

「障害福祉サービス等報酬改定に関するヒアリング」意見

NPO 法人全国地域生活支援ネットワーク
代表理事 戸枝陽基

■それぞれのサービスが、独立して事業として成り立つような報酬体系を検討下さい。

★とりわけ、居住系サービスの単価を見直して下さい。

障がい者自立支援法で、在宅福祉サービスの基盤は着実に拡充されつつあると思います。しかし、サービス毎の運営効率に対する適正評価としての報酬に必ずしもなっていません。そこを是正して下さい。

参考資料を参照頂くとご理解頂けると思いますが、日中＞訪問＞居住の順に、経営モデルを整理すると、現状の報酬から考えると、その運営が割り引かれた状況にあると思います。

団塊の世代が、その在宅での介護負担を担えなくなるこの数年で、とりわけ、居住系サービスを飛躍的に増やす必要があります。「障老介護」という言葉が、無くなる報酬改正にして下さい。

■在宅支援サービスの単独型サービス事業所が成り立つ報酬体系にして下さい。

重症心身障害者、精神・知的・発達各障がいのとりわけ行動障害のある方など、シビアな障がい児・者は、環境適応力が弱い障がい特性があるので、より少人数の普段利用し慣れている「セカンドハウス」的な、小規模の事業所を利用する傾向が顕著です。

そういった事業所に運営効率を求めても、その必要な職員体制的に、対応が難しいです。その辺りを報酬的に適切に配慮下さい。

■児童の支援について、よりよい制度変化になるようにご配慮下さい。

いまだ、制度の全容が見えてきませんが、児童のサービスについて、現状ある問題点を総括し、よりよい制度になるようにご配慮下さい。

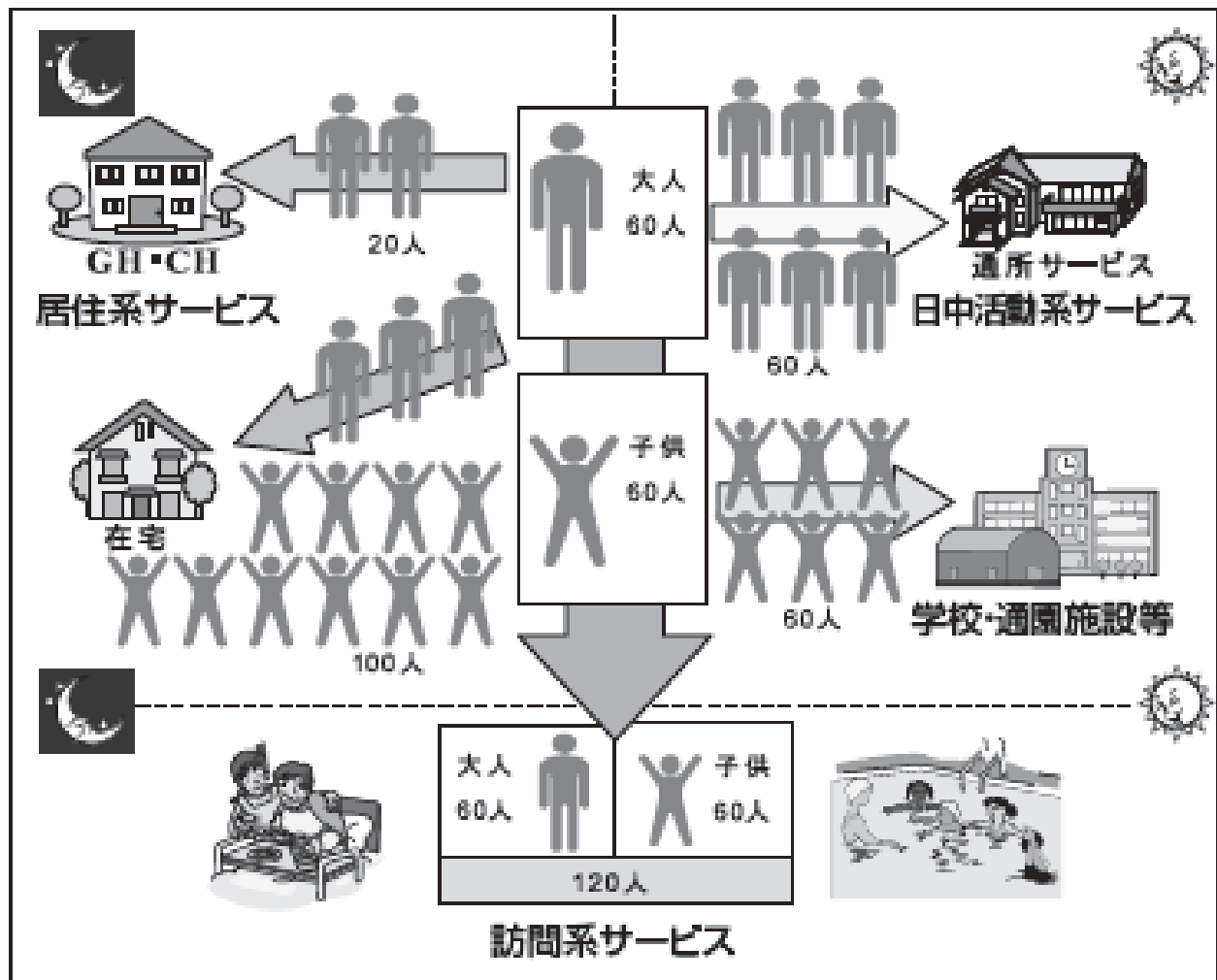
個別対応が必要で、母子家庭などで毎日の支援が必要な子どもが、現状の児童デイでの単価で支えられるには、限界があります。また、特別支援学校の多くが街から離れた所にある現状を考えると、今の送迎加算では、事業所がその負担に耐えません。

