

# 第 I 編 サービス付き高齢者向け住宅の 計画手法に関する総論

## 第1章 事業計画の策定及び事業経営について



# 第1章 事業計画の策定及び事業経営について

本章では、サービス付き高齢者向け住宅の事業計画の策定及び事業経営に係る基本的な考え方やポイント、配慮すべき事項等について整理して示す。

## 1.1 サービス付き高齢者向け住宅事業の理解

後期高齢者の増加、単身又は夫婦のみの高齢者世帯の増加、福祉施設の整備の制約等を背景とし、「サービス付き高齢者向け住宅」の需要は今後ますます増大するものと予想される。

サービス付き高齢者向け住宅は、入居者である高齢者の生活の拠点となる住まいであるため、開設後は長期にわたって経営を続けていく必要がある。特に、入居者である高齢者の生活の安定という観点からみれば、経営上の問題や収支の不安定等を理由に簡単に事業から撤退することはできない。

また、サービス付き高齢者向け住宅は、身体機能が相対的に低下した高齢者や要介護高齢者を対象とした事業であるため、安全性に配慮した建築・設備設計に加え、質の高い生活支援サービスが提供されなければ、生活・生命に直結する事故やトラブルが多発することになる。事故やトラブルにより、生活支援サービスの提供が止まったり、万一住宅経営が破綻したりすれば、入居者の老後の安定した生活に重大な影響を及ぼすことになり、その影響は地域の介護福祉ネットワークにまで及ぶことにもなりかねない。

サービス付き高齢者向け住宅は、国による建設に対する補助や税制優遇が行われていることから分かるように、超高齢社会に不可欠な社会的なインフラであると言え、公益性・公共性の高い、かつ社会的責任の重い事業であると言える。こうした高齢者住宅事業の使命を十分に理解し、高齢者住宅事業者は、長期の安定経営及び質の高い安定的なサービスの提供を最重要事項に位置づけ、事業計画の策定及び商品設計に取り組む必要がある。

### 1.1.1 高齢者住宅事業の基本

長期安定経営に向けた商品設計及び事業計画の策定においては、「多岐に渡る関連法令・制度」、「高齢者住宅の事業特性」及び「事業上のリスク」を十分に理解する必要がある。

#### 1) 多岐にわたる関連法令及び制度の理解

サービス付き高齢者向け住宅は、住宅という空間の提供だけでなく、状況把握サービス及び生活相談サービスの必須サービスをはじめとする様々な生活支援サービスが住宅に組み合わせられて提供される複合サービスである。このため、関係する法律や制度は多岐に渡る（表1.1）。

サービス付き高齢者向け住宅の商品設計及び事業計画においては、まず、関係する各法律の理念や考え方を理解し、コンプライアンス（法令順守）を重視することが必要不可欠となる。

また、サービス付き高齢者向け住宅では、食事サービス等の生活支援サービスの提供が外部サービス事業者への業務委託、業務提携により提供される場合も多く、外部サービス事業者との契約方法によってサービス提供上の責任主体が異なる。

さらに、入居者が要介護高齢者の場合、当該サービス付き高齢者向け住宅に適用される介護保険（介護報酬算定）の類型によって、サービス提供に係る高齢者住宅事業者の関わりや責任が変わってくる。住宅事業者が介護看護サービスを直接提供する場合でなくても、入居者の安心・自立した生活の支援の観点から、介護保険制度をはじめとする関係する法制度の全般についても十分に理解する必要がある。

表 1.1 サービス付き高齢者向け住宅に関する法律(例)

法律の分野	法律等
根拠法	・高齢者の居住の安定確保に関する法律
建築関連	・建築基準法・都市計画法・消防法・バリアフリーに関する条例
福祉関連	・老人福祉法・介護保険法・関連規則
衛生関連	・食事提供に関する食品衛生法・感染症予防法
情報関連	・不当景品類及び不当表示防止法、個人情報保護法
労働関連	・労働基準法、労働安全衛生法、社会保険関係法令、労働保険関係法令、労働契約法、育児介護休業法、雇用機会均等法、パート労働法

## 2) 高齢者住宅事業の事業特性の理解

高齢者は加齢によって新しい環境への適応力が低下していることが多いことから、何度も転居することは一般的には好ましくない。そのため、サービス付き高齢者向け住宅への入居を希望する高齢者やその家族は、介護が必要となったり、医療依存度がある程度高まったりしても、できる限り同じ住宅で生活を続けたいというニーズは高い。

高齢者は、自立した元気な状態で入居しても、経年に伴い、加齢や疾病によって身体機能や認知力が低下し、要介護状態になるリスクがある。その一方で、サービス付き高齢者向け住宅では、入居者の心身状態（要介護度や医療依存度等）が変化したという理由で、高齢者住宅事業者が一方的に転居等を迫ることはできない（高齢者住まい法第7条第1項第6号。同国土交通省令・厚生労働省令第13条）。このため、入居者の心身状態・要介護度の変化やそれに伴う生活ニーズの変化（必要とされる生活支援サービスの内容及び量の変化）等に対応することが求められる。

高齢者住宅事業者に求められる、高齢者の要介護度の変化への対応は、①個々の入居者の要介護度の変化（重度化）への対応と、②入居者全体としての要介護度割合の変化（重度化）への対応という二つの意味がある（表 1.2）。

表 1.2 高齢者住宅における要介護度の重度化対応の二つの意味

個別の要介護状態の変化への対応性	・加齢や疾病によって、自立高齢者が要介護状態になったり、軽度要介護高齢者の要介護度が悪化したりしても、各入居者が安全・安心に生活できること
全体の要介護度割合の変化に対応	・自立や軽度要介護高齢者が中心の当初の時点から、中度・重度要介護高齢者が中心の状況に変化しても、各入居者が安全・安心に生活できること

また、高齢者住宅事業は、民間の営利事業であるが、単なる賃貸住宅事業ではなく、事業経営はサービス提供に携わる職員の確保や介護保険制度の活用等とも関係し、経営努力の届かない制度変更（介護報酬の改定等）や労働市場の変化によって経営が左右されるという特殊性を有している。

さらに、補助金等を受けて整備される高齢者住宅は、民間賃貸住宅事業とは言え、地域の福祉ネットワークの一翼を担っていることになる。このため、高齢者住宅の事業経営は、制度改革（介護報酬の改定）や介護労働市場の変化など様々な経営環境の変化を念頭に置いておく必要がある。

さらに、高齢者住宅においては、入居している高齢者の心身状態の変化等により生活ニーズの変化は大きい一方で、建物・設備等のハードは、いったん建設すると容易に変更することが難しい。また、制度や介護労働市場等の経営環境が変化したからという理由で、入居者や家族への十分な説明や理解を得ることがないまま、一方的な価格改定やサービス変更を行うことは、大きなトラブルを引き起こすことになる。

このように、高齢者住宅においては、変化する経営環境や高齢者の生活ニーズと、変化しにくい建物・設備等のハードとの間に相反関係が生じやすい（図 1.1）。

こうしたことから、高齢者住宅事業に特有の様々な事業特性を十分に理解し想定したうえで、長期的な視点から安定性を確保できる「商品設計及び事業計画」の検討を進めることが必要不可欠となる。

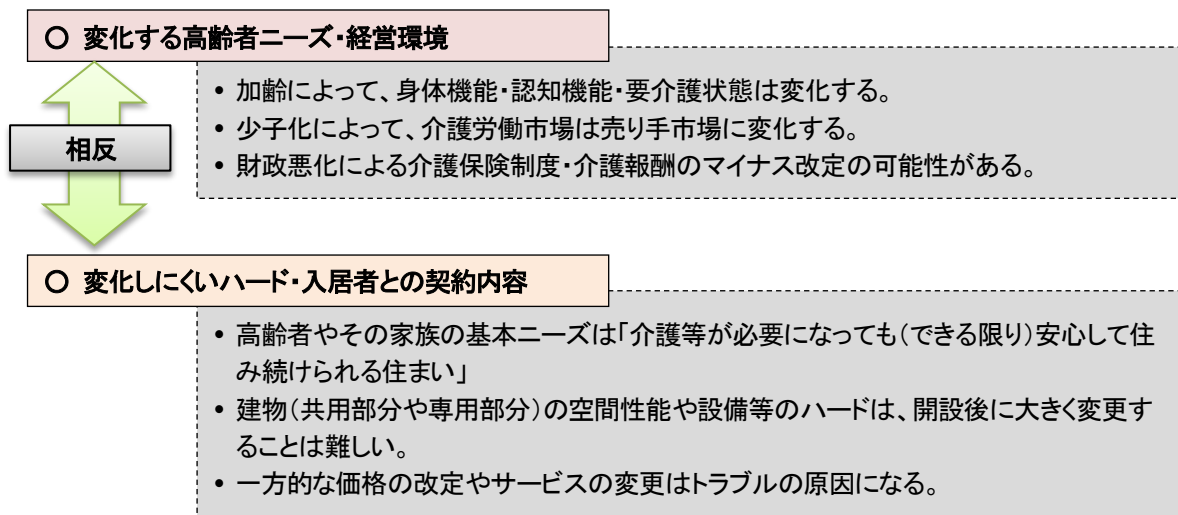


図 1.1 変化するニーズや経営環境と変化しにくいハード等の相反関係

参考：文献 3)の情報を参考に作成

### 3) 高齢者住宅の事業リスクの理解

高齢者住宅事業は、後期高齢者の増加、単身又は夫婦のみの高齢世帯の増加、福祉施設の整備の制約等の複合的要因によって需要が高まることが予想され、社会的期待の大きい事業であるが、長期安定経営のためには、事業参入のメリットばかりではなく、安定経営を阻害する要因となりうる様々なリスクについて正確に理解する必要がある。高齢者住宅の事業リスクの例として、次のようなものが想定される（表 1.3）。

表 1.3 高齢者住宅の事業リスク(例)

事業リスク項目		事業リスクの具体例
経営・収 支を不安 定にする リスク	入居者募集関連	・入居者が確保できず、収益が確保できない ・自立・軽度要介護高齢者が想定より多く、介護保険収入が低下
	職員募集関連	・介護労働市場の変化で必要な介護・看護職員が確保できない ・職員確保のため当初想定したよりも人件費が高騰 ・職員不足に加え、短期間で離職者が多くサービスが不安定 ・職員の腰痛や食中毒の蔓延等の労務災害
	運営コスト関連	・事業収支の算定・事業企画が甘く、運営コストが増加し収支を圧迫 ・修繕にかかる費用が想定以上に必要（修繕できず美観が悪化）
	重度化対応関連	・入居者個々又は全体としての要介護度の重度化、医療依存度の増加 ・認知症等に空間や生活支援サービスのシステムが対応していない
	制度関連	・介護保険法・介護報酬のマイナス改定によって収益が悪化 等
	事業者間契約関連	・事業提携・委託契約を行っている事業者のサービスの質の低下 ・経営悪化や介護報酬の不正受給によるサービス停止・倒産 ・食中毒の発生による提携している食事サービス事業者の業務停止 等
業務上発 生するリ スク(サ ービス提 供上のト ラブル 等)	事故	・生活上・サービス提供上の事故（転倒骨折、誤嚥窒息、火傷等）
	トラブル・クレーム	・契約上のトラブル、サービスや価格に対するクレーム
	入居者間トラブル	・入居者間の人間関係トラブル、認知症の周辺症状によるトラブル
	火災・自然災害	・職員・入居者からの失火・放火・類焼、地震・水害等
	感染症・食中毒	・疥癬、インフルエンザの蔓延、O157、ノロウイルスの発生等
	犯罪	・家族を装った不審者による窃盗等
	労務災害	・介護看護職員の労災（腰痛、ストレスによる睡眠障害・精神障害等）
	コンプライアンス	・職員の法令順守の違反、職員による入居者（高齢者）虐待等

参考:文献 4)の情報を参考に作成

#### 4)ハードとソフトの一体的検討の重要性の理解

サービス付き高齢者向け住宅は、共用空間・設備や住戸専用部分等のハードとしての住宅空間の提供サービスと、必須サービスである状況把握サービス及び生活相談サービスや、食事サービス・介護看護サービス等のその他の生活支援サービスとの複合サービスである。

これらのハード及びソフトのサービスは、それぞれが分離して提供すれば良いというものではない。入居者の生活上の利便性の確保やQOL（quality of life：生活の質）の向上、日常生活での転倒・骨折等の事故や介護看護サービスの提供上の事故の発生の防止等に、ハード及びソフトの質や水準が大きく影響しあっている。このため、ハードの住宅空間と、ソフトの生活支援サービスの質や水準については、一体的なシステムとして検討し、構築することが重要である。

食事サービスや家事援助サービス等の一部の生活支援サービスが外部サービス事業者との委託契約や業務提携によって提供される場合でも、それぞれ個別サービスの質や水準が、高齢者住宅という商品性全体に大きく影響する。このため、商品設計や事業計画策定においては、提供されている各サービスの質をチェックする管理体制の構築とともに、互いに相乗効果が得られるよう、各サービスの質や水準について一体的に検討する必要がある。

## 1. 2 事業・経営の安定性の確保

### 1. 2. 1 商品設計(企画設計)

サービス付き高齢者向け住宅は、民間の営利事業であり、開設を計画する地域のニーズに合わせて競争力の高い、魅力ある商品を企画・設計する必要がある。立地条件や地域の高齢者のニーズ、周辺の高齢者住宅等の需給状況や介護サービスの供給状況等を踏まえ、ターゲットとする入居者属性（経済条件、要介護度、医療依存度等）の方向性を明確にし、建物・設備の水準、提供するサービスの内容や水準、職員の確保の見込等の総合的な見地から、「商品設計（企画設計）」を行う。

また、商品設計においては、単純にサービスを組み合わせるのではなく、リスクマネジメントの視点から様々なケースを想定し、全体の業務シミュレーションや収支シミュレーションを行いながら進めていく必要がある（図 1.2）。

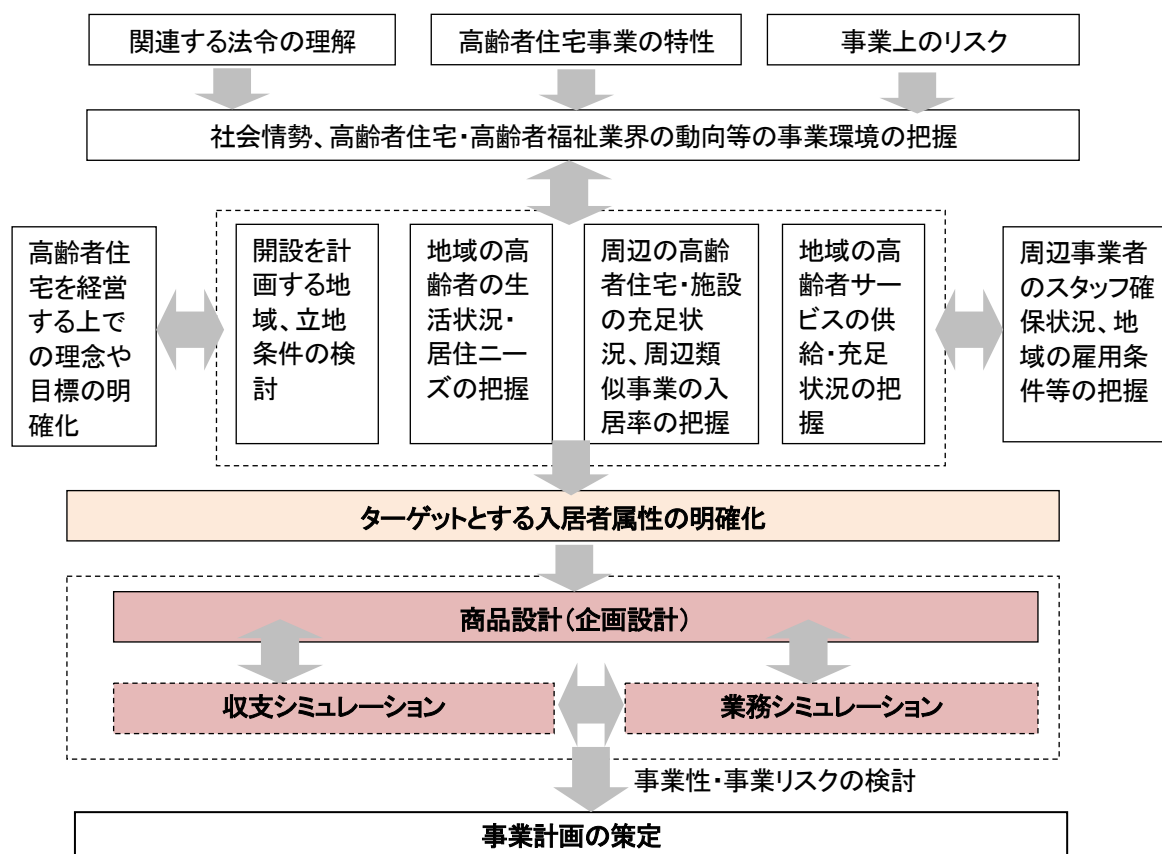


図 1. 2 商品設計(企画設計)の検討プロセス

#### 1) 経営の理念や目標の明確化

高齢者住宅事業への参入にあたっては、企業（経営者）としてのこれまでの経験・実績から、事業検討にあたっての強みや弱み、参入のメリットやリスク等を総合的に勘案したうえで、高齢者住宅を経営する上での理念や目標を明確にする必要がある。

特に、高齢者住宅事業に参入した場合の企業としてのメリットだけでなく、当該事業を行うことによって、地域社会や地域の高齢者にどのような貢献ができるのかを考えることが重要である。事業の地域社会への貢献という視点がなければ、その地域に根付くことは難しい。

なお、経営の理念や目標は、高齢者住宅事業の経営者・管理者だけでなく、関連する生活支援サービス事業者も含めて、全ての職員・スタッフで共有される必要がある。

## 2) 立地検討の視点

サービス付き高齢者向け住宅を計画するには、都道府県や市町村が策定するハザードマップや防災マップ等を活用し、地震、水害、火災等の災害に対する安全性の高い立地条件の確保が必要不可欠となる。地盤の強度や土地履歴（以前の用途や土壌汚染の有無等）等も、安全性判断の重要なポイントとなる。

介護看護サービス事業者や協力病院等の関連事業者とのアクセス、公共交通機関や買い物等の生活の利便性、散歩できる公園や緑等が近くにあるなどの快適性が確保されていることも必要となる。交通量の多い道路に面していないなど周辺道路の安全性が確保されていることに加え、騒音や排気ガス等の多い環境は高齢者の生活に適さないことは言うまでもない。

また、立地によって、入居者の確保や職員の確保など、経営の根幹であるマーケティングが大きく変化することを十分に理解する必要がある。

さらに、同一地域の同程度の広さの土地であっても、形状や用途地域、建蔽率や容積率、その他建築関係の条件によって、建築可能な建物の大きさや使いやすさは大きく変わってくる。事業性や収支に大きく影響することから、立地の選定は事業性検討と一体的に行うことが必要となる。

⇒【第2章「2. 2 安全性及び利便性を基礎とした立地計画」】参照

## 3) 建築・設備設計及び備品選択の視点

サービス付き高齢者向け住宅は、身体機能の低下した高齢者や要介護高齢者の生活に備えて、災害安全性や生活安全性の高い建築・設備設計の視点が必要不可欠である。

特に、生活安全性については、単なるバリアフリーではなく、高齢者の身体特性を理解すると同時に、障がいを持った高齢者の左右麻痺の違いや、車いす利用（介助車いす・自走車いす）や杖歩行など様々なタイプの高齢者をイメージして、建築・設備設計や備品選択の検討をする必要がある。

また、転倒事故等に対する生活安全性の検討の中にも、「汎用性（様々な要介護状態の高齢者への対応）」や「可変性（要介護状態の変化への対応）」の視点が求められる（表 1.4）。

表 1.4 高齢者住宅の建築・設備設計の特徴

高齢者の住まいのタイプ	特徴と必要な視点
若年障がい者の自宅の住宅改修の場合	事故等で身体に障がいがある場合、一般的に <b>障がい状態は固定し</b> 変動しない ⇒ その障がい状態に合わせた建築・設備設計が必要 ⇒ 「 <b>可変性</b> 」や「 <b>汎用性</b> 」は重視しない
要介護高齢者の自宅の住宅改修の場合	加齢によって <b>要介護状態は変化</b> するが、利用する <b>対象者は基本的に一人</b> だけ ⇒ 対象者一人の要介護状態とその予測に合わせた建築・設備設計が必要 ⇒ 「 <b>可変性</b> 」は必要であるが、「 <b>汎用性</b> 」は必要としない
高齢者住宅（サービス付き高齢者向け住宅）の建築・設備設計の場合	加齢によって個々の入居者の <b>要介護状態は変化</b> し、かつ、全体として <b>様々な身体状態を持つ多数の高齢者が利用</b> する ⇒ 様々な高齢者が利用することを前提とした建築・設備設計が必要 ⇒ 「 <b>可変性</b> 」及び「 <b>汎用性</b> 」の両方の視点が必要となる

参考：文献 3)の情報を参考に作成



特に、要介護高齢者を対象とした場合、身体特性と建物・設備・備品の性能との不一致は、転倒骨折や入浴時の溺水等の大きな事故を招く要因となったり、安全な介助方法（排泄介助、入浴介助等）の採用の支障にもなったりすることから、想定する入居者の身体特性（入居者個別及び全体でのその変化を含む）と建築・設備設計及び備品の選択は一体的に検討する必要がある。

⇒【第2章「2.3 防災安全性及び防犯安全性を基礎とした建築・設備設計」】参照

⇒【第2章「2.4 日常生活の安全性を基礎とした建築・設備設計」】参照

⇒【第2章「2.5 QOLの向上に配慮した建築・設備設計」】参照

#### 4) 地域ニーズ及び計画条件の把握

商品設計にあたっては、開設を計画している立地から入居者募集の対象となるエリア（商圈）を想定し、その地域ニーズの把握が基礎となる。ただし、立地条件によって建物の規模や定員数が左右されることや、市町村の高齢者住宅の整備に関する考え方など様々な前提条件があることから、それらの前提条件の中で、最も適した商品設計及び事業計画を策定するという視点が求められる。

また、ターゲットとする高齢者のニーズや需要だけでなく、地域における介護職員や看護職員等の確保状況、労働条件や人件費等の計画条件の把握も必要となる（表 1.5）。

表 1.5 地域ニーズ・計画条件の検討(例)

検討事項	検討内容の具体例
①入居者募集の対象となるエリア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都道府県・市町村など行政区から見た対象エリアの検討</li> <li>・電車交通網(路線・最寄り駅等)や自動車のアクセス条件から見た対象エリアの検討</li> </ul>
②対象エリアにおけるマーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象エリアで生活する現在の高齢者の属性（資産階層・家族形態・要介護高齢者数）</li> <li>・中長期的な対象エリアの高齢者の属性（資産階層・家族形態・要介護高齢者数）の変化</li> <li>・地域の高齢者住宅・介護関連施設の立地状況や充足状況</li> <li>・対象エリアの高齢者住宅事業者のサービス内容・価格帯及び入居率</li> </ul>
③予定地からみた建築上の条件・制約	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建築可能な建物の大きさや定員数から見たターゲット検討</li> <li>・建築予定地の周辺環境にふさわしいターゲット検討</li> </ul>
④都道府県又は市町村の高齢者住宅に関する方向性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象都道府県又は市町村におけるサービス付き高齢者向け住宅の整備に関する独自の指針・基準の有無・内容</li> <li>・高齢者住宅に適用される介護保険適用の指針・基準・指定枠等</li> </ul>
⑤周辺事業者の職員確保状況、人件費・労働条件等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員募集の対象となる地域の検討</li> <li>・地域の介護サービス事業の介護看護スタッフの確保状況・人件費・労働条件</li> <li>・地域の高齢者住宅の介護・看護スタッフの確保状況・人件費・労働条件</li> <li>・周辺の高齢者住宅のその他スタッフ(相談員等)の確保状況・人件費・労働条件</li> </ul>

#### 5) ターゲットの設定と商品設計

地域のニーズや条件等の把握を踏まえ、ターゲットと想定する入居者像を明確にし、それに適した商品設計を行う。商品設計にあたっては、建築・設備設計内容、土地・建物の所有形態等のハードと、提供する生活支援サービス、住居の権利（一般賃貸借、終身賃貸借等）、家賃やサービス利

