

介護現場をよくする21のテーマ！

# ACGs2023



## ■第7回：事業所の維持

選ばれる法人・サービスをつくるために

「個別ケア」と「事業所運営」と「法人経営」を一体で考える

天晴れ介護サービス総合教育研究所 株式会社

代表取締役 榊原 宏昌

## ご受講にあたって

### ■第1部 10:00～11:30

zoomセミナー（参加者の**お名前やお顔は出ません**）

ご意見/ご感想/ご質問（チャット）に対し**リアルタイム**に回答

※「**すべてのパネリスト**」宛にチャットをお願いします

### ■第2部 11:30～12:00

**希望者**による口頭でのご質問・ご相談

参加者の**お名前やお顔は出ます**（ビデオOFFは可能）

■セミナー後、「**資料**」と「**動画**」を送付します

※**法人内のみ**のご活用にとどめて下さい

■これまでのセミナー動画+資料は**一般販売**も行っています

# 講師プロフィール

昭和52年、愛知県生まれ 介護福祉士、介護支援専門員

京都大学経済学部卒業後、平成12年、特別養護老人ホームに介護職として勤務  
社会福祉法人、医療法人にて、生活相談員、グループホーム、居宅ケアマネジャー、  
有料老人ホーム、小規模多機能等の管理者、新規開設、法人本部の仕事に携わる  
15年間の現場経験を経て、平成27年4月「介護現場をよくする研究・活動」を目的として独立



著書、雑誌連載多数。講演、コンサルティングは年間300回を超える

4児の父、趣味はクラシック音楽

ブログ、facebookはほぼ毎日更新中、日刊・週刊のメールマガジンを配信

Zoomセミナー、動画講座、YouTubeでも配信中、13年目になる「介護の読書会」主催

天晴れ介護サービス総合教育研究所 <https://www.appare-kaigo.com/> 「天晴れ介護」で検索

- HMS介護事業コンサルタント ■C-MAS介護事業経営研究会スペシャリスト
- 全国有料老人ホーム協会 研修委員 ■日本福祉大学 社会福祉総合研修センター 兼任講師
- 稲沢市介護保険事業計画策定委員会、地域包括支援センター運営協議会、地域密着型サービス運営委員会委員
- 出版実績：日総研出版、中央法規出版、ナツメ社、メディカ出版、その他多数
- 平成20年第21回GEヘルスケア・エッセイ大賞にてアーリー・ヘルス賞を受賞
- 榊原宏昌メールアドレス sakakibara1024@gmail.com

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

3

# 介護現場をよくする研究・活動



➢facebook、ブログ等を毎日更新、情報発信

➢天晴れ介護サービス総合教育研究所YouTubeチャンネル 週1～2回動画配信

➢メルマガ（日刊：介護の名言、週刊：介護現場をよくする研究&活動通信）

➢以上の情報はHP（「天晴れ介護」で検索）よりどうぞ

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

4

# 介護現場をよくする研究・活動

## ■よい介護職はいても、よい介護現場はなかなかない……

- ・ 1人1人がよくなるだけでは、うまくいかない
- ・ チーム、組織、目標、計画、ルール  
リーダーシップ、コミュニケーションなどが必要
- ・ 「介護現場」をよくすることで  
利用者はもちろん、職員も幸せになれる！
- ・ 人と人とお互いに学び合い  
気持ちよく支え合える社会づくり

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

5

# 天晴れ介護サービス「ACGs」！

## APPARE CARE SERVICE GOALS 2023

天晴れ介護サービス  
介護現場をよくする21のテーマ



Colored by bridge link plus

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

6

# 5月より

月	内容	月	内容
5月	環境 接遇	11月	介護者支援 対人援助職の基本姿勢
6月	生活の安定・安全 喜び・楽しみ	12月	行政対応・地域分析 事業・サービス
7月	家族・地域 事業所の維持	1月	収支 人事・組織
8月	チームワーク 健康管理	2月	法令遵守・リスクマネジメント 指導・育成・管理
9月	ADLの自立・重度化予防 IADL支援	3月	事業計画・目標達成 まとめ
10月	認知症症状の緩和・進行予防 社会交流・意欲・楽しみ		

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

7

# 介護現場をよくするライブラリー



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

8

# 著書・雑誌連載



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

# 本日の内容

## 介護現場をよくする21のテーマ！ACGs2023 第7回：事業所の維持 ～事業所を維持することも福祉と考える！～

- ・ 運営指導対策  
～いつ運営指導があってもよい状態を作る！  
具体的な対策は4つある～
- ・ 収支  
～事業所を継続するための●●！と考える～
- ・ BCP（事業（業務）継続計画）  
～まず、一旦作ってみることが大事！～

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

# 運営指導対策とは

## ■運営指導対策とは

「法令の理解」

「実施・記録・整頓」

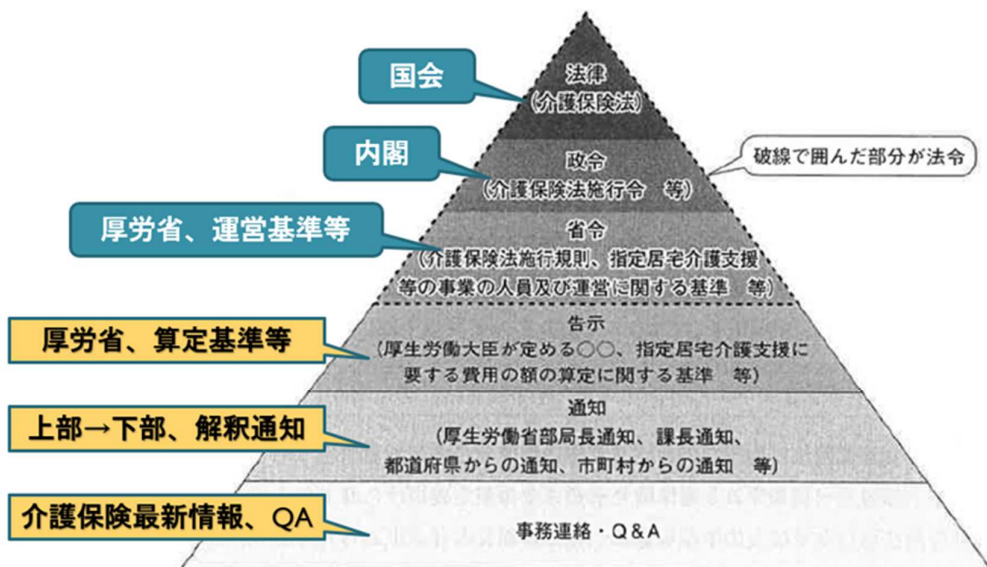
「説明」

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

11

# 運営指導と監査

図11-2-1 介護保険制度法令等の全体イメージ



長寿社会開発センター「六訂 介護支援専門員実務研修テキスト 上巻」より一部改変

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

12

# 運営指導対策とは



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

13

# 運営指導対策とは

## ■条例委任と三類型

### 「従うべき基準」

条例の内容を直接的に拘束する、**必ず適合しなければならない基準**であり、当該基準に従う範囲内で地域の実情に応じた内容を定める条例は許容されるものの、異なる内容を定めることは許されないもの。

### 「標準」

法令の「標準」を通常よるべき基準としつつ、**合理的な理由がある範囲内で、地域の実情に応じた「標準」と異なる内容を定めることが許容**されるもの。

### 「参酌すべき基準」

地方自治体が十分参酌した結果としてであれば、**地域の実情に応じて、異なる内容を定めることが許容**されるもの。

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

14

# 運営指導対策とは

ひと、くらし、みらいのために  
厚生労働省  
Ministry of Health, Labour and Welfare

▼ 本文へ ▶ お問い合わせ窓口 ▶ よくある御質問 ▶ サイトマップ ▶ 国民参加の場

Google カスタム検索

検索

テーマ別に探す 報道・広報 政策について 厚生労働省について 統計情報・白書 所管の法令等 申請・募集・情報公開

↑ ホーム > 政策について > 分野別の政策一覧 > 福祉・介護 > 介護・高齢者福祉 > 「新型コロナウイルス感染症に係る介護サービス事業所の人員基準等の臨時的な取扱いについて」のまとめ

## 「新型コロナウイルス感染症に係る介護サービス事業所の人員基準等の臨時的な取扱いについて」のまとめ

新型コロナウイルス感染症の患者等への対応等により、一時的に人員基準を満たすことができなくなる場合等が想定されます。この場合について、介護報酬、人員、施設・設備及び運営基準などについては、柔軟な取扱いを可能とします。なお、具体的な取扱いについては、「令和元年度台風第19号に伴う災害における介護報酬等の取扱いについて」（令和元年10月15日付厚生労働省老健局総務課認知症施策推進室ほか連名事務連絡）における取扱いの考え方も参考にして頂きますようよろしくお願いいたします。（①）

なお、新型コロナウイルス感染症に伴い学校が休校等になることにより、一時的に人員基準等を満たせなくなる場合、介護報酬の減額を行わない等の柔軟な取扱いが可能です。（③-1）

