

社会福祉法人Uの介護事業における経営戦略の一考察

－ 5 拠点別分析と中堅職員の意識調査を基に－

田中 清史

キーワード：地域包括ケアシステム、ビジョンの共通認識、顧客の理解

1. はじめに

1-1. 研究の背景

平成 12 年に介護保険制度が施行され、これまでに 3 年に 1 度の介護報酬改定がされてきたが、直近 2 回の介護報酬改定は、今後の介護事業の方向性が示されるような改定となっている。それは、平成 24 年度介護報酬改定¹で基本的な視点として示された「地域包括ケアシステムの基盤強化」や「医療と介護の役割分担・連携強化」、「認知症にふさわしいサービスの提供」の 3 点は、平成 27、30 年の改定でも踏襲され、これらの内容はすべて日本における国家戦略との位置づけがなされつつある。

これらのうち「地域包括ケアシステムの基盤強化」では、高齢者が住み慣れた地域で生活し続ける事を可能にするため、高齢者の自立支援に重点を置いた在宅・居住系サービスの提供や、要介護度が高い高齢者や医療ニーズに高い高齢者に対応した在宅・居住系サービスの提供が図られ、重度者への対応、在宅復帰、医療ニーズへの対応など、各介護保険施設に求められる機能に応じたサービス提供の強化が求められている。「医療と介護の役割分担・連携強化」では、①在宅生活時の医療機能の強化に向けた、新サービスの創設及び訪問看護、リハビリテーションの充実並びに看取りへの対応強化、②介護保険施設における医療ニーズへの対応、③入退院時における医療機関と介護サービス事業者との連携促進が示され、「認知症にふさわしいサービスの提供」

¹ 社会保障審議会・介護給付費分科会・第 88 回（H24.1.25）資料 1-2

では、認知症の人が可能な限り住み慣れた地域で生活を続けていくため、小規模多機能居宅介護、認知症対応型通所介護、認知症対応型共同生活介護、介護老人福祉施設、介護老人保健施設、介護療養型医療施設においての見直し案が示されたのであった。

これに続く、平成 27 年度介護報酬改定²では、「中重度の要介護者や認知症高齢者への対応の更なる強化」、「介護人材確保対策の推進」、「サービス評価の適正化と効率的なサービス提供体制の構築」も掲げられた。この「中重度の要介護者や認知症高齢者への対応の更なる強化」では、地域包括ケアシステムの構築に向けた対応や、活動と参加に焦点を当てたりハビリテーション推進、看取り期における対応の充実、口腔・栄養管理に係る取組の充実が示された。「介護人材確保対策の推進」では、介護職員の安定的な確保を図るとともに、更なる資質向上への取組の推進が求められた。「サービス評価の適正化と効率的なサービス提供体制の構築」では、地域包括ケアシステムの構築とともに介護保険制度の持続可能性を高めるため、各サービス提供の実態を踏まえた必要な適正化を図るとともに、サービスの効果的・効率的な提供の推進が図られた。特に、利用者負担の公平化の観点から、単身 280 万円以上、夫婦で 359 万円を越える年収の人は平成 27 年 8 月利用分より自己負担割合が 2 割となった。

直近の平成 30 年度介護報酬改定³では、「団塊の世代が 75 歳以上となる 2025 年に向けて、国民 1 人 1 人が状態に応じた適切なサービスを受けられるよう、質が高く効率的な医療・介護の提供体制の整備を推進」というコンセプトのもと、大きく 4 つの重点施策が図られることとされた。

一つ目では、「地域包括ケアシステムの推進、医療機能の分化・強化・連携」であり、中重度の要介護者も含め、どこに住んでいても適切な医療・介護サービスを切れ目なく受けることができる体制の整備が図られることとされた。

二つ目では、「安心・安全で質の高い医療、自立支援・重度化防止に資する質の高い介護サービスの実現」が挙げられ、技術の進展、疾病構造の変化や新たなニーズ等を踏まえ、安心・安全で質の高い医療の実現や、介護保険の理念や目的を踏まえ、自立支援・重度化防止に資する質の高い介護サービスの実現を目指すこととされた。

三つ目では、「多様な人材確保と生産性の向上・働き方改革の推進」が挙げられている。ここでは、厳しい勤務環境の中、医療・介護人材を将来にわたって確保するため、機能分化・ロボット技術等を用いた負担軽減や、基準の緩和等を通じた効率化の推進が図られことが掲げられた。

²社会保障審議会・介護給付費分科会・第 119 回 (H27.2.6) 資料 1-1 (改)

³社保審一介護給付費分科会 第 158 回 (H30.1.26) 資料 1

そして、四つ目として、「制度の安定性・持続可能性の確保」が挙げられている。ここでは、国民皆保険を堅持するため、効率化・適正化を図ることにより制度の安定性・持続可能性の確保について述べられた。

このように平成 30 年度介護報酬改定では、介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム）・短期入所生活介護のそれぞれに新たな加算や見直しが図られ、表 1、2 に示すように「重度化予防」・「軽・中度医療ニーズへの対応」・「医療・介護連携」・「共生社会」・「人材課題」といった内容が強調された。

表 1：平成 30 年介護報酬改定 介護老人福祉施設 改定事項

| | 介護老人福祉施設 改定事項 | キーワード |
|----|---------------------------|-------|
| 0 | 基本報酬 | 報酬見直し |
| 1 | 入所者の医療ニーズへの対応 | 医療ニーズ |
| 2 | 個別機能訓練加算の見直し | 重度化予防 |
| 3 | 機能訓練指導員の確保の促進 | 重度化予防 |
| 4 | 排泄に介護を要する利用者への支援に対する評価の創設 | 重度化予防 |
| 5 | 褥瘡の発生予防のための管理に対する評価 | 重度化予防 |
| 6 | 外泊時に在宅サービスを利用した時の費用の取扱い | 社会的包摂 |
| 7 | 障害者の生活支援について | 社会的包摂 |
| 8 | 口腔衛生管理の充実 | 重度化予防 |
| 9 | 栄養マネジメント加算の要件緩和 | 重度化予防 |
| 10 | 栄養改善の取組の推進 | 重度化予防 |
| 11 | 入院先医療機関との間の栄養管理に関する連携 | 医療連携 |
| 12 | 介護ロボットの活用の推進 | 人材課題 |
| 13 | 身体的拘束等の適正化 | 権利擁護 |
| 14 | 運営推進会議の開催方法の緩和（地域密着型のみ） | 人材課題 |
| 15 | 小規模介護福祉施設等の基本報酬の見直し | 報酬見直し |
| 16 | 療養食加算の見直し | 医療ニーズ |
| 17 | 介護職員処遇改善加算の見直し | 人材課題 |
| 18 | 居室とケア | 権利擁護 |

厚生労働省 HP「平成 30 年度介護報酬改定におけるサービス毎の改定事項について」を参考に

筆者作成。

表 2：平成 30 年介護報酬改定 短期入所生活介護 改定事項

| | 短期入所生活介護 改定事項 | キーワード |
|----|-----------------------|-------|
| 0 | 基本報酬 | 報酬見直し |
| 1 | 看護体制の充実 | 医療ニーズ |
| 2 | 夜間の医療処置への対応の強化 | 医療ニーズ |
| 3 | 生活機能向上連携加算の創設 | 重度化予防 |
| 4 | 機能訓練指導員の確保の促進 | 重度化予防 |
| 5 | 認知症専門ケア加算の創設 | 重度化予防 |
| 6 | 特養併設型における夜勤職員の配置基準の緩和 | 人材課題 |
| 7 | 介護ロボットの活用の促進 | 人材課題 |
| 8 | 多床室の基本報酬の見直し | 報酬見直し |
| 9 | 療養食加算の見直し | 医療ニーズ |
| 10 | 共生型短期入所生活介護 | 社会的包摂 |
| 11 | 介護職員処遇改善加算の見直し | 人材課題 |
| 12 | 居室とケア | 権利擁護 |

厚生労働省 HP「平成 30 年度介護報酬改定における 各サービス毎の改定事項について」を参考に筆者作成。

これらの改定は、平成 37 年（2025 年）に向けた、地域包括ケアシステムの構築と整備の推進を前提とした内容であり、特に地域包括ケアシステムにおける特別養護老人ホームの役割は、「地域の拠点としての役割」・「最後の砦」としての役割（重度高齢者の受入れと看取りの充実）とされ⁴、このうち「地域の拠点としての役割」の具体としては、「講習会を行うなど、地域に介護の知識面や特養の役割の伝達」や「交流会を開くなど、地域住民との共同活動」、「地域にサービス（在宅支援等）を提供する」といったものが推奨されている。さらに「最後の砦」としての役割（重度高齢者の受入れと看取りの充実）としては、「地域における重度高齢者/緊急時支援の受入れ」という役割、「在宅復帰・自立支援を促す役割」、「高齢者自身が望んだ最期の選択肢の一つとしての役割」が挙げられている。

1-2. 研究の目的

前節の通り、今日までに介護保険制度や介護報酬の改定が重ねられ、高齢者個々のニーズ、地域や社会のニーズも多様性を持ち、施設の存在や役割についても様々な期待がもたれている。

筆者が所属する社会福祉法人 U は、特別養護老人ホームを始め、短期入所介護、通

⁴「地域包括ケアシステムにおける特別養護老人ホームの実態・役割に関する調査研究事業・報告書」みずほ情報総研株式会社平成 28(2016)年 3 月

所介護、認知症対応型共同生活介護、ケアハウス（特定施設入居者生活介護）、居宅介護支援事業所、地域包括支援センター等、多岐に渡って事業を進めてきた総従業員数360人の法人である。近年は、人材の入退職が常態化し、財務状況も悪化の一途を辿っている状況である。そこで本稿では、社会福祉法人Uにおける高齢部門に焦点をあて今後の経営戦略を検討することを目的とする。

1-3. 研究の方法

まず、課題を明らかにするため、現状分析とアンケート調査を行う。

社会福祉法人Uにおける現状分析に際しては、法人が立地する地域分析に続き、平成25年4月1日～平成30年3月31日までに採用した介護職員の内、1年未満で退職した職員の割合を示しながら、人材に関する問題点を明らかにする。続いて、平成25年4月～平成29年3月までのサービス稼働状況、財務状況について、展開している事業所別に示したうえで、それぞれのSWOT分析を行い、これらの結果をもとに、社会福祉法人U全体のクロスSWOT分析を実施した。さらに、経営状況悪化の要因として、主任級～中間管理職という中堅職員における意欲の減退が予想されたことから、中堅職員の意識について「ES21」と言われるアンケート調査を実施し、その詳細についても分析した。

以上のことから、本稿では、現在、多くの問題を抱えている社会福祉法人Uの課題を分析し、法人の業績回復のための経営戦略を考察する。

2. 社会福祉法人U・神戸事業部・高齢部門の現状分析

2-1. 社会福祉法人U・神戸事業部・高齢部門概要

社会福祉法人Uの法人本部は岡山県津山市に所在し、神戸事業部の本部事務局は神戸市東灘区に所在している。神戸事業部では高齢部門を5拠点、保育園2拠点を管轄しており、全て神戸市東灘区または灘区に立地している。

表3は、高齢部門5拠点（灘、岡本、御影、大石、灘在宅）の概要として、実施サービスと定員を示したものである。

表 3：社会福祉法人U 実施サービス 概要

| サービス名 | 灘拠点 | 岡本拠点 | 御影拠点 | 大石拠点 | 灘在宅拠点 |
|----------------|-----|------|------|------|-------|
| 特別養護老人ホーム | 50名 | 50名 | 70名 | - | - |
| 短期入所生活介護 | 30名 | 20名 | 10名 | 10名 | - |
| 通所介護 | 40名 | 40名 | - | - | 40名 |
| 居宅介護支援事業所 | ○ | - | - | - | ○ |
| 地域包括支援センター | ○ | - | - | - | ○ |
| 認知症対応型共同生活介護 | - | - | 27名 | - | - |
| 地域密着型特別養護老人ホーム | - | - | - | 29名 | - |
| 介護型ケアハウス | - | - | - | 90名 | - |

筆者作成。

2-2. 地域分析

表 4 に示すように、施設が所在する兵庫県の人口の推移は、概ね全国平均と同様の動向であると思われる⁵。表 4 と表 5 で示すように、兵庫県全体と神戸市を比較してみても、高齢化率は概ね同様の推移をたどり、こちらも全国平均と同様であった。

また政令指定都市の内、神戸市と人口がほぼ等しい福岡市と比較したところ、福岡市の高齢化率が低く推移しているのが見て取れ、人口数と高齢化率との相関には地域格差があることが伺える（表 5）。

施設が立地する東灘区・灘区は、阪急電鉄・JR・阪神電鉄といった公共交通機関のアクセスがよく、転出より転入が多い地域とされながらも、人口減少は全国や兵庫県と同様に推移し、高齢化率も全国平均に近づいていく事が予想されている。

