

職員に信頼される 法人を目指して

令和8年3月

社会福祉法人 大三島育徳会 副理事長
特別養護老人ホーム博水の郷 施設長

田中美佐



自己紹介

【現職】

社会福祉法人大三島育徳会

特別養護老人ホーム博水の郷 施設長(令和2年7月～現在)

副理事長兼統括副本部長(令和5年12月～現在)

社会福祉法人三交会理事(令和2年6月～現在)

世田谷区内施設長会(現在30施設)会長(令和5年4月～)

世田谷区第10期高齢者保健福祉計画・介護保険事業計画

策定部会委員(令和8年2月～)

信頼される法人を目指すきっかけ

- ・ 民間企業(生保財務部)・公務員(衆議院議員公設秘書)の経験から、福祉業界と他業界・民間企業との待遇の格差を実感。
- ・ 子育て経験より、育児中職員への共感と支援の必要性を感じている。
- ・ **職員が定着する法人**になるため、社会福祉法人においても民間企業並みの福利厚生を実現すべく待遇改善を模索。
- ・ **選ばれる法人**になりたい
職員が家族・親戚・友人・知人に勧めたいと思える法人にするため職場環境の構築を推進。

（社福）大三島育徳会 法人概要1

【基幹施設】 特別養護老人ホーム 博水の郷（東京都世田谷区鎌田）

定員 特養90名 SS18名(合計108名)

世田谷区立玉川福祉作業所 B型作業所

（東京都世田谷区玉川・等々力） 定員64名



【設 立】 平成12年11月28日

【事業開始】 平成14年4月1日(令和8年は25年目) 博水の郷開設

**【現在拠点】 9拠点(東京都世田谷区8, 港区1)高齢4拠点、障害5拠点
15事業所(高齢8事業、障害7事業)**

法人概要2

【職員数】 190人

(令和8年1月1日現在)

男性 71人 (常勤58人 非常勤13人)

女性119人 (常勤84人 非常勤35人)

※うち18名が社会福祉法人三交会へ出向

博水の郷開設時からの職員が14名在籍している。

10年以上の職員が75名（開設時職員含む）

創立25年で平均在籍年数が9年10か月。

夫婦が5組

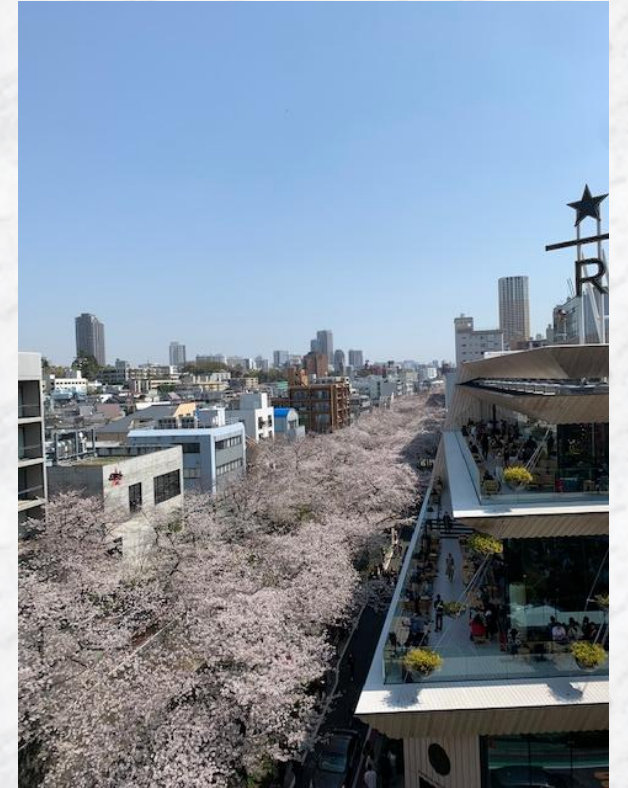
職員が定着している職場である。

（社福）三交会 法人概要

- 【基幹施設】 特別養護老人ホーム青葉台さくら苑**
東京都目黒区青葉台(地上6階 地下1階)
桜並木で有名な目黒川沿い
最寄り駅・・・東急東横線中目黒駅
東急田園都市線池尻大橋駅
京王井の頭線神泉駅
- 【定 員】 特養101名 SS15名 合計116名**
【設 立】 平成9年3月28日
【事業開始】 平成10年4月1日(今年は28年目)

【職 員 数】 86人 男性 36人 (常勤32人 非常勤 4人)
(令和8年1月1日現在) 女性 50人 (常勤38人 非常勤12人)

高齢者福祉事業 (特養、短期入所、通所、居宅、訪問看護)



(社福) 三交会

特別養護老人ホーム青葉台さくら苑

事業再生の軌跡 どん底からの大逆転

危機的状況（令和元年～） 当時の施設長と運営部長より別々に大三島育徳会理事長に相談

人材・設備・資金（ひと・もの・かね）全てが「破綻寸前」

【深刻な経営難】

- ・通帳残高 約1,000万円に対し月間支出約4,500万円超
- ・介護報酬の入金をあてにして給与を支給する、自転車操業
- ・ボーナスを借入金で支払う、将来負担の先送り運営
- ・どの金融機関からも、もうこれ以上の融資は出来ないと見放された

【現場の荒廃】

- ・112床に対し入所者60名弱（稼働率約50%）、5・6階は倉庫化
- ・職員はわずか30名。大量離職が続き、派遣頼みの現場
- ・壁紙の剥がれ、しみ、暗い照明等、劣悪な環境
- ・それでもご利用者は、さくら苑しか居場所がない

どうしたらよいかわからない（泣）

再生に向けた「抜本改革1」

**スピード感のある立て直しが求められた
そこで、大三島育徳会が立ち上がった！**

【現場の見直し】

- ・大三島育徳会から、デイサービスと特養の管理職を出向

【ガバナンスの刷新】

- ・当時の理事・評議員に辞任してもらった
- ・理事長を含む全役員を刷新
- ・5年で黒字化する事業再生計画を策定
- ・経営の「軸」を確立⇒本部経営会議の合同開催、規則・規定の統一

新たな試練

このような中・・・年金事務所より

差し押さえ通知書が送られてきた

借入で支払った賞与に対する

900万円の社会保険料

の引き落としができず**未納**となった

再生に向けた「抜本改革2」

【資金・インフラの整備】

- ・新理事長の個人補償：金融機関から**2億円の融資実現**
⇒延滞していた社会保険料の納付完了
- ・老朽化した箇所の改修：壁紙、天井、駐車場、照明、消防機器等
- ・増収のための改修：4床増床⇒年間2,000万円増収
- ・福利厚生につながる改修：職員ラウンジ、カフェコーナー
- ・固定費削減のための改修：水道の共同住宅扱い⇒料金3分の1

職員体制

【人材の確保と出向対応】

- ・大三島育徳会人材対策室による人材確保
- ・ハローワークの協力による緊急職員募集
- ・未経験でも意欲ある新人の積極採用
- ・離職希望者の引き留め
- ・大三島から18名の精鋭を出向させ、教育体制整備(エルダー制度)
(現在も出向継続)

