

介護事業者の経営実態の把握並びに
効率的、効果的なサービス提供のための
事業収支シミュレーションの構築に関する調査研究事業
報告書

平成 22 年 3 月

◆ 目 次 ◆

第1章 調査研究の概要	1
1. 調査研究の背景	2
2. 調査研究の目的	2
3. 事業内容	2
4. 実施体制	3
5. 本事業の前提条件及び調査対象の整理	5
6. 事業収支分析上の仮説.....	6
7. アンケート調査票の設計	11
第2章 アンケート調査結果の概要	13
1. 調査概要	14
2. 調査結果の概要（単純集計結果）	15
3. 事業収支分析上の仮説の検証.....	60
4. 人件費の分析について.....	86
第3章 ヒアリング調査結果の概要	97
1. 調査の目的.....	98
2. 調査実施方法	98
3. 調査結果と考察	98
4. 調査結果のまとめ.....	103
第4章 事業収支シミュレーション	115
1. シミュレーションの作成.....	116
2. 経営指標の計算	118
3. 収入項目のシミュレーション	123
4. 詳細な収支シミュレーション	124
第5章 調査結果と今後の取り組み	127
1. 調査結果	128
2. 今後の取り組み	131
資料編	133
1. アンケート調査票（原票）	134
2. ヒアリング調査記録	148

第 1 章 調査研究の概要

第1章 調査研究の概要

1. 調査研究の背景

高齢社会の急速な進展の中、個々人が住み慣れた地域で安心して暮らし続けていくためには、訪問介護サービスをはじめとした在宅ケアを充実させていくことが不可欠となる。

介護保険制度の導入から10年が経ち、訪問介護事業には、民間企業やNPOをはじめとした多様な主体からの参入がなされ、サービス供給量は飛躍的に拡大した。しかしながら、その事業体としては、中小零細の事業者が多くを占めており、また急激な事業者の参入により地域によっては競争の激化が指摘されているところである。平成20年度に実施された介護事業経営実態調査の結果によれば、平均収支差率は0.7%であり、マイナス20%以下の事業所が25%を超えるなど、通所系、入所系に比べ利益率が低い。また、平成17年度の調査と比較すると、平成20年の利用者数は、増加しているにもかかわらず、介護保険料収入は減少傾向にあることも伺われる。さらには近年、介護従事者の離職率が高く、介護職の養成施設において定員割れが生じるなど、介護人材確保の困難性が深刻化しつつある中、平成21年の介護報酬改定では、介護従事者等の処遇改善を目的として制度創設以来初めてとなるプラス改定（3%）が行われ、その他にも介護従事者の処遇改善の取り組みへの総合的な支援策が講じられたところである。

このような背景の中、訪問介護サービス事業者が、安定的、継続的に良質な介護サービスの提供を行っていくためには、経営の工夫を行い、効率的かつ効果的なサービス提供を行っていくことが重要となってくるといえる。そこで、本調査研究においては、訪問介護サービス事業者の事業経営の実態の把握を行うことにより、訪問介護サービス事業の効率的、効果的なサービス提供のあり方を探ることを目的として、事業収支シミュレーションの構築に向けた検討を行うこととした。

2. 調査研究の目的

本調査研究では、介護事業のうち、訪問介護サービスに着目し、事業経営の実態の把握を目的とした調査を行う。調査を介して、平成21年度介護報酬改定後の影響や、訪問介護サービスの質の確保・向上において必要となる経費が適性に確保されているか等、コスト面からの分析を試みることにする。分析の過程で、良質な訪問介護サービスを提供するための、効率的、効果的な経営モデルについて検討し、事業収支シミュレーションの構築のための検討を行うこととした。

3. 事業内容

検討にあたっては、検討委員会を設置し、営利法人の訪問介護事業所を対象としたアンケート調査ならびにヒアリング調査を行った。

(1) 検討委員会の設置

- ・委員会：学識経験者、民間事業者等から6名で構成
- ・開催回数：3回
- ・設置目的：ヒアリング及びアンケートにおける調査項目案、標準的な経営モデルのあり方などに関する検討等

(2) 民間事業者ヒアリング調査

- ・対象：営利法人訪問介護事業所6社（抽出）
- ・調査項目：当該事業所の概要、事業形態、人員配置、経営状況、従業員の賃金、労働時間等

(3) 民間事業者アンケート調査

- ・対象：全国の営利法人訪問介護事業所7,489件（抽出）
- ・調査項目：当該事業所の概要、事業形態、人員配置、経営状況、従業員の賃金、労働時間等

(4) 事業収支シミュレーションの構築の検討

- ・標準的な経営モデルに係るパラメータ設定
- ・指定訪問介護事業所の収支試算の実施

(5) 報告書の作成及び配布

- ・報告書を作成し、都道府県、市等に配布

4. 実施体制

(1) 委員会の設置と開催実績

下記の有識者による検討委員会を設置し、調査実施計画及び調査結果の考察、分析方法、成果報告書の確定等について検討した。

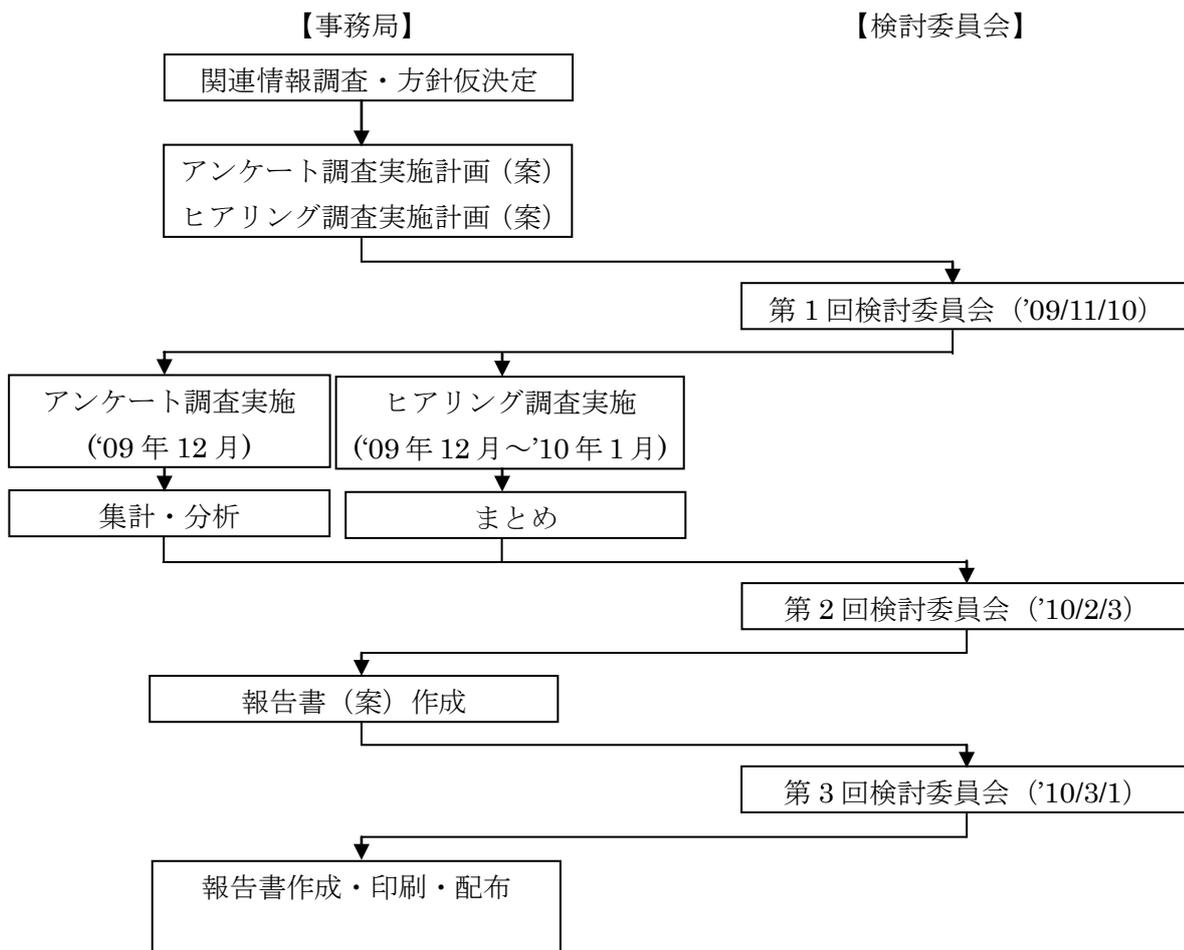
<委員長>	小山 秀夫	静岡県立大学 経営情報学部長・教授
<委員>	小川 一誠	ライフタイム パートナーズ株式会社 代表取締役
	小宮 一慶	株式会社小宮コンサルタンツ 代表取締役
	斉藤 正俊	一般社団法人日本在宅介護協会推薦委員 (株式会社ニチイ学館 専務取締役 ヘルスケア統括事業本部長)
	佐藤 優治	一般社団法人全国介護事業者協議会推薦委員 (株式会社日本医療事務センター 取締役常務執行役員 福祉事業部長)
<オブザーバー>	千葉 正展	独立行政法人福祉医療機構 経営支援室 経営企画課長
	菊池 芳久	厚生労働省 老健局振興課 課長補佐

(委員長以下五十音順)

＜委員会の開催実績＞

回	開催日時	議事内容
第1回	平成21年11月10日(火) 13:00～15:00	・事業概要の説明 ・事業にあたっての概念整理 ・アンケート調査、ヒアリング調査の進め方と内容について
第2回	平成22年2月3日(水) 10:00～12:00	・アンケート調査結果の報告、検討 ・ヒアリング調査結果の報告、検討 ・事業収支シミュレーション案の検討
第3回	平成22年3月1日(月) 18:00～20:00	・アンケート調査結果に基づく仮説の検証 ・事業収支シミュレーション案の検討 ・報告書案の検討

(2) 実施フロー図



5. 本事業の前提条件及び調査対象の整理

(1) はじめに

持続的、安定的に良質な介護サービス提供を行うためには、訪問介護サービス事業所単体で経営が成り立つ必要があるとの観点に立ち、訪問介護サービスを中心に提供している事業所単位の事業実態について調査、分析を行うこととした。

(2) 調査対象

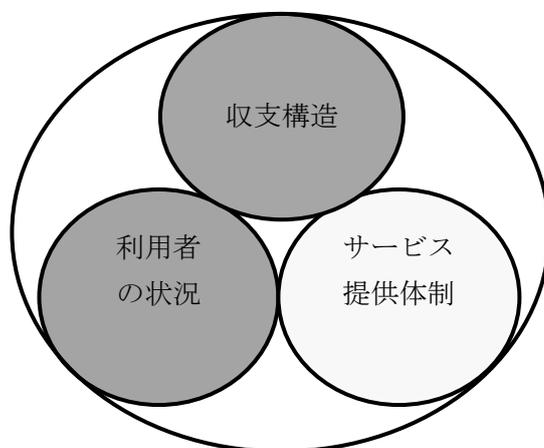
調査対象としては、訪問介護サービスのみ提供している事業所もしくは事業所に併設しているサービスとして、介護予防訪問介護サービス、居宅介護支援サービス、介護予防支援サービスの事業所を全国より抽出し、実態把握を行うこととした。

(3) 用語の定義

本事業で使用する主な用語を下記のとおり定め、検討を行った。

1) 経営モデル

企業の諸活動をモデル化したもの。「収支構造」「利用者の状況」「サービス提供体制」を要素とする。



2) 収支構造

収益と費用で構成される資本（期末純財産）の構造

3) 利用者の状況

介護サービスを購入する利用者に関する情報。利用者のニーズを含む。

4) サービス提供体制

介護サービスを提供するためのリソース。リソースには、人、金、情報、建物、組織

体制などが含まれる。

5) 収益

企業の営業活動の結果生み出された成果であり、増資その他資本取引以外の取引によって資本（期末純財産）を増加させる原因となる事実

6) 費用

企業の収益を生み出すための努力であり、増資その他資本取引以外の取引によって資本（期末純財産）を減少させる原因となる事実

7) 効率的

事業継続に必要なサービス提供体制を維持し、かつ、収支差がプラスであること。ベンチマークは「利益率」とする。

8) 効果的

顧客満足度と職員満足度が高いサービス提供体制。ベンチマークは、「利用者の継続率」及び「職員定着率」とする。

6. 事業収支分析上の仮説

本事業の実施に当たっては、訪問介護サービス事業所の経営が成り立つ事業収支に影響を及ぼすであろう仮説を以下のように設定し、アンケート調査結果から、事業収支差プラスの事業所において、以下の点につき、傾向や特徴が見受けられるか、検証を試みることにした。

(1) 収支構造に関する仮説の設定

1.1 大都市のメリット・デメリット、地方都市のメリット・デメリットを考慮した経費率を考える。

【補足】

- 大都市では経費の水準（人件費、一般管理費：特に変動費）は高いというデメリットがある反面、一般的に営業圏が狭く（移動時間がかからない）、巡回に関わる経費を低く抑えることができるというメリットがあるのではないかと。
- 地方都市では経費の水準が低いというメリットがある反面、一般的に営業圏が広く（移動時間がかかる）、巡回に関わる経費が高くなるというデメリットがあるのではないかと。

【都市部、地方部を判断する材料】

- ・介護保険制度の地域区分に基づき、以下のように区分する。
 - 都市部：特別区、特効区
 - 地方部：甲地、乙地、その他
- ・中山間地域等小規模事業所加算の有無 → 地方部のなかの都市部、僻地の判断

【分析対象とする指標】

- ・賃金（職階別、資格別、勤務形態別、雇用形態別、勤続年数別）
- ・人件費、人件費率^{*1}（*1 人件費率＝人件費／事業活動収入）
- ・人件費以外の経費：車両費、旅費交通費、賃借料（家賃・地代）
- ・経費率^{*2}（*2 経費率＝人件費以外の経費／事業活動収入）
- ・（問）30分以内のサービス提供割合
- ・（問）訪問先への平均移動時間
- ・（問）移動時間に対する対価（人件費）支払の有無

1.2 利用者を多く抱える事業所は、事業収入に比べて経費率を低く抑えることができるのではないか。

【補足】

- ・利用者1人当たりの一般管理費（家賃などの固定費）は、利用者が多い場合には事業収入対比で低く抑えることができるのではないか。

【分析対象とする指標】

- ・人件費以外の経費：光熱水道費、通信費、広報費（含む職員募集費用）、事務消耗品費
- ・初期投資負担の分析：営業年数、減価償却費、借入金残高、返済額
- ・利益率^{*3}（*3 利益率＝事業活動収支／事業活動収入）
- ・損益分岐点売上高^{*4}（*4 損益分岐点売上高＝固定費／（1－変動費／売上高））
- ・損益分岐点比率^{*5}（*5 損益分岐点比率＝損益分岐点売上高／売上高）

1.3 常勤、非常勤職員などの最適な人員配置があるのではないか。

【分析対象とする指標】

- ・職員数（職階別、資格別、勤務形態別、雇用形態別、勤続年数別）
- ・兼務・専従の職員数
- ・労働生産性^{*6}（*6 労働生産性＝付加価値・除く人件費以外の経費／人員数（常勤換算））
- ・労働分配率^{*7}（*7 労働分配率＝人件費／付加価値・除く人件費以外の経費）
- ・訪問介護員常勤換算1人当たりサービス提供時間^{*8}

(*⁸ 訪問介護員常勤換算 1 人当たりサービス提供時間 = サービス提供時間合計 / 訪問介護員常勤換算数)

・ 訪問介護員常勤換算 1 人当たりサービス提供回数*⁹

(*⁹ 訪問介護員常勤換算 1 人当たりサービス提供回数 = サービス提供回数合計 / 訪問介護員常勤換算数)

1.4 保険外サービスを積極的に行うことで、介護収入以外の収入増を通じて事業収入を増加させることができるのではないか。

【分析対象とする指標】

・ (問) 保険外サービス収入の有無、その内容

1.5 最適な特定事業所加算の確保の方法があるのではないか。

【分析対象とする指標】

・ (問) 特定事業所加算 I、II、IIIの有無

・ (問) 特定事業所加算 I、II、III確保に向けた人員配置

1.6 勤続年数を長期化させることで、採用関連費用や新人教育費を抑制できるのではないか。

【分析対象とする指標】

・ 広報費、研修費

・ (問) 訪問介護員の充足状況

・ (問) 訪問介護員の離職率

・ (問) 訪問介護員への研修活動

1.7 土日、休日営業の工夫によって、最適な事業所の営業経費（光熱水道費や時間外手当）の使い方があるのではないか。

【分析対象とする指標】

・ 時間外手当

・ (問) 時間外営業（平日昼間以外）のサービス提供

・ (問) 職員の時間外手当の支給（土日休日を区別しているか否か）

(2) 利用者の状況に関する仮説の設定

2.1 介護報酬単価の高いサービス（生活援助の抑制、30分以内のサービス）に注力することが、経営に効果的ではないか。

【分析対象とする指標】

- ・利用者の平均報酬単価
- ・平均要介護度
- ・生活援助の構成比率

2.2 利用者数の増加で事業収入を増やすことが、経営に効果的ではないか。

【分析対象とする指標】

- ・利用者数

2.3 継続利用率を高めることが登録者数の安定化や増加に繋がり、経営に効果的ではないか。

【分析対象とする指標】

- ・(問) 他の事業者に変更した利用者数

(3) サービス提供体制に関する仮説の設定

以下の(1)～(8)の指標と事業活動収支、利益率^{*10}との関係を分析する。

(*10 利益率＝事業活動収支／事業活動収入)

3.1 職員数を増やすことが余裕のあるサービスの提供に繋がり、事業収入の増加に繋げることができるのではないか。

【分析対象とする指標】

- ・利用者一人当たりの職員数^{*11} (*11 利用者一人当たりの職員数＝職員数／利用者数)

3.2 サービス提供責任者の配置は設置基準があるものの、配置数と事業収入の相関関係があるのではないか。

【分析対象とする指標】

- ・利用者一人当たりのサービス提供責任者数^{*12}

(^{*12} 利用者一人当たりのサービス提供責任者数＝サービス提供責任者数／利用者数)

3.3 管理者等の兼務と事業収入との相関関係があるのではないか。

【分析対象とする指標】

- ・職員の兼務比率^{*13} (^{*13} 職員の兼務比率＝兼務職員数／専従職員数)

3.4 加算確保と事業収入に相関関係があるのではないか。

【分析対象とする指標】

- ・特定事業所加算Ⅰ、Ⅱ、Ⅲごとにグループ可、各々の利益率を分析する

3.5 職員の定着率が高いことが、職員のサービス提供の質の維持に繋がり、事業収入の増加に繋がるのではないか。

【分析対象とする指標】

- ・(問) 訪問介護員の離職率

3.6 営業エリア内に他事業所数が多いと、競合によってサービスの向上→事業収入への増加に繋がるのではないか。

【分析対象とする指標】

- ・(問) サービス提供エリア内の競合他社の数

3.7 利用者一人当たりの訪問介護員が多いと、余裕のあるサービス提供体制を構築することができ、事業収入の増加に繋がるのではないか。

【分析対象とする指標】

- ・利用者一人当たりの訪問介護員^{*14}

(^{*14} 利用者一人当たりの訪問介護員＝訪問介護員数／利用者数)

3.8 研修を積極的に行うことでサービス提供の質を向上し、事業収入の増加に繋げることができるのではないか。

【分析対象とする指標】

- ・研修費
- ・(問) 訪問介護員への研修活動

7. アンケート調査票の設計

アンケート調査では、「6. 事業収支分析上の仮説」を検証するため、訪問介護サービス事業所の「収支構造」「利用者の状況」「サービス提供体制」等事業実態について調査する。

<訪問介護事業所の人員配置について>

訪問介護事業所の人員配置体制について調査し、「収支構造」、「サービス提供体制」等との関係性についての分析を行う。

<訪問介護事業に関わる定性項目>

訪問介護事業のサービスと事業活動の収支の関係性について定性的に見出すことを目的に設計する（事業所のサービス提供エリア、訪問介護員の質と量（充足状況、離職率、研修の内容）、事業所としてのサービス改善への取組み（満足度向上のための取組み、事業所を変更した利用者の有無）、収支改善に向けた取組み（介護保険以外の事業）、従業員への待遇（時間外手当の考え方、移動時間の賃金支払い）等）。

<事業所のサービス提供状況>

サービス提供の実態把握として、要介護度別実利用者数、類型別・要介護度別・時間区分別、訪問回数等について何うこととする。

<事業活動の収支>

事業活動収入の内訳について伺い、収入全体の構成比、介護保険の保険外サービス収入等についての実態把握を行う。

支出面については、損益分岐点を算出するために勘定科目はウェイトが小さいものまで含めた詳細なものとする。なお人件費は支出に占める割合が大きいため、支払い賃金・賞与・法定福利費別に、より詳細なデータ取得を目的とする。

<従業員の就業形態や支払い賃金>

従業員の就業形態別、保有する資格別、勤続年数別の賃金体系等について調査する。

第2章 アンケート調査結果の概要

第2章 アンケート調査結果の概要

1. 調査概要

(1) 調査名

「訪問介護サービスの事業所経営に関するアンケート調査」

(2) 調査目的

介護事業者の事業収支分析上の仮説の検証のための基礎データの収集を目的として実施する。

(3) 調査方法

郵送配布、郵送回収

(4) 調査対象

営利法人が運営している訪問介護事業所（介護予防訪問介護、居宅介護支援、介護予防支援を併設しているものを含む）を対象とし、WAMネットデータから 7,489 件を抽出した。

(5) 調査項目

人員配置、サービス提供状況、収支、従業員の状況等（第1章7、資料編調査票原票参照）。

(6) 調査期間

平成21年12月

*収支状況の調査対象期間

月間：平成21年9月

年間：直近の決算年度（平成20年12月期、平成21年3月期等、事業所の決算年度に準じる）

(7) 回収状況

回収数 : 1,196 件（回収率 16.0%）

有効回答数 : 1,002 件（有効回答率 13.4%）

【注記】集計結果は、項目により N 数が異なる。

- ・「2. 調査結果の概要」の「事業活動収支」件数：596 件（N＝収支総額記載事業所）。
- ・「3. 事業収支分析上の仮説の検証」件数：N＝収支全勘定科目記載事業所。

2. 調査結果の概要（単純集計結果）

（1）事業所の属性

1) 地域区分（事業所所在地）

【地区区分（事業所所在地）】

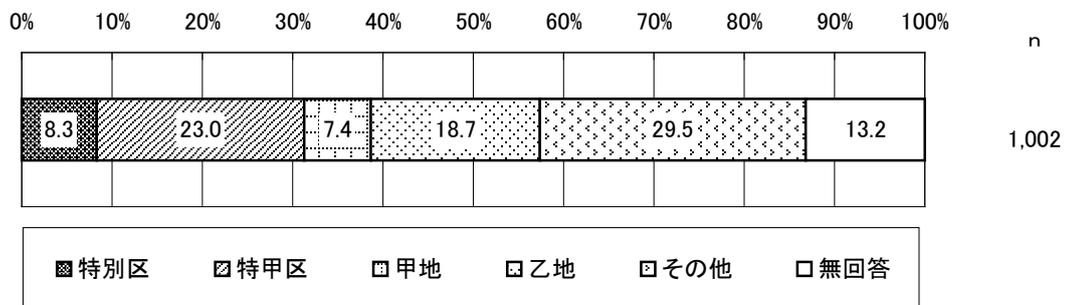
<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	特別区	特甲区	甲地	乙地	その他	無回答
全体	1,002	83	230	74	187	296	132
	100.0	8.3	23.0	7.4	18.7	29.5	13.2
併設サービスなし	564	34	130	38	115	169	78
	100.0	6.0	23.0	6.7	20.4	30.0	13.8
居宅介護支援を併設	421	49	99	36	71	122	44
	100.0	11.6	23.5	8.6	16.9	29.0	10.5

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414	35	112	31	71	124	41
	100.0	8.5	27.1	7.5	17.1	30.0	9.9
9月の収支差マイナス計上	182	17	37	20	37	53	18
	100.0	9.3	20.3	11.0	20.3	29.1	9.9



回答事業所の所在地は、「その他」が 29.5%で最も多く、以下「特甲地」(23.0%)、「乙地」(18.7%)、「特別区」(8.3%)、「甲地」(7.4%)である。

2) 訪問介護事業の開始年月

【訪問介護事業の開始年月】

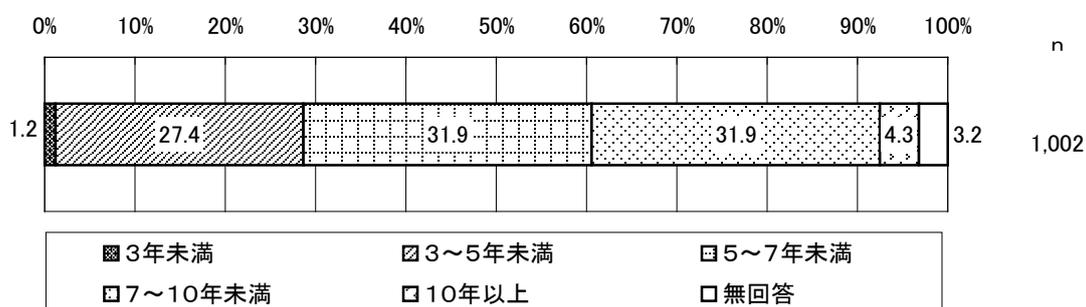
<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	3年未満	3～5年未満	5～7年未満	7～10年未満	10年以上	無回答	調査数	平均年月
全体	1,002 100.0	12 1.2	275 27.4	320 31.9	320 31.9	43 4.3	32 3.2	970	6.7
併設サービスなし	564 100.0	5 0.9	189 33.5	176 31.2	160 28.4	17 3.0	17 3.0	547	6.4
居宅介護支援を併設	421 100.0	7 1.7	83 19.7	139 33.0	157 37.3	26 6.2	9 2.1	412	7.1

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414 100.0	3 0.7	110 26.6	129 31.2	142 34.3	24 5.8	6 1.4	408	6.9
9月の収支差マイナス計上	182 100.0	5 2.7	42 23.1	64 35.2	63 34.6	7 3.8	1 0.5	181	6.6



回答事業所の開始してからの年数は、「5～7年未満」、「7～10年未満」がそれぞれ31.9%で最も多く、「3～5年未満」が27.4%で次いでいる。

3) 訪問介護事業の時間外営業の有無

【訪問介護事業の時間外営業】

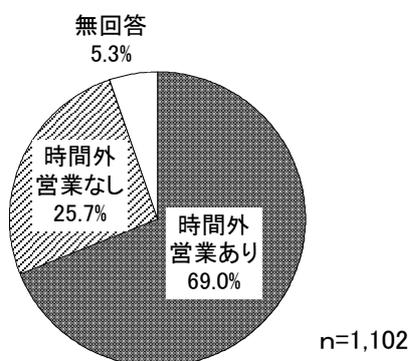
<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	時間外営業 あり	時間外営業 なし	無回答
全 体	1,002 100.0	691 69.0	258 25.7	53 5.3
併設サービスなし	564 100.0	385 68.3	154 27.3	25 4.4
居宅介護支援を併設	421 100.0	299 71.0	100 23.8	22 5.2

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414 100.0	295 71.3	104 25.1	15 3.6
9月の収支差マイナス計上	182 100.0	131 72.0	40 22.0	11 6.0



時間外営業（平日昼間／8:00～18:00以外）の有無については、併設サービスのない事業所の68.3%、居宅介護支援併設事業所の71.1%が「時間外営業あり」との回答である。

4) 事業所の職員数

① 訪問介護事業所の職員数

【訪問介護事業における職員数】

<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

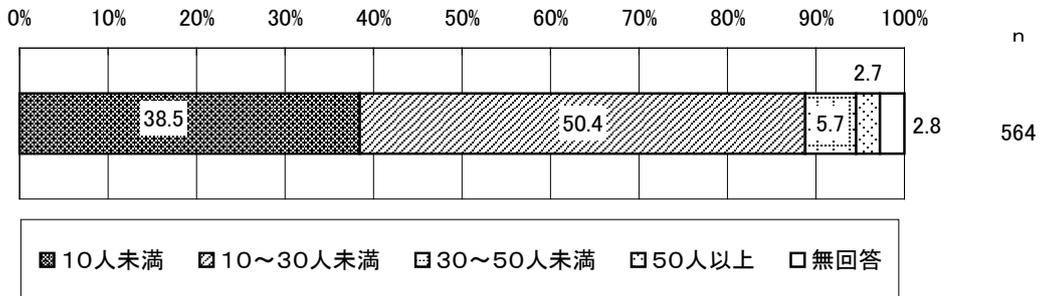
	調査数	10人未満	10～30人未満	30～50人未満	50人以上	無回答
全 体	564 100.0	217 38.5	284 50.4	32 5.7	15 2.7	16 2.8
併設サービスなし	564 100.0	217 38.5	284 50.4	32 5.7	15 2.7	16 2.8
居宅介護支援を併設	- -	- -	- -	- -	- -	- -

調査数	平均職員数
548	14.4
548	14.4
-	-
-	-

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	222 100.0	70 31.5	120 54.1	16 7.2	7 3.2	9 4.1
9月の収支差マイナス計上	99 100.0	42 42.4	50 50.5	3 3.0	2 2.0	2 2.0

213	16.0
97	12.8



回答事業所のうち、併設サービスのない事業所における職員数は、「10～30人未満」が50.4%で最も多く半数を占め、「10人未満」が38.5%で次いでいる。9割近くが30人未満の事業所である。

② 居宅介護支援施設併設型事業所の職員数

【居宅介護支援併設の場合の職員数】

<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

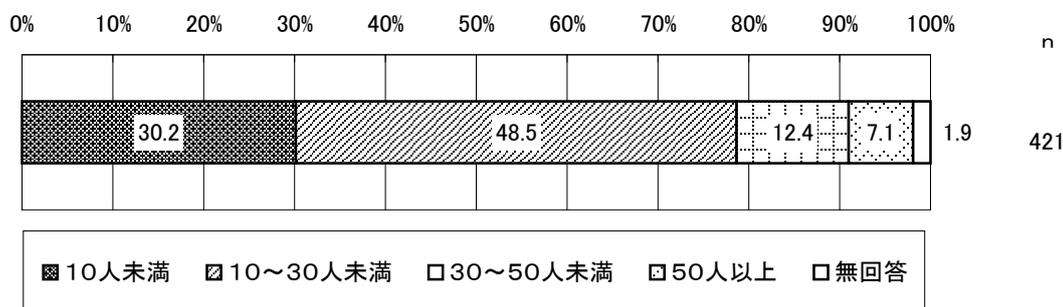
	調査数	10人未満	10～30人未満	30～50人未満	50人以上	無回答
全体	421 100.0	127 30.2	204 48.5	52 12.4	30 7.1	8 1.9
併設サービスなし	-	-	-	-	-	-
居宅介護支援を併設	421 100.0	127 30.2	204 48.5	52 12.4	30 7.1	8 1.9

調査数	平均職員数
413 100.0	20.4
-	-
413 100.0	20.4

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	187 100.0	47 25.1	91 48.7	27 14.4	19 10.2	3 1.6
9月の収支差マイナス計上	80 100.0	26 32.5	43 53.8	5 6.3	3 3.8	3 3.8

184 68.1	23.6
77 28.5	16.2



居宅介護支援を併設している事業所における職員数は、「10～30人未満」が48.5%で最も多く半数近くを占め、「10人未満」30.2%、「30～50人未満」12.4%が次いでいる。併設サービスのない事業所に比べて職員数の多い事業所の割合がやや高くなっている。

5) 該当する加算

【該当する加算（訪問介護事業）】

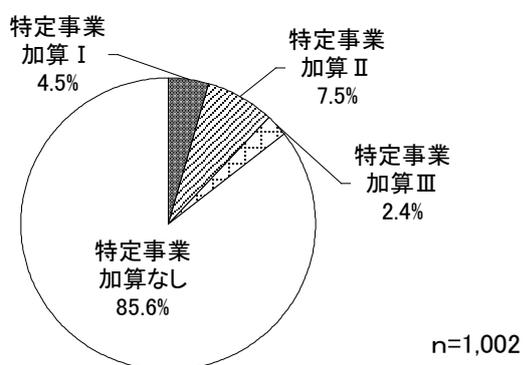
<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	特定事業加算 I	特定事業加算 I	特定事業加算 I	特定事業加算 なし
全 体	1,002 100.0	45 4.5	75 7.5	24 2.4	858 85.6
併設サービスなし	564 100.0	30 5.3	35 6.2	12 2.1	487 86.3
居宅介護支援を併設	421 100.0	15 3.6	40 9.5	10 2.4	356 84.6

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414 100.0	22 5.3	27 6.5	9 2.2	356 86.0
9月の収支差マイナス計上	182 100.0	7 3.8	14 7.7	2 1.1	159 87.4



特定事業加算 I・II・IIIに該当する事業所は 14.4%で、「特定事業加算 II」が 7.5%、「特定事業加算 I」が 4.5%、「特定事業加算 III」が 2.4%である。

(2) 事業所の人員配置について（平成 21 年 9 月末時点）

1) 管理者（常勤者）

【管理者（常勤者）】

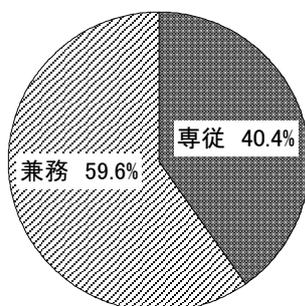
<上段：総数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	専従	兼務
全 体	1,162 100.0	470 40.4	692 59.6
併設サービスなし	595 100.0	256 43.0	339 57.0
居宅介護支援を併設	549 100.0	206 37.5	343 62.5

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	487 100.0	184 37.8	303 62.2
9月の収支差マイナス計上	213 100.0	85 39.9	128 60.1



n=1,162

事業所管理者は常勤の「専従」が 40.4%、「兼務」が 59.6%で、兼務者の割合がやや高くなっている。

2) 訪問介護員（常勤者・非常勤者）

【訪問介護員「(常勤者・非常勤者)」】

<上段：総数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	常勤者	非常勤者
全 体	17,263 100.0	5,076 29.4	12,187 70.6
併設サービスなし	8,026 100.0	2,616 32.6	5,410 67.4
居宅介護支援を併設	9,052 100	2,364 26	6,688 74

調査数	専従	兼務
5,076 100.0	3,205 63.1	1,871 36.9
2,616 100.0	1,510 57.7	1,106 42.3
2,364 100	1,660 70	704 30

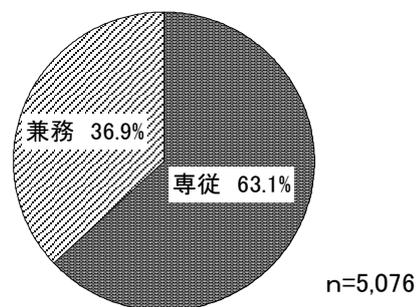
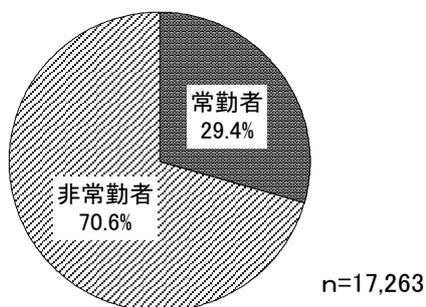
調査数	非常勤者割合 (常勤者換算)
212	0.7
108	0.7
102	0.7

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	8,227 100.0	2,118 25.7	6,109 74.3
9月の収支差マイナス計上	2,760 100.0	666 24.1	2,094 75.9

2,118 100.0	1,264 59.7	854 40.3
666 100.0	358 53.8	308 46.2

103	0.7
45	0.7



訪問介護員は、常勤・非常勤では「常勤者」が 29.4%、「非常勤者」が 70.6%で、非常勤者が 3分の2 を上回っている。また、常勤者のうち「専従」が 63.1%、「兼務」が 36.9%で、専従者が 3分の2 近くを占めている。

3) サービス提供責任者（常勤者・非常勤者）

【サービス提供責任者（常勤者・非常勤者）】

<上段：総数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	常勤者	非常勤者
全 体	3,459 100.0	2,383 68.9	1,076 31.1
併設サービスなし	1,733 100.0	1,189 68.6	544 31.4
居宅介護支援を併設	1,696 463.0	1,164 68.6	6,688 394.3

調査数	専従	兼務
2,383 100.0	1,442 60.5	941 39.5
1,189 100.0	678 57.0	511 43.0
1,164 100.0	748 64.3	416 35.7

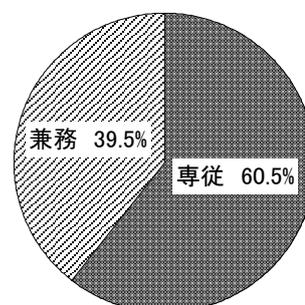
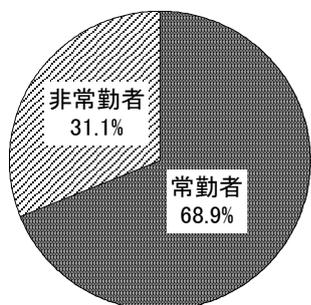
調査数	非常勤者割合 (常勤者換算)
58	0.6
27	0.6
31	0.6

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	1,837 100.0	1,145 62.3	692 37.7
9月の収支差マイナス計上	509 100.0	385 75.6	124 24.4

1,145 100.0	658 57.5	487 42.5
385 100.0	225 58.4	160 41.6

36	0.5
9	0.6



サービス提供責任者は、常勤・非常勤では「常勤者」が 68.9%、「非常勤者」が 31.1%で、訪問介護員の構造と逆転しており、常勤者割合が高くなっている。一方、常勤者では「専従」が 60.5%、「兼務」が 39.5%で、訪問介護員の構造に近似している。

(3) 事業所の訪問介護事業状況 (平成 21 年 9 月末時点)

1) 事業所から訪問先への移動時間

【事業所から訪問先への移動時間】(S A)

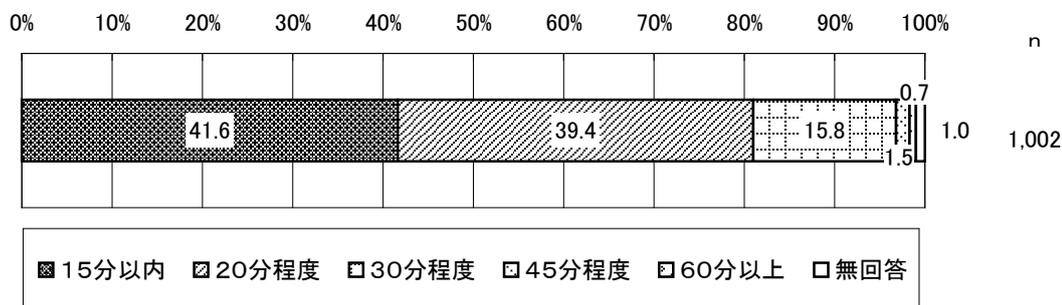
<上段: 件数 下段: %>

併設サービス 有無

	調査数	15分以内	20分程度	30分程度	45分程度	60分以上	無回答
全体	1,002	417	395	158	15	7	10
	100.0	41.6	39.4	15.8	1.5	0.7	1.0
併設サービスなし	564	229	217	99	9	3	7
	100.0	40.6	38.5	17.6	1.6	0.5	1.2
居宅介護支援を併設	421	183	170	56	6	4	2
	100.0	43.5	40.4	13.3	1.4	1.0	0.5

