

平成 22 年度 老人保健事業推進費等補助金
老人保健健康増進等事業

**在宅介護サービス事業者における優れた経営マネジメントの
構築プロセスに関する調査研究事業**

調査報告書

平成 23 年 3 月
株式会社浜銀総合研究所

はじめに

近年、介護事業、とりわけ在宅の要支援・要介護者に対してサービスを提供する在宅介護サービス事業者における収益性（収支差）の低さ、経営基盤の脆弱さが大きな問題となっています。

今後、さらなる高齢化の進展とそれに伴う要支援・要介護者の増大が予測される中で、仮に収益性の低さに起因する事業者数の伸び悩み(あるいは減少)が生じれば、在宅介護サービスの円滑な提供に支障が生じる恐れがあり、現段階において事業者の経営改善を図ることは喫緊の課題と考えられます。また、介護報酬の改定による経営改善が財源確保などの理由から容易ではないと推察される中で、事業者自身による経営力向上に向けた取り組みも重要となっています。

経営学的な観点から言えば、すぐれたマネジメントや卓越した組織パフォーマンスは、経営理念や経営者の能力、サービス提供の仕組みづくり、人的資源などの組織内外に存在する様々な要因間の「相互作用」や日々の業務における試行錯誤からの「学習（組織学習）」といったものの積み重ねの上に顕在化したものと捉えられます。そのため、こうしたマネジメントの構築プロセスについて情報を収集し、事例分析を行い、事業者に対して情報提供を進めていくことは、各事業者が自身の経営のあり方を検討する際の参考資料として大いに役立つものと考えられます。

しかし、現状の在宅介護サービス事業者のマネジメントに関する研究を見ると、すぐれたマネジメントが構築されるプロセスや好業績を導く要因について記述し、分析を行った探索的研究はあまり多くありません。

そこで、私たち有識者研究会と株式会社浜銀総合研究所は、厚生労働省「平成22年度老人保健健康増進等事業」の補助金を活用し、全国の優れた経営を実践されている在宅介護サービスの経営者の方々を対象に、各事業者におけるビジネスモデルやその構築プロセスを明らかにすることを目的として、ヒアリング調査を実施いたしました。

本調査報告書は、本年度実施した調査研究事業の内容について、調査の趣旨や目的、調査対象先の選定プロセス、ヒアリング結果とそこから導かれる在宅介護サービス事業者の成功のポイントや現状の経営課題などについてとりまとめを行ったものです。資料編として、今回実施したヒアリングの詳細なメモも掲載をいたしました。

今年度調査の成果物の1つである本調査報告書の内容が、全国の在宅介護サービス事業を営む経営者の皆様方にとって、お役に立つものとなっていれば幸いです。

最後になりましたが、ご多用のところヒアリング先のご推薦・ご紹介をいただいた皆様、調査において貴重なお話を頂いた経営者の皆様、また、本研究事業を遂行するために様々な助言を下された皆様に厚く御礼を申し上げます。

平成 23 年 3 月

有識者研究会 座長

関口 和雄

（日本福祉大学 福祉経営学部 教授）

目 次

第1章 背景と目的	1
1. 背景	1
2. 目的	1
3. 本年度調査の成果物	2
第2章 調査実施体制	3
1. 有識者研究会の構成	3
2. 有識者研究会における協議事項	4
第3章 本年度調査の実施概要	5
1. 第1次ヒアリングの実施概要	6
2. 深堀調査の実施概要	12
第4章 本年度調査結果	14
1. ヒアリング結果の概要	14
2. ヒアリング結果のまとめ	21
3. 在宅介護サービス事業者における成功のポイント	27
第5章 本年度調査全体の総括	29
1. 本年度調査の総括	29
2. 今後の課題と展望	30
3. おわりに	31
資料編①	33
資料編②	161

第1章 背景と目的

1. 背景

近年、介護事業、とりわけ在宅の要支援・要介護者に対してサービスを提供する在宅介護サービス事業者（以下、事業者）における収益性（収支差）の低さが大きな問題となっている。

今後、さらなる高齢化の進展とそれに伴う要支援・要介護者の増大が予測される中で、仮に収益性の低さに起因する事業者数の伸び悩み(あるいは減少)が生じれば、在宅介護サービスの円滑な提供に支障が生じる恐れがある。そのため、現段階において事業者の経営改善を図ることは喫緊の課題と言える。

また、事業者の経営改善に向けては、介護報酬の改定が財源確保などの理由から容易ではないと推察されることから、事業者自身による経営マネジメントの向上への取り組みが必須と考えられる。

経営学的な観点から言えば、すぐれた経営マネジメントや卓越した組織パフォーマンスは、経営理念や経営者の能力、立地（地域性やマーケット規模、地域機関とのかかわり方など）、人的資源などの組織内外に存在する様々な要因間の「相互作用」や日々の業務における試行錯誤からの「学習（組織学習）」といったものの積み重ねの上に顕在化したものと捉えられる。そのため、こうした経営マネジメントの構築プロセスについて情報を収集し、事例分析を行い、事業者に対して情報提供を進めていくことは、各事業者が自身のマネジメントのあり方を検討する際の参考資料として大いに役立つものと考えられる。

しかし、現状の経営マネジメントに関する研究を見ると、人材の確保・育成や業務効率化などマネジメントの一側面にのみ焦点を当てた内容のものが多く、前述した組織内外の相互作用や試行錯誤を通じた組織学習の状況等に着目しながら、すぐれた経営マネジメントが構築されるプロセスを詳細に記述した研究は少ない。

2. 目的

（1）調査研究の目的

上述の背景を踏まえ、本年度においては、下記の2点を大きな目的として、「在宅介護サービス事業者における優れた経営マネジメントの構築プロセスに関する調査研究事業」を実施する。

- ① 在宅介護サービス事業経営者が、自社（法人）の経営改善を図る際の参考となるような優れたマネジメント事例を収集し、事例分析を通じて、当該マネジメントが構築されたプロセスについて記述を行う。

- ② 在宅介護サービス事業者を対象とした事例分析を通じ、当該事業における重要成功要因に関する仮説を構築する。
- ③ 事例分析の内容をベースに、在宅介護サービス事業の経営者の参考となる「マネジメント事例集」を作成する。

（２）調査を通じて明らかにしたいこと（リサーチクエスチョン）

（１）で示した調査研究の目的に対し、調査を進める上での具体的なリサーチクエスチョンとして、下記の３点を設定した。

- 在宅介護サービス事業において優れたパフォーマンスを実現している事業者の経営戦略やビジネスモデルはどのようなものか？
- 上記の経営戦略はどのようなプロセスを経て構築されたのか（戦略構築・形成プロセスはどのようなものか）？
- 在宅介護サービス業界において卓越したパフォーマンスを導く要因（成功要因）はどのようなものか？

３．本年度調査の成果物

本年度の調査研究事業においては、下記の２点の成果物を作成した。

- ① 調査の進め方や結果を取りまとめた「調査研究報告書（本稿）」（以下、報告書）。
- ② 各事業者におけるマネジメント構築プロセスに関する事例分析を行った「マネジメント事例集」（以下、事例集）。

本年度の調査研究事業の成果物である報告書と事例集については、弊社ホームページへの掲載や地域金融リサーチ・コンサル研究会¹構成企業、介護事業者・介護事業者団体等への送付を通じて、成果の普及・啓発を実施する。

¹地銀22行・シンクタンク19社が、シンクタンク業務にかかわるノウハウの共有・高度化を目的として組成した横断的な研究会。弊社が事務局を担当。

第2章 調査実施体制

1. 有識者研究会の構成

(1) 有識者研究会の目的

本年度事業においては、経営学全般を専門とする研究者、福祉マネジメントを専門とする研究者、介護保険制度を専門とする研究者などの学識経験者や在宅介護サービス事業者等の実務家などからなる研究会を組成し、下記の点について協議を行いながら、調査を進めていくこととした。

【研究会協議事項】

- ① 第1次ヒアリング候補先の選定および調査項目・内容
- ② 調査内容の取りまとめ方法
- ③ 深掘調査先の選定と調査項目・内容
- ④ 調査研究実施報告書および事例集作成の方向性

(3) 有識者研究会の構成

有識者研究会および事務局の構成は、下記の通りである。

◆有識者研究会 委員

氏名	所属	専門等
関口 和雄 (座長)	日本福祉大学 介護マネジメント学部 学部長・教授	学識経験者（福祉マネジメント全般）
扇田 守	『民間事業者の質を高める』一般社団法人全国介護事業者協議会（略称：民介協） 専務理事	在宅介護事業者全国団体
柴田 範子	東洋大学ライフデザイン学部生活支援学科准教授 特定非営利活動法人「楽」理事長	学識経験者（在宅介護・介護保険制度）
芳賀 祥泰	株式会社エルダーサービス 代表取締役 社長 北九州市立大学大学院 マネジメント研究科 福祉マネジメント特任教授	通所系事業者・学識経験者（福祉マネジメント全般）
村山 和行	社会福祉法人伸こう福祉会 C00 運営統括責任者	訪問系事業者
山藤 竜太郎	横浜市立大学 国際総合科学部 准教授	学識経験者（経営戦略・経営組織）

（座長先頭、以下、氏名五十音順・敬称略）

◆事務局・調査主体（株式会社浜銀総合研究所）

氏名	所属
三枝 康雄	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 部長 主席研究員
田中 知宏	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 副主任研究員
東海林 崇	株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部 副主任コンサルタント

