

政務活動調査報告書

調査日	平成29年10月25日(水)
視察場所	社会福祉法人 尾道さつき会
調査項目	介護人材の育成について
視察者名	畔柳敏彦 井手瀬絹子 畑尻宣長 野島さつき
尾道市の概要	面積：285.11 km ² 人口：140,405人 人口密度：492.45人/km ² 世帯：63,137世帯 経常収支比率：91.4% 実質公債費率：7.7%

尾道さつき会概要

理事長・・・平石 朗氏 理事・・・7名 監事・・・3名

職員数(2014年8月1日現在)

障がい者関係・・・179名 高齢者関係・・・247名 専門学校・・・13名 合計439名

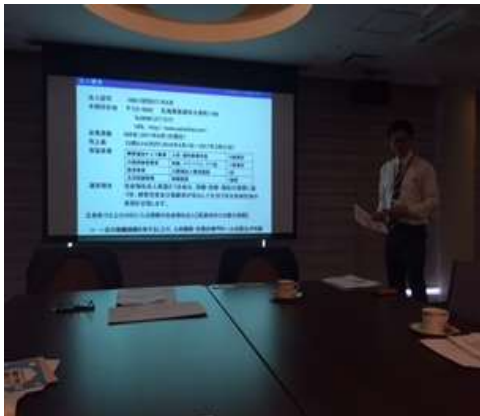
創立日・・・昭和53年5月・地域での生活を願う障がいを持つ方やその保護者、教育関係者により開設された無認可作業所が出発し、現在では障がい・高齢関係事業の他、福祉専門学校も経営。

平石理事長の法人経営の理念を教えてください。これからの福祉は「魅力ある福祉・介護現場の実現」を運営の基本にしたい。近年、福祉や介護に従事することを希望する若者が少なくなってきましたが、福祉や介護の仕事は極めて人間的に意味のある仕事です。福祉の道を志す人が少なくなってきたという事実は、私たち福祉経営者が利用者のサービスほどスタッフの労働環境等に関心を払ってこなかったという側面があったのかもしれませんが。



社会福祉事業は社会のセーフティネットとして将来にわたり必要とされるものでありますし、急速な高齢化の進展の中で新たな成長産業と位置付けられています。「変化する時代のニーズに応える」ことは、利用者サービスのみならず、スタッフへの労働環境への対応も同様であると考えます。」と新しい時代にふさわしい福祉を創る意欲に満ち溢れていました。

介護人材育成のための改革



福利厚生の実施に努めた他、給与や人事考課制度を見直した上でキャリアパスを明確化、また、仕事と家庭の両立支援のため短時間勤務の正職員制度を創設したり、研修制度も充実させて新任職員に採用時の合宿研修と月 1 回の研修を実施し、技術や知識を学ぶだけでなく、仲間意識の醸成に役立てています。また、年 1 回各事業所の実践を報告する職員研究発表会を開催し、職員のプレゼン能力を養うことや業務改善提案も取り入れています。特に人材育成を目的とした面談の実施をされている。これは毎年度当初に前期分の目標を策定する面談を上司と行い、法人重点目標、部門目標拠点の目標を踏まえて、等級別の職員目標となるように上司が指導を行います。この過程を通して、自己の達成目標を自覚して、成長していただけるよう指導していきます。期間終了時には、職員・上司の面接で目標の達成度を確認し、後期の目標を作成して、前期で達成できなかった課題を解決したり、さらに能力を伸ばせるように計画していきます。次に後期の面談では、後期の目標達成の状況について職員と上司が双方で評価をし、評価が異なる場合には達成度のすり合わせを行い確定をします。また、後期には年間を通しての職務の達成度についても評価し、当年度の成長を職員と上司が確認をします。このような過程を経て、職員が自らの成長を自覚して次のステップを考えることができ、また、上司は部下を指導する力をつけていくこととなります。また、資格取得に対する支援なども充実されています。

尾道さつき会は現在約 500 人の職員が働き、県内有数の規模を生かした多様なキャリアパスを用意するなど、一連の取組が功を奏し、2012 年度に 14% 超だった離職率は 15 年度には、6.4% に低下をさせてきた実績があります。

