Ⅴ・事例集の作成

本章では、ヒアリング調査の対象とした介護事業者（10 社）にご協力いただき、「介護サービスにおける生産性向上に向けた介護経営の在り方」として、経営層が、重視し、取り組んで、達成できている事項を中心とした取組み内容についてとりまとめ、当該調査研究の成果とともに具体的な事例として参考としていただけるよう掲載したものである。

＜事例１＞

介護事業における生産性向上の経営者の視点
事業所ごとの理想の数値を設定（稼働率、加算算定状況、要介護比率、キャンセル料、人材の定着率　等） →理想数値と現状を比較し、乖離部分について原因と改善手段を明らかにしていくこと
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取組み、達成できていること
経営理念・ビジョンの共有（理念・ビジョンの共有） 業務プロセスの卓越度（人材育成） 介護サービスの質の向上（介護職員の一人一人のスキルの向上） 安定した経営（人材定着・安定確保）

事業者名	株式会社創心會（岡山県倉敷市）　https://www.soushinkai.com/
介護事業の概要	介護事業を開始した年：1996 年、 法人全体に占める介護事業の割合 90%、通所介護が事業の核、職員数 685 名 運営しているサービス種別：（　）内の数字は、事業所・施設数 訪問介護（1）、訪問看護（6）、通所介護　（18）、短期入所生活介護（1）、福祉用具貸与（1）、特定福祉用具販売（1）、認知症対応型通所介護（6）、認知症対応型共同生活介護（1）、居宅介護支援事業所（8）　：全 43 事業所 ※介護保険事業以外の事業：有（児童発達支援・保育所　等）
介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか	
・利用者の生活機能の改善を満足度として捉えている。 利用者が訪問看護ステーションのサービスの満足をどう感じているかを研究し、アジア太平洋作業療法学会にて発表した。利用者のニーズとしては歩きたい・安全に移動したい等が多く、サービスに対する利用者の満足に関しては、寝る時間が少なくなる・転倒防止につながる・入浴の自立につながるようなことが多いことが明らかになり、実生活のレベル・生活機能が向上したと感じられることに満足度が反映されていることがわかった。この結果を元に、生活機能の改善を第一に考えてサービスメニューを組んでいる。	
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目	
・経営理念・ビジョンの共有（理念・ビジョンの共有） 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。 ・業務プロセスの卓越度（人材育成） 介護に従事する人へ、「利益を出す取り組み」と「利用者に届けるサービスの満足度」を合わせて考えるための教育をすることが大事であり、特にマネジメントしていく側に立つ介護従事者の教育、現場を安全に安心に回していけるサービス提供の教育をバランスよく実施している。 ・介護サービスの質の向上（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。 ・安定した経営（人材定着・安定確保） 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、新規採用職員に先輩社員を1年間つけていること、職員に対して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。
介護サービスの質の向上に寄与した点
・直接ケアの向上 ケアのスキルが身に付き、介護サービスの質の向上に繋がっている。
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標
・新規利用者の獲得数、利用者からの新規問い合わせに対する成約率 　新規利用者の獲得数や、利用者からの新規問い合わせに対する成約率を、対応したスタッフや事業所ごとに良し悪しがわかるように数値化し、管理している。
介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取り組み
・間接業務の削減 　処理しなければいけない書類件数が多く、複雑怪奇であるため、文書の簡素化が必要であると考える。また、少しでも利用者との接点密度を高める為に、間接業務を見直すとともに、IT 機器の導入等の工夫や改善が必要になると強く考えている。

＜事例２＞

介護事業における生産性向上の経営者の視点
適正な人員配置と直接ケアに集中できる環境づくり
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取組み、達成できていること
経営理念・ビジョンの共有（理念・ビジョンの共有） 業務プロセスの卓越度（間接業務の効率化）

事業者名	株式会社ツクイ（神奈川県横浜市） https://www.tsukui.net/
介護事業の概要	介護事業を開始した年：1983 年 法人全体に占める介護事業の割合 90%以上、通所介護が介護事業の核、職員数約 21,000 名 訪問介護（124）、訪問入浴介護（53）、訪問看護（13）、通所介護 （522）、短期入所生活介護（1）、特定施設入居者生活介護（28）、定期巡回・随時対応型訪問介護看護 （1）、夜間対応型訪問介護（1）、認知症対応型通所介護（15）、小規模多機能型居宅介護（4）、認知症対応型共同生活介護（41）、複合型サービス（看護小規模多機能型居宅介護）（1）、居宅介護支援事業所（125）：全 929 事業所 ※介護保険事業以外の事業：有

