

生産性の高い 訪問介護とは？

About home-visit long-term care having high productivity

“勘と経験”だけに頼らないための
ベストプラクティス集



生産性の高い 訪問介護とは？

About home-visit long-term care having high productivity

“勘と経験”だけに頼らないための
ベストプラクティス集

はじめに

今から6年前の2007年6月に大手介護事業者による人員基準違反が明るみに出て、同社は解散となり全国にある同社の事業所が分割譲渡されました。そのとき、介護の仕事は、いわゆる「3K（きつい、汚い、給料が安い）」であり、「3K」による人手不足が不正の根本的な原因であるとの意見が多く聞かれました。介護の仕事は世の中で非常に必要とされている仕事でありながら、実際には、重労働にもかかわらず、給料が安いという一種の矛盾が生じています。こうした状況に対し、国は介護職員処遇改善交付金などの支給によって賃金水準の向上を図っていますが、未だに賃金面では他業種との間に大きな開きがあります。

介護保険サービスが、社会保障の枠組みの中でその介護報酬を税や保険料などの国民の負担に依存しているビジネスである以上、介護報酬の改善のみによる賃金水準の向上はいつかは限界がきてしまいます。そのため、介護事業者は現場における労働生産性を高め、あるいは介護技術の向上等を通じて業務の質を改善することにより、経営効率を上げて、収益を確保し、その収益を賃金へ転換するという一連の流れを構築していかなければなりません。介護事業の経営者においては、介護事業の効率や付加価値を高め、職員1人あたりの収益や生産性を向上させることが急務であると考えます。

一方、介護事業の中でも、とりわけ訪問介護については、全国的に見て中小や零細規模の事業者が多く、介護保険法の改正や報酬改定などの影響により収益基盤が不安定になりがちです。その半面、利用者対応や労務管理などに管理者は忙殺され、中長期的な視点から個々の事業所のレベルでの経営・業務改善等に取り組むことが困難な状況にあります。

労働集約型のサービスである訪問介護事業において収益基盤の安定を図るためには、ケアの質を維持しながら、限られた従業員でいかに多くの利用者へ適切にサービスを提供するか、すなわち、ヘルパー等の個々の介護従事者の能力向上やサービスの継続的改善・管理業務の効率化に向けた組織レベルでのしくみの構築が重要です。実際に先進的な介護事業者においては、チームケアや介護現場へのICTの導入、労務管理の徹底、ヘルパーの多能工化などにより訪問介護事業の生産性向上が進められていますが、そうした取り組みが必ずしも業界全体に普及していません。

そこで当協議会では、先進的な介護事業所の持つ生産性向上に関する暗黙知を形式知へと転換を図り、その知識の普及啓発を進め、ひいては事業者の収益改善と職員の賃金向上を実現することを目的として、厚生労働省「平成 24 年度中小企業最低賃金引上げ支援対策費補助金(業種別中小企業団体助成金)」を活用して本書表題の事業を実施いたしました。本事業では、訪問介護事業者に対するアンケート調査および生産性向上の取組みに関するヒアリング調査を実施し、その成果を基に、本書を作成いたしました。本書が訪問介護事業者による生産性向上に向けた取組みのヒントとなり、ひいては職員の方々の賃金向上につながれば幸いです。

最後になりましたが、アンケート調査にご回答をいただいた事業者の皆様、ヒアリング調査において貴重なお話をいただいた事業者の皆様、ご多用のところヒアリング先のご推薦・ご紹介をいただいた皆様、そして、本事業のために組成され、事業遂行のために様々なご助言を下さった事業推進委員会およびワーキンググループの皆様に厚く御礼申し上げます。

平成 25 年 2 月

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

もくじ

はじめに	2
本事業委員	6
巻頭インタビュー これからの訪問介護事業と生産性の向上	7
座談会 生産性を高めるために取り組んでいること	12
本書の見方	22

viewpoint 1

利用者との接点に着目した生産性向上策 27

1 マーケティング戦略 28

- 1 利用者獲得に向けて戦略的な営業を行っているか？ 28
- 2 新規事業開発をやみくもに進めていないか？ 32

2 業務標準化 37

- 1 業務標準化を通じ、サービス品質を維持する 37

3 利用者満足の実現 41

- 1 利用者満足度を把握し、サービス改善につなげる 41

トピックス 1 サービス提供責任者の業務負担と生産性の関係 45

viewpoint 2

事業所内部の業務に着目した生産性向上策 49

1 サービス提供に至るプロセスの改善 50

- 1 利用者のデータを蓄積し、活用しているか？ 50
- 2 職員の稼働管理の効率化に向けたしくみづくり 53
- 3 キャンセル・トラブルをロスにつなげない報告・連絡・相談の徹底 57

2 内部業務の「ムダとり」 60

- 1 整理・整頓（2S）の徹底 60

トピックス 2 訪問介護事業所における生産性向上への取組みについて 62

viewpoint 3

経営組織に着目した生産性向上策

67

1 組織力強化のしくみづくり 68

- 1 法人理念の明確化と浸透をどのように進めるか？ 68
- 2 人材育成と組織活性化のための小集団活動 73
- 3 知識・ノウハウの共有をどのように行うか？ 77

2 リスクマネジメント 80

- 1 「転ばぬ先の杖」としてのリスクマネジメント 80

トピックス 3 定期巡回・随時対応型サービスの現状と課題 83

トピックス 4 地域包括ケアシステムの実現に向けて求められる在宅介護の役割 86

viewpoint 4

人材管理に着目した生産性向上策

91

1 人材の確保・定着・育成 92

- 1 雇用基盤の整備はなぜ必要か？ 92
- 2 職員の採用・確保をどのように進めるか？ 96
- 3 人材の定着をどのように進めるか？ 101
- 4 人材の育成をどのように進めるか？ 106

トピックス 5 訪問介護事業所の人材育成について —「情報共有」を切り口に— 111

トピックス 6 民介協の活動の紹介 113

寄稿 介護ビジネスにおける経営基盤の確立と生産性の向上 115

本事業委員

❖ 事業推進委員会 ❖

- 委員長 **関口和雄**
日本福祉大学 福祉経営学部教授
- 委員 **馬袋秀男**
株式会社ジャパンケアサービスグループ 代表取締役社長 （民介協 理事長）
- 委員 **佐藤優治**
株式会社ソラスト 取締役専務執行役員 （民介協 副理事長）
- 委員 **扇田 守**
民介協 専務理事

❖ ワーキンググループ ❖

- 委員 **佐藤寛子**
株式会社ジャパンケアサービスグループ 品質・教育室室長
- 委員 **柴垣竹生**
株式会社ソラスト 福祉事業部 コンプライアンス統括課課長
- 委員 **武市健治**
株式会社ケアジャパン 取締役 介護事業部部長
- 委員 **田尻久美子**
株式会社カラース 介護事業部門責任者
- 委員 **菅野雅子**
株式会社フロインド 人材開発アドバイザー
- 委員 **田中知宏**
株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 社会システム研究室 副主任研究員
〈本編（viewpoint1～4）執筆担当〉



これからの訪問介護事業と生産性の向上

『民間事業者の質を高める』
一般社団法人 全国介護事業者協議会
理事長 馬袋 秀男
(株式会社ジャパンケアサービスグループ代表取締役)

介護保険制度の訪問介護事業において、収益を上げることができる事業者とそうでない事業者とはどこで大きく分かれるのか？ 民介協・馬袋理事長に、訪問介護事業における生産性向上を考える上での基本となるポイントについて聞いてみた。

収益向上に一番効果があるのは
管理者のマネジメント能力。
人材の育成とサービスの質向上の徹底が
収益アップにつながる。

——訪問介護事業を取り巻く現状と課題は？

介護保険制度の下での訪問介護事業は、2000年にスタートしました。労働集約型の事業ですから、人材の質と量が極めて重要ですが、景気がよくなると介護従事者は減る傾向にあり、介護市場が広がる中、常に業界全体が人材の確保、育成という問題を抱えているのが現状です。

また、行政による制度改正や指導監査の影響を大きく受けるのも特徴であり、介護保険で提供できるサービスの多様な解釈や区分けが、介護事業を難しくしてしまっている面があります。

さらに、訪問介護事業と同様に飛躍的に伸びたサービスとしてデイサービスがありますが、デイが成長すると訪問介護の利用回数が減少する傾向があり、両サービスは競合関係にあるといえます。

加えて、訪問介護事業は新規参入も多いのですが、反面、廃止する事業者が多いのも事実で

す。初期投資が少なく参入しやすい一方で、継続には困難を伴う事業なのです。

より質の高いケアを、地域内でいかに効率的・効果的に展開できるか。地域連携の強みを生かしながらポジショニングをどう定めていくかが事業を継続させる上での最大の課題といえるでしょう。

——訪問介護事業における近年のトピックは？

近年、特に高齢者の住まい方に大きな動きが見られます。たとえば、人口が極端に少ない地域では、在宅ケアはビジネスになりません。高齢者人口の動きや住まい方の変化を見極め、訪問介護事業者としてどう対応していくかという点が大切です。

ケアの技術とサービスを提供するしぐみを備えることができれば集合住宅にかかわる仕事など幅が広がるため、訪問介護事業者の事業内容は大きく進化してきています。

その際、事業の成功のカギとなるのは、利用者側のニーズ（求められる介護、介護状態）と事業者のサービス（介護を提供する人材の介護スキル、時間、場所）をマッチングさせること。ニーズに対応できる職員の確保・育成ができれば事業を大規模かつ効率的に組み立てることも可能です。

——ビジネスとしての効率性・収益性を高めるポイントとは？

訪問介護事業には、いわゆる事業パッケージはありません。定員のあるデイサービスはわかりやすいビジネスですが、訪問介護事業は定員がないので利用者数が売上に比例します。1ヵ月に1,000万円売上げる事業所も80万円の事業所も同じ1ヵ所。前者は利益額が大きく後者は赤字、同じ訪問介護事業所です。ビジネスとして一定の規模は必要になります。

訪問介護の場合、規模によるメリットが効く部分とそうでない部分があります。メリットが効くのは、たとえば人材の採用や教育です。教育担当者1人が2人を教育するのか20人を教育するのか、あるいは1つのマニュアルを作って2事業所だけに使うのか20事業所に使うのかで効率は大きく異なります。このように共有できるものには規模の経済が働きます。

また、売上向上に一番影響があるのは管理者のマネジメント能力といえます。管理者の育成を徹底的に行うことが必要です。

——マネジメント能力と業績との関係は、制度変更があっても変わらないのか？

制度が変わると事業の中身の一部は変化しますが、本質的なサービス提供プロセスそのものは大きく変わりません。特に、ケアマネジャー

によるケアプランの作成からケアを行う際の留意点等の確認や介護手順の策定、利用者とヘルパーのマッチング、ケア状況の確認などの一連の流れは変わりません。

サービス提供プロセスの中で、本人や家族の状況を踏まえて、ケアマネジャーに対してケアの進捗状況の適正化を提言したり、サービス提供回数の増加などを提案することになります。管理者に提案力があれば、利用回数の増加などで1ヵ月の顧客単価が4万円から8万円に上がることもあります。こうしたプロセスのマネジメント能力は、常に重要です。

**オーダーメイド型のビジネスである
訪問介護で生産性を上げるには
「付加価値」と「効率」を
高めることがポイントとなる。**

——同じ価格で同じサービスを提供する介護事業で、マネジメントスキルによる組織格差がなぜ生まれるのか？

「費用 (Cost)」が同じであれば、利用者のサービスに対する「評価 (Value)」は、サービスの「質 (Quality)」と「付加価値 (Service)」で決まります。

わかりやすい例は、理髪店でしょう。地域の

理髪店は通常、組合に入って価格帯を同水準に設定をしています。しかし、できあがり理髪店によって異なり、評価は自分(利用者)しかできません(「自分に似合う髪形にしてくれた」など)。理髪店も訪問介護も、サービス内容は「人の身体に触れる対人ケア」という点が共通しています。理髪店は髪の長さや髪形などを確認して利用者の要望を基にサービスカルテを作成し、利用日時や頻度などを記



本事業 成果報告研修会 (中国ブロック) より

録・保管します。再来店時にカルテを基にマネジメントすれば、「自分を覚えてくれている」と好意を抱かれます。訪問介護サービスも理髪店と同様、事業者間で同じですが、サービスマネジメントの内容により、利用者の評価は大きく異なります。

——他のサービス業と比較した際の介護事業のビジネススタイルの特徴は？

かつて私は、雑巾のレンタルやファーストフードなど様々な事業を展開している会社に行きました。私はその会社で介護や病院のマネジメントの仕事に携わっていましたが、同じ社内でもファーストフードの事業部のメンバーとはサービスに対する価値観が違いました。

来店型ビジネスであるファーストフード店と似ているのがデイサービスです。決められた設備というハードに、リハビリや入浴、食事などのサービスが付随しているのです。

それに対して訪問介護は利用者の家で行うため、ハードは全部異なります。家ごとにトイレや風呂の大きさやタイプも違う。湯温の好みやタオルのたたみ方さえ多様で各々に対応しなければなりません。そのため、訪問介護はオーダーメイド型ビジネスといえます。

介護保険制度では、介護報酬の額は定めていても、必要なサービスの質は定めていません。制度的に定められているのは、「1時間のケアをしたらこれだけ払う」ので、そのために「最低限の人員配置とルールなど基準を確保する」という内容に過ぎず、その単価や人員数をどう決めたか、原価計算したものは何もありません。

誤解してはいけないのは、訪問介護の報酬は「1時間の『訪問』に対する対価」ではなく、「1時間で対応可能な『ケアサービス』の対価」として支払われているという点であり、その内容を組み立てるのがケアプランとサービスの手順書です。

標準時間や標準的なサービスの内容や質が決めづらいオーダーメイド型。しかも支払いは9



割が介護報酬で、利用者は1割負担。このような点は、訪問介護が他のサービス業などと比較して大きく異なる部分だと思います。

——オーダーメイド型ビジネスで生産性を上げるためには？

生産性向上のポイントは「付加価値の向上」と「効率化」に分けられます。「付加価値」の部分は、教育や人材の定着を図ることにより高めることができます。

たとえば、医療の分野では、パート医師でも常勤医師でもプロとして適切な診断が求められます。パートも常勤も技術にバラツキが出ないように教育することが必要です。

教育の効果を高めるためには、定着率がカギとなります。新人を3人教えたのに翌月2人辞めては効率が悪い。こうしたことを繰り返しては、なかなか組織全体で教育の効果は生まれません。定着性を高めるには、仕事のマインド、給与、職場の雰囲気、チームワークなどをキーワードに職員の満足度を高める取組みを進めていかなければなりません。

他方、「効率化」についてはタイムマネジメ

ントが重要です。訪問介護で生産性を上げるためには、タイムマネジメントを行って効率を高めることが大切になります。

多くの事業所でタイムマネジメントがうまくいかないのは、現在の介護報酬が出来高払いからです。ケアは30分、45分、60分と時間で分けられますが、「その時間を提供した」という意味の出来高です。そのため、たとえば、60分で計画した仕事が技術力と効率化により45分で終わっても、60分分の請求はできず、45分の請求になってしまうのです。

今の訪問介護が大枠の時間をベースとした出来高で報酬が支払われている以上、ケア時間の効率化を図ることはいわば事業者の収入減につながります。その点では作業の効率化、タイムマネジメントを積極的に行うインセンティブが働きづらい面があります。

しかし、ある程度の「まるめ（包括報酬）」で請求するしくみになると、60分で計画していたケアを、利用者の協力と事業者の創意工夫により50分で終了させることが収益の改善につながってきます。

——タイムマネジメントの肝となる移動ロスへの対応方法とは？

訪問介護は1時間のケアに10分から20分の移動ロスが発生します。その間、収益につながらない非生産の時間が生じてしまいます。この移動ロスが事業所のタイムマネジメントを難しくしている面もあります。これが施設でした

ら、利用者が施設内に集合しているため移動ロスはほとんどありません。

当社が移動ロスに関連して経営指標として重視している項目の1つに、職員の稼働率があります（1人あたり1ヵ月の勤務時間の中で、ケアにどれくらい従事したかなど）。稼働率が低くなると、労働生産性も悪くなります。

稼働率が落ち込む理由は、ヘルパーの訪問ルートが上手に組めていないことが挙げられます。ルートを組む際、重度・軽度、さらに家事（生活支援）だけの利用者など全てに対応可能なヘルパーなら、どの時間・どのルートでも回れます。しかし、ケアスキルに不安があるヘルパーがいると巡回するルートが限られて、移動ロスが起きてしまいます。

そうならないためには職員のマルチタスク化が必要です。当社の例ですが、個人のスキルレベルと利用者のケアニーズとの組み合わせでヘルパーの技術を9つに分類しています。一番高いレベルは家事援助も身体介護も全部できる技術を持っていること。最もレベルが低いのは、掃除などと一部のケアのみで軽度の利用者に対応可能なレベル。言い換えると新人レベルです。スタッフ間でレベルにバラツキがあるとルートの組み方が複雑になるため、スタッフのレベルを高いレベルで揃える教育プログラムも用意しています。するとトップレベルのヘルパーが増えてルートの組み合わせも広がり、より効率のよい職員配置でケアすることができます。

業務の標準化と
スタッフの迅速な対応が
生産性の向上に結びつく。

——中小事業者における生産性向上の方向性は？

訪問介護事業について、利用者が希望する時間帯にうまく人材を配置する、いわゆる人材配置ビジネスと思っている経営者がまだまだいます。また、稼働率の定義や重要性を理解してい



ない経営者の方も多いですね。そういった面で訪問介護業界はまだまだ発展の余地があると思います。

また先ほどオーダーメイド型と言いましたが、利用者にオーダーメイドサービスのイメージで提供しつつ、事業者側はサービス提供プロセスを定量化・定型化するアセスメント能力も重要です。業務の標準化を進め、説明提案する能力を高めることがサービスの質の向上に結びつ

きます。サービスの質が上がれば、利用者の感じる価値も高まりリピート率が向上します。週に1回しか利用しない利用者を30人持つより、週に2回利用する人を15人持つほうが経営上の効率は高く、よりよいサービスの提供にもつながります。

オーダーメイド型サービスの業務を効率化するには、カンファレンスを通じて利用者の情報やケア目標をチームで共有します。ケアの質を高めることに重点を置いてカンファレンスを行い、情報や知識の共有、チームビルディングを進めれば、スタッフの士気も高まります。事務的なことだけを伝える会議では不満が出るだけです。

こうした点に留意して利用者を増やし、職員の定着率を上げてスキルを高め、職員の退職による損失、スキルのバラツキによる効率性のロスを防ぐこと。これが生産性の向上に直結します。

次に重要なのは代理者とのかわりです。訪問介護事業の顧客の9割は、ケアマネジャーあるいは地域包括支援センターといった代理者から紹介を受けます。代理者が、紹介先である訪問介護事業者を評価するポイントは、対応の迅速性です。依頼されたらすぐに対応する。サービスを提供した利用者の情報を定期的に、あるいは適宜報告する。そのような密接な関係が信



次世代の経営者育成研修会（平成23年）より

用力を高めていき、利用者紹介につながっていきます。

——研修や情報提供など、今後の民介協の役割については？

介護事業者同士がお互いに情報交換し、各事業者が持っている強みを共有することは必要だと思います。

今後は、たとえば、民介協が様々な専門機関との連携、財務のアドバイザーや労務関連の専門家との提携などを通じ、各事業者からの相談に応じるしくみを構築していくことも考えられます。あるいは、各社が使用しているソフトウェアや材料を一本化し、安く購入するといったことも効果があると思います。

さらに、シンクタンクのような経営アドバイザーからの協力があれば、事業承継や事業計画、資金調達の方法などに関する助言もできると思います。

また、介護と看護の連携など、多彩な仕掛けを実施していきたいですね。ケアのネットワークや多職種連携、コミュニティのあり方などについて専門職団体とも活発に議論を展開していきたい。その上で、国などへ政策に生かせるような提言を積極的に行っていくことが求められていると考えています。



生産性を高めるために 取り組んでいること

株式会社スタッフ・アクタガワ
社長室

奥川敦史氏

株式会社新生メディカル
取締役部長

今村あおい氏

株式会社カラーズ
介護事業部門責任者

田尻久美子氏

司会

株式会社ソラスト
取締役専務執行役員

佐藤優治氏
(民介協・副理事長)

訪問介護で働く人たちの処遇をいかに向上させていくか。そこで欠かせない要因となるのが、事業の効率化と収益性である。この課題に対して訪問介護業界ではどのような姿勢で、どのような取り組みがなされているだろうか。

訪問介護は地域包括ケアの 大きな担い手

佐藤 今日はお忙しい中お集まりいただき、ありがとうございます。まず、自己紹介からお願いします。

奥川 静岡県にある株式会社スタッフ・アクタガワの奥川と申します。当社は1999年に設立され、最初は訪問入浴事業からスタートしました。現在では訪問介護、デイ、小規模多機能、グループホームなどを運営しています。また、定期巡回・随時対応型訪問介護看護（以下、定期巡回）、福祉用具貸与・販売も手がけており、ほぼ全般的に介護事業を行っています。

現在は静岡県の中部地区を中心に14営業所を展開しており、昨年11月に50室のサービス付き高齢者向け住宅を立ち上げ、1階で小規模多機能型居宅介護と定期巡回の事業所を併設した事業を開始しました。

今村 岐阜から参りました株式会社新生メディカルの今村と申します。当社は昭和52年の設立以来、訪問介護を中心にやってきました。現在は、居宅介護支援、福祉用具、訪問入浴、認知症デイも行っています。岐阜県は全部で5圏

域に分かれますが、そのうち4圏域に7カ所の拠点を置いて事業を行っています。

定期巡回の制度化を見越して、3年ほど前から県の補助事業として短時間訪問介護サービスのモデル事業を、他に先駆けて実施してきました。昨年1月からは国のモデル事業もやってきましたが、この4月以降まだ定期巡回には取り組んでおらず、今年から岐阜市内で手がけたいと思っています。

田尻 株式会社カラーズの田尻と申します。東京都大田区で訪問介護を中心に事業を行っています。個人としては大田区で80社ほどが加入する大田区訪問介護事業者連絡会の会長をさせていただいています。この連絡会は零細事業所が多く加入している団体ですが、事業所の共通の課題を吸い上げ、行政と話し合いながら訪問介護の効率化や生産性の向上、サービス提供責任者の質の向上などに取り組んでいます。

佐藤 私はソラストという会社の介護部門の責任者をしており、民介協の副理事長もしています。訪問介護は当社でも中核事業ですが、これからの介護の中で欠かせないサービスだと思います。今後、地域において最期の看取りも含めて介護を行っていく中で、その大きな担い手に

なるのは訪問介護ではないかという強い思いがあります。

さて、今回、平成24年度の中小企業最低賃金引上げ支援対策費補助金事業の中で、「生産性の向上」という視点でアンケート調査を行い、また、ヒアリング調査も行いました。今日は、生産性の向上という課題に対して、訪問介護事業所でどんな取り組みができるのか、実際にどう取り組まれているのか、あるいは、取り組めないことがあるとしたらその要因は何なのか、などについて考えていければと思います。

サ責の管理業務のウェイトを いかに確保するか

佐藤 まずお伺いしたいのですが、皆さんのところでは、事業の運営で特に重視されている指標があるでしょうか。

奥川 訪問介護に限ったことではないのですが、今、当社で採り入れているのが、京セラ創業者の稲盛和夫氏が提唱していた時間採算制です。収入から経費を引いた利益を、かかわった職員の総労働時間で割ると、1時間あたりの生産性はどれくらいかという金額が出ます。それを毎月、数値として出しています。その金額を上げるための取り組み方、経費や時間の使い方について、毎月の目標を定めるなどの工夫をしています。たとえば、今月は電気をこまめに消すなどの目標を定め、時間採算を高める取り組みを始めています。

佐藤 時間採算については、いくらといったベースラインはあるのですか。

奥川 まだ手探りですが、総労働時間で割って1時間当たりいくらという目標が何となく見えてきたところでしょうか。その時に、人件費を入れていないことがポイントです。入れてしまうと、職員ではコントロールできないものかなりの額を占めてきますし、全員の給与をオープンにするわけにもいきません。人件費を除い

て、1人あたり1時間で、これくらいの生産をしているという数値を出しています。

佐藤 経費の適正な管理ができるわけですね。

奥川 そうです。大きい施設なら節電をちょっと頑張るとかなり成果が出ますが、訪問ではなかなか難しいというのが現実です。

佐藤 訪問介護に特化して考えてみた場合、訪問介護事業所の数字で気にしているものはありますか。毎月出る介護費の売上とか、ヘルパーさんの人件費や離職率とか。

奥川 離職率は確かにそうですね。これも全社でとらえているので訪問介護単独の正確な数値はつかみにくいですが、離職率は毎月報告されています。働くことに対する満足度の最終的な成果が離職率ですから、それを低くするにはどうするか。当社では教育に力を入れるなど、様々な取り組みをしています。

今村 私どもでは、一般的な1人あたりの利用額や時間単価や常勤の稼働率は毎月、所長と一緒に見えています。しかし、それよりも今は中身ですね。介護のプロとしてサービスの質を高めることに比較的重きを置いています。

田尻 会社の収益状況を開示して、全員がベクトルを同じくして取り組む環境づくりに注力しています。併せて、質を高めることで売上に近づけていく。具体的にどう取り組むかは、話し合いながら進めていっています。

先ほど申し上げた連絡会では、会社から課せられた目標を達するため、とにかく多くの利用者にサービスを提供することなど、インプットを増やすことばかりに注力する傾向が見られがちです。そうすると、稼働率が問題になって、サービス提供責任者（以下、サ責）が現場に出ながら業務をこなしていくという悪循環になって疲弊していく。そこが、マネジメント業務がおろそかになる原因の一つになっています。

今村 当社では、サ責の業務について、サービス提供1件あたりの内勤時間の目安を定めています。月内の総労働時間から内勤の目安時間

(サービス提供件数×ケース1件あたりの内勤目安時間)を引いて、残りの時間は現場での稼働に回ってもらう。ある程度、内勤に割く時間を決めておかないと、どんどん現場に出てしまい、管理がおろそかになります。

佐藤 前回の改定で、サ責もパートで可能となりましたが、現実におられますか。

今村 うちはいます。

田尻 うちは以前はいたのですが、今は常勤のみです。

佐藤 やはり常勤ですよ。当社もそうです。気にしているのは、現場に入り過ぎてしまうとサ責の仕事ができない。もちろん現場にも入ってもらうけれど、サ責としての仕事にウェイトを置いてもらいたい。このバランスをどう見るかですね。

奥川 わが社は現在、総務担当がサ責の業務のベストバランスを調べているところです。絶好調で利益もいい事業所の場合、サ責がサービスに出ているところは案外少なくて、一方でサ責はとても頑張っているのに利益が上がってこない事業所もある。労働時間の中の何パーセントを現場に、何パーセントをデスクワークに、という比率を出すのは本当に難しい。中身をもう少し分析しなければならないですね。

佐藤 先ほど今村さんのおっしゃった、「ケース×ある程度の時間」というお話ですが、ある程度の時間というのは？



株式会社スタッフ・アクタガワ
社長室

奥川敦史氏

今村 たぶん1ケース3時間ぐらい見ていたと思います。月3時間を1ケースにかかる時間として担当ケース数に掛け、それを月の内勤時間の目安として、残りは現場。移動時間などを差し引いて、60%とか70%くらいの稼働を目安にしています。

佐藤 うちは現場は70時間ほどに抑えています。だから、たとえば160時間とした場合、90時間は事務所でサ責の仕事をして、現場は70時間以内。これは経験値ですが、そうでないと回らないという感じです。

今村 3時間というのは、比較的ゆったりした時間だと思います。たとえば、所定勤務時間をオーバーしてしまった時、現場にもあまり行っていないのに、この超過勤務は何？という話になる。超過勤務といえば、11月、12月あたりは、103万円の所得制限のパートさんが行けなくなると常勤が全部行かなければいけない。となると、サ責や常勤の超過勤務がグンと増えてしまいます。

IT化の積極的な推進は 事務効率を上げるキーポイント

佐藤 お話を伺っていると、労賃、給与、労務費が経営指標として重視されているケースが多いのではと思いました。パート社員が扶養の範囲内で仕事をしたいと。どうしても時間給の社員が主力になるのが訪問介護事業所の宿命ですから、年末に帳尻あわせをする人も出てくる。その結果、常勤職員のサービス提供件数が増加し、勤務時間が長くなり、残業代などが多くなってしまう。皆さんの会社では、この労務費の削減に向けて何かやっていますか。

田尻 当社ではITを活用して内勤業務を徹底的に効率化する方向で取り組んでいます。私はIT業界出身なので、当初からパソコン環境を充実させました。ASPサービスもかなり選定した上で介護ソフトを使つての内勤業務なの

で、当社では残業はほとんどありません。

佐藤 すごいですね。

田尻 サ責が現場に行く時間数も若干少ないのかもしれませんが、効率化の面ではそういった点に気をつけています。

佐藤 IT化によって効率化を図っているのは、具体的にはどういった業務ですか。

田尻 訪問介護計画書やモニタリングなど、各種作らなければいけない書類があります。それらは毎月の業務として必要事項を網羅し、いかに効率的に作るか話し合っ書式を開発しました。それに、ヘルパーからのモニタリング情報を日々回収してインプットし、書類作成の時間数を減らす取組みをしています。ヘルパーさんも事業所への立ち寄りが多く、一体的にやってもらえます。もちろん、小さい事業所だからできることだとは思いますが。

佐藤 いやいや、これは大きい小さいは関係ないです。それができればいいのですが、できない事業所のために、ほかに何かないですか。

田尻 訪問介護事業所はITに対して不慣れな人が多く、これも生産性を上げる妨げになっていると思います。介護保険法上、訪問介護はケアマネジャーの業務に比べて書式や業務内容が不明確な部分が多いと思います。たとえば、訪問介護計画書に決まった書式がない。零細事業所は制度が何か1つ変わるたびに右往左往し、そのたびに書類が変わるなど四苦八苦しています。民介協さんが中心となって厚労省などに働きかけをしていただきたいですね。

今村 ITについては、田尻さんのところほどではないですが、とにかく月末に溜めてしまわないよう、稼働管理などは確定したら入れる。ですから、月末にはすぐにレセプトに上げられます。毎日締めるぐらいの感じでやれるようにしています。

佐藤 それは独自に作っているのですか、それとも何か出来合いのものがあるのですか。

今村 稼働管理のソフトは業者さんに作っても

株式会社新生メディカル
取締役部長

今村あおい氏



らったのですが、手順書などは独自で、エクセルやワードを使っています。

佐藤 事例ごとに修正しながら使っている。

今村 そうです。手順書や計画書は、利用者1人ずつ保存してあるので、変更部分のみの修正で更新できます。全社同じ書式で配布しています。基本部分は統一書式ですから、たとえば配置転換があっても戸惑いません。当社は、事務職がかなり力を発揮して、書類の管理から全部サポートしてくれます。書式なども介護の担当は得手ではないので、情報を聞き取って使いやすくしてくれます。これによって事務職員のモチベーションも上がり、書類の内容も理解しやすく処理が早いですね。

佐藤 事務効率を上げるのは、本業の介護サービスとは違う裏方的な部分ですが、コストをかけない方法としては非常に良いですね。

就労形態への柔軟な対応が 求められている

佐藤 労務費という点ではいかがですか。

奥川 サービスの集中する朝夕の両方をサ責がフォローしていくと、勤務時間が必然的に長くなってしまいます。そのため、わが社ではフレックスタイム制を導入し、自由に中抜けできるかたちをとっています。子育て中のパート職員などの場合、子どもを送り出した後の9時から3時～4時くらいの勤務希望が多く、朝や夕方な

どいちばんホットな時間が抜けてしまいがちです。するとサ責が朝8時から稼働して夕方6時までとか、下手すると夜8時までびっしり働かかちになるので、中抜けを奨励しているのです。

田尻 中抜けを使う人は多いですか。

奥川 けっこう使っています。ただ、家が遠いサ責は中抜けが難しいので、そこは課題です。中抜けして銀行などの自分の用事を済ませて昼はゆっくり過ごし、その後に戻ってサービスに入るなど、少しでも利用するよう奨励しています。

佐藤 変形労働時間なども使っているのですか。

奥川 使っています。

佐藤 個人事業者ではわかりづらいところもありますが、変形労働時間なども少し検討してみてもいいかもしれません。

奥川 変形労働時間を使わないと、ニーズに応えきれないというところがありますからね。

また、デイサービスと小規模多機能、訪問介護とグループホームをやっていて、共有で1人、フルタイムで入って、忙しい時間帯をそれぞれの業務で動けるようにしています。朝晩は訪問のサービスに出て、日中はデイサービスで入浴介助するなど双方のサービスで融通しています。

職員についても、昔はサ責1~2名プラス完全実労働というかたちだけでしたが、そこに時給のスタッフ、まとまった収入を希望する人たちに入ってもらい。入社した時と帰る時にタイムカードを打つというかたちでの訪問介護の時

給スタッフの雇用が広がっています。そういうかたちなら比較的、人を確保しやすいので、何とか人手も追いついて受け入れられる状況になってきています。

今村 当社はサ責の業務を効率化するため、1人の利用者さんに対するヘルパーチームの中で1人、リーダーを決めています。リーダーは頻繁に現場に入っている人なので、モニタリングの結果などはある程度資料にしてまとめて持ってくる。それにより、次のサ責の視点ができていきます。カンファレンスの司会などの進行も彼女たちで、できるだけ分担して育成も進めるようにしています。

本業のほうでは、パート、いわゆる登録型のヘルパーでは時間や予定が組みにくいので、最近は週20時間や30時間勤務と決めて、たとえば9時から3時までを雇い上げることも採り入れています。

なぜこれがいいかというと、稼働に対する出来高払いの場合、サービス提供件数が少ないと空き時間ができ、どうしても無駄ができる。働く側からすれば、子どもの手が離れたので「さあ働こう」と思っても、月曜日から金曜日の9時から3時は空いているのに、月・水・金の1時間ずつしか仕事がない。そうすると、空いた時間に習い事や趣味、他のパートなどを入れてしまい、仕事に慣れ、これからケースを増やしたい半年や1年後には他の用事で埋まって結局働いてもらえなくなってしまう。だから、ある程度固定して雇い上げてしまおうと。

また、最初は事務所にいることが多いので流れがわかり、成長が早いですね。1件ずつしか見ていないと仕事の流れもわからないし、離職率も高まります。

それから、訪問介護を効率的にするには、滞在型よりも巡回型を増やさない。滞在型は食事など時間をずらせないケアがあり、そこに掃除やおむつ交換などがくっついて滞在時間が膨らんでいる。ケア本来の時間にバラしていくと



株式会社カラス
介護事業部門責任者
田尻久美子氏

空き時間が減り効率が高まります。利用者にも事業所にもベターと思うので、今はそこに主眼を置いています。

働き手のモチベーションを高めることが一番の離職防止策

佐藤 先ほど奥川さんから離職率の話がありましたが、離職率が高まると労務費はかさむという見方でいいでしょうか。

奥川 教えるために同行する回数はかなり増えてきます。

佐藤 そうすると、定着率を高めるのは労務費を増やさない要素の1つである。定着率を高めるために、何か実施されていることはありますか。

奥川 私どもは研修制度に力を入れています。今、登録ヘルパーなどの職員の定着に有効と考えているのはマン・ツー・マンの研修です。本社にいる教育専門スタッフが各営業所を訪問して、ヘルパーもそこに呼んで、マン・ツー・マンで毎月20分程度の研修を実施しています。介護福祉士の実技試験のようなことをテーマとして与え、介助のやり方を指導する。同時に、仕事の中で困っている点や問題点、人間関係の悩みも聞けるので、それを教育スタッフが吸い上げて人事に報告しながら、解消していきます。とにかく働く人のモチベーションを高めることが一番の離職防止になるので、研修では成長を実感させ、ここで働いていて楽しいと感じさせることに力を入れています。

田尻 素晴らしい！全員やっているのですか。

奥川 介護職員は全体で400人ほどいますが、95%以上は毎月やっています。教育専門スタッフは常勤が3人、非常勤が2人で、事務所を行ったり来たりして行っています。私が10年ほど前に入社した時に社長から相談を受け、7年ぐらい前から少しずつ始めて、だいたいたちになってきました。悩みや家庭の問題を事前に把握でき、辞めるきっかけになりそうなのが事

株式会社ソラスト
取締役専務執行役員

佐藤優治氏
(民介協・副理事長)



