

再点検!

2018年を見据えた 医療・介護の 経営戦略

2018



特集 高齢者住宅 入居者獲得の新常識

特集 開業医とどう向き合う? 病院の在宅医療

特集 社会福祉法人新時代

社会福祉法人 新時代

社会福祉法人の公益性が問われている。今後、内部留保の地域公益活動への活用や運営の透明化などが強く求められるのは確実だ。こうした改革に抵抗する向きもあるが、見方を変えれば、地域により必要な組織に成長する好機となる。（黒原由紀）



地域 公 益 活 動 の 推 進

セーフティーネットとしての役割強化



組 織 体 制 の 強 化

内 部 留 保 の 有 効 活 用



財 务 状 況 の 透 明 化

規 模 拡 大 ・ 協 働 化



社

会福祉法人に対する批判が強まっている。特別養護老人ホームの内部留保の額が1施設当たり平均約3億782万円（2011年12月の社会保障審議会介護給付費分科会で報告）と多額に上っていることが判明し、公益性を損なっているというわけだ。

これを受け2013年12月に出された政府の規制改革会議の報告書では、社会福祉法人のあり方を問題視。内部留保の位置づけを明確にし、福祉サービスへの再投資や、生計困難者への無料・低額の介護サービスといった地域公益活動に充てるよう義務づけることなどを求めた。2014年6月に政府がまとめた骨太の方針にも「社会福祉法人の内部留保の適正化」などが盛り込まれた。

こうした政府の方針に先立ち厚生労働省は、2013年9月に「社会福祉法人の在り方等に関する検討会」を立ち上げ、2014年7月に改革方針を提示した。現在は社会保障審議会福祉部会に議

論の場が移り、2015年の早い時期にも社会福祉法改正を見据えて報告書をまとめる予定だ（図1）。委員を務める上智大学総合人間科学部社会福祉学科准教授の藤井賢一郎氏は、「時間的制約もあり、社会福祉法人の存在意義といつた本質論には発展

しなかつたが、地域貢献にこれから本腰を入れようとする法人には適切な指針になるだろう」とみる。

内部留保の使途を明確化

社会福祉法人改革の論点となっているのが、(1) 地域の公益的な活動の推進、(2) 組織の体制強化、(3) 運営の透明性の確保、(4) 規模拡大・協働化、(5) 監督体制の見直し——の五つ。

地域公益活動については、地域交流

の場の提供や生計困難者などへの支援サービスの充実、地域での福祉人材の育成などが示されている。「定款に記載のないこうした活動は行政指導が入り行えない」との意見があるため、運用の弾力化も図られる予定だ。また、地域ニーズを把握するために法人ごとに地域住民を加えた協議会を設置し、それを基に地域公益活動を計画、自治体に報告する仕組みも整える。

施設の修繕費などの積立金、介護



社会保障審議会福祉部会では、社会福祉法改正を見据えて社会福祉法人改革の議論が進む

図1◎社会福祉法人の運営の見直しの概要（社会保障審議会福祉部会の議論などを基に編集部まとめ）

地域における公益的な活動の推進

- 制度で定められた社会福祉事業にとどまらない地域貢献に関わる先駆的取り組みの推進

セーフティーネットとしての役割強化

- 社会生活上の困難を抱える人に対する日常生活の支援を含むトータルなサービスの提供や、過疎地などほかの経営主体の参入が見込まれない地域でのサービス提供などへの積極的な参加

組織体制の強化

- 社会福祉法人の理事会・評議員会や、理事長、理事および監事の役割と責任の明確化

財務状況など運営の透明化

- ウェブサイトでの運営状況・財務状況の公表の全社会福祉法人への義務づけ（法的義務づけも視野に）
- 目的を持った積立金の整理、積立額などの利用者や地域住民への説明責任の義務づけ

監督体制の見直し

- 定款の内容や理事会などの開催状況のほか、地域公益活動の実施状況やサービスの質向上の取り組みも確認する法人監査の実施
- 一定規模以上の社会福祉法人への外部監査の義務づけ