※ 第13報までをまとめているものです。

※ 「A-B」は、「新型コロナウイルス感染症に係る介護サービス事業所の人員基準等の臨時的な取扱いについて（第A報）」の問Bを表します。

- ▶ 政策について
- ▶ 分野別の政策一覧
  - ▶ 健康・医療
  - ▶ 子ども・子育て
  - ▶ 福祉・介護
    - ▶ 障害者福祉
    - ▶ 生活保護・福祉一般

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

15

# 運営指導対策とは

## ■運営指導対策とは

「法令の理解」

「実施・記録・整頓」

「説明」

+ 「運営指導自体の知識・経験」

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

16



# 新しい指導指針・マニュアル

## ■介護保険施設等指導指針（介護保険最新情報vol.1061）

- ・ 指導（集団指導・運営指導）／監査について

## ■介護保険施設等運営指導マニュアル（介護保険最新情報vol.1062）

- ・ 本文
- ・ 別添 1 確認項目及び確認文書
- ・ 別添 2 各種加算等自己点検シート
- ・ 別添 3 各種加算・減算適用要件等一覧

# 指導指針

各都道府県介護保険担当課（室）  
各市町村介護保険担当課（室）  
各介護保険関係団体 御中  
← 厚生労働省 老健局 総務課介護保険指導室

## 介護保険最新情報

今回の内容

介護保険施設等の指導監督について（通知）  
の送付について

計42枚（本紙を除く）

Vol.1061

令和4年3月31日

厚生労働省老健局

総務課介護保険指導室

【貴関係諸団体に速やかに送信いただきますよう  
よろしくお願いたします。】

# 指導マニュアル

各都道府県介護保険担当課（室）  
各市区町村介護保険担当課（室）  
各介護保険関係団体 御中  
— 厚生労働省 老健局総務課介護保険指導室

## 介護保険最新情報

今回の内容

介護保険施設等運営指導マニュアルについて  
（通知）の送付について

計2221枚（本紙を除く）

Vol.1062

令和4年3月31日

厚生労働省老健局

総務課介護保険指導室

【貴関係諸団体に速やかに送信いただきますよう  
よろしくお願いたします。】

連絡先 TEL：03-5253-1111（内線3957, 3958）  
FAX：03-3592-1281

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

19

# 別途1 確認項目・確認文書

## 201 居宅介護支援

個別サービスの質に関する事項		
	確認項目	確認文書
運営	内容及び手続の説明及び同意（第4条）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要事項説明書（利用申込者又は家族の同意があったことがわかるもの）</li> <li>・内容及び手続の説明の理解にかかる利用申込者の署名文書</li> <li>・利用契約書</li> </ul>
	指定居宅介護支援の具体的取扱方針（第13条）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アセスメントシート</li> <li>・サービス担当者会議の記録</li> <li>・居宅サービス計画</li> <li>・支援経過記録等</li> <li>・モニタリングの記録</li> <li>・個別サービス計画</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用申込者又はその家族への説明と同意の手続きを取っているか</li> <li>・重要事項説明書の内容に不備等はないか</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者の希望やアセスメントに基づき、介護保険サービス以外のサービス、支援を含めた総合的な居宅サービス計画を立てているか</li> <li>・集合住宅等において、利用者の意思に反し、同一敷地内の指定居宅サービス事業者のみを居宅サービス計画に位置付けていないか</li> <li>・サービス担当者会議を開催し、利用者の状況等に関する情報を担当者と共有し、担当者からの専門的な見地からの意見を求めているか</li> <li>・定期的にモニタリングを行っているか</li> <li>・利用者及び担当者への説明・同意・交付をおこなっているか</li> <li>・担当者から個別サービス計画の提供を受けているか（整合性の確認）</li> </ul>	

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

20

# 別添 3 各種加算・減算適用要件等一覧

## 201 居宅介護支援費

加算・減算名	実施 体制	加算・減算	加算・減算適用要件
運営基準減算		50/100 (2月以上継続の場合 は算定なし)	厚生労働大臣が定める基準(平成27年厚生労働省告示第95号82)に該当する場合  <平成27年厚生労働省告示第95号82> 指定居宅介護支援等の事業の人員及び運営に関する基準第4条第2項並びに第13条第7号、第9号から第11号まで、第14号及び第15号(これらの規定を同条第16号において準用する場合を含む。)に定める規定に適合していないこと。
運営基準減算Q&A			<p>運営基準減算が2月以上継続している場合の適用月はいつからか。 平成21年4月以降における当該減算の適用月は2月目からとする。(平21.3版 最新VOL.69 問72)</p> <p>新たに「担当者に対する個別サービス計画の提出依頼」が基準に定められたが、当該基準については、運営基準減算の対象となる「居宅介護支援の業務が適切に行われなかった場合」が改正されていないことから、減算の対象外と考えてよいか。 運営基準減算の対象ではないが、個別サービス計画の提出は、居宅介護支援事業所と指定居宅サービス等の事業所の意思の共有を図る観点から導入するものであることから、その趣旨目的を踏まえ、適切に取り組まれたい。(平27.4版 最新VOL.454 問181)</p> <p>令和3年度の改定により、前6月間に当該指定居宅介護支援事業所において作成された居宅サービス計画の総数のうちに訪問介護、通所介護、福祉用具貸与及び地域密着型通所介護(以下「訪問介護等」という。)がそれぞれ位置付けられた居宅サービス計画の数が占める割合、前6月間に当該指定居宅介護支援事業所において作成された居宅サービス計画に位置付けられた訪問介護等ごとの回数の中に同一の指定居宅サービス事業者又は指定地域密着型サービス事業者によって提供されたものが占める割合等を説明することを義務づけ、それに違反した場合は報酬が減額されるが、令和3年4月以前に指定居宅介護支援事業者と契約を結んでいる利用者に対しては、どのように取り扱うのか。 令和3年4月以前に契約を結んでいる利用者については、次のケアプランの見直し時に説明を行うことが望ましい。 なお、前6月間に当該指定居宅介護支援事業所において作成された居宅サービス計画に位置付けられた訪問介護等ごとの回数の中に同一の指定居宅サービス事業者又は指定地域密着型サービス事業者によって提供されたものが占める割合について、当該事業所が、令和3年4月中に新たに契約を結ぶ利用者等において、当該割合の集計や出力の対応が難しい場合においては、5月以降のモニタリング等の際に説明を行うことで差し支えない。(令3.3版 最新VOL.952 問112)</p>

# 新しい運営指導とは

■運営指導は次のア～ウの内容について、**原則、実地**に行う

## ■ア 介護サービスの実施状況指導

個別サービスの質（施設・設備や利用者等に対するサービスの提供状況を含む）に関する指導

## ■イ 最低基準等運営体制指導

基準等に規定する運営体制に関する指導（ウに関するものを除く）

## ■ウ 報酬請求指導

加算等の介護報酬請求の適正実施に関する指導

■なお、ア～ウの実施については、効率的な実施の観点から、それぞれ**分割して実施**することも差し支えない。

# 指導と監査について

## ■マニュアルより

介護保険制度における指導監督は、介護保険制度の健全かつ適正な運営及び法令に基づく適正な事業実施の確保のため、法第23条又は法第24条に規定する権限を行使し介護保険施設等指導指針に基づき行う介護保険施設等に対する「指導」、不正等の疑いが認められる場合に行う法第76条等の権限を行使し介護保険施設等監査指針に基づき行う介護保険施設等に対する「監査」により行われます。

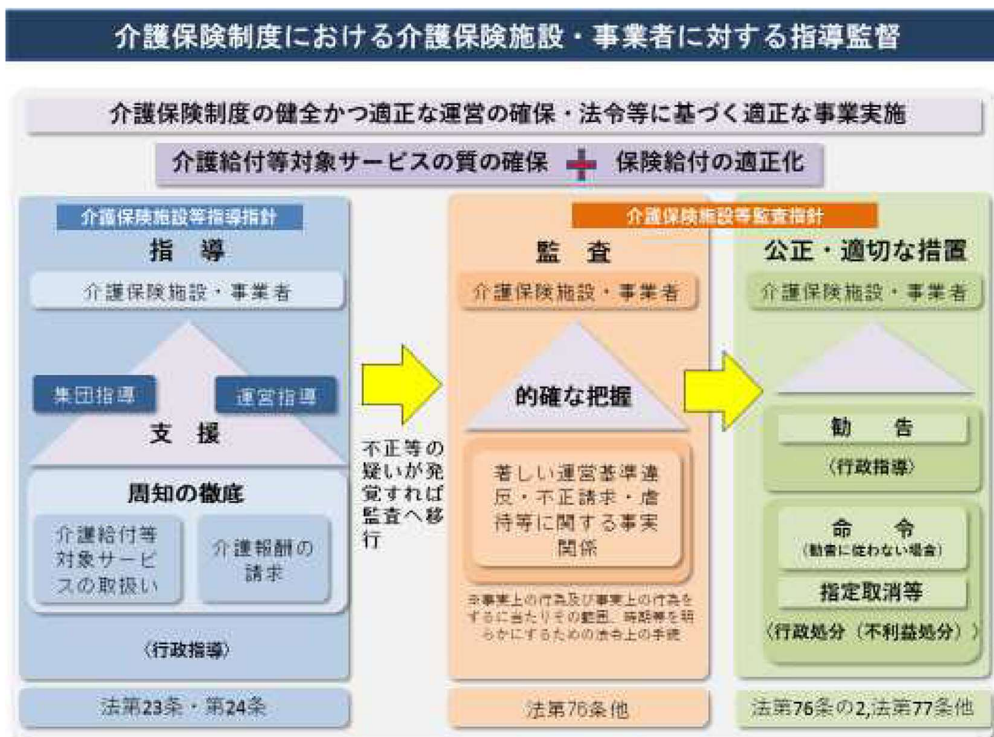
## ■運営基準（解釈通知）より

### 第1 基準の性格

1 基準は、指定居宅サービスの事業がその目的を達成するために必要な最低限度の基準を定めたものであり、指定居宅サービス事業者は、常にその事業の運営の向上に努めなければならないこと。

