

施設長のスキルアップブック

即実践!

介護サービスの 質の高め方

【著】

株式会社日本経営
介護福祉コンサルティング部



はじめに 「施設長のスキルアップブック」 シリーズ化にあたって

前作『介護事業所を成功に導く はじめての施設長マニュアル』(以下、『施設長マニュアル』)は、おかげさまで各所からご好評をいただきました。まずはこの場を借りて、同書籍を支えていただいた読者・関係者の皆さまに厚く御礼を申し上げます。本当にありがとうございました。

中でも「ぜひこの本の考えを社内・法人内に伝えていきたいが、管理者に本を渡すだけではすべて伝わりきるか不安だ」という声をいくつも頂戴し、それを発端に、書籍の内容を元にした講座「はじめての施設長育成塾(以下、「施設長塾」)へと発展していくこととなりました。

こちらは有料の講座であるにもかかわらず、東京・大阪・福岡の3会場に多くのご参加をいただくことができ、現在は第4シーズンを企画するまでに至っています。これは、施設長(施設管理者)を育成することの重要性の一方で、その難しさ、ノウハウの不足が各社・各法人の頭を悩ませていることがよくわかる事例と言えます。

● 施設長なら学んでおきたい本質

「このテーマは、前作のような『入門編』だけで済むようなものではなく、もっと掘り下げて考えていくべきではないか」との思いに突き動かされ、その中でもまず一番にお伝えしたい内容を本書で取り上げることにしました。

それは、「介護事業所において介護サービスの質を高めていくことの重要性を再確認し、それを実現していくために、どのような準備

を進めていくべきか」です。本書はこの内容を、介護事業所経営の現場で実感した経験を元に、体系的にまとめ上げたものです。

ただ、本書は『施設長マニュアル』からの直接の続編という形ではないため、前作と内容的にスムーズにリンクしない部分もあるかもしれません。そこで、新たに「施設長のスキルアップブック」シリーズとして本書を刊行するきっかけとなった、前述の「施設長塾」における印象深い出来事を取り上げ、私たちの問題意識や本書に込めた思いをお伝えしたいと思います。少し長くなりますが、しばしお付き合いをいただきたいと思います。

「施設長塾」は、1日6時間を2日にわたって行う講座であり、その内容は『施設長マニュアル』に従って施設の内部管理から外部管理（渉外活動）までの「施設長が行うべき取り組み」や「持つべき心構え」などをお伝えするものでした。しかし、その構成はある意味で多少「偏って」います。初日はほぼ終日をかけて、内部管理のうちの「財務」部分を理解するのに費やし、残りの1日を使って、利用者管理・職員管理などの内部管理と、営業活動などの外部管理について学びます。

「財務」に多くの時間をかけた理由としては、前作の書名にあるような「はじめての」施設長になる方が、最近はこちらかという現場出身者であることが多く、数字に対する苦手意識を持っていることが多いからということもあります。ただ、もうひとつの大きな目的は、「結果責任」を意識しなければならない役職であることを理解してもらうためでした。

つまり、施設長は施設の運営施策として、研修やイベント、採用などさまざまなアクションを起こしますが、それらはやりっぱなしにせず、数字としてどのような結果に結びついたのか、その結果か

ら次にどのような行動につなげるべきか、「振り返り」をする力が求められるということです。特に介護・看護現場出身の施設長や管理者には、こうしたことが苦手な方も多いため、時間をかけて伝えるような形になったのです。

財務を学ぶといっても、簿記を学ぶような内容では「数字アレルギー」を促進させるようなものですし、そもそも施設長にはそこまでのスキルは求められていません。施設長に求められるのは、数字も含めて「全体観」を把握することができ、施設で起きていることの全容を確認できるようになることです。それを身につけるために、「施設長塾」で使われたツールは「ゲーム」でした。

具体的には、われわれの商品でもある「介護事業所経営シミュレーションゲーム：CHANGE」というツールを用いて、参加者同士で和気あいあいと楽しく財務の学習に臨んだのでした。

この「CHANGE」の詳しい内容は割愛しますが、要するに介護事業所の運営施策で、「何に取り組んだら、結果として財務にどう反映されるのか」がわかりやすく出てくるような仕組みになっているのです。

