

# 保険外サービスの ススメ

概論

## 追い風に乗り積極展開のチャンス 介護報酬の減少を補い 職員のモチベーションもアップ

「部利用者の自己負担が2割になった今が保険外サービス提供のチャンス」と指摘するのは、株式会社日本総合研究所創発戦略センターシニアマネジャーの齊木大氏だ。事業者のアイデア・工夫次第で無限大に可能性が広がる保険外サービス。その実践のためのノウハウについて聞いた。



**齊木 大**  
株式会社日本総合  
研究所  
創発戦略センター  
シニアマネジャー

さいき・だい ●2005年、京都大学大学院工学研究科都市環境工学専攻修了後、株式会社日本総合研究所に入社。現在注力しているテーマは「時間とともに変わりゆく高齢者一人ひとりのニーズ」を出発点とするサービス創出・制度設計。「介護サービス事業者による生活支援サービスの推進に関する調査研究事業」等のプロジェクトを推進

### 「要介護度の改善で報酬低下」の ジレンマを解消

保険外サービスの市場は拡大傾向にあります。高齢者の数が増加していることに加え、今年8月から一定以上所得の自己負担割合が2割にアップしたことで、介護保険サービスに割高感を抱く利用者が増えたようです。制度サービスと保険外サービスとの価格差が縮まったことが、その背景にあります。

このように保険外サービスは、見方によっては現在、追い風に乗っているのです。介護事業者にとっては新たな事業を展開する大きなチャンスだと言えます。保険外サービスの提供により、介護保険制度では対応できなかったサービスの隙間を埋めることができるのが最大の魅

力です。介護報酬が改定のために厳しくなり、今後その傾向は継続する可能性が高いので、今こそ保険外サービスの積極的な展開をめざしてほしいと考えています。

保険外サービスの提供は、介護報酬の減少分を補う効果だけにとどまりません。まずは、職員のモチベーションアップが挙げられます。

たとえば、デイサービス事業者が保険外事業としてフィットネスクラブを運営する。そうすれば、デイサービスに通っていた利用者の要介護度が改善しても「フィットネスクラブに通う」ことができ、事業所との継続的な関係性ができます。

介護職員や経営者の多くは、「要介護度が改善すると報酬が下がってしまう」というジレンマを抱えています。しかし、保険外サービスの

提供により、こうしたジレンマが解消されます。さらに、新たな業務に携わることで知識・技術の向上、モチベーションアップも期待できます。ひいては、介護人材の定着率がアップし、コア人材が育つなど、さまざまなプラスの相乗効果が生まれる可能性もあります。

### 保険外サービスの出発点は 利用者のニーズ把握にあり

これまで保険外サービスを提供したことがない事業者にとって、新たにサービスを開発・提供し、軌道に乗せることは、一見難しいものに見えるかもしれません。しかし、いくつかのポイントを押さえれば、そのハードルはグッと低くなります。

まず、大きな設備投資や新規人

材の確保など新たな資源を投入しなくても、工夫次第で今ある資源を有効活用するだけでも利用者のニーズに合致した質の高い保険外サービスが提供できるということを理解していただきたいと思います。

保険外サービスを自前で提供するにせよ、他事業者と連携しながら提供するにせよ、その出発点は現在抱えている利用者のニーズを把握することにあります。北国では雪かきや灯油の入れ替え、郊外部や中山間地では移動、独居率が高い都市部ではたまり場づくりなど、ニーズは地域事情によって異なりますので、自施設・自事業所を取り巻く環境・状況を把握することが大切です。

次に、アセスメントを行い、ニーズに対してどういった援助が必要か、提供できる援助サービスにはどのようなものがあるかを考えます。自社に利用者のニーズに対応できるサービスがなければ、工夫して低コストで提供できるよう知恵を絞ります。自社だけで提供が難しい場合は、提携先となる社会資源がないかどうかを検討します。

