



すぐに実践できる！ 有料老人ホーム・サ高住の 入居率アップの具体策

有料老人ホームやサ高住の入居率100%を達成するには、小手先の営業だけでは不十分だ。職員全員で取り組まなければ入居率アップは図れない。

本稿では早期満室、入居安定に向けて、その考え方や取り組み姿勢、事前準備のあり方や方策など、「すぐに実践できる入居率アップの具体策」を紹介する。

高齢者サポートネットワーク CSねっと企画合同会社
代表 長嶺 堅二郎

松下電工（株）（現、パナソニック（株））で営業所長・部長を歴任し、1999年より同社エイジフリー事業に転進。大阪府下初の介護専用型有料老人ホーム「エイジフリー・ライフ大和田／星が丘」の経営・運営に携わる。近年は高齢者住宅関連のコンサルティングやスタッフ研修、講演、執筆活動を行い、ほかに大阪市立大学大学院非常勤講師、全国有料老人ホーム協会・大阪府地域福祉推進財団・けあ人財アカデミー研修講師などを務める。



入居者獲得には、全職員の営業・顧客満足向上の意識が不可欠

入居率3割未満の有料老人ホームを満室に

高齢者住宅市場は高齢化率の伸びや要介護率の伸びを反映して、かなりの勢いで戸数を伸ばしてきている。運営事業者は自立から要支援、要介護、医療型までさまざまな施設展開をしており、その内容、価格、タイプは玉石混淆ぎよくせきこんこうの状況であり、入居検討者にとって、どのホームをどう見て、どう選べば良いか分からない状況である。その中であって研究熱心な事業者は市場を分析し、自ホームの特徴および価値を地域に訴求し満室に導いている。

筆者はこの業界の仕事について17年になる。元々は松下電工（株）（現、パナソニック（株））で30年近く、電設資材や建設資材の営業をやってきたことで、物品営業もサービス営業もそう変わらないものと思っている。松下電工が介護事業（エイジフリー事業）を始めてから2年目にこの業界に転進した。きっかけは、大阪府下初の介護専用型有料老人ホーム（1998年開設、80室）が開設から1年半経っても入居率が3割に満たず、「君が行って満室にしてくれ」と営業担当専務から命があり着任したからだ。

当時は介護保険スタート前年で営業も難しい状況にあったが、「これはサービス業である」と考え、お客様（入居検討者・入居者・ご家族・中間ユーザー※など）に喜んでいただくためにはどんな手を打てば良いか、客層はどんな方か、どんな価値を提供すれば、見せれば（魅せれば）納得して入居してくれるのか、ということに注力した。その結果、当時有料老人ホーム開設3年以内で満室になったホームはなかった（全国有料老人ホーム協会調べ）中で、最初に達成した（実質1年足らず）ホームになった。この経験を2棟目のホームや初の高専賃（現、サービス付き高齢者向け住宅）の営業に生かし、満室へと導いてきた。

さらに10年前から全国有料老人ホーム協会の施設長研修で「有料老人ホームの営業」についての講義を毎年行っており、CSねっと企画のコンサルティング、研修カリキュラムの中でもご要望の多いテーマである。また営業のコンサルティング依頼を受けたホームは必ず満室へと導いてきた。

入居者獲得営業は利用料の高い安いにかかわらず、また経営者や運営責任者、営業担当の力だけでどうにかなるほど甘くはない。かかわる職員全員の

営業への意識と顧客満足向上の意識がないと入居促進・安定は見込めない。したがって営業は全職員

との協同作業といっても過言ではない。

※中間ユーザーとはケアマネジャーや紹介事業者など、入居に際して影響力を持つ人、企業、団体を指す

高齢者住宅・施設の売りたい商品内容が明確になっているか

入居者の安心・信頼につながる情報を提供

自立、介護を問わず入居検討者（本人・家族）は何を求めているのか。施設側が売りたい商品は何かを考えてみたい（図1）。

高齢者住宅・施設（以下、ホーム）によって費用、職員体制、生活支援体制は異なる。まず自ホームの売りたい商品、ハード・ソフト・サービスについてどこまで提供できているか、また決められた価格、体制でどこまで提供できるかを分析し、それらをさまざまなツールを作って見せるべき（魅せるべき）である。

