

会派アクティブ 視察報告書

報告者 清水 芳将

視察先 島根県松江市

視察項目 業務改革について

日時 平成 29 年 11 月 6 日 13:00～

所感

日本経済新聞の「地方行政サービス改革の取り組み状況等に関する調査結果」として、自治体の業務効率化に於いて全国 817 市区の中で 1 位という高い評価のもと、どのような業務改革が行われているのか注目して視察に出向いたが、各項目に関しては我が市が行っている行政改革項目と大差なく、方向性としての我が市の状況も誤っていないことの再認識ができた。

ただし、職員数 420 名削減をはじめとして、改革の各項目ごと更に 1 歩踏み込んだ取り組みが実践されていることによって、全体としての評価が万遍なく高いという点には、襟を正して再認識が必要であり、指定管理と民間委託や、情報システムのクラウド化等、各項目ごとに詳細な分析をもって改めて確認が必要だと強く感じた。

もう 1 点は、この一連の行政サービス改革が、平成 17 年からの前期計画策定以前の平成 12 年から、同じ市長からのトップダウンによって一貫性をもって遂行されているという点が重要であり、この点が我が市の状況とは大きく違っている。

市長に限らず、副市長・部長級の中にも明確な将来ビジョンを持って職務に当たる人材の必要性を強く感じるとともに、削減や廃

止という方向性だけではなく、3つの基本方針の中に「多様な行政サービスの提供」という拡張方向の意思も組み込まれていることに着目し、改めて我が市の取り組み1つ1つと比較・検討・調査を続けていきたいと思う。

資料別紙

会派視察所感〈島根県松江市〉

岩田 淳司

視察事項：松江市の行財政改革について

この度平成29年度日本経済新聞が選んだ全国自治体の業務効率化の全国1位として取り上げられていたことを機会に視察をさせていただいた。

取り組んでこられた主な事項に、人件費の圧縮、ごみ収集業務の完全民営委託化、指定管理者制度の導入、公民館運営形態の見直し、旧町村地区集会所の地元譲渡、使用料金の統一化、コンビニ収納の実施、特別会計の整理統合など、わが市も同様に取り組む多くの諸事業を進められており、なるほど、かなりの成果を出されたのだと感じた。しかし前述の通り、わが市も行財政改革については松江市同様の多くの事業をこれまで行い、また数値的な改善も出ているため、決してわが市が松江市と比べ改革で遅れをとっていない事の確認にもなった。

踏み込んでいうなら、平成28年度の財政指数でみるがきりでも実質公債費比率が松江市15.1%に対しわが市が7.9%、将来負担比率も119.9%に対し78.3%、財政力指数でも0.574に対し0.793であり、

財政規模は別として、結果中身的にはわが市の方がより健全化がすすめられたと感じた。また財政調整基金と減債基金を合わせた基金残高も松江市 53.6 億円に対しわが市は 65 億円積んでおり、松江市がわが市より財政規模が約 1.5 倍あることを考えるとわが市がより健全であるといえると思う。

これらの結果から松江市の評価が高いのは、失礼ながら合併直後の松江市の財政状況が悪すぎるが故に改善幅が大きかったからではないかとも感じた。しかしながら 1 市 8 町村の合併により同種の重複した施設などの適正規模化のほか、あらゆる改善に向け果敢に取り組まれてきたことは事実であり、その一つひとつを丁寧に改善された実績は、乾いた雑巾を絞るような努力が必要になるであろう今後のわが市の更なる行財政改革への大いなる参考になることは間違いないとも感じた。

視 察 報 告

日 時：平成 29 年 11 月 6 日(月) 11:00～12:00

場 所：島根県松江市役所

内 容：「業務改革について」

松江市は日本経済新聞社の集計(平成 29 年 7 月)で自治体の業務効率化「全国 1 位」となっている。周南市も行財政改革大綱等も用意し、合併以来積極的に取り組んでいると認識している。全国 1 位とどこが違うのか。参考になることはないかという気持ちで足を運んだ。

行財政改革に取り組む背景は、周南市と同じく合併によるものである。平成 17 年に松江市 1 市と、3 町、4 村から合併されている。(8 市町村の対等合併ということであるが) 2 市 2 町の合併からなる周南市においても統廃合を含め行財政改革の実績は着実に進められている。ましてや 8 市町村の合併ということは、単純に 2 倍の実績量が可能ということで、10 年間の累積効果額は 3 1 6 億円と数字も驚くことではない。

例えば、質問もしたが、

1. 職員を 4 0 0 名削減したとのことであるが、適正人員基準はない。その分、嘱託職員が 1 5 0 名増えている。嘱託職員の適正化について基準がない。(議会からの質問があったとのこと)

