



Human Healthcare Group

～ぬくもりとやさしさと安心。そして信頼とのふれあい～

こうほうえん

規制・制度改革委員会  
集中討議

# 介護分野における 社会福祉法人の現状と課題

平成24年11月28日  
社会福祉法人こうほうえん  
理事長 廣江 研



Kohoen Social Welfare Corporation

# 社会福祉法人の現状と課題

## — 新たな時代における福祉経営の確立に向けての基礎作業 —

### これまでの福祉経営

- 1951（昭和26）年に創設
- 手厚い施設整備費補助と措置費による裁量の余地の小さい運営
- 「一法人一施設モデル」、「施設管理モデル」
  - ・施設管理中心、法人経営の不在
  - ・事業規模零細
  - ・再生産・拡大生産費用は補助金と寄附が前提
  - ・画一的サービス
  - ・同族的経営

### 経営環境の変化

- 特に90年代以降、大きな環境変化
  - ・公的給付総額の拡大
  - ・措置から契約へ、制度の普遍化
  - ・多様な主体の参入、競合
  - ・規制改革、イコール・フットィング論
  - ・財政的な制約の増大（補助金の見直し、介護報酬マイナス改定）
- 今後も新たなニーズの発生
  - ・2015年、2025年問題
  - ・認知症高齢者や独居世帯の増加
  - ・施設から在宅へ、地域生活支援
  - ・虐待、ホームレス等多様な福祉ニーズ

「規制」と「助成」から「自立・自律」と「責任」へ  
 「法人単位の経営」から「施設管理」から「法人経営」へ

### 新たな時代における福祉経営の基本的方向性

#### 規模の拡大、新たな参入と退出ルール

- ・複数事業を運営し、多角的な経営を行える  
＝「規模の拡大」を目指す
- ・新しい福祉・介護基盤の整備に当たっては、新規法人設立を当然の前提とせず、経営能力・ケアの質の確保の観点から既存法人の活用を考慮
- ・合併・事業譲渡、協業化の推進
- ・質の低い法人・経営者は退出を誘導
- ・（独）福祉医療機構等による経営診断・経営指導の強化

#### ガバナンスの確立・経営能力の向上

- ・資金使途規制の緩和等による法人単位の資金管理により、経営の自由度を拡大
- ・公益事業の充実・活性化、収益事業の推進
- ・理事会・法人本部の機能強化
- ・中間管理職層の育成・確保

#### 長期資金の調達

- ・施設の老朽建替や新規投資のための長期的・安定的な資金調達が課題
- ・（独）福祉医療機構融資について、償還期間の延長等融資条件の改善を検討
- ・民間金融機関の融資の拡大、直接金融の可能性等も検討課題

#### 人材育成と確保

- ・介護従事者の質の向上
- ・介護報酬上の評価
- ・キャリアパスの形成
- ・マッチングシステムの強化
- ・雇用管理の改善
- ・労働生産性の向上

### 新しい福祉経営に向けた行政のあり方

- 新たな福祉の「産業政策」の確立が急務
  - ・質の高い福祉の「担い手」の育成
  - ・「施設整備偏重型」行政から「経営の質重視型」行政へ
- 不必要に些細であったり、合理性に欠ける指導監督は見直すべき
- 行政職員の意識の改革と質の向上

