

七十七ビジネス大賞受賞

第 27 回(2024年度)

企業 インタビュー

Interview

株式会社リツワ

代表取締役 佐々木 輝 氏



会社概要

住 所：宮城県栗原市栗駒岩ヶ崎桐木沢66

設 立：1991年

資 本 金：30百万円

事業内容：介護保険、障害福祉、子育て支援
事業

従業員数：435名

電 話：0120 (541) 652

U R L：<https://ritsuwa.com/facility/>

宮城県北部を中心に多数の拠点・事務所を有し、介護保険、障がい者・児童福祉、子育て支援事業等を展開、福祉課題解決に取り組み地域を牽引する企業

今回は「七十七ビジネス大賞」受賞企業の中から、株式会社リツワを訪ねました。同社は宮城県北部を中心に多数の拠点・事業所を有し、介護保険事業のほか、障がい者・児福祉事業、子育て事業を運営。多様な事業主体との連携・協働により地域の福祉課題解決に取り組んでいます。介護福祉事業の拠点毎に複合サービスを展開することにより、施設利用者様の多様なニーズに対応するとともに、安定的な施設運営を実現しています。同社の佐々木社長に、事業内容や創業経緯等についてお伺いしました。

——七十七ビジネス大賞を受賞されたご感想をお聞かせ願います。

大変嬉しいです。弊社の取り組みを評価していただけたことはもちろんですが、福祉業界全体にとっても元気になる知らせになったのではないかと思います。社員一同、改めて勇気と希望をいただけた機会になり、今後更に増えていくことが予想される福祉の需要に、しっかりと応えられるようにしたいです。

申込のきっかけですが、数年前より七十七ビジネス情報を拝読しておりまして、多種多様な企業の方々の事業への想いや発想、技術、展開、社会での役割等の内容にとっても共感していました。

また福祉業界は、団塊世代が後期高齢者となった2025年問題が現実になり、人手不足をはじめとした様々な課題を突き付けられている状況です。弊社が七十七ビジネス大賞を受賞できたというニュースが福祉業界に流れれば、今一度、業界全体を元気づけられるきっかけになるのではないかと思います。受賞後は本当に多くの方からお祝いの言葉をいただき、改めて受賞の喜びを感じています。

地域の為の総合福祉

——御社の事業内容について教えてください。

弊社は、まちづくり・地域活性化・社会貢献をモットーに総合福祉事業者として事業を行っています。主な事業内容として、介護保険事業、障がい福祉事業、子育て支援事業の3つの事業があります。

弊社の始まりは宮城県栗原市で私の両親が始めたデイサービスです。当時は宅老所と呼ばれていて、父が経営、母が施設所長として現場に出ていました。私も少しですが現場を経験したのち、平成16年4月に通所介護（デイサービス）と自主活動事業として宅老所（宿泊サービス）の事業を始めました。社名は地元である栗原の「リツ（栗）」と「ワ（輪）」を合わせています。

事業開始から20年経った現在は、市町村が3年毎に作成する介護保険事業計画を参照し、通所介護、訪問介護、訪問看護、居宅介護支援、小規模多機能型居宅介護、看護小規模多機能型居宅介護、認知症対応型共同生活介護、定期巡回随時対応型訪問介護看護、住宅型有料老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅等を宮城県と岩手県で59事業運営（障がい福祉、子育て支援の21事業は含まない）しております。サービス内容は、通い・訪問・泊まり・医療・機能訓練・相談・地域交流等を中心に365日提供しています。福祉を志す者は、地域社会の困ったを減らすことがスタートであり、一人ひとりに合ったサービスが公平かつ的確に提供されることで、安心した暮らしの継続・居場所が保障されると考えています。

弊社は地域の福祉システムの構築に携わりながら、多様な事業主体との連携や協働により、様々な地域の福祉・社会課題の解決に取り組み続けて参りました。弊社の経営理念は4つあり、①施設利用者様・ご家族様・社員全員・関わる方すべてと共に幸せを創造する企業づくり、②地域社会の課題や変化、ニーズにスピーディーに対応しながら社会に貢献していく、③社会福祉理念と市場原理を融合させ経営資源を獲得・配分することで営利をつかみ持続的な発展と継続可能な事業の実現と共に飛躍するビジネスモデルを構築し社会へ貢献していく、④未来の安心のためいつまでも住み慣れた地域で安心して暮らし続けることができるよう保育・障がい・介護の総合福祉事業を充実させ社会に貢献していく、の4つです。この理念を柱に社員の共通認識として、利用

