

筑波大学大学院博士課程

システム情報工学研究科特定課題研究報告書

株式会社プラザマームにおける

介護ビジネスの現状分析及び改善提案

石橋 達郎

汪 洋

平岡 慎太郎

徐 毅偉

沈 倩

江 敏瑄

趙 剛

沈 穎杰

(経営・政策科学専攻)

指導教員

高木 英明

吉瀬 章子

2011 年 3 月

筑波大学大学院博士課程
システム情報工学研究科特定課題研究報告書

株式会社プラザマアムにおける

介護ビジネスの現状分析及び改善提案

200720758	石橋	達郎	修士 (ビジネス)
200820535	汪	洋	修士 (ビジネス)
200920605	平岡	慎太郎	修士 (ビジネス)
200920622	徐	毅偉	修士 (ビジネス)
200920623	沈	倩	修士 (ビジネス)
200920626	江	敏瑄	修士 (ビジネス)
200920628	趙	剛	修士 (ビジネス)
200920635	沈	穎杰	修士 (ビジネス)

(経営・政策科学専攻)

指導教員 高木 英明 吉瀬 章子

2011年3月

報告書要旨

民間介護事業の株式会社プラザマムに協力を頂き、持続的な経営、介護サービスを目指し、改善提案を行った。本研究は財・物の視点、人の視点、外部環境の視点という3つの視点から構成されている。

財・物の視点は財務状況や経営戦略、提供するサービスを分析し、施設の強みや弱みを発見することが目的である。財務状況の分析では、経営状態が厳しいこと、職員の人件費と人員配置が不合理であることが明らかになった。それらに対して、人件費の簡単なモデル構築や利用者の変動に応じた人員配置の組分けなどの提案を行った。通所介護サービスでは、現場のオペレーションに関するアンケート調査を行った。その結果、経営理念の共有が不十分であり、職場のコミュニケーションが不足し、通所介護技術に対して自信が不足していることが明らかになった。訪問介護サービスでは、サービス意識調査を行った。その結果、訪問介護員は自分が利用者に信頼されていると感じ、自分の提供しているサービスに自信があった。一方で、会社側から評価をされていないと感じており、また他の職員や管理職との交流が不足しているため、施設に対する不満が高いことが明らかとなった。

人の視点では職員と利用者に対して考察を行った。職員については職場や仕事内容に対する意見・意識を定量的に計った。その結果、コミュニケーション不足、技能向上機会が少ない、管理職との間で認識のギャップなどの理由で、訪問介護職員の方が施設内介護職員よりも満足度が低いことがわかった。利用者については、より良い生活を送るためのエンパワーメントについて考察した。利用者の孤立傾向を防ぐことが重要であることがわかり、ピア・カウンセリングなどの提案を行った。

環境の視点では日々変化する環境への対応について考察した。外国人の受け入れ問題では、介護研修施設への取材を通して受け入れの現状や諸外国の事例を調査した。今後の受け入れ制度に対し、国家試験のあり方の見直しや、住み込み型の在宅介護の推進などを提案した。介護に関するリスクを低減させるため、リスクに関する調査を行った。また、ミーティング内容の整理や、シフトの引き継ぎの仕組みについて提案を行った。

以上、提供するサービス、職員の満足、介護に関するリスク、いずれにも職員のコミュニケーションや情報の共有に関する問題が共通していることが明らかになった。サービスを改善するためにも、これらの問題点を解決する必要がある、これらの問題を明らかにすることができた本研究の意義はあると考えられる。

Summary of the Report

This research is conducted from the view of service science, which as a technique is put into use in the real enterprise in order to improve service. As a result, we propose the improvement of nursing-care service as well as the sustainable management of Plaza Ma'am, Co. Ltd., a private enterprise providing nursing care service, which supports us for the research. This research is developed in three viewpoints of money & goods, people and environment.

The viewpoint of money & goods is for the purpose of the analysis of financial condition, business strategy and existing service. The analysis of financial condition clearly revealed the problems such as the toughness of the business situation, as well as the unreasonableness of personnel expenses and arrangement of staff. In dealing with the problems, we present proposals such as building the simple model of personnel expenses and staff grouping, in respond to the change of users. As for day-service of the elderly care facility, the questionnaire survey is conducted in order to understand the actual situation of poor work efficiency. As a result, it is clear that the idea of business is not well understood, the spot communication is insufficient, and the staff is in lack of confidence of nursing-care skill. As for home care service, the survey of service consciousness is conducted. As a result, it is clear that the home care staff feel that for users they are dependable and also they are confident of their service. On the other hand, they also feel undervalued by the enterprise and it is due to the insufficient communication between the staff and administrators that they show great dissatisfaction over the enterprise.