「地域における公益的な活動」の例

- 地域住民のサロンや生涯学習会の実施など、地域交流促進のための場の提供
- 生計困難者などの利用者負担の軽減
- 特養などの入所施設による在宅の中重度者への生活支援
- 地域内の他法人との連携による福祉人材の育成
- 複数法人の連携による災害時要援護者への支援
- 地域における成年後見人などの受託
- 生活困窮者に対する相談支援、一時的な居住の提供、就労訓練事業（いわゆる中間的就労）や社会参加活動の実施
- 低所得高齢者の居住確保に関する支援
- 貧困の連鎖を防止することを目的とした生活保護世帯の子どもへの教育支援
- ひきこもり、孤立した高齢者、虐待を受けている人の居場所づくりや見守りの実施
- 刑務所出所者への福祉的支援

など

サービスの運営・開設資金などを内部留保から差し引いた「余裕財産」を明確にし、地域公益活動に充てることも求めていく方針。積立金の用途や積立額を地域住民に説明する仕組みのほか、客観的な指標を用いた経営診断の導入なども図られる可能性が高い。

グループホームなどを運営する社会福祉法人ばなな会（川崎市中原区）理事長の矢野達郎氏は、「今後は箱物だけでなく、人材の確保や育成にも内部留保を活用したい」と話す。地域公益活動を積極的に行うためにもマンパワーの充実は急務。介護のイメージ向上や法人ブランドの確立に投資し、福祉系以外の人材も広く確保していくという。

また、運営の透明化についても、厳格化は必至だ。2013年9月の規制改革会議では、前年度の財務諸表をウェブサイトなどに公表している社会福祉法人が約半数にとどまっていることが報告され、委員から「公表が不十分」との批判が強まった。今後は、法人ウェブサイトや所轄庁での財務諸表の公開を全社会福祉法人に義務づける方針だ。

地域ニーズへの柔軟な対応や事業の多角化を目的とした規模拡大や小規模法人間の連携も今後推し進めていく予

定で、今改革は、社会福祉法人がより強い組織に成長する好機となるのは確か。一方で今後、社会福祉法人が地域公益活動の実施により認知度やブランド力を高めれば、民間事業者にとっては介護人材や利用者確保の強力な競合相手となりかねない。

以下では、先行して地域公益活動や規模拡大などに着手する社会福祉法人の取り組みを紹介する。

社会福祉法人小田原福祉会 採算性低い新サービスをけん引 生活困窮者の支援も強化

神奈川県小田原市で特別養護老人ホーム潤生園をはじめ、グループホーム、小規模多機能型居宅介護、通所介護など20カ所以上の事業所を運営する社会福祉法人小田原福祉会。

同法人の2013年度におけるサービス活動収入は約16億5300万円。ただ、支出がそれを上回り、収支は約750万円の赤字で、補助金や前期繰越金でようやく採算を確保している状況だ。背景には、採算性の低いサービスを積極展開していることがある。

しかし、理事長の時田純氏は意に介さない。「社会福祉法人の役割は、地域の課題を解決するために必要なサービスや拠点を整備すること。『もうからなければやらない』という考え方は、社会福祉法人の理念に反する」と話す。

採算性の低いサービスの一つが、定期巡回・随時対応型訪問介護看護。2012年度の介護保険制度改革で創設された直後から取り組み始めたが、利用者数の伸びは鈍く、サービス開始から2年半以上たった現在も月30人弱にと



小田原福祉会理事長の時田純氏は、「地域ニーズに応えるのが社会福祉法人の役割」と語る

どまる（図2）。利用期間が比較的短い重度の利用者が増えたため、利用者の入れ替わりが早いことが一因だ。収支はかろうじてトントンだという。

それでも同法人が定期巡回・随時対応サービスを手がけるのには、地域に在宅の重度要介護者が急増している背景がある。時田氏は、「在宅サービスの充実は最重要課題。定期巡回・随時対応サービスには特養などの施設介護のノウハウを生かせるため、社会福祉法人こそ積極的に取り組むべき」と語る。

