

2017年4月7日
SOMPOケア株式会社

介護事業に関する諮問会議 最終報告の公表

SOMPOケア株式会社（本社：東京都品川区、代表取締役社長：奥村 幹夫、以下「SOMPOケア」）は、SOMPOケアの代表取締役社長の諮問機関として設置した「介護事業に関する諮問会議（以下、諮問会議）」の第5回会合までの討議を取りまとめ、別紙のとおり最終報告として公表します。

なお、我々SOMPOケアは、介護事業に関する諮問会議の最終回に至るまでの討議を踏まえ、SOMPOケア基本方針「1. 一人ひとりの状態にあったケア（カスタムメイドケア）の実践、2. 人材育成とサービス品質の追求、3. 活力ある職場環境の実現」の策定など各種施策に活用してまいりました。

今回の最終報告を踏まえ、現在策定を進めている事業計画へ反映させてまいります。

さらに、今後は

1. 在宅における新たな介護の在り方の実現
2. 「金融×介護」の可能性の拡大
3. 先進テクノロジーの先駆的な活用
4. 共生社会づくりへの貢献
5. 高齢化最先進国ノウハウの世界への伝播

など我々SOMPOケアへの社会からの期待を踏まえ、従来の延長には無い取組に常にチャレンジし、「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現を目指してまいります。

以 上

介護事業に関する諮問会議 報告書

「自分らしくありたい」を実現する自立支援

～カスタムメイドケアを目指して～

2017年4月

SOMPOケア株式会社
介護事業に関する諮問会議

<SOMPO ケアからの諮問事項と諮問会議の概要>

SOMPO ケア株式会社

本報告は、SOMPO ケア株式会社（以下、SOMPO ケア）の代表取締役社長の諮問機関として設置した「介護事業に関する諮問会議（以下、諮問会議）」における討議を踏まえ、SOMPO ケアグループの行う介護事業に対する提言をまとめたものである。

1. 諮問会議委員名簿

- 井上 由起子 （日本社会事業大学専門職大学院教授）
- 佐々木 淳 （医療法人社団悠翔会理事長・診療部長）
- 潮谷 義子 （学校法人日本社会事業大学理事長、元熊本県知事）
- 高砂 裕子 （南区医師会訪問看護ステーション管理者、全国訪問看護事業協会常務理事）
- ◎ 田中 滋 （慶應義塾大学名誉教授、厚生労働省社会保障審議会委員）
- 中村 秀一 （国際医療福祉大学大学院教授、元厚生労働省老健局長）
- 半田 一登 （公益社団法人日本理学療法士協会会長）
- ◎ 座長

（注）委員の役職は2017年3月現在。

諮問会議事務局

SOMPO ケア株式会社

損保ジャパン日本興亜総合研究所株式会社

2. 諮問会議の目的

諮問会議の目的は、1. SOMPO ケアグループの介護事業運営が、SOMPO ケアグループの介護事業ビジョンに合致しているかの助言を行うこと、2. 日本の介護事業におけるさまざまな課題の確認・整理と、解決に向けた議論を行うこと、の2点にある。

《SOMPO ケアグループの介護事業ビジョン》

高齢者とそのご家族の皆さまに最高品質の介護サービス・介護予防サービスをご提供することで、「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現に貢献する。

3. 諮問事項

SOMPO ケアは、傘下の事業会社を通じて有料老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅、グループホーム、訪問介護、訪問看護、家事援助、給食事業など、高齢者とその家族に対して、生活を支える多様な事業を行っている。最近では、自宅にいながら老人ホームに入居した場合と同様のサービスを提供することを目指して「在宅老人ホーム」事業を開始している。これは、介護保険の給付対象である定期巡回・随時対応型訪問介護看護サービスに、介護保険の給付対象外の生活支援サービス、配食サービス、緊急時対応を組み合わせたものである。

SOMPO ケアの多様な事業において、介護ビジョンに掲げる「最高品質の介護サービス」を実現するためには、まず、原点に立ち返って「介護サービスの品質とは何か」について外部有識者の意見を踏まえて見つけ直すべきと考えた。

SOMPO ケアが提供する有料老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅、訪問介護などそれぞれの事業では、外部事業者との連携の有無も含め、ケアマネジャーとサービス提供責任者など介護職との協働・連携のあり方、組織体制には違いがある。諮問会議では、今後の介護事業のあり方の大きな方向を示すためこうした事業の相違に関わらず、より普遍的な視点で介護サービスの品質を議論してもらうことにした。

そして、介護サービスの品質を支える最も重要な要素である人に関する課題として、人材育成・組織づくりを諮問事項とした。さらに、今後の介護事業の運営に当たって、地域での支えあいは不可欠であると考え、もう一つの諮問事項とした。

