

保健・医療・福祉サービス研究会
代表

田中 優至

PROFILE

1976年より病院経営に携わり、毎年のように世界の高齢者医療福祉制度や国内外の先進施設の調査研究を行ってきた。在宅重視の経営方針を打ち出し地域医療部を設置。情熱的に在宅支援活動に取り組む。1991年老健施設を開設し施設長に就任。国が期待する「老健施設の全国モデル」として「ご家族と二人三脚の在宅復帰支援システム」を確立するとともに、全国各地で「老健施設の在宅復帰支援」をテーマに講演。また「制度は社会の変化の後追い」をモットーに制度のない1996年にグループホームを開設し、1999年「24時間定期巡回」をスタートさせた。2001年在宅ホスピスケア（現看多機）を展開。2009年現場を離れ、保健・医療・福祉サービス研究会代表に就任。経営支援、講演活動、「Visionと戦略」発行に携わり現在に至る。

社会福祉法人 熊谷福祉会
理事長

持田 英昭 氏

PROFILE

慶応義塾大学法学部政治学科を卒業後、会社員生活に入る。その後、両親の介護を通じて家庭介護の厳しさを実感し、後半生を介護事業に打ち込むことを決意。社会福祉法人熊谷福祉会を設立し、熊谷市では民間として初となる特別養護老人ホーム「はなぶさ苑」を開設。その後、老健と大規模通所事業を柱に、地域で圧倒的なシェアを誇る多彩な介護サービスを展開し、現在に至る。



「規模のメリットを活かし成長を！」

～大規模通所リハ事業で躍進する老健の経営戦略～

近年の制度報酬改正や有料老人ホーム等の増加により、老健の経営は厳しさを増している。こうしたなか社会福祉法人熊谷福祉会は、老健と大規模通所リハを武器に圧倒的な競争力で成長発展を遂げてきた。今回は熊谷福祉会理事長の持田英昭氏と、保健・医療・福祉サービス研究会代表の田中優至が、大規模通所事業で躍進する老健の経営戦略について論じた。

進行 保健・医療・福祉サービス研究会 編集部 小池 環

—持田理事長のご経歴や、社会福祉法人熊谷福祉会の概要についてお聞かせください。

持田 私は埼玉県熊谷市で生まれ、大学卒業後は会社員として生活していました。社会人となって14年ほどが過ぎた夏、母親が転倒して骨折・入院となり、その結果、父親の認知症も進んで両親ともに介護を必要とする状態になってしまったのです。当時、介護保険制度はなく、介護は嫁の役割と言われていた時代です。家内が介護をすることになってしまったのですが、家庭での介護というのはこんなに厳しいのか、こんなつらいのかと、本当に厳しい数年間が続きました。この経験から、家庭介護の厳しさを何とかしたいという思いが強くなり、私は人生の後半を介護という仕事に打ち込もうと決心して、サラリーマンを辞め介護の世界に飛び込んだのです。

熊谷は人口20万人ほどの小さな市ですが、それでも介護が世間はまだ認知されていない1989（平成元）年5月、熊谷市では民間として初の特別養護老人ホーム「はなぶさ苑」（定員50床）をオープンしました。その後、特養だけでは地域に貢献できないと考え、1999（平成11）年に定員100床の介護老人保健施設「はなぶさ」を開

設しました。現在、法人としては特養と老健のほか、特定施設100床、短期入所生活介護91床、定員260名の通所リハ、通所介護は5事業所で定員合計300名、訪問介護、居宅介護支援6事業所、地域包括支援センター2か所を運営し、職員数は500名を超えているところです。

—長年、老健施設を中心とした高齢者施設の経営を行ってこられたなか、大きく変わる時代の変遷をどのように感じておられますか。

持田 措置の時代から介護保険制度に移行して20年以上、前回改定では科学的介護元年ということでLIFEが導入され、介護を取り囲む状況は目まぐるしく動いている感じがしています。

田中 多くの社会福祉法人は、基本的に特養をベースに事業展開をされます。ところが熊谷福祉会は特養から始まり、その後、地域包括ケアシステムを担う老健に着眼されたことがとても印象的でした。さらに高齢者施設の複合化ということで、ケアハウス他様々