表 4：日本の地域別将来推計人口 全国：兵庫県

| | 全国 | | | 兵庫県 | | |
|-------|-------------|------------|-------|-----------|-----------|-------|
| | 人口 | 65歳以上 | 高齢化率 | 人口 | 65歳以上 | 高齢化率 |
| 2015年 | 127,094,745 | 33,867,969 | 26.6% | 5,534,800 | 1,502,498 | 27.1% |
| 2020年 | 125,324,842 | 36,191,978 | 28.9% | 5,443,224 | 1,606,797 | 29.5% |
| 2025年 | 122,544,103 | 36,770,849 | 30.0% | 5,306,083 | 1,633,619 | 30.8% |
| 2030年 | 119,125,139 | 37,159,586 | 31.2% | 5,139,095 | 1,659,156 | 32.3% |
| 2035年 | 115,215,698 | 37,816,602 | 32.8% | 4,948,778 | 1,697,777 | 34.3% |
| 2040年 | 110,918,555 | 39,205,717 | 35.3% | 4,742,647 | 1,770,468 | 37.3% |
| 2045年 | 106,421,185 | 39,192,277 | 36.8% | 4,532,499 | 1,764,290 | 38.9% |

国立社会保障・人口問題研究所平成 30（2018）年 3 月 30 日の公表資料男女・年齢（5 歳）階級別の推計結果一覧を参考に筆者作成。

⁵ 国立社会保障・人口問題研究所 統計データ、「日本の地域別将来推計人口（平成 30(2018)年推計）」

表5：日本の地域別将来推計人口 神戸市：福岡市

| | 神戸市 | | | 福岡市 | | |
|-------|-----------|---------|-------|-----------|---------|-------|
| | 人口 | 65歳以上 | 高齢化率 | 人口 | 65歳以上 | 高齢化率 |
| 2015年 | 1,537,272 | 417,171 | 27.1% | 1,538,681 | 318,290 | 20.7% |
| 2020年 | 1,525,976 | 452,404 | 29.6% | 1,600,759 | 366,035 | 22.9% |
| 2025年 | 1,498,059 | 465,811 | 31.1% | 1,641,913 | 397,187 | 24.2% |
| 2030年 | 1,458,926 | 477,597 | 32.7% | 1,667,501 | 425,929 | 25.5% |
| 2035年 | 1,410,388 | 491,510 | 34.8% | 1,677,404 | 458,648 | 27.3% |
| 2040年 | 1,354,561 | 514,234 | 38.0% | 1,671,888 | 500,071 | 29.9% |
| 2045年 | 1,295,786 | 514,537 | 39.7% | 1,654,572 | 525,142 | 31.7% |

国立社会保障・人口問題研究所平成30（2018）年3月30日の公表資料男女・年齢（5歳）階級別の推計結果一覧を参考に筆者作成。

表6：日本の地域別将来推計人口 神戸市東灘区：神戸市灘区

| | 東灘区 | | | 灘区 | | |
|-------|---------|--------|-------|---------|--------|-------|
| | 人口 | 65歳以上 | 高齢化率 | 人口 | 65歳以上 | 高齢化率 |
| 2015年 | 213,634 | 50,355 | 23.6% | 136,088 | 33,964 | 25.0% |
| 2020年 | 215,307 | 55,657 | 25.9% | 138,701 | 36,181 | 26.1% |
| 2025年 | 214,352 | 59,393 | 27.7% | 139,584 | 37,062 | 26.6% |
| 2030年 | 211,945 | 63,725 | 30.1% | 139,372 | 38,803 | 27.8% |
| 2035年 | 208,447 | 68,746 | 33.0% | 138,050 | 41,404 | 30.0% |
| 2040年 | 203,684 | 73,882 | 36.3% | 135,840 | 45,183 | 33.3% |
| 2045年 | 198,202 | 74,885 | 37.8% | 133,146 | 46,961 | 35.3% |

国立社会保障・人口問題研究所平成30（2018）年3月30日の公表資料男女・年齢（5歳）階級別の推計結果一覧を参考に筆者作成。

次に、社会資源（介護施設数）⁶をみると、75歳以上1千人あたりの施設数について、通所型介護施設も入所型介護施設も全国平均を下回っている（表7）。高齢者人口と高齢化率は全国平均と同等で、施設数が全国平均以下という事は、利用者の獲得が必ずしも難題であるという状況ではないと考えられる。

⁶地域医療情報システム HP 地域介護資源

表7：介護施設数 全国：東灘区：灘区

| 施設数 | 全国 | 灘区 | 東灘区 |
|----------------|--------|------|------|
| 訪問型介護施設 | 51,179 | 81 | 94 |
| 通所型介護施設 | 56,192 | 49 | 65 |
| 入所型介護施設 | 34,044 | 23 | 35 |
| 特定施設 | 4,881 | 11 | 18 |
| 居宅介護支援事業所 | 40,516 | 44 | 51 |
| 福祉用具事業所 | 13,843 | 17 | 28 |
| 75歳以上1千人あたり施設数 | 全国平均 | 灘区 | 東灘区 |
| 訪問型介護施設 | 3.14 | 4.70 | 3.92 |
| 通所型介護施設 | 3.44 | 2.84 | 2.71 |
| 入所型介護施設 | 2.09 | 1.33 | 1.46 |
| 特定施設 | 0.3 | 0.64 | 0.75 |
| 居宅介護支援事業所 | 2.48 | 2.55 | 2.13 |
| 福祉用具事業所 | 0.85 | 0.99 | 1.17 |

日本医師会地域医療情報システム施設別検索結果を参考に筆者作成。

2-3. 人材に関する分析

平成25年4月1日～平成30年3月31日に社会福祉法人Uに採用された介護職員数および1年未満で退職した職員数の割合の集計を行ったものを表に示す。

表8：社会福祉法人U 特別養護老人ホーム 入退職状況

| 特養部門 (人) | 灘 特養 | | | 岡本 特養 | | | 御影 特養 | | | 大石 特養 | | |
|-------------|------|----|-------|-------|----|-------|-------|----|-------|-------|----|-------|
| | 採用 | 退職 | 比率 | 採用 | 退職 | 比率 | 採用 | 退職 | 比率 | 採用 | 退職 | 比率 |
| 正職員 | 14 | 5 | 35.7% | 6 | 3 | 50.0% | 13 | 4 | 30.8% | 8 | 3 | 37.5% |
| 嘱託職員 | 32 | 21 | 65.6% | 20 | 11 | 55.0% | 36 | 24 | 66.7% | 26 | 16 | 61.5% |
| 非常勤 | 7 | 6 | 85.7% | 28 | 15 | 53.6% | 8 | 7 | 87.5% | 7 | 2 | 28.6% |

(※平成25年4月1日以前の入職の退職者はカウントせず、5年間以内の入退職者が対象)

社会福祉法人U 人事管理情報より筆者作成。

表8からは、特別養護老人ホームの4施設において、正職員より非常勤職員の退職が多いことが分かる。また、正職員登用候補である嘱託職員は、半数以上が1年未満で退職している。人材確保の観点から、嘱託職員の安定的な雇用と定着促進が重要であると考えられる。

表 9 : 社会福祉法人U 通所介護 入退職状況

| 通所部門 (人) | 灘 デイ | | | 岡本 デイ | | | 御影 デイ | | | 灘在宅デイ | | |
|-------------|------|----|-------|-------|----|-------|-------|----|-------|-------|----|-------|
| | 採用 | 退職 | 比率 | 採用 | 退職 | 比率 | 採用 | 退職 | 比率 | 採用 | 退職 | 比率 |
| 正職員 | 0 | 0 | | 0 | 0 | | 0 | 0 | | 0 | 0 | |
| 嘱託職員 | 2 | 0 | 0.0% | 4 | 2 | 50.0% | 2 | 1 | 50.0% | 8 | 6 | 75.0% |
| 非常勤 | 4 | 1 | 25.0% | 8 | 2 | 25.0% | 4 | 1 | 25.0% | 17 | 11 | 64.7% |

(※平成 25 年 4 月 1 日以前の入職の退職者はカウントせず、5 年以内の入退職者が対象)

社会福祉法人U 人事管理情報より筆者作成。

表 9 は、通所介護の入退職状況を示したものである。通所介護は、入職当初からの正職員採用は消極的である。これは他部門からの異動により配属するという方法が採られているためである。嘱託職員についても、欠員補充で採用している傾向があるため、採用も退職も動きが少ない状況である。非常勤職員は、日勤帯の勤務であり、異動は少なく、職員の都合に合わせた時間で勤務しやすいが、灘在宅デイは人材定着が不安定な状態である。

表 10 : 在宅系入所施設入退職状況

| 在宅系 (人) | 御影 GH | | | 大石 CH | | |
|------------|-------|----|-------|-------|----|-------|
| | 採用 | 退職 | 比率 | 採用 | 退職 | 比率 |
| 正職員 | 4 | 1 | 25.0% | 12 | 7 | 58.3% |
| 嘱託職員 | 24 | 13 | 54.2% | 41 | 27 | 65.9% |
| 非常勤 | 7 | 3 | 42.9% | 27 | 15 | 55.6% |

(※平成 25 年 4 月 1 日以前の入職の退職者はカウントせず、5 年以内の入退職者が対象)

社会福祉法人U 人事管理情報より筆者作成。

表 10 は在宅系入所施設の入退職数を示したものである。在宅系入所施設は、御影グループホーム、大石ケアハウスの 2 施設がある。ここでも嘱託職員は 5～6 割が 1 年未満で退職しており、人材定着が不安定な状況が伺える。

2-3-1. 小括

社会福祉法人Uでは、新卒採用を除き、原則、正規職員採用は行わず、常勤職員は、一旦、嘱託職員として採用する。その離職率については 54.2%～75.0%で推移している。但し、その後、正職員として登用した者もあり、一概に低い定着率とはいえない。

一方で、上記の表 8・9・10 の嘱託職員の採用の和が 195 人となることから、常に

採用を続けていかなければ人材の安定確保に至らない。このように労働力に関しては不安定な要素があるというのが現実である。

5 拠点別にみると、灘拠点（特養・デイ）で正職員の採用が多いのは、勤続年数の永い（本統計対象期間外）の職員の退職による人員補充がなされているからである。

岡本拠点（特養・デイ）で特養の非常勤職員の採用が多いのは、勤務時間に幅を持たせ、多様な時間で勤務できる、雇用の柔軟性が評価されたことと考えられる。

御影拠点（特養・デイ・GH）は、産前産後育児休暇取得者が多数存在し、その補充も含め、幅広く採用を図っている。

大石拠点（特養・デイ・CH）は、比較的規模が大きいいため、他の施設に比べると入退職数が多い傾向にある。ただし、最も新しい事業所であるため、灘拠点と比べて勤続年数が短く、教育・育成担当者が少ないことが人材定着の不安定要因とも考えられる。

灘在宅拠点（デイ）は、旧来、社会福祉協議会が運営しており、経営基盤が異なっている。引継ぎ後、運営方針の転換を図ったが、人材としての定着を課題としている。

2-4. 稼働状況分析

表 11 は各拠点の内、特養部門の稼働状況を示したものである。平成 25 年 4 月～平成 29 年 3 月のサービス稼働状況は、年間平均稼働率において、特別養護老人ホームは、御影を除く 5 年間の平均は概ね 95%を越えていた。

表 11：特養部門稼働状況

| 特養 | 定員 | H25年度 | H26年度 | H27年度 | H28年度 | H29年度 | 5年平均 |
|----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 灘 | 50名 | 95.9% | 96.6% | 97.2% | 96.0% | 96.1% | 96.4% |
| 岡本 | 50名 | 99.2% | 98.1% | 98.0% | 93.4% | 95.4% | 96.8% |
| 御影 | 70名 | 95.0% | 96.1% | 88.6% | 93.1% | 88.7% | 92.3% |
| 大石 | 29名 | 97.4% | 97.8% | 97.1% | 96.1% | 96.1% | 96.9% |

社会福祉法人U 実績管理情報より筆者作成。

表 12 は各拠点の内、短期入所生活介護部門の稼働状況を示したものである。短期入所生活介護は、大石を除いて低迷状態である。特に、岡本にいたっては、空床利用型の事業所でありながら、5 年間平均で 90%に至らず、稼働状況の低迷が目立っている。

尚、御影の平成 28 年度の稼働低下は、定員変更によるものである。これは、本体特養において、老人福祉法に基づくやむを得ない事由による措置実施要綱に基づき、神

戸市から要請を受けた入所者を受入れ、定員を特養 72 名、短期入所を 8 名としていたが、既存の特養 70 名、短期入所 10 名に戻さねばならず、これによって生じた結果といえる。

表 12：短期入所部門稼働状況

| SS | 定員 | H25年度 | H26年度 | H27年度 | H28年度 | H29年度 | 5年平均 |
|----|-----|-------|-------|--------|--------|-------|-------|
| 灘 | 30名 | 89.0% | 92.4% | 92.6% | 92.3% | 91.2% | 91.5% |
| 岡本 | 20名 | 78.8% | 72.6% | 84.1% | 94.6% | 89.4% | 83.9% |
| 御影 | 10名 | 89.0% | 93.2% | 116.0% | 63.2% | 91.5% | 90.6% |
| 大石 | 10名 | 98.9% | 98.7% | 102.5% | 101.3% | 97.8% | 99.8% |

