

平成 29 年度
老人保健事業推進費等補助金
老人保健健康増進等事業

平成 29 年度老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業
定期巡回・随時対応型訪問介護看護等の経営モデル
の調査研究事業

報 告 書

平成 30 年(2018 年)3 月

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所

目次

はじめに	1
第1章 調査の概要	2
1. 背景・目的	2
2. 調査の方法	3
3. 調査研究の体制	3
4. 検討経過	5
第2章 定期巡回・随時対応サービスに関する経営モデルの調査仮説	6
1. 経営モデル仮説	6
(1) 定期巡回・随時対応サービスの経営の特徴	6
(2) 収支構造の仮説	6
2. 調査の考え方	8
第3章 定期巡回・随時対応サービス事業所に関するアンケート調査	10
1. 調査の概要	10
(1) 調査の目的	10
(2) 調査の実施方法	10
(3) 回答事業所の属性	11
2. 調査の結果	13
(1) 経営状況	13
(2) 経営モデル仮説の検証	14
(3) 「事業を軌道に乗せる上で重視した点」と経営状況	19
(4) 事業形態と経営状況	21
第4章 定期巡回・随時対応サービス事業所に関する実態ヒアリング調査	22
1. 調査の概要	22
(1) 調査の目的	22
(2) 調査の実施方法	22
2. 調査の結果	23
(1) 経営方針の確立と浸透	23
(2) 経営目標の設定	25
(3) 利用者の確保（マーケティング）	26
(4) サービスマネジメント	28
(5) 品質維持・向上	30

(6) その他の要素	31
第5章 まとめ	32
1. 調査結果まとめ	32
2. 定期巡回・随時対応サービスの更なる普及に向けた提言	34
 参考資料	 37
調査票（事業所回答票）	
アンケート調査結果（単純集計）	
 別冊	
定期巡回・随時対応サービスの事業経営のポイント	

はじめに

定期巡回・随時対応型訪問介護看護は、地域包括ケアシステムの中核的なサービスとして平成 24 年に制度化されました。全国で約 15,400 人（平成 28 年 10 月時点）が本サービスを利用していますが、半数近くの自治体（保険者）でサービス提供が開始されていないなど、更なる普及拡大が求められています。

24 時間 365 日にわたって在宅生活を支える仕組みとして高い評価を得ているにも関わらず、本サービスの供給量が伸び悩む理由の一つとして、経営モデルの複雑さが指摘されています。本調査研究事業ではこの点を踏まえ、本サービスの経営モデルを明らかにし、質の高いサービス提供と持続的な安定経営の両立のポイントを整理することに努めました。

経営は「私たちは何をすべきか」「それをどうやってすべきか」という二つの次元で考えることが大切だと言われています。医療や介護をはじめとするヒューマンサービスでは最前線で働く職員一人ひとりに理念が行き渡ることが重要であるため、多くの法人は「私たちは何をすべきか」を重視して経営を行ってきたのではないかと思います。介護保険が準市場を形成し、一般市場ほどには競争に晒されていないことも、これを後押ししたと推察されます。しかしながら本報告書にも記載したとおり、本サービスにおいては「それをどうやってすべきか」について考えるべきポイントが数多くあります。「私たちは何をすべきか」「それをどうやってすべきか」、両輪で本サービスに取り組んで頂き、本サービスの普及発展に寄与して頂けることを期待しております。

本調査研究事業の実施にあたっては、研究委員会を設置し、調査方針やその内容について詳細な検討を行いました。アンケート調査ならびにヒアリング調査にご協力頂いた方々に謝意を表すとともに、様々なアドバイスを頂いた厚生労働省老健局振興課の担当者の方々にも御礼申し上げます。

平成 30 年 3 月

日本社会事業大学専門職大学院

井上 由起子

第1章 調査の概要

1. 背景・目的

定期巡回・随時対応型訪問介護看護（以下「定期巡回・随時対応サービス」という）は、医療ニーズ、介護ニーズの両方に対応しながら要介護高齢者の在宅生活を24時間支える仕組みとして、平成24年度に創設されたサービスであり、地域包括ケアシステムの中核サービスのひとつとして普及・拡大が期待されている。

しかしながら、同サービスの利用者数や同サービスを提供する事業者数は制度開始後増加し続けているものの、まだ十分な数には至っていない。利用者数は全国で約15,400人¹であり、訪問介護サービス利用者数のわずか2%弱に過ぎない。また事業所数も735ヶ所(平成28年10月時点)であり、サービス提供の無い自治体（保険者）も存在する等、地域によるばらつきも見られる。

普及・拡大を阻む要因は需給両面にあると考えられる。需要面ではサービスの認知が十分でないこと、また供給面ではサービスの採算性への不安による事業者参入不足や、職員の確保が困難であること、質の確保に対する不安、等が考えられる。

特に、「サービスの採算性」については、本サービスは、オペレーター常時1名以上等の人員基準による24時間体制でのサービス提供が前提であり、従来型の訪問介護とは経営モデルが大きく異なる。利用者数と職員数、サービス量等のバランスを取り収支を確保することが難しく、事業開始当初は赤字経営が続く場合が多いため、新規参入事業者が増えにくい。

そこで、本調査は、定期巡回・随時対応サービスの事業としての将来性、継続性を示すことにより、新規参入の促進、既存事業者の経営安定化を推進することを目的として、経営実態の調査を実施した。さらに、継続的な安定経営を実現している事業者が経営安定化に向けて取り組んだ各種施策について、事例集としてとりまとめることにより、新規参入事業者や赤字で悩む事業者の経営戦略、経営方針策定の一助となることを目指した。

¹ 介護給付費等実態調査（平成28年10月分）

2. 調査の方法

(1) 事業環境の違いを踏まえた経営実態調査（アンケート調査）

全国の定期巡回・随時対応サービス事業所を対象に、各事業所の収支構造や事業環境別の経営実態及び新規参入から安定経営を実現するために重視したポイントを把握するためのアンケート調査を実施した。

また、得られたアンケート結果を元に、事業タイプと収支状況の相関性の分析を行った。

(2) 収支が良好（黒字）である事業者へのヒアリング調査

(1) のアンケート調査等から収支良好である事業者を抽出し、利用者数（収入）、職員数（人材確保）、業務効率のバランスをどのように維持しているか、また、新規参入から安定経営を実現するため具体的にどのような取り組みを行ったかについて、調査・分析を実施した。

3. 調査研究の体制

学識経験者と実務者から構成される委員会、ならびにワーキング委員会を設置し、以下の通り検討を行った(図表 1、図表 2、図表 3、図表 4)。

図表 1 委員会委員一覧 (五十音順、敬称略)

役職	氏名	所属・役職
委員長	井上 由起子	日本社会事業大学 専門職大学院 教授
委員	池田 徹	社会福祉法人生活クラブ風の村 理事長
	市川 佳也	株式会社エイプレイス 取締役介護事業部長
	及川 ゆりこ	社会福祉法人ウェルネスケア 理事 特別養護老人ホームいづテラス 施設長
	谷川 陽子	有限責任あずさ監査法人 公認会計士
	津金澤 寛	社会福祉法人志真会 理事長補佐、株式会社オールプロジェクト 代表取締役

	森 重勝	社会福祉法人ライフタイム福島 理事
--	------	-------------------

役職	氏名	所属・役職
オブザーバー	加藤 英樹	厚生労働省 老健局 振興課 課長補佐
	宮本 和也	厚生労働省 老健局 振興課 基準第一係長
	平賀 揚	厚生労働省 老健局 振興課

図表 2 ワーキング委員会委員一覧 (五十音順、敬称略)

役職	氏名	所属・役職
委員長	井上 由起子 (委員会と兼務)	日本社会事業大学 専門職大学院 教授
委員	市川 佳也 (委員会と兼務)	株式会社エイプレイス 取締役介護事業部長
	梅本 旬子	社会福祉法人こうほうえん こうほうえん向原 拠点マネジャー
	及川 ゆりこ (委員会と兼務)	社会福祉法人ウェルネスケア 理事 特別養護老人ホームいづテラス 施設長
	関野 幸吉	株式会社ジャパンケアサービス 在宅老人ホーム事業部 取締役
	津金澤 寛 (委員会と兼務)	社会福祉法人志真会 理事長補佐、株式会社オールプロジェクト 代表取締役
	戸部 芳隆	姫路医療生活協同組合 常務理事
	林田 貴久	社会福祉法人恵仁会/鹿屋長寿園施設長

4. 検討経過

図表 3 委員会

回数	日時	主な検討内容
第1回	平成29年11月9日（水）16:00～18:00	・事業実施の概要 ・調査における仮説設定の検討 ・アンケート調査の内容検討
第2回	平成30年2月21日（水）13:00～15:00	・アンケート実施報告 ・ヒアリング実施報告 ・事業報告書とりまとめ方針の検討 ・経営モデルならびに事例集の検討

図表 4 ワーキング委員会

回数	日時	主な検討内容
第1回	平成29年11月8日（水）13:00～16:00	・調査項目についての検討 ・ヒアリング対象の検討
第2回	平成29年12月18日（月）15:00～17:00	・ヒアリング調査の検討 ・ヒアリング対象の検討

第2章 定期巡回・随時対応サービスに関する経営モデルの調査仮説

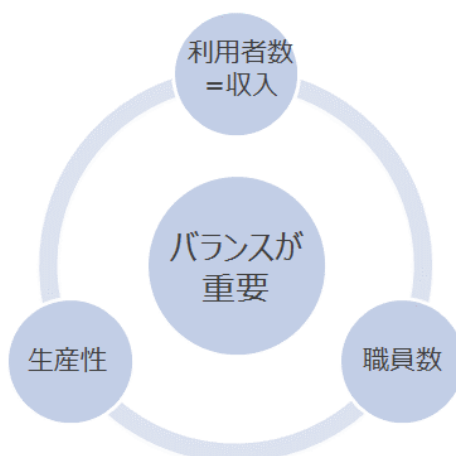
1. 経営モデル仮説

(1) 定期巡回・随時対応サービスの経営の特徴

定期巡回・随時対応サービスは、包括報酬の下、オペレーター常時1名以上等の人員基準による24時間体制でのサービス提供を前提としている。黒字化のためには、一定の利用者数の安定的確保（収入）に加え、利用者を受け入れるための職員の確保（職員数）、さらにサービスを適切に提供する業務効率性の確保が必要である。

図表5で示すように、これらの利用者数、業務効率を通じた生産性、職員数がそれぞれ同じ比重で重要である点が、本サービスの経営上の特徴である。

図表 5 定期巡回・随時対応サービスの経営上の特徴



(2) 収支構造の仮説

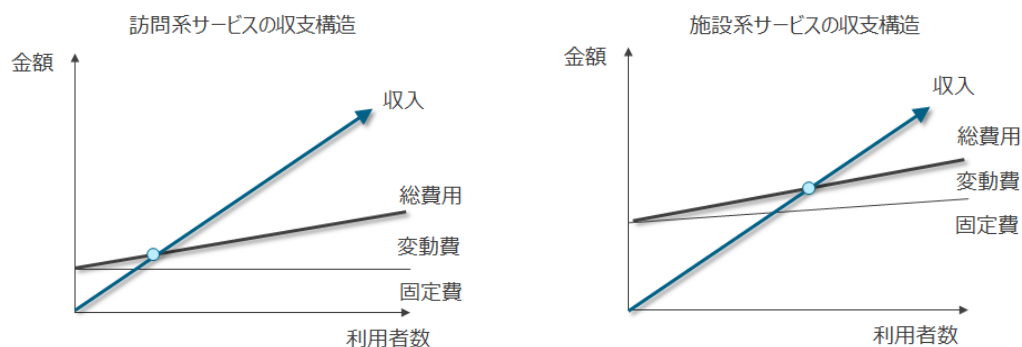
1) 訪問系サービスと施設系サービスの特徴

訪問系サービスでは固定費の割合が小さく報酬体系が出来高型のため、需要が相当数ある市場では職員数が利用者数の増加に直結し、比較的早期に黒字化の見込みが立ちやすい（図表6左参照）。

施設系サービスでは、固定費割合が大きいため、利用者数の安定的確保が重要である。また、利用者1人あたり変動費と収入の差が大きいため、一定の利用者を確保できれば経営は安定しやすい（図表6右参照）。

以上のように、両サービスともに採算ラインが分かりやすく、経営目標も立てやすいものと推察される。

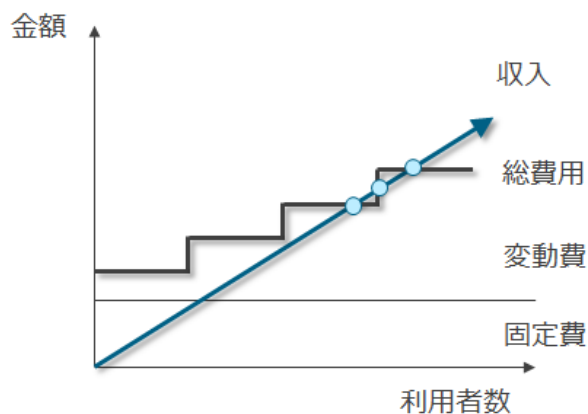
図表 6 訪問系サービス（左）と施設系サービス（右）の収支構造イメージ



2) 定期巡回・随時対応サービスの収支構造仮説

定期巡回・随時対応サービスでは、固定費があり、かつ変動費が利用者数に応じて段階的に増加するため、一般的に、1事業所あたりの利用者数20人程度が採算ラインと言われているが、利用者数増加や職員数増加により黒字と赤字を行き来する等、複数の損益分岐点が生じるものと推測される（図表 7参照）。

図表 7 定期巡回・随時対応サービスの収支構造イメージ

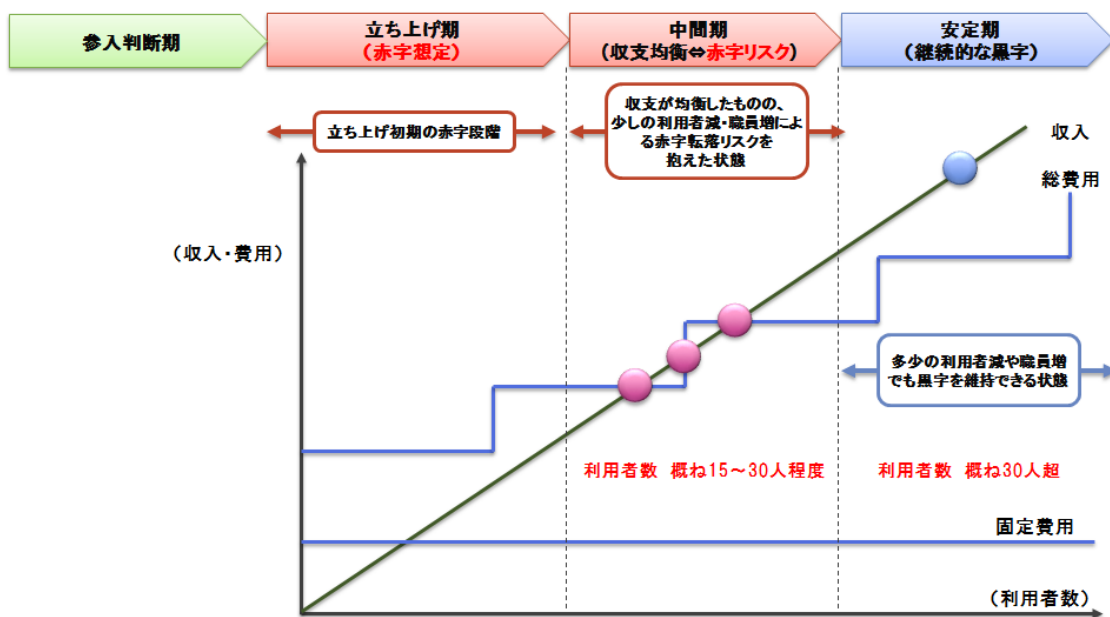


2. 調査の考え方

(1) 新規参入から安定経営実現までのプロセス

上述の収支構造の仮説を踏まえ、新規参入から安定経営実現までのプロセスとして、図表8に示すように、①参入判断期、②立ち上げ期、③中間期(収支均衡の時期)、④安定期(継続的な黒字)の4段階のステージが想定される。

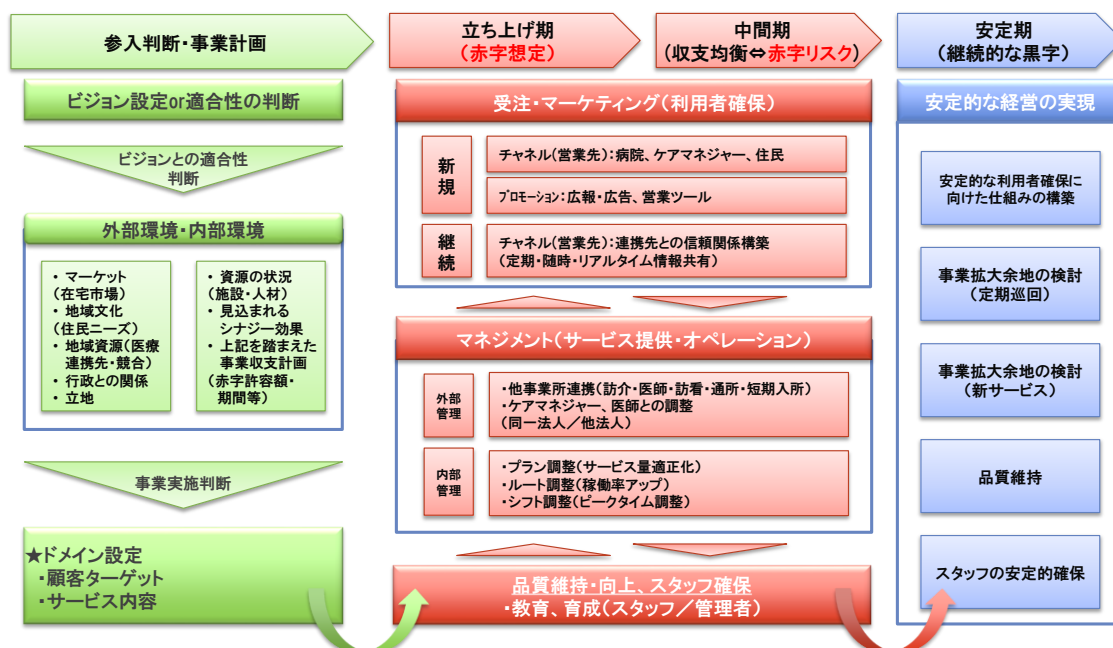
図表 8 新規参入から安定経営実現までのステージ区分とステージの定義



(2) 調査検証項目の設定

新規参入から安定経営実現までの全体プロセスにおいて、①参入判断期、②立ち上げ期、③中間期、④安定期のそれぞれのステージにおける経営上のポイントの仮説を設定した(図表9)。これらの仮説を検証することを目的に、アンケート及びヒアリングによる調査・分析を実施した。

図表 9 新規参入から安定経営実現までの全体プロセス(仮説)



第3章 定期巡回・随時対応サービス事業所に関するアンケート調査

1. 調査の概要

(1) 調査の目的

本調査の目的は、定期巡回・随時対応サービス事業所を対象に、運営実態全般を把握することにより、定期巡回・随時対応サービスの経営モデル仮説を検証するとともに、定期巡回・随時対応サービスの普及拡大に向けた現状と課題を明らかにすることである。

(2) 調査の実施方法

(1)の調査目的のもと、図表 10 の方法により調査を実施した。

図表 10 アンケート調査実施概要

調査名称	定期巡回・随時対応型訪問介護看護等における経営モデル検討のためのアンケート調査
調査期間	平成 29 年 12 月 1 日～平成 29 年 12 月 31 日
調査方法	WEB 調査（郵送による発送、WEB 回答または郵送による回収）
調査対象	定期巡回・随時対応サービスを提供する全事業所に対する悉皆調査 732 事業所（平成 29 年 7 月 18 日時点で介護データベースに登録のあった事業所） ※このうち調査票の不配が 5 件、事業所の廃止等連絡が 2 件であった。この 7 件を調査対象より差し引いた 725 事業所を配布数（母数）とする。
調査内容	上記仮説の検証 ・ 基本情報（法人概要、事業所概要、職員数、オペレーターの状況、利用者数） ・ 法人及び事業所の利益状況と経営計画 ・ 事業を軌道に乗せるうえで重視した点
回収状況	246 事業所（33.9%）

(3) 回答事業所の属性

① 地域分布

回答事業所の地域分布は北海道から九州まで分布しており、調査対象母集団の地域分布と大きな違いは見られない。

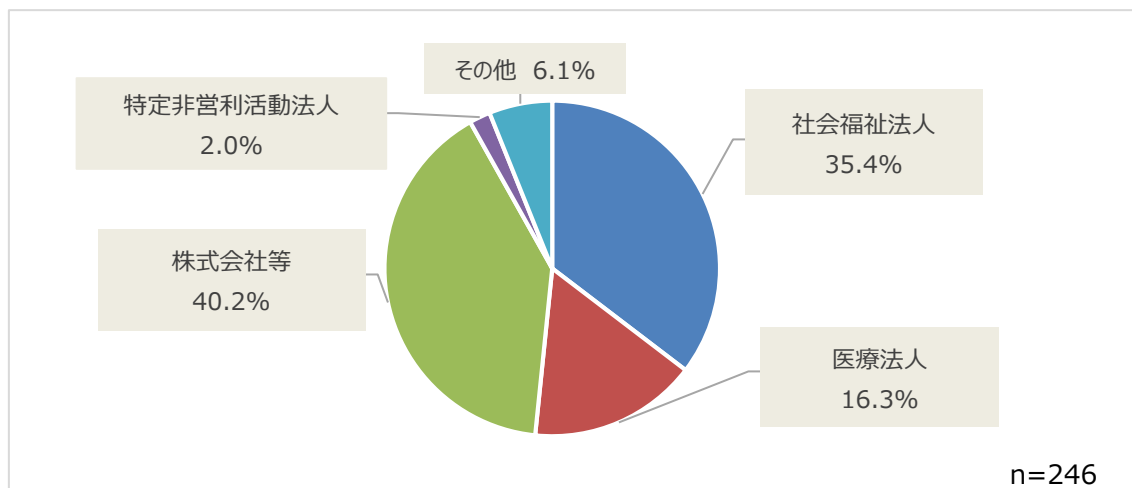
図表 11 調査票回収率（地域区分別）

	回答者内訳	全国事業所数	回収率
北海道	14	71	19.7%
東北	14	46	30.4%
北関東・甲信	11	31	35.5%
南関東	68	210	32.4%
北陸	16	35	45.7%
東海	19	54	35.2%
近畿	42	119	35.3%
中国	26	58	44.8%
四国	3	17	17.6%
九州	33	84	39.3%
計	246	725	33.9%

② 法人種別

回答事業所のうち、株式会社等が 40.2%と最多で、社会福祉法人は 35.4%、医療法人は 16.3%である。

図表 12 法人種別（平成 29 年 10 月 31 日時点）（択一回答）



③ 開設時期

回答した事業所の開設時期の構成比は、調査対象母集団の開設時期構成比とほぼ同一であった。

図表 13 事業所開設年度（平成 29 年 10 月 31 日時点）（択一回答）

	回答事業所		（参考値）調査票送付先の開設年度別構成比 ※	
2012年度	54	22.0%	156	21.6%
2013年度	43	17.5%	153	21.1%
2014年度	53	21.5%	160	22.0%
2015年度	45	18.3%	141	19.4%
2016年度	46	18.7%	114	15.7%
2017年度	5	2.0%	1	0.1%
計	246	100.0%	725	100.0%

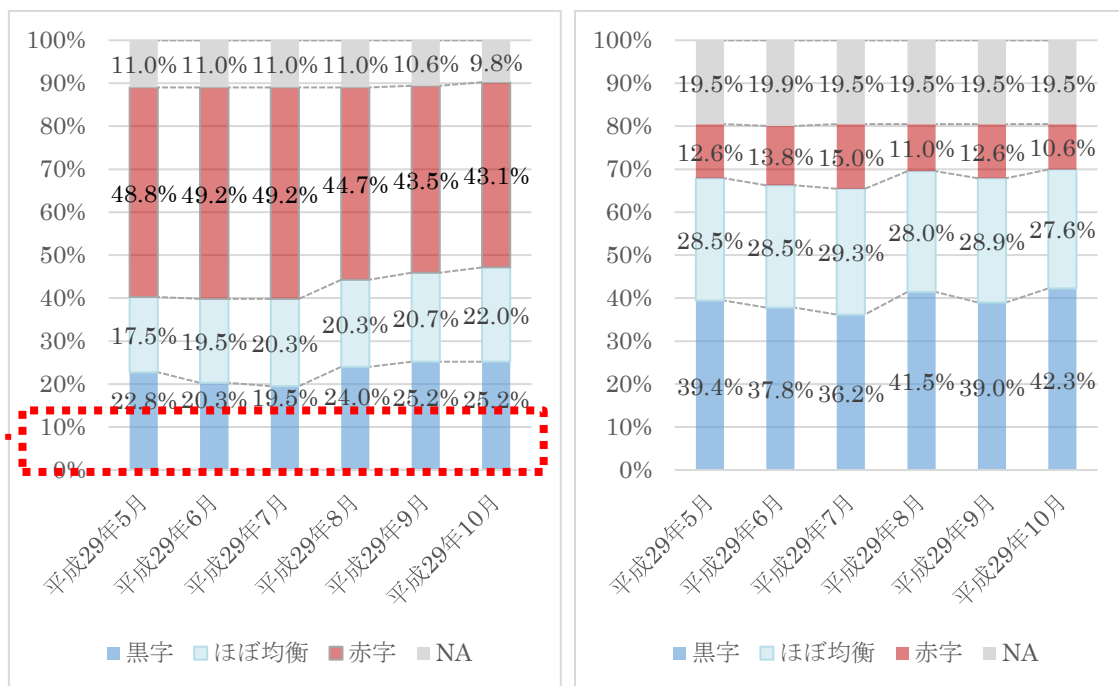
※ 不配達もしくは廃止等の連絡のあった7箇所を除く725箇所

2. 調査の結果

(1) 経営状況

定期巡回・随時対応サービス事業所の約 25%が黒字、約 20%が均衡、約 40%が赤字基調となっている。法人全体でみると約 40%は黒字を確保しており、定期巡回・随時対応サービスが法人全体の経営の一部として捉えられていることが窺える。

図表 14 直近半年間における、定期巡回・随時対応サービスの利益状況(左)と法人全体の利益状況(右)(各月ごとに択一回答)



経営が安定的な事業所
(6ヶ月間継続して黒字)は
13.5%(33箇所)

n=246

(2) 経営モデル仮説の検証

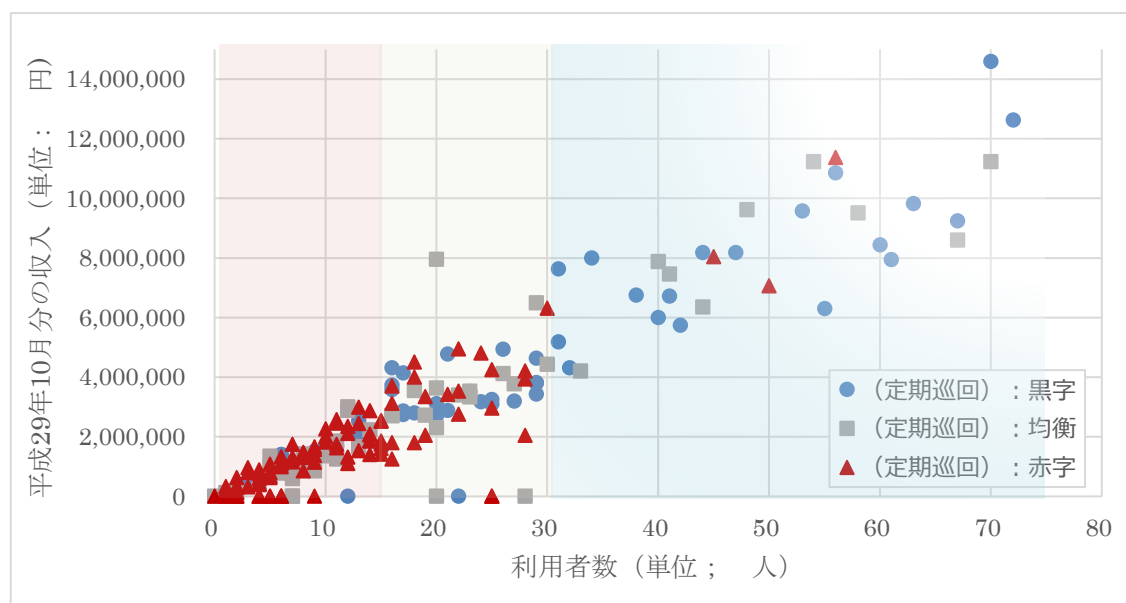
経営モデル仮説「新規参入から安定経営実現までの過程において、利用者数 20 人程度が経営的に安定していない状態である」を検証するため、利用者、常勤換算職員数、事業所として重視した観点と収入、定期巡回・随時対応サービス事業所の経営状況の関連について検証を行った。

① 利用者数と経営状況

定期巡回・随時対応サービスの平均利用者数は 21.2 人、平均収入は 3,661,676 円であり、利用者数と収入の間には強い相関がみられた。 $(r = 0.90, p < .001)$

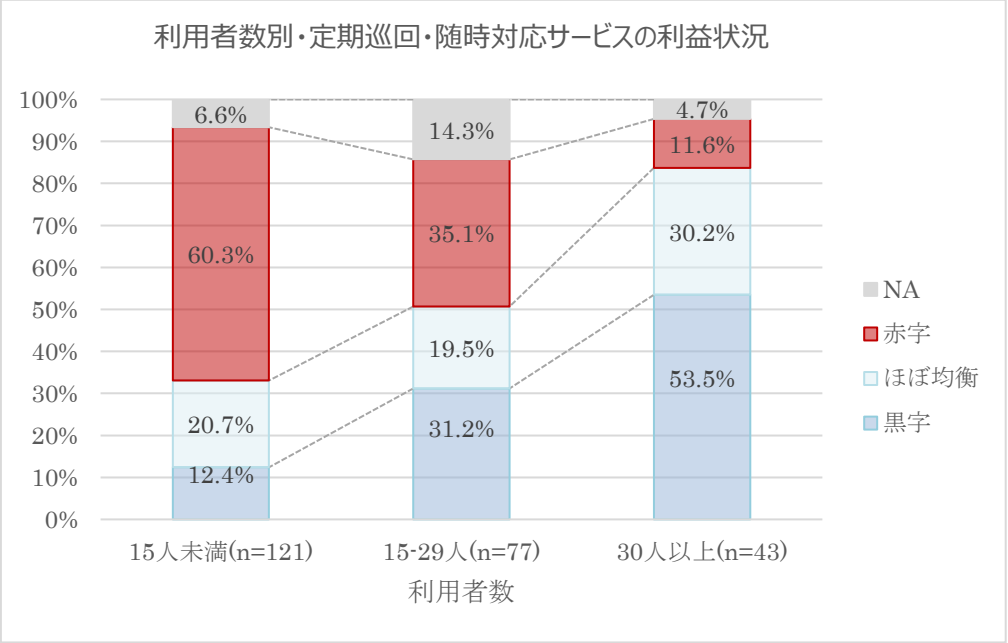
散布図ならびにグラフで見ると、利用者数 15 人前後から黒字事業所の割合が増加、30 人程度までは赤字と黒字の事業所が混在するが、30 人を超えると黒字事業所の割合が大きくなる。このことから、経営モデル仮説は概ね妥当であると考えられる。(図表 15、図表 16)

図表 15 定期巡回・随時対応サービスの利用者数と収入の分布（全体より部分抜粋）（平成 29 年 10 月時点）



※月別の収入額の変動は大きくないと考えられるため（図表 14）、平成 29 年 10 月時点の収入額を採用した。

図表 16 定期巡回・随時対応サービスの利用者数と利益状況（平成 29 年 10 月時点）



② 利用者の居住形態別・利用者数と経営状況

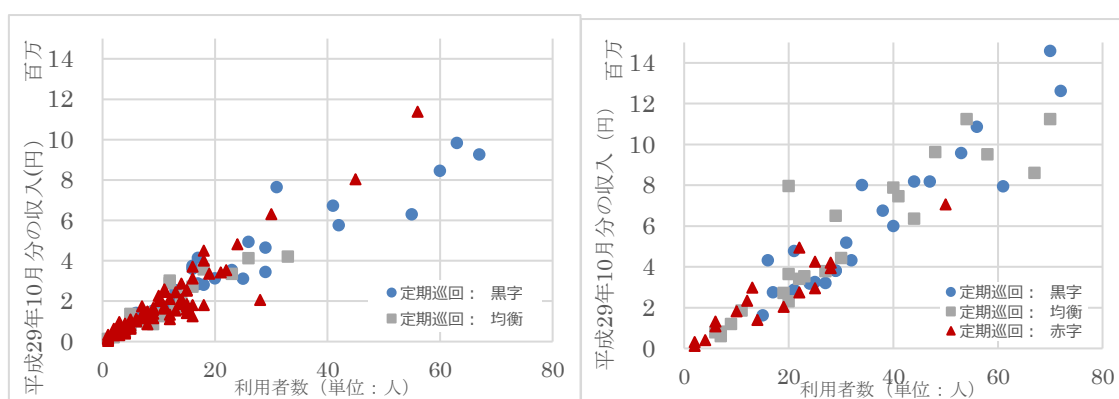
集合住宅の居住者向けにサービスを提供する事業所と、在宅の利用者向けにサービスを提供する事業所では、利用者数と収入の分布に違いがあるのではないかと仮説に基づき、利用者の居住形態によって事業所を分けてそれぞれの傾向をみた。その結果、在宅の利用者が全利用者の 50%以上を占める事業所における利用者数と収入の相関と、在宅の利用者が全利用者の 50%未満の事業所における利用者数と収入の相関には顕著な差が見られなかった。(図表 17、図表 1 図表 18)

このため、以降の分析においては、在宅利用者を中心にサービスを提供しているかどうかは特に考慮せず、全回答事業所を対象として分析を進める。

図表 17 定期巡回・随時対応サービスの利用者数と収入の分布（左：在宅の利用者が全利用者の 50%以上を占める事業所における分布、右：在宅の利用者が全利用者の 50%未満の事業所における分布）（平成 29 年 10 月時点）

(在宅利用者 50%以上)

(在宅利用者 50%未満)