者様・地域からの相談にスピーディー且つ断らない福祉、つまり利用者様を選ぶ・待たせる福祉ではなく、選ばれる安心・解決の福祉をモットーに事業展開を行っています。そして、理念とまちづくりをリンクさせた「事業展開＝まちづくり」の経営手法で、地域課題の解決・地域活性化への好循環の創出に取り組んでいます。高齢者支援の基盤となる住まいと在宅のサービスを組み合わせることで、利用者様に合わせた柔軟で弾力性のあるサービスを担保し、スピーディーなサービス提供を継続的に実施できています。

弊社は世の中の流れに左右され、受動的になるのではなく、揺るぎない理念を基に挑戦し続ける中で、独自の事業モデルを県内外で構築することができました。何よりも、地域との繋がりを大切にし、地域に根差した介護拠点を展開する弊社の20年間の取り組みをモデル事業として発信できれば嬉しいです。



ケアビレッジ大崎（介護施設）

——御社が事業を行う中で大切にされていることを教えてください。

弊社は社会の困った、地域の困ったにスピーディー且つ柔軟に対応したいという思いのもと事業を始めたこともあり、現在もこの考えを大切にしています。ですから顧客の立場に立って素早くニーズに対応していくこと、基本に立ち返ることを意識しながら事業を進めています。創業当時、介護保険等の利用認定には実態調査や順番待ちがあることで、「今」の困ったにすぐ対応できず、利用するまでの手続きも複雑でとても時間がかかるものでした。だからこそ、地域の方々との繋がりを大事にして、地域のニーズにスピーディーに応えられる事業を展開するようにしています。

一方で地域を越えて新しい土地で事業を始める時、すぐには受け入れていただけないこともあります。弊社の思いが上手く伝わらず、苦勞することもあります。時間を掛けて地域に融合していくことで、いつしか事業所が1つの地域拠点として皆様に受け入れていただけた時、福祉事業者として冥利に尽きます。弊社の創業は栗原地域ですが、やはり地域毎に色々な特性があるので、拠点を増やす度に学ぶことが非常に多いです。高齢化が急激に進んだ今、福祉のニーズに応える為に広域で事業を展開していますが、それぞれの地域で得た学びを新しい地域や既存の地域で活かせることもあります。弊社の思いが伝わり、地域の皆さんから一度得られた信頼は本当に大きいもので、私たち自身が沢山助けられています。地域の皆様が望む暮らしを共に考えていきたいと思ひますし、地域に安心して暮らし続けていく為のサポートを社員全員で行い、地域支援の一翼を担っていききたいということが我々の思ひです。その為、ニーズを探る際は施設長だけでなく、地域の民生委員や区長を含む大勢を巻き込んで、足りないものは何かと意見を出し合っています。結果的に多くの人が行き交う場所や安心して過ごせる環境づくりに寄与できれば嬉しいです。



施設内共有スペース

「今」の困ったを助ける

——社員の働きやすさの為の取り組みを教えてください。

弊社では経営理念にも掲げているように、施設利用者様やご家族様だけでなく、社員を含めた弊社に関わる全ての人と、共に幸せを創造する企業づくりに取り組んでいます。

例えば、人事面では昇給制度をはっきりさせています。継続して働きたくなるように職務段位やキャリア形成に対する給与の変化等を明確にし、働き甲斐の創出に取り組んでいます。人の上に立ちたいという人は持ち上げますし、目標に向かって順調に進んでいけるようにサポートしています。その他にも、研修や個別管理シート、管理職との面談を行っています。社員の働きやすさの為にこれらを取り入れた背景に、介護業界では団塊世代が後期高齢者となる2025年問題に突入したことがあります。高齢者（65歳以上）の増加とそれに伴う要介護者の増加による業界全体の人手不足をはじめとする様々な問題に立ち向かえる組織にしたいという思ひがあります。