用料等のソフトとを一体的に検討する必要がある（図 1.3）。

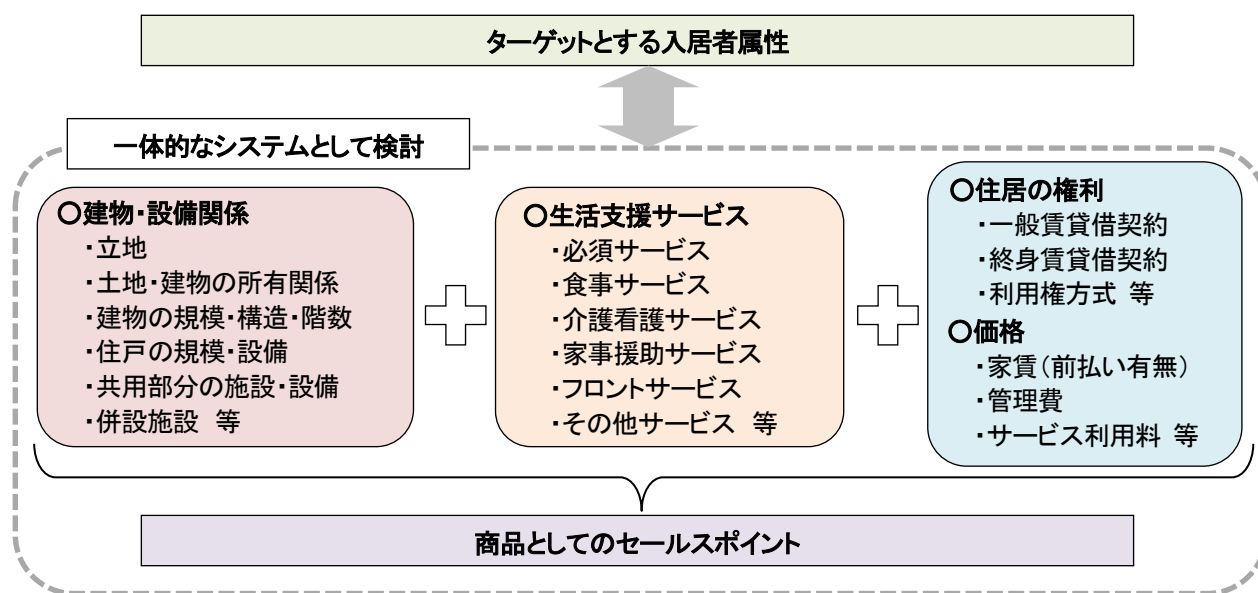


図 1.3 商品設計の一体的検討のフレーム

参考:文献 4)の情報を参考に作成

### (1) ターゲットとする高齢者属性と商品設計の検討

サービス付き高齢者向け住宅は、中心となる入居者のターゲットによって、商品設計（建物・設備、生活支援サービス等）の内容が全く異なってくる（表 1.6）。

表 1.6 ターゲットとする高齢者属性の検討(例)

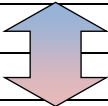
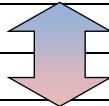
検討事項	検討内容の具体例
①経済属性	資産階層、収入等
②要介護状態	自立、介護度(要支援、要介護1～2、要介護3～5)、認知症の有無等
③医療依存度	胃ろう、経管栄養、気管切開等への対応等
④その他	一人入居、二人入居(夫婦兄弟)、ペット飼育の可否等

ターゲットに応じて、次のような点に留意した検討が必要となる（表 1.7）。

- ① 元気な自立した高齢者が快適に暮らせるための商品設計と、中・重度の要介護高齢者が安心して暮らせるための商品設計は基本的に異なる。例えば、自立高齢者の場合、住戸専用部分には一定の面積の空間、調理のできる台所、トイレ、浴室、洗面所、洗濯機置き場等の機能が必要であり、サービスは安心を得るための最低限のサービス（状況把握・生活相談の必須サービス）の提供が中心となる。これに対し、要介護高齢者を対象とする場合、共用の入浴施設、一定の広さの共用食堂、車椅子利用を想定した一定容量のエレベーターなど、共用部分の性能をより充実させる必要がある。食事や介護等の生活支援サービスの提供も求められる。このため、自立高齢者から重度の要介護度や認知症の高齢者までを対象とするといったようにターゲットを広げ過ぎると、一つの商品で様々なタイプの高齢者の生活ニーズやそれに伴うリスクに対応することが必要となり、非効率なサービス提供となり、結果的に運営コストが高くなる可能性があることに留意する必要がある。
- ② その一方で、入居時は自立高齢者（又は軽度要介護高齢者）を対象とした商品設計をする場

合でも、将来的に要介護状態・重度要介護状態、さらには認知症になることが想定されるため、心身状態の変化にどのように対応するのかを詳細に検討しておく必要がある。入居者の心身状態が提供する商品と合わなくなった場合には、系列組織や連携組織の介護付有料老人ホーム等への住み替えの誘導を想定している物件もあると考えられるが、入居者の意に反して住み替えを強いることはできないため、事業者のイメージ通りに都合良く住み替えをしてもらえるとは限らない。入居者の心身状況に対応した空間の改変や柔軟なサービスの提供ができる仕組みの確保など、可変性の視点からの検討も重要となる。

表 1.7 ターゲットに応じた建物・設備及びサービスの基本的視点

ターゲット	建物・設備	サービス
自立	自立した生活のための住戸の水準を重視：広さ(居間・寝室等)、設備(台所、浴室、洗濯機置き場等)	状況把握・生活相談の必須サービス、アクティビティサービス、フロントサービス
軽度要介護者		
中度要介護者		
重度要介護者	住戸の規模・設備は必要最小限で、共用設備の充実を重視：共用食堂、共用浴室(個別・特殊浴槽)、車椅子での移動に備えたエレベーター容量等	状況把握・生活相談の必須サービス、食事サービス、介護サービス(全介助)、家事支援サービス等

なお、ターゲットとする入居者属性は開設を計画する立地とも関係してくる。元気な高齢者の入居を想定する場合は、自立した快適な生活ができるよう、近くに公共交通機関、スーパーマーケットやコンビニ、美容院、娯楽・文化施設等が立地しているなど生活利便性が確保されていることが特に求められる。

## (2) 敷地の法規制を踏まえた検討

開設する敷地の法規制(用途地域、防火地域、法定建ぺい率、法定容積率)により、建築可能な建物の規模や構造等のハードの計画は変わってくるため、業務シミュレーションと連携した建築設計の工夫により、入居者の生活のしやすさ(生活動線等)や職員等のサービスのしやすさ(サービス動線等)を詳しく検討する必要がある。

このため、高齢者住宅の設計に詳しい設計士(建築士)の協力を得ながら、計画敷地に合わせて、立地やターゲット等に適した建築・設備設計(商品設計)の概要を検討することが必要となる。

## (3) 入居者の権利(契約方式)の検討

サービス付き高齢者向け住宅の入居者の居住の権利(契約方式)は、借地借家法に基づく「賃貸借契約方式」と、事業者と入居者の個別の定めに基づく「利用権方式」とに大別される(表 1.8)。

「賃貸借契約方式」による場合、入居者の居住の安定性の観点からは、普通賃貸借契約又は終身建物賃貸借契約であることが望ましい。普通賃貸借方式とするか終身賃貸借方式とするかは、ターゲットとする入居者の属性や身体状況の変化(要介護度・医療依存度の重度化、認知症等)への対応方法等と一体的に検討する必要がある。なお、定期借家契約は入居者の居住の継続性の確保の観

点から好ましいとは言えないが、地主との契約条件等やむを得ない事情により定期借家契約とする場合は、入居者の居住の安定が確保されるための取組みを行うとともに、その内容を入居者に十分に説明する必要がある。

一方、「利用権方式」は、主に既存の有料老人ホーム等をサービス付き高齢者向け住宅として登録する場合に採用されることが想定される。利用権は、法律で定められた権利ではなく、事業者と入居者の個別の契約内容で定められる権利であるが、その内容については、入居者の居住の安定の確保に配慮されている必要があるとともに、入居説明時には契約の内容（特に契約解除等）について十分に説明しなければならない。

なお、サービス付き高齢者向け住宅を新規に開設する場合は、「賃貸借契約方式」によるのが一般的であると考えられるため、本研究では、特別の断りがない限り、「賃貸借契約方式」を対象として記述している。

表 1.8 入居者の権利(契約方式)の種類

契約類型		概要
賃貸借契約方式	普通賃貸借	<ul style="list-style-type: none"> <li>・更新のある契約で、当初定めた契約期間が満了になっても借主が更新したければ契約を続けることができる契約方式。契約期間の上限は無制限であるが、1年未満の契約は、期間の定めのないものとされる。</li> <li>・貸主からの解約は、正当な事由がない限り不可である。借主からの途中解約は特約の定めによる。</li> </ul>
	定期賃貸借	<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約の更新がなく、契約期間の満了により終了する契約方式(ただし、貸主と借主の相互の合意により再契約は可能)で、契約期間は自由に設定でき、期間の上限は無制限(1年未満の契約も可能)。</li> <li>・契約期間が1年以上の場合は、貸主は期間満了の1年前から6か月前までの間に、借主に契約が終了することを通知する必要がある。</li> <li>・借主からの途中解約は、やむを得ない事情(療養等)が発生し、その住宅に住み続けることが困難となった場合には可能で、解約の申し入れの日から1月経過すれば、契約が終了する。</li> </ul>
	終身賃貸借	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都道府県知事から「高齢者の居住の安定確保に関する法律」に基づいて「終身建物賃貸借事業」の認可を受けた施設がとることのできる方式。</li> <li>・入居者(契約者)が生存している限り住み続けることが出来る権利を有した賃貸借契約で、入居者が死亡すると自動的に契約が終了する。ただし、夫婦による入居の場合で契約者が死亡した場合でも、その配偶者が生存している場合は、引き続き居住する権利が認められている。</li> </ul>
利用権方式		<ul style="list-style-type: none"> <li>・住戸部分及び共用部分の施設等を一体的に利用でき、住宅サービスと生活支援等のサービス部分の契約が一体となっているのが一般的である(ただし、法律で定められた権利ではなく、事業者と入居者の個別の契約内容で定められる権利である)。</li> </ul>

#### (4) 家賃やサービス利用料の設定価格の検討

開設する地域の周辺相場やターゲットする入居者の経済属性、商品としてのセールスポイント(提供する住宅空間やサービスの質・水準等)等を踏まえて、家賃やサービス利用料の設定価格について詳細に検討する必要がある。

価格設定においては、家賃や管理費、状況把握及び生活相談の必須サービス、その他の生活支援サービスの費用について、個別のサービス部門毎に事業収支を算定して設定する必要がある。

食事サービスや介護看護サービスについて、業務提携等で高齢者住宅事業者以外の外部事業者が入居者との直接契約に基づいて提供する場合でも、その価格設定は全体の生活費に大きく関わってくるため、高齢者住宅事業者が策定する事業計画の中で一体的に検討する必要がある。

#### (5) 商品としてのセールスポイントの検討

商品設計において特に重要となるのが、独自のセールスポイントを明確に意識することである。

サービス付き高齢者向け住宅は営利事業であり、高齢者やその家族に選んでもらえなければ安定的な経営を継続することができない。今後も次々と新しいサービス付き高齢者向け住宅が建設されることが必至であるため、魅力ある競争力の高い商品を生み出すことが求められる（表 1.9）。

表 1.9 立地・ターゲットに適した商品概要(商品性)の検討(例)

検討事項	検討内容の具体例
①立地・ターゲットに適した商品概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建物の規模(構造、階数、床面積等)</li> <li>・入居定員数</li> <li>・対象となる入居形態(独居高齢者・高齢夫婦世帯等)</li> <li>・建物全体のグレード・仕様</li> <li>・居室(専用部分)の広さ・間取り・グレード、機能・居室内設備等</li> <li>・共用部分の間取り・機能・広さ・グレード、共用設備等</li> </ul>
②生活支援サービス(必須サービス)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・状況把握サービスの提供方法・内容・提供時間帯・職員配置等</li> <li>・相談サービスの内容・提供時間帯・職員配置等</li> </ul>
③生活支援サービス(必須サービス以外)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食事サービスの提供主体、提供方法、グレード、介護食・治療食対応等</li> <li>・介護サービスの提供主体、介護保険類型、併設サービスの有無、上乘せ介護等</li> <li>・医療サービスの協力病院の有無・診療科目・協力体制等</li> <li>・その他サービス(フロントサービス・アクティビティ・レクリエーション等)の内容</li> </ul>
④住居の権利	<ul style="list-style-type: none"> <li>・賃貸借方式の場合の一般賃貸借方式か終身賃貸借方式かの検討等</li> </ul>
⑤価格帯	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住居にかかる一時金(保証金・敷金)の価格検討</li> <li>・住居にかかる家賃・管理費(役割・内容検討要)の価格検討</li> <li>・生活支援サービス(必須サービス)に対する価格検討</li> <li>・生活支援サービス(必須サービス以外の食事・介護等)に対する価格検討 (別事業者との直接契約となる場合でも、生活費全体に影響するため一体的に検討する)</li> <li>・その他の生活費の算定(日用品費、医療費等)</li> </ul>
⑥セールスポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・周辺の類似の高齢者住宅と比較して価格競争力はあるか</li> <li>・周辺の類似の高齢者住宅と比較してサービス競争力はあるか</li> <li>・地域の高齢者や家族にアピールできる独自の強み・メリットを持っているか 等</li> </ul>

#### 6) 業務シミュレーション

入居率や入居者の要介護度の変化によって、必要となるサービス量やサービス内容は大きく変化する。このため、「業務シミュレーション」を行い、入居率や要介護度割合の変化に合わせたサービス内容やサービス量の変化、及び開設後の実際のサービス提供の実務やその効率性、入居者の生

活の安全性等について、事業計画の中であらかじめ想定・検証する必要がある（表 1.10）。

様々なケースを想定した業務シミュレーション検討が詳細にできていないと、車いすの高齢者や要介護高齢者が増えたときに、予定していた生活支援サービスがうまく提供できず、利用者からのクレームの増加や、転倒骨折等の介護サービス提供上の事故が多発することになるおそれもある。

このため、業務シミュレーションは、状況把握サービス及び生活相談サービスの必須サービス部門だけでなく、食事サービス、家事援助サービス等のその他の事業部門を含めた一体的な検討が必要となる。生活支援サービスの一部を外部事業者に業務委託や業務提携により提供する場合も、外部サービス事業者と一体的に検討する必要がある。

また、サービスの内容や量・質の検討だけでなく、建築・設備設計においても、入居者の身体状態が変化し、要介護状態の高齢者が増加した場合に、利用しやすい建物や設備となっているか、また、車いす高齢者が増えてきても安全に利用できるか、職員は安全かつ効率的にサービスを提供できるかといった視点から、業務シミュレーションに基づく検討が必要となる。

このように、業務シミュレーションは、商品設計をする上での重要な検討項目であり、商品設計の一環として検討する必要があることから、建築・設備設計を行う建築士及び高齢者住宅や介護保険施設等での勤務経験を持つ者など、要介護高齢者の生活環境や QOL に関する知識・経験の豊富な介護職員（外部サービス事業者が提供する場合も含む）と共同で行う必要がある。

表 1.10 業務シミュレーションの検討(例)

検討事項	検討内容の具体例
①入居者に対するサービスの变化についてのシミュレーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入居率の変化による生活支援サービスの変化（サービス内容・サービス量・職員数） ⇒ 入居者数の変化に合わせて昼間及び夜間の介護職員数をどのように変化させるか</li> <li>・要介護割合変化による生活支援サービスの変化(サービス内容・サービス量・職員数) ⇒ 重度要介護高齢者の増加した場合の必須サービスや介護サービス等の生活支援サービス量の増加を想定しているか</li> <li>⇒ 介助量の変化に合わせて介護職員数の変動を想定しているか</li> <li>・医療依存度の変化による生活支援サービスの変化(サービス内容・サービス量、職員数) ⇒ 看取り・ターミナルケアを希望する高齢者・家族にどのように対応するか</li> <li>⇒ 胃ろう、気管切開、経管栄養等の高齢者が増えてきた場合の対応を想定しているか</li> </ul>
②生活動線（生活環境）・サービス動線についてのシミュレーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・要介護状態になっても生活しやすい建築・設備設計となっているか ⇒ 生活動線は単純で、ぶつかり事故等が発生する要因はないか</li> <li>⇒ 車いす使用の高齢者が増えても日常生活に支障のないエレベーター数が確保されているか</li> <li>⇒ 車いす使用の高齢者が増えても出入りに不自由のない食堂スペースが確保されているか</li> <li>⇒ 浴槽・浴室・脱衣室は、様々な要介護状態の高齢者に対応できるものか</li> <li>・様々な要介護状態の高齢者に対応できる居室内設計となっているか ⇒ ベッドや家具等を設置しても、車いすで十分に生活できる空間が整備されているか</li> <li>⇒ 住戸内のトイレは、右麻痺・左麻痺・車いす介助など様々な要介護状態を想定しているか</li> <li>⇒ 緊急コールは、様々な身体状態の高齢者を想定して使いやすく設計されているか</li> </ul>

参考:文献 4)の情報を参考に作成

## 7) 収支シミュレーション

「収支シミュレーション」は、建設費や開設費等のインシヤルコスト、職員の人件費や維持管理費用等のランニングコスト等の支出額を概算で計算し、入居率や要介護度割合を検討しながら、月々の住宅家賃、サービス利用料、管理費等の収入額を想定していくものである。

収支を予測的に計算するのではなく、業務シミュレーションで検討したサービスの内容や量の変化等をもとに、多様なケースを想定して、入居率や要介護度の割合の変化によって収入やランニングコスト等がどのように変動するのかを想定して検討することが重要となる（表 1.11、1.12）。

実際に事業計画を策定し、安定的な経営をするためには、業務シミュレーションに加え、この収支シミュレーションの基本を理解することが必要不可欠となる。

新規参入の事業者の場合は、商品設計や収支検討について外部のコンサルタントや設計業者の指導を仰ぐことも必要となるが、その条件設定や結果について、事業者自らが責任をもって理解し判断する必要がある。

表 1.11 収支シミュレーションの検討（例）

検討事項	検討内容の具体例
①入居率の変動に対応する収支の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入居率の変動による収入の変化を想定して検討</li> <li>・入居率の変動に対応した支出（運営コスト）の変化を想定して検討</li> </ul>
②要介護度割合の変動による収支の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・要介護度割合の変動による収入の変化を想定して検討</li> <li>・要介護度の変動に対応した支出（運営コスト）の変化を想定して検討</li> </ul>

表 1.12 収支シミュレーションの検討項目（例）

検討事項	検討内容の具体例
①土地・建物関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>○土地購入・建物建設の場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>・土地関連：土地取得費用、造成・土地整備費用、開発手続き費用、土地購入諸費用等</li> <li>・建物・設備：建設工事費用、設備費用、外構整備費用、設計監理費用、不動産取得税等</li> <li>・購入・建設資金：自己資金額、借入金額、借入利息返済額、借入元本返済額等</li> </ul> </li> <li>○借地・建物建設の場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>・土地関連：借地料</li> <li>・建物・設備：建設工事費用、設備費用、外構整備費用、設計監理費用、不動産取得税等</li> <li>・建設資金：自己資金額、借入金額、借入利息返済額、借入元本返済額等</li> </ul> </li> <li>○土地・建物一括借上の場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>・借入保証、一括賃貸料、家賃保証額等</li> </ul> </li> <li>○減価償却：建物・各設備・各備品の償却期間、償却金額等</li> <li>○修繕等：建物・設備の部位別修繕予定年度・金額、備品の買い替え予定年度・金額</li> </ul>
②必須サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>○状況把握サービスの提供：状況把握サービスを行う職員の人件費、職員が常駐しない時間帯の緊急連絡事業者への委託費等</li> <li>○生活相談サービスの提供：生活相談サービスを行う職員の人件費、連携事業者への委託費等</li> </ul>

表 1.12 収支シミュレーションの検討項目(例)(つづき)

検討事項	検討内容の具体例
③ 必須サービス以外の生活支援サービス(住宅事業者が直接提供する場合)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○食事サービスの提供の場合                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・内部調理の場合の食料費原価・栄養調理関係人件費、外部委託の場合の委託費等</li> </ul> </li> <li>○その他生活支援サービスの提供の場合                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・フロントサービス関連費用(人件費等)、レクリエーション・アクティビティサービス等の活動運営費等</li> </ul> </li> <li>○介護サービスとの連携の場合                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・介護・看護職員の人件費(介護保険関係の算定は、介護サービス提供主体や介護保険類型によって変わる)</li> </ul> </li> </ul>
④ 開設準備費	<ul style="list-style-type: none"> <li>○備品関係: 備品購入費用(共用部分備品、事務関連備品)等</li> <li>○開設職員: 開設準備室事務経費、職員人件費(職種、人件費月額単価、採用期間)等</li> <li>○広告関連費: パンフレット作成費用、ホームページ開設費用、入居者募集費用、職員募集費用等</li> </ul>
⑤ 管理費・事務費	<ul style="list-style-type: none"> <li>○維持管理費: 建物・設備の法定点検費用、定期メンテナンス費用、職員人件費、清掃委託費用等</li> <li>○事務管理費: 事務管理職員人件費、事務消耗品費、設備備品リース料等</li> <li>○広告費: 入居者募集費用、職員募集費用等</li> <li>○公租公課: 固定資産税・都市計画税、法人税等</li> </ul>
⑥ 家賃・利用料	<ul style="list-style-type: none"> <li>○家賃関係: 月額家賃収入、家賃前受金の償却等</li> <li>○生活支援サービス利用料                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・必須サービスの利用料収入</li> <li>・必須サービス外の利用料収入(食費サービス、フロントサービス、介護上乗せサービス、レクリエーション・アクティビティ等)</li> <li>・介護保険収入、介護上乗せ収入(介護保険関係の算定は、介護サービス提供主体や介護保険類型によって変わる)</li> </ul> </li> <li>○その他                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・(入居者より)管理費収入、光熱水費収入、駐車場収入等</li> <li>・テナント収入等</li> </ul> </li> </ul>

参考:文献 4)の情報を参考に作成

### (1) 「損益収支」と「キャッシュフロー収支」のシミュレーション検討

高齢者住宅事業は、建物・設備にかかる減価償却や大規模修繕(ニーズに応じた改修を含む)等の割合が大きいことから、「損益収支」と「キャッシュフロー収支(CF収支)」の二つの視点から収支シミュレーション検討を行う必要がある(表 1.13)。

損益収支は、単年度毎の収入から、支出と減価償却を差し引いた「利益」を示すために行うものである。これに対して、「キャッシュフロー収支(CF収支)」は、単年度の残高を翌年に繰り越していきながら、事業経営に係る全体的な「お金の出入り」を長期的な視点で想定するために行うものである。累積CF収支がマイナスになることは、資金ショートを起こすことを示している。

減価償却、借入金返済、大規模修繕等の高齢者住宅の事業特性に鑑み、収支シミュレーションは、全体の収支の流れやリスクを理解するために、30年程度の長期的視点から行う必要がある。



表1.13 「損益収支」と「キャッシュフロー収支」シミュレーションの項目(例)

【損益収支シミュレーションの項目例】

収入	家賃収入
	管理費・共益費収入
	状況把握・生活相談サービス収入
	食事サービス収入(直接提供する場合)
	介護保険収入(直接提供する場合)
	その他の生活支援サービス収入(直接提供する場合)
支出	人件費
	建物・設備維持管理費
	必須サービス関係費
	食事サービス関係費
	介護サービス関係費
	その他生活支援サービス関係費
	広告その他事務費
	借入金利息(土地取得又は建物建設の場合)
	マスターリース料(土地所有者が建設する高齢者住宅を一括借上する場合)
	公租公課(土地又は建物を保有する場合)
	償却
建物・設備関係償却	
開業費関係償却	
損益(収入－支出－償却)	
損益累計	

【CF収支シミュレーションの項目例】

CF 入金	損益収支差額(収入－支出)
	自己資金
	土地取得・建設借入金
CF 支出	短期借入金
	建設関係費用
	建設借入金元本返済
	開業費用
	公租公課(法人税等)
単年度CF(CF収入－CF支出)	
累積CF(CF収入－CF支出)	

参考:文献4)の情報を参考に作成

(2) 土地及び建物の所有・利用形態の検討

高齢者住宅事業者と建物所有者、土地所有者との関係については、①高齢者事業者が土地及び建物を所有するタイプ、②高齢者住宅事業者が建物のみ所有するタイプ(土地は借地)、③高齢者住宅事業者が建物を一括借上げ(マスターリース)するタイプなど、いくつかのタイプがある。

②「借地+建物所有」タイプや、③「建物一括借上げ」タイプの場合は、高齢者住宅事業者と土地所有者等との賃貸借契約の内容(権原の所在)が、入居者の居住の安定に大きく関わってくることから、契約においては、入居者の居住の安定の視点に十分に配慮する必要がある。

このほか、各タイプには、事業者又は土地所有者にとってのメリットに加え、デメリットや想定されるリスクが存在する(表1.14)。

このため、高齢者住宅事業者は、事業収支上のメリットやデメリットに加え、これらの各所有・利用形態のタイプに応じて発生することが想定される事業上のトラブルリスクについても十分に理解し、それらのリスクの理解を土地・建物所有者とも共有することで、長期安定経営及び入居者の居住の安定に向けて、協力できる体制を整える必要がある。