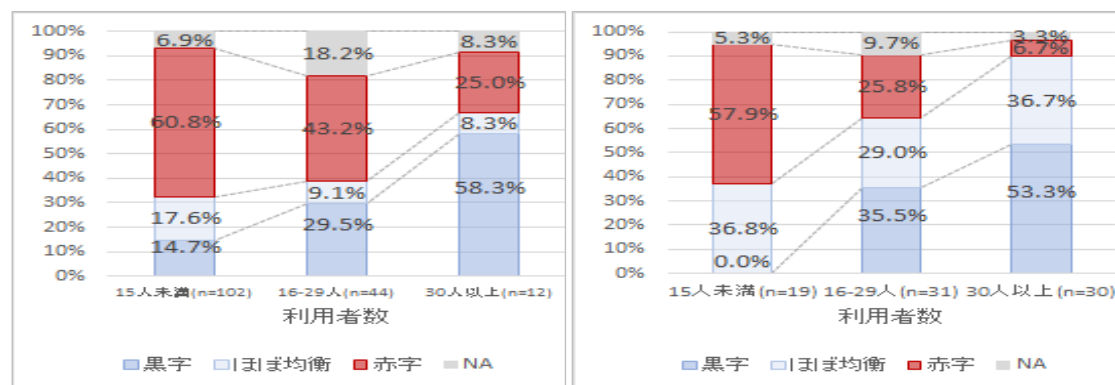
※n=158, r=0.93, p<.001

※n=80, r=0.95, p<.001

図表 18 定期巡回・随時対応サービスの利用者数と利益状況（左：在宅の利用者が全利用者の 50%以上を占める事業所における利用状況、右：在宅の利用者が全利用者の 50%未満の事業所における利用状況）（平成 29 年 10 月時点）

(在宅利用者 50%以上)

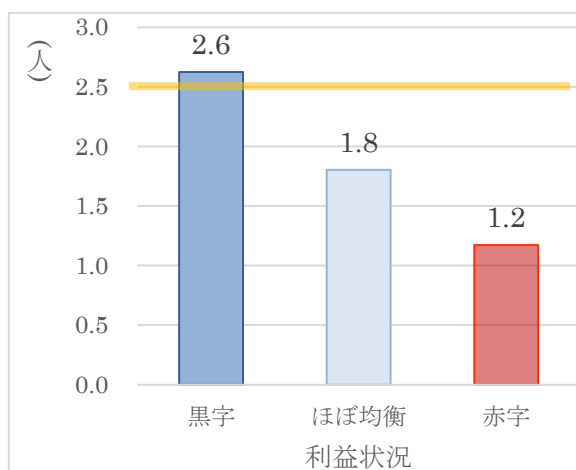
(在宅利用者 50%未満)



③ 常勤換算職員一人当たり利用者数と経営状況（事業所による景況感）

黒字の事業所の職員一人当たり利用者数は平均 2.5 人を超えている。この水準を目指すことが黒字経営の目安になると考えられる。

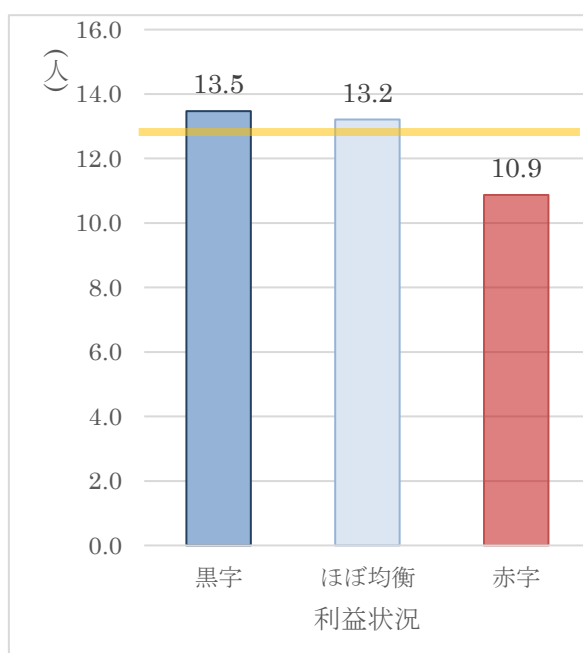
図表 19 経営状況別、常勤換算職員一人当たりの平均利用者数（平成 29 年 10 月時点）



④ 常勤換算職員と経営状況（事業所による景況感）

常勤換算職員数は、経営が黒字または均衡の事業所では平均 13 人を超えているのに対し、赤字事業所では 10 名程度である。

図表 20 経営状況別、常勤換算職員数（平成 29 年 10 月時点）

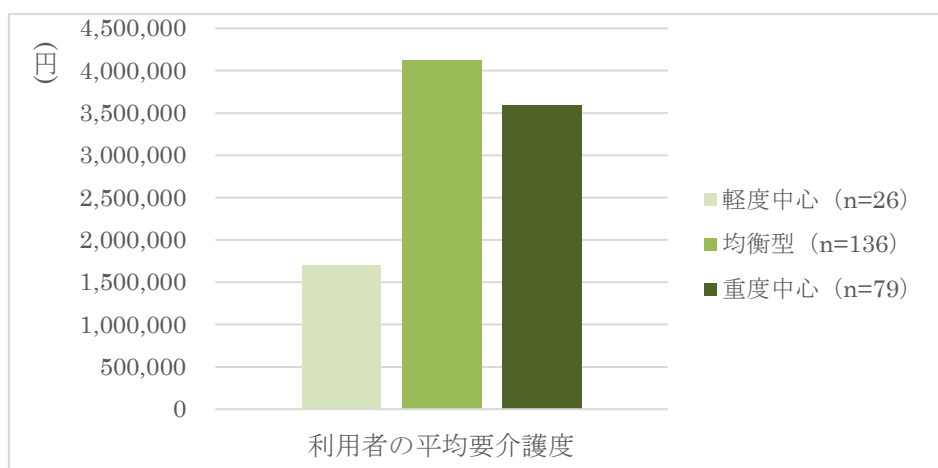


⑤ 利用者像（平均要介護度）と経営状況

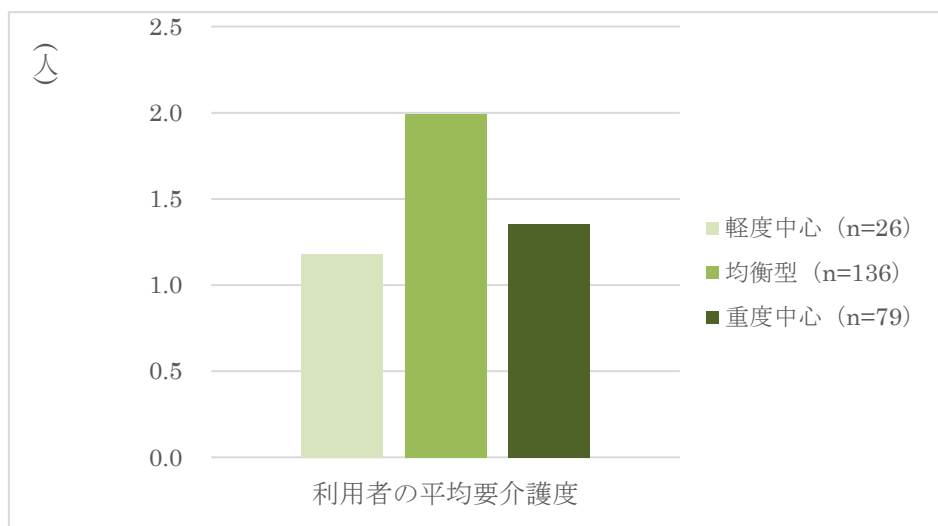
利用者の平均要介護度が2未満の事業所を「軽度中心」、2以上3未満の事業所を「均衡型」、3以上の事業所を「重度中心」と定義した上で、収入との関連をみたところ、要介護度が均衡している事業所の収入が最も高い（図表 21）。

均衡型の特徴としては常勤換算職員1人当たりの利用者数が多いため（図表 22）、バランスよく利用者数を増やすことが収入につながると考えられる。

図表 21 利用者の平均要介護度別、定期巡回の収入（平成 29 年 10 月時点）



図表 22 利用者の平均要介護度別、常勤換算 1 人当たり利用者数（平成 29 年 10 月時点）



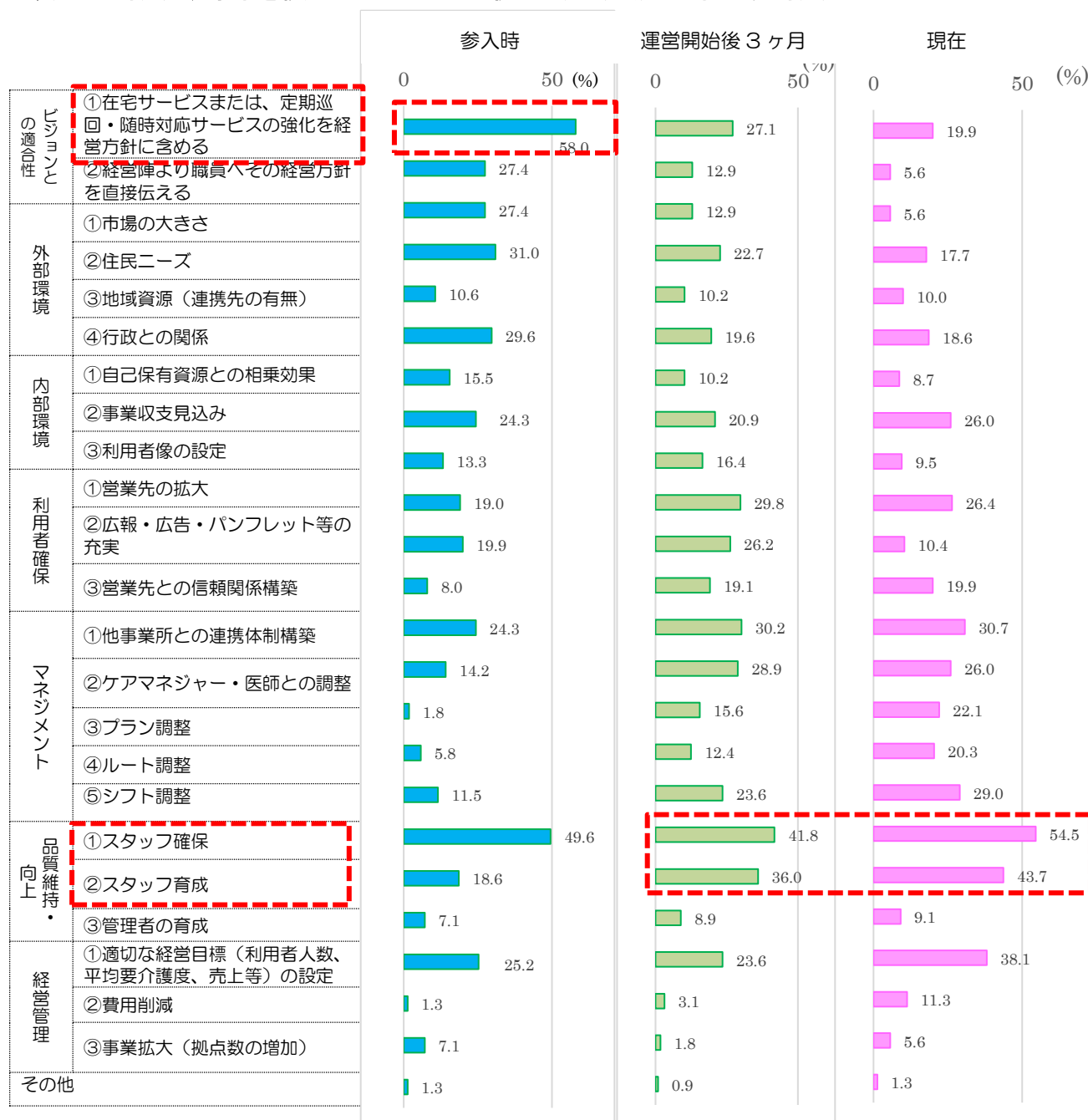
(3)「事業を軌道に乗せる上で重視した点」と経営状況

各事業所が事業を軌道に乗せる上で重視した点について、定期巡回・随時対応サービスへの参入時、運営開始後3ヶ月間、現在の各時点において、全23項目から最大5項目までを選択してもらった。

① 全体の傾向

参入時は「経営方針への位置づけ」、運営開始後3ヶ月間から現在は「スタッフの確保」「スタッフの育成」を重視する事業所の割合が大きい。

図表 23 時点別、事業を軌道に乗せる上で重視した点（平成29年10月時点）

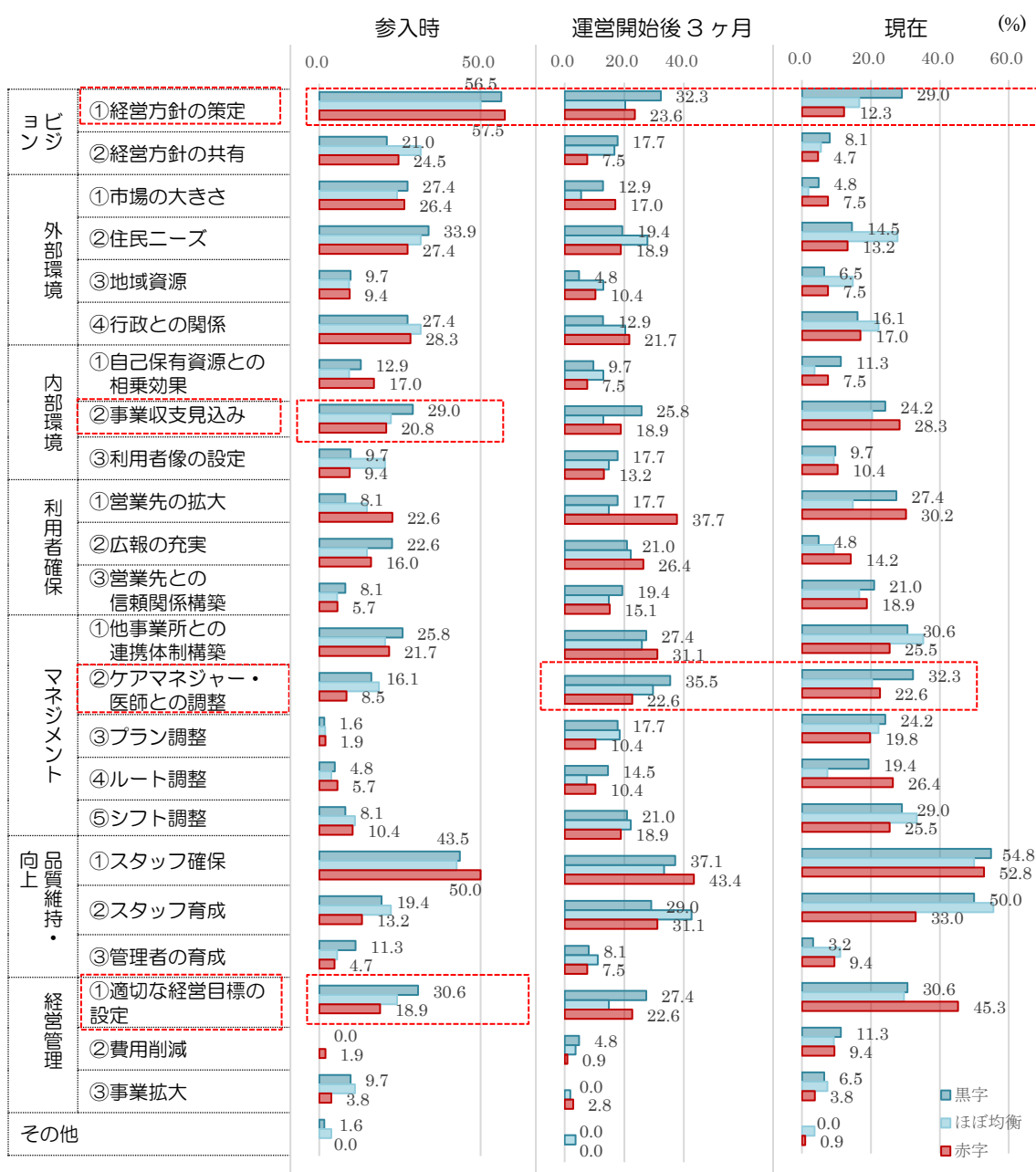


② 経営状況別に、事業を軌道に乗せる上で重視した点

平成 29 年 10 月時点の経営状況別に、事業を軌道に乗せる上で重視した点を検証した。調査時点で黒字であると回答した事業所は、赤字の事業所に比べ、参入時に「適切な経営目標」や「事業収支見込」、運営開始後は「ケアマネジャー、医師との調整」を重視している。どの事業所も参入時は「経営方針への位置づけ」を重視しているが、黒字事業所は赤字事業所と比較して現在まで一貫して重視している。

一方、調査時点で赤字の事業所は、参入時から「営業先の拡大」、運営開始 3 ヶ月間は「行政との関係」に注力し、現在になってから「適切な経営目標」を重視している。このことから参入時から一貫して経営方針・経営目標を設定することが重要であることが窺える。

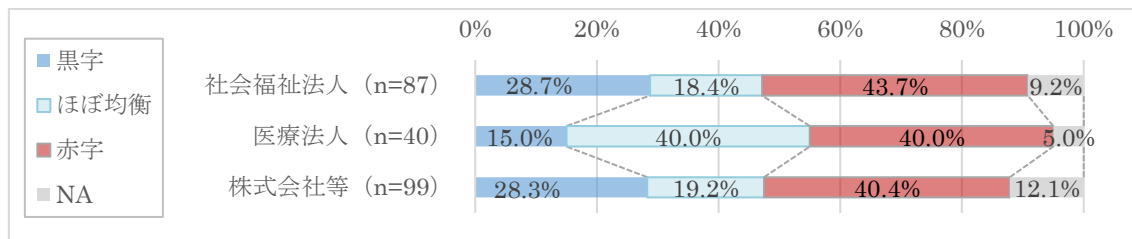
図表 24 時点別、経営状況別事業を軌道に乗せる上で重視した点（平成 29 年 10 月時点）



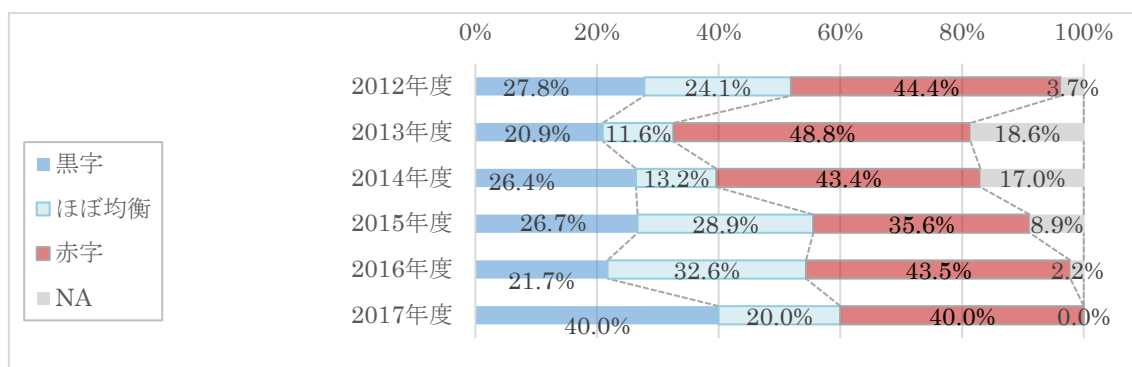
(4)事業形態と経営状況

経営状況と、事業所の属性（法人種別、開設年度、訪問看護との連携体制）や経営形態（事業委託の有無）による比較を行ったが、いずれの比較においても明確な差異は見られない。このことから、経営状況は事業所の属性や経営形態などの内部環境にそれほど依存しないことが窺える。

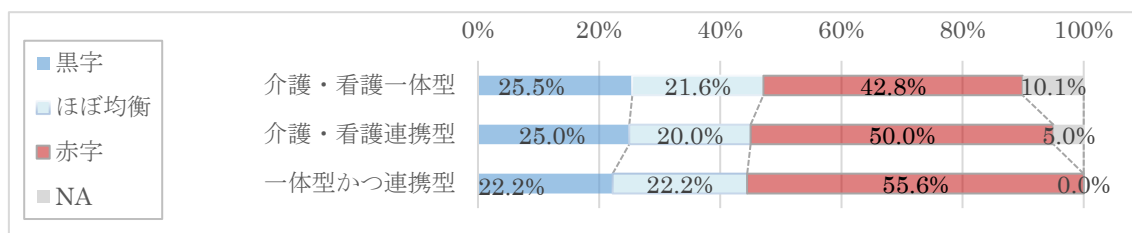
図表 25 法人の種別ごとの経営状況（平成 29 年 10 月時点）



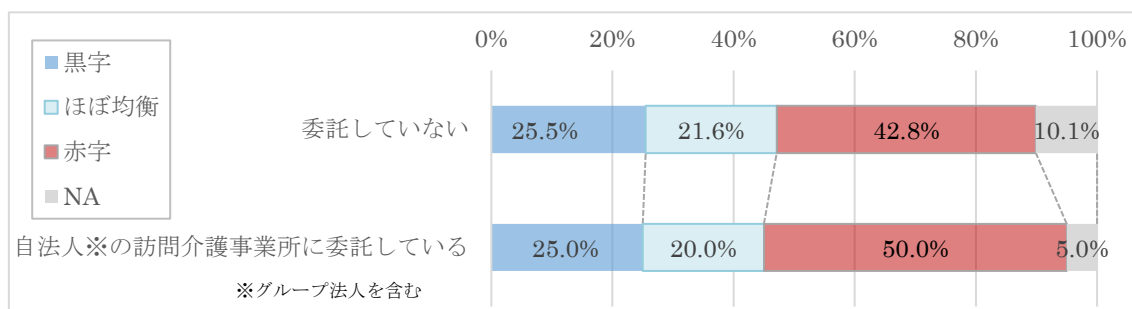
図表 26 開設年度ごとの経営状況（平成 29 年 10 月時点）



図表 27 訪問看護との連携体制ごとの経営状況（平成 29 年 10 月時点）



図表 28 訪問介護サービスの他事業所への委託状況ごとの経営状況（平成 29 年 10 月時点）



第4章 定期巡回・随時対応サービス事業所に関する実態ヒアリング調査

1. 調査の概要

(1) 調査の目的

定期巡回・随時対応サービス事業所への訪問インタビューにより、定期巡回・随時対応サービスの運営実態を把握し、長期に渡る安定経営実現のための課題・解決策を明確化し、その実現のための経営モデルを構築することを目的として調査を実施した。

(2) 調査の実施方法

ヒアリング調査の実施方法は以下のとおりである。

図表 29 ヒアリング調査実施概要

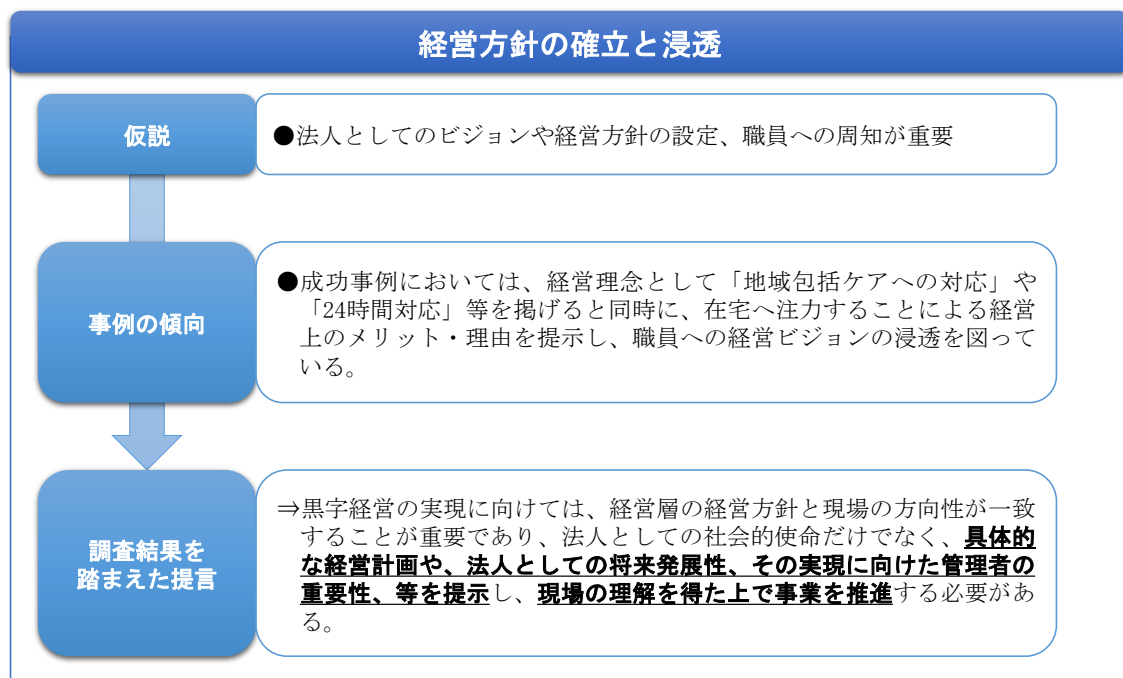
調査名称	定期巡回・随時対応型訪問介護看護等における経営モデル検討のためのヒアリング調査
調査期間	平成 29 年 12 月下旬～平成 30 年 1 月下旬
調査方法	訪問ヒアリング調査
調査対象	定期巡回・随時対応サービスを提供する事業所（12 箇所）
調査対象の選定方法	平成 29 年 7 月 18 日時点で介護データベースに登録のあった定期巡回・随時対応サービス事業所 732 箇所について、利用者数、設立年月日、地域区分コードを用いて全体を 24 群に分類し、そのうち調査目的に合致する 9 群について、それぞれ候補リストを作成した。 【抽出基準】 ・ 利用者数；20 人以上（収支均衡ラインが 20 人以上であるという仮説より設定） ・ 設立年月日；事業開始 3 年以上（安定経営を実現している事業所を対象とするため） ・ 地域区分；1～5 級（政令指定都市等）、6・7 級（中核都市等）、その他で区分 さらに、併設事業の状況（サービス付高齢者住宅のみとのセット展開でないか）や、アンケート結果に基づく収支状況等を確認した上で、上記の 9 群ごとにヒアリング先を 1～2 箇所ずつ選定した。
協力事業所（面談者）	以下の計 12 事業所 ・ ジャパンケア南阿佐ヶ谷（東京都杉並区） ・ グッドライフケア 24（東京都中央区） ・ 桜樹の森ケア 24（横浜市南区） ・ セントケア巡回ステーション豊島（東京都豊島区）

	・フルライフ保土ヶ谷（横浜市保土ヶ谷区） ・わかたけ 24 ケアステーション 神奈川（横浜市神奈川区） ・ヘルパーステーション それいゆ（福岡県糸島市） ・いずみの園コールセンター24時間サービス（大分県中津市） ・ケアコールセンター鹿屋長寿園（鹿児島県鹿屋市） ・ロング・ライフ24時間訪問介護看護事業所（福島県福島市） ・横浜市福祉サービス協会 訪問介護看護つるみ（横浜市鶴見区） ・24時間訪問介護事業所つばさ（千葉県君津市）
調査内容	下記の項目を中心に、事業開始～現在に至るまでの経営状況の推移・課題・工夫点について確認 （１） 経営方針の確立と浸透 （２） 経営目標の設定 （３） 利用者の確保（マーケティング） （４） サービスマネジメント （５） 品質維持・向上

2. 調査の結果

（１）経営方針の確立と浸透

<調査結果の概要>

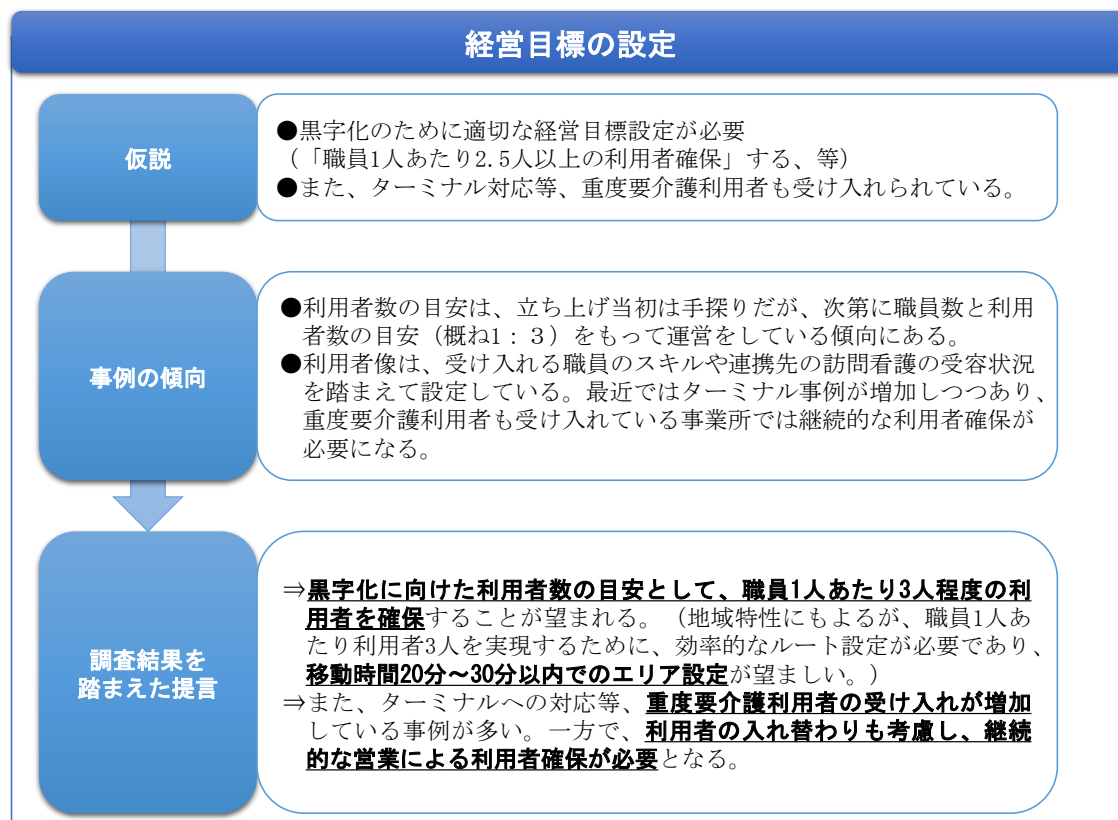


<調査結果の詳細>

(参考) 具体的な 事例内容	■社会的使命としての経営理念として示している事例 ✓ 法人で地域全体の地域包括ケアを実現していく考え方を“法人包括ケア”と命名し、職員に対し示している。 ✓ 地域の課題を解決することが法人の方針の一つであり、「24 時間 365 日対応」を掲げている。 ✓ 地域の所得水準から考慮すると高齢者は在宅で暮らすことが基本になる一方、子どもは都会に行って戻ってこないため、地域で支える仕組みを作る必要がある。地域で高齢者を支える仕組みとして定期巡回は不可欠である。 ■経営上の理由を示している事例 ✓ 施設には定員があるため、施設を増床しても収益は頭打ちになり従業員の給与を増やせない。在宅には定員の上限がないため、在宅のフィールドで勝負したいとの考えがあった。 ✓ モデル事業の時期に、今後の介護保険で中心的なサービスになると思い、先駆けて勉強していた。先代の時代に、市との関係が出来ており、先行の利もあった。 ■経営陣が職員に経営方針を伝えている事例 ✓ 当初は、「定期巡回は地域包括ケアの要である」程度の内容を職員に伝えていた。その後、徐々に、定期巡回は法人の意向であること、定期巡回を進めた方が個人の給与もあがること、地域で定期巡回サービスの枠を先に確保することが戦略上重要であること、を伝えてきた。ただし一度に多くのことを職員に伝えても納得してもらうことは難しい。 ✓ 専門職には利益の話をすると反発するため、ノルマを課すことはしていない。定期巡回サービスの必要性に関する研修を実施したり、県内の研修に法人内の看護師やケアマネジャーを出席させたりしている。 ✓ 当初、管理者やケアマネジャーの集まりを定期的に行っていたが、経営目標は浸透しなかった。1 年前に新しく法人内でプロジェクトを立ち上げ、数字の一覧を共有するようになり、現在はそれに目標値を入れるようにすることで少しずつ浸透し始めている。
-------------------------------	---

(2) 経営目標の設定

<調査結果の概要>



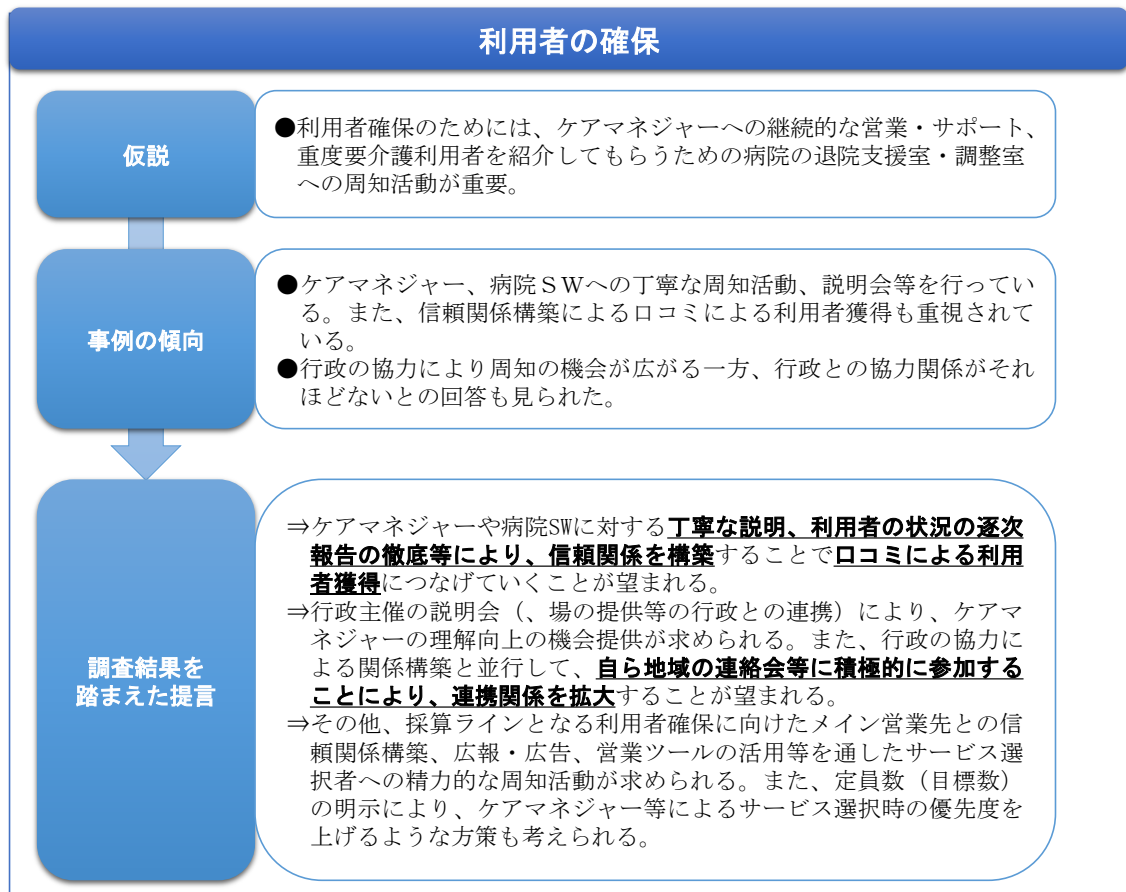
<調査結果の詳細>

(参考) 具体的な 事例内容	■市場の大きさを設定している事例 ✓ 大企業城下町のリタイア層を主なターゲットとしている。 ✓ モデル事業のときから20分の移動範囲内に限定している ✓ 事業所から車で20~30分程度が対象であり、当初からあまり変わらない。 ■利用者像を設定している事例 ✓ 毎日の服薬確認や食事の配膳が必要、家族介護だけでは状態が不安定のためどうプランを組めばいいかわからないといった、訪問介護では対応が難しい利用者を対象とした。 ✓ 当初は、独居・高齢者世帯を対象としたが、現在は、同居家族あり世帯が半数になっている。 ✓ 職員のスキルが安定するまでの間は、訪問ニーズがそれほど高くない利用者(精神障害・認知症等がない、家族の理解度が高い)を対象としたが、現在は訪問ニーズの高い利用者も対象としている。
-------------------------------	---

