

令和3年度 老人保健健康増進等事業

介護経営の  
大規模化・協働化に関する  
調査研究事業

事例集

令和4年3月

MS&ADインターリスク総研株式会社



# はじめに

---

本事例集は、令和3年度老人保健健康増進等事業「介護経営の大規模化・協働化に関する調査研究事業」において調査した、6つの事業所の事例をまとめたものです。利用者の生活に必要な介護サービスを安定的、かつ効果的に提供するために各事業所が取組んだ、その成果と経験を掲載しています。地域ニーズへの応答、サービスの質の向上、事業所の運営（職員確保や人材育成、経営状況）が、大規模化や法人間連携によってどのように変化したのか、そのプロセスではどんな難しさがあったのかなど、書かれております。この事例集が大規模化、法人間連携を模索する皆様の運営・活動において、参考となりましたら幸いです。

なお、本事例集の作成にあたり、ご協力いただきました小田原福社会様、北筑前福社会様、九十九里ホーム様、妻有地域包括ケア研究会様、福智町社会福祉連携協議会様、やまがの介護協働推進ネットワーク様には、この場を借りて御礼申し上げます。

令和4年3月

MS&AD インターリスク総研株式会社

# 目次

---

はじめに .....	2
事例集の用語と略称 .....	4
大規模化 事業者インタビューの概要 .....	5
協働化 事業者インタビューの概要 .....	6
<b>大規模化</b> .....	7
社会福祉法人 小田原福社会 .....	7
社会福祉法人 九十九里ホーム .....	10
社会福祉法人 北筑前福社会 .....	13
<b>協働化</b> .....	17
妻有地域包括ケア研究会 .....	17
一般社団法人 福智町社会福祉連携協議会 .....	21
やまがの介護協働推進ネットワーク .....	25

## 事例集の用語と略称

用語	定義
事業展開	合併(新設・吸収)、事業譲渡等、多角化のうち1つ以上を行うこと。
新設合併	複数法人の統合により新規法人を設立し、消滅する法人の権利義務の全部を新規法人に承継させること。
吸収合併	複数法人の統合により1つの法人のみ存続し、消滅する法人の権利義務の全部を存続する法人に継承させること。
事業譲渡等	特定の事業を継続していくため、当該事業に関する組織的な財産を他の法人に譲渡・譲受すること。土地・建物などの単なる物質的な財産だけではなく、事業に必要な有形的・無形的な財産のすべてを他の法人に譲渡・譲受すること。本調査では、事業譲渡と事業譲受を総称して「事業譲渡等」と呼ぶ。
多角化	自法人内で新たな介護保険サービスや介護保険外事業を追加した場合。
法人間連携	複数の法人間で協力関係を構築すること。連携の範囲や内容などの明確な定義はなく、地域課題等に対して協働で対応すること、人材確保や災害対応等を法人間で協力することなどの取組等が含まれる。

略語・略称	名称
小多機	小規模多機能型居宅介護
サ高住、サ付き	サービス付き高齢者向け住宅
特養	特別養護老人ホーム
地域密着型特養	地域密着型特別養護老人ホーム

# <大規模化>事業者インタビューの概要

	特徴	契機	協力者	人財育成、人財確保	経営	課題
<p>社会福祉法人 小田原福祉会</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模の地域密着型事業所を多数運営する法人。</li> <li>・小多機と地域密着型特養の併設でサービスの一貫と経営を両立。</li> <li>・自治体介護保険事業計画の公募にエントリー、採択され小多機、地域密着型特養を設置、さらに地域包括支援センター開設の依頼があり設置した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自治体の介護保険事業計画に決った計画策定し、新規事業で大規模化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・用地取得は前理事長の人脉・ネットワークにより、地元の不動業者からの用地活用を提案時に事業計画を練ったうえで対応。</li> <li>・商店街市の事業所は、地域社会との密接な関係が構築でき、おり、災害時の連携協定や地域行事への積極的な関わりなどを通じて、地域内に存在が広く周知されている。</li> <li>・自治体との協働体制や地域とのつながりがある。</li> <li>＜事例＞ ・自治体介護保険事業計画の公募にエントリー、採択され小多機、地域密着型特養、さらに地域包括支援センター開設の依頼があり設置。</li> <li>・在宅支援ケアニツク、サービス高齢者向け住宅、郵便局を併設整備。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>＜人財確保＞ ・職歴の低下については教育体系を整備したことが大きい。</li> <li>・新卒対策はコンサルタントの協力を得て設計している。</li> <li>＜事例＞ ・新卒採用に本格的に取り組む。</li> <li>①権のつながりを実施 ・新卒内定者は法人の実施する初任者研修に全員参加し、2か月半の受講期間で内定者同士の横のつながりを生む。</li> <li>②チャーター設置 ・各新人には年齢の近いチャーターを半年間付ける。</li> <li>③フォロー研修等の実施 ・現場配属後の現場とのギャップが生まれ、半年後のタイムラグで、研修や上司からのフォローアップを実施。</li> <li>④レベル別研修の実施 ・それぞれのレベルに当ってはめた研修を実施。(結果)4年目の研修が終了するが、ここまで続いた職員は基本的に離職がない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>＜資金＞ ・地域内社会資源の整備状況や今後の高齢者の暮らしを支える手段として保険外事業等も視野。</li> <li>・複合的に(事業を)展開するのはリスクが分散されて経営的に安定すると考えたため、複合型施設として通所介護事業、地域包括支援センター、在宅支援ケアニツク、サ付きを併設整備した。</li> <li>＜管理職育成＞ ・アメーバ経営を導入し、事業部長を中心とした経営体へと転換し、経営状況や法人全体に課題に対し当事者意識を醸成したこと、経営にもマネージャー育成としても効果あり。</li> <li>＜その他＞ ・小多機と地域密着型特養を併設するメリットは非常に大きい。経営の効率化といった面ではメリットをとらえにくい。地域密着型特養はご家族の訪問頻度が多。家族と利用者の関係性が途切れにくい。地域密着型サービスはこうあるべきと感じた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>＜教育＞ ・中途採用者の研修プログラムの充実が必要。</li> <li>・所属事業所のみで就業、経験を積んでいる状態。今後は働き方の多様性を持って、法人内でローテーションし経験を積み重ねていく。</li> <li>→人材の多能工化</li> </ul>
<p>社会福祉法人 九十九里ホーム</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・結核療養所から始まった法人。</li> <li>・介護保険事業の拡大に伴って、病院・障害者支援施設、認定支所、特別養護老人ホームを運営。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自治体病院の整備も不十分な時代から、地域の医療、ケアを広域的に、広範囲で担っていた背景がある。都度発生する地域関連施設からのニーズに応じた結果、施設の規模の拡大につながった。</li> <li>＜事例＞ ・隣町からサービス事業所設置依頼→土地提供を条件に施設を設置・運営→この話を聞いた他の地域の別サービス事業所設置依頼した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役員(弁護士、司法書士、税理士など)と専任から相談しつつ、アドバイスを受けて進めている。</li> <li>・行政からの新規特養設立の依頼時には、建築上の手続が得られない。自治体からの依頼のため、住民の理解も得やすかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>＜人財確保、教育＞ ・職員同士のつながり(施設内、施設間)を研究発表会等を通じて促進し、離職率低下、職員の定着に繋がっている。</li> <li>・法人内の種々の施設で有資格者を確保できるため、一時的な人員減少の際も融通が利く(小さい施設の場合、有資格者1名でも辞めるとなれば施設要件不足になることもある)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>＜経営＞ ・結果論ではあるが、大規模化により拠点間の資金移動の理解を得るのに苦労した。(例)結核療養所や障害者施設設置)→根気よく関係者を訪問し説明したが非常に大変であった</li> <li>＜人財育成、雇用＞ ・職種、施設間のバランスをとることが難しい。法定労働時間についても介護は週40時間、病院は週37.5時間のように違いがある(職種における賃金や働き方の違い)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>＜事業拡大＞ ・事業展開時の用地確保は課題。住民の理解を得るのに苦労した。(例)結核療養所や障害者施設設置)→根気よく関係者を訪問し説明したが非常に大変であった</li> <li>＜人財育成＞ ・管理者養成が一番の課題。利用者も職員も隔々まで把握する、という設立時の理念を浸透させることが難しい。教育体制整備が重要。</li> <li>・介護職員のなり手が少ない上に、技術面の教育も精神面の定着にも時間がかかっている。</li> <li>＜外国人雇用＞ ・人財確保の観点から外国人職員の採用も進めているが、日常生活や地域との共生という面で課題。</li> <li>＜施設、設備＞ ・耐用年数に余裕があるものの、高齢者が減少すれば利用率が下がることを想定される。どんな施設をどうやって維持するのか、社会福祉法人として地域にどう貢献するのか、長期計画の大きな論点である。</li> </ul>
<p>社会福祉法人 北筑前福祉会</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模の地域密着型事業所を多数運営する法人。地域包括センター、福祉センター、ケアアスクールも展開。</li> <li>・地域へのアונストツプサービスの実現。</li> <li>・地域を巻き込んだ事業展開により知名度、信頼を向上。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先代理事長のご家族が障書をしてお持ちであった。もつと多くの福祉サービスがあればという思いから事業がはじまった。</li> <li>・地域ニーズに広まると自治体、住民との関係性構築→(結果)事業拡大、の正のスパートを描いてきた。</li> <li>＜事例＞ ・自宅の入浴が困難な高齢者がいると、特養へ送迎して入浴サービスを開始した。(デイサービス事業開始)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自治体や住民との関係性構築、継続のための取組みを重視。地域に関する機会を積極的ににつくり、各種委員会にも出席することで協力者を得ている。</li> <li>＜事例＞ ・元行政職員や教員、民生委員など、地域に浸透して活躍してきた方々を役員採用し助言を受けている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>＜教育＞ ・複数の高齢者サービスの展開により、職員に様々な経験を積ませることが可能。</li> <li>＜人財確保＞ ・事業所が複数あるため、A特養からB特養へ一時的に人員を融通することが法人内で可能。</li> <li>・有事の際に大勢、長期間に渡り人の調整が必要な場合、ひとつの施設を一定期間休みにし、職員を特養や他の施設に回す対応も可能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>＜資金＞ ・地域の整備計画に積極的に参加。新規事業に積極的に手上げし、補助金を受けつつ事業拡大を図った。</li> <li>・地域から介護教室の講師派遣やバスの送迎依頼を受けようになった。単独施設では対応が難しいものの、大規模化しているため対応可能である。費用面だけでなく、地域貢献の面でも効果があると考えている。</li> <li>＜管理職育成＞ ・事業所が増えることでホストも増える。そのため管理者希望者にとっては動くモチベーションになる。</li> <li>＜経営＞ ・地点のデイサービスの厨房で食事を作り、小さい別のデイサービスに配達することで年間約1,000万円の削減に成功。</li> <li>＜その他＞ ・新病取組みについて、影響を最小化してシミュレーションできるのが良い。</li> <li>・食事、レクリエーション用品による効率化、効果の測定設備、タブレットセンサー、カメラの導入による効率化、効果測定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>＜人財育成＞ ・管理者養成が一番の課題。利用者も職員も隔々まで把握する、という設立時の理念を浸透させることが難しい。教育体制整備が重要。</li> <li>・介護職員のなり手が少ない上に、技術面の教育も精神面の定着にも時間がかかっている。</li> <li>＜外国人雇用＞ ・人財確保の観点から外国人職員の採用も進めているが、日常生活や地域との共生という面で課題。</li> <li>＜施設、設備＞ ・耐用年数に余裕があるものの、高齢者が減少すれば利用率が下がることを想定される。どんな施設をどうやって維持するのか、社会福祉法人として地域にどう貢献するのか、長期計画の大きな論点である。</li> </ul>

