

# ケアマネの、システム視考

## ～ひとりケアマネからの脱却～

その1 全体は部分の総和以上？！

北海道 当別町地域包括支援センター

主任介護支援専門員 木村 晃子

### 平成29年4月地域包括支援センターへの配属

平成29年4月1日、地域包括支援センターのセンター長兼、主任介護支援専門員として私の配属が変わった。

私は12年前、この当別町で、居宅介護支援事業所の一人ケアマネとして、事業を立ち上げた。一人で細々と続けていたケアマネの仕事であったが、現在所属している法人の理念と自分の目指していたところが一致したこともあり、事業開始8年目にして、自事業を廃止し、一サラリーマンとしての立場に転向したのが、平成25年春だった。事業を開始した時も、サラリーマンに戻った時も、自分が将来地域包括支援センターで業務を行うなど考えたこともなかった。と、同時に自分が複数のスタッフを管理するような立場になるなども想像したことはなかった。サラリーマンに戻ってからも、私のケアマネとしての働き方にあまり変化はなかった。所属する法人には、仲間はたくさんいたが、ケアマネとして働くのは私一人であったため、それまでとあまり変化のない働きであったのは事実だ。事業所の中でひとりケアマネとして働いていたから、立場上は「管理者」とはなっていたものの、実際には、「自己管理者」であり、自分の身と業務の管理をしていけば良いという状態で、多忙な日があったとしても、それなりに帳尻を合わせながら、大きな不具合もなく12年という歳月は流れたのだ。

4月から、地域包括支援センターへの配属転向となる、というのは、今年の1月下旬に正式に決まった。そして、そのセンター長となること、センターは5人体制で運営することになるということも同時期に知らされた。仕事の内容については、わからないでもなかったから、さほどの不安はなかった。けれども、一番気負いとなったのは、自分だけではない「チーム」ということを意識したことだった。これまでは、ひとりケアマネとして、事業所外の関係機関、関係職種との連携や「チーム」としての動きはあったが、それはあくまでも、チームの一員として協力関係を作っていくことに過ぎなかった。複数の職員のいる場の運営の難しさや課題はかつて、入所施設や病院などという大規模組織の中で経験したことだ。複数職員がいることで、うまくいくこと、いかないことはある。うまくいく時も、そうでない

時もあることも承知だ。それらをわきまえつつも、できる限り「気分の良い職場環境、チームワークのとれている職場」は目指したいと思った。地域包括支援センターというチームが、そのチームを構成するひとり一人の力を最大限発揮できるような職場にしていくことが、私の使命であるように感じた。本棚から、マネジメントやチーム作り、という類のものを取り出しては再読していたことに、私の気負いが表れていたように思う。

### 新体制3日目の苦悩

かくしてスタートした、地域包括支援センターの業務だった。5人体制の内訳の中で、介護保険制度の分野の経験を持つものは2名。地域の実情を知るものは3名。このような内訳は、それぞれの知る分野の経験値を結束させると、高齢者分野のみならずの、広い領域への理解と支援の展開ができる強みであった。一方、介護保険制度について不慣れなスタッフがいることは、その部分に関しては、慣れているものがカバーをするという必然も言うまでもなかった。介護保険制度も、地域の実情も、その両方を知っているのは、私であったから、センターをまとめる、という管理業務を含みつつ、実践展開の部分においても私が発揮しなくてはならないことは多々あるとは感じていた。飛んでくるボール（地域からの日々の相談）については、できるだけ私が打ち返そうと考えた。

しかし、その戦法は、センター業務が開始して3日目にして限界を知ることになった。次々に容赦なく飛んでくるボールを、私一人で打ち返すことができないことを痛感したのだ。かと言って、もしも慣れていないスタッフを打席に立たせても、けがをすることにはならないか、ミスをすることにはならないか、そのような「負け試合」が地域の人からの評判低下を引き起こすのではないか・・・頭の中は、ぐるぐると、もやもやとしてきた。

割と夜の遅い時間に、離れて暮らす息子に電話をしてみた。

「あのさ、野球の監督と、キャッチャー。プレイングマネジャーとの違いって何だろう？」長く野球を続けている息子に聞いたのは、こんな内容だった。

「監督とキャッチャーは、立ち位置が違うから、見ているもの、見えている世界が違うよね。プレイングマネジャーもそうだと思う。見ているもの、見えている世界の違いの中から、役割の違いがあると思う。」そんなような答えが返ってきた。

