



地域に喜ばれ、信頼される法人に

職員の満足度を上げ、サービスの
質向上をめざし、選ばれる法人と
なるための改革を進める

松下 稔彦 社会福祉法人 鳥取福祉会（鳥取県）
理事長

（まつした・としひこ）1953年、鳥取県生まれ。東京の大学を卒業後、鳥取市役所に入職する。環境下水道部環境政策課長、健康子育て参事監兼児童家庭課長、議会事務局長、企画推進部長などを歴任。2013年、定年を前に早期退職して、社会福祉法人鳥取福祉会の理事に就任、理事会を経て理事長に就任となる。

鳥取福祉会は、鳥取市内で保育、母子生活支援、高齢、障害福祉分野にわたる20の拠点をもち、幅広く福祉事業を展開しています。10年前に鳥取市役所を早期退職して法人経営に携わってきた理事長の松下 稔彦氏に、これまでの道のりや今後の展開についてうかがいました。

鳥取福祉会 45年の歩み

鳥取福祉会は1970年代、各種産業が急速に伸展するなか、女性の職場進出や核家族化の進行で要保育児童が増加したことから、保育施設を開設するため、鳥取市の出資により1978年に設立された。

翌年の「むつみ保育園」「かんろ保育園」開設を皮切りに、1980年に知的障害者授産施設「うぶみ苑」を開設。1994年に養護老人

ホーム「鳥取市なごみ苑」、2002年には鳥取市母子生活支援施設「つくし」の受託経営を開始するなど、鳥取市の外郭団体として主要な福祉施策の一翼を担ってきた。

現在は鳥取市内に保育施設10拠点、高齢者施設7拠点のほか、障害者施設、母子生活支援施設を運営。地元のニーズをくみ取るためのアンケート調査などをもと

に、幅広い事業を展開している。

地域貢献活動にも力を入れ、2015年には地域交流の拠点ともなる「アクティブ津ノ井」を開設。2017年には地元住民による「地域食堂」の活動を支える「地域食堂ネットワーク」を組織し、食材配達や運営面でサポートしている。



1979年に開園し、2023年に認定こども園に移行した「むつみこども園」。2021年に完成した新園舎は、木材の自然色と白色を基調とし、街なかにとけ込む外観とした。



2020年から特別体験保育「リトル☆すくーる」を開始し、読み書きや英語、運動などの講座を無料で開講。とくに「自然体験」は子どもの成長を促す貴重な機会となっている。

社会福祉法人 鳥取福祉会

法人認可
1978（昭和53）年7月3日

理事長
松下 稔彦

所在地
〒680-0873 鳥取県鳥取市市場2丁目1番地

URL
<https://www.tottorifukushikai.jp>

事業内容

●保育・母子事業

認可保育所「かんろ保育園」「めぐみ保育園」「のぞみ保育園」「よねさと保育園」「松

保育園」「わかば保育園」「津ノ井保育園」「とうごう保育園」
幼児連携型認定こども園「むつみこども園」
グループホーム「わかば台こども園」
母子生活支援施設「つくし」

●障害者事業

障がい者福祉施設「うぶみ苑多機能型事業所」
グループホーム「うぶみ苑グループホーム
南安長」

●高齢者事業

養護老人ホーム「鳥取市なごみ苑」
特別養護老人ホーム「若葉台」

地域密着型特別養護老人ホーム「若葉台うぐいすの郷」

グループホーム「若葉台緑の郷」「マロニエの苑」

小規模多機能事業所「木もれ陽」

鳥取市東サービスセンター
鳥取市桜ヶ丘サービスセンター
鳥取市南サービスセンター

アクティブ津ノ井機能訓練型デイサービス
鳥取福祉会訪問介護ステーション

鳥取福祉会居宅介護支援センター
鳥取東地域包括支援センター
鳥取南地域包括支援センター



視点1 「職員の満足度は利用者の満足度につながります。入社後すぐに改革を進めました」

鳥取福祉会は1978年、保育施設を求める地元の声に対し、既存の保育園だけでは対応できないことから、鳥取市が増設のために主導して設立した社会福祉法人です。翌年「むつみ保育園」「かんろ保育園」を開設し、知的障害者授産施設や養護老人ホーム、母子生活支援施設などを開設しました。その後も地元のニーズに応じて、保育、障害福祉、介護の各分野にわたり施設を増やして、幅広い事業を展開しています。

私は東京の大学に進学し、卒業後に帰郷して鳥取市役所に入職しました。さまざまな部署で働きましたが、保育園運営を含む子育て施策を担当し、将来の少子・高齢社会への危機感を感じました。また、高齢者福祉の関連部署にいたこともあり、福祉分野への関心をもつにいたりしました。

