

平成 26 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

介護サービス事業者による生活支援サービスの
推進に向けた調査研究事業
報告書

平成27年3月

株式会社 日本総合研究所

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

生活支援サービス実態調査 報告書 目次

第1章 本調査研究の概要	1
1. 本調査研究の背景とねらい	1
2. 本調査研究の方法	1
第2章 生活支援(保険外)サービスの捉え方	4
1. いま、介護サービス事業者による生活支援(保険外)サービスに注目する理由	4
2. 本調査研究事業における生活支援(保険外)サービスの捉え方	4
3. 生活支援(保険外)サービスについて検討するうえで配慮すべき視点	6
第2章 生活支援(保険外)サービスの動向と見通し	8
1. 利用者の動向	8
2. 社会保障政策の方向性	9
3. 成長戦略としての生活支援(保険外)サービスへの期待	10
第3章 介護サービス事業者による生活支援(保険外)サービスの現状と課題	11
1. 介護サービス事業者による生活支援(保険外)サービスの提供の現状	11
2. 介護サービス事業者による生活支援(保険外)サービスの提供の課題	13
3. 経営課題と生活支援(保険外)サービスの位置づけ	14
第4章 生活支援(保険外)サービスの展開における視点と工夫	15
1. 基本的な考え方	15
2. 検討の視点	18
3. 詳細の検討	22
資料編:シンポジウム配布資料	29
1. シンポジウム プログラム	
2. シンポジウム 事業者プレゼンテーション資料	
3. シンポジウム パネルディスカッション資料	
4. 生活支援(保険外)サービス提供と経営の視点	
5. 生活支援(保険外)サービス提供実例集	

第1章 本調査研究の概要

1. 本調査研究の背景とねらい

本調査研究は以下の2点を目的として実施した。

介護サービス事業者にとって、経営課題及び生活支援(保険外)サービスの展開に関する課題は、その事業者の事業の成長段階や事業の規模によって異なると考えられる。規模が小さい立ち上げ期である「小規模成長期」には、まずは介護保険給付において利用者を獲得して、法令順守しながら安定的な経営基盤を築いていくことが課題となり、生活支援(保険外)サービスの占める割合は低いと考えられる。ただし生活支援サービスが出発点にあつて、介護保険サービスを提供するようになった事業者・団体についてはこの限りではない。その後、規模は小さいながらも安定している「小規模成熟期」には、事業拠点やサービス種別を拡大するなどの経営判断が求められる。数は多くはないかもしれないが、生活支援(保険外)サービスをどのように進めるかについて検討する事業者も現れるだろう。その後、規模が拡大していくにつれて、事業拠点や幅の拡大、顧客獲得・維持、人材の獲得・管理体制の強化、他事業者との連携も含めた顧客確保などが課題として発生するだろう。生活支援(保険外)サービスを拡充するには、このような成長過程を踏まえて、生活支援(保険外)サービスをどのように事業に組み込むことが効果的かを整理する必要がある。

そこで本調査研究では第一に、介護サービス事業者の従業者規模に応じた、生活支援(保険外)サービスを拡充していく際の具体的な課題を整理し、その解決方策を検討してとりまとめることを目的とした。さらに、上記でとりまとめた「生活支援(保険外)サービスを拡充していく際の具体的な課題と解決方策」を理解するうえで参考になる具体的な方法を事例に基づいて分析し、今後の経営の参考となるよう取りまとめることを第二の目的とし、抽象化した理論や分析結果だけでなく、具体的な事例として生活支援(保険外)サービスを取り上げ、紹介することを試みた。

2. 本調査研究の方法

(1) 検討委員会での討議

介護保険制度・社会保障、介護・福祉サービス、介護経営やサービス業の経営について知見のある有識者から成る検討委員会を構成し、全6回の委員会を開催して検討を重ねた。

生活支援(保険外)サービスの捉え方、介護経営の視点からの位置づけ、事業化の際の検討の視点ならびに留意点、保険者における留意点などについて議論した。

検討委員会 委員名簿 (五十音順、敬称略)

○印 座長

	井上 善海	東洋大学 経営学部経営学科 教授
○	栃本 一三郎	上智大学 総合人間科学部 社会福祉学科 教授
	糠谷 和弘	株式会社スターコンサルティンググループ 代表取締役
	藤井 賢一郎	上智大学 総合人間科学部 社会福祉学科 准教授
	結城 康博	淑徳大学 総合福祉学部 社会福祉学科 教授

なお、オブザーバとして、厚生労働省老健局振興課、経済産業省商務情報政策局ヘルスケア産業課が委員会に出席した。

(2) 検討委員会での事例検討

先行研究・専門誌の特集記事などから、生活支援サービスの提供実態、提供の工夫、経営上の課題などについての事例を収集した。その結果、論文等における研究は数少なく、非営利団体が提供する生活支援サービスに関する調査、サービス提供実態に関する研究などにとどまることが明らかになった。一方、専門誌では、生活支援サービスや特色のある保険外サービスについての特集記事が組まれることがときどきあり、事例を収集した。文献調査の結果から、検討委員会に招聘する事業者を選定し、13 の事業者にヒアリング・ゲストスピーカーの打診を行い、このうち株式会社 10 社と、日本生活協同組合連合会の合計 11 団体が検討委員会に出席した。ゲストスピーカーからのプレゼンテーションだけでなく、検討委員との議論を通じて、事業化における課題などを洗い出した。

検討委員会 ゲストスピーカー一覧 (発表順)

第1回検討委員会(平成 26 年 12 月 4 日)

株式会社大起エンゼルヘルプ、QLC プロデュース株式会社

第2回検討委員会(平成 26 年 12 月 12 日)

株式会社エムダブルエス日高、株式会社おとなの学校

第3回検討委員会(平成 26 年 12 月 22 日)

株式会社やさしい手、株式会社ダスキン

第4回検討委員会(平成 27 年 1 月 15 日)

セントケア・ホールディング株式会社、株式会社ツクイ、京急サービス株式会社

第5回検討委員会(平成 27 年 1 月 27 日)

株式会社日本エルダリーケアサービス、日本生活協同組合連合会

(3) シンポジウムでの普及・啓発

本調査研究について、介護事業者や保険者に対して広く周知し、生活支援(保険外)サービスについての理解を深める機会として、シンポジウムを開催した。

日時:平成 27 年 3 月 20 日(金) 13:00～16:30

場所:TKP ガーデンシティ永田町 バンケットルーム 1C

来場者数:173 人

来場者は、介護関連とみられる事業者が約 4 割、異業種が約 3 割、地方自治体・地域包括支援センター等が約 1 割であった。

プログラム

開会挨拶 厚生労働省 老健局 振興課 高橋 謙司 課長

<第一部>

生活支援(保険外)サービスを考える視点

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)

生活支援(保険外)サービスに関わる経営の実際とポイント

(1)香取 幹 氏 (株式会社やさしい手 代表取締役社長)

(2)北嶋 史誉 氏 (株式会社エムダブルエス日高 代表取締役社長)

(3)中西 利彦氏 (株式会社ダスキン ホームインステッド事業部 運営室長)

<第二部>

パネルディスカッション

<パネリスト> 香取 幹 氏 (株式会社やさしい手 代表取締役社長)

北嶋 史誉 氏 (株式会社エムダブルエス日高 代表取締役社長)

中西 利彦 氏 (株式会社ダスキン ホームインステッド事業部 運営室長)

藤井 賢一郎 氏 (上智大学 総合人間科学部 社会福祉学科 准教授)

結城 康博 氏 (淑徳大学 総合福祉学部 社会福祉学科 教授)

<オブザーバー> 厚生労働省 老健局 振興課 吉田 昌司 課長補佐

経済産業省 商務情報政策局 ヘルスケア産業課 梶川 文博 統括補佐

<モデレーター> 栃本 一三郎氏 (上智大学 総合人間科学部 社会福祉学科 教授)

第2章 生活支援(保険外)サービスの捉え方

1. いま、介護サービス事業者による生活支援(保険外)サービスに注目する理由

今後、一人暮らし高齢者や高齢者のみ世帯がさらに増加する中で、要介護状態になっても住み慣れた地域で暮らし続けられるよう、住まい、医療、介護、生活支援、介護予防を包括的に確保される地域包括ケアシステム構築に向けた動きが市町村を中心に加速している。

一方、介護保険制度については、今後も費用の増大が見込まれており、持続可能性の確保のため、重点化、効率化が求められている状況にある。

このような状況の中で、例えば、単身で日常生活の困りごとを抱える支援が必要な高齢者が、地域で暮らしていけるようにするためには、生活支援について保険外サービスについても充実を図る必要があり、現在、地域に拠点をもちつつ、介護サービスを提供している介護サービス事業者による生活支援(保険外)サービスの充実が期待される。

これはサービス利用者から見れば、サービスの選択肢が増えることを意味する。団塊の世代が介護給付サービスを利用するようになり、自分のニーズや好みに合致したより品質の良いサービスを求める層が増えている。厚生年金受給者の総数が増え、自費によるサービスの利用を選択しうる層が厚くなっていることも指摘できる。