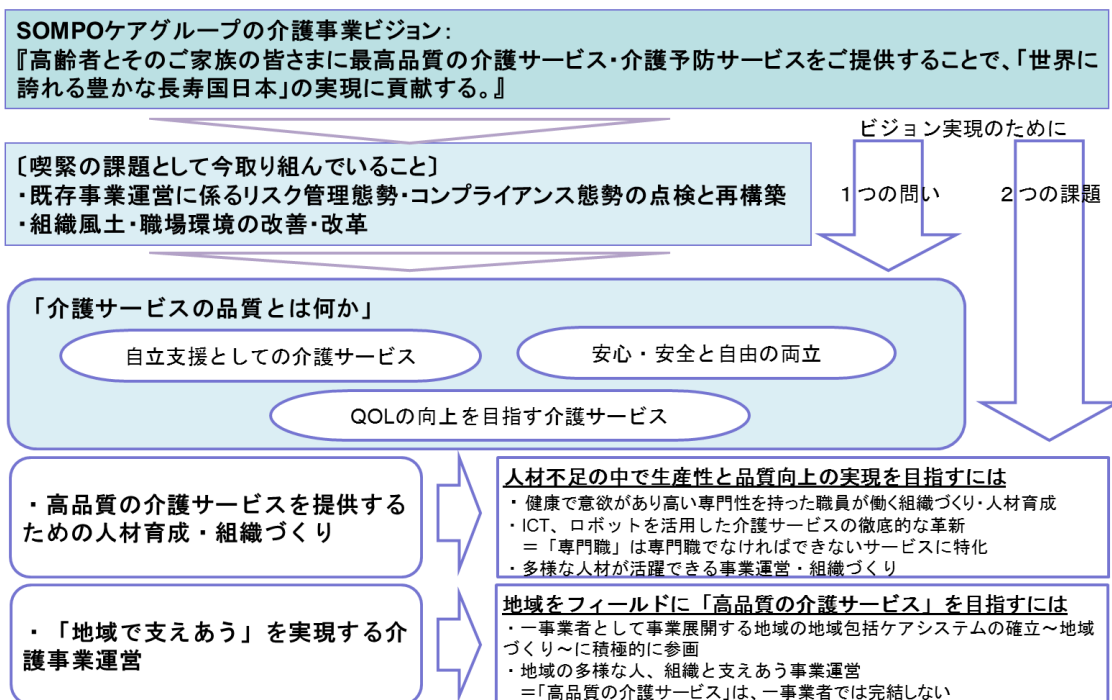
〔諮問事項〕

【1つの問い】介護サービスの品質とは何か

【2つの課題】高品質の介護サービスを提供するための人材育成・組織づくり
「地域で支えあう」を実現する介護事業運営

介護事業ビジョンと諮問事項との関係を整理したものを《図表1》に示す。

《図表 1》 SOMPO ケアグループの介護事業ビジョン実現に向けた「1つの問いと2つの課題」



SOMPO ケアは、有料老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅事業において、住むための「器」を提供している。その「器」を、そこに住む人たちが安心を得られる居場所だと感じ、愛着を持って住み続けたいと感じる「住まい」にしていくためには、介護サービスの品質を高め、地域に開かれた有料老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅をつくらなければならないと考えている。

今回の諮問事項に対する提言を踏まえて住まいのあり方を考え続けていくことは、SOMPO ケアの重要な課題である。

4. 会合の開催状況

会合は、《図表 2》のとおり 5 回にわたって開催された。また、委員希望者による SOMPO ケアネクスト、SOMPO ケアメッセージの有料老人ホーム視察を行った。

《図表 2》会合等の開催状況と各回の主要議題

開催日	主要議題
2016 年 4 月 20 日	課題認識と論点整理
6 月 23 日	介護サービスの品質とは何か？ 品質向上のために取り組むべきこと
9 月 28 日	高品質の介護サービスを提供するための人材育成・組織づくり
11 月 28 日	「地域で支えあう」を実現する介護事業運営
2017 年 1 月 24 日	SOMPO ケアネクスト、SOMPO ケアメッセージの有料老人ホーム視察
2 月 23 日	総括および報告書案の審議

＜諮問会議からの提言＞

介護事業に関する諮問会議

I. 介護事業に関する基本的な指針～1つの問いと2つの課題に関する考え方～

1. 介護サービスの品質とは何か、品質向上のために取り組むべきこと

(1) 介護サービスの目的

介護サービスの目的は、介護が必要な人の自立を支援することにある。自立支援とは、心身の能力に応じて利用者のQOLを高め、最期まで自分らしく尊厳を保って暮らし続けられるような支援を意味する。そのために、介護サービスは、利用者の日常生活を支え、安全を確保して安心を実感できる状態を提供し、利用者が社会と関わり、自己肯定感を持ち続け、一人の人間としての存在感を感じ、自分らしくある姿を実現（自己実現）するための支援を提供する機能をもたなくてはならない。

