

メッセージの有料老人ホーム再生術(上) 年間赤字1億3000万円からの復活

(株)メッセージ 介護事業部副事業部長 山川 功、経営企画部企画課 濱田 さゆり

高齡者住宅の新設ラッシュの影で、築年数が経過し経営難に陥る有料老人ホームがじわじわと増えつつある。(株)メッセージは赤字経営に陥った有老ホーム「ウェルピア市川」の再建に取り組み、わずか8カ月で黒字化する見通しとなった。事業再生のポイントについて解説してもらった。(編集部)

(株)メッセージ(岡山市北区)は2012年7月に、赤字に陥った介護付き有料老人ホーム「ウェルピア市川」(千葉県市川市、定員255人)の事業権を、当社子会社の(株)ジャパンケアサービスグループ(東京都豊島区)から承継した。8カ月強をかけて経営を立て直し、2013年3月時点で単月黒字化を果たせる見込みとなった。今回は、ウェルピア市川の再生の軌跡について2回にわたって紹介していく。

開設13年目で資金繰り悪化に直面

日本経済がバブルの終焉を迎えようとしていた1990年、館内に大浴場や喫茶・レストランなどを備えた定員223人(後に増築により255人)の大型有料老人ホームとして、介護付き有老ホーム「ウェルピア市川」は産声を上げた(68

●ウェルピア市川



施設類型: 特定施設入居者生活介護(介護予防含む)

運営主体: (株)メッセージ
居室数: 215室(定員255人)
所在地: 千葉県市川市
スタッフ数: 116人(3月1日時点)

ページ表1)。

運営当初の入居一時金は2700万～6300万円と、いわゆる富裕層向けの有老ホームであった。開設当時は潤沢な入居一時金収入もあった上、入居率も高く、順調な経営を続けていた。

しかし、開設後13年を経過した2004年ころから入居率が低迷。労務費比率が高まるとともに、潤沢だった入居一時金も底を尽き、資金繰りが急速に悪化した。その後、何度も経営主体が入れ替わり、不動産の売却が繰り返された。

経営悪化の背景は、建物の老朽化に加えて、高価な入居一時金制度を維持したことや、中重度者の受け入れに対

●壹番館

建築形式: 鉄筋コンクリート造
地上7階建
開設: 1990年10月
居室数: 162室(定員188人)
居室タイプ: 10タイプ(個室・夫婦部屋)
33.30～84.29m²
入居一時金: なし
月額利用料*: 22万5000～31万円

●貳番館

建築形式: 鉄筋コンクリート造
地下1階～地上4階建
開設: 1995年3月
居室数: 53室(定員67人)
居室タイプ: 4タイプ(個室)19.52～22.55m²、(多床室)11.00m²
入居一時金: なし
月額利用料*: 20万5000～21万5000円(個室)、13万4250円(多床室)
※家賃、管理費、食費含む

応できないなど、複数の要因がからみ合い、施設の商品力が低下してしまったことにある。

紆余曲折を経て、ウェルピア市川の運営に当社が関与することとなり、2012年7月に事業譲渡を受けて、本格的に業績改善に臨むことになった。

入居率70%台で慢性赤字体質

メッセージでは、この再生プロジェクトの実施に当たり、専門部署の「統合地区本部」を新設。メッセージが運営する有老ホーム「アミュー」の理念をはじめ、マネジメントから介護ケア知識に至るまで、すべてのノウハウに精通するエキス

パートを新設部署に配置した。具体的には、介護事業部副事業部長を統合地区本部の本部長に据え、これに静岡エリアを担当していたスーパーバイザー(SV)を加えて、2人を現地に派遣した。

さらに「支援チーム」として、本社の経理、総務、人事、建築、経営企画の部署から合計5、6人が事務処理などの面で後方支援するとともに、行政の許可などの実務処理に関東エリアの2人が適宜サポートする体制も構築した。

メッセージが事業承継する直前(2012年6月)のウェルピア市川の収支状況は、収入が5300万円、支出が5500万円。これに営業外収支(地代など)のマイナス3300万円が上乗せされ、経常損益はマイナス3500万円となっていた(図1)。年間の赤字は1億3000万円にも達していた。

主な赤字要因としては、まず慢性的

な入居率の低さが挙げられる。承継前3年間の平均入居率は70%弱と低迷しており、さらに、もともとが自立者を中心とした施設だったため、大半の入居者が軽度者で介護保険収入もさほど見込めず、慢性的な収入不足に陥っていた。

これに加えて、高い人件費や無駄な業務委託費など、高コストな運営体質が支出の増大を招いていた。このほか、土地建物オーナーに支払う地代の負担も大きく、経営の足かせとなっていた。

