

資料編①

第1次ヒアリング調査

ヒアリングメモ

株式会社QOLサービス

■企業概要

○企業名：株式会社QOLサービス

○代表者：妹尾 弘幸氏

福山市内を拠点に病院等で理学療法士として活動。並行して、病院等機関紙の執筆活動も依頼に基づき実施していた。開設の3年ほど前に岡山県立大で修士号を取得。その後、早稲田大学にも修学。現在、早稲田大学大学院で非常勤講師。

○設立：1998年

○本社所在地：広島県福山市春日町浦上1205

○主要事業：介護事業(施設事業部)

通所介護（6カ所：福山市）、認知症対応型通所介護（1カ所）、小規模多機能居宅介護（1カ所：福山市）、居宅介護支援（1カ所：福山市）、認知症対応型共同生活介護（1カ所）、身体障害者デイサービス（1カ所）

出版事業(出版事業部)

月刊ダイの発行等

教育事業(教育事業部)

ヘルパー2級養成講座、全国研修事業等

○売上高：約8.5億円

○従業員数：約150名

■ヒアリング実施概要

○日時：2010年12月8日13:00～15:00

○場所：同社打ち合わせスペース

○先方対応者：代表取締役社長 妹尾 弘幸 氏

○調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 東海林崇

■同法人の沿革

年	事業の展開
1998年	・ 広島県福山市において同社設立（出版事業部）
2004年	・ 介護事業部（GH、DS、HHを同時に開設）
2005年	・ 教育部門開始 ・ 介護事業軌道修正 ⇒複合機能混合型から機能分化型へ
2006年	・ 多機能リハビリセンター開設
2007年	・ 小規模多機能、認知症DS開設
2008年	・ DS開設（古民家改修型）
2009年	・ DS開設（古民家改修型、機能特化型 3箇所）

■ヒアリング内容

1. 創業前後の流れ

- ・ 創業者であり、現社長である妹尾氏はもともと理学療法士として、広島県福山市を拠点に、病院やリハビリテーションセンター、福祉施設等でリハビリテーション活動を行っていた。なお、当時は特に高齢者に特化して実施しているということではなく、外来患者全般を対象としていた。このような活動と合わせて、病院等の機関誌の執筆なども個人的に頼まれて行っていた。中には、デイサービスに関する執筆をすることもあった。
- ・ このような経験を通じて、「高齢者が作成した作品の発表の場を提供してあげたい」「介護に携わる人が活用できる情報を提供していきたい」という思いが強くなった。当時は、介護保険制度が開始する前の時期でもあり、必要性を強く感じていた。
- ・ 以上のような思いから、「コピーしたらすぐ使える」をコンセプトに忙しい介護職の人々が直接介護の時間が多くとれるように、現場の手助けができればよいと考え、そういったノウハウを詰め込んだ「月刊デイ」を創刊した。

2. 経営上の転機

(1) 出版業の運営

- ・ 「月刊デイ」の創刊のために、株式会社 QOL サービスを創業した。
- ・ 創業した当初は、約 700 部発行しており、脳トレやおとなの塗り絵など、今にもつながる様々なアイデアを提案した。購読者からはこのような内容のものが欲しかったとコメントが多く寄せられた（現在は 18,000 部程度を発行）。
- ・ 創刊にあたり、デイサービスやデイケアにダイレクトメールを出し営業を行った。
- ・ なお、社長はこのような出版事業と並行して、病院等での理学療法士としての活動も継続して行った。

(2) 介護事業への参入

- ・ 様々な事業所を見聞する中で、なかなか自分の考えに合致した事業に出会えなかった。「質のいいケアを提供する」「歩いていける範囲に公園や緑があるような環境にある」というような社長自身が考えるいいサービスを提供したいと考えた。
- ・ 創業地として、福山を選んだものの（社長自身の理学療法士としての活動の場だったため。社長自身は福山で育ったことはない）、地域とのつながりがあるわけではなく、地域とつながりを持つためにとても苦労した。場所がなかなか決まらず、不動産会社に足しげく通ってやっと了解を得たような状況であった。現在の土地も道路計画等があり、地価上昇の可能性があるため、なかなか売ってくれる人が見つからなかった。
- ・ 開設当初のスタッフ募集は求人広告のみであったが、25 人の募集に対して、300 人の応募があった（採用率は 1 割程度）。当時としては珍しいタイプの事業所であり、かつ、可能な限り 1 対 1 で利用者に接していこうというコンセプトであったことから、当時から注目された施設であったと思う。また、個別にゆったりとケアする GH に注目が集まった。
- ・ 立ち上げ期はあちこち動きながらの活動であったため、原稿を書くのも夜や日曜だったが、介護事業が軌道に乗り出してからは、自分の時間がとれるようになり、執筆に力を入れるこ

とができるようになった。

(3) 教育部門の創設

- ・ 人材教育が必要であるということを感じ、2級ホームヘルパー事業を実践するために、養成講座を開設した。社長自身が昔から研修等を実施しており、過去、病院の中で同養成講座を実施していたことがあり、ノウハウはすでに持ち合わせていたため、事業はスムーズに始めることができた。

3. 同社の戦略について

(1) 複合機能型から多品種少量（規模）型へ

- ・ 立ち上げ当初は、日本初の「共生型多機能デイ+グループホーム」として、「赤ちゃんからお年寄りまで、障害の有無・種類に関わらず、24時間365日、宿泊から訪問まで」をコンセプトとして、実施していた。しかし、認知症や知的障害、介護、機能訓練といった様々な分野での高い専門技術をもった職員を育てるのは容易ではなく、利用者にきちんとした支援を行うことが困難になってしまうという危惧が生じた。
- ・ そこで、認知症系高齢者を支援する事業所（DS）と身体障害系高齢者を対象とした事業所に機能分化し、責任を持って支援を行っていくこととした。また、事業所ごとにより細かく機能分化し特徴を持たせることで、必要な支援を利用者が選択できるようにした。そのため、ケアマネジャーも選びやすくなったといえる。たとえば、ビューティデイは美容に特徴を持たせているため、女性の利用者が9割であり、リハセンターは機能訓練を特徴としているため男性が多いといった特徴がある。
- ・ また、社長自身がリハビリ関係の事業を展開したいとの思いもあり、多機能リハビリテーションセンターを開設した。多機能地域ケアホームで認知症の方をケアし、多機能リハビリセンターで身体障害者の方をケアすれば、それぞれの専門のケアする人が専門分化し、本当に質の高いケアができると考えた。
- ・ 加えて、小規模多機能や認知症デイサービスへの事業展開についても、同様の視点である。「泊まり」に関するニーズが強かったため、宿泊も行っている。
- ・ 事業所を大規模化しないのは、利益追求よりも、質の担保、新規性や社会貢献性、先進性を重視しているためであるといえる。同じ内容のものを各地域に展開した方が利益は上がるし、利益を上げるだけなら他にいくらでも方法はあるが、今は、中身の良さを追求していきたいと考えている。

(2) 各事業の課題

【全般】

現在の介護報酬体系は、困難事例を受け入れても、職員数を増やしてより充実したケアを提供しても同じ単価であり、手のかからない利用者を選別し少ない職員でケアする方が、利益が大きい構造になっているため、まじめな事業所が赤字を抱えて苦しむという状況が発生している。

【グループホーム】

当グループホームも重度者・困難事例を多く抱え、同時に高品質なケアを提供することを目指

しているため、有資格者の職員数も多数配置している。利用者や家族、地域からは感謝の言葉も多いが、経営的には課題も多い。

【小規模多機能】

- ・ 「長年住みなれている家に住み続ける」ための支援として位置付けて実施している。厚生労働省が示しているような「中重度の人がいつまでも在宅で過ごせる」このコンセプトに賛同した。
- ・ 当時、実践している事業所が少なかったため様々なところから利用者が相談に来た。
- ・ ただし、現時点では課題も多い。現在利用している高齢者を支えるためには、距離的なばらつきがあり、支えるための地域の把握、地域の人間関係づくり等の利用者の地域ごとに支援のネットワーク（インフォーマルな支援を含む）を構築しなければならず、労力がかかってしまう。
- ・ また、地域に点在しているそれぞれの自宅生活を支援している場合も、高専賃等の集合住宅に住者を支援している場合も単価が一緒であり、不公平感が大きい。

【認知症デイサービス】

- ・ 認知症デイサービスを開設したのも専門分化（事業所ごとに特徴を持たせる）の一環である。
- ・ 認知症デイサービスの利用者は、1人あたりの利用回数が多いため、体調不良・入院等で休まれた時の影響が大きい。

【民家改修型デイサービス】

- ・ 民家そのもののよさを生かすことを目的としたため、「必要以上のスロープや手すりをつける」「必要以上の内壁を補強する」などの必要以上の改修をしなかった。
- ・ 神辺川北のデイサービスは小学生の通学路にもなっており、そこでの交流を図ることもできている。
- ・ 春日のデイサービスでは、ボランティアに様々な活動を実践してもらっており、地域貢献の活動を行ってもらっている。

【ミラクル】

- ・ 早朝延長、昼間のデイ、夜間デイ、自主宿泊の24時間365時間のデイサービスを行っている。
- ・ 同時に、曜日を決めて、パーキンソンデイと失語症デイの専門デイを実施している。
- ・ 理由は不明だが、男性が利用者の9割近くを占めている。

3. 同社の組織構造と意思決定プロセス

- ・ 現在は事業所運営を管理者にほぼ一任している。資金面の判断は社長が行い、基本的な事業所運営に関する意思決定は事業所ごとの管理者が行うようにしている。現場のことは事業所に一任し、経営層（社長）は長期的な視点で将来展望を考えるような役回りとなっている。
- ・ 「ビューティデイ」等の各事業所を開設する際には、利用者や現場の声を把握した上で、何が必要とされているか、不足しているのかという社長の発想をもとに開設している。基本的に他社事例を参考としていないため、独自の発想から生まれているといえる。
- ・ なお、新規事業を立ち上げる際は、新規性があるか、社会貢献できるかということ判断の基準としている。一般的なマーケティングリサーチは特に実施しておらず、コンサルティングも一切入れていない。

4. 人的資源管理

(1) 人材の育成

- ・ 介護事業に参入した当初から、学会発表（認知症ケア学会など）など、いろいろな場面で発表することを重視している。新しい知識を導入し、新しい発想を導入することは重要であると考えている。
- ・ 教えることも重要であると考えている。Teaching is Learning という発想で、相手に教えようとするならば、おのずと自分も学ぶことができると考えている。介護現場では、その時その時に論理的能力が求められるため、発表の機会をできるだけ多く設け、論理的思考能力を高めることが大切だと考えている。
- ・ 一定の勤続年数を経ると、研修講師になるように育てている。経験 5 年で介護福祉士であれば、ヘルパー養成講座の講師になれることを目標としている
- ・ 常勤 75%であり、ほぼ全員（95%以上）が全国レベルであり、大学等で発表している。プレゼンテーション能力やロジカルシンキングについて習得してもらい、社内でも様々な研究活動を行っている。

(3) 人材の定着

- ・ 現在、職員の離職率は 5%程度であり、定着率がよく、職員がやりがいを持って働いているといえる。その要因として、賃金だけではなく、施設内での資格作り、福利厚生、定着支援（永年勤続、リフレッシュ休暇、勤続 4 年社員旅行制度など）といった施策を用いて、トータルでモチベーションとロイヤリティを上げる仕組みを構築している。

(4) キャリアパス

- ・ キャリアアップに関しては、3つのコースを想定している。講師等を行う指導者コース、マネジャーになるマネジメントコース、実際の現場スキルを向上させる技術コース。はじめからコース別に採用するというのではなく、一通り経験させた上で、自分で考えて自分で方向性を決めてもらうようにしている。

(5) 介護事業と「出版事業」「研修事業」のシナジー効果

- ・ 介護事業と「出版事業」「研修事業」のシナジー効果は現在若干であるが、今後、高めていきたいと考えている。
- ・ 人材交流は、現場ケアの継続提供と各個人に多様な経験をさせるということを両立させるために実施している。今後は個々に見合った十分なポストと収入配置を実現できる人材フローを考えていこうとしている。
- ・ 人間性や基本的な社会人としての能力など共通する部分は多くあるが、各部門の人材に求められる人材像は基本的には違うと考えている。

(6) 福利厚生の仕組み

- ・ 「日本一のケアの提供」とともに日本一のケアを提供する職員に対して「日本一の福利厚生」の実現を目指して様々な福利厚生の仕組みを要している。具体的には以下の通りである。

- ① 同期生の交流促進を目的として、1年目の合宿研修、2年目のハッピーツーイヤー(フランス料理を食べながらの交流会)、4年目のハッピーフォーイヤー(2泊3日の沖縄旅行)
- ② 勤続表彰として、5年勤続表彰(5万円と5日の休暇)、10年勤続表彰(10万円と10日の休暇)
- ③ 交代勤務者への待遇として、リフレッシュ休暇の実施[グループホーム14日間、地域ケアホーム(小規模多機能型居宅介護)10日間]
- ④ 表彰(グッドジョブ賞)の実施(良い活動をした時に表彰状を発行する)
- ⑤ 学会発表表彰 全国レベルの学会での発表を表彰(花束、表彰状、金一封)する。発表回数、5回、7回、10回
- ⑥ 各種講師等の評価 施設内講師、施設外講師等の評価として講師料を支払う。
- ⑦ 各種委員会、プロジェクトチームの委員長・リーダーには手当を支給。
- ⑧ 各種資格(ケアマネ等)取得への手当支給
- ⑨ 各種活動にポイントを授与し、一定ポイント取得者は表彰する。
- ⑩ その他、(誕生日プレゼントなど)

4. 組織風土・文化

- ・ 自分たちが体験してみて初めて言えることなので、まずはやらせることが大切。本当にそうなのかということがポイントになっている。経験後、希望を聞いている。個人の特性、好みを生かすには、まず、体験と考えている。

5. 今後の事業展開

- ・ これから10年後を考えることが重要であるといえる。介護報酬が増えることは想定しにくい。そのため、介護職員の定着率が改善するに従い、全国的に人件費の増加が課題となってくる。その打開策として、介護報酬以外からの収入確保が重要となる。個々のスタッフが講師として活動できるような環境を整え、講師料(研修事業)を売上の一つの柱としていきたいと考えている。自分たちの講師料で自分たちの人件費を稼ぐイメージ。介護教育ビジネスを、増加する人件費に充てていく。将来的には、研修センターを設け、研修や実習を有料で行いたい。
- ・ その他、不動産関係については、賃貸と購入をバランスよく配置している。賃貸だけだと確かに当初のキャッシュアウトは小さいものの、将来も継続して固定費で出ていくことになる。購入すると初めの負担はきついものの、将来的に支払いが完了するため多少資金繰りに余裕が出てくる。そういったバランスを考えている。
- ・ 「社会的利益(社会に貢献する利益)」を上げることで、ブランドイメージを向上させ、研修希望者の獲得や行政からの信頼度を上げていくことが必要であると考えている。将来は地域で認可制になっていくと考えているので、地域にとっても社会にとっても有益であることをアピールしたい。

