



3分野複合型施設で「福福連携」に挑戦

職員との強い信頼関係のもと、
さらなる事業拡張を進めて
「成長をめざす経営」を実践

立川 篤志

社会福祉法人 明清会（山梨県）
理事長

（たちかわ あつし）1973年、山梨県生まれ。地元の高校卒業後、関東学院大学工学部で建築を専攻。卒業後、マンションデベロッパーに就職する。2004年に退職して、社会福祉法人明清会に入職。介護職員、施設長を経て、2011年に常務理事、2017年に理事長に就任する。

明清会は山梨県内で高齢・保育・障害の3分野にわたり、各種事業を展開しています。昨年4月にはこれらを1か所にまとめた全国初の複合型施設をオープンして話題になりました。7年前から陣頭指揮を執る立川 篤志理事長に、現在の状況や今後の展望についてうかがいました。

明清会 21年の歩み

明清会は2003年、地元で商店を経営していた篤志家が福祉の道を志し、高齢者施設開設をめざして設立した。翌年、特別養護老人ホーム「慶和荘」を開設し、ショートステイやデイサービス、居宅介護支援などの事業を順次展開した。

2011年には事業所内託児所を地域世帯にも拡大する形で「もりのいえ保育園」を開設し、保育事

業に参入。2012年に「慶和荘サテライト」、2017年に「慶和荘レジデンス」という2つの特別養護老人ホームを開設した。

多角化に加え、従業員満足度向上に直結する職場環境の整備を推進し、2016年に労働局による先駆的職場環境改善実践施設に認定された。その後も、次世代支援育成対策推進法に基づく「くるみ

ん」や、女性活躍推進法に基づく「えるぼし」、若者雇用推進法に基づく「ユースエール」などに認定されている。

2023年には、高齢・保育・障害の3分野の拠点を1か所にまとめた「ケイワソーグループ複合型福祉施設」を開設し、障害事業にも参入し、介護施設での障害者就労支援を積極的に進めている。



2023年4月に開業した全国初の3分野複合型施設。3階建ての建物に特別養護老人ホーム「慶和荘シンビオシス」と病児にも対応する「フェアワイズ保育園」、障がい者の就労継続支援A型事業所が集結している。

社会福祉法人 明清会

法人認可

2003（平成15）年7月28日

理事長

立川 篤志

所在地

〒403-0005

山梨県富士吉田市上吉田字熊穴4584

URL

<http://mswc.or.jp/>

事業内容

特別養護老人ホーム「慶和荘」
地域密着型特別養護老人ホーム
「慶和荘サテライト」「慶和荘レジデンス」
デイサービスセンター「慶和荘」
ショートステイ「慶和荘」
「もりのいえ保育園」
●ケイワソーグループ複合型福祉施設
特別養護老人ホーム「慶和荘シンビオシス」

ショートステイ「慶和荘シンビオシス」（共生型）
「フェアワイズ保育園」
病児・病後児対応型「フェアワイズ保育園」
障害者生活介護「慶和荘シンビオシス」
放課後等デイサービス「慶和荘シンビオシス」
就労継続支援A型「慶和荘シンビオシス」

視点 1

介護分野での起業を視野に、施設開設時に転職

「民間企業から福祉の世界に入って感じた “時代の遅さ”やギャップを見直していきました」

社会福祉法人明清会は、地元で商店を経営していた篤志家が、はじめて福祉施設をつくるために2003年に設立しました。ちょうど山梨県が広域で高齢者施設の整備を進めていた時期で、富士五湖地域の特別養護老人ホームとして、翌年開業しました。

私は地元の高校を卒業後、神奈川県内の大学に進学し、建築を学びました。卒業後は大手マンションデベロッパーに就職しましたが、10年ほどたった頃、実家の近くに高齢者施設ができると知り、帰郷して転職することにしました。

マンションデベロッパーの仕事をしながら、高齢者世帯の数が多くことに「時代の流れ」を感じ、介護の仕事に興味をもっていたのです。ちょうど介護保険制度がスタートした頃で、この業界にビジネスチャンスがあると思い、自分で起業できないかと考えたのです。そのため、時間を見つけて



特別養護老人ホーム「慶和荘」では、地域のニーズにあわせ、ショートステイやデイサービス、居宅介護支援などの事業を次々と展開していった。



法人ホームページトップ画面。「あなたのチャレンジが新しい社会福祉を創る」を合言葉に、子ども・高齢者・障がい者すべての人びとが地域、暮らし、生きがいと共に創り、高めあうことができる「地域共生社会」の実現をめざしている。