4 特に、居宅サービスの事業の多くの分野においては、基準に合致することを前提に自由に事業への参入を認めていること等にかんがみ、基準違反に対しては、厳正に対応すべきであること。

# 指導と監査について



# 報酬請求指導における加算請求の確認

## 運営指導マニュアルより

- 加算報酬上の基準要件の誤った理解のため、**同要件を一つでも満たしていない場合**
- 解釈通知に関し誤った理解のため、同通知に即したサービス提供を実施していないことにより加算本来の趣旨を満たしていない場合
  - 適切なサービスの実施となるよう是正指導の上、加算報酬上の基準要件等を満たしていない部分について**自己点検**を行うよう指導し、**過誤調整**を行うよう指導する（**遡及適用あり**）
- 加算報酬上の基準要件を一つでも満たしていない場合であった、**偽りその他不正な行為による加算報酬の請求の事実が認められる可能性**がある場合
  - 監査**により事実関係を調査の上、偽りその他不正な行為による請求と認められた場合は、法第22条を適用（**返還金及び加算金4割、遡及適用あり**）

# 個人ファイルチェック表

【居宅介護支援】個人ファイルチェック表

□特定事業所加算( ) □特定事業所集中減算( )

利用者氏名	様	初回利用年月日	利用サービス	契約書・重説・個人情報	日付	印
報酬改定の同意	H24 H27					
特別な事情	同居等ではなく生活援助ショート入居者の福祉用具貸与		泊まり利用 デイでの外出 その他	限度額超 変更多い その他		同一住宅 緊急利用 その他
	年					
月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
要介護度						
更新理由 新規・更新・短期目標更新・区分変更・サービス変更等						
基本情報	日付					
課題分析	日付					
居宅サービス計画書 第1表	日付					
居宅サービス計画書 第2表	日付					
居宅サービス計画書 第3表	日付					
サービス担当者会議	日付					
モニタリング	日付					
支援経過	日付					
利用票	日付					
他事業所プラン・報告書( )	有無					
他事業所プラン・報告書( )	有無					
他事業所プラン・報告書( )	有無					
他事業所プラン・報告書( )	有無					
他事業所プラン・報告書( )	有無					
初回加算	算定					
入院時情報連携加算(I)	算定					
入院時情報連携加算(II)	算定					
退院・通所加算	算定					
緊急時等居宅カンファレンス加算	算定					
小規模多機能連携加算	算定					
運営基準減算	算定					

実地指導でよく見られる  
例外的な利用

整備が要求される書類  
(まずは、あるかないか)

毎月の標準業務として  
チェックをする

ただし、これだけだと  
内容が適正かは分からない

【居宅介護支援】個人ファイルチェック表

特定事業所加算( )  特定事業所集中減算( )

利用者氏名	〇〇 〇〇 様	初回利用年月日	平成30年4月1日										契約書・重説・個人情報	日付	H30.3.28	印	✓
報酬改定の同意	—	利用サービス	訪問介護、訪問看護、通所介護、福祉用具貸与														
例外的な給付、特別な事情等																	
年	H30																
月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月					
要介護度	要介護2												要介護3				
更新理由 新規・更新・短期目標更新・区分変更・サービス変更等	新規											短期目標更新	3日入院 15日区分変更 22日退院	15日認定結果	通所介護 回数増 (週2→週3)		
基本情報	日付	3/28											9/25 (追記)	12/15	1/16 (追記)	2/10 (追記)	
課題分析	日付	3/28											9/25 (追記)	12/15	1/16 (追記)	2/10 (追記)	
居宅サービス計画書 第1表	日付	4/1											9/30	12/18	1/16	2/10	
居宅サービス計画書 第2表	日付	4/1											9/30	12/18	1/16	2/10	
居宅サービス計画書 第3表	日付	4/1											9/30	12/18	1/16	2/10	
サービス担当者会議	日付	4/1											9/30	12/18	1/16	2/10	
モニタリング	日付	4/26	5/25	6/28	7/26	8/28	9/30	10/30	11/28	12/26	1/29	2/27	3/25				
支援経過	日付	4/1・26	5/25	6/28	7/26	8/28	9/30	10/30	11/28	12/18・26	1/29	2/10・27	3/25				
利用票	日付	4/1・26	5/25	6/28	7/26	8/28	9/30	10/30	11/28	12/18・26	1/29	2/10・27	3/25				
他事業所プラン・報告書(訪問介護)	有無	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
他事業所プラン・報告書(訪問看護)	有無	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
他事業所プラン・報告書(通所介護)	有無	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
他事業所プラン・報告書(福祉用具貸与)	有無	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
他事業所プラン・報告書( )	有無	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—				
初回加算	算定	✓	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—				
入院情報連携加算(I)	算定	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—				
入院情報連携加算(II)	算定	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—				
退院・退所加算	算定	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—				
緊急時等居宅カンファレンス加算	算定	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—				
(看護)小規模多機能連携加算	算定	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—				
ターミナルケアマネジメント加算	算定	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—				
運営基準減算	算定	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—				
	算定	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—				
	算定	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—				

# 別途 1 確認項目・確認文書

201 居宅介護支援

個別サービスの質に関する事項			
	確認項目	確認文書	
運営	内容及び手続の説明及び同意 (第4条)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用申込者又はその家族への説明と同意の手続きを取っているか</li> <li>・重要事項説明書の内容に不備等はないか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要事項説明書 (利用申込者又は家族の同意があったことがわかるもの)</li> <li>・内容及び手続の説明の理解にかかる利用申込者の署名文書</li> <li>・利用契約書</li> </ul>
	指定居宅介護支援の具体的な取扱方針 (第13条)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者の希望やアセスメントに基づき、介護保険サービス以外のサービス、支援を含めた総合的な居宅サービス計画を立てているか</li> <li>・集合住宅等において、利用者の意思に反し、同一敷地内の指定居宅サービス事業者のみを居宅サービス計画に位置付けていないか</li> <li>・サービス担当者会議を開催し、利用者の状況等に関する情報を担当者と共有し、担当者からの専門的な見地からの意見を求めているか</li> <li>・定期的にモニタリングを行っているか</li> <li>・利用者及び担当者への説明・同意・交付をおこなっているか</li> <li>・担当者から個別サービス計画の提供を受けているか (整合性の確認)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アセスメントシート</li> <li>・サービス担当者会議の記録</li> <li>・居宅サービス計画</li> <li>・支援経過記録等</li> <li>・モニタリングの記録</li> <li>・個別サービス計画</li> </ul>

# 弊社作成のチェックリスト

居宅介護支援・運営基準(天晴れ介護サービス編)

## 【居宅介護支援】運営基準等(2022年1月版)

※本チェックリストは、いわゆる赤本・青本・緑本等に掲載されている各種基準・告示・通知・QA・関連法令等を、通読できるかたちに再編集したものです(準用規定もあるため一部サービス名が異なっている場合があります)。  
 ※ローカルルール等もありますが、ここに示す国が定めた基本を理解することが重要です。本チェックリストをきっかけに、原典にもあたって頂き、必要に応じて指定権者や保険者等に確認をするようにして下さい。

番号	理解	実施	法令の理解	備考
【趣旨】第1 基準の性格				
			基準は、指定居宅介護支援の事業及び基準該当居宅介護支援の事業がその目的を達成するために必要な最低限度の基準を定めたものである	
			指定居宅介護支援の事業を行う者又は行おうとする者が満たすべき基準等を満たさない場合には、指定居宅介護支援事業者の指定又は更新は受けられない	
			運営開始後、基準に違反することが明らかになった場合には、都道府県等は、期間を定めての改善勧告、命令(事業所名の公表を伴う)を行うことができる	
			命令に従わない場合には、都道府県等は、当該指定を取り消すこと、又は取消しを行う前に相当の期間を定めて指定の全部若しくは一部の効力を停止することができる	