From the viewpoint of people, the study of staff and users is conducted. The study of staff's job satisfaction is conducted and the opinions and awareness of the work place and work itself are measured quantitatively. As a result, we find that work satisfaction among home care staff are lower than those who work in the facility. We know it is due to the insufficiency of communication, poor share of users' information and skills as well as the gap between the staff and administrators. On the other hand, it is pointed out that not only the physical care but the care of mind is necessary as well. As for the users, the study of

empowerment for better life is conducted. We therefore know how important it is to prevent the users from getting isolated. We therefore present proposals such as peer counseling.

From the viewpoint of environments, we study how to cope with the nursing care business environment of daily change. As for the introduction of foreigner care workers we make a survey of the present situation through the practice of elderly care facility Plaza Ma'am, Co., Ltd and visit to the care training institution. Therefore we propose the improvement of national examination and promotion of the live-in home care by referring to other countries' cases.

On consideration for the system of reducing the risk during nursing care, the study of such risk management is conducted. Based on the study, two proposals are presented reconsideration of meeting minutes for staff's reference and the shift handover system of changes on night and morning shifts.

Consequently, it is clear that whichever of the existing service, staff satisfaction, nursing care related risk has something to do with the problems of the staff communication and information share.

We consider that the meaning of this research lies in the clarification of these problems that are to be solved in order to improve the service.

目次

第1章	序論	1
1.1	研究の背景	2
1.1.1	介護産業発展の背景	2
1.1.2	介護保険制度	7
1.1.3	プラザマアムに関する基本情報	11
1.1	研究の目的	13
1.2	論文構成	13
	参考文献	14
第2章	財務分析と改善提案	15
	要旨	16
2.1	研究背景	17
2.1.1	財務面における介護事業所の特徴	17
2.1.2	プラザマアムの財務面の実態把握	18
2.1.3	プラザマアムと業界平均指標の比較	23
2.2	(株)プラザマアム介護コスト	24
2.2.1	コストの構成	24
2.2.2	介護報酬の計上分析	24
2.3	人件費のレベル評価	25
2.3.1	人件費の枠組み	26
2.3.2	固定費用の改善	26
2.3.3	人件費改善前提のモデル構築	26
2.3.4	提案の実行性について検証	28
2.3.5	今後の課題	29
	参考文献	30
第3章	通所介護サービス現場の「見える化」による問題発見と改善提案	31
	要旨	32
3.1	はじめに	33
3.1.1	研究背景	33
3.1.2	研究手法と目的	34
3.2	営利法人の立場から見た通所介護施設の経営状況	34

3.2.1	外部環境の機会	35
3.2.2	外部環境の脅威	36
3.3	プラザマアムの経営状況	38
3.3.1	プラザマアムの強み	38
3.3.2	プラザマアムが直面する課題	38
3.4	通所介護サービスの実態比較	40
3.4.1	プラザマアムにおける通所介護サービス	40
3.4.2	他施設における通所介護サービス	41
3.5	「見える化」に関するアンケート調査の設計	44
3.5.1	アンケート調査について	45
3.5.2	基本調査について	45
3.6	アンケート調査結果の分析	46
3.6.1	基本調査の結果	46
3.6.2	「見える化」のための調査結果の分析	47
3.7	提案および今後の課題	51
3.7.1	アンケート結果に基づく提案	51
3.7.2	今後の課題	53
	参考文献	54
第4章	訪問介護員の職務とサービス意識の研究	56
	要旨	57
4.1	はじめに	58
4.1.1	背景と目的	58
4.1.2	訪問介護の沿革	58
4.1.3	介護産業における訪問介護の現状	59
4.2	先行研究	60
4.2.1	介護労働者のストレス	60
4.2.2	訪問介護員の疲労	61
4.2.3	訪問介護スケジューリング	62
4.2.4	まとめ	64
4.3	プラザマアムにおける訪問介護	64
4.3.1	ヒアリング調査	64
4.3.2	利用者に関する情報	65