事業再生に当たり、承継前の2012年3月ころから詳細な現状調査を始め、様々な角度から当社の「アミュー」の各種指標と比較。この検討結果から、①入居率の向上、②高コスト体質の改善(業務の効率化)、③スタッフの再教育——の三つをポイントに据え、改善に



ウェルピア市川の居室(巻番館)

取り組んだ(図2)。今回は①と②について解説し、③のスタッフ教育については次号で述べる。

コスト削減より入居率アップを優先

最初に手を着けたのは、①の入居率のアップに関する取り組みだ。承継直後の2012年7月から11月までの5カ月にわたり、最優先で取り組んだ。

本格的な営業活動を前に、まずは居室のリフォームと料金体系の見直しを

表1●ウェルピア市川の変遷

年月	主な出来事	運営事業者	不動産
1990年10月	ウェルピア市川開設 ・社会福祉法人がグループ会社のウェルピアを通じて運営 ・その後、新たに有老ホーム3施設を開設	(株)ウェルピア	自己所有
2004年12月	創業者が高齢を理由に、(株)国際医業研究所に(株)ウェルピアの全株式を譲渡 ・隣接診療所との提携打ち切りによる医療サービスの低下 ・資金繰り悪化(介護保険収入の差し押さえ、私募債発行) ・退職職員の増加 ・入居率の低下		
2007年9月	【1回目の事業者変更】 (株)ゼクスコミュニティへウェルピア市川の経営権を移譲 ・土地建物を譲渡し賃貸物件に	(株)ゼクスコミュニティ	(株)ゼクスアクティブ・エイジ ^{注1)}
2008年10月	【2回目の事業者変更】 (株)ゼクスコミュニティが保有する施設を(株)ボンセジュールと(株)ボンセジュール・バリエへ振り分けて会社分割。ウェルピア市川はボンセジュール・バリエへ ・オーナーへの家賃滞納が徐々に始まる。施設の経年劣化などの修繕も進まず	(株)ボンセジュール・バリエ	下総武蔵特定目的会社 へ不動産売却
2009年11月	(株)ジャパンケアサービスがコンサルティングに入る		
2010年6月	社名変更(ボンセジュール・バリエから(株)バリエへ)	(株)バリエ	
2010年11月	【3回目の事業者変更】 (株)ジャパンケアサービスへ事業譲渡	(株)ジャパンケアサービス	
2012年7月	【4回目の事業者変更】 (株)メッセージへ譲渡、現在に至る	(株)メッセージ	

注1) 後に合同会社セット・イー・エーへ売却

図1●ウェルピア市川の収支の推移

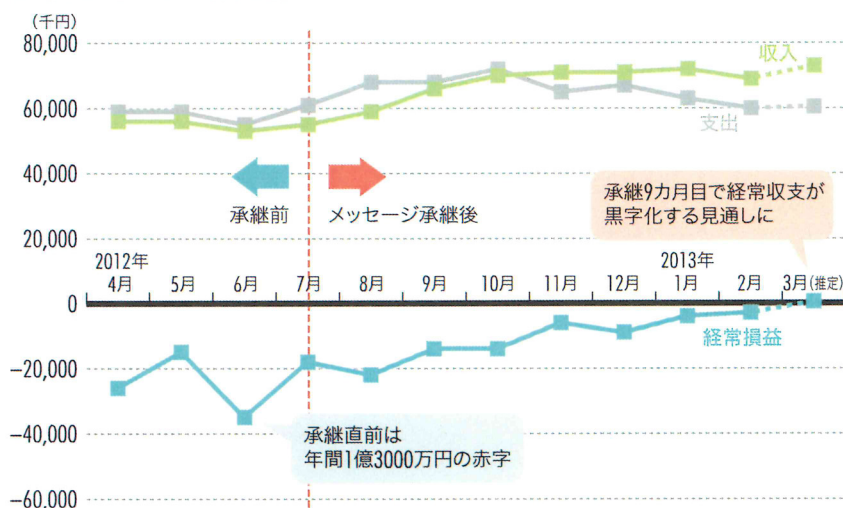


図2●ウェルピア市川の再生に向けた三つの対策

- 1 **低迷する入居率の改善**
 - ・利用料金の再設定
 - ・営業力の向上
 - ・介護サービス力の向上
- 2 **高コスト体質の改善**
 - ・業務の効率化
 - ・労務費の見直し
 - ・外部委託サービスの見直し
- 3 **スタッフの再教育**
 - ・研修を通じた介護理念の浸透
 - ・事例ベースの研修の実施
 - ・本社支援チームによるサポート

行い、商品力の向上を図った。

居室のリフォームは、軽度者中心の壹番館で実施した。完全にはバリアフリー化されていなかったため、これを改善。簡易リフォームでコストは1室当たり100万円程度と、最小限に抑えた。