# <協働化> 事業者インタビューの概要

	特徴	契機	協力者	人財育成、人材確保	経営	課題
<p>妻有地域包括ケア研究会</p> <p>一般社団法人 福智町社会福祉 連携協議会 (福智町社福連)</p>	<p>事務局は社会福祉法人十日町福祉会。</p> <p>・12法人、88拠点、164の事業所が参加。</p>	<p>・新潟県地域振興局健康福祉部より提案があり、設立準備委員会を立ち上げて開設(平成28年4月)。</p>	<p>・新潟県地域振興局健康福祉部の協力を得た。</p> <p>→研究会設立準備委員会の選定</p> <p>→事務局体制(社協を巻き込んだ)への助言</p> <p>→設置要綱案の作成</p> <p>→設立総会準備等の支援</p> <p>など</p> <p>・圏域における医療介護の連携協議が進んでおり、平時からコミュニケーション、情報共有を行っている。</p> <p>・新潟県、および十日町市、津南町はオオオプサバーバーとして研究会に参加。</p>	<p>&lt;既存職員の教育&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>離職率が非常に高い時期があったことから、研究会では人財育成の協働化に取り組んだ。(介護の仕事の意義ややりがいを重視した取組み)</li> <li>※ 離職率は二桁から一桁台に下がっており、現在は落ち着いている(法人アンケートより)。</li> </ul> <p>・資格研修の事業化を検討。介護職員初任者研修、実務者研修、喀痰吸引等研修等、認知症介護基礎研修等、こうした研修を会員法人共同で実施する想定(研修受講費については参加者から回収する想定)。</p> <p>&lt;採用&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>将来の福祉の担い手を育成するという観点から中学校、高校、専門学校、大学への出張授業を実施。</li> </ul>	<p>&lt;資金&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>小規模法人のネットワーク事業の補助金(年間400万円)を活用して運営。</li> <li>運営費は年会費として1法人10,000円を徴収している。</li> <li>新潟県の介護事業所ネットワーク化推進事業の採択を受けており、その助成金を活用。</li> </ul> <p>&lt;経費&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症対策において、消耗品の共同購入や使用ソフト(会計、請求ソフト等)の共通化を進めてはどうかとの意見があり、検討中。</li> </ul> <p>&lt;その他&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>今後この地域で継続してサービスを提供するための、行政や自治体のグラントやサイン、方向性が見えない中で運営している。現実的な将来像をもとに、医療や福祉の連携体制を整えたい。</li> </ul>	<p>&lt;資金&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>会費中心の運営についての検討が必要。</li> </ul> <p>&lt;危機管理&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>災害時支援連携の施設連携支援の要領は作成しているが、BCPを作成していない(断層による地震、水害の多い地域)。</li> </ul>
<p>やまがの介護協働推進ネットワーク</p>	<p>事務局は特定非営利活動法人コレクティブ。</p> <p>・10法人、10の事業所が参加。</p>	<p>・介護関連の危機感を持った法人が連携を実施(熊本県山鹿市は人口5万人の地方都市。要介護者数も伸び、将来的に介護サービスが継続できない懸念がある)。</p> <p>・3年間で生活支援を担う法人を作ることを目的として活動。</p>	<p>・医療経済研究機構の関係者からのアドバイザーを受け、住民の力を活かしながら形にしている。</p> <p>・山鹿市の健康福祉部長等と以前から連携</p> <p>・教育研修の講師に京都リガレー書らしの架け橋、熊本県介護福祉士会の会長にご登壇いただいた。</p>	<p>&lt;人財確保&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>約15人の地域住民の方々を生活支援員として雇用し、小規模多機能事業所等の人手不足の一部を補う。</li> <li>山鹿市の全世帯に求人チラシ配付(初年度は10名、昨年度は9名の応募あり)。</li> <li>新法人の雇用職員採用を検討中。</li> </ul> <p>&lt;教育&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業者向け研修は管理者研修と現場研修を実施。</li> <li>山鹿市では1月1~2回、夜間にZoom研修を実施し情報交換。</li> </ul>	<p>&lt;資金&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>小規模法人のネットワーク事業の補助金(年間400万円)を活用して運営。</li> <li>今後は各法人から、規模に応じて1~10万円/年の会費徴収を検討。</li> </ul>	<p>&lt;教育&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人材不足の中での教育・指導業務の合理化。</li> </ul> <p>&lt;人材確保&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ボランティアの継続的確保。</li> <li>在宅の支援人材が不足。在宅支援職員の確保に努める。</li> <li>→ 法人間で在宅支援の人財確保のひつ迫性について温度差あり。</li> </ul>



# 社会福祉法人 小田原福祉会

お話をうかがった方

理事長 時田 佳代子様 (インタビュー実施日:2021年10月22日)

## 1 事業展開に至った経緯や契機

- 事業展開は自治体の介護保険事業計画に沿って計画を策定している。地域内社会資源の整備状況や、今後の高齢者の暮らしを支える手段として保険外事業等も視野に入れて対応をしている。
- 用地取得については前理事長の人脈・ネットワークにより、地元の不動産業者からの用地活用の提案がある時に、事業計画を練ったうえで対応している。
- 地域特性として、特養を設置している法人は特養の経営、特養内にデイサービスやショートステイを設置し、それらの経営に注力している所が多い。当法人は自治体との協働体制や地域とのつながりを作っていたのが大きい。一方、地域内の他の法人との協働化や合併ということはなく、基本的には新規で広げていくというスタンスである。

