

介護事業者の事業継承にかかわる課題

小林 新吾

キーワード：事業継承、サービスオペレーション、顧客満足度と従業員満足度、
チェンジマネジメント

1. はじめに

昨今、介護事業者の倒産は増加傾向であり、直近の5年間は毎年100件を超えている。国から介護事業所に対して、従業員の処遇改善を目的とした「処遇改善加算」を出しているが、その効果は倒産事業所の倒産の歯止めとなっていない。今後も、人材不足という大きな問題を抱えながら、多くの高齢者に対し、よりよいサービスを効率的に提供する仕組みの構築が求められる中で倒産は増加する可能性が高い。

図1は介護保険制度が開始された2000年から2020年6月末までの介護事業者のM&Aの件数推移である。その後の2020年度の件数は、報道など勘案すると50件は大きく予測である。年々件数は増加しており、この競争優位性を保持するための方法として、介護大手によるM&Aが相次いでおり、業界内の組織再編が本格化している。

本レビューの対象となるA社もM&A（A者では事業継承事業と呼ぶ：以下、事業継承）を実施しており、収支面からある事業所を見ると黒字化に3年かかったもの、譲受け開始してから10か月を経過し、売上が10,000千円計上できる事業体であるにもかかわらず、赤字が1,000千円という事業所もある。

また、事業内容面から見ると、サービス提供が縦割りになり、医療と連携してサービスを提供していこうという地域包括ケアシステムの拠点を意識した会社の存在意義が定着していない事業所もある。

このように、同じ法人で実施する事業継承でも、事業継承時の事業継承受託者の意識変革の不足による従業員への不適切な処遇や、あるいは急激に運営方法を変更しないほうが良いとする方針によって、その結果が異なることは少なくない。

本レビューでは、2020年2月から事業継承する事業所にアンケート調査を実施し、

早期から統合作業を行うという、従来とは異なる対応をした事例を基に、サービスオペレーション変革をスピーディーに実現するために必要となる要因を検討した。

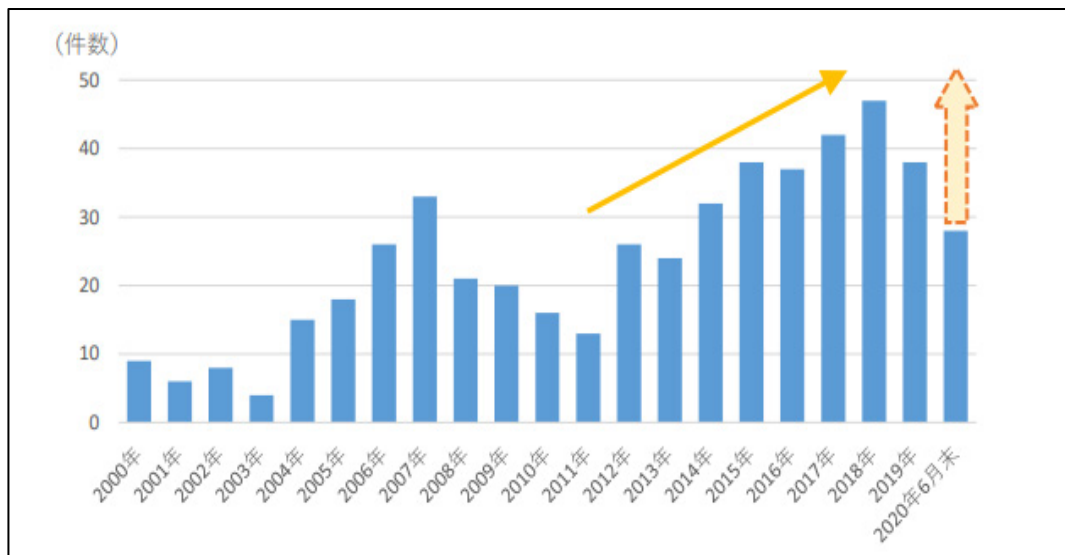


図1 2000年から2020年6月末までの介護事業者のM&Aの件数推移
(大和総研「再編が進むポストコロナの介護業界」レポート)

2. 研究の目的

本研究では、転籍者へのアンケート調査結果や事業譲り渡し先の経営者のヒアリングから、介護事業者の事業承継時のサービスオペレーション変革の留意点を考察することを目的とする。

また、事業を継続できず、M&Aをされる側となった事業者の意識変革や、事業継承に伴う転籍者に対し、早期のサービスオペレーションがどのような影響を及ぼしたかを検討する。

3. 研究方法

事業継承に伴う転籍者アンケートを実施し、品質管理、人間関係、転籍前の状況等項目により、現事業に対する不安な点、改善点を明らかにし、事業継承する経営者のヒアリングから、経営に対する意識について調査を実施した。

3-1. 調査方法

2021年2月に事業承継した訪問介護事業所で2020年12月に、インターネットアンケート並びに紙によるアンケートを実施し、各調査項目について、「あてはまる」、「ややあてはまる」、「どちらともいえない」、「あまりあてはまらない」、「あてはまらない」、の5段階評価の調査を行った。調査項目は別添アンケート調査項目である。

また、事業継承の実際については、経営者のヒアリング調査を実施した。

3-2. 倫理的配慮

本研究は、兵庫県立大学大学院経営研究科に設置される研究倫理審査委員会の認証を得て実施した。調査は事業譲り渡し先の経営者と弊社の転籍従業員に限定し、商大ビジネスレビュー掲載により情報連結の可能性がある旨を説明し、研究協力への意向を確認した。

弊社ならびに弊社関係者、特に転籍者に心理的社会的負担と情報リスクを与えないものとするに留意し、調査対象者への依頼は上記注意事項を遵守することを確約し、研究の目的、意義および倫理的配慮を記載した依頼文を明示し説明した。

アンケート回答は本人の自由意志で協力者を募り、職場の許可を得た。調査票記載に要する時間、データの管理方法と結果の活用方法を明記した。

4. 結果

4-1. 介護事業者の現状

4-1-1. 多くのチェンジに晒されている介護事業者

東京商工リサーチによると、日本全国の2020年1月から12月までの「老人福祉・介護事業」倒産は118件に達し、介護保険法が施行された2000年以降、過去最多だった2017年と2019年の111件を上回り、過去最多を更新した(図2)。新型コロナウイルス感染拡大で利用控えなどが進み、経営が悪化した新型コロナウイルス関連倒産も7件発生した。人手不足などで経営不振が続く小規模事業者に加え、新型コロナウイルスの影響が件数を押し上げたといえる。

業種別では、「訪問介護事業」が56件(構成比47.4%)と半数近くを占め、深刻なヘルパー不足が影響した。次いで、デイサービスなどの「通所・短期入所介護事業」の38件(同32.2%)で、前年から18.7%増加。大手企業との利用者の獲得競争が激

しく、倒産増加の一因にもなっている。

負債1億円未満が94件（同79.6%）、従業員5人未満が79件（同66.9%）、設立10年未満が65件（同55.0%）と、設立から日が浅く、資金力の脆い小規模事業者の倒産が大半を占め、息切れ倒産が目立った。

更には、休廃業・解散が455件に達するなど、倒産以外で市場から退出する事例も過去最多ペースで推移している。

図2による11年間の傾向からは、2012年に対前年比68.4%増加したが、2012年は介護報酬改定があり、2015年に対前年比40.7%増加、2016年に対前年比42.1%増加してきたが、2015年の介護報酬改定による2.27%のマイナス改定の影響が示された。

今後も、新型コロナの影響から、経営が悪化する事業者が多いなか、感染防止対策の強化などの費用負担が経営を圧迫している。これまでの国や自治体、金融機関などのコロナ支援に加え、介護事業者への臨時特例などの支援効果も薄れ、経営者の事業継続の意欲が弱まることも危惧され、今後も「老人福祉・介護事業」倒産は増勢をたどる可能性が高い。

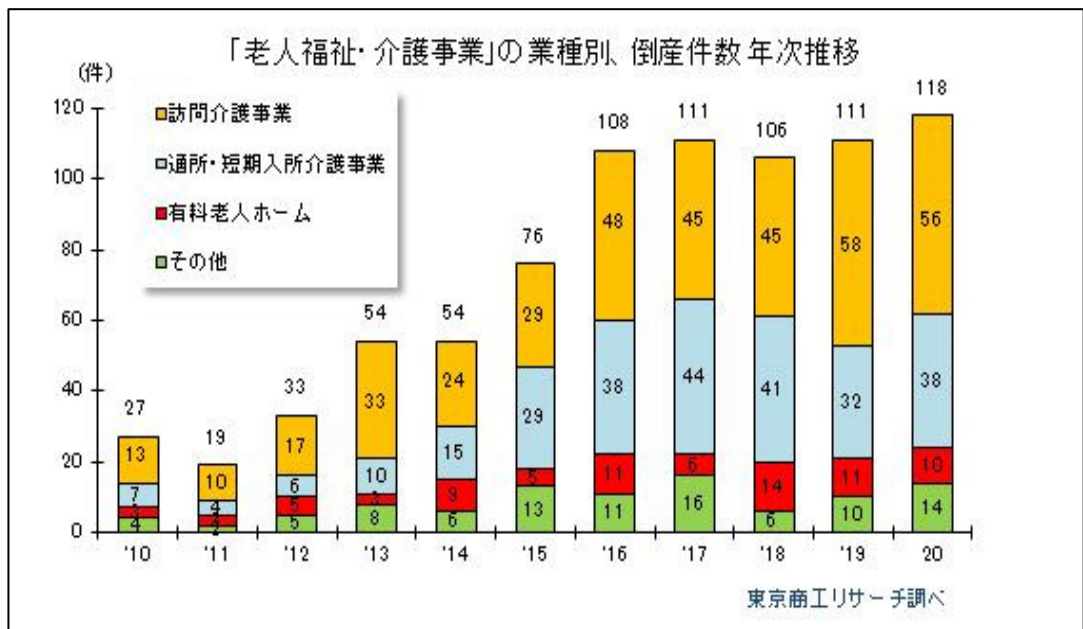


図2 2010年から2020年までの過去11年間の介護事業倒産件数の年次推移
(東京商工リサーチ調査)