介護サービスとは利用者のお世話をする業務ではなく、「お世話しすぎる」介入はかえって利用者の自立を妨げる結果になりかねない。また、安全を確保しようとするあまりの過剰な見守りは、見方を変えれば「監視」として非難される恐れがあるばかりか、それが利用者の行動を束縛する原因となれば、利用者の尊厳を傷つける可能性さえ伴う以上、心して避けるべきである。

＜補論＞役割を持つことを支援する介護サービス

自己実現は多くの場合、社会的な役割を得て、その役割を果たす過程を通じて達成される。「誰かのためになっている」、「何かに貢献している」という成果の実感が自己実現につながる。したがって、自分らしくある状態の実現を目指す介護サービスは、利用者が社会的な役割を得て、その役割を果たすような支援が求められる。役割を持つと、介護予防、要介護度の維持・改善に効果があるとの因果も明らかになっている。利用者の社会参画を実現するため、地域との関わりを持つ支援が今後の介護サービスには求められると考える。

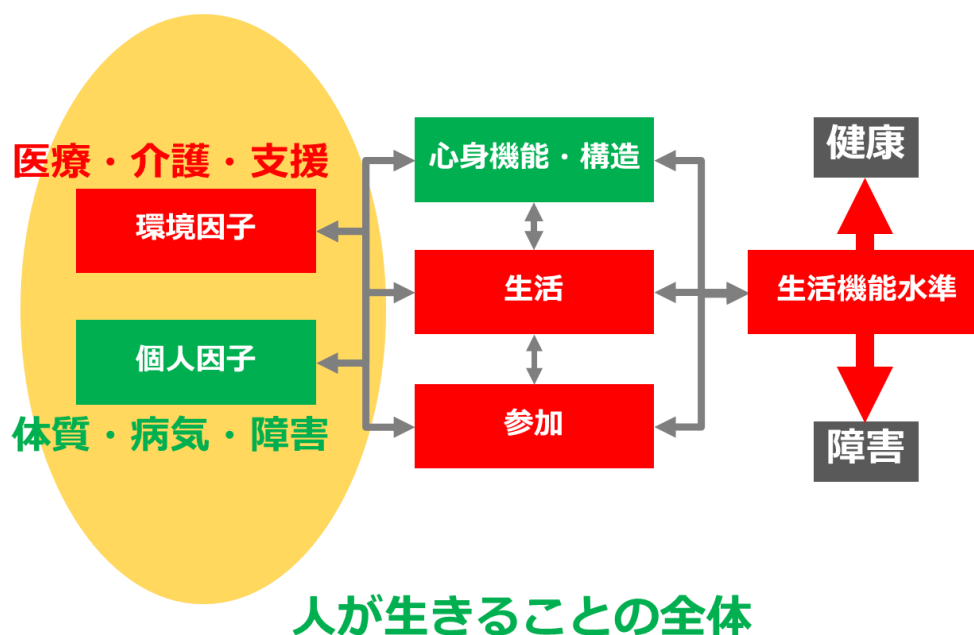
また、有料老人ホーム、デイサービスなどの介護サービスを提供する場において、利用者が何らかの役割を担う機会を積極的に提供する工夫も重要である。たとえば、利用者が事業運営に参画するあり方も一つの方法であり、アクティビティやイベントの企画運営に参加する、事業所の運営に意見を述べる、アイデアを提供するなどである。こうした利用者の参画を促すためには、利用者の参加意欲、発言する力を引き出す支援が求められる。

(2) 介護サービスの品質とは

上記の介護サービスの目的に基づくと、介護サービスのアウトカムの品質は、利用

者の QOL (Quality of Life、生活の質) によって総合的に評価されるべきである。ここには、Quality of Death とも言うべき終末期の質までもも含んで考えてよい。QOL は、身体面、心理面、社会面など多様な要素を持ち、それぞれの要素が絡み合っ構成されている。QOL の多様な側面を評価するため、ICF (International Classification of Functioning, Disability and Health、国際生活機能分類) の概念に沿って利用者の生活の全体像を捉えていく姿勢が求められる《図表 3》。

