

Ⅲ. ヒアリング結果

1. ヒアリング調査の結果について

ヒアリング調査については、アンケート調査結果を補完する目的で、特に経営層の意識や取り組みについて、詳しく分析するため、アンケート調査の「問 12 の介護経営において生産性向上を成し遂げるため、重視している項目、取り組んでいる項目、達成できている項目」を中心に、介護事業経営者 10 名に、ヒアリングを実施した。

また、アンケート調査の分析において、介護事業の課題構造については、因子分類を行っていることから(70 ページ参照)、この因子に着目したヒアリングを実施した。

以下の表は、ヒアリング結果について、経営者から伺った主要な項目を一覧にしたものである。それぞれの因子ごとに整理した。

| | 経営理念・ビジョンの共有 | 業務プロセスの卓越度 | 介護サービスの質の向上 | 安定した経営 | 基盤の充実度 |
|----------|-------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------|
| A 営利法人 | 理念・ビジョンの共有 | 人材育成 | 介護職員の一人一人のスキルの向上、利用者の満足度 | 人材の定着・安定確保 | |
| B 営利法人 | 理念・ビジョンの共有、従業員のモチベーションの向上 | 間接業務の効率化 | | | |
| C 営利法人 | 理念・ビジョンの共有、情報共有の強化 | 間接業務の効率化 | 介護職員の一人一人のスキルの向上 | | |
| D 営利法人 | 理念・ビジョンの共有 | 人材育成、間接業務の効率化、コンプライアンスの強化、労働時間の適正化 | | 人材の定着・安定確保 | 福利厚生の充実 |
| E 社会福祉法人 | 理念・ビジョンの共有 | 労働時間の適正化、直接ケアの見直し・再構築 | 介護職員の一人一人のスキルの向上、チームケアの質の向上 | 人材の定着・安定確保、利用者の安定確保、人材の採用活動 | |
| F 社会福祉法人 | 理念・ビジョンの共有、情報共有の強化 | 人材育成、直接ケアの見直し・再構築 | | 利用者の安定確保 | |
| G 協同組合 | 情報共有の強化、従業員のモチベーションの向上 | 人材育成 | 介護職員の一人一人のスキルの向上 | 利用者の安定確保 | |
| H 協同組合 | 理念・ビジョンの共有 | 人材育成 | 介護職員の一人一人のスキルの向上 | 利用者の安定確保 | |
| I 医療法人 | 理念・ビジョンの共有、良好な組織風土の醸成 | 人材育成、間接業務の効率化、労働時間適正化 | 介護職員の一人一人のスキルの向上 | 人材の定着・安定確保 | |
| J NPO法人 | 理念・ビジョンの共有、情報共有の強化・良好な組織風土の醸成 | 人材育成 | チームケアの質の向上 | | 福利厚生の充実 |

2. 経営者が介護事業の生産性向上を達成するために取り組んでいること

介護経営において生産性向上を成し遂げるため、実際の経営者が重視し、取り組んでいる項目についての取り組み内容を中心として、因子別に、ヒアリング結果を整理した。

【I. 経営理念・ビジョンの共有】

(1) 理念・ビジョンの共有の強化

- ・経営理念を具体的に、ケアの考え方そのものに落とし込んでいる。基礎理論という形でかなりのボリュームをメソッドとして作りこんでいて、それを順番に講義形式で伝えている。パートさんへの義務付けはしていないが、職員は事務方に至るまで受講させている。また、定期的に理念研修を、それぞれエリアを統括するブロック長や、センターを統括するセンター長が行っている。
- ・「地域に根付いた真心のこもったサービスを提供し、誠意ある行動で責任を持ってお客様と社会に貢献します」という経営理念を掲げている。これに基づいた、地域ごとの組織体制をもって、それが浸透して実行できるような組織体制を構築している。
- ・医療・介護共通の法人グループの理念を朝礼で唱和することが周知する一番の方法である。また、新卒職員や中途入社職員に対して、1時間半ぐらいかけて理念を意識できる研修を行っている。
- ・自分たちの存在が、地域において、目の前の利用者の役に立っているかどうかを一番に考えることが、経営の大前提としてある。経営のことを語る前に、職員に対して、理念を共有することを意識している。地域貢献の使命と、提供するサービスの質の向上を医療・介護の共通の理念とし、この理念を、医療と福祉共通で、新卒職員に対しては3日間の新人研修、中途入社の職員に対しても、毎月の研修で受講してもらっている。
- ・理念の共有を重要視している。毎年「理事長と語る会」を行い、全職員に対して経営理念を共有している。また、各部門での会議や、毎月開かれる運営報告会のレジュメで共有することもある。