は介護報酬の勉強をしたり、ヘルパーの資格を取ったりしました。

そのようなときに施設開設の話を知り、オープニングのタイミングで転職すればかなりの知識や経験が積めると思い面接を受けて採用され、特別養護老人ホーム「慶和荘」の介護職員として働くことになりました。

当時は職員も35名と小規模で、創業家の家族が中心となって運営していました。福祉の世界に入って、戸惑うことがたくさんあり、「時代の遅れ」を感じました。例えば就労管理がシステム化されておらず、勤務表も手書きでトラブルが起きていました。また、一般

社会の常識では対応できない場面に遭遇することもありました。

当初は起業するまでの2、3年と考えていたのですが、徐々に仕事を任せられ、役職が上がっていききました。「もう2、3年」などと思っていたうちに、法人を運営する側に回ることになり、やがて職員からの待望論もあって、腹をくくったという感じです。

入職当時は違和感を覚えても自分一人ですでできることは限られていたので、あきらめることも多かったのですが、役職が上がるにつれてできることも増えてきました。それで、自分なりに見直しや改善を少しずつ進めていきました。



視点 2

社内制度を見直し、「働きやすい職場づくり」を推進

「従業員の満足なくして、ご利用者の満足なし」 まずは職場環境を整えることからはじめました」

「慶和荘」を開設後、地元のニーズにあわせて、ショートステイやデイサービス、居宅介護支援などの事業を相次いで展開しました。そして、私が常務理事になった2011年、新たに保育事業にも参入しました。

それまで一法人一施設の体制でしたが、その内情は確固たる方針が定まらず、職員の出入りも激しく、経営が安定しない状態でした。「事業を拡張して生き残っていかう」という気概も感じる事ができませんでした。

例えば、外部の研修でユニットケアや人権擁護について学び、それを法人内にフィードバックしようとしても、意識や知識にギャップがありすぎて難しいのです。これでは法人の存続も危うい、「このままではまずい」という強い危機感を抱きました。

「従業員の満足なくして、ご利用者の満足なし」というのが、私の持論です。人事体系や研修制度、休暇制度、福利厚生など、あらゆる面で見直しや拡充を行いました。とくに、女性職員の子育てを応援する制度のほか、ひとり親世帯や障がい児、要介護の家族を抱える人向けの別枠の有給休暇を設けるなど、きめの細かい「マイノリティ対応」にも積極的に取り組



7割以上を占める女性職員が働き続けやすいように、「子連れ就業」を応援する社内制度を整備。2021年度には念願の「離職率0%」を達成した。

組みました。

職員が子連れ出勤して安心して働けるよう、事業所内託児所も設けました。県から補助金が出るうえ、採用面での広告塔効果も期待できると思ったからです。

こうしたさまざまな取組が評価され、「働きやすい職場」として各方面から認証を受けることになり、法人の知名度アップやブランディングにつながり、離職率を大幅に押し下げたのです。

その後、託児所は補助金切れのタイミングで拡大し、「もりのいえ保育園」として開園しました。事業や施設を増やせば、それだけ職員が活躍できる場が広がり、やりがいも増していきます。

現存施設で役職やポストだけ増やしてもあまり意味がありません。役職に応じた権限や責任を与え、きちんと評価して昇給や昇進につなげることで、各自のモチベーションもアップして成長につながります。



もともと子育て中の職員が安心して働けるようにと設けた事業所内託児所を、地域の世帯にも利用してもらうため、「もりのいえ保育園」として開園。

視点 3

障がい者の潜在能力に注目し、介護現場での就労を支援

「一般企業同様に成長をめざす経営が必要と考え、3分野をまとめた複合型施設を開設しました」

私が理事長職を引き継いだのは2017年、ちょうど社会福祉法人制度改革がはじまったタイミングです。その趣旨や時代にあった法人となるには大胆な改革が必要で、社会福祉法人にも一般企業と同様に将来的な成長に向けた経営戦略や事業拡大が不可欠だと考えました。

法人制度改革においても、地域福祉の発展と充実をめざし、社会福祉事業の安定的・継続的経営や、「地域共生社会」実現に向けた取組が求められています。そこで、地域のニーズをていねいに検討した結果、高齢、保育の2分野に加え、新たに障害の分野にも参入し、1か所にまとめた複合型施設を創設しました。具体的には、地域密着型特別養護老人ホームと保育所、障がい者向けの生活介護や就労継続支援などの拠点をまとめた3階建ての施設です。