【大三島の課題】

職員が成長してもポストに空きがなく昇進できない状況があったが三交会への出向によって解消。

【大三島の強み】

大三島では、積極的な採用と育成により、職員が出向しても次の人材が育つ環境を維持している。
三交会へ出向する職員は意欲的である。

青葉台さくら苑 4床増床・職員ラウンジ改修

改修前



4床増床

改修後



職員ラウンジ



青葉台さくら苑 デイサービス改修

改修前



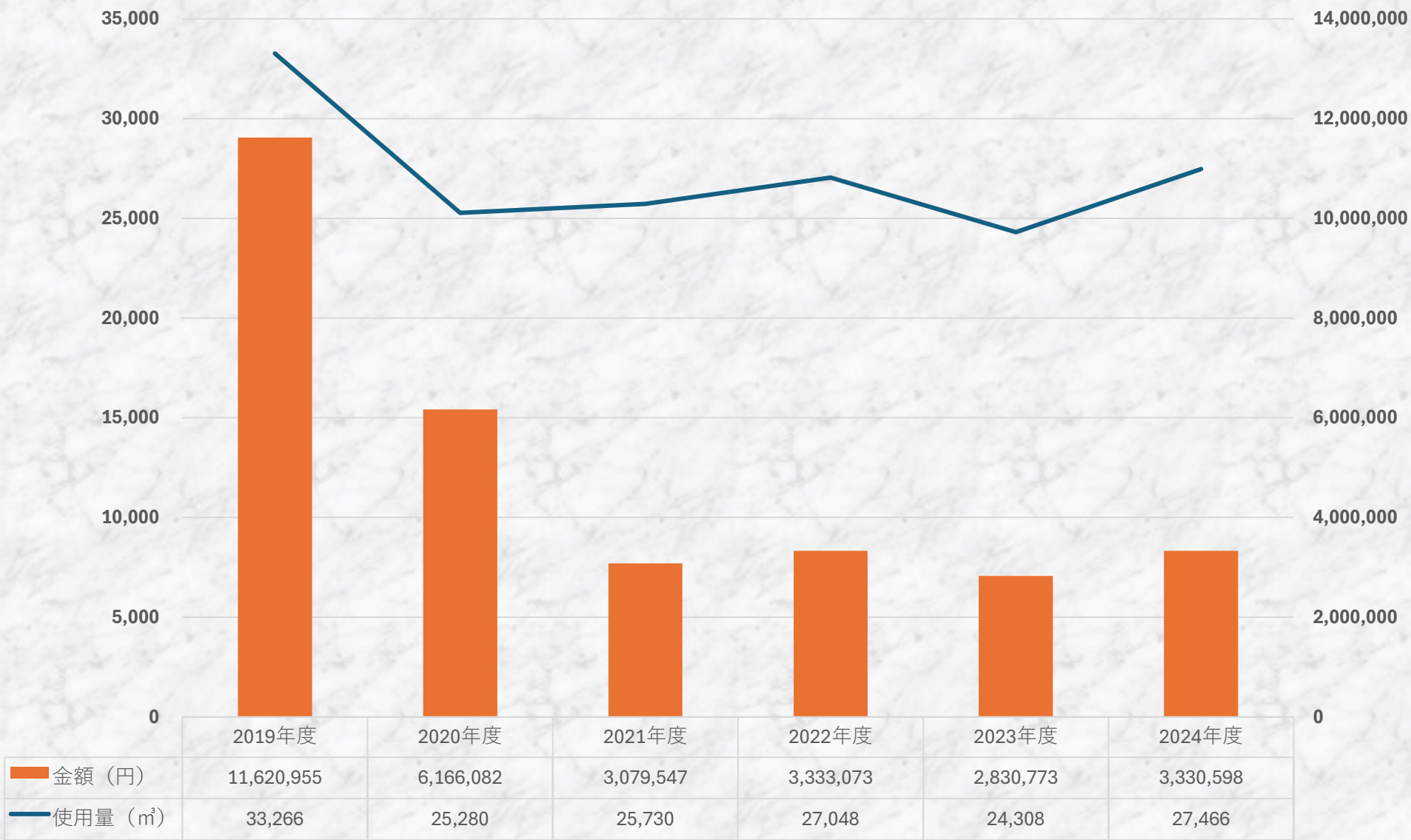
キッチン設置



カフェコーナーを設置

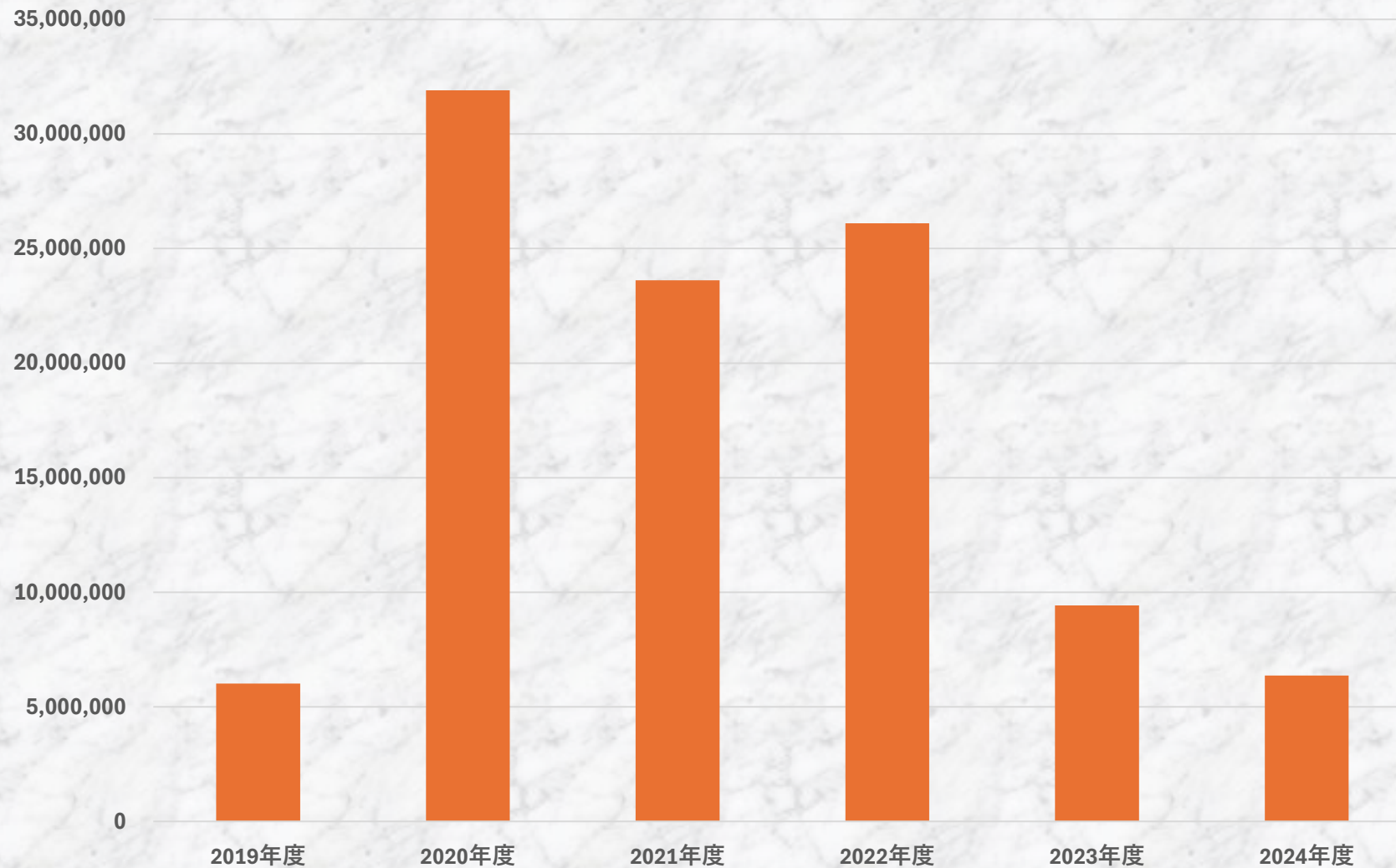


青葉台さくら苑水道料金推移

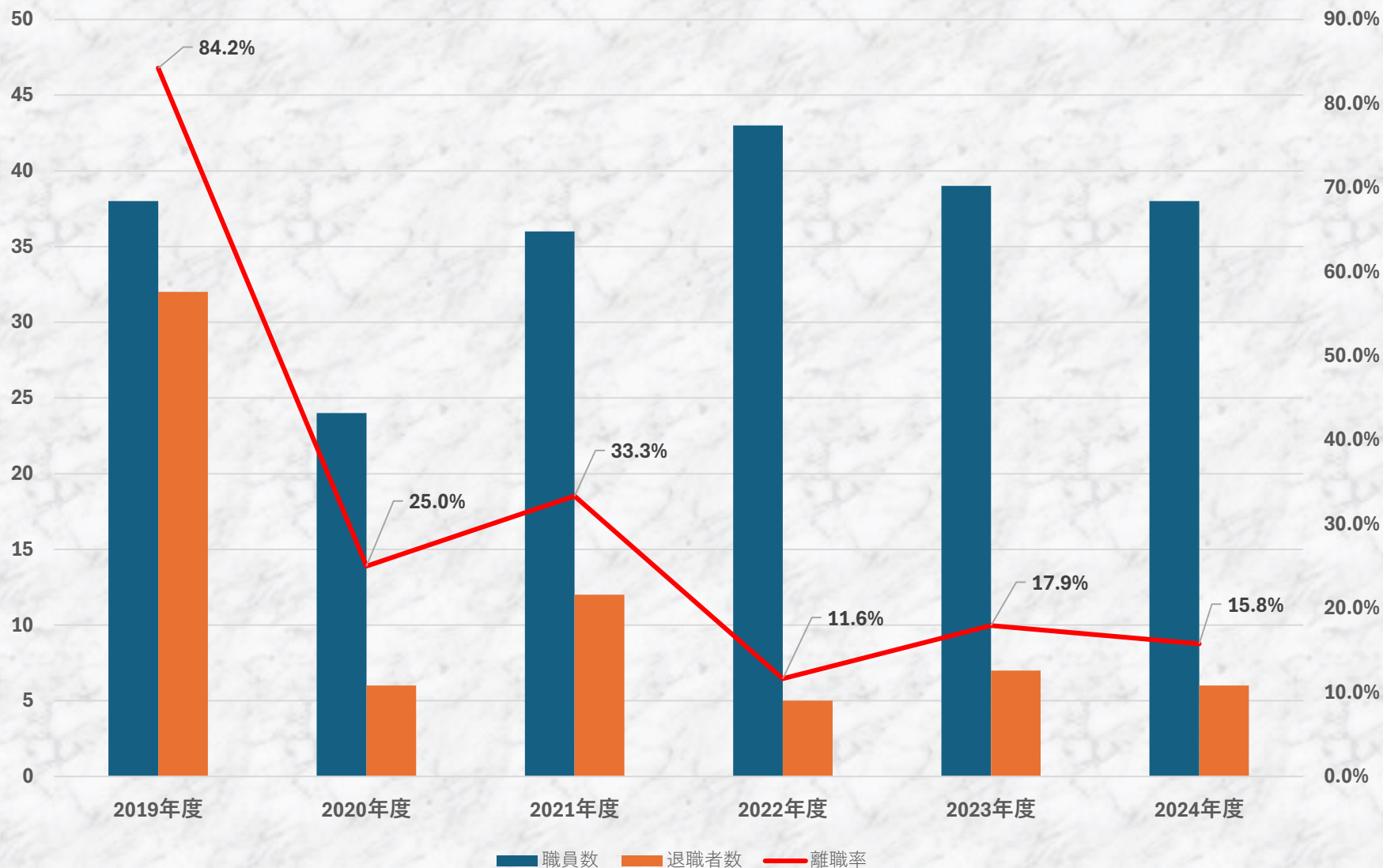


青葉台さくら苑 修繕費推移

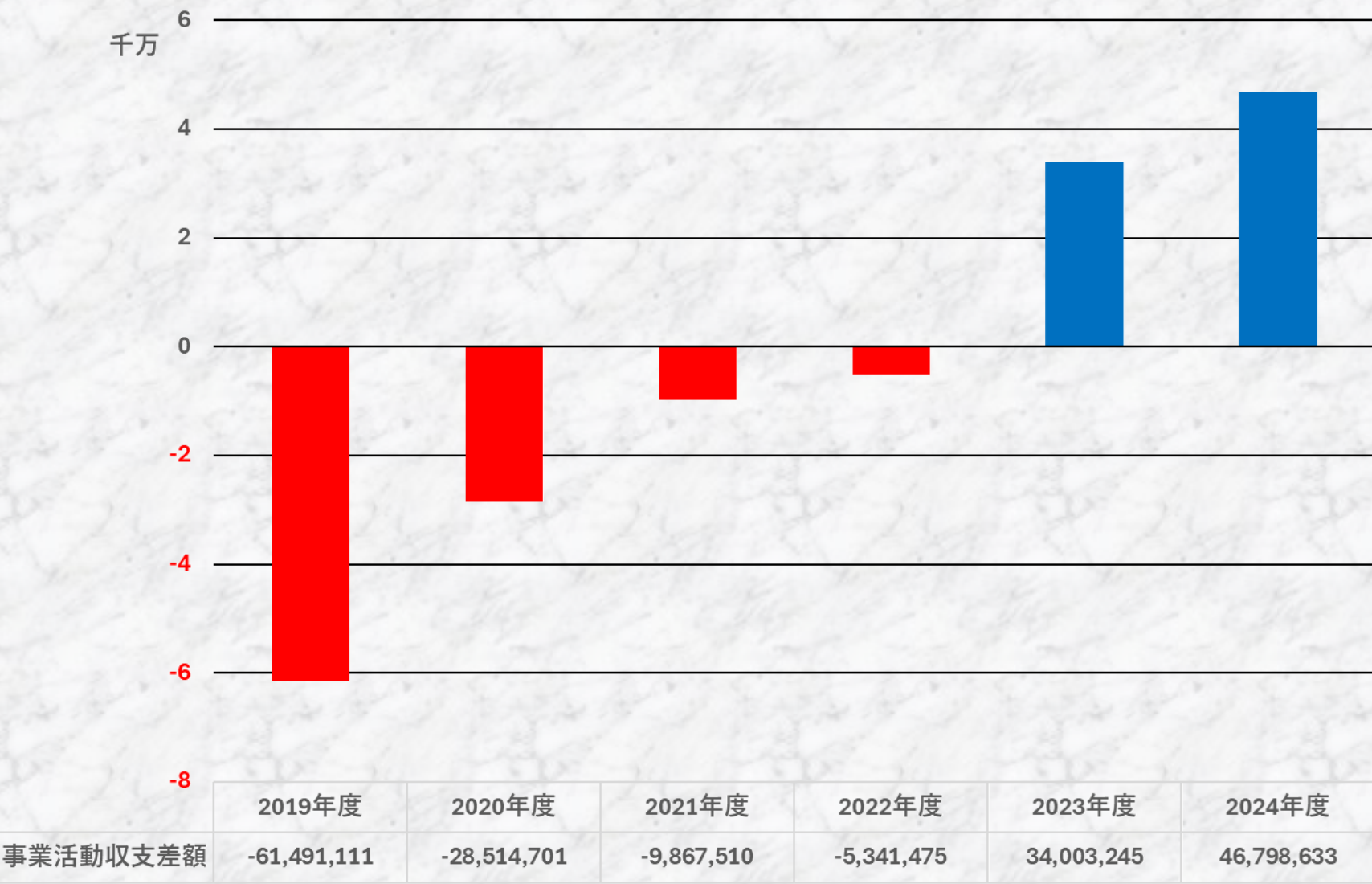
単位：円



青葉台さくら苑 介護職員離職率



青葉台さくら苑 事業活動収支推移



相乗効果

	大三島育徳会	三交会
