

# 競争に打ち勝つ！ デイサービス経営の極意

「起業の神様」マイケル・E・ガーバー流 経営術を学ぼう！

## 岩下馨歌里

有限会社ファイブアローズ

あおぞらデイサービス水戸

あおぞらデイサービスひまわり

あおぞらデイサービス日立 取締役

マイケル・E・ガーバードリーミングルーム認定ファシリテーター

関東通信病院にて臨床経験を積み、関東通信病院付属高等看護学院専任教員を経て、在宅医療、介護の経営管理を経験する。現在は茨城県水戸市に有限会社ファイブアローズを弟妹と設立し、利用者の要介護度の改善を図ると共に、生き生きとした毎日を送っていただけるような介護サービスを展開している。著書に「要介護度改善ケアガイドブック」(日総研出版)がある。



# 競争過多を 生き抜くための戦術

## ～顧客の困り事を解決するデイサービス

### なぜ経営者としての仕事が必要か

本連載も中盤を迎えました。デイサービス経営者の皆さま、ラットレースの毎日を送っていませんか？ 経営者としての時間を過ごせていますか？

この図は、とあるデイサービス経営者の一日です。長時間労働ももちろんのこと、経営者としての仕事を全くしていないことにお気づきですか？ 経営者の仕事とは、新しい事業を生み出すことです。そのための準備をする時間も含め、経営を創造する時間です。

しかし、多くの経営者は必死に現場業務を行い、目の前の仕事をバリバリこなします。現場第一だと信じています。でもその方法では、ある一定以上の成長を遂げることができないのです。現場業務の多くを経営者が実施していると、万が一、経営者が倒れてしまったら、会社も倒れてしまうことになりかねません。

図 あるデイサービス経営者の一日(12時間労働)

出勤後朝礼
送迎
バイタル測定
入浴介助
嚥下体操
食事介助
与薬
マウスケア
トイレ介助
来客対応
明日のシフト調整
レクリエーション
おやつ準備
おやつ介助
トイレ介助
スタッフ面談
送迎
掃除
明日の準備
記録
新規利用者情報整理
経理帳簿入力

## お悩み 4 ケアマネジャーが丸投げしてくる

ケアマネジャーにサービス内容で分からないところを聞くと、「うまくやってよ」と丸投げされてしまいます。どうすればよいのでしょうか？



**解決のヒント** 丸投げしてくるケアマネジャーには、「報・連・相」を適時行い、記録を残しておくことが上手な付き合い方のコツです。

ケアマネジャーは、介護保険という制度を活用し、利用者の自立支援を促進していくのが本務です。そのような意識が欠如していたり、質の低いケアプランを作成したりするケアマネジャーには毅然とした態度で臨むべきです。

質の低いケアプランでの業務や、法令遵守の意識の低い判断の下でケアマネジャーとの付き合いを継続させると、実地指導などにおいて介護報酬の返還となる恐れもあり、事業所が地域での信頼

を失うことにもなりかねません。誠実さと真面目さへの理解がある優良なケアマネジャーとの関係を維持することで仕事はしやすくなるはずですよ。

仕事を丸投げするケアマネジャーとの上手な付き合い方のコツは、必要ないと言われても「報・連・相」は適時行うことです。ケアマネジャーから、その都度きちんとした回答をもらえなくても、相談や報告をこちら側から行ったという記録などはきちんと残しておくことが大切です。

## お悩み 5 リーダーよりもベテラン職員に発言力がある

現場リーダーより発言力のあるベテラン介護職が、いつも現場リーダーの指示を聞き流しています。どうすればよいのでしょうか？



**解決のヒント** リーダーの指示どおりに動かない職員には嚴重注意が必要です。指示に納得がいかないという場合は、その都度意見を仰ぎ皆が納得した上で実行しましょう。

現場のリーダーは、毎日短時間でもよいのでミーティングを開き、組織を率いるリーダーとして考え方のエキスを職員に注入しましょう(くどくど言う必要はありません)。

経験の長い、いわゆる「ベテラン職員」には、新人の教育などを中心に役割を与え、人材の育成という重要な役目をお願いしてみたいかがでしょうか。

現場のリーダーは、誰がどのような役割を担うことでモチベーションが上がり、チームケアを生か

すことにつながるかの判断力、決断力(威厳も)が必要です。組織はリーダーの力量以上には伸びません。聞き流して指示どおりに動かない職員には嚴重注意すべきで、なぜ指示どおりにしないのか面談を行い、問題点を明確にすることが大切です。