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414	178	166	57	8	2	3
	100.0	43.0	40.1	13.8	1.9	0.5	0.7
9月の収支差マイナス計上	182	70	71	32	4	2	3
	100.0	38.5	39.0	17.6	2.2	1.1	1.6



介護事業所から訪問先へのおおむねの移動時間は、「15分以内」が41.6%で最も多く、「20分程度」39.4%、「30分程度」15.8%が次いでいる。8割の事業所が20分程度以内の移動時間である。

2) サービス提供エリア内（運営規定に定められた通常の事業の実施地域）にある競合他社の訪問介護事業所数）

【サービス提供エリア内にある競合他社の訪問介護事業所数】（S A）

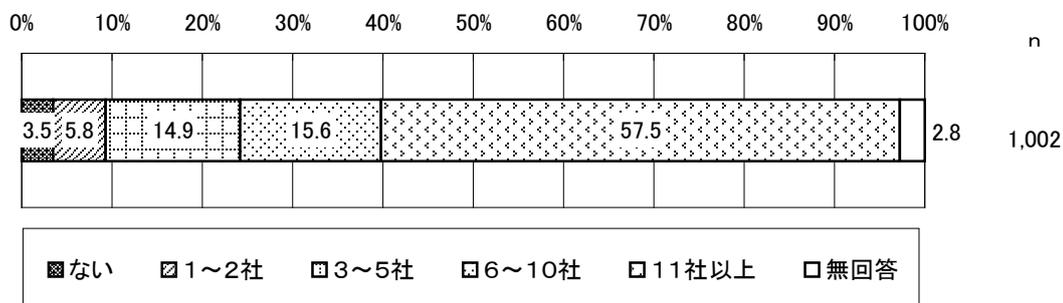
<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	ない	1 ~ 2 社	3 ~ 5 社	6 ~ 10 社	11 社 以上	無 回 答
全 体	1,002 100.0	35 3.5	58 5.8	149 14.9	156 15.6	576 57.5	28 2.8
併設サービスなし	564 100.0	24 4.3	41 7.3	87 15.4	81 14.4	312 55.3	19 3.4
居宅介護支援を併設	421 100.0	11 2.6	15 3.6	58 13.8	72 17.1	259 61.5	6 1.4

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414 100.0	10 2.4	21 5.1	58 14.0	62 15.0	254 61.4	9 2.2
9月の収支差マイナス計上	182 100.0	3 1.6	13 7.1	26 14.3	27 14.8	109 59.9	4 2.2



回答事業所のサービス提供エリア内に競合他社の訪問事業所がある割合は 9 割を超えており、「11 社以上」が 57.5%で最も多く、「6~10 社」が 15.6%、「3~5 社」14.9%が次いでいる。

3) 訪問介護員の利用者数に対する充足状況

【訪問介護員の利用者数に対する充足状況】(SA)

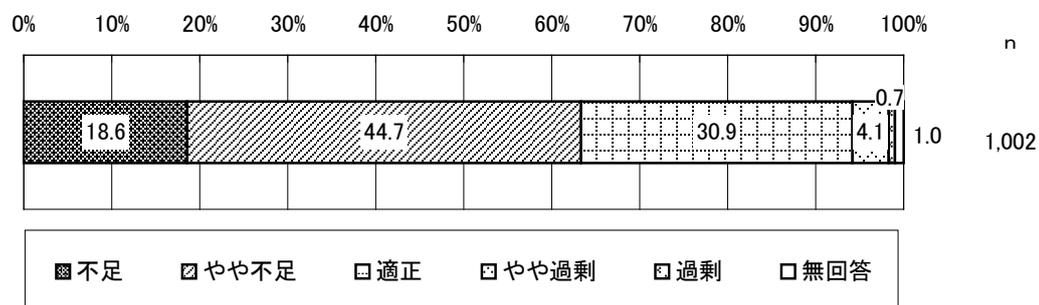
<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	不足	やや不足	適正	やや過剰	過剰	無回答
全体	1,002	186	448	310	41	7	10
	100.0	18.6	44.7	30.9	4.1	0.7	1.0
併設サービスなし	564	97	233	195	30	4	5
	100.0	17.2	41.3	34.6	5.3	0.7	0.9
居宅介護支援を併設	421	86	211	105	11	3	5
	100.0	20.4	50.1	24.9	2.6	0.7	1.2

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414	82	192	118	18	1	3
	100.0	19.8	46.4	28.5	4.3	0.2	0.7
9月の収支差マイナス計上	182	31	77	56	10	4	4
	100.0	17.0	42.3	30.8	5.5	2.2	2.2



訪問介護員の利用者数に対する充足状況は、「やや不足」が44.7%で最も多く、「適正」が30.9%、「不足」18.6%が次いでいる。6割を超える事業所が不足・やや不足としている。

4) 直近1年間の訪問介護員の離職率

【直近1年間の訪問介護員の離職率】(SA)

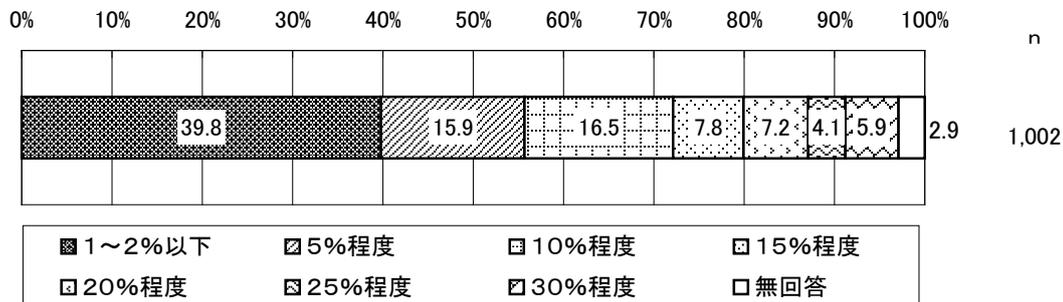
<上段:件数 下段:%>

併設サービス 有無

	調査数	1 ~ 2 % 以下	5 % 程度	1 0 % 程度	1 5 % 程度	2 0 % 程度	2 5 % 程度	3 0 % 程度	無 回 答
全 体	1,002 100.0	399 39.8	159 15.9	165 16.5	78 7.8	72 7.2	41 4.1	59 5.9	29 2.9
併設サービスなし	564 100.0	252 44.7	80 14.2	86 15.2	40 7.1	39 6.9	20 3.5	35 6.2	12 2.1
居宅介護支援を併設	421 100.0	138 32.8	77 18.3	79 18.8	38 9.0	32 7.6	21 5.0	23 5.5	13 3.1

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414 100.0	163 39.4	75 18.1	72 17.4	35 8.5	31 7.5	13 3.1	17 4.1	8 1.9
9月の収支差マイナス計上	182 100.0	73 40.1	25 13.7	30 16.5	17 9.3	16 8.8	6 3.3	10 5.5	5 2.7



直近1年間における訪問介護員の離職率は、「1~2%以下」が39.8%で最も多く、「5%程度」15.9%、「10%程度」16.5%が次いでいる。離職率が10%程度以内の事業所が7割を超えている。

5) 研修の実施状況

【訪問介護員に対する介護技術向上のための研修の実施状況】(MA)

<上段：件数 下段：%>

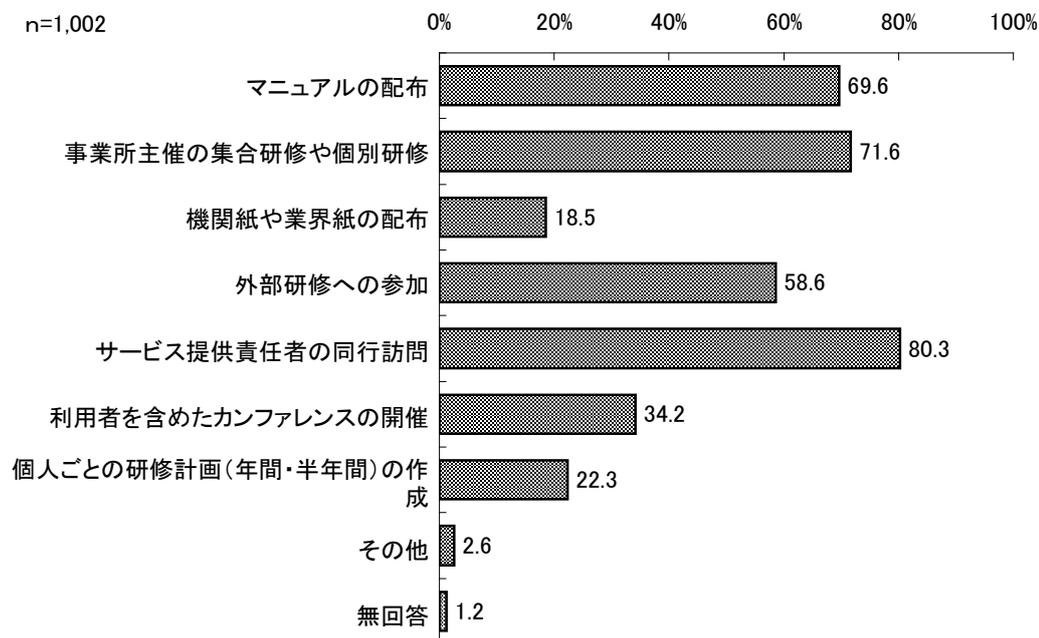
併設サービス 有無

	調査数	マニュアルの配布	事業所主催の集合研修や個別研修	機関紙や業界紙の配布	外部研修への参加	サービス提供責任者の同行訪問	利用者を含めたカンファレンスの開催	個人ごとの研修計画(年間・半年間)の作成	その他	無回答
全体	1,002	697	717	185	587	805	343	223	26	12
	100.0	69.6	71.6	18.5	58.6	80.3	34.2	22.3	2.6	1.2
併設サービスなし	564	402	380	106	319	430	179	123	16	7
	100.0	71.3	67.4	18.8	56.6	76.2	31.7	21.8	2.8	1.2
居宅介護支援を併設	421	286	328	77	258	362	160	98	10	4
	100.0	67.9	77.9	18.3	61.3	86.0	38.0	23.3	2.4	1.0

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414	294	300	83	249	342	162	95	9	1
	100.0	71.0	72.5	20.0	60.1	82.6	39.1	22.9	2.2	0.2
9月の収支差マイナス計上	182	143	137	30	119	153	57	41	6	-
	100.0	78.6	75.3	16.5	65.4	84.1	31.3	22.5	3.3	-

n=1,002



訪問介護員訪員に対する介護技術向上のための研修の実施状況は、「サービス提供責任者の同行訪問」が80.3%で最も多く、「事業所主催の集合研修や個別研修」71.6%、「マニュアルの配布」69.6%、「外部研修への参加」58.6%が次いでいる。

その他としては、「アンケートの実施」、「社内新聞の発行」などである。

6) 過去1年間で他の事業者の訪問介護事業所に変更した利用者の人数

【他の事業者の訪問介護事業所に変更した利用者の人数（過去1年間）】

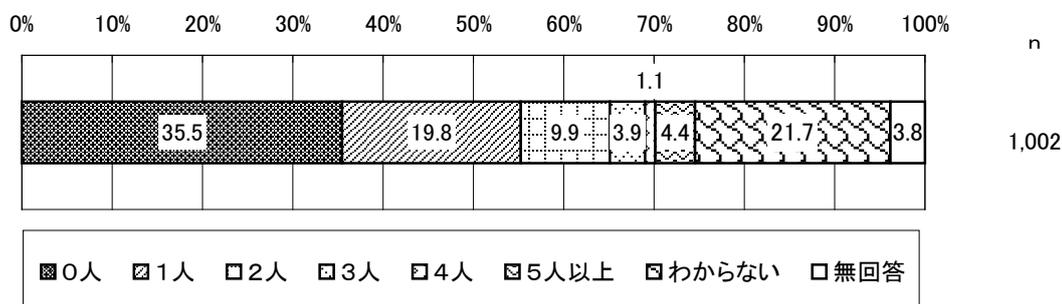
<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	0人	1人	2人	3人	4人	5人以上	わからない	無回答	調査数	平均人数
全 体	1,002 100.0	356 35.5	198 19.8	99 9.9	39 3.9	11 1.1	44 4.4	217 21.7	38 3.8	747	1.3
併設サービスなし	564 100.0	216 38.3	113 20.0	49 8.7	17 3.0	2 0.4	24 4.3	126 22.3	17 3.0	421	1.2
居宅介護支援を併設	421 100.0	136 32.3	83 19.7	50 11.9	22 5.2	9 2.1	20 4.8	81 19.2	20 4.8	320	1.5

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414 100.0	145 35.0	77 18.6	47 11.4	20 4.8	6 1.4	16 3.9	91 22.0	12 2.9	311	1.2
9月の収支差マイナス計上	182 100.0	78 42.9	37 20.3	16 8.8	9 4.9	1 0.5	7 3.8	29 15.9	5 2.7	148	1.1



過去1年間で他の事業者の訪問介護事業所に変更した利用者の状況は、「0人」35.5%、「わからない」21.7%、「無回答」3.8%を除いた4割近くの事業所が他の事業者の訪問介護事業所に利用者が移ったとしている。

その人数は、「1人」19.8%、「2人」9.9%、「3人」3.9%「4人」1.1%、「5人以上」4.4%で、わからない・無回答を除いた747事業所における平均人数は1.3人である。

7) 過去1年の利用者の満足度向上に繋がるための取り組み状況

【過去1年の利用者の満足度向上に繋がるための取り組み状況】

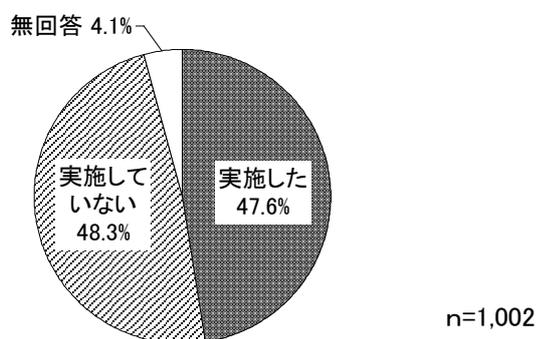
<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	実施した	実施していない	無回答
全 体	1,002 100.0	477 47.6	484 48.3	41 4.1
併設サービスなし	564 100.0	250 44.3	289 51.2	25 4.4
居宅介護支援を併設	421 100.0	220 52.3	186 44.2	15 3.6

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414 100.0	208 50.2	189 45.7	17 4.1
9月の収支差マイナス計上	182 100.0	94 51.6	82 45.1	6 3.3



利用者の満足度向上に繋がるための取り組み（アンケート、事業所内での意見交換会等）を過去1年間で実施した事業所は47.6%である。

取り組みの具体例としては、「利用者へのアンケート・聞き取り調査を実施」、「社内・事業所会議（ミーティング、意見、情報交換）」などがあげられている。

8) 訪問介護サービス利用者数

① 平成 21 年 9 月末の利用者数

【平成 21 年 9 月末の訪問介護サービス利用者数】

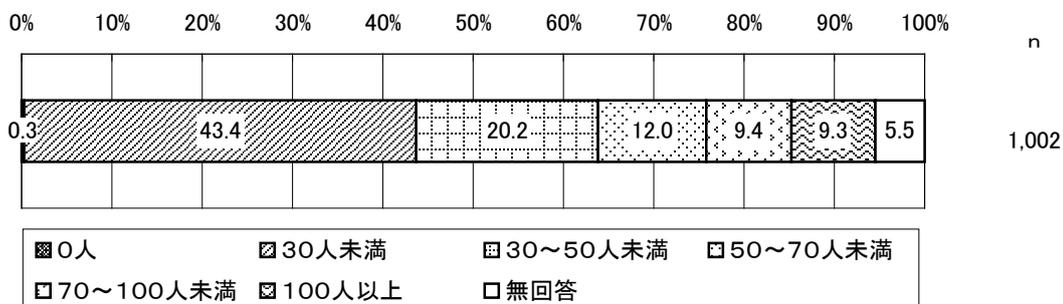
<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	0人	30人未満	30~50人未満	50~70人未満	70~100人未満	100人以上	無回答	調査数	平均利用者数
全体	1,002 100.0	3 0.3	435 43.4	202 20.2	120 12.0	94 9.4	93 9.3	55 5.5	947	47.3
併設サービスなし	564 100.0	3 0.5	291 51.6	108 19.1	54 9.6	47 8.3	40 7.1	21 3.7	543	40.1
居宅介護支援を併設	421 100.0	- -	136 32.3	92 21.9	64 15.2	46 10.9	51 12.1	32 7.6	389	56.0

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414 100.0	- -	151 36.5	95 22.9	51 12.3	46 11.1	50 12.1	21 5.1	393	53.8
9月の収支差マイナス計上	182 100.0	1 0.5	87 47.8	40 22.0	23 12.6	17 9.3	8 4.4	6 3.3	176	39.7



平成 21 年 9 月末における訪問介護サービス利用者数の平均は 47.3 人で、「30 人未満」43.4%が最も多く、以下「30~50 人未満」20.2%、「50~70 人未満」12.0%、「70~100 人未満」9.4%、「100 人以上」9.3%である。「0 人」も 0.3%ほどある。

利用者数増加のために事業所が講じた取り組みの例としては、「営業活動（事業所、利用者への PR）」、「サービスの質の向上（会議・ヘルパー研修）」、「スタッフの増員」などがあげられている。

② 平成 20 年 9 月末の利用者数

【平成 20 年 9 月末の訪問介護サービス利用者数】

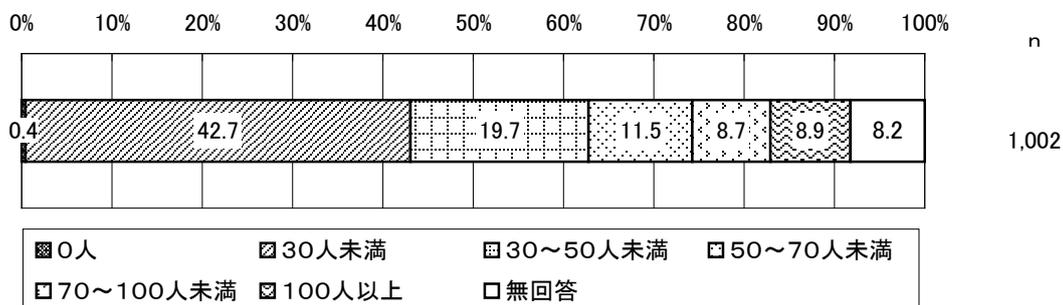
<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	0人	30人未満	30~50人未満	50~70人未満	70~100人未満	100人以上	無回答	調査数	平均利用者数
全 体	1,002 100.0	4 0.4	428 42.7	197 19.7	115 11.5	87 8.7	89 8.9	82 8.2	920	46.7
併設サービスなし	564 100.0	4 0.7	287 50.9	98 17.4	58 10.3	44 7.8	38 6.7	35 6.2	529	38.8
居宅介護支援を併設	421 100.0	- -	135 32.1	96 22.8	56 13.3	41 9.7	49 11.6	44 10.5	377	56.2

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414 100.0	1 0.2	151 36.5	89 21.5	48 11.6	48 11.6	45 10.9	32 7.7	382	53.5
9月の収支差マイナス計上	182 100.0	1 0.5	81 44.5	47 25.8	22 12.1	9 4.9	12 6.6	10 5.5	172	40.2



平成 20 年 9 月末における訪問介護サービス利用者数の平均は 46.7 人で、「30 人未満」42.7%が最も多く、以下「30~50 人未満」19.7%、「50~70 人未満」11.5%、「70~100 人未満」8.7%、「100 人以上」8.9%である。「0 人」も 0.4%ほどある。

9) 介護保険給付以外の収入について

【介護保険給付以外の収入】(S A)

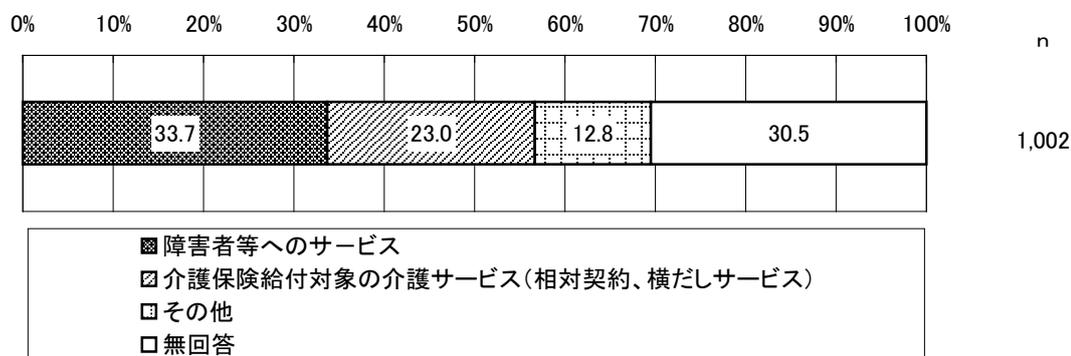
<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	障害者等へのサービス	介護保険給付対象の介護サービス(相対契約、横だしサービス)	その他	無回答
全体	1,002 100.0	338 33.7	230 23.0	128 12.8	306 30.5
併設サービスなし	564 100.0	185 32.8	120 21.3	79 14.0	180 31.9
居宅介護支援を併設	421 100.0	149 35.4	107 25.4	47 11.2	118 28.0

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414 100.0	168 40.6	91 22.0	43 10.4	112 27.1
9月の収支差マイナス計上	182 100.0	46 25.3	44 24.2	34 18.7	58 31.9



介護保険給付以外の事業のうち、収入の最も多いものは、「障害者等へのサービス」33.7%で、以下「介護保険給付対象の介護サービス」23.0%、「その他」12.8%である。

障害者への具体的なサービス内容は、「居宅介護」、「障害者自立支援制度」、「移動支援」、「訪問介護」である。また、介護保険給付対象外の介護サービス内容は、「家事援助・生活援助」、「通院・外出介助」、「介護タクシー事業」である。

その他としては、「共同住宅事業」、「家政婦紹介事業」などがあげられている。

10) 介護報酬加算（特定事業所加算、夜間、早朝等の各種加算）の算定の有無

【介護報酬加算の算定の有無】（SA）

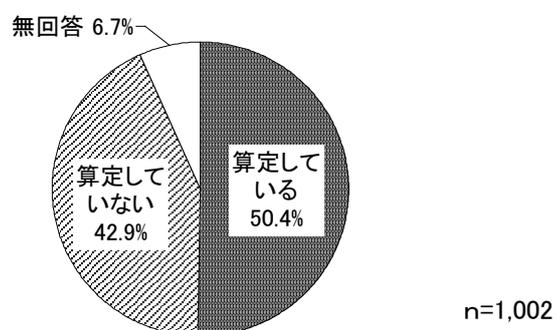
<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	算定している	算定していない	無回答
全体	1,002 100.0	505 50.4	430 42.9	67 6.7
併設サービスなし	564 100.0	256 45.4	265 47.0	43 7.6
居宅介護支援を併設	421 100.0	239 56.8	159 37.8	23 5.5

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414 100.0	213 51.4	178 43.0	23 5.6
9月の収支差マイナス計上	182 100.0	92 50.5	80 44.0	10 5.5



介護報酬加算の算定状況は、「算定している」50.4%、「算定していない」42.9%で、算定している事業所が半数を上回っている。

加算を算定している理由としては、「時間外・緊急時のため」、「早朝・夜間のサービス提供があるから」、「ヘルパーの待遇改善・加算賃金のため」、「利用者のニーズに応えるため」などがあげられている。

一方、加算を算定してない理由としては、「該当するサービス・利用者がいない」、「利用者の負担が増えるため」、「対応できるヘルパー職員がいない」などとなっている。

1 1) 職員の時間外手当（平日昼間以外、土日休日出勤）の支給の有無

【職員の時間外手当（平日昼間以外、土日休日出勤）支給の有無】（S A）

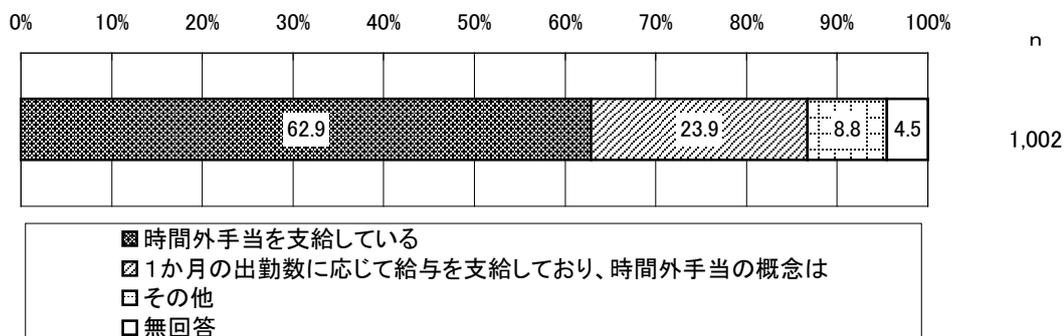
<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	時間外手当を支給している	概念はない 1か月の出勤数に応じて給与を支給しており、時間外手当の概念はない	その他	無回答
全体	1,002 100.0	630 62.9	239 23.9	88 8.8	45 4.5
併設サービスなし	564 100.0	310 55.0	167 29.6	55 9.8	32 5.7
居宅介護支援を併設	421 100.0	310 73.6	70 16.6	30 7.1	11 2.6

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414 100.0	280 67.6	89 21.5	34 8.2	11 2.7
9月の収支差マイナス計上	182 100.0	117 64.3	39 21.4	21 11.5	5 2.7



職員の時間外手当に関して、「時間外手当を支給している」が 62.9%で最も多く、「1ヶ月の出勤数に応じて給与を支給しており、時間外手当の概念はない」23.9%、「その他」8.8%が次いでいる。

その他としては、「年末年始・GWは手当を支給」、「特別手当に含めている」、「代休振替」などがあげられている。

12) 訪問介護員への移動時間の支給の有無

【訪問介護員への移動時間の支給の有無】(SA)

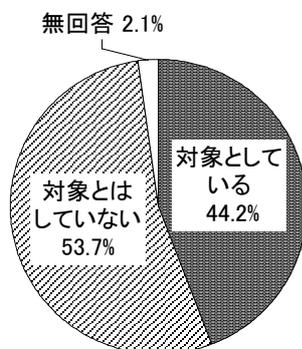
<上段:件数 下段:%>

併設サービス 有無

	調査数	払移動対象時間として賃金の支	い払移動対象時間は賃金の支	無回答
全体	1,002 100.0	443 44.2	538 53.7	21 2.1
併設サービスなし	564 100.0	244 43.3	311 55.1	9 1.6
居宅介護支援を併設	421 100.0	193 45.8	219 52.0	9 2.1

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414 100.0	181 43.7	227 54.8	6 1.4
9月の収支差マイナス計上	182 100.0	86 47.3	93 51.1	3 1.6



n=1,002

移動時間を賃金支給の対象としている事業所は 44.2%で、対象としない事業所 53.7%が過半数を占めている。

13) 収支改善に向けた取組みの状況（自由記述）

収支改善に向けた取組みの例として、大きく分類すると、「経費削減、節減」（80件）、「サービスの質の向上（職員研修、ヘルパー研修など）」（39件）、「利用者の増加、サービスの増加」（26件）、「営業活動（各事業所、利用者へのPR）」（24件）、「業務内容の改善（効率的な計画）」（20件）、「人件費削減（給料）」（15件）などがあげられた。

収支改善に向けた取組み	計	9月 収支差 プラス 計上	9月 収支差 マイナス 計上	不明
経費削減、節減	80	38	21	21
サービスの質の向上（職員研修、ヘルパー研修など）	39	22	12	5
利用者の増加、サービスの増加	26	14	6	6
営業活動（各事業所、利用者へのPR）	24	10	6	8
業務内容の改善（効率的な計画）	20	13	4	3
人件費削減（給料）	15	5	8	2
介護職員処遇改善交付金を活用、助成金制度導入	14	8	3	3
人材確保（常勤者、ヘルパー）	11	6	3	2
労働環境作り（フレックスタイム、手当て支給）	8	2	1	5
常勤者の比率を高め、安定したサービス提供確保	7	3	1	3
適応できる加算を積極的に利用	5	4	1	0

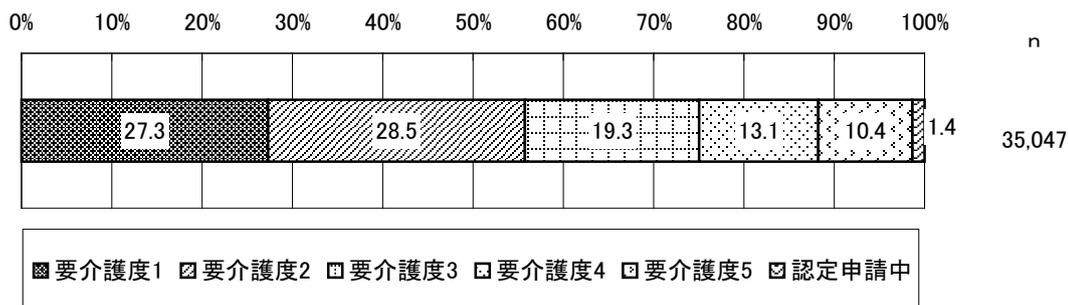
(3) 事業所の訪問介護サービス提供状況

1) 実利用者数 (平成 21 年 9 月)

【訪問介護サービスの提供状況 実利用者数 (9 月)】

<上段：総数 下段：%>

	調査数	要介護度 1	要介護度 2	要介護度 3	要介護度 4	要介護度 5	認定申請中	平均要介護度
全 体	35,047 100.0	9,570 27.3	9,971 28.5	6,768 19.3	4,603 13.1	3,654 10.4	481 1.4	2.5
9 月の収支差プラス計上	17,398 100.0	4,663 26.8	5,034 28.9	3,324 19.1	2,322 13.3	1,833 10.5	222 1.3	2.5
9 月の収支差マイナス計上	5,131 100.0	1,480 28.8	1,457 28.4	980 19.1	665 13.0	485 9.5	64 1.2	2.5



平成 21 年 9 月における訪問介護サービスの要介護度別実利用者数は、「要介護度 2」が 28.5%で最も多く、「要介護度 1」が 27.3%で次いでおり、要介護度 1・2 で過半数を占めている。以下「要介護度 3」19.3%、「要介護度 4」13.1%、「要介護度 5」10.4%、「認定申請中」1.4%である。

2) 類型別・要介護度別延べ訪問回数（要介護度別・平成 21 年 9 月）

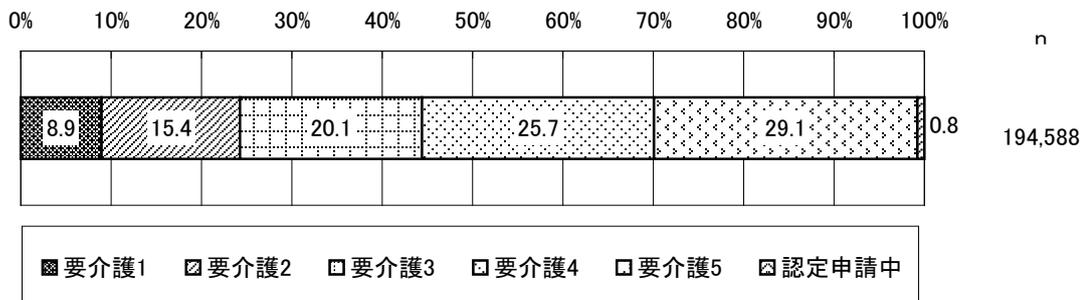
① 身体介護サービス

【類型別・要介護度別延べ訪問回数（要介護度別・平成 21 年 9 月）】 <身体介護>

<上段：総数 下段：%>

事業活動収支

	調査数	要介護1	要介護2	要介護3	要介護4	要介護5	認定申請中	調査数	平均回数
全 体	194,588 100.0	17,365 8.9	29,900 15.4	39,181 20.1	49,968 25.7	56,700 29.1	1,474 0.8	844	230.6
9月の収支差プラス計上	103,606 100.0	9,235 8.9	14,976 14.5	21,283 20.5	27,075 26.1	30,242 29.2	795 0.8	362	286.2
9月の収支差マイナス計上	24,640 100.0	1,887 7.7	4,038 16.4	4,731 19.2	6,582 26.7	7,216 29.3	186 0.8	164	150.2



平成 21 年 9 月における訪問介護サービスの要介護度別<身体介護>での延べ訪問回数は、「要介護度 5」が 29.1%で最も多く、「要介護度 4」が 25.7%で次いでおり、要介護度 4・5 で過半数を占めている。以下「要介護度 3」20.1%、「要介護度 2」15.4%、「要介護度 1」8.9%、「認定申請中」0.8%である。

身体介護での平均延べ訪問回数は 230.6 回である。

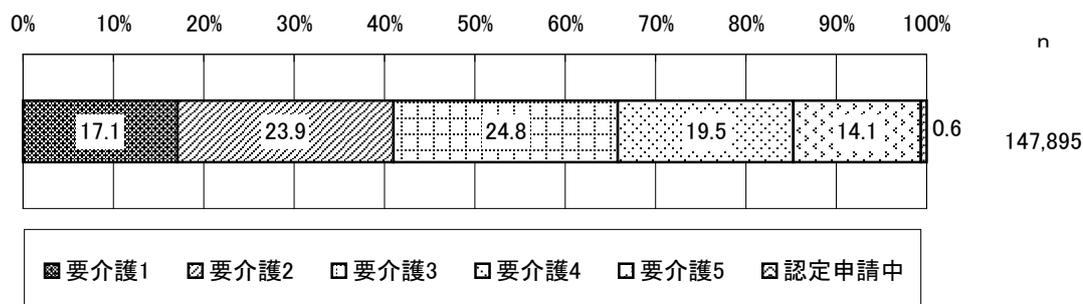
② 身体生活サービス

【類型別・要介護度別延べ訪問回数（要介護度別・平成 21 年 9 月）】 <身体生活>

<上段：総数 下段：％>

事業活動収支

	調査数	要介護1	要介護2	要介護3	要介護4	要介護5	認定申請中	調査数	平均回数
全 体	147,895 100.0	25,287 17.1	35,390 23.9	36,627 24.8	28,795 19.5	20,860 14.1	936 0.6	804	183.9
9月の収支差プラス計上	75,291 100.0	13,132 17.4	17,693 23.5	17,988 23.9	14,815 19.7	11,048 14.7	615 0.8	359	209.7
9月の収支差マイナス計上	24,266 100.0	3,815 15.7	6,297 25.9	6,550 27.0	4,214 17.4	3,275 13.5	115 0.5	156	155.6



要介護度別<身体生活>での延べ訪問回数は、「要介護度3」が 24.8%で最も多く、「要介護度2」が 23.9%で次いでおり、以下「要介護度4」19.5%、「要介護度1」17.1%、「要介護度5」14.1%、「認定申請中」0.6%である。

身体生活での平均延べ訪問回数は 183.9 回である。

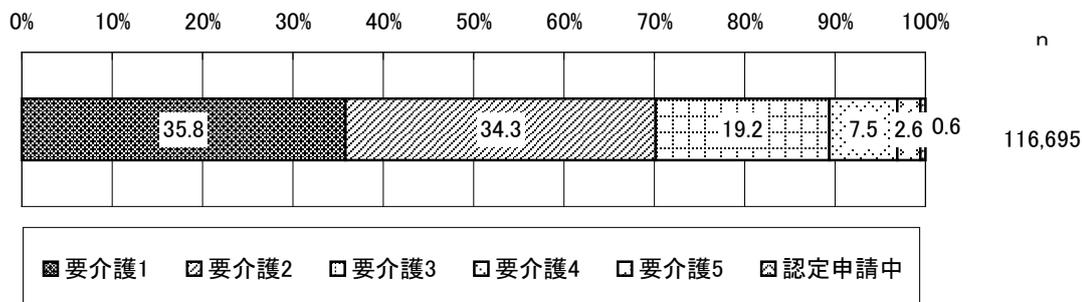
③ 生活援助サービス

【類型別・要介護度別延べ訪問回数（要介護度別・平成 21 年 9 月）】 <生活援助>

<上段：総数 下段：％>

事業活動収支

	調査数	要介護1	要介護2	要介護3	要介護4	要介護5	認定申請中	調査数	平均回数
全 体	116,695 100.0	41,815 35.8	40,025 34.3	22,440 19.2	8,762 7.5	2,990 2.6	663 0.6	797	146.4
9月の収支差プラス計上	60,101 100.0	21,705 36.1	20,224 33.7	11,609 19.3	4,346 7.2	1,749 2.9	468 0.8	356	168.8
9月の収支差マイナス計上	17,630 100.0	6,596 37.4	5,980 33.9	3,482 19.8	1,184 6.7	373 2.1	15 0.1	159	110.9



要介護度別<生活援助>での延べ訪問回数は、「要介護度1」が35.8%で最も多く、「要介護度2」が34.3%で次いでおり、要介護度1・2で7割を占めている。以下「要介護度3」19.2%、「要介護度4」7.5%、「要介護度5」2.6%、「認定申請中」0.6%である。

生活援助での平均延べ訪問回数は146.4回である。

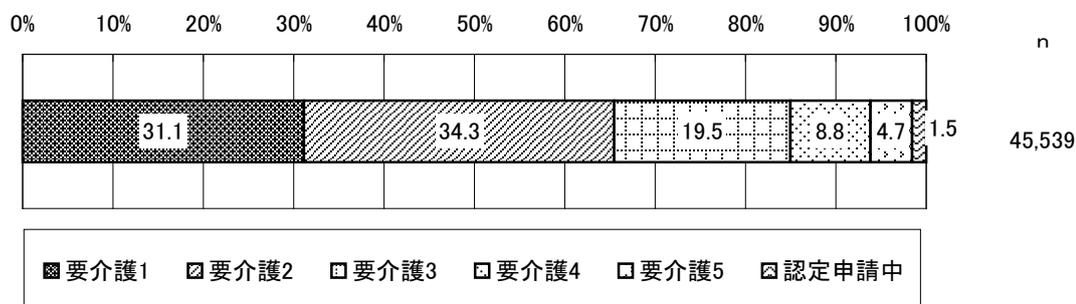
④ 通院等乗降介助サービス

【類型別・要介護度別延べ訪問回数（要介護度別・平成 21 年 9 月）】＜通院等乗降介助＞

＜上段：総数 下段：％＞

事業活動収支

	調査数	要介護1	要介護2	要介護3	要介護4	要介護5	認定申請中	調査数	平均回数
全 体	45,539 100.0	14,177 31.1	15,636 34.3	8,882 19.5	4,029 8.8	2,120 4.7	695 1.5	498	91.4
9月の収支差プラス計上	25,809 100.0	7,511 29.1	8,641 33.5	5,330 20.7	2,391 9.3	1,379 5.3	557 2.2	222	116.3
9月の収支差マイナス計上	5,428 100.0	1,655 30.5	1,865 34.4	1,086 20.0	476 8.8	346 6.4	0 0.0	81	67.0



要介護度別＜通院等乗降介助＞での延べ訪問回数は、「要介護度 2」が 34.3%で最も多く、「要介護度 1」が 31.1%で次いでおり、要介護度 1・2 で 7 割近くを占めている。以下「要介護度 3」19.5%、「要介護度 4」8.8%、「要介護度 5」4.7%、「認定申請中」1.5%である。

