

ご利用者から選ばれる介護ビジネスモデルの構築目指して

—「共感と協調」の福祉経営戦略論—

名古屋市立大学大学院

経済学研究科修士課程

吉村仁志

はじめに

本論文は財団法人名古屋市高齢者療養サービス事業団の平成15年度公益助成事業に指定され研究費助成を受けて作成されたものである。私事で恐縮であるが、昼間は民間企業が経営する介護付き有料老人ホームの施設長として勤務し、夜間、名古屋市立大学大学院修士課程にて研究活動を行っていた自分にとって、この研究助成は本当にありがたいものであった。心からお礼を申し上げる次第である。

本論文の目的は、2000年から介護保険が導入され、これまで規制されていた民間企業が介護サービスを提供できるようになったことを鑑み、介護サービスの理想（理念の追求）と経営体としての宿命とのバランスについて、その両立の仕組みを「プロセス型戦略論」「経営戦略論」の視点から考察するものとする。

介護保険導入以降、それまでの措置時代におけるサービス供給者主体からサービス利用者主体へと抜本的に転換され、とりわけこれまで参入に規制のあった民間企業にその門が開け放たれた。しかし、ほとんどの福祉実践者や福祉研究者がもつ企業についてのイメージは、経営は飽くなき効率の追求であって、それは弱者切捨てにつながるという論調になりがちであった。しかし、あくどく儲けて撤退することは真の経営とは言わないだろう。また、介護サービスの世界は、いくら儲けてもサービスの質が低いとお客様は遠ざかり一時的な利益で終わる。逆にお客様第一主義と言ってもお客様がつけばつくほど損をするという経営をすれば事業の再現性が無い。このどの事業者にも共通するであろう「究極のバランス」について、最新の経営理論を踏まえつつ、実践にひき付けながら研究することは、非常に重要であり、広く社会から求められているだろう。

特に筆者自らが運営に関わっている企業が経営する介護型有料老人ホームでの実践例や非営利組織である社会福祉法人が経営する特別養護老人ホームとの比較検討も試みたい。さらに筆者が幹事として関わっている名古屋市介護サービス事業者連絡研究会（名介研）が実施した介護支援専門員業務実態調査の分析も合わせて実施したい。

以下、第一章で我が国の高齢者介護サービスをめぐる状況について考察する、とりわけ

戦後5番目の社会保険であり、50年に一度の大改革といわれる公的介護保険について説明を加えたい。第二章では、公的介護保険にも影響を与えたいわゆる社会福祉基礎構造改革と介護サービスへの企業参入について批判的意見を紹介しつつ、批判への批判を行いたい。第三章では介護保険のキーパーソンである介護支援専門員の現状について触れ、第四章では第三章を踏まえつつ「選ばれる介護ビジネスモデル」についてできるだけサムシングニューを意識して提起したい。とりわけ自分自身が日々取り組んでいるマネジメント手法についても紹介したい。

第1章 我が国の高齢者介護サービスをめぐる状況

①超スピードで進行する「少子高齢化」

現在わが国は、他国に例を見ないスピードで高齢化が進んでいる。国連が示す指標のひとつである高齢化社会（7%）から高齢社会（14%）に到達するまでの年月はフランスが114年、スウェーデンが82年、アメリカが69年、イギリスが46年かかっているのに対し、わが国は24年で到達するというスピードである。¹⁾

ではどうしてそのような超スピードで高齢化が進むのであろうか、二つの大きな理由として「少子化」と「長寿化」が挙げられる。高齢化率は全人口に占める65才以上の人口の比率であるため、少子化により若年層人口が減少すれば高齢者人口の比率が上昇するのは必然である。ちなみに平成15年における一人の女性が一生の内に生む子供の数は1.29人で過去最低を記録、下げ止まっていない。

長寿化は、厚生労働省が「2003年簡易生命表」を発表。日本人の平均寿命は女性が85.33才。男性が78.36才と男女とも過去最高となり、男女とも世界一のとなっている。明治時代1899年から1903年の調査では女性が44.85才。男性が43.97才であったため、人生40年と言われていた。まさに100年の経過の中で人生80年と倍増した。とりわけ、2000年に2,190万人であった65才以上の高齢者が2025年には3,310万人。75才以上の後期高齢者は2000年に890万人であったが2025年には倍以上の1,890万人に達すると予測されている。介護が必要になる割合が高い75才以上の後期高齢者が増大するため、さらに深刻さが増し、寝たきり、痴呆性、虚弱高齢者といった介護が必要になる方々が現在のほぼ倍になることが予測される。