4.3.3	訪問介護員に関する情報.....	66
4.3.4	訪問介護の勤務実績.....	68
4.3.5	スケジュールの作成.....	69
4.4	プラザマアムにおける訪問介護サービス意識調査.....	70
4.4.1	基本調査.....	71
4.4.2	サービス意識調査.....	72
4.5	調査結果のまとめと改善提案.....	76
4.5.1	訪問介護員のサービス意識.....	76
4.5.2	改善提案.....	76
4.5.3	今後の課題.....	77
4.6	その他のアンケート調査.....	77
	参考文献.....	79
第5章	介護職員の職務満足を構成する諸要因の詳細分析.....	81
	要旨.....	82
5.1	はじめに.....	83
5.1.1	研究背景.....	83
5.1.2	研究目的.....	85
5.1.3	言葉の定義.....	85
5.2	先行研究.....	86
5.2.1	職務満足について.....	86
5.2.2	介護職員に対する職務満足度調査.....	86
5.3	研究方法.....	87
5.3.1	調査方法.....	87
5.3.2	質問紙の作成.....	88
5.3.3	データの分析方法.....	89
5.4	分析結果.....	90
5.4.1	基本属性調査.....	90
5.4.2	意識調査.....	91
5.4.3	職務満足度調査.....	95
5.5	まとめ.....	104
5.5.1	職務満足度調査結果のまとめ.....	104
5.5.2	他章の研究結果との融合.....	104

5.5.3	改善にむけた見直し事項.....	105
5.5.4	今後の課題.....	106
	参考文献.....	107
第6章	介護サービス利用者のエンパワーメント.....	108
	要旨.....	109
6.1	はじめに.....	110
6.1.1	背景と目的.....	110
6.1.2	エンパワーメントの定義.....	110
6.1.3	エンパワーメントの意義.....	111
6.1.4	高齢期の介護の現実から見るエンパワーメントの重要性.....	112
6.1.5	介護福祉施設におけるエンパワーメントの重要性.....	115
6.2	利用者のエンパワーメントの現状調査.....	116
6.2.1	インタビュー調査.....	116
6.2.2	インタビュー調査結果の分析.....	117
6.2.3	アンケート調査の目的と方法.....	121
6.2.4	アンケート調査結果の分析.....	123
6.3	利用者のエンパワーメントの提案.....	127
6.3.1	ピア・カウンセリング.....	127
6.3.2	利用者の声を反映するウェブサイトの立ち上げ.....	129
6.4	まとめ.....	131
	参考文献.....	132
第7章	従業員の職務満足度と利用者のサービス満足度の関係.....	133
	要旨.....	134
7.1	はじめに.....	135
7.2	既存研究.....	136
7.2.1	職務満足感の定義.....	136
7.2.2	職務満足度の測定.....	136
7.2.3	サービス満足度の測定.....	137
7.3	アンケート調査と仮説の構築.....	137
7.3.1	従業員向けのアンケート調査.....	138
7.3.3	仮説の構築.....	139
7.4	アンケート調査の結果とその分析.....	140

7.4.1	従業員向け職務満足度調査の結果	140
7.4.2	従業員職務満足度調査結果の分析	143
7.4.3	利用者向けサービス満足度調査の結果	144
7.4.4	利用者サービス満足度調査結果の分析	147
7.4.5	従業員職務満足度と利用者サービス満足度の関係	148
7.5	結論	148
7.5.1	研究結果のまとめ	148
7.5.2	今後の課題	148
	参考文献	149
第8章	外国人看護師・介護福祉士の受け入れに関する考察	151
	要旨	152
8.1	はじめに	153
8.1.1	日本の少子高齢化	153
8.1.2	国内看護師・介護福祉士の現状	155
8.1.3	看護・介護職員の需要見通し	156
8.2	外国人看護師・介護福祉士に関する現行の取り扱いと動向	157
8.2.1	フィリピン及びインドネシアとのEPA協定の内容	157
8.2.2	受け入れに関する課題	159
8.3	外国人看護師・介護士受け入れに関する国内の論議	162
8.4	他国における外国人看護師・介護福祉士を受け入れの事例	163
8.4.1	台湾における外国人介護関係者の受け入れ	163
8.4.2	イギリスにおける外国人看護職員の受け入れ	164
8.4.3	アメリカにおける外国人看護職員の受け入れ	164
8.5	外国人看護・介護労働者の送り出し国・受け入れ国の現状	165
8.6	外国人受け入れ研修施設への訪問調査	165
8.6.1	講師への取材	165
8.6.2	潜在的外国人看護職員への取材	166
8.7	外国人看護職員の受け入れへの提案	167
8.7.1	日本に滞在している外国人女性の状況	167
8.7.2	EPA関係外国人看護職員の受け入れに関する提案	168
8.7.3	既に日本にいる潜在的外国人看護職員の受け入れに関する提案	169
8.8	結論	170