キャリア	ポスト不足を解消し、中堅層の昇進機会を創出	経験のある職員の指導により現場が安定
経 営	グループ全体の経営基盤の強化	破綻回避と黒字化への道筋
人材育成	「再生の現場」を通じて、職員の意欲とスキルが向上	ゼロからの教育体制が整う
人材確保	求職者が「中目黒」か「二子玉川」かをアクセスで選択できる 複数施設を運営することで安心感、将来性をアピール	



- ★支援開始から4年で事業収支が黒字。5年で資金収支が黒字
- ★現在、職員が定着し、離職率も84%から15%で落ち着いている
- ★現場は2.1対1の人員配置で、支援が行われて、経営は安定

このような支援を行ってきた大三島育徳会

これは

法人と職員との間に

信頼関係が築かれていると考えられる



どの様にして、職員が定着し信頼関係が築かれていったか・・・

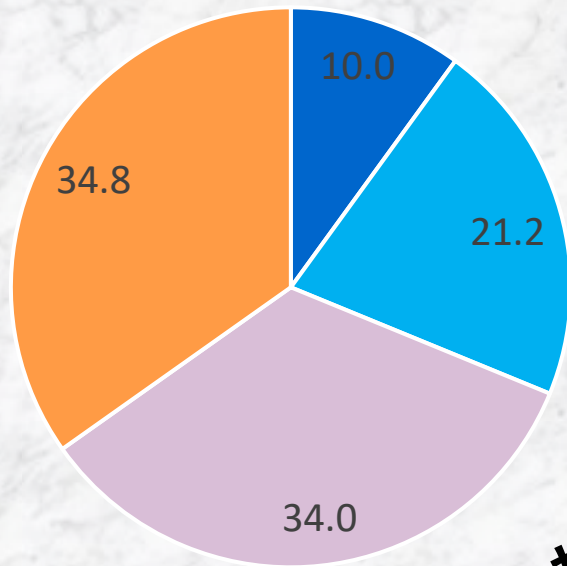
職員が定着する過程

- 1 働きやすい職場づくり
- 2 具体的な取り組み
- 3 取り組みの結果
- 4 考察
- 5 提案

1.働きやすい職場づくり

人材不足の深刻化

介護職員不足状況 (令和6年度)