前につかめます。毎月、マン・ツー・マンで誰かが必ず話を聞いてくれる機会が用意されているのは大きいと思います。

佐藤 新生メディカルさんではコミュニケーションを図る機会などは何かつくっていますか。

今村 各営業所、ステーションの内部監査というのをやっています。これは、監査対象となる営業所以外の営業所からメンバーを出し毎回チームを組んで年に1回、書類から対応を全てチェックします。利用者のところに行って実際に話を聞くこともします。その時に2～3名のヘルパーさんをピックアップして面接も行います。きちんと指示が下りているかを聞きつつ、ヘルパーさんの意見も吸い上げるので交流の機会は増えますね。

奥川 営業所間相互で内部監査するのですか。

今村 そうです。だから、監査を受ける立場にもなれば、する立場にもなる。そうすると、書類の根拠や何が重要か自然にわかってくるし、いい取組みがあれば持って帰ることもできます。

佐藤 いろいろな事業所から人が出て監査をすると、所長さんたちも育ちますよね。

今村 そうです。監査メンバーはこちらで選定しますが、いつもと違う管理者やサ責と組むので、お互い新たな視点を学んだり、各所の質の均一化にもなります。

田尻 私たちは独自に年1回、お客さまにアンケートをとらせていただいて、同時に「ヘルパーあてに一言お願いします」というメッセージ

カードをお渡ししています。かなり回答をいただけて、ヘルパーが泣けてくるようなメッセージを書いてくださる方が多くいらっしゃいます。それらを職員の懇親の場で発表したりすると、日々の業務の励みになるし、充実感が高まっています。

社内資格制度やイベントの実施が 会社への帰属意識を高める

佐藤 懇親会のような福利厚生をされているところはありますか。

奥川 サークル活動をしています。社長がマラソン好きなのでランニングクラブがあり、お揃いのTシャツを作って各地のマラソン大会などに参加しています。先日も、社長と新入社員が同時にゴールした写真があつておもしろかったですね。社員同士でのサンクスカード制度もあります。これは社内報に掲載するなど互いの連帯を強めようとする制度ですが、ようやく定着したところです。また、社内での表彰制度の中で「美化コンクール」もあります。わが社はデパート出身の社員が多く、たとえばショーウィンドウを飾りつけるエクストラジストという資格があるのですが、そういった各種のいわば社内資格を認定し、資格者には手当をつけています。

佐藤 社内資格、いい言葉が出ました。

奥川 その人を中心に施設内の掲示板の飾りつけや美化活動をやる。これは賞金がつくのですが、個人ではなく営業所に賞金たまります。



た賞金は忘年会や新年会に使われることが多く、かなりの高級店なのに会費は1人1,000円と格安だったりするので喜ばれています。

田尻 登録型のスタッフが多いヘルパー事業所は、職員の会社に対する帰属意識が希薄になる課題があるので、すごくいいと思います。

佐藤 ヘルパーさんたちは常勤でない人が多いので、帰属意識が課題ですね。わが社には勤続表彰制度があるのですが、つい先日、10年表彰をやりました。介護保険が始まって12年ですが、10年表彰の方が今回二十数名出て感謝のパーティーを開いたりしています。でも、イベント的には奥川さんのところは華やかで進んでいる感じがします。

今村 わが社は年に1回、全体会というのをやっています。営業所が各地にあつて日々顔が見えないものですから。全社員が対象ですが、現場があるため、交代で参加しています。

佐藤 何人ぐらい集まるのですか。

今村 全社員は350人ほどですが、120人から130人が集まります。その時に5年・10年の勤続表彰があり、社長から直接手渡されます。12月は事例発表会、実践発表会があります。このように年2回、全社員が集まれる企画をしています。

佐藤 イベントも仕事への刺激になりますね。社員の密着度を上げるための施策にもなります。毎日顔を合わせていれば声かけをして、目の動きなどで異変にはすぐ気づきます。しかし、離れて仕事をしているとなかなか気づかない。定期的にイベントを実施して密着度を上げ、帰属意識を高めるのはいいことですね。

今村 もう1つ、「がやがや会議」と呼ぶ会合があります。社長と職員が直接話す機会なのですが、ステーションごとに少人数で行います。社長は呼ばればいつでも出向いて参加しています。

佐藤 よく「ワイガヤ」といい、しばしば情報共有やコミュニケーションの手法として使われ

ていますね。先ほど「社内資格」という言葉が出ましたが、これも1つの励みになります。ほかにどんな社内資格がありますか。

奥川 たとえば、新卒で入った職員は4月入社になるので、4年目にならないと介護福祉士を取ることができない。資格などのベースがないと給料を上げにくいのですが、新卒には優秀なメンバーが多いので、彼らを何とか認めるため社内で技術的な試験を行います。介護福祉士の試験と比べると少し意地悪で（笑）、厳しい内容です。

佐藤 それは何という名前ですか。

奥川 スーパー技能士。社内のスーパー技能士会に入会できる資格です。レベルの高い者なら1年目でも2年目でも取得できます。技能士会のメンバーになると、外部の先進的な事業所の視察や、海外の視察・研修にも参加できます。ヘルパーさんの場合は労働時間の制約があるので厳しいのですが、それによって介護福祉士を取らなくても早い段階で資格手当が与えられます。

田尻 うちにも、同じように介護福祉士の実技試験のようなものがあります。項目が15くらいあり、全部クリアするとプロフェッショナル認定が受けられる。その次はアドバイザーのような認定があり、全部クリアすると免許を取得できるかたちです。バイクの免許を取る時に、教習所でハンコを押してもらうのがうれしかったりしますが、そのイメージで、たとえば、おむつ交換とか移乗とかポイントをためると奨励金が出るかたちにしています。

佐藤 やはり報酬につなげているわけですね。技術が身についてお金ももらえ、努力が報われる。社内資格っていいですね。

田尻 ソラストさんもやっていらっしゃるんですよね。

佐藤 「ウェルフェア・コンシェルジュ」があります。これは、介護福祉士の技能試験レベルの審査と学科試験を経て認定していますが、介護技術と知識に加え、接遇にウェイトを



置いた社内資格になっています。これを取得した人たちには介護のあるべきサービスのかたちを事業所の中で啓発していくリーダー的存在になってもらいます。四つ葉のクローバーのマークを付けていると、コンシェルジュだとみんなにわかり、自分のプライドにもなるわけです。

今村 当社はまだそこまでいってないですね。とにかく研修で3ヵ月目、1年目、2年目、3年目にはこれをする決めてしています。それ以上になると、Mといってマスタークラスになります。

「介護の専門性とは何か」 その視点と取り組みがなければ 介護費は上がらない

佐藤 いろいろ工夫されているわけですね。こういう努力が定着率を高め、コストダウンの大きな要因になるわけです。ところで、社内資格制度を設けて資格を取った人たちに賃金を上乘せするにはお金が必要です。これも大きなテーマです。生産性という収益改善や収益の効率化のイメージがありますが、もう一方で、収益そのものを上げていく。売上や利益を上げる活動が必要になってきます。訪問介護の収入を上げるため、収入面の活動で今すごく気にしている点があります。

平成24年介護報酬改定で生活援助の時間が減りましたね。ただ、身体介護が上がったので、売上としては時間単価が上がっている。その傾

向が1つの答えになるのかもしれませんが。予防と介護があり、介護には生活と身体がある。身体ウェイトをどうとっていくかが課題です。

それから、訪問介護では常勤でない人たちの構成比率が高い。ただ、40～50時間働ける方にはきちっとした報酬を用意するなどインセンティブを与え、活用していきたい。そのためには収益を高めていかなければならないわけですが、介護費を上げていくために配慮していることや注目していることなど何かありますか。

今村 見方を変えると、先ほど言ったサービスの内容ですよ。何のための仕事なのか。介護の専門性とは何か。そこをしっかりと踏まえなければ介護費は高くなりません。身体介護でもという身体なのか。毎日の生活を支える視点がないと在宅では暮らし続けられないのです。ケアマネジャーもきちんと提案できる指標を持ったプロフェッショナルであってほしい。在宅介護でここまでできる、だから報酬を要求するというのが筋だと思っています。

田尻 収益性という意味ではうちのスタッフも、全員が身体介護に取り組めるよう積極的に育成しています。また、特定事業所加算を取っていききたいので、全社員で取り組んでいるところですよ。

佐藤 特定事業所加算はいいですよ。10%、20%、それを全部報酬で上乗せだから、働いている人にも還元できるし、働いている人たちがそういう事業所にいることを誇りに思ってもらえる仕掛けもできる。行政や居宅介護事業所の

圧力があるとなかなか思い切れませんが、雰囲気的には環境は整ってきたという感じがします。

奥川 わが社も身体・生活の特定事業所加算を取りました。ベテランのサ責だと、この内容で身体と生活でもらえませんかみたいな切り返しができる。ケアマネのプランを見ながら、そのあたりを見極められるように指導しています。居宅とはしっかり連携して、ヘルパーステーションといつでも声をかけられる状況にしています。

業務のプロセス自体を見直し 再構築していくことが重要

佐藤 私は訪問介護の可能性を信じていると先ほど申しましたが、事業としてもいい仕事です。たとえばデイはモノを作っても定員があります。ところが訪問は事業所を1つ作ったら、極端に言えば、1km範囲も見られるし、5kmも10kmも見られます。ですから訪問の可能性は、固定費や投資が少なく、事業としては利用者が20人でも500人でも見られるというところにあります。高齢者が増え、受給者が増えてくるという背景があるので、まだまだ成長できると思います。

今村 やり方次第で成長でき、可能性も高いと思います。ただ、今のやり方では1ステーションが500時間とか600時間を超えてくると飽和状態になってきます。

佐藤 人の管理とかいろいろありますからね。1ヵ月の売上が、たとえば500万円くらいの事業規模になると、思い切ったこともできるけれども、労務管理など1人の管理者では手が回らなくなってくるだろうという感じもあります。

田尻 たとえば300万円という規模は運営しやすいし、固定費の兼ね合いもいいような気がします。いかがですか。

今村 うちもだいたい350～400万円が1つの規模の目安ですね。



佐藤 先ほど IT 化の話が出ましたが、業務の負担を増やさずに事業を拡大していくためには IT は重要です。それを積極的に進めるためのポイントとか課題として何かありますか。

田尻 業務プロセスをもう一度しっかりと見据え、プロセス自体を見直して再構築していくことが重要だと思います。IT に関しては考え方が2つあると思います。全員がそれに慣れていくか、あるいは完全に分業化し、システム化することで効率も上がっていくのではないのでしょうか。

佐藤 業務の仕分けですね。IT 化はまさにその典型的なパターンで、どこが IT 化できるかはプロセスを理解していないとできないでしょう。仕分け後、縦軸で時間を入れていき、最も時間がかかっている部分の理由を確認します。無駄があるのか重複があるのか。ここが1時間削れたら年間で360時間削れる、という世界です。

今村 プロセスを見直す時に誰かが見ていくことも大事ですが、業務で大変だと思っていることは、まず自分たちで解決する気持ちを持たないと。周囲の意見も取り入れつつ、改善の道筋をつけることで理解を得られます。

適正な利益を生むことによって 質の高い介護が維持できる

佐藤 今日、皆さんのお話を聞いていると、社員一人ひとりのグレードを上げることが企業のグレードが上がることであり、それはすなわち地域の中で信頼されて収益を上げられる企業になることだといえますね。

最後に、訪問介護事業者として今後どう経営していくべきか、どんな事業者であるべきか、メッセージをいただきたいと思います。

奥川 自分たちが気持ちよく仕事できなければ、お客さまにいいサービスは提供できない。これを鉄則に、職員が気持ちよく働ける環境を



整備しながら進めていきたいと思っています。また、世の中の変化に対応しながら、その時に最良の、利用者はもちろん職員にも喜ばれるものを追求しつつ、良いサービスを提供していきたいと思っています。

今村 この高齢社会を乗り切るには、在宅で支えることが大事だと思います。その時に訪問介護の果たす役割は大きい。そのためには介護事業全体が社会に広く認識していただけるよう努力していきたいと思っています。

田尻 訪問介護事業の社会的な役割ももちろんですが、事業としての継続性や成長という視点も持たなければいけないと思います。従業員の方たちが疲弊感なく、きちんとした認識を持ってサービスを提供していけるように、土壌を築いていくのがリーダーの役割だと思います。また、我々の業界団体が果たす役割も大きいはずですから、話し合いを重ねながら業界全体の質の向上を目指したいと思っています。

佐藤 ありがとうございます。我々の共通の課題は介護事業の「質」を高めることですが、そのためには、適正な利益を生むこと。それが、事業が持続する根幹であり、質の高い事業者が生き残って、日本の介護事業の高い質を支えることになります。もちろん、それは介護業界で働きたい人を引きつける魅力ある職場の創造にもつながります。そういう思いで我々は今回の報告書を提出しようと思っています。

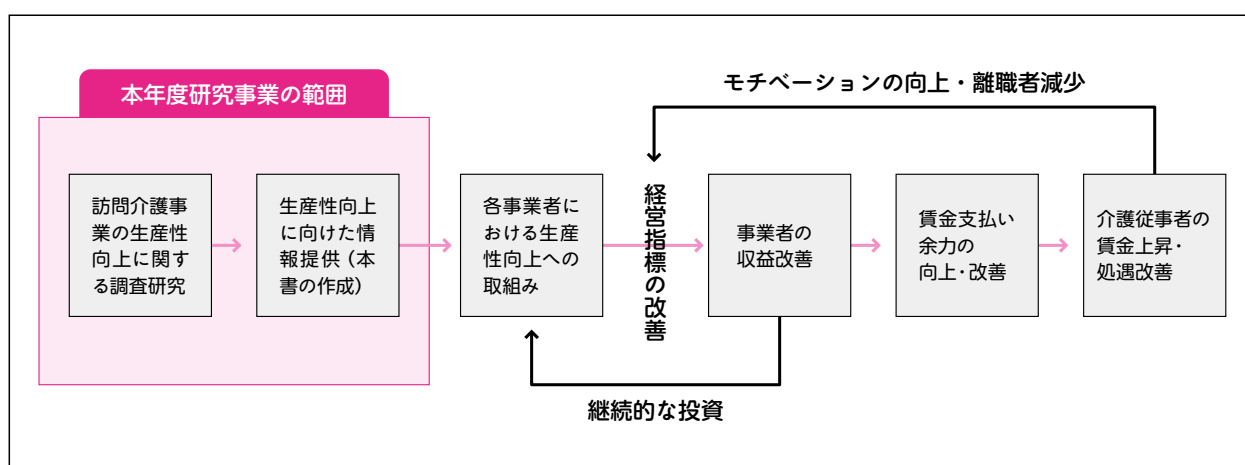
今日はありがとうございました。

本書の見方

■ 本書発刊の背景

本書は、一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（略称：民介協）が実施した調査・研究事業の成果を、訪問介護事業の生産性向上に関する「ベストプラクティス集」（好事例集）として取りまとめたものである。

本書の内容がきっかけとなり、個々の事業者で生産性の向上を通じた収益基盤の安定化に向けた取組みが進められ、ひいては介護従事者の処遇改善が実現すれば幸いである。

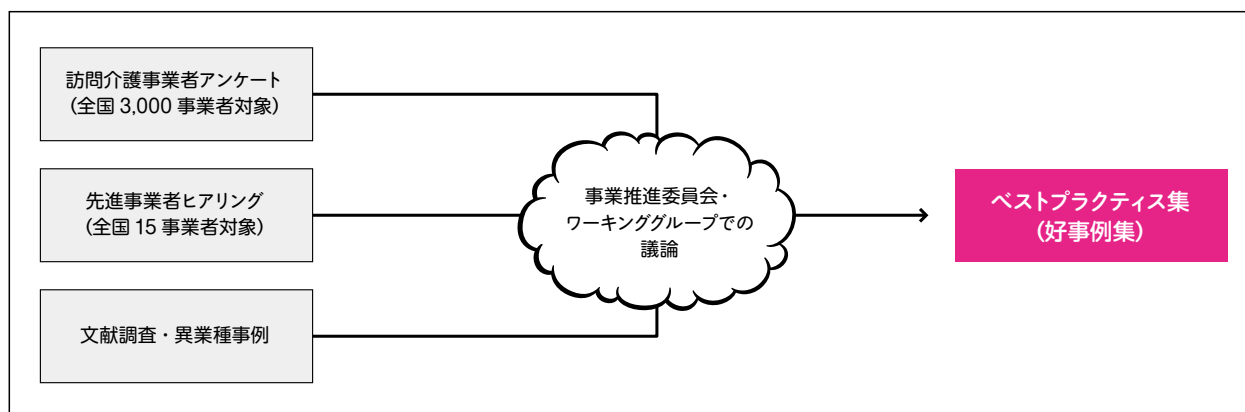


本書の位置づけと期待する成果

■ 本書の作成プロセス

本書は、全国の事業者に対するアンケートならびにヒアリング調査、文献調査等の結果をベースに、事業推進委員会およびワーキンググループにおける議論を通じて作成した。

（※事業推進委員会およびワーキンググループの委員は P.6 を参照のこと）



本書の作成プロセス

■ 本書における「生産性」の考え方

「生産性（Productivity）」とは、投入量（インプット）と産出量（アウトプット）の比率のことであり、訪問介護事業の場合、インプットがヘルパーの労働時間や事業所数などを指し、サービス提供件数あるいは事業所の売上高などがアウトプットである。

インプットに対してアウトプットの割合が大きいほど生産性が高いとされ、たとえば、少ない数のヘルパーで多くの利用者にサービスを提供できる事業所が「生産性の高い事業所」ということになる。

しかし、生産性の向上を図るべくヘルパーの数や研修コストを減らし、一方でサービス提供件数の拡大を進めれば、「介護の質」が低下してしまう可能性が高い。そのため介護事業では、下記の式の分母である「業務の効率化」を進めると同時に、分子の付加価値部分の維持・向上にも努めなければならない。

そこで本書では、「業務の効率化」に有効なもの、「付加価値の向上」に資するもの、それぞれの生産性向上策を取り上げ、解説を行った。

$$\text{訪問介護事業の生産性向上} = \frac{\text{付加価値の向上（利用者獲得、保険外サービス参入など）}}{\text{業務の効率化（コストカット、記録作成負担の軽減、2S など）}}$$

訪問介護事業における生産性向上の考え方
出所：経済産業省資料等より筆者作成

■ 本書の基本コンセプト

本書を作成する上での基本コンセプトは、以下の3点である。

① 生産性向上に関する基本的な情報の提供

介護事業者が生産性向上を進める上で、「具体的にどのような取組みがありうるのか」「なぜその取組みが重要なのか」といった点について、基本的な知識を獲得してもらうことを目指した。

② 経営者やベテランスタッフの「勘と経験」から「しくみ化」による対応を想定

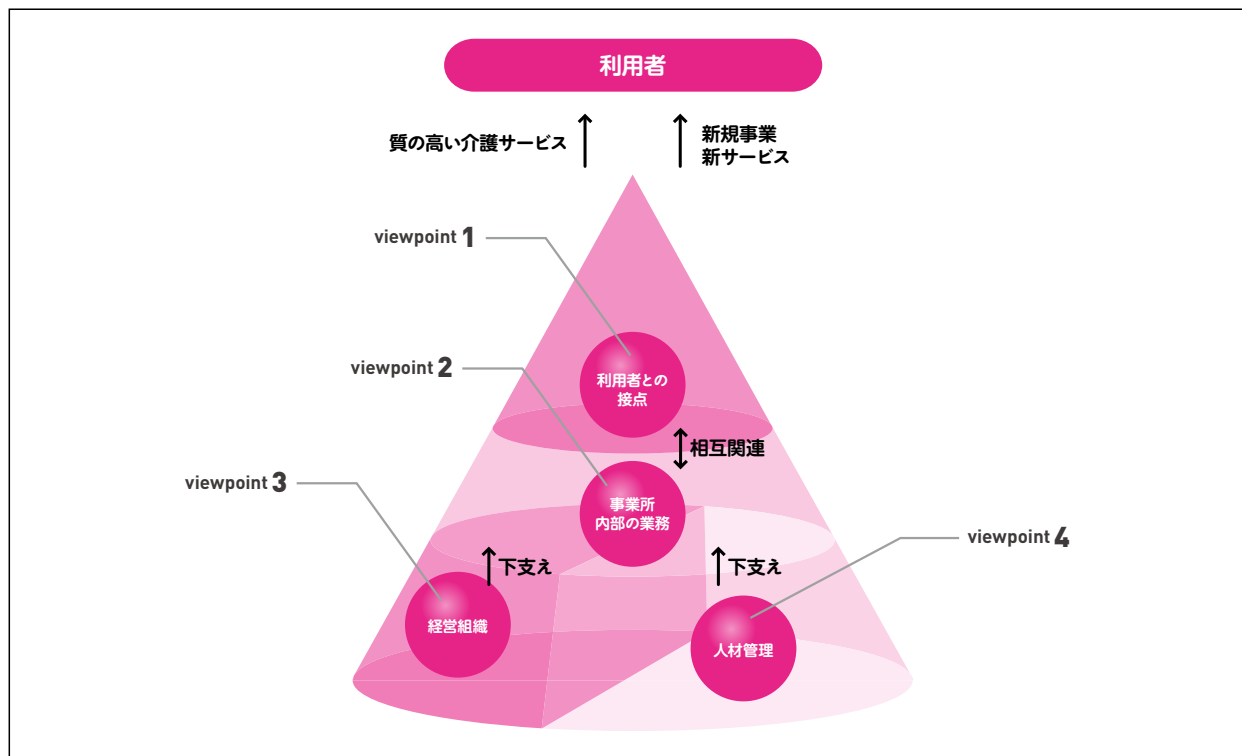
経営者やベテランスタッフの「勘と経験」に基づいて問題解決を行っている現状から、問題を全社的に考える体制への変革、つまり「しくみ化」「システム化」を進めるためのヒントとなるような事例や理論などを掲載した。

③ 中小事業者での活用を想定した事例の選定

介護業界の大半を占める中小規模の事業者での活用を念頭に置き、実際に中小事業者で行われている取組みの事例を多数紹介した。また、大手事業者の取組みであっても、その背景となる考え方が事業規模にかかわらず有益と判断されたものを掲載した。

■ 本書の全体構成

本書は、「viewpoint 1: 利用者との接点」から「viewpoint 4: 人材管理」までの4章構成となっている。各 viewpoint の大まかな位置づけは、下図の通りである。



全体構成と各 viewpoint の位置づけ

■ 各 viewpoint の内容

それぞれの viewpoint では、取り扱うテーマと関連した生産性の向上策などを個別トピックとして取り上げ、トピックごとに解説や事例紹介などを行っている。各 viewpoint で取り上げた生産性向上策は、以下の通り。

大テーマ	中テーマ	個別トピック
viewpoint 1 利用者との接点	マーケティング戦略	新規利用者の獲得 新規事業開発
	業務標準化	サービス品質の維持に向けた業務標準化
	利用者満足の実現	業務標準化
viewpoint 2 事業所内部の業務	サービス提供に至るプロセスの改善	利用者データの蓄積と活用 職員の稼働管理の効率化 報告・連絡・相談
	内部業務の「ムダとり」	事業所の2S（整理・整頓）
viewpoint 3 経営組織	組織力強化のしくみづくり	法人理念の明確化と浸透 小集団活動 知識・ノウハウの共有
	リスクマネジメント	リスクマネジメントの意義と標準的な手順
viewpoint 4 人材管理	人材の確保・定着・育成	雇用基盤の整備
		人材の採用・確保
		人材の定着
		人材の育成

各 viewpoint の記載内容（※上記の個別トピックの表現は、本文中で使用しているものから一部省略している。）

なお、読者の読みやすさを考慮して、本書では様々な生産性向上策をいずれか1つの viewpoint に分類した。しかし、実際にはそれぞれの viewpoint あるいは個別トピックは相互に強く関連している。たとえば、人材の定着を考えれば、その前段の採用・確保が重要であり、また、スタッフが働き続けたいと思える魅力的な組織づくりのためには法人の理念を軽視することはできない。

そのため、本書に掲載した取組みを行う上では、いずれかの viewpoint に関する取組みを進める場合でも、同時に他の viewpoint の取組みへの着手や組織全体の変革、スタッフの意識改革が必要となる可能性が高い。

■ お読みいただく際の留意点

- ①次ページ以降の本文では、アンケートやヒアリングの結果を踏まえて内容を作成している部分が多い。また、アンケート結果に基づいて作成したグラフ等も掲載している。本文中でいうアンケートやヒアリングとは、特にことわりのない限り、本書作成のために実施した事業者向けの調査のことを指している。
- ②本文中の **CASE** の欄には、本文の内容と関連する事業者の事例を、また、**CHECK** の欄には異業種の事例や参考となるアカデミックな理論などを掲載した。本文をお読みになる時間のない方は、**CASE** および **CHECK** の欄だけをお読みいただいても生産性向上に有用な情報が得られると考えられる。
- ③各個別トピックの本文の最後に、**POINT (生産性向上のポイント)** を掲載した。本文のエッセンスを取りまとめた部分であり、先にこちらからご覧いただき、内容に興味があるものから優先的に本文をお読みいただいても差し支えない。



viewpoint

1

利用者との接点 に着目した生産性向上策

本章では、利用者の獲得や新規事業開発といったマーケティング戦略、業務標準化、利用者満足度の把握など、訪問介護事業における利用者との接点に着目し、主に事業の付加価値を高めていくための取組みを紹介する。



本章で紹介する生産性向上策

1	マーケティング戦略	28
1	利用者獲得に向けて戦略的な営業を行っているか？	28
■	ケアマネジャーへの営業訪問により利用者を獲得する	29
■	サービスに対する潜在的な需要を掘り起こす	30
2	新規事業開発をやみくもに進めていないか？	32
■	新規事業は「小さく生んで、大きく育てる」が基本	33
■	周囲を巻き込んで市場を拡大する	34
■	事業者間の連携を通じて新規事業を創出する	35
2	業務標準化	37
1	業務標準化を通じ、サービス品質を維持する	37
3	利用者満足の実現	41
1	利用者満足度を把握し、サービス改善につなげる	41

マーケティング戦略

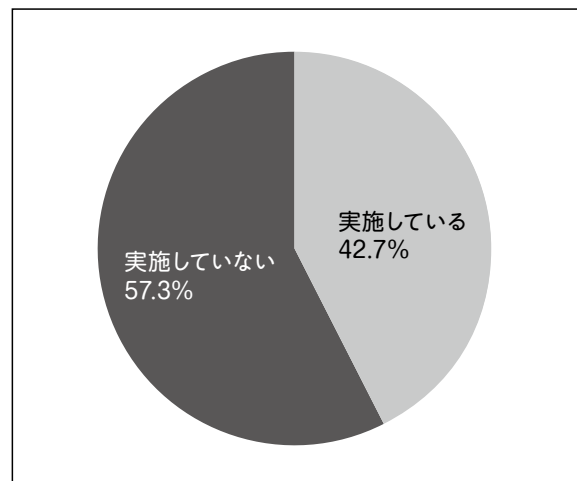
1

利用者獲得に向けて戦略的な営業を行っているか？

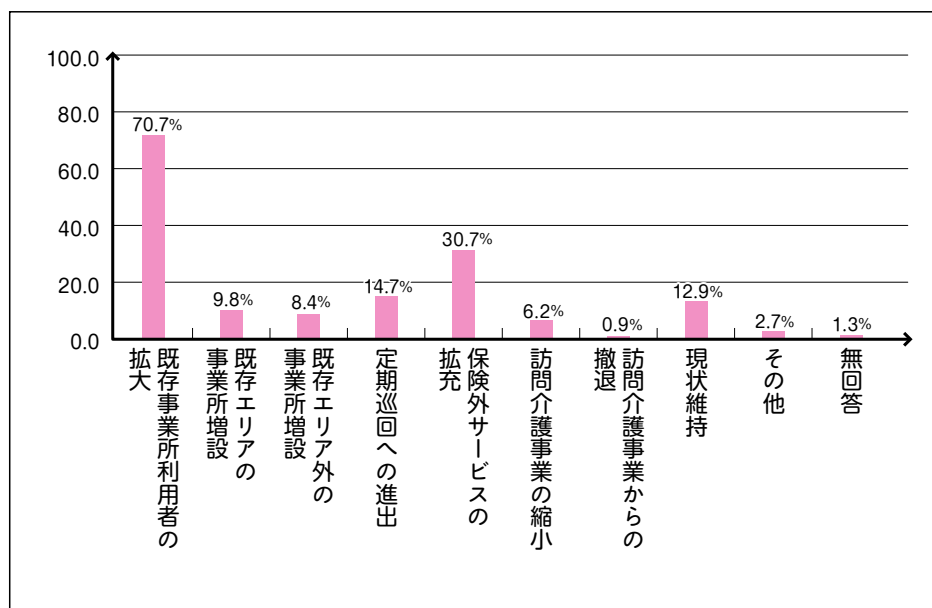
今回実施したアンケート調査によれば、7割を超える回答者が今後の訪問介護事業の運営において既存事業所の利用者数を増やしていきたいと回答していた（図表1-1参照）。

また、事業を展開する中で重視する経営指標として、新規利用者の獲得件数を挙げている回答が最も多く（図表1-2参照）、事業者における利用者獲得の方法に対する関心は高いと考えられる。

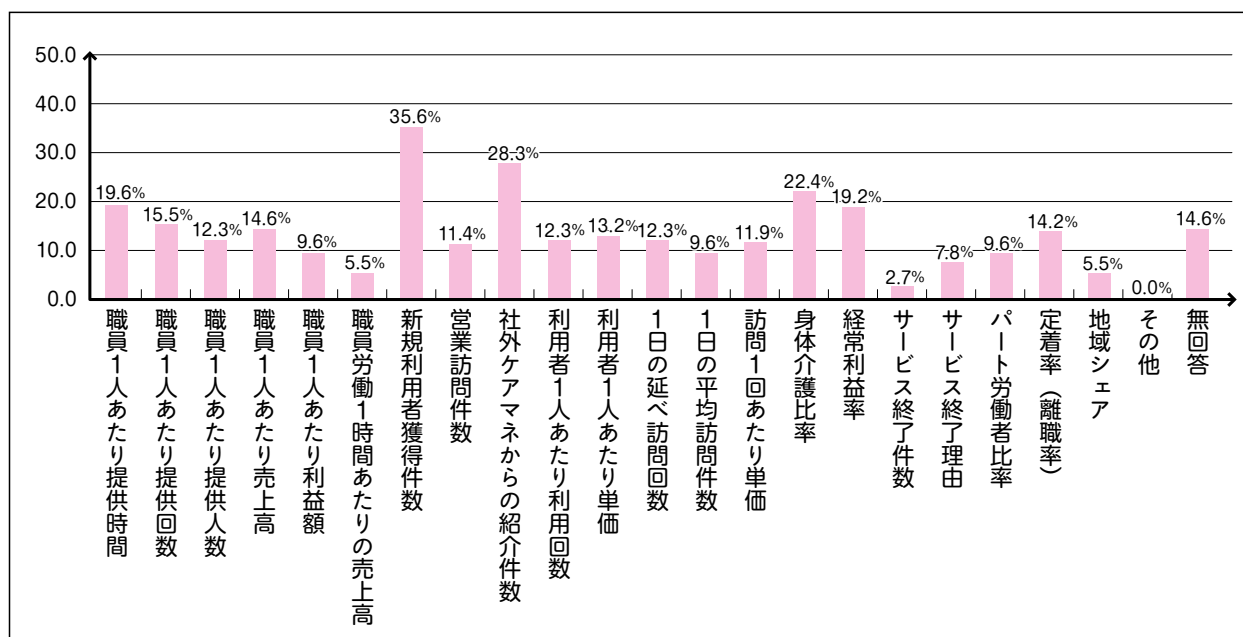
そこでこうした事業者の関心の高さを踏まえ、まず最初に利用者獲得に向けた営業活動の手法について述べる。



利用者獲得に向けた営業・訪問活動（n=225）



図表1-1 今後の訪問介護事業の運営意向（複数回答・n=225）



図表1-2 訪問介護事業で重視する経営指標 (複数回答・n=219)

■ 1ヵ月あたりの利用者 90 人、月商 350 万円を目指す

今回のアンケートで各事業者の決算状況についてたずねたところ、約2割の訪問介護事業者が赤字決算に陥っているとの回答結果が出ていた。全ての事業者が利益だけのために事業を行っているわけではないにせよ、**利用者に対してサービスを継続するためには、ある程度の利益を確保していくことが重要**である。

では、具体的にどの程度の利用者を獲得すれば、事業を安定的に運営していくことができるのだろうか。今回実施したヒアリング調査によれば、**事業の安定的な継続のためには1ヵ月あたりの利用者数 90 人、月商 350 万円というラインが1つの目安**になるとの話が複数の事業者から聞かれた。実際にはこの値は人件費等の水準により変動し、また、単純な黒字化のための損益分岐点はもう少し低いラインになると推測される。しかし、先進的な経営を進めている事業者の実績に即した情報であり、ある程度参考になる数値と考えられる。

以下の部分では、上述した利用者数の獲得に向けて、ヒアリング先の事業者で行われていた営業活動の手法について紹介したい。

■ ケアマネジャーへの営業訪問により利用者を獲得する

介護保険サービスの特性上、訪問介護の新規利用者は、地域のケアマネジャーから各事業所へ紹介されるケースが一般的である。そこで多くの事業者では、訪問介護事業所に居宅介護支援事業所(いわゆる「自社ケアマネ」)を併設し、自社のサービスを利用するケアプランを作成することで利用者を獲得している。

一方、ヒアリングで訪問した利用者を順調に増やしている事業者においては、自社と資本関係等のない地域の居宅介護支援事業所に対して営業訪問を行い、利用者の獲得を進めていた。

CASE

地域のケアマネジャーへの全数訪問による利用者の獲得 —株式会社若武者ケアの取り組み

神奈川県横浜市で訪問介護事業を手がける株式会社若武者ケア（代表：佐藤雅樹氏）は、2007 年創業の比較的新進の事業者でありながら、地域のケアマネジャーへの積極的な「営業訪問活動」により、多数の利用者を獲得している。

同社の営業訪問活動は、営業エリア内の全居宅介護支援事業所を毎月訪問することを目指しており、訪問件数は1事業所あたり1ヵ月に100件、多い時期には200件を超えることもある。訪問は常勤スタッフが中心となって業務の合間に行っており、訪問を受けるケアマネジャー側の仕事を妨げないよう伝える情報を絞り込み、滞在が短時間になるよう配慮している。

また、こうした取り組みを継続していくため、毎月の経営会議で事業所ごとの営業訪問実績を報告させ、進捗管理を実施。訪問件数が目標に達していない管理者に対してはその理由を徹底して確認し、業務が忙しいなどといった「訪問ができない理由」に対しては佐藤氏自らが指示を出して対応策を講じている。

こうした活動の結果、開業から2年半で200人を超える利用者を獲得。現在は500人の利用者へサービスを提供するまでに事業が成長した。

項目	活動内容
営業目的	● 営業活動の目的は、「事業所の認知度向上」「新規利用者の獲得」「地域情報の収集」が中心
営業対象	● 自事業所を中心とする半径3km圏内の居宅介護支援事業所100～200件（ほぼ全数） ● 競合先の訪問介護事業者が運営する事業所へも訪問 ● 訪問先のケアマネジャー全てに会えるまで訪問を継続
営業方法	● 飛び込みによる直接訪問（メールマガジンやDM等は使用せず） ● 訪問時間は5分程度（5分以内の場合もあり） ● 対応可能なヘルパーがいることを伝えることが中心
営業の担い手	● 常勤スタッフが業務の合間に訪問を実施 ● ケアマネジャーからの打診に迅速に回答できるよう、理想的にはサービス提供責任者が担当
事後のフォロー	● 初めて依頼のあったケアマネジャーからの仕事は断らない ● 困難事例であっても積極的かつ丁寧に対応し、次回以降のサービス提供依頼につなげる ● 毎月の経営会議で進捗状況を数値化し、目標未達の原因を徹底的に究明

出所：同社へのヒアリングを基に筆者作成

■ サービスに対する潜在的な需要を掘り起こす

ケアマネジャーへの営業が、すでに訪問介護サービスの利用を想定している顧客を獲得するものだとなれば、**潜在的な訪問介護サービスの利用者に自社のサービスをアピールし、需要を掘り起こす**ことも考えられる。

たとえば、地域住民を対象とした在宅介護に関するシンポジウムや講演会などを開催し、そこで、

自事業所の訪問介護サービスを活用すれば要介護度が重度化しても在宅での生活が可能であるということをアピールしたとする。その結果、施設への移行を検討していた高齢者が、在宅生活の継続を選択すれば、地域の訪問介護市場の拡大につながる。