また、図3、図4が示すとおり、2019年10月1日の介護サービス事業所数（居宅サービス・地域密着型サービス・居宅介護支援事業所・介護保険施設の合計で、介護予防サービスは兼業でサービス提供している事業所が大半のため除外した）は、184,535と前年対比100.1%で146事業所と微増している。

一方で、2019年10月1日の訪問介護サービス事業所数は34,825と前年対比99.2%で2017年10月1日と比較すると486事業所も減少し、母数増加による倒産件数の増加とは説明できない状況となっている。

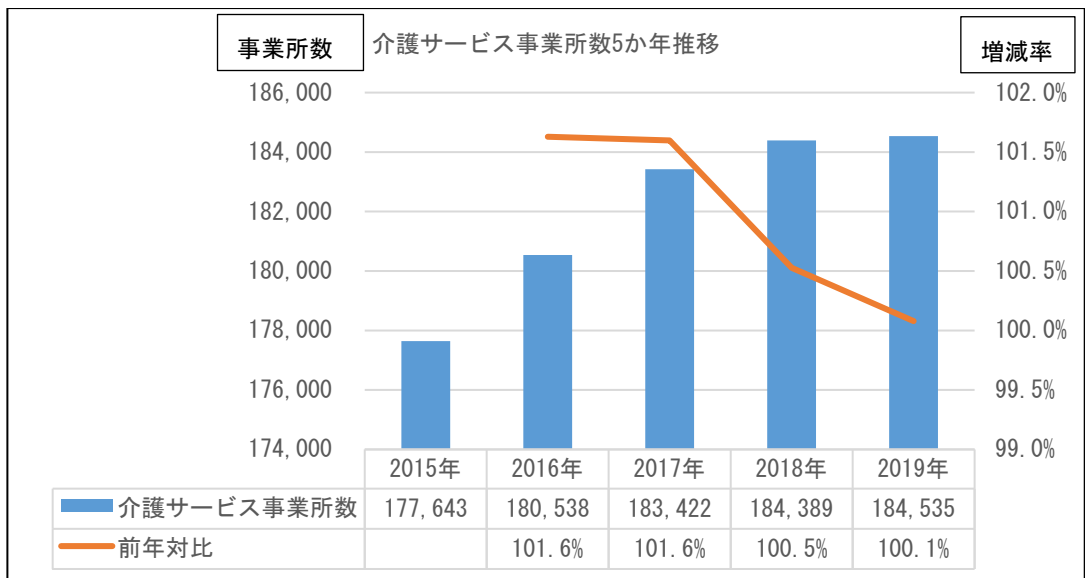


図3 介護サービス事業所数5か年推移

（厚生労働省 介護サービス施設・事業所調査：結果の概要より作成）

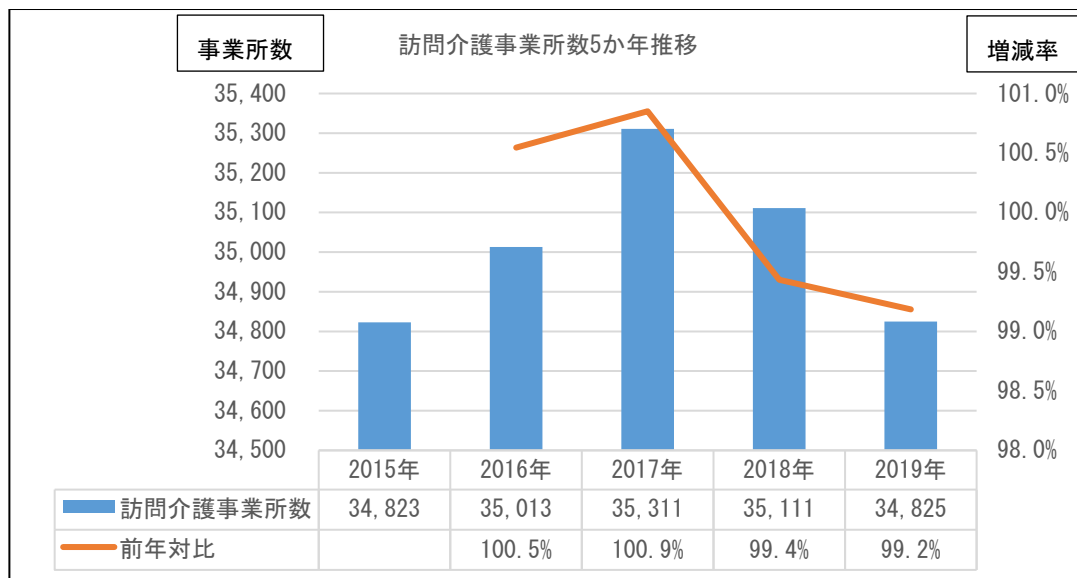


図4 訪問介護事業所数5か年推移

(厚生労働省 介護サービス施設・事業所調査：結果の概要より作成)

4-1-2. 介護事業者への支援策と介護サービスに携わる従業員の実感

介護の現場で働く介護職員は慢性的に不足しており、公益財団法人介護労働安定センターが実施した「令和元年度 介護労働実態調査結果について」によると、人材不足感について「大いに不足」「不足」「やや不足」の合計が65.3%にのぼり、昨年の67.2%、5年連続で増加からは低下しているものの、引き続き、不足感は高い。

また、図5より、最も割合が多かったのが12.1%の45歳以上50歳未満という結果が出ており、すべての介護労働者の12.4%が65歳以上、60歳以上の介護労働者は全体の22.4%と年々増加しており、介護労働者の年齢層が高い。

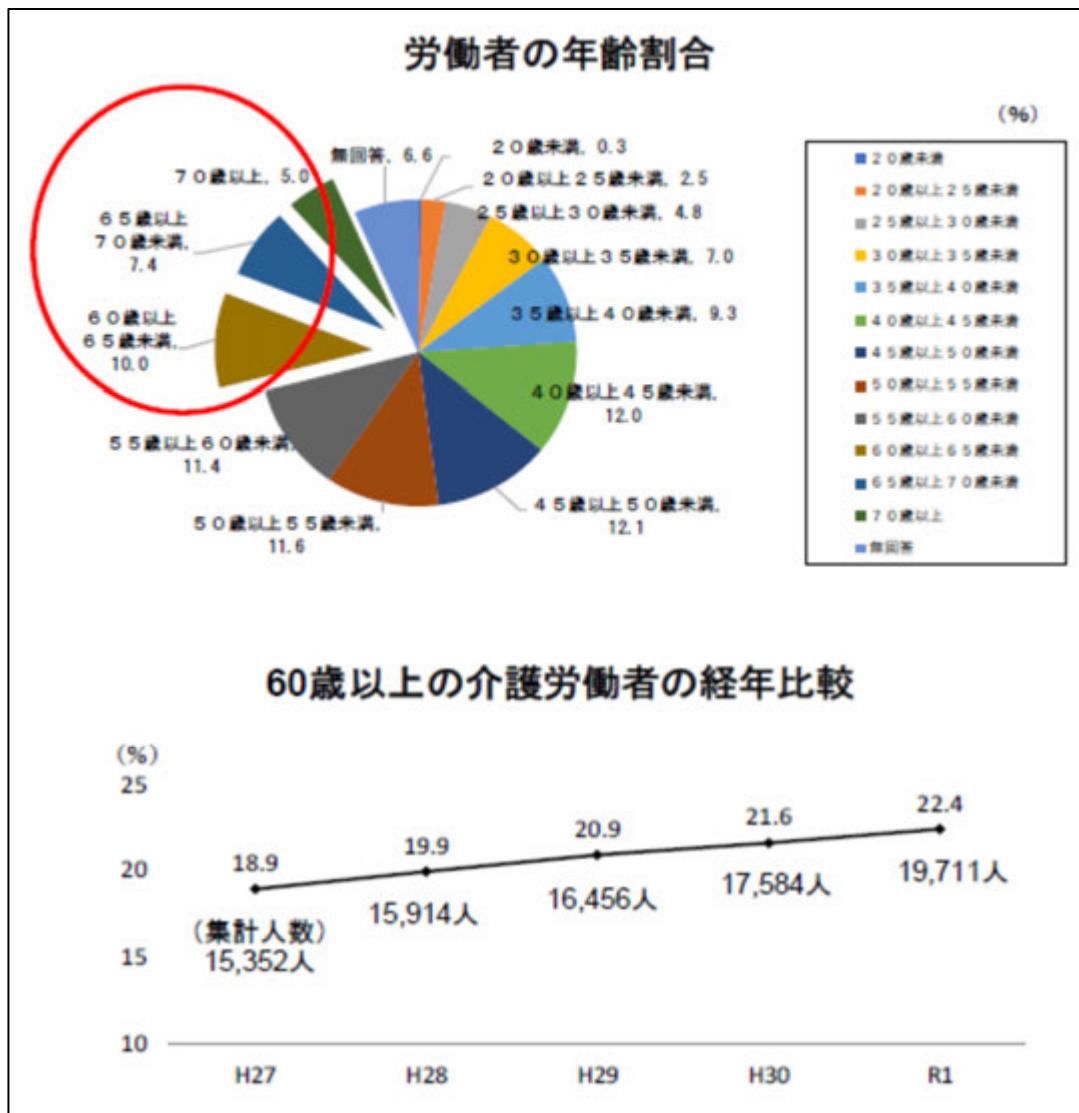


図5 増加する高年齢労働者
(公益財団法人介護労働安定センター 令和元年度 介護労働実態調査)