また、労働力人口が減少する中で介護人材確保が容易になることは見込みにくい。介護サービス事業者による経営課題の観点から見ると、生活支援(保険外)サービスを提供することで、専門職以外の多様な人材を地域からサービスの担い手として確保し、その中の一部の者を資格が必要な介護保険サービスの担い手として養成するといった可能性が考えられる。介護給付サービス等と生活支援(保険外)サービスを一体的に提供することで人材を有効に活用でき、経営効率の改善が期待される。

2. 本調査研究事業における生活支援(保険外)サービスの捉え方

(1) 生活支援(保険外)サービスの考え方の枠組み

生活支援サービスならびに保険外サービスについては、確定的な定義はない。

まず、「生活支援サービス」については、高齢者が住みなれた地域で暮らし続けるための支援というレベルで捉えられることが多く、範囲・内容についても明確に区切られているわけではない。具体的な内容として、家事援助、配食・食材配達、移動販売、見守り・声かけ・安否確認、交流サロン・コミュニティといったイメージがある。

一方、保険外サービスという視点から考えると、いわゆる「上乘せサービス」と「横出しサービス」があり、前者は介護保険給付のサービスメニューについて支給限度額を超えて利用する場合や未認定者が利用する場合に全額自費で利用するサービスである。后者は、介護保険給付の対象とならないさまざまなサービスを指す。

本調査研究事業における検討委員会の議論のなかで、「上乘せ」「横出し」といった、介護保険給付と対比した位置づけで考えるのではなく、利用者起点で生活支援(保険外)サービスを捉えるべきであるという意見で一致した。これは、生活支援(保険外)サービスを考える出発点として極めて重要な視点である。

3. 生活支援(保険外)サービスについて検討するうえで配慮すべき視点

(1) 介護サービス事業者が生活支援(保険外)サービスを検討する上での留意点

①利用者(消費者)保護の観点を踏まえたマネジメント

要介護高齢者の中には、認知機能が低下している場合など、サービス内容を必ずしも十分に理解して契約できない人も少なくない。保険給付のサービスであれば契約書も定型化しているが、保険外サービスは内容が多様である分、契約も多様になる。生活支援(保険外)サービスにおいては、介護保険給付サービス以上に、利用者(消費者)保護の観点に立ったマネジメントが重要となる。

②質の確保

生活支援(保険外)サービスの担い手については、有すべき資格等が法制度において規定されているわけではない。介護サービス事業者が生活支援(保険外)サービスを提供する強みとは、介護保険サービスを提供する有資格者が顧客となじみの関係を築き、ニーズを把握して保険外のサービス利用につなげる機会があるという点である。

しかし、例えば訪問介護のヘルパーが、指名を受けて保険外のお墓参りの付き添いを提供する場合、そのサービス単価を介護報酬と同等あるいはそれ以上に設定しないとビジネスとしては成立しない。

一方、1割の自己負担でサービスを利用することに慣れた利用者にとっては、生活支援(保険外)サービスの単価が高いと受け止められることがある。持続可能なビジネスとして成立させるためには、利用者の負担感と、サービスの原価を踏まえて、担い手の要件と価格を設定する工夫が必要になる。

③所得や情報の格差によるサービス利用への配慮

生活支援(保険外)サービスが充実することは、価格・品質を含めて、サービスの選択肢が増えることを意味する。しかし、自費によるサービスであるがゆえに、支払能力によって利用できるサービスの範囲が制限されうることにも配慮が必要である。つまり、所得の格差が利用できるサービスの範囲の格差になってしまう恐れがある点に留意が必要である。

さらに、所得の格差だけでなく、本人が入手でき理解しやすい情報の格差や、日常的に相談できる関係にある相手の多寡の格差によっても、利用できるサービスの範囲に格差が生じる恐れがある点に留意が必要である。

したがって、単に収益事業だけでなく、多様な事業を組み合わせる課題の解決に取り組む視点(ソーシャル・マーケティングの視点)が重要となる。具体的には、事業者によるCSV(Creating Shared Value: 共有価値の創出)活動、ボランティア・NPO等の活動(互助的な活動)団体との連携、雇用を含め高齢者が参画できる機会づくり、といった地域における取り組みを組み合わせることが必要である。

(2)生活支援(保険外)サービスの充実をケアマネジャー・保険者が推進する上での留意点

① ケアマネジャーの理解の促進

ケアマネジャーは介護給付サービスの給付管理の業務負担が大きいこともあり、生活支援(保険外)サービスの知識やその必要性・有用性についての理解が少ないことも多い。また、利用者の自費負担を多くしてはいけないという意識がサービス拡大の制約となる場合もある。ケアマネジャーには、利用者の保護等に配慮しつつ、利用者の選択肢を増やすという効果もあることを認識して、さまざまな情報提供を行うことが期待される。

② 保険者の認識の向上

生活支援(保険外)サービスを充実するには、高収益でなくとも長期に渡り持続的にサービスを提供する企業体の創出が必要であり、そのためには高齢者の尊厳の保持や利用者の保護といった基本的な理念に反しない限りは、介護給付以外の領域において、事業者による創意工夫を阻害しないことが重要である。

さらに、生活支援(保険外)サービスを充実させるためには、介護保険担当部局だけでなく企画財政部局や産業振興部局の関わりも必要であり、地方公共団体の内部において部局横断的な連携体制を積極的に構築しようとすることも必要である。

第2章 生活支援(保険外)サービスの動向と見通し

1. 利用者の動向

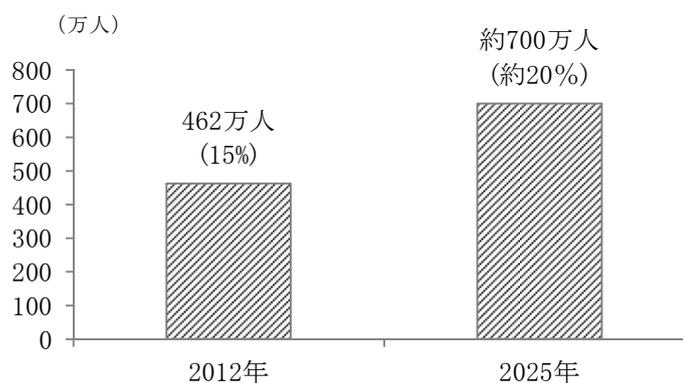
65歳以上の高齢者数は、2025年には3,658万人、2042年には3,878万人となりピークを迎えると予想されている。また、75歳以上高齢者の全人口に占める割合は増加していき、2055年には、25%を超える見込みである。また、認知症高齢者の人数ならびに65歳以上の高齢者全体に占める認知症高齢者の割合が増加したり、独居や夫婦のみの高齢者世帯が増加したりすることから、生活支援を必要とする人あるいは世帯は増加することが予想される。

図表1 将来推計人口

	2012年8月	2015年	2025年	2055年
65歳以上人口 (割合)	3,058万人 (24.0%)	3,395万人 (26.8%)	3,658万人 (30.3%)	3,626万人 (39.4%)
75歳以上人口 (割合)	1,511万人 (11.8%)	1,646万人 (13.0%)	2,179万人 (18.1%)	2,401万人 (26.1%)

(資料) 厚生労働省 資料

図表2 認知症高齢者の増加



(資料)「日本における認知症の高齢者人口の将来推計に関する研究」

(平成26年度厚生労働科学研究費補助金特別研究事業 九州大学 二宮教授)による速報値

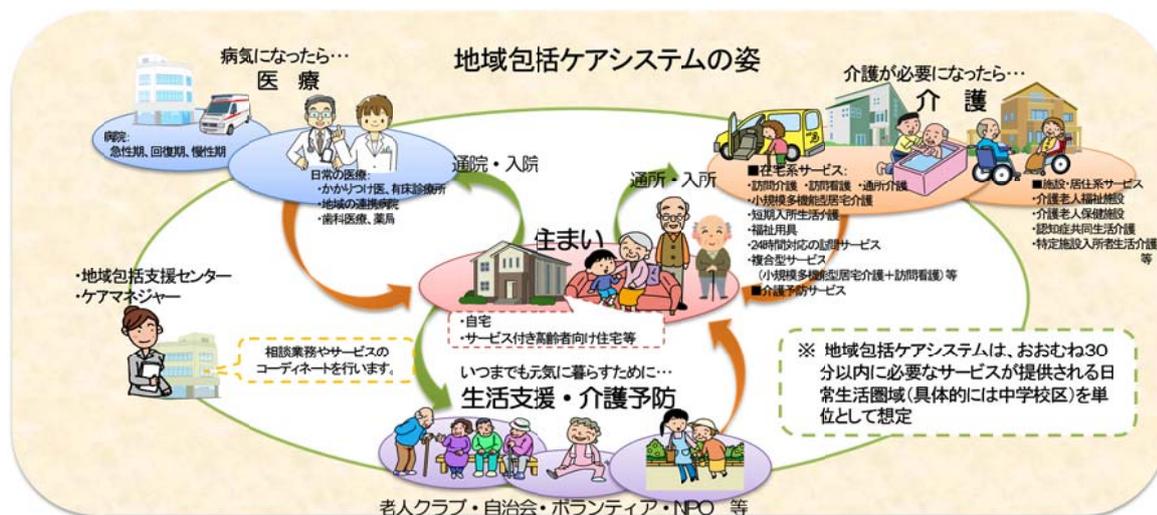
2. 社会保障政策の方向性

団塊の世代が75歳以上となる2025年を目途に、重度な要介護状態となっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、医療・介護・予防・住まい・生活支援が包括的に確保される体制(地域包括ケアシステム)の構築を実現することが目指されている。