	✓ 医療依存度が高く、連携先の訪問看護が対応できない場合は受け入れるのが難しい。 ✓ 最近はターミナルの利用者が増加してきている。
--	--

(3) 利用者の確保(マーケティング)

<調査結果の概要>



<調査結果の詳細>

(参考) 具体的な 事例内容	■営業先との信頼関係を構築している事例
	✓ 市の訪問介護連絡会等の役員や区の訪問介護連絡会の役員になることにより、他事業所や多職種との連携ができ、看護師、医師、ケアマネジャーと信頼関係を築いていった。地域包括ケアを自ら作る姿勢を見せることにより、関係性が広がった。 ✓ 他法人のケアマネジャーが口コミでサービスの良さを広めてくれた。ケアマネジャーに利用者の状況を逐次報告をすることにより信頼関係が構築される。
	■営業先の拡大をしている事例（ケアマネジャー以外への営業を行っている事例）

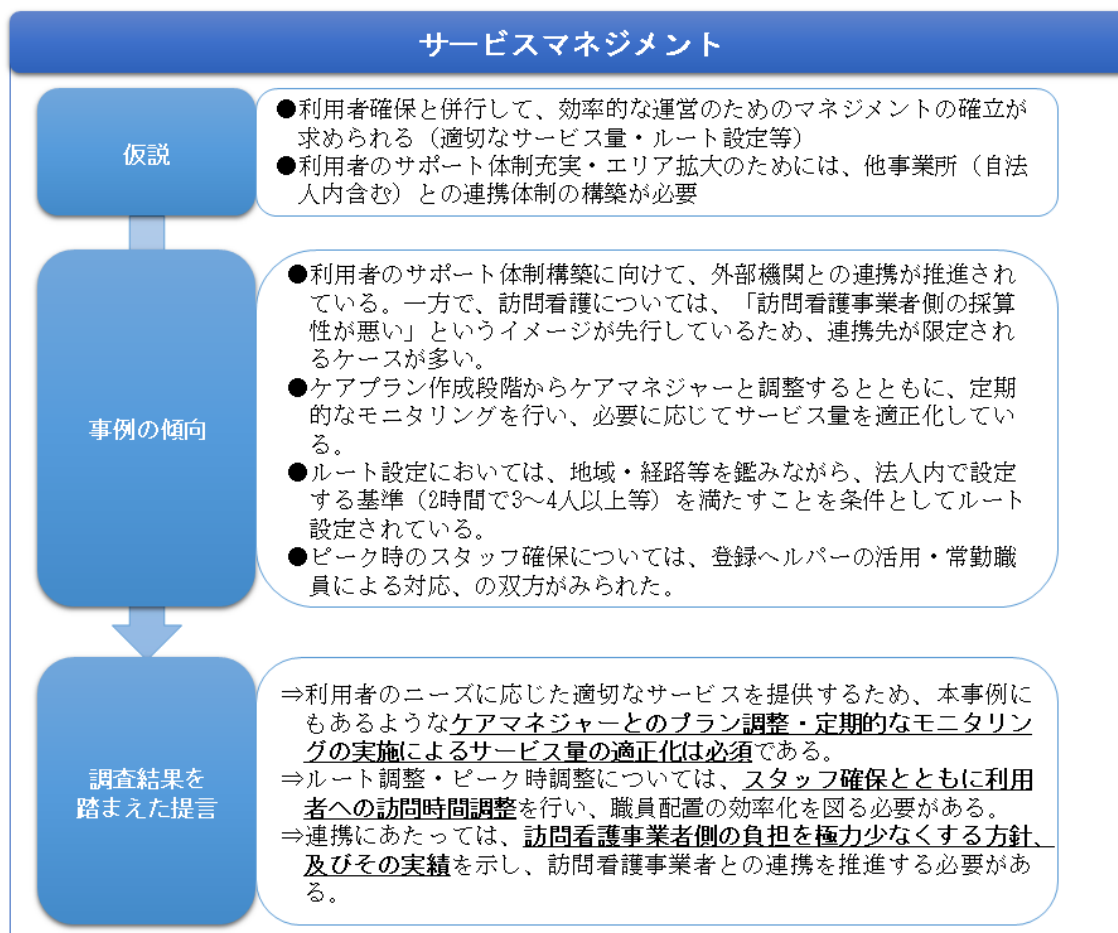
- ✓ 民生委員や市の地域包括支援センターに対して周知を行っている。
- ✓ 地域 FM を使った広報を実施。
- ✓ 個々のケアマネジャーや訪問介護の連絡協議会の参加に加え、地域ケアプラザへの訪問を実施。
- ✓ 急性期病院等の退院支援室へ行って SW 対象の説明会を実施した（病棟看護師を 7～8 人程度集めて実施）。在院日数短縮の必要性から、退院を促進するようになっているため、在宅のための体制が整っている定期巡回が歓迎された。
- ✓ 在宅医の選択肢として定期巡回が入る方が、ケアマネジャーへの営業よりも効果的と判断したため、現在は在宅医への営業を強化している。

■行政との関係

- ✓ 行政の支援が手厚く、色んなイベントが開催された結果、サービスが広く周知された。
- ✓ 市の担当課が支援してくれている。担当課長の尽力のもと、複数事業所による連絡会が立ち上げられた。複数の事業所が入ることにより行政としてもサービスの宣伝をしやすくなっている。
- ✓ 行政の協力のおかげで地域内のケアマネジャーの理解が進んでいる。行政のケアマネジャー向けの集団指導（年 1 回）の際に、他事業所とともにサービス説明の時間をもらっている。サービス開始当初は、導入ケアマネジャーによる事例発表などの機会を多く設けてもらった。
- ✓ 行政からの声かけは特になかった。

(4) サービスマネジメント

<調査結果の概要>



<調査結果の詳細>

(参考) 具体的な事例内容	■他事業所との連携体制構築 ✓ 外部の医療機関（内科・歯科）と緊密な連携をしている。また法人理事に病院関係者（50～100床）が入っている。 ■ケアマネジャー・医師との調整 ✓ プラン作成の段階から、ケアマネジャーと丁寧に調整する。 ✓ 基本的にはケアマネジャーのプランを尊重するが、訪問回数を調整する際には必ず根拠を示すとともに、常にケアマネジャーに状況を報告するようにしている。 ✓ 医師には、施設入所前に在宅に一回帰してもらうように働きかけている（在宅の方が、活力が出て元気になることが多い）。 ■訪問看護事業所との連携 【連携できている事例】
--------------------------	---

- ✓ 多くの訪問看護事業所と連携している（法人内が中心）。
- ✓ 研修会等で相互理解を深めるようにしている。

【連携できていない事例】

- ✓ ニーズはあるが、訪問看護側にとっての採算性が厳しく、限られた事業所として連携できていない。

■プラン調整

- ✓ 当初は適正なサービス量でないケアプランが多かったが、現在は計画作成責任者等からケアマネジャーに提案し、サービス内容を調整できている。
- ✓ アセスメントとモニタリングを徹底して、生活を営む上で支障のない訪問は省くようにしている。回数を減らす際には、必ず根拠を示すようにし、常に状況も報告している。
- ✓ 服薬の確認程度であればテレビ電話ですませる提案をする。
- ✓ 利用者からの長時間の生活援助にかかる要求について、介護保険サービスとして提供すべき内容ではないと判断した場合には、利用者に自費サービスの費用を示してサービスを受けるかどうか選択してもらう。

■ルート調整（稼働率アップ）

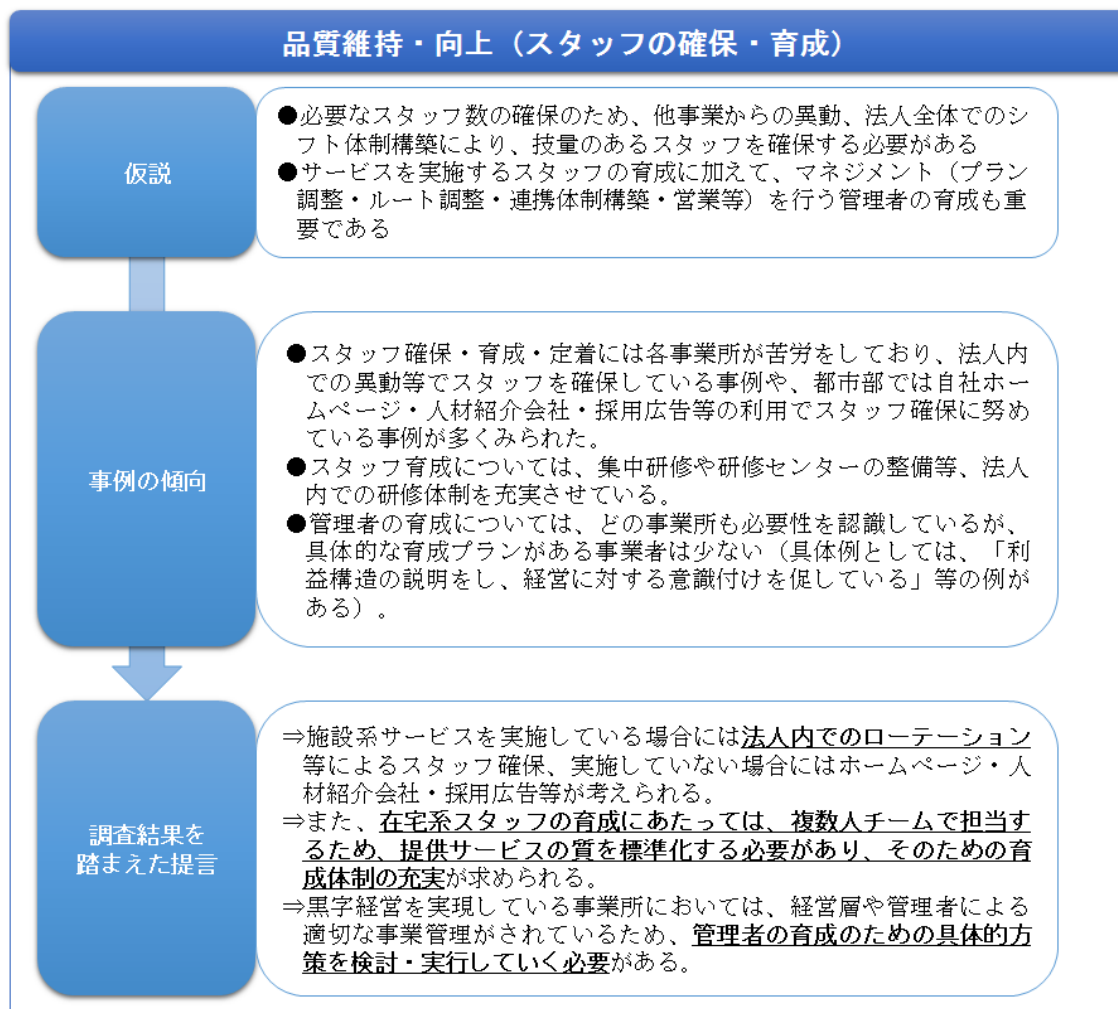
- ✓ 地域・経路等を鑑みて最適なルートを設定している（管理者の「職人技」によるところが大きい）。
- ✓ 2 時間枠の中で 3～4 人以上のサービス提供を行う等、法人内で設定する基準を満たすことを条件としてルートを設定している。
- ✓ 夜間の定期巡回サービスは別事業所に委託している。

■シフト調整（朝・夕の人員確保と配置）

- ✓ ピーク時に勤務可能な登録ヘルパー・パート職員を活用（訪問介護と兼務のケースも有り）。
- ✓ 訪問時間の調整により、人材不足に対応している。

（５）品質維持・向上

<調査結果の概要>



<調査結果の詳細>

(参考) 具体的な事例内容	■スタッフ確保 ✓ 法人内でのローテーションや異動によりスタッフを確保（訪問介護や施設系サービスからの異動。採用は法人全体で実施し、新入職員は在宅サービスに抵抗がある傾向にあるため、入社当初は施設サービスに従事してもらうケースが多い）。 ✓ 都市部の事業所においては、自社ホームページ、人材紹介会社、採用広告等を利用している。 ✓ 外国人の活用。 ✓ スタッフ確保と並行して、離職防止にも注力している（専門のコーチングスタッフの活用、週休3日制の導入）。
--------------------------	---

	■スタッフ育成 ✓ 法人内で、デイサービス(2年)→グループホーム(2年)→訪問介護・定期巡回へのキャリアパスを整備している。 ✓ 集中研修や研修センターの整備等、法人内での研修体制を充実させている。 ■管理者の育成 ✓ 管理者に対しては、利益構造の説明をし、経営に対する意識付けを促している。
--	--

(6) その他の要素

上記以外の安定的な黒字経営実現のための要素として以下の点が挙げられた。

■モチベーション管理

- ✓ スタッフ確保・育成・離職防止の面からも、スタッフのモチベーション管理が非常に重要であり、継続的なコミュニケーションやスキルアップできる環境の提供等が実施されている。

■ICT 活用

- ✓ 一部事業者では積極的に I C Tを活用しており、クラウド活用や AI の活用等が期待されている。

■普及に向けた課題

- ✓ ターミナル加算や、訪問看護事業者側の採算確保等が主な意見として挙げられている。

第5章 まとめ

1. 調査結果まとめ

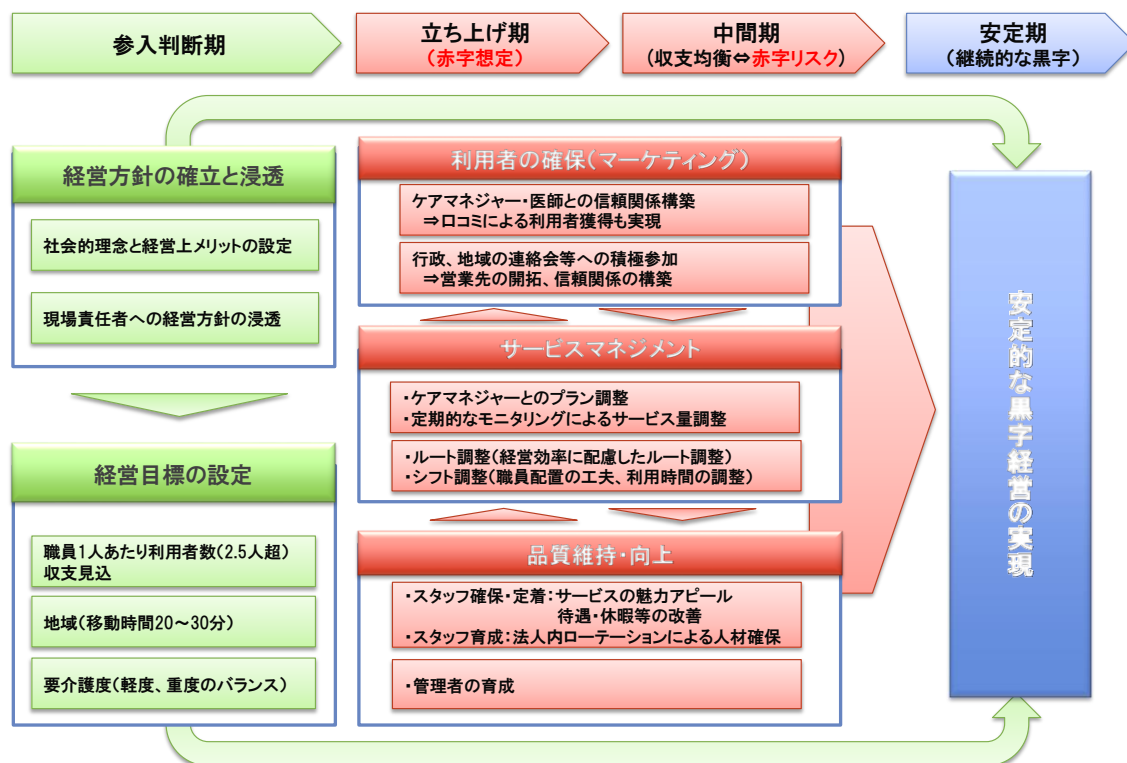
(1) 調査目的

定期巡回・随時対応サービスの安定経営実現のための方策を整理し、新規参入・経営改善の一助となることで、定期巡回・随時対応サービスの更なる普及促進に寄与することを目的に調査を行い、以下の結果が得られた。

(2) 結果概要・黒字経営実現のためのポイント

黒字事業者の特徴として、下図に示す通り、「経営ビジョンが浸透していること」「適切な利用者像が設定されていること」「継続的な利用者確保に向けた取り組みが行われている、又は営業先との信頼関係が構築され継続的に利用者が確保できていること」「適切なマネジメント（主にサービス管理）が行われている」「品質維持・向上（スタッフの確保・育成）のための取り組みが行われている」等が挙げられた。

図表 30 黒字事業者の特徴（黒字経営実現のためのポイント）



各項目における具体的なポイントを以下に示す。

<①経営方針の確立と浸透>

黒字経営の実現に向けては、経営層の経営方針と現場の方向性が一致することが重要であり、アンケート・ヒアリング調査においても同様の示唆が得られた。

経営方針として法人としての社会的使命を提示するだけでなく、具体的な経営計画（利用者数目標・収入・経営指標等の推移、そのための管理者の役割の重要性・価値）を管理者と共有し、経営層・現場で一体となつての事業推進が必要である。これらは一般的な経営手法そのものといえるが、定期巡回・随時対応サービスでは収支構造が特徴的であり、収入・費用・生産性の複雑なバランスを考慮する必要があるため、経営的視点の一層の強化が望まれる。

<②経営目標の設定>

アンケート・ヒアリング調査より、黒字事業所の特徴として、適切な利用者数目標・利用者像設定が必要であるとの示唆が得られた。例えば、「職員1人あたり3人程度の利用者を確保する」等、適切な利用者数目標の設定と、その実現のための工夫（地域特性にもよるが、職員1人あたり利用者3人を実現するために、効率的なルート設定が必要であり、移動時間20分～30分以内でのエリア設定とする、等）が必要である。

一方で、赤字事業所では適切な目標設定や利用者像の設定がされていないケースも散見されるため、経営の基本となる目標設定を適切に行うことが黒字化に必要な要素である。

<③利用者の確保（マーケティング）>

アンケート・ヒアリング調査においては、通常のケアマネジャーや病院ソーシャルワーカーに対する営業に加え、丁寧な説明・逐次報告の徹底等により信頼関係を構築することで、口コミによる利用者獲得につなげていく事例や、地域の説明会・勉強会等へのイベントへ積極的に参加して営業先を拡大する事例が多くみられた。

収入は経営成績に直結する指標であり、収入向上のためには利用者を継続的に確保する必要があるため、積極的な営業活動を継続していくことが望まれる。また、高品質なサービスを提供して信頼関係を構築することにより、口コミで利用者を獲得できる可能性もあるため、高品質を維持することが営業活動につながる。

<④サービスマネジメント>

黒字経営の実現のためには、費用に対する生産額を極大化（効率性の向上を通じた生産性の向上）することが重要であり、アンケート・ヒアリング調査においても、効率性の向上を通じた生産性の向上が非常に重要な要素であるとの示唆が得られた。

生産性を高水準に保つためには、ケアマネジャーとのプラン調整・定期的なモニタ

リングの実施によるサービス量調整、ルート・シフト調整による職員配置の効率化が重要である。以上のような方策で、利用者ニーズに応じた適切なサービスを提供しつつ、高い経営効率性を維持していくことが望まれる。

<⑤品質維持・向上>

品質維持・向上のための方策としてスタッフの確保・育成が重要視されている。施設系サービスを実施している場合には法人内でのローテーション等によるスタッフの確保、実施していない場合には社員紹介・ホームページ・人材紹介会社・採用広告等が考えられる。なお、求職者は「在宅サービス」に抵抗があることが多いため、職員の待遇面（他サービスと比べてよい点等）や職場環境等もアピールする必要がある。

また、定期巡回・随時対応サービスにおいては、前述の通り、収入・費用・生産性が複雑に絡み合った経営環境にあるため、他の介護サービス事業よりもいわゆる「経営感覚」が求められ、現場においても経営感覚のある管理者を育成することが求められる。多くの事業所が管理者育成の必要性を認識しているため、管理者育成に向けた具体的な方策の検討が望まれる。

2. 定期巡回・随時対応サービスの更なる普及に向けた提言

(1) 的確な経営手法の実践

定期巡回・随時対応サービスは、地域包括ケアにおける支える役割があり、また収支構造の複雑さを有することから、その経営にあたっては、①法人としての理念の浸透、②将来ビジョンの達成に向けた適切な経営管理・事業管理、の2つの要素のバランスが重要である。

これまでの介護サービスは経営環境が制度に依存する割合が大きいことから、経営管理よりも法人としての理念を浸透させることに重きを置いている介護事業所が多い傾向にある。そのため、黒字経営実現のポイントである「経営ビジョンの確立・浸透」「経営目標の設定」「利用者の確保」（のための営業）等については、介護事業所においては十分に浸透しているとはいえない状況である。

定期巡回・随時対応サービスは比較的経営の裁量度が高いため、理念の浸透と経営管理のバランスが取れた経営を推進することにより、充実したサービス提供を実現できる。

そのような経営の実現のためには、国・自治体・支援団体等からの情報発信が必要であり、本調査の結果も含め、各地域で経営セミナー等を実施する等、経営者の経営意識の向上を図ることが期待される。

(2) 定期巡回・随時対応サービスの魅力の向上

1) サービスとしての魅力向上

介護サービスの利用者が在宅で生活をしていくために、定期巡回・随時対応サービスは

必須のサービスであり、利用者・ケアマネジャーからの満足度も非常に高い。このようなサービスとしての魅力を浸透させることが、利用者の確保、スタッフのモチベーションアップやスタッフ確保、等にも繋がるため、国・自治体・支援団体等の支援により業界全体でサービスの魅力を打ち出していくことが望まれる。

2) 職業としての魅力向上

事業所におけるサービス拡大のためには、対応するスタッフの確保・育成が必須であるが、多くの事業所が苦労している現状にある。既存スタッフの高齢化も進み、若年層の活用が求められるが、現在のわが国における労働市場では超売り手市場が続いており、在宅系介護サービスには人手が集まらないのが現状である。

定期巡回・随時対応サービスでは、提供サービスの自由度が比較的高いため、訪問回数・時間・内容の調整等、現場のスタッフの工夫が反映されやすいという特徴がある。このような特徴も含めて、スタッフを継続的に確保するためには、業界全体で職業としての魅力向上を図っていくことが必要である。事業者単体としてスキルアップ・待遇改善・労働環境整備等による魅力を伝えとともに、国・行政・支援団体からの支援（継続的な宣伝活動、学校との連携、求職者とのマッチングサービス等）を行うことが期待される。

参考資料

調査票（事業所回答票）

アンケート調査結果（単純集計）

別冊

定期巡回・随時対応サービスの事業経営のポイント

**定期巡回・随時対応型訪問介護看護等における
経営モデル検討のためのアンケート調査**

以下の質問について、該当する数字等に○、または、() 内に数字や内容を記入下さい。

I. 回答者ご自身について伺います（平成 29 年 11 月 1 日現在）

質問		回答欄
(1)	貴事業所名	
(2)	貴法人名	
(3)	役 職	
(4)	お名前	
(5)	連絡先 電話	
	E-mail	
(6)	所在地	(都・道・府・県) (区・市・町・村)

II. 平成 29 年 10 月末時点の貴事業所（定期巡回・随時対応型訪問介護看護事業所）の概要

1. 貴定期巡回・随時対応型訪問介護看護事業所の法人概要について伺います。

質問		回答欄
(7)	貴事業所の法人の種別 (ひとつに○)	1. 社会福祉法人 2. 医療法人 3. 株式会社等 4. 特定非営利活動法人 5. その他 ()
(8)	貴法人が定期巡回と同エリア（同一保険者内）で提供しているサービス (該当する項目全てに○を してください)	1. 訪問介護 2. 夜間対応型訪問介護 3. 訪問看護 4. 訪問リハビリ 5. 通所介護・通所リハビリ 6. 認知症対応型通所介護 7. 地域密着型通所介護 8. 短期入所生活(療養)介護 9. 居宅介護支援 10. 地域包括支援センター 11. 小規模多機能型居宅介護 12. 看護小規模多機能型居宅介護 13. 住宅型有料老人ホーム 14. サービス付き高齢者向け住宅 15. 養護老人ホーム 16. 軽費老人ホーム 17. 認知症対応型共同生活介護 18. 介護付き有料老人ホーム(特定施設) 19. 介護老人福祉施設 20. 介護療養型医療施設 21. 介護老人保健施設 22. 病院 23. 在宅療養支援病院 24. 有床診療所 25. 無床診療所 26. 在宅療養支援診療所

2. 貴定期巡回・随時対応型訪問介護看護事業所の概要について伺います。

質問		回答欄	
(9)	開設年月日	平成 () 年 () 月 () 日 開設	
(10)	サービス提供類型 (ひとつに○)	1. 介護・看護一体型 2. 介護・看護連携型 3. 一体型かつ連携型	
(11)	関連するサービスにかかる 併設事業所 (平成 29 年 10 月末時点) (該当する項目全てに○)	1. 訪問介護 2. 夜間対応型訪問介護 3. 訪問看護	
(12)	定期巡回・随時対応型訪問 介護看護ならびに関連サー	定期巡回・随時対応型訪問介護看護	() 人
		訪問介護	(要介護) () 人

	ビスの利用者数 (平成 29 年 10 月末時点)	訪問介護 (前ページ続き)	(要支援) () 人
		夜間対応型訪問介護	() 人
		訪問看護	(要介護) () 人
			(要支援) () 人
(13)	訪問介護サービスの他事業 所への委託状況 (ひとつに○)	1 委託していない ◇ 委託している 2 自法人(グループ法人含む)の訪問介護事業所に委託している 3 他法人の訪問介護事業所に委託している 4 自法人および他法人の訪問介護事業所に委託している	

3. 貴事業所（定期巡回・随時対応型訪問介護看護）の職員数について伺います。

(平成 29 年 10 月末時点)

※1 定期巡回・随時対応型訪問介護看護に関わる職員の方が対象です。訪問介護、夜間対応型訪問介護と兼務の職員も含まれます。

※2 定期巡回・随時対応型訪問介護看護に関わる勤務延べ時間数が対象です。

訪問介護、夜間対応型訪問介護、訪問看護と兼務している場合も、按分は不要です。

質問		回答欄
(14)	1 事業所の常勤職員数 (実人数) *1	() 人
	2 事業所の非常勤職員数 (実人数) *1	() 人
	3 事業所の職員の常勤換算数 (常勤・非常勤の合算) *2	() 人
	4 オペレーターの資格要件を満たす職員数 (常勤・非常勤の実人数)	() 人

4. オペレーターの状況について伺います。

質問		回答欄
(15)	夜間のオペレーターの集約状況 (ひとつに○)	1 法人内の複数の指定事業所で集約している 2 他の法人の指定事業所と集約している 3 集約はしていない
(16)	夜間のオペレーターの兼務状況 (複数回答可)	1 事業所内で随時訪問介護員を兼務している 2 事業所内で定期訪問介護員を兼務している 3 併設 (敷地内含む) する他の施設等の職員がオペレーターを兼務している 4 兼務はしていない 5 集約しているためオペレーターはいない
(17)	(16)で「3」に○をつけた方に伺います 夜間のオペレーターの兼務先 (複数回答可)	1 短期入所生活 (含 療養) 介護 2 特定施設 (含 地域密着型) 3 小規模多機能型居宅介護 4 看護小規模多機能型居宅介護 5 認知症対応型共同生活介護 6 介護老人福祉施設 (含 地域密着) 7 介護老人保健施設 8 介護療養型医療施設
(18)	日中のオペレーターの兼務状況 (複数回答可)	1 兼務はしていない 2 訪問介護員を兼務している 3 訪問看護師を兼務している 4 夜間対応型訪問介護の職務を兼務している

5. 貴事業所（定期巡回・随時対応型訪問介護看護）の利用者について伺います。
（平成 29 年 10 月末現在）

質問		回答欄				
		要介護 1	要介護 2	要介護 3	要介護 4	要介護 5
(19)	要介護度別利用者数*1	() 人	() 人	() 人	() 人	() 人
*1 区分変更中の利用者については、旧介護度でご記入ください。						
(20)	うち、集合住宅*2に居住の利用者数	() 人	() 人	() 人	() 人	() 人
*2 集合住宅：利用者が 10 人以上居住する養護老人ホーム、軽費老人ホーム、有料老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅等。（併設・非併設に限らず上記の対象数をご記入ください）						
(21)	利用者の世帯状況	単身世帯	高齢者のみ世帯	その他の同居世帯	不 明	
		() 人	() 人	() 人	() 人	
	うち、集合住宅に居住の利用者数	() 人	() 人	() 人	() 人	
※問 22 から問 32 については、全利用者数（利用回数）と、うち集合住宅に居住の利用者数（利用回数）をそれぞれ回答してください。				全利用者	集合住宅に居住の利用者（内数）	
(22)	医師の指示書に基づく訪問看護利用者	訪問看護サービス利用者数（介護保険）	() 人	() 人		
		訪問看護サービス利用者数（医療保険）	() 人	() 人		
(23)	訪問看護（連携型・介護保険）の利用状況	法人内（含むグループ法人）の訪問看護利用者数	() 人	() 人		
		他法人の訪問看護利用者数	() 人	() 人		
(24)	ケアマネジャーの状況	法人内（含むグループ法人）のケアマネジャー利用者数	() 人	() 人		
		他法人のケアマネジャー利用者数	() 人	() 人		
(25)	利用者に対して実施している定期訪問回数（平成 29 年 10 月中）	() 回	() 回			
(26)	利用者に対して実施している随時訪問回数（平成 29 年 10 月中）	() 回	() 回			
(27)	利用者に対して実施している通所利用回数（平成 29 年 10 月中）	() 回	() 回			
(28)	利用者に対して実施している短期入所利用回数（平成 29 年 10 月中）	() 回	() 回			
(29)	定期巡回・随時対応型訪問介護看護を利用開始したきっかけ（利用に際し、最初に紹介、相談、提案等があった個人や機関）（平成 29 年 10 月サービス利用者）	1. 本人および家族の希望	() 人	() 人		
		2. ケアマネジャーからの提案	() 人	() 人		
		3. 医療機関からの紹介	() 人	() 人		
		4. 地域包括支援センターからの紹介	() 人	() 人		
		5. 老人保健施設からの紹介	() 人	() 人		
		6. 行政からの意見（地域ケア会議等）	() 人	() 人		
		7. その他（)	() 人	() 人		
(30)	1 年間の新規利用者数（平成 28 年 11 月～平成 29 年 10 月）	() 人	() 人			
(31)	1 年間の利用終了者数（平成 28 年 11 月～平成 29 年 10 月）	() 人	() 人			
(32)	サービス提供圏域の状況（事業所からの移動時間ごとの人数）	1. 移動時間 5 分未満	() 人	() 人		
		2. 移動時間 5～10 分	() 人	() 人		
		3. 移動時間 10～20 分	() 人	() 人		
		4. 移動時間 20～30 分	() 人	() 人		
		5. 移動時間 30 分以上	() 人	() 人		

6. 貴事業所の定期巡回・随時対応型訪問介護看護の利益状況と経営計画について伺います。

質問		回答欄		
(33)	直近半年間における、貴法人全体の利益状況と定期巡回サービスの利益状況（各月ごとにひとつに○）			
		法人全体	定期巡回・随時対応型訪問介護看護	
	平成 29 年 5 月	黒字 / ほぼ均衡 / 赤字	黒字 / ほぼ均衡 / 赤字	
	平成 29 年 6 月	黒字 / ほぼ均衡 / 赤字	黒字 / ほぼ均衡 / 赤字	
	平成 29 年 7 月	黒字 / ほぼ均衡 / 赤字	黒字 / ほぼ均衡 / 赤字	
	平成 29 年 8 月	黒字 / ほぼ均衡 / 赤字	黒字 / ほぼ均衡 / 赤字	
	平成 29 年 9 月	黒字 / ほぼ均衡 / 赤字	黒字 / ほぼ均衡 / 赤字	
	平成 29 年 10 月	黒字 / ほぼ均衡 / 赤字	黒字 / ほぼ均衡 / 赤字	
(34)	平成 29 年 10 月分の収入 ※提供していないサービスの欄には記入不要です。	1. 定期巡回 () 円	2. 訪問介護 () 円	3. 夜間対応型 () 円
(35)	サービスごとの人件費（法定福利費含む）を按分する算出基準はありますか。	算出基準がある / 算出基準はない		
(36)	(35)で「ある」と回答した方に伺います 具体的な算出基準を右欄に記載してください。	定期巡回サービスの人件費＝		
(37)	平成 29 年 10 月分のサービスごとの人件費（法定福利費含む） ①(35)で「算出基準がある」と回答した方は(35)の方法で算出してください。 ②(35)で「ない」と回答した方は、売上の割合で按分して下さい。 ※提供していないサービスの欄には記入不要です。	1. 定期巡回 () 円	2. 訪問介護 () 円	3. 夜間対応型 () 円
(38)	サービスごとのその他経費（総支出－人件費）を按分する算出基準はありますか。	算出基準がある / 算出基準はない		
(39)	(38)で「ある」と回答した方に伺います 具体的な算出基準を右欄に記載してください。	定期巡回サービスのその他経費＝		
(40)	平成 29 年 10 月分のサービスごとのその他経費（総支出－人件費） ①(38)で「算出基準がある」と回答した方は(38)の方法で算出してください。 ②(38)で「ない」と回答した方は、売上の割合で按分して下さい。 ※提供していないサービスの欄には記入不要です。	1. 定期巡回 () 円	2. 訪問介護 () 円	3. 夜間対応型 () 円
(41)	平成 29 年 10 月分の収支差額 ※(34)の額－(37)の額－(40)の額 ※提供していないサービスの欄には記入不要です。	1. 定期巡回 () 円	2. 訪問介護 () 円	3. 夜間対応型 () 円
(42)	貴事業所としての採算ラインと考える利用者数	1. () 人 2. 設定していない		

