

# 最新介護経営

特集

現場ルポ／事業者(所)はどう対応したか  
厚労省担当官僚に聞く／  
厚生労働省老健局 老人保健課課長補佐 椎葉茂樹氏

## 徹底検証

# 「あの手この手」 介護報酬ダウンを乗り切る



第2特集

## 選ばれる事業者、 選ばれない事業者

——押し寄せる第三者評価の波——

第3特集

## こうすれば人は育つ

フロントランナー

高齢者総合ケアセンターこぶし園総合施設長

### 小山 剛氏

ユニークサービス最前線

## このすケアセンターそよ風

Case Study

事務部門の接遇改善と業務効率化

介護老人保健施設ユアイ

リスクマネジメント

クローバーケアセンター蒲田

介護マネジメント塾

経営(継承)のツボ

リーダーシップ学

人の育て方・活かし方

最強の財務管理 ほか

かいごな人

作家・タレント

### 遥 洋子さん

住まいの提案

(福)高陽会総合福祉センター

## 風の里



## 経営とは「“継承的”創業」の繰り返しである

### 「草創と守文と孰れが難き」

「貞観政要」は、中国中原を本格的に統一した唐王朝(618~907年)の2代目皇帝・太宗の治世(7世紀頃)を記した書で、わが国には遣唐使を通じて伝えられたようだ。この書は、三国志時代を統一した魏、晋を経て、五胡十六朝といわれる王朝乱立期を平定した隋王朝(581~618年)の崩壊の中から唐王朝が成立したという歴史背景の下で生まれたものである。

主人公の太宗は、初代(高祖李淵)の座を継ぐことになった2代目の御曹司である。

彼は、臣下の房玄齡と魏徴に対して、「草創と守文と孰れが難き」と問いた。簡単にいえば、「乱世を統一した父と、その息子である2代目の私とでは、どちらが偉いのか」という質問を部下に投げかけて、その反応を見ようとしたのである。

房玄齡は、初代の下で天下平定の修羅場をくぐり抜けてきた立場から、「守文(維持)」も大切だが、それ以上に「草創(創業)」の難しさを強調する。逆に魏徴は、天下が治まった後は「富貴なれば即ち驕り、驕れば即ち怠り、怠れば即ち滅ぶ」となることを戒め、「守文」のほうが「創業」よりもはるかに難しいことを説く。

### 「創業」から「維持」へ

「貞観政要」は、300年続いた唐王朝の原点であり、北条政子、徳川家康などわが国の歴史上の為政者に限らず、「帝王学」を学ぶ者が手に取る1冊である。

政子は、「守文(＝維持)」に執着した代表的人物の一人である。鎌倉幕府を維持するため、「貞応」「安貞」「貞永」など、「貞」に因んだ元号を幾度となく用いている。

最も愛読した一人は、家康である。彼は、織田信長や豊臣秀吉といった、同じ時代を駆け上がった天下人を目の前で見ている。なぜ彼らには「守文」がでなかつたのかという問いかけが、江戸幕府という長期政権を築く基礎になったといわれている。

歴史の教訓から「創業」は、いかなる時代といえどもすべてゼロからの「新」創業に始まるのではなく、「継承的」創造を伴っている。その上で「守文」していくためにも、

「継承的」創造の決断が避けられない。

わが国は有史以来、未曾有の高齢社会に直面している。今年度は、「措置」から「契約」への大号令の下で施行された介護保険制度が4年目を迎える。「第2ラウンド」が始まった。既に第2期の事業計画はスタートし、来年に迫る介護保険法の見直し作業の準備に入った。介護保険制度は、「創業」から「守文」への移行過程にあるといつてよい。

経営のツボも然り。「創造」から「継承」を意識した仕組みづくりが避けられない。



「貞観政要」(唐) 房玄齡 著 新井白川(吉本) 訳 角川書店

### はやかわ・ひろし

経営コンサルタント。矢野経済研究所を経て1991年に独立。介護事業に関する独自の調査に基づいたデータ分析を各誌・紙に発表。講演も多数。著書に、「データで徹底分析 介護事業の最新動向と経営展望」(日本介護企画)、「介護事業の確かな利益」(環境新聞社)、「介護保険データブック2001」(ぎょうせい)など。