リーダーの指示に納得がいかないと言われる場合は、その都度「では、あなたはこの場合、どうするのがよいと思いますか？」と意見を仰ぎ、良い方法を皆で決めて実行していく方が納得感があるはずですよ。

## どんな不満があるの？ 運営規定からのヒント

介護が必要な在宅高齢者には、どんな不満があるのでしょうか。それを考える前にまずは、デイサービスとは何のために存在するかを改めて考えてみましょう。

あなたは通所介護事業所の運営規定をじっくり読んだことはありますか。弊社では、毎週1回デイサービス管理者会議を開催しています。3つのデイサービスの管理者がそろってデイサービスにおける業務改善を共に考え、マニュアルを作り、改善し、マニュアルにあるルールどおりに仕事ができているかをチェックする時間です。ちょうど先週のデイ会議で、運営規定について改めてじっくり読んでみる機会がありました。

### (事業の目的)

第1条 有限会社 ファイブアローズが開設する  
あおぞらデイサービス水戸通所介護事業所が行う通所介護の事業の適正な運営を確保するために人員および管理運営に関する事項を定め、事業所の職員が要介護状態または要支援状態にある高齢者に対して要介護状態の改善、悪化の予防、維持を目標とし、特に健康管理、健康への教育に留意し、身体的・精神的の自立にはじまる生活の質をより高めるための介護と、孤立しがちな高齢者に社会交流の場の提供、また、家族の介護負担の軽減を図ることを目的とする。

まとめると、弊社における通所介護事業所の目的は、次の4つになります。

- ①要介護状態の改善、悪化の予防、維持を目標とする。
- ②健康管理、健康への教育に留意し、身体的・精神的の自立にはじまる生活の質をより高める。
- ③孤立しがちな高齢者に社会交流の場を提供する。
- ④家族の介護負担の軽減を図る。

これらの困り事を解決するために存在すると言えるのです。では、この4つの困り事を、もっと

細かく見ていきましょう。

### ①要介護状態の改善、悪化の予防、維持を目標とする

要介護状態の高齢者やその家族は、要介護状態になってしまったことに対して、少しでも元気になりたいという気持ちを持っていることがほとんどです。もちろん、疾患や障害の種類によっては、改善や悪化の予防、維持が難しい場合もあるかもしれませんが、要介護状態の人の多くが、疾患のために入院を余儀なくされ、その治療のために安静を強いられ、その結果、生活不活発病としての機能低下による要介護状態となっています。そのようなタイプの人の場合には、現状より改善することも可能ですし、その状態の維持を図ることができるかもしれないのです。自宅でテレビを友達にしている、テレビは返事をしてくれませんが、デイサービスに通所して、会話のコミュニケーションをとり、さまざまなプログラムを経験することで、少しでも元気になることができるかもしれないのです。

弊社のあおぞらデイサービスでは、要介護状態の改善、悪化の予防、維持を目指して、大切にしている「あおぞら元気ケア20カ条」があります(資料)。あおぞらデイサービスを利用することで、歩けなかった人が歩けるようになったり、おむつだった人が布パンツにパッドを当てるだけで済むようになったり、1日中ボーっと座ってばかりだった人が笑顔でレクリエーションに取り組めるようになったりと、多くの改善が図れています。家族も涙を流して喜ばれることがあります。

### ②健康管理、健康への教育に留意し、身体的・精神的の自立にはじまる生活の質をより高める

弊社の差別化の一つとして、取締役である筆者が看護師であることから、健康管理や健康教育に重きを置いています。医療との連携も得意な分野です。介護を必要とする高齢者やその家族にとって、持病が悪化したり、新たな病気に罹ってしまったことが最も心配なことです。これも

とても重要な困り事の一つなのです。

「あおぞら元気ケア20カ条」(資料)の第1条では、水分摂取を勧めています。高齢者介護の基本中の基本なのですが、高齢者は脱水が原因でさまざまな疾患にかかりやすい状態にある人が多く存在します。脱水症状になると血液がドロドロになりやすく、脳梗塞や心筋梗塞など血管の詰まる病気になりやすくなります。膀胱炎や便秘なども、脱水によってさらに悪化します。高齢者にとっての水管理は、命を守るために最も重要な介護となるのです。