こうした潜在的な需要の掘り起こしに向けた取組みは、ヒアリング先のいくつかの事業者でも行われており、また、「在宅でのターミナルケア」の周知啓発などの面で訪問看護事業者でも実施されている。

情報発信の方法は、シンポジウムなどといった大がかりなものでもなく、近年、利用者が急増してきたソーシャルメディア（ブログ、twitter、facebook など）を活用して地域にアピールすることも考えられる。

CASE

情報発信を通じた潜在需要の掘り起こし — NPO 法人 楓の風の取組み

東京都町田市で「在宅療養支援」事業を手がける NPO 法人楓の風（代表：小室貴之氏）では、地域の住民等を対象に自法人のサービスやターミナルケアに関する情報の提供を積極的かつ継続的に実施している。

同法人では、「在宅療養支援」事業としてターミナル期の高齢者の在宅生活を支援するための様々なサービスを提供しているが、一般的に、どのようなサービスを利用すれば自宅で最期を迎えることができるか、地域に広く認識されているとはいえない状況にあった。そこで、事業開始時に、サービス提供エリアの住民を対象として、往診医などを招いた在宅ターミナルケアに関するシンポジウムを開催した。また、小室氏の医療と介護の連携に関する考え方を、ブログやホームページなどを通じて随時発信し、在宅でのターミナルケアの可能性について啓発を行っている。

生産性向上のポイント

POINT

新規利用者の獲得は、月商 350 万円の達成に向けた第一歩

業務の
効率化

付加価値の
向上



訪問介護事業を安定的に運営していくための採算ラインは、利用者 90 人 / 月、月商 350 万円と想定する。



ケアマネジャーへの徹底した営業訪問により、新規利用者を獲得する。



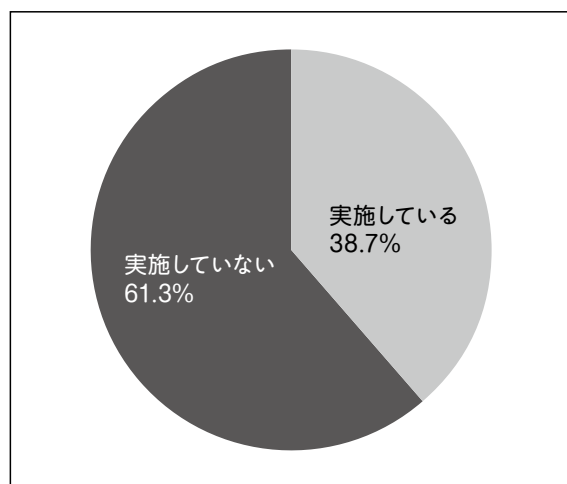
シンポジウムや研究会、ソーシャルメディア（ブログなど）を活用して、潜在的なサービス利用者の掘り起こしを行う。

2 新規事業開発をやみくもに進めていないか？

経営学関連の先行研究によれば、企業が新規事業に進出する場合、**自社の本業で蓄積されたノウハウやブランド力などの強みを活かせる分野、本業との相乗効果が期待できる事業に進出することが成功の確率を高めると考えられている。**

訪問介護事業の例でいえば、ノウハウの活用が期待できる事業として介護保険外の自費サービスや自治体による地域支援事業が、まず考えられる。また、認知症ケアなどの技術が蓄積されていれば小規模多機能型居宅介護などへの展開が可能であろう。さらに近年では、「地域包括ケアシステム」に向けた政策的な動きを踏まえて訪問看護へ参入するケースや、サービス付き高齢者住宅などを手がける事業者も多いと推察される。

それぞれの事業へ参入する際のポイントは、すでに多くの資料や文献が出ているため、詳細はこれらの文献等にゆずり、本書では新規事業に参入する際の基本的な考え方や留意点について述べていきたい。



提供サービスの拡充 (n=225)

CHECK

地域包括ケアにおける在宅ケアサービスの視点

1. 地域（市場）の理解

- ①人口（高齢者人口→利用者、生産性人口→ケア提供者）
- ②年齢構成と世帯のあり方
- ③住まい（地域での住宅着工および住宅経過年数→住まいの耐久状況と地域活性状況）
- ④生活圏と移動手段（歩き、自転車、自動車）→コンパクトか、分散か

2. 住まい

- ①住まいの状況（安全、快適）
- ②個別住宅での住まい（一人、夫婦、二世帯など）
- ③集団での住まい（（一人、夫婦）×戸数＝集合住宅）、サービス付住宅
- ④施設（介護保険関係施設など）

3. 医療体制

- ①急性期から維持期までの体制
- ②在宅ケアへの取組み（訪問診療を行う医療機関は増加しているか）
- ③在宅ケアを支える医療支援体制

4. 介護体制

- ① 24 時間、継続性

②重点と効率（点と面の組み合わせ）

③介護と生活支援の機能区分と連携

5. 生活支援

①家事（特に食事）→宅配、代行、地域生活支援拠点（地域食堂等）、サービス付住宅

②自助・扶助と地域支援のあり方（個人と家族との関係、地域で支えるしくみとは、経済的負担と支援）

③新しい公共社会（公助から地域の共助へ）

（出所）民協・馬袋理事長 中国ブロック研修会 基調講演報告資料

CHECK

利用者の真のニーズに基づく事業の定義と新規事業展開 —セオドア・レビットによる「マーケティング近視眼」の考え方

ハーバードビジネススクールの元名誉教授であるセオドア・レビットは、1960年に発表した論文で、「マーケティング近視眼」(Marketing Myopia)という考え方を示した。この「マーケティング近視眼」とは、直接的な競合企業や自社の製品・サービスに意識を集中しすぎるあまり、企業における変化への対応力が失われてしまうことを意味している。

レビットは、「マーケティング近視眼」により生じる問題を、米国の鉄道産業を例に挙げて説明している。当時の多くの消費者は、目的地までの移動や荷物の運搬のために鉄道を利用しており、鉄道会社に対して「ヒトやモノの輸送」サービスの提供を求めていた。一方、鉄道会社は、あくまで「鉄道」を運行する会社として自社の事業を狭く定義していた。結果、旅客・貨物輸送市場が急拡大し、輸送手段が自動車や飛行機など多様化する中で、その変化の波に乗ることができず、バスやトラック、飛行機などの代替的な手段により輸送を行う新進企業に市場を奪われ、衰退していった。

彼は、上記の鉄道産業の例を踏まえ、「もし鉄道会社が自身の事業を『ヒトやモノの輸送』と広く定義していれば、鉄道以外の陸運や空輸などへ事業を展開し、市場の変化へ対応することができた」と指摘、自社の技術やサービスではなく、顧客中心で事業を規定することが持続的な成功につながると述べている。

「マーケティング近視眼」の考えに基づけば、**事業者が自社の事業を「訪問介護サービスの提供」と限定的に定義してしまうと、市場の変化への対応が遅れてしまう可能性がある。**利用者が自社に対して求めていることを把握し、**利用者のニーズをベースに新規事業を展開していくことが必要である。**

■ 新規事業は「小さく生んで、大きく育てる」が基本

ソフトバンク株式会社の創業者で現社長である孫正義氏は、新規事業について「7割の勝算があれば参入をする」とメディア等で語っている。これは、変化の早い時代においては勝算が9割や10割になるまで意思決定を先延ばししては、他社との競争に負けるとの認識に基づくものと

考えられる。介護事業者であっても他社に先駆けて新規事業に参入すれば、事業ノウハウの蓄積も早くなり、先進的な事業者としての地域ブランドも高まるため（これを「先行者の優位性」という）、経営のスピードは重要である。

しかし、「勝算7割の経営」の裏を返せば、3割程度は失敗の可能性が残る中で意思決定を行うということであり、財務基盤のそれほど強固でない中小規模の事業者にとって、新規事業への参入を他社に先駆けて迅速に行うということは非常に心理的・物理的なハードルが高いのではないだろうか。

そこで、失敗のリスクを軽減しつつ、他社に先駆けて新規事業へ参入するため「小さく生んで、大きく育てる」という考え方が重要となる。初期投資を抑えて新規事業を試行的に始め、成功のポイントが見えてきたところで追加投資を行う。そして、最終的に主力事業になるまで大きく育てていく。異業種の大手企業でも、このようなステップを通じて事業を拡大したケースが多い。

CHECK

関東地区限定での個人向け宅配事業の展開 —ヤマト運輸における宅配便市場への参入初期の取り組み

わが国の個人向け宅配便市場を創造したヤマト運輸株式会社は、宅配便事業への新規参入にあたり、まさに「小さく生んで、大きく育てる」の考え方を実践した。

高度経済成長期に激化していた東京—大阪間のトラック運送事業の競争に乗り遅れたヤマト運輸では、主力の法人向け運送事業の業績が悪化しつつあった。そこで、経営者であった小倉昌男氏（当時）は、郵便小包が市場を独占していた個人向け宅配便事業への参入を検討する。

様々な分析の結果、事業成功の感触はつかめていたが、多大な投資をして全国規模で事業を展開する前に、配送拠点などの基盤があり初期投資が抑制できる関東地区限定で宅配便事業を試験的に実施した。関東地区での試行は成果を上げ、その結果、宅配便事業の成功を確信した小倉氏は、事業を全国規模で展開すべく大規模な投資を進めることとなった。

■ 周囲を巻き込んで市場を拡大する

また、自社の新規サービスがある程度成長した段階においては、あえて内部のノウハウを公開し、周囲を巻き込むことでさらに事業を拡大していく方法も考えられる。

他法人と連携してノウハウを公開し、サービスの提供主体を広げることができれば、単独の事業者がサービスを提供する場合と比べ、サービス自体の認知度が高まりやすくなる。結果としてマーケットが拡大すれば、地域ブランドや公開情報だけでは模倣困難なサービス提供技術などの「先行者の優位」を持つ自社にとってもプラスであろう。

なお、「周囲を巻き込む」ためには、社会的なニーズが高く他の事業者が参入しやすいサービスを提供することが前提であり、当然のことながら自法人の事業のアピールポイントを整理しておくことが重要である。

CASE

地域事業者へのノウハウ提供による新サービスの普及啓発 —株式会社新生メディカルの取り組み

岐阜県で介護事業を営む株式会社新生メディカル（代表：石原美智子氏）では、施設と同水準の介護サービスを在宅で提供するとの考えのもと、短時間巡回訪問型の介護サービスを継続的に提供してきた。

同社では、「良いサービスは自社だけでなく地域で広く展開していく必要がある」と考え、内部に蓄積したノウハウをマニュアルやソフトウェアの形で取りまとめ、社外へ公開・販売し、併せて、地域の事業者等の集まりなどでも情報提供を行っている。

その結果、岐阜県内では、同社のノウハウに基づいて短時間巡回型訪問介護を手がける事業者も現れはじめ、同社のサービスは、「岐阜県方式」として厚生労働省も注目する巡回型訪問介護の1つのスタンダードとして定着し始めている。

■ 事業者間の連携を通じて新規事業を創出する

ここまで新規事業の拡大の方法について述べてきたが、そもそも事業のアイデアをどのように生み出せばよいのだろうか。viewpoint 2で述べるような利用者情報をベースに事業を開発することも1つの方法だが、**他の事業者との連携を通じて自社だけでは見出せなかったような新たな事業のあり方を創造していくことも考えられる。**

これまで介護業界においても現場レベルの連携はある程度行われてきたと考えられるが、現状の連携は利用者に対するサービスの質を高めることを目的とした専門職間のものが中心だったのではないだろうか。しかし、連携の主体を個々の専門職から事業者へ変えれば、あるいは異業種企業との連携を進めれば、自社内や介護業界では得られなかった新しいノウハウやアイデアが生まれる可能性が高い。

従来つながりのなかった組織と積極的に関係を構築することにより、自社になかったノウハウの蓄積が進んだり、自社のスタッフだけでは考えつかなかったような新たな事業のアイデアが生まれることもある。すでに異業種では、イノベーションを実現するための方策として、産学連携や企業同士の提携（アライアンス）が頻繁に行われている。

CASE

介護事業者から復興まちづくりの主体へ —ぱんぷきん株式会社の取り組み

宮城県石巻市と女川町で介護事業を営む ぱんぷきん株式会社（代表：渡邊俊雄氏）は、2011年3月11日に発生した東日本大震災の津波を受け、事業所の半数が流出する大きな被害を受けた。

被災した同社のもとには当協議会や専門職団体など全国各地の様々な組織から支援の打診があり、同社でも事業再建のために積極的に外部からの支援を受け入れた。

結果として震災前にはつながりがなかった事業者や団体との協働が促進され、たとえば前述の新生メディカルとの連携を通じ、短時間巡回訪問介護などの新たな介護ノウハウの蓄積が進むこととなった。また、支援団体との交流を通じて、被災地で不足している介護人材の育成事業や国のモデル事業への応募など新たな事業展開の方向性も見え始め、同社は外部事業者との連携を通じて地域の介護事業者から、福祉を軸とした復興まちづくりの担い手へと変貌を遂げつつある。

生産性向上のポイント

POINT

中小事業者の新規事業開発のポイントは「スピード」「リスク低減」「段階的な拡大」

業務の
効率化

付加価値の
向上



▶ 「先行者の優位」を獲得するため、スピード感のある新規事業開発を行う。



▶ 新規事業開発に伴うリスクを最小化するため、「小さく生んで、大きく育てる」ことを基本的な考え方とする。



▶ ある程度、新規事業が成長した段階では、周囲を巻き込んで市場そのものの拡大を目指す。



▶ 事業者間連携による協働と共創を通じ、自法人の枠を超えた「大きな変革」を生み出す。

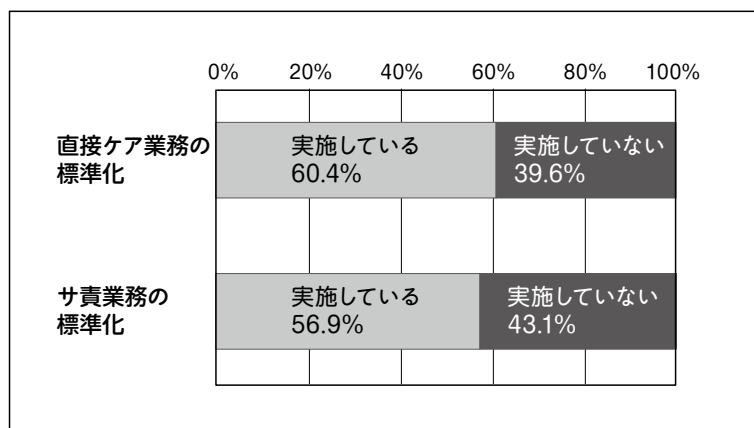
業務標準化

1

業務標準化を通じ、サービス品質を維持する

訪問介護事業所におけるサービスの受付からサービス終了までの一連の業務の流れにおいて、仮にその業務手順や使用する書式、契約時の説明内容などがスタッフにより異なっていると、利用者は混乱し、事業所内での情報共有も難しくなってしまう。また、代価を得て事業として介護サービスを提供している以上、サービスの質にヘルパーの能力や経験によって「当たりはずれ」が発生するのは避けなければならない。

こうした問題の発生を避け、サービスの質を一定に保つための方法の1つとして「業務標準化」を進めることが重要になる。「業務標準化」とは、契約時の説明内容や記録の記載方法、サービス提供時に収集する情報項目などに関するあるべき姿、手本を「標準」として定め、その標準に沿って職員が行動することにより、事業所のサービスの品質を維持・管理していく方法である。2000年の介護保険制度の開始以降、介護サービスの質に対する社会の意識が高まるとともに、事業者側でもISOなどを活用した「業務標準化」が注目されるようになった。



直接ケア業務の標準化 (n = 225) / サ責業務の標準化 (n = 225)

■ 業務標準化への取組みは業界全体には浸透していない

上述のような意義を有する「業務標準化」だが、今回実施したヒアリング調査や有識者会議などの席上において、訪問介護事業では業務の標準化が進んでおらず、ヘルパーやサービス提供責任者の力量によりサービスの質が大きく異なっている点を問題として指摘する声が多く聞かれた。

また、アンケート調査の結果を見ると、介護保険の施行から10年以上が経過した現時点においても、生産性向上に向けてサービス提供責任者やヘルパー業務の標準化を進めている事業者は6割

程度にとどまっており、業界全体に業務の標準化が浸透しているとはいいがたい状況である。

■ 標準化に対する誤解

業界全体へ業務標準化が浸透しない理由の1つは、「標準化」という言葉が、「個々の利用者の状況の違いを無視した全員一律のサービスの提供」をイメージさせるからではないかと考えられる。しかし、「標準化」が重視するポイントは、スタッフの経験や能力の違いによってサービスの品質にバラツキが出ないように、あくまでサービスの提供手順、プロセスを統一する点にある。

自社で標準化へ取り組む際には、**標準化は「利用者の状況の違いを前提として、どのような状況の利用者に対しても全てのスタッフが等しく質の高いサービスを提供するためのしくみづくり」**であるということを、経営者はスタッフにしっかりと伝える必要がある。また、サービス品質の保持に加え、効率化や人材育成などにおいても標準化は有効であり、こうした標準化のメリットを認識しておくことも重要であろう。

業務標準化のメリット	内 容
サービス品質のバラツキの防止	作業手順や利用者への説明内容、訪問時に収集する情報などについて必要項目を明確化することにより、ヘルパーによるサービスの質のバラツキをなくす
人材育成の円滑化	業務の流れをマニュアル等の形で整理することにより、新規採用者などの教育を効果的に行うことが可能
エビデンスに基づく介護の実施	同一の書式に基づく記録を継続的に蓄積することにより、利用者の時系列の変化を踏まえたサービス内容の調整が可能
情報共有の円滑化	介護記録や収集する情報の統一を通じ、複数担当者間の引き継ぎや情報共有などの円滑化が可能
業務プロセスのモレ・ムダの排除	「標準」(手本、あるべき姿)の作成に向けて業務手順の可視化を行う中で、業務プロセスのモレやムダの発見が可能

図表1-3 業務標準化のメリット(一例)
出所:筆者作成

CASE

利用者宅における業務の標準化を通じたサービスの質と効率の向上 —株式会社ジャパンケアサービスグループの取り組み

全国で介護事業を展開する株式会社ジャパンケアサービスグループ(代表:馬袋秀男氏)では、他の事業者にも先駆けて訪問介護の特定事業所加算を全事業所で取得、訪問介護の「業務標準化」を推進してきた。

同社における「業務標準化」は、「全てのヘルパーが、限られた時間内に同じレベルの介護を提供できるようにする」ことが大きな目的の1つである。標準化の対象は幅広く、サービスの受け入れ時からサービス終了までの事業所内のあらゆる業務が含まれている。

また、利用者宅での細かいケアプロセスについても標準化を進めている。たとえば、新規の利用者にサービスを提供する際には、ケアに必要な衛生用品等の収納場所を事前に家族と

決めておき、どのヘルパーが訪問しても、短時間で清拭や入浴介助等のケアができるように工夫をしている。

こうした業務の標準化の取組みを進めることにより、同社ではヘルパーごとのサービスの質の均質化が図られるとともに、無駄を排除した短時間介護の提供による利用者負担の軽減、ヘルパーの効率的な稼働、サービス提供責任者への初任者着任時の研修やレベルアップ研修などを実現している。

CASE

業務標準化によるサービス品質の確保 — 有限会社イトーファーマシーの取組み

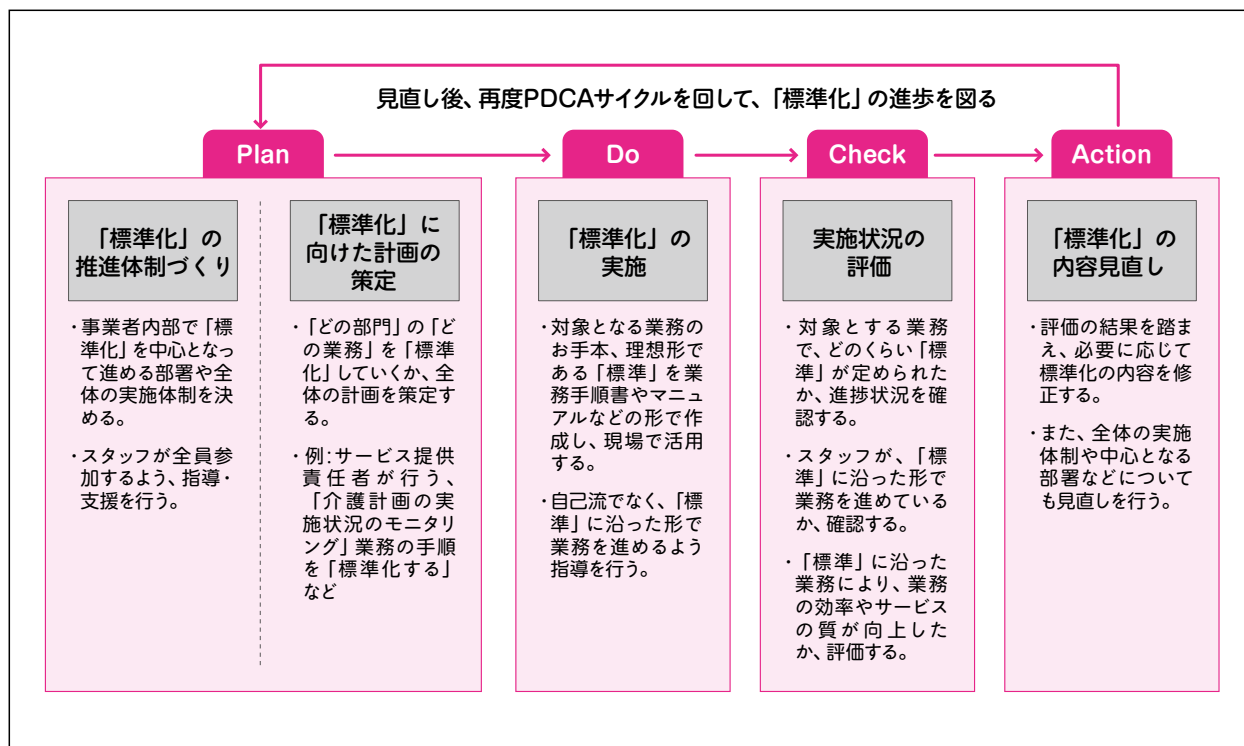
三重県鈴鹿市で調剤薬局と介護事業を手がける有限会社イトーファーマシー（代表：伊藤新生氏）では、自社で開発したITシステム（介護記録と評価システム）を活用して業務の標準化を進め、サービス品質の保持や迅速な情報の共有、職員の事務処理負担の軽減を実現している。

同社では、介護計画を作成する段階でサービス提供責任者が利用者宅を訪問。「行為動作分析」の手法を用いて利用者に必要なケアの内容を分析している。実際にサービス提供を行うヘルパーは、利用者宅を訪問する前に貸与された携帯電話から同社のホームページにアクセスし、その日に行うべきケアの内容に関する指示を受け取る。さらにサービス提供後は、同ホームページに記載されている事後チェックリストを確認し、実際のサービス提供内容を送信することにより業務報告が完了する（5分で介護日誌の作成が完了）。

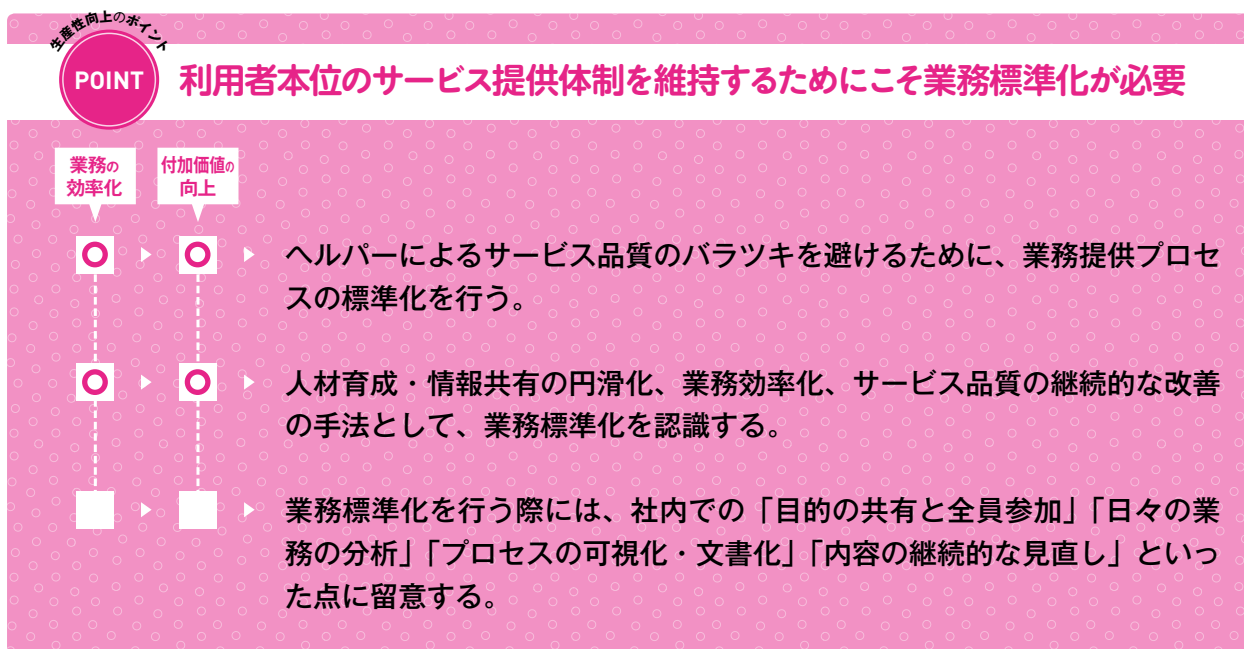
このネットワークを活用した取組みにより、ケアの漏れを防止するとともに、ヘルパーによる記録のバラツキをなくすことに成功。併せて、システム上に蓄積される介護記録を参照することにより、エビデンスに基づくケアも実現している。

■ 標準化への取組みプロセス

一般的に図表1-4に記載したプロセスを通じて業務標準化への取組みは進められる。実際に標準化を進める際のポイントはいくつかあるが、取組みに実効性を持たせるためには、特に、①組織内で標準化の目的を共有し、経営者が全員参加を促すこと、②日々の業務の分析と「標準」となる業務プロセスの可視化・文書化（情報共有ができるように）、③内容の継続的な見直し、といった点に留意する必要がある。



図表1-4 業務標準化のプロセス
出所：筆者作成

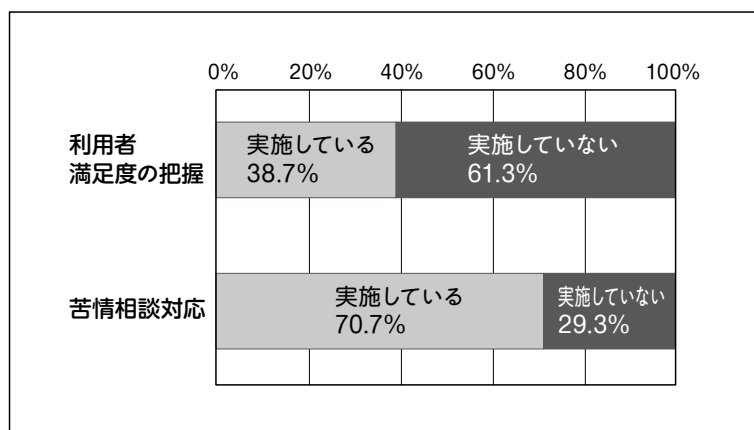


利用者満足の実現

1 利用者満足度を把握し、サービス改善につなげる

在宅で生活する要介護者の多くは、日常生活を送る上での支援や人とのかかわりを求めて訪問介護サービスを利用するものと考えられる。こうした利用者側のサービスに対する期待やニーズが、実際にサービスを受けることで満たされた状態のことを「利用者満足」と呼ぶ。

一般的に満足の高い（つまり、満足度が高い）利用者は今後も継続してサービスを利用してもらえるリピーターとなる可能性が高く、反対に利用者満足度が低ければ、クレームやサービスの休止につながり、時には事業所に対するネガティブな評価を周囲に伝えるケースもあり得る。限られた地域で事業を展開している中小事業者においては、**利用者満足度の低下により非好意的な「口コミ」情報などが広まっては致命的なダメージを負うことにもなりかねない**。そのため、自法人のサービスに対する満足度を常に把握し、サービス品質の維持・向上を図ることは極めて重要である。



利用者満足度の把握 (n = 225) / 苦情相談対応 (n = 225)



「クレームは宝」

お客様からのクレームをスタッフの意識改革につなげるしくみづくり
—株式会社アール・ケアの取り組み

岡山県玉野市に本社を置く株式会社アール・ケア（代表：山根一人氏）では、「クレームは宝」との考えのもと、サービスを利用する顧客の生の声を聞くために「苦情ハガキ」を活用している。

同社の「苦情ハガキ」は、サービスを利用する顧客に対して半期に3枚ずつ配布される（切

手不要)。ハガキの宛先は代表の山根氏であり、寄せられた意見・要望には全社を挙げて対応している。以前、デイサービスの食事内容に対する不満が寄せられた際には、事業部長が改善策を検討し、顧客に説明を行うとともに、山根氏が直筆の手紙を送付。最終的には、食事業者の変更にまで踏み込むなど、その顧客目線に立った対応は徹底している。

同社では、顧客満足度の向上に向けた様々な取組みを進めており、上述の「苦情ハガキ」もその一環である。寄せられた意見に「本気」で対応することで、業務の改善やサービスの質の向上を実現。また、「どうせ相手は80歳の高齢者だから、これくらいのサービスでいいだろう」といったスタッフの甘えを排除し、意識改革を促すためのしくみとしても活用している。



CHECK

利用者満足度の重要性 —ジョン・グッドマンの研究

企業の消費者対応に関する研究の第一人者ジョン・グッドマンによる米国企業のクレーム対応等のデータ分析を基に、消費者の行動に関するいくつかの法則が取りまとめられている。^{※1}

彼が行なった分析では、ある会社の商品やサービスに不満を感じた顧客の9割が、次回以降、別の企業から購入するとされている。また、彼の分析から導かれた法則によれば、「苦情処理に不満を抱いた顧客による非好意的な口コミの影響は、満足した顧客の好意的な口コミに比較して、二倍も強く影響を与える」とされる。

グッドマンの研究を踏まえれば、事業所の評判低下や利用者離れはわずかな間に発生すると考えられ、そうした事態を避けるためには、当然のことながら①利用者ニーズをとらえたサービスの提供、②利用者満足度の把握とサービスの改善、③（クレームを発生させないことを大前提として）クレームへの迅速な対応といった基本的な方策を継続していくことが重要となる。

■ 利用者満足度を把握する

では、利用者の満足度はどのように把握すればよいのだろうか。把握する対象がサービスに対する満足度という目に見えないものであるため、一般的にはアンケートが用いられることが多い（いわゆる「CS アンケート調査」）。

具体的なアンケートの実施方法については決まりがあるわけではなく、たとえば法人内部でアンケート調査票を作成し、集計を外部に委託している法人もあれば、第三者機関が実施するCS調査

を活用し、他との比較に重点を置いている事業者など様々である。

また、アンケート調査の設問には、以下のような項目が用いられることが多い。実際に調査票を作成してみればわかるが、作成をしているうちに「あれも聞きたい、これも聞いてみたい」という心理状態になり、結果として調査票の分量が膨大になってしまうことがよくある。**CS アンケートの肝は、率直な意見をできる限り多くの利用者に回答してもらうことである。**そのため、CS アンケートに着手する際には、利用者やその家族が短時間で答えられるシンプルなものから始めてみてはどうだろうか。

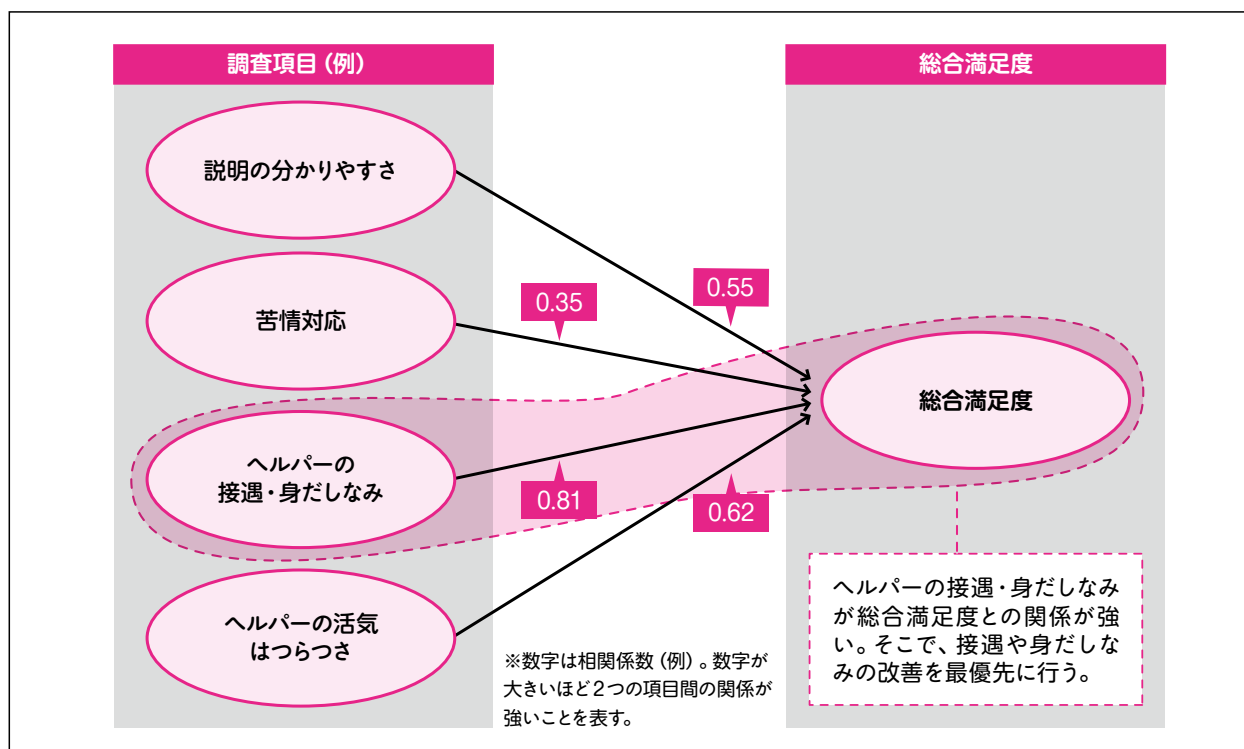
CHECK 利用者満足度アンケートの設問項目（例）

- ☐ 訪問介護計画書やサービスの内容説明はわかりやすかったか？
- ☐ 苦情や要望を伝える窓口は明確だったか？ また、伝えやすかったか？
- ☐ 苦情や要望に対する事業所の対応はどうだったか？
- ☐ ホームヘルパーの訪問時間は守られていたか？
- ☐ ホームヘルパーが交代しても、あるいは複数のヘルパーがサービスを提供する際に情報の共有や引継ぎは行われていたか？
- ☐ ホームヘルパーの接遇マナーや身だしなみはどうだったか？
- ☐ スタッフはいきいきと働いていたか？
- ☐ サービス利用時の安心感はあるか？
- ☐ 友人や知人等に自社のサービスを薦めたいと思うか？
- ☐ 今後も継続して自社のサービスを利用したいと思うか？
- ☐ 自事業所に対する総合的な満足度はどうか？

