

平成 2 1 年度 調査・研究事業

宮城県の高齢者福祉施設等に関する調査研究

報 告 書

～デイサービス事業の経営における現状と課題～

平成 2 2 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 宮城県支部

はじめに

我が国の総人口は、平成 20 年 10 月現在で 1 億 2,769 万人となり前年比で約 8 万人の減少となりました。そのうち 65 歳以上の高齢者人口は、過去最高の 2,822 万人（前年比：76 万人増）となり、高齢化率も 22.1%と高く、5 人に 1 人以上が高齢者という世界のどの国も経験したことがない「高齢社会」を迎えております。

そのような「高齢社会」が進展する中、高齢者の自立支援を理念とした介護保険制度が導入されて今年で 10 年目を迎えます。介護保険制度の導入によりサービスの担い手が行政から民間企業へと移行し、さまざまなサービス提供者が参入しております。その結果利用者也サービスや事業者を直接選択することが可能となりました。

その一方で、給付と負担のバランス・事業所の経営状況・介護従事者の処遇などの諸問題も大きく取りざたされており、制度上の課題点などの改正も含めて持続可能な体制の構築が急務であります。

今回私ども社団法人中小企業診断協会宮城県支部では、アンケートとそれに基づくヒアリングなどにより、宮城県内のデイサービス事業所及び現況制度上の現状と課題点について調査研究を行いました。

この報告書が、デイサービス事業所のみならず、介護業界全体の発展にいささかでも貢献できれば幸いです。

最後に、この調査研究に当たり、快くアンケートならびにヒアリングにご協力いただいた関係者の皆様に厚く御礼申し上げます。

平成 22 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 宮城県支部
支部長 小林 豊弘

目 次

第1章 高齢者福祉施設と高齢者の現状	- 1 -
1. 宮城県の高齢化と高齢者福祉施設の状況	- 1 -
2. 通所型高齢者福祉施設(デイサービス)の経営状況	- 4 -
3. 高齢者福祉施設従事者の動向	- 8 -
4. 高齢者の実態と意識	- 11 -
5. まとめ	- 18 -
第2章 宮城県内介護事業者の実態に関する調査	- 19 -
1. 調査の概要	- 19 -
2. アンケート回答事業所の規模等の基本事項	- 19 -
3. アンケート調査結果(単純分析)	- 22 -
4. アンケート調査による経営状況の要因分析	- 35 -
5. 「特定非営利活動法人 野のゆりホーム」訪問調査	- 40 -
6. 「事例2」訪問調査	- 44 -
7. 「事例3」訪問調査	- 50 -
8. インタビュー訪問	- 56 -
第3章 これからの通所介護サービスのあり方における一考察	- 64 -
1. 介護保険制度改正に向けて	- 64 -
2. 通所介護サービス事業における連携について	- 69 -
第4章 本調査・研究事業を通して	- 74 -
1. 調査研究全体を通して感じたこと	- 74 -
2. 収支面における課題と提案	- 74 -
3. 利用者獲得における課題と提案	- 75 -
4. 人的資源面及び事業所内コミュニケーション面における課題と提案	- 76 -

第1章 高齢者福祉施設と高齢者の現状

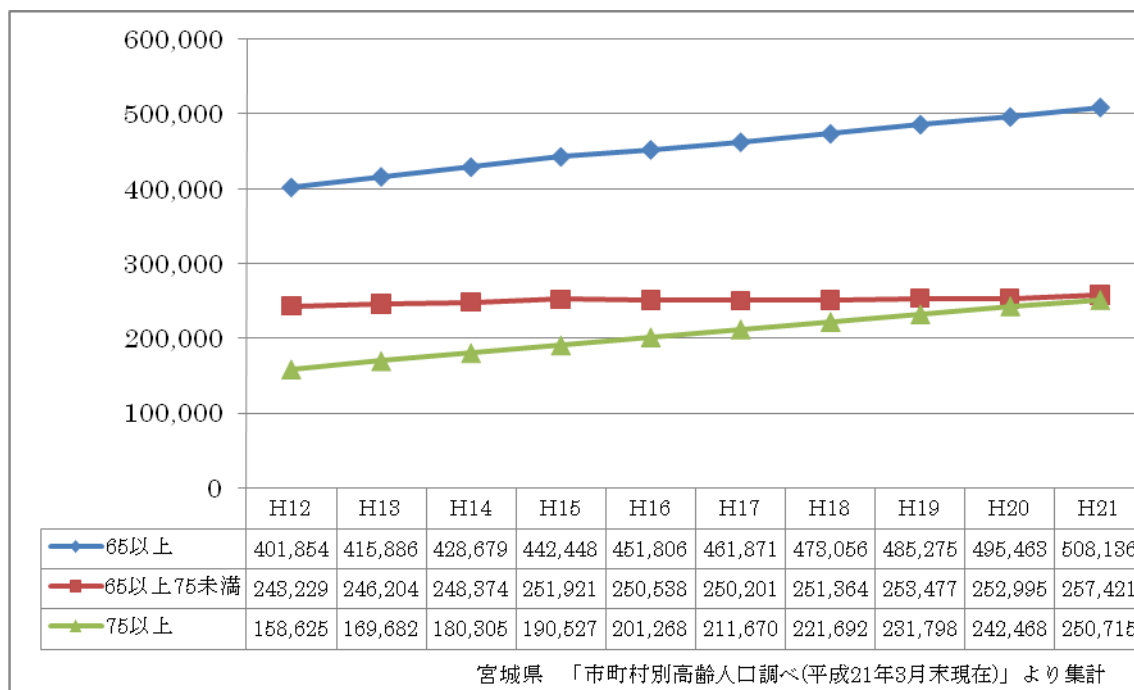
1. 宮城県の高齢化と高齢者福祉施設の状況

(1) 宮城県の高齢化の状況

宮城県の65歳以上の高齢者人口は平成21年3月末現在、508,136人(宮城県調査)と宮城県人口の21.8%を占めるに至っている。これは、全国の高齢化率で22.1%(平成20年10月現在/総務省調)であることから全国平均とほぼ同様の状況であるといえる。中でも75歳以上の人口が一貫して増加傾向にあり、団塊世代の高齢化に伴い高齢者人口は更に増加することが予測できる。

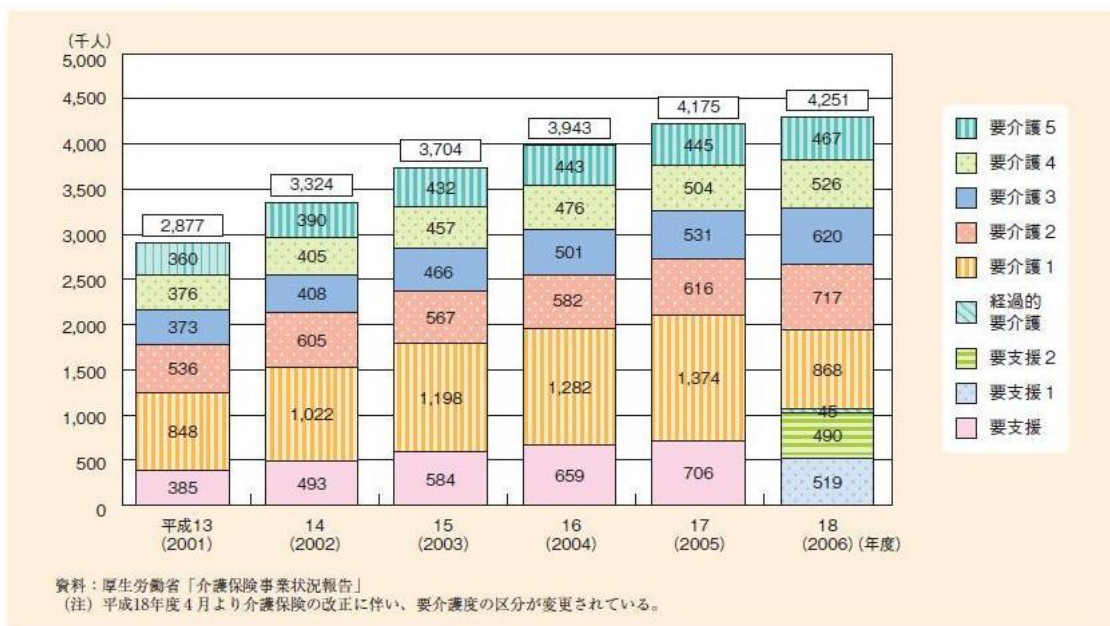
また、平均寿命の伸長も考慮しなければならない。1995年に全国平均で男性76.38歳・女性82.85歳であった平均寿命は2007年現在で男性79.19歳・女性85.99歳と12年の間に男性2.81歳・女性3.14歳も伸長している。今後もこの傾向は続き、平均寿命は2055年に男性83.67歳・女性90.34歳となると推計されている(高齢社会白書)。これらに加え、少子高齢化による若年人口の減少によって高齢化率が進行している。宮城県では、すでに高齢化率21%超という状況から超高齢社会に突入しており、平成47年には高齢化率33.8%となる推計がなされている(国立社会保障人口問題研究所)。

【図表 1-1-1】 宮城県 高齢者人口推移



高齢者人口の増加に伴い、介護保険制度の要介護(要支援)認定者数も今後増加していくことが予測される。平成13年と平成18年を比較すると、要介護(要支援)認定者数は2,877千人から4,251千人と50%近く増加している。それに伴い介護費用も増大しており、今後もこの傾向は続くと考えられる。

【図表 1-1-2】 第 1 号被保険者 (65 歳以上) の要介護度別認定者数の推移 (全国)

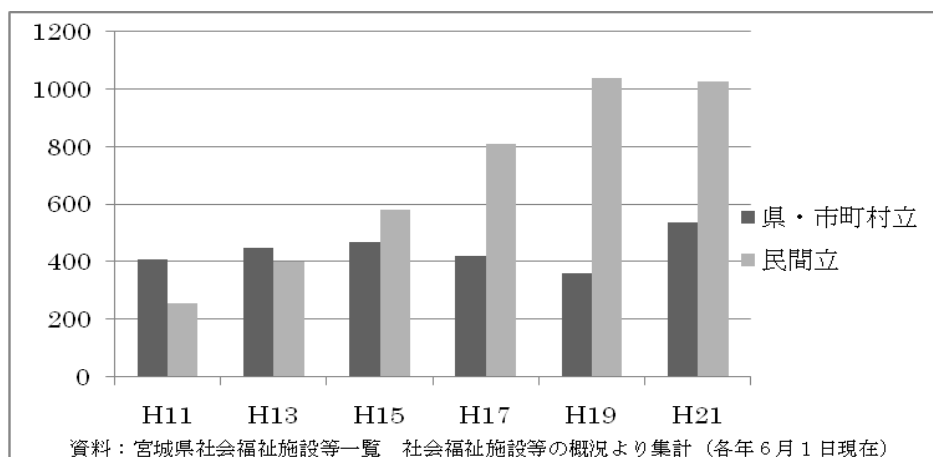


内閣府：平成 21 年版 高齢社会白書

(2) 宮城県の高齢者福祉施設の状況

今後も進展することが確実な高齢化に対し、介護費用負担の軽減や増大する医療費の抑制のため平成 12 年 4 月より介護保険制度が導入され、平成 18 年度の制度改正を経て現在に至っている。宮城県でも高齢者福祉施設の増設が続き、確実な市場拡大が見込めることから民間事業所の参入が進んでおり、介護保険制度施行前の県・市町村立中心から一転して民間事業所が増加しており、現在は民間中心の事業所構成となっている。

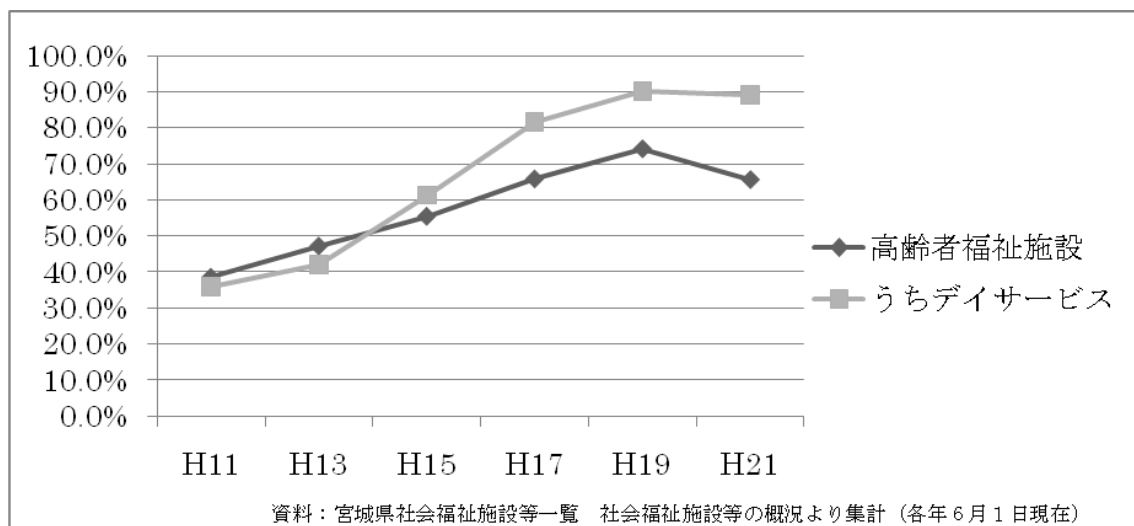
【図表 1-1-3】 宮城県 高齢者福祉施設数推移



(3) 宮城県のデイサービス事業所の民間割合

今後、高齢化が進展することによって高齢者福祉費用の増加が予測されることを考慮し、介護サービスに対する高齢者福祉及び医療費の抑制策として国は介護予防を推進しており、高齢者福祉においてデイサービス事業は重要な位置づけとなってきた。宮城県のデータでは、介護予防を中心とした通所型施設である老人デイサービス事業所の民間割合と老人福祉施設全体の民間割合を比較すると、デイサービス事業所の民間割合は平成 15 年の段階で高齢者福祉施設全体の民間割合と逆転し、その後一貫して高い割合を示している。これは、老人デイサービス事業所が制度面や資金面などで比較的新規参入しやすい業態であることが背景にあると考えられる。

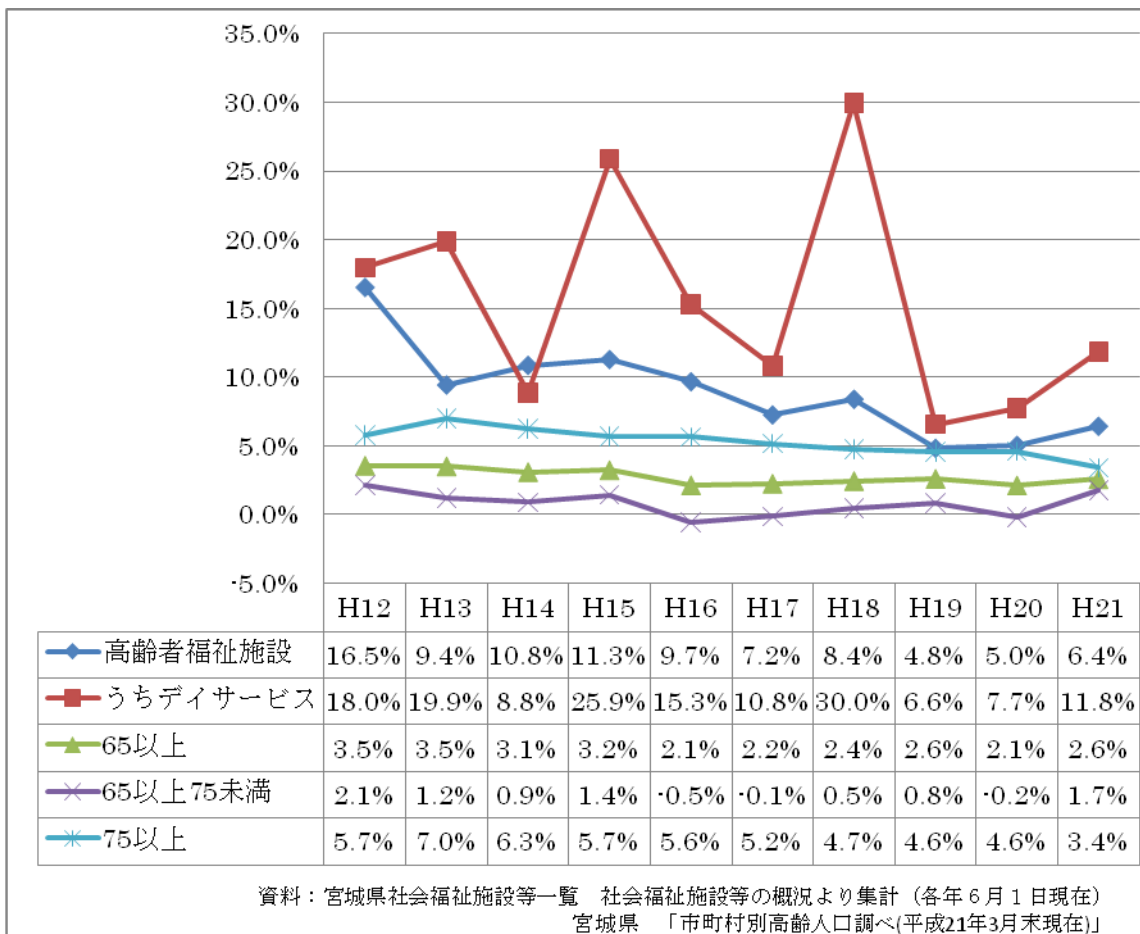
【図表 1-1-4】 宮城県高齢者福祉施設とデイサービス事業所の民間割合推移



(4) 宮城県の通所型高齢者福祉施設（デイサービス事業所）と高齢人口比較

次に高齢者人口とデイサービス事業所の前年比増加率を比較したところ、高齢者人口の増加に対してデイサービス事業所の増加率が突出して高いことが明らかになった。また、高齢者福祉施設の増加率と比較してもデイサービス事業所の増加率は非常に高く、国および行政の方針が介護予防重視へとシフトしたことの影響も伺える。あくまで事業所数での比較であり、今後団塊世代の高齢化の進展なども考慮すべきではあるが、今後も高齢者増加率を超える施設増が続いた場合、施設数が過剰となる可能性が考えられ、デイサービス事業所の経営に影響を及ぼす可能性があると思われる。

【図表 1-1-5】 宮城県 高齢者人口・高齢者福祉施設 増加率比較(前年比)



2. 通所型高齢者福祉施設(デイサービス)の経営状況

(1) デイサービス事業所の経営状況

前節のとおりデイサービス事業所の増設が急ピッチで進行する一方、その経営状況はどのようなになっているのであろうか。厚生労働省の「平成20年介護事業経営実態調査」にて、前回調査(平成17年)の収支状況と比較できる通所型施設である「通所介護(予防を含む)」と「通所リハビリテーション(予防を含む)」を確認したところ、平成17年と比較して平成20年の収支状況は、通所介護で収入額(補助あり)12.1%減・差引額10.7%減、通所リハビリテーションで収入額(補助あり)4.5%増・差引額74.9%減という結果であった。介護事業経営実態調査は介護報酬設定のための基礎資料を得ることを目的として、調査年の3月の収支状況のみをサンプル調査するため、単年の数値自体が経営状況を表しているとは言えないが、前回調査時と比較すると通所介護の経営状況の悪化傾向を読み取ることができる。また、それぞれの収支差率(収入額から支出額を差し引いた収支金額の収入額に対する比率)分布をみると、収支状況が大きく二極化していることも明らかである。

【図表 1-2-1】通所型高齢者福祉施設収支状況 通所介護(予防を含む) (全国)

8-① 通所介護(予防を含む)(総括表)

	17年調査		20年調査	
	千円		千円	
1 介護料収入	4,503		3,840	
2 保険外の利用料	145		269	
3 補助金収入	50		19	
4 国庫補助金等特別積立金取崩額	18		46	
5 介護報酬査定減	-1		-0	
6 給与費	2,808	59.7%	2,509	60.7%
7 減価償却費	281	6.0%	229	5.5%
8 その他	1,225	26.0%	1,099	26.6%
9 うち委託費	182	3.9%	136	3.3%
10 借入金補助金収入	8		8	
11 借入金利息	36		35	
12 本部費繰入	35		8	
13 収入(補助あり)	4,704		4,135	
14 支出	4,367		3,833	
15 差引	338	7.2%	302	7.3%
16 事業所数	1,874		828	

※1 収入及び支出の額は国庫補助金等特別積立金取崩額を除いた額

※2 比率は収入に対する割合(以下同じ)



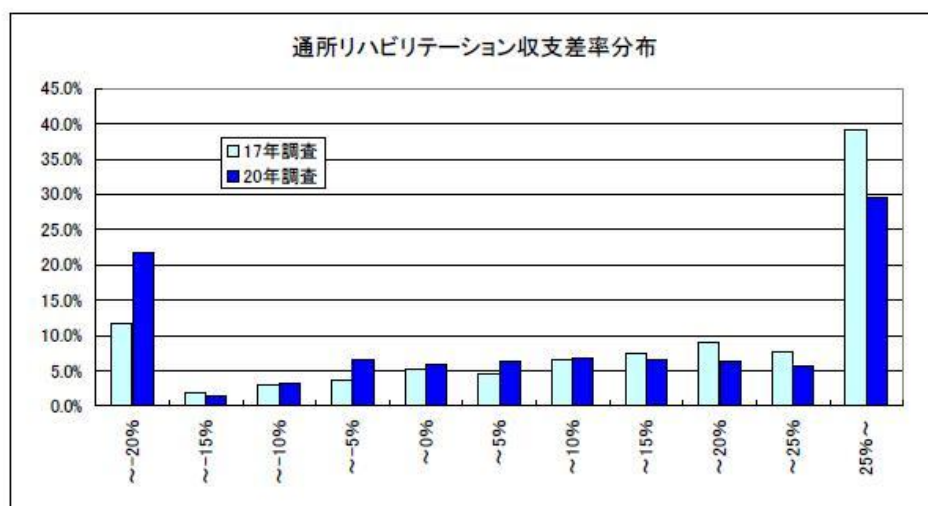
厚生労働省：平成20年介護事業経営実態調査

【図表 1-2-2】通所型高齢者福祉施設収支状況 通所リハビリテーション(予防を含む) (全国)

10-① 通所リハビリテーション(予防を含む)(総括表)

	17年調査	20年調査
	千円	千円
1 介護料収入	5,563	5,636
2 保険外の利用料	199	378
3 補助金収入	-	-
4 国庫補助金等特別積立金取崩額	-	-
5 介護報酬査定減	-8	-3
6 給与費	2,904 50.5%	3,791 63.1%
7 減価償却費	299 5.2%	311 5.2%
8 その他	1,329 23.1%	1,541 25.6%
9 うち委託費	324 5.6%	366 6.1%
10 借入金補助金収入	-	-
11 借入金利息	133	95
12 本部費繰入	-	-
13 収入	5,753	6,011
14 支出	4,665	5,738
15 差引	1,088 18.9%	273 4.5%
16 事業所数	756	375

※1 収入及び支出の額は国庫補助金等特別積立金取崩額を除いた額
 ※2 比率は収入に対する割合(以下同じ)



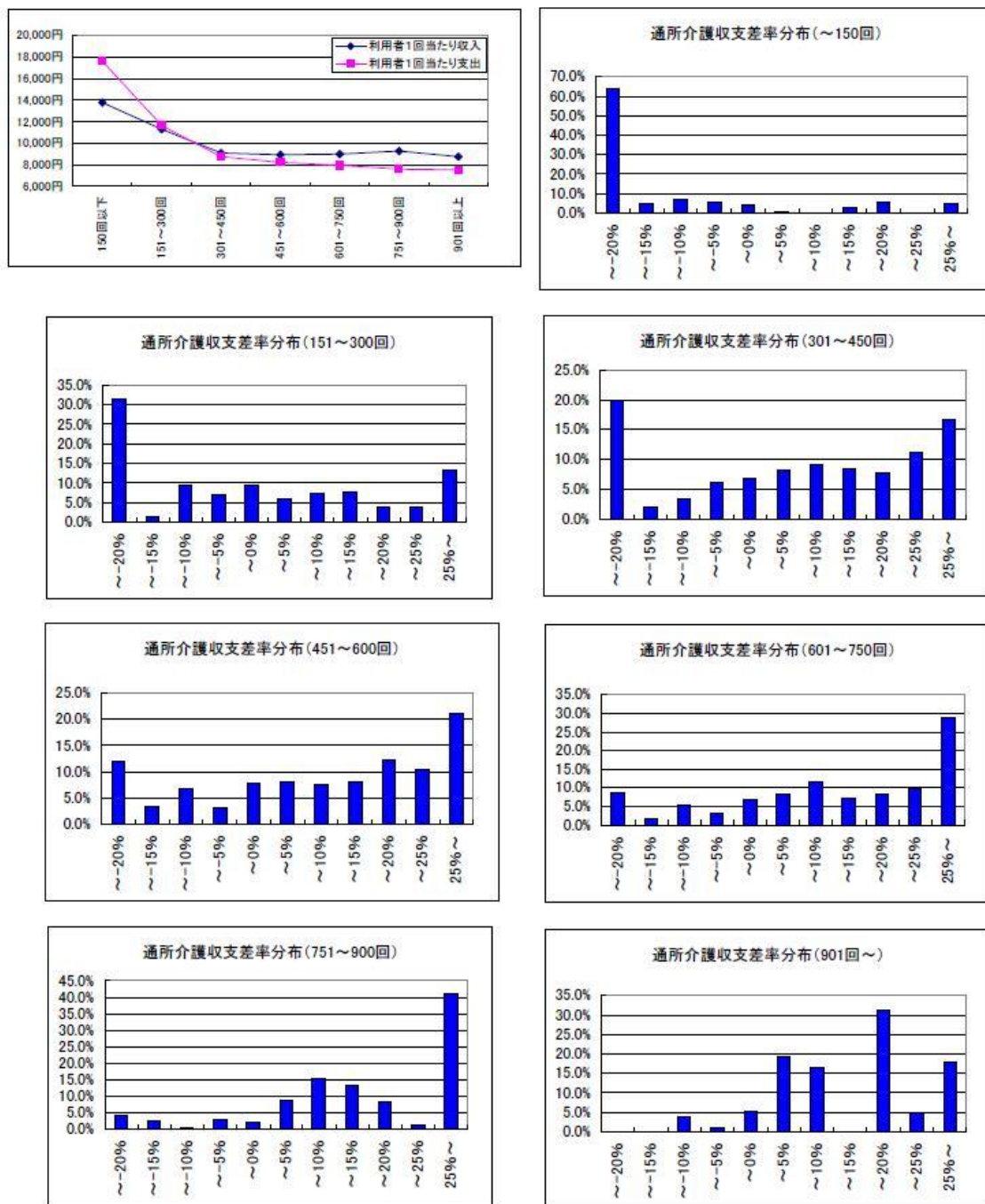
厚生労働省：平成20年介護事業経営実態調査

厚生労働省の調査によると、通所介護の収支差率の二極化は主に利用者の延べ利用回数に因果関係があると読み取れる。介護保険制度により介護料収入額が定められている高齢者福祉施設では、一回あたりの単価の向上にも限界があり、利用回数を増加させることで収益力を高めなければならない結果となっていると思われる。ただし、要支援認定者に関しては月額で報酬額が定められる定額制のため、必ずしも回数のみで収支が決定される訳ではないことに留意しなければならない。また、サービスレベル維持のため従事者数や事業所の床面積などで利用者の定員が定められる現行制度から考えれば、比較的小規模な事業所ほど収支が悪い可能性があると考えられる。

以上より、収支改善のためには要介護者の利用回数向上に努める必要がある一方、要支援認定者へ重点をシフトすることで介護サービスの給付額を抑制しようとする現行制度との間でミスマッチが起

きている可能性を示唆していると言えるのではないだろうか。今後、更に高齢化が進展することが確実な状況であることから、デイサービス事業所が制度内のみで収支改善を行うには限界を迎える可能性が考えられる。