# 社会福祉法人の新たな課題とその課題への対応

Kohoen Social Welfare Corporation



新たな課題	対応
① 社会福祉法人の理念・使命の実践	法で定められた社会福祉事業のみならず、各地域のニーズ把握と積極的な取り組みの実践。全国社会福祉施設経営者協議会（以下「全国経営協」）として「一法人一実践」「アクションプラン2015」の徹底
② ガバナンス・コンプライアンスの欠如	情報開示、労働基準法違反にも繋がる。社会福祉懇談会にてアクションプラン2015をベースとした社会福祉法人向け日本経営品質賞を日本生産性本部と検討
③ サービスの質	経験と勘に頼りがちで根拠に基づくケアは発展途上。第三者評価は各県任せで評価機関の質にバラつきがあり評価を受ける義務も公表義務もない。病院機能評価機構のように全国一律の体制整備により劣悪な事業者の排除を。
④ 情報開示	決算書、事業活動報告書などホームページ等を通じ積極的に公表。法令厳守同様、厳しい対応を
⑤ 内部留保	全国経営協でも内部留保の実態を調査中。年明け公表予定。地域包括ケアシステムを構築するリーダーとして小規模多機能型居宅介護事業、定期巡回・随時対応型訪問介護看護などへの積極的参入（当初は赤字であっても大きな地域貢献へと繋がる）
⑥ 震災対応	全国経営協として「震災に被災した法人を一法人たりとも潰さない」の合言葉のもと毎年1億円の基金を拠出。福島県にプレハブ宿舎を建てて会員法人の職員が3年間交代で支援実施中
⑦ 生活困窮者の生活支援	低所得者対応は今年の全国経営協の最重要課題として設定。 例）大阪府社会福祉協議会の活動。各社会福祉法人が拠出した資金を基に地域で生活困難に直面している人に対する生活相談支援を法人の枠を越えて各法人の職員が実施。県経営協で同様な支援を始めるところが何箇所か出てきている
⑧ 社会福祉法人による生計困難者に対する介護保険サービスに係る利用者負担軽減制度の実施	全国経営協会員に対し全対象事業100%実施を制度発足当時から呼びかけ（未申請16.6%、制度を知らない20.0%、未実施32.7%）
⑨ 地域貢献	
⑩ 新たなサービスの開発	
⑪ 地域包括ケアに対する連携不足	株式会社が株主に対して情報提供や配当をすることで経営責任を果たすことと同じように、社会福祉法人は利用者、地域住民に対して情報提供、新たな地域ニーズを掘り出し対応する
⑫ 地域への情報発信不足	
⑬ 労働基準法違反が多い	介護保険法改正でも取り上げた事項。法令遵守は経営者の責任として厳しく対応



# 行政への要望改善事項

## 【行政への要望改善事項】

- ・ 個人情報保護により地域情報が手に入らない（災害対応が困難）
- ・ 複数事業における柔軟な兼務（地域包括ケアの実施体制）
- ・ 小規模事業所での一人夜勤。労働基準法で求められる外出自由な休憩時間の確保は困難。  
医療介護の現状に見合った法整備が必要。
- ・ 小規模事業所、ユニットにおける研修参加日数に配慮した配置基準
- ・ 非課税（社会福祉法人の使命を果たしている法人、または事業）
- ・ 処遇改善加算等の膨大な報告書類の削減
- ・ 第三者評価の全国一律の体制整備と劣悪な事業者の排除（病院機能評価機構のように）
- ・ 2025年までに100万人の介護人材の増員が必要
  - － 他産業からの転職支援、失業者等への就労支援対策「緊急・地域雇用創出事業（地域人材育成事業）」「働きながら資格取得が出来る」制度の延長
  - － 経済連携協定（EPA）による外国人介護士の養成。5年研修に来られるように



# 【参考】社会福祉法人こうほうえん概要

設立：昭和61年7月3日  
 所在地：鳥取県境港市  
 主な事業：介護保険事業、保育所、  
 障がい福祉サービス、  
 リハビリテーション病院、  
 給食・配食、レストラン  
 福祉用具販売

職員数：2,032名（平成24年11月1日現在）  
 男性30.2%、女性69.8%  
 正規71.8%、非正規28.2%  
 離職率8.5%（平成23年度）

事業数：196事業  
 定員数：入所系 1,662名  
 通所系 1,503名

平成23年度事業活動収入計：  
 11,066,000千円

人件費率：68.44%  
 事業所所在市町村：鳥取県境港市、米子市、鳥取市  
 東京都北区、品川区、江東区



## 【平成23年度実績】

### ○地域貢献実績：

・低所得者への減免実績	計145,000千円
・職員によるボランティア参加	延2,303名
・実習受け入れ	延7,174名
・見学受け入れ	延1,299名
・地域ボランティア受け入れ	延6,695名
・ヘルパー養成研修他	90名
・喀痰吸引研修	240名
・認知症サポート養成	4,357名（累計）

### ○職員育成実績：

・研修受講実績	延6,548名（法人共通研修分のみ）
・外部研修参加	延 933名（内海外研修18名）
・研修に係る費用	目標 売上げの1%
	（内部研修に要した人件費相当額 48,700千円）

## 【その他】

- ・介護の日イベント（平成20年～各市・区にて開催）  
米子市ショッピングモール共同・鳥取県後援イベント  
来場者 3,448名
- ・法人研究発表会（地域住民、地自体関係者参加）  
148題 参加550名
- ・オールジャパンケアコンテスト主催  
選手参加 108名 一般来場者2,500名
- ・地域防災協定（全事業所所在地の地自体・自治会等）  
30協定

## 【サービスの質向上】

- ・教育研修人財部、外部法人幹部育成
- ・ISO、JQA（日本経営品質賞）、常勤監事
- ・DCM（認知症ケアマッピング）
- ・オムツ外し、抑制廃止宣言
- ・第三者評価受審と一般公開
- ・慶應義塾大学との共同研究