## 2 事業展開の取組とその成果

- 自治体介護保険事業計画の公募にエントリー、採択され小多機、地域密着型特養を設置、さらに地域包括支援センター開設の依頼があり設置を行った。自治体(市)によって開設に至るまでの進め方が異なり、戸惑うことがあった。
- 小多機は、複合型施設として在宅支援クリニック、サ付き、郵便局を併設整備した。同時期に市内の別の地域で用地活用の提案があり、特養に併設されていた通所介護事業所を外に移転する案を検討、併せて地域包括支援センターの分割案にも応じることとし、こちらも複合型施設として通所介護事業、地域包括支援センター、在宅支援クリニック、サ付きを併設整備した。複合的に展開するのはリスクが分散されて経営的に安定すると考えているためである。
- これら事業展開は、圏域の社会資源の充足状況や生活の利便性が乏しいことから地域内高齢者への支援拡充は必須であると判断したこと、自治体から公的施設の跡地を活用した施設整備が提案されたこと等から整備に至った。
- 南足柄市に整備した事業所は、地域社会との密接な関係作りが出来上がっており、災害時の連携協定や、地域行事への積極的な関わりなどを通じて、地域内にその存在が広く周知されている。昨年度は近隣の公衆トイレ撤収を契機に、施設内の「みんなのトイレ」が公衆トイレとして位置づけられ、地域住民に利用されている。
- 小多機と地域密着型特養を併設したことのメリットは非常に大きかった。特養は大規模化の方が一般的には経営の効率性が高く、県内でも地域密着型特養は少ない。しかしながら、地域密着型特養は当方の広域型特養とは比較にならないくらいご家族の訪問頻度が多い。1日三回食事介助、毎日のように面会や外出に連れ出す人等、家族と利用者の関係性が途切れず、地域密着型サービスはこうあるべきと感じた。小多機で利用者の在宅生活を出来る限りサポートし、あるタイミングで特養に移っていただく、複合的であることに非常にメリットを感じている。建物の構造としても、入り口が広いホールになっており、自治体がそこで健康体操を開催する等、地域の中の社会資源として住民の暮らしに溶け込んでいかれる場であるのは理想的な形だと思う。



## 3

## 大規模化に期待したこと、うまくいかなかったこと、苦労したこと

- サ付きの経営は介護保険事業とは根本的に異なり、利用者の確保には戦略が必要であったが、その重要性が十分に認識されておらず、集客のための工夫が乏しかったこともあり当初非常に苦労した。有料老人ホームの集客事業者とネットワークを組む等様々な媒体を活用しながら周知に努めたことや、口コミによる友人紹介、さらに自治体の生活保護担当者との連携、医療機関への情報提供等により利用者確保に結びついていった。
- サ付きは基本的に住まいの提供に留まる。介護・医療サービスはついているが、選択してくれるのであれば提供するという考えで運営しており利用者に提供するサービスにおける困り込みはやらないこととしている。ファーストコンタクトの段階から、そうしたことを問い合わせてくる利用者もいた。費用的には月額15万円くらいであり、誰でも入れるというものでもなく、本来は月額10万円程度で安心して住むことができる住まいがあると良いのだろうとは感じる。
- 小多機については、サービス機能を理解していないケアマネジャーが多く、また、他の事業所からすると利用者を取られることにもなるので利用者を獲得することが困難であった。29人の利用登録者がいても通所介護の定員は18名、部屋も9室しかないため、小多機のケアマネジャーは家族の要望を受け止めつつ現場のシフト管理等に落とし込まなければいけないため、高度なテクニック(専門性と調整力など)が必要とされること等、人財確保の面で難しさがあった。
- 一方で、小多機は時々の利用者や家族の状況を把握し、必要なサービスを柔軟に組み合わせながら暮らしを支えることができるのが強みである。そのため、高齢者が元気な段階から小多機が存在を知っていれば地域で暮らし続けることの不安が軽減されるのではないかと考えている。新しく作っている小多機には交流スペースを設置し、地域の方に理解してもらい、介護サービスを使うことに慣れてもらうようにしている。事前に情報を持っていることによりいざというときにどれだけ安心するか、地域社会に対して更なる広報活動をしていかなければと考えている。

## 4

## 事業展開前後における経営マネジメントの変化



## マネジメント手法について

- 2017～2019年度までは赤字であり、2020年度は黒字転換するものの特養は依然として赤字状態であり特に人件費が圧迫していた。特養における人件費率は8割を超えていたため、宿直の外部委託、清掃の外部委託を廃止、特養100床に対し6人の夜勤者を設置していたものを運用効率の見直しにより5人にするなどした。その一方で現場に配置する介護職員を減らすということは極力しないように工夫している。これにより、今年度になって黒字化し、また、離職率の減少にもつながった。
- 以前はトップマネジメントで組織が運営されていたが、地域を基盤にした組織体制に整え、併せて次世代リーダーを登用し事業部としてスタートさせた。中央集権型組織から現場への権限移譲を意図した「アメーバ経営」を導入、事業部長を中心にした経営体へと転換した。事業部では採算管理を各事業管理者とともに毎月実施、「事業部会議」では財務知識に関するトレーニングし、当事者意識を醸成した。
- 事業所の多い法人だと、本部の方針がなかなか伝わりにくいということがあがるが、アメーバ経営により、現場の若いリーダーが、法人の経営状況を理解し、当事者意識を持つに至った。それぞれの事業所がそれぞれで自らの収支を把握し、日常業務の改善を図りそれら取組が数字にどう反映されるのかを理解できるようになったことで改善への意識づけに繋がった。現場のリーダーにとってマイナスな意識づけに偏らなかった要因としては、目標設定は本部から提示したことはなく、現場で設定したことが考えられる。結果として現場の自主的取り組みとして機能し、トップダウンの形ではなく主体性を持った取り組みになった。
- 法人では毎月重要な会議を二つ設定しており、一つは若いリーダーが中心の事業部会議、もう一つは同じサービス種別ごとの種別会議がある。種別会議では介護の質を重視する会議として実施しており、経営の軸が偏らないようにしている。



- 離職率の低下については教育体系を整備したことが大きい。新卒採用には5年ほど前から本格的に取り組み、新卒対応戦略もコンサルを入れて組み立てた。新卒内定者は法人の実施する初任者研修に全員参加し、2ヵ月半の受講期間で内定者同士の横のつながりが生まれる。また、各新人には年齢の近いチューターを半年間付ける。また、現場配属後の現場とのギャップが生まれる半年後のタイミングで、研修や上司からのフォローアップを実施、それ以降もそれぞれのレベルに当てはめた研修を設定している。そうすることにより、入職者それぞれ異なる現場で成長した姿をお互いに見せ合うことになり刺激になっている。4年目の研修が終わった段階で法人の初期研修が終了するが、ここまで続いた職員は基本的に離職がない。
- 一方で中途採用者の研修プログラムはトータル3日間のものとなっており、一人一人対応はしているものの、今後はさらに充実させていく必要があると考えている。

## 5 事業展開における今後の展望

- 法人としての運営理念は「市民を介護で困らせないこと、可能な限り最期まで在宅で支えること」であるが、経営管理に主眼を置きすぎると事業展開の本来の目的を見失い、事業経営が目的化してしまう恐れがある。多様なサービスは支える手段であり目的ではないはずだが、その点が十分に活かされていない状況がある。一人ひとりを支え、家族を支えるために多様なサービスが最適に組み合わせられ、状況の変化にも柔軟に対応できるような方向を模索したい。
- また、法人全体で人材は500人ほどいるが、それぞれの事業所に張り付いている状況である。そうではなく、あるときは訪問サービス、あるときは小多機、とその時々で働き方の多様性を持って働くことができないかと考えている。職員自身が法人やサービスの全体像を理解し、職員自身が多様な経験知を基に専門性を高めるということも課題解決に繋がると考えている。すなわち大規模多機能を実現するための方法を、人材の多能工化の実現とともに探りたい。

以上

### 法人本部について

独立した法人本部を設置

### 施設・事業所数

事業所数:40事業所 小規模の地域密着型事業所が多い  
 上記の内、介護保険事業所35事業所  
 (その他、福祉有償サービス、配食サービス、障害福祉サービス、サ高住を展開)

### 介護保険事業以外の事業について

医療分野 1事業所  
 障害分野 1事業所  
 保育分野 0事業所(※2021年3月まで児童福祉事業を実施)  
 その他 4事業所

### 事業展開前後における経営指標の変化

人件費率	減少(2015年度78.27%	2020年度71.29%)
事業費率	増加(2015年度12.82%	2020年度14.18%)
事務費率	減少(2015年度10.26%	2020年度7.75%)
離職率	減少(2015年度15.2%	2020年度10.6%)

# 社会福祉法人 九十九里ホーム

お話をうかがった方

理事長 井上 峰夫様

(インタビュー実施日:2021年12月24日)

