

特集

ぱれっとが創る 未来とその現在地 最終回

つうしん特集では、ぱれっとの未来につなげようとシリーズでお伝えしてきました。42年目を迎えたぱれっとのこれからについて話し合いの機会を持ちました。

昨年8・9月号つうしん特集から、今年度の事業変革や課題についてお伝えしてきました。事業が終了したものや業態変更、移転計画など、現時点におきましても検討段階の内容もありますが、今までの経過についてみなさまに改めてお伝えします。

4月26日（土）に行なわれました、「ぱれっとの今後を考える会」にて、1年かけ法人が修正をしてきた内容を報告させていただきました。その後利用者の方も参加されての意見交換も行ないましたので、その報告も含めて、これからのぱれっとをどう変えていくかお話ししていきます。

●2024年度法人総括

1983年ぱれっと創立から42年が経ちました。とりわけ昨年度は労務に関し、法的に見直す点が幾つかありました。職員の労働時間、残業代計算の根拠、宿直回数など労務管理において関係機関にも相談しながら正すべきところは正してきました。世の中も働き方改革が益々進んできておりますが、福祉の仕事に取り組む姿勢も多様化してきており、職員の定着率が大きな課題となっています。働く上での心理的安全性の確保が重要視されている今、安心して働き続けられる環境をいかに構築するかが職員の定着につながると言われています。

私自身もぱれっとに勤務し37年になりますが、一般企業が福祉事業に参入している状況を見ますと、如何に処遇面で競争が激化しているかがうかがえます。利益追

求を目的に効率重視の多角的経営を行なう企業と、国からの補助金に頼らざるを得ないNPO組織の経営力とは比較にはならず、初任給の金額の差が如実に現れます。慢性的な人材不足もあり、安易な転職を繰り返すケースが後を絶たないという業界特有の特徴もあります。

こうした不利な条件の下、NPOが如何に人材を確保し定着を図るか、組織に所属し働き続けたいとする要素を作り出す必要があります。精神論や根性で働いてきた我々世代とは異にした、働く上での意識改革が迫られた1年でした。

●緊急一時保護事業の終了

渋谷区から業務委託を受け、えびす・ぱれっとホーム（以下GH）設立から32年に渡り緊急一時保護事業を受け入れて参りました。なぜ緊急一時を受け入れることになったのかと言いますと、ニーズがあったことはもちろんですが、当時月額100万円以上の家賃を支払うこと、職員が通いで宿直勤務に就くために複数名雇用する必要があったことなど、その運営費を賄うための苦肉の策と言う側面もあり、この事業を請け負うことで、年間1500万円の補助金を受けることができました。

当時は2床枠を設けており、この枠が埋まることは、職員のシフト組みの負担に直結、自ずと宿直回数は週2回以上になっていました。以前にも触れましたが、緊急一時の受け入れにより、GH入居者の方の心理

的不安定の要素（入居者以外の人たちが生活空間に出入りする）が多くなり、「自分の家」としての暮らしが少しずつ変化していきました。入居者の方から、緊急一時について何度も質問されることで、長い間複雑な思いをしてきたことが伝わってきました。渋谷区には正式に、2024年度で緊急一時保護事業の契約は終了することを了承していただき、区内の緊急一時利用者ニーズに関しては、渋谷区のGH連絡会も含め、区内でつながりのある団体を交え協力、検討して行く姿勢でいます。

●いこっとの事業転換

2010年4月、障がいがあるなしにかかわらずひとつ屋根の下で共に暮らす家（シェアハウス）として「ばれっとの家いこっと」を立ち上げました。設立準備会を設け、たまり場のボランティアが中心となり、利用者の方と共に何度も実行委員会を開き「暮らし」をテーマに勉強会を行ないました。GHとは住まい方を異にした、職員が常駐せず、皆で支え合いながら自分たちの暮らしのスタイルを創造していく、新たな暮らしの選択肢として注目を集めました。

しかし、人生のステージの変化や、入居者どうしの人間関係づくりの難しさもあって、いこっとでの暮らしを中心に支えてきたボランティア（いこっとサポットの会）のメンバーの退居が続き、いこっとの雰囲気も変わっていききました。経営維持のため一般の方の入居も率先して行ないましたが、その入れ替わりが続くことで人間関係も希薄になって行きました。いこっとの運営を支えるサポットの会で何度も話し合いを重ね、継続なのか閉じることも止むを得ないのか、多くの時間を費やし丁寧な議論を重ねてきました。

一方、障がいのある方への入居が進まない要因として家賃問題が上がっていました。生活費も含め月額10万円以上の収入が必要条件となり、更に金銭管理も含めた自立生活スキルが必要とされ、いこっとでの暮らしには家