2. 指定管理者制度を 2 5 7 施設に拡充してということであるが、どうも指定管理者移行ありきの様な感じ。また 8 自治会にあった組織を合併により 1 つにすれば△ 7 の実績となる数字上のマジック。(指定管理者と行政の連携等について、議会で質問があったとのこと)

3. 旧町村地区集会所の地元譲渡 3 4 施設も、どうやら周南市でいうとこ

ろの各自治会館に位置付けたようなもの。

確かに、合併時の松江市長が今も続投されており、行政サイドでは行財政改革の流れはできており着実な進捗ということになるのであろう。ただ、公共施設の適正化(平成28年度実績23施設)についての市民の反応をお聞きしたが、市民の反感も生まれており担当課は大変苦勞しているという答弁を聞くと、自治体の業務効率化全国1位という評価をとう受け止めれば良いのか、私自身考えるところである。

ただ、島根県においてもこの周辺地域に於いて間違いなく松江市は人口20万人を超える中核都市である。また「子育て環境全国3位」(平成20日本経済新聞社)「防災行政・市民連携度全国2位」(平成22日本経済新聞社)「地域の暮らしやすさ指標全国1位」(平成27経済産業省「地域の暮らしやすさ指標の火星価値」)というアナウンスは、人口動態において良い効果が生じているようだ。

周南市の行財政改革の方向性は間違っていないし、実績・効果もそう恥ずかしいものではないと改めて思った。ただ、PR力、アナウンス力がない。取り上げられていない。その差は大きいと感じた。

(文責：土屋晴巳)

アクティブ会派視察所感

「松江市の行財政改革について」(島根県松江市)

平成 29 年 11 月 6 日

井本義朗

松江市は島根県の県庁所在地で来年に中核市の指定に向けて準備をしている。

平成 17 年 8 つの自治体が合併、組織の肥大化が課題となり、スリム化を目指してきた。それ以前の平成 6 年から国の行革の方針に基づき、平成 7 年から松江市が行革大綱を作成して取り組んできた。道路管理、公園管理、し尿処理を委託に出すなどの行革に取り組む。その後、ごみ収集(分別収集)の分野ごとに委託に出してきた。平成 14 年からは特別職、管理職の給与カット。リサイクルプラザの管理委託などに合併前に取り組む。

そして合併後、行革に取り組む、日経新聞調べによる平成 28 年度の行革の取り組みが全国 1 位になる。

大きく 6 点に取り組むが人件費の圧縮に取り組む、職員削減(1640 人から 400 人を 10 年間の削減)(東出雲町を含めて 420 人削減)、給与水準の削減、公務労働の効率化として(校舎?)
無技師や窓口業務の嘱託職員化を進める。嘱託職員は 140 人増(化)。これからは本当に必要な非正規職員は何人かを見定めていく必要がある。
012

アウトソーシングの推進としてごみ収集業務、給食センターの民営化、指定管理制度の導入によって民間でできるものは民間に委託している。

10 年間の削減効果は 316 億円相当となった。その他、成果として地方債残高が合併時 1564 億円あったものが 1265 億円に削減。また扶助費を抑える為に職員を減らし人件費を圧縮。だが社会保障費はどうしても伸びているが、他で吸収している。

そして、特色あるまちづくりが進んだことも成果となっている。特に子育て支援・教育の充実に重点的に取り組んでいる。また観光の振興として松江城や宍道湖を中心にインバウンドを取り込む事業を行ってきた。平成 27 年度からは第 2 次、5 か年平成 31 年度までの行財政改革に取り組んでいる。

合併後の第 1 次改革は人件費をはじめ量の見直しを行ったが、今後の 2 次改革は扶助費の増加や地方交付税の削減も課題であったが、市民との協働によって質を高める取り組みを進める。特徴は 3 つの基本方針、多様な公共サービスの提供、財政の健全化、職員の力を最大限引き出す仕組みづくりと意識改革に定め、75 事業に取り組む。大きな一つの取り組みとして公共施設の適正化によって廃止・統廃合を進める。目標額は 5 年間で約 50 億円の削減に努める。平成 28 年度の累積効果額は 15 億 7180 万円の効果を出している。

会 派 視 察 所 感 《 島 根 県 松 江 市 》

山本真吾

視察事項 業務改革について

松江市は日本経済新聞社が独自に行った自治体の業務効率化の格付けにおいて全国 814 市区の中でトップであり、指定管理者制度の導入、民間委託、庶務業務の集約化、総合窓口の設置、情報システムのクラウド化の 5 項目すべてで高得点を獲得している。