## 1 大規模化に至った経緯や契機

- 事業が始まったのは1935年。結核の保養所から始まり、結核療養所となったが、当時は結核予防法も社会福祉事業法もなかったため、創始者の私財をあてにして運営していた。その後、結核予防法が施行され、国も結核対策に注力を開始、同法による補助金などで規模を拡大していった。結核収束後は、結核から一般病院へ転換、創立当初は法人格無しであったが、財団法人となり、社会福祉事業法施行にあわせ社会福祉法人となった。
- 当時は、自治体病院も十分に整備されていなかったため、(九十九里ホームで)地域医療の広範囲をカバーしていた。1977年には特別養護老人ホーム(以下「特養」という。)を設立。設立時は措置制度ということもあり、病院から特養へ移りたいという希望も多かったが、手続きが簡単ではなくスムーズな移行は難しかった。
- 老健施設も設立しリハビリを開始すると、さらに利用者が増加した。また、高齢者については老健施設で対応できるが、若い人の受け皿がなかったため、障害者施設も設立することとなった。
- そのほか、隣町にサービス事業所がなく、土地を提供するという条件で施設の運営を依頼され新たな施設を設立、その話を聞いた別の町からも依頼を受け特別養護老人ホームを設立、老健施設を運営していた医療法人からの依頼により施設運営を引き受けるなど、外部から話を受けて開始したものもある。また、法人の隣にあった幼稚園から少子化の影響で運営が難しいという話を受け、行政に相談したところ、こども園という形であれば認定することので、こども園を設立した。
- いずれも、事業計画に基づいて規模拡大を進めていたのではなく、時々地域ニーズに応じて様々取り組むことで、結果的に施設規模の拡大につながっていたという形である。
- 近年は市のCCRC事業(Continuing Care Retirement Community:高齢者が健康なうちから居住し、必要に応じて介護や医療を受け、人生の最後までを過ごせる生活共同体)として、駅そばの地域交流センターなども含め一体的な取り組みを進めている。

## 2 大規模化の取組とその成果

- 最初からこのような事業拡大を想定していたのではなく、病院の運営を考えるとベッドの回転を高めることが必要だが退院の行先がない、そのために誰もが困らないように受け入れ先もつくり、という流れ。その時ごとに、どうすれば誰も困らないようにできるかという問題を解決していった結果、現状につながった。
- 大規模化にあたっては、役員(弁護士、司法書士、税理士など)と普段から相談しつつ、アドバイスをを受けて進めている。
- 行政からの新規特養設立の依頼があった際は、行政側が建築上の手続きについてもしっかりフォローしてくれた。また、地元自治体がバックについていたこともあって、地元住民の理解も得られ、設立まで非常にスムーズに進んだ。
- なによりも、利用者にも職員にも混乱を与えず引き受けられたことが良かったと思う。



## 3

## 大規模化に期待したこと、うまくいかなかったこと、苦労したこと

- 新たに施設を設立する際は地元の理解を得るのに最も苦労する。結核の保養所の設立が最も大変だったと思われる。地元で大反対を受け、建設予定地を変更することとなった。予定地変更後は、理解ある住民の応援が得られ、地元の説得に協力してもらうなどしてようやく設立することができた。
- 独自に障害者施設を設立したときも、地元の理解を得るため根気よく関係者へ訪問したが、同意を得るのは非常に大変だった。
- 運営に当たっては、職員の確保(医師、資格従事者(特に介護職員))が一番の問題。小規模な組織から大規模化したために、組織内の制度的な問題もある。職員の退職金制度が施設ごとに異なっているなど、施設間のバランスをとることが難しい。法定労働時間についても介護は週40時間、病院は週37.5時間、こども園もまた異なるなど、法人の中で条件が複数あるという点が課題となっている。

## 4

## 大規模化前後における経営マネジメントの変化

- 大規模化、施設数が多くなったことの良い面としては、有資格者の確保や金銭面でのメリットがある。小さい施設の場合、例えば管理栄養士ひとりがやめるとなったら大変なことになるが、規模が大きいと法人内の複数の施設で有資格者を確保できるため、一時的な人員減少の際も融通が利く。また、金銭面では、拠点間の資金移動がゆるやかなため、病院はかなり赤字だが、他の事業で補填することができている。小規模の場合、病院の赤字が続くと閉じるしかない。大規模の場合は一部が赤字でも全体として考えることができる。ただ、いずれも目的としていたわけではなく結果的にそうなった形である。

## 5

## その他

- 大規模化を目的として展開してきたのではなく、地域ニーズに応じていく中で結果的に大規模になったというのが理想的であるべき姿だと思う。大規模化自体が目的になると歪みが生じる。今回の研究も大規模化自体を目的とするのではなく、拡大が必要となった際にどうすればできるかの参考にしたいと考えている。

## 質疑応答

Q 教育に力を入れているという話を聞いたが、施設横断での取り組みか。

A 各施設の取り組みについての情報を持ち寄っての研究発表会を開催しており、毎回数百人が集まっている。それぞれの現場でも看護師、栄養士、介護職など横のつながりを持って情報交換している。

質問者:それらの取り組みが離職率低下、職員の定着に繋がっているのだと思う。

Q M&Aについて困ったことなどはあったか。

A 土地も建物も所有者が不明で苦労したことがあったが、その時は役員の弁護士が色々調べて解決してくれた。

Q 経営を引き受けた施設等について、経営困難だった状況を立て直すことができたのは何が理由か。

A きちんと身を入れて取り組むかどうか。誠実にその事業に取り組めるかどうかが大事なのではないかと考えている。

- Q 病院を中心に児童や介護など、地域のニーズに応えていることもそうだが、人口動態も踏まえており、ポートフォリオとして安定している。財政面では病院以外で補填して全体が黒字となっているとのことだが、具体的にどこが収益が大きいのか。過去と比べてどのように変化してきたか。
- A かつては病院も赤字ではなかった。いまは慢性期だが、急性期の頃は黒字だった。その黒字をつかって特養を設立した。大規模の特養は収益が上がるが、小規模特養は採算をとるのが難しい。ただ、特養利用者にとっても、サービス付き高齢者住宅利用者にとっても、法人として病院が併設しているのはメリットであり、各施設補完しあっている。
- Q 特養は利益は大きいですが、病院があつてこそという形で、法人全体として信頼を得ているということが伝わってくる。地域ニーズに応えつつ、包括的に医療介護を支えている、健全的な財政基盤があつての大規模化である。インタビュー趣旨とは少しずれるが、過疎地で医療介護を担っていく法人等へ、行政はどのような方向で支援を進めていくべきか。
- A 行政には民間の動きを好意的によく見ていただきたい。民間を一つ下に見ているように感じることがある。
- 質問者:行政が民間を下に見ているツケが回ってきている状態。前時代的な状況理解でなく、どのようなコミュニケーションをとっていいのか考える必要がある。医療機関と介護の連携がサービスへの安心感につながっているが、これに行政もつながっていければ、地域のニーズにも更に応えていけると思う。

以上

## 事業者名

社会福祉法人九十九里ホーム

## 法人本部について

独立した法人本部を設置

## 施設・事業所数

事業所数:11事業所

上記の内、介護保険事業所 7事業所

## 介護保険事業以外の事業について

医療分野	1施設	病院
障害分野	1施設	障害者支援施設
保育分野	1施設	認定こども園
その他	1施設	養護老人ホーム

## 事業展開前後における経営指標の変化

人件費率	不明※
事業費率	不明
事務費率	不明
離職率	不明

※各指標については、直近5年間は設備投資に資金をかけており、参考とならない数値のため不明としている。

# 社会福祉法人 北筑前福社会

お話をうかがった方

理事 麻生 功一様

(インタビュー実施日:2022年1月17日)

## 1 大規模化に至った経緯や契機

- 先代理事長が、自身の母が盲目であったこともあり、もっと多くの施設等があればより充実したケアを受けることが出来たかもしれないという考えから、事業が始まった。
- 当初から地域との連携を非常に大切にしており、住民の困りごとや要望を受け、それにこたえる形で事業を拡大していった。

## 2 大規模化する際に得た、協力者の有無とその内容

- 先代理事長が、テレビのチャリティー番組の放送に関連し、テレビ局に勤めている友人を通じて車を1台寄付してもらったことがある。その当時は地域で高齢者の自宅での入浴が困難という話が出ていたため、特養に送迎して入浴のサービスを始めた。これらの取り組みが行政や地域の信頼を得ることに繋がり、新たにデイサービスを始めるきっかけにもなった。
- 地域の声を拾い上げるための工夫として、小学校との連携があげられる。施設設立当初から、地域の小学校(当時全校生徒50名程度)の運動会に施設職員が参加・協力したり、登下校時の横断歩道の見守りなどをしていった。一方、小学校の児童も施設で人形浄瑠璃を披露してくれたりなど、施設と小学校で相互に交流、連携を続けてきた。
- そのほか、地域に関わる機会を積極的につくり、各種会合にも出席させてもらっている。
- 元行政職員や教員、民生委員など、地域に浸透し活躍してきた方々を役員として迎え入れ、様々な助言をもらっている。また、そういった方々の後押しがあることで、新規事業の住民への説明の際などもスムーズに地域の理解を得ることが出来ている。
- 現在、利用者の息子が顧問弁護士となっている。また、役員の中から市議会議員が出たこともある。