②①に伴う5つの宿命（「重高長遠複」）

前項で述べたようにわが国は他の国が経験したことが無い超スピードで超高齢社会への道をつっ走っている。東京家政大学の樋口恵子教授によれば、このことによって私達は後から述べる社会パラダイムの変化に伴い5つの宿命を背負わされることになる。第一に後期高齢者が増加することによる「介護の重度化」。第二に長寿化に伴いご本人はもとより「介

「介護の高齢化」（老老介護と言われている）。第三に同じ理由での「介護の長期化」第四に都市への産業の集中や国際化による「介護の遠距離化」第五に何人もの要介護者を抱える「介護の複数化」である。いずれも現時点でも「介護地獄」といった深刻な状況がある中、介護者である若年層が減少し、反面、高齢者が倍増すると言う20年後にどうするのか。これまでの制度では大変な事態になることは容易に推測できる。2004年4月21日付日本経済新聞の記事に拠れば、全国の在宅介護支援センター6700機関に調査したところ、2003年10月までの1年間に虐待を受けた高齢者は7781人。被害者の平均年齢は81.6才であった。

③財政面から見た介護保険制度の必要性

②で述べたような状況に対する財政面の保障はどうなるか。ここに1998年に厚生省（当時）が発表した、驚くべき試算がある。1997年の年金・医療・福祉を合わせた国の社会保障費は、73.1兆円であったが、現在と同じ基準で支出されるとすれば、2025年は230兆円に膨らむというものである。追い討ちをかけるようだが、その試算の根拠数字である経済成長率は2000年を1.75%のプラス成長、2000年以降は1.5%のプラス成長率で試算、出生率は2000年を1.38人。2000年以降1.61人という楽観的な数字で試算しているのである。介護だけでなく年金や医療についても改革は避けられないだろう。

また、講義の中でも話題になったわが国の国債発行等財政赤字問題にも触れざるを得ない。2003年6月25日付けの日本経済新聞は、財務省が発表した国債や借入金などを合計した「国の借金」の総額が2002年度末で668兆7605億円となったと発表した。前年度に比べて10.1%、61兆4483億円増え過去最大を更新したそうである。余り意味のある数字ではないかもしれないが、国民一人あたり525万円の借金を背負った計算になるという。前述したように、このまま年金・医療費等同じ社会保障制度を継続すれば高齢化に伴い莫大な予算が必要となり、このまま税金で負担すると益々「借金」が増大することが予測される。その「借金」を返済するのは、その現行制度について意見を述べるすべを持たない私達の子供や孫達であることを忘れてはならないだろう。

④社会的パラダイムの変化

核家族化、女性の社会進出、親に対する扶養意識の変化など家族における介護機能の低下が明確であり、これまで家族とりわけ嫁や妻、娘といった女性に頼ってきた家族介護はもう限界に達したと言ってもいいだろう。厚生労働省の調査によれば1年間で介護を理由に離職する女性は10万人に達し、毎年の大学生四年生の卒業数とほぼ同じ人数が退職している計算になる。家族介護から社会が介護する時代へ、いわゆる「介護の社会化」が医療、年金、雇用、労災につづく5番目の社会保険である公的介護保険成立のもっとも大きな理由であろう。

⑤公的介護保険の概要

1)全く新しい制度としての介護保険

日本社会事業大学の京極高宣学長はその著書「介護保険の戦略」(中央法規)の中で「従来のような国が最低限の所得保障を行えば良いという『福祉国家型社会保障』から、国民の自立と連帯を基本とした新しい生活保障を目指した『福祉社会型社会保障』への転換が望ましい」とし、これが介護保険の創設へと繋がっていると述べている。また、21世紀福祉ビジョンの3つの要点として①適正給付・適正負担②社会保障の構造改革③参加型福祉社会の構築を挙げ、それぞれ①北欧のような高福祉高負担でもなく、発展途上国のような低福祉低負担でもない日本独自のスタイルを創る②年金、医療、福祉の給付割合を5:4:1から5:3:2へ変化させていくいわば年金医療中心型から福祉重視型への改革を訴え③市民参加を福祉社会の土台にビルトインすることが重要であると述べている。

