

令和元年度老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業分）

## 介護サービス提供主体の経営効率化に関する調査研究

### 報告書

令和2年3月



PwC コンサルティング合同会社



# － 目 次 －

<b>I. 調査研究の概要</b>	<b>1</b>
1. 調査研究の背景・目的	1
2. 調査研究の全体像と考え方	1
1) 調査研究の全体像	1
2) 経営効率化に関する考え方	2
<b>II. インタビュー調査</b>	<b>4</b>
1. 調査方法	4
1) 調査対象	4
2) インタビュー方法・期間	6
3) インタビュー項目	7
2. インタビューのまとめ	8
1) 経営統合	8
2) 事業譲渡	9
3) 法人間連携	10
3. インタビューの個別事例	11
1) 小規模法人が大規模法人と統合することによる事業継続(社会福祉法人 奉優会)	11
2) 異業種を展開する法人の経営統合(社会福祉法人永甲会)	16
3) それぞれの法人の強みを活かした事業拡大を見据えた対等合併(社会福祉法人グロー)	21
4) 経営統合後も継続される経営合理化(チーム敬絆)	26
5) 事業譲受による入居者数向上とサービス利便性向上(社会福祉法人 篤豊会)	32
6) 法人格の特色を活かした事業再編(社会福祉法人すこやか福祉会)	37
7) 地域や法人文化の異なる事業の分離独立(社会福祉法人 三重ベタニヤ)	43
8) 組合による外国人技能実習生の共同受け入れ(湘南社会福祉事業協同組合)	48
9) 共通の理念・信念を持った若手経営者たちのアライアンス(社会福祉法人愛川舜寿会)	54
10) 事業範囲・地域の異なる法人同士の合同研修(社会福祉法人こうほうえん)	59
<b>III. まとめ</b>	<b>64</b>
1. インタビュー調査	64
2. 考察	66
3. 今後の課題	66

## Appendix

前年度アンケート結果に基づく追加分析



## I. 調査研究の概要

### 1. 調査研究の背景・目的

我が国は2010年に超高齢化社会へ突入して以降、世界でも有数の高齢化率となっており、今後その水準を維持していくことが見込まれている。一方で、第7期介護保険事業計画の介護サービス見込み量に基づく推計によると、団塊の世代がすべて後期高齢者となる2025年には介護人材は34万人不足するといわれている。そのため、介護事業に従事している個人による生産性の向上等の取り組みとともに、法人経営の観点からの経営の効率化を進めることが重要となってくる。

また、従来の社会福祉法人では、一法人一施設といった経営形態も多く、比較的小さい規模で経営がなされてきた。そのような法人では、経営基盤の脆弱化や人事管理上の問題が発生しやすい状況となっているため、近年では、法人同士での経営統合や合併、事業譲渡、これらが困難な場合には、法人同士が連携・協働し、研修や調達等で協業化を行うことにより経営の効率化、サービスの向上を図る取り組みを推奨する流れがある。

こうした近年の状況の中で、本調査では、経営効率化を図るために経営統合・事業譲渡・法人間連携を通じた取り組みを実践した法人に対するインタビュー調査を通じて、先行事例の収集を行い、事例ごとの効果や成功のポイント等について分析を行った。

また、平成30年度老人保健健康増進等事業「介護サービス提供主体の経営効率化に関する調査研究事業」において、介護事業者が実施している経営効率化に関する取り組みとその効果についてアンケート調査を実施したことを踏まえ、本調査では、前年度調査のアンケート結果をもとに、アウトソースや派遣職員の活用状況の実態や事業所の規模との関連性について追加分析を行った。

### 2. 調査研究の全体像と考え方

#### 1) 調査研究の全体像

本調査は、インタビュー調査による経営効率化に関する好事例の情報収集及び前年度調査でのアンケートの回答結果の追加分析を行った。

インタビュー調査では、社会福祉法人に限らず、介護事業を実施している法人や事業所での取り組みについて、先進的な事例や効果測定方法等をインタビューし、質の高い介護の実現のために法人や事業所としてどのように推進しているかを明らかにすることで、経営に対して課題を抱えている介護事業者が今後どのような取り組みに着手できるかを考えるきっかけとなるよう調査を行った。

アンケート調査の追加分析では、主に派遣職員を雇用するにあたり、先行調査として、現在介護業界で経営効率化に関して実施されている取り組みについて文献により調査し、アンケート調査の参考とした。アンケート調査では、各社会福祉法人で実施されている取り組み及びその効果を明らかにする。

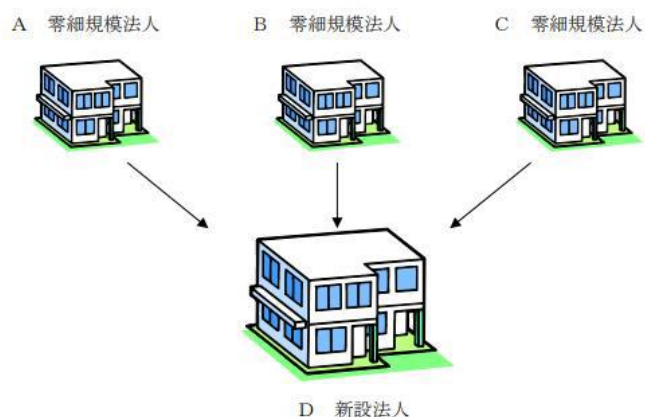
## 2) 経営効率化に関する考え方

経営効率化に関する考え方として、「社会福祉法人における合併・事業譲渡・法人間連携の手引き」(社会福祉法人経営研究会、2008 年)に基づき、経営統合(合併)・事業譲渡・法人間連携に着目して各取り組みの事例を収集した。

### i. 経営統合

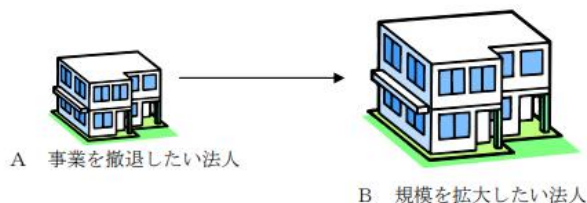
2 つ以上の法人が、契約によって 1 つの法人に統合することを表す。複数法人が統合し、新たに法人を新設する場合(新設合併)と統合により 1 つの法人のみ存続し、他方が吸収される場合(吸収合併)が考えられる。

#### 新設合併



※A、B、C法人は、D法人の設立と同時に消滅する。

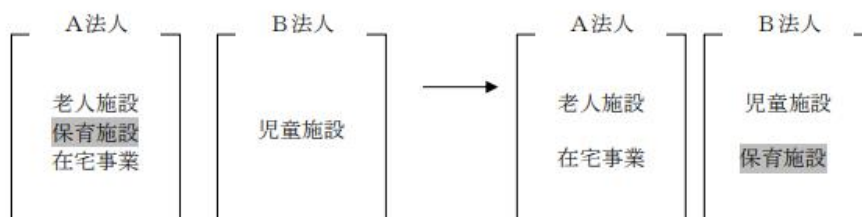
#### 吸収合併



### ii. 事業譲渡

特定の事業に関する組織的な財産を他の法人に譲渡することであり、土地・建物など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の譲渡を表す。特定の事業を撤退したい法人から、同事業を展開したい法人への事業譲渡が考えられる。

例) 保育事業から撤退したい法人から、保育事業を実施したい法人へ事業を譲渡



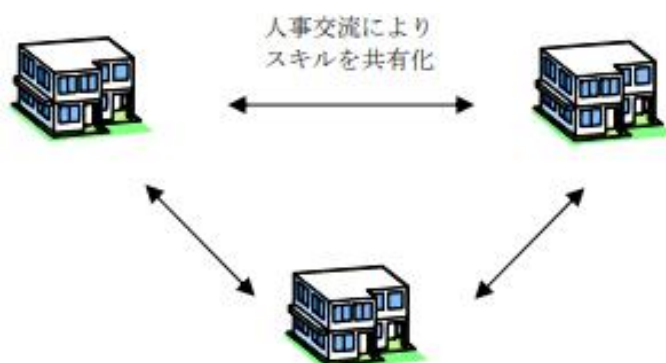
### iii. 法人間連携

技術開発や資材購入など複数の法人間で協力関係を契約することを表す。連携の範囲や内容など明確な定義はなく、法人間で互いに協力関係を築くこと全般が含まれるものと考えられる。

共同購入で食材を共同購入し、調達コストを削減



人材交流を図り、スキルを共有化



共同で教育研修を行い、スキルの共有化やより高度な研修を実施



## Ⅱ. インタビュー調査

インタビュー調査では、経営に関して悩みを持っている法人の今後の経営の参考となるよう、どのようなきっかけで取り組みを始めたのか、効果を出すためにどのような工夫を行ったか等、効果的に取り組みを行っていくための方法を紹介する。

### 1. 調査方法

#### 1) 調査対象

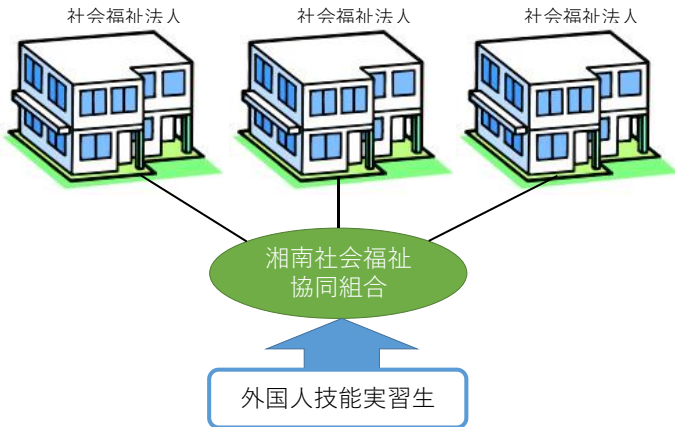
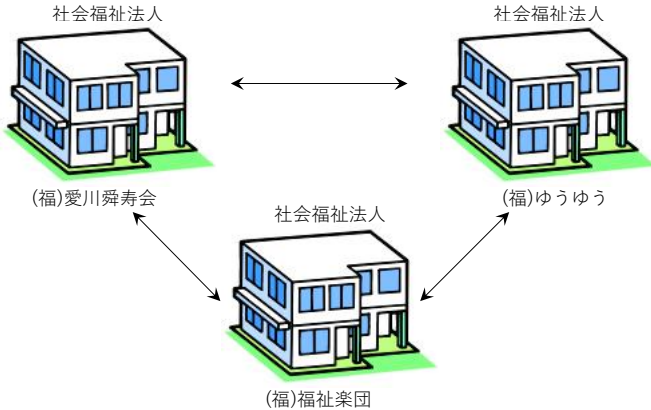
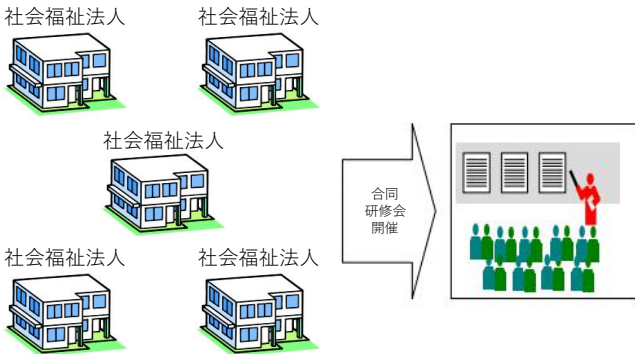
インタビュー対象は、経営統合・事業譲渡・法人間連携のそれぞれについて取り組み内容の重複を考慮した上で3～4件ずつ候補を選出し、合計10事例の収集を行った。収集にあたっては、インターネットによる公開情報の他、新聞、介護・社会福祉に関する雑誌等から関連する記事を検索して抽出を行った。

対象の法人形態は、社会福祉法人が主ではあるが、それに限らず医療法人等も含めて介護事業を行っている法人や団体を対象とした。以下に、今回のインタビュー対象を示す。

分類	対象	取り組み内容
経営統合	(福) 奉優会	<p>介護事業を行っている社会福祉法人同士で大規模法人が小規模法人を統合</p> 
	(福) 永甲会	<p>介護事業を行っている社会福祉法人と障害を行っている社会福祉法人の経営統合</p> 
	(福) グロー	<p>2 法人が合併し、新法人を設立</p> 



分類	対象	取り組み内容
事業譲渡	チーム敬絆	<p>経営機能を統合して、介護事業を譲渡</p>
	(福) すこやか福祉会	<p>他形態の法人（株式会社・医療法人財団）との事業譲渡・事業譲受</p>
	(福) 篤豊会	<p>民間企業からの事業譲受</p>
	(福) 三重ベタニヤ	<p>異なる地域で展開していた事業の分離独立（無償譲渡）</p>

分類	対象	取り組み内容
法人間連携	湘南社会福祉事業協同組合	<p>組合を組成して外国人技能実習生を受け入れ</p> 
	(福) 愛川舜寿会	<p>アライアンスを締結し、経営連携</p> 
	(福) こうほうえん	<p>5 法人での共同研修の実施</p> 

## 2) インタビュー方法・期間

令和元年7月下旬から10月中旬にかけて、対面でのインタビューを実施した。

### 3) インタビュー項目

インタビューでは、主に以下の項目に関して質問を行った。

分類	項目	質問内容
概要	取り組み内容	何を実施したか？ いくつの法人がかかわっているか？ それぞれの法人規模はどの程度か？
ねらい、背景	課題の内容	何を解決したかったのか？何が問題だったのか？
	課題が発生した時期	いつ頃にその課題が発生したか？（認識したか？）
	取り組みの発案者	誰が取り組みを始めるといい始めたのか？
	選んだ理由	なぜ他の取り組みではなく、この取り組みで解決をしようとしたのか？
	目標	取り組み後の具体的な目標は何であったか？
プロセス	スケジュール	取り組みを始めようと思ってから今までのスケジュールは？ その中で大変だった点や時間がかかった点は？
	事前準備	検討段階では何を行ったか？ 組み手（統合先、譲渡先、連携先）とコミュニケーションをとるまでに行ったことは何か？
	推進体制、キーパーソン	どのような体制で進めていたのか？ 外部からの支援を受けたか？ 職員、利用者にはどのように説明したのか？その時の反応はどうであったか？
	阻害要因	困難だったことは何か？
	工夫	上記の困難だったことを解決するために行った工夫は何か？ その他、取り組みがうまくいった要因は何か？
扱い		以下のそれぞれについて、移管をどのように行ったか？ ・財務、資産 ・人材（職員、利用者） ・運営（マニュアル、システム） 契約にあたって特別な条件等はあるか？
効果		以下のそれぞれについて、法人、職員、利用者（とその家族）、地域のそれぞれからメリットがあったことは？ ・金銭面 ・人材確保、定着 ・サービス品質 取り組みによって想定された効果は出たか？
残課題		まだこれから解決しなくてはいけない課題は？ ・制度面 ・運営面
今後の方針		現時点で検討している取り組み、今後の方針は？

## 2. インタビューのまとめ

ここではインタビューのサマリーを掲載する。

### 1) 経営統合

取り組み内容	取り組みによる効果	成功要因
<b>(福)奉優会 → P.11</b> <b>小規模な法人であった(福)えのき会の後継者不足及び経営不振の解決のため、規模の大きい(福)奉優会と統合することにより、施設の運営存続を図った。</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>運営主体の変更               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 利用者・利用者家族への説明を計3回実施(利用料金やサービスの変更は特になし)</li> </ul> </li> <li>給与規定の統一(1年半の調整給)               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 職員に対して全体での説明会を6回実施し、その後個別面談の実施</li> </ul> </li> <li>定款変更や合併許可申請・指定申請等の手続きのための行政との調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定した稼働率での運用が可能となった。</li> <li>大規模法人がすでに保有していた基盤(システムや研修等)を利用することができ、えのき会単体では実施が困難な取り組みを実施することができた。</li> <li>事例発表会での評価やキャリアに関する上司との話し合い、他施設との合同研修や会議を通して、職員の価値観やキャリアへの考え方に対する気付きを与えることができた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去の統合や指定管理者事業の管理者変更等の経験から、利用者や職員へのケアをしっかりと行うことができた。</li> <li>大規模化を推進するにあたり、目標設定をすることで明確なゴールを意識することができた。</li> </ul>
<b>(福)永甲会 → P.16</b> <b>障害領域を主に実施していた(福)大智長寿苑が経営・運営体制の脆弱性の解消や、自立支援法制定への対応のために、介護分野を主に実施していた(福)永甲会と統合することで運営存続及びサービス領域の拡充を図った。</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>障害者支援事業の展開にあたっての事前準備               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 運営施設への職員の出向</li> <li>▶ 業界経験の豊富な管理職を配置</li> </ul> </li> <li>給与規定の統一(給与と賞与の調整)</li> <li>事業移管を契機として、移管された施設の浴室改装・ユニット化改修・余剰スペースの改修による定員数の増加、営業日の拡大</li> <li>運営の見直し               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 法人本部の設立</li> <li>▶ 業務のシステム化対応</li> <li>▶ 各種規定の統一化</li> <li>▶ マニュアルの作成</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>年間の収益が 1,000 万円程度増加した施設がある。</b></li> <li>調理機能の集約により、<b>年間 1,500 万円の経費を削減</b>できた。</li> <li><b>事務作業量が約 2 割削減できた。事務担当職員を約 1.5 名(常勤換算数)削減</b>できた。</li> <li>高齢者事業を担当している職員と障害者支援事業を担当している職員の配置転換ができるようになった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>統合に向けて事前に、職員を大智長寿苑に出向させることにより、運営状況を正しく把握した上で統合を行うことができた。</li> <li>異なる事業領域を展開している法人の経営統合であったことにより、収益性の高い事業が他の事業をカバーすることができるようになった。</li> </ul>
<b>(福)グロー → P.21</b> <b>施設運営を中心に事業展開を行っていた滋賀県社会福祉事業団と在宅支援、地域生活支援を中心にオーダーメイド型支援を行ってきたオープンスペースれがーとの経営統合で異なる法人の特性を生かすことによるさらなる発展を図った。</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>対等合併のための新法人の設立               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 法人名の変更</li> <li>▶ 不利益変更の禁止</li> </ul> </li> <li>各種規定の統一化               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 職責基準表の作成</li> <li>▶ 給与規定の見直し(2年間の調整期間の設定)</li> <li>▶ 短時間雇用職員の時給見直し</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新卒採用に関しては、障害者支援事業に興味を持つ学生からの問い合わせが増加し、2017 年と 2019 年では<b>説明会の回数が6回から9回になったのに対し、接触した学生数は 40 人から 77 人に増加</b>した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化や考え方の近い法人であり、経営統合以前からの職員同士の交流促進があったため、経営層や職員たちにとって統合しやすい環境であった。</li> <li>異なる事業領域であったことが相乗効果を生み出すことにつながった。</li> </ul>

## 2) 事業譲渡

取り組み内容	取り組みによる効果	成功要因
<b>チーム敬絆 → P.26</b> NPO 法人から医療法人への介護事業の移管後、 <b>経営の合理化・最適化</b> のために提供サービスの変更・法人合併・不採算部門の精算・新規クリニックの設立と独立等を実施した。		
<ul style="list-style-type: none"> <li>経営状況が芳しくなかった通所介護と短期入所生活介護を小規模多機能型居宅介護施設へ変更</li> <li>NPO 法人同士の合併による手続きの一元化</li> <li>十分な収益性が見込めなかった部門や施設の精算（譲渡・分離独立）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小規模ならではの柔軟性や機動性を活かし、経営が安定化した。</li> <li>収益性の良い事業による他事業のカバーができるため、経営が安定化された。</li> <li>採算の取れなかった部門を譲渡・分離することによって法人としての収益の向上及び職員を他の部門に異動させるなど人材の有効活用ができるようになった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>統合がゴールではなく、統合後も継続した経営最適化の意識を持ち、それに向け実践してきた。</li> </ul>
<b>(福) 篤豊会 → P.32</b> <b>譲渡側である(株)大同工業で運営していたサービス付き高齢者向け住宅の入居率低下による収入減と譲受側である(福)篤豊会の新事業(サービス付き高齢者向け住宅)展開という互いの利害が一致したことによる事業譲渡・譲受を実施した。</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>収益予測のシミュレーションを実施した上での事業譲受の決定</li> <li>職員の働き方や利用者へのケアについて現地視察や文書でのやり取りを通じた事前確認</li> <li>移転登記関係書類の提出等の手続きに関する行政への事前相談</li> <li>運営主体の変更               <ul style="list-style-type: none"> <li>事前に職員への説明を実施（給与等の職員の待遇の変更はなし）</li> <li>入居者への説明会を実施（職員や施設設備の変更はなく、利用料金やサービスの改善）</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域に根ざしたサービスを展開している篤豊会への譲渡により、広報方針を全国から地元へ切り替え、<b>入居率を21%上昇</b>させることができた。</li> <li>すでに篤豊会で提供されているサービスを新事業に展開することができ、入居者の利便性を向上することができた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>譲受前の運営状況の把握について、口頭ではなく文書でのやり取りにより認識齟齬をなくした。</li> <li>手続きについて事前に行行政へ相談し、手戻りのない準備をすることができた。</li> <li>地域に根差した法人への事業譲渡により、地域からの信頼を得ることができた。</li> </ul>
<b>(福) すこやか福祉会 → P.37</b> <b>社会福祉法人での看護職員の確保の難しさを解決するためにグループ法人である医療法人への事業譲渡をすることにより事業再編を行った。</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社からの段階的な介護事業の移管               <ul style="list-style-type: none"> <li>移管を見据えた職員の待遇等の統一化</li> </ul> </li> <li>職員・利用者確保が困難な事業所の統合・廃止</li> <li>看護職員採用に向け、看護小規模多機能型居宅介護と訪問看護ステーションの医療法人への譲渡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会福祉法人では看護師の採用が難しく赤字となっていた事業が、医療法人へ譲渡することによって看護師が採用でき、<b>利用者数と収益の向上により黒字化</b>ができた。</li> <li>同法人で様々な職種の事業を展開しているため職員のライフプランに応じた柔軟なキャリア形成の促進が可能となった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期的な視点で法人組織の在り方のイメージを持っていたため、統合を見据えた職務規定や待遇等の運営を実施していた。</li> <li>手続きについて事前に行行政へ相談し、手戻りのない準備をすることができた。</li> </ul>
<b>(福) 三重ベタニヤ → P.43</b> <b>異なる運営主体であった(福)キングスガーデン三重と(福)三重ベタニヤが、<u>地域性や運営方針の違いによる課題</u>を分離独立することにより解消を図った。</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>離れた地域で事実上異なる運営を行っていた中での分離独立</li> <li>分離独立後の体制構築のために必要な機能（経理等）の外部人材の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全施設の状況の把握ができていなかった理事会が、各法人内の施設の状況を理解した上で運営することができるようになった。</li> <li>地域により異なっていた給与や待遇等の差異を解消することができた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同一法人であっても異なる運営主体であったため、あえて統一化せず、異なる方針や財務にて運営を行っていたことにより分離する際に問題が発生しなかった。</li> <li>独立後の制度整備（給与規定・評価制度）時に外部のコンサルティングの支援を受け、短期間で効果的な整備ができた。</li> </ul>



### 3) 法人間連携

取り組み内容	取り組みによる効果	成功要因
<b>湘南社会福祉事業協同組合 → P.48</b> <b>将来の人材確保に向けた外国籍職員の採用</b> として、協同組合を設立し協同で技能実習生の受入れを実施した。また、消耗品の共同購入や施設の点検業者の共同契約、共同研修の実施を行っている。		
<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人技能実習生の受け入れの共同化               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 実習生送り出し国の選定</li> <li>➢ 面接会の企画調整</li> <li>➢ 技能実習生の生活サポート</li> </ul> </li> <li>消耗品やメンテナンスサービスの共同購入・共同調達</li> <li>職員研修の合同での実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年5月に初めて外国人技能実習生の受入れを開始し、<b>2019年8月時点で11名を受け入れること</b>ができた。</li> <li>技能実習生受け入れにより職員数が充足・安定し、技能実習生以外の採用コストの削減ができた。</li> <li>技能実習生が入ることによって、受入れ施設の職員の指導に対する意識の変化や士気の向上が見られ、相乗的に施設の雰囲気良くなった。</li> <li>今まで交流のなかった横浜市内の施設との交流が生まれた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>共通の方向性を持った法人同士の集合であるため、法人間での合意の形成が容易となっている。</li> <li>法人同士が近い地域であるため、共同での活動を実施しやすい状況となっている。</li> </ul>
<b>(福)愛川舜寿会 → P.54</b> <b>経営に外部からの視点を取り入れることにより客観性を担保し、各法人が持っているナレッジや課題の共有によるサービスレベルの向上</b> を目的として、3法人でアライアンスの締結を行った。		
<ul style="list-style-type: none"> <li>各法人の経営層が保有するナレッジの共有               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 各法人の外部理事と監事として乗り合いを行っており、他法人の理事会に参加している</li> </ul> </li> <li>他法人へ講師としての研修会の実施及び他法人の職員との交流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人経営において、他法人と率直な意見交換ができ、お互いに切磋琢磨する関係性を築くことができた。</li> <li>自法人内では相談しづらいことを利害関係のない他法人の経営層や職員に相談することができるようになり、職員の心理的安全性の確保ができるようになった。(ななめのつながり)</li> <li>災害時の情報共有を行う体制の構築や支援物資供給による迅速な初動対応が可能となった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>共通の理念や目標、方向性を持った法人が集まってできたアライアンスである。</li> <li>異なる地域での連携であるため、事業展開の際など競合せず、また、フラットな関係性であるため、率直な意見交換が可能である。</li> <li>アライアンスの期間を2年間と設定することでマイルストーンを意識して遂行することができている。</li> </ul>
<b>(福)こうほうえん → P.59</b> <b>経営と人材育成の基盤を強固にするために他法人と共同での研修会の実施</b> を行った。		
<ul style="list-style-type: none"> <li>5法人合同研修               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 各法人が持ち回りで研修会の担当をし、先進的な取り組みの発表を実施している。</li> </ul> </li> <li>災害時における5法人相互の支援協定書の締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>合同研修会の参加人数は開催当初の平均が約 53 名/回から大幅に増加し現在は平均 90 名/回となり、<b>研修会自体も20年間継続</b>されている。</li> <li>互いの法人の取り組みや価値観からヒントを得ることで、自法人における業務改善やさらなる事業展開へと繋げている。</li> <li>研修会での発表の中で刺激を受け、日常的な業務においても新しい取り組みに挑戦し続ける原動力となっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しいことに取り組み続けるという方針を明示することによって各法人が常に新たなことに挑戦し続ける環境が整っている。</li> </ul>

### 3. インタビューの個別事例

#### 1) 小規模法人が大規模法人と統合することによる事業継続(社会福祉法人 奉優会)

1999年に設立された社会福祉法人 奉優会は、取り巻く環境が著しく変化していく中で社会福祉法人として生き残っていくために大規模化という選択肢を選び事業を拡大し、今では東京都、神奈川県首都圏で幅広く介護事業を展開している大規模法人となった。その中で本報告書では、2014年に実施された社会福祉法人 えのき会との統合について取り上げる。えのき会と同エリアで特別養護老人ホーム、通所介護、短期入所生活介護を展開しており、1法人1施設で運営されていた小規模な法人である。後継者不足や経営不振により法人を譲渡することとなった経緯や経営統合におけるメリットについて報告する。

#### i. 基本情報

関連法人 (所在地/設立年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•社会福祉法人 奉優会（東京都世田谷区/1999年）</li> <li>•社会福祉法人 えのき会（東京都杉並区/1999年）</li> </ul>						
提供サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>•社会福祉法人 奉優会： <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 特別養護老人ホーム</li> <li>➢ 軽費老人ホーム</li> <li>➢ 老人短期入所生活介護</li> <li>➢ 老人デイサービスセンター</li> <li>➢ 老人居宅介護等事業</li> <li>➢ 老人福祉センター</li> <li>➢ 認知症対応型共同生活介護事業</li> <li>➢ 小規模多機能型居宅介護事業</li> <li>➢ 老人介護支援センター</li> <li>➢ 居宅介護支援事業</li> <li>➢ 地域包括支援センター</li> <li>➢ 敬老館</li> <li>➢ 高齢者住宅生活協力員業務</li> <li>➢ 配食サービス事業</li> <li>➢ 港区高輪区民センター運営事業</li> </ul> </li> <li>•社会福祉法人 えのき会： <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 特別養護老人ホーム</li> <li>➢ 老人短期入所生活介護</li> <li>➢ 認知症対応型通所介護</li> </ul> </li> </ul>						
経営統合までの沿革	<table> <tr> <td>1999年3月</td><td>社会福祉法人 えのき会設立</td></tr> <tr> <td>1999年11月</td><td>社会福祉法人 奉優会設立</td></tr> <tr> <td>2014年10月</td><td>奉優会とえのき会の経営統合</td></tr> </table>	1999年3月	社会福祉法人 えのき会設立	1999年11月	社会福祉法人 奉優会設立	2014年10月	奉優会とえのき会の経営統合
1999年3月	社会福祉法人 えのき会設立						
1999年11月	社会福祉法人 奉優会設立						
2014年10月	奉優会とえのき会の経営統合						

## ii. 背景

### ○ 奉優会が大規模化に至った経緯

従来、社会福祉法人は行政からの補助金を活用し運営していたものの、2000年の介護保険制度導入後、利用者が介護サービス提供者と契約を結び、サービス利用を行うという契約制度への変更に伴い、介護サービス提供者はただ運営するのみでなく利用者に選ばれるような施設となるように、施設としての付加価値を高める努力が必要になった。そのため、多くの社会福祉法人は、市場原理の中での収益増加・事業伸長といった経営に難しさを感じるようになった。さらに2012年12月の社会保障審議会介護給付費分科会において、特別養護老人ホームを運営する社会福祉法人の内部留保が問題となり、世間では社会福祉法人不要論や特別養護老人ホーム解体論が主張されるようになった。

介護報酬は制度改正ごとに低くなっており、東京都内の地価が高い状況の中で、都内の社会福祉法人は地方と比べて施設の運営コストを下げることは難しく、奉優会の営業利益は伸び悩んでいた。そのため、奉優会は規模の経済に則り事業を拡大していく必要性を感じ、大規模化へと舵を切った。一方で、単純に事業拡大を行うのではなく、地域密着型サービスの整備、指定管理事業の運営、公募された都有地・区有地を利用した特別養護老人ホームの開設等による、金銭面のコストを抑える工夫もしつつ、事業拡大を行った。