(2) 情報共有の強化

- ・Webのツールを通じて全員が繋がり、その中でメッセージを伝達していく。伝達する内容は、経営理念と業績的な話が多いが、あとは予算、サービスの品質管理、衛生面などである。特に今年はコロナに関連して、感染予防についての伝達が非常に多かった。非常に多くのメッセージをWebの媒体を使って、すべての職員に伝達している。
- ・サイボウズのグループウェアを通じて情報共有の強化している。

(3) 組織体制

- ・組織体制としては、エリア統括部長、センター長、部門の管理者という縦のラインと、サービスの質を担保するため、各サービス種別の同職位で構成する横のラインも入れている。
- ・全国47都道府県にある事業所を、23カ所のブロックに分け、そこに適切なマネージャーを配置し、各事業所を管轄して経営を行う体制である。
- ・有料老人ホームとサ高住を合わせて80拠点を8つのエリアに分け、それを統括するエリアマネージャーを配置し、ホーム単体では解決できない問題やホーム運営のサポートを本社からの支援担当としている。

- ・訪問看護の専門家、小規模多機能の専門家、居宅介護支援の専門家といったサービスライン別の責任者とエリア別の責任者を兼務させている。エリアを持ち、人材マネジメントも含めて経営をしっかりと行う反面、サービスライン別の専門家としても活躍させている。Web (ICT) の社会になってきているため、このようなマトリックス型組織もうまく機能し、実践できている。
- ・「理事長が語る会」を中心に、各管理者に伝えていく。問題が起きた際は、部門ごとでミーティングを開き話し合っただけで決めるが、決められないことは各部門の管理者が集まる部門代表会議で話し合っただけで決定する。決定事項は運営会議で共有している。

【Ⅱ. 業務プロセスの卓越度】

（１） 直接ケアの見直し・再構築

- ・直接ケアの見直しを行い、身体的介護は介護福祉士の専門資格者の業務、テーブル拭きやゴミ出し等をシルバー人材等に担っていただいたことで、直接ケアの見直し・再構築ができている。

（２） 間接業務の効率化

- ・各事業所の業務負担を軽くするため、ICT の導入を推進している。通所系においてはタブレットの導入をはかり、その記録系の所や実績の管理をタブレットでしっかりできるような環境を作っている。施設系も一部システムを入れて記録業務の負担軽減や紙で行う業務の削減にも取り組んでいる。居宅系についてもスマホアプリの導入し、連絡ツールとして活用し、サービスの実施に集中できる環境を作っている。
- ・業務のプロセスの改善・業務改善で言うと、やはり紙の業務が非常に多い業界であるので、そこをなるべくペーパーレスで取り組む事は、事業所に限らず全社で取り組んでいる内容である。具体的に言うと、申請のペーパーを PDF 化し社内のインフラに繋げて申請をする等、なるべくそのように切り替えることを進め始めている。
- ・人事考課制度を再構築していくなかで、自分達がしている業務内容などを 1 つずつ細かくバラしていき、「こういった業務があったのだ」、「この業務はいらないのではないか」ということが新たに出てきて、業務プロセスの改善に寄与した。

（３） 労働時間の適正化

- ・見守りセンサーを試験的に特養で 1 フロア全てに導入したり、職員同士のインカムを試験的に導入した。夜勤の職員が少なく済むようにまではいかないが、職員の休憩もきちんとれ、少し余裕ができたことで普段できない業務をしてもらっている。

（４） 人材育成

- ・介護従事者の数字意識の弱さがあると思っている。介護報酬の仕組みと、利用者に届けるサービスの満足度を、同じところで考えられるように教育している。
- ・介護キャリア段位制度のアセッサーの養成を 4 年前くらいから少しずつ始め、各事業所に最低 1 人はアセッサーを配置し、アセッサーが介護職員を OJT 指導していく体制を構築した。また、毎月 1 回の施設内研修やと施設外研修の受講を促進している。
- ・利用者の状態に差があるように、施設職員においても新人からベテラン層まで経験に差があるため、スタッフの成長を期待できる職員配置をシミュレートし、人材育成を図っている。