《図表 3》 ICF の概念



(出典) 佐々木委員提出資料より

(3) プロセスの品質管理の重要性

アウトカムにおいて安定的に高い品質を維持し、かつ、継続的に品質を高めるためには、アウトカムを生み出すプロセスの品質を高めることが重要である。

介護サービスは、ケアマネジャー（介護支援専門員）が中心になって進めるケアマネジメントと、ケアマネジメントによって策定されたケアプランに基づき実施される介護、看護、リハビリ等の個別サービスの展開が、それぞれ歯車のように連動し合っ実施されていく。ケアマネジメント、個別サービスは、ともにアセスメント、プランの策定、実施、評価（プランの目標の達成状況の評価）、再アセスメント、・・・と続く共通のプロセスによって構成される。

(4) アセスメントの重要性

ケアマネジメント、個別サービスの何れにおいても最も重要なプロセスがアセスメ

ントである。アセスメントにより利用者の課題、ニーズが適切に把握され、適切なプランの策定、および適切なサービスの提供が可能となる。アセスメントの重要性は、改めて説く必要もないが、介護サービスの品質向上を図るため改めて確認しておく意義は大きい。

以下、アセスメントの実施における重要な視点を整理しておきたい。

①ICFの概念から見た視点

利用者の今までの人生（どのような仕事、暮らしをしてきたかなど）をも含めた生活全般を対象としたアセスメントの実施が求められる。利用者の生活は、周囲の人々との関係、利用者を取り巻く環境との相互作用によって成り立っている。利用者の障がいや疾病などの状態にのみ着目するのではなく、利用者を取り巻く環境をも含めてアセスメントを行う必要がある。その点で、前述したICFの概念に基づくアセスメントの実施が極めて有益である。

②ニーズ把握に当たっての視点

ニーズとは、利用者が言葉や文章で表明したものとは限らない。時には、利用者が望まないと表明したことも、利用者にとって重要なニーズである場合がある。アセスメントにおいては、利用者自身が気づいていないニーズ、隠れたニーズを発見する能力が必要となる。

③利用者の力を引き出す視点

利用者の「何ができないか」ではなく、潜在的な可能性まで含めた「何ができるか」の視点からのアセスメントが求められる。利用者が表現できない、言語化できない「何ができるか」をアセスメントによって明らかにして、利用者自身の力を引き出す視点が求められる。

④予測（先読み）の視点

アセスメントにあたっては将来の変化の可能性を予測（先読み）し、予防的なプランの策定につなげ、何かが起きてからではなく、起きる前に対応していく工夫が重要である。たとえば、転倒・転落や、入院に至るような疾病の重症化は、利用者のQOLを著しく低下させる要因となる。利用者の生活、心身の状態などから変化の予兆を見つけ、早期に予防対応を図っていく、よく計画された介入が利用者の自立を支えるために重要である。

2. 高品質の介護サービスを提供するための人材育成・組織づくり

(1) 介護職の専門性

利用者の生活全般を見通した QOL の維持・向上を目指す介護サービスにおいて中心的な役割を担う主体は、介護職である。また、自己実現のために利用者が社会的な役割を持てるよう支援していくことは、介護職の重要な役割である。後述する多職種協働においては、利用者に関する情報を他職種に適切に伝えていく役割が期待される。このため、介護職には、医療、看護、リハビリテーションなど他職種の持っている視点に対する理解、専門領域に関する知識が求められる。専門職だけではなく、利用者の家族、友人、隣人、ボランティア等、利用者を取り巻く多様な人々、組織の力を引き出し結びつけていく力も求められる。

このように、介護職に求められる専門性は多様であり、段階的・計画的な人材育成が必要とされる。しかし、介護サービスに携わるスタッフすべてが高度で多様な専門性を獲得する必要があるわけでもない。むしろ、スタッフの知識・能力・経験に応じた垂直的かつ水平的な分業を図れる体制づくりが、これからの組織運営には求められる。

<補論>医療職との協働のために介護職に求められる専門性

高齢者の生活、人生に対する支援において介護職が中心的な役割を担うためには、医療職との協働をどのように実現していくかが大きな課題となる。重要なのは、医師、看護師に頼り切るのではなく、利用者の状態を主体的に把握し、適切に医師、看護師に情報提供する柔軟な対応である。そして、医師、看護師の所見に疑問を感じた時には、遠慮せずその疑問を投げかける勇気も必要である。

たとえば、過剰投薬（ポリファーマシー）の問題を取り上げると、利用者の症状の悪化とそれに伴う QOL の低下は、しばしば、介護職と医師、看護師との情報共有の不足から生ずると言われている。医薬品の副作用から症状が悪化しているにも関わらず、介護職がそのように認識せず、利用者の症状悪化の対処を医師に依頼する。医師がその求めに応じて投薬を増やす。さらに、症状が悪化し、QOL が低下するという悪循環に陥る。利用者と接する時間が限られている医師にとって、QOL の維持、向上を図るために、どの疾病の治療を優先するか、どの副作用を抑制するのが良いのか判断するためには、介護職からの情報提供が欠かせない。過剰投薬防止のためには、介護職の側に、医薬品の副作用に関する一定の知識が必要であり、介護職には、利用者の QOL に対して治療、投薬が与える影響を意識して医師、看護師と情報共有していく姿勢が求められる。