## 3 大規模化の取組とその成果

- 地域の整備計画に積極的に参加し、新規事業にも積極的に取りくむことで、補助金を受けながら事業を広げることが出来た。近年は市がSDGsに積極的に取り組んでいることから、そういった方面にも力を入れるなどしてニーズに応えられるように取り組んでいる。
- また、法人の取り組みについて、積極的に地域のケアマネなどへ説明に伺うことで、信頼を得られ、利用につながっているケースもある。
- 地域のニーズに応えながら、関係機関と連携しながら事業に取り組んできたことで、地域での認知度も上がり、行政や住民から相談を受けることも増えている。



- 事業を大きくしたことで、評価も広がった。良い面だけとは言えないが、認知度が上がったことにより、建物や場所を説明すると地域住民にはすぐに理解してもらえる。
- 事業が広がったことで、職員もいろいろな形態の高齢者サービスを経験することが可能になった。また、管理職等のポスト増加にもつながったため、スペシャリストになりたい、管理職になりたいといった志のある職員の希望にも幅広く応えることが出来るようになった。

### 質疑応答

- Q 本事業の目的はサービスの質の向上、経営の効率化についての知見を得たいというもの。大規模化にあたってポストづくりの側面というのは興味深い一方で、職員が増えると管理業務も増えるが、そのあたりはサービスの質にどのような影響があるか。
- A 法人内の教育体制が追いついていないという課題がある。また、最近は介護福祉分野の専門学校も生徒が少なく、介護士志望の意識などをもっている人が少なくなっている。そのため、技術面の教育も精神面の定着にも時間がかかる。優しい気持ちの方は多いが、想像以上に仕事がつらいということでリタイアする人もいる。職員も多様化しているため、どういった業務ならできるかといったことを細かく整理し、しっかりとワークシェアをしないと対応が難しいのが現状。一方、メリットとしては、同じ業務が続くことで意欲を失い退職を考えていた職員が、新たに始まる事業には強い興味を持ち、その事業の担当に回すことで離職を取りやめるといったケースなどもある。
- Q 教育体制の構築、ブラッシュアップが大規模化の課題。また、介護報酬が少ないなども問題もあるが、事業を拡大していくことでの間接費削減などのメリットはあるか。
- A 事業規模が拡大したことで、地域から介護教室の講師派遣や、バスが空いた時間に送迎をしてほしいといった依頼を受けるようになった。単独の施設だと対応はむずかしいが、大規模化しているため対応することが出来ている。費用面だけでなく、地域貢献の面でもメリットになっている。
- Q 職員が病気になるなどして、人員が不足した際のメリットもあるか。
- A 複数事業所があるため、例えばA特養からB特養へ一時的に人員を融通する、といったことが法人内で行える。有事の際に大勢または長期間にわたって人員の調整が必要という場合も、例えば一カ所のデイサービスを一定期間休みにして、そこの職員を特養へ回し、休みになるデイサービスの利用者は法人内の別のデイサービスへ、という対応も可能である。

- 当初の特別養護老人ホーム1か所のみ頃は、利用者にとっても職員にとってもアットホームな雰囲気、理事長や施設長が隔々まで接し、把握することが出来ていたが、大規模化するにつれて、関係者全員としっかり関わるということが難しくなった。
- 想定外というわけではなく、予想はしていたことだが、管理者養成が一番の課題。利用者も職員も隔々まで把握するという当初の理念まで引き継いでいくのがとても難しい。教育体制を整えていくことが重要だと考えている。
- また、職員の離職について、一人が離職すると、何人か後に続けて離職を申し出るケースが過去に何度かあった。

め、現在はその点に特に注意している。定例の会議の中で統括から各拠点の状況についての報告を受けており、そのなかで気になる動きがあった場合は早めに対処するように気を付けている。

## 6 大規模化におけるサービスの質や経営効果の成果（変化）

- 事業規模が拡大したことで認知度が上がり、信頼も得られたため、地域への講師派遣や地域支援といった活動への参加がしやすくなった。
- 緊急時などに法人内での職員や物資、車両などの融通が利きやすくなった。
- 事業を拡大したことにより、利用者の様々なニーズや困りごとに責任を持って対応できるようになった。法人が幅広くサービスを提供していることから、例えば特養の利用者にデイサービスの紹介や見学までスムーズに対応できるため、安心につなげることができる。
- 経営の効率化としては、現在は拠点のデイサービスの厨房で食事を作り、小さい別のデイサービスに配達ということもしている。また食材は法人全体で一括に仕入れをすることで、個別仕入れと比べ年間1000万円程度違いが出た。
- その他、新規で実施を検討している取り組みを法人全体ではなく一つの事業所範囲でシミュレーションできることはメリットだと感じている。例えば食事について、レトルト食品を使用してみたり、タブレットやベッドセンサーとカメラの導入など、小さい範囲で実際に役に立つか、効率的か試すことが出来る。物品に限らず地域貢献事業についても同様のことがいえる。

## 7 大規模化における今後の展望

- 介護保険事業、高齢者事業を中心に成長してきたが、当時とは人口分布も変わってきており、地域で必要とされることも変化してきているため、法人の事業も多様化する必要があると考えている。
- 例えば現行のサービスに使用している施設はまだまだ耐用年数があるが、高齢者の人数が少なくなった時にどう活用するか、社会福祉法人として地域にどう貢献していくかということは長期計画の大きな論点でもある。
- 人財確保の点から外国人職員（技能実習生等）の採用も少しずつ進めているが、外国人は日常生活や地域との共生という面でも課題がある。外国人労働者の環境を整えるのも地域貢献の一環として取り組んでいくべきことではないかと考えている。
- その他、介護ロボットの活用も考えているが、まだ実用化に十分な性能ではないと感じている。安全のためやむを得ないが、動作が非常に緩慢であったり、導入しても効果的に使用できない場合がある。また、現状食事介助が増えていくが、食事介助については介護ロボットがない。

## 8 大規模化を検討している法人に向けたアドバイスなど

- 拡大する事業が、必要とされるサービスであるかということが重要。必要なものはその時々で変化するため難しいところではあるが、必要とされていないものを展開していくと自分たちにとっても厳しい状況につながる。

以上

## 事業者名

社会福祉法人 北筑前福祉会

## 法人本部について

独立した法人本部を設置（法人本部職員は基本的に各施設の幹部クラスが兼務しており専属の職員は事務員1名のみ。実質的には母体となる事業所が法人本部の役割を果たしている。）

## 施設・事業所数

事業所数:24事業所 小規模の地域密着型事業所が多い  
上記の内、介護保険事業所20事業所  
（その他、地域包括支援センター、福祉センター、ケアスクールを展開）

## 介護保険事業以外の事業について

医療分野 0事業所  
障害分野 0事業所  
保育分野 0事業所  
その他 4事業所

## 事業展開前後における経営指標の変化

人件費率 変わらない  
事業費率 変わらない  
事務費率 変わらない  
離職率 変わらない

# 妻有地域包括ケア研究会

お話をうかがった方

会長 松村 実様

(インタビュー実施日:2021年10月18日)

## 1 法人間連携の経緯

- 平成28年4月に新潟県地域振興局健康福祉部より提案があり、設立準備委員会を立ち上げて開設した。当時、地域包括ケアシステムの機運が高まり、医師には医師会、歯科医師には歯科医師会、看護師には看護協会等があるものの、福祉については地域包括ケアシステムを進める上で必要な職能団体がなく、もっと地域に密着した窓口が必要と感じていたことが大きい。これについては事業者だけでなく行政も同じ課題を抱いていた。
- 法人間連携を進めるにあたり、新潟県地域振興局健康福祉部の協力を得た。研究会創設時においては、設立準備委員の選定や事務局体制(社協を巻き込んだ)への助言、設置要綱案の作成、設立総会準備等の支援を受けた。現在は健康福祉部の持つ地域予算枠の用途について、「中高校生向けサマーワークキャンプ」の実施を健康福祉部委託事業として取り扱い予算措置を行っていただいている。ただ今後は地域振興局再編の影響もあり継続は不透明である。また、圏域での医療介護の連携について協議が進んでおり、普段よりコミュニケーション・情報共有を行い、お互いに良き相談相手となっている。
- 市・町からは研究会の創設にあたって特に支援を受けることはなかった。ただし、十日町市医療福祉総合センター建設計画の際、運営協議会委員にてケア研究会として参加を要望され、センター機能の協議にあたった。その関係で、資金的支援はないものの、ケア研究会の研修会会場の手配や参加者申し込み事務等、事業運営を一部支援してくれることがある。
- なお、新潟県と十日町市、津南町は現在オブザーバーとして研究会に参加している。