障がい者向け事業

入所・通所施設・尾道サンホーム

通所施設・尾道さつき作業所、ワークスさつき、むかいしま作業所、すだちの家
共同生活支援・サポート&ケアセンターフレンズ、サルビア荘、ひだまり荘、
むかいしま荘

児童施設・・・児童発達支援センターあいあい、児童発達支援事業（親子教室あいあい）、
児童発達支援事業所・児童デイサービススッカ sukha

在宅支援・外出支援・・・ヘルパーステーション星の里

相談支援・地域生活支援センター・ハミング、相談支援センター・さつき、相談
支援センターあいあい、租団支援センター・すだち、相談支援センター
・むかいしま、相談支援センター・サンホーム

教育事業

尾道福祉専門学校

高齢者向け事業

入所施設・・・特別養護老人ホーム星の里、地域密着型特別養護老人ホーム・
星の里、ケアハウス星の里

高齢者総合相談窓口・・・尾道市向島地域包括支援センター

グループホーム・小規模多機能ホーム

星の里・にしごこの家、星の里・小規模多機能型居宅介護事業所

在宅支援

星の里短期入所生活介護事業所、デイサービスセンター星の里、デイサービスしまの風、しまの風居宅介護支援事業所、ヘルパーステーション星の里、星の里居宅介護支援事業所、星の里・福祉用具貸与事業所、おのみち元気塾尾道市老人介護支援センター星の里

デイサービス（サテライト）

星の里・山波の家、星の里・久保の家・星の里・今津野の家

以上 37 の施設事業を展開しています。

<所感>・・・ 畔柳敏彦

地域包括ケアシステムを構築するためには現場で働く、介護職員の処遇改善は国の政策として交付金等で対応してきているが、各事業所の経営は厳しい状況下にあると聞いています。また、3Kといわれている介護現場の現実から若い人材が定着しにくい環境があることは一側面から見れば当然なのかもしれません。“人生100年時代”を見据えた社会保障制度のあり方が議論される中、特に団塊の世代が75歳以上になり、介護費用が急増する25年に向け、とりわけ、介護人材の人手不足への対応が必要となるといわれております。一方で介護分野の有効求人倍率は依然、高い水準を維持しており、16年で3.02倍と全職業の同1.36倍を大きく上回る状況であり、25年に約38万人不足すると予想される介護人材の確保のためには、より一層の処遇改善や介護職員の業務負担の軽減及び労働環境の改善なども促進すべきです。尾道さつき会では、福祉や介護の仕事は極めて人間的な意味のある仕事とであるにもかかわらず、福祉の道を志す人が少なくなってきたことを直視して、分析をした結果、福祉経営者が利用者のサービスほどスタッフの労働環境などに関心を払ってこなかったという結論を導きスタッフの高いモチベーションを維持するための取り組みをされてきた。尾道さつき会は現在約500人の職員が働き、県内有数の規模を生かした多様なキャリアパスを用意するなど、一連の取組が功を奏し、2012年度に14%超だった離職率は15年度には、6.4%に低下をさせてきた実績ある。その改善・改革の事例は報告書の概要に示されていますが、尾道さつき会は福利厚生の実施はもちろんその他に、人事考課制度を見直しキャリアパスを明確化。仕事と家庭の両立支援のため、短時間勤務の正職員制度を創設す

るなど改革の手を打ち続けています。また、人材育成方針・研修等の実施、人材育成を目的とした面談の実施、資格取得に対する支援、給与体系給与票の導入、休日制度・労働時間短縮の取り組み、育児休業の取得実施や地域公益活動の取り組み、職員交流など多角的に働き方改革に取り組んでいる。

本市で運営されている各種介護施設や社会福祉法人はこのようなやり方を学び希望とやりがいのある職場へと改善していきヒントにして欲しいと思いました。「風通しの良い魅力ある職場づくりと職員を大切にすることが、利用者に質の高いサービスを提供することになる」といわれた平石理事長の言葉に介護人材不足を解消する大いなるヒントではないかと痛感しました。