また、重症心身障害児（B型）などは、きちんとしたヒアリングに基づき、サービスの組み合わせ方やその報酬をきちんと考えて設定しないと、壊滅的な状況になる危惧があります。

それらのことについて、特段のご配慮を下さい。

2.ビジネスモデルの規模

《利用者の人数》



【障害程度区分と人数(割合)】

区分	(%)	人数
6	14.7	18人
5	13.7	18人
4	18.0	22人
3	24.2	29人
2	21.4	28人
1	7.8	9人
非該当	0.2	

今回提案する地域支援事業所のビジネスモデルでは、障害者自立支援法(以下自立支援法)における各種サービスを精査し、それを組み合わせる形で、障害のある方の地域生活が親亡き後も含めて継続的に成り立つようにシミュレーションしています。

自立支援法では、居住系サービス(GH・CH)利用者30人に対してサービス管理責任者1名が常勤で配置されるように制度設計されています。

居住系サービス利用者20人を安定的な職員体制で支えることを想定し、その他のサービスとの組み合わせとして、今回は、日中活動系サービスが60人、訪問系サービスが120名の利用者が運営されている地域支援事業所をモデルとしました。

【収入と経費】

(単位：円)

サービスの区分と内容		福祉事業収入	福祉事業支出 (人件費を除く)	授産事業収入
居住系	ケアホーム 4ヶ所	3,900万	400万	—
日中系	生活介護 6拠点 就労移行 2拠点 就労継続 1拠点	1億200万	3,000万	8,000万
訪問系	国の事業 市町村事業 私的契約	7,400万	1,500万	—
本部		—	1,500万	—
合計		2億1,500万	6,400万	8,000万

【人員と給与】

(単位：円)

サービスの区分と人員		正規職員	非正規職員	小計
居住系	管理者 1人(兼任) サービス管理責任者 1人 世話人 5.6人 生活支援員 3.17人	1,050万	2,040万	3,090万
日中活動系	管理者 1人 サービス管理責任者 1人 指導員 14人 (看護師1人、調理師1人)	3,900万	1,200万	5,100万
訪問系	管理者 1人(兼任) サービス提供責任者 3人 行動支援ヘルパー 4人 ヘルパー 11人	1,800万	2,550万	4,350万
本部	代表 1人 事務局長 1人 事務員 4人	1,550万	550万	2,100万
正規職員 21人 (39%)		8,300万 (57%)	6,340万 (43%)	1億4,640万
非正規職員 32.8人 (61%)				