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

29

# 別添3 各種加算・減算適用要件等一覧

## 201 居宅介護支援費

加算・減算名	実施体制	加算・減算	加算・減算適用要件
運営基準減算		50/100 (2月以上継続の場合は算定なし)	厚生労働大臣が定める基準(平成27年厚生労働省告示第95号82)に該当する場合 <平成27年厚生労働省告示第95号82> 指定居宅介護支援等の事業の人員及び運営に関する基準第4条第2項並びに第13条第7号、第9号から第11号まで、第14号及び第15号(これらの規定を同条第16号において準用する場合を含む。)に定める規定に適合していないこと。
運営基準減算Q&A			運営基準減算が2月以上継続している場合の適用月はいつからか。 平成21年4月以降における当該減算の適用月は2月目からとする。(平21.3版 最新VOL.69 問72)
			新たに「担当者に対する個別サービス計画の提出依頼」が基準に定められたが、当該基準については、運営基準減算の対象となる「居宅介護支援の業務が適切に行われない場合」が改正されていないことから、減算の対象外と考えてよいのか。 運営基準減算の対象ではないが、個別サービス計画の提出は、居宅介護支援事業所と指定居宅サービス等の事業所の意思の共有を図る観点から導入するものであることから、その趣旨目的を踏まえ、適切に取り組まれたい。(平27.4版 最新VOL.454 問181)
			令和3年度の改定により、前6月間に当該指定居宅介護支援事業所において作成された居宅サービス計画の総数のうちに訪問介護、通所介護、福祉用具貸与及び地域密着型通所介護(以下「訪問介護等」という。)がそれぞれ位置付けられた居宅サービス計画の数が占める割合、前6月間に当該指定居宅介護支援事業所において作成された居宅サービス計画に位置付けられた訪問介護等ごとの回数の中に同一の指定居宅サービス事業者又は指定地域密着型サービス事業者によって提供されたものが占める割合等を説明することを義務づけ、それに違反した場合は報酬が減額されるが、令和3年4月以前に指定居宅介護支援事業者と契約を結んでいる利用者に対しては、どのように取り扱うのか。 令和3年4月以前に契約を結んでいる利用者については、次のケアプランの見直し時に説明を行うことが望ましい。 なお、前6月間に当該指定居宅介護支援事業所において作成された居宅サービス計画に位置付けられた訪問介護等ごとの回数の中に同一の指定居宅サービス事業者又は指定地域密着型サービス事業者によって提供されたものが占める割合について、当該事業者が、令和3年4月中に新たに契約を結ぶ利用者等において、当該割合の集計や出力の対応が難しい場合においては、5月以降のモニタリング等の際に説明を行うことで差し支えない。(令3.3版 最新VOL.952 問112)

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

30

# 弊社作成のチェックリスト

居宅介護支援・介護報酬編(天晴れ介護サービス編)

## 【居宅介護支援】 介護報酬等(2022年2月版)

※本チェックリストは、いわゆる赤本・青本・緑本等に掲載されている各種基準・告示・通知・QA・関連法令等を、通読できるかたちに再編集したものです(準用規定もあるため一部サービス名が異なっている場合があります)。  
※ローカルルール等もありますが、ここに示す国が定めた基本を理解することが重要です。本チェックリストをきっかけに、原典にもあたって頂き、必要に応じて指定権者や保険者等に確認をするようにして下さい。

番号	理解	実施	法令の理解	備考
報酬請求指導について				
			・加算報酬上の基準要件を一つでも満たしていない場合 ・解釈通知に即したサービス提供を実施していないことにより加算本来の趣旨を満たしていない場合  適切なサービスの実施となるよう是正指導の上、加算報酬上の基準要件等を満たしていない部分について自己点検の上、過誤調整により返還させる(避及適用あり)	
			加算報酬上の基準要件を満たしていない場合及び解釈通知に即したサービス提供を実施されていない場合であって、当該報酬請求の内容が著しく悪質で不正な請求と認められる場合  法第22条第3項に基づく返還金及び加算金(※4割)の徴収(避及適用あり)	

前月に居宅サービス計画に基づき介護保険サービスを利用していた利用者について、当該月分の居宅サービス計画の作成及び介護保険サービスの利用がなされていない状態で、病院又は診療所の職員に対して当該利用者に係る必要な情報を提供した場合における入院時情報連携加算算定の取扱いについて具体的に示されたい。  
21.3.23 介護保険最新情報vol.69 平成21年4月改定関係Q&A(vol.1) / 64

居宅サービス計画に基づいて介護保険サービスを利用した翌月の10日(前月の介護給付費等の請求日)までに、当該利用者に係る必要な情報提供を行った場合に限り、算定可能である。したがって、下記の例においては、A、Bは算定可能であるが、10日を過ぎて情報提供をおこなったCについては算定することができない。



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

31

# トータルで見た場合の対策例

## ■基本的な対応

- ・国基準の通読、半年に1度の動画受講
- ・条例、ローカルルールの確認(問い合わせなどしたら、その都度記録)
- ・行政作成のチェックリストがある場合は、半年に1度程度の読み合わせ自己評価
- ・標準確認項目について、半年に1度の確認、自己評価
- ・過去の指導内容の記録と確認(文書指導、口頭指導、何を見られたか?)
- ・集団指導資料にて指導事例の確認
- ・他社も含め、返戻等の事例を収集し確認、共有
- ・運営指導時、勉強のための同席
- ・介護保険の基礎的な勉強、(一般スタッフへの重説の周知)

## ■日常業務

- ・個人ファイルについて、ファイリングの内容を統一
- ・その日の記録はその日のうちに、を徹底する
- ・不明点、疑問点、軽微変更等については、管理者に確認
- ・通常業務管理表などで管理

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

32



# トータルで見た場合の対策例

## ■定期点検（1か月～3カ月）

- ・ 個人ファイルチェック表にて確認（他人の目を入れること）  
※まずは必要書類、記録があるかないか  
※新規利用者については、初月に確認

## ■定期点検（6カ月）※再掲

- ・ 国基準の通読、半年に1度の動画受講
- ・ 行政作成のチェックリストがある場合は、半年に1度程度の読み合わせ自己評価
- ・ 標準確認項目について、半年に1度の確認、自己評価

## ■運営指導前

- ・ 実施済みの個人ファイルチェック表を用いて、管理者等が確認
- ・ 利用者年表一覧で確認

# 運営指導前

## ■どの利用者が、いつからいつまで利用していたか？

	2020 (令和2) 年度												2021 (令和3) 年度												2022 (令和4) 年度														
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月			
A様																																							
B様																																							
Z様																																							

# 運営指導対策

介護現場をよくするzoomセミナー

## 介護事業所の運営指導対策！ 1日集中講座

■新しい指針・マニュアルの解説と具体的な取組例

天晴れ介護サービス総合教育研究所 株式会社  
代表取締役 榊原 宏昌

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

I

35

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

## 本日の内容

介護現場をよくする21のテーマ！ACGs2023  
第7回：事業所の維持  
～事業所を維持することも福祉と考える！～

- ・ 運営指導対策  
～いつ運営指導があってもよい状態を作る！  
具体的な対策は4つある～
- ・ 収支  
～事業所を継続するための●●！と考える～
- ・ BCP（事業（業務）継続計画）  
～まず、一旦作ってみることが大事！～

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

36

# 数値管理（現在地と目標値）

■稼働率改善シート：通所リハ●●／定員30名／老健併設／管理者●●

	適正值	4月	5月	6月
目標（1日平均利用者数）	27.0			
登録者数	80			
平均要介護度	2			
要支援者数割合	20%			
プラス要因合計	6			
うち新規	3			
うち再開（退院含む）	2			
うち増回	1			
マイナス要因合計	3			
うち入院	1			
うち中長期休み	1			
うち終了	1			
純増	3			
1日平均利用者数	27.0			
短時間割合	0			
利用者1人あたり単価	80,000			
利用者1日あたり単価	9,500			
職員常勤換算	12			
月次売上	6,400,000			
月次利益	800,000			

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

37

# 広報の通常業務化

数字で記録し、把握、改善する

	適正值	4月	5月	6月
直接広報（訪問、ついで、会議）	30			
電話広報	—			
間接広報（手紙、メール、FAX）	60			
相談・問い合わせ	8			
見学・体験	4			
保留（新規）	2			
保留（蓄積）	—			
保留へのアプローチ	—			
新規	3			

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

38

# 決算書について

- 決算書の内容が分かること
- 決算書から現在の状況が分かる事
- 決算書から経営分析ができ、対策を講じることができること

# 決算書について

1. 株主・投資家：利益がでたか、配当がもらえるかを知るため、役員を代えるべきか、投資すべきかを判断するため
  2. 経営者（役員）：経営上の問題点を知り、今後の経営に役立てるため
  3. 税務署：法人税、消費税、所得税等の税務申告のため
  4. 金融機関：融資をしてよいか、返済は可能かを判断するため
  5. 取引先：取引をしても大丈夫か、倒産しないかを判断するため
  6. 所轄庁：補助金、措置費、受託金等が適正に使われているか法人運営が適正に行われているかを判断するため
- ※厚生労働省…介護報酬、公定価格等の改定のための基礎資料を得るため
7. 利用者：継続して良いサービスを受けられるかを判断するため
  8. 従業員：よい条件で働くことができるかを判断するため
  9. 地域住民ほか：地域社会に貢献しているかを判断するため

