

# 空室のサ高住を“満室”にする 12の工夫

サ高住（以下、ホーム）を満室にするためにやるべきことを12挙げるので、足りないところ、抜けているところ、未着手のところがあれば計画を立て実行してほしい。確実に実行していけば、必ず満室は見えてくるはずだ。

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



## 早期満室、入居安定のためにチェックすべき12のこと

運営コンサルティングを受託していると、いったん満室になったがその後入居が落ちて行って回復できない。また、入居率が7～8割近くまでいったがそこから伸びない。5割近くまでいったが伸び悩んで一進一退しているなど、さまざまなケースを経験する。

現在、さまざまなタイプ、規模のホームが都心部から地方に至るまで、かなりの勢いで増えている。立地環境や規模、建物設備、運営の問題、特徴の打ち出しなど、満室にならない原因はいろんなことが考えられる。最初に申し上げておくと、直ちに満室

にする特効薬は筆者の永年の経験からいってない。また、お金をかけて宣伝すればいいというものでもない。一時的に反響を呼ぶが一過性でお金の無駄遣いである。

下記に入居が進む、満室になる12のチェック項目を示すので、一つずつチェックし、実行してほしい（69ページにチェック項目を一覧にしているので、そちらも活用してほしい）。筆者の営業経験、コンサルティング経験から必ずや満室へと向かっていくはずだ。

### 〈入居が進む、満室になる12のチェック項目〉

- チェック1 ホームの特徴を打ち出しているか
- チェック2 広告宣伝活動を計画的に行っているか
- チェック3 入居目標を設定し、クロージング（契約の締結）まできちんと行えているか
- チェック4 入居促進ツールを作成し、ホーム見学時の対応に抜かりはないか
- チェック5 近隣の市場調査を行っているか
- チェック6 ホームの品質が保たれているか
- チェック7 ホームの居心地は良いか
- チェック8 医療連携の見直しを行っているか
- チェック9 居宅介護支援事業所などの見直しを行っているか
- チェック10 顧客満足度調査を実施しているか
- チェック11 地域貢献を意識しているか
- チェック12 表彰機関・評価機関にチャレンジしているか



## チェック1 ホームの特徴を打ち出しているか

ホームの認知度が高く、入居が安定しているところは必ず何らかの評判が口コミで地域に浸透している。それは特徴の打ち出しがホーム内できちんと整

理、意識され、“見える化”しているからである。以下にホームの特徴を例示するので参考にしてほしい。

### <ホームの特徴例>

- ① 管理栄養士によるバランスの良い食事で、メニューも多彩でおいしい
- ② PT・OTがいてリハビリ設備が整っている
- ③ 館内にデイサービスがあり、四季の行事やアクティビティサービスで刺激がある
- ④ さまざまなタイプのお風呂の設備が整っていて、入浴回数も多い
- ⑤ 評判の“かかりつけ医”と連携体制を築いている
- ⑥ 健康管理、介護予防、自立支援の取り組みがしっかりしている
- ⑦ スタッフが明るく、礼儀正しく、気配りが良い
- ⑧ 情報公開を積極的に行っている、地域に開かれたホームで安心できる
- ⑨ お役立ち情報の発信など、地域貢献に積極的である
- ⑩ ケアカンファレンスがしっかりしていて個別対応を行っている

※ハード・ソフト・サービスの特徴の見直しを全員で行って、何を売りにするか明確にし、内外に“見える化”（販促ツールなどに反映）すること

## チェック2 広告宣伝活動を計画的に行っているか

広告宣伝予算はどれも潤沢にとれるものではないが、開設時だけ宣伝を行って、後はやったりやらなかったりと怠ってはいないか。行き当たりばったりの宣伝計画になっていないか。毎年計画的に身の丈に合った予算を組んで行っているか。高齢者住宅の宿命だが利用料の高い・安いにかかわらず、大なり小なり何らかの形で宣伝しなければ忘れられていくものである。