【図表 1-2-3】 通所介護(予防を含む)延べ利用回数別集計表(全国)



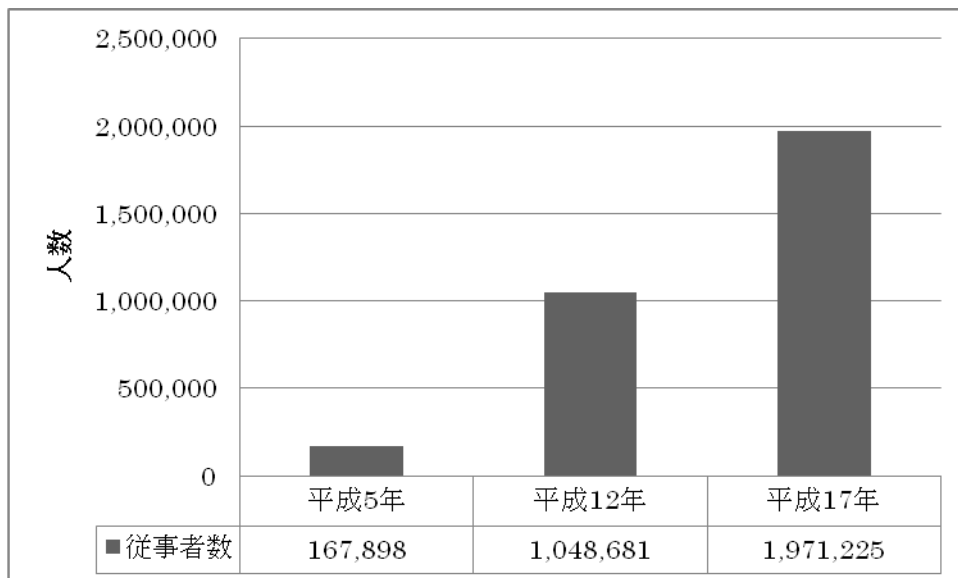
厚生労働省：平成20年介護事業経営実態調査

3. 高齢者福祉施設従事者の動向

(1) 高齢者福祉サービスの従事者数推移

高齢者福祉サービスの従業者数推移は、人材確保指針が策定された平成5年の約17万人から平成17年には約197万人にまで増加している。しかしながら、昨今その労働条件等が問題となっており、人材の確保・定着が十分に図れているとはいえない状況であることが明らかとなってきた。高齢化が進展する日本において、高齢者福祉サービスの人材確保は質・量ともに求められるものであり、そのためには長期雇用のもと人材育成を行う必要があるだけに大きな問題となってきた。

【図表 1-3-1】 高齢者福祉サービス従事者数推移(全国)



厚生労働省：介護・福祉サービス従事者数の推移(実人員)

(2) 高齢者福祉施設の従事者満足度

高齢者福祉施設の満足度調査では、「仕事の内容・やりがい」「職場の人間関係・コミュニケーション」の満足度が高い一方、「賃金」をはじめとする人事施策に関する事項で不満が高く、従業者が理想と現実の狭間で悩みを抱えている様子が浮き彫りとなっている。厚生労働省の調査によると平成18年における賃金水準(決まって支給する現金給与額)は、全産業において男性372.7千円・女性238.6千円に対し、福祉施設介護員(ホームヘルパーを除く)では男性227.1千円・女性206.4千円と、全産業の賃金水準と比較して男性60.9%・女性86.5%と低水準である。また、勤続年数も全産業の男性13.5年(平均年齢41.8歳)・女性8.8年(同39.1歳)に対し、男性4.9年(平均年齢33.2歳)・女性5.3年(同37.2歳)と大きく下回っており、過酷といわれる労働環境が伺える結果となっている。

【図表 1-3-2】現在の仕事の満足度(全国)

		(%)				(ポイント)			
	回答労働者数	満足	やや満足	普通	やや不満足	不満足	無回答	再掲(満足+やや満足)	D満足度・I度(注)
①仕事の内容・やりがい	18,035	18.8	31.8	36.4	8.7	2.9	1.3	50.6	39.0
②賃金	18,035	4.9	10.0	29.0	29.4	25.8	0.8	14.9	-40.3
③労働時間・休日等の労働条件	18,035	13.3	14.1	38.4	21.4	11.6	1.1	27.4	-5.6
④勤務体制	18,035	11.4	12.8	46.2	19.3	9.1	1.3	24.2	-4.2
⑤人事評価・処遇のあり方	18,035	6.4	10.0	48.3	21.6	11.5	2.2	16.4	-16.7
⑥職場の環境	18,035	15.4	21.2	41.0	14.6	6.5	1.2	36.6	15.5
⑦職場の人間関係、コミュニケーション	18,035	19.4	24.7	37.3	12.7	4.8	1.1	44.1	26.6
⑧雇用の安定性	18,035	12.2	17.0	47.9	14.0	7.2	1.7	29.2	8.0
⑨福利厚生	18,035	8.4	11.7	47.0	17.9	12.4	2.5	20.1	-10.2
⑩教育訓練・能力開発のあり方	18,035	5.4	11.2	48.2	22.3	10.5	2.5	16.6	-16.2
⑪職業生活全体	18,035	5.8	13.7	55.2	16.5	6.3	2.4	19.5	-3.3

(注) 満足度D.I. = (「満足」+「やや満足」) - (「不満足」+「やや不満足」)

(財介護労働安定センター：平成20年度介護労働実態調査・労働者調査)

(3) 高齢者福祉サービス従事者の離職理由と就業ニーズ

現在、前職に引き続き介護施設で働く従事者の前職の離職理由では、「収入が少なかったため(21.8%)」以上に「前職の人間関係に問題があったため(23.0%)」「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため(23.4%)」といった項目が高くなっている。ただし、「自分の将来に見込みが立たなかったため(17.8%)」には低所得からくる将来不安も含まれる可能性があると考えられる。地域別にみても、宮城県の離職理由では「収入が少なかったため(33.8%)」「理念や運営のあり方(26.5%)」「職場の人間関係(20.6%)」が上位であるとともに「将来の見込み(23.8%)」が高い数値を示している。

前項の満足度DIも含め、ハーズバーグの二要因理論(※注釈)に照らし合わせると、高齢者福祉サービス従事者にとって仕事そのものによる「動機付け要因」が高い一方、所得・方針・人間関係・保証といった「衛生要因」による不満要素が高い事が見て取れる内容である。制度上または事業所レベルでの努力によって、これら衛生要因を満たす施策を講じることができなければ将来にわたって同様の問題が起り続けるものと考えられる。

しかしながら、退職理由を要素別にみると、収入に対する不満は10人未満の事業所で、また年代が上がるにつれ比較的低くなっている。小規模事業所の経営形態がこの問題の解決のヒントとなる可能性があるかもしれない。高齢者福祉施設では、前向きに働きがいを求める傾向にある従事者のモチベーションを維持向上させつつ、給与等の不満となる要因を如何に解決するかが命題であるといえる。

【図表 1-3-3】直前の介護の仕事辞めた理由(全国/複数回答/単位：％)

	回答労働者数	人員整理・ 解雇・事業不振等 のため	他に良い仕事・ 職場があったため	収入が少なかったため	自分の将来の 見込みが立たなかったため	自分の向かない 仕事だったため	職場の人間関係に 問題があったため	法人や施設・事業 所の理念や運営の あり方に不満があったため	家族の転職・転勤、 又は事業所の移転のため	定年・雇用契約の満了のため	病気・高齢のため	結婚・出産・妊娠・ 育児のため	家族の介護・看護のため	その他	無回答
全 体	4,450 100.0	308 6.9	892 20.0	972 21.8	794 17.8	176 4.0	1,023 23.0	1,043 23.4	183 4.1	151 3.4	174 3.9	484 10.9	198 4.4	728 16.4	110 2.5
事業所規模別															
5人未満	659	7.1	19.6	16.8	17.3	3.9	21.9	26.1	4.1	3.6	3.9	7.9	4.9	19.9	2.4
5人以上10人未満	916	8.1	18.2	17.9	15.3	3.9	23.6	21.6	4.6	4.4	5.3	11.4	4.5	17.1	1.9
10人以上20人未満	1,157	6.3	22.0	24.1	18.6	4.4	23.8	25.1	3.5	3.9	3.7	10.7	4.7	15.2	2.5
20人以上50人未満	922	6.4	20.1	23.3	16.7	3.4	22.6	21.7	3.9	2.4	4.1	12.0	4.4	14.1	2.6
50人以上100人未満	420	7.4	20.0	27.1	22.1	5.2	21.7	23.3	3.3	2.1	1.9	11.0	4.0	17.4	3.6
100人以上	253	6.3	19.8	25.3	22.5	3.2	21.3	23.3	5.5	2.0	2.0	15.0	2.4	13.8	2.4
わからない	46	8.7	17.4	17.4	15.2	-	26.1	17.4	10.9	4.3	4.3	4.3	8.7	10.9	4.3
無回答	77	5.2	18.2	22.1	18.2	2.6	29.9	23.4	5.2	5.2	3.9	9.1	3.9	27.3	1.3
サービス形態別															
訪問系	2,109	7.9	19.6	19.3	16.4	3.2	22.1	23.3	4.5	3.0	3.7	11.4	4.7	16.5	2.9
施設系（入所＋通所）	2,224	6.2	20.6	24.1	19.6	4.8	23.6	23.6	3.9	3.8	4.1	10.2	4.2	16.2	2.1
入所型	1,108	5.8	20.8	27.3	21.6	4.9	24.1	23.9	3.6	4.6	3.5	7.8	4.3	17.4	2.3
通所型	1,116	6.5	20.3	20.9	17.6	4.7	23.1	23.2	4.1	3.0	4.7	12.5	4.0	15.1	1.8
その他	35	5.7	14.3	22.9	11.4	-	28.6	25.7	8.6	-	2.9	11.4	5.7	20.0	2.9
無回答	82	2.4	18.3	24.4	12.2	1.2	26.8	23.2	-	3.7	3.7	15.9	3.7	13.4	2.4
年齢階級別															
20歳未満	*2	-	-	*50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*50.0	-
20歳以上25歳未満	92	9.8	18.5	30.4	25.0	9.8	39.1	31.5	4.3	2.2	4.3	3.3	2.2	16.3	1.1
25歳以上30歳未満	386	4.1	22.0	30.3	24.9	7.3	30.3	24.1	3.9	0.3	4.7	17.1	3.1	15.0	2.1
30歳以上35歳未満	566	6.7	18.2	24.7	23.1	4.6	21.6	27.9	2.5	1.6	3.2	20.5	1.4	15.2	1.9
35歳以上40歳未満	572	5.8	19.8	24.3	18.7	5.2	25.2	27.4	3.5	1.7	3.1	18.5	2.3	13.6	1.6
40歳以上45歳未満	586	6.1	20.6	23.7	18.4	2.4	20.6	26.1	4.4	1.7	3.9	12.5	2.9	16.9	2.2
45歳以上50歳未満	673	7.1	23.9	23.3	18.3	3.7	22.0	22.0	4.2	1.3	4.0	8.5	5.3	16.9	1.8
50歳以上55歳未満	673	9.2	19.6	18.7	15.3	3.0	25.0	21.0	5.1	2.1	3.4	5.8	5.8	18.7	3.0
55歳以上60歳未満	503	7.8	21.3	17.5	14.3	3.6	22.3	21.1	4.8	1.6	4.8	3.0	9.3	18.1	2.2
60歳以上	309	7.4	11.7	7.4	6.5	1.3	12.0	13.9	4.2	27.2	4.5	1.9	5.8	14.2	6.1
無回答	88	4.5	19.3	15.9	12.5	2.3	20.5	17.0	5.7	4.5	5.7	3.4	6.8	18.2	6.8

(財)介護労働センター：平成20年度介護労働実態調査

【図表 1-3-4】直前の介護の仕事辞めた理由(地域別/複数回答/単位：％)

	回答労働者数	人員整理・ 解雇・事業不振等 のため	他に良い仕事・ 職場があったため	収入が少なかったため	自分の将来の 見込みが立たなかったため	自分の向かない 仕事だったため	職場の人間関係に 問題があったため	法人や施設・事業 所の理念や運営の あり方に不満があったため	家族の転職・転勤、 又は事業所の移転のため	定年・雇用契約の満了のため	病気・高齢のため	結婚・出産・妊娠・ 育児のため	家族の介護・看護のため	その他	無回答
全 体	4,450 100.0	308 6.9	892 20.0	972 21.8	794 17.8	176 4.0	1,023 23.0	1,043 23.4	183 4.1	151 3.4	174 3.9	484 10.9	198 4.4	728 16.4	110 2.5
宮城県	68	14.7	25.0	33.8	23.5	7.4	20.6	26.5	8.8	4.4	2.9	16.2	2.9	11.8	-

(財)介護労働センター：平成20年度介護労働実態調査

※注釈 ハーズバーグの二要因理論

アメリカの臨床心理学者 F. ハーズバーグが実証研究のもと提唱したモチベーション理論。職務に対して満足を与える要因(動機付け要因)と不満をもたらす要因(衛生要因)の違いを明らかにした。動機付け要因は組織構成員の積極的態度を引き出すものでモチベーション向上に直接貢献する要因。衛生

要因はモチベーション向上に直接効果はないが、満たさなければ不平不満のもととなる要因。従業員のモチベーション向上のためには衛生要因の充足に加え、動機付け要因を充足する事が必要となる。動機付け要因には達成・承認・責任・仕事そのもの・成長など、衛生要因には会社の方針と経営・上司の監督・人間関係・労働条件・給与・保証などがある。

4. 高齢者の実態と意識

(1) 高齢者の経済状況

高齢者の世帯 1 人当たりの平均所得金額は、勤労世帯を含めた全世帯とほぼ同額となっている。しかしながら、高齢者の世帯所得の中央値では年間 244 万円であり、経済状況は決して楽な状況ではないことが伺える。また、世帯主が 65 歳以上の世帯の収支状況では、勤労者世帯と無職世帯では実収入に 1.8 倍強の差があり、無職世帯の収支は赤字となっている。高齢者世帯では全世帯平均を上回る貯蓄を有するものの、無職世帯では収支赤字分を切り崩しながらの生活となっていると考えられる。また、貯蓄額は個人差が大きく、現在社会問題とされている所得の二極化や低所得化を鑑みれば、今後長期的にみた場合、高齢者の経済状況はさらに悪化傾向に向かう可能性も考えられる。

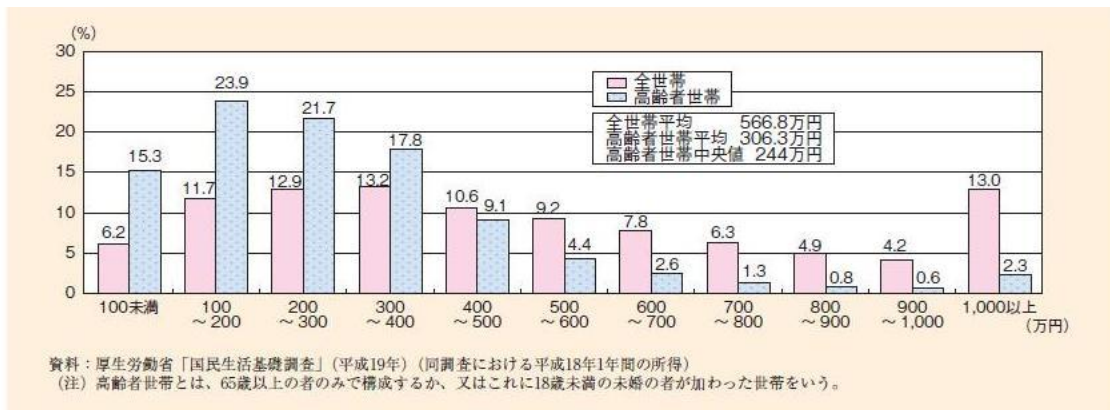
【図表 1-4-1】 高齢者世帯の所得(全国)

区 分	平均所得金額		
	一世帯当たり		世帯人員一人当たり (平均世帯人員)
高齢者世帯	総所得	306.3万円	195.5万円 (1.57人)
	稼働所得	56.2万円 (18.4%)	
	公的年金・恩給	209.4万円 (68.4%)	
	財産所得	23.0万円 (7.5%)	
	年金以外の社会保障給付金	2.5万円 (0.8%)	
	仕送り・その他の所得	15.2万円 (5.0%)	
全 世 帯	総所得	566.8万円	207.1万円 (2.74人)

資料：厚生労働省「国民生活基礎調査」(平成19年)(同調査における平成18年1年間の所得)
(注) 高齢者世帯とは、65歳以上の者のみで構成するか、又はこれに18歳未満の未婚の者が加わった世帯をいう。

内閣府：平成 21 年版 高齢社会白書

【図表 1-4-2】高齢者世帯の年間所得の分布(全国)



内閣府：平成 21 年版 高齢社会白書

【図表 1-4-3】世帯主の年齢が 65 歳以上の世帯の収入と消費(全国)

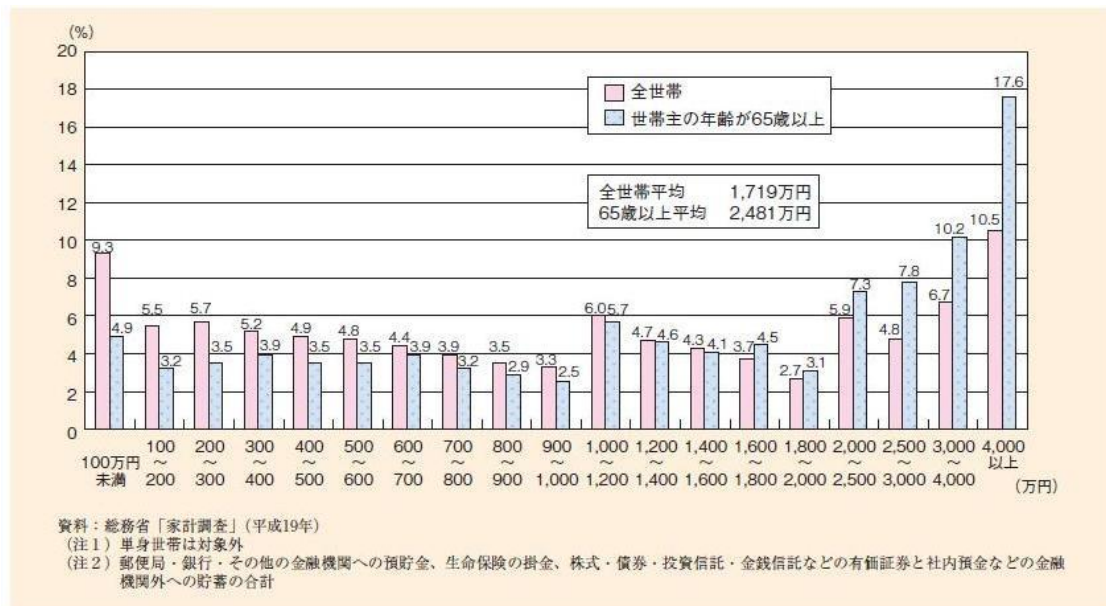
(単位：円)

区 分	勤労者世帯		無職世帯	
	全 体	世帯主の年齢が65歳以上の世帯	全 体	世帯主の年齢が65歳以上の世帯
実収入	486,805	342,850	176,753	187,974
うち勤め先収入の占める割合 (%)	(94.1)	(60.5)	(6.5)	(5.1)
社会保障給付の占める割合 (%)	(3.5)	(36.2)	(86.0)	(88.7)
実支出	375,371	307,843	231,482	229,844
消費支出	291,498	262,650	207,397	206,181
非消費支出(税, 社会保険料など)	83,873	45,192	24,085	23,663
可処分所得(実収入-非消費支出)	402,932	297,658	152,668	164,312
黒字(実収入-実支出=可処分所得-消費支出)	111,434	35,007	△54,730	△41,870
平均消費性向 (%)	72.3	88.2	135.8	125.5
(可処分所得に対する消費支出の割合)				

資料：総務省「家計調査(総世帯)」(平成20年)
 (注) 年平均の1か月間の金額

内閣府：平成 21 年版 高齢社会白書

【図表 1-4-4】世帯主の年齢が 65 歳以上の世帯の貯蓄分布(全国)



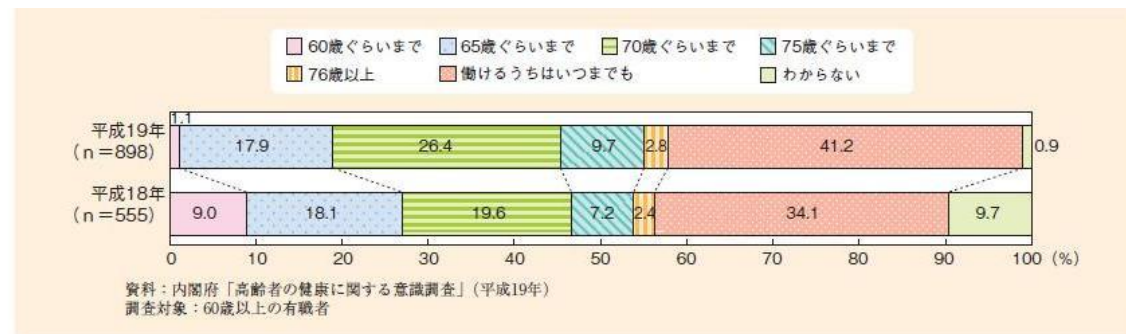
内閣府：平成 21 年版 高齢社会白書

(2) 高齢者の勤労意欲と就業状況

高齢者を対象とした意識調査によると、高齢者の勤労意欲は非常に高く、年々その意識は高まっている傾向にあると推察される。就業希望理由の「失業している」「収入を得る必要が生じた」に関しては所得を得ることが目的であり、前項の経済状況の改善が目的であるといえる。その他の理由では「健康を維持したい」が高い割合であるとともに、「知識や技能を生かしたい」「社会に出たい」といった理由もあり、高齢者が社会との関係を求めている傾向がみられる。所得を得ることを目的とした理由に関しては年齢が高くなるとともに低下していく傾向にあるが、「健康維持」や「知識・技能の活用」に関する事項は年齢が高くなるとともに増加する傾向にあることがわかる。

また、高齢者の勤労意欲の向上と合わせるように、高齢者の雇用者数の推移も上昇傾向にある。この背景には高齢者の経済的状況とともに、団塊世代の一斉定年・生産力維持・年金受給年齢の引き上げなどに対する高齢者雇用安定法の改正による 65 歳定年制の導入があると考えられ、雇用する企業側も高齢者を労働力・知的人材として捉え直す傾向があるものと考えられる。高齢者にとっては、収入確保・健康維持・社会との繋がりといった欲求を満たす術を得る社会に変化してきているといえる。

【図表 1-4-5】退職希望年齢(全国)



内閣府：平成 21 年版 高齢社会白書

【図表 1-4-6】高齢就業希望者の就業希望理由別割合(全国)

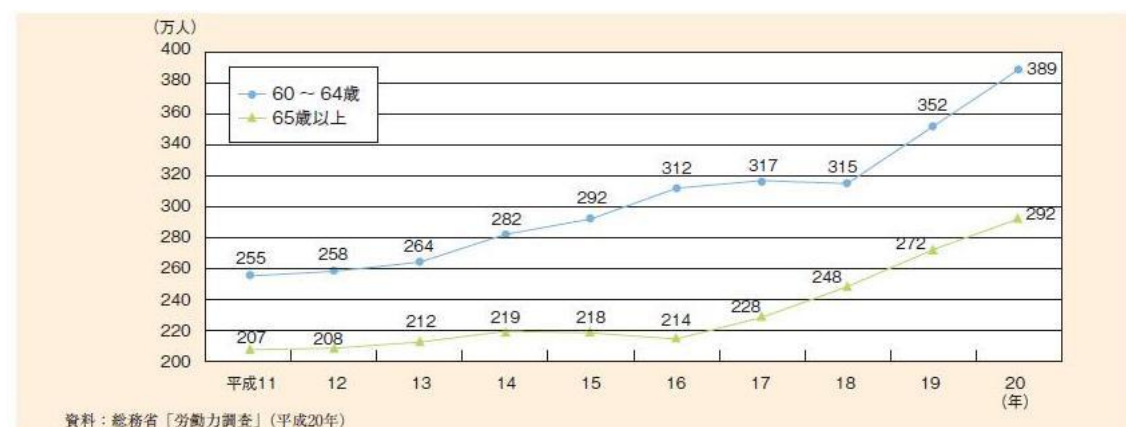
(%)

		失業して いる	収入を得る必 要が生じた	知識や技能を 生かしたい	社会に出 たい	時間に余裕が できた	健康を維 持したい	学校を卒 業した	その他
男	総数 (55歳以上)	18.5	15.7	12.4	5.4	9.2	23.5	0.0	15.3
	55～59歳	52.5	13.3	7.2	4.7	2.4	5.9	0.0	13.8
	60～64歳	21.1	16.8	12.4	5.7	10.9	18.6	0.0	14.4
	65歳以上	7.7	15.9	13.8	5.4	10.4	30.6	0.1	16.1
女	総数 (55歳以上)	7.4	22.8	8.2	7.9	14.5	21.2	0.1	18.0
	55～59歳	12.2	25.1	8.8	10.0	17.8	11.0	0.0	15.3
	60～64歳	8.2	22.3	7.9	8.7	15.3	19.8	0.0	17.8
	65歳以上	3.0	21.2	8.0	5.6	11.2	30.5	0.1	20.4

資料：総務省「就業構造基本調査」(平成19年)
(注) 就業希望者とは、無業者のうち「何か収入になる仕事をしたいと思っている者」を指す。

内閣府：平成 21 年版 高齢社会白書

【図表 1-4-7】雇用者数の推移(全国/全産業)