早川浩士

有限会社ハヤカワプランニング代表取締役

本

年4月、65歳以上の第1号被保険者が負担する基準月額介護保険料が改定された。

厚生労働省は、「全国平均は、3293円となり、第1期の2911円から13・1%上昇した」と、5月26日に発表した。

独自調査から、改定前・後を比較した。

平均が最も上昇した沖縄県は、37・4%。

長野県の30・9%が続く。一方、14都道府

県が1ケタ台にとどまり、静岡県が最も低い。

改定後の特徴は、4000円を突破した

保険者(市町村)が、改定前の5都道府県から23都道府県へと一気に急増し、なかでも北陸・西日本地域に集中している。

県庁都市では、その地域の最高額を記録

していた改定前の16府県が4府県に減少。引き続き那覇市(沖縄県)が最も高く、改定

後の5226円は、全国第5位。引き上げ率は、高知市(高知県)の41・3%。逆に、盛岡市(岩手県)のマイナス11・5%など3市が引き下げた。

最も高い鶴居村(北海道)の5942円

と、最も低い秋山村(山梨県)の1783円との間には、3・33倍の開きが生じ、改定前の2・67倍から、0・66倍格差が広がった。次期改定は、平成18年春の予定。

次期改定は、平成18年春の予定。

高額保険料 10位

| 保険者             | 保険料(円) |
|-----------------|--------|
| 1 鶴居村 (北海道)     | 5,942  |
| 2 糸満市 (沖縄県)     | 5,680  |
| 3 与那国町 (沖縄県)    | 5,652  |
| 4 名瀬市 (鹿児島県)    | 5,500  |
| 5 那覇市 (沖縄県)     | 5,226  |
| 6 沖縄県広域連合 (沖縄県) | 5,225  |
| 7 沖縄市 (沖縄県)     | 5,178  |
| 8 宜野湾市 (沖縄県)    | 5,158  |
| 9 名護市 (沖縄県)     | 5,008  |
| 10 石川市 (沖縄県)    | 5,000  |

| 保険者            | 保険料   |
|----------------|-------|
| 1 秋山村 (山梨県)    | 1,783 |
| 2 下総町 (千葉県)    | 1,785 |
| 3 八潮村 (愛知県)    | 1,800 |
| 上北山村 (奈良県)     |       |
| 5 藤山村 (山梨県)    | 1,840 |
| 6 若井市 (茨城県)    | 1,900 |
| 常北町 (茨城県)      |       |
| 8 矢祭町 (福島県)    | 1,940 |
| 9 栄村 (長野県)     | 1,950 |
| 10 志波姫町 (宮城県)  | 2,000 |
| 川内村 (福島県)      |       |
| 桂村、猿島町 (茨城県)   |       |
| 川北町 (石川県)      |       |
| 月ヶ瀬村、山形村 (奈良県) |       |
| 花園町 (和歌山県)     |       |
| 伯方町 (愛媛県)      |       |