病院からの退院が早まる中、最近では、退院直後は集中的に訪問してもらえる定期巡回・随時対応サービスを受ける利用者が増えているという。

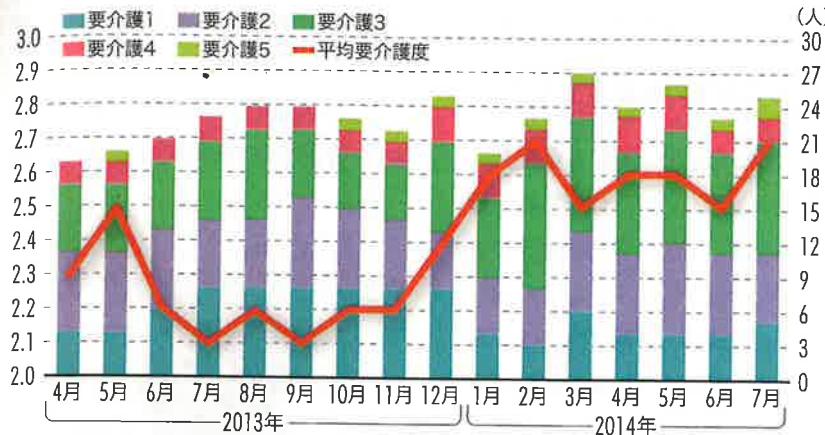
特養スタッフが生活困窮者を支援

厚労省の介護事業経営実態調査では、特養の収支差率は平均約9%とのデータがある。だが同法人に関して言えば、実は特養本体は赤字だ。特養入所者の平均要介護度は4を超えており、約9割が認知症。こうした状況に対応するために、最大で入所者約1.7人に対して職員1人を置く手厚い人員配置を実現しており、人件費率が約8割に達していることが赤字の主な要因だ。



「余裕財産の明確化は大きな見直しの一つ」と話す、上智大学准教授の藤井賢一郎氏

図2◎小田原福祉会の定期巡回・随時対応サービスの利用者数



小田原福祉会では、利用者にペンドント型の送信機を配布し、定期巡回・随時対応サービスを実施

重度の入所者を施設で支える一方、在宅サービスの充実にも力を入れている。既存の事業所に加え、2015年2月には2カ所の複合拠点をオープンする予定だ。在宅医療の診療所、小規模多機能型居宅介護事業所、小規模のサービス付き高齢者向け住宅などに加えて、郵便局などの日常生活に必要な拠点も誘致。将来はスーパーマーケットとの複合拠点など、地域住民の生活により密着した拠点の展開を進める意向だ。

このほか、地域公益活動として地域交流の場を設けたり、民生委員や自治会組織、年間2000人を超えるボランティアを巻き込み、元気な高齢者の生きがいづくりなどにも取り組む。認知症高齢者や障害者の成年後見人の育成も手がけている。

今後、社会福祉法人に求められる役割の一つである生活困窮者の支援は、時田氏が発起人となった、神奈川県社会福祉協議会による「かながわライフサポート事業」に参加する形で実施。会員施設の拠出金を基に、指定を受けた法人が支援の必要な人を訪問して生活支援をする仕組みだ。

指定法人である同法人では、特別養護老人ホーム潤生園のソーシャルワーカーが「コミュニティソーシャルワーカー」として住民の高齢化が進む市営団地などを巡回。失職者の生活保護の手続きや、疾患を抱える人の医療機関への受診同行といった支援を行っている。同法人が支援したのは、2014年9月時点で約30人。30~50歳代が半数以上と、高齢者以外の生活困窮者も目立つため、こうした人たちの職業能力向上や就労支援も充実させていく考えだ。

社会福祉法人射水万葉会 地方の需要減に備え都心進出 特養と定期巡回で重度者対応

2014年6月、東京都足立区にオープンした「特別養護老人ホーム足立万葉苑」。東京都の整備事業で、約3000m²の都有地に、全室ユニット型個室の特養100床、短期入所生活介護10床、ケアハウス10室に加え、地域交流スペース、定員10人の小規模通所介護事業所を整えた。

運営事業者に選定されたのは、都内の法人ではなく、富山県射水市に本拠

地を置く社会福祉法人射水万葉会。特養をはじめ通所介護、小規模多機能型居宅介護、認知症対応型通所介護など30カ所以上の介護事業所を富山県内で展開する。

国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、富山県の65歳以上人口は、現在の約32万人前後から2040年ごろまで横ばい。新規の要介護認定者も増加は見込みにくく、「サービスが供給過剰になるのはそう遠くない」と常務理事の矢野恵三氏は危機感を募らせる。そうした背景もあり、高齢者人口が今後急増する都市部に着目した。

土地は相場の2分の1の賃料で都から借り受けられ、新築した建物の整備費は定員1人当たり約537万円を都が補助(さらに都の補助金の1/4を足立区が補助)しているが、同法人が負担した開設コストは約8億円と高額だ。それでも、同法人の2013年度のサービス活動収益は約32億7100万円で、通所介護などの在宅サービスが好調なこともあり、前年度に比べて1億8000万円の増収。こうした収益を積み立てて施設整備費や運営資金の財源を確保

