

本稿は、調査研究部会にて実施した「人財育成」をテーマとする理事長インタビューの完全版です。広島県内で先進的な人財育成に取り組まれている3法人の理事長に、組織づくりの考え方、育成の仕組み、現場との向き合い方、そしてご自身のリーダーシップの在り方について、率直に語っていただきました。「ウェルひろしま vol45」に掲載した原稿の基となったものであり、誌面の都合上割愛したエピソードや背景、言葉のニュアンスを含めて収録しています。

人手不足が深刻化する中で、単なる採用や研修の工夫にとどまらず、「人が育つ環境をどう設計するか」「組織として何を大切に続けるか」という視点は、今後の福祉経営においてますます重要になります。本稿が、会員法人施設における人財育成のヒントとなれば幸いです。

## 【社会福祉法人 三篠会 酒井亮介 理事長インタビュー】

### 1. 人材育成における基本的な考え方

三篠会では「人材育成とは環境づくりである」との考えのもと、育成に取り組んでおられます。年に数回の座学研修だけでは、一過性の学びにとどまり、実践的な成長にはつながらないと考えられています。優秀な人材を確保し、その職員が適切な上司と出会い、共に働く中で育っていけるような「出会いのプロデュース」に力を入れておられます。

新規入職者の配属についても、単なる一部署における欠員補充として配属するのではなく、欠員部署には他部署からの経験者補充によってまかない、新規入職者は人員に余裕のある部署で育成するといった戦略的な育成・配置を行いたいとのことでした。育成と組織全体の安定を両立させながら、配属・異動を考えられている点が印象的でした。

また、組織を俯瞰してみると、同じメンバーで長年構成されたチームは、次第に風通しが悪くなり、事故やトラブルの温床になることが一般的に見受けられます。そのため、前向きな人事異動を積極的に行い、組織を活性化させるために、人事制度についても改良を重ねられています。昇進についても、単なる持ちあがりではなく、横の部署や他施設での経験を積みながら進めていくことで、より広い視野と高いマネジメント力を養うことを目指しておられます。

マネジャーへの登用においては、必ずしも明文化された基準は設けておられませんが、登用にあたっては、「相手の意見を受け止める力」や「冷静な判断力」といった人間性を重視されています。より高位のマネジメント層についても、経営者を含めたひとつのチームとして捉え、トップとのコミュニケーションもチームが発展していくための重要な要素であると考えられています。

### 2. 教育体制と研修の位置づけ

教育面では、以下の二本柱で体系的に取り組んでおられます。

#### 【年次別研修(全職種対象)】

知識の詰め込みではなく、同じ年度に入職した同期が職種を越えて集い、互いに関係性を深める中で、倫理観やモラルを醸成することを主目的とされています。三篠会が運営する他の施設を知ってもらう機会（見学・実習）や、連携する他法人への見学（8～9年目の選抜者対象）も取り入れ、受講者の視野を広げ、価値観を深める仕組みを整えておられます。

#### 【職種別研修】

「座学での学び・理論は頭に残りにくい。一方で、技術の実践は、学びの後に即実戦して成果を感じることができる。成果を実感すると理論の理解が深まる。」といった考えの下、現場力の向上に向けて、まずは確かな技術を身につけ、若手職員から憧れられる存在となる「姿勢・移乗マイスター」の育成に現在注力されています。研修の対象は、「ノーリフティング」の技術にとどまらず、「排泄ケア（三篠会では“排泄”という負のイメージを払拭するために「エクスケア」と称している）」や保育の「自由遊び（遊び方を子どもたちが主体となって考えられる教育手法）」といった分野にも拡大、「排泄ケア（エクスケア）」には、聴診・打診・腹部マッサージなどの医療的技術も取り入れ、全国から専門家を招き、技術の体系化を進めておられます。まずは専門職としての技術を磨き、次の段階で理念や本質を深めるといふ、一般的な教育手順の逆方向から進めるステップを重視しておられます。これらの専門性（マイスター）を、「住環境コーディネーター」、「食事ケア」、「接遇」などにも広げていきたいと考えていらっしゃいます。