社会福祉法人U 実績管理情報より筆者作成。

表 13 は各拠点の内、特養・短期入所の合計の稼働状況を示したものである。これら、特養・短期入所生活介護を合算した状況では、大石以外は 95%を下回り、安定稼働とは言えない。また平成 27 年度以降は 4 事業所とも減少傾向にあるため、全社で危機感や稼働改善の意識を高める必要がある。

表 13：特養・短期入所合計稼働状況

| 特養SS | 定員 | H25年度 | H26年度 | H27年度 | H28年度 | H29年度 | 5年平均 |
|------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 灘 | 80名 | 93.3% | 95.0% | 95.5% | 94.6% | 94.2% | 94.5% |
| 岡本 | 70名 | 93.4% | 90.8% | 94.0% | 93.8% | 93.7% | 93.1% |
| 御影 | 80名 | 94.5% | 95.8% | 91.0% | 89.3% | 89.0% | 91.9% |
| 大石 | 39名 | 97.8% | 98.0% | 98.5% | 97.4% | 96.5% | 97.6% |

社会福祉法人U 実績管理情報より筆者作成。

表 14 は各拠点の内、通所介護部門の稼働状況を示したものである。通所介護部門について、まず、稼働状況が向上しているのは灘と岡本で、灘在宅は大きな増減はないものの、改善傾向とは言えない状況にある。尚、灘拠点の事業であった灘西は平成 27 年 10 月で事業廃止、御影は平成 29 年 5 月で事業休止をしており、当該年度の稼働率は減少している。

表 14：通所部門稼働状況

| DS | 定員 | H25年度 | H26年度 | H27年度 | H28年度 | H29年度 | 5年平均 |
|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 灘 | 40名 | 59.6% | 59.9% | 66.0% | 68.4% | 70.2% | 64.8% |
| 灘西 | 20名 | 62.4% | 53.9% | 27.3% | | | 28.7% |
| 岡本 | 40名 | 51.9% | 52.6% | 64.7% | 75.3% | 79.2% | 64.7% |
| 御影 | 20名 | 53.7% | 59.8% | 66.2% | 64.3% | 51.0% | 59.0% |
| 灘在宅 | 40名 | 59.2% | 58.2% | 59.6% | 59.9% | 58.2% | 59.0% |

社会福祉法人U 実績管理情報より筆者作成。

表 15 は御影拠点と大石拠点の在宅系入所施設の稼働状況を示したものである。在宅系入所施設について、御影のグループホームは開設当初より安定稼働がみられていたが、平成 26 年・27 年と低迷状態が続く結果となった。こちらも、退所等の空きが出てから新規入所までの期間が長かった低迷の要因と考えられる。

大石のケアハウスについても、平成 21 年の開設～平成 25 年までは安定稼働がみられていたが、以降、稼働状況は悪化の一途をたどっている。ここは、社会福祉法人U でも最多の定員規模で、稼働の低下は法人全体の収益に大きな影響をもたらすため、改善に向けた経営計画と、全社でそれを実践する体制整備が必須であると考えられる。

表 15：在宅系入所施設稼働状況

| 在宅入所 | 定員 | H25年度 | H26年度 | H27年度 | H28年度 | H29年度 | 5年平均 |
|------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 御影GH | 27名 | 97.4% | 91.7% | 90.8% | 96.5% | 95.6% | 94.4% |
| 大石CH | 90名 | 96.4% | 92.3% | 92.0% | 83.5% | 71.0% | 87.0% |

社会福祉法人U 実績管理情報より筆者作成。

その他、灘・灘在宅に居宅介護支援事業所、地域包括支援センターを構えているが、大幅な稼働の変動はみられておらず、不安定な状況ではないと考えられる。

2-4-1. 小括

以上の各拠点、各サービスの稼働状況をまとめると、特養・短期入所の合計の稼働として、大石拠点での稼働が安定しているのは、全室個室のユニットケアで、男女共に受け入れやすい点、地域密着型特別養護老人ホームであり、その定員数も少ないことが理由である。

御影もユニットケアでありながら、短期入所の稼働率が伸びていない理由は、特養待機者としての短期入所利用者が多いからであり、特養入所後に速やかに、空いたベッドを短期入所で埋めることができていないためと考えられる。

灘・岡本は、従来型特養で特に冬期の稼働が低い傾向にある。これは多床室であるため、インフルエンザ等の感染症発症時等には、受入れが困難となるためである。

一方、通所介護部門では、灘は灘西と統合したため、みかけ上は、経年で稼働は向上しているように映るが、実質は灘西分の利用者であることから、全体的には稼働率は伸びていない。

御影は、すでに稼働率が低いことから、事業休止となっている。

灘在宅については、重度化対応を前面に打ち出し、中重度者の受入れは出来ているものの、軽中度者の受入れが伸び悩み、低迷している。

大石のケアハウスで稼働状況が低迷しているのは、競合他社の、サービス付き高齢者向け住宅の増加が原因である（図1）。さらに、前述の人材の分析で述べたように、指導をする人材が少ないため、ケアの標準化がすすまず、しかも退職者も多いため新規利用者の受入れができなくなっているものと考えられる。

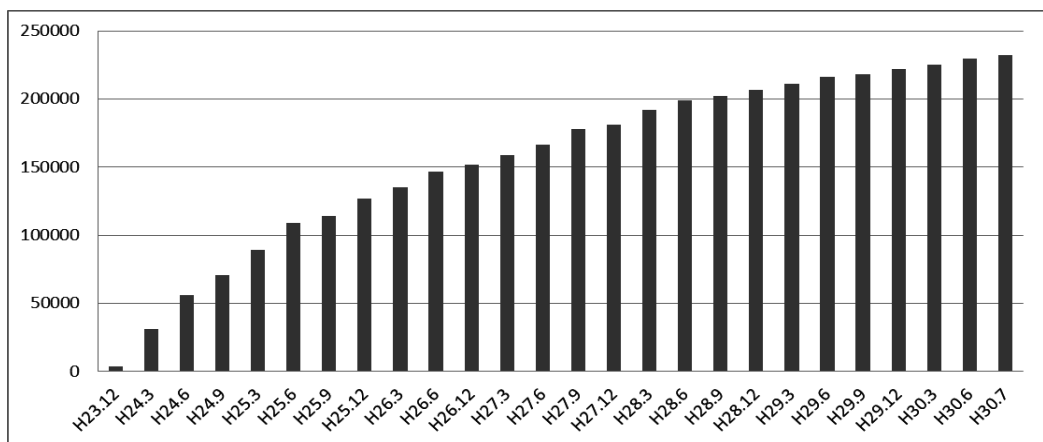


図1：サービス付き高齢者向け住宅戸数登録状況 (H30.7末時点)

出典：サービス付き高齢者向け住宅 情報提供システム HP 「サービス付き高齢者向け住宅の登録状況 (H30.7末時点)」より筆者作成。

2-5. 財務分析

ここでは、社会福祉法人Uの各拠点と法人全体の5年間の財務諸表に基づく5拠点の財務分析を行う。

灘拠点（図2）の流動比率は平成26年以降大幅な変動はみられないが、稼働状況が比較的安定しているため、流動資産はゆるやかな増加がみられる。収益性を見ると（表16）、ROAと総資産回転率の増減がみられる。経年で総資産が減少傾向にあり、逆に人

件費率が増加傾向にある。人材を安定させて費用を押さえつつ、将来の改修に向けて純資産を蓄えていく必要がある。減価償却費が増加していて、EBITDA 率（＝EBITDA／サービス活動収益×100）が減少しているのは国庫補助金等特別積立金取崩額の影響もあるが、サービス活動支差額の増収幅が大きくない事もその要因として考えられる。

| 流動資産 106,049,417 | 流動資産 132,050,123 | 流動資産 98,608,730 | 流動資産 91,199,582 | 流動資産 100,662,071 | 流動負債52,251,471 | 流動負債54,211,896 | 流動負債31,934,019 | 流動負債75,126,003 | 流動負債52,722,110 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | | | | 固定負債52,466,068 | 固定負債44,199,418 | 固定資産20,751,009 | 固定負債24,669,283 | 固定負債43,183,711 |
| 固定資産 512,806,415 | 固定資産 494,233,859 | 固定資産 477,770,421 | 固定資産 478,317,263 | 固定資産 461,119,404 | 純資産 457,063,966 | 純資産 464,106,441 | 純資産 502,643,063 | 純資産 526,488,651 | 純資産 530,934,011 |
| 817,855,832 平成25年度 | 826,283,982 平成26年度 | 584,379,171 平成27年度 | 589,516,845 平成28年度 | 581,781,495 平成29年度 | 581,781,495 平成29年度 | 589,516,845 平成28年度 | 584,379,171 平成27年度 | 826,283,982 平成26年度 | 817,855,832 平成25年度 |

図 2：社会福祉法人U 灘拠点貸借対照表推移

社会福祉法人U K事業部拠点区分貸借対照表を参考に筆者作成。

表 16：灘拠点 経営分析指標の算定結果

| 灘 拠点 | | 平成25年度 | 平成26年度 | 平成27年度 | 平成28年度 | 平成29年度 | 趨勢 |
|------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| 生産性 | 従事者1人当たり活動収益 | 5,718,991 | 5,582,140 | 5,546,255 | 5,601,768 | 5,792,313 | 101.3% |
| | 付加価値率 | 66.5% | 68.8% | 65.8% | 70.3% | 70.7% | 106.3% |
| | 労働生産性 | 3,804,705 | 3,839,737 | 3,651,262 | 3,940,467 | 4,096,464 | 107.7% |
| | 労働分配率 | 96.2% | 101.0% | 101.7% | 101.7% | 101.4% | 105.5% |
| 安定性 | 純資産比率 | 85.9% | 84.1% | 89.1% | 81.5% | 81.4% | 94.7% |
| | 固定長期適合率 | 88.6% | 89.7% | 89.7% | 93.2% | 90.5% | 102.2% |
| | 流動比率 | 270.9% | 119.0% | 112.3% | 122.7% | 122.9% | 45.4% |
| 収益性 | ROA | 2.1% | 1.7% | 1.4% | 1.3% | 1.7% | 78.6% |
| | 経常増減差額/サービス活動収益 | 99.3% | 102.5% | 100.1% | 99.4% | 109.9% | 110.7% |
| | 総資産回転率 | 2.1% | 1.7% | 1.4% | 1.3% | 1.5% | 71.0% |
| 適正性 | 人件費率 | 64.0% | 69.5% | 67.0% | 71.6% | 71.7% | 112.1% |
| | 減価償却費 | 4.3% | 4.3% | 4.4% | 5.0% | 5.5% | 127.6% |
| | EBITDA | 9.8% | 3.6% | 3.2% | 3.7% | 4.3% | 43.7% |

社会福祉法人U 事業活動計算書・貸借対照表より筆者作成。

岡本拠点（図3）では、平成29年度の流動比率を見ると、115.23%とあり、経年で短期返済能力は減退している。固定資産の変動が少ないのは、館内のエアコン改修や、多床室のプライバシー化の改修工事を行ったためであるが、純資産比率が平行であるという事は、利益の蓄積が出来ていないと考えられる。人件費率は大幅な変動がみられないため、生産性を高めて稼働状況を改善していく必要がある。

| 固定資産60,600,720 | 固定資産77,982,829 | 固定資産64,678,944 | 固定資産74,075,891 | 固定資産96,969,296 | 固定資産34,172,093 | 固定負債58,018,298 | 固定負債42,821,857 | 固定負債49,995,287 | 固定負債10,100,114 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | | | | 固定負債6,427,878 | 固定負債86,247,371 | 固定負債108,211,063 | 固定負債123,642,399 | 固定負債132,674,241 |
| 固定資産 756,968,906 | 固定資産 766,875,577 | 固定資産 743,768,412 | 固定資産 716,897,147 | 固定資産 721,969,273 | 純資産 668,359,130 | 純資産 646,607,433 | 純資産 659,255,530 | 純資産 670,809,710 | 純資産 663,235,007 |
| 817,579,526 平成25年度 | 844,408,406 平成26年度 | 808,447,860 平成27年度 | 791,873,097 平成28年度 | 818,958,338 平成29年度 | 818,938,338 平成29年度 | 791,873,097 平成28年度 | 808,447,860 平成27年度 | 844,408,406 平成26年度 | 817,579,526 平成25年度 |