以上

株式会社アイランドジー・アイ

■企業概要

○企業名：株式会社アイランドジー・アイ

○代表者：加藤 義弘 氏

民間企業へ勤めている際に、阪神・淡路大震災のボランティアに参加したことで広く社会に貢献のできる事業の創業を決意。訪問入浴の大手である株式会社サンルーム（現ニチイ学館）での業務研修を経て、1997年に訪問入浴を中心とする在宅介護事業を提供する有限会社ジー・アイを名古屋市で開業。

○設立：1997年1月

○本社所在地：岐阜県瑞浪市樽上町2-6-5

○売上高：約4.7億円（2010年度）

○従業員数：120名

○主要事業：訪問入浴、訪問介護、通所介護、居宅介護支援、福祉用具貸与、短期入所、グループホーム（関連のNPOによる運営）

■ヒアリング実施概要

○日時：2010年12月9日10:30～12:00

○場所：同社本部会議室

○先方対応者：代表取締役 加藤 義弘 氏

○調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 田中知宏

■同法人の沿革

年月	事業の展開
1996年 3月	・ 株式会社サンルームの技術指導のもと、訪問入浴介護事業の研修に入る
1997年 1月	・ 岐阜県瑞浪市に同社の前身である有限会社ジー・アイを設立
1997年 5月	・ 財団法人シルバー振興会発行のシルバーマーク（入浴）を取得
1998年 4月	・ 瑞浪市から通所介護、訪問入浴、給食サービスの委託を受ける（全国初の民間企業によるデイサービスの受託）
2000年 1月	・ 介護保険開始に伴い、5事業所が指定を受ける
2000年 4月	・ 岐阜県多治見市に営業所開設。同市内での訪問入浴、介護事業を拡大
2001年12月	・ NPO法人グッドシニアライフ設立
2003年 4月	・ 多治見市に短期入所単独の事業所である、多治見事業所こもれび村（慈愛苑ショートステイ）を開設
2007年 4月	・ 社名を有限会社ジー・アイから株式会社アイランドジー・アイへ変更
2007年 9月	・ 瑞浪市に2カ所目の通所介護事業所（ますみデイサービス）を開設
2010年 3月	・ 瑞浪市に3カ所目の通所介護事業所（ナーシングデイ）とグループホームを開設
2011年 3月	・ 多治見市の慈愛苑ショートステイの新館開設

■ヒアリング内容

1. 創業前後の流れ

- ・ 専門商社の平和紙業に勤務していた現経営者の加藤氏は、学生時代の先輩である歯科医師らに誘われる形で阪神・淡路大震災のボランティア活動に参加した。
- ・ 当時、同行した歯科医師達は、現地で積極的な診療活動を行い、被災者から喜ばれていたが、歯科医師の資格を持たない加藤氏は、なかなか直接的な支援ができず、不完全燃焼であった。
- ・ 支援活動を終えた後、今後は自分自身で喜ばれる支援を行いたいと考え、改めて夫婦で現地に赴いてステーキを提供する炊き出しを行う。
- ・ このステーキの炊き出しは目新しさから現地の人々に喜ばれ、自らの手で人を支援することによる達成感・充実感が得られた。このときの感動が、起業に向けた大きな原動力となった。
- ・ ボランティアから戻り、本格的に社会の中で困っている人に対して支援を行う事業を起こしたいと考えていたところ、先輩から介護事業への参画を薦められる（加藤氏が30歳の頃）。
- ・ 自分でも介護事業について調べてみたところ、これからの日本に必要な事業であることが分かった一方、同業界での起業の前例がほとんどなかったため、愛知県豊田市に本社を置く大手の訪問入浴事業者「株式会社サンルーム」で研修を受け、ノウハウを習得することから始める（なお、最初に門を叩いた企業からは、将来のライバルにはノウハウは教えないと断られた）。
- ・ 研修は、ノウハウを教えてもらう代わりに無給で働くというものであり（現場で働いて盗む）、一部、サラリーマン生活と平行して行った（丁稚奉公）。
- ・ なお、サンルームのノウハウやマニュアルは非常に細かくかつ高度であったが、理詰めの内容であったため、個人的には習得しやすかった。
- ・ 訪問入浴は、要介護度の高い方を扱う難しい事業のため、全ての介護技術の基礎が身に付けられ、他の事業を展開する際にも大いに役立っている。
- ・ 加えて、研修期間中は、介護サービスが一步引いた「普通目」で見られたため、在宅介護サービスに対する自分なりの問題意識や（「自分ならばこうしてみる」といった）ビジネスの種を得る良い機会となった。
- ・ サンルームでの研修を終え、1996年に名古屋市で有限会社ジー・アイ（慈愛：訪問入浴事業所）を開設するが、愛知県内は訪問入浴事業の激戦区であり、大手事業者が強かったことから、1997年に郷里の岐阜県瑞浪市へ移転（岐阜県初の民間介護事業所）。
- ・ 創業時、預金のない「無一文」の状況であったため、資金繰りには非常に困窮。800万円を無担保・無保証で借り入れ、開業資金と当座の運転資金を賄った。
- ・ 瑞浪市に移転してからも仕事（個人契約や行政からの委託）がない時期が続いた（加藤氏いわく「1996年～1997年の2年間は、自治体からの委託がない時期が続いた」）。
- ・ 同社では何とかして仕事を勝ち取るべく、瑞浪市に対し、訪問入浴事業の委託について提案を行ったが、この時は不首尾に終わっている（この時期は、研修先であるサンルームの社長から支援を受けながら事業を継続するような状況であった）。
- ・ その後、国に介護事業への民間企業の参入を許容する動きがあることを察知し、改めて瑞浪市に対して訪問入浴事業を含む介護サービス全体の充実の方向性について提案。結果、1998年に同市から通所介護、訪問入浴・介護、給食の各事業の運営を受託した。なお、通所につ

いては、自治体から民間企業へ業務が委託された全国初の事例となった。

- ・ 2000年の介護保険開始に伴い5事業所が指定を受け、2001年にグループホーム運営法人としてNPO法人グッドシニアライフを設立。
- ・ このNPO法人グッドシニアライフは、2003年に民間として日本で初めてグループホームの建設費に対する1.6億円の国庫補助を受けた事業となった（ただし、実際に補助を受けるまでには紆余曲折があり、一度採択されたものの、前例がないとの理由で厚生労働省から否認され、2年越しの岐阜県や厚労省との協議の結果、ようやく補助を受けることができた）。
- ・ また、同じく2003年には多治見市に単独型の短期入所を開設する。
- ・ 2008年には、社名をジー・アイから、アイランドジー・アイへ変更。法人格も株式会社とした。
- ・ 現在は、岐阜県内3つの市において、通所介護、短期入所（単独）、グループホームの運営に加え、創業事業である訪問系サービスの提供も継続している。また、福祉用具の貸与・販売、居宅介護支援事業も手がけている。

2. 経営上の転機

○瑞浪市からの業務委託

- ・ 同社は、1996年に、名古屋市で訪問入浴介護事業所を開業したものの、愛知県内の競争が激化していたことから、事業の基盤を加藤氏の郷里である瑞浪市へ移転した。
- ・ 瑞浪市に移転してからも仕事がなく、資金的にも潤沢とは言えない中で事業の継続が厳しい状態が続いていた。
- ・ この時期は、かつての研修先であるサンルームの市場を借りて事業を行っているような状況であった。
- ・ 加藤氏は、経営的に自立するためにも独力で行政からの委託を獲得したいと考え、瑞浪市に対して訪問入浴事業の委託について提案を行ったが、担当課からは民間の営利企業には委託を出すことは難しいと断られてしまう（社会福祉協議会への委託が中心）。
- ・ しかし、国に介護事業への民間企業による参入を許容する動きがあることを「官報」を通じて察知し、民間企業への介護サービス委託が議会で可決されればとの前提で、再び瑞浪市に対して訪問入浴事業の民間企業への委託について提案を行う。
- ・ この提案は、徐々に話が膨らみ訪問入浴を含む介護サービス全体の整備に関する内容となる。
- ・ 提案の結果、民間企業への委託が議会で可決され、同社は通所介護、訪問入浴・介護、給食の各事業の運営の受託に成功した。
- ・ 加藤氏は、この時の経験を踏まえ、社会の大きな動きを捉え、新しいサービスを世の中に問いかけていくことの重要性を認識した。

3. 同社の戦略について

(1) 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

- ・ 同社は、瑞浪市周辺地域における民間介護サービス事業者の草分けとして、介護保険が始まる前から瑞浪市の在宅介護サービスの充実に向けて、行政に対して積極的に提案活動を行い、民間企業として全国で初めて自治体から通所介護事業所の運営を受託するなど、地域内でのプレ

センス向上に努めてきた。

- ・ また、介護保険制度がスタートした後も、（普段の状況が分からない利用者が多数利用するため）他事業所が敬遠するショートステイ単独の事業に民間企業として参入し、家族の緊急時のみの利用が中心であったショートが多い中で、レスパイトケアを重視したサービス展開を行っている。
- ・ こうした地域内の競合企業の一步先に行く事業を展開し、先進的なサービス事業者という地域内での評価を確立している。
- ・ さらに、加藤氏自身、他社と比較して若干の先読みを行うことが、過度の競争に巻き込まれる事態を回避することにつながったと考えている。
- ・ なお、この先進的な事業者という評価は、利用者やケアマネジャーに対する同社の PR につながるとともに、意識の高い従業員を獲得する上でも役立っている。

（２）多様なサービス展開によるトータルサポートの実施

- ・ 同社は、訪問入浴介護を皮切りに、訪問介護、居宅介護支援、福祉用具貸与・販売、通所介護、短期入所、グループホームなど多種の事業を、近接した地域で展開している。
- ・ また、通所介護事業所を 3 カ所運営しているが、同じ「通所介護」の看板を掲げている事業所であっても、それぞれが異なる特色を持った施設であり、全ての事業所で施設のコンセプトやサービス内容が異なっている（リハビリ、教養娯楽、療養）。
- ・ こうした多種の介護サービスを提供することにより、軽度の要介護者から重度者まで幅広い利用者の様々な介護ニーズに応えることが可能となっている。

（３）単一事業所の機能拡充

- ・ 代表者の加藤氏は、訪問入浴や通所介護に携わってきた期間が長く（自社で通所介護や訪問介護を立ち上げた 1998 年から 2003 年の 5 年間は、朝 5 時から夜 11 時まで正月もなく働いた）、現場の業務に精通している。
- ・ そのため、人の配置・現場の工夫・技術指導の方向性などの勘所を把握しており、同社が事業展開やサービスの質を確保する上で要となる存在である。
- ・ そこで、同社では、提供するサービスの質を確保するため、加藤氏の「目の届く範囲内」で、「身の丈」に合った事業を行うようにしている。
- ・ しかし、上述したような先進的、あるいは多様なサービス展開を行う場合、経営者の「目の届く範囲」を逸脱してしまう可能性もある。
- ・ そうした問題を避けるため同社では、「目の届くように、かつ規模を拡大する方法」として、サービスごとに別々の事業所を設置するのではなく、単一の拠点で提供するサービスの内容を徐々に拡大する（多機能化・複合事業化）方針を採用している。
- ・ なお、事業所を多機能型の事業所へ拡大していくためには、最初に事業所立地を選択する際に、その後の拡大展開が可能な土地を選ぶことが重要である（これまでは、たまたま機能の追加が可能な土地に事業所を設けていた）。

4. 同社の組織と経営上の意思決定

- ・ 同法人は、加藤氏をトップとして、現在、瑞浪市、多治見市、土岐市で、通所介護 3 カ所、短期入所 2 カ所、グループホーム 1 カ所、訪問入浴 1 カ所、訪問介護 1 カ所、福祉用具貸与 1 カ所、居宅介護支援 1 カ所といった事業展開を実施。
- ・ グループホームについては、NPO 法人「グッドシニアライフ」による運営を行っている。
- ・ なお、事業所の土地は、将来的に移転することを考え、基本的には借地としている。
- ・ 法人内の情報交換は月次の会議を通じて行っており、経理や営業、労務といった本部セッションの会議の他、経営会議などが開催されている（加藤氏は月 10 回程度の会議のスケジュールが入っている）。
- ・ 新規事業展開などの経営上の意思決定については、加藤氏の考えをベースに経営会議での議論を通じて行っている。
- ・ また、直接競合しない事業者（近隣自治体でグループホームを運営する医師）とは、経営上の情報交換を行っている。事業展開エリアが重複する競合事業者については、現場レベルの連携はあるものの、経営者間の情報交換等は行っていない。

5. 人的資源管理

（1）人材の採用

- ・ 同社では、職員を財産として考えており、「本当に良い職員が集まっていますね」との褒め言葉がうれしいと感じる。
- ・ 同社は、創業時より先進的なサービスを提供し、他の事業者よりも先行していたことから、介護保険制度の開始当初は、給与面での待遇が今よりも良かったことも相俟って、自然と人材が集まってきた。
- ・ 現在、採用にあたっては、リクルート社の「タウンワーク」誌やハローワーク、折り込み広告、利用者や同業者からの紹介といった経路で人材を募集しており、現状、紹介人材を採用するケースが多くなっている。
- ・ 同社の採用においては入社自体のハードルは高くないものの、人間性を極めて重視している。
- ・ 具体的な採用基準として、介護職員は、必ずしも介護の専門家である必要はないと考えている。安全管理の面から少し勤が良く、見て見ぬふりをしない・見返りを求めない・おせっかいを焼くことが好きといった採用基準を満たせば中途や未経験であっても積極的に採用する。

（2）人材の育成と定着

- ・ 研修は OJT 中心である。採用時に数日～1 週間程度のマンツーマンによる導入研修を行い、3 ヶ月間は先輩社員と一緒に介護を行う期間を設けている（ならし運転）。また、資格取得等のために必要に応じて外部研修を利用している。
- ・ また、同社の場合、通所介護のサービス内容が多様であったり、単独ショートなどを運営していることから、どこで事故が起きるか分からないという緊張感が常にあり、勤続年数の長いスタッフであっても努力と勉強を続ける姿勢が求められる。
- ・ なお、採算を度外視して過度に丁寧なケアを行ってしまうスタッフに対しては、プロとして収益性も意識した仕事をしてもらうべく、加藤氏自ら、当該職員とプロ意識について個人面談を

行うこともある（経営者の役割は、こうした現場の熱意と収益性（ソロバン）のバランスを取ることだと考えている）。

- ・ 介護従事者の待遇が悪いことが社会的に問題となっているが、入社5年未満の給与水準で比較すれば、介護従事者の報酬は他産業と比較して上位にくる。同社の場合、入社初年度年収280万円、入社2年目年収300万円であり、この金額は他産業と比較して、むしろ良い方の部類に入るのではないか。
- ・ ただし、他産業と大きく異なるのはベースアップができない点である。同社も他と同じくベースアップには対応できておらず、この現状を何とかする必要があるのではないかと考えている。