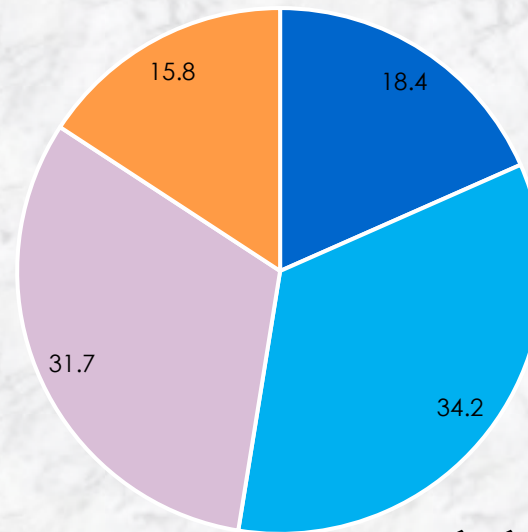


やや不足～大いに不足
65.2%

■ 大いに不足 ■ 不足 ■ やや不足 ■ 適当・過剰

介護労働安定センター 介護労働実態調査

障害者支援職員不足状況 (令和7年12月発表)



やや不足～大いに不足
84.3%

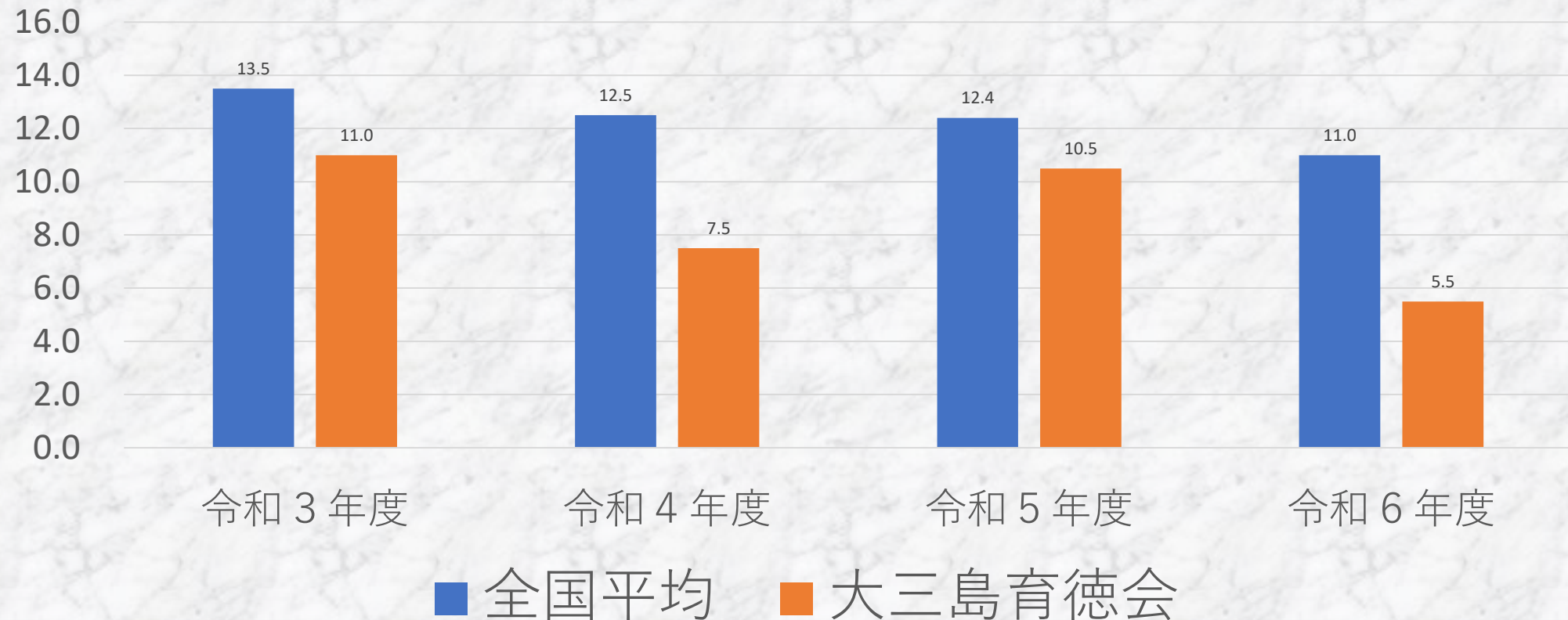
■ 大いに不足 ■ 不足 ■ やや不足 ■ 適当・過剰

きょうされん 2025 職員不足の実態調査

無期雇用の介護職員離職率

離職率 全国平均と大三島育徳会

(単位：%)



安定した人材を確保し続けるには？

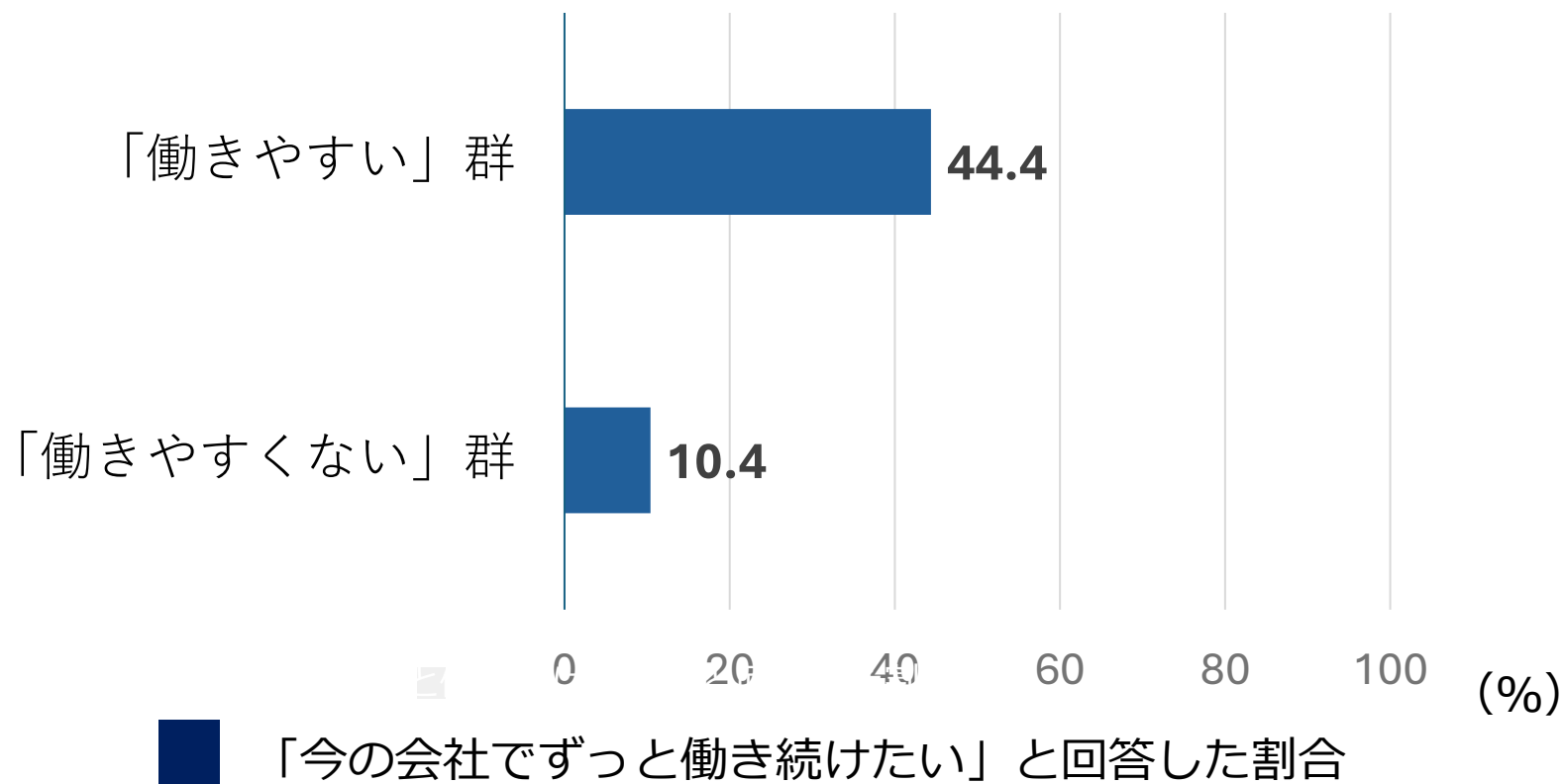
説明:

**福祉・介護業界は今
「ICT化」といわれているが
それだけでいいのか？**



**職員を大切にする
働きやすい職場**

「働きやすさ」がある職場の職員の勤務継続意向が高い



平成26年5月 厚生労働省職業安定局雇用開発部雇用開発企画課
働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告所書から抜粋して作成

ICT化を含めた
「働きやすい職場づくり」
を進めることによって
職員の定着につながるのではないかと？

2.具体的な取り組み

「働きやすい職場づくり」5つの取り組み

- (1) 採用に係る取り組み**
- (2) 待遇改善にかかる取り組み**
- (3) 職場環境を改善する取り組み**
- (4) 生産性向上にかかわる取り組み**
- (5) 見える化への取り組み**

「働きやすい職場づくり」5つの取り組み

(1) 採用に係る取り組み

(2) 待遇改善にかかる取り組み

(3) 職場環境を改善する取り組み

(4) 生産性向上にかかわる取り組み

(5) 見える化への取り組み

①紹介・派遣会社による採用をしない

人材対策室の創設（兼務ながら意欲のある職員）

12年以上 直接雇用を継続（派遣・紹介会社経由無）
管理職と採用担当が複数人で直接面接を行う

- ・当法人に入りたいという意欲のある人を探す
- ・一緒に働きたいと思える人を探す
- ・（採用）費用を削減 ⇒費用はなるべく職員給与へ
- ・**職員の紹介制度**（給与規定に明記）
紹介してくれた職員、紹介で入職してくれた職員に紹介手当

②副本部長の役割

- 法人本部副本部長の二人のどちらかが（二人の時も）
採用面接に積極的に参加
- 副本部長二人は、すべての職員の名前と顔が一致
- 二人のどちらかで、法人の事業所を1か月に1回以上訪問
直接職員に声をかけねぎらいや感謝を伝え、
不満や問題点を聞き取り



業務や人材配置・管理職への指導、規定の見直しをおこなう

③ホームページ、SNSの活用

- ・ ホームページの毎日の更新
- ・ インスタグラムの**週2回以上**の更新

※フォロワー**8,272人**(R8.2.1現在)



④独自の採用フェアの開催

「TOKYOの未来を創る社会福祉法人協力会」

- ・ 都内10法人で連携し独自の就職フェアを開催
- ・ ハローワーク、労働局、厚労省、東京都に掛け合い
補助金事業となった
- ・ ハローワークによる、
失業保険の求職活動実績のフェアとして認定

「働きやすい職場づくり」5つの取り組み

- (1) 採用に係る取り組み
- (2) 待遇改善にかかる取り組み**
- (3) 職場環境を改善する取り組み
- (4) 生産性向上にかかわる取り組み
- (5) 見える化への取り組み

①家庭と仕事の両立を支援する その1

i 「休み」を増やす

- ・ リフレッシュ休暇 年12日
- ・ 家族応援休暇創設 年 3日
- ・ 夏休み 年 3日
- ・ 年間総休日 123日（他有給）
- ・ 介護休業取得例あり