参加者は数名でチームを組んで、課題のある介護施設（今回は特別養護老人ホーム）の中核メンバーとして関わり、数年の間に財務を立て直せるか（どこが一番財務を伸ばしたか）を競うのが、このゲームの内容です。

最終的には財務の良し悪し（内部留保の多寡）で勝敗を決めるため、このゲームで勝とうとすれば、「施設運営の施策として実施したものが経営数字にどんな効果をもたらすかを考え、行動した結果を、財務を見た上でどう修正するか考える」という視点が自然と養われる仕組みになっています。そして、このゲームを行うことで期待でき

るもうひとつの効果として、「将来予測をしながら施策を考える」という視点が養われるようになっていくのです。

施設運営には（現実においても）ハプニングがつきもので、ゲーム中でも「介護報酬改定」やら「近隣に競合ができた」やら「職員の大量退職があった」やら……と常にハプニングがつきまといまいます。当然、こうしたことの影響を受けると不利になるため、プレイヤーは何とか回避しようとはしますが、将来、何が起きるかわからない中では「この時期だったら、そろそろこんなことが起きるのではないか」とある程度の予測を立てて、対策となりうる施策を選ぶことが有効になる、ということなのです。

教育研修場におけるゲームは、ただ「楽しむ機会」になるだけでは不十分で、そこから何かを学んでいかなければなりません。今回はゲームの攻略法として、「先に何が起こるかを予測しながら施策を考える」ということをプレイヤーが自然に行っていました。大切なことは、「プレイヤー自身の施設長業務の中でも同じことができていたか振り返ることができたか」です。そこで、研修の中ではそれに気づくことができるよう、ゲームの終了後、各参加者の実際の施設長業務にスポットを当てて掘り下げていくことにしました。

● 3つの視点で掘り下げた先にあったのは？

通常の施設長業務の中で、将来予測をして、先手を打って対策を立てられることとは何か。研修の中では、大きく「財務の視点」「競合の視点」「人材の視点」の3つに分け、参加者を3つのチームに振り分けて、それぞれ違った視点からの考察を進めていくように取り組んでもらいました。

そして最後に、それぞれの視点から出た結論を発表してもらったのですが、なんと面白いことに、それぞれまったく違う視

点での議論だったにもかかわらず、結論としてはほぼ一緒でした。いずれのチームからも「施設の介護サービスのレベルを上げていかないと、将来に向けて生き残ることができない」との共通認識が出てきたのでした。

まず「財務の視点」では、将来予測をするとき、介護保険事業所である以上は、介護保険の動向を見ないわけにはいきません。しかし昨今の社会保障費の抑制の流れから、将来予測として楽観できる材料はひとつもありませんでした。とはいえ、行政も決して「介護事業所を根絶やしにしておこう」と思って介護保険給付を少なくしているわけではありません。つまり、生き残っていくために介護報酬を効率よく受け取っていくには、「行政がどこに重きを置いていて、どこにだったらお金を厚く支払いたいと思っているのか」を理解し、その考えに合わせた運営をしていかなければなりません。

では行政は、どこに厚く介護報酬を払いたいと思っているか？一言でまとめると「地域包括ケアシステム」だと言えます。それはつまり、地域のお年寄りの自立を支援し、少しでも長く元気に、住み慣れた街で、自分らしいライフスタイルを続けることを支援できる介護サービスとも言い換えられます。そのため、介護サービスとしては、「利用者のニーズを把握し、実現させる」というサービスの本質を追求しなければならない。つまり加算なども含めて、介護報酬を厚く受けようとするのであれば、まずは足元の介護サービスの質を高めていくことが大事だと気づいたのです。

「競合の視点」はもっと単純でした。将来予測を立てる際に、ライバルがどう動き、自分たちがその競争に勝ち残っていくかという視点はもちろん大切です。そのためには、そもそも将来的にライバ

ルが増えていくのか、減っていくのか予測することが必要になります。そしてさらにそのライバルが、先々、どのようなサービスに力を入れていくのかまで予測できなければ、差別化戦略で違いを打ち出し、生き残っていくことができません。

つまり、競合サービスの動向の把握は、それを通じて地域のニーズを理解し、そこに一步早く、もしくは一步深く、必要とされるサービスを展開していくことにつながります。そうすることが最終的に生き残るための施策のヒントになっていくのです。

