

# 社会福祉法人経営情報

TKC社会福祉法人経営研究会・アドバイザー認定事務所

## 打ち手はいくらでもある

### 税理士法人 あおぞら

平成29年9月

## 介護事業者が経営難に陥るのは時間の問題か？

これからの介護のあり方は、かつての措置時代とは全く違います。今後、介護業界で生き残るためには、差別化（介護サービスの質の向上）が重視され、経営手腕のよしあし（情報公開と地域貢献）が、法人の未来を決める。そんな時代がくることは間違いないようです。

そこで、まず事業者が着手しなければならないことは、地域住民から信頼を得ること。そのためにしなければならないことは何かを詰めなければなりません。介護事業者の課題とは主に以下のことが言えそうです。

介護事業者の活動内容や運営手法が地域住民にはわかりづらく、さらに法人サイドの情報公開が進んでいない。財務諸表を公開していない施設が全体の1割強もあり、さらに財務諸表を公開している事業者においてもホームページに掲載している施設はまだ少ない。



平成28年4月の社会福祉法の改正で、財務諸表のホームページでの公開は義務化されたため、今後はホームページでの財務諸表の公開は一挙に進むことが期待される。介護事業者を含む社会福祉法人は、公的な立場だからこそ財務情報をきちんと公開する。又財務諸表の公開については、社会福祉法人を専門とする会計専門家の監査をきちんと受けていることを知らしめていない。地域から信頼されている会計事務所、税理士法人の監査を受けていることを公表することは、地域社会からの信頼を得ることに繋がる。会計事務所や税理士法人をうまく活用しよう。

ホームページは利用者の募集だけのためではなく、地域住民への情報公開や介護事業所にとって最大の課題である人材の募集に対しても、一番効果的である。

法人の役員等は、積極的に地域住民との交流を図り、地域貢献を通して、自法人の存在を知らしめなければならない（法人の役員は、法人の広報マンでもあります）。等々です。



まずは、このような課題を1つ1つ改善すれば、世間（特に地域住民）から、いわれなき批判や、内部留保が多すぎるといふ批判は受けないはず。また、地域住民から絶対的な信頼を得ることは、そこに働く職員の方々の使命感と誇りに繋がり、定着率の向上にも繋がります。



特に社会福祉に従事する職員の方々の中には、報酬の多寡だけでなく、社会に貢献できる仕事がしたいとの崇高な志をもった方も多いのですから、経営幹部の方々は、地域住民からの絶対的な信頼を得ることに尽力しなければなりません。

## 施設・事業所の統合で進む大規模化

ここ数年、介護事業では民間の介護事業者の事業譲渡や M&A が頻繁に行われるようになってきました。また 2015 年 4 月の介護報酬改定は、特に小規模のディサービス、訪問介護事業者に甚大な影響を与え、廃業に至るケースも増加しています。

今までは介護事業の終了については「廃業」という形が多かったのですが、最近は事業譲渡や M&A という形をとることで、利用者が引き続き利用でき、従業員も引き続き雇用可能な形で介護サービスの提供は継続するようになっています。

一方、社会福祉法人についても規模の拡大傾向にあると言ってよいでしょう。平成 18 年に「社会福祉法人経営の現状と課題」報告書（社会福祉法人経営研究会）が社会福祉法人の規模拡大の必要性について触れています。

社会福祉法人の約 9 割が中小規模の法人で、7 割が従業員 100 人以下の小規模で事業展開しています。「中小企業基本法では(中小規模とは従業員 100 人以下または、資本金 5,000 万円以下のサービス業(福祉等))と定義されています。

今後は福祉に対するニーズが多様化し、多岐に渡るサービスの提供ができる施設が求められるようになってきおり、小規模な法人では資金や人材もないことから新たなサービスを構築することは難しくなっています。従来のような「一法人一施設」を基盤とした規模ではなく、複数の施設・事業を運営し多角的な経営を行える「規模の拡大」を目指すことが有効な方策ではないかとも言われています。

実際に小規模な社会福祉法人同士の連携や合併など事業規模を大きくするなどの施策を厚労省も推奨しているようです。福祉医療機構の「平成 26 年度 社会福祉法人の経営状況では、サービス活動収益が大きいほど、赤字法人の割合は減少しており、経営が安定していた」との一文がありました。また事業規模の拡大によって複数事業が可能になり次のようなメリットがあったとしています。

- 「事業間で共通して使用する備品等の一括購入による経費節減ができた」
- 「事業間で人事異動を行うことによる職員のキャリアプランの充実が図れた」
- 「障害福祉サービスの利用者が高齢化することに伴う介護保険事業との連携が可能となった」