ここで注目すべきは京極氏がこれまでわが国が戦後以来行ってきた欧米先進国へ追いつけ追い越せのキャッチアップ型から他国を例にしないわが国独自の制度を創ろうとしていることである。同時にこれまでの社会福祉という学問領域は、体制批判的運動論が主流であった。いわば「カウンターパンチ型」であり、国や行政が出してきた政策を批判してバランスを取ってきたように思える。この介護保険制度はドイツの制度を参考にしつつも、何もないところから創造的に制度を創ったという意味で画期的な制度であると言えよう。

2)介護保険の具体的な内容

1996年に老人保健福祉審議会報告「高齢者介護保険制度の創設について」について次のように確認された。以下少々長くなるが抜粋する。

- (1) 行政措置による介護支援制度から、高齢者自身及び若年者が費用を負担する「社会保険」に転換すること
- (2) 在宅介護と施設介護、公的サービスと民間サービスの両面において、高齢者自らの意思に基いて最適の選択ができる制度とすること。
- (3) 高齢者の自立を支援し、その多様な生活を支える観点から高齢者のニーズや状態にふさわしい適切な介護サービスが、効率的に提供される制度とすること。
- (4) これらのことを実現することによって、従来の医療保険、老人保健、社会福祉制度において次第に大きくなりつつある矛盾を解決すること。
- (5) 我が国の経済基調の変化を踏まえ、国民の財政負担、医療保険や年金等の保険料負担を総合的に調整し、その膨張を極力抑制し、経済・財政とバランスのとれた安定的な社会保障制度の構築を目指すという基本的な考え方に沿って制度の仕組みを考えること。

以上のことを踏まえて同審議会の最終報告に盛り込まれた介護保険制度の基本理念・目標は以下の8項目である。

- (1) 高齢者介護に対する社会的支援
- (2) 高齢者自身による選択

- (3) 在宅介護の重視
- (4) 予防・リハビリテーションの充実
- (5) 総合的、一体的、効率的なサービスの提供
- (6) 市民の幅広い参加と民間活力の活用
- (7) 社会連帯による支え合い
- (8) 安定的且つ効率的な事業運営と地域性の配慮

とりわけ「民間活力の活用」という文言が加わったことにより民間営利企業の参入の門戸が開かれた。このことは大きなコンフリクトになる。詳しくは第二章で述べる。

第二章「介護サービスへの企業の参入」について

私は、現在介護サービスを提供する民間企業に在職している。大学では社会福祉学部に籍を置き、曲がりなりにも専門領域を学んできた。同級生は卒業と同時に社会福祉法人等が経営する社会福祉施設に就職していったが、私は民間企業に就職した。どこかに当時の同級生の「私がやらねば誰がやる」的な献身的、自己犠牲的福祉労働者像に違和感を持ったからである。この「福祉は自分たちが献身的に支えている」という感覚が決定的なコンフリクトになるのではないか。

九州大学助教授の伊藤周平氏はその著書「介護保険で福祉が消える」（かもがわ出版）のなかで「介護の社会化などはあくまで名目に過ぎない……。介護保険制度導入のねらい、少なくとも厚生省(当時)のねらいは……。公費支出の削減と医療保険財政の立て直しにあるのです。」と主張している。確かに、前述した通り「国民の財政負担、医療保険や年金等の保険料負担を総合的に調整し、その膨張を極力抑制し」という目的は明確にある。しかし、伊藤氏はその部分のみを捉え批判し、本来の制度の必要性、目的をあいまいにしているとわざるを得ない。基本は「国の責任を果たせ」という「カウンターパンチ」であり、その著書の最後の1ページに書かれた「今後の課題」では、「私見では」と断った上で（なぜ私見とわざわざ断るのだろうか）「高齢者福祉については、これまでどおりの全額税方式に戻し、公費によるサービスをはかつていけばよい」としているが、まさに現状肯定で無責任な提案だと言わざるを得ない。