図3：社会福祉法人U全体 岡本拠点貸借対照表推移

社会福祉法人U K事業部拠点区分貸借対照表を参考に筆者作成

表17：岡本拠点 経営分析指標の算定結果

| 岡本拠点 拠点 | | 平成25年度 | 平成26年度 | 平成27年度 | 平成28年度 | 平成29年度 | 趨勢 |
|---------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| 生産性 | 従事者1人当たり活動収益 | 6,188,329 | 5,795,213 | 5,990,341 | 5,098,752 | 5,072,176 | 82.0% |
| | 付加価値率 | 61.5% | 63.5% | 65.6% | 65.0% | 65.2% | 106.1% |
| | 労働生産性 | 3,805,784 | 3,679,640 | 3,928,508 | 3,314,964 | 3,308,355 | 86.9% |
| | 労働分配率 | 97.5% | 102.0% | 99.7% | 105.7% | 101.0% | 103.6% |
| 安定性 | 純資産比率 | 81.1% | 79.4% | 81.5% | 81.7% | 81.6% | 100.6% |
| | 固定長期適合率 | 95.1% | 96.5% | 97.3% | 97.8% | 98.3% | 103.3% |
| | 流動比率 | 279.7% | 155.2% | 147.1% | 127.0% | 115.2% | 41.2% |
| 収益性 | ROA | 0.7% | 1.7% | 2.3% | 0.6% | 2.0% | 303.8% |
| | 経常増減差額/サービス活動収益 | 98.3% | 100.8% | 98.9% | 82.5% | 99.3% | 101.0% |
| | 総資産回転率 | 0.7% | 1.7% | 2.4% | 0.7% | 2.0% | 300.7% |
| 適正性 | 人件費率 | 60.0% | 64.8% | 65.4% | 68.7% | 65.9% | 109.8% |
| | 減価償却費 | 7.3% | 8.1% | 8.1% | 8.3% | 8.3% | 113.9% |
| | EBITDA | 14.5% | 6.9% | 8.2% | 4.5% | 7.6% | 52.3% |

社会福祉法人U 事業活動計算書・貸借対照表より筆者作成。

御影拠点（表18）の経営指標の内、生産性は概ね増加傾向で、従事者1人当たり活動収益や労働生産性については増加傾向にある。流動比率についてはバラツキがみられるが、平成27年以降の流動負債の広がりが顕著にみられる（図4）。人件費率も大きな幅がないところから、特に短期入所の稼働状況を上げて、収支差額を高めていく必要がある。

| 流動資産 172,465,403 | 流動資産 216,127,855 | 流動資産 179,041,084 | 流動資産 182,189,351 | 流動資産 190,810,444 | 流動負債 247,075,896 | 流動負債 127,983,531 | 流動負債 89,001,705 | 流動負債 145,484,551 | 流動負債 165,492,921 |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 固定資産 1,134,939,464 | 固定資産 1,114,624,326 | 固定資産 1,080,835,866 | 固定資産 1,047,121,159 | 固定資産 1,014,633,346 | 固定負債 364,716,453 | 固定負債 515,508,470 | 固定負債 563,391,534 | 固定負債 611,114,683 | 固定負債 730,207,537 |
| 純資産 593,711,441 | 純資産 585,818,508 | 純資産 607,483,651 | 純資産 574,152,947 | 純資産 536,700,124 | | | | | |
| 1,307,484,867 平成25年度 | 1,330,752,181 平成26年度 | 1,259,876,950 平成27年度 | 1,229,310,510 平成28年度 | 1,205,503,790 平成29年度 | 1,205,503,790 平成29年度 | 1,229,310,510 平成28年度 | 1,259,876,950 平成27年度 | 1,330,752,181 平成26年度 | 1,307,484,867 平成25年度 |

図4：社会福祉法人U 御影拠点貸借対照表推移

社会福祉法人U K事業部拠点区分貸借対照表を参考に筆者作成。

表18：御影拠点 経営分析指標の算定結果

| 御影拠点 拠点 | | 平成25年度 | 平成26年度 | 平成27年度 | 平成28年度 | 平成29年度 | 趨勢 |
|---------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| 生産性 | 従事者1人当たり活動収益 | 5,715,913 | 6,059,853 | 6,030,697 | 6,192,151 | 6,615,410 | 115.7% |
| | 付加価値率 | 57.4% | 65.1% | 64.5% | 62.9% | 62.5% | 108.9% |
| | 労働生産性 | 3,282,089 | 3,944,463 | 3,889,393 | 3,896,545 | 4,137,032 | 126.0% |
| | 労働分配率 | 99.3% | 102.8% | 103.0% | 108.2% | 103.3% | 104.1% |
| 安定性 | 純資産比率 | 41.0% | 43.1% | 48.2% | 47.7% | 49.3% | 120.0% |
| | 固定長期適合率 | 89.6% | 94.0% | 92.3% | 95.1% | 105.9% | 118.2% |
| | 流動比率 | 104.3% | 148.6% | 71.7% | 142.4% | 77.2% | 74.1% |
| 収益性 | ROA | 4.5% | -0.1% | -0.2% | -1.6% | -0.2% | -4.8% |
| | 経常増減差額/サービス活動収益 | 2632.6% | 1647.7% | 358.0% | 114.6% | 261.5% | 9.9% |
| | 総資産回転率 | 0.2% | 0.0% | 0.0% | -1.4% | -0.1% | -48.7% |
| 適正性 | 人件費率 | 57.0% | 66.9% | 66.4% | 68.1% | 64.6% | 113.3% |
| | 減価償却費 | 6.1% | 6.4% | 6.8% | 6.6% | 6.7% | 109.8% |
| | EBITDA | 8.5% | 4.6% | 4.9% | 1.4% | 4.6% | 54.7% |

社会福祉法人U 事業活動計算書・貸借対照表より筆者作成。

大石拠点の貸借対照表（図5）からは、債務超過である事が示されている。流動資産は減少傾向でありながら、人件費率が増加しているのは、稼働状況の低迷が大きく影響している。早急なケアハウスの稼働状況の改善が必要である。

| | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 流動資産 236,242,442 | 流動資産 236,104,634 | 流動資産 203,423,309 | 流動資産 169,469,696 | 流動資産 162,826,092 | 流動負債 242,248,830 | 流動負債 270,129,694 | 流動負債 249,612,549 | 流動負債 286,134,116 | 流動負債 165,402,321 |
| 固定資産 1,434,086,893 | 固定資産 1,389,468,234 | 固定資産 1,354,247,277 | 固定資産 1,302,897,066 | 固定資産 1,262,857,018 | 固定負債 1,264,313,996 | 固定負債 1,238,703,511 | 固定負債 1,319,142,067 | 固定負債 1,372,580,898 | 固定負債 1,597,746,989 |
| | | | | | 純資産 -90,879,716 | | | | 純資産 -92,810,575 |
| | | | | | 純資産 -36,476,443 | 純資産 -11,084,020 | 純資産 -33,152,086 | | |
| 1,670,339,335 平成25年度 | 1,625,562,868 平成26年度 | 1,557,670,586 平成27年度 | 1,472,366,762 平成28年度 | 1,425,683,110 平成29年度 | 1,425,683,110 平成29年度 | 1,472,366,762 平成28年度 | 1,557,670,586 平成27年度 | 1,625,562,868 平成26年度 | 1,670,339,335 平成25年度 |

図5：社会福祉法人U 大石拠点貸借対照表推移

社会福祉法人U K事業部拠点区分貸借対照表を参考に筆者作成。

表19：大石拠点 経営分析指標の算定結果

| 大石拠点 拠点 | | 平成25年度 | 平成26年度 | 平成27年度 | 平成28年度 | 平成29年度 | 趨勢 |
|---------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| 生産性 | 従事者1人当たり活動収益 | 6,253,561 | 6,025,641 | 6,121,234 | 5,786,914 | 5,282,893 | 84.5% |
| | 付加価値率 | 55.8% | 64.6% | 65.4% | 64.7% | 63.1% | 113.0% |
| | 労働生産性 | 3,490,972 | 3,892,429 | 4,001,445 | 3,743,268 | 3,333,138 | 95.5% |
| | 労働分配率 | 96.9% | 100.9% | 91.5% | 103.1% | 111.7% | 115.3% |
| 安定性 | 純資産比率 | -5.6% | -2.0% | -0.7% | -2.5% | -5.7% | 102.1% |
| | 固定長期適合率 | 95.3% | 103.7% | 103.5% | 108.4% | 106.7% | 112.0% |
| | 流動比率 | 142.8% | 82.5% | 81.5% | 62.7% | 67.2% | 47.1% |
| 収益性 | ROA | 2.5% | -0.7% | 1.5% | -3.1% | -2.5% | -101.5% |
| | 経常増減差額/サービス活動収益 | 388.6% | -200.8% | 56.6% | 1176.6% | 114.2% | 29.4% |
| | 総資産回転率 | 0.6% | 0.4% | 2.7% | -0.3% | -2.2% | -345.6% |
| 適正性 | 人件費率 | 54.1% | 65.1% | 59.8% | 66.7% | 70.5% | 130.3% |
| | 減価償却費 | 8.1% | 8.1% | 7.6% | 7.9% | 8.0% | 98.5% |
| | EBITDA | 11.3% | 7.5% | 13.1% | 5.8% | 4.8% | 42.9% |

社会福祉法人U 事業活動計算書・貸借対照表より筆者作成。

灘在宅拠点（図6）も債務超過であり、人件費率が高く推移し、流動比率が低いことも稼働状況の低迷が影響していると考えられた。ここは、神戸市の指定管理を受け

ているため、土地・建物・設備への投資の必要が無い場合、減価償却費も大きな幅はみられないが、EBITDAが低迷している。サービス活動収支差額が低いと考えられた。

| | | | | | | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 流動資産 25,355,401 | 流動資産 36,981,815 | 流動資産 19,006,576 | 流動資産 19,864,280 | 流動資産 20,476,292 | 流動負債 26,498,506 | 流動負債 27,208,606 | 流動負債 23,516,102 | 流動負債 49,588,110 | 流動負債 27,836,046 |
| 固定資産 45,224,807 | 固定資産 41,915,071 | 固定資産 39,286,092 | 固定資産 33,524,871 | 固定資産 31,295,311 | 固定負債 36,397,410 | 固定負債 36,071,081 | 固定負債 40,474,346 | 固定負債 42,418,796 | 固定負債 40,480,403 |
| | | | | | 純資産 -11,124,313 | 純資産 -9,891,546 | 純資産 -5,697,778 | 純資産 -13,110,020 | |
| 70,580,208 平成25年度 | 78,896,886 平成26年度 | 58,292,668 平成27年度 | 53,389,151 平成28年度 | 51,771,603 平成29年度 | 51,771,603 平成29年度 | 51,771,603 平成29年度 | 51,771,603 平成29年度 | 78,896,886 平成26年度 | 70,580,208 平成25年度 |

図6：社会福祉法人U 灘在宅拠点貸借対照表推移

社会福祉法人U K事業部拠点区分貸借対照表を参考に筆者作成。

表20：灘在宅拠点 経営分析指標の算定結果

| 灘在宅拠点 拠点 | | 平成25年度 | 平成26年度 | 平成27年度 | 平成28年度 | 平成29年度 | 趨勢 |
|----------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| 生産性 | 従事者1人当たり活動収益 | 3,685,088 | 3,346,589 | 3,131,529 | 4,045,061 | 3,886,380 | 105.5% |
| | 付加価値率 | 71.4% | 70.3% | 72.9% | 72.4% | 75.9% | 106.3% |
| | 労働生産性 | 2,629,662 | 2,353,154 | 2,283,343 | 2,928,725 | 2,947,771 | 112.1% |
| | 労働分配率 | 113.4% | 119.4% | 111.0% | 115.0% | 106.2% | 93.7% |
| 安定性 | 純資産比率 | 3.2% | -16.6% | -9.8% | -18.5% | -21.5% | -669.9% |
| | 固定長期適合率 | 105.8% | 143.0% | 113.0% | 128.1% | 123.8% | 117.0% |
| | 流動比率 | 91.1% | 74.6% | 80.8% | 73.0% | 77.3% | 84.8% |
| 収益性 | ROA | -15.7% | -19.3% | -16.3% | -24.6% | -10.6% | 68.0% |
| | 経常増減差額/サービス活動収益 | 98.3% | 99.4% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 101.7% |
| | 総資産回転率 | -15.9% | -19.4% | -16.3% | -24.6% | -10.7% | 66.9% |
| 適正性 | 人件費率 | 80.9% | 83.9% | 80.9% | 83.2% | 80.6% | 99.6% |
| | 減価償却費 | 3.6% | 3.6% | 3.1% | 3.1% | 2.9% | 80.9% |
| | EBITDA | -5.7% | -10.0% | -4.9% | -7.8% | -1.8% | 31.9% |

社会福祉法人U 事業活動計算書・貸借対照表より筆者作成。

次に、社会福祉法人U全体の財務分析を行う。まず、流動資産は趨勢で95.34%、固定資産は趨勢で89.90%と減少している。流動負債は趨勢で221.66%、固定負債は69.99%と推移している。貸借対照表(図7)をみても、流動比率のバランス、当座比

率のバランス、固定比率のバランスが悪い。固定長期適合率も 100%を超えており長期的な資金繰りの悪化が伺える。大石拠点や灘在宅拠点の影響は大きいものの、全社的に稼働状況の低迷、人件費率の増加が著しく、純資産を蓄える体力がない。