の偏差値確定  
2.67倍から3.33倍へ広がる

1-2005(平成17)年

| 平均(円) | 増加率   | 最低額(円) | 県庁都市  | 保険料(円) | 増加率    |
|-------|-------|--------|-------|--------|--------|
| 3,293 | 13.1% | 1,783  | 平均    | 3,521  | 15.3%  |
| 3,435 | 8.9%  | 2,534  | 札幌市   | 3,790  | 20.7%  |
| 4,001 | 22.9% | 2,870  | 青森市   | 3,739  | 17.2%  |
| 3,018 | 5.2%  | 2,600  | 盛岡市   | 2,683  | ▲11.5% |
| 3,007 | 11.5% | 2,000  | 仙台市   | 3,422  | 19.5%  |
| 3,334 | 13.4% | 2,167  | 秋田市   | 3,824  | 10.7%  |
| 3,123 | 21.3% | 2,400  | 山形市   | 2,833  | 8.3%   |
| 2,640 | 11.0% | 1,930  | 福島市   | 2,512  | 0.0%   |
| 2,613 | 9.2%  | 1,900  | 水戸市   | 2,600  | 16.7%  |
| 2,807 | 8.8%  | 2,100  | 宇都宮市  | 2,900  | ▲1.4%  |
| 3,031 | 10.5% | 2,391  | 前橋市   | 3,100  | 11.0%  |
| 2,740 | 4.0%  | 2,266  | さいたま市 | 3,093  | 19.4%  |
| 2,872 | 6.3%  | 1,785  | 千葉市   | 3,100  | 3.3%   |
| 3,273 | 7.1%  | 2,800  | 新宿区   | 3,301  | 1.6%   |
| 3,124 | 5.0%  | 2,600  | ★横浜市  | 3,265  | 3.2%   |
| 3,347 | 20.7% | 2,200  | 新潟市   | 3,796  | 24.7%  |
| 3,789 | 29.7% | 3,275  | ★富山市  | 4,052  | 35.9%  |
| 3,753 | 27.7% | 2,000  | 金沢市   | 3,930  | 24.8%  |
| 3,470 | 9.8%  | 2,500  | 福井市   | 3,600  | 9.1%   |
| 2,836 | 20.5% | 1,783  | 甲府市   | 3,042  | 3.4%   |
| 3,072 | 30.9% | 1,950  | 長野市   | 3,090  | 20.2%  |
| 2,962 | 10.7% | 2,037  | 岐阜市   | 3,217  | 6.6%   |
| 2,932 | 3.1%  | 2,400  | 静岡市   | 2,900  | ▲3.9%  |
| 2,946 | 7.6%  | 1,800  | 名古屋市  | 3,153  | 9.6%   |
| 3,090 | 10.1% | 2,260  | 津市    | 3,334  | 5.6%   |
| 3,027 | 12.3% | 2,500  | 大津市   | 3,474  | 27.8%  |
| 3,562 | 25.2% | 2,500  | ☆京都市  | 3,866  | 30.7%  |
| 3,394 | 8.3%  | 2,896  | 大阪市   | 3,580  | 5.9%   |
| 3,104 | 14.6% | 2,042  | 神戸市   | 3,445  | 9.8%   |
| 3,154 | 10.3% | 1,800  | 奈良市   | 3,116  | 7.8%   |
| 3,527 | 21.2% | 2,000  | 和歌山市  | 3,792  | 21.7%  |
| 3,620 | 25.2% | 2,342  | 鳥取市   | 3,450  | 20.0%  |
| 3,327 | 12.3% | 2,850  | 松江市   | 3,460  | 10.2%  |
| 3,663 | 19.2% | 2,100  | 岡山市   | 3,920  | 15.8%  |
| 3,570 | 17.4% | 2,292  | 広島市   | 3,887  | 29.4%  |
| 3,617 | 21.9% | 2,600  | 山口市   | 3,941  | 36.2%  |
| 4,251 | 28.0% | 3,000  | 徳島市   | 4,200  | 31.3%  |
| 3,289 | 6.9%  | 2,500  | 高松市   | 3,367  | 3.1%   |
| 3,546 | 19.7% | 2,000  | 松山市   | 3,950  | 16.2%  |
| 3,638 | 15.8% | 2,750  | 高知市   | 4,393  | 41.3%  |
| 3,725 | 22.1% | 3,200  | 福岡市   | 3,586  | 9.0%   |
| 3,666 | 22.0% | 3,020  | 佐賀市   | 3,736  | 21.8%  |
| 3,573 | 17.5% | 2,700  | 長崎市   | 3,379  | 14.4%  |
| 3,673 | 22.7% | 2,870  | 熊本市   | 4,000  | 23.1%  |
| 3,433 | 7.6%  | 2,333  | 大分市   | 3,610  | 14.0%  |
| 3,637 | 15.4% | 2,252  | 宮崎市   | 3,875  | 20.2%  |
| 3,798 | 22.0% | 2,500  | 鹿児島市  | 3,776  | 16.2%  |
| 4,972 | 37.4% | 2,700  | ★那覇市  | 5,226  | 36.1%  |

★は、県庁所在地の都市が最高額(ベスト3)