介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか
・アンケート調査の実施 2 年に 1 回のペースでアンケート調査を行っており、回答率は 5%程度である。調査の内容から各サービス部門の状況・満足度をはかり、各事業にフィードバックしている。「とても満足」「満足」の回答は、9 割以上であるが、「とても満足」の数値が数パーセント下がっており、サービスに対する期待・内容は厳しい回答をいただいていると認識している。
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目
・経営理念・ビジョンの共有（理念・ビジョンの共有） 「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。事業ごとにバランスの取れた人員を配置することが最も生産性を上げるための取組である考え、全国 47 都道府県を 23 のブロックに分け、適切なマネージャーを配置して各事業所を管轄し経営を行っている。また、人員配置率は事業ごとに異なるため、事業ごとに適正であるかを見ることは経営としても重要である。その上で 1 人当たりの売り上げ・時間単位の売上・利益額を見ている。 ・業務プロセスの卓越度（間接業務の効率化） デイサービスにおいてタブレットの導入をはかり、記録・実績の管理をタブレットで行える環境を作っている。また、一部施設においてシステムを導入し、紙で行う業務の削減に取り組んでいる。 訪問介護においてはスマホアプリを導入し、実績の管理・連絡用ツールとして活用。サービス実施に集中できる環境づくりを行っている。 本業界は紙の業務が非常に多いため、申請書を PDF 化しインフラで申請する等のペーパーレス化に取り組んでいる。
介護サービスの質の向上に寄与した点
・直接ケアへの集中できる環境 本来職員はお客様に向き合うことが一番のサービスの原点である。そのため、事務業務等の他業務に割かれる時間を極力効率化して減らし、お客様に対するケアに集中していただく環境づくりを進めている。
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標
・顧客数の指標 顧客数の指標を最も重視している。例えば、デイサービスであれば利用率など、事業ごとに提供する環境での充足率の推移を最も注視している。

介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取り組み
・職員の高齢化対策とICT 化の推進 　職員の高齢化が進んでいるため、若い世代の介護事業に対する理解を深めて就業につながるよう取り組む必要がある。ICTを駆使したスマートな介護に取り組み、新しい介護イメージを作りたい。システム導入を含めたICT 化として、パソコン・タブレット・記録ソフト等の導入のほか、記録の負担を軽くする音声入力や外国人の方も使えるシステム等に対しても可能な限り投資を行い、業務の効率化・負担軽減を進めていく予定である。

＜事例３＞

介護事業における生産性向上の経営者の視点
情報システム化による運営
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取組み、達成できていること
経営理念・ビジョンの共有（情報共有強化） 業務プロセスの卓越度（間接業務の効率化）

事業者名	株式会社やさしい手（東京都目黒区） https://www.yasashiite.com/
介護事業の概要	介護事業を開始した年：2000 年 法人全体に占める介護事業の割合 80%以上、訪問介護が事業の核、職員数約 5,400 名 運営しているサービス種別：（ ）内の数字は、事業所・施設数 訪問介護（84）、訪問看護（22）、通所介護（20）短期入所生活介護（2）、福祉用具貸与（5）、定期巡回・随時対応型訪問介護看護 （10）、認知症対応型通所介護（1）、複合型サービス（看護小規模多機能型居宅介護）（10）、居宅介護支援事業所（71）：全 225 事業所 ※介護保険事業以外の事業：有

介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか
・アンケート調査 訪問介護・通所介護において、毎年利用者様向けアンケートを行っている ISO9001 の認証を受けており、その中での要求事項の 1 つとして利用者満足度の計測があることから、利用者様から満足度について回答を得る必要がある。良くないと回答された方にどのような対応ができるかに着目している。
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目
・経営理念・ビジョンの共有（情報共有強化） 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。 ・業務プロセスの卓越度（間接業務の効率化） 介護経営において特徴的な加算管理・給与計算等は、利用者満足度指標や品質管理指標等多数ある評価項目指標で成果評価し、職員へ分配しており、他業界に比べると難易度が高いが、ICT を使うことにより少ない人員でも行うことができている。
介護サービスの質の向上に寄与した点
・直接ケアの向上 情報システムに基づいたサービス提供・研究を行っていることから、職員の技術度・習熟度に差がある中でも一定のサービスや品質を担保することができ、標準化につながっている。
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標
・労働コストの削減 情報システムにより人間が行わなければならない作業を減らしている。これまで人間が行っていたシフト・実績の管理を情報システム内で行い、情報システムの予定に基づいて人が動き、直接的なサービス自体を人間が行っている。情報システム内で予定・実績が管理され、生産性が上がり、少ない人材で介護サービスが提供できるような形になることが重要である。 サービスの質を示す指標は、稼働率である。指定のサービスを決められた時間の中、与えられたライン・与えられたルート・与えられた人でどれだけ予定通りできたのか（予定の活動基準原価計算）、お客様と接したのか（実績の活動基準原価計算）が評価となる。
介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取り組み
・さらなる ICT 化の推進