# 決算書について

- 見る人によって、見るポイントが異なる
- 本日はご紹介するのは一つの見方であり考え方
- 決算書から経営分析ができ、対策を講じることができること

# 損益計算書（P/L）について

- 売上（処遇改善は別にするなど必要）  
推移を見ることも重要
- 人件費、人件費率（売上が低ければ上がる）  
残業代は別にすることも有効  
※残業代が3%なら、売上3億の事業所であれば年間900万円にもなる  
※独自項目（採用費用、紹介料、広告費等）も必要
- 事業費
  - ・水道光熱費（電気、水道、下水道、ガス、灯油代の変動も）、材料費、給食費
- 事務費
  - ・教育研修費（投資として必要）
  - ・業務委託費（給食業務、清掃業務等分けて把握）  
※自前で可能な業務を委託しているわけなので、人件費と合算してみる  
※自前で可能ではない保守料等は、人件費とは考えない
  - ・保険料（細分化すると、似たようなものが見つかったりすることも）
  - ・リース料（コピー機、AED、車両、HP、ソフト等広範囲、金額大は精査）
  - ・修繕費（大規模なものになると1000万単位のものがあるため、積み立てておくと単年度収支が悪化しない）

# 損益計算書（P/L）について

## ■営業利益

本業で採算がとれているか？

※人員が不足していると業績がよいように見える場合もある

## ■経常利益

事業全体の利益、会社の実力、本業に付随する財務（借入金の利息等）も例外的、偶発的な収入や損失を抜きにして採算がとれているか？

※採算がとれる＝利益が出ている＝事業継続の条件

## ■当期純利益

自己資本（内部留保）になっていく

# 適正稼働・適正人員・適正利益

## ■この3つはセット

- ・事業所運営の基本的な指標（バイタルサイン）
- ・経営幹部と管理者が共有し、日々確認し、目指すもの

## ■適正人員を考える4つの視点

1. 介護保険の運営基準（人員基準）
2. 労働基準法関連（休日、休憩、有休等）
3. サービスの質
4. 収支

※1人1人のスキルも関係するため、人材育成も重要

## ■以下3つの表を用いて検討

業務表（1日）＋勤務表（人員）＋収支（適正利益か）

# 業務表 (標準的な1日の業務/業務量/休憩等)

業務表 (グループホーム)

9+9 床

	6:30	7:00	7:30	8:00	8:30	9:00	9:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30	18:00	18:30	19:00	19:30	20:00	20:30				
一日の流れ	起床 木曜 3階:6 2階:9	排便 3階:5 2階:9	朝食7-8 3階:3(1) 2階:3(2) ( )は買出し CV	口腔ケ ア 3階:4 2階:6	入浴 1-4 排便介助 3階:5 2階:9 アクティビティ						昼食7-8 3階:3(1) 2階:3(2)			口腔ケ ア 3階:4 2階:6	入浴 1-3 居室掃除 1-2 おやつ アクティビティ						排便 3階:5 2階:9	掃除 片付	夕食 準備	夕食7-8 3階:3(1) 2階:3(2)	口腔ケ ア 3階:4 2階:6	排便 3階:5 2階:9	就寝 3階:5 2階:7						
利用者人数	9名																																
管理者	3階現場														休憩																		
NS	を合わせて所要場所でフォローに入る																																
3階	明+夜 16:30-翌9:30																																
早	入浴														休憩																		
遅	入浴 (同性 介助)														入浴 休憩																		
2階	明+夜 16:30-翌9:30																																
早	入浴														休憩																		
遅	入浴														休憩																		

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

45

# 業務表 (標準的な1日の業務/業務量/休憩等)

■地域密着特養【定員29名】 1日勤務配置(早勤2名、運動2名、日勤5名 計9名、入浴なしの場合早勤2名、運動2名、日勤4名 計8名にて原則対応) R3.6.30更新

◎入浴29名(月:予備日 火:10名 水:9名 木:10名 金:10名 土:10名 日:9名 午前6~7名 午後4~5名程度ずつ)

食事一部介助以上18名 排便一部介助以上25名 要介護3:6名 要介護4:17名 要介護5:6名 平均介護度:4.00

	管理者兼介 護支援専門 員	看護職員 (勤務A)	看護職員 (勤務B)	生活 相談員	介護職員 (早1)	介護職員 (早2)	介護職員 (遅1)	介護職員 (遅2)	日勤	介護職員 (夜勤)	介護職員 (夜勤)	管理栄養士
	8:30 17:30	8:30 17:30	8:30 17:30	8:30 17:30	7:00 16:00	7:00 16:00	10:00 19:00	11:00 20:00	8:30 17:30	16:00 翌10:00	16:00 翌10:00	8:30~17:30
5:00												
6:00										排便介助	排便介助	
7:00										モーニングケア	モーニングケア	
8:00										申し送り・食 事準備	申し送り・食 事準備	
										配膳・服薬・ 食事介助・口 腔ケア	配膳・服薬・ 食事介助・口 腔ケア	
	ミーティング	看護申し送り	看護申し送り	ミーティング					ミーティング	休憩	バイタル測 定・記録	申し送り確認 発注作業
9:00		全体申し送り バイタル測定	全体申し送り 点眼・処置全 般・排便管理							入居者対応	休憩	全体申し送り 朝食摂取状 況確認・食器 洗い等
10:00		内服薬準備 (夕・就寝前・ 朝)	フロア対応	生活相談員 業務	フロア対応・ 整容介助					入居者対応・ 各居室清掃・ 衣類整理・環 境整備		
11:00		管理職業務・ ケアマネ業務			水分補給(居 室中心)	申し送り・フロ ア対応・入浴 介助サポート				申し送り・居 室掃除		献立確認・入 所者状況確 認・食事受取
		B動者の申し 送り確認し PC入力・処 置業務サ ポート	処置内容等 をA動者へ報 告・フロア対 応		離床介助・口 腔体操					申し送り・居 室掃除		食事準備
12:00		配膳・食事介 助・口腔ケ ア・服薬	配膳・食事介 助	配膳	配膳・食事介 助	休憩	配膳・食事介 助・口腔ケ ア・排便介 助	配膳・食事介 助・口腔ケ ア・排便介 助	食事介助・口 腔ケア			配膳・摂取状 況確認

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

46

# 勤務表 (日々の業務を成立させるために何人必要か)

平成30年4月(3/21-4/20)

公休数 9日

グループホーム(2ユニット18床)

職種	勤務形態	氏名	常勤換算	3/21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	4/1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
				水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金		
																																				休
管理者	A	管理者	1.0	日	日	一	日	日	日	一	日	日	日	一	日	日	日	一	日	日	日	一	日	日	日	一	日	日	日	一	日	日	日	一	日	9
看護職員	C	看護	1.5	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	0	
介護職員	A	介護正職	1.0	早	夜	夜	明	一	一	早	早	夜	夜	明	一	一	早	早	夜	夜	明	一	一	早	早	夜	夜	明	一	一	早	早	夜	夜	8	
介護職員	A	介護正職	1.0	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	8	
介護職員	A	介護正職	1.0	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	9	
介護職員	A	介護正職	1.0	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	9		
介護職員	A	介護正職	1.0	一	一	夜	早	早	夜	明	一	一	夜	早	早	夜	明	一	一	夜	早	早	夜	明	一	一	夜	早	早	夜	明	一	一	夜	10	
介護職員	C	常勤パート	0.6	一	早	一	一	夜	夜	一	一	早	一	一	夜	夜	一	一	早	一	一	夜	夜	一	一	早	一	一	夜	夜	一	一	早	18		
																																			0	
介護職員	A	介護正職	1.0	早	夜	夜	明	一	一	早	早	夜	夜	明	一	一	早	早	夜	夜	明	一	一	早	早	夜	夜	明	一	一	早	早	夜	夜	8	
介護職員	A	介護正職	1.0	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	8	
介護職員	A	介護正職	1.0	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	9	
介護職員	A	介護正職	1.0	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	明	一	一	夜	夜	9		
介護職員	A	介護正職	1.0	一	一	夜	早	早	夜	明	一	一	夜	早	早	夜	明	一	一	夜	早	早	夜	明	一	一	夜	早	早	夜	明	一	一	夜	10	
介護職員	C	常勤パート	0.6	一	早	一	一	夜	夜	一	一	早	一	一	夜	夜	一	一	早	一	一	夜	夜	一	一	早	一	一	夜	夜	一	一	早	18		

13.7

勤務形態の区分 A 常勤で専従 B 常勤で兼務 C 非常勤で専従 D 非常勤で兼務

※管理者兼ケアマネの場合は、常勤換算1人分の補充が必要

47

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

# 収支 (損益計算書)

グループホーム 介護報酬

要介護度	単位数	人数	介護報酬		
要支援1	-	-	-		
要支援2	743単位	0.0	0		0
要介護1	747単位	0.0	0		0
要介護2	782単位	3.0	727,260		6
要介護3	806単位	3.0	749,580		9
要介護4	822単位	9.0	2,293,380		36
要介護5	838単位	3.0	779,340		15
登録合計		18	4,549,560		66
サービス提供体制強化加算II 6	18.0		32,400		
医療連携体制加算I 39	18.0		210,600		
生活機能向上連携加算200	18.0		36,000	平均介護度	3.7
				要支援(人)	0.0
				処遇改善加算	535,970
介護報酬計			4,910,646	総合計	5,446,616

月の日数 31日 で計算

GH 人員配置

	人数	単価	合計
管理者	1.0	300,000	300,000
介護正職	10.0	250,000	2,500,000
常勤パート	1.2	230,000	276,000
非常勤パート	0.0	200,000	0
NS	1.5	300,000	450,000
			0
毎月給与計			3,526,000
年間賞与計(2.4月)			6,720,000

常勤換算 13.7

グループホーム(2ユニット18床)

収支	
介護報酬(10割)	5,446,616
非課税月額(賃料)	1,530,000
非課税食事	648,000
非課税サービス(オムツ代、医療材料費)	40,000
課税サービス(クリーニング代)	45,000
雑収入	-
その他	-
収入合計	7,709,616
人件費	3,526,000
法定福利費(事業主負担分)	458,380
賞与積立	560,000
光熱費(電気・ガス・水道代)	230,000
通信費(電話、ネット、郵送代)	15,000
消耗品費(ガソリン代、オムツ、消耗品)	150,000
修繕費	10,000
管理費(委託など)	-
雑費	150,000
保険料(車両保険、各種保険)	5,000
研修費(研修参加代、それにかかる交通費)	1,000
交際費(手土産、供花)	5,000
諸会費(町内会費)	1,000
給食材料費(おやつ、食事代)	380,000
事務用品費(事務用品、トナーなど)	10,000
賃貸料(駐車場、土地代など)	1,063,495
職員被服費(制服など)	6,000
宣伝費(広告)	1,000
リース料(車、機械等のリース)	45,000
厚生費(職員健康診断、予防接種)	30,000
借入金(返済)	-
税金(労働保険等)	50,000
処遇改善加算分	535,970
支出計	7,232,845
利益	476,771

48

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.