### ○ 当時のえのき会の課題

もともとえのき会と奉優会は設立当初は同程度の事業規模であり、将来の経営に対する危機感は両法人が同様に抱いていた。しかし社会福祉法人の内部留保が課題視されたことをきっかけとし、2015年の社会福祉法改正時に従来型の特別養護老人ホームの介護報酬が引き下げられたことで、えのき会は今後の事業継続に対して強く懸念することとなり、将来の事業の存続を危ぶみ、事業譲渡を検討するようになった。

### ○ 奉優会によるえのき会との経営統合の合意

当時のえのき会の理事長は、事業譲渡する場合は出来るだけ職員や利用者が納得する形で実施したいと考えていた。経営統合の話が出る前までは、奉優会とえのき会に接点はなかったが、えのき会から委託された弁護士が譲渡先の法人を探している中で、法人文化や理念が似ている奉優会が適していると考え、奉優会に相談を持ち掛けた。

えのき会との経営統合を行うべきか判断するために、奉優会はえのき会のデューデリジェンスを実施した。デューデリジェンスにあたっては、業務面では同業であったため奉優会もよく理解していること、法務面では社会福祉法に詳しい弁護士は少ないこと、財務面では社会福祉法人の財務は複雑な構造ではないことなどの理由によって、外部からの支援は受けず奉優会で実施することとした。えのき会の保有施設は3フロアに72床とベッド数に対してフロアが多く、さらに労務費が高いことから、えのき会単体で介護事業の収益性を確保することは難しい状態であった。しかし、えのき会が債権を十分に保持していること、えのき会の主要施設である特別養護老人ホーム「沓掛ホーム」を含む保有施設は土地も併せて当時20億円程度の資産価値があったことから、5年程度は運営が継続可能な財務状態であると判断した。

そのため当初は奉優会からえのき会への経営支援による経営の立て直しを提案したが、えのき会側は経営統合を要望しており、奉優会側としても、えのき会の課題が規模の経済によって改善可能だと判断し、結果として統合に向けて動き出すこととなった。



### iii. 取り組み内容:閉鎖可能性のある施設の救済を経営統合により実現

えのき会から奉優会へは建物や土地だけでなく、利用者や職員も継承され、奉優会の一施設として運営が継続されることとなった。

統合に伴い、利用者・利用者家族を対象とした説明会を計3回実施し、合計40～50名程度が参加した。利用者から当時の職員は出来るだけ残して欲しいという意見はあったものの、統合に伴う利用料金やサービスの変更は特になかったこと、利用者の家族からも従来からの職員不足への不安が寄せられていたこと、またえのき会では実施していなかったターミナルケアや看取りへの期待があったことから、利用者から統合に関して賛成の意見が多かった。

えのき会の職員についても、全体向けの説明会を6回実施し、その後各職員への個別面談を行うことで、統合後の給与体系や担当する職務について説明する機会を設けた。

給与水準の調整に関しては、当時のえのき会の給与体系は年功序列となっており、えのき会と奉優会の同役職の介護職員を比較するとえのき会の方が月給で5万円程度高い職員もおり、ボーナスが市場平均より高い職員もいた。そのため経営統合した2014年10月から1年半の間、基本給と手当は奉優会の給与体系に合わせ、えのき会との差額が発生した職員には調整給を支給することによって、統合前と同水準の給与を一定期間保証することとした。統合後、退職した職員（統合が理由ではなく、統合前から退職を検討していた職員）や、昇進により給与が上がった職員も多かったことから、給与の保証期間終了後も、給与水準の変更について職員から大きな反発が出ることはなかった。

#### 【苦労した点：行政手続き・行政との調整】

統合手続きに関して過去の事例が少なく、奉優会の経営幹部層内で議論を重ね、また「社会福祉法人における合併・事業譲渡・法人間連携の手引き」（社会福祉法人経営研究会、2008年）を参照しながら手続きを進めていたものの、手引き通りに進めることが出来ない点も多く、手続き面では非常に苦労した。

また、2015年に閣議決定された「事務・権限の移譲等に関する見直し方針について」を受け、社会福祉法等の一部を改正する法律が2016年4月1日に施行されたことに伴い、社会福祉法に基づく社会福祉法人の認可、指導監査等の権限の一部が関東信越厚生局から東京都へ移管された。そのため東京都と関東甲信越厚生局、さらに定款変更等の手続面において法務局にも相談しながら統合を進めていた。しかし東京都・関東甲信越厚生局・法務局それぞれにおいて、定款を始めとする書類の記載方法や認可までの時間、認識に差異があったことから、調整は非常に困難であった。

図表 経営統合の日程

	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
理事会・評議会合併承認								
社会福祉法人合併許可申請書作成								
社会福祉法人合併許可申請書提出								
職員説明会								
職員個別面談								
指定申請作成								
指定申請提出								
インフラ整備（総務・人事・経理）								
公告								
合併								

出典) 奉優会ホームページ「経営統合(吸収合併)に関するお知らせ」をもとに作成

#### iv. 取り組みによる効果

##### ○ 他施設の職員との交流による価値観の変革

奉優会では、毎年全職員がキャリアアップ申告書を記載することとしており、責任者が各職員の申告書に目を通した上で職員の希望に応じて他の施設も含めた人事異動を実施している。また、職員がキャリアアップ出来るよう上司が新しい可能性を示唆するようにしている。えのき会では、展開している事業が限定されていたため、1法人で経験可能な職種は限られており、退職を考えるような事態に陥った場合の逃げ場がなかったが、統合によって、えのき会の職員は転職することなく多くの経験を積むことができるようになった。

また、奉優会では複数の施設と合同で実施する研修や会議を出来るだけ多く開催するように努めており、さらに研修や会議後の懇親会や法人内のサークルによって施設が異なる職員同士の交流を深める機会を設けている。このような他施設の職員とのつながりが生まれることによって、たとえ同一施設の職員には相談しにくいことがあったとしても他施設の職員へ相談しやすい環境を作ることができるとともに、異なる視点や価値観に触れることで、改めて自分の介護観・福祉観を広げられるようになり自身の今後のキャリアについて考えることができるようになった。

##### ○ 評価機会が増えることによる職員の仕事に対するモチベーションの向上

奉優会では介護技術の向上だけでなく、新しい取り組みの提案力やプレゼンテーション能力の向上も重要視しており、毎年事例研究発表会を開催し各事業所での取り組みを発表する機会を設けている。えのき会の施設も統合後から毎年参加しており、2018年度にはえのき会の施設であった特別養護老人ホーム沓掛ホームの「ハンドメイドケア ～思いやりのかけはし～ 日々のケアと入院の関係」が応募総数 154 事例の中から優れた 14 事例に選出され、最終的に優秀賞を受賞した。

1 法人 1 施設であると介護技術以外での評価機会が少なくなってしまうため、このように様々な観点から評価を受ける機会が増加することも職員のモチベーションの向上につながると考えられる。

##### ○ 規模の経済による恩恵の享受

えのき会では統合をきっかけに、それまで手書きで作成していた書類をシステム上での管理へ切り替えたり、他事業所との合同研修が行われたりと様々な取り組みが始まった。このような運営基盤の整備は人的・金銭的・時間的に多大なコストがかかるため、容易なことではないが、すでに整備されている法人と統合することにより、コストを最小限に抑えて運営基盤を整備することが可能となる。

また、単体の施設では、収益性の確保が難しい場合であっても、他の施設がカバーすることができるようになるので法人全体としての経営状況の安定を見込めることができるようになる。

## **v. 成功要因**

### **○ 奉優会とえのき会の経営統合の成功要因：奉優会が蓄積してきた統合に関するノウハウ**

奉優会は、過去に特別養護老人ホームやデイサービスで、指定管理者事業の管理者変更による引継ぎを実施している。その経験を踏まえ、合併される法人の利用者や職員の気持ちを考慮することができ、たとえば書類上であっても吸収合併という言葉の使用は可能な限り避け、利用者や職員が抱く不安を個別面談で丁寧にコミュニケーションをとるなどすることで解消した。

また、えのき会の元理事達の中には、経営統合の検討時に統合に関して前向きではない者がいたが、統合後も経営状況の報告や地域の情報交換を行う運営協議会を半年に1回実施し、役割を設け、施設運営に携わってもらうこととした。このような過去に蓄積されたノウハウがあったことで、スムーズな経営統合に繋がったと考えている。

### **○ えのき会の大規模化の成功要因：明確な目標設定**

10年ほど前、奉優会は10年後までに資産総額を20億円前後から100億円まで拡大することを目標とし、事業拡大を続けてきた。2017年度の決算で目標であった100億円を達成し、現在はさらなる生産性の向上に取り組んでいる。

奉優会の経営層の感覚としては、資産総額が40億円程度まででは各事業の相乗効果が現れづらいが、50～60億円程度を超えると事業規模による経営の強みが表れるようになった。当初に50億円を目標としていたら大規模化の効果を実感できなかった可能性があるが、高めの目標である資産総額100億円を目指すことにより、規模による効果を実感することができ、100億円の達成まで邁進することができた。

また1法人内で1つの自治体内の特別養護老人ホーム数に近い10～20施設の特別養護老人ホームを運営するようになったため、行政のニーズや今後の方針を把握しやすくなったと考えている。

## **vi. 奉優会から見た社会福祉法人が大規模化を行う際の課題**

### **○ 社会福祉法人特有の経営状況・厳格な規制**

社会福祉法人の経営統合は株式会社や他の法人形態と比較して、職員・利用者・理事・経営者といった関係者の感情面をより一層重要視する必要があるため、単純に統合を重ねて事業拡大を狙おうとしても一部の関係者から反発が起きる可能性があり、難しいと考えている。さらに社会福祉法人は、たとえ新しい取り組みに対し積極的な意思を持っていたとしても、子会社を持つことが出来ず、法人同士の資産のやり取りも制限が設けられているため、社会福祉法人よりも自由度の高い法人格に変更してしまう法人が多いことは非常にもったいない事態だと考えている。

### **○ 外部支援機関の高額化による、不十分な法人支援環境**

経営統合は、多くの社会福祉法人（特に小規模な社会福祉法人）にとっては、実績がない場合が多く、手続きや法人を譲渡する先に関して不安に感じることも多い。しかしながら、小規模な法人にとって、外部からコンサルティングを受けるには高額の手数料を支払う必要があるため、社会福祉法人による積極的な経営統合を阻害する要因となっていると考えている。

## 2) 異業種を展開する法人の経営統合(社会福祉法人 永甲会)

社会福祉法人 永甲会は三重県四日市市で介護事業を展開している社会福祉法人である。2009 年に三重県四日市市内で障害者支援事業を展開していた社会福祉法人 大智長寿苑の経営統合を実施した。

本報告書では障害者自立支援法の改正や経営管理等の課題によって統合に至った経緯や統合プロセス、統合前に障害者支援事業についての理解や実情把握を目的に実施した業務連携、統合による経営上の効果について報告する。

### i. 基本情報

関連法人 (所在地/設立年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•社会福祉法人 大智長寿苑 (三重県四日市市/1977 年)</li> <li>•社会福祉法人 永甲会 (三重県四日市市/1998 年)</li> </ul>
提供サービス (経営統合時)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•社会福祉法人 大智長寿苑 : <ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;障害者&gt; <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 生活介護事業</li> <li>➢ 施設入居支援事業</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>•社会福祉法人 永甲会 : <ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;高齢者&gt; <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 特別養護老人ホーム</li> <li>➢ デイサービス、ショートステイ</li> <li>➢ 居宅介護支援事業所</li> </ul> </li> <li>&lt;その他&gt; <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 訪問給食サービス</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
社会福祉法人 永甲会沿革 (抜粋)	1998 年 社会福祉法人永甲会設立 1999 年 四日市市の業務委託により「うねめの里」を開業し、デイサービスや在宅介護サービス等を展開 2005 年 特別養護老人ホーム「うねめの里」、短期入所「うねめの里」開業 2008 年 社会福祉法人大智長寿苑と業務提携を開始 2009 年 社会福祉法人大智長寿苑を合併し、障害者支援施設「エビノ園」、生活介護事業所「サクラノ園」を編入 2013 年 特別養護老人ホームや短期入所、デイサービスセンター等を運営する総合福祉施設「かすみの里」開業

## ii. 取り組みの経緯

大智長寿苑の理事長は東京都内で医師をしていたため、父親にあたる創始者から大智長寿苑を引き継いだものの月2回程度しか施設のある三重県四日市市に足を運ぶことが出来ず、施設の経営管理が十分に出来ていない状態に陥っていた。さらに2013年度に障害者総合支援法が制定されることを受け、理事長は改正による障害程度区分の変更で受け入れられなくなる利用者が発生することによる収益悪化への懸念を抱いており、経営統合を検討していた。

これらの大智長寿苑の理事長の懸念と統合の希望について、当時永甲会と大智長寿苑の理事を兼務していた人物から相談を持ち掛けられた。

図表 法人合併申入れと理事会等の経過

2008年4月	大智長寿苑の理事長より合併申入れと理事就任要請
2008年4月	実情調査（大智長寿苑の施設訪問、行政機関への相談）
2008年5月	永甲会臨時理事会（合併受入の是非について）
2008年5月	永甲会評議員・理事会開催（合併前提の業務連携契約締結承認）
2008年6月	大智長寿苑との業務連携契約書を締結
2008年8月	永甲会評議員・理事会開催（合併契約書の締結承認）
2008年10月	永甲会評議員・理事会開催（合併後の理事、評議員数及び選任について）
2008年12月	三重県知事より法人合併認可
2009年2月	永甲会評議員・理事会開催（合併の進捗状況について）

出典）インタビュー時に受領した資料をもとに作成

## iii. 取り組み内容

### ○ 事業領域拡大と実情把握に向けた業務連携

2008年4月に永甲会で施設訪問の実施や改正における留意点について行政へ相談し、大智長寿苑の経営状況を調査した。その結果、大智長寿苑の財務状況が健全であること、大智長寿苑の理事長の懸念であった障害者自立支援法の改正による急激な収益悪化は経費削減等の経営改善によって対処可能であるということ、設備投資や運営の工夫により更なる収益増加を見込めることが判明した。また施設長が高齢により施設の管理がおろそかになっていたり、正職員とパート職員内での対立が起きていたりなど職員の管理体制が不十分であることから、職員の士気低下やそれに伴う職員の退職が増加していることも発覚した。

この結果を踏まえ、2008年5月の臨時理事会で大智長寿苑の統合に向け、手続きに取り掛かることを決定した。また2008年6月に大智長寿苑と業務連携契約書を締結し、統合前に障害者支援事業についての理解や大智長寿苑の保有する施設の実情を把握することを目的に、2008年7月から2009年3月まで永甲会から大智長寿苑へ職員の派遣を実施した。

#### ➤ 障害者支援施設「エビノ園」への出向

永甲会から当時理事と施設長を兼務していた職員がエビノ園の施設長として出向した。2008年8月の理事会において出向した職員からエビノ園の現状について報告があり、障害者自立支援法の改正に向け利用者の障害区分の確認を進めていること、そしてエビノ園の職員のケアのレベル向上と意識改革の必要性についての指摘があった。

➤ 生活介護事業所「サクラノ園」への出向

永甲会から3人の職員がサクラノ園へ施設長、施設長補佐、介護職員として出向した。当時のサクラノ園では管理職を含めた職員が、利用者や職員に対してパワーハラスメントを行っていたことが問題になっていた。以前の施設長はこのような状況を把握しつつも黙認していた。

この問題に対処するため、パワーハラスメントを行っていた職員と何度か話し合いをしたところ、該当職員は全員退職した。該当職員が退職したことをきっかけに、パワーハラスメントを理由として退職した職員が複数人復職し、サクラノ園全体の雰囲気も明るくなった。

2008年8月の理事会で合併契約書の締結が承認された後、職員に統合を公表したが、統合をきっかけとして退職した職員は出なかった。従来のエビノ園・サクラノ園では職員の士気が下がっていたが、業務連携を機に施設長が業界経験の豊富な人物に交代したことで職員への配慮が行き届くようになり、統合への職員の期待も高まっていたと考えられる。

## ○ 経営統合による配置転換の開始

統合前の永甲会では高齢者介護事業のみの展開であったため、障害者支援事業を展開する大智長寿苑の統合には不安もあった。しかし業務連携でエビノ園・サクラノ園の運営を行う中で、高齢者介護事業と障害者支援事業の職務内容に大きな相違はないことが分かり、統合後は両事業間で職員の配置転換を開始した。

### 【補足】給与規定の統一

配置転換を開始するにあたって、統合時に永甲会と大智長寿苑の給与規定・就業規則を統一した。基本的には永甲会の水準へと統一したが、大智長寿苑から異動した職員の給与については、統合後1年程度調整給を支給することによって出来るだけ給与水準が下がらないようにした。

永甲会と大智長寿苑の給与規定における特に大きな差異は年間賞与支給額であった。統合前の永甲会での年間賞与支給額は基本給と資格手当、役職手当を併せた金額の4か月分であったが、大智長寿苑の年間賞与支給額はエビノ園で基本給の5.25か月分、サクラノ園で基本給の5.1か月分であった。そのため統合時に永甲会全体で年間賞与支給額を基本給の4.5か月分へと統一した。

大智長寿苑から異動した職員の中で、永甲会の同じ役職の職員と比較して給与水準が高い職員については、昇給のスピードを抑制することによって徐々に均衡を図るようにした。しかし永甲会と大智長寿苑の職員間で給与水準が最終的に統一されるまでは数年を要した。

## ○ 引き継いだ施設のリニューアルと年間営業日の拡大

2010年度から、大智長寿苑から引き継いだ施設のリニューアルを行った。エビノ園については浴場の改装、作業室の設置など住環境の整備、そして大部屋からユニット個室へ変更したことにより、利用者にとってより快適に過ごせる環境となった。

サクラノ園については余剰スペースをリニューアルして定員を30名から40名へ増員した。さらに統合後は祝日を営業日に変更し、年間営業日を19日増加させた。

#### iv. 取り組みによる効果

##### ○ 障害者支援事業の譲受と施設運営の見直しによる収益向上

障害者支援事業と高齢者介護事業では収益構造が異なっており、障害者支援事業の方が収益を上げやすい。そのためエビノ園・サクラノ園の2施設は統合後から現在に至るまで、永甲会の事業の中でも突出して収益を上げ続けている。もし永甲会と同様に特別養護老人ホームを始めとする高齢者介護事業の運営を手掛ける社会福祉法人との統合であったならば、今回のような収益向上には結びつかなかったと考えている。

さらに引き継いだ施設のリニューアルや営業日の拡大といった施設運営の見直しを実施したことで収益増加に繋がった。サクラノ園については年間収益が従来よりも1,000万円程度も増加している。

統合後、永甲会の収益は増収し続けており、2013年には総合福祉施設「かすみの里」を新たに開設し更なる事業展開を図っている。

給与水準の統一や施設のリニューアルにあたって永甲会への費用負担は大きかったものの、大智長寿苑を統合したことによる経営的効果が大きかったため問題ないと認識している。

##### ○ 配置転換による職員の柔軟なキャリア形成や退職の防止

配置転換によって介護事業から障害者支援事業へ異動したことで自身の適性をより活かせるようになったという職員もおり、事業種の拡大が職員のキャリアの幅を広げることに繋がった。

また人間関係等を理由に悩んでいる職員が別施設へ異動することによって新たに活躍の場を得られるようになり、職員の退職を防ぐことが出来るようになった。

##### ○ 統合による経費削減効果

統合によって、以下の経費削減効果が生まれた。

###### ➤ 法人本部の設立による事務担当職員の削減

統合をきっかけに人事・財務・開発関係を統括する法人本部を立ち上げた。さらに給与ソフト・経理ソフトの統一や規程の統一、事務マニュアルの作成により事務作業量が約2割減少し、各施設で置いていた事務担当職員の削減に繋がった。結果として統合前は2法人合計で事務担当職員が正職員7名いたが、現在は正職員5名・非正規職員1名（常勤換算数5.5名）へと減少した。

###### ➤ 食事の自法人運営化による経費削減

大智長寿苑では食事を自施設の厨房で作っていたが、統合を機にセントラルキッチン化し、特別養護老人ホーム・在宅介護サービスセンター「うねめの里」から食事を搬送するようになった。結果的に年間1,500万円の経費削減効果があった。

## **v. 今後の課題と対応策**

統合にまつわる課題は解決したが、現在は職員不足が課題となっている。永甲会は2020年4月に新たに特別養護老人ホームを開設する予定だが、インタビューを実施した2019年9月時点で目標採用職員数に達していない。

永甲会では職員不足に対応するため、2つの対応策を取っている。

### **○ 外国人留学生への奨学金付与**

2020年4月の新卒入社は7人で、うち6人は専門学校で介護福祉士の資格を取得した外国人留学生である。永甲会では近隣の3つの専門学校と連携し、外国人留学生を対象に卒業後に2年間永甲会での勤務を条件に、月6万円を2年間奨学金として支払っている。

### **○ 職員からの紹介による報奨金制度**

自法人の職員からの紹介で採用に至った場合は、職員に対して採用報奨金を10万円支払っている。職員の紹介を経由して採用した職員の多くは長期間永甲会で勤務している。

また職員の中でも、特に看護職員が不足する傾向にある。そのため永甲会では看護職員を雇用するため、やむを得ず人材紹介会社を利用する時がある。採用に至った場合、求職者には採用報奨金が紹介会社から支払われることから、紹介会社の登録者の中には繰り返し採用報奨金を受給するために数か月で転職を繰り返す登録者もいる。永甲会でも過去に採用後1～2か月で退職した職員もいた。運営施設によっては看護職員の配置義務があることから、運営のためには高額な紹介料を支払ってでも看護職員を採用する必要があり、永甲会にとって非常に悩ましい問題であると考えている。

統合によって法人は大規模化したものの、現在の法人規模や地域での人手不足の状況を鑑みるとやはり安定的に職員を確保することは難しいと考えている。そのため職員の退職率を下げることが重要であり、職員の年間退職率を現在の13%程度から10%程度まで抑えることを目標としている。



### 3) それぞれの法人の強みを活かした事業拡大を見据えた対等合併(社会福祉法人 グロー)

社会福祉法人 グローは滋賀県近江八幡市に本部を構え高齢者福祉事業・障害者支援事業・文化芸術関連事業等を展開している社会福祉法人である。2014 年に社会福祉法人 滋賀県社会福祉事業団と社会福祉法人 オープンスペースれがーと がひとつになり、法人名称を社会福祉法人 グローに変更した。本報告書では展開してきた事業分野の異なる滋賀県社会福祉事業団とオープンスペースれがーとが合併に至った経緯や意義、対等合併を念頭に置いた統合のプロセス、諸規程の変更等について報告する。

#### i. 基本情報

関連法人 (所在地/法人 設立年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会福祉法人 滋賀県社会福祉事業団 (滋賀県大津市/1967 年)</li> <li>社会福祉法人 オープンスペースれがーと (滋賀県湖南市/2001 年)</li> </ul>	
社会福祉法人 グロー沿革 (抜粋)	2012 年 7 月	滋賀県社会福祉事業団の常務理事より、両法人の強みを活かし、更なる滋賀の福祉の創造に向けて歩み出したいと、北岡賢剛理事長、れがーと牛谷正人副理事長に法人合併について打診
	2013 年 1 月	オープンスペースれがーと役員・評議員、個別に法人合併についての意見交換を行う 概ね前向きに検討を行うよう意見いただく
	2013 年 4 月	平成 25 年度滋賀県社会福祉事業団臨時理事会にて、新役員で法人合併について協議し、2014 年 4 月 1 日合併を前提に進めることを確認
	2013 年 5 月	平成 25 年度オープンスペースれがーと第 1 回理事会・評議員会にて、法人合併の具体的な協議に入り、2014 年 4 月 1 日の合併に向けて準備に入ることを確認
	2013 年 10 月	平成 25 年度滋賀県社会福祉事業団第 4 回評議員会・理事会にて、オープンスペースれがーととの合併を承認 法人名称を「社会福祉法人グロー」と決定
	2014 年 1 月	滋賀県より社会福祉法人滋賀県社会福祉事業団と社会福祉法人オープンスペースれがーとの合併について認可を受ける 官報に合併公告を掲載し公にし、以後関係者への報告等保護手続きを行い異議申し立てがなかったため 3 月末、新法人グローの設立登記を行った
	2014 年 4 月	社会福祉法人滋賀県社会福祉事業団と社会福祉法人オープンスペースれがーとがひとつになり社会福祉法人グローとして再出発

## ii. 取り組みの目的と経緯

滋賀県社会福祉事業団は県の外郭団体として高齢者福祉施設の運営や生活保護施設の運営を行うなど、施設運営を中心に展開していた。2001年に新たに企画事業部を立ち上げ、障害者の地域生活を支援する様々なモデル事業や文化芸術活動の推進、相談支援事業の普及推進事業を開始したことで、施設運営にとどまらない事業展開を志すようになった。そのため2012年7月に滋賀県社会福祉事業団の常務理事から、オープンスペースれがーとへ合併について打診した。

その後それぞれの法人の理事会・評議員会等で合併について何度も意見交換の場が設けられた後、2013年10月に滋賀県社会福祉事業団とオープンスペースれがーとのそれぞれの強みを活かし、より地域ニーズや社会から求められる福祉サービスを提供するために合併することを決定した。

### 【補足】合併した法人について

#### ➤ 社会福祉法人 滋賀県社会福祉事業団

1967年に滋賀県が県立の社会福祉施設を運営することを目的に設立され、施設運営を中心に事業展開を実施していた。

2006年度から指定管理者制度による施設の管理経営を開始した。2011年度には県立社会福祉施設5施設の移管を受け事業団立施設となり、法人の経営への裁量権が大きくなった。2012年12月に県からの出資金1,300万円を全額返還し、民間の社会福祉法人となった。

#### ➤ 社会福祉法人 オープンスペースれがーと

1996年に全国に先駆けて24時間対応型在宅福祉サービスモデル事業を開始、2001年に知的障害者通所施設「ワークセンター・デイセンターバンバン」の運営開始に伴い、地域のニーズに的確に対応できるサービスの創出に努めることを目的として法人化された。ホームヘルプサービスやデイサービス、就労支援事業所、障害者・高齢者・子育て支援、相談支援事業など在宅福祉事業を中心に展開していた。

## iii. 取り組みの条件

### ○ 対等合併

合併時、滋賀県社会福祉事業団とオープンスペースれがーとは法人規模に大きな差があったものの、本合併は対等合併であることを条件とした。

しかし新規に社会福祉法人を設立する場合、手続きが煩雑であることから、登記上は滋賀県社会福祉事業団がオープンスペースれがーとを吸収合併する形式とした。

### ○ 不利益変更の禁止

合併当初の給与規程は滋賀県社会福祉事業団の規程に統一したが、合併によって正規職員・非正規職員のどちらも給与水準が下がらないようにした。

## iv. 取り組み内容

### ○ 経営統合以前からの職員同士の交流促進

2001年のオープンスペースれがーと開設当初、オープンスペースれがーとと滋賀県社会福祉事業団の企画事業部の事務所は近隣地域に位置していたため、合併以前から事業連携を実施していた。また毎年2月に開催される障害者の地域生活を推進していくための全国的なネットワーク作りを目的とした「アメニティーフォーラム」で、滋賀県社会福祉事業団とオープンスペースれがーとの職員は実行委員会として協力関係にあった。そのため合併前から職員同士で交流する機会が多く、互いの法人の雰囲気や文化について理解していた。

さらに合併前に滋賀県社会福祉事業団の事業の認知度向上や職員同士の交流促進を図るため、オープンスペースれがーとの職員が、滋賀県社会福祉事業団が毎年開催していた研究発表フォーラムへ参加する機会が設けられていた。

#### 【補足】 ルーツである「信楽青年寮」について

滋賀県社会福祉事業団の企画事業部とオープンスペースれがーとのルーツは、滋賀県で 1969 年に設立された社会福祉法人 しがらき会の知的障害者施設「信楽青年寮」である。さらに信楽青年寮は知的障害児の父と称される糸賀一雄氏が 1946 年に創設した「近江学園」から枝分かれして誕生した施設である。2001 年当時信楽青年寮で副寮長を務めていた北岡賢剛氏がオープンスペースれがーとを立ち上げ理事長に就任し、創設された滋賀県社会福祉事業団の企画事業部の事業部長（のちに理事長）を務めた。

この際に信楽青年寮から 15 人程度の職員が滋賀県社会福祉事業団の企画事業部とオープンスペースれがーとへと分かれたことから、滋賀県社会福祉事業団の企画事業部とオープンスペースれがーとの理念や方針はある程度共有されていたと考えられる。

#### ○ 法人名の変更

滋賀県社会福祉事業団は滋賀県からの出資金を全額返還し、制度上は民間の社会福祉法人になった。しかし名称が、滋賀県社会福祉事業団であることから県の出資法人であるという県民からの認知を払拭することが難しかった。

そこで滋賀県社会福祉事業団が県の関与から離れたことを明確に示すため、合併を機に法人を新たな名称「社会福祉法人グロー」へと変更した。

#### ○ 諸規定の変更

合併を機に諸規定の見直しを行った。基本は滋賀県社会福祉事業団の規定を基礎としてオープンスペースれがーとの諸規定との整合性を図った。ここでは特に給与規程について報告する。

##### ➤ 給与規程の見直し、職責基準表・給料表の作成と導入猶予期間の設定

2016 年 1 月に職責に見合った給料表への移行と若手職員の給与改善を図ることを主目的に、一般職から管理職まで 7 段階に区分された職責基準表と、職責基準表に連動した給料表を新たに作成した。

職責基準表と給料表の導入にあたって、1 年 9 ヶ月かけて調整を実施した。これまでの滋賀県社会福祉事業団の給料表は滋賀県の公務員の給料表に準じており、勤務期間によって給与が決定する仕組みになっていた。そのため同職階であっても勤務期間が長い職員の方が、給与水準が高い傾向にあった。

対応策として、2 年間の猶予期間を設け、2 年後に改めて職責に見合った給与水準へ変更することとした。

##### ➤ 非正規職員向けの給与規程の作成と見直し

現在グローで勤務する非正規職員は地域限定職員と短時間雇用職員の 2 区分に分かれている。地域限定職員は統合後に導入されたため、給与規程を新しく作成した。また短時間雇用職員の時給の見直しを行った。

#### 【補足】 共済の変更

合併により、それぞれの法人で加入していた共済を一本化する必要があった。合併時、オープンスペースれがーとは設立して 10 年程度の新しい社会福祉法人であったため、職員の平均年齢は 30 歳前後であった。そのためオープンスペースれがーとの職員が加入していた民間共済会から事業団共済へ加入し直すことにより、滋賀県社会福祉事業団の職員もオープンスペースれがーとの職員も同一の共済制度を利用できるようにした。

