

平成 30 年度 厚生労働省
老人保健事業推進費等補助金
(老人保健健康増進等事業分)

介護保険サービス提供主体の法人類型に応じた特質 に関する調査研究

報告書

平成 31(2019)年 3 月

MRI株式会社三菱総合研究所

目次

1. 事業の概要	1
1.1 事業の背景・目的	1
1.2 事業概要.....	1
1.2.1 事業内容	1
1.2.2 研究体制.....	2
1.2.3 研究会の開催状況.....	2
2. 介護保険サービスとして定められている法人の種類と運営主体の変遷	3
2.1 介護保険サービスの運営主体と法人類型.....	3
2.2 法人類型別の制約条件	4
2.3 介護保険施設及び介護サービス事業所の運営主体の変遷	5
2.3.1 介護保険施設.....	5
2.3.2 居宅サービス事業所	6
2.3.3 地域密着型サービス事業所	7
2.3.4 介護予防支援事業所（地域包括支援センター）	8
2.3.5 居宅介護支援事業所	10
3. 事例調査結果	11
3.1 社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋	11
3.1.1 社会福祉法人のグループ化の取組	11
3.1.2 きたおおじの取組.....	13
3.1.3 社会福祉法人と不動産業界の連携による京都市高齢者住まい・生活支援事業	15
3.1.4 社会福祉法人での展開について	15
3.2 社会福祉法人長岡福祉協会 高齢者総合ケアセンターこぶし園	17
3.2.1 これまでの経緯	17
3.2.2 サポートセンター構想	17
3.2.3 地域とのつながり、外部との連携	18
3.2.4 災害時の取組	18
3.2.5 社会福祉法人の役割	18
3.3 社会福祉法人川崎聖風福祉会	20
3.3.1 これまでの経緯	20
3.3.2 事業拡大の背景	21
3.3.3 たじま家庭支援センター.....	21
3.3.4 地域貢献への考え方.....	22
3.4 社会福祉法人品川区社会福祉協議会	23
3.4.1 「支え愛のほっと・コミュニティ事業計画」の取組の経緯.....	23
3.4.2 さわやかサービス、支え愛・ほっとステーション、品川介護福祉専門学校の取組.....	23

3.4.3	地域貢献への考え方、他の医療法人や社会福祉法人、営利法人との違い	25
3.4.4	地域における貴社会福祉協議会の役割と他の組織との連携 等	25
3.5	医療法人博仁会 志村大宮病院	27
3.5.1	取組概要	27
3.5.2	フロイデ DAN について	28
3.6	認定 NPO 法人新田の風	31
3.6.1	地域づくりへの取組の経緯と現状について	31
3.6.2	地域の他の法人や行政との連携の状況と今後の方向	33
3.6.3	地域における高齢者を支える体制づくりにおける NPO 法人としての役割、他の法人組織との連携ニーズ	33
3.7	つばさグループ 株式会社オールプロジェクト	34
3.7.1	これまでの経緯	34
3.7.2	事業拡大の背景	36
3.7.3	地域貢献の考え方	37
3.7.4	外部組織との連携	37
3.8	愛知県豊明市	38
3.8.1	これまでの経緯	38
3.8.2	個別の取組の内容等について	39
3.8.3	これからの地域づくりにおける地域からみた事業者等への期待	43
4.	介護保険サービスの運営主体の特徴を生かしたサービス提供体制・地域貢献の今後の在り方に向けた課題	45
4.1	事例にみる介護保険サービスの運営主体のサービス等の提供体制の展開	45
4.2	介護保険内外の様々な事業・サービスを展開している法人の展開上の特徴と課題	47
4.2.1	事業等の展開パターン	47
4.2.2	展開の特徴と今後の課題	51
おわりに		51

目次

図 2-1	法人類型別の介護保険施設数	6
図 2-2	法人類型別の介護保険施設数シェア	6
図 2-3	法人類型別の居宅サービス事業所数	7
図 2-4	法人類型別の居宅サービス事業所数シェア	7
図 2-5	法人類型別の地域密着型サービス事業所数	8
図 2-6	法人類型別の地域密着型サービス事業所数シェア	8
図 2-7	法人類型別の介護予防支援事業所（地域包括支援センター）数.....	9
図 2-8	法人類型別の介護予防支援事業所（地域包括支援センター）数シェア	9
図 2-9	法人類型別の居宅介護支援事業所数	10
図 2-10	法人類型別の居宅介護支援事業所数シェア	10
図 3-1	支え愛・ほっとステーションの所在地（全 13 地区）	24
図 3-2	「フロイデ DAN」「バンホフ」と地域ネットワーク	29
図 3-3	豊明市おたがいさまセンターちゃっとの仕組み.....	42
図 3-4	豊明市が目指す公的保険外サービスの領域	44
図 4-1	社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋の事業・サービスの展開図.....	47
図 4-2	社会福祉法人長岡福祉協会 高齢者総合ケアセンターこぶし園の事業展開図	48
図 4-3	医療法人博仁会の法人、事業・サービスの展開図.....	49
図 4-4	つばさグループの法人、事業・サービスの展開図.....	50

表目次

表 2-1	介護保険サービスと法人類型の対応表	3
表 2-2	法人類型別に定められた制約条件（組織、資産、税制等）	4
表 3-1	社会福祉法人グループ化のこれまでの経緯	12
表 3-2	社会福祉法人グループとしての取組	13
表 3-3	高齢者住まい・生活支援モデル事業の概要	15
表 3-4	サポートセンターが行っている主な事業	17
表 3-5	社会福祉法人川崎聖風福祉会の展開の経緯	20
表 3-6	品川区社会福祉協議会における展開の経緯	23
表 3-7	認定 NPO 法人新田の風のこれまでの経緯	31
表 3-8	つばさグループにおける各法人の事業展開の経緯.....	34
表 3-9	豊明市における展開の経緯	38
表 3-10	豊明市、都市機構、藤田保健衛生大学、豊明団地自治会の役割等.....	39
表 3-11	「チョイソコとよあけ」の概要	43

1. 事業の概要

1.1 事業の背景・目的

介護保険サービスの提供主体としては医療法人や社会福祉法人、自治体、株式会社やNPO法人などの多様な運営主体が担い手としての役割を果たしている。近年、介護保険サービスの提供主体には、地域包括ケアシステムを構成する主体としての地域貢献も求められてきている。そこで、各運営主体が、その特徴を生かしながらどのような取組を行っているのか実態を把握し、今後、地域において多様な主体が、その法人特性を生かしつつ様々な取組を行う体制を維持していくための課題について検討を行った。

1.2 事業概要

1.2.1 事業内容

(1) 検討委員会の設置・運営

5名の専門家を委員とした研究会を2回開催し、介護保険サービスの運営主体の特徴を生かしたサービス提供体制・地域貢献の取組等の実態及び今後の在り方、地域において様々なサービスを提供する体制を維持していくための方策について議論を行い、論点の整理を行った。

(2) 介護保険サービスの運営主体の特徴を生かしたサービス提供体制・地域貢献の取組等の実態把握

介護サービスの運営主体となっている医療法人、社会福祉法人、株式会社、NPO法人等の法人格を有する事業者に対してヒアリング調査を実施し、サービス提供体制の確保の状況や地域貢献の取組状況等の実際、経営の方針、将来的な展望等について聴取した。

(3) 報告書とりまとめ

上述の調査結果に基づいて、介護保険サービスの運営主体の特徴を生かしたサービス提供体制・地域貢献の取組等の実態及び特徴と課題について整理した本報告書を作成した。

1.2.2 研究体制

研究体制として、以下の有識者の方々にご指導をいただいた。この場をお借りしてお礼申し上げます。

○委員長（敬称略）

埼玉県立大学大学院保健医療福祉学研究科 兼 研究開発センター 教授

川越 雅弘

○委員（50音順、敬称略）

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社社会政策部長 上席主任研究員

岩名 礼介

医療法人社団つくし会 新田クリニック 院長

新田 國夫

流山市健康福祉部 部長

早川 仁

上智大学 総合人間科学部 社会福祉学科 准教授

藤井 賢一郎

1.2.3 研究会の開催状況

研究会の開催状況は以下のとおりである。

	日時	事業内容
第1回研究会	2月6日（水） 16時30分～18時 30分	事業説明、調査実施計画概要説明 地域貢献活動事例についてデスクトップ調査結果紹介 本調査で重視する地域貢献に関する検討 事例調査対象法人および対象項目の検討
第2回研究会	3月19日（火） 10時00分～12時 00分	事例紹介 1) 介護事業所の運営主体（法人類型）の推移紹介 2) 事例説明 報告書について

2. 介護保険サービスとして定められている法人の種類と運営主体の変遷

委員会での議論等を踏まえ、介護保険サービスとして定められている法人の種類やその制約条件、介護保険サービスを提供する運営主体の変遷について、デスクトップ調査を行った。

2.1 介護保険サービスの運営主体と法人類型

介護サービスの運営主体として、定められている法人類型を以下に整理した。

表 2-1 介護保険サービスと法人類型の対応表

サービス		医療法人 ※1	社会福祉法人	NPO法人	株式会社	備考※3	
介護保険施設	介護老人福祉施設 (特別養護老人ホーム)		○			介護保険法第8条第26項 老人福祉法第20条の5	
	介護老人保健施設	○	○			介護保険法第8条第27項 地方公共団体, 医療法人, 社会福祉法人その他厚生労働大臣が定める者	
	介護療養型福祉施設	○				旧・介護保険法第8条第26項(⇒病院又は診療所)	
居宅サービス事業所	福祉型	訪問介護、通所介護等	○	○	○	公正取引委員会事務総局経済取引局経済課「参入規制の緩和等」平成28年4月19日を基に作成	
		特定施設入居者生活介護	有料老人ホーム		○		○
			養護老人ホーム		○		
			軽費老人ホーム(ケアハウス)		○		
医療型	訪問リハビリテーション、通所リハビリテーション等	○	※4				
	訪問看護	○	○	○	○		
参考	サービス付高齢者住宅	○	○	○	○	高齢者住まい法第5条	
	有料老人ホーム※2	○	○	○	○	老人福祉法第29条	
	養護老人ホーム※2		○			老人福祉法第20条の4	
	軽費老人ホーム(ケアハウス)※2	○	○			社会福祉法第65条 老人福祉法第20条の6	
	認知症高齢者グループホーム	○	○	○	○	老人福祉法第5条の2	

※1 介護老人福祉施設、養護老人ホーム、軽費老人ホームについては、厚生労働省「医療法人の業務範囲<平成26年3月19日現在>」(別添)を基に作表

※2 介護保険上は居宅サービスとして「特定施設入居者生活介護」を利用可

※3 厚生労働省資料を基に記載。但し、居宅、地域密着型サービスを除く

https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/iryuuohoken/iryuuohoken15/dl/zimu11-1-1.pdf

※4 介護老人保健施設が開設者となれることから、同施設を開設する社会福祉法人が開設主体となっている場合がある。

2.2 法人類型別の制約条件

法人類型別に定められた制約条件を組織、資産、税制等の視点から以下に整理した。なお、法人は営利法人、非営利法人に大別され、株式会社のみが営利法人に区分される。

表 2-2 法人類型別に定められた制約条件（組織、資産、税制等）

	医療法人	社会福祉法人	NPO 法人	株式会社
目的等	病院、医師又は歯科医師が常時勤務する診療所又は老人保健施設を開設する法人	社会福祉事業を行うことを目的とする法人	特定非営利活動を行うことを目的とする法人	商行為を行うことを業とする目的をもって設立した社団
設立規制	都道府県知事の認可	所轄庁の認可 (所轄庁：指定都市市長・中核市市長・厚生労働大臣)	所轄庁の認証 (所轄庁：都道府県知事・内閣総理大臣)	公証人による定款の認証
資産要件	病院又は老人保健施設を開設する医療法人は、その資産の総額の100分の20に相当する額以上の自己資本が必要。設立又は合併後1年を経過後については、開設する全ての病院及び老人保健施設について、これらの用に供される土地又は建物のいずれかを所有していれば当該要件は適用しない。	社会福祉事業を行うに必要な資産 社会福祉事業を行うために直接必要な全ての物件について所有権を有すること又は自治体等から貸与等を受けていること 社会福祉施設を経営する法人は、その不動産を、社会福祉施設を経営しない法人にあっては原則として1億円以上の資産を基本財産としなければならない	規定なし	規定なし
資金調達	寄付金又は会費収入・補助金	寄付金・補助金	寄付金	株式・債券発行
出資持分	可（社団のみ）	不可	不可	可
残余財産の処分	定款又は寄付行為の定めにより、帰属すべき者に帰属 ①によらない場合 イ 社団たる医療法人は、精算人が総社員の同意を得、認可	定款の定めにより、帰属すべき者に帰属（理事総数の2/3の同意によって社会福祉法人のうちから選出された者） ①により処分されな	定款の定めにより、帰属すべき者に帰属（国、地方公共団体、民法法人、学校法人、社会福祉法人、更生保護法人に限る。） ①により処分されな	会社の債務を弁済した後、会社財産を株主に分配。残余財産を株主に分配。残余財産の分配は、各株

	を受けて処分 ロ 財団たる医療法人は、認可を受けて他の医療事業を行うものに帰属 ①・②によらない場合 国庫帰属	い財産は、国庫帰属	い財産は、国庫に帰属	主の有する株式数に応じて分配。特別種類の株式を発行した場合、これと異なる定めのあるときはその定めによる。
法人税	課税	原則非課税	原則非課税	課税
道府県民税	課税	原則非課税	課税	課税
市町村民税	課税	原則非課税	課税	課税
事業税	社会保険診療に係る収入は益金に不算入、経費は損金に不算入となり、非課税	原則非課税	原則非課税	課税
固定資産税	課税 ※社会福祉事業又は特定医療法人による看護婦等医療関係者養成所の用に供する固定資産は非課税	社会福祉事業の用に供する固定資産については非課税	課税	課税

出所) 厚生労働省「社会福祉事業及び社会福祉法人について」

(<https://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/02/s0217-7b.html>) より作成

2.3 介護保険施設及び介護サービス事業所の運営主体の変遷

全国の介護サービスを提供する運営主体がどのように変化してきたかを把握するために、介護保険施設及び介護サービス事業所の法人類型別の事業所数及びシェアの推移を、平成18年度と平成29年度の「介護サービス施設・事業所調査」を基に調査した。なお、本項では、参考とした調査の区分に従い、「営利法人」という表現を用いた。「営利法人」には、会社法の規定による株式会社、合名会社、合資会社及び合同会社（会社法改正前の有限会社を含む）が含まれている。

平成18年度と比較し、平成29年度では、全体として介護保険施設数及び介護サービス事業所数が増加しているが、特に営利法人が運営主体の介護サービス事業所が増加しており、営利法人が社会に及ぼす影響が大きくなっていると考えられる。

