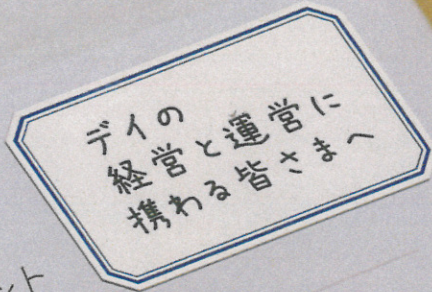


デイの経営と運営

Management & Operation

創刊号

2011/7



特集

①

介護保険制度とデイ

- ・平成24年度 介護保険制度改正のポイント
- ・制度改正と報酬改定に対応するデイづくり
- ・新制度がもたらすデイへの影響と期待される役割
～ 事業の再編成も求められる時代!? ～

特集

②

デイの利用者増 & 満足度アップ のためのアプローチ

- ・利用者を増やすためのPRの具体例
- ・顧客満足度を高める具体的な取り組み例
- ・稼働率アップを実現する過程と秘訣
- ・利用者の休止・入院・流失を防ぐ具体的対策
- ・利用者増加へのアプローチ

特集

③

介護現場で生かせる助成金一覧

- ・すぐに使える助成金を一覧にしてお届け

小規模デイサービスのための 経営戦略



株式会社 はっぴーライフ 株式会社 エイチエル
代表取締役

つじ かわ やす し
辻川 泰史

日本福祉教育専門学校を卒業し介護業界一筋。
2002年6月24歳で訪問介護事業を起業。現在、デ
イサービス、訪問介護、居宅介護支援を運営する。
同時に株式会社エイチエルを設立しコンサル
ティング、セミナーを開催。
株式会社はっぴーライフ <http://www.hl-tokyo.com>
株式会社エイチエル <http://www.eichieru.com>
デイサービス運営研究会
<http://day-start.net/seminar/110924.html>
TV出演 朝まで生テレビ、おはよう日本、みのも
んたのさたでーズパッと など
著書 「福祉の仕事を生きて活かす」

第1回 戦略を戦術に落とし込むことで 事業所独自のカラーを打ち出すべし

特色の周知

この連載では、小規模デイサービスの定義を「1日の利用者定員が15人以下のデイサービス事業所」とします。

小規模デイサービスは昨今、破竹の勢いで増加しています。デイサービス全体の事業所数は、全国で30,000事業所に迫る勢いです。2002年には約10,000事業所だったのが、わずか6年で倍以上の約23,000事業所、2008年から2010年の2年間で5,000事業所も増加しました。

製品ライフサイクル(表1)でいうと、事業所数の増加によりデイサービス業界は成長期から成熟期への転換時期だということが分かります。この成熟期とは、「製品が

市場に普及し、市場の成長が鈍る段階」です。時間を横軸、売上高を縦軸とした製品ライフサイクルでは、〈導入期〉〈成長期〉〈成熟期〉〈衰退期〉の4段階を経ながら、S字型のカーブが描かれ、図1からも成熟期は成長が鈍ることが分かります(※1)。

しかし、事業所数とサービスの質が必ずしも比例しているわけではありません。事業所数は成長期から成熟期への転換時期ですが、組織として機能しているというよりは、家業の延長で運営しているというケースも少なからずあります。利用者が多くの事業所の中から選択できるといえる状況ではなく、「利用したくなるサービスが少なく、選択肢が限定されている」というのが現状です。

表1 製品ライフサイクル

導入期	新しい製品の販売を開始した直後は、認知度が低いいため、需要量は低い。先端顧客を対象としたスキミング戦略をとることが多い。
成長期	一度認知され成長期に入ると、需要量は急激に増加するため、市場に参入する業者が増加する。
成熟期	需要量は頭打ちとなるものの、市場参入業者はさらに増加するため競争が激化する。
衰退期	技術革新などのために衰退期に入ると、需要量は減少し、市場から業者が撤退していく。

売上高

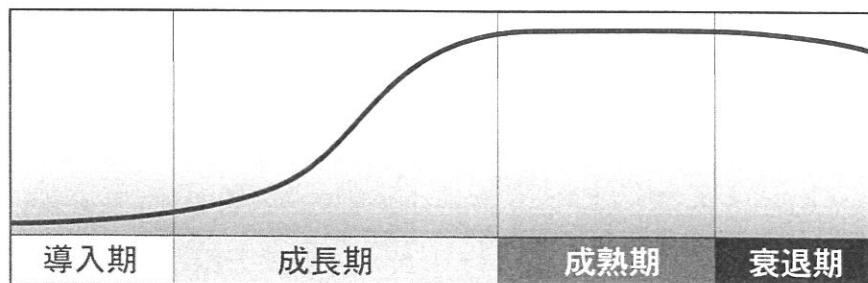


図1 売上の推移をグラフにするとS字カーブを描く

ここで必要になってくるのは、デイの各事業所が特色を明確にし、サービスの独自性を伸ばすことで質を向上させていくことと、その特色を生かしたサービスを周知し、地域に認知してもらうことです。業界として積極的に情報を発信しにくいという現状、例えば個人情報保護の観点、情報を得る側(利用者および家族、ケアマネジャー)の資源の問題などもありますが、事業所を周りに知ってもらう活動はとても大切なことなのです。