## 2 法人間連携における役割分担や費用負担、運営面

- 研究会の会長1名、副会長2名、事務局は十日町市社会福祉協議会に設置している。
- 運営費は年会費として一法人10,000円を徴収している。また、新潟県の介護事業所ネットワーク化推進事業の採択を受けており、その助成金を活用している。年会費を10,000円/法人とした経緯は、研究会設立時に印鑑の準備等を想定して決めたもの。現在の研究会運営においては、事務費程度にしかならないため今後は増額が避けられないと感じている。助成金については最大400万円の助成があるが、今後打ち切り等があると運営が難しくなる。今後、研究会で研修等を開催する際に教材の作成を行う等、活動を広げていくことを考えると年間200万円程度は最低限必要と感じる。そうすると一法人当たりの年会費を20万円程度に増額しないといけませんが、目に見える費用対効果を出しづらいということもあり、参加法人の理解を得ることは現状では難しそうである。
- 補助金や助成金の無い状態で、研究会の運営をどのように自立させるのかが課題であり、その手段として法人化が考えられる。地域医療連携推進法人を目指して、新潟大学寄付講座の講師を招いて検討会を開始している。これからの1年で方向性を出していきたい。
- 人財育成の協働化や備品の共同購入など、目的が明確である事業は円滑に進むものの、目に見える形での経営効率化には至っていないと認識している。
- 法人間連携に対して、会員法人間で温度差があると感じている。事業の実施においても業務の負担感から、会員施



設の積極的な参加意向が期待できない場合もある。会員法人はもともと一市町村一法人で設立されてきたところであり、それぞれ土着の想いがある。そのため、連携・協働化していくことや連携法人化ということに関しては未だ結びつきにくい所がある。制度としては理解されているものの、自分事として捉えられていない所が多いのではないかと感じている。

### 3 他法人と連携した取り組みとその成果



#### 人財育成の協働化

- 研究会発足当時から介護人財が少なく、求人しても応募がなかなか無いという状況であり、一時的に離職率が非常に高い時期があったことから、研究会として人財育成の協働化に取り組んだ。
- 既存人財については離職の防止に力点を置き、介護の仕事の意義ややりがいを重視した人財育成に取り組むことを考えた。
- 当地は従来から個別ケアに力を入れており、人財不足のある中で個別ケアを進めていくということは難しいものの、一貫してケアの質を高める取組みを行なっている。研究会として既存職員向けのスキルアップ研修を実施することにより、職員のやりがい・働きがいという点につながり、職員自身がケアの質を高める、自らの質を高めるという所にステータスを感じられるようになっていないかを感じている。
- また、職員に対して各法人の経営理念を個別支援・個別ケアとして示すことを行い、それを研修で取り上げることに より具体的に理解してもらえるようになった。それにより職員の働くことの意味や目的に繋げることができた。こうした研究会を通じた取組みや研究発表会による地域への情報共有の効果も大きく、法人同士で切磋琢磨する流れにつながった。市民や行政が自分たちを見ているという雰囲気にしていくことも大切であり、医師会、業界関係者、地域住民等も入れ込みながら良い意味での仕事への緊張感と向上心を持てるように研究会として取り組んでいる。
- それらの結果として、研究会に参加している法人間のアンケートにおいて、3年前には複数の法人で離職率が二桁であったのが、現在は一桁台で落ち着いている。
- 研究会として将来の福祉の担い手を育成するという観点から中学校、高校、専門学校、大学への出張授業を実施している。結果として、学生が将来の就職の選択肢の一つとして見てくれるようになっている。
- 研究会に参加している法人内で、人財育成に関する意見やニーズの相違はあるものの地域における人財の不足という点では共通認識が図られており、事業計画策定の中で調整を図っている。



#### 備品の共同購入

- 新型コロナウイルス感染症対策として使用する消耗品や衛生材料の共同購入を社協と研究会で連携しながら実施した。マスク等については1日数百枚単位で使用するため、各法人の注文を取り纏め、研究会からロット発注を実施した。結果としてボリュームディスカウントとなり、各法人へ価格面で貢献ができた。なお、支払い請求は研究会を通さず、法人ごとに実施してもらった。なお、検討会では手数料等のマージンを設定しなかった。
- 共同購入については現状のところ感染症対策時における一過性の取組みで終わっており、継続性・発展性はない。



#### 新型コロナウイルス感染症対策

- 研究会は行政や医療との連携の仕組みを作ってきたが、会員法人の特養でクラスターが発生した際に、それが起きた。特養の嘱託医だけで対応するのではなく、保健所や行政と連携し医療的なサポートを受けられたことが非常に大きく、研究会を通した仕組みづくりはとても役に立った。施設でクラスターが発生した際に、施設の嘱託医だけで対応するのではなく、地域でどう支えるのかという視点が必要と感じた。
- 新型コロナウイルスのワクチン集団接種に向けた準備等も研究会を通じて行政のワクチン対策部門と接種を実施

する病院、医師会と連携しながら実施した。研究会の会員法人は4法人が対象となり、会員以外に地域のNPO等も包含して実施した。地域の福祉従事者は2,500~2,600人程度おり、研究会が日程調整を行う等、ワクチン接種に係る参加法人の事務面での負担を減少させることができた。

- 新型コロナウイルス感染症マニュアルの作成にあたり、法人会員で協働化を図った。それにより作成工程の短縮、知見の標準化に効果があった。また、感染症専用サイトを開設し、情報共有を図っている。



### 今後、予定している取組み

- 当地は過去に震災を経験しており、一時期災害指定ネットワーク構築の機運が高まったが、新型コロナウイルス感染症の影響により現在は頓挫している。一方で、福祉避難所の指定を受けている施設もあり、地域・圏域において何が出来るかを今後検討し、災害時における社会福祉法人の役割を明確化することを考えている。
- 研究会で資格研修の事業化を検討している。介護職員初任者研修、実務者研修、喀痰吸引等研修等、認知症介護基礎研修等は近隣地域で開催しているところが少なく実務者研修等は片道1時間かけて通わないと学べない状況のため、こうした研修を会員法人共同で実施することを検討している。各法人で講師を出し合って、職員が働きながら学べる環境、地元でスキルアップできる仕組みを作りたいと考えている。なお、研修受講費については地元出身者を優遇する等しながら参加者から回収することを考えている。
- 当会の全体会では、経営効率の一環として消耗品の共同購入や使用ソフト(会計・請求ソフト等)の共通化を進めてはどうかとの意見があり、検討していきたいと考えている。

## 4

### 法人間で連携をする上で自治体や行政等に求めること

- 福祉も医療も疲弊している現状において、地域包括ケアシステムを今度どのようにしていくのか、グランドビジョンを描いてほしい。地域計画を練り直してダウンサイジングを図っていかないと、現場は潰れるのではないかと。現状、そうしたビジョンが見えていないため、身動きが取れない状況である。目指すところを明確にし、共有してほしい。その枠組みで医療も福祉も体制を整えたい。
- 協働化に関する展望や課題を語り合う場を設定したい。圏域を外れるとこうした話ができない現状があり、他の地域ではどうしているのかが分からない。当地は小さなエリアで豪雪地帯ということもあり、どうしても自分たちでやっっていこう、ということになる。10年後、20年後に高齢化した地域の中で誰が事業を担うのか危機感を持っている。行政も悩んでいるのだろうが、踏み込めていないという現状がある。医師会や病院の考えは切迫しており福祉ともつながる。仕組みとして継続できる形をいかに作るか、他の取組みも学びたい。

## 5

### その他

- 事業において地域のNPO等と連携することもある。ただし、研究会の会員は社会福祉法人であることとしており、また、NPOは障害福祉サービス事業を展開していることが多い。そのため、あくまで主体は研究会であり障害福祉サービス関係の研修の開催等を実施する際に声掛けをしている。

以上



## 事業者名

妻有地域包括ケア研究会

## 法人本部について

法人本部は特に設置していない

## 参加している法人（施設・事業所）について

会員	12法人
主な拠点事業所	88拠点
事業所数	164事業所
従事者数	約2,100人

# 一般社団法人 福智町社会福祉連携協議会

お話をうかがった方

福智町社会福祉協議会  
事務局長

中野 雅浩様

(インタビュー実施日:  
2021年11月14日)

