

事務連絡
平成26年6月19日

各都道府県・政令指定都市・中核市御中

厚生労働省老健局高齢者支援課

老人福祉施設を運営する社会福祉法人の今後の施設経営と
法人のあり方に関する調査研究結果等について（周知依頼）

平素より介護保険事業及び老人福祉事業の推進にご尽力頂き厚くお礼申し上げます。

さて、老人福祉施設を運営する社会福祉法人の施設経営と法人のあり方については、これまでも平成18年の「社会福祉法人経営の現状と課題」を踏まえた見直しに取り組むほか、「社会福祉事業に従事する者の確保を図るための措置に関する基本的な指針」（平成19年8月28日厚生労働省告示第289号）においても、新たな経営モデルの構築が提案される等経営の強化が強く指摘されてきたところであります。一方で特別養護老人ホームにおいては、近年、内部留保についての課題が指摘される等経営のあり方について疑問が投げかけられたところであります。

こうしたことを受け厚生労働省では社会・援護局において社会福祉法人のあり方に関する検討が現在進められていますが、老健局においても老人福祉施設固有の課題について今後のあり方について下記の通り調査研究を行うこととし、今般、その検討結果が別添のとおり纏まりましたので参考までに送付いたします。

今後は、これらの報告書を踏まえ、養護老人ホーム・軽費老人ホームの更なる活用の検討等を進めて参りたいと考えておりますので、各都道府県等におかれましては、管下の老人福祉施設を運営する社会福祉法人に対して、別添についてご周知頂くようよろしくお願いいたします。

記

I 調査研究のテーマ

○特別養護老人ホームを運営する社会福祉法人のガバナンスと経営戦略の強化に関する調査研究

（みずほ情報総研株式会社）

○養護老人ホーム・軽費老人ホームの今後のあり方も含めた社会福祉法人の新たな役割に関する調査研究

（一般財団法人日本総合研究所）

（問い合わせ）

厚生労働省老健局高齢者支援課

課長補佐 懸上

予算係 梅本、西森

平成 25 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
特別養護老人ホーム等を経営する社会福祉法人のガバナンスと
経営戦略の強化に関する調査研究事業報告書（概要）

みずほ情報総研株式会社

1. 調査結果と考察

昨今の社会福祉法人を取り巻く議論を踏まえると、社会福祉法人が経営戦略を策定し、地域社会に意思表示していくことに対する期待はますます高まっている。

本調査におけるアンケート調査結果によれば、社会福祉法人による経営ビジョンの策定は 58.5%、経営戦略の策定は 41.0%と経営戦略等の策定・公表は、一定程度普及している。

一方、経営の重要課題として、「地域貢献」についての課題認識に乏しいことや、最重要の課題として捉えられている「人材確保・育成等」に対する個別機能戦略の策定割合が低いことから、経営戦略の質的側面に課題があることが窺えた。

経営方針の策定・運用に積極的な社会福祉法人の事例では、社会貢献を強く意識し、地域の福祉課題の解決に、いかに自らの経営資源を有効に活用できるかといった観点から戦略の検討を行い、内外の課題を克服しながら取り組みを進めている。調査した事例では、何れも本部機能が充実しており、戦略形成を担う組織・人材の重要性が示唆されたが、アンケート調査によれば、戦略策定の部署を設置していない法人が 73.9%と、戦略を形成する体制が整っているとはいえ難い状況であり、拡充が望まれる。

2. 提言

(1) 経営方針の策定と公表の推進

特養等を経営する社会福祉法人が、今後も地域社会において信頼される存在であり続けるには、経営方針を明らかにするよう努める必要がある。この場合の経営方針とは、現状認識、経営ビジョン、経営戦略が一体となったものを想定している。

具体的には、法人の経営理念をベースに、経営ビジョン（法人として将来のありたい姿や到達目標）を定め、現状とのギャップを埋めるための戦略を策定し、その実現に向けたスケジュール等を経営方針として公表する。内容としては、社会福祉法人の間で、経営課題として最も重要視されている人材確保・育成や、近年社会から求められている地域貢献に関するビジョン、その具体的手段を明確にすることが望ましく、その結果、人材の獲得や、地域からの信頼感の醸成が期待される。