では、小規模デイサービスが独自性を伸ばし、そして地域に根差した健全な運営を継続していくためには何が必要なのでしょうか？

戦略による差別化

そこには、「戦略」と「戦術」という概念が必要になり、そして差別化していくことが必要です。広辞苑によると下記のように記されています(※2)。

【戦略】

戦術より広範な作戦計画。各種の戦闘を統合し、戦争を全局的に運用する方法。転じて、政治、社会運動などで、主要な敵とそれに対応すべき味方との配置を定める事をいう。

【戦術】

戦闘実行上の方策。一個の戦闘における戦闘力の使用法。一般に戦略に従属。転じて、ある目的を達成するための方法。

実際に、私がデイサービスを開設するときに行った「戦略」と「戦術」を事例としてご紹介します。

私が初めてデイサービス事業を開始したのは、2003年11月でした。恥ずかしながら、その時は「戦略」と「戦術」という言葉さえ知らない状態でした。当然、運営は苦戦を強いられ、利用者ゼロという状態が3ヶ月以上続いたほどでした。このままでは運営できなくなると思い、日々の活動プログラムを見直すことにしました。

そして、曜日ごとに核となるレクリエーションや機能訓練を設定し、実行しました(図2)。また、リハビリ体操などに使用するセラバンドを取り入れた機能訓練、歩行訓練用バーなどを使用した機能訓練を、核となるものにプラスして毎日行うことにしました。

この活動プログラムの構築が「戦略」です。さらに、この内容を周知するために、地域のケアマネジャーへ配布するPOPを作成しました。

しかし、この「戦略」だけでは意味を成しません。スタッフの理解・同意があってはじめてサービスとして利用者へ提供できます。まず、この戦略を中心となって実行する「リーダー」を選出しました。その「リーダー」に各曜日のサービスの目的と方針を説明し、理解をもらいました。そして「リーダー」から

ナース、ヘルパーへと周知し、足りない箇所は業務日報へ記載するという伝達方法をとりました。これが「戦略」を実践するための「戦術」です。活動の質を上げて利用者の満足度を向上させるため、中心となるすべての活動に対して外部から専門の講師を招き、スタッフの知識・技術を高めました。

また、「戦略」として制作したPOPを「いつ」「どこに」「どのように」「だれが」配布するかを決定し、配布の際の「あいさつ」や「受け答え」などの練習も行いました。

同時に、業務管理に関しても「戦略」を練り、構築する必要があります。

「利用者へのサービスの質を上げる」ために、人材を多く配置して足りない部分を埋めようという「戦略」を用いる事業所は数多くあります。例えば、徘徊される利用者が多いから人材を増やす、入浴のニーズが高いからそのための人材を増やすなどです。確かにそれも必要な「戦略」の一つですが、それでは継続的に見て問題が解決されていない状態となってしまいます。業務オペレーションを戦略的に見直す、または新しく構築する必要があります。

□…月、水、金=文化的な活動

■…火、木、土=音楽活動

月曜日=書道教室	リハビリ & 機能訓練 (毎日実施)
火曜日=音楽療法	
水曜日=クラフト	
木曜日=カラオケ	
金曜日=陶芸教室	
土曜日=音楽療法	

図2 各曜日ごとの活動プログラムの具体例

小規模デイサービスの経営のメリットは何でしょうか？それは、スタッフの視点でいえば、スタッフが密に利用者と接することができることであり、経営者の視点でいえば、人件費を抑えながら稼働できることです。しかし、メリットだと思えるところには、必ずデメリットも生じます。その溝を埋めるように努力することが必要です。

戦略を戦術へ

小規模デイサービスの営業と経営に視点を置いた「戦略」を考える場合には、表2のように項目を細分化し、戦術に落とし込んでいくことが必要です。

小規模デイサービスの経営者の多くは、介護職出身者や身内の介護問題に直面した方で、介護事業をすることで社会に貢献したいという思いから運営されている場合がほとんどです。その思いや介護

への考え方は間違っていないのにもかかわらず、稼働率が思うように向上しないという悩みをよく耳にします。その理由の一つに、前述した「戦略」の不足が考えられます。解決策としては、小規模デイサービスだからできるフットワークの軽さを活かした「戦略」を構築し、それを「戦術」レベルまで落とし込むことが重要です(次頁図3)。