<所 感>・・・井手瀬絹子

介護人材育成に効果を上げる先進的事業所「尾道さつき会」を勉強させていただきました。

優れたヘルパーを育て、キャリアアップを後押しすることは、利用者が満足度の高い介護サービスを受けることにつながります。また、団塊の世代が全て75歳以上になる2025年に向けますます不足すると予測される介護人材を確保し、定着を促すためにも欠かすことができない大変重要な取り組みです。

本市に於いても例外ではなく、介護人材の確保・定着は喫緊の最優先課題であり、その意味から大変興味深く関心を持って訪問させていただきました。

私達を大変快く出迎えて下さいました尾道さつき会の平石理事長は平成26年6月より理事長に就任されています。民間であり、また、超多忙にもかかわらず懇切丁寧に対応して下さいました。

社会福祉法人尾道さつき会は、昭和53年5月、地域での生活を願う障がいを持つ方やその保護者、教育関係者等の熱意によって開設された無認可作業所が出発点です。現在は、障がい・高齢関係事業の他、福祉専門学校も経営しています。「このように事業が拡大できたのは、設立時に行政や多くの市民からの物心両面にわたる支援を頂いた経緯があり、経営の透明性を貫きつつ変化する時代の中で利用者や家族のニーズに速やかに応えてきた結果と思う。」と、平石理事長は述べられ、今後はそのことに加え、「魅力ある福祉・介護現場の実現という事を運営の基本に掲げたい」として、利用者への想いと現場で働く職員への想いが同等にあることに、私は圧倒されました。そのことを表すように、こう言われています。「近年、福祉や介護に従事することを希望する若者が少なくなってきましたが、福祉や介護の仕事は極めて人間的な意味のある仕事です。にもかかわらず、福祉の道を志す人が少なくなってきたという事実は、私たち福祉経営者が利用者へのサービスほどスタッフの労働環境等に関心を払ってこなかったという側面があったのかもしれない」と。また、「社会福祉事業は社会のセーフティネットとして将来にわたり必要とされるものですし、急速な高齢化の進展の中で新たな成長産業と位置づけられています。変化する時代のニーズに応えるということは、利用者サービスのみならず、スタッフの労働環境への対応も同様だと考えています。今後も利用者スタッフを大切にしながら、尾道という歴史豊かな町で新しい時代にふさわしい福祉を作り上げていきたいと思っています」と。この想い、視点こそが介護の原点だと思いました。平石理事長はご夫妻で福祉の道一筋に歩いてこられた方です。企業家ではあり

ません。だからこそ説得力があります。どうしてこのような発想ができるのか、尾道市の高齢化率が35%になった平成8年に高齢者にも手を挙げたそうです。福祉や介護にマイナスのイメージを持たれている現実を見据えて、このイメージを変えないといけないと思い考えたことが、福祉の近代化であり、企業化でした。また、人材確保と言っても人はついてこない、新しい事業を起こそうと考え、まず取り組んだことが吸収合併でした。ある程度のゆとりがなければ新しい事業も展開できないし、今後成り立っていかないと考え、2011年度以降、特に人材育成や職場環境の改善に力を注いでいます。「風通しのいい魅力ある職場づくりと、職員を大切にすることが、人材の確保と定着の基本。それは、利用者に質の高いサービスを提供することにもなる」と言っています。福利厚生の充実に努めたほか、2015年度から新しい給与制度を導入し、人事考課制度を見直した上でキャリアパスを明確化。仕事と家庭の両立支援のため、短時間勤務の正職員制度を創設するなど毎年のように改革の手を打ち続けています。また、研修制度の充実では、新任職員に採用時の合宿研修と月1回の研修を実施。特に仲間意識の醸成に役立てています。また年1回、各事業所の実践を報告する職員研究発表会を開催、「トヨタ式改善」を取り入れた事務改善提案も行っています。他にも、リーダー以上の職員が対象の合宿研修では、「職場のコミュニケーション」「上司のマネジメント（経営管理）」など各事業所の課題を数値化できるツールを活用し改善策を話し合い、当事者意識を高めています。