今後も増加すると見込まれる高年齢の労働者をいかに採用し、利用者満足度の高いサービスを提供できるか、安心して就労できる環境をつくれるかが、事業所を運営する上では重要と考えられる。

図6から介護サービスに携わる従業員の「労働条件・仕事に関する悩み」を見ていくと、不安、不満等において、「人手が足りない」は55.7%（平成30年調査

54.2%)で「仕事内容のわりに賃金が低い」39.8%（平成30年調査39.1%）よりも高く、介護現場での人手不足が賃金よりも大きな悩みや不満となっている。つまり、賃金上昇だけでなく、人手不足感が高い中で、安心して利用者満足度の高いサービスを提供できるかが課題となっている。

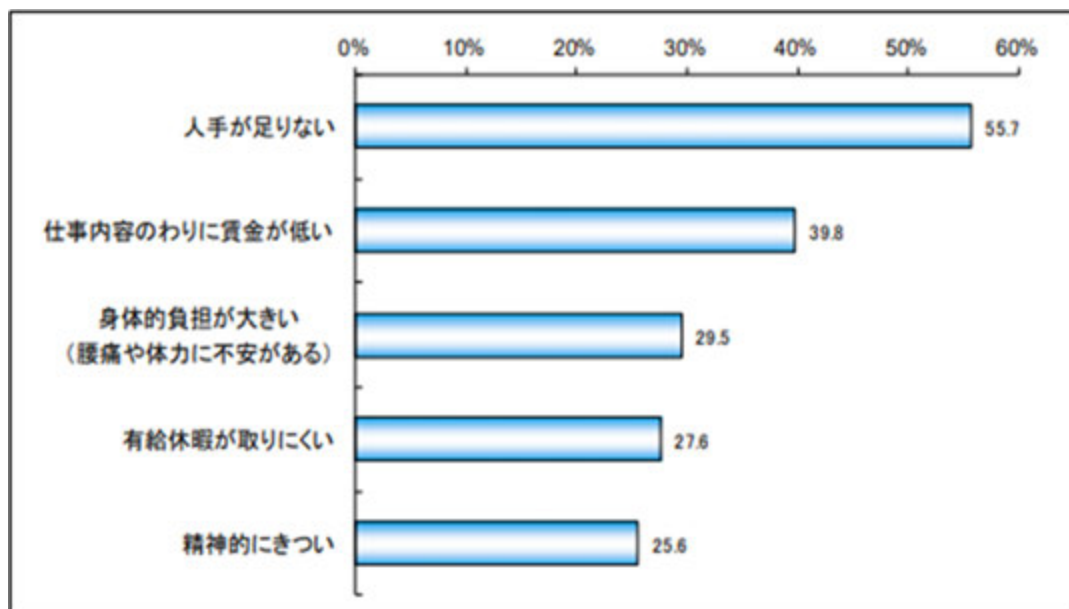


図6 労働者の労働条件等の悩み、不安、不満等（複数回答）（上位抜粋）
（公益財団法人介護労働安定センター 令和元年度 介護労働実態調査）

2019年10月より運用が始まった「介護職員等特定処遇改善加算」とは、「経験とスキルを持ったベテラン介護職の待遇改善」を目的とした制度である。この制度を利用すれば、一定の条件を満たす介護職員で、月額平均8万円または年収440万円への給与アップが見込まれる（図7）。

令和元年度の介護職員等特定処遇改善加算の取得率は、介護事業所全体で63.3%であり、訪問介護では54.3%である（図8）。

令和元年度の介護職員処遇改善加算の取得率は、介護事業所全体で93.5%であり、訪問介護では92.2%であるので、介護職員等特定処遇改善加算の取得率は介護職員処遇改善加算と比べ大幅に低くなっている（図9）。



図7 介護職員等特定処遇改善加算の概要

（厚生労働省 2019年度介護報酬改定について～介護職員の更なる処遇改善～）

＜介護職員等特定処遇改善加算＞

○ 加算の取得（届出）状況

介護職員等特定処遇改善加算の取得状況を見ると、加算を「取得（届出）している」事業所が63.3%、加算を「取得（届出）していない」事業所が36.7%となっている。
 また、加算の種類別（Ⅰ～Ⅱ）の取得状況を見ると、加算（Ⅰ）を取得している事業所が34.7%となっている。

（統計表第46表）

	取得（届出）している	取得（届出）していない	
		加算（Ⅰ）	加算（Ⅱ）
全体	63.3%	34.7%	28.6%
介護老人福祉施設	87.1%	75.0%	12.1%
介護老人保健施設	78.8%	57.8%	21.1%
介護療養型医療施設	41.3%	32.1%	9.1%
介護医療院	71.3%	43.5%	27.8%
訪問介護	54.3%	26.8%	27.4%
通所介護	56.8%	29.5%	27.4%
通所リハビリテーション	66.5%	52.1%	14.4%
特定施設入居者生活介護	83.4%	39.1%	44.3%
小規模多機能型居宅介護	68.3%	33.7%	34.6%
認知症対応型共同生活介護	70.3%	24.4%	45.9%

図8 令和元年度 介護職員等特定処遇改善加算の取得率

（厚生労働省 令和2年度 介護従事者処遇状況等調査結果の概要）

<介護職員処遇改善加算>

○ 加算の取得（届出）状況

介護職員処遇改善加算の取得状況を見ると、加算を「取得（届出）している」事業所が93.5%、加算を「取得（届出）していない」事業所が6.5%となっている。

また、加算の種類別（Ⅰ～Ⅴ）の取得状況を見ると、加算（Ⅰ）を取得している事業所が75.6%となっている。

（統計表第22表）

	取得（届出）している						取得（届出）していない
	加算（Ⅰ）	加算（Ⅱ）	加算（Ⅲ）	加算（Ⅳ）	加算（Ⅴ）		
全体	93.5%	75.6%	10.0%	7.0%	0.3%	0.5%	6.5%
介護老人福祉施設	99.3%	90.1%	6.5%	2.3%	0.2%	0.2%	0.7%
介護老人保健施設	97.6%	79.0%	11.4%	5.6%	0.3%	1.3%	2.4%
介護療養型医療施設	62.7%	35.1%	9.6%	15.8%	0.4%	1.7%	37.3%
介護医療院	78.5%	57.2%	9.1%	10.8%	0.5%	0.9%	21.5%
訪問介護	92.2%	70.0%	12.0%	9.2%	0.4%	0.6%	7.8%
通所介護	92.3%	73.1%	10.9%	7.4%	0.4%	0.6%	7.7%
通所リハビリテーション	81.9%	64.2%	9.2%	7.8%	0.4%	0.3%	18.1%
特定施設入居者生活介護	98.8%	90.2%	4.4%	3.9%	0.3%	0.0%	1.2%
小規模多機能型居宅介護	99.2%	89.2%	6.7%	3.0%	0.0%	0.3%	0.8%
認知症対応型共同生活介護	99.0%	84.1%	8.5%	6.1%	0.2%	0.1%	1.0%

図9 令和元年度 介護職員処遇改善加算の取得率

（厚生労働省 令和2年度 介護従事者処遇状況等調査結果の概要）

介護職員等特定処遇改善加算の取得をしない理由は、介護事業所全体では、「賃金改善の仕組みを設けることにより、職員間の賃金バランスが取れなくなることが懸念されるため」が38.8%、「賃金改善の仕組みを設けるための事務作業が煩雑であるため」が38.2%であった。訪問介護事業では、「賃金改善の仕組みを設けるための事務作業が煩雑であるため」が42.1%、「特定処遇改善加算の計画書や実績報告書の作成が煩雑であるため」が34.1%であった(図10)。

資金力が弱く簡単に賃金を上げられない小規模事業者が、介護職員等特定処遇改善加算をとれず、大規模事業者と中小規模の事業者との格差を広げていることが、倒産会社に小規模事業者が多い要因となっている可能性がある。

○ 加算の取得（届出）をしない理由

介護職員等特定処遇改善加算を取得（届出）していない事業所における加算を取得しない理由をみると、「賃金改善の仕組みを設けることにより、職種間の賃金のバランスがとれなくなることが懸念されるため」が38.8%、「賃金改善の仕組みを設けるための事務作業が煩雑であるため」が38.2%となっている。

(統計表第73表)

	① 賃金改善の仕組みをどのよう にして定めたらよいか わからないため	② 賃金改善の仕組みを設けるための 事務作業が煩雑 であるため	③ 賃金改善の仕組みを 設けることにより、職 種間の賃金のバラン スがとれなくなること が懸念されるため	④ 賃金改善の仕組みを 設けることにより、介 護職員間の賃金バラン スがとれなくなること が懸念されるため	⑤ 特定処遇改善加算 の計画書や実績報 告書の作成が煩雑 であるため
全体	29.9%	38.2%	38.8%	33.8%	31.2%
介護老人福祉施設	16.5%	38.7%	62.7%	47.0%	20.3%
介護老人保健施設	13.7%	28.9%	68.3%	39.2%	21.7%
介護療養型医療施設	34.0%	23.7%	79.5%	64.7%	15.9%
介護医療院	24.8%	14.1%	55.0%	42.4%	27.0%
訪問介護	30.5%	42.1%	29.8%	26.5%	34.1%
通所介護	32.2%	38.9%	37.9%	34.3%	32.0%
通所リハビリテーション	20.3%	27.5%	53.4%	40.4%	24.1%
特定施設入居者生活介護	22.0%	26.4%	60.1%	49.6%	19.4%
小規模多機能型居宅介護	31.2%	35.8%	48.3%	42.7%	29.6%
認知症対応型共同生活介護	30.9%	33.0%	44.0%	41.4%	29.4%

