

# 高齢者向けサービス付き住宅事業経営の現状と 課題に対する調査結果

## 有料老人ホームとケアハウスの「危機管理」について

吉竹 弘行\*

**目的** 高齢社会に対応して、生活サービスのついた高齢者向けの住宅事業（以下「高齢者住宅事業」とする）は大幅に推進されると予想される。この事業は、住宅提供の他に高齢者に対する快適な生活サービス提供というソフト面を含み、その充実のために、高齢者の生活につきものの「不測の事態」への対処をサービス提供システムにいかにかねばならないことが重要となる。本研究では、①この事業が抱える課題を明確にし、②この事業の経営者が、これらの課題に現状ではいかにか取り組んでいるかをアンケート調査で明らかにし、③結果の考察とこの事業の経営上の課題克服の方向を述べることを目的とする。

**研究方法** 全国の「有料老人ホーム」237カ所、「ケアハウス」155カ所を対象に、①事業者の高齢者住宅事業に対する不安認識と危機管理②自分の施設でのサービス提供とそれに対する不安認識と危機管理③危機管理のための情報収集方法の3項目についてアンケート調査を実施し（有効回答率34.7%）、分析を行った。

**結論**

1. 高齢者住宅事業の不安要素（経営を危うくする危機をもたらす要素）に関する不安認識は44.4%、危機管理の必要性認識は39.7%、危機管理手法の採用意向は、その約半数の20.3%であった。
2. サービス提供比率は、「フロント」、「食事」が高く、提供サービスに関する不安認識は24.2%、危機管理の必要性は26.3%、危機管理手法の採用意向は15.7%と不安要素に比較すると低かった。
3. 情報源では「地元役所」、「同業者組織」の比率が高かったが、「有料老人ホーム」については「有料老人ホーム協会」の比率が高かった。
4. 不安要素に対する不安認識は、事業別では「インフレーション」のみ有料老人ホームの方が高かった。また規模別では、「対応不能な入居者等の不満」について100人未満の方が高く、「法的環境の変化」について100人以上の方が高かった。
5. 提供サービスに対する不安認識は、「緊急対応」、「生きがい」、「カウンセリング」についてケアハウスの方が高かった。
6. 不安要素に対する危機管理手法の採用率は有料老人ホームの方が高く、提供サービスについてはケアハウスの方が、若干高かった。
7. 現在採用している危機管理手法は、不安要素、提供サービス共に、直ちに採用でき、危機が起こった後に効果を発揮する事後対策的な手法である。一方、今後採用を予定する比率が高い手法は、危機が発生しないようにするための事前対策的で総合的な手法であった。

## I 緒 言

高齢社会の到来に向けて、高齢者を想定した①健康、②生きがい、③在宅生活支援に関して物的施設を供給し、またサービスを提供する必要性が指摘されてきている。この要請に応えるべく、厚生省は民間活力の活用を前提にした「ふるさと21

健康長寿のまちづくり事業」に取り組んできた。現時点ではこの事業は、採算性の点から必ずしも順調であるとはいいがたい。しかし、少なくとも高齢者向け住宅の供給とそこにおける生活サービスの提供という事業分野は、採算的にも民間が取り組める領域である<sup>1)</sup>。一方、平成6年の建設省の「生活福祉空間づくり大綱」の中でも、21世紀初頭には、500万戸の高齢者に配慮した住宅と35万戸の公的高齢者向けサービス付き住宅が整備される必要性が示され<sup>2)</sup>、民間事業者が大きな役割を果たすことを求められている。本論では、こ

\* 鹿島建設株式会社、社団法人シルバーサービス振興会

連絡先：〒135 東京都江東区東陽6-3-2  
鹿島建設新事業開発本部 吉武弘行

の生活サービスのついた高齢者向けの住宅を提供する事業分野を「高齢者向けサービス付き住宅事業」(以下、単に「高齢者住宅事業」とする)と呼ぶ。

この事業の特性と課題は、著者の経験から以下のように整理できる。

① 高齢者特有の、健康面を初めとする不測事態へ対応するためのハード設備を、住宅建設時に組み入れておく必要がある。

② 食事やくつろいだ雰囲気など、ホテルやレストランと同様なサービスを提供する。しかし、入居者が痴呆になるなどの変化や不測事態が起こる可能性が高く、その時の対応も重要なサービスの一部になる。

③ 入居者が高齢者であることから、社会的弱者とみなされ、病院や各種の保護施設と同様に、サービスの内容や質が、入居者だけでなく、家族などの周辺の人々から問われ、場合によっては批判を受け訴訟の対象にさえなる。