2.3.1 介護保険施設

介護保険施設では、社会福祉法人の事業所数が大幅に増加し、シェアが増加した。医療法人の事業所数は減少し、シェアは減少した。

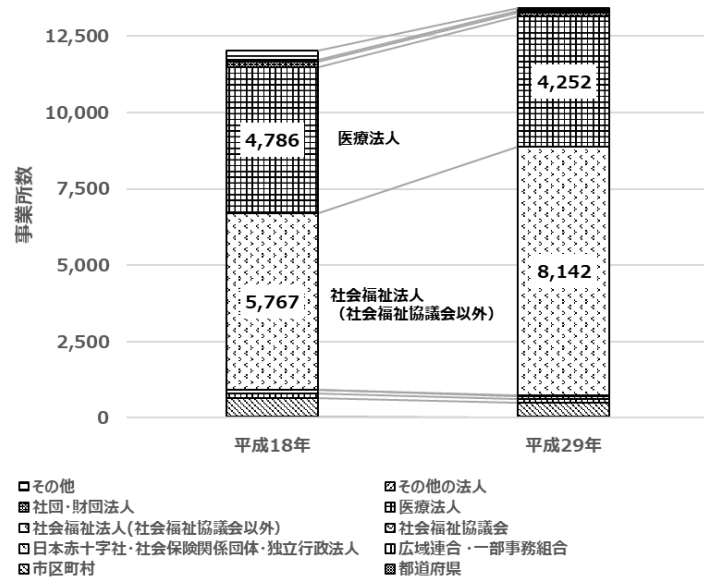


図 2-1 法人類型別の介護保険施設数

出所) 厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」(平成18年度、平成29年度)を基に作成

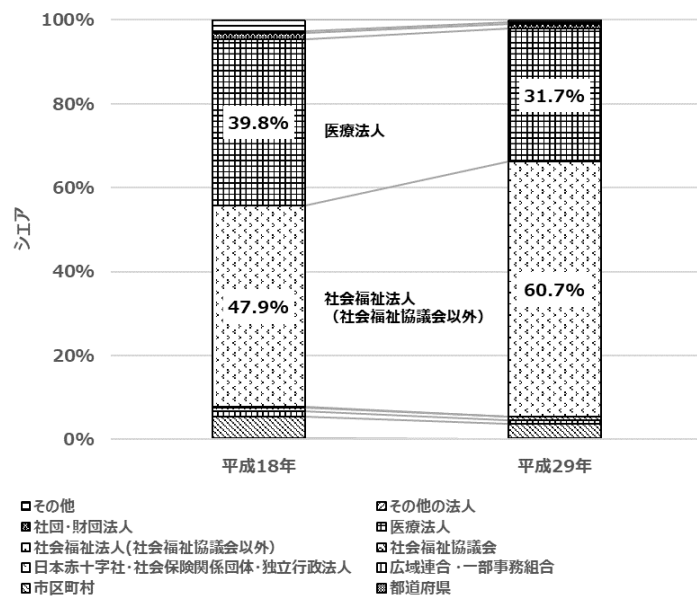


図 2-2 法人類型別の介護保険施設数シェア

出所) 厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」(平成18年度、平成29年度)を基に作成

2.3.2 居宅サービス事業所

居宅サービス事業所では、営利法人(会社)の事業所数が大幅に増加し、シェアが増加した。一方、医療法人の事業所数は減少し、シェアは減少した。また、社会福祉法人の事業所数は増加したが、シェアは減少した。

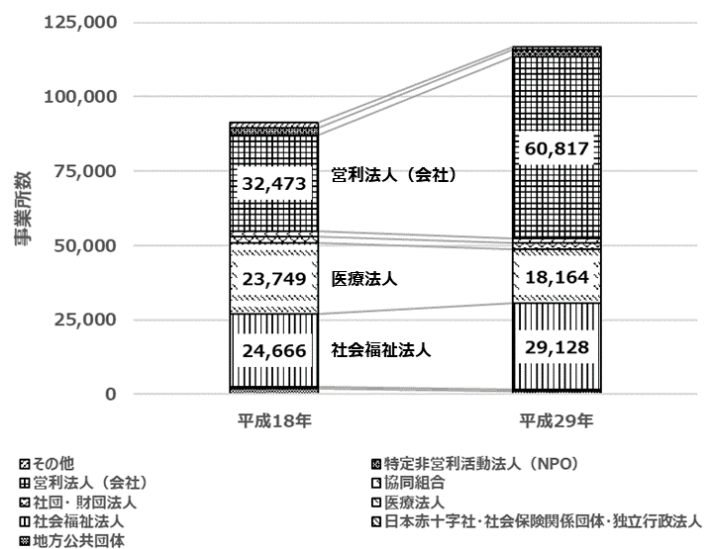


図 2-3 法人類型別の居宅サービス事業所数

出所) 厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」(平成18年度、平成29年度)を基に作成

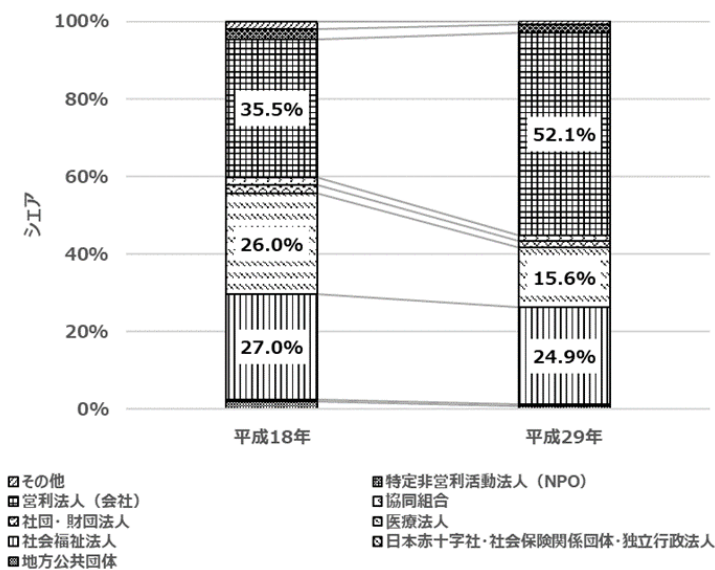


図 2-4 法人類型別の居宅サービス事業所数シェア

出所) 厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」(平成18年度、平成29年度)を基に作成

2.3.3 地域密着型サービス事業所

地域密着型サービス事業所では、営利法人(会社)の事業所数が大幅に増加し、シェアが

増加した。一方、医療法人の事業所数は増加したが、シェアは減少した。また、社会福祉法人の事業所数は増加したが、シェアは減少した。

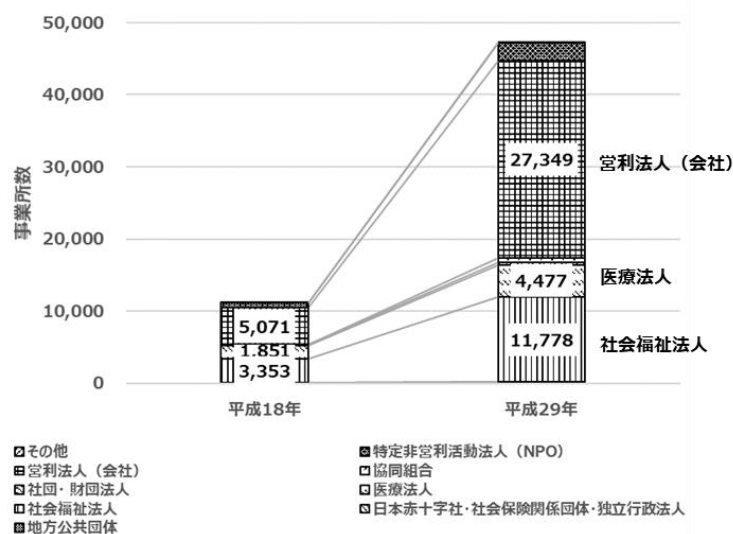


図 2-5 法人類型別の地域密着型サービス事業所数

出所) 厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」(平成18年度、平成29年度)を基に作成

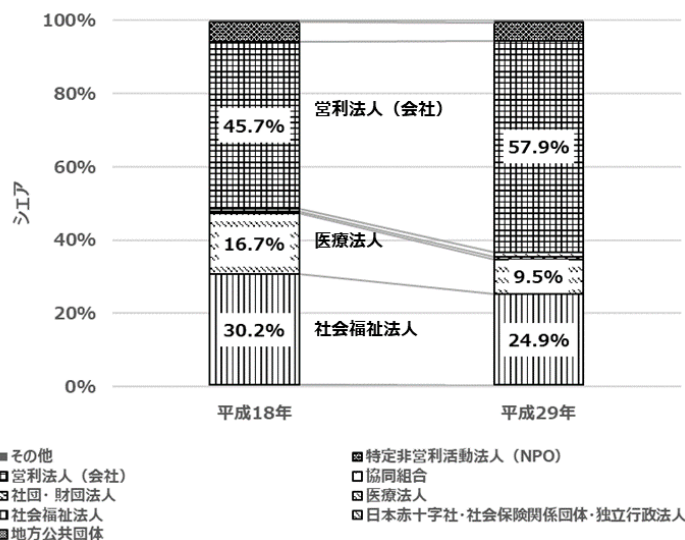


図 2-6 法人類型別の地域密着型サービス事業所数シェア

出所) 厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」(平成18年度、平成29年度)を基に作成

2.3.4 介護予防支援事業所(地域包括支援センター)

介護予防支援事業所(地域包括支援センター)では、社会福祉法人の事業所数が大幅に増

加し、シェアが増加した。一方、医療法人の事業所数は増加したが、シェアは横ばいであった。また、地方公共団体の事業所数はわずかに増加したが、シェアは減少した。

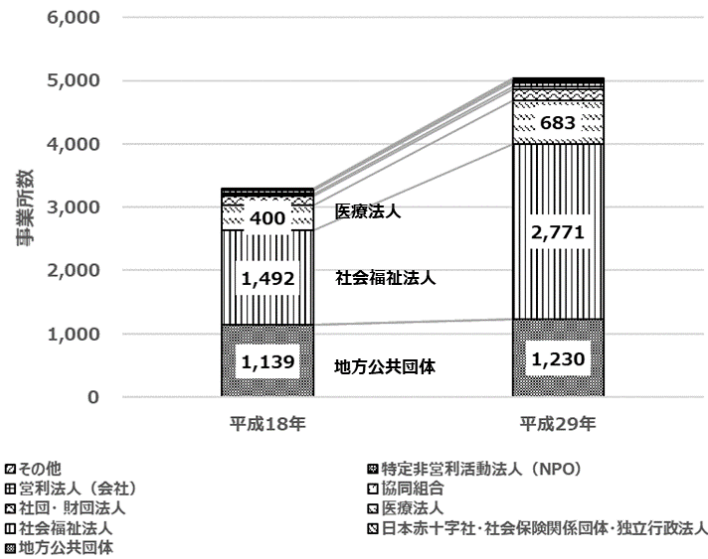


図 2-7 法人類型別の介護予防支援事業所（地域包括支援センター）数

出所) 厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」(平成18年度、平成29年度)を基に作成

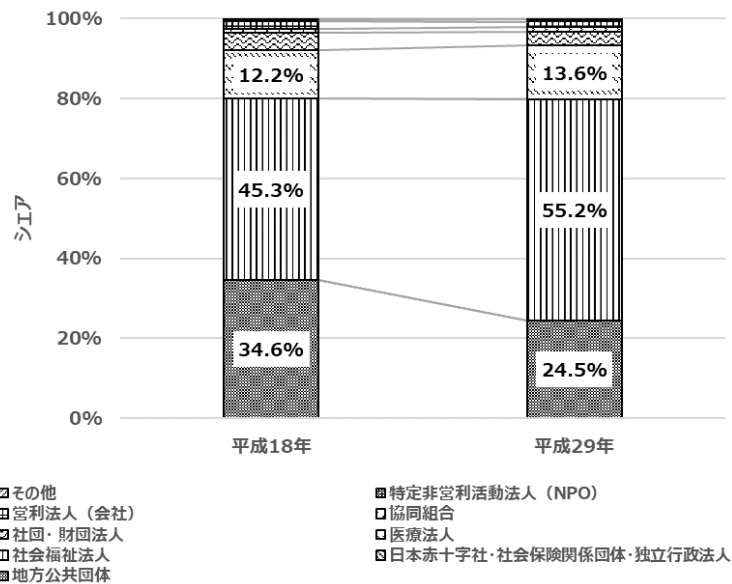


図 2-8 法人類型別の介護予防支援事業所（地域包括支援センター）数シェア

出所) 厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」(平成18年度、平成29年度)を基に作成

2.3.5 居宅介護支援事業所

居宅介護支援事業所では、営利法人（会社）の事業所数が大幅に増加し、シェアが増加した。一方、医療法人の事業所数はわずかに増加したが、シェアは減少した。また、社会福祉法人の事業所数もわずかに増加したが、シェアは減少した。

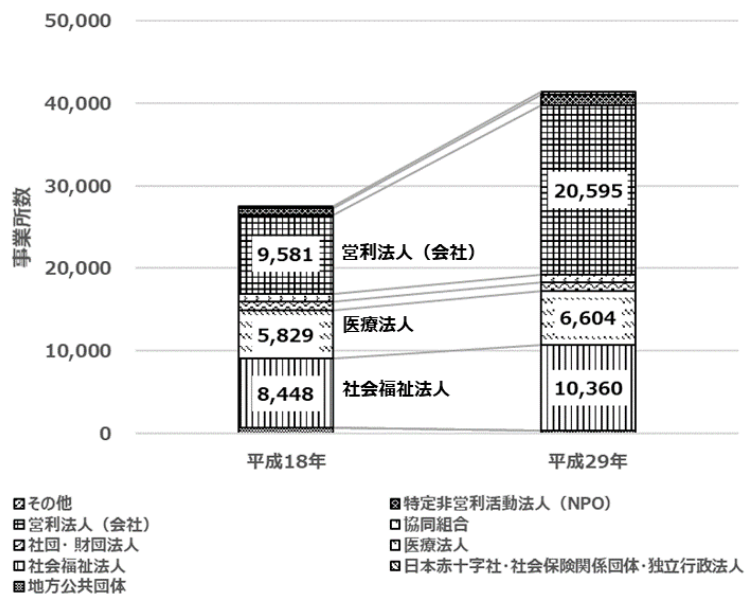


図 2-9 法人類型別の居宅介護支援事業所数

出所) 厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」（平成 18 年度、平成 29 年度）を基に作成

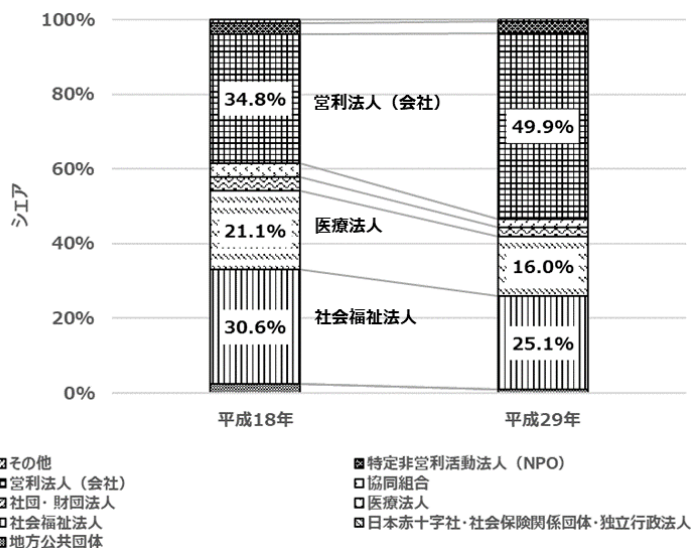


図 2-10 法人類型別の居宅介護支援事業所数シェア

出所) 厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」（平成 18 年度、平成 29 年度）を基に作成

