



専門職員が本来業務に専念できる環境へ

離職問題解決にむけ積極的に改革 働きやすい職場環境づくりと 「ダイバーシティ」経営を推進

渡邊 学

社会福祉法人 京福会（栃木県）
常務理事

（わたなべ まなぶ）1974年、神奈川県生まれ。幼少期に栃木県に転居し、地元の高校を卒業後、筑波大学第二学群人間学類に進学して教育学を専攻。卒業後、県外のフレンチレストランや旅館での勤務を経て、28歳のときに社会福祉法人京福会に入職し、特別養護老人ホーム「ほのぼの園」で介護職員を務める。その後、主任事務員として法人経営に携わり、2013年に常務理事、特別養護老人ホーム「寿山荘」施設長に就任する。

京福会は栃木県北部で特別養護老人ホームをはじめ、さまざまな高齢者事業と学童保育事業を展開しています。飲食業界から転職し、11年前から常務理事として法人経営の指揮を執る渡邊 学氏に、これまでの経緯や現状についてうかがいました。

京福会 44年の歩み

京福会は病院の理事長（当時）が高齢者施設を開設するため、1980年に設立した。翌年に特別養護老人ホーム「寿山荘」を開設し、その後、デイサービスやショートステイの事業を開始。1995年に特別養護老人ホーム「ほのぼの園」を開設し、ホームヘルプサービスや在宅介護支援のセンターを併設した。2000年にケア

ハウスハッピーオーシャンを開設。那須塩原市や大田原市で配食サービス事業も手がけている。

法人開設以来、「人としての生命、人としての生活」を基本理念として各種事業に取り組んできた。高齢者が安心して暮らせるように、グループホームやケアハウスなど、高齢者住宅の運営に力を入れるほか、介護予防事業を推

進。2005年には学童保育にも参入した。

2013年、大量の退職者が発生したのを機に、働きやすい職場環境づくりめざし、さまざまな改革をスタート。とくに多様な人材を活用する「ダイバーシティ」経営に積極的に取り組んでいる。



2005年、高齢者向け住宅「レクラン那須塩原」を開設する際に、学童保育クレヨンくらぶを開始。日頃から高齢者と児童が身近にふれあい、地域の祭りや季節行事などでも交流を図っている。



「子ども食堂」のお弁当版である「こどもおべんとう」を通じて、NPO法人「子どもの育ちを応援する会」との連携を深め、法人所有の戸建て住宅を活動スペースとして提供している。

社会福祉法人 京福会

法人認可

1980年（昭和55年）12月8日

理事長

田畑 陽一郎

所在地

〒325-0062
栃木県那須塩原市住吉町5-10

URL

<https://www.keifukukai.com/>

事業内容

特別養護老人ホーム「寿山荘」「ほのぼの園」
「寿山荘那須」「寿山荘ランチさきたま」
ケアハウスハッピーオーシャン
ケアタウン安暮里
サービス付き高齢者向け住宅「レクラン那

須塩原」
小規模多機能ホームよろずや
小規模多機能型居宅介護事業所よろずや三島の杜
グループホームほのぼの
デイサービスセンターほのぼの
グループホーム安暮里
グループホーム安暮里みしまの家
学童保育クレヨンくらぶ

視点 1

前任者の急逝により、39歳で法人経営の指揮者に

「トップダウンではなく、職員自身が主体的に考え、実践する仕組みをめざしました」

社会福祉法人京福会は、黒磯病院の理事長が私財を投じて設立した法人です。病院を退院した身寄りのない女性が自死したことをきっかけに、高齢者施設の必要性を痛感して開設を決意したと聞いています。法人設立の翌年、基幹施設である特別養護老人ホーム「寿山荘」を開設しました。

私は飲食業の運営会社に就職して東京のレストランや群馬の旅館などで働いていたのですが、家族の病気をきっかけに帰郷することになり、28歳で福祉業界に転職しました。ちょうど介護保険がスタートして、介護業界が注目されていた頃でした。

大学で教育学専攻だったので福祉学も学びましたし、手話サークルに入って大学の講義で手話通訳や脳性まひの学生への入浴介助などのボランティアをしていたこともあって、福祉の道に進むことにためらいはありませんでした。県社協で

たまたま求人が出ていた通勤圏内の特別養護老人ホーム「ほのぼの園」に、準職員として入職しました。

入職後はしばらく現場で介護職員として働いた後、事務員となりました。そのうち法人経営の指揮を執っていた前常務理事のもとで、法人会計や新施設の立ち上げ準備などにも携わるようになりました。

ところが、2013年にその常務理事が病気で急逝したことから、それまでの経緯や現状を把握していた私が、後任として急遽引き継ぐことになりました。あまりに突然のことで最初はとても戸惑いました。しかし、周囲の協力のおかげでなんとか前に進めることができました。