今回のビジネスモデルのシミュレーションにあたり、障害の種類や程度区分によって作画的により集められない状態、地域に居住する障害のある方を無作為に受け止めた事業所を120名の障害のある方が利用するというを基本モデルとしました。

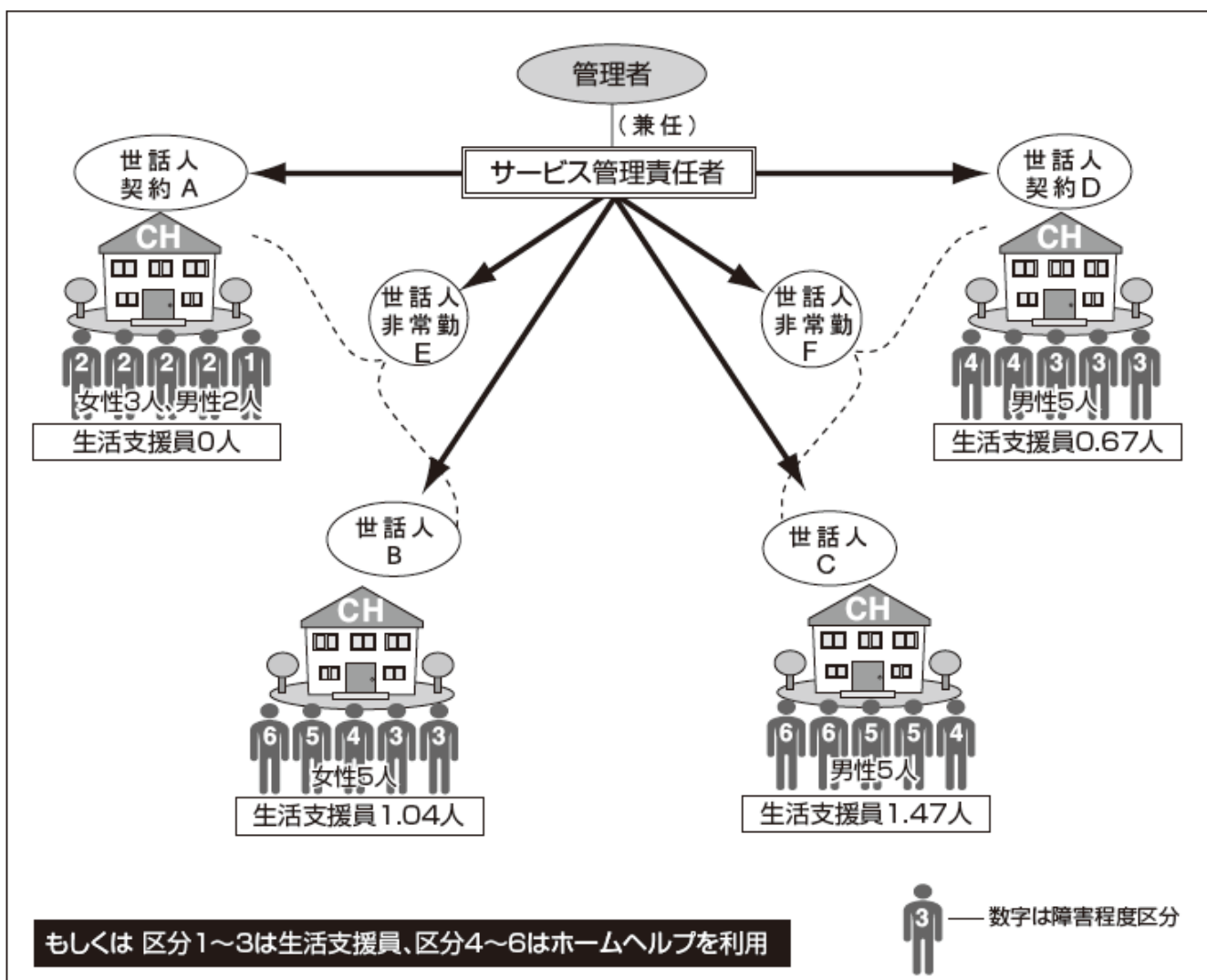
その基本モデルとなる地域支援事業所の利用者が、どの位の障害程度区分の対象者がどの位の割合と人数になるのかということに関しては、平成20年度障害程度区分認定状況調査のデータから