できたことが、選定でも有利に働いた。運営を開始して約半年が経過した現在、入所は順調だが、職員の確保が追いつかず、まだ全床をオープンできてい



富山県内で介護サービスを提供している社会福祉法人射水万葉会。2012年11月には東京都足立区に定期巡回・随時対応型訪問介護看護事業所を、2014年6月には特養を開設した

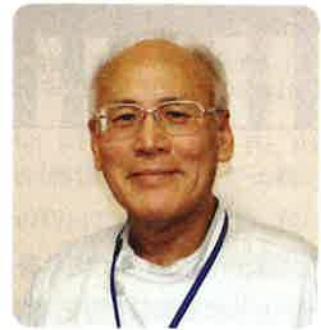
ない状態。法人本部から採用担当者が応援に入り、採用の強化を図っている。

定期巡回で地域の重度者支える

同法人は富山県で、重度要介護者を特養で受け入れる一方、「病院や特養以外での看取りにも対応する必要がある」(矢野氏)との考えから、在宅サービスの整備にも注力。食事の提供の必要性に早くから着目し、2005年から治療食や嚥下食にも対応した配食サービスを開始したほか、定期巡回・随時対応型訪問介護看護事業所の指定を受け、現在は6事業所を運営する。最近では、

末期癌患者などの看取りに際し、生活支援を定期巡回・随時対応サービスで行うケースなども増えているという。

こうした富山で培ったノウハウを生かして、特養を拠点とした在宅重度者へ



射水万葉会常務理事の矢野恵三氏は、「今後は首都圏でも在宅サービスを充実させていきたい」と意気込む



リハビリ型デイサービス
トータルリハセンター

口腔

歯科衛生士による
口腔機能の維持・向上

医療機関の介護領域進出で収益アップをめざす
医療機関経営者様必見!

FC事業オーナー募集!

「医療×介護コラボ型」デイサービスで介護事業への新規参入のチャンス!!

まずは1都3県
千葉・東京・
神奈川・埼玉

国は政策説明により、リハビリ患者が医療から介護へと移行するなか、専門的なリハビリを十分に受けられることのできない「リハビリ難民」が急増しています。医療機関のノウハウを活かした「リハビリ型デイサービス」で患者様の円滑な移行と収益性向上を実現しませんか?専門的なリハビリと口腔ケアを提供する「トータルリハセンター」を21か所で運営するデンタルサポート株式会社が、医療経営者様を対象としたFC事業オーナーの募集を開始します。

FC加盟・セミナーに関する
ご相談、お問い合わせは
お気軽に電話ください

0120-76-4182

在宅高齢者向けリハビリ特化型通所介護

口腔 × リハビリ

リハビリ

理学療法士・作業療法士による
身体機能の維持・向上

黒字化まで4ヶ月の事例も!※1

直営21店舗の実績!

FC加盟のメリット1 初期投資1,520~1670万で参入可能!※2

FC加盟のメリット2 退院後患者へのリハビリ資源の確保

FC加盟のメリット3 医療機関の人的資源を有効活用 リハビリ専門(DT・OT)
看護師の新しい活躍の場

FC加盟のメリット4 医師の配置義務がなくスピーディーな鍛錬が可能!

※1 例であり、保証するものではありません。※2 不動産・物件等の取得費用は含まれます

フランチャイズ加盟条件

加盟金 210万円 準備費用 1,260~1,410万円 働員削減費、内装工事費、看板費、求人・採用費、開業前研修費、開業前人件費、開業前賃料費を含む

保証金 50万円 ロイヤリティ 売上高の5% その他の賃料費(約9万円)
広告宣伝費(約1万円)

消費税別途。工事費は物件の状況や消防設備の内容により変動することがあります。

Dental Support

【本社】〒261-8501 千葉県千葉市美浜区中瀬1-3 ランドマークタワー17階
TEL.043-213-6480 FAX.043-213-6491 <http://www.dentalsupport.co.jp/>

の対応を東京でも強化する。2012年1月に特養の運営事業者に選定された後、同年11月には、車で10分ほどの場所に訪問介護事業所を開設し、定期巡回・随時対応型訪問介護看護も同時にスタートさせた。定期巡回・随時対応サービスの利用者数は2014年12月時点で13人とそれほど伸びていないが、要介護4・5の重度者が大半で、平均要介護度は4.7に上る。「在宅の重度要介護者に手厚く対応し、必要に応じて特養につなぐといった二本柱で対応していく」と矢野氏は話している。