研修に関しては、介護・障がい・子育てとそれぞれの専門分野に関するものを受講できるようにしており、法令研修という事業毎に受講が義務付けられている研修の受講はもちろんですが、社員が受講したい研修が別途ある場合は申請の上、受講してもらうようにしています。更に、施設長には経営をしっかり理解してもらう為の研修を用意しています。数年前から始めた取り組みですが、事業所の一管理者として現場を回すだけでなく、収益があつてこそ事業を回せるという意識を持ってもらう為に事業の仕組みを経営層以外にも共有するようにしています。また、その一貫として従業員にも目標意識を持ってもらう為の個別管理シートという各自で目標を定め、達成状況を管理する取り組みも行っています。毎月個別管理シートを基に、管理職が目標達成度合いを確認して、声掛けを行ったり面談を行ったりするようにしています。定める目標は資格取得や業務内容等、人によって様々です。

介護業界は生産性がない事業ですので、明確な事業目標を掲げずに運営を行っている施設も多いです。ですが、事業であることに変わりはないので、社会活動としてプラスになるように目標の意識付けを行っています。管理会計で言えば、ボーナスの評価地点にもなりますので、施設長が全事業所毎に収益がどうなっているのか一目で確認できるようにしており、自施設が黒字なのか赤字なのかを意識してもらう仕組みも作っています。

そしてこれからは更に福祉サービスを必要とする高齢者が急増し、家族による介護の限界が迫っていくことが予想されます。弊社では2025年問題を業界の問題としてではなく、地域社会の課題として考

え、働きやすい環境を整えることで課題解決に繋がれると考えています。地域によって、人口減少や高齢化等、様々な要因の課題が挙げられますが、口癖のように人手不足と謳うのではなく、今できていること、何ができていなくて、これから何ができるのかを考えて行動することが大事だと思っています。例えば人手不足の課題解決は必ずしも人手の増員だけでなく、業務改善による効率性を見直しで解消することもできます。そして同じように生産性の向上も業務改善と効率性を見直し、そしてサービス向上の為に人材育成、この2つが上手く回ることで可能になると考えています。課題解決に向けたトリガーとして、ICTやDXの推進で働きやすい環境を整えながら多様性を受け入れ、複合的に取り組むことが大事だと思います。ICTの導入やDXという面では、夜勤者の身体的・精神的負担を軽減できたと思います。夜勤者は、病状が悪化している利用者様がいる時、利用者様の状態が不安で病状に変化はないか、呼吸をしているかと何十回も利用者様のもとへ確認をしに行きます。弊社ではこの確認作業にICT導入として、見守りセンサーを取り入れました。直接確認しに行かなくても、モニターで確認が可能になり、夜勤者の負担を減らすことができました。眠っている利用者様を不意に起こしてしまうこともありませし、確認して回る時間を事務作業等の他の業務に費やすことができるよう環境を整えています。



シェアワークス美里（障がい福祉施設）

——障がい者・児に対する支援体制を教えてください。

弊社の障がい者・児の支援体制として、相談施設を栗原市内に2か所（栗駒、志波姫）と美里町に

1か所整備しております。宮城県より、障害児等療育支援事業を受託しており、栗原市内の発達気になるお子さんや発達障害のある成人期の方（疑いを含む）、そのご家族、支援者の方が身近な地域で療育をはじめとした支援上の相談を行える窓口を開いております。

地域生活支援拠点としての役割を担っておりますので、障がい者・児の重度化や高齢化、親亡き後に備える為の入所施設の整備、地域移行の促進といった支援を行っています。具体的には、相談支援事業所を中心とした相談窓口や、緊急時の受け入れを行う短期入所の整備、長期入院している病院からの退院や親元からの自立を目指す方へのグループホーム等の体験の場、医療的ケア児や重篤化に対応できる専門的な知識を持った人材の育成や事業間連携に各事業所で取り組んでいます。また、生活介護、就労支援、放課後デイサービス等の利用者様の希望に合わせたサービスを提供できるように施設整備も行っております。

