

第三者評価の受審実績	平成 21、23、24、25 年度		
取材の対象年度	平成 24 年度	評価手法	標準の第三者評価

【取材メモ】



取材の視点

- ・第三者評価受審の目的、経緯
- ・事業評価(自己評価)のプロセスで得られた気づき
- ・利用者調査、職員の自己評価及び評価機関による評価の結果から得られた気づき
- ・改善に向けた取り組みとその成果、など

■改善の取り組みとその成果②～組織の意思決定プロセスにおける中間管理職の役割の明確化

職員の自己評価では、部門長以上の管理層と現場職員の現状に対する認識がかみ合っていない実態があぶり出される結果が示されました。管理層の間でその原因を分析し、中間管理職である科長クラスの意識を十分に引き寄せられていない面があることに問題の焦点を当て、改善の取り組みに着手しました。

まず施設長が科長と個別に面談して、現状に対する問題意識の把握を行いました。科長の多くは 10 年あるいは 20 年以上のベテラン職員であり、自分の立場を管理職と自覚し、現場の職員をまとめる責任があると同時に、現場の責任者として、科内の職員の意見を代表する立場にあるという意識を持っていることが確認できたと言います。そこで次に取り組んだのが、組織の意思決定のプロセスにおける科長の役割の明確化です。

当事業所では、施設長と部門長、各科の科長、看護師や栄養士等の専門職から構成される月 1 回の会議が日常レベルにおける最高の意思決定機関と位置づけられ、機能しています。そこで検討される事項に関する現場の意見を集約するとともに、決定事項を職員に周知する場として科ごとの会議があり、科長の職責により、その会議を主宰することになっています。現在は、必要に応じて部門長がそこに出席し、科長のフォローに入っているということですが、今後はそうした機会を徐々に減らし、科長の独り立ちを促していきたいと経営層は考えています。

また、当事業所では、年度の事業計画の進捗状況を各部署が発表し、全体で共有するための中間報告会を毎年秋に開催しています。中間総括の作業は科長を中心として科ごとに行い、それを部門長が取りまとめて、報告会で発表しています。以前はその総括を踏まえて、部門長が次年度の事業計画の案を策定し、それを各科が持ち帰って確認するという形をとっていたため、でき上がった事業計画が現場にとって縁遠いものになっていました。その点を反省し、今では科ごとの中間総括の延長線上に次年度の事業計画の原案づくりを位置づけました。現場からのボトムアップで事業計画の検討が行われるようになったことで、現場の視点が計画に反映され、計画の実施を担う現場を中心とした PDCA サイクルを回す形が徐々に整いつつあるということです。

年度の事業計画は、前年度の総括のほか、事業所の理念やビジョン、また事業所を取り巻く外部環境の変化等を踏まえたうえで策定されます。今後は、そうした検討のプロセスに科

長クラスの職員も積極的に参画し、事業所全体を俯瞰する経営的な視点を獲得して、現場のマネジメントに活かしていくことが期待されます。

すでに経営層の念頭にはあるということですが、例えば中間総括のプレゼンテーションを行く行くは科長が行うなど、現場を主役とした組織運営を推進することで、職員集団が有するポテンシャルをより活性化することが期待できる状況にあります。