経営者は、規模の拡大を考慮しなければなりません。規模の拡大は良いことばかりではありません。当然、規模の拡大に伴うリスクもあります。

孫子の兵法には「智者の慮は、必ず利害を雑う」というものがあります。

第一に組織が大きくなると、経営マネジメントが必要となり、経営マネジメントができる人材が必要となります。小さな組織であったときは、経営者や管理者の目が届きやすいこともあり、比較的管理もしやすいのですが、規模が拡大するとともに、管理者の目も届きにくくなり、人間関係の問題や人材教育の問題など「人」に関する新たな課題も発生します。ですが、広範な人事異動が可能となったり、その中で職員のキャリア形成を図ることも可能になったりとメリットも大きいのです。また計画的かつ定期的な人材募集が可能になるでしょう。



最終的に経営者は、地域住民の福祉に貢献するには、このままの状態がよいのか、それとも規模の拡大をすべきかの判断を下すこととなりますが、その判断基準として古の教えの一つに「利によりて行なえば、恨み多し（論語）」というものがあります。

何のために介護福祉事業をするのか。事業で成功するか否かはまさにここが起点となります。「利益を出すために事業を拡大する」という考えもありますが、社会福祉事業の本来の目的はそれではないはずです。

それは、「利益第一主義の」の事業であり長続きしません。既に歴史が証明しています。あくまでも「利用者のため、職員のため、地域貢献のため」が第一でなければなりません。利益はその結果として後からついてくるものです。

最後に「日本資本主義の父」とまで言われた渋沢栄一翁の言葉を記述します。

「私はどんな事業を起こすにあたって、またどんな事業に関係するときでも、利益本位に考えない。まず、道義上から起こすべき事業であるか盛んにすべき事業であるかどうかを考え、損得は二の次に考えている」

肝に銘ずべき先達の教えではないでしょうか。

## お役に立つかどうか分かりませんが...

日本経済新聞 2017年8月30日(水)に下記のニュースが掲載されました。

「バリ郊外、介護世界最大手、仏コリアングループの施設で6月、あらゆるモノがネットにつながる「IoT」を使った介護が始まった。高齢者の下腹部に着けたセンサーで体内の尿を測り、排尿のタイミングを知らせる。介護士の負担が減り、高齢者の自尊心も保たれる。世界初となる排尿予知センターを開発したのは、トリプル・ダブリュー・ジャパン(東京・渋谷)。起業から2年半で日本国内150施設に導入し、海外展開を急ぐ。」とありました。

私もやがては介護老人福祉施設にお世話になるかもしれません。関心が湧きちょっと調べてみました。

### 早速、インターネットで仏コリアングループを検索



フランスにおいて、介護付き有料老人ホームなどを全国に展開しているグループ「コリアン」の会長、エマニュエル・バルデ氏は、「私たちは、毎年、2200人の新しい人材を雇用し、360の施設に振り分けています。」と語っている。

コリアングループでは、雇用した人材の教育にも力を入れている。介護士として入

社した職員が、本人の希望と努力次第で、看護師、看護師長、施設責任者と成長できる教育システムが整っている。コリアングループの人材教育部門の責任者、ヴェロニク・マレン氏は、「介護士は、重労働で、やりがいのない仕事だと思われがちですが、高齢者と一番身近に接することができるとても経験豊かな仕事です。」

「高齢者と、介護者の関係は一方向ではなく、常に互いを思いやり、理解することで新しい信頼が生まれるギブアンドテイクの関係です。」と語っている。

これだけの情報では、仏コリアングループの詳細は分かりませんが、大きな法人としてフランスに存在している介護施設であることは確かなようです。

次にトリプル・ダブリュー・ジャパン（東京・渋谷）をインターネットで検索。

なにをやっているのか

トリプル・ダブリュー・ジャパン株式会社では、“世界初”の排泄予知デバイス「DFree（ディーフリー）」を開発しています。

「DFree」は超音波センサーを内蔵した手のひらに収まるサイズの小型ウェアラブルデバイスで、下腹部に装着することで体内をモニタリングし、本体から無線通信によりクラウドへ情報を送り、独自のアルゴリズムによって得られた排泄予測情報をスマートフォン等の通信端末へお知らせします。



