



フロンティア精神とビジョン経営で事業を拡大

地域社会が抱える課題を 地元住民とともに解決していくという 法人の役割を果たしていきたい

水流 純大

社会福祉法人 落穂会（鹿児島県）
理事長

（つる・すみひろ）1964年、鹿児島県生まれ。横浜国立大学経済学部卒業後、国立秩父学園附属保護指導職員養成所で福祉を学ぶ。翌年、千葉市の社会福祉法人あしたばの知的障害者更生施設「中野学園」に指導員として勤務。1993年に帰郷して社会福祉法人落穂会に入職し、障害児入所施設「あさひが丘学園」児童指導員として勤務する。1999年に同園施設長、2016年に理事長に就任。

落穂会は鹿児島県内各地で幅広い障害者支援事業のほか、福祉の枠にとどまらない事業を展開しています。祖父が創設した法人に入職し、父から引き継いで事業を拡大してきた水流 純大理事長に、これまでの経緯や今後の展開についてうかがいました。

落穂会 64年の歩み

落穂会のルーツは、元学校教員だった初代理事長の水流國彦氏が、地域の要望をもとに知的障がい児の施設創設を決意したこと。1958年、鹿児島市内の自宅敷地内に定員50名の知的障害児施設「あさひが丘学園」を開園し、2年後に社会福祉法人として認可された。

1974年に鹿児島市皆与志町に改築移転。在宅障害児地域療育指導事業（母子通園）や心身障害児

短期療育事業（利用入所）を開始した。1999年に「あさひが丘学園」を分割し、知的障害者更生施設「あさひが丘学園成人部」を開設。2002年に鹿児島市心身障害児放課後等対策事業（児童クラブ「我路」）を開始したほか、グループホームやケアホームを各地に開設した。

2012年には商業施設の「マルヤガーデンズ」内に児童発達支援

事業「ガーデンキッズセルク」を開設し、2014年に児童発達支援事業・放課後等デイサービス事業「ガーデンキッズトリア」を開設した。2016年には「あさひが丘乗馬倶楽部シュバル」事業と「あさひが丘学園」小規模ユニットケア事業を開始。また、現理事長主導のもと、経営理念を明確化し、その理想に向けた実践を行う「ビジョン経営」を掲げている。



グループホーム「あさひが丘」では、「花梨」「とんぼ丸」など8つのホームに分かれ、計53名が地域の一人として休日には買い物に出かけたり、地域のイベントに参加したりしながら共同生活を送っている。



地元の伝統行事「棒踊り」は人口減少が理由で存続が危ぶまれていたが、保存会の指導で法人の職員や利用者が参加。「ふるさと祭り」などで披露し、次世代への継承をめざしている。

社会福祉法人 落穂会

法人認可

1960（昭和35）年5月1日

理事長

水流 純大

所在地

〒891-1206

鹿児島県鹿児島市皆与志町2503番地

URL

<https://www.asahigaokagakuen.jp/>

事業内容

障害児入所施設あさひが丘学園

障害者支援施設あさひが丘

地域生活支援センターあさひが丘

●児童発達支援センター歩路

●放課後等デイサービス我路

●あさひが丘相談支援センター

●ワークショップあすもね

グループホームあさひが丘

自立サポートあさひが丘

ヘルパーステーションとわ

こどもサポートセンターあさひが丘

こどもサポートセンターゆうひが丘

ガーデンキッズセルク

ガーデンキッズトリア

シュバル

ラゾン

こどもサポートセンタースクラブ

視点1

障がいがある子どもたちと一緒に10歳まで施設内で生活

「制度の変更で法人の自由度が増したことから、ニーズに応じて事業を拡大していきました」

落穂会は、体育教員や鹿児島市議会議員を務めた私の祖父が、行政や地域の要請を受けて、知的障がい児の施設をつくったことが始まりです。当時、非行少年の多くが知的障がいがある子どもたちであるとされ、そういう子どもたちにきちんと向き合い正しい道に導く必要があると痛感したのです。県内にはまだそうした施設がなかったことから、私財を投じて家の敷地内に施設をつくり、2年後に法人として認可されたそうです。

開設時から父が指導員、母が栄養士を務めており、施設内に居住スペースがあったので、私自身、生まれてから10歳になるまでそこで生活していました。高校生くらいの施設利用者たちが私の世話をしてくれたり、遊んでくれたりするのが日常でした。

