

選ばれるデイ の条件と実際の取り組み

700軒以上の事業所を見学してきた
経験則から解説!

介護ぶらす 代表者／高齢者お悩みサポーター

山川 仁



1979年北九州生まれ。2004年3月から訪問介護事業所の管理者として介護相談に対応する中「介護の相談や老人ホームを探したいけれど、誰に相談したらよいか分からない」といった声をたくさん聞く。そういった要望に対応するべく、2009年9月から北九州市内の介護施設を見学していくことを決意。これまで700軒以上の施設を見学して回り、さまざまな介護相談に対応。現在、これまでの相談対応の経験を活かしながら「ケアマネジャーに依存しない営業方法」を確立するため、全国の介護事業所向けの広報支援サービスを実施中。

接遇の教育が徹底されている デイサービスの取り組み

介護職員の不足、利用者獲得の競争激化、介護報酬のマイナス改定など、デイサービスを運営するオーナーや管理者（以下、オーナー）が対処しなければならない課題はたくさんあります。そのほかにも、介護事故を防止するための介護技術の研修、認知症の利用者への対応方法を学ぶ研修、感染症や食中毒の発生を予防するための研修、そして、今回のテーマとなる「接遇」に関する研修などを行っていくことが、事業を適切に運営していく上では大切です。

例えば、入浴介助中の転倒による骨折、デイサービス利用中のエスケープ、冬場におけるインフルエンザの感染などは、施設の運営上で大きな問題に発展します。そのため、研修の中でも力の入るテーマになります。

しかし、「接遇」の教育不足から起こる問題ではどうでしょうか？ 利用者や家族への対応が悪く、施設に苦情の連絡が入ることもあるでしょう。しかし、最悪の場合でも「デイサービスの利用が中止となった」ということで終わるケースがほとんどです。そのため、多くの課題を抱えるオーナーは、どうしても「接遇」の研修を後回しにしてしまうことも多いのではないのでしょうか？

これまで私は、700軒以上の介護施設を見学して回りました。そこで感じるのは、「接遇」を意識している施設とそうでない施設では、見学後の

印象が明らかに違うということです。通所サービスの利用を検討している人に対して紹介したいと思うのは、必ず「接遇」を意識している施設です。

やっかいなのは、「接遇」の意識が足りていない施設に対して、利用者や外部のケアマネジャーが「あなたの施設では接遇（もしくはマナー）が行き届いていません」と注意してくれることはないということです。良かれと思っても、わざわざ嫌われ役を買う人などいないのです。

とはいうものの、「接遇」が行き届いているからと言って、わざわざ「あなたの施設は本当に接遇が行き届いています！」と褒めてくれる人も少ないでしょう。なぜなら、利用者やケアマネジャーは、あなたの施設を指導する立場ではないからです。

今回は、「接遇」の教育に力を入れることで事業を拡大されている北九州市八幡西区にある株式会社プロデュースの代表取締役である中原亜希子社長にご協力をいただきながら、「接遇」の良さを周知していくための秘訣に迫っていきたいと思います。

●「接遇」教育の方法

インタビュー

株式会社プロデュース 代表取締役
中原亜希子氏

◎株式会社プロデュースについて教えてください。

① 30歳の時に「株式会社プロデュース」を設立しましたが、はじめはカラオケ機材のレンタル業を行っていました。少しずつ業績も伸びていましたが、設立から4年後に私の運命を変える大きな出来事がありました。それは、広島県にあるグループホームの見学です。

知人が「カラオケボックスをグループホームに改築したから」ということで、仕事の一環として見学に行っただけなのですが、施設の中に入った時に「これだ!」と感じたのです。認知症の方にお会いするのもその時が初めてだったのですが、「他人同士が普通に共同で生活する」その自然な空間がすごく心地良く思えたのです。

それまでの私は、「自分ができる仕事」をただ一生懸命にこなしていました。しかし、グループホームは私にとって「自分がやりたい仕事」だと感じたのです。

この感情を抑えきれず、右も左も分からない状況で、グループホーム開設に向けた準備に着手しました。同時に、カラオケ機材のレンタル事業の引き継ぎを行い、2004年8月「グループホームきらめき」を設立しました。思い立って8カ月後の荒技で、私も周りもビックリの一言でした。