3. 事例調査結果

委員会での議論等を踏まえ、以下のような視点で参考となる取組を選定するとともに、事例調査を行った。

【選定の視点】

- ・介護保険サービス及び関連する介護保険外サービスを展開する法人
- ・特定のサービスだけでなく、多分野に展開を行っている法人
- ・複数の法人が連携して高齢者の自立支援等に取り組む地域 など

【事例調査の視点】

- ・法人としての展開経緯とその背景
- ・地域の取組に参画する事業者としての考え方

以下に、調査を実施した事例について概要を整理する。なお、以下の概要は公表資料、各調査対象から提供された資料、及び関係者へのヒアリング結果を基に作成した。

3.1 社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋

3.1.1 社会福祉法人のグループ化の取組

(1) グループ化の背景等

グループ化への取組の背景は、以下のようである。

- 2003年6月に小規模多機能型居宅介護（以下、「小規模多機能」）が登場。2004年段階で一般社団法人京都市老人福祉施設協議会（以下、京都市老施協）においても、今後は小規模多機能（特別養護老人ホームが小規模展開するパターン）を目指すべきではないかという観点から検討を実施。2006年に小規模多機能が制度化される。
- 2006年以降、京都市では、特別養護老人ホームを運営する社会福祉法人が、積極的に小規模多機能を設置。（結果、2008年度では、小規模多機能の約8割を社会福祉法人が設置）
- 2009年度以降、社会福祉法人による小規模多機能の設置の動きが止まる中で、以下のような問題点が明らかになってきた。小規模多機能を設立できる社会福祉法人は規模の大きい法人であること。規模が小さい法人では、既存施設の運営中心になり、新しいことに取り組める人材がいなかったことや、やり方がわからないといった状況にある。
- 2010年に、小規模な3つの社会福祉法人が集まって、グループ化を目指すことを決定し、以降、4法人が順次参加。
- 一方で、2012年に代表法人により地域密着型総合ケアセンター「きたおおじ」を開設する。その後、「きたおおじ」を分割する方式で、社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋を設立し、グループの本部として位置づけた。

(2) グループ化の経緯

社会福祉法人のグループ化の経緯は下表のとおりである。当初は、グループ本部の機能を持たずにスタートし、平成 29 年にグループの本部機能を持つ社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋を設立した。

表 3-1 社会福祉法人グループ化のこれまでの経緯

平成 22 年	3 法人によるグループ化を目指すことを決定 <ul style="list-style-type: none"> ・グループ法人の目的 <ul style="list-style-type: none"> ◎地域展開—地域の中でサービスを展開 ◎人材の定着、確保、育成が大きなテーマ ・経験豊富な法人がサポートし、ノウハウを共有しながら、地域に密着した高齢者住宅の複合拠点となるケーススタディとして施設を設立する。また地域づくりに貢献できるような小規模多機能型居宅を目指す。
平成 24 年 8 月	地域密着型総合ケアセンター「きたおおじ」開設（6 法人参加） ※6 法人のうち 1 法人の事業としてスタート
平成 29 年 1 月	グループ本部としての「社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋」設立（7 法人参加） <ul style="list-style-type: none"> ・現在、開発部門（人材・開発研究センター（公益事業）、運営部門（きたおおじ、サテライトうえの（平成 30 年 3 月開始 住宅型有料法人ホーム、サテライト型小規模多機能、地域交流サロン）、おんまえどおり（平成 31 年 3 月開始））から構成

出所) 社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋 資料、ヒアリング結果より作成

(3) グループとしての共同事業とその展開

グループとしての共同事業として、以下の 5 つの事業を展開している。

<ul style="list-style-type: none"> ○人材育成と定着等 <ul style="list-style-type: none"> ・スーパーバイザーによる研修企画・実施、介護チーム支援 ○職場環境、雇用環境等の改善 <ul style="list-style-type: none"> ・給与体系、キャリアパス等の整備 ○人材募集機能の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・人材確保部門創設 ○経営戦略立案 <ul style="list-style-type: none"> ・収支改善支援、施設改善・地域展開、次世代育成等 ○法人運営課題 <ul style="list-style-type: none"> ・法改正に伴う課題、財務規律、新会計基準など

出所) 社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋 資料

グループとしての取組は、以下のように徐々に広がってきている。

表 3-2 社会福祉法人グループとしての取組

	年次	取組等
第 1 ステージ	平成 24～26 年度	代表者会議 スーパーバイザー巡回によるアセスメント課題提示と行動計画策定 きたおおじ職員研修への各法人職員参加 若手勉強会の実施 など
第 2 ステージ	平成 27～28 年度	代表者会議 スーパーバイザーによる巡回訪問 統一研修の実施 責任者会議の創設（拡大研修委員会を兼ねる） 若手勉強会の実施 など
第 3 ステージ	平成 29～31 年度	本部法人による理事会、評議員会と代表者会議の開催 京都市連携補助の採択 スーパーバイザーによる巡回訪問 実務者研修などの統一研修の拡充 外国人材の導入への取組 人材確保部門の設立 など

出所) 社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋 資料

3.1.2 きたおおじの取組

社会福祉法人のグループ化の拠点であり、地域との連携等を図っている事例でもある「地域密着型総合ケアセンター きたおおじ」（以下、「きたおおじ」）の取組を紹介する。

(1) 「きたおおじ」について

「きたおおじ」が提供しているサービス等とその開設の目的、役割は以下のとおりである。

- 「きたおおじ」が提供しているサービス等

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域密着型特別養護老人ホーム（介護老人福祉施設）個室ユニット式 29 名 ✓ ショートステイ 10 名 ✓ 小規模多機能型居宅介護 29 名 ✓ サービス付き高齢者向け住宅 6 室 ✓ 地域交流サロン（隔週土曜日、日曜日に地域住民が自由に利用できる地域交流カフェとしてコミュニティの場を提供） |
|--|

出所) 社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋 資料、ヒアリング結果より作成

- 「きたおおじ」の開設の目的

- 誰もが住み慣れた地域で住み続けることを支えることを可能にするための地域密着型高齢者介護拠点づくりであり、併せて、その拠点に住民が支え合う等の様々な機能を付加すること。
- グループ化を目指す7つの中小法人の本部として設立。

出所) 社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋 資料、ヒアリング結果より作成

- 「きたおおじ」の役割

- 高齢期の予防に始まり介護や医療を必要とするステージまで、高齢者が住み慣れた地域を拠点とする”住み替え支援”を行いながら、地域住民そして医療機関をはじめとする様々な社会資源と連携を図りつつ、介護職員の伴走のもと、地域とのつながりを支援することを目的とする。
- グループの中で、一つのモデルを作り上げていく経験を共有する場、機会としての役割。

出所) 社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋 資料、ヒアリング結果より作成

(2) 「きたおおじ」における事例

「きたおおじ」が「目指しているケア」と「地域との連携」は次のようである。

- 「きたおおじ」の「目指しているケア」

- 小規模多機能を中核とした地域密着型複合施設により、ケアの統合、さらには、地域資源との連携拠点の構築を目指す。
- サービスの連続性と生活の継続として、環境の側を変化させることで、安心感のある暮らし、連続性のあるケアで、本人の意欲を高める。

出所) 社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋 資料

- 「きたおおじ」の「地域との連携」

- 利用者が地域に出向く：施設が住み慣れた地域にある
- 運営推進会議：地域住民と常にひいき課題を共有する機会
- 地域ケア会議：第4層地域ケア会議、事例検討の場
- 地域サロン：喫茶、予防教室などで居場所、仲間づくり
- アウトリーチ：学生による75才以上独居の方の訪問など
- お祭り、商店街、保育園などとの協働
- 高齢者住まい・生活支援モデル事業

3.1.3 社会福祉法人と不動産業界の連携による京都市高齢者住まい・生活支援事業

「きたおおじ」における取組の一つである高齢者住まい・生活支援モデル事業は、社会福祉法人による週2度の見守り等の契約を前提に、高齢者と家主による賃貸契約を実現し、空き家と住宅確保の困難に直面としている高齢者を繋ぐことを目指している。

平成26年度に国のモデル事業として実施し、平成29年度から独自事業としてスタートしているが、社会福祉法人と不動産業界が連携して取り組んでいる。

表 3-3 高齢者住まい・生活支援モデル事業の概要

事業主体	京都市
プラットフォーム	京都市居住支援協議会
事業受託者	一般社団法人京都市老人福祉施設協議会
対象となる方	原則として概ね65歳以上の一人暮らしの方で、地域での継続的な生活の確保に向けて、見守り・生活相談等の支援を必要としていて、住み替えを希望している方
紹介する住まい (民間賃貸住宅)	京都市居住支援協議会の「すこやか賃貸住宅協力店※」に登録する不動産事業者が取り扱うモデル地域内の民間賃貸住宅
住み替え後に社会福祉法人が提供するサービス	○週2回の安否確認 ○保健・福祉等に関する相談 ○緊急時における親族等への連絡及びその他の援助 ○保健福祉等の関係機関への連絡 ○その他
利用者負担金	市民税非課税の方：無料 課税の方：1,500円/月 ※家賃・共益費等は別途必要

出所) 社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋 資料

3.1.4 社会福祉法人での展開について

これまで、社会福祉法人として取組、そのグループ化を目指してきた理由等については、次のように語っている。

- 地域や地域密着型特別養護老人ホームを考えると、社会福祉法人での展開になる。非営利法人による地域での住み替え支援を行うことで、例えば、サービス付き高齢者住宅などとの良い意味での緊張関係を生み出すことができる。営利やビジネスモデルとは別に、サービスの質や地域づくりにこだわっていることから、活動そのものが目的である非営利法人としての社会福祉法人にこだわってきている。
- 他の法人格との緊張関係とは、いい意味での競合関係でもある。介護サービスの質と

いってもあいまいな部分があり、人材の在り方もあいまいなところがある。一方で、介護の分野は巨大な市場であり、質や人材を犠牲にってしまう恐れもありうる。こうした利益を重視する動きを警戒し、非営利法人のモデルが、根を張っていくように、緊張関係を作り出していきたいという考え方で展開している。

- 住民の活動を引き出すサロンを通して、組織単位でのつながりというよりも、個人がつながっていくネットワークを構築していく。地域の中で、バラバラな人をつないでいくという役割は、営利法人よりも社会福祉法人やNPO法人のほうが得意ではないかと考えている。

上記のような「きたおおじ」の取組の背景にある、目指すべき介護の姿について次のように語っている。

- 介護の世界について、高齢者を頂点に、家事援助、ヘルパー、介護福祉士、認定介護福祉士、専門職のチームが支えていくような姿を目指したい。その中で、介護職の在り方を変えていく。具体的には、介護職は、地域の暮らしを支えていく、伴走していく姿である。
- 介護の概念や専門性が変化する過渡期にある現在、介護職員が専門性の高い知識をもった専門職として、地域や地域住民との関係性をコーディネート、プロデュースし、高齢者介護を地域でサポートする体制を構築する。

3.2 社会福祉法人長岡福祉協会 高齢者総合ケアセンターこぶし園

3.2.1 これまでの経緯

社会福祉法人長岡福祉協会は、昭和 57 年設立 100 人定員の「特別養護老人ホームこぶし園」を開設した。こぶし園は、利用者の普通の暮らしを支えることを重視し、特別養護老人ホームと同じサービスを提供できるサポートセンターを各地域に作り、地域社会で生活されている要介護者や介護家族を支えるためのサービスを充実させてきた。

3.2.2 サポートセンター構想

- 特別養護老人ホームこぶし園は、昭和 57 年に設立されたが、郊外に立地し、入所者が暮らすには不便な場所であった。また、入所者は、介護を受けるためだけに市町村の枠を超えて入所しており、待ち望んで入所しているわけではないという実態があった。その為、高齢者が住み慣れた地域で暮らしていくために、サポートセンター構想の下、サービスを充実させてきた。
- サポートセンター構想では、バリアフリーの住環境とフルタイム・フルサービスによって 24 時間 365 日サービスを提供してきた従来の特別養護老人ホームと同様のサービスを、自宅近くの住み慣れた地域社会の中で提供することを目指している。
- 特別養護老人ホームと同じサービスの条件として、バリアフリーの住居、24 時間体制の介護・看護機能、365 日の食事機能が必要であると考え、24 時間対応の訪問介護や訪問看護ステーション、3 食 365 日方の配食サービス、バリアフリーアパート等の事業をサポートセンターで提供している（2019 年 3 月時点 21 拠点）。
- サポートセンターで提供している主なサービスは、地域のニーズにより異なるが、主な事業は以下の通り。
-

表 3-4 サポートセンターが行っている主な事業

介護保険事業	居宅サービス事業所	訪問介護 訪問看護ステーション 通所介護 短期入所生活介護
	地域密着型サービス事業所	定期巡回・随時対応型訪問介護看護 夜間対応型訪問介護 認知症対応型通所介護 小規模多機能型居宅介護 認知症対応型共同生活介護 地域密着型介護老人福祉施設
	居宅介護支援事業所	居宅介護支援事業所
介護保険外・その他事業	住宅	ケアハウス 在宅支援型住宅 バリアフリーアパート

		サービス付き高齢者向け住宅
	生活支援、地域交流	配食サービス カフェテラス キッズルーム 地域交流スペース
	自治体委託事業	長岡市高齢者センター 長岡市地域包括支援センター

出所) 社会福祉法人長岡福祉協会 高齢者総合ケアセンターこぶし園 資料より作成

3.2.3 地域とのつながり、外部との連携

- こぶし園では、利用者を中心に考え、利用者の気持ちに添った地域づくりに取組、各地域のニーズに応じた事業を展開している。
- 事業展開の際には、地域に既にある機能は外部と連携し提供している。外部との連携例は以下の通り。
 - ✓ 診療所：サポートセンターしなのでは、診療所を併設している。
 - ✓ 土地：サポートセンターが建てられている土地は、こぶし園の土地ではなく、地元住民の土地を借り上げている。
 - ✓ 自治体：市の委託事業として、高齢者センターや地域包括支援センターを運営している。
- 地域と連携とし、サポートセンターが地域の拠点として機能していくように、地域のイベントにも協力、参加している。また、地域交流スペースとして地域住民に気軽に立ち寄っていただけるように、ボランティア活動の場として施設を提供し、様々な行事やイベントで活用されている。
- 地域のニーズに応じてキッズルーム併設のサポートセンターもあり、施設に来ることと普段の生活の中から世代間の交流を図り、福祉教育にもなっている。

3.2.4 災害時の取組

- 平成 16 年の新潟県中越地震の際に、仮設住宅の中にサポートセンターを設立し、避難住民の暮らしをサポートした。この取組をきっかけに、全国的な組織として特定非営利活動法人「災害福祉広域支援ネットワーク・サンダーバード」が設立された。

