

厚生労働省「平成 28 年度 老人保健健康増進等事業」成果報告

**住民と地域密着型民間介護事業者の福祉専門職との
協働による地域特性に即した新たな生活支援・介護予防
サービスの創出の在り方に関する調査研究事業**

事業実施報告書

平成29年3月

『民間事業者の質を高める』

一般社団法人 **全国介護事業者協議会**

巻 頭 言

高齢化の進行に伴い、全国的に高齢者に対する健康づくりや買い物支援、外出支援、見守り・安否確認など、介護保険サービスだけでは対応が難しい生活支援・介護予防サービスに対するニーズが高まっています。

また、団塊世代が 75 歳以上になる 2025 年に向けて地域包括ケアシステムの構築が必要とされていますが、各地域で必要な生活支援・介護予防サービスの在り方については、それぞれの地域の住民特性、住まいや社会資源の状況などにより大きく異なります。そのため、1つの自治体の中でも様々な細かいサービスニーズが存在するものと考えられ、自治体等の公的な主体だけで多様なニーズに対応していくことは難しく、地域によって享受できるサービスに格差が生じる可能性があります。

仮に自治体間あるいは地域間のサービス格差が顕著になった場合、支援が必要な高齢者やその家族がサービスの充実する地域へ流出し、地域の衰退に拍車がかかることが懸念されます。地域住民を雇用し、地域住民にサービスを提供する介護事業者にとって、こうした事態の発生はまさに死活問題であり、全国の介護事業者においては、その有する経営ノウハウや外部ネットワーク、人的資源をフルに活用し、これまで以上に「地域を支える」という視点を持った事業を展開していくことが求められます。

そして、その事業展開にあたっては、介護保険制度の枠を越えて、多様な主体と連携し、地域に寄り添い、地域の課題を解決するきめ細やかなサービスを創出していくことが重要になると考えます。

一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（以下、当協議会）においても、上記の問題意識のもと、理事会や次世代経営者研修会などの席上で、会員各法人、あるいは各法人で働く専門職が地域に密着した多様なサービスを創出する方法について議論を進めて参りました。その結果、当協議会での議論や問題提起を受け、必ずしも数は多くないものの、実際に介護事業者が中心となり、協働の場づくりや住民ニーズを新規のサービス創出へつなげていく動きが全国各地の会員事業者で少しずつ見られるようになってきました。

しかしながら、いまだに「介護保険サービス事業者から地域を支える主体へ」というドメインシフトについては業界全体の動きになっているとは言い難い面があり、また、介護事業者と地域の連携による生活支援等サービスの実態を深く掘り下げた調査研究などもそれほど多くはありません。

こうした現状を踏まえ、介護事業者が地域を支えるサービス事業者へ進化するための方策を検討し、また、当該方策の周知を図ることを目的として、厚生労働省「平成 28 年度老人保健健康増進等事業」の補助金を活用した調査研究事業を実施いたしました。

本書は、本調査研究事業において実施した全国の在宅介護事業者の皆様を対象としたア

ンケート調査や先行事業者に対するヒアリング調査、全国3ヵ所でのサービス創出に向けた試行事業、本調査研究事業のために組成された有識者検討委員会での議論など本年度の調査研究事業の内容を実施報告書として取りまとめたものです。本報告書、および本調査研究事業の成果として取りまとめた別冊の「地域を支える企業となるために～生活支援・介護予防サービス創出の手引き～」(本報告書資料編掲載)が全国の介護事業者の皆様方に活用され、地域を支えるサービスの創出に貢献するものとなっておりましたら幸いです。

最後になりましたが、アンケート調査にご回答いただいた事業者の皆様、ヒアリング調査において貴重なお話をいただいた事業者の皆様、ご多忙の中で対談や座談会、インタビューにご協力いただきました皆様、試行事業にご協力いただいた各地域の皆様、そして本調査研究事業に対して様々なご助言をいただいた検討委員会の皆様に厚く御礼申し上げます。

平成 29 年 3 月

「住民と地域密着型民間介護事業者の福祉専門職との協働による地域特性に即した新たな生活支援・介護予防サービスの創出の在り方に関する調査研究事業」検討委員会

座長 渡邊 智仁

(一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会 理事)

(ばんぷきん株式会社 代表取締役 社長)

目 次

本編

1. 本調査研究事業の背景と目的	4
(1) 本調査研究事業の背景	4
(2) 本調査研究事業の目的	4
2. 事業実施体制	6
(1) 有識者検討委員会・ワーキンググループの目的	6
(2) 有識者検討委員会・ワーキンググループメンバー	7
(3) 有識者検討委員会・ワーキンググループでの協議内容	8
3. 本調査研究事業の内容	9
(1) 本調査研究事業の流れ	9
(2) ヒアリング調査	10
(3) アンケート調査	13
(4) 試行事業	15
(5) 成果報告会の実施	16
4. 本調査研究事業の成果物	17
(1) 本調査研究事業の成果物	17
(2) 成果物の普及啓発	20

資料編

資料 1 「地域を支える介護事業者とは」 冊子	21
資料 2 介護事業者向けアンケート調査 依頼状及び調査票	131
資料 3 介護事業者向けアンケート調査 単純集計結果	147

1. 本調査研究事業の背景と目的

本章においては、次章以降で本調査研究事業の詳細を述べる前段として、事業を実施した背景ならびに事業の目的について記載する。

(1) 本調査研究事業の背景

高齢化の進行に伴い、全国において健康づくりや買物支援、外出支援、見守り・安否確認など、介護保険サービスだけでは対応が難しい生活支援・介護予防サービスに対するニーズが増大してきている。

各地域において必要な生活支援・介護予防サービスの在り方については、それぞれの地域の住民特性、住まいや社会資源の状況などにより大きく異なり、また、1つの自治体の中でも様々な細かいサービスニーズが存在するものと考えられる。

そうしたサービスニーズに対して、自治体等の公的な主体だけで把握し、対応していくことは難しい面がある。そのため、住民と介護事業所や地域包括支援センターなどの地域の福祉専門職が協働し、商工業事業者などを巻き込みながら、多様かつ重層的な視点からきめ細やかなサービスを創出していくことが重要である。

一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（以下、当協議会）においても、理事会の席上や次世代経営者研修の機会などを通じ、会員各法人、あるいは各法人の専門職スタッフが住民と連携して地域に密着した多様なサービスを創造する方法について議論を行ってきたところである。

当協議会でも、特に東日本大震災以降、会員法人の専門職と住民が連携して地域に密着した多様なサービスを創造する方法について各所で議論を行っており、民間介護事業所側の「住民と連携して新たなサービスを創出する」という視点が次第に強化されつつある。

また、先行事例として、数は多くないものの、協働の場づくりの在り方や住民ニーズをサービスにつなげていく標準的なプロセスなどについて、住民と民間介護事業所の専門職が従来見られなかった協働の一步を踏み出している事例も見られる。

(2) 本調査研究事業の目的

当協議会では、こうした背景を踏まえ、「地域の住民と専門職との協働によるサービス創出に関する具体的かつ実践的な事例の収集やツールの開発、当協議会のネットワークを活用した各地域における協働によるサービス創出への取り組みの推進」を目的として、以下の点を中心に調査研究事業を実施した。

- ① 各種調査を通じ、地域の介護事業所の専門職が、住民と協働して生活支援等のサービスを創出する際の課題や先進事例を整理する。
- ② ①で抽出・整理した課題に対応し、地域において協働によるサービスの創出を図るための手法を検討し、住民と専門職とのコミュニケーション円滑化のためのツールなどを作成する。
- ③ 都市部および地方部において、介護事業所の専門職と住民との協働によるサービス創出のための試行事業を行う。
- ④ 上記の成果を取りまとめ、「住民と地域の福祉専門職との協働による生活支援・介護予防サービス創出マニュアル（仮称）」を作成し、全国の自治体へ配布する。
- ⑤ 全国3ブロックにおいて自治体や地域包括支援センター、社会福祉協議会、介護事業者などを対象としたセミナーを開催し、成果の普及啓発を図る。

2. 事業実施体制

本章では、本調査研究事業における実施体制として、「住民と地域福祉専門職の協働によるサービス創出の在り方に関する有識者検討委員会」ならびにワーキンググループのメンバーリストと有識者検討委員会等での議論の内容について記載する。

(1) 有識者検討委員会・ワーキンググループの目的

- 本調査研究事業においては、住民と地域福祉専門職の協働によるサービス創出の在り方を検討する場として、住民と専門職との連携・協働における現状や課題に精通する学識経験者、介護事業者などから構成される「住民と地域福祉専門職の協働によるサービス創出の在り方に関する有識者検討委員会」（以下、「有識者検討委員会」）を組成した。
- 有識者検討委員会の設置・検討により、調査の進め方やアンケート調査項目、好事例の選定基準、報告書の内容に対する助言などを通じて事業全体の質の向上を図った。
- 併せて、実務レベルでの協議を行うワーキンググループ会議も実施した。

(2) 有識者検討委員会・ワーキンググループメンバー

本調査研究事業の有識者検討委員会およびワーキンググループのメンバーは、以下のとおりである。

◆有識者検討委員会 委員メンバー

氏名	ご所属
小笠原 浩一	東北福祉大学大学院 総合福祉学研究科 教授
染谷 徹子	聖隷クリストファー大学大学院 社会福祉学研究科 教授
新宅 秀樹	浦安市 健康福祉部 部長
今村 あおい	株式会社新生メディカル 取締役 部長
渡邊 智仁	ぱんぷきん株式会社 代表取締役 社長
扇田 守	民介協 専務理事
柴垣 竹生	株式会社ソラスト 渉外室 室長
田中 知宏	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 主任研究員
岩佐 愛子	年友企画株式会社 編集部 部長

◆ワーキンググループ メンバー

氏名	ご所属
渡邊 智仁	ぱんぷきん株式会社 代表取締役 社長
扇田 守	民介協 専務理事
柴垣 竹生	株式会社ソラスト 渉外室 室長
田中 知宏	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 主任研究員
加藤 善崇	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 研究員
岩佐 愛子	年友企画株式会社 編集部 部長
酒井 佳代	年友企画株式会社 編集部 部員

(3) 有識者検討委員会・ワーキンググループでの協議内容

本調査研究事業における有識者検討委員会およびワーキンググループの実施状況ならびに協議事項は以下のとおりである。

会議名	実施日時	協議事項
第1回有識者検討委員会兼 第1回ワーキンググループ	2016年7月27日 13:30～15:30	■ 事業の趣旨・目的・全体像の説明 ■ 本事業における各種用語の定義等について ■ 事業実施内容の説明 ■ 成果物の方向性について
第2回ワーキンググループ	2016年8月29日 13:30～15:30	■ 成果物の構成案について ■ ヒアリング調査について ■ アンケート調査について ■ 今後のスケジュールについて
第3回ワーキンググループ	2016年11月14日 13:00～15:00	■ アンケート調査について ■ ヒアリング調査実施状況の説明（中間報告） ■ 成果物の構成案について ■ 成果報告会について ■ 今後のスケジュールについて ■ 試行事業について
第2回有識者検討委員会兼 第4回ワーキンググループ	2016年12月9日 13:30～15:30	■ アンケート調査実施状況の説明（中間報告） ■ ヒアリング調査結果について ■ 成果物（案）について ■ 成果報告会について ■ 今後のスケジュールについて
第5回ワーキンググループ	2017年1月6日 10:30～12:00	■ アンケート調査結果について ■ 成果物（案）の内容について ■ 成果報告会について
第3回有識者検討委員会兼 第6回ワーキンググループ	2016年1月18日 13:30～15:30	■ 成果物原稿について ■ 成果報告会について

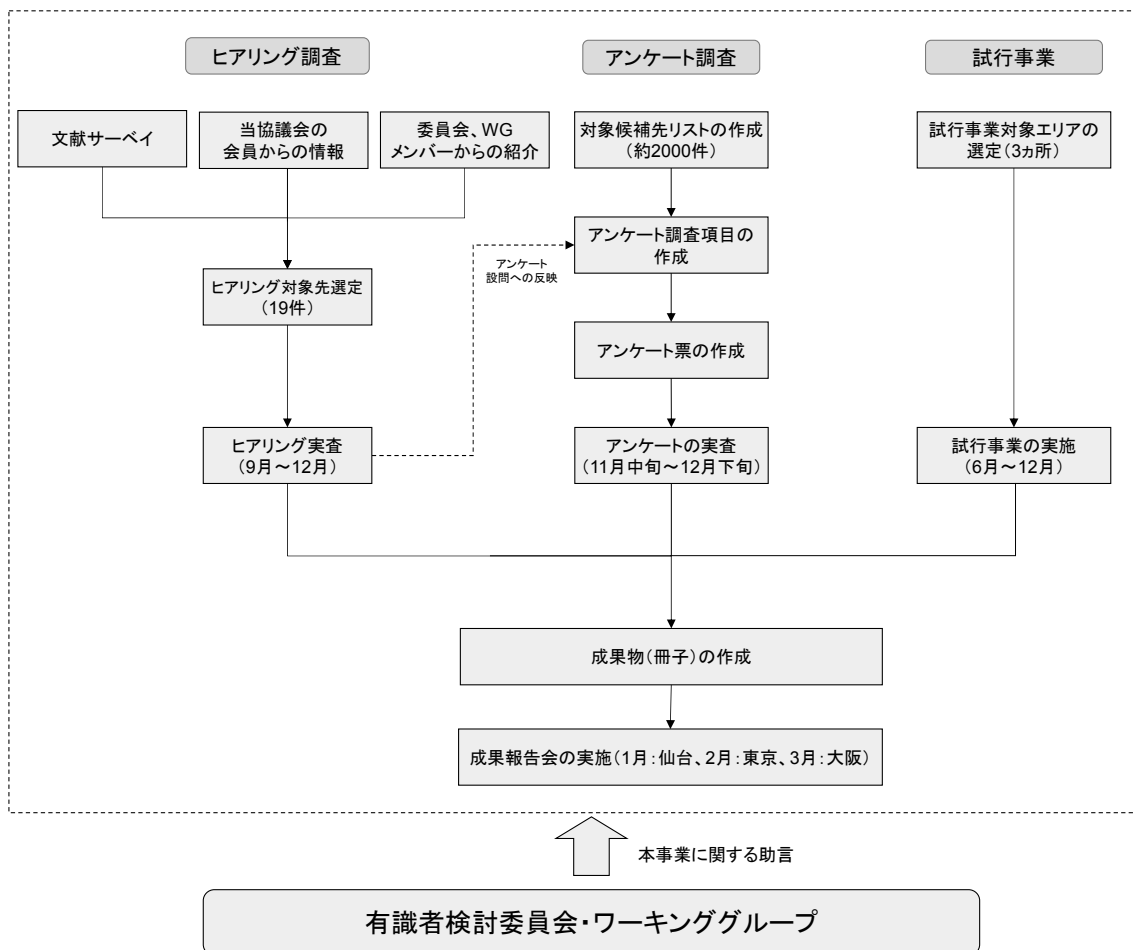
3. 本調査研究事業の内容

本章では、本調査研究事業の流れと本調査研究事業で実施したヒアリング調査およびアンケート調査の実施概要について記載する。

(1) 本調査研究事業の流れ

本調査研究事業の大まかな流れは以下のとおりである。

図表 1：本事業の大まかな流れ



（２）ヒアリング調査

①ヒアリング調査の実施概要

本調査研究事業の成果物である「地域を支える介護事業者とは－生活支援・介護予防サービス創出の手引き－」の作成に向けた基礎情報を収集することを目的として、地域住民と専門職人材の協働によるサービス創出を図っている事業者や自治体に対してヒアリング調査を実施した（19回）。

具体的な実施概要およびヒアリング実施先については、以下の通りである。

図表 2：ヒアリング実施概要

関連項目	実施内容
○調査対象	地域住民と専門職人材の協働によるサービス創出を図っている介護事業者 介護事業者と連携した生活支援等サービスの創出に向けた活動の実施、 あるいは今後の検討を行っている自治体
○抽出方法	文献調査や、有識者検討委員会・ワーキングメンバーでの議論、当協議会の会員事業者からの情報を通じてヒアリング対象先を選定。
○調査実施件数	19 件
○調査手法	半構造化面接法により実施
○調査実施時期	2016 年 9 月上旬～12 月下旬

図表 3：ヒアリング調査の実施先一覧（ヒアリング実施日順）

ヒアリング対象事業者	本部所在地	ヒアリング実施日
○株式会社新生メディカル	岐阜県岐阜市	2016 年 9 月 9 日
○NPO 法人校舎のない学校	岐阜県大垣市	2016 年 9 月 9 日
○社会福祉法人うねび会	奈良県橿原市	2016 年 9 月 16 日 2016 年 10 月 21 日
○株式会社アクセス	東京都大田区	2016 年 9 月 28 日
○株式会社カラーズ	東京都大田区	2016 年 10 月 7 日
○女川町健康福祉課	宮城県女川町	2016 年 10 月 18 日
○株式会社バイタルケア	宮城県名取市	2016 年 10 月 19 日
○株式会社エムダブルエス日高	群馬県高崎市	2016 年 10 月 24 日
○株式会社つくばエデュース	茨城県つくば市	2016 年 10 月 31 日
○社会福祉法人ノテ福祉会	北海道札幌市	2016 年 11 月 4 日
○ぱんぷきん株式会社	宮城県石巻市	2016 年 11 月 11 日
○NPO 法人ぱんぷきんふれあい会	宮城県石巻市	2016 年 11 月 11 日
○大垣市福祉部高齢介護課	岐阜県大垣市	2016 年 11 月 11 日
○株式会社東住吉介護センター	大阪府大阪市	2016 年 11 月 17 日
○社会福祉法人志摩会	福岡県糸島市	2016 年 11 月 21 日
○社会福祉法人あけぼの会	秋田県大仙市	2016 年 11 月 29 日
○浦安市健康福祉部	千葉県浦安市	2016 年 12 月 13 日
○一般社団法人大田区支援ネットワーク	東京都大田区	2016 年 12 月 16 日
○株式会社ケアワーク弥生	東京都文京区	—

（注 1）網掛けの部分はヒアリング対象先が自治体であることを示している。

（注 2）株式会社ケアワーク弥生については、電話およびメールにてヒアリング調査を実施した。

②ヒアリング調査における聴き取り項目

本調査研究事業で実施したヒアリング調査について、主に以下の項目に関して聴き取りを行った。

■介護事業者向けの聴き取り項目

- ・実施している生活支援・介護予防サービスについて
- ・実施している生活支援・介護予防サービスの開発・創出に関し、その背景にある法人としての問題意識および事業目的について
- ・主要な生活支援・介護予防サービス（以下、当該事業）の創出の経緯とその具体的な事業モデルについて
- ・当該事業における外部との連携・協働を行う理由および連携手法、連携にあたっての課題および課題への対応策について
- ・当該事業に対する職員の具体的な関わり方と関与する職員の反応、職員への事業の価値や意義の伝え方について
- ・当該事業の進捗状況や成果（アウトカム）、当初の想定と比較した現在の状況について、また、当初の想定と比較して乖離している場合はその理由について
- ・当該事業を実施したことによる本業や法人組織に対する影響・変化（ポジティブなもの、ネガティブなもの）の内容について
- ・当該事業の今後の展開および展開における課題、課題を克服するための取り組みや支援について

■自治体向けの聴き取り項目

- ・生活支援・介護予防サービスに対する地域住民のニーズについて
- ・生活支援・介護予防サービスを実施するにあたっての今後の課題
- ・生活支援・介護予防サービスの創出に向けて、民間介護事業者に期待する役割

(3) アンケート調査

①アンケート調査の実施概要

当協議会の会員事業者や全国の在宅介護事業者を対象に、介護事業者の専門職と地域住民との協働による生活支援や介護予防等のサービス創出の現状および課題等を把握し、本調査研究事業の成果物である「地域を支える介護事業者とはー生活支援・介護予防サービス創出の手引きー」の作成に向けた基礎情報を収集することを目的としてアンケート調査を実施した。アンケート調査の実施概要は下表のとおりである。

図表 4：アンケート調査実施概要

関連項目	実施内容
○調査目的	介護事業者の専門職と地域住民との協働による生活支援や介護予防等のサービス創出の現状および課題を把握
○調査対象	当協議会会員および全国の在宅介護事業者
○配布件数	2,000 件（うち、有効配布件数：1,927 件）
○調査方法	郵送配布・郵送回収による郵便調査
○調査実施時期	2016 年 11 月 14 日～12 月 22 日

②アンケート調査における設問項目

本調査研究事業で実施したアンケート調査においては、主に以下の設問項目を設定し、調査を実施した（アンケート調査票については資料編を参照）。

- 法人の生活支援・介護予防サービスの取り組みについて
- 法人内における主要な生活支援・介護予防サービスの概況について
- 主要な生活支援・介護予防サービスの運営について
- 生活支援・介護予防サービスの全体的なご意見について
- 法人の属性について

③アンケート調査における回収状況

アンケート調査における回収状況は以下の通りである。

図表 5：アンケート調査の回収率

配布件数	回収件数	回収率
1,927 件	225 件	11.7%

④アンケート調査の集計結果

アンケート調査の集計結果については、資料編を参照されたい。

（４）試行事業

①試行事業の実施概要

本調査研究事業における有識者検討委員会での議論等を踏まえて、介護事業者の専門職と地域住民との協働の場づくりの在り方や具体的な協働の方法、住民ニーズを具体的なサービスへつなげるための方法を検討し、本調査研究事業の成果物である「地域を支える介護事業者とは－生活支援・介護予防サービス創出の手引き－」の作成に向けた基礎情報を収集することを目的に、都市部および地方部で「地域住民と専門職人材との協働によるサービス創出」に関する試行事業を実施した。具体的な実施概要および実施先については、以下の通りである。

図表 6：試行事業実施概要

関連項目	実施内容
○実施目的	介護事業者の専門職と地域住民との協働の場づくりの在り方や具体的な協働の方法、住民ニーズを具体的なサービスへつなげるための方法を検討するために試行事業を実施した。
○選定方法	文献調査や、有識者検討委員会・ワーキングメンバーでの議論、当協議会の会員事業者からの情報を通じて選定。
○実施件数	3 件
○実施時期	2016 年 6 月～12 月

図表 7：試行事業実施一覧

対象地域	事業	実施期間
○千葉県浦安市	住民との協働による見守りセンサー 試行試験	2016 年 6～11 月
○宮城県石巻市	地域住民の皆様と連携した見守り体制 づくり	2016 年 10～12 月
○東京都大田区	区内中小企業向け 「ライフワークバランス支援事業」	2016 年 10～12 月

②試行事業の実施結果

試行事業の実施結果については、本調査研究事業の成果物である「地域を支える介護事業者とは－生活支援・介護予防サービス創出の手引き－」（資料編）を参照されたい。

（５）成果報告会の実施

本調査研究事業の研究成果を踏まえ、成果の普及啓発を目的とする報告会を全国 3 地域（1 月：仙台、2 月：東京、3 月：大阪）においてそれぞれ 1 回開催した¹。1 月の研修会では、本事業の研究成果報告を行った。また、2 月および 3 月の研修会については、本事業の研究成果報告を行うとともに、成果物の冊子を受講者に配布した。

報告会の実施概要については以下の通りである。

図表 8：成果報告会の実施概要

実施日	実施場所	受講者数
2017 年 1 月 28 日	仙台国際センター（宮城県仙台市）	87 人
2017 年 2 月 18 日	エッサム神田 2 号館（東京都千代田区）	94 人
2017 年 3 月 11 日	ハートンホール日本生命御堂筋ビル（大阪府大阪市）	49 人

併せて、当日参加できなかった方に対しても研修会の内容を eラーニング教材としてインターネット上で公開するなど、継続的に本調査研究事業の成果の周知と普及啓発を進めていく予定である。

また、2017 年度に当協議会が全国 8 ブロックで実施する研修会において、本調査研究事業の成果物を教材として活用する予定である。

¹ 参考資料として大阪市内で開催した成果報告会の開催案内を資料編に掲載した。

4. 本調査研究事業の成果物

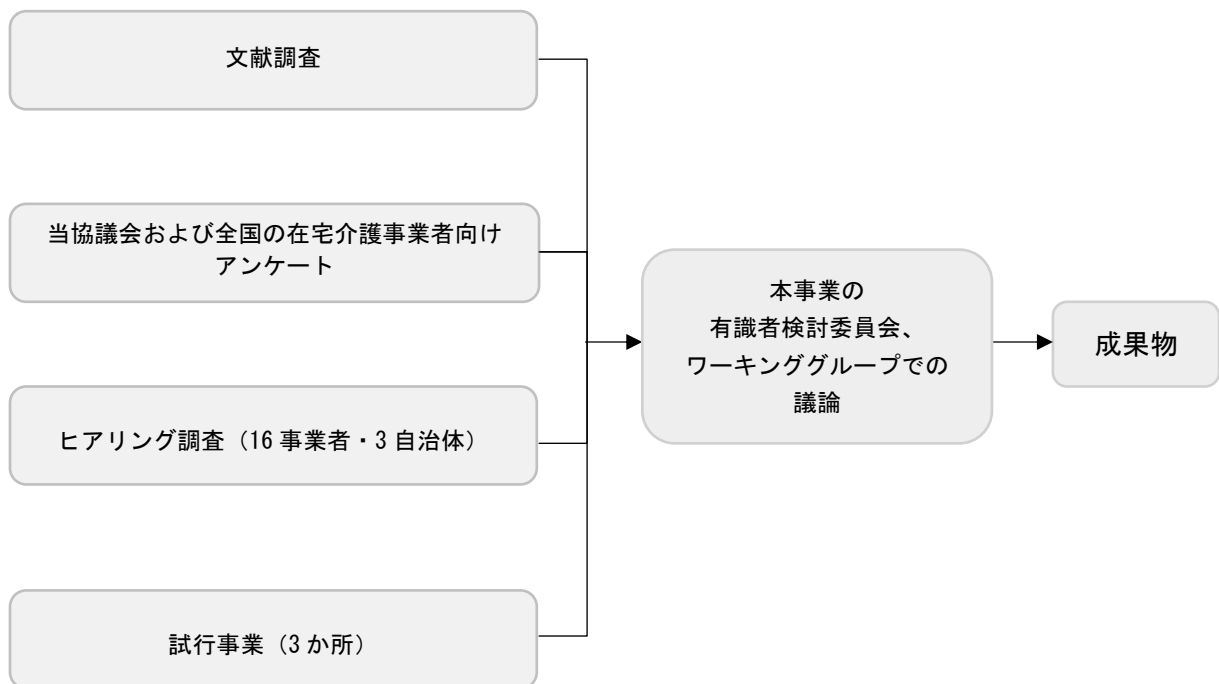
本章では、本調査研究事業を通じて作成した成果物と事業成果の普及啓発の方法について記載する。

(1) 本調査研究事業の成果物

① 成果物作成の流れについて

本調査研究事業では、アンケート、ヒアリングの分析や試行事業の実証を通じ、「地域を支える介護事業者とはー生活支援・介護予防サービス創出の手引きー」を作成した。成果物の内容については、資料編を参照されたい。

図表 9：成果物作成の流れ



②成果物のコンセプト

成果物の基本コンセプトは以下の2点である。

■生活支援・介護予防サービスの様々な取り組み事例に関する情報提供

介護事業者の経営者や事業所管理者に対して、生活支援・介護予防サービスの内容や課題、様々な法人の取り組み事例、サービスに取り組むことで得られる成果などを理解してもらうことを意識し、基本的な情報を整理した。

■生活支援・介護予防サービスの創出を考えるヒントとなる情報を提示

生活支援・介護予防サービスにこれから取り組むことを検討している介護事業者が取り組みの第一歩を考えるためのヒントとなる情報を掲載した。特に、在宅介護事業者の大半を占める中小規模の事業者における活用を念頭に置き、実際に中小事業者により行われている取り組み事例などを紹介した。

③成果物の構成について

成果物はQ&A方式としており、全体で5部構成としている。

まず、SECTION1では、生活支援・介護予防サービスに取り組む社会的な意義や取り組むことによるメリットについて整理した。

SECTION2では、生活支援サービス・介護予防サービスの種類の紹介やサービスを選定するために重視する点等を整理した。

SECTION3では、生活支援・介護予防サービスに関する事業戦略の検討に焦点を絞り、介護保険サービスとの違いや、企画から提供するまでのフロー等について整理した。

SECTION4では、事業を実施する上での地域の関係機関・団体との連携のメリットや連携を進めるための留意点を中心に整理した。

最後のSECTION5では、生活支援・介護予防サービスの取り組みが法人組織に与える影響等について整理した。

図表 10：成果物（冊子）の全体構成

テーマ	トピック（問）
SECTION1 生活支援・介護予防サービスに取り組む意義	Q1 介護事業者による生活支援・介護予防サービスへの取り組みの社会的な意義はどのようなものでしょうか？
	Q2 生活支援・介護予防サービスに取り組むことで、介護事業者にとってどのような経営上のメリットがあるのでしょうか？
SECTION2 事業の選定	Q3 生活支援・介護予防サービスに該当するサービス・事業にはどのようなものがあるでしょうか？
	Q4 どのような点を重視して自法人が取り組む生活支援・介護予防サービスを選定すればよいでしょうか？
	Q5 地域の課題をどのように収集し、生活支援・介護予防サービスに織り込めばよいでしょうか？
SECTION3 事業戦略の検討	Q6 生活支援・介護予防サービスと介護保険サービスの事業モデルにはどのような違いがあるでしょうか？
	Q7 生活支援・介護予防サービスの企画から提供開始までの具体的な流れはどのようなものでしょうか？
	Q8 生活支援・介護予防サービスの創出および提供段階においてどのような課題が発生するのでしょうか？
SECTION4 地域の関係機関・団体との連携	Q9 生活支援・介護予防サービスにおいて地域の関係機関・団体と連携することでどのようなメリットがあるのでしょうか？
	Q10 生活支援・介護予防サービスにおいて連携が想定される地域の関係機関・団体にはどのようなものがあるでしょうか？
	Q11 地域関係機関・団体との連携を円滑に進めるためにどのような点に留意すればよいでしょうか？
	Q12 生活支援・介護予防サービスに関して地域の住民との連携・協働を進めるための方法にはどのようなものがあるでしょうか？
	Q13 生活支援・介護予防サービスに関して自治体との協力関係を構築するためにどのような点に留意すればよいでしょうか？
SECTION5 組織体制の整備	Q14 生活支援・介護予防サービスへ取り組む組織体制を構築する上で、どのような点に留意すればよいでしょうか？
	Q15 生活支援・介護予防サービスへの取り組みは、法人の組織に対してどのような影響を与えるのでしょうか？

（２）成果物の普及啓発

①全国の自治体および介護事業者への配布

本事業を通じて作成した成果物については、全国の自治体、東京と大阪で実施した研修会の参加者や民介協会員事業者などに配布し、成果の普及・啓発を行った。

②民介協ホームページへの掲載

また、成果物および研修会の内容を民介協のホームページで掲載し、eラーニング教材として公開した。

③業界紙への情報発信

業界紙等への成果物の送付を通じ、マスメディアを活用した事業成果の発信を行った。

資料編

資料 1

「地域を支える介護事業者とは」

—生活支援・介護予防サービス創出の手引き—

冊子



厚生労働省 平成28年度 老人保健健康増進等事業

地域を支える 介護事業者とは

— 生活支援・介護予防サービス創出の手引き —



『民間事業者の質を高める』
一般社団法人 全国介護事業者協議会

はじめに

少子高齢化や主に地方部における過疎化の進行などに伴い、介護保険サービスのみならず生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）に対するニーズが全国的に高まっています。

2025年の「地域包括ケアシステム」の構築に向けて、生活支援等サービスは不可欠なものです。各地域において必要なサービスのあり方は、それぞれの地域の住民特性、住まいや社会資源の状況などにより大きく異なります。そのため、一つの市区町村の中でも様々な細かいサービスニーズが存在するものと考えられます。また、自治体などの公的な主体だけでそうした多様なニーズに対応していくことは難しく、地域によって享受できるサービスに格差が生じる可能性があります。

仮に自治体間あるいは地域間のサービス格差が顕著になった場合、支援が必要な高齢者やその家族がサービスの充実した地域へ流出し、そ

の他の自治体の衰退に拍車がかかることが懸念されます。地域住民を雇用し、地域住民へサービスを提供する介護事業者にとって、こうした事態の発生はまさに死活問題です。そのため、全国の介護事業者においては、その有する経営ノウハウや外部ネットワーク、人的資源をフルに活用し、これまで以上に「地域を支える」という視点を持った事業を展開していくことが求められます。

そして、その際に展開する事業については、介護保険制度の枠を超えて、多様な主体と連携し、地域に寄り添い、地域の課題を解決するきめ細やかなサービスであることが重要になると考えます。

上記の問題意識のもと、当協議会においても、理事会や次世代経営者研修会などの席上で、会員各法人あるいは各法人で働く専門職が、地域に密着した多様なサービスを創出する方法について議論を進めてまいりました。その結果、会

員が中心となり、協働の場づくりや住民ニーズを新規のサービス創出へつなげていく動きが、全国各地で少しずつ見られるようになってきました。

しかしながら、いまだに「介護保険サービス事業者から地域を支える主体へ」というドメインシフトが業界全体の動きになっていると言いつつ難しい面があります。また、介護事業者と地域の連携による生活支援等サービスの実態を深く掘り下げた調査研究なども、それほど多くはありません。

こうした現状を踏まえ、当協議会では介護事業者が地域を支えるサービス事業者へ進化するための方策を検討し、また、当該方策の周知を図ることを目的として、厚生労働省「平成 28 年度 老人保健健康増進等事業」の補助金を活用した調査研究事業を実施いたしました。

本書は、本事業において実施した全国の在宅介護事業者の皆様を対象としたアンケート調査

や先行事業者に対するヒアリング調査、全国 3 カ所でのサービス創出に向けた試行事業、本事業のために組成された有識者検討委員会での議論などの成果を、『地域を支える介護事業者と生活支援・介護予防サービス創出の手引き』として取りまとめたものです。本書が全国の介護事業者の皆様方に活用され、地域を支えるサービスの創出に貢献するものとなりましたら、検討委員会の座長として幸いです。

なお、最後になりましたが、アンケート調査にご回答いただいた事業者の皆様、ヒアリング調査において貴重なお話をいただいた事業者の皆様、ご多忙の中で対談や座談会、インタビューにご協力いただいた皆様、試行事業にご協力いただいた各地域の皆様、そして本事業に対して様々なご助言をいただいた検討委員会の皆様に厚く御礼申し上げます。

平成 29 年 2 月

「住民と地域密着型民間介護事業者の福祉専門職との協働による地域特性に即した新たな生活支援・介護予防サービスの創出の在り方に関する調査研究事業」検討委員会

座長 **渡邊 智仁**

(一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会 理事)
(ぱんぷきん株式会社 代表取締役社長)

自治体・行政関係者の皆様へ

本書は、厚生労働省「平成 28 年度 老人保健健康増進等事業」の補助金を活用し、当協議会が実施した「住民と地域密着型民間介護事業者の福祉専門職との協働による地域特性に即した新たな生活支援・介護予防サービスの創出の在り方に関する調査研究事業」の成果をとりまとめたものです。

全国の介護事業者を主な読者として想定していますが、基礎自治体の職員の皆様をはじめとする行政関係者の方々にも、以下のような点でご活用をいただけるものと考えております。

1. 他自治体の生活支援等サービスの考え方に関する情報収集

- 本調査では生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）の創出に取り組まれている複数の自治体職員の方々（宮城県女川町・千葉県浦安市・岐阜県大垣市）に対するインタビューを実施いたしました。
- また、生活支援等サービスの重要性や創出における課題などをテーマとした、介護事業者と自治体職員との座談会も実施いたしました。
- 本書にもインタビューや座談会の記事を掲載しておりますので、こうした記事をご覧くださいことで、他の自治体の生活支援等サービス創出にかかる取り組みや介護事業者との連携に関するお考えなどについて情報収集をしていただけます。

2. 生活支援等サービスの事例に関する情報収集

- 本文中に今回の調査研究においてヒアリングを行った介護事業者などによる、生活支援等サービスの事例を多数掲載しております。

- こうした事例については、各自治体が「介護予防・日常生活支援総合事業」の内容を検討する際の参考としていただけるものと考えます。

3. 地元介護事業者などへの情報提供ツールとしての活用

- 本書においては、介護事業者が新規に生活支援等サービスに取り組む際に役立つ情報を Q&A 形式で整理しています。
- 地域の事業者などへ本書について情報提供をいただくことで、「地域包括ケアシステム」を支える生活支援等サービスの創出が促進されるものと考えます。

当協議会では、主催する全国事例発表会や若手経営者研修会などにおいて、「介護事業者が経営ノウハウや人的資源を活用して、地域づくりにどのような貢献を行うことができるか」という点について継続的に議論を行っています。

また、自治体を地域づくりの重要なパートナーと捉え、効率的・効果的な連携のあり方について政策提言などを行ってまいりました。本書につきましても、ぜひご高覧を賜りたくお願い申し上げます。

『民間事業者の質を高める』
一般社団法人 全国介護事業者協議会
理事長 佐藤 優治

はじめに…………… 2

自治体・行政関係者の皆様へ…………… 4

【対 談】 総合事業に取り組む意義と近未来を見据えた運営力の担い方…………… 8

【座談会】 地域が支え合う体制づくりを推進するために…………… 12

Q&A の見方…………… 18

SECTION 1 生活支援・介護予防サービスへ取り組む意義

Q1 介護事業者による生活支援・介護予防サービスへの取り組みの社会的な意義はどのようなものでしょうか？…………… 20

Q2 生活支援・介護予防サービスに取り組むことで、介護事業者にとってどのような経営上のメリットがあるのでしょうか？…………… 24

◎ 自治体 Interview Vol.1 宮城県女川町…………… 28

地域情報に敏感な民間事業者に強力なリーダーシップを期待

SECTION 2 事業の選定

Q3 生活支援・介護予防サービスに該当するサービス・事業にはどのようなものがあるのでしょうか？…………… 30

Q4 どのような点を重視して自法人が取り組む生活支援・介護予防サービスを選定すればよいのでしょうか？…………… 34

Q5 地域の課題をどのように収集し、生活支援・介護予防サービスに織り込めばよいのでしょうか？…………… 38

◎ 事業実施 Report Vol.1 ぱんぶぎん株式会社…………… 43

石巻市における見守りと買い物支援に関する試行事業

SECTION 3 事業戦略の検討

Q6 生活支援・介護予防サービスと介護保険サービスの事業モデルにはどのような違いがあるのでしょうか？…………… 46

Q7 生活支援・介護予防サービスの企画から提供開始までの具体的な流れはどのようなものなのでしょうか？…………… 50

Q8 生活支援・介護予防サービスの創出および提供段階においてどのような課題が発生するのでしょうか？…………… 54

- ◎ 自治体 Interview Vol.2 千葉県浦安市 …… 58
高齢社会を支えるには民間の「突破力」が必要

SECTION 4 地域の関係機関・団体との連携

- Q9 生活支援・介護予防サービスにおいて
地域の関係機関・団体と連携することでどのようなメリットがあるでしょうか？ …… 60
- Q10 生活支援・介護予防サービスにおいて連携が想定される
地域の関係機関・団体にはどのようなものがあるでしょうか？ …… 64
- Q11 地域関係機関・団体との連携を円滑に進めるために
どのような点に留意すればよいでしょうか？ …… 68
- Q12 生活支援・介護予防サービスに関して地域の住民との連携・協働を進めるための
方法にはどのようなものがあるでしょうか？ …… 72
- Q13 生活支援・介護予防サービスに関して自治体との協力関係を構築するために
どのような点に留意すればよいでしょうか？ …… 76

- ◎ 事業実施 Report Vol.2 一般社団法人大田区支援ネットワーク …… 79
大田区中小企業向け「ライフワークバランス支援事業」の取り組みについて

SECTION 5 組織体制の整備

- Q14 生活支援・介護予防サービスへ取り組む組織体制を構築する上で、
どのような点に留意すればよいでしょうか？ …… 82
- Q15 生活支援・介護予防サービスへの取り組みは、法人の組織に対して
どのような影響を与えるでしょうか？ …… 86

- ◎ 自治体 Interview Vol.3 岐阜県大垣市 …… 90
地域のことを真剣に考えてくれる事業者と協働したい

- ◎ 事業実施 Report Vol.3 株式会社東精ボックス …… 92
浦安市マンションでの住民との協働による見守りセンサー試行試験報告

メッセージと提言 …… 96

民介協の活動紹介 …… 99

【委員長総括】 地域生活支援サービスの開発を通じた介護事業イノベーション …… 100

総合事業に取り組む意義と 近未来を見据えた運営力の担い方

一億総活躍国民会議 民間議員 対馬 徳昭 氏
民介協 理事長 佐藤 優治 氏

介護予防・日常生活支援総合事業（以下、総合事業）の担い手は、民間介護事業者。従来の介護保険サービス中心の事業からの転換も余儀なくされる中、事業者はどこに立ち、どう運営していけばいいのか。そして、行政に期待することは？ 一億総活躍国民会議民間議員の対馬氏と民介協の佐藤理事長が率直に語り合った。

健康な高齢者を増やすことが 総合事業に取り組む意義

佐藤 総合事業に民間介護事業者が取り組む社会的な意義として重要なのは、「地域に健康な高齢者を増やすこと」だと思います。

対馬 同感ですね。これまでの介護保険サービスは、重度になるほど報酬が高いので、健康な方の介護に注力しにくい傾向がありました。しかしながら、今後はいかに高齢者が健康なまま過ごせるかというのが介護の課題です。先般、北海道知事と中国のハルピンの高齢者施設を見学してまいりました。そこで驚いたのは、元気な方向けのデイセンターがあったことです。朝から午後3時くらいまで、高齢者が運動を楽しんでいるんですね。

佐藤 そんなに元気な高齢者向けのサービスがあるのですか。費用は自治体や国がサポートしているのですか？

対馬 いえ、全て自己負担です。中国には介護保険も医療保険もありません。それだけに、高齢者自身が危機感を感じ、「いつまでも元気で

いなければ」と、介護予防として体力づくりに励んでいるというわけです。日本では、そのような層の方々はフィットネスクラブで健康づくりに努めている。でも、それを放っておいては今後、民間介護事業者は生き残っていけない。総合事業を一つのビジネスチャンスと捉え、フィットネスクラブに行くような元気な高齢者にも、積極的にアプローチしていくべきだと、視察して実感しました。

佐藤 日本では、運動といえば機能訓練ばかりに目がいきがちですが、ICF（国際機能分類）の考え方では、活動や参加の意識が重視されます。地域での役割を持って、いきいきと活動や社会参加を行い、存在価値ややりがいを実感できることが大切だと思います。

対馬 おっしゃるとおりですね。社会参加という意味では、高齢者の方が相互扶助の考えを持ち、有償ボランティアで地域の方を支えるというやり方もあるわけです。学童保育の子どもたちのサポートをする、子ども食堂の料理やサービス提供の中心になるなどです。自分以外の方



の生活サポートをし、それを自身の生きがいに
するのも、素晴らしい人生の過ごし方だと感じ
ます。社会課題の解決の一翼を担うという、活
動の意義を持てる。そういう生きがいのサポ
ートなどにも、民間介護事業者の新たな存在感
を示せると思うのです。

元気なお年寄りをサポートするということ
は、現状のシステムでは、介護報酬を抑えて運
営することになります。しかし、「儲からない
からやらない」ではなく、目先の利益に目を奪
われずに、先を読む経営の力を持ちたいです。

佐藤 地域で知名度を上げ、頼りにされる存在
となる基盤をつくっていく。そこに、我々の近
未来のポジションがあると思っています。地域
で信頼を得れば、元気な高齢者に介護が必要に
なったとき、ごく自然に選んでいただける。そ
こで良質な介護サービスを提供し、さらに信頼
を得ていくような事業が理想です。

対馬 介護予防の分野でも、我々を知っていただ
く。いわば総合事業は我々にとって、ファン
をつくっていくような事業です。そう考えると、

これは近い将来に花開く事業なのです。必ずプ
ラスになるよ、と声を上げていきたいですね。

在宅サービスの新展開に発展性が

佐藤 ここで少し介護保険サービスにも触れた
いと思います。どんな介護サービスが将来につ
ながるかを考えると、それは施設介護だけでは
ない。今後は多様なニーズに对应していくべきで
すね。

対馬 年齢を重ねても自宅で過ごし、最期を迎
えたい方が多いのは事実です。最期まで使い慣
れた枕で眠りたいと。それを実現するのが、民
間介護事業者の責任だろうと思います。それ
には、定期巡回・随時対応型訪問介護看護が不可
欠だろうと思うのですが、これはうまく稼働で
きていない事業者も多いかもしれません。今後
の課題ですね。

一方、小規模多機能型居宅介護のような形は、
これから期待できる事業だと思っています。建
物を建てて、「訪問」も「通い」も「泊り」も、
というのが経費や人員の面で難しいと思ってい

る事業者は多いようですが、必ずしもそうとは言えない。既存の建物を使ってごんまりやることができますし、利用者にとっても、同じスタッフが「訪問」も「通い」も「泊り」も見えてくれる。「最期まで在宅」を実現しやすいサービスですから、どんどん取り組むべきだと思いますね。

佐藤 時代と世代に合った手法を構築していくことも、不可欠です。入所施設であれば、例えばケアプランは、入所してある程度経ってから、その方の環境や健康状態をじっくり見て作るというやり方もあります。ノテ福祉会さんでもアセスメント入所の取り組みを実施されていますが、介護保険の枠を超えながらも、ご本人の健康を実現する素晴らしい試みだと感じます。