な在宅サービスを整備され、特に老健

では定員260名という日本最大規模

の通所リハを展開されました。施設規

模も想像を絶する大きさで、ゆつたり

とした空間を設け大成功をされています。

最初の出会いから、持田理事長の

事業投資への勇気ある経営判断とス

ケールの大きさに私は驚きました。こ

うした先読みと大胆な事業展開が、今

日、地域オンリーワンの熊谷福祉会を

育んできたのかなと思います。

持田 老健で元気になっていただき在宅

宅へお帰しし、その後も私たちの通所リ

ハや通所介護を利用していただくとい

う、この回転ですね。これは経営的に

たいへん大きな力がありました。老健

を開設して2〜3年後から、毎年1万

人、2万人と、通所リハの利用者様は

増えてきましたから。老健開設に大き

な投資をしたというのは、ある意味で

は賭けだったかもしれません、やはり

地域の皆さんはリハビリを求めている

のだなというところをつくづく感じます。

経営の軸足を老健に移したというのは、

私自身、大正解だったと思っています。

―熊谷福祉会では開設時の事業コンセ

プトとしてリハビリと温泉を打ち出

し、大規模通所リハを売りに地域での

差別化を図られ、圧倒的な競争力で成

長発展をしてくれました。

持田 当法人は2004（平成16）年

に温泉を掘り当てることができ、温泉

とリハビリと美味しい食事を売りに躍

進してきました。リハについては老健

に付随する通所リハだけでなく、市内

5か所にある通所介護にもセラピスト

を配置し、積極的にリハが行える体制

を整えています。

さらに大規模通所事業のメリットと

して、40代の若い脳血管障害の方から

医療依存度の高い100歳くらいまで

の方々まで幅広く受け入れており、人

間関係や空間の閉塞性がなく、それぞ

れのペースで自主的にリハビリに取り組

むことができ、集団行動が苦手な方も、

若い方も、世代間のギャップを感じるこ

となく利用者同士のコミュニケーション

が形成されています。「大は小

を兼ねる」ということで、法人

として大きく成長させていただ

いているというのが現状です。

田中 全国的にも評判のよい老

健の多くは、リハが充実してい

る所が多いですね。熊谷福祉会

の場合、それに加えて温泉があり、食事

も美味しいと。この三拍子がそろってい

るのは本当に大きな差別化であり、競争

力になっていると思います。一方で大規

模の弊害として「十分に目が行き届かな

いのでは？」ということが指摘されるこ

とがあります。熊谷福祉会ではそれ以

上に専門職をはじめとする圧倒的な職

員配置がされており、収益性についても

スケールメリットが大きく、それもまた

強みなのだと私はみています。

―通所リハを重視した老健の事業運営

を行う理由と、そのメリットについて

教えてください。

持田 老健は在宅療養支援施設ですの

で、その機能を果たそうとすると必然

的に、入所・短期入所・通所リハ・訪

問リハの4つのサービスが必要になり

ます。そのなかでも特に通所リハを重

要視しているのは、やはりリハのニー

ズが最も大きいということ。通所

介護に行きたがらない方も、リハであ

れば通ってくれるということがあるわ

けですね。さらに利用者様に対して温

泉を用意することで、リハの効果をアッ

プさせるというプラスアルファの力も

当法人にはあります。また当法人は市

内5か所で通所介護を展開しており、

老健を退所した人や通所リハを卒業し

た方たちの受け皿もそろっています。

おかげさまで通所リハは、年間約

6万人に利用をいただいております。老健

と通所リハが当法人の収益の柱となっ

ています。

田中 すばらしい稼働ですね。大きく

作ってうまく経営しているというのは、

単に大規模な通所リハを作ったのではな

く、やはり自身の魅力があるからこそ、

これだけの実績が築けているのだと思

います。老健から在宅復帰する人を多く

出せば、それが通所に繋がり、通所の

利用はすぐに50〜60名、あるいは100

名となります。それが熊谷福祉会のよ

うに260名というような規模になり

ますと、これは老健の在宅復帰だけ

はなく通所リハそのものが、法人のブラ

ンドや魅力となり、そして収益の大き

な柱になっているのだと思います。

―大規模通所リハと利用者獲得について

運営ノウハウや集客法を教えてください。

持田 当法人は現在、市内に居宅介護

支援事業所を6か所、地域包括支援セ

ンターを2か所設置しています。この

ため介護予防の段階から、地域の利用

者様と関わりを持つことができるので

す。また訪問介護や短期入所、特養、

老健、ケアハウスなどを多角的に運営

しており、地域の多用なニーズに即応

できる体制を築き、認知されているこ

とも大きいかと思えます。





それ以外に集客というところでは大きく2つあって、1つは常にサービスを改善し、魅力づくりをするところ、もう1つはその魅力を地域に正しく広報することです。これは車の両輪です。居室