料金の見直しでは、①入居一時金の廃止、②介護保険サービスによる収入確保の二つをポイントとした。

入居希望者に対して、第一の訴求ポイントとなるのは料金だ。だが、ウェルピア市川は高額な入居一時金を柱とする従来型のビジネスモデルを引きずっており、周囲の有老ホームなどと比べて料金面で見劣りしていた。そこで入居一時金を廃止し、月額利用料を若干引き上げることで、価格競争力を高めることにした(70ページ表2)。

変更にあたっては、既存の入居者にはサービス内容や料金は変わらないことを前提に、希望すれば新料金への移行も可能なプランを提示した。具体的

には、旧料金で初期償却もそのまま継続するか、新料金で償却残は清算するかを案内し、選択してもらった。新料金に移行すると、比較的新しく入居したケースでは月額換算で5万～6万円ほど安くなることから、約90組のうち5組が新料金での再契約に至った。

料金体系の変更と同時に、増収策として介護保険収入の確保を据えた。月額利用料を改定する上で、入居一時金廃止分による収入ダウンを少しでも抑えるために、中重度者の入居を積極的に受け入れることにした。

受け身から攻めの営業へ

商品力アップに次いで取り組んだのが、営業力の強化だ。

それまで、ウェルピア市川での営業活動は、主に有料の紹介会社を通じてのもので、問い合わせがあれば営業担当者が見学対応に応じるといったものだった。営業担当者は3人抱えていたもの

の、地域のケアマネジャーや病院の医療ソーシャルワーカーへの営業活動は実施していなかった。高い入居一時金や、中重度者は受け入れないという入居制限も相まって、紹介件数は伸び悩んでいた。

そこで営業力の強化策として、マーケティングデータの分析をはじめ、ケアマネジャーなどへの営業活動の実施、問い合わせへの後追い営業など、積極的な営業活動への転換を図った(70ページ表3)。

現在メッセージでは既存250施設分の営業情報(問い合わせ数・見学数・契約数など)をデータベース化し、分析・検証に基づいた独自の指標(見学契約比率など)を活用している。ウェルピア市川でもこのデータを参考に、必要な見学件数などを見積もって営業活動に取り組んだ。

メッセージでは、入居希望者の見学対応を特に重視している。ウェルピア

表2●入居一時金と月額利用料の改定内容の例

居室タイプ	居室面積	戸数	新旧	入居一時金	①入居一時金/60カ月	②月額利用料 (家賃+管理費+食費)	月額換算 (①+②)	5年間総費用
壺番館	B1	42.16m ²	19	旧	474万円	7万9000円	20万3850円	1697万1000円
				新	0円	22万9000円	22万9000円	1374万円
				(価格差)	(▲474万円)	(2万5150円)	(▲5万3850円)	(▲323万1000円)
	B2	39.99m ²	42	旧	450万円	7万5000円	20万0250円	1651万5000円
				新	0円	22万8000円	22万8000円	1368万円
				(価格差)	(▲450万円)	(2万7750円)	(▲4万7250円)	(▲283万5000円)
	C	49.29m ²	34	旧	555万円	9万2500円	21万5550円	1848万3000円
				新	0円	24万3000円	24万3000円	1458万円
				(価格差)	(▲555万円)	(2万7450円)	(▲6万5050円)	(▲390万3000円)

市川もメッセージの手法を手本として、対応を見直した。従来は3人の営業担当のみが見学対応に当たっていたが、まずは受け入れ体制に対する安心感を持ってもらうように、見学契約率(契約数/見学数)の高い実績を持つSV、管理者、営業担当が対応する形に変更。その上で、実際にケアに当たっている施設長、現場リーダー、施設ケアマネジャーにも参加してもらい、総勢5、6人で対応するようにした。

ポイントは、実際にケアに当たっている現場リーダーなどの参加にある。現場スタッフの説明により説得力が増し、着実に契約数が伸びていった。また、ケアマネジャーが入居希望者と実際に顔を合わせているため、現場スタッフとの受け入れ調整もスムーズに進み、入居までに要する時間も格段に短くなった。

表3●入居率アップに向けて実施した主な項目

- ・メッセージのマーケティングデータの活用
- ・見学対応力の向上(スタッフ増員)
- ・近隣の医療・介護事業者への営業活動
- ・折り込みチラシの活用
- ・意識改革(社員教育)
- ・営業担当者へのケア知識の教育
- ・有料紹介会社の利用

これらの施策が功を奏し、承継前は70%台で推移していた入居率は、承継直後に右肩上がりに転じた(図3)。3カ月後には90%を突破し、2013年2月には100%(満室)を達成した。

