

シニア向けビジネスで活きる東京電力のDNA 東電パートナースへの期待と可能性

(語り手) 東電パートナース(株) 代表取締役社長

大西 斉

同

常務取締役

橋本佳子

——東電パートナースは、設立以来の赤字経営から脱却し、2009年度実績で黒字に転換されました。また、「在宅型」介護事業としては、先駆的に社内技能検定制度を設け、サービス品質を向上させています。

大西さんは、東京電力信濃川電力所長から、07年11月に代表取締役社長に就任されましたが、経営再建に向けて今日までのように取り組んできたのですか。

大西 介護事業は、大きな利潤を追求できるビジネスではありません。約3年前に着任した当時は、赤字に歯止めを掛けるだけで精一杯だろうと覚悟していました。しかし、一方で、電力での経営経験を活かして、ぜひ介護事業を軌道に乗せたいという必死な思いもありました。そこで、原点にまで遡りながら抜本的な経営刷新を断行したのです。

——当時、東電内には介護事

業を一時中断しようとの意見もあったそうですね。首脳陣の判断で継続が決まったそうですが、経営刷新では先ず何を優先されましたか。

にしました。販売管理費や売上原価の削減はもちろん、社員の危機意識も強く促したのです。本社機構の縮小と共に、44か所あった統括事業所も35か所に統廃合するなどして、経費としては約5億円を削減しました。

意思決定プロセス等 を見える化

——意識改革はどのように進めてきたのでしょうか。

大西 中間管理層のマネジメン

ト能力を向上させること、また社内コミュニケーションを活発にさせることに力を入れました。とくに、07年からの約2年間は、会社の経営状況と経営の意思決定プロセスを全職員に徹底して「見える化」しました。

橋本 当時は、各事業所のセクシヨナリズムが強く、自分たちの価値観や流儀で仕事をする傾向がありました。一つの会社として、経営の価値観や事業戦略を共有できていた状態とは言えなかつたのです。そこで、経営報告として、月ごとの売上や利益などを、各事業所ごとにデー

タ化して、全職員に開示しました。また、意思決定については、統括長以上で構成する事業運営会議を、当初は毎週のように開催し、議論の推移や採決内容をその週のうちに全職員に周知しました。運営会議の議題は、給料体系の見直しや、利用者サービスの判断基準づくりなど、全職員に身近なものを優先し、強い関心を引きつけつつ、経営刷新へのプロセスを「見える化」したのです。

大西 当初は、中堅幹部ですら価値観や意識に大きな違いがあり、堂々巡りの議論も繰り返さ

れました。東京電力流のやり方に慣れてきた人間には、まどろこしかつたのですが、そのプロセスこそが、経営の価値観を一つにし、高い意識をもった現場づくりには欠かせないと考え、辛抱強く臨みました。

介護事業に共通する ユニバーサルサービス

——ところで、東電グループが行う介護事業として、どのような点を強調したいですか。

大西 一言でいえばユニバーサルサービスです。電気事業と介護事業は、互いに接点がないように思うかもしれませんが、ユニバーサルサービスが求められる点では共通しています。電力会社は、人里離れた山奥や離島へも、電気をきちんとお届けしています。しかも、一般のご家庭の場合には均一料金です。そ

して、第一線の電力マンは、電力の安定供給に対する高い誇りと強い使命感をもって仕事をしています。

一方、当社が行なっている「在宅型」の介護事業も、介護保険法で、万人が共通してサービスを得られるように、均一料金制が敷かれています。また、現場で働く職員も、高い志をもち、強い責任感で仕事をしています。まさに、ユニバーサルサービスを常に意識した事業なのです。

ちなみに、東京電力は、介護事業をグループの成長事業として「2020ビジョン」でもしつかり位置づけています。我々は、東電グループの一員として、介護事業でも電気事業で培った良きDNAを大いに活かしていきけるはずですよ。