町村単純平均値。以外は、加重平均値。

の介護保険料を記した。

# 保険者（市町村）

## 介護保険料改定で保険者間の格差

表 都道府県別市町村基準月額介護保険料の最高額・平均額・最低額一覧表

| 第1期 2000（平成12）年-2002（平成14）年 |            |           |            |             |
|-----------------------------|------------|-----------|------------|-------------|
| 都道府県                        | 最高額<br>（円） | 平均<br>（円） | 最低額<br>（円） | 保険料<br>（円）  |
| 全 国                         | 4,100      | 2,911     | 1,533      | 平均 3,053    |
| 北 海 道                       | 4,100      | 3,155     | 2,238      | 札幌市 3,141   |
| 青 森 県                       | 3,733      | 3,256     | 2,333      | 青森市 3,191   |
| 岩 手 県                       | 3,800      | 2,868     | 2,500      | 盛岡市 3,031   |
| 宮 城 県                       | 3,000      | 2,697     | 1,662      | 仙台市 2,863   |
| 秋 田 県                       | 3,880      | 2,940     | 2,020      | 秋田市 3,453   |
| 山 形 県                       | 3,200      | 2,575     | 2,078      | 山形市 2,616   |
| 福 島 県                       | 2,800      | 2,378     | 1,655      | 福島市 2,512   |
| 茨 城 県                       | 2,900      | 2,393     | 1,533      | 水戸市 2,400   |
| 栃 木 県                       | 2,942      | 2,579     | 1,604      | ☆宇都宮市 2,942 |
| 群 馬 県                       | 3,200      | 2,743     | 2,300      | 前橋市 2,792   |
| 埼 玉 県                       | 3,100      | 2,634     | 2,150      | さいたま市 2,590 |
| 千 葉 県                       | 3,033      | 2,701     | 1,785      | ★千葉市 3,000  |
| 東 京 都                       | 4,000      | 3,056     | 2,510      | 新宿区 3,248   |
| 神 奈 川 県                     | 3,165      | 2,975     | 2,550      | ☆横浜市 3,165  |
| 新 潟 県                       | 3,520      | 2,774     | 2,200      | 新潟市 3,045   |
| 富 山 県                       | 3,237      | 2,921     | 2,755      | ★富山市 2,982  |
| 石 川 県                       | 3,250      | 2,940     | 2,000      | 金沢市 3,150   |
| 福 井 県                       | 4,000      | 3,161     | 2,500      | 福井市 3,300   |
| 山 梨 県                       | 2,942      | 2,354     | 1,633      | ☆甲府市 2,942  |
| 長 野 県                       | 2,672      | 2,346     | 1,900      | ★長野市 2,570  |
| 岐 阜 県                       | 3,200      | 2,675     | 2,000      | ★岐阜市 3,012  |
| 静 岡 県                       | 3,160      | 2,845     | 2,100      | ★静岡市 3,017  |
| 愛 知 県                       | 3,423      | 2,737     | 1,600      | 名古屋市 2,876  |
| 三 重 県                       | 3,152      | 2,807     | 2,212      | ☆津市 3,152   |
| 滋 賀 県                       | 3,200      | 2,695     | 2,500      | 大津市 2,719   |
| 京 都 府                       | 2,958      | 2,845     | 2,200      | ☆京都市 2,958  |
| 大 阪 府                       | 3,381      | 3,134     | 2,862      | ☆大阪市 3,381  |
| 兵 庫 県                       | 3,137      | 2,708     | 2,200      | ☆神戸市 3,137  |
| 奈 良 県                       | 3,200      | 2,859     | 1,725      | 奈良市 2,891   |
| 和 歌 山 県                     | 3,118      | 2,910     | 2,167      | ☆和歌山市 3,117 |
| 鳥 取 県                       | 3,200      | 2,891     | 2,275      | 鳥取市 2,875   |
| 鳥 根 県                       | 3,400      | 2,963     | 2,620      | 松江市 3,140   |
| 岡 山 県                       | 3,516      | 3,072     | 1,931      | ★岡山市 3,384  |
| 広 島 県                       | 3,626      | 3,040     | 2,500      | 広島市 3,004   |
| 山 口 県                       | 3,223      | 2,967     | 2,600      | 山口市 2,893   |
| 徳 島 県                       | 3,780      | 3,320     | 2,638      | 徳島市 3,200   |
| 香 川 県                       | 3,492      | 3,078     | 2,300      | 高松市 3,267   |
| 愛 媛 県                       | 3,400      | 2,962     | 1,833      | ☆松山市 3,400  |
| 高 知 県                       | 4,000      | 3,141     | 1,649      | 高知市 3,108   |
| 福 岡 県                       | 3,396      | 3,050     | 2,770      | 福岡市 3,290   |
| 佐 賀 県                       | 3,366      | 3,006     | 2,898      | ★佐賀市 3,068  |
| 長 崎 県                       | 3,500      | 3,041     | 2,305      | 長崎市 2,954   |
| 熊本県                         | 3,840      | 2,993     | 2,358      | 熊本市 3,250   |
| 大 分 県                       | 3,538      | 3,192     | 2,500      | 大分市 3,168   |
| 宮 崎 県                       | 3,567      | 3,153     | 2,353      | 宮崎市 3,225   |
| 鹿 児 島 県                     | 3,800      | 3,113     | 2,350      | 鹿児島市 3,250  |
| 沖 縄 県                       | 4,000      | 3,618     | 1,800      | 那覇市 3,641   |