松江市では行政改革推進課が設置されている。「ビルドのためのスクラップ」を標語に徹底した合理化と合併時の未調整項目の早急な調整・統一を中心に前期後期に各 43 計画項目の改革に取り組み、その効果額は 10 年間で 316 億円に相当するとのこと。人件費の圧縮では職員 400 人削減計画に対し 420 人の削減、給与制度の見直しなど、身を切る改革は素晴らしいと思う。アウトソーシングの推進ではゴミ収集業務の完全民間委託化、新ごみ処理施設の包括的運營業務委託化、給食センターの民間委託、指定管理者制度を積極的に導入し歳出を少しでも減らす努力が伺える。公共施設の整理では地区集会所の地元譲与(34 施設)、幼稚園・保育所の整理統合、公共施設適正化基本方針の策定などによって合理化を進めた。受益者負担の適正化では地域で異なる使用料等を統一。これについては質問し忘れてしまい反省している。高い方の水準に合わせたのだろうか。

霊園使用料、女子高授業料、ごみ処理手数料、国民健康保険料、水道料金などの改定も行っている。ICT の活用では新行政情報システムの導入、お電子申請手続きの拡充、電子入札の導入、コンビニ収納の実施などを行っている。これは今でも導入していない自治体があることを考えると、早くから導入しているのはさすがだと感じた。その他の取り組みでは、総合案内・ワンストップ化の推進、滞納整理の徹底(市税徴収率 97.7%)、外郭団体の解散、特別会計の整理統合、公営企業の経営健全化などの取り組みを行っている。

財政面では、義務的経費の中で増加を続ける扶助費に対応するため、人件費や公債費を中心に削り、歳出総額を 1000 億円前後をキープしている。

松江市での取り組みの中で、周南市でも出来るところはしっかり見習い実行し、地方債残高の削減、財政調整基金と減債基金の確保、財政健全化指標の改善につなげていきたい。

会派アクティブ 視察報告書

報告者 清水 芳将

視察先 島根県松江市

視察項目 島根原子力発電所の安全対策等実施状況について

日時 平成29年11月6日 13:00～

所感

1号機の廃炉を決定し、3号機の完成前というタイミングで、現状を視察できたことは大変有益であったと思う。

再稼働に向けて、新しい基準を次々にクリアしていかなければならない状況の中、認知すべき断層の延長という局面での視察であったが、高いレベルでの安全管理基準や、細部に亘る工夫を詳しく解説していただけたことは、非常にありがたかった。

漠然とした知識に関して明確にできたものも多く、特に日本に於いては、取水量の関係から海に近い立地をせざるを得ないことによって、津波対策が必ず必要になることと、日立・東芝・三菱重工等の企業がこれまで積み上げてきたすばらしい技術・知識を捨てていいのか、という対極にある観点について、改めて熟慮させられる。

国のエネルギー政策の動向を、これからも注視していきたい。

会派視察所感<島根県松江市>

岩田 淳司

視察事項：島根原子力発電所の安全対策について

この度島根原子力発電所の視察機会を得て初めて原子力発電所の内部見学をさせて頂いた。まず最初に感じたのが、ここには日本の機械電子の最高峰「技術の粋」が集まっているのではないかという点であった。機密制約などにより写真などは撮影できなかったが原子炉格納容器の中まで見させて頂いた。このような機会はめったになく、これが皮肉にも現在ほぼ建設が終わりながら稼働申請待ち状態の3号機（改良型沸騰水型）がここにあるから可能であるのであり、運転終了、廃止措置中の1号機や東日本大震災での福島原発事故を受け停止中となっている2号機（いずれも沸騰水型）では無理なことであった。

私が特に勉強になったのは、原発の安全性を確保するための基本である「原子炉を止める」「原子燃料を冷やす」「放射性物質を閉じ込める」においては、これまでここでも徹底的に対策をとられてきたようだが、福島原発の事故後を契機に国が求める安全基準がさらに厳しくなり、それに対応し、またそれ以上を見込んだ安全対策を

進められた点である。これらの主なものに、地震や津波に対する備えとしての外部電源の受電設備、海拔 15 メートルの防波壁や施設への密水扉の設置、山火事延焼被害想定 of 法面整備など、更にもし事故が起こった場合も想定した代替冷却手段としての新たな移動式代替熱交換設備や注水ポンプ、密閉型貯水槽などの設置、送水車、高圧発電機車、ガスタービン発電機車などの配備、また格納容器へのフィルタ付きベント設備の設置などがあり、これらは事故を起こさないよう、また事故が起きた場合も想定し 3 重 4 重の対策が施されており、これらについて、いま考えられる想定に対して真摯に取り組まれていると感じた。と、同時にここまで準備しているため中国電力側としてはもはや引き返せないところなのだと感じた。

わが国は戦後多大な電力の需要供給と共に発展を続けてきたという事は衆目の一致するところであり、島国であるわが国が今後どういう電力政策とっていくのかということ自体がわが国の国益を望む重要な政策であると感じる。