想定しました。

その対象者像の想定と自立支援法での各サービスの提供にあたり必要となる職員体制の想定を加味して、ビジネスモデルの金銭的な根拠を算出しています。

また、事業収入に関しては、自立支援法での利用者負担の金額を考慮し、地域生活で必要な所得保障ということで、区分1で10万円、区分2～4で3万円、区分5,6で5千円を利用者に工費として支払うという前提で算出しました。

《居住系サービスモデルのイメージ》



居住系サービスは、30人でひとりのサービス管理責任者を置くことになっています。

ケアホームの報酬単価の低さから考えると、管理者は、規定上、サービス管理責任者と兼務することができるので、兼務を想定しています。

20人を4軒のケアホームに分かれて頂き、5人ずつ入居していただくと想定しました。さらに、自閉症の方が4:1で男性が多く生まれるということを考えて、男性の利用者の方が多いだろうということで、男性12人・女性8人が入居すると想定しました。

4軒あるケアホームのうち1軒は、比較的障害程度区分が低く、夜間常時見守りが必ずしも必要としないホームとし、個室にすることで、男女共同タイプにしました。

障害程度区分が高いホームには、正規職員を配置しました。さらに、非常勤の世話人を2人配置し、世話人の休日の交代要員とします。

その上で、入居している方への身体介護(入浴や食事・排泄の介助)の支援方法と夜間の支援体制を選ぶ必要があります。身体介護の方法には、生活支援員を配置するパターンとヘルパーを派遣してもらうパターンがあります。夜間の支援体制には、それぞれのホームに宿直職員を配置するパターンと一部夜間巡回職員を配置するパターンがあります。この2つの職員の配置の仕方は次ページからの職員体制や収支バランスおよび必要要件を見比べながら、それぞれの事業所に合うパターンを選ぶ必要があります。

居住系サービスは、地域の中に小規模に点在しているため、サービス管理責任者がひとりだとしたときに、すべての現場にリアルタイムに関わることは不可能です。

そうすると、サービス管理責任者は、①利用者の体調などその日の支援上の注意点を伝達する、②ホームのその日の支援の流れを伝達する、③服薬を始めとする個々人の支援内容を伝達する、などといったことを行うための個別支援計画、マニュアルを作成し、日々更新して、何らかの方法で世話人や生活支援員に伝達しなければなりません。

また、世話人や生活支援員の勤務割などのコーディネートもサービス管理責任者の重要な仕事になるでしょう。

さらに、これだけの支援を多くの非正規職員と協働して支援を組み立てるとすると、定期的に力

ンファレンス(ケア会議)を中心とした研修を行うことで、人材育成を行う必要がありますが、それもすべてサービス管理責任者の仕事になります。

そう考えると、グループホーム、ケアホーム運営の良し悪しのすべては、サービス管理責任者の力量にかかっているということがわかります。

安定的に質の高い支援体制を構築しようと思うと、サービス管理責任者以外にも、例えば、サービス管理責任者が体調不良で不在になったなどといった事態に備えて、代行できる職員を育成し、確保しておく必要があります。

下記に生活支援員を配置するパターンでの支援体制を示しました。この場合、生活支援員の確保も、単価の安さを考えるとかなりの困難が予想されます。毎日の継続していく支援であり、訪問系サービスとの連携が大切になってきます。

生活支援員を配置する場合

【収入】

障害程度区分	人数	報酬(単価)	夜間支援体制加算
6	3人	1,782(594)	819(273)
5	3人	1,431(477)	819(273)
4	4人	1,592(398)	548(137)
3	5人	1,660(332)	490(98)
2	4人	972(243)	392(98)
1	1人	211(211)	
小計	20人	7,648	3,068

年 間
3,860万

【人員配置と人件費】

職種	人数	給料
管理者(兼任) サービス管理責任者	1人	450万
世話人	2人	300万
世話人(契約)	2人	240万
世話人(非常勤)	1.6人	1,000/h
生活支援員	3.17人	900/h