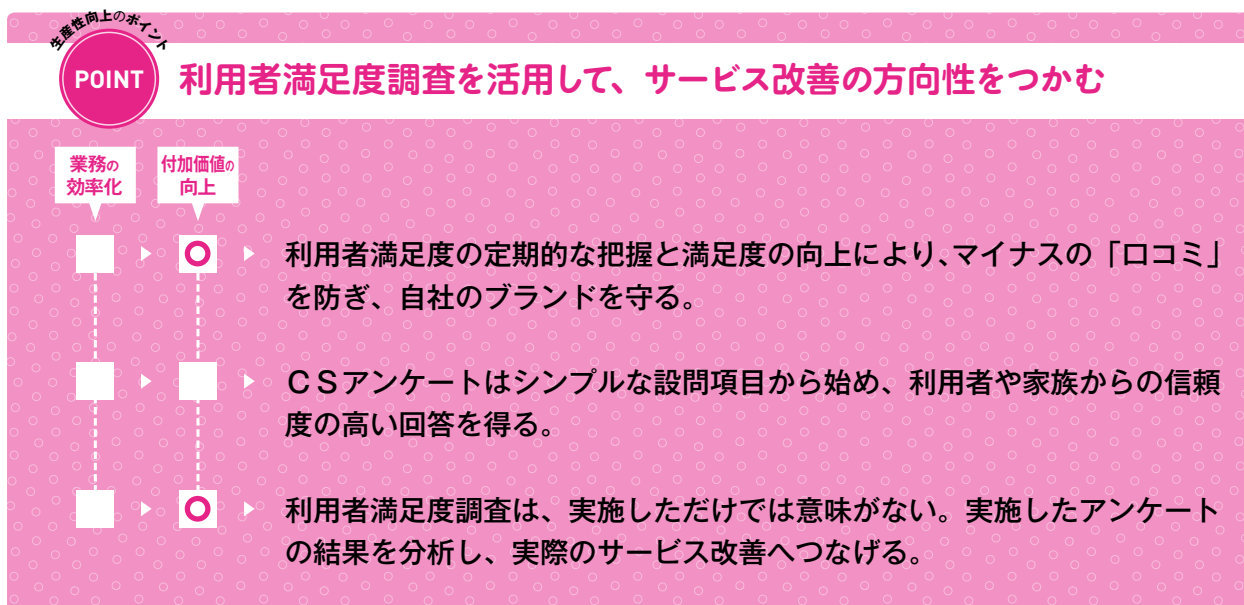
■ 利用者満足度調査の結果を改善につなげる

利用者満足度調査は、ただ実施するだけでなく、調査結果の分析を通じてサービスの改善につなげていかなければ意味がない。調査結果を具体的な改善行動につなげていく上では、単純な評価結果を見ることも必要だが、**実際にサービス継続意向や総合的な満足度に影響を与えている要因を見極め、影響度が高い要因にかかわる問題を優先的に改善していくことが重要である。**

総合的な満足度などに影響を与えている要因については、たとえば総合満足度と各項目の回答結果との相関分析などを行うことで把握が可能である（相関分析は、パソコンの表計算ソフトに組み込まれている関数を使用することで、比較的簡単に実施できる）。



図表1-5 利用者満足度調査に基づくサービス改善に向けた分析イメージ
出所：筆者作成



※1：法則として取りまとめたのは、NPO 法人 顧客ロイヤリティ協会の佐藤知恭氏である。

サービス提供責任者の業務負担と生産性の関係

株式会社カラーズ 介護事業部門責任者
大田区訪問介護事業者連絡会 会長

田尻 久美子

はじめに

訪問介護事業において生産性を考える際には、「サービス品質を維持・向上しながら、限られた人的資源でいかに最大限の成果を生み出すか」ということが重要と思われる。

この「サービス品質の維持・向上」「人的資源の有効活用」のいずれにおいても、キーポイントとなるのはサービス提供責任者の存在ではないだろうか。

サービス提供責任者は、訪問介護における一連のサービス管理業務を役割としている。居宅介護支援事業者との連携、利用者や利用者家族に対する説明や調整、ヘルパーへの指導や連絡等、サービスに係る様々な人とのコミュニケーション能力やサービスマネジメント能力が問われる、非常に専門性が高い職種である。さらには、マネジメント業務の傍ら、自らサービス提供することも求められ、その業務の多忙さから疲弊感を感じているサービス提供責任者も多い。

大田区訪問介護事業者連絡会とは

こうした現状の中、私は東京都大田区で「大田区訪問介護事業者連絡会」としての活動を行っている。この会は、訪問介護サービス品質の向上と事業所間相互の連携、サービス提供責任者の質の向上を目指して活動している。会員事業所は約 80 社となっている。

本会で、サービス提供責任者の業務負担の現状について、平成 22 年と平成 24 年の 2 回にわたってアンケート調査を実施した。

「人員不足」「書類作成」がサービス提供責任者の大きな負担となる

アンケート調査では、サービス提供責任者がヘルパーとして稼働している時間数、担当する利用者数、週の残業時間数について聞いた。また、現在の業務において最も苦勞している点を選択方式で回答してもらった。

その結果、多くのサービス提供責任者が苦勞している点として、「人員不足」が 61% で最も高く、次いで「書類作成」が 59% (いずれも平成 24 年) という結果であった。人員不足については、業界全体としての介護人材不足が顕著に表れている。ヘルパー人材が不足するために結果としてサービス提供責任者がヘルパーとして稼働することが多くなり、週平均の稼働時間数も 13.24 時間と高かった。

逆に、ヘルパー管理や利用者とのかわりに対する負担感はさほど大きくない。ヘルパーや利用者との折衝、調整等はサービス提供責任者にとってはサービス提供にかかわる業務として負担感なく受け入れられているものと思われる。それよりもむしろ、サービス提供に付帯する書類作成業務のほうに多く負担感を感じているということが読み取れる。

		平成 22 年 (H22.9.8 実施)	平成 24 年 (H24.10.19 実施)
現在の受け持ち利用者数		33.68 人	30.11 人
ヘルパーとしての稼働時間数(週)		12.49 時間	13.24 時間
残業時間(週)		6.87 時間	5.93 時間
業務の中で 苦労している点	人員不足	73%	61%
	書類作成	56%	59%
	ヘルパー管理	39%	38%
	利用者との関わり	24%	12%
	介護規則の問題	9%	4%
	請求事務	4.8%	0%

大田区訪問介護事業者連絡会アンケート結果

「書類作成」の負担とは何を指すのか

では、具体的に「書類作成」の負担とは、どのような内容を指すのか。その後、個別に聞き取り調査を行った。その結果多くの意見として聞かれたのは以下のような点だった。

- ・決まった書式がないので、書式を自社で作り込む必要がある。書式が適正か不安になることがある。
- ・支援経過をどの程度まで細かく入力したらいいか判断に迷う。
- ・訪問介護計画の支援目標や支援内容をどのように書いたらいいかわからない。
- ・サービス内容の変更や目標期間更新のたびに書類を作り直すのが大変である。

大田区訪問介護事業者連絡会での事務効率化に向けた取り組み

訪問介護の必要書類には、居宅介護支援等と異なり国が定めた統一のフォーマットは存在しない。そのため事業者が各々に書式を作り込む必要がある。各事業者が作成した書式の中には、必要な事項が網羅されていなかったり、利用者の希望や支援目標等が十分に読み取れない書式になっている場合もある。そこで連絡会では、訪問介護にかかわる書式の標準化に取り組んでいる。その第一弾として「大田区訪問介護事業者連絡会版 サービス利用申込書」を作成し、保険者にも意見をもらった上でリリースした。

これにより、ケアマネジャーは訪問介護利用のたびに各事業者の申込み書式を取り寄せる手間が省け、どの訪問介護事業所に依頼する場合にも同じ書式に記入すればよかった。また、訪問介護事業者側も利用申込み受付時に必要な情報を効率的に収集することができるようになった。

このほか、訪問介護計画書の記述方法や支援経過等の記録に悩んでいるサービス提供責任者も多かったため、連絡会で訪問介護計画書の作成や記録の方法に関する研修会を実施するなどして、サービス提供責任者の業務負担軽減に取り組んでいる。

終わりに

訪問介護サービスの生産性を考えるとき、私たちはその時間の多くを利用者と利用者に提供するサービス品質の向上に費やすべきであると考えます。しかし現状として、サービス提供に付帯する事務処理に大幅な時間が割かれてしまっている。そして、書類作成そのものが目的と化し、本来のサービス品質の向上につながっていない状況が見受けられる。

事務処理の効率化は零細の訪問介護事業者がそれぞれに取り組むには限界がある。

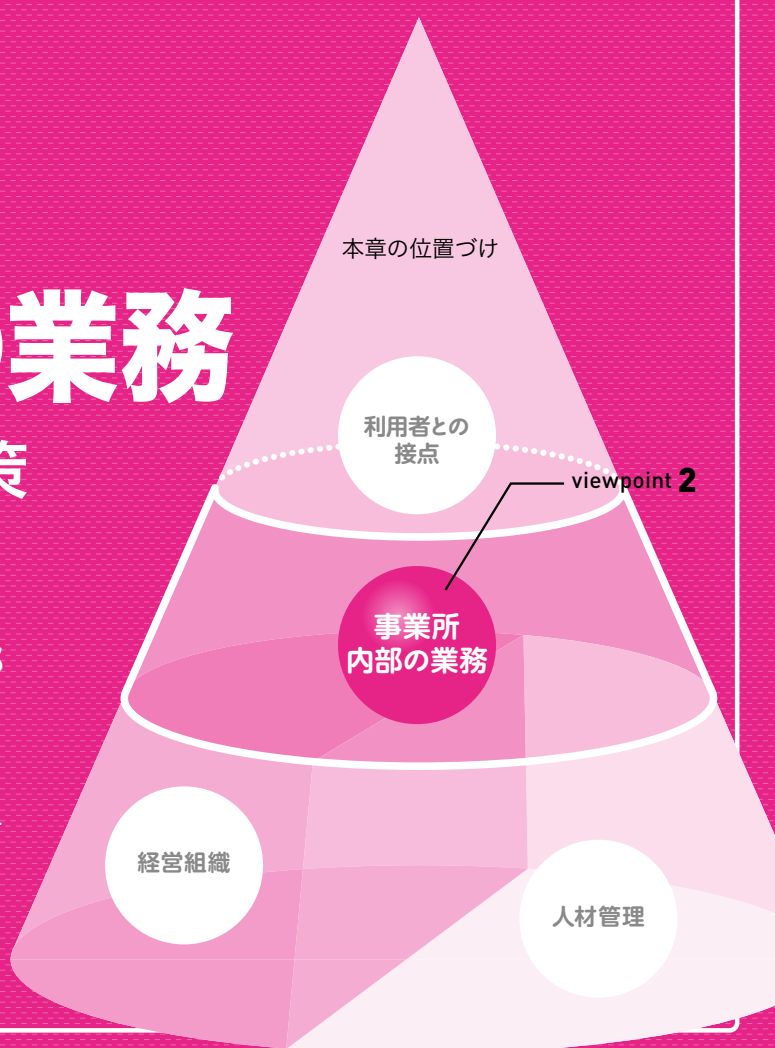
訪問介護サービスにおいて各事業者が競うべきはサービス提供の品質であり、事務処理の効率化による生産性向上は業界全体として取り組む必要性があると考えます。

viewpoint

2

事業所内部の業務 に着目した生産性向上策

本章では、訪問介護事業における「『事業所内部の業務』の改善をいかに行うか」といった観点から、内部業務の効率化を通じたムリ・ムダ・ムラの排除、ならびに内部に蓄積された経営資源を活用した付加価値向上策について紹介する。



本章で紹介する生産性向上策

1	サービス提供に至るプロセスの改善	50
1	利用者のデータを蓄積し、活用しているか？	50
■	オーダーメイド型サービスを効率的に提供するために	50
■	マーケティングデータベースとして活用する	51
2	職員の稼働管理の効率化に向けたしくみづくり	53
■	ヘルパーを多能工化し、内部調整負担を軽減する	53
■	サービスの複合化により利用者ニーズの繁閑へ対応する	54
■	サービス提供エリアの明確化により訪問効率を改善する	55
3	キャンセル・トラブルをロスにつなげない報告・連絡・相談の徹底	57
■	採用時研修での意識づけ	57
■	ITを活用した報告・連絡がしやすいしくみづくり	58
■	登録ヘルパーが相談をしやすい雰囲気の醸成	58
2	内部業務の「ムダとり」	60
1	整理・整頓（2S）の徹底	60

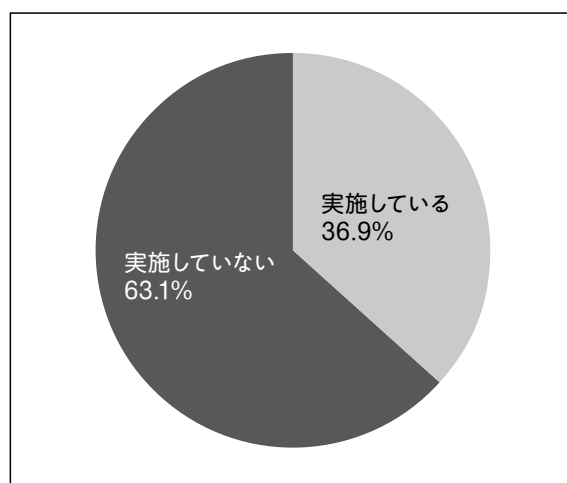
サービス提供に至る プロセスの改善

1 利用者のデータを蓄積し、活用しているか？

訪問介護事業者は、日々の業務の中で数多くの利用者にサービスを提供している。そうした日々のサービス提供の内容は、報酬請求やスタッフ間の引き継ぎのために介護記録や日報などの形で残され、事業所内に蓄積されている。記録や日報の中には、単純なサービス提供内容のみならず、利用者との会話内容や接遇時の気づきなどについても、時系列で記録されているのではないだろうか。

業務を通じて収集・蓄積された利用者データは、サービスと経営の質の向上などの面で事業所にとって大きな価値を持っているが、アンケート

調査によれば、約6割の事業者が利用者データを活用した業務改善あるいは付加価値向上に向けた取組みを実施していない。そこで、以下で利用者データの活用のあり方について考えてみたい。



利用者データの蓄積と活用 (n = 225)

■ オーダーメイド型サービスを効率的に提供するために

訪問介護は、個々の利用者の状況に合わせたオーダーメイド型のサービスの提供が求められる。そのため、経験豊富なベテランヘルパーが、継続的に1人の利用者を専属で担当しているケースも多いのではないだろうか。

筆者自身、そうしたヘルパーと利用者とのかかわり方自体を否定するものではない。しかしながら、1人のヘルパーが特定の利用者にサービスを提供するケアのあり方には、介護保険の範疇を超えるサービスの提供や金銭・物品の授受など、管理者の目の届かないところで問題が発生する可能性がある。また、関係が長期化することによりケアの内容が画一化してしまったり、担当ヘルパーの離職によりサービスが継続できなくなってしまう恐れもある。

ヒアリング先の取組みを見ると、上述のような問題を避けるため、複数のヘルパーが1人の利用者に対応する複数担当制が採られており、複数の担当者が等しくオーダーメイド型のサービスを提供するため、個々の利用者の家族環境、悩み、趣味嗜好、必要なケアの内容といった利用者情報の共有が重視されていた。

各事業所で整備されている日報や介護記録などを単純なケアの記録としてだけでなく、情報を内部で共有し、ヘルパーやサービス提供責任者が異なっても個々の利用者に適したサービスを行うためのナレッジベースととらえる。そうすることで、複数のヘルパーが担当する際にも、効率的にオーダーメイド型サービスを提供することが可能となろう。

CHECK

会話の中から聞き出した情報を共有する —ザ・リッツカールトンの取組み

世界各地でラグジュアリーホテルを運営するザ・リッツカールトンでは、ホテルスタッフが宿泊客との会話の中で収集した情報を顧客データとして蓄積・共有し、きめの細かいサービスの実現に役立てている。

同ホテルでは、スタッフが宿泊客に積極的に話しかけ、会話の中から顧客の体調や宿泊目的、今後の予定などの情報を聞き出す。聞き出した情報をホテル内で共有することにより、ホテル側が個々の宿泊客に応じたオーダーメイドのサービスを提供することが可能となる。

また、収集した情報は、顧客が再び同ホテルを訪れた際の「おもてなし」にも活用される。後日、改めて同ホテルを訪れた際に、ホテル側が自身の名前や嗜好、前回の宿泊目的などを覚えていることから、顧客は特別なサービスを受けていると感じるが、このような顧客満足度の高いサービスは、過去の宿泊時に収集したデータの蓄積と共有がベースとなっている。

■ マーケティングデータベースとして活用する

また、介護保険で対応できないサービスや訪問系以外のサービスに対するニーズが、日ごろの利用者との会話の中で多く聞かれるだろう。個々の利用者との会話だけで事業の方向性などを見定めることはなかなか難しいであろうが、**多数の利用者データを蓄積し、それらのデータを横断的に分析することで、隠れたサービスニーズを探り出すことも可能となろう。**

さらに、データの蓄積を進めることにより、**営業エリアにおける利用者の休廃止のパターンを統計的に把握することが可能となる。**1年のうち何月ごろに休廃止件数が多くなるのかを分析することにより、利用者の減少を先読みし計画的な営業を行うことができるようになるだろう。

CASE

休廃止状況を分析し前倒して営業活動を展開 —株式会社若武者ケアの取組み

横浜市で訪問介護事業を営む株式会社若武者ケア（代表：佐藤雅樹氏）は、社内に蓄積された訪問介護サービス利用者のデータを分析し、新規利用者獲得のための営業活動に役立て

ている。

訪問介護事業では、施設入所や入院、死亡などのため常にサービスの休廃止が発生するが、特に夏季と冬季に休廃止率が高く、そのまま放置しておくとう利用者数の減少が進み、職員の稼働率の低下などにつながる恐れがある。

同社では、過去の利用者の休廃止状況から、1年のうちの何月に休廃止率が高くなるか、また、休廃止件数はどの程度か、その傾向を詳細に分析し、休廃止件数を上回る新規利用者を獲得するよう前倒しで営業活動を進めている。

生産性向上のポイント

POINT

利用者データはマーケティング情報の宝庫

業務の
効率化

付加価値の
向上



スタッフがかわってもオーダーメイド型サービスが適切に提供できるように、利用者データを共有化する。



利用者データを蓄積・分析して、隠れたサービスニーズを探り出す。



新規事業開発や戦略的な営業に向けて、利用者データを活用する。

2 職員の稼働管理の効率化に向けたしくみづくり

訪問介護事業においては、いかに限られた数のヘルパーで多くの利用者にサービスを提供するか、つまり、ヘルパー1人あたりのサービス提供件数が収益性に大きな影響を与えられとされる。

ヘルパーの稼働効率の向上に向けては、「利用者との適正なマッチング」や「ヘルパーのシフト管理」、「利用者宅間の移動の効率化」などといった点を考慮に入れる必要があるが、アンケート結果や訪問介護業界に関する文献を見る限り、多くの事業所が苦戦をしているものと推察される。

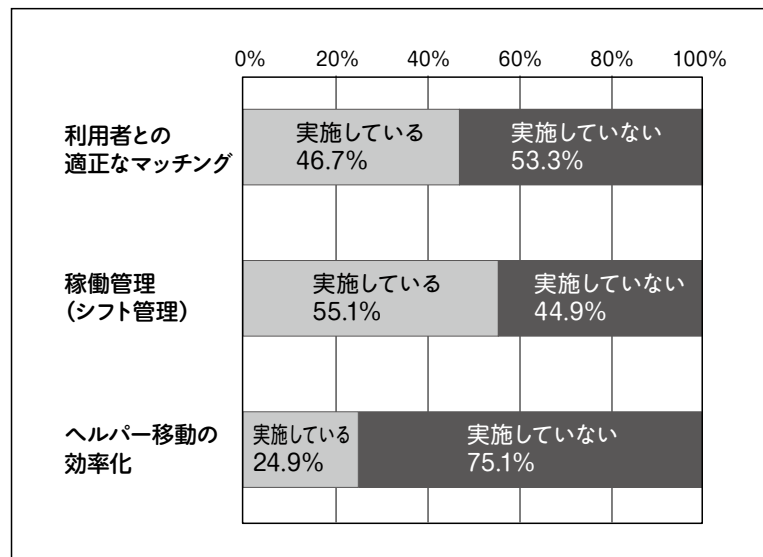
こうしたマッチングやシフト管理などは、利用者の状態やサービスニーズが多様で、かつ、ヘルパーの能力にバラツキがあるために非常に難しく、たとえば、非常にピースの多いパズルに挑戦をしているようなものと考えられる。現状、マッチングやシフト管理に支障がない事業所についても、勤続年数の長い熟練したスタッフの「勘と経験」、交渉力に大きく依存しているケースも多いのではないだろうか。

今回のヒアリングでは、上述のようなマッチングやシフト管理の問題に対して、**マッチング作業やシフト管理作業そのものの効率化を図るのではなく、ヘルパーの多能工化（マルチタスク化）をベースとして、事業所の複合化、事業エリアの明確化などのしくみを構築することで対応**をしているとの意見が聞かれた。

■ ヘルパーを多能工化し、内部調整負担を軽減する

訪問介護サービスの利用者は、一般的な生活援助や身体介護が必要な要介護者のみならず、ALSなどの難病を抱えている方や末期がんの方など多様であり、ケアに対するニーズも在宅での看取りや医療的知識を要するケアなど様々なものがあると考えられる。

たとえば、あるヘルパーは生活援助しかできず、別のヘルパーは基本的な生活援助と身体介護に加え、様々なケアニーズに対応できる高いスキルを有しているとする。仮に同じような時間帯にサービスを希望する高いケア技術や調整能力を必要とする利用者が2名いた場合、2人のヘルパーのうち1人しか対応できず、両方の利用者に対応するには、利用者側に時間変更をお願いするか、すでにヘルパーが2名いるにもかかわらず新たなヘルパーを追加的に雇用する必要があるが出てくる。ここに利用者とヘルパーとの相性やヘルパーの勤務時間などの要素が絡むと問題がさらに複雑になり、



利用者との適正なマッチング (n = 225) / 稼働管理 (シフト管理) (n = 225) / ヘルパー移動の効率化 (n = 225)

サービス提供責任者や事業所管理者が調整作業に多くの時間を費やすこととなる。

こうした問題に対してヒアリングを実施したある事業者では、ヘルパーの多能工化により対応していた。多能工とは、1人で複数の業務をこなすことができる職員のことであり、一般的な生活援助や身体介護のみならず、難病のある方のケアや生活リハビリニーズへの対応、看護師との連携などができるヘルパーのことを指す。事業所内部での研修の充実を通じてヘルパーの多能工化を進め、上述の例でいえば、2名のヘルパーがともに多様な介護ニーズに対応できるようになれば、訪問時間の変更依頼や追加的な人員雇用の必要はなくなると考えられる。結果として稼働しないヘルパーが減少するとともに、内部スタッフの調整に費やす負担の軽減を図ることが可能となる。

■ サービスの複合化により利用者ニーズの繁閑へ対応する

一般的に訪問介護サービスに対するニーズは、食事介助が必要な昼食時など特定の時間帯に集中する一方で、昼食後など利用者がそれほど多くない時間帯も存在すると考えられる。ピーク時間に合わせて人員を雇用した場合、利用者が少ない時間帯に余剰の人員が発生してしまい、加えて、時間帯により業務に繁閑があると、登録ヘルパーへ安定的に仕事を紹介できず離職の原因となったり、常勤職員の労働生産性が低下する（給与を支払っているにもかかわらず、収益が上がらない）時間帯が発生してしまうことになる。

ヒアリング先の事業者では「提供サービスの複合化」を通じ、利用者ニーズの波あるいは業務の繁閑に対応をしていた。

CASE

サービスの複合化によるヘルパーの有効活用 —株式会社スタッフ・アクタガワの取り組み

静岡県内で複数の事業所を展開する株式会社スタッフ・アクタガワ（代表：芥川崇仁氏）では、訪問介護事業所を立ち上げる際に、通所介護や小規模多機能居宅介護などとの併設型事業所として設置するようにしている（同社では、ケアセンターと呼称）。

同社では、時間帯により訪問介護のニーズに繁閑があるためにヘルパーの安定的な稼働に課題を抱えていた。そこで、事業所を複合化することにより、訪問介護の需要が多い時間帯にはヘルパーとして、また、利用が落ち着く時間帯には通所介護事業所の入浴介助等に人員を回し、ヘルパーの業務量の平準化を図っている。

こうした取り組みにより、サービスニーズのピークに対応可能な人員を確保しつつ、そうした人員を「遊ばせる」ことなく、安定的に仕事をしてもらうことが可能となっている。



■ サービス提供エリアの明確化により訪問効率を改善する

本書の読者の中には、1つの市区町村など限られたエリア内で複数の事業所を展開している訪問介護事業者も多いと考えられる。通常、事業所を設置する際には、一定のエリアを商圈として想定しているものと推察されるが、この商圈＝サービス提供エリアの設定が広域すぎたり、あるいは事業所間で重複していたりするとヘルパーの訪問効率に悪影響が生じてしまう。

事業展開エリアの要介護者数や増加率、交通アクセスの状況などの要因により1つの事業所の商圈は異なってくるものと考えられるが、継続して事業を提供する中で当初設定した事業所のサービス提供エリアが混乱するような事態は、少なからず発生すると考えられる。

実際、ヒアリングを行ったいくつかの事業者においては、長く地域に密着して事業を展開する中で個々の事業所のサービス提供エリアが輻輳してしまい、ある利用者に対して、当該利用者宅から最も離れた事業所のヘルパーが訪問するような非効率が生じていた。

CASE

個々の事業所の担当エリアの再設定と明確化による訪問効率の改善 —株式会社ケアジャパンの取り組み

愛媛県松山市で介護事業を展開する株式会社ケアジャパン（代表：木下眞介氏）では、同市内で運営する複数の訪問介護事業所のサービス提供エリアを利用者数や登録ヘルパー数に応じて再設定し、訪問効率の改善を図っている。

介護保険制度の草創期より同市内で訪問介護サービスを提供していた同社では、事業環境の変化に伴い、複数の事業所間で利用者数や登録ヘルパー数のアンバランスが発生、業務の繁閑に差が出てしまい、また、移動の非効率等の問題が生じていた。そうした状況を解消するため、①エリア設定の見直し、②ヘルパーの複数事業所への登録による事業所間応援体制の整備、③複数の事業所を統括する訪問介護事業統括管理者の配置、④利用者の所属事業所の変更などの対策を実施した。

これらの取り組みは、結果として訪問効率の改善につながったほか、各事業所が地域に根ざした営業活動を行うことが可能となり、現在、同社では「地域包括ケア」の実現に向けて日中の巡回型訪問介護の推進に取り組んでいる。

POINT

ヘルパーの稼働率向上は、職人芸ではなく「しくみ」で実現する

業務の
効率化

付加価値の
向上



▶ ヘルパーの多能工化により、限られた人材で多様な利用者ニーズへの対応や効率的なシフト管理を行う。



▶ サービスの複合化など「しくみ」をつくり、利用者ニーズの繁閑に対応する。



▶ 訪問効率の改善のため、サービス提供エリアの明確化・再設定を行う。

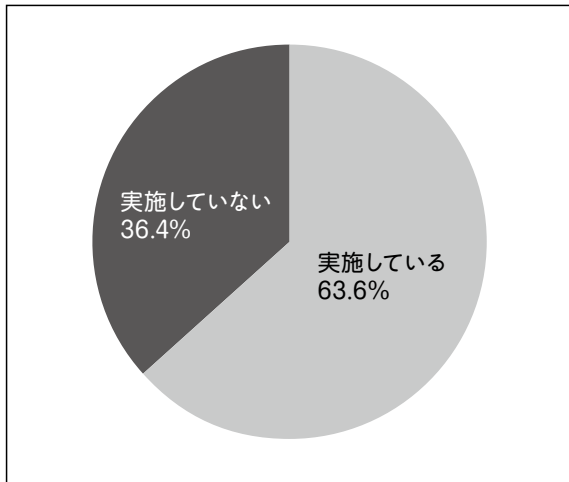
3 キャンセル・トラブルをロスにつなげない報告・連絡・相談の徹底

介護業界においては利用者の状態の変化等によりサービスの急なキャンセルが生じるケースが頻繁に発生する。利用者側からキャンセルの連絡が入ったにもかかわらず、ヘルパーが当該利用者宅を訪問してしまうと交通費や賃金などのロスが発生する。

また、訪問介護の特性上、管理者等が利用者宅でのヘルパーの働きぶりをモニタリングすることが難しく、仮にヘルパーと利用者との間でトラブルが発生した場合であっても即座に状況を把握することが困難である。併せて、多くの登録ヘルパーが直行直帰の働き方が中心のため、勤務時の悩みを1人で抱え込んでしまい、誰にも相談できずに突然離職してしまうようなケースもあると聞く。

キャンセルに伴うその後の損失の発生を防ぎ、利用者とのトラブル、ヘルパーの悩みなどの問題に迅速に対応するためには、「報告・連絡・相談（いわゆるホウ・レン・ソウ）」を徹底していくことが重要である。

「報告・連絡・相談」を事業所内に定着させる方法はいくつかあると考えられるが、今回実施したヒアリングでは、大きく「採用時研修での意識づけ」「ITを活用した報告・連絡がしやすいしくみづくり」「登録ヘルパーが事業所を訪れやすい雰囲気づくり」といった取組みが行われていた。



キャンセル・トラブル対応 (n = 225)

項 目	内 容
報告（ホウ）	上司から指示された業務について、部下が作業結果あるいは中間段階の進捗状況を伝達すること。 訪問介護でいえば、利用者宅を訪問した後の、日報や業務完了報告などを指す。
連絡（レン）	事業所内のスタッフ間で情報共有や情報交換を行うこと。 利用者からキャンセルの連絡があった際などに、遅滞なく訪問予定のヘルパーへ伝達することなど。
相談（ソウ）	判断に迷うことや業務上の悩みなどを上司や専門家に対して相談すること。 登録ヘルパーの抱える仕事上の悩みについて、話を聞く機会を設けることなど。

図表2-1「報告・連絡・相談」の意義
出所：筆者作成

■ 採用時研修での意識づけ

訪問介護の現場で働くスタッフの中には、社会人経験がほとんどないまま専業主婦として家庭に

入られていた方が、子育て等が一段落し、登録ヘルパーとして社会に出てこれられているケースも多いと考えられる。そうした職業経験が少ない方の場合、組織の中での「報告・連絡・相談」がしつかりと身についていない方もいるのではないだろうか。そうした職業経験が少ない方や前職を離れてから長いブランクがある方々に「報告・連絡・相談」の重要性を理解してもらうため、ヒアリング先の多くの事業所では採用時の初任者研修において、ハウ・レン・ソウの意義や手法に関する教育を行っていた。

■ IT を活用した報告・連絡がしやすいしくみづくり

介護サービスに関する報告や連絡事項は、報酬請求やスタッフ間の情報共有のため文字情報として残しておくケースが多いと考えられる。そのため大半の事業所では、利用者やケアマネジャーからの指摘事項や要望を記録・管理する台帳や、サービス提供時の介護記録などを作成する際に使用する所定の書式（書類）を整備しているのではないだろうか。

しかし、そうした紙媒体の情報は、多くのスタッフが同時に情報を把握することができず、また、スタッフの文書作成能力により記載される情報に濃淡が出てしまう可能性がある。そうした問題に対応するため、イトーファーマシー（viewpoint 1 参照）などヒアリングを行った事業所では、IT を活用した報告・連絡のしくみづくりが進められていた。

■ 登録ヘルパーが相談をしやすい雰囲気の醸成

直行直帰の働き方が中心の登録ヘルパーの場合、仕事の上での悩みを抱えていたとしてもそれを同僚や管理者等に相談をする機会がなく、突然、辞職をしてしまうといったケースが多いと聞く。こうした問題に対応するため、ヒアリング先の事業所では可能な限り登録ヘルパーと事業所管理者や常勤スタッフが接する機会を設け、ヘルパー側が悩みなどを相談しやすい雰囲気をつくり出すような取組みが行われていた。

CHECK

登録ヘルパーが相談をしやすい雰囲気をつくり出すための取組み （ヒアリング先事業者の実施例）

- ☐ 登録ヘルパーを顧客と考え、事業所訪問時には必ず常勤スタッフが丁寧な対応を行う。
- ☐ 定期的に登録ヘルパーを含めた全スタッフを集めた研修会を行う。
- ☐ 登録ヘルパーも含めた全職員に対して教育担当者が毎月マンツーマンの研修を行うと同時に、ヘルパーの悩みなどを吸い上げ、人事担当へ報告する。
- ☐ 年末年始等に社費で忘年会や新年会を開催し、登録ヘルパーとのコミュニケーションを図る。

生産性向上のポイント

POINT

「報告・連絡・相談（ホウ・レン・ソウ）」を徹底する

業務の
効率化

付加価値の
向上



- ▶ 正確・迅速な「報告・連絡・相談（ホウ・レン・ソウ）」を徹底し、キャンセルやトラブルによる損失を防ぐ。
- ▶ 採用時の初任者研修を通じ、社会人経験の浅いヘルパー等に「報告・連絡・相談（ホウ・レン・ソウ）」の意識づけを行う。
- ▶ IT を活用して、報告・連絡にかかるヘルパーやサービス提供責任者の負担を軽減し、ヘルパーの能力・資質による情報量の濃淡の発生を防ぐ。
- ▶ 登録ヘルパーが相談をしやすい事業所の雰囲気をつくり、定期的に話を聞く機会を設けることで、悩みを抱えた登録ヘルパーの急な離職を防ぐ。

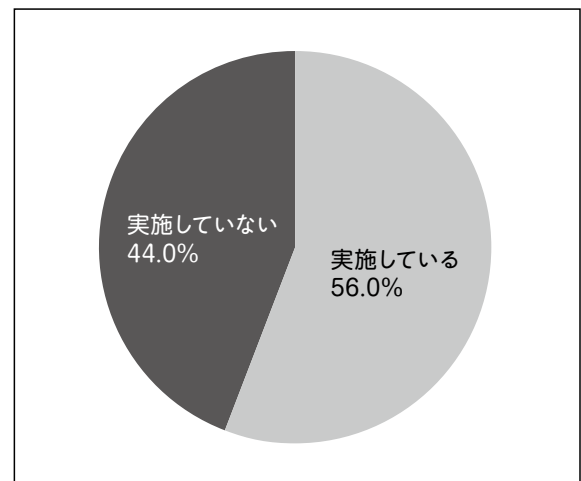
viewpoint 2

事業所内部の業務に着目した生産性向上策

内部業務の「ムダとり」

1 整理・整頓 (2S) の徹底

様々な業界で業務改善の第一歩として、「5S」という用語がよく用いられる。5Sとは、「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」の頭文字をとったもので、それぞれ図表2-2のような内容を指し、一般的に最後の「しつけ」に向かうほど実施や定着が難しいといわれている。製造業などの生産ラインを持つ業界においては、「5S」を全て徹底することが重要とされているが、訪問介護事業所では機械設備や工具などをそれほど使用しない一方で、**利用者記録などの書類が多いことから、「整理・整頓」(2S) が特に重要になると考えられる。**



整理・整頓 (n = 225)

「整理・整頓」といわれても些細なことに感じられるかもしれないが、たとえば、「散らかった事業所の中から、ある利用者の介護記録を時間をかけて探す」という行為は、サービス品質の向上にとって全く無価値なものである。また、書類探しに要する1分、2分という時間が積み重なれば、残業などにつながる可能性もある。**サービス業における生産性向上のポイントは、利用者の感じる価値に影響を与えない部分は徹底的に合理化・効率化を図ることにあり^{※1}、「整理・整頓」への取り組みは生産性向上の第一歩と考えられる。**

項 目	内 容
整 理	事業所に必要なものと不必要なものを区分し、不要なものを処分すること。 重要性や使用頻度などから必要性を判断し、不要なものは事業所から一掃する。
整 頓	必要なものを必要な時に取り出せるように、書類等の置き場所を決めておくこと。 使用頻度や機密性などに配慮し、収納場所や方法を決めることがポイント。
清 掃	使用する事業所や設備を、ゴミ・汚れのない状態にすること。 事業所や訪問用の車両などの清掃を行うとともに、事故や業務上の問題が発生しないか点検を行うこと。
清 潔	「清掃」よりも上の段階で設備等を磨き上げ、業務を行う上でベストな状態をつくり上げること。 接客業である訪問介護においては、ヘルパーの衛生管理なども重要なポイント。
しつけ	上記の整理～清潔までの4つのSを徹底し、継続的に実施するような心構えを醸成すること。

図表2-2 5Sの概要

出所：筆者作成

CASE

事業所における2Sの実践 —株式会社ケアジャパンの取り組み

愛媛県松山市で介護事業を行う株式会社ケアジャパン（代表：木下眞介氏）では、事業所内の整理・整頓を徹底することにより、業務効率の改善を図っている。

同社では、以前、利用者の記録を全て一見しただけでは違いがわからない同色のファイルに入れて保管をしていた。そのため、職員が特定の利用者の記録を閲覧する際に、1つずつファイルを開いて内容を確認して目的の利用者の情報を探し出す必要があり、事業所内で書類を探すというだけの作業に非常に多くの時間を要していた。

そこで、ファイルの背表紙へ利用者の氏名を記載し、併せて、利用者の状況に応じてファイルの色分けを行った。その結果、ファイルの中身を確認するという作業を省くことに成功し、内部業務の効率化を実現した。

生産性向上のポイント

POINT

利用者価値の向上につながらない業務の「ムダとり」をする

業務の
効率化付加価値の
向上

- ▶ 事業の生産性向上に向けて、利用者価値の向上につながらない業務のムダを徹底的に切り捨てる。
- ▶ 業務改善の第一歩として、「5S」（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）から着手する。
- ▶ 特に、訪問介護事業の特性上、「整理・整頓」が重要であり、かつ、着手しやすいと考えられる。