3.2.5 社会福祉法人の役割

- 社会福祉法人は非課税団体なので、営利企業ができないことをするのが社会福祉法人の使命という考えを持っている。
- 営利企業は赤字の事業はできないが、社会福祉法人では可能である。どこも取り組んでいないような新しいことは、社会福祉法人が始め、ある程度軌道に乗り、黒字化が見込める段階になったときに営利企業に参入してもらえば良いと考えている。

- ニーズがあり、地域社会に必要であれば、制度がなくても、社会福祉法人が先行して実施すべきというスタンスで取り組んでいる。

3.3 社会福祉法人川崎聖風福祉会

3.3.1 これまでの経緯

神奈川県所管の出資団体で動き出した法人が、低所得者宿泊施設からスタートし、その後社会福祉法人となり、地域に根差した多種多様な事業を展開してきた。これまでの経緯を時間軸で整理すると、下記のようなものである。

表 3-5 社会福祉法人川崎聖風福祉会の展開の経緯

昭和 29 年 10 月	「財団法人神奈川県福祉協会」創設。 低所得者宿泊施設「東神奈川ホーム」「川崎臨港苑」の運営を開始（神奈川県委託事業）
昭和 43 年 5 月	社会福祉法人格を取得し社会福祉法人神奈川県福祉協会となる。 第二種宿泊事業の運営を開始。（神奈川県委託事業）
平成 4 年 4 月	社会福祉法第 1 種社会福祉事業の生活保護法に基づく救護施設に事業を転換。 在宅障害者デイサービス事業、在宅老人デイサービス事業を実施。（川崎市委託事業）
平成 12 年 4 月	指定居宅介護支援事業所の運営を開始
平成 16 年 6 月	川崎市ホームレス緊急一時宿泊施設の運営を開始（川崎市委託事業）
平成 17 年 4 月	法人名を社会福祉法人川崎聖風福祉会へ改称
平成 18 年 4 月	養護老人ホーム川崎市恵楽園、併設のデイサービスセンターおよび居宅介護支援事業所の運営を開始（川崎市指定管理者） 川崎市就労自立支援センター事業を開始（川崎市委託事業）
平成 19 年 3 月	共同生活介護（ケアホーム） 聖風ホーム 1 号館開設
平成 20 年 4 月	社会復帰訓練所就労支援事業所あやめの運営を開始（川崎市指定管理者）
平成 20 年 6 月	共同生活介護（ケアホーム） 聖風ホーム 2 号館開設
平成 21 年 10 月	地域活動支援センター及び、川崎市南部・中部住宅手当相談センターの運営を開始（川崎市委託事業）
平成 23 年 3 月	川崎市就労自立支援センター別館の運営を開始（川崎市指定管理者）
平成 24 年 4 月	障害者生活介護事業所いけがみ分館を開設 井田重度障害者等生活施設準備室（名称：桜の風）を開設
平成 25 年 4 月	桜の風もみの木の運営を開始（川崎市指定管理者） かわさき基幹相談支援センターの運営を開始 もとすみ地域相談支援センターの運営を開始

平成 25 年 5 月	川崎区障害福祉サービス事業所の開設に向けて、田島施設準備室を開設
平成 26 年 3 月	共同生活介護（ケアホーム） 聖風ホーム 3、4 号館開設
平成 27 年 4 月	井田地域生活支援センター事業所の開設に向けて、井田地域生活支援センター準備室を開設
平成 27 年 11 月	共同生活援助（グループホーム） 聖風ホーム 5・6 号館開設
平成 28 年 4 月	井田地域生活支援センターはるかぜの運営を開始 かわさき障害者福祉施設たじまの運営を開始
平成 29 年 4 月	なかはら基幹相談支援センターの運営を開始

出所) 社会福祉法人川崎聖風会 web サイト, <https://kawasakiseifu.or.jp/about/history/> (2019 年 3 月 29 日閲覧) より作成

3.3.2 事業拡大の背景

- 法人名が現在の社会福祉法人川崎聖風福祉会になった当初は、生活保護法に基づく救護施設と老人福祉法に基づく措置施設である養護老人ホームが事業の柱であった。その後地域包括ケアの推進が求められる中、地域のニーズを追う形で事業が拡大されていった。事業拡大のために、外部人材の登用も積極的に進めていく必要もあった。
- 事業拡大に取り組み始めたころ、川崎市が直営障害者施設の民間への運営移管進めていたため、積極的に指定管理等に手を挙げ事業継承を進めた。特に精神障害者支援事業を運営する法人が市内には多くなかったため、それも社会・地域ニーズであると考え、精神障害者支援事業の拡大をはかった。結果的に精神障害者支援は、こどもから高齢者まで全ての年齢層に必要であり、地域共生社会における地域包括ケアを推進する法人の強みにもなっている。
- 川崎市は、地域包括支援センター、障害者相談支援センター、児童家庭支援センターなど委託型で様々な相談支援機関を設置してきているが、それぞれが制度や年齢、障害種別などによってタテ割り支援になっているため、複合的な地域生活課題があるケースなどには十分に対応できていないという限界を感じていた。そこで平成 28 年 4 月に障害者支援拠点施設である「かわさき障害者福祉施設たじま」内に、タテ割らず地域住民を総合的に支援する「たじま家庭支援センター」を立ち上げた。

3.3.3 たじま家庭支援センター

- 「暮らしを支える総合的支援」を目指し、「児童・障害者・高齢者」等あらゆる地域生活・家庭生活の相談を受け付ける「たじま家庭支援センター」をかわさき障害者福祉施設たじま内に設置した。
- 地域の関係機関と連携し、複合的な生活課題を持つ「家庭」を支援している。
- たじま家庭支援センターを立ち上げる 1 年半前から、川崎区内で同じ思い（タテ割り支援の限界、丸ごと支援の必要性等）を持った地域の組織、団体の従事者とともに毎月 1 回事例検討を行ってきた（川崎区機関連携会議）。それは地域で発生している複雑多様な生活課題を関係者間で共有し、適切な連携や支援を考える場になっている。単なる研修の機会とせず、主体的に連携体制の構築に取り組むメンバーに絞り、定期

的に外部へも発信することで問題意識の拡大をはかってきている。

- 連携している主な施設・組織・団体は以下の通りである。
 - ✓ 障害者相談支援センター、児童家庭支援センター、子育て支援センター、地域療育センター、児童相談所、更生相談所、外国人支援機関、町会、民協、ボランティア団体、病院、訪問看護ステーション、地域の活動グループ、高齢者施設、障害者施設、居宅介護支援事業所、地域包括支援センター、区役所・支所、地域みまもり支援センター 等

3.3.4 地域貢献への考え方

- 地域ニーズを実感するためには、統計等の量的データを確認することに加え、気づこうとする意識、気づく力が必要となる。本人の自覚は問わずタテ割り意識が強い専門職は様々な地域のニーズに気づくことができなくなっている。気づけなければ実感が伴わず、取組みの優先順位も上がっていかない。前述の川崎区機関連携会議のメンバーは「出会った責任」を合言葉にしている。併せて「抱え込まない支援」も重要と考えている。
- 丸ごと支援の必要性は「事例」を中心に考えればおのずと理解できるはずである。「事例」は地域で起きている“事実”であり最も説得力がある。丸ごと支援への取り組みは制度や理念を先行させるのではなく、事実から真の地域ニーズを把握し共有していくことが重要と考えている。

3.4 社会福祉法人品川区社会福祉協議会

3.4.1 「支え愛のほっと・コミュニティ事業計画」の取組の経緯

- 事業計画自体は平成 16 年 3 月に取りまとめた。平成 15 年に 3 月に品川区地域福祉計画が取りまとめられたのを受けて、品川社協が地域福祉を推進するための基本的な考え方、事業・活動の展開方向を示したものである。計画期間は 7 年間であり、その後、平成 23 年 3 月に第二期の計画を、現在、平成 31 年 3 月に、第三期の計画を取りまとめているところである。

表 3-6 品川区社会福祉協議会における展開の経緯

平成 8 年 2 月	「ふれあいサポート」計画を策定 誰もが自立し、やさしい気持ちで支えあうまちづくりを基本目標にした行動計画。この計画で 13 地区における「ふれあいサポート活動」が位置づけられた。
平成 16 年 3 月	第一次「支え愛のほっと・コミュニティ事業計画」を策定 ふれあいサポート活動などを盛り込んだ「ふれあいサポート計画」は、品川区が平成 15 年 4 月に策定した「品川区地域福祉計画」に引き継がれた。これを受けて、品川社協の第一次「支え愛のほっと・コミュニティ事業計画」は、地域福祉を推進するための基本的な考え方と各セクションが取り組む事業計画をまとめた。
平成 23 年 3 月	第二次「支え愛のほっと・コミュニティ事業計画」を策定 第二次計画では、第一次計画と同様に各セクションが取り組む事業計画も盛り込んでいるが、同時期に策定された「品川区地域福祉計画」を踏まえて、ふれあいサポート活動（小地域活動）の展開と成年後見制度の推進などを具体化するための方策を盛り込んだ計画とした。
平成 31 年 3 月 (予定)	第三次「支え愛のほっと・コミュニティ事業計画」を策定予定 第三次計画は、第二次計画で具体化した小地域活動（「支え愛・ほっとステーション」の活動）を要（かなめ）として、同時期に策定される「品川区地域福祉計画」を踏まえて、支え愛・ほっとステーションの活動をさらに拡充するとともに、各セクションが取り組む事業計画を盛り込んだ計画を予定している。

3.4.2 さわやかサービス、支え愛・ほっとステーション、品川介護福祉専門学校の取組

(1) さわやかサービス

- 「さわやかサービス」は、有償の在宅福祉サービスであり、介護保険が開始される 10 年ほど前から行っている。家事援助、外出支援、見守り・話し相手、入院・退院時の

付き添い。産前産後の家事援助、おでかけ支援である。サービスは会員制である。利用者は年会費 2,000 円で登録し、サービスは 1 時間当たり 800 円で受けることができる。サービス提供は協力会員により行われ、有償ボランティアである。利用者は高齢者、障害児・者、産前産後の方など品川区に住んでいて日常生活の手助けを必要とする方が対象である。さわやかサービスは賛助会員からの運営支援、品川区からの補助金で運営してきた。

- サービス提供する協力会員は、利用者の居住地と離れた方とするなど工夫している。また、おでかけ支援は、社協の車を用いて、車いす生活の方を支援するもので、運転を得意とする男性協力会員としてボランティア活動する良い機会となっている。

(2) 支え愛・ほっとステーション

- 「支え愛・ほっとステーション」は、品川第二地区で実施していた生活応援事業（国のモデル事業；平成 21 年度）を検証・拡大してきたものである。支え愛・ほっとステーションとは、高齢者の身近な福祉の相談窓口であり、平成 29 年度に、品川区の全 13 地区のコミュニティ・ブロック（地域センター内）に設置（整備）された。支え愛・ほっとステーションは先にあげた事業計画の推進エンジンとされ、相談対応、地域支援のコーディネート、訪問活動等のサポートを行っている。また、今後はフリースペース（茶話会）の場の確保のほか次の点が課題である。
 - ✓ サブステーション：住民主体のスタッフによる生活支援コーディネート
 - ✓ スペシャリスト・スタッフ：それぞれの特技を生かし、普遍的なサービスメニューに対応できる地域のスタッフ
- 社協本部職員が 13 地区のほっとステーション担当となり、それぞれの地区での相談対応を補完的に行っている。



図 3-1 支え愛・ほっとステーションの所在地（全 13 地区）

出所) 品川区社会福祉協議会 Web サイト,<http://shinashakyo.jp/sasaeai/place.html> (2019 年 3 月 29 日閲覧)

(3) 品川介護福祉専門学校

- 「品川介護福祉専門学校」は、介護福祉士を養成する専門学校であり、定員 40 名、2 年制である。卒業生の進路は、9 割以上が品川区内の社会福祉法人等であり、区内の福祉人材確保に大きな貢献をしている。また、通常の介護福祉学科の取組以外に、「社会福祉士養成コース（通信制）」を設置・運営している。さらに、「品川福祉カレッジ」を設置し、認知症ケア専門コース、現場の課題に応じたオプション講座（医療専門、口腔機能向上・ケア、リハビリテーション 等）を設置、運営しており、研修センターの機能も果たしている。

地域とのかかわり、他法人との連携の観点では、介護福祉学科の学生は実習を地域の事業所で行う。地域の事業所側は介護の担い手を探しており、学生は就職先を念頭に実習に取り組む。学生は事業所における現場（特に、職員の対応等）をしっかりと見ており、就職先を決定する貴重な機会となっている。これらの情報は専門学校の教員に集まっている。職場環境がどうであるか、ここが学生にとって重要である。なお、学生の就職先に社会福祉法人が多いのは、修学資金の返済免除制度（3 年以上区内指定事業所で就労すると返済免除）の対象事業所が社会福祉法人に多いため数の構成上自然にそのようになっているためである。

3.4.3 地域貢献への考え方、他の医療法人や社会福祉法人、営利法人との違い

- 平成 12 年の介護保険制度発足当初は、介護サービスの量を増やすとの観点から、民間企業の参入が期待された。品川区でも、参入希望事業所とは事業所と面談する等、サービスにつき問題が無いかを気を使ったところである。そのような中、ある大手企業の有料老人ホーム参入にあたり相談にみえた企業幹部とのやり取りの中でそのサービスの特徴は、食事と風呂である¹としていたが食事なども大切ではあるが、まずはケアの在り様の方が重要ではないか。社会福祉法人の方ならこのような話にならないとの印象を受けた。
- 民間企業でも丁寧にやっていただく事業所もある。特に地域に根差した中小規模の法人であると、サービスの利用者の状態に合わせて臨機応変にサービス提供してくれる場合がある。精神障害のある方の介護に関して丁寧に対応頂いた経験がある。当時は急拡大する大手の企業の場合は、現場のヘルパーは一生懸命だったが現場の指揮者の指導力が十分ではない印象があった。

3.4.4 地域における貴社会福祉協議会の役割と他の組織との連携 等

- 「支え愛・ほっとステーション」の取組は、在宅介護支援センターとの棲み分けあるいは連携が重要である。品川区における在宅介護支援センターは平成 18 年の地域包括支援センター設置以降、本庁に地域包括支援センターを設置し、区内 20 箇所在宅介護支援センターをサブセンターの位置づけで運営してきた。「支え愛・ほっとステーション」は地域福祉サービスであり、在宅介護支援センターはむしろ介護などのプロの取組に近いサービスとして両者が補完しあえるのではないかと考えている。

¹企業側は他に本業として食事を提供する事業を行っていた。

- 地域福祉の観点で気にするところは、社会福祉法人、医療法人という区分より、むしろ、プロかボランティアかというところである。ボランティアは「素人」であり、国民は介護サービスが軽度者にも対応してきたため「プロのサービス」に慣れてきてしまった。リハビリなど専門職がやった方が良いものはプロに任せれば良い。したがって、要支援者でも7割以上のサービスはプロでないと難しい²のではないかと。
- 最近、短期入所サービスが増えたとの印象がある。7年程前までは短期入所を確保することが大変であったが数年前からは比較的容易にとれるようになってきた。特定施設（有料老人ホームなど）が増えているため、短期入所もうまく提供できるようになったのではないかと考える。背景には、介護者の考え方の変化があるのではないかと思う。親を入所させることに以前では抵抗があったものが、最近は金があれば、施設に入れればよいとの考え方に変わってきているのではないかと考えている。

