

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たく、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	〒 ー	
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 年 月	※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。	
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	⇒ 訪問介護事業における職員数 (介護予防訪問介護を含む)	職員数(実人数) 人 (平成 21 年 9 月末)
	2. 居宅介護支援を併設	⇒ 居宅介護支援(介護予防支援含む)併設の場合の職員数	職員数(実人数) 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

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

※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に含めてください。

（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

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

【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、非定形型パートタイムヘルパーのことをさします。

2. 平成21年9月末時点における貴事業所の訪問介護事業についておたずねします。

1 15分以内 2 20分程度 3 30分程度 4 45分程度 5 60分以上

1 ない 2 1～2社 3 3～5社 4 6～10社 5 11社以上

1 不足 2 やや不足 3 適正 4 やや過剰 5 過剰

1 1~2%以下 2 5%程度 3 10%程度 4 15%程度
5 20%程度 6 25%程度 7 30%以上

(参考) 離職率＝ $\frac{\text{平成20年10月1日から平成21年9月末までの離職者数}}{\text{事業所の平成20年9月末の在籍者数}} \times 100$

1	マニュアルの配布	2	事業所主催の集合研修や個別研修
3	機関紙や業界紙の配布	4	外部研修への参加
5	サービス提供責任者の同行訪問	6	利用者を含めたカンファレンスの開催
7	個人ごとの研修計画（年間・半年等）の作成		
8	その他（		）

1 約 () 人
2 わからない

1 実施した
2 実施していない

()

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時間未満	1時間以上 2時間未満	2時間以上 2時間未満	2時間以上 3時間未満	3時間以上 3時間未満	3時間以上 4時間未満	4時間以上	
身体介護	回	回	回	回	回	回	回	回	回	回
身体生活		回	回	回	回	回	回	回	回	回
生活援助		回	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	回
深夜(22-6時)	回	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 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 回 2 無								
	中山間地域等 居住者に対する加算	1 加算有→算定回数: 延べ 回 2 無								
	緊急時訪問介護加算	1 加算有→算定回数: 延べ 回 2 無								
	初回加算	1 加算有→算定回数: 延べ 回 2 無								
	身体介護を引き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 回、166 単位延べ 回、249 単位延べ 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 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	回 (9月分)								
	訪問時間合 計	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、及び勤続年数に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		
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。	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 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。	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
						1 級	2 級													
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			
			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時間と記入ください。			
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	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		
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。	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 全体の業務を100とした場合の兼務の業務割合の概数を〇%単位で記入してください。	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
						1級	2級													
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
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		当年 4月～9 月	前年 10月～ 当年 3月
			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）
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	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

- ・ 利用者が多いにも関わらず、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、利用者のニーズがあるので、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
- ・P L（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。
ーフットワークが良い。（コミュニケーションの速さ）
ー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くりとなっている。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と。
- ・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をお願いする場合もある。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確認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と。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 出抑制への取り組み

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な。

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、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 月には返済見込みであり、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

- ・現状はすぐにでも取れる体制だが、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、ヘルパーは頻繁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。