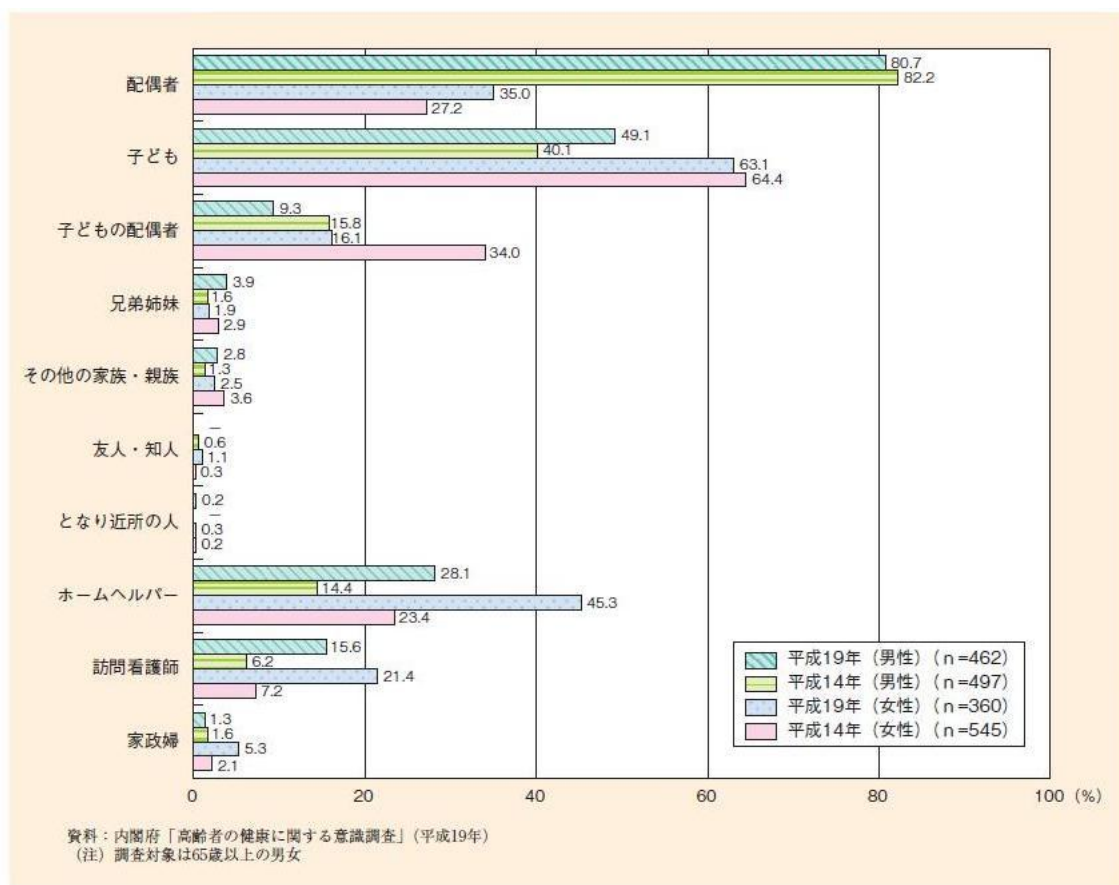


内閣府：平成 21 年版 高齢社会白書

(3) 高齢者の周囲との関係性と意識

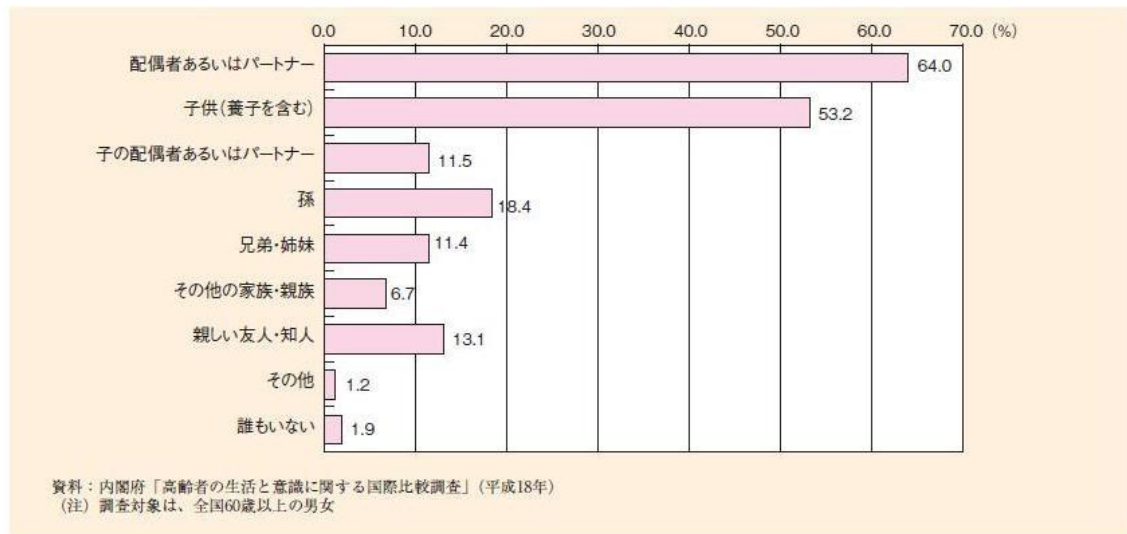
高齢者が心の支えとし、「介護を頼みたい相手」としている大多数が配偶者・子供となっている。その一方で、子供や孫との付き合い方は「いつも一緒に生活できるのがよい」との回答が急激に減少しているのに対し、「ときどき会って食事や会話をするのがよい」「たまに会話をする程度でよい」が増加している。心の支えとしつつも、家族とのコミュニケーションが疎遠になっており、また必ずしも家族との強い関係性を望まなくなっている傾向が読み取れる。その背景には同居率の低下や独居老人の問題も潜んでいると考えられ、高齢者の不安を垣間見ることもできそうである。

【図表 1-4-8】 介護を頼みたい相手(全国)



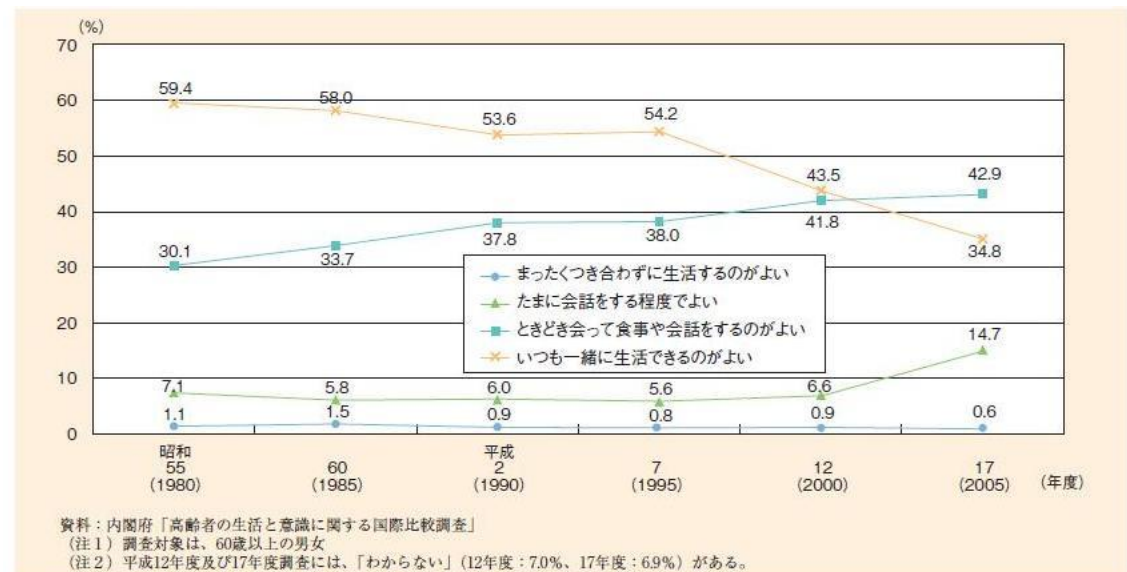
内閣府：平成21年版 高齢社会白書

【図表 1-4-9】心の支えとなっている人(全国/複数回答)



内閣府：平成 21 年版 高齢社会白書

【図表 1-4-10】高齢者の子供や孫との付き合い方(全国)

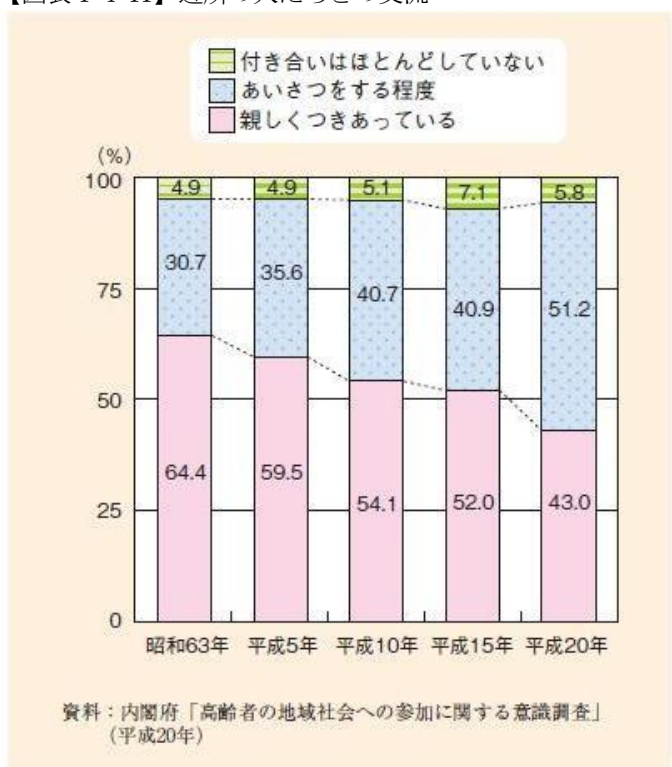


内閣府：平成 21 年版 高齢社会白書

家族との関係性が希薄になる中、高齢者は人や地域・社会とどのように向き合っているのだろうか。近所付き合いに関しては、高齢者に限らず指摘されていることではあるが、年々関係性が希薄になっている。一方で高齢者の趣味や娯楽にかかる時間は増加傾向にあり、近しい家族や近所住民との関係性が希薄になる中、自己の価値観を優先する傾向にあることが伺える。また、高齢者のグループ活動への参加状況を見ると10年前と比較して大きく増加しており、積極的な社会参加の意識が読み取れる。これらより、定年退職後は家族や近所との付き合いなどの狭い関係に留まる高齢者のこれまでのイ

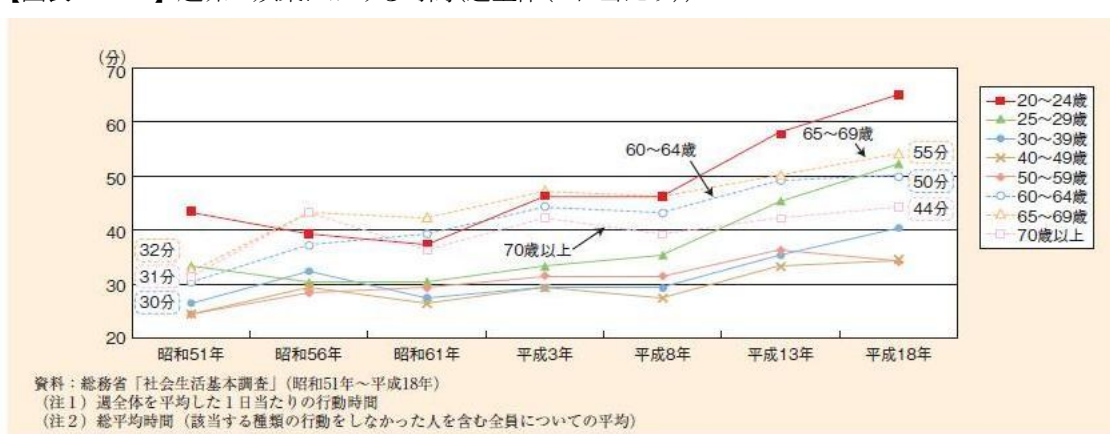
メージは薄れ、自己の価値観のもと趣味や仕事で積極的に社会との係わりを求める高齢者の姿へと変化しているようである。価値観の多様化は高齢者の意識にも表れていることが伺える結果となっている。

【図表 1-4-11】 近所の人たちとの交流



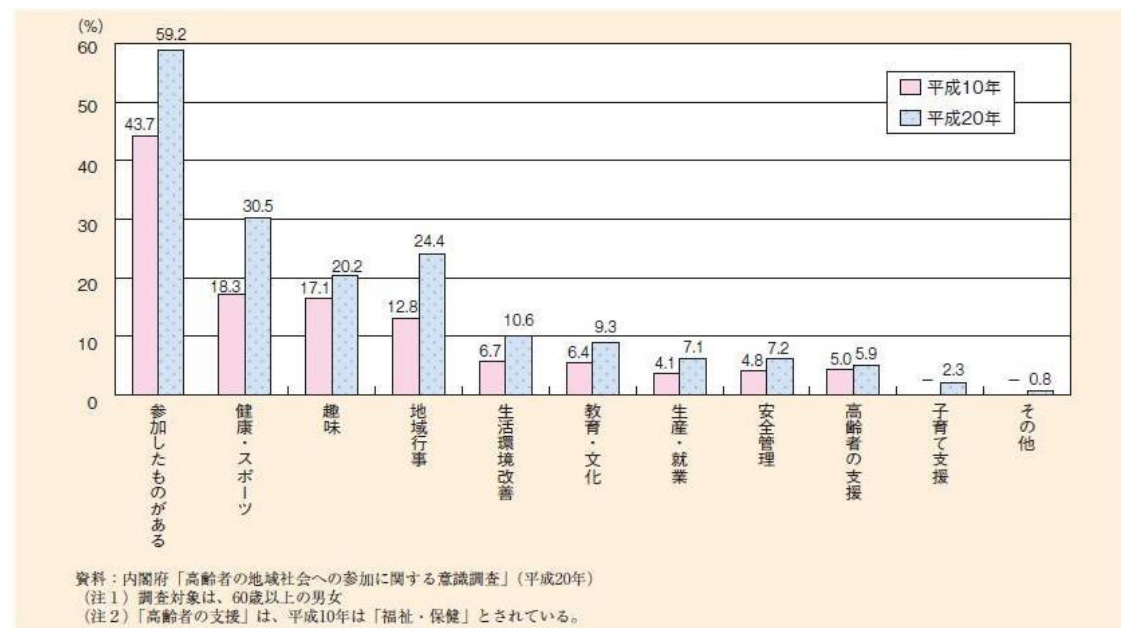
内閣府：平成 21 年版 高齢社会白書

【図表 1-4-12】 趣味・娯楽にかかる時間(週全体(1 日当たり))



内閣府：平成 21 年版 高齢社会白書

【図表 1-4-13】高齢者のグループ活動への参加状況(複数回答)



内閣府：平成21年版 高齢社会白書

5. まとめ

通所介護型のデイサービス事業を含む高齢者福祉施設においては、今後進展する高齢化により市場拡大は確実ではあるものの、新規事業者を含め市場規模以上の市場参入が続く可能性があり、その場合には事業継続が困難になる事業者が出現する可能性も高いと考えられる。高齢者福祉という継続性を求められる事業であることから、地域社会に与える影響が懸念される。とはいえ、今後の少子高齢化による高齢者人口割合の増加に伴う高齢者福祉費用の増大が予測できることから、制度内での収支改善の見込みは薄いと考えるを得ない。

今後も進展する高齢化に対応するため、経営状況の改善や雇用の継続的創出を行うには、実態に即した制度改善とともに各事業所に従来の介護制度を超えた取り組みが求められると考えられる。そのためには高齢者福祉もまた一種のサービス業であることを再確認し、高齢者の意識や実態の変化を敏感に捉え、高齢者福祉制度の枠に囚われ過ぎず、各事業所自らが高齢者のニーズを満たすことで収益につなげる企業活動に転換していくことが不可欠ではないだろうか。

第2章 宮城県内介護事業者の実態に関する調査

1. 調査の概要

(1) 本調査研究の目的

第1章で述べたとおり国立社会保障人口問題研究所によると、宮城県での65歳以上の高齢者人口は平成21年3月で既に21.8%に至っており、今後も一貫して増加傾向にある。このため高齢者介護サービス事業所利用者は増加が予測され、受け入れ体制の整備が急務である。しかしながら事業所の経営や職員の待遇等の問題を抱える事業所も少なくない。そのため本調査研究では、デイサービス事業所に絞って、経営上、制度上等の問題を明らかにし、改善提案を行うことを目的とした。

(2) 調査研究の方法

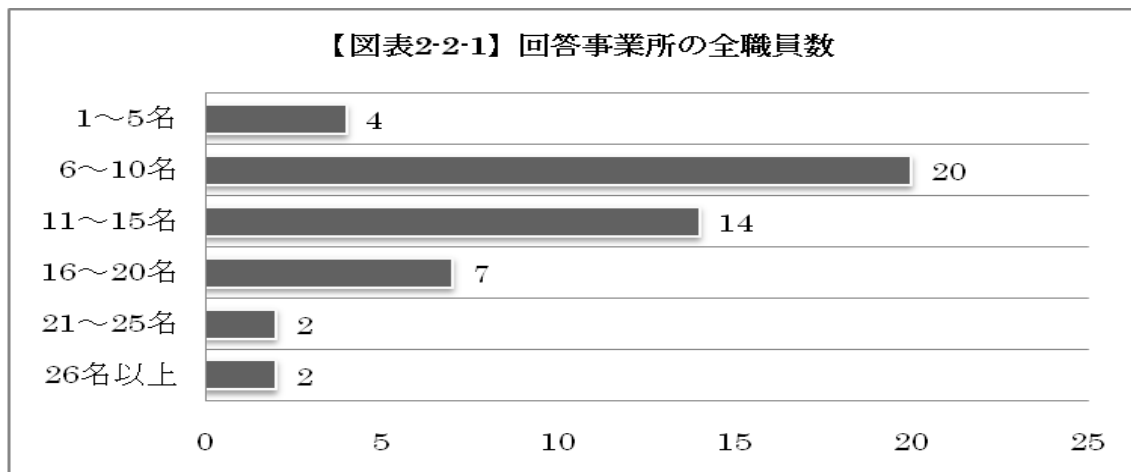
- ①調査の方式 書面郵送によるアンケート調査及びヒアリング調査
- ②調査の時期 平成21年10月1日から10月19日
- ③アンケート調査の対象 デイサービス事業を行う宮城県内の200事業所
- ④アンケート回収数 50事業所

平成18年法改正前に未開設等で現状と比較ができない等の理由により、設問によって回答数は異なる。またパーセント表示の数値は小数点第2位以下を切り捨て等をしているため、合計が100%とならない場合がある。

2. アンケート回答事業所の規模等の基本事項

(1) 職員数および正規・非正規職員比率

回答のあった49事業所の全職員数の平均は13.0名であった。人数別にみると全従業員数が「6～10名」が20事業所と最も多く、次いで「11～15名」が14事業所であり、この「6～15名」の事業所が69.4%と7割近くを占めている。また、「1～10名」は49.0%と半数弱の事業所が10名以下の職



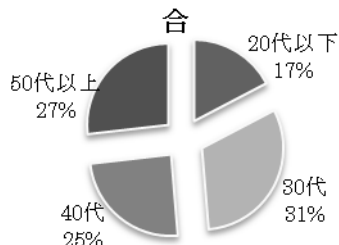
員で運営されている一方、「26 名以上」と回答した 2 事業所はそれぞれ 38 名、47 名と規模が他の事業所と比較して大きい。

次に職員を正規・非正規の区分でみていくと、正規職員 306 人(48.0%)に対して非正規職員が 332 人(52.0%)と若干ではあるが、非正規職員が正規職員を上回っている。ただし、施設の代表者等も正規職員に含まれているため、常時利用者と接する立場にいる職員の非正規の割合はさらに高くなると考えられる。

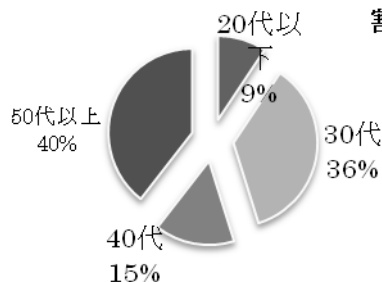
【図表2-2-2】 正規・非正規別の職員数



【図表2-2-3】 正規職員の年代別割合

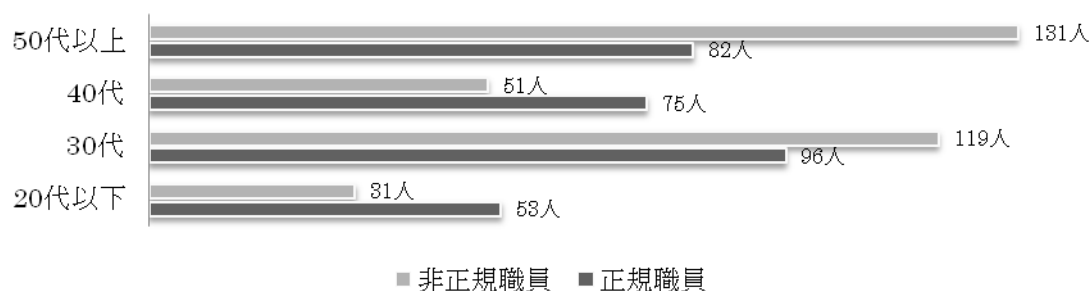


【図表2-2-4】 非正規職員の年代別割合



さらに、正規職員・非正規職員の構成比をそれぞれ年代別にみていくと、正規職員では30代(31.4%)、50代以上(26.8%)の順、非正規職員が50代以上(39.5%)、30代(35.8%)の順と30代、50代が入れ替わっているが、正規職員・非正規職員とも第3位が40代、第4位が20代以下と同じとなっている。

【図表2-2-5】 正規・非正規職員数の年代別比較

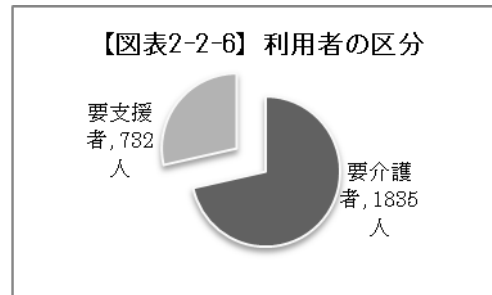


人数別にみた場合、20代以下と40代では正規職員が非正規職員を上回っている。30代と50代以上では逆に非正規職員が正規職員を上回っている。

(2) 施設利用者の利用区分

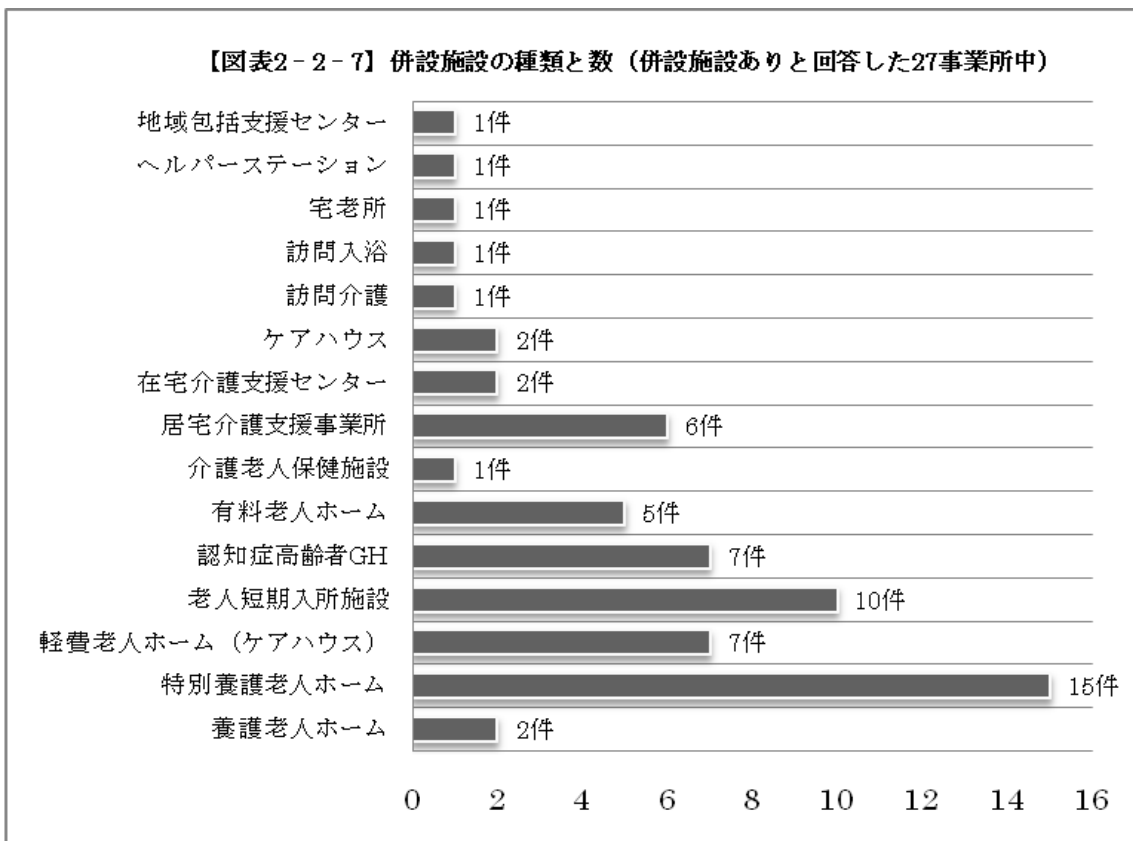
利用者を「要支援者」「要介護者」の区分で比較すると、「要介護者」が1,835人(71.5%)と「要支援者」の732人(28.5%)の約2.5倍である。

後述の「③介護予防サービスに関する質問 3) 介護予防サービスを行う上での問題点」において17施設(34.0%)が「介護予防の認知度が低い」と回答しており、「利用者が知らないため利用しないのでは」という仮説が成り立つ。



(3) 併設施設の種類の数

「併設施設がある」と回答した事業所は全50事業所中、27事業所であった。その中でもっとも多かった施設は「特別養護老人ホーム」15事業所、次いで多かったのが「老人短期入所施設」の10事業所であった(併設施設をすべて回答していただいたため、合計は27を超える)。

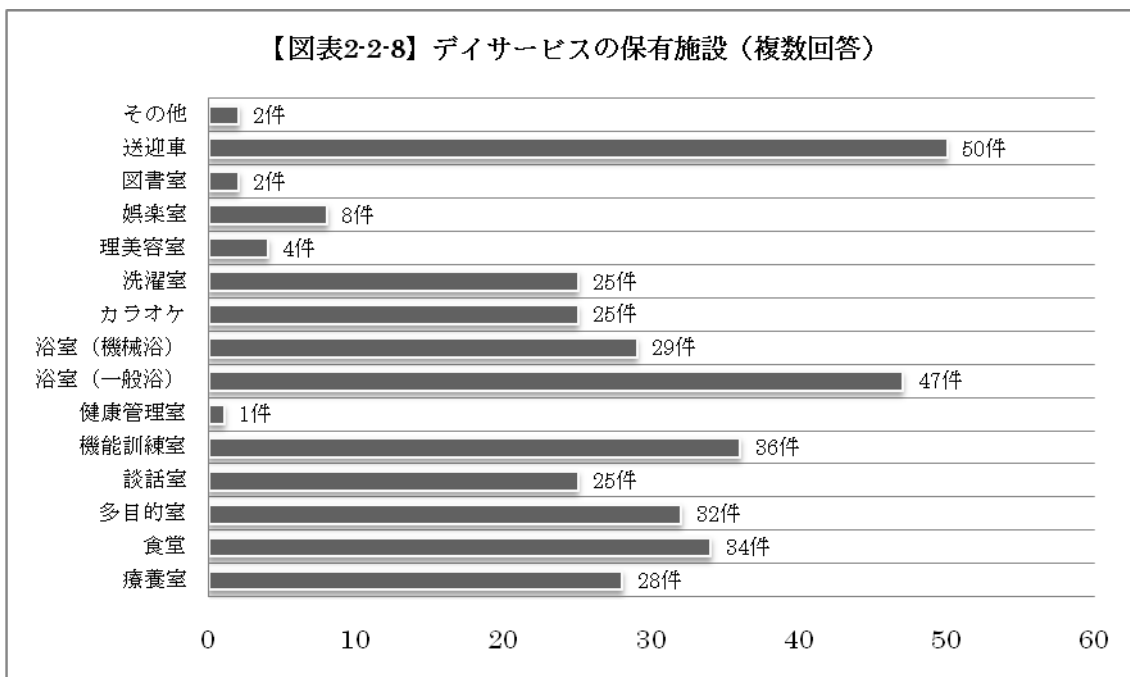


(4) デイサービスにおける保有施設・設備

保有している施設・設備でもっとも多かったのは「送迎車」で、すべての事業所が保有していた。

次いで「浴室（一般浴）」47 事業所(94.0%)、「機能訓練室」36 事業所(72.0%)と続くが、「浴室（一般浴）」を保有していない事業所では「機能訓練と（物理）治療を中心に行なっている」という声もあり、差別化を図っていることが伺える。

また、自由記述の「その他」の回答では、「1,500 坪の敷地内にある庭園と畑」「静養室」があった。



3. アンケート調査結果（単純分析）

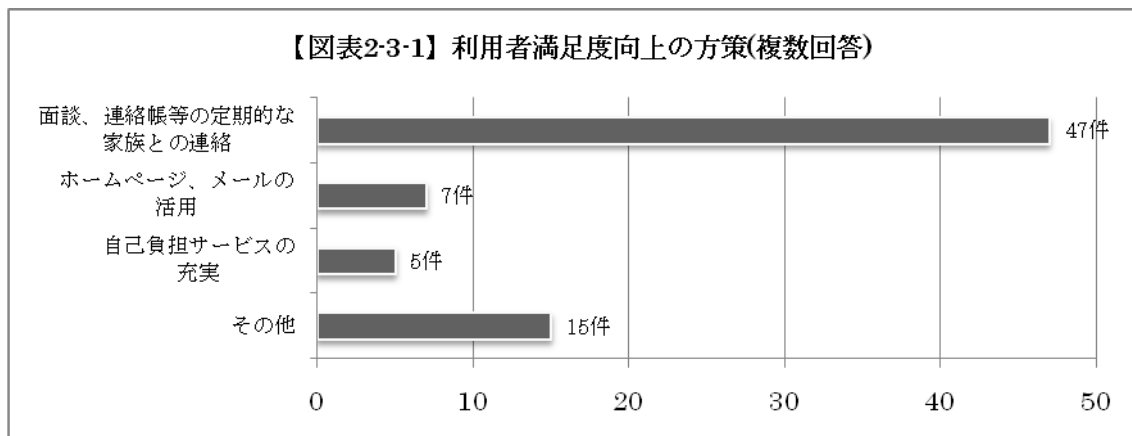
(1) サービスに関する調査

①利用者満足度向上のために行なっている施策

「面談、連絡帳等の定期的な家族との連絡」が 47 件(94.0%)と圧倒的に多く、次の「ホームページ、メールの活用」の 7 件(14.0%)の 6.7 倍である。