(2) 介護サービスにおける人材育成

① スタッフが生き生きと、意欲と誇りを持って働ける職場づくり

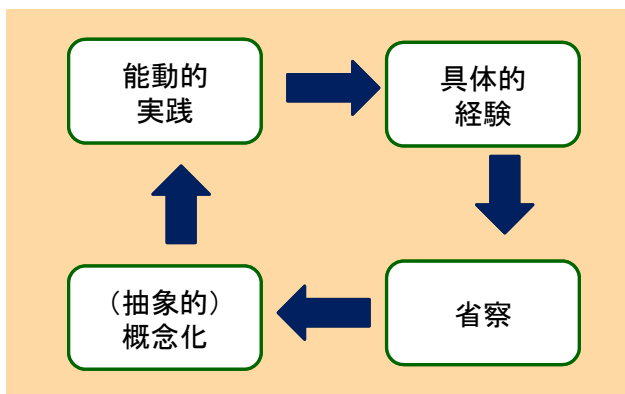
人材育成においてまず重要となるのは、スタッフが生き生きと、意欲と誇りを持って働ける職場を作り上げる経営陣の覚悟である。成長を実感できる研修体系、キャリアアップの仕組みづくり、処遇改善、福利厚生制度の拡充に努めていく必要がある。コミュニケーションの活性化など職場環境の改善も重要である。

さらに、多くの介護職が業務を起因とする腰痛などに苦しんでいる実態を考えると、健康増進対策も重要な課題となる。健康増進の面では、介護分野で働く人たちの高齢化も進んでいると想定されることから、生活習慣病対策も含めた広範な対策が必要となろう。また、メンタルヘルス不調は、時に重大な事件、事故の原因となる恐れがあり、リスクマネジメントの観点からも真摯に取り組んでいく必要がある。

②人材育成に当たっての視点

介護サービスにおける人材育成において求められるのは、「経験から学ぶ」ことである。具体的には、経験学習サイクル（Kolb 1984）に基づき、日常の実践の中での経験（成功、失敗、疑問など）を言語化して振り返り（省察）、個別ケースとしてではなく一般化するために抽象的な概念化を行い、実践に落とし込んでいくプロセスが効果的である（図表 4）。介護サービスの現場においては、業務遂行中に時間を取りにくいなどの要因から、振り返りが十分に行われていない。そのため、OJT の中で意識的に振り返りを行う場面を用意するとともに、振り返りの場として Off JT の活用が効果的と考える。

《図表 4》 経験から学ぶ育成プロセス



（出典）経験学習サイクル（Kolb 1984）

<補論> 社内外での成果発表・経験交流の活発化

スタッフが自発的に継続して介護サービスの質の向上に取り組む環境をつくるため、社内での成果発表の機会を活発化させる取り組みが効果的である。また、各種学会、研究会等への参加を組織として推奨し、外部との経験交流を進めるあり方も有益である。

(3) 多職種協働による多角的な専門性の発揮

前述のとおり、介護職には多様な専門性が求められる。しかしながら、すべての専門領域に関して高度な専門性を獲得していくのは難しいと考える。また、医療・介護等の分野における様々な専門職には、それぞれの教育・倫理観・経験に基づく独自の視点がある。すでに、多面的な視点からアセスメントを行う方法は極めて効果的であると先進事例で示されている。医師、看護師等の医療職との連携の必要性は指摘されているとおりである。

加えて、生活場面における自立度の維持・向上を図る生活リハビリテーションにおいては、リハビリテーション専門職の指導、助言、効果検証が不可欠である。さらに、後述するように地域で支えあう介護事業運営を実践するには、ソーシャルワーク機能を担うソーシャルワーカーが欠かせない。すべての専門性を介護職が担うのではなく、むしろ、多職種が協働して担うことが効果的である。チームに参加する専門職としては、介護職、ケアマネジャーのほか、医療職（医師、歯科医師、薬剤師、保健師、看護師、歯科衛生士）、リハビリテーション職（理学療法士、作業療法士、言語聴覚士）、食に関する専門職（栄養士、調理師）、ソーシャルワーカー（社会福祉士、精神保健福祉士）などが考えられる。また、臨床心理士などの心理職がチームに加わる形態も心理面からのアプローチのために有益と考えられる。