通院等乗降介助での平均延べ訪問回数は 91.4 回である。

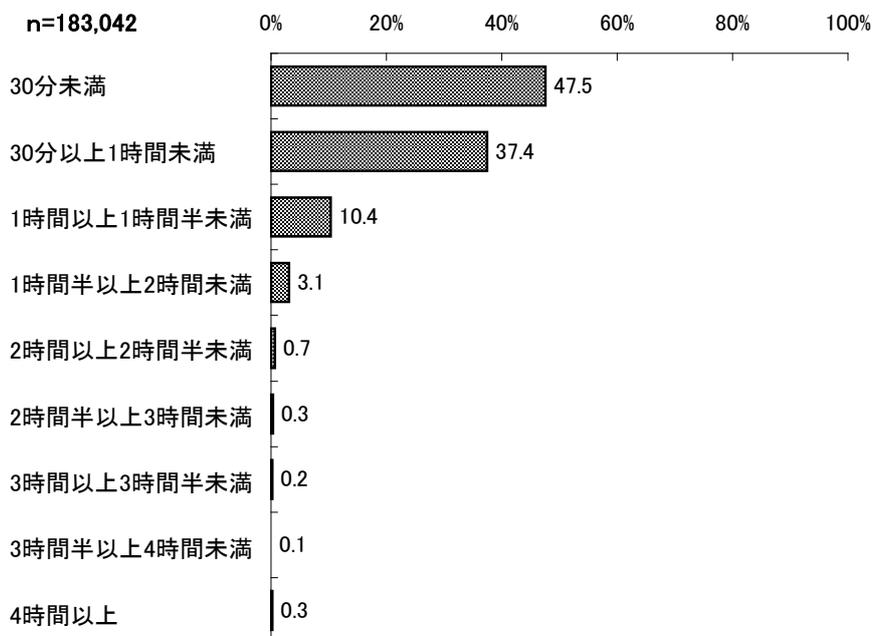
3) 類型別・時間区分別延べ訪問回数 (提供時間別・平成 21 年 9 月)

① 身体介護サービス

【類型別・時間区分別延べ訪問回数 (提供時間別・平成 21 年 9 月)】 <身体介護>

<上段:総数 下段:%>

	調査数	30分未満	13時0分未満以上	11時時間半未満以上	21時時間未満以上	22時時間半未満以上	32時時間未満以上	33時時間半未満以上	43時時間未満以上	4時間以上
全体	183,042	86,966	68,543	18,965	5,722	1,248	611	318	200	469
	100.0	47.5	37.4	10.4	3.1	0.7	0.3	0.2	0.1	0.3
9月の収支差プラス計上	90,453	48,207	29,889	8,295	2,916	513	361	99	76	97
	100.0	53.3	33.0	9.2	3.2	0.6	0.4	0.1	0.1	0.1
9月の収支差マイナス計上	22,324	9,700	9,153	2,364	772	201	21	61	36	16
	100.0	43.5	41.0	10.6	3.5	0.9	0.1	0.3	0.2	0.1



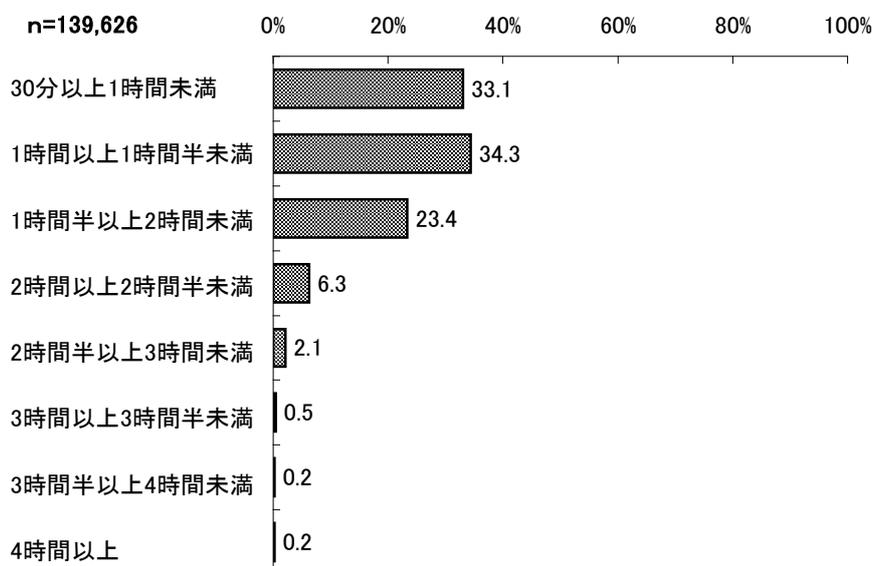
平成 21 年 9 月における訪問介護サービスの時間区分別<身体介護>での延べ訪問回数は、「30分未満」が 47.5%で最も多く、「30分以上1時間未満」が 37.4%で次いでおり、1時間未満が 8割を超えている。以下「1時間以上1時間半未満」10.4%、「1時間半以上2時間未満」3.1%と続いている。

② 身体生活サービス

【類型別・時間区分別延べ訪問回数（提供時間別・平成21年9月）】＜身体生活＞

＜上段：総数 下段：％＞

	調査数	1 3 時 0 間分 未以 満上	1 1 時 時 間 間 半以 未上 満	2 1 時 時 間 間 未半 満以 上	2 2 時 時 間 間 半以 未上 満	3 2 時 時 間 間 未半 満以 上	3 3 時 時 間 間 半以 未上 満	4 3 時 時 間 間 未半 満以 上	4 時 間 以 上
全 体	139,626 100.0	46,161 33.1	47,940 34.3	32,624 23.4	8,767 6.3	2,955 2.1	655 0.5	234 0.2	290 0.2
9月の収支差プラス計上	70,931 100.0	23,201 32.7	23,830 33.6	17,094 24.1	4,699 6.6	1,586 2.2	326 0.5	116 0.2	79 0.1
9月の収支差マイナス計上	23,946 100.0	8,122 33.9	7,595 31.7	5,757 24.0	1,530 6.4	588 2.5	174 0.7	46 0.2	134 0.6



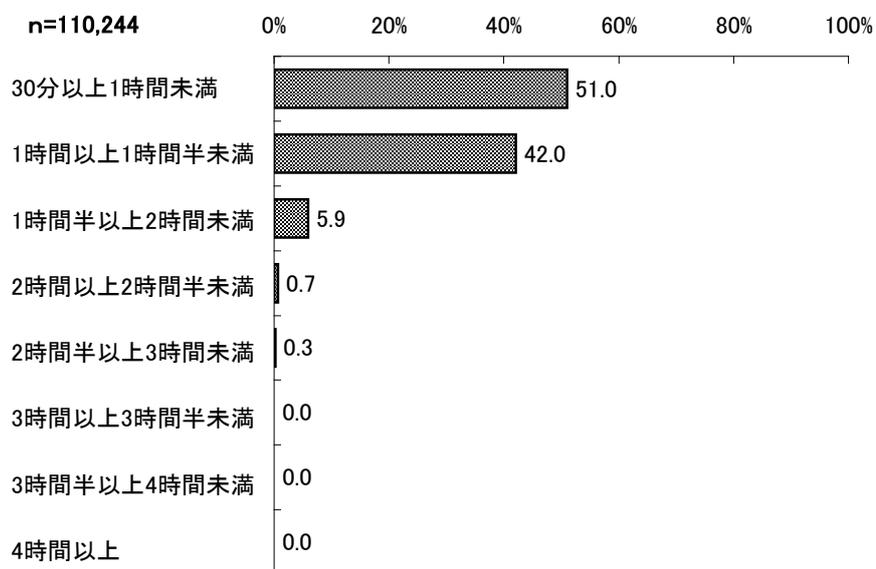
時間区分別＜身体生活＞での延べ訪問回数は、「1時間以上1時間半未満」が34.3%で最も多く、「30分以上1時間未満」が33.1%で次いでおり、1時間半未満が7割近くを占めている。以下「1時間半以上2時間未満」23.4%、「2時間以上2時間半未満」6.3%と続いている。

③ 生活援助サービス

【類型別・時間区分別延べ訪問回数（提供時間別・平成 21 年 9 月）】 <生活援助>

<上段：総数 下段：%>

	調査数	1 3 時 0 分 未 満 上	1 1 時 間 半 以 未 上 満	2 1 時 間 未 半 満 以 上	2 2 時 間 半 以 未 上 満	3 2 時 間 未 半 満 以 上	3 3 時 間 半 以 未 上 満	4 3 時 間 未 半 満 以 上	4 時 間 以 上
全 体	110,244 100.0	56,242 51.0	46,340 42.0	6,558 5.9	785 0.7	276 0.3	36 0.0	-	7 0.0
9月の収支差プラス計上	55,791 100.0	30,234 54.2	21,984 39.4	2,670 4.8	631 1.1	272 0.5	-	-	-
9月の収支差マイナス計上	17,546 100.0	8,391 47.8	7,864 44.8	1,232 7.0	50 0.3	3 0.0	-	-	6 0.0



時間区分別<生活援助>での延べ訪問回数は、「30分以上1時間未満」が51.0%で最も多く、「1時間以上1時間半未満」が42.0%で次いでおり、1時間半未満が9割を超えている。以下「1時間半以上2時間未満」5.9%、「2時間以上2時間半未満」0.7%と続いている。

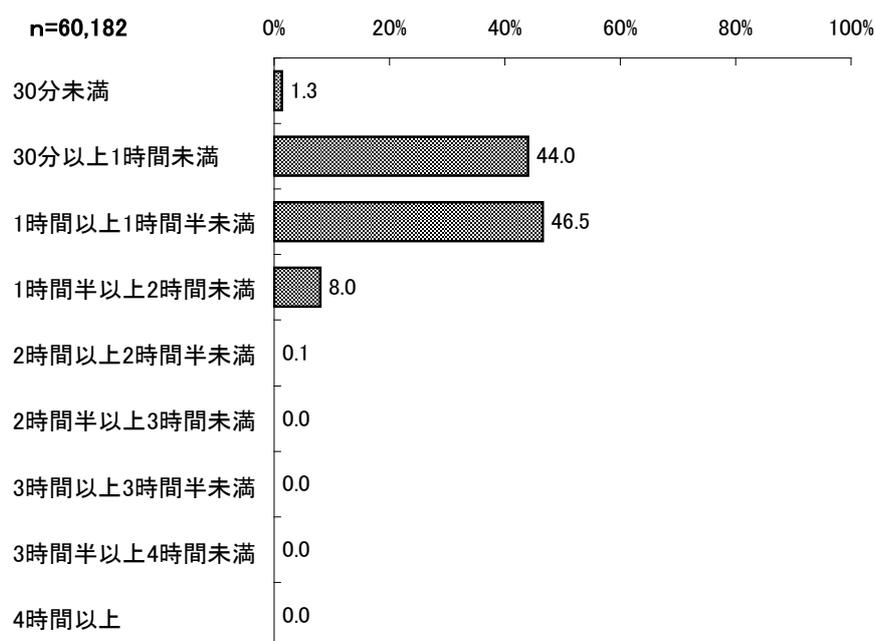
(4) 事業所の介護予防訪問介護サービス提供状況

1) 介護予防訪問介護サービスの提供状況 (平成 21 年 9 月)

【介護予防訪問介護サービスの提供状況 (時間別・平成 21 年 9 月)】

<上段：総数 下段：％>

	調査数	30分未満	30分以上1時間未満	1時間以上1時間半未満	1時間半以上2時間未満	2時間以上2時間半未満	2時間半以上3時間未満	3時間以上3時間半未満	3時間半以上4時間未満	4時間以上
全体	60,182 100.0	777 1.3	26,468 44.0	28,006 46.5	4,833 8.0	54 0.1	24 0.0	4 0.0	14 0.0	2 0.0
9月の収支差プラス計上	30,043 100.0	303 1.0	13,366 44.5	13,993 46.6	2,331 7.8	14 0.0	20 0.1	2 0.0	12 0.0	2 0.0
9月の収支差マイナス計上	10,700 100.0	144 1.3	5,312 49.6	4,341 40.6	894 8.4	3 0.0	3 0.0	2 0.0	1 0.0	-



平成 21 年 9 月における介護予防訪問介護サービスの時間区分別延べ訪問回数は、「30 分以上 1 時間未満」が 44.0%で最も多く、「1 時間以上 1 時間半未満」が 46.5%で次いでおり、30 分以上 1 時間半未満が 9 割を超えている。以下「1 時間半以上 2 時間未満」8.0%、「30 分未満」1.3%と続いている。

(5) 貴事業所の収支

1) 平成21年9月(1か月)の収入

【平成21年9月(1か月分)の収入】

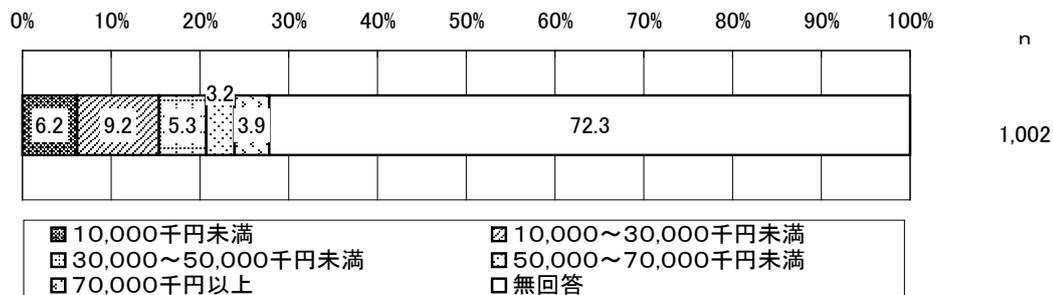
<上段: 件数 下段: %>

併設サービス 有無

	調査数	1	1	2	3	4	5	無回答	調査数	平均収入/月 (千円)
		0	0	0	0	0	0			
		千円未満	千円未満	千円未満	千円未満	千円未満	千円以上			
全体	1,002	136	209	140	97	52	145	223	779	3,726.1
	100.0	13.6	20.9	14.0	9.7	5.2	14.5	22.3		
併設サービスなし	564	104	140	74	33	26	53	134	430	2,926.3
	100.0	18.4	24.8	13.1	5.9	4.6	9.4	23.8		
居宅介護支援を併設	421	30	65	63	64	25	92	82	339	4,792.8
	100.0	7.1	15.4	15.0	15.2	5.9	21.9	19.5		

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414	44	98	87	58	35	92	-	414	4,442.7
	100.0	10.6	23.7	21.0	14.0	8.5	22.2	-		
9月の収支差マイナス計上	182	41	60	31	25	9	16	-	182	2,573.9
	100.0	22.5	33.0	17.0	13.7	4.9	8.8	-		



平成21年9月1ヶ月における収入の状況は、「1,000~2,000千円未満」が20.9%で最も多く、次いで「5,000千円以上」14.6%、「2,000~3,000千円未満」14.0%、「1,000千円未満」13.5%である。

2) 直近の決算年度（年間）の収入

【直近の決算年度（年間）の収入】

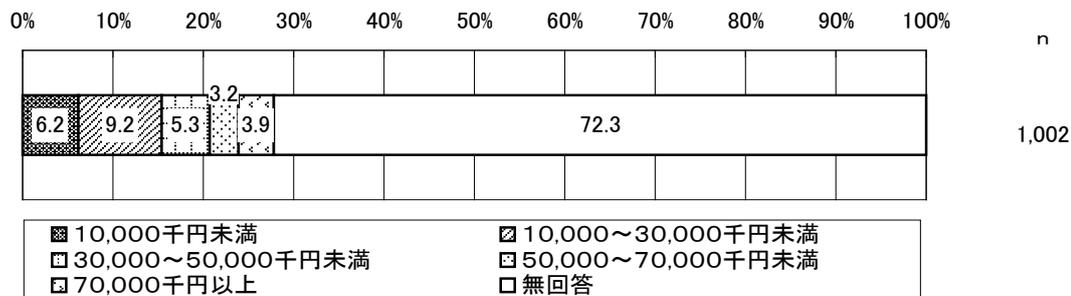
<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	収入区分						無回答	調査数	平均収入/年 (千円)
		10,000千円未満	10,000~30,000千円未満	30,000~50,000千円未満	50,000~70,000千円未満	70,000千円以上	無回答			
全体	1,002 100.0	62 6.2	92 9.2	53 5.3	32 3.2	39 3.9	724 72.3	278	37,086.7	
併設サービスなし	564 100.0	42 7.4	62 11.0	21 3.7	12 2.1	15 2.7	412 73.0	152	31,578.2	
居宅介護支援を併設	421 100.0	17 4.0	30 7.1	31 7.4	19 4.5	24 5.7	300 71.3	121	44,759.9	

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414 100.0	19 4.6	45 10.9	30 7.2	20 4.8	26 6.3	274 66.2	140	43779.2
9月の収支差マイナス計上	182 100.0	16 8.8	27 14.8	13 7.1	4 2.2	6 3.3	116 63.7	66	30810.4



直近の算年度における1年間の収入の状況は、「10,000~30,000千円未満」が9.2%で最も多く、次いで「10,000千円未満」6.2%、「30,000~50,000千円未満」5.3%、「70,000千円以上」3.9%、「50,000~70,000千円未満」3.2%である。

(6) 貴事業所の従業員に関する状況について

アンケート協力事業所のうち、従業員（最大 20 名迄）の属性、就業形態、労働条件等について伺ったところ、以下の結果となった。

1) 職種別・就業形態別内訳（平成 21 年 9 月）

【職種別・就業形態内訳】

<上段：件数 下段：%>

職業別・就業形態

	調査数	管理者	サービス提供責任者	訪問介護員	事務員その他	ケアマネジャー
全体	10,746 100.0	879 8.2	1,346 12.5	7,993 74.4	276 2.6	252 2.3
管理者	879 100.0	879 100.0	-	-	-	-
常勤	708 100.0	708 100.0	-	-	-	-
非常勤	6 100.0	6 100.0	-	-	-	-
サービス提供責任者	1,346 100.0	-	1,346 100.0	-	-	-
常勤	1,076 100.0	-	1,076 100.0	-	-	-
非常勤	45 100.0	-	45 100.0	-	-	-
訪問介護員	7,993 100.0	-	-	7,993 100.0	-	-
常勤	1,194 100.0	-	-	1,194 100.0	-	-
非常勤	4,546 100.0	-	-	4,546 100.0	-	-
登録ヘルパー	2,727 100.0	-	-	2,727 100.0	-	-
事務員その他	276 100.0	-	-	-	276 100.0	-
常勤	127 100.0	-	-	-	127 100.0	-
非常勤	92 100.0	-	-	-	92 100.0	-
ケアマネジャー	252 100.0	-	-	-	-	252 100.0
常勤	181 100.0	-	-	-	-	181 100.0
非常勤	21 100.0	-	-	-	-	21 100.0

平成 21 年 9 月に業務に従事した人の職種は、「訪問介護員」が 74.4%で最も多く、次いで「サービス提供責任者」12.5%、「管理者」8.2%、「事務員その他」2.6%、「ケアマネジャー」2.3%である。

2) 職種別・就業形態別内訳（平成21年9月）

【就業形態別内訳】【非常勤従業者属性（登録ヘルパーか否か）】

<上段：件数 下段：%>

職業別・就業形態

	職業別・就業形態				就業形態別内訳			非常勤従業者属性		
	調査数	正社員	非正社員	無回答	常勤	非常勤	無回答	調査数	登録ヘルパーである	無回答
全体	10,746 100.0	3,604 33.5	3,228 30.0	3,914 36.4	3,286 30.6	4,710 43.8	2,750 25.6	4,710 100.0	2,762 58.6	1,948 41.4
管理者	879 100.0	833 94.8	10 1.1	36 4.1	708 80.5	6 0.7	165 18.8	6 100.0	1 16.7	5 83.3
常勤	708 100.0	677 95.6	6 0.8	25 3.5	708 100.0	-	-	-	-	-
非常勤	6 100.0	4 66.7	2 33.3	-	-	6 100.0	-	6 100.0	1 16.7	5 83.3
サービス提供責任者	1,346 100.0	1,162 86.3	74 5.5	110 8.2	1,076 79.9	45 3.3	225 16.7	45 100.0	9 20.0	36 80.0
常勤	1,076 100.0	972 90.3	49 4.6	55 5.1	1,076 100.0	-	-	-	-	-
非常勤	45 100.0	12 26.7	18 40.0	15 33.3	-	45 100.0	-	45 100.0	9 20.0	36 80.0
訪問介護員	7,993 100.0	1,252 15.7	3,058 38.3	3,683 46.1	1,194 14.9	4,546 56.9	2,253 28.2	4,546 100.0	2,727 60.0	1,819 40.0
常勤	1,194 100.0	899 75.3	151 12.6	144 12.1	1,194 100.0	-	-	-	-	-
非常勤	4,546 100.0	163 3.6	2,656 58.4	1,727 38.0	-	4,546 100.0	-	4,546 100.0	2,727 60.0	1,819 40.0
登録ヘルパー	2,727 100.0	56 2.1	1,673 61.3	998 36.6	-	2,727 100.0	-	2,727 100.0	2,727 100.0	-
事務員その他	276 100.0	144 52.2	75 27.2	57 20.7	127 46.0	92 33.3	57 20.7	92 100.0	17 18.5	75 81.5
常勤	127 100.0	109 85.8	16 12.6	2 1.6	127 100.0	-	-	-	-	-
非常勤	92 100.0	6 6.5	54 58.7	32 34.8	-	92 100.0	-	92 100.0	17 18.5	75 81.5
ケアマネジャー	252 100.0	213 84.5	11 4.4	28 11.1	181 71.8	21 8.3	50 19.8	21 100.0	8 38.1	13 61.9
常勤	181 100.0	174 96.1	1 0.6	6 3.3	181 100.0	-	-	-	-	-
非常勤	21 100.0	2 9.5	9 42.9	10 47.6	-	21 100.0	-	21 100.0	8 38.1	13 61.9

就業形態は、「正社員」が33.5%、「非正社員」が30.0%である。その勤務形態は、「常勤」30.6%、「非常勤」43.8%である。

非常勤者のうち、「登録ヘルパー」は58.6%である。

3) 職種別・就業形態別内訳、保有する資格について (平成 21 年 9 月)

【職種別・就業形態別内訳、保有する資格について】

<上段：件数 下段：%>

職業別・就業形態

	調査数	ホームヘルパー 1級	ホームヘルパー 2級	介護福祉士	その他の資格	無回答
全体	10,746 100.0	798 7.4	6,966 64.8	2,302 21.4	655 6.1	740 6.9
管理者	879 100.0	155 17.6	287 32.7	319 36.3	148 16.8	123 14.0
常勤	708 100.0	123 17.4	237 33.5	280 39.5	128 18.1	76 10.7
非常勤	6 100.0	- -	4 66.7	1 16.7	- -	1 16.7
サービス提供責任者	1,346 100.0	264 19.6	348 25.9	713 53.0	110 8.2	80 5.9
常勤	1,076 100.0	220 20.4	279 25.9	609 56.6	102 9.5	21 2.0
非常勤	45 100.0	5 11.1	22 48.9	15 33.3	1 2.2	3 6.7
訪問介護員	7,993 100.0	371 4.6	6,186 77.4	1,151 14.4	250 3.1	352 4.4
常勤	1,194 100.0	79 6.6	898 75.2	222 18.6	75 6.3	16 1.3
非常勤	4,546 100.0	204 4.5	3,666 80.6	599 13.2	106 2.3	121 2.7
登録ヘルパー	2,727 100.0	122 4.5	2,237 82.0	336 12.3	64 2.3	56 2.1
事務員その他	276 100.0	3 1.1	104 37.7	13 4.7	32 11.6	135 48.9
常勤	127 100.0	3 2.4	43 33.9	3 2.4	22 17.3	62 48.8
非常勤	92 100.0	- -	35 38.0	4 4.3	9 9.8	48 52.2
ケアマネジャー	252 100.0	5 2.0	41 16.3	106 42.1	115 45.6	50 19.8
常勤	181 100.0	5 2.8	21 11.6	87 48.1	96 53.0	28 15.5
非常勤	21 100.0	- -	11 52.4	5 23.8	4 19.0	3 14.3

保有する資格は、「ホームヘルパー2級」が 64.8%、次いで「介護福祉士」21.4%、「ホームヘルパー1級」7.4%である。

4) 職種別・就業形態別内訳、兼務の状況について（平成21年9月）

【職種別・就業形態別内訳、兼務の状況について】

<上段：件数 下段：%>

職業別・就業形態

	調査数	0%未満	30%未満	50%未満	70%未満	70%以上	無回答	調査数	平均（兼務の割合）	調査数	訪問介護員	サービス提供責任者	管理者	事務員	その他	併設の居宅介護支援	無回答
全体	10,746	8,644	387	305	596	216	598	10,148	6.2	1,504	286	173	70	107	164	75	759
	100.0	80.4	3.6	2.8	5.5	2.0	5.6			100.0	19.0	11.5	4.7	7.1	10.9	5.0	50.5
管理者	879	345	90	94	195	45	110	769	23.2	424	80	148	-	18	19	19	205
	100.0	39.2	10.2	10.7	22.2	5.1	12.5			100.0	18.9	34.9	-	4.2	4.5	4.5	48.3
常勤	708	250	77	82	170	40	89	619	25.2	369	67	133	-	18	18	17	173
	100.0	35.3	10.9	11.6	24.0	5.6	12.6			100.0	18.2	36.0	-	4.9	4.9	4.6	46.9
非常勤	6	3	-	-	3	-	-	6	25.0	3	-	-	-	-	1	-	2
	100.0	50.0	-	-	50.0	-	-			100.0	-	-	-	-	33.3	-	66.7
サービス提供責任者	1,346	740	72	119	192	66	157	1,189	16.8	449	185	-	33	26	7	8	228
	100.0	55.0	5.3	8.8	14.3	4.9	11.7			100.0	41.2	-	7.3	5.8	1.6	1.8	50.8
常勤	1,076	564	59	106	165	56	126	950	18.2	386	162	-	29	22	6	6	196
	100.0	52.4	5.5	9.9	15.3	5.2	11.7			100.0	42.0	-	7.5	5.7	1.6	1.6	50.8
非常勤	45	25	4	1	4	1	10	35	11.2	10	4	-	-	2	-	1	4
	100.0	55.6	8.9	2.2	8.9	2.2	22.2			100.0	40.0	-	-	20.0	-	10.0	40.0
訪問介護員	7,993	7,298	194	75	176	93	157	7,836	2.8	538	-	24	5	41	129	30	321
	100.0	91.3	2.4	0.9	2.2	1.2	2.0			100.0	-	4.5	0.9	7.6	24.0	5.6	59.7
常勤	1,194	877	70	30	89	50	78	1,116	9.5	239	-	13	4	21	73	24	114
	100.0	73.5	5.9	2.5	7.5	4.2	6.5			100.0	-	5.4	1.7	8.8	30.5	10.0	47.7
非常勤	4,546	4,302	88	28	59	31	38	4,508	1.7	206	-	7	-	9	38	3	149
	100.0	94.6	1.9	0.6	1.3	0.7	0.8			100.0	-	3.4	-	4.4	18.4	1.5	72.3
登録ヘルパー	2,727	2,605	62	14	29	12	5	2,722	1.4	117	-	4	-	1	14	1	97
	100.0	95.5	2.3	0.5	1.1	0.4	0.2			100.0	-	3.4	-	0.9	12.0	0.9	82.9
事務員その他	276	115	14	11	13	5	118	158	10.6	43	13	1	3	19	7	2	4
	100.0	41.7	5.1	4.0	4.7	1.8	42.8			100.0	30.2	2.3	7.0	44.2	16.3	4.7	9.3
常勤	127	51	10	8	7	3	48	79	12.8	28	9	1	2	11	5	1	3
	100.0	40.2	7.9	6.3	5.5	2.4	37.8			100.0	32.1	3.6	7.1	39.3	17.9	3.6	10.7
非常勤	92	38	3	-	4	2	45	47	9.3	9	2	-	-	5	2	-	1
	100.0	41.3	3.3	-	4.3	2.2	48.9			100.0	22.2	-	-	55.6	22.2	-	11.1
ケアマネジャー	252	146	17	6	20	7	56	196	10.2	50	8	-	29	3	2	16	1
	100.0	57.9	6.7	2.4	7.9	2.8	22.2			100.0	16.0	-	58.0	6.0	4.0	32.0	2.0
常勤	181	110	16	3	14	6	32	149	10.1	39	6	-	25	2	-	12	1
	100.0	60.8	8.8	1.7	7.7	3.3	17.7			100.0	15.4	-	64.1	5.1	-	30.8	2.6
非常勤	21	6	-	2	2	-	11	10	16.0	4	2	-	-	1	-	1	-
	100.0	28.6	-	9.5	9.5	-	52.4			100.0	50.0	-	-	25.0	-	25.0	-

業務の兼務割合は、8割の人が専従者である。

兼務の状況は、「訪問介護員」が19.0%、次いで「サービス提供責任者」11.5%である。

5) 職種別・就業形態別内訳、勤続年数について（平成21年9月）

【職種別・就業形態別内訳、勤続年数について】

<上段：件数 下段：%>

職業別・就業形態

	調査数	1年未満	1～3年未満	3～5年未満	5～10年未満	10年以上	無回答	調査数	平均（勤続年数）
全体	10,746 100.0	479 4.5	2,419 22.5	2,729 25.4	3,676 34.2	254 2.4	1,189 11.1	9,557	4.1
管理者	879 100.0	8 0.9	62 7.1	197 22.4	452 51.4	75 8.5	85 9.7	794	6.1
常勤	708 100.0	6 0.8	50 7.1	157 22.2	381 53.8	61 8.6	53 7.5	655	6.1
非常勤	6 100.0	-	-	3 50.0	2 33.3	-	1 16.7	5	5.2
サービス提供責任者	1,346 100.0	28 2.1	210 15.6	353 26.2	593 44.1	34 2.5	128 9.5	1,218	4.7
常勤	1,076 100.0	25 2.3	178 16.5	288 26.8	493 45.8	25 2.3	67 6.2	1,009	4.7
非常勤	45 100.0	1 2.2	8 17.8	8 17.8	24 53.3	-	4 8.9	41	4.3
訪問介護員	7,993 100.0	414 5.2	2,032 25.4	2,062 25.8	2,463 30.8	132 1.7	890 11.1	7,103	3.8
常勤	1,194 100.0	79 6.6	332 27.8	311 26.0	354 29.6	31 2.6	87 7.3	1,107	3.8
非常勤	4,546 100.0	213 4.7	1,188 26.1	1,163 25.6	1,455 32.0	67 1.5	460 10.1	4,086	3.8
登録ヘルパー	2,727 100.0	113 4.1	715 26.2	722 26.5	918 33.7	37 1.4	222 8.1	2,505	3.9
事務員その他	276 100.0	22 8.0	63 22.8	60 21.7	77 27.9	5 1.8	49 17.8	227	3.6
常勤	127 100.0	6 4.7	33 26.0	27 21.3	38 29.9	3 2.4	20 15.7	107	3.8
非常勤	92 100.0	9 9.8	17 18.5	22 23.9	26 28.3	1 1.1	17 18.5	75	3.6
ケアマネジャー	252 100.0	7 2.8	52 20.6	57 22.6	91 36.1	8 3.2	37 14.7	215	4.4
常勤	181 100.0	3 1.7	40 22.1	45 24.9	71 39.2	5 2.8	17 9.4	164	4.4
非常勤	21 100.0	1 4.8	5 23.8	3 14.3	6 28.6	1 4.8	5 23.8	16	4.6

平成21年9月末時点での勤続年数は、「5～10年未満」が34.2%と最も多く、次いで「3～5年未満」25.4%、「1～3年未満」22.5%、「1年未満」4.5%である。その平均勤続年数は4.1年である。

6) 職種別・就業形態別内訳、訪問介護における担当サービスについて（平成21年9月）

【職種別・就業形態別内訳、訪問介護における担当サービスについて】

<上段：件数 下段：%>

職業別・就業形態

	調査数	身体介護	生活援助	助身体介護及び生活援助	無回答
全体	10,746 100.0	494 4.6	363 3.4	7,908 73.6	1,981 18.4
管理者	879 100.0	77 8.8	5 0.6	406 46.2	391 44.5
常勤	708 100.0	62 8.8	4 0.6	345 48.7	297 41.9
非常勤	6 100.0	- -	- -	1 16.7	5 83.3
サービス提供責任者	1,346 100.0	71 5.3	6 0.4	1,024 76.1	245 18.2
常勤	1,076 100.0	60 5.6	6 0.6	863 80.2	147 13.7
非常勤	45 100.0	1 2.2	- -	35 77.8	9 20.0
訪問介護員	7,993 100.0	342 4.3	344 4.3	6,395 80.0	912 11.4
常勤	1,194 100.0	155 13.0	12 1.0	846 70.9	181 15.2
非常勤	4,546 100.0	132 2.9	225 4.9	3,778 83.1	411 9.0
登録ヘルパー	2,727 100.0	71 2.6	140 5.1	2,302 84.4	214 7.8
事務員その他	276 100.0	1 0.4	8 2.9	53 19.2	214 77.5
常勤	127 100.0	1 0.8	4 3.1	14 11.0	108 85.0
非常勤	92 100.0	- -	1 1.1	21 22.8	70 76.1
ケアマネジャー	252 100.0	3 1.2	- -	30 11.9	219 86.9
常勤	181 100.0	2 1.1	- -	11 6.1	168 92.8
非常勤	21 100.0	- -	- -	12 57.1	9 42.9

訪問介護における担当サービスは、「身体介護及び生活援助」が73.6%と7割を超えており、「身体介護」4.6%、「生活援助」3.4%は、1割未満である。

7) 職種別・就業形態別内訳、賃金の支払形態について（平成21年9月）

【職種別・就業形態別内訳、賃金の支払形態について】

<上段：件数 下段：%>

職業別・就業形態

	調査数	月給	日給	時間給	無回答
全体	10,746 100.0	2,726 25.4	690 6.4	6,667 62.0	663 6.2
管理者	879 100.0	626 71.2	125 14.2	27 3.1	101 11.5
常勤	708 100.0	522 73.7	99 14.0	18 2.5	69 9.7
非常勤	6 100.0	4 66.7	- -	- -	2 33.3
サービス提供責任者	1,346 100.0	892 66.3	203 15.1	131 9.7	120 8.9
常勤	1,076 100.0	759 70.5	161 15.0	82 7.6	74 6.9
非常勤	45 100.0	8 17.8	3 6.7	31 68.9	3 6.7
訪問介護員	7,993 100.0	904 11.3	317 4.0	6,368 79.7	404 5.1
常勤	1,194 100.0	605 50.7	182 15.2	283 23.7	124 10.4
非常勤	4,546 100.0	124 2.7	80 1.8	4,159 91.5	183 4.0
登録ヘルパー	2,727 100.0	31 1.1	20 0.7	2,609 95.7	67 2.5
事務員その他	276 100.0	129 46.7	19 6.9	109 39.5	19 6.9
常勤	127 100.0	91 71.7	13 10.2	17 13.4	6 4.7
非常勤	92 100.0	14 15.2	4 4.3	70 76.1	4 4.3
ケアマネジャー	252 100.0	175 69.4	26 10.3	32 12.7	19 7.5
常勤	181 100.0	144 79.6	17 9.4	7 3.9	13 7.2
非常勤	21 100.0	3 14.3	2 9.5	15 71.4	1 4.8

賃金の支払形態は、「時間給」が62.0%、「月給」25.4%、「日給」6.4%である。

8) 職種別・就業形態別内訳、実賃金について（平成 21 年 9 月）

【職種別・就業形態別内訳、実賃金について】

職業別・就業形態

	平均実賃金				平均支給額		平均時給	
	調査数	月給 (千円)	調査数	日給 (千円)	調査数	時間給 (千円)	調査数	時間給 (円)
全 体	2,116	225.6	517	197.5	517	197.5	5,861	1,284
管理者	514	281.1	92	262.7	92	262.7	20	1,182
常勤	428	280.9	75	265.3	75	265.3	14	1,289
非常勤	2	115.0	-	-	-	-	-	-
サービス提供責任者	750	214.3	159	206.2	159	206.2	109	1,178
常勤	644	213.6	130	203.9	130	203.9	69	1,152
非常勤	4	135.0	2	156.5	2	156.5	27	1,215
訪問介護員	597	185.1	226	161.7	226	161.7	5,617	1,291
常勤	467	190.5	129	180.1	129	180.1	258	1,106
非常勤	42	160.9	51	114.1	51	114.1	3,665	1,284
登録ヘルパー	9	192.1	20	110.2	20	110.2	2,327	1,311
事務員その他	103	190.3	16	163.3	16	163.3	88	1,014
常勤	78	184.9	12	177.4	12	177.4	15	866
非常勤	5	278.0	2	76.0	2	76.0	59	999
ケアマネジャー	152	277.3	24	250.4	24	250.4	27	1,225
常勤	127	274.9	16	247.1	16	247.1	6	1,212
非常勤	2	165.0	2	109.0	2	109.0	14	1,154

1 か月の実賃金は、「月給」が 225.6（千円）、「日給」が 197.5（千円）、「時間給」が 77.5（千円）である。また時間給の 1 時間あたりの賃金は 1,284 円である。

9) 職種別・就業形態別内訳、実労働日数について（平成21年9月）

【職種別・就業形態別内訳、実労働日数について】

職業別・就業形態

	平均実労働日数					
	調査数	月給	調査数	日給	調査数	時間給
全体	2,070	22.1	518	21.4	5,585	16.9
管理者	495	22.9	99	23.4	22	21.9
常勤	420	22.8	80	23.8	14	23.4
非常勤	2	21.0	-	-	-	-
サービス提供責任者	732	22.1	161	22.2	108	21.6
常勤	634	22.1	130	22.1	68	22.8
非常勤	4	20.8	2	23.0	26	19.7
訪問介護員	594	22.0	219	20.1	5,346	16.8
常勤	468	21.9	134	21.3	251	20.5
非常勤	37	21.8	46	16.9	3,603	16.7
登録ヘルパー	9	22.6	15	14.7	2,315	16.7
事務員その他	99	20.7	16	20.1	84	15.7
常勤	76	20.8	12	20.9	15	20.4
非常勤	5	17.4	2	14.0	57	15.2
ケアマネジャー	150	21.3	23	21.0	25	17.5
常勤	126	21.5	14	21.4	6	20.3
非常勤	2	16.0	2	15.5	13	16.6

平成21年9月1か月間の実労働日数は、「月給」が22.1日、「日給」が21.4日、「時間給」が16.9日である。

10) 職種別・就業形態別内訳、実労働日数について（平成21年9月）

【職種別・就業形態別内訳、実労働時間について】

職業別・就業形態

	平均実労働時間					
	調査数	月給	調査数	日給	調査数	時間給
全体	1,979	167.8	469	155.9	5,655	57.9
管理者	463	176.2	87	174.6	19	147.4
常勤	395	176.1	71	177.1	14	162.1
非常勤	2	168.0	-	-	-	-
サービス提供責任者	697	168.6	146	168.9	107	126.9
常勤	609	169.2	118	169.5	68	145.8
非常勤	4	105.8	2	163.5	26	99.2
訪問介護員	584	161.6	200	138.7	5,415	55.7
常勤	456	165.9	124	150.8	243	123.4
非常勤	37	132.9	40	105.8	3,572	54.5
登録ヘルパー	8	103.9	14	109.0	2,318	51.5
事務員その他	96	160.4	15	147.3	87	80.0
常勤	73	159.4	11	155.4	16	125.0
非常勤	4	151.5	2	101.0	58	76.5
ケアマネジャー	139	167.7	21	157.6	27	93.0
常勤	117	168.0	14	160.1	6	123.8
非常勤	2	113.0	2	114.0	14	80.4