Ⅲ. 事業を軌道に乗せるうえで重視した点について伺います

事業を軌道に乗せるうえでの要素として下表の内容を想定しています。

①参入判断時、②運営開始後3ヶ月間、③現在において、貴事業所が重視した点・重視している点について、①・②・③の各期それぞれ**最大5つまで○**をつけてください。

事業を軌道に乗せるための主要素	①参入判断時	②運営開始後 3か月間	③現在
ビジョンとの適合性			
在宅サービスまたは、定期巡回・随時対応サービスの強化を経営方針に含める			
経営陣より職員へその経営方針を直接伝える			
外部環境			
市場の大きさ（地域の在宅介護利用者数見込み）			
住民ニーズ（地域住民の在宅介護に対する受容性）			
地域資源（連携先の有無）			
行政との関係（行政との協力体制）			
内部環境			
自己保有資源との相乗効果			
事業収支見込み			
利用者像の設定			
利用者確保			
営業先の拡大			
広報・広告・パンフレット等の充実			
営業先との信頼関係構築			
マネジメント			
他事業所との連携体制構築			
ケアマネジャー・医師との調整			
プラン調整（過剰サービスの見直し）			
ルート調整（稼働率アップ）			
シフト調整（朝・夕の人員確保と配置）			
品質維持・向上			
スタッフ確保			
スタッフ育成			
管理者の育成			
経営管理			
適切な経営目標（利用者人数、平均要介護度、売上等）の設定			
費用削減			
事業拡大（拠点数の増加）			
その他（ ）			
その他（ ）			
その他（ ）			

（回答数チェック）各列ごとに、回答数を記載してください。

○の数が各5つを越えていたら、5つになるように調整してください。

	①参入判断時	②運営開始後 3か月間	③現在
○の数			

IV. 当該サービスの利用者確保・利用者への周知・普及促進等について伺います。

質問	回答欄
(43) 利用者確保、サービスに対する理解度向上、経営改善・安定化を目指すにあたっての課題点、また、具体的に活動していること（工夫点等）がありましたらお聞かせください （自由回答）	

アンケートご協力ありがとうございました。

I. 調査票回収状況

1) 調査票回収率（地域区分別）

	回答者内訳	全国事業所数	回収率
北海道	14	71	19.7%
東北	14	46	30.4%
北関東・甲信	11	31	35.5%
南関東	68	210	32.4%
北陸	16	35	45.7%
東海	19	54	35.2%
近畿	42	119	35.3%
中国	26	58	44.8%
四国	3	17	17.6%
九州	33	84	39.3%
計	246	725	33.9%

※調査票発送先から不配達5ヶ所・廃止連絡2箇所を除く計725箇所を全国の実業所数とする

（参考）総務省統計局が定める地域区分

北海道	北海道
東北	青森，岩手，宮城，秋田，山形，福島
北関東・甲信	茨城，栃木，群馬，山梨，長野
南関東	埼玉，千葉，東京，神奈川
北陸	新潟，富山，石川，福井
東海	岐阜，静岡，愛知，三重
近畿	滋賀，京都，大阪，兵庫，奈良，和歌山
中国	鳥取，島根，岡山，広島，山口
四国	徳島，香川，愛媛，高知
九州	福岡，佐賀，長崎，熊本，大分，宮崎，鹿児島，沖縄

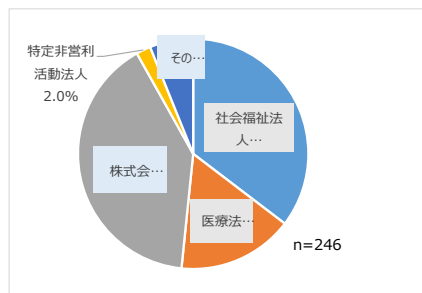
2) 事業所所在都道府県別回収率

	回答者内訳	全国事業所数	回収率	
北海道	北海道	14	71	19.7%
東北	青森県	1	1	100.0%
	岩手県	1	4	25.0%
	宮城県	6	12	50.0%
	秋田県	3	7	42.9%
	山形県	2	6	33.3%
	福島県	1	16	6.3%
北関東・甲信	茨城県	2	7	28.6%
	栃木県	1	4	25.0%
	群馬県	2	8	25.0%
	山梨県	2	4	50.0%
	長野県	4	8	50.0%
南関東	埼玉県	8	33	24.2%
	千葉県	14	33	42.4%
	東京都	28	82	34.1%
	神奈川県	18	62	29.0%
北陸	新潟県	6	14	42.9%
	富山県	6	10	60.0%
	石川県	2	4	50.0%
	福井県	2	7	28.6%
東海	岐阜県	3	10	30.0%
	静岡県	4	14	28.6%
	愛知県	9	24	37.5%
	三重県	3	6	50.0%
近畿	滋賀県	4	4	100.0%
	京都府	7	17	41.2%
	大阪府	7	43	16.3%
	兵庫県	18	33	54.5%
	奈良県	6	20	30.0%
	和歌山県	0	2	0.0%
中国	鳥取県	2	7	28.6%
	島根県	0	3	0.0%
	岡山県	4	9	44.4%
	広島県	14	29	48.3%
	山口県	6	10	60.0%
四国	徳島県	0	0	—
	香川県	1	6	16.7%
	愛媛県	2	6	33.3%
	高知県	0	5	0.0%
九州	福岡県	11	34	32.4%
	佐賀県	1	2	50.0%
	長崎県	9	17	52.9%
	熊本県	2	8	25.0%
	大分県	4	7	57.1%
	宮崎県	1	4	25.0%
	鹿児島県	4	11	36.4%
	沖縄県	1	1	100.0%
	合計	246	725	33.9%

Ⅱ－１．法人の概要（平成29年10月末時点）

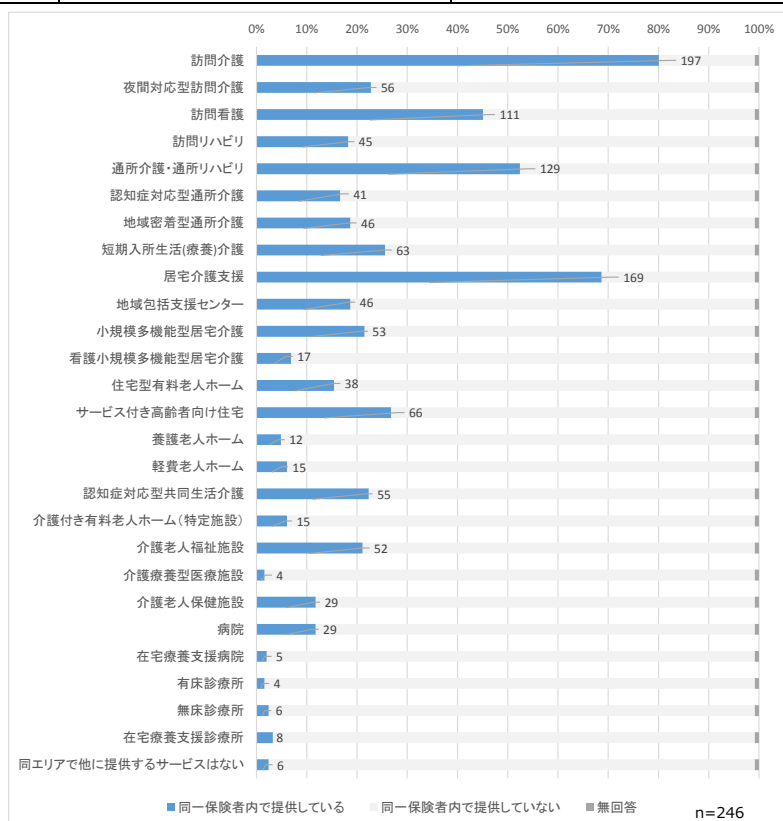
問（7）法人の種別（平成29年10月31日時点）（択一回答）

	回答件数	構成比
社会福祉法人	87	35.4%
医療法人	40	16.3%
株式会社等	99	40.2%
特定非営利活動法人	5	2.0%
その他	15	6.1%
計	246	100.0%



問（8）定期巡回と同エリア（同一保険者内）で提供しているサービス（平成29年10月31日現在）（複数回答）

	同一保険者内 で提供している	同一保険者内 で提供していない	無回答	計	同一保険者内 で提供している	同一保険者内 で提供していない	無回答	計
訪問介護	197	47	2	246	80.1%	19.1%	0.8%	100.0%
夜間対応型訪問介護	56	188	2	246	22.8%	76.4%	0.8%	100.0%
訪問看護	111	133	2	246	45.1%	54.1%	0.8%	100.0%
訪問リハビリ	45	199	2	246	18.3%	80.9%	0.8%	100.0%
通所介護・通所リハビリ	129	115	2	246	52.4%	46.7%	0.8%	100.0%
認知症対応型通所介護	41	203	2	246	16.7%	82.5%	0.8%	100.0%
地域密着型通所介護	46	198	2	246	18.7%	80.5%	0.8%	100.0%
短期入所生活(療養)介護	63	181	2	246	25.6%	73.6%	0.8%	100.0%
居宅介護支援	169	75	2	246	68.7%	30.5%	0.8%	100.0%
地域包括支援センター	46	198	2	246	18.7%	80.5%	0.8%	100.0%
小規模多機能型居宅介護	53	191	2	246	21.5%	77.6%	0.8%	100.0%
看護小規模多機能型居宅介護	17	227	2	246	6.9%	92.3%	0.8%	100.0%
住宅型有料老人ホーム	38	206	2	246	15.4%	83.7%	0.8%	100.0%
サービス付き高齢者向け住宅	66	178	2	246	26.8%	72.4%	0.8%	100.0%
養護老人ホーム	12	232	2	246	4.9%	94.3%	0.8%	100.0%
軽費老人ホーム	15	229	2	246	6.1%	93.1%	0.8%	100.0%
認知症対応型共同生活介護	55	189	2	246	22.4%	76.8%	0.8%	100.0%
介護付き有料老人ホーム（特定施設）	15	229	2	246	6.1%	93.1%	0.8%	100.0%
介護老人福祉施設	52	192	2	246	21.1%	78.0%	0.8%	100.0%
介護療養型医療施設	4	240	2	246	1.6%	97.6%	0.8%	100.0%
介護老人保健施設	29	215	2	246	11.8%	87.4%	0.8%	100.0%
病院	29	215	2	246	11.8%	87.4%	0.8%	100.0%
在宅療養支援病院	5	239	2	246	2.0%	97.2%	0.8%	100.0%
有床診療所	4	240	2	246	1.6%	97.6%	0.8%	100.0%
無床診療所	6	238	2	246	2.4%	96.7%	0.8%	100.0%
在宅療養支援診療所	8	236	2	246	3.3%	95.9%	0.8%	100.0%
同エリアで他に提供するサービスはない	6	238	2	246	2.4%	96.7%	0.8%	100.0%



Ⅱ－２．事業所（定期巡回・随時対応型訪問介護看護）の概要（平成29年10月末時点）

問(9) 事業所開設年度別回答割合

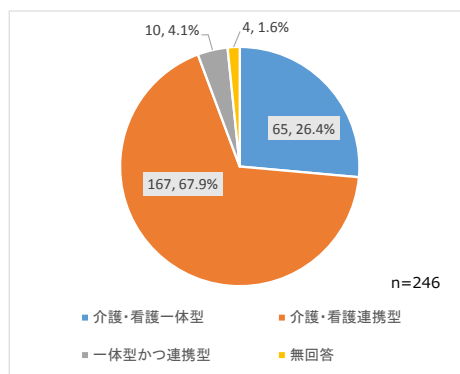
回答事業所 (参考値) 調査票送付先の開設年度別構成比 ※

2012年度	54	22.0%	156	21.6%
2013年度	43	17.5%	153	21.1%
2014年度	53	21.5%	160	22.0%
2015年度	45	18.3%	141	19.4%
2016年度	46	18.7%	114	15.7%
2017年度	5	2.0%	1	0.1%
計	246	100.0%	725	100.0%

※ 不配達もしくは廃止等の連絡のあった7箇所を除く725箇所

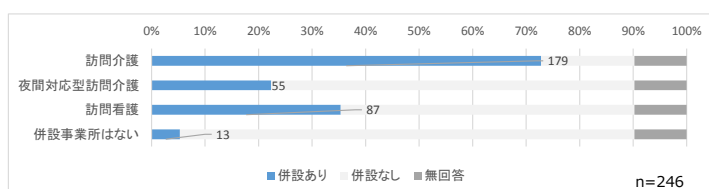
問(10) サービス提供類型（択一回答）

	回答件数	構成比
介護・看護一体型	65	26.4%
介護・看護連携型	167	67.9%
一体型かつ連携型	10	4.1%
無回答	4	1.6%
計	246	100%



問(11) 関連するサービスにかかる併設事業所（平成29年10月末時点）（複数回答）

	回答件数				構成比			
	併設あり	併設なし	無回答	計	併設あり	併設なし	無回答	計
訪問介護	179	43	24	246	72.8%	17.5%	9.8%	100.0%
夜間対応型訪問介護	55	167	24	246	22.4%	67.9%	9.8%	100.0%
訪問看護	87	135	24	246	35.4%	54.9%	9.8%	100.0%
併設事業所はない	13	209	24	246	5.3%	85.0%	9.8%	100.0%

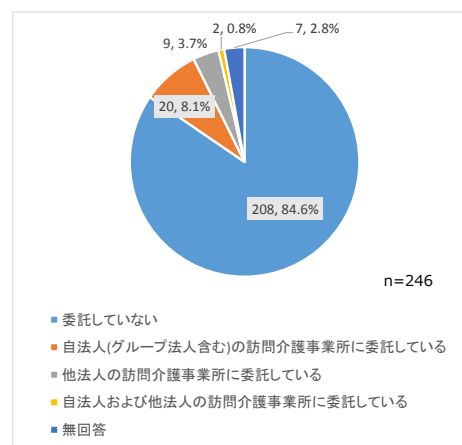


問（12）定期巡回・随時対応型訪問介護看護ならびに関連サービスの利用者数（平成29年10月末時点）（単位：人）

	有効回答	平均値	中央値	最大値	最小値	標準偏差
定期巡回	246	21.22	14.00	307	0	27.440
訪問介護(要介護)	187	44.09	34.00	348	0	47.408
訪問介護(要支援)	181	18.04	13.00	132	0	22.870
夜間対応型訪問介護	137	20.69	0.00	381	0	51.207
訪問看護(要介護)	138	22.89	5.00	227	0	34.637
訪問看護(要支援)	125	4.30	0.00	80	0	9.787

問(13) 訪問介護サービスの他事業所への委託状況（択一回答）

	回答件数	構成比
委託していない	208	84.6%
自法人(グループ法人含む)の訪問介護事業所に委託している	20	8.1%
他法人の訪問介護事業所に委託している	9	3.7%
自法人および他法人の訪問介護事業所に委託している	2	0.8%
無回答	7	2.8%
計	246	100.0%



Ⅱ－３．職員数（平成29年10月末時点）

問(14) 事業所（定期巡回・随時対応型訪問介護看護）の職員数（単位：人）

		有効回答	平均値	中央値	最大値	最小値	標準偏差
事業所の常勤職員数（実人数）	* 1	240	10.96	8.00	93	0	10.156
事業所の非常勤職員数（実人数）	* 1	239	13.63	7.00	612.26	0	41.170
事業所の職員の常勤換算数（常勤・非常勤の合算）	*	225	12.50	10.00	87.1	0	10.315
オペレーターの資格要件を満たす職員数（常勤・非常勤の合算）		238	11.40	9.50	84	0	8.496

※1 定期巡回・随時対応型訪問介護看護に関わる職員の方が対象です。訪問介護、夜間対応型訪問介護と兼務の職員も含まれます。

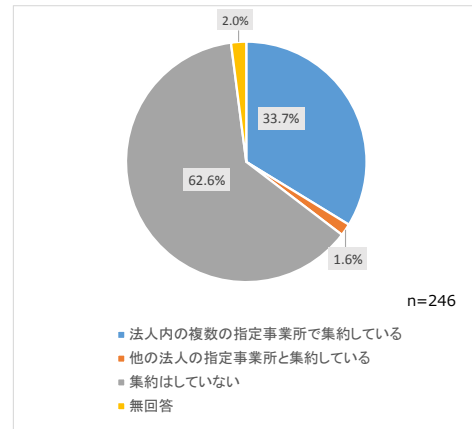
※2 定期巡回・随時対応型訪問介護看護に関わる勤務延べ時間数が対象です。

訪問介護、夜間対応型訪問介護、訪問看護と兼務している場合も、按分は不要です。

Ⅱ－４．オペレーターの状況

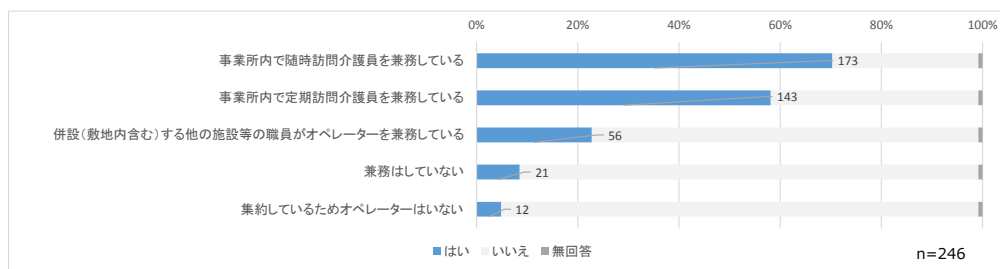
問(15) 夜間のオペレーターの集約状況（択一回答）

	回答件数	構成比
法人内の複数の指定事業所で集約している	83	33.7%
他の法人の指定事業所と集約している	4	1.6%
集約はしていない	154	62.6%
無回答	5	2.0%
計	246	100.0%



問(16) 夜間のオペレーターの兼務状況(複数回答)

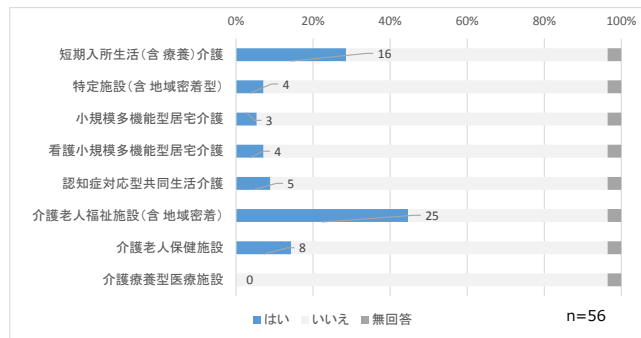
	回答件数				構成比			
	はい	いいえ	無回答	計	はい	いいえ	無回答	計
事業所内で随時訪問介護員を兼務している	173	71	2	246	70.3%	28.9%	0.8%	100.0%
事業所内で定期訪問介護員を兼務している	143	101	2	246	58.1%	41.1%	0.8%	100.0%
併設（敷地内含む）する他の施設等の職員がオペレーターを兼務している	56	188	2	246	22.8%	76.4%	0.8%	100.0%
兼務はしていない	21	223	2	246	8.5%	90.7%	0.8%	100.0%
集約しているためオペレーターはいない	12	232	2	246	4.9%	94.3%	0.8%	100.0%



問(17) 夜間のオペレーターの兼務先（複数回答）

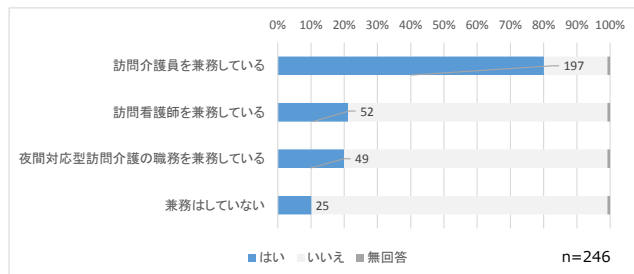
※問（16）で「併設（敷地内含む）する他の施設等の職員がオペレーターを兼務している」と回答した事業所のみ回答

	回答件数				計	構成比				計
	はい	いいえ	無回答			はい	いいえ	無回答		
短期入所生活（含 療養）介護	16	38	2		56	28.6%	67.9%	3.6%		100.0%
特定施設（含 地域密着型）	4	50	2		56	7.1%	89.3%	3.6%		100.0%
小規模多機能型居宅介護	3	51	2		56	5.4%	91.1%	3.6%		100.0%
看護小規模多機能型居宅介護	4	50	2		56	7.1%	89.3%	3.6%		100.0%
認知症対応型共同生活介護	5	49	2		56	8.9%	87.5%	3.6%		100.0%
介護老人福祉施設（含 地域密着）	25	29	2		56	44.6%	51.8%	3.6%		100.0%
介護老人保健施設	8	46	2		56	14.3%	82.1%	3.6%		100.0%
介護療養型医療施設	0	54	2		56	0.0%	96.4%	3.6%		100.0%



問(18) 日中のオペレーターの兼務状況（複数回答）

	回答件数				計	構成比				計
	はい	いいえ	無回答			はい	いいえ	無回答		
訪問介護員を兼務している	197	47	2		246	80.1%	19.1%	0.8%		100.0%
訪問看護師を兼務している	52	192	2		246	21.1%	78.0%	0.8%		100.0%
夜間対応型訪問介護の職務を兼務している	49	195	2		246	19.9%	79.3%	0.8%		100.0%
兼務はしていない	25	219	2		246	10.2%	89.0%	0.8%		100.0%



Ⅱ－５．事業所（定期巡回・随時対応型介護看護）の利用者（平成29年10月末現在）

問(19)問(20) 事業所(定期巡回) の要介護度別利用者数(平成29年10月末現在) (単位：人)

		有効回答	平均値	中央値	最大値	最小値	標準偏差
全体	利用者数（要介護１）	233	6.01	3	112	0	9.74
	利用者数（要介護２）	226	5.62	3	102	0	8.77
	利用者数（要介護３）	226	4.39	3	67	0	5.89
	利用者数（要介護４）	225	3.97	2	30	0	4.85
	利用者数（要介護５）	224	2.74	2	27	0	3.41
	うち、集合住宅※２に居住する利用者数	209	4.03	1	112	0	10.09
		203	3.85	1	102	0	9.05
		202	2.90	1	67	0	6.11
		198	2.70	0	27	0	5.08
		193	1.55	0	27	0	3.43

※１ 区分変更中の利用者については、旧介護度にて回答

※２ 利用者が10人以上居住する養護老人ホーム、軽費老人ホーム、有料老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅等。

問(21) 利用者の世帯状況 (単位：人)

		有効回答	平均値	中央値	最大値	最小値	標準偏差
全体	単身世帯	229	14.72	8	304	0	26.48
	高齢者のみ世帯	204	4.44	2	91	0	8.96
	その他の同居世帯	196	3.09	2	25	0	3.76
	不明	138	0.12	0	16	0	1.36
	集合住宅	198	12.58	2	304	0	28.74
		168	3.51	0	91	0	12.02
		155	0.60	0	23	0	2.79
		139	0.17	0	16	0	1.47

問(22) 医師の指示書に基づく訪問看護利用者 (単位：人)

		有効回答	平均値	中央値	最大値	最小値	標準偏差
全体	訪問看護利用者数（介護保険）	219	10.35	4	209	0	19.77
	訪問看護利用者数（医療保険）	194	2.25	1	72	0	6.38
	集合住宅	179	7.39	0	209	0	20.21
		166	0.79	0	31	0	2.84

問(23) 訪問看護(連携型・介護保険)の利用状況 (単位：人)

		有効回答	平均値	中央値	最大値	最小値	標準偏差
全体	法人内（含むグループ法人）の訪問看護利用者数	188	6.65	2	71	0	13.02
	他法人の訪問看護利用者数	187	2.75	1	39	0	5.16
	集合住宅	159	4.65	0	70	0	12.01
		150	0.52	0	16	0	1.90

問(24) ケアマネジャーの状況 (単位：人)

		有効回答	平均値	中央値	最大値	最小値	標準偏差
全体	法人内（含むグループ法人）のケアマネジャー利用者数	221	13.91	6	200	0	21.83
	他法人のケアマネジャー利用者数	218	8.02	5	107	0	10.66
	集合住宅	185	11.21	1	200	0	22.52
		175	3.26	0	107	0	9.71

問(25)問(26)問(27)問(28) 利用者に対して実施している定期訪問・随時訪問・通所利用・短期入所利用の回数 (単位：回)

		有効回答	平均値	中央値	最大値	最小値	標準偏差
全体	定期訪問回数	230	2090.03	859	30900	0	3855.26
	随時訪問回数	224	268.99	19	14500	0	1183.43
	通所利用回数	212	128.76	61	3381	0	276.03
	短期入所利用回数	202	8.17	0	289	0	26.28
	集合住宅	185	1716.13	150	30900	0	4221.46
		177	213.19	0	4750	0	657.59
		176	100.81	9	3381	0	299.49
		159	0.04	0	3	0	0.30

問(29) 利用開始のきっかけ (単位：人)

		有効回答	平均値	中央値	最大値	最小値	標準偏差
全体	本人および家族の希望	168	4.70	1	77	0	10.57
	ケアマネジャーからの提案	225	12.91	9	123	0	14.84
	医療機関からの紹介	151	2.21	0	42	0	6.00
	地域包括支援センターからの紹介	145	0.64	0	10	0	1.65
	老人保健施設からの紹介	133	0.58	0	20	0	2.46
	行政からの意見（地域ケア会議等）	134	0.03	0	3	0	0.27
	その他	142	1.46	0	45	0	5.31
	集合住宅	144	4.44	0	77	0	10.91
		171	6.94	1	95	0	13.48
		128	1.42	0	42	0	5.20
		125	0.14	0	10	0	0.97
		124	0.48	0	20	0	2.51
		125	0.02	0	3	0	0.27
		127	1.00	0	45	0	4.75

「その他」自由回答（利用開始のきっかけ）

なし	2件
訪問看護ステーション	3件
訪問介護事業	3件
サービス提供責任者	3件
弊社から提案	3件
他定期巡回事業所からの紹介	1件
集合住宅管理者	2件
有料老人ホーム利用により	1件
生活福祉課	1件

問(30)問(31) 1年間の新規利用者・利用終了者数(平成28年11月～平成29年10月) (単位：人)

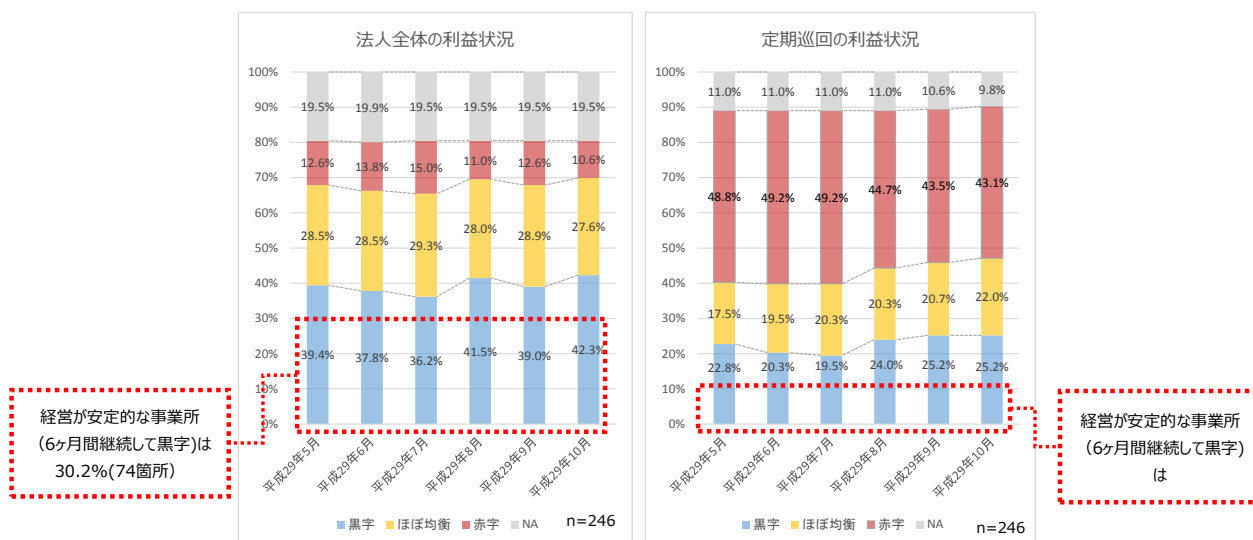
		有効回答	平均値	中央値	最大値	最小値	標準偏差	
全体	新規利用者数	228	15.89	10	190	0	20.99	
	利用終了者数	227	11.15	8	130	0	12.84	
	集合住宅	新規利用者数	181	7.78	2	185	0	17.82
		利用終了者数	177	5.51	1	130	0	13.62

問(32) サービス提供圏域の状況(事業所からの移動時間ごとの人数) (単位：人)

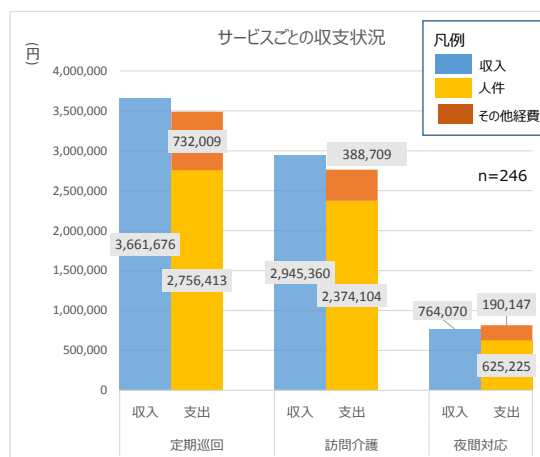
		有効回答	平均値	中央値	最大値	最小値	標準偏差	
全体	集合住宅	移動時間5分未満	191	10.78	2	116	0	19.46
		移動時間5～10分	190	4.63	2	72	0	7.80
		移動時間10～20分	199	6.33	3	187	0	14.74
		移動時間20～30分	165	2.78	1	76	0	7.83
		移動時間30分以上	133	0.24	0	3	0	0.71
		移動時間5分未満	166	11.31	1	116	0	19.58
		移動時間5～10分	141	1.06	0	44	0	4.61
		移動時間10～20分	141	2.52	0	187	0	16.19
		移動時間20～30分	130	0.72	0	76	0	6.70
		移動時間30分以上	124	0.00	0	0	0	0.00

Ⅱ－６．事業所の定期巡回・随時対応型訪問介護看護の利益状況と経営計画

問(33) 直近半年間における、法人全体の利益状況と定期巡回サービスの利益状況（各月ごとに択一回答）



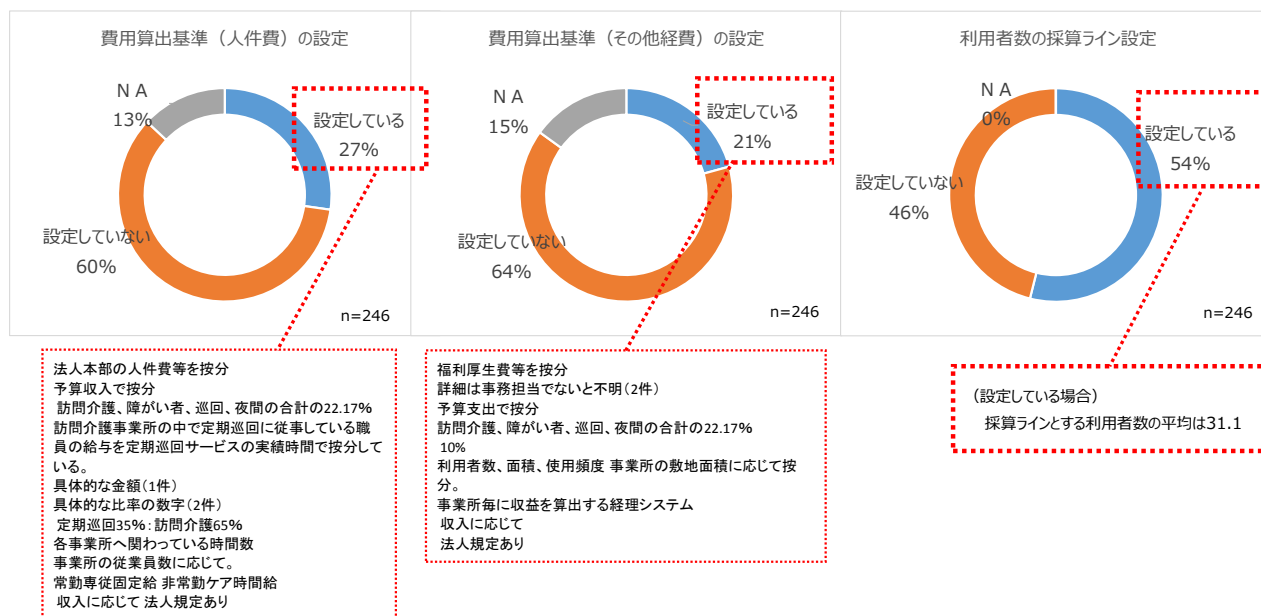
問(34)問(37)問(40) 平成29年10月分の収支（単位：円）



支出における人件費とその他経費の構成比

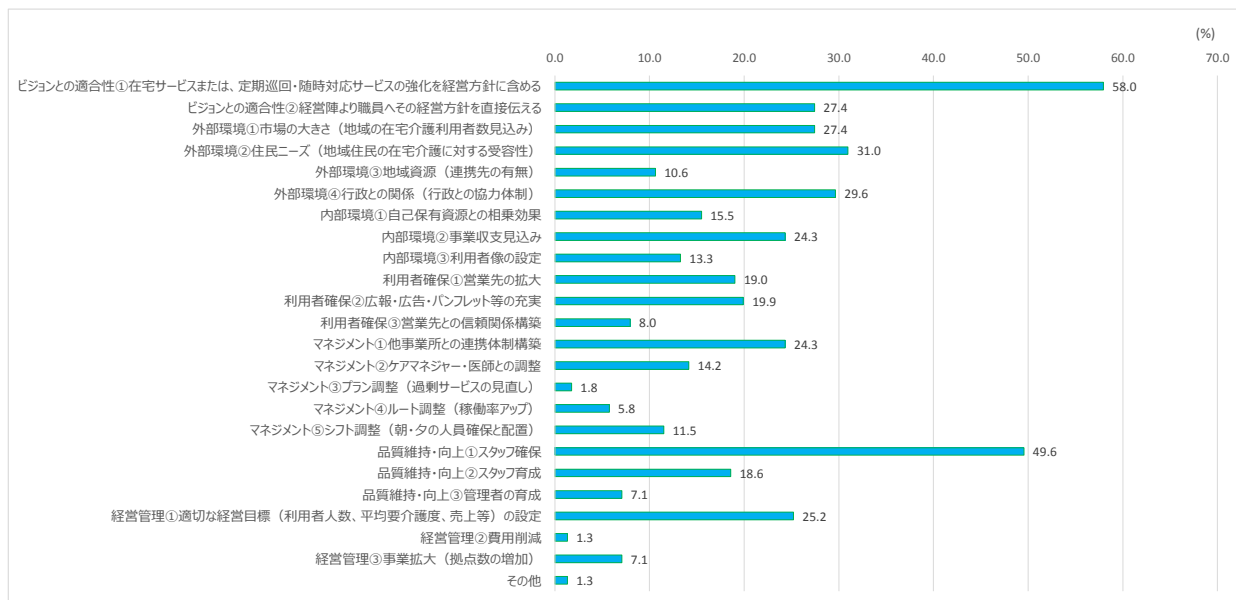
	定期巡回	訪問介護	夜間対応
その他経費	79.0%	85.9%	76.7%
人件費	21.0%	14.1%	23.3%
支出計	100.0%	100.0%	100.0%

