

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。

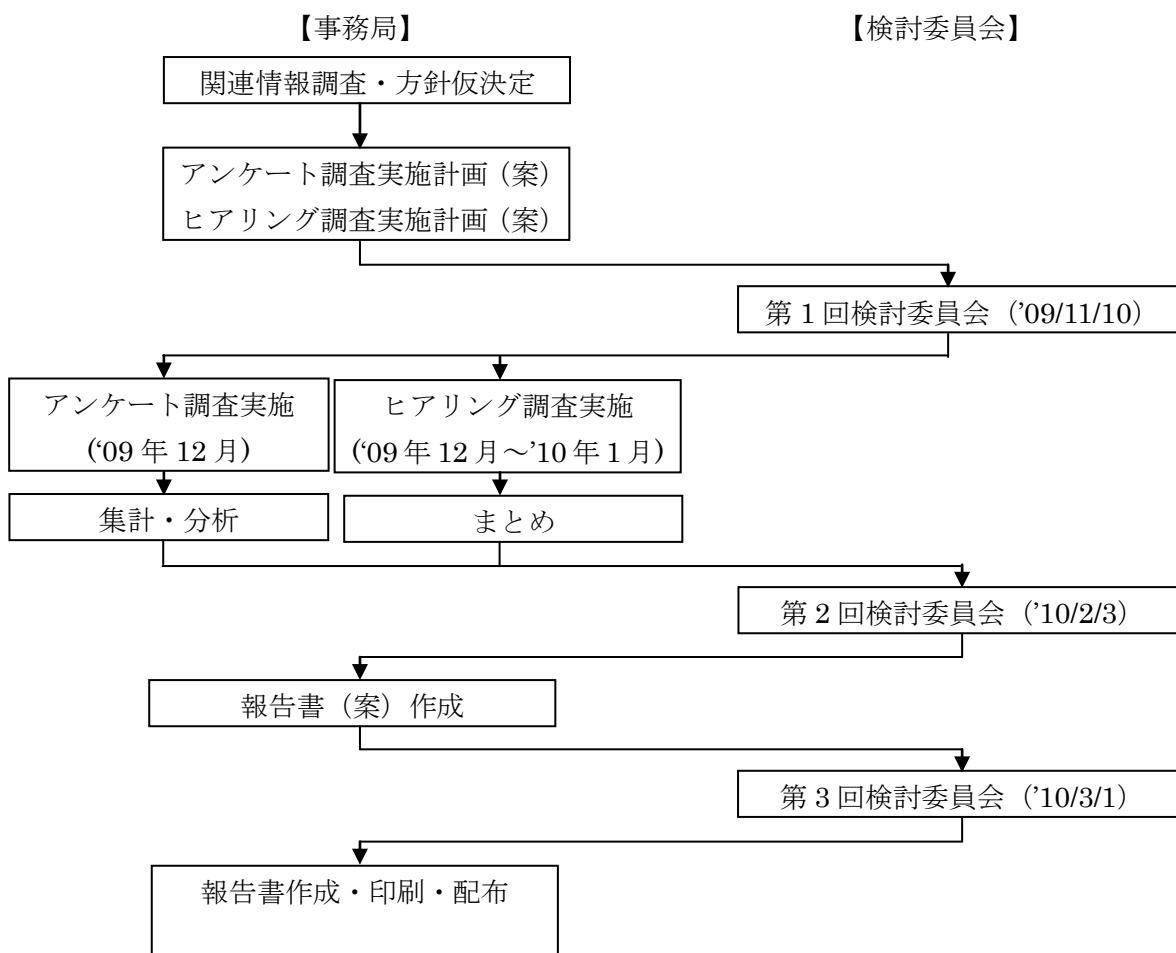
| | | |
|----------|-------|--|
| <委員長> | 小山 秀夫 | 静岡県立大学 経営情報学部長・教授 |
| <委員> | 小川 一誠 | ライフタイム パートナーズ株式会社 代表取締役 |
| | 小宮 一慶 | 株式会社小宮コンサルタンツ 代表取締役 |
| | 斉藤 正俊 | 一般社団法人日本在宅介護協会推薦委員 (株式会社ニチイ学館 専務取締役 ヘルスケア統括事業本部長) |
| | 佐藤 優治 | 一般社団法人全国介護事業者協議会推薦委員 (株式会社日本医療事務センター 取締役常務執行役員 福祉事業部長) |
| <オブザーバー> | 千葉 正展 | 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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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

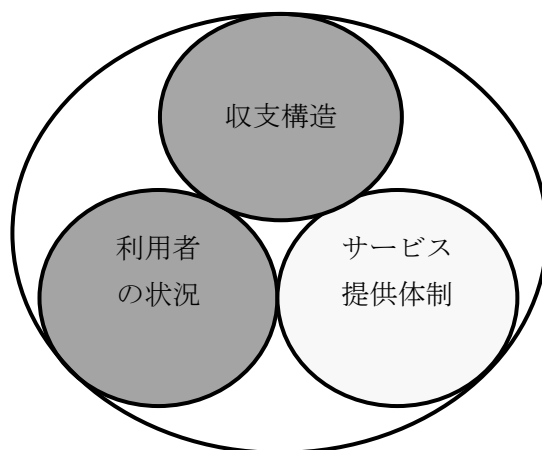
調査対象としては、訪問介護サービスのみ提供している事業所もしくは事業所に併設しているサービスとして、介護予防訪問介護サービス、居宅介護支援サービス、介護予防支援サービスの事業所を全国より抽出し、実態把握を行うこととした。

(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と。

【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と。

【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と。

【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。