当法人とは市役所に在職中から



特別養護老人ホーム「若葉台」では、「一人ひとりをみつめる幸せづくり」をめざし、さまざまな活動を行う。むせにくい嚥下食「ふんわり食」の開発も行った。



木の温もりあふれる室内にやさしい陽光が差し込み、明るく開放的な空間が広がる「むつみ子ども園」の新園舎。「いきいきのびのびから子育て」を実践。

のつき合いでしたが、定年の1年前に理事就任へのお声がかかり、早期退職を決意して入職することに決めました。官と民、また企業との違いを感じることも多々ありましたが、一番驚いたのは、離職者が多いという点でした。

よい施設をつくっても、職員がやりがいを感じられず辞めていくようでは、上質なサービスは提供できません。非常に危機感をもちました。

そこで、理事長になってまず取り組んだのが、職員の給与や待遇、職場環境の改善です。私が役所勤務時代から働くうえで常に大切にしてきたのは、担当課の内外を問わず、多くの職員とコミュニケーションを取ることです。職員との何気ない会話から施策や組織

の課題発見、スムーズな仕事の展開につながることを何度も経験しました。会話を交わす職員の笑顔が増えることとその仕事ぶりには一定の相関関係があると感じたのです。

早速メンバーを集め、「職員の満足度と利用者の満足度は相関関係にある」を合言葉に、給与改革や休暇の充実など、ワークライフバランスに注目した改革に努めました。とくに子育て世代である30~40代に手厚い賃金曲線を設計し、給与体系を改めました。全国や鳥取県の平均賃金を常に把握し、近づけるようにしています。こうした取組は職員から歓迎され、中途退職者は減少傾向で、就職希望者の増加にもつながっています。

視点2 「福祉施設は“人がすべて”。働きやすい環境づくりを進めれば好循環が生まれます」

福祉施設は「人がすべて」といっても過言ではありません。職員の質はサービスの質に直結するので、その満足度を上げることが大切です。そこで、自分の生活に合った働き方ができるよう、働き方改革にも着手しました。重点的に取り組んだのが、子育て環境の整備です。

福祉の現場は女性の比率が圧倒的に高く、当法人でも職員約670名のうち8割が女性です。子育て中の職員も数多く、それを理由に離職ということになると貴重な人材を失うことになります。

そのため、徹底的に出産・育児環境の改善を図りました。産休・育休制度、看護休暇や所定外労働時間の制限など、法定のものに加えて法人独自でさらに拡充し、より仕事と子育てを両立できるようにしました。産休は産前8週間前から、育休は3歳の誕生日前まで取得できます。また、夜勤の有無や勤務できる時間帯など、子どもの成長に合わせた勤務スタイルを選べるようにしました。

一方、男性の育児参加を促すために男性限定の育児休暇制度（最大5日間）を新設して取得を促し、これまでに対象者12名のうち7名の58.3%が育休を取得しました。これは全国平均の17%を大幅に上回ります。



子育てと仕事の両立がしやすくなり、退職する職員は激減。SNSの職員インタビューなどで積極的に発信し、採用面で手応えを感じている。

ほかにも、有給休暇の取得促進、時間外勤務の削減、アンケート調査の実施、内部監査の強化など、働きやすい職場を実現するために必要と思われることには、すべて取り組んできました。

そのために最も重要なのが、職場の風とおしのよさです。いくらよい制度があっても、組織の理解度が低ければ職員に遠慮や抑制が生じて利用されなくなります。理事長以下、施設の管理者がしっかり意思を共有し、職員の声に耳を傾けて、働きやすさの実現に一緒に取り組むという姿勢が必要です。私は理事長就任以来、①職員とその家族を幸せにする、②利用者とその家族を幸せにする、③地域を幸せにし、地域に貢献する、の

3点を「発展のための三か条」として肝に銘じて進めています。

現在では子育てを理由に退職する職員はほぼ皆無で、離職率も例年7%程度に抑えられています。離職者が減れば人手不足が解消され、勤務シフトの乱れや業務の偏りがなくなり、さらなる職場環境の改善につながるという好循環が生まれます。この好循環こそが必要ではないかと考えています。



風とおしのよい職場環境が不可欠。理事長自ら、日頃から職員と積極的にコミュニケーションを取るようになっている。

視点3

外部講師による独自の課外スクールを開講

「“選ばれる”施設となるために、さまざまな視点でサービスの質の向上に努めています」

働く環境を改善することは、職員の満足度を高めるとともに、サービスの質向上につながります。そして、よりよいサービスの提供はご利用者の満足度を高め、さらに多くのご利用者を獲得することにつながります。当法人のファンを内外に増やしていくことは、法人経営に安定をもたらすため、「ブランディング戦略」の一つと位置づけて取り組んでいます。