## v. 取り組みによる効果

### ○ 障害者支援事業に興味を持つ大学生からの問い合わせの増加

合併後、オープンスペースれがーと等の障害者支援事業に興味を持つ大学生からの問い合わせや施設の見学希望者が増え、説明会の開催回数は 2017 年度の 6 回から 2019 年度は 9 回、接触した学生数は 2017 年度の 40 人から 2019 年度は 77 人まで増加している。また新卒入職者の約半数が配属先に障害者支援事業や生活保護事業を希望している。

図表 説明会回数と問い合わせ人数の推移

	説明会回数（回）	接触した学生数（人）
2019 年度	9	77
2018 年度	7	49
2017 年度	6	40

※接触した学生とは、説明会等でグローへ連絡先を提供した学生を指す

出典) インタビュー時に受領した資料をもとに作成

### ○ 配置転換による職員の柔軟なキャリア形成

オープンスペースれがーとでは合併前に全職員に個別にヒアリングを実施し、合併に対する意見を収集した。その中で職員から、オープンスペースれがーとは高齢者福祉分野では通所介護事業しか手掛けていなかったため、合併によって滋賀県社会福祉事業団が手掛けていた特別養護老人ホームをはじめとする施設へ異動することによって、スキルアップを図る機会の増加を期待する声が上がった。このような声を受け、合併前から事業連携の一環として法人間で職員派遣を実施していたが、現在も引き続き人事異動を積極的に実施している。

## vi. 今後の課題

### ○ 今後の職員不足への懸念

現在は取り組みによる効果によって新卒職員の確保は出来ているものの、今後 5 年～10 年後の職員不足を懸念している。広報の一環として、グローの魅力がより伝わるよう 2019 年度に法人紹介パンフレットを刷新した。

また 2019 年 10 月に社会福祉法人 愛成会、社会福祉法人 ゆうゆう、一般社団法人 日本精神科看護協会と協働して「共同事業体フリーユニティー」を構成し、東京都品川区に設立された品川区立障害児者総合支援施設の指定管理者として協同で事業運営を開始した。今後は入職した職員が様々な地域で働くことの魅力を発信し、採用活動を強化することも検討している。

### ○ 特別養護老人ホーム「ふくら」の改築整備にあたる借入金の負担

2011 年 4 月に滋賀県社会福祉事業団が県立社会福祉施設 5 施設の移管を受け、協定に基づき施設の改築整備を行ってきた。今後は特別養護老人ホーム「ふくら」の改築整備を実施する予定である。2019 年 10 月時点では、具体的な計画を立てているが、養護老人ホーム等の措置施設と異なり改築にあたって行政から受けられる補助金が少ないことから、新たに多額の借入れを実施することによる経営状況の悪化を懸念している。

**vii. 今後予定している取り組み**

**○ 文化庁事業「日本博」の事務局運営**

グローは 2020 年のオリンピック・パラリンピック競技大会を契機として実施される障害者の文化芸術関連事業である「日本博」の事務局運営を担い、全国で障害者が作成した作品の展覧会や障害者のパフォーマンスイベント等の開催を支援する予定である。

**○ 高次脳機能障害者向けグループホームの設立・経営の開始**

2020 年度に高次脳機能障害者に特化したグループホームの事業経営を開始する予定である。また高次脳機能障害の関連法整備に向け、国への働きかけも行っている。

#### 4) 経営統合後も継続される経営合理化(チーム敬絆)

2015 年に滋賀県近江八幡市で介護事業を提供していた NPO 3 法人 (NPO 法人 木もれび、NPO 法人 いっぷく、NPO 法人 ユナイテッド・ケア) と医療法人が介護事業を医療法人へ移管し経営統合を行った。経営統合により、人材の適切な配置、資産等の有効活用、効率的な実施体制を実現させてきたが、本調査では、経営統合から現在までの 4 年間に着目し、経営統合後に新たに実施された取り組みを中心にインタビューを実施した。

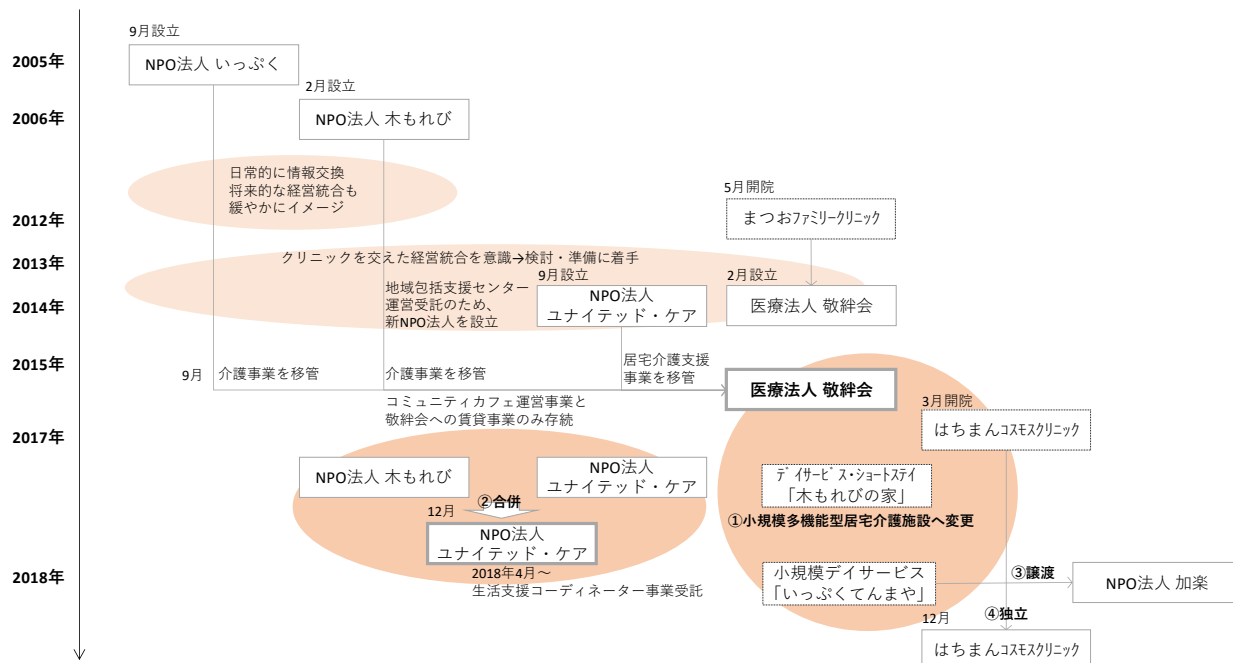
敬絆会では、経営統合を最終ゴールとして統合が完了したら終わりというわけではなく、統合後も、不採算部門の精算や、NPO 法人の合併、新クリニックの設立から独立分離、事業所のサービス変更等、経営面から改善すべき点を常に考え、合理化に向けた取り組みを継続して実施している。

##### i. 基本情報

関連法人 (所在地/設立年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医療法人 敬絆会 (滋賀県近江八幡市/2013 年)</li> <li>・NPO 法人 いっぷく (滋賀県蒲生郡/2005 年)</li> <li>・NPO 法人 木もれび (滋賀県近江八幡市/2006 年)</li> <li>※2017 年に NPO 法人 ユナイテッド・ケアと合併</li> <li>・NPO 法人 ユナイテッド・ケア (滋賀県近江八幡市/2013 年)</li> </ul>	
提供サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クリニック <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ まつおファミリークリニック</li> <li>➢ おさだファミリークリニック</li> </ul> </li> <li>・居宅介護支援事業所 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ あづち</li> <li>➢ はちまん</li> <li>➢ りゅうおう</li> </ul> </li> <li>・訪問看護ステーション <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 優美</li> </ul> </li> <li>・デイサービス <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ アクティブプラザ虹</li> <li>➢ いっぷく老蘇庵</li> </ul> </li> <li>・認知症対応型デイサービス <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 木のおうちいっぷく家</li> <li>➢ ケアホーム木もれび</li> </ul> </li> <li>・グループホーム <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ いっぷく安土庵</li> </ul> </li> <li>・メディカルリハ <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ らん</li> </ul> </li> <li>・小規模多機能型居宅介護 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 木もれびの家</li> </ul> </li> <li>・地域リハビリ活動支援事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ まちなかりハステーション</li> </ul> </li> <li>・介護予防総合事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 通所型サービス A 事業</li> <li>➢ 通所型サービス C 事業</li> <li>➢ 訪問型サービス C 事業</li> </ul> </li> </ul>	
経営統合までの沿革	2005 年	NPO 法人 いっぷく設立
	2006 年	NPO 法人 木もれび設立
	2012 年	まつおファミリークリニック開院
	2013 年	医療法人 敬絆会設立
		NPO 法人 ユナイテッド・ケア設立
	2015 年	NPO 法人の介護事業を医療法人 敬絆会に移管

## ii. 取り組み内容

図表 経営統合に至るまでの各法人の沿革・経緯及び経営統合後の取り組み内容



出典) 平成 28 年度老人保健事業推進費等補助金(老人保健健康増進等事業分)「地域包括ケアシステム構築に向けた効果的・効率的なサービス提供のあり方に関する調査研究事業」報告書及びインタビュー内容をもとに作成

### ○ 通所介護と短期入所生活介護を提供していた「木もれびの家」の小規模多機能型居宅介護施設への変更

デイサービス「木もれびの家」では、NPO 法人 木もれびにて運営を行っていた時から通所介護と短期入所生活介護を提供していたが、経営状況が芳しくなく、かつ報酬体系の変更等があったことから、新たに訪問介護を開始し 2017 年より小規模多機能型居宅介護施設へサービスの変更を行った。

デイサービス「木もれびの家」の経営状態を懸念していた時期に近江八幡市役所に相談したところ、近江八幡市で小規模多機能型居宅介護施設の整備計画があったことにより施設の変更が認められた。サービスの変更後は同一事業所での一貫したサービス提供や短時間の訪問の実施等、小規模ならではの柔軟性や機動性を活かした取り組みにより経営は安定した。また、当該地域の他の小規模多機能型居宅介護施設はデイサービス・ショートステイ・訪問介護のサービスを提供するにとどまり、施設の特徴を十分に活用できているところが少ない印象であったため、ケアマネジャー等を通じ、他施設に対し「木もれびの家」の取り組みを周知し、地域における小規模多機能型居宅介護施設のサービスレベルの向上を図っている。

## ○ NPO 法人 木もれびと NPO 法人 ユナイテッド・ケアの合併

2017 年 12 月に木もれびとユナイテッド・ケアが合併し、ユナイテッド・ケアに統合された。

ユナイテッド・ケアは、木もれびといっぶくが経営統合前に地域包括支援センターの受託のために設立した新たな NPO 法人であった（地域包括支援センターは介護サービス提供を行わない法人であることが委託条件であったことにより、既に介護サービスを提供していた両 NPO 法人では受託が難しかった）が、最終的に、介護サービスを敬絆会に移管したことにより、理事長が同一人物である木もれびとユナイテッド・ケアが別法人である必要はなくなったため、統合に至った。敬絆会に移管した施設や事業所名に「木もれび」という言葉が残っており、運営主体が異なるにも関わらず NPO 法人名に「木もれび」が残っていることによる混乱を防ぐため、ユナイテッド・ケアを存続させることとした。

法人が複数あることによって二重の負担となっていた管理面や税金面が、統合によって一本化され、負担が軽減したというメリットもあった。

ユナイテッド・ケアでは、地域包括支援センターの運営以外に、敬絆会への不動産賃貸を行っており、不動産貸付業にて得た収益については、地域へ還元したいという思いから地域の人がつながりを持つことができるようなコミュニティカフェの運営を始め、運営管理費に充てている。さらには、同法人は 2018 年 4 月より高齢者の生活において、地域全体の支え合い活動や地域づくりを推進することを目的に近江八幡市内の各地域に配置される生活支援コーディネーターなどの行政委託事業も受託し、活躍の場を広げている。

## ○ 不採算部門「いっぶくてんま屋」の精算、譲渡

経営統合が実施された 2015 年から 3 年後の 2018 年に当時採算が取れなかった小規模デイサービス「いっぶくてんま屋」を精算し、NPO 法人 加楽へ事業譲渡を実施した。

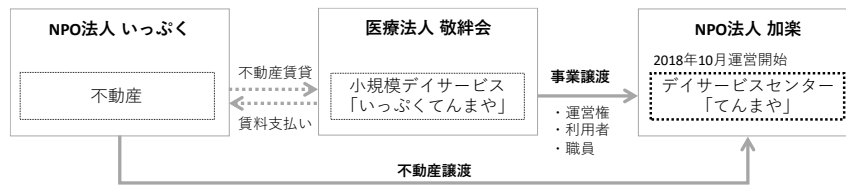
いっぶくてんま屋はもともと小規模デイサービス（地域密着型通所介護）として事業を実施していた。町屋を改造した施設であることや駅近であることなど利用者にとって魅力的な施設ではあったのにも関わらず、1 日 18 人程度まで利用者を受け入れることが可能な施設ではあったのに対し、経営統合時の施設登録者数は 20 人前後、1 日の平均利用者は 10 人程度にとどまっており、十分に稼働ができていない状況となっていた。そのため、毎日営業することにより損失がでる恐れがあったため、休業日を設けることにより支出を抑えていた。また、敬絆会で展開している事業の中心エリアは近江八幡市であるが、いっぶくてんま屋は隣接した東近江市に位置していたため、職員の配置が柔軟に行えないことや、情報連携にタイムラグが発生するなどの弊害があった。

事業統合時からこのような経営状態が懸念事項として挙がっており、しばらく様子を見ていたが、状況の改善は見込めず、敬絆会として事業を発展させることが難しいとの判断に至った。以前から敬絆会と交流があり東近江市エリアで介護事業を展開していた加楽に運営権と利用者を譲渡した。もともといっぶくてんま屋の建物については、経営統合をした法人の一つである NPO 法人いっぶくから賃貸していたため、建物の譲渡についてはいっぶくと加楽の間で売買契約がされており、敬絆会とは関係しなかった。経営統合当時がいっぶくてんま屋の譲渡時期や譲渡先については検討していたことから、譲渡を決断してからわずか半年程度で譲渡が完了した。

譲渡後は、2018 年 10 月より加楽がデイサービスセンター「てんまや」として身体機能の維持・回復にむけたりハビリテーションを中心に運営を行っている。いっぶくてんま屋に勤務していた 5 人の職員とは話し合いの結果、2 人が敬絆会の別事業に異動、3 人が譲渡後もそのまま施設に残留した。また利用者については、譲渡先が同じ地域の法人であり、今後さらなる発展に向けて奮闘している法人である旨を説明することで、ほぼ全ての利用者が納得の上で譲渡後の法人にて再契約を行った。



図表 小規模デイサービス「いっぷくてんまや」の譲渡に係る関連図



出典) インタビュー内容をもとに作成

## ○ 「はちまんコスモスクリニック」の設立と独立

2017年にはちまんコスモスクリニック（心療内科・精神科）を開院したが、2018年12月に敬絆会から独立して経営されることとなった。法人が初期投資等を行うことにより、開院を後押しし、また、独立の際にも医療法人が事務処理等をサポートすることでスムーズに独立することができた。

通常、開院にかかるイニシャルコストを考慮すると医師は開院を臨んでいても容易に開院に踏み切ることとはできない。そんな中、敬絆会はまつおクリニックの移転に伴い、空きスペースがあり、また、近江八幡市内に心療内科が必要（精神科はあったものの診療は重症患者が対象であった）であったため、まずは敬絆会として、開院を検討していた医師を後押しする形ではちまんコスモスクリニックの開院を支援した。しかしながら、内科等と異なり心療内科や精神科は医師が患者と対峙する時間が長く1日に診療できる患者の数が限られていることや人件費がかさんでいたこと、さらに、クリニックの経営方針が異なっていたという状況であった一方で、クリニックの患者のことを考慮すると場所等はそのままとして運営を医療法人から分離することが、クリニックと医療法人双方にとって合理的であるとしてクリニックの独立に至った。

## iii. 経営統合による効果

### ○ 経営の安定化

法人規模が大きくなり、展開する事業の数が増えることにより、十分に収益を上げることができていない事業を他の収益性の良い事業がカバーすることが可能となり、法人としての経営が安定化した。また、複数の事業があることにより、改善の見込めない事業の切り離しを行うという決断が可能となった。

### ○ 人材確保・配置の容易化

法人全体で職員を確保することにより、人手不足の際に他施設からの職員による応援体制や人事異動によって職員の配置が容易になった。また多様な働き方を用意出来るようになることで、職員がライフプランに応じたポジションを選択し長く働き続けられることや、本人の能力を適材適所で最大限に活かせる配置が出来るようになった。

退職者や正規職員の定年による非正規職員への変更等により、正規社員を年間平均3～4人採用しているが、採用時の条件を明確に示すことができるため求職者にとって魅力的な環境を用意出来ている。

### ○ バックオフィス業務の合理化

経営統合前は事務作業を現場職員が兼務していたが、経営統合後は事務を専任とする職員を置きバックオフィス業務の体制を充実させたことで、現場職員が現場の業務に集中出来るようになった。法人規模が小さい場合には事務専任の職員を雇用することは難しいが、専任とすることで事務職員が代わることになった場合でも業務の引継ぎが容易となった。また、法人ごとに契約していた社会保険労務士、税理士を経営統合の際に一元化することで、契約コストを削減することが出来た。

## ○ バランスの取れた運営体制

経営統合時、医療法人の理事を決定する際に、NPO 法人の理事長を医療法人の参与として就任させ、重要事項は理事が参加する「経営会議」により合意形成を行う仕組みを確立し、理事長のみに権限が集中しないよう、効果的な運営体制が構築された。

## ○ 福利厚生の実質化

業務以外での職員同士の繋がりが生まれるよう、事業所の懇親会や職員全体の懇親会に助成金制度を設けた。また、住宅手当や扶養手当等の充実や、まつおファミリークリニックに併設された美容部門の職員割引を行っている。さらには、法人で行っている事業を活かす取り組みも税理士に相談しながら福利厚生として整備を進め、職員や職員家族が法人の経営するクリニックで診療を受けた場合、年間上限付きで健康増進助成金として返還する仕組みの構築を行った。

その他には、研修受講時に職務免除、費用補助を行っており、今後はさらに自己啓発活動への助成金制度の導入を検討している。

## ○ 各法人の特性の有効活用による地域への還元

経営統合によって、法人の特性を活かした事業展開を行うことができるようになった。例えば、生活支援コーディネーターが提案したことを事業として敬絆会が実現し、地域に展開するといったことが可能となる。近江八幡市の生活支援コーディネーターにユナイテッド・ケアが携わっていたことにより、認知症通所介護事業所内で地域住民が認知症のサービス利用者と交流できるカフェ企画を提案した際に、受託可能な通所介護事業者として敬絆会が依頼を受けた。このように敬絆会が相談を受けたことを実現するというモデルを作って、地域に横展開するといった好循環が生まれている。ただし敬絆会にこのような相談や依頼が偏ってしまうと他法人との関係性が悪化する可能性があるため、敬絆会で実施したことを積極的に他法人へも共有し、他の法人との協力体制を築いている。

## iv. 懸念点

不動産資産を NPO 法人が現状のまま所有するか、医療法人へ移管するかが今後の検討事項となっている。

経営統合時から、NPO 法人には不動産取得の際の銀行ローンが残存しているため、敬絆会からの不動産賃貸料はローン返済に充てているが、銀行ローン返済後も賃貸契約を継続する限り敬絆会からの賃貸料として不動産収入による資産が増加し続けてしまう。不動産を売却するという方法も考えられるが、医療法人へ不動産譲渡した場合、贈与税や固定資産税を課せられることや経営不振に陥った場合の不動産資産の処理が NPO 法人の場合よりも手間がかかることが想定される。

NPO 法人が不動産を所有することにより、たとえ事業を廃止し精算する場合でも、不動産等含め資産の処理の負担が軽くなる。そのため、敬絆会では施設や土地は NPO 法人が保有し続け、賃貸契約を結んでいるが、ローン返済後を考慮すると、利益相反や経費操作に当たらないよう、敬絆会と NPO 法人の両者に深い関係性があっても市場適正価格から賃貸料を減額することはできないため、ローン返済後の不動産資産をどのように扱うかは今後検討が必要となる。

## v. 経営統合時から実施していたこと(給与テーブルの統一)

本報告では、チーム敬絆の経営統合を実施した2016年から現在までの取り組みを中心としてきたが、経営統合にあたっての職員の給与の扱いは重要な検討事項の一つである。チーム敬絆では、経営統合によりNPO法人の人材も医療法人へ移管することになり、医療法人側では当時給与体系が明確ではなかったため、2014年9月の法人再編に合わせて給与テーブルの統一化を行った。本節では、チーム敬絆で実施された給与テーブルの統一化に関して取り上げる。

### ○ 給与テーブルの作成

それぞれのNPO法人同士は経営統合前から給与テーブルについて連携がされており、給与テーブルもすでにほぼ整備されていたため、新給与テーブル導入にあたって大幅な改修は必要ではなく、経営統合時には微調整を行うのみで最終的な給与テーブルが完成した。一方で、敬絆会は個人クリニックであったため給与テーブルの整備はされておらず、NPO法人の給与テーブルを参考にして給与テーブルを作成した。

介護職と介護補助職で給与テーブルを分けることはせず、同一の基本給テーブルとし、介護福祉士として3年勤務すれば等級が上がるなど、資格条件も一部考慮した給与テーブルになっている。また、それとは別に資格手当についても支給している。

同じ看護師という職種であっても、看護師の専門性を活用する部門に配属された場合は医療部門の給与テーブルを利用する等、人事異動に伴う賃金の変動も加味されている。

また、同時にパートタイマー向けの時給テーブルも作成した。

### ○ 新給与テーブルの適用

統一化された給与テーブルの適用は現在の職員数である約100人が対象となっている。経営統合後に職員の待遇が悪くなることがないよう、統一前と同水準もしくは少し昇給するような給与設定としたことにより人件費については全体として一時的に上昇したが、もともと経営状況に余裕があったため、経営をひっ迫するほどではなかった。また、同時期に処遇改善もあったため、それも有効活用しながら調整を行った。

導入にあたっては、最初に全体へ給与テーブルの統一方針を説明した後、事業所ごとに説明し、職員から挙がった質問には再度回答する、という形で浸透させていった。新給与テーブルの説明時には、従前より待遇は低下しない旨を丁寧に説明したことによって、職員からの反発なく、スムーズに導入することができた。

当時のクリニックに勤務していた看護師には経営統合により敬絆会の介護事業所に異動になる可能性があり、異動先によっては病棟手当がなくなることもある旨、そしてライフステージに応じて働き方を柔軟に調整出来るようになり、看護師を続けやすくなることを説明した上で、新たに雇用契約を締結した。

### ○ 給与テーブル統一化による効果

給与テーブル統一前は、給与の内訳が曖昧であったが、新給与テーブル導入から基本給に加えて病棟勤務手当や夜勤手当の整理を行ったことで、給与の内訳が明確になり看護師からは好反応であった。また、業界の特性上、経験者を中途採用することが多い状況の中で、給与テーブル統一前は個人経営のクリニックであったこともあり、個人間の口約束のような形で転職してきた人も存在していたが、採用した際の給与条件を明確に提示することができるようになった。

## 5) 事業譲受による入居者数向上とサービス利便性向上(社会福祉法人 篤豊会)

社会福祉法人 篤豊会は、1977 年に設立され、石川県加賀市、小松市、白山市にある 46 の施設で介護サービスを提供している法人である。医療分野の医療法人社団 慈豊会と連携し、介護サービスの充実を図っている。

2016 年 4 月に大同工業株式会社からのサービス付き高齢者向け住宅「ゆとりライフはるる」の事業譲受により篤豊会で運営を開始した。本調査では主に事業譲受に至った経緯やプロセス、効果についてインタビューを実施した。

### i. 基本情報

関連法人 (所在地/設立年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•社会福祉法人 篤豊会 (石川県加賀市/1977 年)</li> <li>•大同工業株式会社 (石川県加賀市/1933 年)</li> </ul>	
サービス付き高齢者向け住宅 「ゆとりライフはるる」概要	総戸数	73 戸
	間取り	LDK～3LDK の 12 タイプ
	共同施設	天然温泉大浴場、談話室、多目的ホール、食堂、喫茶室、家庭菜園等
	付帯施設	デイサービスセンター
事業譲受までの沿革 (抜粋)	1977 年	社会福祉法人 篤豊会を設立
	1978 年	特別養護老人ホーム「慈妙院」の運営開始
	2004 年	大同工業株式会社が天然温泉付き・シニア向け高級賃貸マンション「高齢者向け優良賃貸住宅 ゆとりライフはるる」をオープン 同時に、社会福祉法人篤豊会が在宅老人デイサービスセンター「はるるデイサービスセンター」、「はるる居宅介護支援事業所」の運営開始
	2009 年	「はるる居宅介護支援事業所」の運営を休止し、「篤寿苑居宅介護支援事業所」に合併
	2016 年	大同工業株式会社よりサービス付き高齢者向け住宅「ゆとりライフはるる」の事業譲渡を受け、運営開始

## ii. 背景・目的

### ○ ゆとりライフはるるの設立

篤豊会の元会長故・久藤豊治氏は長らく大同工業株式会社と交流があり、久藤氏が大同工業株式会社から高齢者向け優良賃貸住宅（現：サービス付き高齢者向け住宅）の設立に関する相談を受け、高齢者にとって必要不可欠である診療所や、将来的に介護が必要になった際に利用できるようデイサービスセンター、居宅介護支援事業所の併設、高齢者の生活全般をサポートできる体制づくりを勧めた。

その後大同工業株式会社は石川県加賀市山中温泉にある温泉旅館を全面改修し、天然温泉付き・シニア向け高級賃貸マンション「高齢者向け優良賃貸住宅 ゆとりライフはるる」を2004年8月に開設した。そしてゆとりライフはるる内に篤豊会がテナントとして在宅老人デイサービスセンター「はるるデイサービスセンター」、「はるる居宅介護支援事業所」の運営を開始した。

2011年に「高齢者の居住の安定確保に関する法律」の改正法が施行され、高専賃（高齢者専用賃貸住宅）、高円賃（高齢者円滑入居賃貸住宅）、高優賃（高齢者向け優良賃貸住宅）がサービス付き高齢者向け住宅に一本化され、それに伴いゆとりライフはるるもサービス付き高齢者向け住宅として登録を行った。

### ○ 事業譲受の経緯

ゆとりライフはるるは、周辺にサービス付き高齢者向け住宅が増えたことなどに伴う競争環境の激化により、入居率は5割程度に落ち込んでいたため、サービス付き高齢者向け住宅を売却し、本業に集中することを決めた。事業譲受にあたっては、銀行を通じて篤豊会へ相談が入った。篤豊会は社会福祉法人として地域への貢献を使命感として持っており、他の地域の法人が事業を行うよりも篤豊会で事業を行うべきという思いがあった。また、当時の篤豊会ではまだサービス付き高齢者向け住宅事業は着手しておらず事業展開を検討していたこと、ゆとりライフはるるの開設時からテナントで篤豊会のデイサービスを展開していたこと、篤豊会は多様な介護事業を展開しており、今後ゆとりライフはるるの入居者の介護度が上がった場合、必要に応じて篤豊会の介護サービスを利用してもらえという期待があったことから篤豊会内でも事業譲受への強い希望があり、譲受に向けて大同工業株式会社と交渉を開始した。

また以前篤豊会で他の社会福祉法人の吸収合併を実施した経験を活かし、事業譲受後の収益状況のシミュレーションを丹念に行い、問題ないことを確認した上で事業譲受を決定した。

### iii. 取り組み内容

#### ○ 新領域（サービス付き高齢者向け住宅）への事業展開

新たに展開を行う際には、土地の取得、施設の建設・整備、職員・利用者の確保等、多大なコストが必要となると想定されるが、将来的にサービス付き高齢者向け住宅の展開を検討していた篤豊会にとっては、建物と土地等の固定資産の譲受にかかった費用で、職員や利用者の確保も可能となるため、スムーズな事業展開が可能となった。

既に運営されている施設であるため、譲受後の収益も予測可能であることがメリットである反面、運営面に関する懸念点については、ゆとりライフはるるの現地視察や文書でのやり取りを通して確認を行い、慎重に進めた。現地視察を建物技術者・設備担当者・銀行の担当者とともに実施し、利用者へのヒアリングを行うことで、実際に運営されている現場や利用者の状況の把握を行った。また、経営や運営に関する疑問点や入居者に関する情報について書面にて大同工業株式会社に照会していた。その他の追加の質問についても口頭でのやり取りではなく、文書でのやり取りを行い、認識の齟齬が発生しないようにした。

事業譲受の手続きについては、事前に石川県の土木部建築住宅課と健康福祉部長寿社会課へ必要な手続きについて相談しており、何の書類を提出する必要があるか等事前に把握することができていた。そのため行政手続きに関して難航することはなかった。

#### ➤ 職員の待遇

入居者にとって信頼している職員が事業譲受後も変わらず対応することが安心につながるため、事業譲受後も職員が継続して勤務可能かどうか、大同工業株式会社からの事業譲受にあたり最も重要視していたことである。

当時の職員8人へ事業譲受後も給与体系や職務内容に大きな変更がない旨を説明した。職員の大半が60歳以上の非正規職員で基本的に時給制を取っており、篤豊会との時給の差はあまりなく、給与体系の変更がほとんど必要なかったためである。一身上の都合により退職した職員はいたが、事業譲受を理由とした退職者はおらず、ほとんどの職員が継続して勤務することになった。

また、サービス付き高齢者向け住宅であったため入居者と職員の関わりが比較的少なく、法人間の文化の差異が入居者に影響しにくいことも、円滑に事業譲受が進んだ理由として挙げられる。

#### ➤ 入居者への影響

2016年3月に入居者への説明会を実施し、篤豊会への譲受前後での主な変更点や契約の更改について説明を行った。

職員や施設設備は事業譲受後も変更されないため、入居者からは基本的に大きな反発は出なかった。しかし、ゆとりライフはるるは大型旅館を改装して設立されたため、入居者数に対して大浴場の浴槽が大きく、安全確認や経費削減のために男女入れ替え制へ切り替えたいと考えていたところ、入居者から精神的な懸念や利用時間が制限されることから反対意見が多く寄せられた。