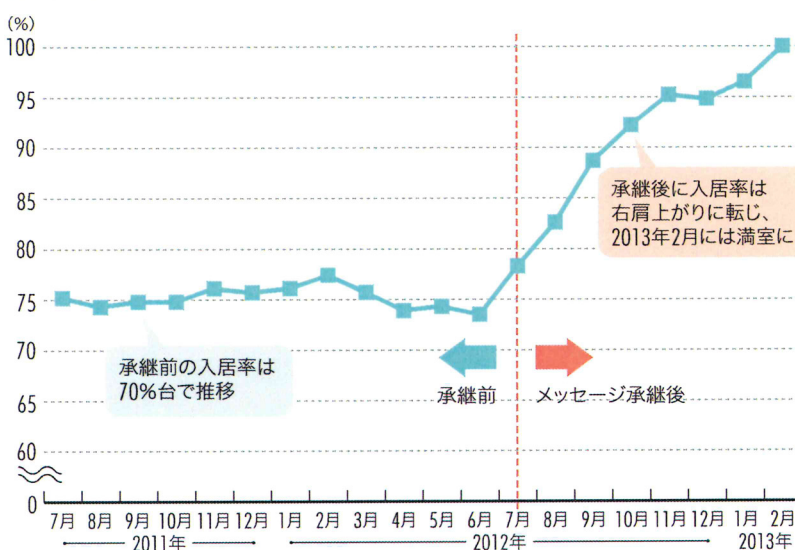
ケアの単位を見直し効率化を図る

入居率が90%を超えてきた頃から、同時並行でコスト削減に取り組んだ。具体的には、①業務の効率化、②労務費の見直し、③外部委託サービスの見直し——の3点である。

業務の効率化としては、まず管理体制の見直しなどに着手した。ウエルビア市川の管理体制は、規模の小さい壺番館(53室67人)だけでなく、壺番館(162室188人)でも、建物全体を一つの組織単位でカバーする体制だった。また、情報インフラ整備の不十分さもあって、援助に必要な入居者の情報共有が難しい状況にあった。

そこで、大所帯であるがゆえに指揮命令系統やスタッフの動きに問題があった建物全体管理を廃止。当社のアミー

図3●入居率の推移



ユでは60人程度を1単位として管理していることから、これを参考に、壹番館を3グループ、貳番館を1グループの4グループ体制に変更。それぞれのグループ単位で入居者対応と管理業務を行うことにした(72ページ図4)。

各グループには責任者1人と現場リーダー1人の2人による管理体制を採った。これにより、情報伝達の正確性とスピードが増し、効率アップにつながった。また、労務費管理などのマネジメント面でも、規模が近いアミーユの実績数字を用いた目標設定が可能になった。今後、効率化が進めば、入居者に対してより手厚いケアが可能になると考えている。

ケアのあり方も大きく見直した。メッ

セージの高齢者住宅では、入居者のアセスメントを詳細に行い、一定のスケジュールの下にサービスを提供する「定時介護」をケアの中心に据えている。

一方で、包括報酬の介護付き有老ホームなどでは、入居者の求めに応じて実施する臨時的な「非定時介護」がケアの中心になっているケースが少なくない。「手厚い介護とは、入居者の要望に応じていつでも対応すること」——すなわち非定時介護こそが入居者のためという考え方が根強い。実際、ウェルピア市川でもほぼすべての職員が同様の考えでケアに当たっていた。

これについては、メッセージでの実例に基づいた定時介護の研修を重ね、効

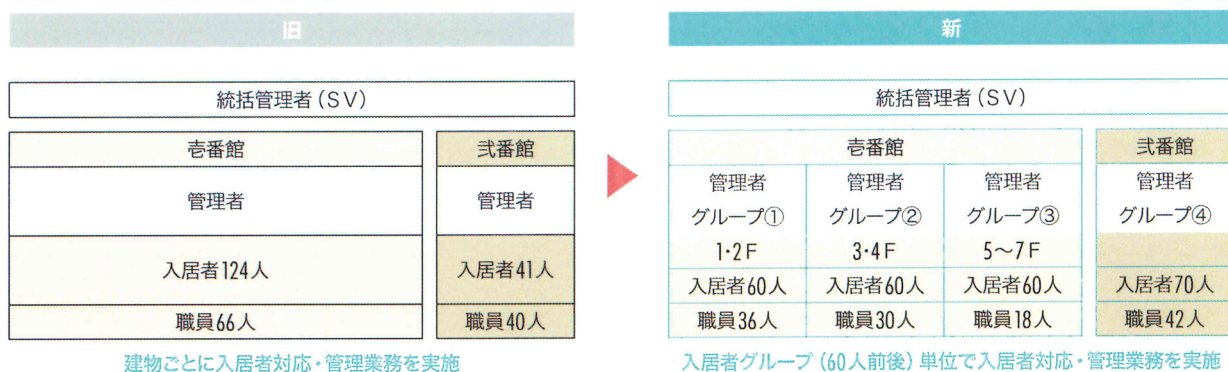
率的かつ入居者ニーズへの高い対応力を持つ、定時介護を中心としたサービススタイルの有効性を繰り返し伝えることで、理解を深めてもらった。