### 点検1 計画的な宣伝

- 1) 広告予算について、月次、半期、年間の予算化を行っているか。
- 2) ホームを理解してくれ、有効な提案をしてくれる広告媒体（新聞、雑誌、行政広報誌、看板、チラシ、ネット、紹介センターなど）を決めているか。

- 3) ホームページの更新を定期的に行っているか。

古いままで、動きが見えないホームページも多い。行事・トピックスなどを定期的に入れて更新をする必要がある。

### 点検2 関係者とのネットワークを整備

- 1) 中間ユーザー※の登録、名簿化、名刺の管理をしているか。

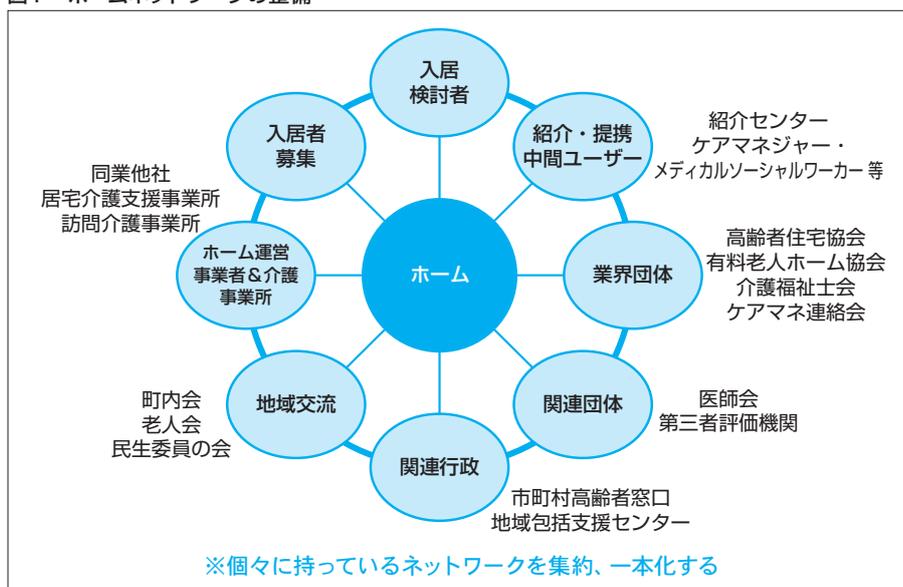
※ケアマネジャー、メディカルソーシャルワーカー、紹介センターなど入居者を紹介してくれる個人、法人、団体などを指す

- 2) ホーム内でバラバラの管理になっていないか、一本化されているか。経営者、施設長、ケアマネジャー、営業、介護・看護スタッフなど、それぞれの付き合いのある方の名簿が集約されていないケースが多いので、一本化すべきだ。

3) ネットワークは完備されているか。

入居が進まないホームはネットワークがバラバラで管理されていない。ホーム全体として情報の受発信が継続できていないことになり、ホームの評判を大きく左右する。すべてのネットワークが顧客情報と顧客獲得につながるので大事なポイントだ(図1)。

図1 ホームネットワークの整備



### 点検3 営業の巡回

- 1) 営業に関する巡回計画(週間・月間・半期・年間)や目標値を立てているか。
- 2) 巡回ツールは問題ないか。
- 3) 巡回先に顔が見えているか、連絡先が分かるか。  
1回会って名刺を渡したきりになっていることも多く、それでは入居の紹介につながらない。

### 点検4 入居ターゲットの明確化

- 1) 入居ターゲットは明確になっているか。  
自立か要介護者か、介護度は軽度か重度か、認知症は軽・中・重度すべてか、医療依存度が高いかどうかを明確にする。
- 2) 所得層は高・中・低、どの層を狙うか明確か。
- 3) 地域は半径何キロで、どの地域まで訴求するのか明確にしているか。