平成21年9月1か月間の実労働日時間は、「月給」が167.8時間、「日給」が155.9時間、「時間給」が57.9時間である。

1 1) 職種別・就業形態別内訳、時間外手当について (平成 21 年 9 月)

【職種別・就業形態別内訳、時間外手当について】

職業別・就業形態

	調査数	平均 時間外 手当 (円)	調査数	平均 ／ 4 月 ～ 9 月 (千円)	調査数	平均 ／ 1 0 月 ～ 3 月 (千円)
全 体	4,063	5,293.6	5,083	43.3	4,920	64.3
管理者	333	8,989.2	424	92.6	410	87.6
常勤	281	9,942.7	355	99.2	340	93.6
非常勤	1	0.0	1	0.0	1	0.0
サービス提供責任者	586	12,139.0	724	96.8	693	106.7
常勤	486	12,456.5	600	103.7	566	113.7
非常勤	22	1,579.8	23	19.0	22	22.4
訪問介護員	2,926	3,492.5	3,617	22.5	3,516	50.2
常勤	496	11,222.0	587	77.8	523	80.4
非常勤	1,788	1,551.6	2,113	8.2	2,086	27.0
登録ヘルパー	1,126	1,173.7	1,369	6.4	1,356	16.9
事務員その他	110	5,348.5	157	53.5	149	62.2
常勤	57	7,214.8	84	75.7	81	95.0
非常勤	31	456.8	47	11.0	45	7.0
ケアマネジャー	108	5,495.8	161	130.5	152	135.0
常勤	82	6,210.4	118	138.1	115	137.9
非常勤	6	691.7	9	10.0	9	10.0

平成 21 年 9 月分として支給された「時間外手当」は 5293.6 円、「賞与／4 月～9 月」が 43.3 (千円)、「賞与／10 月～3 月」が 64.3 (千円) である。

3. 事業収支分析上の仮説の検証

(1) 検証結果の概要

第1章で検討した事業収支分析上の仮説につき、アンケート結果から、①「訪問介護単独型」と「居宅介護支援事業所併設型」、②「都市部」と「地方部」、③「9月収支差プラスの事業所」と「9月収支差マイナスの事業所」のグループに分類し、傾向分析を行った。傾向分析については、訪問介護事業単独の事業所と、居宅介護支援事業所を併設している事業所に分けたうえで、都市部と地方部毎に、仮説を検証するための当該アンケート項目の平均値によって分析した。

その結果、「移動時間が短い」、「規模が大きい」、「土日・休日の営業を行っている」、「報酬単価の高いサービスに注力」、「余裕のあるサービス提供を行っている」事業所に、9月収支差がプラスの傾向が見られた。

【表】 仮説の検証結果（一覧）

収支差プラスの傾向が見られる仮説	収支差プラスの傾向が見られない仮説
①移動時間が短い 1.1 大都市と地方都市の特徴	1.3 常勤、非常勤職員の人員配置 (労働生産性、労働分配率)
②利用者数が多い 1.2 利用者を多く抱える事業所 2.2 利用者数の増加	1.4 保険外サービスを積極的 1.5 特定事業所加算の確保 1.6 勤続年数を長期化
③訪問介護員の稼働率が高い 1.3 常勤、非常勤職員の人員配置 (稼働率)	2.1 報酬単価高いサービスに注力 (介護予防訪問介護比率低い) 2.3 継続利用率を高める
④土日、休日の営業を行っている 1.7 土日、休日営業の工夫	3.1 職員数を増やす 3.2 サービス提供責任者の配置
⑤報酬単価の高いサービスに注力 2.1 報酬単価高いサービスに注力 (30分以内のサービス高い)	3.3 管理者等の兼務 3.4 加算確保 3.5 職員の定着率 3.6 営業エリア内の競合 3.7 訪問介護員が多い 3.8 研修を積極的に行う

アンケート調査に回答した事業所の概要を以下に示す。上表は平均値、下表はデータの個数を示した表である。訪問介護、利用者1回あたりの単価は、訪問介護と介護予防訪問介護の9月の収入を総提供回数で割った値であり、単位は千円である。平均要介護度は要介護度をサービス利用者数で加重平均したものである。

職員数、サービス提供責任者、ケアマネジャー、ヘルパーは何れも常勤換算値で、単位は人である。兼任者は0.5人として計算している。

総提供回数/ヘルパー常勤換算、提供時間/ヘルパー常勤換算は、総提供回数と総提供時間を、それぞれヘルパーの常勤換算人数で割った値であり、単位はそれぞれ回、時間である。9月収支差率は、9月の収支差/9月の売上高の数値であり、単位は%である。

【表】アンケート調査に回答した事業所の概要 上表：平均値、下表：データ個数

データ	訪問介護単独			居宅併設			総計
	都市部	地方部	集計	都市部	地方部	集計	
平均/9月サービス利用者数	27.2	33.5	31.3	49.9	41.9	45.1	37.7
平均/9月提供回数(総合計)	436.7	426.5	430.1	678.4	680.5	679.6	545.1
平均/9月提供時間(総合計)	549.9	511.3	524.9	833.2	810.9	819.9	660.9
平均/9月訪問介護 利用者1回当たりの単価	4.7	4.1	4.3	4.3	3.9	4.1	4.2
平均/9月平均要介護度	2.5	2.5	2.5	2.6	2.5	2.5	2.5
平均/職員数〔常勤換算〕	8.3	7.7	7.9	15.6	13.9	14.6	11.0
平均/サービス提供責任者〔常勤換算〕	1.8	2.3	2.1	3.4	3.2	3.3	2.7
平均/ケアマネジャー(常勤換算)	0.3	0.1	0.1	2.3	2.2	2.2	1.1
平均/ヘルパー〔常勤換算〕	7.1	6.8	6.9	11.5	10.2	10.7	8.6
平均/9月総提供回数/ヘルパー常勤換算	87.2	89.7	88.8	88.6	98.6	94.6	91.5
平均/9月提供時間/ヘルパー常勤換算	116.5	106.3	109.9	112.8	120.5	117.5	113.4
平均/9月収支差率	5.7	3.9	4.5	5.5	4.1	4.7	4.6

データ	訪問介護単独			居宅併設			総計
	都市部	地方部	集計	都市部	地方部	集計	
データの個数/9月サービス利用者数	105	192	297	103	151	254	551
データの個数/9月提供回数(総合計)	105	192	297	103	151	254	551
データの個数/9月提供時間(総合計)	105	192	297	103	151	254	551
データの個数/9月訪問介護 利用者1回当たりの単価	44	78	122	42	65	107	229
データの個数/9月平均要介護度	104	188	292	101	150	251	543
データの個数/職員数〔常勤換算〕	105	192	297	103	151	254	551
データの個数/サービス提供責任者〔常勤換算〕	105	192	297	103	151	254	551
データの個数/ケアマネジャー(常勤換算)	105	192	297	103	151	254	551
データの個数/ヘルパー〔常勤換算〕	105	192	297	103	151	254	551
データの個数/9月総提供回数/ヘルパー常勤換算	98	178	276	93	141	234	510
データの個数/9月提供時間/ヘルパー常勤換算	98	178	276	93	141	234	510
データの個数/9月収支差率	105	192	297	103	151	254	551

(2) 9月収支差プラスの傾向が見られた仮説について

①移動時間が短いほうが収支差はプラスにできる傾向が見られた

<関連する仮説>

- 1.1 大都市のメリット・デメリット、地方都市のメリット・デメリットを考慮した経費率を考える。

移動時間は都市部の方が地方部に比べて短い傾向が見られた¹。このような状況のなか、地方部では移動時間が長いほど9月収支差・対売上高比率がマイナスとなる傾向が見えた²。

平均/9月収支差率	平均移動時間	集計	サンプル数	標準偏差	
			集計	集計	
訪問介護単独	都市部	15分以内	3.4	47	18.1
		20分程度	4.7	34	19.2
		30分程度	11.2	19	13.3
		45分程度	13.6	4	12.4
		60分以上	11.4	1	0.0
	地方部	15分以内	5.1	74	16.4
		20分程度	6.1	84	17.6
		30分程度	-3.2	29	21.6
		45分程度	-31.4	2	26.5
		訪問介護単独集計		4.5	297
居宅併設	都市部	15分以内	7.5	53	15.4
		20分程度	2.3	40	17.3
		30分程度	12.7	4	9.0
		45分程度	10.6	4	10.9
		60分以上	-9.8	2	5.0
	地方部	15分以内	8.9	55	15.3
		20分程度	1.5	61	17.6
		30分程度	0.4	30	21.4
		45分程度	3.1	2	17.4
		60分以上	8.0	1	0.0
居宅併設集計		4.7	254	17.2	
総計		4.6	551	17.8	

(注) 集計 9月収支差・対売上高比率 (%)

¹ 都市部は「特別区」「特甲区」、地方部は「甲地」「乙地」「その他」と区分する。

² 標準偏差は、データのばらつきを示す。平均値±標準偏差の範囲に全データの68.27%が分布する。例えば、上表の訪問介護単独・都市部で平均移動時間が15分以内の場合を例にとると、3.4±18.1の間に全サンプルの68.27%が入ることとなる。すなわち、当該項目の収支差率は-14.7%から21.5%と広く分布することを示し、この場合、平均値が当該項目を代表する数値とは言い難いことを意味する。

②利用者数が多いほうが、収支差はプラスにできる傾向が見られた

<関連する仮説>

- 1.2 利用者を多く抱える事業所は、事業収入に比べて経費率を低く抑えることができるのではないか。
- 2.2 利用者数の増加で事業収入を増やすことが、経営に効果的ではないか。

都市部、地方部何れにおいても、9月収支差がプラスになっているグループの事業所のほうが、マイナスになっている事業所のグループに比べ、9月サービス利用者数、9月総提供回数、9月総提供時間が上回っていた。

平均/9月サービス利用者数				9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
						集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス		30.9	71	34.6	
		マイナス		19.6	34	15.8	
	地方部	プラス		39.0	121	54.0	
		マイナス		24.1	71	27.1	
訪問介護単独集計				31.3	297	41.6	
居宅併設	都市部	プラス		55.6	71	62.7	
		マイナス		37.4	32	48.4	
	地方部	プラス		47.2	95	43.4	
		マイナス		32.9	56	28.5	
居宅併設集計				45.1	254	48.5	
総計				37.7	551	45.4	

平均/9月提供回数(総合計)				9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
						集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス		472.9	71	484.4	
		マイナス		361.2	34	453.0	
	地方部	プラス		447.8	121	426.5	
		マイナス		390.2	71	530.6	
訪問介護単独集計				430.1	297	471.7	
居宅併設	都市部	プラス		790.5	71	833.7	
		マイナス		429.8	32	393.5	
	地方部	プラス		722.0	95	653.9	
		マイナス		610.0	56	1056.8	
居宅併設集計				679.6	254	795.6	
総計				545.1	551	653.6	

平均/9月提供時間(総合計)				9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
						集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス		595.5	71	609.9	
		マイナス		454.7	34	557.8	
	地方部	プラス		538.3	121	666.7	
		マイナス		465.1	71	605.7	
訪問介護単独集計				524.9	297	629.3	
居宅併設	都市部	プラス		962.3	71	1016.0	
		マイナス		546.8	32	464.7	
	地方部	プラス		874.7	95	806.2	
		マイナス		702.6	56	791.7	
居宅併設集計				819.9	254	846.3	
総計				660.9	551	751.9	

(注) 集計 上より順に、9月サービス利用者平均(人)、9月総提供回数の平均(回)、9月総提供時間の平均(時間)を示す

利用者数は 30～39 人以上、サービス提供回数は 500～599 回以上、サービス提供時間は 600～700 時間以上となる場合、事業として成立する可能性はあるが、より安定的な経営を行うために利用者数は 40～49 人以上ないと厳しいと思われる。

データ個数

平均/9月収支差率 9月サービス利用者数	収支差	
	プラス	マイナス
0-9	16.8	-19.9
10-19	11.8	-12.0
20-29	14.2	-11.7
30-39	14.7	-16.9
40-49	14.0	-10.0
50-59	18.1	-23.4
60-69	17.2	-7.8
70-79	7.1	
80-89	16.3	-16.7
90-99	6.4	0.0
100-109	6.8	-2.2
110-119	15.1	
120-129	22.4	
130-139	1.5	
140-150	1.9	-34.5
>150	33.2	
総計	14.4	-15.0

収支差	
プラス	マイナス
40	30
46	29
31	17
22	9
20	3
11	3
4	4
3	
4	2
4	1
2	1
3	
2	
1	
1	1
3	
197	100

データ個数

平均/9月収支差率 9月提供回数(総合計)	収支差	
	プラス	マイナス
0-99	14.3	-19.9
100-199	14.9	-19.6
200-299	13.8	-12.6
300-399	14.2	-12.3
400-499	14.6	-12.5
500-599	18.1	-12.0
600-699	12.4	-8.3
700-799	16.3	-4.8
800-899	16.3	-2.6
900-999	12.8	-7.0
1000-1099	15.7	-22.8
1100-1199	10.6	
1200-1299	22.7	-41.9
1400-1500	5.0	-2.2
>1500	12.3	-8.2
総計	14.4	-15.0

収支差	
プラス	マイナス
45	19
17	22
33	17
21	12
16	10
9	4
9	4
16	1
6	3
6	1
5	1
3	
2	1
2	1
7	4
197	100

データ個数

平均/9月収支差率 9月提供時間(総合計)	収支差	
	プラス	マイナス
0-100	13.3	-16.9
100-200	18.2	-22.7
200-300	14.0	-8.6
300-400	11.8	-9.4
400-500	15.2	-20.7
500-600	15.5	-12.5
600-700	18.2	-13.9
700-800	19.9	-9.8
800-900	11.4	-2.4
900-1000	17.3	
1000-1100	17.2	-4.9
1100-1200	3.3	
1200-1300	15.3	-22.8
1300-1400	5.5	
1400-1500	12.0	
>1500	11.2	-12.8
総計	14.4	-15.0

収支差	
プラス	マイナス
37	17
19	22
24	7
17	15
25	6
13	12
9	7
5	2
9	2
12	
5	3
2	
4	1
3	
1	
12	6
197	100

集計 9月収支差・対売上高比率 (%)

③ 訪問介護員一人当たりの稼働率が高いほど、収支差はプラスにできる傾向が見られた

<関連する仮説>

1.3 常勤、非常勤職員などの最適な人員配置があるのではないか。

<訪問介護員1人あたりの9月の総提供回数、総提供時間>

訪問介護単独の事業所について、都市部、地方部何れにおいても、9月収支差がプラスになっているグループの事業所のほうが、マイナスになっている事業所のグループに比べ、9月1か月の訪問介護員1人当たりのサービス提供回数、提供時間（稼働率）は高かった。

平均/9月総提供回数/ヘルパー常勤換算			9月収支差	集計	サンプル数 集計	標準偏差 集計
訪問介護単独	都市部	プラス	103.7	64	64.0	
		マイナス	56.4	34	34.0	
	地方部	プラス	100.0	110	110.0	
		マイナス	73.2	68	68.0	
訪問介護単独集計				276	276.0	
居宅併設	都市部	プラス	91.7	64	64.0	
		マイナス	81.7	29	29.0	
	地方部	プラス	100.3	88	88.0	
		マイナス	95.8	53	53.0	
居宅併設集計				234	234.0	
総計				510	510.0	

平均/9月提供時間/ヘルパー常勤換算			9月収支差	集計	集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス	140.8	64	187.6	
		マイナス	70.7	34	45.5	
	地方部	プラス	117.2	110	140.2	
		マイナス	88.7	68	70.2	
訪問介護単独集計				276	134.2	
居宅併設	都市部	プラス	113.7	64	92.3	
		マイナス	110.9	29	88.0	
	地方部	プラス	119.0	88	134.8	
		マイナス	123.1	53	173.3	
居宅併設集計				234	130.2	
総計				510	132.4	

平均/9月利用者数/ヘルパー常勤換算			9月収支差	集計	集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス	6.3	68	9.5	
		マイナス	3.6	34	2.3	
	地方部	プラス	6.9	114	6.8	
		マイナス	4.3	69	3.8	
訪問介護単独集計				285	6.8	
居宅併設	都市部	プラス	5.9	69	6.4	
		マイナス	4.8	31	2.7	
	地方部	プラス	5.9	95	5.9	
		マイナス	5.5	55	6.7	
居宅併設集計				250	6.0	
総計				535	6.4	

(注) 集計表 上より順に、訪問介護員一人当たりのサービス提供回数（回）、同提供時間（時間）、同利用者数（人）を示す

訪問介護員1人あたり、サービス提供回数は70～80回以上、サービス提供時間は60～80時間となる場合、事業として成立する可能性はあるが、より安定的な経営を行うためにサービス提供時間は80～100時間以上ないと厳しいと思われる。

データ個数

平均/9月収支差率 9月総提供回数/ヘルパー常勤換算	収支差	
	プラス	マイナス
0-10	13.8	-11.0
10-20	19.5	-17.5
20-30	8.8	-29.6
30-40	11.9	-17.5
40-50	15.4	-20.6
50-60	9.2	-10.8
60-70	11.0	-12.5
70-80	15.2	-7.6
80-90	17.1	-16.8
90-100	13.6	-14.8
100-110	14.0	-21.7
110-120	16.1	-6.9
120-130	10.6	-16.3
130-140	18.9	
140-150	26.5	-9.2
>150	16.6	-11.9
総計	14.3	-15.1

収支差	
プラス	マイナス
15	8
16	4
10	7
14	9
8	10
13	9
11	14
15	8
8	7
11	5
9	3
9	3
7	3
5	
1	2
27	5
179	97

データ個数

平均/9月収支差率 9月提供時間(介護予防訪問介護合計)	収支差	
	プラス	マイナス
0-20	14.7	-18.1
20-40	14.3	-12.2
40-60	17.1	-14.3
60-80	13.3	-14.6
80-100	13.0	-14.3
100-120	14.0	-10.7
120-140	11.7	-18.8
140-160	15.9	-11.6
160-180	17.5	-5.0
180-200	10.6	
>200	11.7	-14.6
総計	14.4	-15.0

収支差	
プラス	マイナス
72	33
26	20
20	12
13	9
13	6
7	3
7	2
9	4
10	1
1	
19	10
197	100

データ個数

平均/9月収支差率 9月利用者数/ヘルパー常勤換算	収支差	
	プラス	マイナス
0-1	17.1	-12.7
1-2	15.5	-12.9
2-3	13.0	-11.1
3-4	16.0	-10.7
4-5	11.9	-16.8
5-6	11.3	-22.1
6-7	17.8	-10.5
7-8	12.8	-20.8
8-9	16.7	-15.2
9-10	17.1	
10-11	13.9	
11-12	4.6	-33.5
12-13	25.5	-27.9
13-14	10.1	-36.8
14-15	14.1	
>15	13.3	-8.4
総計	14.2	-14.6

収支差	
プラス	マイナス
16	6
31	14
34	13
19	10
21	11
20	8
7	10
6	4
6	5
4	
6	
1	3
2	1
3	2
2	
10	10
188	97

(注) 集計 9月収支差・対売上高比率(%)

④土日、休日の営業を行っているほうが、収支差はプラスにできる傾向が見られた

<関連する仮説>

1.7 土日、休日営業の工夫によって、最適な事業所の営業経費（光熱水道費や時間外手当）の使い方があるのではないかと。

訪問介護単独の事業所について、都市部、地方部何れにおいても、時間外営業を行っている事業所のほうが、9月収支差・対売上高比率は高かった。

平均/9月収支差率			サンプル数	標準偏差	
		時間外営業	集計	集計	
訪問介護単独	都市部	あり	5.6	69	16.7
		なし	4.4	31	20.1
	地方部	あり	4.9	137	17.3
		なし	3.6	47	21.5
訪問介護単独集計			4.5	297	18.3
居宅併設	都市部	あり	4.5	78	17.4
		なし	8.8	22	11.4
	地方部	あり	5.3	111	17.1
		なし	3.4	32	18.7
居宅併設集計			4.7	254	17.2
総計			4.6	551	17.8

(注) 集計 9月収支差・対売上高比率 (%)

収支差がプラスになる時間外訪問回数の総提供回数に対する比率の目安は確認することができなかった。

平均/9月収支差率	収支差		データ個数	
	プラス	マイナス	プラス	マイナス
時間外訪問回数比率				
0-10	14.5	-15.1	163	79
10-20	12.5	-16.4	9	9
20-30	17.5	-23.5	6	1
30-40	3.5	-1.8	1	3
40-50	19.3		1	
50-60	21.3	-17.3	2	2
60-70		-3.7		2
70-80	12.9		1	
80-90	3.7	-57.9	1	1
総計	14.4	-15.2	184	97

(注) 集計 9月収支差・対売上高比率 (%)

⑤報酬単価の高いサービスが相対的に多い事業所のほうが、収支差はプラスにできる傾向が見られた

<関連する仮説>

- 2.1 介護報酬単価の高いサービス（生活援助の抑制、30分以内のサービス）に注力することが、経営に効果的ではないか。

<30分以内の身体介護サービス>

訪問介護単独の事業所について、都市部、地方部何れにおいても、9月収支差がプラスになっているグループの事業所のほうが、マイナスになっている事業所のグループに比べ、9月身体介護30分未満のサービスの総提供回数に占める割合は高かった。

平均/9月提供割合(身体介護30分未満)	9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
			集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス	67	16.5
		マイナス	114	14.0
	地方部	プラス	34	21.8
		マイナス	69	23.9
訪問介護単独集計			284	20.8
居宅併設	都市部	プラス	64	15.1
		マイナス	88	9.3
	地方部	プラス	30	14.2
		マイナス	54	18.6
居宅併設集計			236	15.2
総計			520	18.5

(注) 集計 9月身体介護30分未満・対売上高比率(%)

身体介護30分未満のサービスの総提供回数に占める割合は、10~20%以上となる場合、収支差がプラスになる傾向が見られた。

平均/9月収支差率	収支差		データ個数	
	9月提供割合(身体介護30分未満)	プラス	マイナス	プラス
0-10	13.6	-16.5	95	57
10-20	13.9	-13.9	31	17
20-30	14.4	-7.9	20	7
30-40	16.8	-20.1	17	5
40-50	12.8	-9.6	10	3
50-60	24.4	-10.0	4	3
60-70	26.3	0.0	2	1
70-80	17.2	-16.6	5	3
80-90	6.6		1	
90-100	17.0	-14.9	1	2
総計	14.4	-15.0	186	98

(3) 仮説の検証結果 (詳細)

以下、第1章において設定した仮説についての検証結果を示す。

【収支構造】

1.1 大都市のメリット・デメリット、地方都市のメリット・デメリットを考慮した経費率を考える。

<経費の水準>

訪問介護単独の事業所について、都市部、地方部何れにおいても、9月人件費の水準に顕著な傾向は見られなかった。

固定費、変動費はサンプル数が乏しく、分析には適さなかった。

平均/9月人件費 (千円)				9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
						集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス	1967.3		71	1967.3	
		マイナス	1971.5		34	1971.5	
	地方部	プラス	1926.9		121	1926.9	
		マイナス	1954.5		71	1954.5	
訪問介護単独集計					1948.8	297	1948.8
居宅併設	都市部	プラス	3821.4		71	3821.4	
		マイナス	2857.9		32	2857.9	
	地方部	プラス	5075.5		95	5075.5	
		マイナス	2082.2		56	2082.2	
居宅併設集計					3831.7	254	3831.7
総計					2834.9	551	2834.9

平均/固定費合計				9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
						集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス	1578.5		7	1578.5	
		マイナス	361.0		1	361.0	
	地方部	プラス	1774.7		6	1774.7	
		マイナス	1321.2		1	1321.2	
訪問介護単独集計					1558.7	15	1558.7
居宅併設	都市部	プラス	3840.4		6	3840.4	
		マイナス	2322.3		3	2322.3	
	地方部	プラス	4307.0		17	4307.0	
		マイナス	2131.4		5	2131.4	
居宅併設集計					3673.7	31	3673.7
総計					2984.0	46	2984.0

平均/変動費合計				9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
						集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス	1688.1		7	1688.1	
		マイナス	463.0		1	463.0	
	地方部	プラス	2085.8		6	2085.8	
		マイナス	2120.8		1	2120.8	
訪問介護単独集計					1794.3	15	1794.3
居宅併設	都市部	プラス	3231.5		6	3231.5	
		マイナス	2149.7		3	2149.7	
	地方部	プラス	3706.5		17	3706.5	
		マイナス	2004.6		5	2004.6	
居宅併設集計					3189.4	31	3189.4
総計					2734.5	46	2734.5

(注) 集計 上より順に、9月人件費の平均 (千円)、9月固定費の平均 (千円)、9月変動費の平均 (千円) を示す

※ 固定費：賃金（正社員）、光熱水道費、福利厚生費、事務消耗品費、賃借料、保険料、減価償却費、支払利息、その他とする

※ 変動費：賃金（非正社員）、車両費、旅費交通費、研修費、通信費、広報費、委託費とする

<移動時間の長短>

前掲（２）「①移動時間が短いほうが収支差はプラスにできる傾向が見られた」参照。

<移動時間に対する支払の有無>

訪問介護単独の事業所について、移動時間に対する支払の有無と 9 月収支差・対売上高比率（％）との関係において、顕著な傾向は見られなかった。

集計		移動時間支払		集計		サンプル数	標準偏差
集計		集計		集計	集計	集計	集計
10.3	都市部	未記入	16.2	2	10.3		
16.2		支給する	1.4	35	16.2		
18.2		支給しない	7.6	68	18.2		
8.5	地方部	未記入	11.8	3	8.5		
17.4		支給する	4.8	90	17.4		
19.8		支給しない	2.9	99	19.8		
18.3			4.5	297	18.3		
11.2	都市部	未記入	0.7	2	11.2		
14.9		支給する	5.9	43	14.9		
17.1		支給しない	5.4	58	17.1		
0.0	地方部	未記入	9.1	1	0.0		
17.5		支給する	3.8	74	17.5		
18.4		支給しない	4.4	76	18.4		
17.2			4.7	254	17.2		
17.8			4.6	551	17.8		

（注）集計 9 月収支差・対売上高比率（％）

<身体介護 30 分以内の提供割合>

前掲 4（２）「⑤報酬単価の高いサービスが相対的に多い事業所のほうが、収支差はプラスにできる傾向が見られた」参照。

1.2 利用者を多く抱える事業所は、事業収入に比べて経費率を低く抑えることができるのではないか。

<規模のメリット>

前掲4(2)「②利用者数が多いほうが、収支差はプラスにでる傾向が見られた」参照。

<固定経費率の水準>

サンプル数が乏しく、分析には適さなかった。

平均/固定比率				9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
						集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス		48.0	7	11.5	
		マイナス		56.9	1	0.0	
	地方部	プラス		43.6	6	19.4	
		マイナス		40.2	1	0.0	
訪問介護単独集計				46.3	15	15.0	
居宅併設	都市部	プラス		50.1	6	11.8	
		マイナス		53.8	3	6.6	
	地方部	プラス		56.2	17	18.9	
		マイナス		71.4	5	24.7	
居宅併設集計				57.3	31	19.2	
総計				53.7	46	18.7	

(注) 集計 9月固定費・対売上高比率(%)

<損益分岐点比率>

サンプル数が乏しく、分析には適さなかった。

平均/損益分岐比率				9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
						集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス		87.4	7	6.1	
		マイナス		209.9	1	0.0	
	地方部	プラス		83.9	6	15.9	
		マイナス		113.6	1	0.0	
訪問介護単独集計				95.9	15	33.1	
居宅併設	都市部	プラス		83.0	6	18.0	
		マイナス		109.6	3	8.0	
	地方部	プラス		84.3	17	14.5	
		マイナス		145.5	5	59.2	
居宅併設集計				96.4	31	35.6	
総計				96.2	46	34.8	

(注) 集計 損益分岐点比率(%)

※ 損益分岐点売上高 = 固定費 / (1 - 変動費 / 売上高)

※ 損益分岐点比率 = 損益分岐点売上高 / 売上高

1.3 常勤、非常勤職員などの最適な人員配置があるのではないか。

<訪問介護員の稼働率>

前掲4(2)③ 訪問介護員一人当たりの稼働率が高いほど、収支差はプラスにでる傾向が見られた」参照。

<労働生産性、労働分配率>

サンプル数が乏しく、分析には適さなかった。

平均/労働生産性				9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
						集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス		253.9	7	47.2	
		マイナス		135.0	1	0.0	
	地方部	プラス		295.8	6	127.6	
		マイナス		218.3	1	0.0	
訪問介護単独集計				260.3	15	96.2	
居宅併設	都市部	プラス		302.5	6	71.0	
		マイナス		478.4	3	431.8	
	地方部	プラス		389.2	17	440.1	
		マイナス		247.6	5	221.8	
居宅併設集計				358.2	31	371.0	
総計				326.3	46	312.9	

平均/労働分配率				9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
						集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス		91.0	7	4.3	
		マイナス		146.7	1	0.0	
	地方部	プラス		92.0	6	3.8	
		マイナス		105.6	1	0.0	
訪問介護単独集計				96.1	15	14.5	
居宅併設	都市部	プラス		86.4	6	13.6	
		マイナス		102.1	3	8.3	
	地方部	プラス		88.4	17	10.0	
		マイナス		112.2	5	12.0	
居宅併設集計				93.2	31	14.4	
総計				94.1	46	14.5	

(注) 集計 上より順に、訪問介護員一人当たりのサービス提供回数(回)、同提供時間(時間)、労働生産性(千円)を示す

※労働生産性 = (9月収支差 + 人件費 + 減価償却費) / 職員数(常勤換算)

※労働分配率 = 9月人件費 / (9月収支差 + 人件費 + 減価償却費)

<管理者の全職員に対する構成比率>

訪問介護単独の事業所について、管理者の全職員に対する構成比率は、9月収支差がプラスになっているグループの事業所とマイナスになっている事業所において、顕著な傾向は見られなかった。

平均/管理者/全職員比率			9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
					集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス	20.0	64	24.2	
		マイナス	15.9	33	19.1	
	集計	18.6	97	22.7		
	地方部	プラス	15.3	113	31.2	
		マイナス	15.6	68	23.7	
集計	15.4	181	28.6			
訪問介護単独集計			16.5	278	26.7	
訪問介護単独	都市部	プラス	28.8	70	16.3	
		マイナス	24.0	32	36.4	
	集計	27.3	102	24.6		
	地方部	プラス	31.0	95	21.3	
		マイナス	25.6	56	33.1	
集計	29.0	151	26.4			
居宅併設集計			28.3	253	25.7	
総計			22.1	531	26.9	

(注) 集計 管理者の兼務比率 (%)

※管理者の兼務比率 (9月) = (総職員数常勤換算数 - 訪問介護員常勤間残数) / 総職員数常勤換算数)

1.4 保険外サービスを積極的に行うことで、介護収入以外の収入増を通じて事業収入を増加させることができるのではないかと。

訪問介護単独の事業所について、都市部、地方部何れにおいても、保険外サービスの対売上高比率と収支差との関係において、顕著な傾向は見られなかった。

平均/9月介護保険外収入比率			9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
					集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス	4.2	71	8.7	
		マイナス	4.4	34	6.9	
	地方部	プラス	4.2	121	5.4	
		マイナス	4.6	71	8.7	
	集計	4.3	297	7.3		
居宅併設	都市部	プラス	4.1	71	6.5	
		マイナス	3.4	32	5.8	
	地方部	プラス	2.5	95	3.3	
		マイナス	4.0	56	7.4	
居宅併設集計			3.4	254	5.8	
総計			3.9	551	6.6	

(注) 集計 9月の保険外サービス収入の対売上高比率 (%)

1.5 最適な特定事業所加算の確保の方法があるのではないか。

訪問介護単独の事業所について、都市部、地方部何れにおいても、該当加算の有無と9月収支差との関係において、顕著な傾向は見られなかった。

平均/9月収支差率	9月収支差		該当加算	集計	サンプル数 集計	標準偏差 集計
訪問介護単独	プラス	都市部	記入なし	18.8	4	7.7
			加算あり	12.5	27	8.0
			加算なし	15.9	40	11.8
		地方部	記入なし	17.5	7	11.2
			加算あり	16.3	63	9.8
			加算なし	12.6	51	9.1
	マイナス	都市部	記入なし	-12.0	4	5.8
			加算あり	-8.4	12	10.8
			加算なし	-16.7	18	17.0
		地方部	記入なし	-12.5	2	9.7
			加算あり	-13.2	33	12.7
			加算なし	-16.2	36	16.8
訪問介護単独集計				4.5	297	18.3
訪問介護単独	プラス	都市部	記入なし	5.5	3	3.4
			加算あり	14.4	37	11.0
			加算なし	11.0	31	10.3
		地方部	記入なし	19.4	4	6.4
			加算あり	13.0	60	9.6
			加算なし	15.9	31	10.9
	マイナス	都市部	記入なし	-2.4	1	0.0
			加算あり	-7.4	19	12.5
			加算なし	-15.1	12	17.9
		地方部	加算あり	-11.6	33	12.7
			加算なし	-15.1	23	17.7
			居室併設集計			
総計				4.6	551	17.8

(注) 集計 9月収支差・対売上高比率 (%)

1.6 勤続年数を長期化させることで、採用関連費用や新人教育費を抑制できるの
 いか。

<離職率>

訪問介護単独の事業所について、都市部、地方部何れにおいても、離職率と9月収支差・
 対売上高比率との関係において、顕著な傾向は見られなかった。

平均/9月収支差比率				サンプル数	標準偏差
訪問介護単独	都市部	離職率	集計	集計	集計
訪問介護単独	都市部	記入なし	0.0	2	0.0
		1~2%以下	6.0	50	20.3
		5%程度	7.7	12	15.9
		10%程度	7.5	16	15.2
		15%程度	7.6	8	18.2
		20%程度	-0.4	8	9.6
		25%程度	12.1	3	5.2
		30%以上	-1.3	6	15.1
	地方部	記入なし	2.6	4	10.8
		1~2%以下	1.6	80	20.5
		5%程度	6.1	29	16.6
		10%程度	3.3	30	17.8
		15%程度	6.9	17	20.0
		20%程度	5.4	19	15.6
訪問介護単独集計			4.5	297	18.3
	居宅併設	都市部	記入なし	10.5	3
居宅併設	都市部	1~2%以下	9.7	32	15.2
		5%程度	1.4	18	18.2
		10%程度	3.9	24	15.4
		15%程度	-0.5	13	16.8
		20%程度	5.8	6	12.6
		25%程度	12.7	5	16.7
		30%以上	7.2	2	4.7
		地方部	記入なし	-4.5	4
	1~2%以下		4.3	49	18.9
	5%程度		6.9	31	11.8
	10%程度		7.2	23	13.0
	15%程度		-6.7	11	24.1
	20%程度		3.6	16	18.8
	居宅併設集計			4.7	254
総計			4.6	551	17.8

(注) 集計 9月収支差・対売上高比率 (%)

<研修の実施種類数>

訪問介護単独の事業所について、都市部、地方部何れにおいても、研修の実施種類数と9月収支差・対売上高比率との関係において、顕著な傾向は見られなかった。

平均/9月収支差比率		研修種類数		サンプル数		標準偏差	
			集計	集計	集計	集計	集計
訪問介護単独	都市部	1種類	12.7	6	16.4		
		2種類	10.2	16	12.3		
		3種類	2.6	33	20.0		
		4種類	3.0	27	20.0		
		5種類	7.2	16	13.3		
		6種類	14.5	5	10.9		
		7種類	1.8	2	6.2		
	地方部	1種類	9.2	11	11.0		
		2種類	10.0	24	17.1		
		3種類	3.5	59	20.0		
		4種類	1.3	53	19.8		
		5種類	2.1	25	18.4		
		6種類	8.1	16	8.8		
		7種類	-12.0	4	15.7		
訪問介護単独集計			4.5	297	18.3		
居宅併設	都市部	1種類	9.9	4	11.8		
		2種類	6.2	12	16.3		
		3種類	1.1	24	16.5		
		4種類	2.0	25	18.3		
		5種類	11.9	22	14.5		
		6種類	10.9	8	9.8		
		7種類	2.5	7	10.2		
	地方部	1種類	1.2	3	19.1		
		2種類	3.2	19	18.7		
		3種類	1.7	38	13.6		
		4種類	6.7	46	16.3		
		5種類	7.7	23	17.3		
		6種類	3.5	15	27.0		
		7種類	-7.3	5	20.3		
居宅併設集計			4.7	251	17.3		
総計			4.6	548	17.9		

(注) 集計 9月収支差・対売上高比率 (%)

<研修費と広報費の対売上高比率>

訪問介護単独の事業所について、都市部、地方部何れにおいても、研修費と広報費の対売上高比率と9月収支差・対売上高比率との関係において、顕著な傾向は見られなかった。

平均/研修・広報費比率			9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
訪問介護単独	都市部	プラス		0.2	7	0.3
		マイナス		0.0	1	0.0
	地方部	プラス		1.4	6	1.5
		マイナス		0.0	1	0.0
訪問介護単独集計				0.7	15	1.1
居宅併設	都市部	プラス		0.4	6	0.3
		マイナス		0.4	3	0.4
	地方部	プラス		0.5	17	0.5
		マイナス		0.6	5	0.7
居宅併設集計				0.5	31	0.5
総計				0.5	46	0.8

(注) 集計 研修費と広報費の対売上高比率 (%)

1.7 土日、休日営業の工夫によって、最適な事業所の営業経費（光熱水道費や時間外手当）の使い方があるのではないか。

前掲4(2)「④土日、休日の営業を行っているほうが、収支差はプラスにできる傾向が見られた」参照。

【利用者の状況】

2.1 介護報酬単価の高いサービス（生活援助の抑制、30分以内のサービス）に注力することが、経営に効果的ではないか。

<利用者単価>

前掲4（2）「⑤報酬単価の高いサービスが相対的に多い事業所のほうが、収支差はプラスにでる傾向が見られた」参照。

訪問介護単独の事業所について、都市部では、9月収支差がプラスになっているグループの事業所のほうが、マイナスになっている事業所のグループに比べ、9月利用者単価は高かった。地方部では、顕著な傾向は見られなかった。

平均/9月訪問介護 利用者単価				9月収支差		集計	サンプル数	標準偏差
				プラス	マイナス	集計	集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス		106.9		35	54.6	
		マイナス		88.7		12	42.8	
	地方部	プラス		80.0		52	40.3	
		マイナス		79.7		29	39.6	
訪問介護単独集計						88.1	128	46.3
居宅併設	都市部	プラス		85.6		32	28.9	
		マイナス		72.2		15	33.4	
	地方部	プラス		131.3		44	300.8	
		マイナス		69.4		26	22.8	
居宅併設集計						97.5	117	187.7
総計						92.6	245	134.0

(注) 集計 9月訪問介護利用者単価 (千円)

<介護予防訪問介護の対売上高比率>

訪問介護単独の事業所について、介護予防訪問介護の対売上高比率は、9月収支差がプラスになっているグループの事業所とマイナスになっている事業所において、顕著な傾向は見られなかった。