「島根原子力発電所について」(島根県松江市中国電力島根原子力発電所)

平成 29 年 11 月 6 日

井本義朗

昨年の電力自由化に伴い、また省電力化に伴い、原発事故以降電力の需要が1割減している。島根原発と三隅火力発電で中電の約4割を賄う。島根3号で1割強が発電できる。中国電力では現在は原子力が止まり、ガスと石炭の火力発電に偏っている。石炭の割合が多いので電力の価格は抑えられているが、環境の面で問題がある。

島根原発は旧鹿島町に建設されたが、現在は松江市で全国唯一の県庁所在地に設置。

周辺には47万人の住人がおり、全戸3番目の人口数。

1・2・3号すべて沸騰水タイプ。1号機は供用開始以来40年がたち、平成27年に営業停止。3号機が建設中となっている。

沸騰水型は水を(上記)してタービンを回す。他に型があるが機能的には同等。しかし、福島と同じ沸騰水型は問題あると見られる。3号機は沸騰水型に改良を加えている。

危険性のコントロールは、まず核分裂を止める。原子燃料を冷やす。そして放射線を外に出さない。福島の場合は、原子炉を停止しても7%の熱が残っており原子炉が溶けてしまった。原子炉容器、格納容器で閉じ込めるが福島では漏れてしまった。冷やす、閉じ込める場面で事故が起こった。

島根原発では2号機にガス抜き配管を設置して最悪の場合には建屋にたまった水素を(一押し)出できるようになっている。その他、外部から電源をつなげ冷却水を注入できるようになっている。これらは福島の事故の反省からである。外部の冷却水の貯水池を二つ設け、一つには火山灰が降ることも想定して建屋で囲んでいる。また山火事を想定して周辺の山の樹木を幅10メートル以上伐採し、のり面を補強。津波を想定して10メートル以上の防波壁で取り囲んでいる。また施設の出入り口は防水として水没しても施設に水が入らない設計となっている。外部からコントロールできるように免振重要棟という施設外部の指揮棟を建設しているが、その後国の方針に沿って縦揺れにも対応した施設を新たに建設した。これらの施設は海面から数十メートルの高台に建設されている。二重三重四重の対策を施しているが更にそれでも起きた最悪のケースにも対応しているようだ。これらは考えられる技術をつぎ込んでいるが、実際に福島で事故は起こってしまった事に加えて逆に言えばそれだけの対策を施さなければいけない事を物語っている。

避難計画は半径5キロ以内の自治体に対して策定が義務付けられており、大抵の場合は県が策定する。30キロ圏内の自治体は自主的に避難計画を策定する事が最近では通例となっているが、これは基礎自治体の策定が多い。しかし、実際には30キロ圏内が一斉に全員避難となると交通はマヒし、現実的ではない事も事実である。

島根原発には中電の社員が常時500人、外部の業者を合わせて3400人が働いている。下請けはできるだけ地元発注を求めており、地元では大きな産業であるともいえる。

視 察 報 告

日 時：平成 29 年 11 月 6 日(月) 13:00～15:30

場 所：島根原子力発電所

内 容：島根原子力発電所について

全国の原子力発電所は市民の視察を引き受けてくれる。松江市に視察に行く機会を得たので、視察先に加えた。福島事故以来、全国の原子力発電所は停止した。その後、再稼働についての大変に厳しい基準が用意されたという程度の知識はもっていた。島根原子力発電所はどのような状況なのか、安全性はどのように担保されているのか、関心を持って視察した。

まず、島根原子力発電所は、1号機(S49.3 営業運転開始)は廃止の方針が出されている。(老朽化のため新基準に向けた投資費用対効果からだろう。また出力 46 万 Kw しかない。)2号機(H 元.2 月営業運転開始)は、再稼働申請をしている。出力は 82 万 Kw で、これは島根県全域がまかなえる。また、3号機が建設中であり、3号機の出力は 137 万 Kw で、これは島根・鳥取県両県をまかなえる能力がある。原子力発電は加圧式と沸騰水型があるが、島根原子力発電所は沸騰水型で福島事故を起こした発電所と同じ型式である。(ちなみにスリーマイルの事故機は加圧式。)それだけに、事故を起こした状況・起因とそれに対する新たな対策・設備も合わせて説明いただけたのは、実際に目で確認できたことは、素人の私にとっては安全性の向上が理解できた。

新しい基準は、単なる耐震化、津波対策だけではなく、液状化への対策、航空機対策(テロ対策)、防火林対策にまで及んでいた。また安全性の確保の基本は原子炉を「止める」原子燃料を「冷やす」放射線物質を「閉じこめる」ことであり、この3点は福島事故が起こる前から変わっていない。しかし、事故を教訓として定められた新規制基準は、「止める」「冷やす」「閉じこめる」対策