その後篤豊会と入居者で検討を重ね、男女別浴槽は継続するが、湯量を削減するために浴槽の改修を行うことで合意を得られた。結果的に入居者は全員篤豊会へ引き継がれた。

図表 入居者説明会資料抜粋

	事業譲受以前	事業譲受後（案）
入居契約	更新手数料 5,000 円	更新手数料 廃止
家賃	50,000 円～84,000 円	49,000 円～83,000 円 * 1
食堂	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 業者委託</li> <li>• 2食（昼・夕）定食</li> <li>• 注文方式（食券購入）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 篤豊会直営 * 2</li> <li>• 3食（朝・昼・夕）定食（週間メニュー提示）</li> <li>• 欠食申し出方式（月額 43,700 円） 2 日前までの申し出の場合は当該食事金額を控除</li> <li>• 毎月 1 回バイキング * 3</li> </ul>
浴場	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 男女別浴槽</li> <li>入浴時間：午前 6 時～9 時 午後 4 時～9 時</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 男女入れ替え方式</li> </ul>

\*1: 社会福祉法人への運営に切り替えたことにより営利目的でなくなったことを明確にするため、家賃を一律で 1,000 円値下げした。

\*2: 篤豊会では従来から別施設で食事の提供を実施していたことから、食堂を直営に切り替え、調理ステーションから配送されるようにした。

\*3: 入居者の反対があり実施していない。

出典) インタビュー時に受領した資料をもとに作成

### 【参考：事業譲受のプロセス】

図表 事業譲受に関するスケジュール

2015 年	8 月		篤豊会の幹部によるゆとりライフはるるの視察 ※事前に経営面や入居者に関する質問状を書面で大同工業(株)に送付
2016 年	2 月	26 日	篤豊会とゆとりライフはるるの管理人の初顔合わせ
		29 日	入居者への説明会案内配布
	3 月	7 日	入居者向け説明会
		11 日	契約書合意 第一種稟議決裁
		15 日	契約日 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 契約調印式</li> <li>• 外部向けリリース</li> </ul>
		31 日	所有権移転日 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 移転登記関係書類渡し</li> <li>• 鍵引き渡し</li> </ul>

出典) インタビュー時に受領した資料をもとに作成

## ○ 介護事業で培ったノウハウの横展開

ゆとりライフはるるの入居者は介護施設ではなく高級賃貸マンションに居住している意識が強い人が多かった。事業譲受にあたっては、前述の通り大きな反発はなかったものの、社会福祉法人が運営することによって介護施設になってしまうのではないかという懸念の声もあった。（浴場が男女入れ替え方式になることによって介護施設になったように感じてしまうことも浴場の運営に対する反対意見となった。）

篤豊会では、ケアハウスの運営も行っていたため、介護が不要な高齢者に対する対応のノウハウがあったため、こういった懸念点を払拭することができたと考えられる。また、事業譲受後、篤豊会の高齢者生活支援ハウス（60歳以上のひとり暮らしの方、夫婦のみの世帯に属する方及び家族による援助を受けることが困難な方であって、高齢などのため独立して生活することに不安のある方へ介護支援機能、居住機能及び交流機能を総合的に提供する施設）に勤務する職員がゆとりライフはるるに異動した。

一人一人生い立ちや考え方の異なる入居者が共同生活をしているためどうしても日常的な問題は発生してしまうが、篤豊会の介護経験の豊富な職員が対応することにより、譲受前と比較して入居者間の問題の対処が徐々にではあるが円滑に進むようになったと考えている。

また、以前は介護が不要な高齢者のみが入居しており、介護が必要な状態になったときに居心地の悪さを感じて退去してしまう事例もあったが、現在では必要に応じて篤豊会の介護サービスを利用しながら、要支援・要介護の入居者も受け入れる雰囲気醸成を行っている。

## iv. 取り組みによる効果

### ○ 篤豊会傘下に入ることによる入居者の利便性向上

篤豊会が運営する施設では、連携関係にある医療法人社団 慈豊会が運営する久藤総合病院への送迎バスが運行していた。事業譲受によって篤豊会の傘下に入ることにより、ゆとりライフはるるにおいても送迎バスの利用が可能となり、入居者にとってゆとりライフはるるでの生活がより便利になったと考えられる。

### ○ 広報方針の転換による入居率の向上

事業譲受前は全国向けの新聞への広告掲載や、関連会社の社員の紹介等により入居者を募集していたため、石川県外からの居住者が多かった。しかし新聞広告は費用対効果が薄かったこと、そして篤豊会の運営方針が地域密着であることから、現在は地元地域への広報を中心に実施している。

結果として石川県加賀市内からの入居者が増加し、ゆとりライフはるるの入居率が事業譲受時は約 52%（73 部屋中 38 部屋入居）であったが、2019 年 9 月現在は約 73%（73 部屋中 53 部屋入居）にまで向上した。

## v. 今後の課題

現在職員の確保が課題になっており、各職員が幅広く業務を行わなければならない状況にある。ゆとりライフはるるでは栄養士が退職後、他の職員が退職した職員の分まで補填している。他にも人材不足によって清掃業務等にも影響が出ているため、改善する必要があると考えている。しかしながら、近隣地域に介護の専門学校はあるものの加賀市出身の学生は少なく、就職に結びついていない。

そのため、今後は積極的な外国籍の職員の採用を検討している。現在、篤豊会では介護補助のアルバイトとして 20 名程度の外国籍の職員が勤務している。さらに近隣の専門学校アリス学園と提携し、外国人留学生に専門学校卒業後 5 年間篤豊会で勤務することを条件とし、奨学金を貸与し、人材の確保を図る予定である。



## 6) 法人格の特色を活かした事業再編(社会福祉法人 すこやか福祉会)

社会福祉法人 すこやか福祉会は2006年と2015年に株式会社 ファミリーケアから訪問介護事業やデイサービス等の事業を譲受した。

また2013年に医療法人財団 健和会から訪問看護ステーションの事業譲受により複合型サービス（現：看護小規模多機能型居宅介護）を開始し、その後2018年に健和会へ看護小規模多機能型居宅介護と訪問看護ステーションを事業譲渡した。

本調査では主に事業譲受・譲渡に至った経緯やプロセス、効果についてインタビューを実施した。

### i. 基本情報

関連法人 (所在地/設立年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療法人財団 健和会（東京都足立区/1974年）</li> <li>社会福祉法人 すこやか福祉会（東京都足立区/1998年）</li> <li>株式会社 ファミリーケア（東京都足立区/1994年※2016年閉業）</li> </ul>
関連法人沿革 (抜粋)	<p>1992年 医療法人財団健和会で、東京都第一号となる訪問看護ステーション「北千住訪問看護ステーション」開設</p> <p>1994年 健和会で「看護師とヘルパーによる24時間巡回型在宅ケア」のモデル事業を開始 株式会社ファミリーケア設立</p> <p>1995年 東京都足立区第一号の老人保健施設「千寿の郷」開設</p> <p>1998年 社会福祉法人すこやか福祉会の設立</p> <p>2001年 東京都葛飾区に特別養護老人ホーム「葛飾やすらぎの郷」開設</p> <p>2006年 東京都内の株式会社ファミリーケアの事業所をすこやか福祉会へ事業統合</p> <p>2013年 健和会からすこやか福祉会へ訪問看護ステーションを事業譲渡し、複合型サービス（現在の看護小規模多機能型居宅介護）「すこやかの家業平」と訪問看護ステーション「すみれ訪問看護ステーション」を設立</p> <p>2015年 千葉県・埼玉県内の株式会社ファミリーケアの事業所をすこやか福祉会へ事業統合</p> <p>2016年 ファミリーケア閉業</p> <p>2018年 すこやか福祉会から健和会へ看護小規模多機能型居宅介護「すこやかの家 業平」、訪問看護ステーション「すみれ訪問看護ステーション」を事業譲渡</p>

【補足：本報告書で取り上げる東都保健医療福祉協議会内の関連法人について（法人設立順）】

➤ 医療法人財団 健和会

1974年に柳原診療所と四ツ木診療所を母体として設立された。1992年に東京都第一号となる訪問看護ステーション「北千住訪問看護ステーション」を開設後、東都保健医療福祉協議会内の介護事業連携法人と積極的な協同を推進してきた。

➤ 株式会社ファミリーケア

1994年に医療法人 健和会で実施された厚生労働省の「看護師とヘルパーによる24時間巡回型在宅ケア」モデル事業を引き継いで設立され、訪問介護事業所を中心に東京都・埼玉県・千葉県内で事業を展開していた。

➤ 社会福祉法人すこやか福祉会

1998年に健和会から派生する形で設立され、2001年4月に特別養護老人ホーム「葛飾やすらぎの郷」の運営を開始した。設立当初のすこやか福祉会ではデイサービスやグループホームといった、補助金を施設整備に活用可能な事業を中心に展開していた。

## ii. 取り組み内容

### ① ファミリーケアの事業譲受

#### ○ ファミリーケアからの段階的な事業譲受による介護事業の集約

東都保健医療福祉協議会内では2000年の介護保険制度の開始をきっかけに特に高齢者の生活を支える訪問介護事業を重点的に事業展開しようとしていたが、同様の思惑を持つ業者同士で激しい競争が生じていた。株式会社と比較して社会福祉法人格の方が世間的な信頼性が高いため当初は社会福祉法人での事業展開を検討していたが、当時の社会福祉法人では新規事業所の設立ごとに定款変更が必要であった。そのため重点的かつ迅速に展開を進めたい訪問介護事業については株式会社ファミリーケアで展開することとした。しかし、社会福祉法人と株式会社間で人事異動が発生した場合、移籍に関して煩雑な契約が必要であったことから、ファミリーケアとすこやか福祉会の統合を視野に入れていた。

その後の社会福祉法の改正で定款変更は新規事業所の設立ごとではなく新規事業の開始時へと変更されたものの、定款変更には約1年と膨大な時間を要することから、ファミリーケアをすこやか福祉会へ統合することを本格的に検討し始めた。まずすこやか福祉会の所轄庁である東京都へ相談したところ、県を跨いでの統合には時間を要することから、段階的な統合を勧められた。そのため2006年にまず東京都内の14か所の事業所を統合し、2015年に埼玉県の4か所の事業所・千葉県内の1か所の事業所を統合した。

ファミリーケアからすこやか福祉会へデイサービス事業の施設と各事業所の職員・利用者が譲渡された。メイン事業であった訪問介護の事業所は基本的に賃貸物件であったため契約変更の手続きのみで済んだが、ファミリーケアで所有していたデイサービス事業の施設については、2015年12月にすこやか福祉会へ簿価で売却した。ファミリーケアはすこやか福祉会への施設売却金によって負債を精算し、2016年3月末にファミリーケアを閉業した。

利用者については、職員やサービス内容等の変更はなく、また株式会社よりも社会的信頼性の高い社会福祉法人格に変更されることから納得を得ることができ、利用者全員がすこやか福祉会と再契約を行った。

## ○ 事業所の再整理

ファミリーケアから譲受した事業所のうち、東京都と千葉県で職員の確保が難しい事業所や利用者が集まらない事業所に関しては、他事業所との統合やサテライト営業所への変更、閉鎖を実施した。

逆に近隣にある健和会の居宅介護支援事業所と密な連携を行っている埼玉県三郷市内の複数の事業所や、継続して利用者が獲得出来ている埼玉県八潮市の事業所については事業譲受前から収益を上げ続けており、すこやか福祉会の経営の安定化に寄与している。

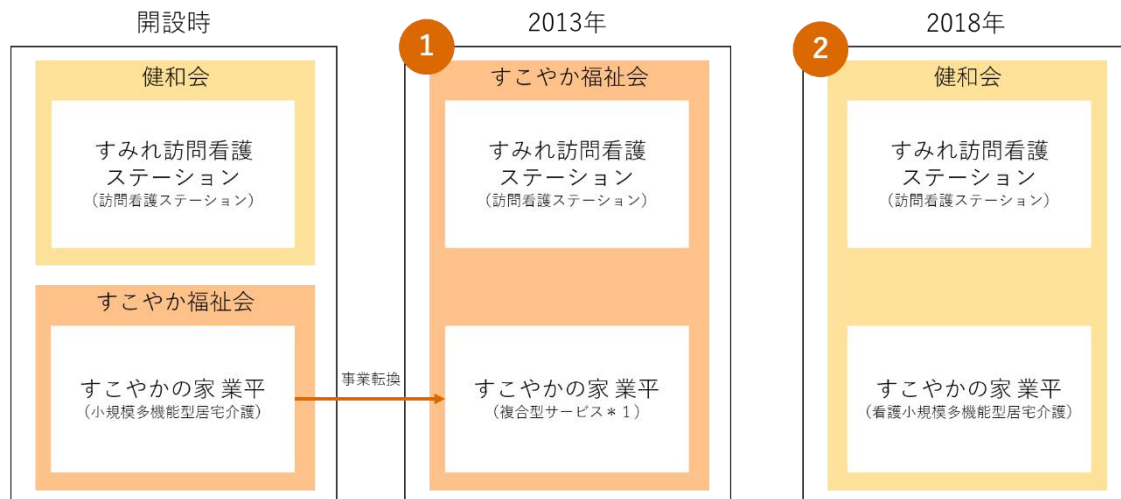
### 【補足：統合を見据えた職員の待遇の統一】

東都保健医療福祉協議会全体では、長らくファミリーケアとすこやか福祉会の望ましい統合の在り方を検討してきた。例えばファミリーケアの賃金体系や就業規則等といった職員の待遇については、統合を視野に入れ従来からからすこやか福祉会と統一してきた。そのため統合にあたって職員の待遇を再議論する必要はなく、円滑に統合することが出来た。

結果として、統合にあたって職員から大きな反発はなく、ファミリーケアに対して愛着のある職員から統合への不満の声は多少出たものの、統合をきっかけに退職してしまう職員は出なかった。

## ② 医療法人財団健和会との事業譲渡

図表 「すこやかの家 業平」と「すみれ訪問看護ステーション」の事業譲渡状況



＊1）現在の看護小規模多機能型居宅介護を指す

出典）インタビュー内容を基にPwC作成

## ○ 複合型サービスの開設（健和会からすこやか福祉会への事業譲渡）

2012年度の介護報酬改定で、小規模多機能型居宅介護と訪問看護ステーションの機能を併せ持つ複合型サービス（現：看護小規模多機能型居宅介護）が新規事業として設置され、墨田区では複合型サービス開設を支援する補助金制度が始まった。

すこやか福祉会では健和会で運営されていた訪問看護ステーション「すみれ訪問看護ステーション」と同一フロア内に小規模多機能型居宅介護「すこやかの家 業平」を運営していたことから、2013年に健和会からすこやか福祉会へ「すみれ訪問看護ステーション」を譲渡し、同時に「すこやかの家 業平」を小規模多機能型居宅介護から複合型サービスへ転換した。（図表内①参照）

### ○ 看護職員確保に向けた取り組み（すこやか福祉会から健和会への事業譲渡）

看護小規模多機能型居宅介護「すこやかの家 業平」と訪問看護ステーション「すみれ訪問看護ステーション」では看護職員が不足したことから受け入れられる利用者数が限られてしまい、毎年度両事業所併せて1,000万円近くの赤字が続いていた。すこやか福祉会と比較して協議会内の医療法人の方が賃金体系や労働条件の水準が高かったことから、看護職員が確保しやすい状況であった。

そのため2018年6月にすこやか福祉会から健和会へ看護小規模多機能型居宅介護「すこやかの家 業平」、訪問看護ステーション「すみれ訪問看護ステーション」を事業譲渡した。（図表内②参照）

#### 【補足：事業譲渡に係る会計処理について】

墨田区から複合型サービスの整備に際して支給されていた補助金の返還については、無償譲渡であれば返還不要であると墨田区と東京都から説明を受けていた。しかし、医療法人財団を管轄していた東京都から利益供与になると指摘を受けたため、協議の結果すこやか福祉会から健和会へ固定資産を簿価格で売却した。そのため支給されていた補助金を併せて返還する必要が発生した。

事業公募時に47年間の事業継続が条件となっていたことから補助金の精算期間は47年間で計算されていたが、すこやか福祉会では補助金の減価償却期間を固定資産の税法上の計算に従って15年間として計上していた。補助金の精算と固定資産の税法上の計算方法が異なっていたため、最終的な補助金の返還額は3,200万円ほどに及び、固定資産売却による利益を差し引いて2,100万円ほどの損失となった。

しかし、健和会への事業譲渡後は看護職員が確保できるようになり、譲渡前よりも利用者を受け入れることが可能になった。そのため収益が上がって黒字化し、結果として補助金の返還額以上の経営改善効果が表れた。

### iii. 取り組みによる効果

#### ○ 事業展開の可能性の伸長

ファミリーケアからの事業譲受を受けたことにより、すこやか福祉会の事業展開エリアは拡大した。特にすこやか福祉会は埼玉県内で事業展開を行っていなかったため、ファミリーケアから事業所を譲受したことによって埼玉県へ進出した。事業譲受後、埼玉県三郷市内の事業所の近隣に「デイサービスセンターなごみ」「デイサービスセンター采女の里」を新たに開設しており、事業譲受によって新たな事業チャンスを得た。

また法人内の事業所数が増加したことにより、収益の状況を鑑みて事業所の統合や閉鎖といった事業再編の選択肢が広がったと考えられる。

#### ○ 職員の柔軟なキャリア形成の促進

同法人内で様々な職種の事業を展開することによって、子育て中の職員が夜勤のある職種からデイサービスや日中の訪問介護等の日勤のみの職種に異動したり、新人職員を特別養護老人ホーム等、不安な点を先輩にすぐに相談できる環境の施設勤務の職種へ配属したりと、職員のキャリアやライフプランに応じた配属が可能になった。

また、今までに2人の職員が、本人の適性や希望を踏まえた上で保育職種から介護職種へ異動している。法人内にはキャリアアップのため保育士と介護士の両資格の取得を目指している職員もあり、今後も同様の希望があれば受け入れたいと考えている。

#### iv. 今後の課題とその対応

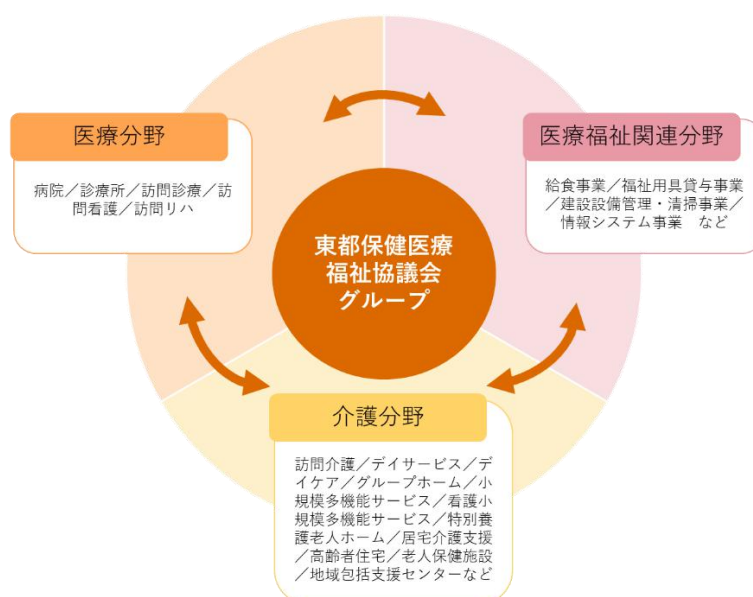
現在の大きな課題は、特に東京都内の事業所での職員不足である。中でもサービス責任者の確保が難しくなっている。さらに職員の高齢化が進み、事業所によっては70歳を過ぎた職員が勤務している。職員の労働環境に悪影響を及ぼすことがないよう利用者数は慎重に調整しているため、職員数の減少に伴い利用者は年々減少している。

職員不足に伴い、近年では訪問介護サテライト営業所や事業所同士の統合、高齢者向け賃貸住宅事業であるグループリビングの閉鎖を実施した。また、職員が兼務することが出来るよう、すこやか福祉会の主要展開エリアから遠隔地にある事業所は整理し、主要展開エリア内での事業展開を進めている。

職員不足への対応策の一つとして、近隣のヘルパー養成専門学校や協議会内の学校法人東都医療福祉学院が運営する千住介護福祉専門学校、足立区内の東京未来大学福祉保育専門学校など幅広い養成施設から実習生の受け入れを実施している。また、若年層へ介護業界の魅力発信のために実施している高校生向けの1日介護体験イベントは好評を得ており、今後は小学校でも同様のイベントを実施する予定である。

#### v. (その他) 東都保健医療福祉協議会内での法人間連携

図表 法人ネットワーク



出典) 東都保健医療福祉協議会 HP をもとに作成

図表 東都保健医療福祉協議会所属法人一覧（本部所在地/団体設立年）

医療法人財団	健和会（東京都足立区/1974年）
医療法人財団	健愛会（東京都足立区/1996年）
医療法人財団	南葛勤医協（東京都港区/1989年）
医療法人財団	アカシア会（埼玉県三郷市/2001年）
一般社団法人	健康サービス（埼玉県三郷市/1987年）
一般社団法人	メディックス（東京都足立区/1993年）
一般社団法人	ピーシーエス（埼玉県三郷市/2000年）
社会福祉法人	すこやか福祉会（東京都足立区/1998年）
株式会社	ファミリーケア（東京都足立区/1994年※2016年閉業）
株式会社	福祉協同サービス（東京都足立区/2002年）
人格なき社団	デンタル健和（東京都足立区/1999年）
学校法人	東都医療福祉学院（東京都足立区/2008年）
一般社団法人	給食協同サービスリップル（埼玉県三郷市/2017年）

#### ○ 東都保険医療福祉協議会内での人事関連の連携、共同購入

東都保険医療福祉協議会内で職員の新卒採用・中途採用、職員教育研修、人事配置を合同で実施しており、協議会内の介護事業の役職者や事務担当者で月 1 回実施される定例会議では、職員教育・人事異動関連等について協議している。さらに協議会内の法人が加入する保健医療福祉協同組合では物品の共同購入を実施している。

#### ○ 医療法人財団との医療サービス連携

すこやか福祉会の施設では、協議会内の健和会の医師が利用者の診療を基本的に担当している。協議会内に医療法人財団があることにより、感染症が流行した際などの集中診療や、施設での看取りを実施する場合に必要な診断書の作成等も依頼することが出来るため、すこやか福祉会にとって大きなメリットであると考えている。

## 7) 地域や法人文化の異なる事業の分離独立(社会福祉法人 三重ベタニヤ)

社会福祉法人 三重ベタニヤは、三重県津市にある津新町教会（現津豊ヶ丘教会）のビジョンとして構想されたもので、それに基づいて実現された特別養護老人ホーム・在宅介護複合施設・軽費老人ホームケアハウスを運営している法人である。津豊ヶ丘教会が軽費老人ホームケアハウス「ベタニヤ・ハウス」開設を検討しているのと同時期に、三重県度会郡紀勢町（現大紀町）に特別養護老人ホーム「共生園」の開設を希望していた人達がいたため、同一法人として社会福祉法人 キングスガーデン三重の設立を行った。

津豊ヶ丘教会側が独立するのに十分な事業の展開を行った頃に、社会福祉法人 三重ベタニヤを新設し、津市にあるケアハウス等の事業の無償譲渡を行った。本調査では、津豊ヶ丘教会側が社会福祉法人 キングスガーデン三重から分離独立した背景や独立してどのような取り組みを行い、どのような効果が表れたかを調査した。

### i. 基本情報

関連法人 (所在地/設立年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会福祉法人 キングスガーデン三重（三重県多気郡大台町/1991年）</li> <li>社会福祉法人 三重ベタニヤ（三重県津市/2005年）</li> </ul>
関連法人沿革(抜粋)	1984年 「ベタニヤ・ハウス建設基金」を創設 1991年 社会福祉法人キングスガーデン三重の設立認可 1992年 特別養護老人ホーム「共生園」の竣工・奉獻 1993年 軽費老人ホームケアハウス「ベタニヤ・ハウス」竣工・奉獻 1999年 ベタニヤ在宅介護複合施設竣工・奉獻 2005年 キングスガーデン三重から分離独立し、社会福祉法人 三重ベタニヤの設立認可 2014年 津市にユニット型特別養護老人ホーム「アガペホーム」竣工・奉獻 2017年 松阪市に小規模多機能型居宅介護「いこいの家」開設 地域密着型特別養護老人ホーム「グレイスホーム」開設 2018年 有料老人ホーム「ベタニヤシニアホーム」設立

## ii. 背景・目的

### ○ 社会福祉法人 キングスガーデン三重の設立

社会福祉法人 キングスガーデン三重は、三重県度会郡紀勢町（現大紀町）で特別養護老人ホーム「共生園」の運営を行っているグループと三重県津市豊が丘で津豊ヶ丘教会を中心にケアハウスなどの運営を行ってきたグループ（のちの三重ベタニヤ）の2つの運営母体が同一の法人として活動してきた組織である。

津豊ヶ丘教会は、もともと三重県西部・青山高原にある国立結核療養所・静澄園に入院していた井上満氏の遺志としての献金により「ベタニヤ・ハウス建設基金」を創設し、特別養護老人ホームの設立を目標としていた。しかしながら、当時の津市は、特別養護老人ホームのベッド数が高齢者人口と比べて多く、高齢者人口に対する充足率は全国3位であった。そのため、津市は特別養護老人ホームの新設は行わない方針であり、既存施設のベッド数を増やす方針であったため、特別養護老人ホーム設立の度重なる申請はことごとく却下された。

代わりに津市からはケアハウス設立の打診があった。厚生労働省によるケアハウスの推進に伴い、三重県でもモデル事業としてケアハウスが設立され、県庁所在地である津市にもケアハウスの開設をしてはどうかというものであった。ケアハウスは、自立して生活できる高齢者を対象としていることと利用料金の負担能力があることを前提としているため、利用者が限定されることとなり、介護が必要となった場合にケアハウスから退去しなくてはならないことが懸念されたが、津市で特別養護老人ホームの設立許可を待つよりまずはその時点でできることから始めようということで、ケアハウスの設立を決定した。

同時期に県南部の度会郡紀勢町において、地元出身の老夫婦が私財を投じて福祉施設の建設を決意したことで、特別養護老人ホームの開設の話が出ていた。特別養護老人ホーム設立の責任者と話し合いを重ねていく中で、社会福祉法人 キングスガーデン三重を設立した。まず、紀勢町に特別養護老人ホームを設立し、その後ベタニヤ・ハウスを設立することが決まった。1991年には紀勢町に特別養護老人ホーム「共生園」が、1993年にはベタニヤ・ハウスが設立された。

### ○ キングスガーデン三重からの分離独立に至った経緯

キングスガーデン三重の設立当初から共生園側も津市の津豊ヶ丘教会側も将来的にはそれぞれ独立することも検討していたが、当時は教会側が運営している施設はケアハウス1施設のみであったため、すぐに独立はできなかった。

一方で、津市と紀勢町では地域性が異なっており、共生園側の人手不足は特に深刻であったため、大阪方面から人材を確保しており、社宅や従業員宿舎の建設が必要となっていた。また、給与規定も紀勢町の役場を基準にして作成されていたため、県庁所在地である津市とは差があり、同じ給与規定で運営をしていくことは難しかった。旅費規定も異なっており、共生園側は、幹部クラスの職員の場合グリーン車の利用が可能であり、宿泊費用の上限が高めに設定されていた。このように、同一法人であっても同一の規定を使用しての運用は難しかったため、共生園側、津豊ヶ丘教会側それぞれ異なる規定での運用を行っていた。

両グループの職務規程が異なっている状態で運営が続けられており、施設の個性や文化も異なっているため、違いを認めながら協力してきた部分もあるが、時が経つにつれ、キングスガーデン三重設立時の状況を知らない人物が理事として加わるようになり、一法人内に規定が2つある状態等が問題であるとの指摘を受けるようになった。



### iii. 取り組み内容

#### ○ 地域や運営方針の異なる施設の分離独立

1999年に津豊ヶ丘教会側が短期入所生活介護・通所介護・訪問介護・居宅介護支援事業所・津市の委託事業である在宅介護支援センターの機能を保有するベタニヤ在宅介護複合施設の運営を開始した。両グループで複数の事業を運営するようになったことから、それぞれの施設の特色を活かすために、本格的に分離独立の検討を開始した。

同一法人下であるため、津豊ヶ丘教会側の土地・施設はキングスガーデン三重に寄付する形式を取っていた。しかし、津豊ヶ丘教会側が運営する施設については土地の取得から施設建設に係る費用まで全て津豊ヶ丘教会グループ側の責任で負担しており、紀勢町からの資金の投入も借り入れもなかった。そのため分離独立にあたって、土地や施設の借入金に関する問題は発生しなかった。

厚生労働省規制局法令係に分離独立について相談したところ、社会福祉法では合併は前提とされているが、分離は前提としていないことから分離独立を認めることが出来ないとの回答であった。しかし、但し書きとして、キングスガーデン三重は三重県の管轄において認可が下りていたため、三重県の指導の基であれば、という旨の回答があった。さらに2004年10月に三重県からもキングスガーデン三重の状況を踏まえた上で分離独立を勧められ、三重県の支援も受けながら分離独立に向けて手続きを開始した。

津豊ヶ丘教会側は、社会福祉法人 三重ベタニヤを新設し、2005年5月にキングスガーデン三重から分離独立した。津豊ヶ丘教会側の土地・建物・借金等については法律上キングスガーデン三重からの寄付行為として全て引き継いだ。

分離独立については基本的に幹部層で手続きや話し合いを進めたこと、職員や利用者は分離独立前後で大きな変化はなかったことから、職員や利用者からは特に反対を受けることはなかった。

#### ○ 外部リソースの活用

今は経営状態が良好といえる状態ではないが、経営の満足がなければ利用者・職員の満足はないと考えているため、経営の健全化に取り組んでいる。法人内に経営の専門性や経験のある人物がいないため、アウトソースしている。以前から融資等の相談で業務上長く関係のある百五銀行総合研究所から月1回経営コンサルティングを、名古屋の税理士法人である名南経営から経理に関する支援を受けている。

##### ➤ 人事制度改革

三重ベタニヤでは、分離独立後も分離独立する前と同じ給与規定を使用していたが、三重ベタニヤの現状に合わない箇所があった。給与に関する調整をしなくてはならない場合に、その都度対応していたため、給与水準が統一化されていないという問題があった。例えば高卒の新卒給が14万8,000円であり、年間賞与3.8か月であるため年収は多いが、手取りが他法人と比較すると低いため広告に載せても反応が少なかった。変更しようすると、他の職員の給与も見直す必要があったため、人事異動もしづらい状況となっていた。また1級から9級まで職階があったが、給与テーブルが細かく使いづらかった。

百五銀行総合研究所のコンサルタントの支援を受け、2017年から新しい人事制度と給与規定の作成に取りかかった。2019年10月には職員説明会を実施し、職員から新しい給与規定について了承を得られたため、2020年1月から導入する予定である。

給与を労働への対価と考えたときに、住居手当や各種付与手当は廃止し、早出・遅出の手当や年末年始の時給の割り増し等とすることとし、基本給を上げた。人材の育成・活用に向け各人が持っているスキルなどを総合的に評価して職階を1級から8級まで定めた。