私は高校を卒業後、関東の大学の経済学部に進学しました。両親の苦勞を間近で見てきたので、



2016年に完成した鹿児島市皆与志町の「あさひが丘学園」の現施設。プライバシーに配慮した「小規模ユニットケア」を制度発足後いち早く導入した。



1958年、児童福祉法に基づき、定員50名で知的障害児施設「あさひが丘学園」を開設。初代理事長が鹿児島市永吉町の自宅敷地内に開園した当時の正門。

「大変そうだな」という印象が強く、福祉の道ではなく、一般の会社勤めを考えていました。しかし、卒業までにやりたい仕事に出あえず、「とりあえずやってみるか」と福祉の道に進むことにしました。それまで福祉の勉強をまったくしていなかったのに、大学卒業後、国立秩父学園附属保護指導職員養成所に1年間通いました。修了後、千葉市にある障害者支援施設で生活指導員になり、5年ほど勤めてから1993年に帰郷して、当法人に入職しました。

入職後6年間、現場で指導員を務めました。当時はまだ障がい児の支援施設1か所のみで、職員も35人程度の規模でした。私がい

ずれ後継者になることは当然知られていたのに、年上のベテラン職員は多少やりにくさを感じていたかもしれません。

1999年に児童と大人の施設を分割するにあたり、「あさひが丘学園」の施設長に就任し、そこから法人の経営にかかわるようになりました。当時、トップ以外は全員が横並びのいわゆる「文鎮型」の組織だったので、管理職になって何をどうすればいいかわからず、戸惑いました。ただ、ほどなく障害者自立支援法がスタートし、制度が転換して、法人の自由度が増してきました。そこで、地域内のニーズに応じて、事業を少しずつ拡大していきました。

視点2

制度がない段階で「放課後等デイサービス」をスタート

「創設者のフロンティア精神が、法人のDNAとして息づいているのだと思います」

事業拡大のきっかけとなったのは、いまでいう「放課後等デイサービス」です。もともと発達が気になる子どもと保護者が集まり、療育について学ぶ「母子通園事業」を行っていました。通っていた看護師の方から「4月から子どもが特別支援学校に通うと帰宅時間が早くなり、仕事を辞めざるを得なくなるので、夕方2時間だけ見てほしい」と相談がありました。職員が「ぜひやりましょう」と賛成してくれたことで、ボランティアで預かることにしました。

同じ特別支援学校に通っている児童がいたので、スクールバスと一緒にピックアップして、15時に勤務明けとなる職員が見てくれました。すると次つぎと希望者が現れました。「これこそがニーズだ!」と思い、市の担当者に「補助金を出してもらえないか」と掛けあい、人件費の一部を補えるようになりました。

おそらくそういうことが全国各地であって、その声が次第に高まったのでしょう。2006年により制度が制度化されました。その後、障害児入所施設としては珍しかった「小規模ユニットケア」も、制度ができた後、県内では最も早く導入しました。

どちらも「ここにニーズがあ



制度ができる5年以上前、ある児童の母親からの要望をきっかけに放課後等デイサービス事業を開始。当初は職員の協力によるボランティアでスタートした。

る」と強く感じる出来事があり、迷わず進めることができました。そして、もしあのとき職員が賛成してくれなかったら、実現しなかったでしょう。祖父が法人をはじめたときも制度や施設はなかったのですが、「障がいがある子どもたちが社会の中で生きていけるように」という想いで、周囲の反対を押し切り、苦勞して施設をつくりました。そうした創設者のフロンティア精神が、法人のDNAとして息づいているのだと思います。行政とのやりとりにも随分苦勞しましたが、いまでも常に「社会から必要とされているものが何か」を優先して考えています。

しかし、いくらニーズがあっても、事業として成り立つか、長く

続けられるかを慎重に検討する必要があります。途中でやめては意味がありません。考えても考えてもなかなか結論が出ない場合もあります。そのときは、トップが「えいっ!」と決断することも必要です。それにはやはり、やろうとしていることに本当に価値があるかどうかを見極めることが大切です。



「あさひが丘学園」は、家庭的な雰囲気のなかで子どもたちと生活をともにしながら、一人ひとりの生活に役立つ社会的なルールやマナーが身につくように支援。

視点3

「わが事」として自ら考え、行動する職員を育てる

「経営理念を言語化し、その理想を具体化するための実践を導く『ビジョン経営』をめざしています」

2016年に父から理事長職を引き継いだとき、法人の理念や方針が言語化されていませんでした。職員が増えていくなか、これでは皆が同じ意識をもって進んでいくことは難しいと感じました。そこで、「バックキャスティング」の考え方を採用して、まずは法人のめざすべき方向性を示す理念を明確にすることに取り組みました。幹部職員にも加わってもらい、約2年かけて議論を重ね、生まれたのが「だれもが『生まれてきてよかった』と思える共生社会を創造する」という経営理念です。基本方針には「フロンティア精神」や、本人やご家族、職員の幸福な人生に寄与する「安定経営」などを盛り込みました。これらは職員の必携書に掲載して自身の仕事への姿勢を省みるよう伝えています。