2. 有識者研究会における協議事項

有識者研究会各回における協議事項、および開催日時は下記の通りである。

研究会	日時	主要議題
第1回	2010年9月17日	・ 事務局 挨拶 ・ 委員 自己紹介 ・ 座長 選任 ・ 調査実施概要の説明 ・ ヒアリング項目（案）の検討 ・ ヒアリング対象先候補の選定（事務局案のご提示と内容協議）
第2回	2010年12月16日	・ 第1次ヒアリングの進捗状況と結果整理の方法 ・ 第1次ヒアリング調査 結果概要 報告 ・ 深堀調査対象先（事務局案）の提示と深堀調査対象先の選定
第3回	2011年3月16日 <u>（中止※）</u>	・ 第1次ヒアリングの追加実施先について ・ 第1次ヒアリングの追加実施報告 ・ 深堀調査 結果概要 報告 ・ 報告書および事例集の構成（章立て案）について ・ 調査報告書のまとめについて ・ 事例集のイメージについて

※ 第3回の有識者研究会については、2011年3月11日に発生した東日本大震災に伴う計画停電や鉄道ダイヤの乱れ、余震発生の危険性などを考慮し、中止とした。

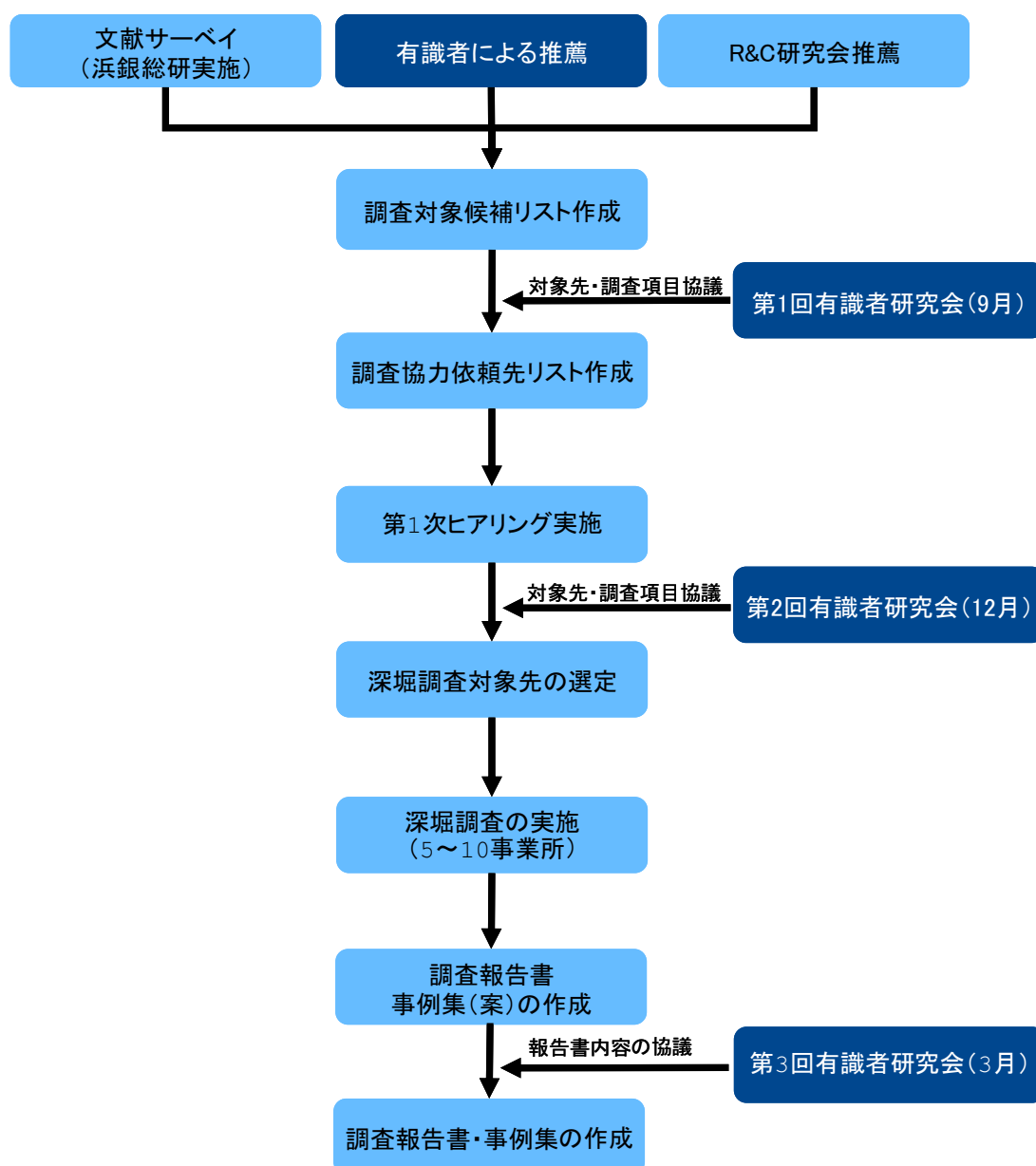
※ 第3回研究会で協議する予定であった内容については、メールや電話を通じて委員の方々から意見を頂戴する形で対応した。

第3章 本年度調査の実施概要

本年度調査においては、比較的多数の事業者を対象とした「第1次ヒアリング調査」（以下、第1次ヒアリング）と対象を絞り込んだ「深堀調査」の大きく2つの調査を実施した。

まず、本章では、第1節で「第1次ヒアリング」における対象事業者の選定方法や調査の視点などについて整理を行う。次に、第2節において、「深堀調査」の目的や対象事業者の選定方法、分析手法などについて記載する。

図表 1：本年度調査の実施フロー図



1. 第1次ヒアリングの実施概要

(1) 第1次ヒアリングの目的

全国各地のマネジメント面で先進的な取り組みを行っている在宅介護サービス事業者を対象に、各事業者の経営実態や経営上の特徴等について広く情報を収集することを目的として、第1次ヒアリングを実施した。

また、在宅介護サービス事業者の大半が中小規模の事業者であることから、調査結果および事例集の活用可能性を考慮して、調査対象については、中小規模の事業者を中心とした。

(2) 在宅介護サービス事業の定義

1) 調査対象とするサービス種別

本年度の調査研究事業においては、高齢者に対して介護保険制度に即した「在宅介護サービス」(≡居宅介護サービス)を提供している事業者を対象とした(保険外サービスを付加的に提供している事業者も対象に含める)。

しかし、全ての種類の在宅介護サービスを対象とすることは調査日数等の関係上、非常に困難なことから、サービス全体の収益性の低さ・事業所数や利用者数の多さ・潜在需要と供給とのギャップなどの観点から網掛部分のサービスを提供する事業者を中心に取扱った。ただし、興味深いマネジメントを実践されている事業者があった場合には、網掛け部分以外のサービスも適宜調査対象に加えた。

図表 2：本年度調査の対象とする在宅介護サービス

在宅介護サービス	訪問介護（ホームヘルプ）
	訪問入浴介護
	訪問看護
	訪問リハビリテーション
	居宅療養管理指導
	通所介護（デイサービス）
	通所リハビリテーション
	短期入所生活介護（ショートステイ）
	短期入所療養介護
	特定施設入居者生活介護
	福祉用具貸与・特定福祉用具販売

2) 調査対象となる事業者の要件について（除外要件等）

本年度の調査においては、1) で示したサービスを提供している事業者のうち、特徴的な、あるいは優れたマネジメントを実践している中小規模の事業者を調査対象とした。

また、事業者の経営母体については、営利法人のみならず社会福祉法人や医療法人、NPO

法人を調査対象とした一方で、事例の特殊性を鑑み、行政から予算措置を受けている社会福祉協議会等の団体については、今年度の調査の対象としては除外した。

また、組織として一定期間安定した運営が行なわれていることがマネジメントの巧拙について評価を下すための前提であると考えられることから、少なくとも在宅介護サービス事業に参入後、概ね5年以上の業歴を有する事業者を調査対象とした。

なお、全国的に事業を展開している大手事業者については、ヒト・モノ・カネなどの経営資源の状況が中小事業者の現状と乖離していると考えられることから、調査対象から除外した。

(3) 第1次ヒアリングにおける調査対象の選定

第1次ヒアリングの対象企業については、下記のプロセスにより選定を行った。

- ① 有識者研究会委員や地域金融リサーチ・コンサル研究会参加各社、介護事業者団体等による推薦、弊社が独自に実施した文献サーベイを踏まえ、先進的事業者をリストアップ。
- ② ①でリストアップした事業者を、地域・サービス種別・業歴・規模などの視点から整理し、事務局案を提示。
- ③ ②の事務局案に関する委員会での議論を通じ、実際に調査への協力を依頼する第1次ヒアリング先候補30事業者を選定。
- ④ ③で抽出した30事業者に対して、研究会委員経由、R&C研究会参加各社経由、弊社からの直接連絡などの経路によりヒアリング協力依頼を実施。
- ⑤ 最終的に調査にご協力をいただける先として22事業者を確保し、当該事業者に対して第1次ヒアリングを実施。

1) 先進的事業者のリストアップ

①有識者研究会委員による推薦・紹介

本稿冒頭に掲載した有識者研究会委員に対し、各委員の知見やネットワークを活用し、先進的なマネジメントを行っている在宅介護サービス事業者についてご推薦・ご紹介をいただくように依頼を行った。結果、6人の委員から、57事業者の推薦・紹介を得た。

②地域金融リサーチ・コンサル研究会による推薦・紹介

全国的にあまり知られていないものの、各地域で先進的な事業を展開している事業者を抽出することを目的として、各地の優良事業者に関する情報を所有していると考えられる地域金融リサーチ・コンサル研究会の参加各行に対し、事業者のご推薦・ご紹介を依頼した。その結果、下記の研究所から合計で12事業者の推薦・紹介を得た。