図 10 令和元年度 介護職員等特定処遇改善加算を取得しない理由

(厚生労働省 令和2年度 介護従事者処遇状況等調査結果の概要)

4-2. 事業継承転籍者アンケート結果 (N=10)

4-2-1. 調査対象者の基本属性

調査対象者 20 名中 10 名の回答を得た。男性は 1 名で女性が 90%であった。入社半年未満が 40%で、勤続年数 3 年未満が 40%で、残り 20%は 5 年未満であった。正社員が 60%で、弊社の正社員比率は 20%であり、正社員比率が高かった (図 11)。

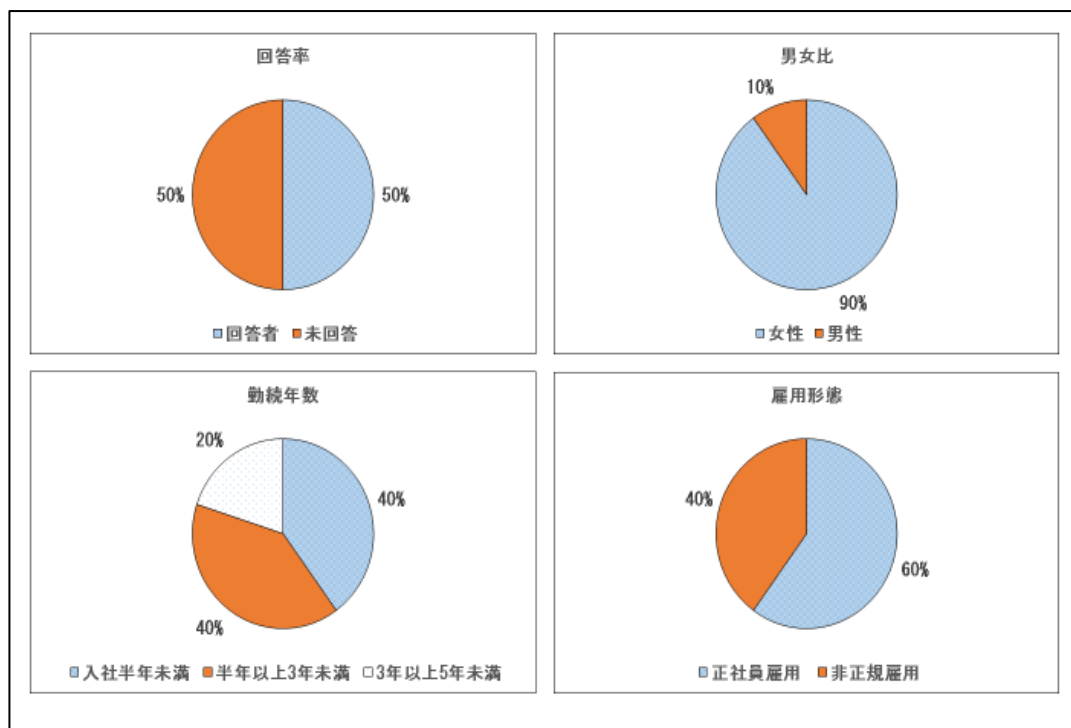


図 11 アンケート調査対象者の基本属性

4-2-2. 調査項目の結果概要

「転籍前の職場での状況（直近3年以内）に関して、利用者の状態把握ができている」、「今までの経営陣への意識に関して、この会社の業績に貢献したいと思う」、「これからの経営陣への期待に関して、教育研修について期待している」、「これからの経営陣への期待に関して、実地指導対策について期待している」が平均値 4.30 と示された（表 1）。

平均値 4 以上となった項目は、高い順に、「転籍前の職場での状況（直近3年以内）に関して、利用者の状態把握ができている」、「今までの経営陣への意識に関して、この会社の業績に貢献したいと思う」、「これからの経営陣への期待に関して、教育研修について期待している」、「これからの経営陣への期待に関して、実地指導対策について期待している」、「これからの経営陣への期待に関して、ハラスメントのマネジメント（組織の人間関係）について期待している」、「これからの経営陣への期待に関して、介護技術のマネジメントについて期待している」、「これからの経営陣への期待に関して、課題解決の速度について期待している」、「転籍前の職場での状況（直近

3年以内) に関して、サービスの記録や問い合わせの記録が残っている」、「これからの経営陣への期待に関して、労務管理(休日・勤怠・給与・賞与・福利厚生等)について期待している」、「これからの経営陣への期待に関して、キャリアアップについて期待している」、「転籍前の職場での状況(直近3年以内) に関して、予定された時間に訪問しサービス提供ができていない」、「転籍前の現在の職場で、働く同僚は信頼できる」、「これからの経営陣によるシステムをつかった業務に関して、システムをつかった予定実績管理についての期待感がある」の13項目であった。

一方、平均値2未満となった項目は、低い順に、「転籍前の職場での状況(直近3年以内) に関して、利用者に対しての虐待がある(または、あった)」、「転籍前の職場での状況(直近3年以内) に関して、学歴や性別・家庭環境・個人の趣味など本人の能力とは無関係なことで差別をする人がいる」、「転籍前の職場での状況(直近3年以内) に関して、利用者に対しての身体拘束がある(または、あった)」、「転籍前の職場での状況(直近3年以内) に関して、意図的に仕事を与えられなかったり能力に見合わない程度の低い業務をさせ続けられたことがある」、「転籍前の職場での状況(直近3年以内) に関して、事実でないことや業務に関係のないことについて発言するなどして人をおとしめるような行為をする人がいる」、「転籍前の職場での状況(直近3年以内) に関して、業務時間内では明らかにやりきれない量の仕事を押し付けるようなことをする人(または環境) がある」の6項目であった。

表1 アンケート結果の各項目の平均値と標準偏差

No.	質問項目	平均値	標準偏差
5	転籍前の職場での状況(直近3年以内)に関して、利用者の状態把握ができています。	4.30	0.781
21	今までの経営陣への意識に関して、この会社の業績に貢献したいと思う。	4.30	0.640
31	これからの経営陣への期待に関して、教育研修について期待している。	4.30	0.640
32	これからの経営陣への期待に関して、実地指導対策について期待している。	4.30	0.640
29	これからの経営陣への期待に関して、ハラスメントのマネジメント(組織の人間関係)について期待している。	4.20	0.600
30	これからの経営陣への期待に関して、介護技術のマネジメントについて期待している。	4.20	0.600
33	これからの経営陣への期待に関して、課題解決の速度について期待している。	4.20	0.600
3	転籍前の職場での状況(直近3年以内)に関して、サービスの記録や問い合わせの記録が残っている。	4.10	0.831
28	これからの経営陣への期待に関して、労務管理(休日・勤怠・給与・賞与・福利厚生等)について期待している。	4.10	0.700
35	これからの経営陣への期待に関して、キャリアアップについて期待している。	4.10	0.700
4	転籍前の職場での状況(直近3年以内)に関して、予定された時間に訪問しサービス提供ができています。	4.00	1.000
7	転籍前の現在の職場で、働く同僚は信頼できる。	4.00	0.447
36	これからの経営陣によるシステムをつかった業務に関して、システムをつかった予定実績管理についての期待感がある。	4.00	0.632
20	今までの経営陣への意識に関して、会社に対して多くの感謝の気持ちがある。	3.90	0.539
19	今までの経営陣への意識に関して、会社の一員であることを誇りに思っている。	3.80	0.748
6	転籍前の職場での状況(直近3年以内)に関して、利用者レビューを行い必要に応じた提案ができています。	3.70	1.005
38	これからの経営陣によるシステムをつかった業務に関して、システムをつかった人事考課と活動に応じた評価についての期待感がある。	3.60	0.663
2	転籍前の職場での状況(直近3年以内)に関して、事業所内の職員で利用者情報などの情報共有ができています。	3.50	1.025
8	転籍前の現在の職場で、経営陣に対して従業員として信頼できる。	3.50	0.806
27	今までの経営陣への意識に関して、課題解決の速度について課題がある。	3.50	0.671
40	これからの経営陣によるシステムをつかった業務に関して、システムをつかったコミュニケーションについての期待感がある。	3.50	0.806
1	転籍前の職場での状況(直近3年以内)に関して、訪問介護計画書の作成ができています。	3.40	1.356
24	今までの経営陣への意識に関して、介護技術のマネジメントについて課題がある。	3.20	0.872
25	今までの経営陣への意識に関して、教育研修について課題がある。	3.20	0.980
34	これからの経営陣への期待に関して、転勤について期待している。	3.20	0.980
22	今までの経営陣への意識に関して、労務管理(休日・勤怠・給与・賞与・福利厚生等)について課題がある。	3.10	0.943
26	今までの経営陣への意識に関して、実地指導対策について課題がある。	3.10	0.831
39	これからの経営陣によるシステムをつかった業務に関して、システムをつかった人事考課と活動に応じた評価についての不安感がある。	3.10	0.300
41	これからの経営陣によるシステムをつかった業務に関して、システムをつかったコミュニケーションについての不安感がある。	3.00	0.447
9	転籍前の職場での状況(直近3年以内)に関して、その日の気分や個人的な感情で叱責したり指導をする人がいる。	2.90	1.375
37	これからの経営陣によるシステムをつかった業務に関して、システムをつかった予定実績管理についての不安感がある。	2.70	0.900
23	今までの経営陣への意識に関して、ハラスメントのマネジメント(組織の人間関係)について課題がある。	2.60	1.356
12	転籍前の職場での状況(直近3年以内)に関して、自分の思いを通すために相手が精神的にひどく落ち込むような強い発言をする人がいる。	2.10	1.221
13	転籍前の職場での状況(直近3年以内)に関して、仕事を進める上で必要な情報を故意に与えてくれなかったり挨拶や声かけに対して無視されたことがある。	2.10	1.513
11	転籍前の職場での状況(直近3年以内)に関して、わからないことや間違いを必要以上に教育・指導して自分が優位な立場に立とうとする人がいる。	2.00	1.095
14	転籍前の職場での状況(直近3年以内)に関して、業務時間内では明らかにやりきれない量の仕事を押し付けるようなことをする人(または環境)がある。	1.90	1.221
10	転籍前の職場での状況(直近3年以内)に関して、事実でないことや業務に関係のないことについて発言するなどして人をおとしめるような行為をする人がいる。	1.70	0.781
15	転籍前の職場での状況(直近3年以内)に関して、意図的に仕事を与えられなかったり能力に見合わない程度の低い業務をさせ続けられたことがある。	1.60	0.917
18	転籍前の職場での状況(直近3年以内)に関して、利用者に対しての身体拘束がある(または、あった)。	1.50	0.806
16	転籍前の職場での状況(直近3年以内)に関して、学歴や性別・家庭環境・個人の趣味など本人の能力とは無関係なことで差別をする人がいる。	1.40	0.663
17	転籍前の職場での状況(直近3年以内)に関して、利用者に対しての虐待がある(または、あった)。	1.30	0.640