※1：内藤耕（2010）『実例でよくわかる！サービス産業生産性向上入門』，日刊工業新聞社。

訪問介護事業所における 生産性向上への取り組みについて

株式会社ケアジャパン
取締役介護事業部部長

武市 健治

事業所の生産性向上のために、「職員の定着率」「業務の生産性」の2つのカテゴリーで実施した取り組みをご紹介します。

1. 職員の定着率を高めるための取り組み

1) リフレッシュ休暇制度の導入

長期間勤務していただいた社員の労をねぎらい、人生を振り返る時間を確保し、心身ともにリフレッシュしていただくために、また、ゆとりある仕事ができ、豊かな家庭生活を送れることで、利用者様に満足できるサービスを継続して提供できる会社にするを目的に導入しました。

リフレッシュ休暇は、下記のように設定しました。

- 勤続3年 → 連続3日（公休2日を合わせて、5連続休暇を可とする）
- 勤続5年 → 連続6日（公休2日を合わせて、8連続休暇を可とする）

※以降は3年ごとに「連続5日（公休を合わせると7連続休暇）」

リフレッシュ休暇の活用事例として、家族での韓国旅行や新婚旅行などがあります。

2) 子育て両立支援の取り組み

出産・子育てを機に退職する女性職員に会社に留まってもらい、戦力の喪失を防止するために「子育て両立支援の行動計画」を策定して取り組みました。

主な取り組み内容は、

- ①育児休暇を取得し、職場復帰もしやすい環境づくり。（女性も男性も）
育児休暇取得実績：女性4人、男性1人
- ②ノー残業デーを導入し、所定外労働時間の削減を図る。
- ③保育園と法人契約をし、保育料の割引をするとともに会社への送迎ができるようにすることで、両立がしやすい環境づくりをする。

上記のような取り組みをすることで、「えひめ子育て応援企業」「くるみん」の認証取得

3) 資格取得祝い金制度の創設

職員のスキルアップを会社として支援するために、下記のような資格を取得した場合に会社から祝い金を出すとともに、試験日は有休の取得を認める。

- 祝い金の金額：15,000円
- 対象となる資格：介護福祉士、社会福祉士、精神保健福祉士、介護支援専門員、認知症ケア専門士 等

2. 業務の生産性向上・経費削減の取組み

1) 事業環境・状況の変化に応じた営業エリアの見直し

1カ所でスタートしたヘルパーステーションを、利用者数規模の増大に伴い、エリアを分割して事業所を追加し、稼働効率を高めるとともに、エリアに根ざした営業活動を実施。

※1カ所 → 4カ所に分割

2) 利用休止の利用者一覧の掲示板化：「見える化」

従来、入院・ショートステイ利用等で一時的に休止となった利用者は、申し送りノートに記載していたが、誰が休止中なのかを一覧で確認することができなかったため、稼働ミスが発生していた。その対策として掲示板に記載し、誰でも一覧で確認できるようにする。

3) ケアローテーション表の工夫

介護保険サービス、障害サービス、実費サービスの稼働状況を全体的に俯瞰して見えるように、EXCEL表で合体させることで、1日のヘルパーの稼働状況や空き状況を把握しやすくする。



ヘルパーステーション連絡ボード

カードケースに記入用紙を入れ、ホワイトボードマーカーで記入できるようにすることで、ホワイトボードのような使い方ができるようにした。ヘルパーステーション全員が共有して把握しなければならない情報（入院等）を記載。（※画像の一部加工）

ケアローテーション表

介護保険サービスは緑、障害サービスはピンク、実費サービスは黄色で塗られている。網掛け部分を除いた空白部分が、ヘルパーの稼働可能時間帯になる。（※画像の一部加工）

4) 携帯電話の有効活用による通信コストの削減

事業所間の通話に携帯電話を内線電話として活用することで、固定電話の通信コストの削減を図る。

5) 転送電話機能の活用によるお客様へのサービス向上

各事業所が無人状態になる場合、本社へ電話を転送することで連絡がとれない状態をゼロにする。(本社は、365 日 24 時間体制で人員配置)

6) 利用者ファイルの色分け管理

介護保険サービス、障害サービス、実費サービスで異なるサービスごとにファイルの色を変えることにより、キャビネット内で混在してもわかりやすくする。

同じ事務所内に居宅、デイサービスが同居しているため、サービスごとにもファイルの色分け管理をしている。

7) 観音開きのキャビネットの導入による出し入れの簡素化

スライド扉の場合、中央にあるファイルの確認取り出しが不便なため、観音開きのキャビネットにすることで、一目で全体を見ることができ、出し入れも簡単になり作業性の向上が図れる。



観音開きのキャビネット

8) サーバーを活用した情報共有

- 社内の各種書式、文書、勤務表、相談受付状況等を本社内のサーバーに保管し、各事業所から、常に最新の情報が閲覧できるようにする。

日付・受付	名前	事業所	ケアマネ	内容	利用場所	利用開始日
8/8	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	大・中・小 10:00~11:00	久米ST	8/9~
8/8	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	ケアマネさんよりヘルパーステーションの配付が完了した旨の連絡	北条ST	8/9
8/17	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	第1回 本場 10:00~10:45	北条ST	8/23~
8/17	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	第1回 本場 10:00~10:45	中央ST	8/15~
8/22	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	第2回 月 10:00~11:00 大・中 11:00~12:00	北条ST	8/27~
8/25	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	第1回 本場 9:30~10:00 10:10~10:40	北条ST	8/28~
8/28	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	第1回	中央ST	8/28
8/28	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	第2回	中央ST	8/28
9/10	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	予定外 連絡時	北条ST	8/12~
9/18	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	第2回 本 10:00~ 大 14:00~	北条ST	10/3~
9/18	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	第2回 本 9:00~10:00 大 10:10~10:40	中央ST	9/13~
9/18	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	第2回 本 9:00~10:00 大 10:10~10:40	久米ST	9/20~
9/20	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	第2回 本 11:00~12:00	北条ST	9/28~
9/24	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	月 10:00~11:00 大 10:10~10:40	北条ST	10/1~
9/24	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	月 10:00~11:00 大 10:10~10:40	中央ST	10/1~
9/25	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	大・中 10:00~11:00	北条ST	10/2~
10/1	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	3階建て 待合室のあり 入居ご迷惑(10/17)	北条ST	10/9~10/17
10/3	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	月 11:10~12:10	北条ST	10/15~
10/9	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	本 11:30~12:30	中央ST	10/11~
10/10	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	大・中 10:00~10:40 10:50~11:30	北条ST	10/16~
10/10	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	第1回 1時間 第2回 0.5時間	中央ST	10/26~
10/15	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	月・大・中 14:00~17:30	北条ST	10/19~
10/17	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	大 10:00~11:00	北条ST	11/8~
10/23	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	月・大・中 9:40~9:10	中央ST	11/3~
10/23	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	大・中・日 14:00~15:00	北条ST	10/26~
10/26	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	実務利用の方 8/27付けで介護保険での利用となる。本 14:00~15:00	久米ST	9/27~
11/6	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	月曜 14:00~14:30	北条ST	11/10~
11/7	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	大・中 14:00~15:00 本 14:00~15:00	北条ST	11/10~
11/13	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	本・大 9:30~10:30	北条ST	11/14~
11/14	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	本 13:00~13:50	北条ST	11/16~
11/17	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	月・大・中・日 10:00~10:30 本・大 10:15~11:15	中央ST	11/23~
11/19	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	月・大 10:00~10:30	中央ST	11/15~
11/19	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	本・大 12:30~13:30	中央ST	11/19~
11/19	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	予定外 旅行中	中央ST	11/10~
11/24	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	本・大・中 14:00~14:50	中央ST	11/14~
11/25	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	月 14:00~14:30	中央ST	11/2~
11/25	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	大・中 14:00~15:00	北条ST	11/19~
11/25	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	本・大 10:00~11:00 月(隔週)10:00~12:00	中央ST	11/23~
11/25	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	本・大 14:00~	中央ST	11/28~
11/29	田中 美穂	ヘルパーステーション	田中 美穂	大・中(月)10:00~11:00 大・中 10:00~11:00	中央ST	11/24~

ヘルパーステーション情報シート

本社サーバー内に保管された EXCEL 表。どこの事業所からもアクセスできるようにして、利用相談のあったケースの経過を入力する。(※画像の一部加工) 記録として入力する対象の事業所：デイサービス、ヘルパーステーション、グループホーム、高齢者住宅

- 「DocuWorks Desk」というソフトを活用し、文書をデジタル化して保管することで文書検索・閲覧を簡単にするだけでなく、紙で保管するキャビネットの追加をなくすることができる。（パソコン画面でマーキングや付箋を付ける等の機能が充実している。）
- 社内の会議・研修において資料を紙媒体で配らず、各自パソコン画面で見ることによりペーパーレス化を図る。

9) 事務担当の有効活用（人材の有効活用）

本社の事務担当は、ヘルパー２級以上を取得して、緊急時にはヘルパーや介護職員として業務することができるような応援体制をつくっている。

※サービス提供責任者が不在の場合、緊急対応で調整業務をすることもあり。

※デイサービス、グループホーム、高齢者住宅の入居者対応の応援も実施。

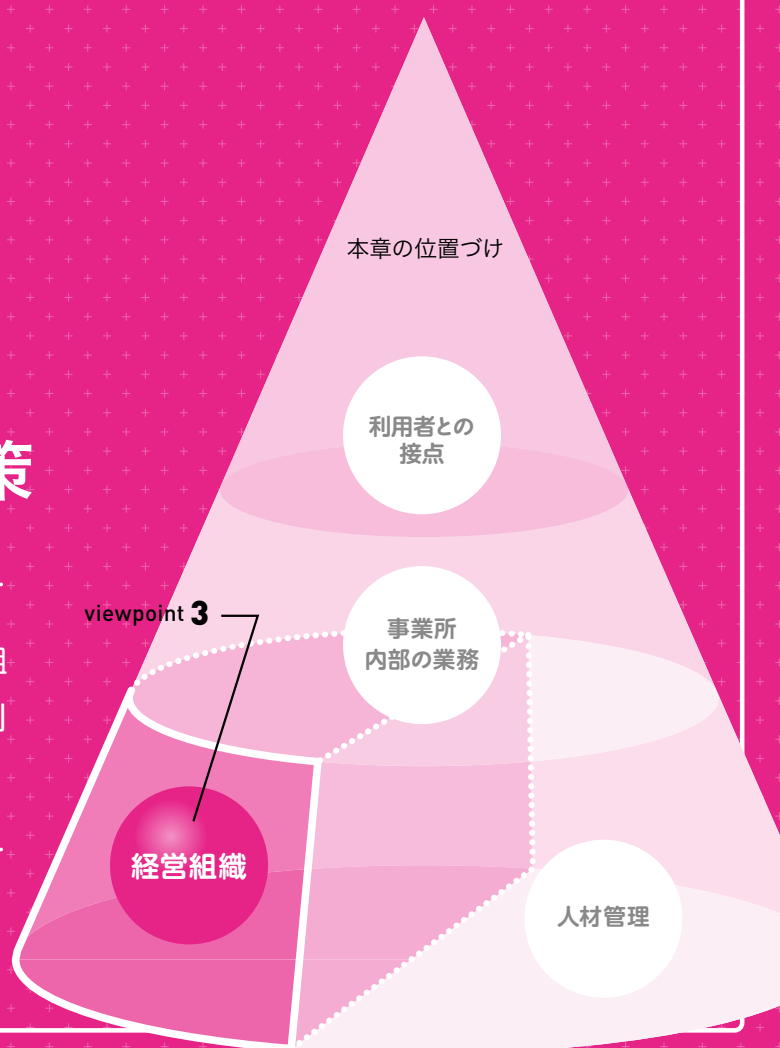
viewpoint

3

経営組織

に着目した生産性向上策

本章では、訪問介護事業所の運営を支える経営組織に着目し、「組織力強化」と「リスクマネジメント」という2つの視点から生産性向上策を検討する。



本章で紹介する生産性向上策

1	組織力強化のしくみづくり	68
1	法人理念の明確化と浸透をどのように進めるか？	68
■	浸透プロセスを見越したスタッフ参加型の理念策定	70
■	事業所評価とリンクした理念の浸透	71
■	中核となる事業所での教育を通じた理念の浸透	71
2	人材育成と組織活性化のための小集団活動	73
3	知識・ノウハウの共有をどのように行うか？	77
■	知識・ノウハウの共有に向けた「場」の設定が重要	77
■	必ずしも全ての知識やノウハウを全スタッフが等しく知る必要はない	78
2	リスクマネジメント	80
1	「転ばぬ先の杖」としてのリスクマネジメント	80
■	リスクマネジメントの手順と手法	81

組織力強化のしくみづくり

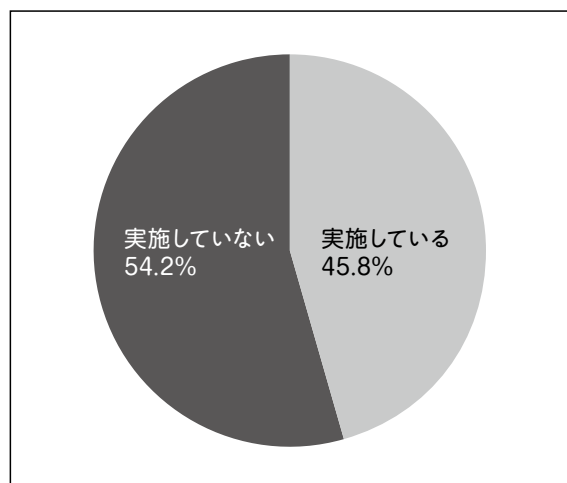
1

法人理念の明確化と浸透をどのように進めるか？

法人の理念とは、「法人が何のために存在するのか、経営をどうするかで行い、どのような社会を実現するのか」ということを普遍的なかたちで示したものであり、組織が重視する価値観を表現している。

理念の内容は、組織や従業員の行動規範を示すもの、経営姿勢や企業の存在意義、社会的な役割を示すものなど様々であり、経営哲学やビジョン、社是・社訓などと同じ意味で用いられることも多い。

アンケート調査の結果によれば、理念の明確化を進めている法人は回答全体の半数に満たなかった。しかしながら、**理念を定め、組織内に浸透を図ることにより、生産性向上に対して大きな効果が期待できる。**



理念明確化 (n = 225)

■ 生産性向上につながる「理念」の持つ機能

横川 (2010) ^{*1}によれば、理念には大きく3つの意義があるとされている。まず、理念は経営に対する基本的な考え方を外部に伝えるものであり、組織の社会での認知度を高める機能を持つ（**社会適応機能**）。また、組織に浸透した理念は、現場で働く従業員の行動指針として機能するとともに、職員が働く上でのモチベーションの向上にも寄与する（**企業内統合機能**）。さらに、理念は経営者にとり組織の大きな方向性を考える際の判断指針となる（**経営実践機能**）。

これら理念の持つ3つの機能について**介護事業者の生産性向上という視点から見れば、特に「社会適応機能」と「企業内統合機能」が重要**になる。「社会適応機能」に着目すれば、理念の明確化を通じて、地域の利用者やケアマネジャー、関係機関などの地域社会に対して自社が「まっとうな」介護事業者であるということ、サービス提供を行う上で何を重視している事業者かということのア

ピールすることが可能になる。

また、「企業内統合機能」がうまく働けば、日々の業務の中で発生する問題にスタッフが経営者の方針に沿った対応を迅速に行うことが可能となり、併せて、自身が正しいと思える価値観のために働くことを通じモチベーションの向上や離職率の低下も期待される。

項 目	内 容
社会適応機能	● 理念を対外的に示すことにより、法人の役割や存在意義を広く社会全体に認知してもらうことが可能となる。
企業内統合機能	● 理念が組織メンバーに共有されることにより、従業員の行動指針として機能する。 ● 従業員が共感できるような理念を定めることにより、従業員の一体感や働く側のモチベーションの向上につながる。 ● 理念が共有されていれば、従業員が同じ価値観のもとで情報を受け取ることが可能となり、情報の共有が円滑に行われる（理念はコミュニケーションの土台として機能する）。
経営実践機能	● 流れが速く複雑な経営環境下において、経営者が組織運営の方向性を考える際の指針となる。

図表3-1 法人理念の機能

出所：横川（2010）※2および伊丹・加護野（1989）※3を基に筆者作成

CHECK

行動基準の明確化と浸透を通じたホスピタリティの実現 —ディズニーテーマパークの取組み

東京ディズニーリゾートなどのディズニーテーマパークには、パークで働くキャスト（スタッフのこと）が重視する「SCSE」と呼ばれる行動規準がある。この「SCSE」とは、「Safety（安全）」「Courtesy（礼儀正しさ）」「Show（ショー）」「Efficiency（効率）」の頭文字をとったものであり、文字の並びがそのままキャストの行動の優先順位を表している。

項 目	内 容
Safety	安全な場所、安らぎを感じる空間を作りだすために、ゲストにとっても、キャストにとっても安全を最優先すること。
Courtesy	“すべてのゲストがVIP”との理念に基づき、言葉づかいや対応が丁寧なことはもちろん、相手の立場にたった、親しみやすく、心をこめたおもてなしをすること。
Show	キャストが、あらゆるものがテーマショーという観点から考えられ、構成されているテーマパークのショーの一部として、身だしなみや立ち居振る舞い、施設の点検、清掃など、「毎日が初演」の気持ちを忘れずに、ショーを演じ、ゲストをお迎えすること。
Efficiency	安全や礼儀正しさ、ショーを無視して効率を優先しても、ゲストにハピネスを提供することはできないことから、安全、礼儀正しさ、ショーを心掛け、チームワークを発揮することで、効率を高めること。

（出所）オリエンタルランドグループホームページ

東京ディズニーリゾートを運営するオリエンタルランドグループのホームページによれば、園内で勤務する全てのキャストは、入社時にディズニーフィロソフィー（哲学）とともに、配属先でもトレーニングの一環として「SCSE」を学び、全キャストが「SCSE」を常

に判断のよりどころとして行動している。

このように行動指針を明確化し、その教育を徹底することにより、多数のアルバイトを含むキャストが自律的にホスピタリティを意識した行動をとることが可能となる。また、結果として同テーマパークの高い顧客満足度とリピーターの多さにつながっている。

■ 浸透プロセスを見越したスタッフ参加型の理念策定

前述したような機能を持つ法人理念だが、実際には策定した理念が「絵に描いた餅」となってしまっているケースも多いのではないだろうか。関連する事例や文献では、理念が図表3-1に記載したような機能を発揮するものとなるためには、組織内に理念が浸透していることが重要とされている。

現状、理念の浸透については、執務室への掲示や朝礼等での読み合わせなど様々な方法で進められていると推察されるが、異業種の事例やヒアリング先の取組みを見ると、組織の運営に携わる現場のスタッフを理念策定プロセスの一部（あるいは全部）へ積極的に関与させることにより、法人の理念を「お仕着せ」でなく、スタッフ自身の問題として認識させているケースが見られた。

CASE

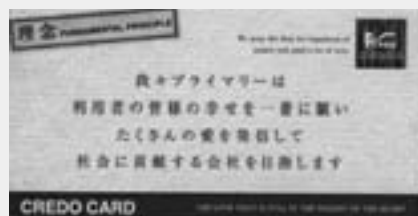
スタッフ主導による行動指針とクレドの作成を通じた理念の浸透 — 有限会社プライマリーの取組み

群馬県桐生市で事業を展開する有限会社プライマリー（代表：梅澤伸嘉氏）では、経営理念の浸透を図るため、スタッフ主導で行動指針を定め、当該指針を明記したクレドを作成した。

同社では、経営者の梅澤氏が法人の目指すべき方向性としての理念を定めたが、梅澤氏自身、その内容がスタッフに浸透し、日々の行動に結びつかなければ意味がないと感じていた。そこで「スタッフ自身が行動指針を決めれば、自発的に理念に即した行動をするのではないかと考え、スタッフ主導による行動指針策定プロジェクトを実施した。

具体的には、スタッフ有志によるプロジェクトチームが理念に沿っていくつかの行動指針の案を作成し、その案を社内報等で公開。その上で、全スタッフによる多数決を行い、最も得票の多かったものを行動指針として策定した。また、その行動指針を「8つの約束」と名づけ、理念とともに名刺サイズのクレドとして取りまとめた。

さらに、クレドそのもののデザインにもこだわり、



また、クレドを提示すれば同社の経営するイタリアンレストランで割引が受けられるようにするなど、スタッフが自発的にクレドを携帯し、参照したくなるような工夫も行っている。

■ 事業所評価とリンクした理念の浸透

また、ヒアリング対象の中には、理念のコアとなる概念を数値化し、当該数値を経営指標として事業所評価とリンクさせることで理念の浸透を図っている事業者もあった。

たとえば、株式会社ソラストでは、事業所の評価に用いる経営指標の中に、利用者の満足度やスタッフの成長状況など、同社が理念で重視している概念を数値化した指標を含め、事業所スタッフが自事業所の評価を高めるために行動することが、結果として理念に即した行動と理念の理解につながるというしくみを設けていた。

CASE

理念と経営指標との連動による理念浸透のしくみ —株式会社ソラストの取組み

首都圏など大都市部で介護事業を展開する株式会社ソラスト（代表：荒井純一氏）では、経営理念と経営指標とを連動させ、スタッフへの理念の浸透を図っている。

同社では、質の高いサービスや人材の技術・知識といった理念の中で重視している項目を、利用者満足度やスタッフ定着率、研修回数などの数値を通じて可視化を図り、それらの値を経営指標の一部として管理している。その上で、当該指標を事業所の評価項目にも組み入れており、スタッフによる自事業所の評価を高めるための動きが、自ずと経営理念に沿った行動につながるしくみを設けている。

この取組みのポイントの1つは、抽象的な理念の記述を、どのような項目を用いて数値化するかという点である。上記のしくみは、理念と関連性のない的外れな指標を用いて数値化をしてしまうと、全く意味がないものになってしまう。そのため、同社でも、理念を数値化する際に測定する項目は、全経営幹部による議論を通じて慎重に定められている。

■ 中核となる事業所での教育を通じた理念の浸透

製造業においては、メーカーが事業を拡大していく際に、高い技術力や開発力を備えた製造拠点が、人材の教育や技術指導などを通じて新規に設置する工場を支援することがある。こうした企業の中核となる工場を一般に「マザー工場」と呼ぶが、今回実施したヒアリングでは、**自社の中核的な事業所、いわば「マザー事業所」での教育を通じ、理念や価値観の浸透を図っている事業者**が見られた。

たとえば、ヒアリング先のある事業者では、新規に採用したスタッフを対象として、本社事業所で介護技術と理念に関する教育を行い、各地域の事業所へ配属していた。この初任者教育は、**新人スタッフを経営者の目の届かない事業所へいきなり配属することにより、同社の考えとは異なる我**

流の介護観やケア技術を身に着けてしまうのを未然に防ぐことが大きな目的となっていた。

生産性向上のポイント

POINT

理念の明確化と浸透は生産性向上の第一歩

業務の
効率化

付加価値の
向上

- ▶ ○ ▶ 理念の明確化により、法人の重視する価値観、サービス提供上重視する考え方を対外的にアピールする。
- ▶ ○ ▶ 理念を活用し、法人スタッフの自律的な行動と就労意欲の向上を促す。
- ▶ ○ ▶ 理念は組織内への浸透が重要。理念策定プロセスへのスタッフの参画を通じ、共感を呼べる理念の策定と組織内への浸透を図る。
- ▶ ○ ▶ 理念の核となる概念を数値化し、事業所評価と連動させることにより浸透を図る。
- ▶ ○ ▶ 自社の中核となる「マザー事業所」での研修を通じ、「クセ」がつく前に理念の浸透を図る。

※ 1：横川雅人(2010)「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第5号, pp219-236.

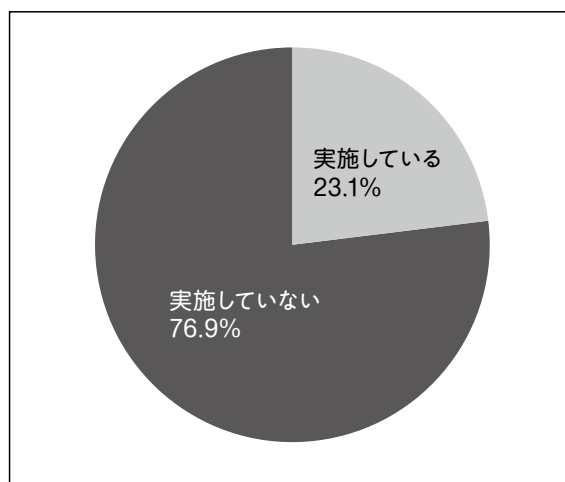
※ 2：横川 前掲書

※ 3：伊丹敬之・加護野忠男(1989)『ゼミナール経営学入門』, 日本経済新聞社.

2 人材育成と組織活性化のための小集団活動

自動車産業などにおいて、他の国々と比較して日本企業の「現場力」が強みとして挙げられることが多い。現場力とは、日々発生する様々な問題に対して現場スタッフの創意工夫で問題解決をする力のことであり、スタッフの継続的な業務改善活動が力の大きな源泉となっている。

現場での業務改善活動のうち、最もよく知られているものの1つは、QC活動や委員会活動といった小集団活動と呼ばれる取り組みである。小集団活動は、業務の効率化や品質管理などを目的として、従業員を主体とする小グループを結成して行うことが多い。以前は、製造業において品質管理などの目的のために実施されてきたが、その後、顧客の苦情などの情報を積極的に現場の改善へ活用するためサービス業でも取り入れられている。



自発的な業務改善活動 (n=225)

■ 小集団活動にはどのような意義があるか？

日本の小集団活動を牽引してきた日本科学技術連盟では、QCサークルなどの小集団活動の基本理念を図表3-2のように定めている。以下の基本理念を見れば明らかなように、小集団活動の目指すべきところは、目の前の業務の改善やサービス品質の向上を図るだけでなく、**スタッフを組織の運営に積極的に参画させることにより、やる気を引き出し、職場の雰囲気活性化させること**にある。

理 念	意 味
人間の能力を発揮し、無限の可能性を引き出す	小集団改善活動は、人間の能力を発揮し、無限の可能性を引き出す上で、強力な動機づけとなる。
人間性を尊重して、生きがいのある明るい職場をつくる	働く人の創意と工夫を生かす小集団改善活動を通じ、自己実現の欲求が満たされ、生きがいを持って働ける明るい職場が創造される。
企業の体質改善・発展に寄与する	小集団改善活動は、第一線の職場の人たちが英知を結集して、経営に参加・参画するためのしくみであり、企業経営上、極めて重要な部分を担う。

図表3-2 小集団活動の意義

出所：QCサークル本部編『現場力の強化に活かす QCサークル活動（小集団改善活動）』より筆者作成

■ 小集団活動はどのように実施すればよいか

小集団活動の進め方について QC 活動を例にとってみると、**活動の場としての「QC サークル」、改善活動の大まかな流れを定める「QC ストーリー」、現状分析を行い、問題の根本的な原因を明らかにするための「QC 七つ道具・新 QC 七つ道具」といった3点が重要**である。

まず、「QC サークル」についてだが、これはコンサルタント等の改善活動の専門家を含まない自社のスタッフによる、スタッフの自主性を重視した活動の場として組成される。訪問介護事業所の場合、参加者はサービス提供責任者をはじめとする事業所の常勤スタッフなどが中心になると想定される。

また、実際に改善活動を行うにあたっては、具体的な活動のテーマ（請求事務ミスの削減など）を設定し、改善活動をどのような流れで進めていくか、そのシナリオを検討する必要がある。そうした問題解決に向けたシナリオを「QC ストーリー」と呼び、PDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルの考え方に従って組み立てられている。



図表3-3 QC ストーリーの流れ

出所：日本福祉施設士会ホームページ「業務改善の手法『福祉 QC 活動』を導入しませんか」より引用

さらに、感覚的な議論を避け、客観的な視点から現状分析や問題の根本的な原因を把握するためには、ある程度科学的な分析手法が必要となる。こうした分析のツールとして用いられるのが、散布図や管理図などといった「QC 七つ道具」、連関図法、マトリックス図法などの「新 QC 七つ道具」と呼ばれる手法である。

	おおまかな用途	分析手法の名称		
QC 七つ道具	分析を行う対象を定量的に把握・分析するための手法	● 層別法 ● ヒストグラム ● チェックシート	● グラフ ● 散布図	● パレート図 ● 管理図
新 QC 七つ道具	利用者からの苦情や介護記録の内容など数値化しづらい情報を分析するための手法	● 親和図法 ● 特性要因図 ● アローダイアグラム図法	● 連関図法 ● マトリックス図法	● 系統図 ● PDPC 図法

図表3-4 QC 七つ道具および新 QC 七つ道具

出所：日本福祉施設士会ホームページ「業務改善の手法『福祉 QC 活動』を導入しませんか」を基に筆者作成

なお、小集団活動を短期的な事業所の業務改善のみならず、スタッフの人材育成・職場活性化につなげていくためには、経営者や管理者が活動を社内で重要なものとして位置づけ、全社の活動として実践するとともに、全スタッフの参加を目指した指導を行うことが求められる。

CASE

スタッフによる委員会活動を通じた業務改善 —株式会社エルフィスの取組み

鳥取県米子市で介護と保育の多世代共生型施設を運営する株式会社エルフィス（代表：阿部節夫氏）では、現場スタッフによるミーティングを通じて現状の課題の洗い出しを行い、改善策を検討する委員会組織を立ち上げている。この委員会組織は「チーム」と呼ばれ、現在、「交流」「広報」「食事」など課題ごとに6チームが存在する。

たとえば「交流」チームでは、介護と保育の各事業部の交流担当者が随時集まり、日々の高齢者と幼児との交流上の課題を共有し、また、新たな交流企画の検討などを行っている。この交流チームは、介護福祉士や保育士などの職種・部門横断型のスタッフで構成されており、メンバーの全員が現場スタッフ（管理者が含まれていない）という点が特徴的である。

これらのチームで決まった改善策等の内容については、経営者も最大限尊重するようにしている。こうした現場スタッフの意見を重視するしくみは、現場で生じている課題への迅速な対応を可能にするとともに、自身のアイデアが法人の運営に生かされているという自信、ひいてはモチベーションの向上にも寄与している。

小集団活動は組織内の問題解決を通じた人材育成と職場活性化の手法

業務の
効率化

付加価値の
向上



小集団活動を通じ、業務改善やサービスの質の向上とともに、人材育成と職場活性化を実現する。



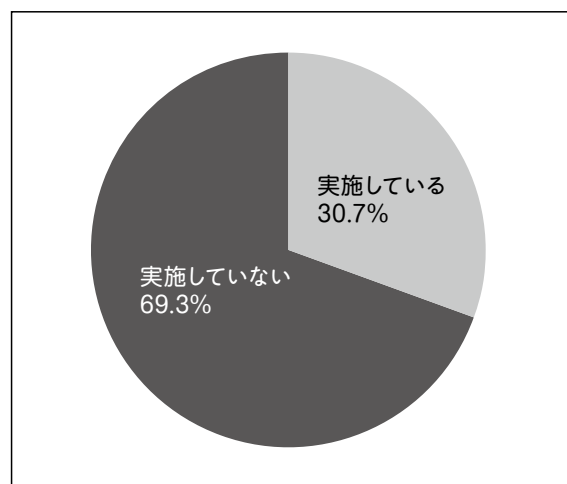
（QC 活動を例に取れば）小集団活動の場としての「QC サークル」、活動の手順を検討した「QC ストーリー」、課題分析のための手法「QC 七つ道具・新 QC 七つ道具」を組み合わせ、改善を進める。



スタッフの自発的な活動とそれを支える経営者・管理者の活動に対する理解により、小集団活動の実効性を高める。

3 知識・ノウハウの共有をどのように行うか？

今回実施した調査によれば、個々のスタッフが経験を通じて学んだ介護技術や事業所経営に関するノウハウが、属人的なものになってしまっており、法人の内部で共有されていないとの指摘がなされていた。また、ワーキンググループの複数のメンバーから、介護業界においては専門職が自身のノウハウを、いわば「飯のタネ」として表に出したがる傾向があるとの意見も聞かれた。実際、こうした意見を裏づけるように、アンケート調査でも、知識・ノウハウの共有を行っていないとの回答が全体の約7割を占めていた。



知識・ノウハウの共有 (n=225)

しかし、たとえば、ある事業所における困難事例への対応ノウハウを内部で共有できれば、他の事業所が類似のケースに対応する際に大いに参考になると考えられ、サービスの質の向上や生産性のアップにもつながるであろう。実際にいくつかのヒアリング先事業者では、こうした個人の持つ知識やノウハウを組織全体で共有し、業務の効率化やサービスの品質向上を実現していた。

■ 知識・ノウハウの共有に向けた「場」の設定が重要

単一の事業所において限られたスタッフで事業を運営している場合、顔の見えるフォーマル・インフォーマルなコミュニケーションの機会が多く、いわゆる「ワイガヤ」の中で知識・ノウハウの共有は比較的行いやすいものと考えられる。しかし、**事業所やスタッフ数が増加し、また、スタッフの雇用形態が多様化するにつれ、一般的にスタッフ間のコミュニケーションの頻度と濃密さが低下し、知識やノウハウの共有が困難になってくるもの**と推察される。

こうした問題に対応するためには、**コミュニケーションや情報共有を行うための「場」を内部に設ける必要がある**（伊丹，1999）※4。たとえば、今回ヒアリングを行ったいくつかの事業者では、困難事例への対応や業務改善の成果に関する研究発表会を定期的に行い、情報やノウハウの共有の場を意識的に設定していた。

また、保育や介護事業を手がけるある社会福祉法人では、各地に広がった事業所のスタッフ同士が部門の壁を越えてコミュニケーションを取る機会として、法人スタッフが企画・運営および出演するミュージカルイベントを開催するなどユニークな取組みが行われていた。

なお、知識等の共有の場は必ずしも物理的なものである必要はなく、組織内での情報共有に特化したイントラネットやグループウェアなどITを活用して設定することも可能である。

CASE

「本物ケア学会」の開催を通じた内部での情報共有 —株式会社創心會の取組み

岡山県や広島県で介護事業を行う株式会社創心會（代表：二神雅一氏）では、「現場で行っている様々な取組みを社内で共有」することを目的として、「本物ケア学会」という社内学会をこれまでに5回開催している。

同学会は、「成長する歓び」を皆で共有できる場をつくるということを基本目標として、発表者だけでなく、参加する全ての人々が「来て良かった」「明日からも頑張ろう」と感じられる機会となるようプログラム内容等に工夫を凝らしている。

第1回～第3回の学会では、外部講師による基調講演や事例検討などを行ってきたが、第4回以降は社員による実践報告が中心であり、直近第5回では、以下のようなテーマで報告が行われた。

【第5回本物ケア学会社員報告内容（一部）】

- 訪問リハにて清潔保持を目的に介入した症例の報告
- 懐かしさから引き出される幸福感について —個人回想法に写真を用いて—
- デイサービス利用者における30秒椅子立ち上がりテストと歩行能力の関連性
- 生活主体者として生きる心創り支援 ～ラポール形成に注目して～
- もう一度元気を!! ～共に目標を探す旅に出た～
- 眼球運動がバランス力に及ぼす影響 ～眼に隠された力～
- 「心創り」～自分らしく生きる～
- リハビリ倶楽部におけるCVAのご利用者様に対する就労支援
- 嗅覚へのアプローチ ～認知症ケアの可能性～

これまで同学会は、あくまで「社内学会」として、社員のブラッシュアップを主眼に開催されてきたが、本年開催の第6回からは医療福祉を学ぶ学生にも門戸を開く。また、今後は地域の医療福祉関係者への公開や研究機関との連携強化などを通じ、より開かれた専門性の高い学会に発展させていく予定である。

■ 必ずしも全ての知識やノウハウを全スタッフが等しく知る必要はない

上述のような知識やノウハウの共有方法は、たとえば、ある特定の自治体とその周辺など限定された地域で事業を展開している事業者においては有効と考えられる。しかし、広域で事業を展開していたり、組織の規模が大きい事業者の場合、全スタッフが法人内の知識やノウハウを共有するための時間や費用は膨大なものとなる。

では、そもそも法人内の全てのスタッフが等しく同じレベルの知識や情報を共有する必要があるのだろうか。これまでの知識等の共有に関する考え方では、ある問題が発生したケースを想定し、「ス