図表 3：地域金融リサーチ・コンサル研究会による事業者推薦状況

研究所名	系 列	紹介・推薦件数
財団法人北陸経済研究所（富山県・石川県）	北陸銀行系列	2 事業者
株式会社ぶぎん地域経済研究所（埼玉県）	武蔵野銀行系列	1 事業者
株式会社共立総合研究所（岐阜県）	大垣共立銀行系列	6 事業者
株式会社岡山経済研究所（岡山県）	中国銀行系列	1 事業者
株式会社鹿児島島地域経済研究所（鹿児島県）	鹿児島銀行系列	2 事業者

③介護事業者団体等を通じた推薦・紹介

有識者研究委員のお 1 人である東洋大学の柴田准教授を通じ、一般財団法人医療経済研究・社会保険福祉協会にヒアリング調査対象先候補事業者のご推薦・紹介を依頼した。その結果、2 事業者のご紹介を得た。

また、研究委員のお 1 人である扇田守氏が専務理事を務める『『民間事業者の質を高める』一般社団法人 全国介護事業者協議会』（略称 民介協）から 4 事業者のご紹介を受けた。

④文献からの先進事業者のピックアップ

上記①～③に加え、下記の文献を対象として弊社独自に文献サーベイを行い、先進事業者の情報収集を行った。

図表 4：文献サーベイリスト

文献種別	文献名	備考
専門誌・紙	月刊介護保険（法研）	月刊介護ビジョン、日経ヘルスケア、シニアビジネスマーケットについては過去 3 年間の記事を、その他の雑誌・新聞については過去 1 年間の記事をレビュー。
	月刊介護ビジョン（日本医療企画）	
	月刊ケアマネジメント（環境新聞社）	
	月刊ケアマネジャー（中央法規）	
	日経ヘルスケア（日経 BP 社）：月刊	
	シニアビジネスマーケット（総合ユニコム）：月刊	
	シルバー産業新聞（シルバー産業新聞社）：月刊	
	シルバー新報（環境新聞社）：週刊	
	医療・介護 CB ニュース（キャリアブレイン）：Web・日次更新	
経済誌・紙	日経ビジネス（日経 BP 社）：週刊	対象とする記事は過去 1 年間。
	東洋経済新報（東洋経済新報社）：週刊	
	週刊ダイヤモンド（ダイヤモンド社）	
	エコノミスト（毎日新聞社）：週刊	
	日経産業新聞（日本経済新聞社）：日刊	
年報・白書等	介護経営白書（ヘルスケア総合政策研究所）	過去 3 年間分をレビュー。
学術論文など	CiNii・GeNii による検索を実施し、適宜内容を確認（過去 3 年間に執筆されたもの）。	

2) 第1次ヒアリング調査の対象先について

1) ①～④のプロセスにより第1次ヒアリング候補先リストを作成し（名寄せを経て約130事業者をリストアップ）、事業エリアや提供サービス、経営母体などのバランスに配慮しながら、有識者研究会での議論を通じて、第1次ヒアリングへの協力依頼先として30事業者を抽出した。その後、30事業者に対して直接連絡し、ヒアリングへの協力依頼を行い、最終的に下記の22事業者から協力を得られた。

図表5：第1次ヒアリング調査の対象先

事業者名	事業所所在地	主要事業
株式会社 QOL サービス	広島県呉市	通所介護
株式会社アイランドジー・アイ	岐阜県瑞浪市	通所介護、短期入所、グループホーム
有限会社新井湯	東京都品川区	通所介護
株式会社アール・ケア	岡山県玉野市	通所介護
社会福祉法人射水万葉会	富山県射水市	介護保険サービス全般
株式会社エルダーサービス	福岡県北九州市	通所介護
株式会社大橋ケアサービス	岐阜県大垣市	訪問介護
特定非営利活動法人楓の風	東京都町田市	通所介護、訪問看護
株式会社ケアーズ 白十字訪問看護ステーション	東京都新宿区	訪問看護
社会福祉法人伸こう福祉会	神奈川県横浜市	特養、グループホーム
株式会社新生メディカル	岐阜県岐阜市	訪問介護
特定非営利活動法人ぬくもり福祉会たんぽぽ	埼玉県飯能市	通所介護
有限会社羽島企画	岐阜県羽島市	訪問介護、通所介護、グループホーム
パナケア真中株式会社	群馬県高崎市	訪問入浴、福祉用具貸与・販売
株式会社ひまわりの会	奈良県奈良市	通所介護、グループホーム、訪問介護
株式会社福祉の街	埼玉県東松山市	訪問入浴
三井ヘルスサービス株式会社	北海道札幌市	訪問入浴、訪問介護
医療法人明輝会	鹿児島県鹿児島市	グループホーム、老健、訪問看護、高専賃など
特定非営利活動法人夢の湖舎 (株式会社夢のみずうみ社)	山口県山口市	通所介護
株式会社若武者ケア	横浜市港南区	訪問介護
A 法人 ²	—	訪問介護
B 法人 ³	東北地方	訪問入浴、訪問介護

² 事業者側からの要望により、法人名や経営者名などを伏せて掲載した。

³ 東日本大震災の影響により、ヒアリングメモ等の最終確認ができなかったことから、同法人については分析の対象に含めなかった。また、資料編へのヒアリングメモの掲載も行っていない。

なお、参考までに第 1 次ヒアリングの調査対象事業者を、事業エリアと主要事業により整理すると、図表 6 のような分布になる。

図表 6：第 1 次ヒアリング調査対象先の内訳

		主要事業（売上高基準）		
		訪問系	通所系	その他・複合型
事業エリア (地域区分基準)	都市部	3 事業者	2 事業者	3 事業者
	地方部	6 事業者	4 事業者	4 事業者

（４）第 1 次ヒアリングにおける調査の視点

第 1 次ヒアリングにおいては、対象事業者の経営実態やマネジメントの特徴、マネジメントに対する経営者の考え方などを明らかにすることを目指し、下記の項目を調査の視点として設定した。

また、聞き取り調査を主とするが、過去の「老人保健健康増進等事業」の報告書や福祉マネジメントに関する学術論文、新聞・雑誌記事等の文献情報についても適宜収集・整理を行った。

なお、実際のヒアリングにあたっては、調査対象者の回答のしやすさに配慮して、別途ヒアリングシートを作成し、予め当該シートを事業者側に送付した上で、事業者側への実際の訪問を行う形で調査を進めた。

【第 1 次ヒアリング調査の視点】

- ① 事業者属性（業績、サービス利用者数、職員数、沿革、経営理念など）について
- ② 経営者属性（学歴、職歴、在宅介護サービスに対する考え方など）について
- ③ 事業を営んでいる地域の地域性（利用者の特徴など）について
- ④ 財務、顧客、人材の視点から見た事業の状況について
- ⑤ サービスの質に対する考え方や具体的な取り組み内容について
- ⑥ 地域関係機関との連携状況について
- ⑦ 事業展開上の特徴について
- ⑧ 事業展開上の課題と今後の展望について など

2. 深堀調査の実施概要

本年度の調査においては、前節のプロセスを経て選定をしたヒアリング対象企業の中から、さらに6事業者を抽出し、深堀調査を実施した。

(1) 深堀調査の目的

本年度調査で実施する深堀調査の目的は、下記の通りである。

- ① 第1次ヒアリングの結果を分析し、調査対象事業者において卓越したマネジメントの構築を成功に導いた要因について探索を行う。
- ② 時間的な制約から第1次ヒアリングで聴取しきれなかった点についても聞き取りを行う。
- ③ 調査対象事業者におけるマネジメントの構築プロセスについて、当該構築プロセスを成功に導いた要因について複数の命題（Proposition）を導出する。

なお、深堀調査で得られた知見については、別冊の「マネジメント事例集」における「TOPICS」および「事例分析レポート」の作成に活用した。

(2) 深堀調査対象事業者の選定

本年度の調査研究事業の中でインタビューに協力をいただいた全22事業者の中から、提供しているサービス内容・事業エリア・事業規模などのバランスを考慮し、また、有識者研究会での議論を踏まえ、以下の6事業者を選定し、深堀調査を行った。

図表 7：深堀調査の対象先

対象先事業者	所在地	地域区分	主力サービス
株式会社アイランドジー・アイ	岐阜県瑞浪市	その他	通所介護、短期入所グループホーム
株式会社アール・ケア	岡山県玉野市	その他	通所介護
株式会社エルダーサービス	福岡県北九州市	乙地	通所介護
株式会社大橋ケアサービス	岐阜県大垣市	その他	訪問介護
特定非営利活動法人楓の風	東京都町田市	特甲地	通所介護、訪問看護
株式会社若武者ケア	神奈川県横浜市	特甲地	訪問介護

(法人名五十音順)