サービスの質向上に向けて、資格取得の推進や研修の充実も進めています。大型スクリーンを完備した研修施設を設け、各種研修を行っています。また、“選ばれる施設”となるために、サービス内容を拡充し、魅力度をアップする取組をはじめています。

たとえば、保育の分野では2019年に「保護者ニーズ調査」を行い、保護者が何を求めているかを調べて、翌年、特別な学びや遊び



保護者ニーズ調査で要望の多かった英語保育を「リトル☆すくー」で導入。外国人講師を招き、楽しみながら学べるよう工夫している。



職員のスキルアップに向けて、レベルにあわせた研修に力を入れている。大型スクリーンを備えた研修施設を完備し、各種研修を随時実施している。

を提供する「リトル☆すくー」をスタートしました。外部講師や資格をもった保育士が講師となり、英語や運動、自然体験などの講座を無料で開講します。現在全園で実施し、保護者の満足度も高く、これを理由に入園を決めるケースも増えています。

介護分野では、2016年に機能訓練型デイ介護複合施設「アクティブ津ノ井」を開設しました。自己選択、自己決定をコンセプトに、機能訓練型デイサービスとして運営しています。一日の過ごし方をご利用者自身が決め、マシンによる運動や食事好きなタイミングで行います。職員は過介護にならないよう見守ります。

保育園が併設されており、デイ

ルームから園庭で遊ぶ園児たちの姿が見え、廊下続きで日常的な交流も盛んです。それが高齢者にも刺激となって、存在価値や役割意識を向上させ、自立支援・重度化防止に役立っています。その他、ご利用者を主体とした同好会活動を展開しています。ハンドメイド、畑、写真など9つの同好会で、のべ88名が参加して活動しています。それまでは支援側が考えた支援になりがちでしたが、ご利用者が主体となって年間活動計画を作成し、目的をもって取り組むことで、生活機能の向上のほか、自己実現に向けての達成感、意欲の向上にもつながっています。

視点4

支援団体が増え、福祉の輪が広がる

「官民一体で支えるネットワークをつくり 気軽に立ち寄れる『地域食堂』を実施しています」

当法人は地域の清掃活動や住民参加のスポーツ大会開催など、地域貢献活動に努めてきましたが、2017年から「こども食堂」の支援に取り組んでいます。当時、鳥取市内に6か所あり、たまたま馴染みの飲食店が実施していたところに訪れたのがきっかけでした。

そこは、まるでホテルレストランのような雰囲気店内で、バイキング形式の料理を提供していました。子どもたちのワクワク感を一心に受けとめる「おもてなし」空間で、食堂スタッフにもやさしさや愛情があふれていました。この光景に胸が熱くなり、力になれることがないかと考えました。

各食堂はそれぞれ独自の工夫で運営を行っていましたが、食材や人材など、継続的な運営資源の確保に苦労していました。これに対し、鳥取市は先駆的に「鳥取市中央権福祉センター」による運営支援を実施していました。そこで、市の担当者や所長と協議を重ね、法制度や地域による直接的な支援、地域のなかで支えあう相互的な支援など、重層的な仕組みが必要だと考え、ネットワーク化して相互補完的に支援を展開させていく仕組みを構築しました。それが官民一体となって活動を支援する「地域食堂ネットワーク」です。私は



地域内の「地域食堂」の活動を支援するネットワークを構築。子どもに限らず、高齢者や障がいがある方など、地域の人たちが集う「居場所づくり」をめざす。

共同代表として地元の企業や団体に声をかけ、協力を仰ぎました。

当法人では各食堂への食材配達を担うことになりました。高齢者施設の送迎用車両を利用して多くの食材を配達しています。

また、法人には看護師や管理栄養士といった専門職がいます。実際に食堂で調理する方を対象に、研修施設で「感染予防ならびに食品衛生に関する研修会」を開催し、悩みごとの相談にも応じています。

食堂は現在26か所、支援団体が53社に増え、鳥取市に福祉の輪が確実に広がっていることを実感しています。いまでは「鳥取市モデル」として全国的にも注目されています。私たちがめざすのは

「地域の居場所としての食堂」です。子どもや生活困窮者だけでなく、誰でも気軽に立ち寄れる空間をつくらうと思っています。

地域に存在することの意義や価値は、地域社会に認められ、愛されることで自然と生まれてくるものだと思います。今後も地域の声に耳を傾け、持続可能なサービスを提供していくつもりです。

経営協に期待すること

喫緊の課題である新型コロナウイルス対策、物価高騰対策、賃金格差解消といったことが長期化するると、施設経営に甚大な影響を与えることになります。私が副会長を務める鳥取県でも要望活動を行いました。中央での取組や国への働きかけに期待しています。