一方、すべての事業所に対するこれら専門職の配置は、専門性に対するニーズに多寡がある実情を考えると効率的ではないし、コストの面でも難しいと考えられる。専門職によって、複数事業所を担当する、あるいは、本部機構の中で各種マニュアルの作成・監修に関与する、事業所を巡回して指導・助言を行う、事業所からの要請に応じて個別事例に対応するなど参画の形態は多様に考えられる。また、外部の組織や専門職の活用も検討されるべきである。

多職種協働においては、利用者の最も身近にいる介護職が大きな役割を果たさなくてはならない。そのためには、利用者に関する情報をチームに参加する専門職へ的確に共有し、専門職からの助言に基づくサービスを利用者に適切に提供し、また、専門職からの利用者に対する直接のサービス提供をサポートするための専門性が介護職に求められる。

(4) マネジメント層に求められる能力、知識

それぞれの事業所、職場においてスタッフをマネジメントするマネジメント層および経営層にとっての重要な役割は、介護サービスの品質に関する基本的な考え方を職員に繰り返し伝えていくことである。そして、この考え方を介護サービスのすべての展開過程に確実に落とし込んでいく仕組みづくり、組織運営がマネジメント層および経営層に求められる。

マネジメント層に求められるのは、介護サービスに対する専門性だけでない。人材育成に関する考え方、職員のモチベーションを高めるための理論・手法、組織力を高めるためのチームマネジメントなど多岐にわたる能力・知識が求められる。事業者は、マネジメント層に必要な能力・知識の整理、体系化を行う必要がある。そして、それに基づき、長期的な視点に立ったマネジメント層の育成カリキュラムの策定が、事業者には不可欠と言える。また、スタッフと経営層との間の双方向の意識、情報をつなぐ結節点となることもマネジメント層の重要な役割である。さらに、SOMPO ケアのような多地域に多角的に展開する大手事業者においては、他の事業所との情報交流もマネジメント層にとって欠かせない役割である。

(5) 経営層に求められる視点

介護サービスは、利用者だけでなく、税・社会保険料という形で多くの国民（住民・企業）によって支えられている。経営層にとって介護サービスの利用者だけでなく、多くの費用負担者の負託に応えるとともに、いかに貢献していくかという視点を忘れてはならない。同様に、経営層には自らの組織だけでなく、介護業界全体を見据える視点が必要となる。

介護業界は、近年急速に拡大してきた業界という歴史の短さもあり、SOMPO ケアに限らず介護サービスの現場経験のない経営層が比較的多い業界である。こうした経営層にとって、介護サービスの現場の実態、抱える課題をスタッフと同じ目線で共有し、課題解決を図っていく覚悟が組織運営にとって極めて重要となると思われる。

また、介護職の専門性が未だ社会的に認知されているとは言い難い現状にある中、経営層には、介護職の専門性を社会に認知させていく役割が期待されている。そして、社会的な認知が得られるような高い専門性を持った介護職の育成に注力しなければならない。

3. 「地域で支えあう」を実現する介護事業運営

(1) 「地域で支えあう」を実現する介護事業運営の意義

有料老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅は、地域で暮らし続けるための住まいである。利用者が自分の住まいであると実感し、愛着を持って暮らし続けられるような住まいを提供すべきである。また、利用者が社会的な役割を得るためには、地域と関わり合いを持ち続けることが重要と考える。

利用者とその家族など関連する人々の多様化するニーズに応えるためには、地域の様々な事業者、専門職との連携が必要となる。ボランティアなど地域住民との連携、協力も介護事業運営にとって重要な要素である。

同様に、自らもその地域になくてはならないリソースとなるポジションの確保が、地域の信頼を高め、事業運営のための有形無形の協力を得るために必要となるだろう。

このように、地域包括ケアを担う一員として、「地域で支えあう」ビジョンを実現していく努力は、これからの介護事業運営にとって重要な課題である。

(2) 地域交流を進めるに当たっての視点

① 地域交流スペースの活用

地域交流スペースなど地域に開放できるホール、ロビー、ダイニングなどのスペース（以下、地域交流スペース）を有している事業所では、地域交流スペースの活用が有効な手段となる。地域の高齢者、住民も参加可能なイベントの開催、気軽に立ち寄れるような設備、サービスの提供、雰囲気づくりなどが効果的である。

地域交流スペースを作るだけでなく、利用者が地域交流の中で何を望んでいるのかを把握することが、地域交流を進める上で重要となる。スタッフには、利用者ニーズを引き出す動き、能力が求められる。他方で、地域ニーズを発見、発掘し、ニーズに合ったサービス、リソースを提供していく働きが必要である。そのためには、スタッフが積極的に地域に関わっていく姿勢が求められる。そして、地域交流が進めば、それが新たな地域ニーズを発見、発掘する場となり、新たなサービスを開発する場として機能するようになる。