### 3. 外国人職員の受け入れと多様性への対応

昨年度から外国人職員の受け入れを拡大されています。当初は現場を任せると不安な面も感じておられたようですが、実際に受け入れてみると、多くの職員が真摯に業務に取り組んでおり、ポジティブな成果を感じておられます。

一国からの集中受け入れでは、母国語に頼ってしまい、日本語でのコミュニケーションが希薄になる懸念があるため、現在は複数の国からバランスよく受け入れられています。ただし今後は、日本以外の国との人材確保競争が激化することが予想されており、「日本人から選ばれない職場は外国人職員にとっても当然のように魅力に欠ける」との認識をお持ちです。「選ばれる職場」であり続けるよう、今のうちから職員にとって働きやすい環境づくりを一層進めていく必要があると考えられています。

### 4. ICT・DXの活用と現場力の向上

ICTやDXの導入については、単に機器を導入するのではなく、現場の職員が対象者を見極め、仮説を立てて使いこなすリテラシーが不可欠であると考えられています。いかに高性能な機器であっても、使い手の理解や意図がなければ、その効果を十分に引き出すことはできないことから、プロセスを重要視されています。

業務の効率化や働きやすさに直結する機器については、積極的に導入を検討するとともに、大学との共同研究にも取り組んでおられます。短期間で現場に最適化された機器を開発するのは難しいかもしれませんが、法人として「働きやすい職場をつくる」という明確な方針とストーリーが伝わること自体に、大きな意味があると捉えられています。

### 5. まとめ

三篠会の人材育成の取り組みは、「人を育てる」という言葉を単なる研修制度の充実にとどめず、**人が育つ環境そのものを設計する経営戦略**として位置づけている点に、大きな特長があると感じました。

適切な出会いを意図的に作り出す配置方針、組織の健全性を保つための人事異動、技術を軸に専門性を磨く教育体系、そしてICT・DXを活用した現場力の底上げ。これらが相互に連動し、法人全体としての成長力を形成されています。

職員が誇りを持って働き、成長を実感できる環境をつくることこそが、結果として利用者の安心とサービスの質を高め、法人の持続的発展につながる――三篠会の実践は、その本質を雄弁に物語っていると感じました。

## 【社会福祉法人 広島県同胞援護財団 久保徹前理事長インタビュー】

### 1. はじめに

本インタビューは、社会福祉法人広島県同胞援護財団（以下、「同胞援護財団」という）における組織改革および人材育成の取り組みについて、久保前理事長へのインタビューを通じて得られた知見を整理・考察したものです。同胞援護財団としての価値観の共有、管理職の資質に対する考え方、現場職員との理念共有の手法、さらには久保理事長自身の内省実践など、幅広い観点からの取り組みを語っていただきました。

同胞援護財団の事例は、単に制度や施策の整備にとどまらず、「一人ひとり」に焦点を当てた対話的・心理的アプローチに基づいており、他法人においても参考となる実践的知見が数多く含まれています。

### 2. 就任当初の課題認識

33年前（1992年）、久保理事長が常務理事に就任した時に感じられた法人課題は、「法人全体としての統一感とガバナンスの欠如」でした。法人は広島県内に複数の事業所を展開されていましたが、その地理的分散も一因となって、現場の職員のマインドセット（価値観）に差が生まれていました。法人としてのガバナンスも十分機能しておらず、各施設の運営において施設長の個人的力量にサービスの質が依存する構造となっていました。

また、法人内には職員の転勤がほぼ存在せず、人材の循環がないことから、一層この構造が固定化されていました。こうした課題を認識されながら、理事長就任（2014年）以前より、「①一般社会（企業）と対等に渡り合う」「②100年企業になる」「③上質なサービスを提供する組織となる」といった3つの目標を掲げ、法人全体の改革に着手できました。