次はその姿に到達するためには何が必要か、どのような実践が必要かを具体的に考える「ビジョン経営」の実践です。理想と実践を



職員の生活が安定し、働きがいを感じながら生き生きと働けるように、住宅ローン手当や評価制度などを整備。若手職員のモチベーション向上につながっている。



自ら考えて、自ら行動できる職員に育ってほしいという考えで実践事例報告を実施。研修会等での学びを主体的に実践に活かして報告を行っている。

結びつけて考えるのは簡単なことではなく、経営幹部だけでは前に進みません。現場職員に「わが事」としてとらえてもらう必要があります。

そこで、法人の経営理念に沿った各事業所の「共通の目的」を職員参加で議論し、具体的な手立てを考えるという取組を行っています。少しずつ現場職員が「やらされている感」から脱し、「わが事」として考えられるようになりつつあると感じています。

また、グループ単位での実践報告の発表を実施しています。これを「理念と実践のサイクル」を回すエンジンとして位置づけ、職員の自主性を重視する「完全手挙げ

方式」で行っています。これまで計19組の参加があり、経営理念に合致しているかなどの評価基準に基づき審査して、表彰や賞金授与を行っています。

職員が能力を発揮するためには、働きやすさと働きがいの両輪が必要です。住宅手当に「住宅ローン手当」を設け、20～40代の職員を中心に40名以上が利用しています。また、時短勤務制度の対象を拡大したり、有給休暇で連休を取れるようにしたりしています。一方、求める人材像を明確に設定し、人事考課制度項目をリンクさせて、毎期で目標管理制度に基づいた仕事の成果や自身の成長を確認するようにしています。

視点4

「ホースセラピー」や「ペアレントプログラム」を地域に拡大

「地域課題解決のため、さまざまなパートナーと連携して福祉の枠にとらわれない事業を展開しています」

人材採用については、職員が魅力を感じる組織をつくり、それを就職希望者にきちんと届けることが重要です。ターゲット別のアプローチを重視し、若い世代にアピールするため、20代の職員を中心に人材確保チームを発足しました。彼らによると10分以上のYouTubeはもはや長すぎるそうで、職場の魅力を1分半程度にまとめた動画をたくさんつくり、TikTokなどで発信しています。中途採用については求人検索サイトやハローワークに加え「職員紹介制度」を導入し、職場のリアルな情報を提供したうえでマッチングしています。

社会福祉法人には、地元住民と交流するなかで社会課題をともに解決する役割が求められています。そのため、さまざまなパートナーと連携し、福祉の枠にとどまらない事業展開を進めています。例えば、過疎化が進む曽於財部エリアの地方創生事業「南九州畜産獣医学拠点」内で「ホースセラピー」を目玉とした事業を展開しています。

ホースセラピーは他法人で経験していた職員からの提案で、2015年頃から導入していました。馬に乗ったり、世話をしたりすることでご利用者が楽しく取り組めるうえ、地域との交流を進める狙いもありました。専門家を雇用したり、



2015年、元職員の発案で県内ではまだなかった「ホースセラピー」を開始。副次的な効果として、地域との交流を進められる点も決め手に。

職員が馬を扱える技術を得るまでに一定の時間がかかったりしましたが、現在では安定した運営が行えています。その経験を新天地でも活かす予定です。

また、地元の商業施設「マルヤガーデンズ」とコラボし、一般家庭向けに子育てについて一緒に考える「ペアレントプログラム」を開催しています。もともと児童発達支援事業の一環として2016年からはじめた親向けのプログラムを一般家庭向けに応用したもので、法人が培ったノウハウを地域に還元する取組です。ほかには、地元の伝統行事「棒祭り」の継承などにも取り組んでいます。

こうした地域課題の解決に向けて、法人事業の多角化・多機能化や機能の強化がますます必要にな

るでしょう。その戦略を練るため、「経営企画室」を設置して集めた意見やアイデアを形にするために検討しています。やる気のある若手職員も育ちつつあり、時代の変化への対応力に期待しています。これからも地域のなかで「あってよかった」と思われる存在であるように、一丸となって法人経営を進めていきます。

経営協に期待すること

社会福祉法人には、地域社会の課題解決を図る役割が強く求められています。そのこと自体はもちろん、すでにそのために重要な役割を果たしている法人が数多くあることを、会員法人に引き続き発信してほしいと思います。そのような実践を行う法人が、少しでも増えていくことを期待しています。