② スタッフが積極的に地域に関わる

地域のリソースとニーズを発見、発掘するためには、スタッフが積極的に地域に関わる体制が重要になる。そのためには、スタッフが地域に愛着を持つ仕掛けづくりが望まれる。他の事業者では、スタッフが事業所の存在する地域に居住するように推奨しているところもあり、有効な取り組みかもしれない。また、スタッフによる地域の事業者、職能団体の会合への積極的な出席は有益であるし、介護、福祉に関わりなく地域のイベントへの参加も効果的である。

(3) 多職種協働・多組織連携

前述のとおり、利用者の多様なニーズに応えるためには地域の多職種との協働、多組織との連携が欠かせない。一方、自前で必要な人的リソースをすべて確保することは効率的ではない。地域における多職種協働・多組織連携の輪に加わり、あるいは、連携の輪づくりを主導していく意欲が「地域で支えあう」を実現する介護事業運営には求められる。

また、職種間、組織間の情報共有を効率的に進めるためのITの活用を含めた仕組みづくりにも参画していく積極性が必要であろう。

(4) 世代間交流

高齢者と子どもなどの世代間交流が相互の意欲を効果的に高める可能性が、先進事

例によって明らかとなっている。地域交流を進める上でも世代間交流は極めて効果的である。事業所の設備に、地域ニーズを踏まえ保育所、託児所、児童クラブ、児童ショートステイなどを併設することが考えられるし、子どもを呼び込むようなサービスを提供していく取り組みも考えられる。また、利用者の側から地域の交流拠点に向向いていく方法も考えられる。スタッフの確保、感染症対策など課題はあるものの、検討を進めるべきである。

(5) 多様な人的資源の活用

深刻な人材不足に対応し、介護サービスの品質を向上させていくためには、多様な人的資源の活用を検討していく必要がある。

SOMPO ケアの一部の事業所ではすでにボランティアの受け入れを行っているが、ボランティアの活用に当たって留意すべきなのは、基本方針を定めて組織全体に徹底していく事前の仕組みづくりである。単にスタッフの業務軽減を図る目的ではなく、利用者、ボランティア双方のニーズをマッチングさせるような導入の方法を考えなくてはならない。

現役を引退した元気な高齢者の活用も検討課題である。活用に当たっては、現役時代の職業経験を活かした仕事に従事してもらうなど、高齢者の特性、ニーズを考える工夫も求められる。社会的な役割を持つことは元気な高齢者のQOLの向上につながり、介護予防にも効果が期待され、社会貢献にもなりうる。

また、障がい者の活用にも積極的に取り組み、障がい者の能力を引き出す成果を生んでいる事業者もある。こうした事例に学びつつ多様な人材の活用法を検討していく取り組みが良いと考える。

II. SOMPO ケアに期待すること

1. 目指すべき介護サービス、介護事業の姿に向けた総合的な取り組みを

本報告書に掲げた提言について、どのようなアプローチ、ステップを踏んで実現を目指していくかは SOMPO ケアに委ねられている。また、提言のうち、概念的な事項について SOMPO ケアとしてどのような具体像を描いていくかは、これからの SOMPO ケアの課題である。

本報告書では、高品質な介護サービスを目指していくために必要な理念、考え方、視点を掲げた。重要なポイントは、これらが相互に結びついて関係し合い、高品質な介護サービスが実現できる体制確保である。本報告書への対応については個別的な対応に留まらず、全体像をどう組み立てていくかが大事である。

一例を挙げれば、すでに要介護度の維持・改善に成果をあげている事業者は、それだけを目的としているわけではない。こうした事業者は、より高次の理念を持ち、それを具体化させた機能追及の一つの成果が要介護度等の状態改善に現れていると理解すべきである。そういった事業者では、「役割を持つことを支援する」介護サービスも実現しているし、地域での支えあいも実現している。そして、人材育成もスタッフの働きやすさも実現している。多くの要素が互いに影響しあって好循環のサイクルができ上がっていると分析できる。

このような好循環を実現するためにも、目指すべき介護サービス、介護事業の姿（理念）を具体的な実践のレベルまで落とし込んで描き、組織全体で共有する努力が重要である。

2. 長期的視点に立った介護事業運営

本報告書の提言を実現するためには、段階を踏みながら時間をかけて取り組むべき課題もあるし、短期間で取り組むべき課題もある。長期的な課題を実現するためには、今すぐ取り組まなくてはいけない段階がある。他方、人材育成は長い時間をかけて取り組むべき課題である。研究開発についても同様である。近年注目されている IT、AI（人工知能）、ロボット等の活用についても、未だ研究開発、実証段階にあり、介護サービスの質の向上、効率化に資するためには、中長期的な地道な研究開発が欠かせない。