なんとなく、わかるような、わからないような・・・

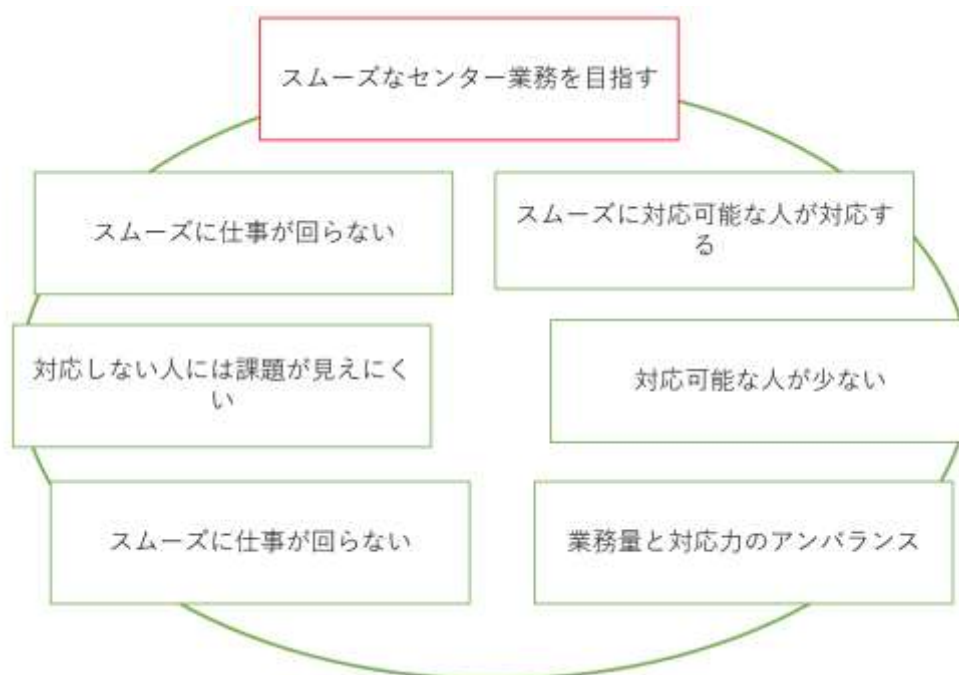
「じゃあさ、もしも、負けられない試合にたち向かうとして・・・エースが一人しかいないとすればどうする？どんな采配をするかな？」

「絶対に負けられない試合・・・だとすればそれは高校野球モデルかな。高校野球は、試合に負ければ甲子園の夢は途絶えるから、絶対に勝たないといけない。そういう時、今はつらくても、エースに投げぬいてもらうかな・・・でも、それでは、エースが故障してしまう可能性もあるし、長く続かない。それから・・・高校野球モデルなら、試合に出ていない人も、裏方の立派なチーム員である意識が必要かな。試合に出られない応援メンバーも、それぞれの立ち位置でできることがあるし、そういう役割があつてこそ、試合に出ているメンバーの

力になっているのだから、立派なチーム員、エースと同様だよね。・・・あ、そうだ。こんなことを言っていた人がいたよ。『もし、チームが世界の中心にいれば、チームの端っこにいたとしても、それは世界の中心にいるということ』納得できる言葉だよね。」それは、かつて大所帯の高校野球部に所属していた息子の実感のこもった言葉だった。わかるような、わからないような野球の例え話だったが、ふと「負けることのできない試合って何だろう」と思った。野球に高校野球モデルがあったとすれば、プロ野球モデルとは、どのように解釈をするだろう。プロ野球モデルは、シーズン全体で考えていくのかもしれない。トータルで勝ち越せばいいのだ。そこには、負けもあれば勝ちも混在しているのだ。