一方で、運転資本や設備への投資に消極的だと、それ以上の増収の見込みが低いいため、ターゲットを定めた投資の検討が必要である。

| 流動資産 599,722,383 | 流動資産 698,797,316 | 流動資産 552,759,267 | 流動資産 537,688,859 | 流動資産 571,764,165 | 流動負債 652,246,736 | 流動負債 540,553,109 | 流動負債 438,097,742 | 流動負債 606,289,107 | 流動負債 294,249,661 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 固定資産 3,884,067,485 | 固定資産 3,807,107,067 | 固定資産 3,695,908,068 | 固定資産 3,578,757,506 | 固定資産 3,491,934,642 | 固定負債 1,784,321,293 | 固定負債 1,925,729,861 | 固定負債 2,067,969,158 | 固定負債 2,174,426,074 | 固定負債 2,549,247,881 |
| 純資産 1,627,130,508 | 純資産 1,650,163,395 | 純資産 1,752,600,435 | 純資産 1,725,189,202 | 純資産 1,640,322,326 | | | | | |
| 4,483,819,868 | 4,505,904,383 | 4,248,667,335 | 4,116,446,365 | 4,063,698,537 | 4,063,698,537 | 4,116,446,365 | 4,248,667,335 | 4,505,904,383 | 4,483,819,868 |
| 平成25年度 | 平成26年度 | 平成27年度 | 平成28年度 | 平成29年度 | 平成29年度 | 平成28年度 | 平成27年度 | 平成26年度 | 平成25年度 |

図7：社会福祉法人U全体 貸借対照表推移

社会福祉法人U K事業部拠点区分貸借対照表を参考に筆者作成。

表21：社会福祉法人U 経営分析指標の算定結果

| 神戸事業部 全体 | | 平成25年度 | 平成26年度 | 平成27年度 | 平成28年度 | 平成29年度 | 趨勢 |
|----------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| 生産性 | 従事者1人当たり活動収益 | 5,755,782 | 5,642,075 | 5,633,599 | 5,566,505 | 5,530,834 | 96.1% |
| | 付加価値率 | 60.6% | 65.9% | 65.7% | 66.1% | 66.0% | 108.8% |
| | 労働生産性 | 3,487,976 | 3,717,285 | 3,702,699 | 3,680,169 | 3,648,379 | 104.6% |
| | 労働分配率 | 98.5% | 102.6% | 99.4% | 105.2% | 104.7% | 106.3% |
| 安定性 | 純資産比率 | 36.6% | 38.3% | 41.3% | 40.1% | 40.0% | 109.5% |
| | 固定長期適合率 | 92.7% | 97.6% | 97.0% | 100.1% | 102.4% | 110.4% |
| | 流動比率 | 205.2% | 115.3% | 126.2% | 99.5% | 87.7% | 42.7% |
| 収益性 | ROA | 2.4% | -0.1% | 0.9% | -1.6% | -0.4% | -18.4% |
| | 経常増減差額/サービス活動収益 | 532.2% | -22.3% | 66.0% | 308.0% | 142.1% | 26.7% |
| | 総資産回転率 | 0.5% | 0.3% | 1.4% | -0.5% | -0.3% | -68.8% |
| 適正性 | 人件費率 | 59.7% | 67.6% | 65.3% | 69.5% | 69.1% | 115.8% |
| | 減価償却費 | 6.3% | 6.5% | 6.5% | 6.7% | 6.8% | 108.1% |
| | EBITDA | 9.8% | 4.7% | 6.8% | 3.1% | 3.6% | 36.6% |

社会福祉法人U 事業活動計算書・貸借対照表より筆者作成。

表 22 は各拠点の経営分析指標の内、平成 29 年度単年度で比較したものである。ここでは、各拠点、各サービスの財務状況の動向を考察する。

表 22：社会福祉法人U 経営分析指標 平成 29 年度単年度比較

| 平成29年度比較 | | 灘拠点 | 岡本拠点 | 御影拠点 | 大石拠点 | 灘在宅拠点 | 全体 |
|----------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 生産性 | 従事者1人当たり活動収益 | 5,792,313 | 5,072,176 | 6,615,410 | 5,282,893 | 3,886,380 | 5,530,834 |
| | 付加価値率 | 70.7% | 65.2% | 62.5% | 63.1% | 75.9% | 66.0% |
| | 労働生産性 | 4,096,464 | 3,308,355 | 4,137,032 | 3,333,138 | 2,947,771 | 3,648,379 |
| | 労働分配率 | 101.4% | 101.0% | 103.3% | 111.7% | 106.2% | 104.7% |
| 安定性 | 純資産比率 | 81.4% | 81.6% | 49.3% | -5.7% | -21.5% | 40.0% |
| | 固定長期適合率 | 90.5% | 98.3% | 105.9% | 106.7% | 123.8% | 102.4% |
| | 流動比率 | 122.9% | 115.2% | 77.2% | 67.2% | 77.3% | 87.7% |
| 収益性 | ROA | 1.7% | 2.0% | -0.2% | -2.5% | -10.6% | -0.4% |
| | 経常増減差額/サービス活動収益 | 109.9% | 99.3% | -261.5% | -114.2% | -100.0% | 142.1% |
| | 総資産回転率 | 1.5% | 2.0% | -0.1% | -2.2% | -10.7% | -0.3% |
| 適正性 | 人件費率 | 71.7% | 65.9% | 64.6% | 70.5% | 80.6% | 69.1% |
| | 減価償却費 | 5.5% | 8.3% | 6.7% | 8.0% | 2.9% | 6.8% |
| | EBITDA | 4.3% | 7.6% | 4.6% | 4.8% | -1.8% | 3.6% |

社会福祉法人U 事業活動計算書・貸借対照表より筆者作成。

※法人全体を基準に、経営指標上で下回る数値に色付けを行う。

5 拠点の生産性は、比較的、安定的な稼働率を示していた灘拠点が最も高い数値を示していた。大石拠点は、ケアハウスの稼働低迷もあり、全ての項目で全体値を下回っていた。御影拠点は、職員一人あたり活動収益と労働生産性が最も高い数値を示しているが、サービス活動収益の増加ではなく、サービス活動費用を抑えた結果である事がわかった。

安定性についても、灘拠点が最も高い数値を示していた。流動比率が最も高い数値を示していることから安定稼働により、流動資産の厚みが伺えるが、固定長期適合率が90%を超えており、安心出来る状況とは言えない。

御影拠点、大石拠点、灘在宅拠点については、項目のほとんどが全体平均を下回り、短期的にも長期的にも安定しているとは言えない状況にある。

収益性については、岡本拠点が ROA と総資産回転率の最も高い数値を示している。但し、稼働状況が著しく改善していない中で、これらの数値が高まっているのは、流動資産の内、費用の支出が抑制によってもたらされたものだと考えられる。

適正性についても、岡本拠点のみが全て全体数値を上回っている。EBITDA については国庫補助金等特別積立金取崩額により振れ幅があるものの、先の収益性とは裏腹に、

費用を抑え、サービス活動増減差額の高かった岡本拠点がこれらの数値に至ったと考えられる。

以上の結果から、大石拠点・灘在宅拠点は、全ての指標が低く、危機的な状況となっていることが明らかにされた。

2-6. SWOT 分析

ここでは、社会福祉法人Uの各拠点と法人全体のSWOT分析を行う。

表 23：灘拠点 SWOT 分析

| 強み | 弱み |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・従来型特養の為、低所得者に対応しやすい。 ・公共交通機関からのアクセスが良好。 ・勤続年数の長い職員が多数存在。 ・産前産後育児休暇の取得者（復帰者）が多数存在する。 ・地域包括支援センター、居宅介護支援事業所を併設しているので地域ニーズに応じやすい。 ・神戸事業部では最も古く、信頼が厚い。 ・ターミナルケアに順応出来る。 | <ul style="list-style-type: none"> ・セールスポイントが不明確。 ・第三者の評価受入れに消極的。 ・広報活動が希薄。 ・経年劣化に伴う老朽化。 ・医療、リハビリサービスが提供しにくい。 ・標準化された指導育成体制が無い。 |
| 機会 | 脅威 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・多子高齢地域。 ・認知症高齢者の増加。 ・障害者ニーズの増加。 ・介護ロボット等の普及。 ・外国人労働者の増加。 | <ul style="list-style-type: none"> ・法人内で利用者と人材の確保を競う可能性。 ・ご利用者満足度の調査・理解が乏しい。 ・同業他事業所が散在している。 ・介護業務中の事故に対する損害賠償請求。 ・競合他社の参入。 ・消費税増税に伴うコスト増。 ・将来的に介護報酬減算の可能性。 ・介護人材の慢性的な不足。 |

筆者作成。

灘拠点（表 23）は、従来型特養と地域包括支援センター・居宅介護支援事業所の併設により、多様なニーズに速やかに応じる事が出来る。また、勤続年数の永い職員が多いため、安定的なサービス提供が可能である事も強みと言える。一方で、地域交流活動の広報が希薄であり、潜在ニーズに対しての情報提供が弱いと考えられる。

表 24：岡本拠点 SWOT 分析

| | |
|---|--|
| <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従来型特養の為、低所得者に対応しやすい。 ・公共交通機関からのアクセスが良好。 ・多床室のプライバシー化改修工事済み。 ・ターミナルケアに順応出来る。 ・組織的意識の高い地域住民との連携体制。 ・併設のデイサービスとの連携。 | <p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セールスポイントが不明確。 ・経年劣化に伴う老朽化。 ・医療、リハビリサービスが提供しにくい。 ・標準化された指導育成体制が無い。 ・国家資格有資格者が少ない。 |
| <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多子高齢地域。 ・認知症高齢者の増加。 ・障害者ニーズの増加。 ・介護ロボット等の普及。 ・外国人労働者の増加。 | <p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ・法人内で利用者と人材の確保を競う可能性。 ・ご利用者満足度の調査・理解が乏しい。 ・同業他事業所が散在している。 ・介護業務中の事故に対する損害賠償請求。 ・土砂災害警戒区域に密接。 ・消費税増税に伴うコスト増。 ・将来的に介護報酬減算の可能性。 ・介護人材の慢性的な不足。 |

筆者作成。

岡本拠点（表 24）は従来型特養でありながら、多床室のプライバシー化改修を行っており、プライバシーへの配慮がしやすい環境である。土砂災害警戒区域に密接しながら、定例的に防災活動を実施している防災意識の高い地域住民との連携も強みである。ただし、中堅職員数は多いとは言えず、指導育成体制が弱いため、標準化されたサービスの提供が難しい。

表 24：御影拠点 SWOT 分析

| | |
|--|--|
| <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ユニット型特養の為、男女共に受入れやすい。 ・公共交通機関からのアクセスが良好。 ・ターミナルケアに順応出来る。 ・併設のグループホームとの連携。 ・併設の診療所との連携。 | <p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セールスポイントが不明確。 ・経年劣化に伴う老朽化。 ・リハビリサービスが提供しにくい。 ・標準化された指導育成体制が無い。 ・サービス稼働率の低迷。 |
| <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多子高齢地域。 ・認知症高齢者の増加。 ・障害者ニーズの増加。 ・介護ロボット等の普及。 ・外国人労働者の増加。 ・敷地構内の利活用。 | <p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ・法人内で利用者と人材の確保を競う可能性。 ・ご利用者満足度の調査・理解が乏しい。 ・同業他事業所が散在している。 ・介護業務中の事故に対する損害賠償請求。 ・津波災害警戒区域に密接。 ・消費税増税に伴うコスト増。 ・将来的に介護報酬減算の可能性。 ・介護人材の慢性的な不足。 |

筆者作成。

御影拠点（表 24）は、全室個室のユニット型特養と、グループホームを併設しており、幅広いニーズに応じる事が出来る。敷地は広く、現在休止しているデイサービス施設の利活用で、さらに地域ニーズに応じる事も可能である。一方で、津波災害区域に密接しているため、1階部分に居住区を持つユニットでは日常的な防災意識が欠かれない。

表 25：大石拠点 SWOT 分析

| | |
|--|---|
| <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ユニット型特養の為、男女共に受入れやすい。 ・公共交通機関からのアクセスが良好。 ・法人内では最大の定員数。 ・高級志向の設え。 ・ターミナルケアに順応出来る。 | <p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セールスポイントが不明確 ・広報活動が希薄 ・リハビリサービスが提供しにくい ・標準化された指導育成体制が無い ・サービス稼働率の低迷 ・地域交流が希薄 ・職員定着が希薄 ・第三者の評価受入れに消極的 |
| <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢者人口の増加。 ・認知症高齢者の増加。 ・障害者ニーズの増加。 ・介護ロボット等の普及。 ・外国人労働者の増加。 ・敷地構内の利活用。 | <p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ・法人内で利用者と人材の確保を競う可能性。 ・ご利用者満足度の調査・理解が乏しい。 ・同業他事業所が散在している。 ・介護業務中の事故に対する損害賠償請求。 ・消費税増税に伴うコスト増。 ・将来的に介護報酬減算の可能性。 ・介護人材の慢性的な不足。 |

筆者作成。

大石拠点（表 25）は、ユニット型の地域密着型特養とケアハウスが併設しており、設えも高級感があるのが強みと言える。また、敷地構内も広いため、利活用の再検討が出来る。一方で、地域交流活動や、広報活動が希薄であるため、新規利用者へのアピールに乏しく、稼働状況も低迷している。