また、急激な方針転換は、利用者とその家族に不安や不満を抱かせる結果にもなる。職員にも動揺が広がる可能性が懸念される。利用者とその家族や関連する人々、組織の理解、共感を得るためには十分な時間をかけなくてはならないし、職員に対しては職員が心の底から共感し、実践していくための具体的道筋を示していく必要がある。提言への対応に当たっては長期的な視点に立った取り組みが求められる。

3. 大規模・多様なリソースを活用した介護事業運営

(1) 大手企業グループの一員として

SOMPO ケアには大手企業グループの一員として、また、大手介護事業者としての多様なリソースの効果的な活用を望みたい。すでに、内部管理態勢の強化については、保険事業で蓄積された経験・能力の導入が進められていると認識している。引き続きコンプライアンス、リスク管理態勢の充実に努めなくてはならない。

大手企業グループの一員であるという条件は、充実した資本力を背景として大規模な投資が可能になるだけでなく、グループ内の多様なリソースを活用できる強みにある。消費者のニーズに合った「安心、安全」を支える保険商品の開発に加え、すでにグループで手掛けている健康増進、疾病予防サービスの人材、技術を活用した介護予防サービスなど多様なサービス開発がまたれる。

また、グループが持つリソースを活用して、介護・福祉分野に限らず地域の課題解決を支援していく取り組みは、「地域で支えあう」を実現する一つの道になりうると考える。たとえば、多くの地域において防災・減災は大きな課題となっている。SOMPO ホールディングスの持つリスクマネジメントに関する専門的な知見が課題の解決に活かせるのではなかろうか。

人材採用、育成、処遇、働きやすい職場環境・制度づくりなどの人事戦略・施策においても大手企業グループであることの強みを活かした取り組みを図るべきである。経営陣は、職員が自らの成長を実感しつつ「この会社に入って良かった」、「この会社で働き続けたい」と思う組織をつくりあげるとともに、人事戦略・施策の面で業界をリードする仕組みづくりを進める責務をもつ。

(2) 大手介護事業者として

多地域に事業所を展開する大手介護事業者だからこそ取り組める事柄も多くある。事務管理部門の集約、物品の集中購買などによる業務効率化は、職員の処遇改善、介護サービスの品質向上のための原資を生み出す。また、すでに、センシング技術の活用など先進的な取り組みについて、モデル事業所を設定した試行実施が行われている。このほか、多地域展開の利点を活かし多くの地域で実践されている好事例、先進事例を共有していくなど、組織内の情報共有の取り組みを積極的に進めるよう望んでいる。

また、データの蓄積、分析が介護サービスの質の向上を目指す上で重要な要素となってきたが、大量のデータを収集、蓄積できることは大きな強みである。

将来的には、SOMPO ホールディングスの海外事業展開と、国内の介護事業で培った高品質の介護サービスの双方を基盤として、海外への介護サービス技術の移転、人材開発、介護事業展開についても視野に入れていくよう期待したい。

4. 介護サービスのイノベーションの先頭に

現在、介護事業は大きな岐路に立っている。「住み慣れた地域で暮らし続ける」社会の実現に向けた環境整備、サービス提供体制の構築は多くの地域で未だ開発途上にある。また、自立支援の重要性が改めて認識されており、介護サービスの質的な転換が求められている。

こうした中、介護の担い手である介護職は深刻な人材不足に陥っており、介護サービスの需要増が見込まれる中、将来の安定的な介護サービスの提供には重大な懸念が生じている。一方、介護保険給付サービスを支える保険制度財政・政府財政の制約は、今後益々厳しいものとなると予想される。

他方で、センサー、AI、ロボット等の新しい技術の導入が介護事業においても始まってきている。未だ研究、実証段階の技術も多いが、これらの技術は、介護サービスを大きく変革する可能性を秘めている。

「安心・安全・健康に資する最高品質のサービスを提供する」ことを理念に掲げ、保険事業を中核として多様な事業を展開する SOMPO ホールディングスの一員であり、今まで先進的な理念を掲げ理想の介護事業の実現にチャレンジしてきた事業者を継承した SOMPO ケアには、岐路にある介護事業、介護サービスのイノベーションの実現に向けて先頭に立つ責務がある。本報告書の提言を踏まえて具体的な方針・計画を策定し、着実に実践していくことに強く期待して報告書を締めくくりたい。