人口が横ばいで75歳以上人口が急増する大都市部、75歳以上人口の増加は緩やかだが人口は減少する町村部等など、高齢化の進展状況には大きな地域差がある。これらの地域差を踏まえ、保険者である市町村や都道府県が、地域の自主性や主体性に基づき、地域の特性に応じた地域包括ケアシステムを構築することが必要である。

地域での生活を支える生活支援サービスの担い手として、NPOやボランティアなども考えられるが、顧客ニーズを把握している介護サービス事業者への期待も大きくなっている。

図表3 地域包括ケアシステムのイメージ



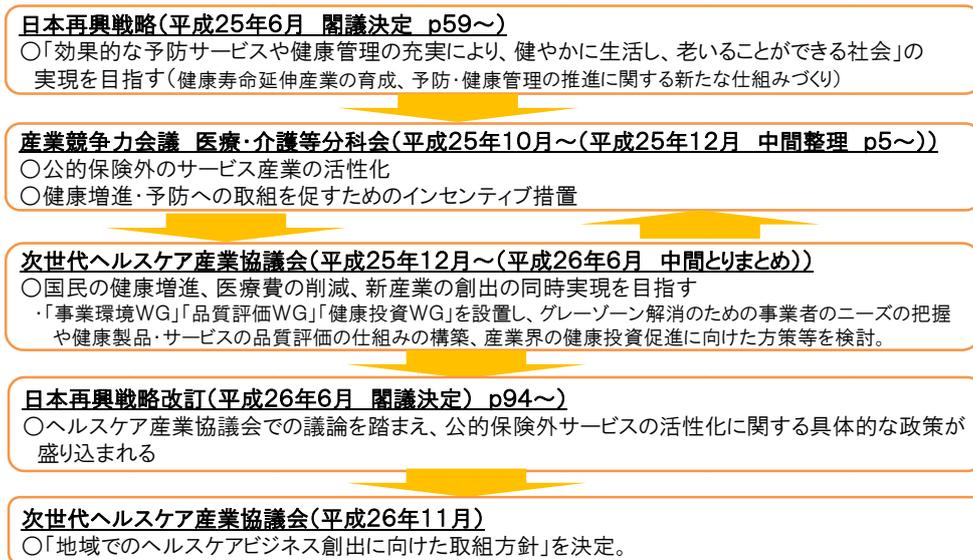
(資料) 厚生労働省 資料

3. 成長戦略としての生活支援(保険外)サービスへの期待

平成25年6月に閣議決定された日本再興戦略のなかで、「効果的な予防サービスや健康管理の充実により、健やかに生活し、老いることができる社会」の実現を目指し、健康寿命延伸産業の育成、予防・健康管理の推進に関する新たな仕組みづくりが推進されることとなった。

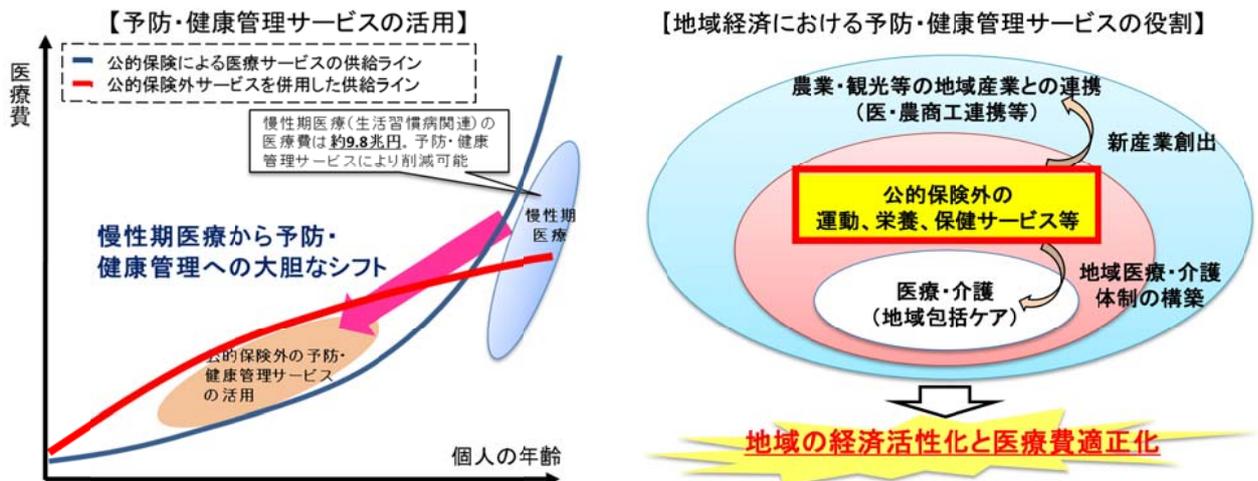
健康寿命延伸産業を新たに創出することにより、予防・健康サービスの産業化と地域経済・コミュニティの活性化が期待されている。

図表4 健康寿命延伸産業に関する政府内の検討状況(これまでの流れ)



(資料) 経済産業省 資料

図表5 健康寿命延伸産業に関する政府内の検討状況(これまでの流れ)



(資料) 経済産業省 資料

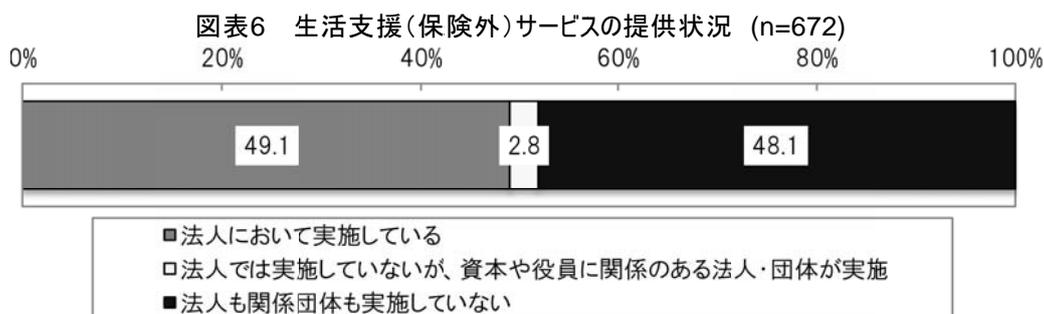
第3章 介護サービス事業者による生活支援(保険外)サービスの現状と課題

1. 介護サービス事業者による生活支援(保険外)サービスの提供の現状

生活支援(保険外)サービスを提供している介護サービス事業者は全体ⁱの49.1%にとどまる。

介護サービス事業者の事業展開意向としては、介護保険サービスについては拡大したいと考えている事業者が46.6%いるのに対し、生活支援(保険外)サービスを拡大したいと考えているのは32.4%である。これを従業者規模別に見ると、50名以上程度の規模の事業者において事業の拡大意向が大きい。

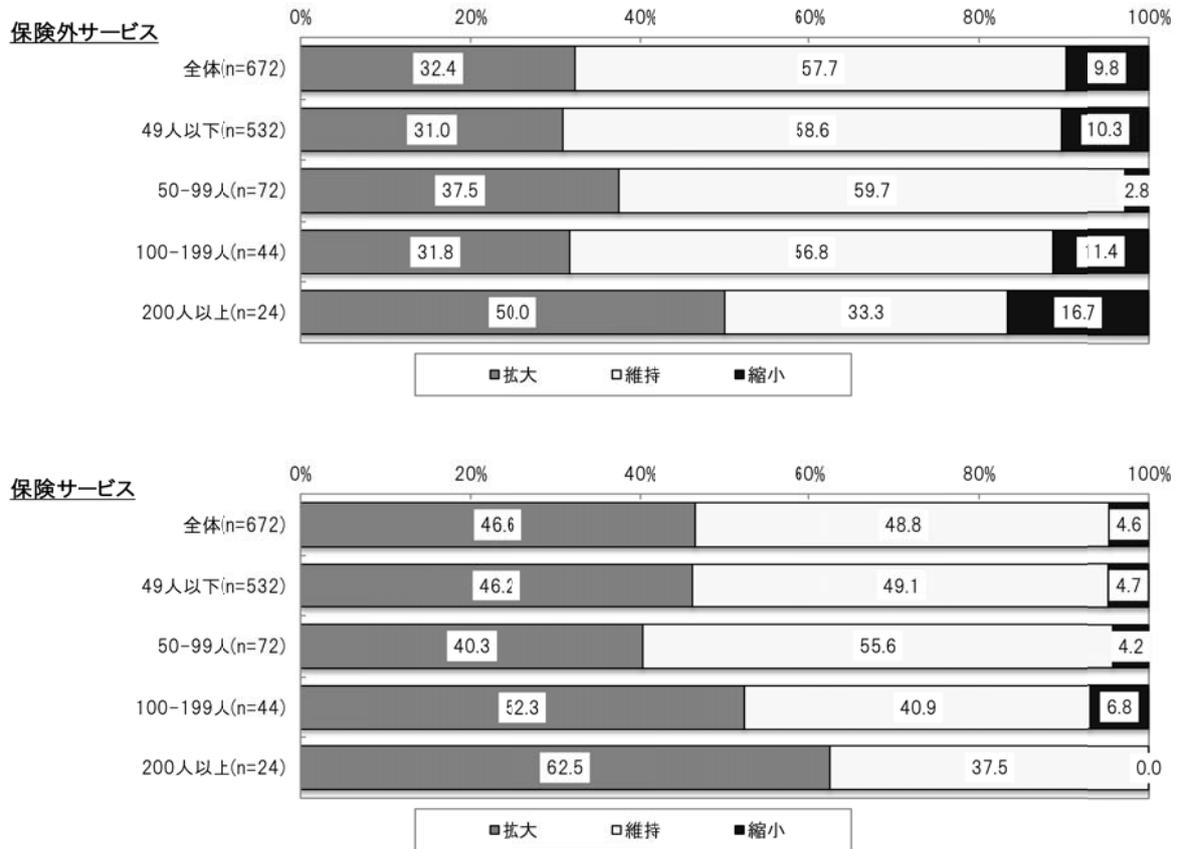
生活支援(保険外)サービスの拡大について、すでに生活支援(保険外)サービスを実施している事業者と、まだ実施していない事業者とで比較すると、すでに生活支援(保険外)サービスを実施している事業者では拡大意向が41.0%であるのに対し、まだ実施していない事業者では23.2%にとどまる。



