ニュース・総合

これだけやれば 敏腕施設長

㈱スターコンサルティンググループ
糠谷和弘 代表コンサルタント
http://www.s-cg.co.jp
「業績向上」を最重要テーマとした「現場主義」のコンサルティング会社。
介護事業経営専門のコンサルティング会社を立ち上げ、「地域一番」の介護事業者を創り上げることを目指した活動に注力。20年間で450法人以上の介護事業者へのサポート実績を持つ。書籍に「介護施設帳＆リーダーの教科書（PHP）」などがある。

第46回 あなたの施設の〝理想的なお客様〟は？

対象を絞りサービス磨け

通所系、入所系、施設系のサービスで高稼働率をキープするためには「顧客ターゲット」を決めることがとても重要です。本連載でも〝理想的なお客様を決めろ！〟と繰り返し伝えてきました。最近、ある施設をコンサルティングする上で、わかりやすい事例があったのでご紹介します。

昨年末に、50名定員のデイサービスセンターから「稼働率が下げ止まらない」と相談がありました。その施設は特養に併設しています。フロア面積が270㎡もあり、窓も広くて開放的な空間です。定員を90名まで拡大することも可能です。しかし、直近の稼働率は60％前後で、しかも徐々に下がってきているとのことでした。そこで現状診断したところ、次のような結果となりました。

【施設プロフィール】

定員	50人
営業日	月～金／週5日間

【現状診断の結果】

客層	要支援1～要介護5
利用者の平均要介護度	要介護度2・1
請求人数	102人
のべ利用者数	651人
稼働率	62％（1日32名）
平均利用回数／月	6・38回
平均客単価	9938円

■〝理想的なお客様〟が不明確

さて、皆さんがコンサルタントだったら、この施設にどのようなアドバイスをしますか？

まず気になるのは「平均利用回数」が6・38回という点です。終日型のデイサービスでは、利用回数が8回を超えるのが一般的ですが、それと比較すると乖離があります。

次に見ておきたいのは「平均要介護度」が2・1というところです。比較的高め（要介護度が高め）と言えるでしょう。レクや機能訓練も、中重度の方に合わせてスローに設定されています。機械浴を利用する方も3割程度います。にもかかわらず客層は、要支援1～要介護5まで満遍なくいて、実際に見に行ったときも、軽度の方が散見されました。軽度の方は終始眠そうで、退屈そうにしていました。

この施設の「平均利用回数」と「平均要介護度」の2点に着目すると、低迷する理由がわかります。要介護度が高めであるということは、「レスパイト目的」や「入浴目的」の方が多いことを意味します。利用頻度が高い方々と言えるでしょう。しかしこの施設では、土曜日をお休みにしています。本来であれば要介護度が高い方ばかりを集めたいところですが、土曜日の利用希望の方は他施設を選ぶため、その穴埋めで、利用頻度の低い軽度の方を受け入れてしまっているのです。

また、週5日営業が、平均利用回数を下げることにもつながっています。その分、登録者数を増やさなければいけませんから、とても非効率な運営になっています。

さらに言うと、客層が広がれば、サービスの幅も広がります。サービスメニューが増えるというと、一見良さそうですが、裏を返せば〝薄く広く〟ということ。手間がかかる反面、サービスクオリティは必然的に下がります。満足度が下がるという意味です。

■〝理想的なお客様〟にサービスを合わせる

ここまで話せば、皆さんにも解決策はおわかりだと思います。

まずアドバイスしたのは〝理想的なお客様〟を再設定し、それに合わせてサービスを見直すこと。この施設の理想的な客層は、要介護度の高い方々です。利用目的の筆頭は「入浴」で、日中活動はアクティブなものではなく、中重度の方でもできるゆっくりとしたものです。このように、理想的なお客様に合わせて、ケア、サービス、リハを絞り込みました。と同時に、それに不満を持つ軽度の方々は、別の施設をご紹介することとしました。

最も効果的だったのは〝営業日の変更〟です。土曜営業を開始してすぐに、要介護2、3の方の新規利用が増えていきました。それから半年経ちましたが、平日の稼働率は8割程度。営業を始めて間もない土曜日も6割近くなってきています。

このように〝理想的なお客様〟を決めることは、とても重要です。ちぐはぐだと、たちまち稼働率に影響します。

ただし、例外が2つあります。1つは大型施設です。大型の施設では、1つの客層では高稼働率を保つことはできません。元気ユニットと中重度ユニットを1つの施設の中でつくるなどして、複数の〝理想的なお客様〟に対応できるようにすべきです。2つ目は、施設数が不足しているエリアに立地した施設です。そのような地域では、ニーズに対応するために、どのようなお客様にも対応すべきかもしれません。