表1.14 土地及び建物の所有・利用形態に応じた事業収支上のメリット・デメリット・リスク

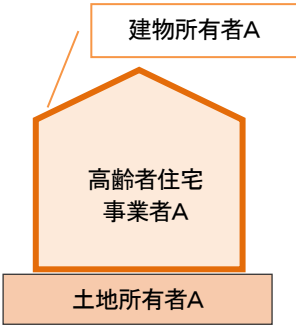
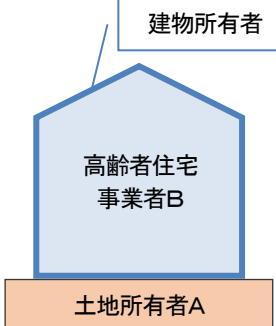
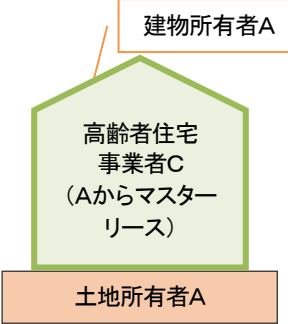
所有・利用モデル	メリット・デメリットと想定されるリスク・トラブル
<p>①土地・建物所有タイプ</p> 	<p>○高齢者住宅事業者が土地を取得(又は自己所有地を活用)し、自らサービス付き高齢者向け住宅を建設し、所有する。</p> <p><b>ア)事業者にとってのメリット・デメリット・リスク</b></p> <p><b>[メリット]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者自らが土地及び住宅を所有するという権原から、入居者の居住が最も安定する(セールスポイント)。</li> <li>・家賃等の収益が分散されない。</li> </ul> <p><b>[デメリット]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・土地の取得及び建物の建設に多額の初期投資(資金の調達)が必要となる。</li> <li>・土地建物の取得・保有に係る税金の支払いが発生する。</li> </ul> <p><b>[想定されるリスク・トラブル]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・想定よりも入居率が低く収入が少ない場合、土地取得及び建物建設に係る金利負担も含めた多額の借入金の返済が経営(収支)悪化の要因となる。</li> </ul>
<p>②借地・建物所有タイプ</p> 	<p>○高齢者住宅事業者が土地を借地し、その上にサービス付き高齢者向け住宅を建設し、所有する。</p> <p><b>ア)事業者にとってのメリット・デメリット・リスク</b></p> <p><b>[メリット]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・土地を取得しない分、初期投資が少なくてすむ。</li> <li>・土地取得・保有に係る税金を支払う必要がない。</li> </ul> <p><b>[デメリット]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地主に借地料を払い続ける必要があるため、家賃等の賃貸住宅事業の収益が土地・建物所有タイプに比べて分散される。</li> </ul> <p><b>[想定されるリスク・トラブル]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・想定よりも入居率が低く収入が少ない場合、建物建設に係る借入金返済や借地料支払いが経営(収支)悪化の要因となる。</li> <li>・事業の継続や土地の返還を巡って土地所有者とトラブルになる可能性がある(相続等で所有者が当初と変わっている場合、定期借家権の場合等)。</li> </ul> <p><b>イ) 土地所有者にとってのメリット・リスク</b></p> <p><b>[メリット]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・遊休土地を長期的に有効に活用することができる。</li> </ul> <p><b>[想定されるリスク・トラブル]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・入居率の低迷等で経営が安定しない場合、また事業者の倒産等の場合、契約で定められた借地料を受け取れない可能性がある。</li> <li>・事業者が倒産し権原がなくなっても、入居者の借家権が残るため、入居者が居住の継続を希望する場合、建物を取り壊すことはできない(土地所有者が新たな高齢者住宅事業の承継者を探して、サービス付き高齢者向け住宅の運営を続けることが求められる場合がある)。</li> </ul>

表1. 14 土地及び建物の所有・利用形態に応じた事業収支上のメリット・デメリット・リスク(つづき)

<p>③建物一括借上げタイプ</p> 	<p>○土地所有者がサービス付き高齢者向け住宅を建設・所有し、高齢者住宅事業者が土地・建物を所有者から一括借上げ(マスターリース)し、サービス付き高齢者向け住宅の運営・管理を引き受ける。</p> <p>○高齢者住宅事業者は、土地・建物所有者に対して、一定期間の賃料保証を行うことが一般的である。</p> <p><b>ア)事業者にとってのメリット・デメリット・リスク</b></p> <p><b>[メリット]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・土地・建物建設に係る初期投資が不要である</li> <li>・土地及び建物の保有に係る税金を支払う必要がない。</li> </ul> <p><b>[デメリット]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・家賃保証には土地建物所有者の利益が加算されるため、家賃等の賃貸住宅事業の収益が分散される。</li> </ul> <p><b>[発生しうるリスク・トラブル]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一定の入居率を想定して賃料保証の額を設定している場合、想定よりも入居率が低くなると、家賃収入よりも賃料保証が高くなり経営(収支)悪化の要因となる。</li> <li>・事業の継続や土地・建物の返還をめぐる土地所有者とトラブルになる可能性がある(相続等で所有者が当初と変わっている場合、定期借地借家権の場合等)。</li> </ul> <p><b>イ)土地・建物所有者にとってのメリット・リスク</b></p> <p><b>[メリット]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・遊休土地を長期的に有効に活用することができる。</li> <li>・建設に対する補助金や税制優遇等が受けられる。</li> <li>・建設資金に銀行借入を行う場合、相続税対策としても有効である。</li> </ul> <p><b>[想定される土地所有者リスク・トラブル]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・入居率の低迷等で経営が安定しない場合、また事業者の倒産等で契約通りの賃料保証を受け取れない可能性がある。(銀行から借入している場合、その返済は残る)</li> <li>・一括借上げ期間の満了や事業者の倒産等によって事業者の権原がなくなっても、入居者の借家権が残るため、入居者が居住の継続を希望する場合、建物を取り壊すことができない(土地・建物所有者が新たな高齢者住宅事業の承継者を探して、サービス付き高齢者向け住宅の運営を続けることが求められる場合がある)。</li> <li>・補助金を受けた場合など、土地建物所有者がサービス付き高齢者向け住宅の開設者として、事業継続に対して一定の責任を負うことになる(事業を継承する法人を探す等)</li> <li>・倒産等で事業継続ができなくなり一般の賃貸住宅等として利用を継続する場合、サービス付き高齢者向け住宅の要件を満たさなくなることから、土地・建物所有者は国から補助金の返還を求められる(補助金等を受けている場合)。</li> </ul>
--	---

### (3) 土地・建物所有者との契約の留意点(借地又は土地・建物の一括借上げの場合)

入居者の居住の安定を図るという観点からは、高齢者住宅事業者が土地・建物を自ら所有して経営を行う方式(表 1.14 の①土地・建物所有タイプ)であることが最も望ましい。

しかし、土地所有者との関係等により、「借地方式」又は「土地・建物の一括借上げ方式」を採用する場合には、土地・建物所有者との契約において特に次のような点に留意して、入居者の居住の安定に配慮する必要がある。

表 1.15 借地・借家の場合の土地・建物所有者と高齢者住宅事業者との契約の留意点

契約のタイプ	契約上の留意点
総則	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当該高齢者住宅事業に係る担保権以外の担保権や、その他利用を制限する権利が存在しないこと。</li> </ul>
土地・建物一括借上げ(借地・借家)とする場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・信託銀行の土地信託、生命保険会社による新借地方式を除き、借地借家の契約関係が複数にならないこと。</li> <li>・高齢者住宅事業の事業性から、定期借地・定期借家ではなく、通常の借地借家契約とすること。</li> </ul>
借地とする場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者住宅事業のための借地であり、土地所有者は当該事業の継続について協力する旨を契約に明記すること。</li> <li>・借地権を登記し、法律上の対抗要件を持つこと。</li> <li>・当初契約の契約期間は 30 年以上とし、自動更新条項が契約に入っていること。</li> <li>・土地の無断譲渡、無断転貸の禁止条項が契約に入っていること。</li> <li>・増改築の禁止特約がないこと。</li> <li>・土地所有者は、特段の事情がない限り、増改築の承諾を与える旨の条項が契約に入っていること。</li> <li>・賃料改定の方法が長期的に定まっていること。</li> <li>・相続・譲渡等により、土地の所有者が変更された場合であっても、契約が新たな所有者に継承される条項が契約に入っていること。</li> <li>・事業の安定や入居者の居住の安定を阻害するような契約条件が定められていないこと</li> </ul>
借家(建物借上げ)とする場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者住宅事業のための借家(建物借上げ)であることを明記し、地主は高齢者住宅事業の継続について協力する旨を契約に明記すること。</li> <li>・当初契約の契約期間は 20 年以上とし、短期間でない更新期間を定めた自動更新条項が契約に入っていること。</li> <li>・建物の無断譲渡・無断転貸の禁止条項が契約に入っていること。</li> <li>・賃料改定の方法が長期的に定まっていること。</li> <li>・相続・譲渡等により、建物の所有者が変更された場合であっても、契約が新たな所有者に継承される条項が契約に入っていること。</li> <li>・事業の安定、入居者の居住の安定を阻害するような、契約条件が定められていないこと。</li> <li>・建物の優先買取権が契約に定められていることが望ましい。</li> </ul>

#### (4) 損益分岐点及び入居率の検討

収支の「損益分岐点」の設定は、サービス利用料の収入項目だけでなく、家賃やサービス利用料の設定など、収支全体に影響を及ぼす。損益分岐とする入居率を高く設定すると、家賃やサービス利用料を安く見積もることができるが、その入居率に達しなければ損失となる。逆に、損益分岐となる入居率を低く設定すれば、低い入居率でも利益がでるが、逆に家賃やサービス利用料は高額に設定せざるを得ない。地域のニーズやターゲットの属性（経済属性、心身状態等）を踏まえ、ターゲット層から外れないよう、様々な入居率のケースを想定して、損益分岐点や価格の変化等について想定・検討する必要がある。

一般的には入居率 80%程度を損益分岐として設定されることが多いと考えられるが、この利用率は年間平均利用率であることから、初年度は平均 80%の利用率にはならないケースも多い。初年度の入居率は、後述する事業計画（初年度）の中で、その想定・目標を細かく設定するとともに、その間の運転資金等について、十分に余力を持って準備することが求められる。

#### (5) 経営の安定を阻害するリスクの把握と対策の検討

収支シミュレーションの目的は、「収益見込み」や「収益目標」を出すことではなく、前記6)で示した業務シミュレーションと一体的に実施することで、入居率や要介護度割合の変化、またそれに伴うサービス内容・サービス量の変化によって、どのように収支が変化するかを想定することにある。業務・収支シミュレーションによって、その商品性の弱点や経営を阻害するリスク要因を導き出すことが最大の目的であると言える。

このため、収支シミュレーションを通じて、次のような観点から、収支に影響を与える事業リスクを把握して収支を検討し、商品設計に役立てる必要がある。

- ① 入居率の低迷に基づく収入の減少
- ② 想定よりも軽度要介護高齢者が多いことによる介護保険収入の減少（特定施設等）
- ③ 要介護状態の変化による提供する生活支援サービスのコストの増加
- ④ 労働市場の変化による職員の不足や人件費の高騰
- ⑤ テナントの撤退による収入減少

#### (6) 部門ごとの収支の検討

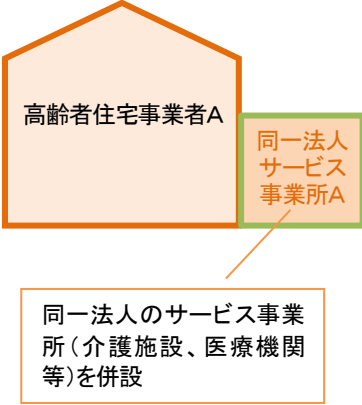

収支の検討は、事業全体としての収支に加えて、企画設計（商品設計）のサービス内容に応じて、賃貸住宅部門、必須サービス（状況把握サービス及び生活相談サービス）部門、食事サービス部門、その他の生活支援サービス部門などの部門ごとに分類して実施することが望ましい。

部門ごとに損益収支のシミュレーションをしておくことで、長期的な視点から収支の流れを管理することができるとともに、事業条件が変化した場合に、事業内容や経営内容を的確に見直すことも可能となる。

事業計画の段階では、基本的にすべての事業部門で収支が黒字となるようそれぞれの部門毎に収支内容を検討する必要がある。

また、サービス事業所等の併設を検討する場合は、そのメリットやデメリット・リスクを十分に検討し、収支の検討にあたっては、併設事業所の収入や併設事業所のテナント収入等に依存しない収支計画を検討する必要がある（表 1.16）。

表1.16 サービス事業所の併設又はテナントの別からみたメリット・リスクと収支検討上の留意点

事業モデル図	想定されるケース・メリット・デメリット・留意点
<p>①「同一法人・関連法人」のサービス事業所併設タイプ</p>  <p>高齢者住宅事業者A</p> <p>同一法人サービス事業所A</p> <p>同一法人のサービス事業所(介護施設、医療機関等)を併設</p>	<p><b>【想定されるケース】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・同一法人の通所介護サービス事業所を併設する。</li> <li>・関連法人が運営する定期巡回随時対応訪問介護看護を併設し、夜間の安否確認・緊急対応を委託する。</li> <li>・同一グループ法人が運営する診療所を併設する。</li> </ul> <p><b>【メリット】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・入居者にとって、サービス利用の利便性や安心感が高まる(セールスポイント、商品性の向上)。</li> <li>・職員管理・サービス管理や連絡・報告等を円滑に行うことができる。</li> </ul> <p><b>【デメリット・リスク】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・併設サービスの経営悪化が、サービス付き高齢者向け住宅の経営悪化に直結する。</li> <li>・ケアマネジメントの独立性や利用者の選択の自由・個別ニーズを無視した過度の併設サービス利用につながる可能性がある(介護保険法違反)。</li> </ul> <p><b>【収支検討上の留意点】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ケアマネジメントの独立性、利用者のサービスの自由選択の重要性を十分に理解すること。</li> <li>・入居者のサービス利用に依存せず、併設サービス事業所の事業性(提供サービスの地域需要)を検討すること。</li> <li>・高齢者住宅、併設事業所等の部門毎に独立した採算を確保すること。</li> </ul>
<p>②「他法人」のサービス事業所テナントタイプ</p>  <p>高齢者住宅事業者A</p> <p>他法人サービス事業所B</p> <p>B社がテナントとして入居</p>	<p><b>【想定されるケース】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部の通所介護サービス事業所がテナントして入居する</li> <li>・地域のレストランがテナントとして入居する。</li> </ul> <p><b>【メリット】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・入居者にとって、サービス利用の利便性や安心感が高まる(セールスポイント、商品性の向上)。</li> <li>・テナント収入により経営収支を安定させることができる。</li> </ul> <p><b>【デメリット】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・テナント事業者の質によってサービスが左右される(サービス付き高齢者向け住宅としての商品性の低下)</li> <li>・テナント事業者の撤退によりテナント収入が低下し、事業収支が悪化する。</li> </ul> <p><b>【収支検討上の留意点】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・テナントとして入居する事業者を、その事業理念・経営の安定度・サービスの質等を評価して見極めること。</li> <li>・テナント収入に依存しない収支計画を策定すること。</li> </ul>

## (7) 賃貸住宅部門の家賃等の収支の検討

サービス付き高齢者向け住宅の中には、併設した介護看護サービス事業所（訪問介護や通所介護等）によるサービスを入居者に優先的に利用させることを前提に事業計画を策定し、それにより家賃や管理費等を抑える事業スキームを採用する事例も存在している。しかし、こうした事業スキームは、「利用者の自己選択・自己決定」という介護保険制度の理念やコンプライアンス（法令順守）等の観点からみて問題となる場合も想定される。

このため、家賃の収支検討にあたっては、開設する地域の地価や建物・設備の水準等を踏まえて、合理的な家賃設定による収支検討をするとともに、賃貸住宅部門として独立して収支を検討することが望まれる（表 1.16）。

なお、サービス付き高齢者向け住宅の登録に係る入居契約に関して、月額家賃以外に受領可能な金銭等は、①入居者（賃借人）に債務不履行がなければ返還される「敷金」と、②算定の基礎と返還債務の金額の算定方法が明示された「家賃等の前払金」に限定されていることに注意が必要である（返還義務のない権利金、礼金、更新料等の徴収は禁止されている）。

敷金については、一般的には、賃料その他の債務を担保するためあらかじめ交付される金銭であるとされているが、当該敷金については、地域における取引慣行を参酌しつつ、前述の目的に沿って必要な範囲で算定する必要がある。

## (8) 介護保険に関する収支の検討

介護看護サービスの提供主体や介護報酬の算定方式からみた介護保険の類型は、大きくは「特定施設入居者生活介護」と「区分支給限度額方式」の二つに分かれ、各類型によって介護保険報酬の算定の考え方が変わってくることに留意する必要がある。

特定施設入居者生活介護は、現在「一般型」と「外部サービス利用型」に分かれている。指定を受けたサービス付き高齢者向け住宅が、職員の人員基準（介護看護職員、生活相談員、機能訓練指導員、介護支援専門員、管理者等）、設備基準、運営基準を満たしたうえで、介護看護サービスを一体的に提供するものであり、介護看護サービスの提供責任は、その指定を受けた高齢者住宅にある。そのため、それぞれの高齢者住宅で独自の介護看護システムを構築する必要があり、事業計画の中で介護看護サービスについての収支検討を行う必要がある（外部サービス利用型特定施設は一部のサービスのみ）。

これに対して「区分支給限度額方式」は、各入居者と外部の訪問介護・訪問看護・通所介護等の介護看護サービス事業者の個別契約によって提供されるものであり、介護看護サービスの提供責任は、高齢者住宅ではなく各介護看護サービス事業者にある。高齢者住宅事業者の役割は、個々の入居者が介護看護サービスの種類や事業者を選ぶ際のサポートに限られるため、高齢者住宅の事業計画の中で介護看護サービスについての収支検討を一体的に行うことは適切ではない。

区分支給限度額方式の適用を基礎とするサービス付き高齢者向け住宅において、高齢者住宅事業者と同一法人又はグループ法人が、訪問介護・通所介護等の介護サービス事業所を併設するケースが増えているが、その場合は特に次の点に注意する必要がある。

- ① 介護保険制度は、「ケアマネジメントの独立性」及び、入居者の「介護看護サービスの自由選択」が制度の根幹であることを十分に理解する必要がある。どの介護看護サービス事業所を

利用するかは、入居者（利用者）の自己選択・自己決定に委ねられているため、サービス付き高齢者向け住宅に併設されている介護サービス事業所が提供するサービスを、その入居者に優先的に区分支給限度額まで利用させることは、介護保険制度の理念やコンプライアンスの点からみて問題が大きい。このため、サービス付き高齢者向け住宅の併設事業所の提供サービスを、全ての入居者（要介護高齢者）が利用することを前提に、高齢者住宅事業全体としての商品設計や収支検討を行うことは適切ではない。

- ② サービス付き高齢者向け住宅の事業者と同一法人の介護サービス事業所（訪問介護事業所、通所介護等）が併設されていることは、入居者にとっても距離的な利便性や安心感の点で一定のメリットがあるが、介護サービス事業所がサービス付き高齢者向け住宅の入居者を囲い込むことは問題が大きい。このため、サービス付き高齢者向け住宅に介護サービス事業所を併設する場合は、サービス付き高齢者向け住宅の入居者の利用収入のみに依存するのではなく、その周辺地域の要介護高齢者に対して開かれたサービスを提供することを前提として、商品設計をする必要がある。

⇒【第3章「計画目標 12. 介護看護サービスの利便性の確保」】参照

なお、上記の点については、医療法人（又はその関連会社）が運営するサービス付き高齢者向け住宅において、診療所を併設する場合等の医療保険に関する収支検討についても同様であり、留意が必要である。

⇒【第3章「計画目標 13. 医療サービスの利便性の確保」】参照

#### (9) 外部サービス事業者との連携

サービス付き高齢者向け住宅は、介護付有料老人ホーム等とは異なり、食事サービス等の生活上の中核となる生活支援サービスの一部を、外部事業者への業務委託（提供責任は高齢者住宅事業者）、業務提携（提供責任はサービス事業者）等によって提供されるケースも少なくない。

この外部サービス事業者との連携は、リスクの分散という側面もあるが、商品性や入居者の意識として見れば高齢者住宅事業者が提供するサービスと一体的なものであり、商品設計上において経営を左右する非常に重要な要素となる。

このため、賃貸住宅事業者と生活支援サービス提供主体の関係やその契約関係に応じて、サービス提供上の責任が異なることに留意する必要がある（表 1.17）。

特に、外部の食事サービス事業者や介護サービス事業者と連携して商品設計及び事業計画を策定する場合は、それぞれのメリットだけでなく、サービス提供上発生する可能性のある様々なリスクを共有することが重要となる。外部サービス事業者と業務委託契約又は業務提携契約を締結しようとする場合は、その外部サービス事業者の経営状態や提供されるサービスの質を十分に見極める必要がある。

⇒【第3章「3. 3 入居者の心身状態の変化に対応できるサービス設計」】参照



表1.17 サービス提供主体と責任からみたメリットと留意点

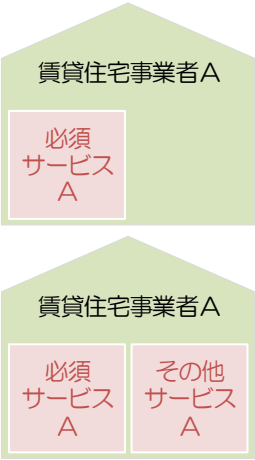
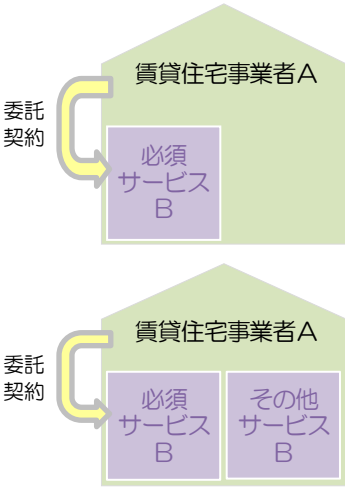
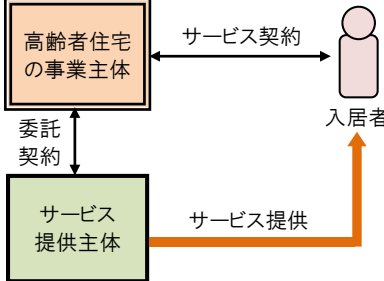
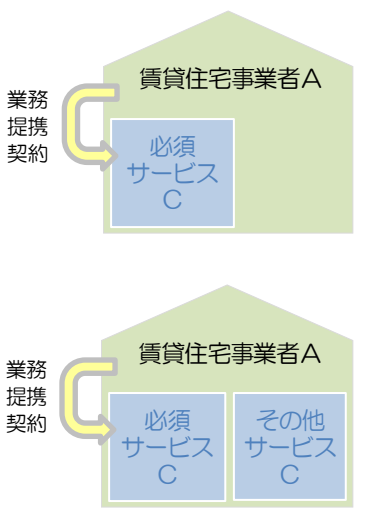
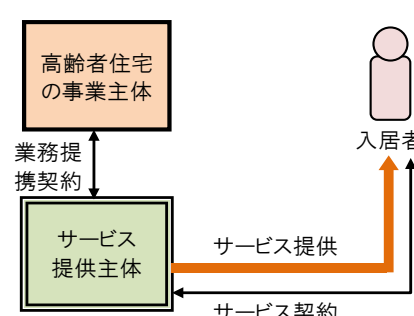
事業モデル図	想定されるケース・メリット・留意点
<p>① サービス直接提供タイプ</p> 	<p>○高齢者住宅事業者自らがサービスを直接提供する。</p> <p><b>【想定されるケース】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・特定施設の指定を受け介護看護サービスを提供する。</li> <li>・調理員等を雇用し、直接食事サービスを提供する。</li> </ul> <p><b>【メリット】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生活支援サービスを直接提供することから、職員管理・サービス管理や連絡・報告等を一体的に行うことができる。</li> </ul> <p><b>【デメリット・留意点】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各生活支援サービスを提供するノウハウが必要となる。</li> <li>・高齢者住宅事業者自らが当然に各生活支援サービスに伴い発生するリスク(介護中の事故・サービスに対するクレーム等)の責任を負う。</li> </ul>
<p>② サービス委託契約タイプ</p>  <div data-bbox="242 1572 587 2011" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>※ 介護看護サービスの提供にあたって、介護保険の種類として「区分支給限度額方式」が適用される場合、サービスの選択は「入居者の自由選択」が前提であるため、同一法人であっても、居宅介護支援事業者や介護サービス事業者と委託契約を結ぶことはできない。</p> </div>	<p>○高齢者住宅事業者が入居者とサービス提供契約を締結し、高齢者住宅事業者と委託契約を締結した外部事業者が実際のサービス提供をする。</p> <p><b>【想定されるケース】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・夜間の状況把握サービスを併設の訪問介護事業者に委託する。 (サービスの提供責任は高齢者住宅事業者)</li> <li>・食事の提供に係る調理を給食業者に委託する。 (食事の提供責任は高齢者住宅事業者)</li> </ul>  <p><b>【メリット】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部サービス事業者のもつノウハウを利用できる。</li> <li>・サービスの質や内容について、高齢者住宅事業者から外部サービス事業者に指示することができる。</li> <li>・契約に基づいてサービスの質や内容の改善等について外部サービス事業者に指示することができる。</li> </ul> <p><b>【デメリット・留意点】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス提供に伴い発生するリスク(サービス提供中の事故・クレーム等)の責任を高齢者住宅事業者が負う。</li> <li>・委託契約しているサービス事業者が倒産するリスクがある。</li> <li>・契約内容が十分に履行されない可能性がある。</li> </ul>