6. 組織風土・文化

- ・ 経営理念は、「人のお役に立てること」「1万人のご利用者より、100人の『ありがとう』を大切に」という2点である。
- ・ 創業のきっかけこそボランティア活動となっはいるが、サンルームでの研修中に聞いた「中途な半端な奉仕の精神はやめろ」（お金を貰っている以上は、福祉であってもビジネスとしてプロのサービスを提供する）との言葉を胸に、同社の事業がビジネスであるということを忘れたことはない。
- ・ 介護保険がスタートした際に、人事制度や組織作りの面で大企業のものさしを取り入れて失敗をした経緯があり、経営方針を変更した。
- ・ 身の丈に合わない投資を行った同業者が破綻している様子を目の当たりにし、身の丈経営を、また、利用者や家族の負担をさらに和らげなければという思いから、（世の中に不足している新しい事業を展開するという）一歩先を行く経営を心がけている（競争の回避にもつながる）。

7. 今後の事業展開について

（1）今後の事業展開

- ・ 同社の事業展開としては、2010年から2011年にかけて、最初に創設した短期入所施設を36床へ拡充・一番古い通所介護施設の移転・グループホームの新設といった事業展開を考えている。
- ・ 落下傘的に事業を展開しないことが安全で、事業所管理もしやすいと考えている。ノウハウを確立しておいてフランチャイズ化していく、コンビニのような展開では一つひとつの事業が脆く、画一的になってしまう。同社としては、そうしたやり方での事業展開を考えていない。

（2）介護保険制度への提言

- ・ 同社としては、2006年の報酬改定による経営への悪影響はやむを得ないと考えている。
- ・ むしろ、全てのサービスニーズを保険で負担するような状況は好ましくなく、厚労省は必要なサービスに絞り込んで施策を展開しなければ、予算が続かないのではないかと。
- ・ 今後も、事業者に余裕を与える方向に報酬改定をする必要はないと考えている。現在でも放漫経営を行う事業者が見られ、もっと厳しくしても良いのではないかと。
- ・ また、100床規模の大規模な特別養護老人ホームを運営している社会福祉法人は、税金免除や様々な補助金のため儲かりすぎている（利益率20～25%）。サービスの運営主体により、報酬

体系を変える必要があるのではないか。

以上

有限会社新井湯

■企業概要

- 企業名：有限会社新井湯
- 代表者：新井 重雄氏
大学時代よりフィットネスを専攻し、トレーニング機器メーカーに就職。その後、家業の公衆浴場業を継承する。
- 設立：1948年
- 本社所在地：東京都品川区旗の台4-5-18
- 主要事業：居宅介護支援、通所介護、訪問看護、訪問介護
高齢者優良賃貸住宅
公衆浴場業
- 売上高：約2億円
- 従業員数：約65名

■ヒアリング実施概要

- 日時：2010年12月7日13:00～15:00
- 場所：同社打ち合わせスペース
- 先方対応者：介護事業部統括責任者 新井 重雄 氏、管理者 今田 孝志 氏
- 調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 東海林崇

■同法人の沿革

年	事業の展開
1948年頃	・創業者（統括責任者の祖父）が公衆浴場を創業
1952年	・法人登記、正式に創業
1998年	・現在の統括責任者（三代目予定）が入社
2000年前後	・夫婦でホームヘルパー2級の資格を取得
2001年	・要介護高齢者の受け入れ開始（在宅介護支援センターの登録ヘルパーとして）
2003年	・デイサービスセンター開業（湯～亀）
2004年	・ホームヘルパーステーション開業
2005年	・居宅介護支援事業所開業 ・訪問看護ステーション開業
2007年	・浴場の大規模改修を実施

■ヒアリング内容

1. 沿革

(1) 風呂屋の継承と経営危機

- ・家業の公衆浴場業に戻ったときは、「風呂屋も自身がこれまで行ってきたフィットネス健康産業」だととらえて、継ぐのも悪くないと考えて戻ってきた。戻ってきた当初は、フィットネスセンターと風呂屋がコラボレーションしたビジネスモデルをいろいろと模索していた。
- ・事業の大部分を引き継いだ公衆浴場は、戦後の東京には燃料のマキが豊富であったため、ブリキ職人であった創業者（統括責任者の祖父）が、仲間から土地を借り、現在の場所近くで開業した。その後、1952年、法人登記をした。資金的にはいろいろ苦労したようであるが、建物自体は宮大工が建築したため、伝統的な技法が取り入れられ、伝統的建築として、新井氏はとらえているとのことであった。
- ・しかし、創業当時は200坪の巨大な公衆浴場は薪置き場にも便利で1日1,000人来場したこともあったが、現在はそこまでの利用者を見込めず、非常に非効率な産業となっているととらえられる。
- ・1985年ごろまでは安定経営だったが、内風呂の普及とともに、売上は減少した。現在の統括責任者（三代目予定）が家業の人手不足のため、脱サラし、入社した。生活も苦しく、売上減少により設備投資の返済も厳しい経営状況だった。サウナ、ジェット風呂などを早期導入したが、好転しなかった。生活用の風呂から、余暇的な風呂へ変化し、利用者も徒歩圏内から自転車圏内に変化していた。（郊外型公衆浴場は自動車圏でレジャー的な展開）
- ・このような苦しい状況であったことから、公衆浴場存続か、建物を取り壊しマンション等の建設かの経営判断を迫られた。
- ・しかし、風呂屋建築が伝統建築物であるとの「風呂屋への思い」から公衆浴場を継続することとした。そこでまず考えたのは、客単価の上昇策であった。

(2) 介護サービス事業との接点

- ・将来何かに使えるとだろうとの予測のもと、夫婦でホームヘルパー2級を取得した。コンセプトをヘルパーのいる風呂屋にしたかった。ただし、介護保険やヘルパーの情報が浸透していなかった頃から、宣伝はしていなかった。
- ・2001年、在宅介護支援センターからの打診で、登録ヘルパーとして受け入れ開始。
- ・登録ヘルパーとして事業を実施していたものの、本業は変わらず経営が厳しかった。そのため、新たな事業展開が必要であった。そこで、デイサービス事業への参入を検討することとなった。2003年、デイサービスセンター湯～亀を定員10名でようやくスタートさせた。

(3) 銭湯事業と並行したデイサービス事業の開始

- ・2008年、利用者の増加につき、小規模型から通常型の利用者数になり、報酬単価が減少したため、資金繰りが厳しかった。
- ・2010年では、月100万円程度のブレはあるものの、経営的には安定している。人件費は月1,200万円程度であり、売り上げは月1,400万円（介護）、300万円（風呂）である。

2. 経営上の転機

①ホームヘルパーの資格を取得したこと

- ・2000年にホームヘルパーの資格を取ったことで、風呂屋からの方向性が決まった（健康か福祉かの選択）
- ・2001年、近くの在宅介護支援センターのケアマネジャーから、近所に入浴したい要介護高齢者がいるので、入浴させることができないかという問い合わせがあった。当時の介護保険法では特例で公衆浴場での入浴介護を認めていたが、銭湯組合（業界団体）の取り決めで、入浴した際は、高齢者本人と介護者から入浴料を取るようにとの取り決めがあった。そうすると、利用者負担も大きくなり、難しいのではないかということが在宅介護支援センターとの打ち合わせの中で話になった。そこで、新井氏夫婦が持っているホームヘルパー2級が役に立った。在宅介護支援センターに登録ヘルパーとして登録し、公衆浴場を使った介護を行う際にのみ、介護を行うこととした。このようなスタイルを在宅介護支援センターを通して、品川区に特例として認めてもらった。

②介護事業に参入したこと

- ・2003年にデイサービス事業をスタートした時、成功するとは思っていたが、勇気を要した。それが、テレビも十数回来るほどの大反響だった。
- ・東京都に開業について相談したところ、公衆浴場はできないと門前払いにされてしまったため、知り合いの東京都議に相談をし、品川区の高齢福祉課に相談にいった。これまでの経緯を説明後、早速、品川区の方と一緒に、東京都に説明に行った。
- ・その時、東京都から説明を受けた内容として、介護保険では「公衆浴場事業」と「介護事業」という2つのサービスが重なってはだめだということだった。14:30に介護を終了し15:00から公衆浴場に変更できるかが疑問であったとのことであった。そこで、許可を出す際に、14:30に本当に事業を完了させることが可能かを確認するため、部長までやってきて検査を行った。デイサービスから公衆浴場に30分で清掃、ロッカーの準備の検査は無事終了し開業してよいとの許可が出された。

3. 同社の戦略

（1）既存の公衆浴場の特色を生かしたデイサービスの構築

①風呂屋からの業種転換の特異性

- ・開設当初からお風呂屋さんが行うデイサービス事業として、テレビ等で注目されており、現在でも利用率は9割を超え、安定した経営となっている。
- ・既存の公衆浴場を改装するだけだったため、初期投資は200万円程度であった。費用も既存の公衆浴場の経費に比べて、月3万円程度増える程度であった。すなわち、公衆浴場の設備、ノウハウではほぼ運営を開始できたといえる。
- ・小規模で目が行き届く範囲のため、クレームはほぼない。
- ・昼食に関しては、同級生経営の自然食ベースのレストランで、弁当をとっている。これは開業以来変わっていない。

- ・参入時、土地㎡あたりの売上効率を上げたいと考えていた。公衆浴場の時よりも、実際に増加している。その意味で、風呂屋ビジネスとして介護事業は面白い。

②風呂屋での特徴ある支援

- ・利用者は座位がとれれば問題なく、特浴は必要ないと考えている。特浴が必要なのは支援者の力量の問題である。支援時は男女を分け、支援者も女性介助を男性が行うことはない（男性介助を女性が行うことはあるが）。入浴は1時間程度入ってもらう。
- ・原則はお風呂を知る人が来ている。

（２）風呂屋の改修

- ・風呂屋のビジネス再生も考え、風呂をデイサービスで昼間も使って収益性をあげ、5年で風呂屋の改修を予定していたが、4年で改装することができた。1.4億円を使って思い切って改装等ができた。
- ・2007年に、金融機関より融資を受け、公衆浴場の改修を行った。宮大工から受け継がれた躯体はそのままとし、内装をより良いものに変えた。
- ・通常だと5,000万円程度しか借りることができないが、介護事業をやっていることで、倍以上の融資を受けることができ、かなり理想に近い改修を行うことができた。
- ・金融公庫の人が、今回の事業を機に公衆浴場の新たなビジネスモデルとして紹介してくれているため、同業者から話を聞きたいと相談に来る人が増えた。
- ・なお、このとき、健康増進型の健康増進の拠点になるように法改正がなされており、2,600万円の助成をもらうことができたのも大きい。

（３）諸事業の事業展開

- ・次のような事業を良い人材に恵まれて、開始した。デイサービスだけではなくこれらのサービスを展開することで、経営的にも安定してきたといえる。
- ・全員が同じところで介護事業を行っているので、その強みがあると考えられる。
- ・お互いに利用者のことについて検討することができ、切磋琢磨することができる。

①ホームヘルプステーション事業所の開業

- ・2004年に【介護人材への思い】から、もっとヘルパーを大切にしたいと考える、これまでかかわってきたヘルパーで利用者のために動いているヘルパーにヘルプステーション（訪問介護）事業所を立ち上げないかと声をかけていった。
- ・何人かが集まり、その人たちにコアになってもらって、介護保険事業所の申請業務や重要事項説明書等を作成するところから自ら立ち上げてもらった。事業に係るルールも本人たちに考えてもらった。
- ・登録ヘルパーを増やせばもうかることは分かっているが、常勤を可能な限り増やすようなビジネスモデルを考えるようにとの指示を出した。登録ヘルパーだろうが常勤だろうが利用者への支援に違いがないという考え。
- ・ホームヘルパー訪問は自転車10分圏内が中心。

②居宅介護支援事業所の開業

- ・2005年に介護事業のコアになっているのはケアマネジャーであったことから、居宅介護支援事業所に参入することとした。事業を展開する中で、偶然、時間と労力を惜しまずケアマネジメントを行っている方がおり、その方を中心に事業を立ち上げてもらった。
- ・居宅介護支援事業所を立ち上げる際にも、実際に申請業務や重要事項説明書等を作成するところから立ち上げた。
- ・この方の参入で、「看取りまでできる在宅介護」を目指すこととした。

③訪問看護ステーションの開業

- ・「看取り」まで考える際には、訪問看護が絶対に必要だと考えた。
- ・チームプレーで実践するためには絶対条件といえる
- ・そこで、これまで接点のあった看護師に声をかけ、訪問看護ステーションを開業した。
- ・この立ち上げの際にも申請業務や重要事項説明書等を作成するところまで自分たちで考えてもらった。

4. 同社の組織

(1) 組織構造と意思決定のプロセス

- ・家族経営（3.5人 夫婦と父親+パート）から事業展開をし、各事業にコアになる人材を配置した。
- ・重要な決定を考える際のアイデアを出すために、他事業所には極力視察しないようにしている。先入観なく発想したい。

(2) グループブランド

- ・「湯〜亀」は地域ではブランドとして認められつつあると思う。
- ・その他「湯〜亀」で保育園も行っている。これも、やりたいという仲間がおり、その支援を行ったということである。

(3) 人的資源管理

①人材の育成

- ・デイサービス事業の送迎をやりながら、さまざまなヘルパーとあってきたがいいヘルパーは10人に1人ぐらいであった。そのため、ヘルパーの育成を考えるようになった。
- ・高齢者の体にとって必要な事業にも関わらず、事業性を優先する余り、直行直帰で、月に1回程度のレポートでは良くないと思う。

②人材の処遇

- ・従業員は外からではなく、中から登用していきたいと考えている。
- ・年収400万円の訪問ヘルパーを作りたい。そうすれば、みんな頑張って働ける。社長の給料はそれ以下でも良い。

(4) 組織風土・文化

- ・「風呂屋」に対する思い。宮大工が作った伝統的建築物である風呂屋は、後世に残したい。改修時も、躯体をいじる必要はなく、丈夫なものを作ってもらったと思っている。したがって、大事に使っていききたい。
- ・主婦がいるので、飲み会などでも子供づれでもよいことにしている。
- ・ビジネスで展開をすると、人は育たないと考えている。つまり経営者が多くの利益を使い、従業員に配分しないというのが、今の介護事業のビジネスモデルに思う。したがって、経営者の取り分を減らして、従業員に回すようなビジネスモデルが必要になってくると思う。多くの場合、現場の職員は搾取されていると思う。

5. 今後の事業展開

(1) 住宅型事業

- ・以前より在宅系以外の事業として住宅型を行いたいと考えていた。品川区の部長にそのことをそれとなく話をすると2年待てるかと言われた。ちょうどその後、土地が出てきたので話をすることとした。
- ・2008年に隣地を買ってくれとの相談を受けた。妥当な価格を提示してきたので、事業を実施することとした。