また、立教大学教員の浅井春夫氏は、著書「市場原理と弱肉強食の福祉への道」あけび書房の中で「新自由主義イデオロギーの非福祉性」と銘打ち、我が国では「国民を『成功者と失敗者』とに二分し、後者に対して有限な国家財政を配分することはムダ遣いになり、経済社会の停滞を招くことになる」とみる。こうしたイデオロギーは『ある種のネオ社会ダーヴィニズム』に依拠しており、能力哲学が隠されているのである。勝利者は『いちばんあたまの良い、いちばん優秀な者たち』であり、仕事がないのは能力のない者ということになる」と主張し東京都の「福祉改革」も同様に批判している。

お二人に共通しているのは、制度に対する対案が無いということである。一章で述べた悲惨な現状についてどのように対処するのか、政策立案ではなく、批判に止まっていると

ころに限界があると言わざるを得ない。

「新自由主義」はともかくとしても、企業が介護サービスに参入することに対して二つの誤解があると思われる。

一つは福祉と介護サービスはイコールでは無いということである。ここに誤解と言うか認識のずれが生じる。高齢者介護サービスは、国の社会保障制度の中にある広義の福祉制度の中の一つのサービスに過ぎない。生活保護や年金を含む福祉を企業がやれるわけが無いし、やるつもりもない。福祉制度の中のごく一部である訪問介護や入浴サービスなどを担当している。ここまですべて行政が行うというのは全く現実的ではない。「介護保険で福祉が消える」とは飛躍以外の何物でもない。

もう一つは「企業は悪」という誤解である。もちろん中には悪徳業者も潜んでいることは否定できない。しかし、ほとんどの事業者が真面目に「ご利用者のために」「高い満足度を得るため」に日々改善しながら活動している。民間企業こそがお客様を第一に考え、ご利用者主体のサービスを提供できるのではないか。

よく、企業は倒産したり撤退したりすると批判され、経営は飽くなき効率の追求であって、それは弱者切捨てにつながるという浅井氏のような主張があるが、2004年6月末日まで筆者が勤務していた会社の親会社である㈱ベネッセコーポレーション、シニアカンパニー本部調査室次長武田氏は「経営とはCS（顧客満足）、ES（従業員満足）これらを考慮しながらCF（キャッシュフロー）を安定的に生むシステムを構築していくこと。いくら儲けてもサービスの質が低いとお客様は遠ざかってしまい、一次的な利益にしかならない。逆にお客様第一主義といっても、お客様がつけばつくほど損をするという経営を続ければ事業の再現性がない。このバランスの上に成り立っているのが経営であり、福祉分野においても普遍的である。」と述べているがそのとおりである。

以上制度と関わらせて述べてきたが、介護保険制度は、できてまだ5年である。まだ様々な問題点があると言わざるを得ない。しかし、もう後戻りはできない。将来に向けて大事に育てていくべきではないか。愛知健康の森理事長の井形昭弘氏は以前講演で介護保険制度について「理想的なシステムは試行錯誤からしか生まれえない」と述べられた。また、日本福祉大学教授の二木立氏は著書「21世紀初頭の医療社会保障改革」のはしがきで『リアリズム』と『ヒューマニズム』との複眼的な視点を持つことが重要である。『リアリズム』だけでは現状追随主義に陥るが、『リアリズム』を欠いた『ヒューマニズム』では観念的理想論になってしまう。両者のバランスに腐心している」と書かれている。理想と現実のバランスを取りながら研究・実践していきたい。

第三章「介護保険のキーパーソンである介護支援専門員の現状と課題」

第一章で我が国の高齢社会の現状を概観し、第二章で介護保険の大きな変更点であった営利企業の介護サービスへの参入問題について触れた。第三章では介護保険のキーパーソンと言われる介護支援専門員（ケアマネジャー）について、筆者が中心的に関わらせてもら