開設時は介護の現場経験がなく、思いだけでスタートしたため、本当に苦労しました。なぜなら、入居する認知症の方の生活をより良くしていくという気持ちだけでは、施設の運営はできませんし、働くスタッフの生活も充実させなければ、良い介護なんてできないからです。幾度となくスタッフとの意見の衝突はありました。しかし、全身全霊でスタッフの意見を受け止め、「グループホームきらめきはどの方向へ向かうべきなのか?」ということを毎日考え続けました。

その後、2012年に小規模多機能ホーム、2014年にはデイサービスとケアプランセン

ターも開設しました。現在、4拠点7事業所（以下、総称して「きらめき」とする）を運営しています。今後もこれまでの時代を築いてくださった方たちが高齢になっても、住み慣れた地域で生き生きと過ごせるコミュニティー（デイサービス）や、認知症になっても安心して生活できる「家」（グループホームなど）を築いていけるよう取り組みたいです。



② 「接遇」の基本とは、どんなことだと思いますか?

① 当社が考える「接遇」の基本は挨拶です。朝一番の「おはようございます」から、帰りの「お疲れさまでした」までが「接遇」の大事なポイントです。

何かトラブルが発生した時は、「本当にこの対応でよかったのか?」と、まずは経営理念に立ち返るよう指導しています（資料）。理念は、「接遇」や「介護の在り方」、また「他人とのコミュニケーション」において、大事な判断基準となります。

当社の経営理念は、「どういう会社であれば、きらめきとかかわるいろいろなステークホルダー（利用者と家族、地域の方々、取引業者な

■資料 株式会社プロデュースの経営理念



ど)に良い会社だと思ってもらえるのか?」, スタッフ全員から意見をもらって作り上げました。一人ひとり意見は違っていてもおかしくないはずなのですが, 集約すると「明るい挨拶 元気な会社」という言葉にたどり着きました。「発した言葉一つひとつが『笑顔になる人間関係づくり』になっているか?」という思いが詰まっています。

この理念は, ステークホルダーから見た良い会社だけではなく, 結果的に介護スタッフとして働きたい職場環境にもつながることが分かりました。

Q「接遇」教育に力を入れたきっかけを教えてください。

A 当社は, はじめはデイサービスではなく, グループホームを立ち上げました。デイサービスとは異なり, グループホームは24時間365日入居者と生活する場になります。入居されたばかりの方には, 介護スタッフも気を使いますし, きっちりと対応できていました。ところが, 家族のような雰囲気になった時, 「おじいちゃん」「おばあちゃん」といったように言葉遣いがくだけていったのです。

一緒に生活する場だから, いつもよそよそしいのもいけないのかもしれませんが, そのころからグループホームとして成長するためには, 「接遇」の教育が必要だと意識するようになりました。

20代のころ, 私は百貨店で働いていましたので, 私自身は「接遇」の教育をしっかりと受

けてはいました。しかし, グループホームでは, 百貨店のような「いらっしゃいませ!」というような対応は合っておらず, これまではそれよりも, 「家庭的な雰囲気をつくりたい」と思っていました。そのため, あまり「接遇」には重きを置いていなかったのです。むしろ, 家族的な温かさの方が大事であり, それ自体が「接遇」だと考えていました。

しかし, 入居者や家族の中には, きっちりとした対応を望む人もいます。そして, 介護スタッフの考え方もさまざまです。そうした中, 組織が大きくなればなるほど, きちんと方向性を定める必要性が増してきたので, 「接遇」の教育に本格的に取り組むようになりました。

Q 4拠点7事業所を運営している「きらめき」ですが, 「接遇」の教育方法に違いはありますか?