(宿直手当)3,000/日×4CH×30日×12ヶ月÷430万

年 間
3,090万

管理費の目安

	対売上比
事業費	0%
事務費	約10%
本部費	約10%
計	約20%
約770万	

<日中活動系サービスモデルのイメージ>

今までの日中活動系サービスでは、「工賃はあくまで、職業指導の上での副産物である」という考えのもとに、目標工賃をきちんと年間目標などで管理し、その達成に向けて日々努力をするということがきちんとされて来なかった事業所も少なくありません。

しかし、自立支援法では、利用者負担が発生し、さらに食費の負担も発生しますので、純い利用者も、日中活動系サービスで受け取る工賃に関してシビアに評価をするようになって来ました。

そういった状況の中で、日中活動系サービスとし

て利用者にきちんとした評価を受けるためには、地域生活を安定的に維持することの出来る一定額の工賃保証を求められてきます。

そのためには、日中活動そのものの事業計画や工賃支給計画をきちんと作成し、管理運営していかなければなりません。

また、自立支援法では、生活介護においても工賃支給が認められています。障害の重い人であっても、「生きがい作りの就労」とでも呼ぶような展開が可能となりました。

【収入】

サービス	利用者数	単価	報酬(年間)	平均区分	区分5,6の割合
生活介護	38人	—	7,000万	4.42	44.7%
就労移行	12人	727	2,100万		
就労継続	10人	448	1,100万		
合計	60人		10,200万		

年間
1,200万

【人員配置と人件費】

職種	人数	給料
管理者	1人	600万
サービス管理責任者	1人	500万
支援員・指導員	5人	350万
支援員・指導員(非常勤)	5人	1,000/人
就労移行指導員	2人	350万
就労支援員(契約)	1人	240万
就労継続職員	1人	350万

年間
5,100万

管理費の目安	
	対売上比
事業費	約 15%
事務費	約 15%
本部費	約 20%
計	約 50%
約5,100万	

【利用者の賃金】

区分	人数	年費	賃金	種別
6	9人	8.5万	0.5万	生活介護
5	8人	8.5万	0.5万	
4	11人	6.5万	3万	
3	15人	6.5万	3万	
2	13人	6.5万	3万	就労移行 就労継続
1	4人	0	10万	