平均/9月介護予防訪問介護収入比率			9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
					集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス		10.6	71	9.0
		マイナス		10.6	34	10.5
	地方部	プラス		10.6	121	7.2
		マイナス		15.6	71	13.7
訪問介護単独集計				11.7	297	10.0
居宅併設	都市部	プラス		8.6	71	6.7
		マイナス		7.4	32	5.4
	地方部	プラス		8.9	95	6.6
		マイナス		11.6	56	7.2
居宅併設集計				9.2	254	6.8
総計				10.5	551	8.7

(注) 集計 9月介護予防訪問介護・対売上高比率(千円)

<平均要介護度>

訪問介護単独の事業所について、平均要介護度は、9月収支差がプラスになっているグループの事業所とマイナスになっている事業所において、顕著な傾向は見られなかった。

平均/9月平均要介護度			9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
					集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス		2.5	70	0.6
		マイナス		2.5	34	0.5
	地方部	プラス		2.5	118	0.6
		マイナス		2.5	70	0.6
訪問介護単独集計				2.5	292	0.6
居宅併設	都市部	プラス		2.6	69	0.4
		マイナス		2.7	32	0.4
	地方部	プラス		2.5	95	0.5
		マイナス		2.4	55	0.4
居宅併設集計				2.5	251	0.4
総計				2.5	543	0.5

(注) 集計 平均要介護度

2.2 利用者数の増加で事業収入を増やすことが、経営に効果的ではないか。

前掲4(2)「②利用者数が多いほうが、収支差はプラスにできる傾向が見られた」参照。

2.3 継続利用率を高めることが登録者数の安定化や増加に繋がり、経営に効果的ではないか。

訪問介護単独の事業所について、継続利用率と9月収支差・対売上高比率(%)との関係において、顕著な傾向は見られなかった。

平均/9月収支差率		変更者数(人)	集計	サンプル数	標準偏差
				集計	集計
訪問介護単独	都市部	0	6.1	41	17.6
		1	4.3	29	15.2
		2	12.4	9	11.2
		3	5.9	4	26.1
		5	26.3	2	0.1
		30	-7.4	1	0.0
		(空白)	23.0	19	20.6
	地方部	0	2.2	83	17.2
		1	2.2	27	18.3
		2	4.8	23	22.1
		3	4.2	7	20.5
		5	-3.7	4	23.5
		6	11.7	2	12.1
		10	6.3	1	0.0
	(空白)	7.5	45	18.0	
訪問介護単独集計			4.5	297	18.3
居宅併設	都市部	0	4.3	33	18.2
		1	4.5	25	16.5
		2	4.6	11	15.1
		3	10.3	8	16.3
		4	-2.4	1	0.0
		5	-1.5	3	6.4
		10	-27.9	1	0.0
		50	0.0	1	0.0
		(空白)	10.7	20	10.5
	地方部	0	-0.5	50	20.4
		1	2.8	25	18.7
		2	8.7	19	13.0
		3	4.1	8	18.0
		4	22.1	6	7.6
	5	10.4	3	19.4	
	6	10.0	1	0.0	
	8	2.1	1	0.0	
	(空白)	5.3	38	14.5	
訪問介護単独集計			4.7	254	17.2
総計			4.6	551	17.8

(注) 集計 9月収支差・対売上高比率(%)

【サービス提供体制】

3.1 職員数を増やすことが余裕のあるサービスの提供に繋がり、事業収入の増加に繋げることができるのではないか。

訪問介護単独の事業所について、利用者1人あたりの職員数は、9月収支差がプラスになっているグループの事業所とマイナスになっている事業所において、顕著な傾向は見られなかった。

平均/利用者一人当たりの職員数			9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
					集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス		1.0	60	1.0
		マイナス		0.8	32	1.5
	地方部	プラス		0.9	110	1.5
		マイナス		1.1	65	1.4
訪問介護単独集計				1.0	267	1.4
居宅併設	都市部	プラス		1.5	61	2.0
		マイナス		1.1	29	1.0
	地方部	プラス		1.3	92	2.0
		マイナス		1.6	53	1.9
居宅併設集計				1.4	235	1.9
総計				1.2	502	1.6

(注) 集計 職員1人あたりの利用者(人)

3.2 サービス提供責任者の配置は設置基準があるものの、配置数と事業収入の相関関係があるのではないか。

訪問介護単独の事業所について、利用者1人あたりのサービス提供責任者数は、9月収支差がプラスになっているグループの事業所とマイナスになっている事業所において、顕著な傾向は見られなかった。

平均/利用者一人当たりのサービス提供責任者			9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
					集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス		0.1	62	0.2
		マイナス		0.1	32	0.1
	地方部	プラス		0.1	113	0.2
		マイナス		0.2	65	0.2
訪問介護単独集計				0.1	272	0.2
居宅併設	都市部	プラス		0.1	61	0.1
		マイナス		0.1	29	0.1
	地方部	プラス		0.1	92	0.1
		マイナス		0.1	53	0.1
居宅併設集計				0.1	235	0.1
総計				0.1	507	0.2

(注) 集計 サービス提供責任者1人あたりの利用者(人)

訪問介護単独の事業所について、利用者1人あたりのサービス提供責任者の兼務の比率は、9月収支差がプラスになっているグループの事業所とマイナスになっている事業所において、顕著な傾向は見られなかった。

平均/サービス提供責任者の兼務比率			9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
					集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス		2.2	71	2.5
		マイナス		2.4	34	3.9
	地方部	プラス		3.3	121	6.2
		マイナス		2.4	71	3.5
訪問介護単独集計				2.7	297	4.7
居宅併設	都市部	プラス		3.7	71	4.2
		マイナス		5.9	32	17.2
	地方部	プラス		3.5	95	4.0
		マイナス		3.5	56	4.2
居宅併設集計				3.9	254	7.3
総計				3.3	551	6.0

(注) 集計 9月サービス提供責任者の兼務比率

※兼務比率＝兼務者／（専任者＋兼務者＋非常勤常勤換算数）×100

3.3 管理者等の兼務と事業収入との相関関係があるのではないか。

訪問介護単独の事業所について、管理者の兼務比率と9月収支差・対売上高比率（％）との関係において、顕著な傾向は見られなかった。

平均/兼務比率(管理者)			9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
					集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス		39.0	63	44.5
		マイナス		33.8	32	41.7
	地方部	プラス		44.2	109	41.9
		マイナス		41.1	62	44.0
訪問介護単独集計				41.0	266	43.1
居宅併設	都市部	プラス		36.6	68	42.0
		マイナス		38.4	30	43.8
	地方部	プラス		36.1	94	40.5
		マイナス		40.2	55	43.9
居宅併設集計				37.4	247	42.1
総計				39.3	513	42.7

(注) 集計 管理者の兼務比率（％）＝（兼任者×0.5）／（専任管理者＋兼務管理者×0.5）

3.4 加算確保と事業収入に相関関係があるのではないか。

前掲4（3）「1.5 最適な特定事業所加算の確保の方法があるのではないか。」参照。

3.5 職員の定着率が高いことが、職員のサービス提供の質の維持に繋がり、事業収入の増加に繋がるのではないか。

前掲4（3）「1.6 勤続年数を長期化させることで、採用関連費用や新人教育費を抑制できるのではないか。」参照。

3.6 営業エリア内に他事業所数が多いと、競合によってサービスの向上→事業収入への増加に繋がるのではないか。

訪問介護単独の事業所について、競合社の数と9月収支差・対売上高比率(%)との関係において、顕著な傾向は見られなかった。

平均/9月収支差率		競合	集計	サンプル数	標準偏差
				集計	集計
訪問介護単独	都市部	記入なし	-8.2	3	11.5
		なし	0.0	1	0.0
		1~2社	9.7	8	14.7
		3~5社	-0.3	11	18.3
		6~10社	4.0	13	12.1
		11社以上	7.2	69	18.7
	地方部	記入なし	6.8	7	13.8
		なし	4.8	4	11.4
		1~2社	0.7	14	20.5
		3~5社	6.2	29	18.8
		6~10社	8.2	27	20.1
		11社以上	2.5	111	18.1
訪問介護単独集計			4.5	297	18.3
居宅併設	都市部	なし	6.2	4	13.5
		1~2社	-6.9	3	11.7
		3~5社	6.8	14	14.7
		6~10社	13.1	10	11.9
		11社以上	4.7	72	16.7
	地方部	記入なし	1.6	2	0.5
		なし	4.0	1	0.0
		1~2社	-4.6	3	11.7
		3~5社	2.1	22	23.5
		6~10社	8.6	30	16.9
11社以上	3.5	93	16.8		
居宅併設集計			4.7	254	17.2
総計			4.6	551	17.8

(注) 集計 競合社数

3.7 利用者一人当たりの訪問介護員が多いと、余裕のあるサービス提供体制を構築することができ、事業収入の増加に繋がるのではないかと。

訪問介護単独の事業所について、利用者1人あたりの訪問介護員の数は、9月収支差がプラスになっているグループの事業所とマイナスになっている事業所において、顕著な傾向は見られなかった。

平均/利用者一人当たりの訪問介護員			9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
					集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス		0.5	68	0.6
		マイナス		0.4	34	0.3
	地方部	プラス		0.4	114	0.5
		マイナス		0.5	69	0.5
訪問介護単独集計				0.4	285	0.5
居宅併設	都市部	プラス		0.3	69	0.2
		マイナス		0.3	31	0.3
	地方部	プラス		0.3	95	0.2
		マイナス		0.4	55	0.3
居宅併設集計				0.3	250	0.3
総計				0.4	535	0.4

(注) 集計 9月収支差・対売上高比率(%)

3.8 研修を積極的に行うことでサービス提供の質を向上し、事業収入の増加に繋げることができるのではないかと。

サンプル数が乏しく、分析には適さなかった。

平均/研修費比率			9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
					集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス		0.1	7	0.3
		マイナス		0.0	1	0.0
	地方部	プラス		1.0	6	1.4
		マイナス		0.0	1	0.0
訪問介護単独集計				0.5	15	1.0
居宅併設	都市部	プラス		0.2	6	0.2
		マイナス		0.2	3	0.2
	地方部	プラス		0.2	17	0.3
		マイナス		0.1	5	0.1
居宅併設集計				0.2	31	0.3
総計				0.3	46	0.6

4. 人件費の分析について

以下は、アンケート調査結果で得られた事業所の従業員に関する状況（属性、就業形態、労働条件等）の結果を基に、2009年9月（平成21年介護報酬改訂後）の人件費の観点から分析を行ったものである。なお、人件費については、月給単位の分析とし、日給については19日換算を行い、時給の場合は19日に相当する152時間換算（19日×8h=152h）を行うこととした。

（1）平均賃金（所定外給与、手当等を含む）

地方部（甲地、乙地、その他）の賃金水準は、都市部（特別区、特甲区）に比べ、その絶対水準は低いという傾向が見られた。また都市部の賃金水準は他の産業と比較すると低かった（参考1、2参照）。なお、9月収支差プラスの事業所は、賃金水準が低く設定されているという傾向は見られなかった。

平均/賃金支払	9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
			集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス	636	69.8
		マイナス	247	69.6
	地方部	プラス	1087	52.8
		マイナス	477	59.5
訪問介護単独集計			2447	62.2
居宅併設	都市部	プラス	746	60.9
		マイナス	265	54.5
	地方部	プラス	1183	72.1
		マイナス	468	61.2
居宅併設集計			2662	66.6
総計			5109	64.9

（注）集計 9月一人あたりの賃金（千円）

参考1：平成20年賃金構造基本統計調査（全国）結果の概況
厚生労働省、2009年7月17日公表

きまって支給する現金給与額（千円）

D 鉱業	326.6
E 建設業	342.2
F 製造業	332.4
G 電気・ガス・熱供給業・水道業	449.1
H 情報通信業	393.2
I 運輸業	321.1
J 卸売・小売業	323.8
K 金融・保険業	399.8
L 不動産業	347.7
M 飲食店、宿泊業	264.3
N 医療、福祉	295.5
O 教育、学習支援業	390.0
P 複合サービス事業	299.6
Q サービス業（他に分類されないもの）	303.0

参考2：毎月勤労統計調査 平成21年9月分結果確報
厚生労働省、2009年11月18日公表

現金給与総額（円）

調査産業計	331,008
製造業	323,575
卸売・小売業	322,205
サービス業	306,000

参考1：平成21年賃金構造基本統計調査（全国） 厚生労働省調査

決まって支給する現金給与額：6月分として支給された現金給与額（きまって支給する現金給与額）。超過労働給与額（①時間外勤務手当、②深夜勤務手当、③休日出勤手当、④宿日直手当、⑤交代手当として支給される給与をいう。）を含む。

参考2：毎月勤労統計調査（全国調査・地方調査） 厚生労働省調査

現金給与総額：賃金、給与、手当、賞与その他の名称の如何を問わず、労働の対償として使用者が労働者に通貨で支払うもので、所得税、社会保険料、組合費、購買代金等を差し引く前の金額である。退職を事由に労働者に支払われる退職金は、含まれない。

(2) 職種別の賃金水準

賃金水準について職種別に見ると、管理者・ケアマネジャー、サービス提供責任者・訪問介護員、事務員等の順になっている傾向が見られた。

平均/賃金支払	9月収支差	職種	集計	サンプル数	標準偏差		
				集計	集計		
訪問介護単独	都市部	プラス	管理者	307.5	48	163.8	
			サービス提供責任者	225.3	76	77.1	
			訪問介護員	206.7	492	40.1	
			事務員他	166.4	17	45.0	
			ケアマネジャー	270.8	3	112.8	
		マイナス	管理者	257.2	18	120.9	
			サービス提供責任者	177.0	21	54.3	
	地方部	プラス	訪問介護員	218.6	202	62.4	
			事務員他	209.4	4	56.2	
			ケアマネジャー	208.0	2	58.0	
			マイナス	管理者	248.3	90	87.8
				サービス提供責任者	192.7	139	54.6
		訪問介護員	184.3	828	41.9		
		事務員他	157.8	25	37.1		
ケアマネジャー	219.4	5	119.0				
訪問介護単独集計			198.5	2447	62.2		
訪問介護単独	都市部	プラス	管理者	312.8	52	115.2	
			サービス提供責任者	224.5	94	50.3	
			訪問介護員	212.0	542	38.0	
			事務員他	189.9	21	48.4	
			ケアマネジャー	284.3	37	98.8	
		マイナス	管理者	279.9	19	82.2	
			サービス提供責任者	219.7	32	48.6	
	地方部	プラス	訪問介護員	229.6	199	47.1	
			事務員他	207.3	6	15.3	
			ケアマネジャー	266.6	9	92.6	
			マイナス	管理者	304.1	76	162.9
				サービス提供責任者	219.6	136	82.8
		訪問介護員	190.5	880	45.9		
		事務員他	174.8	35	41.2		
ケアマネジャー	256.4	56	53.5				
居宅併設集計			211.9	2662	66.6		
総計			205.5	5109	64.9		

(注) 集計 9月一人あたりの賃金(千円)

(3) 就業形態別の賃金水準

① 正社員、非正社員別

賃金水準について就業形態別では、正社員が高く、非正社員が低い傾向が見られた。

平均/賃金支払		9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
				集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス	正社員	184	109.9
			非正社員	218	42.6
			(空白)	234	41.2
		マイナス	正社員	53	88.3
			非正社員	55	53.1
			(空白)	139	63.9
	地方部	プラス	正社員	381	68.8
			非正社員	326	37.3
			(空白)	380	44.1
		マイナス	正社員	160	81.8
			非正社員	165	41.8
			(空白)	152	44.8
訪問介護単独集計				1542	68.4
訪問介護単独	都市部	プラス	正社員	250	84.8
			非正社員	234	35.9
			(空白)	262	40.6
		マイナス	正社員	79	71.7
			非正社員	64	36.0
			(空白)	122	47.7
	地方部	プラス	正社員	385	103.6
			非正社員	413	32.0
			(空白)	385	56.3
		マイナス	正社員	155	90.4
			非正社員	158	35.6
			(空白)	155	33.4
居室併設集計				2662	66.6
総計				5109	64.9

(注) 集計 9月一人あたりの賃金(千円)

② 常勤、非常勤別

賃金の水準は、常勤と非常勤に顕著な差異は見られなかった。

平均/賃金支払	9月収支差	常勤・非常勤		集計	サンプル数	標準偏差
					集計	集計
訪問介護	都市部	プラス	常勤	226.5	178	101.7
			非常勤	207.3	296	41.8
			(空白)	219.5	162	65.8
		マイナス	常勤	196.6	43	75.8
			非常勤	219.2	115	68.7
			(空白)	225.9	89	65.4
	地方部	プラス	常勤	193.6	340	66.3
			非常勤	186.4	493	45.5
			(空白)	192.9	254	44.3
		マイナス	常勤	186.1	150	76.0
			非常勤	180.9	254	42.9
			(空白)	192.3	73	69.2
訪問介護単独集計				198.5	2447	62.2
居宅併設集計	都市部	プラス	常勤	248.7	232	86.7
			非常勤	212.3	321	41.6
			(空白)	212.2	193	36.1
		マイナス	常勤	240.3	77	71.4
			非常勤	232.6	98	40.0
			(空白)	226.5	90	50.7
	地方部	プラス	常勤	230.3	354	108.6
			非常勤	186.6	607	33.3
			(空白)	208.5	222	63.0
		マイナス	常勤	221.5	124	95.3
			非常勤	194.4	200	29.6
			(空白)	196.3	144	52.0
居宅併設集計				211.9	2662	66.6
総計				205.5	5109	64.9

(注) 集計 9月一人あたりの賃金(千円)

(4) 保有資格別の賃金水準

保有資格別で賃金の水準を見ると、介護福祉士、ヘルパー1級、ヘルパー2級の順になっている傾向が見られた。

平均/賃金支払				9月収支差	保有資格	集計	サンプル数	標準偏差
訪問介護				都市部	プラス	記入なし	集計	集計
						206.9	35	76.3
					ヘルパー1級	250.6	45	111.5
					ヘルパー2級	209.3	422	60.7
					介護福祉士	227.7	126	70.9
					ヘルパー1級級+介護福祉士	210.8	2	89.2
					ヘルパー2級+介護福祉士	214.4	6	82.5
					マイナス	217.9	20	65.3
					記入なし	254.3	10	133.0
					ヘルパー1級	216.7	164	66.1
					ヘルパー2級	211.1	43	63.4
					介護福祉士	189.0	4	50.2
					ヘルパー1級級+介護福祉士	248.0	6	40.2
					ヘルパー2級+介護福祉士	207.9	54	77.7
				地方部	プラス	207.9	83	59.1
					ヘルパー1級	198.8	719	47.7
					ヘルパー2級	184.6	199	57.1
					介護福祉士	199.0	1	0.0
					ヘルパー1級級+介護福祉士	330.0	31	36.2
					ヘルパー2級+介護福祉士	205.9	34	93.0
					マイナス	210.1	49	66.5
					記入なし	190.5	311	49.7
					ヘルパー1級	176.2	72	67.1
					ヘルパー2級	201.3	2	78.0
					介護福祉士	216.0	2	31.9
					ヘルパー1級級+介護福祉士	188.1	9	
					ヘルパー2級+介護福祉士	198.5	2447	62.2
訪問介護単独集計						198.5		
居宅併設				都市部	プラス	228.0	69	66.1
					ヘルパー1級	218.2	25	58.2
					ヘルパー2級	214.4	439	47.4
					介護福祉士	234.0	182	56.8
					ヘルパー1級級+介護福祉士	300.0	2	0.0
					ヘルパー2級+介護福祉士	287.1	29	146.0
					マイナス	290.5	15	78.4
					記入なし	216.8	13	28.7
					ヘルパー1級	228.2	184	48.8
					ヘルパー2級	227.2	49	40.9
					介護福祉士	345.1	4	118.5
					ヘルパー2級+介護福祉士	222.5	107	84.8
				地方部	プラス	230.0	61	124.0
					ヘルパー1級	189.7	685	54.1
					ヘルパー2級	220.1	307	76.1
					介護福祉士	225.5	4	38.1
					ヘルパー1級級+介護福祉士	252.4	19	129.4
					ヘルパー2級+介護福祉士	259.4	29	142.6
					マイナス	209.3	26	64.5
					記入なし	192.4	299	39.2
					ヘルパー1級	216.7	94	66.4
					ヘルパー2級	149.1	3	15.6
					介護福祉士	194.5	17	40.2
					ヘルパー1級級+介護福祉士	211.9	2662	66.6
					ヘルパー2級+介護福祉士	205.5	5109	64.9
居宅併設集計						211.9		
総計						205.5		

(注) 集計 9月一人あたりの賃金(千円)

(5) 平均時給の水準

地方部の賃金水準は、都市部に比べ、その絶対水準は低い傾向が見られた。

平均/賃金支払		9月収支差	集計	サンプル数	標準偏差
				集計	集計
訪問介護単独	都市部	プラス	1356.5	462	259.9
		マイナス	1477.7	184	412.6
	地方部	プラス	1231.9	735	267.3
		マイナス	1180.4	326	276.8
訪問介護単独集計			1282.3	1707	301.2
居宅併設	都市部	プラス	1394.7	504	242.7
		マイナス	1514.9	188	296.3
	地方部	プラス	1253.2	822	245.1
		マイナス	1274.8	310	237.3
居宅併設集計			1322.9	1824	264.2
総計			1303.3	3531	283.4

(注) 集計 9月時給 (円)

(6) 勤続年数別賃金（千円）

勤続年数別に賃金水準を見ると、経験年数が増えるごとに賃金水準が上がる傾向が見られた。

平均/賃金支払		勤続年数(年)	集計	サンプル数 集計	標準偏差 集計
訪問介護単独	都市部	0	178.8	36	31.1
		1	189.9	110	42.0
		2	204.7	101	46.3
		3	221.1	142	75.6
		4	214.7	111	79.9
		5	214.5	134	42.6
		6	228.9	106	96.3
		7	228.5	60	62.5
		8	261.5	41	83.2
		9	244.9	28	77.1
	10	267.5	11	99.0	
	地方部	0	184.8	79	39.9
		1	177.2	225	43.5
		2	184.1	190	55.6
		3	187.1	243	52.2
		4	188.9	196	47.4
		5	189.9	193	59.9
		6	188.7	144	46.1
		7	196.7	115	64.4
		8	195.0	70	48.5
9		199.5	54	62.6	
10	213.3	27	96.4		
訪問介護単独集計			198.5	2447	62.2
居宅併設	都市部	0	192.6	34	34.8
		1	217.2	128	50.1
		2	219.9	145	42.1
		3	223.8	174	46.7
		4	216.6	131	41.2
		5	226.3	155	51.5
		6	237.6	95	99.0
		7	231.9	58	52.9
		8	262.1	28	84.3
		9	247.8	27	57.4
	10	279.2	21	94.8	
	地方部	0	181.4	112	46.7
		1	188.2	187	48.6
		2	190.7	181	35.7
		3	192.4	200	72.4
		4	202.9	243	49.6
		5	204.3	253	67.1
		6	205.1	169	57.9
		7	227.0	95	93.1
		8	219.0	102	74.3
9		241.9	80	119.3	
10	286.7	22	147.3		
居宅併設集計			211.9	2662	66.6
総計			205.5	5109	64.9

(注) 集計 9月一人あたりの人件費（千円）

(7) 勤続年数別時給

勤続年数別で賃金水準を見ると、経験年数が増えるごとに時給の水準が上がるという傾向が見られた。

平均/賃金支払		勤続年数(年)	集計	サンプル数	標準偏差
				集計	集計
訪問介護単独	都市部	0	1207.4	27	209.6
		1	1279.6	87	282.5
		2	1332.9	72	236.0
		3	1464.6	110	382.3
		4	1295.0	74	285.5
		5	1395.4	106	263.5
		6	1434.1	73	419.4
		7	1512.6	42	180.8
		8	1530.2	28	202.7
		9	1546.4	21	234.0
	10	1783.0	5	226.4	
	地方部	0	1220.3	71	247.4
		1	1206.9	163	254.1
		2	1214.3	146	395.6
		3	1187.6	171	224.1
		4	1224.5	120	219.7
		5	1227.9	129	298.8
		6	1224.9	96	212.5
		7	1192.7	63	213.2
		8	1288.5	44	217.5
9		1212.9	31	214.5	
	10	1153.9	12	216.6	
訪問介護単独集計			1707	301.2	
居宅併設	都市部	0	1260.6	24	245.3
		1	1422.1	90	353.4
		2	1428.0	111	245.2
		3	1458.9	118	267.1
		4	1397.9	100	185.3
		5	1409.3	104	196.1
		6	1442.8	55	290.2
		7	1436.1	38	314.3
		8	1524.4	13	143.1
		9	1474.3	16	267.3
	10	1513.1	12	288.0	
	地方部	0	1191.2	83	303.0
		1	1241.3	140	317.0
		2	1232.9	130	199.3
		3	1215.8	142	214.9
		4	1273.4	163	182.0
		5	1277.3	173	239.5
		6	1274.4	107	240.7
		7	1309.0	71	187.9
		8	1281.7	66	168.8
9		1367.0	46	321.5	
	10	1362.6	9	343.2	
居宅併設集計			1824	264.2	
総計			3531	283.4	

(注) 集計 9月時給 (円)

(8) 賃金水準のヒストグラム

賃金水準の分布は幅が広い傾向が見られた。

賃金水準のヒストグラム(件数)

データ区間 (千円)	訪問介護単独		居宅併設	
	都市	地方	都市	地方
100	7	14	3	2
110	2	30	1	14
120	9	33	5	19
130	23	87	9	20
140	21	70	8	59
150	34	79	6	51
160	57	167	26	151
170	49	107	15	123
180	24	109	33	115
190	77	243	94	255
200	77	191	119	216
210	66	87	145	138
220	83	73	112	106
230	84	64	108	73
240	46	31	48	55
250	55	39	69	54
260	44	24	45	39
270	32	10	24	24
280	19	30	32	25
290	6	10	14	15
300	19	21	23	20
310	5	6	11	6
320	4	7	9	11
330	1	4	11	7
340	2	3	2	3
350	6	3	7	7
次の級	31	22	32	43

<検証結果より>

本章はアンケート結果によって得られた賃金に関するデータを、職種別、就業形態別、保有資格別、勤続年数別に平均値を計算したうえで分析したものである。もっとも、(8)賃金水準のヒストグラムの表でも確認できるとおり、サンプルのばらつきが非常に広く、平均値として分析するうえで、データの精度は高いものではなかった。

第3章 ヒアリング調査結果の概要

第3章 ヒアリング調査結果の概要

1. 調査の目的

事業収支分析上の仮説についてのアンケートによる定量的な検証を、訪問取材によって定性面から補完することとする。

2. 調査実施方法

(1) 調査方法

訪問取材（インタビュー）

(2) 調査対象

アンケート調査協力事業所のうち、網羅的に回答いただき、かつ調査項目において収支差プラス（2009年9月）の回答をいただいた事業所を対象とした。選定にあたっては、事業所規模、所在地等に偏りがでないように考慮し、一部、委員の推薦のもと実施した。

＜ヒアリング対象の事業所＞

事業所	法人形態	所在地 (地区区分)	訪問介護以外の主な 併設サービスと保険外サービス
A 事業所	営利法人 (株式会社)	神奈川県 (甲地)	居宅介護支援
B 事業所	営利法人 (株式会社)	東京都 (特別区)	居宅介護支援
C 事業所	営利法人 (株式会社)	東京都 (特別区)	居宅介護支援
D 事業所	営利法人 (株式会社)	千葉県 (乙地)	なし
E 事業所	営利法人 (有限会社)	兵庫県 (その他)	介護タクシー
F 事業所	営利法人 (有限会社)	埼玉県 (乙地)	一時預かり等のシニアサービス 病児・病後児保育

(3) 調査項目

人員配置、サービス提供状況、収支の状況、従業員の状況など、アンケート調査項目に準じる。

(4) 調査期間

平成21年12月～平成22年1月

3. 調査結果と考察

ヒアリング調査の結果から導き出された収支差プラスに寄与すると思われる要因を、下

記のとおり、事業収支分析上の仮説と関連付けて考察した。

なお、ヒアリング調査結果の概要は別表に、調査記録は資料編に示す。

(1) 収支差をプラスにするためには、一定以上の事業所の規模が必要

<関連する仮説>

- 1.2 利用者を多く抱える事業所は、事業収入に比べて経費率を低く抑えることができるのではないか。
- 1.3 常勤、非常勤職員などの最適な人員配置があるのではないか。

アンケート調査結果と同様に、「規模のメリットはある」と考えている事業所が3箇所(A、D、E)あった。アンケート調査からは、サービス提供回数とサービス提供時間につながる利用者数の多寡という意味での規模のメリットが検証されたが、ヒアリング調査では3事業所(A、D、E)から、利用者数に加えて、月間の売上高や常勤換算人数などの規模に関する指標について情報を得ることができた(下記参照)。これらの事業所に共通しているのは、「利益を上げる事業所は一定の規模以上である」との考え方である。つまり、利用者数の下限があるという考え方である。利用者数の下限は、それぞれの事業所もしくは法人共通の仕事の進め方や、所在地域のマーケットを考慮して、各事業所が主に経験則から妥当とする数である。従って、汎用性があるかどうかの検証までは至らなかった。

≫ 収支差がプラスになる規模のモデル

例1 (A事業所)

事業活動収入：1,000万円程度/月

利用者数：200人前後

*上記は、サービス提供責任者が管理業務に集中することが前提。

例2 (D事業所)

事業活動収入：350～400万円(安定運用は400万円以上)/月

利用者数：60～75人程度

サービス提供回数：1,200～1,300回/月

常勤換算人数：11～12名程度。

例3 (E事業所)

事業活動収入：236万円

利用者数：74人(別表1参照)

(2) 収支差の向上に保険外サービスの寄与はうかがえない

<関連する仮説>

- 1.4 保険外サービスを積極的に行うことで、介護収入以外の収入増を通じて事業収入を増加させることができるのではないか。

ヒアリング対象事業所が提供する保険外サービスの種別は、①家事代行サービス（A）、②介護タクシー（E）、③一時預かり等のシニアサービス（F）、④病児・病後児保育（F）であった。

①については、事業所の所在地が他所と比較して富裕層が多い地域であるためニーズがあり採算性があるとのことだったが、事業側は、①と訪問介護事業を連動させて事業を行っているという意識はなかった。

②、③、④については、訪問介護サービス利用者獲得とそのマーケティングを意図してサービス提供を開始したが、実際には、そのどちらにも結びついていないとの回答だった。

一方、保険外サービスではなく、併設サービスとして居宅介護支援（A、B、C）を運営している事業所では、(6)に後述するとおり、利用者増の主な取り組みが、ケアマネジャーとの信頼関係の構築と連携であるため、ケアマネジャーと訪問介護サービス提供に携わる職員が同じ事業所内で働くことは、良好かつ機動的なコミュニケーションに貢献するとの回答が大勢だった。

(3) 特定事業所加算の申請は、利用者の理解が前提

<関連する仮説>

- 1.5 最適な特定事業所加算の確保の方法があるのではないか。

調査時点で特定事業所加算を確保している事業所はなかったが、加算申請作業中の事業所が1か所あった。平成20年度に加算申請を検討したが、利用者負担が増えることに利用者の理解が得られなかったため断念した事業所が1か所あった。同様の理由で加算申請しない事業所は2か所あった。また、現在は要件不足だが、利用者に料金の割高さを理解されやすい、いわゆる「巡回型訪問介護」（24時間体制）を提供する事業所については加算申請すると回答した事業所が1か所あった。

いずれの事業所からも、経営を安定させるために特定事業所加算をとった方が良いといった声は聞かれず、特定事業所加算申請で利用者負担増となることを利用者が理解される経営環境にある場合は申請するというスタンスだった。

従って、アンケート調査と同様にヒアリング調査でも、仮説のような特定事業所加算申請を前提とした経営のありかたや人員配置の工夫などは特にみられなかった。

(4) 利用者の受け入れは、原則断らない

<関連する仮説>

- 2.1 介護報酬単価の高いサービス（生活援助の抑制、30分以内のサービス）に注力することが、経営に効果的ではないか。

全ての事業所において、サービス提供を希望する利用者は、原則、全て受け入れていた。即ち、事業所運営の方針として、利用者の要介護度や時間区分についてコントロールを実施している事業所はなかった。これは、後述（5）の「訪問介護事業は、一定の利用者減が前提」との認識に基づくと思われる。受け入れを辞退するケースは、利用者の自宅が営業エリアから距離的に離れていて移動時間がかかりすぎる場合などに限られる。

従って、アンケート調査では介護報酬単価の高いサービスが相対的に多い事業所のほうが、収支差はプラスに出る傾向が見られたが、ヒアリング調査からは、事業所側が、収支差がプラスとなることを目的として、サービス提供を行う利用者を選別するということは考えにくいという結果が得られた。

(5) 一定の利用者減を前提に利用者増に取り組む

<関連する仮説>

- 2.2 利用者数の増加で事業収入を増やすことが、経営に効果的ではないか。

全ての事業所において、利用者減は事業の継続に直接影響を及ぼすと認識しており、常に何らかの利用者増の取り組みを行っていた。これは、利用者数が多いほうが収支差はプラスにできる傾向があるというアンケート調査結果と、共通の視点である。

一方、ヒアリング調査でわかったことは、全ての事業所が、事業者側に故意がなくても利用者数が減少する現実をあることを前提として利用者増の取り組みを行っていることである。利用者減の主な理由は、自立、入院、死亡などの利用者側の要因で、他の事業所への移転は余りないとの回答が多かった。

利用者減の割合については、定量化している事業所もあった。例えば、A事業所においては、利用者減の割合を平均3～5%と想定し、これに対して純増となるような利用者数の確保を具体的な目標に設定していた。

残念ながら、今回の調査では利用者減の割合の算定方法は明らかにはならなかった。過去のデータから導き出す方法や、人口統計が役立つと思われる。

(6) 利用者増の取り組みはケアマネジャーとの信頼関係と連携の強化が原則

<関連する仮説>

2.2 利用者数の増加で事業収入を増やすことが、経営に効果的ではないか。

全ての事業所が、利用者増の有効な方法として、ケアマネジャーとの信頼関係の構築と連携の強化を挙げ、実際に取り組んでいた。

全ての事業所は、ケアマネジャーから紹介された既存の利用者に対して「適正なサービスを提供することで、ケアマネジャーの信頼を得る」ことを目指しており、このことが新規の利用者の獲得にもつながるという考えだった。このことは、裏返せば、既に他の事業所がケアマネジャーとの信頼関係を構築している場合は、新規参入が難しいことを意味しているが、これに対して「新人のケアマネジャーをターゲットにした営業で新規利用者を獲得する」(C)という対応はユニークであると思われる。

(7) 利用者満足の取り組みや地域との密接な関係の構築

<関連する仮説>

2.2 利用者数の増加で事業収入を増やすことが、経営に効果的ではないか。

2.3 継続利用率を高めることが登録者数の安定化や増加に繋がり、経営に効果的ではないか。

アンケート調査によれば、競合他社が多くても利益率には関係がなく、競合他社が多いことを理由に事業所を移る利用者は少ない。即ち、競合他社が多いことは収支差プラスへの道に余り関係がない。一方、ヒアリング調査からは、ケアマネジャーとの信頼と連携以外の利用者増の取り組みとして、地域との密接な関係を作ることが挙げられる。

E事業所は、保険外サービスとして介護タクシー事業を行っている。安価な料金設定であるため、採算はとりづらいが引き合いは多い。このような状況下で、訪問介護サービスの利用者を優先することで利用者満足の寄与に役立っている。また、既存の利用者以外にも、本当に困っている人（例：悪天候の通院）へのサービス提供から優先的に行うことにより、結果的に地域への貢献を図っている。

F事業所は、新規利用者の獲得のために、商店街などの地域コミュニティへの働きかけを積極的に行い、地域との密接な関係を構築している。

(8) 経営者の報酬圧縮に基づく職員への利益還元

<関連する仮説>

なし

全ての事業所が、経費の大部分を占める人件費の多寡が収支差に影響すると回答した。多数の事業所を傘下に持つ、いわゆる大手に所属する事業所（A、B、C、D）では、法人が人件費をコントロールしていた。一方、ひとつの事業所しか持たない事業所（E、F）では、人件費のコントロールを行っていた。その方針は、2事業所とも「経営者の報酬圧迫に基づく職員への利益還元」であった。双方とも、サービスの質を生み出すのはサービス提供責任者や訪問介護員という現場の職員であるにもかかわらず、介護事業以外の業種の賃金と比較して、介護事業従事者の賃金水準が低いことを十分認識しており、できる限り現場の職員への利益還元するよう運営していた。そのための原資とするために、どちらの事業所も、経営者の報酬をサービス提供責任者より圧縮していた。

4. 調査結果のまとめ

全ての産業において、個々の企業はそれぞれの経営理念に基づき事業を行っている。介護サービス事業者も同様であるが、ヒアリング調査からは、大きく分けて以下の2つの経営理念の志向があることがわかった。

① 利潤（金銭的な利益）の最大化を目指す事業を志向：

介護サービスを他産業と同じく「事業」と捉え、利潤の確保と利用者へのサービス提供の質提供のバランスを考慮しつつ、自社が設定する適性利潤の確保とその最大化を目標に事業を行う。

② ソーシャル・ビジネス³的な志向：

介護サービスを、「事業」というよりは「社会的な目標の達成」により比重を置いた感覚で捉える。また、利潤の確保を重視するというよりは、事業にかかったコストを回収できればよいとの前提で事業を行う。

ヒアリング調査対象事業所のうち、A、B、C、Dは①の志向傾向が、EとFは②の志

³特定の社会的目標を追及する企業として設立され、一般的な企業と同じような管理・組織体制において経営されるビジネスの形態。その目的は、関わった人々の生活のための社会的恩恵を生み出すことであるが、目的を果たすための事業活動でかかった全てのコストを回収することを目指す。貧困撲滅、環境問題への取組など社会的な利益を得ることを事業の目的とするが、公的機関からの援助や善意の寄付にその事業活動のコストを頼らず、自立的に事業継続する点において、慈善事業と区別される。

向傾向が伺えた。しかし、①の志向傾向がある事業所であっても、①と②がはっきり分かれているというよりは、ベースは①で②がかなり混在しているように思われた。これは、介護サービス事業が、その成り立ちや公共性・社会性の高さから、社会が求める理想像に他産業より大きな影響を受けるという特長を持つからだと思われる。

②を志向する事業所にとっての社会的な目標は、介護サービスの質向上や介護サービスに従事する人々の待遇改善などである。②を志向する事業所の経営陣は、最初からこれらの目標の達成を目的に事業を開始するわけではなく、①と同じように適性利潤の確保とその最大化を目的に事業をはじめ。しかし、事業を行う中で、ある時点から「通院に困っている」「画一的でなく、家族的なケアがほしい」といった利用者のニーズに気がつき、介護タクシーといった新規サービスの開発を実施したり、利潤よりサービスの質向上を重要視するようになる。言い換えれば、起業当初は、プロダクトアウト（「作り手がいいと思ったものを売る」「作ったものを売る」といった作り手の理論を優先させる方法）であったものが、ある時点からニーズオリエンテッド（「顧客が望むものを作る」というようにニーズを優先し、顧客視点で製品・サービスを開発する方法）に転換する。しかし、こうしたコストの回収は、当然ながら市場競争の中で行わなければならないため、仕事を生産的なものとし、成果をあげるためのマネジメント手法を持ち合わせていない事業者は淘汰される。つまり、②を志向する事業所が、社会的な目標の達成とそれにかかるコストの回収を両立するようなマネジメント手法を持ち合わせていない場合、事業継続は困難になる。