そして、これらのことを高齢者本人や家族に教育することも大切です。水分の大切さを知らない人がとても多いのです。

1日に1,500mLという数字には、実は根拠があります。人間は生きてゆく上で体重1kg当たり1日30mLの水分を必要としています。体重50kgの人の場合で1,500mLとなります。本来は、食事に含まれる水分量も足して1,500mLですが、介護現場では食事に含まれる水分量まで計算するのも面倒ですので、概算で目標値としています。つまり、体重が30kgしかない人の場合には、900mLで良いということになりますが、体重50kgの人が毎日600mLしか飲んでいないと、脱水症になる可能性が高くなるのです。

このように「あおぞら元気ケア20カ条」には、たくさんの医学的根拠に基づいた介護が隠されています。これらは、高齢者や家族の困り事を解決するために実施している介護なのです。

もちろん、病状の変化時には、主治医に報告をして速やかな医療との連携が図れるよう努力をしています。介護職員は、病状の変化を観察できるようトレーニングしており、痰の吸引や経管栄養などの研修を受けている介護職員も多く配置しています。生活の質を高めるには、疾患との共存が最も重要となるからです。

### ③孤立しがちな高齢者に社会交流の場を提供する

孤立しがちな高齢者に社会交流の場を提供する

## 資料 あおぞら元気ケア20カ条 (あおぞら介護業務ルールブックより抜粋)

### あおぞら元気ケア20カ条

心身の健康は、健全な日常生活を送ることからはじまります。あおぞら元気ケア20カ条は、栄養・口腔ケア・運動・フットケア・認知症ケア・自律支援ケアといった健全な日常生活を送るために大切な20カ条で成り立っています。毎日の生活で、この20カ条を達成できるよう介護をしていきましょう。毎日の業務分担当表は、この20カ条を達成できるような業務となっています。

#### 【自立支援】

#### 【栄養】

1. 水分を食事以外に1日1,500mL以上、飲みましょう！
2. やせすぎを防止するためにタンパク質をたっぷりとりましょう。
3. 病気の予防に、ビタミンとミネラルをたっぷり補給しましょう。

#### 【口腔ケア】

4. 風邪、インフルエンザ、肺炎の予防にうがい、手洗いを励行しましょう。
5. 飲み込む力をつけるために嚥下体操をしましょう。
6. 食事後には、歯みがき、うがいをして、舌をみがきましょ。入れ歯の人は、入れ歯をみがきましょう。

#### 【運動】

7. トイレへは、自分の足で歩いて、車いすは室内ではなるべく使わないように。転びそうな時は、シルバーカーやウォーカーケインを使いましょう。
8. 日中は、体操や散歩をして、たくさん体を動かしましょう。
9. 筋力をつける体操や足を高く上げて足踏みをたくさんしましょう。
10. 転ばないために、バランス力や足の支持力を強めましょう。
11. 寝たきり、座りきりにならないように、まずは、座る練習、そして、歩くことが重要です。

#### 【フットケア】

12. 足の病気を予防するために足をきれいに、爪も切りましょう。
13. むくみや病気の予防にふくらはぎのマッサージをしましょう。

#### 【排泄】

14. トイレは、早めに行って、もれるのを予防しましょう。もれ予防の体操も忘れずに！
15. おむつに頼りきりにならないで、下着で過ごせるように頑張らしましょう。

#### 【認知症ケア】

16. ぼけ防止に読み書き・計算をして、脳を鍛えましょう。
17. ぼけ防止にたくさんお喋りをして、楽しく笑いましょう。

#### 【自律支援ケア】

18. 自分のことは、自分でやりましょう。
19. やりたいことや趣味をみつけて、みんなで楽しく生活しましょう。
20. 人のためになることをみつけて、少しずつやってあげましょう。

ためには、デイサービスに通所していただくというだけで解決する課題です。しかし現実には、在宅に閉じこもったまま、介護保険サービスの利用も拒み、自宅がごみ屋敷のようになっている人や、誰もと交流をしていない高齢者が多く存在します。介護保険は、本人が申請しなければ始まらない制度なので、本人が必要ないと言ってしまえばそれまでのサービスです。しかし、本当は介護サービスが必要なのに利用しない生活を送っている高齢者は、