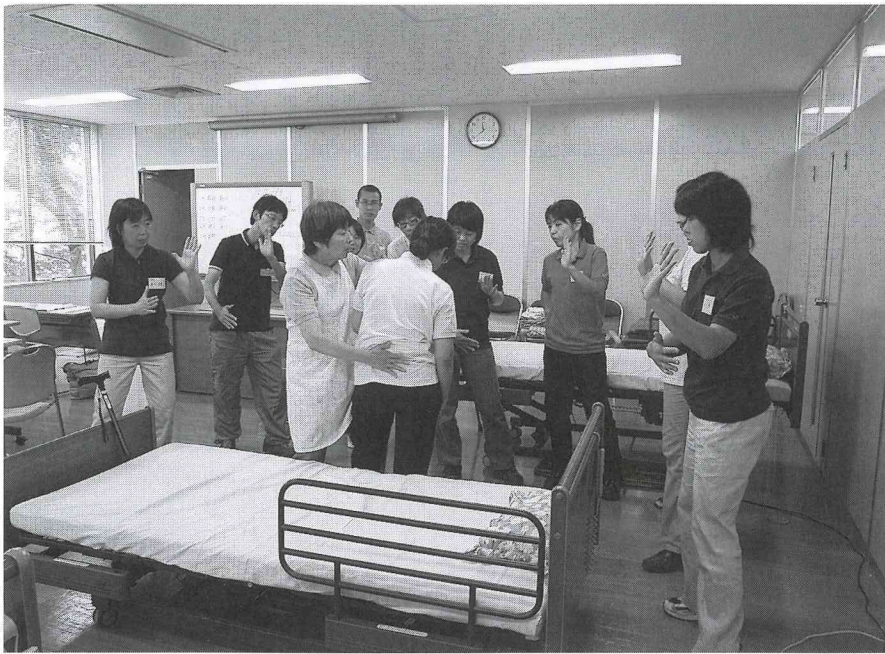
橋本 電力業界には、介護事業



大西 斉社長



橋本佳子常務



「東電さわやかケアサポートとしま」での介護研修の様子

の認定取得を目指しています。介護保険法では、「特定事業所」の申請に対して認定を受けると、介護報酬金を10%アップできます。メリットとしては、事業者の収益面もさることながら、利用者への質の高いサービス提供が可能になることです。

ただし一方で、介護保険には適用額に上限があり、報酬金のアップがサービス利用機会の減少を生む心配もあります。行政側は事業者のサービス品質を底上げさせるために「特定事業所」を増やしたい意向ですが、逆に事業者側は収益確保のリスクを懸念して足踏みしている状況です。しかし、当社では、利用者側が求めるサービス品質を追究するためにも、全事業所での「特定事業所」の認定を目指そうと順次取得を進めていると

ころです。

社内技能検定制度をスタート

利用者へのサービス品質を高めるために、東電パートナーズではどのような人づくりを進めていますか。

大西 「在宅型」の介護事業にとって、「人」は最大の経営資源です。また、その「人」がサービス品質を高める源泉です。そうした観点から当社では、社内研修を充実させると共に、今年度下期から登録ヘルパーを対象にした社内技能検定制度も設けました。「在宅型」介護事業の分野では、たぶん初めてのケースになるはずですが、「在宅型」は「施設型」のように利用者サービスの内容を自由に設定できず、基本的には介護保険を通じてしか収入があり

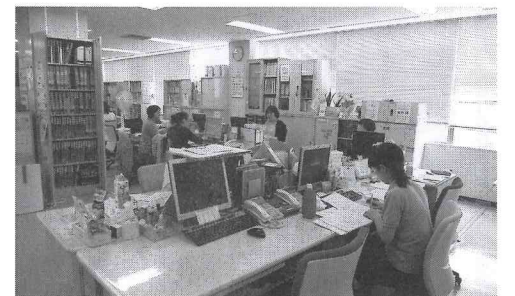
を展開する電力グループ会社がいくつかあります。その多くは、有料老人ホームを主体にした「施設型」です。旧社宅などの遊休不動産を有効活用する事業の一つと位置づけたりしているのです。

しかし当社の事業は、「在宅型」の介護事業という点で、それらとは大きな違いがあります。高級老人ホームなど施設を通じた事業ではなく、居宅介護支援や訪問介護・訪問看護、デイサービスなど、職員がサービス利用者のもとへ出向いてお世話をする仕事を中心です。そして、電力会社の良きDNAは、「在宅型」であるからこそ、強く発揮できるのだと思います。