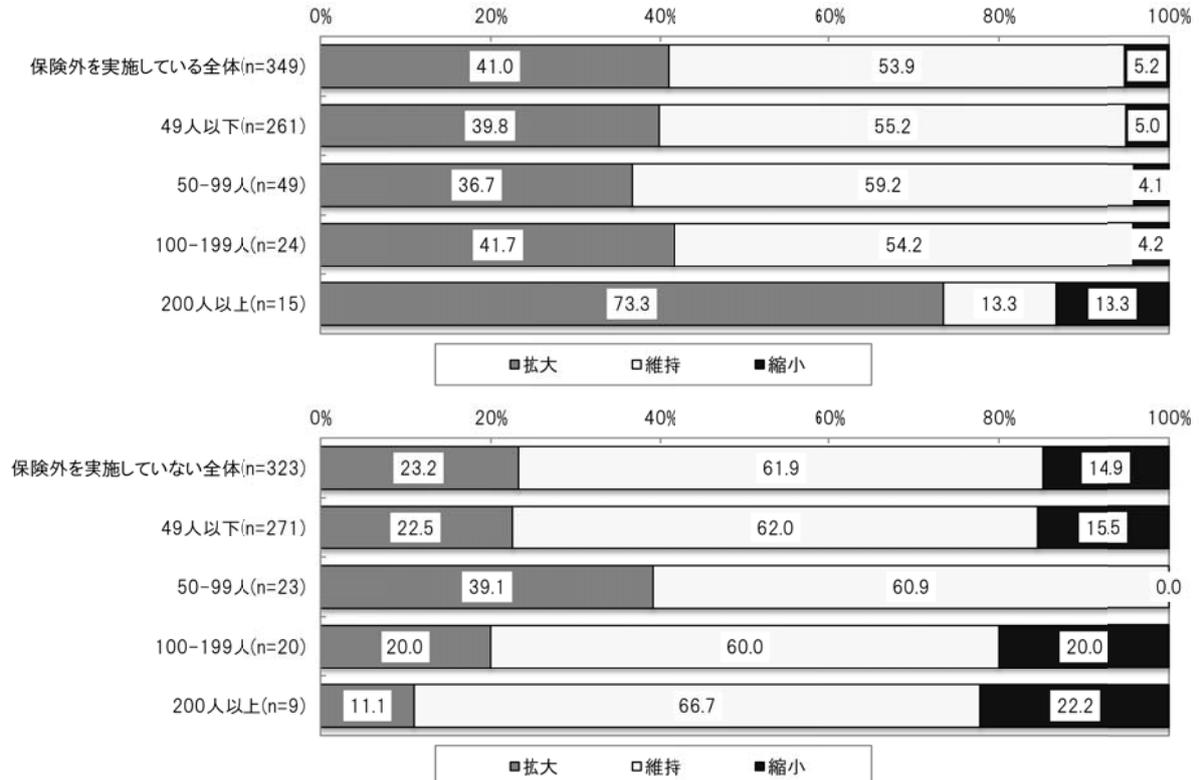
(資料) (株)日本総合研究所『生活支援サービス実態調査報告書』をもとに作成
(平成25年度老人保健健康増進等事業 介護サービス事業者による生活支援サービスの推進に関する調査研究事業)

ⁱ 調査対象は介護サービスを実施している法人であり、会社法人だけでなく特定非営利活動法人、社会福祉法人を含む

図表7 事業所規模別 保険外サービス及び保険外サービスの展開意向



図表8 現在の保険外サービスの実施の有無別 今後の保険外サービスの展開意向

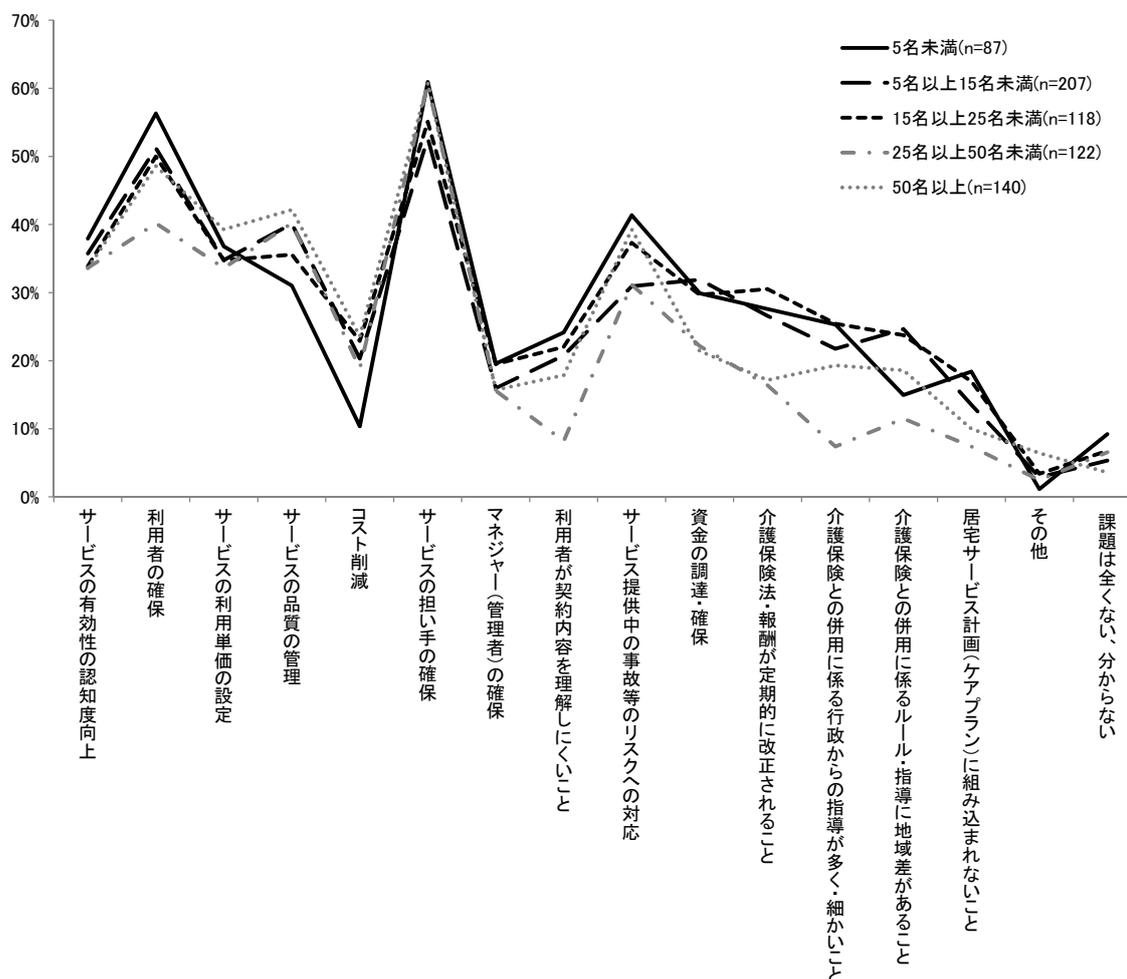


(資料) (株)日本総合研究所『生活支援サービス実態調査報告書』をもとに作成
 (平成25年度老人保健健康増進等事業 介護サービス事業者による生活支援サービスの推進に関する調査研究事業)

2. 介護サービス事業者による生活支援(保険外)サービスの提供の課題

介護サービス事業者における、生活支援(保険外)サービスを提供するうえでの課題について見ると、従業者規模によって課題は異なるが、総じて多いのは「サービスの担い手の確保」、「利用者の確保」、「サービスの品質の管理」である。一方、「利用者の確保」、「法改正や介護保険との併用に関するルール等への対応」については、小規模事業者ほど課題として挙げている割合が大きい。

図表9 従業者規模別 生活支援(保険外)サービスの提供上の課題



(資料) (株)日本総合研究所『生活支援サービス実態調査報告書』をもとに作成
(平成25年度老人保健健康増進等事業 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)