表1.17 サービス提供主体と責任からみたメリットと留意点(つづき)

<p>③ サービス業務提携契約タイプ</p> 	<p>○高齢者住宅事業者が外部のサービス事業者と業務提携契約を締結し、この外部サービス事業者が入居者とサービス提供契約を提供し、サービス提供を行う。</p> <p><b>【想定されるケース】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・協力病院と入居者に関する医療看護情報(通院・入退院)が共有できるよう業務提携を行う。</li> <li>・併設されるレストラン事業者と介護食・治療食の提供に関する提携を行う(レストラン事業者は入居者との個別契約によりサービス提供)。</li> </ul>  <p><b>【メリット】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部サービス事業者のもつノウハウを利用できる。</li> <li>・各生活支援サービスに伴い発生するリスク(介護中の事故・サービスに対するクレーム)の一義的な責任は、入居者とサービス契約を締結している外部サービス事業者が負う。※</li> </ul> <p><b>【デメリット・留意点】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務提携契約しているサービス事業者が倒産するリスクがある。</li> <li>・サービスの質や内容の改善について、高齢者住宅事業者が指示できない(契約等に基づく強制力がない)。</li> </ul> <p>※ただし、サービス付き高齢者向け住宅の必須サービス(状況把握サービス及び生活相談サービス)はサービス付き高齢者向け住宅にとって不可欠のサービスであることから、必須サービスに関しては、入居者と賃貸借契約を取り交わしている高齢者住宅事業者も責任を問われる可能性があると考えられる。</p>
--	---

i) 食事サービス事業者との連携

要介護高齢者(特に中・重度の要介護高齢者)にとっては、自宅で自ら調理して食事を採ることは一般的に難しいため、食堂やレストランの併設による食事サービスの提供は、生活上必要不可欠なサービスとして依存度が高くなる。そのため、外部の食事サービス事業者への業務委託により、入居者とサービス提供者の個別契約により食事サービスが提供されている場合であっても、サービスの質の低下や食中毒の発生、経営の悪化等によって食事の提供が停止する事態に陥れば、実質的にそのサービス付き高齢者向け住宅で生活することが難しくなる。代替の食事サービス事業者がすぐに見つからない場合、サービス付き高齢者向け住宅としての商品性の低下にとどまらず、要介護高齢者を対象とした住宅運営が実質的にできなくなるおそれがある。

このため、商品設計や事業計画の策定段階から、外部サービス事業者の経営の安定度、連携し

ようとするサービスの質をしっかりと見極めるとともに、契約の中で食中毒や倒産時の代替サービスの提供を義務付けるなどの対策を検討し、入居者の生活の安定に十分に配慮する必要がある。

## ii) 介護看護サービス事業者との連携

外部サービス事業者の介護看護サービス事業所（訪問介護看護、通所介護等）がテナントとして併設されている場合、その事業所の収支予測において、高齢者住宅の入居者の利用率が高く設定されていると、想定よりも軽度の要介護高齢者の利用が多い場合や高齢者住宅の入居率が低い場合には、併設の介護看護サービス事業者の経営も安定しない。高齢者住宅事業者としても、テナント収益を想定して組み立てた事業収支が崩れてしまい、その結果、介護保険制度の理念やケアマネジメントの原則を無視して、併設事業所によるサービスを入居者に優先的に利用させてしまうという問題が発生しやすくなる。

介護看護サービスの利用は、ケアマネジメントの独立性に基づき入居者の自由選択によって提供されるべきものであることを十分に理解する必要がある。

また、入居者に対するサービス利用を前提に、周辺の単価よりも高額な条件でテナント料等を設定することも許されないので、注意が必要である。

訪問介護や通所介護等の介護サービス事業所がサービス付き高齢者向け住宅のテナントとして併設されることは、入居者にとっても距離的な利便性や安心感の点でメリットがあるが、そのサービス提供にあたっては、当該高齢者住宅の入居者のみを対象とするのではなく、その周辺地域の要介護高齢者に対して開かれたサービスであることを前提として、計画される必要がある。

また、商品設計及び事業計画の策定にあたっては、入居率の低下や軽度要介護高齢者の増加等の収支の悪化要因に対する理解を高齢者住宅事業者と介護サービス事業者とで共有するとともに、高齢者住宅事業者は併設される介護サービス事業者の経営の安定度やサービスの質を見極める必要がある。

なお、上記の点については、協力病院や協力診療所と医療連携する場合についても同様であり、留意する必要がある。

## (10) 家賃等の前払金を受領する場合の収支検討に係る留意点

サービス付き高齢者向け住宅に係る入居契約における家賃又は高齢者生活支援サービスの提供の対価（以下、「家賃等」という。）の支払い方法については、毎月払いのほか、家賃等の全部又は一部を前払いするケースも想定されている。

「高齢者住まい法」では、サービス付き高齢者向け住宅の登録において、家賃等の前払金を受領する場合には、当該家賃等の前払金の算定の基礎及び当該家賃等の前払金について高齢者住宅事業を行う者が返還債務を負うこととなる場合の返還債務の金額の算定方法が明示された入居契約を締結するとともに、高齢者住宅事業者は前払い家賃等の返還債務を負うこととなる場合に備えて保全措置を講じることが義務づけられている。

家賃等の前払金の算定の基礎及び返還債務の金額の算定方法については、厚生労働省及び国土交通省より事務連絡（「サービス付き高齢者向け住宅における家賃等の前払金の算定の基礎及び返還債務の金額の算定方法の明示について」（厚生労働省老健局高齢者支援課・国土交通省住宅局安心居住推進課、平成23年11月22日）において、次のような考え方が示されている。

## 【家賃等の前払金の算定の基礎】

### (1) 期間の定めがある賃貸借契約又は利用権契約の場合

「1ヶ月分の家賃等の額」×「契約期間(月数)」

### (2) 終身建物賃貸借契約又は終身にわたる利用権契約の場合

・終身建物賃貸借契約を締結する場合又は有料老人ホームにおいて終身にわたる利用権契約を締結する場合には、入居者の終身にわたる居住が平均的な余命等を勘案して想定される期間(以下、「想定居住期間」という。)を設定した上で、次のとおり算定することを基本とする。

「1ヶ月分の家賃等の額」×「想定居住期間(月数)」+「想定居住期間を超えて契約が継続する場合に備えてサービス付き高齢者向け住宅事業を行う者が受領する額」

・この場合においては、次の事項に留意する必要がある。

- ① 「想定居住期間」については、入居している又は入居することが想定される高齢者(母集団)の入居後の各年経過時点での居住継続率をもとに、居住継続率が概ね50%となるまでの期間を考慮して設定すること。

その際、居住継続率は、入居している又は入居することが想定される高齢者(母集団)の入居時の年齢、性別、心身の状況等に応じて、簡易生命表(厚生労働省発表)等による平均的な余命等を勘案して、具体的かつ客観的な根拠により示す必要があること。

- ② 家賃等の前払金の額については、毎年度、

- i) 家賃等の前払金の額から、
- ii) 退去(死亡)した場合には、想定居住期間までの残りの期間に相当する額を返還し、
- iii) 引き続き居住している場合には、毎月の家賃等の額に充当し、
- iv) i)からii)とiii)を控除した額から家賃等の前払金の保全措置を講ずべき額を除いた額を運用し、翌年度当初の家賃等の前払金の額とすることとし、最終的に退去した(居住継続率が0となる)年度における家賃等の前払金の残高が0となるように設定することを基本とし、「想定居住期間を超えて契約が継続する場合に備えてサービス付き高齢者向け住宅事業を行う者が受領する額」を明示すること。

## 【家賃等の前払金の返還債務の金額の算定方法】

### (1) 期間の定めがある賃貸借契約又は利用権契約の場合

- ① 入居者の入居後、3ヶ月が経過するまでの間に契約が解除され、又は入居者の死亡により終了した(以下、「契約が解除等された」という。)場合

「家賃等の前払金の額」-「1ヶ月分の家賃等の額」÷30  
×「入居の日から起算して契約が解除等された日までの日数」

- ② 入居者の入居後、3ヶ月が経過し、契約期間が経過するまでの間に契約が解除等された場合

契約が解除等された日以降、契約期間が経過するまでの期間につき、日割計算により算出した家賃等の額

### (2) 終身建物賃貸借契約又は終身にわたる利用権契約の場合

- ① 入居者の入居後、3ヶ月が経過するまでの間に契約が解除され、又は入居者の死亡により終了した(以下、「契約が解除等された」という。)場合

「家賃等の前払金の額」-「1ヶ月分の家賃等の額」÷30  
×「入居の日から起算して契約が解除等された日までの日数」

- ② 入居者の入居後、3ヶ月が経過し、想定居住期間が経過するまでの間に契約が解除等された場合

契約が解除等された日以降、想定居住期間が経過するまでの期間につき、日割計算により算出した家賃等の額

このように、サービス付き高齢者向け住宅における前払家賃等については、前払金の算定の方法が具体的に定められており、また、その返済債務を負うこととなる場合に備えた保全措置（銀行による連帯保証、保険会社による保証保険契約、信託銀行による金銭信託契約等）が義務づけられていることに留意しておく必要がある。

## 8) 事業推進の可否の検討

上記の収支シミュレーション、業務シミュレーションに基づく商品設計は、新しく開設する高齢者住宅の事業性の有無やリスクを判断するための基本的な検討作業である。

「高齢者住宅事業に参入したい」という事業者の熱意は大切であるが、最初から「開設ありき」、「建設ありき」で事業計画を推し進めると、参入のメリットばかりが強調され、長期安定経営に不可欠な事業性やリスクの正確な判断ができなくなってしまうおそれがある。

特に、高齢者住宅事業に新規参入する場合は、経験や知識が絶対的に不足している場合が少なくないことから、無理に事業計画を進めるのではなく、商品設計の段階で発生した疑問やリスクに対し真摯に向き合い、リスクが高いと判断される場合は開設スケジュールの見直しや参入を断念することも視野に入れて冷静に検討する必要がある。

地域の高齢者のニーズ等を踏まえた基本的検討に基づいて「事業性の可否」をきちんと判断したうえで、「事業性がある」と判断できる場合には、次に、「開設に向けての詳細検討」を進めるというスタンスを持つことが重要となる。

## 1.2.2 事業計画の策定

収支シミュレーション及び事業シミュレーションの結果を踏まえて企画設計（商品設計）の基本検討を行い、サービス付き高齢者向け住宅の事業性・事業リスクについて詳細に検討する。そのうえで、「事業性がある」と判断できれば、開設に向けて事業計画を推進することとし、「開設に向けての事業計画」を詳細に検討する（図 1.4）。

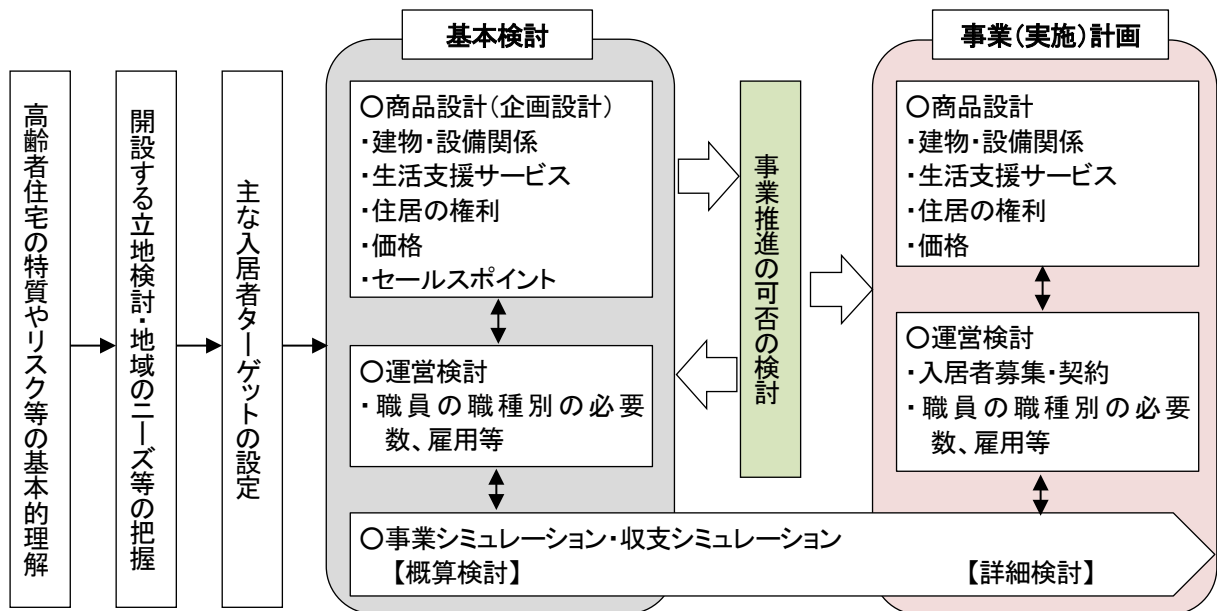


図 1.4 基本計画から事業実施計画への検討フロー

参考：文献 4)の情報を参考に作成

なお、この開設前の段階では、現実的な「開設に向けての事業計画」を策定することが目標であるが、開設後は経営状況やサービス提供の課題等を踏まえて事業計画を随時見直していく必要がある。30年程度の長期計画、10年程度の中期計画及び、年度ごとの単年度計画を策定し、事業性やサービス内容の向上に努めていく必要がある（図 1.5）。

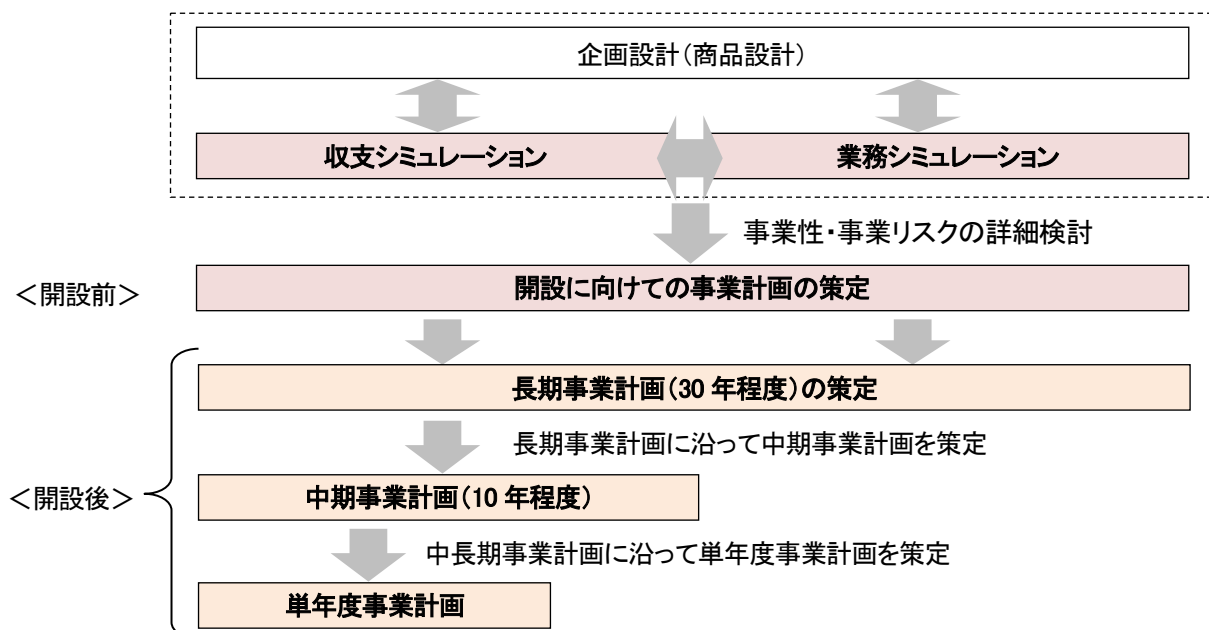


図 1.5 開設前の事業計画から開設後の事業計画への検討フロー

## 1) 開設に向けての事業計画

商品設計や収支シミュレーションの段階で概要や概算で行っていたものを、開設に向けて詳細に検討し、「事業（実施）計画」を策定する段階に入る。

サービス付き高齢者向け住宅は、必須サービスを含め様々な生活支援サービスを組み合わせて提供することになるため、通常の賃貸住宅と比較して膨大な検討項目や書類の策定が必要となる。策定すべき書類は、建設関係書類だけでなく、入居契約書や重要事項説明書等の入居関係、職員の雇用や労働関係、外部サービス事業者との契約書など、その内容は多岐に渡る（表 1.18）。

開設に向けての事業計画は、開設準備のためだけに策定するものではなく、開設後の初年度の事業計画、その後の中期計画・長期計画の策定の基礎となるものであることから、開設後の経営リスクを生じないよう、内容を十分に理解して詳細な検討が必要となる。高齢者住宅の経営コンサルタントや設計者（建築士）からの支援や、他の高齢者住宅事業者の契約内容等を参考にするとともに、最終的には高齢者住宅事業者が自ら責任をもって内容を理解し、吟味・検討することが必要となる。

表 1.18 開設に向けての検討項目・策定資料(例)

検討事項	検討内容の具体例
①事業計画の全体像	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 商品設計(ターゲットの明確化、立地、建築・設備設計、生活支援サービス、土地・建物の所有・利用形態、契約方式・入居者の権利等についての一体的検討)の詳細</li> <li>○ 業務シミュレーションの詳細</li> <li>○ 収支シミュレーション・収支計画の詳細</li> <li>○ 資金調達計画の詳細(自己資金、銀行借入(返済方法・金利・期間)、その他資金調達方法等)</li> <li>○ 開設までの事業スケジュールの詳細(建築工事、サービス導入計画・外部業者との契約、入居者募集計画、契約準備、管理者及び職員募集等)等</li> </ul> <p>&lt;策定資料&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・土地・建物所有者との契約(土地売買契約、土地賃貸借契約、土地・建物賃貸借(マスターリース)契約等)</li> <li>・損益収支計画、キャッシュフロー収支計画</li> <li>・借入金返済計画</li> <li>・開設までの工程管理計画 等</li> </ul>
②建設設備関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 建築・設備設計(建物配置・外構、施設・テナントの併設の有無・併設内容、共用部分の設備、住戸数、住戸規模・住戸内設備等)、坪単価、備品等の詳細</li> </ul> <p>&lt;策定資料&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・設計一般図(配置図、平面図、立面図、断面図、展開図、詳細図等)</li> <li>・構造図、構造計算書</li> <li>・設備図(電気設備図、空調設備図、給排水設備図等)</li> <li>・仕様書(標準仕様書、共通仕様書、特記仕様書)</li> <li>・積算書 等</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 修繕計画(建物・設備・備品の償却期間、建物・設備の部位別修繕予定年度・金額、備品の買い替え予定年度・金額等)の詳細</li> </ul> <p>&lt;策定資料&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・長期修繕計画(計画期間 30 年程度以上)</li> </ul>

表 1. 18 開設に向けての検討項目・策定資料(例)(つづき)

検討事項	検討内容の具体例
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 防災・防犯対策の実施方法等の詳細</li> <li>&lt;策定資料&gt;</li> <li>・防災対策マニュアル、防犯対策マニュアル</li> </ul>
<p>③生活支援サービス関連</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ターゲットに応じた必須サービス(状況把握・緊急時対応、生活相談)のサービス内容や実施方法等の詳細</li> <li>○ 食事、介護、家事援助、アクティビティ、フロントサービス等の生活支援サービスのサービス内容や実施方法等の詳細</li> <li>○ (外部委託等する場合)外部事業者の選定、委託契約書等の詳細</li> <li>&lt;策定資料&gt;</li> <li>・(外部サービス事業者)に委託等する場合)委託契約書</li> <li>・状況把握対応・緊急時対応マニュアル、生活相談対応マニュアル</li> <li>・介護看護マニュアル、ケアプラン策定マニュアル、介護事故対応マニュアル</li> <li>・クレーム・トラブル対応マニュアル</li> <li>・感染症予防対応マニュアル、食中毒予防対応マニュアル</li> <li>・重要物管理マニュアル</li> <li>・報告連絡相談マニュアル、情報共有マニュアル 等</li> </ul>
<p>④入居者募集・入居契約関連</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 入居者募集の具体的実施方法(広告開始時期・スケジュール、利用広告媒体、地域の福祉・医療事業者への広告活動等)の詳細</li> <li>○ 入居者説明・入居者募集の具体的実施方法の詳細</li> <li>○ 入居説明・入居相談の具体的実施方法の詳細</li> <li>○ 契約書・重要事項説明書等の具体的内容</li> <li>&lt;策定資料&gt;</li> <li>・入居者募集のホームページ、パンフレット、広告・チラシ</li> <li>・入居相談・見学マニュアル、契約・入居受入マニュアル</li> <li>・契約書、重要事項説明書、その他説明補足資料</li> <li>・退去時対応マニュアル 等</li> </ul>
<p>⑤職員募集・採用関連</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 管理者(施設長)の採用条件、求人方法・採用方法の詳細</li> <li>○ 職員の採用条件、求人方法・採用方法(面接の実施内容・実施方法等)の詳細</li> <li>&lt;策定資料&gt;</li> <li>・職員採用計画、職員採用マニュアル</li> <li>・職員研修マニュアル 等</li> </ul>

参考:文献4)の情報を参考に作成

### (1) スケジュールの管理

開設に向けての事業計画の推進においては、建物の建設工事の進捗状況や工程、入居者募集、職員募集等の期間など様々な検討課題を総合的に勘案し、開設までのスケジュールを立てることが必要となる。すべてが予定通りに進むとは限らないため、事業推進に当たっての課題や障害を整理し、一定の余裕をもって計画を進める必要がある。

外部サービス事業者と委託契約や業務提携により連携する場合は、本来、それぞれのサービス事業者の責任で事業計画や開設準備を行うべきものであるが、特定行政庁の許可や指定も必要となる



ことから、「建物はできたが、サービスが提供できない」ということがないように、高齢者住宅事業者は、連携サービス事業者の進捗状況を把握しつつ、調整を図りながら準備を進める必要がある。

開設時期については、国の「サービス付き高齢者向け住宅整備事業」に応募して補助金を申請する場合、事業年度を定める必要があるため、予定された年度内に建設・開設する必要がある。ターゲットする入居者や提供するサービス内容によっては、様々な職種の職員の確保が必要となることから、現在の法人の事業内容や経験、介護労働市場の動向等も総合的に踏まえて、開設に向けたスケジュールの検討及び管理をする必要がある。

## (2) 建築・設備設計及び備品の検討

高齢者を対象とした建物・設備の考え方や様々な福祉機器は日進月歩で進んでいることから、単なるバリアフリーとするだけでなく、より高い安全性・安心性を目指して建築・設備設計や備品選択を行う必要がある。

ハードの建物・設備は、出来上がれば容易に変更することはできない。その一方で、住戸専用部分の間取り、共用食堂や共用浴室等の共用部分の設備や生活動線等の全体の平面（配置）計画に加えて、手すりの形状や位置、テーブルの高さ、電気スイッチの位置など細かな仕様の一つ一つが、入居者のQOLの維持向上や、転倒骨折、ぶつかり事故、誤嚥窒息等の事故の予防に大きく関係してくる。このため、様々な身体状況の高齢者が利用することを想定して、入居者の心身状態の変化にも対応できるよう、「汎用性」と「可変性」の視点からの詳細な検討が必要となる。

高齢者や要介護高齢者の生活環境に詳しい経験豊富な設計者（建築士）に依頼するとともに、高齢者住宅や介護福祉施設等での勤務経験のある介護職員等の意見を積極的に取り入れ、細部まで配慮しつつ詳細検討を進める必要がある。

また、自立期の元気な高齢者をターゲットとする場合は、快適性の視点からの建築・設備設計についても重視する必要がある。自立した快適な生活を送ることができるための共用空間や、住宅としての充実した居住スペース（面積や設備等）の確保について検討することも必要となる。

なお、高齢者住宅は民間の収益事業であり、建物・設備のローコスト化は事業の成否に大きく関わってくるため必要な視点ではあるが、ローコスト化は建築時のインシヤルコストの削減だけを意味するものではない。コストダウンしても高齢者住宅として必要な質や機能を低下させるようでは意味がない。このため、商品として必要とする価値や機能を見定めただうえで、コストパフォーマンスの視点から、目標とする価値・機能に見合ったコストのバランス（VE：Value Engineering）について検討することが重要である。また、保守点検・計画修繕の実施の必要性や耐用年数等のランニングコストの視点も含めて、トータルで検討することが必要となる。

⇒【第2章「2.4 日常生活の安全性を基礎とした建築・設備設計」】参照

## (3) 必須サービスの詳細検討

サービス付き高齢者向け住宅は、「状況把握サービス」及び「生活相談サービス」が必須サービスであり、そのサービス提供に携わる職員の資格や配置等に係る基準が定められているが、サービスの内容や実施方法等の詳細については、想定する入居者の属性やニーズ等に合わせて独自に検討する必要がある。