問(35) 問(38)問(42) サービスごとの人件費、その他経費を按分する算出基準の有無と、採算ラインと考える利用者数の有無（それぞれ択一回答）



Ⅲ. 事業を軌道に乗せるうえで重視した点

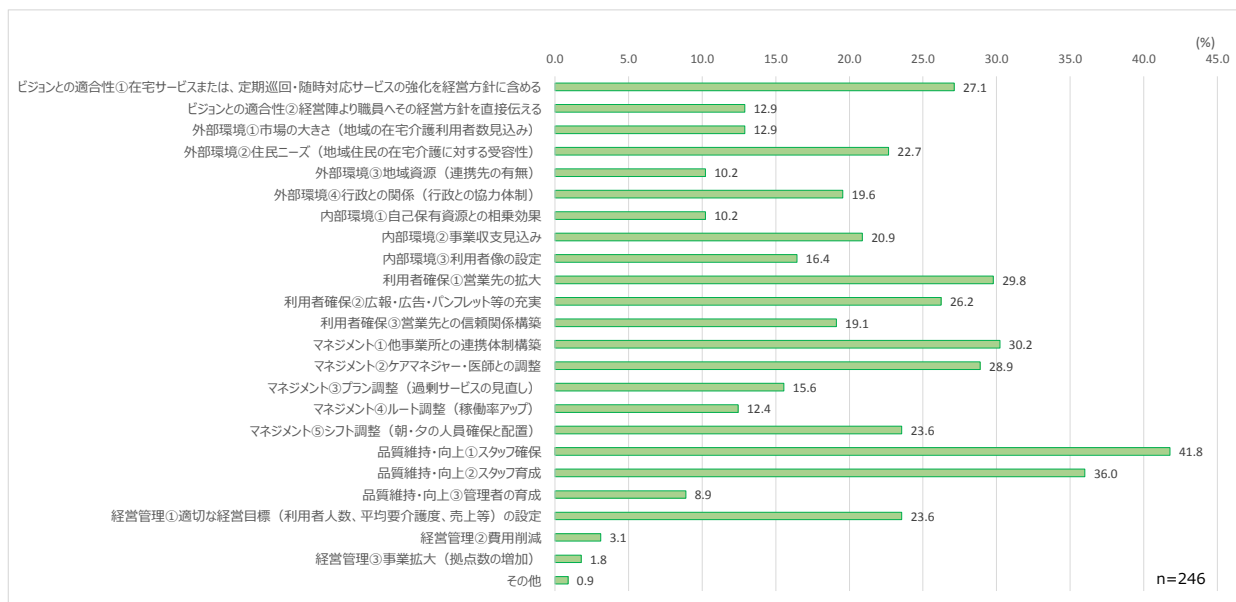
(1) **参入判断時**に事業を軌道に乗せるうえで事業所が重視した点について最大5つまで選択



「その他」の内容（自由回答）

自立した日常生活の援助、適切なサービス提供
震災復興支援
地域に密着したサービス

(2) **運営開始後3ヶ月間**に事業を軌道に乗せるうえで事業所が重視した点について最大5つまで選択

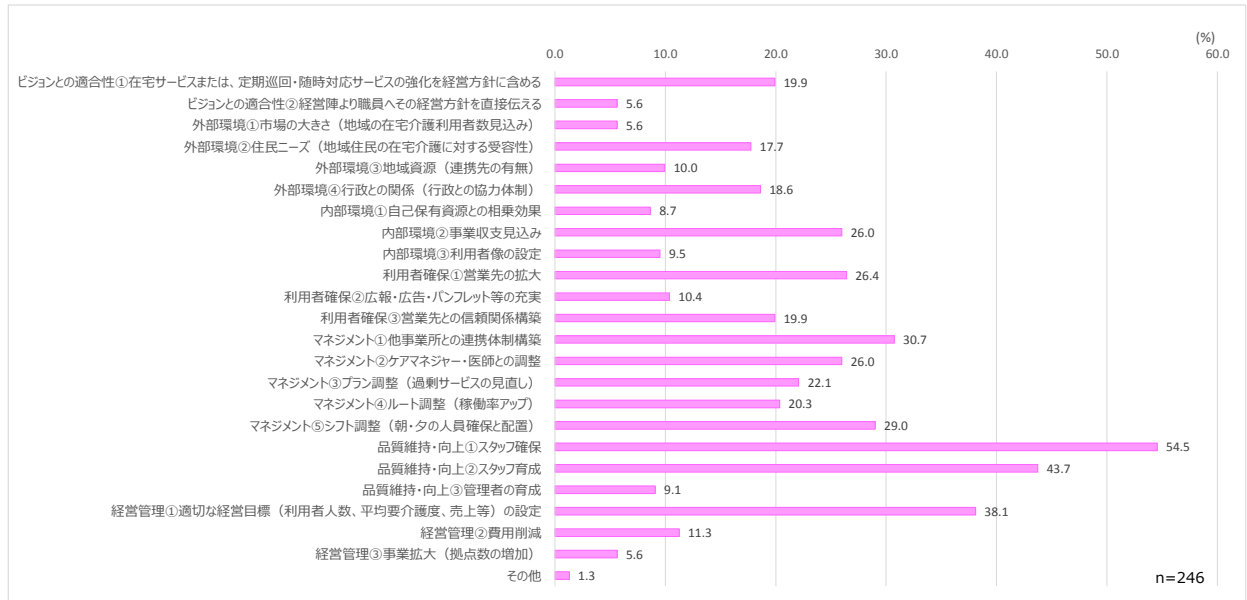


自由回答

「その他」の内容（自由回答）

自立した日常生活の援助、適切なサービス提供
地域に密着したサービス

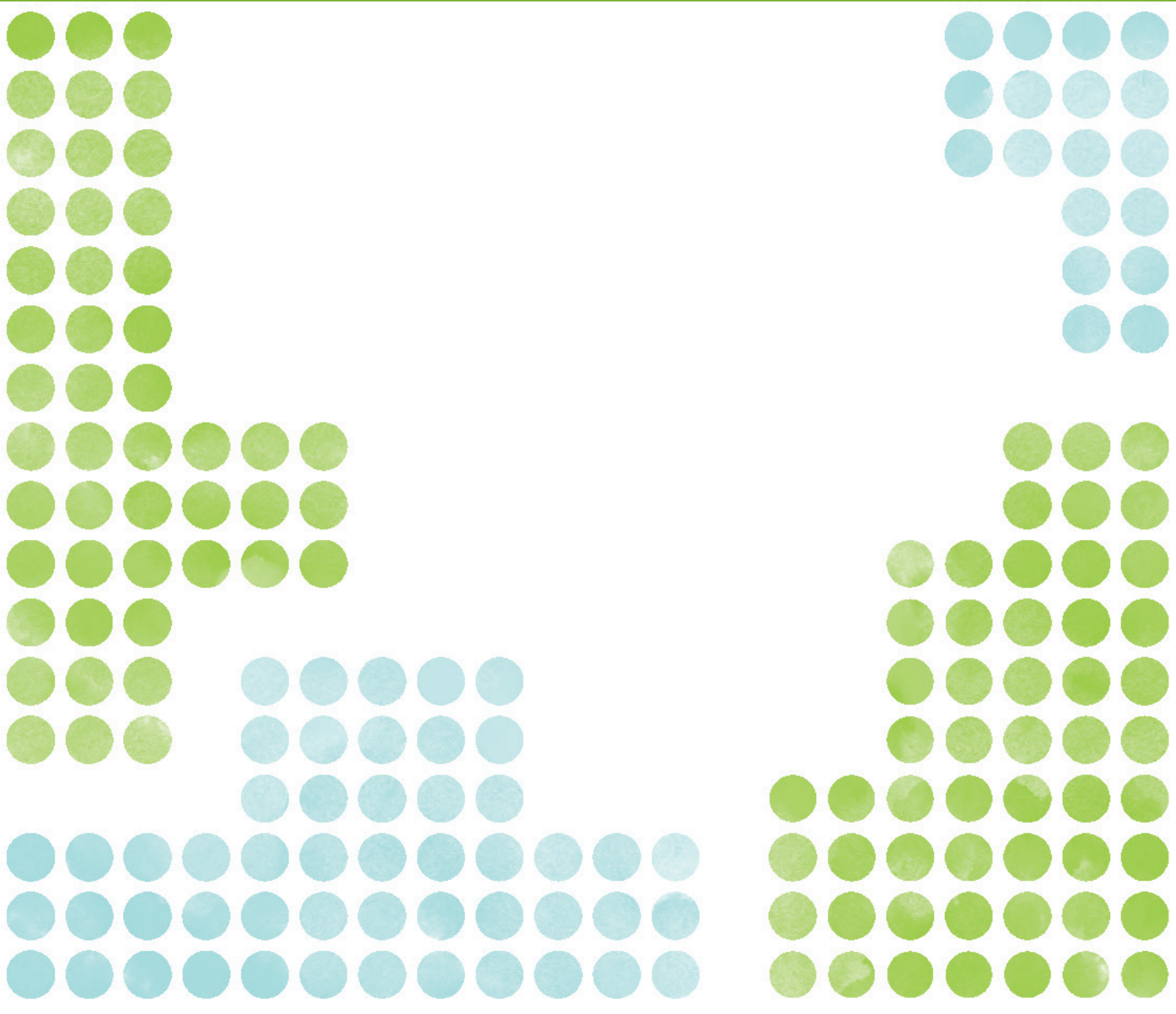
(3) **現在事業を軌道に乗せるうえで事業所が重視している点について最大5つまで選択**



「その他」の内容（自由回答）
 自立した日常生活の援助、適切なサービス提供
 地域に密着したサービス
 医療、訪問との連携



» 定期巡回・随時対応サービスの 事業経営のポイント



はじめに

定期巡回・随時対応型訪問介護看護は、地域包括ケアシステムの中核的なサービスとして平成 24 年に制度化されました。全国で約 15,400 人（平成 28 年 10 月時点）が本サービスを利用していますが、半数近くの自治体（保険者）でサービス提供が開始されていないなど、更なる普及拡大が求められています。

24 時間 365 日にわたって在宅生活を支える仕組みとして高い評価を得ているにも関わらず、本サービスの供給量が伸び悩む理由の一つとして、経営モデルの複雑さが指摘されています。本調査研究事業ではこの点を踏まえ、本サービスの経営モデルを明らかにし、質の高いサービス提供と持続的な安定経営の両立のポイントを整理することに努めました。

経営は「私たちは何をすべきか」「それをどうやってすべきか」という二つの次元で考えることが大切だと言われています。医療や介護をはじめとするヒューマンサービスでは最前線で働く職員一人ひとりに理念が行き渡ることが重要であるため、多くの法人は「私たちは何をすべきか」を重視して経営を行ってきたのではないかと思います。介護保険が準市場を形成し、一般市場ほどには競争に晒されていないことも、これを後押ししたと推察されます。しかしながら本報告書にも記載したとおり、本サービスにおいては「それをどうやってすべきか」について考えるべきポイントが数多くあります。「私たちは何をすべきか」「それをどうやってすべきか」、両輪で本サービスに取り組んで頂き、本サービスの普及発展に寄与して頂けることを期待しております。

本調査研究事業の実施にあたっては、研究委員会を設置し、調査方針やその内容について詳細な検討を行いました。アンケート調査ならびにヒアリング調査にご協力頂いた方々に謝意を表すとともに、様々なアドバイスを頂いた厚生労働省老健局振興課の担当者の方々にも御礼申し上げます。

平成 30 年 3 月

日本社会事業大学専門職大学院

井上 由起子

目次

はじめに P01

I 定期巡回・随時対応サービスの経営とは P03

1. 定期巡回・随時対応サービスとは P03

(1) 背景 P03

(2) 概要 P05

(3) 特徴 P08

2. 定期巡回・随時対応サービスの経営の特徴 P11

(1) 経営モデル P11

(2) モデル収支 P14

(3) 経営の段階 P22

II 経営安定に向けた道のり P32

(1) 経営方針の確立と浸透 P32

(2) 経営目標の設定 P33

(3) 利用者の確保（マーケティング） P34

(4) サービスマネジメント P35

(5) 品質維持・向上 P37

(6) その他の要素 P38

I 定期巡回・随時対応サービスの経営とは

1. 定期巡回・随時対応サービスとは

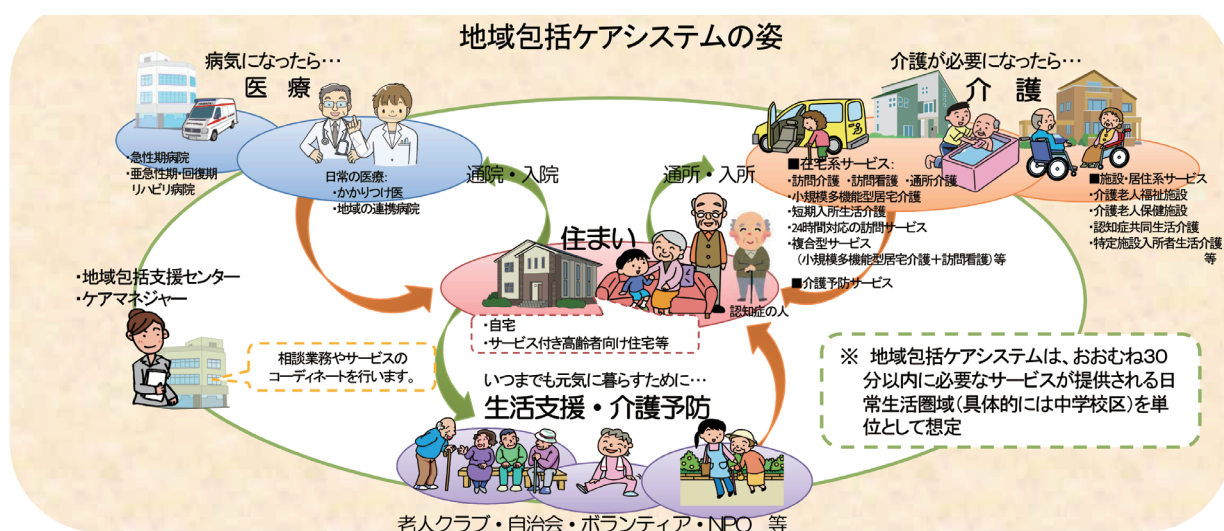
(1) 背景

・地域包括ケアシステムの構築の推進

65 歳以上の人口は、現在 3,000 万人を超えており（国民の約 4 人に 1 人）、2042 年の約 3,900 万人でピークを迎え、その後も、75 歳以上の人口割合は増加し続けることが予想されています。

このような状況の中、団塊の世代（約 800 万人）が 75 歳以上となる 2025 年（平成 37 年）以降は、国民の医療や介護の需要が、さらに増加することが見込まれています。

このため、厚生労働省では、2025 年（平成 37 年）を目途に、高齢者の尊厳の保持と自立生活の支援の目的のもとで、可能な限り住み慣れた地域で、自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるよう、地域の包括的な支援・サービス提供体制（地域包括ケアシステム）の構築を推進しています。



出典：厚生労働省 地域包括ケアシステムホームページ

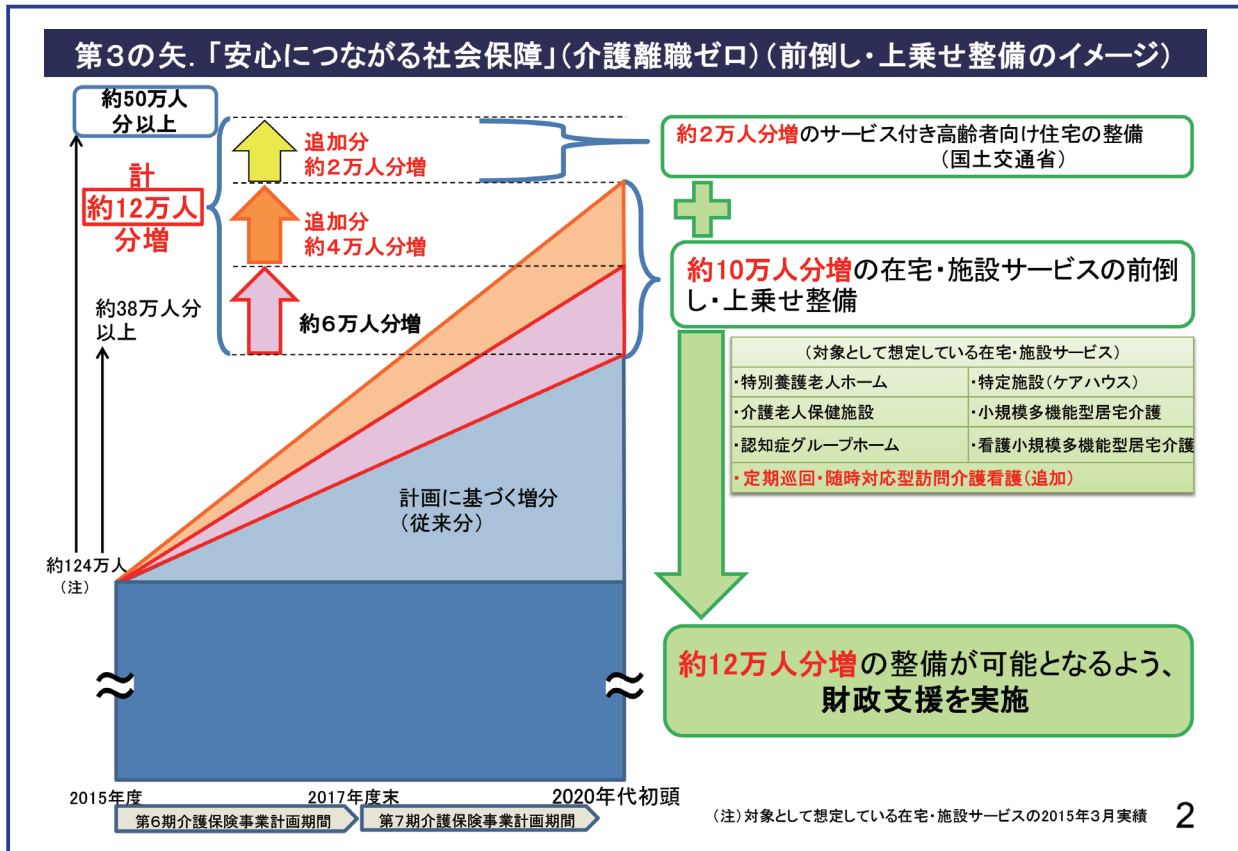
・定期巡回・随時対応サービスの創設

「単身・重度の要介護者」であっても、在宅を中心とする住み慣れた地域で、尊厳と個別性が尊重された生活を継続することができるような社会環境の整備を目標に、地域包括ケアシステムの中核的な役割を担う重要なサービスの一つとして、平成 24 年 4 月に定期巡回・随時対応サービスは創設されました。

平成 29 年 11 月現在、全国 664 保険者の 832 事業所が 19,700 人へサービスを提供しており、サービスの普及は徐々に進んでいるものの必ずしも十分ではなく、更なる普及が求められています。

さらに、一億総活躍社会の実現の中で、「安心につながる社会保障」（介護離職ゼロ）においても、

介護離職防止と特養自宅待機者解消を目的として、在宅・施設サービスの整備対象とされ、定期巡回・随時対応サービスの更なる整備が求められています。

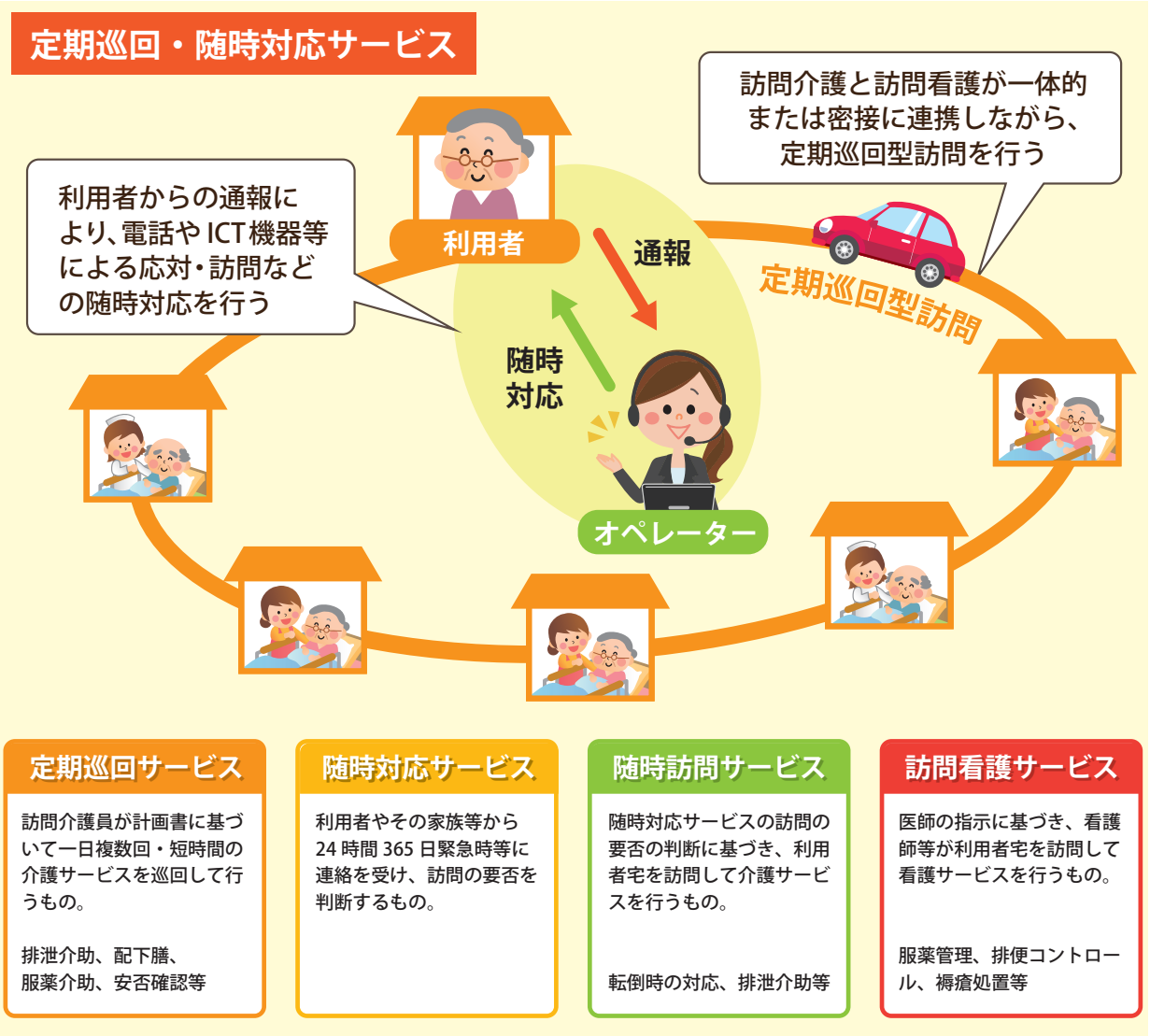


出典：第3回一億総活躍国民介護 塩崎大臣提出資料(平成27年11月26日)

(2) 概要

・基本となる4つのサービス

定期巡回・随時対応サービスは、適切なアセスメントとマネジメントに基づいて、介護サービスと看護サービスが連携を図りつつ、「短時間の定期訪問」、「随時の対応」といった手段を適宜・適切に組み合わせて、1日複数回、「必要なタイミング」で「必要な量と内容」のケアを一体的に提供するものであり、4つのサービスが提供されます。



(参考) 常勤換算職員1人当たりの1日平均サービス提供回数

サービス内容	提供回数
定期巡回サービス	9.2
随時対応サービス	0.6
随時訪問サービス	0.5

出典：平成27年老人保健健康増進等事業「定期巡回・随時対応型訪問介護看護の実態と効率的なサービス提供のあり方に関する調査研究事業」一般社団法人24時間在宅ケア研究会

・包括払いの介護報酬

利用者の要介護度に応じた基本サービス費と各種加算・減算による1か月当たりの包括報酬となっており、一つの事業所で訪問介護と訪問看護のサービスを一体的に提供する「一体型事業所」と、地域の訪問看護事業所と連携してサービスを提供する「連携型事業所」で単位数が異なります。

❖ 連携型事業所および一体型事業所の介護のみ利用者

	基本サービス費	総合マネジメント 体制強化加算
要介護1	5,666 単位	1,000 単位
要介護2	10,114 単位	1,000 単位
要介護3	16,793 単位	1,000 単位
要介護4	21,242 単位	1,000 単位
要介護5	25,690 単位	1,000 単位



加算

初期加算、処遇改善加算、
サービス提供強化加算等

減算

通所利用減算、同一建物減算

❖ 一体型事業所の介護・看護利用者

	基本サービス費	総合マネジメント 体制強化加算
要介護1	8,267 単位	1,000 単位
要介護2	12,915 単位	1,000 単位
要介護3	19,714 単位	1,000 単位
要介護4	24,302 単位	1,000 単位
要介護5	29,441 単位	1,000 単位



加算

初期加算、処遇改善加算、
サービス提供強化加算等

減算

通所利用減算、同一建物減算

(補足)

- ・連携先訪問看護事業所を利用する場合の訪問看護費は連携先が、要介護1～要介護4は2,935単位、要介護5は3,735単位を算定します。
- ・短期入所サービスを利用する場合および、月途中で利用開始、又は月途中で利用終了する場合は日割りで算定します。

(参考) 通所利用時の1日あたりの減算

	介護・看護利用	介護利用
要介護1	▲ 91 単位	▲ 62 単位
要介護2	▲ 141 単位	▲ 111 単位
要介護3	▲ 216 単位	▲ 184 単位
要介護4	▲ 266 単位	▲ 233 単位
要介護5	▲ 322 単位	▲ 281 単位

(参考) 短期入所利用時等の日割り単価

	介護・看護利用	介護利用
要介護1	272 単位	186 単位
要介護2	425 単位	333 単位
要介護3	648 単位	552 単位
要介護4	799 単位	699 単位
要介護5	968 単位	845 単位

・ 人員配置基準

定期巡回・随時対応サービスでは、オペレーター、定期巡回サービス、随時訪問サービスを行う訪問介護員、一体型の場合には、看護師等の配置が求められています。

❖ 定期巡回・随時対応サービスの人員配置例

同一敷地内の訪問介護事業所、夜間対応型訪問介護事業所	随時訪問従事者	定期巡回従事者	オペレーター	看護職員 (一体型のみ)
	1人以上 24時間通して訪問介護員が 定期巡回、随時訪問、オペレーター(※) の全ての職種を兼務することが可能 (※) 資格要件有り			2.5人 指定訪問看護サービスの提供も可能。(2.5人は一体的に計算)
	または			
	1人以上 24時間を通して訪問介護員が 定期巡回、随時訪問の職種を兼務すること、 オペレーターを外部にて配置することが可能	— 複数事業所間での集約化 — 併施設等の職員の活用により単独配置不要 ※別法人でも可		連携型の場合は自事業所に配置不要

❖ 定期巡回・随時対応サービスの人員・設備基準

職種		資格等	必要な員数等
訪問介護員等	定期巡回サービスを行う訪問介護員等	介護福祉士、 実務者研修修了者、 介護職員基礎研修、 訪問介護員1級、 訪問介護員2級、 初任者研修修了者	・ 交通事情、訪問頻度等を勘案し適切に定期巡回サービスを提供するために必要な数以上
	随時訪問サービスを行う訪問介護員等		・ 常時、専ら随時訪問サービスの提供に当たる訪問介護員が1以上確保されるための必要数（利用者の処遇に支障がない場合、定期巡回サービスに従事することができる。） ・ 夜間・深夜・早朝の時間帯についてはオペレーターが随時訪問サービスを行う訪問介護員等を兼務可能。
看護職員	うち1名以上は、 常勤の保健師又は 看護師とする	保健師 看護師、准看護師 PT、OT、ST	・ 2.5以上（併設訪問看護事業所と合算可能） ・ 常時オンコール体制を確保
オペレーター		看護師、介護福祉士等（※） のうち、常勤の者1人以上 ＋ 1年以上訪問介護のサービス 提供責任者として従事した者	・ 利用者の処遇に支障がない範囲で、当該事業所の他職種、同一敷地内及び道路を隔てて隣接する他の事業所・施設等（特養・老健等の夜勤職員、訪問介護のサービス提供責任者、夜間対応型訪問介護のオペレーター）との兼務可能
上記の従業者のうち、1人以上を 計画作成責任者とする。		看護師、介護福祉士等（※） のうち、1人以上	
管理者			・ 常勤・専従の者（当該事業所の職務や併設事業所の管理者等との兼務を認める。）

(※)・・・看護師、介護福祉士、医師、保健師、准看護師、社会福祉士、介護支援専門員

(注) ・・・介護・看護一体型にのみ配置が必要となる職種（介護・看護連携型の場合は連携先の訪問看護事業所に配置される）

※1 訪問介護員等については、利用者の処遇に支障がない範囲で、他の施設等の夜勤職員（加配されている者に限る）との兼務可能

※2 「オペレーションセンター」の設置は設備基準としては求めず、地域を巡回しながら適切に随時のコールに対応する形態も可能

※3 利用者がコールを行う、オペレーターがコールを受ける際の機器は、一般に流通している通信機器等の活用が可能

※4 オペレーターの資格について、訪問介護員2級及び初任者研修修了者は3年以上訪問介護のサービス提供責任者として従事した者

(3) 特徴

単身世帯や高齢者夫婦のみ世帯が、重度の要介護状態になっても、定期巡回・随時対応サービスを利用することにより、住み慣れた地域で最期まで暮らし続けることが可能になります。

ここで、いくつか事例を紹介します。

事例 1：退院後の施設入所までのつなぎで利用を始め、在宅継続に意向が変化した事例

サービス開始前

- ・平成 11 年頃よりパーキンソン病を発症。同居の妻も認知症で家族介護力に乏しく、遠方に住む家族が対応していたが、負担軽減が必要な状況。
- ・平成 24 年に腰椎圧迫骨折で入院。退院に伴い、施設入所までのつなぎとして定期巡回・随時対応サービスを利用開始。

男性 70 歳 要介護 5
世帯：夫婦のみ
既往歴：パーキンソン病

サービス開始後

- ・開始時は 1 日 4 回、服薬確認、排泄介助、食事支援。そのほかに、訪問入浴、訪問リハ（医療保険）、福祉用具を利用。
- ・妻の認知症が進行し、拒否が増えて、自宅に入れないことが多い。近隣のため繰り返し訪問し、対応。
- ・当初は転倒転落による随時コールが頻繁だったが、1 か月に数回程度に減少。施設入所意向も徐々に変化。家族が在宅継続を意識しつつある。

	月	火	水	木	金	土	日
朝	服薬確認、排泄介助、食事支援（30 分）						
					訪問リハ		
昼	服薬確認、排泄介助、食事支援（30 分）						
		訪問入浴					
夕	服薬確認、排泄介助、食事支援（30 分）						
夜	排泄介助（30 分）						

出典：平成 25 年度老人保健健康増進等事業「定期巡回・随時対応サービスの質の向上に関する調査研究事業報告書」一般社団法人 24 時間在宅ケア研究会

事例 2：一日複数回入ることで生活リズムを安定させ、在宅生活を継続している事例

サービス開始前

- ・長男夫婦と暮らす、同居家族の全員が就労しており、日中独居。
- ・平成 18 年に腹部大動脈がんの手術、平成 20 年より肝機能低下。
- ・訪問介護週 3 回とデイサービス週 3 回を組み合わせて生活していたが、服薬確認や食事管理が十分に行えず、体調低下によりデイサービスの利用も困難となる。急性腎不全をおこし、入院による透析治療となる。

女性 88 歳 要介護 4
世帯：同居
既往歴：腎不全

サービス開始後

- ・退院にあたって定期巡回・随時対応サービスを開始。
- ・部屋を片付けて、電動ベッドを導入し、住環境を整えた上で、一日 3 回の服薬確認と食事介助を実施。体調管理ができたことで ADL の向上が図られ、要介護度の改善が見込まれる。今後、様子を見ながらサービス内容の変更を検討中。

	月	火	水	木	金	土	日
朝 昼 夕 夜	服薬確認、排泄介助、食事等（45 分）						
	短時間デイ	訪問看護			短時間デイ		
	服薬確認、排泄介助、食事等（30 分）						
	排泄介助、服薬確認等（15 分）						

出典：平成 25 年度老人保健健康増進等事業「定期巡回・随時対応サービスの質の向上に関する調査研究事業報告書」一般社団法人 24 時間在宅ケア研究会

事例 3：サービス利用によって生活が安定し、住宅系サービスへの転居が不要となった事例

サービス開始前

- ・認知症が進み、地域から孤立して暮らしていた。
- ・民生委員からの依頼によりサービス開始。

女性 77 歳 要介護 1

世帯：独居

既往歴：胃がん

認知症自立度：Ⅱ b

サービス開始後

- ・当初は複数回の長時間の訪問（食事づくり、家事援助、傾聴など、状況によっては 1 時間以上）が必要であったが、受診・服薬が確実になされ、食事がきちんととれるなど、生活が落ち着いた。規則正しい生活となり、病気の進行も予測できるようになった。
- ・人との関わりに自信を取り戻したことで、デイサービスの利用が始まり、入浴はデイサービスで済ませるようになった。
- ・生活が落ち着くにつれ、地域の方が定期的に食事を差し入れてくれるようになり、本人の孤立が解消されるとともに、地域の人たちの不安も解消された。
- ・現在では、服薬確認、水分補給、安否確認、食事促しなど短時間サービス（10 ～ 15 分程度）となる。

	月	火	水	木	金	土	日
朝	服薬確認、水分補給、安否確認、食事促し（15 分）						
昼	安否確認		デイサービス	安否確認（15 分）		デイサービス	安否確認
夕							
夜	排泄介助、服薬確認等（15 分）						

出典：平成 25 年度老人保健健康増進等事業「定期巡回・随時対応サービスの質の向上に関する調査研究事業報告書」一般社団法人 24 時間在宅ケア研究会

その他の利用例についても、24 時間在宅ケア研究会のホームページに事例集（定期巡回・随時対応サービスの質の向上に関する調査研究事業）を掲載しておりますので、参考にしてください。

（<http://www.24h-care.com/>）

2. 定期巡回・随時対応サービスの経営の特徴

ここからは、定期巡回・随時対応サービスを経営的な視点から見ていきます。事業展開の方法として、事業所がサービス付き高齢者向け住宅等に併設し入居者を中心にサービス提供を行う形態もありますが、本書では、集合住宅以外の地域に居住する在宅高齢者に対し、本サービスをどのように展開、拡大していくか、その経営モデルやモデル収支、重視すべきポイントなどを考えていきます。