った名古屋市介護サービス事業者連絡研究会の調査事業「介護支援専門員業務量実態調査」について今後のマネジメントと関わらせて論じたい。

①「介護支援専門員業務量実態調査事業」の概要

本調査の趣旨として、名古屋市からの委託を受け、名古屋市介護サービス事業者連絡研究会内に「介護支援専門員業務モデル・ガイドライン等作成委員会」を設置し、介護保険制度のキーパーソンである介護支援専門員の業務実態を明らかにし、現在国で検討されている介護保険見直しの作業、とりわけ介護支援専門員の業務モデルに関わる部分への提言に繋がるものとする。というものであった。その調査の背景にあるものは、平成15年4月の介護報酬の改定により、介護支援専門員が本来行わなければならない業務が実施できない場合に介護報酬が減算される制度が導入されたが、多くの介護支援専門員からは、担当する利用者へのケアマネジメントを十分果たしかつ効率的に業務を遂行すべく苦慮する声が多く寄せられているものであった。また、介護支援専門員の業務にあっては、実態に合った標準的な業務範囲及び業務時間等のモデルが国により示されていない現状がある。そうした中、国が考える概ね50名の利用者に対するケアマネジメントが妥当か否か、本年4月の介護報酬改定の減算項目が及ぼした影響などの課題について名古屋地域という地域性に鑑み検証する必要性を多くの関係者が感じていた。

調査の目的としては以下の3点であった。

- (1) 市内の居宅介護支援事業所に所属する介護支援専門員に対して1ヶ月の業務内容に関する調査を行い、集約、分析し問題点を明らかにすることにより、課題（情報）の共有化を図る。
- (2) 基礎データとしての調査結果に基づき、より効率的な介護支援業務を研究し、名古屋市における都市型マネジメントのあり方について研究する。
- (3) 調査研究成果を名介研の研修はじめ情報の共有化及び業務の標準化ならびにルール作成等のシステム構築に活用し、居宅介護支援事業所及び介護支援専門員の間接的な支援を行う。

②具体的な実施方法

名介研は「介護支援専門員業務モデル・ガイドライン等作成委員会」を設置し、調査に必要な項目及び方法について検討し、実施、分析した。尚当委員会は筆者が委員長を努めた。実際の調査は、同委員会が作成した調査票をもって名介研の会員を中心に市内の居宅介護支援事業所に有償で依頼した。（調査料一人4000円）調査内容としては以下の4つの調査票を配布し調査した。

- (1) 事業所情報・属性等記入票
- (2) 自己記入式（タイムスタディ）調査票（15日間の業務を分刻みで記録）
- (3) 職業性ストレス簡易調査票
- (4) 努力・報酬不均衡（ERI）モデル調査票

③調査実施期間

平成16年2月13日(金)～3月12日(金)の30日間のうち指定された15日間(土・日含む)で実施した。

④調査回答状況

名古屋市内の居宅介護支援事業所に依頼状を送付。事前に調査説明会を開催、内容をご理解いただいた上で申し込み。最終有効回答数は予定の300人を大きく上回る438人分であった。

⑤今回の調査で見えてきたこと

第一に「介護支援専門員は家庭を持つ30代から50代の女性はその大部分を占めていること。」であった。基本情報部分調査で性別年齢等を聞いたが、その結果、有効回答435人の中で男性は約12%。9割弱が女性である。年齢別では20歳台はわずか5%。30歳台40歳台がそれぞれ30%強、50歳台が20%弱。既婚率は80%であった。介護支援専門員の多くが女性で家庭を持ち、思うような残業もできず、時間に追われている姿が予測できる。更に推測であるが看護師、介護福祉士という医療・介護系有資格者がほとんどであるため、パソコン等のOAに不慣れで業務の効率化に対しての経験が乏しく、ストレスを抱えているといえそうである。

第二に職業生活における「努力」と「報酬」という二つの軸を基本として「費やした努力」と「得られた報酬」とのバランスを考察・分析する「努力・報酬不均衡モデル調査(ERI調査)」では、一般労働者の8%と比較し、介護支援専門員は17%の高リスクとなっていることが判明した。また、年齢別に見ると「26才から35才」「35才から45才」の介護支援専門員は一般労働者のその年代の約2倍。「46才から60才」については一般労働者が7%のところ23%と3倍以上の高リスクとなっていた。自分の日々の努力と報酬が見合っていないと感じている介護支援専門員が極めて多い。

第三に「タイムスタディ調査」の結果見えてきたのは、介護支援専門員は「書類作成」「訪問面会」「電話」「移動」の順で時間を使っており、注目すべきは「介護保険の給付対象者に費やした時間」が57%であることに対し、「給付対象外者に費やした時間」が27%で、全労働時間の四分の一を超えている点である。いわばケアマネジメントの介護報酬にあたらない「お金にならない労働」をしている点である。