を3重・4重のバックアップ体制を求めるものであった。皮肉なものである。事故が起きたからより安全性が高まった、より高い安全性が確保されることになった。(残念なことであるが)現在、全国では4基が新基準に合格し稼働している。合格は100対0であり、100点、全ての基準がクリアーされていなくてはならない。99点は失格という大変に高いハードルとなっている。

中国電力の場合、もともと原子力発電の比率は低く石炭による火力発電がメインであった。石炭による火力発電はCo2の発生という問題を抱えている。福島事故以来原子力発電停止となり、電力を石油、ガス、石炭を利用する火力発電が9割を占めており、石炭の購入経費が月6000億円増え、経営的に2号機の再稼働に社運をかけているといっても過言ではない状況にあり、来年度中の稼働を目指されている。

戦後から今日を振り返れば、経済や生活様式の向上は、電力量の拡大と比例していることは否定できない。原子力発電の恩恵を受けてきたことも事実である。原子力発電所は怖い、必要ないというのは簡単だが、化石燃料に頼る発電も、限りのある化石燃料の量、環境問題と課題を有している。自然エネルギーはメインとはなれない。

安全性に限界・限度はない。世界で一番厳しいといわれている新規制基準に適合し、安全確保の三原則である「止める」「冷やす」「閉じこめる」ことを徹底的に不断に追求していただくしかないのか……。

原子力発電所を取り巻く社会・環境等多くのことを勉強し、考えさせられた視察であった。

(文責：土 屋 晴 巳)

会派視察所感《島根原子力発電所》

山本真吾

視察事項 原子力発電所の安全対策等の実施状況について

周南市から 30 km 圏内には建設計画中の上関原子力発電所がある。

私は基本的には原発推進派であり、原発を誘致することによって発生する雇用、交付金、固定資産税等々、その恩恵は多大であることは承知しているが、安全対策については正直あまり考えたことがなかった。チェルノブイリや東日本大震災における福島原発の事故では多くの悲劇が生まれた。原発を推進する以上は安全対策についての理解を深める必要があるという意識をもって今回の視察に臨んだ。

島根原発には 1～3 号機があり、1 号機は既に運転終了、3 号機は建設中であり、運転可能なのは 2 号機だけであるが、東日本大震災の影響で現在は停止中である。

島根原発では福島を教訓に様々な安全対策を講じている。福島では地震・津波の影響で設備を冷やす、放射性物質を閉じ込めることに失敗したため、島根では様々なバックアップ電源と冷却手段を確保している。また、放射性物質の放出を最小限に抑える為にフィルタ付きベント設備というものを設置している。もちろん設計・建設段階の対策、つまり徹底した活断層調査と地震動評価を行っている。津波に対しては海拔 15m の防波壁や水密扉など多重の対策を実施している。安全対策を有効に機能させるためには「人」の対応力も強化している。事故が発生した際に様々な安全対策設備を有効に活用することが出来るよう過酷な状況を想定した訓練を繰り返し行っている。

上記のように徹底した安全対策を行うようになったのは福島の事故が起こってからである。今までの規制を強化するとともに自然災害や重大事故対策などを取り入れた新規制基準が策定された。事故を起こさない、自己の進展を防ぐための新規制基準は大変厳しい為、2 号機は今でも審査にパスしていない。H29 年 10 月 23 日において 86 回の審査会合が行われている。

私はもちろん専門的な事はわからないが、島根原発では福島と同様の事故を決して起こさないという強い決意のもと徹底した安全対策を行っていると感じた。安全対策に終わりはないという考えのもと新規制基準に対応した安全対策をしっかりと行い安全で安価なエネルギー政策を進めて欲しいと思う。

会派アクティブ 視察報告書

報告者 清水 芳将

視察先 鳥取県米子市

視察項目 社会福祉法人こうほうえんについて

日時 平成 29 年 11 月 7 日 9:00~12:00

所感

福祉業界初の全施設 ISO9001 の取得に加え、鳥取県との共催で、「オールジャパンケアコンテスト」を主管し実施、6 分野に於いて介護技術を競い合いながら、日常の心構えや新しい技術を学んでいく場を提供している事、法人の原点を「互惠互助」の精神に置いて利益追求だけではない経営発想を取り入れている事、2001 年以降「個の尊厳」を支えるために身体拘束ゼロ宣言を行っていること等、介護業界全体の質の向上に取り組んでおられる現況を見たいとの思いでの視察であったが、専任の教育研修人材部長を据えての法人全体での具体的体制改善や、利用者視点に立つ為の積極的データ活用は必見のシステムとなっており、本当に多くのことを学ばせていただいた。