(3) 深掘調査における分析の視点

深掘調査では、第1次ヒアリングでの聴取内容を踏まえ、各事業者の経営において特徴的と考えられる点について個別の質問項目を設定し、ヒアリングを行った。

各事業者への深掘調査において聞き取りを行った項目は、下記の通りである。

図表 8：深掘調査の視点

対象先事業者	深掘調査の視点
株式会社アイランドジー・アイ (岐阜県瑞浪市)	・ 新規事業展開のアイデアの源（直感、スタッフからの提案、顧客ニーズなど）と実際に参入するか否かの選択基準 ・ 瑞浪市からの業務委託へ対応するための体制整備（通所介護や訪問介護等のノウハウ獲得、人材確保） ・ 他社の一步先を行くサービスに参入する際のリスクとリスクへの対応方法 ・ 「身の丈経営」の具体的な意味と重要性を認識されたきっかけ ・ 現状の経営課題
株式会社アール・ケア (岡山県玉野市)	・ 高齢者の潜在的なニーズの把握方法 ・ アール・ケアブランドに行き着いた背景・きっかけ ・ 経営や人材育成におけるセンスや感性の要素 ・ 事業拡大と組織設計 ・ 現場スタッフからアイデアが上がってくる仕掛け ・ 事業における失敗談
株式会社エルダーサービス (福岡県北九州市)	・ 「カフェ」スタイルデイサービス開設の経緯 ・ ミドルマネジメント人材の育成フロー ・ 首都圏への進出理由 ・ 商業デザイン導入の際の協力先
株式会社大橋ケアサービス (岐阜県大垣市)	・ 登録ヘルパーの確保策 ・ 特定事業所加算の取得経緯 ・ 現状の経営課題 ・ 行政に対する意見・要望
特定非営利活動法人風の風 (東京都町田市)	・ 事業所立地戦略 ・ 医療業界との関係構築 ・ 顧客ニーズの把握方法 ・ 意思決定のスタイル（プロジェクトチームの内容やスピード感、エビデンス7割） ・ 新規事業展開と人材育成の関係 ・ 地域社会との関わり方 ・ 今後の事業展開 ・ 行政に対する意見・要望
株式会社若武者ケア (神奈川県横浜市)	・ 事業所立地戦略 ・ ケアマネジャーに対する営業戦略 ・ 人材育成 ・ 今後の事業展開 ・ 行政に対する意見・要望

第4章 本年度調査結果

本年度調査においては、前章のプロセスを通じて抽出した22事業者に対して第1次ヒアリングを行い、そのうち6事業者に対して深堀調査を実施した(延べヒアリング回数28回)。

本章では、第1次ヒアリングおよび深堀調査の結果を整理するとともに、調査結果のまとめを行う。

1. ヒアリング結果の概要

本節では、第1次ヒアリングおよび深堀調査において、在宅介護サービス事業者から聞き取りを行った内容について、その概要を一覧表の形式で整理した(次ページ以降参照)。

一覧表は、表側に各事業者の名称を五十音順に記載し、表頭にはヒアリング結果を事例横断的に分析するための枠組として、有識者研究会委員などからの助言を踏まえ、下記の項目を設定した。

図表9：ヒアリング結果概要一覧表の見方

ヒアリング先	沿革・属性	経営上の転機	戦略上の特徴	組織上の特徴	経営上の問題意識 今後の事業展望	成功ポイント (※)
●●●法人	・創業ないし法人設立時期(介護事業参入年) ・介護保険開始前の事業 ・代表者職歴 ・売上高 ・従業員数	各事業者の過去の経営上の転機(現在のマネジメントにつながる大きな経営上の転機)について整理	各事業者の事業戦略・全社戦略上の特徴を整理	各事業者の意思決定プロセスや人材採用・育成、組織文化等について特徴的な点を整理	各事業者の経営上の課題や今後事業展開について整理	各事業者の強み、現在の業績を導いている成功要因を整理

(※)各事業者の成功ポイントについては、ヒアリング内容から弊社が追記をしたものである。

なお、第1次ヒアリングのヒアリングメモについては、分量が膨大になるため資料編に掲載した。また、深堀調査で聴取した情報については、別冊のマネジメント事例集に掲載した各レポートに反映をしている。そちらも併せて参照をいただきたい⁴。

⁴ なお、マネジメント事例集の原稿についても、本報告書の資料編②に掲載をしている。

図表 10：ヒアリング結果の概要一覧表

ヒアリング先	沿革・属性	経営上の転機	戦略上の特徴	組織上の特徴	経営者の問題意識と今後の事業展望	成功ポイント・命題
QOL サービス (広島県福山市)	1998年(2004年) - リハビリ、出版事業 - 病院等でリハビリを実施 - 約8.5億円 - 約150名	- 出版事業の運営(「月刊デイ」の創刊) - 介護事業への参入 - 教育部門の創設(2級ヘルパー養成講座実施)	- 複合機能型から多品種少量(規模)型事業へ - 複数の事業形態を同一エリア内に集積	- 人材育成の仕組み「Teach is Learning」のもと、学会発表を奨励 - 出版、研修とのシナジー - 福利厚生 of 仕組み	10年後を見据えて、組織と人件費管理の仕組み構築 「社会的利益」にもとづくブランドイメージ向上	「向上心」に着目した人材フロー設定 - 社員の仕事への満足度を高める仕組み - 高齢者ニーズ細分化に即した事業所構築
アイランドジー・アイ (岐阜県瑞浪市)	1996年 - 訪問入浴事業 - 専門商社を経て、サンルームにて研修 4.7億円 120名	1998年に瑞浪市より介護業務を受託(通所介護、訪問介護・入浴、配食)	- 先進的な事業展開による地域ブランドの構築と競争回避 - 多様なサービス展開によるクロスセルの実施 - 単一事業所の多機能化による「目の届く範囲」での事業拡大	- 経営者による現場改善の勘所の把握 「身の丈経営」の実践 - 経営者の役割は、現場の熱意と収益性のバランスをとること	同社の理念を継ぐ、後継経営者の育成	- 訪問入浴で習得した介護技術の横展開 - 経営者の実践主義による現場状況および顧客ニーズの把握 - 先進的な事業展開により確立した地域ブランド
新井湯	1948年(2004年) - 公衆浴場業 - 健康機器メーカー勤務後、家業を手伝う - 約2億円 - 約65名	- ホームヘルパー資格を取得し、浴場で要介護者を受け入れたこと - 公衆浴場改修型の介護事業に参入	- 既存の公衆浴場の特色を生かしたデイサービス構築した - キーパーソンとの出会いにより、事業展開を図る	- 従業員は外からではなく中から登用する - 経営者が多くの利益を使うのではなく、従業員に配分するようにしている	- 住宅型事業への展開予定 - 小規模多機能スタイルの事業展開も検討中	- 公衆浴場という既存事業の機能や設備を生かした事業展開をしている - キーパーソンと一緒に新規事業を開拓
アール・ケア	1997年 - 訪問リハビリ - 病院等で理学療法士としてリハビリを実施 - 約12億円 220名(非常勤含む)	- 診療所への訪問リハビリ請求額減額を機に、訪問看護ステーション開設 - 老企第36号改正の影響からデイサービスに事業の軸足を移行	- 潜在的利用者ニーズの徹底的追求 - 同社の強みであるリハビリの専門的技術を活かした事業展開(レストリングケアの提唱) - デイサービス施設の早期稼働	- 現場の声の尊重 - コミュニケーションを重視したOJT教育 - 民間事業者の模範ならんとする風土	「日本の介護業界の変革と創造」の必要性 - デイサービス施設の拡大および関連する周辺サービスの展開を検討	- リハビリという専門技術に立脚した事業展開 - 潜在的利用者ニーズの徹底的追求と「センス」「感性」の介護事業への導入 - 経営者の外部との情報交換とその成果の組織内部への浸透

ヒアリング先	沿革・属性	経営上の転機	戦略上の特徴	組織上の特徴	経営者の問題意識と今後の事業展望	成功ポイント・命題
射水万葉会	・1982年 ・特別養護老人ホーム ・現理事長は学校の教諭 ・地元社協の会長 ・約30億円 ・683名(2010年4月)	・㈱コムスの事業承継 ・この事業承継により、県下における同法人のブランドが確立されてきた	・社会福祉法人という組織上のミッションとして、新規サービスへの挑戦 ・スケールメリットの追求による複合的効率的経営	・規模の拡大に伴い、法人本部(マネジメント部門)を立ち上げ	・新規サービスへの積極的挑戦 ・医療と介護福祉の連携を指向 ・介護関連周辺事業への展開	・他組織とのスームスな融合による規模拡大、ブランドの確立 ・新サービスへの挑戦による新メニューの拡大
エルダーサービス	・2001年(2002年) ・設立と同時に参入 ・銀行勤務、飲食業経営 ・社福法人の経営 ・約9億円 ・約320名	・2006年の介護報酬改定時、10%程度の減収となり、店舗の統廃合を行った ・また、プラスの給与改定を行い、職員の定着を図った	・措置制度時代のデイサービスとは違う「カフェ」スタイルのデイサービスを展開 ・情勢を理解した上であえて行う逆張り戦略	・「おもてなし」の心を徹底する育成 ・幹部職員は入社1年目で事業所予算、3年目には所長・副所長にし、幹部を育成する	・IPOを考えたことがあったが、現在には必要ないと考えている ・ミッションを共有できる人への「のれん分け」 ・介護経営者育成	・外部環境を見定め、他社と違う戦略をとり差別化を図る逆張り戦略 ・マネジャー育成のための人材フロー構築
大橋ケアサービス (岐阜県大垣市)	・1978年(2000年) ・看護婦家政婦職業紹介所(有料職業紹介) ・地元信用金庫勤務 ・1.8億円 ・80名	・「新看護体系」の創設と家政婦による付き添い看護ニーズの縮小 ・ヘルパー資格を持つ家政婦を雇用し、迅速に訪問介護市場へ参入 ・「特定事業所加算」取得	・加算事業所と非加算事業所との併設による収益の安定化と利用者の困い込みを実施 ・家政婦紹介事業時のノウハウを活用した保険外サービスの展開	・全スタッフの研修と登録ヘルパーのシフトを管理する専業のサービス提供責任者を設置 ・積極的な常勤職員登用 ・職員の資格取得を奨励	・早朝・夕方時間帯のサービス提供への参入と、地域へのアピール ・介護保険制度の長期的なビジョンの提示 ・努力した事業者が報われる制度の設計	・訪問介護事業者としての地域ブランド ・保険外サービスのノウハウ・技術の蓄積 ・スタッフの人材層の厚さ(常勤スタッフ、有資格者)
楓の風 (東京都町田市)	・1998年(2001年) ・新規参入 ・医療法人経営・デイケアの運営 ・5億円 ・163名	・訪問看護事業への参入と「在宅療養支援事業所」の標榜 ・転機の創出(海外資本参入の脅威、既存のやり方の延長への疑問)	・介護と医療の組み合わせによる新サービスの提供 ・人材を軸とした新規事業展開 ・地域への働きかけと市場の創出 ・顧客ニーズに基づくサービス構築・展開	・パート職員には正社員と同様のモチベーションを求めない ・エビデンス7割で事業に参入 ・プロジェクトチームによる経営戦略の検討 ・クレドの作成	・訪問看護事業の拡大 ・フランチャイズ事業、コンサルティング事業の展開 ・「介護＝奉仕」「介護はこあるべき」というパラダイムのチェンジ	・通所介護や訪問看護を通じて構築した地域ブランド ・医療業界とのネットワークとコーディネートスキル ・人材採用・育成システム(面談、プロジェクトチームなど)