④ 入居者のほとんどが全財産を注ぎ込んでいることから、事業を継続することが、社会的責任であるという評価を受ける度合いが、他産業よりはるかに高い。そのため、事業の継続を危うくする事態を避ける手だてを打つ必要性が高い。

⑤ 事業に対する当局の規制内容が頻繁に変更する。このことが、上述してきた経営上のさまざまな変動要因への対処を一層困難にしている。

以上のように、高齢者住宅事業は、経営を危うくするという意味で「危機」をもたらす変動要因を、経営内外に数多く抱えている。これらの変動要因は互いに関連しあっており、安定的な事業経営のためには、これらに個々に応えることでは十分でなく、この事業が提供する住宅とサービスの両面において、一体となった経営全体としての体系的な努力が必要になる。本論では、この体系的な努力を高齢者住宅事業における「危機管理」と呼ぶ。またこの「危機管理」を実行するために、実際に採用されるさまざまな対応策を「危機管理手法」と呼ぶ。

おそらく、この「危機管理」に対する考えが確立し、そのノウハウが積み重ねられるに従って、この事業の特性に対応した運営管理システムが開発され、高齢者住宅事業への参人が増加し、この分野に求められる社会的要求を満たすことが可能

になると考える。

本論では、高齢者住宅事業者が、この「危機管理」に対して、現状いかに取り組み、今後どのように取り組んでいこうとしているかを調査によって明らかにし、その結果を報告すると共に、この事業分野の経営上の課題克服の方向を述べる。

## II 研究対象と方法

### 1. 研究対象と調査目的

本論では、この事業分野で事業者数が多い有料老人ホームとケアハウスの事業者を対象に、以下の3項目を調査した。

① 高齢者住宅事業にどのような不安を持ち、これに対しどのような「危機管理」を行っているか。

② 自分の施設でどのようなサービスを提供し、そのことにどのような不安を持ち、どのような「危機管理」を行っているか。

③ 「危機管理」を行うために、どのような情報源を用いているか。

### 2. 調査方法

「有料老人ホーム入居ガイド」1996年版<sup>3)</sup>および平成6年版「全国老人福祉施設要覧」<sup>4)</sup>記載の介護専用型を除く全有料老人ホーム237カ所と、ケアハウス155カ所を対象に、調査票を用い郵送調査法によりアンケート調査を実施した。調査票は96年9月上旬に各施設の代表者宛に送付した。96年10月中旬までに「有料老人ホーム」82通(回収率34.6%)および「ケアハウス」54通(回収率34.8%)の合計136通の記入済み調査票が返送された。調査票は、一つでも回答のあったものを有効回答とし、調査分析対象とした。その結果、本調査の有効回答率は34.7%となった。

### 3. 調査内容

1) 高齢者住宅事業にどのような不安を持ち、どのような「危機管理」を行っているか。

本論では、「危機」をもたらす変動要因を「不安要素」と呼び、著者の経験と同業者団体および関係官庁との討議等での意見を参考に、つぎの10項目に集約した。①入居者の病気・事故、②入居者の痴呆、③入居者の経済的破綻、④入居者あるいは従業員による第三者に対する事故、⑤従業員の事故、⑥痴呆の入居者の追放要求といった施設としてほとんど対応が不可能な入居者等の不満、

⑦施設やサービスの改善といった対応可能な入居者等の不満, ⑧法的環境の変化, ⑨インフレーション, ⑩入居不良。

これらの「不安要素」を提示し, 以下の3項目を調査する。

①「不安要素」に対する「不安認識」(「非常に感じる」, 「やや感じる」, 「どちらとも言えない」, 「あまり感じない」, 「まったく感じない」の5段階評価。この評価基準は, 提供サービスについての調査でも同様に用いる)。

②「不安要素」に対する「危機管理」の「必要性認識」(「是非必要」, 「必要」, 「どちらとも言えない」, 「あまり必要でない」, 「不要」の5段階評価。この評価基準は, 提供サービスについての調査でも同様に用いる)。

③「危機管理」の「必要性認識」で「是非必要」, 「必要」と回答した回答者の「危機管理手法」に対する「採用状況」と「採用意向」(「採用中」, 「採用予定」, 「必要なし」の3段階評価。この評価基準は, 提供サービスについての調査でも同様に用いる)。

本論では, 「危機管理手法」を, 「危機」が発生した後に, 経営への影響力を低減させる効果がある手法(以下「事後対策的手法」という)と「危機」を発生させないために日常的に行っている手法(以下「事前対策的手法」という)に分けて考える。また, 著者の施設での経験により, 事後対策的手法としては, ①入居者との契約, ②保険, ③危険準備金, ④外部業者への委託, 事前対策的手法としては, ⑤情報管理, ⑥マニュアルの整備, ⑦情報管理, マニュアルを含む総合的な品質保証システム, そしてこの両方の側面を持つ⑧従業員教育の8つを選択し, これを提示して調査した。なお, この「危機管理手法」は提供サービスに関する調査でも同様に用いる。