しかし、すべての要介護認定者に満足してもらうことは不可能なため、「利用者を選択する」という「戦略」も、今後必要になってくると考えられます。

例えば「食事」です。食材、調理法、食器にこだわって利用者へ提供する、または特別な治療食を提供するとします。そうすると、そこにデイサービスの利用目的が生まれ、食の確保や利用者・家族の「食事にこだわってほしい」というニーズの高い方の利用が多くなり

ます。

しかし、そういった資源を持っていない事業所もあります。資源とは栄養士などの人材や調理場などです。このような資源が少ないにもかかわらず「食事」にこだわるとすると、サービスの低下や職員への負担が増える可能性もあります。そういった事業所の場合は「食事」にこだわるのではなく、「レクリエーション」にこだわるなど、資源が少なくても済む内容にすればよいのです。

ラーメン店でも「とんこつラーメンの店」「味噌ラーメンの店」「塩ラーメンの店」など、お客様が好みに合わせて選択できます。「とんこつラーメンの店」が「塩ラーメンの店」に対抗しようとして「塩ラーメン」にも力を入れると、何ラーメンの店か分からなくなります。

デイサービスに当てはめて考えると「うちは食事目的の方に特化しよう」「うちは機能訓練目的の方」「うちは入浴目的の方」「うちはレクリエーション目的の方」というように差別化することで、何が得意なデイサービスなのかを分かりやすくし、利用者が選択しやすくしていくことが必要です。

決断せよ

どんなに良い「戦略」であっても、それが実行されなくては意味を成しません。

「戦略」を立てるだけで満足して、「方向性は出したけれど効果がない」という場合、実行できる環境・状態が整っておらず、いわゆる「戦術」が不足している場合が多くあります。なぜ、そうになってしまうのでしょうか？

表2 小規模デイサービスの営業と経営における戦略項目

サービス方法	
レクリエーション	曜日ごとに何を行うか など
機能訓練	どのような評価方法を行うか など
食事	利用者の趣向、健康、カロリー など
入浴	浴槽自体にこだわる、泉質、個別対応 など
記録関係	ケアマネジャーとの連携、職員同士の情報の共有 →利用者へのサービス など
外部講師の活用	より専門的な活動
マネジメント方法	
職員面談	問題点把握、悩みの解決
理念周知	組織の方向性の周知
組織体系	管理体制
営業方法	
時期	いつ行くのか？
ツール	何を持って行くのか？
行き先	どこに行くのか？
アプローチ	どのような対応をするのか？ 法人として統一するのか？
担当	誰が行くのか？