経営理念は、企業が自らの社会的使命と存在意義をどのように考えるかをあらわしたものである。そしてその違いは、事業活動の結果のひとつである金銭的な利益について企業がどう考えるかという方針と密接に関連する。どの程度の金銭的な利益が適正かは、どの産業でも唯一の解があるわけではない。従って、①と②のどちらが正しいとはいえない。一方、事業活動によって得られる利益には、金銭的なものだけではなく、目には見えない社会的な利益というものがあるのも確かである。介護サービス事業の経営がどちらを主軸におくべきなのか、今後広範囲で議論されることが望まれる。

別表-1 ヒアリング調査結果 <事業所の概況>

	A事業所	B事業所	C事業所	D事業所	E事業所	F事業所
法人格	株式会社	株式会社	株式会社	株式会社	株式会社	株式会社
所在地	神奈川県逗子市	東京都北区	東京都葛飾区	千葉県松戸市	兵庫県加古川市	埼玉県川口市
地区区分	甲地	特別区	特別区	乙地	その他	乙地
訪問介護事業の開始年月	1997年6月	2004年11月	2000年4月	2008年7月	2003年4月	2004年7月
併設/保険外サービス	居宅介護支援	居宅介護支援	居宅介護支援	なし	介護タクシー	一時預かり等のショートサービス 病児・病後児保育
該当する加算(訪問介護事業)	無	無	無	無	無	無
職員数(実人数)	116	23	23	13	20	7
訪問介護員						
人員配置						
常勤者/専従	9	4	0	2	3	1
非常勤者/実人数	103	14	19	10	16	5
非常勤者/常勤換算人数	23.69	2.7	5.5	7.2	3.12	2.8
離職率	10%程度	事業所で把握していない	1-2%以下	5%程度	30%以上	5%程度
利用者人数(H20年9月末)	226	83	47	57	65	10
利用者人数(H21年9月末)	267	80	75	64	74	11
サービス提供状況						
実利用者人数(H21年9月中)						
要介護1	41	18	14	7	8	3
要介護2	45	16	6	16	16	2
要介護3	39	6	14	11	11	0
要介護4	33	2	8	5	4	1
要介護5	17	6	5	5	7	3
認定申請中	0	0	2	0	0	0
サービス提供回数(H21年9月)						
訪問介護	2,679	539	748	533	715	232
介護予防訪問介護	92	232	30	132	29	4
事業活動収入(H21年9月)						
訪問介護(A)	¥13,369,625	¥4,071,532	¥3,642,000	¥2,449,915	¥2,361,500	¥833,000
介護予防訪問介護(B)	¥9,625,107	¥1,904,548	¥2,408,000	¥1,758,060	¥1,803,500	¥821,000
A+Bの比率	85.2%	63.7%	86.2%	86.5%	98.6%	100.0%
居宅介護支援	¥879,000	¥1,261,627	¥432,000	¥0	¥0	¥0
その他	6.6%	31.0%	11.9%	0.0%	0.0%	0.0%
収入合計	¥1,094,546	¥216,780	¥70,000	¥331,111	¥34,000	¥0
支出状況						
事業活動支出(H21年9月)						
人件費	¥11,392,000	¥3,670,111	¥3,029,000	¥2,057,579	¥2,005,000	¥795,000
人件費以外の経費	¥10,437,000	¥3,279,312	¥2,719,000	¥1,694,445	¥1,478,000	¥682,000
支出合計	78.1%	80.5%	74.6%	69.2%	62.6%	81.9%
収支差率	7.1%	9.6%	8.5%	14.8%	22.3%	13.6%
特記(事業所)	居宅介護支援との併設 富裕層の獲得	居宅介護支援との併設 会社合併経験	居宅介護支援との併設	会社合併経験	経営者の報酬圧縮 職員への利益還元	経営者の報酬圧縮 地域との密接な関係構築
特記(法人)	サービス提供責任者の完全専門 制 標準化、IT活用の推進	大手事業者	大手事業者	大手事業者	退職者(民間企業)の起業 居宅介護支援からの撤退	退職者(民間企業)の起業 居宅介護支援からの撤退

(注記) 主要な項目の最大値を太字で示した。

別表—2 ヒアリング調査結果 <インタビュー結果>

法人格	A 事業所 株式会社	B 事業所 株式会社	C 事業所 株式会社	D 事業所 株式会社	E 事業所 有限会社	F 事業所 有限会社
	<p>●競合状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・11社以上。 <p>●利用者増の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・毎月、利用者減平均3-5%に対して純増となるような利用者の獲得を目標としているが、原則受入を断らないため、現在の利用者の要介護度や時間区分については全くコントロールしていない。 ・「朝早・深夜・土」に稼働可能なヘルパーの層は薄いので、利用者ニーズはあるが依頼がある場合はうける。 ・目先の重介護者ではなく、長く安定的に当社を利用してもらおうことを目指す。従って、予防をとりわけ重視若しくは重視することはない。 ・場所が遠すぎて利用者の受入を断ることはある。常勤を無理に使うことはしていない。 ・介護保険制度以前(1997年)から私費サービスを行っている地域で当事業所のネームバリューがあると思われる。市内のマーケットの10%程度はとっていると思われる。 	<p>●競合状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・11社以上。 <p>●利用者増の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・余裕があればケアマネジャーや地域包括支援センターへの営業は行うが、現状は特に行っていない。 ・適正なサービスを確実に提供し、ケアマネジャーからの信頼を得ることを主眼においている。 ・利用者のニーズと提供状況(ヘルパーのシフト)があれば、原則、受けて入れている(経営的に調整はしていない)。 	<p>●競合状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・11社以上。 <p>●利用者増の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新人のケアマネジャーへの営業(新規利用者を見込める=但し要介護度は低い傾向がある)、訪問看護への営業(要介護度の高い利用者を見込める)。このため利用者は前年から28人と急増(前年は47人)。 ・ケアマネジャーからの引き合いには迅速に対応する。 ・利用者へのサービス向上に努めることが、利用者の獲得につながると考えている。 	<p>●競合状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・11社以上。 <p>●利用者増の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ケアマネジャーとの連携の強化：利用者のモニタリング報告を担当のケアマネジャーに毎月提出し、コミュニケーションを密にすることを心がけている。また、何らかの報告事項があると空き状況を知らせ、紹介に結びつけるよう努力している。 ・要介護度による利用者の選定は実施していない。引き合いに対しては、原則受け入れる。但し、「何時に何を希望するか」と受入態勢を考慮して決定。事業所から10km以上については、ケースバイケースで検討して受入可否を決める。 ・利用者が10名減る月もあれば、2名程度の場合もある。他社に移ったケースはなく、入院、死去、自立に変更などの理由による。 	<p>●競合状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・11社以上。 ・独立系は少なく、医療系、社会福祉法人系が多い。 <p>●利用者増の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ケアマネジャーと良好な関係を構築し、利用者獲得に結びつける。 	<p>●競合状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・11社以上。 ・独立系は少なく大手が多い。 <p>●利用者増の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ケアマネジャーと良好な関係を構築し、利用者獲得に結びつける。 ・地域ネットワークの活用：例)美容室、薬局等での積極的な営業。口コミによる利用者獲得を目指す。 ・利用者獲得に結びつけようとケアマネジャーに潜在顧客を紹介しても、施設系など自社サービスを持つ居宅介護支援事業所所属のケアマネジャーが多いため、結構な頻度で失注することがある。また、営業期間が大変長くなるのが悩み。

法人格	A 事業所 株式会社	B 事業所 株式会社	C 事業所 株式会社	D 事業所 株式会社	E 事業所 有限会社	F 事業所 有限会社
	<p>●事業に関する考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> 一定の規模までいかないと損益分岐点を超えないと考えている。サービス提供責任者一人当たりの売上が100万円を超えると、損益分岐点を超えるイメーজを持っているため、売上＝300万円あたりを当初より目指す。売上＝200万円位で利益を出そうとは思っていない。(当社のビジネスモデル) サービス提供責任者は管理業務に集中する 利用者数；200人前後 固定費をミニマムまで落として、変動費(例：ヘルパーの賃金など)をいかに抑えるかが経営のかじ取り。 業務の標準化の推進 サービス提供責任者間でも、常勤型パートで分担できる仕組みをつくる。「誰かじゃなく「複数ができる」仕組を、組織的につくる。 例：ITの活用(例：シフト・訪問介護計画書のシステム化、携帯によるヘルパーのスケジュール管理など) 	<p>●事業に関する考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> 法人として、コンプライアンス遵守を大切にしている。事業所でもコンプライアンス遵守を厳格に運用されているため、顧客の過剰な要望に対し、「法令で認められないサービスはできない」と断るケースが結果的に多いと思われる。コンプライアンスを重視しつつ、最低限生活に必要なサービスを提供することに主眼においている。 標準的な技能を持つヘルパーが、「30分で済む仕事」等を念頭において済ませる」等を行っていた。サービス時間を長くする等の戦略はとっていない。 法人の方針として、障害福祉サービス提供責任者間で行うようには言われているが、報酬単価が低いこともあり、事業所としての優先度は必ずしも高くない。 法人としては常勤の稼働時間と上げていくことが一番の目標となっている。月170時間勤務、120時間稼働の教員目標があるが、達成は難しい。 	<p>●事業に関する考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> 前年度までは数百万円の収支差がマイナスイナス。まずは「収支差のマイナスを解消する」ことを事業所の目標として、ケアマネジャーへの積極的な営業を展開するとともに、以下の取組みを実施、2009年4月から収支差はプラスとなった(利益率は12%～30%)。 <ul style="list-style-type: none"> 「新規は断らない」「利用者の要望は断らない(介護保険の範囲内ならば)」を基本としている。申請中の顧客も受ける。要介護度等を理由に辞退することはない。(提供表は変えない＝ヘルパーのシフトで対応等)。このため現在のサービスの類型別収入の構成比は以上の結果である。 身体介護への将来の変更に繋がるため、利益率の低い介護予防も断らない。 介護保険給付対象外のサービス(私費サービス/通院介助・院内介助、みまもり等)を行うも、売上比率は1%程度と売上増加には貢献していない。「ニーズがあるから行っている」という位置づけである。 	<p>●事業に関する考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> 営業圏の市場の天井はまだ見えていないため、事業拡大が事業所方針。 一定の利益を上げる事業所の規模について、企業目標とはなっていないが、経値から、下記のようなモデルを考えている。 <ul style="list-style-type: none"> 売上：350～400万円 サービス提供回数：1200～1300回数/月 利用者：60～75名 常勤換算：11～12名 売上が400万円程度で安定運用できるとはならないかと考える一方で、サービス提供1500回/月以上になると、常勤への負荷がきつくなるので好ましくない。 	<p>●事業に関する考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業方針：安定的に利益を出して事業を継続していくこと 規模：現状維持。事業拡大する気はない。中途半端に大きくなると経費が増えるだけで、利益に結びつかない。 利益率：年間で4～5%(着地点)になるようにしている。 人件費は下げない。サービスの質を生み出すのはヘルパーなので、ヘルパーに利益分配する。賞与として利益分配する前の利益率は20%程度。 今年度は、事務所移転の可能性があったため、その費用を見込んで利益を出している。 資本金300万円を含む1000万円準備。アンケートに記入した借入金(100万円)も2010年1月には返済済みであり、事業所設置時の事業計画通りに進んでいる。開設時から7年経つが、収支差がマイナスになったのは1年だけ(居宅介護事務所を廃止した年)。それも半年でカバーした。 	<p>●事業に関する考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> 利用者の家族のようなサービスを目指し、実行していく。そのため、利用者からプライベートな相談を受けることも多く、きめ細やかに対応している。

法人格	A 事業所 株式会社	B 事業所 株式会社	C 事業所 株式会社	D 事業所 株式会社	E 事業所 有限会社	F 事業所 有限会社
	<ul style="list-style-type: none"> ●利用者満足について ・CS調査：結果を広報誌等に載せることで、顧客にフィードバックするとともに、ヘルパーのモチベーションの向上を目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> ●利用者満足について ・CS調査：法人として実施。事業所独自では行っていない。 ・事業所変更は過去1件のみ。「他は何でもサービスしてくれる」との利用者からの要求に、応じられなかったため。 ・担当者会議では随時、議題に挙げている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●利用者満足について ・利用者の満足度は前年94%、当年78%。当年の低下は利用者増加により利用者が望むサービスを十分に提供できなかったため。現在はヘルパーを3名を増員、ボトルネックは解消した。 ・利用者、家族向けアンケートは年1回実施、常にサービス提供の改善に努めている。 ・過去の事業所変更は1件のみ。 	<ul style="list-style-type: none"> ●利用者満足について ・CS調査：合併前の事業所では実施していたが、現在は実施していない。 	<ul style="list-style-type: none"> ●利用者満足について ・CS調査：しないためとは思うが、現時点では手が回らない。サービス提供責任者が、ヘルパー経由で利用者の要望を汲み取る努力をしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●利用者満足について ・利用者を獲得できれば、サービス提供内容を気に入っていないだけで、回数を稼ぐことで収益につなげると考えている。
<ul style="list-style-type: none"> ●営業圏の状況（移動含む） ・移動時間：20分程度 ・移動手段：車（マイカー）、自転車。 ・市内は面積は広いが、居住区域が限られているので、移動時間は短め（15分以内）。 ・ヘルパーの移動時間の賃金は支払うが、サービス提供時間の売上は1.0-1.5%位なのでそれなりに占めている。圧縮したいところではある。コーディネート効率が上がっているが、なかなかきれいな状態には難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ●営業圏の状況（移動含む） ・移動時間：15分以内 ・移動手段：自転車のみ。その他の移動手段なし。 ・営業圏の区では、介護認定が余りされず、要支援の方が多い傾向にある。また、単価や内容に対する利用者の考え方も、地域性が大きいと思う。 ・近隣他区と比較して要支援者数が多い。営業的な意図はなく、自然体で事業を行った結果の分布。以前、要介護者数より要支援者数が上回る時期があったが、要介護度が上がる等、現在は要介護者数の方が割合としては多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ●営業圏の状況（移動含む） ・移動時間：15分以内 ・移動手段：ほとんど自転車。バイクは一人 ・営業圏を移動時間がかからないよう、それぞれヘルパーの自宅を中心として考えている。（但し、移動時間にある程度の余裕は持たせている） ・移動時間の賃金は20分間を加味して時給に設定している。自宅に近い顧客を割り当てること、移動時間を極力減らしている。（マップの活用：事業所、顧客、訪問介護員、休憩場所等をシールでマッピング） 	<ul style="list-style-type: none"> ●営業圏の状況（移動含む） ・移動時間：20分程度 ・移動手段：車（マイカー）がほとんど。 ・営業圏は、事務所を中心に半径10km以内。 ・ヘルパーは、原則、自家用車を使用。常勤者は社用車（2台）を使用。 ・ケアの実働給に加えて移動給を支払う。移動給：248円/20分。21分以上は13円/分。 ・ガソリン代支給：10円/km。 ・ピーク時間帯3回：①10時前後、②12時前、③18時前 	<ul style="list-style-type: none"> ●営業圏の状況（移動含む） ・移動時間：20分程度 ・移動手段：車（マイカー）、自転車。 ・移動時間の賃金：支払いなし。 ・ガソリン代：走行距離に応じて支給（15円/1km） ・登録ヘルパー：直行直帰が基本であるため、一ヶ月分まとめて勤務記録を提出してもらう。 	<ul style="list-style-type: none"> ●営業圏の状況（移動含む） ・移動時間：20分程度 ・移動手段：自転車、徒歩、社用車。自転車移動が主体。 ・サービス提供責任者が主に使用している。 ・移動時間の賃金：支払いなし。 	

法人格	A 事業所 株式会社	B 事業所 株式会社	C 事業所 株式会社	D 事業所 株式会社	E 事業所 有限会社	F 事業所 有限会社
<p>●職員の雇用と定着状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 利用者が多いにも関わらず、ヘルパーが薄い地域等は、募集を随時行っている。 広報費（＝月2回分の募集広告）は、予算作成時に本部から事業所に活用するよう指示している。 募集媒体：ポステイング、月1回の求人広告 当事業所の常勤の定着率は、法人の他の事業所と比較して、いい方。事業所間で、常勤の定着率にはばらつきはある。 離職の理由：経験が長いヘルパーの離職率は低い。主因は登録ヘルパー。①登録ヘルパー：登録は行うものの稼働までいかない（ヘルパーが事業所の求める要求レベルに達せられない）、②取りあえず登録したというヘルパーに対しては、事業所から稼働をお断りしている。 	<p>●職員の雇用と定着状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 求人は実施しておらず、求人費用はかかっていない。法人の就職相談会開催時に就職説明用ベースの設置等を行っている。法人の研修機関からの実習生受入れ先となっており、地域性からか、なかなか採用できない。 常勤比率：約39%。比較的多い（利用者85名に対して常勤ケアマネジャー3名、同訪問介護員4名）。常勤は2名でも運営は可能。前年度の事業所合併で常勤が増えた。逆に非常勤が少ない。採用できないのが理由。常勤の稼働率を引き上げることでシフトを組んでいける。（合併後、多くの非常勤者が退職した） 常勤の定着率は7～8年。長い方だと思われる。 事業所は過去5年で2度合併。昨年合併後、非常勤の多くが退職（環境変化に対応できなかった可能性）。 	<p>●職員の雇用と定着状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 法人の研修機関からの実習生受入れ先となっており、実習時にリクルーティングを行っている。現在の職員の半分は元実習生（元実習生の多いため未経験者の採用が8割を占める＝充実した研修実施で補充している）である。募集はしておらず、求人費用もかかっていない。 10月に1人退職。9月までは定着率100%（設立から2年半経過）。 ヘルパーの殆どは当事業所のみ登録（他社登録のため） 	<p>●職員の雇用と定着状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 職員体系：常勤＋非常勤 昇給：現在改定検討中。合併前の事業所では、稼働時間数に応じた時給のステップアップのしくみがあったが、合併後、一時凍結しており、現在検討中 応募状況：リーマンシヨック前後では状況が一変（応募が増加）した。以前と比較して、事業所が選択できなくなったためと考えられている。 訪問介護サービスは未経験者には難しい仕事と考えているので、未経験者の応募には、社内の別サービス（例：デイサービスなど）での採用を打診するなどの対応をしている。 利用者は純増しているが、昨年よりヘルパーの数が減っている。 	<p>●職員の雇用と定着状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 募集は折り返し込み広告（7～8万円／一回）が主体。3人応募があったら上出来。募集の頻度：年1回実施するかどうか。 利用者からは土日のサービス提供の要望が多いが、登録ヘルパーは平日希望が多いため、手が足りない傾向にある。土日は時給＋100円しているが、なり手は少ない。 この6か月位は、離職者はいない。 アンケート票には「30%以上」としているが、この数字は事業所開設時からならしてこの程度という回答であり、最近はほとんど離職していないとの認識である。 一番長い登録ヘルパー（1名）：6年半 	<p>●職員の雇用と定着状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 広告等による募集をかけたことはなく、全て口コミで採用。 定着率は高く、ほとんどやめない。 	

法人格	A 事業所 株式会社	B 事業所 株式会社	C 事業所 株式会社	D 事業所 株式会社	E 事業所 有限会社	F 事業所 有限会社
	<p>● 職員の働き方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当月末に翌月のシフトは仮確定する。 ・ ITシステムを活用することにより、ローテーションに時間を余りかけない。 ・ ヘルパーは、相性等もあるので、利用者に対して原則固定。 ・ サービス提供責任者には、本来の管理業務に集中させるよう環境を整える。例：サービス提供責任者のサービス提供時間の目安：月20～30日で、超えることが常態になったら、業務オペレーションの適正化や人員配置を再検討する、など。 	<p>● 職員の働き方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 定期的なヘルパー入替え等のローテーションは実施していない。(あくまでマッチングによるシフトのみ) ・ 慣れてくると同じヘルパーを希望する顧客が多いことは事実だが、長期間同じヘルパーを派遣すると何らかの不具合が出てくることから、あるので、時期を見て入替えしている。(これに対する利用者からの苦情はある) ・ 利用者が希望する時間帯は集中することが多い。ヘルパーをできるだけ調整しても調整がつかない場合は、利用者に調整をお願いすることもある。 	<p>● 職員の働き方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本人の希望に応じてシフトを組んでいる(扶養控除の範囲内で働きたい、積極的に働きたい等、ヘルパーの働き方への希望を尊重)。 ・ 希望休(必ず休める日)の設定、常勤者の確保を非常勤からの登用で賄っている、資格取得の推奨制度(合格することで受験費用を全額返戻等)、スキルポイント制度(稼働時間と資格取得によってポイントを付与、累積によって時給アップに繋がる)の導入によって、職員のモチベーションを維持している。 	<p>● 職員の働き方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 非常勤の働き方は、次の3パターンに類型される。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 130H以上の稼働。社会保険加入。 ➢ 90H以上の稼働。雇用保険加入。 ➢ 90H未満の稼働。扶養控除の範囲内で働くイメージ ・ 固定シフトはなし。毎月、管理者がシフトを組むため管理者にとっても負担が大きいの。シフトの工夫：家事援助や作業援助等の時間に対応できないものを時間移動。 ・ 担当者は固定していない。 <ul style="list-style-type: none"> 1 利用者当たり最低3名～10名のヘルパーが、シフトによって担当する。メリット：ヘルパーの突発な休みや利用者の要望による増減への対応がしやすい。 ・ 利用者とヘルパーとの調整が困難な場合は、管理者が訪問する。予約時間の変更を利用者にお願ひする場合もある。初期契約時に、予約時間の変更がありうることをケアマネジャー及び利用者に対して時間を移動が有りうることを説明するので、時間の移動に関するクレーームはほとんどない。 	<p>● 職員の働き方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ヘルパーは、利用者に対して原則固定。 ・ 馴れ合いが生じないように、また、利用者と担当ヘルパーとの良好な関が確保できるように、サービス提供責任者が、同行訪問などを活用してこまめに状況を確認している。 	<p>● 職員の働き方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 月ごとのシフト制。利用者に対して、担当者2名体制で固定。

法人格	A 事業所 株式会社	B 事業所 株式会社	C 事業所 株式会社	D 事業所 株式会社	E 事業所 有限会社	F 事業所 有限会社
	<p>●人件費についての考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ヘルパーに支払う賃金：サ ービス提供時間+移動時 間。 ・交通費や車(原則マイカー) のガソリン代も支払う場合 もあるが、現状は払えず。 ・ヘルパーは、私費サービ ス・介護保険の別なくサー ビス提供を行うが、時給は 各サービスマン形態内容に応じ て基本賃金単価を設定して いる。 ・介護報酬も水もの(3-5 年で変わる)と考えている ので、将来的には、私費サ ービスを拡充する方向性と なるのかもしれないという 認識はある。 ・常勤：賞与制度あり ・非常勤：賞与制度なし ・ヘルパー人件費はだいたい 40%台前半で変動すると考 えている。 ・人件費は、事業所がコント ロールすべき費目と考えて いる。 ・常勤の採用・賃金等の権 限：本社 ・非常勤時給を上げる判断： 稼働時間数、社歴、スキル、 利用者や事業所への貢献度 を勘案して、事業所内検討 会で検討し事業所責任者が 決済する。 	<p>●人件費についての考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・給与体系は、常勤・非常勤 共に年功序列ではない。非 常勤は、時間数により身体 介護の時給の昇給有(試験 の合格が必要)。 ・給与テーブル(常勤)：基 本給に、手当で加算する仕 組み。 ・時給設定(非常勤)：自立 支援法の対象者でも要支援 1や要支援2と認定される と介護予防対象者とされ生 活援助でひとくくりにとなっ ている。本来はきつい身体 介助をしているのに、低い 時給になってしまうのが難 点。 ・交通費：登録ヘルパーは交 通費なし。移動時間は給与 に反映されない。 ・賞与は事業所の収支が反映 される。 ・人件費に対して、経営の視 点から事業所がコントロー ルすることはできない。 (事業所長は個人の給与額 を把握していない) ・ケアマネジャーの人件費は 重い。 	<p>●人件費についての考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・法人の賃金テーブルを利 用。 ・役割(サービスマン提供責任者 等)への手当は支給してい る。 ・時間外手当は規定どおり支 給している。 ・法人で定める賞与を支給し ている。事業所に対する評 価によって、多少の増減は あるものの、ウエイトは大 きくない。また事業所の収 支には依存していない。 ・人件費率は75~78%を意 識している。 ・人件費率が経営実態調査よ り低い理由は、提供時間30 分のサービスマンが多く、非常 勤の時給が半額に抑制され ているためだと考えてい る。 	<p>●人件費についての考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・賞与：合併前の事業所では 制度自体がなかったが、 2009年12月から賞与制度 ができた。 ・常勤が稼働するケアの時間 を人件費の指標としてい る。下記が100%達成できれ ば、人件費率は70%位に収 まる。69%ちよつと~75% を目指す ▶ 役割に応じた稼働時間の 設定の目安：常勤(管理 者以外)：126時間(55%) ▶ 非常勤の平均的な稼働時 間の目安：50~60時間 ・ヘルパーの絶対数と利用者 数を上げれば利益は上が る。スケールメリットはあ ると考えている。社員の後 勤率を守った上で、非常勤 の平均稼働時間に準じた利 用者を確保することが大 切。また、介護事業とは、 毎月利用者が減る事業(収 入減)であることを常に念 頭におくことが大切であ る。 	<p>●人件費についての考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・登録ヘルパーの時給は、身 体介護：1200円。土日加 算：+100円。これは、地 域における他業種の時給と 比較すると良い。 ・待遇良くないと良質なヘル パーが集まらなると考えて おり、経営者の給与を圧縮 して、ヘルパーに利益還元 するようなくみとしてい る。 ・常勤、非常勤ともに賞与制 度あり。6月・12月の2回 期末)を考慮して、できる 限り利益分配するようにし ている。 	<p>●人件費についての考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・登録ヘルパーの時給は、 1550円。 ・事業を安定的に継続するた めと、ヘルパーに利益還元 するために、経営者の給与 を大幅に圧縮している。

法人格	A 事業所 株式会社	B 事業所 株式会社	C 事業所 株式会社	D 事業所 株式会社	E 事業所 有限会社	F 事業所 有限会社
	<p>●研修について</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業所主催：初任者研修 本部主催（年3～4回）：都内に研修所（3か所程度）あり。資格取得研修（介護福祉士）、ステップアップ研修、無資格向け2級講習など。介護福祉士の合格者には祝賀会も開催する。 ヘルパーで構成する会が開催する勉強会にて実施。研修の材料やカリキュラムは会社が提供する。 ヘルパーとの同行訪問による研修も実施している。 交付金を活用し、例えば、非常勤が新規に介護福祉士資格取得した場合は資格手当を出すようにしたい。 	<p>●研修について</p> <ul style="list-style-type: none"> 法人の研修テキストを使用して事業所内で実施、外部講師を招いての実技研修を実施。法改正等がある場合には全職員対象に法人の支店が実施。 個人別の研修計画はなし。 	<p>●研修について</p> <ul style="list-style-type: none"> 未経験者対象（法人作成の基本テキストを利用、基本事項を習得）、ベテラン対象（事例研究）の2段階レベルを設定している。 月1回、決まった日時に研修を実施している。利用者にカンファレンス、ミーティング、研修を1日で完結させることで、職員への負担を軽減している。この結果、出席率も8～9割と高い。 個人面談を年2回（上期・下期）実施。働き方（扶養控除の範囲内で働きたい、積極的に働きたい）、実施して欲しい研修の内容への要望を汲んでいる。 新人時代は介護予防、経験を積むことで身体介護を行えるようにしている。 	<p>●研修について</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業所定例研修：年間計画あり。定例研修は月1回（90分）。大きなクレーン発生時は随時ミーティングを開催。研修：内勤時給（@770円）を支払う。 参加率50%程度。欠席者には管理者から資料を手渡ししポイントを説明し自己学習を促す。自己学習の結果は書面で提出してもらい、最低でも月一回何もなかったの確認を管理者とヘルパーとで行っている。 	<p>●研修について</p> <ul style="list-style-type: none"> ヘルパー向け定期研修・ミーティング：2か月に一回サービスマネージャーの同行訪問：ケアマネの信頼を得るため必ず実施する。 事務所の外でヘルパーが意見交換会などをすることは避けよう指示している。 ヘルパー間で接触するとき必ず研修会として事務所にオープンに実施するようになっている。 	<p>●研修について</p> <ul style="list-style-type: none"> 年5回の定例研修を実施。 勤務形態は直行直帰が主体だが、ヘルパーは頻繁に事務所に寄ってくれる。サービスマネージャーが常駐してヘルパーから話を聞くことにより、ヘルパーとの良好なコミュニケーションを維持するとともに、利用者の状況をそのままに把握するようになっている。
	<p>●事業所加算について</p> <ul style="list-style-type: none"> 現段階では要件不足（例：介護福祉士と要介護度との割合）なので、考えていない。 会社としては、「24時間巡回型」であれば、特定事業所加算をとっても料金の割高さが理解されるので申請する価値はあるが、市場におけるニーズを考えると、当事業所は申請する予定はない。 	<p>●事業所加算について</p> <ul style="list-style-type: none"> 前年に検討するも、1割増えれば利用を止めるとの利用者の意見（＝地域的な特殊性の影響も）を尊重して断念。法人としては加算を確保したいが、現在は経営が安定しており、当面は様子見とした。 	<p>●事業所加算について</p> <ul style="list-style-type: none"> 特定事業所加算について、来年3月を目指して作業進行中。利用者の理解は得られている。 	<p>●事業所加算について</p> <ul style="list-style-type: none"> 特定事業所加算については、実際には、現状すぐにも取れる体制だが、利用者負担が増えるため申請する予定はない。制度設置初期の頃は申請すべく努力したが、制度そのものの意義がよくわからなくなっていると考えている。 	<p>●事業所加算について</p> <ul style="list-style-type: none"> 特定事業所加算については、利用者が負担が増えるため申請する予定はない。 	

法人格	A 事業所 株式会社	B 事業所 株式会社	C 事業所 株式会社	D 事業所 株式会社	E 事業所 有限会社	F 事業所 有限会社
	<p>●併設サービス等への取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 営業圏は、在宅で暮らす人が多い。また、比較的富裕層が多い地域が含まれており、私費でも良質なサービスを求める傾向が強い。今後は、こういった層へターゲットを絞った取り組みについて検討する余地がある。 	<p>●併設サービス等への取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 居宅と訪問との併設：事業者にも利用者にもメリットが多い。(メリットの例) <ul style="list-style-type: none"> フットワークが良い。(コミュニケーションの速さ) 福祉用具もやっているのでサービスメニューの広がりが大きい。訪問介護連動率70%超。 	<p>●併設サービス等への取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 法人として、収入の一元化、賃金テーブルの増加への懸念から「家事代行サービス」を12月に立ち上げている。 	<p>●併設サービス等への取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 保険通院介助。往復は保険料計算できるが、院内介助は算定できないのでその分は、保険外サービスとして提供している。 介護支援事業所併設については、認定者数とケアマネジャー数の地域特性を見て新規参入を考える。当事業所では採算ベースに乗らないと考えている。これは、地区エリアのケアマネジャーの平均担当数25～26件で、ケアマネジャーが飽和状態であると思われるからである。担当案件30件以上ある地域等は参入を考えるかもしれない。逆に、併設でないと仕事を回さない傾向のある地域などでは、併設すること自体に意味がある。 	<p>●併設サービス等への取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 居宅介護支援との併設を併設していたときがあったが、ケアマネジャーとのトラブルがあり、結果として廃止届を出した。 希望時間帯が集中し、かつ収益にも結びつかなかったため、本音を言えば撤退したいが、安価であるため引き合いは多い。本業獲得のためにははじめたことであるため、介護タクシー事業で収益を出す気はない。 参入の理由：通院に困っているという話を聞いて始めた。本業の訪問介護に結びつけたかったが、実際にはほとんど本業へは結びつかない。 料金設定：初乗り300円＋介護保険（他事業所：100単位＋介護保険）。10分程度の距離が多いため大きな収益とはならないが採算は合う。 利用者が集中する時間帯）：①9:30、②16:00。②は基本的に受けない（収益にあまり貢献しないのに残業が増えるため）が、病気等、本当に困っている場合は受ける（例：雪の日の透析等） 	<p>●併設サービス等への取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 一時預かり等のシニアサービスについては、引き合いがあってもほとんど実績に結びついていない。 病児・病後児保育の実績はあるが、訪問介護事業への展開には結びつかない。 居宅介護支援との併設を立ち上げたが、ケアマネジャーの採用がうまくいかず、現在は休止している。

法人格	A 事業所 株式会社	B 事業所 株式会社	C 事業所 株式会社	D 事業所 株式会社	E 事業所 株式会社	F 事業所 株式会社
	<ul style="list-style-type: none"> ●その他の特記事項 ・ 広報誌の発行：現在2種類（①会社作成（毎月）、②事業所（1～2か月に1回）作成。 	<ul style="list-style-type: none"> ●その他の特記事項 ・ サービス提供時間が多い。長くても1時間30分。介護予防訪問介護については、原則1時間程度としている。内容によっては、1時間ではヘルパーがきついことがあるので、やむを得ず1時間30分の提供時間になることがある。 ・ 経費節減の一環として、文房具等、細かく節約している。 	<ul style="list-style-type: none"> ●その他の特記事項 ・ 介護記録の内容（身体状況、精神の状況、環境の変化等）を随時把握、変化の都度、「ケアマネジャーに生活援助から身体介護への引き上げ」「サービス提供時間の増加」等を、利用者の状況は日々変わるという意識のもと、ケアマネジャーにサービス提供内容の適時にサービス提供内容の見直しを随時、働きかけている。（但し利用者本位のため、数値目標は掲げていない） ・ 「介護記録」は、書きやすく、分かり易い内容にするため、ヘルパーには研修を行っている。 ・ 裏紙使用、什器類は法人から融通してもらい、ユニホームは融通しあうなど、経費支出を極力、抑制している。 	<ul style="list-style-type: none"> ●その他の特記事項 ・ ケアプランが大前提の事業であるため、現場のみの判断で計画変更はしないというスタンス。但し、日々のサービスの提供の中で、ADLの向上した例や、参加型のケアの提案で、結果的に単価が上がったケースはある。 ・ 介護予防訪問介護：週単位で行くので月4回になる場合と5回になる場合とあるが、提供時間は1時間までとさせてもらっている。 ・ ヘルパー間のコミュニケーションツールとして、介護記録+連絡ノート（事業所に一冊。利用者に一冊）を使用。 ・ 人件費以外のコストで削減できるところは削ったので、現段階では、経費削減は最後の手段と考えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●その他の特記事項 ・ 利用者から見てマイナスイメージ（例：サービス提供に直接影響するようないが、事務所の節電等には取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ●その他の特記事項 ・ 職員の帰省時に、お土産を持たせる等、家族的な運営を行っている。

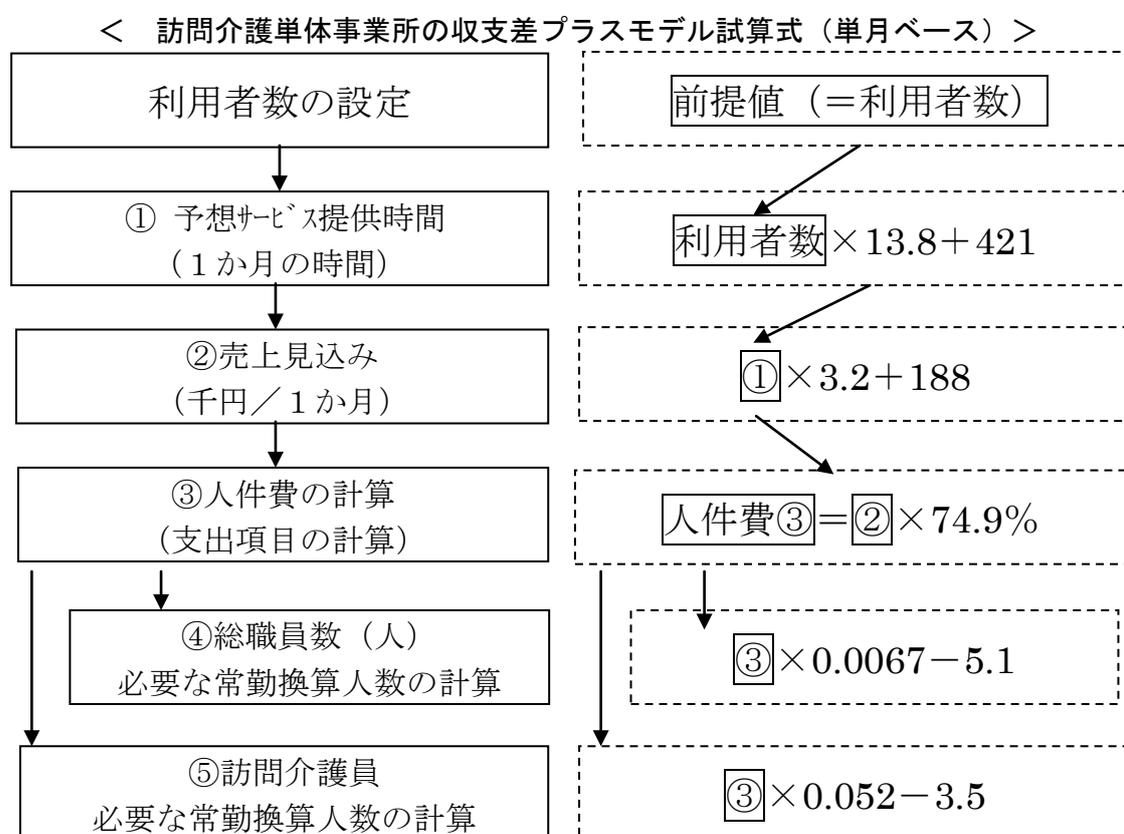
第4章 事業収支シミュレーション

第4章 事業収支シミュレーション

1. シミュレーションの作成

本章では、アンケート調査結果から得られた9月収支差プラスの事業所データ⁴をもとに、その平均像をもとにした事業所1か月当たりの事業実態のシミュレーションを試みることにする。

試算にあたっては、利用者数の設定から、単月ベースの事業所のサービス提供時間、売上高、人件費、総職員数、訪問介護員数の算出を試みた。



⁴ アンケート集計結果から、訪問介護単独型、調査票の勘定科目全てに記載あり、かつ9月収支差プラスの3要件を満たす事業所（サンプル数13）を抽出し、試算を行った。

収支シミュレーション(試算値)

利用者数(人)	20	30	40	50	60	70	80	90	100
サービス提供時間数(時間)	697	835	973	1111	1249	1387	1525	1663	1801
売上高(千円/1ヶ月)	2418	2860	3302	3743	4185	4626	5068	5510	5951
人件費(対売上高74.9%)	1,811	2,142	2,473	2,804	3,134	3,465	3,796	4,127	4,457
人件費以外の経費(同17.2%)	416	492	568	644	720	796	872	948	1,024
収支差(千円)	191	226	261	296	331	365	400	435	470
収支差(対売上高比率)	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9
総職員数	7	9	11	14	16	18	20	23	25
訪問介護員	6	8	9	11	13	15	16	18	20