²プロのサービスの対象者は限られていることから、ボランティアの役割は増えている。

3.5 医療法人博仁会 志村大宮病院

3.5.1 取組概要

(1) 法人の経営理念や展開の目標等

地域共生社会を実現するための「手段」としての地域包括ケアシステムの概念にあって、その担い手である地域密着型中小病院として、急性期大病院との連携や介護との連携、まちづくり、診療所の在宅支援、医師会への人材派遣、行政との連携といった役割を担う医療法人、社会福祉法人、学校法人からなる志村フロイデグループとなっている。

その中核となる医療法人博仁会は、法人の経営理念・目標を以下のように掲げている。

経営理念

私たちは、お客様が住み慣れた地域で、いつまでも安心して暮らしていただくために必要な保健・医療・福祉の総合的なサービスの提供に努めます。

経営目標

私たちは、県央・県北西部のリハビリセンターと高齢者・障害者総合ケアシステムの確立を実現します。

出所) 医療法人博仁会 資料

そのうえで、志村フロイデグループとして、24 時間 365 日の地域包括ケアの確立を目指し、在宅部門の総力を結集し、在宅復帰を可能にすることを目標に、以下の2つの地域で展開を行っている。

常陸大宮市を中心とする茨城県北西部地域 ⇒ 地域完結型エリア

水戸周辺を含む、茨城県の県央・県北西部地域 ⇒ 地域連携型エリア

志村フロイデグループでは、“中小病院は地域と運命共同体”であるとして、以下の10の目標を設定している。

志村フロイデグループの目標

- ①地域に密着した医療の充実 ⇒超高齢化対策
- ②地域包括ケアシステムの確立 ⇒超高齢化対策
- ③介護サービス比率の増加 ⇒超高齢化対策
- ④サービス提供エリアの都市部への拡大
- ⑤高齢者の雇用推進 ⇒自立高齢者の増加 ⇒超高齢化対策
- ⑥出産・子育て支援 ⇒女性就労の継続・増加 ⇒少子化対策・人口減少対策
- ⑦看護学校の運営 ⇒地域の人材育成
- ⑧医商連携 ⇒中心商店街の活性化
- ⑨医療機関を中心としたまちづくり ⇒高齢者が安心して過ごせるまちづくり・地域活性化対策
- ⑩首都圏の超高齢化の受け皿づくり ⇒共生型 CCRC

出所) 医療法人博仁会 資料

(2) 法人としての展開の経緯

医療法人博仁会（本部：茨城県常陸大宮市）では、医療法人として、病院をはじめ、介護保険サービス開始前のサービスを提供する施設を整備し、2000年には社会福祉法人を設立、特別養護老人ホームを整備している。

2000年以降、医療法人として、介護保険サービスの施設・事業所を整備してきている。その一方で、社会福祉法人においても、特別養護老人ホームを設置した場所を拠点としつつ、介護保険サービスの施設・事業所とともに、配食サービスや一般常用旅客自動車運送事業、障害福祉サービス事業などを展開している。

さらに、2010年には看護師の養成のための学校法人を設立している。まちづくりを担う常陸大宮市地域活性化プロジェクト「フロイデ DAN」は2010年に任意団体として設立され、2013年に法人内で公認され、現在法人化の検討を行っている。

3.5.2 フロイデ DAN について

(1) フロイデ DAN の設立の経緯と理念

フロイデ DAN は、2010年12月に結成されたが、スタートは、『とりあえず「まちを元気にしよう」という事で各部門、各組織に声をかけて結成。9人でのスタート』（医療法人博仁会 資料より）であった。

フロイデ DAN の基本的な考え方や活動方針、理念、目標は以下のとおりである。

【基本的な考え方、活動方針】

- 職員の third place（サードプレイス）にする（家と職場以外の場所）⇒職員の生きがいになればと願っている。
- 組織でガチガチになりながら仕事しているので「まったり」「ムリしない」「好きな事、やりたい事をやる」

【フロイデ DAN の理念】

- ①当地域において、人と人とのつながりを創り出していきます
- ②もっと素敵な生き方にチャレンジするきっかけを提供していきます
- ③誰でも気軽に寄れて、何でも気軽に相談出来る場所を創り出していきます
- ④まちと人を大切に思い、地域の幸せ創りを目指していきます

【フロイデ DAN の目標】

- ①地域が衰退傾向にある中で、高齢者や障がい者が地域活性化に参画しインクルーシブなまちをつくる
- ②他産業とのネットワークを構築し最期まで安心して暮らせるまちを目指す

出所) 医療法人博仁会 資料

(2) フロイデ DAN の取組

フロイデ DAN では、2012年2月にコミュニティカフェ バンホフを、JR 常陸大宮駅と志村大宮病院の中間点に開設し、そこを拠点に、地域ネットワークを構築している。そのネットワークを起点に地元のヒトと資源を活用したさまざまなイベントや取組が企画・実現している。

- ネットワークが広がって出来た事
 - ✓ 常陸大宮駅前イルミネーション点灯式
 - ✓ 商い組と商店街活性化運動
- その他の取組
 - ✓ コミュニティスペースの活用 (子供たちが安心して集まれる場づくり、夏の寺子屋プロジェクト、ひたちおおみや楽市)
 - ✓ 常陸大宮市の各種計画への参画 (医療・介護の視点でまちづくりに参画)
- 関連団体・組織
 - ✓ 茨城大学、常陸大宮市 (行政)、NPO 法人あきない組 (隣接する商業者の組織)

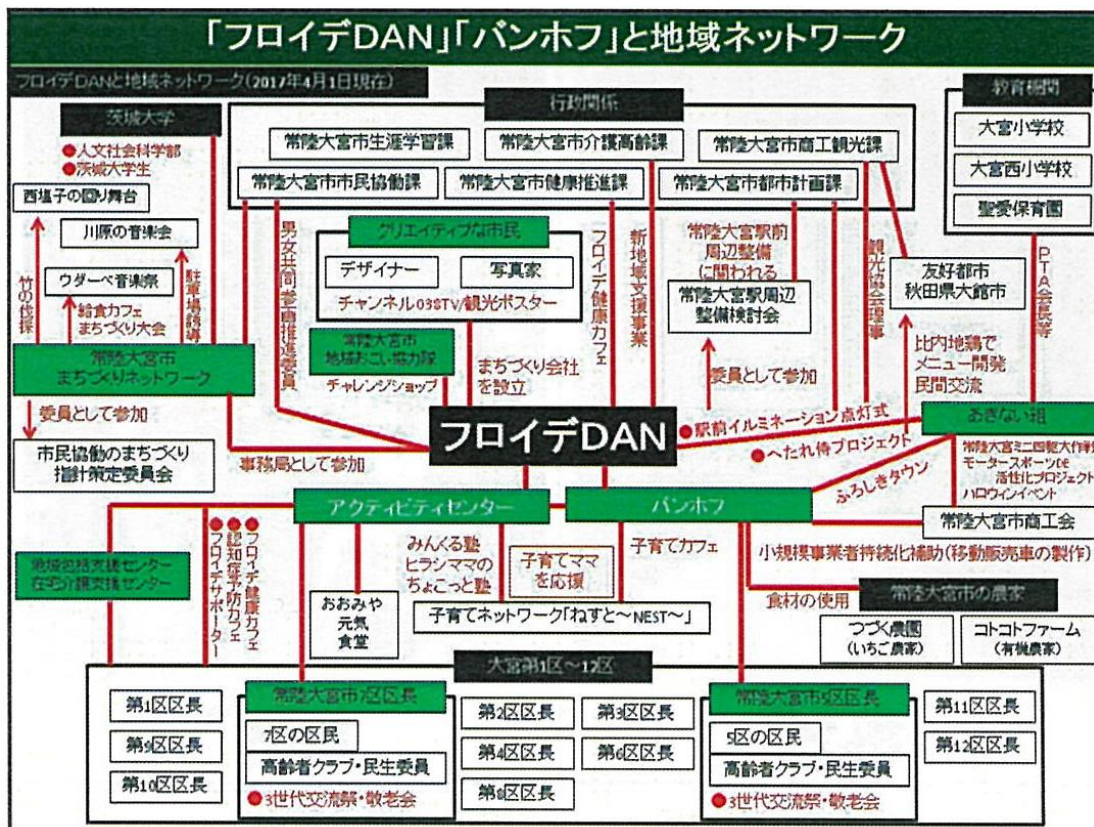


図 3-2 「フロイデ DAN」「バンホフ」と地域ネットワーク

出所) 未来投資会議構造改革徹底推進会合 「医療・介護—生活者の暮らしを豊かに」 会合 資料 7

(3) フロイデ DAN のグループ内での役割等

志村フロイデグループにおいて、フロイデ DAN は、医療機関や介護保険サービスで対応できない部分の地域のニーズや課題に対応する組織であり、下表における黄信号や青信号の住民との接点を作っていくこととしている。特に、青信号の住民には、医療機関や介護サービス施設・事業所で待っていても接点はできないので、地域に出でいき、地域と積極的にかかわることで接点をつくっていく役割をフロイデ DAN が担っている。

元気なうちからセーフティネットを築く

【赤信号】

家族や地域の人たちだけでは支えきれないレベル。専門職の介入が必要な段階
⇒共助・公助レベルで社会保障を圧迫する

【黄信号】

家族や地域の人たちだけで支えきれないレベル
しかし、何かしらの生活に困難を抱えているレベル
⇒互助レベル(住民主体)＋専門職派遣
⇒黄色から赤色は連動しやすい

【青信号】

自分のことは自分でできるレベル(自助レベル)

- 黄色や青色の人が集まれる場を増やす(黄色:介護予防教室やサロンなどは意識高い系が集まりやすい)
- 青色:誰が行ってもいい場所をつくる必要がある(≒地域活性化&ソーシャルインクルージョン)
- 黄色信号の対応をしっかりやることで赤信号対応者を減らす(官民連携の強化)

出所) 医療法人博仁会 資料

3.6 認定 NPO 法人新田の風

3.6.1 地域づくりへの取組の経緯と現状について

(1) これまでの経緯

- 理事長が佐久総合病院の勤務時代に、終末期患者を地域で支えられるようにする取組が必要との考えから NPO を立ち上げた。
- 医師、薬剤師、介護、自治会組織、行政が 5 身一体となって、地域を盛り上げていかないといけないという話から始まっている。全国的にもこういう法人は珍しいとは聞いている。
- 保険・保険外等の区分けで考えたことはなく、サービスをしているというつもりはない。高齢者生活支援だと思って、我々は活動している。
- 2011 年に厚生労働省にて補助事業（「チーム医療実証事業」）として採択された。
- 実施したアンケート結果の回収率が高く、地域の高齢者介護等に対する関心が高い印象を受けた。これから様々な連携・取組が始まった。特定の組織の後押しで立ち上がったものではない。

表 3-7 認定 NPO 法人新田の風のこれまでの経緯

平成 25 年 12 月	NPO 法人「新田の風」立ち上げ
平成 26 年 5 月	小規模多機能居宅介護施設「新田の家」誘致
平成 27 年 1 月	「いのちの選択」カード完成
平成 27 年 8 月	ふれあいサロン「風」開所
平成 28 年 1 月	長野県より「認定 NPO 法人」の認可を請ける
平成 28 年 3 月	エンディングノート『人生のしまい方』完成
平成 30 年 2 月	認知症を支える『思いをつなぐノート』完成

出所：平成 29 年度 地域発元気づくり支援金活用事業「笑顔で支え合う新田の風物語」認定 NPO 法人新田の風

(2) 現状について

- 現在、仲間づくりのために、高齢者の方に集ってもらいサロンを開いている。しかし、そうしたサロンの場所に来られる人は限定されている。そのため、様々な場所にサテライトを作って、いろんな形で取組を広げる努力をしている。「おじいちゃん、お薬飲んだの。」「ごみは捨てたの。」等の声掛けを、地域の人が高齢者に対して出来ることが重要だと考えている。特に、顕著な例として、一人暮らしの高齢者居宅は認知症等になると「ゴミ屋敷」になることがある。また、認知症になると、本人も家族も実情を隠したがる。誰かからの声掛けがないと、生活が成り立たなくなってしまふ。
- サロンと併設で「よろず相談所」を開設している。当初は一時的に設置したものであったが、常設になった。若年層は認知症に詳しくない。そうした点をサポートできる

よう、専門職※によるチームを組織した。地域の特定の高齢者に対して、チームを組むという取組は特徴的な取組であると考えている。 ※医師、介護指導者、薬剤師、児童委員、保育園副園長、寺院の副住職、ケアマネジャー、管理栄養士

- 「よろず相談所」では、色々な相談がなされる。中には日常生活のちょっとした相談もある。そうした相談を聞く場を開いていると色々な人が来てくれる。
- 「認知症サポーター養成講座」だけでなく、「認知症シニアサポーター養成講座」を平成 28 年度に改名し、「認知症ケアレベルアップ研修会」として実施している。認知症サポーターとしてオレンジリングをもらうだけではその上を学ばない。認知症サポーターを対象に、実地訓練や講習・講座を開いている。地域の高齢者への声掛けの仕方を、長野大学社会福祉学部のゼミの学生たちと学んだり、学生に企画してもらって活動してもらったりしている。
- 新田の風に留まらず、資金・人材面で苦勞しながら、取組内容の拡大を目指して取り組んでいる。具体的には、次の 3 つの冊子を開発した。これらは、高齢者支援の 3 点セットと呼んで 1,000 円でお分けしている。鹿児島県の県議会から 20 名の視察があった。広島のある市から、3 点セット 100 冊の注文があった。今は予約が多く、冊子の在庫で対応できない状況である。
 - ✓ 「いのちの選択」：本人の医療処置・救命措置に関する希望を記入する。お薬手帳に挟んでももらう利用を想定している。
 - ✓ 「思いをつなぐ手帳」：認知症になってもその方の思いや習慣、好み等が伝えられるように書いておいてもらう。
 - ✓ 「人生のしまい方」：人生を終えた時、残された家族のための情報を綴るもの。

(3) 関わりを大事にする理由

- 家族の中で高齢者に触れ合う習慣が無いと、高齢者に対する考えに及ばない。地域の高齢者に声掛けする取組がないと、社会が成り立たなくなると考える。
- サロンの参加者はボランティアである。手弁当で、自分で漬けた漬け物をたくさん持ってきてくれる。これらの取組をアピールしても自治体の予算は付き難い。ボランティア本人は、ボランティアである意識はない。明日は我が身だと考え、まだ動けるうちに活動に参加し、やがては自身もお世話になる、このような考え方である。

(4) 収入源と運営について

- NPO 法人の収入は、年会費、寄付金、そして行政からの補助金が 3 本柱である。補助金は、ひとつの大きな収入源になる。しかし、補助金はランニングコストに対しては出ない。具体的には、サロンの家賃や支援者の労務費には補助金を充当できていない。補助金が無くなれば NPO は理事長しか残らない。ランニングコストの捻出については、法人で稼ぐしかない状況である。なお、サロンの参加費一人 1 回 100 円で年間 5 万円程度の収入である。
- 補助金は、100%補助ではないという課題もある（一部法人が拠出する必要がある。）自己資金がないと、補助金申請もままならない。
- 今のところ、「認知症ケアレベルアップ研修会」は、日本郵便の年賀寄附金助成の支