対馬 日本では、1時間ほどの訪問でケアマネジャーがケアプランを作ってしまうますが、それだけで今後を乗り切っていけるのでしょうか。世界の先進国には、多職種でじっくりとアセスメントしてケアプランを作るところが目立つ。そういう国では、医療と介護が密接です。

佐藤 いいですね、日本もそうあってほしい。



対馬 徳昭 (つしま のりあき)

1983年 社会福祉法人札幌永寿会（現 ノテ福祉会）を設立し、1993年 学校法人つしま記念学園（現 学校法人日本医療大学）を設立する他、一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会会長、社会保障審議会臨時委員（福祉部会）、一億総活躍国民会議民間議員を歴任。



それには、介護側も医療知識を増やすことが必要だと思います。疾病や投薬についても勉強し、同じ言語で話せる素地をつくらないと、本当の意味での協働はできません。その点も我々の課題でしょう。

公費投入と経営努力のバランスが重要

対馬 ただ、やはり事業は継続的に運営していなくては意味がない。処遇改善の課題や、ICT（情報通信技術）の推進など、事業者の自助努力では困難なことについては、やはり行政に主導して進めていただけると助かります。処遇改善にしても、1万円の上乗せだけで解決することではありません。まして、「介護報酬に応じた処遇改善」では、介護事業者は存続も危ぶまれてしまう。こうした要望は、継続的に訴え続けていく必要があると思います。

佐藤 総合事業は、旧予防給付や地域支援事業の拡大というスタンスですが、デイサービスも訪問介護も要支援が切られて、それでいて新事業の拡大といってもなかなか難しい。自助努力をしつつ、行政からも支援願いたいですね。

対馬 しかし、同時に地域の力も巻き込みながら、行政に頼りすぎない運営を考えていく必要もあるということです。今後はバランス良く二

つの視点を持つことが求められていきます。

佐藤 なんでも公費でまかなうことがいいかという、そうではない。民間が知恵を出し、それを一緒になって創成していく市町村があってこそ、この事業はうまくいくのではないのでしょうか。

市町村とより良い形で協働する

対馬 例えば宮城県石巻市は、人口がどんどん減って総合事業に早期移行した自治体です。従来のように、介護サービスを介護保険の中だけでやろうとすると、人口が減っている分、介護に回せるお金も少なくなっています。

そのように税金が少なく予算も少ない自治体では、事業を始めるときに「安いのが一番良い」と、入札して一番安い価格の事業者を決めてしまいがちですね。すると、受託してくれる民間事業者も少なく、予算がないから力も発揮できなくて、双方がうまくいかない。それでは住民も困るということが、石巻市でも懸念され新しい形を求めて、民間介護事業者に提案を求めようになったそうです。

佐藤 なるほど。民間介護事業者と自治体は、共に地域をつくっていくのだ、という意識を持って協働しなければならないと思いますが、まさにそれを実践しているわけですね。

対馬 これからの介護は自治体に委ねられる部分がますます大きくなっていきます。そうになると、市町村によって介護の内容が大きく変わってきます。住民は隣の自治体や他の自治体の介護サービスを知り、自分の住んでいる市町村が何もしてくれなければ、住みやすい所に引っ越していく人も増えるでしょう。こういうことで人口が減る自治体、増える自治体の差が大きくなっていくでしょう。

佐藤 一番大きい地域資源は何かといえば、住民ですからね。先にお話ししたように、この総合

事業の担い手としても、期待は大きいものがあります。総合事業に参加し、活動して生きがいのある余生を送っている、と実感していただくためには、我々もきめ細かな配慮や先を見通す眼と運営力を持って臨んでいかねばなりません。

対馬 民間介護事業者にはあまり細かいしぼりはありません。だからこそ、意識して自らのサービスの質を高めなければいけない。自由度の高さの中で、各事業者は個性を発揮しながら、経営も続けていく。そうした工夫をする事業所が残っていくのだらうと思います。そして、この業界で運営していく喜びとしては、自分が計画したものを実現できること。そこが醍醐味ですね。

佐藤 そうですね。総合事業が発展していくに伴い、近い将来、介護保険サービスは重度化する利用者さんに対応するものになるでしょう。そこでは飛び切り上質な介護が求められます。我々は二つの事業を同時に高めていく必要があります。総合事業で力を発揮しながら、最期の介護にも納得いただけるように、研修などでケアの質を向上させることが重要です。そして介護を受けるご本人にも、介護をするご家族にも、満足していただける介護を目指したいですね。



佐藤 優治 (さとう ゆうじ)

「民間事業者の質を高める」
一般社団法人 全国介護事業者協議会理事長

地域が支え合う体制づくりを推進するために

浦安市役所 保健福祉部部長 **新宅 秀樹** 氏 株式会社新生メディカル大垣営業所 所長 **大鹿みどり** 氏
 大垣市役所 福祉部高齢介護課課長 **篠田 浩** 氏 NPO 法人校舎のない学校 理事 **太田 澄子** 氏
 株式会社新生メディカル 取締役部長 **今村あおい** 氏 司会：ばんぶきん株式会社 代表取締役社長 **渡邊 智仁** 氏

多様な主体が参画し、地域の実情に応じたサービスを充実させるための施策の一環として「介護予防・日常生活支援総合事業（以下、総合事業）」が推進されている。行政の担当者とNPO、民間事業者の代表などが、それぞれの地域でどのような住民ニーズがあるのか、現状の報告も含めて語り合った。

総合事業に向けた行政の取り組み

渡邊 高齢化とともに単身世帯の高齢者が増え、家事などのちょっとした支援を必要とする軽度の要介護高齢者が増加しています。要介護度の進行を防ぎ、在宅で自立して生活する上で生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）が非常に重要だと、介護事業者は



新宅 秀樹 氏

認識していますが、実際に行政ではどのような取り組みをされているのでしょうか。

新宅 浦安市の総合事業は、平成29年4月にスタートすることになっており、事業者やボランティア団体と現在協議を重ねていますが、既存の団体等がそのまま総合事業のスキームに乗るかどうかは、まだはっきりしていません。

もともと、市では介護予防の取り組みの一つとして「うらやす市民大学」を開講しています。これは行政、市民、企業、団体などが交流・連携して「住みがいのあるまち」づくりを目指し、新たな協働社会を創造するためのものです。その中のプログラムに「介護予防リーダー養成講座」があり、その受講生が中心となって「介護予防アカデミア」という団体ができました。同団体は、介護予防事業への支援協力など、介護予防に関する諸活動を実施しています。脳トレや体操、口腔ケアなど、行政と市民団体が協働で行う事業を数年前から実施しているため、人材は市民、財源は浦安市というスタイルが確立されてきました。

また、毎年1回、介護予防・認知症予防フェアを開催し、有識者の基調講演や各団体の活動紹介、介護ロボットの展示、介護予防のための運動体験などを行うことによって、介護や認知症予防などに対する市民の関心は非常に高まっています。

生活支援については、地域で積極的にボランティア活動をしている団体に補助金を交付してサポート体制を強化したり、市とボランティア団体とが協働で生活支援事業を行ったりしています。

篠田 大垣市では、総合事業を平成27年10月から実施していますが、従来の要支援者向けサービスを基本的なスキームは変えずに、みなしサービスで通所と訪問を行っている状況です。ただ、それでは制度改正の意味がありませんので、介護予防や生活支援に対する施策として、ライフサポート事業などに取り組むNPOとの協働を実施しています。

もう一つは、地区社会福祉推進協議会との協働です。昭和51年から、小学校区を1単位として、ご近所同士助け合って生活支援の一部をまかなうような取り組みを行っており、現在市内の20校区ごとに地区社会福祉協議会があります。ご近所の方同士が助け合うことで、ニーズに即した地域福祉を充実させるのが狙いです。

民間事業者による生活支援等サービスへの取り組みと採算性

渡邊 民間介護事業者として、こういった活動をしているかをお話ししていただきたいと思いますが、まずは、ぱんぷきん株式会社の活動を紹介します。

ぱんぷきんは、宮城県石巻市圏域において訪問介護やデイサービス、グループホームや住宅型有料老人ホームなどの介護施設、小規模多機能など様々な介護サービスを提供しています。



浦安市「介護予防アカデミア」の活動

一方、介護予防事業として、介護の専門職が地域へ出向き、介護予防教室の実施や介護予防のサポーター養成を通じた福祉の担い手となる住民育成を行っています。

具体的には集会所や公民館などの公共施設でアクティブシニアを中心とした高齢者に介護予防サービスとしての運動教室「ふまねっと運動」^(注)と茶話会を行い、参加者の中から「ふまねっとサポーター」を育成しています。この「ふまねっとサポーター」は、ぱんぷきんと雇用契約を結び、開催場所に指導者として参画していただいています。

それから「卒業者（要介護状態が改善し介護



篠田 浩 氏

(注) 50センチ四方のマス目でできた網を床に敷き、網を踏まないように歩く運動プログラム。北海道教育大学釧路校の北澤一利教授らが開発。

給付から外れた人)」向け機能訓練サービスとして、地域包括支援センターが実施している介護予防教室等の企画・運営の手伝いのほか、住民主体で参加できる「通いの場」を「卒業者」と我々専門職が関わり一緒につくっています。卒業が見込まれる方に要介護状態のうちから、地域の「通いの場」へも参加してもらうことで、スムーズな移行が可能となっています。

こうした活動をサポートするため、NPO 法人「ばんぷきんふれあい会」をつくり、介護予防教室や落語会、カラオケ大会などのイベントを開催しています。さらに住民の方々が、「自分たちで地域を良くするには、これからどういうことをやっていかなければいけないのか」を考える場所として、地域コミュニティサポート拠点「オンザコーナー」を設け、交流支援や見守り活動を行っています。

太田 NPO 法人「校舎のない学校」では、有償ボランティアによるライフサポート事業を行っています。超高齢社会において、人材も介護保険の財源も不足してくる中で、どういうサービスのあり方が望ましいのかと考えたとき、介護保険では対応できない様々な困り事へのニーズを満たすためには地域住民による相互

扶助活動の創出と、その担い手である「プロの住民」の育成が必要だと考えました。

ライフサポーターは1週間の研修を受けた後、利用者宅で家事援助や外出支援、庭の草取り、衣類の入れ替え、ゴミ出し、話し相手などのサポートを行います。

今村 校舎のない学校では、赤ちゃんから高齢者まで地域で生活している人々、自然や風習など、全てが学びの場だと考えています。地域の中での発見や学びを通して、受け身ではなく、自分たちの地域は自分たちでつくっていく意識を持ったプロの住民の育成を目指しています。

大鹿 訪問介護のノウハウを生かし、研修や運営の支援をしてきました。立ち上げ当初から主体性を持ったサポーター活動に重点を置いています。毎月サポーター会議を開催し、事務局から提案するのではなく、地域の課題は自分たちの問題なのだと捉えて活動していただけるように促してきました。

渡邊 事業に参入する上で、持続性を考えると、ある程度の収益を上げ、採算のとれる体制をつくる必要がありますが、その点はどうお考えですか。

太田 私どもの代表である石原美智子は、採算を目的に事業を開始するのではなく、「この社会に今何が必要か」という視点で事業に取り組んでおり、「お金は後から付いてくる…」と日頃から申しております。

そこで、これからは人手がない訪問介護ではヘルパーが身体介護を担い、家事援助は住民が担えるように「ライフサポーター」として養成することにしました。利用者さんからは1,000円いただき、そのうち500円は交通費などのサポーター活動費とし、500円を事務費にしています。事務費にはコーディネーターへの謝礼金、電話代や維持費などが含まれ、今のところ採算はとれていないのが現状です。しかしながら、ラ



今村 あおい 氏



ライフサポーターが利用者宅の家具を移動している様子

ライフサポーターの皆様は、他人様のお役に立っているという「やりがい」とともに、ご自身が元気になったと喜んでおられます。この取り組み自体がサポーターの介護予防になっています。

今後の事業継続のために、今年度中に自治体の方と相談したいと考えています。

行政と民間事業者との協働

渡邊 行政の立場から、こうした民間の取り組みについて、ご意見があればお願いします。

新宅 浦安市ではサポート活動をどう展開していくのかというのが課題となっています。浦安は、海を埋め立てて元の面積の4倍になった町で、人口は2万人から16万6,000人に増えました。全国から移り住んで来る人たちの市に対する「ふるさと意識」をどうつくるかということで、自治会や老人クラブの活動に必要な集会所の維持・管理も全て市が行っています。

団塊世代の方たちが移り住んで来ているものの、高齢化率は16.2%と、全国的に見れば若い町で、しかもまだ後期高齢者が少ない。ですから介護予防フェアにしろ、ボランティア活動にしろ、対象者は元気な高齢者です。健康寿命を延ばすための活動は積極的に実施していますが、要介護者を対象にした活動が少ないのが現状です。

今回、新たにサポーター養成に取り組もうということで、市と協働している団体に、要支援者を対象者として受け入れるよう話を進めています。

校舎のない学校のお話は非常に素晴らしいと思いますが、例えば買い物などの日常生活を含め、限界集落に住む高齢者の方への支援はどうされているのですか。

太田 事業所の近くの 岐阜県揖斐川町坂内地区は、高齢化率50%を超える限界集落の地域です。そこでは、基本的にお野菜は自家栽培していますので、買い物は最小限で済みます。その集落で最も若い方が70歳くらいなのですが、その方が自分より年上の皆さんを見てくださっています。お互いの信頼感や絆が強く、「今日はあの人、医者行ってござるべ」とか、心身の状態に関する情報も共有されており、自治体も見守りや福祉サービスを提供しています。

また、里に住む息子などがお肉を買って来たり、隣の家の方がおすそ分けを持ってきたりしてくれるので、お弁当の配食などは不要ですし、90歳の方でも大変お元気です。きっと、春から秋の季節は畑仕事、雪の降る冬だけ施設に入るとか、息子の家で住むなどの対策を講じてお



大鹿 みどり 氏

られると思います。

渡邊 石巻では、買い物が困難な集落に、買い物支援として日用品を届ける企業があるのですが、このスキームに介護事業者が関わり、高齢者の変化に気付いたときは、ケアマネジャーに連絡が来るとか、その住民の知り合いの方へケアマネから連絡が行き見に行ってもらう、場合によってはケアマネが駆け付けるといような仕組みがつかれないか。つまり、買い物支援というサービスに、介護・福祉の専門職が関わることはできないだろうかと考えています。

新宅 浦安市は非常にフラットな地域で、交通の利便も良いのですが、バスが通れない道の細い地域では、市の小型バスを運行しています。ただ、少し歩けば買い物ができる人たちからも、自分たちの地域にも小型バスを運行してほしいという要望が出ています。介護予防の観点から、要望だけが強くなっていく傾向にならないように、住民の意識をどう変えていくのか、ということも重要ではないかと思っています。

大鹿 ライフサポート事業を始めた当初、その点は苦勞しました。会議を何回も開催し、一つの問題が起きたとき、「こうしてください」と事務局が解決策を提案するのではなく、こうい

う問題があるけれど「皆さんなら、どう思いますか」という投げかけを繰り返し行いました。自分たちが主体的に取り組む問題なのだ、どうするかは自分たちで考えなければいけないのだ、という意識が定着するまでに、かなりの時間を要しました。

太田 NPO 法人の理念を住民にしっかり理解してもらい、判断基準を間違えないようにしていただくことが大事だと思います。少子高齢化社会とは何か、社会保険料を納めるのはどういう意味があるのかなど、日本の現状を把握し、その中でライフサポートの役割や意義を理解した上で、「自分たちに何ができるのか？」という意識を持つことが、実際の活動やその後の展開に大きく影響します。毎月のサポーター会議では、活動にまつわる疑問や不安、課題を皆で話し合い、活動に生かすようにしていますが、失敗事例も大事な学習素材になりました。

篠田 ライフサポート事業の立ち上げの際、大学の先生やジャーナリスト、介護事業者、社会福祉法人など、地域に対する想いを持つ様々な方に集まっていただいたこと、そして、しっかりと実務を行う事務局との連携ができたことが、事業化に成功した重要なポイントだと思います。ライフサポート事業は、2年間のモデル事業期間を経て、事業展開させていただいたのですが、モデル事業で終わってしまうパターンが往々にしてある中で、モデル事業から一般の活動に移行できた点は、非常に良かったと思います。

今村 私どもは、社会福祉法人から始まり、自由な発想で地域活動をするために介護保険が始まる前から株式会社で在宅サービスを提供してきました。ライフサポーターの育成は、社福や株式会社の公益事業ではなく、先々事業として自立できるよう NPO 法人で取り組みました。NPO 法人は、大きな利益は生まなくてよいのですが、継続するための採算に見合う活動展開



太田 澄子 氏



を目指しています。各法人が、目的に合わせ自立して地域のために協力し合うことが大切だと思います。

行政が介護事業者に求めるもの

渡邊 総合事業を今後進めていくに当たり、行政の立場から、サービス提供者はどのような実施主体が良いと思われますか。

新宅 仕組みや体制を整えていく上では、社会福祉法人に限らず、営利法人あるいはボランティア団体、個人でも協働契約は可能です。

また、浦安市にも介護事業者の協議会がありますが、介護人材の不足に関する議論が中心になっている傾向があります。例えば、事業所が職員のために住宅を借り上げた場合の補助制度をつくるとか、要介護度が改善した場合に介護報酬が下がる部分を補うインセンティブを市に補助金として出してほしいとか、要望のレベルにとどまっているのが現状です。今後は、事業展開に関する具体的な議論になっていくと、非常にありがたいと思っています。

篠田 大垣市としては、NPO 法人でも社会福祉法人でも特にこだわりはありません。法人格を持っていない地域団体でも、住民のことを思って支援してくださるのであれば、契約していこうと思っています。そもそも総合事業は、

多様なサービスを導入していくという主旨ですので、地域住民の期待に我々と一緒に応えていただければ、法人格の有無に関係なく、全ての団体が対象だと思います。

また、地域運営推進会議の際、事業運営の報告も大事ですが、それよりも地域とどう関わっていくのかという議論が大事なのではないかと思います。施設や地域住民など、いろいろな人たちが参加する会議だからこそ困り事や課題が浮き彫りになるはずですよ。

ゴミ出しやリサイクルの取り組みを行うときにはどの場所を使うのか、夏休みの子どもの宿題を地域交流スペースでやりたいとか、介護保険事業だけに限定せず、地域に関する取り組みがより具体的に進むとよいと思います。

渡邊 地域によって現状や課題は変わるため、生活支援や介護予防サービスについては、これが標準だと決定付けられるものではないでしょう。やはり小さな規模でもまずは始めてみて、少しずつ住民を巻き込みながら、最終的に行政や地域の人たちに認められる体制をつくっていくことが必要なのだと改めて感じました。

本日は、どうもありがとうございました。



渡邊 智仁 氏

Q&A の見方

1. Q&A 作成の背景と目的

本書は、一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（略称：民介協）が厚生労働省「平成 28 年度 老人保健健康増進等事業」の補助金を活用して実施した研究事業の成果を、『地域を支える介護事業者とは 一生活支援・介護予防サービス創出の手引き一』としてとりまとめたものです。

後述の Q&A については、これから新たに生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）の創出に取り組もうとする介護事業者の方々を対象に、他法人における当該サービスへの取り組みの現状を伝えること、また、先行事業者の事例をベースとしたサービス創出に向けた取り組みの方向性・指針を示すことを目的としています。

2. Q&A 作成の流れ

Q&A は、以下の調査研究を通じて作成しました。Q&A 内で言及しているヒアリング結果やアンケート結果、有識者検討委員会での議論については、特に断りのない場合を除き、以下の結果を指します。

(1) ヒアリング調査

- 文献調査や当協議会が収集した情報、後述の有識者検討会の委員からの情報提供に基づき、生活支援等サービスの創出に先行して取り組んでいる 20 の介護事業者を選定し、先進事例ヒアリングを実施しました。
- Q&A の内容は、主として同ヒアリング調査の結果を踏まえて執筆しています。
- なお、個別のヒアリング先の名称や各事業者

へのヒアリング内容については、当協議会ホームページ掲載の「事業実施報告書」をご覧ください。

(2) アンケート調査

- ヒアリング調査を補完するものとして、全国の在宅介護事業者における生活支援等サービスへの取り組み実態の把握を目的としたアンケート調査を実施しました。
- 調査実施概要は、以下のとおりです。

- 調 査 名：「生活支援等サービスへの取り組みに関するアンケート調査」
- 調査対象：全国の在宅介護事業者 2,000 件のうち有効配布数 1,927 件
（※全配布件数の内訳 民介協会員：590 件、非会員：1,410 件）
- 調査時期：2016 年 11 月 14 日～12 月 22 日
- 調査方法：郵送配布・郵送回収による郵送調査（一部、FAX・電子メールによる回収あり）
（※民介協会員事業者に対し、FAX による督促を 1 回実施）
- 回 収 数：225 件（うち有効回収数 225 件）
（回収率：有効回収/有効配布11.7%）

- アンケート調査票および全設問の単純集計結果は、当協議会ホームページ掲載の「事業実施報告書」をご覧ください。

(3) 有識者検討委員会

- ヒアリング先の選定やアンケート調査票の内容、Q&A に記載する項目などに対し、学識経験者や介護事業者、行政職員などから構成される有識者検討委員会から意見をいただきながら、調査研究を進めました。

- ・有識者検討委員会のメンバーについては、本書巻末をご参照ください。

3. Q&A の特徴

①生活支援等サービスの様々な取り組み事例に関する情報提供

経営者や事業所管理者の方々に対し、生活支援等サービスの内容や課題、様々な法人の取り組み事例、サービスに取り組むことで得られる成果などを理解してもらうことを意識し、基本的な情報の整理を行いました。

②生活支援等サービスの創出を考える際のヒントとなる情報を提示

生活支援等サービスにこれから取り組もうとする介護事業者が、取り組みの第一歩を考えるためのヒントとなる情報を掲載しました。特に、在宅介護事業者の大半を占める中小規模の事業者における活用を念頭に置き、実際に中小事業者により行われている取り組み事例などを紹介しています。

4. Q&A をご覧いただく際の留意点

(1) Q&A における用語の定義

◎生活支援等サービス

- ・Q&A における「生活支援サービス」とは、主として地域の住民（高齢者含む）が日常生活を送るために必要な制度外のサービスを指します。
- ・また、「介護予防サービス」とは、要介護状態になる前の高齢者を対象として、健康づくりや介護予防教室などを提供するサービスを指します。

◎地域

- ・Q&A における「地域」とは、介護事業者が事業所を設置し、サービスを提供している（中学校区などの）エリアのことを指します。

◎専門職

- ・介護福祉士や社会福祉士などの個々の専門職のみならず、専門職を雇用する介護事業者、民生委員、社会福祉推進委員、保健師なども対象に含めています。

(2) Q&A の見方

- ・Q&A の内容は、ヒアリング調査およびアンケート調査の結果、有識者検討委員会での議論などを踏まえて作成しています。生活支援等サービスに未着手の事業者においては、少しハードルが高い内容も含まれている可能性があります。しかしながら、当該サービスを通じて地域を支え、かつ経営上のメリットを実現するために重要と考えられる情報を掲載していますので、将来的に必要となる取り組みの方向性としてご覧ください。
- ・各 Q&A 項目の冒頭には、各章の要約を【POINT】として掲載いたしました。まず、【POINT】をご覧いただき、興味・関心を持たれた Q&A から優先的に本文をお読みいただくことも可能です。
- ・Q&A 内では本文の内容と関連する【CASE】を掲載しています。また、本文中で取り上げたキーワードや概念の解説などを【TOPICS】として掲載しています。本文を通読する時間のない方でも、【CASE】や【TOPICS】をお読みいただくことで、有用な情報が得られるものと考えています。

Q01

介護事業者による生活支援・介護予防サービスへの取り組みの社会的な意義はどのようなもののでしょうか？

A

多様化・複雑化する地域の支援ニーズに対し、蓄積された経営ノウハウや人的資源を活用して生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）を提供することで、自法人の経営基盤でもある地域の持続可能性を高めることが期待されます。

POINT

- ◎認知症高齢者や独居高齢者の増大、障害者の高齢化など、地域における支援ニーズは多様化・複雑化する傾向が見られる。
- ◎多様化・複雑化する支援ニーズには、住民を含む地域の主体が対応することが求められているが、経営ノウハウや人的資源を有する介護事業者への生活支援等サービスの提供主体としての役割期待も大きい。
- ◎生活支援等サービスへの取り組みについては、経営基盤を置く地域の持続可能性を高めるだけでなく、地域でのブランド構築につながるなど、事業者にとって一定の経営上のメリットもある。

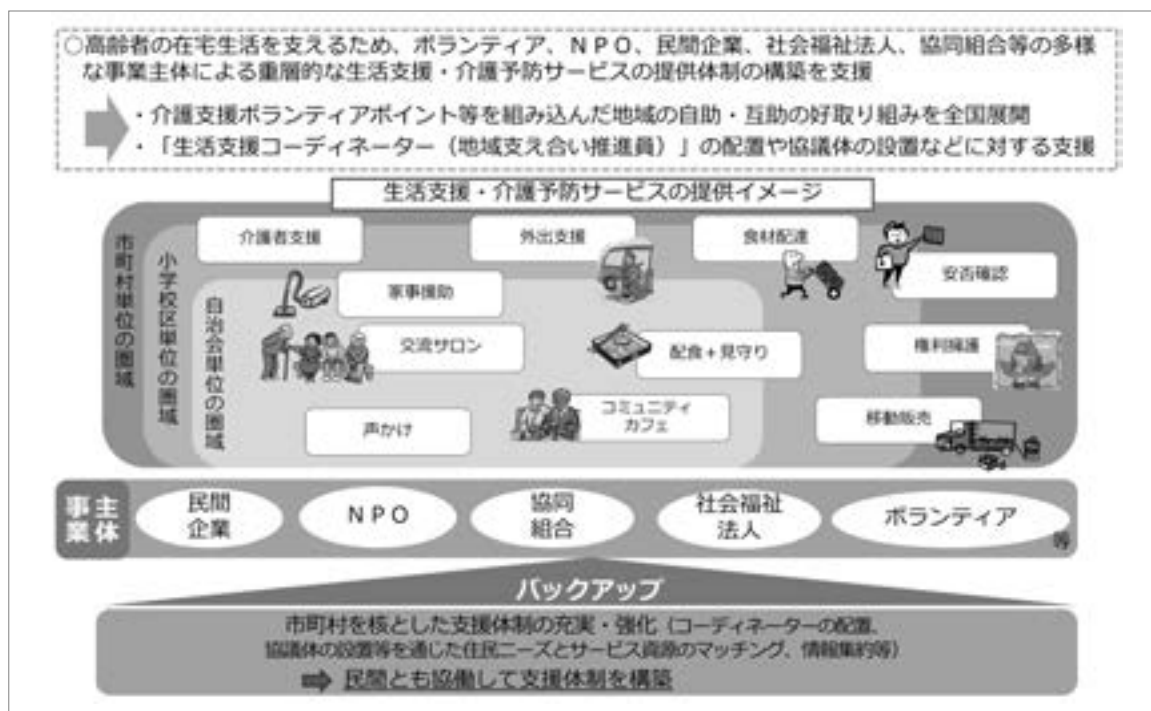
「地域包括ケアシステム」や「地域共生社会」の実現に向けた議論においては、多様化・複雑化する地域の支援ニーズにいかに対応していくかということが重視されています。地域住民を雇用し、地域の要介護者にサービスを提供している介護事業者にとっても、こうした支援が必要な地域の方々が抱える課題の変化に無関係ではられません。

本項では、Q&A 全体の導入として、介護事業者が経営ノウハウや専門職人材を活用し、生活支援等サービスへ取り組むことの社会的な意義や必要性を整理していきます。

1 | 支援ニーズの多様化・複雑化への対応の必要性

いわゆる「団塊の世代」が後期高齢者となる 2025 年に向けて、現在、「地域包括ケアシステム」の構築に向けた動きが加速しています。同システムにおいては、周知のとおり、要介護状態となっても住み慣れた地域で生活を送ることができる社会の実現に向けて、介護保険サービスのみならず、医療や

図表 1-1 多様な主体による生活支援・介護予防サービスの重層的な提供



（出所）厚生労働省老健局振興課「介護予防：日常生活支援総合事業の基本的な考え方」

住まい、生活支援、介護予防などのサービスや支援をトータルで提供できる体制の構築が目標として掲げられています。

その流れの中で、各地で多様な主体による生活支援等サービスの重層的な提供に向けた取り組みが進められており（図表 1-1 参照）、平成 29 年 4 月には全ての自治体で「介護予防・日常生活支援総合事業」が開始されます。

また、今般の政策議論において、この地域包括ケアシステムの「深化」の方向性として、「地域共生社会」に関するビジョンが提示されました。「地域共生社会」とは、「全ての人々が地域、暮らし、生きがいを共に創り、高め合うことができる」社会とされており、同社会の実現に向けて、「支え手側と受け手側に分かれるのではなく、あらゆる住民が役割を持ち、支え合いながら、自分らしく活躍できる地域コミュニティを育成し、福祉などの公的サービスと協働して助け合いながら暮らすことのできる仕組み」の構築が求められています^{*1}。

こうした政策的な動きには、認知症高齢者や独居高齢者、生活困窮状態の高齢者の増大などの問題、障害者の高齢化や、子育てと親の介護に同時に直面するいわゆる「ダブルケア」の問題など、地域において多様化・複雑化する支援ニーズへの対応をいかに行うか、という課題が背景にあります。政策

*1 「骨太方針 2016」（平成 28 年 6 月 2 日）第 2 章 成長と分配の好循環の実現（6）障害者等の活躍支援、地域共生社会の実現

論議の中ではこれらの支援ニーズに対して、地域の主体が独自の創意工夫により対応していくという姿勢が強く求められています。

2 | 支援ニーズの多様化と介護経営への影響

地域の支援ニーズの多様化・複雑化とそれらに対応する政策的な動きに関し、従来であれば、自治体や社会福祉協議会、NPO 法人などの非営利の主体、あるいは自治会、町内会といった地縁団体が主に取り組むものという考え方が中心であったと考えられます。

しかしながら、細かな生活支援等サービスニーズへの対応や住民を「支える主体」へ育成するためのエンパワーメントの取り組みを、公的主体や非営利の主体だけで行うには限界があります。

地域課題に十分に対応することが難しい地域においては、支援が必要な高齢者などのサービスの充実した地域への流出が生じる可能性があります。また、介護予防や生活に必要なサービスがないために要介護度が進んだり、在宅限界点の低下といった問題が生じることも懸念されます。仮に人口流出や要介護者の状態悪化などが顕著になれば、地域住民を雇用し、地域住民へサービスを提供する介護事業者の経営面に大きな影響が及ぶものと推察されます。

3 | 介護事業者が生活支援等サービスに取り組む意義

上述のような地域の衰退を防ぎ、自らの経営基盤である地域の持続可能性を高めるためには、民間介護事業者においても、従来の介護保険サービス事業者という枠を超えて、その有する経営資源を活用し、様々な支援ニーズへ対応していくことが求められます。これはいわば、介護保険サービス事業者から、資源と強みを活用して地域を支えていく事業者への存在価値の転換が必要になるといえます。

地域に密着して事業を展開してきた介護事業者には、介護保険制度が施行されてから今日まで地域の高齢者に寄り添い、その生活に身近に接してきた経験があります。また、要介護者のニーズに対応する経営ノウハウや医療福祉の専門職人材など、地域課題の解決のために極めて有用な資源が蓄積されています。こうした資源を活用し、多様化・複雑化する支援ニーズに積極的に対応していくことが、地域の支援が必要な方々の生活を支え、事業を展開している市場を守り、地域でのブランドの構築や人材の育成・確保につながっていきます。

本調査研究事業における先進事例ヒアリング対象先リスト

本書を作成するに当たり、以下の法人を対象にヒアリング調査を実施しました。Q&Aの内容は、主にヒアリングで得られた情報を参考に作成しています。ご協力をいただいた事業者の皆様へ、ここに記して感謝を申し上げます。

先進事例ヒアリングの対象先法人

法人名	所在地	生活支援・介護予防サービスの内容
株式会社新生メディカル NPO 法人校舎のない学校	岐阜県岐阜市 岐阜県大垣市	・有償ボランティアであるライフサポーターの育成とライフサポーターによる生活支援サービスの提供（ライフサポート事業） など
社会福祉法人うねび会	奈良県橿原市	・社福の介護補助職員による地域住民向け生活支援サービスの提供 ・特養の施設を活用した住民向けセミナーの開催 など
株式会社アクセス	東京都大田区	・地域の公園の整備活動（運営等・区からの委託） ・コミュニティカフェ「暖家支援」の開設 など
株式会社カラース	東京都大田区	・訪問美容サービスの提供 ・地域イベントへの参加 など
株式会社バイタルケア	宮城県名取市	・地域住民を対象とした介護予防教室の開催 ・サービス付き高齢者向け住宅をフィールドとした産学連携事業 など
株式会社エムダブルエス日高	群馬県高崎市	・介護離職防止に向けた産業ソーシャルワーク事業 ・デイ施設の高校生向けの開放 ・ICTを活用したリハビリテーションの質の向上（ICTリハ） など
株式会社つくばエデュース	茨城県つくば市	・地域の児童を対象とした介護キャンプの開催 ・福祉農園の立ち上げ ・事業協同組合の設立 など
ぱんぶきん株式会社 NPO 法人ぱんぶきんふれあい会	宮城県石巻市	・デイ卒業後に通える地域での居場所づくり ・地域住民向け介護予防教室の開催 ・被災者を対象としたサポート拠点の運営（復興公営住宅、仮設住宅） など
株式会社東住吉介護センター	大阪府大阪市	・通所介護事業所を活用したうたごえクラブ ・地元旅行会社と連携したトラベルヘルパー事業 など
社会福祉法人志摩会	福岡県糸島市	・職員有志によるボランティア団体「志縁隊」による活動（地域行事の支援、サロン活動、配食事業、認知症サポーター養成） ・認知症カフェの運営 など
社会福祉法人あけぼの会	秋田県大仙市	・認知症カフェの運営 ・暮らし・介護総合相談なごみカフェの運営 ・リハビリ専門職によるフィットネスクラブの運営 など
株式会社ケアワーク弥生	東京都文京区	・マンション管理業の業界団体と連携した管理人に対する介護・認知症セミナー など

（ヒアリング実施日順）

Q.02

生活支援・介護予防サービスに取り組むことで、介護事業者にとってどのような経営上のメリットがあるのでしょうか？

A

生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）に取り組むことで、地域の関係機関からの信頼獲得や地域でのブランドの構築、外部ネットワークの拡大などの経営上のメリットが期待できます。

POINT

- ◎介護事業者にとって生活支援等サービスが、介護保険サービスに代わる新たな収益の柱となる可能性はそれほど高くない。しかしながら、中長期的な視点で見れば大きな経営上のメリットがある。
- ◎具体的な経営上のメリットとしては、地域の関係機関・団体からの信頼獲得、質の高いケアの提供と地域でのブランドの構築、外部ネットワークの拡大、人材育成や人材確保への寄与、組織風土や理念の変革といったものが挙げられる。
- ◎多様な効果が期待される当該サービスへの取り組みを通じ、事業基盤をより強固なものとすることが、介護報酬改定に一喜一憂しない長期的な視点に基づく経営を行うための一つの方法である。

生活支援等サービスへの取り組みは、地域の多様な支援ニーズに対応し、地域の持続可能性を高めるといった社会的な意義だけでなく、介護事業者にとって様々な経営上のメリットがあります。

ここでは、生活支援等サービスに取り組むことによる、介護事業者の具体的な経営上のメリットを整理していきます。

1 | 生活支援等サービスに取り組むことによる経営上のメリット

Q1 では、介護事業者が経営資源を活用し、生活支援等サービスに取り組むことの社会的な意義を整理しました。介護事業者による生活支援等サービスへの取り組みは、多様な支援ニーズに対応し、地域の持続可能性を高める上で重要な役割を果たします。

一方、介護保険サービスなどの制度ビジネスと比較し、生活支援等サービスは収益確保との関係が不確実であり、事業継続のために一定の利益を確保

することが重要な介護事業者においては、社会的な意義だけでは当該サービスに取り組みづらい面があると推察されます。

しかしながら、中長期的に見れば、以下のような経営上のメリットにつながると考えられます*¹。

①地域の関係機関・団体からの信頼獲得

生活支援等サービスに対する取り組みを対外的に発信することで、利益優先ではなく地域のことを考えて経営に取り組む事業者としての評価が高まり、行政や地域包括支援センター、他法人の居宅介護支援事業所などからの信頼獲得につながると考えられます。

②生活歴を理解した質の高いケアの提供と地域でのブランド力の向上

生活支援等サービスに取り組むことで、要介護状態となる前の高齢者と接点を持つことが可能となります。仮にそうした高齢者が要介護状態となった場合、介護が必要になる前の生活状況を踏まえた、より質の高いケアを提供することが可能になります。

また、ケアの質に対する高い評価は、利用者には選ばれる事業者となるために不可欠な、地域でのブランドの構築にもつながります。

③外部ネットワークの拡大

介護保険サービスのみを提供している場合と比較し、生活支援等サービスの創出・提供プロセスでは、自治会や商工業事業者、NPO 法人など地域の多様な主体と連携する機会が増加します。

その結果、新たな事業アイデアに関する情報や知識の獲得につながる外部ネットワークの拡大が期待されます。

④人材育成や人材確保への寄与

介護保険サービスに長く従事している自法人の職員を生活支援等サービスへ参画させることで、介護保険制度の枠内だけで支援のあり方を考えていた当該職員の視野や思考の幅が拡大するものと考えられます。具体的に言えば、支援対象者のために必要であればサービスを創出したり、これまで福祉の担い手と考えられていなかった主体を福祉に結び付ける*²といった形で、ケアマネジメントの創造性が高まることが期待されます。

また、自法人の幅広い事業への取り組みを発信することで、現状のケアのあり方や自身のキャリアの見通しに問題意識を抱える地域の専門職などを、採用面で引き付ける効果が見込まれます。

* 1 生活支援等サービスに取り組むことによる経営上のメリットについては、本事業の委員長である東北福祉大学大学院小笠原浩一教授によるご寄稿も併せて参照されたい。

* 2 例えば、商工業事業者と連携して買い物支援サービスを提供したり、運送会社や新聞配達店と連携した見守り支援を提供するなどといった行動を指す。

⑤法人組織や理念の変革

生活支援等サービスの提供を通じ、③の外部ネットワークなどを通じて異質な考え方や価値観、自法人に対する評判などの情報が組織に流入し、これまでの法人のあり方を考え直す契機となることが考えられます。

組織風土の停滞感や理念の外部環境との乖離が見られる法人においては、当該サービスへの取り組みが組織や理念の変革につながる可能性があります^{*3}。

***3** また、理念の変革が新たな経営戦略をもたらす可能性もある。

現在、人材育成やサービスイノベーション、組織変革などのための様々な経営手法に関する情報が業界誌などにあふれています。しかし、①～⑤のような効果を同時に上げられるものは多くはありません。生活支援等サービスは市場規模の面から短期的に見てそれほど収益性の高いものではありません。しかしながら、「すぐに儲からないからやらない」という考え方は、こうした経営上のメリットを手放すことを意味し、その損失は中長期的に見ると大きいと考えられます。

CASE 生活支援等サービスを通じた職員の育成

◎ 社会福祉法人あけぼの会

秋田県大仙市で介護老人保健施設や通所リハビリテーションなどを展開する社会福祉法人あけぼの会では、地域貢献事業の一環として地域課題に対応した認知症カフェや、リハビリ専門職と相談して作成した運動プログラムを行うフィットネス事業などの、生活支援等サービスを展開している。

同法人におけるこうした制度外サービスへの取り組みは、地域課題の解決や法人のブランド構築などとともに、サービスの創出・提供プロセスにおいて職員に新たな活躍の場を提供し、成長を促すことも大きな目的の一つになっている。

例えば、同法人が新たな制度外のサービスを行う場合、サービスのアイデア創出は企画事業推進課（地域貢献のための新規事業担当部署。以下、推進課）が中心に行う。しかしながら、当該新規事業を推進する職員は、法人内での公募や推進課からの声かけにより選定する。その上で、選定された職員は推進課の伴走のもと、実際の事業化に向けたプロジェクトに携わることになる。また、事業化がなされた後の運営も、上記の公募職員などが中心となって進め、事業が軌道に乗った後は、推進課によるサポートを徐々に減らし、立ち上げから関わる現場の職員へ運営を委ねていく。これまでに企画・運営を任された職員の中には、介護保険サービスのみに長年従事してきた職員や入職後間もない職員も含まれており、事業・運営に関する知識の有無や年功序列ではなく、職員本人のやる気で行っている。

こうした取り組みの結果、参画した職員のモチベーションの向上や新たな資質の発見などの人材育成上の成果があった。また、制度外サービスに携わっている職員の活躍を見た他の職員にとっても、新たなキャリアパスとしての認識が進んでおり、法人全体のモチベーションの底上げにもつながっている。

2 | 生活支援等サービスの経営上のメリットをいかに実現するか

なお、1. で示した生活支援等サービスを通じた経営上のメリットは、やみくもに当該サービスに取り組むだけでは実現することが難しい面があります。地域課題への対応や介護保険サービスとの相乗効果を意識したサービス設計、サービスの創出や提供プロセスにおける多様な主体の巻き込みなど、経営上のメリットにつなげていくために重視すべき点は多数あります。

こうした経営上のメリットを実現するための留意点については、SECTION2以降に記載する Q&A において順次、解説をしていきます。

TOPICS 生活支援等サービスに取り組まないことによる経営上のリスクを考える

介護事業者が生活支援等サービスに取り組まないことによるデメリットあるいは経営上のリスクとしては、以下のようなものが考えられます。

①潜在的な利用者との接点構築の遅れ

報酬単価が政策的に決定される介護保険サービスにおいては、「利用者の確保をいかに行うか」という点がマネジメントの最重要点になります。利用者獲得のためには、サービス品質の向上や介護人材の確保といった組織内部の体制整備とともに、利用者と早期に接点を持ち、自法人に引き付けることが求められます。

生活支援等サービスを通じて要介護状態になる前の高齢者との接点を構築するということは、換言すれば潜在的な介護保険サービス利用者と早期につながりを持つということを意味します。仮に自法人が生活支援等サービスに参画せず、競合する他法人が当該サービスに取り組めば、こうした潜在的な利用者に先にアプローチされてしまうことになります。

②人材流出の懸念

キャリア構築や制度の枠を超えた支援の可能性などに強い興味を持つ専門職は、自身が成長できる法人で働く機会を求めていると考えられます。生活支援等サービスを通じて地域課題の解決に取り組むことは、上記のような成長機会を求める専門職を自法人へ引き付けることにつながるものと推察されます。

他方、地域内の他法人が生活支援等サービスに積極的に取り組み、成果を広くアピールしている場合、自法人の専門職がそうした法人へ流出してしまうことも懸念されます。人材獲得のための競争が激化の中で、生活支援等サービスを通じて魅力的な組織づくりを進めることは、経営者の重要な役割です。

③総合事業や地域支援事業などのルール設計へ参加できないリスク

自治体が総合事業や地域支援事業の内容を検討する場合、様々なチャネルを通じて地域課題などの情報を収集すると考えられます。その際、地域内で先進的な取り組みを進めている事業者を中心にヒアリングや事業提案の依頼などがなされることも想定されます。

こうしたルールづくりのプロセスに一定の関与ができれば、公開情報のみで戦略を立案する場合と比較し、事業戦略を検討する際に活用できる情報量に大きな違いが生じます。行政から「声をかけられる」「頼りにされる」法人になるためにも、生活支援等サービスを通じて先進的な事業者としてのブランドを構築することが重要です。

地域情報に敏感な民間事業者に 強力なリーダーシップを期待

女川町は、宮城県東部の牡鹿半島基部に位置した人口7,000人以下の町だ。海に面しており、天然の良港を形成したリアス海岸ではカキやホタテなどの養殖業が盛んだが、平成23年の東日本大震災では、高さ20mの津波によって町内の住宅の7割が流失。町の人口の約1割が亡くなった。復興のただ中だが、地域資源が失われたことにより、高齢者の生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）へのニーズが一層高まっているという。女川町役場健康福祉課介護保険担当技術参事の三浦ひとみ氏に、民間介護事業者に求められる役割について聞いた。



女川町役場 健康福祉課
介護保険担当技術参事

三浦 ひとみ 氏

買い物支援と移動支援の ニーズが増加

——生活支援等サービスについて、女川町の住民ニーズにはどういったものがあるのでしょうか。

生活支援のニーズで一番多いのは、買い物支援です。買い物をして重いものを持って帰るのが大変だという声を多く聞きます。町内唯一のスーパーが、買い物後に商品を段ボールに詰めて自宅まで届けるサービスを震災前に行っていましたが、震災後の事業規模の縮小に伴い、配送サービスも縮小してしまったようです。訪問販売車による移動販売も町内にはありますが、やはり様々な商品からじっくり選んで購入したいという人も多いのが現実です。

次に多いのが、目的地に行くための移動支援のニーズです。町内を運行するバスもありますが、居住地が高台の人ほど、ドアからドアへ直接アクセスできる「ドア・ツー・ドア (door to door)」の移動支援を求めていると聞いています。その他には、公的機関から来る書類の確認