ii 産休・育休取得者は100%復帰

※現在 時短勤務者 5人

※令和8年度から育休後の時短勤務12歳まで延長



①家庭と仕事の両立を支援する_{その2}

令和5年度

**東京都「家庭と仕事の両立支援推進企業」に登録
（育児・介護ともに星2つ）**

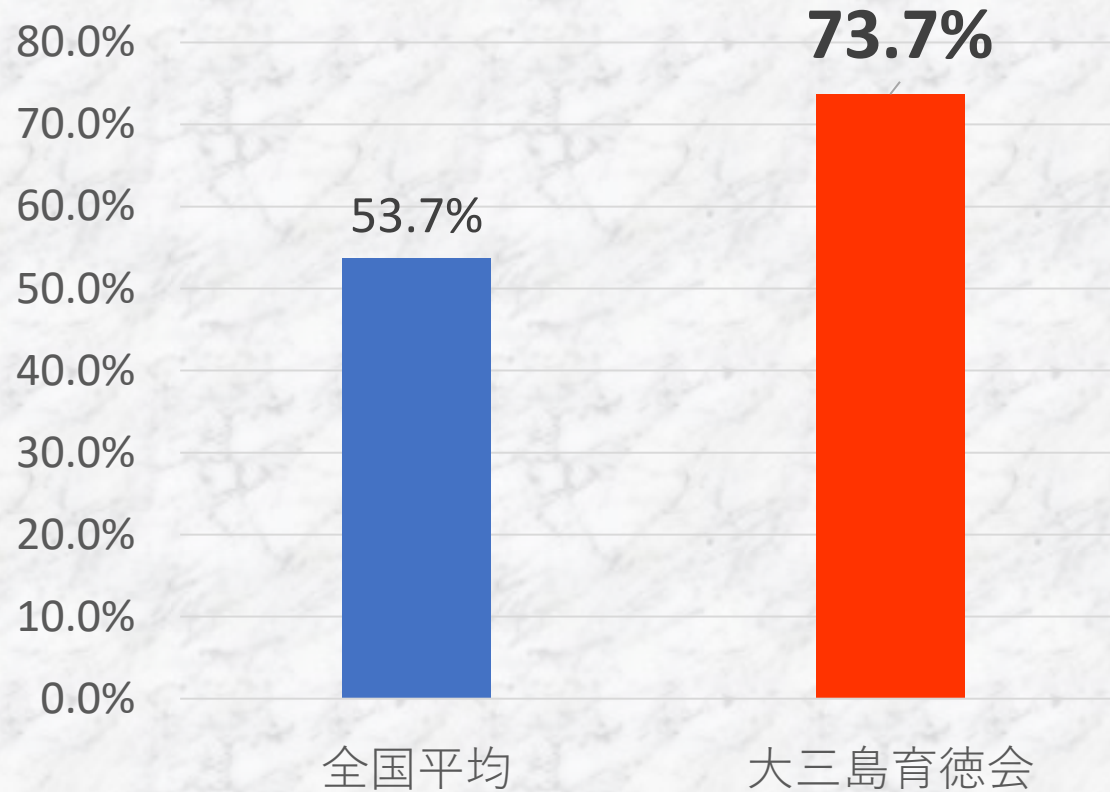
令和6年度

**東京ライフ・ワーク・バランス認定企業
（都内11社が選定された。社会福祉法人では唯一）**

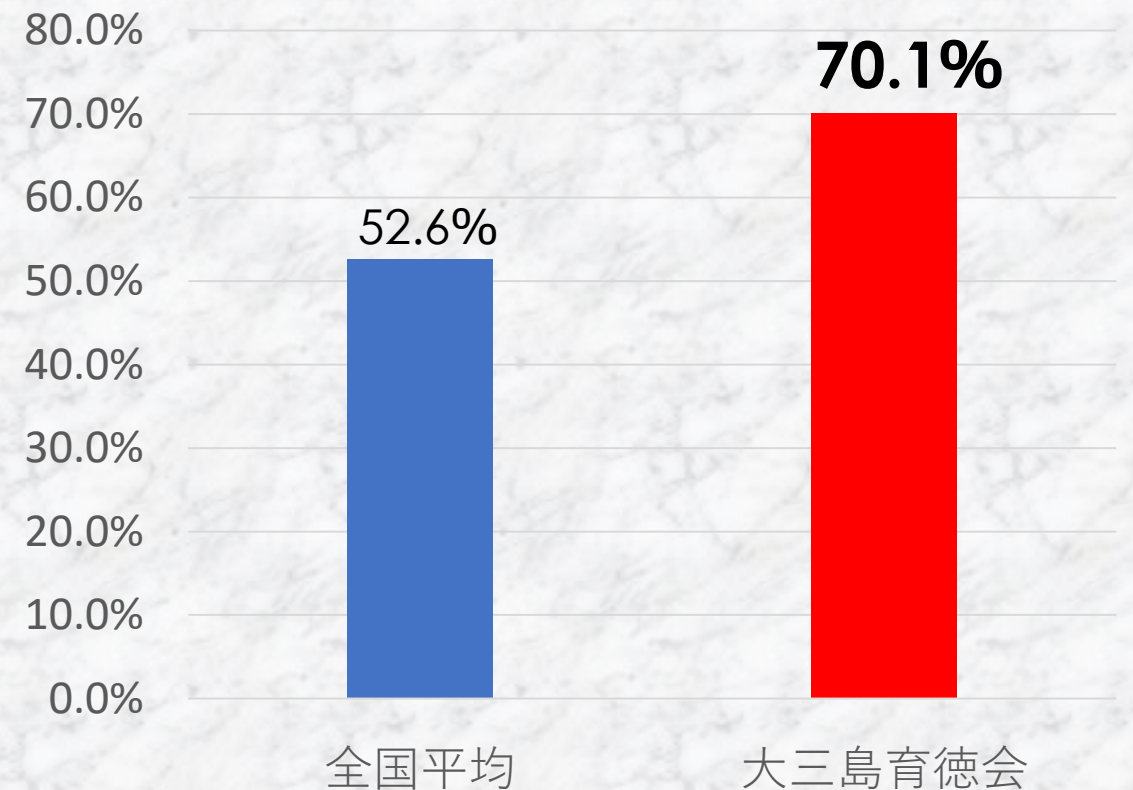
②有休休暇の取得促進

※当法人では有給は4月に一斉付与

有給取得率(令和5年度)



有給取得率(令和6年度)



介護労働安定センター令和5年度6年度「介護労働実態調査」より

③福利厚生の実施 ① 福利厚生の充実

その1

i.ビンゴ大会開催

令和5年度・4回 令和6年度・2回 令和7年度・2回実施

※景品：お米、松坂牛、商品券、冷凍蟹
ジュース、お菓子など法人への寄付品

ii.福利厚生サービス「ソウエルクラブ」

※ 結婚・出産・入学のお祝品、弔慰金、各種講習会
リフレッシュ&ライフサービス(トラベル、ライフ、スポーツなど)

③福利厚生の実情 その2

iii. 法人独自 職員企画の福利厚生行事

高級ホテルビュッフェ、高級すし、高級鉄板焼き

高級焼肉、歌舞伎鑑賞、劇団四季鑑賞

TDR日帰り旅行、バス旅行、京都旅行

ゴルフラウンド、競馬体験、エステ体験

よしもと鑑賞など



④ 処遇改善手当を最大限に活用

10年以上の介護福祉士

⇒ **基本給 + 60,000円**（処遇改善手当）

⑤資格取得費用の助成

- ・ 初任者・実務者研修取得費用
- ・ 実務者研修実技は当施設内で受講可能
- ・ 介護福祉士受験費用は全額法人負担
- ・ 社会福祉士・精神保健福祉士お祝い金
- ・ 資格手当・・・介護福祉士、社会福祉士、

実務者研修（高齢局と障害局の違いはある）

⑥社宅制度（東京都の制度を利用）

介護職員・支援員に対し社宅を用意
（４年間）

82,000円までの家賃の部屋について

法人が借り上げ、職員に社宅として利用してもらう

※社宅利用にあたっては、面談と条件有

「働きやすい職場づくり」5つの取り組み

- (1) 採用に係る取り組み
- (2) 待遇改善にかかる取り組み
- (3) 職場環境を改善する取り組み**
- (4) 生産性向上にかかわる取り組み
- (5) 見える化への取り組み

①コミュニケーションの円滑化 (職員のリラクゼーション)

- ・ 職員ラウンジの整備
 - ・ 無料ドリンクコーナーの設置
 - ・ 観葉植物の設置
- ・ 法人内他事業所との親睦イベントを推進
(法人負担 年間**1万円/1人**)
- ・ セラピー犬の活用



②手厚い職員配置 その1

- 特養運営基準は、3人(ご利用者)対1人(職員)
当法人博水の郷では・・・

1.9 対 1

②手厚い職員配置 その2

- 障害者運営基準は、6人(ご利用者)対1人(職員)
当法人玉川福祉作業所では・・・

3.8 対 1

③介護の仕事に集中できる環境づくり

- ・ 洗濯・清掃業務の外部委託
- ・ 介護助手7名の配置
(障害者雇用含む)

④キャリアアップ

- ・ **エルダー制度による新人教育**
- ・ **キャリアアップ制度（性別不問）**
- ・ **制度に伴う賃金制度**
- ・ **年2回のキャリアアップ含めた人事考課面談**
- ・ **各種研修（内部・外部）への参加推奨**
- ・ **資格取得奨励**

⑤障害のある方も 健常者と一緒に働ける環境づくり 1

4人の障害者

平均在籍年数 9.2年

最 長 19年10か月

20年、9年、7年、1年

⑤障害のある方も 健常者と一緒に働ける環境づくり 2

令和5年度

東京都

「心のバリアフリー」好事例企業に選定



令和7年12月

東京都「

「共生社会の理念に賛同する企業・団体」登録



⑥男女共同参画の仕組み



- ・ 男性の育児休暇取得例あり
- ・ 希望に応じた部署異動（年2回面談あり）
- ・ 正規・非正規の両転換例あり
- ・ 時短勤務、終業時間の変更等に柔軟に対応
- ・ 令和8年度より育休後の時短勤務延長規定制定

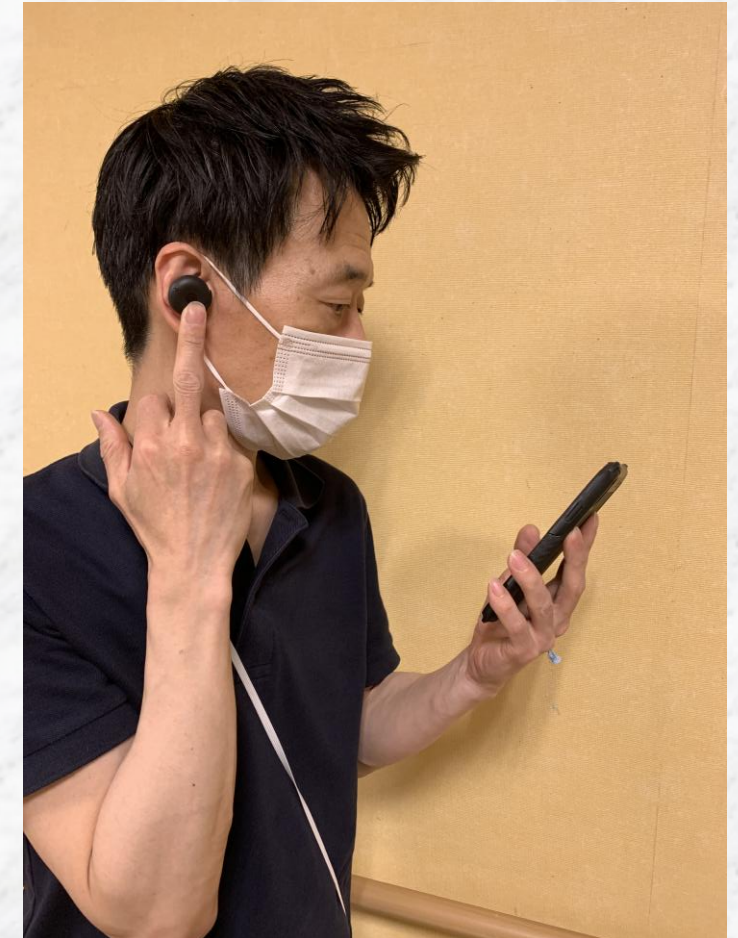
※令和4年度 世田谷区男女共同参画先進事業者受賞

「働きやすい職場づくり」5つの取り組み

- (1) 採用に係る取り組み
- (2) 待遇改善にかかる取り組み
- (3) 職場環境を改善する取り組み
- (4) 生産性向上にかかわる取り組み**
- (5) 見える化への取り組み

① インカム導入

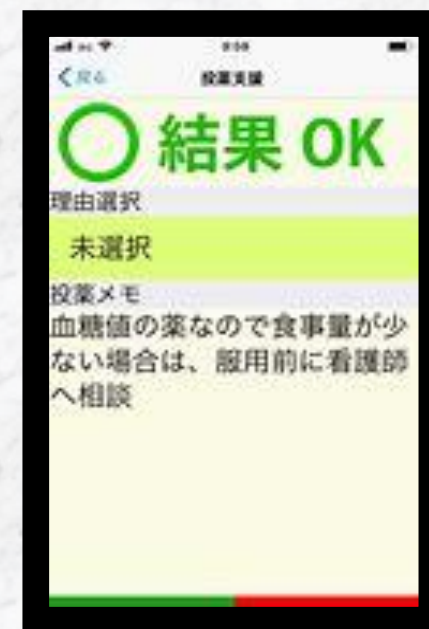
- ・ 迅速な情報共有
- ・ アプリ内に会話が音声と文字で記録される
- ・ 記録の効率化