- ・人材育成の取り組みとして、内部研修・外部研修の受講の促進や、介護キャリア段位制度のアセッサーを養成している。また、介護技術を向上させるために、介護技術・現場を経験されている方を講師としてお招きし、研修会を開いている。

(5) コンプライアンスの強化

- ・会社で 2017～8 年に大きい事件・事故があり、それを機にコンプライアンスを専門で担う推進室を本社に設け、それ以降コンプライアンスの強化・推進徹底の取組を継続して行っている。
- ・毎月インシデント・事故報告の集計を行っている。施設が増えているが事故件数はやや減少傾向にある。インシデント(ヒヤリハット)の報告事例を抽出して、本社の中で代表取締役以下、役員・部門長が参加するリスクマネジメント委員会で分析し、事故の件数の減少につなげている。

(6) 従業員のモチベーション向上

- ・トップダウンではなくボトムアップが大切であり、職員全員で話し合う会議を定期的に行っている。
- ・職員の評価にあたり、自己評価と他者評価を行っている。部門を超えた上長も評価・面談を行い、その人の生かせる能力の把握を行うとともに、部署異動等についても本人と相談をしている。極力残業をさせないこと、有給休暇取得の促進等、職員がストレスを抱えない環境を作る努力をしている。

【Ⅲ. 介護サービスの質の向上】

(1) 介護職員の一人一人のスキルの向上

- ・提供するサービス内容はそれぞれの利用者の目的・目標によって変わってくるので、通所事業に関しては、4つの違うコンセプトで事業所を分けている。各事業所の利用者の目的・目標を明確化することで、そこに配属されているスタッフは、その目的に合ったサービスを勉強し、介護技術のスキルの向上を図っている。
- ・年間約 200 回、教育・研修のための講座を開講している。また、今年はコロナの影響もあるため遠隔で受講できる e-ラーニングを導入し、徐々にそちらにシフトしている。講座には、60～70 の種類があり、職層別・年次別に、講座を細分化し、教育の徹底を行っている。
- ・生協 10 の基本ケア(介護の基本ケアの取り組み)という取り組みをしている。

(2) チームケアの質の向上

- ・チームケアの質は介護職員だけでなく看護職員やリハビリ職員等全職員で取り組まなければいけないことであるので、例えば 1 つは事故防止対策やコロナもそうだが、それぞれ委員会を設置しての検討や一般職、リーダー、主任、管理職と分け、その役職者レベルで会議・研修を行っている。

【IV. 安定した経営】

（１） 利用者の安定確保

- ・ご利用者のお住まいを、グーグルマップにピンをさすようなソフトがあり、ご利用者のお住まいと、そのご利用者の介護度等をすべてデータで蓄積している。ご利用者の介護度の高い地域、低い地域など分析ができ、ご利用者の介護度に応じて、事業所で提供するサービスを変えていくなどの戦略を立てている。

（２） 人材の定着・安定確保

- ・入社 1～3 年目の早期離職が 1 つの課題になっており、職員教育・研修を強化し、しっかりとフォローアップをしていくことで、職員の定着率が少しずつ向上してきた。
- ・メンター制度やパートナー制度などいろいろな呼ばれ方をするが先輩社員を 1 年間つけていること、キャリアデザインのための面談を実施することが、人材定着に繋がっている。
- ・居室清掃、共用部清掃、リネン交換、洗濯物（お客様の衣類回収）、レクリエーションの事前準備のお手伝い、病院受診の付き添いなどを行う間接業務専門職員を導入した結果、介護職員からはケアマネやご家族とご本人としっかりモニタリング・アセスメントができるようになったなどの非常にポジティブな意見が多数挙がり、介護職員の定着につながっている。
- ・現在在籍している職員をまず離職させない、それが一番大事であり、そのために色々な福利厚生の実施はもちろん、例えば夜勤が難しければ、賞与は減るが短期間の常勤制度というのを設けている。その他、職員のメンタル面のケアも実施しているし、高ストレスの方に対しては産業医や臨床心理士のカウンセリングを受けていただいている。あと、年に 2 回、上司によるフィードバック面接と異動希望を調査している。介護職員だが、介護職だけではなく、例えば事務的な素質・能力があれば、事務員への配置転換もしている。

