

解説

commentary

株式会社グッド・シェパード

代表取締役社長

／兵庫県立大学大学院客員教授

馬袋秀男

3つのモデルから
介護事業所のあり方を考える

令和3年度の厚生労働省老人保健健康増進等事業「都市部、離島・中山間地域におけるサービスの在り方に係る調査研究」（株式会社浜銀総合研究所）の地域別・サービスのアンケート調査で、人材の採用について、特に離島では看護職員（57・1％）や栄養士等（45・2％、管理栄養士含む）、理学療法士等（62・5％）など「専門職が足りない」という結果が出ました。離島などの過疎地域では専門人材が枯渇し、「人員要件や

「つながる」「つなげる」を
常に考えることで

事業のあり方が見えてくる

過疎化が進み、高齢者数がピークを過ぎた地域では利用者が減り、人材の確保もままならない。事業者はこの局面にどう対応していけばいいか。介護経営全般のコンサルティングに携わり、離島や過疎地における介護事業の経営実態の調査研究にも関わった馬袋秀男さんに、事業のあり方について解説してもらった。

経験・資格要件の加算が取れない」という課題がはつきりしました。この研究事業では介護事業所のあり方として3つのモデルを提示しています（図表1）。

「先導型」は、他の地域と比較して人材が確保しやすい都市部などの大規模事業者が介護ロボットやICTを活用した生産性の向上、多能工化、介護助手の活用、ワークライフバランスの確保などの先進的な取り組みにより、サービスを提供するモデルです。

「連携型」は、利用者や人材が確保しにくい地域で、マネジメント層も経過的に継続とされました。このことは一時的にはよかったとしても、離島や過疎地域の小規模特養の経営は、法人の努力だけでは限界に達している現状が改めて浮き彫りになりました。

さらに令和5年度の老人保健健康増進等事業「離島・過疎地域における小規模特養の事業継続モデル研究」（公益社団法人全国老人福祉施設協議会）でも委員長を担当しました。この事業では、離島・過疎地域のステークホルダー（自治体・保険者、施設運営法人、地域住民）による「小規模特養運営会議」を構成し、小規模特養の位置づけとあり方などについて、話し合いました。

離島の住民に対して「運営法人に内部留保があるうちは職員の努力で運営できるが、やがて所定の職員と利用者の確保が厳しくなり減収で経営が赤字になる。そのとき国や地方自治体などによる補助金など支援策がなければ運営が困難になり、そして補助金の財源が枯渇すれば、県内の指定の別施設へ入所者を移送するなど特養閉鎖後の地域の機能を考えなければならぬ（次ページ図表2）」ことを委員会から説明し、施設

図表1/事業所の環境に応じた介護事業所の3つのあり方

対応の種類	想定地域・事業所等	人材	運営	保険者の支援のあり方
<p>【先導型】</p> <p>各法人、各事業所による取り組みや工夫により課題の改善を図り、サービスの提供を維持する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●比較的人材が確保しやすい地域 ●利用者を確保できる地域 ●大規模事業所 ●マネジメント層が充足し事業継続性に問題がない事業所 	<ul style="list-style-type: none"> ●人材採用等の専属部署の設置（事業所の魅力アピール） ●外国人等の採用 ●職員からの紹介や実習生の受け入れ ●OJT等育成の仕組みの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ●介護ロボット・ICT等の活用による生産性向上、職員の身体的負担の軽減 ●多能工化、介護助手活用の仕組み化 ●ワークライフバランスの確保 	<ul style="list-style-type: none"> ●各事業所が取り組みをしやすいようにニーズを把握し、柔軟に活用できる補助のあり方等を検討
<p>【連携型】</p> <p>法人間、事業所間で連携を図り、スケールメリットを活かして課題の改善を図り、サービスの提供を維持する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●人材が確保しにくい地域 ●利用者が確保しにくい地域 ●中小規模の事業所 ●マネジメント層が不足している事業所 	<ul style="list-style-type: none"> ●共同で就職フェア等を開催し、人材採用に取り組む（組合等の場合、保険者等との共催がしやすい） ●合同研修を開催する ●人材交流を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ●各種情報の共有（各事業所での課題、補助金情報） ●ICT等のシステムの共同開発の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ●事業所間連携の立ち上げ時の支援 ●人材確保の取り組み等の積極的な協力 ●各事業所のニーズを把握し、柔軟に活用できる補助のあり方等を検討
<p>【地域対応型】</p> <p>事業所単位、サービス単位ではなく地域の関係機関が連携を図り、高齢者が地域で生活を維持するための介護機能を維持する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●人材確保が非常に困難な地域 ●利用者が確保できない地域 ●小規模な事業所、高齢者を支える地域資源が限られている地域 	<ul style="list-style-type: none"> ●保険者主催の合同研修や人材交流、地域人材を専門職に育成する制度の検討 ●離職中の元介護職員へのアプローチ、高齢者等ボランティアの積極的活用 ●移住支援等と合わせた人材確保策の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ●事業所、保険者、社会福祉協議会、医療機関、商店等の高齢者の生活に関わる地域機能で連携構築 ●ICTを活用し、異なる機能がコミュニケーションを図れるようネットワーク化を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ●保険者がリーダーシップを図り、各機関のコーディネーターやサービス提供の調整を図る ●庁内連携を図り、まちづくり等との視点と合わせて対応策を検討