外部に依頼することで、介護職・事務職・看護職の給与規定を統一化し、人事異動をスムーズに行うことが可能となる。新給与規定によって今までの給与が下がらないように工夫し、1年半程度で整備した。年間で給与として支払う金額は2,300万円ほど増加したが、賞与の支払い額を下げることで人件費の増加は抑えた。月収が増加することで職員のモチベーションが上がり、退職率の低下にも繋がると考えられる。

## ○ 新施設の設定

### ➤ 特別養護老人ホーム「アガペホーム」の設定

津市の北部でユニット型の特別養護老人ホームの新設許可が下りたことから、2014年に念願であった特別養護老人ホーム「アガペホーム」を設立した。施設内で家庭的な雰囲気を大切にするため、当初は定員を50人で申請したが、津市から60人で申請するよう依頼されたため、定員60人で設立した。

### ➤ 松阪市での小規模多機能型居宅介護「いこいの家」の設定

松阪市から依頼を受け、小規模多機能型居宅介護「いこいの家」、地域密着型特別養護老人ホーム「グレイスホーム」を設立した。三重ベタニヤ理事長の村上氏は、在宅介護が最も望ましいと思っており、小規模多機能型居宅介護の利用者が最後まで在宅で過ごせるようにするという理念は優れているものの、訪問介護は時間や回数に制限がないことから経営が成り立ちにくいというデメリットがあると認識している。現在、「いこいの家」は赤字状態ではあるものの、津市にある施設の運営によって支えられている。松阪市の施設は「いこいの家」をはじめ、特別養護老人ホーム「グレイスホーム」と有料老人ホーム「ベタニヤシニアホーム」からなるが、そのすべてにおいて赤字である。法人全体では年間7,500万円ほどの借入金返済があるものの、数年後には黒字化に転ずることを見込んでいる。

長年かけて行政と信頼関係を築き上げていることから、行政側から三重ベタニヤへ施設の設立を依頼されることが増えている。

## iv. 取り組みによる効果・期待

### ○ 津豊ヶ丘教会側施設の状況に応じた理事会運営

分離独立によって、理事会の構成が変更された。分離独立前の理事会は津豊ヶ丘教会側が村上氏と施設長の2名が理事として参画しているのみで、その他は紀勢町側が16名の理事により構成されており、津豊ヶ丘教会グループ側の意見が反映されにくい状態であった。分離独立後は理事会・評議会に三重ベタニヤの活動状況を把握し、帰属意識のある人々を招集して、地域性を大切にする三重ベタニヤの特色を活かすための議論が出来るようになった。

### ○ 経営面での弱点の補填

三重ベタニヤでは経営に関して得意な人がいない領域において専門家のアウトソースをすることにより、高度なソリューションを手に入れることが可能となる。経営の健全化を目指すためには、経営に詳しい人物を雇用するよりもアウトソースを行った方がコストを抑えられ、第三者機関から客観的な視点で提言してもらうことで確実に成果が出ると考えている。

### ○ 給与等の運営の最適化

分離独立する前は、給与の調整を都度行っていたため、給与体系としての統制が取れておらず一部不整合が生じていたが、給与規定を再構築することにより、今まで生じていた不整合が解消されるとともに、職員にとっても給与の内訳が明確になるため、納得感の高い給与となることが見込まれる。

#### **v. 今後の課題**

現在課題になっているのは職員の確保であり、大学卒の職員はほとんど集まらない状態である。

インドネシア・パルの看護学校と直接協力関係を結んでおり、今後三重ベタニヤは受け入れ団体として登録し、看護学校の卒業生を特定技能実習生（介護職）として受け入れる予定である。また在校生のインターンシップも視野に入れている。両方の側の選択肢に多様性を持たせることが出来ると考えている。直接協力関係を結んで受け入れることにより、仲介業者への支払いが不要になることが大きな利点である。

## 8) 組合による外国人技能実習生の共同受け入れ(湘南社会福祉事業協同組合)

介護施設の人材確保に向けて、2017年に神奈川県内の社会福祉法人4法人で湘南社会福祉事業協同組合を立ち上げ、2019年5月に初めて技能実習生を受け入れた。技能実習生に関するセミナーや説明会を随時開催することにより、現在では11の社会福祉法人・事業会社2社が加入している。

インタビューを実施した2019年7月末時点の技能実習生の受け入れ人数は9名で、2019年8月に新たに2名を受け入れる。2019年内で合計40名を受け入れる予定で、うち38名は日本語能力試験でN4に合格しており、技能実習生が入国時に求められる日本語レベルに達している。

2020年は既に27名の受け入れが決定しているが、2019年9月の面接会で13名採用予定であるため、最終的に受け入れは合計50名程度に上ることが見込まれる。組合で単年度100名の技能実習生の受け入れを目指している。本調査では、組合の立ち上げと運営方法、技能実習生の受け入れを中心にインタビューを実施した。

### i. 基本情報

組合加入団体 (所在地/設立年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会福祉法人 讃助の会 (神奈川県茅ヶ崎市/2005年)</li> <li>・社会福祉法人 横浜太陽会 (神奈川県横浜市/1992年)</li> <li>・社会福祉法人 松宝苑 (神奈川県茅ヶ崎市/2004年)</li> <li>・社会福祉法人 千寿会 (神奈川県高座郡/2000年)</li> <li>・社会福祉法人 大地の会 (神奈川県相模原市/1986年)</li> <li>・社会福祉法人 茅徳会 (神奈川県茅ヶ崎市/2003年)</li> <li>・社会福祉法人 富士白苑 (神奈川県平塚市/1965年)</li> <li>・社会福祉法人 峰延会 (神奈川県横浜市/2000年)</li> <li>・社会福祉法人 いきいき福祉会 (神奈川県藤沢市/1993年)</li> <li>・社会福祉法人 三光会 (栃木県日光市/1997年)</li> <li>・社会福祉法人 相模福祉村 (神奈川県相模原市/1983年)</li> <li>・有限会社 湘南ひまわり (神奈川県茅ヶ崎市/2000年)</li> <li>・株式会社 エクシオジャパン (神奈川県相模原市/1975年)</li> </ul>
組合活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技能実習生の受け入れ・サポート</li> <li>・消耗品の共同購入・点検業者への加入</li> <li>・共同研修</li> </ul>
湘南社会福祉事業協同組合沿革	<p>2016年ごろ 神奈川県内の社会福祉法人4法人で勉強会を開始</p> <p>2017年 湘南社会福祉事業協同組合設立</p> <p>2018年 外国人技能実習機構より監理団体として認可</p> <p>2019年 組合で初となる介護の技能実習生6名を受け入れ</p>

## ii. 組合の立ち上げ

2016 年、介護業界における人材確保に関して共通の課題意識のある神奈川県内の社会福祉法人 4 法人が集まり問題解決のための勉強会を開始した。今後は日本人だけで介護人材をまかなうことは困難であるため、外国籍の職員の登用が必要になると考え、海外視察等を実施しながら外国籍の職員を雇用するための方法の検討を開始した。

外国籍の職員の登用方法として、EPA（経済連携協定）・留学生（在留資格「留学」）制度・外国人技能実習制度があるが、外国人技能実習制度を採用することとし（詳細は【補足情報：外国人介護職員雇用方法の検討】を参照）、2017 年に湘南社会福祉事業協同組合を設立した。2018 年 5 月には、介護技能実習生の取り扱い監理団体として認可された。

本組合は社会福祉法人 4 法人から始まったが、技能実習生受入れに関心のある法人に対してセミナーや説明会を実施することにより、現在では社会福祉法人だけではなく民間の介護事業者も含めた 13 法人が当組合に加入している。

### 【補足：外国籍介護職員登用方法の検討】

EPA は「貿易の自由化に加え、投資、人の移動、知的財産の保護や競争政策におけるルール作り、様々な分野での協力の要素等を含む、幅広い経済関係の強化を目的とする協定」であり、日本や協定国の経済や社会状況によって制度が変わる可能性があり、永続的な制度として確証がない点が懸念される。

また、留学生は日本の日本語学校で半年以上学習した後に、介護福祉士養成施設で 2 年間勉強することになり、その間は在留資格の制度上、労働時間が週に 28 時間に制約されている。

外国人技能実習制度は、「我が国が先進国としての役割を果たしつつ国際社会との調和ある発展を図っていくため、技能、技術又は知識の開発途上国等への移転を図り、開発途上国等の経済発展を担う「人づくり」に協力することを目的」としており、2017 年から介護分野も対象に加わった。母国で介護に関する業種に就いた経験のある人のみが介護職となることから即戦力となる人材が来ることが想定され、日本語能力の要件も EPA よりも易しいこともあり、継続的な雇用につながると考え、外国人技能実習制度を採用することとした。

特定技能実習制度が 2019 年 4 月より開始されたが、組合設立された 2017 年においてはまだ開始されていなかったため、インタビューを実施した 2019 年 7 月時点では特定技能実習制度による受け入れは行っていないが、今後の受け入れ要否については現在検討を行っている。しかし受け入れには以下の懸念点がある。

3 年間の技能実習期間（技能実習 2 号）が修了すると、特定技能実習生（特定技能 1 号）になるために必要な日本語能力や技術水準に関する試験等が免除され、さらに継続して 5 年間働き続けることが可能である。しかし、ほとんどの技能実習生が 20～23 歳の女性であるため、技能実習生期間修了後に継続して働き続けることは難しいと考えている。

また技能実習生は 3 年間同一施設で勤務する規則になっており、法人側も技能実習生も 3 年間雇用が守られるというメリットがあるが、特定技能実習生は同業務区分内での転職が認められているため、地方の施設の場合、特定技能実習生が首都圏の賃金の高い施設に転職してしまう懸念がある。そのため総合的に勘案し、現在は組合にとって技能実習生を継続的に受け入れる仕組みが適切であると考えている。

図表 外国籍の職員の登用方法の比較

	技能実習生	特定技能実習生	EPA(経済連携協定)	在留資格「留学」
制度開始時期	2017年11月	2019年4月	2008年7月	2017年9月 (在留資格「介護」の開始時期)
在留期間	技能実習3号まで更新した場合、最長5年	最長5年	介護福祉士の国家資格取得前は原則4年 (一定の条件を満たせば5年)	2年以上 (留学生の最終学歴によって異なる)
送出国	計15か国 (JITCOと討議議事録を締結済みの国)	計8か国 (特定技能に関する二国間の協力覚書を作成済みの国)	インドネシア、フィリピン、ベトナム	制限なし
求められる日本語能力	N4程度	入国前に日本語能力水準試験あり	インドネシア・フィリピン: 現地で6か月研修後、N5以上で入国 ベトナム: 現地で12か月研修後、N3以上で入国	N2以上 もしくは入国後に日本語教育機関で6か月以上の日本語学習を行い、日本語試験でN2相当以上であると確認できる
受入調整機関等	団体監理型:各監理団体 企業単独型:各企業	登録支援機関によるサポート	JICWELS (公益社団法人国際厚生事業団)	制限なし
介護職種での転職の可否	原則不可	可能	介護福祉士の国家資格取得前は原則不可	可能
メリット	基本的に技能実習生を3年間継続して雇用することが保証されている	技能実習2号・3号修了者は無試験で移行可能である	JICWELSや国からの助成金を受けられる	介護福祉士試験に合格し在留資格「介護」を取得すれば、在留資格を継続更新することが出来る
デメリット	受入調整機関にとって技能実習生の受入手続きが大きな負担になる	より条件の良い施設に転職してしまう可能性がある	日本や協定国の経済や社会状況によって制度が変わる可能性がある	在留資格「留学」の間は労働時間が週に28時間に制約されている

注) 在留資格「留学」は、介護福祉士の資格取得のため日本国内の介護福祉士養成施設に通学していることを前提とする  
出典) 厚生労働省「外国人介護職員の雇用に関する介護事業者向けガイドブック」、国際研修協力機構(JITCO)HP、法務省入国管理局HP

### iii. 取り組み内容

#### ○ 技能実習生の受け入れ

本項目では技能実習生の受け入れのため、組合が実施している活動を取り上げる。

##### ➤ 技能実習生の送出国選定

技能実習生の送出国候補として、EPAの締結に基づき、介護福祉士候補生の送出しを実施しているフィリピン・インドネシア・ベトナムの3か国を検討した。

その中でベトナム人の外見や真面目で勤勉な性質が日本人によく似ていると言われているため、最初はベトナムからの技能実習生を受け入れることとした。

現在はミャンマーからの技能実習生の受け入れを検討している。ミャンマーは仏教徒が多数を占め、国民が給与の平均10%程度を寄付するほど慈悲深い国民性であること、またミャンマー人と日本人の体格が似ており肉体労働である介護業務を十分行うことができると考えられることから、今後の技能実習生の受け入れを視野に入れ現地視察を行っている。

また、フィリピンからは2019年4月に他国に先行して開始された、特定技能実習生としての受け入れを検討している。さらに日系3世までしかワーキングビザの取得が認められていなかったが、2018年7月からN4に合格した日系4世であれば、最長5年間のワーキングビザを取得出来るようになったため、日系4世の受け入れも併せて検討している。

➤ 面接会の企画調整

組合はベトナム現地で面接会を企画し、各法人の施設長・介護課長などの担当者は送出し機関が選考した候補生と面接を実施する。受け入れを決定した技能実習生は各法人と直接雇用契約を締結する。2018年度はベトナムのホーチミン、ハノイにて計6回の面接会を企画し、1回あたり2～4法人が参加、10名程度の技能実習生と契約している。送出し機関や現地の看護大学、日本語学校などの関係者は定期的に組合へ視察に来ており、施設見学等を通じて組合のメンバーや施設の職員と親睦を深めている。

雇用契約後は現地の日本語学校で、来日の要件であるN4の合格を目指し、泊まり込みで日本語学習を行う。技能実習生は面接時点で簡単な日本語しか話せないが、平均して1年弱の勉強期間でN4に合格している。

➤ 技能実習生の生活サポート

ベトナムは戦前の日本のように大家族で生活する習慣があり、一人暮らしに慣れていない技能実習生が多い。そのため、複数人の技能実習生で共同生活を送ることが出来るようにしている。また、4事業所で分かれて働いている9人の技能実習生間で情報交換をするため、2019年7月に法人職員も含めた日本語の勉強会・交流会を実施した。今後は2か月に1回程度の頻度で同様の交流会を実施する予定である。

【補足1：当初との変更点】

○ 送出し機関の再選定

組合を設立した当初は送出し機関の契約数や認定送出し機関に関する規定はなかった。しかし2016年4月、ベトナム労働・傷病兵・社会省及び同省海外労働局は一つの監理団体での技能実習生の1年間の受け入れ人数が100人に満たない場合、ベトナムの送出し機関と契約出来るのは3機関までに制限する旨を発表した。さらに、2018年4月にベトナム政府が発表した約300の認定送出し機関の中で、介護分野で送出しが可能な機関は13機関のみであった。しかし、認定送出し機関が発表される前に組合が契約していた機関は介護分野での実習生の送出しが認められなかったため、送出し機関を再度選定することとなった。

○ 入国後法定講習機関の変更

技能実習生は入国後約1か月間、監理団体が依頼した日本語学校や研修センターで日本語や生活慣習、入管法や労働法等を学ぶための法定講習を受講する必要がある。

当初は年間1,000名程度の技能実習生を受け入れている愛知県の日本語学校に法定講習を依頼していたが、組合から遠方の地域であったため、2019年8月以降は昨年開校した組合から近距離に位置する日本語学校に依頼し、入国したばかりの技能実習生とより頻繁に交流を図る予定である。

【補足情報2：技能実習生の実情】

○ 技能実習生の来日目的

技能実習制度の目的は日本で高度な技術を学び、母国に帰国後に技術を還元してもらうことであるが、実際の技能実習生の大きな目的の一つは日本で収入を得ることである。2018年のベトナム労働総連盟の調査によると、ベトナムの労働者の平均月収は日本円に換算すると約3万円程度にとどまるため、技能実習生として3年間日本で働くことによって、ベトナムで数十年間働くのと同等の収入が得られることになる。技能実習期間に得た収入は家族への送金や、帰国後に家族のために家を建設するといった使い道に充てる場合もある。

### ○ 技能実習期間修了後の技能実習生の進路

前述の通り技能実習制度の目的は母国に技術を還元することであるが、ベトナムには有料老人ホームはあるもののまだ数は少なく、習得した介護技能を活かす環境が限られている。そのため3年間で習得したN2相当の日本語能力を活かし、現地企業よりも2～3倍の給与が見込める現地の日系企業に就職する技能実習生が多い。

### ○ 消耗品の共同購入・点検業者への共同加入

消耗品の中で1番コストを要するおむつと事務消耗品を、組合で共同購入している。月のおむつ代に約60～70万円かかっていた法人の中には、共同購入によって従来よりも20%以上削減できたところもある。事務消耗品は組合経由で業者から購入することによって、5%程度安くなる。

また年1回実施しなくてはならない建物点検は20万円ほどの費用がかかるが、組合で加入している点検業者へ申し込むことにより8万円ほどの負担に軽減される。産業廃棄物の共同廃棄や保険の共同加入も検討しているが、従来から依頼している業者の関係性等を考慮し、現在のところまだ実現に至っていない。

### ○ 共同研修の実施

組合では共同研修を定期的に行っている。1回の研修は1時間半から2時間半程度で、スタッフ全般向け・中間管理職向け・組合員向けの3種類の研修に分けられている。また研修によっては大学教授等、外部講師を招聘している。2018年度は研修を計3回実施し、各回30名程度の参加があった。

以下は今まで実施された研修タイトルの一例である。

- ・スタッフ向け  
接遇対応基礎講座研修会、「良い現場作りのための三つの要素」「プロフェッショナル」について、喀痰吸引2号研修、コンプライアンスについて～【身体拘束・虐待・ハラスメント】防止～
- ・中間管理職向け  
施設経営学セミナー、接遇について、介護報酬改定について
- ・組合員向け  
熱海初島研修、介護保険制度の今後の見通しについて

### ○ 組合の運営

組合の運営にあたり、専任の事務職員は3名おり、技能実習生の受け入れやサポートにも携わっている。また日本の大学を卒業後に組合へ新卒で入社したベトナム出身の事務職員・グエンさんは、自身の語学力を生かし送出し機関との調整や実習生の相談役として活躍している。

組合の定期的な活動として、理事・監事が参加する定例理事会を2か月に1回（2018年までは1か月に1回）実施している。

組合の賦課金は1か月あたり20,000円、さらに技能実習生を受け入れている法人の場合、技能実習生1人につき1か月あたり45,000円の技能実習生監理費を組合に支払う。この技能実習生監理費には送出し機関との調整等に係る費用や、入国後講習に係る費用、技能実習生のサポート費用（相談・入国手続き等）が含まれている。他組合では技能実習生1人につき1か月あたり50,000円程度の負担となる場合が多いが、本組合はこの事業によって収益を上げる目的はないため、加入法人に出来るだけ負担とならない設定にしている。



#### iv. 取り組みによる効果

##### ○ 所在地域の異なる法人同士の交流促進

加入法人の所在地は茅ヶ崎市、寒川町、平塚市、相模原市、横浜市と神奈川県内の広い範囲に亘る。神奈川県内の社会福祉協議会は横浜市と横浜市以外の地域で分かれており横浜市の社会福祉法人と交流する機会がなかったが、横浜市の法人が組合に加入することで新たに交流が生まれた。

##### ○ 技能実習生受け入れ施設の職員の士気向上

ベトナムの日本語学校では礼儀・マナーを含めて厳しく教えられるため、技能実習生は非常に礼儀正しく受け入れた施設の職員から高評価を得ている。また技能実習生の態度を見た日本人職員の態度が変わり、施設全体の雰囲気が良くなったという感想も聞いている。

##### ○ 技能実習生受け入れによる職員数の安定

技能実習生の受け入れを開始したのは2019年5月であるためまだ明確な効果は出ていないものの、技能実習生の受け入れにより施設の職員数が安定し、日本人の介護職スタッフの採用数が減少傾向にある。またそれにより採用コストの削減にも繋がっている。

#### v. 今後の活動方針

2017年11月に介護職種が技能実習制度に追加され、介護分野に特化した監理団体が全国で約100団体存在する。しかし、2018年12月時点で介護職種の技能実習生の受け入れは247人にとどまっている。本来は何千人、何万人単位での技能実習生の受け入れが想定されていたにも関わらず、受け入れが進んでいない実態に古知屋理事は課題意識を持っており、技能実習生の受け入れに関し同様の課題意識を持つ団体と情報交換や、必要に応じて国への発信活動を行うことで介護分野の技能実習生の受け入れの促進に繋げる、全国的な連絡会を2019年～2020年にかけて組成したいと考えている。

また、技能実習生の受け入れ以外の活動では、組合で介護職員を雇用し、加入法人の施設が人手不足の場合に職員を派遣する有料職業紹介事業や、加入法人が合同で説明会や採用面接会を実施することを検討している。

## 9) 共通の理念・信念を持った若手経営者たちのアライアンス(社会福祉法人 愛川舜寿会)

経営効率化に伴う経営統合や事業譲渡などの法人の大規模化や法人間連携では経費削減等の経済的合理性が注目されることが多い。一方で、社会福祉法人 愛川舜寿会、社会福祉法人 福祉楽団、社会福祉法人 ゆうゆうによる3社福アライアンスでは、利益の追求ではなく、社会福祉法人としてのソーシャルなブランド力の向上や職員のためのより良い労働環境づくりを目指し締結された。

3社福アライアンスでは、外部理事と監事の相互乗り入れや合同研修等により、経営に外部からの視点を取り入れることにより客観性を担保することや各法人が持っているナレッジや課題の共有によるサービスレベルの向上を行っている。

本調査では、愛川舜寿会にインタビューを行い、3社福アライアンスを締結するにあたっての根底にある理念や信念、アライアンスによる効果、アライアンス締結におけるポイントについて報告する。

### i. 基本情報

<p>関連法人の情報 (設立年)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•社会福祉法人 愛川舜寿会 (1992年) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 職員数：120名（2019年4月時点）</li> <li>- 所在地：神奈川県愛甲郡愛川町</li> <li>- 主に高齢者介護事業を中心として、終末期ケアの実践やケア記録やバックオフィスのICT化を進めている。</li> <li>- 2019年4月に保育園も開園した。</li> </ul> </li> <li>•社会福祉法人 福祉楽団 (2001年) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 職員数：476名（2019年4月時点）<sup>1</sup></li> <li>- 所在地：千葉県千葉市</li> <li>- 千葉県香取市・成田市・埼玉県八潮市・吉川市に事業展開を行っている。</li> <li>- 高齢者介護だけでなく障害者支援事業等も展開している。</li> </ul> </li> <li>•社会福祉法人 ゆうゆう (2013年) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 職員数：正職員 60名・準職員 87名（2018年9月時点）<sup>2</sup></li> <li>- 所在地：北海道石狩郡当別町</li> <li>- 2005年にNPO法人当別町青少年活動センターゆうゆう24として設立後、2013年に現在の社会福祉法人ゆうゆうとなった。</li> <li>- 障害者・高齢者等の制度の垣根を越えた事業展開を行っている。</li> </ul> </li> </ul>
<p>3社福アライアンス 締結までの沿革</p>	<p>1992年 社会福祉法人 愛川舜寿会設立</p> <p>2001年 社会福祉法人 福祉楽団設立</p> <p>2013年 社会福祉法人 ゆうゆう設立</p> <p>2014年 厚生労働省老健事業のワーキングチームの委員にて福祉楽団飯田氏と知り合う →「介護男子スタディーズ」立ち上げ</p> <p>2015年 書籍「介護男子スタディーズ」出版</p> <p>2016年 愛川舜寿会職員、福祉楽団へ半年間出向</p> <p>2017年 3社福アライアンス締結</p>

<sup>1</sup> 社会福祉法人 福祉楽団ホームページ (<https://www.gakudan.org/gaiyo/index.html>)

<sup>2</sup> 社会福祉法人 ゆうゆうホームページ (<http://yu-yu.or.jp/about/history/>)

## ii. 愛川舜寿会馬場常務理事の理念・信念

### ○ 職員の人生に責任を持つ

愛川舜寿会の馬場拓也常務理事は、職員が広い視野でキャリアの選択ができること、自身の能力の可能性に挑む環境の提供を行うことが重要だと考えている。

例えば、アパレル業界での経験を経て、愛川舜寿会にて介護現場で働く中で、視野が狭く、現状に変化を求めない若者が多いように感じた。特養などの業務シフトの特性上、生活動線上で人と交流する機会が少ない傾向にあり、特に都心と比較して郊外の施設では車通勤の職員が多いため、業界外の情報に触れにくい状況となっているように感じた。また、学生から社会人になる際の職業選択をするタイミングでは、家族や身近にいる人の影響を受けやすく、社会人になってから様々な職業の人と関わる機会がない場合に、自身が潜在的に持つ興味・関心に目を向けることもできなくなるのではないかと懸念していた。

一般的に、人は誰しも現状維持傾向にあるとした上で、多様な経験を他者から聞き、興味を持つこと（外発的動機づけ）から、実際にやってみようと思うこと（内発的動機づけ）に変容することで新しい環境に踏み出せると考えており、このような外発的動機づけが発生する機会を増やしたいという思いを持っている。

また、自分が勤務している施設に対して満足している職員であっても、他施設や他事業の状況を知って、改めて自分が勤務している施設を鑑みて、今の自分が身を置く状況を相対的に考えられることが必要と考え、他法人や外部との関係性づくりを積極的に行っている。

### 【補足：名刺から垣間見える職員への思い】

愛川舜寿会は調理や掃除を担当するパートタイマーの方も含め、全ての職員に名刺を渡している。介護・看護といった福祉に関連する職種の場合、職員へ名刺を配布していないケースが多いが、他業種での経験のある馬場氏としては、名刺を持つことは社会人として当然と考えたからである。介護職だからという理由で名刺を持っていないことで、同窓会などでよく見られる名刺交換の時の「気まずい」思いをなくしたいという思いもあった。

名刺により、「愛川舜寿会の大切な職員の一員である」ということを示すことが可能であるとともに、法人の看板を背負っているという帰属意識や社会的な自己肯定感が高まる上、近所の人に相談された時など職員が必要に応じて名刺を配布すること自体が自施設の宣伝にも繋がるというメリットもある。

## ○ 社会福祉法人としてのあるべき姿

神奈川県愛甲郡愛川町には、特別養護老人ホームは愛川舜寿会のミノワホームを含めて3施設しかない。そのため従来から地域住民にとって本施設は、中高年を中心に絶大な信頼を得ているが、地域の若者や福祉には興味のない人びととの接点は今までなかったため、今後はさらに地域との繋がりを強化していきたいと考えている。

福祉に携わる法人として、法人規模や利益向上に焦点を当てるのではなく、特に近年は街づくり・コミュニティ・ダイバーシティといったソーシャルブランディングの必要性が高まっていることから、高齢者や子どもだけでなく、母親や障害者、さらには外国籍の市民といった地域のメンバーが日常の延長線上で福祉とつながる地域コミュニティの創出をする必要があると考えている。

### iii. 同様の思いを持った経営者との出会い → 3社福アライアンスの締結へ

平成26年度厚生労働省老人保健事健康推進事業「介護人材確保に係るプラットフォーム構築と採用ブランド確立推進事業」でワーキングチームの委員を務めた際、社会福祉法人 福祉楽団の飯田理事長と知り合った。

議論が進行する中で、若者に対して介護の仕事の理解を促すような書籍を作成したいと考えるようになり、飯田氏と共に任意団体「介護男子スタディーズ」を立ち上げた。書籍の企画・出版にあたり共同で事業に参加する社会福祉法人を募り、クラウドファンディングにより結果的に全国から20法人が集まった。2015年9月に出版された書籍「介護男子スタディーズ」は世間から注目を浴び、テレビや雑誌等のメディアからの取材が殺到し、大学への出張講義や講演をする機会も増した。

さらに福祉楽団の先進的な取り組みを学ぶことを目的とし、2016年に職員を半年間福祉楽団へ出向させた。出向した職員が、福祉楽団で様々な業務に携わり新たな知見を得て戻ってきた姿を見て、職員の能力を活かすためには、自前の組織だけでは難しく、外からの新しい風を入れる必要性を痛感した。

介護男子スタディーズでの取り組みや職員の出向を通じてさらなる連携の重要性を確信し、2017年4月施行の社会福祉法改正に伴い、従来から事業や理念に共感をしていた大原氏が理事長を務める北海道の社会福祉法人 ゆうゆうも含めて3社福アライアンスを締結した。

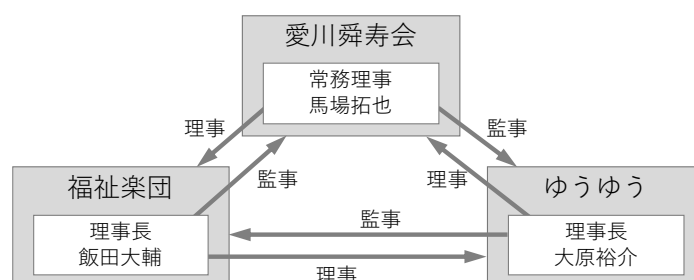
#### iv. 3 社福アライアンスでの取り組み内容

##### ○ 理事・監事の乗り合い

愛川舜寿会の馬場常務理事、福祉楽団の飯田理事長、ゆうゆうの大原理事長がそれぞれ他法人の外部理事と監事として相互乗り入れを行っており、各法人の理事会に対面もしくはリモートで出席している。

経営に関して外部からの目が入ることにより客観性が確保できる。また、経営者が事例に基づく方向性を示した場合に職員の理解度との乖離が生まれることもあるが、他法人の理事会にリモートでオブザーバーとして参加することで職員を含めて議論をすることで、職員が前向きに考えるきっかけとなるようなこともある。

図表 理事・監事の乗り合い



出典) インタビュー内容をもとに作成

##### ○ 法人職員の相互研修・交流

2017年9月からケアや地域貢献に対して意識の高い東京都町田市の合掌苑、神奈川県小田原市の小田原福祉会、群馬県高崎市のしんまち元気村、千葉県佐倉市の生活クラブ、福祉楽団と合同で次世代リーダー育成 DrawUp! 研修を実施した。また、2019年8月には東京都内で各法人の中間層までの職員を含めて「3社福経営情報交換会」と懇親会を実施した。

また、同年10月には管理職層が一同に集い、マネジメントを体系的に学ぶ研修を実施している。

さらに、11月～12月には3法人から1名ずつ、計3名でアメリカ・シアトルに滞在し、シアトル在住の日本人家庭で障がいを持つ青年とその家庭の支援をする福祉留学を実施している。この取り組みの狙いは、単なるケアに留まらず、海外で2ヶ月間の生活を通じ、「外国人当事者」としての体験をする目的もある。