以上、今回の調査で顕著になったことの代表的な事項を紹介したが、いずれも福祉経営戦略論的視点からは看過できない事項である。介護保険のキーパーソンが「報われない」と感じている現実を重く受け止めるべきであろう。現在、介護保険の見なおし論議が中央ではされているが、介護支援専門員のための相談機関の設置(スーパーバイズ制度の構築)や地域での研修会・交流など一人で苦しむのではなく、「同じ思いの仲間がいるのだ」という介護支援専門員同士の「共感」を構築するとともに、一人当たりの担当ケースを減らしゆっくり、丁寧なケアマネジメントができる態勢を整えるべきである。そのためにはケアマネジメントの報酬を今より増額し経営の安定化も並行して図るべきである。まさに「共

感と協調」が今こそ求められていると強く感じる。

第四章「選ばれる介護ビジネスモデルとは何か」

1、現状の問題点（仮説・推測）

① トップマネジメントの不在・未確立

介護保険が導入される以前、社会福祉施設とりわけ高齢者施設は、補助金と措置費で運営されており、施設長は現場の運営にはあたっていたが経営者という概念は乏しかった。川崎医療福祉大学教授の川原邦彦氏は著書「福祉経営Q&A」の中で、「これまでの社会福祉法人には措置制度の仕組みの中で、公の代行機関であった結果、「運営」概念は存在しても「経営」概念は存在しなかったといえる」と述べている。（図表1）しかし、社会福祉基礎構造改革のもと措置から契約への変化にともない、利用者から選ばれる施設になるため、それぞれの施設経営の独自色が求められるようになった。

いわば高齢者施設経営のパラダイム転換といえよう。

多くの施設は社会福祉法人という非営利組織であり、経営者は世襲であるか、または公的機関からの天下りが多い。この現状はミッション（社会的使命）にもとづくトップとしてのリーダーシップの欠如、経営的責任の希薄さが存在すると感じられる。

図表1 特性からみた「経営」と「運営」の相違点

相違点項目	経営的特性	運営的特性
1、組織目標	有り	有り
2、主体的目標	効率性	効果的
3、利益目標	有り	なし
4、部門意識	強い	弱い
5、資金調達	高い	低い
6、事業の公共性	私的	公益的
7、変化への対応	柔軟(戦略的思考強い)	固定的(戦略的思考なし)

出典 「福祉経営Q&A」川原邦彦 全国社会福祉協議会

上述した「経営」の視点については、2000年の介護保険導入以降であり、極めて日が浅く、川原氏の著作以外では先行研究がほとんどない。本章では筆者の介護施設でのマネジメントの経験から私見を述べたいと思う。

② 介護サービスにおける究極の「商品」ともいえる人材の問題

介護サービスにとって介護スタッフはまさに無くてはならない最大の「商品」である。しかし、残念ながら介護スタッフの離職率は高いと言わざるを得ない。介護労働安定センター雇用実態調査（2004年1月）によれば、介護人材について、雇用形態別でみると正

社員率55.1%。居宅支援事業者(ケアマネジメント)、老人保健施設では正社員が80%を占める。訪問介護(ホームヘルプ)事業者では、正社員は21%しか存在しない。離職率でみると、正社員は16.8%。非正社員で32.2%。全体で22.1%。非正社員で一年未満での離職は61.9%となっており、介護労働現場の定着率の悪さが浮き彫りになったといえる。この数字に対して経営者側は、定着率向上に向けた回答として

「経験と実績(働きぶり)を評価する仕組み」(43.7%)

「賃金・手当等の改善」(36.3%)

「業務遂行上の悩みに相談できる仕組み」(31.4%)を挙げている。

しかし、現実に高齢者施設でマネジメントを実践している感覚からするとこの数字には少々違和感がある。パラダイムの転換ができていない、スタッフのニーズを十分感じられていない経営者の感覚だといわざるを得ない。