状況把握サービス及び相談サービスが必須であることというのは、そのサービスに付随して高齢

者住宅事業者にサービス提供責任が及ぶということである。このため、状況把握時の対応が不十分で疾病や怪我が悪化したり死亡事故が発生した場合や、相談への対応が不十分で入居者が損害を被ったりした場合などは、高齢者住宅事業者に債務不履行として損害賠償が請求されるケースも想定される。また、サービス提供の対象者は様々な心身特性を有する高齢者や要介護高齢者であるため、サービスの質の低下は入居者の生命に直結する可能性がある。必須サービスを提供することの責任の重大さを十分に理解し、入居者の心身状態やその変化に柔軟に対応できるサービスの内容や実施方法等について詳細に検討し、マニュアルの策定や職員研修等によるサービス管理を徹底する必要がある。

なお、夜間帯など状況把握サービスの一部を外部サービス事業者に業務委託や業務提携して提供している場合でも、サービス付き高齢者向け住宅の必須サービスである以上、事故等が生じた場合の入居者に対しての一義的な責任は高齢者住宅事業者が負う必要があると考えられる。このため、業務委託や業務提携する事業者のサービスの質を見極めるとともに、契約やマニュアル等を共同で策定するなど、トラブルを防ぐための対策を検討する必要がある。

⇒【第3章「3.2 安心を支える必須サービスの設計」】参照

#### (4) 必須サービス以外の生活支援サービスの詳細検討

サービス付き高齢者向け住宅での暮らしを安心かつ快適なものにするためには、必須サービス以外の生活支援サービスの提供についての検討も求められる。ターゲットとする入居者の属性やその変化等に応じて、「食事サービス」、「介護看護サービス」、「家事援助サービス」、「健康増進サービス」、「アクティビティサービス」等のサービスの提供の有無や、提供する場合の内容や提供方法等について詳細に検討する必要がある。これらの生活支援サービスを提供する場合、高齢者住宅事業者自ら又は同一法人による直接提供か、外部サービス事業者への業務委託か、外部サービス事業者との業務提携かにかかわらず、事業計画の中で、そのサービスの詳細について検討する必要がある。

なお、業務委託の場合、入居者は高齢者住宅事業者とサービス契約を行うため、実際にサービスを提供していなくても、契約主体である高齢者住宅事業者が入居者からのクレームを受けることになるなど、契約上のサービスの提供責任を負うことに留意する必要がある。

一方、業務提携の場合は、入居者と外部サービス事業者との直接契約であり、一義的なサービス提供責任は各サービス事業者が負うことになる。ただし、業務提携の事業者のサービス利用を入居者に勧めている場合等は、高齢者住宅事業者も全く無関係ではないと考えられる。

このため、外部事業者との連携を検討する際には、経営の安定性やサービスの質の向上に向けた取組み、食中毒や介護事故等の発生予防・拡大予防に向けた取組み等について、外部サービス事業者から十分な説明をうけ、共同でマニュアルを策定するなどの対応が必要となる。また、サービス内容や価格の変更(値上げ)や、サービス管理体制のチェックなどについて、高齢者住宅事業者も、入居者(利用者)の立場から関与できるよう契約内容で定めておく必要がある。

⇒ 第3章「3.3 入居者の心身状態の変化に対応できるサービス設計」参照

⇒ 第3章「3.4 入居者の暮らしを充実させるサービス設計」参照

#### (5) 収支シミュレーションから収支計画へ

商品設計の段階で行う収支シミュレーションは、事業性の有無の判断やリスクを想定するために

概算で行うものであるが、開設に向けて行う事業計画の中では、収支の検討項目の個々についての内容やコストについて具体的に詰めていく必要がある。建築・設備の実施設計のほか、備品の購入計画、人件費の算定、生活支援サービスのコスト算定等、より詳細な収支計画書を策定する。

収支計画は、30年程度を基礎とした長期計画とし、「損益収支計画」、「キャッシュフロー収支計画」のほか、減価償却や大規模修繕等を想定した「長期修繕計画書」、借入金返済に対応する「借入金返済計画」等を策定する必要がある。

なお、土地・建物をオーナーから一括借上げ（マスターリース）する場合、高齢者住宅事業者は借入金の返済や大規模修繕等を行う必要はないが、入居者の属性や立地環境等が変化するなかで、建物・設備の商品価値を長期的に維持していくためには、建物の修繕や設備の更新等を計画的に行うことが必要となる。土地・建物オーナーと共同での修繕計画の策定や、修繕費用の負担等についての協議を進めていくことが必要となる。

また、収支計画の中で、長期計画と合わせて初年度の事業計画を策定する必要がある。初年度は入居者の確保、職員の確保の想定や目標設定が重要となる。早期に入居率が高くなれば、経営収支は良くなるが、職員が業務・サービスに慣れていない中で入居率だけが一気に高くなると、入居者へのサービス提供の質が追いつかず、事故やトラブルが増えることも懸念される。特に、要介護高齢者を対象としている場合は、介護看護サービスと一体的に、余裕を持った入居者受入のスケジュールを検討しなければならない。適切なサービス提供体制を整えた上で、入居者を受け入れるためには、余裕をもった資金計画が必要となる。

## 2) 開設後の事業計画へ

開設前に詳細な事業計画を策定しても、収支やサービス提供がすべて計画通りに進むとは限らない。このため、開設後には、計画時に根拠とした事業計画と実際の事業内容との違いを明確にし、違いが生じた要因を分析し、経営状況の評価や発生している課題への対応を踏まえて、事業計画を見直していく必要がある。

事業計画は、経営及びサービスの質の向上を目的として、その目的や役割に合わせて、30年程度の長期計画、10年程度の中期計画、及び年度ごとの単年度計画として策定する。

なお、事業計画は、各サービス部門の責任者がそれぞれの課題や目的を分析したうえで、高齢者住宅事業を統括する責任者が策定し、理事会や役員会等の了承を受ける必要がある。

### (1) 単年度事業計画の策定

単年度事業計画は、中長期計画に沿って策定されるものとし、前期計画や来期計画との継続性の視点を持って計画される必要がある。事業計画には、前期の経営目標やサービス目標への評価、当期の経営課題やサービス課題の分析、課題修正への対応方法に係る内容を記載する（表 1.19）。漠然とした課題や目標ではなく、数値や実際の行動計画が明確に示される必要がある。

生活支援サービスの一部を外部サービス事業者への業務委託や業務提携により提供している場合、それぞれのサービスの事業計画は各サービス事業者で策定されるべきものであるが、発生しているサービス提供上の課題や高齢者住宅事業者とサービス事業者との連携上の課題等については両方で協議し、課題修正に向けて協議し、事業計画に盛り込む必要がある。

なお、各サービスにかかる前年度評価、課題、当期目標については、経営者・管理職だけでなく、外部サービス事業者を含め全職員・スタッフで共有される必要がある。

表1.19 単年度の事業計画の検討事項(例)

検討事項	検討内容の具体例
①評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年度の経営課題と改善目標に対する評価</li> <li>・前年度のサービス課題と改善目標に対する評価</li> <li>・前年度の外部サービス事業者との連携課題と改善目標に対する評価</li> </ul>
②課題分析及目標設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状の経営課題分析、課題修正への対応、経営目標の設定               <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 修繕や備品購入、職員の雇用など当該年度に行う計画の概要</li> <li>⇒ 入居率の低迷、職員確保等の経営課題に対する明確な行動指針</li> <li>⇒ 目標達成後の収支計画書の策定</li> </ul> </li> <li>・現状のサービス課題分析、課題修正への対応、目標の設定               <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 介護事故・クレーム対応など、サービス課題に対する明確な行動指針</li> <li>⇒ 新人職員教育、キャリアアップ研修等の方針・内容・スケジュール</li> <li>⇒ 各種勉強会や防災訓練、マニュアル改定等の内容・スケジュール</li> </ul> </li> <li>・現状の外部サービス事業者の課題分析、課題修正への対応、目標の設定               <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 外部サービス事業者のサービスの質に対する評価と課題分析と対応策</li> <li>⇒ 連携・情報共有等に関する課題分析と対応策</li> </ul> </li> </ul>

参考:文献4)の情報を参考に作成

## (2) 中長期の事業計画の策定

中期及び長期の事業計画は、単年度ではなく、中期的及び長期的な課題の把握、課題修正への対応方法、課題修正への評価方法に係る内容について記載する(表1.20)。課題発生時に随時計画の見直しを行うとともに、あらかじめ中期長期計画の策定頻度や内容について定めておく必要がある。すぐには方向性が決められない中・長期に発生する課題については、課題修正の目標や期日を設定し、単年度の事業計画等において、その課題を見直す必要がある。

また、中期・長期事業計画は、各高齢者住宅事業者だけでなく、法人全体の方向性やグランドビジョンに沿って、策定されなければならない。

表1.20 中長期の事業計画の検討事項(例)

検討事項	検討内容の具体例
①中長期的な視点からの経営課題及び課題修正への対応・経営目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・賃金水準上昇やベースアップ等による人件費高騰に向けての対応</li> <li>・介護労働市場の動向と職員の雇用計画の見直し・強化</li> <li>・建物・設備の維持管理にかかる修繕計画の策定及び見直し</li> <li>・金利上昇局面での返済額の変動と対応</li> <li>・介護保険制度・介護報酬の改定の方向性やそれに伴う収益悪化への対応</li> <li>・中期収支計画(10年)</li> <li>・長期事業計画(30年)</li> </ul>
②中長期的な視点からのサービス課題及び課題修正への対応・目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後、10年間の入居者の要介護度割合の変化及びその対応</li> <li>・人事考課を含めた中長期的なキャリアアップ指針の検討</li> <li>・経営課題に対応したサービスの見直し、価格改定等の検討</li> </ul>

参考:文献4)の情報を参考に作成

### 1. 2. 3 経営管理体制の構築

高齢者住宅事業は、長期安定経営が必要不可欠である反面、高齢者のニーズの変化、介護保険制度の改定や介護労働市場の変化等の外部の経営環境の変化に大きく左右される事業である。

このため、サービス付き高齢者向け住宅を長期安定的に経営するためには、「経営管理」の視点が重要となる。経営管理においては、ガバナンスの視点から、経営状態を正確に把握するための仕組みと不正の防止のための仕組みが必要となる。

#### 1) 財務体質の適正化ルール構築

長期安定経営のためには、単年度の収益性だけでなく、中長期的な視点からの健全な財務体質の維持が不可欠である。高齢者住宅事業の特性を踏まえれば、財務体質を不安定にするようなリスクの高い金融商品での資金の運用や単年度収支のみに依存した高額の役員報酬や株主配当は好ましくないと考えられる。

資金の調達や運用、役員報酬・株主配当等に関するルールを策定するとともに、中長期的な視点から損益分岐点や費用対効果の分析、中期的な予算や補正予算を作成する仕組みを構築し、中長期事業計画と連動し、財務体質の評価及び改善・向上の取り組みが必要となる。

高齢者住宅事業と、同一法人が運営する他の事業部門との会計は明確に分離し、他事業への貸出制限が行われるとともに、同一法人の他の事業部門や関連企業等への資金の流用を禁止するなど、財務体質の健全化及び安定化に努める必要がある。

#### 2) 会計運用ルールの構築

予算策定や金銭の出納、決算、会計監査、契約事項等を定めた経理規定等の会計運用ルールを定め、適切な会計事務を推進する必要がある。また、経営に大きな影響を与える高額設備や備品の購入、及び予算・決算、資金運用の方針等については、取締役会や理事会で承認される仕組みが構築されている必要がある。

不明瞭な支出や経営に影響を与える可能性の高い未収金や使途不明金が発生した場合は、状況を把握し、単年度の事業計画（次年度の事業計画等）で対応を検討する必要がある。

#### 3) 経営者・管理者の権限と経営会議のしくみの構築

サービス付き高齢者向け住宅の管理者・責任者には、その役職に応じて事業経営に関する一定の必要な権限が委託されている必要がある。

一方で、経営の課題や方向性について話し合う経営会議が定期的開催される必要がある。経営会議は、企業としての取締役や理事等の経営側や、サービス付き高齢者向け住宅の管理者だけが出席する閉ざされた会議とするのではなく、現場のサービス提供責任者や主任など一定以上の役職の者の傍聴も可能とするなど、職員全員で経営の目標や課題の認識の共有ができる工夫がされていることが望ましい。

経営会議で話し合われた内容や決定事項については議事録を策定し、全ての職員に公表される必要がある。また、公表が不適切な内容を除いては、入居者やその家族にも伝えられるなど、開かれ

た経営となるよう努める必要がある。

#### 4) 住宅運営に関する内部監査のしくみの構築

サービス付き高齢者向け住宅の運営には様々な法律が関わってくるが、コンプライアンス（法令順守）の実践が重要となる。

特に、求められる防災設備の設置や防災訓練の実施、建築設備の法定点検の実施等について、社内の内部監査が行われる体制を構築する必要がある。

また、全ての部門において、各種業務マニュアルに基づいた業務の実践、質の高い安定的なサービス提供が行われているかなど、事業経営全般に関して、定期的に内部監査が行われる体制を構築する必要がある。

監査結果は全職員に公表されるとともに、その結果に基づいて業務改善が行われ、改善内容が内部監査者に報告されるしくみの構築が必要である。

#### 5) 事業経営に関する外部監査のしくみの構築

サービス付き高齢者向け住宅の事業経営・運営に関して、公認会計士や税理士、有識者等の第三者の専門家による外部監査が実施される必要がある。

監査結果は全職員に公表されるとともに、その結果に基づいて業務改善が行われ、改善内容が外部監査者に報告されるしくみの構築が必要である。

#### 6) 会計管理

会計上の不正の発生を防止するために、会計と出納の分離等の相互牽制・内部牽制体制を構築するとともに、会計責任者以外の第三者による会計監査が定期的に行われる必要がある。

また、少額であっても備品や日用品等の購入等の支出については、稟議書等を策定し、その必要性を明らかにするとともに、管理者や各部門責任者の決定のもとで支出が行われる仕組みが必要である。

不正を防止するために、会計責任者や管理者が一人で口座や印鑑等を管理し、大きなお金を動かせる仕組みは避けなければならない。会計事務出納事務の取扱者、収納及び支払内容の確認者、金融機関の関係口座で使用する通帳や印鑑等の保管者をそれぞれ別の者で分担し、定期的に経理簿等の記載内容と預金通帳や領収証等の関係書類を照合するなど、不正防止の仕組みを構築し、出納確認の強化に努める必要がある。

## 1.3 サービス提供の安定性及び安全性の確保

### 1.3.1 サービスの管理体制

サービス付き高齢者向け住宅は、住宅サービスと各種生活支援サービスとが一体となった住まいであり、必須サービスである状況把握サービス及び生活相談サービスをはじめ、食事サービス、介護看護サービス、家事援助サービス等様々な生活支援サービスが提供される。入居者の生活の安心や快適性の向上のためには、これらのサービスの内容を管理し、サービスの質を向上させる仕組みの構築が重要になる。

また、各種サービスに従事する職員には、新人・経験者に関わらず高齢者に対するサービスのプロとしての重いサービス提供責任が課せられている。事業者のリスクマネジメントの観点からも、事故やトラブル、災害等に対応できる体制づくりが不可欠である。

⇒【第4章 「4.3 安全で安定した生活を支えるサービス管理」】参照

#### 1) サービス管理体制の構築

入居者の安全・安心で快適な生活を支えるためには、各種の生活支援サービスの質の向上を図るとともに、それぞれのサービスが連携しつつ、情報を共有し一体的に提供される必要がある。

高齢者住宅事業の規模にかかわらず、サービス付き高齢者向け住宅の管理者（ハウス長等）をトップに、各種サービスの責任者、主任等のサービス提供上の管理組織図が作成され、それぞれの役割・責任・権限等が明確にされている必要がある。

また、夜間の状況把握サービスや食事サービスなど、生活支援サービスの一部が外部サービス事業者によって提供される場合を含め、各種サービスの責任者及び担当者間で定期的に連携会議等を行い、入居者の身体状況の変化やサービス連携上の課題等について議論し、各種サービスが同じ目標に向かって一体的に提供されるための管理体制が構築されている必要がある。

さらに、万一の緊急時に備え、外部サービス事業者を含め、全職員・スタッフへの緊急連絡網が整備されていることも必要である。

#### 2) 各種業務マニュアルの策定

各種の業務の水準や提供する生活支援サービスの質の維持・管理のためには、それぞれの職員個人の知識や経験・能力に依存するのではなく、事業者の責任において、組織として目標とする水準のサービスが安定的に提供できるようにしておく必要がある。このため、サービス提供上のポイントや注意点等を整理した各種の「業務マニュアル」の策定が不可欠となる（表 1.21）。

業務マニュアルは、一律で画一的なサービス提供を目的として策定するのではなく、サービス提供上の事故やクレーム・トラブルの予防やそれらの万一の発生時の適切な対応、日常生活での事故の予防や急変時の初期対応、災害発生時の緊急対応等を含め、各種サービスの質の底上げ・向上を図り、全ての職員・スタッフにおいて質の高いサービスが安定的に提供されることを目的として策定するものである。

このため、業務マニュアルは、各種サービスの提供体制に基づいて、実施可能なものでなければ

ならない。また、策定されているだけでは意味がなく、新人職員の教育研修、全職員のキャリアアップ研修、日々の勉強会等を通じて、全職員に内容が周知・徹底されなければならない。同時に、マニュアルに沿ったサービス提供が行われているか、定期的にチェック（内部監査）する仕組みが必要である。

各種業務マニュアルは、建物・設備等の生活環境やサービス内容によって注意するポイントが違うため、高齢者住宅事業の責任者の調整下において、それぞれのサービス提供の責任者において独自に検討・策定するとともに、より質の高いサービスを求めて、見直し・修正のルールが確立されていなければならない。

なお、一部の生活支援サービスが外部のサービス事業者によって提供されている場合でも、高齢者住宅事業者は、入居者に対するサービス向上の視点から、外部サービス事業者と共同でマニュアルを策定するとともに、外部サービス事業者がマニュアルに沿った対応を行っているかをチェックする役割を担う必要がある。

表1. 21 サービス管理に関わる各種マニュアル(例)

マニュアルの種類		マニュアルに記載集津主な内容例
①全ての高齢者住宅で策定すべきマニュアル	入居相談・見学マニュアル	入居相談、事前説明、事業所見学等の対応
	入居契約・受入マニュアル	契約時の説明、保証人の確認、入居日の対応
	状況把握対応マニュアル	状況把握・状況把握の方法、注意点
	異常・緊急時対応マニュアル	状態別・状況別の初期対応、連絡体制、収束対応
	生活相談対応マニュアル	各種生活相談時の注意点、相談員の業務内容
	クレーム対応マニュアル	発生時の初期対応、報告連絡・体制
	防災対応マニュアル	火災予防対策、火災・災害発生時の対応、防災訓練
	防犯対応マニュアル	防犯対策、犯罪発生時の対応、防犯訓練
	感染症予防対応マニュアル	感染症の種類、発生予防、発生時の対応
	報告連絡相談マニュアル	報告書の種類、相談連絡体制
	情報共有マニュアル	申し送り、情報共有のルール、個人情報保護
	職員研修マニュアル	新人職員研修の内容、キャリアアップ研修の種類
	重要物管理マニュアル	重要物を預かる場合の手順・ルール
退去時対応マニュアル	途中退去時、死亡退去時の対応	
②食事サービスを提供する場合※1	食中毒予防対応マニュアル	食中毒の種類、発生予防、発生時の対応
	異常・緊急時対応マニュアル	状態別・状況別の初期対応、連絡体制、収束対応 (誤嚥・誤飲等の場合の対応)
③介護サービスを提供する場合※2	ケアプラン策定マニュアル	受入ケアプラン、適用ケアプラン、カンファレンス手順
	介護看護マニュアル	基本介護技術、安全介護看護手順
	介護事故対応マニュアル	初期対応、報告連絡、収束対応

※1 高齢者住宅事業者が食事サービスを直接提供又は外部サービス事業者と連携して提供する場合

※2 高齢者住宅事業者が特定施設入居者生活介護の指定を受けている場合

参考: 文献 3)及び文献 4)の情報を参考に作成

### 3) 入居者情報及びサービス実施に係る報告書の作成

各種サービスが同じ目標に向かって一体的に提供されるためには、入居者の生活状況や健康状態、



生活上の希望等に関する情報がサービス提供者間で共有される必要があり、その基礎となる入居者情報として把握すべき内容及び書式を定めておく必要がある。

サービスの内容や質を管理するためには、業務及びサービスの実施記録が作成され、その内容を評価し、サービスの質の向上につなげていく必要がある。提供されるサービスの実施状況に関する記録の書式とその作成方法について、各種マニュアルの中で定めなければならない。

また、発生した事故やクレーム・トラブルについては、その発生状況や原因、初期対応について精査し、以後の事故やトラブルの発生予防につなげていく必要がある。また、事故やクレームが発生した場合の報告を義務付ける内容、各種報告書の書式や作成方法についても各種マニュアルの中で定める必要がある。

#### 4) 情報の共有体制の構築

サービスを効率的に提供し、その質を向上させていくためには、入居者情報やサービス提供情報等の必要な情報が、サービス提供に関わる全ての職員・スタッフ間で共有される必要がある。

サービス付き高齢者向け住宅の生活支援サービスについては、職員が交代勤務で提供されることや、一部生活支援サービスが外部サービス事業者によって提供されることもあることから、それぞれの事業所の勤務形態等に合わせて、口頭での申し送り、情報ノートやIT機器の活用等、円滑な情報共有のあり方を検討する必要がある。

外部サービス事業者も含めて、定期的に責任者及び担当者間で入居者に対するサービスの向上、連携上の課題等を話し合う会議を開催するなど、情報共有や業務の連携が円滑に行われる仕組みを構築する必要がある(表 1.22)。また、生活支援サービスに関する会議等の内容は記録され、全職員・スタッフが確認できる仕組みになっていることが求められる。

なお、入居者に関する各種情報は、質の高いサービス提供上不可欠なものであるが、同時に個人情報であることを十分に理解し、目的外の情報の外部持ち出しを禁止するとともに、入居者情報については業務と関係のない場面で安易に話すことがないよう、労働契約や職員研修等で徹底する必要がある。

表 1. 22 各種サービス関連会議・委員会の設置(例)

会議・委員会	審議する内容(概要)
全体会議	全サービスに関わる課題、連携上の課題等
入居判定会議	入居希望者の各種情報から入居の可否を判断
医療看護連携会議	協力病院、診療所との情報共有・連携の課題の見直し
食事栄養連携会議	食事サービスに関する情報共有に関する課題の見直し
サービス担当者会議	個別入居者に対するサービスのあり方を検討
リスクマネジメント委員会	日常生活中やサービス提供上の事故、トラブルへの対応、勉強会開催、マニュアル見直し
教育担当者会議	受入ケアプラン、適用ケアプラン、カンファレンス手順等

参考:文献 1)の情報を参考に作成

### 1.3.2 サービスの評価体制

サービスの質を向上させていくためには、サービスの管理体制の構築に加え、様々な機会を捉え、サービスの提供内容を適切に評価し、改善するしくみの構築が必要となる。

⇒【第4章「4.3 安全で安定した生活を支えるサービス管理」】参照

#### 1) サービスの自己評価の実施

サービス内容に関する評価マニュアル等を作成し、組織内に評価組織を設置し、定期的に自己評価を実施する必要がある。

また、自己評価の結果を記録・公表するとともに、会議で諮るなどしてサービスの改善及び質の向上の取組みに活用する必要がある。

#### 2) サービスの第三者評価の実施

サービス内容に関する評価マニュアル等に基づき、定期的に外部の専門家等による第三者評価を実施する必要がある。

また、第三者評価の結果を記録し公表するとともに、会議で諮るなどしてサービスの改善及び質の向上の取組みに活用する必要がある。

#### 3) サービス利用に関する入居者ニーズの把握・評価

各種サービスの内容や質に関する入居者の満足度調査を定期的に実施し、その結果を記録し公表するとともに、会議で諮るなどしてサービスの改善及び質の向上の取組みに活用する必要がある。

要介護高齢者については、「ケアマネジメント」のアセスメント及びモニタリングの中で、ニーズの変化やサービスに対する希望や意見が十分に伝えられるようにする必要がある。また、自立高齢者に対しても、個人的な意見や希望の聞き取りができる体制や仕組みを構築する必要がある。

#### 4) サービスに対する家族・保証人の評価・意見の把握

入居者の家族や身元引受人に対しても、入居者本人の生活状況だけでなく、各種サービスの内容や質に関する満足度調査（アンケート）を定期的に実施し、その結果を記録し公表するとともに、会議で諮るなどしてサービスの改善及び質の向上の取組みに活用する必要がある。