スタッフ全員が解決策を知っている」という状況を目指していた。しかし、比較的新しい経営学の研究成果によれば、「私は解決策を知らないが、誰がその問題に詳しいかは知っている」という環境を整えることが重要と考えられている(入山, 2012)※5。言い換えれば、知識や情報そのものを全スタッフが共有するのではなく、法人内での知識の偏りを前提として、「誰が何に精通しているか」を整理した「知のインデックスカード」(入山, 2012: p101)を整備するほうが、経営上、効果的ということである。

なお、こうした知識マネジメントの考え方のもとでは、「知識やノウハウをたくさん知っている人材」から、「他者の持つ知識を組み合わせることで問題の解決にあたるコーディネーション能力を持つ人材」へと優秀な人材のあり方が変化する点に留意しておく必要がある。

生産性向上のポイント

POINT

属人的な知識とノウハウを共有化し、組織全体の問題解決力を高める

業務の
効率化

付加価値の
向上



個々のスタッフの持つ知識やノウハウを共有化し、業務効率やサービス品質の向上を実現する。



知識やノウハウの共有に向けて、研究会や IT を活用し、組織の中に情報が行き交う「場」を設ける。



全スタッフが知識やノウハウを等しく共有する必要はない。スタッフ同士が相互に強みや専門性を理解し、「誰がその問題の解決策を知っているか」ということを認識できるような組織づくりを行う。

※4：伊丹敬之(1999)『場のマネジメント—経営の新パラダイム』, NTT 出版。

※5：入山章栄(2012)『世界の経営学者はいま何を考えているのか』, 英治出版。

リスクマネジメント

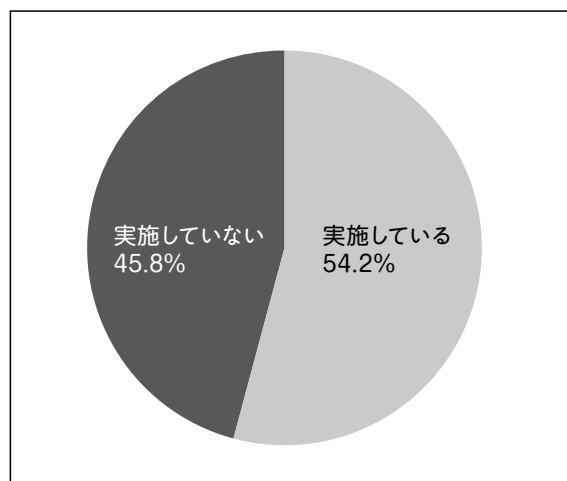
1

「転ばぬ先の杖」としてのリスクマネジメント

訪問介護事業者が直面するリスク（事故などが発生する危険性）には、利用者へのサービス提供中の事故、管理者による報酬の不正請求などの違法行為、人員配置基準への違反など様々ある。

また、リスクが発生する原因は、自然災害のような外部要因と、事業者内部の相互牽制機能の不備やスタッフの技術不足によるミスなどといった内部要因がある。

リスクマネジメントとは、①事業者の活動に関連する様々なリスクを把握し、②対応するリスクの優先順位を設定し、③可能な限りコントロール（内部監査の実施など）や回避（津波被害を避けるための事業所の高台への配置など）するための方策を講じ、④未然防止やリスクが顕在化することで発生する損害の最小化を目指す取り組みである。



生産性向上の視点からの法令遵守対応 (n=225)

■ 事業継続の観点から見るリスクマネジメント

アンケート調査によれば、生産性向上の観点からリスクマネジメントに関する取り組み（法令遵守など）を行っている事業者は、全体の5割程度であった。また、ヒアリング調査では、リスクマネジメントは短期的に見れば収益にマイナスの要因になるかもしれないという話も聞かれた。

確かに、リスクマネジメントには、社内体制やマニュアルの整備などのコストが必要な反面、そのコストは直接的な収益につながらないケースも多いと考えられる。そのため、資金や人員に余裕がない中小事業者では、経営上の優先順位が低くなってしまう可能性もあろう。

しかし、ひとたびリスクが顕在化すれば、報酬返還や指定取り消しなど直接的に収益や事業活動に影響を及ぼし、加えて、利用者やケアマネジャーからの評判・信用力の低下なども考えられ（レ

ピューテーションリスク)、その後の経営に与える影響は極めて大きい。

短期と長期のいずれの収益を重視するか非常に難しい問題だが、不意の事件や事故で利用者へのサービス提供を中止するような事態を避けるためにも、**事業経営の「転ばぬ先の杖」としてリスクマネジメントを実施することは重要と考えられる。**

CHECK

顕在化した問題は氷山の一角 —「ハインリッヒの法則」

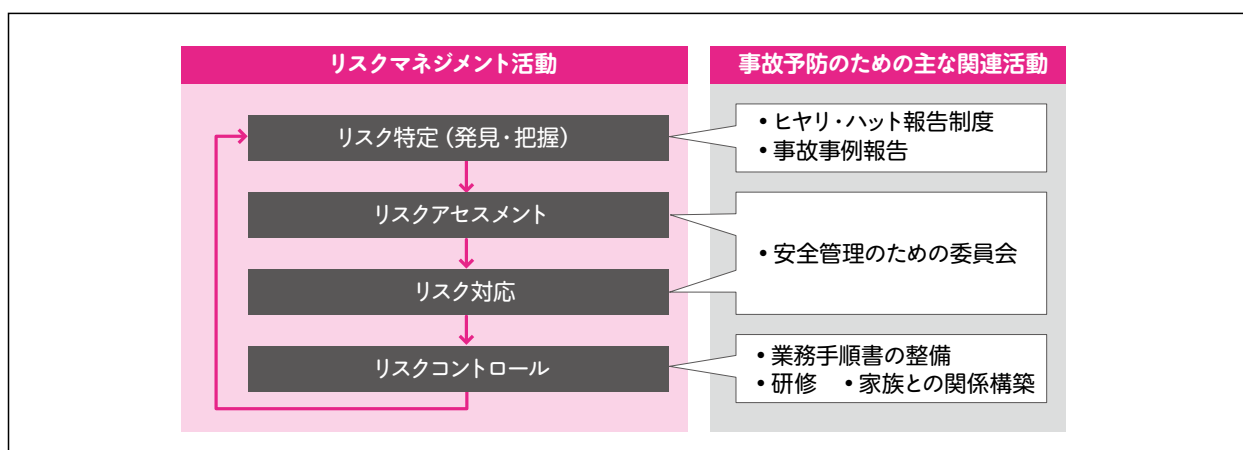
「ハインリッヒの法則」とは、1930年代に米国の安全問題の専門家であるハーバート・ウィリアム・ハインリッヒが発表した労働災害に関する経験則の1つである。ハインリッヒは、5,000件以上の労働災害を調べた結果、「1:29:300」という数字を導き出した。この数字は、重大な労働災害が1件発生した背後には、29件の軽微な災害が起っており、さらに、その背後には300件もの「ヒヤリ・ハット」が発生しているということを表している。

この法則で重要なのは、**300件の「ヒヤリ・ハット」は、たまたま事故に至らなかっただけ**であり、運が悪ければ大事故につながっていたという点である。仮に重大事故が1件しか起こらなかった事業者であっても、実は同じような事故を多数起こしてしまう危険性を有しているのである。そのため、**重大事故が発生した際には、個別の事故に対応するだけでなく、その背後にある根本原因を探り、その原因の解決を図る必要がある。**

■ リスクマネジメントの手順と手法

東京都福祉保健局の『社会福祉施設におけるリスクマネジメント ガイドライン』(平成21年3月)によれば、リスクマネジメントに取り組む場合の大きな流れとして、以下のフローが示されている。基本的には、事業所内のリスクの特定から顕在化した場合の影響評価、対応策の検討といった一連のプロセスを小集団活動と同様にPDCAサイクルの考え方に沿う形で実施することとなる。

下記に示したようなリスクマネジメント活動を進める上でポイントとなるのは、①**大小無数にあるリスクに対して優先順位を設定すること**、②**事業所内にリスクマネジメントに対する重要性を植えつけること**、③**継続的なリスク低減活動を進めていくこと**である。



図表3-5 リスクマネジメントの流れ

出所：東京都福祉保健局『社会福祉施設におけるリスクマネジメント ガイドライン』(平成21年3月)より引用

CASE

事業所への担当者配置によるリスクマネジメント意識の醸成 —株式会社ソラストの取り組み

大手介護事業者である株式会社ソラスト（代表：荒井純一氏）では、全社を挙げてリスクマネジメントに取り組むため、全事業所に1名ずつリスクマネジメント担当者を配置している。

同社のリスクマネジメント担当者は、事業所の常勤スタッフとして通常の業務を行いながら、事業所内の「ヒヤリ・ハット」情報を収集し、事故の未然あるいは再発防止のための対応策を検討している。担当者から出された対応策には、事業所内の全スタッフが従う必要があり、また、管理者も担当者の活動をバックアップするように全社の方針として定めている。

こうした取り組みにより、現場の実態に即したリスク対応策を講じることが可能になるとともに、事業所レベルでのリスクマネジメント意識の醸成に成功している。

CASE

対応するリスクの優先順位の設定 —株式会社アイランドジー・アイの取り組み

岐阜県瑞浪市でレスパイトケアを重視した単独型ショートステイなどの事業を展開する株式会社アイランドジー・アイ（代表：加藤義弘氏）では、ケアを行う際に特に留意すべきリスクの絞り込みを行っている。

同社が運営する単独型ショートステイは単発の利用者が多く、普段の生活状況に関する情報が十分でないため、デイサービスなどと比較して介護事故が発生するリスクが高いとされている。しかし、その一方で、想定される介護事故の全てに事前に対応策を講じるには多大なコストが必要というジレンマを抱えていた。

そこで同社では、リスクが顕在化した際に事業者側の責任が大きく問われることになる「誤嚥窒息」「転倒骨折」「容態急変」といった3つリスクへの対応に重点を絞り、これら3リスクの未然防止および発生時の対処方法について徹底したスタッフ教育を行っている。

改善性向上のポイント

POINT

リスクマネジメントは中長期的な事業継続への備え

業務の
効率化

付加価値の
向上



リスクマネジメントへの取り組みにより、中長期的な事業継続を図る。



リスクマネジメントの基本は、①軽微な「ヒヤリ・ハット」の根本原因の根絶、②対応すべきリスクの優先順位の設定、③法人内へのリスクマネジメント意識の醸成、④継続的なリスク低減活動の4点。

定期巡回・随時対応型サービスの現状と課題

株式会社ジャパンケアサービスグループ
品質・教育室室長
佐藤 寛子

はじめに

株式会社ジャパンケアサービスでは、「定期巡回・随時対応型訪問介護看護」（以下、定期巡回）を制度施行（2012年4月）と同時に、東京都と神奈川県 の 7 自治体にて 9 事業所を開設しました（2012年12月現在、東京、神奈川、千葉、埼玉にて 12 自治体 15 事業所展開）。弊社では、予てより訪問介護を拠点とした地域包括ケア体制の整備を進めており、併せてサービスの質向上にも努めています（2011年3月までに訪問介護事業所 237 事業所（全事業所）にて特定事業所加算取得）。また、首都圏を中心に夜間対応型訪問介護を 32 事業所展開しており、2012年4月開設の定期巡回においては既存の訪問介護事業所と夜間対応型訪問介護事業所をベースに新たに定期巡回を組み合わせる形態でスタートしました。

定期巡回サービスの事例：介護からの視点

定期巡回サービス開始後 3 日～4 日もすると、従来の訪問介護サービスとの明確な違いを、ご利用者も事業所介護員も実感することになります。「朝訪問すると、昨日着ていた洋服のまま布団に入っておられた…」「お薬の服薬時間がわからず、起床時に一気に服薬されていた…」「食事の温め方がわからず、ヘルパーが訪問した時しか食事を摂られていなかった…」独居のご利用者の生活全体の状況は、従来の週数回の訪問介護では把握されていないことが多いのです。

定期巡回サービスは、サービス導入初期には、ご利用者の 24 時間の生活状況を把握するために、集中して一日複数回訪問をします。そして、介護員は訪問のつど、ご利用者の生活実態を知り、事業所に持ち帰って共有し、次の訪問時にケアのあり方を改善していくのです。ご利用者は介護員と共に、服薬の仕方や食事の温め方を習得され、三度の食事を摂り、しっかりと服薬され、安眠できることにより排泄も整い、自らの生活を取り戻していくのです。介護員はご利用者の笑顔に接し、やりがいを深め、さらに良いサービスを目指す活動につながります。

定期巡回サービスの事例：看護からの視点

成功事例

訪問介護の服薬確認によって薬の内服が確実になり、これまでの症状や病状が安定した事例が複数例見られています。独居世帯では転倒などの事故の事前回避の事例もありました。何より、ご利用者からは「いつでも誰かとつながっている安心感が持てるようになった」という声が多く聞かれます。例年、夏は熱中症で緊急入院をする方が多く見られましたが、今年は介護と看護の連携で水分と適度の塩分の補給ができたためか、緊急入院した方が激減しています。

失敗事例

介護職と看護職との情報交換が上手く行われず、それぞれの問題点と視点が異なることで、皮膚の発赤段階への対応が遅れ、褥瘡が悪化した事例がありました。日々の変化をいかに迅速かつ効果的に情報共有していくかが連携の鍵と考えます。

今後、特に医療管理が必要な方への介入では、さらなる成果が期待できそうです。たとえば、たんの吸引が必要な方では、訪問看護と介護が効果的に連携し就寝前までケアを行うことで、夜間の熟睡を導くことができると思われますし、胃ろうを増設している方も栄養の注入は介護看護で対応し、本人や家族の介護負担が激減することなど、大きな期待が持てます。

定期巡回サービスの役割

病院や施設から在宅に復帰される際に、ご利用者の「ケアプラン」は全面改訂されます。生活環境が施設から在宅に大きく変化するからです。しかし、ケア内容は施設同様の「定時定型業務」（いつ・誰が・何を・何分で行う）の枠組みから脱却できていません。従来の訪問介護サービスには運用上の制約があるからです（訪問の時間は最低でも30分以内、訪問の間隔は2時間以上、サービスの変更はケアマネジャーの要許可、訪問回数も給付限度額制限等々）。

その結果、ご利用者は週間計画に定められた通りに訪問する訪問介護員に合わせて、生活を送らねばなりません。たとえば、入浴は毎週水曜日の10時から、夕食は17時から、排泄ケアは9時と16時…。訪問した時に食欲がなくても、排泄したくなくても、週間計画に合わせてケアがなされます。施設介護計画と本質的にはあまり変わりありません。

定期巡回サービスは「出来高報酬」から「包括報酬」に報酬形態が変化しています。従来の「行為別サービス」では「自立支援型ケア」が提供できないからです。

「自立支援型ケア」とは、できないことを補うサービスではなく、できることを増やすサービスです。ご利用者の自立をご本人と共に目指すサービスです。共に寄り添いケアすることで、ご本人のできることを増やしていく「目的遂行型ケア」ともいえます。

運営面の工夫

2025年の社会の姿をイメージする

定期巡回サービスの運営面で工夫が求められるのが医療連携です。弊社がこのサービスを始める時に強くイメージしたのが、2025年の社会の姿です。今までの訪問介護サービスや夜間対応型訪問介護の延長など考えるのではなく、まったく新しいサービスだと意識しました。

団塊の世代が後期高齢者となり高齢者人口のピークを迎える2025年、介護市場は現在予測されているとおり19兆円に拡大しているとしましょう。地域では、介護に加え、在宅医療も活発になっているでしょう。限定した地域で、利用者を中心としたチームが生まれ、自立支援を目標にサービスを短時間で提供しているでしょう。気になるのは介護労働者人口です。介護市場が労働者を受け入れ、雇用を創出する業界になっていると想像します。しかし若年層が少ない日本では、介護労働者は貴重な人材となり、やはり生産性を追求するサービスのあり方を、いま以上に求められているでしょう。

訪問看護事業所との連携

定期巡回サービスをスタートした弊社の事業所は、とにかく工夫しています。背景に包括報酬があるのは事実で、いかに効果をあげるのかを検討しています。そして優先順位を定め、介護事業者が訪問看護事

業所と話し合い、柔軟かつ迅速に時間・回数・内容を変更しています。「自分たちで変更できる」ことが可能な点は、介護事業所が「面白い」と思う1つとなっているようです。

1時間を基本とし訪問している訪問看護ステーションでは、定期巡回サービスを極めて厳しく評価しており、依頼が来ても「やらない」という判断を下している事業所も中にはあります。訪問看護ステーションの立場に立たないと見えない実態もあるのでしょうか。一方で、包括報酬に不満を持ちつつも、工夫をして積極的に取り組んでくださる訪問看護ステーションも増えてきました。大変ありがたく、感謝しています。

アセスメント専用の看護師の採用

困難な中にも必ずヒントがある。そうして編み出した対策の1つとして、弊社ではアセスメント専用の看護師を採用しています。この制度は、医師の指示書がない利用者、つまり訪問看護ステーションの利用を必要としない利用者も多いのですが、定期巡回サービスでは、必ず看護師のアセスメントが必要となります。「訪問看護をやるには自信がない。クリニックで働きたいけど、思い通りの時間はできない。でも看護師として働きたい」—そのように感じていた看護師が、複数名働き始めました。今後、よりいっそう医療ニーズが高まる中、看護師への期待も高まります。社会が求めている仕事を、働く側のニーズに合わせて設定する。初めてチャレンジをしました。少しずつ手ごたえを感じています。

おわりに

今後も引き続き訪問看護ステーションとの関係を模索しながら、必ずこのサービスを定着させようと強く思っています。有機的な関係構築を目指し、介護はさらに知識を増やし、看護とも真剣に議論し、実現可能な方法を模索していきます。定期巡回サービスを通じて、在宅介護はご利用者の価値観にこそ価値があること、その意思を絶えず確認し、ご自身が創り上げた人生のサポートをすることが役割である、と日々実感しております。

地域包括ケアシステムの実現に向けて 求められる在宅介護の役割

株式会社ソラスト
福祉事業本部 コンプライアンス統括課課長
柴垣 竹生

在宅サービスは「母」を超えることができるか

介護は、母の保護から子の自立（支援）へとシフトした

介護保険の干支は「龍」である。13年前の龍年にこの保険制度は生まれ、昨年でちょうど干支がひと回りした。この制度の「母」は、措置時代の「施設」である。「施設」の中にあった住居も含む「機能」を、機能別に個別サービス化し、ケアマネジャーという統括役を配して一気に市場開放した。当時の「施設」（基本的には特別養護老人ホーム）の中で各居室を回ってケアを行っていた「寮母」は「ホームヘルパー」に名を変え、各居宅を訪問してケアを行うようになった。ナースの機能は訪問看護に、入浴介助は訪問入浴に、認知症フロアはグループホームに、デイルームはデイサービスになった。

それまで1つのハコの中で集中して行われていたケアは、介護保険制度の誕生とともに機能別に分化し、地域に拡散した。また、ケアの思想も、「保護」から「自立支援」が変わった。訪問介護員のことを、「寮母」からとって「ホームマザー」にしようと言った人はおそらくいなかったと思うが、「ホームヘルパー（在宅で支援する人）」という呼び名には、介護はあくまでも支援であるという、この制度の思想が色濃く反映されている。「施設（介護）」という母から「在宅（介護）」という子が生まれて、この国の介護は、母の保護から子の自立（支援）へとシフトしたのである。

「拡散したまま」で「施設のように」

地域包括ケアシステムとは、「日常生活圏域（中学校区程度）において、高齢者の住まいが安定的に確保されることを基本に、介護・医療・生活支援・予防の各サービスを組み合わせて、包括的・継続的に高齢者を支える仕組み」とであると定義されている。この中でとりわけ広義の「在宅（介護）」に求められているものは何か。それは、かつて「施設」から拡散した機能を、「拡散したまま」再結集すること、しかも「施設のように」。ということになるのだと思う。

親の仕事を継いだ子は生涯、親の仕事ぶりや仕事歴を意識して生きる。そしてその仕事で親を超えようとする。同じように、「在宅」という子も、「施設」という母を意識せざるを得ない。まだ現役である母の店に行列ができていけるのなら、なおさらである。だから、子の店の方向性は「施設のように」となる。だが、あくまでもそれは「施設のように」であって、決して「施設」ではない。なぜなら、いつか母を超えようと考えている子の店の信条は、住み慣れた地域での「拡散したまま」のサービス提供だからだ。ハコモノの中で集中したサービスを提供して長年支持を得てきた母の仕事に対して、子は拡散したまま、それでいて集中しているのと同様の機能を持つ（つまり「施設のように」）サービスを提供して、これから新たな支持を得ようとしているのだ。

ヘルパーにも求められる「結びつける力」

サービスを結びつけるのはケアマネだけではない

もちろん、「拡散したまま」には課題がある。一部の複合型を除いてサービスが拡散したままである以上、その「点」と「点」を結びつけなければケアは機能しない。ゆえに介護保険には当初からケアマネジャーという統括役が置かれてきた。

しかし、この結びつける力を強めていかなければならないのは、何もケアマネだけではないはずだ。「点」そのもの、つまり各サービス自体も、もっと結びつける力をつけていかなければならないだろう。コミュニケーション能力は当然のこととして、医療・リハビリの知識も、他職種と会話を交わすための「言語」として、これまで以上に介護サイドに求められることになる。また、利用者に最も近い位置にいるヘルパーが、アセスメント能力にさらに磨きをかけ、積極的に情報発信していくことも重要である。

拡散を拡散のままで終わらせないために

ヘルパーの基本業務であり基礎能力でもある観察力を洞察力まで高めていくことで、「点」から触手が伸びて、隣の「点」と結びついていく。そうなれば、これまでケアプランをなぞることが多かったサービス側に、主体性が育まれることになるだろう。すでに、一部の定期巡回・随時対応型訪問介護看護サービスでは、最前線にいるヘルパーがケア方針のイニシアティブを握るケースが出てきているという話も耳にしているが、これは、拡散したサービスを結びつけるのは必ずしもケアマネだけではないということを意味している。

地域包括ケアシステムの象徴ともいえる新サービスの運営の中に、すでにその傾向が現れているというのは非常に興味深い。拡散を拡散のまま終わらせず、そこに相乗効果を生み出していくためには、各サービス自体にも「結びつける力」が不可欠になる。これが「在宅」という子が母を超えるために避けて通れない第1の課題だ。

コンビニのように、警備会社のように、ネットのように

施設にあって在宅にない3つの要素

しかし、この点と点との結びつきを強めるだけでは、残念ながら「施設のように」はならない。そこには、現時点で施設にあって在宅にない3つの要素が必要となる。それは、①24時間365日のサービス提供体制、②緊急対応体制、③定額制、である。これが「在宅」の第2の課題だ。

いまだに特別養護老人ホームへの入所希望者が後を絶たない要因の1つは、特養にはこの3つの機能があり、在宅にはほとんどないからである。現在の多くの在宅介護は、グループホーム等の居住系を除けば、平日の日中帯中心のケアであり、緊急対応体制が確立されているとまではいえず、出来高制である。もちろん今後の制度整備は前提となるが、何とかしてこの3つの課題をクリアし、一日中かつ年中無休で望むサービスが受けられ、何かあった時には駆けつけてくれて、費用負担が常にほぼ一定額に収まるという安心感を在宅で利用者に提供できれば、在宅介護は「施設のように」なる。

しかも、ここからが重要だが、そのようなケアを住み慣れた地域で実現することで、施設入居に匹敵するかそれ以上の支持を得られるサービスを提供できるはずである。

「地域」の定義は「日常生活圏域」

住み慣れた地域には、その人の生活そのものがある。生き方がある。たとえば郊外の施設に移り住むということは、その生活や生き方をいったん清算してしまうということを意味する。そういった住み替えを

否定するわけではないが、その清算で失うものは多寡が知れているとは誰もいえないだろう。気心が知れた隣近所や馴染みの床屋、喫茶店などから離れることは、ひとりの高齢者にとって決して小さな喪失ではない。

これは地域包括ケアシステムの根底にある思想である。それゆえに、このシステムの「地域」の定義はあくまでも「日常生活圏域」なのだ。われわれはその舞台で「施設のように」在宅ケアを提供していかなければならない。コンビニのような地域密着型の24時間365日営業と、警備会社のような緊急対応体制と、ネットのような定額制を。それが実現できた時、「在宅」という子は母を超えることができるのかもしれない。

2012年度改正から見えてくるもの

単品メニューからセットメニューへ

2012年度改正は地域包括ケアシステム構築の元年である。そういわれるだけあって、このシステムを実現するために今後必要なものは何なのかが、新サービスや新設加算というかたちで改正の中にちりばめられているように思う。

単品メニューのみで営業を続けてきた介護保険にセットメニューが登場したのは2006年の「小規模多機能型居宅介護」が最初だが、昨年の改正ではこのサービスにさらに訪問看護を加えた「複合型サービス」ができた。「定期巡回・随時対応型訪問介護看護サービス」もできた。介護保険の近年の新サービスは、既存サービスを組み合わせたセットメニューばかりである。「複合型サービス」は訪問介護・通所介護・ショートステイ・訪問看護の4サービスを、「定期巡回・随時対応型訪問介護看護サービス」は訪問介護・訪問看護の2サービスを、24時間365日・緊急対応体制・定額制で提供する。干支がひと回りする間に、「拡散したサービスを結びつけた施設の機能を持つもの」が重点的に整備されてきたことがわかる。これは地域包括ケアシステムのコアモデルの提示である。

「在宅」を高めた先に「看取り」が見えてくる

前述した「結びつける力」が求められていることは、訪問介護のサービス提供責任者と訪問リハの理学療法士等が共同で訪問介護計画書を作成する「生活機能向上連携加算」の中にも見ることができる。ケアマネジャーの「医療連携加算」「退院退所加算」の見直し、「緊急時等居宅カンファレンス加算」の新設からも、同様のメッセージは読み取れるだろう。

いまひとつ2012年度改正から読み取れる中長期的な方向性は、「看取り」である。今回、特定施設に初めて「看取り介護加算」が新設され、グループホームでは同加算の区分け（プラス改定）が行われた。また、訪問看護のターミナルケア加算の要件も緩和されている。筆者は冒頭で、介護保険は「母」である措置時代の「施設」からケア機能を分化して受け継いでいると書いたが、「施設」が終の棲家である以上、この機能の中には当然「看取り」も含まれていると考えなければならない。「看取り」もまた、母から継承した1つの課題なのだ。しかしながら、現時点では、高齢者の大半は病院・診療所で亡くなっている。厚生労働省の「平成20年人口動態調査」によれば、高齢者の実に8割が病院・診療所で看取られており、在宅での看取りはわずか1割に過ぎない。「病院で死ぬということ」から「在宅で死ぬということ」へのシフトはまだまだこれからだといわざるを得ないが、われわれはその前に、在宅サービスの再結集による地域包括ケアシステムの構築を果たさなければならない。そうして在宅限界をぎりぎりまで高めた先に、「看取り」という最終的な課題が見えてくることになるだろう。

この制度を「龍頭蛇尾」にしてはならない

次の龍年が巡ってくるのは 2024 年である。その年、わが国の 75 歳以上人口は 18%・2,000 万人を超える。厚生労働省が地域包括ケアシステムの完成を目指す 2025 年はまさにその翌年である。次の龍年までに、在宅サービスを「拡散したまま」で「施設のように」し、後期高齢者激増社会を支える介護システムを住み慣れた地域に構築すること。それがわれわれの使命である。2025 年は巳年であるが、この制度を決して龍頭蛇尾にしてはならない。

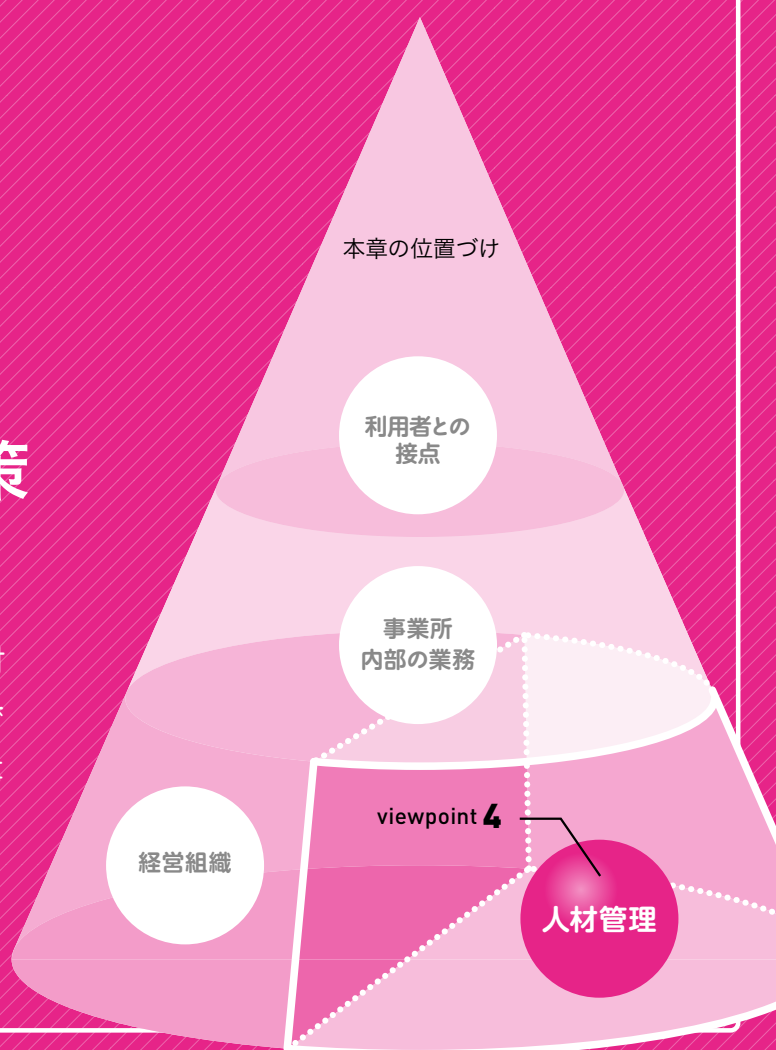
viewpoint

4

人材管理

に着目した生産性向上策

労働集約型産業である介護事業においては、人材がサービスの質と生産性向上の要である。本章では、人材の採用・定着・育成に関する先進的な事業者の取り組みを紹介する。



本章で紹介する生産性向上策

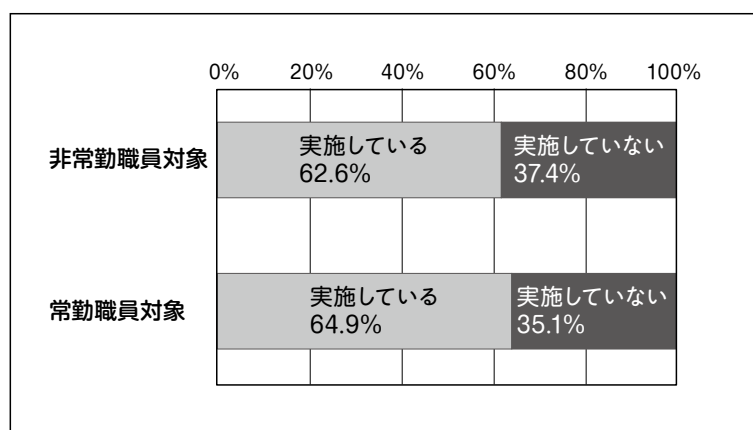
1 人材の確保・定着・育成	92
1 雇用基盤の整備はなぜ必要か？	92
■ 雇用基盤をどのように整備するか？	94
2 職員の採用・確保をどのように進めるか？	96
■ 募集情報を多くの目に触れさせ、登録ヘルパーを確保する	97
■ 競合の少ない人材を狙う	98
■ 「辞めないスタッフ」を確保するために面接を重視する	99
3 人材の定着をどのように進めるか？	101
■ 定着率向上策として何が行われているか？	102
4 人材の育成をどのように進めるか？	106
■ 管理者の育成	106
■ サービス提供責任者の育成	107
■ 登録ヘルパーを含む現場スタッフの育成	108

人材の 確保・定着・育成

1 雇用基盤の整備はなぜ必要か？

労働集約型のビジネスである訪問介護事業において、サービスの質や生産性向上の基盤はヘルパーやサービス提供責任者をはじめとする人材である。そのため、人材の確保、定着、育成に向けては多くの事業者で様々な取組みが進められている。

本節では、具体的な確保、定着、育成の事例を紹介する前段として、社会保険や安全衛生管理などの雇用基盤の整備に関して情報提供を行いたい。



雇用基盤の整備 (n = 211)

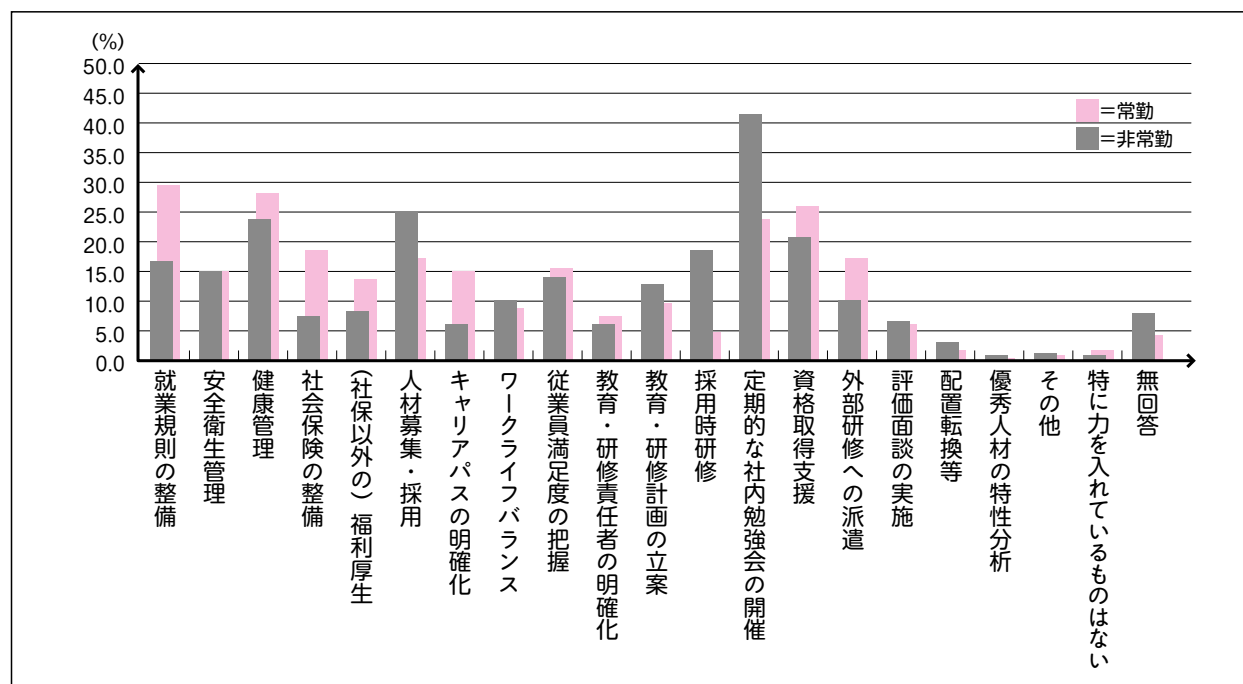
■ 雇用基盤の整備に向けた取組みの状況

本節における雇用基盤とは、就業規則の整備や安全衛生管理、健康管理、社会保険をはじめとする福利厚生などを指し、**スタッフに安心して働いてもらうための土台として、労働者を雇用する組織であれば一定水準以上の制度を整えるべきである**と考えられる。

実際、今回実施したアンケートにおいて人事労務管理に関する取組みの中で力を入れている項目について質問をしたところ、研修などの人材育成に関する取組みと並んで就業規則や健康管理といった項目の回答割合が多くなっており、事業者においても雇用基盤の整備が重視されているものと推察される（図表4-1参照）。

一方、本節冒頭で示した回答者全体の実施状況を見ると、雇用基盤の整備に向けた取組みを行っている回答した事業者は全体の約6割（常勤、非常勤とも）にとどまっており、残り約4割の事業者では実施されていない状況にある。これらの調査結果を踏まえれば、**訪問介護事業者の雇用基盤については、重視をされているものの現在整備途上にある、あるいは重視し整備を進めている事**

業者と手つかずの事業者に二極化している可能性がある。



図表4-1 人事労務管理において力を入れている取組み（当てはまるもの3つまで・常勤 / 非常勤ともに n=225）

■ 雇用基盤の整備はなぜ必要か？

アメリカの心理学者であるハーズバーグは、仕事における満足度とは、ある特定の要因（たとえば、給与額の増減など）により変化するのではなく、「満足」にかかわる要因（動機づけ要因）と「不満足」にかかわる要因（衛生要因）が、それぞれ別のものとして存在すると主張している（ハーズバーグの二要因理論）。