援をいただけたが、来年どうなるかははっきり言えば分からない。3月で終わる。4月からは助成もなくなる。

- 「認定NPO法人」としての条件は、なんとか維持できるに頑張っている。

(5) NPO法人だとやりづらいつころ

- 事業が拡大すると、人件費の管理、証憑の管理等に、人と費用が必要になる。
- 補助金交付にあたり、パンフレットの上田薬剤師会の広告掲載にあたり、ある書類が1つだけ足りず、該当分を減額するとの話があった。また、計画上6回のところ、活動を10回やった場合、当初計画と異なる部分のみが指摘される。補助金の使途について、現場ニーズを踏まえるより、むしろ融通が利きにくい対応になっている。担当者も2年で交代になることも、現場側としては説明に労力を要する。

3.6.2 地域の他の法人や行政との連携の状況と今後の方向

(1) 他法人や行政との連携の状況

- 社会福祉協議会や地域包括支援センター等の支援・コラボは、立ち上げ当初から働きかけてきたが、なかなか実現しなかった。行政の枠からはずれた草の根活動であり、自主的な取組であることから、連携にはなかなか至らなかった。
- もともと、上田市は福祉についての専門学校や高校の学科、大学の学部などがあり、福祉に関する教育の環境・土壌に恵まれていた。様々な取組をしてきたが、取組に対する若年層の理解や参画を継続していきたい。
- 現在、長野大学社会福祉部のゼミ所属学生に対応チームを作ってもらって、サロンに来てもらう等の活動を実施している。来年は高校生にも参画頂く予定である。

3.6.3 地域における高齢者を支える体制づくりにおけるNPO法人としての役割、他の法人組織との連携ニーズ

(1) 他の法人組織との連携ニーズ

- 行政が、確りとしたスキームを作ってくれることがこういう活動を持続的に進行していくポイントになると考える。厚生労働省にも是非視察に来ていただきたい。
- 新田の風のようなNPO法人の横を繋げる協議会等があれば、大学との連携なども協議会に投げてもらえば動きが出来て、そのコラボした活動が我々NPO法人側の収入源にもなっていくのではないかと考える。上田市内でも、同じようなNPO法人がいくつか存在する。行政が中心になって進めて頂ければよいと思う。協議会があれば、講演会、研修会等のPRを流せる。課題を共有して、知恵を出し合える。
- 補助金制度や行政の施策等について、NPO法人から意見として出すより、そうした協議会の意見として出されれば、行政も動きやすいのではないと思う。
- なお、大田区では、社協が中心になって「みまーも」(<http://mima-mo.net/>)などは、熱心な取組として参考にさせて頂いている。

3.7 つばさグループ 株式会社オールプロジェクト

3.7.1 これまでの経緯

つばさグループの法人は、最初に株式会社オールプロジェクトが設立され、次に社会福祉法人志真会、その次に株式会社つばさ不動産が設立された。また、平成 29 年には、介護事業者団体と協力し、千葉福祉経営協同組合を設立した。各法人のこれまでの経緯は以下の通りである。

表 3-8 つばさグループにおける各法人の事業展開の経緯

	株式会社オールプロジェクト	社会福祉法人 志真会	株式会社つばさ不動産	千葉福祉経営協同組合
平成 12 年	訪問介護事業所 つばさ 管理運営期間 (H12年4月1日 ～現在)			
平成 13 年	居宅介護支援事業所 つばさ 管理運営期間 (H13年6月1日 ～現在)			
平成 15 年	つばさ介護タクシー 管理運営期間 (H15年9月4日 ～現在)			
平成 16 年	つばさデイサービスセンター君津 (通所介護) 管理運営期間 (H16年12月1日～現在)			
平成 18 年	つばさデイサービスセンター君津 (介護予防通所介護) 管理運営期間 (H18年4月1日～現在) 相談支援事業所 つばさ			

	管理運営期間 (H18年10月1日～H24年5月11日)			
平成19年	つばさデイサービスセンター君津(認知症対応型(予防認知)) 管理運営期間 (H19年3月1日～現在)			
平成20年	つばさデイサービスセンター貞元 管理運営期間 (H20年1月1日～現在)			
平成21年	君津市子育て支援センター(君津市より指定管理) 管理運営期間 (H21年11月1日～現在)			
平成22年	つばさグループホームふくふく 管理運営期間 (H22年6月1日～現在)			
平成23年		特別養護老人ホーム つばさ (開設:H23年6月1日)		
平成24年	つばさ保育園 管理運営期間 (H24年3月1日～現在)			
平成26年		特別養護老人ホーム 夢の郷 (開設:H26年5月1日)		

平成 27 年			(株)つばさ不動産 国税庁法人番号指定:H27年10月	
平成 29 年			つばさインターナショナル・アカデミー	介護事業者団体と共同設立

出所) つばさグループウェブサイト, <http://allkaigo.com/group-corporation> (2019年3月29日閲覧)、つばさインターナショナル・アカデミーパンフレットより作成

3.7.2 事業拡大の背景

(1) 利用者のニーズ

- 訪問介護事業所からデイサービスと事業を拡大し、事業を続けていくうちに、デイサービスに通えなくなる利用者が出てきて、そのような利用者のためにグループホームを設立した。
- さらに、グループホームでも身体に障害がある利用者に対しては、特別養護老人ホームが必要なるので、特別養護老人ホーム設立のためにグループ内に社会福祉法人を設立した。
- また、特別養護老人ホームに入居される独居高齢者が施設入所にあたり所有する不動産の処分をどうするか、という問題が生じ、株式会社つばさ不動産を設立した。
- 少しずつ事業を拡大していく中で、利用者やその家族に新たなニーズが生じ、それに対し解決策を提供するというサイクルが生まれ、次々に事業が拡大していった。

(2) 従業員のニーズ

- 事業を拡大していく中で、従業員の確保や従業員のニーズを満たすという観点からも新たな事業拡大がされてきた。
- 君津市では、大手製鉄会社の城下町として発展してきたが、製鉄産業の衰退とともに、多くの離職者が発生していた。当時事業拡大のため人材不足に陥っていたつばさグループでは、その離職者を積極的に雇用することで、事業拡大に必要な人材を確保してきた。また、離職者には多くのシングルマザーが存在していたが、その方々を雇用していくうちに、地域の保育園のニーズが強いことを認識し、保育事業の展開が図られた。また、保育園に預けられていた幼児が大きくなり、学童保育のニーズも生まれ、学童保育の設立へとつながっていった。

(3) 地域のニーズ

- 法人のリソースを用いながら、教育事業、リラクゼーション事業や飲食事業等地域住民のニーズを捉えたサービスを展開していった。
- 海外留学生及び外国人技能実習生の支援ニーズを捉え、学習支援、進路支援、生活支援を行うつばさインターナショナル・アカデミーを開校し、地域に海外留学生を呼び

込み、千葉福祉経営協同組合と情報交換しながら地域の人材確保ニーズに応じている。

3.7.3 地域貢献の考え方

- 地域貢献というものが先にあるわけではなく、利用者を支えるために必要なものを考え、新たなサービスを提供し続けてきた。遊休資産と利用者のニーズがマッチしたものを、新しい事業として展開してきた。
- 君津市の初の認知症カフェすなみほっとサロン（平成 28 年 12 月）を立ち上げた方が、つばさグループに就職し、現在は基幹的施設の施設長になるなど、新しい人材を呼び込む力にもなっている。
- 経営戦略として、一つの事業を様々な地域に拡大するのではなく、一つの地域内で様々な事業を展開し、地域の基盤となることが重要と考えている。
- 君津市では、若い世代が地域に残らず、人材難となっている。若い世代が君津市に残りたいと思える環境を作ることが、地域全体の基盤を作ることにつながる。地域全体の基盤がないとニーズにも応えられない。利用者や地域のニーズだけでは、成り立たず、従業員といった働き手のニーズを捉えることも重要である。

3.7.4 外部組織との連携

- グループ内で有していないリソースについて、地域の他の法人や自治体と連携している。例えば医療や学校教育といった領域は、リソースとして有していないので、密接な協力が必要と考えている。
- 外部との連携では効率が悪い場合や、連携することのハードルが高い場合は、グループ内で新規事業として始めると判断している。

3.8 愛知県豊明市

愛知県豊明市の事例は、行政と様々な法人が連携を図りながら、高齢者の自立支援の環境を構築している取組である。

ここでは、豊明市からみた取組として紹介するとともに、その中の一つの取組である「チョイソコとよあけ」を展開している民間事業者が、民間事業者としての取組の意向についてもあわせて紹介する。

3.8.1 これまでの経緯

豊明市における豊明団地における学校法人藤田学園（以下、藤田学園）及び独立行政法人都市再生機構（以下、都市再生機構）との連携協力を出発点にした、豊明団地での取組の展開の経緯、加えて、豊明市において関連する高齢者の自立支援のための官民連携の取組の展開の経緯を、時間軸で整理すると下記のようなものである。

豊明団地における取組を契機に、団地内の課題である新規入居者の確保や高齢者が継続して自立した暮らしを送りやすいような環境整備のために、それぞれの困りごとなどを解決するための方法を探し、実現してきている。さらに、団地を出発点とした取組が、徐々に豊明市域全体に広がってきている。

表 3-9 豊明市における展開の経緯

平成 25 年 4 月	豊明市と藤田学園との連携協力に関する協定締結
平成 26 年 4 月	豊明市と都市再生機構との連携協力に関する協定締結
10 月	都市再生機構「地域医療福祉拠点化」先行 23 団地として豊明団地を公表（豊明団地 けやきいきいきプロジェクト）
12 月	都市再生機構と藤田学園藤田保健衛生大学との連携協力に関する協定締結
平成 27 年 4 月	「ふじたまちかど保健室」オープン 藤田保健衛生大学の学生・教職員の団地内居住スタート （平成 31 年 3 月に初代の学生が卒業）
平成 28 年 3 月	地域包括支援センター豊明団地出張所オープン
4 月	病後児保育室「えがお」オープン
平成 29 年 2 月	9 つの民間企業・団体と「公的保険外サービスの創出・促進に関する協定」締結
11 月	豊明市おたがいさまセンターちゃっと開始
平成 30 年 7 月	乗り合い送迎バス「チョイソコとよあけ」実証運航開始
平成 31 年 3 月	乗り合い送迎バス「チョイソコとよあけ」有償化運航開始予定 （運航はタクシー事業者）

注：藤田保健衛生大学は、平成 30 年 10 月から藤田医科大学に名称変更されている。

出所) 豊明市資料より作成

3.8.2 個別の取組の内容等について

(1) 「けやきいきいきプロジェクト」について

豊明市の取組の起点となった「けやきいきいきプロジェクト」は、次のように紹介されている。

- けやきいきいきプロジェクトについて

豊明団地の概要	
所在地	: 愛知県豊明市
管理開始	: 1971年（昭和46年）
戸数と住宅形式	: 2,127戸 2DK～3DK（39～51㎡）
備考	: 5階建てエレベータなしの棟などから構成
プロジェクトの紹介	
<p>豊明団地を舞台として、豊明市、藤田保健衛生大学、都市機構の3社が相互に包括協定を締結のうえ、団地自治会とも協力し、地域福祉拠点の形成に向けた取組を推進しています。</p> <p>団地内の賃貸施設を活用した医療・福祉機能の設置や大学生の団地居住、団地で開催される各種コミュニティ活動への参加などを通じて、多様な世代が生き生きと暮らし続けられる住まい・まちづくりを目指しています。</p>	

注：藤田保健衛生大学は、平成30年10月から藤田医科大学に名称変更されている。
出所）豊明団地 けやきいきいきプロジェクト（豊明市、藤田保健衛生大学、都市再生機構）より

この「けやきいきいきプロジェクト」における豊明市、都市再生機構、藤田保健衛生大学、豊明団地自治会のそれぞれの役割は以下のである。

表 3-10 豊明市、都市機構、藤田保健衛生大学、豊明団地自治会の役割等

	役割等
豊明市	<p>プロジェクト会議の運営（市、都市再生機構、藤田保健衛生大学、自治体の4者で開始。現在は関係者による月1回の情報共有の場。30人程度が参加）</p> <p>民間事業者等の協力要請</p> <p>地域包括支援センターの整備</p> <p>病後児保育室の整備（病気の回復期にあり、保育園・幼稚園・小学校に通わせることができない子供を一時保育するための専用施設）</p> <p>医療介護サポートセンター「かけはし」の整備（在宅医療や介護に関する医療ソーシャルワーカーによる個別相談対応等）</p>
都市再生機構	<p>拠点施設の整備（賃貸施設等の活用）</p> <p>大学生及び教職員用住宅（リノベーション住戸等）の提供</p> <p>集会所の改築によるコミュニティスペースの提供 など</p>

藤田保健衛生大学	まちかど保健室の運営（無料相談、医療・健康・生活等の講座、イベント等の開催） 大学生・教職員の団地居住（1学年20名） コミュニティ活動支援（自治体主催の食事会や夏祭り、清掃活動などに参加） 団地をフィールドとした地域医療介護人材育成
豊明団地 自治会	各種コミュニティ活動の企画、運営

注：藤田保健衛生大学は、平成30年10月から藤田医科大学に名称変更されている。
出所）豊明団地 けやきいきいきプロジェクト（豊明市、藤田保健衛生大学、都市再生機構）より

(2) 民間事業者との連携

豊明団地における高齢者のニーズをもとに、行政が、地域の既存資源とそれらニーズとを結びつけるための取組を行った。そうした取組の成果として、購入品無料配送サービスや無料送迎バスによる外出支援（入浴や健康づくり）など、団地の高齢者の自立支援のためのサービスが徐々に充実するようになっていった。

こうした取組による成功事例を契機に、次のような取組がどんどん行われるようになってきている。

- ・高齢者の暮らしにくさを解決する生活支援や健康寿命延伸に寄与するサービスを展開する民間企業に、行政から声をかけ、協議の場を設置
- ・個別に事業者と市が、サービスの実施に向けた協議を重ねて、個別の民間事業者によるサービスを実現

一方では、豊明市における官民連携の動きが明確になる中で、高齢者等を対象として、何らかの事業等を展開したい事業者からの持ち込み案件も出てきている。

その結果、連携に参加してきた事業者や連携により実施した事業としては、以下のような例がある。

参加者：リサイクル業者、フィットネスクラブ、清掃サービス業者、食品メーカー、スーパー、天然温泉事業者、カラオケ事業者、学習塾、介護事業者、地域包括支援センター 等

民間事業者と連携により実施した事業の例：温泉施設で理学療法士による健康講座を実施、カラオケボックスを利用した体操教室

こうした取組をとおして、「公的保険外サービスの創出・促進に関する協定」を2017年2月に9つの法人と結び、その後も徐々に増えて、現在では14の法人と協定を結んでいる。ただし、行政としては、協定がなければ連携ができないということではなく、協定に関わらず、連携を進めてきている。