### 3. 法人理念の策定と共通言語の形成

理事長は、常務理事に就任された時に、組織の核となる価値観を明確にすることが必要であると考えられ、外部コンサルタントの協力を得ながら、法人理念の策定に取り組みました。こうして定められた理念は、「真心・信頼・安心/一人ひとりを大切にします・地域とともに歩みます・活力ある「同胞援護財団（どうえん）」を創ります」という現在の法人理念です。

この「真心・信頼・安心/一人ひとりを大切にします・地域とともに歩みます・活力ある「同胞援護財団（どうえん）」を創ります」という理念は、解釈の幅も大きく、受け取り方には個人差が生じやすく、「真心とは何か」「信頼とはどう築かれるものか」「安心とはどのような状態を指すのか」といった具体的な解釈が人によって異なる可能性があります。そこで同胞援護財団では、この理念の意味を法人として明確に定義した文章を作成し、全職員が常に理念を意識できるように、携帯型（ミウラ折り）の「理念ハンドブック」を作成して配布し、理念が単なるスローガンではなく、職員一人ひとりが解釈も含めて共通認識を持てるように、運用されています。

### 4. 理念研修とカウンセリングマインドの醸成

法人理念の浸透と併せて、人材育成の土台として重視されているのが、カウンセリングマインドを醸成する事です。カウンセリングマインドとは、相手の気持ちや立場に立って物事を考え、信頼関係を築きながら、相互の関係を育んでいく姿勢のことを表しています。このマインドや法人理念を組織文化として根づかせるため、同胞援護財団で

は理事長自らが講師として、職員との「車座形式」の法人理念研修を継続的に実施しています。研修では、職員ひとりひとりが自ら語り、理事長との対話を通じて「真心・信頼・安心」の理念が具体的な意味を持った「共通言語」として育てて行く事を目標に掲げられています。

こうした理念や共通言語は、職員一人ひとりが持つ多様な価値観を、組織としてまとめあげるための土台となり、法人理念を職員全員で実践する事によって、職員の帰属意識が高まり、組織全体としての一体感が醸成されるように感じました。

## 5. 感情と理論のバランス：「TPO+P」を意識した感情表出

カウンセリングマインドの実践において重要になるのが、感情と理論のバランスをとる事です。特に、対人援助職である職員にとって、感情の扱い方は大きなテーマの一つです。同胞援護財団では、感情を表出する際には、TPO（Time＝時間・Place＝場所・Occasion＝場面）に、Person（相手）という視点を加え、TPPOを意識することを教育されています。どの時間・場所・状況で、誰に対して、どのような感情をどの程度出すかを見極め、バランスを取ることが求められています。

さらに、感情だけでなく、理論＝エビデンス（証拠・記録・数値）の裏付けを持つことが、組織内での説得力や納得感につながるとされています。根拠のない主張では人の心は動かず、数字や記録を基に語る姿勢こそが信頼を築く基盤になるという考え方が、職員育成の随所に組み込まれていると感じました。

## 6. 「気づき」による成長とアサーションの技術

人材育成の中心には、常に当事者の「気づき」の存在があります。職員が様々な経験や情報、相手との比較等により、気づき（時には傷つき）、それを振り返り、教え方・行動を変えていくプロセスこそが、成長の原動力になると、理事長は強調されています。特に管理職に求められる資質としては、個々の職員の特性を見極めたうえで、効果的に注意・指導ができるかどうか挙げられます。この際に重要になるのが、「アサーション」の考え方です。アサーションとは、相手を尊重しながら、自分の意見や気持ちを素直に伝える技術であり、育成手段として重視されています。職員が行動を変えていく事ができるような、気づきをいかに与えるか、そのための表現が適切であるかという点が重要であると考えられています。また、管理職自身も「自分が相手にどう見られているか」という視点を持ち、伝え方を日々調整することが求められています。相手本位と自己表現のバランスを保つことが、信頼ある指導の要点となると指導されています。