と手続きの支援のニーズなどがあります。

また、介護予防では、住民が集まるための場所を行政に設置・運営してほしいという声をよく聞きます。女川町では「閉じこもり予防」を主眼とした集いの場を、地元の民間介護事業者に委託して住民に提供しています。その集いの場に行くための送迎も、セットで求められています。

震災で地域のリーダーを喪失し、 生活支援はほぼ未着手

——担い手としてどのような人たちが期待できるのかも含め、女川町の行政としての今後の地域への関わりを教えてください。

生活支援サービスを希望されているのは、要支援もしくは要支援1になる前の独居の人が多いです。担い手としては地元社協やNPO法人、ワーカーズコープ、社会福祉法人などが考えられますが、残念ながら大きな動きは現在のところまだありません。

介護予防サービスに関しては、震災前は月1

回の集いの場を区長や民生委員、地区のボランティアが協力して運営していました。当時の行政の関わりとしては、委託した民間事業者の看護師がバイタルチェックに出向き、あとは地域のリーダーが仕切って運営していたのですが、震災の影響で地区の人材も喪失し、そこから新たなリーダーが生まれにくくなっています。

行政としてはなんとかしたいという気持ちはあるのですが、介護保険制度が変化していく中でまずはルールに則ったものをきちんと住民に提供しなければと考えており、介護予防の創意工夫や、生活支援サービスを提供するところまで進んでいないのが実情です。

民間介護事業者の強みは、 経営感覚と情報感度

——今後介護予防などを進めていく中で、民間介護事業者ならではの強みはどこにあると思いますか？

女川町は、被災者支援事業、サポートセンター事業^(注)を通じて民間事業者や社会福祉法人、地元社会福祉協議会、地域医療センターなど、様々な法人格を持った団体と継続的に会議を開き、事業を共に実践しています。

震災後、サポートセンター事業に取り組んだときは、人も建物も喪失し全てを失っていて、行政としてもお手上げ状態でした。行政だけではこの町の再生や地域づくりは難しいと痛感し、女川を知っている事業者や法人など、ここから一緒に立ち上がってくれる方々を、と考えたのが復興の町づくりの出発点です。

外部の支援に頼ることも考えましたが、地域住民の生活を知り、苦しいことも悲しいことも受け止めて、一緒に前に進んでいくことが最終的な地域づくりにつながる、というのが町の結論でした。現場を知っている民間事業者から意見を積極的に出していただけたことも、行政と



して無力感にさいなまれていた中ではありがたかったです。

また、サポートセンター事業を通して感じたのは、事業の起こし方などの経営的な感覚が、やはり行政よりも民間の方が鋭いということです。そこから「気付き」を得ることが多くありました。さらに、ノウハウや情報の多さ、ネットワークの軽さも、民間ならではの強みだと感じています。今後連携を深める上でも、さらにリーダーシップを発揮していただきたいと、期待しています。

(注) 仮設住宅内外に設置され、近隣の居宅サービス事業所などと連携し、地域の高齢者・障害者を支える拠点（サポートセンター）を運営する事業。

Q.03

生活支援・介護予防サービスに 該当するサービス・事業には どのようなものがあるでしょうか？

A

家事援助や見守り・安否確認、介護予防教室といったもののほか、ボランティア育成や介護者支援などサービスの内容は多岐にわたります。生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）に取り組む際には、地域課題や自法人の理念や強みなどを踏まえ、適切なサービスを選択することが重要です。

POINT

- ◎生活支援等サービスの内容は極めて多岐にわたり、高齢者の健康な地域生活を支える全ての制度外サービスが該当するといっても過言ではない。また、サービスの対象も高齢者だけでなく、家族介護者や従業員の介護離職問題を懸念する企業など、様々なケースが想定される。
- ◎現状、在宅介護事業者によって実施されているサービスは高齢者の居宅などでの家事援助や身体介護、外出支援などが中心であり、生活支援等サービスを実施していない事業者も少なくない。
- ◎アンケート結果を踏まえれば、今後、交流支援や介護予防教室、健康セミナーなど居宅だけでなく地域の中で展開される事業が増加する可能性がある。

生活支援等サービスの範囲は広く、高齢者の健康な地域生活を支える全ての制度外サービス・事業が該当するといっても過言ではありません。しかしながら、先行文献や今回実施したヒアリング調査を踏まえれば、大きくいくつかの分野に分類することが可能です。

ここでは生活支援等サービスに該当すると考えられるいくつかのサービスを取り上げ、その内容と全国の在宅介護事業者における当該サービスへの取り組み状況を整理していきます。

1 | 生活支援等サービスの定義

SECTION 1 では、介護事業者が生活支援等サービスに参入する意義や経営上のメリットについて整理しました。生活支援等サービスは、介護事業者が自身の強みを生かして地域づくりに参画していくための糸口になるものであり、地域でのブランドの構築や潜在的な介護保険サービス利用者との接点確保につながるなど、経営上のメリットもあります。

前述のような意義を有するサービスのうち、生活支援サービスについて、全国社会福祉協議会^{*1}では、「①市民の主体性にもとづき運営されるもので、②地域の要援助者の個別の生活ニーズに応える仕組みをもち、③公的サービスに比べ柔軟な基準・方法で運用されますが、④個別支援を安定的・継続的に行うためによりシステム化されたもの」(全国社会福祉協議会・生活支援サービスの普及促進に関する調査研究委員会 2011) と定義しています^{*2}。

また、介護予防について、厚生労働省の資料によれば、「高齢者が要介護状態等となることの予防又は要介護状態等の軽減若しくは悪化の防止を目的として行うもの」とされています^{*3}。

2 | 生活支援等サービスの具体的な内容

これらの定義や説明を踏まえれば、生活支援等サービスに該当するサービス・事業の内容は極めて広いと考えられます。家事援助や見守り・安否確認、介護予防のための体操教室などメディア等で頻繁に目にするものばかりでなく、高齢者の健康な地域生活を支える全ての制度外サービス・事業が該当するといっても過言ではありません。

しかしながら、先行研究や今回実施したヒアリング先での取り組み、有識者検討委員会での議論などを踏まえれば、主要なサービスメニューはいくつかに絞ることが可能であり、具体的には図表 3 - 1 に記載したものが挙げられます。

*** 1** 参考文献 全国社会福祉協議会・生活支援サービスの普及促進に関する調査研究委員会(2011)『「生活支援サービス」が支える地域の暮らしー地域に根ざした地域包括ケアづくりー』社会福祉法人全国社会福祉協議会

*** 2** ここに掲げた定義のうち①については、厚生労働省の生活支援等サービスの担い手に関する記述等を踏まえ、本書では必ずしも市民だけでなく、介護事業者やNPO法人、商工業事業者など多様な主体が担い手となるサービスを対象とした。

*** 3** 厚生労働省ホームページ掲載資料「これからの介護予防」
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12300000-Roukenkyoku/0000075982.pdf>
(平成 28 年 12 月 28 日閲覧)

3 | 介護事業者による生活支援等サービスの取り組み状況

今回実施した「生活支援・介護予防サービスの取り組み状況に関するアンケート調査」によれば、回答事業者が現在実施している生活支援等サービスとして、「利用者宅で生活支援を行うサービス」(46.3%)が最も多く、以下、「外出支援サービス」(42.6%)、「利用者宅で行う保険外の身体介護サービス」(37.5%)といったサービスが続き、また、「(生活支援等サービスは) 実施していない」との回答も 2 割程度見られます。一方、今後取り組みたいものとしては、「交流支援・居場所づくり」(43.9%)、「介護予防・運動教室・体操教室」(35.7%)、「健康づくりに関するセミナー」(29.3%) などの回答が多くなっています。

全体として見ると、現状の取り組みは訪問介護におけるいわゆる「自費サービス」など、制度サービスの延長線上にあるものを中心となっていますが、今後は、交流支援や介護予防教室など自宅以外の場所、地域の中での事業展開が進むものと推察されます。

図表 3-1 生活支援・介護予防サービスの種類と介護事業者による実施状況

(複数回答・無回答除く)

サービス項目	サービス内容	①現在実施しているサービス n=216	②今後取り組みたいサービス n=157
利用者宅で生活支援を行うサービス	掃除や洗濯、調理、屋根の修理、草むしり、ごみ出し、電球交換 など	46.3%	22.9%
利用者宅で行う保険外の身体介護サービス	排泄介助、食事介助、身支度の支援 など	37.5%	17.8%
店舗等で提供しているサービスを自宅等へ訪問し提供するサービス	訪問マッサージ、訪問理美容サービス など	5.6%	12.1%
配食サービス	調理された食事の配達サービス など	7.9%	17.8%
物品販売・買い物支援サービス	日用品や食材の移動販売、通信販売（高齢者等と小売店の仲介サービス含む）など	10.6%	26.1%
安否確認・緊急通報サービス	見守りサービス・安否確認のための定期訪問、緊急時通報サービス など	16.2%	28.7%
移動・移送サービス	福祉有償運送、タクシーやオンデマンドバス等による移送サービス、移動手段の提供 など	20.8%	15.9%
就労機会の創出・就労支援	福祉農園や民芸品づくり等、雇用契約に基づかない就労や収入を得る機会の提供 など	5.6%	27.4%
交流支援・居場所づくり	身近で気軽に集まる居場所の提供、多世代共生を目的とした子ども食堂、趣味講座、認知症カフェ など	18.1%	43.9%
外出支援サービス	通院や買い物などの外出への付き添い など	42.6%	21.0%
宿泊型サービス	宅老所、お泊りデイサービス など	10.6%	16.6%
高齢者等向け住まいサービス	高齢者などを対象としたシェアハウス など	6.0%	22.9%
成年後見・金銭管理サービス	成年後見サービス、公共料金等の支払い手続き代行 など	6.9%	11.5%
住民向けボランティア育成・研修	地域ボランティアの育成講座 など	5.6%	23.6%
健康づくりに関するセミナー	生活習慣の改善や食事指導セミナーなど・座学や知識習得中心のもの など	8.8%	29.3%
介護予防・運動教室・体操教室	実際に体を動かす運動中心のもの など	22.2%	35.7%
その他	—	1.9%	1.3%
生活支援・介護予防サービスは実施していない(取り組む意向がない)	—	21.8%	5.7%

(出所) 民協「生活支援・介護予防サービスの取り組み状況に関するアンケート調査」結果

※それぞれ回答割合上位3項目に網掛け。

4 | 生活支援等サービスの対象者の広がり

なお、図表3-1に記載した生活支援等サービスの大半は、その対象を地域住民などの個人に設定しており、いわゆる「B to C」のサービスです。他方、一般企業を対象とした介護離職防止のための相談支援など、法人をクライアントとした「B to B」あるいは「B to B to C」の事業も見受けられます。

法人向けサービスの特徴は、セミナーやコンサルティングなどの形式で介護事業者として蓄積したナレッジを提供する事業モデルが多い点にあります。また、個人と比較して対象者における費用の支払余力があると予想されることから、当該サービスを手掛けることで事業運営の安定性が増す可能性が高いと考えられます。

今後、生活支援等サービスに取り組む事業者においては、地域住民だけでなく、法人を対象としたサービスを通じて地域課題の解決に取り組むという視点も併せ持つことが重要です。

CASE マンション管理会社の全国団体と連携した管理人向け介護セミナーの検討

◎ 株式会社ケアワーク弥生・一般社団法人マンション管理業協会

東京都文京区で訪問介護や小規模多機能型居宅介護などのサービスを提供する株式会社ケアワーク弥生と、マンション管理会社の全国団体である一般社団法人マンション管理業協会は、マンション管理人を対象とした認知症教育テキスト『マンションにおける認知症の事例と対応策』を作成した。

現在、1970年代に分譲されたマンションなどにおいて住民の高齢化が進み、要介護者や認知症の有病者が増加している。マンションは戸建住宅と比較して住戸が密集しているため、特に認知症の周辺症状に伴う近隣トラブルが発生しやすく、また、一度トラブルが発生すれば、その後の在宅生活の継続が難しくなるという問題がある。

こうした問題に対し、この連携事業では、各マンション駐在の管理人を見守りや初期支援の担い手として育成し、管理人が地域包括支援センターや介護事業所と連携しながら、認知症のある住民を支援する体制を整備することを目的としている。

作成したテキストの内容は、マンション管理業協会が収集・蓄積した認知症に関連する近隣トラブルの事例をベースに、認知症ケアの専門家である同社の介護職がその事例に対して解説を行う形式となっている。

この事業についてケアワーク弥生の側から見ると、自社の持つ介護に関するナレッジ^(注)をマンション管理業協会という法人に提供し、最終的にマンション住民のQOL向上につなげる「B to B to C」の事業である（同社の収入は協会からの業務委託費）。そのため、同社単独では支援することが難しい、全国のマンション住民の在宅限界点を高める取り組みにつながっている。



(注) 企業などの組織にとって、有益な知識・経験・事例・ノウハウなど付加価値のある情報。

Q.04

どのような点を重視して自法人が 取り組む生活支援・介護予防サービスを 選定すればよいのでしょうか？

A

地域課題への対応、法人の理念や経営者の想い、法人の戦略との相乗効果、経営資源等を踏まえた実現可能性などを考慮し、創出に取り組む生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）を選定する必要があります。

POINT

- ◎自法人がどのような生活支援等サービスを展開していくべきかという点は、法人の置かれた地域の状況（外部環境）と法人の経営事情・実態（内部環境）により大きく異なります。
- ◎どのようなサービスを行う場合であっても、「①地域課題への対応」「②法人理念や経営者の想いとの整合」「③法人の経営戦略との整合」「④実務上の実現可能性」といった点は、サービスを地域で受け入れられ、かつ長期的に継続可能なものとするために、最低限考慮すべきポイントです。

Q3に記載したように生活支援等サービスの種類は多岐にわたり、地域課題や支援を必要としている方の数だけサービスがあると考えられます。その一方で、全ての課題に対応するサービスを、単独の事業者が提供することは現実的ではなく、なんらかの基準を定めて取り組むサービスを絞り込む必要があります。

本項では生活支援等サービスに取り組もうとする介護事業者が、どのような点を重視してサービス・事業を選定すればよいか、その基準・視点を検討していきます。

1 | 生活支援等サービスを選定する視点を明確化する

（繰り返しになりますが）生活支援等サービスとして考え得るサービスの内容は多岐にわたります。そのため、多数の中から自法人が参入するサービスを選定するための具体的な視点を持つことが重要になります。換言すれば、あるサービスに取り組むか否か悩んだ際の判断基準を明確化しておくことが求められます。

今回実施したヒアリング先においても、図表4-1に記載したような視

図表 4-1 生活支援等サービス選定時に重視した点（例）

法人名	サービス内容	サービス選定時に重視した点
A 法人	認知症カフェ	・地域課題に関する情報収集 ・介護ノウハウを活用した地域貢献
B 法人	デイサービス事業所を開放した介護予防教室	・地域住民との関係づくり ・介護保険サービスとの相乗効果 ・デイサービス事業所の有効活用 ・地域への介護保険知識の浸透
C 法人	コミュニティカフェ	・経営者の地域づくりに対する考え ・地域課題に関する情報収集 ・自法人の知名度向上
D 法人	デイサービス施設の地域開放	・経営者の社会変革に対する考え ・自法人の知名度向上 ・介護保険サービスとの相乗効果 ・デイサービス事業所の設備の有効活用
E 法人	デイサービス施設でのクラブ活動	・地域課題への対応 ・自法人の知名度向上 ・介護保険サービスとの相乗効果 ・デイサービス事業所の利用者が少ない時間帯の有効活用

（出所）ヒアリングより作成

点に基づき、自法人が取り組むサービスが選定されていました。

2 | 生活支援等サービスの創出に取り組む際に重視すべき4つのポイント

では、生活支援等サービスが地域で受け入れられ、かつ同サービスを長期的に継続可能なものとするために最低限考慮すべき視点あるいは判断基準は、どのようなもののでしょうか。今回実施したヒアリングの結果を踏まえれば、特に以下①～④が重要であると考えられます。

①地域課題を解決し、地域を「良くしていく」事業か

生活支援等サービスは、介護事業者が地域や社会を支え、変革していくための手段として位置付けられます。

そのため、参入する生活支援等サービスを選定する際には、自法人が手掛けようとするサービス・事業が、地域の高齢者等が抱えている「困り事」を解決し、地域を「良くしていく」ことにつながるか否かという点を考慮することが重要です。

②法人理念や経営者の想いとのつながりはあるか

地域課題への対応に加え、サービス・事業の内容と法人理念や経営者の事

業に対する想いとの間に関連性があることが重要です。

理念とは、経営者が考える法人の存在意義であり、進むべき方向性を示したものです。この法人理念と生活支援等サービスの内容が乖離している場合、従来の経営の文脈における当該サービスの位置付けが曖昧になります。その結果、サービスの意義や自法人が行う必然性に対する、従業員などの利害関係者の理解が阻害されてしまう可能性があります。

③法人の経営戦略との整合がとれているか

介護事業者においては事業継続や職員の処遇改善などのため、適正な利益の確保は必要不可欠です。生活支援等サービス単独で収益が上がらない場合であっても、経営面への貢献を意識し、法人の主力事業との相乗効果を意識したものとすることが重要です。

なお、ヒアリングにおいては、生活支援等サービスへの取り組みによる経営面での成果として、潜在的な介護保険サービス利用者との接点確保や地域内での自法人のブランドの構築などが挙げられていました^{*4}。

④経営資源等を考慮した際に実現の可能性はあるか

生活支援等サービスの創出においては、自法人の人材やネットワーク、その他の経営資源などの状況を勘案し、実現可能性が高いものに取り組むこと、できるものから始めるという視点が重要です。

特に、ヒト・モノ・カネなどの経営資源に制約のある中小規模の事業者においては、自法人の既存資源の有効活用によって着手できるものから取り組み、実践の中でサービスの中身や規模を変化させていくことで、リスクを抑えながら事業化を進めることが可能となります。

上記①～④のうち、②～④は法人内部の問題です。一方、①については法人外部の情報を収集・分析するという他と異なる作業が必要になります。

そこで次項のQ5では、介護事業者として地域課題をどのように把握し、いかにサービスに織り込むかという点について検討を行います。

***4** 介護保険サービスの潜在的な利用者とのつながりを持つという目的からすれば、自法人が新規に創出する生活支援等サービスが他法人と差別化が可能であるか、模倣が困難なものであるかという点も重要である。創出したサービスがすぐに模倣されてしまえば、潜在利用者は他法人に流れてしまう可能性がある。

CASE 地域社会の活性化に重点を置いた生活支援等サービスへの取り組み

◎ 株式会社東住吉介護センター

大阪市東住吉区で訪問介護や通所介護などを運営する株式会社東住吉介護センターでは、通所介護事業所の施設を活用した「うたごえクラブ」の運営や地元の旅行会社と連携した「トラベルヘルパー」事業、徘徊高齢者を早期に発見するためのスマートフォンアプリの共同開発など、制度外の様々な事業を手掛けている。

同社が生活支援等サービスに取り組む際に重視している点は、大きく三つある。まず一つ目が既存の法人の経営資源で対応できるサービスに取り組むこと。二つ目が介護保険サービスとの相乗効果（地域での知名度向上と利用者増）が見込めること。そして三つ目が地域社会を支えるサービスに取り組むことである。特に三つ目の「地域を支える」という視点が重視されており、短期的な利益にはそれほど重きが置かれていない。

こうした取り組みを進める背景には、介護事業者が自社のことや介護保険サービスのことを考えていたのでは、将来的に事業の選択肢が狭まるのではないかと危機感がある。できることから少しずつ着手し、地域を支えていくことが、新しい事業の柱の育成や新たな事業機会との出会い、地域でのブランドの構築につながると同社の経営者は考えている。

CASE 震災後の住民とのつながりを重視した介護予防サービスへの取り組み

◎ 株式会社バイタルケア

宮城県名取市に本社を置き、宮城県や新潟県、秋田県などでサービスを展開する株式会社バイタルケアでは、事業戦略の一環として地域住民を対象とした介護予防教室を開催している。

同社が地域住民向けの事業を行うようになったきっかけは、東日本大震災である。震災後の支援活動を通じて地域住民との関係が構築され、住民の困り事や地域課題などの情報が入るようになったことで、地域の中での介護事業者に対する期待や事業者が果たすべき役割を強く認識。経営者を中心に社内で運動機能向上型デイを展開する同社の強みを生かした地域貢献のあり方を検討し、リハビリ専門職なども参画する介護予防教室を行うことになった。

同社の経営者によれば、早期に住民と接点を持つことが、事業所の「ファン」を育て、将来的な介護保険サービスの利用者にもつながるとの考えがあり、今後は間口を広げ、同社が介護や生活に関するワンストップ相談窓口としての機能を果たすことを目指した活動を進めるとのことであった。



介護予防教室の様子

Q.05

地域の課題をどのように収集し、生活支援・介護予防サービスに織り込めばよいでしょうか？

A

日々の業務や地域の介護事業者との情報交換、経営者の気付きなどから地域課題を収集し、組織内で共有し、対応策を検討するというプロセスを通じてサービス創出を進めます。また、当該プロセスを通じ、職員の視野の拡大や地域課題への当事者意識の高まりが期待されます。

POINT

- ◎生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）のアイデアの源泉は、地域課題にある。地域課題を効率的・効果的に収集し、サービス創出につなげることが重要である。
- ◎地域課題の収集には様々な手法があり得るが、介護保険サービスとの関連でいえば、「利用者やその家族との会話」や「地域の事業者連絡会等での情報交換」などが着手しやすい。
- ◎地域住民でもある経営者や職員が日頃から感じている問題意識、疑問なども重要な地域課題に関する情報源である。
- ◎収集・把握した課題を組織全体で共有し、対応策を検討するプロセスがなければ、職員の視野の拡大や組織変革につながらない。生活支援等サービスに取り組む際には、共有・対応検討の仕組みも講じることが求められる。

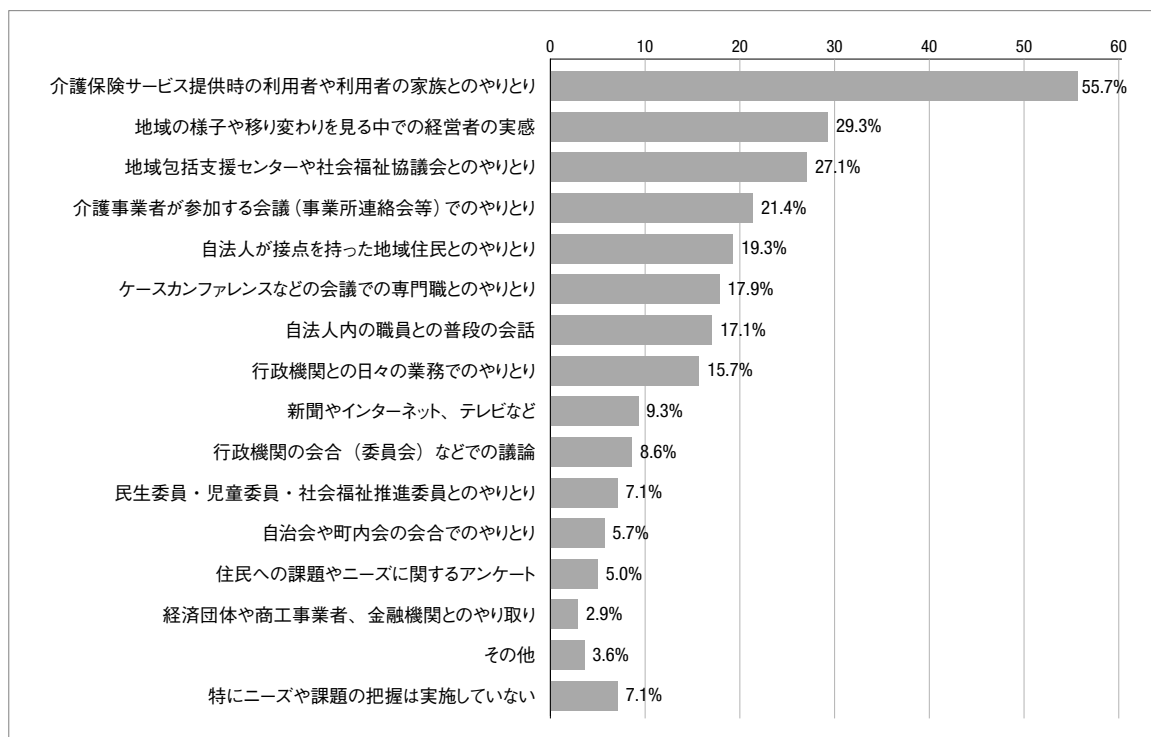
介護事業者が生活支援等サービスの創出に取り組む大きな意義の一つは、地域課題を解決し、地域社会を支え、変革していくことにあります。しかしながら、これまで介護保険制度の枠内で事業を進めてきた事業者においては、必ずしも自法人のサービス利用者以外の「声を聴く仕組み」を有していないケースも多いと考えられます。

ここでは生活支援等サービスの創出における重要な要素である「地域課題」について、当該課題を把握する組織づくりや把握方法について解説を行います。

1 | いかに地域課題を「収集・把握」するか

具体的な地域課題や支援ニーズの収集・把握方法について、ヒアリング先での取り組みを見ると、「訪問介護サービスの利用者からの要望」や「東日本大震災後の町の様子や被災高齢者等の状況を見て」、「地域の事業者連絡会

図表 5－1 主要な生活支援等サービス創出時における地域課題の把握方法（n=140・複数回答・無回答除く）



（出所）民介協「生活支援・介護予防サービスの取り組み状況に関するアンケート調査」結果

で上がってくる様々な意見、問題提起」といった声が聞かれました。

また、今回実施したアンケート調査から生活支援等サービスの創出に当たって実施した地域課題の把握方法を見ると、「介護保険サービス提供時の利用者や利用者の家族とのやりとり」との回答が突出して多く（55.7%）、以下、「地域の様子や移り変わりを見る中での経営者の実感」（29.3%）、「地域包括支援センターや社会福祉協議会とのやりとり」（27.1%）、「介護事業者が参加する会議（事業所連絡会等）でのやりとり」（21.4%）といった回答が続いていました（図表 5－1 参照）。

これらの結果を総合すると、必ずしも、地域課題の収集・把握のために特別な方法を用いているわけではなく、日々の業務や生活実感から課題が把握されています。そのため、大量の情報から地域で問題になっていることや自法人が対応すべき課題などを拾い出す、「情報感度」あるいは「情報処理力」の高さが経営者には求められます。

CASE 地域課題の情報収集拠点としてのコミュニティカフェの開設

◎ 株式会社アクセス

東京都大田区で訪問介護や通所介護、小規模多機能型居宅介護などの事業を手掛ける株式会社アクセスでは、社会福祉士の資格を保有し、地域の課題解決の役に立ちたいとの強い想いを抱く経営者の意向で、同区で事業所を開設した当初より、介護保険サービスに加え、町内会活動や地域でのボランティア活動に積極的に参画していた。

しかしその一方で、町内会などに参加していない大多数の住民がどのような問題を抱えて生活をしているのか、（自法人のサービスを利用していない要介護者等が）介護保険サービスに対してどのような不満を感じているのかといった点について十分な情報を得ることができず、自社が真に行うべき課題解決のための活動について考えあぐねていた。

そこで同社では、区内の住宅街の一角にあった店舗を借り受け、コミュニティカフェ「暖家支援」を開設。誰もが気軽に立ち寄れる喫茶サービスの他、医療講演会やきつずカフェ（子どもの職業体験）を企画開催し、また、地域包括支援センターの会議などのためにスペースを貸し出している。

同社では同カフェを地域課題や住民の悩みなどの「生の声」を収集する場として位置付けており、来店する住民との会話を通じて情報収集を行っている。また、自社の介護職に定期的にカフェの店員として活動してもらい、介護保険サービスに従事しているだけでは見えてこない、住民の抱える課題や介護保険に対する不満、専門職に対する期待などについて視野を広めてもらう機会として活用している。

CASE 法人全体で地域課題を収集する仕組みづくり

◎ 社会福祉法人志摩会

福岡県糸島市で特別養護老人ホームや在宅介護サービス、地域包括支援センターなどを展開する社会福祉法人志摩会では、地域に開かれた法人・施設づくりの一環として、2006年頃から介護保険以外のサービスにより地域課題へ対応する取り組みを行っている。

同法人の取り組みにおいて重視されているのは、例えば、「治療食が必要な方が地域にいますが、普通の弁当店しか配食に対応できるところがなく困っている」といった、地域や介護現場で耳にする「定性情報（地域の声）」である。同法人では、傘下の全ての事業所・施設に対してこうした地域課題に関する定性情報を毎月開催される「経営会議」で報告することを求めており、収集された情報を、制度で対応するもの、法人の自主事業で対応するものという形で整理している。その上で、自主事業で対応すべきと判断されたものについて、法人の職員有志で組成された「志縁隊」というボランティア組織の活動や新たな法人事業として対応している。

定性情報の収集において最も大きな役割を期待されているのは、地域の人々と接することが多い在宅介護事業所の職員やケアマネジャーであり、同法人によれば利用者本人やその家族、他の介護事業者とコミュニケーションをとる中で、月に1、2件は有意な情報が得られるとのことであった。また、上記の取り組みを開始した当初は、法人内で情報がうまく集まらず、「とにかくサービスに対する苦情も含めてどんな小さなことでもいいから報告するように」と繰り返し伝えることで、ようやく「定性情報→共有→対応検討」という流れが軌道に乗り始めたとのことであった。

2 | 収集した課題情報をいかに「共有」するか？

しかしながら、「情報感度」あるいは「情報処理力」がいくら高くても、事業エリアや法人の規模が大きい場合には経営者だけで課題を分析し、対応の方策等を検討することは、難しいと考えられます。

そこで、地域課題の「収集・把握」を行った次のステップとして、収集した課題情報を組織内で「共有」するプロセスが重要になります。

例えば、今回ヒアリングを実施した社会福祉法人志摩会では、収集した地域課題を月次の経営会議で報告し、経営幹部間で共有するとともに、当該課題への対応策を検討する一連の仕組みが構築されていました。

こうした組織全体での共有というプロセスは、大規模な事業者だけが行うべきものではありません。仮に収集した課題情報を経営者や一部の職員だけが抱えているような状態では、Q2に記載したような法人レベルでの「職員の視野の拡大」や「組織風土の改革」などが実現できません。今後、生活支援等サービスに着手しようとする事業者においては、課題の収集・把握だけでなく、共有のための仕組みも重視することが求められます。

TOPICS 生活支援等サービスの創出に適するのは「プロダクトアウト」か、「マーケットイン」か

マーケティングにおいて「プロダクトアウト」「マーケットイン」という用語があります。前者は、製品やサービスについて「提供する側が良いと考えるものを売る」という考え方であり、後者は、顧客ニーズを優先し、ニーズに沿ってサービスを開発・提供していく考え方を指します。

生活支援等サービスにおける「地域課題を踏まえてサービスを創出する」という考え方は、どちらかといえば「マーケットイン」の視点に近くなっています。ただし、本項記載の調査結果を踏まえれば、日々の業務の中からのニーズ把握が中心であり、製造業のように必ずしも綿密な調査などに基づく顧客ニーズの把握が行われているケースはそれほど多くありません。そのため、「緩やかなマーケットイン」という表現が実態に近いものと考えられます。

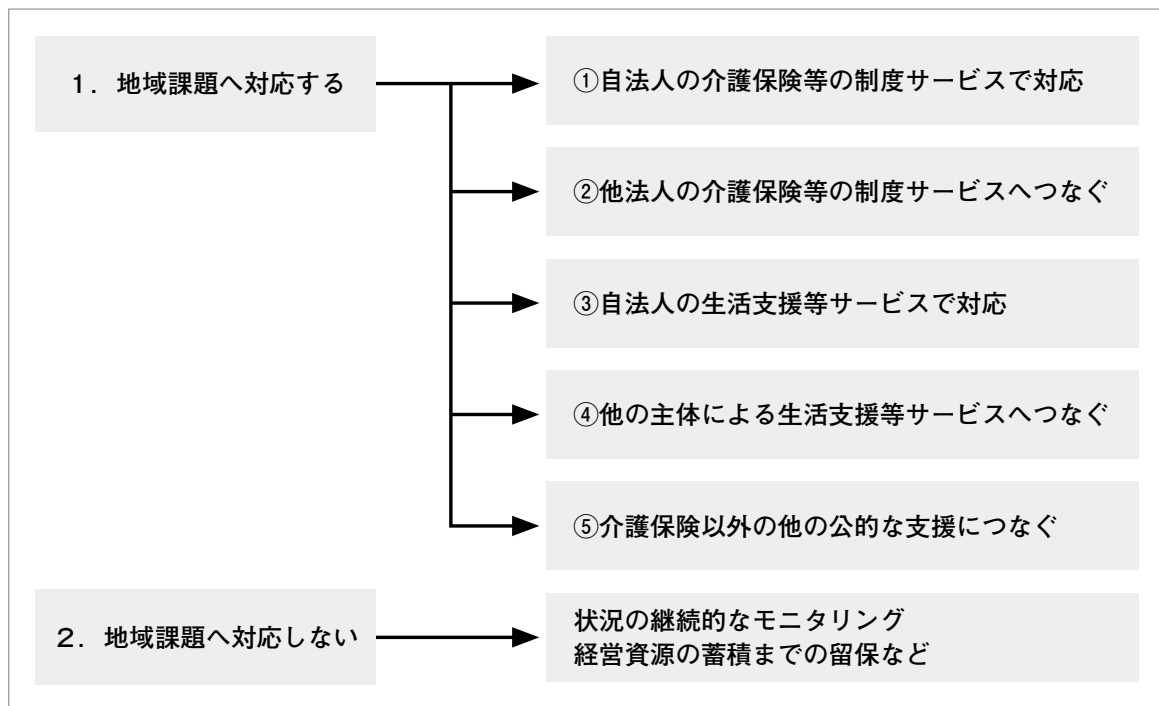
3 | 地域課題にいか「対応」するか？

地域課題を組織内で「共有」した後は、当該課題へどのように「対応」するかという点を検討する必要があります。この際、考え得る選択肢は、図表5－2のようになります。

まず、「1. 地域課題へ対応する」と判断した場合ですが、対応の方策は生活支援等サービスによるものだけでなく、自らが行う介護保険サービスの他、生活保護や医療などの他の公的な支援が考えられます。また、経営資源の状況や課題の性質等によっては、「2. 地域課題へ対応しない」を選択し、静観するということもあり得ます。

対応策を検討する段階では、生活支援等サービスの提供そのものが目的ではないという点に留意し、地域の課題にどのように対応していくかという点を組織ぐるみで検討することが重要です。仮にサービス創出につながらなかったとしても、職員の地域課題に対する当事者意識の向上や、支援を検討する際の視野の拡大などの効果が得られるものと考えられます。

図表5－2 地域課題への対応検討時の選択肢（例）



（出所）ヒアリングより作成

石巻市における見守りと 買い物支援に関する試行事業

東日本大震災を経て、様々な要因によって交流の場への参加意識が低く、見守り等支援の必要性が高い高齢者にアプローチするため、「地域住民の皆様と連携した見守り体制づくり」の試行事業を平成 28 年 10 月～12 月にかけて実施。同事業では、地元日用品販売事業者と連携し、買い物にお困りの方を対象に買い物サポート支援（自宅への商品配達）と商品配達時の簡単な安否確認を行いました。配達時にお困りのことがあった場合、配達業者がばんぶきん株式会社のケアマネジャーへ連絡し、同じ地域の住民が安否確認を行うという体制づくりの取り組みについてレポートします。

ばんぶきん株式会社
代表取締役社長 渡邊 智仁

1 取り組みの背景

東日本大震災から 5 年が過ぎ、仮設住宅から復興住宅などへ住まいが移行していく中、支援のあり方についても変化が求められています。

現状求められている支援には、大きく 2 種類あります。一つ目は、長期的に生活を支える支援、二つ目は、住まいの変化に伴う高齢者等の社会的孤立や生活不活発発病の発生、さらにはリロケーションダメージによる認知症の発生リスクを抑えるための支援です。

また、上記のような目の前の支援ニーズだけではなく、高齢者の在宅から施設、もしくは石巻圏域（石巻市、東松島市、女川町）外への転出が増え、地域コミュニティが崩壊するのではという危機感も経営者として感じています。

これらに対し、地域住民を対象とした交流支援による孤立防止と「ふまねっと運動」をはじめとした介護予防教室の開催による生活不活発発病予防・認知症予防を行い、参加する住民同士の“顔なじみの関係”づくりは着実に進み、参加者の中から「ふまねっとサポーター」として

支える側となって活躍する住民が現れるなど、少しずつ住民主体の地域支え合い体制ができつつありました。

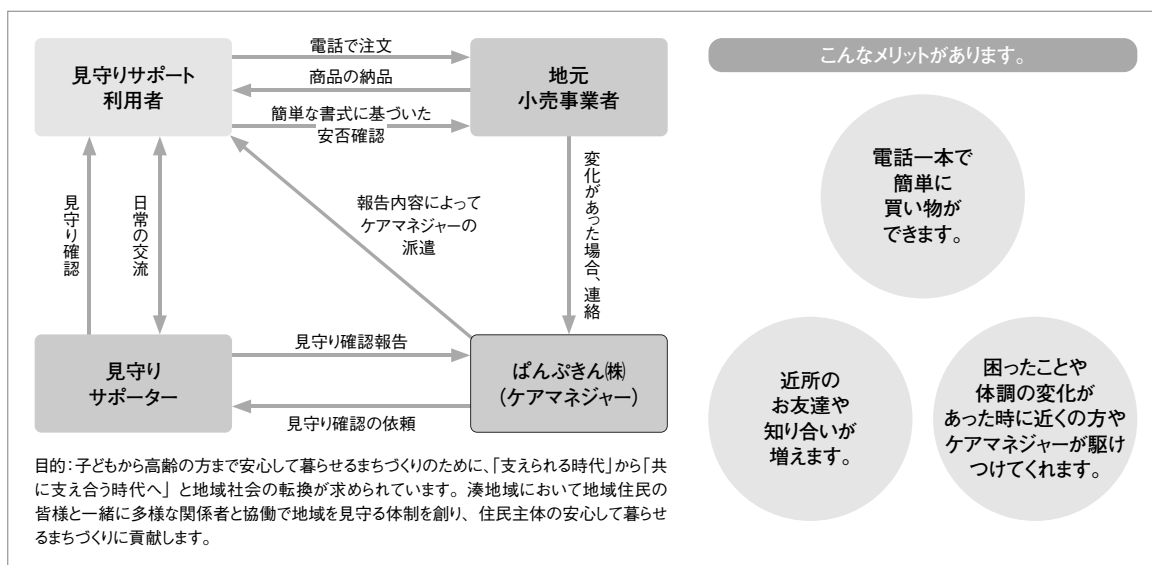
しかし、このような交流の場に参加されない高齢者も一定数おられ、その方々に対する支援の必要性がより高いことから、彼（彼女）らへのアプローチの方法を考える必要がありました。

2 取り組みの内容

交流の場への参加意欲が低く、かつ、見守り等支援の必要性が高い高齢者に対してアプローチするために、図 1 の内容で試行的に事業を実施しました。この事業は日々の生活を過ごす上で関わる地域の住民や、一般企業と介護事業者の専門職が連携して、無理のない緩やかな見守り活動と、困ったときに専門職とつながる仕組みを構築することを目的としました。

まず、交流支援を望まない方々が必要とする他の支援ニーズを把握するため、地域の課題を調査したところ、本事業の対象地域は東日本大

図1 試行事業概要



(出所) ばんぶきん(株)作成

震災の浸水エリアであったため、日用品等の買い物が徒歩圏内でできるスーパーや商店のような場所が不足していることが、課題として挙げられました。

そこで、自宅まで日用品等の個別配送が可能な地元の日用雑貨販売業者と連携し、買い物支援サービスを開始。併せて、配達員による商品の受け渡し時に安否確認シート（図2）を用いた見守りを実施。見守り時に購入者に変化があった場合は、連携する居宅介護支援事業所のケアマネジャーに安否確認シートの情報を報告し、

ケアマネジャーが状況に応じて、住民サポーターへの声掛けを依頼したり、自身が訪問して状況を把握する仕組みを構築することとしました。

図2 安否確認シート

訪問日	年 月 日 () () (室)	(氏名)
	顔色が悪く、具合が悪そうに見える	
	訪問しても会えない・または嫌がられる	
	いつもより表情が暗く、考え込んでいる様子	
	同じような商品が必要以上にある	
	部屋の中が異臭がする	
	気候と合わない衣服、または汚れが目立つ衣服を着用している	
その他		

上記の他、気になることがありましたら⇒
ばんぶきん 東部ステーション ××-×××× (渡辺・阿部)

■ 事業立ち上げから事業化までの具体的な流れ

【実施期間平成28年10月～12月】

- ①キックオフミーティング（10月中旬）
住民（見守りサポーター）、ケアマネジャー、地元販売業者、民生委員、町内会長、地域包括支援センター、NPO法人ばんぶきんふれあい会が集まって試行事業の概要・目的を説明し、対象者の掘り起こしや安否確認シートの様式、個人情報の取り扱いについて検討しました。
- ②モニター募集（見守りサポーター、利用者）（11月）
モニター募集のチラシを作成し、募集活動を実施。募集方法については復興住宅団地へのポスティング、町内会等への協力依頼、地域包括支援センター、社会福祉協議会への協力依頼、見守りサポーターからの口コミ等の方法で行いました。
- ③マッチング（12月）
利用見込み者の紹介。利用者・住民・ケアマネジャー・販売業者が集い、サービス内容の確認と個人情報の取り扱いへの同意を得てサービスを開始しました。
- ④サービス実施
日用品（ゴミ袋他）の個別配送及び見守り・安否確認を行いました。
今回、商品の受け渡し場所を本人希望により自宅ではなく近隣でNPOが運営する交流サロン会場で行いました。
本人は普段と様子が変わらず、商品を受け取りました。

3 取り組みの成果

このような取り組みを進めた結果、地域課題として挙がっていた買い物支援サービス及び交流会に参加されない方の見守り・安否確認の仕組みの土台はできたと考えます。しかし、始まったばかりで利用者数や利用頻度が少なかったため利用者、サポーター、販売業者ともにまだ本活動におけるメリットやデメリットの検証を行うには至りませんでした。

ただ、(ご本人からの要望でもあった)商品の受け渡し場所として交流サロン会場を活用することで、交流の場へ参加するきっかけになる可能性を感じました。

4 現状の課題と展望

本試行事業を10月中旬から12月の2.5ヵ月の期間で取り組んだ結果、以下の点が課題となりました。

- ・見守りサポーターが個人宅へ安否確認を行うには、顔見知りの関係性が構築されていないと難しく、利用者・サポーター間の信頼関係を構築する工夫が必要でした。

- ・連携企業や見守りサポーターを募集する際、関係機関の役割、実施内容について資料等をあらかじめ準備し、具体的に分かりやすく伝える必要がありました。特に見守りサポーターを募集するときは、訪問者を自分の知り合いに限定するなど、不安を取り除く工夫が必要でした。
- ・買い物支援のサービスメニューが日用生活雑貨のみだったため、買い物ニーズをカバーしきれませんでした。今後は連携する企業を増やし、サービスメニューを拡充することで幅広く対応することを検討したいと思います。また、連携サービスメニューを買い物支援以外にも広げ、多様なニーズに応じるようにしていく必要があります。
- ・モデル事業試行の期間が短く、企業や地域住民の理解を得られるにはさらなる時間が必要でした。

今回、短い期間の中で実施したこれらの活動には、住民の理解や募集方法などについて様々な反省点や課題がありました。しかしながら、事業全体としては地域住民・地域の一般企業・介護事業所の三者が連携して地域で行う緩やかな見守り活動と、困ったときに

専門職へ相談できる仕組みの土台ができたと考えています。

ここから、地域住民や自治会、一般企業など多くの人や組織とのネットワークを密にして地域を見守る人の目を増やしていき、ちょっとした変化や気付きの情報が専門職へ集まる体制をつくることで、支援が必要な方への早期発見・早期対応による要介護状態や認知症の予防や悪化の防止に貢献できるものと考えています。



地域の様々な関係者が集まった企画検討会議

Q.06

生活支援・介護予防サービスと 介護保険サービスの事業モデルには どのような違いがあるのでしょうか？

A

事業モデルを構成する諸要素のうち、特に「収入確保策」に大きな違いが見られます。生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）の収入源は多様であり、複数の収入源を確保して事業の安定化を図ることが重要です。

POINT

- ◎生活支援等サービスと介護保険サービスの事業モデルを比較すると、事業モデルを構成する諸要素のうち「収入確保策」において大きな違いが見られる。
- ◎生活支援等サービスの収入源は、受益者への課金、寄付、助成金など多様であり、法人の考え方によっては、外部からの資金を得ずにサービス提供を行うケースもある。
- ◎生活支援等サービスは、単独で利益を得られない場合も多いため、介護保険サービスと合わせ、法人全体で採算を確保するという視点が重要である。

生活支援等サービスと介護保険サービスの事業モデルを比較すると、「いかに収入を確保するか」という点に大きな差異が見られます。

ここでは、両サービスの事業モデルを構成する諸要素の中身を比較するとともに、生活支援等サービスにおいて比較的多く見られる収入確保策について整理していきます。

1 | 事業モデルとは

事業モデルとは、端的に言えば、「収益を上げるための仕組み」のことを指します。より具体的には、事業として何を行い、事業の主要なターゲットを誰に設定して、どのような手段で製品やサービスを提供して利益を上げるのか、といった点を統合した体系のことであり、「ビジネスモデル」と呼ばれることもあります。