「面談」の中には「送迎時に施設内での様子を家族に伝える」という回答も含まれる。また、「連絡帳」も記入の手間がかかるものの、事業所にとって実施しやすい点から実施していることが伺える。

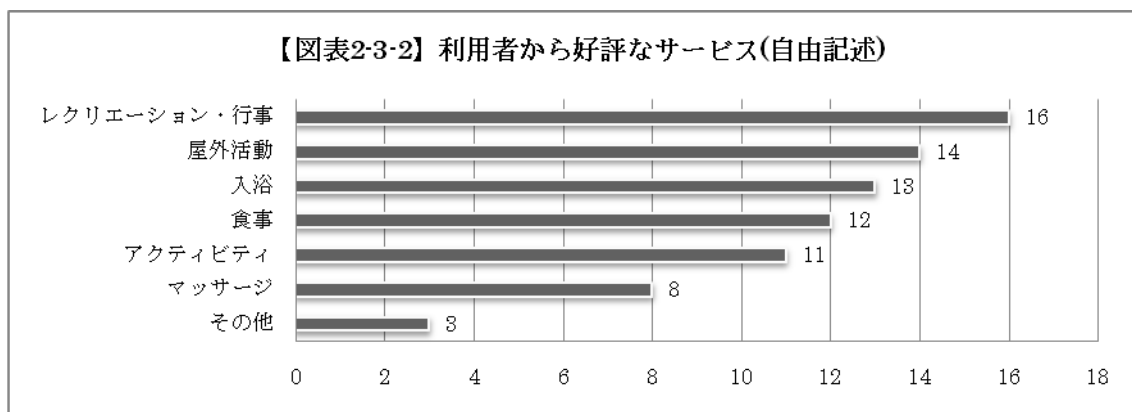
「その他」の回答には「アンケート等を利用しての利用者満足度調査の実施」8 件、「マッサージ、電気治療、全身運動機能向上等の身体に関する事項」4 件があった。



②利用者から好評なサービス

「(屋内での)レクリエーション、行事」が16件と最多で、次いで「野外活動」14件、「入浴」13件と続くが、施設間での大きな差異は見られなかった。

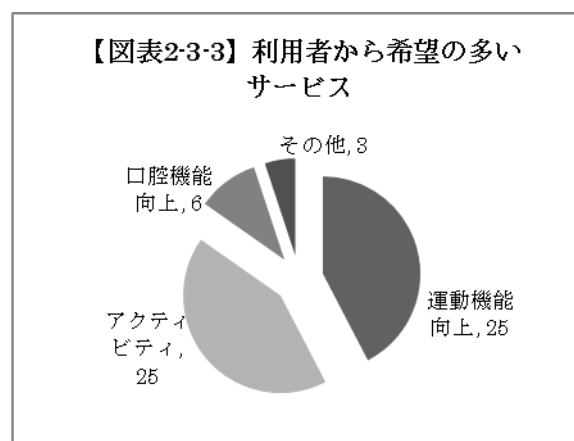
「その他」には、「入浴を待っている間の時間を利用した塗り絵、書き取り等」と工夫のみられる回答や、次の質問で利用者からの要望が少なかった「口腔機能向上」があった。



③介護予防サービスに関する質問

1)利用者から希望の多いサービス

「運動機能向上」と「アクティビティ」がともに25件で、他の選択肢の回答数と比較して群を抜いて多い。また、選択肢として用意した「栄養改善」は1件も回答がなかった。



2)介護予防サービスを行う経営上のメリット

「新規利用者の増加」と回答した事業所が 31 事業所(61.0%)と最も多いが、「メリットがない」と回答した事業所も 3 施設(6.0%)存在している。

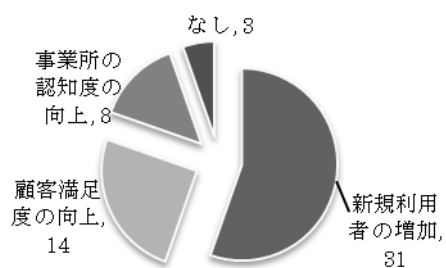
3)介護予防サービスを行う上での問題点

「採算がとれない」と回答した事業所が 30 事業所(60.0%)と、直前の設問で介護予防サービスを行う経営上のメリットを「新規利用者数の増加」と回答した施設数とほぼ同数である。一般的な産業では利用者数が増加すれば売上が増加し、また規模の経済性が働き採算性も増加するが、介護予防サービスではこれが当てはまらないのでは、ということが推測できる。

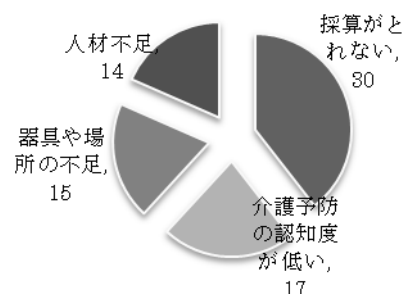
次いで「介護予防の認知度が低い」と 17 事業所(34%)が回答しており、制度がそれほど一般的に浸透していないことが伺える。この結果は先に見た「図表 2-2-6 利用者の区分」において、要支援者が利用者全体の 3 割にも満たないことと合致している。

また、自由記述欄への回答では「要支援者に対して、要介護者と同じメニューを実施せざるを得ない」「要支援者の身体レベルが要介護者と変わらない」といった「要支援と要介護を区分することに疑問を感じている」という記述が目立った。

【図表2-3-4】 介護予防サービスを行う経営上のメリット



【図表2-3-5】 介護サービスを行う上での問題点

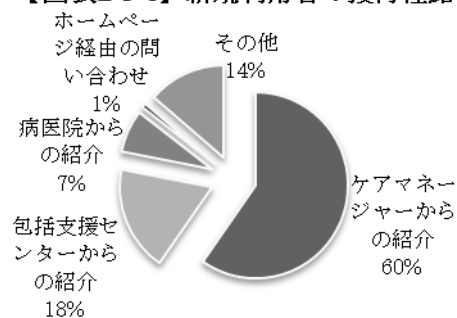


(2)利用者獲得経路に関する調査

①新規利用者の獲得経路の割合

この質問では、新規利用者の獲得経路をおおよその割合で回答していただき、全事業所の平均値を算出した。「ケアマネジャーからの紹介」が 60.0%と半数以上を占め、次いで「包括支援センターからの紹介」の 18.0%が続いている。「ホームページから

【図表2-3-6】 新規利用者の獲得経路



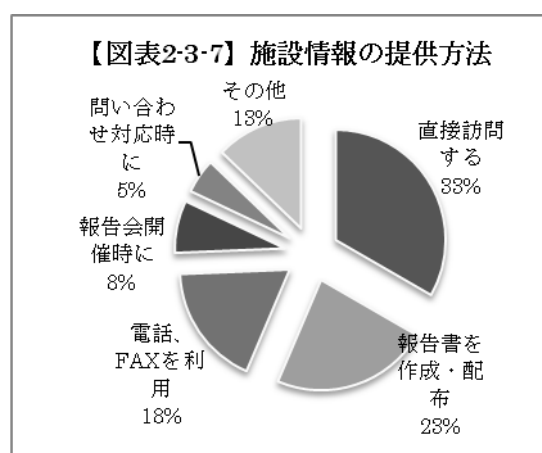
の照会」を選択肢として掲載したが、回答は1件のみであった。これは施設利用者やその家族が日常的にパソコンやインターネットをあまり活用する年代ではないということを示唆していると考えられる。

「その他」として自由記述欄への記載では「利用者や家族等からの直接の申し込み・問い合わせ」が8件、「利用者・友人からの紹介」が6件、「自社の営業努力」が2件あった。

②包括支援センター、ケアマネジャー等への施設情報の提供方法

「問い合わせ対応時に情報提供を行う」と回答した事業所はわずか2事業所だけで、これ以外の回答からはいずれの方法も事業所自らが積極的に情報を提供し、新規利用者を獲得しようとしている姿勢がうかがわれる。

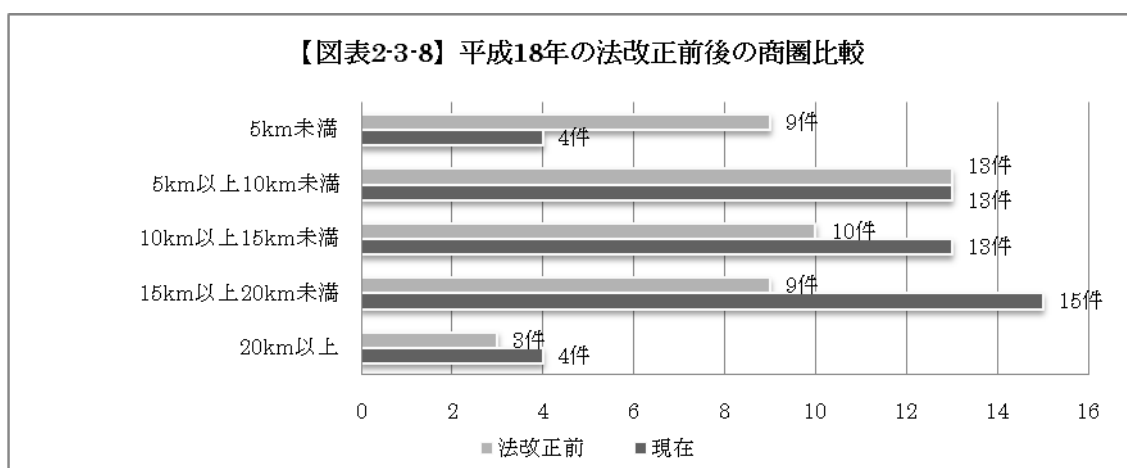
とくに「報告書を作成・配布する」と回答した事業所では、利用者の家族向けの「施設だより」とは別に包括支援センター等の事業所向けに報告書を作成・配布している施設が目立った。「新規利用者の獲得経路の割合」の質問に対して「自社の営業努力」という回答は2件のみであったが、多くの事業所が情報提供を通じて紹介に結び付けるとい



いう営業努力を行っているといえる。

③施設からもっとも遠方の利用者宅までの距離

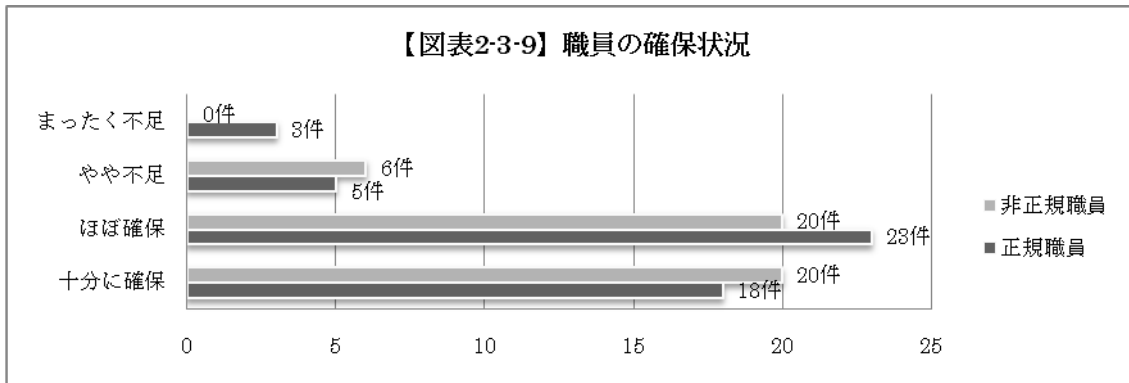
平成18年の介護法改正の前後で商圏がどのように変化したのかを見てみると、「5km未満」が減少し、逆に「10km以上15km未満」と「15km以上20km未満」が増加している。施設には定員があるため、小売店のように商圏の拡大が必ずしも利用者の増加につながらない。商圏の拡大により送迎車の走行距離や時間が増加し、かえって送迎の人件費、燃料代等が増加していることが考えられる。



(3) 職員の確保と教育

①事業所内の職員の確保状況

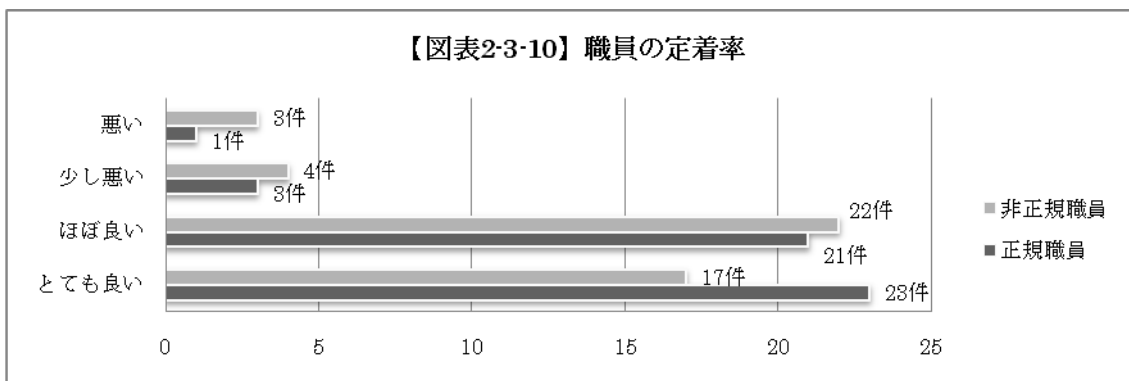
回答があった 49 事業所中、正規職員が「やや不足」「まったく不足」と回答した事業所数の合計は 8 件(16.3%)である。また回答があった 46 事業所中、非正規職員が「やや不足」と回答したのは 6 件(13.0%)で「まったく不足」は 1 件もなかった。



②職員の定着率

職員の定着率についても「悪い」「少し悪い」と回答した事業所数の合計は、正規職員が 48 事業所中 4 件(8.3%)、非正規職員が 46 事業所中 7 件(15.2%)と、「ほぼ良い」「とても良い」の合計と比較して大きく下回った。

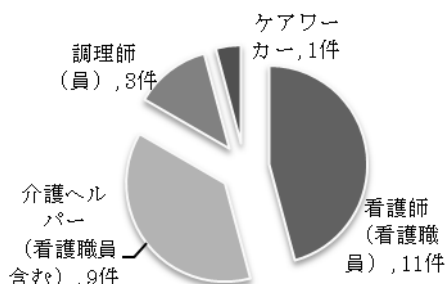
直前の「①事業所内の職員の確保状況」と同じく、「職員数が恒常的に不足し、職員の定着率がよくない」という一般的なイメージとは違った結果になった。



③定着率の思わしくない職種

定着率の思わしくない職種は看護師（看護職員）が全回答数 24 件中 11 件(45.8%)、次いで介護ヘルパー9 件(37.5%)であった。事業所全体の職員数に占めるそれぞれの職種の配置人員の割合から考えると、看護師の定着率が群を抜いてよくないという結果となった。

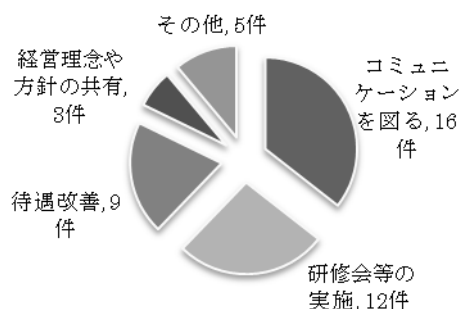
【図表2-3-11】 定着率の思わしくない職種



④職員の定着率を高めるための方策

自由記述方式で職員の定着率を高める方策を質問したところ、全回答数 45 件中 16 件(35.6%)が「コミュニケーションを図る」、次いで「研修会等の実施」12 件(26.7%)、「社会保険への加入や賃金アップ等の待遇改善」9 件(20.0%)となった。「コミュニケーションを図る」「待遇改善」は他の業

【図表2-3-12】 定着率向上の方策

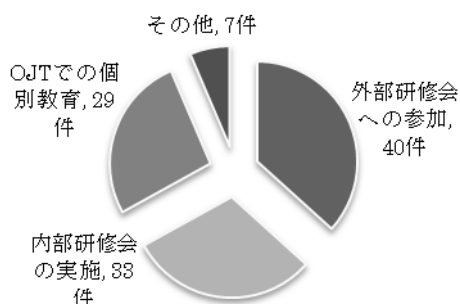


種でも採用されるケースが多い方策だが、他の業種で職員の定着率を高めるための方策として「研修会等の実施」を挙げる業種はあまり聞くことはない。従業員自身の技術の向上が従業員満足の向上につながっているという介護事業所特有の方策と考えられる。

⑤職員教育の実施方法

「外部研修会の実施」40 件(36.7%)
「内部研修会の実施」33 件(30.3%)
と全回答数 109 件のうち7割弱を研修が占めている。業務の性質上、未熟さが事故につながるため現場に出る前に一通りの仕事ができる必要があり、そのためスキルアップが職員のモチベーションアップにつながっている、

【図表2-3-13】 職員の教育方法(複数回答)



という背景が考えられる。「その他」の回答で挙げられたものは「ミーティングの実施」3件、「個別面接指導」2件等である。

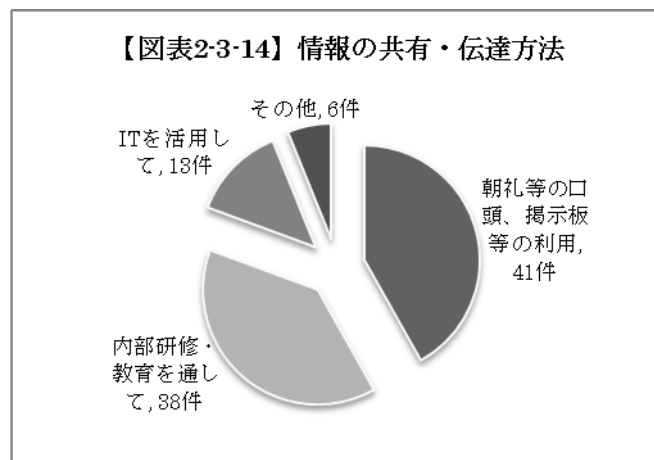
また、「内部研修会の実施」と回答した事業所に研修会の講師を質問したところ、全回答数20件中、もっとも多かったのが「生活指導員等の特定職種の職員が持ち回りで担当している」7件(35.0%)、「施設長、管理者等の責任者」6件(30.0%)、「法人職員」3件(15.0%)、「その他（外部講師を招いて等）」4件(20.0%)となっている。

(4) 情報管理

① ノウハウ等の情報共有方法

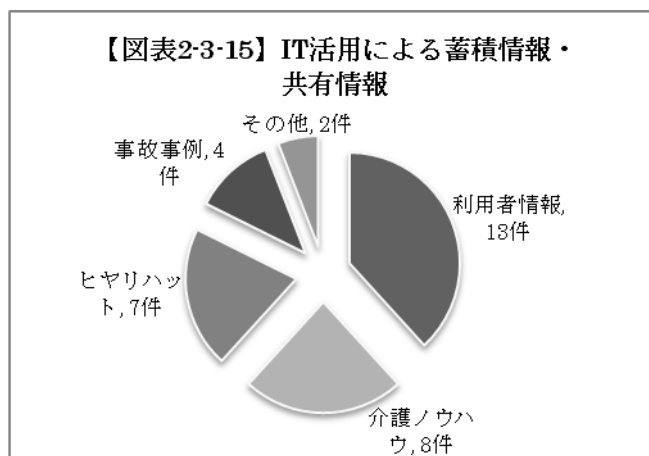
全回答数98件中(複数回答)、「朝礼等の口頭、掲示板等の利用」が41件(41.8%)、「内部研修・教育を通して」が38件(38.8%)と上位2つの回答で8割を占めている。一方、「ITを活用して」と回答したのは13件(13.3%)のみであるが、「4) 職員の定着率を高めるための方策」で「コミュニケーションを図る」という回答がもっとも多かったことを

考えると、IT化が遅れているというよりもコミュニケーションを図った結果として、職員相互間で情報共有を行っているためにITを利用していないという側面があるといえることができる。



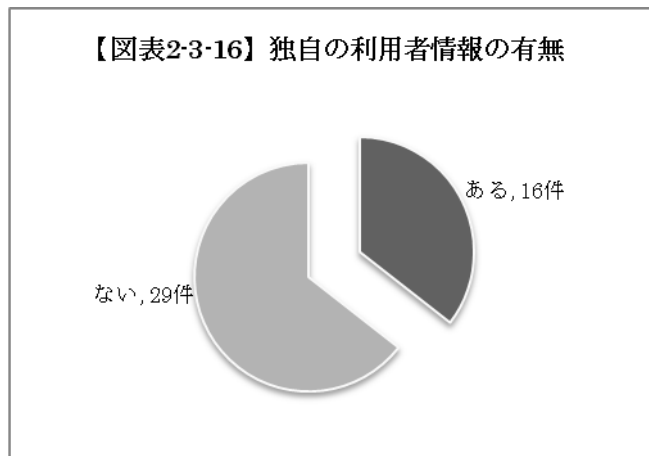
② IT利用による蓄積情報・共有情報

次に直前の「① ノウハウ等の情報共有方法」で「ITを活用して」と回答した施設のみに対して「蓄積情報・共有情報」について質問したところ、全回答数34件中「利用者情報」が13件(38.2%)と最も多かった。「その他」の内容は「行事予定や、法人共有の様式等」「職員間の連絡」であった。



③サービス向上のために管理している独自の利用者情報項目

全回答数 45 件中、独自の利用者情報が「ある」と回答したのは 16 件 (35.6%) であった。前頁「②IT 利用による蓄積情報・共有情報」で「利用者情報」と回答した事業所が 13 件だったことから、残りの 3 件は紙面で管理しているものと推測される。その内容は「モニタリング票」「看護サマリー」といった利用者個人に関わる事項と、「利用者アンケート」「満足度調査」といったサービスに関する調査に分けられる。

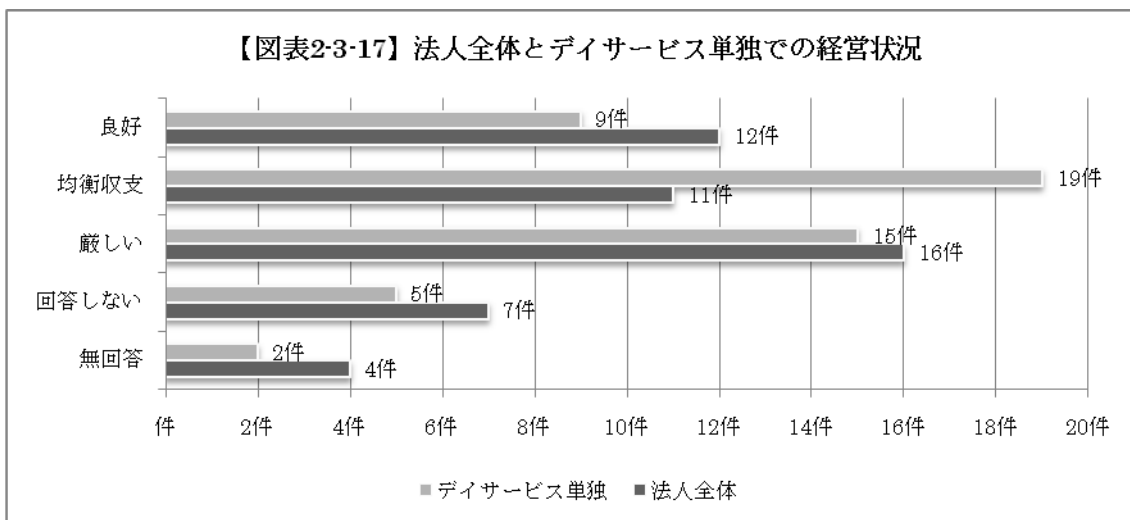


(5) 経営 (理念及び収支)

①法人全体での経営状況とデイサービス単独での経営状況

ここでは事業所の経営状況というデリケートな質問をしているため、あえて「回答しない」という選択肢を用意した。その結果、経営状況を回答があった事業所は全回答数 50 件中、法人全体で 39 件、デイサービス単独で 43 件であった。なお、「回答しない」「無回答」の中には自分が担当する施設の経営状況はわかるが、法人全体は把握していないというケースも含まれると推測される。

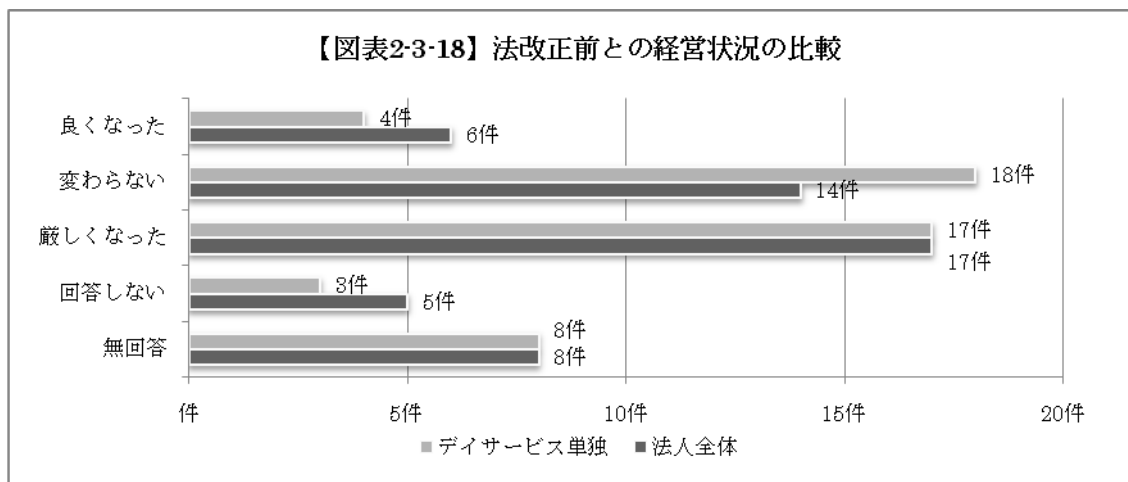
法人全体では「良好」12 件 (30.8%) に対して「厳しい」16 件 (41.0%)、デイサービス単独でも「良好」9 件 (20.9%) に対して「厳しい」15 件 (34.9%) と、ともに「厳しい」が「良好」を 10 ポイント以上、上回っている。「均衡収支」と回答したのが法人全体で 11 件 (28.2%)、デイサービス単独で 19 件 (44.2%) である。



②平成 18 年の法改正前と現在の経営状況の比較

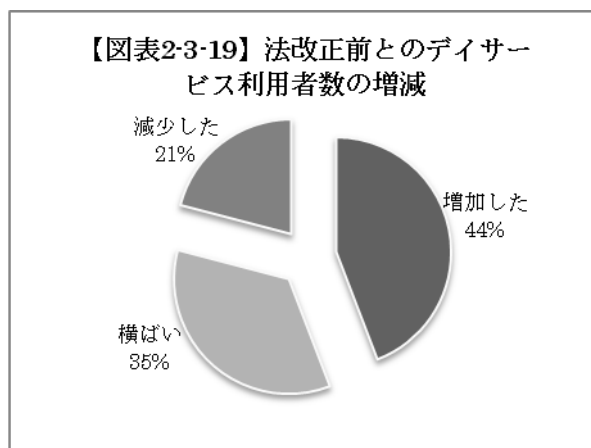
この質問でも、「①法人全体での経営状況とデイサービス単独での経営状況」と同様に「回答しない」という選択肢を用意した。その結果、回答があった事業所は全回答数 50 件中、法人全体で 37 件、デイサービス単独で 39 件と回答率が若干低くなった。これは「無回答」に施設の開設が平成 18 年以降で比較できないという施設が 6 件含まれるため、全体の回答率が低くなったものである。