参考文献.....	170
第9章 判例から考察する介護サービスの姿と現実との調和.....	173
要旨.....	174
9.1 介護サービスに係る事故の内容と影響.....	175
9.1.1 研究動機.....	175
9.1.2 研究方法.....	176
9.1.3 判例を介護サービスのあるべき姿の基礎にした理由.....	177
9.1.4 介護をめぐる訴訟と介護訴訟に関する先行研究について.....	177
9.1.5 誤嚥に関する判例の紹介と判例から学ぶこと.....	180
9.1.6 転倒・転落の判例の紹介と判例から学ぶこと.....	182
9.2 プラザマムにおける現況の調査と改善案の提案.....	186
9.2.1 プラザマムの現況.....	186
9.2.2 施設長に対する聞き取り調査.....	189
9.2.3 改善案.....	192
9.2.4 結論と今後の課題.....	194
参考文献.....	197
第10章 結論.....	199
10.1 各章のまとめ.....	200
10.2 提案のまとめ.....	201
10.3 今後の課題.....	201
謝辞.....	202
付録.....	203

図目次

図 1-1	高齢者のいる一般世帯家族類型別世帯数の推移-全国（平成7年～17年）	3
図 1-2	同業事業者数の推移	11
図 1-3	過去3年間の施設内介護利用者数	12
図 2-1	プラザマアム近年の売上推移	18
図 2-2	損益分析図	28
図 3-1	平成15年～平成21年 通所介護と訪問介護利用者数の変化	35
図 3-2	介護人材今後の需要	37
図 3-3	土浦市の高齢化率の推移（各年度4月1日現在）	39
図 3-4	プラザマアム1階ホールの配置図	43
図 3-5	現場職員の年齢層	46
図 3-6	現場職員の転職状況	47
図 3-7	経営理念・目標共有の比	47
図 3-8	社内教育(全職員)	48
図 3-9	社内教育において訪問介護部門と通所介護部門の比較	49
図 3-10	コミュニケーション（全職員）	49
図 3-11	コミュニケーションの面において訪問介護部門と通所介護部門の比較	50
図 3-12	チームワークにおいて訪問介護部門と通所介護部門の比較	50
図 4-1	1事業所当たり従業者対利用者比	59
図 4-2	介護職と利用者における関係の調査	61
図 4-3	プラザマアムにおける訪問介護利用者の要介	65
図 4-4	訪問介護員の個人ごと（全8名）の担当の利用者の要介護・要支援のレベル	67
図 4-5	2010年9月訪問介護活動表による作成データ	69
図 4-6	2010年5月の出勤可能表	69
図 4-7	サービス提供票サンプル	70
図 4-8	プラザマアムにおけるサービス意識調査結果—信頼性	73
図 4-9	プラザマアムにおけるサービス意識調査結果—反応性	73
図 4-10	プラザマアムにおけるサービス意識調査結果—確実性	74
図 4-11	プラザマアムにおけるサービス意識調査結果—共感性	75
図 4-12	サービス意識調査外の質問項目	76
図 4-13	職務満足度調査における訪問介護員の回答	78