(2) 高齢者優良賃貸住宅

- ・品川区の条例で、高齢者優良賃貸住宅を設置することになった。開設にあたり一定の助成もつくこととなった。高齢者優良賃貸住宅は15戸の小規模で実施し、グループホームも併設し、事務所もすべてそちらに移す予定である。他に、小規模多機能（認知症デイサービス、生活支援）も実施する。
- ・建築や内部のコンセプトに関しては2人のスタッフを中心に全て任せた。従業員65人のうち、建築に半分はかかわらせるようにした。たとえば、広報担当や外壁担当など。そうすることで、スタッフに思い入れを強く持ってほしいと考えている。

(3) 小規模多機能スタイル

- ・小規模多機能のスタイルは現在行っている在宅中心のビジネスと比べても、違和感なく入っていけると考えられる。
- ・認知症グループホームについても同様である。こうやりたいというイメージを作り上げていきたいと考えている（認知症デイ、出口に鍵をかけるのが一般的だが、出口自体を作らなければよいというアイデアも必要）。

(4) 公衆浴場ベースのデイサービス開設コンサルティング事業とフランチャイズ展開

- ・他に相談に来られることが多いので、近隣地域に公衆浴場をベースとしたコンサルティング事業をおこなって、最近開業することになった。この形はフランチャイズできると考えている。

以上

株式会社アール・ケア

■企業概要

○企業名：株式会社アール・ケア

○代表者：山根 一人 氏

愛媛十全医療学院理学療法学科卒業後、岡山市立市民病院に勤務。1990年にJRS日本リハビリテーションサービス創業、病院の非常勤職員として訪問リハを開始。2000年に訪問介護ステーションを開設後、2004年にはデイサービスセンターを開設。現在では通所介護事業所8拠点、訪問看護事業所2拠点、居宅介護支援事業所2拠点、訪問介護事業所1拠点、グループホーム1拠点と事業を拡大（2009年6月現在）。社団法人日本理学療法士協会の理事を務める。

○設立：1990年12月（会社設立は1997年12月）

○本社所在地：岡山県玉野市東高崎25-34

○主要事業：通所介護事業（8拠点）、訪問看護事業（2拠点）、居宅介護支援事業（2拠点）、訪問介護事業（1拠点）、グループホーム（2ユニット）

○売上高：約12億円（2009年度）

○従業員数：220名（非常勤を含む）

■ヒアリング実施概要

○日時：2010年12月2日10:00～12:00

○場所：同社本社会議室

○先方対応者：代表取締役 山根 一人 氏

○調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 三枝康雄、田中知宏

■同法人の沿革

年月	事業の展開
1990年12月	・ JRS日本リハビリテーションサービス 創業
1997年12月	・ 有限会社 日本リハビリテーションサービス 設立
1998年04月	・ 有限会社 アール・ケアに社名変更
2000年01月	・ 訪問看護ステーション ママック開設
2000年04月	・ 居宅介護支援事業所 アール・ケア灘崎、アール・ケア総社開設
2001年03月	・ グループホーム はるや開設
2004年11月	・ デイサービスセンター アルフィック開設
2007年	・ デイサービスセンター3拠点開設
2008年	・ デイサービスセンター1拠点開設
2009年	・ デイサービスセンター2拠点開設
2011年	・ デイサービスセンター2拠点開設予定

■ヒアリング内容

1. 創業前後の流れ

- ・ 社長は1985年愛媛十全医療学院理学療法学科を卒業し、同年岡山市立市民病院理学診療科勤務。
- ・ 患者が歩けるようになること、寝返り打てるようになることを目標にがんばっていた。しかし、歩けるようになった人が家に帰ると、日中働いている奥さんが面倒をみることになり、十分なケアができず、結局は完全な寝たきりになり、床ずれというお土産をつけて病院に帰ってくるパターンが多く見られた。またアルバイトで行っていた施設に3年前の患者がいるようなケースもあった。病院に勤めて6年目、自分達がやっている動けない人を動けるようにしている、歩けない人を歩けるようにしているという行為は、理学療法士としては不十分なのではないか、訪問リハが必要なのではないかと感じ病院をやめた。

2. 創業時の状況と転機

(1) 創業時の状況

- ・ 1990年の創業当時ひとつの病院に2~3人しか在宅リハの必要な人はいなかった。利用者確保のため、非常勤職員として多くの病院にかけもちで勤め、訪問リハを実施した。この期間が9年続いた。
- ・ 介護保険導入の前年、訪問リハに関し直接保険請求の行える訪問看護ステーションが規制緩和された(1999年)。但し、民間が行うという例はなく、認可には9カ月を要した。(開設は2000年1月)
- ・ その後、業績は順調に推移し拡大を続けたが、訪問だけでは在宅患者の生活へのフォローに限界があることからデイサービスを開業。利用者全員に「個別リハビリ完全対応型デイサービス」のキャッチコピーの下、理学療法士、作業療法士を1事業所当たり3.5名配置し、25分間個別リハビリを提供するというサービスを実施(2004年~)。
- ・ ガラス張りのリハビリ室を正面玄関横に配置した施設は高く評価され、いずれの施設も開設後、8カ月程度で月800回程度の利用となる。その結果、本社隣地に施設を拡張することとなった。

(2) 経営上の転機

①訪問看護ステーション開設時

- ・ 市民病院を退職し、他の病院の非常勤職員として訪問リハの仕事をはじめた時代に、理学療法士が来てくれるということが口コミで広がり、徐々に病院経由ではなく事務所に直接連絡が入るようになった。
- ・ その時は知人の先生がやっている小さな診療所を紹介し、その診療所経由で訪問リハを行う仕組みだった。130名くらいの患者だった。その患者数で月額600万円くらいの請求額であった。(療法士7名体制)
- ・ 請求額の70%~80%(1件4,000円弱)をもらっていたが、病院の職員になるのを断ると40%くらいに減額され、結果1件で2,500円の収入しかなくなり、月々250万円の赤字になってしまった。この状況で開設までに約2,500万円の借金を作った。この時、介護保険の一年前倒しで

訪問看護ステーションが開設可能という情報が入った。もしそうなると一件8,500円の程度の収入となることから事業を始めることを決意した。この立ち上げまでの9ヶ月間は尋常な生活ではなかった。

②老企第36号（2000年 厚生省老人保健福祉局企画課長通知）の改正

- この通知には、訪問看護計画において理学療法士等の訪問が保健師または看護師による訪問回数を上回るような設定は適切ではないという内容が盛り込まれていた。これには当時激震が走り、訪問看護ステーションからのリハができなくなるのではないかと言われた。
- 当時当社の状況は訪問看護250回に対し訪問リハは3,000回（含：医療保険）というような状況であり、250回が上限となると大変なことになると考えられた。リハビリ提供を除くと、経営破綻は免れなかった。
- しかし実際にはこの通達の運用は変更されることとなった。
- 当時の診療報酬改定には、リハビリにも日数制限の改正があり、患者およびリハビリ関連法人は全国レベルで混乱をきたした。
- これを機に事業の安定化戦略としてアール・ケアでも軸足をデイサービスに転換した。現在は7店舗となっている。

③2006年報酬改訂時

- 2006年の報酬改訂時はデイサービスもグループホームも若干売上げが落ちた。しかし老企第36号改正の事を考えれば、山根氏の頭の中ではそれほど大きなインパクトとはなっていない。

3. 同社の戦略について

（1）利用者ニーズの追求

- 山根氏自身が経営をどこかで学んだということは特にはないようであったが、特に社員育成の原理原則については中小企業家同友会に20年来所属し、大きな刺激を受けていた。
- 公務員ではない、また助成金・補助金で成り立っているのではない、必死になって仕事をしている世の中の会社ならどう考えるか、あるいは会社のサービスとは何かということを考えることが必要。
- 個人的に温泉が好きでよく行っていた。いわゆる政府登録観光旅館が多く、どこもあまり代わり映えしなかった。しかし湯布院に行ったとき全然違っていた。家具もひとつひとつ買い付けたのではないかと思うほど充実しており、BGMもありきたりの有線ではなく店主が選んだもの。シーツは黒の家紋入り、着る物は浴衣ではなく作務衣のようなもの。従業員も一日中清掃をしているような人もおり、朝、車のフロントガラスの霜をとっているようなサービスもあった。政府登録観光旅館とはサービスの目の付けどころが全然違っていた。食事の際も必ず誰かがそっと見ており、グラスが空となったサイン、つまり氷の音がするとすぐに来てくれるようなきめ細かい気遣いだった。これだと思った。なぜ介護の世界でこれができないのかと思った。
- 上記は7～8年前のことだと思うが、1店舗目が出来た頃の話である。

以来、東京の店舗のディスプレイを写真にとって設計事務所と打ち合わせし、内観のディスプレイは六本木や青山の店に買い付けに行き、まるでデイサービスとは思えない雰囲気施設のつくりを始めた。

- ・ 中には「そこまでしなくても良いのではないかと、趣味の世界に入りましたね。」という声もあった。
- ・ 他業種からみれば、介護業界は保険報酬で利益を上げることができるため、安定経営と考えられているようである。しかし利益というものは、努力して質の高いサービスを提供しているからこそ得られているということを訴えて行きたい。
- ・ 「つぶれる」「廃業する」「お客さんが来ない」というのは事業体そのものに原因がある。
- ・ 介護の世界は料金が90%のダンピング(本人は1割負担)で、しかも相手はおじいちゃん、おばあちゃんということで、業界の経営者の中には「どうせお年寄り」「どうせ9割引き」という考え方がある。しかしそうではなく、接遇やセンスのいいもの、高いアメニティを提供していこうというのが山根氏の考え方である。
- ・ 当社の目指すところは来ていただく方はおお客様であり、来ていただく限りは絶対に体の機能を落としてはならないと考えている。
- ・ 昔から施設は山の中、人里はなれたところで、パステルカラーのジャージの制服、食事も画一化している。しかしこれからは団塊世代が高齢者となる。ビートルズを聴きながら、個室を与えられて育った世代がお客になる。ソフト・ハードともにセンスを良くしてリハビリを前面に出していこうと考えた。
- ・ 他社がやっていることから逸脱していこう、理念の中に「介護業界の改革と創造」を掲げ、「アール・ケアブランドの確立」を目指す。利用者の尊厳を守るという視点に立ったサービスである。
- ・ 具体的にはデイサービス職員は全員インカムを装着。利用者の血圧、自宅での転倒情報、家庭内出来事等を全員が共有し、声掛けを行っている。
- ・ 社長室宛てに届く苦情ハガキを利用者全員に年6枚配布し、苦情を即座にキャッチする。これにはハガキを渡す職員も襟を正す効果があるとのこと。
- ・ 制服は白のカッターシャツと黒のパンツに、カフェ風の短いエプロンを選択している。
- ・ 職員全員が利用者との握手を自然な範囲で行い、1日に1回、職員一人ひとりが笑いを提供するというルールがある。
- ・ 外来者に対しては事務員の出迎え、見送りがある。お茶はフレーバーティーをウエッジウッドのカップでもてなす。
- ・ 利用者のテーブルはもとより、施設要所の生花、フレグランス、絵画が温かみを演出している。
- ・ また、リハ室が正面玄関にガラス張りで配置され、マンツーマンリハが展開される。ケアマネジャー等の来社の際、積極的リハが広告となっている。

(2) アール・ケアブランドの確立

- ・ アール・ケアブランドの立ち上げは、山根氏いわく、高校時代にはバンドやウインドサーフィンをするなど目立ちたがり屋であったことも影響しているかもしれないとのこと。現

在は順調であるが、過去には失敗も多くある。

- ・ 地域の同業事業者とよく情報交換をする。ある会社はアール・ケアとは対照的で、一店舗あたりの改築費は3,000万円、土地代は30万円前後/月、建坪110坪、7年での借入金償還をビジネスモデルにしている。
- ・ この会社は16店舗を所有し、400名以上の従業員を抱えており、社員教育についても積極的によく情報交換を行っている。
- ・ 一方当社の建設費は9,000万円、土地代が45~50万円/月、建坪150坪、返済期間は10年~15年という目安になっている。経営者同士ではどちらがいいのかという話をしている。他社のサービスの良いところは勉強することになっている。
- ・ 当社では①バランス評価機器による1分間の立位バランスの軌跡、②手をどれくらい遠くまで伸ばせるかというファンクショナルリーチ、③光刺激後の反応時間測定、④歩く姿をビデオ撮影し3ヵ月後に比べる仕組み、⑤歩行スピードと歩幅測定、⑥脂肪量、筋肉量、水分量等を体幹と四肢に分け測定できるインボディーなどを取りそろえ、ケアマネジャーにも利用者にも身体機能の変化が一目でわかる、ダイレクト・レストア・コース(DRC)を作り、各店舗で展開するために準備中である。素人でも変化が分かるように会社として見せていく。成果の可視化を展開していく。
- ・ 立地が一般住宅地の中というのはだめ。
- ・ 今建設中の新規拠点は、夜でも青く光るサイン、スターボックス的なサインを導入している。もちろん専門の建築家に設計は依頼するが、そのアイデアは社長がいろいろ見ていると思うものを伝え、形にするというパターンである。

4. 同社の組織構造と意思決定プロセス

- ・ 新しいサービス等に取り組む場合には、現場スタッフからの必要性を訴える声による場合が多かった。例えば、グループホームへの進出も、ヘルパー管理者から認知症に対応したいという声が上がったことが契機となった。当初会社としては様子を見ていたが、地域や職員の要望、職員能力の発揮の場というニーズが合致してグループホームを始めた。
- ・ デイサービスも、訪問だけではなくもっと広くいろいろなサービスを行っているところへ移りたいという声(現役員)から始まっている。作る以上はリハビリを中心に据えようということで、現在のような形態にまで発展した。

5. 人的資源管理

(1) 人材の採用

- ・ 山根氏は10年間、理学療法士、作業療法士育成のための専門学校の教壇に立ち、自社で良い人材を確保するために会社のPRや人材獲得に努めた。(現在は後進に譲っている)
- ・ 人材を得るために関西・中国・四国のほとんどの学校を人事部長が回っている。
- ・ 求人票だけではなく、パンフレットやDVDを同封している。HPも充実させている。
- ・ 求人に関しては、スタッフがパンフレットやDVDを作っている。求職者にDVDを送付する施設は他に無いと思う。人が採用したいのであればメッセージを伝えるツールが当然必要。広く募集をかけるためにあらゆる工夫を行っている。

- ・ HP はセンスが違うと感じていただけるはず。求職者は 100%これを見ている。30 人に 1 人くらいは HP で決める人もいる。他にはない介護施設であることがポイントである。
- ・ テレビ・ラジオコマーシャルも行っている。見た感じは楽しいイメージを前面に出したコマーシャル。HP に誘導するため、アール・ケアブランドを意識した内容となっている。
- ・ 最終的に重要なのは「センス」・「感性」ではないかと考えている。
- ・ 他の民間事業者の中にはリハビリのため看護職を採用、または看護師に専門リハをやらせるところもあったが、看護職に専門リハは無理だと思う。