その他には、馬場氏、飯田氏、大原氏がそれぞれ他法人へ講師として研修を実施している。

こうした職員のモチベーション向上や社会人としての成長に繋がる環境・信頼できる人間関係・打ち合わせや研修等で他施設の職員と関わる機会の提供を行っている。

#### v. 効果

##### ○ 法人経営における新たな気づき

3社福アライアンス内で財務状態を含め情報は共有し合い、会計関連、組織運営、経費の使用状況といった法人内だけでは解決できない経営に関する相談に対して、お互いのナレッジを共有するだけでなく、議論をぶつけ合うことによって自身の今までの価値観からは発見することのできなかった新たな価値観を得ることができる。それぞれの法人が直面した失敗事例や課題を指摘し合うことで法人経営に関して客観性の担保ができ、今までの体制では気付くことのできなかった課題と向き合うことが可能となる。

## ○ ななめのつながり

各経営者が他法人で研修を行うことにより、職員と交流の機会ができるようになった。そうした機会が増えることにより、法人間の敷居が低くなり（「裏口から入れる仲」となり）、他法人の職員から自法人内では相談しにくい相談を受けるなど、ななめのつながりができた。

## vi. 成功のポイント

### ○ 共通の方向性

3法人の特性や雰囲気、それに伴う課題がそれぞれ異なるものの価値観・理念・信念といった法人を構成する上での根底に共感するものがあり、お互いに尊重している。そのため、異なる意見を主張することがあってもお互いに議論を重ねつつ、必要なことは言い合うことが重要と考えている。

### ○ 異なる地域での提携

各法人がサービス展開している地域とは異なる地域で展開している社会福祉法人とアライアンスを組むことにより、類似事業を似たようなタイミングで展開しても利益の奪い合いになることがない。例えば現在愛川舜寿会で、開設予定の小規模多機能型のグループホームの敷地内に、新たな地域コミュニティの創出や障がい者雇用機会の創出を狙い、飲食や日常生活に密着した洗濯代行などの出店を計画している。実質的に事業を展開する際には、異なる地域だからこそ、その地域の特徴などを鑑みた事業にするために率直な議論が出来る。

### ○ フラットな関係性

3法人は代表法人を作らず、フラットな関係を築いている。立場の違いがないからこそ率直な意見をぶつけることができる。また、3法人が資金を捻出する場合や融資を受けるような場合には、代表法人を作る必要が出てくる可能性もあるが、法人規模によって、また事業自体は現状それぞれが単独で行っているため、理事会等での議論により事業構想を深める機会の創出につながっている。

### ○ アライアンスの期間設定

3社福アライアンスは、2年を一区切りとして締結されており、必要に応じて期間の延長や再締結を行うことを想定している。2年という期間を設定することによって、時間をかけて何回も話し合い意思決定をするというサイクルではなく、議論が深くなる手前で意思決定を実践し、再度情報収集し、意思決定を行うという仮説—検証を反復するサイクルを確立した。「走りながら考える」ことにより、迅速な意思決定が可能となり、また、成果も可視化しやすくなる。

## vii. 今後の活動予定

3法人の現場職員が取り組みを発表する機会の創出、物品の共同購入、会計業務の一本化や人材確保に係る3社福としての採用（3法人のそれぞれの事業展開を一度に閲覧できるような冊子等の作成）などを検討している。

## 10) 事業範囲・地域の異なる法人同士の合同研修(社会福祉法人こうほうえん)

社会福祉法人 こうほうえんは鳥取県米子市に本部を構え、高齢者福祉事業・保育事業・障害者支援事業・地域総合支援事業等を展開している社会福祉法人である。1999 年から社会福祉法人 大阪自彊館・社会福祉法人 クムレ・社会福祉法人 青山里会・社会福祉法人 成光苑と共に 5 法人合同研修会を開催している。本報告書では 5 法人合同研修会の開催に至った経緯や内容、合同研修会に参加する 5 法人で締結した「災害時における五法人相互の支援協定書」等について報告する。

### i. 基本情報

5 法人合同研修会 参加法人 (所在地/法人設 立年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社会福祉法人 大阪自彊館 (大阪府大阪市/1952 年)</li> <li>• 社会福祉法人 クムレ (岡山県倉敷市/1956 年)</li> <li>• 社会福祉法人 青山里会 (三重県四日市市/1973 年)</li> <li>• 社会福祉法人 成光苑 (大阪府摂津市/1974 年)</li> <li>• 社会福祉法人 こうほうえん (鳥取県米子市/1986 年)</li> </ul>
社会福祉法人 こうほうえん沿革 (抜粋)	<p>1986 年 社会福祉法人 養寿会 (現在の社会福祉法人 こうほうえん) 設立</p> <p>1997 年 第 1 回職員研究発表会開催</p> <p>1999 年 第 1 回 4 法人合同研修会主催 (大阪自彊館、成光苑、光明会、養寿会)</p> <p>2004 年 「社会福祉法人こうほうえん」に法人名変更</p> <p>2014 年 5 法人による「災害時における 5 法人相互の支援協定書」締結 (大阪自彊館、成光苑、青山里会、クムレ、こうほうえん)</p> <p>2016 年 通商産業省委託事業にて「平成 23 年度医療・介護等関連分野における規制改革・産業創出調査研究事業：介護現場の持続的な質向上をもたらす好循環モデルの検討」研究事業を慶應義塾大学と実施</p>

## ii. 取り組みの経緯

1999 年頃、社会福祉法人 養寿会（現在の社会福祉法人 こうほうえん）の職員規模は 1,000 人程度で、法人本部を設立して間もなかった。当時は 2000 年 4 月から開始される介護保険制度に向け、介護業界の構造改革が進んでいた時期であり、理事長の廣江研氏は経営と人材育成の基盤を強固にしたいと考えていた。そこで当時社会福祉法人 大阪自彊館で理事長を務めていた吉村敦生氏へ勉強の場を設けたいと相談したところ、快諾された。

1999 年 10 月に大阪自彊館、養寿会、そして当時大阪自彊館と親交のあった社会福祉法人 成光苑、社会福祉法人 光明会（現在の社会福祉法人 クムレ）を含めて第 1 回の 4 法人合同研修会が開催された。会則としてメンバーは当分 4 法人とすること、研究発表を春と秋の年 2 回行い、先駆的な新しい取り組みの発表が出来ない法人は即退会すること、第 1 回目は鳥取県で養寿会が、第 2 回は大阪で大阪自彊館が担当すること、経費は到着から出発まで 4 等分して負担を平等にすること、研修会の成果は全国社会福祉協議会、その他において逐一発表することが取り決められた。途中法人の参加・脱退もあったが、2007 年 6 月に開催された第 12 回合同研修会からは青山里会が新たに加わり、現在は 5 法人合同研修会となっている。

合同研修会の実施については、5 法人間で契約等を交わしているわけではないが、各法人が事務局を持ち回りで担当しながら 2019 年 10 月までに合計 34 回の合同研修会が開催されている。

## iii. 取り組み内容

### ○ 5 法人合同研修会

#### ➤ 合同研修会の内容

吉村氏は合同研修会の設立にあたって、各法人で取り組んでいる先進的な事例の発表の必要性を主張しており、先進的な取り組みを継続して実施出来ないようであれば合同研修会から脱退させる可能性も示唆していた。その意志を引き継ぎ、初回の合同研修会から 20 年経過した現在でも、各法人の先進的な取り組みについて発表する場となっている。

発表内容については法人内で試行錯誤された内容を発表するよう周知されているが、基本的に各法人に任せられている。例えば、こうほうえんが担当した第 1 回の合同研修会では ISO9000 の取り組み、間欠的経栄養法（IEO）の取り組み、ご意見アンケート（利用者の声を現場からすくい上げることを目的に実施している、利用者全員を対象としたアンケート調査）の意義、今後の法人の展望についての発表と、なんぶ幸朋苑の見学会を実施した。

#### ➤ 参加人数や参加職員層

当初の合同研修は平均 50 名程度の参加であったが、現在は平均 90 名程度が参加しており、会場の収容人数によっては参加者が 100 名を超えることもある。

合同研修の参加職員層については当初経営層を想定していたが、現在は各法人の方針に任せられている。経営層から中間管理者層、今後現場で指導者を務めることが想定される職員など様々な立場の職員が合同研修へ参加している。こうほうえんの場合は、現場の職員へ合同研修の内容を伝えることを想定し、現場の状況を詳細に理解している総合施設長クラスが参加することが多い。

図表 合同研修の各回参加人数

開催回	参加人数
1～22 回	1166 名（平均 53 名）
23～31 回	821 名（平均 91 名）
32 回	91 名
33 回	90 名
34 回	84 名
累計	2252 名

出典) インタビュー時に受領した資料をもとに作成



➤ その他

こうほうえんの職員が出張に合わせて、成光苑やクムレで近年事業展開を開始した保育事業についての研修や施設見学を実施するなど、研修会以外でも随時法人職員間で交流を深めている。合同研修の懸念点や改善点に関しては、必要に応じて理事長が議論の場を設けて解決している。

## ○ 災害時における 5 法人相互の支援協定書の締結

東日本大震災等の大規模な自然災害の発生により法人間の連携の必要性を感じたことから、地震等による災害や食中毒が発生した際に法人同士が相互に支援しあうことを目的とし、2014 年 4 月に「災害時における五法人相互の支援協定書」を締結した。

締結後支援が必要になった場面はないが、5 法人の拠点地域が異なるため、災害によって被害のあった法人が被害のなかった法人から支援を受けられることが期待されている。

図表：「災害時における五法人相互の支援協定書」の項目

第 1 条	目的
第 2 条	支援の内容
第 3 条	支援要請の手続
第 4 条	支援の実施
第 5 条	応急物資等の輸送
第 6 条	経費の負担
第 7 条	支援の調整
第 8 条	緊急支援
第 9 条	連絡会の設置
第 10 条	協定の効力
第 11 条	協議の決定

出典) インタビュー時に受領した資料をもとに作成

図表：「災害時における五法人相互の支援協定書」の第 2 条 支援内容

第 2 条	五法人が、相互に支援する業務（内容）は、次の通りとする。
(1)	食糧、飲料水及び生活必需品、並びにその供給に必要な資器材、車両の提供
(2)	救助、救援及びそのほか復旧活動等に必要な資器材及び医薬品、その他物資の提供
(3)	被災者を一時収容するための施設の提供
(4)	救助、救援及びそのほか復旧活動に必要な職員の派遣
(5)	上記に掲げるもののほか、特に要請があった事項
	前項に定める業務のほか、必要に応じて、五法人の協議により、業務を追加することができる。

出典) インタビュー時に受領した資料をもとに作成

#### **iv. 取り組みによる効果**

##### **○ 互いの取り組みを学びあうことによる職員のモチベーション向上・サービスの質向上**

5 法人とも事業範囲や拠点地域が異なることからお互いの法人の取り組みや価値観から多くの気づきを得ることができ、参加職員にとって非常に大きな刺激になっている。職員のモチベーションが向上することによって、サービスの質の向上に繋がっている。

各法人の経営層や職員が学びあう場の重要性を実感しているため、合同研修会の参加人数は開催当初よりも増加し、20 年間継続することが出来ている。

##### **○ 新たな取り組みに挑戦し続ける原動力の醸成**

合同研修会では新しい取り組みを発表する必要があるため、各法人にとって現状に満足せず挑戦し続ける原動力となっている。合同研修会で別法人の新たな取り組みからヒントを得ることで、自法人における業務改善やさらなる事業展開へと繋がっている。

#### **v. 今後の法人間連携に関する方針**

この 20 年間で各法人の事業規模は拡大し、理事長の交代等で各法人の置かれている環境は少しずつ変化してきているものの、今後も合同研修会は引き続き開催したいと考えている。

また理事長の廣江研氏は今後も他法人との繋がりをより一層広げていきたいと考えている。そのためレジデンシャルケア研究会議の開催や福祉村サミット（全国の複数種別施設を経営する大規模社会福祉法人が一同に介し、高齢者、障害者及び児童等の福祉について情報交換・意見交換を行い、総合地域福祉拠点としての役割をより一層の確立を図ることを目的とする団体）への参加等積極的に他法人と関わりを持つようにしている。

## vi. (その他)こうほうえんで実施している先進的な取り組み事例

### ○ 職員研究発表会

毎年3月に、職員が1年間かけて調査・研究した成果について発表する職員研究発表会を実施している。施設部門、在宅部門、病院部門、保育部門でそれぞれ優秀賞が選ばれ、副賞として海外旅行が贈呈される。2019年3月の第23回の研究発表会では、他法人からの発表等も含め全118演題の発表があった。

現場で働く職員が普段感じていることや考えていることを言語化することによって職員が自分自身を振り返り、さらに他の職員の発表から刺激を受けることの出来る機会となっている。

### ○ ICTを活用した気づき事業の実施

鳥取県米子市の特別養護老人ホーム「よなご幸朋苑」ではICTを活用した気づき事業を実施している。ICT気づき事業とは、各介護職員が現場で利用者の状態（気づき）について把握した内容をタブレット端末へ随時記録し、蓄積されたデータを解析する状態把握システム「MIMOTE」を導入している。利用者の状態を可視化することで、介護職員が個々の利用者の状態の把握の不足点や他の職員との気づき方の違いについて認識出来るようになり、さらに利用者の中長期的な状態の変化の把握に活用することが出来る。

ICTの活用によって介護職員の負担を減らしより質の高い介護サービスを提供していくと共に、データの解析によって適切な職員数を把握し適正化していくことを検討している。

図表：状態把握システム「MIMOTE」の項目

分類	説明		21の気づき項目
気づき	利用者の様子が気になった時に記録する項目		表情、仕草、声、意欲
働きかけ	利用者のしている行動（介護スタッフが能動的な働きかけをしたときに記録する項目		声かけ、触れる、思い出
行動	利用者のしている行動（介護スタッフの介助による行動を含む）に関する項目	ケア行動	介助、食事、入浴、排泄、睡眠、歩行、車いす、身支度
		社会性行動	交流、仕事、楽しみ、独り言、情報
洞察	利用者の状態をより深く考察し、何らかの判断に至った場合に記録する項目		洞察

出典) 社会福祉法人 沖縄県社会福祉事業団 名護厚生園「ICTを活用した介護スタッフの人材育成推進」

([http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000529915.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000529915.pdf))

### Ⅲ. まとめ

#### 1. インタビュー調査

本調査では、経営効率化を図るために経営統合・事業譲渡・法人間連携を行った法人や団体 10 例を対象に、取り組みの背景や経緯・取り組み内容・取り組みの効果についてインタビューを行った。

本まとめは、経営統合・事業譲渡・法人間連携それぞれについて、インタビュー調査で得られた情報をもとに、事例間に共通する点や実施にあたってのポイントを取りまとめたものである。

##### 1) 経営統合

経営統合と一口に言っても、各法人によって目的やねらいは異なる。例えば、奉優会や永甲会の例では、統合される側の法人の後継者不足や経営不振といった課題の解決のため、吸収合併の形で施設の存続を図った。また、グローの例では、各法人が有する特性の相乗効果をねらい、新設合併の形で経営統合が実施された。経営統合の目的に関わらず、経営統合にあたり共通で実施される手続き等としては、各種規定の統一化・給与規定の変更・定款変更等の行政手続きが実施されている。経営統合では、統合される法人の事業所の運営主体が変更されることとなるため、統合される法人の職員や利用者に対し、予め説明会や面談を実施して、職務規定や待遇、サービス内容の変更点を丁寧に説明し、納得や理解を得ていることが多かった。

経営統合の効果としては、黒字事業が赤字事業をカバーできたり、業務の効率化が図れることで収益が改善したりするなど、収益性改善へ少なからず寄与しているとの回答を得た。統合による財務面での余裕から、統合された施設の浴室改装やユニット化などの改修等の投資を行った事例もあった。また、事業領域の幅が広がったことや、施設や事業所の数が増えたことで、職員のキャリアの選択肢が増え、職員の定着率が向上するなど、人事上の改善も効果として挙げられた。

経営統合を実施する上での成功要因としては、①法人の経営理念、②距離、③運営方針の3点の近接性が、共通して重要であるということが、インタビューを通じて浮かび上がってきた。

経営理念が近い法人同士（①）であることで、経営統合を行っても、職員が離職することなく経営を存続させることが可能となるとの報告があった。

距離（②）に関しては、法人が運営する施設や事業所が近いことにより、統合する施設や事業所の運営状況を事前に把握することができ、また、職員や利用者とも密なコミュニケーションをとることができるため、統合時に職員や利用者が抱く不安や懸念点を払拭することができるようになる。

運営方針（③）についても、運営主体が変更されることは、利用者や職員にとって不安要素となる可能性があるが、サービス内容や職務規定・待遇に近いことによって、利用者や職員からも受け入れやすスムーズな経営統合を遂行できるようになる。

## 2) 事業譲渡

事業譲渡は、一部の施設や事業所の統合であるという点で、経営統合と同じであるが、本調査では譲渡する側の法人が譲渡後も存続するか否かという点で、存続する場合は事業譲渡、存続しない場合は経営統合として区別した。事業譲渡の特徴としては、課題が法人全体に係るものではなく、一部の事業所等、限定的となっている。もっとも、経営統合のプロセスと同様に運営主体が変更されることによるサービス内容変更の利用者への説明や、職員の給与体系や待遇が変更されることによる職員への説明等が必要となる。

チーム敬絆やすこやか福祉会の例では、経営不振となっていたり、職員採用が困難であったりした事業を譲渡することで、施設の存続をはかり、人材確保が困難である看護師の採用や再配置を行っていた。篤豊会の例では、譲渡側においては、入居率が落ち込み不採算であった事業（サ高住）を譲渡することで事業の集中を行い、譲受側においては、新事業を将来的に展開することを検討していたため、むしろスムーズな事業展開が可能となった。

事業譲渡・譲受の効果としては、収益性の向上や職員の定着率の向上が挙げられており、経営統合と類似の効果が得られていた。

円滑な事業譲渡・譲受を成功させるためには、①法人の経営理念、②距離、③運営方針の3点が近いことが、重要な要素となることも経営統合と類似であった。

一方で、三重ベタニヤの事例のような分離独立については、他の事例とは異なり、法人が設立を検討しているタイミングで、異なる運営主体が一時的に同一法人として設立を行い、状況が整ったタイミングで法人を分離・独立をした事例である。母体となる法人の設立時から、将来分離することを想定して、あえて財務管理や運営方針を統一化しなかったことが、事業を分離する際の職員や利用者との問題の発生を防いでいた。

## 3) 法人間連携

法人間連携では、それぞれ異なる目的やねらいによって取り組みがなされていた。湘南社会福祉事業協同組合の例では、将来に向けた人材確保を目的とした外国人技能実習生の受入れといった機能の集約、愛川舜寿会の例では、経営に関して外部からの視点を取り入れ、客観性の担保や相互の協力関係の構築のためのアライアンスの締結、こうほうえんの例では、経営と人材育成の基盤の強化を目的とした研修会を実施していた。

法人間連携の方法として、組合への加入や法人間での覚書の締結等があるが、こうほうえんについては契約書等の締結は行っておらず、決まった形式が存在するわけではない。経営統合や事業譲渡と異なり、行政手続きが必須ではなく、法人間の合意によって取り組みを始めることができる。また、経営統合や事業譲渡のように、各種規定や職員の待遇を統一化する必要がなく、研修や採用といった機能やテーマを限定し、連携を行うことができる。

経営統合や事業譲渡のように、収益性の改善が効果として表れたという報告はなかったが、人材確保や定着については効果を感じられたとの声があった。

経営統合や事業譲渡では、法人同士の距離の近さを重要な要素の一つとして取り上げたが、法人間連携では、愛川舜寿会やこうほうえんのように連携する法人がそれぞれ異なる地域であることによって、法人同士が競合しないために効果が期待できる場合もある。一方で、法人同士の意欲や考え方が異なるために、取り組みの継続が困難となり、自然と実施しなくなっていったという例もあった。

## 2. 考察

経営効率化をねらいとした取り組みに関して経営統合・事業譲渡・法人間連携に着目して調査を行ったが、今回は必ずしも大規模化につながりやすいという取り組みだけではなく、法人間連携等によって一法人では実施が難しい取り組みも取り上げることとした。

昨今、社会福祉法人の大規模化が推進されており、大規模化のねらいとしては経営の安定化・コスト削減・人材確保の3つが多く、今回の調査対象においても、一部の法人（奉優会、永甲会、チーム敬絆、すこやか福祉会）においては、大規模化することにより、上記の重視された3つのねらいに対する効果が得られたという報告があった。

一方で、経営統合や事業譲渡では、互いの法人の理念や文化が近く、利用者や職員等の影響もよく考慮して行う必要があり、就業規定や待遇の統一化等は職員の納得が得られないと職員の退職を引き起こす可能性があり、時間がかかることが想定されるため、実施のハードルは高い。

ただし、円滑な経営統合や事業譲渡を実施するにあたり、経営理念や運営方法の見直しが必要となるが、こうした見直しこそが経営にとって良い効果を生み出している可能性があるとも考えられる。

法人間連携には、組合を設立し、一法人ではできない取り組みの実施や、もう少し緩やかに法人同士で情報交換を実施する形態等様々なものがあるが、それぞれの法人が独立した状態での取り組みとなるため、経営統合や事業譲渡と比較して実施に係る障害は少ない。

そのため、こういった効果を狙って、どのような取り組みを実施するのが最適かについては、熟慮する必要があるが、まずは実施のしやすさや短期的に効果の表れやすい取り組みから着手することも選択肢の一つとして考えることができる。

## 3. 今後の課題

今回のインタビュー調査では、取り組みのバリエーションを広げるために、各法人の取り組みが異なるように対象の選定を行った。そのため、効果や成功要因については、取り組みに対して必ずしも有効であるというほどの十分なサンプル数を得ることはできなかった。

今後は、類似の取り組み事例を収集し、共通で表れる効果や成功要因を追求することによって、より精度の高い調査研究となる可能性があると考えられる。

## Appendix





## 前年度アンケート結果に基づく追加分析

平成 30 年度老人保健健康増進等事業「介護サービス提供主体の経営効率化に関する調査研究事業」のアンケート調査結果から追加分析を行った。アンケート調査では、派遣職員の雇用状況やアウトソースの実施状況の影響について分析を行った。

### 1. 調査方法(前年度調査研究事業の報告書より再掲)

#### 1) 調査対象

全国の介護事業を実施している社会福祉法人約 7,500 法人のうち 5,000 法人を層化無作為抽出した。社会福祉法人に限定しているのは、法人全数の把握が容易であり、偏りの少ない客観的な抽出が可能となるためである。

また、対象とする介護保険事業は以下の 3 事業に限定し、いずれかの事業を実施している法人を対象とした。

- ・ 介護老人福祉施設（地域密着型、短期入所生活介護含む。以降、特養とする。）
- ・ 通所介護（通所介護、認知症対応型通所介護、地域密着型通所介護）
- ・ 訪問介護（夜間対応型及び定期巡回・随時対応型は除く）

各法人で実施しているサービスによって、生産性や経営効率に関する効果の表れ方に差が出る可能性があるため、サービスの偏りが出ないように層化抽出を行った。

各法人で実施しているサービスの組み合わせとその法人数、抽出数、回収数を以下に示す。

実施しているサービス	総数	抽出数	回収数（回収率）
特養、通所介護、訪問介護	2, 229	1, 418	435（30. 7%）
特養と通所介護	2, 212	1, 407	413（29. 4%）
特養と訪問介護	96	0	0
通所介護と訪問介護	806	513	264（51. 5%）
特養のみ	954	954	304（31. 9%）
通所介護のみ	607	386	158（40. 9%）
訪問介護のみ	507	322	157（48. 8%）
全体	7, 411	5, 000	1, 731（34. 6%）

※ 介護保険で指定されている事業を行っている法人のうち、特養と訪問介護の 2 事業のみを実施している法人については、母数が少なく、すべて回収で来た場合においても他と比較できるほど十分な数とはならないため、今回の調査対象から除外した。

#### 2) 調査方法、期間

調査票を郵送にて各法人の代表事業所に配布、回収を実施した。

平成 30 年 11 月中旬から発送準備の整った法人から順次配送を行い、平成 31 年 1 月 7 日到着分までを集計対象とした。12 月 5 日時点での回収率が低かったため、12 月 13 日より順次督促電話をかけ、回収率の向上を図った。

### 3) 調査票の構成

調査票は〔A〕法人・特別養護老人ホーム票、〔B〕事業所票、〔C〕介護職票の3種類で構成される。調査票では、組織についての設問と個人に対しての設問があり、個人に対しての設問に関しては、管理者と介護職のそれぞれが回答を行う。また、管理者については、A票及びB票内で回答をすることとし、介護職については3事業統一の調査票（C票）を用いた。

設問の種類	説明
<b>〔A〕法人・特養票（1部）</b>	
<b>I. 法人に関する設問</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設立年月</li> <li>・ 事業領域</li> <li>・ 公益/収益事業実施有無</li> <li>・ 事業所数</li> <li>・ 職員数、人件費</li> <li>・ 1年分の収支</li> <li>・ 法人本部設置有無</li> <li>・ 人事交流/資金融通/特養入所希望者調整/間接業務集約有無</li> <li>・ 高齢者/障害者雇用/協働化の有無と実施している業務</li> <li>・ 法人本部、特養における業務の実施体制</li> </ul>	法人に関する基本情報や法人本部や体制に関する質問を行う。法人本部もしくはそれに準ずる事業所にて回答。今回調査対象となっている全法人が回答対象。
<b>II. 特養に関する設問</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設名、住所地</li> <li>・ 運営施設</li> <li>・ 短期入所生活介護の実施有無</li> <li>・ 併設・隣接事業所</li> <li>・ 総定員数</li> <li>・ 要介護度別利用者数</li> <li>・ 10月の総収入</li> <li>・ 総職員数、人件費</li> <li>・ 看護職員/機能訓練指導員の勤務状況</li> <li>・ 所定労働時間</li> <li>・ 10月の総残業時間</li> <li>・ 実施している取り組みの状況</li> </ul>	特養に関する基本情報や職員体制、取り組みの実施状況についての質問を行う。特養事業所がある場合に回答対象。
<b>III. 特養の管理者に関する設問</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保有資格</li> <li>・ 介護事業/法人/管理者としての経験年数</li> <li>・ 管理者となっている事業、兼務先との時間配分</li> <li>・ 勤務形態</li> <li>・ 10月の労働時間、残業時間、給与</li> <li>・ 業務に関して感じていること</li> <li>・ 出勤日に行った業務の時間</li> </ul>	上記で回答した特養の管理者が回答対象。自身の属性や業務に費やした時間等の質問を行う。
<b>〔B〕事業所票（2部）</b>	
<b>I. 事業所に関する設問</b> A票の「II. 特養に関する設問」と同内容の質問を設定。特養に特化する質問については、文言や選択肢の修正を行った。	通所・訪問介護の基本情報や体制、取り組みの実施状況を問う。通所・訪問介護事業所が調査対象。
<b>II. 事業所管理者に関する設問</b> A票の「III. 特養の管理者に関する設問」と同内容の質問を設定。	上記事業所の管理者が回答対象。自身の属性や業務の時間等の質問を行う。
<b>〔C〕介護職票（9部）</b>	
<b>I. 介護職員に関する設問</b> A票の「III. 特養の管理者に関する設問」から管理者に特化する質問については、文言や選択肢の修正を行った。	各事業所あたり最大3名の介護職員が回答対象。自身の属性や業務に費やした時間等の質問を行う。

※ 斜字となっている項目については、共同で実施した「介護分野の生産性向上に関するアウトカム効果指標の確立に向けた調査研究」内で使用した。

## 2. 集計結果

本調査では、事業所規模と外部委託の活用状況や間接雇用職員の雇用状況についての関係について調査するべく集計を行った。集計の際には異常値を除外するため、サンプル数全体の上下 2.5%（最小値が有効数値の場合は、上位 2.5%のみ）のデータを除外対象として集計を行った。

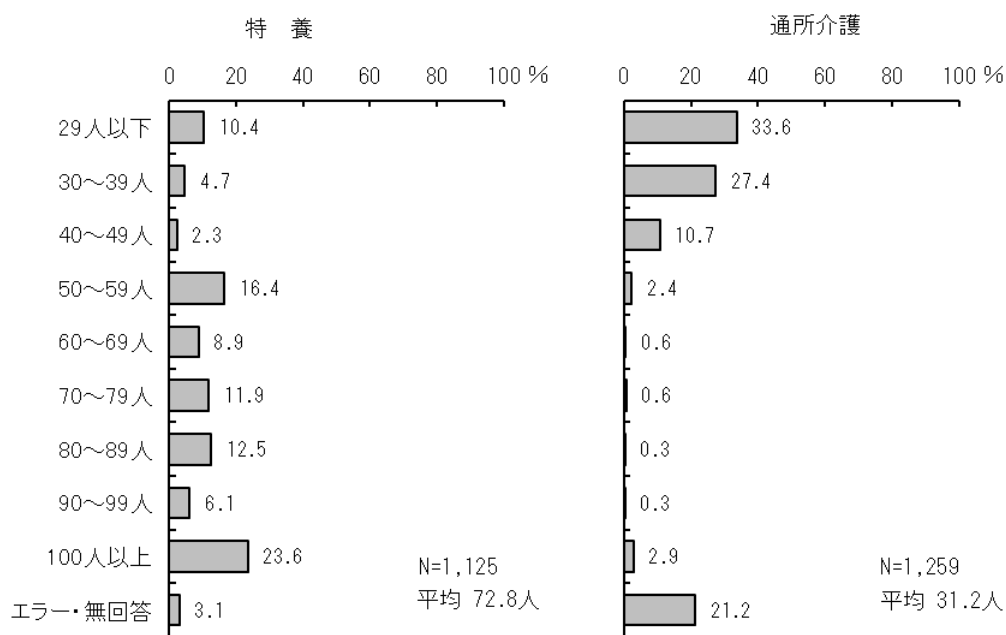
本調査では、事業所規模として、特別養護老人ホーム（特養）と通所介護では定員数を、訪問介護では、要介護度別登録者計を集計対象とした。