(1) 経営モデル

定期巡回・随時対応サービスの経営モデルを考えるにあたり、平成 29 年度介護事業経営実態調査の結果を見てみると、定期巡回・随時対応サービスの収支差率は 4.8% という結果になっています。

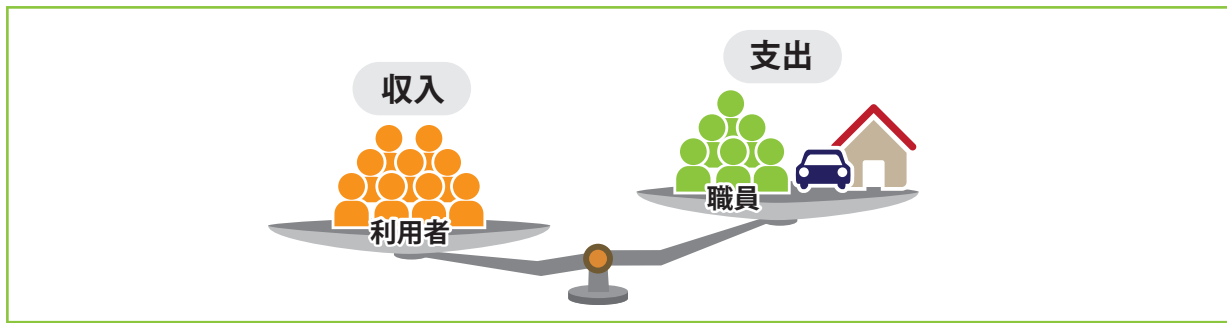
		平成 29 年度実態調査 平成 28 年度決算	
Ⅰ 介護事業収益	(1) 介護料収入	千円 3,377	
	(2) 保険外の利用料	22	
	(3) 補助金収入	2	
	(4) 介護報酬査定減	-3	
Ⅱ 介護事業費用	(1) 給与費	2,774	81.6%
	(2) 減価償却費	35	1.0%
	(3) 国庫補助金等特別積立金取崩額	-15	
	(4) その他	333	9.8%
	うち委託費	61	1.8%
Ⅲ 介護事業外収益	(1) 借入金補助金収入	2	
Ⅳ 介護事業外費用	(1) 借入金利息	10	
Ⅴ 特別損失	(1) 本部費繰入	99	
収入 ① = Ⅰ + Ⅲ		3,401	
支出 ② = Ⅱ + Ⅳ + Ⅴ		3,236	
差引 ③ = ① - ②		164	4.8%
法人税等		5	0.1%
法人税等差引 ④ = ③ - 法人税等		160	4.7%
有効回答数		192	

実利用者数	20.9 人	
延べ訪問回数	2,079.6 回	
常勤換算職員数（常勤率）	10.1 人	73.6%
看護・介護職員常勤換算数（常勤率）	9.1 人	71.2%

実利用者 1 人当たり収入	162,959 円
実利用者 1 人当たり支出	155,078 円
常勤換算職員 1 人当たり給与費	335,281 円
看護・介護職員（常勤換算）1 人当たり給与費	323,744 円

常勤換算職員 1 人当たり実利用者数	2.1 人
看護・介護職員（常勤換算）1 人当たり実利用者数	2.3 人

この結果を分かりやすく図で示してみると、左側の収入（3,401 千円）が右側の支出（3,236 千円）を上回り、左側に傾いた黒字の状態ということになります。

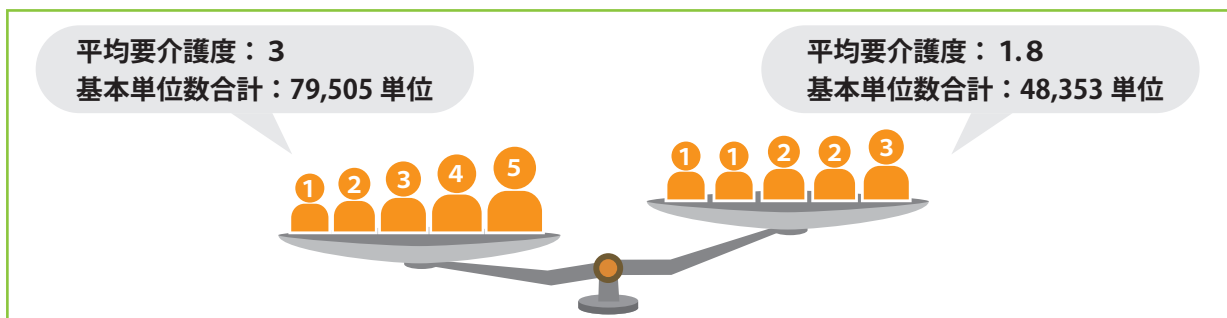


・収入を構成する要素

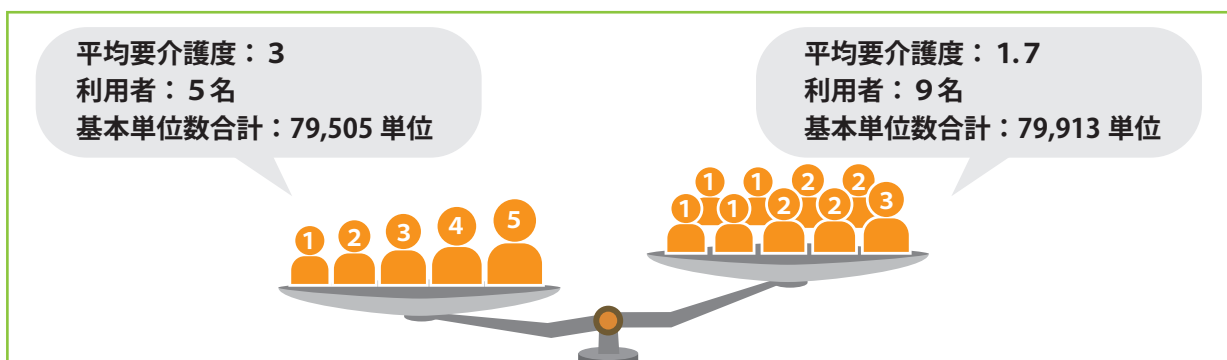
はじめに、収入の部分から考えてみると、定期巡回・随時対応サービスは、要介護度に応じた月額
の包括報酬制となっているため、収入は単純な利用者人数ではなく、要介護度別の利用者人数（平
均要介護度）により大きく変わってきます。



例えば、利用者人数が同じであっても、利用者の平均要介護度によって収入は大きく変わってきます。



また、同程度の収入であっても、利用者の平均要介護度によって利用者人数が変わってきます。



収入は利用者の平均要介護度と人数によって決まってきますが、利用者人数が増えるということは、訪問先（利用者宅）が増えることになり、移動効率等が重要となってきます。また、入院・入所等の可能性が高い重度の利用者は利用期間が短くなる傾向があり、平均要介護度が高くなると、利用者の入れ替わりに対応するため、新規利用者を継続的に確保することが重要となってきます。

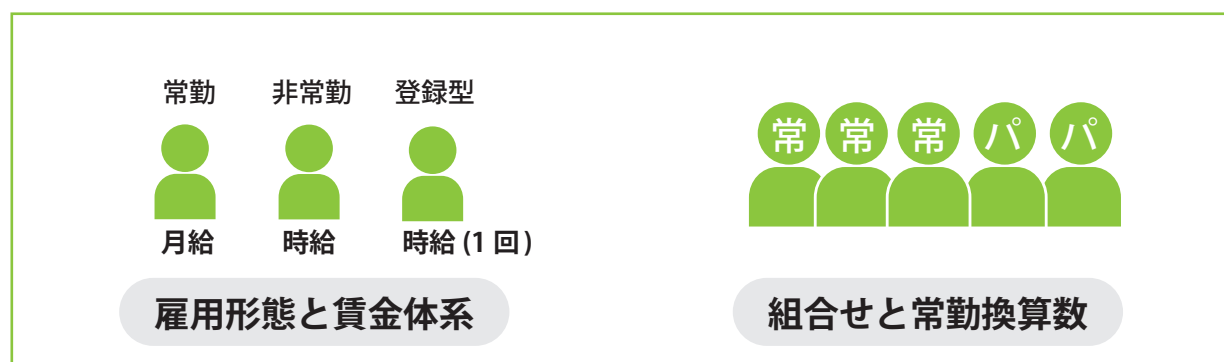
・人件費を構成する要素

次に、支出の中での比率の高い人件費について考えます。定期巡回・随時対応サービスは、24 時間 365 日の人員配置をするため、従来型の訪問介護と比べ、職員の常勤換算数が多くっており、また人件費率も高くなる傾向にあります。

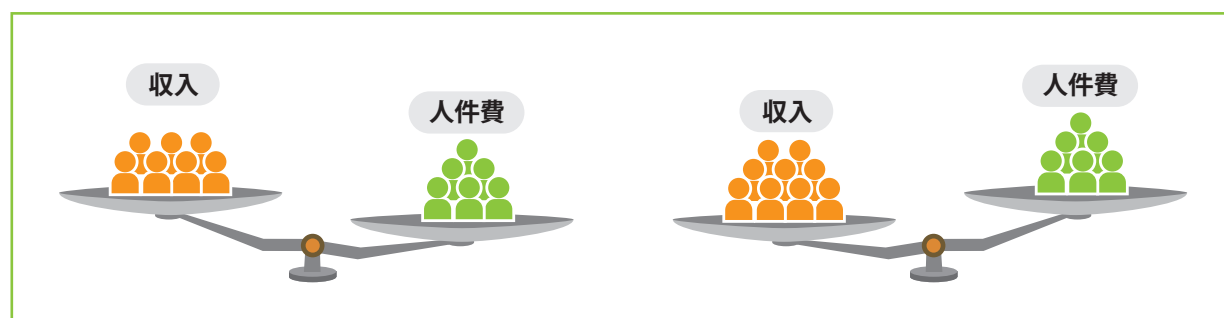
＜平成 29 年度介護事業経営実態調査結果より＞

	常勤率	人件費率
訪問介護	54.4%	76.1%
定期巡回・随時対応サービス	73.6%	81.6%

高い人件費率は、収益性への影響も大きくなります。雇用形態や賃金体系の異なる職員をどのように組み合わせ、その職員でどれくらいの利用者を支えられるか、どれくらいの収入を得られるかが重要となってきます。



定期巡回・随時対応サービスの収益性は、収入と支出の大半を占める人件費とのバランスに大きく影響を受け、人件費（常勤換算数）より収入（利用者数等）が少ないと当然収支は確保できず（左図）、逆に、人件費（常勤換算数）を収入（利用者数等）が上回ることによって収支が確保できる状況（右図）が整います。



つまり、収支を確保するためには、「24 時間 365 日の人員配置をするための職員の確保」と、「支出（大半を占める人件費）を上回る収入を得るための利用者（利用者人数と平均要介護度）の確保」が大切であり、これは「常勤換算職員 1 人当たりで得られる収入（利用者数等）」が大きく影響してきます。

（２）モデル収支

定期巡回・随時対応サービスの経営モデルを具体的に見るために、平成 29 年度の介護事業経営実態調査の数値をもとに、以下の条件で収支をシミュレーションしてみます。

<条件>

利用者 1 人当たりの収入	¥162,959
常勤換算職員 1 人当たりの給与費	¥335,281
その他経費	¥353,000
常勤換算職員 1 人当たり実利用者数	2.1 人

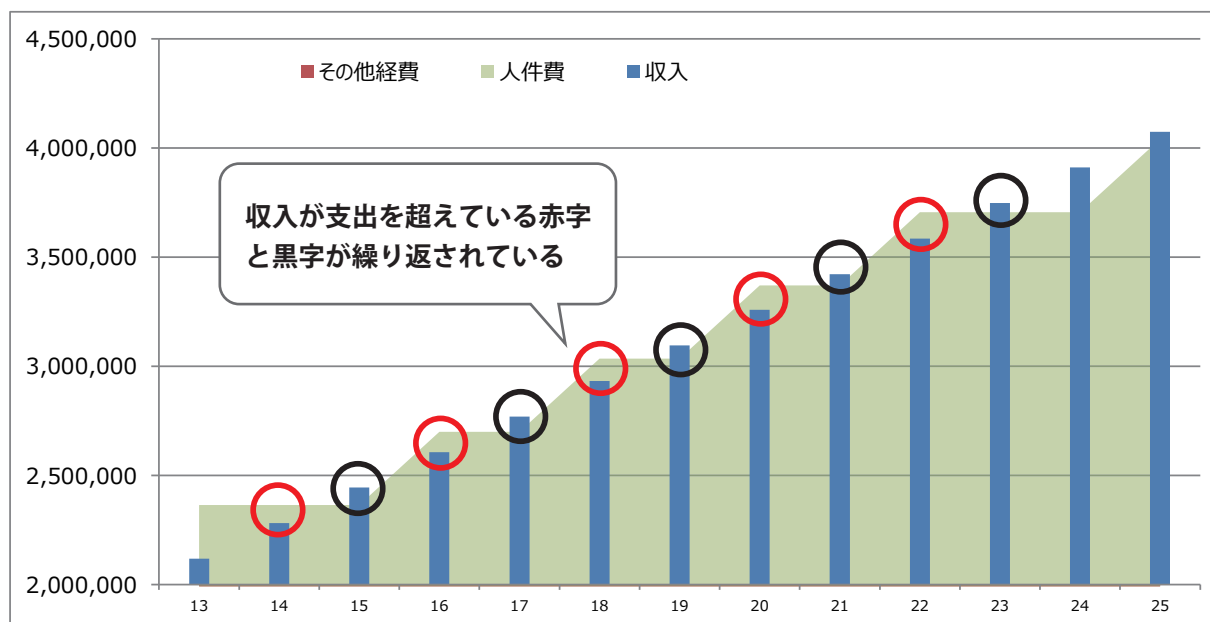
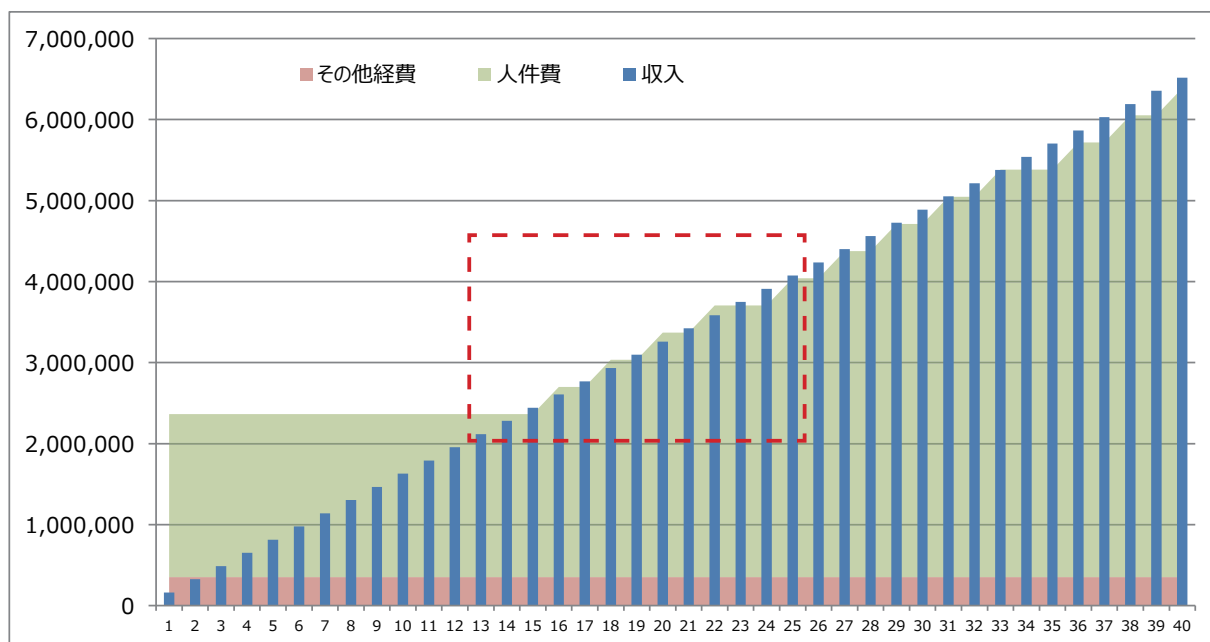
※常勤換算数は 6 名にて開設

※常勤換算職員 1 人当たり実利用者 2.2 人を超えたら職員を 1 名追加

利用者数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 人当たりの収入	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959
収入合計	162,959	325,918	488,877	651,836	814,795	977,754	1,140,713	1,303,672	1,466,631	1,629,590
常勤換算職員数	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
1 人当たりの給与費	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281
給与費合計	2,011,686	2,011,686	2,011,686	2,011,686	2,011,686	2,011,686	2,011,686	2,011,686	2,011,686	2,011,686
その他経費	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000
収支差	-2,201,727	-2,038,768	-1,875,809	-1,712,850	-1,549,891	-1,386,932	-1,223,973	-1,061,014	-898,055	-735,096

利用者数	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1 人当たりの収入	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959
収入合計	1,792,549	1,955,508	2,118,467	2,281,426	2,444,385	2,607,344	2,770,303	2,933,262	3,096,221	3,259,180
常勤換算職員数	6	6	6	6	6	7	7	8	8	9
1 人当たりの給与費	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281
給与費合計	2,011,686	2,011,686	2,011,686	2,011,686	2,011,686	2,346,967	2,346,967	2,682,248	2,682,248	3,017,529
その他経費	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000
収支差	-572,137	-409,178	-246,219	-83,260	79,699	-92,623	70,336	-101,986	60,973	-111,349

利用者数	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1 人当たりの収入	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959	162,959
収入合計	3,422,139	3,585,098	3,748,057	3,911,016	4,073,975	4,236,934	4,399,893	4,562,852	4,725,811	4,888,770
常勤換算職員数	9	10	10	10	11	11	12	12	13	13
1 人当たりの給与費	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281	335,281
給与費合計	3,017,529	3,352,810	3,352,810	3,352,810	3,688,091	3,688,091	4,023,372	4,023,372	4,358,653	4,358,653
その他経費	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000	353,000
収支差	51,610	-120,712	42,247	205,206	32,884	195,843	23,521	186,480	14,158	177,117



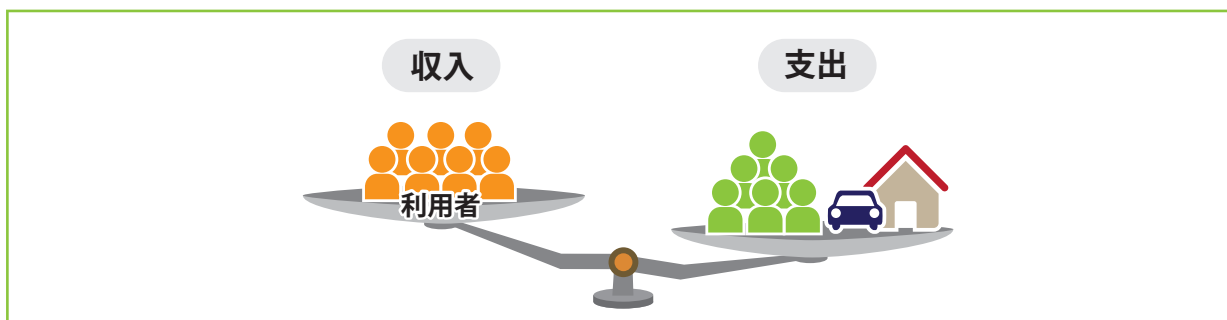
先の条件で、定期巡回・随時対応サービスを単体で事業展開する場合には、このような収支となりますが、これをイメージ図を使って説明します。

・定期巡回・随時対応サービスを単体で事業開設した場合

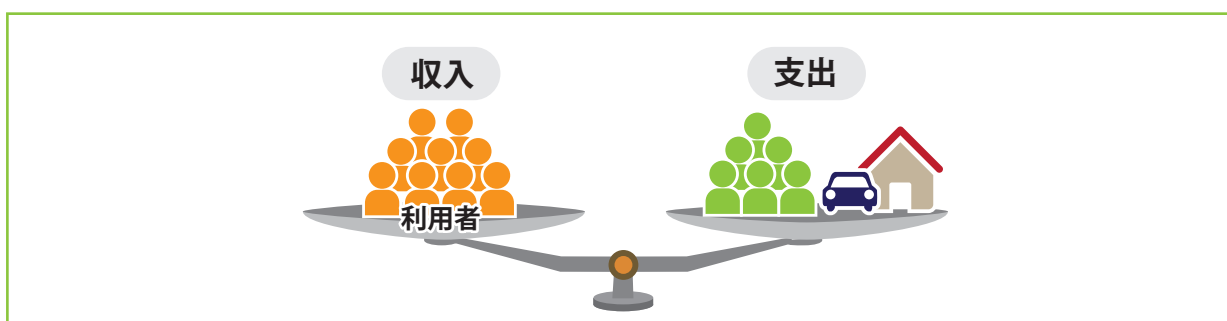
定期巡回・随時対応サービスでは、24 時間 365 日の人員配置が求められているため、事業参入当初は、事務所の諸経費や人件費等の支出が先行する形となります。



この支出を上回るだけ収入を得られるまで（利用者確保するまで）は、赤字の状態が続きます。



先程のシミュレーションでは、利用者 15 名となっていました、そこで一度収支が均衡する状態となります。



定期巡回・随時対応サービスを単体で事業展開する場合には、シミュレーション上ではこのような収支となりますが、実際には、その他の事業を併設して展開していくことが多いと想定されます。そこで、以降ではその他事業を併設して行った場合について考えていきます。

・訪問介護等との併設の場合

訪問介護や夜間対応型訪問介護を既に実施している場合には、それらの職務と定期巡回・随時対応サービスの職務を兼務することが認められています。つまり、併設事業として定期巡回・随時対応サービスを展開する場合には、事業開始時に支出のみが先行するわけではなく一定の収入を得ている状態、もしくは、事業開設時の支出の一部を併設事業と按分することで軽減している状態から開設することが可能です。

【事業開設時】

◆定期巡回・随時対応サービス 単独で事業開設



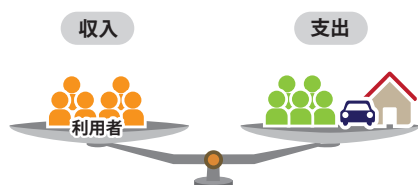
◆訪問介護と併設で事業開設 (支出を按分することで軽減)



開設当初から、支出を按分している（もしくは収入がある）場合には、単体で事業開設する場合に比べ、収支確保するための利用者数（定期巡回・随時対応サービスの収入）が少なくなる、つまり、損益分岐点を下げることが可能になります。

【収支均衡】

◆定期巡回・随時対応サービス 単独で事業開設

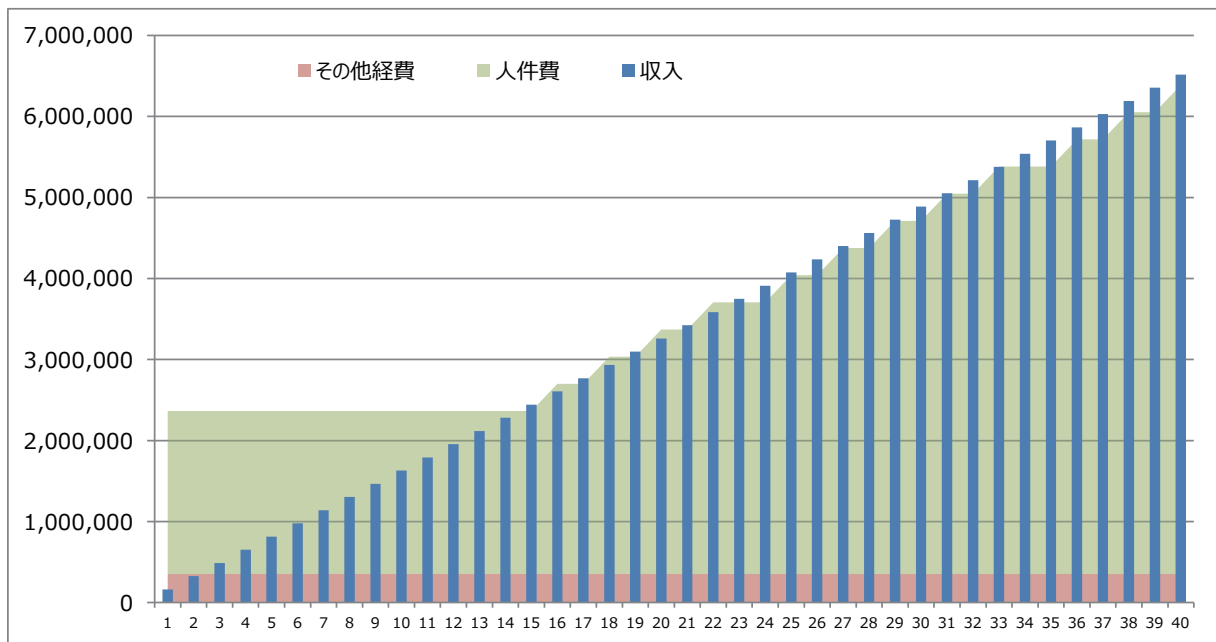


◆訪問介護と併設で事業開設 (支出を按分)

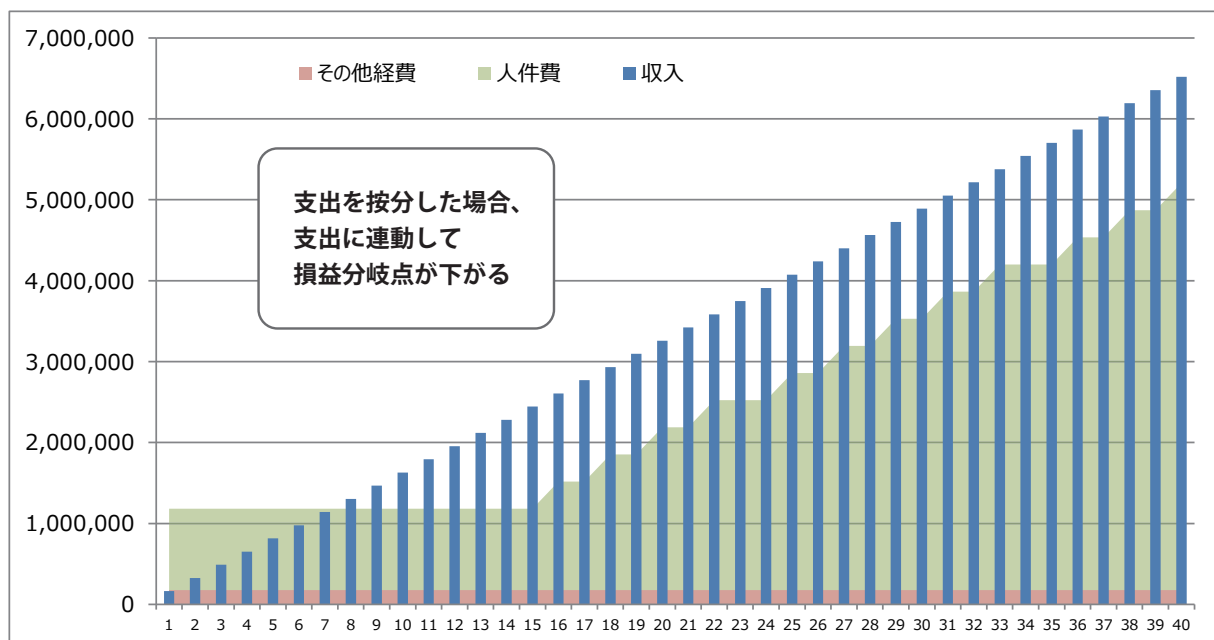


これを先程のグラフで表してみると以下ようになります。

【定期巡回・随時対応サービスを単独で事業開設した場合】

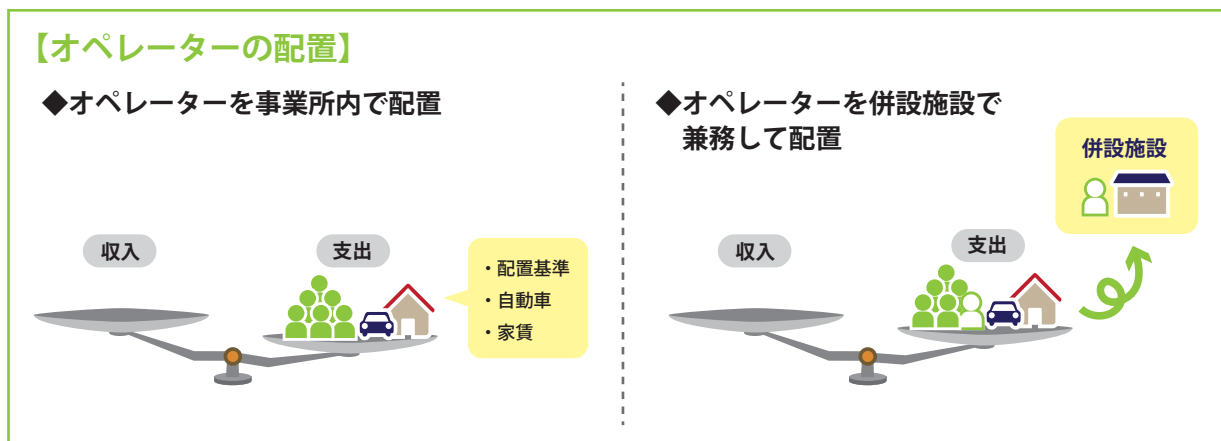


【訪問介護と併設で事業開設した場合】

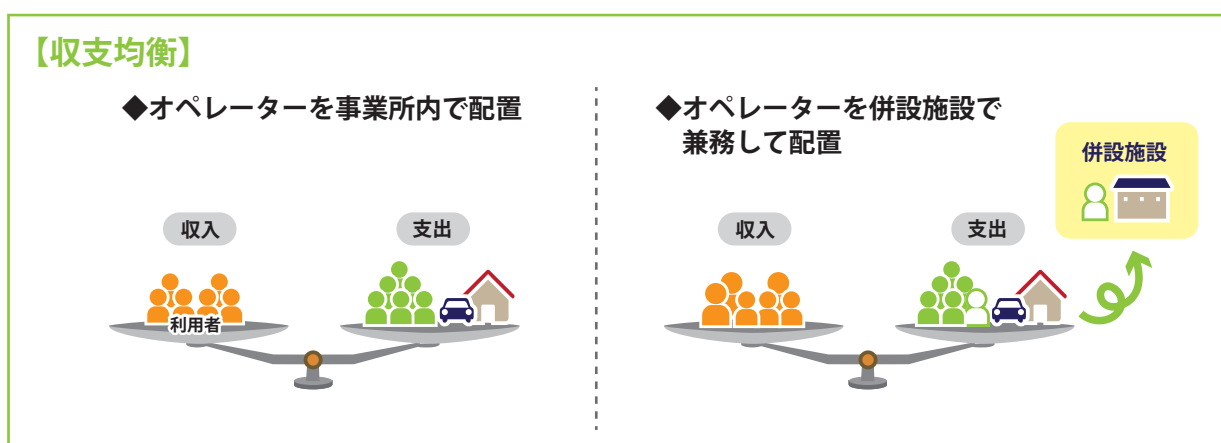


・オペレーターを併設施設で兼務する場合

定期巡回・随時対応サービスでは、併設施設の職員によるオペレーターの兼務が認められています。併設施設の職員がオペレーターを兼務し、人件費を併設施設と按分することで支出を抑えることが可能になります。



支出を抑えることで、収支確保するための利用者数（定期巡回・随時対応サービスの収入）が少なくなる、つまり、損益分岐点を下げることが可能となります。

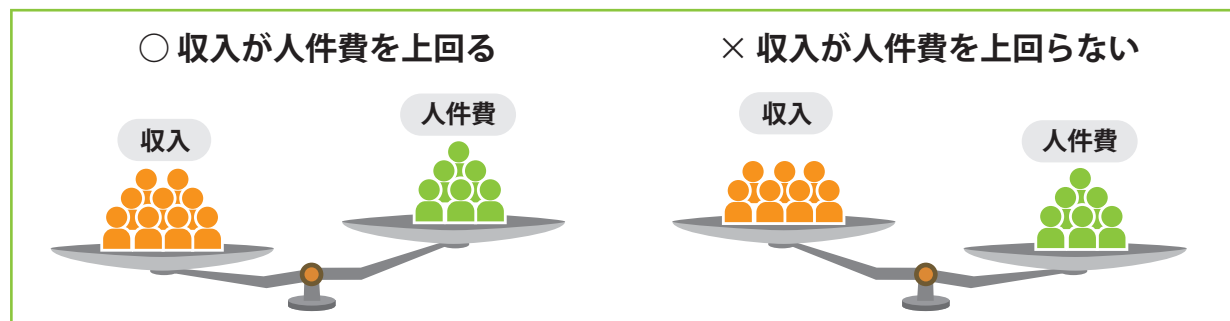


以上のように、開設時から収入がある状態や、支出を軽減（按分）する方法により、損益分岐点を下げることができます。

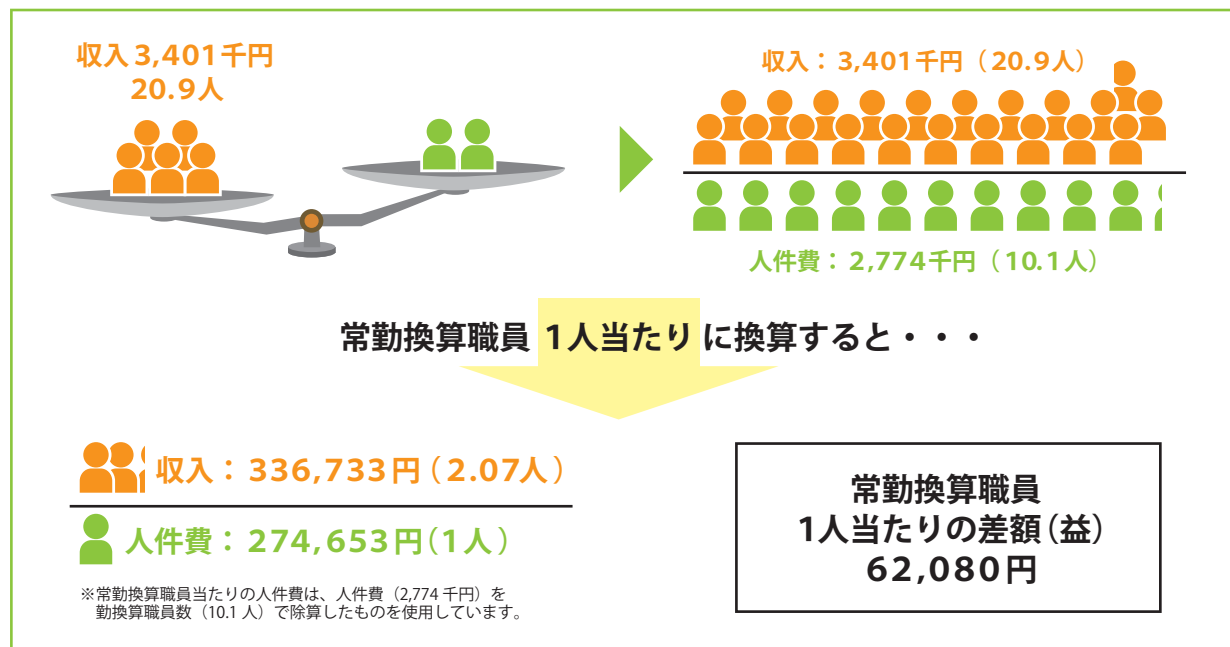
但し、ここで注意すべきポイントは、単純に利用者数を確保していく（収入を増やしていく）のではなく、「支出を上回る収入を得るための利用者の確保」、つまり「常勤換算職員1人当たりで得られる収入（利用者数等）」を常に意識することが重要になってきます。