また、入居者やその家族が出席する懇談会の開催や、個別面談を通じて、入居者家族の評価を把握し、事業経営の見直しに活かしていくことが重要である。

#### 5) クレーム受付窓口の設置

一般的に介護保険施設だけでなく、高齢者住宅においても、その事業の性格上、「お世話になっている」という意識を持つ入居者や家族がおり、サービスに対する意見やクレームを担当職員に直接言い難いということも想定される。このため、意見やクレームが外部の第三者や経営陣に直接届くよう、クレーム受付窓口を設置することが求められる。

寄せられた意見やクレームに対しては、真摯に受け止め、個々の問題点の改善に取り組むとともに、全体の課題としてサービス向上に取り組む姿勢が求められる。

### 1. 3. 3 人材管理及び労務管理

サービス付き高齢者向け住宅のサービスの質や評価は、建物・設備の豪華さや仕様ではなく、その中で働く職員の質に大きく左右される。事業に対する入居者の評価を高めていくためには、人材の安定的確保、人材教育による職員のスキルの向上及び労働環境の整備が重要となる。

少子高齢化の進展に伴い、介護労働市場は事業者にとって厳しい状況が続くと考えられることから、労働市場の方向性やそれぞれの地域性に合わせた、弾力的かつ戦略的な人事・労務管理体制の構築が求められている。

優秀な職員の確保や定着率の向上にあたっては、給与水準や待遇等の労働条件だけでなく、長期的な視点から、高齢者住宅や高齢者介護のプロになるための教育訓練の体制が充実していることや、働きやすく魅力ある職場環境の整備が必要不可欠である。

生活支援サービスの一部を外部サービス事業者と業務提携や委託契約によって行う場合でも、職員の不足や質の低下によりサービス提供が不安定にならないよう、連携して人事管理を進める必要がある。

#### 1. 3. 3. 1 職員の採用計画

##### 1) 採用計画の策定

職員の採用の成否は、サービス付き高齢者向け住宅事業の成否を左右するといっても過言ではない。特に、新規の開設時には多くの職員の雇用が必要となることから、開設前の事業計画の検討とあわせて、早い段階で採用計画を策定する必要がある。

キーパーソンとなる管理者やサービス責任者の採用と一体的に職員の採用を検討することも必要となる。

##### (1) 職員雇用に係るマーケティング

職員の採用計画の策定に向けては、まず、次のような視点から対象地域の職員・スタッフの雇用に係るマーケティングを実施し、必要となる職員の労働条件（給与、待遇、福利厚生等）を検討する必要がある。

- ① 周辺事業者の職員確保状況
- ② 周辺事業者との人件費・労働条件、及び事業計画における人件費想定との比較
- ③ 地域の労働市場の見通し、人件費上昇の想定

##### (2) 採用計画の策定に係る検討事項

採用計画の策定にあたっては、次のような内容について検討する必要がある。

- ① 採用すべき職種（必要な資格等）
- ② 採用人数（職種、雇用形態別の採用人数）
- ③ 雇用形態（常勤職員、パート職員等）
- ④ 業務内容（職種、雇用形態別の主たる業務内容、交代勤務・夜勤の有無等）
- ⑤ 雇用条件（福利厚生、職種、雇用形態別の給与、手当、勤務時間、休日等）
- ⑥ 雇用時期（雇用スケジュール、募集・採用決定・雇用開始時期等）

## 2) 管理者やサービス責任者の採用条件

サービス付き高齢者向け住宅の管理者やサービス責任者等の核となる人材の確保は特に重要となる。どのような人材を必要とするか採用条件を明確にする必要がある。

キーパーソンに求める資質としては一般的には次の①から⑥のようなものが想定される。また、これらに加え、管理者には総合的な経営管理能力、サービス責任者には担当職員や業務内容の総合的な調整能力が特に求められる。

- ① 福祉関係の資格を有するなど、高齢者の生活に関する十分な知識を有していること
- ② 高齢者住宅や介護保険施設等の勤務経験・管理業務経験を有していること
- ③ 高齢者住宅の特質・特殊性・リスクについて理解していること
- ④ 経営や財務に関する十分な知識を有していること
- ⑤ 高齢者住宅業務に対する信念や熱意を有していること
- ⑥ 現場をまとめるリーダーシップがあること

管理者に求める条件は、初めて高齢者住宅事業に参入する場合や、複数の高齢者住宅の経営をして管理者業務について一定のマニュアルやノウハウがある場合とでは異なり、法人の高齢者住宅の経験や基盤を置く地域か否かなどに基づいて個別に検討する必要がある。

また、複数の高齢者住宅を経営している場合は、職員の士気の向上やキャリアアップのために、適性や本人の希望、能力に応じて、内部からの登用も推進する必要がある。

## 3) 職員の採用マニュアルの策定

職員の募集及び採用の方法を定めた職員採用マニュアルを策定しておく必要がある。

マニュアルには、求人方法や利用する広告媒体、求人に対する担当者や面接官の決定方法、選考方法（面接・試験等）、求人から選考・入社までのスケジュール等の採用手順、採用基準や可否の通知方法等について定めておく必要がある。

また、各部門のサービス責任者や担当者から求める人材について聞き取りを行うとともに、面接官として採用活動に参加できるよう配慮することも求められる。

既に高齢者住宅事業を営んでいる場合で、新規開設や補充採用をする際には、職員の士気の向上やキャリアアップのために、適性や本人の希望、能力等に応じて、パート職員や臨時職員の常勤職員への登用を積極的に検討しなければならない。

### 1. 3. 3. 2 人事制度及び教育体制

#### 1) 人事制度の整備

それぞれの職員が力を発揮して働けるよう、人事異動、職務分掌、給与体系、昇級制度等の人事制度が整備され、個人の能力や適性を適正に判断し、昇給や人事異動が行われる仕組みを構築する必要がある。

全職員に対して、定期的に人事に関する個別相談が行われ、人事考課につなげる仕組みが整備される必要がある。

## 2) 教育訓練・研修実施体制の整備

サービス向上の基礎となる職員の知識や技術の向上及び介護事故やトラブルの予防といったリスクマネジメントの視点から、積極的に教育訓練や研修等を推進する必要がある。

教育訓練は、「職員教育指針・マニュアル」を策定し、新人職員研修や定期研修等で行うべき事項やポイント、キャリアアップ研修における方向性等を整理するとともに、上記の人事制度と一体的に検討を行う必要がある。

なお、新人職員研修の内容例として、次のようなものが想定される。

- ① 事業者の経営理念や経営方針、就業規則の説明
- ② 個人情報保護やコンプライアンスに対する意識の徹底
- ③ 介護事故や疾病による急変、トラブル・クレーム発生時の初期対応
- ④ 防災訓練、緊急時の救急救命講習
- ⑤ 入居者への言葉使いや対応姿勢等の接遇研修、
- ⑥ 入居者への声かけや傾聴等のコミュニケーション技術の向上
- ⑦ 各職能・職域に応じたオフジョブ・トレーニング (Off-JT) 及びオンジョブ・トレーニング (OJT) の実施

## 3) 外部研修への参加及び資格取得への支援

サービス付き高齢者向け住宅は、特別養護老人ホームや介護付有料老人ホーム等と同じように、働く職員が限定され相対的に閉鎖的になりやすいことや、高齢者に対する生活支援サービスに関する知識や技術は日進月歩で進化していることから、外部の研修や勉強会へ積極的に参加する必要がある。

また、介護福祉士、社会福祉士といった国家資格のほか、ケアマネジャー、福祉用具専門相談員、福祉住環境コーディネーター等の関連資格の取得を積極的に支援し、人事考課やキャリアアップ制度と連動し、昇給・昇格等が行われる仕組みを構築する必要がある。

### 1.3.4 労働環境及び労務管理

#### 1) 職員の状況把握及び相談体制の整備

職員の就業状況の不满や希望を把握する機会を定期的に設け、常勤職員だけでなく、臨時職員やパート職員を含め、個々の職員が上司に相談しやすい職場環境を作り出すことが重要である。

また、職員相談のためのカウンセラーや専門家に相談できるなどの体制を整えていることが好ましい。

#### 2) セクハラ・いじめ防止の体制整備

職場内でのセクハラやいじめ等の防止の方針を明確化し、社内報等を配布して周知・啓発するとともに、就業規則でセクハラやいじめの加害者に対する処分が明確に定められている必要がある。また、職員の人数によっては相談窓口を設置し、担当者を配置する必要がある。

### 3) 退職者管理

突然に退職を申し出る職員が多いことは、労働環境として適切ではないばかりか、サービスの提供が不安定になるなどの支障を来とし、経営の不安定要素にもつながりかねない。

このため、退職を希望する職員に対する慰留、話し合いや退職願の受理等の手続きが定められているとともに、定期的に個別面談が実施され、職員のニーズや不満等が把握されている必要がある。

また、管理者や上司に相談しやすい職場環境が作り出されており、退職事由が正確に把握されていることが重要となる。

### 4) 休憩室・仮眠室・更衣室の整備

休憩室、仮眠室、更衣室、職員用トイレ等の必要なハードの機能が男女別に確保される必要がある。

### 5) 関係法令に基づく労務管理

労働関係法令（労働基準法、労働安全衛生法、労働契約法、健康保険法、厚生年金法、労災補償保険法、雇用保険法、介護労働者の雇用管理の改善等に関する法律、育児介護休業法、雇用機会均等法、パート労働法等）を順守し、コンプライアンスに基づいて労務管理が徹底される必要がある。

また、状況把握サービスや介護サービス等を 24 時間 365 日提供する高齢者住宅事業の場合、就業規則、労働者名簿、労働条件の通知、変形労働時間制の協定・届け出、残業・休日労働のための 36 条協定等に関して作成及び整備する必要がある規定や書類等も多くあるため、これらの規定や書類等がきちんと策定され、労働環境が整備されていることが重要となる。

労働環境や労働条件の改善について、労働者側と経営者が話し合うことができるよう、労働組合の設置を含め、労働者の権利充実に努める必要がある。

### 6) 労働時間の管理

職員がその力を発揮できる労働環境の確保のために、職員の就業状況、休暇取得状況がきちんと管理されている必要がある。

また、原則サービス残業はなく、有給も希望通り取得できる職場環境が作り出されている必要がある。

### 7) 労災防止教育と防止の取組み

高齢者住宅事業は労務災害も起こりやすい事業である。このため、安全管理者を設置し、安全管理者向けの研修の実施又は安全管理者研修への参加を義務づけている必要がある。

また、安全教育テキストを作成し、全職員（常勤職員及びパート職員）に対して、雇用時及び定期的に安全教育の講習会の実施等の取組みを行っている必要がある。

## 1. 4 コンプライアンスの実践及び情報提供の透明性の確保

### 1. 4. 1 コンプライアンス

サービス付き高齢者向け住宅は、賃貸住宅事業と様々なサービス事業とが一体化した複合商品であり、その運営にあたっては様々な法律が関与してくる。消費者の信頼を勝ち取り、長期安定的な経営を続けるためには、「コンプライアンス」の実践を事業経営の最重要事項に位置づける必要がある。

#### 1) 高齢者住宅におけるコンプライアンスの重要性

高齢者住宅事業や介護サービス事業は、福祉的なイメージが強く、法律や制度に優先して、「困っている人がいるから」「入居者には感謝されている」とコンプライアンスを軽視する雰囲気醸成されやすい一面がある。また、限られた入居者に対して限られた職員でサービス提供されるという閉鎖的な事業環境のため、事故や不正があっても表面化しにくい面があり、特に入居者が要介護高齢者や認知症高齢者の場合には、様々な不正やコンプライアンス違反が（事業者にもその意識がなくとも）発生しやすい事業であることを理解する必要がある（表 1.23）。

表1. 23 コンプライアンス違反の事例

- マニュアルで示された方法で、状況把握サービスや生活相談サービスを行っていない。
- 消防法で定められた防災訓練を行っていない。
- 夜勤を行う職員に、法律で定められた健康診断を行っていない。
- 職員退職により基準を満たさなくなったが、そのまま介護報酬を受け取っている。
- 職員退職により契約内容を満たさなくなったが入居者に説明していない
- 入居者が介護ミスで転倒・骨折したが、その事実を隠蔽し違う説明をした。
- ケアマネジャーに同一法人のサービスをできるだけ多く使うよう指示している。
- ケアプランで示された内容と、実際に提供されている介護看護サービスが違うときがある。
- 夜間何度もコールを押す認知症の入居者に対して、緊急コールを外している。
- 転倒の可能性があるので、車椅子入居者の一部に三角ベルトを着け拘束している。

参考:文献 3)及び文献 4)の情報を参考に作成

コンプライアンス違反や、事故や不正の隠蔽は、倫理的に問題があるというだけでなく、それが長期安定経営を阻害する大きなリスクになるということが本質的な問題である。事故等の隠蔽は、入居者の家族等が事業者への不信感を拡大させる種となるとともに、全職員に隠蔽体質が蔓延し、隠蔽が常態化することで、職員間の情報の連絡連携・共有等がされなくなってしまい、サービスの質の管理が成り立たなくなる。その結果、事故やトラブルがますます増大し、事業経営上のリスクが拡大することになってしまう。

高邁な理念で事業を始めたとしても、コンプライアンスを軽視すると、経営やサービスが根本から崩壊することになる。コンプライアンスは不断の努力によって培っていく企業風土であり、高齢者

住宅事業の経営者自らが「最も重要な経営課題」であることを十分に認識する必要がある。外部サービス事業者と連携して生活支援サービスを提供する場合も、高齢者住宅事業者が先頭に立ってコンプライアンスの重要性を伝えて、推進する必要がある。

## 2) 関係法令の理解と対策の強化

【第1章「1.1.1 1) 多岐にわたる関連法令及び制度の理解】でも示したように、サービス付き高齢者向け住宅には、様々な法律や制度が関係している。開設に向けた事業計画の作成のみならず、開設後の住宅運営にあたっては、それぞれの法律制度の考え方や理念を十分に理解する必要がある。

事業の対象は身体機能の低下した高齢者や要介護高齢者であり、万一、火災や感染症、食中毒等が発生すればその被害は甚大なものとなるばかりか、高齢者住宅事業者の信頼も損なわれることになる。例えば、火災が発生した場合、防災訓練の実施や防火扉の点検等について、一部でも法令に違反が見つかれば、それが事故の発生や拡大の要因であるか否からに関わらず、入居者の安全や生命を軽視した事業者として、厳しい罰則や社会的批判を受けることになる。

法律は定期的に改正が行われるため、当初は問題がなくても、法改正の結果、既存不適格になるケースもある。積極的に研修会や勉強会に参加して常に情報や知識の習得に努めるとともに、疑義がある場合は、行政の担当課、消防署、保健所、税務署など関係部署に相談することが必要不可欠である。

身体機能の低下した高齢者を対象とし、関係する法律が多岐にわたる高齢者住宅事業は、他の事業と比較してもコンプライアンス違反が発生する可能性が高い事業であるということを理解して、対策の強化に取り組む必要がある。

## 3) 自主行動基準の策定と取り組み

自主行動基準の策定やコンプライアンス委員会の設置に加え、コンプライアンスに関する職員研修等の計画的実施により、コンプライアンスに関する周知徹底を図り、サービス提供の実践に活用する必要がある。

## 4) 法令順守の取組み

コンプライアンスの徹底は、高齢者住宅事業の経営及びサービス提供の基礎であることから、これに違反しないように各種マニュアル、パンフレット、サービス関係書類、契約書及び重要事項説明書等を策定する必要がある。

また、「会計・税務」、「労務管理」、「介護報酬請求」等の経営管理、「防災・防犯」、「食事サービス」、「介護看護サービス」等のサービス管理部門ごとに、コンプライアンス徹底に対するチェックリスクを策定し、定期的に違反行為がないか評価する体制と、問題があれば改善する仕組みの構築が求められる。



## 1. 4. 2 情報提供

高齢者住宅事業は、その事業の性格上、入居者や職員が限定される閉鎖的な環境となりやすいため、入居者やその家族、また地域社会に対して、積極的に情報を提供・発信していくことが重要となる。

高齢者住宅事業は、特に入居者やその家族との良好な関係なくして、経営・サービスの安定は図れない。入居希望者やその家族、また地域社会、関係団体に対する正確な情報発信や情報開示は、コンプライアンスの視点だけでなく、信頼関係を醸成し、入居後のトラブルを防止する上でも不可欠な要素であり、長期の安定的な事業経営の基礎となる。

⇒【第4章「4. 2 リスクマネジメントの基礎となる情報提供及び事前説明」】参照

### 1. 4. 2. 1 入居者募集及び入居説明

#### 1) 入居者募集・入居説明の視点

入居者募集に向けての情報提供及び入居説明を行う大きな目的は、サービスの内容や価格だけでなく、入居後に起こりうる様々な事故リスクや事業者の責任、生活上のルールや禁止事項等について正確に理解してもらうことにある。

入居率が低迷している事業者等は、目先の入居者確保を優先するあまり、入居後に起こりうる様々なリスクやトラブルについては十分に説明しないことも想定される。

しかし、高齢者住宅事業は、入居後に実際のサービスがスタートするため、サービスや価格への理解に加えて、入居後に発生しうるリスク等についての理解が不十分なまま入居契約を行うことは、その後のクレームやトラブルの発生の大きな種となる。

また、入居検討者やその家族は、高齢者住宅を選ぶ上で、複数の高齢者住宅を見学し、事業者の説明を聞き、比較・検討するのが一般的である。このため、丁寧でわかりやすい説明、入居後のリスクも含めた十分な情報を提供することが、高齢者住宅事業者に対する信頼の基礎となり、長期安定経営の視点で見れば大きな営業活動となる。

#### 2) 物件情報及び費用・料金情報の開示

パンフレットやホームページ等を通じて、サービス付き高齢者向け住宅や提供しているサービスの内容や料金等の情報提供をする場合は、詳細な情報について具体的な数字を用いて開示する必要がある。

特に、生活支援サービスについては、入居者全員に対して提供される基本サービス、また希望者のみに個別契約で提供されるオプションサービスを切り分けて示し、それぞれについてサービスの具体的内容のほか、費用の単価、月額費用等の情報を客観的数字で表示する必要がある。

有料老人ホームのパンフレットやホームページ等の策定については、曖昧な内容や誇大広告が多いとして、公正取引委員会により不当表示の内容が具体的に指定されている。不当表示は事業者に対する信頼の失墜や、入居説明時や入居後のトラブルの原因等となることから、有料老人ホームに該当するサービス付き高齢者向け住宅においては、この指定の内容を十分に理解し、不当表示がないように注意する必要がある。

### 3) 入居説明マニュアルの策定

大半の高齢者や家族にとって、高齢者住宅選びは初めての経験であることから、サービス付き高齢者向け住宅の商品としての特徴、提供されるサービスの内容、住宅内での暮らし方等について、正確に理解してもらうためには、説明方法の工夫が必要である。

入居相談・入居説明において、担当者によって説明内容が違ったり、説明漏れが生じたりしないようにしなければならない。このため、申込受付方法、交付する書類一覧、受入準備、住宅内の見学や説明の順番やポイント、入居説明・入居相談時の説明方法等についてまとめた入居説明マニュアルを策定しておく必要がある（表 1.24）。

表 1. 24 入居説明マニュアルの記載事項(例)

記載事項	記載内容の具体例
①入居相談の流れ	申込みから説明までの流れ
②申し込み・受付方法	予約の必要性、申込時の確認事項、日程調整
③受入準備のポイント	受入準備、雰囲気づくり
④住宅内見学のポイント	見学ルート、アピール点、現入居者・職員への事前説明
⑤説明事項のポイント	説明すべき内容・方法(価格・サービス・リスク等)
⑥説明に必要な資料	契約書、重要事項説明書、補足・補助資料
⑦説明時留意事項	説明態度、説明者等

参考:文献 3)及び文献 4)の情報を参考に作成

### 4) 入居説明・入居相談の実施の視点

パンフレットやホームページでの情報提供に加え、直接的な入居説明・入居相談は、高齢者住宅選びにおいて決定的に重要な情報を提供する機会となる。このため、理解不足や誤解が生じないように、入居検討の時期に契約書や重要事項説明書を提示し、十分に説明・相談対応を行なうとともに、入居契約時に確認の意味で、もう一度説明を行うという、二段階の説明が必要となる。

入居説明・入居相談では、入居希望者やその家族、保証人と直接面談し、当該高齢者住宅事業の理念や特徴、商品としての内容、サービスの内容や費用、契約内容等について書面で具体的に説明する必要がある。

また、入居者や家族に対して一方的に説明を行うのではなく、それぞれの生活に対する希望や不安をしっかりと傾聴し、それに対して、当該高齢者住宅において対応できるのか、どのように対応するのか、その費用はどの程度必要となるのか、といった個別ニーズへの相談の視点が必要となる。

なお、入居説明・入居相談は、入居者だけでなくその家族の重要な個人情報を取り扱うことにもなることを十分に認識し、個室で対応するなど説明・相談時のプライバシーには十分配慮し、その後の連絡方法等にも留意する必要がある。

#### (1) 建物・設備に関する説明

建物・設備については、住戸専用部分と共用部分に分類し、その内容や機能について十分に説明する必要がある。

特に、要介護高齢者の場合は、右麻痺・左麻痺等の身体機能や要介護状態によって、使いやすい

ドアの構造や機能、スイッチの高さ、またベッドの向きや緊急コールの位置等が変わってくるために、建物が未完成で実物を確認できない場合、特に詳細な説明が必要となる。

## (2) 生活支援サービスに関する説明

生活支援サービスは、同一のサービス名称・種類であっても、それぞれの事業者によって提供者やサービス内容、提供時間帯等が異なるため、単にサービスの名称ではなく、具体のサービスの中身について詳細に説明する必要がある。

食事サービスや家事援助サービスなど、外部サービス事業者から入居者との直接契約で提供されるものについては、外部サービス事業者から直接、その内容について説明されるよう手配するとともに、外部サービス事業者と高齢者住宅事業者との関係、高齢者住宅事業者の責任や役割について、十分に説明する必要がある。

介護看護サービスについては、特定施設入居者生活介護の指定の有無、介護保険法上の類型や提供される介護サービスの内容、サービス提供の仕組みについて十分に説明される必要がある。区分支給限度額方式で外部サービス事業者から提供される場合は、併設サービスの有無や同一法人によるサービス提供の有無に関わらず、提供可能な周辺サービス内容・事業者の一覧を示すとともに、入居者の自由な選択によってサービスが提供されることを十分に説明する必要がある。

協力病院や協力診療所がある場合、協力医療機関名や診療科目、医療協力の内容等について具体的に説明する必要がある。ただし、介護サービスと同様に、協力医療機関以外の医療機関の利用も自由であることを十分に説明する必要がある。

自立度の高い高齢者（自立、要支援等）に対しては、将来要介護状態となった場合に、どのような生活支援サービスが受けられるのか、その内容や提供者、高齢者住宅事業者の責任等についても、十分に説明する必要がある。

## (3) 月額費用・生活費に関する説明

サービス付き高齢者向け住宅の価格設定は、パンフレット等に示されている月額費用の中に含まれるサービス内容が事業者によって違い、かつ同一の価格名称（管理費・運営管理費等）であってもその内容は事業者によってそれぞれに違う場合があり、入居者やその家族にとって非常にわかりにくいということを認識し、誤解が生じないように丁寧な説明が求められる。

入居者・家族が知りたいのは、高齢者住宅事業者に支払う月額費用ではなく、その高齢者住宅で生活した場合に必要な生活費であることから、外部サービス事業者から提供される食事費用や介護サービス費用を含めた「生活見積書」を提示することが望ましい。

自立度の高い高齢者（自立・要支援等）が入居する場合、将来要介護状態となった場合に、どの程度の生活費が必要となるのか、併せて十分に説明する必要がある。

また、入居後の月額費用改定のルールやその手続き、費用請求の方法等についても、契約書や重要事項説明書に基づき、十分に説明する必要がある。

## (4) リスクやトラブルに対する説明

環境の変化への適応力が低下している高齢者は何度も転居することは好ましくないことや、サービス付き高齢者向け住宅を「終の棲家」として選ぶ入居者や家族もいることから、高齢者住宅事業

者の経営の安定性等について質問された場合は、現在の入居率や財務内容を示すなど、経営状態についての一定の説明をする必要がある。

また、サービス付き高齢者向け住宅に入居しても、転倒骨折や誤嚥、入居者間での人間関係トラブルは発生する可能性があることを説明し、併せてその発生に対して、事業者がどのような対応をとるのか、また、その予防のためにどのような配慮を行っているのかについて十分に説明し、理解を得る必要がある。

サービス付き高齢者向け住宅は、各入居者の自宅（住居）であるが、同時に高齢者の集団生活の側面もあるため、住戸内での火気の使用や喫煙に関するルールの設定、他の入居者の生命や財産に被害を及ぼすような行為の禁止など、生活に一定の制限があることを十分に説明し、理解を得る必要がある。また、これらの守るべきルールに繰り返し違反した場合には、一定の手続きや条件に基づいて、高齢者住宅事業者から退去を求めるケースもありうることに十分説明し、理解を得る必要がある。