しかし、仮に競合サービスについて精度の高い分析と予測ができたとしても、そこに対応して、ライバルを超えるよいサービスを臨機応変に提供するの簡単ではありません。そのため、まずは将来予測がどうあれ、今のうちに準備すべきこととしては、現状で実施している介護サービスの質を高め、新しいことや、さらに精度を求められることがあったとしても、臨機応変に対応できるような「足腰の強い現場」をつくり上げていくということなのです。

「人材の視点」においては、今は将来予測が難しい状況にあります。ちょうどこの本を執筆している2020年10月は、新型コロナウイルス感染症の影響もまだまだ予断を許さない状況です。将来予測としては失業者がさらに増えることも考えられ、ここから先は介護事業に多くの人が流れ込むのではないかとされています。しかし、この「施設長塾」が行われた時期はまだそのような話題はなく、参加者からは一様に「介護人材確保の将来予測はいつそう厳しい」という意見が多く上がっていました。その中で大切なことは、限られた人材の生産性を高めることです。

つまり、職員一人ひとりには1日でも長く勤めてもらい、スキルを高めていくことが重要になるという結論に至っていました。また、

新規採用の視点から考えても、給料の額に大きな違いの生じにくい介護業界においては、給与面以外での魅力で選ばれていくために、自分の「仕事人としてのスキルを上げられる」というメリットが鍵となってきます。いずれにしても、高いサービス力を持ち、それを実践できる職員を育てる人材育成能力があるかどうか、よい介護施設をつくる鍵になってくるという結論に至っていました。

仮に、介護業界にこの先、多くの未経験人材が流れてくる状況となったとしても、実はそのときの課題は、ここで出た結論とそう違わないのではないのでしょうか。今まで介護人材が不足していた原因は、他業種が介護よりも賃金が高いなど、条件面での不利から生じていたものとも考えられます。

裏を返せば、それでも介護業界に就職したという方は、比較的、介護に対して志の高い人が多かったと言えるでしょう。しかし今後、多くの人が介護業界に来た場合には、単に「仕事がないから」「給料がいいから」という動機の方もいるでしょう。

そのような人が集まる中であっても、介護サービスの質を一定水準に保ち、維持していくためには、やはり質の高い介護サービス力と、それを指導する育成力が不可欠になってきます。つまり、人材不足であっても、それが解消されても、結局は「育成が重要である」という根本的な課題は変わらないと言えるのです。

では、介護事業所を管理する者が、この「3つの視点」での将来予測から何を読み取るか。その日その日の行き当たりばったりな施設運営ではなく、さまざまな情報から将来予測を立て、先を見据えた準備をし、行動を起こそうとした場合、結局、何から取り組めばよいのでしょうか。結論として、少なくともこの先、「介護の質を高めていくことが大切になる」ということは間違いありません。

「施設長塾」は、参加者にそうした気づきを与え、私たちにもそうした思いをいっそう深くさせたのです。

● では、どうするか？

介護の質を高めていくことが大切。それは介護現場の肌感覚として、誰もが気づいていることでもあります。しかし、その「誰もが気づいていること」に、誰もが向き合い、誰もが大きな成果を挙げているかという、そうとも言いきれません。

なぜなら、介護の質は、残念ながら経営の数字を直接的に好転させないものと思われているからです。介護の質から直接稼働率の向上につながったと感ぜられることは少ないですし、コストの大幅な削減につながるというものでもありません。また、職員の働きやすさに直結するかという、むしろ逆で、一般的に介護の質と言うと、「余計な仕事が増えるし、むしろ歓迎したくない」という気持ちが現場の中に芽生えてしまうのが現実ではないでしょうか。

つまり、介護の質を高めるということは、肌感覚で何となく大切だとわかってはいても、運営の最前線に立って、最優先に取り組むべき仕事であるとは捉えにくいのです。そのため、結局は仕事の優先順位の上で後回しになり、永遠の課題として現場に残り続けてしまっているのが現状だと言えます。

しかし、事実は異なります。介護の質を高めるということは、実は財務をよくし、職員の働きやすさも高めていくことにつながります。それは、すでに多くの介護事業所において実践され、多くの成果が出ている事実なのです。ここではっきりと言っておきたいのですが、介護の質を高めることは、介護施設の経営改善、運営の効率化、そして将来に向けての対策にもなります。そして何より、「利用