この時に重要なのは、サービスの開発や資源の洗い出しは、マネジメ

ント層のコア職員が中心になって行うこと。日常業務に携わりながら、保険外サービスの開発を考えるのは難しいからです。

とはいえ、現場職員にかかわってもらうことも必要です。現場職員は日頃利用者と接しているため、利用者のニーズをよく把握していますし、帰属意識やモチベーションを高めるうえでも有効な手段です。

さらに、保険外サービスを行うための人員についても、新たに人材を採用するのではなく、昨今の介護人材不足のなかで、新たに人員を確保するのは厳しいので、今いる職員で対応することを考えます。前提として、職員の動線の工夫やシフトの見直しなど業務の効率化を図り、保険外サービスに対応できる人員を確保する。当然、それほど多くの人材を割くことはできないので、保険外サービスは少数で回せるようにすることがポイントです。

ただし、こうした効率化による人員の確保ができるのは、ある程度の職員規模の有する事業者だと想定しています。もともと少人数で経営している小規模事業者では効率化に限界があるのも事実です。

小規模事業者の場合は、ボランティア人材などの活用も視野に入れましょう。

### 価格は持続可能な金額に設定する

介護事業者はすでに一定の利用者を抱えているので、保険外サービスを始めるにあたって、新たに顧客を獲得をしなくても済むのが大きな利点です。したがって、今いる利用者にプロモーションをかけるのが基本となります。

たとえば、2000人の利用者があるとするば、全利用者にプロモーションをかけるのではなく、サービスを利用してくれそうな数人にターゲットを絞り、保険外サービスを開始します。その後PDCAを回しながら、徐々に規模を拡大していきます。

保険外サービスを提供するうえで、特に重要なポイントは価格設定(プライシング)です。生活支援サービスをワンコインで提供する事業者もありますが、コストを考えれば、この価格で採算はとれません。最初は低価格が魅力で利用が増えるかもしれませんが、サービスを提供すればするほど赤字が膨らむ

ようでは本末転倒です。

そのためにも、人件費や管理費などのコスト計算をしっかりと行ううえで、事業が継続できる価格設定にする必要があります。そうすると、どうしても高額になり、利用者を利用しづらいと思わせてしまう可能性も出てきます。

その対策として、2プライス制にする、価格表示を工夫するといったことが挙げられます。2プライス制では、たとえば、最初の1か月間はお試し価格として低価格に設定し、その後は通常価格にするなどの方法が考えられます。価格は、「年額」「月額」「1回」などと見せ方を工夫することで、「高い」というイメージを緩和させることができます。

### 利用者が抱く割高感を軽減する工夫を図れ

もう一つ、保険外サービスを提供するうえで忘れてはいけないのは、利用者の意識変革です。介護保険サービスは1〜2割の負担で享受できているのに対し、保険外サービスは10割負担になるので、どうしても割高感を抱かせてしまいます。

しかし、介護保険サービスは8〜9割が介護保険料や税金によって賄われており、本当の価格は保険外サービスと大差がないのも事実なのです。そのことに利用者は意外と気がついていません。こうした事実を理解してもらうためにも、たとえば、請求をする際に全費用額と、1割(2割)自己負担額をもに伝えれば、保険外サービスの価格が法外なものではないという理解につながるでしょう。

家計調査等によると、高齢者は納得できる保険外サービスには月1〜2万円程度ならお金を払ってもよいという結果が出ています。「高いサービスを利用者に負担させては申し訳ない」などを考えてしまうのは、それだけのサービスしか提供できていない証拠。「私たちの保険外サービスにはそれだけの価値がある」と、胸を張ってアピールできる水準に高めることが重要です。

表 保険外サービス提供に必要な4つの視点

①	サービス開発は利用者ニーズの把握から
②	持続できる価格設定を
③	利用者に割高感を抱かせない工夫を
④	サービスに自信と誇りを持つ