私は当時まだ39歳で、年上の先輩職員も何名かいたので、おそらく先輩方には葛藤もあったでしょうし、お互いにやりにくさを感じる場面もありました。ただ、それより何より前任者不在の穴を



1980年、街の中心部に誕生した特別養護老人ホーム「寿山荘」。1993年にデイサービスセンターとショートステイ、1996年に老人介護支援センター、ホームヘルプサービス事業所を開設。

皆で埋め、危機を乗り越えるのに必死だったことを覚えています。

亡くなった常務理事は強いリーダーシップで引っ張っていくタイプでしたが、若輩者の私には到底無理な話です。トップダウンで決めるのではなく、職員一人ひとりが考えて話し合い、それを吸い上げていくスタイルに変えていく必要がありました。

そこで、職員自身が主体的に考え、実践できるように、職場改善や新卒採用など、さまざまなテーマのプロジェクトチームを組むことにしました。当初は戸惑いもあったようですが、適材適所でチームを編成し、やる気のある職員をリーダーに置くことで、徐々に主体性をもって取り組むようになりました。各チームの報告をもとに、月1回の管理職会議で集約して、最終的に6名の理事の合議制で決めるようにしています。



京福会では各施設で女性リーダーが活躍。思い描く理想の施設をめざし、女性ならではの視点を活かしたアイデアを実現している。「福祉ネイル」はそのひとつで、利用者にも好評。



視点 2

給与査定のルールを明確にし、子育てサポートも推進

「職員の4人に1人が辞める状況を変えようと、働きやすい環境づくりに着手しました」

私が常務理事になって最初に取り組んだのは、職員の離職問題です。2013年度の退職者は78名で、なんと約300名の職員の4人に1人が辞めてしまうという状況でした。新卒採用がほぼゼロなうえ、新しく採用できてもいてねいに教える余裕がなく、定着につながりません。折しも前任の常務理事が急逝してワンマン体制が崩壊し、一斉に退職を申し出るということもありました。

そこで、「人員のことで悩んでばかりいるのはもうやめよう！」と、前向きに働きやすい環境づくりに着手しました。退職する人を減らして、応募する人を増やす。そのためにはまず職員の不公平感を取り除くことが不可欠です。私自身、準職員として入職し、正職員との給与・待遇面での格差を実感した経験がありました。賞与の査定内容や準職員から正職員への登用条件など、ルールを明確にして透明性を高めました。

また、子育てと仕事の両立に悩んで退職する人も多かったので、20～30代の子育て世代に配慮し、小学校就学前までの育児休暇と育児短時間勤務の延長、半日単位や時間単位の有給休暇取得を可能にしました。男性の育児休暇取得も奨励し、過去のべ11名が取得して



高校新卒者向けの職場見学ツアーでは、実際に福祉器具をつけてみる体験なども実施。

います。さらに、「子の看護休暇」取得を奨励し、自宅や保育園との位置関係を考慮した職場の異動なども行っています。2019年には子育てをサポートする企業や団体として「くるみん」にも認定されました。こうした取組の結果、離職者数は年々減少し、改革前より1/3程度になるなど改善傾向が続いています。

一方、無資格者や未経験者の採用と育成にも取り組んでいます。とくに、地元の高校の普通科から毎年5名前後を正職員として採用しています。3日間の体験型の集合研修に加え、1か月後や半年後にフォローアップ研修を行って継続して見守り続け、レベルアップを図っています。また、教育機関とタイアップして介護福祉士実務者研修を実施し、資格取得を奨励

しています。

新卒者の採用にあたっては、少しでも年齢の近い人のほうが感覚的にあうと思い、35歳以下の職員5～6名のチームに見学ツアーの企画・運営などを任せています。これがきっかけで若手職員のモチベーションや参加意識が向上し、福祉の魅力を外部に発信する「エクスカードリーマーズプロジェクト」の活動にもつながりました。このプロジェクトではyoutubeチャンネルを開設して、法人紹介や施設での日常を発信しています。



YouTubeにて法人の魅力を発信中。

視点 3

介護職員が本来業務に専念できる環境へ

「障がい者や外国人の雇用を積極的に行い、『ダイバーシティ経営』を進めています」

人材不足は介護業界全体の大きな課題です。当法人ではそれを解決するキーワードの一つが「ダイバーシティ（多様性）」であると考え、多様な人材の活用を推進しています。その代表例が障がい者の雇用です。身体4名（うち重度2名）と知的2名、精神2名の計8名が、7拠点で働いています。

2015年以降、障がい者雇用率3%以上をキープしています。採用にあたっては新たに「介護補助職員」という制度を設け、リネン交換や清掃を主な業務としました。介護職員でなければできない仕事と周辺業務を切り分け、介護職員が本来業務に専念できる環境づくりを図りました。