(2) 人材の育成

- ・ 社員教育にはとにかく力を入れている。
- ・ また、山根氏直々に社員を対象に講演を行う機会をもっている。(1 回/月)
- ・ 新卒研修は 2 週間。現場には出ず会社の理念、接遇、働くことの意味等の研修をまず行う。
- ・ 本年の新卒は 20 人くらい。作業療法士、理学療法士、介護福祉士等の専門職。
- ・ 訪問リハの引継ぎの場合、現場引継ぎは 2 ヶ月かけて行う。先輩がやるのをみているのが 1 ヶ月。週 2 回の患者さんだったら 8 回に亘る。その後 2 週間は一緒に行く。残り 2 週間は先輩が監視の下、自分で行う。
- ・ デイサービスのフロアスタッフは OJT が中心。
- ・ 接遇はインストラクターをいれ、研修をしている。電話応対、お辞儀等。その後、通常はそのままになるが、当社の場合残像を残しておくことが大事と考え、朝の 3 分間スピーチでこれを発表させる。研修に限った話ではなく、経営理念等を学んだあとも朝のスピーチで話をしてもらおう。この朝のスピーチは各事業所単位で実施し、つい最近までは社長も出席していた。朝のキックオフは非常に重要だと思う。
- ・ ダイレクト・レストア・コースを始めているが、これも単にデータを取りましょうということではだめ。「こんな値(改善)が出た、うれしい。」というこの言葉の意味を職員全員が理解しないと、この取組みもうまく行かない。
- ・ リーダーは、「この人についていこう、こんな人になりたい。」というものがないとだめ。共に働き、人生の師にならないとだめ。
- ・ ルールや一般常識を教えるだけではだめで、同じプロジェクトを一緒にやりながら、こういう風に直そうというコミュニケーションを重視するのが当社の人材育成のありかた。
- ・ 1wayではなく、2wayであることが重要。こういうことをしていくと、責任者の誰だったら、社長だったらこういうときどう考えるかということが定着していく。

(3) 離職

- ・ 採用時 1 時間の面接をしているのにもかかわらず、一時期やめていく人が頻発した。廊下の立ち話では聞き取りができない。そこで新卒者には週 2 回は面接をするという現在のシステムを敷いた。この結果 5 年間の離職率は 20%となっている(1 週間でやめていく人は除いた数字)。
- ・ 新卒は専門職。中途は他の事業所で働いていた人が主な採用となる。
- ・ 寿退社は男性にもある。鉄工所の跡を継ぐという例もあれば、スポーツショップを継ぐ例も

ある。当社の給与水準は高いが、頑張ってくれる社員にはもっと多く支払いたい。

6. 組織風土・文化

- ・ 組織体制は社長の下に役員が4名。デイサービスを見ているのが1名。この人間の下にエリアマネジャーを置き、一人4箇所の日サービスを見ている。一人は人事関連を見ている役員で、グループホームも見ている。一人は看護ステーションを見ている。社長もヘルパーのところを見ている。
- ・ 職員全員に言っていることは、「笑いを提供」「プラスワンのサービス」「受容と共感」ということである。
- ・ 職員が利用者と自然な形で握手するように務めている。
- ・ このような接遇に特にマニュアルはない。
- ・ 例えば朝の唱和のようなものはない。よく会社の理念を唱和するような会社があるが、理念はやはり現実に理解をすることとの距離がある（経営理念は壮大で5年～10年後に達成するもの）。
- ・ 何か伝える際には、ものごとをストーリーで伝えてくれと言っている（職員に）。
- ・ 一時期報酬引き下げに対応し、ヘルパーの時給を1,200円/時から1,000円/時に落とした。しかしこれではいけないと考え、時給を1,320円/時にアップ。この結果として登録ヘルパーは5～6名すぐに増加した。しかし時給アップとあわせ、1年半くらい前から1,420円、1,320円、1,220円のランク制にしている。簡単なシートを作り評価を実施している。だいたい30人くらいの人間であれば、一緒に仕事をしていけば能力は分かるもの。
- ・ 例えば看護師が定員を割り減算となった場合は、自ら 300 万円減額を自己申告したり、医療保険で 4 年間やっていて実は介護保険だったという具合に保険の取り扱いが違っていた際にも、指摘を受けたわけではないが自己申告で返金した。こういうコンプライアンスは重要だと考えている。
- ・ たった 1 社でも不真面目な民間事業者がいると、民間事業者全てが悪く言われる。

7. 今後の事業展開

- ・ 今年の目標は、ヘルパーステーション、カスタマーズデスクにフリーの人間を新規に設置し、顧客のところに行かせ、ヘルパーの評価をすることにしたい。
- ・ 今社長は48歳であるが、56歳になったら今のアール・ケアからは退く方針。その時に適材な人間が社長をすれば良い。自分は別の事業をやるつもり。

8. その他

- ・ 小規模な認知症対応型デイを1店舗やっている。利用者は6～7名程度。助成金960万円で、元医師の家を借り改築したが、立地条件もあり利用者はなかなか増加しない。

- ・ 現在の主要部門の売上げの割合は次のとおりである。

訪問看護	36.4%	(訪問介護はリハの20~30分の1)
居宅介護支援	3.0%	
グループホーム	6.2%	
訪問介護	5.1%	
デイサービス	46.1%	
- ・ 現在 2 店舗を新たに開設予定。通常のやり方だとデイは厳しい競争になるが、リハに特化したサービスに特性があれば利用者は十分見込みがある。自立支援に力を入れ、高いサービスを提供して地域から支持される事業者は必ず利益も上がる。
- ・ 私が医師で外来患者の診察に振り回されていたら、つまり医療法人だったらここまで介護については考えない。
- ・ 利益だけを考えるのなら、訪問看護ステーションだけやっていたらお金は安定する。しかしデイサービス等、その他の事業をやっている人たちはビジョンを持っている。「こういう地域ケアシステムが必要だ」と言うことになり結局事業が拡大していく。人も増えるし、事業の資金繰りも大変だが正面から取り組んでいる。
- ・ 民間事業者に対する監督官庁の目は依然厳しい。架空診療請求を行っていたのも民間事業者が多い。しかし、そんな事業者ばかりではないことも知っていただきたい。我々は毎日 14 時間働いてきた。
- ・ 当社では当然そういう悪い事例はなく、社員もサービスも評価されていると思う。
- ・ 国は民間事業者をうまく使うべきだ。
- ・ 旧態然とした業界の経営に対してはもっと指導をするべき。
- ・ 全国展開するとなると、マニュアル化しかない。しかし、全事業所が自分で見て回れる範囲でないと、経営者の想いと志が伝わらない。
- ・ アール・ケアブランドはまだ文章化されていない。グッチはお客を選べるというが、イメージとしてはそのような高級感があるものにしたい。抽象度は高いかもしれないが、要は「地域からの承認」ということなのだと思う。余裕、無駄なスペースといったことも実際のブランドイメージには必要。

以上

社会福祉法人射水万葉会

■企業概要

○企業名：社会福祉法人 射水万葉会

○代表者：矢野 道三氏

前射水市社協会長。矢野氏はもともと学校の先生で2002年より理事長に就任。初代理事は木戸医師

○設立：1982年9月

○本社所在地：富山県射水市朴木211番地の1

○主要事業：特別養護老人ホーム、ショートステイ、通所介護、居宅介護支援事業、地域包括支援センター、配食サービス、福祉用具貸与事業、ケアハウス、訪問介護事業、小規模多機能型居宅介護、認知症対応型共同生活介護、夜間対応型訪問介護、延長保育、休日保育、一時預かり、子育て支援センター、病後児保育、心身障害児保育、乳児保育（15拠点）

○売上高：約30億円（2010年度）

○従業員数：683名（2010年4月1日現在）（うち登録ヘルパー125名）

■ヒアリング実施概要

○日時：2010年12月7日14:30～17:00

○場所：同社法人本部会議室

○先方対応者：法人本部 安土 宗孝 事務局長

※事務局長の安土氏は7年前当法人に入職。以前は企業の経営に携わったこともある。

○調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 三枝康雄、田中知宏

■同法人の沿革

年月	事業の展開
1982年 9月	・ 社会福祉法人 射水万葉会設立認可
1983年 4月	・ 特別養護老人ホーム射水万葉苑開設
2001年 4月	・ ケアハウス万葉開設
2003年 4月	・ 二上万葉苑開設
2004年 4月	・ 大島つばさ保育園開設
2005年 4月	・ 新湊中部保育園開設
2006年 4月	・ 海老江保育園開設
2007年 4月	・ 本町サポートセンター開設
2007年11月	・ 在宅介護事業部よろこび開設
2009年 3月	・ 天正寺サポートセンター開設

■ヒアリング内容

1. 創業前後の流れ

- ・ 万葉会は旧新湊市に所在し、市町村合併で射水市になる。人口は約 9.4 万人。
- ・ 木戸先生という医師が初代理事長。しかし資金は矢野家から出ている。矢野理事長はもともと学校の先生。前射水市社協会長。最初は施設長であった。現在の常務理事の矢野恵三氏はその弟。
- ・ 当該地は旧新湊市では西の医療福祉ゾーンと位置づけられていた地域で、そもそもは市の依頼もあり 1982 年 9 月から事業開始。

2. 創業時～現在の状況と転機

(1) 現在の状況

- ・ 現在の本部所在地には特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービスなどが同じ敷地内にある。
- ・ 保育園は、大島つばさ保育園は公設民営、新湊中部・海老江は民間委託、射水おおぞら保育園は自前という経営形態になっている。
- ・ 射水おおぞら保育園は、県内 1,2 を争う大規模な保育園である。矢野家は当初から保育がやりたかった。
- ・ 天正寺サポートセンターは夜間対応型訪問介護の指定を富山県がはじめて認可。しかし採算は厳しい
- ・ 小規模多機能型施設も採算は厳しい。
- ・ 24 時間巡回型訪問介護は、2011 年度もモデル事業としてスタートする予定。
- ・ 2007 年 11 月 1 日より在宅介護事業部「よろこび」がスタート。この事業部は(株)コムスン富山支店の事業を承継したもの。デイサービス事業は順調に推移している。
- ・ 万葉クリニックは社会福祉法人の病院で、開いている時間が短い。(医療スタッフが少ない)
- ・ (仮称)福祉プラザ七美は、小規模多機能型居宅介護、認知症対応型共同生活介護・認知症対応型通所介護、夜間対応型訪問介護、予防通所介護もある施設で 1 期工事中。その後 2 期工事は、小規模特養、ショートステイ、高齢者専用賃貸住宅、を合築した形にしていきたい。
- ・ 配食サービスは年間 70,000 食。補助金は一切なしで、公益という意味合いで対応している。
- ・ 医療は薬で治すが、介護は食事で直すと言うのが信念。従って食事は大変重要であり委託はしない。配食事業は、それぞれの事業の中に組み込まれており、よろこび事業部以外はすべて厨房をもっている。
- ・ 厨房の空いている時間を活用して、近隣の 65 歳以上の人に配食している。(20~30 食程度)一般食、治療食、ソフト食といったそれぞれのニーズに応じて配っている。安否確認もかねることができ、独居老人も多い家庭の状況を把握することもできる。基本的には 500 円 (ワンコイン)。
- ・ 万葉会全体で約 30 億円の売上げ。このうち 24 億円は高齢者サービス。6 億円は保育関連。24 億円のうち半分は在宅サービス。

(2) 経営上の転機

①コムスの事業承継

- ・ 大きな転換点は 2007 年の(株)コムスの事業承継。社会福祉法人がそんなことができるのかと思ったが、やってみればできた。社会福祉法人のミッションとして M&A を受けてたつという発想がでてきた。
- ・ よろこび事業部はコムスを引き継いだもの。職員 120 名。顧客 500 名。富山県内 4 市にわたる事業展開。この結果県内でのブランドができた。メジャーになった。コムスの承継を受けて全国区になった。
- ・ 県全体に名を知らしめたと言う意味は大きい。
- ・ 他にも手をあげていたところはあったが、2 度のプレゼンで当社に決まった。
- ・ 社会福祉法人で事業を承継するに際して組合の問題があった。120 人中 30 人が組合員。万葉会に組合はなかった。事業部制を敷き、万葉会内の他の組織と当初シャッフルしないのはそういう意味もあった。当初懸念された部分もあったが、3 年を経過し現状もうまくいっている。責任者は事後採用した人だが、他のマネジャークラスの人が残っている。
- ・ ケアハウス併設ヘルパーステーションは施設内のサービスだが、それに対してよろこび事業部は 24 時間、365 日のサービス提供に慣れている。
- ・ 当時引き取ったコムス事業所は現場スタッフ部隊で、本部の管理部隊はいなかった。
- ・ 中央集権的コムスと田舎の社会福祉法人ではスピード感も違い戸惑いもあった。

3. 同社の戦略について

(1) 新規サービスへの挑戦

- ・ 社会福祉法人という税制上の特典のある組織のミッションは、小規模多機能、認知デイ、夜間訪問介護等厚生労働省から出てくる新しいサービス事業に対しては挑戦していくことだと考えている。

(2) スケールメリットの追求

- ・ スケールメリットを追求することが重要。スケールメリットを追いながら、効率化、安定化を図ることが必要。
- ・ 介護保険制度は市町村に降りてきており、スケールメリットとして行政に対してのアピールが強くなることもあげられる。

4. 同社の組織構造と意思決定プロセス

(1) 法人本部

- ・ 法人本部の設立は実質 1 年半ぐらい前。常務を含め 16 人のスタッフで、10 人以上は新たに募集をかけた。メンバーを見ると医療法人、福祉施設経験者が多い。民間企業経験者もいる。職种的には営業、労務、総務、経理の経験者がいる。
- ・ 施設系からサポート事業、保育園と事業を拡大してきた結果、来年度（2011 年度）は 700 名以上の職員になる予定。
- ・ そこで法人本部（マネジメント部門）を立ち上げた。大まかに言えば、各事業所の長である

施設長は事業所の運営を行い、法人全体のマネジメントは法人本部がしますと言う役割分担。

- ・ 間接部門ができたことの意味は大きいと思うが当初は違和感があった。
- ・ 経営企画、管理が主な業務で、矢野常務理事（1996年就任）が管轄する。矢野氏は中央の経営制度委員長をやっており、厚生労働省のキャリアともよく情報交換しているが、このような仕事の関係で年の1/3は地元にはいない。
- ・ コスト、人事の管理は本部で行っている。労務管理、利用者管理、地域行政とのかかわりは施設長がその業務を担っている。将来的には事務長の仕事ができる施設長が張り付けばよいと考えている。
- ・ コンプライアンス、環境整備も本部ができたことにより、スムーズに行く（例えば規定集、労務管理等）
- ・ 28年間の制度疲労を見直す時期でもあった。情報を経営に活かすことができるようになると効率があがる。
- ・ 中堅・大手の社会福祉法人はオーナー的な人がタイムリーに事業展開をしている。これがなければうまくいかない。