今後の介護においては、スマートフォンを持っていること、操作ができることが必要となってくる。日常生活における今後のスマートフォンの普及予想を考えると、現在 70 歳の介護職員でもスマートフォンが必要になる可能性が高く、使えるようになってもらうことが使命と考えている。

介護支援手当を支給し、スマートフォンに抵抗がある方でも引き続き働いていただける環境の整備を行っていく予定である。

＜事例４＞

介護事業における生産性向上の経営者の視点
離職率と労働時間を重視し、良い職員が良い介護を生むという好循環を実現
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取組み、達成できていること
経営理念・ビジョンの共有（理念・ビジョンの共有） 業務プロセスの卓越度（間接業務効率化、コンプライアンス強化、人材育成） 基盤の充実度（福利厚生の充実） 安定した経営（人材定着・安定確保）

事業者名	株式会社ニチイケアパレス（東京都千代田区） http://www.nichii-carepalace.co.jp/
介護事業の概要	介護事業を開始した年：1983 年 法人全体に占める介護事業の割合 90%以上、特定施設入居者生活介護が核、職員数約 2,830 人 運営しているサービス種別：（ ）内の数字は、事業所・施設数 特定施設入居者生活介護（74） ：全 74 事業所 ※介護保険事業以外の事業：有
介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか	
・顧客満足度調査の実施 年に 2 回顧客満足度調査を行っており、約 9 割の利用者に、おおむね満足以上の回答をいただいている。また、特定施設で定められている運営懇談会で、満足度調査でいただいた意見への回答等を行い、利用者の満足度を高めることを繰り返し行っている。	
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目	
・経営理念・ビジョンの共有（理念・ビジョンの共有） 理念の中に「お客様本位のサービスを提供する」という文言があり、生産性を上げることでお客様と向き合う時間を作り、一人ひとりの要望や声に耳を傾ける・寄り添う努力を重ねていく姿勢を示している。この理念を職員へ周知浸透させていくにあたり、職層別・階層別研修を設け、役員・代表取締役自ら職員へ内容の説明を行う等の取組を行っている。 ・業務プロセスの卓越度（間接業務効率化） 介護職員とは別に間接業務（居室清掃、共用部清掃、リネン交換、お客様の衣類回収等）だけを担う専門職をホームに 2～4 名採用した。1 日平均 4～5 時間のパートを中心とした採用である。それにより、介護職員が介護（主に身体介護）に特化できることで、生産性が飛躍的に上がった。導入前は介護職員が間接業務から離れることで身体的精神的に疲れるのではないか、間接業務が気分転換になっているのではないかという懸念があったのだが、実際に導入してみたところ、ケアマネージャーや家族・利用者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等のポジティブな意見が多数あった。また、介護職員が研修に参加するための時間を捻出できるようになっている。 ・業務プロセスの卓越度（コンプライアンス強化） コンプライアンスを専門で担う推進室を本社に設け、コンプライアンスの強化・推進の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い、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内容を分析することで、早期発見・早期対応に繋げている。その結果、事故件数が減りインシデント報告数が上がってきており、施設数が増えている中でも事故件数はやや減少傾向にある。 ・業務プロセスの卓越度（人材育成） 年間およそ 200 講座開講しており、職層別・年次ごと等に細分化し、教育を徹底している。現在は、コロナの影響から遠隔で受講できる e-ラーニングを導入し、徐々にシフトしている。 ・安定した経営（人材定着・安定確保） 職員の定着率をあげるため、新規採用職員と配属先のホーム長による手紙のやり取りを行っている。入社時	

研修の際に新規採用職員が配属にあたっての不安や自分の強み・弱みなどを手紙に書き、ホーム長が配属初日の面談時に返事を渡すという仕組みである。初対面の上司に本音をぶつけることができ、非常に効果的な反応が出ている取組である。

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。

・基盤の充実度（福利厚生の充実）

介護記録システムの導入や有給休暇取得率の向上、時間外労働を月 3～4 時間におさめるようにする等、ワークライフバランスを保ち、仕事に全力で集中できる環境とするための取組を本社全体で支援している。