事業モデルを検討する際には、「提供するサービスと顧客価値」「主要な顧客（サービスの受益者）」「顧客獲得の手段（チャネル）」「収入確保策」「事業モデルの展開に活用可能な経営資源」「サービス提供における連携・協働先」

図表 6－1 介護保険サービスと生活支援等サービスとの事業モデルの諸要素比較

事業モデルの諸要素	介護保険サービス（例）	生活支援等サービス（例）
提供するサービスと顧客価値	介護保険サービスを通じた自立支援	支援ニーズにより多様 地域での生活の継続 など
主要な顧客（サービスの受益者）	要支援・要介護認定者	要介護者を含む地域住民全般 高齢者や個人に限定されない
顧客獲得の手段（チャンネル）	居宅介護支援事業所 地域包括支援センター	顧客獲得チャンネルは多様 ※ただしケアマネジャーや地域包括支援センターとの連携は重要
収入確保策	介護報酬・利用者自己負担	受益者からの利用料、寄付、助成金 行政委託など多様
事業モデルの展開に活用可能な経営資源	専門職人材、事業所 など	専門職人材、事業所 など
サービス提供における連携・協働先	他の医療介護事業者が中心	商工業事業者や地縁団体など 地域の多様な関係機関・団体
サービス提供に要する経費	人件費が中心	人件費が中心

（出所）ヒアリングより作成

「サービス提供に要する経費」といった要素を考える必要があります。これらの諸要素は相互に関連しており、どれか一つ欠けても事業モデルがうまく機能しない可能性があります。

2 | 生活支援等サービスの事業モデルと「収入確保策」

上記の事業モデルの諸要素について、生活支援等サービスに即して整理すれば図表 6－1 のようになり、制度ビジネスである介護保険サービスと大きく異なる点があることが分かります。

中でも「収入確保策」の違いは、介護事業者にとってとりわけ大きいものと考えられます。公的サービスとして全国一律の価格でサービスを提供する介護保険サービスと異なり、生活支援等サービスには多様な「収入確保策」があり、以下①～⑥のタイプが比較的多く見られます。

①受益者課金型

生活支援等サービスの利用者から、サービスの対価として利用料金を受け取る型式です。最も分かりやすい収入確保の方法であり、一般的な対個人向けサービス業の大半はこの型式で収入を得ています*1。

受益者課金に類似するものとして、サービス提供主体に会費を支払い、会員になった住民等に対してサービスを提供する「会費型」も NPO 法人など

*1 受益者へ課金を行う場合、価格設定も重要である。採算がとれる価格を設定するのか、あるいはサービスの普及を目指し、安価に価格を設定するのかという点は、生活支援等サービスに対する事業者の戦略に大きく依存する。

を中心に見られます。

②寄付金型

生活支援等サービスを提供する団体が第三者（例えば地元の企業など）から寄付金を得て、その寄付金を元に支援ニーズを有する高齢者等へサービスを提供するタイプを指します。

この型式では、サービス提供のための資金の出し手とサービスの受益者が異なっています（以下③～⑥も同様）。

③補助金・助成金型

生活支援等サービスを提供する団体が、自治体などの公的な主体あるいは事業助成などを行う財団法人等から補助金あるいは助成金等を得て、これらの資金を活動に充当して支援を要する方へサービスを提供する型式です。

④行政委託型

行政からサービス提供主体が委託を受け、行政が定めた内容や回数、場所などの仕様に基づきサービスを提供する型式です。収入は行政からの委託費になります。

自治体が地域支援事業の一環として、介護予防教室や配食事業などをNPO法人や介護事業者へ委託するケースも多いと考えられます。こうした案件を受託した場合などが、これに該当します。

⑤法人取引型

生活支援等サービスの中には、サービスの直接的な提供対象が法人のケースもあり（いわゆるB to Bサービス）、一般企業を対象とした介護離職防止のための相談支援事業やQ3のCASEに記載したマンション管理会社向けの介護セミナーなどが、法人向けサービスに該当します。

法人取引型とは、法人へのサービス提供の対価としてコンサルティング料や謝金などを得る型式を指します。

⑥事業予算型

外部から収入を得ず、法人の予算（地域貢献予算など）を用いて生活支援等サービスを提供する場合があります。

法人としては完全な「持ち出し」となりますが、地域でのブランドを高めたり、潜在的な介護保険サービスの利用者と早期に接点を持つことを目的として、この型式を採用する介護事業者も少なくありません。

こうした収入の確保については、いずれか一つの型式に絞るのではなく複

数を組み合わせているケースが多くなっています。事業リスクの低減を図るためにも、複数の収入源を確保しておくことが必要であり、併せて、生活支援等サービスへの取り組みを介護保険サービスの収益増へつなげる、という法人経営全体で採算を確保する視点も重要です。

TOPICS 生活支援等サービスの具体的な収支構造について

ばんぷきん株式会社及び関連法人である NPO 法人ばんぷきんふれあい会の決算資料をもとに、生活支援等サービスの具体的な収支構造を見てみると、図表 6－2 のようになります。

同法人グループでは、独自事業や補助金事業、行政からの委託事業として宮城県石巻圏域（石巻市、東松島市、女川町）において交流支援イベントや介護予防教室を開催しています。NPO 法人の事業を例にとれば、年間 50 回程度の交流イベントの開催や住民サポーター養成プログラムの実施に対して 255 万円の収入があります（主に助成金によるもの）。また、交流イベントには、1 開催当たり 1 名の職員と複数名の有償ボランティアを配置しており、その人件費や活動スペースの賃料などで 446 万円の支出がありました。結果として 191 万円の赤字収支となっています。他方、株式会社の行う介護予防教室では年間で 138 万円の黒字を出しており、グループ全体で見ると生活支援等サービスの収支差は▲53 万円となっています。

この額をどう見るかは、各事業者の判断によるものと考えられます。少なくとも同法人では、採用のための広告宣伝費や地域でのブランドの構築に向けた費用、職員の研修費などとして許容範囲であると認識されています。

こうした生活支援等サービスの収支は、サービスの規模や内容によっても大きく変化しますが、当該サービスの収支構造を概観する資料として参考にしてみてください。

図表 6－2：ばんぷきんグループにおける生活支援等サービスの収支

	収入額			支出額			収支差
NPO 法人 ばんぷきんふれあい会	会費、寄付金、助成金、 事業収益など	255万円	－	人件費、賃料、 その他事業費、管理費	446万円	=	▲191万円
ばんぷきん株式会社	介護予防教室開催に対する 行政からの委託費	480万円	－	人件費、消耗品費、 その他事業費など	342万円	=	138万円
							法人グループ全体の 生活支援等サービスの収支差 ▲53万円

※ NPO 法人は平成 27 年度決算値（平成 28 年 5 月末決算）、株式会社は平成 28 年度決算見込みのため、単純な比較はできない点に留意されたい。

（出所）ばんぷきん(株)及び NPO 法人ばんぷきんふれあい会資料

Q.07

生活支援・介護予防サービスの 企画から提供開始までの具体的な 流れはどのようなものでしょうか？

A

基本的には、「①地域課題の把握→②サービスの選定と設計→③組織体制の検討→④賛同者の確保やサービスの周知→⑤サービス提供開始→⑥サービスの効果測定と見直し」という大きな6つのステップから構成されます。

POINT

- ◎生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）の事業化プロセスは、大まかに「①地域課題の把握→②サービスの選定と設計→③組織体制の検討→④賛同者の確保やサービスの周知→⑤サービス提供開始→⑥サービスの効果測定と見直し」という大きな6つのステップをたどる。
- ◎このプロセスを進めていく上で、事業を小さく始めること、あるいは利用者の反応を見ながら、少しずつサービスの完成度を高めていく仮説検証型の展開を行うことが、コストやリスクを抑えつつ、比較的スピード感を持って生活支援等サービスの事業化を図る上で重要になる。

生活支援等サービスの着想・企画から提供に至るプロセスについては、法人の内外の環境により様々なケースがあるものと考えられます。しかしながら、複数の事例などを勘案した「最大公約数」としての事業化プロセス像を示すことは可能です。

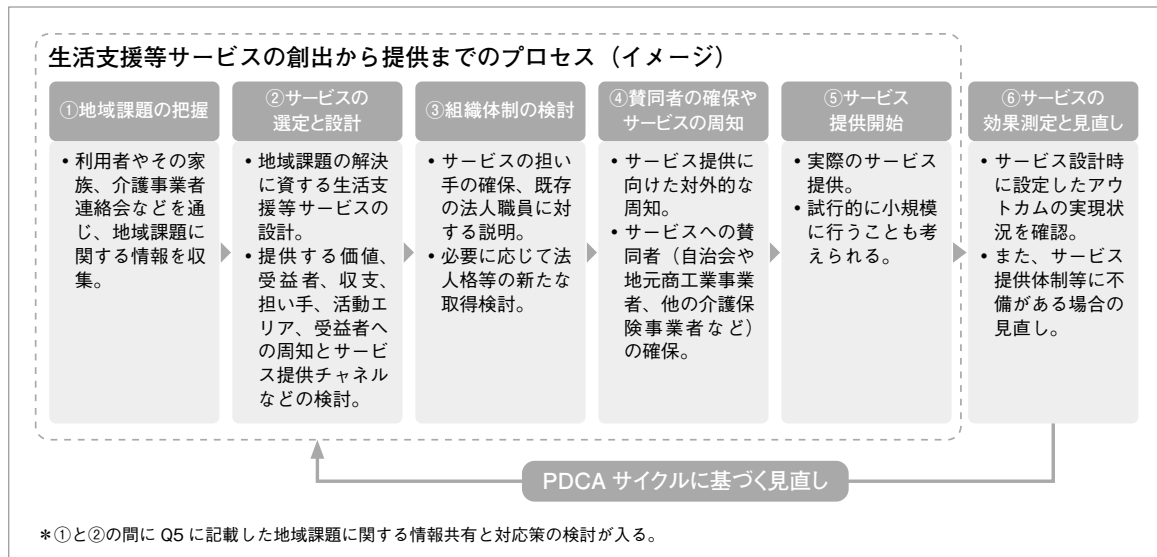
ここでは、ヒアリングや試行事業の結果を踏まえ、生活支援等サービスの基本的な事業化プロセスと、そのプロセスを円滑に進めるためのポイントを整理します。

1 | 生活支援等サービスにおける基本的な事業化の流れ

生活支援等サービスにおけるサービスの着想・企画から提供までの流れ、つまり事業化のプロセスについては、人材や地域の社会資源の状況、行政との関係性などによって様々なものがあると考えられます。

例えば、地域課題を把握したもの、しばらく具体的な動きに踏み切れずにいたものが、キーパーソンの入職といったイベントの発生をきっかけに、事業化に向けた動きが加速するなど、事業化のプロセスは必ずしも規則的・

図表 7-1 基本的な生活支援等サービスの事業化の流れ



（出所）ヒアリング等より作成

CASE 訪問美容サービス事業化のプロセス

◎ 株式会社カラース

東京都大田区で訪問介護や居宅介護支援、福祉用具貸与・販売などのサービスを提供する株式会社カラースには、自社の訪問介護サービスの利用者から、自宅で美容サービスを受けることができないかとの要望が寄せられていた。

こうしたニーズに対し、地域の美容室と連携してサービスを行うことも考えられた。しかし、要介護者の身体への接し方などを知らない美容師を派遣することに、同社の代表者はリスク管理と利用者満足の点から疑問を感じていた。そのため、訪問美容サービスへの参入に踏み切れないまま、しばらくが経過した。

そうした中、偶然、同社が主催する初任者研修を、訪問美容を志向する美容師が「要介護の人に美容サービスを提供する上で、介護に関する知識が必要」という理由から受講した。この美容師の考え方に共感した経営者は、同社への入社を働きかけ、初任者研修終了後にその美容師は同社の訪問介護事業部門へ入社。普段は常勤ヘルパー（現在はサービス提供責任者）として働きながら、訪問美容の依頼があった場合には美容師として活動をしている。

現在、同社の訪問美容は、サービス提供件数こそ少ないものの、法人の枠を超えて利用者が拡大しており、他法人のケアマネジャーなどからの依頼も増加しつつある。

計画的なものとは限りません。

しかしながら、複数のヒアリング結果等を勘案して「最大公約数」としての事業化プロセス像を示すことは可能であり、多少の違いはあっても多くの法人では概ね図表 7-1 のような道筋をたどるものと考えられます。

2 | サービス創出の成功確率を高めるポイント

図表7-1のプロセスについては、特に中小・零細規模の事業者の場合、経営資源の制約により、展開途上で事業化が困難になってしまう可能性があります。そこで、事業者によるサービス創出の成功確率を高めるため、下記のポイントに留意する必要があります。

① サービス創出への取り組みを小さく始める

サービス創出の成功確率を高めるために重要な点は、サービス創出について「過大な投資をしない」「職員に必要以上の負荷をかけない」「身近な課題への対応から始める」「自前主義でなく多様な主体と連携する」といった形で、取り組みを小さく始めることです。

生活支援等サービスは、大きな社会的意義を有するものですが、当該サービスへの取り組みにより経営状態が悪化してしまっては意味がありません。そこで初期段階におけるコストを抑制し、「自法人にあるもの（資源）を活用して、できることから行う」という姿勢が求められます。

また、上記のように取り組みを小さく始めることは、サービスの立ち上げに要する時間の短縮にもつながります。地域における課題が目まぐるしく変化する中、課題や支援ニーズへ迅速に対応していくためにも、小さく始める意識を持つことは重要です。

② 「仮説検証型」の事業づくり

①とも関連しますが、成功確率を高める二つ目のポイントは、「仮説検証型」の事業づくりを進めることです。これは、初めからサービスを完成形として提示するのではなく、「地域課題→サービスに関する仮説立案→仮説に基づくサービス設計→サービス提供→サービス内容の見直し」という流れで利用者の反応を見ながら、少しずつサービスの完成度を高めていくことを指します。

仮説検証型のサービス創出を行うことにより、サービス創出ノウハウの少ない事業者であっても、「大失敗」のリスクを避けつつ、比較的スピード感を持って生活支援等サービスの事業化に取り組むことが可能になると考えられます。

TOPICS 生活支援等サービスの目的と 外部サービスの活用

多様化・複雑化が進む地域課題の中には、事業者の経営資源では対応することが困難なものもあると考えられます。例えば、高齢者の栄養改善に向けて配食サービスに取り組みたいと考えた場合、自法人に厨房設備や配送手段、管理栄養士や調理師といった資源がなければ、直接的にサービス提供を行うことはできません。

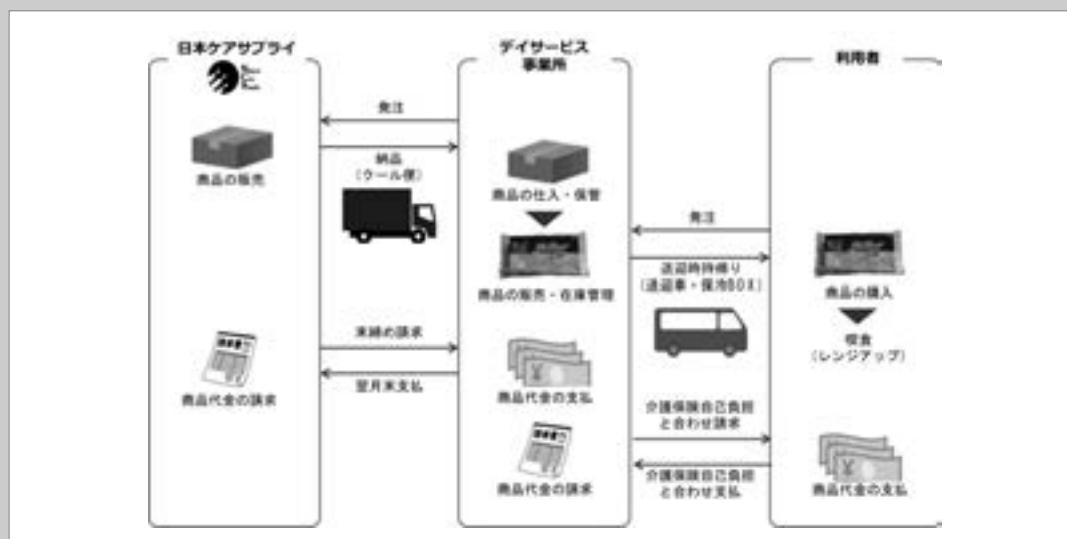
このような資源制約に直面した場合、多くの事業者はサービスそのものを断念するか、あるいは新規投資を行ったり、地域の団体と連携するなどして、食事に関するサービスを自らが中心となって提供する方策を模索するものと考えられます。

他方、すでに持ち帰り弁当などの食事サービスを展開し、具体的な成果を上げている事業者も存在しています。例えば、全国で福祉用具サプライ事業や介護事業者向け情報提供サイト「けあピア」の運営を手掛ける株式会社日本ケアサプライでは、デイサービス事業所が販売する利用者やその家族を対象とした持ち帰り冷凍弁当「バランス弁当」の提供を行っています（サービスモデルは下図参照）。仮に自法人のデイサービス事業所でこの「バランス弁当」を取り扱い、高齢者に健康的な食事を提供することができれば、過大な投資を行うことなく栄養改善という地域課題へ対応することができるかもしれません。

介護事業者が生活支援等サービスに取り組む大きな目的は、「地域の課題を解決する」ことであり、単にサービスや商品を提供することではありません。必要なサービスや商品を自法人が自力で提供するよりも効率的かつ効果的に提供できる方法があれば、自法人は、そのサービス提供主体と支援ニーズを抱える住民をつなぐ、「コーディネーター」の役割に徹することも一つの考え方です。



図表 7-2：「バランス弁当」のサービスモデル（例）



（出所）株式会社日本ケアサプライ資料

Q.08

生活支援・介護予防サービスの創出 および提供段階においてどのような 課題が発生するでしょうか？

A

生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）の創出・提供段階において、介護事業者は人材の不足、法人内外へのサービスの周知、採算の確保など、「ヒト・モノ・カネ・情報」に関連する課題に直面します。これらの課題には、法人外部の関係機関・団体との連携により対応していくことが求められます。

POINT

- ◎生活支援等サービスの創出・提供段階において、介護事業者は「ヒト・モノ・カネ・情報」に関する課題に直面する。
- ◎これらの課題には、優先順位を定めて一つずつ対応していくこと、また、自法人だけでなく法人外部の関係機関・団体との連携により対応していくことが効果的である。

生活支援等サービスの創出および提供段階において、介護事業者は人材や資金の確保など様々な課題に直面します。

ここでは、先行事例を踏まえて、当該サービスを手掛ける事業者が直面する課題とその課題への対応策について考察していきます。

1 | 生活支援等サービスの創出および提供段階における課題

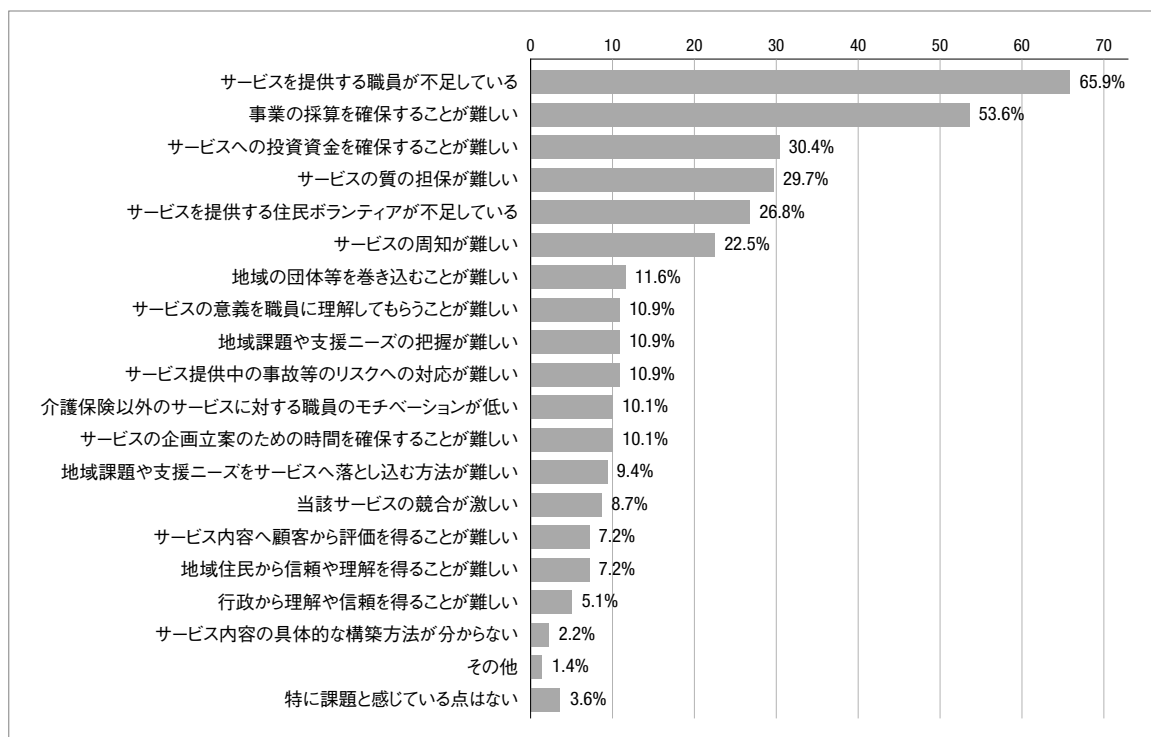
生活支援等サービスの創出段階^{*1}において、介護事業者は様々な課題に直面します。これは全国一律のサービスを一律の価格と運営基準に基づいて提供することが多い事業者にとって、新しいサービスを作り出すための「産みの苦しみ」といえるものです。

また、創出段階を乗り越えてサービス提供に漕ぎ着けたとしても、提供段階において新たな課題に直面します（図表8-1参照）。

今回実施したヒアリング調査やアンケート調査から、創出および提供段階における主要な課題を「①ヒト」「②モノ」「③カネ」「④情報」の観点から整理すると、図表8-2のようになります。

*1 創出段階とは、Q7「図表7-1 基本的な生活支援等サービスの事業化の流れ」における「①地域課題の把握」～「④賛同者の確保やサービスの周知」に該当。

図表 8－1 主要な生活支援等サービスを提供する際の課題（n=138・複数回答・無回答除く）



（出所）民協「生活支援・介護予防サービスの取り組み状況に関するアンケート調査」結果

図表 8－2 生活支援等サービス創出および提供段階における課題

課題領域	創出段階	提供段階
① ヒトに関する課題	・初動段階における自治会や行政など外部の関係機関・団体との調整を担える人材の不足 ・法人内における経営者の相談相手の不在	・サービス提供を担う職員やボランティアの不足
② モノに関する課題	・（特に訪問介護事業所などにおける）活動スペースやサービス拠点の確保難	—
③ カネに関する課題	・人件費や賃料などの初期投資費用の捻出難	・事業採算の確保難 ・サービスへの投資資金の確保難
④ 情報に関する課題	・事業モデルやサービス設計を行う際のノウハウの不足 ・地域へのサービス周知の難しさ（行政による周知支援等へのハードル）	・サービスの質の担保の難しさ（サービス提供ノウハウの不足）

（出所）ヒアリング等より作成

2 | いかに課題へ対応していくか

図表 8－2 のような課題は、特に中小・零細規模の事業者がサービス創出等に取り組む際には、大きなハードルになると考えられます。

では、こうした課題に対し、どのように対応していけばよいのでしょうか。今回実施したヒアリングの結果などから、各課題への対応策を整理すると以下ようになります。

①「ヒト」に関する課題

「ヒト」に関する課題が生じている背景には、職員に生活支援等サービスの意義を伝え、サービス創出プロセスへ参画させるという取り組みが十分にされていないことがあります。

仮に経営者が当該サービスに取り組む意義を職員へ伝える努力を怠れば、取り組みへの職員からの共感や理解は得られません。その結果、理念や問題意識を共有した内部の相談者や、生活支援等サービスに協力しようとする職員が現れず、「ヒト」不足という問題が顕在化するものと考えられます。

また、住民ボランティアによるサービスを検討している場合も、上記の問題は同様に発生します。経営者が住民へサービスの意義や問題意識を伝え、共感を得ることで初めてボランティアとしての参画の動きにつながると推察されます。

②「モノ」に関する課題

「モノ」に関する課題へ対応するためには、必要な設備を有する地域の関係機関・団体との連携という方策が考えられます。サービスに必要な機器や車両などを有する近隣の介護事業者、集会所などを有する自治会・町内会などと連携すれば、設備や活動スペースといったモノに関する問題については比較的容易に解決可能です^{*2}。

加えて、生活支援等サービスは、介護保険サービスと比較して内容の自由度の高さが特徴の一つです。「モノの問題があるのならば、モノを使わないサービスを考える」という柔軟な対応も求められます。

③「カネ」に関する課題

「カネ」に関する課題については、まず、Q7で述べたように事業を小さく始めることで、「カネ」に関連する問題の発生を最小化することが重要です。

その上で、助成金や寄付金など収入源の複合化を図って収益を確保することが求められます。助成金等を活用する際にポイントになるのは、福祉関係だけでなく、例えば子ども・子育て支援や地方創生、まちづくりなど創出・提供しようとするサービスと関連する様々な領域の助成金情報を収集することにあります^{*3}。

また、繰り返し述べていることですが、生活支援等サービス単独で収益を上げることを考えず、介護保険サービスの利用者の獲得や介護人材の獲得など、法人全体で採算を確保するという視点も重要です。

***2** 自前の施設等を活用しないほうが、むしろ「地域に出向いていく」というスタイルが形成され、地域課題の収集やサービスの周知などの面でプラスに作用することも考えられる。

***3** 例えば、公益財団法人助成財団センターのホームページでは、様々な領域の助成金情報が検索可能である（<http://www.jfc.or.jp/>）。

④「情報」に関する課題

図表 8-2 で「情報」に関する課題として位置付けたサービス創出・提供ノウハウの不足やサービスの周知の難しさなどについては、知識や情報、ノウハウを有する他団体と連携・協働をすることで、ある程度対応することが可能です。

例えば、本書 p.79 に「事業実施 Report Vol.2」として掲載した一般社団法人大田区支援ネットワークでは、それぞれ異なるノウハウや外部ネットワークを有する複数の介護事業者が連携し、介護離職防止に向けた相談支援活動に取り組んでいます。全てのノウハウを自前で確立しようとするのではなく、様々な団体と連携し、組織的な学習を通じて最終的に自法人のノウハウを形成していく、という視点が重要です。

上記のような課題の全てに同時に対応することは難しい面があります。また、課題解決について、「これだけやれば大丈夫」という特効薬はありません。現実的には一つずつ対応可能なものから解決していく、あるいは対応の優先順位を設定し、順位の高いものから解決に取り組むことが必要になると考えられます。

なお、上記の各課題への対応策のうち、「ヒト」「モノ」「情報」に関する課題の3点については、解決に向けて「連携」「巻き込み」という視点が重要になります。そこで次の SECTION では、地域の多様な主体との連携・協働への在り方について深掘りをしていきます。

TOPICS 生活支援等サービスの創出に活用できる 助成金・補助金はあるか？

今回実施したアンケートによれば、生活支援等サービスの創出・提供に当たり行政に求める支援策として、「サービス創出等に関する助成金・補助金の充実」との回答が、全体の6割を超えていました（n=199・複数回答）。

現状、使途を生活支援等サービスの創出等と規定している助成金等はほとんどありません。しかし、例えば、今回ヒアリングを実施した株式会社つくばエデュースは、地域の児童を対象とした「介護体験キャンプ」を（独）国立青少年教育振興機構の「子どもゆめ基金」の助成金を活用して開催しています。

また、NPO 法人ばんびきんふれあい会は、地域交流拠点における交流イベントの企画に石巻市の「石巻地域づくりコーディネート事業」の助成金を活用し、株式会社新生メディカルによる「ライフサポーター事業」も、その立ち上げ期に厚生労働省の老健事業等の補助金を得て活動をしていました。

上記のような事例を踏まえると、企画書・申請書を作成する際の問題設定の仕方などによって、様々な領域の補助金・助成金を生活支援等サービスに活用できると考えられます。補助金や助成金を目的とした事業を行うことは本末転倒ですが、そうした資金を事業が不安定な立ち上げ期にうまく使うという視点は重要と考えられます。

高齢社会を支えるには 民間の「突破力」が必要

東京湾の奥部に位置する浦安市は、「東京ディズニーリゾート」で全国的に知られている。もともとは漁師町だったが、度重なる埋め立てにより、市内の4分の3が埋立地という珍しい土地柄だ。高齢化率は約16%と全国でも低く、ファミリー層を中心とした若い世代が多いのが特徴だが、そんな浦安にも高齢化の波が少しずつ押し寄せている。浦安市役所健康福祉部部長新宅秀樹氏に、現状と今後の課題について聞いた。



浦安市役所
健康福祉部部長

新宅 秀樹 氏

平坦な道が多く、 高齢者はまだまだ元気

——浦安市の生活支援や介護予防の住民ニーズを教えてください。

実のところ、そういったニーズはそれほど多くありません。浦安市内はほとんどが埋立地で平坦な道が多いですから、歩くのが非常に楽ということと、バスなどの公共交通網が市内に張り巡らされていることもあります。また、高齢化率も平成28年12月1日時点で16.3%と全国的にも低いため、まだまだ元気な高齢者が多い印象です。現時点では、生活にすごく困っているという声は少ないですが、5年後は様相が変わってくると思います。

最近特に高まっている住民ニーズで言えば、生け垣の剪定でしょうか。浦安市は埋立地で緑が少ないため、生け垣に対する補助制度があります。一部には、自分で剪定することが難しくなったために伸び放題となり、家の外側の道路にはみ出して、通行に支障が出ているケースも見られます。シルバー人材センターの方3名が

市内全域の生け垣を剪定してくださっています。そういった点が生活支援の必要性を感じる場所です。

市民活動は活発だが、 総合事業の担い手確保は困難

——4月から総合事業が始まりますが、介護予防などの取り組みにはどのような人材に期待していますか。

市では平成21年から市民と行政が協働でまちづくりを考える「うらやす市民大学」を開講しています。その中のプログラムとして「うらやす介護予防リーダー養成講座」という内容も密度も濃いプログラムを実施していて、定年後の男性が熱心に勉強されていました。その修了者が中心となって結成されたのが「介護予防アカデミア」という団体で、体や口腔機能の低下予防、低栄養の改善や認知症を予防する活動を積極的に展開しています。

当初は、総合事業のスキームにこちらの活動を移行させたいと考えていたのですが、市の独

自の助成金で支援しながら、自由に実施していたそれまでと比べると、制約がかなり出てきてしまうために断念した経緯があります。

市内には他にも老人クラブが46もあり、他にシルバー人材センターや、市から助成を受けてサロン開催の活動をしている団体など、住民活動自体は活発です。

しかし、これからの地域を支えていく生活支援や介護予防の担い手という点では、やはり元気な高齢者を対象としたものが活動の中心で、要支援まで支える段階に達していないのが現状です。

質の高い事業者を積極的に支援したい

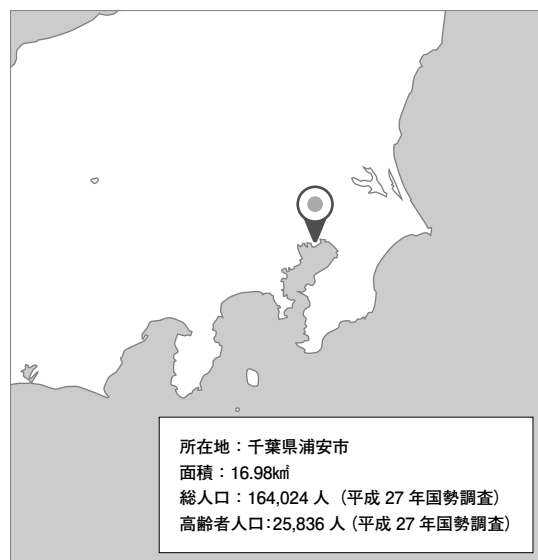
——連携しやすい事業体や法人格というところ、どういったところがあるでしょうか。

質の高いケアを提供している事業所であれば、民間企業であっても、社会福祉法人やNPO法人でも、連携したいと考えています。現在、市では認知症初期集中支援チームのモデル事業を民間の介護事業者と協働で実施しています。協働に至った理由は、当該事業者が認知症ケアに関して、市内で一番質の高いケアを提供していると判断したためです。

その他に市と民間が協働している点としては、災害時に必要となる福祉避難所です。高齢者、障害者にとって身近な事業者が、直ちに独居世帯などに駆けつけられるように、市内の10数カ所の事業所と提携しています。緊急時はもちろんのこと、法人格にこだわらず様々な事業者と連携することが必要だと考えています。

具体的な提案ができる事業体と協働したい

——浦安市としての今後の課題について教えてください。



浦安市は、住民活動が活発なところが特徴ですので、各々の活動をどう結び付けて、どう地域包括ケアシステムを作っていくのが課題です。そこをコーディネートしていくのは介護事業者やケアマネジャーの役割だと思っていますが、市もバックアップを積極的にしていきたいと考えています。そこで、民間介護事業者に期待するのは、行政には制約があってできない部分の突破口を開いてもらうことです。行政組織も昔とはだいぶ変わってきてはいますが、公平性の観点から自分たちではできないことも多いため、必要なサービスであれば民間介護事業者からどんどん提案して、実行していただきたいと思っています。

市内の介護事業者協議会などに参加すると様々なご要望をいただくことが多く、参考にはなるのですが、具体的に「こうしていきたい」という提案はあまり出てきていない印象です。浦安市も、あと5年もすれば今以上に高齢化が進むことは明白ですので、地域課題を収集した上で積極的な提案を出していただけたらありがたいと思っています。

Q.09

生活支援・介護予防サービスにおいて地域の関係機関・団体と連携することでどのようなメリットがあるのでしょうか？

A

地域の関係機関等との連携には、サービス提供のために自法人に不足する資源の獲得、サービスの知名度や信頼度の向上などのメリットがあります。また、外部の様々な知見を持つ人材とのやりとりから、これまでにない新しいサービスを生み出す効果も期待できます。

POINT

- ◎生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）においては、地域課題を収集し、創出したサービスを効率的に提供していくため、地域の様々な関係機関・団体との連携が必要になる。
- ◎地域の関係機関等との連携については、生活支援等サービスに必要なノウハウの入手やサービスに対する信頼度や認知度の向上など、様々な事業上のメリットがある。
- ◎ノウハウ等の不足を補うだけでなく、外部の様々な主体とのやりとりを通じ、これまでにない新たなサービスの創出につながる可能性もある。

地域の課題や支援ニーズの解決に取り組む生活支援等サービスの創出・提供においては、自法人のみならず外部の多様な主体との連携が必要になる場合があります。

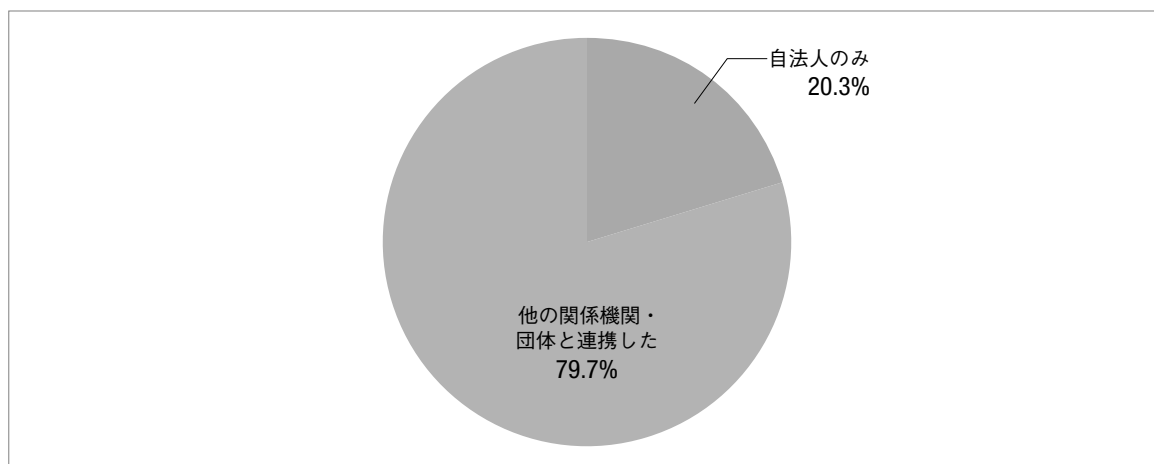
本項では、サービス創出・提供における関係機関等との連携の意義を整理するとともに、より具体的な事業上のメリット等について解説を行います。

1 | なぜ地域の関係機関・団体との連携が必要か

介護事業者が生活支援等サービスに取り組む大きな目的の一つは、地域課題や支援を必要とする住民に対して制度の枠を超えてソリューションを提供することにあります。そのため、地域課題の収集や（より専門的な支援が必要な場合の）専門支援機関への橋渡し、支援対象者への効果的なアウトリーチなどに向けて、積極的に法人外部の多様な主体との連携を進めていくことが求められます。

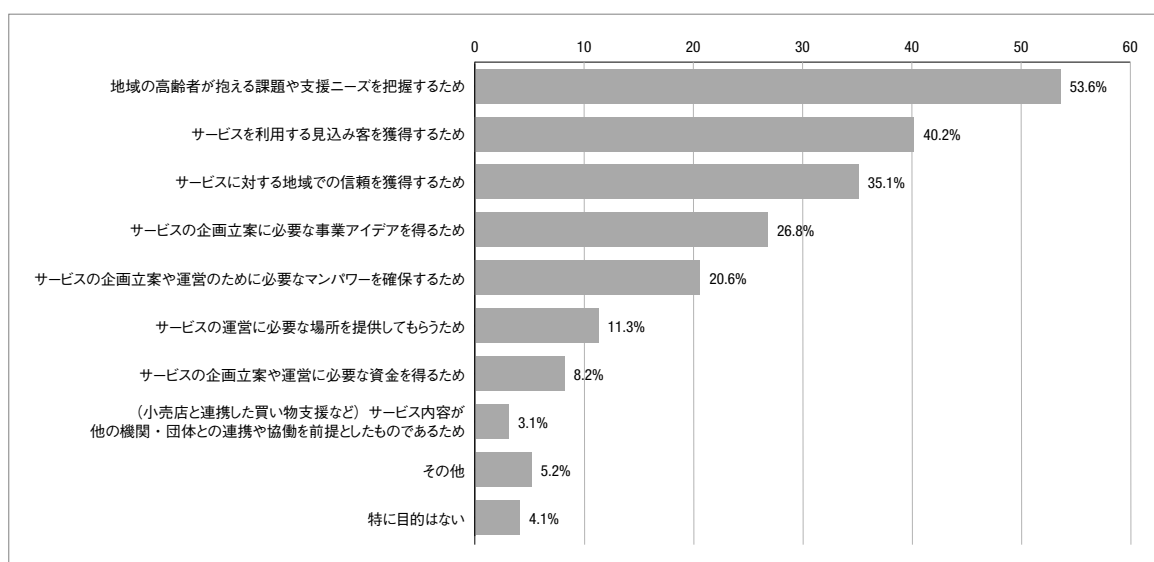
今回実施したアンケート調査の結果を見ると、大半の介護事業者が主要な生活支援等サービスの創出・提供段階において、外部の機関等と連携をして

図表 9－1 主要な生活支援等サービスの創出・提供段階における外部関係機関等との連携状況（n=135・単数回答・無回答除く）



（出所）民介協「生活支援・介護予防サービスの取り組み状況に関するアンケート調査」結果

図表 9－2 地域関係機関・団体との連携目的（n=97・複数回答・無回答除く）



（出所）民介協「生活支援・介護予防サービスの取り組み状況に関するアンケート調査」結果

いることが分かります（図表 9－1 参照）。

また、地域の関係機関・団体との連携については、生活支援等サービスの提供実務にも大きなメリットがあります。例えば、今回実施したアンケート調査では、連携の目的として、「地域の高齢者が抱える課題や支援ニーズを把握するため」との回答のほか、「サービスの企画立案に必要な事業アイデアを得るため」「サービスを利用する見込み客を獲得するため」「サービスに対する地域での信頼を獲得するため」といったノウハウ獲得やオペレーションの効率化の観点からの回答も比較的多く挙げられていました（図表 9－2 参照）。

このアンケート調査の結果やヒアリングの結果を踏まえれば、地域の関係機関等との連携における事業上のメリットは、以下の①～③のように整理できます。

①生活支援等サービスに必要な情報・ノウハウの獲得

生活支援等サービスは、Q3に記載したように、その内容が極めて多様です。そのため、新たに手掛けるサービスの内容によっては、サービス設計や同提供ノウハウ、活動スペースなど自法人にない経営知識や資源を獲得しなければならない状況も発生します。

そこで、サービスに必要な資源を効率的かつ効果的に獲得するため、地域の関係機関等との連携が重要になります。

②地域住民との接点構築

生活支援等サービスの創出・提供に当たっては、その利用者やサービスの担い手となるボランティアの確保に向けて、地域住民との接点をいかに構築するかという点が重要になります。

他方、個々の住民に対し、これまでそれほどつながりのなかった介護事業者が、直接アプローチをすることは難しい面もあり、その際、自治会や商店会などの団体を介して住民との関係づくりを進めていくことが必要になります。

③生活支援等サービスの信頼度ならびに認知度の向上

生活支援等サービスの利用者を広めていくためには、地域住民からサービスの内容やサービス提供主体に対する信頼を得る必要があります。もし先行して地域で活動する地域包括支援センターやNPO法人などと連携できれば、サービスへの安心感や信頼感の向上という効果が期待できます。

併せて、行政や自治会、社会福祉協議会などとの連携を通じ、住民に対してサービスの周知（≡集客）を図ることも可能になります。

2 | オープンイノベーションの重要性

1. では、主に「自法人に不足する資源を補う」という視点から外部との連携の必要性を述べてきました。他方、先行文献を見ると、組織外の多様な主体との連携は、より戦略的な意味を持っています。

平成15年に当時米ハーバード大学経営大学院教授であったヘンリー・W・ Chesbrowは、法人外部から新たなアイデアや経営資源などを取り込み、法人内部の資源と組み合わせてイノベーションを創出する「オープンイノベーション」という概念を提唱しました^{*1}。

*1 オープンイノベーションに関する詳細は、オープンイノベーション協議会（JOIC）・国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）編『オープンイノベーション白書』（http://www.nedo.go.jp/library/open_innovation_hakusyo.html）を参照。同書第1章にオープンイノベーションの定義が詳細に示されている。

制度ビジネスである介護保険サービスと比較し、生活支援等サービスは内容の自由度の高さ、住民ニーズの多様さと変化の速さ、市場の不確実性などの特徴があります。こうした状況下で当該サービスに取り組もうとする介護事業者においては、地域の関係機関等との連携を通じて積極的に外部の知識を取り入れ、内部に蓄積された既存のノウハウと組み合わせ、これまでにない新たなサービスを創出するという視点も重要です。

CASE エムダブルエス日高におけるオープンイノベーションの取り組み (ICT リハの事例)

◎ 株式会社エムダブルエス日高

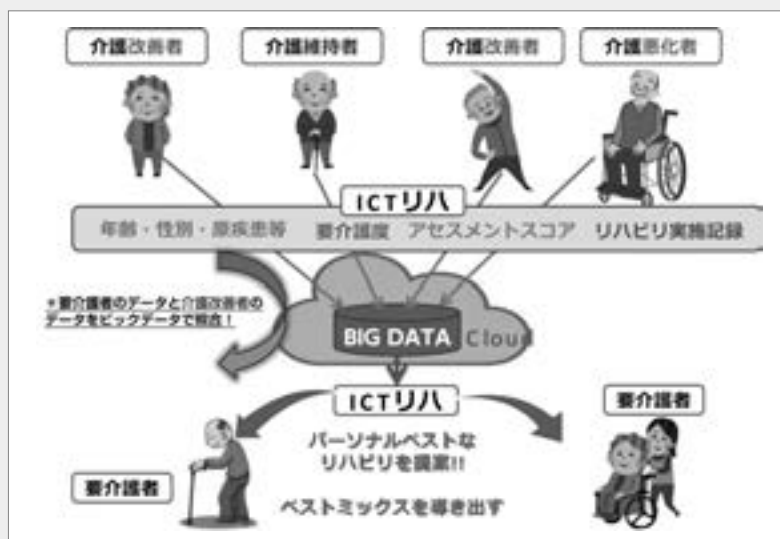
群馬県内で通所介護や居宅介護支援などを展開している株式会社エムダブルエス日高では、要介護者等に最適なリハビリメニューを提供することを目的に、ICTを活用した介護予防・介護改善プログラム（ICT リハ）の開発を行っている。

ICT リハでは、まず、要介護度が改善したり、介護度が維持されている利用者に対するリハビリ実績データをクラウド上に集約し、年齢や性別・原疾患・要介護等の個人属性とリハビリメニューとの関連性について分析を行う。その上で、分析結果を踏まえて、個々の要介護者に対する最適なリハビリメニューを自動的に提示するプログラムを開発することを目標としている（図表9-3参照）。