地域全体で高齢者の生活を支える連携・ネットワーク化の検討

※令和3年度老人保健健康増進等事業「都市部・離島・中山間地域におけるサービスの在り方に係る調査研究事業報告書」（令和4年3月、株式会社浜銀総合研究所）をもとに作成

過疎化と事業所運営

を継続できなくなる時期を少しでも遅らせるため、地域住民にできる対応として「介護事業に何らかの形で参画していただくこと、健康であること」が重要だと説明しました。

「**肥大化**」から「**成長**」へ **サービスを見直す機会**

以上の研究事業から明らかなのは、特に離島・過疎地の介護事業者、小規模事業者にとって、社会の変化への対応が喫緊の課題であるということです。

必要なのは、将来から考えることです。同じ県内でも、介護需要が伸び続ける地域、減衰する地域があります。介護事業者は地域の中長期的な人口動態やサービス需要の予測を踏まえ、市区町村の介護事業計画も確認しつつ、将来を見すえた事業経営を行わなければなりません。

社会が変化していくとき、現在の組織の維持を前提にもの考えれば、齟齬が生じます。介護業界の枠内だけでも考えるのではなく、地域社会における生活者へのサービスの供給者として自組織をどう位置づけるか、地域社会の負託に応えるため自組織の人材、資金、施設、サー

ビスをどう変化させるべきか——。こうした視点をもつことです。

地域に求められるサービスや機能と、自組織はどうあるべきで、どうありたいかについて改めて方針・ミッションを再定義する。そのためには、株式会社か、社会福祉法人か、また非営利団体として地域からの基金で運営すべき事業かなど、目的と事業に最適な組織形態を考えていくことも大切になります。

今後の事業の検討にあたり、成長と肥大化を間違えないことです。多くの事業者は、高齢化の進展とともに利用者の増加に合わせて単に業務が大きくなる「肥大化」になっているかもしれません。「利用者減少で業務人員を絞る」「厳しくなったのは制度が悪い」と制度を批判するだけでなく、肥大化した組織を市場環境に適合させる成長に舵を切る。そして、需要が減衰していくのなら、それに合わせてサービスや組織を考え、していくことが大切です。

たとえば、一般的な住宅改修型の住まいに小規模多機能型住宅介護、看護小規模多機能型住宅介護の機能や診療所の医療など他法人の事業を組み入れる——。こうした機能の集約

で事業を続けてきた自負や方法論もあるでしょうが、高齢者福祉に対する思いは共通しているはず。これをコアとして、改めてケアの本質、原点から事業を共に考え、それをどう組み合わせマネジメントするかを考えてみることです。

社会保障サービスは社会的合理性の規制や報酬改定などに基づく準市場であることを忘れてはなりません。来る将来を見据え変化を恐れず、組織、人材、事業、サービスの開発をトップ自ら牽引するなど、社会の変化に合わせて自分の立場を進んで変えていくことも求められます。

「**地域住民も交え**」 **地域の将来像を考える**

昨今の社会保障をめぐる議論において、人が人を受け止め、寄り添いながら支援することが互いに心を通わせ、地域で生きる力を高めていくということの重要性を忘れてはなりません。それは、「自立・互助・共助・公助」から見た地域包括ケアシステムとして高齢化が進む地域社会の将来像をデザインすることであり、そのためには自治体、関係機関を巻き込み、地域住民も交えてよく話し合

うことが大切です。

最期まで自宅で住み続けたい、という希望をもつ人は多いですが、ではこの地域で在宅限界を最大にするにはどうするか、といった議論を十分に行っているでしょうか。

中重度になり対応に迫られてから考えるのではなく、手前の介護予防の段階から備えていくことです。生活リズムを整える、ちょっとした困りごとに応える、住まい方を支援する。こうした仕組みにより、地域の健康寿命を延ばし、重度化の期間を短くすることが期待されています。

