存主義とは何か—実存主義はヒューマニズムである、人文書院、1955。