こうしたプログラム開発には、リハビリの知識だけでなく統計・分析に関する専門的な知識や医学的な視点も必要である。そのため、リハビリデータと実証実験のフィールドを同社が提供し、地元大学がデータの集計・分析および要介護者と最適なリハビリメニューとの組み合わせを行うモデルの開発を担っている。また、医療機関と連携し、医学的な視点からの助言を得ている。併せて、開発資金として経済産業省「健康寿命延伸産業創出推進事業」の補助金を活用するなど、本事例は多様な主体がそれぞれの知見や資源を組み合わせる新たなサービスの創出を進める、オープンイノベーションの取り組みとなっている。

なお、同社が上記のような取り組みを行う背景には、データを有効活用し、より効果の高いリハビリテーションを提供したいという経営者の強い思いがあり、実証実験がうまくいけば全国の法人に対してプログラムを販売し、要介護者の自立支援の後押しを積極的に行っていきたいと考えている。

図表9-3 ICTリハのスキーム図



(出所) 株式会社エムダブルエス日高資料

Q10

生活支援・介護予防サービスにおいて 連携が想定される地域の関係機関・団体 にはどのようなものがあるでしょうか？

A

生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）の創出・提供における連携先は、地域包括支援センターや自治会、市区町村、医療機関など様々です。取り組むサービスの種類や自法人に不足する資源等を踏まえ、適切な連携先を選定することが重要です。

POINT

- ◎生活支援等サービスの創出・提供時における法人外部の連携先については、地域包括支援センター、自治体、医療機関、自治会、民生委員など、その選択肢は多様である。
- ◎自法人に不足する資源や連携の効果などを分析し、連携に期待する点を整理した上で具体的な対象先を選定する必要がある。

Q9に記載したように、生活支援等サービスの創出・提供において、外部の関係機関等との連携は重要な意味を有しています。

ここでは、ヒアリング調査やアンケート調査の結果を踏まえ、具体的な連携先候補と連携内容を紹介していきます。

1 | サービスの創出・提供時に想定される連携先

Q9では、生活支援等サービスの創出・提供段階における、法人外部の関係機関等との連携の意義やメリットを説明しました。外部機関との連携は、サービスに必要な資源やサービスに対する地域からの信頼などを獲得するための重要な手段です。

では、生活支援等サービスの創出・提供において、具体的にどのような関係機関等との連携が考えられるのでしょうか。ここまで述べてきたように、当該サービスの内容は非常に多岐にわたり、サービスの内容は福祉関連のものに限定されるわけではありません。そのため、介護保険サービスと異なり、想定される連携先も公的な主体や医療福祉系の主体のほか、自治会・町内会

図表 10－1 主要な生活支援等サービスの創出・提供時における連携先（複数回答・無回答除く）

連携先	回答割合	連携先	回答割合
	n=137		n=137
地域包括支援センター	48.9%	ボランティア団体・組織（NPO 等）	5.8%
市区町村（自治体）	39.4%	警察署・消防署	4.4%
他法人の居宅介護支援事業者	31.4%	対個人向けサービス事業者（理美容室・クリーニング等）	3.6%
市区町村の社会福祉協議会	21.9%	製造業事業者	2.9%
医療機関・クリニック	18.2%	経済団体（商工会等）	2.9%
自治会・町内会	15.3%	小中高校・大学等の教育機関	2.9%
民生委員・児童委員	13.1%	コンビニ・スーパー等の小売事業者	2.2%
他法人の訪問系介護事業者	12.4%	飲食店	2.2%
介護事業者の団体	10.9%	農協・漁協・農業・漁業者	0.7%
保健所・保健センター	8.8%	宅配便などの陸運事業者	0.7%
他法人の施設系介護事業者	8.8%	社会福祉推進委員	0.7%
医療福祉系の専門職団体	8.0%	その他	3.6%
バス・鉄道・タクシー等の交通事業者	6.6%	連携・協働は行っていない	20.4%

（出所）民介協「生活支援・介護予防サービスの取り組み状況に関するアンケート調査」結果

等の地縁組織、地元商工業事業者など様々なケースが考えられます。

しかしながら、今回実施したアンケート調査から回答事業者における具体的な連携先の状況を見てみると、全体としては「地域包括支援センター」（48.9%）との回答が最も多く、以下、「市区町村（自治体）」（39.4%）、「他法人の居宅介護支援事業者」（31.4%）、「市区町村の社会福祉協議会」（21.9%）など、公的主体や介護事業者が実際には多くなっていました（図表 10－1 参照）。

ただし、「自治会・町内会」や「民生委員・児童委員」といった回答割合も相対的に多くなっており（それぞれ 15.3%、13.1%）、この結果は介護保険サービスの一般的な連携先と比較した場合、特徴的な点であると考えられます。

2 | 先進事業者による具体的な連携内容

次に、ヒアリング結果から先行事業者による主要な連携先と具体的な連携

図表 10－2 生活支援等サービスの創出・提供における具体的な連携内容（一例）

連携先	ヒアリング先・試行事業での連携例
地域包括支援センター	・地域課題に関する情報提供
自治体・社会福祉協議会	・厚労省補助金事業を活用したライフサポート事業に係るサービス内容の検討 ・行政広報誌による認知症カフェの周知
他の介護事業者（居宅介護支援事業所含む）	・事業者が連携した介護離職防止のための法人設立 ・ケアプランへの生活支援等サービス（訪問美容）の位置づけ
医療機関・クリニック	・医療講座や認知症講座への講師派遣
自治会・町内会	・介護予防教室に関する周知 ・地域課題に関する情報提供
民生委員・児童委員	・地域課題に関する情報提供
介護事業者の団体	・事業者連絡会等での地域課題に関する情報提供

（出所）ヒアリングより作成

の中身について見てみると、図表 10－2 のようになります。

なお、図表 10－2 を見ると生活支援等サービスの創出・提供プロセスにおいて連携先にどのような役割を期待するかにより、具体的な連携先に違いが生じているものと考えられます。

例えば、「サービスの周知」という役割を期待するのであれば、連携先として自治体や自治会・町内会などの地縁団体が候補先になると推察されます（自治体広報誌や回覧板、住民の「口コミ」による PR）。また、地域課題に関する情報収集においては、地域包括支援センターや民生委員・児童委員、介護事業者の団体（地域の事業者連絡会など）との連携が行われています。

さらに、サービスの内容によっても必要な連携先は異なってきます。例を挙げれば、買い物支援を行う場合には小売店との、認知症高齢者の徘徊 SOS ネットワークを行う場合には警察との協力は不可欠といえるでしょう。

介護事業者が生活支援等サービスにかかる連携先を検討する場合、当然のことながら、当該サービスの創出・提供において自法人に不足するものは何かという点に対する分析が必要になります。その上で、連携先に何を期待するか、連携に何を求めるかといったポイントを整理し、具体的な連携先の選定を進めることが重要です。

CASE 生活支援等サービスにおける外部の機関団体との連携の事例

◎ 一般社団法人大田区支援ネットワーク

一般社団法人大田区支援ネットワークは、地域内で事業を営む在宅介護事業者３社（株式会社アクセス、株式会社カラーズ、株式会社ナイスケア）が連携し、介護離職防止に向けた中小企業向けの支援活動や子ども・子育て支援、生活困窮者支援などを行うために立ち上げた団体である。

同法人の設立メンバーである３社は、それぞれの法人が独自に制度の枠にとらわれない地域住民向けの活動を行っていた。また、経営者の経歴も様々であり（生命保険会社、IT系企業、家業としての家政婦紹介事業）、各法人が区内外の介護業界や異業種企業に多様なネットワークや経営ノウハウを有していた。その半面、いずれも中小規模の法人のため、生活支援等サービスに向けたマンパワーの確保に問題を抱えていた。

そこで、同区の訪問介護事業者連絡会で以前からつながりのあった各経営者が、その有する経営資源を有効活用し、規模の面での弱みを補いながら地域を支える事業を行うことを目的として同社団を設立した（同法人の活動の詳細は、pp.79—81の「事業実施 Report Vol.2」参照）。

同法人の取り組みについては、Q10において示した介護事業者における地域関係機関・団体との連携の一事例である。この事例では単純な弱みの補完ではなく、相互の経営資源を組み合わせ、新たな顧客に対して新たなサービスを提供するサービスイノベーションが目指されている。また、生活支援等サービスのためだけの関係性ではなく、平素からのつながりの中で理念を共有した経営者仲間が連携に取り組んでいる。これらの点は、生活支援等サービスに取り組もうとする事業者が連携のあり方を検討する視点として、大いに参考になると考えられる。

図表 10－3 一般社団法人大田区支援ネットワーク ロゴマーク



（出所）一般社団法人大田区支援ネットワークホームページ

Q11

地域関係機関・団体との連携を円滑に進めるためにどのような点に留意すればよいのでしょうか？

A

地域の関係機関等との連携は、常に順調に進むとは限りません。平素からの地域との関係づくりを重視するとともに、連携先のメリットなどに配慮した働きかけが求められます。

POINT

- ◎生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）の創出・提供に係る外部の関係機関等との連携については、必ずしも円滑に行くケースばかりとは限らない。
- ◎当該サービスに取り組む意図が先方に伝わらなかったり、連携先となる社会資源等が地域に見当たらないなどの課題に直面することも多い。
- ◎連携を円滑に進めるためには、平素から地域との関係づくりを重視するとともに、サービス創出や連携の意義、連携先のメリットなどを明確化し、また、新たな連携先の育成や掘り起しなどの方策を講じることが重要である。

生活支援等サービスに向けた法人外部との連携については、必ずしも順調に進むケースばかりではなく、様々な課題に直面することがあります。

ここでは、生活支援等サービスに係る地域の関係機関等との連携を円滑に進めるための留意点について整理をしていきます。

1 | 地域関係機関・団体との連携を進める上での課題

SECTION 4 でここまで述べてきたように、地域の関係機関等との連携については、生活支援等サービスの展開に向けて重要な役割を果たすものです。しかしながら、通常の商取引と異なり、生活支援等サービスの創出・提供に当たっては、地域に対する理念や思いなどをベースとしたボランタリーなつながりが重要になるため、事業者が求める関係機関等との連携が常に円滑に進むとは限りません。

本調査におけるヒアリング先においても、連携を検討するに当たり以下のような課題に直面したとの意見が聞かれました。

【地域の関係機関等と連携する上で直面する課題（例）】

- 具体的に連携をしたい先があるが、これまで接点がなかったためアプローチしづらい。
- 連携の話を持ち掛けても、なかなか先方の同意を得られない。協働関係の構築までに時間がかかる。
- 趣旨には賛同してもらえるが、その後の具体的な活動につながらない。
- （特に営利法人が連携を働きかける場合等において）「一企業の商売に利用されるのではないか」と警戒されてしまう。
- 具体的な連携先となる関係機関・団体が、地域に見つからない。

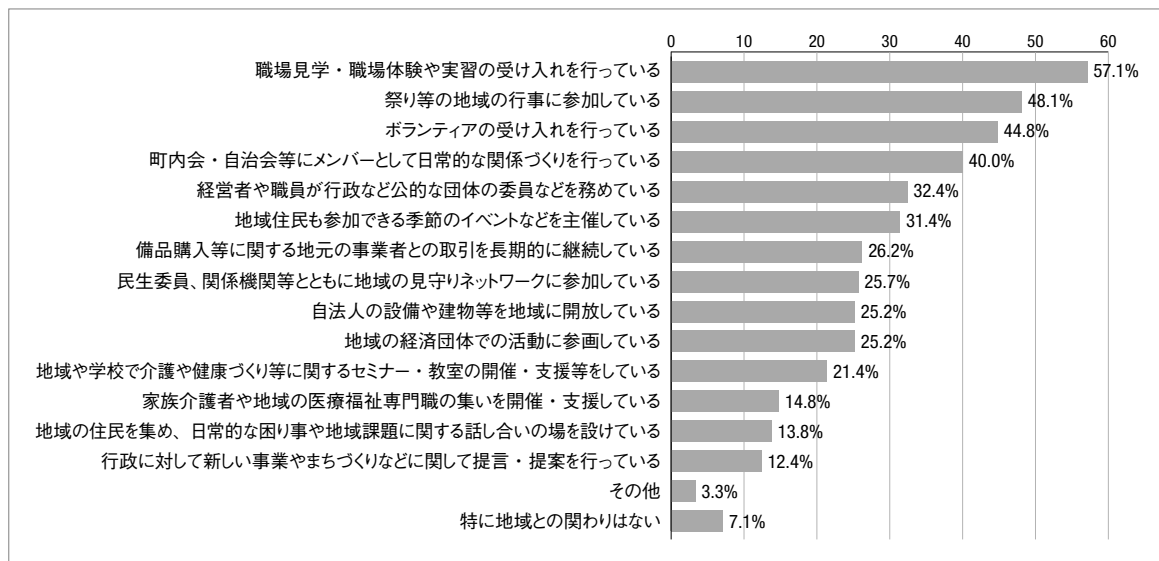
2 | 平素からの地域との関係づくりの重要性

上記の連携に関する課題に対応するためのヒントは、今回ヒアリングを実施した事業者で聞かれた、「生活支援等サービスのためだけに連携等を模索してもうまくいかない」との言葉にあると考えられます。この事業者の指摘は、「平素から地域との長期的な関係を重視した事業を行わず、必要なとき、困ったときだけ地域に協力を求めてもうまくいかない」ということを意味しています。

この意見を踏まえれば、生活支援等サービスの連携を円滑に進めるためには、自治会や町内会、商店会への参加や夏祭り等の地域イベントへの参加・協力、地元企業との取引や地域雇用の創出など、「企業市民」として、平素から地域との関係づくりを積極的に進めていくことが求められます。

また、営利・非営利にかかわらず事業継続のために適正な利益を確保する

図表 11－1 介護事業者による日頃からの地域との関係づくりの状況（n=210・複数回答・無回答除く）



（出所）民介協「生活支援・介護予防サービスの取り組み状況に関するアンケート調査」結果

ことは、極めて重要です。しかしながら、短期的な利益のみを追求するような経営行動を地域内で繰り返すことは、事業者の評判や信頼を落としかねません。例えば条件不利地域などの採算が取りづらいエリアで介護保険サービス等を行っている場合、そのサービスが地域を支えていくものであれば、事業を継続することも経営判断として必要になります。こうした実績の積み重ねが、「あの会社がやることであれば心配ない」という地域からの信頼獲得につながります。そしてその結果、生活支援等サービスへの取り組みに対しても様々な主体からの協力が得られやすくなるものと考えられます。

なお、今回実施したアンケートによれば、平素からの地域との関係づくりのために、図表 11 - 1 に記載したような取り組みが行われています。これから地域との関係づくりに着手する事業者においては、具体的な方策を検討する際の参考にされてはいかがでしょうか。

3 | 具体的な連携構築のための工夫・配置

2. に記載した平素からの関係づくりを前提として、連携を円滑に進めるには、いくつかの事業者側の心構えやテクニックも必要になります。具体的な連携構築のための技術としては、以下①～③のような点が挙げられます。

①生活支援等サービスへの取り組みや連携の意義を明確化し、分かりやすく伝える

地域の関係機関との連携を図る上で第一に留意すべき点は、当該サービスへ取り組む意義、また、連携を行う意義を経営者や法人内部で明確化し、それを連携の相手方に対して分かりやすく伝えることです。

恐らく、「なぜそのサービスを行うのか、そのサービスを行うことで地域がどう良くなるのか、そのサービスを行うことで自法人は何を目指しているのか」という点に共感が得られなければ、具体的な連携へ結びつかない可能性が高いと考えられます。連携に取り組む際には、前述した法人内での地域課題の共有と対応策の検討プロセスなどを通じて問題意識を言語化し、また必要に応じて法人外部から助言を得るなどして、サービスの意義の明確化、事業モデルの分かりやすさを追求する必要があります。

②連携における相手方のメリットを明確化する

特に民間介護事業者や地元の商工業事業者などの営利法人との連携において重要になるのは、連携の相手方のメリットを明確化することです*1。

生活支援等サービスにおいては、「地域のために良いことだから」という理由だけではすぐに動けない主体との連携が必要になるケースもあると考えられます。そうした先とも連携を図っていくためには、相手方の都合やメリッ

*1 例えば、本書に実施レポートを記載した宮城県石巻市の試行事業では、地元商工業者の販路拡大（石巻市）など連携先のメリットを意識したサービス設計がなされている。

トを踏まえた連携提案を行うことが重要です。

③住民のエンパワーメントを通じた連携先の育成と新たな社会資源の掘り起こし

地域の関係機関等との連携を検討する場合、「連携先となる関係機関等が地域にない」という悩みがよく聞かれます。この点は、特に社会資源の少ない地方部において深刻な問題であり、「多様な主体を巻き込んで地域を支える」という前提自体が成り立ちにくい地域も多数あるのではないのでしょうか。

こうした問題への対応は非常に難しい面がありますが、一つの方法論として住民のエンパワーメントを通じ、連携先となる団体を「育成」し、共に生活支援等サービスを進めるということも考えられます。

また、介護保険サービスの延長線上で生活支援等サービスの連携先を考え、商工業事業者や交通事業者、運送事業者など、従来はあまりつながりのなかった先を社会資源として掘り起こし、連携関係を構築するということも考えられます。

地域には様々な考え方や行動原理を持つ機関・団体があり、スムーズに連携が進まないこともあります。そのため、他機関との連携はしないということも一つの経営判断であり、実際に Q10 の図表 10 - 1 を見ると「連携・協働は行っていない」との回答が 2 割を超えています。

ただし、連携することで大きくサービスの質の向上などが図られるのであれば、相手先の行動原理を理解した上でロジカルにアプローチする、あるいは根回しをするということも経営者の重要な役割と考えられます。

CASE 住民教育を通じた地域の社会資源の育成

◎ 株式会社新生メディカル・NPO 法人校舎のない学校

岐阜県内で訪問介護などの事業を手掛ける株式会社新生メディカルでは、地域における生活支援サービス（ライフサポート事業）の創出・提供に当たり、連携が可能な住民団体などの社会資源が地域に存在していなかった。そこで自治体や社会福祉協議会などと連携し、独自に生活支援サービスを行う有償ボランティア（ライフサポーター）の育成を行った。

また、育成したライフサポーターの活動を本格的に実践するため、NPO 法人校舎のない学校に運営をバトンタッチし、地域の高齢者を対象に生活支援サービスを継続して提供している。その後、ライフサポート活動を全体的に管理できるプロの住民の育成を目指し、有償ボランティアの中からサービスコーディネーターを行うスタッフも養成した。同法人グループでは、こうした介護や福祉に関する知識を学んだ生活支援サービスの提供者・プロの住民のライフサポーターの育成と住民全体の活動を実践して今年で 10 年目を迎える。

Q12

生活支援・介護予防サービスに関して 地域の住民との連携・協働を進めるための 方法にはどのようなものがあるでしょうか？

A

地域の住民との連携は、地域課題に対する住民と事業者との意識の違いなどから円滑に進むとは限りません。硬軟織り交ぜた住民に対する情報提供や実践機会の提供を通じ、住民の地域課題に関する関心や意識を高める取り組みを行うことが重要です。

POINT

- ◎生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）の創出・提供における地域住民との連携は、住民の地域課題に対する意識啓発という社会的意義に加え、「ロコミ」によるサービス周知やボランティアの確保などの事業上のメリットもある。
- ◎地域課題に対する住民と事業者との意識の違いや事業者側の住民との接点の少なさなどの問題があり、必ずしもスムーズに連携が進むとは限らない。
- ◎特に住民と事業者との地域課題に対する意識の違いが、最も対応が難しい問題である。この問題に対しては、住民に対する硬軟織り交ぜた情報提供などを通じ、時間をかけて意識を高めていくことが重要である。

介護事業者が生活支援等サービスを展開する場合、地域課題の把握やサービスの周知、ボランティアの確保に向けて地域住民との連携が重要になります。しかしながら、実際に連携を進めていこうとすると、解決しなければならない大きな課題があります。

ここでは、当該サービスの創出・提供における地域住民との連携の意義や課題を整理するとともに、円滑な連携に向けて住民の意識を高めるための方策について検討します。

1 | 地域住民との連携・協働を進める意義と連携上の課題

（1）連携の意義と事業上のメリット

地域住民は、「地域包括ケアシステム」を支える互助の担い手として大きな役割が期待されています。また、Q1に記載した地域包括ケアシステムの深化版である「地域共生社会」においても、住民が地域の課題を「他人事」ではなく「我が事」として認識し、自分らしく活躍できる地域コミュニティ

を育成する主体として位置づけられています。

仮に住民に生活支援等サービスの創出・提供プロセスへ参画してもらえ、仕組みを構築できれば、参画した住民の地域課題に対する理解の高まりや社会福祉に対する知識の向上などが図られ、互助意識の醸成につながると考えられます。

また、地域住民に生活支援等サービスの創出・提供プロセスへ参画してもらい、当該サービスの「ファン」や「応援団」になってもらうことができれば、サービスの認知度向上や利用者の拡大につながる「口コミ」の担い手としての活動も期待できます。併せて、住民ボランティアとして協力が得られれば、サービス運営上、大きなメリットがあります。

【地域の住民との連携内容（例）】

- 住民による生活支援等サービスへのボランティアスタッフとしての参画。
- 住民からの地域課題に関する情報の収集。
- サービス設計における企画会議等への参画。
- 生活支援等サービスを必要とする住民の紹介（サービス提供主体と住民との橋渡し）。
- 生活支援等サービスの地域住民への周知協力（チラシ配布や口コミなど）。

（２）地域の住民との連携・協働における課題

上記のような社会的な意義と事業上のメリットを有する地域住民との連携ですが、ヒアリング結果等を踏まえれば、具体的に連携に向けた動きを進めるに当たり図表 12－1 に記載したような課題が生じる可能性があります。

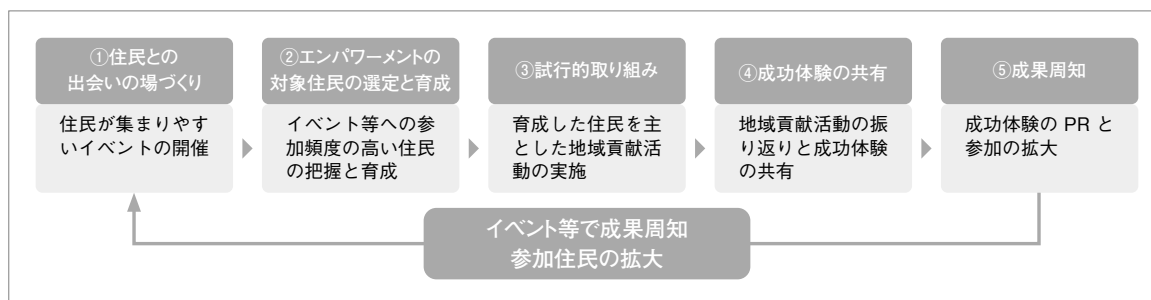
これらの課題のうち、特に①の住民の意識の問題への対応は難しく、中長期的な視点で住民の当事者意識を高めていくことが必要になります。

図表 12－1 地域の住民と連携する際の課題（例）

項 目	課題内容
① 住民側の地域課題に対する当事者意識	・地域課題の当事者となっていない住民は、当該課題への当事者意識が希薄であり、連携等の声掛けを行っても反応がないケースが多い。 ・特に現役世代の場合、日々の仕事や家事・子育てなどの日々の生活に追われ、地域の問題に目が向きづらい面がある。
② 住民との直接的な接点	・多くの介護事業者において、要介護状態でない地域の住民との接点がないケースが多い。 ・生活支援等サービスに係る住民との連携を行うに当たり、自治会等を経由しなければアプローチすることが難しい状況がある。
③ サービス提供主体に対する認知度・信頼度	・介護事業者が生活支援等サービスを初めて手掛ける場合、事業者と当該サービスに対する住民の認知度が低く、信頼が得られにくい。

（出所）ヒアリングより作成

図表 12－2 地域住民との関係づくりプロセス（例）



（出所）ヒアリングより作成

2 | 地域の住民との連携・協働をどのように進めるか

では、具体的にどのような手順で地域の住民の意識改革を図り、連携・協働を進めていけばよいのでしょうか。今回のヒアリング先のうち、住民との連携を積極的に進めている事業者では、図表 12－2 のような手順で関係を深める取り組みが行われていました。

図表 12－2 のうち①については、茶話会や会食、カラオケ大会、落語会など住民が気軽に集まりやすいイベントを企画・開催し、広く地域住民との接点づくりを進めることを指します。ここで開催するイベントでは、参加した住民に対するアンケート等を行い、支援が必要になる可能性が高い住民（独居高齢者など）や互助活動への興味がある住民などを把握します。併せて、回を重ねて実施する中で参加頻度の高い住民などに対して②の育成の場への誘導を図ります。

②については、イベント等と同時に地域課題や介護保険、認知症などに関する勉強会を開催し、互助活動や生活支援等サービスの必要性に関する住民向けの啓発教育を行います。その後、互助活動に対して興味を持った一部の住民を中心として③の地域貢献活動を試行的に実施し、振り返りを通じてその成功体験を共有することで継続的な活動の担い手へ育成を図ります。同時に、成功体験を PR し、生活支援等サービスに興味関心を有する他の住民を①や②の場へ誘導することで、住民との連携の拡大を進めます。

上記の取り組みについては、例えば①のイベントに 50 人が参加したとして、③の試行的な地域貢献活動へ関与するのは 1 割にも満たない可能性があり、短期的に効果が得られるものではありません。しかしながら、長期的に取り組みを継続することで着実に住民との接点づくりは進むものと考えられます。

なお、図表 12－2 のプロセスは、市町村などの自治体全域を対象とするのではなく、小学校区レベルなどの地域を限定して行うこと、また、住民全体を対象とするのではなく高齢者など住民をセグメント化したアプローチを進めることが、①のイベントや②の育成の内容の焦点を絞り、取り組みの効

率性を高めるために重要になります。

なお、こうした住民の意識を変えるための取り組みについては、生活支援等サービスに臨む介護事業者が単独で行うことは難しい面もあり、自治会や地域包括支援センターなどの関係機関と連携して対応することも考えられます。

CASE 訪問介護事業所としてどのように地域と接点をつくるか？

◎ ぱんぷきん株式会社・NPO 法人ぱんぷきんふれあい会

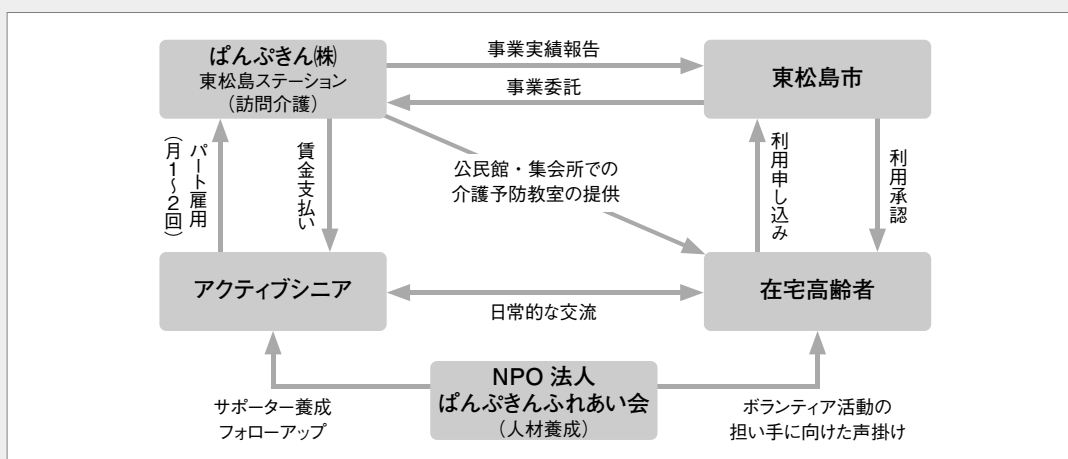
宮城県石巻圏域（石巻市、東松島市、女川町）で在宅介護サービスを提供するぱんぷきん株式会社では、東松島市の訪問介護事業所が中心となって住民向け介護予防サービスを開催している。

同サービスは、東松島市が事業主体となり自立高齢者を対象に実施しているもので、同社が市から委託を受けてデュアルタスク運動である「ふまねっと運動」（詳細は本書「座談会」記載の注釈参照）を活用した介護予防教室を開催している。各教室は、既存の公共施設（集会所・公民館など）を借り受けて開催場所を確保し、1 開催 2 時間の中で「運動」（90 分）と「茶話会」（30 分）を行い、参加者の健康づくりと交流の促進を図っている。

また、同社の関連法人である NPO 法人ぱんぷきんふれあい会へ登録しているシニアボランティアを、「ふまねっとサポーター」（ふまねっと運動の指導者）として育成。同社と雇用契約を締結した上で各開催時に指導者として参画してもらい、一定額の賃金を支払うことで高齢者の地域雇用にもつなげている。

この取り組みの特徴は、訪問介護事業所が中心となって運営を行っている点である。通所介護事業所のように常設の活動スペースがなく、職員の大多数が登録ヘルパーである訪問介護事業所では、地域向けの活動や住民との接点づくりが難しい面がある。しかしながら、上記のように地域の公共施設やボランティアを活用することで、地域住民との接点づくりを進めることが可能である。

図表 12－3 東松島市における介護予防 一般高齢者向け「ふまねっと運動教室」事業スキーム図



（出所）ぱんぷきん株式会社資料

Q.13

生活支援・介護予防サービスに関して
自治体との協力関係を構築するために
どのような点に留意すればよいでしょうか？

A

地域課題に関する提案をベースとした自治体担当者とのコミュニケーションが、事業者と自治体との協力関係構築の第一歩になります。課題認識を共有し、少しずつ相互の信頼関係を形成していくことが求められます。

POINT

- ◎自治体との協力関係の構築は、生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）の信頼向上など事業運営上、大きな意義がある。
- ◎「地域を良くする」「地域の困りごとを解決する」という理念が共有されていれば、協力関係を構築する余地は大いにあると考えられるが、施策の公平性の観点から必ずしも自法人の生活支援等サービスへの直接的な協力を得ることは難しい面もある。
- ◎自治体との協力関係を構築する第一歩は、自治体の担当者との活発なコミュニケーションを図ることにある。
- ◎要望・要求ではなく提案ベースのやりとり、地域の事業者連絡会等の団体をベースとした提案活動などを通じ、担当者との接点づくりを進めることが重要である。

生活支援等サービスにおける行政との協力関係の構築は、行政委託や助成金などの資金面でのメリットのほか、サービスに対する地域社会からの信頼獲得などの面でも大きな意味があります。

本項では、行政との協力関係を構築する意義と課題を整理した上で、協力関係を構築する際に留意すべき点について検討を行います。

1 | 自治体との協力関係を構築する意義と課題

介護事業者が生活支援等サービスに取り組む場合、市区町村などの自治体と協力関係を構築するメリットは小さくありません。まずは生活支援等サービスに対する委託や補助金など資金面での支援が期待されますが、それ以外にも自治体の広報誌やホームページ等でのサービスに対する周知協力などが得られれば、サービスに対する地域社会からの信頼獲得や直接的な集客に大

きな効果があります。

また、民間事業者による生活支援等サービスでは対応できない地域課題が見られた場合、行政に対して施策化に向けた検討を求めていく必要があります。この際、行政との関係性が構築されていれば、自法人が具体的な政策提案を行い、より主体的に地域課題の解決に関わっていくことが可能になると考えられます。

とりわけ基礎自治体である市区町村において、その活動の最も基本的な理念は「地域の困りごとを解決すること」「地域をより良くすること」であり、介護事業者が自治体と同じ理念に基づいて生活支援等サービスに取り組む場合、両者が協力関係を構築する余地は大いにあると考えられます。

しかしながら、施策の展開において公平性を重視する自治体では、単一の事業者の活動に対する協力が消極的にならざるを得ない面があります。

2 | 自治体との協力関係の構築に向けてどのような点に留意すべきか

上記のような行政との関係についてですが、実際に協力関係が構築できるか否かは、個々の自治体等の判断に大きく依存します。そのため、「こうすれば必ず協力関係が構築できる」という解決策があるわけではありません。

ただし、本書にも結果を掲載した自治体向けヒアリング等で伺った内容を踏まえれば、少なくとも以下の2つの点を事業者サイドで行うことが、協力関係づくりの第一歩になると考えられます。

①要望・要求ではなく提案ベースでのコミュニケーション

個々の事業者が自治体とのコミュニケーションを行う場合、往々にしてその内容が要望や要求に偏りがちになることがあります。この点に関し、自治体が個別の事業者からの要望等に応えることは難しく、有益なやりとりに発展していきづらいものと考えられます。

他方、自治体では現状の施策や地域の問題に対する具体的な政策提案を求めており、提案ベースでのコミュニケーションであれば、その後の継続的な関係につながる可能性が高まるものと推察されます。

②事業者連絡会等の団体を通じた自治体とのコミュニケーション

なお①のような提案ベースであっても、個別の事業者との関係づくりに消極的な姿勢を示す自治体も少なくありません。この点について、一部では地域の介護事業者が集まって事業者連絡会などの団体を組成し、団体として地元自治体に対して提案活動を行っているケースが見られます*1。

団体からの提案や意見であれば、自治体側も単独の事業者による提案等と

*1 自治体においては定期的な人事異動のために福祉関連の地域課題に精通している職員が関連部署に不在となる場合もあり得る。そのため、事業者あるいは事業者団体による提案活動は、ある種の「公務員教育」の機会として機能する。

比べて地域全体の問題として認識しやすく、提案内容についてコミュニケーションを行う意識が高まるものと考えられます。

こうした取り組みは必ずしも提案内容がすぐに施策に反映されたり、法人の生活支援等サービスへの直接的な支援（助成金や行政委託、広報支援など）につながるわけではありません。しかし、まずは提案ベースの継続的なコミュニケーションを通じ、自治体側の担当者と地域課題に関する認識の共有を図ることが、協力関係を構築するための第一歩であると考えられます。

TOPICS 自治体の民間介護事業者に対する期待 （自治体インタビュー及び座談会での発言から）

【民間事業者に対する役割期待】

- 現場を知っている民間事業者から（復興に向けた）意見を出してもらえたのはありがたかった。
- 民間介護事業者の事業の起こし方などの経営的な感覚が、やはり行政よりも民間の方が鋭い。そこから「気付き」を得ることが多くあった。
- ノウハウや情報の多さ、フットワークの軽さも、民間ならではの強みだと感じる。
- 今後連携を深める上でも、さらにリーダーシップを発揮してもらいたい。
- 事業所がある地域に何が必要なのかを把握し、できることから行動を起こすことが大切。
- 「地域力を育てる」という発想は大変重要であり、民間事業者と連携して取り組んでいきたい。
- 各々の住民活動を結び付けて、どう地域包括ケアシステムを作っていくのか、そのコーディネートをしていくのは介護事業者やケアマネジャーの役割と思っている。
- 民間介護事業者に期待するのは、行政には制約があってできない部分の突破口を開いてもらうこと。公平性の観点から自分たちでできないことも多いため、必要なサービスを事業者から提案して実行してもらいたい。
- （民間介護事業者には）地域課題を収集した上で積極的な提案を出してもらいたい。
- 提案に対して行政もバックアップを積極的に行いたいと考えている。実際に介護事業者発の提案から職員向け社宅の借上げに対して市が補助を出すという施策につながった事例もある。

【協力関係の構築に向けた視点】

- 行政の立場上、公平性は重要。一法人よりは複数の事業者が集まった「介護事業者協議会」などと連携する方がスムーズにいく場合もある。
- 「なんとなく」民間にお願いするのは気が引けるという自治体があることも事実。ただし、地域にとって（総合事業などを）どこに委託するのが一番良いかを合理的、客観的に判断し、民間介護事業者を選択する自治体も今後は増えていくと思う。
- 地域のことを真剣に考えてくれる事業者と、一緒に協働をしたいと考えている。（利益を追求することも大事だが）利益誘導を優先するだけでは良くないと思う。
- 質の高いケアを提供する事業者であれば、法人格に関係なく連携したいと考えている（実際に認知症初期集中支援チームのモデル事業や福祉避難所の指定などは民間事業者とも協働をしている）。

大田区中小企業向け 「ライフワークバランス支援事業」 の取り組みについて

平成 28 年 8 月、東京都大田区内で在宅介護サービス事業を営む株式会社三社（株式会社アクセス、株式会社カラズ、株式会社ナイスケア）が中心となって一般社団法人大田区支援ネットワークを設立しました。当法人は、区内に存在する様々な地域課題の解決に向けて実践的に取り組むことを目的としています。その取り組みの一つとして、大田区内の中小企業を対象に、介護離職防止のための「ライフワークバランス支援事業」をスタートさせました。本レポートでは、その取り組みの背景や現在の状況についてお伝えします。

一般社団法人大田区支援ネットワーク
代表理事 田端 千英
理事 田尻久美子

1 取り組みの背景と目的

大田区内では 10 年程前から介護事業者が主体となって、サービスごとに事業者団体を立ち上げ、それぞれが他事業所との連携や共通課題の解決に取り組んでいました。例えば平成 18 年には大田区訪問介護事業者連絡会が設立され、区内の訪問介護サービスの質の向上に向けた研修会を定期的で開催したり、行政との関係構築など様々な取り組みを行ったりしてきました。また、様々な事業所団体が集まって多職種間での事例検討会を実施したり、地域課題に関するシンポジウムを開催するなどの活動もなされてきました。

しかし、これら事業所団体は介護保険サービスに紐づいた組織体であり、団体の運営目的も「介護保険事業運営」に関するものがほとんどでした。また、それら団体のほとんどが任意団体として活動しており、会員からの年会費により運営されるボランティアな活動でした。

他方、我々が活動する大田区を取り巻く環境（人口動態、世帯、生活、住民意識等）は大きく変化してきており、「介護」「高齢者」まして「介護保険」という単体の括りでは解決しがたい地域課題も増えてきました。また、社会保障制度としての介護保険制度が大きな転換期を迎える中、介護事業者もこれまで以上に商圏としての“地域”を意識した、制度に依存しない取り組みが不可欠と感じていました。

そうした中、同じような問題意識を共有する区内の介護事業所の経営者三名が何度も協議を重ねて設立したのが、「一般社団法人大田区支援ネットワーク」です。大田区内に存在する様々な地域課題を発掘し、ソーシャルキャピタルの概念に基づく実践と解決に向けた実効的な取り組みを行うことを目的としました。介護を中心に現場の意見集約を行うとともに、暮らしに関わる専門職の研修・研究を行いながら、高齢者だけでなく、児童、障がい者など地域に関わる全ての人の心豊かな暮らしづくりに寄与してい

きたいと考えています。

また、単独の介護事業者では取り組みが難しい地域課題の解決に関する事業を協業することで本業への相乗効果も期待しています。

2 取り組み内容

団体を設立するに当たり、以下のとおり検討を重ねました。

平成 28 年 1 月～5 月	・地域に対する課題認識についての話し合い ・法人設立に向けた協議 ・既存の事業者団体に対する働きかけ
平成 28 年 6 月	・法人形態を一般社団法人とすることが決定 ・定款内容の話し合い
平成 28 年 8 月	・一般社団法人大田区支援ネットワーク設立 ・先行団体の視察（となりの介護） ・企業主導型保育に関する情報収集
平成 28 年 8 月～9 月	・「ライフワークバランス支援事業」の進め方について協議 ・関連団体への働きかけ
平成 28 年 10 月～12 月	・「ライフワークバランス支援事業」の提供開始 ・実態把握アンケート、介護離職防止セミナーの実施

◎ 法人設立に向けた協議

平成 28 年 1 月から、地域に対する実効的な取り組みが必要であるとの共通の課題認識を持った介護事業経営者三名（株式会社アクセス田端氏、株式会社ナイスケア徳永氏、株式会社カラーズ田尻氏）が、話し合いを開始しました。前述したように大田区内には既存の事業者団体が多数存在していたため、既存団体を法人化するべきか、新規に団体を立ち上げるべきか、自治体との連携機能を持つためにはどうしたらよいか等について何度も話し合いを重ねました。その結果、約半年間の協議を経て、取り組むべき事業が「高齢者」だけでなく「児童」「障がい者」を含めた共生型社会の構想が前提となることから、新規に一般社団法人を設立することで話がまとまりました。

◎ 定款・事業目的の検討

平成 28 年 8 月には定款の内容を検討し、地域課題解決として取り組むべき事業を以下のとおり整理しました。また、大田区内で子育て支援を行う企業や士業、シンクタンク、先行して介護離職防止を行う NPO 等をパートナーとして連携協力を得ることとしました。

■ 事業目的

1. 高齢者や障がい児・者などが地域で普通の暮らしをすることを支援する事業
2. 地域や家庭における子ども・子育てに関する事業
3. 貧困・格差対策等社会的支援（福祉的支援）を行う事業
4. 福祉・介護従事者等の確保と人材育成に関する事業
5. 職業生活と家庭生活の両立支援に関する事業
6. 成年後見制度促進等の権利擁護に関する事業
7. 災害・危機管理に関する事業
8. その他前各号に掲げる事業に附帯又は関連する事業

◎ 「ライフワークバランス支援事業」について

平成 28 年 8 月以降、実際に本法人で取り組む最初の事業を「ライフワークバランス支援事業」とすることとしました。具体的には大田区内の中小企業に向けた、仕事と介護の両立支援事業です。

本事業に取り組むことになった背景には、大田区の産業構造があります。大田区は京浜工業地帯を有し、町工場を筆頭に従業員九名以下の企業が 82% を占める中小企業の町です。これら中小企業において、従業員の定着は売上や事業存続にも直結する重大事項であるにもかかわらず、企業規模の小さい企業ほど、従業員に対する仕事と介護の両立支援は行き届いていない現状にあるとの課題認識がありました。少子高齢化、生産年齢人口減少など大田区を取り巻く社会環境下において、本事業を行うことによって、区内で勤務する方々の介護離職を食い止めると共に、区の産業振興、区民生活の向上に寄与したいとの意図があります。

具体的な支援メニューとしては、以下を行う

こととしました。

- (1) 実態把握アンケート調査
- (2) 両立支援セミナーの実施
- (3) 介護相談窓口の設置

* オプションメニューとして「企業内介護カフェの開催」「個別相談サービス」「老後資金相談」「老人ホーム見学会・見学同行」も提供。

これらを商工会議所や区内の各産業団体を通じて広報すると共に、当法人理事たちのネットワーク等を通じ、利用の働きかけを行いました。

3 取り組みの成果

平成 28 年 10 月から開始した介護と仕事の両立支援事業は、実態把握アンケート調査と介護セミナーを中心に活動してきました。

実態把握アンケートは製造業や不動産業など、11 社 155 名からの回答を得ています（平成 28 年 12 月時点）。アンケート結果からは、我々が想像する以上に介護離職をする可能性のある従業員が多いこと、介護保険制度や地域包括支援センター等、相談窓口に関する認知度が低いことが浮き彫りになりました。これらアンケート結果を基に、企業内で従業員に向けた介護セミナーを実施している段階です（平成 28 年 12 月現在三社実施済）。

普段、介護と接点のない他産業の企業経営者と共に取り組む中で、次の二点で成果がありました。一つ目は、従業員を大切にする経営者ほど介護離職防止に真剣に取り組みたいと考えており、我々の活動にも賛同を得ることができた点です。介護離職防止は一朝一夕ではなく、長期的な取り組みが必要であること、介護する職員が働きやすい職場環境づくりが不可欠であることを理解していただき、今後も支援を継続していくこととなりました。

二つ目は、他産業の企業経営者も「地域づくり」「地域貢献」に対する意識が高く、そういった点での協業が模索できる関係性ができたこと

です。特に製造業や商業は地域づくりに関する取り組みを既に多数行ってきており、今後は我々の団体も協業に発展させたいと考えています。

4 現状の課題と展望

◎ 現状の課題

本事業は平成 28 年 8 月からスタートしたため、本格的な事業展開がこれからの課題です。実績、知名度がない中での活動スタートとなっており、現在は無料でアンケート調査やセミナーを実施している段階です。今後実績を積む中で、事業を継続できるだけの収益を得られる活動にしていきたいと考えています。

また、普段は介護事業を運営する介護事業経営者三名が中心となって活動しているため、どうしても片手間、業務時間外での活動となってしまうがちです。そのため、今後は専任職員を配置したいと考えています。

◎ 今後の展望

現在、田端代表理事の経営する株式会社アクセスにおいて、企業主導型保育事業の設定を進めています。こういった新しい取り組みを、一般社団法人に所属する法人において共有し横展開するなど、事業経営に関する様々なノウハウの共有も図っていききたいと考えています。

また、大田区内の商業団体と連携し、高齢者の介護予防と商業の活性化をテーマにした事業を展開したいと企画を行っているところです。

地域にはそれぞれに様々な課題があり、日々それは変化しています。変化に適応する形で、今後も暮らしに関わる様々な地域課題解決事業を実践していきたいと考えています。

Q14

生活支援・介護予防サービスへ取り組む 組織体制を構築する上で、 どのような点に留意すればよいでしょうか？

A

生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）の展開に向けて、①サービスを提供する部署・部門、②（別法人で提供する場合）法人格、③職員からの理解、④サービスの主な担い手などを考慮した組織体制の整備が必要です。また、サービスをリードする内部のキーパーソンの選定・発掘・育成も重要になります。

POINT

- ◎生活支援等サービスの創出・提供を行う場合、①サービス提供を行う部署・部門、②サービス提供を行う法人格、③法人内の職員からの理解、④サービス提供の主要な担い手といった点に留意して組織体制の整備を図る必要がある。
- ◎上記に加え、サービスの展開をリードする「キーパーソン」の育成・発掘も重要である。