表 26 灘在宅拠点 SWOT 分析

| | |
|--|--|
| <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・併設保育園との交流が盛ん。 ・公共交通機関からのアクセスが良好。 ・地域包括支援センター、居宅介護支援事業所を併設しているので地域ニーズに応じやすい。 ・中重度要介護者の受入れ。 ・介護系有資格者が多い。 ・指定管理事業所の為、大型設備費用は市の予算内。 | <p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セールスポイントが不明確。 ・広報活動が希薄。 ・リハビリサービスが提供しにくい。 ・標準化された指導育成体制が無い。 ・サービス稼働率の低迷。 ・職員定着が希薄。 ・24時間サービスを併設していない。 ・経年劣化による老朽化。 ・訪問事業を備えていない。 |
| <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢者人口の増加。 ・認知症高齢者の増加。 ・障害者ニーズの増加。 ・介護ロボット等の普及。 ・外国人労働者の増加。 | <p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ・法人内で利用者と人材の確保を競う可能性。 ・ご利用者満足度の調査・理解が乏しい。 ・同業他事業所が散在している。 ・介護業務中の事故に対する損害賠償請求。 ・消費税増税に伴うコスト増。 ・将来的に介護報酬減算の可能性。 ・介護人材の慢性的な不足。 |

筆者作成。

灘在宅拠点（表 26）は、併設保育園との交流や、地域交流に取り組んでおり、旧知からの信頼も厚い。地域包括支援センターや居宅介護支援事業所の併設もあるため、地域ニーズの発掘はしやすい環境にある。一方で、訪問事業や 24 時間サービス事業を構えていないため、サービス提供の幅が狭い。

表 27 社会福祉法人U クロス SWOT 分析

| | | 機会 | 脅威 |
|---------------------|---|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ・ 多子高齢地域。 ・ 高齢者人口の増加。 ・ 認知症高齢者の増加。 ・ 障害者ニーズの増加。 ・ 介護ロボット等の普及。 ・ 外国人労働者の増加。 ・ 敷地構内の利活用。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 法人内で利用者と人材の確保を競う可能性。 ・ ご利用者満足度の調査・理解が乏しい。 ・ 同業他事業所が散在している。 ・ 介護業務中の事故に対する損害賠償請求。 ・ 競合他社の参入。 ・ 消費税増税に伴うコスト増。 ・ 将来的に介護報酬減算の可能性。 ・ 介護人材の慢性的な不足。 ・ 土砂災害警戒区域に密接。 ・ 津波災害警戒区域に密接。 |
| 強み | <ul style="list-style-type: none"> ・ 従来型特養の為、低所得者に対応しやすい。 ・ 公共交通機関からのアクセスが良好。 ・ 勤続年数の長い職員が多数存在。 ・ 産前産後育児休暇の取得者（復帰者）が多数存在する。 ・ 地域包括支援センター、居宅介護支援事業所を併設しているので地域ニーズに応じやすい。 ・ ターミナルケアに順応出来る。 ・ 多床室のプライバシー化改修工事済み。 ・ 併設のデイサービスとの連携。 ・ ユニット型特養の為、男女共に受入れやすい。 ・ 併設のグループホームとの連携。 ・ 併設の診療所との連携。 ・ 高級志向の設え。 ・ 中重度要介護者の受入れ。 | 積極化戦略(強み×機会) | 差別化戦略(強み×脅威) |
| | | 各所得層高齢者への対応。 | 多様な事業所でキャリアアップ。 |
| | | 軽度～終末期までの受入れ。 | ターミナルケアの質の向上。 |
| | | 併設サービスとの連携。 | 大型発注によるコストカット。 |
| | | 職員や来訪者も交通至便。 | 災害時の相互協力関係。 |
| 空きスペースや介護ロボット等の利活用。 | 産前産後育児休暇明け職員への受入れ充実。 | | |
| 弱み | <ul style="list-style-type: none"> ・ セールスポイントが不明確。 ・ 第三者の評価受入れに消極的。 ・ 広報活動が希薄。 ・ 経年劣化に伴う老朽化。 ・ 医療、リハビリサービスが提供しにくい。 ・ 標準化された指導育成体制が無い。 ・ 国家資格有資格者が少ない。 ・ サービス稼働率の低迷。 ・ 職員定着が希薄。 ・ 地域交流が希薄。 ・ 訪問事業を備えていない。 | 弱点強化戦略(弱み×機会) | 専守防衛・撤退戦略(弱み×脅威) |
| | | 新規利用者獲得に向けた広報活動。 | 事業の縮小。 |
| | | リハビリや障害者ニーズの察知。 | 地域交流、貢献の強化。 |
| | | 職員に向けた教育体制の確立。 | 職員定着の為の施設間異動。 |
| 地域特性を分析したターゲットの見極め。 | 第三者評価、利用者満足度の実施と分析。 | | |

筆者作成。

これらをまとめ、社会福祉法人U全体のクロス SWOT 分析を行った(表 27)。最初に、「強み」と「機会」を掛け合わせた「積極化戦略」では、以下が考えられる。まず、従来型特養とユニット型特養、ケアハウスを構えている強みを活かして、各所得層への対応が可能であり、軽度～終末期まで受け入れる事が可能である事も前面に出す必要がある。また、併設サービスとの連携で情報共有がしやすいことや、各事業所とも交通至便である事等も積極的にPRしていかなければならない。その他、空きスペースや、介護ロボットの利活用の可能性についても議論を深め、幅広いニーズに応じる事が出来る法人である事を示していかなければならない。

次に、「弱み」と「機会」を掛け合わせた「弱点強化戦略」では機会損失を生じさせない事が重要である。一般的なホームページやパンフレット、リーフレットは活用しているが、さらに高齢者やその家族にも分かりやすい広報活動が必要であると考えられる。また、現在だけでなく、将来の人口減や元気高齢者の獲得を視野に入れ、リハ

ビリニーズや障害者ニーズの動向について分析収集しておく必要がある。

職員教育については、法人理念に基づいたケアとはどういったものか吸収するまでの時間を多くとりつつ、無資格・未経験の応募者が段階を経て技能を習得できるプランの構築が必要であると考えられる。いずれにしても、これから法人に関わる人に対し、伝えるべきメッセージを明確に伝える事が重要であると考えられる。

次に、「強み」と「脅威」を掛け合わせた「差別化戦略」では以下の事が考えられる。5拠点において、多様な事業所を構えている強みを活かし、それぞれの事業所を経験してキャリアアップを図ることや、複数事業所による大型発注により、各種備品のコストカットが期待出来ると思われる。また、ターミナルケアについては評価を繰り返し、利用者や家族が望む最大限のケアを確立させなければならない。その他、非常災害時は相互協力出来るよう情報や備品の整理を図り、法人内保育部門との連携において、産前産後育児休暇から復帰する職員へのアプローチも必要であると考えられる。

最後に、「弱み」と「脅威」を掛け合わせた「専守防衛・撤退戦略」について述べる。

まず、職員の定着や、地域との交流といった、社会福祉法人のみならず、事業所の使命という点では、これまでのあり方を見直して働きかける必要がある。また、利用者満足度調査や、第三者評価といった評価指標を提示出来ていないため、利用を検討する人や求職者向けように、それらの結果を示す必要があると考えられる。また、事業所単体ではなく、法人全体の視点から見れば、稼働の低迷が長年続く事業について、撤退していく事も考えていかなければならない。

2-7. 介護事業を担う中堅職員の意識

主任級～中間管理職といった中堅職員は、名の通り中核を担い、事業を継続していく上においても欠かせない存在である。彼らの意欲を高める事は不可欠で、その意識に変革をもたらす事は重要である。一方で経験年数が増すごとに、または年代が高くなるごとに意欲が減退している可能性もあることから、職員に対してアンケート調査を実施することとした。

渡辺(2016)は職員の意欲を高めるポイントを発見するツールとして「ES21」と言われる調査を推奨している⁷。「ES21」は、多くの満足度調査が「職員の意識」に注目しているの対して、調査の視点を「法人と職員の関係性」に置いて設計しているのが特徴とされている。また、その構成は、「顧客満足」・「収益性」・「生産性」・「定着性」・「自

⁷「渡辺充彦, 竹重俊文, 渡辺征克(2016) 地域包括ケアシステム時代に勝ち残れる医療・社会福祉法人「経営変革」の教科書」P.137

組織への総合満足度（愛着度）」・「個人の目標達成意欲」の6つの概念、21 の設問で設計しているのも特徴とされている。

表 28 : 「ES21 に基づくアンケート調査票」

| 職務意識に関するアンケート ※当てはまるもの 1つに○をつけてください | | 当てはまる数字に○をつけてください | | | | |
|--|--|-----------------------------------|------|------|------|------|
| 1. | あなたの年代は | 20才代 | 30才代 | 40才代 | 50才代 | 60才代 |
| 2. | あなたの性別は | 男性 | 女性 | | | |
| 3. | 社会福祉法人属員の勤続年数をお聞かせください | 約 () 年 ※休職された事のある方は、休職期間を含む計勤続年数 | | | | |
| <p>下記の質問内容の内 「法人」とは、神戸 事業部 高齢部門とさせていただきます。 「自施設」とは、本紙を記入する際に在籍している事業所とさせていただきます。</p> | | | | | | |
| 1 | あなたは、法人の理念に即り事業運営（日常業務）を遂行していますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | あなたは、法人の年度目標（事業計画）を理解していますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | あなたは、自施設の年度目標（事業計画）立案・作成に参画していますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | あなたは、現在の職位について、法人から求められた権限を理解していますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | あなたは、2ヶ月前後、自法人がどのような変革を目指しているのかのビジョンや価値について、上司から説明を受け、正しく理解するとともに共有していますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | あなたは、日常の仕事を進めていくうえで、近隣の地域や社会に対して守るべきことや配慮すべきことを理解していますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | ご利用者が自施設に求めていること（要望や要求、提案など）を理解していますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | 近隣にある他法人が運営する施設より自施設のサービスが確実（優美）に優れているところを正しく理解していますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | 自施設の提供するサービスにご利用者などの反応見ているかを、調査データ（アンケート）で確認できますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | 苦情やクレームの原因を分析し、同じことが起きないように施設全体で取り組んでいますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | 自施設独自の強みでどのように事業の成長を図るかについて、上司と話し合い、共有していますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12 | あなたが役割や能力を最大限に發揮するために、施設や上司は機会を与えてくれたり、適切な支援をしてくれていると思いますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13 | 自分の意見がミーティングや会議など職場で採り入れられ、実行に移されていると思いますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14 | あなたの施設や上司は、あなたの仕事ぶりを褒めたり認めたりしてくれていますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15 | あなたが仕事で成長するように、上司や同僚は認め、励ましてくれていると思いますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16 | 自分の仕事を行ううえで、関連する部門から適切な支援を受けていると思いますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17 | 1年間を振り返ってみて、仕事を通じて学び、成長する機会を与えられたと思いますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18 | あなたは、自分の仕事で自施設のビジョンを実現するために重要な役割を担っていると思いますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19 | あなたが優れた仕事を行えるよう、施設は設備面や道具など適切な職場環境を確保していると思いますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20 | 自分の仕事の成果や能力について、公正な評価を受けていると思いますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21 | 自法人・自施設の業績や自分の仕事に必要な情報について、適切に入手できますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22 | 自法人または地域で同じようなサービスを提供している他の施設の優れた事例をもとに、自分の仕事を改善していますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23 | 1年間を振り返って、あなたの個人目標の達成状況についてお答え下さい。 | | | | | |
| 24 | あなたは、自施設について働きがいのある職場として総合的に満足していますか | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25 | ①目標の0～30%達成している ②目標の31～50%達成している ③目標の51～70%達成している ④目標の71～90%達成している ⑤目標の91～100%達成している | | | | | |

質問は以上です。お忙しい中ご協力いただきありがとうございます。

地域包括ケアシステム時代に勝ち残る医療・社会福祉法人「経営変革」の教科書 P137 を参考に一部追記して筆者作成。

今回の調査は、この 21 問の質問内容に 4 項目を加え、5 段階のリッカート尺度を用

い調査を行った（表 28）。

調査対象は、社会福祉法人Uの中核を担中堅職員で、副主任・主任・係長・課長・次長とし、78人に配布し、48件の回答(回収率61.5%)を得た。

分析は、25項目の質問内容の記述統計と、1項目が目標達成度の設問であることから、残りの24項目間の関係について因子分析を行った。因子分析では、2項目を削除する事となり、結果22項目の分析を行い、①職場への関与意識、②職務関与、③ソーシャルサポート、④愛着、⑤改善行動と分類できる因子パターンを得ることができた。これらの次元間の信頼性係数は、0.631~0.873と高い値を示した。