4-2-3. 転籍前の調査結果

転籍前の従前のサービスマネジメントは、利用者の状態把握は80%以上、サービスや、問い合わせの記録については、「70%以上おおむねできている」と示された。また、事業所内の職員で利用者情報などの情報共有は「70%以上ができている」が、自信がなく、訪問介護計画書の作成も意見のばらつきは大きく、「50%以上ができている」と示された（図12）。

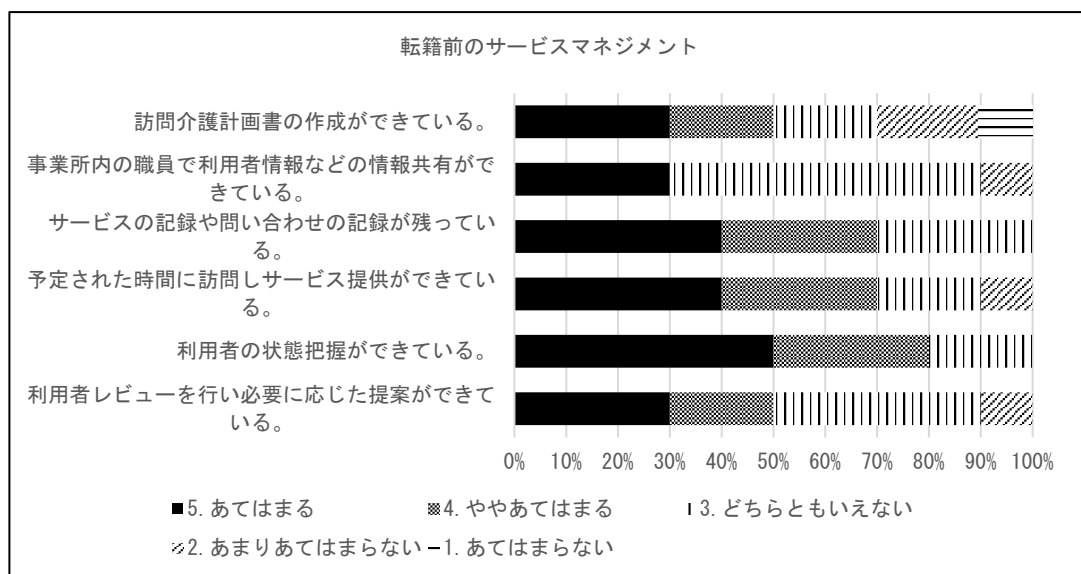


図12 転籍前のサービスマネジメントのアンケート集計結果

同僚への信頼感はおおむね90%以上と高かったが、経営陣に対する信頼感には50%と示された（図13）。また、「その日の気分や個人的な感情で叱責したり指導する人がいる」と「仕事を進める上で必要な情報を故意に与えてくれなかったり挨拶や声かけに対して無視されたことがある」についてはアンケート結果にばらつきがあるものの、いずれも30%以上の方が困っているとの回答であった。

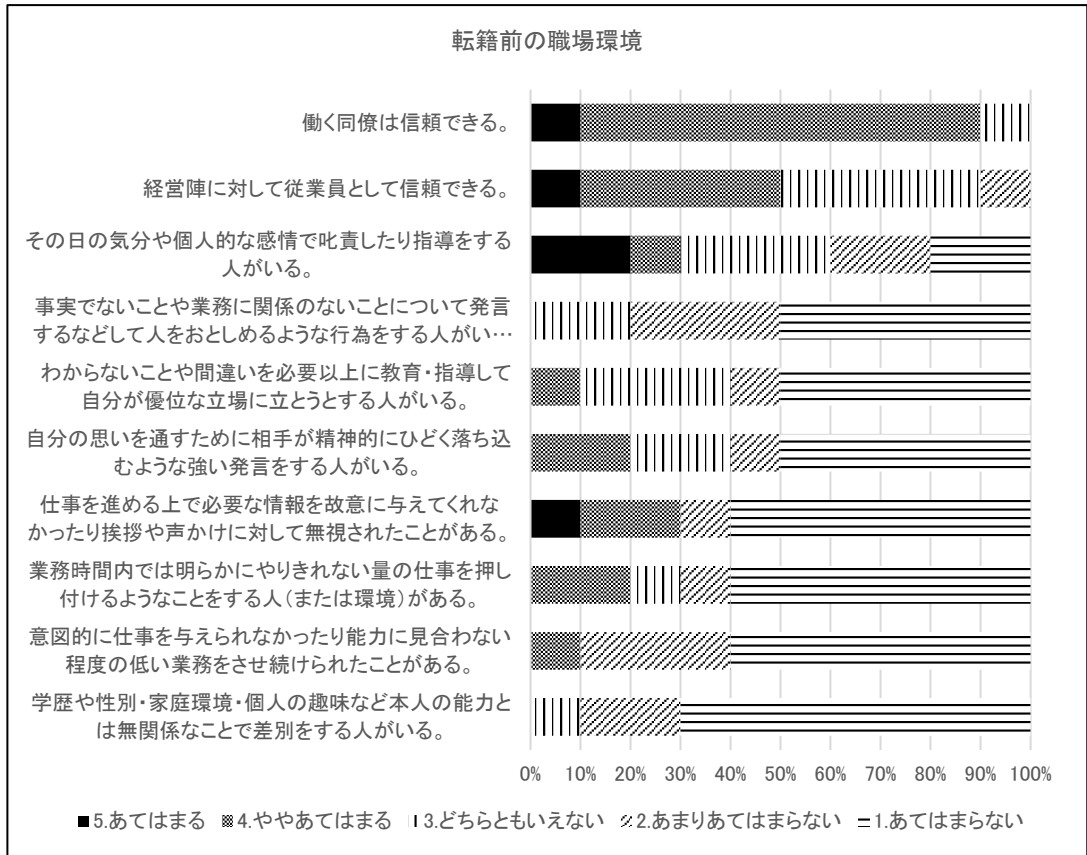


図 13 転籍前の職場環境のアンケート集計結果

4-2-4. これまでの経営に対するアンケート調査結果

会社に対する信頼度は必ずしも高くなかったが、会社の一員としての誇りや感謝や、何よりも会社の業績に貢献していきたいという結果が90%と高かった（図 14）。

ハラスメントにおいては、40%問題なしと言うアンケート結果であるが、労務管理、介護技術、教育研修、実地指導対策、課題解決速度など働きやすさについては、ややあてはまる以上で考えると40%以上で課題とされ、どちらともいえないをあわせると90%から100%と高かった。