生活支援等サービスを円滑に提供していくためには、法人内部の組織体制についてもいくつか考慮すべき点があります。

本項では、ヒアリング結果等に基づき、生活支援等サービスを展開するための組織体制の整備において考慮すべき点を整理するとともに、サービスの推進に向けた原動力となる法人内部のキーパーソン育成の重要性について言及します。

1 | 生活支援等サービスの展開に向けた組織体制の整備

生活支援等サービスを展開していくためには、事業戦略の検討や外部の関係機関等との連携が極めて重要になります。

加えて、生活支援等サービスの戦略目標を達成するためには、法人内部の組織づくりについても十分に考慮しなければなりません。

今回実施したヒアリングの結果を踏まえれば、①サービス提供を行う部署・部門等の検討、②サービス提供を行う法人格の選択、③法人内の職員からの理解獲得、④サービス提供の主要な担い手の検討などが、組織づくりにおいて重視すべき点として挙げられていました。

①サービス提供を行う部署・部門等の検討

生活支援等サービスの提供と法人の組織体制との関係で第一に考慮すべきは、どのような部署や部門でサービスを手掛けるかという点です。

選択肢としては、自法人の既存の部署のサービスとするか、新設部署を設けるか、別の法人を立ち上げるか、他の法人と連携して新規法人を立ち上げるか、といったものが考えられます。

②サービス提供を行う法人格の選択

上記①において別法人や連携して新規法人の立ち上げを選択する場合、新たな法人の法人格をどのように設定するかという点も重視すべきです。法人格は地域社会や住民からの信頼獲得、ボランティアの確保や助成金への応募のしやすさなどに影響を与えることから、組織戦略上の重要な検討項目になります。

例えば、現在、株式会社や有限会社といった営利法人として介護保険サービスを提供している場合、自治会や他の介護事業者などとの連携のしやすさなどに配慮し、新規法人では「特定非営利活動法人」の法人格を取得し、生活支援等サービスを実施することも考えられます。また、サービスノウハウなどを共有し、複数の介護事業者が連携して生活支援等サービス創出に取り組む場合、共同で一般社団法人や事業協同組合などの別法人を設立するケースもあります。

③職員からの理解獲得

Q&A 全体を通じて述べてきたことですが、生活支援等サービスに取り組む場合、既存の事業と当該サービスとの戦略上及び理念上の関連性を明確化し、職員へ伝えることが必要です。

生活支援等サービスは介護保険事業と異なり、自法人が当該サービスを提供する必然性を職員が理解しづらい面があります。もし経営者がサービスの意義等をうまく伝えることができなければ、繁忙な状態にある現場スタッフから反発を受けかねません。また、仮に職員にサービスの意義が理解されなければ、地域課題の収集やサービス創出に対する知恵の提供、サービス提供の担い手としての参画などの面で、協力が得られない可能性があります。

④サービス提供の主な担い手の検討

サービス提供の主な担い手について自法人の既存職員とするか、新規に職員を採用するか、ボランティアによる対応を進めるかといった点を検討することが求められます。

この点は、単純なマンパワーの確保というだけでなく、SECTION3 に

において課題として挙げた、サービスの質にも関連する問題です。例えば、自法人の介護福祉士やケアマネジャーなどの専門職がサービスに関わることで、サービスの質が向上することが期待されます。他方、ボランティア等でサービス提供を行う場合、住民教育にはつながると考えられるものの、人材の教育やマネジメント等の負担が増大します。

①～④の点については、それぞれの事業者が戦略的に意思決定を行うべきものであり、ここであるべき体制を提示することは難しい面があります。法人内部における体制の検討に資することを目的として、ヒアリング先における取り組み事例の一部を図表 14－1 に整理しました。これから生活支援等サービスに取り組む事業者においては、体制検討時の参考としてみてください。

図表 14－1 生活支援等サービスの展開に向けて組織体制の構築において考慮すべき点

組織体制づくりにおいて考慮すべき点	ヒアリング先での対応
①サービス提供を行う部署・部門等の検討	・既存の法人内の事業としてサービスを手掛けるケースが大半。 ・小規模な取り組みの場合や中小規模の事業者であれば部署などを設けないこともある。
②法人格の選択	・大半は既存の法人格のままサービス提供を実施。 ・法人を新設する場合、NPO 法人が中心。
③職員からの理解獲得	・全体会議や経営会議における経営者による職員への意義の説明。 ・サービス創出プロセスへの職員の参画。 ・法人の人事評価等において、地域貢献活動への参加状況を評価する項目を盛り込む取り組みなどが行われている。
④サービス提供の主な担い手の検討	・業務命令として職員をサービスの担い手とするケースが複数あり。 ・職員有志からボランティアを募る取り組みも見られる。

(出所) ヒアリングより作成

2 | 組織内のキーパーソンの育成

1. に加え、ヒアリング先での取り組みを分析すると、生活支援等サービスの展開において、「法人内部のキーパーソン」の存在が極めて重要な役割を果たしていました。

ここで言うキーパーソンとは、法人内外のつなぎ役となるほか、法人内部の生活支援等サービスの事業展開をリードする人材のことであり、ヒアリング先では経営者や施設長、管理者などが該当するケースが多く見られました(図表 14－2 参照)。

新たに生活支援等サービスを行う事業者においては、組織体制を検討する

際に内部のキーパーソンの選定あるいは発掘・育成についても、併せて実施することが求められます。キーパーソンとなる人材の育成は簡単ではありませんが、①企画や立案を任せて自律的に考える習慣付けを行う、②連携する多様な主体との窓口を任せ、外部の価値観等に接する機会を通じて意識変革を促す、③（キーパーソン候補となる）職員の行動を経営者としてバックアップするといった方策が考えられます。

また、職員の中からキーパーソンを育成することは、極めて長い時間を要するものと推察されます。そこで、まずは経営者自らがキーパーソンの役割を担い、生活支援等サービスに職員を参画させながら育成を図ることも、一考の余地があります。

図表 14－2 法人内部のキーパーソンの役割（例）

法人名	キーパーソンの役職	具体的な役割・活動内容
A 法人	代表取締役	・地域課題の収集。 ・地域交流スペース、介護予防教室のサービス設計。
B 法人	代表取締役	・利用者の要望を踏まえた訪問美容サービスの設計。 ・美容師人材の確保。 ・サービスのブランディング。
C 法人	小規模多機能型 居宅介護 管理者兼取締役	・医療介護ニーズ、認知症を抱えたマンション住人の生活課題の掘り起こし。 ・マンション管理人に対する介護教育と同管理人による住民見守り支援のサービス設計。
D 法人	訪問介護事業所 管理者、 NPO 法人 代表	・有償ボランティアによる生活支援サービスのサービス設計。 ・有償ボランティアのフォローと継続的な学びの機会の調整。 ・同事業の他地域への展開。
E 法人	理事長兼施設長	・地域に開かれた法人・施設づくりに向けた意思決定。 ・地域課題に関する定性情報を収集する組織づくり。 ・地域の関係機関・団体とのつなぎ役。 ・法人の地域貢献活動のバックアップ。

（出所）ヒアリングより作成

Q15

生活支援・介護予防サービスへの取り組みは、法人の組織に対してどのような影響を与えるのでしょうか？

A

生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）に取り組むことにより、地域でのブランドの構築などの経営上のメリットのほか、組織風土の変化や職員の視野拡大、外部ネットワークの多様化・拡大といった効果が期待されます。

POINT

- ◎生活支援等サービスを展開することにより、法人の組織に対して「①組織風土・文化の変化」「②職員の意識や視野の変化・拡大」「③外部ネットワークの多様化・拡大」といった変化が生じる可能性がある。
- ◎こうした変化は、正負両面の影響を法人へ及ぼすものである。生活支援等サービスへの取り組みを促すインセンティブ制度などを通じ、ポジティブな影響を最大化し、ネガティブな影響を最小化するマネジメントが求められる。
- ◎硬直した組織や職員の意識に揺さぶりをかけ、組織変革を促す戦略的な手法として生活支援等サービスを活用することも可能である。

介護事業者が生活支援等サービスを手掛けることは、SECTION1のQ2で記載したような経営上のメリットにつながるだけでなく、事業者の組織風土や文化などに対して様々な変化・影響を及ぼす可能性があります。

ここでは事業者が生活支援等サービスの創出・提供に取り組むことで、主に組織のソフト面にどのような変化が生じ得るか、また、その変化が組織にどのようなメリットをもたらすかという点について整理していきます。

1 | 生活支援等サービスへの取り組みによる法人組織への影響

(1) 正負両面がある組織への影響

介護事業者による生活支援等サービスへの取り組みは、SECTION1のQ2に記載したように事業者の収益や地域でのブランドの確立、介護保険

図表 15－1 生活支援等サービスに取り組むことによる組織への影響

項 目	内 容
①組織風土・文化の変化	・サービス創出・提供のプロセスで地域社会や要介護高齢者以外の住民との接点がつくられる。 ・その結果、従来の組織風土や組織文化と異なる価値観や情報が流入し、組織変革につながる可能性がある。 ・他方、組織内の情報処理や意思決定の効率が一時的に低下することも予想される。
②職員の意識や視野の変化・拡大	・生活支援等サービスに取り組むことで、専門職の興味や関心の対象が地域の問題や地域の要支援者全体へと拡大することが期待される。 ・結果として自身の専門性の価値や意義の再認識、住民や地域社会からの期待などの理解へつながる可能性あり。 ・一定の割合で変化を望まない職員、新たな取り組みに対して消極的な職員もいると予想され、それらの職員への対応が求められる。
③外部ネットワークの多様化・拡大	・生活支援等サービスについては、外部の関係機関・団体との連携が基本的に必要になる。 ・地元商工業事業者など、法人の有する外部ネットワークの多様化が進む可能性あり。 ・ただし、多様化するネットワークの中身に対する、質のメンテナンスは重要。

(出所) ヒアリングより作成

サービスとの相乗効果を前提とした事業モデルの変化など経営面に対する影響のみならず、法人組織のソフト面にも一定の影響を及ぼす可能性があります。

今回実施したヒアリング結果や有識者検討委員会での議論によれば、生活支援等サービスに取り組むことによる組織への影響として、「①組織風土・文化の変化」「②職員の意識や視野の変化・拡大」「③外部ネットワークの多様化・拡大」といった項目が挙げられました（図表 15－1 参照）。以下、①～③について順次解説を行います。

①組織風土・文化の変化

生活支援等サービスについては、その創出段階において地域の課題に耳を傾けることが重要になります。また、サービスの内容によっては、受益者が要介護者から広く地域住民へ拡大する可能性があります。その結果、これまで制度の枠内で全国一律のサービスを提供していた法人においては、生活支援等サービスへの取り組みにより、従来の組織風土や組織文化に何らかの変化が生じることが考えられます。

こうした組織内への異質な情報や価値観の流入は、既存の組織にとって正負両面の影響があります。ポジティブな効果としては、閉鎖的な組織風土から開かれた風土への変化、地域社会のニーズとのギャップを認識することによる現行の理念や戦略に対する危機感の高まり、他の介護事業者等に関する情報を踏まえた既存の介護保険サービスの質の見直しなどが挙げられます。

他方、ネガティブな影響として、組織におけるものの見方や考え方が変化

することで、法人全体における情報処理や意志決定の効率が一時的に低下してしまうことが考えられます。

②職員の意識や視野の変化・拡大

生活支援等サービスへの取り組みは①のように組織全体の風土に影響を及ぼすとともに、法人で働く専門職の意識や視野に対して影響を与える可能性があります。

生活支援等サービスに取り組むことで、介護保険サービスとその利用者への関心の範囲が限定されていた専門職が、その興味や関心の対象を地域の問題へと拡大していき、結果として自身の専門性の価値や意義を再認識することにつながります。また、要介護者に対するケアについても、介護保険制度の枠内での支援から、多様な社会資源を活用して地域での生活を支えるという意識へ変化することが期待されます。

ただし、既存の組織風土などに慣れたベテラン職員等において、今までのやり方を変えなければならないこと、新しい仕事が増えることなどに対する心理的な抵抗が生じることが考えられます。

③外部ネットワークの多様化・拡大

法人の外部ネットワークは、これまで自法人に蓄積のなかったサービスノウハウや価値観などが法人内に流入するチャネルとして機能するものであり、上記①および②の変化の源泉となるものです。

生活支援等サービスの創出・提供については、自法人内に不足する資源の獲得などのために外部の関係機関・団体との連携・協働が求められます。連携先には、(介護保険サービスのみを行っている場合には接点を構築しづらい) 地元商工業事業者などの多様な主体が含まれ、こうした主体と接することにより、法人の有する外部ネットワークが自ずと多様化・拡大していくものと考えられます。

なお、法人外部のネットワークが拡大するに伴い、知識獲得やサービスイノベーションに向けた取り組みにつながらない団体等との接点も同時に増えていくことが予想されます。その結果、経営者や管理者が法人の内部へ目を向ける時間が制約される可能性があり、この点についてネットワークの質の精査を行うことが重要になります。

(2) どのようにポジティブな影響の最大化を図るか

生活支援等サービスに取り組む事業者においては、上述した組織に対する影響のポジティブな側面を最大化し、効率の低下や職員の不満を最小化するマネジメントを行うことが求められます。

この点について、当 Q&A で繰り返し述べてきたように、まずは経営者が新たなサービスに取り組む目的と戦略や理念との整合性について、職員に対してコミュニケーションを行うことが重要です。また、職員の意識変革と行動変容を促すため、地域課題の解決につながる行動を評価する人事評価制度やインセンティブ制度を設けることも効果的と考えられます。

加えて、(1)③で記載した外部ネットワークの拡大に伴う問題については、連携候補先に対する事前の十分な吟味と既存の連携先を対象とした事後の定期的なメンテナンスにより、知識獲得につながる質の高い対外関係を構築していく姿勢が求められます。

2 | 法人の組織変革に向けた戦略的な活用

なお、1. ①～③に記載したような組織への影響については、「地域課題に対する問題意識に基づくサービス創出⇒事業展開⇒地域の多様な主体との連携」という一連の流れの中で、「意図せざる結果」として生じていることが一般的です。

しかしながら、一部には1. ①～③のような組織への影響を見越して、生活支援等サービスを組織風土や職員の意識を改革するための手法として用いているヒアリング先も見られました。

硬直した組織風土などに悩む法人においては、組織変革を目的として生活支援等サービスに取り組むことも、経営手法として有用と考えられます。

CASE 職員の視野拡大を目的とした生活支援等サービスへの参入

◎ 株式会社アクセス

東京都大田区内でコミュニティカフェ「暖家支援」を運営する株式会社アクセスでは、生活支援等サービスを活用した職員の意識改革を進めている。

同社では、自社の専門職のことを「歩く社会資源」と呼び、制度の枠を超えて様々な課題の解決に取り組もうとする姿勢を求めている。しかしながら、事業が拡大するにつれて、介護保険のことしか興味・関心を示さない職員も現れ始めた。

「職員が介護保険サービスのみに従事していると、制度の枠内でしかものが考えられなくなり、地域の問題に目が向かなくなってしまう」と考えた経営者は、職員が直接住民と対話し、住民の悩みや地域で起きている問題を見聞きする場があれば、視野が拡大し、意識が大きく変わるのではないかと考え、同カフェを開設。併せて、カフェのスタッフも経営者と同社の介護職が担当することとした。

具体的には訪問介護事業所や小規模多機能型居宅介護事業所の介護職員が、住民が多く集まるランチの時間帯等にカフェの運営に関与しており、同社によれば、開設から時間が経過する中で、職員における地域の課題等に対する意識の高まりが見られるとのことであった。

地域のことを真剣に考えてくれる 事業者と協働したい

東京、大阪の中間にあり古くから東西の交通の要所として栄えてきた大垣市は、岐阜県内で2番目に人口が多い都市だ。生活支援サービスとして、早くからボランティアによる「ライフサポート事業」に取り組んでいることでも注目を集めている。同市福祉部高齢介護課の篠田浩氏に、民間介護事業者に期待することを聞いた。



大垣市役所
福祉部高齢介護課課長

篠田 浩氏

総合事業は 「みなしサービス」でスタート

——大垣市の総合事業の実施状況について教えてください。

大垣市では、平成27年10月から総合事業を実施してきました。実施前に要支援の利用者に話を聞いたところ、「今の方式を変えたくない」という意見が多かったため、基本的なスキームは変えず、通所、訪問共に見なしサービスで実施しています。

ただし今後は、総合事業開始前から熱心に介護予防や生活支援に取り組んでいるNPO法人や、社会福祉協議会等と連携していきます。

地域住民による生活支援サービスがかなり定着しているのが大垣市の特徴です。市内のNPO法人では、平成19年から「ライフサポート事業」として近所のボランティアが簡単な生活援助を1時間1,000円で提供する取り組みを行っています。また、社会福祉協議会も、大垣市内の20地区にある「地区社会福祉協議会」で、ご近所同士の助け合いに取り組んでいます。

その中に、生活支援サービスも一部含まれています。

独自のカリキュラムで ボランティアを育成

——ボランティアの方が地域で活躍されているとのことですが、サービスの質は担保されているのでしょうか。

ライフサポート事業では、実施主体のNPO法人で7日間の研修を行っています。研修内容は旧ヘルパー2級の育成プログラムから良い点を抜粋したもので、現場研修も取り入れています。また、訪問先の利用者に異変があった場合、サポーター（ボランティア）がすぐにケアマネジャーなどへ連絡できるように、緊急時の連絡先を共有しているため、非常時に専門職と連携をとることができます。

社会福祉協議会にもボランティア研修用の独自のカリキュラムがありますので、まったく知識のないボランティアが訪問するということはありません。

サポーターの養成自体はある程度進みましたが、苦勞した点は住民に「地域の問題を主体的に考える意識」を持ってもらうことでした。「研修を受けて終わりではなく、その後の活動を実際に地域へ広げていくまでとても時間がかかった」と、実施主体の NPO 法人からは聞いています。

最近では、サポーター自身の高齢化も進んでおり、人材の確保も課題となっています。サポーターの養成と並行して、住民にしっかりと周知していくことも必要だと感じています。

一法人より 「協議会」の方が連携しやすい

——大垣市が連携しやすいと考えるのは、どのような事業体でしょうか。

大垣市としては、特にこれと限定するものはありません。ただ、行政の立場上、公平性は重要ですので、一法人よりは複数の事業者が集まった「介護事業者協議会」などと連携する方がスムーズにいく場合もあります。

また、「なんとなく」民間にお願いするのは気が引けると考える自治体があることも事実ですが、地域にとってどこに委託するのが一番良いかを合理的、客観的に判断し、民間介護事業者を選択する自治体も、今後は増えていくと思います。

利益に偏りすぎない バランスが大切

——生活支援や介護予防サービスの創出に向け、民間事業者に期待することは？

行政にとって大切なことは、住民が生涯住み慣れた地域で暮らしていけるように、地域にとってなくてはならないサービスを作ることです。そのため、地域のことを真剣に考えてくれる事業者と、一緒に協働したいと考えています。



株式会社の立場では利益を追求することも大事ですが、いわゆる利益誘導を優先するだけでは良くないと思います。

現在実施しているライフサポート事業は、将来的に専門職だけでは地域を支えることができないと思い、生活援助を担うボランティア養成の必要性を感じたことが立ち上げのきっかけでした。まずは自事業所がある地域に何が必要なのかを把握し、できることから行動を起こすことが大切だと思います。「地域力を育てる」という発想は大変重要ですので、民間介護事業者と連携して取り組んでいきます。

浦安市マンションでの住民との 協働による見守りセンサー試行試験報告

超高齢社会における孤独死など、様々な問題の解決に貢献するため、見守りシステムの開発を行い、平成 28 年 6 月、浦安市のマンションの元気な高齢者の方々にご協力いただきながら、試行試験を開始しました。ここでは、現状の課題と展望などについてレポートします。

株式会社東精ボックス
新規事業担当 平田由紀子

1 取り組みの背景と目的

- (1) 深刻化している超高齢社会における様々な問題（孤独死、介護離職、介護者不足等）に対して企業として何か貢献できないかとの思いから、当社の強みでもあるセンサー技術（ドップラーセンサー）^(注1)を用いた見守りシステムを開発することとなりました。
- (2) また、単に安否を知らせるだけでなく、プライバシーを守りながら、高齢の親と親を心配しながら多忙な社会生活を送る子供たちをつなぐコミュニケーションツールとなることを目標としました。

超高齢化による問題をこれ以上深刻化させないためには、『要介護状態にならない（させない）』『変化に気付く』ことが重要だと考えています。

そのためには、介護が必要となる前から、家族や周囲とのコミュニケーション、生活パターンの変化や異常に気付く仕組みが必要であり、その仕組み（センサー等による検知）や見守り方法を検証するため、平成 28 年 6 月、浦安市のマンションの皆様にご協力いただきながら試行試験を行うこととなりました。

2 取り組みの内容

今回の試行試験では、タワーマンションにお住まいのご高齢者様宅にて、各種センサーを搭載した弊社開発の見守りシステムを設置し、システムが異常を検知した場合、あるいは居住者が緊急ボタンを押下した場合に、登録された見守り者（ご家族や近隣のご友人など）にメール通知される仕組みとなっています。メール受信者は電話などで安否確認または駆け付ける運用（図 1）です。

また、見守られる高齢者（利用者）様宅の状態については常時 web 画面にて確認が可能です（ID パスワード入力にてログインが必要）。

見守り者は複数登録可能であり、メール通知項目やレベルはそれぞれ設定することが可能です。そのため、例えばご家族には全ての異常検知を通知するが、近隣のご友人には緊急ボタン押下時のみ通知するなど、付き合いの深浅や関係に応じた情報を通知することができます。

また、緊急駆け付け時に施錠されている場合、遠隔にてドア鍵を操作することが可能です^(注2)（操作は遠方家族など特定権限ユーザーに限る）。

図1 見守りシステムの運用

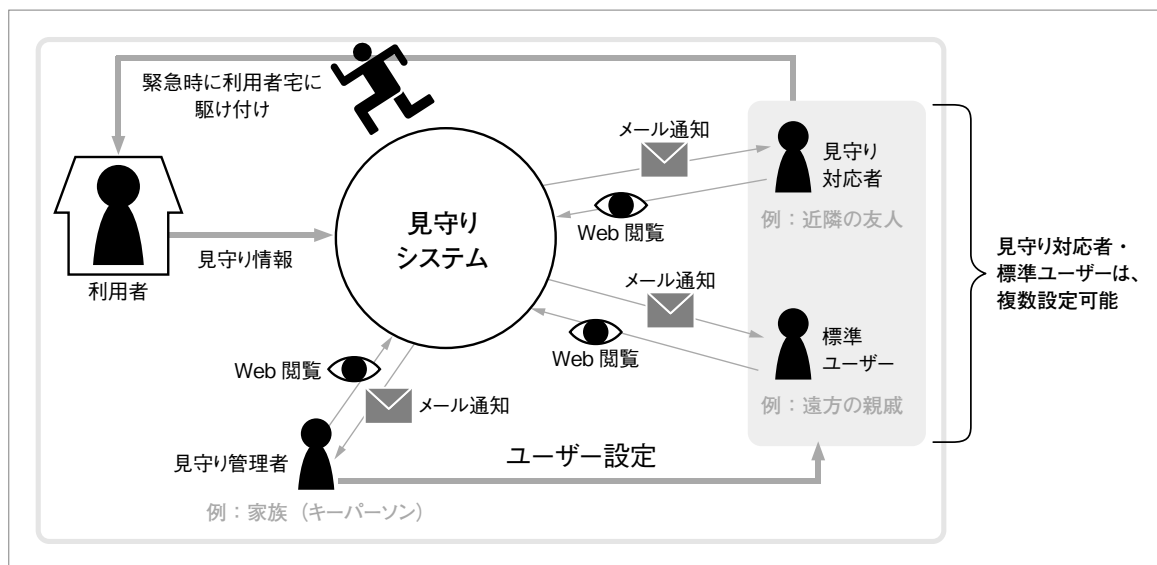
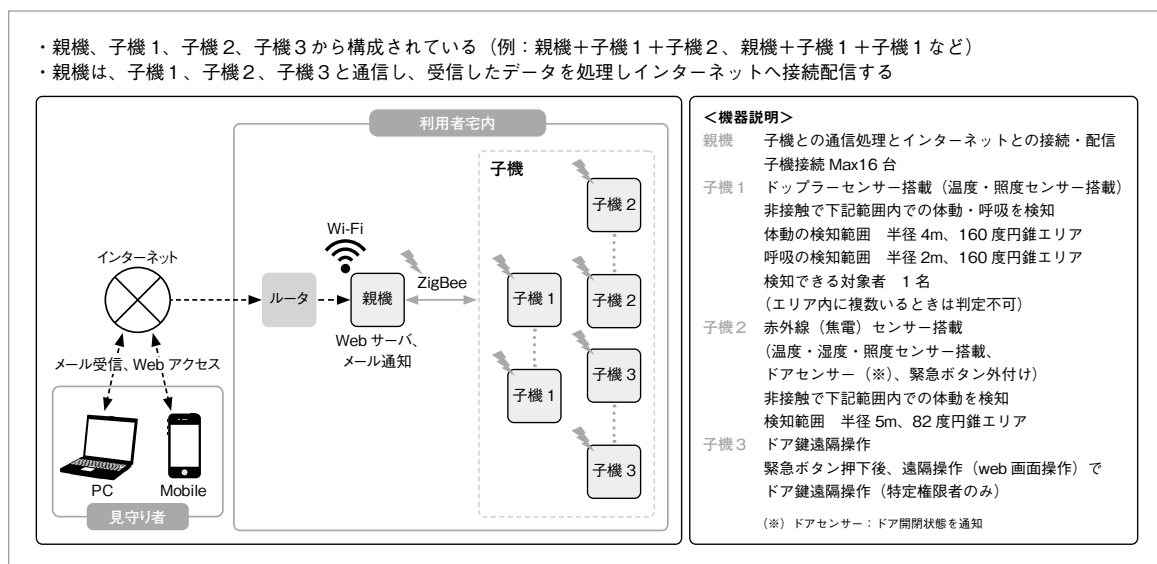


図2 システム構成及び機能



(1) 試行試験概要

- ① 実施期間：平成 28 年 6 月～ 11 月
- ② 対象世帯：一般タワー型マンション在住の
お元気な高齢者 5 世帯（内 3 世帯は独居）
に合計 20 個のセンサー設置
- ③ 見守り者：近隣（同マンション内）、遠方
家族、弊社見守りシステム担当者など
各家庭 5 件程度登録設定

- ④ 期待する効果：お元気な高齢者を万が一に
備えて相互に見守る体制の構築。
生体状況や居住環境、生活状況のモニタリン
グによる変化の気付き。
遠方のご家族やご近所とのコミュニケーショ
ンの促進。

（注2） ドア鍵遠隔操作機能：タワーマンションでは緊急駆け付け時に施錠されていると入室できない（ベランダや窓からの入室が不可）ため、
ご要望により機能を追加。

(2) 今回試行試験に使用したシステムの構成及び機能（図2）参照

① 親機+子機（1～3）の組み合わせで構成（親機1台に対して、子機16台まで設置可能）
子機（ドップラーセンサー）、子機2（赤外線センサー）、子機3（ドア鍵遠隔操作機能）。

② 機能及び搭載センサー

ドップラーセンサーと各種センサーとを併用し、日常の生体状況、居住環境と生活状況などを非接触でモニタリングし、蓄積されたデータとの相関処理を行い、異常を判定。判定情報は、見守り者（複数可）へメール通知及びweb画面表示。

A. 親機：各子機との通信及びインターネット接続を行い、各子機データ等进行处理及び配信。

B. 子機1：ドップラーセンサー＋温度センサー＋照度センサー搭載。

C. 子機2：赤外線センサー＋温度センサー＋照度センサー＋湿度センサー搭載、ドアセンサー・緊急ボタン追加可能。

D. 子機3：緊急ボタン押下後、web画面にてドア鍵遠隔操作機能（特定権限ユーザーのみ）。

③ 特徴

A. 非接触センサーなので、心身への負担が少ない。

B. カメラを使わないため、プライバシーに配慮。

C. 複数の見守り者に通知（家族だけでなく、近所の独居仲間同士での見守りも可能）。

D. 緊急時、施錠されているドア鍵遠隔操作機能。

実施しました。

① 相互の見守りや変化の気付き、遠方家族や近隣とのコミュニケーション促進等、人と人をつなぐ仕組みづくり。

② センサー検知によるデータ判定の正確性を向上させ、機能改善を行う。

(2) システムの導入によってこの目標を達成するには、そのシステムが、遠方の家族や近所との会話のきっかけとなって、互いが気にかかるようになる。そして、何かがあればすみやかに駆け付ける。この積み重ねが無理なく継続できるものでなければなりません。

今回の見守りシステムは、『見守り者』としてご家族の登録やご近所の相互見守りを前提としていますので、このシステムが遠方のご家族やご近所と連絡を取り合ったり、互いに気に留めたりと、積極的なつながりに貢献したと考えています。

ただし、システムだけでなく、ご協力いただいた方々の相互見守りへの意識の高さが積極的なコミュニケーションにつながったことも確かです。

人と人をつなぐには、機器やシステムはそのツールの一つに過ぎません。

システムを通して人と人とのつながりを構築するためには、ベースとなる人間関係やコミュニケーションを構築することが非常に大切だと認識しました。

以上から今回の試行試験を通じて目標①である「見守りシステムが人と人をつながりを構築するのに有効である」ことを実証できたと考えています。

3 取り組みの成果

(1) 今回の試行試験は次の二つを目標として

4 現状の課題と展望

今回の試行試験で明らかになった課題と展望は次の通りです。

(1) 独居高齢者と家族等（見守り者）の『見守りの必要性』に関する認識の相違

独居高齢者を心配する家族は生活状況が把握できるシステムや異常を検知するシステムの必要性を感じるが、「自分はまだ大丈夫」と感じている比較的元気な高齢者は、「何かあった時は不安」との思いはあるものの、見守りシステムの必要性を感じることは少ないようです。

システムによる見守りの効果が、

①高齢者本人が安心安全に自分らしい生活を営むことができ、異常時には対処できること。

②別居家族（見守り者）の見守りの負担が軽減され、安心して自身の生活を営めること。

であることを考えると、ADL（日常生活動作）や生活習慣、環境等を把握し、高齢者本人も見守り者も両方が必要と感じる適切な見守り方法をアセスメントすることが大切です。

(2) 見守りや駆け付けなどの運営体制についての課題

ご家族が遠方でご近所との交流も少ないなどの場合、普段の見守りや異常時の駆け付け体制を整えることが難しく、いざという時の対処が簡単ではありません。

核家族化が進み、近隣との関係も希薄になりつつある今日、地方公共団体や関連企業、さらにはNPO法人やボランティア等のインフォーマルサービスが協働し、知恵を絞って、見守りや駆け付けの仕組みを構築することが重要だと考えています。

(3) センサーやシステムの信頼性についての課題

非接触のセンサーの使用や通知レベルを見守り者に合わせて設定できることで、無理のない見守りにつながることが検証できると期待していましたが、残念ながら、今回の試行試験では誤報の発生や不具合もあり、ご協力いただいた方にご負担をかけることもありました。

具体的な課題は次の通りです。

- ① ドップラーセンサーの誤認識
 - ・置時計の振り子、ドライフラワーの揺れを人の呼吸や動きと検知。
 - ・生体反応消失を検知するときがある（センサー設置部屋に在室時でも発生）。
- ② 検出エリア外では検知不可（部屋が広いと検知できないケースがある）。
 - ・今回試験した浦安市のマンションでは、検出可能エリアより広い間取りがある。
- ③ 体調の異常による安静状態か、正常な睡眠状態かが判定できない。
- ④ 転倒の動きが検知できない。

上記課題は、センシング技術の向上によって改善されるものもあれば、センサーの機能上改善できないものもあります。

今回のシステムを使って、見守りの目標を達成するためには、異常検知や変化に気付く元となる情報、即ちセンサー検知によるデータ判定の信頼性が必須であります。

メーカーとして上記課題を解消し、信頼できるデータ判定が行えるものを完成させ、見守りシステムとして商品化できるように検討を行うべきであると考えております。

メッセージと 提言

本書では、15のQ&Aと事業実施レポート、自治体インタビューを通して、生活支援・介護予防サービス（以下、生活支援等サービス）の創出のために介護事業者、地域の専門職、自治体がどのように連携し、取り組んでいくべきかについて整理しました。

ここでは、地域包括ケアシステムの構築のために、それぞれの立場でご検討いただきたい点について、政策提言を行います。

1. 介護事業者の皆様へ

◎生活支援等サービスには、在宅高齢者の生活を支え自法人の事業基盤である地域を守るのみならず、当該サービスを通じ、本業である介護保険サービスに対しても以下のようなポジティブなフィードバックが期待されます。

- 生活支援等サービスに関する取り組みを対外的に発信することにより、行政や地域包括支援センター、他法人の居宅介護支援事業所などからの信頼獲得や地域におけるブランドの確立につながると考えられます。【信頼獲得・地域でのブランドの構築】
- 生活支援等サービスを行うことで、地域の様々な高齢者と接点を持つことが可能となります。仮にそうした高齢者が要介護状態となった場合、介護が必要になる前の生活状況を理解した、より質の高いケアの提供が可能になります。【生活歴を理解した質の高いケアの提供】
- 介護保険サービスを提供している場合と比較し、生活支援等サービスの創出・運営においては、地域の多様な主体と連携を行うことが求められます。その結果、新たな事業アイデアや知識獲得につながる外部ネットワークの広がりが期待されます。【外部ネットワークの拡大】
- 介護保険サービスに長く従事している職員を生活支援等サービスへ関与する仕組みを設けることで、介護保険制度の枠内だけで支援の在り方を

考えていた当該職員の視野や思考の幅が拡大することが考えられます。

【職員の視野の拡大】

- 法人における幅広い事業への取り組みを発信することで、現状に問題意識を抱えている地域の専門職などを採用面等で引き付ける効果が期待できます。**【人材確保への貢献】**

- ◎生活支援等サービスへの参入においては、介護保険サービスの利用者やその家族からのサービスニーズ、事業者連絡会等で耳にする地域情報、経営者や職員が日々の業務の中で感じている課題を基礎とし、「できること」「着しやすい取り組み」から始めることが重要です。

2. 地域の専門職の皆様へ

- ◎今後、介護事業所等で働く介護の専門職を取り巻く環境は、大きく変化していきます。医療介護連携の必要性のさらなる高まりや認知症高齢者の増加、生活困窮高齢者や単身高齢者の増加など、介護専門職においては、これまで以上に幅広い視野と知識が求められます。
- ◎制度環境や支援ニーズが目まぐるしく変化する中で、自身の業務に対する見通しや専門性の持つ意義などについて不安や迷いを感じている場合、生活支援等サービスなどを通じ、地域活動へ参画することで得られる気付きがあると考えられます。
- ◎例えば、地域活動へ参画することで、介護保険サービスに従事しているだけでは接点を持つことが少ない異業種の人材や地域住民との協働の機会が得られます。また、異なる価値観や専門職に対するニーズや期待感、これまで気が付いていなかった地域課題などに触れることが可能となります。加えて、社会資源として活用可能な団体などの情報も得られる可能性があります。
- ◎その結果、自身の専門性が持つ社会的な意義や価値の再認識、自身の視野や、支援スキルの幅の拡大など、人材としての成長が促進されと考えられます。

3. 行政の皆様へ

① 地域包括ケアシステムの実現に向けた民間事業者のノウハウ・人的資源の活用

- ◎地域包括ケアシステムの実現に向けて、各地域において介護保険サービスのみならず生活支援や介護予防サービスなどが一体的に提供できる環境が整備される必要があります。
- ◎当協議会の会員を含む全国の介護事業者では、事業者独自の理念に基づき、要介護となっても生活を送ることができる地域づくりへ向けて様々な事業を展開しています。
- ◎また、一部には地域の様々な主体を巻き込みながら、地域づくりの中心的な役割を担っている事業者も見られます。
- ◎特に地方自治体において、その活動の最も基本的な理念は「地域の困りごとを解決すること」「地域をより良くすること」であり、介護保険や介護予防・日常生活支援総合事業、医療や保育、障害福祉など様々な領域の施策も、基本的には上記の理念を実現するための方法であると考えられます。
- ◎行政と民間介護事業者が共に「地域の困り事の解決に向けて活用可能な資源を最大限に活用する」という視点に立ち、サービス創出ノウハウや人的資源を有する民間事業者と行政が連携して住みよい地域づくりに向けた取り組みを全国で推進していくことが求められます。

② 社会資源としての「キーパーソン」の発掘・育成

- ◎地域づくりに向けて活発に活動を行っている多くの事業者や団体、地域には、その活動の軸となる「キーパーソン」が存在しています。
- ◎介護事業者で働く専門職や（自治会、老人会など）地縁団体のリーダー、地域の商工業事業者の経営者などがこうした「キーパーソン」の役割を担っているケースが多く見られます。自治体で地域の社会資源の分析を行う際には、NPO 法人などの団体だけでなく、（潜在的なキーパーソンの担い手を含む）こうした個々の人材の探索・発掘も行うことが重要です。
- ◎我々民間事業者でも、社会福祉に関する知見を活用し、自治体と連携して法人内外のキーパーソン人材の育成や発掘等に貢献していきます。

民介協の活動紹介

介護保険制度においては、住み慣れた地域での生活の継続を支える住まいと医療・介護、生活支援などが適切に提供される「地域包括ケアシステム」の構築に向け、私たち民間の介護事業者に対する期待がますます高まることが予想されます。「団塊の世代」が後期高齢者となる2025年に向けて、高齢者が要介護状態になっても住み慣れた地域や自宅で安心して暮らし、自分らしい生活スタイルの維持をサポートしてくれるサービスが求められてくるでしょう。

そうした高齢社会の中で、地域と高齢者をつなぐ懸け橋となり重要な役割を果たすのが介護サービスです。

介護サービスがいかに地域の期待に応えることができるか？ それは私たちサービス提供者としての介護事業者の資質にかかっていると、言っても過言ではありません。

当協議会では、2015年末には会員が600社を超え、賛助会員を入れますと650社のご賛同を得て活動させていただけるようになりました。しかしながら業界を冷静に見渡しますと、2018年の診療報酬と介護報酬の同時改定へ向け、地域包括ケアの実現を前提に社会保障制度の持続性をいかに確保していくのか、その議論の延長線上に介護給付費のマイナス改定という文字が見え隠れし、今年は全ての介護事業者に

とって正念場の一年になるという危機感を強く抱いております。私たちは「地域の介護の灯を消さない」を合言葉にこれからも頑張っていきたいと思います。

また、特に今年度から来年度にかけては外国人技能実習制度の対象に介護が追加されたことを受け、関係省庁とコミュニケーションを図り、健全な制度が構築されるよう積極的な意見具申をするとともに、当協議会としても監理団体となれるよう努めたいと考えております。

併せて、当協会のさらなる発展と会員相互の連携を図るために、今年度の重点活動として団体のロゴマークを作成いたしました。会員からデザイン案を募集し、多数の応募の中から「協議会が全国八ブロックで活動していることを八角形で表現し、その中心には民介協の“M”を」という提案を採用して図案化したものです。

これからも民介協は、介護サービスの健全な発展を目的として、「できる限り住み慣れた自宅や地域で生活したい」、そのような願いを持つ地域の方々の「自分らしさの実現」に貢献することを使命として活動してまいります。

介護保険制度が創設された理念を忘れずに、変化することを恐れずに、真に求められるサービスを今後も追求してまいります。



『民間事業者の質を高める』
一般社団法人 全国介護事業者協議会
専務理事 扇田 守

地域生活支援サービスの開発を通じた 介護事業イノベーション

東北福祉大学大学院総合福祉学研究科教授・経済学博士

小笠原 浩一

専門分野は介護経営、サービス・イノベーション、福祉政策など。埼玉大学経済学部教授、タイ王国チェラロンコーン大学大学院労働・人的資源管理国際コース招聘教授を経て現職。日本介護経営学会副会長、日本介護福祉経営人材教育協会理事など。著書に『介護イノベーション』『地域医療・介護のネットワーク構想』『災害復興からの介護システム・イノベーション』など多数。



1 顧客ロイヤリティに着目しましょう

介護サービスは、顧客の抱える日常生活を継続していく上での課題の解決に応えるものです。購入したサービスが、予測と違っていたり、期待通りの効果をもたらさなかったりすれば、顧客は離れていきます。介護サービス事業で最も肝心なのは、購入されたサービスが、顧客に期待通りの満足をもたらすことができるかどうかです。

ところが、ここに難しさがあります。よく指摘されるように、客が異なれば、あるいは、状況が変われば、サービスの内容が変わります。顧客は、抱える課題をすらすらと口頭で説明してくれるわけでもありません。また、介護サービスは、生産と消費の同時性を特徴としていて、作り置きできないし、事前の品質検査も難しく、いちど提供されるとやり直しもききません。

こうした介護サービス特有の難しさに対応するために、人材や仕事の質を高めるとか、顧客への情報の正確な提供に努めるとか、AIやICTをフル活用した顧客ニーズへの対応力を向上するとか、様々な工夫がなされます。すべて必要な取り組みです。しかし、顧客と価格交渉ができず、ユニット単価が報酬基準で決まっている制度内サービスにだけ視点を絞りでサービス開発を進めようとする、短期的には、工夫すればするほどコストを高めてしまうというジレンマに陥ります。

介護サービスの収益力は、利用率で表される延べ顧客数に相関しています。顧客数は、その事業者に対する顧客のロイヤリティの高さに相関します。ロイヤリティとは、一人の顧客が、その事業者の提供するサービスを繰り返し購入してくれるリピート頻度や、事業者の提供する様々な異なるサービスを複合的に、あるいは、乗り換えで、利用し続けてくれる継続性の高さのこと

です。つまり、一人の顧客が支払ってくれる貨幣の回転率の高さが重要です。リピート率や継続率は、必ず、新規の顧客数の増加にもつながります。なぜなら、一人の顧客が事業者を信頼すると、それが他の潜在的な顧客に対する宣伝効果を生むからです。

2 信頼を大切にしましょう

市場に潜在する顧客ニーズを喚起するには、顧客のサービス購入に対する不安を取り除くことです。サービス購入前に顧客が不安を感じる要因には、「サービスの評価」「知覚リスク」「顧客の期待に関する理解」の3つがあると言われます。この中でも、「サービスの評価」の向上と「知覚リスク」の低減は重要です。

顧客は「サービスの評価」に必要な情報を得るために、いろいろな情報源を調べます（サービスの探索属性）。地域の事業者や働く専門職とのちょっとした接触の経験から事業者の属性を推測します（経験属性）。その上で、すでにその事業者のサービスを利用した経験のある知人が語ってくれるサービスへの信頼を頼りに、事業者の属性に最終的な判断を下します（信頼属性）。つまり、具体的に特定の事業者に利用の相談をしてみようという決断です。

利用契約を結ぶ前に、通所サービスでも、居宅サービスでも、お試しの機会を持ちます。エンカウンター・ステージと呼ばれる最終判断の段階です。実は、顧客や家族はそれぞれにサービスを観察する重点の置き方が異なりますので、検索情報では評判は良かったが、事業者訪問して、お試ししてみたら、自分には合わない気がするということが頻発します。

事業者としては、「知覚リスク」（知らないことへの不安のリスク）の低減に取り組まなければなりません。地域に顔の見える、名前の知られた事業者となることで、顧客がサービス購入前に持つであろう「知覚リスク」に対応しなければなりません。ホームページの充実や職員の接遇能力の向上なども、宣伝効果の強化に寄与します。しかし、それだけでは不十分で、本当にこの事業者に頼ってよいのか最終的に判断する段階で事業者を信じるに足る確実な情報が必要です。その点では、ロイヤリティの高い利用顧客がもたらす経験属性の情報は、「信頼属性」の形成や「知覚リスク」の低減に抜群の宣伝効果を発揮します。

3 「空白の初期」から顧客を育てます

介護保険サービスでは、事業者は、地域包括支援センターなどを通じて顧客がやってくるのを待っています。顧客開拓の手法が大事であることは理解できていても、人員不足なども原因となって、顧客の掘り起こしに地域に出ていくことができないでいます。顧客ロイヤリティを高めるには、顧客が来るのを待つのではなく、地域で顧客を育てるという発想が重要です。その際、「空白の初期」段階に着目すべきです。初期には空白があるわけです。生活が孤立してくる、外出機会が減ってくる、日常生活のちょっとした変化が気になる、そういう将来の介護状態を予見させる初期の段階です。介護サービスでは、「予防」段階と呼んできました。

「予防」というのは二つの意味を持っています。一つは、心身の自立を維持し、要介護状態になるのを未然に防ぐという意味です。医療的・保健学的な発想です。もう一つは、日常生活に変化の兆しが見えているが本人が変化を受け止められない、病識が持てない、身体機能の変化に不安を抱きつつもまだ大丈夫だという心理的な正常化が働いている、といった段階のことです。ケアの発想で、生活環境に着目すれば、家族構成の変化や孤立状態の始まりといった段階です。家族も、変化に気づき不安になってはいるものの、専門家に判断を求めることを躊躇している段階です。