の規模の大きさはまさに鬼に金棒です。

―老健施設や法人経営にとって、居室の位置づけと役割についてどのように捉えておられますか。

持田 介護保険のキーマンは、やはりケアマネジャーだと思います。一方で介護人材不足はケアマネにも及びますので、そこはICT化で乗り切るしかないでしょう。当法人ではケアマネに対し1人に1台のタブレットを支給し、生産性の向上を図っていきます。また市内に居宅介護支援事業所を6か所展開していますので、エリア化することにより移動時間やコストの削減も図っています。

田中 ケアマネが地域で30名もいるというのは圧倒的です。以前から「居室は赤字」と言われましたが、特定事業所加算をとれる居室は黒字になり、昨年の遞減性緩和の改定以来、居室のICT化で1人のケアマネが平均43名くらいのケアプランを担当している。ケアマネ1人当たり年間約240万円くらいの利益が出るようになり、10名で2400万円、20名では4800万円となります。こうした意味で居室は、サービス給付で法人に貢献し、さらに事業単体としても法人に貢献する時代になりました。

持田 ケアマネジャーだと思えます。一方でケアマネ不足はケアマネにも及びますので、そこはICT化で乗り切るしかないでしょう。当法人ではケアマネに対し1人に1台のタブレットを支給し、生産性の向上を図っていきます。また市内に居宅介護支援事業所を6か所展開していますので、エリア化することにより移動時間やコストの削減も図っています。

田中 居室については公正中立などの

問題がありますが、熊谷福祉会の居室サービスは多彩な内容が整備されていますし質も高いですから、ケアマネジャーも自信をもってすすめられるという点からも仕事がしやすいという気がしますね。

持田 ご指摘いただいた通り、通所事業をはじめ特養や老健、ケアハウス、ショートステイもありますので、急に受けたとしても、ケアマネが何とかしてくれる。あるいは「この人には、このサービスの方がいいのでは？」という選択もできる。当法人のケアマネは、自法人のなかで利用者様に適切なサービス提供ができるというメリットは大きいですね。

―老健施設の運営における、在宅復帰率や回転率等の安定確保、人材育成はどのように進めておられますか。

持田 当法人の老健は開設当初から在宅復帰に積極的に取り組んでおり、2018年の介護報酬改定以降は超強化型を維持しています。稼働率については老健だけでなく、全事業所が100%稼働をミッションとして、法人全体で稼働率を上げるよう工夫をしています。たとえば老健の支援相談員は6名ですが、ここに理学療法士や管理栄養士を配置し、それぞれの職種のキャリアアップを図ると同時に、多角

的な視野が持てるよう育成していることも工夫のひとつです。多職種の人たちがそれぞれの役割をきちんと果たしてくれることで100%稼働を目標とし、それを実践してくれています。

田中 6名配置、多職種混成チームの相談室はすばらしいですね。一般的には社会福祉士あるいは介護職がケアマネを取った社会福祉主事の配置が多いと思つのですが、熊谷福祉会では老健の支援相談員にリハ職や管理栄養士を起用している。特に管理栄養士が2名というのは、全国でも珍しく、国が強化をする栄養重視時代の先駆けでしょう。

持田 やはりどんなにリハを頑張つても、栄養が十分でないとお効果が出ませんから。

―介護業界最大の課題となっている人材不足について、どのようにお考えでしょうか。

持田 外国人雇用については、現在の日本の経済状況を考えると、今後、安定した雇用は望めないと考えています。その上で人材確保に近道はないということ、ICT化やタスクシフトにより各職種の働く環境を整えること。福利厚生についても、職員寮を整備して地方からの求職者を受け入れ、離職対策として産休・育休、短時間勤務、また法人内に保育室を設けて育休明けの職員の職場復帰を応援していま