かなりの数が潜んでいるのではないのでしょうか。

もちろん、本人がサービスを申請しないわけですから、表面上は困っていないと言えます。しかし、本当は困っているのに、その声をあげられない場合もあるのです。声にならない声を聴く力も私たちに必要な能力です。そのためには、長期的にかかわり、信頼をしていただき、信用をしていただければ、サービスの依頼はありません。そういうかかわりをあきらめずに続けることが重要です。

このような場合、デイサービスの職員だけではなく、行政職員、ケアマネジャー、主治医、訪問介護や訪問看護など、多くのサービスの職員が協力していく必要があります。筆者がよく経験するタイプでは、訪問介護からスタートして、信頼関係を深め、時間をかけてデイサービスに通所していただき、孤立している状況を改善することができたというケースがあります。長い年月をかけて、信頼を勝ち得ることが重要です。

#### ④家族の介護負担の軽減を図る

近年では、デイサービスの利用時間が7～9時間と長時間になってきており、自主事業ではありませんが、通いなれたデイサービスにそのままお泊まりするという「お泊まりデイ」も普及ははじめました。これらは、在宅介護における家族の介護負担の軽減を図るためのアイデアです。そう考えると、介護報酬も、介護を必要とする本人だけでなく、家族の困り事をいかに解決するかを考えて改定がなされていることが分かります。

デイサービスの経営は、常に要介護者およびその家族の困り事をどう解決したらよいのかを常に把握し、時代の流れと共に変化するであろう困り事をキャッチしていくことが大事になっていくのです。

### どのようにして不満足をキャッチするのか?

大きく言えば、国が国民に対してさまざまな形でアンケートを取ることがあります。その結果を

参考にするのです。ここで言う国とは、厚生労働省です。厚生労働省のホームページには、たくさんの情報が掲載されています。そして、そのページには、さまざまな有識者などの意見をまとめた会議の議事録も掲載されています。その中にも要介護者や家族の不満足がたくさん掲載されています。

もちろん、身近な話で言えば、現在の自分のデイサービスを利用されている人に話を聞くことも大切です。どんなことに困っているのか、「もっとこうしてほしい」ということはないのかなどを教えていただきましょう。その時は相手の立場に立つことが重要です。

経営者が介護職員の立場のままでは、利用者の悩みに気づけません。ここが、連載第2回(本誌Vol.12, No.4)でお伝えした、「円のどこにいるのか?」と関係してきます。自分のデイサービスを客観的に見ることができない人は、利用者のことも客観的に見ることができないのです。客観的に見られなければ、相手の立場に立つこともできません。相手の困り事は分からないかもしれないのです。もっと、自分のデイサービスを俯瞰して、客観的な視点で見てください。そうすれば、自分のデイサービスに足りない、顧客である利用者や家族が欲しがっているサービスが分かるかもしれません。

#### 参考文献

- 1) マイケル・E・ガーバー著、原田喜浩訳：はじめの一步を踏み出そう—成功する人たちの起業術、世界文化社、2003。
- 2) マイケル・E・ガーバー著、原田喜浩訳：起業家精神に火をつける!、エレファントパブリッシング、2007。
- 3) マイケル・E・ガーバー著、近藤学訳：あなたの中の起業家を呼び起こせ!—普通の人がすごい会社をつくる方法、エレファントパブリッシング、2013。
- 4) マイケル・E・ガーバー著、山口大輝、横尾樹子訳：起業の神様マイケルE. ガーバーに学ぶ成功への10原則、ソフトバンククリエイティブ、2013。
- 5) 安東邦彦：社長が3ヶ月不在でも成長する会社の作り方、インフォレスト、2013。
- 6) 堀越吉太郎：起業したい人への16の質問—ガーバー流事業計画書の作り方、秀和システム、2013。
- 7) 堀越吉太郎：社長がいなくても回るガーバー流「仕組み」経営、KADOKAWA/中経出版、2014。
- 8) 中園徹：世界最強チェーンを作ったレイ・クロックの5つの教え、日本能率協会マネジメントセンター、2013。
- 9) ガーバーアントレプレナーズスクールホームページ <http://entre-s.com/> (2014年12月閲覧)