福祉業界は入所・通所・在宅とサービス形態が複数あります。個人に合わせたケアは非常に大事ですが難しさもあります。プラン通りにサービスを提供したから良いという訳ではなく、利用者様の状況に合わせたサービスの提供が必要です。利用者様個人をよく知り、関わり、コミュニケーションを交えながら一人ひとりの心身の状態を把握することで良い関係を築くことができます。主役（利用者様）へ一番に寄り添い、関わり、頼れる黒子（弊社）になることを目指して支援を行っています。

地域と共に飛躍する

——農福連携への取り組みについて教えてください。

弊社及び、関連会社の有限会社キリシロでは、障がい者に魅力ある雇用の創出と地域課題である就農者の高齢化・担い手不足の課題解決に向けた農福連携に取り組んでいます。障がいを持つ働き手の適性に合わせた業務分担を行い、農業体験の機会提供や生産性の向上を目指しています。取り組み内容としては、野菜や米の生産をベースに、栗原市初のワイナリーの立ち上げを行いました。障がい者の活動を世間に発信するコンテンツとして、取り組み内容が分かりやすい農業に着目し農福連携をスタートさせており、障がい者の活動だけでなく、地域の交流人

口の増加にも繋がることを期待しています。

農福連携の取り組みの中でも、ワイナリー事業は特に周囲から心配の声が多い事業でした。ワイナリー立ち上げ当初は葡萄栽培から始めましたので、栗原地域で葡萄を育てられるのかという意見もあり、あまり関心は高くありませんでした。ですが、実は栗原地域は葡萄栽培に必要な寒暖差、ワイン造りに欠かせない美味しい水が揃っている土地でもあります。葡萄栽培は天候に大きく左右される難しい取り組みでもあります。年毎の葡萄の出来栄も、その年にしかないビンテージとして価値が生れます。製造するワインは、なるべく葡萄の力だけでワインを作ること、手作業で醸造することにこだわっています。一般的にワイン造りでは酵母を使用しますが、弊社では酵母を使わず、葡萄の表面についているブルーム（果粉）の発酵力だけでワインを作っています。酵母を入れないメリットはワインの後味に雑味が残らず飲みやすいことです。ただ、酵母を入れないとアルコール度数や香り、味のコントロールが非常に難しく、製造過程の管理も大変です。途中で発酵が止まってしまうと酢になってしまうというリスクもありますが、手間がかかるからこそその価値をワインに込めています。今では、葡萄の収穫量の増加やワイン販売を通じて、取り組みに賛同して下さる方が増え、担い手不足の農家さんから農地の提供や耕作の依頼も増加しています。障がいを持つ働き手にも自分で栽培した葡萄や野菜、米が製品化されることで自信や達成感、やりがいを持って作業に取り組む姿が見られました。障がい者は障がいによって、作業の向き不向きがあります。作業指導をする方、就労支援事業の方と情報共有をしながら、一人ひとりの特徴を見極めて、分野毎に作業を細分化し得意なことを伸ばしていただいています。とても時間のかかることですが、手間を惜しまずに取り組むべき重要な部分なので、十分な時間を確保し、慎重に見極めるようにしています。

私は障がいの有無に関わらず、お互いを補い合っ

て事業が進むことは、素晴らしいことだと思っています。消費者の皆様には、障がいを持つ働き手が関わっていることや栗駒の土地で作っているといったストーリーを理解していただけたら嬉しいです。後はワインは嗜好品ですので、まずは安心して美味しく飲めるものを作りたいということと、毎日食卓で気軽に飲んでもらえるような、地域にワイン文化を広めたいという思いもあります。