スタッフの多能工化と分業を進める

ウェルピア市川では、事業承継時点では、介護保険収入に対する人件労務費率が115%と非常に高い数字を示していた。だが、それにもかかわらず、現場では人手不足の状態が続いていた。

その理由は、スタッフの業務分担の固定化やアンバランスさにあった。例えば「入浴介助のみ」など、スタッフの業務が固定している一方で、看護師が介護的なケアも担っているなど、非効率な

図4●グループ管理による業務の効率化



業務分担による弊害が目立っていた。

そこで事業承継後は、入居率アップに伴う新規スタッフの採用と平行して、業務分担とシフトの見直しによる効率化に取り組んだ。

まず、担当業務が固定化している問題については、1人が複数の業務を担うように変更した。介護職員1人が身体介助や生活援助、館内の清掃など複数の業務を多能工的に担う体制に変え、同時にシフトを見直し、業務が滞りなく回るようにスタッフの働き方を調整した。

また、看護と介護の業務区分を明確にし、看護師にはより専門的な看護業務に注力できるように体制を変更した。例えば、バイタル測定に関しては介護スタッフに一任し、測定結果の評価は看護師が担当する形に変えた。

服薬管理業務も大きく見直した。当初、ウェルピア市川では、入居者の服薬管理は看護師が一貫して担っていたが、居宅療養管理指導を実施している外部の薬局に移管した。これにより、看護業務の専門化・スリム化を実現。「本来の看護業務に集中できる」ということで、

看護師のモチベーションも高まった。

また、入居率の回復に伴い、間接部門（営業担当・営繕担当・事務担当）の人員についても、現場への転換（異動）や兼務などを進めた。現在は施設長を筆頭に、ほぼすべての間接部門のスタッフが現場での業務を兼務している。

外部委託の清掃を自分たちで

業務委託の見直しにも早い段階から取り組んだ。主な見直しは、「清掃」と「給食関連費用」である。

ウェルピア市川は壹番館・貳番館すべての床面積を合わせると約1万6000m²の大型施設であり、その清掃委託費は、月額200万円にも達していた。そこで、清掃業務の委託を取りやめ、職員自ら清掃を行うよう提案した。当然、「今の業務でも時間が足りないのに、できるわけがない」との声が上がったが、前述したようにスタッフの多能工化や、介護業務の効率化の推進で時間を捻出。さらに清掃箇所と分担を細分化し、週間スケジュールとして割り当てることで実現に導いた。

また、大きな収益改善が得られたのが給食に関する費用の見直しである。承継時点では、当時の運営事業者であるジャパンケアサービスグループの給食関連子会社の（株）ジャパンケアフーズを活用していた。外部事業者を利用した場合より比較的安価に調達してきたが、承継後は、この給食事業もメッセージの子会社である（株）シーケーフーズが吸収した。

シーケーフーズは、メッセージが有する全国の有老ホームやサ付き住宅に、日々3万5000食の食事を提供している。1日1000食程度の提供力だったジャパンケアフーズからシーケーフーズに移行することで、給食関連のコストを月額200万円ほど削減できた。

こうした収入アップとコスト削減が結実し、承継から8カ月強で黒字化の道筋をつけることができたわけだが、これはスタッフの理解と協力があってこそその成果である。次号では、承継時点では「諦めムード」が漂っていたスタッフの理解を得るまでの過程と、教育研修の手法について述べる。（次号に続く）



メッセージの有料老人ホーム再生術(下) 一緒に汗をかく姿勢が現場を変える

(株)メッセージ 介護事業部副事業部長 山川 功、経営企画部企画課 濱田 さゆり

(株)メッセージは2012年7月、赤字経営に陥った有老ホーム「ウェルピア市川」を事業承継。年間赤字が1億3000万円に達していたホームの収支を、わずか8カ月で好転させ、黒字化させた。今回は、事業再生の最大のポイントでもあったスタッフの教育・研修について解説してもらった。(編集部)

前号で述べたように、(株)メッセージは2012年7月、介護付き有料老人ホーム「ウェルピア市川」(千葉県市川市、定員255人)の事業再生に着手した。

承継前3年間の平均入居率は70%台で低迷しており、承継直前の年間赤字は1億3000万円にも達していた。経営はまさに「火の車」状態であったが、入居率アップによる増収と、非効率な業務の見直しなどのコスト削減で、承継から8カ月強で黒字化にこぎつけた。3月単月の経常収支は650万円のプラスである。