法人全体では「良くなった」6 件(16.2%)に対して「厳しくなった」17 件(45.9%)と、「厳しくなった」が「良くなった」の約 2.8 倍である。デイサービス単独でも「良くなった」4 件(10.3%)に対して「厳しくなった」17 件(43.6%)と、「厳しくなった」が「良くなった」の約 4.3 倍である。



③平成 18 年の法改正前と現在のデイサービス利用者の比較

次に平成 18 年の法改正前と現在のデイサービス利用者数の増減を質問した。全回答数 43 件のうち、「増加した」19 件、「減少した」9 件であるが、先の「①法人全体での経営状況とデイサービス単独での経営状況」、「②平成 18 年の法改正前と現在の経営状況の比較」の結果からみると、必ずしもデイサービス利用者の増加が経営に寄与していないことが推測される。

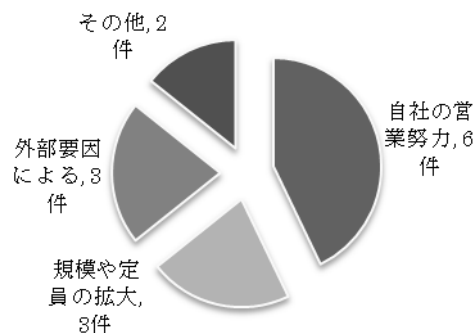


自由記述欄に回答のあった利用者増加の理由では、「独自サービスを展開した」、「事業所への訪問による営業を実施した」という「自社の営業努力」がもっとも多く、次いで「規模や定員の拡大」と「地域の高齢化率上昇」、「他事業所の受け入れ制限」といった「外部要因」が続く。

利用者が横ばいの理由は「事業所周辺の利用者に該当する年代の人口減」1件のみの回答があった。

利用者が減少した理由は「競合の増加」が4件ともっとも多く、「法改正により送迎加算代がなくなり、利用者が実費を支払うことに抵抗を感じている」という回答もあった。

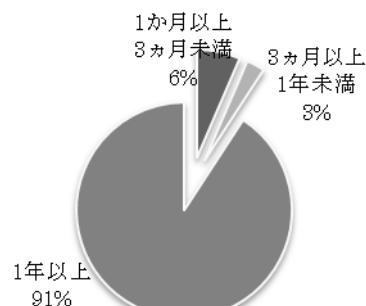
【図表2-3-20】利用者増加の理由



④デイサービス利用者の継続期間

デイサービス利用者の継続利用期間は「1年以上」が91.0%ともっとも多く、継続利用期間「1年以上」が100%という事業所も5事業所あった。一方「1か月以上3ヵ月未満」の利用者が20.0%以上という回答は2事業所のみであり（ともに開設1年以上経過している）、利用者は継続して施設を利用していることが推測される。

【図表2-3-21】デイサービス利用者の継続利用期間



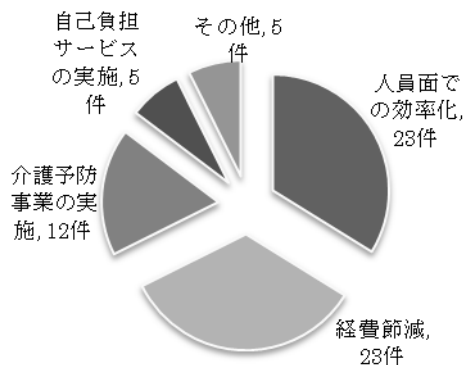
⑤デイサービスでの資金収支改善のための取り組み

収支改善のための取り組みとして行っていることは「人員面での効率化」、「経費削減」がともに23件(33.8%)でもっとも多く、支出を抑えるための取り組みである両方で7割弱を占める。

特に「経費節減」とした回答の中では、削減する項目として目立った回答は「水道光熱費」、「事務費」であった。

また、「その他」の回答には「介護度の高い利用者に特化する」という差別化を図る回答もあった。

【図表2-3-22】収支改善のための取り組み(複数回答)

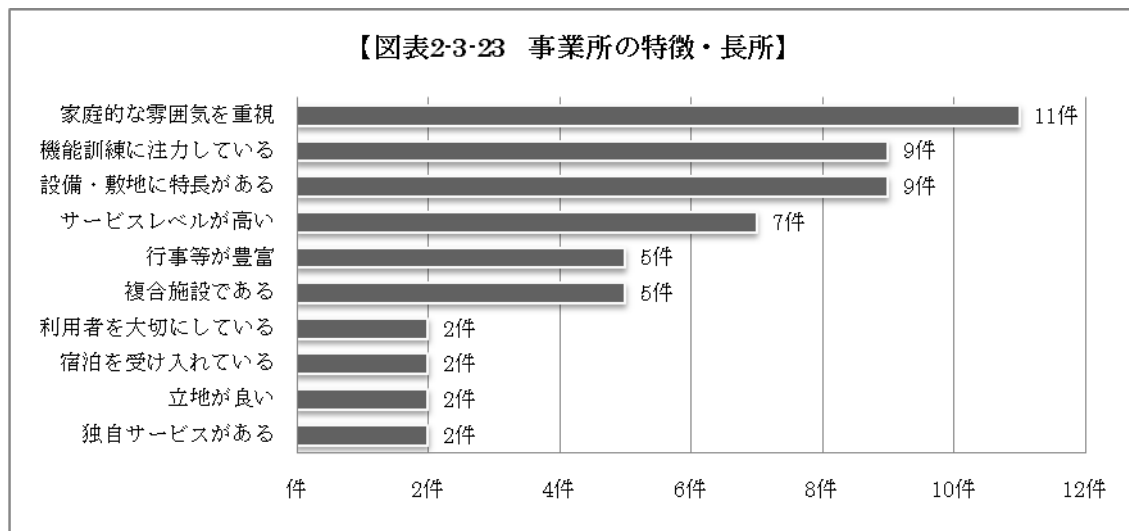


⑥事業所の特徴や長所

事業所の特徴・長所においては「家庭的な雰囲気を重視している」が11件と最も多いが、特別な設備を導入する必要がなく、職員の心がけ次第で実行可能なためと推測される。

次いで「機能訓練に注力している」、「設備・敷地に特長がある」が9件と同率で並ぶ。

「設備・敷地に特長がある」においては「入浴施設」4件、「広い敷地をフル活用、家庭菜園を行っている」が2件と施設の特長を生かしている回答もあった。



(6)その他の事項

①制度上の制約による事業所運営上の苦勞している点

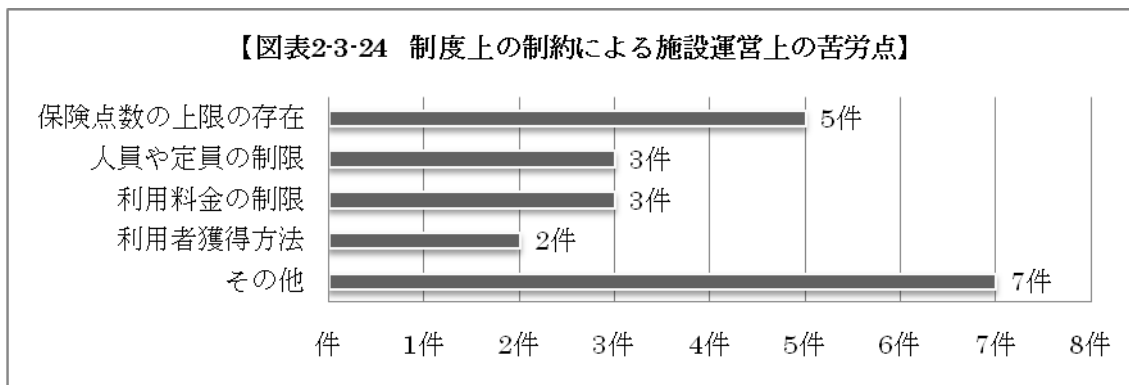
制度上の制約による事業所運営上の苦勞している点では自由記述で回答していただいたため、全回答数は20件と多くはないが、一つ一つを見ていくと施設の切実な悲鳴が聞こえてくる。

「保険点数の上限の存在」が5件と一番多く、具体的に見ると「1か月当たりの限度額(保険点数)を超える利用者が現れ、利用者から何とかしてほしいという声が上がっている」、「利用料金は下がったものの加算は増え、一方上限が上がっていないため希望通りの利用ができない利用者がある」というように利用者が希望通りの利用ができないことに対するジレンマを施設は抱えている。

次いで「人員や定員の制限」が3件と続くが、「利用定員の厳守により、突発的な利用の希望に対応できない」、「看護師はほとんど経験がなくても給与相場が他の職種よりも高いため、職員間での軋轢の原因になっている」という声が上がっている。

同数の「利用料金の制限」では「人員基準が厳しいため介護報酬アップになるラインまで届かない」といった回答があり、前掲の「②平成18年の法改正前と現在の経営状況の比較」において経営状況が「厳しくなった」が「良くなった」を大きく上回っていることの一因となっていると推測される。これは「その他」の回答においても「介護報酬の削減による人件費の削減」が挙げられており、経営状況がより厳しくなっていることを示唆している。

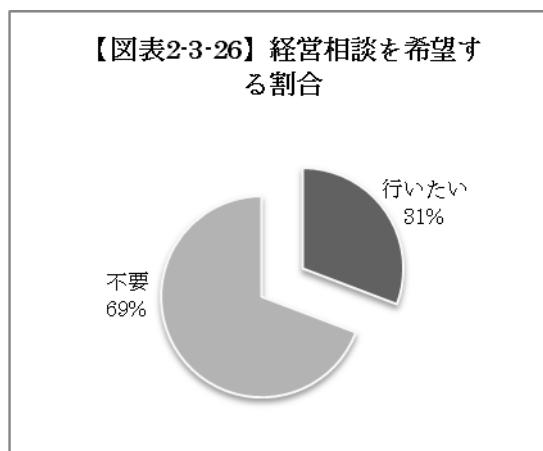
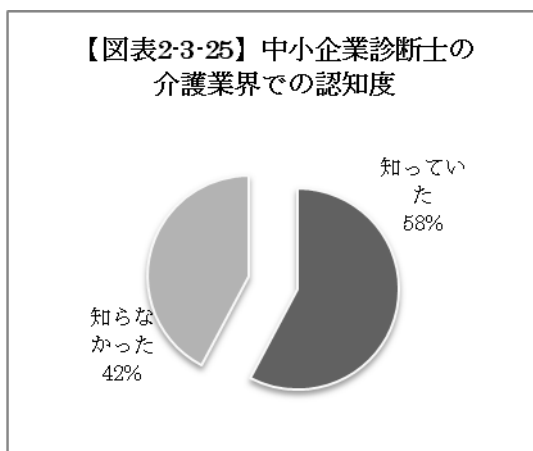
「その他」ではほかに「予防は必要ない。介護に戻すべき」、「要支援利用者の収支のバランスがとれない」という回答があった。前掲の「2. アンケート回答企業の規模等の基本事項 (2)施設利用者の利用区分」では「要支援者」の利用者数は全利用者数に対して 30%に満たなかったが、それでも経営を圧迫している様子がうかがえる。



②中小企業診断士の介護業界での認知度、経営相談を希望する割合

中小企業診断士の介護業界での認知度、経営相談を希望する割合は以下の通りである。

「経営相談を行いたい」と回答した全 12 事業所中、前掲の「(5)経営(理念及び収支) ①法人全体での経営状況とデイサービス単独での経営状況」において法人全体で「良好」、「均衡収支」と回答した事業所は 5 件、「厳しい」と回答した事業所は 4 件であった(12 事業所中 3 事業所は経営状況を「無回答」または「回答しない」であった)。また、「②平成 18 年の法改正前と現在の経営状況の比較」においては「良くなった」、「変わらない」が 7 件、「厳しくなった」が 2 件と、他の 2 つが「厳しくなった」の 3.5 倍である。母数が比較的多くないため断言できないが、施設の運営に意欲的な経営者ほど、更なる収支の向上を目指す傾向があるように見受けられる。



③中小企業診断士に相談したい内容

回答を経営診断で一般的に使われる「ヒト、モノ、カネ、情報、ノウハウ」切り口で分けると、

ヒト：「従業員教育」、「従業員獲得策」、「CS向上策」計8件

モノ：該当なし

カネ：「業務効率化」、「利用者獲得方法」、「資金繰り」計3件

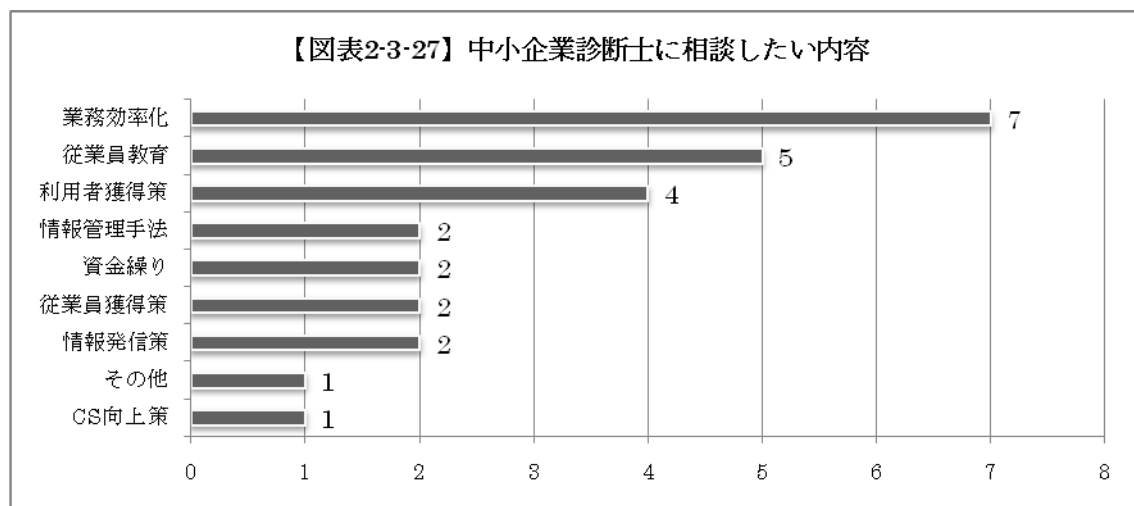
情報：「情報管理手法」、「情報発信策」計2件

ノウハウ：該当なし

となる。

ここから、やはり事業所で抱える問題の筆頭に挙げられるのは「カネ」に関する問題であり、次いで「ヒト」に関する問題であることがわかる。

この調査をきっかけとして、これまで経営コンサルタントとは馴染みの薄かった介護事業所も、我々中小企業診断士を大いに活用していただき、経営の改善に役立てていただきたいと考えている。



4. アンケート調査による経営状況の要因分析

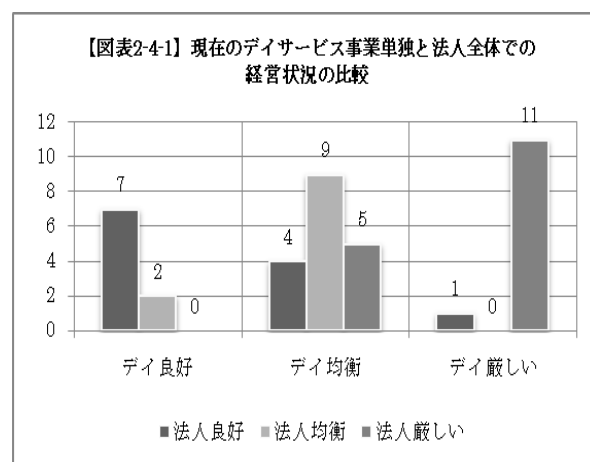
全アンケート回収 50 件のうち、前掲の「(5)経営(理念及び収支) ①法人全体での経営状況とデイサービス単独での経営状況」において、「デイサービス単独での経営状況」が「良好」(9 事業所)「均衡収支」(19 事業所)、「厳しい」(15 事業所)と回答した 43 事業所を分析対象とした(質問により「回答を差し控える」という選択肢を設けたため、必ずしも回答事業所数の合計は 43 とはならない)。

以下では、この 3 分類と各質問ごとに集計・分析を行った。

(1) 経営状況の比較

①現在のデイサービス事業単独での経営状況と法人全体での経営状況の比較

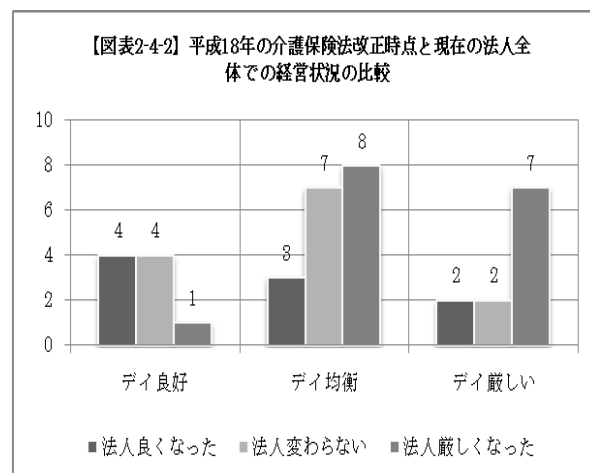
現在のデイサービス単独での経営状況を「良好」「均衡収支」「厳しい」の 3 つに分け、さらにそれぞれにおいて法人全体としての経営状況を「良好」「均衡収支」「厳しい」の 3 つに分けたのが右の【図表 2-4-1】である。これによると「デイサービス単独での経営状況が良好な事業所は法人全体の経営状況も良好」、以下同様に「デイサービス単独での経営状況が均衡収支の事業所は法人全体も均衡収支」「デイサービス単独での経営状況が厳しい事業所は法人全体も厳しい」という結果になった。



②平成 18 年の介護保険法改正前と現在の経営状況の比較

次に平成 18 年の介護保険法改正の前後で経営状況がどのように変化したかを見ていく。

直前の「①現在のデイサービス事業単独での経営状況と法人全体での経営状況の比較」と同様に現在のデイサービス単独での経営状況を「良好」「均衡収支」「厳しい」の 3 つに分け、ここではそれぞれにおいて法人全体としての経営状況を平成 18 年の介護保険法改正前と比較して経営状況が「良くなった」「変わらない」「厳しくなった」3 つに分けた。

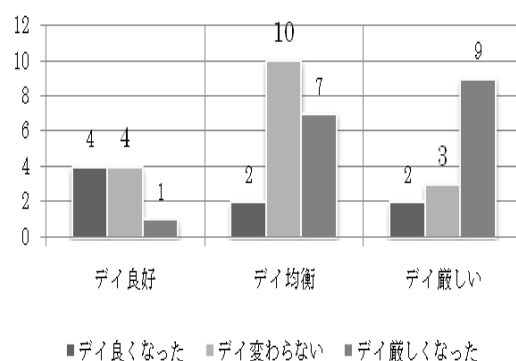


デイサービス単独での経営状況が「良好」と回答した事業所は、介護保険法改正前と現在を比較した法人全体の経営状況が「良くなった」、「変わらない」がそれぞれ 4 事業所(44.4%)、「厳しくなった」

が1事業所(11.1%)である。それに対してデイサービス単独での経営状況が「均衡収支」と回答した事業所は、「良くなった」3事業所(16.7%)、「変わらない」7事業所(38.8%)、「厳しくなった」8事業所(44.4%)である。デイサービス単独での経営状況が「厳しい」と回答した事業所は、「良くなった」、「変わらない」がそれぞれ2事業所(18.2%)、「厳しくなった」が7事業所(63.6%)であった。デイサービス単独での現在の経営状況が「良好」な事業所は「良くなった」、「変わらない」と法改正にうまく対応できたが、「均衡収支」、「厳しい」となるにしたがって、「厳しくなった」という割合が増加している。

同様の分け方でデイサービス事業単独の経営状況を平成18年の介護保険法改正前後で比較すると、「良好」と回答した事業所は法人全体の比較の分析とまったく同じ結果であり、「厳しい」と回答した事業所もほぼ同じ傾向を示したのに対して、「均衡収支」と回答した事業所においては「変わらない」10事業所(52.6%)、「厳しくなった」7事業所(36.8%)と逆転している。

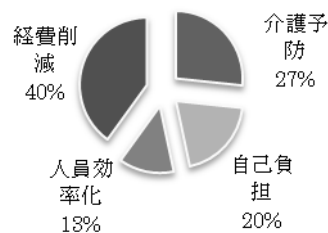
【図表2-4-3】平成18年の介護保険法改正時点と現在のデイサービス事業単独での経営状況の比較



③収支改善の方策

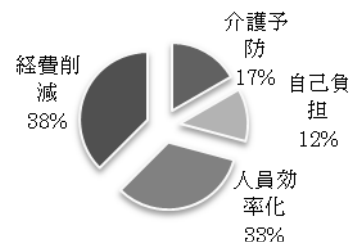
前頁と同様に、デイサービスの現在の経営状況を「良好」「均衡収支」「厳しい」の3つに分け、それぞれの収支改善の方策を比較すると、いずれの事業所も「経費節減」をほぼ同程度の割合で回答している。しかし「介護予防」に取り組んでいる事業所が「均衡収支」17.0%、「厳しい」18.0%であるのに対して、「良好」の事業所の27.0%の6割強となっている。

【図表2-4-4】「良好」事業所のデイサービスの収支改善の方策



同様に「自己負担サービスの実施」に取り組んでいる「良好」の事業所が20.0%あるのに対して、「均衡収支」12.0%、「厳しい」6.0%と大きく上回っている。

【図表2-4-5】「均衡」事業所のデイサービスの収支改善の方策

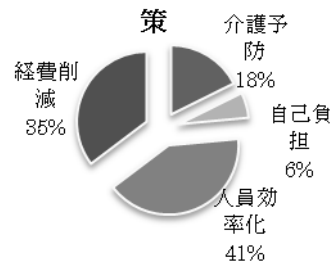


反対に「人員効率化」を挙げた「良好」の事業所が13.0%なのに対して、「均衡収支」33.0%、「厳しい」41.0%と大きく下回っている。

前掲の「3)介護予防サービスを行う上での問題点」において「介護予防は採算がとれない」と回答した事業所が30事業所あった。また、経営状況が「良好」な事業所ほど「人員効率化」を経営収支の改善の

方策として挙げていない。経営状況が「良好」だから採算のとれない介護予防に取り組むことが可能で、人員の効率化をあまり考えなくてもよいのか、それとも介護予防に取り組み、人員の効率化を避けることでES(従業員満足度)が向上し、その結果として経営状況が「良好」になっているのか、卵と鶏のどちらが先かという議論と同じになってしまうが、いずれにしても「自己負担サービスの実施」に取り組むことが収支改善につながっていると考えることができる。

【図表2-4-6】「厳しい」事業所のデ－サービスの収支改善の方策

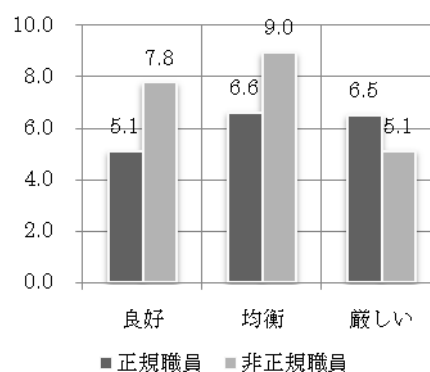


④職員構成による比較

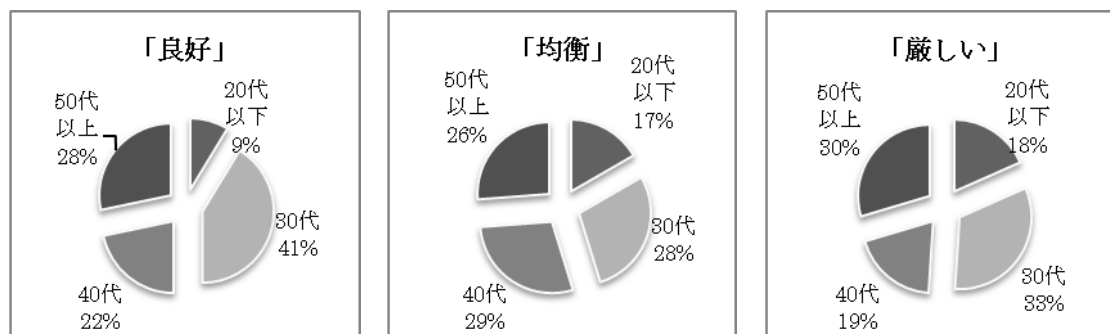
職員を「正規職員」、「非正規職員」の区分で見ると、「良好」、「均衡収支」と回答した事業所では非正規職員が正規職員よりも多く、「厳しい」と回答した事業所では正規職員が非正規職員を上回っている。

次に正規職員の人数の割合を比較すると 20 代以下の職員が、「良好」の事業所において 9.0%なのに対して、「均衡収支」が 17.0%、「厳しい」が 18.0%と経営状況が厳しい事業所ほど 20 代の職員の割合が多くなっている。一方、働き盛りといわれる 30 代、40 代の合計の割合は「良好」63.0%、「均衡収支」57.0%、「厳しい」52.0%と、経営状況が良好なほど、働き盛りの年代の職員を抱えている実態が浮かんてくる。

【図表2-4-7】経営状況別正規・非正規職員の平均人数



【図表 2-4-8】経営状況別「正規職員」の年代別の割合

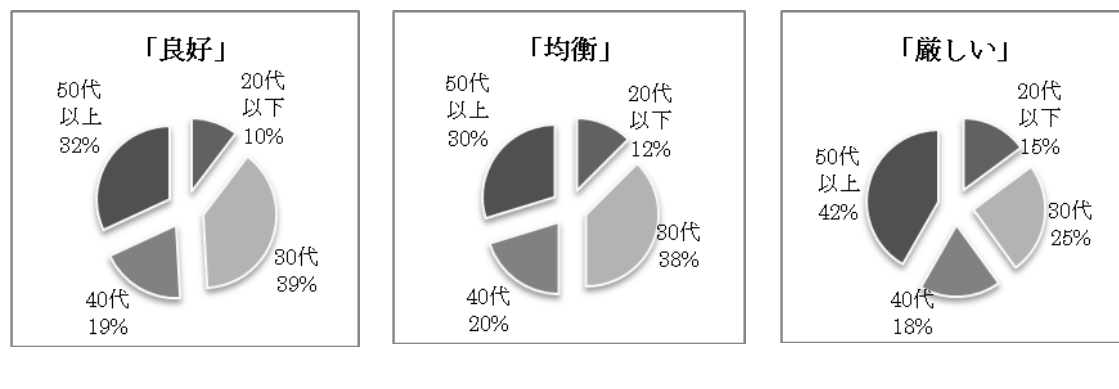


同様に非正規職員の人数の割合を比較すると、おおむね正規職員と同様の結果となった。

経営状況が厳しい事業所ほど 20 代の職員の割合が多くなっており、30 代、40 代の合計の割合が相

対的に少なくなっている。これとは逆に経営状況が良好な事業所は 20 代の職員の割合が少なくなり、30 代、40 代の働き盛りの年代の職員の割合が多くなっている。

【図表 2-4-9】経営状況別「非正規職員」の年代別の割合



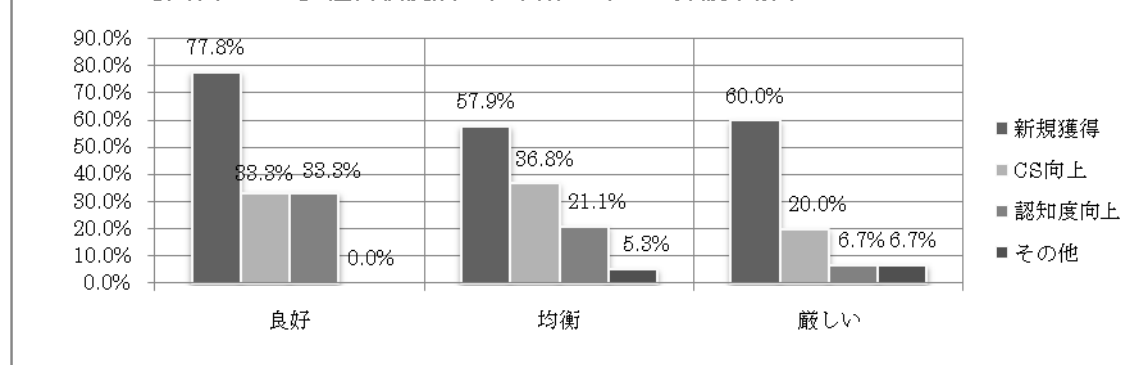
⑤事業所が考える介護予防サービスのメリット

デイサービス単独での経営状況に関わらず、おおむね同様の結果となった。

前掲の「3)介護予防サービスを行う上での問題点」において「採算がとれない」と 30 事業所が回答する一方、介護予防サービスのメリットは「新規利用者の獲得」とした事業所がそれぞれにおいてもっとも多かった。「均衡収支」57.9%、「厳しい」60.0%に対して、「良好」が 77.8%と 20 ポイント弱高くなっていることは、「良好」の事業所が早い段階からの利用者の囲い込みを頭に描いていることが想像できる。