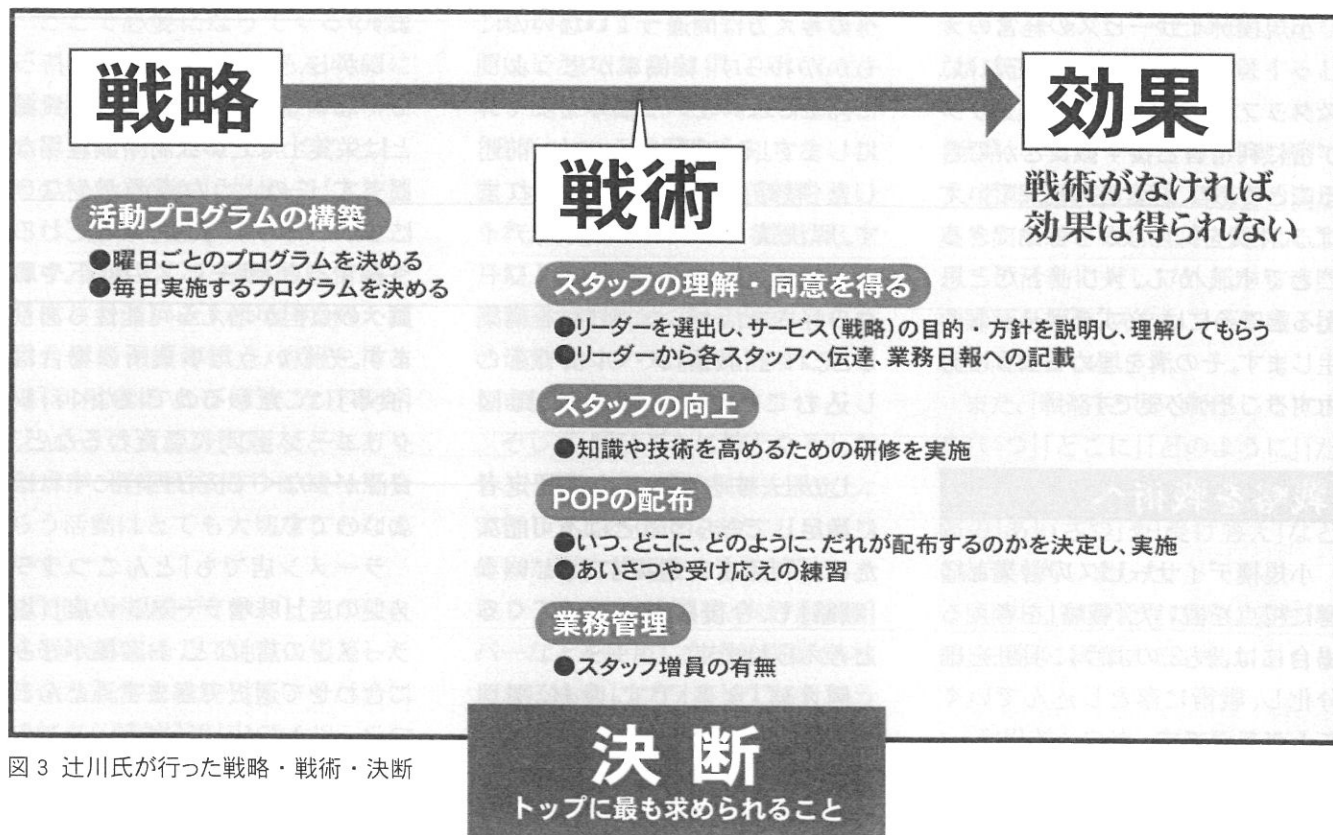


図3 辻川氏が行った戦略・戦術・決断

それは「決断」が不足しているからだと考えられます。広辞苑によると「決断」とは「きっぱりと決める事」とあります(※2)。きっぱりと決めるには勇気が必要で、自信が不足していると難しいものです。決断が間違いなくうまくいくという確信が得られることは少ないものです。

私自身が決断したことの一つに、サービスを捨てるということがありました。

どういうことかという、当社が初めてデイサービスを開設した事業所は、配食で昼食を提供していました。つまり外注です。外注であっても、利用者に満足してほしいというこだわりを持ち、業者の選定をしていました。食事は利用者の楽しみの一つなので、手を抜

くわけにはいきません。しかしコストが高いため、利用者の負担を考えるとこの体制に疑問を感じました。

当時は、食事、レクリエーション、入浴、イベントとすべてに特化しようとしていました。うまく特化できれば良かったのですが、小規模の事業所には難しいのが現状でした。結局、利用者にとって何ができるのか分からない、特色が不明な事業所になってしまいました。

そこで、思い切って食事にこだわることを捨てました。その代わり、専門の人員を増員してレクリエーションや機能訓練に重点を置いて、特化しました。すると、当然ですが、食事を目的とされていた利用者はサービスを中止、または

減少しました。しかし、逆にレクリエーションなどを目的とする利用者が増えていき、結果、全体の利用者が増えたのです。

小規模の事業所として柔軟に、かつ全体的にフットワーク良くサービスに力を入れることは大切です。ただし、そのことによって特色が薄くなってしまうということも考えられます。「捨てる」という決断も時には必要になるのです。

また、確実に効果が得られる「戦略」は、他の事業所も考えています。この状況では、地域に根差して差別化を図ることは困難です。「戦略」と「戦術」に加え、「決断」が求められています。「決断」は、経営者・管理者にとって一番重要な仕事であり、一番求められていることなのです。

※1 参考 URL : <http://kotobank.jp/word/%E6%88%90%E7%86%9F%E6%9C%9F>

※2 『広辞苑』岩波書店

戦略・戦術ツール

●各項目を埋めていき、自施設の戦略・戦術を構築しましょう。

※このツールは編集部で作成したものです。

1 アセスメント（現状の分析）

現在の自施設の状況を把握して、今後の計画（戦略・戦術の策定）に役立てます。

分類	項目	分析結果
自施設	他施設にはない 自施設の強み、 また弱みは何ですか	強み： 弱み：
利用者	現利用者の 特徴は何ですか	
他施設	近隣の他施設の 特徴は何ですか	
その他	デイを利用して いない人の要望・ ニーズは何ですか	

2 計画 | 戦略

何に力を入れるか、ポイントを絞ります。現在行っていないサービスで、要望が多いものが良いでしょう。

分類	項目	細項目
何に力を入れるか	どの項目（食事・レク・リハなど）に力を入れますか 1 2 3 対象利用者像：	左記をより詳しく表記
PR方法	a b c	

3 計画 2 戦術

力を入れるものが決まったら、具体的にどのような内容にしていくかを決めます。

分類	項目	内容	担当者
プログラム	1		
	2		
	3		
PR	a		
	b		
	c		

4 行動計画

実施に向けて各項目をいつまでに、どこまで進めるかを決めます。

No	項目	実施内容と日程	報告日
1			
2			
3			
a			
b			
c			