

CARE WORK

ケアワーク

No.276

12

2016
December

特集

ICT化をテコに ケアの質向上を目指す

シムウエルマン株式会社代表取締役 飯村芳樹さん

介護を語る

認知症の人の運転を
社会的な問題として捉える

川崎幸クリニック院長 杉山孝博さん

ケアトピックス

平成27年度

介護労働実態調査結果から

将来が見えるキャリア教育

仕事の「醍醐味」を味わうためにも
専門職としてのキャリアアップを

介護は最高のエンターテイメント!

一人ひとりの利用者の喜ぶ顔を思い浮かべ
自分らしく生きるためのケアプランを作る

これからの時代を見据えた介護経営のあり方

管理者に必要な責務とは(その1)





これからの時代を見据えた 介護経営のあり方

第8回

管理者に必要な責務とは（その1）

株式会社若武者ケア代表取締役社長 佐藤 雅樹

管理者の責務とは何か？

異業種から参入して約10年、介護事業所を運営してきて、実はずーっと疑問でよくわからないなと思っていたことがあります。それは介護事業における「管理者の責務とは何か？」という問いに対する答えです。

最初は恥ずかしくて聞くことができませんでした。「お前はそんなこともわからないのか？」というところで、行政の訪問調査でもされたら嫌だなと思っていました。その後、何年か経ってからセミナーの講師や行政の方に質問してみました。びっくりする答えをいまだに聞いたことがありません。それはつまり「自分で考えろ」ということだと解釈して、今回論じてみたいと思います。あくまで個人的にそう思うということです。一意見としてご一読ください。

何もしないのが良い管理者？

指定居宅サービス等の事業の人員、設備及び運営に関する基準「第2章 訪問介護」を例にとると、管理者の責務について、「従業者及び業務の管理を、一元的に行わなければならない」「従業者はこの章〔訪問介護〕の規定を遵守させるため必要な指揮命令を行う」とだけ書いてあります。

実務的には「ちゃんとやること！」というメッセージしか伝わってきません。つまり、行政的な視点から、「介護保険法、運営基準、また、例えば労働基準法等のようなその他の法律をきちんと守ってください。管理者にはそれらを従業者に守らせる義務があります」ということを述べているのだと思われまます。しかし、仮にこれだけが管理者の責務だとすると、実務上やっかいな問題が起きます。

単純に「決まりを守る」ことだけを目的にしてしまうと、真面目に考えすぎてしま

う人ほど、業務量を負担に感じ、利用者数が多いのと少ないのとどちらが良いかとなったとき、「当然少ないほうが必要な書類も少なくすむ」と考えたり、「急な仕事の依頼などを受けるのはもってのほか」と思ってしまう可能性があります。

極論すると、「利用者数はなるべく少なく、数人程度にして、完璧な書類をつくって、予定どおりサービスを行う」というのが、「決まりを守る」という意味では最善の行動ということになるでしょう。

しかしながら、現実はどうはいきません。ケアマネジャーから「突然だけど、近々退院されるから至急サービスを開始してください」と頼まれるのは、実務上では想定される事態です。

これに対して、「ケアプランを見せていただかないと検討できませんから、すぐにはお引き受けできません」とお答えすれば、ケアマネジャーとの関係性が悪化してしまうでしょう。

職員数も多いのと少ないのとどちらが良いかと問われれば、「管理上は少ないほう



Profile ●プロフィール

佐藤 雅樹 (さとう・まさき)

株式会社若武者ケア 代表取締役社長。介護福祉士、社会福祉士、精神保健福祉士、介護支援専門員、MBA。

大学院（経済学）修了後、石油会社での経営企画・経理事務を経て、平成19年4月に株式会社若武者ケアを設立し、現在に至る。全国訪問介護協議会 副会長、（一社）日本在宅介護協会 神奈川県支部幹事。

が良いに決まっている」ということになるでしょう。

また、採用の面でも、「経験の少ない人などを採用するのはもつてのほかだ」ということになります。経験の少ない人にトラブルでも起こされたら大変だからです。リスクを最小にするためには、「少しでも問題がある人は入社させない」ということになるでしょう。

実は、過去にこの手の「決まりだけ守れば十分」と考えるタイプの管理者がいて、手を焼いたことがあります。例えてみれば、現実の道路状況に合わせて安全運転をするよりも、道路交通法を厳密に守って、かえって渋滞と混乱を発生させてしまっているところでしょうか。交通法規を厳密に遵守したいだけであれば、「車に一切乗らないでゴールド免許をもらおう」というのが正しい対処法かもしれません。

法令遵守に関しては、そのシンプルな定義として、「情報公表制度の項目においてすべてに○がつき、実地指導が行われても、行政から特に問題がないと判断される状態」だと考えています。

管理者に必要な

もうひとつの責務

さて、当然のことながら、決まりだけ守れば十分」という運営をしていては、事業が継続できなくなるでしょう。リスクを避け続けることは、短期的には行えると思います。しかし、利用者数が少なければ売上

が少なくなり、わずかな金額しか入金されません。事業所には人員の最低基準があるでしょうから、その人数分の給料を払わなくてはなりません。入金が少ないと、いざ給料が払えなくなり、その事業所は閉鎖しなくてはいけなくなります。事業所が次々と閉鎖になったら、そこに住む住民も困るでしょうし、地域のインフラがなくなるというところで行政の地域保健福祉計画にも支障をきたすことになってしまいうでしょう。

少し話がそれますが、求職者の中には、新規事業所の立ち上げメンバーを転々としている人がいるようです。新規事業所の立ち上げ時に働くことは、やり方によっては楽だということを知っているからだと思います。立ち上げ当初は利用者がいないので、特にやることはありません。実は、いつも「営業に行く」と言って外出しては、寄り道をして時間を潰すスタッフを何人か抱えてしまい、困ってしまったことがあります。それどころか、せっかくだいたいた新規の仕事も、忙しくなるのが嫌なので陰でこっそり断っていたのです。「利用者がいなかったり、少なくとも同じ給料ならば、そちらのほうが楽で良いではないか」という考え方です。経営者からするとまったく迷惑な考え方ですが、次々と新規事業所が立ち上がる介護業界だからこそ起こり得る特異な状況ともいえます。

「決まりだけはしっかり守りつつ無愛想な対応をするなどして、最悪の雰囲気をつ

くって利用者を減らし、結果的に働く人にとってのみ都合の良い快適な職場をつくる」ということでは、当然のことながら民間の会社では事業が継続できなくなります。それを改善できない場合は遅かれ早かれ淘汰されていくでしょう。

読者の皆様はお気づきのことと思います。管理者に必要なもうひとつの責務は「働いている人の給料や諸々の費用分は少なくとも稼ぎ出す」ことです。ゴーイング・コンサーン（会社は将来にわたって事業を継続する）という会社の性質上、働いている人の昇給や教育費用捻出、出店等の新ポスト構築、利用者へのサービスの質向上を半永久的に行っていく必要があります。そのためにも、適正な利益を出していく必要があると考えられます。つまり、管理者には、「収益管理を行う」というもうひとつの重要な責務があると考えられるのです。

管理者の責務として、法令遵守と収益管理を行っていくけば、半永久的に事業は継続していくでしょう。いわば、これらが車の両輪であり、その他の管理者に関することは、この両者に付随する責務であるという考え方ができるのではないのでしょうか。

今回は、介護保険法等の法令には記載されていないものの、管理者に必要なもうひとつの重要な責務と考えられる「収益管理」について、詳しく述べていきたいと思います。