ヒアリング先	沿革・属性	経営上の転機	戦略上の特徴	組織上の特徴	経営者の問題意識と今後の事業展望	成功ポイント・命題
ケアーズ (東京都新宿区)	・2001年 ・医療法人併設の訪問看護ステーション ・法人併設ステーション勤務(および法人理事) ・1.5億円 ・42名	・医療法人からの独立 ・居宅介護支援および訪問介護事業への再注力	・(急性期病院の多い)地域性を踏まえた事業展開 ・関連のNPO法人によるシンポジウム等を通じた在宅ホスピスの地域への浸透	・自立した働き方のできる、そこに魅力を感じる看護師が集まる組織の構築	・訪問介護と訪問看護のより一層の連携 ・療養通所介護＋宿泊機能をもつ事業所の開設	・経営者である秋山正子氏の実績とネームバリュー ・急性期病院数や独居高齢者数の多い事業立地 ・在宅看護に精通した看護師の層の厚さ
伸こう福祉会	・1999年(2000年) ・保育事業 ・保育事業経営 ・ー ・約465名	・運営する特養で行政から指摘あり、業務改善のきっかけとなるルールを整えるためISO認証取得	・認知症に特化した施設の新設 ・他施設で断られるような認知症の方を受け入れていた	・事業ごとに責任者(経営層)を設置し、理事長がビジョンを立て、その方針の下に動ける組織を構築	・特養やグループホームを立ち上げたい ・地域の福祉全般の相談窓口みたいなものを実施していきたい	・自由な発想で、アイデアに富んだ事業展開 ・高めの給与水準とし、従業員の定着率を高め、質の維持、向上を行う
新生メディカル (岐阜県岐阜市)	・1977年(1990年) ・訪問介護事業 ・実父の経営する病院勤務後、社会福祉法人経営 ・10億円 ・120名	・オーストラリア現地視察を通じ、日本の福祉の現状とのギャップを認識 ・オーストラリアに追いつけ追い越せを合言葉に介護を実践	・各事業所の現状認識に基づくボトムアップの事業展開 ・社会福祉法人と株式会社との相乗効果 ・人材の成長をベースとした事業展開	・資格ではなく物事の本質を見極める力が重要 ・自分で考え、判断するタイプの人材を求める	・その場で一生懸命にやっていく ・努力のない夢は妄想 ・後継者への委譲は、現経営者がバックアップできる時点で実施 ・福祉文化とは、横の文化事業を拡大することは価値観を共有する人々が拡大することである	・社会福祉法人新生会のグループ企業としての地域ブランド ・特養でのケアや訪問介護事業での長期にわたる実践から蓄積された身体介護のノウハウや技術力
ぬくもり福祉会 たんぽぽ	・1986年(1994年) ・女性問題研究会 ・学校教員を経て、市民互助組織設立 ・約4.3億円 ・約180名	・それまで市民互助型のボランティア組織であったが、特定非営利活動法人格を取得し、介護事業に参入、経営が安定する	・市内での市民互助組織としての活動展開による顧客層拡大 ・「脱介護」による国の指針に左右されない経営	・経理面で管理者レベルへの意思決定権限の委譲により、意思決定を円滑にする ・困難事例に対応することによる職員の質向上	・市内中心市街地での事業展開 ・介護事業に頼らない事業展開例 障害者福祉、カフェ事業など	・ボランティア組織を、介護事業を行う法人組織に変革 ・経費関連の意思決定権限を委譲 ・困難事例対応による質向上

ヒアリング先	沿革・属性	経営上の転機	戦略上の特徴	組織上の特徴	経営者の問題意識と今後の事業展望	成功ポイント・命題
羽島企画 (岐阜県羽島市)	・2000年 ・女性による有償ボランティアサークル ・幼稚園教諭・社会指導員 ・約4億円 ・180名	・民間だからできるサービスを追求し、介護保険開始後3年目に民間介護事業者として地域で認知 ・利用者が困っていた病院への送迎を無料実施(同社の心意気)	・民間介護事業者としての強みを活かした柔軟な事業展開(多面体) ・困難事例への積極対応 ・地域の女性による地域の高齢者に対する事業展開	・経営者の役割は、介護ができる人材を育てること ・徹底して顧客のニーズに寄り添う文化 ・「やらなければいけないか」という言葉は嫌い	・国の制度に負けない意気込みで事業を展開 ・在宅介護を支えるサービスという括りの中で、新規の事業展開を検討 ・現状の仕事を頑張っていれば、次のチャンスは押める	・地域密着型の事業を通じて形成された知名度・信頼感
パナケア真中 (群馬県高崎市)	・1975年(1982年) ・病院への消耗品および医療材料の販売 ・サービス業を経て、同社へ入社 ・13億円 ・160名	・随意契約が中心であった訪問入浴事業の委託において、入札制度が導入 ・単価下落に対応するため、福祉用具貸与・販売、オムツ宅配等の他事業のてこ入れを実施	・訪問入浴事業の展開 ・福祉用具貸与・販売を成長事業に位置づけ、アフターサービスの充実に向け人員拡充 ・オムツ宅配、車椅子小物のWeb販売など保険外サービスの展開	・在宅介護事業の経営者ネットワークを通じて情報収集 ・「させていただく」というサービスの精神 ・職員のメンタルヘルスマaintに留意	・有料老人ホームや高専へ参入の可能性あり ・国が計画している24時間訪問介護に対応すべく、訪問介護部門の拡充も検討の可能性あり	・医療法人二之沢病院、パナケア「真中」という名称が県内で持つブランド力 ・医療法人の関連会社であることから来るサービスの厚み、安心感
ひまわりの会 (奈良県奈良市)	・1997年 ・グループホーム運営 ・花王、大阪ガス関連の介護会社を経て、創業 ・4.5億円 ・200名	・大阪ガスの関連会社を退職し、独立 ・赤字は1期のみであり、大きな経営上の危機等はない	・各事業所が主体となつた複数事業展開によるリスクヘッジ(報酬改定リスク)	・研修への参加必須 ・キャリアパスの構築 ・特養出身者は成長が難しい(旧措置制度時代の意識が抜けきらない) ・ISO9001の認証取得 ・失敗をしても責めない組織づくり	・今できることを最大限行う ・最近、利用者から「ぼればれは介護ブランド」と言われるようになった ・大手と同じことをやるのではなく、中の上クラスの利用者を狙っていく	・経営者の花王時代の経験(マネジメント、ホスピタリティ、ビジネスマインド) ・研修を通じた人材スキルの向上 ・人材の経験・ノウハウの蓄積
福祉の街	・1980年 ・訪問入浴サービス事業 ・特別養護老人ホームの経営 ・13億8千万円 ・499名(2011年1月)	・効果的広報活動を実践し、民間事業者による介護サービス事業参入への道を拓く。	・在宅サービス特化 ・地域密着 ・業界におけるリーダーシップの発揮	・サービス内容の企画立案、研修の定期的実施、水準の維持を意図した研修部の設置 ・毎年の重点目標を盛り込んだ社長による経営方針書の策定	・埼玉県内35箇所事業所開設を目標とした事業拡大 ・介護関連新サービス分野への進出 ・後継者育成	・効果的広報活動の実践 ・リーダーとしての業界内外に対する働きかけと、介護保険導入という環境変化への的確な対応