図 4-14	従業員アンケート	7 8
図 5-1	介護職員における非正規労働者の占める割合	8 4
図 5-2	年齢	8 7
図 5-3	介護職の総経験年数	8 7
図 5-4	プラザマアムでの勤務年数	8 8
図 5-5	主な職場	9 1
図 5-6	保有資格	9 1
図 5-7	職場や働き方で重視すること	8 9
図 5-8	職務継続意識と期待度の関係	9 2
図 5-9	キャリア向上のための努力の有無、キャリア向上の支障となるもの	9 3
図 5-10	仕事場探しの方法	9 3
図 5-11	プラザマアムを選んだ理由	9 3
図 5-12	全体平均スコア (N=12)	9 5
図 5-13	職種別の平均スコア比較	9 7
図 5-14	勤務年数別の平均スコア比較図	1 0 1
図 5-15	勤務時間別の平均スコア比較図	1 0 1
図 6-1	エンパワーメントによる自己実現	1 1 1
図 6-1	高齢者における喪失感とその原因	1 1 2
図 6-2	65 歳以上の高齢者の有訴率及び日常生活に影響のある者の率(平成 19 年度)	1 1 3
図 6-3	東京 23 区内における 65 歳以上の一人暮らしの者が自宅で死亡した人数	1 1 4
図 6-4	高齢者の暮らし向きと家計の状況	1 1 4
図 6-5	男女比率	1 2 3
図 6-6	年齢	1 2 3
図 6-7	配偶者の有無	1 2 4
図 6-8	暮らしの状況	1 2 4
図 6-9	学歴	1 2 4
図 6-10	エンパワーメントの 카테고리 についての年齢別得点分布	1 2 4
図 6-11	配偶者の有無と暮らしの状態によるエンパワーメントの カテゴリ の得点分布	1 2 5
図 6-12	エンパワーメントの カテゴリ の学歴別得点分布	1 2 6
図 6-13	満足度の年齢別得点分布	1 2 7
図 6-14	ピア・カウンセリングの概念図	1 2 8

図 7-1	仮説	1 4 0
図 7-2	介護職の経験年数	1 4 1
図 7-3	年齢	1 4 1
図 7-4	給料	1 4 2
図 7-5	介護職間相互の関係	1 4 2
図 7-6	介護業務	1 4 2
図 7-7	運営管理	1 4 2
図 7-8	平均スコア	1 4 3
図 7-9	性別	1 4 4
図 7-10	年齢	1 4 4
図 7-11	暮らし状態	1 4 4
図 7-12	配偶の有無	1 4 4
図 7-13	有形性	1 4 6
図 7-14	信頼性	1 4 6
図 7-15	確実性	1 4 6
図 7-16	反応性	1 4 6
図 7-17	共感性	1 4 6
図 7-18	平均スコア	1 4 7
図 8-1	日本の人口の推移	1 5 3
図 8-2	世界の高齢率の推移	1 5 4
図 8-3	日本人口ピラミッドの変化	1 5 5
図 8-4	日比EPA（看護・介護分野での比人受入れ）に係る基本的枠組み	1 6 0

表目次

表 1-1	各国の高齢化率の推移	3
表 1-2	高齢者の生活実態等に関する将来の不安点（複数回答可）	4
表 1-3	高齢者の介護サービスニーズ	4
表 1-4	年齢層別、高齢者の介護サービスニーズ	5
表 1-5	各国の高齢者日常生活における援助の必要性	5
表 1-6	ホームヘルパーの歴史	6
表 1-7	施設サービスの歴史	6
表 1-8	高齢者保健福祉政策の流れ	7
表 1-9	被保険者に関する概要	9
表 2-1	プラザマアムの経営安定性指標	19
表 2-2	プラザマアムの経営収益性指標	20
表 2-3	プラザマアムの経営生産性指標	21
表 2-4	プラザマアムの費用適正性指標	22
表 2-5	プラザマアムの機能性指標	23
表 2-6	主要支出科目の比較	23
表 2-7	プラザマアムのサービス単価(一部)	24
表 2-8	プラザマアムの平成 22 年 6 月の介護報酬集計表	25
表 3-1	プラザマアムの通所介護サービスの一日	35
表 4-1	訪問介護員の疲れの理由	61
表 4-2	プラザマアムにおける訪問介護員基本調査	66
表 5-1	職員の勤務回数及び平均労働時間	91
表 5-2	施設の経営状態に関する興味、理念や運営方針の認知	94
表 5-3	各構成要素の平均スコア	96
表 5-4	満足度が高い項目及び低い項目	96
表 5-5	職種別の構成要素平均スコア	97
表 5-6	職種別の満足度が低い項目	98
表 5-7	勤務年数別の平均スコア比較表	101
表 5-8	勤務時間別の平均スコア比較表	102
表 5-9	経営状態への興味と職務満足度との関係	103
表 5-10	職務継続意識と職務満足度との関係	103

表 6-1	インタビューの質問設定	1 1 7
表 6-2	カテゴリー	1 1 8
表 7-1	職務満足度調査	1 4 1
表 7-2	サービス満足度	1 4 5
表 8-1	第七次看護需給見通し（単位：人、常勤換算）	1 5 8
表 9-1	株式会社プラザマアムにて作成される書類	1 9 5
表 9-2	株式会社プラザマアムにて作成されているケース記録の内容	1 9 6