総賃金
年間
1,986万

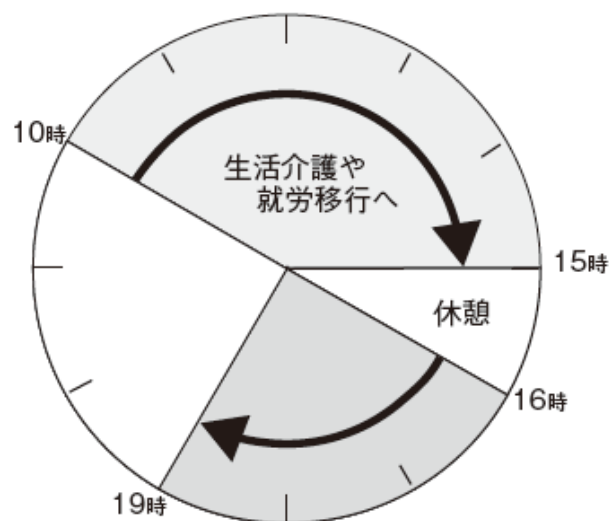


【必要売上額】
約**7,000万**～**1億**

付加価値率
(売上に対する人件費率)
30～20%

《職員の一日の働き方の例》

日中活動系サービスへ 10時～15時



各サービスの事業所における職員体制は、すべて「常勤換算」という考え方で配置することができます。

「常勤換算」とは、例えば、8時間の支援体制が必要だとして、ひとりの人で8時間を埋めても、ふたりの人で4時間ずつ8時間を埋めても良いとする考え方です。

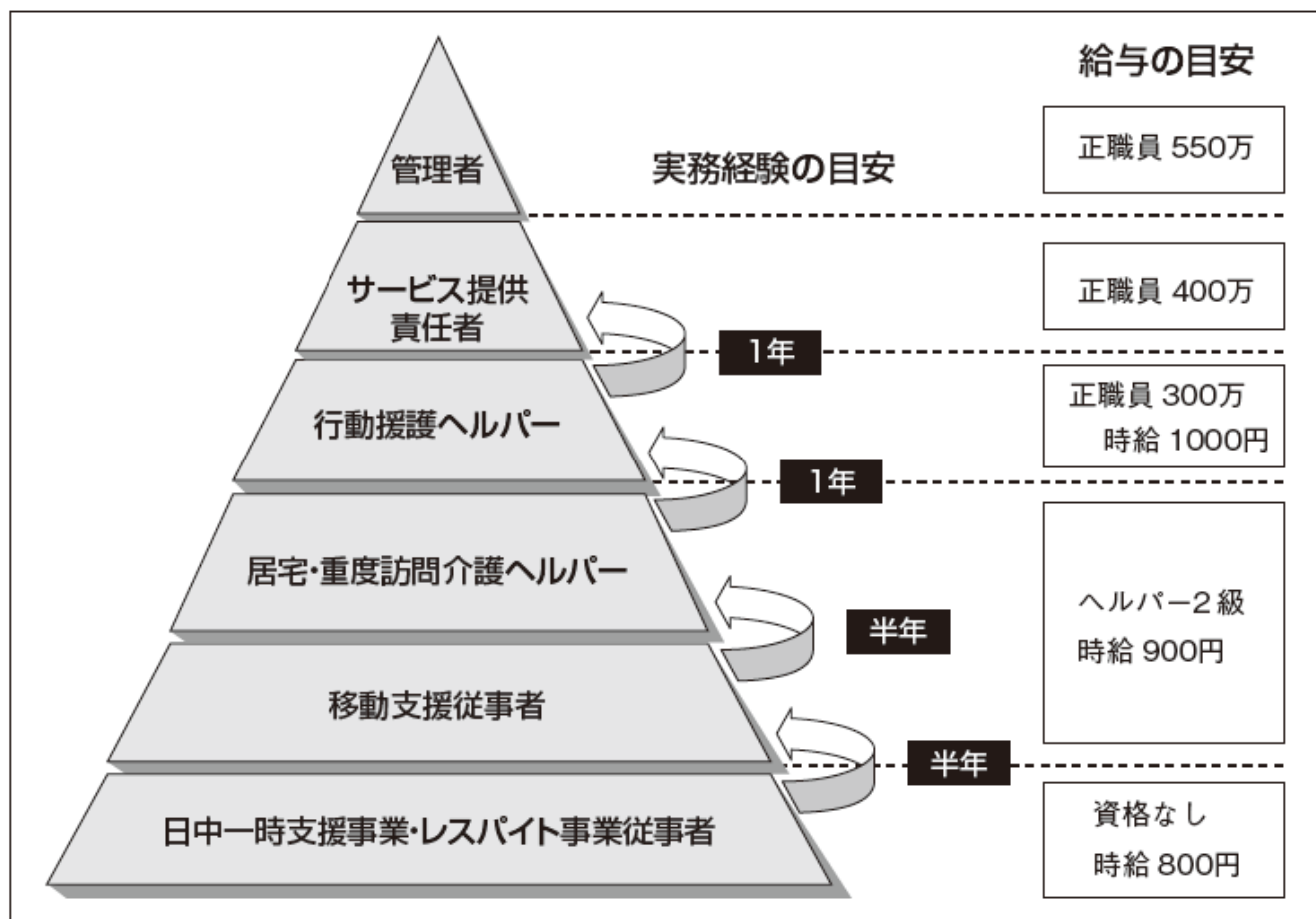
ひとりの職員が週に40時間の勤務時間があるとして、その範囲内であれば、どのサービスに関わっても構わないと考えることもできます。

介護スキルが高い常勤職員が対応した方が良い支援場面とそうでない場面とを上手に使い分けすることが効率的な運営には重要です。

訪問系サービスまたはケアホームへ 16時～19時

行動援護や身体介護のヘルパーとして
ケアホームの生活支援員として現場へ

《職員のキャリアアップのイメージ》



前ページの図は訪問系サービスのキャリアアップイメージを整理したピラミッドです。

最初は、地域生活支援事業などの市町村事業や事業所が独自に行っている私的契約サービスなどの資格を必要としない支援から始めます。その際には、管理者やサービス提供責任者が基本的な事柄を研修します。