者の満足度を高める」というサービス業としての本質を追求することにつながるものです。介護事業所を運営する管理者にとって、実は介護の質を高めることこそ、今、喫緊の取り組みとして、最優先に取り組んでいくべきことだと言えるのです。

では実際に、介護事業所が介護サービスの質に向き合い、取り組んでいくためには何が必要で、どうすればいいのか。本書はその課題に正面から向き合い、真剣に考え、取り組もうとしている方の大きな後押しとなることを目指して書きました。

介護事業所の管理者であれば、自身の思いの実現のためには、漠然と必要だと思われていたことを整理し、経営者や介護現場の職員にわかりやすく、正しく伝え、協力してもらえる味方を増やしていかなければなりません。経営者の立場でも同様に、自身が持つ（もしくは受け継がれた）創業からの理念を現場で実践してもらうためには、「これをやれ」という指示だけではなかなか伝わりきれません。

本書では、そのような介護事業者の思いや考え方を整理し、かつ実践につなげるための具体的な手法を解説しています。なおかつ、このような考え方が机上の空論とならないよう、実際に実現し、成果を挙げている事例なども交えながら、自分たちの施設でも実現可能なのだということを実感し、実行につなげられるような、実践的な書籍とすべく心を砕きました。

今、手に取って読んでいただいている皆さんには、ぜひ自施設の状態とも照らし合いながら、「うちで具体的に進めていくにはどうしたらいいだろう？」と考えながらお読みいただければ幸いです。

著者一同

はじめに 「施設長のスキルアップブック」シリーズ化にあたって 3

第 1 章

あなたの事業所で今、 こんなことが起きていませんか

- 1 **介護事業所の質①** 入所施設の「介護の質」とは？ 18
- 2 **介護事業所の質②** 在宅サービスの「介護の質」とは？ 22
- 3 介護サービスに自信を持ってない理由 26
- 4 サービスに自信を持つ事業所は
何をしているか 31

第2章

なぜ介護サービスの質が 求められるのか

- 1 地域包括ケアシステムから求められる
介護サービスの質 40
- 2 これからの介護事業所に求められる
2つの要素 45
- 3 介護サービスの質を高めることの本質とは？ 52
- 4 質のばらつきがもたらすもの 56
- 5 現場でのサービスの質の底上げを目指す 64

第3章

あなたの事業所のサービスの質を高める3ステップ

- 1 風土・文化の確認と理解① 介護サービスの本質的な視点……70
- 2 風土・文化の確認と理解② 介護福祉施設マネジメントと自立支援……76
- 3 風土・文化の確認と理解③ 介護現場の生産性の本質……83
- 4 風土・文化の確認と理解④ 介護サービスの質が現場の生産性を高める……88
- 5 利用者ごとの目的・目標設定① 介護事業所における「縦糸」とは……92
- 6 利用者ごとの目的・目標設定② 介護現場に「縦糸」を通すには……99
- 7 目標を実現するチームづくり① 「横糸を通す」とは？……103
- 8 目標を実現するチームづくり② 介護現場における情報共有の重要性……110
- 9 目標を実現するチームづくり③ 介護現場を動かす情報……115
- 10 目標を実現するチームづくり④ 実際の介護事業における「横糸通し」の実例……119

11	目標を実現するチームづくり⑤ 「自立支援」 実践施設の実践	123
12	目標を実現するチームづくり⑥ 「自立支援」導入施設が もたらした成果とは	127

第4章

介護サービスの質を 底上げする具体策

1	分析フェーズ① 介護サービスの質を高めるには 分析から	132
2	分析フェーズ② 介護サービスの質を可視化する	136
3	分析フェーズ③ 介護サービスレベル分析の実践	141
4	戦略策定フェーズ 戦略を定めることの重要性	147
5	ケア基準策定フェーズ① 介護サービスの 基準書づくりの基準	151
6	ケア基準策定フェーズ② 介護サービスの基準書を 実際に作成する	157

7	指導者育成フェーズ① 現場リーダーを育成する リーダー研修の必要性	166
8	指導者育成フェーズ② リーダー研修には何が必要か	170
9	指導者育成フェーズ③ リーダー研修は どのように進めるべきか	174
10	ケア基準浸透フェーズ 介護の質を高めるために 本当に必要なこと	179
	おわりに このような時代だからこそ	184