## チェック3 入居目標を設定し、クロージング(契約の締結)まできちんと行えているか

### 点検1 入居目標の設定

- 1) 退去予測を含めた入居目標値(月別、半期、年度)は明確か。
- 2) プロセス管理は見える形になっているか。  
問い合わせ数、資料請求数、見学数、入居確度A・B・C、入居確定、それぞれの目標を設定しているか。目標のないところに達成はない。

- 4) 地域の業界にホームの誰が顔(広告塔)になって、積極的に出ているか。
- 5) 経営者、施設長、事務長、生活相談員、ケアマネジャー、営業担当者などに、営業の教育、研修を行っているか。

### 点検2 営業時の対応

- 1) クロージング(契約の締結)の対応は大丈夫か。
- 2) 営業に携わる人の態度、資質は問題ないか。
- 3) 営業と入居検討者の相性はよいか。

### 点検3 営業スタンス

- ・自前の営業か、紹介センターに頼る営業か、中途半端になっていないか。  
どちらを主にするかで、磨きをかけるものは何か、打つべき手はどんなことが変わってくる。



## チェック4 入居促進ツールを作成し、ホーム見学時の対応に抜かりはないか

### 点検1 入居促進ツールの作成

- 1) 「パンフレット・価格」などが古いままになっていないか。
  - 2) 入居希望者が聞きたい・知りたいことを「Q&A」としてまとめているか。
  - 3) 入居のイメージが分かる「入居のしおり」はあるか。
  - 4) 入居後の生活イメージが分かる「生活提案書」はあるか。
  - 5) 「ホーム通信」の発行はあるか（ホームの情報を公開しているか）。
  - 6) 「お役立ち情報」の整備、発信はあるか。
  - 7) ホームへのアクセスマップやホーム周辺の生活マップを整備しているか。
- 入居者はもちろんご家族・友人・知人が訪ねてくる際、必要な所を記載したマップは好感度を上げる。例えば、レストラン・食堂・パン屋・コンビニ・

喫茶店・菓子屋・スーパー・病院・銀行・役所・郵便局などを記載しておくとういだろう。

### 点検2 見学時の対応

- 1) 施設見学やセミナーの案内に抜かりはないか。説明内容、案内手順に問題はないか、再度確認してほしい。
- 2) 見学時、セミナー時のプレゼンテーションで信頼できる証拠を見せているか。パワーポイントによるプレゼンテーション（表1）は効果絶大だ。入居希望者が見たい・聞きたい・知りたいことや、特徴・訴求したいポイントをビジュアルに折り込んで、作成してほしい。ポイントは写真やイラスト、データなどを多く使うことだ。さらに先に記載した「生活提案書」（次ページ表2）を作成し、併用して説明すれば納得度が上がり、契約率が上がる。

表1 パワーポイントによるプレゼンテーションの内容（例）

①運営母体の概要と歴史	⑬介護サービス内容
②ホームの概要（建物、設備、各所要室）とホームの類型、歴史	⑭アクティビティサービスの内容
③開設者の想い・コンセプト、ホームの特徴、ホームの位置づけ	⑮協力医療機関、調剤薬局とその体制
④運営理念と行動指針	⑯リハビリ体制と内容
⑤ホームの品質方針	⑰季節行事、特別行事、レクリエーション実施内容（趣味の会、同好会など）
⑥礼儀・接遇マナーなどの接遇方針	⑱近隣地図（どこにどんなものがあるか、例えば、レストラン・コンビニ・病院・銀行など）
⑦ホーム内の基本ルール	⑲入居者の属性（男女比率、入居年齢、介護度別、認知状況、地域、職業など）
⑧サービス内容	⑳入居きっかけ事例
⑨入居金および利用料、別途有料サービス利用料、入居条件	㉑入居者生活事例（スタッフサポートによる改善事例）
⑩看護・介護体制（昼間、夜間）、その他のスタッフの体制と資格	㉒満足度調査結果
⑪生活支援体制とその内容	㉓職員の研修内容
⑫食事サービス内容（時間、場所、カロリー表示、治療食など）	

