

## 有限会社アコード (Accord Care)

世界一の高齢化率を誇る日本は、長年にわたり、高齢者介護サービスにおける豊富な経験を蓄積してきた。一方、中国の高齢化の急速な進展に伴い、数多くの日本の介護サービス企業が中国で事業を展開している。JETRO 大連事務所は 2022 年下半期、中国で高齢者介護サービスを展開している日系企業やその中国側パートナー企業にインタビューを行った。

1 回目は、有限会社アコードの広東地域パートナーである広州愛知養老服務有限公司の趙奕舒総経理に広東省におけるグループホーム（認知症ケア専門の施設）の展開について話を聞いた（2022 年 7 月）。

### <地域密着型サービスから認知症ケアに方針転換>

**(問) :**アコード社との連携のきっかけは。

**(答) :**2016 年までは地域密着型サービスを中心に展開した。しかし、当時はその市場が十分に開発されておらず、収益性が悪かったため、より収益性を重視した事業を検討した。約 1 年間色々と模索した結果、最終的に認知症ケアに特化することを決めた。

まず、日本から中国に進出している大手企業との連携の可能性を探ったが、当時はこの分野の新米企業であったため、相手にして貰えなかった。一方で、アコード社は当社と共同で中国国内における認知症ケアサービスを展開する意思を示したため、意気投合して提携を始めた。2017 年に広州愛知養老服務有限公司を共同で設立し、広東省の中山市、惠州市、深圳市にグループホームを開設した。

当社とアコード社は、単にサービスプロバイダーと購入先の関係ではなく、共同出資による経営をしており、企業の利益から配当金を受け取り、受益している形をとっている。



(趙奕舒總經理 (右) とアコードの今橋社長 (左))

#### <家庭的な雰囲気の中で利用者中心のサービスの提供>

**(問):** 日本から導入したノウハウや技術は。

**(答):** 認知症への全般的な理解はアコード社から教えていただいた。アコード社が日本で運営しているグループホームを初めて訪問した時は、本当に驚いた。当時、私の理解では、施設はいかに高級な一面を見せるか、いかに豊富なアクティビティを提供しているかを利用者の家族等に見せることが大事だと思っていた。しかし、実際に目にしたのは、そのようなものではなく、高齢者が自然に生活している姿やグループホームの家庭的な雰囲気であり、とても印象的だった。

加えて、入居している高齢者の施設への帰属意識が強いことが印象的だった。ある年配の男性は、施設に入ろうとした私にとっても厳しい態度で、私が誰で、なぜここにいるのかを問い詰めたが、彼が自身をこの施設の警備員に位置づけているのだと気づいた。この施設の入居者の全員は各々の役割がある上に、各役割に価値が生まれ、周りから尊敬されうるのだと感じた。施設のスタッフは入居高齢者たちの行動を注意深く見守っていたが、誰も止めようとしなかった。

当初、中国における認知症ケア専門のサービスを展開する事業について、金儲けという単純な動機であったものの、ただ収益性を重視したビジネスから意義ある事業へと導いてくれたのはアコード社だった。ビジネスは一時的なものである一方、事業は一生続くものであり、初心を忘れずに、顧客を重視したサービスを

提供するのが事業だと考えている。これは、私がアコード社との協力を続ける決意を固めた最も重要な理由の一つだ。アコード社の協力により、当社は日本の認知症専門サービス施設の運営システム、スタッフ教育、企業経営理念を導入した。認知症サービスは介護の中でも最も難しく、理論的な裏付けを必要とする分野であるが、アコード社から認知症が進んでいる高齢者の徘徊や不安、暴力などの症状の分析に関するトレーニングと対応策を学んできた。認知症ケアの場合は、これらの行動の背景を正しく解釈し、的確に対応する必要がある。



(中山施設)

<重要な点は日本の理念をどう現地化していくか>

**(問) :** 日本の介護サービスを中国に導入したとき、現地の風土に馴染まないと感じたことは。

**(答) :** 日本の高齢者介護の経験をそのまま中国に導入することは難しい。日本の高齢者介護経験の価値を否定することはできないが、両国の政策環境や文化習慣が異なるため、そのまま模倣した場合、私の知っている限りでは、ほとんどが失敗した。日本では、介護保険が介在し、高齢者が施設に入所する際のハードルは比較的低い。一方で、中国は個人負担の金額によって、高齢者が施設やサービスへの期待値が決まる。例えば、日本のグループホームの部屋や設備は簡素なものであり、そのスタイルを中国にそのまま導入した場合、家族は高額な使用料を支払い、その施設のハード面やサービスに大きな期待を持っているため、強い不満を抱き、クレームに繋がる可能性が高い。

また、日本の施設では、ボランティアが高齢者にハンドSPAをするケースがあり、日本の高齢者はそのサ

ービスを受けた後、丁寧にお辞儀をして感謝の気持ちを表すケースが多く見受けられる。一方、中国では、今日実施したサービスを翌日実施しない場合は、利用者は受けるべきサービスが受けられないと感じ、不満を抱く可能性が高い。

それゆえ、アコード社との協力について、我々が最初に目指したのは、日本の高齢者ケアの理念の核となる要素を尊重しながら、運営方法をローカライズすることだった。日本から導入したのは理念であり、具体的な運営手法ではない。重要な点は、日本の理念と中国の実情を考慮して、最適に現地化された効果的な高齢者サービスを提供することで、現地に適応できるよう工夫した。