また、長く住み続けられる住まいとして、サービス付き高齢者向け住宅を選ぶ高齢者やその家族は多い一方で、気管切開や経管栄養などの医療依存度の高まりや、認知症の行動・心理症状（BPSD：Behavioral and Psychological Symptoms of Dementia）などによって、実質的に当該住宅での生活が難しくなるケースもある。それぞれのサービス付き高齢者向け住宅における医療依存度が高まった場合や認知症が深刻となった場合への対応力を踏まえて、どのような状態になれば、当該住宅における生活継続が難しくなるのかについて十分に説明される必要がある。併せて、「住み続けることが難しい」ということを、誰がどのような手続きで判断するのか、退去が必要となった場合の代替の住居の相談対応の有無等についても説明する必要がある。

#### **(5) 説明担当者の資格・訓練**

説明担当者は、サービスの内容や価格だけでなく、高齢者のニーズや漠然とした不安に基づく様々な質問や相談に対応できる必要がある。このため、介護福祉士や社会福祉士、ケアマネジャーの有資格者など、高齢者の身体機能や生活に対しても十分な知識及び経験を有する者が担当することが望ましい。

また、説明担当者は、サービス内容を入居者やその家族に具体的かつ分かりやすく説明できるための訓練をしておくことが望まれる。曖昧な説明になっていないか、専門用語が多くなっていないかなど、担当者間でロールプレイングをするなどして、適切でわかりやすい説明ができるよう説明力・相談力の向上に努める必要がある。

### **5) 体験入居の実施**

入居契約前には「体験入居」ができるようにしておく必要がある。入居検討者からの要望がない場合でも、建物・設備等の使いやすさを確認し、食事や介護サービスの内容・質を実際に確認できるよう、高齢者住宅事業者から入居契約前の体験入居を推奨する必要がある。

## 1. 4. 2. 2 関係者との信頼関係の構築

### 1) 地域の医療・福祉関係者への情報提供・連携

サービス付き高齢者向け住宅は、単独で存在するものではなく、その地域の介護保健福祉ネットワークや介護拠点の一つとして重要な役割を持っている。地域の医療関係者や福祉関係者からも、サービス付き高齢者向け住宅に対する期待は大きいことから、積極的に情報を発信し、良好な関係を築けるよう努力する必要がある。

定期的な「広報誌」の発行のほか、インターネット上のホームページやブログの開設など、様々な手段によって、積極的かつ効果的な情報発信の方法を検討する必要がある。

住宅の開設後にも広報誌等の発行物やメール配信等でイベントや運営状況等の情報発信を定期的に行うとともに、地域の医療・福祉関係者の研修会や会合等にも参加することで、地域の医療機関や福祉機関・関係者との信頼関係やネットワークの構築に取り組んでいくことが必要である。

こうした地域との関わりを構築することが、事業の長期安定的な経営につながっていくことを十分に理解する必要がある。

### 2) 家族への情報提供及び連携

高齢者住宅事業者は、入居者や家族と良好な関係を構築し、その協力を得ることなくして、サービス付き高齢者向け住宅の長期安定的な経営はできない。

遠方に暮らす家族は、頻繁に訪問できないこともあることから、家族に対して、入居者本人の生活状況だけでなく、職員の異動や行事・イベント開催の案内など、居住の安心や家族との交流につながる情報を定期的に発信できるよう仕組みを整える必要がある。

また、経営方針や生活支援サービスに対する入居者家族の満足度についての調査を実施するとともに、入居者やその家族が出席する懇談会の定期的な開催や、個別面談等の積極的な実施により、入居者家族の評価やニーズを把握し、事業経営の見直しに活かしていくことも必要になる。

### 3) 町内会・自治会への情報提供及び連携

地域の町内会や自治会への情報提供や連携にも力を入れ、良好な関係を築く必要がある。

企画設計（商品設計）、事業計画の策定により事業の概要が定まった時点で、地域の町内会に対して、物件の情報提供を兼ねた挨拶を行い、目的や意義を伝えるとともに、開設に対する不安等を傾聴し、必要な対策をとらなければならない。

また、開設後は、サービス付き高齢者向け住宅内で行う行事・イベントに対する協力や参加依頼を行うなどの情報提供を行い、同時に、地域で行われる様々な行事にもサービス付き高齢者向け住宅の入居者や職員が参加するなど、積極的な応対が求められる。

身体機能の低下した高齢者や要介護高齢者が多く入居する高齢者住宅にとって、地域との良好な関係を築いておくことは、万一の災害発生時や入居者の不明事故の発生時等に、周辺地域から避難支援や捜索協力等が得られることにも繋がる。一方で、サービス付き高齢者向け住宅には、その社会的責任から、自然災害が発生した場合の地域の高齢者の受入等について、地域の町内会や自主防衛組織等と協議し、避難支援に係る協定を締結しておくなどの対策も望まれる。

### 1. 4. 3 契約及び入居者の権利擁護

権利擁護の視点から、入居者の権利と個別性を尊重し、入居者が「できるだけ自分らしく生活できる」ための取組みが重要となる。

契約締結にあたっては、入居者にとって不利となるような規定が設けられていないこと、入居後の入居者の権利が保護されるしくみが構築されていることが重要となる。

⇒【第4章「4. 2 リスクマネジメントの基礎となる情報提供及び事前説明」】参照

#### 1. 4. 3. 1 契約

##### 1) 契約書の作成

サービス付き高齢者向け住宅の入居契約書については、国土交通省より「サービス付き高齢者向け住宅の参考とすべき入居契約書（平成 23 年 10 月）」が示されている。

サービス付き高齢者向け住宅の登録にあたっては、状況把握サービス及び生活相談サービスの提供が付された賃貸借契約であることが最低限必要であることから、この参考入居契約書は賃貸住宅標準契約書や終身建物賃貸借標準契約書を踏まえつつ、賃貸借契約を主とし、状況把握サービス及び生活相談サービスの提供に関する契約を従として一体となった契約書として、次のようなタイプについて示されている。

##### 【賃貸借契約形態】

①普通建物賃貸借契約（期間の定めがある契約） ②終身建物賃貸借契約 の2タイプ  
（利用権契約については、解説において留意事項を示している。）

##### 【家賃等の前払金の有無】

ア) 毎月払い（前払いなし） イ) 全部前払い ウ) 一部前払い の3タイプ

サービス付き高齢者向け住宅に係る入居契約書の作成にあたっては、当事者間の紛争を未然に防止し、入居者である高齢者の居住の安定の確保を図る観点から、この参考入居契約書を使用することが望ましい。なお、サービス付き高齢者向け住宅に係る賃貸借契約については、地域慣行、物件の構造等により、個々具体的なケースで契約内容が異なりうるものであり、また、状況把握サービス及び生活相談サービス以外の様々な生活支援サービスが個別に提供されうるものであることから、合理的な範囲で必要に応じて修正を加えて使用することが望ましい。

住宅賃貸借契約書（状況確認・生活相談は一体・重要事項説明書を含む）の作成における留意点は表 1.25 に示すとおりであるが、特に次のような点については十分に留意する必要がある。

##### (1) 契約書類やパンフレット等の表示内容と実態との整合性

契約書・重要事項説明書やパンフレット等の各文書間の表記や表示内容の整合性が図られている必要がある。また、各文書の表示内容が実際の事業内容と合致している必要がある。

##### (2) 事業者からの契約解除要件の設定禁止

曖昧な契約解除要件や入居者に不利となるような契約解除要件が設定されていない必要がある。また、入居者の加齢による要介護度の重度化等を理由に事業者からの一方的な契約解除要件を設定していないことも必要である。

### (3) 義務違反や禁止事項抵触への対応

入居者が賃料支払義務、共益費支払義務、状況把握・生活相談サービス料金支払義務などに違反した場合の対応方針を定めておく必要がある。例えば、借地借家法に基づく賃貸借契約においては、入居者に義務不履行があったとしても、高齢者住宅事業者側から常に契約を解除することができるとは限らず、係争となった場合には、一般的にはその不履行が賃貸人に対する信頼関係を破壊していると認めるに足りる事情が存しない限り、解除権の行使は信義則に反して許されないとされている。こうした賃貸借契約の特質を十分に理解したうえで、義務違反・不履行があった場合に事業者から契約解除を申し出る場合の具体的な条件や手続き等を契約書に明記するとともに、入居相談の際など事前に十分に説明をしておく必要がある。

また、入居者の行動（物件の使用目的遵守義務や認知症等による他者への危険行動等）が他の入居者の生命に危害を及ぼす恐れがある場合の対応方針についても定めておく必要がある。通常的生活支援方法では、その危険行動等を防止することができないなどの理由により、事業者から契約解除を申し出る場合の具体的な条件や手続き等を契約書に明記し、事前に十分に説明しておく必要がある。

### (4) 前払金の受領ルール及び料金改定・費用請求の方法

家賃等の前払金（全部前払い又は一部前払い）を受領する場合は、その算定の基礎、登録事業者が返還債務を負うこととなる場合における当該返還債務の金額の算定方法、必要な保全措置が明示されている必要がある。また、前払いによる方法を採用する場合でも、その方法のみに限定されおらず、月払い等と併用できるようにすることが望ましい。

料金改定のルールについては、契約書又は重要事項説明書で明文化したうえで、改定前には入居者に説明・協議して、理解を得るしくみとする必要がある。

なお、料金等の費用を請求する際には、発行する請求書すべてに明細を添付している必要がある。また、料金等を徴収した場合は、必ず領収書を発行する必要がある。

## 2) 重要事項説明書の作成

契約時にはサービス付き高齢者向け住宅に係る賃貸借契約及び提供している生活支援サービス契約等に関する重要事項説明書を作成し、入居者（契約者）に対して詳細に説明する必要がある。

国土交通省より「生活支援サービス重要事項説明書」のひな形が示されており、これを使用することが望ましい。生活支援サービスに係る契約書（重要事項説明書を含む）の作成の留意点については、表 1.26 を参照のこと。

同じ名称の生活支援サービスであっても、そのサービスの内容や費用に含まれる範囲等は事業者によって大きな違いがあることから、その説明にあたっては、重要事項説明書の文章のみに頼るのではなく、入居者の理解度に応じて、特に重要なポイントをイラスト入りの書類で説明をするなど、具体的で分かりやすい説明となる工夫をすることが望ましい。

## 3) 契約関係書類の交付

入居者には必ず契約書、重要事項説明書等の契約関係書類一式を交付する必要がある。

契約書・重要事項説明書は、他の事業者との比較など入居検討の中心となる資料であることから、契約時に交付すれば良いというものではなく、入居相談の段階での交付やホームページからダウンロードできるなど、内容を開示することが必要となる。

また、普通賃貸借契約等において契約更新をする際にも、契約書や、サービスを見直した場合の重要事項説明書等の関係書類一式を交付することも必要である。

表1. 25 住宅賃貸借契約書(状況確認・生活相談は一体・重要事項説明書を含む)の留意点

【住宅賃貸借契約書の作成の留意点】

1)全般	
1	書面によるものであること。
2	入居者には契約書、重要事項説明書等の契約関係書類一式を交付していること。
3	契約書には表題をつけるとともに、条文番号や見出しをつけ、入居者に読みやすい配慮をしていること。また、内容は入居者が理解しやすい内容としていること。
4	契約書は2通作成する旨を明記し、住宅事業者、入居者が1部ずつ保有すること。
5	居住の用に供する専用部分を明記していること。(※単に建物全体を示すのではなく、具体の部屋番号が記載されているなど特定されていること)
6	①敷金、②家賃、③高齢者生活支援サービスの提供の対価、④家賃等(②及び③)の前払金以外の金銭(権利金等)を受領しないこと。(※①～④が明確に分けられていること)
7	前払金方式を導入している場合にあっても、家賃及び生活支援サービス料金の徴収方法が前払いによるものに限定されていないこと
8	入居者の病院への入院又は入居者の心身の状況の変化を理由として、当該理由が生じた後の入居者の合意無しに一方的に居住部分を変更し、又は契約を解約することができる旨を記していないこと。
2)契約の方法及び期間	
1	普通賃貸借契約又は終身建物賃貸借契約であり、定期借家契約とはなっていないこと(やむを得ない事情により定期借家契約とする場合は、入居者の居住の安定が確保されるための措置が明記されていること)。
2	普通賃貸借契約の場合、契約期間は最低でも2年間となっていること。
3	終身賃貸借契約の場合、契約の始期と入居者の死亡に至るまで存続し、かつ入居者が死亡した時に終了する旨を明記していること。
4	契約締結後における入居者の急な入院等やむを得ない理由があるときは、登録事業者の同意を得て契約期間の始期(入居予定日)を延期することができることを明記していること。
3)状況把握・生活相談サービスを提供する者や建物所有者の明示について	
1	賃貸人が状況把握・生活相談サービス事業者に委託する場合又は建物所有者が賃貸人との間で賃貸借契約を結ぶ場合、委託を受けて状況把握・生活相談サービスを提供する者や建物所有者を明記していること。
4)提供する状況把握・生活相談サービスの内容について	
1	提供する状況把握・生活相談サービスの内容、提供の具体的方法、料金、支払い方法、サービス事業者名を契約書もしくは重要事項説明書に明記していること。また、重要事項説明書に明記している場合は、契約書では重要事項説明書に記載している旨を明記すること。
2	状況把握・生活相談サービスについては、常駐する者及び時間帯について、該当する時間帯に確実に常駐している人数を明記していること。
3	状況把握・生活相談サービスの内容については、入居者にその内容がわかる表現を用い、共益費や家賃相当分等、他に徴収するものとは区分すること。
4	建物の賃貸借が終了した場合には、状況把握・生活相談の登録基準上の必須サービスの提供も終了することを明示していること。
5	入居者の責によらない事由により状況把握・生活相談サービスの提供が終了した場合には、入居者は、建物の賃貸借の継続又は終了のいずれかを選択することができることを明記していること。



6	賃貸人と状況把握・生活相談サービス事業者が共同して登録事業を行う場合(共同事業型)、サービス事業者による状況把握・生活相談サービス提供契約が終了した際には、登録事業者(賃貸人)が同じ内容の状況把握・生活相談サービス提供を行う旨を明記していること。
7	状況把握・生活相談サービスを提供する上で知り得た入居者及びその家族等に関する秘密及び個人情報について、個人情報保護法を遵守してその保護に努めることを明記していること。また、入居者又は第三者の生命、身体等に危険がある場合その他の正当な理由がある場合又は入居者の事前の同意がある場合を除いて、契約中及び契約終了後において、第三者に漏らさないことを明記していること。
5) 賃料・共益費・状況把握・生活相談サービス料金について	
1	敷金、家賃及び状況把握・生活相談サービス料金については、それぞれ分けて明確に記載していること。その際、敷金には状況把握生活相談サービス料金に相当する金額を含まないこと。
2	全部又は一部前払いの場合、算定の基礎、登録事業者が返済債務を負うこととなる場合の当該返済債務の金額の算定方法、必要な保全措置を明記していること。
3	共益費は、徴収する費目を明記していること。その際、状況把握・生活相談サービスに関する費用は計上していないこと。
4	料金改定のルールは契約書又は覚書等で明記していること。
6) 状況把握・生活相談サービスの変更について	
1	消費者物価指数、雇用情勢、その他の経済事情の変動により賃料(利用権契約にあつては利用に係る費用)や共益費、サービス利用料金が不相当になった場合、事業者と利用者が協議の上で、賃料や共益費、サービス利用料金を変更することができることを明示していること。
2	やむを得ない理由により、高齢者向け住宅において提供される状況把握・生活相談サービスサービスの内容やサービス事業者を変更等しようとする場合は、契約の変更等に先立ち、入居者に十分説明し、同意を得ることを明記していること。また、必要に応じて代替サービス事業者のあっせん等を行うことが明示されていればなお良い。
7) 禁止又は制限される行為について	
1	物件の全部又は一部について、賃借権の譲渡や転賃を禁じていること。
2	入居者が禁止又は制限される行為の範囲を具体的に明記していること。
8) 契約期間中の修繕について	
1	賃貸人は入居者が本物件を使用するために必要な修繕を行うことを明記していること。また、修繕を行う場合は、入居者に対して事前通知を行う旨を明記していること。
2	入居者が賃貸人の承諾を得ることなく、自らの負担において修繕できる内容を明記するなど、賃貸人と入居者の負担の範囲を明示していること。
9) 契約の解除について	
1	曖昧な契約解除要件を設定していないこと。また、加齢による心身状態の変化による契約解除要件を設定していないこと。
2	入居者の行動が他の入居者の生命に危害を及ぼす恐れがあり、かつ通常的生活支援方法では、これを防止することができず、契約を将来にわたって継続することが社会通念上著しく困難であると考えられるため、事業者から契約の解除をしようとする場合は、次の手続きや条件を必要とすることを明記していること。 ①一定の観察期間をおくこと。 ②主治医及び生活支援サービス提供に携わる職員等の意見を聴くこと。 ③契約解除の通告について一ヶ月の予告期間をおくこと。 ④契約解除の通告に先立ち、入居者本人の意思を確認すること。 ⑤身元引受人等がいる場合は、身元引受人等の意思を確認すること。
3	賃料・共益費・サービス利用料の支払いの滞納を理由として契約を解除しようとする場合は、次の手続きや条件を必要とすることを明記していること。 ①滞納期間が一定の期間(例えば、3ヶ月以上)を超えること。 ②滞納をしていることに正当な理由がないこと。 ③相当の支払い期間を定めてもなお期間内に滞納額の全額の支払がないこと。 ④連帯保証人や身元引受人等がいる場合は、それらの者の意思を確認すること。

4	入居者からは、30日の予告期間において文書で通知することにより、契約を中途解約できることを明記していること。 また、解約申入れの日から30日分の賃料及びサービス料金を住宅事業者又はサービス業者に支払うことにより、解約申入れの日から30日以内であっても、随時に契約を解約することができることを明記していること。
10) 契約終了後の物件の明け渡し等について	
1	物件の明け渡しがあったときは、遅滞なく、敷金の全額を無利息で入居者に返還することを明記していること。ただし、賃料及び共益費の滞納、原状回復に要する費用の未払いその他契約上生じる入居者の債務不履行が存在する場合には当該債務額を敷金から差し引くことができる旨を明記していること。
2	明け渡し時に原状回復を行うこととしている場合は、原状回復にかかるトラブルを未然に防止するため、賃貸人と入居者がそれぞれ負担すべき内容を明示していること。 その際、国土交通省が作成した「原状回復をめぐるトラブルとガイドライン」に従って、建物や設備等の経過年数を考慮した賃貸人と賃借人の負担割合を明示するとともに、原状回復工事施工目安単価を明記しているとよい。
11) 緊急時対応	
1	入居者に緊急な事態が生じた場合の対応を明記していること。(入居者の家族等の緊急連絡先の把握、サービス事業者として、緊急事態への対応マニュアルを作成、職員への周知徹底等)
12) 相談・苦情対応、損害賠償	
1	利用者からの相談、生活支援サービス事業に係る要望、苦情等に対応する窓口等を設置し、迅速かつ誠実に対応することを明記していること。
2	窓口等の名称、電話番号、対応している曜日・時間等の情報を重要事項説明書に記載していることを明記していること。
3	サービスの提供により賠償すべき事故が発生したときの具体的対応を明記していること。

#### 【住宅賃貸借契約に係る重要事項説明書等の作成の留意点】

1) 事前の入居説明・相談	
1	パンフレットやホームページ等を通じて、住宅や提供しているサービスの内容や料金等の詳細情報を開示していること。また、求めがあれば、契約書や内部規定、重要事項説明書も閲覧可能にしていること。
2	サービス付き高齢者向け住宅の事業内容や契約内容など、入居に関わる重要な事項については、入居希望者が、住宅の水準や提供される状況確認・生活相談サービスの内容・費用負担等を十分理解した上で契約を締結できるよう、契約時よりも前に十分な期間(日数)を確保して、入居希望者と直接面談する機会を設けて、書面にて説明を行っていること。その際、トラブルリスクや介護保険制度の利用、退去要件事例等も含めた説明を行っていること。 また、入居希望者の求めがあれば、契約関係書類及び財務諸表の要旨を交付していること。さらに、入居希望者やその家族の不安事項等についての相談にも応じ、必要に応じて他の住宅・施設等の紹介も行っていること。
3	入居説明のための受付方法、必須の説明事項、交付する書類一覧、分かりやすい説明方法、住宅内の見学・説明のポイント等について取りまとめた入居説明マニュアルを策定していること。
2) 契約時(重要事項説明時)の説明	
1	住宅賃貸借契約書及び重要事項説明書等には、一般的な住宅賃貸借契約に明記する事項に加え、利用できる共同利用設備の状況、状況把握・生活相談サービスの内容、提供方法・頻度、配置人員、費用負担、支払い方法、サービス事業者名等を明記し、入居希望者が、住宅の水準や提供される状況確認・生活相談サービスの内容・費用負担等を十分理解した上で契約を締結できるよう、住宅事業者は契約締結前に十分な説明をすること。 また、説明にあたっては、入居者の理解度に応じて、特に重要なポイントをイラスト入りの書類で説明をするなど、分かりやすい説明の工夫をしていること。
2	契約時には、住宅賃貸借契約書、状況確認・生活相談サービスの内容の詳細について説明する書類(生活支援サービス利用の手引、重要事項説明書等)に基づき、高齢者住宅において居住の用に供する専用部分の広さや設備等の水準、利用できる共同利用設備や、提供する状況確認・生活相談サービスの内容、提供方法・頻度、配置人員、費用負担、支払方法等について事前に十分説明すること。その際、入居後のトラブルリスクや退去事例等も含めた説明も行っていること。 また、説明にあたっては、入居者の理解度に応じて、特に重要なポイントをイラスト入りの書類で説明をするなど、分かりやすい説明の工夫をしていること。
3	共同利用設備等については、全ての入居者が負担すべき共用部分(例:エレベーター)と、利用に応じて負担すべき付

	属施設(例:駐車場)を明確にし、負担すべき費用について事前に十分な説明を行うこと。
4	状況確認・生活相談サービスを住宅事業者が自ら行わず、委託又は共同事業(業務提携)により他のサービス事業者が提供する場合は、委託又は業務提携の内容について、住宅事業者が入居希望者に対し書面により説明すること。
5	状況確認・生活相談サービスを委託又は共同事業(業務提携)により他のサービス事業者が提供する場合、住宅事業者は、状況確認・生活相談サービスの内容について、入居時にサービス事業者からも説明が受けられるよう配慮すること。
6	住宅事業者又はサービス事業者(状況確認・生活相談サービスを委託又は共同事業(業務提携)により提供する場合)は、入居者数や入居者の心身の状況及び提供する状況確認・生活相談サービスの内容に応じ、当該サービスの提供に係る経験を有する職員について適切な人員を配置すること。また、有資格者の有無や夜間等の職員体制について、契約時に入居者(又は入居予定者)に説明すること。
7	住宅事業者及びサービス事業者(状況確認・生活相談サービスを委託又は共同事業(業務提携)により提供する場合)は、入居者の個人情報の使用範囲について、入居者にあらかじめ説明を行い、同意を得ること。
8	住宅事業者及びサービス事業者(状況確認・生活相談サービスを委託又は共同事業(業務提携)により提供する場合)は、どのような場合に料金変更を行うかを契約書上に明記した上で、算定根拠等について、事前に入居者に説明すること。
9	重要事項説明書の内容については、入居者の心身状況に応じて説明内容となるよう配慮するとともに、説明にあたっては、入居者の理解度に応じて、特に重要なポイントをイラスト入りの書類で説明をするなど、分かりやすい説明の工夫をしていること。
10	重要事項説明書の内容について、すべて説明を行ったかどうかを重要事項説明書上の借り主(入居者本人)の署名をもって確認すること。
11	契約時に、入居者の家族等の緊急連絡先を把握すること。
3)連帯保証人、身元保証人、身元引受人等	
1	契約締結に当たり、連帯保証人、身元保証人、身元引受人等を必要とする場合は、それぞれの責務等について契約書上で明記し、十分説明した上で、連帯保証人等の意思確認を行うこと。
2	契約締結に当たり連帯保証人等を必要とする場合であっても、連帯保証人等がいらないケースについては、柔軟な対応ができるようにすること。
4)契約書への署名	
1	契約書や重要事項説明書の内容について説明を受けた借り主(入居者本人)が署名することを基本とすること。
2	入居予定者・希望者の判断能力が低い場合については、成年後見人による署名も可能とする柔軟な対応をすること。
5)その他	
1	契約前に、入居希望者の希望に応じて、体験入居を実施しているようにすること。宿泊の体験入居を実施していることが望ましく、さらに、共用部分だけでなく専用部分の利用も可能であれば、なお良い。
2	契約書やパンフレット等の各文書の表示内容について、実態との乖離がないか確認を行っていること。また、各文書間の内容の整合性を図っていること。
3	入居者及びその家族等に関する秘密及び個人情報の取扱いについては、個別に覚書を取り交わすなど別途対応をすること。
4	緊急事態への対応マニュアルを作成していること。

#### 【契約後の対応について】

1)家賃・共益費・サービス料金について	
1	家賃・共益費・サービス料金の改定について、改定のルールを契約書又は覚書等で明文化している場合にあっても、料金改定を行う前に、変更の理由や算定根拠を入居者に説明すること。
2	発行する請求書すべてに明細を添付していること。
2)契約更新時等の対応	
1	普通賃貸借契約等において契約更新をする際にも、契約書や、サービスを見直した場合の重要事項説明書等の関係書類一式を交付していること。
3)明け渡し等の対応	
1	入居者が死亡し、入居者の相続人との間でも契約が終了した場合の明け渡し時の対応や残置物の処分の方法(引き