なお、試算式においては、利用者数と売上高の関係が比例となっていること、また売上高と各経費率（人件費・対売上高比率、車両費・対売上高比率等）は一定の関係にあることを前提としているため、第2章4（2）において検証した仮説「規模のメリット」については、反映するものとなっていない。

<試算式の読み方>

1) 収入部分の試算

試算式では、事業所の利用者数の見込みを立てたうえで、以下のように算出する。

まず、利用者数の見込みから、予想されるサービス提供時間（①）を計算し、この結果から1か月あたりの売上高見込み（②）を計算する。以上で収入部分の見込みを把握することができる。

2) 経費部分の試算

次に、各経費の対売上高の比率が一定であることを前提に、人件費を計算する。アンケート結果から得られた収支プラスの事業所の人件費・対売上高比率は74.9%であるため、この結果を②で計算した売上高に掛け合わせると、人件費（③）の総額が算出される。

人件費をもとに、総職員（④）と常勤換算ベースの訪問介護員（⑤）の人員数を計算することができる。

試算式は、アンケート調査結果（実態）に基づく、特定の1か月当たりの収支差プラスの事業所像を示すに過ぎないものであるが、この試算式にあてはめることにより、例えば、人件費率が多い場合には、売上高を増やす（利用者数を増やす、またはサービス提供時間を増やす）か、人件費率を抑制するか、何れかの判断を行う等の判断の目安として活用することができる。

なお、試算式においては、目標とする利益率は8.9%とし（本章③支出項目の計算を参照。経費合計の対売上高比率92.1%を100.0%から控除した結果である）、これ以上の利益率を出す場合には、売上高を増やすか、人件費（対売上高比率は74.9%）を抑制するか、人件費以外の経費（同17.2%）を抑制するか、何れかの判断を行う必要があるものである。

2. 経営指標の計算

以下、試算式の計算方法と、係数や定数の根拠、計算例について示す。

① 予想サービス提供時間の計算

利用者数から予想サービス提供時間を計算する。

$$\text{予想サービス提供時間 (時間)} = 13.8 \times \text{利用者数} + 421$$

計算例 利用者数 50 人

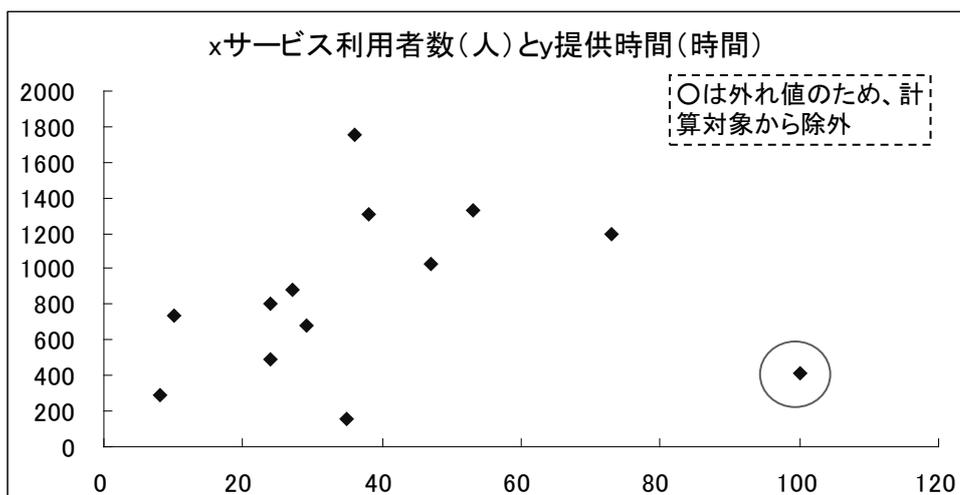
$$\text{売上高目標 (千円)} = 13.8 \times 50 + 421 = 1,111 \text{ 時間}$$

回帰統計	
重相関 R	0.54
重決定 R2	0.30
補正 R2	0.23
標準誤差	405.46
観測数	12

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	1	692000.66	692000.66	4.21	0.07
残差	10	1643974.51	164397.45		
合計	11	2335975.17			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	421.35	255.94	1.65	0.13	-148.93	991.63	-148.93	991.63
X 値 1	13.87	6.76	2.05	0.07	-1.19	28.93	-1.19	28.93



②売上高見込み（1か月分）

サービス提供時間から売上高を計算する。

$$\text{売上高見込み（千円）} = 3.2 \times \text{サービス提供時間} + 188$$

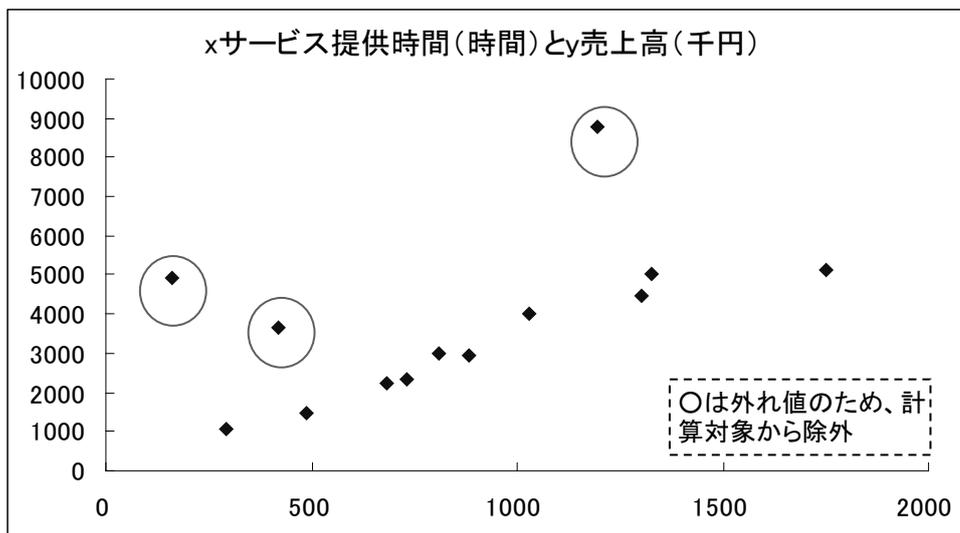
計算例 サービス提供時間 1,000 時間

$$\text{売上高目標（千円）} = 3.2 \times \boxed{1,000} + 188 = \underline{3,388 \text{（千円）}}$$

回帰統計	
重相関 R	0.97
重決定 R ²	0.93
補正 R ²	0.92
標準誤差	396.20
観測数	10

分散分析表					
	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	1	17389871.26	17389871.26	110.78	0.00
残差	8	1255792.84	156974.11		
合計	9	18645664.10			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	188.90	309.47	0.61	0.56	-524.74	902.55	-524.74	902.55
X 値 1	3.20	0.30	10.53	0.00	2.50	3.90	2.50	3.90



③支出項目の計算

以下の数値は、訪問介護・単独事業所で、収支差がプラスの事業所の各経費項目の対売上高比率の平均を計算したものである。(シミュレーション全体のサンプル数 13 を対象に計算した)

この数値を参考に、算出された売上高から各経費率を求める。なお経費率の合計 92.1%と 100 との差である 7.9%が収支差の対売上高比率に相当することとなる。

対売上高比率(黒字・訪問介護単独事業所)

データ	平均 対売上高比率(%)
人件費率	74.9
車両費率	1.8
光熱水道費率	0.5
福利厚生費率	1.0
旅費交通費率	1.5
研修費率	0.5
通信費率	1.4
事務消耗品費率	1.9
広報費率	0.2
賃借料費率	4.0
保険料費率	0.5
委託費率	0.1
引当金繰入費率	0.0
合計 / 減価償却費率	0.9
支払利息費率	0.2
本部帰属費率	2.8
合計	92.1

④総職員数（常勤換算）の計算

人件費に応じた総職員数（常勤換算）の確保は以下の式にあてはめた結果が標準的となる。

$$\text{ヘルパー（常勤換算）} = 0.0067 \times \text{人件費} - 5.1$$

計算例 人件費 3,500（千円）

$$\text{必要なヘルパー（常勤換算）} = 0.0067 \times 3,500 - 5.1 = 18.4 \text{ 人}$$

回帰統計	
重相関 R	0.93
重決定 R2	0.87
補正 R2	0.86
標準誤差	3.70
観測数	13

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	1	1009.12	1009.12	73.58	0.00
残差	11	150.87	13.72		
合計	12	1159.99			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-5.08	2.39	-2.12	0.06	-10.35	0.18	-10.35	0.18
X 値 1	0.01	0.00	8.58	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01

⑤ヘルパー数（常勤換算）の計算

人件費に応じたヘルパー（常勤換算）の確保は以下の式にあてはめた結果が標準的となる。

$$\text{ヘルパー（常勤換算）} = 0.0052 \times \text{人件費} - 3.5$$

計算例 人件費 3,500（千円）

$$\text{必要なヘルパー（常勤換算）} = 0.0052 \times \boxed{3,500} - 3.5 = \underline{14.7 \text{ 人}}$$

回帰統計	
重相関 R	0.93
重決定 R2	0.86
補正 R2	0.85
標準誤差	2.96
観測数	13

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	1	606.66	606.66	69.07	0.00
残差	11	96.62	8.78		
合計	12	703.28			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-3.55	1.91	-1.85	0.09	-7.76	0.66	-7.76	0.66
X 値 1	0.01	0.00	8.31	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01

3. 収入項目のシミュレーション

収支差がプラスの事業所の平均的な売上高構成比を以下に示す。以下の数値は黒字事業所の平均値である。

収入のポートフォリオは以下の収入比率を参照されたい。

各収入項目の対売上高収入比率

データ	平均(%)
9月訪問介護収入比率	75.9
9月介護予防訪問介護収入比率	12.7
9月介護保険外収入比率	2.4
9月その他収入比率	9.0
合計	100.0

その他収入とは、自立支援等収入、市町村等からの補助金収入、その他収入(利息、雑収入等)に関わる収入である。

4. 詳細な収支シミュレーション

第2章のアンケート結果からは、規模が一定以上あるほうが収支差は出る傾向にあることが検証された。この理由は売上高と人件費や経費との比例の関係ではないことが背景にあるものと推測される。

そこで、本項では、一定規模の売上高をあげると人件費率や経費率が小さくなることを前提に、より詳細な収支シミュレーションとしての試算方法を示すこととする。

なお、本分析は前項同様、13 サンプルと極めて限られたなかでの分析となっており、今後、データ数を増やしたうえで、再度、同様の計算方法に従って試算し、より実態に則したシミュレーションを行うことが望ましいと考える。

<シミュレーション作成の前提>

本シミュレーションは、売上高と人件費、売上高と人件費以外の経費の関係は、売上高を対数とした片対数⁵の関係にあることを前提に試算したものである。すなわち、売上高が増えるにつれ、人件費や人件費以外の経費は増えるものの、その増加率は比例の関係ではなく、徐々に鈍化していくというものである。

利用者数が増えれば通常、訪問介護員を増やして対応するものの、基本的には常勤を増やすのではなく、非常勤を増やすことで対応していくことを前提としている。また人件費以外の経費についても、訪問介護員は基本的にはサービス提供先に訪問するため、訪問介護員が増えたからといって事務所を拡張するわけではなく、また光熱費等の経費もそれに比例して増えることはない、ということを経験として前提としている。

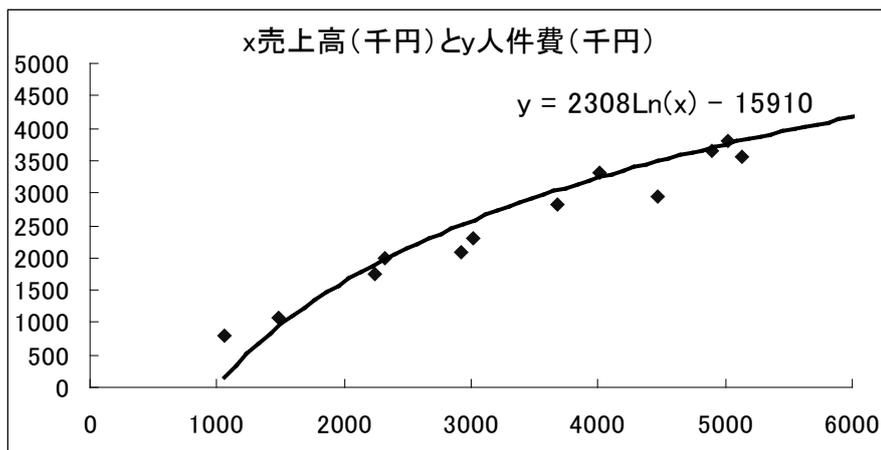
以上を前提に試算したものが、下記(1) 売上高と人件費、(2) 売上高と人件費以外の経費である。図中にあるとおり、実績データから2次の近似曲線を導いている。

この計算式に当てはめてシミュレーションした結果が(3)の詳細な収支シミュレーションである。利用者数とサービス提供時間、売上高、および全職員数と訪問介護員の数は前項の計算式を用いて試算している。人件費、人件費以外の経費、それぞれの対売上高比率、及び収支差、収支差の対売上高比率が、本項の計算式に基づいた結果である。

⁵ 片対数 x 軸、y 軸の何れかが対数になっている関係。対数軸は線形軸が大きな値を示すほど変化の幅は圧縮される関係となる。

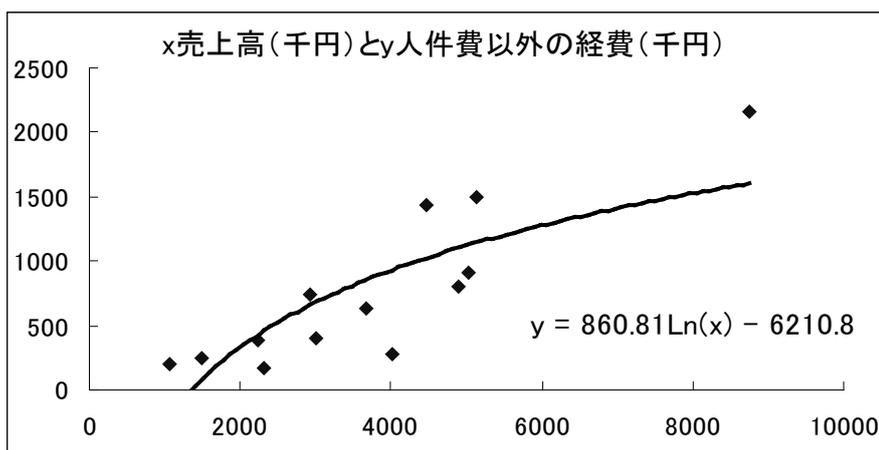
(1) 売上高と人件費

売上高と人件費の関係は以下のとおり、片対数グラフに当てはめた場合、以下の2次曲線になることを前提に、推計式を求めたものである。この結果、以下の表にある近似式が導き出された。



(2) 売上高と人件費以外の経費

売上高と人件費以外の経費の関係は以下のとおり、(1)の人件費の計算の場合と同様の前提である。



(3) 詳細な収支シミュレーション

(1) 売上高と人件費と(2) 売上高と人件費以外の経費の計算式は、③と④となる。サービス提供時間数(①)、売上高(②)を計算したのち、下記計算式に当てはめて、望ましい人件費(③)と人件費以外の経費(④)を算出することで、収支差が出るシミュレーションを行うことができる。

$$\begin{aligned} \text{①サービス提供時間数} &= \text{利用者数(前提値)} \times 13.8 + 421 \\ \text{②売上高} &= \text{①サービス提供時間} \times 3.2 + 188 \\ \text{③人件費(千円)} &= 2,308 \times \text{Log}_e(\text{②売上高/千円}) - 15,910 \\ \text{④人件費以外の経費(千円)} &= 861 \times \text{Log}_e(\text{②売上高/千円}) - 6,211 \\ \text{⑤総職員数} &= \text{④人件費} \times 0.0067 - 5.1 \\ \text{⑥訪問介護員} &= \text{③人件費} \times 0.0052 - 3.5 \end{aligned}$$

利用者数を前提値として、本章第1節で作成した訪問介護単体事業所の収支差プラスモデル試算式(上記①②⑤⑥の計算式)と、上記③人件費と④人件費以外の経費等の試算式を用いて試算したものが以下の表である。

詳細な収支シミュレーション(試算値)

利用者数(人)	20	30	40	50	60	70	80	90	100
サービス提供時間数(時間)	697	835	973	1,111	1,249	1,387	1,525	1,663	1,801
売上高(千円/1ヶ月)	2,418	2,860	3,302	3,743	4,185	4,626	5,068	5,510	5,951
人件費(千円)	2,071	2,458	2,790	3,080	3,337	3,568	3,779	3,972	4,150
人件費以外の経費(千円)	496	640	764	872	968	1,054	1,133	1,204	1,271
人件費(対売上高比率)	85.6	86.0	84.5	82.3	79.7	77.1	74.6	72.1	69.7
人件費以外の経費(同上)	20.5	22.4	23.1	23.3	23.1	22.8	22.3	21.9	21.4
収支差(千円)	-149	-238	-252	-208	-120	4	157	333	531
収支差(対売上高比率)	-6.1	-8.3	-7.6	-5.6	-2.9	0.1	3.1	6.1	8.9
全職員数	9	11	14	16	17	19	20	22	23
訪問介護員	7	9	11	13	14	15	16	17	18

本試算によると、利用者数70人以上で収支差がプラスとなる結果が得られた。もっとも本計算結果は、かなり保守的なものとなっている。この理由は黒字の事業所の数値をもとに計算したためである。

事業の規模が小さい(サービス提供時間数が少ない)と、事業規模に比較して人件費率が高くなり、収支差は出にくい状況となることが試算された。

利用者数が70人未満の事業所の場合、第2節の経営指標の計算の③支出項目の計算の項目で示した74.9%の人件費率を目安に経営すると良いと考える。

第5章 調査結果と今後の取り組み

第5章 調査結果と今後の取り組み

1. 調査結果

本事業において実施した「アンケート調査」及び「ヒアリング調査」の主な分析の視点は次の通りである。

- 「訪問介護単独型事業所」と「居宅介護支援事業所併設型事業所」
- 「都市部事業所」と「地方部事業所」
- 「9月収支差プラス事業所」と「9月収支差マイナス事業所」

アンケート結果の有効回答数が少ないことなどから、今回の調査結果では、事業収支分析上のすべての仮説について検証することはできなかったが、以下の傾向を伺うことができた。

(1) 収支差をプラスにするためには、一定以上の事業所規模が必要である

<関連する仮説>

- 1.2 利用者を多く抱える事業所は、事業収入に比べて経費率を低く抑えることができるのではないか
- 2.2 利用者数の増加で事業収入を増やすことが、経営に効果的ではないか

アンケート調査（63 頁）では、収支差プラスの事業所の方がすべてのカテゴリーで規模が大きく規模のメリットがあることが伺える。利用者一人当たりの一般管理費（家賃などの固定費）は、利用者が多い場合に事業収入対比で低く抑えることができるのではないかということがおおよそ裏付けられた形である。

また利用者数とも関連するが、収支差プラスの事業所の方が、サービス提供回数が多く、またサービス提供時間も長く、こちらの分析からも規模のメリットが伺える。

利用者数は 30～39 人以上、サービス提供回数は 500～599 回以上、サービス提供時間は 600～700 時間以上となる場合、事業として成立する可能性はあるが、より安定的な経営を行うために利用者数は 40～49 人以上ないと厳しいと思われる。本調査の先行調査である「介護サービス施設・事業者の効率的経営を図るための経営指標等に関する調査研究事業」においても、「経営を安定させるためには一定規模以上が必要である」として、月当たりの実利用者数、56.8 人以上をあげている。

ヒアリング調査（99 頁）においても、「利益を上げる事業所は一定規模以上である」という考え方とともに、その利用者数の下限は、それぞれの事業所の仕事の進め方、当該地域のマーケット特性などにも影響されるという考え方が示された。

(2) 訪問介護員などの稼働率を高めることが収支差プラスにつながっている

<関連する仮説>

- 1.3 常勤、非常勤職員などの最適な人員配置があるのではないか
- 3.1 職員数を増やすことが余裕のあるサービス提供につながり、事業収入の増加につなげることができるのではないか

アンケート調査（65 頁）において、常勤換算ヘルパー一人当たりのサービス提供回数および提供時間をみると、その稼働率を高めることが収支差プラスにつながっていることが伺える。またこの傾向は、都市部、地方部に共通してみられる。

一人当たりのサービス提供回数が 70～80 回以上、サービス提供時間が 60～80 時間となる場合、事業として成立する可能性はあるが、より安定的な経営を行うためにサービス提供時間は 80～100 時間以上ないと厳しいと思われる。本調査の先行調査である「介護サービス施設・事業者の効率的経営を図るための経営指標等に関する調査研究事業」においても、一人当たりのサービス提供回数については、「85 回以上が望ましい」、一人当たりのサービス提供時間については、「100 時間以上が望ましい」としており、稼働率を高めることが収支差プラスにつながることを示している。

またアンケート調査において、常勤換算職員数と収支差の関係をみると、職員一人当たりの利用者数が多いことが、都市部、地方部とも収支差プラスにつながっている傾向が伺える。

(3) 時間外営業を行っている事業所が収支差プラスとなっている傾向がみられる

<関連する仮説>

- 1.7 土日、休日営業の工夫によって、最適な事業所の営業経費（光熱水道費や時間外手当）の使い方があるのではないか

アンケート調査において（67 頁）において、時間外営業の有無と収支差の関係をみると、時間外営業を行っている事業所が、都市部、地方部に共通して収支差プラスとなる傾向がみられる。

ただ収支差がプラスとなる時間外訪問回数の総提供回数に対する比率の目安を伺うことはできず、時間外営業の有無がどのような形で収支差プラスに結びつくかまでは分析できなかった。

(4) 地方部では、移動時間が 30 分を超えると収支差プラスとなりにくい

<関連する仮説>

- 1.1 大都市のメリット・デメリット、地方都市のメリット・デメリットを考慮した経費率を考える

アンケート調査において（62 頁）利用者宅への移動時間と収支差の関係をみると、地方部では 30 分以上の移動時間で収支差マイナスとなる傾向がみられる。ただ都市部ではいずれの移動時間帯においても収支差プラスとなる形であった。

(5) 収支差プラスの事業者については、身体介護 30 分以内提供の割合が高い

<関連する仮説>

- 2.1 介護報酬単価の高いサービス（生活援助の抑制、30 分以内のサービス）に注力することが、経営には効果的ではないか

アンケート調査（68 頁）において、身体介護 30 分以内の提供割合と収支差の関係をみると、都市部、地方部いずれも、収支差プラスの事業所の方が、身体介護 30 分以内の提供割合が高いという傾向がみられた。

一方ヒアリング調査（101 頁）においては、サービス提供を希望する利用者を原則、すべて受け入れており、運営方針として利用者の介護度や時間区分についてコントロールしている事業所はなかった。つまり事業所側が収支差プラスになることを目的として、サービス利用者を選別することは考えにくいという傾向がみられる。

2. 今後の取り組み

(1) 賃金水準 ～ 介護サービスの質向上に必要な経費の確保が必要 ～

アンケート調査では、平成 21 年 9 月のデータにもとづく人件費の分析を行っているが、そこでは収支差プラスの事業所において、収支差マイナスの事業所と比べて賃金が低く設定されているという傾向はみられず、また都市部と地方部の比較については、地方部の賃金水準は都市部に比べて約 1 割低い傾向であった。

また、収支プラスの事業所の人件費・対売上高比率は 74.9%であり、人件費率は収支差に大きな影響を与える費目といえるが、他産業比較賃金水準（「平成 20 年賃金構造基本統計調査」）と比較し、介護サービス事業者の賃金水準は低いことを鑑みても、また人材確保の観点からも、収支差改善のために賃金水準を抑制することは難しい。

ヒアリング調査では、すべての事業所から、「経費の大部分を占める人件費の多寡が収支差に影響する」と回答する中、小規模事業者においては、経営者の報酬を抑えることで訪問介護員への賃金を確保する状況がみられるなど、平成 21 年の介護報酬改定後においても厳しい状況が伺える。

良質な介護人材を確保し、介護サービスの質を提供していくためには、そのために必要な経費を確保する必要がある、更なる賃金水準の向上と、それを実現するための介護報酬のプラス改定が望まれる。

(2) 経営者意識 ～ 会計に関するマネジメント体制について意識向上が必要 ～

アンケート調査でも述べたとおり、有効回答数が少ない背景の一つに、訪問介護サービス事業者が、事業所収支を正確に把握していないことが考えられる。収入、支出のそれぞれの合計額は把握していても、個々の費目については記入がされていないなど、事業を行うにあたり必要なデータが蓄積されていないことが伺えるとともに、アンケート記入にあたっての照会においても、「過去のデータが取り出しにくい」など、会計に関する基本的なマネジメント体制ができていないようにも見受けられる。

しかし訪問介護サービス事業者の多くが小規模であり、その経営状況から見ても事業者だけの力でマネジメント体制を向上させることは難しいと考えられる。関係機関が一体となって、訪問介護サービス事業者のマネジメント体制整備に向けた支援を行うことにより、経営者が事業に取り組める環境づくりが必要であろう。

第 4 章の「事業収支シミュレーション」は、アンケート結果より得られた収支差プラスの事業所の平均値を作成したものである。またその内容は、アンケート調査およびヒアリング調査で傾向の伺えた仮説、例えば一定規模の売上高をあげると人件費率や経費率が小さくなることなどを踏まえて作成しているので、これを活用し会計に関するマネジメント体制を向上させることが有効であろう。

結びにかえて

この度のアンケート調査結果の検証からは、訪問介護事業において、利用者数等一定の規模を確保した上で、効率よく訪問介護員を配置する工夫が有効であることが推察された。営業時間については、土、日、休日営業を行っている事業所に、収支プラスの傾向がみうけられたが、これは、利用者ニーズに対応することが収入に結びついているのか、サービス提供量の増によるものなのかは、明らかではない。一方で、利用者へのサービス提供内容や時間は、利用者の要介護度状態に応じるものであって、事業所側のコントロールが及んでいない、またすべきではないとの事業所姿勢がヒアリング調査により示された。

増収源として考えられうる特定事業所加算の取得や、保険外サービスについては、現時点では大きな影響を及ぼしているとはいえ実態が明らかになるとともに、利用者負担増を伴うことがネックとなり、事業所の置かれる地域性を考慮しつつの展開の傾向が伺われた。

一方、支出面については、その大半を占める人件費につき、賃金水準の抑制は現実的ではなく、その他の支出削減に影響する決定的な要因は、今回の調査では検証できなかった。

上記のような実態の中、事業所経営においては、効率経営の徹底として、個々の事業所が、経営実態を把握し、一定の規模の想定や、訪問介護員の稼働率をあげていくための工夫が鍵となるといえる。この点、事業実態管理等をスムーズに行っていくための支援ツールの拡充などにより、当該分野の効率経営を促していくことは、有効な策として考えられる。また、諸加算の取得や保険外サービスの展開など、積極的に収入増につながる策を見いだしていくことも求められるのではないかと。

訪問介護サービスは、進展する高齢社会を支える在宅サービスの基盤であり、事業所ごとの健全な事業運営と良質なサービス提供の確保は、介護保険制度の持続的な展開の上で、不可欠な要素となる。

そこでは、事業所経営の収入額を決定づける、介護報酬の設定自体の妥当性の検証が求められるのであり、そのためにも、個々の事業所実態を明らかにすることで、制度の妥当性検証の材料を調べていくことが重要といえる。

資 料 編

資料編

1. アンケート調査票（原票）

訪問介護サービスの事業所経営に関するアンケート調査

社団法人 シルバーサービス振興会

【本調査の目的】

本調査は、訪問介護サービスの事業所における経営実態の把握を目的として実施するものです。

本調査を介して、民間介護事業者の訪問介護事業所の経営実態を定量的に調査し、介護サービスの質の確保・向上において必要となる経費が確保できるよう、コスト面での分析を試みます。

調査結果は、質の高い訪問介護サービスを提供するための、効率的、効果的な経営モデルを示すための資料とさせていただきます。調査の趣旨にご理解をいただき、ご協力くださいますよう、お願い申し上げます。

【ご回答にあたりまして】

- ◆ 本調査は、貴法人における訪問介護事業所（介護予防訪問介護、居宅介護支援、介護予防支援を含む）についてお伺いします。
- ◆ 封筒の宛名に記載させていただいた事業所について、ご回答ください。
- ◆ ご記入にあたっては、封筒の宛名に記載させていただいた事業所の収支状況についておわかりになる方にご回答をお願いいたします。

【ご返送に関しまして】

アンケート調査票は、同封の返信用封筒をご使用の上、平成21年12月18日（金）までにご投函ください（短い期日設定となっており、ご多用のところご負担をおかけいたします。ご協力の程、何卒よろしくお願い申し上げます）。

【調査票の取扱いに関しまして】

ご回答いただきました内容につきましては、次のように取扱います。

- ① 本調査事業にのみ利用し、他の目的には一切利用いたしません。
- ② 統計的に処理し、事業者名、個々の回答者等が特定できないように配慮いたします。
- ③ 調査への拒否や、一部の調査項目への回答拒否があっても、そのことで不利益が生じることはございません。
- ④ 調査結果は、報告書として公表されます。
- ⑤ ご回答者につきましては、無記名でも構いません。

【各設問に関しまして】

- ▶ 設問の説明に従い、封筒の宛名に記載させていただきました貴訪問介護事業所（介護予防訪問介護、居宅介護支援、介護予防支援を含む）についてのご記入をお願いいたします。
- ▶ ○をつける質問につき、特に注釈がない場合は、最も近いと思われるもの1つに○印をつけてください。
- ▶ カッコ（ ）内には、具体的な内容をご記入ください。

<ご回答者について*>

貴法人名	
ご住所	〒 -
ご記入者名	(お役職)
調査結果の送付について	1. 希望する 2. 希望しない

* ご回答者につきましては、無記名でも結構です。調査結果の送付をご希望の場合は、ご回答者欄にご記入の上、送付希望欄に○をつけてください。

<貴事業所について>

貴訪問介護事業所についておたずねします。

貴事業所名 (訪問介護)	
地区区分 (事業所所在地)	1. 特別区 2. 特甲区 3. 甲地 4. 乙地 5. その他
中山間地域等 小規模事業所加算 の有無	1. あり 2. なし
訪問介護事業の 開始年月	西暦 <input type="text"/> 年 <input type="text"/> 月 <small>※介護保険法の施行前から当該事業を実施している場合には、当該事業の開始年月を記入してください。</small>
訪問介護事業の 時間外営業	1. 時間外営業（平日昼間／8:00～18:00 以外）あり 2. なし
貴訪問介護事業所 における職員数 (実人数) 貴事業所全体の職員 数をご記入ください。	1. 併設サービスなし ⇒ <u>訪問介護事業における職員数 (介護予防訪問介護を含む)</u> <u>職員数(実人数)</u> <input type="text"/> 人 (平成 21 年 9 月末)
	2. 居宅介護支援を併設 ⇒ <u>居宅介護支援(介護予防支援 含む)併設の場合の職員数</u> <u>職員数(実人数)</u> <input type="text"/> 人 (平成 21 年 9 月末)
該当する加算 (訪問介護事業)	1. 特定事業所加算 I 2. 特定事業所加算 II 3. 特定事業所加算 III

<貴事業所の人員配置について>

1. 平成 21 年 9 月末時点における貴事業所の人員配置についておたずねします。

常勤者の兼務については、兼務している職種すべてに記載してください（延べ人数）。

人員配置 (平成 21 年 9 月末時点)	訪問介護（介護予防含む） 居宅介護支援（介護予防支援を含む）			
	常勤者		非常勤者 (実人数)	常勤換算人数
	専従	兼務 (延べ人数) 兼務している職種すべてに記載してください。		

職 種	管 理 者				
	訪 問 介 護 員				
	その他事務員等				
	ケアマネジャー				
	合計（実人数）				
うち、サービス提供責任者(再掲)					

<訪問介護員の資格>

1 名につき複数の資格を有している場合は、番号の若い順を優先してご記入ください。

訪問介護員の資格の内訳	常勤者		非常勤者
	専従	兼務	
1. 介護福祉士			
2. ヘルパー 1 級			
3. ヘルパー 2 級			
4. その他（ヘルパー 3 級、看護師等）			

<非常勤訪問介護員の内訳>

貴事業所の訪問介護員のうち、登録ヘルパーの人数をご記入ください。

登録ヘルパー数	登録者数	実働人員数 (9 月中)	常勤換算数 (9 月中)	人材派遣会社 からの 派遣社員数	全体	うちヘルパー

<雇用形態>

貴事業所の正社員の人数をご記入ください。

正社員数	管理者	訪問介護員	その他 事務員等	ケア マネジャー

【常勤者】

「常勤」とは、原則として事業所で定めた勤務時間（所定労働時間）の全てを勤務する方をさします。

【非常勤者】

「非常勤」とは、常勤者以外の従事者（例）他施設、他事業所にも勤務するなど収入及び時間的拘束の伴う仕事を持っている方、短時間パートタイマー等）をさします。

【専従】

事業所が定めた常勤の従事者の勤務時間（所定労働時間）の全てを勤務する方で、事業所内の他の職務及び併設事業等の他の職務に従事しない方をさします。

【兼務】

所定労働時間の全てを勤務している方で、事業所内の複数の職務に従事する方又は併設事業等にも従事する方をさします。

【非常勤者の常勤換算の計算式】

下記計算式によって得られた数値を、小数点以下第2位を四捨五入して、小数第1位まで計上してください。えられた結果が0.1に満たない場合は「0.1」と計上してください。

(1週間に数回の勤務である場合)

$$\frac{\text{職員の1週間の勤務時間}}{\text{事業所が定めている1週間の勤務時間}}$$

(例) 職員の勤務時間が週20時間、事業所の定める1週間の勤務時間が40時間の場合は

$$\frac{20 \text{ 時間}}{40 \text{ 時間}} = 0.5 \text{ 人 となります。}$$

※職員の勤務時間は実態に応じて算出してください。

管理者の職種で、事業別に従事した時間を把握することが困難である場合には、おおよその時間によって算出してください。

※移動時間について、賃金の支払対象としている場合は勤務時間を含めてください。

(1か月に数回の勤務である場合)

$$\frac{\text{職員の1か月の勤務時間}}{\text{事業所が定めている1週間の勤務時間} \times 4 \text{ (週)}}$$

(例) 職員の勤務時間が月80時間、事業所の定める1週間の勤務時間が40時間の場合は

$$\frac{80 \text{ 時間}}{40 \text{ 時間} \times 4 \text{ (160 時間)}} = 0.5 \text{ 人 となります。}$$

【正社員】

「正社員」とは、事業者と、雇用期限の定めのない雇用契約を結んでいる従業者のことをさします。

【登録ヘルパー】

「登録ヘルパー」とは、非常勤の訪問介護員のうち、非定型パートタイムヘルパーのことをさします。

問8 貴事業所の訪問介護サービス利用者数について、平成21年9月末と平成20年9月末の数をご記入ください。またその増加の理由をご記入ください。

- 1 平成21年9月末 () 人
- 2 平成20年9月末 () 人

→前年と比べて増加している場合、増加のために事業所が講じた取り組み等があればご記入ください。
()

問9 貴事業所の介護保険給付以外の事業のうち収入の最も多いものについて、あてはまる番号を1つ選び、○をつけてください。

- 1 障害者等へのサービス
具体的に ()
- 2 介護保険給付対象外の介護サービス（相対契約、横だしサービス）
具体的に ()
- 3 その他 ()

問10 貴事業所の介護報酬加算（特定事業所加算、夜間、早朝等の各種加算）の算定状況について、あてはまる番号を1つ選び、○をつけてください。またその理由をご記入ください。

- 1 算定している →理由 ()
- 2 算定していない →理由 ()

問11 貴事業所の職員の時間外手当（平日昼間以外、土日休日出勤）の考え方について、あてはまる番号を1つ選び、○をつけてください。

- 1 時間外手当を支給している
- 2 1か月の出勤数に応じて給与を支給しており、時間外手当の概念はない
- 3 その他 ()

問12 貴事業所の支給する賃金について、移動時間も支給対象としていますか。あてはまる番号を1つ選び、○をつけてください。

- 1 移動時間も賃金の支払対象としている
- 2 移動時間は賃金の支払対象とはしていない

問13 貴事業所の収支改善に向けた取り組みを行われている場合、その内容についてご記入ください。
()

<貴事業所のサービス提供状況について : 訪問介護サービス>

3. 平成21年9月末時点における貴事業所の訪問介護サービスの提供状況についておたずねします。
訪問介護サービスの提供状況

実利用者数(9月中)	要介護 1	要介護 2	要介護 3	要介護 4	要介護 5	認定 申請中	その他 (障害者等)
	人	人	人	人	人	人	



※介護保険の訪問介護利用者に対するサービス提供状況をご記入ください。

介護保険利用者へのサービス	類型別・要介護度別延べ訪問回数(9月中)									
		要介護 1	要介護 2	要介護 3	要介護 4	要介護 5	認定 申請中			
	身体介護	回	回	回	回	回	回			
	身体生活	回	回	回	回	回	回			
	生活援助	回	回	回	回	回	回			
	通院等乗降介助	回	回	回	回	回	回			
	類型別・時間区分別延べ訪問回数(9月中)									
		30分未 満	30分以 上 1時間未 満	1時間以 上 1時間半未 満	1時間半以 上 2時間未 満	2時間以 上 2時間半未 満	2時間半以 上 3時間未 満	3時間以 上 3時間半未 満	3時間半以 上 4時間未 満	4時間 以上
	身体介護	回	回	回	回	回	回	回	回	回
	身体生活		回	回	回	回	回	回	回	回
生活援助		回	回	回	回	回	回	回	回	
夜間(18-22時) 又は早朝(6-8時)	回	回	回	回	回	回	回	回	回	
深夜(22-6時)	回	回	回	回	回	回	回	回	回	
体制・加減算の状況	特別地域加算	1 加算有→算定回数: 延べ <input type="text"/> 回		2 無						
	中山間地域等 小規模事業所加算	1 加算有→算定回数: 延べ <input type="text"/> 回		2 無						
	中山間地域等 居住者への提助加算	1 加算有→算定回数: 延べ <input type="text"/> 回		2 無						
	緊急時訪問介護加 算	1 加算有→算定回数: 延べ <input type="text"/> 回		2 無						
	初回加算	1 加算有→算定回数: 延べ <input type="text"/> 回		2 無						
	身体介護及び続き生 活援助を行った場合	1 加算有→算定回数: 83 単位延べ <input type="text"/> 回、166 単位延べ <input type="text"/> 回、249 単位延べ <input type="text"/> 回		2 無						
	3級訪問介護員 による減算の有無	1 減算有		2 無						
	2人の訪問介護職員等 による場合	1 加算有→算定回数: 延べ <input type="text"/> 回		2 無						
その他の 利用者(障 害者等)へ のサービ ス	延べ訪問回 数	<input type="text"/> 回 (9月分)								
	訪問時間合 計	<input type="text"/> 時間 (9月分)								

＜事業所のサービス提供状況について : 介護予防訪問介護サービス＞

4. 平成21年9月末時点における貴事業所の介護予防訪問介護サービスの提供状況についておたずねします。

介護予防訪問介護サービスの提供状況

実利用者数 (9月中)		要支援者 1	要支援者 2	その他 (認定申請中, 障害者等)
	週 1 回	人	人	人
	週 2 回	人	人	人
	週 3 回以上	人	人	人