また、「CS 向上」と回答した事業所が「良好」33.3%、「均衡収支」36.8%とほぼ同様であるのに対して、「厳しい」事業所は 20.0%と 10 ポイント以上下回っている。これは前掲「④職員構成による比較」において、経営状況が「厳しい」事業所ほど中心的な役割を果たす働き盛りの 30 代、40 代の割合が少なく、そのため介護予防サービスを行うことを「CS（利用者満足度）向上」につなげることができていないのでは、と考えられる。

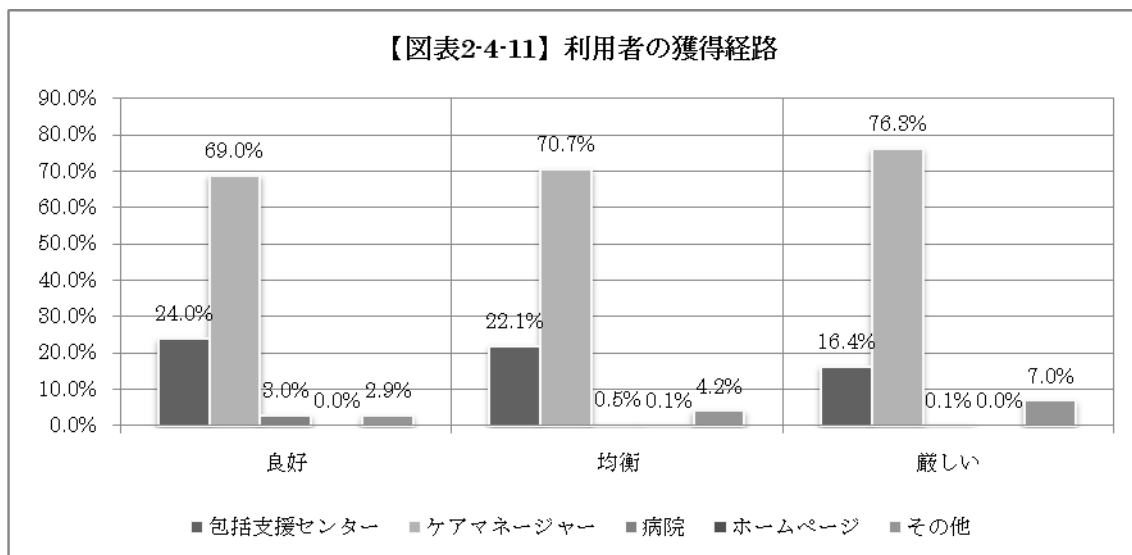
【図表2-4-10】経営状況別 事業所が考える介護予防サービスのメリット



⑥利用者の獲得経路

デイサービス単独での経営状況に関わらず、おおむね同様の結果となった(数値はおおよそ割合で回答していただいた数値を経営状況別に平均値を算出した)。

「ケアマネジャー」の割合が「良好」の事業所の 69.0%であるのに対して「厳しい」事業所では 76.3%と「厳しい」事業所が 7 ポイント上回っている。一方で「包括支援センター」の割合が「良好」の事業所 24.0%に対して「厳しい」事業所が 16.4%と、「良好」の事業所が 7.6 ポイント上回っている。また、「病院」の割合が「良好」の事業所が他の事業所に比して僅かな差ではあるが高くなっている。このことから、経営収支改善のためにはこれまでのケアマネジャーとの関係を維持しつつ、包括支援センターや病院への営業活動を拡大していく必要があると考えられる。



5. 「特定非営利活動法人 野のゆりホーム」訪問調査

(1) 事業者概要

- 施設名称： 特定非営利活動法人 野のゆりホーム
- 代表者： 理事長 森田 昌子
- 所在地： 〒981-3352 宮城県黒川郡富谷町富ヶ丘 2-28-3
- 電話番号： 022-358-2755
- 従業員数： 正規職員 8 名、非正規職員 6 名 (両施設合わせて)
- 定員数： 9 名
- 利用者数： 要介護者 23 名、要支援者 2 名 (両施設合わせて)
- 併用施設： 有料老人ホーム
- デイサービスにおける保有設備：
療養室、食堂、機能訓練室、浴室

(2) 施設沿革と概要

平成 10 年に自宅開放から始まり、平成 14 年からは特定非営利活動(NPO)法人として、現在は富谷地区を中心に家庭的で心のこもったサービスを提供するデイサービスと有料老人ホームを運営しております。

当事業を始めたきっかけは、地域でのかかわりあいの中において福祉の仕事に対しても興味があったところ、お母様が事故に会いお父様も失語症になっていたことも重なって、秋田のご実家からご両親を宮城県に呼び寄せたことが起因となっております。

「自分の親を看たい！」そしてこの事業に携わる直接のきっかけを作ってくださった「ご両親に感謝しております！」という現理事長の強い思いが、そのまま施設の風土として表れているそのような施設です。

介護保険制度の導入やその他の環境の変化に対しても柔軟に対応して、現在では地域の福祉を支える施設となっております。

(3) 施設の現状

①利用者の状況

定員数が9名で利用者がお互いに気心が知れている関係であること、要介護の利用者が多いことが、さらに利用者同士の結びつきを深めているのではないかと感じ取れました。

また、インタビューに伺った時間に(午後の 2 時ころだったと思いますが)ちょうど利用者がレクリエーションを行っており、施設中に笑い声が響いておりとても家庭的な雰囲気でした。

②職員の状況

正規職員とパート等非正規職員の比率では正規職員の割合が若干高く、パート従業員に関しては比較的定着率も安定している状況です。

従業員教育については、OJT(On-the-Job Training : 仕事を通しての職業教育)や Off-JT(Off the Job Training : 職場を離れた訓練、外部研修会への参加)などを積極的に行っており、従業員のレベルアップを行っております。

また、代表者自ら経営理念や介護に対する思いなどを伝えることにより、知識や技術のみならず、従業員に対する啓蒙を図り人材を育成しておられるようです。

(4)施設の特徴

①設備

一般の住宅を改造して利用されているという構造、また立地面においても住宅街に隣接していることからとても家庭的な施設です。

施設の保有設備についても利用者をお迎えするに当たっての必要最小限の設備ですが、そのことがかえってプログラム等に縛られない自由な空間を提供しているものと感じ取れました。

②食事

食事に関しては、家庭料理をメインに施設の台所で作った暖かい手料理を提供しており

利用者の評判とても良いそうです。

また、外食や喫茶店などにも出かけるなどのサービスも提供しており、そちらも利用者の評判は良いようです。

③サービス

「いつでもそばにいる、会話ができる、寄り添える」ことをモットーに女性ならではのきめ細かな心のこもったサービスを提供しております。

常に見守り・声掛けを徹底し、利用者の方々の意思を尊重し、ただサービスを提供するだけではなく、それぞれができることに参加することによる利用者参加型のスタイルも、この施設の特徴となっております。

施設外のレクリエーションの取り組みの積極的で、利用者やご家族はもちろんのことケアマネジャーや地域ボランティアの方々の満足度も高いようです。

④情報発信

以前は施設情報誌なども発行し、周辺の住民などにも情報を発信し好評を得ていたようですが、最近は負担面から休止しているようです。

利用者のご家族向けでは、定期的な面談のほか連絡帳などで利用者の施設での状況を報告するなど、利用者の満足度向上を計っております。

⑤地域福祉の担い手として

ご家族の急な用事や他の施設ではケアができなくなった方でも受け入れており、利用者やそのご家族、また地域の方々との結びつきを大切にしております。

また高齢者向けのサービスだけではなく、子育て支援などのサービスも提供しており、地域の方々にも好評のようで、まさに地域福祉の担い手として地元に愛される施設です。

(5) これからの施設の方向性

ターミナルケアならびに複合施設の取り組みについて

目指す将来像の中で、ターミナルケアならびに障がいを抱えている児童などの子育て支援に取り組みたい、そしてご家族が安心して預けられる施設を作りたいとの話を伺いました。

施設として機能し、そのビジョンを実現するためには、

- ・看取りのための個室の確保や児童を受け入れるための環境整備
- ・医師や看護師、児童指導員や保育士のなどの専門的な人材の確保
- ・従業員に対する理念や専門的な知識などの周知徹底

などが必要になるものと考えられます。

上記に対する方策として考えられることの一例としては、

- ・事業目的の明確化(経営理念などの再構築など)
- ・事業投資や資金調達の立案(事業収支計画及び利益計画など)
- ・同地域の医療機関など関連施設との連携
- ・平常時作業並び作業緊急時対応などのマニュアルの整備

などがあげられます。

(6) 施設の課題

①利用者の獲得

創業当時は近辺に利用者となる世代の方が少なく、最近ご家族が親を呼ぶようになり徐々に利用者が増えておりますが、それにも増して新規参入の割合が高くなっており、競争が激化しております。

利用者を獲得するためには、組織的な営業体制の強化ならびに地域包括支援センターやケアマネジャー・地域民生委員との連携体制の構築などが考えられます。

②従業員の定着率の向上

景気の低迷などのより就業の申し込みは来るが、正社員において定着率が低いことが顕在化しております。従業員の離職により業務ノウハウや知識が社外に流出し、経営資源の蓄積が計れない可能性が懸念されます。

対応策としては、従業員などの働き手に対してもそのニーズに対応した選択肢ならびに意欲を掻き立てることができる人事管理制度の構築などが考えられます。

③機会損失の発生

現在併用施設としてある有料老人ホームにおいて、受入れ施設や人員などの制約により利用者を断っており機会損失が発生している状況であります。

複合施設などの将来に向けた新たな取り組みとともに、受入れ体制の充実を考えることも、今後の事業機会と成長のためには必要かと思われます。

(7)インタビューを終えて

お会いした第一印象は、とても明るく前向きな方でした。いろいろな取り組みに関してもポジティブで、人を引き付ける魅力を感じました。施設の雰囲気もそのまま、利用者も楽しく過ごし、笑いの絶えない空間がとても印象的でした。

その一方で「高齢者のみならず、地域のさまざまな方々に対してケアを行っていきたい。」その素晴らしい理念が、従業員の方々までなかなか浸透していないこともあり、経営理念の周知を図ることが必要ではないかとも感じ取れました。

介護福祉のみならず児童福祉並びに障がい者福祉に関しても関心が高く、実現した暁にはとても素晴らしい地域連携が図れるのではないかと感じられました。

6. 「事例 2」 訪問調査

(1) 事業所概要

- 運営主体 : 社会福祉法人
- 定員数 : 30名
- 併設施設 : 特別養護老人ホーム、老人短期入所施設、居宅介護支援事業所 他
- 施設場所概要 : 住宅街
- 保有設備 : 食堂、多目的室（食堂ホール）、機能訓練室、浴室（一般、機械）、カラオケ、送迎車（2台）

(2) 施設沿革

①概要

施設は、仙台市中心部からのアクセスが良い住宅地にありながらも自然が多く、静かな環境にあります。周辺地域には、昔からの住宅地、新興住宅地、県営住宅などがあり、高齢者人口も決して少なくはありませんが、老健施設、グループホーム、通所介護、通所リハビリなど、多数の介護サービスが参入してきており、激戦区となっている。

ご利用者の皆さんが、住みなれた地域の中で、その人らしく過ごせるよう、多様な介護サービスを総合的に提供しています。

②管理者の経歴

福祉系大学卒業後、特別養護老人ホームの介護職員を2年半経験しました。もともと生活相談員と言ったソーシャルワーク系の仕事に進みたかったため、生活相談員を募集していた当施設に移りました。

施設には、立ち上げ時から参加しています。立ち上げ当初は、いろいろなことが決まっていない状況もあったため、生活相談員業務だけでなく、介護業務等の様々な施設業務に対応しなければなりませんでした。平成12年の介護保険制度導入に伴い、施設の介護支援専門員も兼務しました。現在は施設長となり、デイサービスと居宅介護支援事業所の管理者をしています。色々な施設の運営に携わり、組織も大きくなった事もあって、比較的若い割に責任ある立場となっています。

③事業開始時の苦労

立ち上げの時は、デイサービス等の在宅部門は別の者が担当し、自分は施設部門がメインだった。一般的には新しく事業を始める場合、最低限必要な数の経験者は確保すると思うが、スタート時の直接処遇職員は、介護職員15名、看護職員2名、相談員1名、このうち経験者は私を含め5人と、キー

パーソンになる人が少ない状態で対応していた。このため当初は、利用者へのサービスがなかなか計画通りに行かなかった。

例えば、オムツ交換やシーツ交換等の介護業務だけでなく、朝になってもカーテンを開けないとか、食事にしてもいっきに口の中に入れている等。普通、新人が1人入っても大変なのに、大多数が新人という状況で、どういう風に教育したら良いのか分からず、悩んだ。最後は「言い続けるしかない」という事に落ち着いた。

④施設運営面での苦労

スタート時にマニュアルは作ったが、作ったからその通りに出来ると言う訳では無かった。結局、現場の自分達で業務のやり方を確立して行った。この様な経験は、なかなか望んで出来る事では無いので良い経験になったと思う。

⑤介護保険スタート時の苦労

施設開設の時は、まだ措置制度の時代であり、平成12年の介護保険制度スタートのときは、まずその制度そのものを理解するまでに時間がかかった。生命保険などと同じように、保険料を支払って、保険事故が起きた際に現物給付を受ける、と考え、やっと理解できた。

前述の様に介護保険制度のスタート時は、制度自体の理解が難しかった事に加え、介護報酬手続き等、詳細なルールの整備が追いついておらず、ギリギリで決まってくる状況であり、対応するのが大変だった。さらに、介護報酬請求用のパソコンも導入したため、使い方を覚え、運用ルール決めもしなければならぬなど、一苦労だった。

(1)センターの特色

①概要

当センターの場合、要支援者の中に介護度が重い方と一緒にイヤと言う方は余り多くない。理由は開所当初からの利用者がおり、利用者同士が顔見知りなので新しい利用者もその関係性の中に入ってくるから。たまにはあるが多くはない。

②保護者とのコミュニケーション

特別な内容ではないが、連絡帳にてご家族に1日の状況や出来事を説明している。また送迎職員が直接説明も行なう。更に重要な内容であれば、看護師や生活相談員、その他の者が一緒に利用者宅を訪問して説明する等で必要なコミュニケーションを行なっている。

③従業員への教育と福利厚生

各部署の直属の上司から部下に対して OJT を行っている。また、コミュニケーション量が教育量になっていくと思っているので仕事上でコミュニケーションをとるように心がけている。シッカリ話をし、まじめな話も冗談も言い合える様な関係、あくまでも仕事としてのけじめは大切だが、ざっくばらんに何でも相談できるような関係は、管理者側から作っていかなければと思っている。現在は特に中間層、リーダー層の教育に力を入れている。

外部研修については、市や市・県社協から年度初めに年間研修計画の通達が来る。また随時で、研修案内も送られてくるので、その中から法人内の研修企画委員会や施設長ミーティング等で Off-JT 教育の内容を選択している。

④人材確保

現在、人事採用の担当者もやっている。当法人では、人材の確保や定着の方策として、資格や実務経験年数により俸給表の差はつけているが、就労に制限がない場合は全員常勤採用をしている。条件的にもそんなに悪い方ではないと思っている。結果として離職率も低く、職員の平均年齢も上がってきている。また、学校における施設ブランドを上げるためにも実習生を大切にする事が大切と考えている。

⑤社会福祉法人で良い面、不便な面

県や市からの監査等が入ることもあり、法令遵守体制が作りやすい。

地域福祉の窓口として、公益事業である社会福祉法人の形態は良いと思う。本体施設となる特別養護老人ホームに加え、様々な事業を併設しているので地域福祉のキーになり得る。町内会や社協、学校等からも色々な招待などが来るし反対に当施設にお呼びする事もある。福祉ということもあり、民間企業に比べれば受け入れて貰い易いと思う。

(4)施設の現状と課題

①概要

プールのある介護予防デイの人気があるとの話を聞いたことがあるが、新たなサービスとしてプールを作るのは無理。利用者が昔からのサービスを望む声も多いので、重度の利用者への対応に力を入れて行きたい。小規模デイではそのような利用者をハード的に受け入れづらくなっている実情もある。重介護に対応できる設備もあり、広さの面でも十分受け入れられる。デイサービスの特色を打ち出していかなければならないので改善して行きたい。

コスト削減のために取組むべき事は、システムの再構築。今まで介護保険の相次ぐ改定等でシステム対応が追いつかない状況だった。今後は業務と関連できるシステムにして省力化を図りたい。また

備品関係についても調達の見直しを図っている。

②事業リスクの問題

措置制度の時は、利用者にも「面倒を見てもらう」という意識が強かったが、今は「保険料を払っている」「良いサービスを選ぶ」といった権利意識が強くなったと思うので、保険料、利用料に見合ったサービス、またそれ以上のサービス提供が必要で、「選ばれる施設」を目指さないと、事業として先細りになるのが目に見えている。

③制度による問題

制度の運用が難しくなり、「やれる事」と「やれない事」の区別が明確で、かつ難しくなった。例えばデイサービスの場合、送迎時間はサービス提供時間に含まれず、利用者が席について朝の挨拶をした時点から帰りの挨拶をした時点までがサービス提供時間になる。その時間により 2～3 時間、3～4 時間、4～6 時間、6～8 時間とそれぞれサービス単位がわかれている。

これまでは送迎に時間がかかっても 1 日は 1 日のサービス提供。また外出行事等の場合、その帰りに利用者を直接自宅にお届けする事も出来たが、今は出来ない。この様に制度上不自由な面が多く、臨機応変なサービス提供が難しい実情がある。

④行政や制度に対する要望

人の「生・死」に直結する領域である社会保障費には手を付けないで欲しかった。社会保障費には手を付ければ反発が出るのは当たり前。

サービス事業所を同じ地域に乱立させないで欲しい。現状は条件を満たしていれば開設 OK。もちろん環境がどうであれ「負けない経営体質を作りなさい」、「質を確保しなさい」と言う話かもしれないが、特に通所系は施設が多すぎる。施設が潰れることは利用者も困る。ある程度は何とかして欲しい。

⑤配車効率の問題

以前施設に対して出た文書だったと思うが、行政から「安全面を考え送迎は 2 人で行うよう」指導があった。送迎対応エリアを広げたり、サービス提供開始時間に間に合わせるためには、1 人送迎をしなければならないとは考えるが、当センターでは危険性やリスクを考えて現在も 2 人で送迎を行っている。利用者の状況に合わせて 1 人送迎も検討していかなければならないと思っている。

曜日による利用者の使い分け等は行っていない。それが出来る程の利用者数がない。条件無しで受け入れても満杯にならない程度の利用者数しかいないのが現状。また、自分もケアマネをやっているのだから、条件が付けば付く程、そのサービスが使いづらいと感じる。

⑥施設としての注意点

「ブランド力向上」と「営業能力の向上」「サービスの質向上」がうまく重なり合うと良いと思う。独自のサービスを提供して利用者を増やす等もっと積極的に行なう事も大切。また経営状況にあった規模に縮小する事も必要かも知れない。

ハード面の他にソフト面で職員の質を高める必要がある。その中でも中間職が特に大切。介護リーダー、主任、副主任等、職場のリーダーを育てて行く。また職員の中には、専門職としての教育の前に一般的な社会人として、また人の教育が重要と思うことも多い。「あの職員がいるからこの施設を利用する」と言ったニーズもあると思う。

作業療法士等の採用も必要。ただ作業療法士は設置基準に入っていないため待遇面で難しい部分がある。他にも、リスクマネジメントの充実や看護師の勤務体制整備が必要と考えているが、第一としては利用者確保が緊急の課題。

(5) 今後の方向性

①事業リスクの問題

利用者の転倒等、訴訟リスクについても保険手当とする等、事業者として意識しておかなければ、事業上の大きなリスクになると思っている。

②配車効率の問題

1人送迎の対応をしている事業所が多いのも事実。そうやって送迎対応エリアを広げていかなければ厳しい状況。別段、当センターの対応エリアが決められている訳ではないので、1人送迎であればもう少し広げられる。

③保護者とのコミュニケーション

今後、利用者のご家族に来所頂き、家族介護の講習会等を開催したいと考えている。例えば車椅子の押し方や、おむつ交換の仕方等、テーマはなんでも良いと思う。家族介護の講習会を通して職員の顔も覚えて頂きながら保護者とのコミュニケーションを行なう場を企画する予定。

④今後の収益確保

収益確保に必要な事は、エリアを広げる事と営業活動。具体的には、相談員が居宅介護支援事業所に挨拶に行っておパンフレットを置き、今の空き状況を伝える等。他には町内会の会合での講演依頼等に対応する事で地域の方々とのコミュニケーションを保つ事など。

事業者の多い仙台市内の事業所と比較して、全国的にはデイサービスセンターは収益率の高い事業だと思う。全国的な問題であれば介護報酬をアップする等と言う話になってくると思うが、一部だけ

が厳しいという状況なので全国的な問題に発展しない。地域間格差は何とかして欲しい。

(6) ヒアリング後の感想

「介護」は、まさに「走りながら考える制度」である事を実感するインタビューでした。新しい事業分野でノウハウの蓄積も少ない中、比較的年齢の若い管理者が、暗中模索、試行錯誤の中で知恵と工夫を振り絞りながら、毎日最善の解決策を見出していると感じました。昨今、福祉関係従事者の待遇・給与に関する色々な問題が指摘されてはおりますが、そこに関する若い管理者にとっては自らの関る仕事の重要性、利用者からの感謝の言葉、施設運営が軌道に乗ってきている事等から、少しずつ「自信」と「誇り」、そして今後の「手応え」を感じ始めている様に感じました。

今後も制度改正が定期的に行なわれ、時には大きな変革を迫られる事もあると思いますが、若い人材が大きな責任と権限を与えられ、日々成長している現状に鑑みれば、どのような困難もきっと柔軟に、逞しく対応されるのだらうと思います。

我々、中小企業診断士も今回の経験も基に福祉関係者への「常態的支援」が出来ればと思います。そのためには自分自身の更なるスキルアップが必要と感じました

7. 「事例 3」 訪問調査

(1) 事業所概要

- 運営主体 : 社会福祉法人
- 定員数 : 25名
- 併設施設 : グループホーム他
- 施設場所概要 : 住宅街

(2) 施設沿革と概要

市内住宅街にて長年開業医として高齢者医療を中心に力を注いでこられた現理事長が、高齢者福祉サービスを国へ依存するのみではなく、自らの手で地域高齢者へ還元したいとの思いを強くされ、社会福祉法人を設立の上、デイサービス・グループホーム併設施設として事業を開始しました。

介護施設と医療機関との連携を密にする事により、利用者本人・利用者ご家族が共に安心して介護サービスを受ける事が出来ること、利用者間及び地域住民との連携、生き甲斐の創出を目指し日々力を注いでおられます。

(3) 施設の現状

①利用者の状況

デイサービス利用定員は25名であり、ほぼ定員に近い利用者数の日もあれば、十数名の日もありと、そのバラつきは大きい状況となっています。

利用者の内訳を見てみると、身体機能や認知症の程度（要介護度・要支援度）のバラつきが大きく、利用者毎のサービス提供の質の違いが現場の負担を増加させていると考えられます。ただし、利用者同士がお互いの姿を見る事により「刺激」を受ける事による効能も見られ、一概に悪い面ばかりとは言えない、とのお話も頂きました。

環境の変化へ敏感な利用者も多く、使用座席の違いひとつが問題となる場合もあり、同じ顔ぶれ、同じ環境でのサービス提供が、利用者へ「安心感」を与えている面もあると考えられます。

介護予防対象となる要支援利用者については、原則週1回の利用となっており、要介護利用者のうち、他施設との併用利用者は4～5名程度となっています。

他施設利用の理由としては、以下のものが挙げられます。

- ・リハビリテーション中心のメニューを受ける為
- ・ショートステイ利用の準備としてその施設に慣れるため

②送迎の状況

事業所開設時の理事長理念を反映し、比較的近隣住民の利用者が多くなっています。その為、送迎範囲は近隣 10Km 圏内であり、原則 2 人体制による送迎が実施されています。

送迎効率を考えた場合、現状では効率が良いとは言えません。その理由として、以下のものが挙げられます。

- 1)送迎用車両の保有機能の違い（通常車両・リフト付き車両等）により、車いす使用利用者の場合リフト付き送迎車でなければならない等制約がある為、効率的な配車予定を組む事が難しい。
- 2)「まずは利用者を増やす事」を目標に施設運営を開始した事、利用者ご家族の要望等により、たとえば曜日による利用地域の設定などが難しいなど、送迎地域の多方面化が発生している。
- 3) 1 人暮らしの利用者増加により、利用者宅到着から出発まで時間を要するケースが多い。
- 4)送迎時刻の利用者要望及び、1)の理由により、同一地域方面への複数回送迎が発生している。

送迎効率の低さにより、利用者施設到着時刻には 1 時間半以上のズレが発生しており、早い時刻で入室した利用者へは血圧測定等バイタルチェックは行うものの、全員到着後のサービス提供が基本の為、待ち時間が発生しています。

③職員の状況

正職員については、新卒職員の採用が大半となっており、職員定着率も良好です。

都合により退職する場合でも、年度が替わる 3 月末退職を推奨しており、中途退職による一人当たり職員負荷が過度にならないよう注意を払っています。

勤務シフト表は 1 ヶ月単位で作成しており、有給休暇取得等の本人希望を極力実現する努力を行っています。休日は 4 週 8 休制、有給休暇・超過勤務手当も法律に乗っ取った体制を整えており、「行事手当」等の特別手当も完備しています。産休・育休制度もあり、法人設立後これまでに 2 名の利用実績があります。職員互助会や小グループでの親睦会実施による職員間コミュニケーション向上へも力を注いでおられます。

(4)施設の特徴

①食事

昼食として提供される食事には、大変こだわりを持たれています。

目指すは「家庭料理」であり、スタッフ自らがスーパー等へ足を運んで材料の購入を行っており、その日の品揃え・季節の物を意識し、施設内で調理を行い提供しています。

また、利用者からのリクエストメニューや選択メニューなどの企画も行っています。

定例ミーティング等の機会を見つけ利用者提供食を試食し、様々な意見を聴取のうえ、厨房スタッフへのフィードバックへと結びつけ、更なる質の向上、利用者の好みへの対応充実も図っています。