介護サービスの質の向上に寄与した点

・直接ケアの向上

介護職員が利用者の悩み等を聞く時間が増えるとともに、身体介護について深掘りできるようになり、利用者の想いを汲み取ったケアやケアプランの作成につながっている。

介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標

・離職率と労働時間

離職率の目標を達成できている状況が続いており、利用者にとってもある程度固定のメンバーで介護サービスを提供できるという好循環につながっている。結果として残業時間も抑制できており、良い職員が良い介護を生むというサイクルができている。

介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取り組み

・介護人材の確保と定着

近い将来、ロボットや ICT の導入・活用や外国人労働力の活用が進む環境となることを理解したうえで、今の職員を定着させることと、魅力的な会社に育てることで新しい人材を呼び込むことを同時に行っていく。

・マニュアル・研修内容の浸透状況の確認

マニュアル・研修の有効性を高める取組を行っている。マニュアルの作成や研修を多く行うだけでなく、マニュアルを見たり研修に参加した職員が正しく内容を理解できているか、浸透状況の後追いをすることが重要である。多岐・細部に渡るマニュアルをテーマごとに分けて行う研修の開催や、マニュアル自体を誰でも目に見えて手が届く場所に置く等の取組を行っていく。

＜事例５＞

介護事業における生産性向上の経営者の視点
介護人材の不足問題の解決が生産性向上にもつながる 介護報酬制度を職員が理解することの重要性
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取組み、達成できていること
経営理念・ビジョンの共有（理念・ビジョンの共有） 業務プロセスの卓越度（直接ケア見直し・再構築、労働時間の適正化） 安定した経営（利用者の安定確保、人材定着・安定確保、人材採用活動強化）

事業者名	社会福祉法人悠人会（大阪府堺市）　https://www.seichokai.or.jp/
介護事業の概要	介護事業を開始した年：1982 年 法人全体に占める介護事業の割合 90%以上、特養が事業の核、職員数約 735 人 運営しているサービス種別：（　）内の数字は、事業所・施設数 訪問介護（3）、通所介護（3）、通所リハビリテーション（2）、短期入所生活介護（3）、短期入所療養介護（2）、居宅介護支援事業所（3）、介護老人福祉施設、（3）、介護老人保健施設（2）　：全 21 事業所・施設

介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか

・満足度調査の実施

年に 1 度、紙面による満足度調査を行っている。事業別に質問事項を設定し、結果を職員や利用者に提示している。8 割以上の利用者に、おおむね満足以上の回答をいただいている。

介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目

・経営理念・ビジョンの共有（理念・ビジョンの共有）

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。

・業務プロセスの卓越度（直接的ケア見直し・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。

・業務プロセスの卓越度（労働時間の適正化）

見守りセンサーを試験的に特養の 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。

・安定した経営（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。

・安定した経営（人材の定着・安定確保）

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充実はもちろん、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。

・安定した経営（人材採用活動強化）

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。
介護サービスの質の向上に寄与した点
・直接ケアの向上 　ケアの内容をすべて見直し細かく拾い出すことで、介護福祉士等の専門資格を持っている者でないとできないこと、そうでないことを切り分けた。分業化をすることで業務スキルが上がり、介護サービスの質の向上につながっている。 ・チームケアの質の向上 　介護職員・看護職員・リハビリ職員等全職員で事故防止対策・コロナ対策を行ったり、感染症対策の委員会を設置していること（コロナ以前より設置）、役職者レベルで会議・研修を行ったことは、チームケアの質の向上につながったと考える。
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標
・人件費率と施設系稼働率 　定期昇給を毎年行う中、人件費率はそれほど上がらずに済んでいる。また、直接的なケアを手厚くすることができており、施設系の稼働率が安定している。
介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取り組み
・目標数値の見える化 　生産性向上の達成率について、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。 ・介護報酬制度の理解 　何故生産性向上に取り組む必要があるのか、それが業務改善や経営効率化につながり職員の給与等にも反映されることを理解するためにも、介護職員が介護報酬制度を理解することは重要である。この点についてさらに取り組む予定である。

＜事例６＞

介護事業における生産性向上の経営者の視点
利用者数と利用者の利用期間
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取組み、達成できていること
経営理念・ビジョンの共有（理念・ビジョンの共有） 安定した経営（利用者の安定確保）

事業者名	社会福祉法人ジェイエイ小松福祉会（石川県小松市） https://jakirara.com/
介護事業の概要	介護事業を開始した年：1998 年 法人に占める介護事業の割合 100%、通所介護が事業の核、職員数約 70 名 運営しているサービス種別：（ ）内は、事業所・施設数 訪問介護（1）、通所リハビリテーション（3）、福祉用具貸与（1）、居宅介護支援事業所（1）：全 5 事業所