2) 自分の施設でどのようなサービスを提供し, そのことにどのような不安を持ち, どのような「危機管理」を行っているか

本論では, 「ケア集合住宅における住宅機能およびサービスメニューに関する調査研究<sup>9)</sup>」を参考にして, 提供サービスを, 次の10項目に集約した①フロント, ②食事, ③家事援助, ④共用施設の運営管理, ⑤カウンセリング, ⑥生きがい支援, ⑦日常健康管理, ⑧緊急時対応, ⑨日常生活

介助, ⑩介護, これらを提示し, 以下の事項を調査した。

① 調査対象としたサービスの提供の有無。

② サービスを提供する事についての「不安認識」。

③ 提供しているサービスについての「危機管理」の「必要性認識」。

④ 「危機管理」の必要性認識で, 「是非必要」, 「必要」と回答した回答者の「危機管理手法」に対する「採用状況」と「採用意向」。

3) 「危機管理」を行うために, どのような情報源を用いているか

情報源として, 以下の7項目と自由記述を併用して, 複数選択を認めて利用状況を調査した①中央官庁, ②地元の行政機関, ③社会福祉協議会等の同業者団体, ④代議士・地元議員, ⑤有料老人ホーム協会, ⑥シルバーサービス振興組織, ⑦インターネット, ⑧その他(自由記述)

#### 4. 分析方法

調査結果についての回答者の特性による比較分析を行ったが, その場合は, 以下の検定を行った。

① 回答の有無については, 「回答あり」を1点, 「なし」を0点とし, 母分散が異なる二つの平均の差の検定を行った。有意の水準としては95%以上を採用し,  $p < 0.05$ で示す。また1%棄却は $p < 0.01$ と表すものとする。

② 「不安認識」については, 「非常に感じる」を5点, 「やや感じる」を4点, 「どちらとも言えない」を3点, 「あまり感じない」を2点, 「まったく感じない」を1点とした5点評価の点数評価をもとに, 同様な検定を行った。

③ 「不安要素」に対する「危機管理手法の採用」については, 「採用」を3点, 「採用予定」を2点, 「採用しない」を1点とした3点評価の点数評価をもとに, 同様な検定を行った。

### III 調査結果

#### 1. 回答者の構成および特徴

136の有効回答者の構成をみると, 事業形態別の構成比率は, 「有料老人ホーム」60.3%, 「ケアハウス」39.7%である。法人格別では, 「社会福祉法人」46.3%, 「株式会社」35.2%, 「公的機関」6.6%, 「財団法人」5.9%, 「個人」3.9%, 「宗教

法人」2.1%である。施設規模別では、有料老人ホーム事業で採算が良くなる「定員100人以上」が27.2%、「定員100人未満」が72.8%である。開設後の経過年数別では、有料老人ホーム事業で経営面からの満室達成目標と言われる「5年未満」が55.9%、入居者の入れ替りの平均期間と言われる「15年以上」が18.4%、「5年以上15年未満」が25.7%である。

今回の調査は回収率が低かったため、回答を寄せた事業者と返答がなかった事業者で特性に有意の差があるかを分析した。対象とする特性は①法人格、②施設定員、③施設開設後の経過年数、④介護に関する責任（有料老人ホームの6分類<sup>4)</sup>とケアハウス）の4つとした。

法人格別の結果を表1に示す。「株式会社・有限会社」が38.1%、「公的機関」が21.4%と、事業経営という観点を持つ法人の方が回収率が高いという有意の差があった ( $p < 0.05$ )。

表1 法人格別の回収率

法人格	株式・有限会社	財団・社団法人	社会福祉法人	宗教法人	個人その他	公的機関
回収率 (%)	38.4	36.4	35.4	30.0	33.3	21.4

表2 施設規模別の回収率

施設規模	定員100人未満	定員100人以上
回収率 (%)	31.5	44.8

施設規模別の結果を表2に示す。施設規模別には「100人未満」が31.5%、「100人以上」が44.8%と、大きい施設の方が回収率が高いという有意の差があった ( $p < 0.05$ )。

経過年数別の結果を表3に示す。経過年数別では有意の差はみられなかった。

介護に関する責任別の結果を表4に示す。介護に関する責任別では有意の差はみられなかった。なお、提携施設利用型、分譲型はデータ数が少ないため、参考としない。

## 2. 調査結果の全体

### 1) 高齢者住宅事業の不安要素に関する調査結果

不安要素に対する不安認識を図1に示す。「不安要素」全体の不安認識は、「非常に感じる」、「やや感じる」を合わせて44.4%で、50%以上の事業者が不安を持っている「不安要素」は、「入居者の痴呆」、「入居者の病気・事故」である。