社会福祉法人青山里会

高齢の団地住民を孤立させない 虚弱高齢者へのサービスも充実

「今日は特に寒いね」「〇〇さんの車が停まっていたから寄ったよ」——。言葉を交わしながら住民が入れ替わり立ち替わり入ってくる。軽食を注文し、話に花を咲かせる人、社会福祉士と家族の体調について話し込む人もいる。

三重県四日市市、高花平団地の商店街の一角を改装して作られた交流スペース「いきいき安心生活館えがお」での光景だ。運営するのは社会福祉法人

青山里会（三重県四日市市）。同法人の特徴は、四日市市を中心に特養、通所介護、小規模多機能型居宅介護などの介護事業所を数多く展開すると同時に、独居高齢者の孤立化を防ぐ取り組みや、虚弱高齢者などへの生活支援サービスを手がけていることだ。住民は介護が必要になった時だけでなく、要介護状態になる前から同法人のサービスに触れることになる。

「ある程度元気な高齢者も、地域でのつながりの希薄化、住まいや食の確保といった生活への不安があり、安心感の提供が必要と考えた」と、地域福祉部門副部長の原田重樹氏は話す。

こうして2012年に市内の大型団地2カ所に「孤立化防止拠点」として、いき

図3●青山里会が運営する「孤立化防止拠点」の概要



高花平団地の商店街の一角に2012年4月に開設した「いきいき安心生活館えがお」

いき安心生活館を開設（図3）。「えがお」をオープンした高花平地域では、約50年前に造成された市営住宅454戸の住民の高齢化率が35%を超え、独居と高齢夫婦世帯が約3割を占める。

「えがお」は日曜を除く週6日、10～15時半に営業。特養の管理栄養士が監修し、栄養面に配慮した定食なども提供している。食事は数百円以内で食べることができ、毎日訪れる人も少なくない。近隣にある同法人の在宅介護支援センター（地域包括支援センターのいわゆる下部組織）から、社会福祉士が連日顔を出し、こまめに住民と交流を図っている。毎日顔を出す住民が来ない時などには、厨房スタッフの連絡を受けて、社会福祉士が自宅を見に行くこともあり、安否確認の機能も担う。

気軽に集まることのできるサロンの機能に加え、相談機能も備える。月に40～60件寄せられる相談は日常の悩みが大半で、介護保険サービスに直接結びつくわけではない。ただ、四郷在宅介護サービスセンター・センター長の堀尾栄氏は、「専門職が早期にアセスメントし、困り事が一時的なものなのか継続性があるのか、要介護認定を受けなくとも



調理スタッフが1～2人常駐し、軽食を数百円の価格で提供。毎日訪れる地域住民もいて、安否確認の役割も果たしている



青山里会の社会福祉士（右）が頻繁に顔を出し、訪れる住民とコミュニケーションを図っている。家族の介護や自身の健康に関する相談も多い



改めた相談は、別室の相談室で対応する



青山里会地域福祉部門副部長の原田重樹氏（左）と四郷在宅介護サービスセンター・センター長の堀尾栄氏（右）

社会資源で補えるのかなどを判断できるのがメリット」と話す。「今は家事を何とかこなせているが、将来が不安」といった相談がきっかけで、法人が運営するケアハウスなどの見学につながることもあるという。

主役は住民、黒子に徹する

こうした取り組みが円滑に進んでいくのは、一方的にサービスを提供するのではなく、地域住民に「運営委員」を委任し、住民主体の取り組みとしているためだ。1～2カ月に1回の頻度で開催している勉強会などのイベントも運営委員会が取り仕切っている。

もう1カ所の孤立化防止拠点「いきいき安心生活館ぬくみ」を開設した三重西地域では、近隣に事業所や在宅介護支援センターがなかったため、最初は「お金もうけでは?」「どうして住民が協力しなければならないのか」といった反発もあったという。しかし、立ち上げ時から住民と密にやり取りを重ねた結果、徐々に信頼関係を構築。2013年3月には、住民主体の生活支援サービス「ライフサポート三重西」が発足した。