図8~10に示すように、勤続年数が増す事に職場への関与意識が低い、あるいは改善行動や職務関与が減退するという傾向は認められなかった。

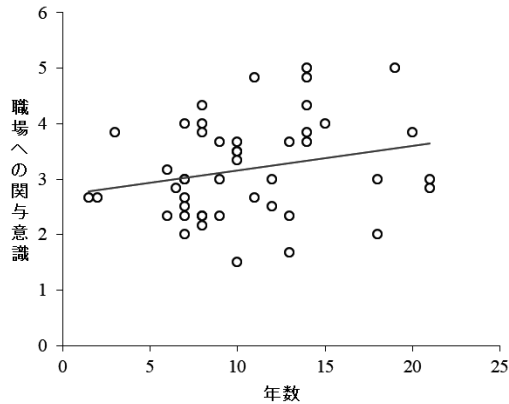


図8：年数・職場への関与意識 散布図

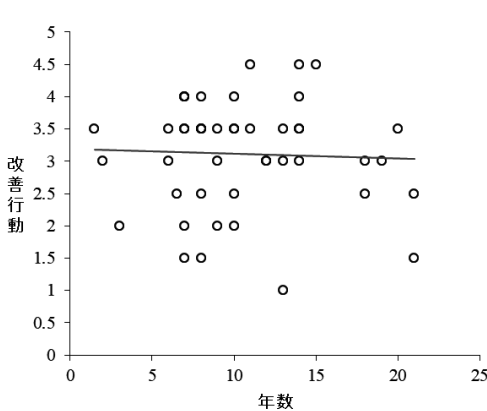


図9：年数・改善行動 散布図

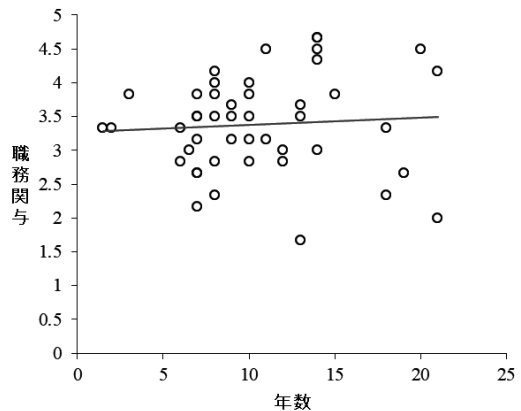


図10：年数・職務関与 散布図

次に、法人理念や法人のビジョンへの意識について調査を行った。まず、「あなたは、法人の理念に則り事業運営（日常業務）を遂行していますか」という設問に対しては、「そう思う」が29.2%、「ややそう思う」が50.0%、「どちらとも言えない」が16.7%、「あまりそう思わない」が4.2%、「そう思わない」が0%という結果がみられた（表29）。理念に則って業務を遂行しているという意識は、比較的高い傾向が示されていた。

表29：設問「あなたは法人の理念に則り事業運営（日常業務）を遂行していますか」に対する回答

| | そう思う | ややそう思う | どちらとも言えない | あまりそう思わない | そう思わない | 合計 |
|-----|-------|--------|-----------|-----------|--------|------|
| 灘 | 40.0% | 60.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 100% |
| 御影 | 40.0% | 53.3% | 6.7% | 0.0% | 0.0% | 100% |
| 灘在宅 | 33.3% | 33.3% | 0.0% | 33.3% | 0.0% | 100% |
| 岡本 | 25.0% | 37.5% | 37.5% | 0.0% | 0.0% | 100% |
| 大石 | 8.3% | 50.0% | 33.3% | 8.3% | 0.0% | 100% |
| 全体 | 29.2% | 50.0% | 16.7% | 4.2% | 0.0% | 100% |

一方、「あなたは、2～3年後、自法人がどのような姿を目指しているのかのビジョンや価値について、上司から説明を受け、正しく理解するとともに共有していますか」という設問に対しては、「そう思う」が14.6%、「ややそう思う」が22.9%、「どちらとも言えない」が33.3%、「あまりそう思わない」が22.9%、「そう思わない」が6.3%という結果であった（表30）。

表30：設問「あなたは、2～3年後、自法人がどのような姿を目指しているのかのビジョンや価値について、上司から説明を受け、正しく理解するとともに共有していますか」に対する回答

| | そう思う | ややそう思う | どちらとも言えない | あまりそう思わない | そう思わない | 合計 |
|-----|-------|--------|-----------|-----------|--------|------|
| 灘 | 50.0% | 40.0% | 10.0% | 0.0% | 0.0% | 100% |
| 岡本 | 25.0% | 25.0% | 50.0% | 0.0% | 0.0% | 100% |
| 御影 | 0.0% | 33.3% | 40.0% | 26.7% | 0.0% | 100% |
| 大石 | 0.0% | 0.0% | 33.3% | 41.7% | 25.0% | 100% |
| 灘在宅 | 0.0% | 0.0% | 33.3% | 66.7% | 0.0% | 100% |
| 全体 | 14.6% | 22.9% | 33.3% | 22.9% | 6.3% | 100% |

これらのことから、中堅職員の意識が低いがゆえに、人材の定着や稼働状況の低迷に至っているとは考えにくく、むしろ、そのような状況下でも意欲を維持し、目前の利用者に向き合い、サービス提供を凶ろうとしている事が伺えた。

一方で、人材や稼働が不安定な施設では、ビジョンや価値の共有に課題がある事が判明した。

2-8. 現状とあるべき姿との乖離

社会福祉法人Uの神戸事業部は、平成8年6月1日より事業を開始し、平成9年には灘拠点に、平成13年には岡本拠点に、平成17年には御影拠点に、平成18年には灘在宅拠点に、平成21年には大石拠点にと事業を展開してきた。以降、法人内で保育部門の展開は図ってきているものの、高齢部門の事業は廃止や休止を繰り返す事で神戸事業の継続を保ってきている。

大石拠点を展開する時点で、事業の縮小は想定していなかったと考えられるが、以降、新たなサービス提供に踏み込まなかった事も事実である。また、各拠点の強みを活かしたサービス提供や、その取り組みに対する広報活動に消極的であり、または、弱みや脅威に対する先見的な対策が後手に回り、他社との競合が図れず、稼働状況の低迷を招いてしまったと考えられる。

人材確保や組織再編についても中長期的な計画が弱く、勤続年数が永い職員が多い施設と少ない施設が二極化し、事業運営の中核を担う中堅職員の意欲をさらに高める事に繋がらず、次期管理者候補の育成が滞るといった状況に陥る結果になったと考えられる。

3. 現状打破への糸口の発見

3-1. 地域包括ケアシステムへの参画

地域包括ケアシステムの構築において社会福祉法人が関わるべきこととして、「特に、社会福祉法人は、その本旨を踏まえ、地域のニーズにきめ細かく対応し、事業を積極的に地域に展開することにより、喫緊の課題となっている地域包括ケアシステムの構築において中心的な役割を果たす事がもとめられている」とされている⁸。

これに加え、社会福祉法人が全世代対応型地域包括ケアシステムへ、また地域共生社会の構築へ関わるべきことも示されている⁹。すなわち「社会福祉法人は、その専門性と地域における信頼感、存在感を生かし、高齢、障害、子どもといった対象を問わ

⁸ 社会保障審議会福祉部会報告書(H27年2月12日)P31

⁹ 厚生労働省の地域強化検討会中間とりまとめ(H28年12月26日)P18～19

ない相談を行うこと、住まい、就労等の面での既存の福祉サービスにはない取り組みを行うこと、地域における福祉課題への対応について勉強会を行うことなど、改正社会福祉法で位置づけられた地域における公益的な取組の枠組みも活用しながら、我が事・丸ごとの地域づくりに取り組む事を促進すべきである」と示されている。

京極(2017)は、社会福祉法人と地域包括ケアシステムの関わりについて、一般的な地域貢献にとどまらず、中心的で積極的な役割を担うべきであろうと論じている。

3-2. ビジョンの浸透による意識の標準化

渡辺(2016)によると、環境適用のプロフェッショナルである長寿企業は、「変えてはならないもの(伝統)」と「時代に合わせて積極的に対応していくもの(革新)」をきちんと分けて、経営に反映させている事がわかると論じている。

また、医療・介護報酬改定の動向が意味することは、地域包括ケアシステムの構築に向けて、各法人・事業所が「選ばれる事業所とはどうあるべきか」「そのためには何をすべきか」「事業存続のための収支計画をいかに作り上げていくのか」を自らの力で考えることを迫られていると論じている。

さらに、法人理念とは組織の存在意義や使命を端的に表したもので、「大切にする価値観」や「使命感」を示し、時代に合わせて再解釈する必要があると論じている。加えて、ビジョンとは、理念に基づきどのような組織を目指すのかを3～5年後の到達目標として表したもので、医療・社会福祉業界では報酬改定の時期に合わせて設定するのがわかりやすいと論じている。

京極(2017)は、社会福祉法人はある意味で株式会社などの民間企業にと比べてはもちろん、公益法人の中でも最も民主的な職員参加型経営を行える潜在的な可能性をもっていると考えられ、トップマネージャーがこの可能性をいかに引き出すかが社会福祉法人の経営の鍵の一つであると論じられている。

先述の通り、中核を担う職員は、法人理念について一定の理解を示しているものの、中長期的な視点で制定されるべきとされるビジョンについては半数の理解が得られておらず、また、財務状況が不振である2拠点においてはその理解について消極的な反応がみられている。つまり、中堅職員を含め、職員参加型でビジョンを策定し、その意識を高めていく事が不可欠ではないかと考えられる。

3-3. 地域ニーズや利用者ニーズに応えるという本質の理解

渡辺(2016)によると、医療・社会福祉法人における顧客とは、「行政」と「利用者」

であるという特殊性を理解する必要がある、また、顧客・市場を理解するには大別して3つの視点があるとされている。¹⁰

1番目は、顧客・市場の要望・ニーズを的確な把握・分析に自法人として定義づけし、それを戦略策定に活用する視点である。ここでは、自法人の顧客の定義づけを行い、経営計画に展開しなければ将来の成長が見込めない。また、現在の顧客ではなく、将来の顧客のことも考え、他社との優位性を常に分析する必要がある。

2番目に策定された戦略に基づいて提供されるサービスを利用する顧客と関係づくりの視点が挙げられている。ここでは、長期的な関係構築のための仕組みをいかにしてつくるか、そのためには制度遵守の優先意識から利用者本位への仕組みへの転換が求められる。

そして、3番目は、自法人の提供のサービスが策定した戦略通りに確実に利用者に届いて満足されているか、不満の要因はないか等を把握するとともに、それらが関連する他の全ての仕組みを改善するために活用されているかである。

時代や環境の変化とともに、医療・社会福祉法人に対する顧客満足の要因は常に変わり続け、たとえ、今は喜ばれていたとしても、何に満足しどこに不満を抱いているのかを常に把握して対応し続けなければ離反は簡単に起きると考えられている。

筒井(2014)は、integrated care の理念の下で行われる組織的統合やシステム統合、あるいは、運営的統合といったあらゆる integration はサービスの利用者のためであり、この原則さえ共有できれば、いかなる地域においても利用者のケアを改善するためのサービス統合は可能となると論じており、これまでとこれからの医療・看護・介護・福祉におけるサービスのあり方について集約がなされている¹¹。

これらから、本節の冒頭に述べた、顧客を「行政」と「利用者」とに位置付けるのであれば、「利用者主体」の統合されたサービスを提供し続ける事で、行政のニーズにも応える事が出来ると考えられる。

¹⁰渡辺充彦, 竹重俊文, 渡辺征克(2016)「地域包括ケアシステム時代に勝ち残れる医療・社会福祉法人「経営変革」の教科書」P72~75

¹¹筒井孝子(2014)地域包括ケアシステム構築のためのマネジメント戦略 - integrated care の理論とその応用 P241

表 31：これまでと、これからの医療・看護・介護・福祉サービスのあり方

| これまで | これから |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| 1. 患者が病院や医師を訪問する医療 | 1. 家庭を軸に専門職が家庭を訪れる医療 |
| 2. 専門職の自由と自立性を重視 ～「サービスの多様性確保」 | 2. 患者の自由と自立性を重視 ～「患者が選ぶサービス」 |
| 3. 専門職が管理統制する医療 | 3. 患者が参加する医療（医療チームの一員） |
| 4. 情報の“記録”が重視される医療 | 4. 情報の“共有”が重視される医療 |
| 5. 経験と経歴に基づく意思決定（主観） | 5. EBMに基づく意思決定（客観&合理性） |
| 6. 安全は個人（職員）の責任 「安全性」は個人の財産 | 6. 安全はシステムの責任 「安全性」は組織の財産 |
| 7. “秘密厳守(Secrecy)”は必要事項 | 7. “透明性(Transparency)”は必要事項 |
| 8. 「必要性」を知ってから治す医療 | 8. 前もって「必要性」を予測する医療（予防） |
| 9. コスト(Cost)削減の追及 | 9. 浪費(Waste)の継続的な削減 |
| 10. 専門職の個別活動を最優先 | 10. 専門職同士の共同活動を最優先 |

出典：筒井(2014), P242 をもとに筆者作成。

4. 社会福祉法人Uの経営戦略

4-1. 立ち位置の理解

社会福祉法人Uは、自施設や自法人がどのような存在であるのか理解をする必要があると考えられる。社会福祉法や老人福祉法、介護保険法に定められた指導監査は受審が義務付けられており、その運営の透明性の確保には繋がるものの、立ち位置の理解には繋がりにくいと考えられる。

具体的には、各拠点のSWOT分析から、第三者からの評価が希薄、または弱みとしてあげられた。まずは、施設毎に福祉サービス第三者評価を受審し、客観的な視点から、現在の立ち位置の理解を図る事が必要と考えられる。