介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか
・アンケート調査の実施・ヒヤリハット報告書の作成 各事業所において、利用者全員にアンケート調査を行い、約 9 割の利用者から大変満足しているとの回答をいただいている。 日々気づいたことやヒヤッとしたことを書き留めるヒヤリハット報告書を作成し、毎年 1 年分を集計し、第三者委員会を設置して内容を精査している。
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目
・経営理念・ビジョンの共有（理念・ビジョンの共有） 農協が母体であり、農協の生産性向上の PDCA を使ったプロセス管理を導入している。ミーティング・打ち合わせにおいて職員全員の合意形成を得ることが重要である。 事業所ごとに毎日の業務を振り返る終礼の実施と記録を行うとともに、振り返りを蓄積し発表する事業所ごとのミーティング（デイサービスはデイサービスミーティング）を月 1 回行っている。業務改善をはかるために、横断的に委員を選抜し、業務改善委員会・美化委員会・イベント委員会等の委員会を作っている。 各事業所で蓄積された終礼での振り返り内容は集積し、委員会で業務改善の提言を行い、事業所の管理者がその情報を吸い上げて月末に企画会議を開き、検討している。 また、介護保険制度における処遇改善加算メニューに取り組むと残業代や人件費がかさむが、人材は大事であり、生産性は必ず向上するため、介護保険制度において新しい加算メニューが追加された場合は、対応の可否に関わらず取り組んでいる。 ・安定した経営（利用者の安定確保） デイサービスは、相談支援員・介護士・看護師の 3 名で利用者 15 名を受け入れることができる。利用者が増えるたびに介護職を 1 名ずつ増やすことになるのだが、介護度に応じて介護保険料の利用料上限が決まっているため、利用者人数に波があり、この人件費を保つことが難しい。民間の企業に比べると社会福祉法人は人件費率の上限が若干高いが、この目標値をおおむね達成しており、この目標値を厳格に守ることが生産性の向上につながっていると考えている。
介護サービスの質の向上に寄与した点
・直接ケアの向上 バーセルインデックスを取り入れ、自分なりに点数を付け続けていくことで、介護の質が必然的に上がってきている。
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標
・利用者の割合 利用者の数・利用されている期間等も含めた利用者の割合が向上している。
介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取り組み

・人材確保

生産性向上のために人を動かすには「従業員全員で話し合う」「ボトムアップ」「委員会制を通じ、自分たちでやること・改善することを前提とする会議を定期的に開く」「皆でやる」が重要であるが、生産性向上のためには時間軸で見る必要があり、そのための最も近い入り口は人材確保である。

石川県小松市では、病院も含め、外国人労働者も増えている。また、コロナ禍の中、瞬間的に介護職員の初任者研修を受けて介護現場に入りたいという人もいるが、国の制度設計上介護福祉士を前提に加算を積み上げているため、必要とする人材は介護福祉士のみである。

近年人材紹介会社も増えており、紹介料が高いが、プロセス管理をしてくれる人材紹介会社は有効であると考える。

＜事例７＞

介護事業における生産性向上の経営者の視点
目標・課題の明確化と指標の設定 →持続可能な経営のため最終の剰余金と利用者の平均介護度
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取組み、達成できていること
経営理念・ビジョンの共有（情報共有強化） 業務プロセスの卓越度（人材育成） 介護サービスの質の向上（介護職員の一人一人のスキルの向上） 安定した経営（利用者の安定確保）