採用前は多少不安もありましたが、いざはじめてみると驚くほどスムーズでした。最初に採用した方の明るいパーソナリティに助けられた部分もあるのですが、良好



ケアタウン安曇里は、高齢者向けの在宅複合型施設とグループホームで構成。デイサービスではストレッチ体操や筋力トレーニングを組み合わせた健康増進コースを実施。



障がい者雇用では、業務の分担により介護職員が本来業務に専念できるようになり、また、職員や利用者とのコミュニケーションが障がいがある方がたにもよい影響を与えている。

な関係が築かれ、職場にお互いに助けあう協力的な雰囲気が生まれました。少しずつ採用する人数を増やしていきました。

法人全体で障がい者雇用に力を入れることを明言した結果、特別支援学校や障害者就労移行支援事業所からの実習相談が増えました。さらに、一般職員のなかにも子どもや孫に障がいがあったり、働きにくさを抱えたりしている人が、少なからずいることもわかりました。今後は性的マイノリティや持病がありながら働く職員への理解を深めていきたいと考えています。

一方、外国人雇用についても、2023年に栃木県の青年経営者会

の懇親会で、県内の他市町の法人ではすでに外国人雇用を積極的に進めていると聞いて、検討をはじめました。その結果、人材紹介会社を経由して、今年10月にはじめてインドネシアから4名の職員を採用しました。事前に仲介機関のサポート研修を受けて受入れ態勢を整え、本人たちともオンラインミーティングで何度も面談して準備してきました。全員が初来日ですが、日本語の会話能力にも問題がなく、新たな戦力として現場で活躍してくれると期待しています。

このほか、子育て中の女性やシニア層、ダブルワーク組など、多様な人材が活躍しやすい職場環境を整えていくつもりです。

視点 4

「こどもおべんとう」を地域内の貧困対策の一助に

「一からはじめるにはハードルが高くても、NPO法人と連携することで実現できました」

当法人は「人としての生命、人としての生活」を基本理念に、「保険あって介護なし」を解消しようと、介護保険制度の拡充にあわせて事業を拡大してきました。とくに、お年寄りが地域のなかで安心して暮らせるよう、高齢者住宅の運営に力を入れています。

2005年には、高齢者向け優良賃貸住宅（現在はサービス付き高齢者向け住宅に転換）の開設にあたり、近隣に小学校があることから、高齢者と児童の交流を期待して学童保育を開始しました。そこに通っていた元児童が数年後に京福会に就職したケースもあり、改めて異世代交流の意義を感じています。

サービス付き高齢者向け住宅「レクラン那須塩原」では、ご利用者のお世話など一定の条件をつけ、大学生・院生が破格の家賃で入居できる制度を設けています。異世代間の交流や助けあいを促す試みとして注目されています。

社会福祉法人にとって、地域における公益的な取組はますます重要性を増しています。当法人では2021年から市内のNPO法人「子どもの育ちを応援する会」と連携し、「こどもおべんとう」を毎月開催しています。指定日に小学校に来てもらい、無料でお弁当を渡

す「こども食堂」のお弁当版です。

実は以前から地域内の貧困対策の一環として、施設内で「こども食堂」を開催できないかと考えていたのですが、コロナ禍もあり、なかなか実行に移せませんでした。そんなとき、NPO法人の方と知りあい、協力を申し出ました。法人では独居世帯にお弁当を配る配食サービスを行っており、そのノウハウを活かすことができます。調理のボランティアも集まりやすく、取引先から余剰品や訳あり食材の提供を受けられますし、それを保管するスペースもあります。

はじめてみると、わずか1時間で150食分がなくなるなど大好評で、以来、周囲の協力のおかげで毎月続けています。一法人でできることは限られていますし、一からはじめるとなるとハードルが高い場合もあります。そういうとき、すでに活動しているNPO法人とタッグを組んで足りない部分を補いあうことで、より早く効率的に実現に近づくケースもあるのです。

実際、これを機にこのNPO法人との連携を深め、空き家になっていた法人所有の戸建て住宅を実費（固定資産税）のみで提供し、事務作業やフードパントリーの保



高齢世帯向け配食サービスのノウハウを活かし、NPO法人と連携して全ての子どもを対象にお弁当を無償提供する「こどもおべんとう」を月1回実施。余剰食品の回収・提供もしている。

管場所として使ってもらっています。今後はこうした他法人との連携も、地域を支える原動力として活用すべきだと考えています。

経営協に期待すること

法改正や社会情勢の変化に応じたタイムリーな情報や研修機会の提供に感謝しています。エネルギー価格高騰の際には速やかに調査を実施して各県からの補助金を引き出し、また不祥事や事件が起きた際にはいち早く声明を表明してくださり、心強い限りです。今後もスピーディな対応を期待しています。