ヒアリング先	沿革・属性	経営上の転機	戦略上の特徴	組織上の特徴	経営者の問題意識と今後の事業展望	成功ポイント・命題
三井ヘルスサービス	・1985年(1987年) ・医療用品販売 ・創業者は薬剤師、病院経営 ・約3.4億円 ・約100名	・介護保険制度開始前に訪問入浴事業に参入 ・道内ではパイオニア的存在	・グループホームは守り、通所、訪問系は攻めとして事業展開 ・地域社会と連携の上、情報提供を行う ・ケアマネ営業	・母体の医療法人とは人的交流はない(病院と介護とは求める人材像が違うと考えられる)	・現在は積極的な事業展開は控えているが、必要に応じ、小規模多機能、特定施設への事業展開を検討中である	・訪問入浴事業への先駆的取り組みによる地方自治体や地域との信頼関係を構築することで、相談や依頼を獲得し、事業拡大を図っている
明輝会 (鹿児島県鹿児島市)	・1978年(1992年) ・内科医院 ・医師 ・— ・—	・医薬分業と在宅医療重視の社会的な流れを受け、他に先駆け、段階的な医薬分業体制への移行と訪問診療への注力を実施 ・変化を先取りする経営の重要性を認識	・仮説構築型の事業展開(現場での実践を通じて得た課題を、外部の研究会等で検証) ・医療と介護の連携による層の厚いサービスの提供 ・ドミナント展開と地域ブランドの確立	・事業展開において最も重要なポイントは、優秀な中間管理職の確保。	・地域の社会資源と連携したコミュニケーション体制の構築 ・介護職の人氣職種化とそのための賃金制度、キャリアパス等の整備 ・介護保険の枠組を超えた高齢者・弱者支援	・医療と介護の組み合わせによる厚みのあるサービス提供体制 ・地域で多角的な事業を展開してきたことによる信頼感・知名度 ・外部の研究会で蓄積された人脈
夢の湖舎 (山口県山口市)	・2000年 ・新規参入 ・作業療法士として病院に勤務 ・— ・—	・2006年の報酬改定による経営悪化に対応するため、全国で講演会を開催 ・安定収入が確保され、知名度が向上	・作業療法士としての経験に裏打ちされた、独自のリハビリメニューと理念の展開 ・講演会等、積極的な対外発信・対外交流	・「スター制度」による「全体を見つつ個々を把握する能力」「個々を把握する能力」の涵養 ・「いいかげん is best」「思いついたらすぐやる、だめだつたら考え直す」という考えに基づき、様々な事業を実施	・通所事業所のみならず自宅でのリハビリ実践を進めるための「元気ステーション事業」(訪問系事業)への取り組み	・経営者の経験に基づくリハビリメニューの実践 ・少人数で多様なサービス提供に対応できる人材育成手法 ・法人の知名度・ブランド力 ・行政や他の事業者とのネットワーク
若武者ケア (横浜市港南区)	・2007年 ・新規参入 ・石油元売会社勤務 ・2億円 ・200名	・介護経験豊富なスタッフとの営業・困難事例対応に関する意見の対立 ・経験者人材の離職と未経験者の採用	・地域のケアマネジャーに対する積極的な営業活動 ・他社が受入れを嫌がる困難事例への対応	・営業や困難事例への対応に拒否反応を示さない異業種出身者や新卒者など、介護未経験人材の採用と戦力化 ・男性ヘルパーの戦力化 ・登録ヘルパーの確保(繋ぎとめ)	・地域包括ケアの動きを見据え、規模の拡大(毎年1事業所ずつ拡大) ・東南アジア等での介護スクールの開設(人材育成への参入)	・営業と困難事例への対応を通じて蓄積されたケアマネジャーからの信頼感 ・経営方針とコア人材の適合 ・想定外の問題が発生した際の、思考の切り替え

ヒアリング先	沿革・属性	経営上の転機	戦略上の特徴	組織上の特徴	経営者の問題意識と今後の事業展望	成功ポイント・課題
A 法人	・ 2001年(2002年) ・ 家政婦紹介業 ・ 製薬会社勤務後、海外ボランティアを経て、事業継承 ・ 約0.3億円 ・ 約20人	・ 外部環境の変化により事務員が独立し、事業継続の危機に迫られた ・ 主要顧客が利用を終了し、経営上苦勞した	・ 家政婦事業から事業の軸足を訪問介護に転換し、家事代行サービスへと発展 ・ 人材を最大限活用する戦略	・ 社長は経営面、方向性決定、責任者への情報共有による指示、苦情対応を担当現場は責任者にある程度一任	・ デイサービス等では実施せず、訪問介護事業を展開 ・ 訪問介護とシナジーのある事業への展開(家事代行サービスなど)	・ 家政婦紹介業からその強みを生かして、訪問介護事業に展開 ・ 融資等の外部資金に頼らない事業展開による職員の質の充実

※ 本文 10 ページ記載の B 法人については、東日本大震災の影響によりヒアリングメモの内容や本報告書への情報掲載の可否について最終的に先方の意思確認ができなかったため、上記表中に情報を掲載していない。

2. ヒアリング結果のまとめ

本節では、今回のヒアリング調査を通じて得られた在宅介護サービス事業者の経営における発見事実を整理したい。

(1) 調査対象の沿革および属性

①創業・法人設立時期および介護事業参入時期

調査対象事業者について、創業ないし法人設立の時期を見ると、1940年代に創業・法人設立されたケースが最も古く1件（新井湯）、70年代が4件、80年代が4件、90年代が6件、介護保険制度が開始された2000年以降の事業者は6件となっていた。

また、介護事業に参入した時期については、80年代4件、90年代6件、2000年以降11件となっていた。

図表 11：ヒアリング対象事業者の創業ないし設立・介護事業参入時期

	創業ないし法人設立時期	介護事業参入時期
1970年代以前	1事業者	—
1970年代	4事業者	—
1980年代	4事業者	4事業者
1990年代	6事業者	6事業者
2000年以降	6事業者	11事業者

②介護保険制度開始前の主要事業

調査対象事業者の介護事業参入前の主要事業を見ると、創業事業として介護事業を選択した事業者（医療法人として介護事業を手がけているケースを含む）が14件、医療や家政婦紹介業、有償ボランティアなど介護近接業種からの参入（医療法人として介護事業を手がけているケースを除く）が5件、その他の事業からの参入が2件であった。

③経営者の職歴

調査対象事業者における経営者の職歴を見ると、医療・福祉関連の職に携わっていたケースと異業種でのキャリアを有するケースが同じくらいの割合であった。

なお、異業種の職歴については、サービス業に関するキャリアを有する経営者が多く見られた。

④売上高

調査対象のうち売上高に関する情報が入手できたケースについて、売上高の分布を見ると、年間の売上高が1億円未満の事業者が1件、1億円以上5億円未満の事業者が9件、5億円以上10億円未満の事業者が3件、10億円を超える事業者が5件であった。

⑤従業員規模

調査対象事業者における従業員数（非常勤含む）の状況を見ると、従業員数 100 人未満の事業者が 4 件、100 人以上 200 人未満が 8 件、200 人以上 300 人未満が 3 件、300 人以上が 4 件となっていた。

（２）経営上の転機

調査対象事業者の現在のマネジメントの内容に大きく影響を与えた、過去の転機の内容について見ると、大きく 3 つの種類の転機に分類が可能であった。

①既存主力事業の危機

調査対象事業者の経営上の転機の中で最も多く見られたものの 1 つが、「既存の主力事業の危機」であった。各事業者のそれまでの収益基盤であった事業において大きな収益の悪化を招く環境変化が発生し、それに対応するために事業内容や経営のあり方を見直した結果、現在の戦略・組織体制が構築されたということである。

②新規事業への参入

調査対象事業者の経営上の転機として多く見られたものの 2 点目は、「新規事業への参入」であった。これは①とは異なり、既存の主力事業が順調であったにも関わらず、より事業者が理想とする事業機会を目指して新たなサービスに参入し、新規事業が現在の収益の柱となったケースである。

③外部からの情報・人材の受入れ

調査対象事業者の経営上の転機の中として多く見られたものの 3 点目は、「外部からの情報・人材の受入れ」に伴うものであった。これは、既存の組織にはない知識や介護に対する視点を持つキーパーソンの入職や海外あるいは先進事業者の視察などが新たな事業展開のきっかけとなったことを指している。

なお、上述した①～③については、あくまでも既存の経営のあり方を大きく変えることとなった一連の出来事の「きっかけ」を分類したものであり、実際には、①～③の出来事が重複して転機が構成されているケースが大半であった（経営危機脱却のための新規事業への参入やキーパーソンの入職による新規事業展開など）。

（３）戦略上の特徴

調査対象事業者の現在の戦略の内容について見ると、大きく下記①～⑤の５種類の特徴が見られた。

①先進的なサービス提供

調査対象事業者の戦略上の特徴として挙げられる点の１つ目は、各地域（あるいは国内）において、他の事業者在先駆けて新たなサービスを提供しているケースが多くみられたことである。調査対象事業者の多くは、先進的なサービスの提供を行うことにより、先行者利益の獲得と地域ブランドの確立を実現していた。

先進的なサービスのベースは大きく２つあり、１つは顧客ニーズを把握し、当該ニーズに基づきサービスを開発し、提供を行う方法であり、もう１つは、既存の経営資源の組み合わせにより新たなサービスを生み出すスタイルである。前者については、アイランドジー・アイのレスパイトケア重視型のショートステイ開設が、後者については楓の風による通所介護と訪問看護を組み合わせた在宅療養支援事業への参入が事例として挙げられる。なお、顧客ニーズと既存資源の組み合わせについては、いずれか一方だけが新たなサービスの基盤になるのではなく、重複する面がある点に留意が必要である。

②近隣地域での複数事業展開

調査対象事業者の戦略上の特徴として挙げられる点の２つ目は、各事業者が自身のサービス提供エリア内で複数の種類の事業を行うケースが見られたことである。

各事業者による近隣地域での複数事業展開の背景には、大きく２つの狙いがあると考えられる。１つ目の狙いは、複数のサービスを提供することで１人の利用者からの収益を最大化するクロスセル戦略を目的とするものである。もう１点目は、複数種類のサービスを提供し、収益源を分散化することで、報酬改定による収益悪化のリスクを回避することが狙いと推察される。

また厳密には複数事業展開とは言えないかもしれないが、同じ市町村内で同一サービスを提供する事業者も多く見られた。これは、特に需要が供給を上回っているサービスにおいて、自事業者が受入れきれない要介護者等が他の事業者に出向してしまう機会損失を防ぐ目的があると推察される。また、中には、ある程度限られたエリア内で多数の事業所を展開することにより、自事業者が市場全体を押さえ、他事業者が参入しても利益が確保できない状況を作り出すことを志向している事業者も存在していた。