介護職が一番に望むことは、自身の待遇面ではなく、高齢者の方々に喜んでもらえるケア体制なのではないか。何か頼まれたとき「ちょっと待ってください」といわなくてもいい、お風呂にゆっくり浸かっていたきたいというケアシステムではないだろうか。介護職にはそのような特性があると思われる。実際に前職の施設の調査では「ご利用者の個別ケアの満足度(CS)」と「スタッフの職場満足度(ES)」の相関係数は0.74で強い相関関係があることが証明されていた。つまり、個別ケアの満足度が職員の職場満足度を向上させるのである。良いケアを提供する職場は良いスタッフが定着すると言ってよい。そのキーワードは「ケアの質の向上」である。

龍谷大学助教授の久田則夫氏は論文「変革の時代を迎えた福祉業界に求められるのはどのような“人財”か？」(月刊福祉2002年4月号)のなかで介護サービス業界に求められる職業人の具体的イメージとして以下の8項目を挙げている。

- ① 利用者の最善の利益を優先する人
- ② 職場内の常識(前例)を疑う勇気のある人
- ③ 小さな改善の大切さを知っている人
- ④ タイムマネジメントができる人
- ⑤ うまくいかない原因を他者に押し付けない人
- ⑥ ストレスをうまくコントロールできる人
- ⑦ 業界以外の領域にも目配りを忘れず幅広い視野を有する人
- ⑧ 根拠に基く発言・提案・主張ができる人

高齢者介護サービスは、ご利用者の人生の最終場面に提供するサービスである。いわば人生のファイナルステージのクライマックスに立ち会うサービスである。そのような重要な場面に立ち会うスタッフの責任は重い。そのような責任を負うスタッフを採用する時には最大限のパワーを傾けなくてはならない。採用の良し悪しでその施設の質が決まるといっても過言ではないだろう。筆者が考える採用のポイントは3つ。きっちりとした挨拶が自然にできて、明るい笑顔があつて、そして高齢者介護に熱い思いを持っている人材。この

ポイントを面接時に様々な方向から確認する必要がある。実際採用してから以上のことを教え込むのは不可能だからだ。自然に心からの思いを吐露できる雰囲気を作れるかが良い採用面接のスキルであろう。

③サービスと経営のバランス

サービスという言葉について、措置の時代から福祉・介護に携わっている人達は多かれ少なかれ違和感を持つだろう。我が国は仏教の影響から早くから慈善事業としての社会福祉施設は存在していた。聖徳太子が四天王寺（593年建立）に設置した悲田院は「貧窮孤独単己無頼者」を収容する我が国最古の施設とも言われている。（「日本における社会福祉の歩み」 池田敬正著 法律文化社 P30）

その後、慈善事業として行われてきた「福祉・介護」は、大正中期1920年代によく社会事業へとうつり変わり、戦後1946年に日本国憲法の生存権に基く生活保護法が施行される。それ以降、国家責任の明確化の元「最低限度の文化的生活」を保障するための「福祉・介護」が2000年まで提供される。

つまり「措置」は、「最低限度の文化的な生活」を営めないところの恵まれない国民に国がその保障をおこなうということである。どうしても提供する側は、「してあげる」「手を差し伸べてあげる」という発想に立たざるを得ない。そこではサービスを買うという発想は生まれない。

しかし、高齢化率が20%を越え、来る2025年には33%を越えると予測される「超高齢社会」のもとでは、特別に恵まれない人達へのサービスではなく、誰もがその必要性を感じる時代に変化したことを認識すべきである。つまり福祉・介護サービスの普遍化が進んだといえるだろう。

以上、大きなパラダイムの転換が福祉・介護の世界に到来している。そのような新たな福祉・介護のパラダイムを示す意味で「良いサービスを提供すれば利益はついてくる」「福祉と金儲けには境界線があるという規制概念を打破する」というヤマト福祉財団理事長の小倉昌男氏の「福祉を変える経営」（日経BP社）での発言は極めて教訓的である。

経営は飽くなき効率の追求であって、それは弱者切捨てに繋がるという論調になりがちであるが、しかし、あくどく儲けて撤退することは経営とは言わない。いくら儲けてもサービスの質が低いと利用者は遠ざかり、一時的な利益にしかない。逆にお客様第一主義といっても利用者がつけばつくほど損をするという経営をすれば事業の再現性がない。このバランスの上に成り立っているのが経営。福祉分野においても普遍的であろう。