### 管理者として 管理運営特集

## 接遇、認知症ケア、記録… “脱・新人!”入職2年目からのキャリアアップと人材育成

利用者への「おもてなしの心」を描いていくために

デイサービスセンター 清涼園 清涼館 溝口道昭

### 2年目職員が陥りがちな 認知症ケアの失敗例とスーパーバイズの実例

有限会社せせらぎ 代表/デイサービスせせらぎ 高橋恵子

### もう新人とは言わせない! 2年目職員に必要な記録と後輩指導のコツ

貝塚ケアサービス研究所 代表 貝塚誠一郎

### スタッフに身に付けてほしい! 現場実践特集

## 制度改正で 通所介護における 個別機能訓練の進め方

今後の機能訓練指導員に必要な考え方と実務の進め方 制度改正内容から読み解く! 個別機能訓練計画書作成の留意点

株式会社アクティブサポート 代表取締役 心身機能訓練・レクリエーション研究所 所長 作業療法士/主任介護支援専門員 藤田健次

### 簡単に実践できる! 生活機能の維持・向上につながる訓練メニュー

株式会社OT-Road 代表取締役 デイサービス活きがい発電所えびの 施設長/作業療法士 有村正弘

### その方に合ったプログラムを進める! 認知症の利用者への機能訓練

株式会社マエカワケアサービス 代表取締役社長 前川有一朗

## 特別企画 2015年度介護保険制度改正・介護報酬改定による 通所介護に求められる変革と運営の方策

株式会社医療経営研究所 コンサルティング部 研究員 関田典義

5月6月号特集

### 利用者・家族の満足度を高める! 送迎時のリスク管理とアセスメントの工夫

### 対応力と成果を上げる! 認知症高齢者・重度要介護者の受け入れ態勢とケア実践

### 第1回 日総研 接遇大賞

(通称:高橋啓子接遇賞)

#### 平成27年新設 公募のお知らせ

優れた接遇マナー・応対サービスを実践する 病院・介護事業所や個人を表彰します。



「人に接するときは笑顔がいいよね。」  
この気持ちが現場に根付くことで、現場の皆が元気になる、生きていく上で力になっていく。  
「接遇大賞」には、現場で苦勞・努力されている方々の評価を高め、もっともっと元気になっていただきたいという願いがこもっています。  
どうぞ奮ってご応募・情報提供ください。

主催 一般社団法人 看護&介護ひとつづくり協会 理事長 高橋啓子(選考委員長)

協賛 日総研グループ/一般財団法人日本総合研究所/株式会社日総研出版/株式会社 縁/株式会社日総研印刷

(応募期間:平成27年3月1日~8月31日、発表は10月15日。表彰式は11月から全国7カ所で開催予定。)

詳しくはスマホ・PCから 日総研 接遇大賞 で検索!

TEL 052-569-5628 FAX 052-561-1218  
[www.nissoken.com/setsugu/](http://www.nissoken.com/setsugu/)

### 通所介護&リハ 第12巻 第5号 発行日:2015年1月30日

企画:日総研グループ 発行:日総研出版©  
編集発行人:岸田良平

本部 〒451-0051 名古屋市西区則武新町3-7-15 (日総研ビル)  
☎(052)569-5628 FAX(052)561-1218

お客様センター 〒453-0017 名古屋市中村区則武本通1-38 (日総研グループビル)  
☎ ☎ 0120-057671 FAX ☎ 0120-052690

本誌掲載の著作物の無断複製(コピー)やデータベース化を禁じます。

### www.nissoken.com E-mail cs@nissoken.com

[札幌] ☎(011)272-1821  
[仙台] ☎(022)261-7660  
[東京] ☎(03)5281-3721  
[名古屋] ☎(052)569-5628  
[大阪] ☎(06)6262-3215  
[広島] ☎(082)227-5668  
[福岡] ☎(092)414-9311  
[編集] ☎(052)569-5665  
[流通センター] ☎(052)443-7368



30ポイントで金券をプレゼント! 下記をご記入の上、左記お客様センターまでお送りください。  
お名前(ふりがな)/生年月日/自宅住所・電話番号 勤務先住所・電話・FAX番号/Eメールアドレス お客様コード(7桁・不明の場合は不要)  
※1,000円につき1ポイント(1,000円未満は切捨) ※ポイント対象外の商品もあります。※紛失されたポイントは再発行致しかねます。