医師ではないという理事長の人柄と強力なリーダーシップによって、創設時に 35 名だった職員数が 2,200 名を超え、離職率も数%という説明も、継続的改善を生み出すエルダー制度導入や、内部への委員会制度導入とテレビ電話での会議、マンツーマン入浴と大部屋での個別食という仕組みづくり等、具体的事象の実践を目の当たりにすると頷ける。

「高齢者人材や外国人の活用」と、施設ケアで培ったノウハウをいかに地域へ繋げ「在宅限界点を上げていくか」が、今後の課題

と方向性だとの説明があったが、我が市に於いても共通した課題であり、今後の幸朋苑における取り組みを注視しつつ、確実に実践していける場所や人材確保に注力したい。

介護支援施設、デイサービス、地域包括システム、特別養護老人ホーム、更にはサービス付き高齢者専用賃貸住宅まで、今回かなり幅広く視察と説明をいただいたが、データ入力による状態把握（気づき）システムや特養でのユニットケア、具体的排泄ケアや地域支援隊の内容等、これからも継続して学びたい項目も多くあることから、再度視察も念頭に置きながら、会派内での情報共有や検討、具体的議論等を進めたい。

資料別紙

会派視察所感<鳥取県米子市>

岩田 淳司

視察事項：社会福祉法人こうほうえんの取り組みについて

この度地域包括ケアシステムの先進地であるということから社会福祉法人こうほうえんさんに伺った。

ここでは「互惠互助」の理念のもと、利用者を中心におき地域を真ん中に置く事業を基本姿勢に、1987年1事業所30人のスタートから、現在116事業所2200人余りのスタッフにまでになりこの地域のみならず全国展開されるまでになっている。

売上げの1%を次の人材育成にあてる、教育研修人財部長を選任する、先輩職員が後輩職員をマンツーマンで指導する「エルダー制度」、「キャリアパス」など、とにかく人づくりこそ組織、地域の発展につながるという姿勢がすさまじく、このせいでもあろう職員の離職率は数%とのこと。利用者が笑顔でいられることはもちろんのこと、きっと職員もいきいきと働いているのだろうと容易に想像ができる。利用者尊厳のためのオムツゼロへの取り組み、スマホを活用した利用者の状態把握（気づき）システムなどどれも先進的で、その結果、鳥取県と共同で「オールジャパンケアコンテスト」を法

人自ら主催されることは、この法人がいかに自らが手がけてきた事業に誇りを持ち、この世界のトップリーダーとなっているかがよくわかる。本当によく30年でこれだけの事業までにできたものだと思う。やはり理事長の「先を見据えて今から取り組む」という姿勢と利用者と共にスタッフを大切に「人財」としてこられたからだろう。

今回感じたことの一つが、私たち議員だけの視察ではその素晴らしさの全ては伝えきれないということがあり、ぜひわが市担当部署の職員や福祉事業所に携わられる方々に勉強に伺っていただきたいと強く願うものである。

視 察 報 告

日 時：平成 29 年 11 月 7 日(火) 9:00~12:00

場 所：社会福祉法人こうほうえん(鳥取県米子市)

内 容：社会福祉法人こうほうえんについて

厚生労働省のホームページ地の「域包括ケアシステム」の紹介ページの中に、先進事例として、社会福祉法人こうほうえんが特養という施設を核として地域包括ケアシステムを展開・拡充している説明がある。施設を核とした地域包括ケアの展開といわれてもイメージが湧かない。本来地域包括ケアシステムは、その地域住民が中心となって、その地域に合ったスタイルを作り上げていくものであり、大変興味深い視察となった。

社会福祉法人こうほうえんは、今から 31 年前の 1986 年 7 月に地域への恩返しを目的に設立され当初は約 35 人でスタートしている。現在は、介護分野の施設だけではなく保育園、リハ病院、レストラン等 123 の施設を米子市をベースに東京にも展開・運営をされている。職員数は何と約 2,200 名、開始当初の 63 倍にまで拡充されている。平均年間 4 事業所の新規立ち上げ、約 70 名の職員雇用となるが、雇用に苦労はなかったということであった。想像を超えていた。

医療・介護・保育等はいわゆる第 3 次産業であり、第 3 次産業の基本、原点は“人材”である。人材なくして企業としての発展はない。社会福祉法人こうほうえんでは、この原点を大変大切にしている。「人財」の専任担当を当初より置かれ、とにかく人財育成という話には理解できる。また、「社会福祉法人としての使命を果たし、こうほうえんの関わる全ての地域において互恵互助社会を実現する」というモットーと理念を徹底的に追求してきた結果とのことであるが、理事長のリーダーシップはもちろんと思うが、いかにして職員の意識を変えひとつの方向に向けることができたのか、正直、半信半疑である。