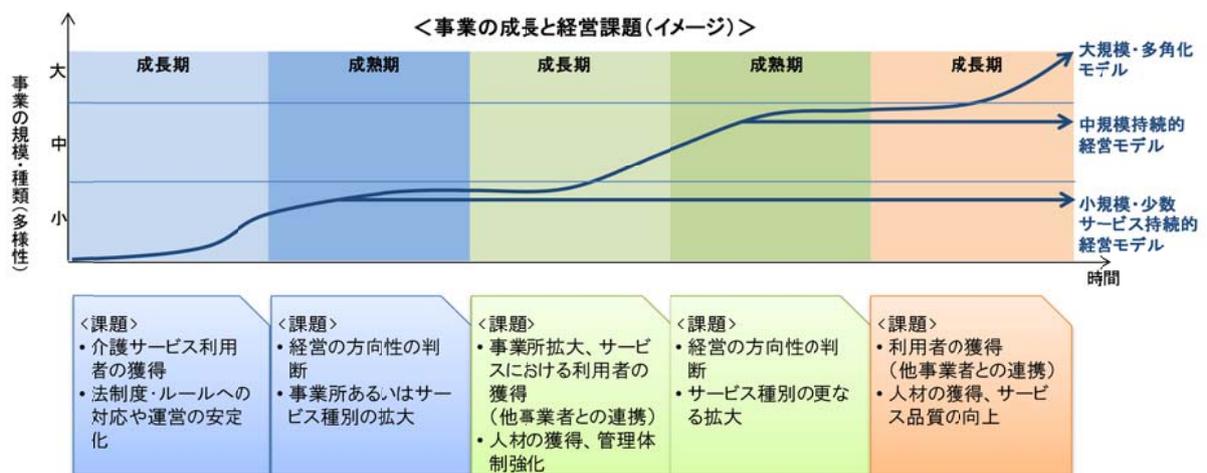
3. 経営課題と生活支援(保険外)サービスの位置づけ

生活支援(保険外)サービスを提供するうえでの課題は事業所規模により違いがあった。また、生活支援(保険外)サービスへの取り組み実態や今後の意向についても規模により異なる。

つまり、介護サービス事業者における経営課題及び生活支援サービス(保険外サービス)の展開に関する課題は、その事業者の事業の成長段階や事業の規模によって異なると考えられる。

多くの介護サービス事業者が、事業を成長させたり持続性を高めたりできることを推進するためには、さまざまな成長段階にある介護サービス事業者の中でも、特にどのような段階にある介護サービス事業者への支援が効果的かを検討することも必要である。

図表10 事業の成長と経営課題(イメージ)



第4章 生活支援(保険外)サービスの展開における視点と工夫

1. 基本的な考え方

(1) 考え方の枠組み

介護給付サービスを起点として「上乘せサービス」や「横出しサービス」といった視点で整理されることが多いが、あくまでも利用者を起点として考えることを基本とすべきである。

この考え方を図示すると、図表 11-1 のように、まず利用者が持つ多様なニーズを捉える必要がある。これに対して、生活支援(保険外)サービスは、図表 11-2 のように、全ての基本的なニーズには対応できるだけの自由度が大きい性質を有しており、生活支援(保険外)サービスについて発想を広げて考え始めることが重要である。

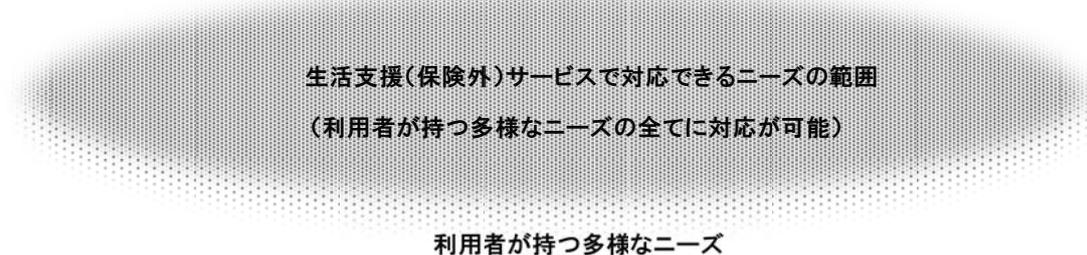
一方で、当然ながら図表 11-3 のように、現行の介護給付サービスで対応できる部分があり、利用者本人や家族による対応もある。このように、利用者ニーズに対して重層的にサービスが構成されていくという視点に立って、各事業者が生活支援(保険外)サービスとして何を提供していくのかを考えていくことが重要である。

図表11 利用者のニーズと生活支援(保険外)サービス(イメージ)

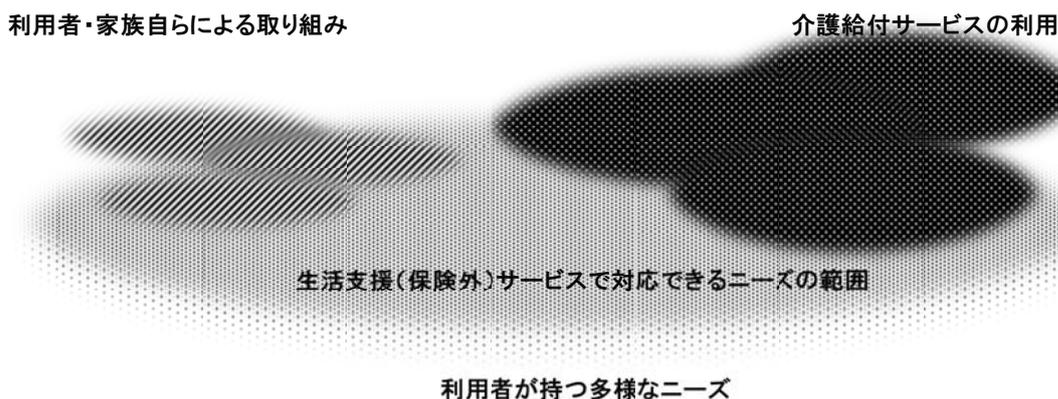
図表 11-1



図表 11-2



図表 11-3



(2) 基本的な視点

利用者のニーズは多様なため、まずは利用者の特徴を分類して対象者を決めることから検討を始めると良い。その上で、必要なサービスの組合せを考え、自社が担うべき部分を明確にしていく。このような整理をしてからサービス提供の手順や体制、価格、プロモーションの方法などの具体的項目を考えるようにすると、効率的・効果的に検討を進めることができる。

図表12 基本的な視点



事例に学ぶ：株式会社やさしい手の事例より

視点① 対象者を考える

やさしい手では「生活支援サービス」とは、『高齢者などの心身が不自由で不安をもつ方に向けて、「家族代替的」に行われるサービス』と定義している。「家事支援」だけではなく、たとえば、「来月のイベントを一緒に考える」「生活の心配ごとのお話を聞く」「ご自身の疾患管理の支援をおこなう」「服薬管理の支援」「さびしいときに声かけをする」「毎日ともに食事する」「家族の出来ごとについて話を聞く」といったことが含まれる。独居、高齢者のみ世帯が急速に増加する中、非該当の高齢者ばかりではなく、要介護・要支援認定者についても、「在宅生活継続」のためには「生活支援サービス」が不可欠であると考えている。

事例に学ぶ：株式会社エムダブルエス日高の事例より

視点① 対象者を考える

エムダブルエス日高の地域福祉交流センター 日高デイトレセンターでは、介護保険のデイサービスと、保険外のトレーニングジムを併設している。要支援・要介護認定者が非該当になったあと、通う場所がないという意見を受けて保険外のジムを設けた。また、要介護高齢者の家族会から、介護している家族の体力が持たないと介護は続けられないという意見があったこともきっかけである。保険外サービスの利用者は、保険給付サービスの利用者の家族が多く、中心は60代の元気高齢者である。また、カフェを併設しているため、施設利用者だけでなく、近所の人も来店する。

事例に学ぶ：株式会社日本エルダリーケアサービスの事例より

視点① 対象者を考える

認知症の高齢者が好みの時間、気持ちが休まる時間を過ごせるように支援したいと考えている。デイサービスやグループホームでは認知症対応型という形で実践されているが、家族にとってレスパイトの効果も大きい認知症対応型の訪問介護というものも創出されてもよいのではないかと考えている。まだ法で整備されていないため、まずは保険外でこういうノウハウを構築したい。

(3) 経営理念の重要性

生活支援(保険外)サービスは、「事業」として捉えて一定程度の収益を確保し、利用者のために継続性とサービス水準の確保に努める必要がある。

ただし、単に収益だけを追い求めるのではなく、職員の能力開発(例:保険外サービスに取り組むことで利用者のことを考える意識が高まったり、利用者のニーズをより幅広く理解できるようになる等)、利用者との関係強化(例:より幅広い生活場面での接点が増える等)、介護給付サービスの利用者の増減に伴う収益の変動を小さくできるといった副次的効果も期待できる。

こうした効果を捉えるためには、サービスの検討の前提として、自社の経営理念に立ち返り、「生活支援(保険外)サービスを通じて、収益以外にどのような効果(潜在的効果)を期待しようとするのか」を整理しておくが良い。