・常勤換算職員 1 人当たりで得られる収入（利用者数等）

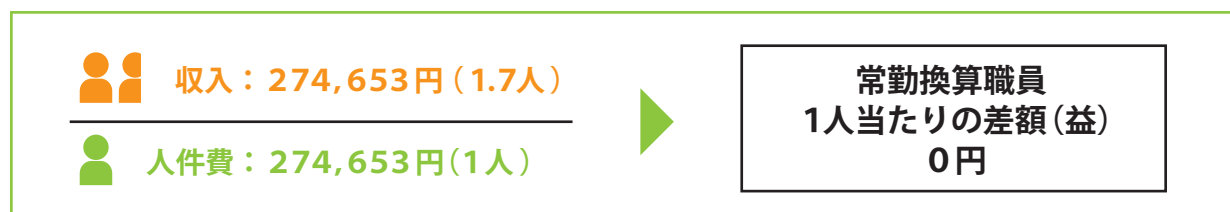
繰り返しになりますが、定期巡回・随時対応サービスで収支を確保するためには、定期巡回・随時対応サービスの収入が支出（人件費）を上回っている必要があります。



平成 29 年度介護事業経営実態調査のデータで見てみると



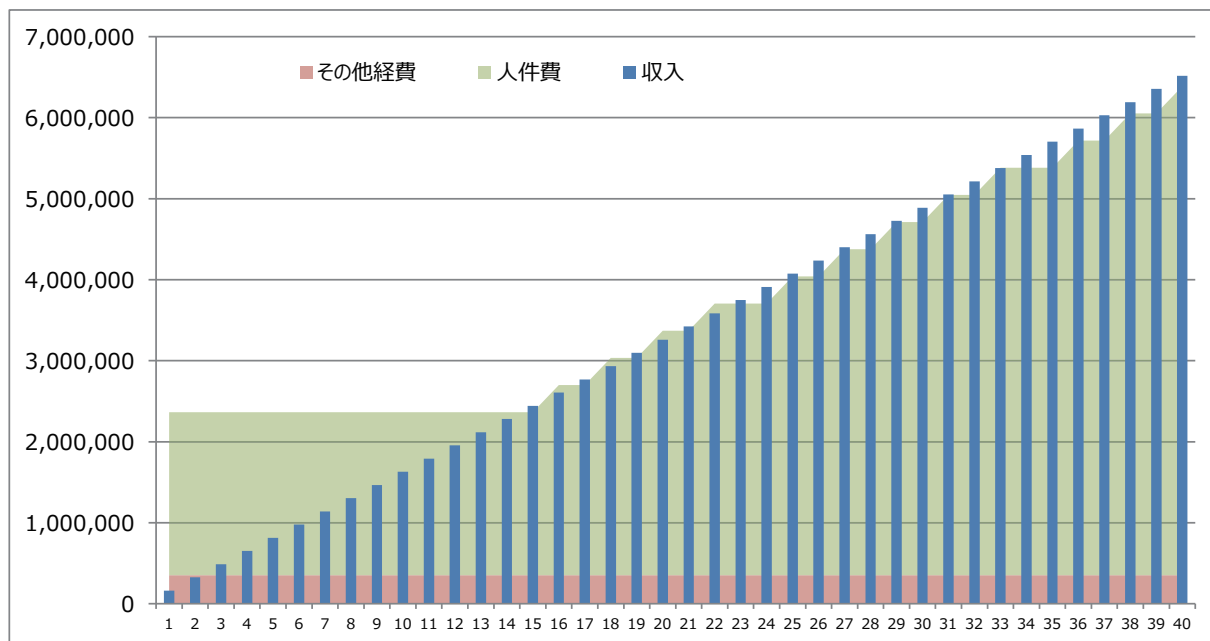
この常勤換算職員 1 人当たりの差額（益）で、人件費以外の支出をまかなえるようになると黒字になり、そこが損益分岐点です。この差額（益）を生み出せないと、黒字にならず、損益分岐点に到達できなくなります。



これを損益分岐のグラフで見ると次のようになります。

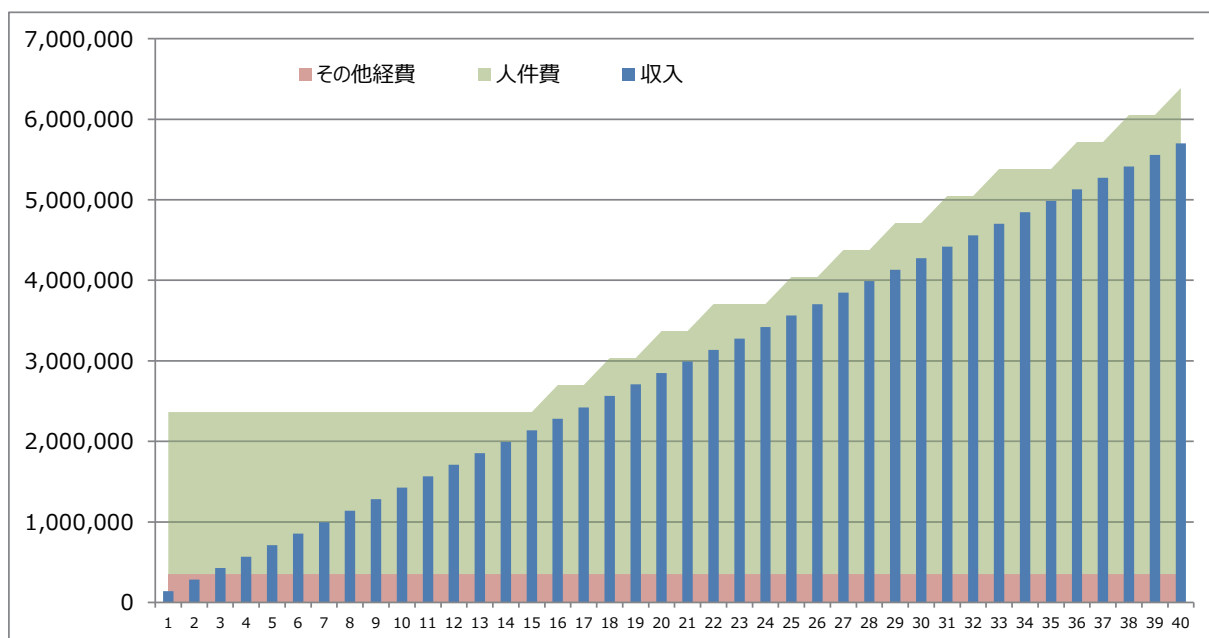
○ 収入が人件費を上回る

収入：336,733円(2.07人)
人件費：274,653円(1人)



× 収入が人件費を上回らない

収入：274,653円(1.7人)
人件費：274,653円(1人)

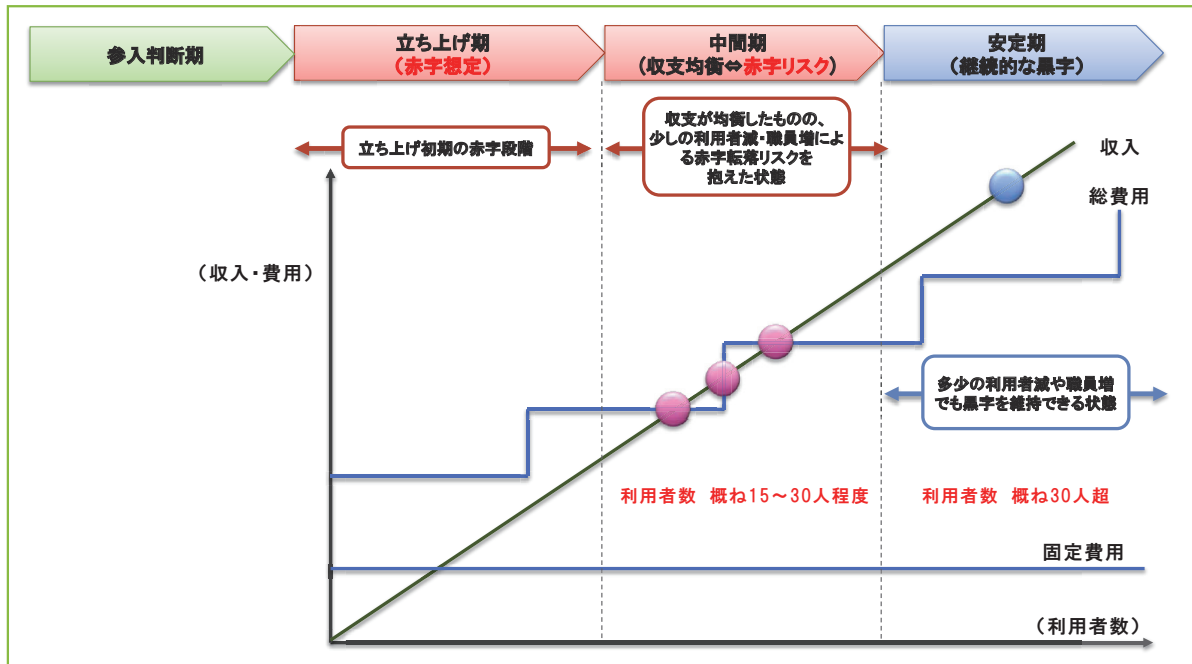


収入と人件費のバランスが崩れる、言い換えると「常勤換算職員1人当たりが得られる収入（利用者数等）」が悪化すると、収入が支出を上回らず、損益分岐点に達しない（赤字）状態が続くことになりますので、収支を確保するためには、「収入（利用者数等）」と「支出（人件費・職員数等）」、「常勤換算職員1人当たりが得られる収入（利用者数等）」が非常に重要ということが理解できると思います。

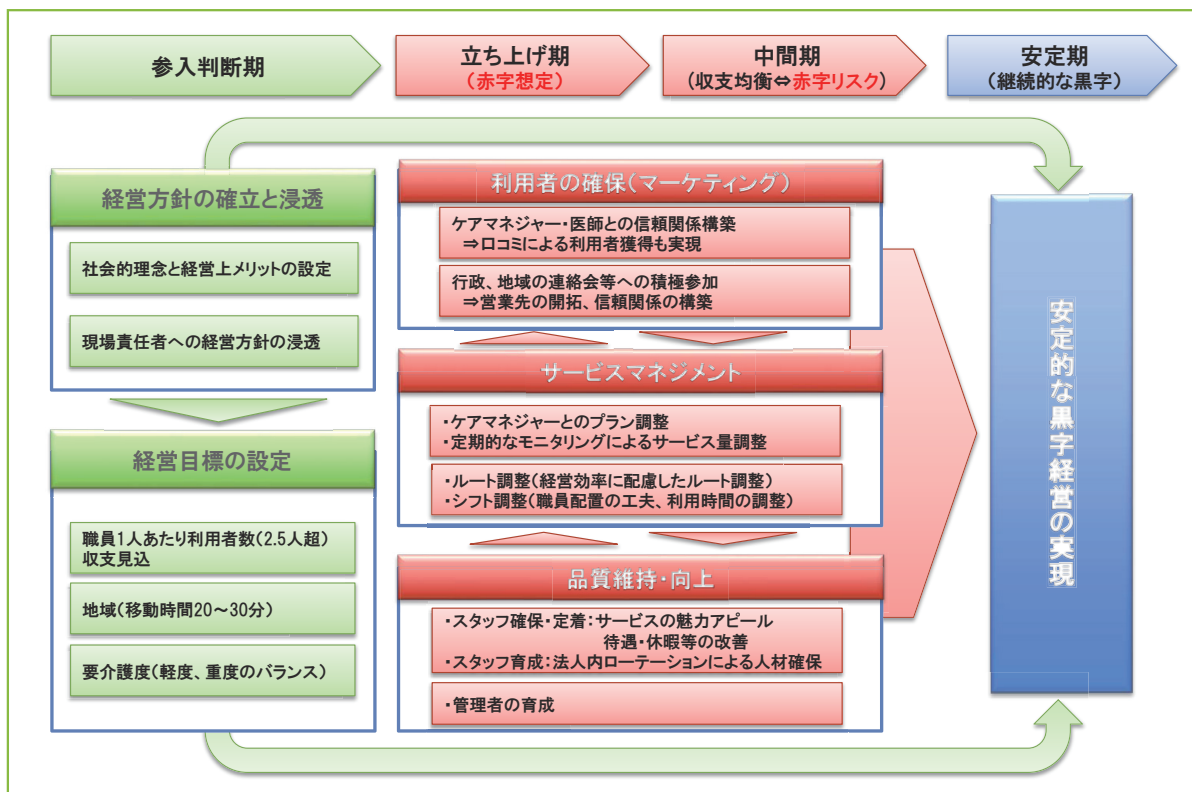
(3) 経営の段階

ここまでの点を踏まえ、定期巡回・随時対応サービスでは、24時間365日の人員体制を必要とし、支出が先行する参入当初は収支が赤字になることも想定されます。そこから安定的な経営（継続的な黒字）に向け、次のようなプロセスを経て進んでいくことになります。

❖ 経営の段階と損益分岐点



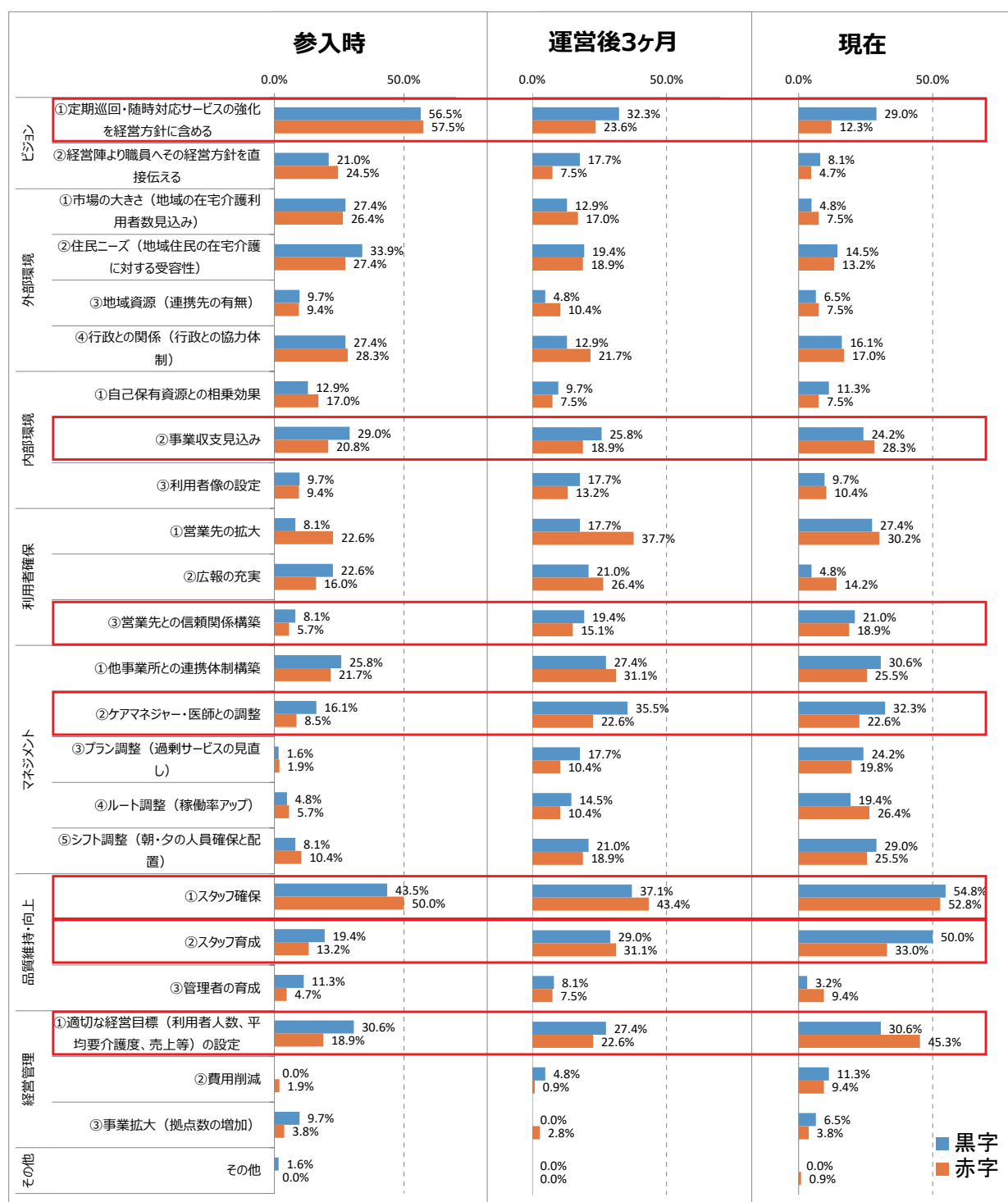
❖ 経営の段階とその課題



・経営の段階と重視するポイント

定期巡回・随時対応サービス事業所へのアンケート（2017年12月、246事業所）によると、経営が安定している（黒字経営の）事業所では、参入判断時に「定期巡回・随時対応サービスの強化を経営方針に含める」を赤字経営の事業所と比較して、現在まで一貫して重視していることが特徴的です。また、参入判断時より「適切な経営目標の設定」や「事業収支見込み」を重視しています。事業開設後には、「ケアマネジャー・医師との調整」や「営業先との信頼関係の構築」、「スタッフ確保」「スタッフ育成」をより重要視していることも特徴的です。

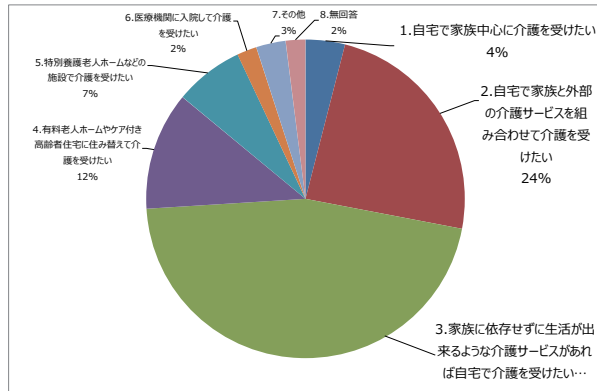
【時点別、経営状況別事業を軌道に乗せる上で重視した点】



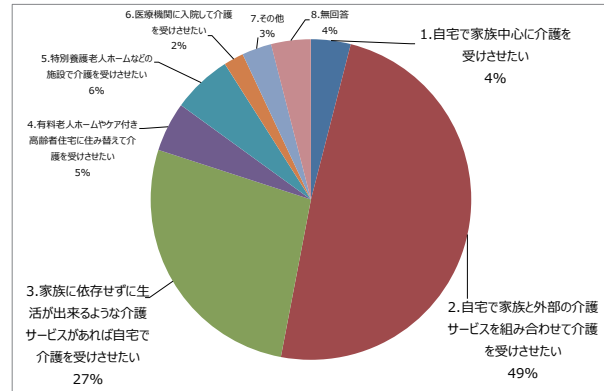
・参入判断期

参入を検討する際に、事業展開する地域で一定の利用者数が確保できるかを考える必要があります。厚生労働省の調査によれば、自分に介護が必要になった場合の74%、両親に介護が必要になった場合の80%が自宅で介護を受けたい（受けさせたい）という希望を持っています。

❖ 介護が必要になった場合の介護の希望



❖ 両親が介護が必要となった場合の介護の希望

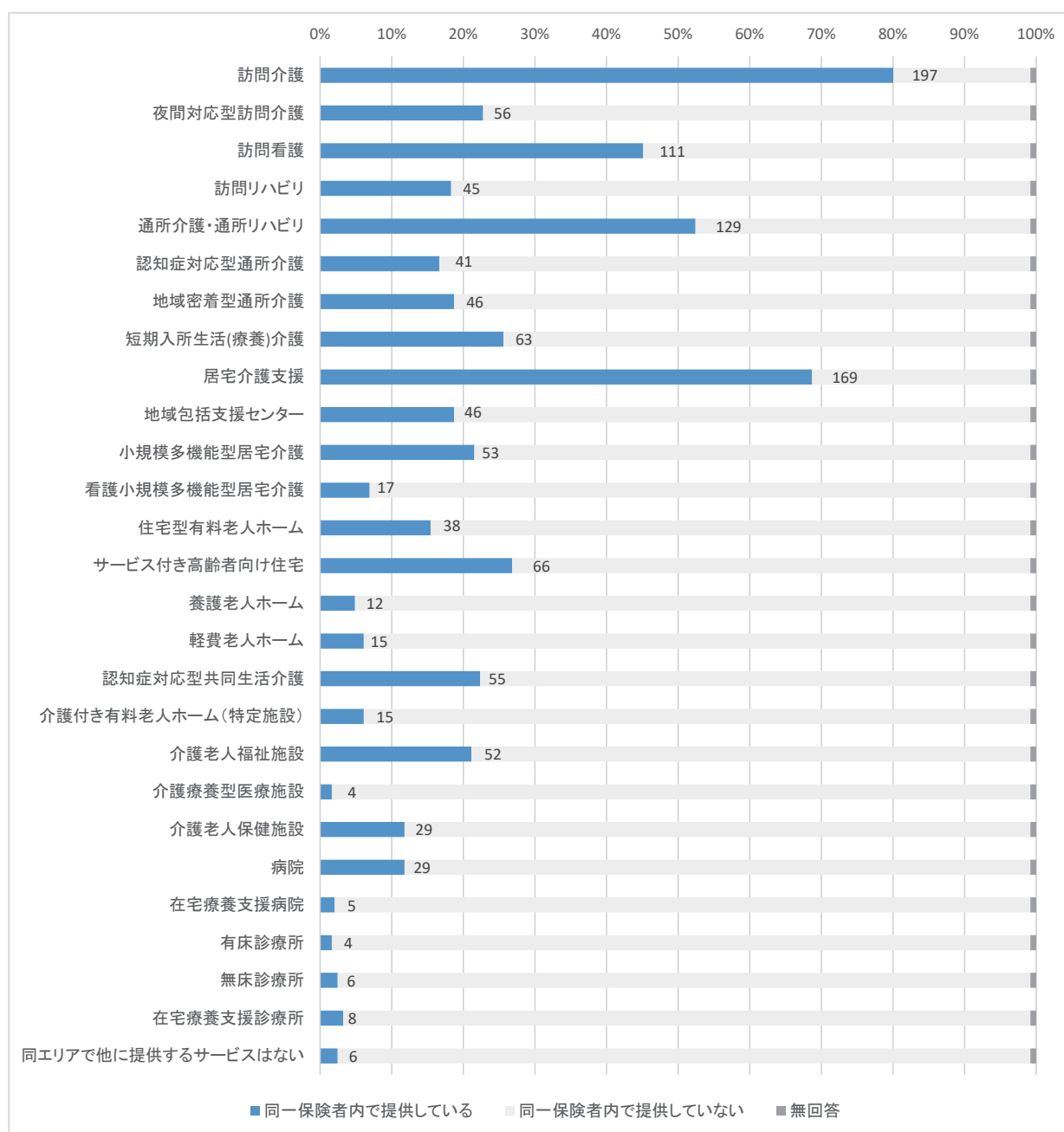


出典：介護保険制度に関する国民の皆様からのご意見募集 平成 22 年 5 月 15 日 厚生労働省老健局

定期巡回・随時対応サービスは、これらの本人や家族の希望を実現できるサービスの一つではありますが、地域の様々な在宅サービスと連携できるかも重要となってきます。地域の利用ニーズを考える際には、地域の資源も踏まえてニーズを満たすことが出来るかを考える必要があります。次に、自法人で既に展開している事業との相性を考えることも重要です。定期巡回・随時対応サービスを実施している事業者はその地域で既に他のサービスを展開している場合が多いです。事業展開する地域において、地域包括ケアシステムの中核となる定期巡回・随時対応サービスと自法人が既に提供しているサービスがどのような相乗効果を生みだすことができるかは、参入検討の大きな要素となります。

アンケート結果によれば、訪問介護事業所や居宅介護支援事業所を同一保険者で展開している事業所が多いようです。

【定期巡回・随時対応サービス事業所が同一保険者で展開しているサービス（n=246）】



また、当然ながら、定期巡回・随時対応サービスとしての事業性（将来性・継続性）も考えなければなりません。訪問介護に比べると、事業開設時より 24 時間の人員体制を整備する本事業は開設当初から人件費負担が大きくなってきます。

併設する事業によっては、開設初期から収支が確保（黒字）できる場合もありますが、一定の利用者数までは収支が確保できないケースが想定されます。その点では、通所系、入所系サービスのよう初期投資、先行投資をどれくらいの期間で回収していくかという事業計画が非常に重要となってきます。

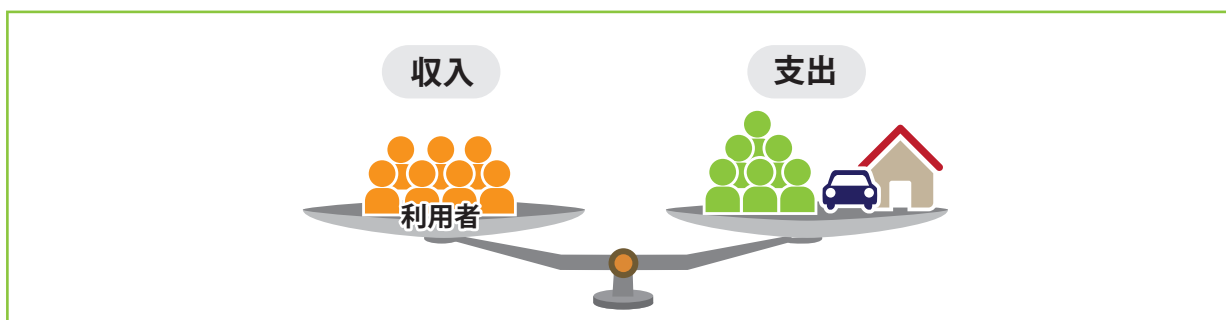
つまり、参入判断する上で、「定期巡回・随時対応サービスが自法人にどのような役割を担うか」について、「法人が掲げる経営理念や地域での役割」と、「事業採算性（将来性、継続性）」の両面で検討することが重要です。

・立ち上げ期

事業参入当初は、事務所の諸経費と人件費などの支出が先行する形となり、

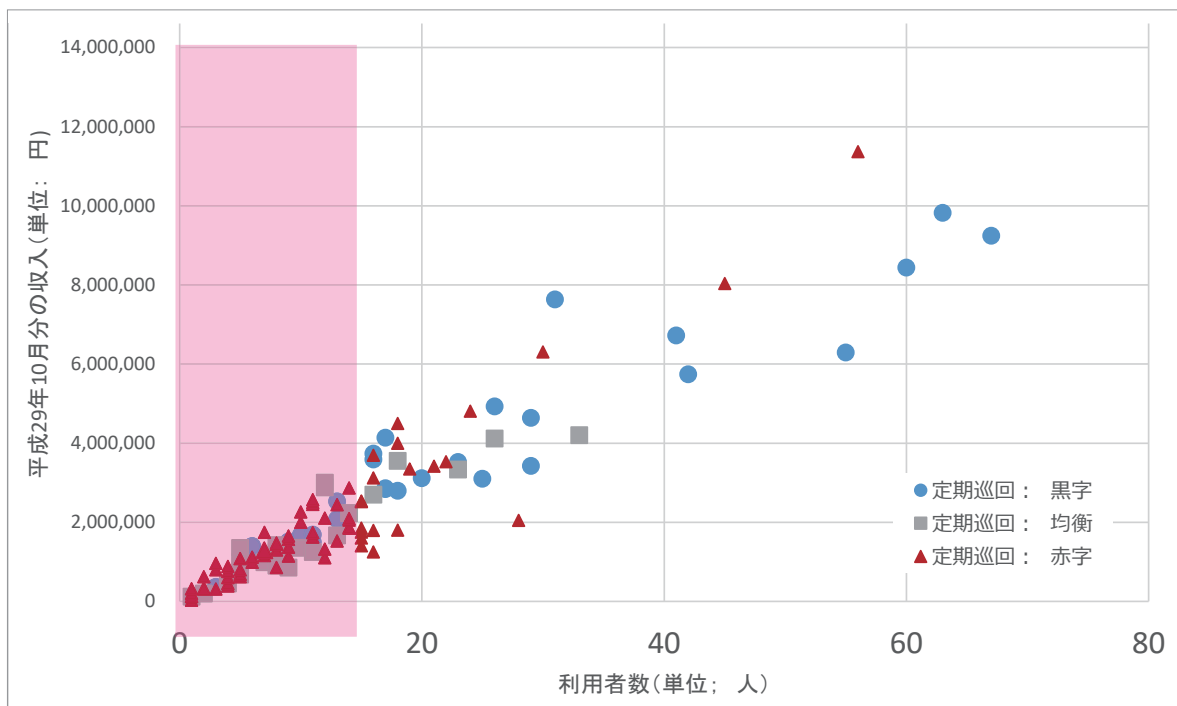


立ち上げ期の当面の目標は、支出分だけの収入（利用者）の確保ということになります。



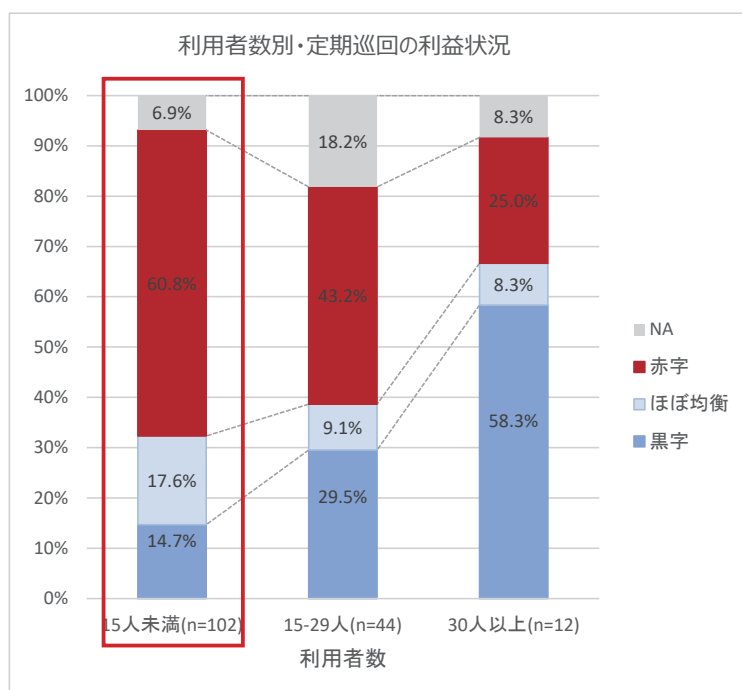
アンケート結果から見てみると、15名くらいまでがこの立ち上げ期にあたると考えられます。

【定期巡回・随時対応サービスの利用者数と平成29年10月の収入の分布】



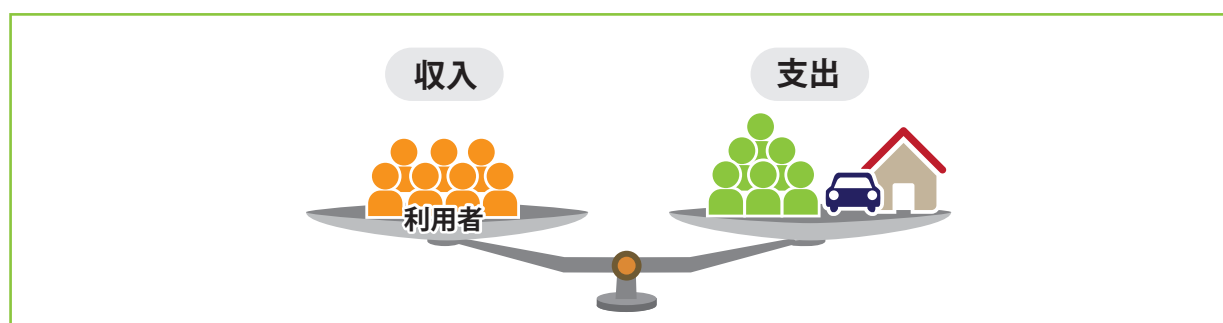
※在宅（集合住宅以外の居住者）の利用者が50%以上を占める事業所（n=158）

【利用者数別・定期巡回・随時対応サービスの利益状況】

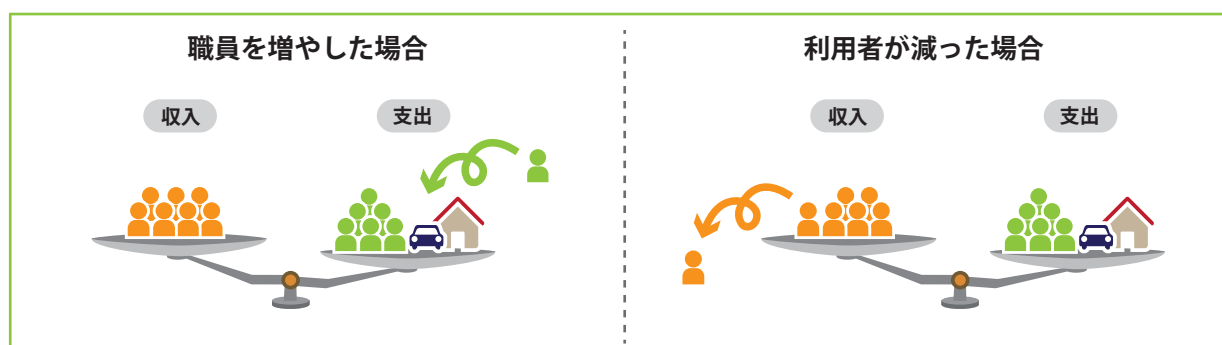


・中間期

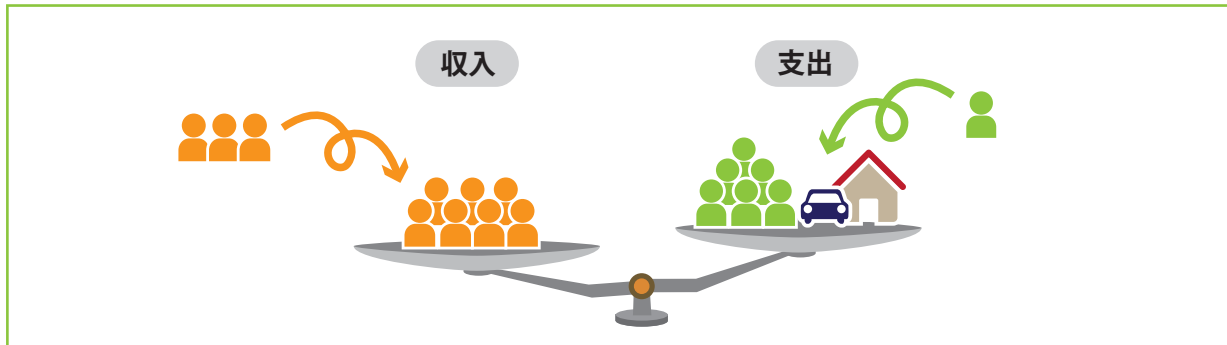
収入と支出が均衡した状態（損益分岐点）に到達した後、さらに利用者を獲得できれば、収支差がプラスに転じることとなりますが、初期の人員体制（最低人員基準での配置）の場合、収支均衡の状態まで到達すると、新規利用者を受け入れるためのルートの空き時間に余裕がなくなり、多くの利用者を受入れることが難しい場合が多いです。