# 適正稼働・適正人員・適正利益

- 規模別（稼働別）に考える必要がある  
50、60、70、75、80、85、90、95、100……  
単純な3:1等の割合でもなかつたりする
- 常勤、非常勤の割合含め、モデルケースを作って標準化
- 細かく見ると、男女比、年齢層なども
- 利用者の心身の状況、職員のスキル等で一概に言えないことは分かるが、適正（標準）がないと、過剰・不足の議論がしづらい

# 損益計算書（P/L）について

- 目標P/L（適正P/L）ができる！
  - それを達成（目標値に到達）するための事業所ごとの事業計画ができる
  - 経営側と管理者、リーダー等と一緒に作り、一緒に達成するもの
- 経営、マネジメントと言われるもの

# 貸借対照表（B/S）について

## ■現預金

流動比率：短期の資金繰りは大丈夫か？

## ■売掛金

レセプトと比較、回収不能なものはないか？

## ■固定資産

過剰投資ではないか？、建替えは必要か？（いつ頃？）

## ■無形資産

ソフトウェア、研究開発、どのくらいのスパンで物事を見ているか？

## ■退職給付引当金

必要額が準備されているか？

## ■短期借入金

借入の理由は？

## ■長期借入金

固定資産とのバランスを見る

## ■自己資本比率

借入金が多ければ下がる

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

51

# 見る立場による重視するポイント

## ■金融機関

・利益も見るが、純資産を重視する

## ■M&A

- ・単年度利益を重視
- ・その他、関係資産を重視するところも  
関係資産：他事業所との関係性、地域における優位性あるポジショニング
- ・新規利用者の獲得方法
- ・職員のモチベーション、採用状況、離職率、研修
- ・意思決定の方法論

※M&Aに関わりがなかったとしても、  
経営改善、サービスの改善に直結する内容として理解しておく

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

52

# 決算書を使った分析

## ■ 自社分析

- ・ 経常利益を含めた損益計算書を見ることで自社の現状分析が可能
- ・ 貸借対照表とキャッシュフロー計算書を合わせた財務三表（決算書）を見れば、より大局的な分析ができる

## ■ 複数年で比較

- ・ 企業の業績は1年単位で決算という形で評価されますが、経営状況は複数年で比較しないと正しい判断が下せない場合がある例えば将来的に成長が見込める新しい事業に取り組んでいるような場合では、成長の途上にあると単数年で判断してしまってもどうしても低い評価になりがち
- ・ 会社を取り巻く環境は日々刻々と変化しており、その影響が反映されるのが経常利益の数値。複数年でこの数値を比較することで変動要素を捉えることができ、自社の経営状況の適切な分析に繋がる

## ■ 他社と比較

- ・ 経常利益からは、自社の成長性に関する判断はできるものの、業界内での自社の立ち位置を分析するには他社との比較が欠かせない。比較分析によって自社の経営状況を客観的な視点で把握できるようになり、あるべき成長目標の設定ができるようになる

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

53

# ベンチマークする法人について

## ■ 同業他社の情報について

- ・ 経常利益は、上場企業なら有価証券報告書や決算説明会資料などのIR資料を、投資家向けのページなどから確認できる
- ・ 非上場企業であれば、帝国データバンクや東京商工リサーチのサービスで確認可能
- ・ 社会福祉法人であれば、独立行政法人福祉医療機構の「社会福祉法人の財務諸表等電子開示システム」や法人HP等で公開されている
- ・ 医療法人であれば、都道府県によって異なるが、県庁にて閲覧することができる（要申込）

※厚生労働省の「介護事業経営実態調査」「障害福祉サービス等経営実態調査」からは全国平均を見ることができる

※TKC全国会に加入している会計事務所であれば「TKC社会福祉法人経営指標」（他の分類のものもあるはず）を見ることができる

※適正水準は業種によって大きく変わってくるため、競合する同業他社に絞って比較すれば業界としての指標が見えてくる

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

54

# 毎月確認する経営指標例（現場で使える！）

	経営指標	指標の意味・算出式	適正值	4月	5月
基本情報	① 利用定員	—			
	② 職員常勤換算数	—			
	③ 月間稼働日数	—			
収益性 事業全体の損益	④ 売上	—			
	⑤ 支出	—			
	⑥ 経常利益	—			
	⑦ 利益率	⑥（経常利益）÷④（売上）×100			
	⑧ 月間延べ利用者数	—			
	⑨ 1日平均利用者数	⑧（月間利用者数）÷③（稼働日数）			
	⑩ 稼働率	⑨（1日平均利用者）÷①（定員）×100			
	⑪ 利用者1日あたり単価	④（売上）÷⑧（月間利用者数）			
合理性 サービス提供・売上を支える人的・物的資源	⑫ 人件費率	人件費÷④（売上）			
	⑬ 材料費（事業費）率	事業費÷④（売上）			
	⑭ 減価償却費率	減価償却費÷④（売上）			
	⑮ 委託費率	委託費÷④（売上）			
生産性 人的費用の投資はどの程度の付加価値を生み出しているか	⑯ 経費（事務費）率	（事務費－委託費）÷④（売上）			
	⑰ 職員1人あたり給与額	人件費（法定福利含）÷②（常勤換算数）			
	⑱ 職員1人あたり売上額	④（売上）÷②（常勤換算数）			
	⑲ 付加価値労働生産性	（④（売上）－材料費－委託費－減価償却費）÷②（常勤換算数）			
	⑳ 労働分配率	⑰（1人あたり給与）÷⑲（付加価値労働生産性）			

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

55

## 本日の内容

### 介護現場をよくする21のテーマ！ACGs2023 第7回：事業所の維持 ～事業所を維持することも福祉と考える！～

- ・ 運営指導対策  
～いつ運営指導があってもよい状態を作る！  
具体的な対策は4つある～
- ・ 収支  
～事業所を継続するための●●！と考える～
- ・ BCP（事業（業務）継続計画）  
～まず、一旦作ってみることが大事！～

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

56

# 実際に作ってみました！

自然災害発生時における  
業務継続計画（BCP）

令和4年10月20日

法人名	天晴れ介護サービス ケアプランセンター	種別	居宅介護支援
代表者	綱原宏昌	管理者	綱原宏昌
所在地	愛知県稲沢市 〇〇町〇—〇	電話番号	(〇〇〇〇) 〇〇-〇〇〇〇

1/29 天晴れ介護サービスケアプランセンター 稲沢支店

新型コロナウイルス感染症発生時における  
業務継続計画（BCP）

令和4年10月20日

法人名	天晴れ介護サービス ケアプランセンター	種別	居宅介護支援
代表者	綱原宏昌	管理者	綱原宏昌
所在地	愛知県稲沢市 〇〇町〇—〇	電話番号	(〇〇〇〇) 〇〇-〇〇〇〇

1/24 天晴れ介護サービスケアプランセンター 稲沢支店

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

57

# 実際に作ってみました！

- ・ **超絶に面倒**でした……
- ・ **締め切り**がなければ作らなかった……
- ・ ただ、**作ってみて、考える**ことが多かった
- ・ これまで**BCP**研修で伝える側でもあったので知識・情報はあった
- ・ しかし、**実際にどうするか？**は書いてみて、改めて考えた
- ・ 万全ではなくても、まず**全体を通して作ってみる**ことが大切！
- ・ **所要時間**は合計**10時間**（自然災害**8時間**＋コロナ**2時間**）
- ・ 今回は**各種資料のいいところ取り**をしました。  
厚労省→静岡県ケアマネ協会（すごい！）→各種資料→実例
- ・ 施設向けの事例が多い中、**単独居宅（ケアマネ3人）向け**に作った
- ・ **これをベースに検討**してみてもいかがでしょうか？
- ・ ケアプラン更新等、**普段の業務と連動**して作り込めるようにした