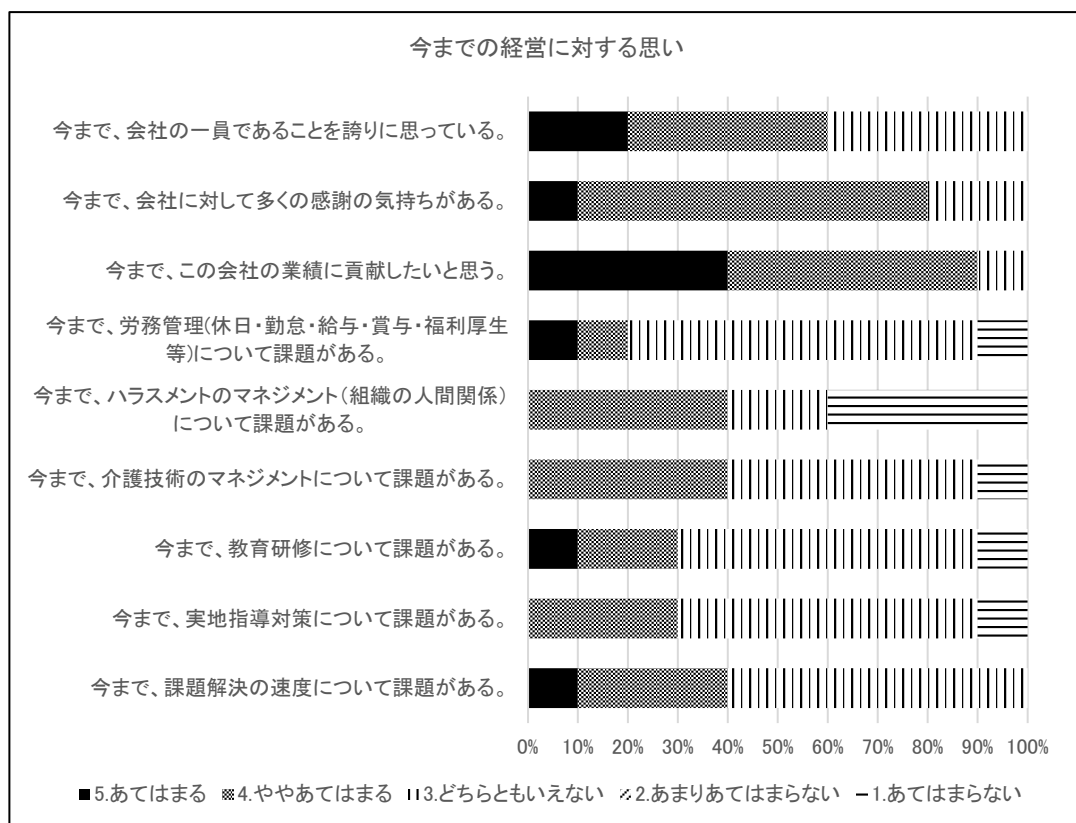


図 14 今までの経営に対する思いのアンケート集計結果

4-2-5. これからの経営に対するアンケート調査結果

これからの経営に対しては、労務管理、ハラスメントのマネジメント、介護技術のマネジメント、教育研修、実地指導対策、課題解決の速度のすべてにおいて、ややあてはまる以上で80%から90%と非常に高い期待が示されていた(図15)。

キャリアアップにも80%以上が期待をしているが、転職については70%以上が、どちらともいえないと回答していた。

システムを活用した、予定実績管理80%、人事考課50%、コミュニケーション50%と期待がある一方で、不安感もどちらともいえない以上で予定実績管理60%、人事考課100%、コミュニケーション80%との不安が示されていた。

サービスマネジメントについては、システムを活用して、予定実績管理や人事考課と活動に応じた評価やコミュニケーションに大きな期待があったが、どうやるのか不安も大きい、良く分からないという声も多かった。

個別意見としては、先行してシステムの説明や研修会を希望する声も 30%あった。これまで現地・現場の意思を尊重するという美名のもと、経営陣のかかわりは薄く、サービスマネジメントや労働環境整備も仕組みが脆弱であり、結局は現地の長である管理者しだいであったとの声があった。ただし、利用者に対しての虐待や身体拘束については心配ないという評価であった。

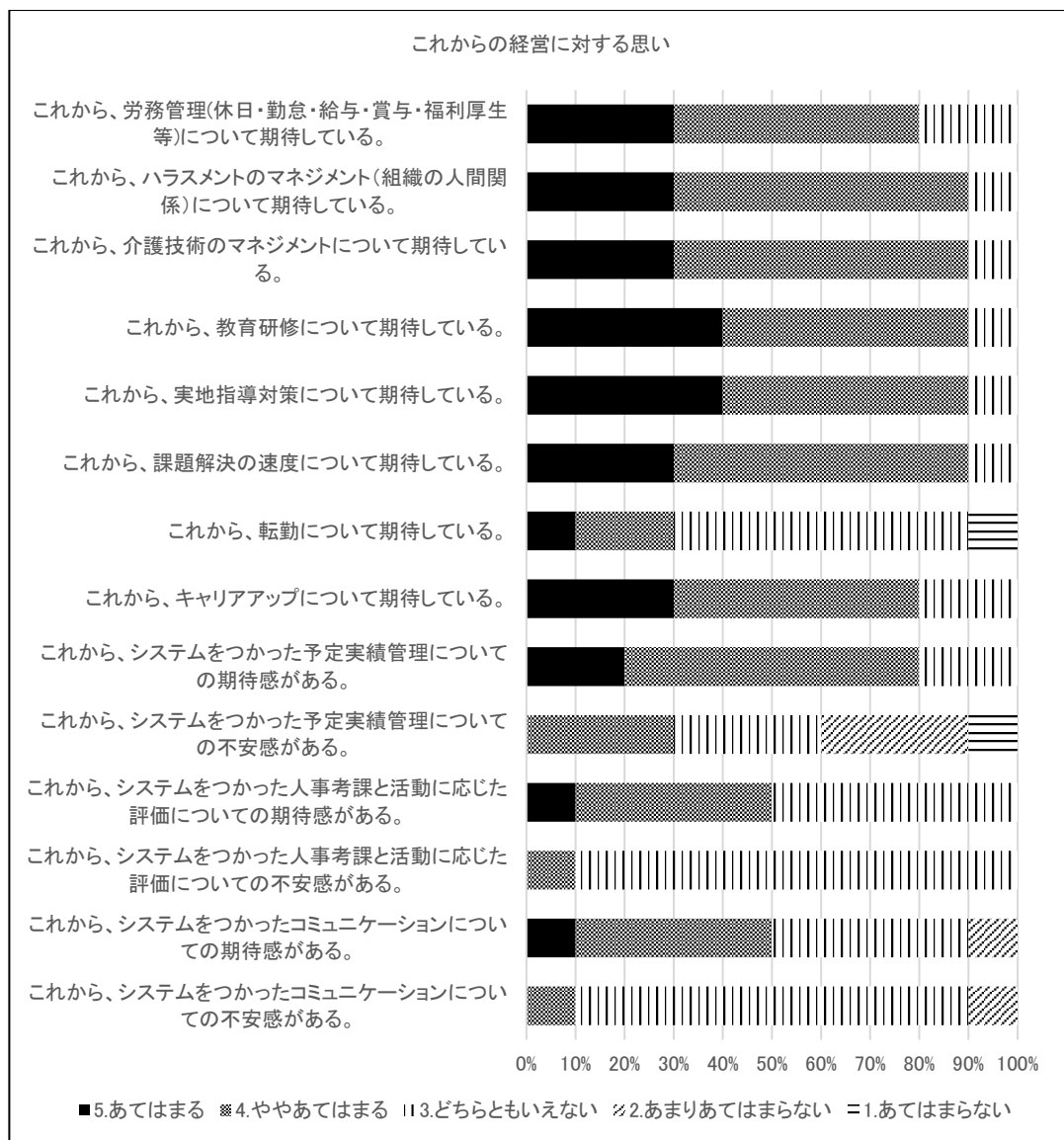


図 15 これからの経営に対する思いのアンケート集計結果

4-3. 事業継承に伴う転籍者及び経営者の状況

転籍前の従前のサービスマネジメントでは、サービスマネジメントにおける書類はあるが、サービス提供における情報共有に不安が大きく、実際の訪問介護計画書確認において、最新のものでないものや、居宅介護支援専門員の居宅サービス計画書との連動が不十分なものがあつた。

転籍前の職場環境は、サービスマネジメントにおける情報共有不足と、これへの改善ができないといったことから、経営陣に対する信頼感低下が示されていた。

会社に対する信頼度は低い結果であつたものの、会社の一員としての誇りや感謝や、何よりも会社の業績に貢献していきたいという気持ちが90%と非常に高かつた。

労務管理、介護技術、教育研修、実地指導対策、課題解決速度など働きやすさについては90%から100%の高いレベルで課題があり、今後の会社には的確かつ迅速な課題解決を期待している。

また、大きな組織に変わる期待としてキャリアアップ・キャリアチェンジをやってみたいという声が80%と大きかつたが、今までは転勤というものがなかつたこともあり、転勤についての期待度は30%に留まり地域密着で就業していきたいとの回答であつた。

事業譲り渡し先の経営者も転籍者も、お互いが介護事業の基本的な法令遵守や、そのプロセスが履行されているのかの情報共有が不十分で不安があつた。利用者や利用者家族が何を考え、何をしたら満足してくれるのか分からないとのことであつた。

転籍者からは、新しい組織の業務のやり方について、先行して早く知りたい、教えてほしい、結果、今までの不安を解消したいという声が大きかつた。

一方、経営者へのヒアリング調査結果からは、投資対効果が異業種に比べて低い（本業の不動産業界と比較して儲からない）、経営者の高齢化により後継者を探したが断られたといった理由や、介護報酬改定などのルール変更に対応しないといけな、コンプライアンス問題も心配で介護報酬返還など怖い、看護師、介護職などといった専門職・有資格者を採用・雇用継続する労務問題が難しいといった介護事業に関する知識不足から、労働集約事業で多くの従業員に目が行き届かない、自分に専門知識が乏しく、従業員が言うことを聞かないので監視体制も不十分で怖いといった経営に対する未熟さによる理由も示された。