これらを効果的に推進するためには、経営方針の策定等を担う人材の確保・定着化、専門部署の設置等、法人組織面の充実を図るべきである。

(2) 地域との共存関係の推進

今後の社会福祉法人の経営戦略を検討する上で、とりわけ、「地域包括ケアシステム」への対応が重要な視点となる。特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人は、地域包括ケアシステムが構築されていく中で、自らの強みを活かして解決できる地域の課題を分析し、どのような貢献ができるのかを積極的に住民や地域の関係機関に対して表明していくことが重要である。

また、制度の狭間にある者の支援等、地域における福祉ニーズを的確に把握し、法人の強みを活かして、どのように応えていくかを経営ビジョンとして明らかにし、実行することにより地域との共存関係を進めることも戦略形成における一つの視点とすべきであろう。

(参照 URL) http://www.mizuho-ir.co.jp/case/research/pdf/mhlw_kaigo2014_05.pdf

【問い合わせ先】

みずほ情報総研株式会社
社会政策コンサルティング部
TEL : 03 (5281) 5275
FAX : 03 (5281) 5443

養護老人ホーム・軽費老人ホームの今後のあり方も含めた
社会福祉法人の新たな役割に関する調査研究 結果のポイント

一般財団法人日本総合研究所

(1) 地域包括ケアシステムの中での役割

養護老人ホーム・軽費老人ホームは、地域包括ケアシステムの一翼を担うため、ソーシャルワークを活かした専門的支援機能の強化を通し、入所（入居）者はもとより地域で暮らす高齢者等も対象として、社会生活上の課題解決を支援し、関係者との強力な連携のもと地域福祉のフロントランナーとしての役割が期待される。

特に、今後増加が予想される孤立や閉じこもり、社会的排除等の介護ニーズとは異なる社会生活上の課題を抱える高齢者等への支援手法としては、利用者を取り巻く社会関係を調整したり、社会資源の活用・開発等を行うソーシャルワークが有効であることを改めて提案した。その上で、今後ますます重要となるソーシャルワークによる支援を、第2種社会福祉事業「社会福祉援助事業」として社会福祉法に位置づけていく必要があること、短期入所生活支援についても第2種社会福祉事業に位置づけることを提案した。

(2) 養護老人ホームのあり方について

養護老人ホームは、施設本来の機能である入所者の自立支援を積極的に実施し地域移行に取り組むと共に、地域移行困難者についても自立支援の観点から伴走型の支援を実施することが必要である。

また、今後は、制度の狭間にあると思われる者等地域の人に関する課題を解決するため、老人介護支援センターの併設等により積極的にアウトリーチを実施して対象者を把握し、行政機関等との連携も図り、こうした者に対する対応能力を備える必要がある。併せて、入所者の多様性に併せた対応能力を持つと共に、地域の高齢者や事業所との連携を強化し、高齢者の生きがいづくりに取り組むことが求められる。

(3) 軽費老人ホームのあり方について

軽費老人ホームは、安心安全な住まいの提供をベースとした上で、①現在の住処に固執しない新たな地域での社会関係の構築を含めた生活の再形成機能を発揮、②老人福祉施設であり住まいであることを踏まえ、ソーシャルワーク機能を活かし多様な利用者を受け入れ、③社会資源の発掘や開発を通じて、地域の弱点を克服し、人間関係の希薄化を解消する取り組みを行うことが求められる。

(4) これら施設を運営する社会福祉法人のあり方について

同時に、特別養護老人ホームも含め、老人福祉施設を運営する社会福祉法人は、社会福祉法人本来の使命に立ち戻り、社会福祉事業にとどまることなく、広く社会事業の実施者として制度内・制度外の事業を行いながら、コミュニティ再生と社会的包摂の実現のため、地域支援への取り組みを積極的に推進していくことが求められる。

(5) 自治体との連携強化について

これらの実現に向けては、国、都道府県、市町村、事業者、地域住民、入所（居）者すべてが、認識を共有していくことが重要となるが、とりわけ、これら社会福祉法人が地域包括ケアシステムのなかで一定の役割を果たしていくためには、都道府県及び市町村の理解と連携・協力体制が不可欠であることから、その強化が期待されている。

(参照URL) <http://www.jri.or.jp/research/pdf/shiryoku1404171.pdf>

【問い合わせ先】

一般財団法人日本総合研究所

TEL : 03 (3351) 7575

FAX : 03 (3351) 7561