事例に学ぶ：京急サービス株式会社の事例より

経営理念と期待する効果

京浜急行グループとして、沿線の活性化につなげることを期待している。介護事業と家事代行を提供しているが、介護事業よりも家事代行の割合が大きい。

事例に学ぶ：株式会社エムダブルエス日高の事例より

経営理念と期待する効果

職員が社長に直接プレゼンテーションをして、新しいサービスを提案し、社長が承認したら提案者自身が中心となって事業化する仕組みがある。その一例として、機能訓練を担当している現場の看護師からの提案で、通所の利用者の就労リハビリから派生した「デイジョブ」事業がある。自立度の高い通所の利用者について、アルバイト契約をして非通所日に送迎もして仕事をしてもらい、通所の利用者あるいは卒業者に働いてもらう。第2号被保険者の場合も多く、障害者の法定雇用率の達成にも寄与する。

事例に学ぶ：株式会社おとなの学校の事例より

経営理念と期待する効果

「学校」という枠組でデイサービスを設計したところ、非常に利用者の反応がよく、スタッフも先生という立場で誇りを持って働ける。楽しく働ける雰囲気づくりに成功してスタッフの離職率が激減した。保険外サービスでも、学校という枠組みを活用して、元気な高齢者が得意なことを人に教えるような通いの場を提供したいと考えている。

2. 検討の視点

(1) 視点1 サービス対象者の絞りこみ

利用者を分類する方法はさまざまだが、「自社のサービスの利用者がどのような特徴を持った方々なのか」を捉え、その特徴に合わせて分類すると良い。

その際、地域において、他社と比べて自社がどのような位置付けなのか、利用者から見てどのような特徴のある会社として捉えられているかを把握することで、自社との相性の良い対象者を検討しやすくなる。

図表13 サービス対象者の絞り込み



事例に学ぶ：株式会社エムダブルエス日高の事例より

想定するサービスの対象者、ならびに他社と比べて自社の特徴

デイサービスは全10事業所があるが、そのうち7事業所については車で5分ぐらいのところに密集させており、地域ドミナントを目指している。

事例に学ぶ：株式会社ダスキンの事例より

他社と比べて自社の特徴

ホームインステッド事業では、家事サービス、身体介護、外出支援、認知症ケアを提供している。お掃除の会社というイメージが強いせいか、お掃除の依頼が多い。認知症ケアに手ごたえを感じており、認知症ケアで特徴づけたいと考えている。

事例に学ぶ：日本生活協同組合連合会の事例より

他社と比べて特徴

介護保険サービスの提供、有償ボランティアの「くらし助け合いの会」、無償ボランティアの福祉活動など、さまざまなかたちで高齢者に限らず地域住民の地域の暮らしを支えあう仕組みがある。

(2) 視点2 サービスの組み合わせの検討

高齢者の生活支援ニーズは多岐にわたるため、利用者の日常生活全体を見渡せば、複数の支援の組み合わせが必要になる場合がほとんどだろう。例えば体力の衰えから家事の継続が難しくなってきた方であれば、掃除だけでなく、洗濯や片づけ、寝具の上げ下げ、庭の手入れといったことにも支援が必要かもしれない。

したがって、視点①で想定する利用者を決めたら、「その人がどのような支援の組み合わせが必要か」を考える。そのうえで、同居家族等がその支援を提供出来ない場合を想定し、サービスの組み合わせ利用を考えると良い。

図表14 サービスの組み合わせの検討



サービスの選択・組合せのうち、介護給付サービスと生活支援(保険外)サービスを併用する場合においては、それらサービスの関係性の考慮も必要となる。生活支援(保険外)サービスと介護給付サービスとの関係性は以下のようなものがある。なお、「補完」の場合、介護給付サービスと組合せた利用(いわゆる混合介護)が拡大することにより介護給付が拡大する可能性への留意が必要となる。

「シナジー」	併用することによりサービス提供効率が高まる等の相乗効果を期待したサービスの組合せ
「代替」	介護給付サービスでも対応できるが、より高い品質等を期待して生活支援(保険外)サービスを選択
「補完」	介護給付サービスでは対応できないニーズに対応するためのサービスの組合せ

生活支援(保険外)サービスと介護給付サービスとの関係性のうち「シナジー」については、さらに以下のように整理できる。

「コスト」のシナジー： 共通的に必要になる「コスト」の効率化の効果

例1) 介護給付サービスにおける訪問の前後に生活支援(保険外)サービスを提供することにより自宅への訪問に要する時間や移動費用を削減できる

例2) 生活支援(保険外)サービスで幅広い人材を確保することで介護給付サービスの担い手の裾野拡大になる(採用コスト全体が効率化する)

「品質」のシナジー： 介護給付サービスの「品質」の向上の効果

例1) 生活支援(保険外)サービスで、介護給付サービスでは認められていない自宅の掃除や導線の整備を行うことにより、ケアを効果的・効率的に提供しやすくなる

例2) 利用者による率直な評価・選択を受けやすい生活支援(保険外)サービスに取り組むことで、職員に「利用者視点」が身に付きやすくなる

「収入の変動の平準化」のシナジー：年間を通じた運営がしやすくなる効果

例1) 訪問介護のような時間単価制の介護給付サービスは利用者数が小規模であるほど毎月の収入の変動が大きくなりやすく、事業所の安定運営にとって課題となる。そこで月額会費制の生活支援(保険外)サービスを併せて展開して毎月の収入の変動を小さくすることで、年間を通じた収支の見通しを立てやすくなる

例2) 24時間対応の定期巡回サービス等の包括型報酬のサービスと、時間単価制の生活支援(保険外)サービスを併せて展開し、介護給付サービスでは短時間の身体介護を提供し保険外で生活支援を提供するといった効率的なサービス提供が可能となり、収入の変動の大きい時間単価制の生活支援(保険外)サービスの極端な影響を抑えつつ、年間を通じた収支の見通しを立てやすくなる

事例に学ぶ：株式会社エムダブルエス日高の事例より

「コスト」のシナジー

介護保険外サービスで利益を出そうということではなく、家族も含めて法人の「ファン」になってもらうという目論見である。元気なうちからファンになってもらいたい。収益割合としては、保険外サービスは全体の1割程度にとどまる。

事例に学ぶ：株式会社エムダブルエス日高の事例より

「品質」のシナジー

55歳以上を対象としたシニアトレーニングジムを併設したデイサービスを展開している。要支援・要介護から自立になった人向けのサービスのニーズ、ならびに家族からの要望から開始した。シニアトレーニングジムはガラス張りでお互い見ることができる。要介護の利用者はシニアトレーニングジムの利用者を見て目標とすることができ、シニアトレーニングジムの利用者にとっては介護予防への動機付けとなる。

事例に学ぶ：株式会社ツクイの事例より

「収入の変動の平準化」のシナジー

介護報酬の改定に大きく左右されることからの脱却をひとつの目的として生活支援サービスを考え始めた。

事例に学ぶ：株式会社やさしい手の事例より

シナジー

在宅介護、サービス付高齢者住宅、その他職業紹介を行っているノウハウや未利用資源を活かす「範囲の経済」が前提となっている。生活支援(保険外)サービスのコールセンターは、介護保険の訪問介護のコールセンターと共用しているほか、電子カルテ(個別援助計画と経過記録)についても保険給付と保険外サービスで共用している。利用者規模が一定以上必要であり、「規模の経済」による利益確保が前提となる。

事例に学ぶ：株式会社おとなの学校の事例より

シナジー

介護保険給付としてのデイサービスを月・火・木・金曜日に提供し、未認定者を主な対象とした通いの場を水・土・日曜日に提供することを考えている。保険外の曜日については有資格者ではなく、元気な高齢者が先生役となって得意なことを教えるなどのコンテンツが考えられ、介護予防にもつながる。保険外の曜日の利用者が、要介護状態になっても馴染んだ場所に通い続けられるというメリットにも期待している。

(3) 視点3 サービスの担い手の検討

視点②の検討結果について、他者ⁱが既に提供しているサービスについては、それを模倣したり、自社では取り扱わずに連携したりといった選択がある。加えてその複合的な選択として、フランチャイズに加盟するといった選択ⁱⁱも考えられる。

一方、自社の既存事業との関係に着目すれば、既存事業との相乗効果(職員のノウハウを転用できる、サービス提供効率が上がりコストダウンが期待できる等)が期待できるサービスを選択すると良い。

図表15 サービスの担い手の検討



事例に学ぶ：株式会社やさしい手の事例より

サービスの担い手

「あったか声かけサービス」では、定期的な利用者の情報把握と経過記録の継続的記載により、24時間 365日対応の直営コールセンターで個別のニーズにあった安否確認と生活相談サービスを提供している。一方で、緊急通報があった場合には、警備会社から、利用者宅に緊急時駆けつけできるしくみとなっている。

事例に学ぶ：日本生活協同組合連合会の事例より

サービスの担い手

生協では、介護保険サービスを提供する有資格者、有償ボランティア、無償ボランティアなど、さまざまな層の担い手を有している。

ⁱ 他の介護サービス事業者だけでなく自治体、地縁団体、ボランティア団体等も含む

ⁱⁱ フランチャイズ加盟は、営業上の利点だけでなくサービス品質の確保が行いやすいといった利点も指摘できる

3. 詳細の検討

(1) マーケティングミックス

前頁までの視点に立って自社で取り組む対象者像やサービスの内容を絞り込んだら、サービスの詳細を検討する必要がある。具体的には以下のような項目に沿って、詳細な内容を詰めていくと良い。