「利用者中心」に考え、こうほうえんでの現場で得たノウハウを地域に還元、広げようという展開の先に、「介護の地域化」という考えが生まれている。「地域全体が意識を変える時代に入った。あらゆる住民が、我が事として役割を持ち、助け合いの地域のあり方が求められている。子供から障がい、高齢者まで幅広い全ての人々が、集いあえる場が求められている。」正にこの考えは、地域包括ケアシステムであり、地域包括ケアシステムが唱えられる以前から、社会福祉法人こうほうえんでは、設立理念の実現化として取り組まれている。まさに先進事例であった。

「地域で一緒に暮らそう会」（向こう三軒両隣の再構築）も立ち上げられている。その中の関係団体に1席に行政が示されている。全て社会福祉法人こうほうえん主催、主体であり、行政との連携の必要性などいうものは全く眼中にない。行政も全てこうほうえんさんにお任せの状態であろう。周南市では考えられない。また、同業者との連携の必要性も質問したが、当然、同業者との連携は図られている。そのことが市民の幸せになるからとのこと。市民の大きなニーズは勿論、小さなニーズまで、我が事のこととして対応されている姿勢には、とにかく行政が企画する机上の空論とは違う、現場の力、事実裏付けられた事業の展開を感じた。米子市民は幸せである。

まったく同じ事は周南市では不可能であるが、是非、一度、行政の担当者も含め周南市の事業者は社会福祉法人こうほうえんに足を運び、ココまでやるのか感じる取り組みにふれていただきたい。必ず参考になると思う。

（文責：土屋晴巳）

社会福祉法人こうほうえん「社会福祉法人の運営について」(鳥根県米子市)

平成 29 年 11 月 7 日

井本義朗

鳥取県米子市で特養などを運営する社会福祉法人「こうほうえん」に現地見学も含めて視察に伺った。

こうほうえんは介護・医療・リハビリ・保育など総合的な福祉事業を提供している。この尊厳を基本として運営。東京などにも進出。身体拘束ゼロ(1999年緊急やむをえない場合も原則無し)、おむつ使用ゼロを宣言して介護の質の向上を職員の意識改革も含めて進める。ユニットケアによる個別。ICTの活用。2016年持ち上げない、抱え上げないノーリフティング宣言を行う。

保育サービスでは一般と夜間保育園を合築。高齢者と子ども地域福祉がつながった取り組みを行う。保育事業は東京が中心の事業。

障害福祉サービスは就労継続支援施設、児童発達支援所など事業を行う。

リハビリ事業はリハビリテーション病院、外来・訪問診療を行う診療所も開設。

人材育成に力を入れ、収入の1%を充てる。言語聴覚士を副院長に置き、在宅のリハビリも行う。

また地域貢献活動も介護技術のコンテストを開催するなど地域との連携に力を入れて取り組んでいる。

現在は地域包括ケアに向けてリハビリに特化したデイサービス、24時間対応の訪問介護などを進めている。

ISOを入れて土台作りから始めた。常に振り返って精査する。委員会を作り介護の質を高めるための努力をしている。第三者の目を入れる、教育研修に力を入れることなどの積み重ねを行ってきた。

人材確保については苦労もあるが、離職もあるが、エルダー制度(新人チェックリスト)など教育研修に力を入れている事でキャリアアップにつながる意識があるのではないかと。新人が毎年、60~70人いるがそれぞれにエルダーと呼ばれる新人研修担当のあて指導にあたり会議にも一緒にやる。それにより会社全体の生産性が向上する。研究発表会も定期的に行う。新人も3年くらいで発表を行いこれまでに振り返る。

法人のスタートは境港市。理事長の学生時代に地域に助けられた思いに応えたいと、市長の要請にこたえて介護施設を開設した。小学校の隣接地に候補地があり、地域とのつながりに魅力を感じてスタートした。スタート時の従業員は35名、そこから30年で多様な福祉事業を展開し現在2200人を抱える社会福祉法人となった。現在、売り上げは年間127億円であるが、人材育成は研究開発と同じだと考え、売り上げの1%を充当して専任部長を置く。

ショッピングセンター内に「暖だん倶楽部」というリハビリ強化型通所介護を置いて、困っている相談を受け取り、先進的な取り組みに展開していった。

介護業界は2025年に100万人の不足が見込まれる。60歳を超える人材の活用やICTやロボットなどによる。60歳以上で介護を受けるのは4%くらい、残りの大部分を活用すべき。

医療モデルから生活モデルへの返還を進めるべき。生活モデルに基づくケアを求めるように意識が変化している。また「介護の社会化」から「介護の地域化」の意識を進めるべきで、地域住民が役割を認識し役割を果たしていかなければならない。