年会費2000円の会員制で、地域住民がゴミ出しや電球交換、草刈りなど

を数十円～数百円で虚弱高齢者から請け負う。配食など住民だけでは対応できないサービスは同法人が協力。届けるのは住民だが食事づくりは「ぬくみ」で請け負ったり、週1回買い物同行の車を出すなど、法人の資源を効率的に活用している。

2014年12月からは同様の活動が高花平地域でもスタートした。

現状の課題は運営コストだ。孤立化防止拠点については、県の「地域支えあい体制づくり事業補助金」で1拠点当たり約400万円の交付を受け、改装費などハード面の費用は賄えた。しかし、厨房スタッフの人件費、食材費などは法人の持ち出し。1拠点当たり年間約400万円のランニングコストが生じているという。

「こうした拠点は今後さらに展開していく必要があると考えている。これらを介護保険制度改革後の地域支援事業として展開できれば、採算性が確保でき、運営も安定するだろう」と原田氏は期待する。

「リガーレ暮らしの架け橋」グループ 複数法人が連携して人材育成 共同採用・共同経営のひな型に

2012年8月に京都市北区にオープンした「地域密着型総合ケアセンターきたおおじ」。同センターの大きな特徴は、七つの社会福祉法人が連携した「リガーレ暮らしの架け橋」グループが協働で「地域の質の高い介護人材の育成」に取り組んでいることだ（図4）。