社会福祉法人として1982年に認可された尾道さつき会は現在介護、障がい者福祉などの事業を展開し、約500人の職員が働く県内有数の規模を生かした多様なキャリアパスを用意し、「現場で働き続けたい、事業所の管理者になりたい」など、職員の希望や適性に応じています。また、「安定した事業体」であり続けるため、マネジメントも重要と考え、29年度から職員を経営大学院（MBA）に学ばせています。これら一連の取り組みが功を奏し、2012年度に14%超だった離職率が15年度には6.4%に低下し、効果が顕著に表れています。

この尾道さつき会の成功の源は、とりもなおさず、平石理事長の職員を大切に考える考えから発していると思います。平石理事長のように先進的に取り組んでいる事例を、人材確保に窮している本市の事業者にも少しでも参考にしていただける機会を提供してあげることが、行政の大事な役目ではと考え提案させていただき、前向きに検討したいとの回答を頂きました。一日も早い実現を望むところです。

<所感>・・・畑尻 宣長

広島県尾道市で、介護人材の育成について取り組まれている「社会福祉法人尾道さつき会」にて学ばせて頂きました。本市においても、介護人材の不足という状況にあり、これから向かえる団塊の世代がすべて75歳以上になる2025年には、今以上に大変な状況になることがわかっています。そこで介護人材の確保、定着、キャリアアップを促すための取り組みがなされていることを知り、詳しく知りたいと思いました。

法人事業の目標を、利用者への質の高いサービスを提供と、それを支える職員を支援することとされています。それは大きく3つに分けられており、一つ目は、質の高い支援・介護サービスの提供。二つ目は、魅了ある職場の実現。三つ目は、人材育成であります。どうし

ても社会福祉法人としては、介護サービスの充実で目が向きがちで、その疲弊が職員の方々へとしわ寄せとなっているように感じておりました。尾道さつき会においては、質の高い支援・介護サービスの提供を行うために、職員を大切にしていることを、平岩理事長よりお話を聞きました。魅了ある職場の実現には、福利厚生に力を入れています。産休・育休の完全補償、また短期間正社員制度の導入で、安心して結婚・出産しても職場復帰ができる道筋が作られています。尚且つしっかりとした保証もあるわけでありますので、人材の流出が抑制できていると思えました。また、社内でのサークル活動も活発で、いろいろなサークル活動を法人内で作り上げることで、横の繋がりが強固になり、その事業所だけに留まりがちな悩みも他の事業所のメンバーとの交流で同じような悩みなど、共有でき、離職防止に役に立っていると伺いました。これは、いくつもの事業所を持たないと出来ないことであり、スケールメリットの一つであると言われていたことが印象的でした。理事長は、奥さんと二人から始められ、いくつもの困難を乗り越えられてきています。だからこそ、人（職員）を大切にすることが、サービス提供の向上にも繋がると実体験で積まれた経験であります。もさしく、現在の介護事業所に足りない視点であると思えました。職員を大切にしたいが、そこまで気が回らない、経営が成り立たない、といったところが多いように思います。

さらに、人材育成として、経営という観点から、県立広島大学経営専門職大学院（NBA）へ職員を派遣し取得に動いています。介護サービスというマインドをしっかりとったうえで経営という観点を取り込んで成り立たせていくという先々の考えは、スケールメリットの一つであるとも思います。また、看護師資格の取得支援も行っています。こういったことは、小規模で少ない事業所では成り立ちにくいです。そう感じさせられました。また、尾道さつき会発表会として、事業所全体での発表会が行われます。そこでは、実践してきたことについて、当事者意識をもって、2年から3年目の若手の職員が発表する場となっています。大勢の人がいる場で発表することの訓練、そして振り返ることが出来るという経験を積む良い機会となっています。これを経てキャリアアップ、人の城を盤石にしていく要因となっていると感じました。理事長が福利厚生に力を入れ始めてから、徐々に離職率は減り始めたそうです。効果が上がり始め、事業を増やすことでのスケールメリットを生かすことが出来始めたそうです。職員の働きがいが増してきたことと並行して、介護サービスへの充実にも力を入れていきます。規模や拡大し合理化を進めることで、ある一定程度の賃金保証が職員が一番の魅了であり、充実した福利厚生制度や、職場の雰囲気配慮することで、人間関係のトラブルを防止する役割があることもわかってきました。