(3) 「豊明市おたがいさまセンターちゃっと」の開始

民間の各種サービスや介護保険サービスの対象とはなりにくいものの、高齢者等が自立

した生活を送る中で、ちょっとした困りごと、ニーズが発生している。こうした困りごとやニーズに対して、住民主体の支え合いの仕組みを創出するため、市域内で既に展開をしてきていた3つの協同組合と行政が協議を行い、「豊明市おたがいさまセンターちょっと」を開始した。

この事業は、現在、豊明市介護予防・日常生活支援総合事業の「要支援者・虚弱高齢者向け 元気アッププログラム」における基本メニューの一つとして位置づけられている。

【「豊明市おたがいさまセンターちょっと」の概要】

- 3協同組合（JA あいち尾東、コープあいち、南医療生協）の協同により運営される、市民生活のちょっとした「困りごと」をお互いに支えあう仕組みづくりとしての住民主体型生活サポート事業。依頼のあった地区のサポーターが、支援に行く、地区のニーズを地区で支える仕組みになっている。
- お互い様、人と人のつながりを復興したいといった協同組合の考え方がベースになって、住民同士で支えあう仕組みとしてできたもの。地区の中で、「頼めばやってくれる人は、聞けば出てくる」といった考え方がベースになっている。
- 利用できる人は、豊明市内に住む高齢者、障がいのある方で困りごとのある人。支援する人は、おたがいさま講座を受講され、サポーター登録をした一般市民である。
- 立ち上げ期は、協同組合の組合員がサポーターになり、それをベースに非組合員に拡大し、現在ではサポーターの6割は非組合員となっている。
- おたがいさまコーディネータが、個別のニーズを聞いて、サポーターがやるべきことと、民間がやるべきことを仕分けして対応している。現在、月に200件程度の依頼件数がある。（例：枝一つを切ってほしい場合はサポーターが対応、庭木を切ってほしい場合は専門事業者を紹介 など）

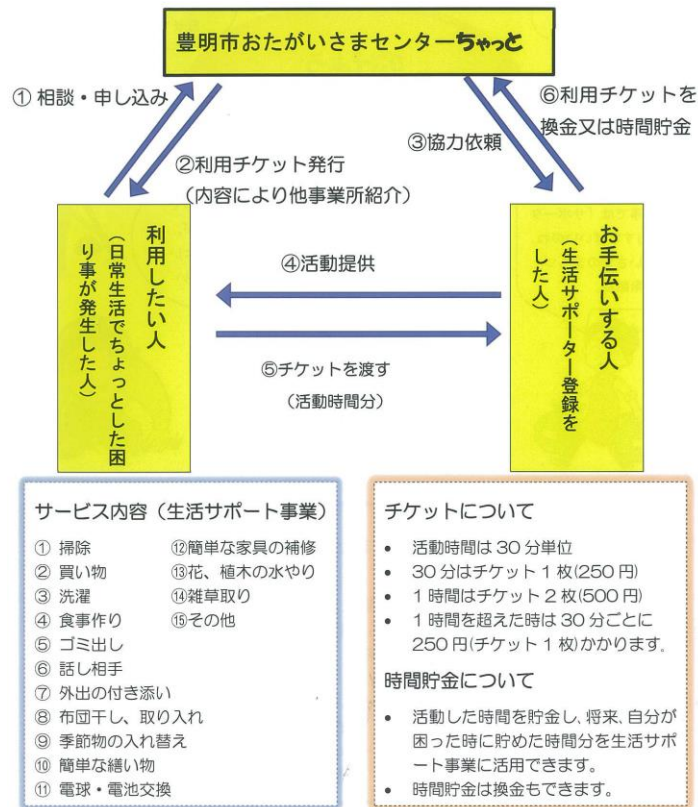


図 3-3 豊明市おたがいさまセンターちゃっとの仕組み

出所) 豊明市おたがいさまセンターちゃっとのパンフレット

(4) プラットフォーム型事業としての「チョイソコとよあけ」

民間事業者による新規事業への取組と、官民連携により高齢者の自立支援等の地域づくりを進める取組がマッチングし、一つのサービスを提供するのではなく、地域づくりのプラットフォームとなるような事業として、取組が始まりつつあるのが「チョイソコとよあけ」である。

この事業はアイシン精機株式会社が新事業の一つとして取り組んだ移動支援サービスから始まっている。アイシン精機が、株式会社スギ薬局に事業企画を持ち込み、両者で検討し、豊明市役所に企画を持ち込んだことが契機となっている。

その後、豊明市を含めて検討を行い、ビジネスモデルとして作り上げ、実証実験を行い、本格運用を2019年3月から開始した。その特徴は、以下のような点にあると考えられる。

- 「お客様」(地域の高齢者等)と「目的地(病院、クリニック、薬局、その他小売り・サービス事業者)」、「移動手段(交通事業者)」をつなぐ乗合移動サービス。移動する人が移動コストを負担するだけでなく、来てほしい側(医療機関や店舗等)も一定の負担をして、高齢者の移動をサポートする。
- コミュニティバスとタクシーの中間を埋める乗合送迎移動サービス。

豊明市からみると、生活インフラとして、高齢者等に外出機会を提供することにより、高齢者等の自立支援に結びつくことを期待していると考えられる。

一方、事業者は、新しい移動サービス事業として採算性を確保し、継続的に展開するとと

もに、この経験を活かして、他の地域にも横展開していくことを目指していると考えられる。

高齢化が進み、高齢者が自由に店舗にきて買い物を楽しむことができなくなっていくといった社会課題、そのニーズに応える新しい事業としての移動支援サービスを創出していきたいといった事業者の意向と、高齢者等の自立支援のために外出しやすい環境づくりを進めたいと考えていた自治体の意向、それに加えて、一定の人口集積や公共交通機関の整備状況など、複数の要件がマッチングして、有償化の運航開始に結びついたものと考えられる。

表 3-11 「チョイソコとよあけ」の概要

指定停留所で乗降する、乗合送迎サービスです。
※「乗合送迎サービス」とは 複数の利用者の目的地・到着時刻を、専用システムによる計算し、複数の方が乗り合わせたうえで目的地までお送りする仕組み
チョイソコの利用方法
● 目的地に行くとき、まず電話する 名前と会員番号（事前の会員登録が必要）、利用希望日、乗り場と行先、着きたい時刻を伝える。
● 停留所で待つ 指定日時に停留所で待ち、送迎車が到着したら運賃 200 円（税込み）を支払って乗車。
● 目的地の停留所について、降車
利用対象者（会員登録資格） 豊明市在住で、65 歳以上の方又は障がい者手帳をお持ちの方（全停留所を利用可能） 指定地域在住で、18 歳から 64 歳の方（公共施設限定で利用可能）

出所) 「チョイソコとよあけ」パンフレットより作成

3.8.3 これからの地域づくりにおける地域からみた事業者等への期待

豊明市から見た事業者への期待としては、次のように考えられる。

- 医療・介護職は介護保険サービス等で活躍。それ以外の周辺のサポートサービス（保険外サービス）は、他の事業者の組み合わせで実現を目指す。
- 行政は、民間事業者と高齢者の仲立ち、情報支援の役割を發揮する。行政はフィールドを提供し、住民と事業者を結ぶ役割ともいえる。その結果として、高齢者のニーズを反映したサービスの創出、高品質で使いやすい価格帯のサービスが生まれ、地域の高齢者の自立支援や暮らしの利便性向上に結び付くことを期待している。
- 豊明市が目指す公的保険外サービスの領域は、「地域課題への貢献度（高い）×事業利益・企業価値（高い）」部分。

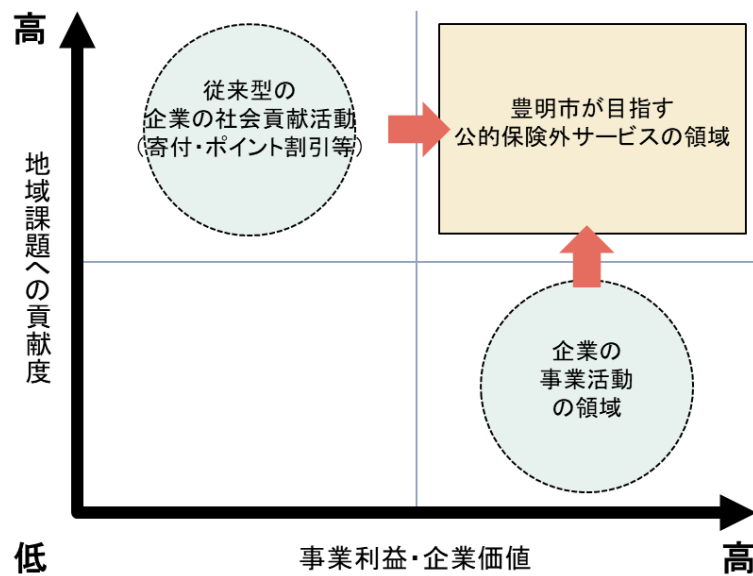


図 3-4 豊明市が目指す公的保険外サービスの領域

出所) 豊明市資料を基に作成

豊明市が、こうした地域づくりに成功してきた鍵としては、以下のような点が考えられる。

- 地域の高齢者のニーズや困りごとに対し、行政内部の資源等にこだわらず、積極的に、地域の既存の資源を活用、取り込んでいった。それを実施する主体の特性も踏まえながら、事業者と協議をしながら、双方にとって持続可能な形を模索していった。
- 行政はフィールドの提供、事業者と市民とをつなぐ役割が中心であり、行政の予算を獲得しないと事業が進まないといった形態ではなかった。
- 関連する担当分野が一つの課（介護、高齢者、健康等）に集約されており、意思決定も比較的容易であった。また、住民や高齢者のニーズ、現状をよく把握していた。
- 予算面での手当ての必要がなく、意思決定も容易であった結果として、トライアンドエラーで、担当者と関連する事業者ができることに取り組んできている。しかも、担当者レベルで話を進め、成功すれば、徐々にエリア等を広げていくスタイルである。
- 当初段階では、豊明団地といったエリアが明確であり、そこから発生する地域ニーズ、地域課題が出発点あるいは判断のよりどころとして明確であった。

4. 介護保険サービスの運営主体の特徴を生かしたサービス提供体制・地域貢献の今後の在り方に向けた課題

4.1 事例にみる介護保険サービスの運営主体のサービス等の提供体制の展開

事例調査の結果を踏まえ、それぞれの事例におけるサービス提供体制の変化等の特徴を要約すると、次のとおりである。

- 「社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋」の事例では、老人福祉施設（特別養護老人ホーム）を展開してきた社会福祉法人においても、高齢者やその家族等のニーズを踏まえると、小規模多機能型居宅介護をはじめ、これまでの老人福祉施設に限られない必要な介護保険サービスを提供するとともに、地域住民等とのネットワークを構築していくことが重要としている。また、単独の社会福祉法人ではなく、理念や目標、思い等が一致した法人同士が連携、グループ化を図ることで、人材の確保や育成、施設の運営に関するノウハウなどの面でメリットが生まれ、ひいては介護の質の向上等に結び付けていくことの必要性が認識されている。
- 「社会福祉法人長岡福祉協会 高齢者総合ケアセンターこぶし園」の事例においては、老人福祉施設（特別養護老人ホーム）を展開してきた社会福祉法人が、高齢者やその家族等のニーズを踏まえ、介護の現場を施設から利用者の暮らしている地域に移すために、居宅サービス事業を始めとするこれまでの老人福祉施設に限られない必要な介護保険サービスや保険外サービスを提供していくことが重要としている。また、各地域におけるニーズを踏まえ、必要に応じて自治体や他法人、地域住民等と連携しながら様々なサービスを提供するとともに、地域のイベント等に積極的に協力することで、地域社会の一員として、活動していくことの必要性が認識されている。
- 「社会福祉法人川崎聖風福祉会」の事例では、生活保護法に基づく救護施設と老人福祉法に基づく措置施設である養護老人ホームを事業の柱としていた社会福祉法人においても、地域のニーズを踏まえ、それまでの救護施設や措置施設だけでなく、高齢者支援施設、障害者入所施設、障害者在宅支援等様々な介護・福祉サービスを提供するとともに、各領域の専門範囲のサービス提供にとどまることなく、複合的な課題を持つ地域住民を総合的に支援することが重要としている。また、単独の社会福祉法人ではなく、総合的な支援を提供することに共感する他法人や団体、自治体、個人等が連携することで、「地域を基盤とした暮らし」を実現するための地域包括ケアシステムが構築されるとしている。
- 「社会福祉法人品川区社会福祉協議会」の事例では、介護保険制度における地域包括支援センターが担う部分とは別に、共助の考え方から、区内に拠点を設けてボランティアによるサービス提供（相談等）を実施している。逆に様々な法人が提供するプロのサービスと社会福祉協議会とは異なることから、地域のセーフティーネットになっている。また、専門学校の設置・運営など、中立的な立場で地域における介護人材の供給を担っている。今後は、区内の拠点の充実を通じ、介護保険外のボランティアサービスを充実することで、介護保険のサービスの周辺領域を支援することが必要とされている。
- 「医療法人博仁会」の事例では、医療法人と社会福祉法人、学校法人、まちづくり関

連の任意団体から構成されるグループとして、医療や介護保険サービス、介護保険外サービス（配食、移動など）、人材育成、まちづくりなどを多角的に展開してきている。このうち、まちづくり関連の組織では、医療法人や介護保険サービスの対象とは、現段階ではなっていない地域住民との接点をつくとともに、地域のニーズをくみ取っていく役割が期待されている。病院や介護サービス施設・事業所の中だけでは、十分に地域の高齢者等の暮らしに関する課題やニーズを把握しきれないばかりか、その接点も限られると考えられている。このため、これまでの病院等に職員がとどまることなく、地域に出ていくことを法人グループとして積極的に進めている。

- 「認定NPO法人新田の風」の事例では、医師、薬剤師、介護施設責任者、ケアマネジャー等が中心になりNPOの形式で立ち上げられ、地域のセーフティネットを自発的に進めてきた。特定の法人を代表するものでなく、中立的にふるまっており、且つ多職種が具体的に支援できる体制を備えているところが新しい。今後は、行政との連携を強めつつ、類似の団体との横の連携を活発化させるなどして、この先進的な取組を展開していくことが必要とされている。
- 「つばきグループ 株式会社オールプロジェクト」の事例では、株式会社として、利用者や地域のニーズだけではなく、従業員のニーズを満たすことが重要とし、両社のニーズを満たすような事業を展開してきた。また、経営戦略として、一つの事業を様々な地域に広げていくのではなく、一つの地域で様々な事業を展開し、地域の基盤を作ることが重要と考え、企業活動自体が地域貢献となっている。法人類型としては、新規事業を開始する際に、最も適している法人類型を選択し、必要に応じて新規に設立してきた。また、グループ内のリソースで補いきれない場合に限り、医療法人等外部法人と連携し、サービスを提供することとしている。
- 「豊明市」の事例では、豊明団地の高齢者の自立支援のため、日常生活での困りごとを解決するため、行政の資源にこだわることなく、積極的に地域の既存資源を活用するとともに、それらのサービスを担う事業者を的確に組み合わせてきている。高齢者の困りごと、地域の課題を解決するための方法を提供できる相手を見出し、取り込んできた。