事業者名	生活協同組合コープあいち（愛知県名古屋市） http://coopaichi.tcoop.or.jp/
介護事業の概要	介護事業を開始した年： 2000 年 法人全体に占める介護事業の割合 30%未満、訪問介護が介護事業の核、職員数約 950 人 運営しているサービス種別：（ ）内の数字は、事業所・施設数 訪問介護（14）、訪問看護（1）、通所介護 （4）、短期入所生活介護（1）、福祉用具貸与（3）、特定福祉用具販売（3）、定期巡回・随時対応型訪問介護看護 （3）、地域密着型通所介護（4）、認知症対応型通所介護（1）、小規模多機能型居宅介護（1）、居宅介護支援事業所（16） ：全 51 事業所
介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか	
・利用者向けアンケート調査の実施 年末年始に、利用者様にアンケートにお答えいただき、集約し、事業活動に反映する取組を行っている。今年度で 18 回目となるが、今年度はアンケートの内容・評価段階・回収方法を変更した。アンケートの回収を事業所が行うようになってから、回収率が 60%近くまで上がっている。	
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目	
・経営理念・ビジョンの共有（情報共有強化） 持続可能な経営をしていくために全サービス共通で目標・課題として掲げているのは、事業所における利用者の行動を変えていくこと、平均の介護度をあげることである。 サービスごとにも指標を設け、例えば居宅介護支援においては、国が認める 1 人当たりのケアマネージャーの受け持ち人数が 45 人であるところを 35 人までと設定している。訪問介護においては、外部の講師に指摘された「人材の定着」を目指すため、全事業所の定員に対しヘルパーの稼働率 80%を目指すことを指標とし、また、福祉用具においては担当者 1 人あたりのレンタル事業利用者を 120 名と設定し取り組んでいる。 居宅介護支援・訪問支援においては、外部講師を招いてコンサルタント契約を結び、指導を受けている。営業をする上で、自事業所の強みを把握し、その強みを自事業所の管理者・相談員としっかり共有し、事業所内で一致させ、営業活動に生かしていこうとしている。 ・介護サービスの質の向上（介護職員の一人一人のスキルの向上） 奈良県の協同福祉会が提唱する生協 10 の基本ケア（介護の基本ケアの取り組み）に取り組みを始めて 5 年程となる。3 年ほど前にエントリーした愛知介護サービス大賞において知事大賞を受賞したことは、生協 10 の基本ケアの取組の実践を強化したことへ一定の評価を得られた証であり、自事業所の強みを営業にも生かせていると考える。利用者様の視点に立った自立支援に向けた取組として実践できている事業所は、自信をもって営業しており、ケアマネから利用者の紹介につながっているところもある。 ・安定した経営（利用者の安定確保） 居宅介護支援・訪問介護・通所介護を三位一体で、事業形態を展開していることが利用者の確保に繋がっている。	
介護サービスの質の向上に寄与した点	

・直接ケアの向上
生協 10 の基本ケアを取り組んだことが、直接ケアの向上に繋がっている。

介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標

・稼働率
稼働率を上げるため、同一敷地内に居宅介護支援・訪問介護・通所介護を置き、三位一体で事業を運営してきた。ケアマネージャー会議には管理者ないし相談員が必ず出席し、事業所の強み・求める利用者像を共有している。また、そのためのスキルアップをしつつ身体管理に強い事業運営を目指し、内部における居宅介護支援・訪問介護・通所介護の連携強化を 2 年間行った。これらの取り組みの成果が数字に表れてきている。外部に向けた営業力強化（営業トーク・スキル等）は未だ弱いため、営業トークのロールプレイング研修等も組み立てながら次の段階に進む予定である。

介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取り組み

・人件費の適正化と課題認識力の強化
人件費率の高い事業所の人件費の適正化が課題と考える。訪問介護は 70%台に抑えること、通所介護に関しては、65%以内に抑えるようにしているが、意識が弱い事業所がある。決算書等を毎月出し、数値を広報部局から出しているが、正面から向き合って問題・課題を分析しきれていない状況である。管理者に指導する分析力、課題認識の強化も課題の 1 つである。

・業務改善後の費用対効果の検証
3 ヵ月前に介護請求のシステムをクラウド型に変更したため、業務改善状況や費用対効果を検証し、削減された業務の時間をヘルパーの教育等に変えていくよう考えている。生産性向上につながる大きな課題であると認識している。

・マナー研修の実施
利用者の満足度を把握するため、毎年年末年始に利用者アンケートを行っている。主に居宅介護支援・訪問介護・通所介護・福祉用具の 4 つのサービスについて、利用者に、ケアマネの日頃の対応（言葉使い・接遇等）や、プランがご自身・ご家族の要望に即したものになっているかどうか等を評価していただいている。
アンケートでの利用者の意見から、現場の職員の言葉使いや挨拶の仕方等の基本的なマナーについて指摘があったため、介護保険における高齢者へのマナー対応とは必ずしも一致はしないが、人事・本部と相談の上、2021 年 3 月より複数回マナー研修を行うこととしている。

＜事例８＞

介護事業における生産性向上の経営者の視点
施設稼働率と職員の介護に対する意識改革
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取組み、達成できていること
経営理念・ビジョンの共有（理念・ビジョンの共有） 介護サービスの質の向上（介護職員の一人一人のスキルの向上） 安定した経営（利用者の安定確保）

事業者名	柏崎農業協同組合（新潟県柏崎市） http://www.ja-kasiwazaki.or.jp/
介護事業の概要	介護事業を開始した年：2000 年 法人全体に占める介護事業の割合 30%未満、通所介護が事業の核、職員数約36名 運営しているサービス種別：（ ）内の数字は、事業所・施設数 訪問介護（1）、通所介護（1）：居宅介護支援（1）全3事業所 ※介護保険事業以外の事業：有