### 1) 回答した事業所の属性

#### i. 特別養護老人ホームの総定員数 [A 票問 4(6)][B 票問 1(5)]

総定員数は、事業所の規模を表す指標の一つとなる。「29人以下」と回答した事業所は、特養では 10.4%であるのに対し、通所介護では 33.6%となっている。「30～39人」「40～49人」については、特養では両方合わせても 7.0%であるのに対し、通所介護では 38.1%となっている。反対に、「50～59人」より上の区分では、「60～69人」「90～99人」以外は、すべて 10%以上となっている。また、「50～59人」から「100人以上」を合計すると 79.5%となっており、総じて定員数は通所介護と比較して多い傾向が見られる。平均を比較しても、特養が 72.8 人であるのに対して、通所介護は 31.2 人と倍以上の差が生じている。

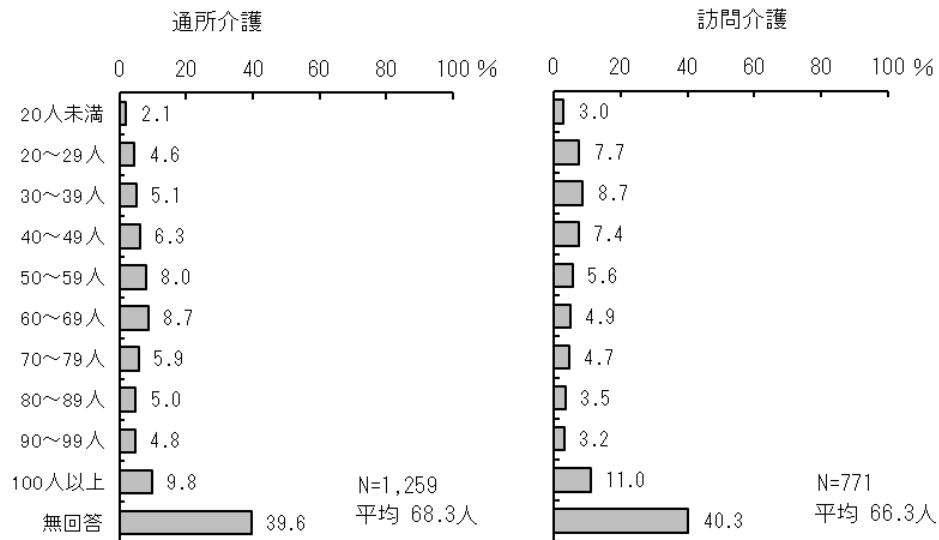
図表：総定員数



## ii. 通所介護、訪問介護の利用登録者数【B 票問 1(6)】

通所介護、訪問介護の要介護度別利用登録者数の合計値の分布を以下に示す。平均では、通所介護が 68.3 人、訪問介護が 66.3 人となっている。通所介護では「60～69 人」「50～59 人」がそれぞれ 8.7%、8.0%となっており、他の階級よりも多い割合となっているが、訪問介護では「30～39 人」が 8.7%で他の階級よりも多くなっている。また、どちらの事業でも「100 人以上」が 10%程度存在している。

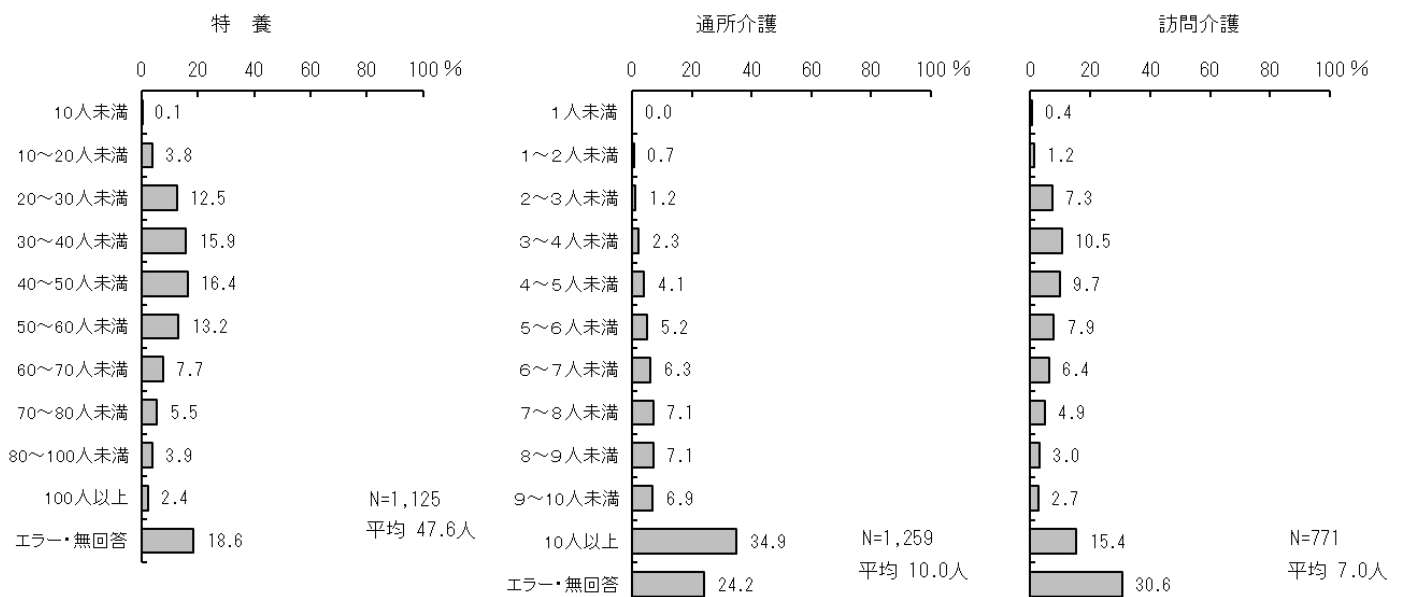
図表：利用登録者数



## iii. 総職員数【A 票問 5(1)】【B 票問 2(1)】

総職員数については、法人の総職員数同様、常勤職員の常勤換算数と非常勤職員の常勤換算数の合計から算出した。特養では、「20～30 人未満」から「50～60 人未満」の各階級で 10%以上となっており、合計すると 58.0%を占めている。通所介護では 10 人未満が 40.8%を占め、訪問介護では 10 人未満が 54.0%となっており、職員数が特養と比較して少ないことがわかる。

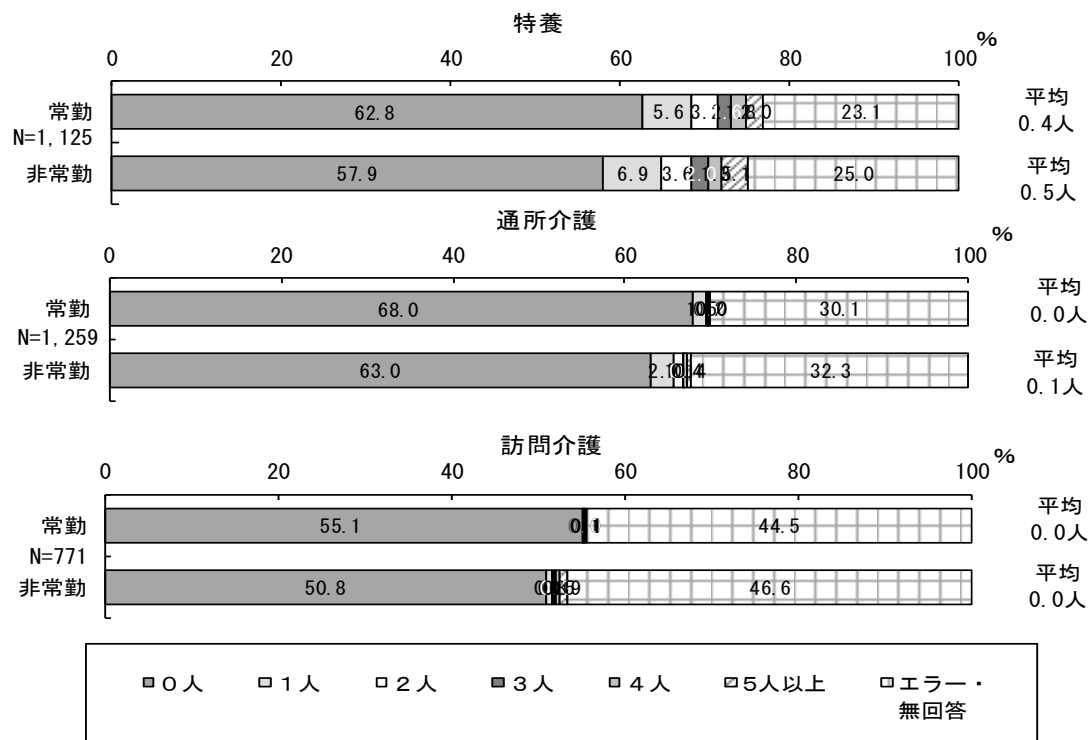
図表：総職員数(常勤の常勤換算数+非常勤の常勤換算数)



iv. 間接職員数(派遣職員数) [A 票問 5(1)][B 票問 2(1)]

特養、通所介護、訪問介護全てにおいて、「0人」（つまり、間接雇用職員を雇っていない）と回答した事業所が最も多く、50%以上を占めていた。常勤と非常勤ではどの事業においても5%も差がない結果となった。特養では間接雇用職員を雇っている（1人以上）となっている事業所が10%以上あるのに対し、通所介護では5%以下、訪問介護に至っては3%以下となっており、ほとんどの事業所で間接雇用職員を雇っていない。

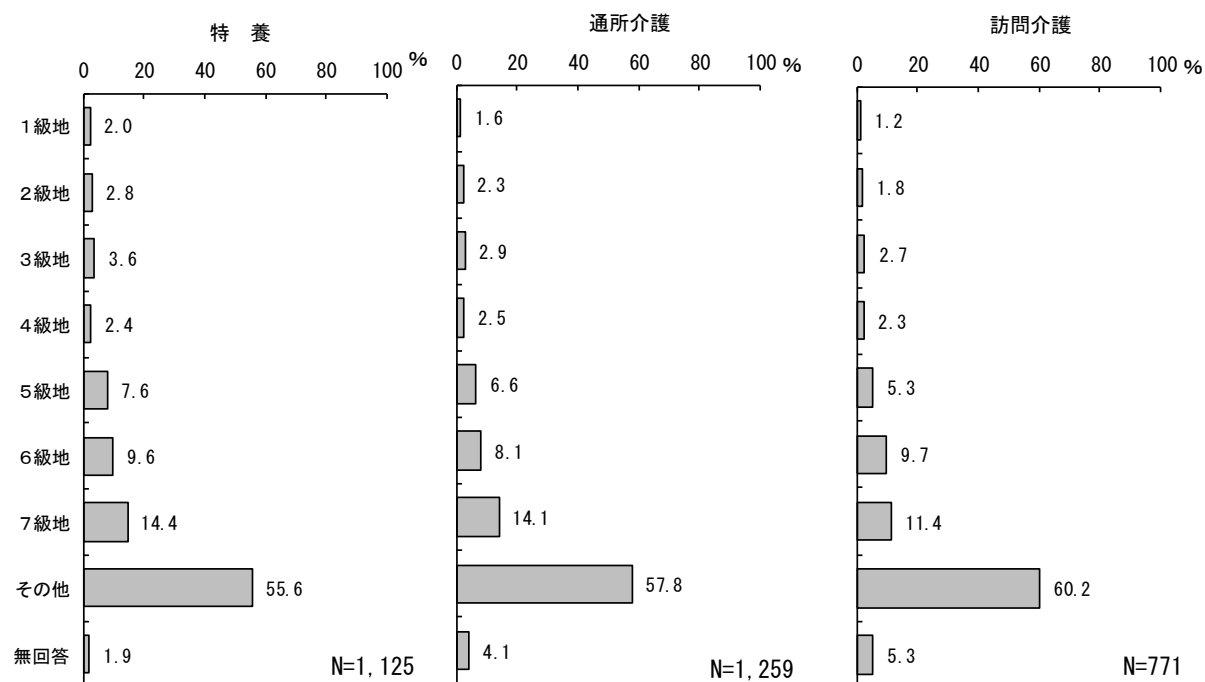
図表：間接職員数



# v. 地域区分 [A 票問 4(2)][B 票問 1(2)]

各事業所の所在地の地域区分をもとに集計を行ったところ、特養、通所介護、訪問介護ともに、1～4級地は事業所の数が少なく、1～4級地を足しても10%ほどとなっている。5級地では5～8%、6級地では、10%弱、7級地では10%以上となっているが、7級地までにも区分されずその他となっている事業所が最も多く、半数以上を占めている。

図表：地域区分

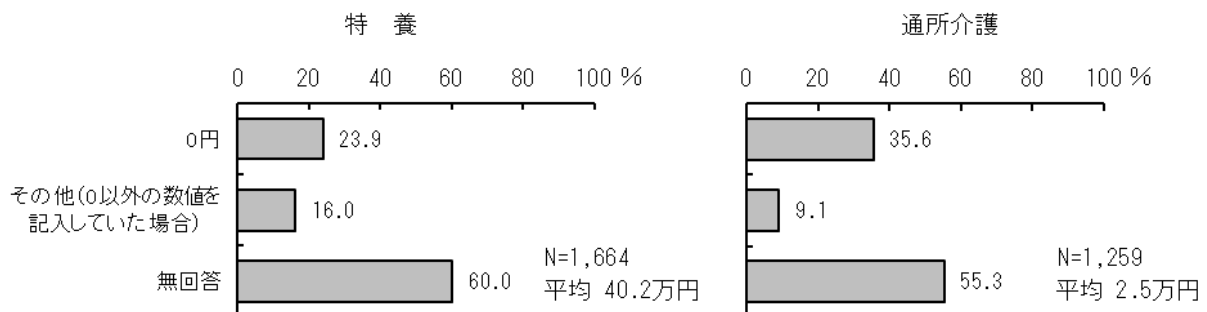


## vi. アウトソース委託費[A 票問 3(6)][B 票問 3(3)]

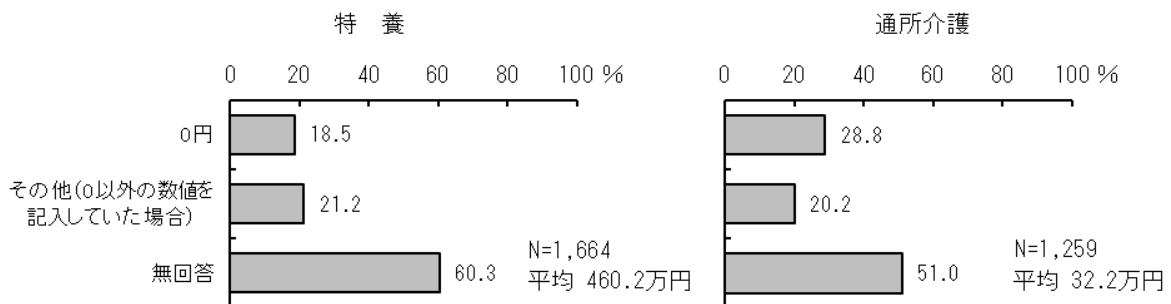
本設問では、アウトソースの委託費を自由記述にて回答する設問としたが、調査票では委託費が月額か年額かを明記していなかったこともあり、回答結果に大きなばらつきがあったため、「0円」と明記しているものは「利用無し」、何かしら金額が記入されているものは「利用有り」、その他記入されていないものは、「無回答」として集計を行った。

各業務における利用の有無については、ほとんどの業務において「利用有り」が5%にも満たないが、「リネン・洗濯」については、特養の16.0%、通所介護の9.1%、「調理」については特養の21.2%、通所介護の20.2%、「清掃」では特養の16.8%、通所介護の10.9%がアウトソースを利用しているため、本調査でのクロス集計の対象として、上記3業務を対象とする。また、これらの項目については、特養と通所介護のみを回答対象としており、訪問介護は回答対象外としていた。

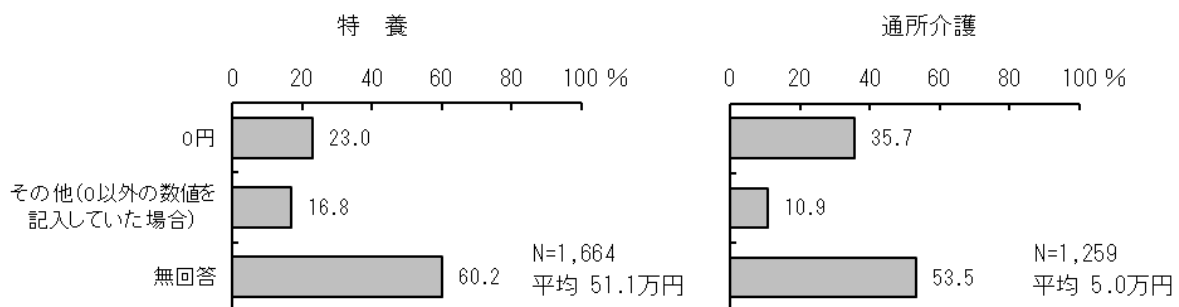
図表：アウトソース委託費（リネン・洗濯）



図表：アウトソース委託費（調理）



図表：アウトソース委託費（清掃）



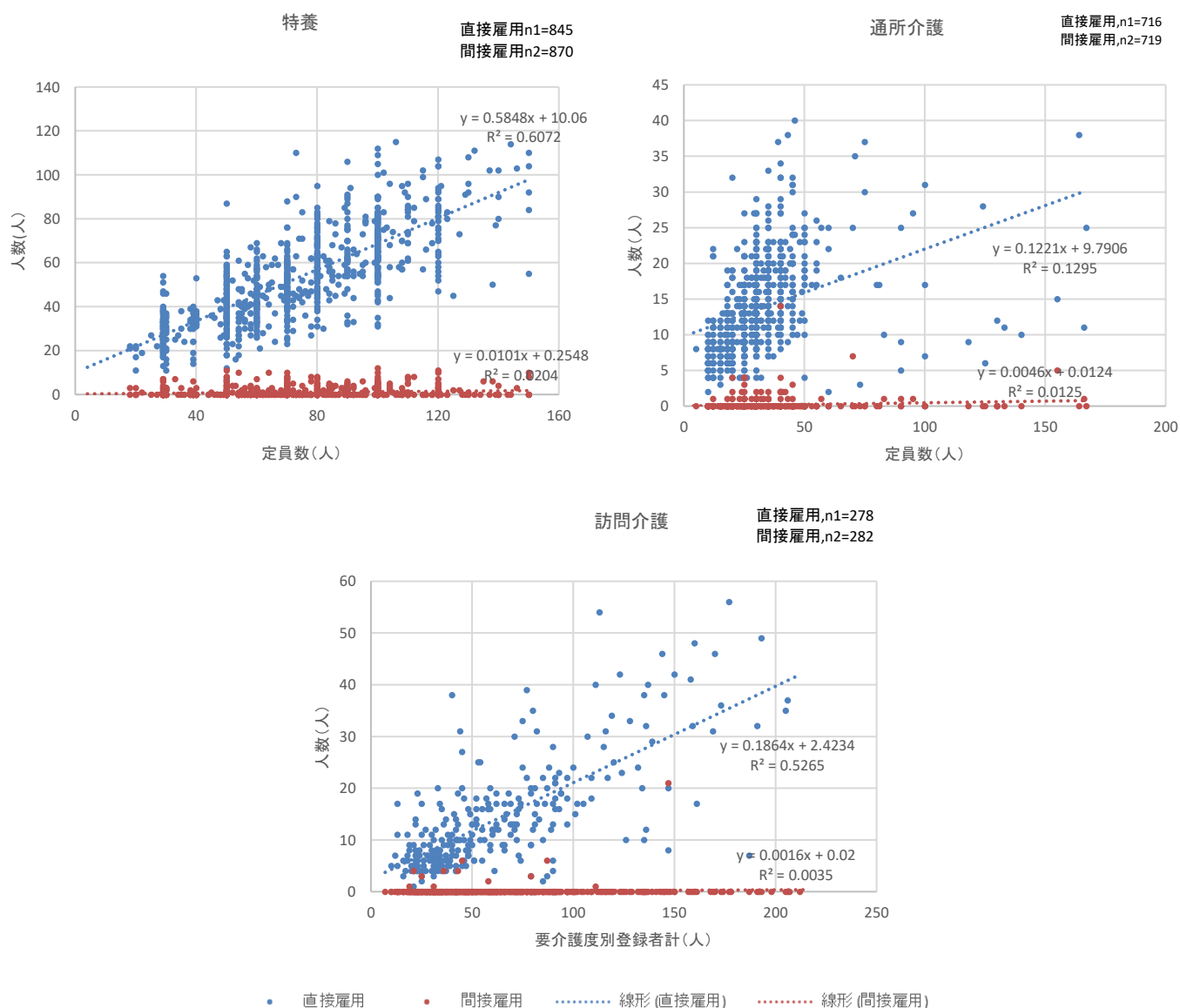
## 2) 派遣職員の雇用状況及び人件費等への影響

### i. 職員の雇用状況

特養、通所介護、訪問介護ともに事業所規模（特養・通所介護では定員数、訪問介護では要介護度別登録者計）と直接雇用職員数（実人数）には正の相関が見られたが、間接雇用職員（派遣職員）の雇用人数に相関は見られず、規模が大きくなるにつれて間接雇用職員の人数が増えるということとはなかった。

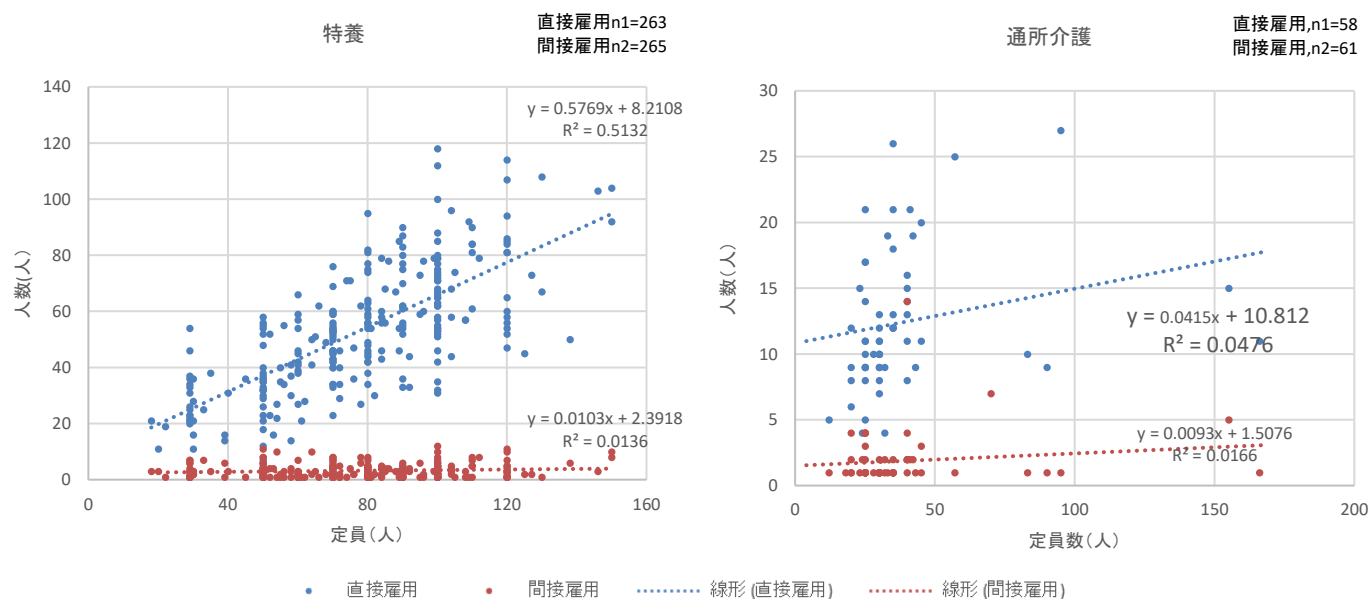
特養で間接雇用職員を雇用していると回答したのは265事業所であり、これは間接雇用職員の人数に対して回答をしている870事業所の30%程度となっている。また、最も多く間接雇用職員を雇用している事業所でも間接雇用職員の人数は8人であった。通所介護では、間接雇用職員がいる事業所数は61事業所となっており、間接雇用職員がいないと回答した事業所658事業所の10%程度となっている。さらに、訪問介護では、間接雇用職員がいると回答した事業所はわずか12事業所であった。訪問介護については十分に分析可能なサンプル数を満たしていないため、次項目以降では、記載は割愛する。

図表：職員の雇用状況（実人数）





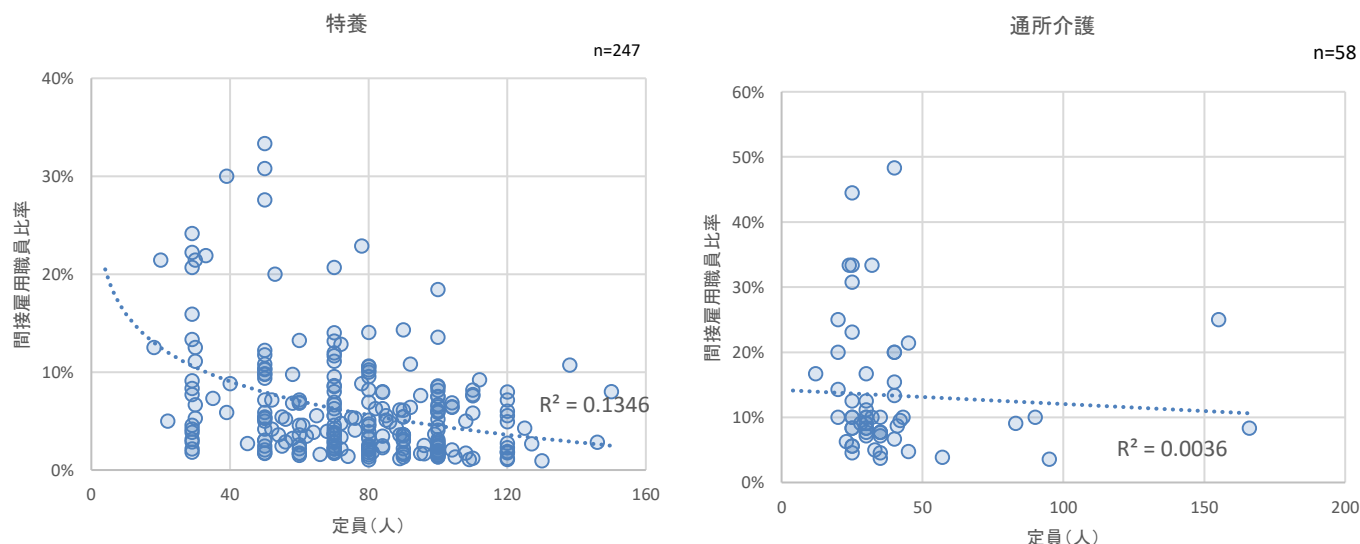
図表：間接雇用職員を雇用している事業所での職員の雇用状況（実人数）



## ii. 事業所規模別の間接雇用職員比率(全職員に対する間接雇用職員の割合)

特養では、事業所規模に関わらず間接雇用職員比率は、多くの事業所で10%以内となっており、明確に相関が表れているわけではないが、事業所の規模と反比例して間接雇用職員比率が低くなっている傾向が弱く表れている。通所介護においては、事業所規模と間接雇用職員比率の間に相関は見られなかったが、間接雇用職員比率が6～10%の間に多く分布していた。

図表：事業所規模別（定員数）の間接雇用職員比率

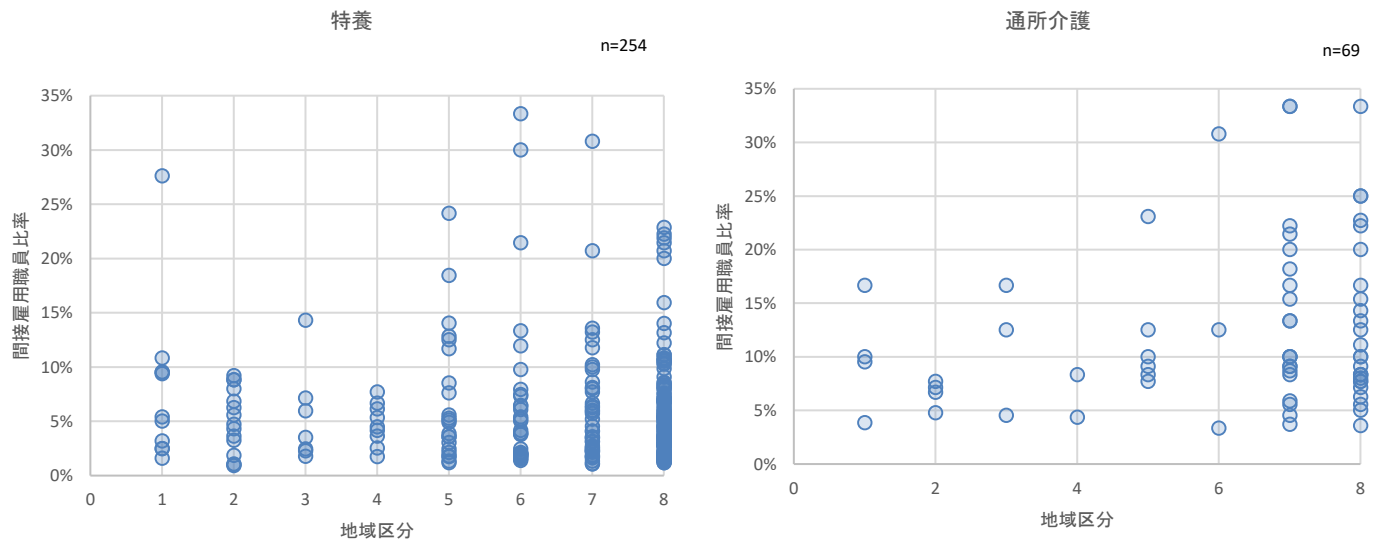


### iii. 地域区分別の間接雇用職員比率

地域区分ごとに間接雇用職員比率を見てみると、特養では、地域区分の数値が大きい方が小さい値の場合の間接雇用職員比率が高くなっており、地域区分が1～4ではほとんどの事業所で間接雇用職員比率が10%以内となっているのに対し、地域区分が7では15%近くを示す事業所もあり、地域区分が8の事業所では20%を超過している事業所も複数存在している。

通所介護でもサンプル数は少ないものの同様の傾向となっており、地域区分が1～5ではほとんどの事業所で間接雇用職員比率が10%以内となっているが、地域区分7や8では、10～20%を示している事業所も多く存在している。