スーパーへ足を運んでの購入により、食材費の圧縮へも結びついていると考えられます。

②お風呂

準天然温泉システムを備えた浴槽を完備しており、広い浴室の「一般浴室」と「特別浴室」を備えています。

③従業員教育の充実

介護サービスは人から人へ提供する無形のものであり、介護の「質」に対するこだわりを強く持たれ、従業員教育へ力を注いでおられます。

法人全体として取り組んでいる具体的な教育方法・内容は、以下の通りです。

1) 定期的に全職員参加による内研修会の実施

2ヶ月に1回外部講師又は、内部有識者による施設内研修を実施し、実践へと生かすための知識を習得する。

(研修内容例)

- ・おむつシッター講師によるおむつの種類・特徴・使い方研修
- ・栄養士講師による高齢者と栄養・美味しさ・食べやすさ研修
- ・感染症対策研修
- ・AED取扱研修

2) 各種委員会の設置

下記3つの委員会を発足させ、定期的に検討会を実施し、全体研修会において研究報告を行っている。それにより、個別案件の深い考察と全職員の知識・ノウハウの共有を図っている。

(設置委員会)

- ・事故防止委員会
- ・手順書作成委員会
- ・サービス向上委員会

3) 施設間交流・交換研修

法人内施設間での従業員交流・人員交換研修を実施し、お互いの業務理解と従業員間交流を通してのノウハウの共有と知識の補充を行っている。

4) 新入職員勉強会の実施

施設内有識者による新入職員集中研修を実施している。

5) 外部研修会への積極的な参加

社会福祉協議会、老人福祉施設協議会等が主催する外部研修会へ、対象従業員(リーダー候補者等)を選定の上、積極的に参加してもらい知識補充へ努め、受講職員から各従業員へ知識還元の仕事組

構築している。

④広報活動

利用者獲得及び地域住民との連携を図る為、これまでに実施した主な活動は以下の通りです。

・ケアマネジャー、包括支援センターとの連携強化の為、相談員への定期訪問を実施し、文書による曜日毎の空き情報及び、既存利用者の特色（男性・女性が多い、お話し好きの利用者が多い等）についての情報提供

- ・町内新年会、敬老会等町内会催しへ積極的に参加
- ・町内回覧板利用による広報活動
- ・市民センターへのポスター掲示
- ・地域における講演会への講師派遣

（市民センターからの依頼による、地域住民を対象とした「認知症教室」講師派遣 等）

- ・施設知名度向上を目指し、民生委員を施設へ招待の上、サービス内容の紹介と今後の計画説明及び、食事試食会の実施

⑤利用者の参加

利用者はサービスを提供されるのみではなく、例えば給食前後にテーブルを拭いて頂く等、利用者個人のレベルに応じた「その方の出来る事」で積極的にかかわって頂く事を意識し実践しています。

⑥利用者ご家族への情報伝達

利用者ご家族宛てに、利用日毎に連絡帳にて施設での様子等をお伝えしています。

また、広報紙の発行により、ご家族の分からない施設での状況伝達に力を注いでいます。

(5) 今後の方向性

ご面談頂いた施設長様・事務長様とお話をさせて頂く中で、デイサービス業界全体の視点に立ったお話を多数お聞かせ頂きました。要約すると、以下の内容となります。

もっとも大切な事は、いかにして利用者の皆様が充実した日々を送って頂くか、という事です。その為にも、サービスを提供する職員が「専門職業人」としての誇りを持つ事、安心して一生の仕事として従事する事が出来る業界となり、これらを実現する組織を目指す事が大切となるでしょう。

また、施設未利用者情報の収集手段も強化し、特に1人暮らし高齢者のサポート体制を強化出来ないだろうか・・・

お話の中で頂いたご意見を、具体的手段として落とし込むと以下ようになります。

1)利用者サービスの充実策

・利用者は通常生活圏を脱出し、外出先での自然・人との触れ合い、ちょっとした食事等を大変楽しみにしている。その事を踏まえ、年数回の計画性イベントだけではなく、さらに発展させて、個人要望へ対応出来る仕組みを作り、その日の利用者希望・体調等を考慮した利用者個別サービスを提供する。

2)職員従事環境の整備

・若手女性職員が多い施設も多数ある事を考えると、一つの方法として、結婚、出産後も安心して仕事出来る環境を整える為、保育施設等の設置又は既存保育施設との連携構築により、働きやすい職場環境を整える。

・柔軟な勤務シフトを可能とする勤務体制を構築する。

3) 1人暮らし高齢者サポート体制の構築

・民生委員、認知症サポーター等との連携を強化し、情報共有及び連携組織として合同の取り組みを行う。

(6)施設の課題

施設の課題を4つの視点でまとめると、以下の通りとなります。

①従業員

1)介護予防対応の人員として、PT（理学療法士）を配置した方が、提供サービスの質向上という観点で有効であると考えますが、PT 人員不足・人件費的制約（採算性）との関係で補充できない。

2)現在の正社員は10代～30代前半の若手を中心であり、人件費をある程度抑える事が出来ているが、今後の昇給等を考えた場合、採算を合わせる事は厳しくなる。

3)介護福祉士資格の多様な取得ルートの影響により、入社時の資格取得者間スキルのバラつきが大きい為、職員教育上の非効率化が発生している。

4)リーダー（現場責任者）人材の不足による現場の混乱が発生している。

②利用者増員策・ケアマネジャー等連携策

1)現場サイドから見れば、利用者によっては認定と実態との不一致者も存在しており、その結果、ケアマネジャー作成のケアプランが実情と合わない事態も発生している。これを改善するため、更なるケアマネジャーとの密な連携構築・情報共有が必要である。

2)民生委員・認知症サポーターとの連携が弱い。

3)介護保険制度上の制約が多く施設の特色を鮮明に打ち出す等、他施設との明確な差別化が難しい。

③送迎について

送迎効率向上は大きな課題である。

④サービスの質と収支のバランス

介護保険制度上、提供サービス毎の報酬は決められており、要支援者については利用回数にかかわらず定額報酬となっている。サービスの質向上を目指す上で、自費負担によるサービス追加は現実的に難しい状況であり、更なる間接経費（事務経費・送迎経費等）圧縮を行い、いかにサービスの質向上へと結びつけるかが課題である。

(6) ヒアリング後の感想

介護のサービス実施現場においては、利用者とサービス提供実施者である職員との face-to-face のかかわりが大変重要であり、利用者にとって充実し安心感を与えるサービスを提供する為には、職員の就労環境を充実させる事が不可欠であると同時に、専門職業人としての誇りと遣り甲斐創出も重要である、と強く認識されていると感じました。

開業後数年とまだ歴史の浅い当施設にとって、職員教育は最重要課題であり、一歩ずつ思考錯誤しながら前進されており、ケアマネジャーから利用者へ当施設紹介の際には、「食事が良い」「お風呂が良い」と併せて、「働いている『人』が良い！」との話も伝わってきており、職員教育の効果が「評判」として浸透しつつある事は、当施設にとって大きな「財産」となるでしょう。

介護報酬改定等の影響もあり、事業採算性を維持する事が難しい現状において、介護サービスの更なる質向上を目指しつつ、間接経費の徹底的な圧縮を中心に自助努力されている姿は、他既存施設の模範に値するものでした。

「利用者の方から充実したその日を過ごして頂きたい」

「職員にはやっぱりこの仕事を選んでよかったと思える人になってほしい」

「理想と現実とのギャップ」に悩みながらも、将来ビジョンをしっかりと持ち、「地域貢献」と「職員の幸せ」を創造していこうという強い決意を感じるインタビューでありました。

8. インタビュー訪問

当協会ではこのたび、『宮城県の高齢者福祉施設等に関する調査研究～デイサービス事業の経営における現状と課題～』と題し、高齢者福祉事業に関する調査研究を行ってきました。

デイサービスなど的高齢者福祉施設は、高齢化社会の進展により今後利用者数の増大が予測できる一方で、労働環境や制度面などでさまざまな問題点も指摘されております。

そこで、より深く日常の業務上における課題点などを把握するために、実際に介護事業に従事している方を代表して、

(1)「高質なサービスを提供する」ことをモットーに、訪問系から通所系まで幅広い事業を全国展開している介護業界のリーディングカンパニーである「アースサポート株式会社」の取締役北日本統括部長の石原様と

(2)利用者主体のサービス提供と地域福祉の向上をモットーに、仙台市にて訪問・通所・施設を総合的に展開するグループ事業者の「管理者・介護支援専門員」

のお二人がたにそれぞれお話をお聞きました。

① アースサポート 石原様

私たちのサービスを一人でも多くの利用者に提供したい！

—「御社は開業から13年で飛躍的に業績が上がっておりますが、これまでの経緯など簡単に教えてくださいませんか」

A「今でこそ順調ですが、苦労の連続でした。私達は措置（制度）の時代からやっておりますが、介護保険制度の導入から今日に至るまで一貫して『良いサービスを提供したい！』という使命感だけでここまでやってきました。」

「お年を取られてもご自身の家で暮らしたいという方々がほとんどだと思うので、一人でも多くの人に私たちのサービスを提供したいといったその思いです。そのひとつひとつの積み重ねです。」

—「措置（制度）から介護保険制度に代わって一番感じたことはなんですか」

A「利用者は施設を選ぶにあたり、いくつかの施設を見学し体験します。家族も一緒にきます。だから

きちんとした対応や良いサービスができないと選ばれない。事業者も利用者のニーズにあった施設を作っていかなければならない」

「必要によっては、デイサービスなどでも、どのような利用者をターゲットにするかを明確にすることも必要であると思います。」

「そういう意味では競争は激しくなりました。当然利用者のニーズをくみ取れないところは収益が厳しくなり淘汰されていくわけです。」

収益を上げて利用者や従業員に還元！

—「競争や収益といったことに対して拒否反応を示す方々もありますが・・・」

A「介護の業界は、福祉（公的サービス）的な要素と企業として収益を上げていかなくてはいけないといった要素の両方が混在していると思います。どちらかが抜けていてもダメ、バランスが大事だと思います。実際問題として福祉（公的サービス）的な要素が強い傾向になっておりますが・・・」

「利益の追求が良くないかと言うと決してそうではないと思います。結果としてそれが利用者に対するサービスの向上や従業員の給与として再配分されるわけですから。介護報酬は決まっているわけで単価を勝手に変えることは出来ません。しかし従業員の給与はベースアップしたい。だからスケールメリットなどにより経営資源の効率化を図る必要があると思います。」

—「介護事業は労働集約的な産業のようでスケールメリットを享受しにくいと思いますが・・・」

A「基本的には人件費が主体なのでそのように思いますが、いろいろな営業拠点があるとコンピューターや車両設備などを一括して購入し管理することで効率化を図ることが可能となります。システムを構築するなど事務的なインフラ整備などでも同様に効率化を図れます。」

「費用は現場だけではなくて、それを管理する間接的な費用もありますので、大きくすればするほど効率化を図れ、収益力が高まります。その分のコストを人件費などに再配分できます。」

サービス提供者のモチベーションの向上を図る！

—「給与面のほかに従業員のモチベーションを向上させることとして取り組んでいることはありますか」

A「管理者として活躍したいと思っている従業員の方々に対してキャリアアップという環境を提供しております。また介護スキルを向上したいと思っている従業員の方々には技術力をアップする研修や配

置転換などを行っております。」

「複数の事業並びに施設を運営しているので、そのような環境を提供できます。従業員もそれを実感しておりますので、働き手のモチベーションはとても高いです。日ごろから従業員の能力を最大限引き伸ばすように考えフォローしております。」

—「社員研修の中身を教えていただきたいのですが」

A「入社してすぐに経営理念や基本的な技術研修を行います。普段の技術研修としては定期的に3カ月ごとに行っております。」

「また当社はいろいろな施設がありますので、OJT(On-the-Job Training: 仕事を通しての職業教育)などでさまざまな実務を行うことが可能で、その環境を最大限活用して社員研修や管理者研修などを行います。」

「研修は、正社員・パートなどという選別はしておりません。あくまで本人の働き方など自主性を尊重しておりますので、仕事の内容で評価します。キャリアアップなどにより社員に登用する制度もあります。」

—「御社は、通所施設の他に訪問介護にも経営資源を投入しておられますよね」

A「介護保険制度の基本的な考え方は在宅だと思います。本来の私たちの事業の柱は訪問入浴と訪問介護です。」

「当社があえて事業運営が難しい訪問系サービスに力を注ぐ理由は、第一に住み慣れた家での生活を希望する利用者が存在する限り、サービスをストップしてはならないという福祉サービスの原点に立った民間企業としてのプライドです。」

—「訪問入浴などを提供するメリットは」

A「訪問入浴サービスは、介護事業の中で最も総合力が要求されるサービスです。これを収益の柱にできれば、今後後発で他のサービスに進出しても提供するサービスの質の面で、他の事業者より優位に立てると考えています。」

—「競合他社が少ない理由は」

A「安定した利用者の確保と人的資源や設備の面で収益を上げにくいことです。それでなかなか事業化しにくいようですが、当社ではノウハウの蓄積や効率的な経営資源の活用などによりコンスタントに収益をあげております。そこが私たちの強みです。」

魅力ある業界にするために規制緩和は必要！

—「制度的な問題点についてなにか感じることはありますか」

A「財政的に非常に厳しい状況は十分承知しておりますが、介護職員に対する給料などは他の産業に比べて極めて少ないと思います。たしかに保険制度が構築されて10年余りの産業なので、働いている方々も比較的歳が若くて、一概に比較検討できない部分はありますが・・・」

「それを解決する一つのアイデアとして規制緩和を行っていただきたいと感じております。具体的に述べますと、新しく施設を開所した場合、利用者が1人もいないのに、定員数で決められた常勤スタッフを配置しなければならない。(利用者の増加など)段階的に増やしていくことは出来ないのです。収益は上がらないのに人件費は嵩んでいきます。事業者にとっての負担はとても大きいです。」

「また請求業務なども複雑で、そのことによる間接的な費用の負担も大きいです。サービスの担保という側面はありますが、無駄な経費もかかっていると思いますので、実態を把握して無駄な部分はなくして欲しいと思います。それが結果的には保険料の削減にもつながるので・・・」

介護業界の発展のために寄与したい！

—「業界大手として今後介護事業にどのようなかたちで取り組んでいきますか」

A「前述の規制緩和に関しては、民間のノウハウや活力を社会福祉の充実の役に立てるためにも、業界団体などを通して制度改正などのアピール活動をしていきたいと思っております。」

「さらに私どもの使命として、同業他社に対して研修プログラムなどを提供していきたいと思っております。また所轄官庁の考え方などの情報公開を行うことなどにより、業界全体のレベルアップに寄与していきたいと思っております。」

「いろいろな事業所があり今後も新規の参入者が増えてくることは確かだと思います。継続的なサービスを提供するためには、お互いに切磋琢磨してサービスの質を向上させていかなければならない。そのお手伝いをしていきたいと思っております」

② グループ事業者 管理者・介護支援専門員

—「まずはじめに、日常の業務をお聞きしたいのですが」

A「利用者や事業所を訪問して、利用者の立場に立ってどのようなサービスが良いかをプランニングして、利用者にマッチングした施設を紹介しております」

「利用者の希望を聞いて、ケアプランを組み立て、モニタリングし、場合によっては変更することも行ないます。」

「サービスによっては、介護保険だけではなく自費のサービスを薦めたり、場合によってはインフォーマルなサービスを薦めたりします。」

—「月のスケジュールとしては、どのような感じですか」

A「今は要介護が31人に要支援が6人ですが、時間的には余裕がない状態です。一か月に1回だけという方もいますが、そういう方ばかりではなく何回もいかなくてもいけない方もいます。」

—「時間割り振ってスケジュールどおりというわけにもいきませんよね」

A「そうですね、昨日もデイサービスの送り出しの様子を見に行ってきましたが、利用者の用意が上手くいかなくて、結局2時間くらいいました。そのようなことも結構多いです。」

—「そうすると昼間は利用者や施設を訪問して夜はそのような書類の作成ですか」

A「そうですね、昼間は利用者の状態を確認して、夜はモニタリングなどの書類を作ります。」

「それに新規の利用者などは、サービスが定着するのに時間がかかったり、利用者が施設を体験してピタッと会えばいいのですが、違うとまた別な事業所を選ばなくてはいけないのでその調整なども大変です。その合間にも訪問とかいろいろな仕事が入ってきてしまうので、そうすると忙しくなってしまうです。」

—「管理者の立場で仕事して現状の問題点などがありますか」

A「人材教育に関しては結構大変です。でも自分自身も周りの方々から教えられてここまで育ったので、あたりまえのことと思ってやっております。」

「あと大変なのは、書類が多いということです。縛りが多くて、重複する書類も多くてもう少しなんとかならないかなと思います。経過支援を書くけれどさらにモニタリングを行う、似たような書類を書かなければならないので手間がかかります。」

「極端な話ですが、先月の書類が終わったと思ったら、またすぐ今月の書類が始まる状況です。」(笑)

「ケアプランも3ヶ月ごとに作りなさいとか、状況が変わらなければいいのではと思っていましたが、きちんと長期目標は6ヶ月、短期目標は3ヶ月と決まっているようで、プランの中身が変わらなくても作り直しなくてはならない」

「そういうのが無駄なような気がします。行政から見ればそれが決まりなのでしょうけれども・・・」

働く者としてのプロ意識が大切！

—「反対にケアマネジャーの立場でいろいろな施設を見て来られて、施設側の問題点としてどのようなことを感じておられますか」

A「自分のところはどうなの？といわれるかもしれませんが、働く人のプロ意識が足りないと思います。利用者に対して、口の利き方などがなっていない場合もある。親しいことと勘違いしている場合も多々あります。その場で『ああいう言い方はないんじゃないの』とはっきり言うことにしております。」

「それと定着率が悪いことです。利用者もさびしいと思います。ようやくなれた頃に辞めていくじゃないですか、寿退社ならいいけれどそうではないことが多いので・・・」

—「そうなる原因として考えれることは」

A「やはりお給料が安いことですかね。デイサービスなどでは労働時間が長いので、仕事の内容に対して労働対価は安いと思います。」

「デイサービスで働いている人たちは、休憩時間もない状態です。朝7半頃から仕事が始まって利用者さんが来ると、自分のご飯も食べずに働いているような状態です。働いていて切なくなりますよね。休みの日に結構出てきているのを見ると特に若い人は、嫌なんじゃないですか。」

心のこもったサービスを提供する施設をお勧めします！

—「ケアマネジャーをやって、他の施設から営業などのアプローチはありますか」

A「多いですね、頻繁に来ます。最近多いのは、訪問マッサージです。あとはデイサービス、さらに訪問介護事業所なのに訪問介護の方もきます。」

—「(アプローチしてくるところは) 大きい事業所ですか、それとも小さいところですか」

A「両方来ます。それも(情報ですから) ファイルに置いて新しい利用者のときの参考資料にしております。ついでに自分も見学させていただきます。」

「あとは年に2回から3回程度、地域包括支援センター主催で集まりがあります。そういうところで皆さん名刺などを交換したり情報を交換しております。」

—「ケアマネジャーとして紹介する施設はどのような視点で判断されているのですか」

A「利用者やそのご家族の方々にあったときの印象や、またお話をして『大人数が嫌いだ！』とか、デイサービスでもそれぞれ特徴があり、利用者のニーズに合ったところを勧めます。」

「あとはご家族の考えです。それと家族がいなくて独居の人などは急に泊まらなくてはいけない場合などを考えて、そのような設備のある施設などを頭に入れて勧めるようにしております。」

「ご家族のいる方でも、時々泊めてほしいなどといったニーズもあるので、事前にお話を聞いて勧めるようにしております。」

—「ケアマネジャーの立場でどのような施設であれば利用者さんにお勧めできるか」

A「やはり従業員の質のいいところです。建物がきれいなどでは判断しないです。従業員の方々があつたかくて、食べ物があったかいところです。『うちは風呂がいい』といっても、心のこもったものを提供してくれる施設をお勧めいたします。」

「だからデイサービスを見学に行くときは、お昼にかかった時間帯にいきます。どのようなものをだしているか興味があります。『これは600円のものではないね〜』とか、『これで儲けているな〜』とか」(笑)

「反対に利用者に『こうじゃなきゃ！』と接するような施設は勧めません。やはり介護事業を行う人は商売としてやるだけでは立ち行かないのではと思います。まったくボランティアというのも考え物ですが・・・」

利用者視点に立った独立系のケアマネジャーを目指す！

—「今後どのような感じで介護にかかわっていきたいとおもっておりますか」

A「ケアマネジャーのプロにはなりたいです。最近主任ケアマネの資格を取得しましたが、中身があまりまだ伴っていないようなので、レベルアップしたいです。」

—「今のご自身に足りないところはどのようなところですか」

A「プロ意識です。日常の業務で、利用者さんに流されているところもあると思います。これではいけないと思っておりますが・・・」

「反対にあまりにも入りすぎている部分もあると感じます。会社的にはそういうケアマネジャーで

はあまり良くないので、それを余り利用者さんに悟られないようなケアマネにならなくてはと思います。」(笑)

—「ケアマネジャーの立場としての他になにかありますか」

A「自分でやってみたいとも思っています。定年までここで働けたらと思っておりましたが・・・」

「多分提供できるものやスタイルは変わらないと思いますが、ケアマネジャーは施設に所属しているより独立した方が、利用者本位のケアプランを作成できるので利用者にとってもいいのではと思います。」

インタビューを終えて

今回それぞれ事業規模や立場の違うお二方のお話をお聞きいただきましたが、利用者に対する思いや制度的な課題点などに対して懸念しているところについては、同じ思いであると感じることができました。

またボランティア精神を従業員に求める傾向が高い介護業界において、「サービスの対価として報酬を得る」ことや「利用者の満足度を向上させるためには、従業員の満足度を向上させる必要がある」などといったサービス業としてのマーケティング活動を実践しておられることもインタビューからうかがえることができました。

お二人から施設を運営・管理する方々や業務に従事している方々のニーズなどを直接聞いたことは、私たちが今後いろいろな分野でご支援させていただく上でとても貴重な経験となりました。

最後にお二方には、インタビューを頂戴し、また丁寧に日常の業務の内容や業界のしくみなどをご教授いただき誠にありがとうございました。厚く御礼申し上げます。

第3章 これからの通所介護サービスのあり方における一考察

1. 介護保険制度改正に向けて

(1) これまでの介護保険

① 制度改定と経営

アンケートやヒアリングでも、言及されていたように、これからの福祉事業者の経営に多大な影響を与えると考えられる課題として、介護保険制度の改正および介護報酬の改定がある。これまでの介護保険制度の振り返るとともに、これからの方向性について述べる。また、これからの福祉サービスに、かかせない連携については、次の章を用いてさらに詳しく述べることとする。

介護保険制度は完成された制度ではなく、問題や矛盾が表面化しそれを是正する形で、改定が進められていく制度である。制度の改定はその時々時代の時代の変化によって強い影響をうけてきた。

介護保険制度の中では、事業者は、サービスの内容・枠組み・価格・人員配置・サービス提供人数に一定の基準があり、要件を満たしながら、経営の効率化を求められている。

そのため、一般の商品やサービスと違って、制度の改定が経営にもたらす影響は少なくない。今回のアンケート結果でも、平成18年改正前と現在の経営状況の比較の回答として、法人全体では、「厳しくなった」が「よくなった」の、2.83倍、デイサービス単独に至っては、「厳しくなった」が「よくなった」の4.25倍という結果となっている。ヒアリングや、インタビュー、アンケート結果等をみても、事業者間にサービス内容に、極端な差が見られない結果となっている。事業開始から10年という、若い市場であること、介護保険制度の枠内で、細かく規定される事で競争や差別化に対する強い動機付けがみられないこと等により、事業所間の格差が開きにくい構造になっていた。

平成12年4月から介護保険制度がスタートして、はや10年が過ぎた。何度か改定がおこなわれている。その度ごとに介護施設及び介護従事者並びに利用者は、制度の改定による介護報酬の変更などによって、事業計画、ケアプラン作成等に多大な影響をうけてきた。介護保険制度は走りながら考える制度ともいわれ、定期的な介護報酬の改定、介護保険制度の改正は、今後とも避けることはできないものであり、必ずあるものとして事業プランの中に組み込む必要がある。

② 介護保険制度の改定の経緯

介護報酬の大きな改定は、3回に及んでいる。

平成15年第1次介護報酬改定は、全体として引き下げし、特に施設系のサービスが平均4%の引き下げであった。平成17年には、改正介護保険法が成立した。内容は、「介護予防サービス」や、「地域密着型サービス」の新設及び給付の抑制であった。

平成18年には改正介護保険法が施行され、第2次介護報酬改定がおこなわれた。訪問系サービスは

改定前とほぼ同一であるが、施設系サービスの報酬を削減し、各種加算の設定が行われた。平成 18 年施行の改正介護保険法は、次の 3 つの基本的視点からおこなわれた。①制度の持続可能性、②明るく活力ある超高齢社会の構築、③社会保障の総合化である。2 度の報酬改定はいずれも引き下げの方向に向かった。

平成 21 年度介護報酬の改定では、介護従事者等の人材確保の困難さ、離職率の高さから、処遇改善のための緊急対策として、3%のプラスの改定がなされることとなる。ただしサービスにかかわる基本的な費用がアップするのではなく施設ごとの専門職員の配置やサービス提供体制強化、医療との連携、認知症対応などの加算部分の見直しや、新設によるアップが中心であった。加算中心の改定のため、加算項目を算定できるところとできないところで、事業所間の差別化や収益格差が生じる。また、加算に伴う事務負担が大きくなることも、予想される。

厚生労働省の介護報酬改定の概要によれば、平成 21 年度の介護報酬の基本的な視点は、①介護従事者の人材確保・処遇改善 ②医療との連帯や認知ケアの充実 ③効率的サービス提供・新規サービスの検証である。前 2 回の改定においては、いずれもマイナス改定であったが、3 回目にして初めてのプラス改定となっている。

今回の介護報酬の改定に伴う事業者の売上改善寄与は当初の予定ほどではなく事業者間の経営格差が広がる恐れがある。

今回の改正は平成 22 年を予定している。前回の改正のなかで、地域の中での社会的支援を行う地域包括ケアの方向性は変わらないと思われる。平成 24 年には医療診療報酬と介護報酬の同時改定が予定されている。同時改定のため双方向にさまざまな影響を与えることが予測される。

制度の改定は、福祉サービスを営むすべての介護従事者にとって影響がある。改正の方向性としては、第 1 章で述べたように、要介護者の増大と介護費用の増大が起こるため、今後の報酬改定でも大幅な引き上げは、現実問題として望めない。がしかし、介護保険を支える介護従事者の確保は緊急の課題でもある。介護従事者の処遇改善は引き続き行われることとなるであろう。このため介護報酬の全般の引き上げよりも加算による引き上げの方向に向かうことが、考えられる。改正に対して事業所として、いかに対応していくか経営課題となる。

(2) 事業仕分けの影響

新聞報道などによれば、平成 21 年度の行政刷新会議において介護保険部門では、特定高齢者向けの介護予防事業並びにケアマネジャー向けの更新研修等への補助事業に予算縮減の判定がくだった。介護予防事業については、毎年多額の不要額（昨年度 87 億）が発生し予防効果が明らかとなっていないことから、介護予防事業は、今後も重要な施策ではあるが、科学的根拠に基づいた政策評価や制度設計をすべきとされ、厚労省に反省を求める結果となった。また、地域包括支援センター職員研修やユニットケア指導者養成研修を含む介護サービス適正実施指導事業は、事業費、研修内容の策定を含め

ですべて都道府県に委託するとされている。研修等の周辺コスト、事業の費用対効果がより精査される方向に働くものと思われる。

(3) 平成 21 年政府や厚生労働省の取り組み

平成 21 年に政府や厚生労働省がHP等で、発表、または施行した様々な政策の中で、注目したいものが、3 つあった。1 番目に挙げられるのが、介護職員処遇改善交付金である。介護の人材不足をうけて、待遇改善を図るための取り組みである。老健局介護保険計画課の政策レポートによれば、『高齢化の進展に伴い、介護ニーズが増大するなかで、サービス提供を担う介護人材を確保することは重要な課題である。しかしながら、介護職員については、離職率が高い、人材確保が難しい等の状況にあり、これは介護職員の賃金が低い等の処遇の問題が一因である』としている。介護職員の不足感は特に首都圏などで深刻化している。そのために導入された仕組みであるが、全国平均でみると、交付金の申請率は全国平均 72%、宮城県では 70%の申請率であった。交付金の今後について、平成 24 年度以降も、介護職員の処遇改善に取り組んでいくとの厚生労働大臣の方針が示されている。