前述の「福祉を変える経営」の中で小倉氏は、端的に「サービスが先、利益が後」と象徴的に述べているが、非常にわかりやすい。

③顧客満足度の未把握・無関心

では、どのようなサービスが求められているのか。それはユーザーからの声を如何に傾けるかがポイントである。その点で筆者が幹事をしている名介研の「介護サービス事業者自己評価・ユーザー評価事業」の取組みは教訓的である。自分の顧客の声を聞き、自分達の

自己評価と照らし合わせる。自分達ができていると思っていたことが、ご利用者からするとできていないと思われていることは往々にしてある。それに気付くことが肝要であり、サービスの改善に繋がる。福岡市の福岡市介護保険事業者協議会の「認定制度」の取組みも注目したい。今回、福岡に視察に行ってきたが各事業者の正面玄関に「認定章」のステッカーが貼ってあり差別化を図っていた。そのような取組みをしているのか、していないのか。そこが事業者選択のポイントになると思われる。その意味で先進的であるといえよう。しかし、役員名簿をみると医療法人が目立つことと理事長、施設長などトップが名前を連ねていたが、名古屋の名介研の場合は部長や所長クラスといったミドルマネジメントが幹事を担当している。現場を理解してより実践的な議論ができているような気がした。また、現在市民団体である「NPO福寿草」が構築中の市民による「第三者評価システム」はその非営利性、客観性と真の第三者性という点で特筆に価する。この動きには注目せざるを得ない。

④ トップマネジメントについて

前述したとおり介護サービス事業についての戦略的経営論は未成熟である。筆者も現場で日々試行錯誤の連続である。最後に筆者が自分の施設でスタッフに向けて発信した「運営方針」を参考までに添付する。手前味噌であるがこのような「運営方針」をトップが指針として明らかにし、スタッフのベクトルの方向性を一致させることが極めて重要な経営戦略ではないかと考えている。

おわりに一

1年間にわたり主に名古屋市立大学大学院において出口教授のもと「福祉経営戦略論」の研究を進めてきた。その研究を進める上で今回、財団法人名古屋市高齢者療養サービス事業団様から研究助成を受けることができ、ここに一定の論文をまとめることができ心からお礼を申し上げる。昼間は介護サービス施設で働き、夜は大学院に通い、さらに名介研の幹事の仕事を努め、休日はホームヘルパー養成研修の講師も努めるという自分の能力ではいささか無理があった1年間であった。さらに6月末日でベネッセスタイルケアを退職し、新たに10月1日新規開設の施設に転職したことも正直無理があったと反省している。残っていれば本論文の内容ももっと詰めることができたかもしれないがと反省しきりであるが、しかし、何はともあれ自分の主張したいことはある程度記述できたと思う。様々な場所で公開されご意見をいただければ幸いである。

末筆ながらこのような機会を与えてくださった財団法人名古屋市高齢者療養サービス事業団様はもちろん、わがまを聞いてくれた職場の皆様、そして多忙なケアマネジャーをしながらいくつもの草鞋をはいた私を支えてくれた妻、葉子と休日もほとんど無く寂しい思いをさせた子供たちはじめ関係各位に再度心からお礼申し上げます。

以上（文責 吉村仁志）

参考文献

- 1、「『介護保険』とは何か」 宮武 剛 保健同人社
- 2、「ホームヘルパー1級課程養成テキスト」 財団法人 長寿社会開発センター
- 3、「高齢者の生活と福祉—高齢者福祉入門」 大友信勝 中央法規
- 4、「市場原理と弱肉強食の福祉への道」 浅井春夫 あけび書房
- 5、「介護保険で福祉が消える」 伊藤周平 かもがわ出版
- 6、「介護保険の戦略」 京極高宣 中央法規
- 7、「21世紀初頭の医療・社会保障改革」 二木立 中央法規
- 8、「福祉経営Q&A」 川原邦彦 全社協
- 9、論文「変革の時代を迎えた福祉業界に求められるのはどのような人材か」
久田則夫 月刊福祉2002年4月号
- 10、「日本における社会福祉の歩み」 池田敬正 法律文化社
- 11、「福祉を変える経営」 小倉昌男 日経BP社

参考)

略