また、介護事業だけでなく、介護そのものに関する専門性の乏しさに加え、利用者、利用者家族からのクレームや不満への対応があり、こんなに頑張っているのに、

職員からの助けも受けられず、理不尽さを感じたからといった理由も示された。

5. 考察

5-1. 事業継承時における効果的な対応

調査の結果、転籍者らは、会社の一員としての誇りや感謝や、何よりも会社の業績に貢献していきたいという気持ちが90%と非常に高く、自分の頑張りが会社の成果につながり、また個人の評価に戻ってくる仕組みを構築すれば、更なる頑張りがいな維持向上を期待できると予想された。

また、事業譲り渡し先の経営者も「変に情報を隠さず、もっとオープンに良いことも悪いことも見える化をしていけば良かった」とのコメントをしていた。「利用者、利用者の家族の声を軸に、ヒト、モノ、システムを配置し、貴重な情報を迅速に把握し対応していく仕組みがあれば、事業譲渡はしなかった」と言っていた。

このことから、先行して研修会を実施し、転籍前に、転籍者とコミュニケーションを取り、今までの振り返りを共に実施し、問題課題認識を共有し、早め早めに改善をしていった。

このような対応によって、利用者へは、適正な個別援助計画によるサービス提供ができ、労働環境整備に経営的に入り込み改善し、問題社員には改善を要求し、安心して業績向上に邁進できる環境となったと考えられる。

また、今までのやり方を急激に変えるのは混乱を招くとの危惧があったが、転籍者らは早めに新たな会社の仕組みを勉強しマスターしたい期待が大きかった。その期待に応え、不安を解消するための早めのサービスオペレーション研修を実施した。これにより、自信をもって業務を開始できたとされた(表2)。今のところ退職者も出でならず、サービスオペレーションも適正であり、業績は維持向上している。経営者による従業員に伴走型のサポート提供は効果的であったといえる。

表2 今回の早期介入効果

	過去事例	今回事例
今までの業務	不安	不安
転籍に当たり	会社・処遇の説明あり	会社・処遇の説明あり
事業継承直後	研修なし	サービスオペレーション研修あり
結果	不安継続	不安解消・自信をもって業務

5-2. 経営者があきらめない安心してサービスの質の改善・向上のために

図 16 は、厚生労働省が提言しているサービスの質の改善・向上の図である。指定基準、欠格事由、実地指導、監査指導などの行政のガバナンスと介護サービス情報公表システム、第三者評価などの情報公表と令和 3 年度介護報酬改定において、特にストラクチャーからプロセスへ、そしてアウトカムへと益々強化された加算によるインセンティブの三位一体となった対応でサービスの質の改善・向上が実現されるというものである。

しかしながら、今回の転籍者アンケートや事業譲り渡し先の経営者は、性悪説に基づく仕組みでは恐怖や不安しかないと述べた。

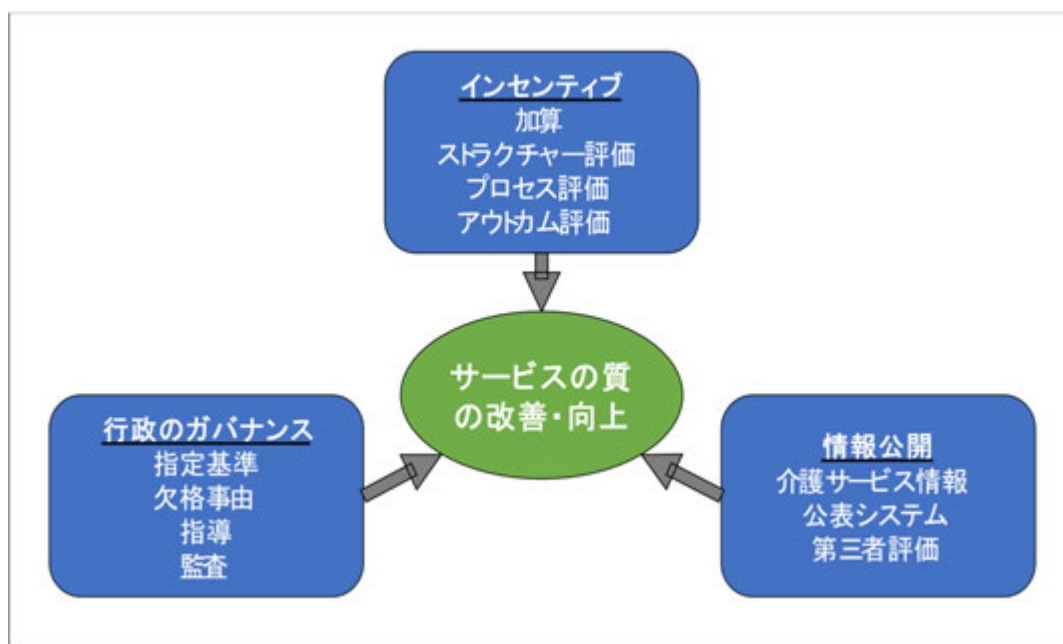


図 16 厚生労働省が提言しているサービスの質の改善・向上の図
(厚生労働省 令和 3 年度 介護報酬改定より作成)

介護保険制度開始当初の利用者や利用者家族のレスパイトケア対策のためのサービス提供は既に当たり前品質であり、経営的にも従業員確保と資格取得教育訓練が使命であった。それだけでも利用者や利用者家族の生活の質は向上し、介護事業が成立していたが、次のステップでは、利用者個別のニーズに合致したサービス提供をすべく、アセスメントを実施しサービス記録を残し、サービスの見直しを行う PDCA サ

イクルを回すことによる継続的改善が求められる段階となっている。

この段階では、サービス記録のスピーディーかつ双方向性のある情報共有によって、顧客満足度を上げ、従業員満足度を上げ、なおかつ経営的に顧客と従業員のリレーションを見える化し、経営に透明性を高める経営を実現すべきと考えた（図17）。

今回の転籍者の調査結果からは、真の顧客満足度の向上のためには、従業員の満足度が重要で、介護サービスの魅力品質を達成できると考えられた。

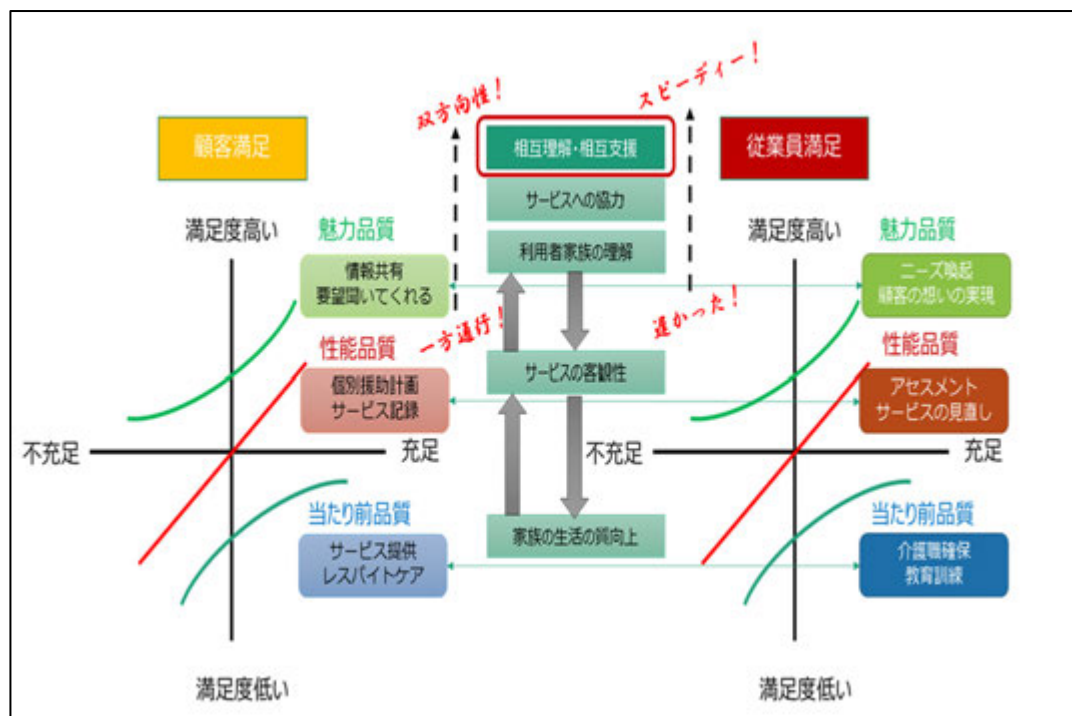


図17 サービス記録のスピーディーかつ双方向性の情報共有による顧客満足度と従業員満足度

6. おわりに

今回の事業譲渡先は従業員数も少なく、事例としてより多くの場合の研究が必要であり、承継後もまだ半年しか経っておらず、効果を示す段階といえない。介護サービス業界は、人材不足という大きな問題を抱えながら、COVID-19 感染拡大という影響を受け、厳しい経営環境にある。

しかし、介護サービス事業所は、今後、早急に医療と介護、生活支援サービスを統合し、提供するサービスをどのように効率よく構築するか考えて実行する組織を創らなければならない。

そのためには、経営者には強いリーダーシップや明確なマネジメント力が要求されている。今回は、十分に検討できなかったが、事業継承に際しても、筒井（2019）の言うように、緊急性の明確化、強い変革推進チームの結成、変革ビジョンの決定、全員で共有、改革の権限を誰に与えるのかの決定、（短期的な）目標の設定と達成、さらなる変革の推進、新しいアプローチの定着といったチェンジマネジメントのプロセスステップを用いた分析は有効と考えられる。

サービス利用者の意識改革につながる、このような新たなアプローチをシステム化し、これを従業員・組織全体として、チェンジマネジメントへ参画する意識を持つことが今後の課題となる。