表2 生活提案書の内容(例)

<p>①あいさつと紹介編</p> <p>入居検討される方に、自社の代表のあいさつと営業担当の紹介(顔写真入りで)</p> <p>②入居を検討される場合のご心配、ご不安内容</p> <p>③入居後の生活、一日の生活編</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・昼間、夜間、各スタッフの動き、看護師の動き</li> <li>・理美容室</li> <li>・リハビリ</li> <li>・入浴設備</li> <li>・清掃、洗濯、送迎</li> <li>・健康管理・健康診断</li> <li>・かかりつけ医 などの時間や頻度、費用</li> </ul> <p>④定期イベントのご紹介編</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・主な年間行事例</li> <li>・主な個別活動事例</li> <li>・季節ごとのお楽しみ事例</li> <li>・入居者作品展、文化祭の様子</li> <li>・各種セラピーの実施事例</li> <li>・食事、調理師、管理栄養士の紹介</li> <li>・各種アクティビティ、イベントを支えるボランティア、先生方の紹介</li> </ul>	<p>⑤ご家族・スタッフの想い編</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ご家族の想い</li> <li>・各スタッフの想い(顔写真入りで)</li> <li>・入居者とのかかわりの中でうれしいこと、印象深いこと</li> <li>・入居後の症状改善事例</li> </ul> <p>⑥スタッフ勉強会編</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スタッフの勉強会、どんな研修を受けているか</li> <li>・事例研究発表の内容</li> <li>・職員の研修体系</li> </ul> <p>⑦スタッフ陣容編</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・どんな組織でどんなメンバーがいるか(顔写真入りで)</li> </ul> <p>⑧その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームを取り上げた記事など</li> </ul> <p>※一日・一週間・一ヶ月・四季・一年の流れが見え、暮らし方のサポート体制が浮かび上がって、ホームでの生活がイメージできます。ポイントは写真・データなどを多く使うことです</p>
---	---

### チェック5 近隣の市場調査を行っているか

次々と新しくできる近隣の施設のチェックはできているか。また、近隣にどんな住宅があるか、その特徴・利用料などを把握しているか、他ホームと比較してどうか、比較表を作成して備えるべきだ。そうすれば、自ホームとしてアピール、磨きをかけなければならないものが何かが見えてくる。



### チェック6 ホームの品質が保たれているか

日々の運営の中で慣れ、ダレ、乱れは起きがちである。管理者・リーダーはホームの品質を守る仕組みをつくる必要がある。一人でもやるべきことをやら

なかったり、一つでも欠けていくと「 $100-1=0$ 」になり、それが口コミとなって伝わり、入居促進に大きく影響していくものだ。



### 点検1 ホームの品質

- 1) ホーム全体の品質は落ちていないか。  
看護・介護の品質、生活支援サービスの品質に問題はなにか確認してほしい。
- 2) 職員の立ち居振舞い、言葉遣い、マナーなどに問題はなにか。  
接遇マナー研修がやりっぱなしで終わっていないか。研修で学んだことが意識して守られ、継続できるような仕組みをつくっているか確認してほしい。

### 点検2 職員への研修

- ・職員の入れ替わりに際して導入研修内容を定め、実行しているか。採用後、即現場に配属していないか。理念や行動指針、ホーム内のルール、マニュアルなどの説明を怠っていないか、振り返ってみてほしい。

## チェック7 ホームの居心地は良いか

入居の進まないホームの多くは、玄関に入ってまずスタッフの立ち居振る舞いが気になる。訪問者に気づかないふりをすることがないように、気持ちよくお迎えすることは大切だ。続いて季節感がないことだ。入居者はホーム内にいることが多いため、季節感を出すことは最も重要なチェック事項だ。同時に生活感が漂っていないところも同じだ。ホテルではないのだから生活がにじみ出るような工夫、演出が必要だ。