ベンチャー企業のように、「IoT」の普及がここまでできているのかといった驚きをもって知ることができました。

既にご存知の方も多いのではないと存じますが、興味のある方は、資料を取り寄せて研究してみるのも良いかもしれませんね。

## 【読後所感】

# 介護危機

「数字」と「現場」の処方箋

著者 宮本剛宏

株式会社ケアリッツ・アンド・パートナーズ代表取締役社長

発行所 株式会社 プレジデント社 2017年6月19日 第1刷発行 1,400円



## 宮本剛宏氏とは何者なのか

宮本氏の経歴を読むと宮本氏は1979年（昭和54年生まれ、現在38歳、）東京で生まれ慶応義塾大学卒業後、日清紡、ITコンサルティング会社でのサラリーマン時代を過ごした後、2008年（平成20年 氏が30歳の時）株式会社ケアリッツ・アンド・パートナーズを設立、非常勤が主体の訪問介護事業を開始。現在（2017年4月）社員数900人、訪問介護51事業所、デイサービス3事業所、サービス付高齢者向け住宅2棟を運営。をされているとのこと。

さて、書籍の中で、私が特に興味をもったのは、宮本氏の経営戦略である。経営の秘密と題し、4P戦略(Prise「価格戦略」、Product「サービス戦略」、Promotion「営業戦略」、Place「地域戦略」)を上げている。

皆さんもよくご存知のとおり4P戦略は、企業が戦略を練る一つの経営手法であり、よく使われている実践手法の一つです。

まず「価格戦略」ですが、宮本氏は、「サービス価格が決められている介護事業において、価格戦略でとれる選択肢は事実上2通りに限られています。社員の資格取得などを推進し「事業所加算を算定して価格を上げる」、もしくは「加算に算定せずに通常価格にする」のどちらかです。当社ではたとえ人員基準を満たしていたとしても加算算定による「値上げ」戦略は選択していない。理由は2つ。1つは、加算算定の項目が顧客満足度に直接つながるとは限らないこと。もう1つは、事業所加算を算定しているという理由で、他社のケアマネジャーから避けられる可能性がある。ケアマネジャーはできる限り利用者負担を少なくするよう配慮する傾向にあるから」とのこと。

2番目に「サービス戦略」として、提供するサービスの統一化、介護サービスレベルの標準化を上げている。すなわち介護スタッフが替わっても、事故がなく、ミスが極端に少ない堅実なサービスを安定的に提供する体制を整えることに努力した。とのこと。

3番目の「営業戦略」では、訪問介護サービスはケアマネジャーからの紹介が多いため、ケアマネジャーに対して自社の存在を知ってもらうことと、自社の強みとするサービスの

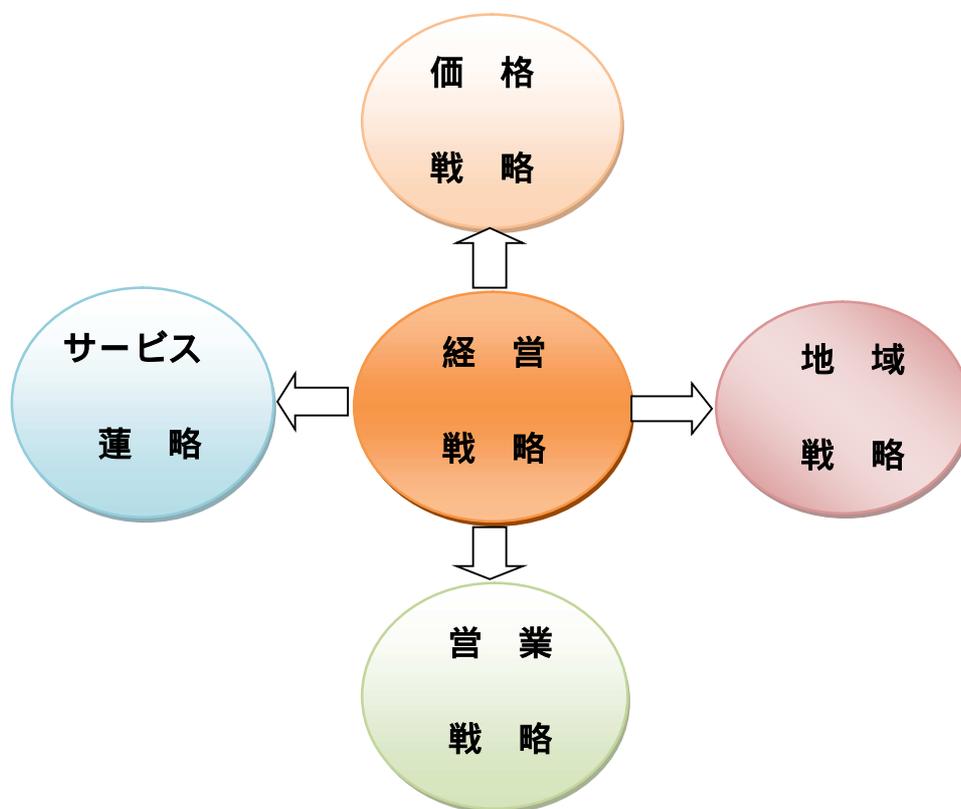
特長をいかにかりやすく説明しご理解いただくかの2つであり、管理者に営業研修も実施したこと。当社の訪問介護事業の成長スピードは、「営業量」×「営業の質」=営業力に支えられている。という。