ある程度、支援が出来るようになってきたら、ホームヘルパーの資格を取得します。ホームヘルパーの資格取得後は、家事援助や身体介護に関わり、介護スキルが上がってくれば、重度訪問介護などに関わります。

ホームヘルパー取得後、2年間の介護実績を積むと、行動援護も行えるようになります。行動援護はさらに高い専門性が必要とされますから、研修などに主体的に参加をして、さらに高い介護スキルを身につけなければなりません。

ホームヘルパー取得後、3年間の介護実績を積むと、介護福祉士の受験資格が取得できます。国

家試験に向けてきちんとした準備をし、国家資格を取得しましょう。

3年間の介護実績を積むと、介護福祉士の受験資格と同時に、サービス提供責任者になることができます。

サービス提供責任者は、今までの自分の介護経験を生かしながら、サービス提供のためのヘルパーのコーディネートやサービス提供のための計画作りなどを行います。また、ヘルパーに向けた研修の企画立案や請求事務の管理なども行うことになるでしょう。

そういったすべてのことを自分で行えるようになった頃には、さらに、事業計画の立案や予算管理などを学び、管理責任者の職務が行えるようにキャリアアップしなければなりません。

【収入】

サービス	平均単価の目安	時間(h)	報酬(年間)
行動援護	3,500	400	1,680万
居宅(重度訪問)	3,500	800	3,360万
移動支援	1,500	800	1,440万
日中一時・児デイ	1,500	400	480万
レスパイト(私的契約)	1,000	400	480万



【人員配置と人件費】

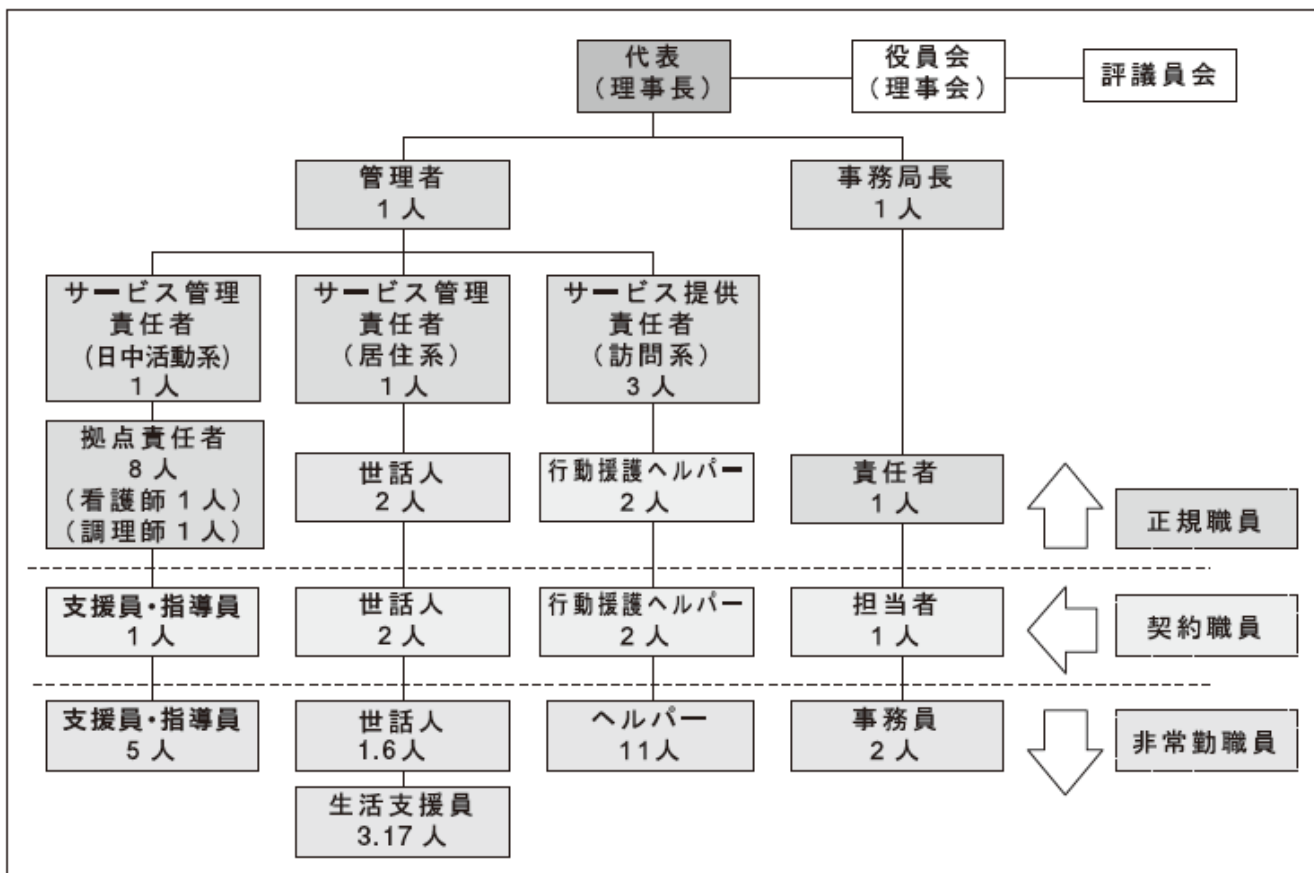
職種	人数	給料
管理者	(兼任)	
サービス提供責任者	3人	400万
職員	2人	300万
契約職員	2人	240万
行動援護ヘルパー	1人	1,000/h
ヘルパー2級	8人	900/h
サポーター(資格なし)	2人	800/h