事業再生に当たり、様々な運営の見直し策を矢継ぎ早に実行してきたが、成功に導くことができた最大の要因は、スタッフの理解と協力をいち早く取り付けたことにある。換言すれば、スタッフの理解と協力こそが、事業再生の最大

●ウェルピア市川



施設類型: 特定施設入居者生活介護(介護予防含む)
運営主体: (株)メッセージ
居室数: 215室(定員255人)
所在地: 千葉県市川市
スタッフ数: 116人(3月1日時点)

のポイントであり、同時に、クリアするのが最も高いハードルであった。

「頑張ったって仕方ない」

ウェルピア市川は1990年の開設以降、当社が事業を承継するまでに、事業主体が3回変わっている(当社は4社目)。しかも、この5年間で立て続けに事業主体が変わったため、スタッフの間には「またか」「頑張ってもどうせ……」といった諦めムードが漂っていた。運営方針がその都度変わるため、スタッフは「責任は取りたくない」と、定められた業務だけを淡々とこなす傾向が強くなり、チャレンジ精神にも一体感にも欠けていた。

●壹番館

建築形式: 鉄筋コンクリート造
地上7階建
開設: 1990年10月
居室数: 162室(定員188人)
居室タイプ: 10タイプ(個室・夫婦部屋)
33.30~84.29m²
入居一時金: なし
月額利用料*: 22万5000~31万円

●貳番館

建築形式: 鉄筋コンクリート造
地下1階~地上4階建
開設: 1995年3月
居室数: 53室(定員67人)
居室タイプ: 4タイプ(個室)19.52~22.55m²、(多床室)11.00m²
入居一時金: なし
月額利用料*: 20万5000~21万5000円(個室)、13万4250円(多床室)

※家賃、管理費、食費含む

こうした状況下で、入居率アップを目指した営業活動の強化や重度者の受け入れ、スタッフの「多能工化」による事業効率化などの事業再生方針を打ち出すと、スタッフからは否定的な意見が相次いだ。「今でさえ忙しいのに、もっとやれと言われても無理」「重度者のケアなんてやったことがない。正直、受け入れられる自信がない」「今までの状況を変えたくない」——。事業再生に当たっては、こうしたスタッフの不安と正面から向き合い、「できない」を「できる」に変えていく必要があった。

行動を変えるきっかけとして、当社ではきめ細かな研修を重視した。研修で

知識を得ることで世界が広がり、現在の行動に不満を感じるようになる。そうすれば、職員は自分で考えるようになり、新たな行動を取るようになるからだ。

研修という「気づき」の場を用意することで、自らが提供する「介護サービス」と真剣に向き合ってもらうことが何よりも必要だと判断した。

理念と事例研修を通じて意識変える

承継直前のスタッフ数は106人で、8割を介護・看護スタッフが占めた(表1)。これら全員に対して、承継1カ月前の6月から、「全体研修」を実施することにした(表2)。

全体研修の内容は、「障害を抱えた高齢者に対して、良質な住まいを提供し生活を支える」という当社の使命をベースに、介護事業者としての理念を確認。さらに運営に関する基本的な考え方を学んでもらった。

特に、運営に関しては、メッセージが有する研修プログラムを応用、入社から現在までの各人の役割を振り返ってもらって、一人ひとりが果たす役割を再認識させ、「今後目指していきたいこと」

などの目標を設定する場とした。

全体研修の実施に当たっては全員参加を原則とし、多忙なスタッフが受講しやすいように、同一内容の1時間の研修を1カ月間で4回実施。現地入りした統

合地区本部のスーパーバイザー(SV)が講師となって指導に当たった。

7月以降は、月ごとにテーマを定めて、ケアのノウハウを伝えるための事例研修を実施した。1回当たり1時間の同一内容の研修を、月に8回開催。座学だけでなく、SVと一緒に現場に入り、ともに問題解決を図るスタイルを取った。メッセージのオリジナル研修資料「やっていますか?100」などを活用し、事例を基に、ケアの技術をきちんと習得できるよう繰り返し指導を重ねた。

最も反応があったのは、接遇に関する研修だ。介護スタッフは、ともすれば、「お世話してあげる」という考えに引き



ウェルピア市川のスタッフ。写真前列右から2人目がスーパーバイザーの松山庸哉氏(写真提供:メッセージ)

ずられ、入居者への対応も、何もできない子どもに接するような態度になりがちである。だが、「我々の仕事はサービス業」「入居者はおお客様であり、経験を豊かに積んだ人生の先輩」であることなどを丁寧に説いた。介護に携わる者としては原点ともいえる考え方だが、この研修以降、スタッフの言葉遣いや態度が明らかに丁寧になり、入居者一人ひとりの向き合い方が変わっていった。