	取り人・引き取り期間等)等についてあらかじめ同意を得ること。ただし、必ずしも引き取り人を定める必要はない。引き取り人を定める場合は、契約書の頭書に残置物引き取り人の氏名・住所・入居者との関係等を明記するとともに、引き取り人が署名することとなっていること
2	明け渡し時の原状回復に係るトラブルを未然に防止するため、入居時・退去時にチェックリストを作成し、損耗等の状況や原状回復の内容について、当事者が立ち会い(立ち会いが困難な場合は郵送等、立ち会いに準じた形)の上十分に確認すること。その際、具体的な損耗箇所を図面や写真等ビジュアル的な手段を用いて明示するとお良い。

参考:文献1・「サービス付き高齢者向け住宅の参考とすべき入居契約書及び同コメント」を参考に作成

表1. 26 生活支援サービスに係る契約書(重要事項説明書を含む)の作成の留意点

【生活支援サービス契約書の作成の留意点】

1)全般	
1	状況確認(安否確認)、生活相談の必須サービス以外のサービスについて、外部のサービス事業者との契約を自由に認めていること。
2	書面によるものであること。
3	入居者には契約書、重要事項説明書等の契約関係書類一式を交付していること。
4	入居者とサービス事業者の双方に、債権又は債務の関係が生じる契約であることを明記すること。
2)提供するサービスの内容について	
1	提供する生活支援サービスの内容、提供の具体的方法、料金、支払い方法、サービス事業者名を契約書もしくは重要事項説明書に明記していること。重要事項説明書に明記している場合は、契約書では重要事項説明書に記載している旨を明記すること。
2	住宅賃貸借契約を締結する上で契約締結することが条件とされている基本サービスと、入居者が選択して契約締結できる任意サービスが区別して明示されていること。また、生活支援サービスに係る費用については、その内容がわかる表現を用い、共益費や家賃相当分等、他に徴収するものとは区分し、これらの費用の積算と目的を明示すること。
3	提供する生活支援サービス契約の有効期間を明記していること。
4	建物の賃貸借が終了した場合には、状況把握・生活相談の登録基準上の必須サービスの提供も終了することを明記していること。
5	入居者の責によらない事由により状況把握・生活相談サービスの提供が終了した場合には、入居者は、建物の賃貸借の継続又は終了のいずれかを選択することができることを明記していること。
6	賃貸人と状況把握・生活相談サービス事業者が共同して登録事業を行う場合(共同事業型)、サービス事業者による状況把握・生活相談サービス提供契約が終了した際には、登録事業者(賃貸人)が同じ内容の状況把握・生活相談サービス提供を行う旨を明記していること。
7	提供するサービスにより、どの程度の生活支援まで対応可能か、介護や医療管理が必要となった場合の対応及び方針等、どの程度の心身状態まで住み続けることができるのか等について明示されていること。
8	入居者の選択により提供する生活支援サービスについては、利用者の閲覧に供するよう、利用希望と利用状況のわかる書類を作成し、一定期間保管することを明記していること。
9	生活支援サービスを提供する上で知り得た入居者及びその家族等に関する秘密及び個人情報について、個人情報保護法を遵守してその保護に努めることを明記していること。また、入居者又は第三者の生命、身体等に危険がある場合その他の正当な理由がある場合又は入居者の事前の同意がある場合を除いて、契約中及び契約終了後において、第三者に漏らさないことを明記していること。
3)サービス料金について	
1	サービス料金の支払い方法(随時サービスを利用する場合を含む)、期日等を契約書又は重要事項説明書に明記していること。重要事項説明書に明記している場合は、契約書では重要事項説明書に記載している旨を明記すること。
2	月途中の解約の場合の料金の算定方法を明記していること。
3	料金改定のルールは契約書又は覚書等で明記していること。
4)サービスの変更について	
1	消費者物価指数、雇用情勢、その他の経済事情の変動により利用料金が不相当になった場合、事業者と利用者が協議の上で、利用料金を変更することができることを明記していること。
2	やむを得ない理由により、高齢者向け住宅において提供される生活支援サービスの内容やサービス事業者を変更等

	しようとする場合は、契約の変更等に先立ち、入居者に十分説明し、同意を得ることを明記していること。また、必要に応じて代替サービスの提供や代替サービス事業者のあっせん等をすることが明示されていれればなお良い。
<b>5) 契約の解除について</b>	
1	曖昧な契約解除要件を設定していないこと。また、加齢や心身状態の変化等による契約解除要件を設定していないこと。
2	入居者の行動が他の入居者の生命に危害を及ぼす恐れがあり、かつ通常的生活支援方法では、これを防止することができず、契約を将来にわたって継続することが社会通念上著しく困難であると考えられるため、事業者から契約の解除をしようとする場合は、次の手続きや条件を必要とすることを明記していること。 ①一定の観察期間をおくこと。 ②主治医及び生活支援サービスの提供に携わる職員の意見を聴くこと。 ③契約解除の通告について一ヶ月の予告期間をおくこと。 ④契約解除の通告に先立ち、入居者本人の意思を確認すること。 ⑤身元引受人等がいる場合は、身元引受人等の意思を確認すること。
3	サービス利用料の支払いの滞納を理由として、契約を解除しようとする場合は、次の手続きや条件を必要とすることを明記していること。 ①滞納期間が一定の期間(例えば、3ヶ月以上)を超えること。 ②滞納をしていることに正当な理由がないこと。 ③相当の支払い期間を定めてもなお期間内に滞納額の全額の支払がないこと。 ④連帯保証人や身元引受人等がいる場合は、それらの者の意思を確認すること。
4	入居者からは、30日の予告期間において文書で通知することにより、契約を中途解約できることを明記していること。また、解約申入れの日から30日分の賃料及びサービス料金を住宅事業者又はサービス業者に支払うことにより、解約申入れの日から30日以内であっても、随時に契約を解約することができることを明記していること。
<b>6) 緊急時対応</b>	
1	入居者に緊急な事態が生じた場合の対応を明記していること。(入居者の家族等の緊急連絡先の把握、サービス事業者として、緊急事態への対応マニュアルを作成、職員への周知徹底等)
<b>7) 相談・苦情対応、損害賠償</b>	
1	利用者からの相談、生活支援サービス事業に係る要望、苦情等に対応する窓口等を設置し、迅速かつ誠実に対応することを明記していること。
2	窓口等の名称、電話番号、対応している曜日・時間等の情報を重要事項説明書に記載していることを明記していること。
3	サービスの提供により賠償すべき事故が発生したときの具体的対応を明記していること。

**【生活支援サービス契約前の重要事項説明等の作成の留意点】**

<b>1) 事前の説明・相談</b>	
1	パンフレットやホームページ等を通じて、提供しているサービスの内容や料金等の詳細情報を開示していること。また、求めがあれば、契約書や内部規定、重要事項説明書も閲覧可能にしていること。
2	生活支援サービスの内容や契約内容など、生活支援サービスに関わる重要な事項については、入居希望者が、サービスの内容・費用負担等を十分理解した上で契約を締結できるよう、契約時よりも前に十分な期間(日数)を確保して、入居希望者と直接面談する機会を設けて、書面にて説明を行っていること。その際、トラブルリスクや介護保険制度の利用等も含めた説明を行っていること。また、入居希望者の求めがあれば、契約関係書類及び財務諸表の要旨を交付していること。さらに、入居希望者やその家族の不安事項等についての相談にも応じていること。
3	生活支援サービスの利用方法、必須の説明事項、交付する書類一覧、分かりやすい説明方法、生活支援サービスのポイント等について取りまとめた生活支援サービス説明マニュアルを策定していること。
<b>2) 契約時(重要事項説明時)の説明</b>	
1	生活支援サービス契約書及び生活支援サービス重要事項説明書等には、提供する生活支援サービスの内容、提供方法・頻度、配置人員、費用負担、介護や医療を要する場合の対応及び方針等を明記し、入居希望者が、高齢者向け住宅で提供されるサービスの内容を十分理解した上で契約を締結できるよう、サービス事業者は契約締結前に十分な説明を行うこと。説明にあたっては、入居者の理解度に応じて、特に重要なポイントをイラスト入りの書類で説明するなど、分かりやすい説明の工夫をしていること。

2	<p>契約時には、生活支援サービス契約書、生活支援サービスの内容の詳細について説明する書類(生活支援サービス利用の手引、重要事項説明書等)に基づき、提供する生活支援サービスの内容、提供方法、費用負担・頻度、配置人員、支払方法等について事前に十分説明すること。その際、入居後のトラブルリスクや退去事例等も含めた説明も行っていること。</p> <p>また、説明にあたっては、入居者の理解度に応じて、特に重要なポイントをイラスト入りの書類で説明をするなど、分かりやすい説明の工夫をしていること。</p>
3	生活支援サービスを住宅事業者が自ら行わず、委託又は業務提携により他のサービス事業者が提供する場合は、委託又は業務提携の内容について、住宅事業者が入居希望者に対し書面により説明すること。
4	生活支援サービスを委託又は業務提携により他のサービス事業者が提供する場合、住宅事業者は、生活支援サービスの内容について、入居時にサービス事業者からも説明が受けられるよう配慮すること。
5	住宅事業者(自らサービス提供する場合)又はサービス事業者(生活支援サービスを委託又は業務提携により提供する場合)は、入居者数や入居者の心身の状況及び提供する生活支援サービスの内容に応じ、当該サービスの提供に係る経験を有する職員について適切な人員を配置すること。また、有資格者の有無や夜間等の職員体制について、契約時に入居希望者に説明すること。
6	住宅事業者(自らサービス提供する場合)及びサービス事業者(状況確認・生活相談サービスを委託又は業務提携により提供する場合)は、入居者の個人情報の使用範囲について、入居者にあらかじめ説明を行い、同意を得ること。
7	住宅事業者(自らサービス提供する場合)及びサービス事業者(状況確認・生活相談サービスを委託又は業務提携により提供する場合)は、どのような場合に生活支援サービス料金の変更を行うかを契約書上に明記した上で、算定根拠等について、事前に入居者に説明すること。
8	重要事項説明書の内容については、入居者の心身状況に応じて説明内容となるよう配慮するとともに、説明にあたっては、入居者の理解度に応じて、特に重要なポイントをイラスト入りの書類で説明をするなど、分かりやすい説明の工夫をしていること。
9	重要事項説明書の内容について、すべて説明を行ったかどうかを重要事項説明書上の入居者本人の署名をもって確認すること。
10	契約時に、入居者の家族等の緊急連絡先を把握すること。
3)連帯保証人、身元保証人、身元引受人等	
1	契約締結に当たり、連帯保証人、身元保証人、身元引受人等を必要とする場合は、それぞれの責務等について契約書上で明記し、十分説明した上で、連帯保証人等の意思確認を行うこと。
2	契約締結に当たり連帯保証人等を必要とする場合であっても、連帯保証人等がないケースについては、柔軟な対応ができるようにすること。
4)契約書への署名	
1	契約書や重要事項説明書の内容について説明を受けた入居者本人が署名することを基本とすること。
2	入居予定者・希望者の判断能力が低い場合については、成年後見人による署名も可能とする柔軟な対応をすること。
5)その他	
1	契約書やパンフレット等の各文書の表示内容について、実態との乖離がないか確認を行っていること。また、各文書間の内容の整合性を図っていること。
2	入居者及びその家族等に関する秘密及び個人情報の取扱いについては、個別に覚書を取り交わすなど別途対応をすること。
3	緊急事態への対応マニュアルを作成していること。

#### 【契約後の対応について】

(1)サービス料金について	
1	サービス料金の改定について、改定のルールを契約書又は覚書等で明文化している場合にあっては、料金改定を行う前に、変更の理由や算定根拠を入居者に説明すること。
2	発行する請求書すべてに明細を添付していること。
(2)契約更新時等の対応	
1	契約更新をする際にも、契約書やサービスを見直した場合の重要事項説明書等の関係書類一式を交付していること。

参考:文献1「サービス付き高齢者向け住宅の参考とすべき入居契約書及び同コメント」を参考に作成

### 1. 4. 3. 2 入居者の権利擁護

#### 1) 金銭等の重要物の管理

サービス付き高齢者向け住宅は、入居者が自立した生活を送ることを基本としているため、預貯金等の金銭や重要物の管理は当然に入居者本人又はその家族が行うべきものである。しかし、要介護度の重度化や認知症の進行等により入居者本人の判断能力が十分でなくなるなど、金銭等の重要物の適切な管理が行えないと認められる場合については、高齢者住宅事業者が対応せざるを得ない場合も想定される。

高齢者住宅事業者が入居者本人に代わって金銭等の重要物の管理を行うにあたっては、不正やトラブルが発生しないように十分に留意する必要がある。入居者からの依頼を基本とし、入居者の判断能力が低下した場合は第三者を交えて承諾を確認するなどの手続きが必要である。いずれも書面を交わし、証拠書類として保管するとともに、具体的な管理方法、本人又は身元引受人等への定期的報告等について管理規程等で定め、それに従って管理を行うことが重要である。

また、金銭の預入や払出にあたっては書面を交わして確認する仕組みとするとともに、担当職員だけで処理するのではなく、管理者が証拠書類を決裁し、二重にチェックする仕組みを設ける必要がある。また、家族らによる高齢者本人の財産侵害の防止にも注意する必要がある。

なお、身元引受人がいない者で、金銭管理が必要となった場合やそうなることを予測できた時点で、成年後見の申立をするように市町村等に働きかけをすることも必要となる。

#### ■参考情報 有料老人ホーム設置運営標準指導指針(厚生労働省・平成24年3月16日改訂版)

##### 7 サービス (8)金銭的管理

入居者の金銭、預金等の管理は入居者自身が行うことを原則とすること。ただし、入居者本人が特に施設に依頼した場合、又は入居者本人が認知症等により十分な判断能力を有せず金銭等の適切な管理が行えないと認められる場合であって、身元引受人等の承諾を得たときには、施設において入居者の金銭等を管理することもやむを得ないこと。この場合にあつては、依頼又は承諾を書面で確認するとともに、金銭等の具体的な管理方法、本人又は身元引受人等への定期的報告等を管理規程等で定めること。

#### 2) 判断能力が不十分な入居者の権利保護

入居後の心身状態の悪化や、認知症を患うことなどにより、物事を適切に判断する能力が十分でなくなることにより、金銭や重要物の管理、不動産等の財産管理、介護サービスの受給等の判断や契約の締結、遺産分割の協議等の行為を自ら行うことが難しくなる場合がある。また、自分に不利益な契約であっても、内容を十分に判断ができずに契約を結んでしまい、悪徳商法等の被害にあうおそれもある。

このような判断能力の不十分な高齢者を保護し、支援する仕組みとして、「成年後見制度」と「日常生活自立支援事業」とがある。

適切な判断能力を欠くこととなった入居者に対し、高齢者住宅事業者は身元引受人（配偶者、親族）と協議するとともに、身元引受人がいない場合などは地元の市町村や都道府県と連携を図って、成年後見の申立の働きかけや、日常生活自立支援事業の利用を支援していく必要がある。

また、本人の状態に応じて、日常生活自立支援事業から成年後見制度に移行することの支援や、成年後見制度と日常生活自立支援事業を併用することの支援等も含めて、入居者の判断能力に応じ

た権利擁護の取組みを重視していく必要がある。

## (1) 成年後見制度

「成年後見制度」は、判断能力の不十分な者の権利利益を保護するため、一定の場合に本人の行為能力を制限するとともに、成年後見人等が本人のために法律行為を行ったり、本人による法律行為を支援したりする制度である。家庭裁判所の審判による「法定後見」と、本人が判断能力の十分なうちに候補者と契約をしておく「任意後見」とがある。

法定後見は、「後見」、「補佐」、「補助」の3つの制度で構成され、本人の判断能力の程度等に応じて選択できる（表 1.27）。

成年後見制度の申立は、本人、配偶者、四親等内の親族、検察官に加えて、市町村長もできることとなっていることから、配偶者や親族がいない入居者が成年後見制度を活用する必要がある場合には、高齢者住宅事業者は、市町村の担当者と協議し、市町村長による申立を働きかけていく必要がある。

表 1. 27 法定後見制度の概要

	後見	補佐	補助
対象者	精神上的の障害(認知症・知的障害精神障害等)により、判断能力が欠けているのが通常の状態の者	精神上的の障害(認知症・知的障害精神障害等)により、判断能力が著しく不十分な者	軽度の精神上的の障害(認知症・知的障害精神障害等)により、判断能力が不十分な者
申立人	本人、配偶者、四親等内の親族、市町村長等		
鑑定の有無	原則必要		原則不要
申立時の本人の同意	不要		必要
同意権・取消権の範囲(注1)	日常生活に関する行為以外の行為	民法第13条第1項に定める行為(注2)	申立の範囲内で家庭裁判所が審判で定める「特定の法律行為」(本人の同意が必要)
代理権の範囲	財産に関するすべての法律行為	申立の範囲内で家庭裁判所が審判で定める「特定の法律行為」(本人の同意が必要)	

参考:文献5)を参考に作成

注1:本人の行為に成年後見人等が同意することにより、法的に効果が認められることになる。この場合、成年後見人等の同意を得ないで本人がした契約は成年後見人等が取り消すことができる。

注2:民法第13条第1項に規定する行為はつぎのとおり。ただし、家庭裁判所の審判により、民法13条1項に規定する行為以外についても、同意権・取消権の範囲を広げることが可能である。

- ①元本を領収し、又は利用すること。②借財又は保証をすること。③不動産その他重要な財産に関する権利の得喪を目的とする行為をすること。④訴訟行為をすること。⑤贈与、和解又は仲裁合意をすること。⑥相続の承認若しくは放棄又は遺産の分割をすること。⑦贈与の申込みを拒絶し、遺贈を放棄し、負担付贈与の申込みを承諾し、又は負担付遺贈を承認すること。⑧新築、改築、増築又は大修繕をすること。⑨第602条に定める期間を超える賃貸借をすること。

## (2) 日常生活自立支援事業

「日常生活自立支援事業」は、日常生活の判断能力に不安がある者が、住み慣れた地域で自立した生活を送れるように、都道府県・指定都市社会福祉協議会（窓口業務等は市町村の社会福祉協議



会等で実施)が主体となって、利用者との契約に基づき、福祉サービスの利用援助、各種の行政手続きに係る援助、金銭管理の代行等の援助を行う事業である(表 1.28)。

提供されるサービスは、日常生活を送る上での様々なニーズに対応したきめ細やかさを特徴としており、利用希望者は実施主体に対して申請(相談)を行い、実施主体で判断応力等を確認してサービス提供が決定される(利用料は、実施主体が個別に定める利用料を利用者が負担)。

表 1. 28 日常生活自立支援事業の概要

対象者		次の①から③のすべてに該当する者。 ① 判断能力が不十分な者(認知症高齢者、知的障害者、精神障害者等)であって、日常生活を営むのに必要なサービスを利用するための情報の入手、理解、判断、意思表示を本人のみでは適切に行うことが困難な者 ② 本事業の契約の内容について判断し得る能力を有していると認められる者 ③ 在宅で生活している者又は在宅で生活をしようとする者(在宅で同事業を利用していた者が施設入所や病院に入院した場合は、必要に応じて継続して利用可)
援助の内容	基本サービス	① 福祉サービスの利用の手続きの援助 ② 福祉サービスについての苦情解決制度の利用援助 ③ 住宅改造、居住家屋の貸借、日常生活上の消費契約及び住民票の届出等の行政手続に関する援助等
	関連サービス	④ 預金の払い戻し、預金の解約、預金の預け入れの手続等利用者の日常生活費の管理(日常的金銭管理) ⑤ 定期的な訪問による生活変化の察知

参考:文献 6)を参考に作成

### 3) 入居者の虐待防止

2005(平成 17)年 11 月に「高齢者虐待の防止、高齢者の養護者に対する支援等に関する法律(以下、「高齢者虐待防止法」という。)」が成立し、養介護施設の従事者等により虐待を受けた高齢者の保護措置、養護者の高齢者虐待防止のための支援措置等が規定された。

高齢者虐待防止法では、養護者等による高齢者虐待について、①身体的虐待(高齢者の身体に外傷が生じ、又は生じるおそれのある暴行を加えること)、②介護・世話の放棄・放任(高齢者を衰弱させるような著しい減食又は長時間の放置その他の高齢者を養護すべき職務上の義務を著しく怠ること)、③心理的虐待(高齢者に対する著しい暴言又は著しく拒絶的な対応その他の高齢者に著しい心理的外傷を与える言動を行うこと)、④性的虐待(高齢者にわいせつな行為をすること又は高齢者をしてわいせつな行為をさせること)、⑤経済的虐待(高齢者の財産を不当に処分することその他当該高齢者から不当に財産上の利益を得ること)に区分している。

高齢者虐待防止法の対象となるのは、老人福祉法に規定する老人福祉施設(老人デイサービスセンター、老人短期入所施設、養護老人ホーム、特別養護老人ホーム、軽費老人ホーム、老人福祉センター及び老人介護支援センター)、有料老人ホーム、介護保険法に規定する地域密着型介護老人福祉施設、介護老人福祉施設、介護老人保健施設、地域包括支援センターとなっている。サービス付き高齢者向け住宅は対象となっていないが、法律の適用対象であるか否かにかかわらず、高齢者住宅の職員による入居者や入所者への虐待は、暴行罪や傷害罪、詐欺罪等の刑事罰に問われるだけでなく、人権の尊重の観点から決して許されない行為である。また、ひとたび虐待が発生すれば、

事業者として厳しい罰則や社会的批判を浴び、その社会的信用が失墜してしまうことになる。

このため、サービス付き高齢者向け住宅においてサービス提供をしていく上でも、入居者の虐待防止や権利利益の侵害防止の視点の重要性について十分に理解する必要がある。高齢者住宅事業者は全職員（業務委託先又は提携先のスタッフを含む）を対象とした研修等を定期的実施し、サービス提供上のどのような行為が虐待や権利利益の侵害にあたるのかについて周知徹底を図るとともに、実際の事例でのケーススタディ等を通じて虐待行為の発生防止策に取り組む必要がある。

また、虐待行為の発生に備え、組織内に苦情対応・調査体制を整備するとともに、評価組織を設置し、入居者の権利利益を不当に侵害していないか定期的に自己評価や第三者評価を実施し、その結果をサービスの改善・質向上の取組みに活用していく必要がある。

なお、高齢者虐待の事実が確認された場合など、入居者の保護のため必要があると認める場合、サービス付き高齢者向け住宅については、高齢者住まい法に基づく指導監督（報告、検査、指示、登録の取り消し等）が行われることとなる。また、食事サービス等を提供している場合は、老人福祉法に基づく指導監督（報告徴収、質問、立入検査、改善命令、罰則）の対象となる。虐待が一人の職員によるものであっても、事業者としての責任は重く、経営に対する影響は計り知れないことから、上記のような研修や内部調査・評価の取組みの強化により、入居者の虐待や権利侵害の防止に真剣に取り組む必要がある。

#### 4) 個人情報の保護・管理

サービス付き高齢者向け住宅は入居者である高齢者の生活の根幹となる事業であり、サービス提供上、入居者やその家族の重要な個人情報に触れることになる。このため、個人情報保護規定を定めて、書類管理や情報アクセスの権限者・管理者を設定するとともに、個人情報保護や守秘義務等について全ての職員を対象とした研修を行う必要がある。

なお、厚生労働省では、医療・介護関係事業者が遵守すべき個人情報の取扱いに関して、「医療・介護関係事業者における個人情報の適切な取扱いのためのガイドライン（平成22年9月17日最終改正）」を定めている。この中で、個人情報保護法の趣旨を踏まえ、個人情報の適正な取扱いが確保されるよう遵守すべき事項及び遵守することが望ましい事項について具体的事例をあげて解説しているとともに、個人情報保護法に規定する個人情報取扱事業者に該当しないような小規模な事業者についても、個人情報取扱事業者と同様に、これらの規定を順守する努力を求めている。

個人情報保護法やこうしたガイドラインの理念や考え方も十分に理解し、個人情報の保護・管理を徹底する必要がある。

#### <参考文献等>

- 1) 「サービス付き高齢者向け住宅情報提供システム」ホームページ (<https://www.satsuki-jutaku.jp/system.html>)
- 3) 「高住経ネット」ホームページ (<http://www.koujuu.net/>)
- 4) 濱田孝一「有料老人ホームと高齢者住宅開設と運営のポイント100」、株式会社ヒューマンヘルスケアシステム、平成22年8月1日
- 5) 法務省ホームページ「成年後見制度」(<http://www.moj.go.jp/MINJI/minji17.html>)
- 6) 厚生労働省ホームページ「日常生活自立支援事業」([http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi\\_kaigo/seikatsuhogo/chiiki-fukusi-yougo/](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/seikatsuhogo/chiiki-fukusi-yougo/))