5. 人的資源管理

(1) 人材の採用

- ・ 施設長はみんな中途入社。一時は行政のOB人材も受け入れていた。
- ・ 人の採用に困ることはないが、新規事業時はいろいろアクションを起こす。
- ・ 管理的人材は外から引っ張って来て、いわば即戦力として採用しており、その後教育をする。間接部門における新卒採用は今のところない。
- ・ 中途採用はいろいろな経験をした人が現場スタッフとして入っている。いろいろなキャリアパスを用意することも考えられる。処遇改善交付金の第一条件はキャリアパスを設けることとなっている。
- ・ 現在新卒者は2桁台で採用している。メディカルスタッフ等採用しづらい職種もある。
- ・ 採用方法はハローワーク、縁故が中心。求人に関してはno pay。
- ・ 法人は存在を知ってもらわないと人が集められない。
- ・ 魅力ある職場づくりができれば、人は集まるという考え方をしている。

(2) 人材の育成

- ・ 人事考課制度を入れていく予定。新人教育研修、中堅教育、OJT、OFFJT等いろいろな投資をしていく。
- ・ 今まで年功序列だったが、これからは資格に対する手当てを入れていこうとしている。
- ・ このような一連の改革に際し、介護専門のコンサルを人事問題に特定して活用している。モチベーションがあがってきていると思う。やはり改革には外圧が必要。処遇改善交付金も活用していく。
- ・ 会計については公認会計士に、労務については社会保険労務士に委託している。
- ・ スケールメリットが発揮され、利益が上がればそれを原資に人材育成にもいかしていける。
- ・ 退職者数(2011年3月現在)は正社員20名、パート43名の計63名。(2010年4月現在)で

働いている人数は 683 人なので、その人数で割ると離職率は 9%程度か。正社員で見ると 5%程度。

(3) サービスの質の管理・向上

- ・ 万葉会は訪問看護、訪問入浴以外はほとんどのサービスを提供しており、複合的なサービスを提供することができる。

(4) 登録ヘルパーの確保

- ・ 富山県の施設は一杯で、在宅サービスが中心に移行してきているので、そういうところへ人は流れたりしている。

6. 組織風土・文化

- ・ 人事面でも配置転換ができることは規模が大きいことのメリット。1法人1施設だとできない。硬直化してしまう。
- ・ 女性の多い職場なので、将来は女性を登用していくことも考えている。実際、本町、天正寺のセンター長は女性。天王寺のセンター長は元コムスン富山支店長。
- ・ 離職率は低いのではないか。地方が疲弊していることもありあまりやめない。休日も 115 日ある。給与は男女同額で男性は少し安いかも知れない。他の産業と比較しても遜色はない。
- ・ 富山は同居率、介護職員は共稼ぎ率が高いのが特徴。働く側にしてみれば安定した産業ともいえる。(夫婦共稼ぎで 1,000 万円収入があれば生活には十分と思う。)
- ・ 平成 21 年に介護保険加算点数が上がった分は、職員、新規事業、内部留保に各三分の一ずつ分配。
- ・ 人件費率が 60%を超えており、問題意識はある。今後は有能な人材を採用、活用して効率を高めていくことが必要と考えている。
- ・ 一人ひとりのスキルが上がれば、例えば 10 人必要なことが 6 人でできるようになる。

7. 今後の事業展開

- ・ 特養は必要があるので残していく。2025年の地域包括システム構想に向けてのシナリオを書いている。仕組みを生かし在宅の人たちにサービスを提供していこうと考えている。
- ・ 施設内のサービスを地域に広めていこうという発想がある。例えばナースコールは電話。道路は廊下といった感じ。訪問介護は夜間も実施していきたい。
- ・ シームレスの在宅介護サービスが、利用者にとっての心配事項。簡単 TV 電話システムを全国で初めて NTT ドコモと契約し導入を進めている。その TV システムには 1 箇所 3,000 万円、100 箇所分の予算がついていたが、ケアマネは保守的で、実際に稼働しているのは 20%程度。会計検査院の調査でその状況が記事になってしまった。
- ・ 東京都葛飾区の UR 機構 PJ (定期借地・小学校) に応募した。結果はダメだったが、今後も補助金がつき事業性があれば都市部のプロジェクトにも出て行くぞというスタンスはもっている。
- ・ サポートセンターは、本町は JA、天正寺は地主に建ててもらって家賃を払う方式をとっている。

る。

- ・ 社会福祉法人で欠けているのは営業力。
- ・ 在宅サービスは稼働率が 100%ではなく、ぶれる。
- ・ 新しい事業は立ち上がりに時間がかかる。
- ・ 最終的には医療と介護・福祉の連携を目指している。（どこと組むかはこれから）
- ・ 開業医（クリニック）にはもう少し協力して欲しい。介護だけでは高齢者を支えきれない。
- ・ M&A の話は他県で 2 件あったが、まずは自ら他県へ出て行って試してからと考えている。
- ・ 30 億円～50 億円（売上げ規模）の社会福祉法人や医療法人などがいろいろ動いている。
- ・ 企業防衛的な視点から、あくまで介護に関連するものとして、例えば清掃や給食などもグループの中で持てればよいと考えている。多角化を進めるイメージ。

以上

株式会社エルダーサービス

■企業概要

○企業名：株式会社エルダーサービス

○代表者：芳賀 祥泰 氏

大学卒業後、銀行勤務を経て、郷里である北九州に戻り、家業である飲食業の経営に参画。その後、実父が経営する社会福祉法人でのCOO(最高執行責任者)の経験を経て、現職。他に北九州市立大学大学院特任教授(福祉マネジメント)

○設立：2001年10月

○本社所在地：福岡県北九州市八幡東区中央二丁目24-5 芳賀ビル1階

○主要事業：通所介護（8事業所）、認知症対応型共同介護（4事業所）、訪問介護（4事業所）、居宅介護支援（4事業所）、介護旅行・家事代行業、介護塾、人材教育事業（ヘルパー2級養成講座他）

インターネットにおける情報提供サービス
千葉県内にも通所介護事業を展開

○売上高：約9億円（2009年度）

○従業員数：320名（ホームヘルパー120名）

■ヒアリング実施概要

○日時：2010年10月6日13:00～15:00

○場所：同社本社会議室

○先方対応者：代表取締役社長 芳賀 祥泰 氏

○調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 田中知宏、東海林崇

■同法人の沿革

年	事業の展開
2001年	・ 設立
2002年	・ 通所介護2カ所 居宅介護支援事業所 訪問介護 認知症対応型生活介護 各1カ所開設
2003年	・ ヘルパー2級養成講座開始 ・ 通所介護3カ所 居宅介護支援事業所2カ所 訪問介護 認知症対応型生活介護 各1カ所開設
2004年	・ インターネット情報提供サービス開始 ・ 通所介護 訪問介護 認知症対応型生活介護 各1カ所開設
2005年	・ 介護塾開催・就職セミナー実施 ・ 千葉に通所介護開設 他に居宅介護支援事業所、訪問介護 各1カ所開設
2006年	・ 介護旅行、家事代行業開始
2007年	・ 出版事業開始。
2010年	・ 通所介護 1カ所開設

■ヒアリング内容

1. 創業前後の流れ

- ・ 芳賀氏の実父は戦後、不動産や飲食などの事業を手がけるとともに、社会福祉法人を設立し、特別養護老人ホーム等の運営を行っていた。
- ・ 芳賀氏自身は、大学卒業後、銀行勤務を経て、郷里に戻り、家業の飲食事業の経営を手がけていた。婚礼、カフェ等の飲食・サービス業に携わってきたといえる。
- ・ 2000年の介護保険制度がスタートした際に、芳賀氏が実父から社会福祉法人に見学に来るように言われ出かけたところ、訪問した時に「いらっしやいませ」という声がなく、職員が固定客であるにも関わらず利用者の名前を覚えていない（利用者のことを「おじいちゃん」「おばあちゃん」と呼んでいた）といった点が気になった。
- ・ 経営者である実父に現場に対する感想を求められ、芳賀氏が、（尊い仕事をしているとは思いますが）おもてなしの心がなく、サービス業として考えると問題がある旨を率直に述べたところ、経営者である実父も同じ印象をいただいていたという。
- ・ 技術的なスキルが低いというわけではないが、介護保険制度が始まって、措置制度時代の考え方にどっぷりと染まっている人間が大半だとの印象を受けた。ある時、職員会議の中で「ここに住みたいかどうか」を職員に問いかけたことがあり、「住みたい」と答えたのは60人中0人であった。それでは恥ずかしいと思えと、職員会議で話したことがあった。
- ・ このような社会福祉法人での職員の意識もあり、実父から介護の現場にサービス業の精神を注入してもらいたいと頼まれ、この時から、芳賀氏が福祉に携わることになった。

2. 経営上の転機

(1) 創業時の状況

- ・ 2001年10月に株式会社を設立し、2002年にデイサービスをスタート（創業時はもといた社会福祉法人の職員を3,4人連れてきた。優秀だが社会福祉法人の風土になじめずにいた職員たちであった）。
- ・ 当時、実父が経営する社会福祉法人でもデイサービスを提供していたが、設備としては机と風呂とテレビがあるだけで、お年寄りにとって何も面白いことがないように思えた。
- ・ 同社では、既存のデイサービスと差別化を図るために様々な工夫をした。その結果、この新しいデイサービス事業は利用者の支持を得ることができ、事業を軌道にのせることができた。
- ・ その後は、デイサービス事業の増設に加え、デイサービス利用者から自宅でも同社のサービスを利用したいとの要望から、訪問介護事業にも参入し、また、グループホームも手掛けた。

(2) 経営上の転機 資金繰りが厳しかった時期（創業2年目）

- ・ 同社の資本金は最初4,800万円でスタートした。その後、増資し、現在は6,800万円。すでに設備はある程度そろっていたので、その後は銀行借入れを中心に運営した。
- ・ 創業後の2年目は新規店舗の開業、増設で資金的に厳しかった。メイン銀行から、運転資金の融資を断られたため、他の金融機関から3,000万円の借入れをし、危機を乗り越えられた。

(3) 経営上の転機 事業展開から内部の充実へと転換

- ・ 2006年にそれまでの出店攻勢にかえて、内部の充実を図る方針へと転換した。当時、介護報酬の2回目の改定があり、10%程度の減収となった。そのため、賃金改定、店舗の統廃合を行い、2店舗を閉めた。
- ・ 芳賀氏の当時の構想として、増収策を打たねばならないと考えていた。しかし、もう一方の課題として、人材不足に伴うサービスの質の低下が懸念されていた。このことはひいては、客離れを増長する可能性があった。しかし、新規に社員を採用するのは難しい状態であった。そこで、芳賀氏が考えたのが、「既存社員の定着率を高める」という手段である。具体的には、非常勤職員等の時給の見直し、勤続にもとづく昇給の仕組み構築などである。これにより、職員の総人件費は若干アップしたものの、定着率が上昇し、採用コストが減少するというプラスの効用を生んだ。

3. 同社の戦略について

(1) 既存のデイサービスとの差別化戦略

- ・ 既存デイサービスとの差別化を徹底するため、デイサービスの中にカフェやパソコン、カラオケルームを導入した。また、カフェテラスのようなスタイルを徹底するために、「カフェ」スタイルの制服を導入し、送迎車はクラシックカーをとり入れた。「措置時代のデイサービス」とは違うものを目指し、自分の親や自分自身が使いたくなるサービスを目標とした。
- ・ 事業展開する際にディズニーランドを参考にした。他に、何回もホテルやイクスピアリを訪問し、スタッフの動きやお花の生け方（フラワーアレンジメント）を確認した。特に、花のアレンジは、デイサービスの「雰囲気」を作る上で重要な要素だと感じた。
- ・ また、入浴や食事に関しても、当社の理念が反映されている。入浴は大切な生活習慣であり、できる限り日常生活に近い個別の浴槽（大浴場ではなく少人数で入れる浴槽）にこだわっている。食事に関しても、「この食事が最後の食事となるかもしれない」という視点で、できる限り最高の食事が出せるように工夫をしている。
- ・ つまり、「おもてなし」という視点が大切であると考えている。

(2) 「カフェ」スタイル・デイサービスの首都圏展開

- ・ 2004年には首都圏初進出となる千葉県八千代市の村上デイサービスを開設。なお、村上デイサービスにおいて、商業デザインを導入し、同社の全てのデイサービス事業所のスタイルとなる「カフェ」スタイル・デイサービスの形態が確立される。開設初日には新規オープンのカフェと間違え、住民が行列を作ったほどであった。これは、芳賀氏自身が意図するところであり、非常にうれしかったとのことである。2005年には、首都圏2カ所目となる千葉千草台デイサービスを開設した。
- ・ 首都圏事業はショールーム的な位置づけで展開している。
- ・ これ以降は、村上デイサービスのカフェ型デイサービスを基本のスタイルとしている。また、2006年以降はこのスタイルに改装し、事業所の統一感を出している。
- ・ 首都圏にショールーム的な事業展開を実施した理由として、当社のデイサービスを全国から見学に来てくださっていたが、我々が良いと思うデイサービススタイルを実際に日本の中心

である関東でも見てもらいと考えた。また、当社の考えたビジネスモデルが、縁もゆかりもなく、居宅介護支援事業所も併設しない形でも（つまり 100%他社からの紹介）通用することを証明したかったという思いもある。

- ・ 欧米では、カフェ＝社交場であり、要介護者のための社交場としてデイサービスをとらえ、「カフェ」スタイルの事業展開を図ることを考えた。
- ・ 商業デザインを導入する際、他社の協力を得ており、デザインは各種商業施設に精通するデザイナーに協力してもらっている。

（3）逆張りの戦略（例 食に対するこだわり 報酬マイナス改定時の時給アップ）

- ・ 調理スタッフも介護員として捉え、利用者にとってそれが人生最後の食事となっても良いような水準の料理を提供するよう話をしている。
- ・ ホテルの総料理長を務めたスタッフが、日々の料理やおせちなどの行事食を作成している。
- ・ 2006年の制度改正において利用者が食事代を全額自己負担するようになった際、各社が食材費減額を行う中で、同社では、社内からの反対の声もあったものの、食材費を 380 円から 600 円に上げ、1,000 円相当の食事を提供することで、食事の質向上を図った。結果、食事への評価が高まり他社との差別化につながったといえる。また、時給改定時に時給をアップし、定着率を高め、逆に経費コストを抑えたという例もある。
- ・ このように芳賀氏の意味決定の基本は「逆張り」を基本としている。大多数の流れにあえて逆らうことで、差別化につなげている。

（4）立地

- ・ 飲食店を出すように駅前や街道沿いなどの目立つ所に出店するようにしている。大手衣料品小売店やカーディーラーなどの空き店舗などを賃借し、事業を立ち上げることもある。広告も美容院のようなものを出している。
- ・ 芳賀氏自身も宅建資格を有しており、不動産のノウハウを持っているという強みもある。