謝辞

本稿をまとめるにあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科の筒井孝子教授よりテーマ設定および分析に関する数々のご示唆をいただいた。また、同研究科の小山秀夫特命教授、木下隆志教授には熱心にご指導いただいた。

さらに、同級生（介護マネジメントコース7期生、医療マネジメントコース11期生）に多く励まされた。先生方および同級生の存在なくして、本稿を書き上げることはできなかった。改めて、皆様に深くお礼申し上げたい。

別添. アンケート調査項目

◆あなたの性別を教えてください

男性 女性

◆あなたの現在の会社でのおおよその勤続年数をお教えてください。

半年未満 半年～1年未満 1年以上～3年未満

3年以上～5年未満 5年以上～10年未満 10年以上

その他（ ）

◆あなたの職種をお教えてください。

正社員（管理職） 正社員（管理職以外） パート・アルバイト

その他（ ）

【品質管理について】

◆転籍前の職場での状況（直近3年以内）に関して、以下の質問について教えてください。

①訪問介護計画書の作成ができています。

- ②事業所内の職員で利用者情報などの情報共有ができています。
- ③サービスの記録や問い合わせの記録が残っている。
- ④予定された時間に訪問し、サービス提供ができています。
- ⑤利用者の状態把握ができています。
- ⑥利用者レビューを行い、必要に応じた提案ができています。

【人間関係について】

◆転籍前の職場での信頼関係について教えてください。

- ①職場で働く同僚は信頼できる。
- ②いままでの経営陣に対して、従業員として信頼できる。

◆転籍前の職場での状況（直近3年以内）に関して、以下の質問について教えてください。

- ①その日の気分や個人的な感情で叱責したり、指導をする人がいる。
- ②事実でないことや業務に関係ないことについて発言するなどして、人をおとしめるような行為をする人がいる。
- ③わからないことや間違いを必要以上に教育・指導して、自分が優位な立場に立とうとする人がいる。
- ④自分の思いを通すために、相手が精神的にひどく落ち込むような強い発言をする人がいる。
- ⑤仕事を進める上で必要な情報を故意に与えられなかったり、挨拶や声かけに対して無視されたことがある。
- ⑥業務時間内では明らかにやりきれない量の仕事を押し付けるようなことをする人（または環境）がある。
- ⑦意図的に仕事を与えられなかったり、能力に見合わない程度の低い業務をさせ続けられたことがある。
- ⑧学歴や性別、家庭環境、個人の趣味など、本人の能力とは無関係なことで差別をする人がいる。

◆1つ前の各設問において、「あてはまる」「ややあてはまる」と答えた方にお聞きします。その行為についての具体的な内容を教えてください。

【虐待・身体拘束（利用者）について】

◆転籍前の職場での状況（直近3年以内）に関して、以下の質問について教えてください。

- ①利用者に対しての虐待がある（または、あった）。

②利用者に対しての身体拘束がある（または、あった）。

◆1つ前の各設問において、「あてはまる」「ややあてはまる」と答えた方にお聞きします。その行為についての具体的な内容を教えてください。

◆今までの経営陣への意識に関して、以下の質問について教えてください。

①会社の一員であることを誇りに思っている。

②会社に対して多くの感謝の気持ちがある。

③この会社の業績に貢献したいと思う。

【経営陣への課題と期待について】

◆今までの経営陣の課題に関して、以下の質問について教えてください。

①労務管理(休日・勤怠・給与・賞与・福利厚生等)について課題がある。

②ハラスメントのマネジメント（組織の人間関係）について課題がある。

③介護技術のマネジメントについて課題がある。

④教育研修について課題がある。

⑤実地指導対策について課題がある。

⑥課題解決の速度について課題がある。

◆これからの経営陣への期待に関して、以下の質問について教えてください。

①労務管理(休日・勤怠・給与・賞与・福利厚生等)について期待している。

②ハラスメントのマネジメント（組織の人間関係）について期待している。

③介護技術のマネジメントについて期待している。

④教育研修について期待している。

⑤実地指導対策について期待している。

⑥課題解決の速度について期待している。

⑦転勤について期待している。

⑧キャリアアップについて期待している。

◆上記にあげた質問および上記以外の課題や期待について、何かあれば具体的な内容を教えてください。

【これからの経営陣によるシステム活用の期待と不安について】

◆システムをつかった業務に関して、以下の質問について教えてください。

①システムをつかった、予定実績管理についての期待感がある。

②システムをつかった、予定実績管理についての不安感がある。

③システムをつかった、人事考課と活動に応じた評価についての期待感がある。

④システムをつかった、人事考課と活動に応じた評価についての不安感がある。

⑤システムをつかった、コミュニケーションについての期待感がある。

⑥システムをつかった、コミュニケーションについての不安感がある。

【その他】

◆その他、ご意見、ご要望等ございましたら自由にご記載ください。

参考引用文献

[1]石橋未来（2020）「再編が進むポストコロナの介護業界」『大和総研 人と社会』

[2]井田政則・福田広美（2004）「看護師への職場サポートがバーンアウト反応におよぼす影響」『立正大学心理学研究所紀要』第2号,77-88 ページ。

[3]入江仁之（2018）『すぐ決まる組織のつくり方 OODA マネジメント』フォレスト出版。

[4]荻野佳代子・瀧ヶ崎隆司・稲木康一郎（2004）「対人援助職における感情労働がバーンアウトおよびストレスに与える影響」『心理学研究』第75巻 第4号, 371-377 ページ。

[5]片山由加里・小笠原知枝・辻 ちえ・井村香積・永山弘子（2005）「看護師の感情労働測定尺度の開発」『日本看護科学学会誌』第25巻 第2号, 20-27 ページ。

[6]公益財団法人 介護労働安定センター（2020）「令和元年度 介護労働実態調査結果について」。

[7]厚生労働省（2019）「2019年度介護報酬改定について～介護職員の更なる処遇改善」。

[8]厚生労働省（2020）「介護サービス施設・事業所調査：結果の概要」。

[9]厚生労働省（2020）「令和2年度 介護従事者処遇状況等調査結果の概要」。

[10]厚生労働省（2020）「令和3年度 介護報酬改定」。

[11]肥塚浩（2020）「介護サービス企業の経営戦略」『立命館経営学』第58巻第5号, 63-80 ページ。

[12]小林功治(2019)「中小企業の製造業におけるバランスト・スコアカードを用いた分析—無形資産の活用で経営理念の実現を図る—」『商大ビジネスレビュー』第9巻 第1号, 35-59 ページ。

[13]小林浩沢（2019）「中小企業における新事業開発の構築プロセス—ダイナミック・ケイパビリティの視点から—」『商大ビジネスレビュー』第9巻 第1号, 129-149 ページ。

[14]ジム・コリンズ、モートン・ハンセン（牧野洋訳（2012）『ビジョナリー・カン

パニー4 自分の意志で偉大になる』日経 BP)。

[15]四方典裕(2017)「介護職員における組織心理と行動に関する一考察-職務満足とソーシャル・サポートが組織コミットメントと組織市民行動に与える影響についての実証研究」『商大ビジネスレビュー』第6巻 第4号, 135-146 ページ。

[16]宣賢奎・宮城好郎 (2005)「介護ビジネス企業の事業動向と経営戦略」『岩手県立大学社会福祉学部紀要』第8巻第1号, 21-41 ページ。

[17]関口拓岳・小林喜一郎 (2019)「M&Aによる多角化戦略: ライク株式会社経営戦略」『慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士学論文』第3574号。

[18]高階利徳・開本浩矢 (2020)「対人援助業務人員の感情労働と心理的資本が組織定着と職務成果に及ぼす影響」『日本労務学会第50回全国大会_報告論集』296-303 ページ。

[19]高島毅 (2017)「介護サービス34年の歩みと、2025年を見据えたビジョンについて」『リアルオプションと戦略』第9巻第4号, 21-25 ページ。

[20]高山誠・梅田勝 (2003)「医療・介護ビジネスの特殊性と経営戦略」『オフィス・オートメーション』Vol.24, No.3, 11-16 ページ。

[21]瀧本稚子(2016)「介護職員の人材マネジメントの在り方に関する研究」『商大ビジネスレビュー』第6巻 第3号, 123-146 ページ。

[22]筒井孝子 (2014)『地域包括ケアシステム構築のためのマネジメント戦略—integrated care の理論とその応用』中央法規出版。

[23]筒井孝子 (2019)『地域包括ケアシステムの深化: integrated care 理論を用いたチェンジマネジメント』中央法規出版。

[24]田栄富・盧虹 (2019)「介護業界における営利企業の実態と経済特性」『久留米大学経済社会研究』第59号第4号, 41-60 ページ。

[25]分林功監修・谷口慎太郎編著 (2015)『医療機関・介護事業者が知っておきたい病医院・介護施設のM&A成功の法則 改訂新版』日本医療企画。

[26]ヘンリー・チェスブロウ (大前恵一郎訳 (2018)『OPEN INNOVATION—ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部)。

[27]堀田真理 (2017)「わが国における介護事業をめぐる M&A」『東洋大学経営論集』第90巻, 31-45 ページ。

[28]マーサージャパン編集 (2019)『M&Aを成功に導く 人事デューデリジェンスの実務(第3版)』中央経済社。

[29]名定慎也 (2017)「介護職員の離職に係る要因の把握とその対策の検討—離職経

験のある介護職員を対象とするインタビュー調査をもとに」『商大ビジネスレビュー』第7巻 第3号, 105-137 ページ。