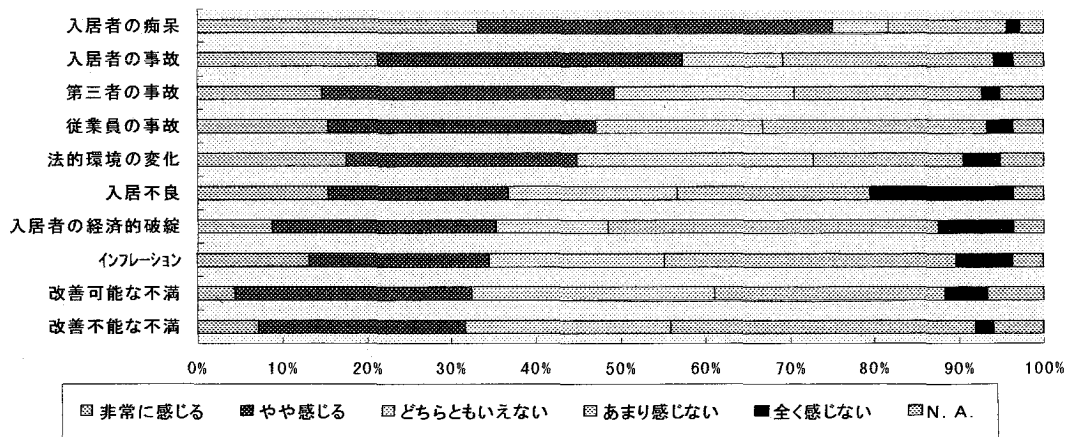
表3 経過年数別の回収率

経過年数	5年未満	5年以上15年未満	15年以上
回答率 (%)	35.2	33.6	35.0

表4 介護に関する責任別の回収率

介護責任	健康型	限定介護型	終身利用	提携施設移行型	分譲型	ケアハウス
回答率 (%)	26.5	36.4	37.5	25.0	100.0	34.8

図1 高齢者住宅事業の不安要素の不安認識 (N=136)



「不安要素」全体に対する「危機管理」の必要性は、「是非必要」、「必要」と考える事業者が39.7%を占めている。しかし、この「不安要素」に対して「危機管理手法」を採用している割合は、「採用中」、「採用予定」を合わせて20.3%であり、必要性の値の約半分となっている。

つぎに「不安要素」別の各「危機管理手法」の採用状況を図2に示す。「不安要素」によって、採用されている危機管理手法は異なる。

図3は各「不安要素」に対する「不安認識」を持っている事業者数と「危機管理手法」の採用手法数との関係を図示したものである。不安認識が高い「不安要素」に対して、多くの手法が採用されている傾向がある。

図4は、「不安要素」に対して、現在採用している手法と今後採用を予定する手法を比較した図である。現在の採用比率が高い手法は、直ちに危機管理手法として採用でき、危機が起こった後に効果を発揮する事後対策的な手法である「入居者

との契約」、「従業員教育」、「保険」である。一方、今後採用を予定する比率が高い手法は、危機が発生しないようにするための事前対策的な手法である「マニュアルの整備」、「品質保証システム」、「情報管理」である。

2) 自己施設での提供サービスに関する調査結果

表5にサービスの提供状況を示す。「フロント」、「食事」が95%、「緊急時対応」、「日常健康管理」、「生きがい支援」、「カウンセリング」が85%~90%、「日常生活介助」、「介護」が70%、「家事援助」、「共用施設の運営管理」が50%程度である。

提供サービスについての不安認識を図5に示す。「提供サービス」全体についての不安認識は、「非常に感じる」、「やや感じる」を合わせて24.2%で、不安要素に対する数値と比べると低い。また不安を認識している比率が高いサービスは、「緊急時対応」(47.1%)、「介護」(32.4%)、