この場合の「予防」というのは、介護サービスから見れば、早期発見・初動対応です。本人・家族の行動心理から見れば、不安を取り除き、気持ちを楽にしたい段階のことです。この段階に対応すべく、制度上は「介護予防・日常生活支援総合事業」が実施されていますが、社会資源の組織的・効果的な投入という視点からは、制度事業としてはまだまだ未成熟な段階にあります。つまり、初期が空白になってしまっています。

この空白の初期にある高齢者、高齢準備層の方々とその家族が望んでいるのは、これまで通りの生活を継続したいということです。生活への姿勢や意欲を保ち、役割を維持し、地域活動との交流を失わないで生活続けることです。それを望むからこそ、変化を変化として認めたくない現状維持の意識が強まるのです。これまで通りの生活の継続を支えられるようなサービス資源の組織化や社会的接点の開発が地域生活支援サービスの肝になります。顧客を育てるという姿勢があると、初期段階からのナビゲーションが可能になります。

4 地域社会との協働の方法が大事です

初期の空白期間を本人や家族の心理状態から見ると、変化の見過ごし、不安、先入観、回避などが関係しています。原因疾患の発症や要介護状態になることへのスティグマ^{*1}と呼んでいいでしょう。生理学的変化に心理的受容がついていかない状態です。地域生活支援サービスには、この心理状態を変化させる働きかけを組み込むことが重要です。

ここで注意しなければならないことがあります。一つは、働きかけの対象をどのような方々とするかです。認知症早期発見について日本介護経営学会が行った調査では、認知症を自分の問題として受け止められないような年齢層や環境の下で受けた啓発や教育（例えば小・中学生への認知症教育）は、認知症へのスティグマ意識を緩和する効果をほとんど持たないことが明らかになっています。

もう一つは、学習の方法です。認知症の人と一緒に生活した経験のある方々（例えば介護家族）は認知症を最も身近に学んでいるはずですが、実は、認知症の人と接した経験がほとんどない方々と同じ程度に認知症に対するスティグマが強いことも分かっています。介護職員の皆さんはまさに認知症介護のプロですが、自分や家族が認知症になるのを強く回避しようとするセルフ・スティグマが強いことも分かっています。ところが、認知症の人と一緒に活動した体験（共活動体験）を持つ方々は、一緒に生活をした経験を持つ方々に比べ、認知症であることへの先入観や自分が認知症になることを回避しようとする意識が弱く、人間を受容する意識が強いことも分かっています^{*2}。

つまり、学習のタイミングと方法によって認知症スティグマの低減効果に大きな違いがあります。支える側と支えられる側といった明瞭な役割感を伴う当事者関係というのは、学習効果が意外と低いのです。共活動体験の好事例を調べてみますと、カフェに集う認知症の方々、認知症ではない方々、サポーターとして活動する方々の、それぞれの得意とする能力、特技、役割を活かした相互認め合いの共生空間づくりが共通の成功要因になっているようです。裁縫、絵画、音楽、調理など日常生活行動の方法に関する手続き的記憶は認知症になってもかなり残っていることに着目した協働活動は、一方的な知識教授の講座とは異なって、短時間の体験でも効果があるのです^{*3}。

これは認知症に関する件ですが、介護一般に通じると考えます。共活動体験とは、人を知る、人との関わりを知ることですが、それは、老い方を知り、介護状態になるということを自分のこととして学ぶということです。

^{*1} スティグマとはギリシャ語で身体上の烙印を指す。社会的にネガティブな印象を与える身体、精神の障害や犯罪歴に対する汚点、ハンディキャップを指す場合に用いる。

^{*2} 日本介護経営学会『認知症早期発見・初期集中対応促進に資するアウトカム指標と定量的評価スケールの開発に関する調査研究』平成27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）報告書
http://www.kaigokeieigakkai.jp/download/h27_kenkyu_houkokusho_hp.pdf

^{*3} 日本介護経営学会『認知症の早期発見促進のための教育プログラムと早期発見を初期集中対応に連続化させる効果的手法の開発に関する調査研究』平成28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分）報告書、2017年3月日本介護経営学会ホームページ（<http://www.kaigokeieigakkai.jp/>）に掲載予定

自分のこととして学ぶことのできる顧客層にターゲットを絞ることの大切さを示唆していると思います。

顧客を育てるという観点から重要になるのは、顧客層のターゲットを絞り、顧客の「知覚リスク」を低減させるための学習の流れを初期段階から作り出すことです。その中で、地域における事業者の役割と信頼は、おのずから強化されることになります。制度内事業と制度外サービスとの一体的かつ効果的な組み立てについては、幸いなことに、本書に紹介されているように、すでにたくさんの萌芽的な好事例が存在します。

5 介護事業者としての知恵を社会的知性に展開しましょう

介護を理由とする離職が社会問題になっています。大切な家族が要介護の状態になったら、誰でも親身に介護したいと願います。しかし、仕事との調整が難しい。その難しさには二つの原因があります。一つは、職場のワークライフバランスの取り組みが低調であることです。介護休業の取得や年次休暇の完全消化を阻む原因、介護ストレスを職場で上手くコーピング^{*4}できない原因があります。従業員満足(ES)は顧客満足(CS)や顧客ロイヤリティの大前提であることを周知したいところです。もう一つの原因は、介護相談や介護保険の利用に関する手続き（どこに、なにを相談できるか、どのような支援があるのか）に関する情報が不足しているために、介護イコール離職となってしまうです。

さて、介護サービス事業者は、早期発見から初動対応、継続支援、家族関係調整まで、介護のプロですから、事業者の知恵を介護離職の低減に向け社会的に活用してもらうための工夫をしましょう。介護サービス事業者は指定事業者であるという公益的立場を有しています。その立場を、介護離職防止のために上手に活用しましょう。

介護離職対策を本体事業化することが可能であることは、本書の好事例が示しています。企業へのコンサルティングや潜在的な介護離職層向けに有料事業とすることも可能です。有料だからと言って私的な営利と考えてはいけません。介護に伴う心配や不安をプロの技術で解消することを社会的知性の形成と呼びますが、これは立派な公益活動です。有料事業としなくても、地域で開催される各種の介護相談の機会に積極的に貢献しましょう。NPO事業としての立ち上げも可能です。カフェ事業と一体で提供することも可能です。

* 4 企業などのメンタルヘルス対策として注目されている手法で、ストレス要因や感情に働きかけてストレスを取り除いたり、緩和させること。

6 企業の理念と経営戦略

本書で紹介されている取り組みに共通するのは、事業手法やサービス提供方法の改革に留まらず、介護事業の理念の革新に踏み込んでいることです。戦略は理念に従いますから、理念が変われば、経営の戦略も革新的なものになってきます。経営資源の組織的な開発・配置の仕方は、理念と戦略に沿って変更されます。

介護保険制度が導入された当初は、利用者の選択と決定、契約に基づくサービス提供、事業者間競争といった「準市場」の仕組みが強調されました。介護サービス事業は制度に誘導される事業であって、定期的な法改正や報酬基準の改定に伴う経営リスクの変動が激しいです。制度変更に伴って生じる収益構造上のリスク・コントロールに失敗すれば、業界大手の事業者でさえ廃業に追い込まれるのを目の当たりにしてきました。

次期介護保険事業計画に向け、地域包括ケアシステムへの誘導が強化されます。地域全体としての資源の効果的運用が重視され、競争よりも連携・協働、サービス利用の自己責任よりも継続的・包括的な支援、保険者機能の強化と地域マネジメントの重視など、総じて、地域ネットワーク型の事業環境への変化が進んでいます。そうした変化の中で顧客ロイヤリティを高めていくには、取引量の増加と取引継続期間の長期化による利益、オペレーション・コスト（新規顧客への対応コストや深刻な初回ケースの増加に伴うコスト、ICTなど技術的代替に取り組まないコストなど）の削減による利益、顧客紹介による利益などが重要になります。そのすべての基盤にあるのが、地域での事業者への信頼と期待です。地域社会との協働による地域生活支援サービスに取り組むことは、企業理念と経営戦略をよりスマートなものへと変えていく力になるだろうと思います。

住民と地域密着型民間介護事業者の福祉専門職との協働による
地域特性に即した新たな生活支援・介護予防サービスの創出の在り方に関する調査研究事業

◎ 有識者検討委員会

〔委員長〕

小笠原浩一 東北福祉大学 大学院 総合福祉学研究科 教授

〔委員〕

染谷 徹子 聖隷クリストファー大学 大学院 社会福祉学研究科 教授
新宅 秀樹 浦安市 健康福祉部 部長
今村あおい (株)新生メディカル 取締役 部長 (民介協会会員会社)
渡邊 智仁 ばんぶきん(株) 代表取締役 社長 (民介協会会員会社)
扇田 守 民介協 専務理事
柴垣 竹生 (株)ソラスト 渉外室 室長 (民介協会会員会社)
田中 知宏 (株)浜銀総合研究所 地域戦略研究部 主任研究員 (Q & A 執筆担当)
岩佐 愛子 年友企画(株) 編集部 部長

◎ ワーキンググループ

渡邊 智仁 ばんぶきん(株) 代表取締役 社長 (民介協会会員会社)
扇田 守 民介協 専務理事
柴垣 竹生 (株)ソラスト 渉外室 室長 (民介協会会員会社)
田中 知宏 (株)浜銀総合研究所 地域戦略研究部 主任研究員
加藤 善崇 (株)浜銀総合研究所 地域戦略研究部 研究員
岩佐 愛子 年友企画(株) 編集部 部長
酒井 佳代 年友企画(株) 編集部 部員

厚生労働省 平成 28 年度 老人保健健康増進等事業

地域を支える 介護事業者とは

— 生活支援・介護予防サービス創出の手引き —

平成 29 年 2 月発行

発行 一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会
〒101-0047 東京都千代田区内神田 2-5-3 兎谷ビル 3F
TEL 03-5289-4381 FAX 03-5289-4382

制作協力 (株)浜銀総合研究所
年友企画(株)



資料 2

介護事業者向けアンケート調査

依頼状 及び 調査票

2016 年 11 月

介護事業者 各位

『民間事業者の質を高める』
一般社団法人全国介護事業者協議会
理事長 佐藤 優治

介護事業者における生活支援・介護予防サービスへの取組み状況に関する アンケート調査について（お願い）

拝啓 時下ますますご清祥の段、お慶び申し上げます。平素は当協議会の活動にご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、このたび当協議会では、厚生労働省の平成 28 年度「老人保健健康増進等事業」の補助金を活用し、介護事業者における生活支援・介護予防サービスへの取組み状況に関する調査研究を行うこととなりました。

今後、高齢化の進行に伴い、介護保険制度だけでは対応が難しい生活支援・介護予防サービスに対するニーズが増大することが予想されます。こうしたサービスニーズについては自治体等の公的な主体だけで対応することが難しい面があり、当該サービスの創出と提供の担い手として民間介護事業者への期待が高まっています。

本調査研究事業では、介護事業者における生活支援・介護予防サービスへの取組み状況やサービス創出の実態を把握することを目的としてアンケート調査を行います。ご回答をいただいた結果は、当協議会の事務局で取りまとめた上で、成果物（生活支援・介護予防サービス創出マニュアル（仮称））の作成のために活用いたします。

ご多忙の中、誠に恐縮ではございますが、本調査の趣旨をご理解いただき、調査へのご協力を賜りたくお願い申し上げます。ご回答をいただいた調査票は、同封の返信用封筒（切手不要）にて、**平成 28 年 11 月 25 日(金)**までにご投函いただけますようお願い申し上げます。

敬具

記

- 調査協力依頼状（本状）・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1 部
- 「本調査研究における生活支援・介護予防サービスのイメージ」・・ 1 部
- アンケート調査票・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1 部
- 返信用封筒（角 2・二つ折り）・・・・・・・・・・・・・・・・ 1 部

以上

◆本件にかかるお問い合わせ先

〒101-0047 東京都千代田区内神田 2-5-3 児谷ビル 3 階

一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会 担当：扇田・天野

電話番号：03-5289-4381 FAX 番号：03-5289-4382

電子メール：info@minkaikyo.info

本調査研究における生活支援・介護予防サービスのイメージ

- ※ 本調査研究事業における生活支援・介護予防サービスにつきましては、自宅等への生活援助ボランティアの派遣、介護予防教室の開催、配食や見守りサービスの提供、認知症カフェの企画運営、シェアハウスの運営などをイメージしています。
- ※ 具体的なサービス例については、以下【サービスのイメージ1】および【サービスのイメージ2】をご参照ください。
- ※ 以下のサービスイメージをご参照の上、貴法人（あるいは貴法人の関連法人）が創出・提供されている「主に高齢者を含む地域住民を対象とした生活支援や介護予防サービス」について、調査票にご回答ください。
- ※ また、保険外で訪問介護サービスなどを提供されている場合、当該サービスについても本調査研究の対象となりますので調査票へご回答をいただければと存じます。
- ※ なお、自法人以外の機関・団体と連携して実施されているサービスについては、貴法人がサービスの企画運営において中心的な役割を果たしているものについてご回答をお願いいたします。

【サービスのイメージ1】

地域住民を対象としたサービスの名称	デイサービスからの「卒業」後を見越した地域介護予防教室の開催
地域住民を対象としたサービスの具体的な内容 (出来るだけ具体的にご記入ください)	〇〇県△△市において、デイサービスからの卒業後に社会的孤立の状態となったり、状態像が悪化することを防止するため、自事業所の職員が地域包括支援センターと連携し、介護予防教室を企画。 - デイに通っている段階から少しずつ介護予防教室にも参加を促し、卒業後も地域に友人・知人がいる状況を形成。 - 介護予防教室のアクティビティプログラムには事業所のリハビリ専門職が協力し、下肢筋力の強化と認知症予防につながるデュアルタスク運動を開発。 - また、元気な高齢者にボランティアとして教室の運営や参加に向けた地域の高齢者への声掛けなどに対してご協力をいただいている。
上記のサービス創出を進めた目的	- 一度、自事業所を卒業した利用者の状態が悪化した際に、迅速に介入できる仕組みを設けるため。 - 介護予防教室に通う高齢者等が将来的に要介護状態になった際に、自事業所のサービスの利用につなげるチャネルとするため。 - 地域における事業所の存在感、ブランド力を高めるため。
上記サービスの創出に対する（自治体や社協、自治会、地元商工業事業者など）関係団体・機関の参画・協力の状況と関わり方	- 介護予防教室の会場に地元スーパーが訪問販売車両を派遣し、同時に買物支援を実施。 - 市に対し、予防教室を総合事業の通所Aとして認定し、運営に対して補助金を支給してもらうよう調整中。

【サービスのイメージ2】

地域住民を対象としたサービスの名称	地域の元気な高齢者を対象とした生活支援サポーターの育成と生活支援サービスの提供
地域住民を対象としたサービスの具体的な内容 (出来るだけ具体的にご記入ください)	■ □□県○○町において、地域の元気な高齢者（アクティブシニア）を対象として、介護保険制度の概況説明や生活支援技術に関する実習などを含む生活支援ボランティア養成講座を開講（全5回）。 ■ 同養成講座を修了者した方々を新たに設立した NPO 法人のもと組織化し、地域の要支援・要介護高齢者に対する生活支援サービスの提供を開始した。 ■ 有償ボランティアの形で実施し、利用者からは1回1時間1,000円の料金を徴収し、500円をボランティアへ、残りを事務局の運営経費に充てている。 ■ 直近1ヶ月間で50時間のサービス提供を行った。
上記のサービス創出を進めた目的	■ 地域の高齢者に健康なうちから介護保険サービスの重要性を理解してもらうため。 ■ 自法人の指定訪問介護サービス利用者の保険では対応しきれない生活援助ニーズに応えるため。 ■ ボランティア活動に従事するアクティブシニアについて、長期的な視点から要介護者になった場合に自法人のサービスを利用してもらうため。
上記サービスの創出に対する（自治体や社協、自治会、地元商工業事業者など）関係団体・機関の参画・協力の状況と関わり方	■ 生活支援サービスの利用者について、民生委員や福祉推進委員、自治会長、地元の地域包括支援センターや居宅介護支援事業所などから紹介を受けている。 ■ 町に対し総合事業の訪問Aとして認定いただくよう提案中。

生活支援・介護予防サービスの取組み状況に関するアンケート調査票

〔回答時の留意点〕

- 本調査は、一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（民介協）が、厚生労働省「平成28年度老人保健健康増進等事業」の補助金を活用して行う「住民と介護事業所の専門職との協働による生活支援・介護予防サービスの創出に関する調査研究」の一環として実施するものです。
- 事前に「別紙：本調査研究における生活支援・介護予防サービスのイメージ」をご参照の上、ご回答をお願いします。
- ご回答いただく生活支援・介護予防サービスについては、主として地域住民（高齢者以外を含む）を対象としたものとしてください。
- ご回答いただいた結果は、当協議会において集計・分析を行い、報告書として取りまとめます。ご回答いただいた調査票は統計分析にのみ使用し、個別の事業者名、個人のお名前が公開されることはありません。
- 本調査票への回答は、貴法人の介護保険サービスおよび生活支援・介護予防サービスの全体像を把握されている方（経営者、事業部長など）にご回答をお願いいたします。
- 特にことわりのある場合を除き、平成28年9月末時点の状況をご回答ください。
- ご回答をいただいた後、同封の返信用封筒（当協議会事務局宛ての角2封筒・切手不要）に封入・封緘の上、平成28年11月25日金曜日までにポストへご投函ください。

成果物のイメージについて	成果報告会について
 本調査の結果等を整理した上で、「生活支援・介護予防サービス創出マニュアル（仮称）」を作成いたします。（※画像は過去の調査研究事業の成果物です。）	・ 本調査研究事業に関する成果報告会を、<u>2017年1月28日（土）に仙台市・同年2月18日（土）に東京都千代田区・同年3月11日に大阪市（土）で開催</u>いたします。（東京は全国事例発表会と同時開催・各回とも無料） ・ 成果報告会では、本研究調査事業の委員長である<u>東北福祉大学の小笠原浩一先生</u>によるご講演等を予定しております。 ・ 成果報告会の開催案内は民介協のホームページ（http://minkaikyo.info/）に掲載いたしますので、ご確認ください。 ・ また、成果物の冊子は、来年度以降、当協議会のホームページに掲載をいたしますので、ぜひご覧ください。

■調査実施主体

一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会

■調査委託先（調査票の内容に関するお問い合わせ先）

株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部「生活支援・介護予防創出アンケート」

担当：田中・加藤（善）

〒220-8616 神奈川県横浜市中区みなとみらい3-1-1 横浜銀行本店ビル4階

TEL：045-225-2372 FAX：045-225-2197 電子メール：kaigo@yokohama-ri.co.jp

1. 貴法人の生活支援・介護予防サービスへの取組みについて

問1. 貴法人が、A. 現在、提供している生活支援・介護予防サービス、および B. 今後取組みたいサービスを教えてください。（それぞれあてはまるものに全て○）

※ 貴法人の関連法人が提供するサービスであっても、利用者の確保やサービスの PR、スタッフや活動場所などの点から貴法人が一体的に運営をしているものであれば、回答の対象に含めてください。

※ 医療や保育、介護保険サービスや障害者総合支援サービスなどの制度に基づくサービスは含めないでください。

※ 複数のサービスを一体的なものとして提供している場合、下記の選択肢の中でサービス実態に一番近いと思われる選択肢に○をお付けください。

生活支援・介護予防サービス	A. 現在実施しているサービス	B. 今後取組みたいサービス
①利用者宅で生活支援を行うサービス (掃除や洗濯、調理、屋根の修理、草むしり、ごみ出し、電球交換 等)	1	2
②利用者宅で行なう保険外の身体介護サービス (排泄介助、食事介助、身支度の支援 等)	1	2
③店舗等で提供しているサービスを自宅等へ訪問し提供するサービス (訪問マッサージ、訪問理美容サービス 等)	1	2
④配食サービス (調理された食事の配達サービス 等)	1	2
⑤物品販売・買物支援サービス (日常生活用品や食材の移動販売、通信販売等・高齢者等と小売店の仲介サービス含む)	1	2
⑥安否確認・緊急通報サービス (見守りサービス・安否確認のための定期訪問、緊急時通報サービス等)	1	2
⑦移動・移送サービス (福祉有償運送、タクシーやオンデマンドバス等による移送サービス 移動手段の提供 等)	1	2
⑧健康づくりに関するセミナー (生活習慣の改善や食事指導セミナー等・座学や知識習得中心のもの)	1	2
⑨介護予防・運動教室・体操教室 (実際に体を動かす運動中心のもの)	1	2
⑩就労機会の創出・就労支援 (福祉農園や民芸づくり等、雇用契約に基づかない就労や収入を得る機会の提供 等)	1	2
⑪交流支援・居場所づくり (身近で気軽に集まる居場所の提供、こども食堂、趣味講座、認知症カフェ 等)	1	2
⑫外出支援サービス (通院や買物などの外出への付き添い)	1	2
⑬宿泊型サービス (宅老所、お泊りデイサービス 等)	1	2
⑭高齢者等向け住まいサービス (※) (高齢者やひとり親などを対象としたシェアハウス 等)	1	2
⑮成年後見・金銭管理サービス (成年後見サービス、公共料金等の支払い手続き代行 等)	1	2
⑯住民向けボランティア育成・研修 (地域ボランティアの育成講座 等)	1	2
⑰その他 ()	1	2
⑱生活支援・介護予防サービスは実施していない(取組む意向がない)	1	2

※有料老人ホームやサービス付高齢者向け住宅は除きます。

問2. 問 1 の①～⑰のいずれかのサービスについて、「A. 現在実施しているサービス」に○をつけた方にお伺いします。

貴法人が最初の生活支援・介護予防サービスを提供した時期について教えてください。（あてはまるものに1つだけ○）

1. 1999 年度以前	2. 2000～2002 年度	3. 2003～2005 年度
4. 2006～2008 年度	5. 2009～2011 年度	6. 2012～2014 年度
7. 2015 年度	8. 2016 年度	

問3. 問 1 の①～⑦のいずれかのサービスについて、「A. 現在実施しているサービス」に○をつけた方にお伺いします。

貴法人における①過去 3 年程度の生活支援・介護予防サービスに対する考え方、および②現在の考え方を教えてください。(それぞれあてはまるものに1つだけ○)

設問	選択肢
①過去 3 年程度の考え方	1. 積極的 3. どちらともいえない 5. 消極的
②現在の考え方	2. やや積極的 4. やや消極的

問4. 貴法人が生活支援・介護予防サービスを実施する目的を教えてください。(あてはまるもの上位3つまで○)

1. 職員の支援技術の育成を図るため	2. 職員の視野を広げるため
3. 職員のやりがい・意欲の向上を図るため	4. 地域における自法人のブランドを構築するため
5. 地域の課題や支援ニーズ等の情報を得るため	6. 地域の福祉基盤の強化に寄与するため
7. 既存サービスの利用者の要望に対応するため	8. 行政との関係を構築するため
9. 中長期的な視点から介護保険サービスの利用者を確保するため	10. 短期的な視点から介護保険サービスの利用者を確保するため
11. 介護予防・日常生活総合支援事業へ対応するため	12. 制度に依存しない収入源を確保するため
13. これまで接点のなかった住民や団体とのつながりを強化したかったため	14. 経営者個人の思いとしてやりたかったため
15. その他 ()	16. 特に目的はない

問5. 貴法人が、①介護保険サービスへ参入する場合、および②生活支援・介護予防サービスへ参入する場合のそれぞれにおいて、参入の有無を判断する際に重視する項目を上位3位まで教えてください。(それぞれ、選択肢の番号を記入)

①介護保険サービス	第1位		第2位		第3位	
②生活支援・介護予防サービス	第1位		第2位		第3位	

[選択肢]

1. 参入する市場の成長性	2. 参入する市場がニッチである	3. 参入する市場の安定性
4. 新たな収益源の確保	5. 職員の意欲や能力の向上	6. 職員からの事業をやりたいという提案の有無
7. 経営陣の問題意識	8. 既存顧客(利用者)・家族からの要望	9. 行政からの要望
10. (9. 以外の) 地域団体等からの要望	11. 地域住民からの要望	12. 法人理念と事業内容との合致
13. その他 ()	14. 特になし	

問6. 生活支援・介護予防サービスを実施する上での全般的な課題を教えてください。(あてはまるもの全てに○)

1. サービスを提供する職員が不足している	2. サービスを提供する住民ボランティアが不足している
3. サービスの質の担保が難しい	4. サービスへの投資資金を確保することが難しい
5. サービスの意義を職員に理解してもらうことが難しい	6. 介護保険以外のサービスに対する職員のモチベーションが低い
7. 地域の団体等を巻き込むことが難しい	8. 事業の採算を確保することが難しい
9. 当該サービスの競合が激しい	10. サービスの周知が難しい
11. サービス内容に対して評価を得ることが難しい	12. 地域住民から信頼や理解を得ることが難しい
13. 地域課題や支援ニーズの把握が難しい	14. サービスの企画立案のための時間を確保することが難しい
15. サービス内容の具体的な構築方法がわからない	16. サービス提供中の事故等のリスクへの対応が難しい
17. 行政から理解や信頼を得ることが難しい	18. 地域課題や支援ニーズをサービスへ落とし込む方法が難しい
19. 要介護者以外との接点構築の方法がわからない	20. その他 ()
21. 特に課題と感じている点はない	

問7. 貴法人における生活支援・介護予防サービスの①直近の決算期における収支、②今後 3 年程度の収支見通し、③今後の事業展開の方向性を教えてください。(それぞれあてはまるものに1つだけ○)

設問	選択肢
①直近の決算期における収支 (※)	1. 大幅に黒字 2. 黒字 3. 収支均衡 4. 赤字 5. 大幅に赤字
②今後 3 年程度の収支見通し	1. 改善 2. 横ばい 3. 悪化
③今後の事業展開の方向性	1. 事業規模の拡大 2. 現状維持 3. 事業規模の縮小 4. 事業から撤退 5. わからない

※最初の決算を迎えていない場合、今期の見込みをご記入ください。

問8. 貴法人が日ごろから実施している地域との関係づくりのための取組みを教えてください。(あてはまるもの全てに○)

1. 地域の住民を集め、日常的な困り事や地域課題に関する話し合いの場を設けている 2. 自法人の設備や建物等を地域に開放している 3. 祭り等の地域の行事に参加している 4. 地域住民も参加できる季節のイベントなどを主催している 5. 町内会・自治会等にメンバーとして参加し、日常的な関係づくりを行っている 6. 民生委員、関係機関等とともに地域の見守りネットワークに参加している 7. 地域や学校において介護や健康づくり等に関するセミナー・教室の開催・支援、職員派遣をしている 8. 家族介護者や地域の医療福祉専門職の集いを開催・支援している 9. 職場見学・職場体験や実習の受け入れを行っている 10. ボランティアの受け入れを行っている 11. 経営者や職員が行政など公的な団体の委員などを務めている 12. 行政に対して新しい事業やまちづくりなどに関して提言・提案を行っている 13. 地域の経済団体（商工会議所・商工会、ロータリークラブ等）での活動に参画している 14. 備品購入等に関する地元の事業者との取引を長期的に継続している 15. その他 () 16. 特に地域との関わりはない

2. 個別の生活支援・介護予防サービスの概況について

- 以下問 9～問 31 の設問については、貴法人が提供する生活支援・介護予防サービスの中から、業歴や事業規模、今後の展開意向などを考慮した上で主要なものを1つだけ選定いただき、ご回答をお願いいたします。
- 提供されている生活支援・介護予防サービスが1つだけの場合、当該サービスについてご回答ください。
- 貴法人の関連法人が提供するサービスであっても、利用者の確保やサービスの PR、スタッフや活動場所などの点から貴法人が一体的に運営をしているものであれば、回答の対象に含めてください。
- なお、貴法人が生活支援・介護予防サービスを実施していない場合、問 9 で「18. 生活支援・介護予防サービスは実施していない」に○を付けていただき、問 34 へお進みください。

問9. 以下の設問でご回答をいただく貴法人における主要な生活支援・介護予防サービス（以下、回答対象の生活支援等サービス）を教えてください。（あてはまるものに1つだけ○）

1. 利用者宅で生活支援を行うサービス	2. 利用者宅で行う身体介護サービス	3. 店舗等で提供しているサービスを自宅等へ訪問し提供するサービス
4. 配食サービス	5. 物品販売・買物支援サービス	6. 安否確認・緊急通報サービス
7. 移動・移送サービス	8. 健康づくりに関するセミナー	9. 介護予防・運動教室・体操教室
10. 就労機会の創出・就労支援	11. 交流支援・居場所づくり	12. 外出支援サービス
13. 宿泊型サービス	14. 高齢者等向け住まいサービス	15. 成年後見・金銭管理サービス
16. 住民向けボランティア育成・研修	17. その他（ ）	
18. 生活支援・介護予防サービスは実施していない →問 34 へお進みください。		

※各サービスの内容等については、問 1 をご参照ください。

※複数のサービスを一体的なものとして提供している場合、上記の選択肢の中でサービス実態に一番近いと思われる選択肢に○をお付けください。

問10. 回答対象の生活支援等サービスの提供を開始した時期を教えてください。（あてはまるものに1つだけ○）

1. 1999 年度以前	2. 2000～2002 年度	3. 2003～2005 年度
4. 2006～2008 年度	5. 2009～2011 年度	6. 2012～2014 年度
7. 2015 年度	8. 2016 年度	

問11. 回答対象の生活支援等サービスについて、当該サービスの対象者設定の実施状況（※）を教えてください。（あてはまるものに1つだけ○）

1. 対象を詳細に設定した	2. 対象をある程度詳細に設定した	3. 対象を大まかに設定した
4. 対象を設定していない		

※年齢、性別、同居家族の状況、家庭環境、経済状態、障害や認知症の有無などの要因により住民をグループ化（セグメント化）し、特定のグループに対象を絞ってサービス設計・提供を行ったかどうかについて、ご回答ください。

問12. 貴法人において、特に回答対象の生活支援等サービスを提供する目的を教えてください。（あてはまるものに全て○）

1. 職員の支援技術の成長を図るため	2. 職員の視野を拡大するため
3. 職員のやりがい・意欲の向上を図るため	4. 地域における自法人のブランドを構築するため
5. 地域の課題や支援ニーズ等の情報を得るため	6. 地域の福祉基盤を固めるため
7. 既存サービスの利用者の要望に対応するため	8. 行政との関係構築のため
9. 中長期的な視点から介護保険サービスの利用者を確保するため	10. 短期的な視点から介護保険サービスの利用者を確保するため
11. 介護予防・日常生活総合支援事業へ対応するため	12. 制度に依存しない収入源を確保するため
13. これまで接点のなかった住民や団体とのつながりを強化したかったため	14. 経営者個人の思いとしてやりたかったため
15. その他（ ）	16. 特に目的はない

問13. 回答対象の生活支援等サービスについて、当該サービスの平成 28 年 9 月における①サービス提供回数および②利用者数（延べ利用者数）を教えてください。（以下に数字記入）

①平成 28 年 9 月におけるサービス提供回数（※）	回
②平成 28 年 9 月におけるサービス利用者数(延べ)（※）	人

※セミナーやイベントなどの場合、セミナー等の開催回数および参加者数をご回答ください。

問14. 回答対象の生活支援等サービスについて、サービスを実施しているエリアの地理的な広がり状況を教えてください。（あてはまるものに1つだけ○）

1. 単一の市区町村のみで事業を展開している
2. 単一の都道府県内で、複数の市区町村にまたがり事業を展開している
3. （関東のみや関西のみなど）一つの地方において複数の都道府県にまたがり事業を展開している
4. 複数の地方にまたがり事業を展開している

問15. 回答対象の生活支援等サービスにおける直近の決算期の収入源を教えてください。（あてはまるものに全て○）

- | | | |
|-------------------------|------------------|-----------------------|
| 1. 介護予防・日常生活支援総合事業からの収入 | 2. サービス受益者からの利用料 | 3. 自治体からの助成・補助 |
| 4. 自治体以外からの補助・助成 | 5. 寄付・会費収入 | 6. 関連法人・他事業部門からの補填・繰入 |
| 7. 経営者個人による補填・繰入 | 8. その他（ ） | 9. 収入はない |

※最初の決算を迎えていない場合、今期の状況をご記入ください。

問16. 回答対象の生活支援等サービスについて、①直近の決算期の収支、②今後 3 年程度の収支見通し、③今後の事業展開の方向性を教えてください。（それぞれあてはまるものに1つだけ○）

設問	選択肢	
①直近の決算期における収支（※）	1. 大幅に黒字 3. 収支均衡 5. 大幅に赤字	2. 黒字 4. 赤字
②今後 3 年程度の収支見通し	1. 改善 3. 悪化	2. 横ばい
③今後の事業展開の方向性	1. 事業規模の拡大 3. 事業規模の縮小 5. わからない	2. 現状維持 4. 事業から撤退

※最初の決算を迎えていない場合、今期の見込みをご記入ください。

3. 個別の生活支援・介護予防サービスの運営について

問17. 回答対象の生活支援等サービスについて、その創出のきっかけとなった地域ニーズや地域課題の把握方法を教えてください。（あてはまるものに全て○）

1. 自法人が接点を持った地域住民とのやり取りから課題を把握した
2. 住民に対して課題やニーズに関するアンケートを実施した
3. 自治会や町内会の会合でのやり取りから課題を把握した
4. ケースカンファレンス等の会議での専門職とのやり取りから課題を把握した
5. 地域包括支援センターや社会福祉協議会とのやり取りから課題を把握した
6. 介護事業者が参加する会議（事業所連絡会等）でのやり取りから課題を把握した
7. 民生委員・児童委員・社会福祉推進委員とのやり取りから課題を把握した
8. 行政機関との日々の業務でのやり取りから課題を把握した
9. 行政機関の会合（委員会）等での議論内容から課題を把握した
10. 経済団体や商工事業者、金融機関とのやり取りから課題を把握した
11. 介護保険サービス提供時の利用者や利用者の家族とのやり取りから課題を把握した
12. 自法人内の職員との普段の会話の中から課題を把握した
13. 地域の様子や移り変わりを見的过程中で経営者自身が課題を感じていた
14. 新聞やインターネット、テレビ等から課題に関する情報を入手した
15. その他（ ）
16. 特にニーズや課題の把握は実施していない

問18. 回答対象の生活支援等サービスについて、その企画段階からサービス提供開始までの流れにおいて、重視した点を教えてください。（あてはまるものに全て○）

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| 1. サービスの意義を明確にすること | 2. 企画からサービス提供までのスピード感 |
| 3. サービス提供に必要な人材の確保 | 4. サービスに要するコストの削減 |
| 5. 自法人の職員の追加的な作業負担をかけないこと | 6. サービス品質の確保 |
| 7. 住民の創出・運営プロセスへの巻き込み | 8. 自法人の職員の創出・運営プロセスへの巻き込み |
| 9. 行政の創出・運営プロセスへの巻き込み | 10. 地域の関係機関・団体の創出プロセスへの巻き込み |
| 11. サービス運営の行政等からの独立性確保 | 12. 行政からの活動に対する信頼の獲得 |
| 13. 住民からの活動に対する信頼の獲得 | 14. 地域課題や支援ニーズのサービスへの落とし込み |
| 15. 地域の関係機関・団体からの活動に対する信頼の獲得 | 16. 一定年限で収益を黒字化 |
| 17. 詳細な事業計画の立案 | 18. 他法人等に模倣されないサービスの構築 |
| 19. その他（ ） | 20. 特に重視したことはない |

問19. 回答対象の生活支援等サービスについて、サービス内容の企画・検討から運営段階における貴法人と他の関係団体・機関との連携の状況を教えてください。（あてはまるものに1つだけ○）

1. サービスの企画立案から実施までを自法人のみで行った
2. サービスの企画立案において他の関係機関や団体と連携し、実施は自法人のみで行った
3. サービスの企画立案は自法人のみで行い、実施段階で他の関係機関・団体と連携した
4. サービスの企画立案および実施の段階で他の関係機関・団体と連携した

問20. 回答対象の生活支援等サービスについて、サービスの運営面で法人外部の連携・協働を行っている先を教えてください。（あてはまるものに全て○）

1. 市区町村（自治体）	2. 市区町村の社会福祉協議会
3. 保健所・保健センター	4. 地域包括支援センター
5. 医療機関・クリニック	6. 警察署・消防署
7. 自治会・町内会	8. 他法人の施設系介護事業者
9. 他法人の訪問系介護事業者	10. 他法人の居宅介護支援事業者
11. 農協・漁協・農業・漁業者	12. 製造業事業者
13. 宅配便などの陸運事業者	14. バス・鉄道・タクシー等の交通事業者
15. コンビニ・スーパー等の小売事業者	16. 対個人向けサービス事業者（理美容室・クリーニング等）
17. 飲食店	18. 介護事業者の団体
19. 医療福祉系の専門職団体	20. 経済団体（商工会等）
21. 民生委員・児童委員	22. 社会福祉推進委員
23. ボランティア団体・組織（NPO 等）	24. 小中高校・大学等の教育機関
25. その他（ ）	26. 提携・協働は行っていない

問21. 問 20 で「1. 市区町村（自治体）」～「25. その他」を選択した方にお伺いします。

問 20 で回答した機関・団体のうち、サービスの運営上、特に密接な連携・協働を行っている先を教えてください。（上位3つ・問 20 の選択肢番号を記入）

【順位】

第 1 位		第 2 位		第 3 位	
-------	--	-------	--	-------	--

問22. 問 21 で第 1 位を選択した関係機関・団体について、連携・協働の目的を教えてください。（あてはまるものに全て○）

1. サービスの企画立案や運営のために必要なマンパワーを確保するため
2. サービスの企画立案や運営のために必要な資金を得るため
3. サービスの運営に必要な場所を提供してもらうため
4. サービスの企画立案に必要な事業アイデアを得るため
5. 地域の高齢者が抱える課題や支援ニーズを把握するため
6. サービスを利用する見込み客を獲得するため
7. サービスに対する地域での信頼を獲得するため
8. （小売店と連携した買物支援など）サービス内容が他の機関・団体との連携や協働を前提としたものであるため
9. その他（ ）
10. 特に目的はない

問23. 回答対象の生活支援等サービスへの自法人の医療・福祉専門職の関わり方を教えてください。（あてはまるものに全て○）

1. サービスの提供者として関わっている	2. アセスメント実施者として関わっている
3. 人材（サービス提供者）の育成に関わっている	4. モニタリング実施者として関わっている
5. 利用者を獲得する役割を担っている	6. サービス内容の改良に関わっている
7. 利用者とのサービスをつなぐ役割を担っている	8. 利用者からの苦情への対応を行っている
9. 自法人と連携先・関係機関との調整役を担っている	10. サービスの周知啓発に関わっている
11. 住民と連携先・関係機関との調整役を担っている	12. 地域課題や支援ニーズを住民等から収集する役割を担っている
13. その他（ ）	14. 医療や福祉の専門職は関わっていない

問24. 問 23 で「1. サービスの提供者として関わっている」～「13. その他」を回答した方にお伺いします。
回答対象の生活支援等サービスに関わっている医療・福祉専門職の職種を教えてください。（あてはまるものに全て○）

1. 介護関連資格取得者（※）	2. 介護支援専門員	3. 社会福祉士
4. PT・ST・OT	5. 看護師・准看護師・保健師	6. その他（ ）

※「介護関連資格取得者」とは、「介護福祉士」「訪問介護員（1～3級）」「介護職員基礎研修 修了者」「介護職員初任者修了者」「介護職員実務者研修 修了者」のいずれかの資格を所有している人を指します。

問25. 問 23 で「1. サービスの提供者として関わっている」～「13. その他」を回答した方にお伺いします。
特に回答対象の生活支援等サービスに対して医療・福祉専門職が関与することによる利点を教えてください。（あてはまるものに全て○）

1. 住民等からの課題やニーズを的確に把握できた	2. サービスの質の向上に寄与した
3. 連携先・協働先との連携がスムーズに進んだ	4. 活用できる社会資源の情報を把握できた
5. 当該サービスへの想定顧客からの信頼が高まった	6. 当該サービスへの行政からの信頼が高まった
7. 当該サービスへの住民からの信頼が高まった	8. 当該サービスへの地域の関係機関・団体からの信頼が高まった
9. 他の必要なサービスへの橋渡しが円滑に進んだ	10. その他（ ）
11. 特に利点はなかった	

問26. 回答対象の生活支援等サービスについて、当該サービスの創出・運営に対する地域住民とのボランティアな連携・協働の状況を教えてください。（あてはまるものに1つだけ○）

1. 地域住民との連携・協働を行った	2. 地域住民との連携・協働は行わなかった
--------------------	-----------------------

問27. 問 26 で「1. 地域住民との連携・協働を行った」と回答した方にお伺いします。
回答対象の生活支援等サービスに対する地域住民の関わり方を教えてください。（あてはまるものに全て○）

1. 地域課題や支援ニーズに関する情報提供	2. 自法人への見込み客の紹介
3. 自法人と自治会など地縁団体との橋渡し	4. サービスの試作段階・開発段階での評価
5. ボランティア等でのマンパワーの提供	6. その他（ ）

問28. 問 26 で「1. 住民との連携・協働を行った」と回答した方にお伺いします。
地域住民との①接点の持ち方を教えてください。また、②地域の住民と継続的に連携・協働関係を行うために実施したことを教えてください。（それぞれあてはまるものに全て○）

①地域住民との接点の持ち方

1. 自法人のホームページで協力いただける方を募集した	2. 自法人が住民との集会を開催した
3. 自治会や町内会の会合でつながりができた	4. 行政や他業種の事業者からの紹介
5. 自法人の職員からの紹介	6. 既存サービスの利用者やその家族からの紹介
7. 地元メディア等を通じて協力いただける方を募集した	8. その他（ ）

②継続的に連携・協働を行うために実施したこと

1. 経営者等による活動の意義の伝達	2. 定期・随時の研修会の開催	3. 定期・随時のミーティングの開催
4. こまめな連絡・情報提供の実施	5. 協力に対する謝金の支払い	6. 活動に要する移動手段の提供
7. 住民間の利害調整役の配置	8. その他（ ）	9. 実施したことはない

問29. 回答対象の生活支援等サービスについて、サービスの質の評価を行う上で重視している項目を教えてください。（あてはまるもの全てに○）

1. 利用者からのクレーム件数	2. サービス提供中の事故発生件数	3. 連絡・調整等の事務ミスの件数
4. 利用者・同家族への満足度調査の結果	5. 利用者数の増減	6. サービス利用打診からのレスポンスタイム
7. 事業収支	8. 参画する職員・スタッフによる自己評価	9. その他（ ）
10. 特に重視する項目はない		

問30. 特に回答対象の生活支援等サービスを提供する上での課題を教えてください。(あてはまるもの全てに○)

1. サービスを提供する職員が不足している	2. サービスを提供する住民ボランティアが不足している
3. サービスの質の担保が難しい	4. サービスへの投資資金を確保することが難しい
5. サービスの意義を職員に理解してもらうことが難しい	6. 介護保険以外のサービスに対する職員のモチベーションが低い
7. 地域の団体等を巻き込むことが難しい	8. 事業の採算を確保することが難しい
9. 当該サービスの競合が激しい	10. サービスの周知が難しい
11. サービス内容へ顧客から評価を得ることが難しい	12. 地域住民から信頼や理解を得ることが難しい
13. 地域課題や支援ニーズの把握が難しい	14. サービスの企画立案のための時間を確保することが難しい
15. サービス内容の具体的な構築方法がわからない	16. サービス提供中の事故等のリスクへの対応が難しい
17. 行政から理解や信頼を得ることが難しい	18. 地域課題や支援ニーズをサービスへ落とし込む方法が難しい
19. その他 ()	20. 特に課題と感じている点はない

問31. 問 30 の課題に対応して実施している取組み等がありましたら教えてください。(自由回答)

4. 生活支援・介護予防サービスへの全体的なご意見

問32. 貴法人の生活支援・介護予防サービスについて、事業開始当初に想定していたものと比較し、現在の成果に対する評価を教えてください。(あてはまるものに1つだけ○)

1. 想定を上回る成果である	2. 想定どおりの成果である
3. どちらともいえない	4. 想定をやや下回る成果である
5. 想定を下回る成果である	

問33. 問 32 で「1. 想定を上回る成果である」「2. 想定どおりの成果である」と回答した方にお伺いします。

生活支援・介護予防サービスを行うことによる具体的な成果の内容を教えてください。(あてはまるものに全て○)

1. 職員の支援技術の成長	2. 職員の視野の拡大
3. 職員のやりがい・意欲の向上	4. 地域における自法人のブランドイメージの向上
5. 地域の課題や支援ニーズ等情報の獲得	6. 地域住民の福祉に対する意識の向上
7. 既存サービスの利用者の満足度向上	8. 行政からの信頼獲得
9. 介護保険サービス利用者の増加	10. 介護予防・日常生活総合支援事業からの収益確保
11. 生活支援・介護予防サービスからの制度外の収益確保	12. 事業戦略の地域重視視点の強化
13. これまでつながりがなかった住民との接点拡大	14. これまでつながりがなかった機関・団体との接点拡大
15. 職員の採用のしやすさの向上	16. その他 ()

問34. 貴法人の生活支援・介護予防サービスの創出および運営に関し、行政に求める支援策を教えてください。(あてはまるものに全て○)