今後も農福連携を通して、同じような志を持った人が集まり、誰もが平等に自然から生まれた喜びを分かち合える環境や価値を提供していきたいです。



ワイン完成時（醸造所）

——企業主導型保育事業について教えてください。なぜ介護事業だけでなく保育事業も始められたのでしょうか。

きっかけは弊社社員、地域の方の声でした。子育てをする親は朝に子供を保育園に預けても、保育中に子供の体調が悪くなると迎えに行かないといけなくなったり、土日も働きたいけれど保育園が休みだから働けなかったりといった問題を抱えながら働いています。また、いつ保育園から呼び出しが来るか不安な状態での就労や、早退時の申し訳なさによる働きづらさ等の悩みも抱えていました。弊社でもこのような働く親の不安を解消したいと思い、独自に子連れ出勤を許可したことが保育事業に関心をもったきっかけです。実際に子連れ出勤を許可してからは、子育てをする社員のワークライフバランスの不安が解消されるだけでなく、介護事業所内に子供がいるだけで普段は表情の硬いおじいさんがにっこりされたり、おばあさんが面倒を見てくれたりと家族のような関わりが実現しました。このような経緯から、思い切って弊社で保育園を始めてみるのはどうかという話になりました。なぜ企業主導型保育事業なのかということですが、7年程前に保育園の開園を目指して色々調べていた中で、2016年から内閣府主催で企業主導型保育事業がスタートしていたことを知りました。この事業は企業が自社の社員の為に保育園を設置する取り組みで、従業員の多様な働き方に対応できる保育内容が特徴です。また、園児募集枠に社員枠と地域枠があり、全体定員の半分まで地域の子供を受け入れることができます。弊社で

も是非この事業に取り組みたいと思い、2019年に内閣府と宮城県から認可を得て開園しました。

企業主導型保育事業所は子育てと仕事を両立する親にとって大変魅力的な内容になっており、基本的な内容として大きく5つの特徴があります。①複数の企業で共同設置・利用ができる、②従業員の子供を預かる企業枠だけでなく、地域の子供を預かる地域枠がある（ただし、受け入れの割合上限は定員の50%以下まで）、③働く親のワークライフバランスに寄り添った柔軟な対応が可能（例えば週2日、1日4～5時間のみ保育）、④利用申し込みは自治体を経由せず、直接保育園で申し込み、契約が可能（園が定める基準を満たせば誰でも申し込むことができ、年間を通して随時申し込み受け付けを行っている）、⑤事業者は認可保育園で定められた利用者負担額を目安に保育料を設定できる、の5つです。認可保育園と比べ、より柔軟に保育需要に対応できることが特徴で、弊社の保育園も365日開園しています。

弊社では現在、栗原市内にて2園運営をしており、地域の方々の厚いご支援とご理解のもと、順調に運営を行っています。開園1年目は企業主導型保育とは何かという問い合わせや、運営及び利用に関する周知と啓発に苦労しましたが、今では各19名定員の施設に15名、18名と沢山の方にご利用いただいております。また、365日開園や生後57日からの受け入れも行う為、保育士の採用に時間を要しましたが、採用開始と同時に働き方改革を進めたことで問題なくクリアできました。栗原市は元々子供が少ない地域ですが、地域枠を利用したいと、わざわざ移住しての入園希望を申し出てくれる方も多く、嬉しい限りです。



マロンキッズ保育園（園児）

——これから起業を考えている方へアドバイスをお願いします。

私が大事にしている考えにダイバーシティ等の多様性があります。一つひとつの個性を大切に、色々な人たちが関わることを融合していくことで、より楽しいことや予想できないものが創造されると感じています。例えばワイン造りですと、葡萄のポテンシャルも大事ですが、その土地の葡萄でしか作れない自然な形で、それぞれの個性を受け入れながら作り上げています。自分たちの手で作っていくことって何かいいですね。このようなことを大事にして、一人で抱え込まずに皆で楽しみながらやることを意識しています。

事業を行う上では、自分でこれだと思ったことをとにかく夢中になってやるのが大事だと思います。とは言っても事業ですから、弊社の経営理念にもあるように経営資源を獲得・配分することで営利を掴むことは必要だと思います。持続的な発展と継続可能な事業の実現と共に飛躍するビジネスモデルを構築すること、社会へ貢献していく感覚を持ってください。弊社も地域の皆様に利用して良かった、在って良かったと思われる事業を行えるよう励みます。



佐々木社長（中央）と役職員の皆さん

長時間にわたりありがとうございました。御社の今後ますますの御発展をお祈り申し上げます。

（2025.4.22取材）

（株）リツワ HP 二次元バーコード