2 番目としてあげられるのが 緊急雇用創出事業の前倒し執行及び『「働きながら資格をとる」介護雇用プログラム』の積極推進である。『「働きながら資格をとる」介護雇用プログラム』は、厳しい状況が続く中でも、求人ニーズの高い介護分野において、養成機関の受講料を事業費の対象とするとともに、受講時間も労働時間として給与支払の対象とし、働きながら介護資格を取得するというものである。介護分野の人材の育成・確保に大きく資するものであり、また、介護事業者、求職者双方、さらに地域にとってメリットの大きいものであると考えから行われるものである。厚生労働省によれば、『本プログラムは、前倒しも含め、緊急雇用創出事業を活用して実施するものであり、都道府県に対して新たな財政負担をお願いするものではありません。また、事業計画の円滑な立案とともに、事業の実施をお願いする介護事業者の方々にご負担をかけることなく実施できるようにすべく、養成機関の受講料等を事業費の対象とするための要件の緩和も行うこととしました。』としている。3 番目として、21 年 11 月 20 日厚生労働省は、「医療・介護・保育『未来への投資』プロジェクトチーム」を発足させている。大臣以下医療・介護・保育という部署を横断してメンバーが集められている。テーマとして、医療や介護等を社会保障施策としてとらえるだけでなく、経済成長を促す手段とし、成長をうながす未来の投資だというビジョンを掲げている。検討事項は、医療・介護サービスの強化、介護の人材育成、介護ロボット等の生活支援機器などの新技術イノベーション等として、経済成長をうながすための手段としての新しい位置づけで、医療・介護・保育をとらえなおすとしている。

(4) 成長戦略の中での介護の位置づけ

政権交代が起こり次回の介護保険改定、介護報酬改定が前政権の構想のまま踏襲されるかは未定であるが、基本的な政策については大きな差異はない。

ただし政策の施行面では、政権交代の影響は大きい。民主党の政権公約に、高齢者が病院で、長期に入院する場合の療養病床の削減計画を当面凍結し、必要な病床数を確保するとしていた。それを受けて平成 22 年度末に、廃止が予定されていた療養病床の介護型についても、猶予等の問題も含めて検証するという大臣答弁が発表されている。

現政権での、特徴的な動きとして注目したいのは、介護を社会保障とらえるのではなく、日本全体の成長戦略ととらえるという動きである。平成 21 年 12 月 30 日に閣議決定された、新成長戦略（基本方針）～輝きのある日本へ～では、コンクリートから人へといった民主党のスローガンを色濃く反映したものとなった。介護部門に関係した箇所を以下にあげると、

ライフ・イノベーションによる健康大国戦略

『医療・介護・健康関連サービスの需要に見合った産業育成と雇用の創出、新規市場約

45 兆円、新規雇用約 280 万人』

医療・介護・健康関連産業を成長牽引産業へ。

新成長戦略の基本的な考え方は、『世界のフロンティアを進む日本の高齢化は、ライフ・イノベーション（医療・介護分野革新）を力強く推進することにより新たなサービス成長産業と新・ものづくり産業を育てるチャンスでもある。したがって、高い成長と雇用創出が見込める医療・介護・健康関連産業を日本の成長牽引産業として明確に位置付けるとともに、民間事業者等の新たなサービス主体の参入も促進し、安全の確保や質の向上を図りながら、利用者本位の多様なサービスが提供できる体制を構築する。誰もが必要なサービスにアクセスできる体制を維持しながら、そのために必要な制度・ルールの変更等を進める。』である。医療や介護部門を今までの枠組みの中で考えるのではなく、新しい産業分野としてとらえる。そればかりではなく、経済成長をうながすための手段として考える、まったく新しい取り組みといえよう。

(5) 介護保険制度のこれからの方向性への対応

①制度改定への備え

措置から契約へと仕組みを転換し、介護保険制度が始まった。5 年後の制度見直しは、量の拡大から質の確保へと向かった。今後も質の確保と、高齢者ニーズに合わせたケア、利用者が選択するサービスという方法は変わらない。

平成18年度に改正介護保険法が施行された。その中で示された地域包括ケアの方針、高齢者が地域の中で安心して暮らせる仕組みを、高齢化による社会保障給付負担増とのバランスを取りながらこれからも試行していくこととなる。これからは、地域に根差した効率的なケアの充実が求められる。制度改定はこれからも繰り返し行われる。改定の事前情報収集と備えが必要である。改定があっても、ゆ

るぎない経営基盤を築くための経営努力が、まずは必要になる。経営の効率化は避けては通れない。成長戦略としての介護がこれからの方向として打ち出されていくこととなれば、ビジネスチャンスが生まれる。新たな事業者の参入が増えていく。すでに宮城県では第1章でもふれたように、民間の新規参入と、中でも通所介護の新規参入が増大している。利用者獲得競争が増えていくこととなる。介護保険の枠内で温存されてきた事業所間格差はより拡大の方向に向かうものと考えられる。事業者としては、介護保険改正や、介護報酬改定を既定の事実としてとらえ、経営資源の効率的な運用行い、地域の中での独自性を発揮し、必要な存在となることが望まれる。

② 人材育成

介護保険を支える介護従事者の処遇改善、人材育成、人材確保という動きは、昨今の経済情勢からみても引き続き行われる。ホールヘルパー2 級から介護福祉士へという方向に向かい、介護従事者は、より専門性を必要とされる存在となる。職員のキャリアパスの確保、職場内での研修の充実等によって、優秀な人材を自社内で育成する必要がある。また他職種からの介護未経験者の転職が増えることとなる。自社の理念に合う育成方法が必要となる。

③ 加算に対する選択の必要性

介護報酬の大幅な引き上げは望めないため、加算による引き上げの方向に進むと思われる。事業所は加算に対する各自の考えを明確にしておく必要がある。第 1 章でみた要介護者の増大と、財源不足はすでに既定の事実である。加算項目に重点が置かれることにより事業者間の収益格差が広がる。加算を目指し事業所基盤の充実を図る、もしくは加算を目指さず独自路線をいくか、事業所の選択が必要になる。

④ I T活用

サービスの質の確保と向上を目的として、介護サービス情報の公表制度が導入されているが、今現在活用されているとは言い難い状況にある。現在の高齢者が、そもそも I Tになじんでいないこと、サービスの質や内容が分かりにくいことが理由として考えられる。現時点での情報公開制度で、公表されているデータは、事業者の特長を表しているものではない。利用者である高齢者や、高齢者の家族が知りたい情報は、その事業所にはどんな特色があつて、それが自分たち利用者にとってどうメリットがあるかの選択基準である。今現行の公表制度にはそうした情報を知る方法がない。

公表制度だけではなく、事業者が自分自身の特色を伝える仕組みが必要である。現状は口コミでの伝達や、紙媒体での伝達手段が主流ではあるが、高齢者像も時代によって変化する。今後人口のボリュームゾーンである団塊の世代が徐々に高齢化し、介護の必要性が出てくる。新しい高齢者たちはツールとしてのインターネットを知っている世代である。I Tの活用は避けられない。

2. 通所介護サービス事業における連携について

(1) 介護サービスにおける連携の概念

前章でも記載の通り、国の方針として「医療と介護との連携強化」が掲げられている。

介護サービス利用対象者（既存利用者のみならず、利用可能者全般を指す。以下「対象者」にて記載）を中心に考察した場合、対象者を取り巻く生活環境は勿論医療機関との繋がりだけではなく、他の多くの繋がりを持っている。

現状では、対象者との接点を持ちうる関係者（以下「関係者」）と対象者とは、多くの場合1対1の繋がりには留まっている場合が多い。

「連携」とは、この個別の「繋がり」を「ネットワーク化」する事に他ならない。

ネットワーク化する事により、対象者に対しては主に以下のメリットが創造される。

- ・専門知識の集積が可能となり、高品質サービスを受ける事が可能
- ・サービス未利用対象者が多方面からの情報を受ける事が可能
- ・独居高齢者、引きこもり高齢者への情報提供とサービスの質向上による生き甲斐創出

また、自事業所では主に以下のメリットが創造される。

- ・他関係者のサービス活用による自事業所サービス利用者の満足度向上
- ・他関係者からの自事業所サービス利用仲介による事業所稼働率の向上（空き定員枠の縮小）
- ・サービス未利用高齢者の掘り起こしによる事業所稼働率の向上
- ・自事業所の特徴等情報発信頻度の増加による知名度向上
- ・未利用対象者情報を収集出来る事により利用開始時サービスの品質向上

多くの他業種においては、自社の利益最大化が大きな経営目標となるが、介護事業の場合、介護市場における公益（関係者・対象者をはじめ、不特定かつ多数の者の利益）の最大化を目指す事が重要である。

ここで、自事業所の財務的側面について考えてみる。

$$\textcircled{\circ} \text{ 利益（※注釈）} = (\text{市場規模} \times \text{市場シェア率}) - \text{経費}$$

$$\textcircled{\circ} \text{ 市場規模} = \text{総利用者数} \times \text{利用単価}$$

単価については加算項目による大小は有るものの、サービス単価は決定されている。市場シェア率については、県の許認可が必要であり、設備面、定員数、人員面等の制約と自事業所経営資源との関係及び、同業事業者の進出増加等を考えた場合、同一地区における大きなシェア獲得は難しい。

経費については、すでに多くの事業所において圧縮策を実施しており、過度の経費圧縮は従業員の低賃金化・サービスレベルの品質低下等を招く恐れもある。

公益の最大化のみならず、自事業所利益獲得による品質向上の為にも、市場全体の利用者数（総利用者数）の増加による市場規模の拡大は避けて通る事の出来ない課題である。

ヒアリングの中でも「スケールメリット」について言及されていたが、「スケール＝利用者数」と解釈した場合、送迎範囲の拡大・事業所増設等によって自事業所利用者数の増加によるスケールメリットを目指す前に、既存の送迎範囲のサービス利用率向上によって事業所稼働率（利用者数／定員数）を向上させる事によるスケールメリットを目指すべきであろう。

自事業所の経営資源だけでの市場規模拡大には限界があり、多くの関係者との連携を構築する事による市場拡大が重要である。

※注釈

経営主体が社会福祉法人・NPO等の場合、非営利性が特徴の一つとなっており、利益の獲得自体を目的とする事は設立趣旨に反する。この場合の利益とは、サービス提供を継続し、更には地域社会への福祉サービス充実や拡大の為に必要となる積立額と考える。

(2) 関係者ネットワークの構築

【図表 5-2-1】地域資源の支援ネットワーク化のイメージ



宮城県：平成20年12月みやぎ高齢者元気プラン より抜粋

上図は、自事業所サービス提供地域へ居住する「対象者とその家族」を中心とし、対象者と接点を持ちうる関係者グループがネットワークで結ばれる事で、メインとなる接点窓口は時間の経過と共に変わるが、各関係者のトータルサポートとして対象者をバックアップしていく、という概念図である。

個人情報保護の問題、ネットワーク運営上の資金的問題など解決すべき点はあるものの、地域における対象者情報の共有とトータルサービス提供の仕組み作りは、対象者へのサービス最大化及び、介護市場の発展へ欠かせないものとする。

タイムリーな情報の共有化、ネットワーク運営の効率性等を考慮した場合、IT 活用による対象者情報共有データベース化は必須となる。

次にデイサービス事業所と各関係者との連携について 5 つの視点から考察する。

① ケアマネジャー・包括支援センターとの連携

平成 15 年の介護保険法運営基準の改正により「サービス担当者会議の開催」が義務付けられて以来、情報の共有化は比較的進んでいるものと考えられる。しかし、日々刻々と状況の変わる被介護者のモニタリング情報を随時共有できる体制は整っていない事及び、時間的制約等により担当者全員出席による会議開催が 100%実施されていない状況である事、また、共有方法についても、口頭及び紙ベースの共有が主である為、必要な時に必要な情報を入手及び発信する為の間接コストが高い現状である事等の問題が存在する。

ケアマネジャー側においても、ケアプラン作成は基より、多くの書類作成・訪問者対応等、非常に多忙な現状である事がヒアリングによっても明らかである。被介護者利用事業所の選定に当たっても、当初より利用者にマッチしたサービス提供事業所を選定しようとはしているものの、実際には複数回の調整が必要になる場合があるなど、工程後戻りによる時間的・資金的ロスも発生している。

これらの問題を解決する上で、事業所・ケアマネジャー双方が場を共にして情報共有・信頼関係構築を行う事が勿論基本とはなるが、双方共に時間的余裕のない状況等を考えると、情報共有の側面で IT も積極的に活用した問題解決が効果的であると考えられる。

② 医療機関との連携

前記の通り、「医療と介護との連携強化」を国の方針として掲げており、平成 21 年の介護報酬改定において医療連携加算も創設されたが、現状では経常的連携が大きく進んでいるとは言い難い。理由として、医師の本業である医療行為が多忙な為、別途時間を作っての情報交換等意思疎通が難しい現状が挙げられる。

しかし、介護認定を受ける場合「主治医意見書」が求められる事を考えると、被介護者との初期接点を多くの医療機関が担っている事は事実であり、介護と医療との連携構築が被介護者へのサービスの質向上へ直結する事は容易に想像できる。

また、被介護者が身体的病状の悪化により入院等する場合においても、介護現場から医療現場への情報提供は、医療現場においても貴重なデータとなる。

対策として、被介護者受診時の同行及び、往診時同行により移動時間利用による情報共有を行うことなどが挙げられる。

③ 民生委員・生活介護支援サポーター・町内会・老人クラブとの連携

介護認定を受ける以前より対象者と接点を持っていると考えられるグループである。

医療機関と同じく、あるいはそれ以前の段階にて初期情報を把握している可能性が高く、このグループとの連携を構築する事は早期の未認定被介護者を把握する事へと繋がる。自事業所への民生委員招待による食事試食会等を実施した旨の事例もあったが、このような取り組みを定期的実施する等により意見交換・情報共有を進めることは重要である。

連携による初期段階での対策実施により介護への進行抑制及び、地域貢献の観点から事業所知名度・ブランド力向上も期待出来る。

④ 介護者グループ（家族の会）との連携

自宅介護の介護当事者同士の繋がりであり、日々の介護に追われている介護者の精神的拠り所となり得るグループである。施設介護から居宅介護へと国の方針も掲げられており、既存グループのバックアップ及び、グループ創設は居宅介護を推し進める上で重要である。

高介護問題も社会問題化されており、介護者の身体的・精神的負担軽減をデイサービス利用推進により進めることは、要介護期間の長期化を考えると有効である。

デイサービス事業所が介護者グループと連携し、「心の拠り所＋介護技術の伝達＋介護サービス情報提供」の地域拠点となる事により、事業所にとっても事業所稼働率向上及びサービス品質向上へ繋がることが期待できる。

⑤ デイサービス事業所間の連携

自事業所のみで被介護者に対し、すべての高品質なサービスを提供する事は、経営資源に限りのある多くの事業所にとっては現実的に難しい。しかし、リハビリテーションに注力している・動作療法が得意・小規模事業所ならではの個別対応の充実さ等、事業所の特色を出し連携を深める事により、被介護者自身の様々な要望を実現する高品質なサービス提供へと繋げる事が可能となる。また、得意サービスへ特化する事により、限りある経営資源を効率的に活用する事が可能となる。

被介護者の立場で考えた場合、「同じ顔ぶれ同じ環境でのサービス提供による安心感」とのお話もヒアリングでお伺いしたが、反面「多くの人に関わり刺激を受ける事による介護度進捗の抑制」も期待出来ると考えられ、利用者の状態を考慮した上で連携によるメリットを最大限に生かせる運用を考えるべきである。

また、「研修プログラムの提供」とのお話もあったが、特色を出す事によりそのサービスにおける多

くの経験と深い知識が蓄えられ、その知識を介護業界へ研修等にて発信する事により、介護市場の発展と公益の最大化へも貢献出来ると考えられるのではないだろうか。

(3) ネットワーク構築実現への提言

関係者のネットワーク化を進める上で、本来であれば行政機関にて情報収集を行い、集積すべきであるとする。しかし、現状では執行予算の関係なのか、あるいは人力的問題なのか情報共有・ネットワーク構築への動きは限定的であると言わざるを得ない。

では、誰が中心となりネットワーク構築を進めるべきなのか？

介護事業所・包括支援センター・ケアマネジャー・医療機関が業として対象者に関わる以上、候補に挙げられるであろう。行政中心ではなく、対象者への距離が近い事業者が中心となる事により、その地域に適した、よりきめの細かい隅々まで行き届いた対象者情報の収集とサービス提供が可能になるとも考えられる。

上記事業者の中で、人間的側面及び介護現場への関わりの深さ等を考慮した場合、介護事業所（特に居宅介護の中心となり得るデイサービス事業所）が核となり、地域対象者に関するネットワークを形成する事が妥当ではないだろうか。

運営資金の解決手法としては、業として営んでいる地域関係者による会費制組織の創設が考えられる。会費以上の付加価値、即ち豊富で有意義な情報を共有し提供する関係の構築が出来れば、すべての関係者にとって大きなメリットをもたらす事が可能である。

第4章 本調査・研究事業を通して

1. 調査研究全体を通して感じたこと

今回実施したアンケート調査及びヒアリング調査の結果から、限られた経営資源の中で利用者満足度の向上を目指し、工夫を凝らしたサービスを提供している事業所が多数存在することを改めて実感した。その一方で「自社の経営課題と介護保険制度上の問題点とが混在しており整理されていないのでは」と感じられる回答も多少見受けられた。

また、福祉による社会貢献への思いが強く、コスト意識が気薄となり、適正な利益を維持しサービスの継続的提供、更には発展を目指す事に対する重要性の認識が低いと感じとれる回答も見受けられた。

中小企業診断士に対する意識については、アンケート回答事業者の半数超がその存在について知っている一方、中小企業診断士への相談は「必要ない」と回答した事業者が3/4を占め、大変厳しいご意見も頂いた。

私たち中小企業診断士が「介護業界とどの様に関わっていくべきか」を考えた時、今回の調査により業務効率化や従業員教育の分野における支援へのニーズが大きい事が判明し、その関わり方の方向性を見い出す事ができた。

介護給付と保険料負担の関係上、今後利用者はますます「自らが介護保険を負担した」という権利意識が強くなることも予想され、今以上に提供するサービスの内容や質で利用する事業所を選択することが考えられる。また、他産業と同様に介護業界においても、経営効率化は疎かに出来ない重要な経営課題であり、上記の方向性とマッチしているといえよう。

介護保険制度も本質的には事業所の効率化や適正な競争原理を求めており、事業者は他産業における経営ノウハウなども取り入れながら戦略的に事業を営むことが必要なのではないだろうか。

私たち中小企業診断士もさらに調査研究や関係者との交流を進展させ、制度面や介護事業所経営についての知見を深めるとともに、他産業における支援を通じ蓄積してきた経営ノウハウを駆使しながら、介護事業関係者のニーズに応え提供出来る体制を早期に作る必要があると痛感した。

2. 収支面における課題と提案

(1) 調査結果及び課題について

収支面における調査結果を見ると18年度の制度改正の影響が、改正前において「経営状態が比較的良い」と答えた事業所にとっては好転方向に作用しているのに対して、「経営状態が厳しい」と答えた事業所にとっては悪化方向に作用しているという「収支の2極化」が特徴的であった。

また、「介護予防サービスは採算が取れない」と回答した事業所が比較的多く、事業所の収支を圧迫しているといった経営上の課題点も顕在化している。

さらには、1次データ(白書や各種統計など)やアンケート調査などから、比較的規模の大きい事業所の収益が小規模な事業所より良くなっているといった調査結果も抽出された。

収支改善の取組みとしては「人員面での効率化」、「経費節減」といった支出を抑える取組みに重点が置かれていることも明らかとなった。

(2) 提案

収支を「収入－支出」と切り分けて考えると、収支の改善については収入を向上させるか支出を切り詰めるか、またはその両方を行うかは言うに及ばない所である。

さらに、収入を「介護保険収入＋保険外の利用料収入(あくまで経常的な収入：補助や助成などは除く)」に分けると、介護保険収入の部分は定員の限度枠までの利用者獲得、または定員数そのものを増やすといった取組みとなる。

定員数そのものを増やすといった戦略は、経営資源の制約など事業所の個別状況によるところが大きい事からあえて取り上げないものとする。また、利用者の獲得については次の項目において取り上げる為、本節においては主として支出面におけるコスト削減を目的とした数値管理の徹底について提案する。

支出の主な構成としては、人件費とその他経費に大別することができる。人件費については効率的な人員配置などを徹底することはもちろんであるが、経費削減という観点のみで人件費そのものを削減することは人員基準や安全配慮、提供するサービスの質の確保などの観点から慎重に行うべきである。

実績管理手法として、利用者区分別(介護度別や居住地域別など)・提供サービス別の原価管理を行う(例えば製造業において導入されている部門別の標準原価計算方式などを取り入れる)ことを提案する。どのカテゴリーの収益性が高いのか、どこに経費が多く使われているかなどが検証可能となり、改善すべき項目の抽出・改善方法策定・改善実行へと繋げる事により、効率的な経営資源の配分をさらに意識した収支の改善を図ることができる。

3. 利用者獲得における課題と提案

(1) 調査結果及び課題について

1次データより利用者となる高齢者の数は着実に増加しており、デイサービスの事業所数も近年一貫した伸びを示している。制度面や資金面などで比較的参入しやすいことも影響し、高齢者人口の伸びに比べ事業所数の伸びが高くなっている。今後特に都市部において事業所が過剰になる可能性も否定できない。

それとともにアンケート調査の結果から、各事業所が広域の送迎により利用者を集めている現状が明らかとなった。そのため近隣の事業所とは商圈においてほぼ重複しており、今後ますます事業所間

の利用者獲得競争が激しくなる事が予想される。

新規利用者獲得の方法は、「ケアマネジャーからの紹介」が主体で、次いで「包括支援センターからの紹介」となっている。利用者の多くは、余程の事が無い限り最初に紹介を受けた事業所を継続的に利用する傾向が強いと感じ取れた。上記主体に対するアプローチの方策としては「直接訪問と報告書の作成・配布」が多いことも判明した。

(2) 提案

アンケート調査の結果でも多数の事業所が課題として挙げていたものが利用者の獲得についてである。利用者の獲得についても様々な切り口はあるが、本報告書では介護保険サービス利用者と自己負担サービス利用者といった視点で考えるものとする。

介護保険サービス利用者の獲得については、事業地域の利用者情報を持っている団体へのアプローチが効果的であると思われる。事業所サイドからの空き情報の提供といった現状営業からステップアップして、情報提供者のニーズをくみ取り解決方法等を提案していくという高度なコンサルティング営業を実施できる体制を構築することも必要である。

また、第1章の高齢者の意識調査のところでも取り上げていたが、今後ますます趣味やグループ活動などで高齢者の価値観は多様化すると考えられる。現況においては介護保険外の利用料の割合はそれほど高くないが(増加傾向ではあるが、これは制度上食事などの自己負担項目の増加に起因すると考えられる)今後高齢者ニーズへマッチした多様な自己負担サービスの提供といった部分の「伸び代」は大きいものとも考えられる。

4. 人的資源面及び事業所内コミュニケーション面における課題と提案

(1) 調査結果及び課題について

介護従事職員は今後も増加する傾向であるが、安定して良い人材を確保し育成することは、サービス業において重要な課題である。利用者ニーズも多様化する中で、事業所に適した人材を長期雇用により育成していく事も必要もあり、一定の経営余力を持たせその余力を雇用の継続性や人材の育成に振り向けられる仕組みが必要であると感じられた。

アンケート調査の結果から、多くの事業所で働き盛りの40歳代職員が手薄となっている実態が明らかとなった。しかしその一方で比較的経営状態の良好な事業所では30歳～40歳代職員を確保出来ていることも明らかとなった。

また、各事業所とも看護職員以外の必要人員はほぼ確保され、大勢として「定着率にも問題は無い」との回答が多数であった。

ところで、1次データにおいては、過酷と言われる労働環境や賃金問題などにより高齢者福祉サービス職員の勤続年数は男性4.9年、女性5.3年と他産業に比べて短いとの調査結果であったが、アンケ

ート調査においては事業所において人材確保・流出防止策としてさまざまな取組みを行っており、それほど離職率は高くないとの結果であった。

高齢者福祉サービス職員の勤続年数が短い理由として、事業所の新規参入が続き、新規雇用を行なう事業所が多いという側面もあり、数値のみを捉えた単純比較は危険である事も判明した。

従業員教育は、各事業所とも積極的に OJT(On-the-Job Training：仕事を通しての職業教育)や Off-JT(Off the Job Training：職場を離れた訓練、外部研修会への参加)の組み合わせで行なわれており、サービス提供者の質の向上に対する意識の高さが伺えた。その一方で利用者情報などの職員間情報共有手段としては「朝礼」等における口頭伝達や「掲示板」使用による伝達の方法が採られている場合が多く、IT の活用は少数派となっている。

(2) 提案

人的資源面における提案についても、従業員教育・賃金制度・人事評価制度など様々な切り口がある。賃金制度や人事評価制度においては、従業員のモチベーションの向上を図る上でも大変重要な要素であり、それぞれ成果給の導入や目標管理制度などといった構築アイテムがあるが、どれも一長一短の側面もあり介護サービス事業になじまないと思われる部分も多い。本報告書では、従業員教育によるスキルアップの一手法等について提案する。

職場環境を整えプリセプター方式による従業員教育を採用する事により、プリセプター（指導者）がプリセプティー（新人）に対し、マン・ツー・マンで継続的に一貫性を持った教育を行う。これにより、プリセプター及びプリセプティー双方が効果的に成長できる。

また、事業所内 IT インフラ構築を推進することにより、事業所内コミュニケーションツールとして使用するのみならず、データベース化による利用者情報・ヒヤリハット情報等の共有化を通して、提供サービスの標準化やサービス提供の効率性向上、利用者別サービス嗜好の明確化による利用者満足の向上など、その有効性は大きい。

おわりに

高齢社会の到来や社会福祉制度に対する期待と不安など、国民の老後に関する意識が高まっている中で、利用者・サービス提供者・介護従事者それぞれが負担増・競争激化・労働環境の悪化などの諸問題を抱えております。

デイサービス事業所は、県内に300事業所以上あり、その組織形態も社会福祉法人・民間企業・NPO法人など多岐にわたり、居宅サービスの提供といった労働集約的な事業構造である半面、機能訓練室や食堂・浴室など設備集約的な要素も併せ持っております。

今回の調査・研究事業において私たちは、上記のような多様性も相まって経営上の課題点などが存在するのではないかと仮定し、デイサービス事業所における現状の課題抽出とその解決に向けた提案をテーマとしました。

アンケート調査やヒアリング調査を進めていくうちに経営上・制度上の問題点を見据えながらも、私たち一人一人が、高齢社会の問題をどのように解決していくべきかを考える必要があることを痛感いたしました。中小企業診断協会としても引き続き、介護事業所の課題解決などにおいて研鑽を積み支援させていただく所存であります。

この当調査・研究事業について、ご意見・ご質問などがございましたら、下記までメールまたはFAXでご連絡ください。最後に、アンケートならびにインタビューにご協力いただいた方々、私たちをあたたくご指導してくださったすべての方々に感謝を申し上げ、本年度の調査研究事業のまとめとさせていただきます。

社団法人 中小企業診断協会 宮城県支部

デイサービス事業調査・研究チーム

支部長 小林 豊弘

リーダー 齋 乾二郎

高橋 香代子

田中 宏司

植松 正人

岩佐 克之

菊地 聡志

〒980-0811 宮城県仙台市青葉区一番町2-11-12-606

TEL/FAX 022-262-8587

E-Mail shindan-myg@etude.ocn.ne.jp

URL <http://shindan-miyagi.jp.org/>