図2 不安要素に対する危機管理手法の採用状況

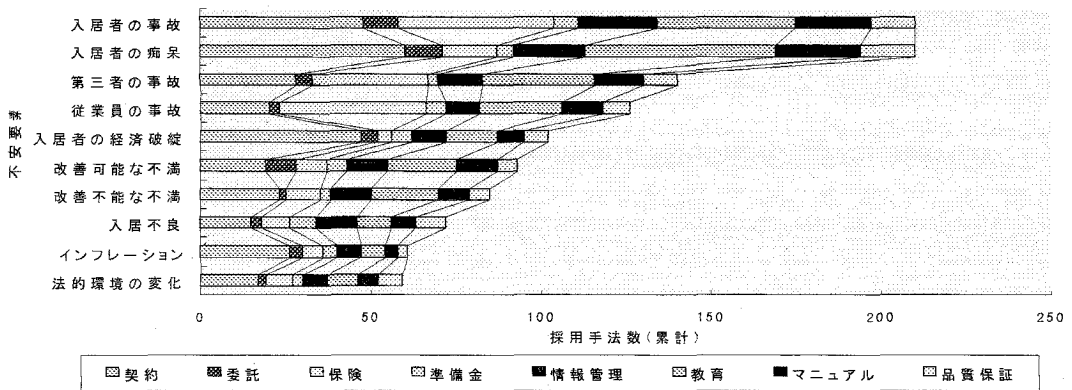


図3 不安要素別の不安認識と危機管理手法採用の関係

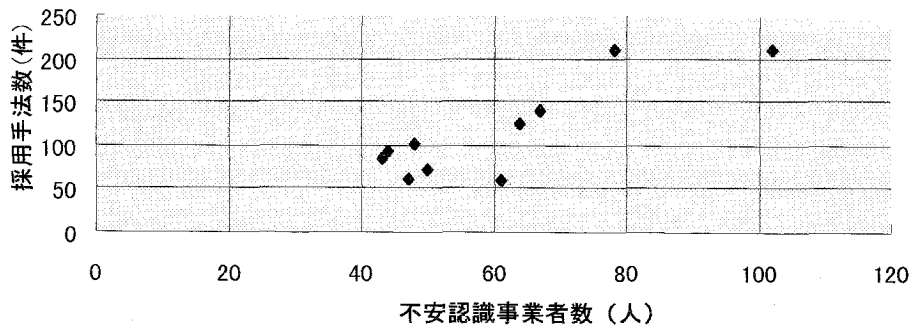


図4 危機管理手法の採用状況と今後の採用意向

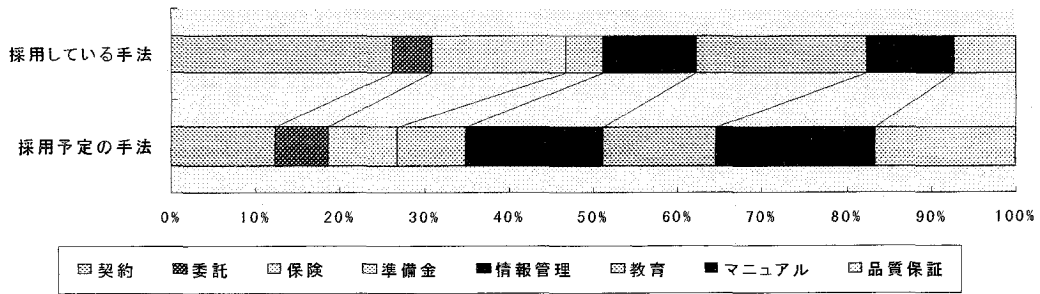
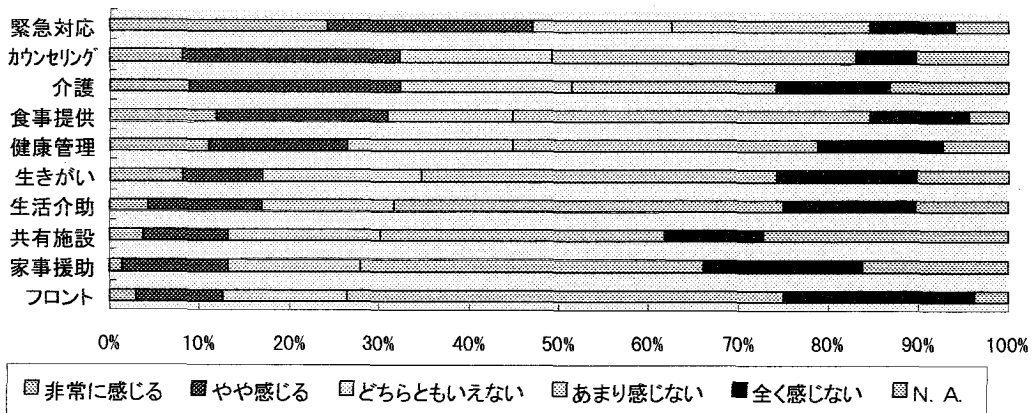


表5 サービス提供状況 (件)

	全 体	フロント	食事	日常管	健康理	緊急時対	生きがい支	援	カウンセ	リング	日常生活	介護	家事援助	共有施設	管理
提供している		129	129	123	123	119	116	93	91	73	61				
提供していない		4	4	9	8	13	16	37	39	57	71				
N. A.		3	3	4	5	4	4	6	6	6	4				