③蓄積したノウハウ・介護技術の横展開

調査対象事業者の戦略上の特徴として挙げられる点の３つ目は、各事業者が過去に手掛けた介護サービスを通じて蓄積したノウハウや介護技術をベースとして、その技術を横展開することにより新たな事業に参入しているケースが見られたことである。

各介護サービスにおけるノウハウや技術は、当該サービスにのみ活用可能なものがある一方で、要介護者等の体調把握や普段の状況を聞き取るコミュニケーションスキル、サービス業としての接客技術等については、様々な種類の介護サービスに応用できるものと考えられる。

そうした、各事業者内に蓄積された、いわば介護事業における「要素技術」をベースに、関連多角化を図ることにより、新規事業参入時に発生する人材育成等にかかるコストを抑制しつつ、迅速な市場参入を実現することが可能となる。

④地域社会における自事業者のサービスの認知度向上

調査対象事業者の戦略上の特徴として挙げられる点の4つ目は、複数の事業者において、シンポジウムやセミナー、ケアマネジャーへの営業訪問などを通じて自社サービスの地域社会における認知度を高めるための動きが見られたことである。この認知度向上のための動きについては、大きく2つの目的のために行われていた。

まず、第1点目は、単純に自事業者の存在を地域に認知してもらい、利用者の獲得につなげるという短期的なセールスを目的とするものである。2点目は、あまり社会一般にサービス内容に関する認知が進んでいないケースにおいて、中長期的な視点から市場を創出するために行うものである。今回の調査対象事業者の活動においては、若武者ケアによる営業活動が前者にあたり、ケアーズ白十字訪問看護ステーションによるシンポジウムの開催が後者にあたるものと考えられる。

なお、認知度向上に向けた活動は、自事業者のことを周囲に認知してもらうだけでなく、サービス提供エリア内の介護業界における地域情報の獲得につながるという副次的なメリットも存在している。

⑤異業種企業からの経営ノウハウ等の導入・移転

調査対象事業者の戦略上の特徴として挙げられる点の最後は、複数の事業者において、異業種企業の知識やノウハウ等を取り込み、当該知識等が自事業者の接遇マナーやサービス業としてのマインドなどの形成に生かされていたことである。

同業他社の先進事例については、セミナーや専門誌等を通じて情報を得ることが比較的容易であるが、異業種企業の知識の移転においては、経営者自らが職員を引き連れて現地視察を行い、介護業界あるいは自事業者の現状に合わせた形にアレンジし、導入を行っていた。

介護業界と比較して、サービスの多様化や品質の向上、サービス提供プロセスの合理化等への取り組みが進んでいる異業種企業の知識を導入することで、介護業界の先進事例をベンチマーキングしている他社と比較して、より大きな経営やサービスの質の向上が可能になっているものと推察される。

(4) 組織上の特徴

調査対象事業者の現在の組織上の特徴について見ると、下記の3点を挙げているケースが多く見られた。

①サービスマインド・ホスピタリティ精神の重視

大半の調査対象事業者において、介護事業をサービス業として捉え、「おもてなし」の心を持つ

て利用者に接するというサービスマインドあるいはホスピタリティ精神の重要性が指摘されていた。

こうしたホスピタリティ精神を重視する姿勢は、事業者の理念やミッションとして掲げられているだけではなく、接遇マナーに関する講習会の開催や採用時のサービス業出身者の優遇といった人事戦略や、事業所を開設する際の内装や調度品への配慮など、組織全体に埋め込まれていた。

2000年に介護保険制度が始まり、「措置から契約へ」の動きの中で、介護事業をサービス業へ進化させることの必要性が指摘されてきたが、制度が始まって約10年を経て、少なくとも先進的な事業者の中には「介護＝サービス業」という意識が根付いてきたものと考えられる。

②研修の積極的な実施および外部研修への派遣

今回の調査対象事業者については、いずれの事業者においても人材が事業の要という意識が高く、積極的に内部研修を開催し、また、必要に応じて外部のセミナーや研究会へ職員を派遣していた。

内部研修の内容については、介護技術講習や制度改正に関する勉強会、事例検討会のような事業者内の職員が講師を務めるものから、接遇研修など外部講師を招聘し、行うものまで様々であった。

また、内部研修は、事業者の経営者が直接講師として職員の前に立つことも多く、経営者が、経営理念や先に述べたホスピタリティ精神などについて自身の考えを組織内に浸透させるための機会としても機能している。

なお、外部研修についても、業界団体等による研究会や資格取得のためのセミナーなど派遣先は多様であった。

③マネジメント層の育成

②で示した研修が現場で働く介護職員のスキル向上を目的としているのに対し、複数の調査対象事業者においては、マネジメント層の育成に向けた積極的な取り組みが見られた⁵。組織において求められるマネジメント層は、大きく中間管理職と経営者（後継者）に分けられるが、今回の調査対象先では、いずれのマネジャーも育成の必要性が指摘されていた。

まず、中間管理職については、「マネジャーは現場スタッフの育成の延長線上では育たない」と捉え、管理職を育成するための独自の人材育成フローを策定し、若手職員を当該フローに即して幹部候補として育成を進める動きが複数の事業者で見られた。

一方、後継者育成は、創業時期が古い事業者に重複して見られた問題であった。まだ実際に後継者への事業承継が行われたケースは多くないものの、実際に承継を行った、あるいは行う予定がある事業者からは、前経営者が新経営者のフォローができるタイミングで事業を承継することの重要性が指摘されていた。

⁵ マネジメント層の重要性を認識しているものの、自法人で育成するのではなく、中途採用を通じて必要な人材を確保している法人も散見された。

(5) 経営者の問題意識と今後の事業展開

調査対象事業者の経営者の問題意識と今後の事業展開について見ると、大きく下記の3点を挙げているケースが多く見られた。

①「地域包括ケア」への対応

経営者の問題意識およびそれに基づく今後の事業展開についてうかがった際に、多くの事業者の経営者から聞かれたのは、今後の地域包括ケア体制の構築の流れにどのように対応していくかということであった。

地域包括ケアへの流れに積極的に乗ろうとする事業者もあれば、地域包括ケアに懐疑的な事業者もあると考えられ、現在、多くの事業者は今後の国の政策の方向性について情報収集を進めている段階と推察されるが、今回のヒアリングにおいては、いずれにおいても訪問系事業の拡充などを通じて業界全体の動きに乗り遅れないように準備を進めていくとの声が聞かれた。

②人材の育成

多くの事業者において、人材をいかに育成していくかという点が経営者の問題意識の中で大きな割合を占めていた。

育成すべき人材の中には、現場の介護職員のみならず中間管理職や後継者といったマネジメント層も含まれており、前項の②～③と関連するが、これまでの現場スタッフの育成を主眼においた研修だけでは、必要な全ての人材を育成するには不十分との認識が複数の事業者で共通して見られた。

そのため、福祉系学部以外の新卒者や異業種出身者の採用、福利厚生やキャリアパスを含めた人事制度の構築、経営者によるキャリア面談や現場スタッフの経営への参画など、様々な手法を取り入れ、これまでとは異なる人的資源管理のあり方が模索されている様子が伺えた。

③新規サービスへの参入・開発

今回の調査においては、新規サービスへの参入あるいは新規サービスの開発を今後、どのように進めていくかという点に関する発言が多く聞かれた。

参入を検討している新規サービスとしては、有料老人ホームや高専賃などの高齢者の住まいに関連するものや家事援助などの保険外サービス、医療と介護を組み合わせたサービスなどが挙げられており、①で示した地域包括ケア体制の構築へ向けた動きを視野に入れつつ、報酬改定に左右されないサービスが志向されている点が特徴的であった。

3. 在宅介護サービス事業者における成功のポイント

本項では、今回の調査を通じて得られた情報を弊社なりに分析し、在宅介護サービス事業者の経営を成功に導くためのポイントとして、下記の5点を抽出した。

①経営者のビジネスマインドとリーダーシップ

そもそも、利用者に対して質の高いサービスを継続的に提供することが、高齢者介護においては最も重要な点であると考えられる。質の高いサービスを提供するためには、優秀な人材を雇用し、教育する必要がある。また、通所系事業所においては、利用者が快適な時間を過ごせるよう、あるいはリハビリの効果を上げるため事業所の設備の充実を図ることが求められる。人材や設備に継続的に投資をするには、ビジネスマインドを発揮し、職員の生産性向上や不必要なコストの削減に取り組み、利用者を確保し、安定的な収入を得なければならない。

今回の調査対象事業者の大半に共通していたのは、営利、非営利を問わず各事業者の経営者が、利用者に優れたサービスを提供することで収益を上げ、従業員に賃金を支払い、事業を継続させていくというビジネスマインドを有していたことであった。また、サービスの質の向上や新規事業開発、収益安定化のための利用者獲得などの面において、経営者が力強いリーダーシップを発揮している点も特徴的であった。

仮に採算を度外視してサービスを提供する事業者の場合、短期的なサービス提供は可能かもしれないが、長期的に見た場合、人材や設備に投資するための原資が獲得できないことから、サービスの質が低下し、最終的には事業が継続できなくなる可能性が高い。そうした問題を防ぐためにも、経営者のビジネスマインドやリーダーシップは組織運営上、極めて重要である。

②人材育成の仕組みと良質な人材の蓄積

今回の調査対象事業者においては、事業の基盤が人材にあるとの発言が多く聞かれた。この点については、全国の他の事業者においても同様と考えられる。しかし、業界団体等が開催する外部研修等は、どのような事業者であっても参加が可能であり、内部研修についても程度の差はあるものの、多くの事業者で行われているものと推察され、こうした研修への参加・開催だけでは競争優位の源泉にはなり得ない

