



# 2度にわたる理念の見直しを 組織改革や新規事業につなげる

社会福祉法人あかね (兵庫県尼崎市)

先進的なキャリアアップ制度や研修制度、デザインにこだわった上質な施設づくりなどで注目される社会福祉法人あかね。創業以来、チャレンジ精神が強い社風という同法人の理念はどういうもので、経営にどう活かしているのか。

## 新たな事業展開に伴い 創業時の理念を見直し

兵庫県で特別養護老人ホームや認可保育園を運営する社会福祉法人あかねでは、2020年春に経営理念を改定し、ミッション・バリュー(価値観)・行動指針を新たに策定した。「改定は2回目になります」と話すのは理事長の松本真希子さん。「法人設立は1995年で、当初は特別養護老人ホーム1施設のみでした。理念は抽象的な言い回しでしたが、1施設ですから、創業者である父(現・会長)が大切にしている想いをスタッフ全員に十分伝えることができていたようです」

2000年に特養2施設と認可保育園1施設を開設することになり、

従業員が300人を超えた。しかも新たな施設を加えた4施設はそれぞれ離れ、施設間の移動には1時間半程度かかることから、会長から全スタッフに直接、メッセージを伝えることが難しくなった。そこで、新たな事業展開に対応し、かつ、より伝わりやすいものとするため、会長と2002年に入職した松本さん、経営企画に携わる松本さんの妹の3人で検討し、次の2つを新たな企業理念(2代目)とした。

「お客様につながるあらゆるものに妥協なき精神で臨む」「この業界にイノベーションの風を吹き込む先駆者になる」

この理念のもと、デザインにこだわった上質な施設づくり、介護技術の認定制度であるケアマイスター制

度(※)の創設、スタッフが介護技術を競う介護オリンピック「あかねグランプリ」の開催など次々に新機軸を打ち出し、その成果を介護業界の発展に役立てたいという思いから、積極的な発信も開始した。

「介護のイメージを変え、『こんな職場で働きたい』と思える仕事にしたいと、施設デザインやスタッフのマナー、介護技術の研鑽などあらゆることに妥協なき精神で取り組みました」

※ケアマイスター制度…あかねが主導して始めた介護技術のレベルを測る認定制度。プロンズシルバー、ゴールド(以上、中・上級レベル)、プラチナ、マイスター(以上、指導者レベル)の5段階で認定する。認定は、一般社団法人日本ケアマイスター協会が行う。そのほか、お客様への接遇やおもてなしにかかわる知識・スキルを認定する「サービスマイスター」制度も行っている

新たな理念には、共感した人たちが入社してくるという効果もあったという。「『イノベーション』という言葉が響いたのか、異業種から30〜40代の人が多く転職してくるようになりました」と、松本さんは振り返る。

## 夢の実現に向けて ゼロから再びリニューアル

2代目の理念をさらに改定したが、現在の理念だ。

「2代目の理念の成果が表れてきた頃、スタッフの間から『パート社員さんたちにも刺さる理念にできないか』という意見が出てきました。理念がめざしたところはクリアした。次のステージに向かうべき段階に来た、と言われた気がしました」

新たな理念づくりはゼロベースで

## 介護事業の理念と経営



理事長の松本真希子さん

### 社会福祉法人あかね

●兵庫県尼崎市神田北通1-2  
TEL e-akane.com/

1995年設立。尼崎・猪名川・姫路の兵庫県内3エリアで介護老人福祉施設を運営。認可保育園、サービス付き高齢者向け住宅、農園などの事業も展開する。従業員は958人（2022年7月1日現在）

行うことに決め、管理職・リーダークラスがメインとなり、一般職も交えて2週に1回ほどのペースで議論を重ねた。その議論ではスタッフから、お客様やご家族、そして一緒に働く仲間の夢をもっとかなえたいという声が多く上がった。

「介護職の夢は、ほとんどがお客様に関するものでした。もっと屋外にお連れしたい、人生の最期に最高の美味しいものを食べていただきたい。こうした想いが次々に上がってくるのです。ご家族の夢は、一緒に旅行に行きたい、自宅で看取りがし

たい、など。経営者としての私の夢

は、働く人が家族をもち、家を買って、安心して暮らしていけるようにすること、そしてこの業界に貢献することです。こうしたいろいろな人の想い、やりたいことを実現していくという気持ちでシンプルに表現したのが、現在の理念です」

こうして3カ月ほどかけて策定したのが、現在の3代目となるミッション、バリュー、行動指針である（図表）。

「苦しい仕事では続きませんが、もともと社内には、どうせやるなら面白く、自分たちも楽しもうという考え方がありました。そこで『面白い』を追求するという価値観を新たに打ち出しました」

### 理念をつくり替えたことで職場の雰囲気の変化

「理念は社員証に印刷し毎朝、読み合わせをしますが、それだけでは浸透しません」

同法人では、前述のケアマイスターやサービスマイスター制度の認定に、理念に関する問題を筆記試験（記述式）として組み込んでいる。「一番下のレベルでは『暗記しているか』

### 図表／あかねのミッション、バリュー、行動指針

#### ミッション

##### この業界に夢があることを証明する

あきらめる事の多い高齢者福祉の世界。この業界の可能性や将来性を私たちで証明したい。お客様とご家族の大切な時間、仲間と家族の充実した人生、それに至るあらゆる夢を目標に変えるため、社員全員がこだわりと情熱を武器に取り組みます。たくさんの夢が見つかる会社、叶えた夢が業界の新しい一歩に繋がる会社でありたい。

#### バリュー（価値観）

“面白い”を追求する

#### 行動指針

一瞬、挑戦、閃き、最上、人間性

#### 行動指針×価値観

一瞬にこだわるから面白い  
挑戦し続けるから面白い  
閃きを形にするから面白い  
最上を目指すから面白い  
人間性を磨くから面白い

が問われ、レベルが上がるにしたがつて「理解しているか」「しっかり解釈し、他人に伝えられるか」「自分のものになってきているか」が問われる。この問題を7割程度はクリアしないと、他の問題ができていても合格しないという。正社員だけでなくパート社員も全員、試験に取り組んでいる。

2018年度には優れた経営を表現している企業・団体を表彰する「関西経営品質賞」にもチャレンジし、シルバー賞を受賞した。この賞は、経営理念が最も重要な審査基準とされている。

こうした活動の積み重ねによって、「言葉では表現しにくい雰囲気や文化が醸成されてきたと感じる」と松本さんは言う。

「理念をつくり替えたことで、お客様の夢をかなえるために自ら考え、動くスタッフが増えました。私も何とかスタッフの働きに報いようと努めてきた結果、現在では年収1000万円のスタッフも出るようになっていきます。今後も理念にあるように、『夢のある仕事』だということを、広く社会に伝えていきたいです」