「在宅型」の介護事業をする会社の多くは、事業所を数箇所程度しか持たず、零細弱小です。経営基盤が脆弱なため、事

会社名	東電パートナーズ株式会社	
本社所在地	〒135-0044 東京都江東区越中島3丁目5番19号 東新越中島ビル3階	
設立日	平成18年1月23日	
資本金	1億円	
株主構成	東京電力株式会社 (83.4%) 東京リビングサービス (16.6%)	
事業内容	介護保険事業およびこれに関する研修事業	
代表取締役	大西 斉	
従業員数	1,300名	
営業エリア	埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県	
事業所の数	居宅介護支援	28
	訪問介護	28
	訪問看護	3
	デイサービス	7
	認知症対応型デイサービス	1
	グループホーム	2
	福祉用具レンタル・販売	4

東電パートナーズの会社概要



「東電さわやかケアサポートとしま」の事務所

業を継続することができず、撤退する会社も少なくありません。その意味では、ユニバーサルサービスに培われ、経営基盤も盤石な電力会社が、地域の「ライフライン」として介護事業をしつかりサポートする意義は大きいと思います。

大西 有料老人ホームなど「施設型」の事業は、どちらかとい

うと富裕層が対象のビジネスです。一方、「在宅型」は、富める者も貧しい者も、サービスを万人に均等に与える思想が無くては上手くいきません。その意味で、電力会社のポリシーに合うのだと思います。

特定事業所の申請を準備

— そうしたポリシーを、どのような優位性に結びつけていきたいですか。

大西 介護事業は社会の注目度が高いものの、事業者にとって生やさしい事業ではありません。利用者を選んでもらえるサービス品質の追求が、今後の経営戦略の柱です。当社では、その一環として「特定事業所」

ません。他社との競争に勝つためには、管理間接費を究極まで切り詰めて、収益率を追求するというのが、この世界での一般的な考え方です。しかし当社では、収益力で勝るのではなく、提供するサービスの質で勝負をしていきます。介護事業の経営基盤というものは、そうではなくては強化できないし、事業の継続性も高まりません。コスト負担では経営的に厳しい選択ですが、そこを敢えて強化しているのです。

橋本 もう一つ付け加えると、「在宅型」は、ヘルパーの人数規模が多く、しかもヘルパーの中には、他社と仕事を掛け持ちしている人もいます。事業者側としては、そこに二の足を踏んでしまうのです。しかし、一企業の単純な利害でもを見るのではなく、介護事業の将来を考

星の認定基準として、1つ星は、接客マナーおよび介護技術の基本（移動・移乗介助、食事介助、入浴介助、衣服着脱、排泄介助）が習得できているレベルです。

2つ星は、国家試験である「介護福祉士」資格を取得できる。3つ星は、他者を指導できるレベルです。

検定試験は、「1つ星」の認定審査からすでに開始しており、第1回目となった昨春秋からの検定試験には、約600人が受審予定です。今後、さらに「3つ星」の審査へと検定を拡大し、今後2年間で、1000人程度を「3つ星」認定者として育成できるように、社内に浸透させていくつもりです。

「さすが、東電の関連会社」の声も

えながら「人づくり」をするべきではないでしょうか。

——新しい社内技能検定制度は、どのように実施しているのですか。

橋本 新検定制度は、当社に登

——東電パートナーズの介護サービスに対して、利用者側の反響はどう届いていますか。


橋本 実は、2010年1月から3月にかけて、東京電力の事業開発部が当社のサービス利用者を対象にアンケート調査を実施しました。

結果によると、「東電グループの介護サービス」として、利用者は「とても良かった（41%）」「よかった（50%）」と90%以上が高く評価しています。また、介護サービスの利用で東京電力のイメージが「よくなった」と答えた人が54%でした。さらに、東電グループが今後、様々な高齢者向けサービスに取り組むことについて、「積極的に取り組んでほしい」と答えた人が80%でした。