この尾道さつき会は、事業を展開し続け収益を確保しながら、地域貢献、職員の生活を守ることが経営者の果たすべき役割だと言われました。まさしくこれからの介護に従事する人たちの重要性がクローズアップされていくことは間違いありません。どのように人材を確保し、成長してもらい、次代を担ってもらうのかがカギであると感じた視察になりました。経営者としての観点が表に出ていますが、理事長も長年、介護の現場に従事してきたからこそわかる職員の悩みであったりします。そういった介護マインドは持った上での経営という観点をどのように展開していくのか、本市に取り込んでいけるのか、が課題であります。まずは、小規模で頑張っている事業者の経営者に、さつき会のような先進事例を通し、職員を大

切にすることが介護サービスの向上にも繋がることを理解してもらえよう提案していきたいと思いました。

<所 感>・・・野島さつき

尾道さつき会は、「保健・医療・福祉の連携に基づき、障がい児者及び高齢者が安心して生活できる地域社会の実現を目指す」ことを運営理念とし、障害福祉サービス事業 19 事業所、介護保険事業等 17 事業所、教育事業 1 校、生活保護事業 1 施設を有し、従業員 509 名（2017 年 8 月 1 日現在）の社会福祉法人である。

1978 年 5 月、地域での生活を願う障がいを持つ方やその保護者、教育関係者等により開設された無許可作業所が出発点であるが、現在のように事業が拡大したのは、変化する時代の中で利用者や家族のニーズに速やかに応えてきたからだ、現理事長の平石朗氏という。近年、福祉や介護に従事する若者が少なくなってきたのは、福祉経営者が利用者へのサービスほどスタッフの労働環境等に関心を払って来なかったとの思いから、2011 年度以降、特に人材育成や職場環境の改善に力を注いでいる。福利厚生の実に努めたほか、給与や人事考課制度を見直した上でキャリアパスを明確化。仕事と家庭の両立支援のため、短時間勤務の正職員制度を創設するなど、毎年のように改革の手を打ち続けている。またサークル活動による仲間意識の醸成や、人材育成に向けた充実した研修制度、実践発表会の実施、経営を専門的に学び組織を牽引する次世代職員を育成するため、県立広島大学経営専門職大学院に職員を派遣等、一定の組織規模を有することで、人材確保・定着の専門チームの設立が可能となっている。

こうした一連の取り組みで、2012 年度に 14%超だった離職率は、2015 年度には 6.4%に低下している。平石理事長は、事業を展開し続け収益を確保しながら、地域貢献、職員の生活を守ることが経営者の果たす役割だという。

内閣府の『平成 29 年版高齢社会白書』によると、日本の高齢化率は 2030 年には 31.2%、2040 年には 35.3%、2050 年には 37.7%と予想されている。介護サービス業界にとって人材不足は深刻である。厚生労働省は、2025 年における介護サービス業界の人材需要が 253.0 万人、人材供給が 215.2 万人で、40 万人近い不足が発生すると予測している。この問題を乗り越えていくためには、介護事業者側の職員に対する処遇改善が強く求められる。人手不足を解決するためには、人材への“投資”が必要であるが、小規模な事業所では日々の対応で手一杯で、人材育成までまわらないし、給料アップも難しいと思われる。

これからは、福祉においても「経営」を頭におき、収益を確保しながら、職員の充実した福利厚生制度（退職金・各種弔慰金制度）を実現し、一定程度の賃金を保障することで、人材の確保と定着を計っていくことが必要であろう。優れた職員を育て、キャリアアップを後押しすることは、利用者が満足度の高い介護サービスを受けることにつながる。そのために今後行政に求められるのは、一定規模の社会福祉法人設立に向けてのコーディネート役ではないだろうか。今後も先進的に取り組んでいる所をさらに研究し、提案をしていきたい。

以上