重度者受け入れの道を開く

ウェルピア市川は開設当初から自立者の入居割合が高く、経営主体の入れ替わりが続いたこともあって、ケアに対

表1●スタッフの内訳

	2012年6月 (承継直前)	2013年3月
介護	62	82
看護	24	18
ケアマネジャー	3	3
リハビリ職	3	1
清掃・洗濯	4	6
事務	5	3
営業	3	2
営繕	2	1
合計	106	116

表2●スタッフ向けの研修内容

実施時期	研修項目	内容
2012年6月	全体研修	●理念(介護事業者としての使命、原点など)や運営(各スタッフの役割など)に関する研修 ●メッセージのスーパーバイザーが講師となり、全スタッフを対象に実施 ●スタッフが参加しやすいように、同一内容の研修を4回実施(1回当たり1時間)
7月以降(毎月)	事例研修	●ケア能力の底上げを目的に、月ごとに「身体ケア」「接遇」などのテーマを定めて実施 ●月当たり8回、同一内容の研修を実施(1回当たり1時間) ●事例ベースで実践的な内容に。全スタッフ参加とし、理解が不足している場合は2回参加してもらうことも

する教育が行き届いていたとは言い難い状況にあった。こうした理由から、中重度者の入居受け入れの問い合わせがあっても、「うちでは無理です」と断るケースが常態化していた。

ただし、前号で述べたように、入居一時金を見直し料金体系を一新したこと、中重度者を受け入れ介護保険収入も確保していくことは経営的に必須条件となっていた。

そこで、事例研修ではSVが過去にかかわった、終末期で胃瘻を造設している要介護者へのケアの経験などを交えて、重度者へのかかわり方を伝えた。さらに、実際の重度者の受け入れに際しては、SVが自ら入居前カンファレンスを実施して手本を見せ、受け入れ体制を整えていった。このほか、下記のような事例の受け入れも通じて、介護スタッフに経験を積ませた。

事例①

「対応困難」高齢者の受け入れ

援助量や医療行為の内容、訪問診療医との連携、受診先の選定、家族の協力などに様々な問題があり、多方面にわたって調整が必要なため、複数の介護施設から入居を断られていたA氏。ウェルピア市川においても「対応困難」と判断し、営業担当が断る理由を探していた。

だがA氏のケースでは、担当者が病名のみで受け入れ困難と判断していることから、まずは受け入れて経験を積むべきと判断。現場への情報提供を徹底するため入居前カンファレンスを開き、



職員教育に使うオリジナルの介護実践教育マニュアル「やってますか?100」

援助方法の検討や情報共有を行った。その結果、「できない理由より、できる方法を探そう」という考えがスタッフの間で芽生えていった。

A氏の入居受け入れにより、スタッフの間では、入居の判断は入居者本人にしてもらう（入居は断らない）ことの意義を共有するとともに、他業務との兼ね合いから煩雑になりがちな入居時のアセスメントの重要性について改めて認識してもらった。

さらに、A氏の入居を通じて、地域のNPOや往診の皮膚科など、新たな連携先も見つかり、「施設では、重度者のケアに取り組むことによって、受け入れ能力がさらに向上する」という考えも共有できた。

事例②

PROMを活用した過剰援助の見直し

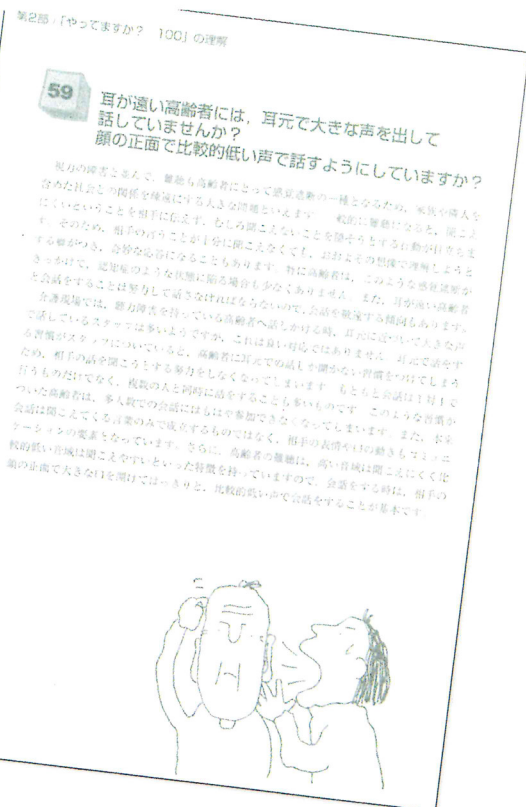
脳梗塞で入院後、退院してウェルピア市川に入居したB氏。転倒の危険があるとのことで、「ベッドから立たさない」