1. サービス創出等に関する助成金・補助金の充実	2. 創出・運営に関する好事例の情報提供
3. サービス創出等に有用な連携先に関する情報提供	4. サービス創出等に有用な連携先との橋渡し・紹介
5. サービス創出や運営等に対するコンサルティング・助言	6. 介護予防・日常生活支援総合事業など関連する政策情報の提供
7. 住民等の抱える課題や支援ニーズに関する情報提供	8. 行政によるボランティア人材の育成
9. 住民向けのサービスに関する PR 支援	10. (営利法人を含む) 地域事業者との連携・協働機会の拡大
11. その他 ()	12. 特に求めるものはない

問35. 本調査、あるいは生活支援・介護予防サービスに関するご意見があればご記入下さい。(自由回答)

5. 貴法人の属性について

問36. 貴法人の法人種別を教えてください。(あてはまるものに1つだけ○)

1. 株式会社	2. 有限会社	3. 社会福祉法人
4. 医療法人	5. 特定非営利活動法人	6. その他 ()

問37. 貴法人の介護事業への参入時期を教えてください。(数字を記入)

1. 1999 年度以前	2. 2000～2002 年度	3. 2003～2005 年度
4. 2006～2008 年度	5. 2009～2011 年度	6. 2012～2014 年度
7. 2015 年度	8. 2016 年度	

問38. 貴法人の介護事業部門の本部機能がある地域を教えてください。(都道府県名記入・市区町村名は1つだけ○)

都道府県名：()	市区町村：(東京 23 区、政令市・その他市区・町村)
-----------	-----------------------------

問39. 貴法人が提供している全ての指定介護保険サービスの大きな種類を教えてください。(あてはまるものに全て○)

1. 訪問系サービス	2. 施設系サービス (通所型)	3. 施設系サービス (入所型)
4. 居住系サービス	5. 居宅介護支援	6. その他

問40. 問 39 で選択したものの中で、主たるサービス (最も売上高が大きいサービス) を教えてください。(あてはまるものに1つだけ○)

1. 訪問系サービス	2. 施設系サービス (通所型)	3. 施設系サービス (入所型)
4. 居住系サービス	5. 居宅介護支援	6. その他

問41. 貴法人において、介護事業の事業所数 (拠点数) を教えてください。(あてはまるものに1つだけ○)

1. 1 か所	2. 2～3 か所	3. 4～5 か所	4. 6～10 か所
5. 11～20 か所	6. 21～30 か所	7. 31 か所以上	

問42. 問 41 で回答した拠点数の地理的な広がり状況を教えてください。(あてはまるものに1つだけ○)

1. 本部が立地する市区町村のみで事業を展開している
2. 本部が立地する都道府県のみで、複数の市区町村にまたがり事業を展開している
3. 本部が立地する地方のみで、複数の都道府県にまたがり事業を展開している
4. 複数の地方にまたがり事業を展開している

問43. 貴法人における、地域包括支援センター運営の受託状況を教えてください。(あてはまるものに1つだけ○) また、受託されている場合、センター業務を行なっている事業所数 (拠点数) を教えてください。

1. 受けている	→ () か所	2. 受けていない
----------	----------	-----------

問44. 貴法人における①過去 3 年程度の介護事業全体の業況および②今後 3 年程度の介護事業全体の業況見通しを教えてください。(それぞれあてはまるものに1つだけ○)

設問	選択肢
①過去 3 年程度の介護事業全体の業況について	1. 良い 2. 横ばい 3. 悪い
②今後 3 年程度における介護事業全体の業況見通しについて	1. 良い 2. 横ばい 3. 悪い

○よろしければ、貴法人及びご回答者様のお名前、ご連絡先をご記入下さい。

貴法人名				
ご回答者様のお名前				
ご連絡先	TEL		FAX	
民介協への入会状況	1. 民介協会員である 2. 民介協非会員である 3. わからない			

調査は以上で終了です。同封の返信用封筒に入れて平成 28 年 11 月 25 日（金）まで にポストへご投函ください。(切手不要) お忙しい中、ご協力いただき、ありがとうございました。

資料 3

介護事業者向けアンケート調査

単純集計結果

生活支援・介護予防サービスの取組み状況に関するアンケート調査－単純集計

1. 貴法人の生活支援・介護予防サービスへの取組みについて

問1. 生活支援・介護予防サービス（複数回答）

	件数		割合		割合（除無回答）	
	現在実施しているサービス	今後取組みたいサービス	現在実施しているサービス n=225	今後取組みたいサービス n=225	現在実施しているサービス n=216	今後取組みたいサービス n=157
利用者宅で生活支援を行うサービス	100	36	44.4	16.0	46.3	22.9
利用者宅で行なう保険外の身体介護サービス	81	28	36.0	12.4	37.5	17.8
店舗等で提供しているサービスを自宅等へ訪問し提供するサービス	12	19	5.3	8.4	5.6	12.1
配食サービス	17	28	7.6	12.4	7.9	17.8
物品販売・買物支援サービス	23	41	10.2	18.2	10.6	26.1
安否確認・緊急通報サービス	35	45	15.6	20.0	16.2	28.7
移動・移送サービス	45	25	20.0	11.1	20.8	15.9
健康づくりに関するセミナー	19	46	8.4	20.4	8.8	29.3
介護予防・運動教室・体操教室	48	56	21.3	24.9	22.2	35.7
就労機会の創出・就労支援	12	43	5.3	19.1	5.6	27.4
交流支援・居場所づくり	39	69	17.3	30.7	18.1	43.9
外出支援サービス	92	33	40.9	14.7	42.6	21.0
宿泊型サービス	23	26	10.2	11.6	10.6	16.6
高齢者等向け住まいサービス	13	36	5.8	16.0	6.0	22.9
成年後見・金銭管理サービス	15	18	6.7	8.0	6.9	11.5
住民向けボランティア育成・研修	12	37	5.3	16.4	5.6	23.6
その他	4	2	1.8	0.9	1.9	1.3
生活支援・介護予防サービスは実施していない（取組む意向がない）	47	9	20.9	4.0	21.8	5.7
無回答	9	68	4.0	30.2	—	—

【問1. 現在実施しているサービスで「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問2. 最初の生活支援・介護予防サービスを提供した時期

	件数	割合 n=169	割合 (除無回答) n=166
1999年度以前	14	8.3	8.4
2000～2002年度	27	16.0	16.3
2003～2005年度	17	10.1	10.2
2006～2008年度	22	13.0	13.3
2009～2011年度	22	13.0	13.3
2012～2014年度	35	20.7	21.1
2015年度	15	8.9	9.0
2016年度	14	8.3	8.4
無回答	3	1.8	—
全 体	169	100.0	100.0

【問1. 現在実施しているサービスで「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問3. 生活支援・介護予防サービスに対する考え方

	積極的	やや積極的	どちらともいえない	やや消極的	消極的	無回答	全体
件数							
過去3年程度の考え方	46	50	40	13	11	9	169
現在の考え方	53	44	38	14	12	8	169
割合							
過去3年程度の考え方	n=169	27.2	29.6	23.7	7.7	6.5	100.0
現在の考え方	n=169	31.4	26.0	22.5	8.3	7.1	100.0
割合							
過去3年程度の考え方	n=160	28.8	31.3	25.0	8.1	6.9	100.0
(除無回答) 現在の考え方	n=161	32.9	27.3	23.6	8.7	7.5	100.0

生活支援・介護予防サービスの取組み状況に関するアンケート調査－単純集計

問4. 生活支援・介護予防サービスを実施する目的（あてはまるもの上位3つまで）

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=176
職員の支援技術の育成を図るため	10	4.4	5.7
職員の視野を広げるため	11	4.9	6.3
職員のやりがい・意欲の向上を図るため	15	6.7	8.5
地域における自法人のブランドを構築するため	27	12.0	15.3
地域の課題や支援ニーズ等の情報を得るため	42	18.7	23.9
地域の福祉基盤の強化に寄与するため	47	20.9	26.7
既存サービスの利用者の要望に対応するため	82	36.4	46.6
行政との関係を構築するため	12	5.3	6.8
中長期的な視点から介護保険サービスの利用者を確保するため	65	28.9	36.9
短期的な視点から介護保険サービスの利用者を確保するため	10	4.4	5.7
介護予防・日常生活総合支援事業へ対応するため	49	21.8	27.8
制度に依存しない収入源を確保するため	33	14.7	18.8
これまで接点のなかった住民や団体とのつながりを強化したかったため	16	7.1	9.1
経営者個人の思いとしてやりたかったため	19	8.4	10.8
その他	4	1.8	2.3
特に目的はない	2	0.9	1.1
無回答	49	21.8	—

問5① 介護保険サービスへ参入する場合、重視する項目（第1位のみ掲載）

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=193
参入する市場の成長性	46	20.4	23.8
参入する市場がニッチである	1	0.4	0.5
参入する市場の安定性	28	12.4	14.5
新たな収益源の確保	24	10.7	12.4
職員の意欲や能力の向上	2	0.9	1.0
職員からの事業をやりたいという提案の有無	2	0.9	1.0
経営陣の問題意識	4	1.8	2.1
既存顧客（利用者）・家族からの要望	28	12.4	14.5
行政からの要望	4	1.8	2.1
行政以外の地域団体等からの要望	0	0.0	0.0
地域住民からの要望	9	4.0	4.7
法人理念と事業内容との合致	40	17.8	20.7
その他	2	0.9	1.0
特になし	3	1.3	1.6
無回答	32	14.2	—
全 体	225	100.0	100.0

生活支援・介護予防サービスの取組み状況に関するアンケート調査－単純集計

問5②生活支援・介護予防サービスへ参入する場合、重視する項目（第1位のみ掲載）

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=188
参入する市場の成長性	32	14.2	17.0
参入する市場がニッチである	2	0.9	1.1
参入する市場の安定性	7	3.1	3.7
新たな収益源の確保	31	13.8	16.5
職員の意欲や能力の向上	4	1.8	2.1
職員からの事業をやりたいという提案の有無	2	0.9	1.1
経営陣の問題意識	4	1.8	2.1
既存顧客（利用者）・家族からの要望	36	16.0	19.1
行政からの要望	11	4.9	5.9
行政以外の地域団体等からの要望	1	0.4	0.5
地域住民からの要望	20	8.9	10.6
法人理念と事業内容との合致	37	16.4	19.7
その他	0	0.0	0.0
特になし	1	0.4	0.5
無回答	37	16.4	—
全 体	225	100.0	100.0

問6．生活支援・介護予防サービスを実施する上での全般的な課題（複数回答）

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=215
サービスを提供する職員が不足している	161	71.6	74.9
サービスを提供する住民ボランティアが不足している	68	30.2	31.6
サービスの質の担保が難しい	65	28.9	30.2
サービスへの投資資金を確保することが難しい	71	31.6	33.0
サービスの意義を職員に理解してもらうことが難しい	31	13.8	14.4
介護保険以外のサービスに対する職員のモチベーションが低い	29	12.9	13.5
地域の団体等を巻き込むことが難しい	32	14.2	14.9
事業の採算を確保することが難しい	155	68.9	72.1
当該サービスの競合が激しい	20	8.9	9.3
サービスの周知が難しい	37	16.4	17.2
サービス内容に対して評価を得ることが難しい	26	11.6	12.1
地域住民から信頼や理解を得ることが難しい	16	7.1	7.4
地域課題や支援ニーズの把握が難しい	35	15.6	16.3
サービスの企画立案のための時間を確保することが難しい	29	12.9	13.5
サービス内容の具体的な構築方法がわからない	21	9.3	9.8
サービス提供中の事故等のリスクへの対応が難しい	37	16.4	17.2
行政から理解や信頼を得ることが難しい	13	5.8	6.0
地域課題や支援ニーズをサービスへ落とし込む方法が難しい	26	11.6	12.1
要介護者以外との接点構築の方法がわからない	13	5.8	6.0
その他	4	1.8	1.9
特に課題と感じている点はない	0	0.0	0.0
無回答	10	4.4	—

生活支援・介護予防サービスの取組み状況に関するアンケート調査－単純集計

問7① 生活支援・介護予防サービスの直近の決算期における収支

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=188
大幅に黒字	0	0.0	0.0
黒字	32	14.2	17.0
収支均衡	65	28.9	34.6
赤字	74	32.9	39.4
大幅に赤字	17	7.6	9.0
無回答	37	16.4	—
全 体	225	100.0	100.0

問7② 生活支援・介護予防サービスの今後3年程度の収支見通し

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=189
改善	43	19.1	22.8
横ばい	91	40.4	48.1
悪化	55	24.4	29.1
無回答	36	16.0	—
全 体	225	100.0	100.0

問7③ 生活支援・介護予防サービスの今後の事業展開の方向性

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=190
事業規模の拡大	66	29.3	34.7
現状維持	75	33.3	39.5
事業規模の縮小	14	6.2	7.4
事業から撤退	7	3.1	3.7
わからない	28	12.4	14.7
無回答	35	15.6	—
全 体	225	100.0	100.0

問8. 日ごろから実施している地域との関係づくりのための取組み（複数回答）

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=210
地域の住民を集め、日常的な困り事や地域課題に関する話し合いの場を設けている	29	12.9	13.8
自法人の設備や建物等を地域に開放している	53	23.6	25.2
祭り等の地域の行事に参加している	101	44.9	48.1
地域住民も参加できる季節のイベントなどを主催している	66	29.3	31.4
町内会・自治会等にメンバーとして参加し、日常的な関係づくりを行っている	84	37.3	40.0
民生委員、関係機関等とともに地域の見守りネットワークに参加している	54	24.0	25.7
地域や学校において介護や健康づくり等に関するセミナー・教室の開催・支援、職員派遣をしている	45	20.0	21.4
家族介護者や地域の医療福祉専門職の集いを開催・支援している	31	13.8	14.8
職場見学・職場体験や実習の受け入れを行っている	120	53.3	57.1
ボランティアの受け入れを行っている	94	41.8	44.8
経営者や職員が行政など公的な団体の委員などを務めている	68	30.2	32.4
行政に対して新しい事業やまちづくりなどに関して提言・提案を行っている	26	11.6	12.4
地域の経済団体（商工会議所・商工会、ロータリークラブ等）での活動に参画している	53	23.6	25.2
備品購入等に関する地元の事業者との取引を長期的に継続している	55	24.4	26.2
その他	7	3.1	3.3
特に地域との関わりはない	15	6.7	7.1
無回答	15	6.7	—

生活支援・介護予防サービスの取組み状況に関するアンケート調査－単純集計

2. 個別の生活支援・介護予防サービスの概況について

問9. 主要な生活支援・介護予防サービス

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=190
利用者宅で生活支援を行うサービス	53	23.6	27.9
利用者宅で行う身体介護サービス	6	2.7	3.2
店舗等で提供しているサービスを自宅等へ訪問し提供するサービス	0	0.0	0.0
配食サービス	5	2.2	2.6
物品販売・買物支援サービス	1	0.4	0.5
安否確認・緊急通報サービス	1	0.4	0.5
移動・移送サービス	11	4.9	5.8
健康づくりに関するセミナー	2	0.9	1.1
介護予防・運動教室・体操教室	22	9.8	11.6
就労機会の創出・就労支援	2	0.9	1.1
交流支援・居場所づくり	19	8.4	10.0
外出支援サービス	9	4.0	4.7
宿泊型サービス	4	1.8	2.1
高齢者等向け住まいサービス	3	1.3	1.6
成年後見・金銭管理サービス	1	0.4	0.5
住民向けボランティア育成・研修	1	0.4	0.5
その他	3	1.3	1.6
生活支援・介護予防サービスは実施していない	47	20.9	24.7
無回答	35	15.6	—
全 体	225	100.0	100.0

【問9で「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問10. 主要な生活支援等サービスの提供を開始した時期

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=143
1999年度以前	9	6.3	6.3
2000～2002年度	17	11.9	11.9
2003～2005年度	11	7.7	7.7
2006～2008年度	22	15.4	15.4
2009～2011年度	16	11.2	11.2
2012～2014年度	28	19.6	19.6
2015年度	20	14.0	14.0
2016年度	20	14.0	14.0
無回答	0	0.0	—
全 体	143	100.0	100.0

【問9で「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問11. 主要な生活支援等サービスについて、当該サービスの対象者設定の実施状況

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=137
対象を詳細に設定した	18	12.6	13.1
対象をある程度詳細に設定した	28	19.6	20.4
対象を大まかに設定した	47	32.9	34.3
対象を設定していない	44	30.8	32.1
無回答	6	4.2	—
全 体	143	100.0	100.0

生活支援・介護予防サービスの取組み状況に関するアンケート調査－単純集計

【問9で「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問12. 主要な生活支援等サービスを提供する目的（複数回答）

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=141
職員の支援技術の成長を図るため	13	9.1	9.2
職員の視野を拡大するため	17	11.9	12.1
職員のやりがい・意欲の向上を図るため	20	14.0	14.2
地域における自法人のブランドを構築するため	38	26.6	27.0
地域の課題や支援ニーズ等の情報を得るため	32	22.4	22.7
地域の福祉基盤を固めるため	44	30.8	31.2
既存サービスの利用者の要望に対応するため	74	51.7	52.5
行政との関係構築のため	19	13.3	13.5
中長期的な視点から介護保険サービスの利用者を確保するため	53	37.1	37.6
短期的な視点から介護保険サービスの利用者を確保するため	8	5.6	5.7
介護予防・日常生活総合支援事業へ対応するため	49	34.3	34.8
制度に依存しない収入源を確保するため	31	21.7	22.0
これまで接点のなかった住民や団体とのつながりを強化したかったため	12	8.4	8.5
経営者個人の思いとしてやりたかったため	21	14.7	14.9
その他	4	2.8	2.8
特に目的はない	3	2.1	2.1
無回答	2	1.4	—

【問9で「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問13① 平成28年9月におけるサービス提供回数

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=113
0回	10	7.0	8.8
10回未満	43	30.1	38.1
10～30回未満	20	14.0	17.7
30～50回未満	14	9.8	12.4
50～100回未満	9	6.3	8.0
100～300回未満	9	6.3	8.0
300回以上	8	5.6	7.1
無回答	30	21.0	—
全 体	143	100.0	100.0
平 均	n=113	66.1回	

問13② 平成28年9月におけるサービス利用者数（延べ）

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=116
0回	10	7.0	8.6
10人未満	37	25.9	31.9
10～20人未満	20	14.0	17.2
20～30人未満	15	10.5	12.9
30～50人未満	10	7.0	8.6
50～100人未満	13	9.1	11.2
100人以上	11	7.7	9.5
無回答	27	18.9	—
全 体	143	100.0	100.0
平 均	n=116	55.3人	

【問9で「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問14. 主要な生活支援等サービスについて、サービスを実施しているエリアの地理的な広がり状況

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=137
単一の市区町村のみで事業を展開している	92	64.3	67.2
単一の都道府県内で、複数の市区町村にまたがり事業を展開している	36	25.2	26.3
（関東のみや関西のみなど）一つの地方において複数の都道府県にまたがり事業を展開している	4	2.8	2.9
複数の地方にまたがり事業を展開している	5	3.5	3.6
無回答	6	4.2	—
全 体	143	100.0	100.0

生活支援・介護予防サービスの取組み状況に関するアンケート調査－単純集計

【問9で「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問15. 主要な生活支援等サービスにおける直近の決算期の収入源（複数回答）

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=136
介護予防・日常生活支援総合事業からの収入	46	32.2	33.8
サービス受益者からの利用料	78	54.5	57.4
自治体からの助成・補助	22	15.4	16.2
自治体以外からの補助・助成	1	0.7	0.7
寄付・会費収入	3	2.1	2.2
関連法人・他事業部門からの補填・繰入	11	7.7	8.1
経営者個人による補填・繰入	12	8.4	8.8
その他	3	2.1	2.2
収入はない	15	10.5	11.0
無回答	7	4.9	—

【問9で「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問16① 主要な生活支援・介護予防サービスの直近の決算期における収支

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=136
大幅に黒字	0	0.0	0.0
黒字	16	11.2	11.8
収支均衡	58	40.6	42.6
赤字	47	32.9	34.6
大幅に赤字	15	10.5	11.0
無回答	7	4.9	—
全 体	143	100.0	100.0

問16② 主要な生活支援・介護予防サービスの今後3年程度の収支見通し

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=135
改善	29	20.3	21.5
横ばい	81	56.6	60.0
悪化	25	17.5	18.5
無回答	8	5.6	—
全 体	143	100.0	100.0

問16③ 主要な生活支援・介護予防サービスの今後の事業展開の方向性

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=136
事業規模の拡大	46	32.2	33.8
現状維持	62	43.4	45.6
事業規模の縮小	6	4.2	4.4
事業から撤退	3	2.1	2.2
わからない	19	13.3	14.0
無回答	7	4.9	—

生活支援・介護予防サービスの取組み状況に関するアンケート調査－単純集計

3. 個別の生活支援・介護予防サービスの運営について

【問9で「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問17. 主要な生活支援等サービスについて、創出のきっかけとなった地域ニーズや地域課題の把握方法（複数回答）

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=140
自法人が接点を持った地域住民とのやり取りから課題を把握した	27	18.9	19.3
住民に対して課題やニーズに関するアンケートを実施した	7	4.9	5.0
自治会や町内会の会合でのやり取りから課題を把握した	8	5.6	5.7
ケースカンファレンス等の会議での専門職とのやり取りから課題を把握した	25	17.5	17.9
地域包括支援センターや社会福祉協議会とのやり取りから課題を把握した	38	26.6	27.1
介護事業者が参加する会議（事業所連絡会等）でのやり取りから課題を把握した	30	21.0	21.4
民生委員・児童委員・社会福祉推進委員とのやり取りから課題を把握した	10	7.0	7.1
行政機関との日々の業務でのやり取りから課題を把握した	22	15.4	15.7
行政機関の会合（委員会）等での議論内容から課題を把握した	12	8.4	8.6
経済団体や商工事業者、金融機関とのやり取りから課題を把握した	4	2.8	2.9
介護保険サービス提供時の利用者や利用者の家族とのやり取りから課題を把握した	78	54.5	55.7
自法人内の職員との普段の会話の中から課題を把握した	24	16.8	17.1
地域の様子や移り変わりを見る中で経営者自身が課題を感じていた	41	28.7	29.3
新聞やインターネット、テレビ等から課題に関する情報を入手した	13	9.1	9.3
その他	5	3.5	3.6
特にニーズや課題の把握は実施していない	10	7.0	7.1
無回答	3	2.1	—

【問9で「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問18. 主要な生活支援等サービスについて、企画段階からサービス提供開始までの流れにおいて重視した点（複数回答）

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=138
サービスの意義を明確にすること	66	46.2	47.8
企画からサービス提供までのスピード感	29	20.3	21.0
サービス提供に必要な人材の確保	70	49.0	50.7
サービスに要するコストの削減	18	12.6	13.0
自法人の職員の追加的な作業負担をかけないこと	28	19.6	20.3
サービス品質の確保	61	42.7	44.2
住民の創出・運営プロセスへの巻き込み	9	6.3	6.5
自法人の職員の創出・運営プロセスへの巻き込み	19	13.3	13.8
行政の創出・運営プロセスへの巻き込み	9	6.3	6.5
地域の関係機関・団体の創出プロセスへの巻き込み	9	6.3	6.5
サービス運営の行政等からの独立性確保	4	2.8	2.9
行政からの活動に対する信頼の獲得	26	18.2	18.8
住民からの活動に対する信頼の獲得	38	26.6	27.5
地域課題や支援ニーズのサービスへの落とし込み	21	14.7	15.2
地域の関係機関・団体からの活動に対する信頼の獲得	21	14.7	15.2
一定年限で収益を黒字化	12	8.4	8.7
詳細な事業計画の立案	6	4.2	4.3
他法人等に模倣されないサービスの構築	13	9.1	9.4
その他	2	1.4	1.4
特に重視したことはない	7	4.9	5.1
無回答	5	3.5	—

【問9で「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問19. 主要な生活支援等サービスについて、サービス内容の企画・検討から運営段階における他の関係団体・機関との連携の状況

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=138
サービスの企画立案から実施までを自法人のみで行った	28	19.6	20.3
サービスの企画立案において他の関係機関や団体と連携し、実施は自法人のみで行った	22	15.4	15.9
サービスの企画立案は自法人のみで行い、実施段階で他の関係機関・団体と連携した	11	7.7	8.0
サービスの企画立案および実施の段階で他の関係機関・団体と連携した	15	10.5	10.9
サービスの企画立案あるいは実施段階のいずれかで他の関係機関・団体と連携した(※)	62	43.4	44.9
無回答	5	3.5	—
全 体	143	100.0	100.0

(※) 問20の回答結果を反映し、集計段階で選択肢を一部追加

生活支援・介護予防サービスの取組み状況に関するアンケート調査－単純集計

【問9で「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問20. 主要な生活支援等サービスについて、サービスの運営面で法人外部の連携・協働を行っている機関・団体（複数回答）

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=137
市区町村（自治体）	54	37.8	39.4
市区町村の社会福祉協議会	30	21.0	21.9
保健所・保健センター	12	8.4	8.8
地域包括支援センター	67	46.9	48.9
医療機関・クリニック	25	17.5	18.2
警察署・消防署	6	4.2	4.4
自治会・町内会	21	14.7	15.3
他法人の施設系介護事業者	12	8.4	8.8
他法人の訪問系介護事業者	17	11.9	12.4
他法人の居宅介護支援事業者	43	30.1	31.4
農協・漁協・農業・漁業者	1	0.7	0.7
製造業事業者	4	2.8	2.9
宅配便などの陸運事業者	1	0.7	0.7
バス・鉄道・タクシー等の交通事業者	9	6.3	6.6
コンビニ・スーパー等の小売事業者	3	2.1	2.2
対個人向けサービス事業者（理美容室・クリーニング等）	5	3.5	3.6
飲食店	3	2.1	2.2
介護事業者の団体	15	10.5	10.9
医療福祉系の専門職団体	11	7.7	8.0
経済団体（商工会等）	4	2.8	2.9
民生委員・児童委員	18	12.6	13.1
社会福祉推進委員	1	0.7	0.7
ボランティア団体・組織（NP0等）	8	5.6	5.8
小中高校・大学等の教育機関	4	2.8	2.9
その他	5	3.5	3.6
提携・協働は行っていない	28	19.6	20.4
無回答	6	4.2	—

【問20で「市区町村（自治体）」～「その他」と回答した事業所のみ】

問21. 問20で回答した機関・団体のうち、特に密接な連携・協働を行っている機関・団体（第1位のみ掲載）

	件数	割合 n=109	割合 (除無回答) n=104
市区町村（自治体）	21	19.3	20.2
市区町村の社会福祉協議会	4	3.7	3.8
保健所・保健センター	3	2.8	2.9
地域包括支援センター	28	25.7	26.9
医療機関・クリニック	5	4.6	4.8
警察署・消防署	0	0.0	0.0
自治会・町内会	5	4.6	4.8
他法人の施設系介護事業者	4	3.7	3.8
他法人の訪問系介護事業者	3	2.8	2.9
他法人の居宅介護支援事業者	15	13.8	14.4
農協・漁協・農業・漁業者	0	0.0	0.0
製造業事業者	3	2.8	2.9
宅配便などの陸運事業者	0	0.0	0.0
バス・鉄道・タクシー等の交通事業者	2	1.8	1.9
コンビニ・スーパー等の小売事業者	0	0.0	0.0
対個人向けサービス事業者（理美容室・クリーニング等）	0	0.0	0.0
飲食店	0	0.0	0.0
介護事業者の団体	1	0.9	1.0
医療福祉系の専門職団体	2	1.8	1.9
経済団体（商工会等）	0	0.0	0.0
民生委員・児童委員	2	1.8	1.9
社会福祉推進委員	0	0.0	0.0
ボランティア団体・組織（NP0等）	3	2.8	2.9
小中高校・大学等の教育機関	0	0.0	0.0
その他	3	2.8	2.9
無回答	5	4.6	—
全 体	109	100.0	100.0

生活支援・介護予防サービスの取組み状況に関するアンケート調査－単純集計

【問21の第1位で「市区町村（自治体）」～「その他」と回答した事業所のみ】

問22. 連携・協働の目的（複数回答）

	件数	割合 n=104	割合 (除無回答) n=97
サービスの企画立案や運営のために必要なマンパワーを確保するため	20	19.2	20.6
サービスの企画立案や運営のために必要な資金を得るため	8	7.7	8.2
サービスの運営に必要な場所を提供してもらうため	11	10.6	11.3
サービスの企画立案に必要な事業アイデアを得るため	26	25.0	26.8
地域の高齢者が抱える課題や支援ニーズを把握するため	52	50.0	53.6
サービスを利用する見込み客を獲得するため	39	37.5	40.2
サービスに対する地域での信頼を獲得するため	34	32.7	35.1
(小売店と連携した買物支援など)サービス内容が他の機関・団体との連携や協働を前提としたものであるため	3	2.9	3.1
その他	5	4.8	5.2
特に目的はない	4	3.8	4.1
無回答	7	6.7	—

【問9で「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問23. 主要な生活支援等サービスへの自法人の医療・福祉専門職の関わり方（複数回答）

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=137
サービスの提供者として関わっている	110	76.9	80.3
アセスメント実施者として関わっている	45	31.5	32.8
人材（サービス提供者）の育成に関わっている	27	18.9	19.7
モニタリング実施者として関わっている	40	28.0	29.2
利用者を獲得する役割を担っている	37	25.9	27.0
サービス内容の改良に関わっている	47	32.9	34.3
利用者とのサービスをつなぐ役割を担っている	42	29.4	30.7
利用者からの苦情への対応を行っている	34	23.8	24.8
自法人と連携先・関係機関との調整役を担っている	38	26.6	27.7
サービスの周知啓発に関わっている	25	17.5	18.2
住民と連携先・関係機関との調整役を担っている	19	13.3	13.9
地域課題や支援ニーズを住民等から収集する役割を担っている	15	10.5	10.9
その他	2	1.4	1.5
医療や福祉の専門職は関わっていない	10	7.0	7.3
無回答	6	4.2	—

【問23で「サービスの提供者として関わっている」～「その他」と回答した事業所のみ】

問24. 主要な生活支援等サービスに関わっている医療・福祉専門職の職種（複数回答）

	件数	割合 n=127	割合 (除無回答) n=127
介護関連資格取得者	92	72.4	72.4
介護支援専門員	67	52.8	52.8
社会福祉士	23	18.1	18.1
P T ・ S T ・ O T	19	15.0	15.0
看護師・准看護師・保健師	40	31.5	31.5
その他	5	3.9	3.9
無回答	0	0.0	—

生活支援・介護予防サービスの取組み状況に関するアンケート調査－単純集計

【問23で「サービスの提供者として関わっている」～「その他」と回答した事業所のみ】

問25. 主要な生活支援等サービスに対して医療・福祉専門職が関与することによる利点（複数回答）

	件数	割合 n=127	割合 (除無回答) n=121
住民等からの課題やニーズを的確に把握できた	38	29.9	31.4
サービスの質の向上に寄与した	67	52.8	55.4
連携先・協働先との連携がスムーズに進んだ	47	37.0	38.8
活用できる社会資源の情報を把握できた	27	21.3	22.3
当該サービスへの想定顧客からの信頼が高まった	53	41.7	43.8
当該サービスへの行政からの信頼が高まった	25	19.7	20.7
当該サービスへの住民からの信頼が高まった	41	32.3	33.9
当該サービスへの地域の関係機関・団体からの信頼が高まった	14	11.0	11.6
他の必要なサービスへの橋渡しが進んだ	33	26.0	27.3
その他	2	1.6	1.7
特に利点はなかった	7	5.5	5.8
無回答	6	4.7	—

【問9で「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問26. 主要な生活支援等サービスについて、当該サービスの創出・運営に対する地域住民とのボランティアな連携・協働の状況

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=135
地域住民との連携・協働を行った	39	27.3	28.9
地域住民との連携・協働は行わなかった	96	67.1	71.1
無回答	8	5.6	—
全 体	143	100.0	100.0

【問26で「地域住民との連携・協働を行った」と回答した事業所のみ】

問27. 主要な生活支援等サービスに対する地域住民の関わり方（複数回答）

	件数	割合 n=39	割合 (除無回答) n=38
地域課題や支援ニーズに関する情報提供	31	79.5	81.6
自法人への見込み客の紹介	9	23.1	23.7
自法人と自治会など地縁団体との橋渡し	8	20.5	21.1
サービスの試作段階・開発段階での評価	3	7.7	7.9
ボランティア等でのマンパワーの提供	13	33.3	34.2
その他	1	2.6	2.6
無回答	1	2.6	—

【問26で「地域住民との連携・協働を行った」と回答した事業所のみ】

問28① 地域住民との接点の持ち方（複数回答）

	件数	割合 n=39	割合 (除無回答) n=37
自法人のホームページで協力いただける方を募集した	2	5.1	5.4
自法人が住民との集会を開催した	11	28.2	29.7
自治会や町内会の会合でつながりができた	16	41.0	43.2
行政や他業種の事業者からの紹介	14	35.9	37.8
自法人の職員からの紹介	9	23.1	24.3
既存サービスの利用者やその家族からの紹介	12	30.8	32.4
地元メディア等を通じて協力いただける方を募集した	4	10.3	10.8
その他	2	5.1	5.4
無回答	2	5.1	—

生活支援・介護予防サービスの取組み状況に関するアンケート調査－単純集計

【問26で「地域住民との連携・協働を行った」と回答した事業所のみ】

問28② 継続的に連携・協働を行うために実施したこと（複数回答）

	件数	割合 n=39	割合 (除無回答) n=37
経営者等による活動の意義の伝達	16	41.0	43.2
定期・随時の研修会の開催	11	28.2	29.7
定期・随時のミーティングの開催	11	28.2	29.7
こまめな連絡・情報提供の実施	17	43.6	45.9
協力に対する謝金の支払い	5	12.8	13.5
活動に要する移動手段の提供	4	10.3	10.8
住民間の利害調整役の配置	2	5.1	5.4
その他	1	2.6	2.7
実施したことはない	2	5.1	5.4
無回答	2	5.1	—

【問9で「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問29. 主要な生活支援等サービスについて、サービスの質の評価を行う上で重視している項目（複数回答）

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=123
利用者からのクレーム件数	48	33.6	39.0
サービス提供中の事故発生件数	33	23.1	26.8
連絡・調整等の事務ミスの件数	23	16.1	18.7
利用者・同家族への満足度調査の結果	64	44.8	52.0
利用者数の増減	63	44.1	51.2
サービス利用打診からのレスポンスタイム	8	5.6	6.5
事業収支	40	28.0	32.5
参画する職員・スタッフによる自己評価	30	21.0	24.4
その他	4	2.8	3.3
特に重視する項目はない	10	7.0	8.1
無回答	20	14.0	—

【問9で「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問30. 主要な生活支援等サービスを提供する上での課題（複数回答）

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=138
サービスを提供する職員が不足している	91	63.6	65.9
サービスを提供する住民ボランティアが不足している	37	25.9	26.8
サービスの質の担保が難しい	41	28.7	29.7
サービスへの投資資金を確保することが難しい	42	29.4	30.4
サービスの意義を職員に理解してもらうことが難しい	15	10.5	10.9
介護保険以外のサービスに対する職員のモチベーションが低い	14	9.8	10.1
地域の団体等を巻き込むことが難しい	16	11.2	11.6
事業の採算を確保することが難しい	74	51.7	53.6
当該サービスの競合が激しい	12	8.4	8.7
サービスの周知が難しい	31	21.7	22.5
サービス内容へ顧客から評価を得ることが難しい	10	7.0	7.2
地域住民から信頼や理解を得ることが難しい	10	7.0	7.2
地域課題や支援ニーズの把握が難しい	15	10.5	10.9
サービスの企画立案のための時間を確保することが難しい	14	9.8	10.1
サービス内容の具体的な構築方法がわからない	3	2.1	2.2
サービス提供中の事故等のリスクへの対応が難しい	15	10.5	10.9
行政から理解や信頼を得ることが難しい	7	4.9	5.1
地域課題や支援ニーズをサービスへ落とし込む方法が難しい	13	9.1	9.4
その他	2	1.4	1.4
特に課題と感じている点はない	5	3.5	3.6
無回答	5	3.5	—

5. 生活支援・介護予防サービスへの全体的なご意見

【問9で「利用者宅で生活支援を行うサービス」～「その他」と回答した事業所のみ】

問32. 生活支援・介護予防サービスについて、事業開始当初に想定していたものと比較した、現在の成果に対する評価

	件数	割合 n=143	割合 (除無回答) n=137
想定を上回る成果である	11	7.7	8.0
想定どおりの成果である	17	11.9	12.4
どちらともいえない	65	45.5	47.4
想定をやや下回る成果である	22	15.4	16.1
想定を下回る成果である	22	15.4	16.1
無回答	6	4.2	—
全 体	143	100.0	100.0

【問32で「想定を上回る成果である」もしくは「想定どおりの成果である」と回答した事業所のみ】

問33. 生活支援・介護予防サービスを行うことによる具体的な成果の内容（複数回答）

	件数	割合 n=28	割合 (除無回答) n=28
職員の支援技術の成長	5	17.9	17.9
職員の視野の拡大	6	21.4	21.4
職員のやりがい・意欲の向上	8	28.6	28.6
地域における自法人のブランドイメージの向上	11	39.3	39.3
地域の課題や支援ニーズ等情報の獲得	10	35.7	35.7
地域住民の福祉に対する意識の向上	4	14.3	14.3
既存サービスの利用者の満足度向上	10	35.7	35.7
行政からの信頼獲得	12	42.9	42.9
介護保険サービス利用者の増加	6	21.4	21.4
介護予防・日常生活総合支援事業からの収益確保	1	3.6	3.6
生活支援・介護予防サービスからの制度外の収益確保	2	7.1	7.1
事業戦略の地域重視視点の強化	6	21.4	21.4
これまでつながりがなかった住民との接点拡大	10	35.7	35.7
これまでつながりがなかった機関・団体との接点拡大	7	25.0	25.0
職員の採用のしやすさの向上	1	3.6	3.6
その他	2	7.1	7.1
無回答	0	0.0	—

問34. 生活支援・介護予防サービスの創出および運営に関し、行政に求める支援策（複数回答）

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=199
サービス創出等に関する助成金・補助金の充実	123	54.7	61.8
創出・運営に関する好事例の情報提供	42	18.7	21.1
サービス創出等に有用な連携先に関する情報提供	46	20.4	23.1
サービス創出等に有用な連携先との橋渡し・紹介	41	18.2	20.6
サービス創出や運営等に対するコンサルティング・助言	27	12.0	13.6
介護予防・日常生活支援総合事業など関連する政策情報の提供	73	32.4	36.7
住民等の抱える課題や支援ニーズに関する情報提供	65	28.9	32.7
行政によるボランティア人材の育成	54	24.0	27.1
住民向けのサービスに関するPR支援	68	30.2	34.2
（営利法人を含む）地域事業者との連携・協働機会の拡大	43	19.1	21.6
その他	4	1.8	2.0
特に求めるものはない	24	10.7	12.1
無回答	26	11.6	—

6. 貴法人の属性について

問36. 法人種別

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=222
株式会社	154	68.4	69.4
有限会社	52	23.1	23.4
社会福祉法人	9	4.0	4.1
医療法人	2	0.9	0.9
特定非営利活動法人	2	0.9	0.9
その他	3	1.3	1.4
無回答	3	1.3	—
全 体	225	100.0	100.0

問37. 介護事業への参入時期

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=220
1999年度以前	43	19.1	19.5
2000～2002年度	60	26.7	27.3
2003～2005年度	28	12.4	12.7
2006～2008年度	23	10.2	10.5
2009～2011年度	28	12.4	12.7
2012～2014年度	26	11.6	11.8
2015年度	9	4.0	4.1
2016年度	3	1.3	1.4
無回答	5	2.2	—
全 体	225	100.0	100.0

生活支援・介護予防サービスの取組み状況に関するアンケート調査－単純集計

問38. 介護事業部門の本部機能がある地域－都道府県

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=220
北海道	37	16.4	16.8
青森	11	4.9	5.0
岩手	2	0.9	0.9
宮城	10	4.4	4.5
秋田	3	1.3	1.4
山形	3	1.3	1.4
福島	4	1.8	1.8
茨城	2	0.9	0.9
栃木	4	1.8	1.8
群馬	1	0.4	0.5
埼玉	4	1.8	1.8
千葉	3	1.3	1.4
東京	27	12.0	12.3
神奈川	6	2.7	2.7
新潟	3	1.3	1.4
富山	1	0.4	0.5
石川	0	0.0	0.0
福井	1	0.4	0.5
山梨	1	0.4	0.5
長野	1	0.4	0.5
岐阜	5	2.2	2.3
静岡	5	2.2	2.3
愛知	10	4.4	4.5
三重	3	1.3	1.4
滋賀	5	2.2	2.3
京都	1	0.4	0.5
大阪	8	3.6	3.6
兵庫	6	2.7	2.7
奈良	5	2.2	2.3
和歌山	5	2.2	2.3
鳥取	4	1.8	1.8
島根	0	0.0	0.0
岡山	17	7.6	7.7
広島	2	0.9	0.9
山口	0	0.0	0.0
徳島	0	0.0	0.0
香川	2	0.9	0.9
愛媛	4	1.8	1.8
高知	0	0.0	0.0
福岡	5	2.2	2.3
佐賀	0	0.0	0.0
長崎	1	0.4	0.5
熊本	3	1.3	1.4
大分	2	0.9	0.9
宮崎	1	0.4	0.5
鹿児島	0	0.0	0.0
沖縄	2	0.9	0.9
無回答	5	2.2	—
全 体	225	100.0	100.0

問38. 介護事業部門の本部機能がある地域－市区町村

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=179
東京23区	22	9.8	12.3
政令市	41	18.2	22.9
その他市区	96	42.7	53.6
町村	20	8.9	11.2
無回答	46	20.4	—
全 体	225	100.0	100.0

生活支援・介護予防サービスの取組み状況に関するアンケート調査－単純集計

問39. 提供している指定介護保険サービスの種類（複数回答）

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=221
訪問系サービス	165	73.3	74.7
施設系サービス（通所型）	135	60.0	61.1
施設系サービス（入所型）	52	23.1	23.5
居住系サービス	48	21.3	21.7
居宅介護支援	136	60.4	61.5
その他	28	12.4	12.7
無回答	4	1.8	—

問40. 問39で選択したもののうち、主たるサービス（最も売上高が大きいサービス）

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=220
訪問系サービス	91	40.4	41.4
施設系サービス（通所型）	72	32.0	32.7
施設系サービス（入所型）	24	10.7	10.9
居住系サービス	15	6.7	6.8
居宅介護支援	9	4.0	4.1
その他	9	4.0	4.1
無回答	5	2.2	—
全 体	225	100.0	100.0

問41. 介護事業の事業所数

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=220
1 か所	81	36.0	36.8
2 ～ 3 か所	65	28.9	29.5
4 ～ 5 か所	33	14.7	15.0
6 ～ 10 か所	21	9.3	9.5
11 ～ 20 か所	6	2.7	2.7
21 ～ 30 か所	3	1.3	1.4
31 か所以上	11	4.9	5.0
無回答	5	2.2	—
全 体	225	100.0	100.0

問42. 問41で回答した拠点数の地理的な広がり状況

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=220
本部が立地する市区町村のみで事業を展開している	103	45.8	46.8
本部が立地する都道府県のみで、複数の市区町村にまたがり事業を展開している	126	56.0	57.3
本部が立地する地方のみで、複数の都道府県にまたがり事業を展開している	65	28.9	29.5
複数の地方にまたがり事業を展開している	15	6.7	6.8
無回答	14	6.2	6.4
無回答	5	2.2	—
全 体		100.0	100.0

問43. 地域包括支援センター運営の受託状況

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=214
受けている	61	27.1	28.5
受けていない	153	68.0	71.5
無回答	11	4.9	—
全 体	225	100.0	100.0

生活支援・介護予防サービスの取組み状況に関するアンケート調査－単純集計

【問43で「受けている」と回答した事業所のみ】

問43. センター業務を行なっている事業所数

	件数	割合 n=61	割合 (除無回答) n=55
1 か所	27	44.3	49.1
2 か所	12	19.7	21.8
3 か所	6	9.8	10.9
4 か所	2	3.3	3.6
5 か所以上	8	13.1	14.5
無回答	6	9.8	—
全 体	61	100.0	100.0
平 均	n=55	2.5	か所

問44. 介護事業全体の業況について

		良い	横ばい	悪い	無回答	全体
件数	過去3年程度の介護事業全体の業況	52	87	78	8	225
	今後3年程度における介護事業全体の業況見通し	45	79	94	7	225
割合	過去3年程度の介護事業全体の業況 n=225	23.1	38.7	34.7	3.6	100.0
	今後3年程度における介護事業全体の業況見通し n=225	20.0	35.1	41.8	3.1	100.0
割合 (除無回答)	過去3年程度の介護事業全体の業況 n=217	24.0	40.1	35.9	—	100.0
	今後3年程度における介護事業全体の業況見通し n=218	20.6	36.2	43.1	—	100.0

民介協への入会状況

	件数	割合 n=225	割合 (除無回答) n=174
民介協会員である	93	41.3	53.4
民介協非会員である	77	34.2	44.3
わからない	4	1.8	2.3
無回答	51	22.7	—
全 体	225	100.0	100.0

厚生労働省「平成 28 年度 老人保健健康推進事業」成果報告

住民と地域密着型民間介護事業者の福祉専門職との
協働による地域特性に即した新たな生活支援・介護予防サービスの
創出の在り方に関する調査研究事業

事業実施報告書

『民間事業者の質を高める』

一般社団法人 全国介護事業者協議会