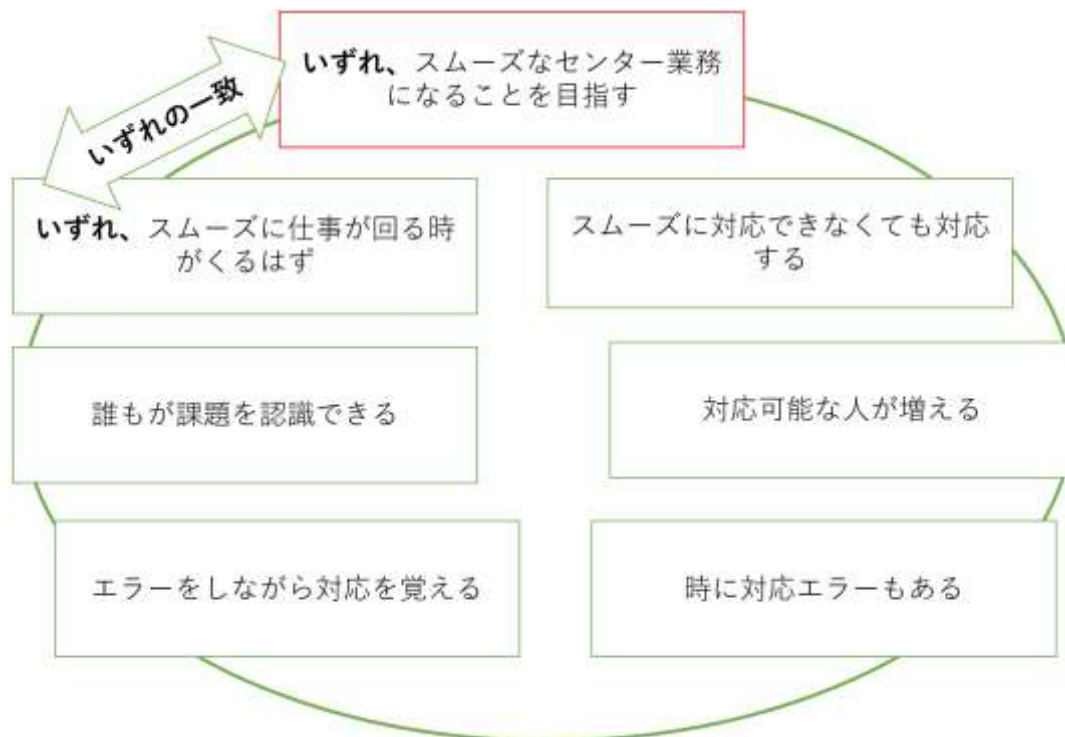
息子との野球話から、新体制で稼働し始めた、包括支援センターの業務は、「プロ野球方式」で立ち向かってみようと考えた。それは、チーム員全員で、ある程度のスパンをもって勝ち越していくこと。時に負け試合があったとしても、ゆっくり勝ちに向かっていけば良いのかもしれないと考えることができるようになったのだ。

この話をした翌日の朝礼で、全員で飛んできたボールに向かっていくことをお願いした。エラーや三振が出たとしても、それも含めて私が責任を持つことを伝えた。とにかく全員が打席に立つ、ということ意識してもらったこととした。



当初目指した思考は上記。スムーズなセンター業務を目指しつつ、スムーズに回らない現状を起こしていた。

以下、視考を変更した。



非常に単純なことであり、至極当然であるようだが、何かの渦中にいると、置かれている状況がどのようなものであるかを冷静、客観視することができなくなることがある。目標を少し変化させ（スムーズな業務を目標としていたことから、いずれスムーズになることへの目標変更）、方法を変える。それによって、全体が少しずつ変化していくことへ、希望と可能性が見えるようになった。

システムを説明する時、「システムとは、システムを構成する部分の総和以上である。」というような言い回しがある。部分の総和以上?! なんじゃそりゃ? と感じることもしばしばある。上記図のように、システムを構成している各要素は、それぞれが足し算ではなく、マイナスも含みつつ、掛け算であったり、割り算であったりもしている。つまり、システム内要素は、相互に影響を与えあっているということだ。当然、システム内のどこが変化しても、それぞれに影響を与え、全体が変化していく。だとすれば、あまり各要素にこだわりすぎずに、全体が希望に向かうような構成に変化させていくことが、何かに取り組む時の得策ではないだろうか。

新体制が始まって2か月が過ぎようとしている。いずれスムーズに回るであろうセンター業務の今後を見ていきたい。