図5 サービス提供に対する不安認識



「カウンセリング」(32.4%)、「食事」(30.9%)であるが、半数を越えるものはない。

提供サービス全体についての「危機管理」の必要性は、「是非必要」,「必要」の合計で26.3%,「危機管理手法」の採用も,「採用」,「採用予定」の合計で15.7%と,不安要素に対する回答と比較して低い。

提供サービスに関する「不安認識」と「危機管理手法」の関係についても,図6に示すように,「不安認識」を持っているサービスであるほど「危機管理手法」を採用している。

また各提供サービスに対する「危機管理手法」

の採用状況を図7に示すが,提供サービスによって採用する手法は違っている。

図8は,現在採用している手法と今後採用を予定する手法を比較した図であるが,現在採用されている比率が高いものは,「従業員教育」,「入居者との契約」,将来採用を予定している比率が高いものは,「マニュアルの整備」,「品質保証」であり,不安要素に対してと同様な傾向がみられる。

### 3) 「危機管理」のための情報源

図9に「危機管理」のための情報源を示す。「危機管理」のための情報源は,「地元の役所」,「社

図6 提供サービス別の不安認識と危機管理手法採用の関係

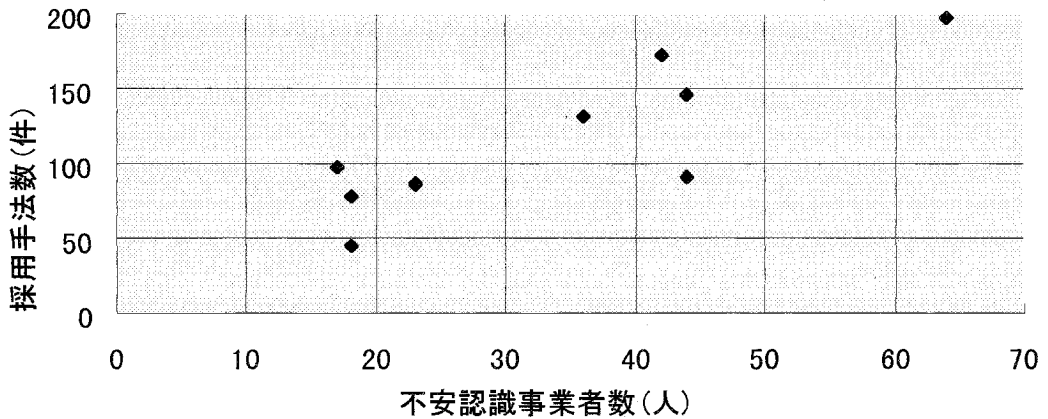


図7 提供サービスに関する危機管理手法の採用状況

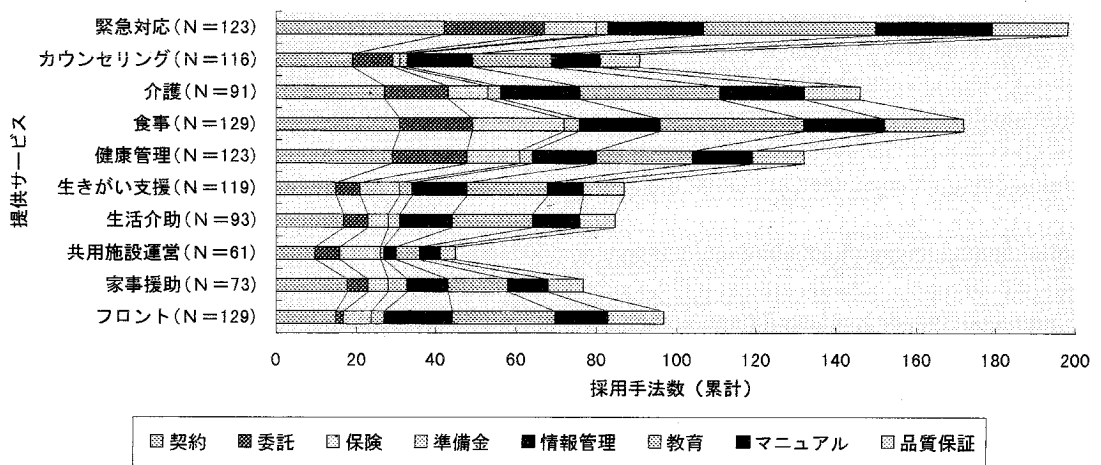
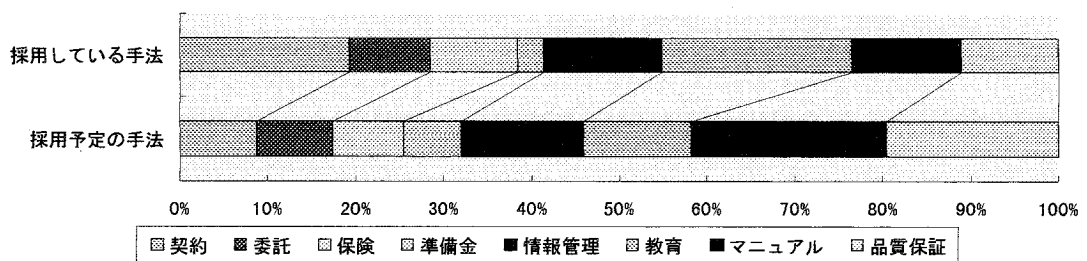