## 1 法人間連携の経緯

- 平成29年の社会福祉法の改正により、地域への役割が求められていたことを契機として、いくつかの法人から不安とともに連携・協働の必要性の声が上がったため、社協が主導となり各法人の賛同を得て、平成28年6月に福智町社会福祉法人地域公益活動連携協議会を設立。その後、連携・協働のさらなる深化を図るため、令和3年4月1日より法人化し、一般社団法人として取組を実施している。
- 連携に関しては以前から考えており、その背景には、福智町の就労人口は医療・介護が24.6%と1位であり、2位は製造業17%で、多くの医療・介護の専門職が就労していることが大きな要因としてあげられる。連携・協働して、この専門性のある人財を地域に活かさないかを常々考えていた。
- 社福連の現会長は厚労省などの様々な形で委員として活動していた経歴があり、連携推進の大きな力となっている。情報の周知により、共通の危機感のようなものが、法改正を機に一気に動き出したことが一つの大きな成功要因である。
- 法人間で連携する際には、行政の力も借りながら連携した。発会式にも町長に参加いただき、その時の町長が現社協の会長である。様々な形で町との連携を立ち上げから協力いただいた。また、各法人の理事長や施設長にも協力を得ることができた。
- 一般社団法人を設立する際には、司法書士に協力を頂いたが、その他の外部からの支援は受けず、自前で実施。

## 2 法人間連携における役割分担や費用負担など、運営面

- 費用の工面については、小規模法人ネットワーク化推進事業の補助金を活用。極力費用はかからないように工夫している。会費は各法人年5,000円であるが、今後は会費が中心になり、寄付金も必要と感じている。また、赤い羽根共同募金の自販機の設置を各法人や関係機関、企業にお願いしている。

## 3 他法人と連携した取り組みとその成果

- 各法人の理事会の方々の意見が建設的であったことが成果につながった要因。理念だけではなく、協働化によるメリットがなければ動かない。
- 一般社団法人にした理由は連携協働のさらなる深化を図るためである。社会福祉法人以外の地域の事業所からも一緒に連携したいとの声があり、社会福祉法人以外の事業所も加入できるようにすることも一つの理由である。
- 連携以前は何かを一緒に取り組もうとの動きはなかったが、改正情報などは早く周知することが大切であったため、研修会等を実施。社福連の活動と介護の質の向上の因果関係や成果の検証まではやっていない。ケアの質、介護の質を上げていくために、職員が不安に思っているところを中心に、今後も定期的に研修を実施していく予定。
- 会員1,463人全員が社福連の活動を理解しているかが心配であったため、ガイドブックを作成し、職員に活動内容を示している。今後は、問題があった時の相談窓口を職員向けにできるように発展させていきたいと思っている。

## \\ 公益的な7つの取り組み \\

### 1 地域交流活動提供事業 ※コロナで中止

春夏秋冬の年4回チラシで全戸配布。事業所の行事で、地域の方々が参加できるものを列挙。施設を地域のつながりの再生の場としてとらえて、地域交流を促進。

### 2 地域に身近な福祉相談窓口連携事業

全事業所52事業所中32事業所で設置。

地域に身近なところで相談できるようそれぞれが専門性を活かし、保育であれば、保育園の先生たちが子育て相談にのれるように、障害者のところでは障害者の相談、生活困窮であれば社協などに、福祉相談所を設置。相談内容に迅速に対応するために、「相談窓口の手引き」と「社会資源リスト」を作成し、活用できるようにしている。

### 3 要支援者サポーター養成事業

地域の方々に障害者や認知症の方々のことを理解してもらうことが重要であると考え、オレンジリング(認知症)に加え、ブルーリング(障害者)、ホワイトリング(子育て)を作成。コロナで養成講座は出来ていなかったが、4月に障がい者のサポーター養成講座を実施することができ、26名登録。オレンジリング2,800名、ホワイトリング40名。

財源は、社福連の予算に加え、赤い羽根自動販売機の設置により、配分を受けている。

### 4 子どもの居場所づくり・学習支援事業 ※コロナで中断

福智会と筑豊福祉会の2法人をモデルに実施。

不登校の子どもが多いことが課題であったため、子どもたちが登校しやすい環境を作ればと思い、モデル的に実施。2法人内の学区の小学校とそれぞれ協議を行い、取り組みを進めてきた。モデルの法人の近くに義務教育学校が移転してきており、今後活動がしやすくなった。

### 5 災害時要支援者等支援事業

要支援者の方々を介護している方は、災害時に普通の避難所には、なかなか行けない。福祉避難所があるが、現状の指定福祉避難所でも厳しい状況にある。

福智町に点在する施設の機能を活かし、安全と認められた地域の施設を福智町と協定を結び、近隣の生活避難所として指定し、避難住民の安全と生活の継続について支援を行う。

災害が起こりそうというときに、社福連全体で、どれぐらいのベッド数が確保できるか重要である。事前に利用可能ベッド数を社福連に、申し出ていただき、必要があれば社協事務局等が調整する形にしている。

施設が被災した場合は、社福連全体で被災した施設を支援する会員内の互助制度がある。その取りまとめを社福連の理事会等で検討する。

災害時支援連携の施設連携支援の要領は作成しているが、BCPは作成していない。

なお、福智町は福智山断層による地震の危険性や水害の多い地域である。

### 6 地域パトロール推進事業

各施設で地域を回る業務の中で気づいたことを事務局へ情報提供をするようにしている。

例えば、洗濯物が3日間程同じままで干されているなど、「気づきリスト」を作成して、デイサービスの送迎車の車内においてもらうようにしている。車両には巡回ステッカーを貼ってあり、犯罪予防にも貢献している。

### 7 フードバンク及びフードファミリー

コロナの影響もあり、生活困窮者が多くみられたため、事業を開始。

フードバンクのデメリットを補う形でフードファミリーを実施。

フードバンクのデメリットは保存期間が長いものでなければいけないところである。

フードファミリーであれば、生活困窮が出たときに、登録している人に食料の提供をお願いする形で、保存期間が短くて済む。また、食材を保管する必要がない。

フードバンクは、管理が大変で、保存期間が来たら、処分に悩むのが、フードファミリーはその心配がなく、必要なものをダイレクトでお願いできる。

フードバンクとフードファミリーを並行して取り組むことをコロナ禍の中で実施。

広報活動は社協のチラシ「きずな」(毎月)を全戸配布しており、フードファミリーの募集のお願いとフードファミリー・フードバンクの寄贈品を紹介。月に10件程の利用がある。また、全国に組織があるお寺おやつクラブにおいて、フードバンクとして、お供え物等が段ボールで届き生活困窮者等に活用させていただいている。

## \\ 事業の共同化と連携協働の強化 //

### 1 個人情報を含む書類の合同処分及びリサイクル活用の取組み

手間と費用を抑え、SDGsを意識してリサイクル活用の取組みを実施している。

各施設で扱う書類は個人情報を含んだものが多く、処分が非常に大変という声が上がっていたため、経費と手間の削減を目的として、個人情報を含んだ書類の合同処分を開始した。書類はトイレトペーパーにリサイクル可能なため、製紙工場に持ち込んで処理をしている。令和2年には、全法人で段ボール箱446箱分、トイレトペーパー68,970個のリサイクルに成功した。

### 2 合同人財募集

合同での人財募集のチラシの作成や、ホームページに専用ページの開設などを実施。

どの法人も、「募集しても人が来なくて、職員も負担が大きくなり困っている」と言われ、人の確保が大きな課題であった。合同の人財募集をするために、フリーマガジンの掲載やチラシを作成して各世帯に配布。近隣の社協にも、生活困窮のために特例貸付に来る方々に配布するようにお願いをした。

### 3 外国人介護人材確保基盤整備事業

人財を確保するためには、外国人の方々の手も借りる必要がある。

外国人というと、安い給料でお手伝いさんを雇うように考えている法人も中にはある。専門職として、今から技能実習生を育てながら、雇用を確保し、人財を増やしていくことも必要と考えて取り組んでいる。

2年前に会長と事務局長でフィリピンを訪問し、現地の人々と会い、管理団体の方々や送り出し機関の方とも会って、受け入れ体制等を整備しているところである。

### 4 働き方改革における合同相談窓口の設置

社会保険労務士を講師に招き、会員内の雇用事業所への個別相談窓口を設置。働き方改革への対応や助成金申請などのアドバイスを受ける。

### 5 共同購入品目の調査

マスク27,000枚の共同購入や抗原検査キット600セットの共同購入を実施。さらにコピー用紙、オムツなどを安く良いものを提供できるように調査及び交渉中。

### 6 経費削減に関わる合同電力割引交渉

高圧電力を電力会社と交渉し、大規模特約割引契約。電力会社の好意もあるが、経費の削減が実現(社福連全体で年間1,500万円の削減)。現在は高圧だけだが、低圧も交渉予定。

### 7 合同接遇研修

入職してもすぐに辞めてしまうのは、人との関わりがうまくできていないからであり、社福連において接遇の合同研修を実施予定。全体ですることにより他施設との人脈もでき、講師費用等の費用を抑えることができる。