のが承継前の基本的な援助方針だった。だが、メッセージが事業を承継してから、改めてB氏の身体能力を確認してみると、立位、歩行とも問題がなく、行き過ぎた援助を行っていたことが分かった。

B氏の能力の見直しは、メッセージが開発した「PROM」と呼ぶ現象理解の手法を用いた。実際に現場で起きている「現象」を重視し、問題解決に当たるという独自のアプローチ方法だ。

介護の現場では、様々な知識や習慣に基づいてケアに当たるが、とすると実際に起きている現象よりも、知識や習慣を優先させてしまうことがある。例えば、「この薬を飲むと症状が良くなるはず」と診断され、服薬を続けているにもかかわらず、症状が改善せず、むしろ悪化していることがある。こうしたケースでは、「悪化している」という現象を優先し、服薬を中止すべきというのがPROMの根底にある考え方だ。

PROMでは問題の特定からスタート



し、状態把握のための5項目のチェック作業を経て、適切なケア方法を導く。問題解決にたどり着きやすくするため、チェックポイントを構造化して分析しやすくした点が特徴だ(図1)。

B氏の場合は、「転倒の危険性がある」という問題に着目。状態を把握するため、問題の発生時期をはじめ、服薬状況や身体的疾患など、経験的に問題の要因となりやすい「現象学的状況把握」の5項目を順番に確認していった。

その後、5項目からなる「観察の手順」に従い身体能力などをチェックしていくと、前述したように特段の問題がなく、ベッドに寝かせきりのケアは不適切であるとの結論が導かれた。以降は車いすでの移動を基本とし、必要に応じてスタッフが歩行介助する方針へと切り替えた。

このように、新規入居者も含めてすべての入居者に関し、SVが自ら援助内容を見直した。さらに現場スタッフに対して説明を重ねることで、考え方や知識を共有していった。



スーパーバイザー(写真中央)と施設長などのコアメンバーが定期的にミーティングを開き情報共有を図った(写真提供:メッセージ)

図1●メッセージが開発した現象理解の手法「PROM」の概念

問題解決の過程 (5 Process)

1. 問題の特定
2. 状態の把握
3. 分析
4. 対策
5. 評価

現象学的状態把握の順番 (5 Reason) (これに伴い分析する)

- 1) 薬の点検
- 2) 身体的疾患の有無
- 3) 精神的疾患の有無
- 4) 環境的要因
- 5) 心理的要因

急に起こった現象を
問題とする場合

観察の手順 (5 Object)

- (1) 行動や状態
- (2) 本人からの訴え
- (3) バイタルサイン
- (4) 簡単にできる医学的検査
- (5) 医療機関での検査

心理的要因を探る項目 (Mental 3 + 1)

- (1) 生活歴
- (2) 行動観察
- (3) 本人の話を聞く
- +
(1) 自分だったらどうか

承継前時点の平均要介護度は1.8だったが、中重度者の受け入れを始めた結果、現在の平均要介護度は2.1になっている。当社が承継した2012年7月以降の入居者だけをみると、平均要介護度は2.6と比較的高く、重度者を積極的に受け入れてきたことが分かる。

今後は再生事業を柱の一つに

今回のプロジェクトでは、8カ月強というスピード再生に成功したが、このような急激な改革は現場サイドから受け入れられないのが一般的であり、担当部長やSVの胸中には懸念もあった。

しかし、実際には杞憂に終わった。

現場を去ったスタッフがいなかったわけではないが、2人が現地入りした数カ月後、スタッフから「施設全体の雰囲気良くなった」という声が上がった。これは、「自分が信頼した職員たちと、全員で結果を出していきたい」というSVたちの思いと、事業再生の取り組みを通じて「この

ままではいけない」と強く感じた管理職・スタッフが信頼し合い、一丸となった結果だと考えている。事業再生が短期間で成果を出せたのは、スタッフ全員の本来の能力を大きく引き出したことにほかならない。

現在メッセージでは、同じく経営不振により(株)ジャパンケアサービスから継承した別の介護付き有老ホームの再生も進めている。また、前号でも述べたように、今後は他施設との競争が激化するにつれ、経営が困難になるホームの増加も懸念される。

数多くの高齢者の住まいとして設置された地域の大切なインフラを存続させるために、「アミーユ」「Cアミーユ」などの運営で当社がこれまでに蓄積した運営ノウハウを生かして、運営継続が困難となった介護付き有老ホームの支援・再生事業に今後も積極的に取り組んでいく考えだ。