3. 同社の組織構造と意思決定プロセス

（1）意思決定の原点

- ・ もともと商人の子で祖父、父から自然に会社経営について学んできたといえる。
- ・ また、九州、アジアの若手経営者・大手企業幹部を集めた「九州・アジア経営塾」に参加し、1年間、経営について学んでいる。介護事業を営むところからの参加は当社だけであった。これを機に介護業界の経営者を育てることをライフワークとし、執筆やセミナー活動を始めた。全国の施設に書簡を無料配布し、新卒のアシスタントを連れて自ら取材、執筆をした。

（2）逆張りの意思決定

- ・ 前出したように芳賀氏の意味決定の基本は「逆張り」を基本としている。大多数の流れにあえて逆らうことで、差別化につなげている。

4. 人的資源管理

(1) 介護職員の意識改革

- ・ 介護保険は、明治維新や終戦と同じレベルの大きな社会システムの変化（弱者救済：「介護してやっている」からサービス業：契約書・重要事項説明書へ）だと考えており、職員には大きなマインドチェンジが求められていると考えた。
- ・ そのため、自分の親にも使ってほしい「介護サービス業」を目指し、職員教育等を実施した。ついてこれない職員の中には辞める職員も出た。
- ・ 「介護保険」が開始し、そこに変革の兆しが出てきたといえる。サービス業としてとらえていた人とそうでない人とでは、決定的な違いが出てきたといえる。
- ・ 「サービス業」として徹底するために、社会福祉法人に長く務めていた年長の職員に対し外部コンサルタントのマナー研修を実施したり、言葉遣いのきちんとできない職員の採用は行わないようにしたりするなどの改革を行った。
- ・ なお、禁煙を徹底している。利用者からの「臭い」に対するクレームとして「たばこ」の匂いに関するものも多い。職業人（特にサービス業に従事する者）として、そういったにおいをつけて働くことはよくないと考えている。このような職員の意識を徹底するために当社の理念を掲載した 8 ページに及ぶ「エルダー・ネットワーク・スピリッツ」を作成し、社員に配布している。

(2) 人材の採用

- ・ 同社では新卒で 50 倍、中途で 10 倍の採用倍率となっている。同社の業務や研修の内容は厳しいが、自分の能力を伸ばしたい人がやってくる。また、新卒者の採用については、会社説明会などを開催するとともに、リクナビを利用している。リクナビのような有料サービスを利用しても、優秀な人材ができればペイする（エントリー最高時 3,000 人）。同社では、人材が不足したことはない。全国の事業者で人が集まらないという話を聞くが、経営をオーナーが握っており、採用も不定期、募集窓口もハローワークといった先に人が集まるわけがない（そもそも、介護事業者は、人材の採用・育成にお金をかける気がないのではないか）。
- ・ 「介護してやっているんだから、文句を言うな」というような人は決して採用しない。過去にサービス業の経験があり、ヘルパー2級の資格がある人であれば、優先的に採用するようにしている。
- ・ 理念が共有できる人を採用しており、新卒は福祉系学部とそれ以外の学部出身が半々であり、留学生などもいる。幹部候補生として採用している。また、中途採用については、サービス業出身者を優遇している。同社はベンチャー企業であり、右肩上がりに毎年毎年会社らしくなっており、新しく入る人の方が優秀である。
- ・ なお、中途職員の採用プロセスは、当社が実施する「2級ヘルパー養成講座」を有効に活用している。研修応募動機を確認し、就職希望者には同社社員が相談等によっており、実習期間（約 1 か月）を通じて、職場を知ってもらうようにしている。このように同講座を活用することで仕事のミスマッチが起これにくくなっているといえる。また、採用時にも新規採用者と職場の垣根も低くなり、スムーズに業務を始められ、既存職員も快く迎え入れやすくなるといえる。

- ・ 幹部候補生の新入社員全員にフラワーアレンジメント研修を義務付けている（花を花瓶に挿すだけなら誰でもできる。アレンジをすることがサービス・おもてなし）。
- ・ 入社一年目社員のオリエンテーションを介護技術に関する研修、社会人や利用者に接するための接客業としてのマナーなどを、徹底して行っている。このような研修は月例で定期的に行っている。
- ・ 研修に計画的に出られるようにするのがマネジメントであると考えている（言い換えると、研修に出られるようにシフトや人員管理を徹底しなければならないと考えている）。

（3）人材の育成

- ・ 売上が伸びている事業所では定着しているような感覚がある。10年で2割ぐらいの離職率とあったところ。女性が多いので、配偶者の動向によるところが大きい（子どもがいるため夜勤ができない、結婚による退社）。
- ・ 資格が取れないときは給与が上がらない仕組みとなっている。そうなると、子供ができると生活が厳しくなるのが実情となる。マネジャーにならないと子どもと配偶者を養うことができないといえる。
- ・ 同社では新卒社員は幹部候補生であると位置づけており、幹部候補生には、20歳代の時から所長をやらせてみるようにしている。スーパーバイザー（創業期メンバー なんでもできる方）もおり、相談等があった場合のフォローをしている。入社半年で、貸借対照表、損益計算書を教え、1年目で事業所の予算を立てさせる。3年目ごろには所長や副所長をやらせるようにしている。マネジメント人材は現場経験からだけでは育たないと考えている。
- ・ 福祉の勉強をしていることは前提と考えている。これに加えて、経営学や法学などの勉強をすることが必要であると考えている。

（4）サービスの質の管理・向上

- ・ 全ての事業所はオンラインで結ばれており、カメラを通じて、現状を把握できる体制となっている。テレビ会議システムも導入し、フェイスツウフェイスでのコミュニケーションを心がけている。
- ・ 前述のスーパーバイザー中心に所長会議を行っている。その中で組織運営の話をしている。

（5）綿密な個別支援計画にもとづく訪問介護と登録ヘルパーの管理

- ・ 登録ヘルパーは、時間を売っているしごとであり、自分の生活のためにやっている職員が多いため、プロ意識が育ちにくいといえる。加えて、マンツーマンでの仕事となるため、仕事が見えにくくなるため、慎重に事業展開することが必要である。
- ・ 訪問介護マニュアルは作成しているが、実際にやる上では、個別支援計画を綿密に作成することが重要であるといえる。計画にもとづいて契約をしているため、マニュアルは活用していない。
- ・ 個別支援計画には、例えば車の駐車位置等まで細かく定めている。ヒューマンエラーは避けられないが、プランにのっとってきちんとやっていれば、責は問われない（リスクヘッジにもなるといえる）。

- ・ヘルパー事業所を1階のオシャレなカフェ風にし、昼食や気軽に立ち寄れるようにしている。

(6) 中間管理職社員の成長

- ・2010年に開設したデイサービスは社長の発案ではなく、初めて、幹部社員の発案で作られた。自社の経営を考え、自社に必要な経営を行えるマネージャー人材を作ることが大切だと考えており、このような動きが出てきたことは非常にうれしく思っている。
- ・当社では入社1年目から幹部候補社員に予算を立てさせるようにしており、2年目には所長や副所長経験するようにすることで、経営とつながる感覚を持つ機会を多く作るようにしている。「介護をしたいから」きたという社員は、あわないためにやめていくことになると思う。
- ・現在は社長が引っ張るのではなく、次世代の社員たちが会社を引っ張るようにしていかななくてはいけないと考えている。
- ・社長自ら会社説明会に行き、合同、単独説明会を開催し、就職活動では幹部候補生を採用している。
- ・中間管理職が成長した場合、次のステージとして社員にのれん分けしていく、もしくは、新部門や新会社を立ち上げ、その責任者や社長になってもらうことを想定している。

4. 組織風土・文化

(1) 自社ビジョンと共感

- ・(銀行等から)住宅型施設やデイサービスの買収話をよく持ちかけられるが、一切受け付けないようにしている。企業風土が違うことから、当社が考える理念を共有できるとは限らないからである。

(2) 「サービス業」の職員としての職員意識の徹底

- ・言葉づかいや身だしなみについては、通勤時からしっかりしなければいけないと考えている。
- ・利用者から常に見られているということを意識させている。同僚同士がお互いにチェックし、利用者に対してしっかりとした対応ができるようにふるまうようにしている。そのような組織風土ができるまで10年の時間を要した。
- ・もといた社会福祉法人はすでに固まった組織であるため、改善するのは難しい。当社でゼロから作り上げたといってもよいと思う。

5. 今後の事業展開

- ・創業メンバーを株主とし、2006年ころまではIPOを考えていた。しかし、監査法人とうまくいかなかったこともあり、幹部社員から無理にする必要もないという声もあったことから、IPOを辞めた。ベンチャーキャピタルを入れていなかったこともあり、やめるのも比較的容易であった。また、知名度も上がり、銀行からの借入れもできるようになったので必要なくなったとも言える。
- ・同社以外の会社がエルダーサービスのブランドを利用して事業所を開設するとすれば「のれん分け」のみ(理念を共有できる人ではないと任せられない)。お金の話しかできない人はだめだと考えている。まずは、ビジョン、ミッションの共有が必要であると考えている。

- ・ これからの 10 年は、デイサービス中心の事業展開。さらに次の 10 年に向けて経営ができる介護サービスのプロの人材育成の 10 年としたい。

以上

株式会社大橋ケアサービス

■企業概要

○企業名：株式会社大橋ケアサービス

○代表者：社長 大橋 賢治 氏

地元の信用金庫に渉外担当として勤務していた1990年に、創業者（大橋氏の実母）が体調を崩した同社の経営を支えるため、取締役として入社。1995年に「大橋看護婦・家政婦紹介所」から「大橋ケアサービス」へ社名変更するのに合わせて代表取締役就任。2000年の介護保険制度開始時に、訪問介護および居宅介護支援事業に参入。

○設立：1978年

○本社所在地：岐阜県大垣市旭町3-10 旭ビル1階

○売上高：約1.8億円（2009年度）

○従業員数：80名（非常勤職員を含む）

○主要事業：訪問介護、居宅介護支援、通所介護、有料職業紹介（看護婦家政婦紹介所）

■ヒアリング実施概要

○日時：2011年1月18日 13:30～15:30

○場所：同社本部ミーティングスペース

○先方対応者：代表取締役 社長 大橋 賢治 氏

○調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 田中知宏

■同法人の沿革

年月	事業の展開
1978年	・ 大橋看護婦家政婦紹介所（旧労働大臣許可 有料職業紹介）開業
1985年	・ 個人事業主から有限会社へ法人格を変更
1995年	・ 有限会社大橋看護婦家政婦紹介所から有限会社大橋ケアサービスへ社名変更
2000年 4月	・ 介護保険制度開始とともに、居宅介護支援と訪問介護事業に参入。
2003年 4月	・ 通所介護事業所「デイサービスセンターあおの里」を大垣市新地町に開設。
2005年	・ 法人格を有限会社から株式会社へ変更。
2005年11月	・ 岐阜県瑞穂市に同社2カ所目の事業所となる「瑞穂ステーション」開設。
2007年 8月	・ 大垣市郭町に、同社3カ所目の事業所となる「中央ステーション」開設。

■ヒアリング内容

1. 創業前後の流れ

- ・ 大橋ケアサービス（以下、同社）は、現代表取締役である大橋氏の実母が、1988年に大垣市新地町で開業した「大橋有料看護婦家政婦紹介所」（旧労働大臣許可・有料職業紹介）が母体である。
- ・ 看護婦家政婦紹介所とは、病院や在宅で療養を行う方々に対して、家政婦や看護婦を紹介し、仲介手数料を稼ぐ、フィービジネスである。
- ・ 当時、完全看護の病院は一部の公立病院等を除いて数が少なかったため、高齢者等が入院する場合、付き添いの家政婦を雇用することが一般的であった。
- ・ 家政婦や看護婦の職業紹介事業は、既存の事業者が顧客の囲い込みを行っており、また、政治家等と強いつながりを持ち、新規開業の動きがあれば、政治家に対して許可を出さないよう働きかけを行うなど、参入障壁の高い業界であった。
- ・ 一方、付き添い家政婦の雇用には、行政から補助が出たため、利用者が富裕層のみならず広く存在しており、ひとたび参入できれば、安定して利益が取れる業界であった。
- ・ そのころ、行政の保健婦をしていた創業者が、保健婦の職務に携わる中で事業的に「これはいい、やってみたい」と思うようになり、長年勤めた役場を退職して、起業した。
- ・ 同社の開業は成功裡に終わり、家政婦紹介を中心（看護師 1 に対し家政婦 9）に業績は好調に推移した。
- ・ 1985年には、それまで個人事業主であったが、法人格を取得し、有限会社となる。
- ・ 1990年に、同社の創業者（大橋氏の実母）の体調が悪化したことから、現経営者である大橋氏が同社に入社（大橋氏は、入社するまでの 9 年間、地元の信用金庫で渉外担当を務めていた）。大橋氏が入社した当時は、同社の業績が最も良い時期であった。
- ・ その後、1994年頃から、付き添い看護の解消を目指した医療業界内での動きが始まり、1997年には、すべての病院で付き添い看護が廃止されることとなった。そのあおりを受け、同社の売り上げは落ち込み、経営的に厳しい状況となる。
- ・ こうした厳しい環境の中、1995年には、大橋看護婦・家政婦紹介所から「大橋ケアサービス」へ社名を変更し、併せて大橋氏が代表取締役に就任した。
- ・ この頃、看護婦・家政婦紹介以外の事業にも参入すべく、宅老所を開設し、認知症高齢者の預かりサービスを始めている（その後、同宅老所は大垣市が行うグループホームのモデル事業向けに賃貸を実施）。
- ・ 90年代中ごろには、看護婦・家政婦紹介事業の市場縮小と介護保険の制度化の動きを踏まえ、同社が勤め先を紹介していた家政婦に対し、ヘルパー資格を取得するよう働きかけを行った。
- ・ 介護保険制度がスタートした 2000年には、これまで自社に登録をして職業紹介を受けていた家政婦の多くを直接雇用し、訪問介護事業と居宅介護支援事業に参入（フィービジネスからの転換）。
- ・ 2003年には、かつて運営をしていた宅老所を活用し、定員 10 名の小規模通所介護事業所を開所した。
- ・ その後、2005年には、近隣の岐阜県瑞穂市に、同社 2 カ所目となる訪問介護事業所を開所。
- ・ 2007年に、（大垣市）中央ステーション（同社 3 カ所目の訪問介護事業所）を開設するとと

もに、大橋ケアサービス本部ステーション（以下、本部）において加算事業所の指定を受ける。

- ・ 現在は、訪問介護事業を柱として、居宅介護支援、通所介護、家事代行や病院等への付き添いニーズに対する家政婦紹介、保険外サービスとして家事支援等を行う「まごころサービス」といった事業を展開している。