介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか
・アンケート調査の実施 通所介護において、アンケート調査を実施し、利用者の満足度を把握している。概ね満足との回答をいただいている。
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目
・経営理念・ビジョンの共有（理念・ビジョンの共有） 介護とは「利用者の将来を考えやっていかなければならないことを実施すること」であることについて、利用者・利用者の家族・担当ケアマネージャー・職員に対して理解を促してきた。意識改革のための会議・研修を重ねつつ、最初はトップダウンで実行した。 ・介護サービスの質の向上（介護職員の一人一人のスキルの向上） 「利用者の将来を考えやっていかなければならないことを実施すること」を各職員が考えて実践することが、介護サービスの質の向上に繋がっている。 ・安定した経営（利用者の安定確保） 当事業所を利用することによって利用者及び利用者の家族が楽になれるよう、当事業所における取組内容・作業療法士によるリハビリの取り組みの周知を行い、その取り組みに適した利用者の安定確保に繋がっている。
介護サービスの質の向上に寄与した点
・利用者の状態の改善 介護取組内容への理解を進めた結果、働く職員を適材適所に配置することができるようになり、職員が多くなくてもある程度の人数の利用者を見られるようになった。また、利用者も自分のできることはなるべく自分で行う機会が増え、状態が改善し、状態改善したことにより家に帰れるようにもなり、家族も少し楽になれるようになった。これは当事業所の経営理念の 1 つである「地域貢献」につながる業務プロセスとなった。
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標
・施設稼働率の上昇と職員の意識上昇 利用者の状態が改善したことが評判を呼び、特にリハビリ職がいる施設では稼働率が上がり、一時期待機者が出るほどの利用稼働率となった。また、介護職員が、自身が提供するサービスに対して正当な対価を考え、自身のサービスの質を高めていく必要性を考えられるようになり、意識改革が進んでいる。
介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取り組み
・通所介護事業・訪問介護事業・居宅介護事業の連携 通所介護事業・訪問介護事業・居宅介護支援事業の 3 事業が1つの方針に則ってサービスを提供できる体系づくりが必要と考える。職員の意識改革や、組織を1つにまとめるための教育・育成に力を入れていきたい。

＜事例９＞

介護事業における生産性向上の経営者の視点
理念に対する意識統一、ニーズの変化、各事業所における経営の重要性の認識度、コミュニケーション
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取組み、達成できていること
経営理念・ビジョンの共有（理念・ビジョンの共有、良質な組織風土の醸成） 業務プロセスの卓越度（間接業務効率化） 介護サービスの質の向上（介護職員の一人一人のスキルの向上）

事業者名	医療法人みやうち（広島県廿日市市） http://www.miyauchi.or.jp/
介護事業の概要	介護事業を開始した年：1995 年 法人全体に占める介護事業の割合 60%以上、介護老人保健施設が介護事業の核、介護職員数：約 490 人 運営しているサービス種別：（ ）内の数字は、事業所・施設数 通所リハビリテーション（2）、短期入所療養介護（2）、特定施設入居者生活介護（1）、福祉用具貸与（1）、特定福祉用具販売（1）、小規模多機能型居宅介護（1）、認知症対応型共同生活介護（2）、居宅介護支援事業所（2）、介護老人保健施設（2）：全14事業所・施設 ※介護保険事業以外の事業：有（病院）
介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか	
・満足度調査・意見募集 年に 1 回満足度調査を行い、結果を職員全員で共有している。ホームページにて意見も募っている。利用者の 8 割～9 割ぐらいは満足いただけている。また、記載された意見を職員に共有し、改善につなげている。	
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目	
・経営理念・ビジョンの共有（理念・ビジョンの共有） 法人グループの理念をホームページに掲載しており、その理念自体は医療・介護全部共通としている。それを朝礼や職員が集まった時に、皆で唱和することをやっている。周知する一番の方法である。新規採用者や、ベテラン職員へも、自らの法人グループ理念のプレゼンテーションをだいたい 1 時間半くらいかけて自分の想いをパワーポイントで必ず伝えており、それなりに意識できていると思っている。 ・経営理念・ビジョンの共有（良質な組織風土醸成） 10 年前と比べて離職率が高まっている中、なぜ辞めてしまうのか等、新規採用者が抱えていた重要・大事な内容が理事長まで届いていないことが分かったため、コミュニケーションの強化を進めている。 ・業務プロセスの卓越度（間接業務効率化） 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。 ・介護サービスの質の向上（介護職員の一人一人のスキルの向上） 4年ほど前から介護キャリア段位制度のアセッサーの養成を少しずつ始め、各事業所に最低 1 人のアセッサーを置けるように取り組んでおり、アセッサーが介護職員を OJT 指導する体制が整ってきている。 また、1カ月に 1 度、施設内研修を行っている。集合研修はもちろんのこと、動画の配信や CD-ROM の準備等を行い、全員が受講し、全員がレポートを出すように取り組みを行っている。施設外研修に関する案内について、グループウェアを通じて広く周知し、受講を促進している。	
介護サービスの質の向上に寄与した点	
・ご利用者様の満足度の向上 直接ケアが向上し、ご利用者様の満足に繋がっている。	
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標	
・入所相談件数の増加	