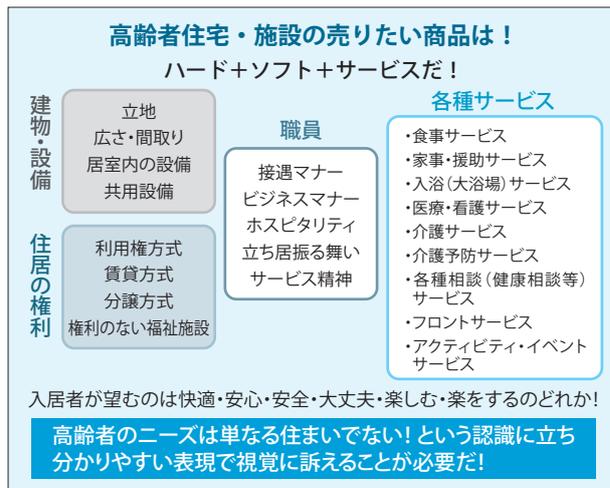
入居検討者の高齢者住宅への住み替えの目的は「快適・安心・安全・大丈夫・楽しむ・楽をする」のどれかに当たる。その目的ごとに暮らし方の価値が見えるかどうか、入居の決め手になる。

入居検討者は住み替えたときにどんな生活が、どんな暮らし方が待っているのか不安なものである。ホームページやパンフレット、管理規定、重要事項説明書、サービス一覧表などを見ただけではホームの良さや、ほかのホームとの違いは分からない。信用できるホームと思えなければ、怖くて入居を申し

込めない。また、利用価格分の価値があるかどうか判断したいものである。

したがって、入居検討者の不安を払拭するためにどういう魅せ方をしたらよいかを考え、あなたのホームに頼めば安心であることが分かる販促ツールを作成すべきだ。信頼を得るための確証となるものを一つでも多く用意できるかが入居を増やすことにつながる。できるだけ分かりやすく、短時間で視覚に訴えることが大事だ。

図1



入居促進・安定のためにやるべき10のこと

入居率アップは全職員で取り組むべき

営業は事前の準備が大事である。多くのホームはパンフレット、ホームページ、見学だけに頼っているところがあり、入居検討者にホームの内容、良さ、価値を十分に伝えきれていないところがある。パンフレットのみでは景品表示法の関係もあり、訴求したいところは制約されるので、そこを補うものが要だ。

さらにサービス業で一番大事な「サービス精神」が全職員にあるかどうか、ホスピタリティ（おもてなしの心）を表現できるスキルを持ち、高いモチベーションで仕事に取り組める仕組みがあるかどうかも重要だ。

これらを10の項目に分けて説明するので、ぜひ項目ごとにスケジュール化し、取り組んでほしい。6ヶ月間、全職員で真剣に取り組めば、間違いなく満室、入居安定が見えてくるだろう。

①入居検討者が聞きたい・知りたいことが「Q&A」として準備されているか！

どこのホームも「Q&A」は準備されているが、その数は20項目前後で、当たり前のことしか記載されていない。人によって聞きたい・知りたい・見たい・教えてほしいことは異なるが、集約すると筆者の経験では介護型で100項目近くあり、自立型では150項目近くになる。

皆さんもこれまでにたくさんの質問を入居者から浴びてきたはずだ。これらを分類してまとめると、ホームでの生活イメージが入居検討者に見えてくると同時に、職員にとっても立派な運営マニュアルになり、職員への導入研修の資料にもなる。

②入居時の生活の流れが分かる「生活提案書」が整備されているか！

先にも述べたように、入居検討者はホームに入るとどんな暮らし方が待っているのか分からず不安なものである。また入居に際しどんなものを準備し、どんな心構えで臨めばよいか分からない。つまり、生活イメージがわからないのだ。介護と自立でそれぞれ異なるが、用意するものを記載し、1日、1週間、1ヶ月、1シーズン、1年の過ごし方、生活の流れを写真などでビジュアル化していくべきだ。

また、食事、お風呂、活動（行事・アクティビティ、趣味の会など）、洗濯、清掃、外出、買い物、郵便、光熱費、オムツ、福祉用具の内容などを記載する。さらにどんな職員がかかっているのか、お世話する職員の職種、資格、研修受講内容まで記載すると取り組み内容が見え、より信頼性が増すことになる。