具体的には、きたおおじに看護師、介

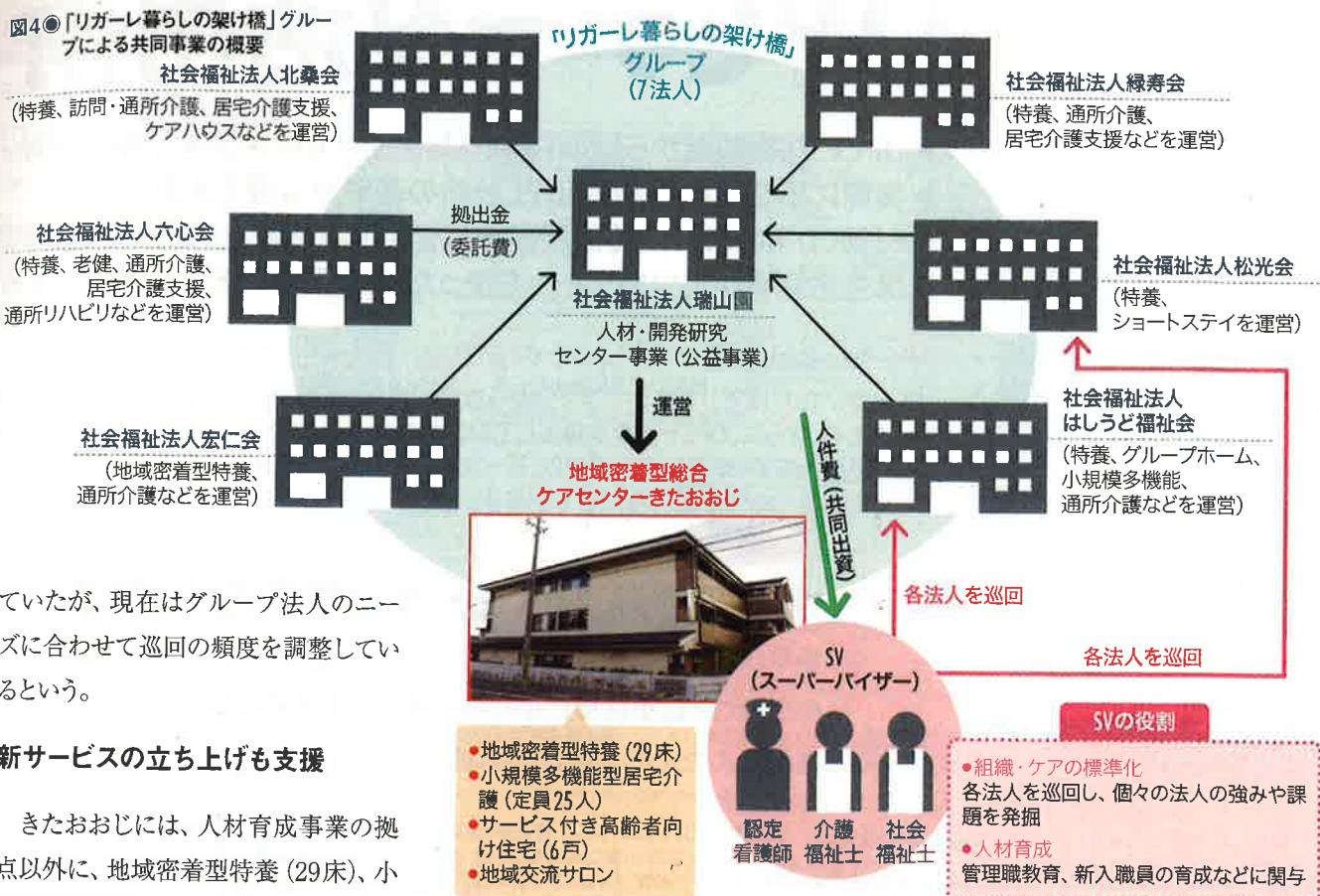


「人材育成は喫緊の課題」と話す「リガーレ暮らしの架け橋」グループ本部代表の山田尋志氏

護福祉士・社会福祉士をスーパーバイザー（SV）として配置し、SVはグループの各法人の特養や介護事業所など約10カ所を巡回。ケアの質をはじめ、法人理念が浸透しているかといった組織風土の醸成、法人内の研修体制の整備、職員間の情報共有の仕方などをチェックし、フィードバックする。SVの人事費は、所属する7法人が拠出する委託費で賄っている。

グループ本部代表の山田尋志氏は、「地域包括ケアの概念は確立されたが、ケアを担う専門的な人材の育成が追いついていない。同じ問題意識を抱えながらも、規模が小さく単独ではなかなか対応できない法人同士だからこそ生まれた取り組み」と説明する。

例えば研修体制の一環として、きたおおじの新入職員研修にはグループ法人の新入職員や管理者全員が参加する。情報共有については、各法人の部署別の会議などにSVが同席。会議が単なる報告の場になつていれば、リーダー職員に部下の意見の引き出し方などを助言し、チームで課題を整理して、解決策を出し合い共有できるように誘導する。きたおおじを開設した2012年はSVが週1回のペースで巡回し



ていたが、現在はグループ法人のニーズに合わせて巡回の頻度を調整しているという。

新サービスの立ち上げも支援

きたおおじには、人材育成事業の拠点以外に、地域密着型特養（29床）、小規模多機能型居宅介護、サービス付き高齢者向け住宅（6戸）、地域交流サロンも整備。社会福祉法人瑞山園（京都市伏見区）が代表して運営を手がける。地域に不足する介護拠点や住民が集まる場を整備すると同時に、新規事業立ち上げのノウハウをグループ間で共有するのが目的だ。

拠点を置いたことで、グループ法人が新たに介護サービスを立ち上げる際にも、職員がきたおおじの事業所を訪れてOJTを受けるなど、実地研修の場として機能。SVもグループ法人の管理職の相談に乗り、手厚くサポートする。

2014年度に初めて小規模多機能型居宅介護事業所を手がける法人のリーダー職員は、「これまで施設介護に取り組むことに精いっぱいで、地域に目が

向いていなかったが、他法人との意見交換やSVのアドバイスを通じて、在宅サービスを手がける意義を認識できた」と話す。「新規事業などに取り組むことで、既存の職員のモチベーションを高める効果も出ている」（山田氏）そうだ。

現在は人材採用の一元化を見据え、給与体系・キャリアパスの標準化を取り組む。各法人の代表者で組織した委員会で、約1年かけて各法人の現状を報告し合い、数年～10年後のモデル賃金やキャリアパスのすり合わせを実施してきた。ひな型はおおむね完成しており、今後は、各担当者が自法人の経営幹部と話し合い、就業規則の変更などに着手する予定だ。

「今後は地域全体で効果的な介護提

供体制を考えていく必要があるが、中小規模の法人が多く、なかなか連携を図れていないのが現状。複数法人による運営の一元化などがこれからの課題だ」と山田氏。グループ化は3年目の今年度中に一段落するが、今後、新たな法人がメンバーに加わる可能性もある。

政府は、地域の複数の医療法人や社会福祉法人が共通の理念の下で医療・介護事業体を組織する「非営利ホールディングカンパニー型法人（HD法人）制度（仮称）」について、2015年中にも制度上の措置を取るとしている。同グループの連携が将来、運営資金を一括で管理し、サービス別に役割分担するといった形に発展すれば、まさにHD法人制度の原型となりそうだ。