人づてに利用を促されることが増え、入所相談件数が増えている。
介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取り組み
・人材不足に向けた対策 法人内部をしっかりとさせ、魅力を発信していく必要がある。現在はコロナ禍にあるため積極的に動けないが、外国人を採用することで内部に刺激を与えていきたい。 ・広報力を上げるための対策 広報は苦手な分野であり、自分たちの魅力を探すことも課題であると考える。 ・介護の質の担保 ヒヤリハットに関しての周知方法を検討する必要がある。同じことを繰り返さないようにグループウェアで共有しているが、改善に至っていない。介護職員は国家資格を持つ者だけでなく、有資格者の中でも差がある状態であり、質の担保が難しい。しっかりと向き合ってもらえる人材に定着してもらえるよう採用を進めていきたい。 ・適切な評価 アセッサーを増やすと同時に、人事考課制度にアセッサーへの評価を反映させる必要がある。 ・介護ロボット・ICT の導入 スタッフの負担を軽減するため、介護ロボット、利用者の癒しとなるロボットの導入の他、介護記録等の介護記録への負担が軽減できる ICT の導入を検討したい。負担が軽減された時間を利用者のケアに充てるようにしていきたい。

＜事例１０＞

介護事業における生産性向上の経営者の視点
理念の共有、職員が疲れない・ストレスを抱えない環境作り
介護事業における生産性向上を成し遂げるため、重視し、取組み、達成できていること
経営理念・ビジョンの共有（理念・ビジョン共有） 業務プロセスの卓越度（人材育成）

事業者名	認定 NPO 法人ぐるーぷ藤（神奈川県藤沢市） https://npo-fuji.com/
介護事業の概要	介護事業を開始した年：1982 年 法人全体に占める介護事業の割合 70%以上、複合型サービス（看多機）が介護事業の核、会員（職員）数約 150 人（ボランティア含む） 運営しているサービス種別：（ ）内の数字は、事業所・施設数 訪問介護（1）、通所介護（1）、小規模多機能型居宅介護（1）、複合型サービス（看護小規模多機能型居宅介護）（1）、居宅介護支援事業所（1）：全 5 事業所 ※介護保険事業以外の事業：有（介護・障がいサービス、障がい者グループホーム、地域ささえあいセンター居住支援チーム）
介護経営において利用者の満足度をどのように把握しているか	
・アンケート調査、民生員等を交えた運営会議 事業別に年に 1 回のアンケート調査を行い、利用者の満足度を集計している。8 割ぐらいの方に満足いただいている。民生委員・市職員・町内会長を交えて運営会議を開いており、意見交換をする中で満足度等の意見をいただいている。	
介護経営において生産性向上を成し遂げるために、重視し、達成できている項目	
・経営理念・ビジョンの共有（理念・ビジョン共有） 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。 ・業務プロセスの卓越度（人材育成） 介護は日々変化しており、介護力も会員（職員）により異なるが、介護力の統一が必要であるため、研修に力を入れている。具体的には、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。	
介護サービスの質の向上に寄与した点	
・介護職員一人一人のスキルの向上 「車いすの移乗がうまくなった」「声のかけ方が良かった」等、研修の成果がアンケートの調査結果に反映されてきている。	
介護経営において、生産性の向上に寄与した経営指標	
・特になし 困っている人がいればその人を助けたいということが先に立っている。生活困窮者への食材提供や障害者のグループホーム不足など、世の中で何が本当に困っているのかに着目し、できることに取り組んでいる。	
介護経営の生産性向上に向けた今後の課題や、予定している取り組み	
・加算への取組 今まで取れていた加算を維持し、かつ今まで取れていなかった加算を取るための活動を行っている。 ・新しい事業の拡大 高齢者のグループホームや産後ケアセンター（核家族で孤独な産後の母親の悩みを助産師経験者や保健師が支援する施設）の事業立ち上げも検討している。	