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

58

# 静岡県介護支援専門員協会のBCP



特定非営利活動法人  
静岡県介護支援専門員協会

ホーム  
Home

新着のお知らせ  
What's New

日本協会  
Information

当協会について  
Faq

【令和3年11月改訂版】介護支援専門員のための災害時対応事業 | 静岡県介護支援専門員協会

「介護支援専門員のための災害時対応事業継続計画（BCP）」（静岡県介護支援専門員協会版）について

令和3年11月に改訂版を作成しました。変更箇所は赤字で表しています。

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

59

## BCPとは

BCP : Business Continuity Plan  
(業務継続計画)

大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン（供給網）の途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、**重要な事業を中断させない**、または**中断しても可能な限り短い時間で復旧させる**ための方針、体制、手順等を示した計画のことを業務継続計画（BCP）と呼ぶ

厚労省：BCP作成支援に関する研修 より

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

60

# BCPとは

- 介護サービスを中断させないためには、介護サービスを提供するにあたり必要な資源を守ることが重要
  - 介護サービス提供に必要な資源として、職員、建物・設備、そしてライフライン（電気・ガス・水道）がある
- 
- 介護サービスが中断してしまった場合は、介護サービス提供に必要な資源を補って、速やかに復旧させる
  - 職員が不足し、ライフラインが停止することを踏まえ、重要業務に優先して取り組む

厚労省：BCP作成支援に関する研修 より

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

61

# BCPガイドライン

## 介護施設・事業所における新型コロナウイルス感染症発生時の業務継続ガイドライン

### ❖ ポイント

- ✓ 各施設・事業所において、新型コロナウイルス感染症が発生した場合の対応や、それらを踏まえて平時から準備・検討しておくべきことを、サービス類型に応じた業務継続ガイドラインとして整理。
- ✓ ガイドラインを参考に、各施設・事業所において具体的な対応を検討し、それらの内容を記載することでBCPが作成できるよう、参考となる「ひな形」を用意。

### ❖ 主な内容

- ・ BCPとは ・ 新型コロナウイルス感染症BCPとは（自然災害BCPとの違い）
- ・ 介護サービス事業者に求められる役割 ・ BCP作成のポイント
- ・ 新型コロナウイルス感染（疑い）者発生時の対応等（入所系・通所系・訪問系） 等



## 介護施設・事業所における自然災害発生時の業務継続ガイドライン

### ❖ ポイント

- ✓ 各施設・事業所において、自然災害に備え、介護サービスの業務継続のために平時から準備・検討しておくべきことや発生時の対応について、サービス類型に応じた業務継続ガイドラインとして整理。
- ✓ ガイドラインを参考に、各施設・事業所において具体的な対応を検討し、それらの内容を記載することでBCPが作成できるよう、参考となる「ひな形」を用意。

### ❖ 主な内容

- ・ BCPとは ・ 防災計画と自然災害BCPの違い
- ・ 介護サービス事業者に求められる役割 ・ BCP作成のポイント
- ・ 自然災害発生に備えた対応、発生時の対応（各サービス共通事項、通所固有、訪問固有、居宅介護支援固有事項） 等



第199回社会保障審議会介護給付費分科会

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

62

# BCP（自然災害）

防災計画と自然災害 BCP の違い①

	防災計画	BCP
主な目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・身体、生命の安全確保</li> <li>・物的被害の軽減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・身体、生命の安全確保に加え、優先的に継続、復旧すべき重要業務の継続または早期復旧</li> </ul>
考慮すべき事象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・拠点がある地域で発生することが想定される災害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の事業中断の原因となり得るあらゆる発生事象</li> </ul>
重要視される事象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・以下を最小限にすること</li> <li>➢ 「死傷者数」</li> <li>➢ 「損害額」</li> <li>・従業員等の安否を確認し、被害者を救助・支援すること</li> <li>・被害を受けた拠点を早期復旧すること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・左記に加え、以下を含む</li> <li>➢ 重要業務の目標復旧期間・目標復旧レベルを達成すること</li> <li>➢ 経営及び利害関係者への影響を許容範囲内に抑えること</li> <li>➢ 利益を確保し企業として生き残ること</li> </ul>
活動、対策の検討範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の拠点ごと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社的（拠点横断的）</li> <li>・依存関係にある主体（委託先、調達先、供給先）</li> </ul>

つまり、従来の防災計画に、避難確保、介護事業の継続、地域貢献を加えて、総合的に考えてみるのが重要です。

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

63

# BCP（新型コロナウイルス感染症）

（参考：BCP といわれる感染対策マニュアルに含まれる内容の違い（イメージ））

内容		BCP	感染対策マニュアル
平時の取組	ウイルスの特徴	△	◎
	感染予防対策 （手指消毒の方法、ガウンテクニック等）	△	◎
	健康管理の方法	△	◎
	体制の整備・担当者の決定	◎	△
	連絡先の整理	◎	△
	研修・訓練	◎	○
	備蓄	◎	○
感染（疑い）者発生時の対応	情報共有・情報発信	◎	○
	感染拡大防止対策（消毒、ゾーニング方法等）	△	◎
	ケアの方法	△	◎
	職員の確保	◎	○
	業務の優先順位の整理	◎	×
	労務管理	◎	×

※◎、○、△、×は違いをわかりやすくするための便宜上のものであり、各項目を含めなくてよいことを意味するものではありません。

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

64



# BCPガイドライン

(表1) 新型コロナウイルス等感染症と地震災害との違い

(厚生労働省「事業者・職場における新型インフルエンザ等対策ガイドライン」に加筆)

項目	地震災害	新型コロナウイルス感染症
事業継続方針	◎できる限り事業の継続・早期復旧を図る ◎サービス形態を変更して事業を継続	◎感染リスク、社会的責任、経営面を勘案し、 <b>事業継続のレベルを決める</b>
被害の対象	◎主として、施設・設備等、社会インフラへの被害が大きい	◎主として、人への健康被害が大きい
地理的な影響範囲	◎被害が地域的・局所的 (代替施設での操業や取引事業者間の補完が可能)	◎被害が国内全域、全世界的となる (代替施設での操業や取引事業者間の補完が不確実)
被害の期間	◎過去事例等からある程度の影響想定が可能	◎長期化すると考えられるが、不確実性が高く 影響予測が困難
被害発生と被害制御	◎主に兆候がなく突発する ◎被害量は事後の制御不可能	◎海外で発生した場合、国内発生までの間、 準備が可能 ◎被害量は感染防止策により左右される
事業への影響	◎事業を復旧すれば業績回復が期待できる	◎集客施設等では長期間利用客等が減少し、 業績悪化が懸念される

情報を正確に入手し、  
その都度、的確に判断をしていくことが必要

感染防止策が重要

事業継続は、主に  
ヒトのやりくりの問題

## ある法人の職員向け意向調査

・オミクロン株によるコロナ感染が拡大しています。グループホーム●●も、いつコロナ感染が発生するか他人事ではなくなってきました。

・この意向調査は、もしグループホーム●●でクラスターが発生、もしくはスタッフに陽性者が出、利用者さんへの感染リスクが極めて高くなるなどクラスターに類似した状況になった際に、出勤、就業の可否を事前にお聞きするものです。

・クラスターの中であっても、できる限り万全な感染予防を講じたうえでケアを行っていきますが、感染のリスクはあります。基礎疾患をお持ちの方や同居ご家族の状況、本務先への影響により就業が困難な方もおられるかと思っておりますので、みなさんの意向を聞かせてください。

・以下について回答を、●●個人のLINE宛てに返信ください。締め切りは2月8日中（～24時まで）でお願いします。

# ある法人の職員向け意向調査

1. 基礎疾患があり感染による重症化が心配なので、日勤帯、夜勤帯とも就業ができない。（差し支えなければ、基礎疾患を具体的にお教えいただくと幸いです）
  2. 同居家族への感染リスクが心配で、日勤帯、夜勤帯とも就業ができない。
  3. 本務先があり、感染の影響が心配なので就業できない。
  4. 同居家族への感染が心配なので、自宅から出勤をするうえで感染対策を確保できれば就業可能。（日勤帯夜勤帯とも、若しくはどちらかも明記）
  5. 同居家族への感染が心配なので、自宅からの出勤は避けたいが、別の場所からの出勤など条件が整えば、就業は可能。（日勤帯夜勤帯とも、若しくはどちらかも明記）
  6. 日勤帯、夜勤帯とも就業可能
  7. 夜勤帯のみで就業可能。
  8. 日勤帯のみで就業可能。
- ※4～8について、基礎疾患の有無は問いません。  
質問などありましたら、●●までお願いします。

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

67

# BCP作成の参考動画

介護現場をよくするzoomセミナー

## 居宅介護支援事業所のための BCP作成の実際！セミナー

■BCPの基礎知識と作成の実務について

介護現場をよくするzoomセミナー

天晴れ介護サービス総合教育研究所  
代表取締役

## ワンランク上のBCPセミナー

■基本プラスαの「13」テーマ！

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

天晴れ介護サービス総合教育研究所 株式会社  
代表取締役 榊原 宏昌

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

68

# 本日の内容

## 介護現場をよくする21のテーマ！ACGs2023

### 第7回：事業所の維持

～事業所を維持することも福祉と考える！～

- ・ 運営指導対策  
～いつ運営指導があってもよい状態を作る！  
具体的な対策は4つある～
- ・ 収支  
～事業所を継続するための●●！と考える～
- ・ BCP（事業（業務）継続計画）  
～まず、一旦作ってみることが大事！～