介護予防 訪問介護	30分未満	30分以上 1時間未満	1時間以上 1時間半未満	1時間半以上2 時間未満	2時間以上 2時間半未満	2時間半以上 3時間未満	3時間以上 3時間半未満	3時間半以上4 時間未満	4時間 以上
	回	回	回	回	回	回	回	回	回

3級訪問介護員により 行われる減算の有無	1 減算有	2 無
-------------------------	-------	-----

<貴事業所の収支>

5. 平成21年9月、直近の決算年度（平成20年12月期、平成21年3月期等）における貴訪問介護事業所（介護予防訪問介護、居宅介護支援、介護予防支援を含む）の収支の状況についておたずねします。
直近の決算年度については記入が難しい場合は空欄でも結構です。

(1) 平成21年9月における貴事業所の収入についてご記入ください。

(収入)

科目		平成21年9月 (1か月分) 金額(千円)	直近の決算年度(年間) (平成20年12月期、平成21年3月期等) 金額(千円)
事業活動収入合計または売上高 (全ての事業活動収入)			
事業 活動 収入	訪問介護		
	保険給付金		
	身体介護		
	身体生活		
	生活援助		
	通院等乗降介助		
	加算(特定事業所加算等)		
	利用者負担分		
	介護予防訪問介護		
	保険給付金		
	介護予防訪問介護費		
	特別地域介護予防訪問介護加算		
	利用者負担分		
	居宅介護支援介護料収入 (要介護認定調査料収入を含む)		
	介護予防支援介護料収入		
	介護保険の保険外サービス収入(相対契約)		
自立支援費等収入(利用者負担金収入等を含む)			
市区町村等からの補助金収入 (施設整備にかかるものを除く)			
その他の収入(利息、雑収入等)			

- (2) 先にご記載いただいた収入に対応する支出についてご記入ください。該当する科目がない場合は「その他」にご記入ください。

(支出)

科目		平成21年9月 (1か月分) 金額(千円)	直近の決算年度(年間) (平成20年12月期,平成21年3月期等) 金額(千円)
事業活動支出合計			
事業活動支出	人件費		
	支払賃金		
	賞与(4~9月支給額の1/6をご記入ください)		
	法定福利費		
	車両費(ガソリン代、リース費用を含む)		
	光熱水道費		
	福利厚生費		
	旅費交通費		
	うちサービス提供に関わる支出		
	研修費		
	通信費		
	事務消耗品費(リース費用を含む)		
	広報費(職員募集費用を含みます)		
	賃借料		
	地代家賃		
	その他の賃借料(駐車場代等)		
	保険料(火災保険料、自動車保険料を含む)		
	委託費		
	うち人材派遣費		
	引当金繰入		
減価償却費(事業活動外支出)			
支払利息(事業活動外支出)			
本部に帰属する経費(本部費繰入費用)			
その他			

- (3) 貴事業所の借入金についてご記入ください。事業所単位での数値がわからない場合は、空欄にしてください。

(借入金)

科目		直近の決算年度(年間) (平成20年12月期,平成21年3月期等) 金額(千円)
借入金	借入金残高(直近の終了年度末残高)	
	返済額(直近の終了年度の年間、含利息)	
	うち利息相当	

＜貴事業所の従業員について＞

6. 平成21年9月に貴事業所の業務に従事した方について、①に記入された職種ごとに抽出して、お一人ずつ（1人1行）の属性、就業形態、労働条件等を記入してください。なお記入に当たっては、調査票P4～5.1＜貴事業所の人員配置について＞でご記入いただいた、正社員、非正社員、常勤、非常勤、登録ヘルパーの就業形態、資格の有無等、及び勤続年数がなるべく網羅されるように選定してください。

① 職種	② 就業形態				③ 登録ヘルパーである	④ 保有する資格				⑤ 兼務の状況						⑥ 勤続年数	⑦ 訪問介護における担当サービス			
	正社員	非正社員	常勤	非常勤		ホームヘルパー 1級	ホームヘルパー 2級	介護福祉士 その他の資格	訪問介護員	サービス提供責任者	管理者	事務員	その他	併設の居宅介護支援	兼務の割合 <small>全体の業務を100とした場合の兼務の業務割合の概数を10%単位で記入してください。</small>		平成21年9月末時点における勤続年数を記入してください。 (1年未満は切り捨て)	身体介護	生活援助	身体介護及び生活援助
主として従事する職種について、下記の職種番号を記入してください。																				
記入例	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	30%	5年	1	2	3
No.1 管理者	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.2 サービス提供責任者	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.3 サービス提供責任者	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.4 訪問介護員	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.5 訪問介護員	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.6 訪問介護員	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.7 訪問介護員	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.8 訪問介護員	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.9 訪問介護員	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.10 訪問介護員	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3

【記入例】

- ・管理者：1人
- ・サービス提供責任者：1人～2人
(正社員、非正社員、常勤、非常勤等の就業形態、資格の有無及び勤続年数等なるべく網羅するように記入してください。)
- ・訪問介護員：1人～15人
(正社員、非正社員、常勤、非常勤、登録ヘルパー等の就業形態、資格の有無及び勤続年数等なるべく網羅するように記入してください。)
- ・事務員等その他：1人
- ・ケアマネジャー：1人 (居宅介護支援事業所を併設の場合)

⑧ 賃金の支払形態			⑨ 賃金、労働日数・時間数						⑩ 時間外手当	⑪ 賞与		
月給	日給	時間給	月給、日給の者			時間給の者			9月分として支給された時間外手当 (早朝、深夜、休日手当等)	当年 4月～9月	前年 10月～ 当年 3月	
1時間あたりの賃金額を決め、月ごとに賃金を支払われる者	1日あたりの賃金額を決め、月ごとに賃金を支払われる者	1時間あたりの賃金額を決め、月ごとに賃金を支払われる者	実賃金	実労働日数	実労働時間	時給	1か月の支給額	実労働日数		実労働時間	本年4月1日から9月30日までに支給された一時金(賞与、その他の臨時支給分)の合計額を記入してください。支給がない場合はゼロを記入してください。	前年10月31日から3月31日までに支給された一時金(賞与、その他の臨時支給分)の合計額を記入してください。支給がない場合はゼロを記入してください。
1	2	3	200千円	22日	176時間	850円	150千円	5日	150時間	30,000円	150千円	150千円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円

① 職種	② 就業形態				③ 登録ヘルパーである	④ 保有する資格				⑤ 兼務の状況						⑥ 勤続年数	⑦ 訪問介護における担当サービス			
	正社員	非正社員	常勤	非常勤		ホームヘルパー		介護福祉士	その他の資格	訪問介護員	サービス提供責任者	管理者	事務員	その他	併設の居宅介護支援		兼務の割合 <small>全体の業務を100とした場合の兼務の業務割合の概数を0%単位で記入してください。</small>	平成21年9月末時点における勤続年数を記入してください。 (1年未満は切り捨て)	身体介護	生活援助
1級					2級	1	2									3				
主として従事する職種について、下記の職種番号を記入してください。																				
記入例	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	30%	5年	1	2	3
No.11 訪問介護員	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.12 訪問介護員	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.13 訪問介護員	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.14 訪問介護員	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.15 訪問介護員	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.16 訪問介護員	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.17 訪問介護員	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.18 訪問介護員	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.19 事務員その他	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3
No.20 ケアマネジャー	1	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	%	年	1	2	3

⑧ 賃金の 支払形態			⑨ 賃金、労働日数・時間数						⑩ 時間外手 当	⑪ 賞与		
月 給	日 給	時 間 給	月給、日給の者			時間給の者			9月分として支給された時間外手当 (深夜、休日手当等) (早朝)	当 年 4月～9 月	前 年 10月～ 当 年 3月	
			実賃金	実労働 日数	実労働 時間	時給	1か月の 支給額	実労働 日数				実労働 時間
1時間あたりの賃金額を決め、月ごとに賃金を支払われる者	1日あたりの賃金額を決め、月ごとに賃金を支払われる者	1時間あたりの賃金額を決め、月ごとに賃金を支払われる者	9月1か月分として実際に支給した税込み賃金額です。(残業、休日出勤手当等を含む)	9月1か月間に実際に就労した日数	9月1か月間に実際に就労した時間数	1時間あたりの決まって支給する税込み賃金額です。(業務が変わることにより単価が異なる場合は、9月1か月間のだいたいの平均を記入してください)	9月1か月分として実際に支給した税込み賃金額です。	9月1か月間に実際に就労した日数	9月1か月間に実際に就労した時間数 例えば1日8時間の労働を20日間行った場合、160時間とし記入ください。	本年4月1日から9月30日までに支給された一時金(賞与、その他の臨時支給分の合計額を記入してください。支給がない場合はゼロを記入してください)	前年10月31日から3月31日までに支給された一時金(賞与、その他の臨時支給分の合計額を記入してください。支給がない場合はゼロを記入してください)	
1	2	3	200 千円	22 日	176 時間	850 円	150 千円	5 日	150 時間	30,000 円	150 千円	150 千円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円
1	2	3	千円	日	時間	円	千円	日	時間	円	千円	円

アンケートは以上です。ご協力、ありがとうございました。

2. ヒアリング調査記録

法人名（法人格／所在地）： A 事業所（株式会社／神奈川県逗子市）

（1）サービス提供エリアの状況

移動（営業圏）

≫地域性：

- ・エリアは広いが、居住区域が集中しているので、移動時間は短め（15分以内）。夏場は道路渋滞傾向。
- ・在宅の高齢者が多い。
- ・富裕層も多く、私費でも良質なサービスを求める傾向が強い。
- ・ヘルパーの移動時間の賃金は支払うが、サービス提供時間の時給よりは低く設定している。事業所の売上の1.0-1.5%位を占め、圧縮したいところ。コーディネーションの効率化を目指す、なかなか難しい。

競合状況

- ・事業所周辺には10社程度。自社は、当該地域で介護保険制度以前から私費サービスを行っており、ネームバリューがあるのではないかと。市内マーケットの10%程度を占める。

（2）職員の状況

職員の採用

- ・利用者が多くに関わらず、ヘルパーが薄い地域等は、随時募集。
- ・広報費（＝月2回分の募集広告）について、本部指示あり。
- ・募集媒体：ポスティング、月1回の求人広告。

職員の定着率

≫常勤の定着率

- ・当事業所の常勤の定着率はよい方ではないかと。
- ・事業所間で、常勤の定着率にばらつきはある。
- ・離職理由（例）：チーム仲（1チーム4-5人）／業務効率／IT活用になじめない等。
- ・サービス提供責任者には、本来の管理業務に集中させるよう環境を整える。例：サービス提供責任者のサービス提供時間の目安：月20-30時間で、超えることが常態になったら、業務オペレーションの適正化や人員配置を再検討する等。

≫ヘルパーの離職率：

- ・最近の傾向：登録をしても、実際に稼働しない例が増えた。理由（例）：事業所の要求レベルが高くなってなかなか稼働させない。本当に介護をやりたくて登録しているのか、疑問のケースもある。

シフトの工夫

- ・当月末に翌月のシフトは仮確定する。
- ・システムを活用することにより、コーディネートに時間を余りかけない。
- ・ヘルパーは、相性等もあるので、利用者に対して原則固定。

研修等

≫ 研修について

- ・事業所主催：初任者研修
- ・法人本部主催（年3～4回）：資格取得研修（介護福祉士）、ステップアップ研修、無資格向け2級講習等。介護福祉士合格祝賀会等も開催。
- ・ヘルパーで構成する会が開催する勉強会にて実施。研修の材料やカリキュラムは法人が提供。
- ・ヘルパーとの同行訪問による研修も実施。
- ・交付金を活用し、非常勤が新規に介護福祉士資格取得した場合は資格手当を出すようにしたい。

≫ 広報誌について

- ・現在2種類（①法人作成（毎月）、②事業所（1～2か月に1回））作成。

（3） サービス利用登録者の状況

対顧客（営業戦略・CS）

- ・目標：毎月、利用者減平均3～5%に対して、純増となるような利用者の獲得。
- ・現在の利用者の要介護度や時間区分：原則断らず、現在の類型は全くコントロールしていない。
- ・時間区分：「朝早・深夜・土」は、稼働可能なヘルパーの層は薄いですが、利用者のニーズはあるので、依頼がある場合は引き受けるようにしている。
- ・CS調査：結果を広報誌等に乗せることで、顧客にフィードバックするとともに、ヘルパーのモチベーションの向上を目指す。

（4） 事業所の収支改善に向けた取組み

① 収入増加への取組み

営業スタンス

- ・長く安定的に当社を利用してもらうことを目指す。介護予防をとりわけ軽視若しくは重視することはない。
- ・利用者を断る例：遠方のため断ることはある。常勤を無理に使うことはしていない。常勤にはサービス提供責任者業務に集中してもらうことが大切と考えている。

事業規模に対する考え方

- ・一定の規模までいかないと損益分岐点を超えないと考える。
- ・サービス提供責任者一人当たりの売上が100万を超えると、損益分岐点を超えるイメージを持っており、売上=300万あたりを開設当初から目指す。売上=200万程度で利益を出そうとは思っていない。
- ・自社のビジネスモデル
 - サービス提供責任者は管理業務に集中する
 - 売上:1000万程度
 - 利用者数:200人前後
 - 固定費をミニマムまで落とし、変動費(例:ヘルパーの賃金など)をいかに抑えるかが経営のかじ取り。
 - 業務の標準化の推進
 - サービス提供責任者間でも、常勤型パートで分担できる仕組みをつくる。「誰かではいととできない」ではなく「複数ができる」仕組みを、組織的につくる。
 - ITの活用(例:シフト・訪問介護計画書等のシステム化、携帯によるヘルパーのスケジュール管理など)

② 支出抑制への取組み

人件費

- ・ヘルパー人件費:40%台前半。 → 変動費と考えている。
- ・人件費は、事業所がコントロールすべき費目と考えている。
- ・常勤の採用・賃金等の権限:本社
- ・非常勤時給を上げる判断:稼働時間数や社歴やスキルや利用者や事業所への貢献度を勘案して、事業所内検討会で検討し事業所責任者が決済する。

(その他)

- ・事業所の成果に関する評価指標:利益率
- ・PL(損益計算書)の予算は基本的には事業所が作成。

(5) 賃金テーブル

賃金

- ・ヘルパーに支払う賃金:サービス提供時間+移動時間。
- ・交通費や車(原則自家用車)のガソリン代も支払う場合もある。
- ・ヘルパーは、私費サービス・介護保険の別なくサービス提供を行うが、時給は各サービス形態内容に応じて基本賃金単価を設定している。
- ・介護報酬は、3-5年で変わるので、将来的には、私費サービスを拡充する方向性となるのかもしれないとの認識。

賞与

- ・常勤：賞与制度あり
- ・非常勤：賞与制度なし

(6) その他

特定事業所加算の検討

- ・当事業所に関しては、現段階では要件不足（例：介護福祉士と要介護度との割合）なので、取得は考えていない。
- ・法人としては、「24時間巡回型」であれば、特定事業所加算をとっても料金の割高さが理解されるので申請する価値はあるが、市場におけるニーズを考えると、当事業所は申請する予定はない。

法人名（法人格／所在地）： B 事業所（株式会社／東京都北区）

（１）サービス提供エリアの状況

移動（営業圏）

移動時間：15 分以内 ・ 移動手段：自転車。

競合状況

- ・ 競合多数（11 社以上）。適正なサービスを確実に提供する、ケアマネジャーからの信頼を得ることを主眼にしている。
- ・ 利用者のニーズと提供状況（ヘルパーのシフト）があれば、原則受けて入れている（経営的に調整はしていない）。

（２）職員の状況

職員の採用

- ・ 採用ルート：求人は実施しておらず、求人費用はかかっていない。法人の就職相談会開催時に就職説明用ブースの設置等を行っている。法人の研修機関からの実習生受入れ先となっているが、地域性からか、採用は難しい。
- ・ 常勤比率：約 39%。比較的多い（利用者 85 名に対して常勤ケアマネジャー 3 名、同訪問介護員 4 名）。常勤は 2 名でも運営は可能。前年度の事業所合併で常勤が増えた。逆に非常勤が少ない。採用できないのが理由。常勤の稼働率を引き上げることでシフトを組んでいる（合併後、複数の非常勤者が退職）。
- ・ 職員の定着率は 7～8 年。長い方ではないか。

研修等

- ・ 法人の研修テキストを使用して事業所内で実施、外部講師を招いての実技研修を実施。法改正等がある場合には全職員対象に法人の支店が実施。
- ・ 個人別の研修計画はなし。

（３）サービス利用登録者の状況

利用者の特性

- ・ 利用者数：85 名
- ・ 要介護度の現状：近隣他区と比較して要支援者数が多い。営業的な意図はなく、自然体で事業を行った結果の分布。以前、要介護者数より要支援者数が上回る時期があったが、要介護度が上がる等、現在では要介護者数の方が割合としては多い。
- ・ サービス提供時間：短い。30 分～1 時間。長くても 1 時間 30 分。
- ・ コンプライアンスを重視（＝必要なもの以上のものは提供できない）しつつ、最低限生活に必要なサービスを提供することに主眼にしている。標準的な技能を持つヘルパー

が、「30分で済む仕事は30分で済ませる」等を念頭においたサービス提供を行っている。サービス時間を長期化する等の戦略はとっていない。

- ・ 利用者増への取り組み：余裕があればケアマネジャーや地域包括支援センターへの営業は行うが、現状は特に行っていない。
- ・ 居宅と訪問との併設：事業者にも利用者にもメリットの方が多い。
 - －フットワークが良い。(コミュニケーションの速さ)
 - －福祉用具もやっているのでサービスメニューの広がり大きい。(訪問介護連動率70%超)
- ・ 地域性について：要支援の方が多い傾向。また、単価や内容に対する利用者の考え方にも、地域性があるのではないか。
- ・ 介護予防訪問介護：原則1時間程度。内容によっては、1時間ではヘルパーがきついことがあるので、やむを得ず1時間30分の提供時間になることがある。

対顧客（営業戦略・CS）

- ・ CS調査：法人として実施。事業所独自では行っていない。
- ・ 担当ヘルパーのローテーション：定期的なヘルパー入替え等のローテーションは実施していない（あくまでマッチングによるシフトのみ）。慣れてくると同じヘルパーを希望する顧客が多いことは事実だが、長期間同じヘルパーを派遣すると何らかの不具合が出てくることがあるので、時期を見て入替えしている。
- ・ 事業所変更は過去1件のみ。
- ・ 担当者会議では随時、議題に挙げている。

法人の方針

- ・ 法人方針①コンプライアンス遵守：顧客の過剰な要望に対し、「法令で認められないサービスはできない」と断るケースが結果的としてある。
- ・ 法人方針②保険給付以外のサービスとして障害福祉サービスの積極展開を行う方針であるが、報酬単価が低いこともあり、事業所としては優先度を高くしたくない。
- ・ 法人方針③事業所への評価軸：収支が重視される。

（4）事業所の収支改善に向けた取り組み

① 収支改善への取り組み

常勤の稼働率を上げる

- ・ サービス提供時間：利用者が希望する時間帯は集中する。ヘルパーをできる限り調整しても調整がつかない場合は、利用者に調整をお願いすることもある。
- ・ 法人としては常勤の稼働時間を上げることが目標。月170時間勤務で、120時間稼働の数値目標はある（達成は難しい）。

② 支出抑制への取組み

経費節減

- ・ その他の経費：文房具等、細かく節約につなげている。
- ・ 初期投資（事務所契約、什器等）は法人が用意。

（５）賃金テーブル

人件費

- ・ 人件費に対して、経営の視点から事業所がコントロールはしない（事業所長は個人の給与額までは把握しておらず）。

賃金テーブル

- ・ 給与体系は、常勤・非常勤共に年功序列ではない。
- ・ 給与テーブル（常勤）：基本給を設定し、手当を加算する仕組み（昇給試験は難関）。
- ・ 時給設定（非常勤）：自立支援法の対象者でも要支援 1 や要支援 2 と認定されると介護予防対象者とされ生活援助でひとくなりとなっている。本来は身体介助をしているのに、低い時給になってしまうのが難点。
- ・ 交通費：登録ヘルパーは交通費なし。移動時間は給与に反映せず。
- ・ 賞与は事業所の収支が反映される。

（６）その他

- ・ 特定事業所申請予定はなし。
- ・ 事業所は過去 5 年で 2 度合併。昨年の合併後は、非常勤の退職がみられた（環境の変化に対応できなかったものと推測）。
- ・ 事業所の開設当初（利用者 20 名程度）の収支は厳しかった。

法人名（法人格／所在地）： C 事業所（株式会社／東京都葛飾区）

（１）サービス提供エリアの状況

移動（営業圏）

- ・営業圏は、移動時間がかからないよう、個々のヘルパーの自宅を中心として考えている（但し、移動時間にある程度の余裕は持たせている）。
- ・移動は自転車が主。
- ・移動時間の賃金は20分間を加味して時給に設定している。自宅に近い顧客を割り当てることで、移動時間を極力減らしている。（マップの活用：事業所、顧客、訪問介護員、休憩場所等をシールでマッピング）

競合状況

- ・競合多数（10社以上）。利用者へのサービス向上に努めている。

（２）職員の状況

職員の採用

- ・法人の研修機関からの実習生受入れ先となっており、実習時にリクルーティングを行っている。現在の職員の半分は元実習生（元実習生が多いため未経験者の採用が8割を占める＝充実した研修実施で補完している）。募集はしておらず、求人費用もかかっていない。

職員の定着率

- ・9月までの定着率は100%（管理者就任から2年半経過）〔設立からは9年〕。
- ・ヘルパーの殆どは当事業所専従（他社登録は1名のみ。居住地問題のため）。
- ・本人の希望に応じてシフトを組んでいる（扶養控除の範囲内で働きたい、積極的に働きたい等、ヘルパーの働き方への希望を尊重）。
- ・希望休（必ず休める日）の設定、常勤者の確保を非常勤からの登用で賄っている、資格取得の推奨制度（合格者への受験費用返戻等）、スキルポイント制度（稼働時間と資格取得によってポイントを付与、累積によって時給アップに繋がる）の導入によって、職員のモチベーションを維持している。

研修等

- ・未経験者対象（法人作成の基本テキストを利用、基本事項を習得）、ベテラン対象（事例研究）の2段階レベルを設定している。
- ・月1回、決まった日時で研修を実施している。利用者カンファレンス、ミーティング、研修を1日で完結させることで、職員への負担を軽減している。出席率は8～9割。
- ・個人面談を年2回（上期・下期）実施。働き方（扶養控除の範囲内で働きたい、積極的

に働きたい)、実施して欲しい研修の内容への要望を汲んでいる。

- ・新人には介護予防や生活援助、経験を積むことで身体介護を行えるようにしている。

(3) サービス利用登録者の状況

対顧客(営業戦略・CS)

- ・利用者の満足度は前年94%、当年78%。当年の低下は利用者増加により利用者が望むサービスを十分に提供できなかった。現在はヘルパーを3名増員、ボトルネックは解消。(利用者、家族向けアンケートは年1回実施、常にサービス提供の改善に努めている)
- ・過去の事業所変更は1件のみ。

(4) 事業所の収支改善に向けた取組み

- ・前年度までは数百万の収支差がマイナスであったが、「収支差マイナスを解消する」ことを目標に以下の取組みを実施、2009年4月から収支差がプラスとなった(利益率は12%~30%)。
- ・主に収入増加に取り組んだ。

① 収入増加への取組み

積極的な営業

- ・新人のケアマネジャーへの営業(新規利用者を見込める=但し要介護度は低い傾向がある)、訪問看護への営業(要介護度の高い利用者を見込める)を積極的に働きかけ、利用者は前年から28人と急増(前年は47人)。
- ・ケアマネジャーからの引き合いには迅速に対応する。

サービス提供内容の適時、適切な見直し

- ・介護記録の内容(身体の状態、精神の状態、環境の変化等)を随時把握、変化の都度、「ケアマネジャーに生活援助から身体介護への引き上げ」「サービス提供時間の増加」等を、利用者の状況は日々変わるという意識のもと、ケアマネジャーにサービス提供内容の適時、適切な見直しを随時、働きかけている。(但し利用者本位のため、数値目標は掲げていない)
- ・「介護記録」は、書きやすく、分かり易い内容にするため、ヘルパーには研修を行っている。

利用者本位のサービス提供

- ・「新規は断らない」「利用者の要望は断らない(介護保険適用の範囲内ならば)」を基本としている。申請中の顧客も受ける。要介護度等を理由に辞退することはない(提供表は変えない=ヘルパーのシフトで対応等)。
- ・介護予防も断らない。

(その他)

- ・介護保険給付対象外のサービス（私費サービス／通院介助・院内介助、みまもり等）を行うも、売上比率は1%程度と売上増加には貢献していない。「ニーズがあるから行っている」という位置づけである。

② 支出抑制への取組み

経費節減

- ・裏紙の使用、什器類は法人から融通、ユニホームは融通しあうなど、経費支出を極力抑制している。結果、減価償却費もかからない。
- ・前年の賃借料の増加は更新によるものである（特殊要因）。

人件費

- ・人件費率は75～78%を意識。
- ・人件費率が経営実態調査より低い理由は、提供時間30分のサービスが多く、非常勤の時給が半額に抑制されているため。

(5) 賃金テーブル

賃金

- ・法人の賃金テーブルを利用。
- ・役職（サービス提供責任者等）への手当は支給しているが、兼務への手当は支給していない。
- ・時間外手当は規定どおりの支給。

賞与

- ・法人で定める賞与を支給。事業所に対する評価によって、多少の増減はあるものの、ウェイトは大きくない。また事業所の収支には依存していない。

(6) その他

特定事業所加算の検討

- ・前年に検討するも、利用者の理解が得られず（＝地域的な特性の影響も）断念。法人としては加算を確保したいが、現在は経営が安定しており、当面は様子見とした。
- ・＜法人＞収入一定、賃金テーブルの増加への懸念から「家事代行サービス」を12月に立ち上げ。

法人名（法人格／所在地）： D 事業所（株式会社／千葉県松戸市）

（１） サービス提供エリアの状況

移動（営業圏）

- ・移動：自動車がほとんど。拠点を中心に半径 10km 以内。
- ・ヘルパーは、原則自家用車を使用。常勤者は社用車（2 台）を使用。
- ・ケアの実働給に加えて移動給を支払う。（移動給：248 円／20 分。21 分以上は 13 円／分）
- ・ガソリン代支給：10 円／km。
- ・ピーク時間帯は、10 時前後、12 時前、18 時前あたり。

競合状況

- ・11 社以上で、競合は多い。

（２） 職員の状況

職員の採用

- ・職員体系：常勤＋非常勤
- ・非常勤の働き方は、3 パターンに類型。
 - パターン 1：130H 以上の稼働 → 処遇：社会保険加入
 - パターン 2：90H 以上の稼働 → 処遇：雇用保険加入
 - パターン 3：90H 未満の稼働 → 扶養控除の範囲内で働くイメージ
- ・昇給：現在改定検討中。合併前の組織では、稼働時間数に応じた時給のステップアップのしくみがあったが、合併段階で一時凍結しており、現在検討中。
- ・応募状況：経済危機前後では状況が一変（応募が増加）した。以前と比較し、事業所が選択できるようになったため、よくなったのではないか。
- ・訪問介護サービスは未経験者には難しい仕事と考えているので、未経験者の応募には、社内の別サービス（例：デイサービスなど）での採用を打診するなどの対応をしている。

職員の定着率

- ・利用者は純増しているが、昨年よりヘルパーの数が減っている。

シフト等

- ・固定シフトはなし。毎月、管理者がシフトを組む。但し、シフトの管理は管理者にとって負荷が大きい。シフトを確定するのに一番時間がかかる。
 - 工夫：家事援助や作業援助等の時間にこだわらないものを時間変更。
- ・担当者は固定せず。1 利用者当たり最低 3 名～10 名のヘルパーが、シフトによって担当する。
 - メリット：ヘルパーの突発な休みや利用者の要望による増減への対応がしやすい。

- ・利用者ヘルパーとの調整が困難な場合は、管理者が訪問する。予約時間の変更を利用者にお願する場合もある。初期契約時に、予約時間の変更がありうることをケアマネジャー及び利用者にも口頭で時間の移動がありうることを説明するので、時間の変更に関するクレームはほとんどない。

研修等

- ・事業所定例研修：年間計画あり。定例研修は月1回（90分）。大きなクレーム発生時は随時ミーティングを開催。
- ・研修：内勤時給（@770円）を支払う。
- ・参加率 50%程度。欠席者には管理者から資料を手渡ししポイントを説明し自己学習を促す。自己学習の結果は書面で提出してもらう。
- ・最低でも月一回何もなかったことを管理者とヘルパーとで行っている。
- ・ヘルパー間のコミュニケーション：介護記録＋連絡ノート（事業所に一冊。利用者に一冊）を使用。

（3） サービス利用登録者の状況

対顧客（営業戦略・CS）

- ・要介護度による利用者の選定は実施していない。
 - 引き合いに対しては、原則受け入れる。但し、「何時に何を希望するか」と受入態勢を考慮して決定。事業所から10km以上については、ケースバイケースで検討して受入可否を決める。
- ・利用者の減少：月に10名減る月もあれば、2名程度の場合もある。他社に移ったケースではなく、入院、死去、自立に変更などの理由による。
- ・利用者へのサービス提供：当たり前なことを当たり前にする。
- ・CS調査：合併前の組織では実施していたが、現在は実施していない。

（4） 事業所の収支改善に向けた取組み

① 収入増加への取組み

積極的な営業

- ・ケアマネジャーとの連携の強化：利用者のモニタリング報告を担当のケアマネジャーに毎月提出し、コミュニケーションを密にすることを心がけている。また、何らかの報告事項があるときに空き状況を知らせ、紹介に結び付けるよう努力している。

サービス提供内容の適時、適切な見直し

- ・ケアプランが大前提の事業であるため、現場のみの判断で計画変更はしないというスタンス。但し、日々のサービス提供の中で、ADLの向上した例や、参加型のケアの提案で、結果的に単価が上がったケースはある。
- ・介護予防訪問介護：週単位で行くので月4回になる場合と5回になる場合とあるが、提

供時間は1時間までとさせてもらっている。

事業規模に対する考え方

- 一定の利益を上げる事業所の規模（企業の目標ではなく担当者の経験値より）
 - 売上：350～400万
 - サービス提供回数：1200～1300回数／月
 - 利用者：60～75名
 - 常勤換算：11～12名
- 売上が400万程度で安定運用できるのではないか。サービス提供1500回／月以上になると、常勤への負荷がきつくなるので好ましくない。

② 出抑制への取組み

経費節減

- この地域の市場の天井はまだ見えていない。事業拡大が事業所方針。また、人件費以外のコストで削減できるところは削ってきた。
- 合併前の組織と比較して、全支出額に対する地代家賃の割合が高い。
- 通信費が以外とかかる。

人件費

- 常勤が稼働するケアの時間を指標としている。
 - 下記が100%達成できれば、人件費率は70%位に収まる。69%～75%を目指す。
 - 役割に応じた稼働時間の設定（目安の例：常勤（管理者以外）：126時間（55%）非常勤の平均的な稼働時間：50～60時間）。
- 人件費：ヘルパーの絶対数＝利用者数を上げれば利益は上がる。スケールメリットはあると考えている。社員の稼働率を守った上で、非常勤の平均稼働時間に準じた利用者を確保することが大切。また、介護事業とは、毎月利用者が減る事業（収入減）であることを常に念頭におくことが大切である。

（5）賃金テーブル

賞与

- 賞与：合併前の組織では制度自体がなかったが、2009年12月から賞与制度ができた。

（6）その他

特定事業所加算の検討

- 来年3月を目指して作業進行中。利用者の理解は得られている。

保険外サービスなど

- 通院介助。往復は保険料計算できるが、院内介助は算定できないので、その分は保険外

サービス)として提供している。

- 居宅介護支援事業所併設については、認定者数とケアマネジャー数の地域特性を見て新規参入を考える。当事業所では採算ベースに乗らないと考えている。エリアのケアマネジャーの平均担当数 25～26 件で、ケアマネジャーが飽和状態であると思われる。担当案件 30 件以上ある地域等では、参入を考えるかもしれない。逆に、併設でないと仕事を回さない傾向のある地域などでは、併設すること自体に意味があるのではないか。

法人名（法人格／所在地）： E 事業所（有限会社／兵庫県加古川市）

（１）サービス提供エリアの状況

移動（営業圏）

- ・移動時間の賃金：支払いなし。
- ・ガソリン代：走行距離に応じて支給（15 円/1 km）
- ・登録ヘルパー：直行直帰が基本。勤務記録は、一か月分まとめて提出。

競合状況

- ・11 社以上。
- ・独立系は少なく、医療系、社会福祉法人系が多い。

（２）職員の状況

職員の採用

- ・募集は折り込み広告（7－8 万／一回）が主体。
- ・募集の頻度：年 1 回実施するかどうか。
- ・利用者からは土日のサービス提供の要望が多いが、登録ヘルパーは平日希望が多いため、足りない傾向。土日は時給＋100 円としているが、なり手は少ない。

職員の定着率

- ・この半年離職者なし。
- ・アンケート票には「30%以上」と記載しているが、これは事業所開設時からならしての数字。最近はほとんど離職していないとの認識。
- ・登録ヘルパーで最長者は、6 年半程勤務。

研修等

- ・ヘルパー向け定期研修・ミーティング：2 か月に一回開催。
- ・サービス提供責任者の同行訪問：ケアマネの信頼を得るため必ず実施する。
- ・事務所の外でヘルパーが意見交換会などをすることは避けるよう指示している。ヘルパー間で接触するときは、必ず研修会として事務所にオープンに実施するようにしている。

シフトについて

- ・ヘルパーは、利用者に対して原則固定。
- ・馴れ合いが生じないように、また、利用者と担当ヘルパーとの良好な関が係維持できるように、サービス提供責任者が、同行訪問などを活用してこまめに状況を確認している。

(3) サービス利用登録者の状況

対顧客（営業戦略・CS）

- ・現状維持、安定的に事業継続することを目指す。
- ・CS調査：しないとだめとは思いますが、現時点では手が回らない。サービス提供責任者が、ヘルパー経由で利用者の要望を汲み取る努力をしている。

(4) 事業所の収支改善に向けた取組み

① 収入増加への取組み

営業スタンス

- ・ケアマネジャーと良好な関係を構築し、利用者獲得に結びつける。

保険外サービスなど

≫介護タクシー

- ・利用者の希望時間帯が集中し、かつ収益にも結びつかないため、本音は撤退したいが、安価であるため引き合いは多い。
- ・参入の理由：
 - > 通院に困っているという話を聞いて始めた。
 - > 本業の訪問介護に結び付けたい。
 - 実際にはほとんど本業へは結びつかず。
 - 本業獲得のためにはじめたことであるため、介護タクシー事業で収益を出す気はない。初乗り 300 円。
- ・料金設定：初乗り 300 円＋介護保険（＜他事業所：100 単位＋介護保険）
 - 10 分程度の距離が多いため大きな収益とはならないが、採算は合う。
- ・利用者が集中する時間帯は、9時半、16時。
 - 16時は基本的に受けない（収益にあまり貢献しないのに残業が増え、労働環境が悪くなる）が、事情によっては引き受けている（例：雪の日の透析など）。

② 支出抑制への取組み

経費節減

- ・利用者から見てマイナスイメージ（例：サービス提供）となる経削減はしない。

事業に関する考え方

- ・事業方針：安定的に利益を出して事業を継続していくこと
- ・規模：現状維持。事業拡大する気はない。中途半端に大きくなると経費が増えるだけで、利益に結びつかない。
- ・利益率：年間で4－5%（着地点）になるようにしている。
 - 人件費は下げない＝サービスの質を生み出すのはヘルパーなので、ヘルパーに利益分配する。賞与として利益分配する前の利益率は20%程度。

- 今年度は事務所移転の可能性があるが、費用を見込んで利益を出している。
- ・事業所設置時のシミュレーション：
 - 資本金 300 万円を含む 1000 万準備。アンケートに記入した借入金 (100 万円) も 2010 年 1 月には返済済みであり、ほぼ計算どおり行っている。
 - 開設時から 7 年経つが、収支差がマイナスとなったのは 1 年だけ (居宅介護事務所を廃止した年)。それも半年でリカバー。

(5) 賃金テーブル

賃金

- ・身体介護：1200 円～ 土日加算：+100 円
- ・地域における他業種の時給と比較すると良いのでは。
- ・待遇良くないと良質なヘルパーが集まらないと考えている。

賞与

- ・常勤、非常勤ともに制度あり。6 月・12 月の 2 回。
- ・12 月の賞与は、決算 (1 月期末) を考慮し、できる限り利益分配するようにしている。

(6) その他

特定事業所加算の検討

≫事業所加算

- ・現状はすぐにも取れる体制だが、利用者負担が増えるため申請予定はなし。
- 制度設置初期の頃は申請すべく努力したが、制度そのものの意義がよくわからなくなっている。

≫居宅介護支援事務所との併設

- ・居宅と併設していたときがあったが、ケアマネジャーとのトラブルがあり、結果として廃止届を出した。

法人名（法人格／所在地）： F 事業所（有限会社／埼玉県川口市）

（１）サービス提供エリアの状況

移動（営業圏）

- ・移動時間の賃金：支払いなし。
- ・自転車移動が主体（社用車一台あり）

競合状況

- ・11社以上。独立系は少なく、大手が多い。

（２）職員の状況

職員の採用

- ・広告等による募集をかけたことはなく、全て口コミで採用。

職員の定着率

- ・定着率は大変良い。ほとんどやめない。

研修等

- ・年5回の定例研修を実施。
- ・勤務形態は直行直帰が主体だが、ヘルパーは頻りに事務所に寄ってくれる。サービス提供責任者が常駐してヘルパーから話を聞くことによって、ヘルパーとの良好なコミュニケーションを維持するとともに、利用者の状況をこまめに把握するようにしている。

（４）サービス利用登録者の状況

対顧客（営業戦略・CS）

- ・利用者獲得に結びつけようとケアマネジャーに潜在顧客を紹介しても、施設系など自社サービスを持つ居宅介護支援事業所所属のケアマネジャーが多いため、結構な頻度で失注することがある。また、営業期間が大変長くなるのが悩み。
- ・利用者を獲得できれば、サービス提供内容を気に入っていただけるケースが多いので、回数を稼ぐことができ収益につながる。

（５）事業所の収支改善に向けた取組み

① 収入増加への取組み

営業スタンス

- ・ケアマネジャーと良好な関係を構築し、利用者獲得に結びつける。
- ・地域ネットワークの活用：
例）美容室、薬局等での積極的な営業。口コミによる利用者獲得を目指す。

利用者本位のサービス提供

- ・利用者の家族のようなサービスを目指し、実行している。そのため、利用者からプライベートな相談を受けることも多く、きめ細やかに対応している。

② 支出抑制への取組み

人件費

- ・人件費率：82%
- ・管理者の給与を大幅に圧縮することで、収支差がプラスの運営が成り立っていると認識している。

(5) その他

特定事業所加算の検討

- ・利用者負担が増えるため申請する予定はない。

この事業は厚生労働省老人保健事業推進費等補助金
(老人保健健康増進等事業分)事業の一環として行わ
れたものです。

介護事業者の経営実態の把握並びに効率的、効果的なサービス提供のための
事業収支シミュレーションの構築に関する調査研究事業

平成22年3月発行

内容照会先 社団法人シルバーサービス振興会

〒102-0083

東京都千代田区麴町3丁目1番地1

TEL 03-5276-1602 FAX 03-5276-1601