### 8 その他

#### ● 地域買い物支援事業

デイサービス送迎車等で施設の近隣の地域住民の方をスーパーまで無料送迎する事業を展開。現在田んぼ園でモデル的に実施。各施設に拡大を計画中。

#### ● 地域人材派遣事業(地域出前講座)

登録制であり、社福連の会員で専門的知識や技術を持った方々を活用し、地域の要望に応じてその知識や技術を地域住民に還元する。趣味が高じて博士的な知識や技術を持った方もOK。例えば、手品やバンド演奏、管理栄養士が食事のお話をするなど。

## 4 今後の展望

### 法人後見事業の学習と実施体制の整備

- 一つの施設の中で、その施設が法人後見するのはなかなか厳しい。社福連として、法人後見を受けて、会員、会員の施設の中の利用者も含めて、後見事業ができないか、現在取り組みをしている最中である。

### 介護・保育のICT化の推進

- 効率化を図るためにも実施していく予定。会員の福智会では尿の時間を予測できるセンサーを利用している。それらの事例をまとめ、情報を提供していきたい。

### B to B による企業間契約モデル

- 企業の職員の親が、介護が必要になったり、認知症が少し進んだりしたときに、すぐに相談できる専門的な窓口があれば心強いと思う。社福連であれば、例えば、子育てや障害者の相談にも対応できる。知的障害の方や高齢の認知症も含めて相談ができ、さらには施設紹介もできる。社福連の中に多くの施設があるので、適応施設を選んでいただき、入所もスムーズにできる。
- 企業側は、職員に対して介護相談等の専門相談がいつでもできるといった福利厚生が提供でき、施設としては利用者の確保につながる。

### 災害時支援への取組みの強化

- 福智町独自の災害福祉支援チーム(福智DWAT)の設置を検討している。

### 農福連携による取組み

- 農福連携は、障害者や高齢者などが農業分野で活躍することを通じて、自信や生きがいを持って社会参画を実現していく取組み。近年、農福連携の取組みは、障害者等の就労や生きがいづくりの場を生み出すだけでなく、担い手不足や、高齢化が進む農業分野において、新たな働き手の確保につながるなど、相乗効果が期待されている。その具体的取組みとして給食にかかわる食材の確保を通じて農福連携がどのような取組みが可能なのかを検討している。

以上

#### 事業者名

一般社団法人福智町社会福祉連携協議会(福智町社福連)

#### 法人本部について

母体となる事業所が法人本部の役割を果たしている

#### 参加している法人(施設・事業所)について

会員 24法人(福智町内の社会福祉法人加入率100%)  
全事業所数 52事業所  
上記のうち、介護保険事業所23事業所  
職員数 1,463人



# やまがの介護協働推進ネットワーク

お話をうかがった方

特定非営利活動法人コレクティブ  
理事長

川原 秀夫様

(インタビュー実施日:  
2021年11月5日)

## 1 法人間連携の経緯

- 熊本県山鹿市は人口5万人の地方都市であり、働き手が一気に少なくなり、高齢者人口は伸びている。要介護者数も伸びており、現状のままだと将来的に介護を継続することはできない。第1層は山鹿市の本体にあり、第2層の各圏域の8つの事業所の生活支援コーディネーターのいる法人が中心となって取組みを実施。介護崩壊の危機感を持った法人が連携を実施。
- 小規模法人のネットワーク事業を活用。京都のリガーレとは異なり、山鹿ではそれぞれの法人は歴史的背景、立ち上げの理念等の違いもあり、統合・合併は難しいと思っていた。しかし、地域の共通した課題をできるところから解決に向けて連携を実施。
- アドバイザーとして医療経済研究機構の知り合いにお願いして、住民の力を活かしながら形にすることを実施。

## 2 法人間連携における役割分担や費用負担など、運営面

- 活動費用は小規模法人のネットワーク事業の補助金(年間400万円)を活用。3年間で生活支援を担う法人を作ることを目的としている。今後は各法人からは規模に応じて1~10万円の年会費の徴収を検討している。
- 現在当法人では週32時間で正社員として雇用している。他の法人とも兼務で働くことができないか検討している。

## 3 他法人と連携した取り組みとその成果

- 10の法人の介護力の向上を目指し実施した事業  
約15人の地域住民の方々を、介護施設における生活支援員として買い物、掃除、洗濯をお願いしている。そのことにより、小規模多機能事業所等の人手不足の一部を担っていただくことができるようになった。



### 事業所間の共同研修や共同での業務改善の取り組み

- 地域住民と施設職員との共同研修を実施。講師は地元のアナウンサー等を起用して、現時点で3回実施。事業者向け研修は管理側の研修と現場の研修をそれぞれ実施。講師は三菱UFJコンサルティングをお願いしたり、昨年度は京都のリガーレ暮らしの架け橋、熊本県介護福祉士会の会長に現場職員に向けて講演頂いた。
- 現場の研修は介護の楽しさ、元気が出るようなモチベーションアップができるものを2年連続で実施。地域の方々にも介護のことを知ってもらい、住民の力で介護にも手を差し伸べられるようにしている。
- 住民の方と一緒に山鹿市の介護を盛り上げるためには、地域の方にもきちんと理解して支えていただくことが大切であり、研修も事業所の職員だけ、住民だけというやり方ではなく、両方一緒に学んでいただくという形にした。



- 山鹿市では「まなばナイト」として月1～2回、夜間にZoomで研修を実施して、情報交換をしている。
- 共同研修は主に現場職員向けに介護は楽しいことを伝え、管理者向けには介護の方向性等の経営について実施するようにしている。
- 人財不足の中での業務であるため、どこが合理化できるのか、兼務ができるところはないのか等の情報があると良い。



### まだ「働くことのできる高齢者」等への協働した働きかけ（人財募集）と育成

- 山鹿市の全世帯に求人チラシを年2回配付。初年度は10名、昨年度は9名の応募があった。現在はパート職員であるが、今年度末に立ち上げる新法人の雇用職員として働いてもらうことを検討している。現時点では14名の方に働いていただいている。
- 施設よりも在宅を支援する人財が不足しているため、在宅を支援する職員を確保するように努めている。
- まだ働ける若年性認知症の方へも働きかけ作業を担ってもらっている。働きたい障害者の方はまだ応募がない。



### 市全体の生活支援コーディネーターたちが、これからの地域づくりを自分たちの力で計画し実践する

- 生活支援コーディネーターは全国的に見ると内容に差がある。第1層、第2層、第3層があるが、山鹿市の場合は第2層をそれぞれの圏域で事業所を1カ所ずつ指定して、その事業所から生活支援コーディネーターを出していく形にしている。
- 第2層の生活支援体制整備事業は山鹿市ではネットワーク10法人中8法人が実施している。しかし、生活支援をボランティアや好意で時々なら実施できる方はいるが、継続的に実施することが必要であるが定例化にならないことが課題である。

この事業でゴミ出しができなくなった方が、地域で暮らせるようになった例もある。



### その他

- 山鹿市では現在、ホームヘルプサービスを希望する時間帯に派遣できない状況にある。特に土曜日や日曜日の派遣は難しい。介護保険料を払いながらサービスを受けられないことにならないように、介護サービスを確保していくことを一番に考えてきた。法人間の連携により、地域全体で介護サービスを支えることを念頭に入れており、それが利用者へのメリットにつながる。

## 4

### 法人間で連携をする上で自治体や行政等に求めること

- 行政の働きとしては、山鹿市の健康福祉部長等と以前から連携しており、認知症サポータ事業等を一緒に実施するなど、理解を得ていると思う。
- 小規模法人のネットワーク推進事業においては、1年目は熊本県が窓口だったが、2年目は山鹿市が窓口になった。
- 行政の担当者が一斉に変わってしまい、一から作り直さなければならないところが大変であった。
- 生活支援を行っても財源を確保していくことが大変である。行政が理解して、総合事業の中で財源を確保し、予算化をしてもらえると良い。
- それぞれの法人間で在宅支援の人財確保については温度差がある。小規模多機能居宅介護を実施しているところは在宅を支える人財が必要であることは認識しているが、特養等は必ずしもそうではない。

## 5

### その他

- 自分の地域が今後どのような状況になっていくのかをしっかりと押さえた上で、5年後10年後、20年後を見据えた取り組みを実施すべきである。

- 山鹿市は認知症の支援関係は取り組んできており、認知症サポートリーダーは500名程いるが、地域の介護支援全体の取組みにおいてはまだ不足している。
- 各事業者は経営をする上ではライバルである。地域の課題を見える化して、それらを取りまとめる役がいれば、協働化や統合も可能と思われる。

以上

## 事業者名

やまがの介護協働推進ネットワーク

## 法人本部について

法人本部は特に設置していない

## 参加している法人（施設・事業所）について

会員 10法人

全事業所数 10事業所

上記のうち、介護保険事業所8事業所

令和3年度 老人保健健康増進等事業  
介護経営の大規模化・協働化に関する調査研究事業 事例集

令和4年3月  
MS&ADインターリスク総研株式会社