②誤薬防止服薬支援システム導入

人間違いの誤薬 令和5年度 1件

人間違いの誤薬 令和6年度 0件



③介護業務支援ソフト導入

- ・ 情報共有
- ・ 支援記録時間の短縮
- ・ 紙の資源節減

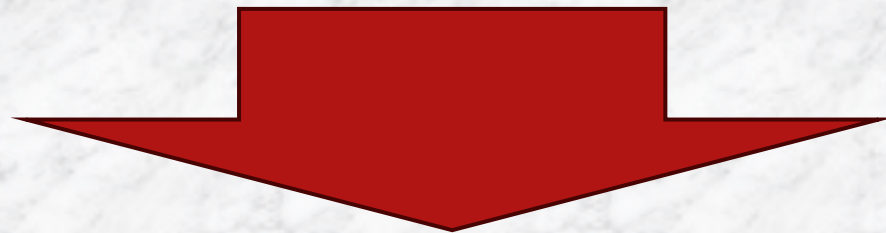


※障害局も導入予定

「働きやすい職場づくり」5つの取り組み

- (1) 採用に係る取り組み
- (2) 待遇改善にかかる取り組み
- (3) 職場環境を改善する取り組み
- (4) 生産性向上にかかわる取り組み
- (5) 見える化への取り組み**

**「働きやすい」という見えないものを
客観的にとらえられるように・・・**

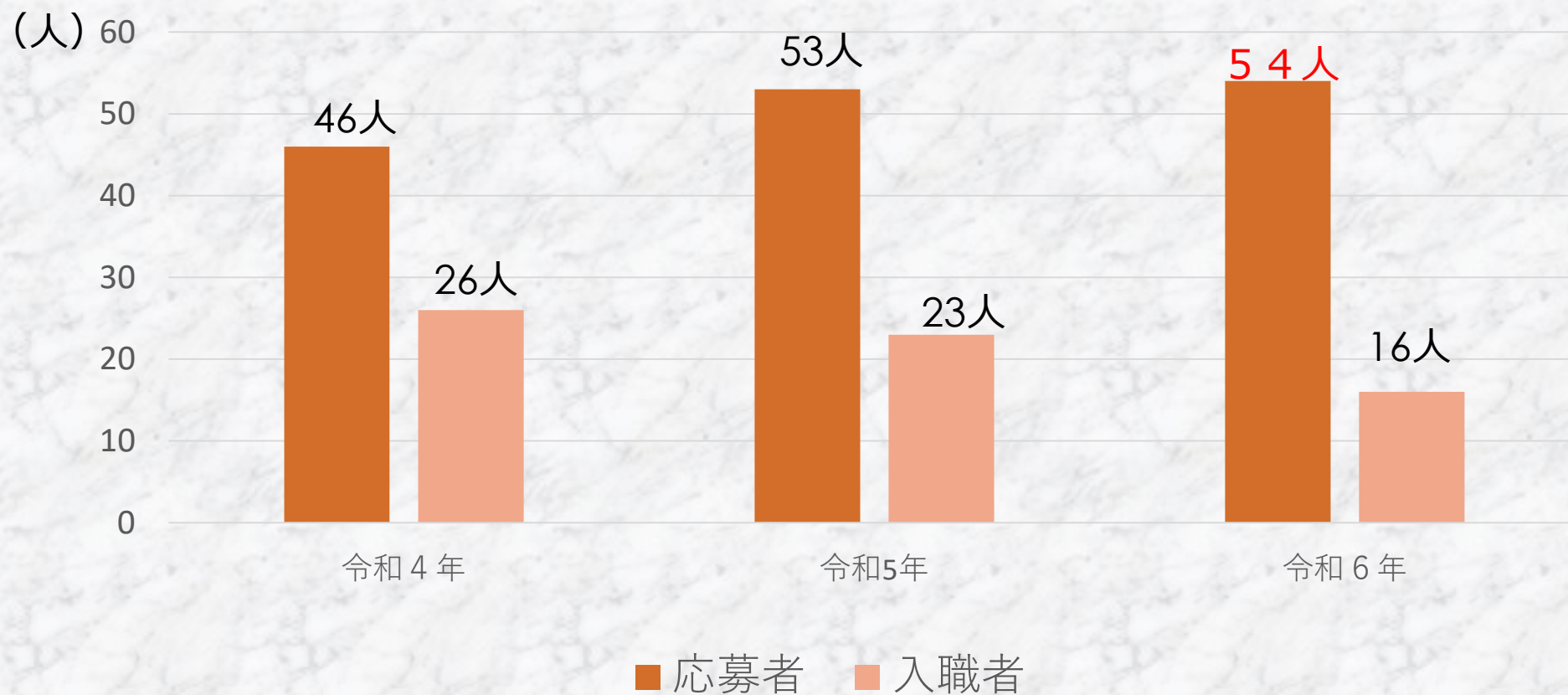


表彰・認定対象事業に応募・申請

3.取り組みの結果

応募者の増加と入職者の推移

(法人全体)



離職者 ゼロの目標達成！

①障害者支援局玉川福祉作業所の離職者 ゼロ

令和6年4月から令和7年8月末まで
17か月間ゼロを達成



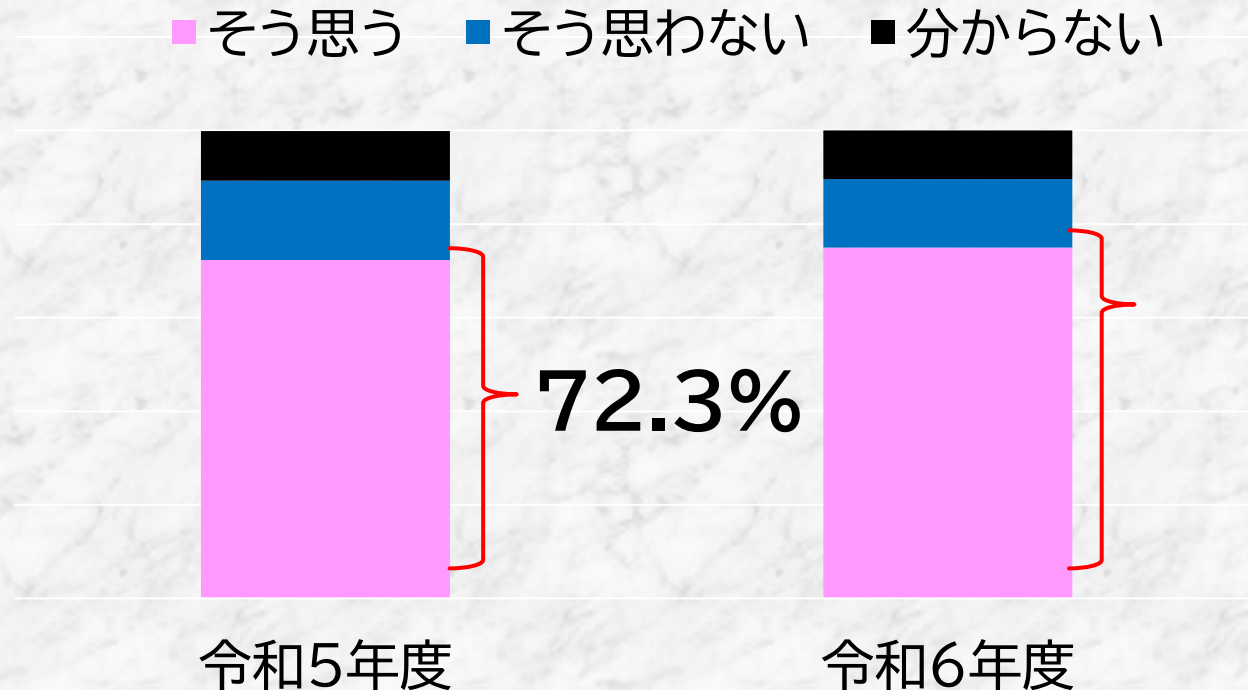
②特養介護正職員の離職者 ゼロ

令和4年9月から令和6年8月末まで
24か月間ゼロを達成

第三者評価職員アンケート(令和6年介護職)