障がい者と高齢者との交流をはじめ、介護現場における障がい者の就労支援を推進。「福福連携」により、将来的な人材不足解消につなげるモデルケースに。



複合型施設には、地域交流センターを併設し、利用者同士や地域住民との交流の場に。音楽会や映画鑑賞会などを催すほか、相談窓口機能ももたせている。

障害分野への参入ははじめてでしたが、それまでも障がい者雇用には力を入れており、施設内の清掃などに従事してもらっていました。そのなかで介護に興味をもつ人たちがいて、現場に出てもらったところ、スムーズにフィットして、介護関連の資格を取得する人まで現れました。

障がいがある人たちの潜在能力に注目し、正式に「就労継続支援A型事業」として、介護施設で働いてもらう態勢を整えました。個々の能力に応じてマンツーマンでカリキュラムを組み、シーツ交換や食べ物の提供などの作業を割り振ります。やりがいを感じてくれているようで、ご利用者との関係

も良好です。この「福福連携」は、将来的な人材不足解消にもつながる大きなチャレンジといえます。

施設内では合同で音楽会や季節行事が催されるほか、高齢者と園児、障がいがある方がたが日常的に交流する光景が見られます。地域交流スペースを設け、地元住民との交流も図っています。地域における福祉や防災の拠点として、また「共生」「共助」を体現し、発信するモデル施設として機能しています。



視点 4

「従業員ファースト」でさまざまな提案を採用

「法人内では信頼関係の構築が第一、人材定着や組織の強靱化につながっています」

障害分野に参入し、約60名を新たに雇用して、職員数は合計182名に増えました。全職員と対話したり、同じベクトルで進んでいくことが難しくなります。そこで、個々の職員から要望や提案を受けつける「社員ファースト推進チーム」を立ち上げました。すると、「副業を認めてほしい」「腰痛をなんとかしてほしい」といった要望が寄せられ、副業を認めたり、業務時間内にマッサージ師による施術を受けられるようにしたり、理学療法士に来てもらったりして、体と心の両面のサポートに力を入れました。さらに、一度離職しても3年以内なら同じ待遇で復職できるというユニークな「サバティカル制度」を導入し、さまざまなチャレンジを応援しています。

実は、複合型施設の整備の目的のひとつとして、「職員の動機づ



複合型施設は地域福祉や地域交流の場としてだけでなく、防災拠点としても機能。富士山噴火や大規模地震などの災害時にはこのスペースが「福祉避難所」に。

け」につながればいいな、という想いもありました。各職員が社会福祉の価値や必要性、法人の役割を改めて理解し、自らも発信していったほしいと考えたのです。

実際、その効果は大きかったと思います。同じ建物内にあるため、別事業への理解や意識が高まり、空いた時間に手伝うなど、職員同士のコミュニケーションも向上しました。また、こうした施設は全国的にも例がなく、メディアでたくさん取り上げられました。知名度が上がって注目されることで、一体感やステータスを感じる機会も増えました。

これからの社会福祉法人には、地域社会の課題解決に向けた貢献がますます求められます。今後は事業多角化による成長が必要です。それができなければ非課税特権のはく奪や再編も予想され、いずれ立ち行かなくなります。発想を転換して新規事業を開拓し、そこに資金や能力を注ぐ必要があるでしょう。

職員たちは改革に前向きで、新しい分野や新規事業に挑むことにも意欲的です。これまでともに考え、ともに成長して、信頼関係を構築してきた成果です。また、新卒以外の採用はすべて職員からの紹介制で、定着率が高いことも要



2018年、理事長直轄の「社員ファースト推進チーム」を発足し、職員から要望や提案を聞いて対応。腰痛対策のマッサージ施術もそこから実現した。

因の一つです。1件につき10万円の紹介料を払っていますが、広告料を払うより効果的です。紹介する側も連れてこられた側も責任を感じ、頑張ってくれるからです。こうした強い信頼関係でつながれていることが、人材の定着や組織の強靱化につながり、今後も成長を支えてくれると信じています。

経営協に期待すること

地域社会の課題解決や福祉増進にあたっては、現場の地道な努力はもちろんですが、「政治力」が重要な場面も多々あります。経営協には、理想につながる施策実現に向けて、もっと影響力や発言力を強めていくために、地方議会や国会などに推薦する人材を擁立してもらいたいと思っています。