また、入居検討時のホームの選び方についてセミナーでよく話をすることだが、ホームに入って一番のチェックポイントはスタッフの顔写真がどのように掲示されているか、写真の背景や顔の大きさが同じで、笑顔の写真が貼ってあるかどうかだ。さらに掲示物に古いものが無い、曲がっていないかなど、こうした点がきちりしていると気持ちよさや、気遣いが感じられ、入居後もさまざまな場面で気づいてくれるとご家族は判断するものである。

### 点検3 ホーム内のルール

- ・気持ちの良い職場づくりのためのホーム内のルールを定めているか。

### 点検4 クレームなどへの対応

- ・クレーム・事故・トラブルなどの収集・分析・対策・周知徹底・実施の歯車は回っているか。

### 点検5 アクティビティ・行事の見直し

- ・アクティビティ・季節の行事などがマンネリ化していないか。ホームのアクティビティや行事予定表の掲示を行い、ケアマネジャーやご家族に案内の送付ができているか。また、開催頻度や内容が落ちていないか、マンネリ化していないか、見直しをしてほしい。

### 点検1 ホームの居心地

- ・ホームの居心地の良さはどうか。  
季節感・生活感を出せているか。花・絵・写真・置物などの演出はどうか。



### 点検2 5S活動

- ・5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）活動はきちんと行えているか、乱れはないか。

### 点検3 スタッフの顔写真

- ・ホームのスタッフの顔写真を笑顔の写真で統一しているか。

## チェック8 医療連携の見直しを行っているか

### 点検1 医療との連携

- ・医療連携はスムーズに行えているか。  
高齢者がかかりやすい診療科目と連携しているかなど、医療との連携について見直しをしてほしい。

### 点検2 連携クリニックの評判

- ・連携クリニックの評判をチェックしているか。  
入居者・ご家族から診療時の対応はどうか、相性が合わない、不満はないかなどを確認し、評判をチェックするとよいだろう。場合によっては、

複数の“かかりつけ医”を入れて競わせることを考えることも必要だ。

### 点検3 終末期の対応

- ・終末期の対応の打ち出し、考え方、体制は明確になっているか。  
かかりつけ医とホームの介護・看護との連携はしっかりと行っているか確認してほしい。マニュアルを準備して、ご家族にもきちんと説明を行い、安心感を深めることがホームの評判につながる。

## チェック9 居宅介護支援事業所などの見直しを行っているか

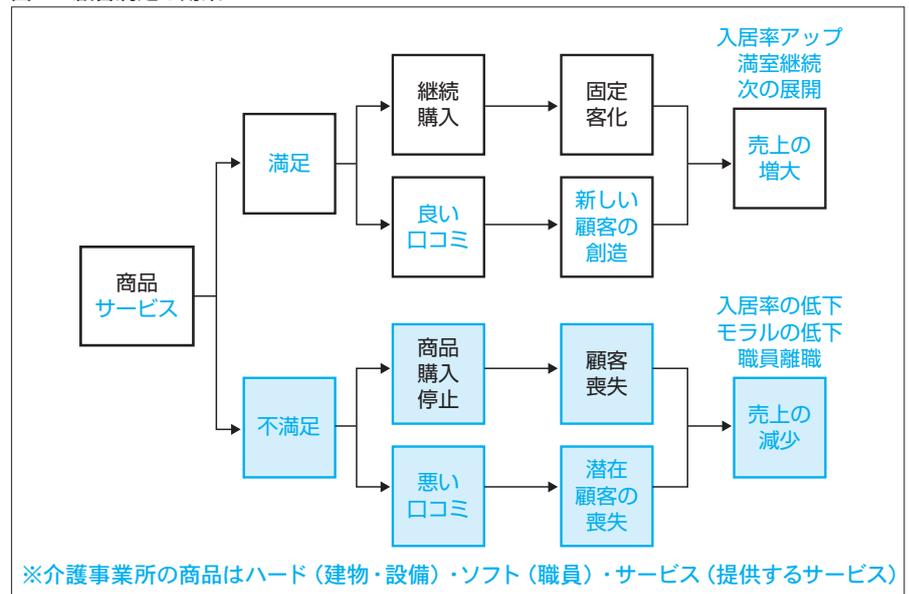
居宅介護支援事業所や訪問介護事業所などは、ホームと同一グループの会社が行っているケースがほとんどだが、同一会社が行っているが故、そこに慣れが生じて入居者・ご家族の満足度が上がらな