特養には医師や看護師なども含めて様々な業種の人材がいるが、これが施設での役割と共に地域に出ていき訪問などによって地域でも役割を果たしていこうと考えている。また地域への情報発信や地域課題の共有の為に地域支援協力隊を結成に向けて、エリア内事業所で困りごとのお手伝いに取り組む。

介護の魅力を高校生に伝える出前事業。商工会議所と共同で地域住民を対象に「介護職員の初任者研修」を開催。(8か月間、2万円)

こうした地域に根付いた活動の為に地域総合支援室を開設。

慶応大学と介護分野におけるICT活用の共同研究に取り組む。これは介護の質と介護職員の効率性の向上を目指す。利用率の向上が離職率の向上につながる。

また職員がスマホに日々の気付きを入力するビックデータのシステム「気付きシステム」を著名な技術者と開発している。これは同じ事象を見ても結果や行為だけではその発端となった気付きは人それぞれで、気付きを可視化する事が重要と考えた。現在、85万件のデータを収集。分析すると、気付きには深さと広さがあり介護士には両面が必要であることが分かった。これを人事教育に活用して、有能な人材育成に活かすことができる。データの的にも職員の気付きが増えて、成長している事が可視化できる。また利用者に対しても的確な対応が職員で共有できる。気付きの中身は、表情、しぐさ、声、意欲など。利用者の普通が分かり、それが基準となり対応に活かすことができる。

超音波膀胱内尿量測定器の活用によってオムツを外す。オムツは身体拘束であり、個人の尊厳を傷つける行為であるとの考えを持っている。職員も大変だが利用者本位の介護を目指しほとんどオムツは使用していない。

様々な取り組みによって利用者の要介護度は改善している。よって報酬が減額するという制度設計上の問題があるが、利用者の為に取り組んでいる。

内服薬の見直しを行い、内服薬ゼロになった入居者も12%いる。

AIでケアプラン作成をする取り組みにも出資して関わっている。

今後の展開として、施設ケアで培ったノウハウを地域へ、そして見取りまで安心できる在宅ケアの実現に取り組んでいきたい。

運営ではなく、現場での経営を考える事が必要であると考えている。

会派視察所感《鳥取県米子市》

山本真吾

視察事項 「社会福祉法人こうほうえん」について

社会福祉法人こうほうえんは鳥取県米子市にあり、総合福祉サービスを提供している。地域との共生を経営の基本とし、常に地域との連携、地域ニーズを先取りした事業展開を行ってきた。

こうほうえんの特徴は大きく3つであるといえる。

1つ目は教育研修の充実である。こうほうえんでは売り上げの1%を教育研修と人材投資に使用しており、教育研修人財部を設置している。新入職員には先輩職員がフォローするエルダー制度や各種研修、またメンタルヘルス専用窓口も設置しており育休取得率は100%である。離職率も業界平均より低いという事で人材をととても大事にする風土である。介護における最も大事「職員力」の向上に大変力を入れていると感じた。

2つ目は気づきシステムである。端末を利用した気づきシステムの導入により個々の職員の気づきを記録・共有することにより入居者の変化をあぶりだし、介護の質の向上及び職員のスキル共有・向上を実現している。これはご利用者を真ん中に置いた仕組み、常にご利用者の目線でサービスを見直すというご利用者本位の価値観を大切にし、最先端のものでは何でも取り入れようという姿勢が成果となって表れたものであると思う。

3つ目は排泄ケアへの考え方である。排泄ケアへの考え方は排泄への自立は人が人らしく尊厳をもって生きていくために重要な事であるとしている。これまでは排泄ケアの理解不足から安易な介護者の都合でオムツを使用していたが今は超音波膀胱内尿量測定器を使用し、オムツ外しを推奨している。これによって尊厳をもてるようになっただけでなく、オムツ代の大きな削減につながっている。こうほうえんでは利用者も職員も笑顔である。利用者を笑顔にするためにはまずは職員が笑顔でなければならない。こうほうえんこんな当たり前のことを地で行く素晴らしい法人である。余談ではあるがお昼ご飯はこうほうえんの食堂で頂いた。雰囲気がよく、とても美味しく大変満足した。個人的には食事が不味い施設は最悪だと思う。それだけで入居しない理由になる。美味しい食事を口にしたとき「なるほどな」と思った。素晴らしいサービスを提供しているから食事も素晴らしいのだなと納得した。一言で言えば経営者のセンスが素晴らしい。今回の視察を受け入れてくれたこうほうえん様の御厚意に感謝である。私も将来はこうほうえんのような素晴らしい施設に入居したいと強く思った。