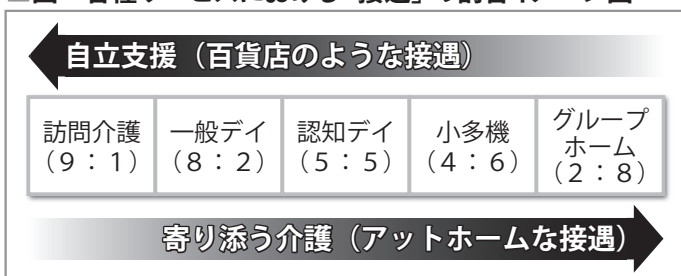
A 先ほど, 「方向性を定める必要性が増してきた」と説明しましたが, 事業の種類ごとで教育内容は少しずつ異なります。当社が現在運営している事業はグループホーム, 小規模多機能型居宅介護(以下, 小多機), 認知症対応型デイサービス(以下, 認知デイ)ですが, やはり「接遇」のマニュアル化は難しいです。

この3つの事業は, むしろ異業種だという感覚です。グループホームと認知デイで求められている内容, また一般型デイサービス(以下, 一般デイ)と認知デイで求められている内容は全く違うのです。

当社の場合では, 認知デイは重度認知症の方に力を入れているので, 小多機と入れ替わるかもしれませんが, 一般的な「接遇」のイメージとしては図のとおりとなります。

自立支援に重きを置く場合は, 介護スタッフが利用者の家族と接する機会も多くなるため, 百貨店のような「接遇」が求められます。逆にグループホームでは, 家族と接するのは管理者やケアマネジャーが中心になります。したがっ

■図 各種サービスにおける「接遇」の割合イメージ図



て、利用者と接する介護スタッフに求められるのは、アットホームな「接遇」になります。

Q「接遇」とは目に見えないものですが、教育方法として工夫していることはありますか？

A 当社では、講師が一方的に教えるという方法はありません。毎月、各事業所で行っている勉強会では、必ず参加者全員が意見を出し合うようにしています。日々の仕事の中で起こる問題や課題を掘り起こしながら、事業所ごとに目標設定を行い、スタッフ全員が定期的にプレゼンテーション（＝アウトプット）する場をつくっています。

プレゼンテーションをする人以外も、ただ聴いているだけではありません。フィードバックシートを基に、共感のコメントから反対のコメントまで発表してもらいます。そのため、いつもスタッフ間でさまざまな意見が飛び交っています（写真1）。

毎回いろいろな立場から意見を出し合うことにより、参加者それぞれの考え方やスキルを共有する場にもなっています。私自身も一緒になってプレゼンテーションしますし、もちろんスタッフからのフィードバックももらいます。時には反対意見が出ることもありますが、その積み重ねが貴重な学びとなるのです。

当社には10代のスタッフもいれば、70代のスタッフもいます。また、女性中心の職場ではありますが、もちろん男性スタッフもいます。さらには介護の仕事を始めただけのスタッフもいれば、業界10年以上のベテランスタッフもいます。スタッフ一人ひとりの置かれた状況が異なるため、同じプレゼンテーションを聴いても受け取り方は皆それぞれ違います。ですから、参加者の誰か一人でも心に響く勉強内容であればよいのです。

どちらにしても、人間は良い意味でも悪い意味でも日々忘れていく生き物です。勉強内容の

■写真1 笑いあり、時には涙ありの勉強会の様子



質も重要ですが、学び続けることの方がもっと大事なのです。毎月勉強会を継続して開催するのは大変ですが、私の周りで伸びている会社は、間違いなく実施しています。

Q「接遇」の講師はやはりプロに依頼すべきですか？

A「接遇」の教育については、2箇所のグループホームの立ち上げの時に、プロの講師に依頼しました。今のように教育方針がきちんと定まっていなかったのですが、どちらかという講師から学んだことはその場限りのもので、実際の現場では生かせていませんでした。

やはり、現場と研修をいかに結びつけていくかが重要なポイントになります。研修を受けた時だけモチベーションが上がっても、全く意味がないのです。

現在、「接遇」に関しては、プロの講師には依頼していません。外部に依頼をすることはありますが、プロの講師ではなく、現場で働く他社の社員にお願いしています。

例えば、新卒で採用したスタッフに対する研修では、入社3、4年目の社員が適しています。外部の講師ということで良い緊張感もありますし、つい最近まで新人だった社員の話の方がリアリティがあり、共感しやすいからです。

また、講師だからといって上手に話ができなくても問題はありません。たどたどしくても、実際に仕事の中で講師が思い悩んだ経験などが新人スタッフの役に立つのです。

■写真2 2016年2月に福岡の会場でスタートした研修で
ファシリテーターも100人を突破!