そうした「つながり」を住民が意識できれば、中重度でも住み続けられるという安心感が生まれます。

事業者は、地域の人たちとつながる機会を進んでつくっていくべきです。たとえば、地域商工会・企業と組み、第2号被保険者として介護保険料納付が始まる40歳以上の方々に、現状と将来の地域の介護、介護保険制度をしっかり説明し、自分自身や近親者が要支援・要介護となっ

たときの生活を考えたらう機会となります。また、第1号被保険者となる65歳になったときは、自治体と連携して説明会を開きます。こうした

場・機会を通じて、老後も住み慣れた地域で活躍して暮らしていきたいと希望する人たちとつながるきっかけをつくっていくのです。

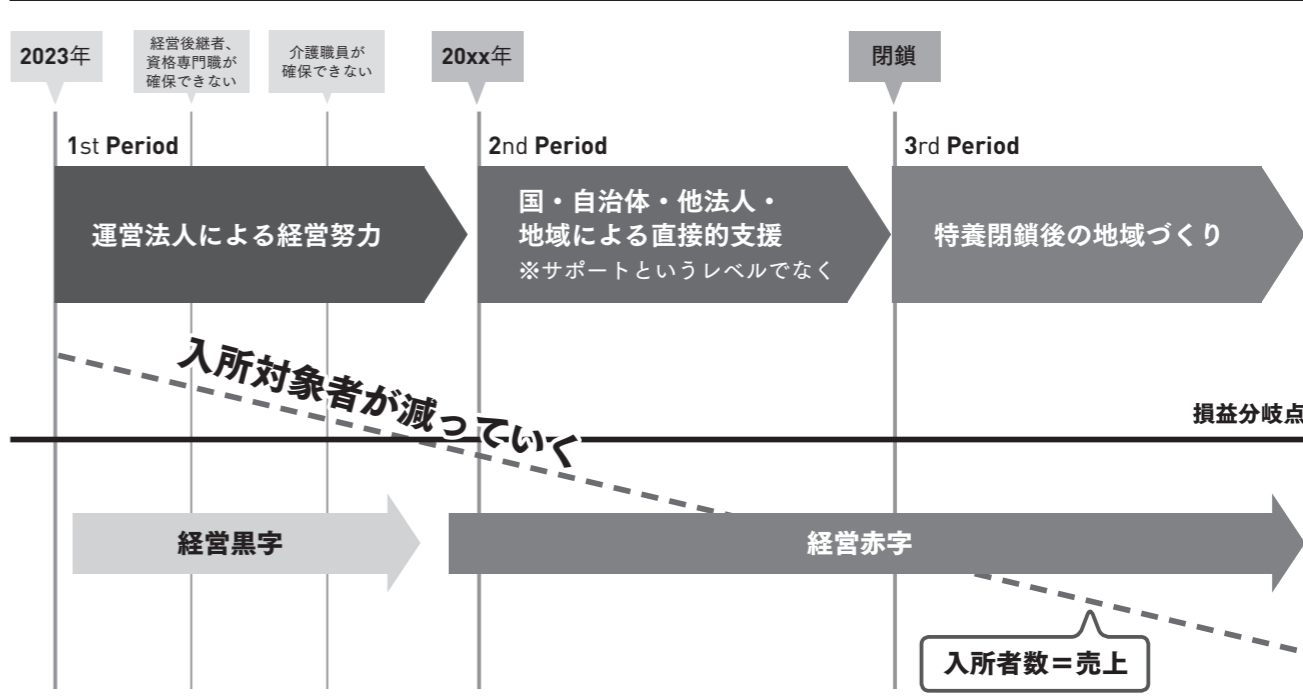
地域の介護事業者の現状、機能や地域の人たちを知ってもらうことも大切です。将来にわたり介護制度・事業が継続することの意義を理解し、できることは協力しようという人たちが増えていけば、事業運営も変わっていきます。

こうして地域住民と事業所との関係性ができれば、介護の仕事に興味をもつ人も出てくるはずです。週1回、ダブルワークで送迎ドライバーをやりたい、在職中に介護の資格をとって早期退職して介護業界に転職したい、という人も出てくるかもしれません。これからは70代のシニア層が社会的活動に参加しやすいようにすることも、事業者の考えどころの一つです。

キーワードは「つながる」「つなげる」です。今の事業を将来につなげる。他者や地域の方々とつながる。自法人のつながりはどこが強く、どこが弱いのか——。ここに目を向ければ、自分たちが何をなすべきかが見えてくるはずです。

続きは、本誌12月号をご覧ください

図表2/小規模特養の事業経営と事業継続のステップ



※令和5年度老人保健健康増進等事業「離島・過疎地域における小規模特養の事業継続モデル研究事業報告書」（令和6年3月、公益社団法人全国老人福祉施設協議会）をもとに作成