図8 危機管理手法の採用状況と今後の採用意向



会福祉協議会等の同業者組織」という身近な情報  
を活用している比率が高い。「議員」,「インター  
ネット」は低い。また「有料老人ホーム」事業者  
は、専門団体である「有料老人ホーム協会」の情  
報も活用している。

### 3. 回答者特性による違い

#### 1) 不安認識の違いについて

まず、回答者の特性による不安認識の違いにつ  
いて、本論ではデータ数の制約から、事業形態別  
と施設規模別にのみ、比較を行う。

「不安要素」に対する事業形態による不安認識

図9 危機管理のための情報源（複数回答）

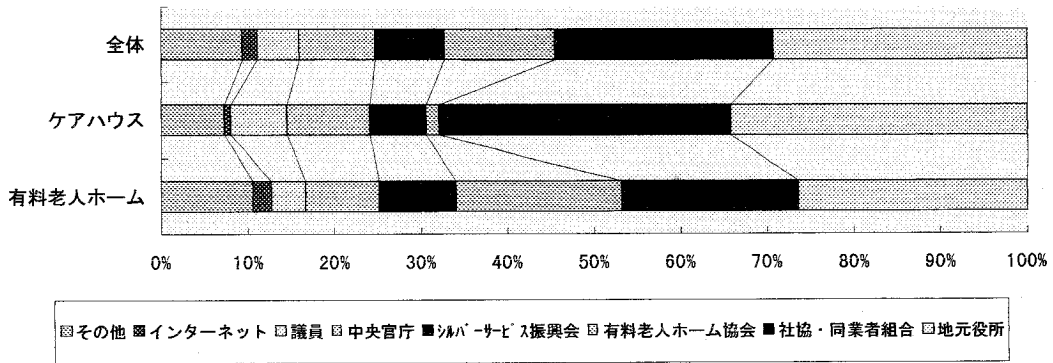
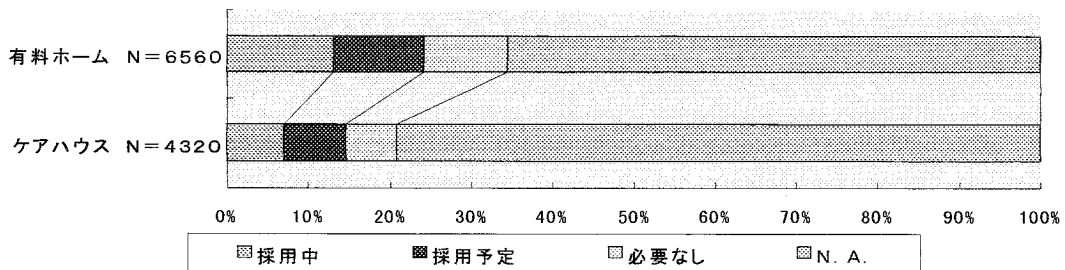


図10 不安要素に対する事業別の危機管理手法



の違いについては、「インフレーション」について、有料老人ホームの方が認識が高いという有意の差があった ( $p < 0.05$ )。

規模による不安認識については、「改善不能な入居者・家族等の不満」については、100人未満の施設の方が認識が高く ( $p < 0.05$ )、また「法的環境の変化」について、100人以上の施設の方が認識が高いという有意の差があった ( $p < 0.01$ )。

つぎに提供サービスについて事業形態による違いをみると、「カウンセリング」 ( $p < 0.01$ )、「緊急時対応」 ( $p < 0.05$ )、「生きがい支援」 ( $p < 0.05$ ) について、ケアハウスの方が有料老人ホームより認識が高いという有意の差があった。

なお、提供サービスについては、規模による不安認識について有意の差は認められなかった。

#### 2) 「危機管理手法」の採用について

前述したように、不安認識が高い「不安要素」あるいは「提供サービス」ほど「危機管理手法」が採用される傾向がある。そこで「不安要素」、「提供サービス」の両方において、形態別に違いがある事業形態別に、「危機管理手法」の採用の違いを分析する。