| 高額保険料 10位       |            |
|-----------------|------------|
| 保険者             | 保険料<br>（円） |
| 1 南幌町<br>（北海道）  | 4,100      |
| 2 今金町<br>（北海道）  | 4,000      |
| 大樹町<br>（北海道）    |            |
| 利島村<br>（東京都）    |            |
| 青ヶ島村<br>（東京都）   |            |
| 越前町<br>（福井県）    |            |
| 日高村<br>（高知県）    |            |
| 中城村<br>（沖縄県）    |            |
| 9 大宜味村<br>（沖縄県） | 3,955      |
| 10 名護市<br>（沖縄県） | 3,908      |

| 低額保険料 10位       |            |
|-----------------|------------|
| 保険者             | 保険料<br>（円） |
| 1 太子町<br>（茨城県）  | 1,533      |
| 2 七会村<br>（茨城県）  | 1,626      |
| 3 秋山村<br>（山梨県）  | 1,633      |
| 4 都路村<br>（福島県）  | 1,655      |
| 5 大越町<br>（福島県）  | 1,685      |
| 足和田村<br>（山梨県）   |            |
| 7 五霞町<br>（茨城県）  | 1,700      |
| 8 滝根町<br>（福島県）  | 1,715      |
| 9 美和村<br>（茨城県）  | 1,725      |
| 10 小野町<br>（福島県） | 1,728      |

| 第2期 2003（平成15）年 |            |
|-----------------|------------|
| 都道府県            | 最高額<br>（円） |
| 全 国             | 5,942      |
| 北 海 道           | 5,942      |
| 青 森 県           | 4,996      |
| 岩 手 県           | 3,929      |
| 宮 城 県           | 3,900      |
| 秋 田 県           | 4,420      |
| 山 形 県           | 3,633      |
| 福 島 県           | 3,770      |
| 茨 城 県           | 3,000      |
| 栃 木 県           | 3,456      |
| 群 馬 県           | 3,850      |
| 埼 玉 県           | 3,200      |
| 千 葉 県           | 3,400      |
| 東 京 都           | 4,700      |
| 神 奈 川 県         | 3,291      |
| 新 潟 県           | 4,000      |
| 富 山 県           | 4,092      |
| 石 川 県           | 4,400      |
| 福 井 県           | 4,300      |
| 山 梨 県           | 3,964      |
| 長 野 県           | 3,924      |
| 岐 阜 県           | 3,790      |
| 静 岡 県           | 3,700      |
| 愛 知 県           | 3,567      |
| 三 重 県           | 3,800      |
| 滋 賀 県           | 3,670      |
| 京 都 府           | 3,866      |
| 大 阪 府           | 3,876      |
| 兵 庫 県           | 4,000      |
| 奈 良 県           | 3,750      |
| 和 歌 山 県         | 4,041      |
| 鳥 取 県           | 4,500      |
| 鳥 根 県           | 3,900      |
| 岡 山 県           | 4,540      |
| 広 島 県           | 4,683      |
| 山 口 県           | 4,613      |
| 徳 島 県           | 4,930      |
| 香 川 県           | 4,683      |
| 愛 媛 県           | 4,533      |
| 高 知 県           | 4,800      |
| 福 岡 県           | 3,940      |
| 佐 賀 県           | 3,992      |
| 長 崎 県           | 4,600      |
| 熊本県             | 4,900      |
| 大 分 県           | 4,417      |
| 宮 崎 県           | 4,823      |
| 鹿 児 島 県         | 5,500      |
| 沖 縄 県           | 5,680      |

（有）ハヤカワプランニングの独自調査による

参考資料

早川浩士著「介護事業の最新動向と経営展望」（日本医療企画／2002年）

注-1. ☆は、県庁所在地の都市が最高額

注-2. 「平均」に記したグレー部分は、市

注-3. 「県庁都市」のうち東京は、新宿区