彼の理論に基づけば、スタッフの業務に対するモチベーションの向上を図る場合、「動機づけ要因」を重視する必要がある。衛生要因をいくら整備してもスタッフのモチベーションは向上しない可能性が高い（各要因の内容は図表4-2参照）。

では、衛生要因は無視してもよいかといえばそうではなく、衛生要因は少しでも状況や条件が悪化すればモチベーションの低下につながると考えられている。つまり、簡略化していえば、動機づけ要因はスタッフの成長や組織の活性化のために重要であり、一方、衛生要因は（従業員満足度の高低はともかく）スタッフに継続的に働いてもらうために他の事業者と比較して見劣りしない水準のものは整えておかねばならないと考えられる。

仮に動機づけ要因（たとえば、介護を通じた人間としての成長）のみを重視して、衛生要因を軽視している事業者があるとすれば、おそらく中長期的にはスタッフのモチベーションが低下し、離職者の増加につながるのではないだろうか。

要 因	内 容	要因例
衛生要因	● スタッフの不満を防ぐ要因 ● 要因の改善がモチベーションの向上にはつながらず、悪化はモチベーションの低下につながる ● 生存欲求など人間の基本的な欲求と関連	給与、健康管理、作業環境、就業規則の整備、正式な雇用契約や雇用形態など
動機づけ要因	● スタッフのモチベーション向上につながる要因 ● 精神的な成長など人間の高次の欲求と関連	上司や利用者からの承認、研修などの成長機会、責任のある仕事など

図表4-2 ハーズバーグの二要因理論

出所：伊丹・加護野（1989）※¹を基に筆者作成

■ 雇用基盤をどのように整備するか？

前述した衛生要因には、給与や健康管理、作業環境、職場内の対人関係などが含まれ、就業規則や雇用契約の整備状況なども該当する。そのため、スタッフの定着や成長を意図するのであれば、何よりもまず、雇用基盤の整備を行わなければならないのである。

しかし、訪問介護事業者の雇用基盤の整備については、テーマや対象者（常勤、非常勤など）が多様であり、自社だけの力でゼロから作成するには負担が大きいことも事実である。そうした独力で基盤の整備をすることが難しい事業者においては、社会保険労務士や中小企業診断士、コンサルタントなどの専門職を活用して整備を進めることも検討の余地がある。

また、厚生労働省や業界団体でも雇用基盤の整備は重視されており、たとえば就業規則や人事労務関連の規定集については、**厚生労働省のホームページや業界団体の出版物など、自社の実態に即して文言を修正するだけで活用可能なマニュアル等が公開されている。**

CHECK

民介協『介護事業 労務管理マニュアル』

『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（略称・民介協、馬袋秀男理事長）は、厚生労働省の「平成23年度中小企業最低賃金引上げ支援対策費補助金事業」を活用して、多くの在宅介護事業者に就業規則を導入してもらうことを目的に「介護事業 労務管理マニュアル」をとりまとめ、会員に配布した。

同マニュアルは、就業規則に盛り込むべき規定の例やその簡潔な解説を記載しており、**就業規則を制定している事業所でも内容の見直しに活用できるよう配慮がなされている。**また、マニュアルは、書類の追加や差し替えが可能なバインダー式となっており、**各事業者の実態に即した独自の就業規則の作成にも応用可能である。**



生産性向上のポイント

POINT

雇用基盤の整備は、職員を雇用する上での必要最低限の準備

業務の
効率化

付加価値の
向上



就業規則等の雇用基盤は、スタッフを雇用する事業者の必要かつ最低限の準備と認識し、経営者の責任で整備を進める。



モチベーションの向上を目指すのであれば、ケアのやりがいや介護の社会的重要性等をスタッフに訴える前に、前提条件として雇用基盤などの「衛生要因」を整える。

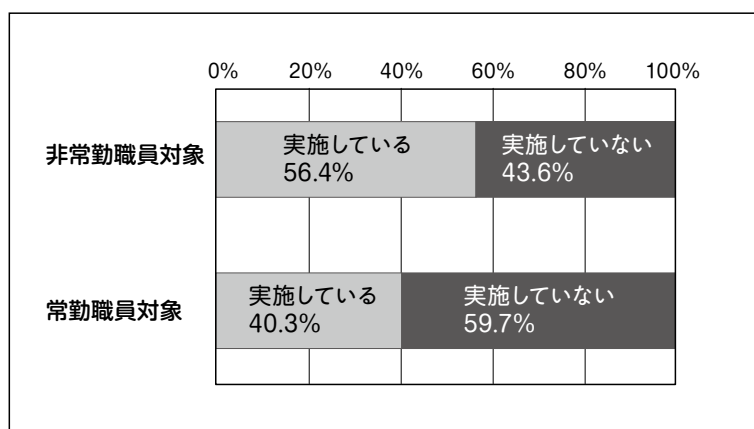


整備を行う上では、業界団体などが無料で公開している規定集などを活用する。

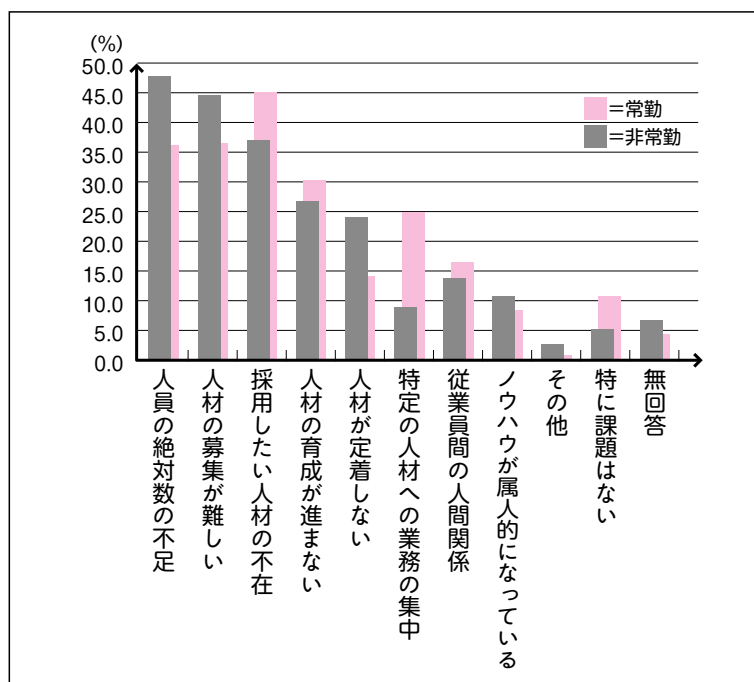
2 職員の採用・確保をどのように進めるか？

全ての産業において、優秀で継続的に働いてもらえる人材をいかに確保するかという点は、非常に大きな関心事である。

特に介護業界においては、2025年までに想定される利用者の大幅な増加に対応するため、現在から100万人以上の従事者の純増が必要とされており（厚生労働省「地域包括ケアの理念と目指す姿について」）、今後、人材の獲得競争がより激しさを増してくるものと考えられる。実際、アンケート調査においても、常勤、非常勤ともに人員の不足や人材募集の難しさを挙げる回答が多くなっており（図表4-3参照）、調査結果からも介護業界における人材の採用・確保に関する問題の深刻さがうかがえる。



職員の採用・確保 (n = 211)



図表4-3 訪問介護事業における人材面での課題
(当てはまるもの3つまで・n=225)

■ 人材確保において「ウルトラC」はない

上述のような問題があることを踏まえ、本節ではヒアリング先の事業者で行われていた常勤および非常勤職員の採用・確保のための方策について紹介をする。ただ、(改めて述べる必要はないかもしれないが) はじめに断っておきたいのは、「こうすれば必ず人材が確保できる」という「ウルトラC」は存在しないということである。

ヒアリング先の事業者で行われていた方策、特に登録ヘルパーなどの非常勤のスタッフの確保については、ハローワークやホームページの活用、人材募集チラシのポスティング、求人情報誌への掲載、既存スタッフからの紹介などオーソドックスな手法ばかりであった。基本的には、「雇用基

盤や研修体制の整備を通じて魅力的な組織をつくり、応募してきた人材を自社に引きつけ、定着を図る」という流れをいかにつくり上げるか、トータルで考える視点が重要であろう。

■ 募集情報を多くの目に触れさせ、登録ヘルパーを確保する

今回ヒアリングを行った事業者の多くは、業界全体の傾向と同様、非常勤スタッフの確保に非常に苦戦していた。特に登録ヘルパーの確保については、いずれの事業者からも難しいとの声が聞かれ、募集をかけても数ヵ月間1人も応募者がいない時もあるといった話も聞かれた。そうした中で、比較的順調に登録ヘルパーを確保できている事業者では、折込チラシ等により情報を多くの人の目に触れさせる方策が採られていた。

CASE

継続的な折込チラシの活用と迅速な利用者紹介によるヘルパーの確保 —株式会社若武者ケアの取組み

神奈川県横浜市で訪問介護事業を営む「株式会社若武者ケア」（代表：佐藤雅樹氏）では、ヘルパー募集の折込チラシの活用と迅速な利用者の紹介により、登録ヘルパーの確保を進めている。

同社は、事業所周辺の住宅地に住む主婦をターゲットとして、登録ヘルパー募集のための新聞折込チラシを配布している。募集のための費用に1事業所あたり月10万円程度をかけているが、登録ヘルパーを1人確保できれば、その収益により採算が取れるため必要経費として予算に織り込んでいる。

また、利用者の紹介ができなければ登録ヘルパーは他の事業者に移ってしまう可能性がある。そこで採用を決めた応募者には、面接を行ったその場で、既存の利用者リストの中から応募者本人の希望する担当先を選んでもらい、初回の訪問日時まで決め、囲い込みを図っている。

なお、一般的にダイレクトメールへの反応率は、高くても1%程度だといわれ、また、折込チラシの効果は、0.1%程度とされる。つまり、10,000世帯に折込チラシを配布すれば、面接等の成果につながる件数は10件未満ということである。

この効果を低いとみるか、高いとみるかは事業者によりそれぞれだと考えられるが、実際にヘルパーの確保と収益の拡大につなげている若武者ケアのような事例も存在している。募集広告のポイントの1つは、いかに情報を多くの人の目に触れさせ、関心を持ってもらえるかという点にある。この点を踏まえて、同社では情報を伝えるのにハローワークや自社のホームページではなく折込チラシという手法を採ったということであり、実際には地域性や費用対効果を見極めて適切な募集方法を検討する必要がある。

■ 競合の少ない人材を狙う

多くの事業者では、非常勤スタッフを募集する際のターゲットとして、子育てや親の介護が一段落した専業主婦を想定しているのではないだろうか。また、常勤職員についても介護業界の経験者や有資格者、福祉系大学や専門学校の卒業生などを対象として採用を進めている事業者も多いと推察される。

しかし、そうした人材は、専業主婦であれば他の事業者や小売業などの異業種との獲得競争が激しく、ブランド力があまりない中小事業者は不利な立場に立たされてしまう。福祉系学生や有資格者でも、事業者間での奪い合いになっている状況は主婦と大差はないであろう。

そこで上述のような状況を打開するための方法として、**他の事業者との競合が少ない人材に着目して採用・戦力化を図ることも1つの案**である。実際、前述の若武者ケアでは新卒未経験者や男性ヘルパーの積極的な採用を行っており、また、ほかでも高齢者の活用を進めているケースが見られた。

CASE

介護未経験者の採用と戦力化 —株式会社若武者ケアの取組み

前述の若武者ケアでは、自社が重視するケアマネジャーへの営業活動や困難事例への対応などに対して偏見を持たない人材を採用すべく、あえて異業種出身者や非福祉系学部出身の新卒者を採用している。

一般的に、介護業界の出身者は、他事業者との競合が激しく、また、営業訪問などに積極的でないケースが多い。そこで同社では、経営理念の浸透と戦略の実践を図るためには、介護のプロを採用して再教育をするよりも、白紙の状態の未経験人材を採用し、育成するほうが効率的と考えたのである。

当然、採用した人材の大半は介護技術が未熟だが、社費による外部研修への派遣や海外視察の実施、資格取得の積極支援、代表の佐藤氏自身による経営研修などを随時実施し、早期での戦力化を図っている。

CASE

高齢者人材の活用 —株式会社ケア・アカデミー葉っぱのフレディの取組み

東京都中野区で介護事業を営む株式会社ケア・アカデミー葉っぱのフレディ（代表：片山蘭子氏）では、豊富な経験や高い技術を持つ高齢のヘルパーを独自の制度である「フレディ・マスター」として認証し、高齢者がやりがいを持って働いてもらえるようなしくみを設けている。

「フレディ・マスター」は、65歳以上・勤続10年以上のヘルパーを対象としており、同社の理念の理解、介護技術などの習得への取組み姿勢、利用者からの評価などを総合的に判断し、片山氏との面接を通じて最終的に認定される。認定者には認定証が授与されるとともに、同社内においてサービス提供責任者と同等の立場と位置づけられ、現場でのケアのみな

らず、後進を指導する役割も期待されている。

■「辞めないスタッフ」を確保するために面接を重視する

管理者の目が届かない利用者の自宅でサービスを提供する訪問介護事業では、介護技術もさることながら、採用する人材の人間性も極めて重要である。人材不足だからと人間性を見ずに、虐待や窃盗を行うようなスタッフを採用してしまつては、当該事業者の地域内での評判は著しく低下してしまう。

また、次節の内容ともつながるが、**スタッフの定着を進めるための最初のポイント**は、「辞めないスタッフ」を採用することであり、採用面接の際に自社の理念や経営方針にマッチした人材かを見極められるか否かという点が、その後の定着やモチベーションに大きく影響すると考えられる。

ヒアリング対象とした先進的な事業者の多くは、**自社が事業において重視している価値観と応募してきた人材との相性、あるいは人材の人間性を見極めるため、面接評価チェックリストを作成し、常勤、非常勤いずれのスタッフを採用する際にも当該リストを面接時に活用していた。**

CHECK 職員採用時の面接チェックリスト（例）① —あるヒアリング先事業者の評価項目

- ☐ **電話**：電話での印象はよいか。
- ☐ **記録**：履歴書の記載事項に漏れがなく、字は丁寧か。（写真も貼付してあるか。）
- ☐ **ビジネスマナー**：来社時刻は時間どおりか。（早すぎても遅すぎてもNG）
- ☐ **身だしなみ**：身だしなみはきちんとしているか。
- ☐ **コミュニケーション①**：自然な挨拶ができているか。
- ☐ **コミュニケーション②**：人の話をさえぎらずにきちんと話を聞いているか。
- ☐ **判断力**：質問の意味を理解し、適切な返答ができているか。
- ☐ **意志表示**：働く目的がはっきりしているか。
- ☐ **取組み姿勢①**：人が好きか。
- ☐ **取組み姿勢②**：介護に対する情熱、向上心を持っているか。
- ☐ **取組み姿勢③**：威圧感なく、サービス業に適した雰囲気を持っているか。
- ☐ **取組み姿勢④**：「～してあげる」という上から目線でないか。
- ☐ **取組み姿勢⑤**：過去の退職理由は正当か。前の職場の悪口を言っていないか。
- ☐ **守秘義務**：個人情報を守ることができているか。

※上記項目を面接担当者が5点満点で評価、その上で総合評価（「ぜひ採用したい」～「不採用」）を行う。

CHECK

職員採用時の面接チェックリスト（例）②

—あるヒアリング先事業者の評価項目

面接時の質問項目

【仕事への意欲・熱意】

- ☐ 当社に応募されたのは、どんな理由からですか？
- ☐ 福祉の資格を取得されたのはどんな理由からですか？ また、この仕事を希望されたのはどんな理由からですか？

【希望する職種との適性】

- ☐ どのように利用者に接していきたいと考えていますか？
- ☐ 人の意見・助言を率直に聞けますか？
- ☐ 長くお勤めしたいと考えていますか？
- ☐ 今後、他に資格を取る予定はありますか？

【客観的な自己評価】

- ☐ ご自身の長所と短所は何ですか？

評価項目

- ☐ 髪型や服装に清潔感があるか？
- ☐ 面接中の姿勢や態度は良いか？
- ☐ 気持ちの良い挨拶ができていたか？ また、笑顔が見られたか？
- ☐ 言葉遣いは適切か？
- ☐ 自己主張が強すぎないか？ また、指導して成長しそうか？
- ☐ 利用者になったら、この人のサービスを受けたいか？

生産性向上のポイント

POINT

人材の採用・確保は、基本的な対策を継続的に進めること

業務の
効率化付加価値の
向上

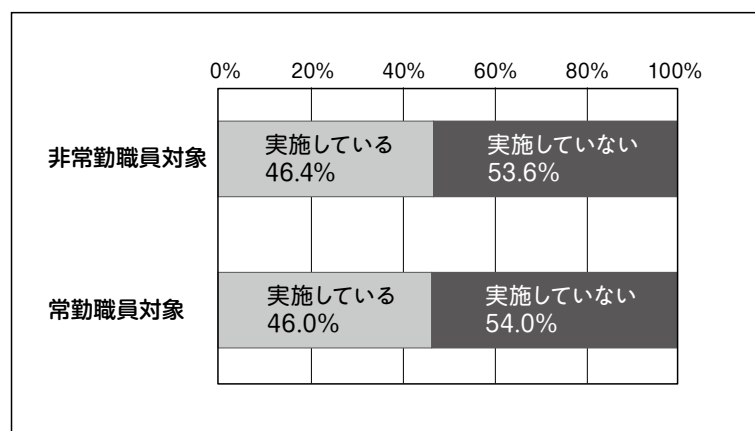
- ☐ ▶ ☒ ▶ ハローワークだけに頼った人材募集には限界があることを認識し、費用対効果を考えながら情報が少しでも多くの人の目に触れるような手法をとる。
- ☐ ▶ ☒ ▶ 獲得競争が激しい有資格者や専業主婦などの人材層のみならず、高齢者や新卒未経験者なども採用活動の対象として考える。
- ☐ ▶ ☒ ▶ 自社が求める人材要件を示したチェックリストを用いて面接を行い、サービスの質の確保や早期離職を防止する。

3 人材の定着をどのように進めるか？

ある分野の未経験者がその道で一人前になるためには、おおむね1万時間を要するとされている。1日の労働時間を8時間とすれば1,250日、年間の勤務日数を240日としても5年以上かかる計算になる。この計算に基づけば、採用したスタッフを介護のプロに育て上げるためには、少なくとも5～6年は働き続けてもらわなくてはならず、**職員の定着はサービスの**

質の維持・向上のために極めて重要なポイントであるといえる。

また、スタッフが離職した場合、当該スタッフの採用や育成にかかった費用や時間がすべて無駄になってしまうため、収益性の観点からも定着の問題は意識すべきである。実際、本書の座談会にもご参加いただいた株式会社スタッフ・アクタガワの奥川敦史氏は、筆者が伺ったヒアリングの際に、「**人材の募集や採用に要するコストを考えれば、スタッフの定着率を高めることこそ最大の生産性向上策である**」と話されていた。



職員の定着 (n = 211)

■ スタッフはなぜ辞めるのか？

定着率向上の方策について述べる前に、なぜスタッフは辞めるのか、その理由について整理をしておきたい。介護労働安定センターの「平成23年度 介護労働実態調査結果」では、過去に介護事業所を離職した経験のある介護労働者に対して、前職を辞めた理由をたずねる設問があり、介護の仕事を辞めた理由として、「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため」(24.4%)、「職場の人間関係に問題があったため」(23.8%)といった回答が多くなっていた(図表4-4参照)。

また、同調査では現在の職場に対する満足度が高い介護労働者へ、職場のどこに満足しているかということもたずねている。こちらの設問については、「仕事の内容・やりがい」(53.2%)、「職場の人間関係、コミュニケーション」(45.3%)といった回答が多く挙げられていた(図表4-5参照)。

少々乱暴ないい方だが、調査結果に見られるような離職原因となっている点に対応策を講じ、同時にスタッフの満足度向上につながるポイントを強化していくことができれば、自ずと定着率は高まるものと考えられる。

	回答数	法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため	職場の人間関係に問題があったため	他に良い仕事・職場があったため	収入が少なかったため	自分の将来の見込みが立たなかったため	新しい資格を取ったから	結婚・出産・妊娠・育児のため	人員整理・勤奨退職・法人解散・事業不振等のため	家族の介護・看護のため	病気・高齢のため	自分に向かない仕事だったため	定年・雇用契約の満了のため	家族の転職・転勤、又は事業所の移転のため	その他
全体	5,433	24.4	23.8	19.4	18.1	16.7	9.7	8.9	6.3	4.7	4.1	3.7	3.7	3.5	13.3
正規職員	3,713	26.8	24.6	21.2	20.4	19.6	10.8	6.4	6.4	3.9	3.9	3.6	2.6	3.2	14.1
非正規職員	1,558	18.9	21.3	15.2	13.5	10.5	7.1	14.8	6.2	6.4	4.4	4.0	6.1	4.4	11.9

図表4-4 介護労働者の離職理由（複数回答・単位：回答数は件、それ以外は%）
出所：介護労働安定センター「平成23年度介護労働実態調査結果」

	回答数	① 仕事の内容・やりがい	② キャリアアップの機会	③ 賃金	④ 労働時間・休日等の労働条件	⑤ 勤務体制	⑥ 人事評価・処遇のあり方	⑦ 職場の環境	⑧ 職場の人間関係、コミュニケーション	⑨ 雇用の安定性	⑩ 福利厚生	⑪ 教育訓練・能力開発のあり方	⑫ 職業生活全体
全体	18,187	53.2	23.4	17.4	29.5	26.5	18.5	37.9	45.3	34.3	23.9	17.9	24.7
正規職員	11,952	53.4	26.2	17.1	27.7	24.9	18.8	37.7	44.7	36.3	26.1	18.7	24.9
非正規職員	5,461	53.4	17.7	18.5	33.4	30.0	18.0	39.2	47.1	30.4	19.7	16.2	23.9

図表4-5 現在の職場に満足しているポイント（複数回答・単位：回答数は件、それ以外は%）
出所：介護労働安定センター「平成23年度介護労働実態調査結果」

■ 定着率向上策として何が行われているか？

では、職員の定着率を高めるために、具体的には何をすればよいのだろうか。同じ介護労働安定センターの調査によれば、早期離職の防止や定着促進のために、労働時間への希望の配慮（75.1%）、仕事上のコミュニケーションの円滑化（62.9%）、賃金・労働条件の改善（61.8%）といった取り組みが多く、訪問系事業所で実施されていた（図表4-6参照）。

	子育て支援を行う (子供預かり所を設ける。保育費用支援等)	職員の仕事内容と必要な能力等を 明示している	管理者・リーダー層の部下育成や動機づけ、 能力向上に向けた教育研修に力を入れている	新人の指導担当・アドバイザーを 置いている	職場環境を整えている(休憩室、談話室、 出社時に座れる席の確保等)	悩み、不満、不安などの相談窓口を 設けている(メンタルヘルスケア)	健康対策や健康管理に力を入れている	福利厚生を充実させ、 職場内の交流を深めている	仕事内容の希望を聞いている (持ち場の異動など)	キャリアに応じた給与体系を整備している	経営者・管理者と従業員が経営方針、 ケア方針を共有する機会を設ける	業務改善や効率化等による 働きやすい職場づくりに力を入れている	能力や仕事ぶりを評価し、 配置や処遇に反映している	能力開発を充実させている (社内研修実施、社外講習等の受講・支援等)	非正社員から正社員への転換の 機会を設けている	賃金・労働時間等の労働条件(休暇をとり やすくすることも含める)を改善している	労働時間(時間帯・総労働時間)の 希望を聞いている	職場内の仕事上のコミュニケーションの 円滑化を図っている
全体 (n = 6,101)	63.3	62.0	56.8	48.2	44.6	40.6	40.2	39.1	32.5	32.3	32.2	31.8	29.3	27.3	23.3	20.3	15.7	7.6
訪問系 (n = 1,781)	62.9	75.1	61.8	38.8	39.9	37.6	33.9	33.4	30.0	43.0	28.2	33.0	38.6	27.7	19.0	15.9	13.2	4.5
施設系(入所型) (n = 1,983)	62.5	52.6	54.2	62.3	56.0	46.3	43.2	42.5	37.9	29.1	37.5	33.8	28.3	28.5	29.5	27.3	17.8	11.3
施設系(通所型) (n = 2,263)	64.2	59.6	55.2	43.4	38.1	37.9	42.6	40.3	29.4	26.8	31.0	29.0	22.9	25.7	21.3	17.5	15.8	6.6

図表4-6 早期離職防止・定着促進のための取組み(複数回答・単位: %)

出所: 介護労働安定センター「平成23年度 介護労働実態調査結果」

回答割合が多い方策を見ると、前述の辞職理由や満足度を高めるポイントのうち、本章第1節で述べた「衛生要因」に分類されるものへの対応が中心となっている(労働時間、賃金・労働条件など)。その一方で、**組織理念への共感や仕事のやりがい、能力開発など動機づけ要因に対して方策を講じている事業者の割合は相対的に少ないように見受けられる。**

繰り返しになるが、衛生要因はスタッフの定着を図るための必要条件であっても、優秀な人材を引きつけ、高いモチベーションを持って働いてもらうための要因にはなりづらい。そのため、本来であれば**衛生要因のみならず、動機づけにつながる要因に対しても訴求する方策を進める必要がある。**

たとえば、本書の座談会の席上で株式会社カラースの田尻久美子氏が言及されていた、ヘルパーへのメッセージカードなどは、自身の仕事が人や社会の役に立っているというスタッフの「自己効力感」(社会において何らかの役割を果たせるという感覚)を高め、モチベーションの向上に有効だと考えられる。また、スタッフ・アクタガワでは、全職員を対象とした研修を通じ、両要因を満たすための取組みが行われていた。

CASE

ヘルパーへのメッセージカードを活用したモチベーション向上の実現 —株式会社カラースの取組み

東京都大田区で訪問介護事業を行う株式会社カラース(代表: 田尻勝久氏)では、利用者からヘルパーへ送るメッセージカードを活用し、スタッフのモチベーション向上を図っている。

同社では、年に1回実施する利用者アンケートの際に、利用者やその家族に任意で、ヘル

パーに対する簡単なメッセージカードを記載してもらっている。利用者から受け取ったメッセージカードは、会社に取りまとめを行い、利用者の笑顔の写真や音楽などとともにスライドとして編集し、忘年会等のスタッフ全員が集まる機会に上映している。

利用者やその家族からの「あなたがいるから生きていけます」「いつも母に話しかけてくれてありがとう」といったメッセージを受け取ったヘルパーは、自分の仕事の意義を再認識することができる。

仕事の意義や自己効力感といったものは普段あまり目に見えないが、同社では、メッセージカードのような方法を用いて可視化することで、よりわかりやすいかたちでスタッフに伝えていくことに成功している。

日々の励みとさせて頂きたいので、ヘルパーへのメッセージなどをいただけたら幸いです。
ご自由にお書きください。

ヘルパーへのメッセージ

弊社のホームページに掲載させて頂いて宜しいですか? 可 ・ 不可
(※ホームページへの掲載時は、個人情報に配慮し、匿名で掲載いたします)

CASE

全スタッフ対象のマンツーマン研修を通じた定着率の向上 —株式会社スタッフ・アクタガワの取り組み

静岡県静岡市に本社を置き介護事業を展開する株式会社スタッフ・アクタガワ（代表：芥川崇仁氏）では、400人を超える全スタッフを対象としたマンツーマンでの研修を毎月実施し、スタッフの成長と定着率の向上を実現している。

同社のマンツーマン研修は、登録ヘルパーを含む介護スタッフを対象としており、本部の研修担当者が事業所を訪問し、20分程度をかけてマンツーマンで介護技術の指導をしている。ほぼ全員が勤務シフトを調整して参加しており、毎月の受講率は90%を超えている。

また、研修時には技術指導のみならず、日ごろの業務上の悩みなどを聞く時間を設けている。スタッフは自分の直接の上司でない相手に対してであれば悩みや不安を率直に話す傾向があり、法人として現場の課題を把握できるとともに、スタッフの不安解消にもつながっている。

同社のマンツーマン研修は、人材としての成長に加え、法人としてスタッフの話に耳を傾けるという姿勢を示すことで現場職員の不安解消にもつながっており、動機づけ要因と衛生要因の両面に対応した取り組みということができる。

生産性向上のポイント

POINT

人材の定着には、衛生要因と動機付け要因の両要因への対応が重要

業務の
効率化

付加価値の
向上



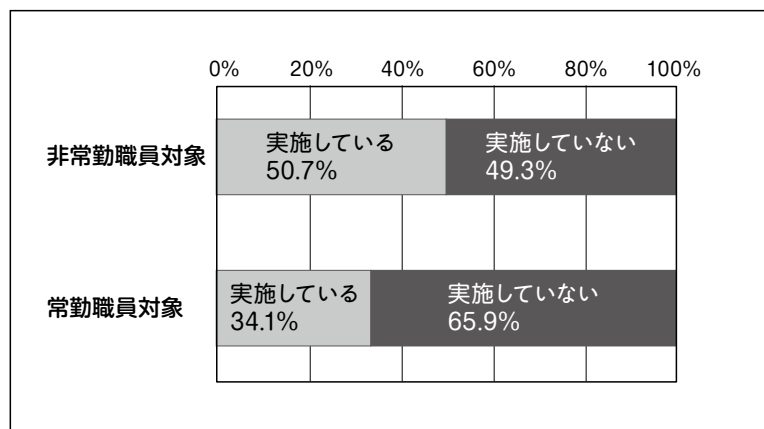
▶ 人材の長期的な定着を進め、サービスの質の向上と不必要な採用・教育コストの抑制を実現する。

▶ 人材の定着には労働時間や賃金水準だけでなく、やりがいや理念への共感なども重要であることを認識し、「動機づけ要因」に対するアプローチも行う。

4 人材の育成をどのように進めるか？

繰り返しになるが、労働集約型の産業である介護業界において、サービスの質の向上を図るためには、人材の育成が最も重要である。

本章第1節で示した人事労務管理上、力を入れている項目に関するアンケート結果（図表4-1）においても、資格取得支援や社内勉強会の開催など人材育成に関する取組みが上位になっており、当該問題に対する事業者の関心の高さを表している。



職員の育成 (n = 211)

また、前述のとおり研修などの人材育成方策は、スタッフへ成長の機会を提供することを通じ、モチベーション向上など人材の定着にも大きな意味を持っている。

本節では、ヒアリング先等で行われていた人材育成に関する取組みについて、管理者、サービス提供責任者、ヘルパーなど対象者別の事例を紹介したい。

■ 管理者の育成

介護業界における人材育成といった場合、現場のヘルパーやサービス提供責任者の育成が注目されがちである。しかし、個々の事業所の運営を安定させようとするれば、事業所長などの管理者の育成も重要である。

通常、異業種の企業などにおいては、職員が管理職など1つの部門を統括する立場になる際にはマネジメント研修が行われる。しかし、今回のワーキンググループなどでの議論では、**介護業界においてはマネジメント人材の育成がなかなか進んでおらず、マネジメントに関する研修もさほど活発ではない**との話が多く聞かれた。

マネジメント人材の育成があまり進んでいない背景には、介護業界においては中小規模の事業者が多数存在し、法人の経営者が事業所の管理者を兼務しているケースが多いことも考えられる。ただ、事業を拡大していこうとすれば経営者の右腕となる管理者の育成は必須である。また、**経営者の最大の仕事は、自身の次の世代の経営者を育てることだ**といわれる。事業やサービスの継続を重視するのであれば、次世代の経営者候補として管理者を育成することは現経営者の責任と認識する必要がある。

CASE

経営者による管理者の育成 —株式会社森伸の取り組み

三重県伊勢市において介護事業を展開する株式会社森伸（代表：森下真二氏）は、管理者の育成を進めるため、経営者自らが管理職や管理職候補者を教育する「キャプテンコーチング」や「リーダーズ研修」と呼ばれる研修を実施している。

同社では、上述の研修を森下氏自身が1週間かけて準備し、自らが講師となって、毎月実施している。この研修は、自社の経営戦略や経営学の基本に関する講義、異業種のサービス業等の取り組み事例を参考にした実践的な内容となっている（客の入りが異なる宿泊施設を視察し、その2つの施設の違いを考えさせるなど）。

また、研修の場以外でも、スタッフとの外出時に飲食店やコンビニなどへ立ち寄り、その店舗の接客等について同行したスタッフとディスカッションをするなど、あらゆる機会をとらえて、幹部人材の育成を試みている。こうした取り組みの背景には、森下氏が管理職の育成を自身の最大の役割だと考えていることがある。

■ サービス提供責任者の育成

前節において、介護のプロとして一人前になるためには最低5年は必要ということ述べた。介護事業者における勤続が5年以上になれば、大半の常勤スタッフがケアマネジャーの受験資格を得ているのではないだろうか。

今回実施したヒアリングでは、サービス提供責任者の多くが、資格要件を満たした段階でケアマネジャーとしてのキャリアを選択してしまい、現場のマネジメントの担い手が育たないという意見が聞かれた。サ責の業務は、アセスメントおよび訪問介護計画の作成、訪問介護計画の実施状況の把握、ヘルパーへの技術指導、サービスの管理・評価など多岐にわたっており、また事業者によっては利用者獲得に向けた営業活動の中核を担っている。これらの業務は事業所のマネジメントの基本であり、経営者は、**サ責を現場と管理者をつなぐ「連結ピン」と認識するとともに、将来の幹部候補としても位置づけるべきである。**

アンケート調査等ではあまり明らかになっていないが、実態としては介護業界ではミドルマネジメント、特に管理者候補の不足が慢性化している。**優秀なサービス提供責任者を将来の管理者として育成していくこと、いわばサ責のマネジメントキャリアへの定着も必要と考えられる。**

CASE

サービス提供責任者のマネジメントキャリアへの定着 —株式会社グリーンケアの取り組み

福岡県福岡市を中心に介護事業を運営する株式会社グリーンケア（代表：柴口由喜子氏）では、「サービス提供責任者のプロ」を育成するため、サ責のマネジメントキャリアへの定着を図っている。

現状、介護業界では、ヘルパー資格から介護福祉士、その後ケアマネジャーへというキャリアアップの流れが一般化している。同社のスタッフも例外ではなく、時間と費用をかけて育成したサービス提供責任者がケアマネジャーとなってサ責のポジションを離れてしまい、事業所のマネジメントを担う人材の層が薄くなるという課題に直面していた。また、ケアマネジャーの資格を取ってそれで満足してしまい、「資格を取れば仕事ができる」と勘違いしているスタッフが多い風潮にも疑問を感じていた。

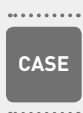
そこで、同社では、サービス提供責任者の職務に関する教育の徹底、ケアマネジャーよりも高い報酬体系の設定、事業所マネジメントの中核的な業務の委任などを通じ、「**サービス提供責任者のプロ**」を育てることに注力している。

■ 登録ヘルパーを含む現場スタッフの育成

介護事業者の最大の商品は、ケアを提供する現場スタッフである。現場スタッフの質が事業者の地域ブランド確立や新規利用者獲得の正否を左右するといっても過言ではない。

しかし、その一方で、育成の対象者が常勤スタッフに限定されていたり、育成方法が現場でのOJTに依存してしまい、体系的な座学研修（いわゆる Off-JT）が行われていない事業者も多いとの話も聞かれる。

調査対象とした先進事業者においては、利用者との接点を担う現場スタッフの能力向上に向けて、登録ヘルパーも対象とした定期的な接遇や介護技術などの座学、スタッフの自立性を養うためのOJTなど特徴的な人材育成プログラムが実施されていた。



全スタッフを対象とした集合研修 —株式会社ケア・アカデミー葉っぱのフレディの取組み

東京都中野区で介護事業を営む株式会社ケア・アカデミー葉っぱのフレディ（代表：片山蘭子氏）では、現場スタッフの育成を重視しており、代表者の自宅を改装して創業した当時から、近隣に研修スペースを借り、全スタッフが参加する研修を行ってきた。

現在は東中野駅前のビルの3階に事務所を移し、同系列の感染管理事業の会社と共有してセミナールームを設けたが、人材育成を重視する姿勢は継続しており、登録ヘルパーを含む全スタッフを対象として毎月「定例学習会」を実施している。また、定例の学習会以外にも、地域の住民も対象とするオープンセミナーや場所を変えての研修会を随時開催している。研修の内容は、医療的知識、介護技術、ヒヤリ・ハット、経営理念など多岐にわたっており、座学のみならず実習、グループワークを重視したスタッフ参加型の研修形態をとっている。