まず、全「不安要素」を対象として、採用あるいは採用しようとしている「危機管理手法」の採用度をみると、図10に示すように「有料老人ホーム」が「ケアハウス」より高いという有意の差があった ( $p < 0.01$ )。

一方、「提供サービス」には、図11に示すように、事業形態別に有意の差はない。

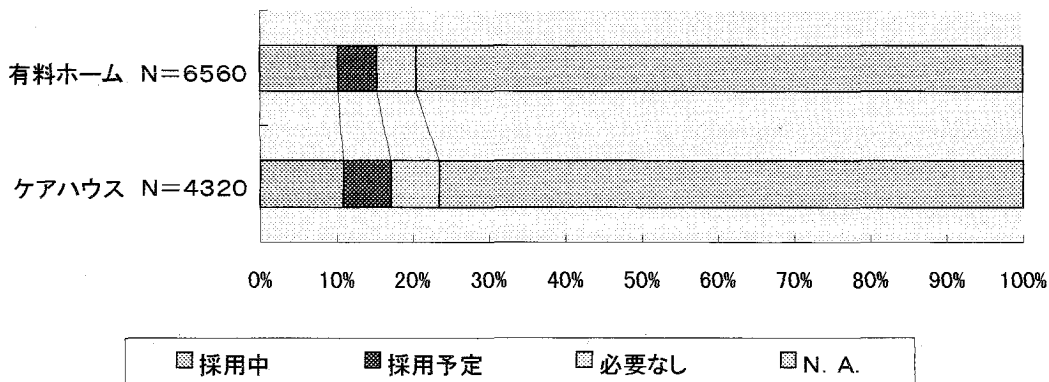
### Ⅳ 考 察

緒言でも述べたように、当該事業分野は、事業が始まったばかりでさまざまな事業形態が誕生しつつある。また公的介護保険制度をはじめとして在宅中心主義へ移行しつつある保健、医療、福祉制度の中で、高齢者住宅事業としてどのようなものがふさわしいかの摸索が、今後ますます進むと考えられる。

こうした中で、今回のアンケートで回収率が高かったのは、株式会社のような民間としての事業観点を持つ法人の施設、あるいは採算が合うと言われる施設規模の事業者の施設であった。また有意の差はなかったが、不安の認識の高い「介護」を提供しない健康型の施設と比較すると、終身の



図11 サービス提供に対する事業別の危機管理手法



介護を行う終身利用型の施設の方が回収率が高かった。また、不安認識の高い「不安要素」,「提供サービス」に対して、より多くの危機管理手法が採用されていた。

このように、今後、高齢者事業分野への民間企業の参入が要望されるならば、この危機管理の研究はさらに進められる必要があると考える。

また本論で示した、施設規模別の不安認識の違いが生じた「対応不能な入居者等の不満」と「法的環境の変化」については、「採用」あるいは「採用予定」となった「危機管理手法」の採用手法数累計が少なく、またケアハウスの施設規模が100人以下であるため、100人以上は有料老人ホームだけとなり、分析結果に影響を及ぼす可能性があり、今後研究が必要と考える。

情報源については、「有料老人ホーム」事例にみられるように専門団体の情報提供が、「危機管理」システムの構築に役立つ可能性がある。

最後に、高齢者住宅事業における「危機管理」の今後のあり方についてみる。現在採用されている「危機管理手法」は、「不安要素」,「提供サービス」共に、事故等が発生した場合に相手との折衝に有効な「入居者との契約」や損害賠償費用の支払いにあてられる「保険」といった事後対策的

な手法であった。一方、今後採用を予定する「危機管理手法」としては、「マニュアルの整備」,「情報管理」,「品質保証システム」の危機が発生しないようにするための事前対策的で総合的な手法であった。今後こうした総合的なシステムの開発がなされ、民間参入が増えることを望むものである

(受付 '97. 3. 5)  
(採用 '97.11.20)

### 文 献

- 1) 吉竹 弘行. ふるさと21健康長寿のまちづくり事業における特定民間施設の事業性に関する考察. 日本公衆衛生雑誌 1995; 42; 249-259.
- 2) 建設省. 健康で心豊かに生きるための住宅・社会資本整備をめざして(生活福祉空間づくり大綱): 1994. 6.
- 3) 社団法人全国有料老人ホーム協会. 有料老人ホーム入居ガイドNo. 15. 東京; 全国有料老人ホーム協会, 1996.
- 4) 厚生省老人保健福祉局老人福祉計画課・老人福祉振興課. 全国老人福祉施設要覧 平成6年度版. 東京; 長寿社会開発センター, 1994.
- 5) 社団法人シルバーサービス振興会. ケア付き集合住宅における住宅機能およびサービスメニューに関する調査研究. 東京; 社団法人シルバーサービス振興会, 1993. 3; 81-82.