では、何が、今回取り上げたような先進的事業者の強みかと言えば、独自に人材を育成するための仕組みを有し、その仕組みを活用して育成した人材の蓄積、層の厚さにあると考えられる。先進的事業者においては、OJTや経営者による面談、キャリアパス、福利厚生、報酬体系など人事に関わる様々な面を組み合わせ、独自の人材育成の仕組みを構築しており、また、その仕組みを継続的に活用することにより、良質な人材が蓄積される。これは、「人材が全て」と言われるほどヒト・モノ・カネといった経営資源の中でヒトの占める割合が大きい介護業界において、差別化のポイントになると考えられる。

③サービス提供を通じて構築した地域ブランド

今回ヒアリングを行った事業者は、継続的、先進的な事業展開を通じて地域社会において一定のブランド（地域ブランド）を構築していた。

また、通常、ブランドを短期間で構築することは難しいとされているが、今回の調査対象先の中には、積極的な営業活動や他社が嫌がる困難事例の受入れを通じて自事業者の知名度向上を実現したり、シンポジウム等を開催し、サービス内容の周知を進めるなどの方法により、比較的短期間でブランド力を高めた事業者も存在している。

経験財としての側面が大きい介護サービスを提供する上で、地域ブランド（＝地域内のサービス利用者の評価の蓄積）を確立することは、例えば、新規参入業者との競争において極めて有効な資源になると考えられる。

④介護に関する要素技術

製造業においては、ある製品の陳腐化とその製品を生み出した背景にある技術の陳腐化は別のものと考えられている。製品を生み出した背景にある技術のことを、要素技術と呼ぶが、身体介護の技術やコミュニケーションスキルなど介護サービスにおいても様々な要素技術があると考えられる。そして、あるサービスに対する需要の減少と要素技術の陳腐化は異なる問題と捉える必要がある。

例えば、通所介護事業所が増加し、通所先での入浴が可能となったことにより訪問入浴サービスに対する需要が縮小したと言われているが、訪問入浴で培った体調把握や介護の技術などは他サービスへ応用可能であり、また、訪問系のリハビリ事業で培ったリハビリに対する考え方は、通所介護事業所でリハビリメニューを提供する上で有効と考えられる。さらに、特養等で培われた高いレベルの身体介護技術は、訪問介護事業を進める際に強みになるであろう。

今回の調査対象事業者においては、介護事業に参入した時期に、自事業者なりのノウハウや知識を蓄積し、当該ノウハウを活用することにより他のサービス提供を進めているケースが多く見られた。

⑤経営情報収集のための社会的ネットワーク

法制度の変化の激しい介護業界においては、いかに正確な情報を収集するかという点が経営上、大きな意味を有していると考えられる。今回の調査対象事業者の経営者については、業界団体や近隣地域の介護事業者との独自のネットワークを通じて、経営情報を収集し、自事業者の運営に役立てているケースが散見された。

経営学の世界においては、ある企業の有する社会的ネットワークが、その企業の業績に影響を与えとの研究もあり、また、社会的ネットワークの内容は、相当程度、経路依存的なため、同業他社が模倣することは困難である。

そのため、良質な情報を得ることができる独自のネットワークを有することは、そのこと自体が経営上、大きなメリットになることに加え、同業他社との差別化あるいは競争という側面からも競争優位の源泉になると考えられる。

第5章 本年度調査全体の総括

本報告書ではここまで、全国の先進的なマネジメントを行っている在宅介護サービス事業者 22 社を対象として実施したヒアリング調査の結果を記載してきた。

本章は、調査全体のまとめとして、本年度調査全体を通じて明らかになった点や今後の課題などについてとりまとめを行う。

1. 本年度調査の総括

弊社では、本年度、厚生労働省「平成 22 年度老人保健健康増進等事業」の補助金を活用し、「在宅介護サービス事業者における優れた経営マネジメントの構築プロセスに関する調査研究事業」を実施した。

本事業は、優れた経営を実践している在宅介護サービス事業者におけるビジネスモデルの内容や同モデルの成り立ちを明らかにすることを目的として、同事業の経営者の方々を対象にインタビュー調査を行った。最終的に全国の 22 の事業者の方々から協力が得られ、各事業者の経営上の取り組みについて、きわめて貴重なお話をお伺いすることができた。

本年度調査において特に印象的であった点は大きく 3 つあり、その第 1 点目として挙げられるのは、各事業者の方々が高齢者介護に対する独自のビジョンを持ち、そのビジョンの実現に向けて外部環境への働きかけを行っていたことである。

介護保険という制度に立脚したビジネスは、一見、法制度や行政の意向等の外部環境は所与ものとして考えられがちである。しかし、ご協力を頂いた経営者の方々の多くは、自らのビジョンの実現に向けて、モデル事業への参画や行政への提案、セミナーやシンポジウムの開催等により外部環境の変革に向けた働きかけを行っていた。こうした点は、医療や運輸など他の規制が強い業界で先進的とされる企業・組織と共通する動きであり（ヤマト運輸や MK タクシーなど）、規制業界における経営戦略のスタイルの 1 つとして、今後、研究を進めていく価値があると考えられる。

第 2 点目は、事業所の経営を支えるスタッフとして異業種出身者や新卒者など介護未経験の人材に対する期待が大きかったことである。こうした介護未経験人材への期待は、「介護とは、こういうもの」「(利用者が 1 割しか負担しない) 9 割引きのサービスだからこの程度でよいだろう」といった、介護に対する思考の硬直や偏見を失くしたいとの経営者の方々の強い思いがその背景にあった。このような先進的な事業者の方々の人材の捉え方は・人材に対する考え方は、介護サービスをホスピタリティビジネスへと進化させていく上で、どういう人材を組織のコアに置くかという点に関して検討の方向性を示唆しているものと考えられる。

第 3 点目は、株式会社エルダーサービスによる「カフェ」スタイルのデイサービスや、NPO 法人楓の風による在宅ホスピスへの取り組みなど、中小規模の事業者において全国のサービス提供のあり方を大きく変えるような先進的な取り組みが行われていたことである。多くの産業においては、大企業がトレンドを作り、中小企業がニッチマーケットを取り込むという形が一般的だと考えられるが、介護事業では、中小企業であっても業界のスタンダードを作り出すことが可能であり、これは同業界のユニークな特性の一端であると推察される。

2. 今後の課題と展望

本年度実施した調査においては、別冊の事例集の内容を含め、先進的な事業者におけるマネジメントの構築プロセスを明らかにするという当初の目的は達成されたものと考えている。しかし、その一方で、調査を進める過程で、あるいは実際に在宅介護サービス事業者の経営者の発言を通じて新たに調査を進める必要があるテーマがいくつか見出された。

①アンケート調査による「成功ポイント」の検証

本年度の調査では、22 事業者の経営者に対するヒアリングを通じて、在宅介護サービス事業者の経営を成功に導くための 5 つのポイントを抽出した。

しかし、今回の調査は質的な調査であり、提示した 5 つのポイントは、あくまでも今回調査対象とした法人の経営上の強みである。そういった意味では、本報告書において提示した 5 つの成功ポイントは、仮説の域を出ないものと言え、今後、他の優良事業者にも当てはまる内容かどうか、大量サンプルを用いたアンケート調査を行い、検証をする必要がある。また、量的な調査を通じた検証のプロセスにおいて、新たな成功のポイントが見出される可能性も十分にある。

②異業種企業からの知識移転の実態把握

今回の調査では、サービスや経営の質の向上のため、同業の先進事例のみならず異業種企業からも積極的に経営上の知識やノウハウ等を取り入れている法人が散見された。

今後、「団塊の世代」の高齢化の進展とそれに伴う同世代における要介護者等の増大が予測される中で、同世代が要介護者等となることにより、介護サービスに対する要求水準の高度化、ニーズの多様化が進み、介護事業者の経営はより複雑化するものと推察される。

こうした状況において、介護業界に先行して多様化する顧客ニーズに直面し、経営の舵取りを行ってきた異業種企業のナレッジを介護事業者へ移転することは、介護事業者の経営の質の向上に向けて、極めて有益であると考えられる。

しかし、現状、介護事業者による異業種企業からの知識移転に関する実態は明らかとなっておらず、今後、実態把握はもとより、「知識移転において具体的にどのような取り組みを行えばよいか」「異業種からの知識移転においてどのような課題が生じるか」といった点について、明らかにしていく必要がある。

③深堀調査の対象の拡大

今回の調査では、時間的な制約がある中で、提供サービスの種類やサービス提供エリアなどを考慮しながら、6 事業者を対象に深堀調査を実施した。しかし、今回深堀調査を実施した 6 事業者以外にも、今回ヒアリングにご協力をいただいた事業者の中には興味深い事例が多数存在していた。

今回対象に含めなかった事業者について深堀調査を進めることにより、在宅介護サービス事業者の経営において有益な新たな知見が得られるものと考えられ、今後、残りの事例についても分析を進めていく必要があると考えられる。

3. おわりに

本年度、弊社では、厚生労働省「平成 22 年度老人保健健康増進等事業」の補助金を活用し、有識者研究会の助言を得ながら全国の在宅介護サービスを提供する 22 事業者に対してヒアリング調査を行い、また、そのうち 6 事業者について深掘調査を実施した。

日々、受託調査やコンサルティング業務を通じて多くの事業者に接している弊社とアカデミックな知見を有する大学教員や全国的に見て先進的なサービスを提供している介護事業経営者による有識者研究会が一体となって調査研究事業を進めたことにより、在宅介護サービス事業者の経営を分析する上で、新たな知見が得られた。

今回の調査結果については、今後、弊社のホームページや地域金融リサーチ・コンサル研究会のネットワーク、全国の事業者への事例集の配布などの方法により、普及啓発を進めていきたいと考えている。