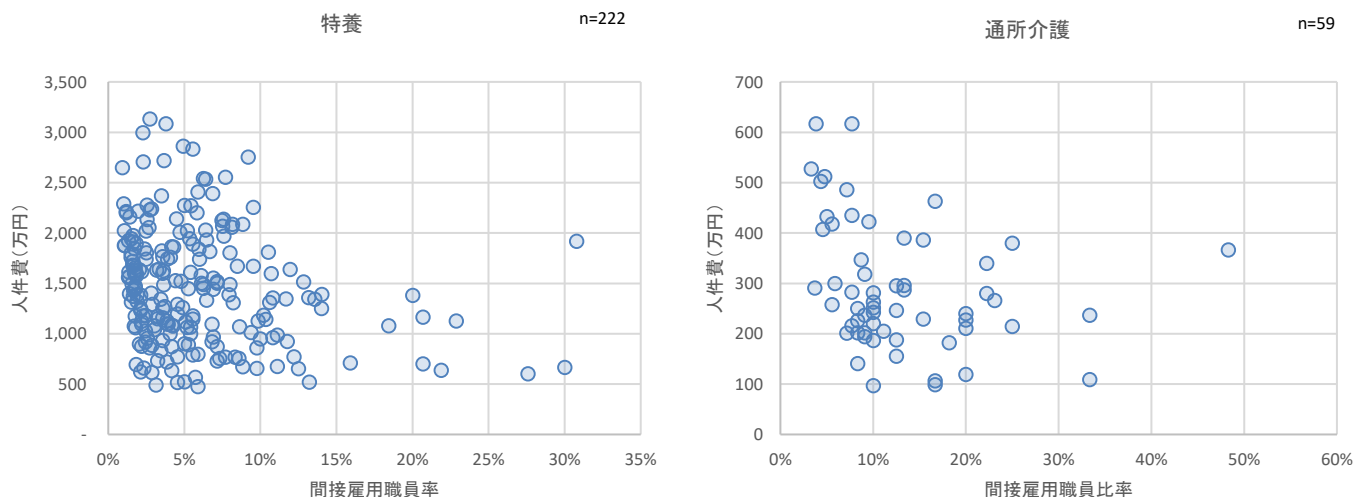
図表：地域区分別の間接雇用職員比率



### iv. 間接雇用職員比率と人件費

特養では間接雇用職員を雇用していると回答した事業所の中で、間接雇用職員比率に関わらず、人件費率が40%～60%である事業所が多かった。通所介護では間接雇用職員を雇用していると回答した事業所の中で、間接雇用職員比率に関わらず、ほとんどは人件費率が30%～80%である。

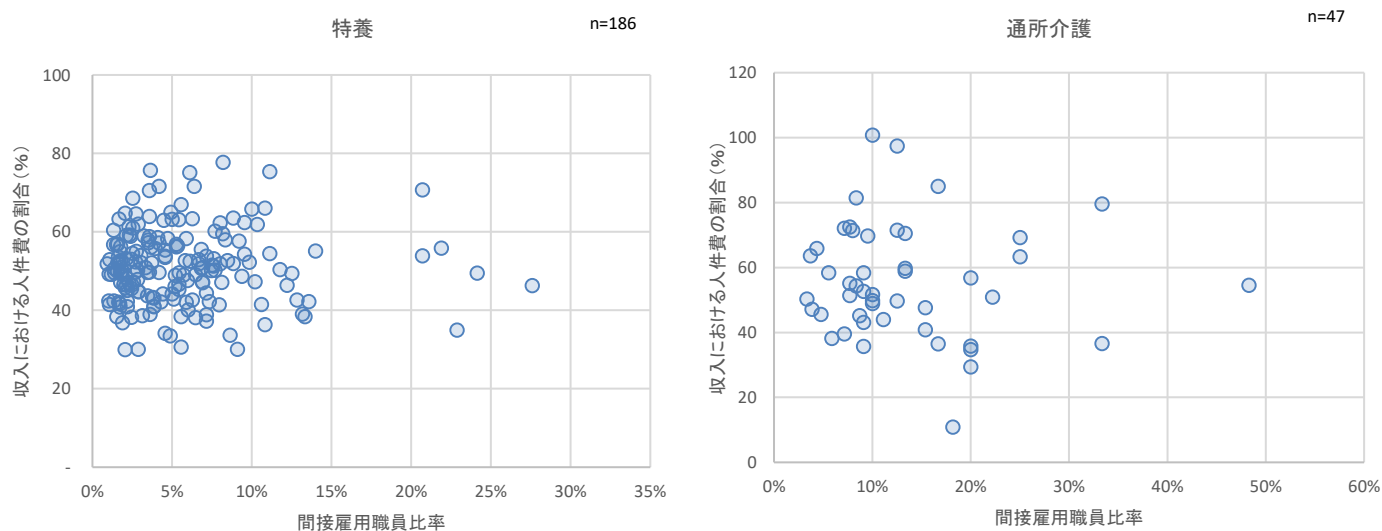
図表：間接雇用職員比率と人件費率



## v. 間接雇用職員比率と収入における人件費の割合

特養では多くの事業所において、収入における人件費の割合は、40～60%となっており、また、間接雇用職員比率もほとんどが10%未満となっているため、全体としてあまりばらつきのない結果となった。一方で、通所介護では、間接雇用職員比率が10%以上を示す事業所も多く存在し、収入における人件費の割合も60%以上となっている事業所が多く存在しているため、全体としてばらついており、また、両指標についての相関性は見られなかった。

図表：間接雇用比率と収支差率



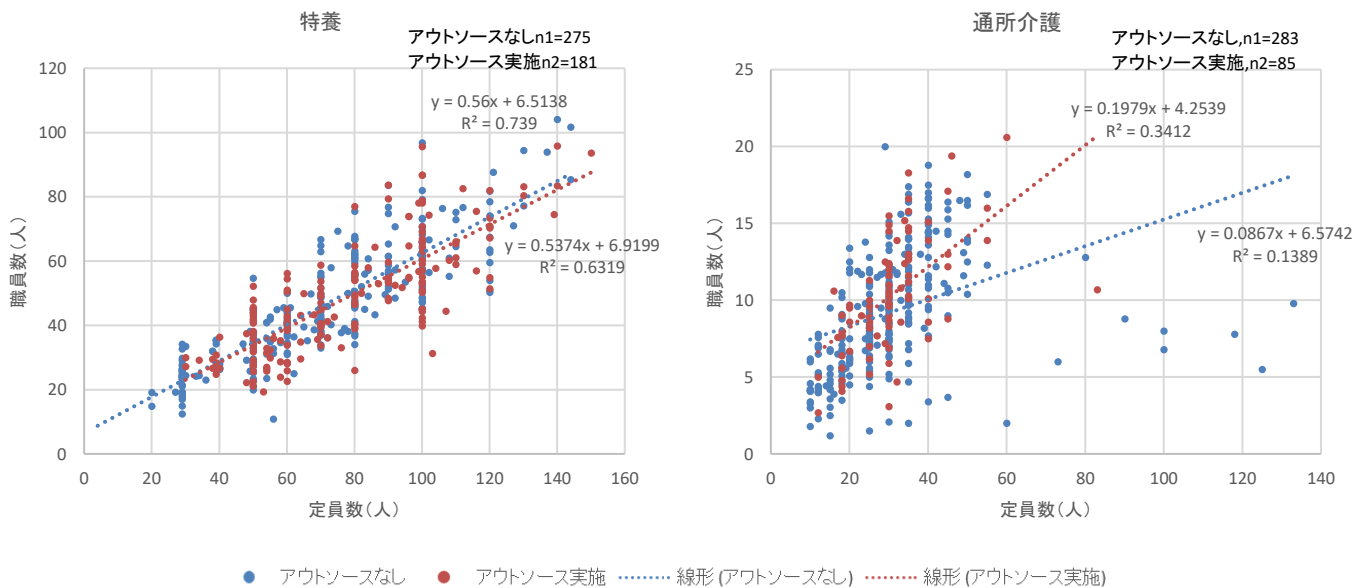
### 3) 外部委託(アウトソース)の活用状況と人件費の削減効果

#### i. アウトソースの実施有無による職員数の影響

##### ○ リネン・洗濯

リネン・洗濯業務のアウトソースの実施有無による職員数の影響について、特養ではアウトソースを実施していない事業所よりも実施している事業所の方が定員数あたりの職員数がわずかに少ない傾向にあった。通所介護では定員数が60人程度までの事業所に回答が集中し、その中の回答ではアウトソースの実施有無が定員数あたりの職員数に大きく影響していなかった。

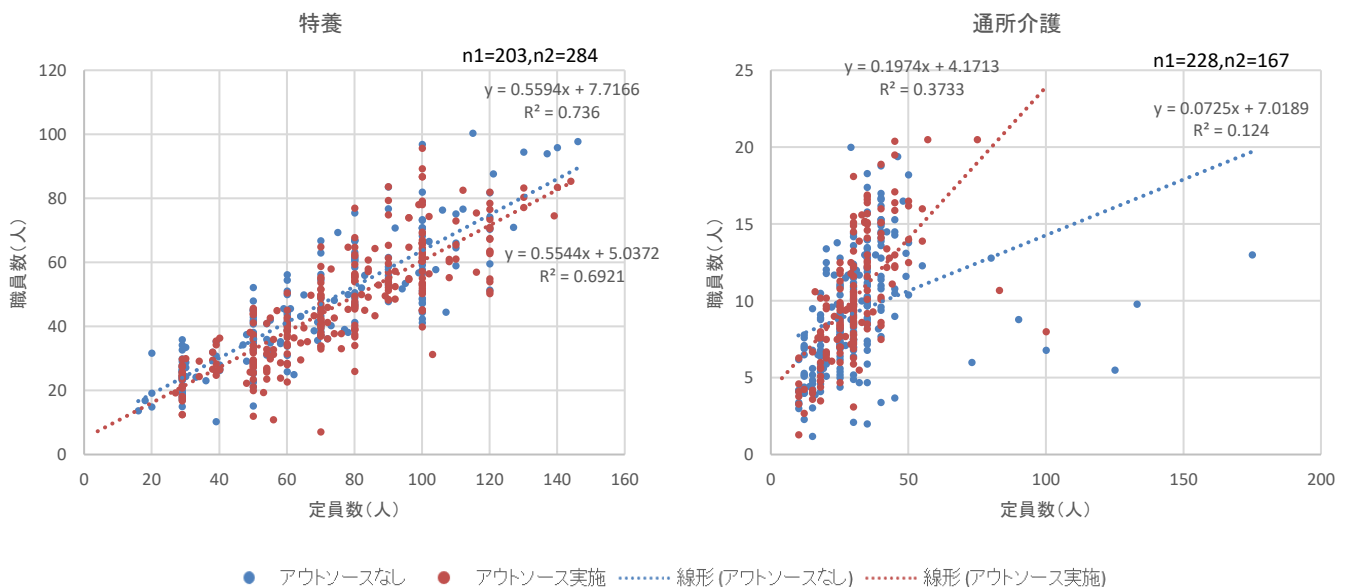
図表：アウトソースの実施有無による職員数の影響（リネン・洗濯）



##### ○ 調理

調理業務のアウトソースの実施有無による職員数の影響について、特養ではアウトソースを実施していない事業所よりも実施している事業所の方が定員数あたりの職員数がわずかに少ない傾向にあった。通所介護では定員数が50人程度までの事業所に回答が集中したが、その中の回答ではアウトソースの実施有無が定員数あたりの職員数に大きく影響していなかった。

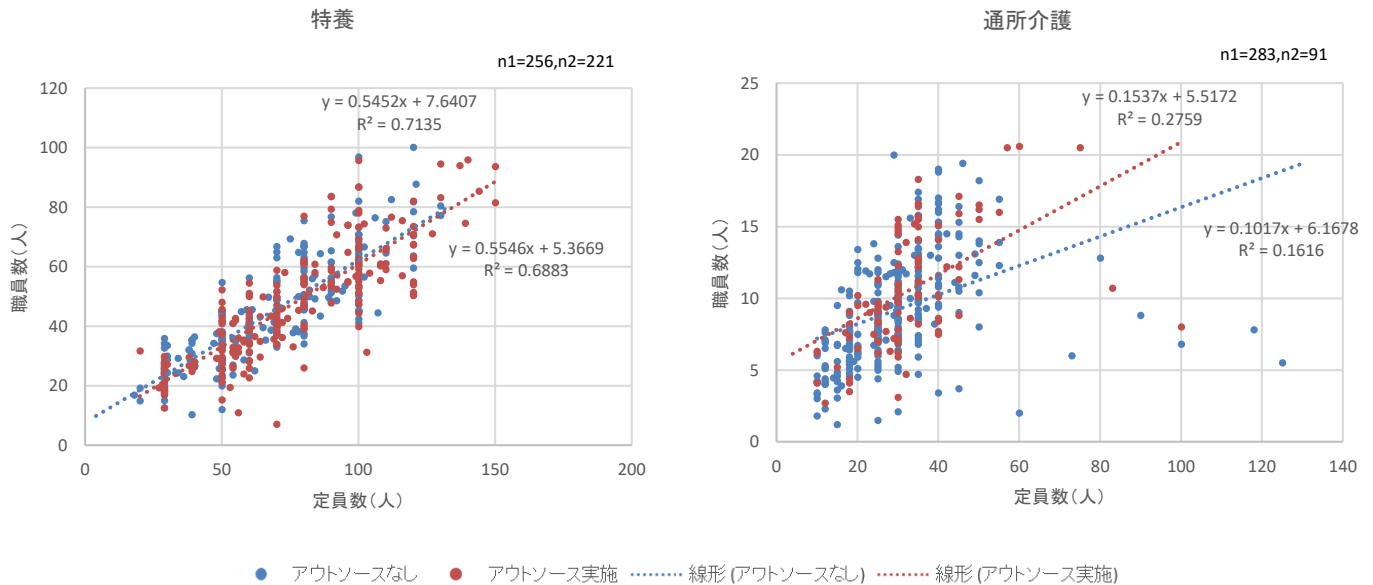
図表：アウトソースの実施有無による職員数の影響（調理）



## ○ 清掃

清掃業務のアウトソースの実施有無による職員数の影響について、特養ではアウトソースの実施有無によって定員数あたりの職員数はほとんど変わらないという結果になった。通所介護では定員数が60人程度までの事業所に回答が集中したが、その中の回答ではアウトソースの実施有無が定員数あたりの職員数に大きく影響していなかった。

図表：アウトソースの実施有無による職員数の影響（清掃）

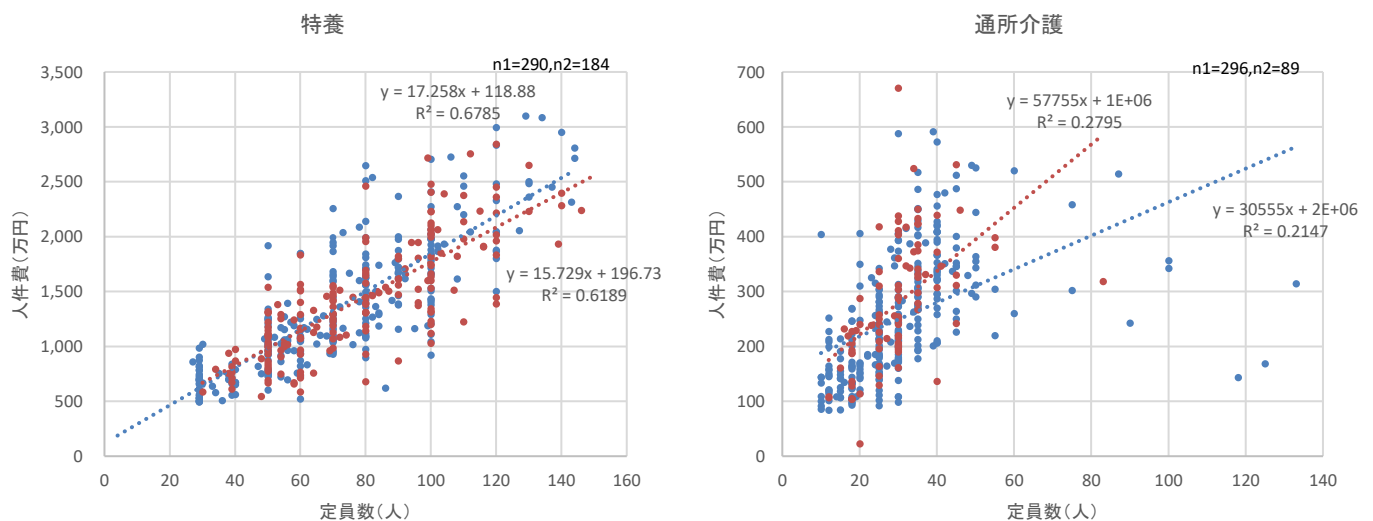


## ii. アウトソースの実施有無による人件費の影響

### ○ リネン・洗濯

リネン・洗濯業務のアウトソースの実施有無による人件費への影響について、特養ではアウトソースを実施していない事業所よりも実施している事業所の方が定員数あたりの職員数がわずかに少ない傾向にあった。通所介護では定員数が60人程度までの事業所に回答が集中したが、その中の回答ではアウトソースの実施有無が定員数あたりの人件費に大きく影響していなかった。

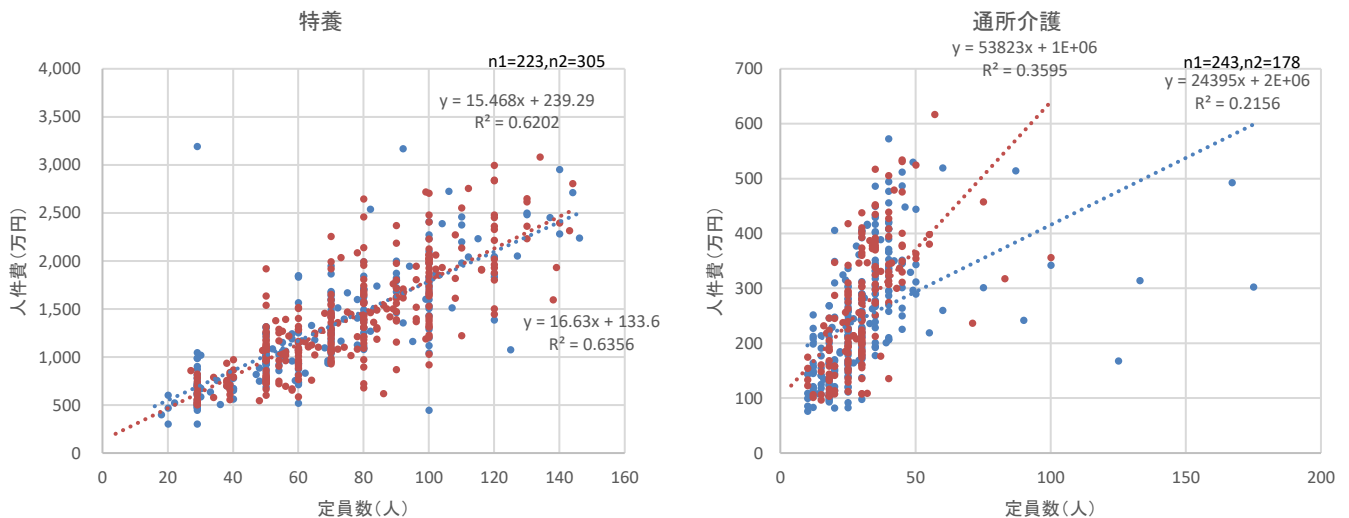
図表：アウトソースの実施有無による人件費の影響（リネン・洗濯）



## ○ 調理

調理業務のアウトソースの実施有無による人件費への影響について、特養ではアウトソースの実施有無によって定員数あたりの職員数はほとんど変わらないという結果になった。通所介護では定員数が50人程度までの事業所に回答が集中したが、その中の回答ではアウトソースの実施有無が定員数あたりの人件費に大きく影響していなかった。

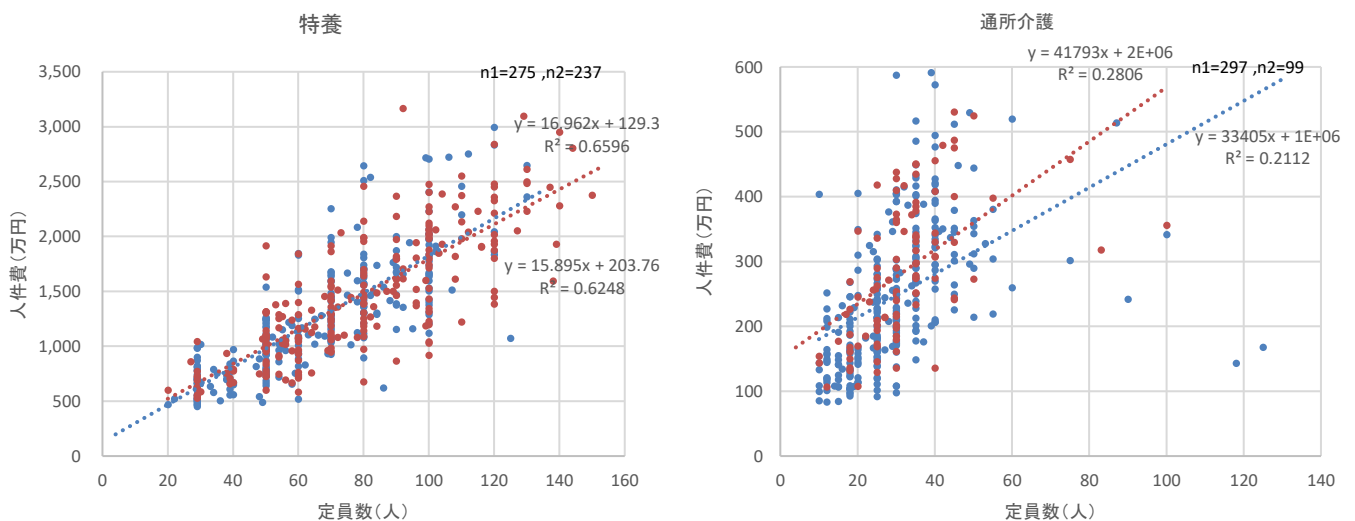
図表：アウトソースの実施有無による人件費の影響（調理）



## ○ 清掃

清掃業務のアウトソースの実施有無による人件費への影響について、特養ではアウトソースの実施有無によって定員数あたりの職員数はほとんど変わらないという結果になった。通所介護では定員数が60人程度までの事業所に回答が集中したが、その中の回答ではアウトソースの実施有無が定員数あたりの人件費に大きく影響していなかった。

図表：アウトソースの実施有無による人件費の影響（清掃）

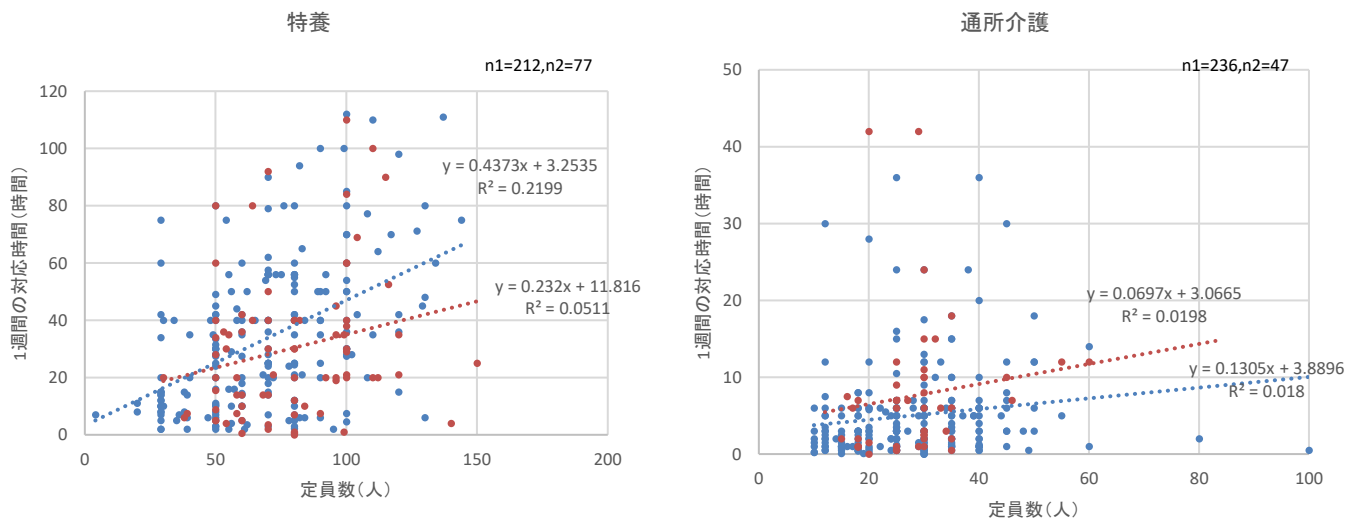


### iii. アウトソースの実施有無による対応時間の影響

#### ○ リネン・洗濯

リネン・洗濯業務のアウトソースの実施有無による対応時間への影響について、特養と通所介護のどちらにも有意な差は見られなかった。特養は定員数と対応時間に相関性はないが、アウトソースを実施している事業所の多くは対応時間が 40 時間以下にとどまっている。通所介護は事業の特性上リネン・洗濯業務の発生が少ないことから、10 時間以下の回答が多かった。

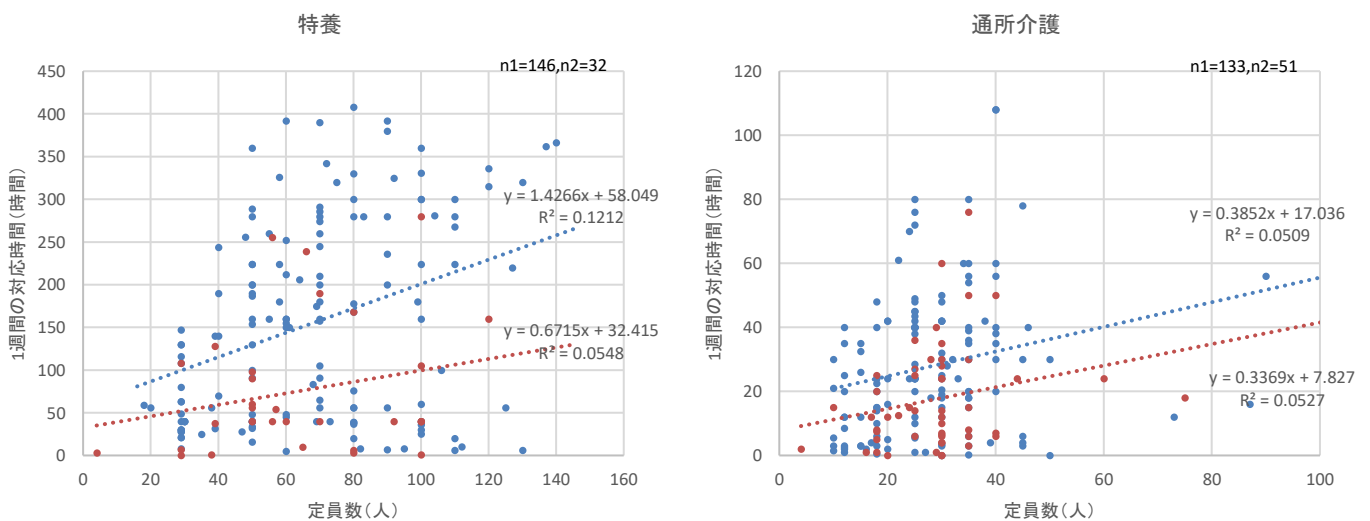
図表：アウトソースの実施有無による対応時間の影響（リネン・洗濯）



#### ○ 調理

調理業務のアウトソースの実施有無による対応時間への影響について、特養ではほとんど相関関係は見られなかったが、アウトソースを実施していない事業所からのみ対応時間が 300 時間以上という回答があった。通所介護では回答数が少なく相関関係は見られなかったが、アウトソースを実施していない事業所の方が実施している事業所と比較して対応時間が長い回答が多かった。

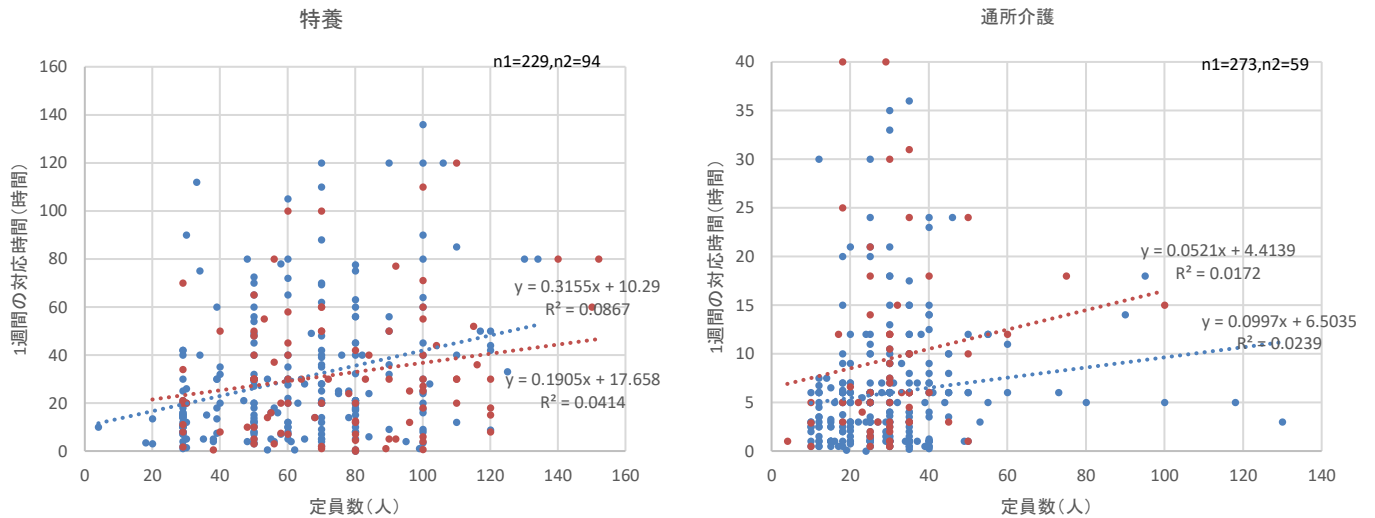
図表：アウトソースの実施有無による対応時間の影響（調理）



## ○ 清掃

清掃業務のアウトソースの実施有無による対応時間への影響について、特養と通所介護のどちらも定員数と1週間の対応時間に相関関係は認められなかった。また通所介護に関しては基本的に15時間以内という回答が多かったが、定員数が少ない事業所であっても対応時間に大きな差異が見られた。

図表：アウトソースの実施有無による対応時間（清掃）





令和元年度老人保健事業推進費等補助金(老人保健健康増進等事業分)

介護サービス提供主体の経営効率化に関する調査研究

報告書

令和2年3月

PwC コンサルティング合同会社

〒100-6921 東京都千代田区丸の内 2-6-1  
丸の内パークビルディング  
TEL : 03-6250-1200(代表)

【JOB コード:Y050】