第一に、サービスのコンセプトである。利用者のどのようなニーズに対して、具体的にどのようなサービスを提供するのか、サービスが利用者に対してどのような価値を提供するのかについてである。第二に、サービスの価格ならびに課金方式をどうするのかという価格戦略である。第三はサービスの提供ルートであり、例えばケアマネジャーを通じるのか、あるいは地域包括支援センターや行政を通じるのか、などが検討の俎上に載るだろう。第四はプロモーションであり、提供するサービスを誰に、どのように知ってもらうのかということである。第五はサービスを提供する人材についてであり、第六は、どのように利用者と信頼関係を構築してサービスを提供していくのか、あるいはその品質をどう確保するのかといった手順についてである。第七は、サービスを提供する環境や雰囲気づくりについての検討である。

図表16 マーケティングミックス

項目	内容
①サービスのコンセプト (product)	<ul style="list-style-type: none"> ● 対象とする利用者のどのようなニーズに対し具体的にどのようなサービスを提供するのか ● サービスの利用を通じて利用者がどのような価値を得ることを目指すのか
②価格戦略 (price)	<ul style="list-style-type: none"> ● サービスの価格をどのようにするのか ● 課金の方式をどのようなものとするのか(会費制とするのか、都度払いとするのか等)
③サービスの提供ルート (place)	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用者に対して、どこを通じて、どこでどのようにサービスを提供するのか ● (介護保険制度内/外の事業で、行政/介護支援専門員を通じて、自宅/自社の拠点で、利用者参加で 等)
④プロモーション (promotion)	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社のサービスを知ってもらべき相手(意思決定者)は誰なのか ● その相手に、自社のサービスの特徴をどのように知ってもらうのか
⑤スタッフ(人材) (people)	<ul style="list-style-type: none"> ● スタッフからのサービスの提供を通じて、利用者がどのような体験を持ってもらいたいのか ● そのような体験を提供するために、どのような人材を育成・配置するのか
⑥サービスの提供手順 (process)	<ul style="list-style-type: none"> ● どのようにして利用者と信頼関係を構築し、どのような手順でサービスを提供するのか ● 利用者の個別的なニーズに適切かどうかをどのように確認し、品質を確保するのか
⑦提供環境 (拠点の室内環境やスタッフの服装等) (physical evidence)	<ul style="list-style-type: none"> ● 目指すサービスを提供するために、サービスを提供する拠点の環境をどのようにするのか ● 空間だけでなく、パンフレットやHP、スタッフの服装等もどのようなものとするのか

事例に学ぶ：株式会社おとなの学校の事例より

①サービスのコンセプト

地域の小規模拠点ということを重視している。高齢者本人が歩いて通えることを重視し、送迎不要とすることで、コストも抑えることができる。

事例に学ぶ：株式会社ツクイの事例より

①サービスのコンセプト

介護保険サービスを利用するためのケアプランは1ヵ月前に担当者会議によってサービスが設定されるが、その時々によって利用したい支援や利用者のニーズは異なる。ケアプランに位置づけられないサービスを「ふれあい自費サービス」「ワンケアプラス」などの保険外サービスとして提供できる。介護保険サービスの利用前後15分程度で行うことのできるペットの餌やりや雪かき、家具の移動や草むしりなどを15分500円で提供する。

事例に学ぶ：株式会社やさしい手の事例より

①サービスのコンセプト

高齢者が住み慣れた地域での居住“Ageing in Place”を実現するために、「疾病管理」「在宅介護サービス」「生活支援サービス」の統合ケアマネジメントが必要であると考えている。生活支援(保険外)サービスを提供する際に、社会福祉士や介護福祉士が関与し、ソーシャルワークの視点から統合ケアマネジメントを行い、在宅生活の継続につなげている。

事例に学ぶ：株式会社ツクイの事例より

③サービスの提供ルート

サービス付高齢者住宅での生活支援サービス(安否確認・状況把握、生活相談、緊急時対応、管理サービス、イベント等のサービス)を、月額35,000円で提供しているほか、「安心ケアパック」として、健康記録や服薬等の声かけをする「健康支援プラス」(1日100円)、20分未満の居室清掃や衣類整理などの「生活援助プラス」(1日1,000円)、健康記録・声かけ・介護保険外20分未満の身体介護や生活援助、看取り介護などがセットになった「身体介護・生活援助プラス」(1日2500円)を提供している。

事例に学ぶ：QLCプロデュース株式会社の事例より

③サービスの提供ルート **④プロモーション**

介護保険給付の通所介護、介護保険外の介護予防、総合事業を提供する「レッツ倶楽部 STEP」を展開する。地域包括支援センターからの紹介に限り、介護保険外の介護予防プログラムを一定期間無料で提供する。

事例に学ぶ⑤：株式会社日本エルダリーケアサービスの事例より

⑤ スタッフ（人材）

介護人材確保が難しいことが指摘されているが、介護とは異業種のマネジメント層を対象として、事業所の責任者を目指す人材の求人を行っている。介護に携わりたいが報酬の面で断念していた人や、第2の人生で人の役に立ちたいという中高年男性の採用実績につながっている。

事例に学ぶ⑤：株式会社日本エルダリーケアサービスの事例より

⑤ スタッフ（人材）

訪問介護事業所が生活支援（保険外）サービスも提供するため、生活支援サービスについても有資格者が提供している。このことが利用者の安心感につながっていると考えている。

(2) 価格体系と収益機会の検討

生活支援（保険外）サービスを事業として立ち上げるには、誰からどのように対価を徴収するかという検討が必要になる。利用者と直接契約してサービスを提供する事業形態の場合は、課金対象は利用者自身になるが、時間あたり単価や1回あたり単価を設定する単価料金制だけでなく、サービス付き高齢者住宅の生活支援費のように包括料金制・会費制など月額の利用額を一定にする方法も考えられる。

図表17 価格体系と収益機会の検討

		料金体系	
		サービス量に応じた料金 (時間当たり、1回当たり等)	サービス量に関係ない料金 (1カ月当たり、1年当たり等)
支払者の 範囲	利用者 (利用者に直接 サービスを提供)	・単価料金(従量課金)制	・会費制(月額、年額) ・包括料金制
	事業者 (直接サービスを 提供する事業者を 介してサービスを提供)	・フランチャイズ(手数料部分) (売上の一定割合を 手数料として受領する形態)	・フランチャイズ(定額契約部分) (売上に問わず加盟料等として 一定額を受領する形態)
	保険者 (地域支援事業等の 保険者の事業に おいてサービスを提供)	・(地域支援事業等の)委託事業 (回数を定めてプログラムを実施 する場合等)	・(地域支援事業等の)委託事業 (1年や半年といったように期間を 定めてサービスを提供する場合 等)

事例に学ぶ：セントケア・ホールディング株式会社の事例より

価格体系：時間の単位設定

介護保険内サービスのために訓練された訪問介護員が保険外サービスも提供する。1 時間 3600 円の価格設定だが、介護保険サービスに引き続き利用する場合は、15 分単位で 900 円。

事例に学ぶ：株式会社大起エンゼルヘルプの事例より

価格体系：指名料の設定

介護保険で利用しているヘルパー等と同じ人を、保険外サービスの際に指名することができる。日中の時間帯の場合、1 時間 2,484 円(税込)に加えて、指名料が 216 円(税込)である。

事例に学ぶ：株式会社ツクイの事例より

価格体系：時間の単位設定

介護保険サービスの利用前後 15 分程度で行うことのできるペットの餌やりや雪かき、家具の移動や草むしりなどを 15 分 500 円で提供する「ワンケアプラス」を提供している。

事例に学ぶ：株式会社日本エルダリーケアサービスの事例より

価格体系：時間の単位設定

介護保険サービスの前後の場合は 1 時間 2,000 円(15 分 500 円)、それ以外の場合は家事代行が 1 時間 2,000 円、身体介護は 1 時間 2,500 円としている。以前に調査した際に、家事代行業者の平均費用は 30 分 1,730 円であることを価格設定の参考とした。

事例に学ぶ：QLC プロデュース株式会社の事例より

価格体系：無料枠の設定

地域包括支援センターから紹介された自立の高齢者が介護予防プログラムを利用する場合は、無料で利用できる枠を設けている。一定期間の無料枠を過ぎると、継続する場合に有料になる。

事例に学ぶ：株式会社エムダブルエス日高の事例より

価格体系：支払者

民間企業と月額定額の BtoB 契約をしたうえで、契約企業の従業員の介護相談のアウトソーシングを受けている。居宅介護支援事業所がコールセンターとなって、電話やメールで相談を受けている。「簡単な介護保険の使い方」などという内容でセミナーを開催したり、介護事業所の紹介も行っている。従業員の介護離職を防ぎたい企業と契約をしている。介護に関する相談は行っているので、プラスアルファの投資はほとんど不要である。

(3) 介護サービス事業者が生活支援(保険外)サービスを検討する上での留意点(再掲)

①利用者(消費者)保護の観点を踏まえたマネジメント

要介護高齢者の中には、認知機能が低下している場合など、サービス内容を必ずしも十分に理解して契約できない人も少なくない。保険給付のサービスであれば契約書も定型化しているが、保険外サービスは内容が多様である分、契約も多様になる。生活支援(保険外)サービスにおいては、介護保険給付サービス以上に、利用者(消費者)保護の観点に立ったマネジメントが重要となる。