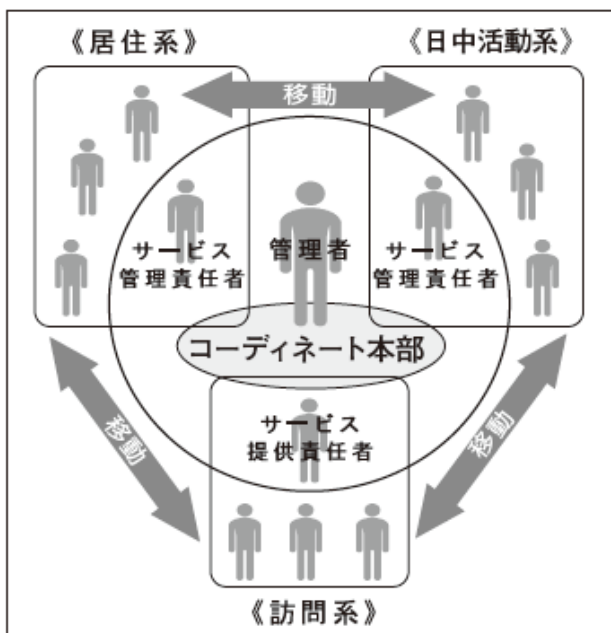
管理費の目安

	対売上比
事業費	約 10%
事務費	約 10%
本部費	約 20%
計	約 40%
約3,000万	

《モデル事業所の組織図》



サービスの質を落とさず、効率のよい事業運営を実現するには、なるべくフラットな組織体制が理想です。中間管理者が多すぎると、現場感覚が鈍り意思決定に時間がかかるためコスト(経費)がかさんでしまいます。正規職員はマネジメント能力の高い人材を配置した上で、拠点の責任者には企業退職者、現場の担当者には地域の人材で対応するなど、人材を積極的に発掘し活用することが望めます。



【ケア体制】

事業規模が大きくなると、代表(経営)者が事業活動の全てを把握し、マネジメントすることが困難になります。事務系の管理者(事務局長)とサービス系の管理者をそれぞれ1人ずつ置き、事業の両輪を担うことで代表者を補佐します。

サービス系の管理者は各事業のサービス管理(or 提供)責任者とコーディネート本部を設置し、拠点責任者、世話人、指導員、ヘルパー、生活支援員等を流動的にコーディネートすることで、柔軟で効果的なサービスの提供を行い、質の高いケアの維持をはかります。