族も含めた思い切ったチャレンジが求められました。

入居者数が安定しないこと、それにより家賃収入が不安定になること、入居者個々のカラーが関係づくりに影響すること等、継続しての運営の難しさから止む無く業態変換を決断しました。ニーズは以前から高いこともあり、いこっとをGHに転換する方針を固めたのです。

●4月26日意見交換会

昨年の総会場で会員の方から提出された意見書について説明会を開きました。内容は概ねGHの運営についてです。この1年の間、関係者の方々には大変不安な思いをされたことと認識しております。頂いた声を「しっかりと運営できているのか」「安心して委ねられる組織であるのか」という戒めの思いであると厳しく受けとめ、運営にあたる理事会と私自身の責任として説明会に臨みました。

前半はパワーポイントを使用し1年間の動きと総会での指摘事項、現状や今後について、質問を受けながら1時間ほどご説明しました。利用者の方の参加もあり、丁寧に理解しやすい言葉を選びながらお伝えしました。

法人として対応してきた事案について、入居者の方への支援の在り方の指摘、勤務時間や残業など職員の労働環境や待遇に関し、半年間かけ法律の専門家や労働基準監督署に相談しながら、正すべきところは正してきました。渋谷区からもヒアリングを受け、入居者への支援の在り方等、職員やアルバイトへの聞き取り調査を基に事実確認を行ないました。時期を同じくして、3年に一度の定期的な第三者評価を受けたほか、東京都からも定例監査があり、是正すべき点の指摘を受け、改善に向け努力しました。

職員の宿直回数については、今のスタッフ数では同じ人が週1回以上の宿直勤務をしないと2カ所あるGHの現場が維持できない状況になっており、法的には週1回が限度だったため、こちらも労働基準監督署と交渉、週2回の宿直を認めて頂きました。2つのGHで365日シフトを組むには、アルバイトの人数も含め、週1回宿直の場合14人の登録が必要になります。週2回の宿直を認めてもらったことで、人員配置も半分で済むことになります。人材不足の中でこの特例は、人材雇用とシフト作成の負担軽減となっています。

会員の方から職員どうしのコミュニケーションの取り方について質問がありました。理事の方からも、普段からの風通しを良くしておく雰囲気づくりが大切というアドバイスもありました。「風通しを良くする」ことの明確な言語化が必要に感じています。職員やアルバイトの方の定着が目下の課題ですが、どういったコミュニケーションの取り方が定着を促すのか、現場で即実行できるものは何かを考えます。

- 1、感謝と承認を伝え合う文化をつくる
- 2、職員同士のつながりを大切にする
- 3、働きやすい勤務体制の工夫
- 4、キャリアパスの明確化
- 5、メンタルヘルスのサポート
- 6、理念・目的の共有

いずれも、ぱれっとで働く職員全てが「ここで働いていて良かった」と思える職場づくりの要素です。給与や待遇も大事ですが、良い人間関係と仕事のやりがいをもどくように見出すか、今一度見直す必要があります。

●一人ひとりがぱれっとの一員として

説明会で出された皆さまからの一致した意見として、「対話をきっかけにぱれっとは変わっていく」というものでした。ホームに限らず、各セクションの職員同士、ぱ

れっと親の会、ボランティア含め、ぱれっとに関わる人たち同士での、日常的な対話の活性化、いずれも信頼関係づくりが土台となります。その信頼もどういったプロセスを経ることでお互い何でも話し合える関係性が作れるか、基本的に心理的安全性が構築できることで信頼関係が生まれるのだと確信します。

それでは、どういった状態が心理的安全性が保たれているかですが、職場において、自分の考えや感情を率直に表現しても否定されたり批判を受けないという安心感がある状態ととらえます。その特徴として、質問や発言が自由にできること、意見の違いを尊重できること、失敗を責められないことの3つです。心理的安全性が高いと、チームとしての創造性や生産性が向上し、メンバー間の信頼関係構築につながります。問題発見や改善提案が活発化し、最終的には離職率が低くなると考えます。

心理的安全性を高めるためには、まず雰囲気を変えることが重要で、固定観念にとらわれない大きな変化に取り組む必要があります。1つ目にリーダーの姿勢を変えることです。わからないことはわからないと部下に対し率先して質問をする。間違いを批判するのではなく、学びとして一緒に考える姿勢を持つことが大事です。2つ目に日常のコミュニケーションを大切にすることです。挨拶や声掛け、感謝や承認を伝える、傾聴をこころがけることです。小さな会話が信頼関係づくりにつながります。

3つ目に安心できる環境をつくることです。仕事のことだけではなく、雑談やイベントなど、日常的な会話があることで心の距離感が縮まります。

報告会でも一番のキーワードとなった「風通し」。お互いが居心地の良い風土づくり、良い風が吹き抜けるよう、言葉の紡ぎ合いを大切にできる組織にしていきたいと思います。