4-2. 拠点別戦略と法人全体戦略

社会福祉法人Uの各種分析結果、地域包括ケアシステムへ関わる意義、現状打破の糸口を踏まえ、拠点ごとの経営戦略プランを述べていく事とする（表 32）。

表 32 : 社会福祉法人U 3年度間アクションプラン

| 拠点 | 項目 | 2019年 | | 2020年 | | 2021年 | |
|-------|-------------------|-------|-----|--------|-----|--------|-----|
| | | 4月 | 10月 | 4月 | 10月 | 4月 | 10月 |
| | | 6ヶ月後 | 1年後 | 1年6ヶ月後 | 2年後 | 2年6ヶ月後 | 3年後 |
| 灘拠点 | 永続勤務者の偏在解消 | → | | | | | |
| | 広報活動・地域交流強化 | → | | | | | |
| | ターミナルケアの質の向上 | → | | | | | |
| 岡本拠点 | 低所得者向けサービス考案 | → | | | | | |
| | 認知症ケアの専門特化 | → | | | | | |
| | ショートステイユニットの確立 | → | | | | | |
| 御影拠点 | 「要介護度3」対応強化 | → | | | | | |
| | 防災拠点の設置 | → | | | | | |
| | 職員教育の拠点の機能強化 | → | | | | | |
| 大石拠点 | 訪問サービス導入検討 | → | | | | | |
| | 広報活動・地域交流強化 | → | | | | | |
| | 人事交流活性化 | → | | | | | |
| 灘在宅拠点 | 軽度～中度高齢者への強化 | → | | | | | |
| | リハビリ・障害者ニーズの察知 | → | | | | | |
| | 事業縮小検討 | → | | | | | |
| 法人全体 | ビジョンの設定・共有 | → | | | | | |
| | 第三者・外部評価の受審促進 | → | | | | | |
| | 広報活動専属部署の設置 | → | | | | | |
| | 地域・利用者満足度調査の実施と分析 | → | | | | | |
| | 次期改定に合わせた戦略立案 | | | | → | | |

まず、灘拠点については、社会福祉法人Uでは最も早く事業を開始しているため、設備や建物の改修等の費用が懸念される。比較的稼働状況は安定しているため、むしろ、将来的な建替えを見据え、資産の蓄積を優先させていく事が重要である。むしろ従来型特養の強み、地域包括支援センターがある事の強みを活かし、低所得者や高齢者虐待ケースの受入れを進め、継続して地域からの信頼を高めていく必要があると思われる。

また、広報活動が不十分であるため、情報発信に努め、新規利用者の獲得に繋げていかなければならない。さらに勤続年数の永い職員について、法人内他施設への配置転換を図り、その偏在を解消する事で法人全体の底上げにも繋がると考えられる。

次いで、岡本拠点は従来型特養である事から、低所得者の受入れを進め、認知症カフェ開催実績等から、その専門特化を図る等、競合他社との差別化を図る必要があると思われる。

稼働改善のためには、短期入所生活介護の受入れ効率を高める必要が有る。地域包括ケアシステムに広く参画するためにも、地域課題を適宜共有できる協議の場に出向き、信頼関係の維持・強化に努める必要がある。

御影拠点については、まずは特別養護老人ホームの稼働状況の改善が最優先課題である。グループホームを併設している強みを活かしつつ、「要介護度3に強い特養」といったビジョンを設定し、競合他社との差別化を図る事も必要であると考えられる。

また、津波災害警戒区域に密接している脅威を逆手にとり、空きスペースで地域との防災対策チームを作り、より強固な関係性を作る事も重要であろう。

大石拠点については、特にケアハウスの稼働状況を改善する必要がある。一方で債務超過の状態である事から、新たに投資して事業拡大する事は想定しにくい。ここでも、その弱みを反転させ、設備投資の少ない訪問介護事業・訪問介護事業を立ち上げることで、そこから地域ニーズをすくい出し、ケアハウスの稼働率向上に寄与させるといった戦略も一手であると考えられる。

また、弱みにあがった広報活動を活性化し、新規利用者の獲得、法人内他施設との人事交流を図る事で、指導育成の強化に繋げ、安定稼働へ軌道修正をしていかなければならない。

灘在宅拠点について、平成18年から5年更新の神戸市の指定管理である事から、平成31年をもって撤退し、その人材を同じ地域内である灘拠点や大石拠点に異動させ、それぞれの拠点の人材安定に繋げる事も戦略の一つではないかと考えられる。

また、全体からの視点では、社会福祉法人U内の人材育成の標準化と、地域包括ケアシステムの参画を念頭に入れて、社会福祉法人U研修センターの設立、ボランティアコーディネーター拠点の設立といった、社会福祉法人のもつ機能を地域に還元できる手法であると考えられる。

立ち位置を理解し、これまで消極的であった取り組みを積極的に取り組むよう転換を図り、地域交流・貢献の強化を進める事で発展的に地域包括ケアシステムに参画していく事が、現状打破や業績改善に必要であると考えられる。

5. 考察

なぜ社会福祉法人Uの財務状況が悪化の一途を辿っているのか、今回の研究で明らかになった課題について、経営資源の内、ヒト、モノ、カネ、トキ・シラセの観点からその要因を考察した（表33）。

表 33 : 社会福祉法人U 経営課題

| ヒト | モノ |
|--------------------|----------------|
| 勤続年数の永い職員の偏在 | 訪問事業への未着手 |
| 中堅職員の意欲は維持されている | 空きスペースの利活用の可能性 |
| 外国人労働者対応への出遅れ | 介護ロボット導入への出遅れ |
| 提供するサービスの標準化の必要性 | 経年劣化による老朽化の危機 |
| カネ | トキ・シラセ |
| 財務は危機的状況 | 自組織の立ち位置の理解不足 |
| 介護報酬改定毎の中期計画策定の必要性 | 経営ビジョンの共通認識不足 |
| 他者との差別化を図る企画営業の必要性 | 広報活動が希薄 |
| 消費税増税に伴う財務圧迫の危機 | 弱みを反転させる発想が少ない |

まず、ヒトの観点から考察する。仮説段階では、中堅職員の意欲は減退し、法人や施設への関与も薄れていくものと考えていたが、アンケート調査の結果からも、意欲の低下は認められず、むしろ、業務の幅や生産性向上に向けて許容範囲が狭い事が判明した。一方で、役職にはついていない、勤続年数の永い職員が偏る傾向がみられているため、これらの人材を適所に分配することで、サービスの標準化に寄与し、活路を見出すきっかけになると考えられる。

次いで、モノの観点からは、既に介護ロボット（見守りセンサー付きベッド）を導入している施設もありながら、それらを広報等で前面に打ち出せていない。また空きスペースがありながら、その利活用が検討されていない。したがって、これらを有効に活用していけば、社会や地域からの関心は高まるものと考えられる。

3つ目のカネの観点からは、危機的な財務状況である事を中堅職員にも把握させ、競合他社との差別化を図る方策を協同で検討していかなければならない。また、見る視点は現在ではなく、常に起こる変革にどう対峙するかといった議論をしていかなければならない。

4つ目のトキ・シラセの観点からは、まず、立ち位置を理解し、どこを強化して、どこにターゲットを絞るかといった計画を検討しなければならない。そのためにも、強みは活かし、弱みは反転させるといった発想も必要であるが、やはり、中長期的なビジョンの設定と、個々の職員まで共通理解を浸透させる事は必要不可欠であると思われる。

6. おわりに

現行のままでは、安泰に事業を継続出来るとは言えない。まずは、その危機感を管理者が強くもたなければならない。3年度間でサービス活動増減差額の改善の目途が立たなければ、次世代と交代するという内規も必要であると考えられる。

また、これに限らずとも、常に次世代は育成しておく必要がある。中堅職員にも危機感や責任感を持たせつつ、委譲する権限も明らかにし、意欲を保つ必要があると考えられる。このためには中堅職員を交えて中長期的な戦略ビジョンを確立し、法人内で共通認識を図る事、多様な地域ニーズに順応する事を念頭に、地域包括ケアシステムにおいて社会福祉法人の果たす使命を全うしなければならないと考える。

謝辞

本論文の作成にあたり、終始適切な助言を賜り、また丁寧に指導して下さった兵庫県立大学大学院経営研究科の小山秀夫名誉教授、筒井孝子教授、鳥邊晋司教授、藤江哲也教授、兵庫県立大学経営学部の高階利徳教授に深く感謝いたします。また、アンケート調査では、各施設長、職員の皆様にご協力いただき、心より感謝いたします。そして、医療マネジメントコース8期生、介護マネジメントコース4期生の皆様には精神的にも支えていただきました。ここに感謝の意を表します。本当にありがとうございました。

参考文献（引用文献を含む）

- [1]京極高宣(2017)「福祉法人の経営戦略」中央法規出版。
- [2]筒井孝子(2014)「地域包括ケアシステム構築のためのマネジメント戦略 - integrated care の理論とその応用」中央法規出版。
- [3]地域ケアリング企画編集委員会(2018)「地域ケアリング 2018年7月臨時増刊号(第20巻第8号通巻270号)」北隆館。
- [4]原英次郎(2013)「「稲盛和夫流・意識改革 心は変えられるー自分、人、会社ー全員で成し遂げた「JAL再生」40のフィロソフィ」ダイヤモンド社。
- [5]堀田饒(2010)「人を活かす組織の意識改革 - 何が病院を変えたのか - 」昭和堂。
- [6]渡辺充彦・竹重俊文・渡辺征克(2016)「地域包括ケアシステム時代に勝ち残れる医

療・社会福祉法人「経営変革」の教科書」日本実業出版社。

[7]C-MAS 介護事業経営研究会(2014)「介護福祉経営士実行力テキストシリーズ 4 経営ビジョンを戦略的に実現する「介護会計」のすべて」日本医療企画。

引用ホームページ

[1] 平成 30 年 4 月 12 日 第 4 回経済財政諮問会議資料 2「厚生労働省 HP 2040 年を見据えた 社会保障改革の課題」。

https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-SeisakUtoUkatsUkan-Sanjikanshitsu_ShakaihoshoutantoU/0000204022.pdf (2018 年 7 月 27 日アクセス)

[2] 平成 27 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 地域包括ケアシステムにおける特別養護老人ホームの実態・役割に関する調査研究事業 報告書。

<https://www.mhlw.go.jp/file/06-SeisakUjoUhoU-12300000-RoUkenkyokuU/0000136601.pdf> (2018 年 8 月 1 日アクセス)

[3] 神戸市における地域包括ケアシステム構築に向けた取り組み。

<http://www.kaigokensaku.mhlw.go.jp/chiiki-hoUkatsU/files/281000koUbesi.pdf> (2018 年 8 月 1 日アクセス)

[4] 国立社会保障・人口問題研究所 『日本の地域別将来推計人口（平成 30（2018）年推計）』。

<http://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson18/t-page.asp> (2018 年 8 月 1 日アクセス)

[5] 日本医師会 HP 地域医療情報システム 地域別統計 兵庫県神戸医療圏。

http://jmap.jp/cities/detail/medical_area/2801 (2018 年 8 月 2 日アクセス)

[6] 厚生労働省 HP 平成 30 年度介護報酬改定の主な事項について。

<https://www.mhlw.go.jp/file/06-SeisakUjoUhoU-12300000-RoUkenkyokuU/0000196991.pdf> (2018 年 8 月 2 日アクセス)

[7] 厚生労働省 HP 平成 30 年度介護報酬改定における各サービス毎の改定事項について。

<https://www.mhlw.go.jp/file/06-SeisakUjoUhoU-12300000-RoUkenkyokuU/0000196994.pdf> (2018 年 8 月 2 日アクセス)

[8] 厚生労働省 HP 平成 30 年度診療報酬改定の基本方針（概要）。

https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-SeisakUtoUkatsUkan-Sanjikanshitsu_ShakaihoshoutantoU/0000187646.pdf (2018 年 8 月 2 日アクセス)

[9] 厚生労働省社会保障審議会介護給付費分科会第 119 回 (H27. 2. 6) 資料 1-1 (改)。

https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-SeisakUtoUkatsUkan-SanjikanshitsU_ShakaihoshoutantoU/0000073617.pdf (2018年8月16日アクセス)

[10]厚生労働省社会保障審議会介護給付費分科会第88回(H24.1.25)資料1-2。

https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-SeisakUtoUkatsUkan-SanjikanshitsU_ShakaihoshoutantoU/0000073617.pdf (2018年8月16日アクセス)

[11]厚生労働省福祉HP介護人材確保対策に関する説明会 参考資料3。

<https://www.mhlw.go.jp/bunya/seikatsuhogo/fukusijinzaikakuhoho02/dl/04.pdf>
(2018年8月22日アクセス)

[12]神戸市老人福祉施設連盟HP 市入所指針・障害者アンケート結果。

<http://www.kobe-roushiren.jp/member/Uploads/bulletin/市入所指針・障害者アンケート結果.pdf> (2018年8月24日アクセス)

[13]サービス付き高齢者向け住宅情報提供システム。

<https://www.satsuki-jutaku.jp/search/index.php> (2018年8月27日アクセス)