い、ほかの居宅介護支援事業所を気持ちよく進められないケースがある。評判をチェックし、自社のサービスの見直しや、ほかの事業者への門戸を広げることも大事だ。

## チェック10 顧客満足度調査を実施しているか

顧客満足度調査を実施しているところは、やはり入居率が高い。ご指摘を受けたことへの謙虚な反省や改善への取り組みを行っていることが高い評判につながっているのだ。実施していないところは、調査内容を恐れているか、面倒くさいか、勝手に自己判断して良しとしているかだ。顧客満足度の流れは図2のような状況になることを、スタッフ導入時や研修などで話をして意識を高めることだ。

図2 顧客満足の効果





## チェック11 地域貢献を意識しているか

どこのホームも理念の中に地域貢献をうたっているケースが多いが、職員に理解されないまま、看板だけになっていることが多い。会社・ホーム全体として、地域貢献に関してどんなことをやっていくか話

し合って、実行すべき項目を定め、進めていくべきだ。こうした取り組みは口コミとなって地域へ浸透していくものだ。

## チェック12 表彰機関・評価機関にチャレンジしているか

### 点検1 表彰機関へのチャレンジ

・表彰機関にチャレンジしているか。

ここ4～5年、高齢者住宅業界でもさまざまな表彰が実施され、メジャーになりつつある。こうしたところへチャレンジすることへのメリットは、ホーム全体の見直しとなり、職員のモチベーションが上がり、それにつれて顧客満足度が上がり、地域に評判が浸透していき、入居率向上に好影響を及ぼすことだ。

高齢者住宅経営者連絡協議会主催のリビング・オブ・ザ・イヤーなど、さまざまな表彰機関があるので、ホーム全体でスケジュール化して得意なところに磨きをかけチャレンジすることだ。たとえ入賞

できなかったとしても、チャレンジしたことは大きな財産になり良い風土づくりになるものだ。

### 点検2 専門機関による評価

・専門機関の評価を受けているか。

サ高住は第三者評価を受ける義務はないが、現在それに近いものが導入に向けて進行している。将来に備えて、専門機関に見てもらうことも、ホームの見直しになる。まずは専門機関が持っているさまざまな評価項目を素直に自己評価し、自ホームが外（専門の機関）から見たらどう映っているのか、何が足りないのかが見えてくるはずだ。そこを見直し、修正していけば満室への道が開けてくるはずだ。

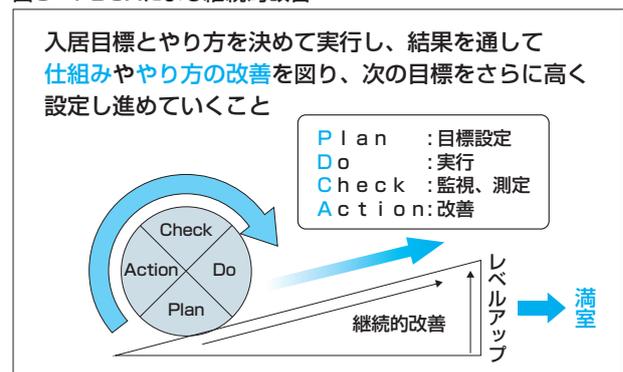
## P DCAによる継続的改善で半年後には満室に

どんな営業でも特効薬はない。「これだけをやればいい」という付け焼き刃的なものでは、満室は達成できない。経営者・施設長・責任者は腹を据えて、「いつまでに満室を達成しよう」というキャンペーンを計画し、今回紹介した12のチェック項目をホーム全体でスケジュールを立てて実践してほしい。地道に細部にわたって見直し、対策を練って、計画、実行、チェックしていくことで、徐々に入居が進み、満室になり、安定していくものだ(図3)。