事例に学ぶ^①：株式会社ダスキンの事例より

契約者

ホームインステッドサービスを提供する際のサービスの契約者は、高齢者本人のケースが 34%、本人以外が 66%を占める。娘や息子が多い。フランチャイジーに対して、ご家族がおられる場合は、できる限りご家族と契約をするという指導もしている。

②質の確保

生活支援(保険外)サービスの担い手については、有すべき資格等が法制度において規定されているわけではない。介護サービス事業者が生活支援(保険外)サービスを提供する強みとは、介護保険サービスを提供する有資格者が顧客となじみの関係を築き、ニーズを把握して保険外のサービス利用につなげる機会があるという点である。

しかし、例えば訪問介護のヘルパーが、指名を受けて保険外のお墓参りの付き添いを提供する場合、そのサービス単価を介護報酬と同等あるいはそれ以上に設定しないとビジネスとしては成立しない。

一方、1割の自己負担でサービスを利用することに慣れた利用者にとっては、生活支援(保険外)サービスの単価が高いと受け止められることがある。持続可能なビジネスとして成立させるためには、利用者の負担感と、サービスの原価を踏まえて、担い手の要件と価格を設定する工夫が必要になる。

③所得や情報の格差によるサービス利用への配慮

生活支援(保険外)サービスが充実することは、価格・品質を含めて、サービスの選択肢が増えることを意味する。しかし、自費によるサービスであるがゆえに、支払能力によって利用できるサービスの範囲が制限されうることにも配慮が必要である。つまり、所得の格差が利用できるサービスの範囲の格差になってしまう恐れがある点に留意が必要である。

さらに、所得の格差だけでなく、本人が入手でき理解しやすい情報の格差や、日常的に相談できる関係にある相手の多寡の格差によっても、利用できるサービスの範囲に格差が生じる恐れがある点に留意が必要である。

したがって、単に収益事業だけでなく、多様な事業を組み合わせる課題の解決に取り組む視

点(ソーシャル・マーケティングの視点)が重要となる。具体的には、事業者によるCSV(Creating Shared Value: 共有価値の創出)活動、ボランティア・NPO等の活動(互助的な活動)団体との連携、雇用を含め高齢者が参画できる機会づくり、といった地域における取り組みを組み合わせることが必要である。

事例に学ぶ：株式会社やさしい手の事例より

ボランティア・NPO などの互助的な活動

「ささえあい人材紹介派遣」事業では、有償ボランティアを、65 歳以上の高齢者(要介護認定者は対象外だが、要支援認定者は対象)に紹介している。

事例に学ぶ：日本生活協同組合連合会の事例より

ボランティア・NPO などの互助的な活動

組合員のサークルにおける福祉活動(無償ボランティア)、くらし助け合い活動による有償ボランティアなどの互助的な活動も行っている。

事例に学ぶ：株式会社エムダブルエス日高の事例より

共有価値の創出

通所の利用者を、非通所日にアルバイトとして雇用し、最終的には通所を卒業して雇用することを目指す「デイジョブ」事業では、就労リハビリを最終的な就労につなげている。

(4) 生活支援(保険外)サービスの充実をケアマネジャー・保険者が推進する上での留意点 (再掲)

① ケアマネジャーの理解の促進

ケアマネジャーは介護給付サービスの給付管理の業務負担が大きいこともあり、生活支援(保険外)サービスの知識やその必要性・有用性についての理解が少ないことも多い。また、利用者の自費負担を多くしてはいけないという意識がサービス拡大の制約となる場合もある。ケアマネジャーには、利用者の保護等に配慮しつつ、利用者の選択肢を増やすという効果もあることを認識して、さまざまな情報提供を行うことが期待される。

② 保険者の認識の向上

生活支援(保険外)サービスを充実するには、高収益でなくとも長期に渡り持続的にサービスを提供する企業体の創出が必要であり、そのためには高齢者の尊厳の保持や利用者の保護といった基本的な理念に反しない限りは、介護給付以外の領域において、事業者による創意工夫を阻害しないことが重要である。

さらに、生活支援(保険外)サービスを充実させるためには、介護保険担当部局だけでなく企画財政部局や産業振興部局の関わりも必要であり、地方公共団体の内部において部局横断的な連携体制を積極的に構築しようとすることも必要である。

資料編:シンポジウム配布資料

1. シンポジウム プログラム

2. シンポジウム 事業者プレゼンテーション資料

生活支援(保険外)サービス提供の戦略と課題

- (1) 統合ケアマネジメントによる地域居住の実現 (株式会社やさしい手)
- (2) 次世代型 デイサービスセンターによる統合イノベーション(株式会社エムダブルエス日高)
- (3) 心に寄り添う暮らしのお手伝い ホームインステッド事業(株式会社ダスキン)

3. シンポジウム パネルディスカッション資料

- (1) 論点資料 (栃本一三郎 教授)
- (2) 保険外サービス(混合介護)についての論点 (結城康博 教授)
- (3) 何が変わるのか、何を変えるのか (藤井賢一郎 准教授)

4. 生活支援(保険外)サービス提供と経営の視点 (糠谷和弘委員提供資料)

5. 生活支援(保険外)サービス提供実例集(五十音順)

- (1)株式会社エムダブルエス日高
- (2)株式会社おとなの学校
- (3)QLC プロデュース株式会社
- (4)京急サービス株式会社
- (5)セントケア・ホールディング株式会社
- (6)株式会社大起エンゼルヘルプ
- (7)株式会社ダスキン
- (8)株式会社ツクイ
- (9)株式会社日本エルダリーケアサービス
- (10)日本生活協同組合連合会
- (11)株式会社やさしい手

6. シンポジウム来場者アンケート結果

参考資料 シンポジウム来場者アンケート結果

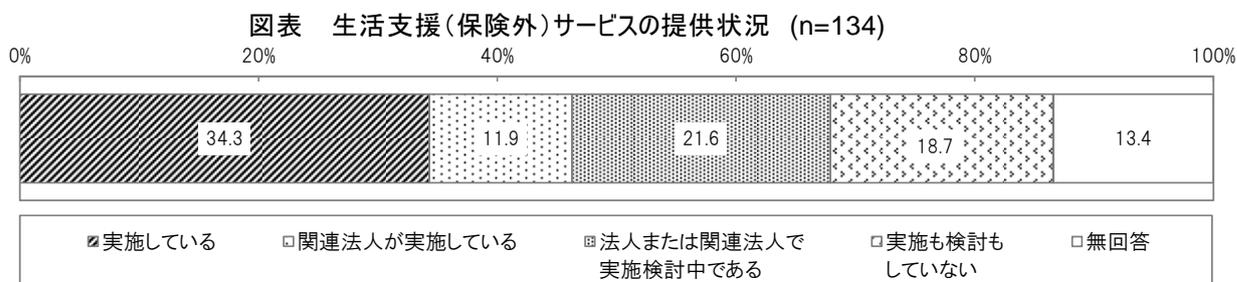
1. シンポジウムの内容について

来場者 173 人のうち 134 人から「来場者アンケート」への回答があった。

「生活支援(保険外)サービスを考える視点」については、23.9%が「とても良かった」、59.0%が「良かった」と回答していた。

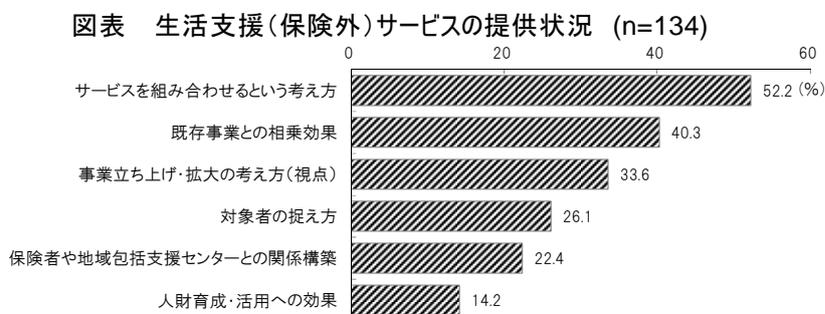
2. 法人の介護保険外サービス事業の実施状況

介護保険外サービスの実施状況について尋ねたところ、保険外サービスを実施している事業者が 34.3%、関連法人が実施している事業者が 11.9%であった。



3. 興味を持ったテーマ(論題)

興味を持ったテーマ(論題)としては「サービスを組み合わせるという考え方」が最も多く、次いで「既存事業との相乗効果」、「事業立ち上げ・拡大の考え方(視点)」などを挙げる声が多かった。その他、自由記述としては「保険との併用の使いやすさ」「サービスの体系化」「スタッフの充実」「サービスを利用する側の抵抗を取り除く方法」「事業の採算見直し」なども挙げられていた。



※本調査研究は、平成 26 年度老人保健健康増進等事業として実施したものです。

平成 26 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

介護サービス事業者による生活支援サービスの
推進に向けた調査研究事業 報告書

平成 27 年 3 月

株式会社日本総合研究所

〒141-0022 東京都品川区東五反田 2-18-1 大崎フォレストビルディング

TEL: 03-6833-5204 FAX:03-6833-9479