また、豊明市の新たな移動支援サービス「チョイソコとよあけ」では、サービスを提供する事業者は、持続的なサービス提供のため、事業性を重視している。この考え方は、豊明市が目指す官民連携の今後のありようとも一致している。

豊明市では、地域課題に単発的に解決することを期待しているわけではなく、持続的に対応すること、すなわち、実施主体に適した事業収益性を確保することをもって、地域課題の解決に結びつけていく姿を期待していると考えられる。

4.2 介護保険内外の様々な事業・サービスを展開している法人の展開上の特徴と課題

4.2.1 事業等の展開パターン

介護保険内外の様々な事業・サービスを展開している法人では、それぞれの核となっていた事業を中心としながら、様々なパターンで事業を展開してきた。具体的には、複数の法人が連携した事例や、一つの法人内で様々な事業を展開した事例、グループ内で複数の法人類型を設立した事例等が見られた。特徴的な事例の展開パターンを示すと次のとおりである。

(1) 社会福祉法人のグループ化、複数の法人を連携した展開事例

社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋では、社会福祉法人のグループ化、「きたおおじ」を核とした地域の住民や事業者、不動産業界等複数の法人との連携を進めている。

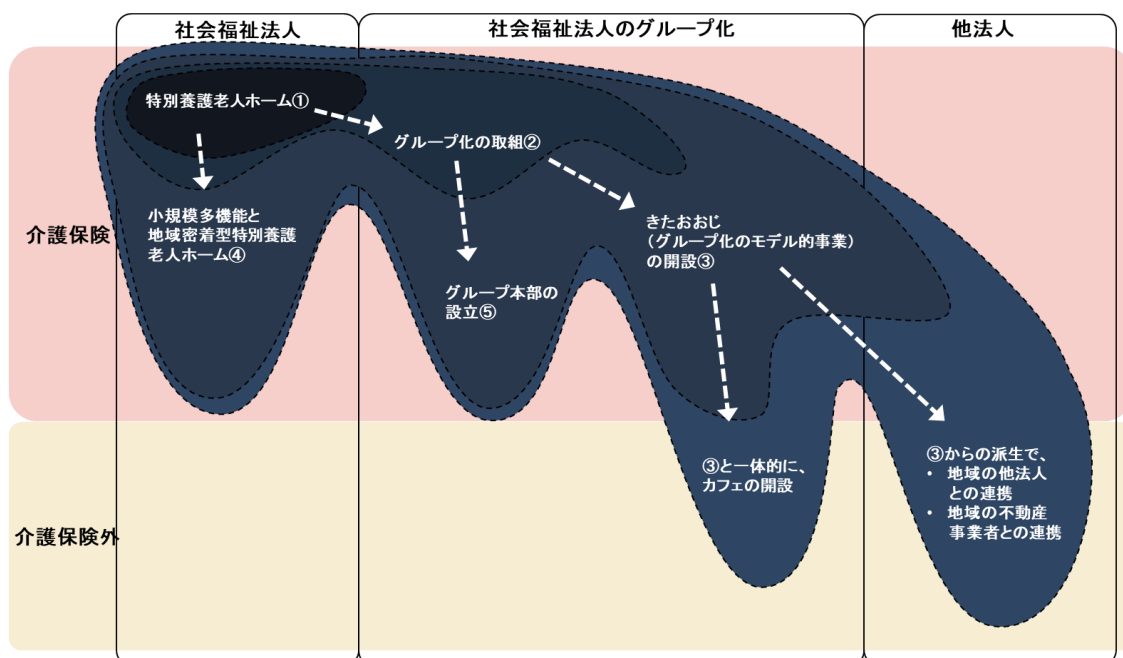


図 4-1 社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋の事業・サービスの展開図

出所) 社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋資料より作成

(2) 社会福祉法人が、法人内で様々な事業を展開した事例

社会福祉法人長岡福祉協会では、社会福祉法人のままではあるが、地域ニーズに対応する形で、多数の拠点で、様々なサービスを提供しながら展開してきている。

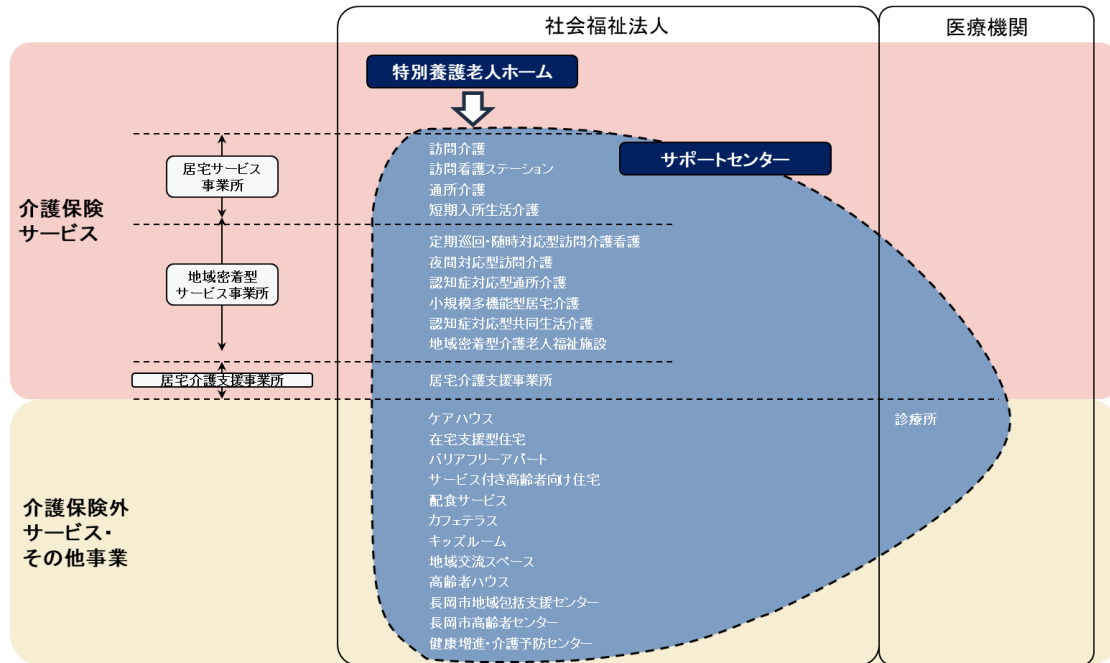


図 4-2 社会福祉法人長岡福祉協会 高齢者総合ケアセンターこぶし園の事業展開図

出所) 社会福祉法人長岡福祉協会 高齢者総合ケアセンターこぶし園資料より作成

(3) 医療法人から発展し、グループ内に複数の法人を設立した展開事例

医療法人博仁会では、社会福祉法人や学校法人、任意団体を設立しながら、事業の領域を広げるとともに、地域とのネットワークも広げ、地域の課題やニーズを把握できる体制を整えてきている。

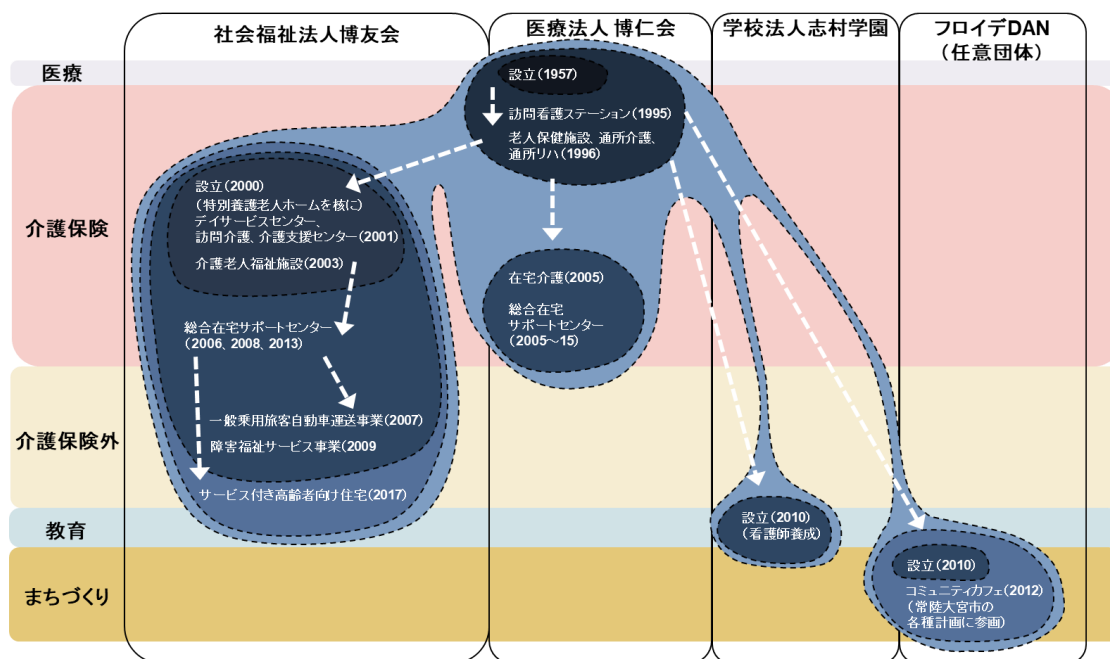


図 4-3 医療法人博仁会の法人、事業・サービスの展開図

出所) 医療法人博仁会資料より作成

(4) 株式会社から発展し、グループ内に複数の法人を設立した展開事例

つばさグループでは、利用者ニーズや従業者ニーズ、地域ニーズに応える形で、株式会社から社会福祉法人、不動産事業という様に展開してきている。

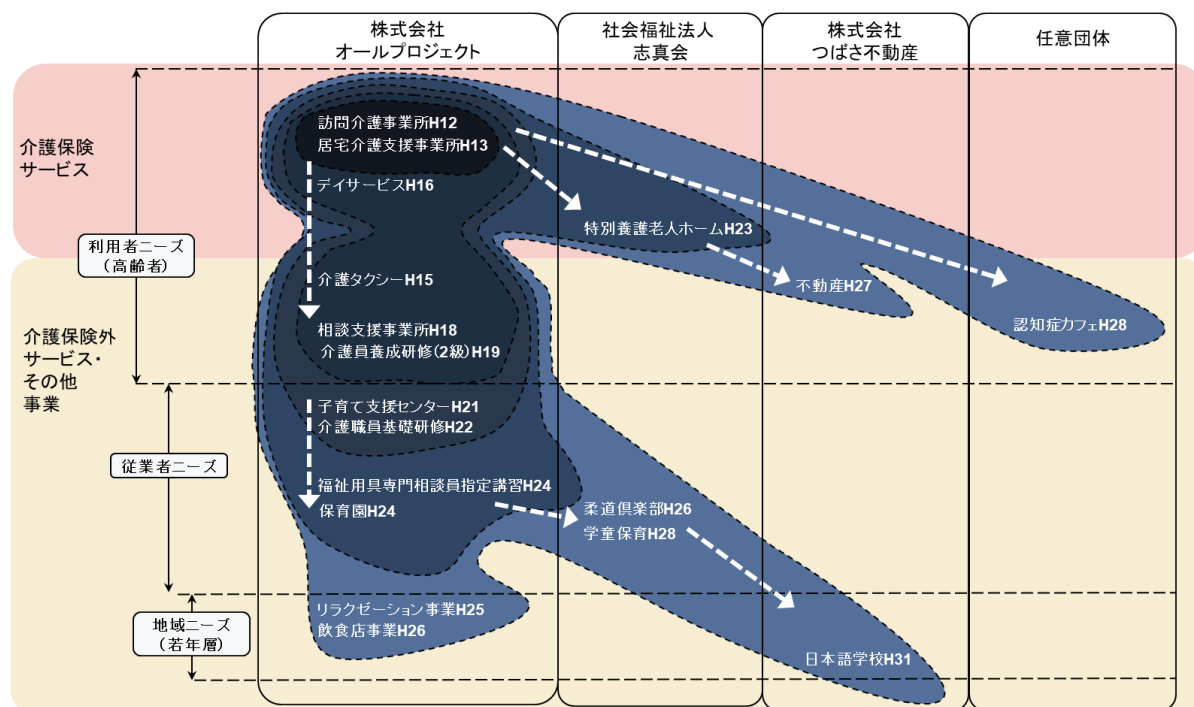


図 4-4 つばさグループの法人、事業・サービスの展開図

出所) つばさグループウェブサイト, <http://allkaigo.com/group-corporation> (2019年3月29日閲覧)、つばさインターナショナル・アカデミーパンフレットより作成

4.2.2 展開の特徴と今後の課題

整理した事例調査の展開パターンから、次のような特徴を整理することができると考えられる。

- 法人の類型によらず、法人として核となる事業をしっかりと実施してきている。
- その核となる事業をベースとして、滲み出すようにアメーバ的に周辺事業を展開してきており、その中で、必要な法人を設立する、あるいは、外部と連携して展開を行ってきている。
- そうした周辺への事業は、地域の高齢者や住民、法人の従業者等のニーズに対応しながら、必要なサービスを提供してきている。
- そのために、高齢者などの地域ニーズを的確に把握するための事業あるいは手段等を、事業等の中に内包してきている。

一方で、こうした展開を行っていく上では、以下のようなクリアすべき課題などもある。

- 核となる事業から、周辺事業に広げていく中では、同一の法人では展開が難しい分野がある。その場合、事例では、自ら別の法人を設立する、あるいは、他の事業者と連携する対応を取ってきていた。しかし、そうした展開が難しい法人、あるいは連携相手が見いだせない場合もあると考えられる。
- 周辺事業へと展開するには、核の事業をしっかりと経営したうえで、展開を推進する人材やノウハウが必要である。

おわりに

今後、それぞれの地域は、人口減少に伴う人材不足等、これまで以上に様々な課題に直面するとともに、日常生活を持続的に営む上で様々な地域ニーズが生まれ、変化していくことが予想される。

こうした変化に適応していくためにも、地域の関係者が総力を結集し、これまで培ってきたノウハウや人材などの様々な資源を、的確に活用していくことが重要だろう。

本調査の事例調査でみたように、各法人は、その類型によらず、地域課題やニーズに対応しながら、持続的にサービスを提供していく取組みを展開している。ある時は新たな法人を設立し、ある時は他の事業者と連携し、ある時は行政と連携するなどしている。

今後、さらに地域を取り巻く環境が厳しくなる中で、福祉、介護、介護予防、保健医療、住まい、就労及び教育等にかかわる主体は、営利・非営利を問わず、それぞれの特性を生かしながら、持続的に地域に関わり、地域と共に成長していくことが求められる。

そうした展開を進めていくためにも、本調査事業の事例から明らかになった特徴や課題等を、さらに精査し、営利性、非営利性といった法人類型による特性を越え、地域と共に生きていく法人運営の推進に向けた検討を行っていくことが期待される。

平成 30 年度 厚生労働省
老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業分）

介護保険サービス提供主体の法人類型に応じた特質に関する調査研究
報告書

平成 31（2019）年 3 月発行

発行 株式会社三菱総合研究所

ヘルスケア・ウェルネス事業本部

〒100-8141 東京都千代田区永田町 2-10-3

TEL 03（6858）0503 FAX 03（5157）2143

不許複製