筆者の営業・コンサルティングの経験から、どんな入居状況であっても、まじめに実行すれば6ヶ月

で満室が見えてくるはずだ。ぜひ実行していただきたい。

図3 PDCAによる継続的改善



<サ高住を満室に導くチェック項目>

参照	項目	チェック
〈チェック1〉 ホームの特徴	ホームの特徴を打ち出しているか	
〈チェック2〉 広告宣伝活動	広告予算について、月次、半期、年間の予算化を行っているか	
	ホームを理解してくれ、有効な提案をしてくれる広告媒体を決めているか	
	ホームページの更新を定期的に行っているか	
	付き合いのある方の名簿がバラバラに管理されていないか	
	ネットワークは完備されているか	
	営業に関する巡回計画（週間・月間・半期・年間）や目標値を立てているか	
	巡回ツールは問題ないか。巡回先に顔が見えているか、連絡先が分かるか	
	入居ターゲットは明確になっているか	
	所得層は高・中・低、どの層を狙うか明確か	
	地域は半径何キロで、どの地域まで訴求するのか明確にしているか	
〈チェック3〉 入居目標～契約の締結	退去予測を含めた入居目標値やプロセス管理は見える形になっているか	
	クロージング（契約の締結）の対応は大丈夫か	
	営業に携わる人の態度、資質は問題ないか	
	営業と入居検討者の相性はよいか	
	地域の業界にホームの誰が顔（広告塔）になって、積極的に出ているか	
	営業の教育、研修を行っているか	
	自前の営業か、紹介センターに頼る営業か、中途半端になっていないか	
〈チェック4〉 入居促進ツール・ 見学時の対応	「パンフレット・価格」などが古いままになっていないか	
	入居希望者が聞きたい・知りたいことを「Q&A」としてまとめているか	
	入居のイメージが分かる「入居のしおり」はあるか	
	入居後の生活イメージが分かる「生活提案書」はあるか	
	「ホーム通信」の発行はあるか。「お役立ち情報」の整備、発信はあるか	
	ホームへのアクセスマップやホーム周辺の生活マップを整備しているか	
	施設見学やセミナーの案内に抜かりはないか	
	見学時、セミナー時のプレゼンテーションで信頼できる証拠を見せているか	
〈チェック5〉 市場調査	近隣の市場調査を行っているか	
〈チェック6〉 ホームの品質	ホーム全体の品質は落ちていないか	
	職員の立ち居振舞い、言葉遣い、マナーなどに問題はないか	
	職員の入れ替わりに際して導入研修内容を定め、実行しているか	
	気持ちの良い職場づくりのためのホーム内のルールを定めているか	
	クレーム・事故・トラブルなどの収集・分析・対策・周知徹底・実施はできているか	
〈チェック7〉 ホームの居心地	アクティビティ・季節の行事などがマンネリ化していないか	
	ホームの居心地の良さはどうか	
	5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）活動はきちんと行えているか	
〈チェック8〉 医療連携	ホームのスタッフの顔写真を笑顔の写真で統一しているか	
	医療連携はスムーズに行えているか	
	連携クリニックの評判をチェックしているか	
〈チェック9〉 他サービス	終末期の対応の打ち出し、考え方、体制は明確になっているか	
	居宅介護支援事業所などの見直しを行っているか	
〈チェック10〉 顧客満足度	顧客満足度調査を実施しているか	
〈チェック11〉 地域貢献	地域貢献を意識しているか	
〈チェック12〉 表彰・評価	表彰機関にチャレンジしているか	
	専門機関の評価を受けているか	