Q 中原社長の今後の目標を教えてください。

A いろいろな経験をした上で教育方針も定まってきました。教育方針を定めていく中で感じたのは、やはり人間は「感情の生き物」であるということです。頭では理解しているけれど、なかなか行動に移せないのも人間なのです。学びの場を研修だけではなく、現場にまで落とし込むためには、「自己浄化できる組織」をつくらなければなりません。スタッフ皆が認め合い、必要時には互いにアドバイスし合える関係づくりが大切です。

そういった場づくりのカギとなるのが、事業所ごとの幹部育成です。現在、7事業所でスタッフは約100人となりました。そのため、私一人でその場づくりをするには限界があります。教育にはdoing (=スキル) とbeing (=在り方) がありますが、場づくりに重要なのは、「人としての在り方」です。どんなに介護のスキルがあっても、一緒に働くスタッフの気持ちが理解できなければ、自己浄化ができるような組織にはなりません。ですから、幹部には「人としての在り方」を中心に学んでもらっています。

とはいうものの、この「在り方」という教育を会社内だけで行うには限界があります。そこで、育成機関としてお願いしているのが、私も理事として参画している「日本KAIGOサポートセンター」(<http://japan-kaigo.jp/>)です。

全国にある介護事業所を中心にさまざまな専門家が集まり、福祉のスペシャリスト育成に力

を入れている教育機関です。介護の人材を人財とするための「介護ファシリテーションプログラム」では、日々の仕事を通して、社員教育・人間教育ができる仕組みや、経営者・管理職の能力開発を行っています。

モチベーションの向上・人間力の強化によって、介護事業にたずさわるすべての皆様が希望ある未来を思い描き、自信に満ちあふれた介護職員を育て、安心して年を重ねることができる社会を実現する第一歩となるプログラムとなっています。

現在、東京・大阪・福岡・札幌の4会場で教育研修を行っています。同じ目標や課題を持つ全国の経営者や管理職が集まっていますが、その出会いがきっかけとなり、互いの事業所に講師を派遣し合うといった連携なども生まれています(写真2)。

団塊の世代が後期高齢者に突入する2025年に向けて、多様な働き方ができる社会を実現していきたいと考えています。これからも理念にあるように、いつも“笑顔になる人間関係づくり”を意識しながら仕事に取り組みたいと思います。

●「接遇」で人の集まる事業所に

中原社長への取材を通して改めて感じたのは、「接遇」の教育で重要なポイントは5年、10年と長い時間をかけて学び続ける場をつくるということでした。たとえどんなに「接遇」のことが分かっていても、実行していなければ忘れていくのと同じ状況なのです。これは「接遇」だけではなく、教育全般でも同じことが言えます。

スタッフが少ない時間帯でも、責任者が不在の場合でも、相手の立場に立った対応が自然にできなければならないのです。「接遇」が行き届いて

いるデイサービスには、「連携を取っているケアマネジャー」「地域住民の方々」、また「スタッフの子ども」など、たくさんの方が集まります。当然そういった事業所の利用者は多く、スタッフの定着率も高いです。

見学を通し、私もデイサービスの経営者とたくさん会ってきました。そこで感じるのは、多くの経営者が、いつも人（利用者やスタッフ）の問題で頭を悩ませているということです。業界全体でも介護スタッフが不足しているのは間違いありません。しかし、その中でも人材確保がうまくいっている事業所は存在します。

うまくいっている事業所とそうでない事業所とでは何が違うのでしょうか？ 違いの一つには、「接遇」の教育に対する考え方ではないかと思えます。

そこで、「接遇」の教育をバケツ、人（利用者やスタッフ）を水に例えて考えてみましょう。「接遇」の教育を後回しにするということは、穴の開いたバケツに水を注いでいるのと同じ状況です。集めても集めても、人はどんどん去って行ってしまいます。



2025年問題で示されるとおり、介護スタッフ不足はますます深刻化します。ただ、働く人が全くいなくなるわけではありません。必ずどこかの事業所に所属しているのです。即効性はありませんが、後からじわじわと効果が出てくるのが「接遇」の教育です。まだまだ改善の余地があるとお考えの読者の皆様には、ぜひ「接遇」の強化に取り組んでいただきたいと思います。