## 7. 管理職登用と理事長の関わり

同胞援護財団では、管理職の登用において「資質」を重要視してされています。但し、資質を持っていても、管理職への興味が無い職員もあり、そのような人材に対しては、理事長自らが声をかけて励まし、背中を押し、できる限り、資質を持った職員の登用を行われています。特に重視されている資質は、「素直さ」と「謙虚さ」です。これらは「気づき」の感度を高め、他者の意見や状況を受け入れる柔軟さを養うという点で非常に重要です。さらに、気づきに基づいて行動を変える力（＝メタ認知力）を持った人材こそが、組織の将来を支えるリーダーとしてふさわしい資質を持つと考えられています。

理事長自身も、自己の行動を客観的に見つめ直す「メタ認知」の習慣を日々実践されておられます。具体的な方法は、毎日仕事の終わりに、決まったコンビニの駐車場に車を停めて1日の行動や言動の振り返りを行われています。この振り返りでは、たとえば職員への声かけが適切だったか、指導の言葉が過剰ではなかったかといった点にも着目し、必要に応じて翌日には軌道修正を行われています。そのうえで、仕事モードを一旦切り離し、家庭へと気持ちを切り替える時間としても活用されています。理事長自身がメタ認知を習慣化されている姿勢は、組織内にお

ける「成長し続けるリーダー像」として、職員にも良い影響を与えておられると感じました。

## 8. まとめ

理事長は、人材育成について「誰一人としてこちら側の思い通りにはならない」という前提を、常に念頭に置かれています。人材育成とは、相手の気持ちに配慮しながら、信頼を積み重ね、時に仕組みや環境を整えながら、こちらの思いに沿っていただくよう努力し続ける事が重要という信念を持たれていると感じました。「過去と他人は変えられないが、未来と自分を変えられる」。この言葉に象徴されるように、理事長自身が変わり続ける姿を見せながら、職員の可能性を信じ、決して諦めずに寄り添い続ける姿勢が、同胞援護財団の組織文化の基盤をつくりあげていると強く感じました。

## 【社会福祉法人 尾道さつき会 平石朗理事長 インタビュー】

### 1. はじめに

本インタビューは、社会福祉法人尾道さつき会（以下、「尾道さつき会」という）における人材育成の考え方や取り組みについて、平石朗理事長へのインタビューを通じて整理したものです。尾道さつき会は、無認可作業所を原点とし、市民や企業による支援を受けながら発展してこられました。現在では、高齢者、障害者、生活困窮者など多様な支援対象に向けた事業を展開し、さらに介護福祉士養成校の運営も担うまでに至っております。尾道さつき会の事例は、人づくりの考え方や、未来を見据えた経営方針など他法人においても参考となる実践的知見が数多く含まれていると感じております。

### 2. 現場を信じて育てる人づくりと挑戦の経営

平石理事長の経営の根底には、「任せてやり抜かせる事が人を育てる」という明確な人材育成の哲学があります。たとえ赤字を出してしまった管理者であっても、ともに原因を分析し、次年度の計画を策定する中で、「考える力」や「伝える力」を養う機会を意図的に設けておられます。課題に直面し、考え、伝えるプロセス自体が、成長の場と捉えられています。

また、人材が育つためには困難やリスクに直面し、考え、試行錯誤する経験が不可欠であるとの信念から、責任ある役割を任せること、機会を与える事を重視されています。平石理事長自身もこれまで多様な立場での挑戦を通じて成長を続けられており、新たな社会課題に対して果敢に挑む姿勢を貫かれています。たとえば、全国的にも支援が乏しい強度行動障害者の受け皿として、多額の資金を投入してでも「ブライト（グループホーム・ショートステイ・生活介護と異なる三つの施設を一つの“家”として捉えた施設）」を開設したことは、まさにその象徴であり、リスクを伴いながらも地域課題に向き合うことで職員や組織が成長されています。

