

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が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標とする。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	一時預かり等の在宅サービス 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
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)	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)	¥13,369,625	¥4,071,532	¥3,642,000	¥2,449,915	¥2,361,500	¥833,000
訪問介護(A)	¥9,625,107	¥1,904,548	¥2,408,000	¥1,758,060	¥1,803,500	¥821,000
介護予防訪問介護(B)	¥1,770,971	¥688,577	¥732,000	¥360,744	¥524,000	¥12,000
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	¥1,094,546	¥216,780	¥70,000	¥331,111	¥34,000	¥0
支出	8.2%	5.3%	1.9%	13.5%	1.4%	0.0%
事業活動支出(H21年9月)	¥11,392,000	¥3,670,111	¥3,029,000	¥2,057,579	¥2,005,000	¥795,000
人件費	¥10,437,000	¥3,279,312	¥2,719,000	¥1,694,445	¥1,478,000	¥682,000
人件費以外の経費	¥955,000	¥390,799	¥310,000	¥363,134	¥527,000	¥113,000
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	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のに依頼がある場合は受けず、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。 ・適正なサービスを実践に提供し、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)。このため利用者からは前年から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지를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、常勤型パートで担当できる仕組みをつくる。「誰かじゃないとできない」ではなく「複数ができる」仕組みを、組織的につくる。 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」等を念頭においていたサービス提供を行っている。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、障害福祉サービスへの積極展開を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時間稼働の教値目標があるが、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のでは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月には返済見込みであり、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
	<p>●利用者満足について</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 	<p>●利用者満足について</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 	<p>●利用者満足について</p> <ul style="list-style-type: none"> 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提供できなかったため。現在はヘルパーを3名を増員、ポータルネットは解消した。 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。 	<p>●利用者満足について</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 	<p>●利用者満足について</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 	<p>●利用者満足について</p> <ul style="list-style-type: none"> 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かと考えている。
	<p>●営業圏の状況（移動含む）</p> <ul style="list-style-type: none"> 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時給よりは低い。事業所の売上の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。 	<p>●営業圏の状況（移動含む）</p> <ul style="list-style-type: none"> 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、現在では要介護者数の方が割合としては多い。 	<p>●営業圏の状況（移動含む）</p> <ul style="list-style-type: none"> 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） 	<p>●営業圏の状況（移動含む）</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>●営業圏の状況（移動含む）</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 	<p>●営業圏の状況（移動含む）</p> <ul style="list-style-type: none"> 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つていくが、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つており、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"> ・ 募集は折り込み広告（7～8万円／一回）が主体。3人応募があつたら上出来。 ・ 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、最近はほとんども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"> ・ 職員の雇用と定着状況 ・ 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
	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員の働き方 <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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員の働き方 <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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員の働き方 <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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員の働き方 <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ため。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。 ・ 利用者とは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面もある。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の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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員の働き方 <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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員の働き方 <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、私費サービスの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(試験の資格が必要)。 ・給与テーブル(常勤)：基本給に、手当てで加算する仕組み。 ・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しくりとなり活躍助でひとくくりとなっている。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るもの、ウエイトは大さくない。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数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ないと考えており、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 ・12月の賞与は、決算(1月期末)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、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るよう指示している。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"> 特定事業所申請予定はない。 	<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。サービスの広がり大きい。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 有限会社	F 事業所 有限会社
	<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。