(惠州施設)

<最大の困難はスタッフの日本式介護への意識改革>

**(問) :** ローカライズする際に直面した問題は、

**(答) :** 長年にわたって最も苦勞している問題は従業員の離職であり、入社1年以内の従業員の離職率は80%にも達した。その中には、当社が従業員の働きぶりに満足せずに解雇した場合もあれば、スタッフが当社の理念を受け入れ難く自主退職した場合もある。特に、自主退職者の場合、従業員と会社との考え方の対立を何度も経験した。

例えば、当社の施設では、入居者に門限を設けず、入居者が外出しようと思えば、従業員がフォローすることを条件に自由に外出できるルールとしている。しかし、ある従業員は「そんなルールは国の基準（認知症ケアのフロアーは門限が必要）に合わず、人的コストがかかる」と強く反発した例があった。最も顕著な

例は、2017年11月に、ある高齢者が3〜4時間にわたって庭を回り、私とスタッフ2名交代でフォローしていた。

我々の理念は、認知症のある高齢者の意思を尊重すべきで、この時点で強引に連れ戻したり、注射や投薬をしたりするのは間違っていると考えている。当人が自身の意思で動かない限り、我々は安全を確保するためにフォローする必要がある。しかし、一部の従業員にとって、この考え方は受け入れ難く、中国で参考になる他の事例がないため、日本式の介護方法を実践し続けることに心もとないと感じていたのである。

この問題を解決するために、スタッフの意識改革を促進する必要があると考え、多くの施策を実施した。その過程で "教科書通りの失敗" も経験しただけでなく、私にとって最も辛かったことは、2017年末に幹部も現場スタッフもほとんど辞めてしまい、従業員が2名しか残らなかったことだ。

しかしながら、この過程で、我々はいくつかの大きな改革を実施した。

1点目は、新型コロナ流行以前に、毎年交代でスタッフを日本へ派遣して、研修させたことだ。百聞は一見にしかず。日本での研修による学習効果は、中国国内で教科書をもとに学習することと比べものにならないほど大きいと考えた。

2点目は、管理職をなくして、全社で介護職という役職だけを残し、食事、清掃、運営などすべての業務にスタッフ全員を参加させることで、施設内の全従業員に平等な機会を与えた。

3点目は、若い従業員が介護業務への抵抗感をなくすことを目的に、2021年末までに、社長の私自身が3つの施設で高齢者の初めての大便介助をすべて行っていた。時間の経過とともに、新卒の若い従業員達はそれまでのプライドや抵抗感を捨て、現場業務を実践できるようになった。



(スタッフの日本研修)

<入居高齢者の大半は他の施設から退去させられた方々>

**(問) :** アコード様との協力によるグループホームの運営状況は。

**(答) :** 現在、2017年に中山市、2019年に惠州市、2021年に深圳市にグループホームを開設し、各々9床、14床、9床の規模に至る。入所している高齢者のほとんどは中度から重度の要介護者である上に、他の介護

施設から退去させられ、多くの施設を転々としてきた方が多くを占める。高齢者の多くは他都市から入所しており、最も遠い貴州省安順市からの高齢者もいる。

我々の施設を利用する高齢者の多くは、入所時の段階で認知症の症状は重く、介護に多大な労力が要するケースが多い。「介護費用が高くて、ぜひ専門施設に入れたい」と、疲弊している家族がほとんどだ。現在、当社の月間入居料金は15,000~18,000元になり、広東省では最も高い価格帯となっている。3つの施設には、介護士基準を満たすスタッフが12名在籍しており、内訳としては、短大卒が2名、大学卒が8名、2つの学位を取得している者が1名、院卒が1名在籍しており、彼らの平均年齢は24歳である。



(深圳施設)

<今後の発展方針>

**(問) :** コロナ禍の中で直面している主な課題と今後の発展方針は。

**(答) :** 惠州の施設と深圳の施設は、2022年の新型コロナウイルス感染症拡大により大きな影響を受けた。

入居状況への影響は辛うじて容認できるものの、人員配置の構築に大きなダメージを受けている。ロックダウンにより、スタッフは外出できず、スタッフ自身のストレス負荷が増えた。とりわけ、コロナの影響を強く受けた深川の施設では、スタッフの離職率が非常に高くなっており、当社は5年前に事業を開始して以来、最も過酷な試練に直面している。人員体制への影響が甚大であるため、当社は現状、施設の正常な運営を確保するために採用基準を下げざるを得ず、コロナによる影響が収まったとしても、完全な回復には時間を要すると考えている。また、当社は2023年まで、新たな施設の開設を見送り、既存施設の事業強化に集中する予定だ。

我々は、認知症ケアを専門とするサービス施設を運営しており、成熟した且つ実行可能で収益性の高い運営モデルを実現し、中国へのローカライズにも成功しているため、こうしたニーズをもつ中国企業に専門的な運営指導を提供することが出来ると自負している。

また、コロナにより施設に入居できない入居者や家族のために、認知症の在宅ケアや家族自身の課題の解決策を取り上げたオンライン講座を開発した。講座の詳細は、「愛知介護」という WeChat 公式アカウントでご覧いただきたい。

以上