（３） 人材の採用活動強化

- ・ある地域では、人材の確保に非常に苦慮しており、派遣職員をかなり採用せざるを得ない、雇用せざるを得ないという状況が顕著になっている。プロパーの人員で賄っていきたいという現場の声もあるため、新卒職員の採用強化や、地方からその地域に住まれた方を積極的に、プロパー採用する方針としている。
- ・学校の実習で学生を施設に受け入れる際に、夏休みにアルバイトに来ませんかと声を掛けている。学生も利用者のごことやうちの施設のことが良くわかり、私どもも学生ことが良くわかる。学生からも好評を得ている。

（４） 経営における生産性向上の視点

- ・健全にしっかりと事業を運営できる力があるかを見る指標として、労働分配率・労働生産性に注目している。事業数が多いため、各事業所別に並べて比較・前年度と比較・他社と比較し検討している。
- ・理想の数値を設定し、各事業所に設定している。例えば、通所介護では定員が決まっており、そこから得られるマックスの収入は決まっている。その数値から理想数値を設定し現状と比較することで、乖離部分について原因と改善手段を明らかにしている。この作業を PDCA サイクルの中で行うため、毎月各事業所は数値指標と共に課題改善内容・対策・結果について報告する。課題については基本的な設計図を作成しており、各事業所はそれに照らし合わせて自事業所の課題に対応する。課題例としては、稼働率、加算算定状況、要介護度の比率、キャンセル率、人材の定着等である。

- ・生産性向上の達成度について、根拠のあるデータをもって評価をしたいと考えている。新しい改善内容を導入する前に、それまでの作業時間の計測・アンケート等を取り、最終的な目標を数値で見える化することは、介護職員にも生産性向上に向けた道がわかりやすくなると考え、取組を進めている。
- ・各事業所の管理者と役職者が、経営の重要性を認識していることが重要である。事業所として何に敏感であるべきか、どの数字が重要であるかは事業所によって異なるため、その点を意識させることが重要である。
- ・利用者やその家族と、良い点・悪い点も含めて丁寧にコミュニケーションを取ることが重要である。経営層と中間管理職・管理者や役職者等の法人内でのコミュニケーションに加え、外部機関との連携・コミュニケーションも重要であり、これらが生産性に関与すると考えている。
- ・介護職員が収益・費用・課題・リスク・加算等を意識することは、生産性向上に向けて現場と経営陣が一体となることが必要なことであると考えている。

【V. 基盤の充実度】

（1） 福利厚生 の 充実

- ・有給休暇をしっかりと取ることによってワークライフバランスを保ちながら仕事の時には全力で集中できるような環境を本社全体で支援している。

【VI. その他】

今回のヒアリングで、I～V以外の内容でお話いただいたことを、以下に整理する。

（1） 介護報酬制度について

- ・介護報酬に関する制度設計が3年ごとに変わるが、対応期間が短く、政府の求めるとおりに人材の確保・育成を行うことは難しい。経過措置期間が3年ある制度もあるが、1月に概要が発表されて4月から運営を始めることは難しい。
- ・介護報酬改定に関する概要が出てから実際の運営までの期間が短い。
- ・介護業界においては、生産性が上がると介護保険報酬が削られる点は根本的課題であると考えている。基本的に人を充ててサービスが成り立つ事業であり、必ずしも生産性を上げることが直接品質の向上にあたるわけではない。指定基準で定められた人員配置・人材要件の中、工夫・努力をして収益力を上げている。経営実態調査で出た結果だけでなく、プロセスを重視した上で報酬を決める必要がある。生産性が上がることで報酬を下げるのでは、投資ができず、産業としては育たない。介護保険だけでは職員の報酬を上げることも難しい。同じ生産性の土俵で他の事業と介護事業を比べるのではなく、目線を合わせる必要がある。

（2） 行政の後押しの必要性について

- ・人材の育成や労務管理の改善は、設立母体によって難易度が異なると考えられる。行政が後押ししてサポートできる体制を増やす必要があるのではないか。