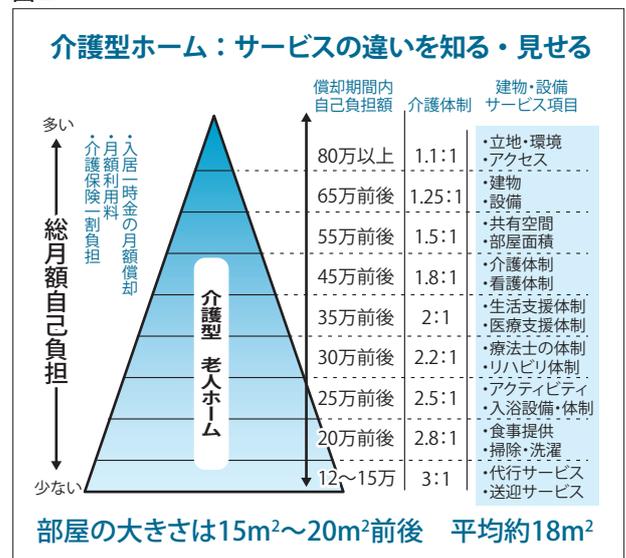
③提供価値を魅せ、磨いているか！

図2は利用料（自己負担）と介護型のハード・ソフト・サービス内容を表したものだ。自ホームの位置づけはどこか、チェックしてみるとよい。

ホームの特徴を全職員が理解していないケースが多い。職員全員でハード・ソフト・サービスの良いところとその内容を徹底的に挙げてみる。どんなホームでも300以上出てくるはずだ。同時に決められた介護体制、支援体制、価格でどこまで提供できているかチェックできるはずだ。身の丈に合ったものになっているかもチェックできるし、その提供価値も見えてくる。価格に見合った価値が提供されていなければ是正すべきだ。筆者も現役のときに実際にやってみた結果、魅せる（見せる）工夫が必要と実感した。

また、その内容の最も良いところを絞っていけばセールストーク・キャッチコピーが見えてくる。それをあらゆるところで表現し、さらにもっと磨きたいところを年度の目標に掲げ、全員で磨いていく。そうすれば必ずいい意味で外部に流れ、訴求する力を強めていくことになり、評判を上げていくことになる。

図2



④見学時に相手に分かりやすい説明ができていますか！

パンフレット、重要事項説明書、管理規定、サービス一覧表、価格表、ホームページだけに頼った見学・説明を行っていないだろうか。

見学時間はせいぜい1時間以内、説明に30分前

後、これで入居検討者に見せたいところ、分かってほしいところ、価格に合った価値を見せられているだろうか。そのために先に触れたQ&Aや生活提案書などを見せ、理解、納得していただくことが安心の証拠となる。

さらに入居検討者の多くは自立の場合は75歳前後、介護を必要とする場合は85歳前後である。介護が必要な場合は60歳前後の家族が検討されることも多く、細かなサービスや入居費用などについて、文字が読みづらかったり、理解しにくいことが多い。そのためにパワーポイントなどを使って、ホームの理念や特徴、体制、価格、生活などハード・サービス・ソフトのポイントとなるところをビジュアルに大きく示すことで、理解してもらいやすく、良い印象を残すことができる。また、これらを作成しておけば、職員の研修資料にもなり、お役立ち情報を盛り込めば、地域向けのセミナーなどでの発信資料にもなる。

⑤情報公開、地域を意識した「ホーム通信」を発行しているか！

入居が安定しているところは、必ず「ホーム通信」を定期的に発行している。内容はホーム内での出来事、行事やアクティビティの実施内容、経営者・施設長の思いや考え方、本人や家族の話、さらに認知症や高齢者の病気、介護保険の動向などのお役立ち情報となっている。

その配布先は入居検討者、見学者やご家族、ケアマネジャー、地域の方々などである。情報公開ツール、訴求ツールとして有効に活用でき、ぜひ定期発行（毎月か、隔月か、季刊か）すべきものだと思う。入居促進に徐々に効いてくるものだ。

⑥接遇マナーやおもてなしの心を忘れず、表現・体現できる仕組みをつくっているか！

どこのホームも接遇マナーやビジネスマナー（電話応対含む）研修を一度や二度は取り入れて実施して

いる（実施していないところも多い）が、ほとんどのところは、やりっぱなしでそれらが身についていないことが多い。入居が進んでいない、安定しない、運営状態が芳しくないホームの共通点はここにある。ここを改革・改善していくのが入居促進の一番の基本である。

できていないところは、まず接遇マナー向上キャンペーンを行い、マナー委員を決め、接遇マナーの研修を全職員に実施することだ。そして朝礼・夕礼などの時間を利用して、お辞儀の仕方、立ち姿、身だしなみ、言葉遣い（よく使う丁寧な言葉を唱和）をチェック、さらに理念・行動指針・ホーム内ルールを唱和する仕組みを取り入れることだ。継続していけば、間違いなく職員の立ち居振る舞い、一挙手一投足が見学者や来訪者などにも好印象を与え、評判のいいホームになるはずだ。入居に一番響くのはこうした評判だ。

⑦顧客満足度向上を意識する仕組みをつくり、取り組んでいるか！

先の接遇マナーと同じで、CS経営（満足を売る）の根幹となる入居者への気づきや満足度向上に向けて、全職員が意識し積極的に取り組んでいるか。そういう風習が無ければぜひ取り組んでもらいたい。

まず、ホームの中での「気配り・目配り・心配り」とはどんなことか、職員全員で具体的な事例を出してみる。あるホームでこれを実践してくれているが、年間200以上の事例が出て、職場の雰囲気はもちろん、入居者の居心地も良好だそうだ。入居者や家族が喜んでくれた、感謝してくれた事例をできるだけ具体的に挙げる。そして各々事例集にする。そうするとそれらが新人や職員採用の時の、導入研修の生きたマニュアルになり、即仕事の実践として使え、積極的に事例を出させることによって職員のモチベーション向上にもなる。モチベーションが上がると良いサービスにつながり、喜ばれる。良い循環は口コミで広がっていき、新たな入居者を呼び込むことになる。

⑧クレームなどに気づく(K)・改善(K)・継続(K)の3Kの仕組みがあるか!