こうした研修は、介護や医療に関する知識・技術の向上の場としてのみならず、普段顔を合わせない登録ヘルパー同士の情報共有や交流、経営者が直接、自分の言葉で経営理念を伝える機会としても有効に機能している。

CASE

人に教え、伝えることを通じて技術と知識を磨く —株式会社 QOL サービスの取り組み

広島県福山市でグループホームやデイサービスの運営、出版事業（「月刊デイ」）を手がける株式会社 QOL サービス（代表：妹尾弘幸氏）では、研修事業を収益の柱にするとともに人材育成の場としても活用している。

先進的かつ独創的なケアを行う同社では、自社の事業運営で培ったノウハウを広く提供する機会として、全国各地で研修事業を実施している。

代表の妹尾氏は研修事業を収益の柱としてだけでなく、人材育成の機会としてもとらえており、研修の依頼があった場合には積極的に現場のスタッフに講師を任せている。これは、**スタッフ自身が人にわかりやすく伝えようと勉強することで、同時に自身の知識や技術、ロジカルシンキングのスキルも磨かれる**という、いわゆる「ラーニング バイ ティーチング」(learning by teaching) の考え方に基づくものである。

こうした取り組みの結果、ほぼ全ての常勤スタッフについて、研修講師や学会等での研究発表を行えるレベルにまでケア技術やマネジメントの専門性を高めることに成功。現在、全職員の76%を占める常勤職員の約95%は、全国レベルの学会・大会で発表経験済みとなっている。

CASE

自立したスタッフを育成する「スター制度」の導入 —社会福祉法人夢のみずうみ村

山口県で大規模デイサービス「夢のみずうみ村」を展開する社会福祉法人夢のみずうみ村（理事長：藤原茂氏）では、スタッフの自立性を高めるべく「スター制度」という手法を用いて人材育成を行っている。

「スター制度」とは、一般のスタッフの中から選ばれた「スター」と呼ばれる職員が、他の現場スタッフのローテーションを考え、サービス提供時には事業所全体の統括を行う制度である。100人を超える大規模デイの利用者に対してケアを行うスタッフのローテーションを考える際には、それぞれのスタッフの能力を把握しておかなければならず、また、サービス提供時には全体の運営状況や安全にも目配りをしなければならない。そのため、スターを担当することで「個々を見つつ、個に入り込まずに全体を見る」能力や「全体を統合する力」が養われるとされる。

「スター」となるスタッフは輪番で毎日交代し、新入職員であっても、3ヵ月間の見習い期間を経て6ヵ月目にはスターとして独り立ちすることが求められる。本制度は、実践を通じて自立性を醸成する同法人の人材育成の根幹を成している。

なお、全国の訪問介護事業者の中には、人材育成の重要性を認識しながらも、資金やマンパワーの制約から前述のようなスタッフ教育が実施できない先も多いと考えられる。そうした単独で人材育成体制の充実を図ることが難しい事業者においては、静岡市内の中小訪問介護事業者 10 社が連携して設立した協同組合「しずおか訪友会」の取組みがモデルケースになるかもしれない。

CASE

複数の中小事業者の協同による人材育成と業務効率化の推進 —協同組合「しずおか訪友会」の取組み

「しずおか訪友会」（代表：時森優子氏）は、静岡県静岡市で事業を営む中小訪問介護事業者 10 社が 2009 年に設立した協同組合である。

訪問介護は、3 年に 1 度行われる制度改正の影響を受けて経営が安定しづらい反面、中小規模の事業者は、資金やマンパワーなどの制約から、業務の効率化や人材の育成といった課題に積極的に取り組むことが難しい現状がある。

そこで、個々の事業者の力を合わせて組織力を高め、事業を取り巻く様々な課題に対応することを目的として同組合は設立された。設立時の新聞報道※¹によれば、単独の事業所では実施が難しい人材育成等について加盟事業者が連携して合同研修を行うほか、衛生用品や備品等の共同購入によるコストダウンを図り、また、介護記録の書式の統一といった業務効率化も検討されている。

同組合の取組みは、各事業者が自社の持ち味や経営の独自性を維持したまま、規模のメリットを実現するための 1 つの方策と考えられる。

生産性向上のポイント

POINT

人材の育成は、全ての職位職階を対象として実施する

業務の
効率化

付加価値の
向上

- 次世代マネジメント人材の育成は経営者の最大の役割と認識し、経営者自らが管理者教育を行う。
- サービス提供責任者を事業所の要となるミドルマネジメントととらえ、「サービス提供責任者のプロ」として育てる。
- 訪問介護事業者の商品は、ヘルパーである。サービスの質の向上を図るため、登録ヘルパーも対象に含めて研修を実施する。
- 経営理念の浸透やスタッフ間の横のつながりを構築する機会として、集合研修を活用する。

※¹：静岡新聞 2009 年 11 月 1 日付朝刊 23 面

訪問介護事業所の人材育成について

ー「情報共有」を切り口にー

株式会社フロインド
人材開発アドバイザー

菅野 雅子

リーダーのマネジメント力の問題が大きい

介護事業の業績や生産性を考えるとき、管理者やサービス提供責任者（以下、ここではリーダーといいます）のマネジメント力の問題が大きいと感じることが多々あります。「管理者が変わって事業所の雰囲気ガラリと変わった」とか「離職を考えていたが、サ責が変わってやる気が出た」といった話を本当によく耳にします。

いうまでもなく介護事業は労働集約的なサービスですから、所属するメンバーのやる気や能力、気分に大きく左右されることが多いという特徴を持っています。機械化・システム化が難しい部分が多く、マニュアルがあってもマニュアルどおりに仕事をしていればよいというわけにもいきません。業務の標準化は当然必要ですが、それに加えて職員のやる気や創意工夫を生み出し、気分良く仕事ができるようにするための工夫や仕掛けが必要になってきます。それがリーダーの力量の違いとして表れてきます。

リーダーのマネジメントが未熟であると、職員の気持ちをまとめられず、離職も多く組織が不安定になります。そうなるクレームや事故も多くなり、緊急・突発対応が増え、生産性がますます低下します。サービスの質の維持・向上も難しくなり、ケアマネや利用者からも選ばれない事業所となり業績がダウンするという悪循環に陥りかねません。

リーダー育成・支援が重要課題

そう考えると、介護事業の生産性向上のための1つの視点として、リーダー育成・支援に取り組むことが重要ではないかと思うのです。私はこれまで調査研究や教育研修などで多くの介護事業所に接する機会がありましたが、業績の良い事業所においては、職員間の「情報共有」の場が有効に機能しているということに気づきます。それが、人と組織のマネジメントを適切に行うための環境づくりの重要なポイントになっているように感じます。

「情報共有」の場では、一方的な情報伝達ではなく双方向の情報交換や議論・検討・すり合わせなどが行われます。たとえば、法人・事業所の理念や目指すケアのあり方などを共有する機会がたくさんあることや、職員の意見を言える場があること、仕事ぶりの評価やフィードバックが行われることなどがその一例です。

ヘルパーの雇用管理に関して、「ヘルパーは登録型なので勉強会も強制できないし、本人の意欲に任せしかない」「ヘルパーに事業所に立ち寄ることを、なかなか強制できない」と考える管理者やサービス提供責任者は多いと思います。ヘルパーの自由な働き方に対して配慮することも大切ですが、組織の一員としてヘルパーの意識と行動をマネジメントしようとするならば、上述のような「情報共有」の場を意識的につくり出す必要があるといえるでしょう。そうしたことができるよう、リーダーを支援していく必要

があるのではないかと思います。

情報共有の場をいかに設定するか

もう少し具体的に「情報共有」に着目して、大きく次のような3つのカテゴリーに分けて、管理者・サービス提供責任者とヘルパーの接点を例に考えてみたいと思います。

1) 日々の稼働における情報共有

ヘルパーは非定型的パートタイムという働き方が多いので、日々の情報共有が限定的になってしまうことは仕方がないことかもしれません。ただし介護労働安定センターの調査で、記録や報告に関して「稼働日ごとに一度は必ず事業所に立ち寄らせている」「稼働日ごとに一度は必ず電話で報告させている」「一定期間まとめて報告すればよいことにしている」のいずれかを聞いたところ、「人材の量・質ともに確保できている」という事業所は「稼働日ごとに一度は事業所に立ち寄らせている」という回答が47.4%と最も高く、全体の32.9%より15ポイント近くも上回っているという分析が報告されています※1。

ITの導入やシステム化は効率化のための画期的な手段にはなりますが、一見非効率でも日々顔を合わせて情報共有を行っている事業所では、不安や疑問点をその場で解消したり、ケアの適切性をそのつどお互いに確認するなど、結果的に人材の安定化につながっているという仮説も描けそうです。

2) 段階的継続性を求められるケアマネジメントレベルでの情報共有

ヘルパーが初回訪問に入る際に、サービス提供責任者がどのくらい丹念に個別援助計画や手順書の説明を行い、必要に応じて同行訪問を行っているかは重要な視点になります。援助目標、利用者・家族の状況、ケア実施上の具体的な留意点、起こりうるリスクなど、事前にしっかりと共有することによって、クレームや事故の未然防止にもつながります。

さらに、定期的にカンファレンス、ケース検討会を実施して、介護計画の適切性や自分たちのケアについての振り返り・検討を行い、ケアマネジメントの高度化につなげていくことも重要です。ケース検討会は、ヘルパーやサービス提供責任者が気づきや学びを得ることができる最も有効な学習機会ともいえるでしょう。

常勤職員が日々の業務に追われ、こうしたことが案外手薄になっている事業所も少なくないように思います。

3) 個々の能力開発場面での情報共有

ここでいう能力開発場面とは、たとえば定例ミーティング・勉強会や評価面談などの場面を想定しています。こうした機会を通じて目指すケアや期待する人材像をしっかりと共有し、それに対する自分たちの到達点や改善点について確認し合うことが重要です。先に触れたケース検討会もそうですが、他者の意見を聞いたりフィードバックを受けることは、深く自分を振り返り、人を成長させるきっかけになります。

人と組織の成長に向けて

リーダーの属人的な能力や人間的魅力に頼っているだけでは、本当の意味での組織力にはなりません。上述のような「情報共有」を可能とするような業務運営を志向しそれを支援することが必要ではないかと思います。それはリーダー・メンバーをつなぎ、人と組織の成長のための重要な着眼点の1つになるのではないのでしょうか。

【参考文献】

※1: 堀田聡子(2012)『介護労働市場の現状と課題—採用・離職と過不足感をめぐって』「ビジネスレーバートレンド 2012.11」

民介協の活動の紹介

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

一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会は、その母体となる団体が平成14年9月に設立されました。

介護保険制度が平成12年4月にスタートして2年が経過した頃に、各地の介護事業者から「もっと勉強ができる団体をつくってほしい」等々の声があり、全国47社の呼び掛け人を中心に、まず「民間事業者の質を高める研修会」としてスタートいたしました。

しかし、「研修会」というかたちでは、「国への要望」「支援事業」等々の事業推進が難しかったため、平成17年に法人格を取得して有限責任中間法人「民間事業者の質を高める」全国介護事業者協議会に、その後、公益法人制度改革に伴い一般社団法人となり、現在に至っております。

当協議会は、質の高い事業所の集団を目指し、「利用者の立場に立った質の高いサービスの提供を図り、介護サービスの健全な発展を目的とする」ことを設立時からの目的としており、現在も「民間事業者の質を高める」を冠に付しております。

名称があまりにも長く、冠からの「民」と介護の「介」と協議会の「協」で「民介協」として一般に知られております。

事業の内容は、次のとおりです。

- ① 介護事業者としての理念を構築するための支援事業
- ② 介護サービスの質を向上させるためのさまざまな研修会・セミナー等の開催
- ③ 経営安定化のための経営相談事務
- ④ 高齢者介護に関わる情報の共有化のための会報の発行
- ⑤ 高齢者が在宅でより快適に暮らすための国への要望
- ⑥ 前各号に掲げる事業の付帯する又は関連する一切の業務

協議会としては、報酬改定時などのつど、会員からの意見・要望を国へ要望書として提出しており、また、当協議会理事長は民間事業者団体の代表として、介護保険部会および介護給付費分科会委員をも務めております。

研修会は、全国研修会（年2回以上）のほかに、地区を8ブロックに分けて地区研修会を行い、タイムリーな情報提供を行っております。

平成18年度からは毎年2月に全国から好事例を集めて「事例発表会」を行っており、今年度（平成24年度）で7回目になります。昨年度からは各ブロックで予選会を行っており、年々レベルアップしております。

また、平成23年度からは、次世代育成を目的として、人数を限定した2泊3日の「次世代経営者育成研修会」を秋に実施、次の介護事業を担う若手の熱気溢れる研修状況に頼もしさを感じております。

平成21年度からは、厚生労働省の補助金事業を活用した事業を実施しております。

平成21年度の事業として高校生向けに作成した『介護の仕事がよくわかる！Care』は、全国の高校4,800校・専門学校700校に配布し、各校から大きな反響がありました。

翌22年度には、介護事業者向けに『あなたの経営マネジメントは？すべては経営者次第』を発刊。昨年度は、介護利用者がピークを迎える2025年に向けて『質の高い介護事業をいつまでも』と題した、介護事業のための経営戦略マニュアルを作成、また、中小企業最低賃金引上げ支援対策費補助金事業として『介護事業 労務管理マニュアル』を作成いたしました。

本24年度は、3.11東日本大震災の教訓を受け、「災害時には介護事業者は何をすべきか、また地域の市町村との連携はどうあるべきか」を一冊にまとめ、民介協会員および全国の1,200市町村に配布する事業を実施。また、訪問介護の生産性向上のベストプラクティス集である本冊子の作成・配布は、最低賃金引上げ支援対策費補助金事業として実施しております。

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

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

介護ビジネスにおける 経営基盤の確立と生産性の向上

日本福祉大学 福祉経営学部教授
事業推進委員会委員長
関口 和雄

はじめに

「生産性の向上」、日本の経済社会で大きな話題となったのは、昭和 30 (1955) 年の経済白書で「もはや戦後ではない」と戦後の復興から成長と発展へと向けて離陸しようとしていたときであった。

もともとは、ヨーロッパ諸国で「アメリカ産業の高い生産性の秘訣を学び」、経済の再建と国民の生活水準の向上を目指そうとする運動が出発点にあった。生産性向上への取組みによって、コストの引き下げに努め、企業の利益を増大させて、投資家・株主への配当を増加させるだけでなく、労働力を提供する従業員への報酬となるパイをより増大させる。そして製品の価格を引き下げて広くあまねく消費者に普及させていき、国民の生活水準の向上を図り「豊かな社会」をつくることに資するという運動であった。

日本の産業と企業にあっては、昭和 30 ～ 40 年代の高度経済成長の波に乗って資本・生産・売上そして従業員と経営の規模を急ピッチで拡大しながら、企業の成長と経営の合理化そして生産性の向上を実現していった。それと同時に従業員に分配される原資となるパイを拡大させることになった。

この生産性の向上ということは、単なる経済的な合理化といった意味の概念ではなく、経済成長を促進するための源泉であり、経済的な豊かさを実現するために不可欠なものと理解されるものである。

全国介護事業者協議会（民介協）では、平成 24 年度の厚労省の支援対策事業として「訪問介護事業における生産性向上に関する調査研究」に取り組んだ。そのねらいは「生産性の向上を通じて収益基盤の安定化を図る」とともに「従業員の賃金・処遇条件の向上に寄与する」ことを目指したプロジェクトである。今、ここで訪問介護事業をはじめとする介護ビジネスの生産性の向上を取上げて問うことは、介護サービスの質の向上と介護人材の確保をはかり、経営の基盤を安定化させて成長と発展への軌道に事業を乗せていくうえで重要な鍵になると考えられる。

① 介護ビジネスは「多数乱立」の混沌！

介護ビジネスは、競争戦略の大御所である M. ポーターがいうところの典型的な「多数乱立」産

業である。約8兆円の産業の規模にまで発展しているが、介護保険サービスを提供する施設・事業所をみると、民間の営利法人も手がける訪問介護で26,889、通所介護で26,028、グループホーム10,048、そして有料老人ホームの特定施設3,274、また社会福祉法人の介護老人福祉施設も6,214などと乱立している。

業界最大手のニチイ学館は約1,200億円の売上で市場のわずか1.5%占有率、それに続くベネッセやツクイは400億円前後の規模にすぎない。ほとんどは小規模というか零細な事業者がひしめき合い、浜銀総合研究所の調査によれば^{*1}、3,000万円未満が33.6%、1億円未満が25.9%を占め、職員数10人未満の事業者が50.6%に達している。いわゆる日本のものづくり産業のように、いくつかの主要な企業を中心にして経営の規模を拡大するとともにコスト・品質・納期をめぐって競い合い高い生産性を達成してきたところとは、介護ビジネスはまるで異なる様相を呈している。

では、なぜ小規模な事業者が多数乱立してしまうのだろうか？ 今までも介護ビジネスの特性として指摘されてきたところであるが、M. ポーターにならって乱立と乱戦となる原因をいくつか整理しておこう。

- ①参入の障壁が低く、やろうとすれば誰でも進出することが可能である。もし障壁といえる大きな制約や困難があれば、訪問介護、通所介護やグループホームのようにこれほど多数の事業所がひしめき合うことはない。わずかな開業の資金があり、人が集まってくれば、新たに事業を始められる。何よりも顧客である介護サービスの利用者は増え続けている。
- ②さまざまなニーズを持つ利用者へきめ細かな行き届いたサービスを、人手を介して提供することが事業の決め手になっている。そのため、小回りのきく事業所も利用者を引きつけてやっていける余地が大きい。
- ③サービスを提供する現場に密着して、こまごまと指示を直接与えて管理や監督していこうとしても、その時にその場で個別に対応する必要があるために、人に任せて組織的に規則で動く大企業にはうまくいかないところがある。
- ④介護ビジネスの市場が分断化されるのには、さまざまな利用者の好みを映し出した多様なニーズに応えようと創意工夫する小さな事業者がばらばらに登場してくる。分断化された市場のために、どこでも同じ標準的なサービスを大量にまとめて提供して市場シェアを確保していくことが難しい。
- ⑤地域と強く結びつき、地域や利用者の評価と信頼を獲得し、地元への足場を築くことによって事業が成り立つ場合には、小回りのきく事業者にも大規模な事業者に対抗できる余地がある。
- ⑥こうした介護ビジネスの特性もあって、規模の経済性や経験効果がほとんど働かない産業である。ものづくり産業では、事業の規模が大きくなると、製造・マーケティング・流通・開発などの経営の主要な側面において規模の経済性や経験効果（習熟曲線）が作用して、大幅なコストの低減をはかることが可能であった。介護ビジネスでは、サービスの生産単位を数多く展開していった

も、提供コストの引き下げが急激に生じるという期待はできない。

こうした多数乱立産業において、乱戦をどうすれば制することができるのでしょうか？

ポーターが示唆するところは、①技術や工程の革新を通じて規模の経済性や経験曲線が作用する条件を作り出せ！ ②多様な市場のニーズに応える標準品をもって対応せよ！ ③多数乱戦の主原因となる新規参入や小規模な事業者の存続をできる条件を無力化させよ！ ④吸収合併して利益の出る規模まで大きくせよ！ ⑤業界の動向を素早くかぎとれ！——といった戦略が提示されている。

確かにサービス、外食、流通など多数乱立する産業の競争戦略の一般論と言えることであるが、人手サービスの介護ビジネスにあって、たとえある一定の程度は当てはまるとしても、大きな効果を期待しうる戦略とは言えない。何よりも、多数乱立のなかの小さな規模の事業者であっても、地域に密着して利用者を獲得し、人手をかけてきめ細かなサービスに努めるとともに、利用者の注文や苦情に的確に対応して、利用者の満足と評価を得るように社内がまとまって取り組んでいけば、サービスを必要とする利用者が増え続けている市場にあっては組織として存続していける余地が残されているのである。もちろん、組織として事業の成長を目指して展開をしていかなければ、いくら効率性やコスト低減を追求しても、立ち足かる多数乱立の壁による経営の限界が生じてくる。

② 介護ビジネスの生産性とは！

介護ビジネスの生産性を考えるにあたり、生産性の基本となるところを見てみよう。製品やサービスを生産するとき、必要になる資金・物的資源、そして労働力といった生産要素をインプットとして投入することによって得られるアウトプットについての相対的な割合としてとらえられる。それはインプットとした生産要素がどれほどアウトプットを生み出すことに貢献したのかを示す度合いであり、経済的活動の効率性を測る尺度となるものである。この生産性はそれぞれの生産要素の視点でとらえられ、代表的な指標である労働生産性は「労働1単位当たりの産出量・産出額」となる。労働生産性が向上することは、同じ労働量でより多くの生産物を作り出したか、より少ない労働量で同じ生産量を作り出したかである。

このとき、アウトプットを表示するのに付加価値を使うのが一般的である。付加価値とは「生産額」から原材料費・外注費・機械修繕費・動力費など「外部から購入した費用」を差し引いたものである。それは、原材料を加工して製品を作り出し、そして販売していった企業の活動と努力によって新たに付け加えられた金額分である。この新たに生み出された付加価値こそが株主への配当や従業員への給与の人件費の原資となるものである。

したがって、付加価値を生み出すために使用された労働量、労働者1人当たり、また1時間当たりでとらえてみたものが付加価値労働生産性であり、一般に生産性と呼ばれるものである。この付加価値労働生産性を高めることは、新たな価値を効率的に生み出すことによって、利益水準や経営効率の向上につなげていくことになる。そして、付加価値は労務費・人件費の原資にもなるため、付加価値労働生産性を向上させれば、賃金水準を高めるための原資が増大することになる。

さて、労働生産性の向上を考えると、生産性の分母に着目したところの投入される労働力の効率性に目が向いてしまい、つつい経営の合理化やコスト・ダウンを図ることだととらえられる。

リストラによる要員削減や事業の合理化による効率の追求に取り組んでいっても、それだけでは縮んでしまうのは明らかである。生産性の向上への誤解であり、むしろ求められているのは、分子のところに着目して付加価値の向上、さらに新たな事業の創出を図ること、やはり成長を志向することが基本である。

この付加価値増大と効率性の徹底とを両輪として、生産性の向上を追求していくことが重要である。製造業では、かつては規模の拡大と新鋭の生産設備をもってコスト低減を実現して生産性の向上を図ってきた。今まさにサービス業の生産性を見ていくときには、付加価値の増大と新事業の創出を重視しながら効率の追求に取り組む必要がある。

したがって、サービス産業の生産性をみていくときには、分子のアウトプットを強化するため、顧客に提供するサービスの「新たな価値創造」と顧客を確保する「市場の深耕と開拓」、分母のインプットのところの効率を高めるため、サービス提供プロセスの改善を通じて「コストの低減」と「品質の向上」を押さえておくことが求められる。

極めて難しい課題であるが、そのための取組みとしては、製造業での経験やノウハウを参考にし、サービス産業に適用していこうとする試みが広がっている。効率化の基本である「ムダ・ロスの摘出と削減」はもとより、顧客へのサービス提供プロセスの「可視化」を図り、ターゲットになる顧客の要望に応えるサービスの組み立てと「質の向上」に努め、サービス提供スタッフの定着と人材開発を通じて「働きがい」を高めるとともに、マネジメントでは「IT活用」などによって業務システムを確立していくことなどが提唱されている。

こうした生産性向上へのマネジメントには「ワン・ベスト・ウェイ」といった決まった正解はない、それは介護ビジネスでもどんなビジネスでも同じである。基本に忠実に愚直に追求していくこと、質の高いサービスを効率的に提供することによって利用者満足を向上させて、“利用者を確保し定着させよ”としか言えない。

③ 経験効果によって“トータル・コスト”が低減する！

介護ビジネスの生産性を考えていくとき、当たり前のことであるが、基本は利用者の確保と定着を図り、サービスの利用者数と提供量を増やし続けて成長を目指していくしかない。製造業のような規模の経済が作用するわけではないが、いわゆる経験の蓄積と習熟にともなってコストが低減していくという経験効果である。企業が成長を続けるなかで、日常的な経営活動の展開を通じて、内部には不断に経営資源が蓄積されていくことになり、余剰の資源が生じて未活用のままになる。特に、日々の仕事を通じて蓄積される経験の結果の生じる知識やノウハウの増大が重要である。このような未使用能力が生まれるからこそ、企業が既存市場で拡大をするための源泉となり、それを越えたところの余剰部分が新市場進出のための源泉となる。

こうしたコスト低減をもたらす経験効果は製造コストだけではない、マネジメント、販売・マーケティング、そして流通なども含めてトータル・コストにも見られるものである。それは、ある一製品の累積生産量が2倍になるにつれて、トータル・コストが一定の予測できる率で低下するというのを数千に及ぶ製品・サービスのコスト分析を通じて、ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）が経験則として発見したのである。それは製造業だけではなく、サービス産業にも当

てはまることを指摘していた。

では、なぜ経験効果は起こるのであるのか？ 次のようないくつかの要因が相乗効果を生み出しながらコストの低減をもたらすと指摘されている。

- ①習熟効果である。どのような職種であっても、特定の職務を反復して繰り返していくと、人はうまくやるコツを身につけ器用さを増大させて、最も効率的に職務を達成する方法や最短のルートを学習するようになる。
- ②職務の専門化を図って知識・技術を深化させ、作業の方法の改善を重ねて効率を追求する。
- ③新たな製造方法を開発したり、また改善を行ったりして効率的な方法を生み出す。
- ④当初の生産設備の更新や革新から能力を向上させる。
- ⑤投入する資源の組み合わせの改善により、新たな経済的な作業遂行上の資源の配分を工夫する。
経験が蓄積されるに従って、熟練した作業者を代えて経験の少ない作業者を活用できるようになる。
- ⑥製品・サービスの標準化を図る。
- ⑦製品・サービスの設計における改善が進展する。経験が蓄積されるに従って、企業も顧客も、製品・サービスの性能をどう上げたらよいかについて、よりよい理解ができるようになる。その結果として、材料の節約、製造の効率、資源代替などの効率性の向上が図られる。

こうした経験効果は、当然、介護サービスのビジネスにおいても作用し、コストの低減をもたらし、さらにサービスの質向上に結びつくものである。利用者が広がってサービス提供回数の実績が増えていくと、さまざまな利用者を理解し要望を把握することができるようになり、介護技術を深化させるとともに技術の幅を広げられるようになり、サービス提供上で生じた問題への処理と対応を積み重ね、その中から問題解決の基本と方法の規則や手順を獲得できるようになる。経験を積み重ねることこそが、提供するサービスとプログラムの改善や開発を促して、サービスの質向上とともに効率的な提供につながることになる。

経験効果によるコスト低減は決して自然発生的に生じるものではない、そこには意識的なコスト低減の努力が続けられた結果だということができる。ただし、経験から効率を引き出すためには、従業員の高い質と安定性が要求されることは言うまでもない、さらにマネジメントの努力だということができる。経験効果とは、もとはと言えば「経験こそ最良の教師である」という格言があるように、経験から得られる人間の才能、英知、技術、器用度などによる学習効果のことを言っているのである。単なる生産や販売の規模の拡大といったことに投資する規模の経済とは、厳密には、異なる経営の努力である。

経験効果によってトータル・コストが大きく左右されるとすれば、その示唆するところは、競争相手となる企業よりも早く経験を蓄積することを戦略として採用することになる。単に売上を増大させるというよりも、競争相手の企業よりも優位な地位を占めようとすれば、市場のシェアを獲得すること、それは市場におけるリーダーとなることが至上命題となる。そうなると、リーダーは「成長→経験の増大→低コスト→シェアの拡大→成長」のサイクルを描くことが理論的には可能になるとされる。

介護サービスにおいて、経験効果によるコスト低減を実現しようとするれば、当たり前のことであるが、基本は利用者の確保と定着を図り、サービスの利用者数と提供量を増やし続けて成長を目指す

していくしかない。地域で市場リーダーになると、「成長→経験の増大→効率化→質の向上→利用者の増加→成長」といったサイクルを描くことになると言える。

④ 介護ビジネスの経営とマネジメント

介護ビジネスとは、限定された地域という市場において対人援助サービスを組み立てる難しい事業にもかかわらず、経営とマネジメントは何よりも当たり前のことを積み重ねていく努力であり、求められるものは極めて単純だと言える。平成22年度の厚労省「在宅介護サービス事業者における優れた経営マネジメントの構築プロセスに関する調査研究」（株式会社浜銀総合研究所／研究会 座長・関口和雄）をもとにして、介護ビジネスの経営の基本となるところをみしてみる。この調査研究では、①優れたパフォーマンスを実現している介護事業者の経営戦略やビジネスモデルはどのようなものか？ ②こうした経営戦略はどのように構築されたか？ ③優れたパフォーマンスを導く成功要因はどのようなものか？——を明らかにするために、全国の22事業者（都市部8：地方部14、訪問系9：通所系6：複合型7）を対象にケーススタディを行い、在宅介護事業者が経営の改善を図る際の参考に資することを目指した。

報告書では、戦略上の特徴として、①先進的なサービス、②地域に密着した複数事業の展開、③技術・ノウハウの蓄積と横展開、④自社のサービスの認知度向上、⑤異業種企業の経営ノウハウ、とまとめている。組織上の特徴としては、①サービスマインドの重視・ホスピタリティ、②人材の育成、研修への積極的な取組み、③マネジメント層の強化、を指摘した。また成功要因としては、①経営者のビジネスマインドとリーダーシップ、②人材の育成の仕組みと良質な人材の蓄積、③サービス提供を通じて構築した地域ブランド、④介護の要素技術の深化と展開、⑤社会的ネットワークと情報の流れ、を見出している。ここでは報告書を踏まえ、優れた介護ビジネスの特徴として、次の3点を挙げて注目しておきたい。

- ①経営者の“思い”が込められた事業の創出
- ②利用者に密着し困難に応えるサービスの展開
- ③質の高い人材の育成と蓄積

第1に、経営者の人々が語ってくれた介護ビジネスへの取組みでは、介護サービスを必要とするお年寄りの生命を守り生活を支える使命を追求し、さらに新たな産業として事業を創出する決意を抱いて出発したことにより、この事業を発展させていこうとする極めて強い“思い”が込められている。病院や福祉施設などで介護の仕事にかかわっていた人たちの起業には、自分たちの原体験といえるものをもとに、自分たちの介護のあり方を追求するとともに、厳しい立ち上げのなかで事業ビジョンを掲げて取り組んでいる。

この介護ビジネスに取り組んでいる人たちのなかには、介護や福祉と関係のないビジネス分野を経験してきた人々がいる。阪神・淡路大震災のボランティア、父親がやっていた福祉施設を見たときの感想、地域における社会教育活動、さらに家政婦派遣事業など本業の低迷、また成長産業の介護ビジネスの起業などと、事業を始めた契機はいろいろとあるが、みな一皮むけるような衝撃と経験を経ながら“思い”を込めた取組みである。

地域や行政に介護事業のサービス提案を重ねたり、ケアマネジャーを足繁く回ってアピールを行ったり、また独自のアイデアを生かしたサービスを組み上げたりと、異分野で学んだ経験が新たな介護ビジネスの創出に生かされていると言える。なお、医療機関や社会福祉法人を母体とする在宅介護事業の部門については、もともとは地域で困っている高齢者と家族を支えていこうとする取り組みであり、そこには地域に根差した事業への“思い”を展開していった結果である。

こうした経営者の介護と事業創出への思いが経営の価値と理念となり、新たな事業の展開を方向づけ、独自の介護サービスのコンセプトを作り出すことになったと言える。

第2に挙げられるのは、利用者に密着して利用者が抱えている困難の解決に応えるサービスを展開し提供していくことである。単に利用者のニーズを把握してサービスを提供して利用者の満足度を高める努力ではない、むしろ利用者の居宅での生活全体における困難を直視し密着していけば、自然とサービス内容や提供方法の改善や工夫の努力ばかりではなく、生活を全体として支えるためにサービスを開発していくこと、具体的にはサービスの複合化へと進展していくことである。

調査研究では、事業者を訪問系・通所系・居住系と分けているが、それは事業構成の傾向にすぎず、介護事業を手がけ経験と実績を積み重ねていくと、介護事業は自ずと複合化していき全体として統合されて独自のサービスを展開するようになる。訪問介護から始めた事業者も、利用者を確保して事業の拡大を図るなかで資源の蓄積を行い、通所介護やグループホームなどを展開していくことで利用者の多様なニーズに応えることができるようになる。また、通所介護で立ち上げた事業者も、在宅の介護と生活支援を行い利用者のニーズに応えるために、訪問介護や訪問看護に取り組み、あるいはグループホームの開設にまで至るところもある。

介護を必要としている利用者に密着しようとするれば、介護サービスをトータルに提供することが求められる。それは地域に密着して地域のなかで集中することから始まる。地域には介護事業者は乱立するが、どのように複合化し独自のサービスを提供するかは、経営者の介護とビジネスへの強い“思い”によっていると言える。

第3に、いつも指摘される、事業の基盤となる介護人材の確保の問題であるが、優れた介護経営においては、介護福祉士とか看護師、またホームヘルパーの「量」を確保することではない、介護経営とマネジメントを担っていくことのできる人材であり、何よりも「質」が求められている。経営者の介護と事業への“思い”が強い分、それだけ人材に求められる“質”の要件が高くなるのは当然である。知識・技術の深さはもとより、専門のところをクロスオーバーするところで学び続けていかなければ、さまざまな困難を抱える利用者の疑問や不安に応えることはできない。もちろん、利用者の声に耳を傾けて的確に要望をとらえ、その対応を説明するコミュニケーション技術は基本である。介護技術は実践と経験のなかで磨かれるものであるが、経営者が自らOJTや集合研修を通じて人材に求められる要件を伝える努力がなされている。そして、リーダー・サービス責任者・管理者というマネジメント人材は事業を効率的かつ効果的に継続させる鍵となり、マネジメント人材を育成できないと、事業を拡大し成長させることができないとしている。

この3点については介護経営の基本であるが、この単純なことを地道にやっていくことは極めて難しいことである。さまざまな利用者が期待するものは不確実である。サービスを担う人々も極め

て多様である。1つずつ石を積み上げていくような厳しい努力が行われるのである。

おわりに

ここでは、居宅介護の中心を担っている訪問介護事業の生産性に焦点を合わせて論じなければならなかったが、介護を要する利用者の生活をトータルに支えることを介護ビジネスの出発点だとすれば、通所系・居宅系のサービスと事業が複合化するなかで、経営の確立と生産性の向上を図ることが求められる。訪問介護事業の介護報酬が決められる際、確かに介護保険制度のなかで通所系・居宅系のサービスとは個々別々に位置づけられているが、利用者のトータルなニーズに応えるケアプランには、それぞれのサービスを組み合わせで利用される、また事業者もこうしたニーズに応えるサービスの展開となってくる。

従って、介護ビジネスにおいては、それぞれサービスの質向上と効率的な提供に努めるとともに、利用者に提供する介護サービスを全体としてとらえ、サービスの質向上と生産性向上を同時に追求していくことが必要である。何よりも早く経験効果を高めるために、利用者数とサービス提供の実績を積み重ねることであり、利用者に密着してさまざまな厳しい要望に応じていくことが求められる。

※1：厚生労働省 平成23年度老人保健健康増進等事業「民間介護事業者における異業種企業からの知識移転による経営・サービスの質の向上に向けた調査研究事業」（株式会社浜銀総合研究所／研究会座長・関口和雄）

▶ **事業推進委員長**

関口和雄 日本福祉大学福祉経営学部教授

▶ **事業推進委員**

馬袋秀男 (株)ジャパンケアサービスグループ (民介協理事長)

佐藤優治 (株)ソラスト (民介協副理事長)

扇田 守 民介協専務理事

▶ **ワーキンググループ**

佐藤寛子 (株)ジャパンケアサービスグループ (民介協会会員会社)

柴垣竹生 (株)ソラスト (民介協会会員会社)

武市健治 (株)ケアジャパン (民介協会会員会社)

田尻久美子 (株)カラース (民介協会会員会社)

菅野雅子 (株)フロインド

田中知宏 (株)浜銀総合研究所

厚生労働省 平成 24 年度中小企業最低賃金引上げ支援対策費補助金事業

生産性の高い 訪問介護とは？

“勘と経験”だけに頼らないためのベストプラクティス集

平成 25 年 2 月発行

発行 一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会

〒101-0047 東京都千代田区内神田 2-5-3 児谷ビル 3F
TEL: 03-5289-4381 FAX: 03-5289-4382

制作協力 (株)浜銀総合研究所

年友企画(株)