### 3. 多様な視点を取り入れ、進化し続ける組織づくり

理事長は、法人の視野を広げるため、福祉の枠にとらわれず他業種の経営者との交流を重視されています。異なる分野の知見を積極的に取り入れることにより、従来の発想に縛られない柔軟な経営が可能になると考えられています。実際に中期経営計画の策定においても、企業経営者を交えて多角的な議論を行われており、これは組織の進化と自己変革を促す重要な取り組みとなっています。

### 4. 機能的な体制と経営規模の戦略的拡大

社会福祉法人がより経営力を高めていくためには、現場の努力だけでなく、それを支える本部機能や事業部制

の整備が不可欠であると強く考えられています。一方で、経営と現場の役割分担を明確にし、経営者が本来の仕事に集中できるこれらの体制を構築するには、一定以上の事業規模が必要となります。そのため、尾道さつき会では、まさに戦略的に大規模化を進められています。

こうした組織づくりは、法人運営の効率化だけでなく、次世代のリーダー育成にもつながっており、「規模の拡大＝社会課題の解決力の向上」という視点の下、社会福祉法人同士の統合（M&A）についても、地域を支える中核法人としての責任を果たすべく、前向きに捉えられ実践されています。法人文化の違いといった課題はあるものの、組織統合を通じて各法人の強みを融合させ、より強固な福祉ネットワークを築くことが可能になるという考えを持っています。

## 5. 地域に根ざし、利益を再投資する持続可能な福祉モデル

理事長は、社会福祉法人にとって利益は目的ではなく手段であると強調されます。重要な事は、その利益をいかに地域や社会の課題解決へと再投資するかという姿勢であると考えられています。利益のみを追求していくのでは、職員の使命感やモチベーションは失われてしまいます。理事長は、地域の介護人材を育成する場として、リスクを承知で介護福祉士養成校の経営に踏み切られました。これは、介護職員の専門性の向上と社会的地位の確立をめざす中長期的な投資であり、社会課題を解決する為の法人としての大きな挑戦であると感じました。

さらに、人口減少と高齢化がピークを迎えるいわゆる「2040年問題」を見据えた対応も進められています。その一環として、ICTや介護DXの推進は避けて通れない課題であり、ネガティブなイメージがつきまとう介護現場を変えていく鍵と位置づけられています。ICTの導入にはコストも伴いますが、県内の法人をリードする立場として、どの法人でも無理なく取り組めるよう、今後は、スタンダードとなるICTの組み合わせモデルを示し、県内の法人が標準形として導入しやすい環境づくりを目指されています。これは、介護現場の生産性向上だけでなく、介護という職業への社会的認識を変える試みでもあったと感じました。

## 6. 結び

平石理事長のお話からは、現場を信じて任せ、共に考え、共に挑戦しつづける姿勢の大切さが伝わってきます。ご自身が無認可作業所の現場から理事長へと、時代とともに役割を変えながら挑戦を続けてこられた歩みには、言葉に重みと説得力を強く感じました。また、施設経営者としての枠を超え、全国老人福祉施設協議会の会長を務められたご経験や、広島県内において「魅力ある福祉・介護の職場宣言ひろしま」認証制度の創設に中心的な役割を果たされるなど、地域や業界全体を牽引する存在として多大な貢献をされています。変化の激しい時代にあっても、地域課題と真摯に向き合いながら着実に前進するその姿勢は、社会福祉法人のあるべき姿を実践されており、福祉施設経営者にとって目指すべき一つの指針となると感じました。

～本インタビューの掲載にあたり、ご多忙の中、貴重なお話をお聞かせくださった、酒井理事長、久保前理事長、平石理事長に、あらためて深く感謝申し上げます。本稿が、現場で日々奮闘されている方々の一助となれば幸いです。（広島県社会福祉法人経営者協議会 調査研究部会）