入居者・家族は百人百様、しかも要介護者が多いホームになると生活の中でクレーム・事故・トラブルはつきものである。起こったことに気づいて、その情報を提出させ、分析し、対策を練り、実施し、フィードバックする。再発防止などを含め、情報を共有し、周知徹底を図っていくことが大事だ。

特にクレームは、良い口コミの2倍のスピードで流れていくもので、入居促進を阻害する恐れがあるので注意が必要だ。

⑨ホームの居心地を細部にわたってチェックする仕組みになっているか!

入居者や家族、入居検討者、ホームに訪れるすべての人を居心地よく迎えたいものだ。入居の進む、進まないはホームの玄関に入った瞬間に分かるものだ。入居の好調なホームは入ってきた方への気遣いがあり、立ち居振る舞いが良いし、整然としている。入居はフロントで決まるといっても過言ではない。

図3に示すようにさまざまな目線を持って、五感を使って「慣れ・だれ・乱れ」のないようにチェックする仕組みを導入する。そうすれば心地良さで人の集まるホームになり、「人の集まるところに繁栄あり」が実現できる。

図3

ホームの居心地度が入居を左右する!
全部合わさって初めて居心地がよくなる

季節目線	■ 花、写真、絵、置物	整理整頓は! スタッフの顔写真は笑顔か!
高齢者目線	■ 告知板、案内板、ポスター etc...	掲示は整然としているか! 古いものは無いか!
車イス目線		
女性目線	■ 内装、インテリア、家具	小綺麗にしているか!
主婦目線		
尊敬目線	■ スタッフの立ち振る舞い	受付の対応は! 笑顔は! 言葉遣いは!

**五感 (味覚・視覚・触覚・臭覚・聴覚) でチェック
慣れ・だれ・乱れの無いように!**

⑩ホームの見方・選び方から見直して、改善・修正を図っているか!

図4にホームを選ぶ際のチェック方法を示した。これに沿って我がホームはどうなっているか見直しをしてほしい。

図4

ホーム選びのチェック方法から見直す
こんなホームは要注意!

<p>方針・実態</p> <ul style="list-style-type: none"> ・検討段階で、重要事項説明書を渡さない ・検討段階で、入居契約書を見せない ・請求しても、財務諸表などを出さない ・看護体制が万全でないのに、医療行為のある人を受け入れている ・個別対応をできるだけ受け付けない <p>案内対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・言葉遣いや挨拶が正しくできない ・見学や体験を、自社事情で断る ・管理者・責任者が挨拶に出てこない ・説明に終始して、検討者の話を聞かない ・介護居室を見せない ・受け入れに消極的 <p>館内状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・整理整頓・清掃が行き届いていない ・終了した季節行事の飾り付けがそのまま ・植木が枯れている 	<p>返答の内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・質問の答えが曖昧で根拠が不明 ・「何でもやります」の返答 <p>知識・情報</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢者の病気をよく知らない ・認知症の知識・理解が低い ・近隣の様子・状況を把握していない ・業界や競合他社の現状を知らない <p>入居者対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・入居者の表情が乏しい ・要介護者がテレビの前に並べられている ・スタッフが入居者にぞんざいな口をきく ・案内担当の入居者への対応がわざわざらしい <p>営業姿勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ・営業姿勢がきつい ・申込や契約をせかす
--	---

対応のしかたから、信頼性を判断される!

まとめ ～評判のホームづくり～

ホームの営業については、多くのことをやっていたいかなければならないが、ここでは早期入居促進・安定に向けて、すぐに手を打つべき項目として10項目挙げてみた。

小手先の営業だけではホームの安定、繁栄はない。経営者・運営責任者は職員のモチベーションをいかにして上げていくかに注力し、それを継続・保つ仕組みを考えていくことだ。職員はモチベーションが上がると良いサービスを提供し、入居者・家族は満足する。満足するとその良い評判は外へ出ていき醸成され、地域に定着する。そうすると新たな入居者を呼び、経営が安定する。つまり全職員のモチベーションが入居を左右するといっても過言ではない。

冒頭に述べたように、入居者獲得営業は職員との協同作業なのだ。入居促進は運営と協調しながら地道に推進していくべきで、それに勝る近道はない。経