す。さらに、スキルアップを図るために研修担当の職員を配置し、研修や資格取得支援も充実させております。

我々としては人材不足を外国人に頼るのではなく、日本人にお願いしたいと思っており、そのために賃金面や職場環境などについて、どこにも負けない待遇をしたいと考えています。

田中 外国人についてはご指摘のように、日本の経済力が上がらない限り、今後は難しいというのは私も同感です。そうしたなか雇用でしっかりと確保でき、離職も少ない職場として安定させる工夫をしてもらっています。特に他法人に負けない処遇ですね。そういうことが実践できるのも、稼働100%を目指していくんだという熊谷福祉会の事業戦略があり、それが結果的には人事戦略になり、安定的な雇用の確保につながっているのかと思います。

—2024年の介護保険制度改革と報酬改定について、ご意見をお聞かせください。

持田 昨年末の段階で介護保険部会で



の給付と負担に関する結論が先送りされ、国も制度の持続可能性に苦慮していると感じています。次回改定に向けて最も注目しているのは、通所リハの包括報酬化であり、老健同様、超強化型を取得できるように準備をすすめているところです。

また国は今、社会福祉法人の大規模化を求めています。当法人では開設当初から経営の多角化・大規模化に取り組んできました。その上で今後は、介護保険外のサービスも充実させていきます。その一例として、今建設中の35周年記念棟のなかに、サービス付き高齢者向け住宅を開設する予定です。

田中 おっしゃるように給付と負担の2つは見送り、3つは8月結論になりましたね。当然ながら国は、今年4月に統一地方選がありますから、この選挙をにらんでいると思います。選挙が終わってから示される、いわゆる「骨太の方針」には、それらが盛り込まれてくるでしょう。それ以外に注目されるのは、通所介護に新たな「複合型サービス」が創設されることです。通所介護+訪問介護ということですが、国としては将来的に在宅サービスを包括報酬化したいということなのか、関心が集まっていますね。

もう一つは先ほどから持田理

事長からお話があるように介護の大規模化、これを国は進めたいということです。以前は大規模を否定していましたが、財源の効率から完全に掌を返すような議論がされるようになっていきます。これについては今後も基準や人員、報酬などが議論されるでしょうから注視していきたいですね。また今年4月から、ケアプランのデータ連携システムが動き出します。居宅の業務削減には大きなメリットが出るでしょう。

持田 ケアプランのデータ連携システムについては、LIFEと同じというわけではないですが、ある程度混乱するのではという気がします。小規模の居宅介護支援事業所はシステム化してもメリットがないので、参加しないことで混乱があるかもしれません。通所リハの包括報酬化の議論については、当法人は通所リハの規模が大きいだけに、これがどう転んでいくのかが離せないところです。

—最後にまとめの発言をお願いします。

持田 介護保険制度が施行されて20年以上が過ぎ、制度は国民の間に根つきました。一方で少子高齢化により利用者様が増え、介護保険制度の費用も増えているなか、国はどのように制度を持続させ、また我々介護保険制度で生きている事業者の生活を保障していく

のか。かじ取りを担う厚労省は、本当に大変だろうと思います。

その上で、特に医療と介護では医療の方がいろいろな意味で社会的に強く歴史も古いですから、介護は制度的にも財源についても、医療以上に厳しい状況がこれからも続くでしょう。そういう意味で、介護保険制度の報酬だけで利益を出していくのは、これからは難しいのではないのでしょうか。だからこそ私たち法人のすべき努力は、大規模化によるスケールメリットを追いかけるといふ戦略に帰結するのですが、田中さん、いかがでしょうか？

田中 私としては今回の介護報酬改定後も、熊谷福祉会の経営についてはまったく心配をしていません。その理由としては、改定により基本報酬や加算等多少は変わってきますが、それ以前に介護事業は「一に稼働、二にも稼働」です。だからこそ常に高稼働を実現している熊谷福祉会の経営が、今後の報酬改定で揺らぐことはありません。これまでも稼働の良さが、利用者様へのサービスの充実や職員の安定確保や定着につながっています。そういう意味で、まったく心配はないと思います。

—本日はお忙しいなか興味深いお話、ありがとうございました。