加えて、このアンケート調査では利用者の感想も聞いており、「ヘルパーの皆さんが東京

今月のありがとう！！

表彰日：平成22年1月26日
表彰者：ケア東林間
藤原 順子さん（ケアマネ）



表彰内容

ご主人の介護で毎日の電話相談に快く応じて的確な助言を行ひ、転院支援やその後の服薬調整による症状の回復につながるお力添えをされました。また、転院に際しては、不安になっている奥様だけでは対応しきれない判断し、別居の療養を巻き込んだ支援を行いました。奥様からは「藤原さんにめぐり合い、ひとさまの心の温かさをしみじみありがたく感じることができました」との感謝のお手紙をいただきました。

表彰者へのインタビュー

○今回頑張った点、工夫した点は何でしょうか。

- ・お客さまの症状が悪化していったので、主治医の変更が必要となり、自分の持つネットワークをフルに活用して、お付き合いのあるソーシャルワーカーを通じて、精神科の薬と認知症の症状を総合的に判断できる病院への転院を薦めて、入院までの支援を行いました。
- ・ご家族には、お客さまの状況をこまめに電話で確認し、必要な助言を行えるように努めました。
- ・ご主人の症状悪化で不安を募らせていた奥様だけでは、入院までの手続が難しいと思い、別居の娘さんも巻き込むことによって、先生との調整がスムーズに進められるように支援を行いました。

○お客さま・ご家族（他社の方等）に喜んでいただくことができたのはどのような点でしょうか。

- ・投薬が上手くいかず、歩行と座位の不安定に加え、食事も徐々にとれなくなってしまったので、転院の支援を行ったところ、入院先の先生より、「もう少し遅かったら命がなかった」と言われ、ご家族には命の恩人と感謝をしていただきました。
- ・入院後は、服薬調整が上手くいき、見違えるようにお元気になり、現在はご自分で入浴もできるようになりました。以前は嫌がっていたショートステイの利用も受け入れてくださり、奥様の介護負担の軽減にもつながったことも喜んでいただけました。

○日頃のケアで心掛けていることや介護観について教えてください。

- ・お客さま、ご家族に寄り添えるようなサービスを行えるように、本人だけでなく、ご家族も交えてお話を聞かせていただいています。お客さまのために必要なことは、しっかりと伝えるようにし、その分ご希望など伺った際には叶えられるように最善の努力をしています。
- ・ご家族から「また1ヶ月頑張れるわ」などのお言葉をかけていただけただけには、お役に立つことができた実感しています。
- ・サービス事業者と密にコンタクトを取っておくことにより、何かあればすぐに情報交換し、素早い対応ができるように心掛けています。

「今月のありがとう集」より

録しているヘルパー約1100名が対象です。ヘルパー3つ星認定制度」と言ったらわかりやすいでしょうか。当社では「ヘルパースター制度」と称しています。

具体的には、星(★)の数が増えるごとに時給が上がります。また、半年に1回、モニタリングや顧客満足度調査により、その技能レベルを実務上でもチェックしていきます。

電力グループであることにブランドをもっている「会社の指導方針がきちんと整っているように思える」「さすが、東電の関連会社」などの声を頂戴しています。

大西 それから当社では、社外から高く評価されたり、褒められた職員を、毎月事業所を訪問して表彰しています。また、その取り組み内容をインタビューして、冊子「今月のありがとう集」に収録し、全従業員に配布しています。こうした「褒める文化」を職場に築く中で、介護に対する価値観を共有し、職員へのモチベーションも高まっており、介護事業に付きものの離職率も当社においては大きく減りました。

——今後の事業展開ですが、事業エリア拡大などについては、どうお考えですか。

大西 10年間のスパンで、事業所の数を現在の35から、60くらいにまで拡大していくつもりです。

「在宅型」の介護事業は、その特性から、一事業所の商圏がせいぜい3キロ程度です。つまり、地域に良質な介護サービスを提供し、育てた中堅職員に適切な職務を与えるためには、事業所の数を整えることが大きな課題になるのです。そこで当面は、埼玉、千葉、東京、神奈川の都県を営業エリアとしながら、事業を辞めた会社を引き継ぐことなども視野に入れるなどして、無理なく事業所数を増やしたいと考えています。

——いろいろお話しいただき、ありがとうございます。

10年間で60事業所に拡大