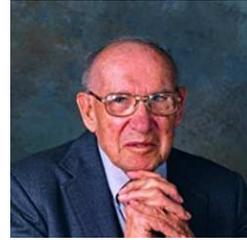
4番目の「地域戦略」では、訪問介護は地域性の高いサービスであるかために、利用者やケアマネジャーから見ると利用者の自宅と事業所の距離感が近いほうが万が一何かあった場合の安心感がある。したがって事業所の新規出店を考える際に既存事業に隣接したところに出店するという。これはそこで働くヘルパーがある程度柔軟に働けるという利点もあり、当社では、隣接する地域から一つ一つサービスエリアを拡大したという。



その他においても、介護事業者の最大の悩みでもある、人の採用、育成、定着についての工夫や教育制度、育成等にも自社独特のノウハウが紹介されており、離職率は3%以下となっている。とのこと。

民間企業の発想ではありますが、社会福祉法人のおいても参考となるものがあり、興味のある方には、一読されることをお勧めします。





## P.F.ドラッカーから学ぶ社会福祉法人の経営戦略

善意で山は動かない。山を動かすのはブルドーザーである。使命と計画は善意に過ぎない。戦略がブルドーザーである。戦略が山を動かす。

特に非営利組織では戦略が重要である。成果を求めて働くようにしてくれるものが戦略である。戦略が意図を行動に変える。いかなる資源と人材が必要かを明らかにする。

かつて私は、戦略という言葉を使うことを反対された。軍事の匂いが強すぎるといわれた。だが、私の考えは変わった。計画が知的な遊びに終わっていることが多いことに気づいた。計画を綺麗に綴じて棚に置いてある。それだけですばらしいことを行った気になっている。確かに計画は作った。しかし、実際に行わないかぎり、何も起こったことにはならない。

こうしたことから、私は戦略という言葉を使い始めた。戦略であれば期待するものではなく、働くためのものであることがはっきりしている。

戦略がうまくいかないときの鉄則は、もう一度行う。それでもだめなら別のことを行うのである。もちろん一度でうまくいかないことが多い。そのときは、わかったことは何かを考える。そして改善する。もう一度力をいれる。それでもだめならば、あまり勤めたくはないが、さらにもう一度試みる。それでもだめならば、成果の出る他の戦略に移る。

時間と資源は限られ行うべきことは多い。

例外はある。荒野で25年間汗を流して大きな成果を上げる人がいる。ただし稀である。ほとんどの場合、荒野にしがみついた人の多くは屍しか残せない。なかには、成功も失敗も成果もかまわず大義に殉ずる人がいる。しかし彼らが成果をあげることはほとんどない。天国で報われるかもしれないが、確かではない。

1600年前、聖アウズスティヌスは、砂漠に協会を建てていた修道士たちに、空っぽの協会では神もお慶びにならないだろうと書き送った。成果が得られなければ、もう一度だけやってみる。その後はよく考え別のことに移っていかなくてはならない。

(非営利組織の経営より)



## 孫子から学ぶ社会福祉法人の経営戦略

セツソ                      コウキウ                      ミ

孫子曰く 兵は拙速を聴くも、未だ巧久なるを賭ざるなり。  
(短期決戦に出て成功した例は聞いても、長期戦に持ち込んで成功した例は聞いたことがない)

計画立案段階、戦略立案段階では、大丈夫だとイメージができるまでしっかりと戦略を練り込まなければならないが、いざ実行段階になればすばやく行動することである。小規模法人が取りうる最大の差別化はスピードである。しかもスピードの速さには、コストは円もかからない。小規模な法人が計画されたことをトロトロやっていたのでは話にならない。このスピードを上げるには、情報伝達のスピードを上げることである。小規模法人では、短時間（長々と行う会議は止めて）でコミュニケーションを高める方法を考えなければならない。

税理士法人あおぞら  
社会福祉法人経営アドバイザー  
孫子兵法研究者  
前野 三駒