評価項目 5-1-4 3の②

私はこの事業所の仕事について、意欲と働きがいを持つことができる？



■ そう思う が
75.0%
と上昇

女性の働きやすさ・女性の登用

- ・産休・育休からの復帰 **100%**
- ・女性のキャリアアップ
- ・女性管理職 **42%**（令和8年1月現在）
局長1人 部長4人、課長4人、係長4人

※令和3年 東京都女性活躍推進大賞

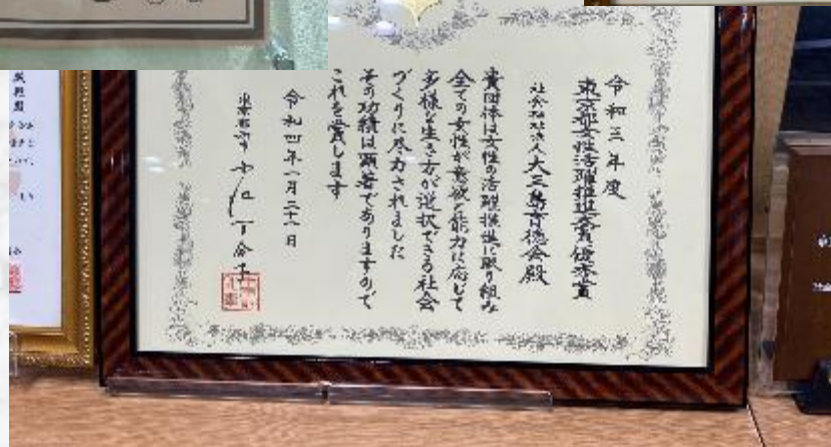
医療・福祉部門 優秀賞受賞



「見える化」国・東京都・世田谷区からの表彰

- ・TOKYO働きやすい福祉の職場宣言(H30～)
- ・東京都女性活躍推進大賞優秀賞(R3)
- ・世田谷区男女共同参画先進事業者(R4)
- ・東京都「心のバリアフリー」好事例企業(R5)
- ・東京都家庭と仕事の両立支援推進企業(R5)
- ・東京ライフ・ワーク・バランス認定企業(R6)
- ・介護職員の働きやすい職場環境づくり 厚生労働大臣奨励賞(R7)
- ・東京都共生社会の理念に賛同する企業・団体 (R7) ※全22社

東京都・世田谷区からの認定・表彰の各種

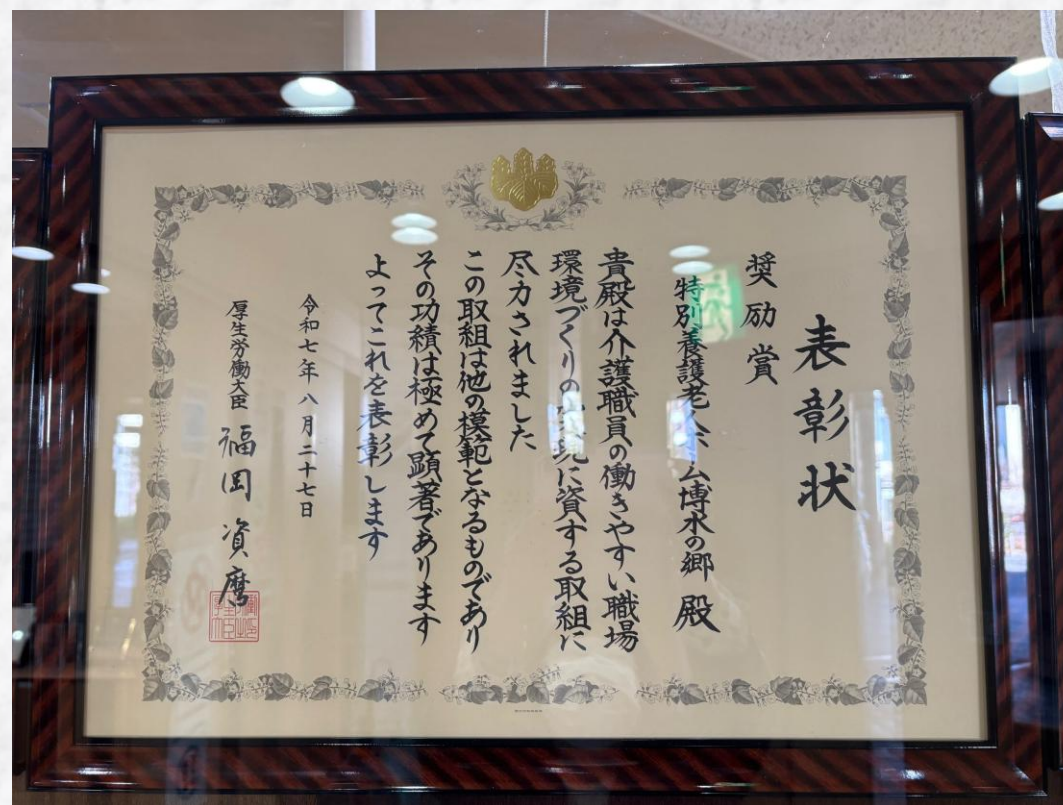


令和6年度東京ライフ・ワーク・バランス認定企業



令和7年度 厚生労働大臣奨励賞

介護職員の働きやすい職場環境づくり 厚生労働大臣奨励賞



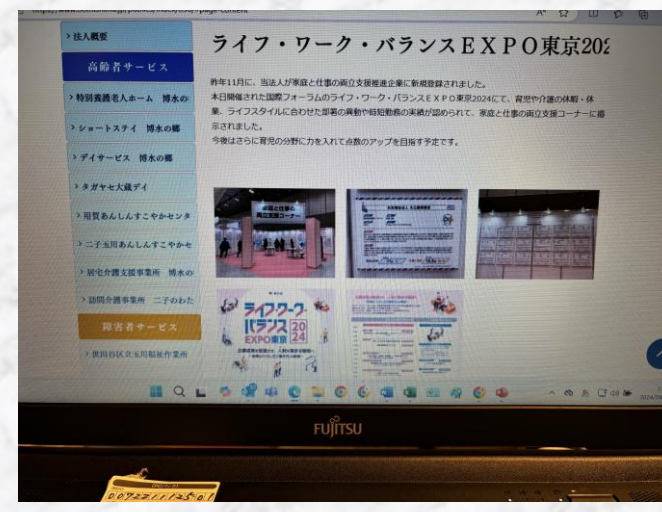
「見える化」達成

表彰の受賞や認定



法人ホームページ、Instagramで発信
当法人広報誌での紹介

職員、求職者、ご利用者・ご家族等へ
取り組みやその評価を伝えることができた



4.考察

昨今、

福祉・介護業界は、デジタル(ICT)化・ロボット活用が中心

それにより、職員の負担が軽減される

⇒だからと言って人員削減するのではない

ご利用者・同僚へかかわる時間を増やしていく

福祉・介護業界では、人間関係の構築や個別支援など

人が果たす役割が依然として重要である

働きやすい職場づくりへ取り組むことで

職員の満足度向上



職員の退職者0を達成(令和5年度)



法人への信頼



他法人への支援を率先して行ってくれた

5.提案

**福祉・介護業界は
「ICT化をすれば「働きやすい職場」になる」
という風潮がある
でもそれだけではないと考える**

**法人が職員をどれだけ大切にできるかということが
「働きやすい職場」
につながる**

**職員がどのように働いていきたいか
どのようなライフワークバランスを考えているか？**

この講義を受けている皆様には
それぞれの法人様の特徴を生かした
「働きやすい職場づくり」
に取り組み職員を大切にしていきたい

皆様とともに福祉・介護業界を
「働きやすい」「魅力ある」「やりがいのある」
業界にしていきたい

「働きやすい職場づくり」
の取り組みをすることによって、職員から信頼される法人になる

ご一緒に取り組んでいきませんか？

職員に信頼される法人をめざして



博水の郷セラピー係「ハル」

ありがとうございました

田中美佐

参考資料

- 介護労働安定センター 介護実態調査 令和5年 令和6年
- きょうされん 2025年 職員不足の実態調査
- 平成26年5月 厚生労働省職業安定局雇用開発部雇用開発企画課
「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書」