# 5月より

月	内容	月	内容
5月	環境 接遇	11月	介護者支援 対人援助職の基本姿勢
6月	生活の安定・安全 喜び・楽しみ	12月	行政対応・地域分析 事業・サービス
7月	家族・地域 事業所の維持	1月	収支 人事・組織
8月	チームワーク 健康管理	2月	法令遵守・リスクマネジメント 指導・育成・管理
9月	ADLの自立・重度化予防 IADL支援	3月	事業計画・目標達成 まとめ
10月	認知症症状の緩和・進行予防 社会交流・意欲・楽しみ		

# 継続的な学習の重要性！

## ■成長のために

- ・ **ギャップ**を埋める & **強み**を活かす
- ・ **時間とエネルギー**をかけた分だけ成長する
- ・ **よい情報を浴び続ける**、そういう**環境**に身を置く
- ・ **成長は螺旋階段**、その時々で**受け取るものも違う**
- ・ **ミラーニューロン効果**（思考・行動に影響、**時間差で効果!**）、**感度**が高まる
- ・ **知れば知るほど分からないこと**が増える、**知りたいこと**が増える
- ・ **学びが理想**をつくり、**理想が学び**を生む

## ■メンテナンスのために

- ・ いつも良い状態を保てるとは限らない……。
- ・ **定期的に軌道修正**させてくれる、**人・環境の存在**が必要

## ■自分自身、そしてチームワーク

- ・ **シャンパンタワー**：自分が満ち足りて、人を満たすことができる
- ・ **研修はチームで参加**、普段は話さないことも話す、施設を越えた連携

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

71

# 継続的な学習の機会を持つために



影響力・インパクト



回数・頻度



**習慣化 = インパクト × 回数**

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

72

# 研修・動画の内容

- 経営者・経営幹部向けセミナー（20時間相当 +  $\alpha$ ）
- 管理職向けセミナー（20時間相当 +  $\alpha$ ）
- ケアマネジャー向けセミナー（10時間相当 +  $\alpha$ ）
- 全職員向け法定研修シリーズ（10時間相当 +  $\alpha$ ）
- 新人職員向けセミナー（10時間相当）
- 赤本・青本・緑本通読セミナー（20時間相当 +  $\alpha$ ）
- 1日集中講座シリーズ！（30時間相当）  
（稼働率、人材確保、管理職養成、実地指導、ケアマネジメント等）
- 令和3年度介護報酬改定セミナー（10時間相当）
- リーダー、相談援助職のための説明力向上講座（5時間相当）
- 最新情報&トピックス「マンスリー・ジャーナル」（20時間相当）
- 工藤ゆみさんのコミュニケーション力向上講座（20時間相当）
- 進絵美さんの面談スキル向上講座（5時間相当）
- 吉村NSの看護セミナー（5時間相当）
- ケアマネジャー受験対策セミナー（15時間相当）

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

73

# 介護現場をよくするライブラリー



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

74

# 週刊メールマガジン 介護現場をよくする研究&活動通信

介護現場をよくする研究&活動 通信 バックナンバー

[バックナンバー一覧へ戻る](#)

日時	タイトル
2020/11/19(木) 09:30	【報酬改定の議論大詰め！ポイント総整理】介護現場をよくする研究&活動 通信 第123号

■ ■ ————— ■ ■ ■  
 【報酬改定の議論大詰め！ポイント総整理】  
 介護現場をよくする研究&活動 通信 第123号  
<http://www.appare-kaigo.com/>  
 2020.11.19  
 天晴れ介護サービス総合教育研究所 榎原宏昌  
 □ ■ □ ————— □ ■ □

0=====

## ◆目次◆

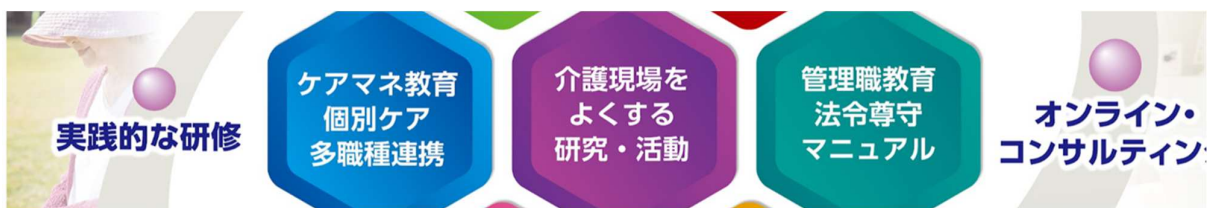
1. 今週の活動と気付き
  2. 注目のニュース
  3. セミナー・イベント情報
  4. zoomセミナー情報
  5. 天晴れライブラリー・名言のご紹介
- 編集後記

➤毎週木曜日のメルマガ「介護現場をよくする研究&活動通信」  
ホームページより（天晴れ介護、で検索）

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

75

# Facebookライブ！／YouTube動画



天晴れ介護サービス総合教育研究所  
チャンネル登録者数 996人

チャンネルをカスタマイズ 動画を管理

ホーム 動画 再生リスト コミュニティ チャンネル 概要

アップロード動画 ▶ すべて再生

<p><b>よく頂くご質問シリーズ！</b> Qリーダーは率先して動かないといけないか？ Q上司がいない所での態度が悪い.....</p> <p>天晴れ介護サービス総合教育研究所 (株) 介護福祉士 介護支援専門員 30:26</p> <p>よく頂くご質問シリーズ① (介護現場をよくする不定...)</p> <p>42 回視聴・1 日前</p>	<p><b>6月セミナー総集編！</b> 訪問介護の赤本・青本 訪問看護による予防 強みを見つける質問 自己&amp;他者理解・目標</p> <p>天晴れ介護サービス総合教育研究所 (株) 介護福祉士 介護支援専門員 代表取締役 榎原 宏昌 35:55</p> <p>6月開催セミナー総集編！ (介護現場をよくする不定...)</p> <p>74 回視聴・10 日前</p>	<p><b>BCP作成の今</b> 皆さんの所は？</p> <p>天晴れ介護サービス総合教育研究所 (株) 介護福祉士 介護支援専門員 代表取締役 榎原 宏昌 25:20</p> <p>BCP作成の今～皆さんの所 は？～(介護現場をよくす...)</p> <p>119 回視聴・2 週間前</p>	<p><b>ざっくり加算要件！</b> 「居宅介護支援」編</p> <p>天晴れ介護サービス総合教育研究所 (株) 介護福祉士 介護支援専門員 代表取締役 榎原 宏昌 34:06</p> <p>ざっくり加算要件！居宅介護 支援編 (介護現場をよくす...)</p> <p>129 回視聴・3 週間前</p>	<p><b>ざっくり運営基準！</b> 「居宅介護支援」編</p> <p>天晴れ介護サービス総合教育研究所 (株) 介護福祉士 介護支援専門員 代表取締役 榎原 宏昌 33:50</p> <p>ざっくり運営基準！居宅介護 支援編 (介護現場をよくす...)</p> <p>197 回視聴・1 か月前</p>
---	---	--	---	---

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

76

# LINE公式アカウント始めました！

## ■対象者

- ・介護事業の永続的な成功を目指す経営者・経営幹部の方
- ・独立開業や管理職・専門職・講師業等でスキルアップしたい個人の方

※LINE登録特典動画「経営から現場まで！介護事業の永続的な成功を実現する3つの取り組み」をプレゼント中！



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

77

# 7月27日 無料開催！

介護現場をよくするzoomセミナー

## マンスリージャーナル 特集&月刊介護ニュース

Appare Care Service Monthly Journal



2023  
0727  
Vol.34

07

天晴れ介護サービス  
総合教育研究所（株）  
代表取締役 榊原宏昌

■ここ数回の社会保障  
審議会の内容を  
ダイジェストで！

・医療と介護の意見交  
換会の内容

・多機能系、定期巡回、  
グループホーム

・通所系、ショート

後日動画あり！！！！

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

1

78

# 8月26日 電子書籍出版！

Now  
Printing

特典①期間限定！  
無料ダウンロード！

特典②出版記念講演会に  
無料でご招待！

(仮) 介護と介護事業を守り、よくする！  
3年間で取り組む「経営」と「管理」の具体策

～年間400超の研修・コンサルティングの現場から  
見えてきた10の秘訣～

人を大切にし、好業績を上げている法人がやっている！  
ここだけは外せないポイント大公開！

- ・施設系なら限りなく100%、通所系なら90%の「稼働」を実現する！
- ・これは外せない！サービスの基本は「●●ケア」
- ・人を集める！派遣や紹介会社に頼らない「人材確保」の秘訣とは？
- ・職員、組織が同じ方向を向くための「ルール」の設定と活用法
- ・ほとんどの問題は「コミュニケーション」の不足から起きている
- ・頑張った人に報いる「評価制度」を考える

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

79

## 介護現場をよくする21のテーマ「ACGs」

ご清聴ありがとうございました！



天晴れ介護サービス総合教育研究所

代表 榊原宏昌

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

80