そこで、職員を増やした場合に、一時的に収支差がマイナスに転じることや、職員を増やさなくても、利用者減（入院や入所等）によりマイナスに転じることがあります。

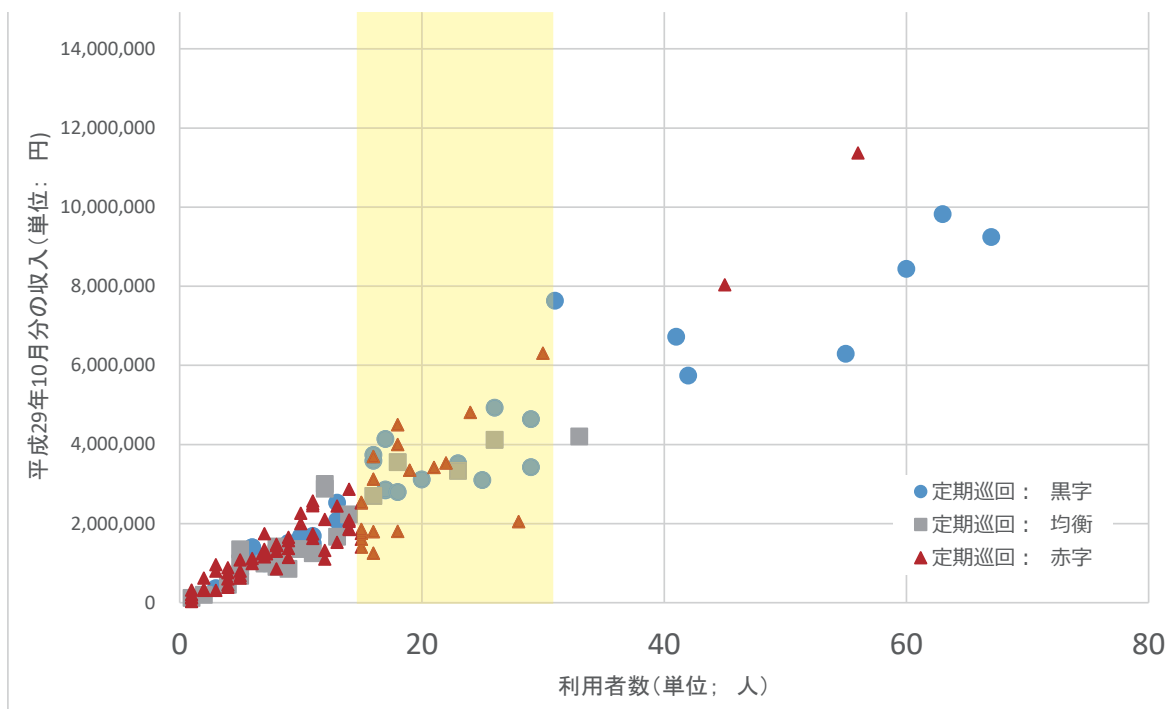


そのため、この状態では収支のバランスを見ながら、職員の追加と利用者の確保を行い、それを繰り返すことで、安定的に収支を確保することが可能になってきます。



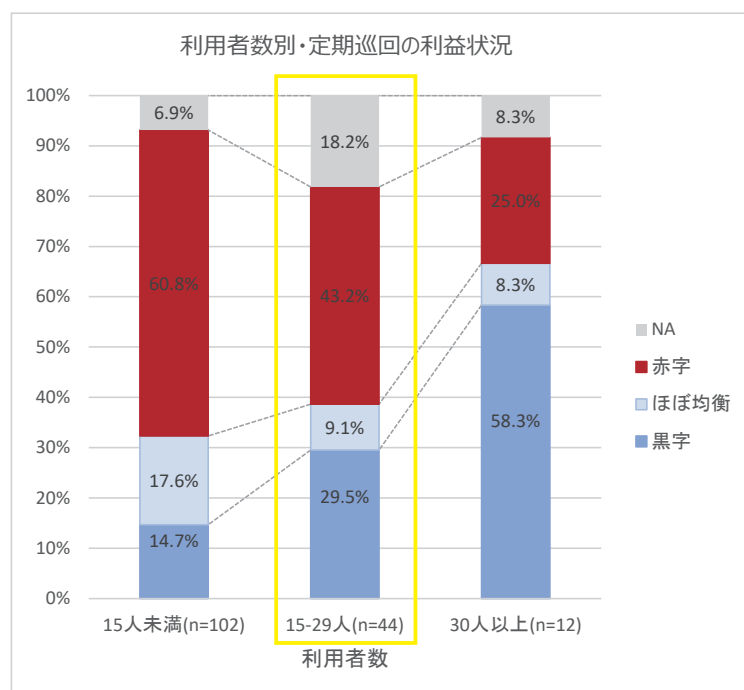
アンケート結果から見ると、15 名～ 30 名あたりがこの中間期と考えられます。

【定期巡回・随時対応サービスの利用者数と平成 29 年 10 月の収入の分布】



※在宅（集合住宅以外の居住者）の利用者が 50% 以上を占める事業所（n=158）

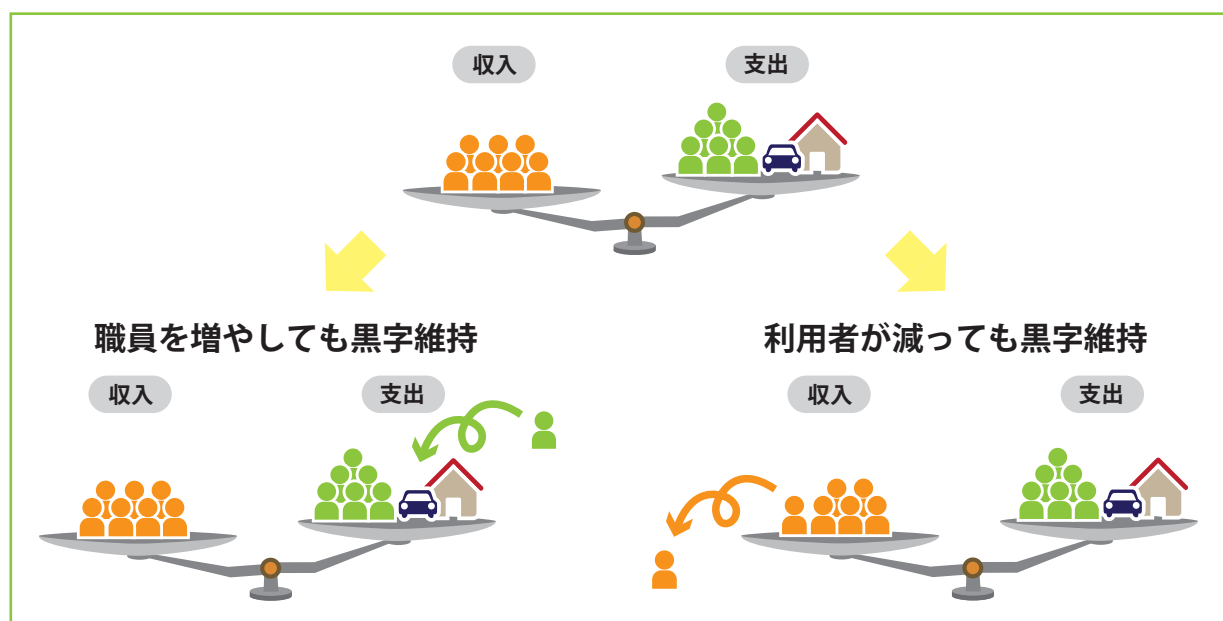
【利用者数別・定期巡回・随時対応サービスの利益状況】



利用者数や平均要介護度、また常勤職員数によって赤字と黒字のどちらにもなりえるこのような中間期というものが存在します。ここでは、プラン調整（過剰サービスとならないような調整）や移動効率等も踏まえたルート調整やシフト調整が重要になります。さらに、稼働率（稼働状況）も高まっていることからスタッフのモチベーションを保つこと、そのためにも経営理念や経営ビジョンの浸透なども重要になってきます。

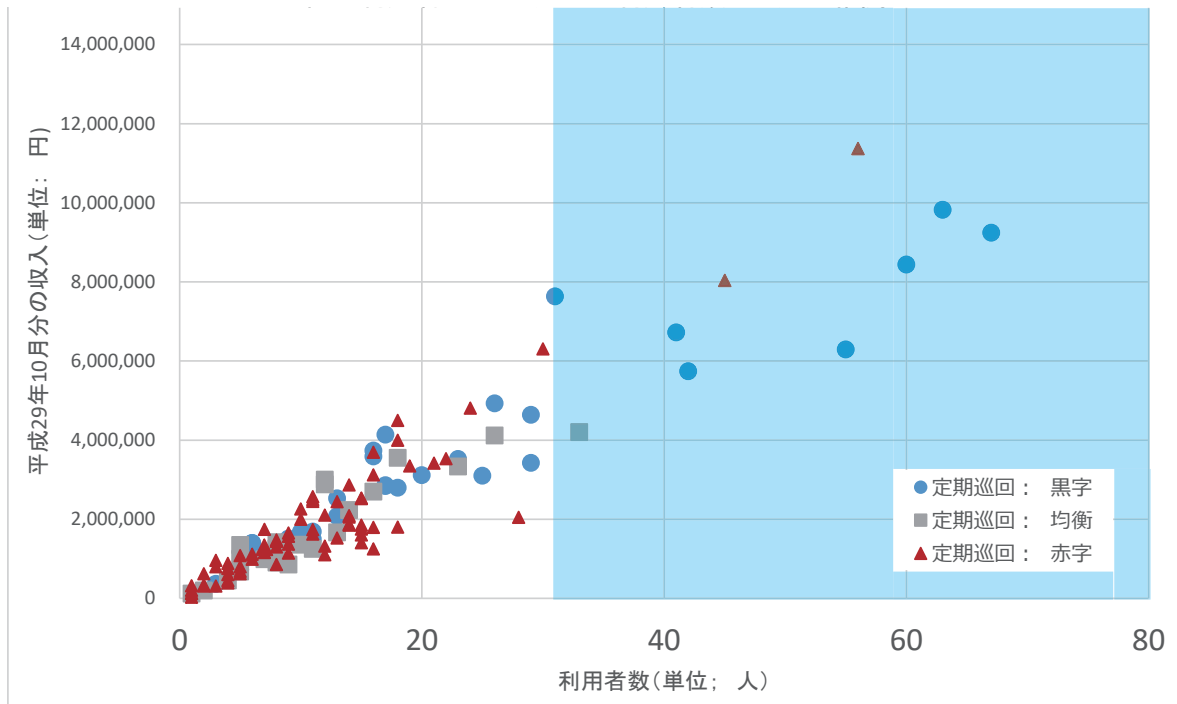
・安定期

安定的に収支が確保できる状態になると、多少の人員増や利用者減でも黒字を維持することができるようになります。



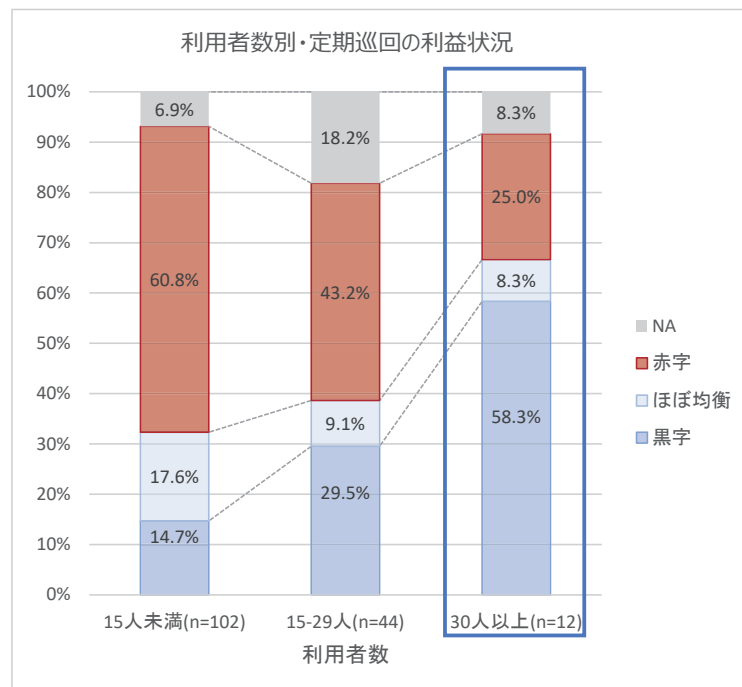
アンケート結果からは 30 名以上がこの安定期にあたると考えられます。

【定期巡回・随時対応サービスの利用者数と平成 29 年 10 月の収入の分布】



※在宅（集合住宅以外の居住者）の利用者が 50% 以上を占める事業所（n=158）

【利用者数別・定期巡回・随時対応サービスの利益状況】



この状態になると、①事業規模拡大（さらに高い目標を設定し職員と利用者を増やすことで目標達成へ向かう）、②事業規模維持（黒字を維持し続けるために、利用者減を想定した新規利用者の確保に注力する）、③質の向上（効率性や質の向上に向けて研修等による人材育成を図る）などの経営方針の見直しが可能になります。



Ⅱ 経営安定に向けた道のり

ここからは、定期巡回・随時対応サービス事業者への訪問インタビューにより、長期に渡る安定経営実現のための課題・解決策の調査結果をまとめていますので、事業参入検討時や、実際に事業運営、事業経営を行う場面など、各経営の段階において、参考にしてください。

(1) 経営方針の確立と浸透

仮説

●法人としてのビジョンや経営方針の設定、職員への周知が重要。

事例の傾向

●成功事例においては、経営理念として「地域包括ケアへの対応」や「24 時間対応」等を掲げると同時に、在宅へ注力することによる経営上のメリット・理由を提示し、職員への経営ビジョンの浸透を図っている。

調査結果を
踏まえた提言

⇒黒字経営の実現に向けては、経営層の経営方針と現場の方向性が一致することが重要であり、法人としての社会的使命だけでなく、**具体的な経営計画や、法人としての将来発展性、その実現に向けた管理者の重要性、等を提示し、現場の理解を得た上で事業を推進**する必要がある。

❖ 具体的な事例内容

■社会的使命としての経営理念として示している事例

- ✓法人で地域全体の地域包括ケアを実現していく考え方を“法人包括ケア”と命名し職員に対し示している。
- ✓地域の課題を解決することが法人の方針の一つであり、「24 時間 365 日対応」を掲げている。
- ✓地域の所得水準から考慮すると高齢者は在宅で暮らすことが基本になる一方、子どもは都会に行って戻ってこないため、地域で支える仕組みを作る必要がある。地域で高齢者を支える仕組みとして定期巡回は不可欠である。

■経営上の理由を示している事例

- ✓施設には定員があるため、施設を増床しても収益は頭打ちになり従業員の給与を増やせない。在宅には定員の上限がないため、在宅のフィールドで勝負したいとの考えがあった。
- ✓モデル事業の時期に、今後の介護保険で中心的なサービスになると思い、先駆けて勉強していた。先代の時代に、市との関係が出来ており、先行の利もあった。

■経営陣が職員に経営方針を伝えている事例

- ✓当初は、「定期巡回は地域包括ケアの要である」程度の内容を職員に伝えていた。その後、徐々に、定期巡回は法人の意向であること、定期巡回を進めた方が個人の給与もあがること、地域で定期巡回サービスの枠を先に確保することが戦略上重要であること、を伝えてきた。ただし一度に多くのことを職員に伝えても納得してもらうことは難しい。
- ✓専門職には利益の話をするとうるため、ノルマを課すことはしていない。定期巡回サービスの必要性に関する研修を実施したり、県内の研修に法人内の看護師やケアマネジャーを出席させたりしている。

- ✓当初、管理者やケアマネジャーの集まりを定期的に行っていたが、経営目標は浸透しなかった。1年前に新しく法人内でプロジェクトを立ち上げ、数字の一覧を共有するようになり、現在はそれに目標値を入れるようにすることで少しずつ浸透し始めている。

(2) 経営目標の設定

仮説

- 黒字化のために適切な経営目標設定が必要。
(「職員1人あたり2.5人以上の利用者確保」する等)
- また、ターミナル対応等、重度要介護利用者も受け入れられている。

事例の傾向

- 利用者数の目安は、立ち上げ当初は手探りだが、次第に職員数と利用者数の目安(概ね1:3)をもって運営をしている傾向にある。
- 利用者像は、受け入れる職員のスキルや連携先の訪問看護の受容状況を踏まえて設定している。最近ではターミナル事例が増加しつつあり、重度要介護利用者も受け入れている事業所では継続的な利用者確保が必要になる。

調査結果を踏まえた提言

- ⇒**黒字化に向けた利用者数の目安として、職員1人あたり3人程度の利用者を確保**することが望まれる(地域特性にもよるが、職員1人あたり利用者3人を実現するために、効率的なルート設定が必要であり、**移動時間20分～30分以内でのエリア設定**が望ましい)。
- ⇒また、ターミナルへの対応等、**重度要介護利用者の受け入れが増加**している事例が多い。一方で、**利用者の入れ替わりも考慮し、継続的な営業による利用者確保が必要**となる。

❖ 具体的な事例内容

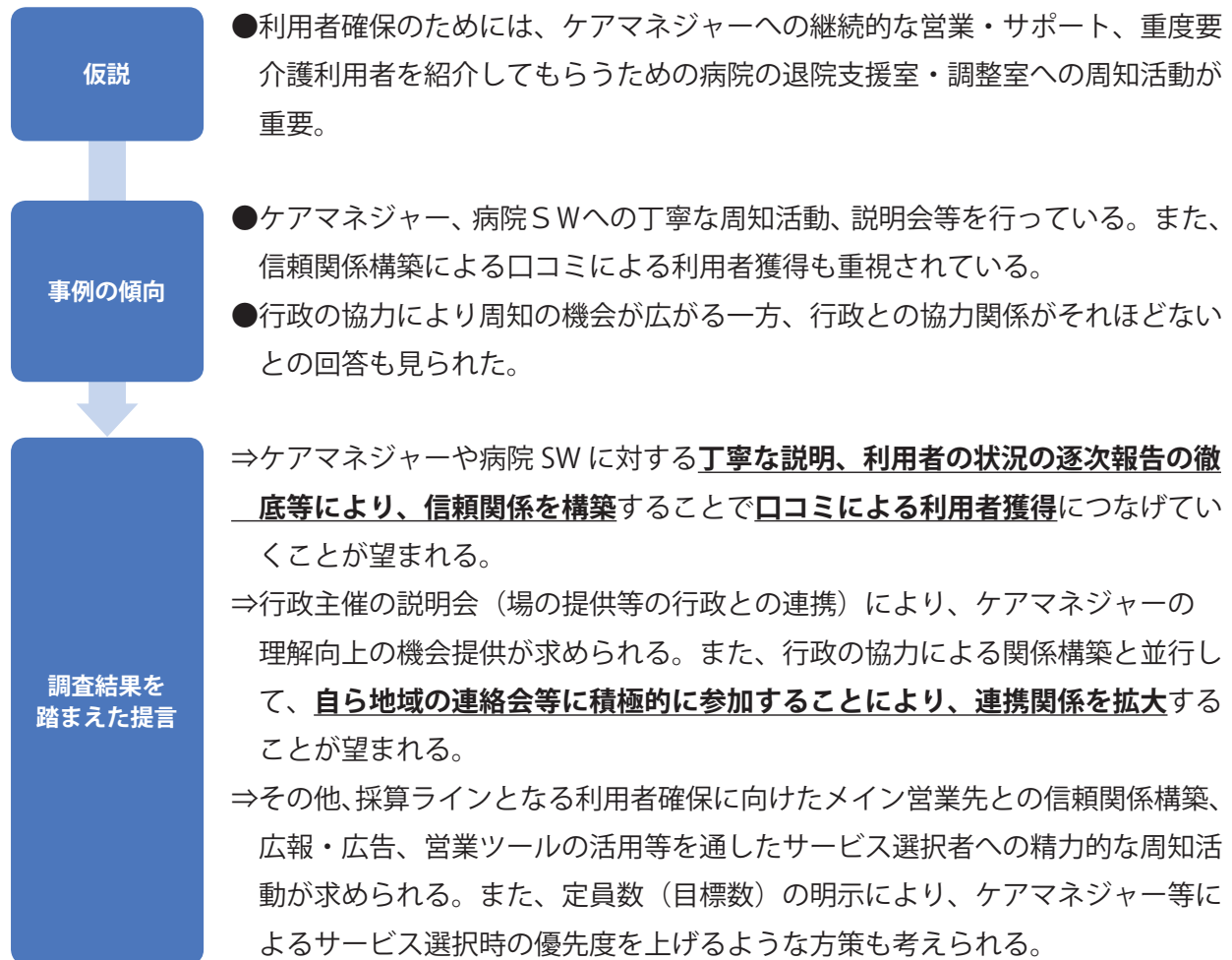
■市場の大きさを設定している事例

- ✓大企業城下町のリタイア層を主なターゲットとしている。
- ✓モデル事業のときから20分の移動範囲内に限定している。
- ✓事業所から車で20～30分程度が対象であり、当初からあまり変わらない。

■利用者像を設定している事例

- ✓毎日の服薬確認や食事の配膳が必要、家族介護だけでは状態が不安定のためどうプランを組めばいいかわからないといった、訪問介護では対応が難しい利用者を対象とした。
- ✓当初は、独居・高齢者世帯を対象としたが、現在は、同居家族あり世帯が半数になっている。
- ✓職員のスキルが安定するまでの間は、訪問ニーズがそれほど高くない利用者(精神障害・認知症等がない、家族の理解度が高い)を対象としたが、現在は訪問ニーズの高い利用者も対象としている。
- ✓医療依存度が高く、連携先の訪問看護が対応できない場合は受け入れるのが難しい。
- ✓最近ではターミナルの利用者が増加してきている。

(3) 利用者の確保（マーケティング）



❖ 具体的な事例内容

■営業先との信頼関係を構築している事例

- ✓市の訪問介護連絡会等の役員や区の訪問介護連絡会の役員になることにより、他事業所や多職種との連携ができ、看護師、医師、ケアマネジャーと信頼関係を築いていった。地域包括ケアを自ら作る姿勢を見せることにより、関係性が広がった。
- ✓他法人のケアマネジャーが口コミでサービスの良さを広めてくれた。ケアマネジャーに利用者の状況を逐次報告をすることにより信頼関係が構築される。

■営業先の拡大をしている事例（ケアマネジャー以外への営業を行っている事例）

- ✓民生委員や市の地域包括支援センターに対して周知を行っている。
- ✓地域FMを使つての広報を実施。
- ✓個々のケアマネジャーや訪問介護の連絡協議会の参加に加え、地域ケアプラザへの訪問を実施。
- ✓急性期病院等の退院支援室へ行ってSW対象の説明会を実施した（病棟看護師を7～8人程度集めて実施）。在院日数短縮の必要性から、退院を促進するようになっているため、在宅のための体制が整っている定期巡回が歓迎された。
- ✓在宅医の選択肢として定期巡回が入る方が、ケアマネジャーへの営業よりも効果的と判断したため、現在は在宅医への営業を強化している。

■行政との関係

- ✓行政の支援が手厚く、色んなイベントが開催された結果、サービスが広く周知された。
- ✓市の担当課が支援してくれている。担当課長の尽力のもと、複数事業所による連絡会が立ち上げられた。複数の事業所が入ることにより行政としてもサービスの宣伝をしやすくなっている。
- ✓行政の協力のおかげで地域内のケアマネジャーの理解が進んでいる。行政のケアマネジャー向けの集団指導（年1回）の際に、他事業所とともにサービス説明の時間をもらっている。サービス開始当初は、導入ケアマネジャーによる事例発表などの機会を多く設けてもらった。
- ✓行政からの声かけは特になかった。

（４）サービスマネジメント

仮説

- 利用者確保と併行して、効率的な運営のためのマネジメントの確立が求められる（適切なサービス量・ルート設定等）。
- 利用者のサポート体制充実・エリア拡大のためには、他事業所（自法人内含む）との連携体制の構築が必要。

事例の傾向

- 利用者のサポート体制構築に向けて、外部機関との連携が推進されている。一方で、訪問看護については、「訪問看護事業者側の採算性が悪い」というイメージが先行しているため、連携先が限定されるケースが多い。
- ケアプラン作成段階からケアマネジャーと調整するとともに、定期的なモニタリングを行い、必要に応じてサービス量を適正化している。
- ルート設定においては、地域・経路等を鑑みながら、法人内で設定する基準（2時間で3～4人以上等）を満たすことを条件としてルート設定されている。
- ピーク時のスタッフ確保については、登録ヘルパーの活用・常勤職員による対応の双方がみられた。

調査結果を踏まえた提言

- ⇒利用者のニーズに応じた適切なサービスを提供するため、本事例にもあるようなケアマネジャーとのプラン調整・定期的なモニタリングの実施によるサービス量の適正化は必須である。
- ⇒ルート調整・ピーク調整については、スタッフの確保とともに利用者への訪問時間調整を行い、職員配置の効率化を図る必要がある。
- ⇒連携にあたっては、訪問看護事業者側の負担を極力少なくする方針、及びその実績を示し、訪問看護事業者との連携を推進する必要がある。

❖ 具体的な事例内容

■他事業所との連携体制構築

- ✓外部の医療機関（内科・歯科）と緊密な連携をしている。また法人理事に病院関係者（50～100床）が入っている。

■ケアマネジャー・医師との調整

- ✓プラン作成の段階から、ケアマネジャーと丁寧に調整する。
- ✓基本的にはケアマネジャーのプランを尊重するが、訪問回数を調整する際には必ず根拠を示すとともに、常にケアマネジャーに状況を報告するようにしている。
- ✓医師には、施設入所前に在宅に一回帰してもらうように働きかけている（在宅の方が、活力が出て元気になることの方が多い）。

■訪問看護事業所との連携

【連携できている事例】

- ✓多くの訪問看護事業所と連携している（法人内が中心）。
- ✓研修会等で相互理解を深めるようにしている。

【連携できていない事例】

- ✓ニーズはあるが、訪問看護側にとっての採算性が厳しく、限られた事業所としか連携できていない。

■プラン調整

- ✓当初は適正なサービス量でないケアプランが多かったが、現在は計画作成責任者等からケアマネジャーに提案し、サービス内容を調整できている。
- ✓アセスメントとモニタリングを徹底して、生活を営む上で支障のない訪問は省くようにしている。回数を減らす際には、必ず根拠を示すようにし、常に状況も報告している。
- ✓服薬の確認程度であればテレビ電話ですませる提案をする。
- ✓利用者からの長時間の生活援助にかかる要求について、介護保険サービスとして提供すべき内容ではないと判断した場合には、利用者に自費サービスの費用を示してサービスを受けるかどうか選択してもらう。

■ルート調整（稼働率アップ）

- ✓地域・経路等を鑑みて最適なルートを設定している（管理者の「職人技」によるところが大きい）。
- ✓2時間枠の中で3～4人以上のサービス提供を行う等、法人内で設定する基準を満たすことを条件としてルートを設定している。
- ✓夜間の定期巡回サービスは別事業所に委託している。

■シフト調整（朝・夕の人員確保と配置）

- ✓ピーク時に勤務可能な登録ヘルパー・パート職員を活用（訪問介護と兼務のケースも有り）。
- ✓訪問時間の調整により、人材不足に対応している。

(5) 品質維持・向上

仮説

- 必要なスタッフ数の確保のため、他事業からの異動、法人全体でのシフト体制構築により、技量のあるスタッフを確保する必要がある。
- サービスを実施するスタッフの育成に加えて、マネジメント（プラン調整・ルート調整・連携体制構築・営業等）を行う管理者の育成も重要である。

事例の傾向

- スタッフ確保・育成・定着には各事業所が苦勞をしており、法人内での異動等でスタッフを確保している事例や、都市部では自社ホームページ・人材紹介会社・採用広告等の利用でスタッフ確保に努めている事例が多くみられた。
- スタッフ育成については、集中研修や研修センターの整備等、法人内での研修体制を充実させている。
- 管理者の育成については、どの事業所も必要性を認識しているが、具体的な育成プランがある事業者は少ない（具体例としては、「利益構造の説明をし、経営に対する意識付けを促している」等の例がある）。

調査結果を踏まえた提言

- ⇒施設系サービスを実施している場合には法人内でのローテーション等によるスタッフの確保、実施していない場合にはホームページ・人材紹介会社・採用広告等が考えられる。
- ⇒また、在宅系スタッフの育成にあたっては、複数人チームで担当するため、提供サービスの質を標準化する必要がある、そのための育成体制の充実が求められる。
- ⇒黒字経営を実現している事業所においては、経営層や管理者による適切な事業管理がされているため、管理者の育成のための具体的方策を検討・実行していく必要がある。

❖ 具体的な事例内容

■スタッフ確保

- ✓法人内でのローテーションや異動によりスタッフを確保（訪問介護や施設系サービスからの異動。採用は法人全体で実施し、新入職員は在宅サービスに抵抗がある傾向にあるため、入社当初は施設サービスに従事してもらうケースが多い）。
- ✓都市部の事業所においては、自社ホームページ、人材紹介会社、採用広告等を利用している。
- ✓スタッフ確保と並行して、離職防止にも注力している（専門のコーチングスタッフの活用、週休3日制の導入）。

■管理者の育成

- ✓管理者に対しては、利益構造の説明をし、経営に対する意識付けを促している。

■スタッフ育成

- ✓法人内で、デイサービス(2年)→グループホーム(2年)→訪問介護・定期巡回へのキャリアパスを整備している。
- ✓集中研修や研修センターの整備等、法人内での研修体制を充実させている。

(6) その他の要素**・モチベーション管理**

スタッフ確保・育成・離職防止の面からも、スタッフのモチベーション管理が非常に重要であり、継続的なコミュニケーションやスキルアップできる環境の提供等が実施されている。

・ICT 活用

一部事業者では積極的に ICT を活用しており、クラウドや AI の活用等が期待されている。

・普及に向けた課題

ターミナル加算や、訪問看護事業者側の採算確保等が主な意見として挙がっている。

この事業は、平成 29 年度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）により実施したものです。

詳しい調査結果等につきましては、「定期巡回・随時対応型訪問介護看護等の経営モデルの調査研究事業報告書（平成 30 年 3 月 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所）」を参照してください。

【アンケート調査実施概要】

調査名称	定期巡回・随時対応型訪問介護看護等における経営モデル検討のためのアンケート調査
調査期間	平成 29 年 12 月 1 日～平成 29 年 12 月 31 日
調査方法	WEB 調査（郵送による発送、WEB 回答または郵送による回収）
調査対象	定期巡回・随時対応サービスを提供する全事業所に対する悉皆調査 732 事業所（平成 29 年 7 月 18 日時点で介護データベースに登録のあった事業所） ※このうち調査票の不配が 5 件、事業所の廃止等連絡が 2 件であった。 この 7 件を調査対象より差し引いた 725 事業所を配布数（母数）とする。
調査内容	上記仮説の検証 ・基本情報（法人概要、事業所概要、職員数、オペレーターの状況、利用者数） ・法人及び事業所の利益状況と経営計画 ・事業を軌道に乗せるうえで重視した点
回収状況	246 事業所（33.9%）

P23、P25 ～ P30 のグラフはこのアンケート調査の結果を掲載している。

【ヒアリング調査実施概要】

調査名称	定期巡回・随時対応型訪問介護看護等における経営モデル検討のためのヒアリング調査
調査期間	平成 29 年 12 月下旬～平成 30 年 1 月下旬
調査方法	訪問ヒアリング調査
調査対象	定期巡回・随時対応サービスを提供する事業所（12 箇所）

調査対象の選定方法	平成 29 年 7 月 18 日時点で介護データベースに登録のあった定期巡回・随時対応サービス事業所 732 箇所について、利用者数、設立年月日、地域区分コードを用いて全体を 24 群に分類し、そのうち調査目的に合致する 9 群について、それぞれ候補リストを作成した。 【抽出基準】 ・利用者数；20 人以上（収支均衡ラインが 20 人以上であるという仮説より設定） ・設立年月日；事業開始 3 年以上（安定経営を実現している事業所を対象とするため） ・地域区分；1～5 級（政令指定都市等）、6・7 級（中核都市等）、その他で区分 さらに、併設事業の状況（サービス付高齢者住宅のみとのセット展開でないか）や、アンケート結果に基づく収支状況等を確認した上で、上記の 9 群ごとにヒアリング先を 1～2 箇所ずつ選定した。
協力事業所 (面談者)	以下の計 12 事業所 ・ジャパンケア南阿佐ヶ谷（東京都杉並区） ・グッドライフケア 24（東京都中央区） ・桜樹の森ケア 24（横浜市南区） ・セントケア巡回ステーション豊島（東京都豊島区） ・フルライフ保土ヶ谷（横浜市保土ヶ谷区） ・わかたけ 24 ケアステーション 神奈川（横浜市神奈川区） ・ヘルパーステーション それいゆ（福岡県糸島市） ・いずみの園コールセンター 24 時間サービス（大分県中津市） ・ケアコールセンター鹿屋長寿園（鹿児島県鹿屋市） ・ロング・ライフ 24 時間訪問介護看護事業所（福島県福島市） ・横浜市福祉サービス協会 訪問介護看護つるみ（横浜市鶴見区） ・24 時間訪問介護事業所つばさ（千葉県君津市）
調査内容	下記の項目を中心に、事業開始～現在に至るまでの経営状況の推移・課題・工夫点について確認 (1) 経営方針の確立と浸透 (2) 経営目標の設定 (3) 利用者の確保（マーケティング） (4) サービスマネジメント (5) 品質維持・向上

P32～P38 の記述は、ヒアリング調査の結果をまとめたものである。

平成 30 年 3 月発行

発行 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所

〒102-0093 東京都千代田区平河町 2-7-9 JA 共済ビル 10 階

協力 一般社団法人 24 時間在宅ケア研究会

〒169-0072 東京都新宿区大久保 3-8-2 新宿ガーデンタワー 13 階