2. 経営上の転機

(1) 家政婦紹介事業の変容

- ・ 同社では、1994年から1997年にかけて、創業以来の主要事業において、急激な市場の変化・縮小を経験した。
- ・ 90年代中頃まで、多くの病院では「完全看護」の体制が整っておらず、夜間に看護師が不在になるケースが散見された。そのため、入院をする際には、付き添いの家政婦を雇用し、看護師不在時等の医療的ケアを任せることが一般的であった。
- ・ 同社は、上記のような付き添い看護を行う家政婦を、入院患者やその家族に対して紹介し、紹介手数料を得るビジネスを展開していた。
- ・ こうした看護の現状に対し、医療関係者の間では、徐々に「完全看護」の重要性が認識されはじめ、1994年に「新看護体系」が創設されることとなる。
- ・ この「新看護体系」は、家政婦等による付き添い看護の廃止が目的の1つとされており、まず手始めに、（行政による補助を背景に）患者個人が契約していた付き添いの家政婦が、病院側に医療スタッフとして雇用されることとなった。
- ・ 医療スタッフとして家政婦を直接雇用することになった病院では、自らの医療の質を確保し、固定費の削減を図るため、（特に大きな病院などで）質が高く安価な人材に対する需要が高まった。
- ・ こうした医療の世界での動きの結果、同社は非常に大きな困難に直面することになる。
- ・ 例えば、当時の家政婦は人材の質が非常に悪く、平気で無断欠勤をするなど、いわゆる「いわくつき」の人たちも多かった。
- ・ そうした質の悪い人材を病院側へ紹介すれば、自分のところの仕事が減ってしまうというプレッシャーを感じながら、今まで以上に家政婦の「しつけ」を行わなければならなくなった。
- ・ また、この時期、同社の収益の源泉である家政婦の紹介手数料の面でも大きな変化があった。家政婦の紹介手数料は、雇用主が家政婦に対して支払う給与の1割が相場であり、月給20万円ですべてが紹介した家政婦が働いていれば2万円／月の収入があった。
- ・ しかし、固定費抑制のため病院側は安い給料で人を雇いたがり、給与水準の引下げを行うケースも散見された。家政婦の給与水準の下落は、ひいては手数料の減少へとつながることとなり、同社では経営的に大きな打撃を受けることとなった。
- ・ さらに厄介なことに、給与水準の下落により、家政婦のなり手自体が少なくなり、そのため優秀な人材を確保することがより一層困難になるという悪循環も生じ始めたのである。
- ・ 家政婦側の色々な働き方に関する希望や人材の特性と病院側の要求とのマッチングを図りながら、家政婦と顧客（病院）を繋ぎ止め、なんとか経営を継続していたのがこの時期である。

(2) 介護保険サービスへの参入検討

- ・ 最終的には1997年に家政婦による付き添い看護が廃止されるまで上述の状況は続くこととなるが、同社でも根本的な解決策は見出すことができなかった。
- ・ そのため、社長の大橋氏は、病院による家政婦の直接雇用が始まった時期から、これまでのビジネスモデルそのものが長くは続かないという考えを抱くこととなった。
- ・ 家政婦紹介事業の先行きに不安を感じた大橋氏は、そのころ制度の輪郭が見え始めていた介護保険サービス、特に家政婦と親和性の高い訪問介護事業への参入を検討。同社の40代～50代の家政婦を中心に、今後、継続的に仕事をしていきたければ、ヘルパー資格を取得するよう働きかけを行った。
- ・ 2000年に介護保険制度がスタートした際、多くの新規参入事業所がヘルパーの確保や育成に手間取り事業展開に苦心したり、同業者が介護ビジネスへの参入を躊躇している中で、同社では資格を持つ家政婦をヘルパーとして雇用することにより、新規事業の「スタートダッシュ」をすることが可能となった。

3. 同社の戦略について

(1) 顧客のセグメンテーションと人材の集中配置

- ・ 同社では、介護保険制度開始以降、相次ぐ報酬単価の切り下げに対応するため、2007年に特定事業所加算の対象となる事業所（加算事業所）の設置に向けて動き出した。
- ・ まず、大垣市内に新たな事業所（中央ステーション）を開設した上で、既存の利用者を要介護度3以上の重度者と軽度者に分類した。
- ・ ついで、介護福祉士の資格を有する若手スタッフを同社の訪問介護参入時からのサービス提供拠点である大橋ケアサービス本部に集約。
- ・ 一方、中央ステーションには、通常のヘルパー資格を持つスタッフや比較的高齢のスタッフを集めた。
- ・ その上で、中央ステーションを比較的要介護度が軽度の利用者に対応する事業所とし、ケアサービス本部を重度者対応専門の事業所へと改組した。
- ・ 顧客のセグメンテーションと有資格者の集中配置を行った結果、市内2例目の加算事業所を立ち上げ、加算の取得により、売上は横ばいながらも利益率の格段の向上を実現した。
- ・ 加算事業所になると利用者の自己負担部分の支払い金額も増加するが、ケアマネジャーに同社の加算事業所が提供するサービスの質の高さをアピールし、95%の対象者に利用を継続してもらうことができた。

(2) 創業ビジネスのノウハウを活用した保険外サービスの提供

- ・ 同社では、介護保険サービスに加え、創業時から続く家政婦の有料職業紹介事業や薬の受取りや掃除、外出支援などのサービスを利用者の全額自費負担により提供する「まごころサービス」事業を展開している。
- ・ こうした保険外サービスは、例えば、現状なかなか円滑に利用することが難しいショートステイの代替としての住み込みの家政婦の紹介や、介護保険サービスと自費利用を組み合わせた長時間サービスの提供など、介護保険では対応しきれないニーズへの対応を図っている。

- ・ また、同社の保険外サービスについては、掃除などの単純な家事援助の利用者も多いが、こうした家事援助の利用者は、将来的に要支援・要介護状態が悪化した場合に、同社の顧客になる可能性があり（家事援助から身体介護へ）、ないがしろにはしていないと考えている。
- ・ なお、同社が提供する保険外サービスについては、同社が介護保険事業への参入前に手掛けていた看護婦・家政婦紹介事業のノウハウや人材ストックを活用することにより、他社と比較して質の高いサービスを提供することが可能となっている。

4. 同社の組織と経営上の意思決定

- ・ 同法人は、大橋氏をトップとして、現在、大垣市に訪問介護 2 カ所、通所介護 1 カ所、居宅介護支援 1 カ所、瑞穂市に訪問介護 1 カ所といった形で事業を展開。
- ・ 居宅介護支援事業所については、創業以来、赤字の状況が長く続いていたが、地域内の他のケアマネジャーとのネットワーク構築、地域情報の入手などの面で大きく役立っている。
- ・ 上記の事業所の責任者を含め、管理職は常勤の女性スタッフが就任している（現状、中途採用の異業種出身等の男性管理職が活躍する場面は想像しづらいとのこと）。
- ・ 介護保険事業参入時から同社の経営に携わっている大橋氏の奥様（看護師）が、現場の統括を行っており、主な経営面での相談相手となっている。
- ・ 基本的な経営上の意思決定は大橋氏が行うことが多いが、奥様との相談で決定をすることもある。
- ・ なお、看護婦・家政婦紹介が主力事業であった時期から、社外の経営者に対して経営上の悩みに関する相談を行ったり、新しい事業展開に関して助言を得たりすることがあった。
- ・ 介護保険ビジネス参入前には、県内で同業を営む（数少ない）男性経営者と情報交換を行っていた。
- ・ また、加算事業所への参入を検討する際には、同社が加入する「『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）」のネットワークを活用し、ジャパンケアサービスの馬袋氏や新生メディカルの石原氏などへ相談し、色々と助言を得ている。

5. 人的資源管理

（1）家政婦人材の活用

- ・ 同社では、介護保険が始まる前から関係のあった（今後、ある程度長く働ける年代である）40～50 代の家政婦に対し、今後も仕事をしていきたければヘルパー取得を取るよう働きかけていた。
- ・ そのため、同社では介護保険が始まった際に、ある程度の数のヘルパーを確保することができた。
- ・ また、一定の収入を得るためにはヘルパー資格だけではなく、介護福祉士の資格を取るようスタッフには日頃から伝えており、そのため、特定加算事業所になるための人材も既存のスタッフで賄うことができた。
- ・ なお、ヘルパーとして働いていた家政婦等が、訪問介護から退き、家事援助等を中心に行う保険外サービスのスタッフとして働くようなケースも出てきている。

(2) 人材の採用

- ・ 常勤スタッフの募集については、フリーペーパーなどに求人情報を掲載している。常勤スタッフの採用においては、(多数の応募があるわけではないが) 何件かの応募があり、同社が求める人材を獲得することが可能となっている。
- ・ 苦心しているのは、登録ヘルパーの確保である。同社ではハローワークを通じて登録ヘルパーを募集しているが、なかなか集まらない。他社の求人情報を見ても、何ヶ月も同じ情報が掲載されており、どこも同じような状況なのではないか。
- ・ また、採用に当たっては基本的には、常勤・非常勤ともに未経験者を採用するようにしている。以前、経験者採用を行ったこともあったが、うまくいったケースは少ない。
- ・ 経験者については、当初はうまくいっても時間が経過するに伴い、昔のやり方が出てきてしまい、他のスタッフとのズレが生じてしまう部分がある。
- ・ 同社でも、登録ヘルパーの数が足りず、ケアマネジャーからの新規の打診を断るような状況も発生している。
- ・ なお、男性ヘルパーについては、なり手も顧客側のニーズも少ない(認知が進んでいない)ため、同社では採用していない。

(3) 人材の育成と定着

- ・ 同社では、常勤・非常勤の全スタッフを集めて全体研修を年に2回実施している。また、毎月テーマを決めて個別の研修を実施(月1回・年12回)。
- ・ 研修のテーマは介護技術に関する内容だけではなく、制度改正や接遇マナーなどに関する講義も行っている(大橋氏が講師を担当)。毎年、東京で民介協が実施している事例報告会についても、2名のスタッフを参加させている。
- ・ また、管理者クラスの経営スキルに関する研修については、外部のセミナー等を活用することもある。
- ・ 常勤スタッフの給与水準については、業界の中でも高く、大垣市内の他産業の給与水準と比較しても遜色はない(400万円台)。むしろ、家庭を持っている女性スタッフの中には、夫よりも高い給与を得ているケースもある。
- ・ 現状では、長期間働いたスタッフに対してどのように処遇をしていくか、20代で入社したスタッフが50代になった時にどう処遇するか、賃金体系やキャリアパスを明確に示せていない状況である。将来的な処遇について示していくことが、定着率を高めることにもつながるのではないかと考えている。

6. 今後の事業展開について

(1) 今後の事業展開

- ・ 今後の事業展開に関連して最も気になっているのは、24時間対応型の訪問介護の動向である。
- ・ 参入にあたっては、人員の拡充や医療との連携なども必要となり、対応できる事業者は限られてくるのではないかと懸念している。その半面、セミナー等では地域のニーズを独占できるとの話も聞く。
- ・ しかし、過去に大垣市でもモデル事業を実施したことがあったが、あまりニーズはなく、ジャパンケアなどの大手もなかなか事業として成功していないと聞いている。今後、同社として参

入をするべきか否か、判断しかねているのが現状である（むしろ、ビジネスとして成り立つかどうか、疑問を感じている）。

- ・ただし、早朝 6 時から朝 8 時、夕方 6 時から夜 10 時の時間帯（朝起きた直後、夜寝る直前の時間帯）については、現状でも介護のニーズが多く、その一方でスタッフがいないため対応できていない時間帯である。今後は、他社に先駆けて同時帯の介護ニーズに対応できることをアピールしていきたいと考えている。
- ・なお、上記時間帯のケアについては、常勤ヘルパーが対応することになる。固定費が増加するが、十分採算は取れると考えている。
- ・また、加算事業所については、自己負担の高さから新規の利用者の獲得がうまく進まない現状があり、ケアマネジャーへの営業を通じてサービスの質の高さをアピールすることにより、新規利用者の獲得を進めたいと考えている。
- ・施設系のサービスへの参入については、現在、考えていない。過去の制度の動きを踏まえれば、借金までして施設を作ったとしても、報酬単価が維持されるという保障はない。これでは、リスクが高すぎると考えている。

（２）行政に対する意見・要望

- ・行政に対する意見としては、今後の社会保障予算が増大していく中で、早急に長期的な展望、ビジョンといったものを示してもらいたいと考えている。そうした長期的なビジョンがなければ、ビジネスを行う側としては非常に困る。
- ・なお、かなり高いハードルをクリアして、加算事業所となったにもかかわらず、新規の利用者の獲得ができないといった状況は、問題があると考えている。利用者に負担させるのではなく、公費で負担する等、努力した事業所が報われる仕組みを作ってもらいたい。

以上

特定非営利活動法人楓の風

■企業概要

○企業名：特定非営利活動法人 楓の風

○代表者：小室 貴之 氏

大学卒業後、民間企業を経てクリニックの経営に参画。老人デイケア施設の運営と共に、現場での相談業務に従事。その後、在宅介護サービスを手がけるべく特定非営利活動法人楓の風を設立。

○設立：2001年8月（創業は1998年）

○本社所在地：東京都町田市成瀬が丘2-2-2 ワタヤビル3F

○売上高：約5億円（2010年度）

○従業員数：常勤59名・常勤パート10名・パート49名・登録ヘルパー45名

○主要事業：在宅療養総合相談支援事業、通所介護事業（リハビリ特化）、訪問看護事業、訪問介護事業（ターミナルケア専門）、居宅介護支援事業（医療特化型ケアプランサービス）、福祉用具貸与事業、その他フランチャイズ・コンサルティング事業

■ヒアリング実施概要

○日時：2010年11月16日13:30～15:30

○場所：同法人本部会議室

○先方対応者：理事長 小室 貴之 氏、理事 野島 あけみ 氏

○調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 田中知宏

■同法人の沿革

年月	事業の展開
2001年 8月	・ 東京都町田市において同法人を設立
2003年 2月	・ 町田市からの受託事業として「デイサービス高ヶ坂」を開設
2003年10月	・ 東京都多摩市において訪問介護事業所を開設
2004年10月	・ 通所介護事業所を開設（デイサービス藤の台） ・ 横浜市金沢区において、訪問介護、居宅介護支援、福祉用具貸与事業に参入（有限会社マザーリーフによる）
2006年10月	・ 横浜市金沢区にマザーリーフリハビリデイサービスを開設
2007年 4月	・ 在宅療養・在宅ホスピスケアを推進すべく、「在宅療養支援ステーションかえでの風」を開設（訪問看護を中心とする在宅療養者支援）
2009年 4月	・ 町田市からの2件目の受託事業として「総合リハビリテーションデイサービス忠生」の運営をスタート
2010年10月	・ 同法人による町田市内4カ所目の通所介護事業所として、「楓の風リハビリテーション 楓-SOU-」を設立（軽度者向けリハビリサービス提供）

■ヒアリング内容

1. 創業前後の流れ

- ・ 医療法人においてデイケアの運営に携わっていた現理事長の小室氏が、要介護状態となった方々に身体・社会機能を取り戻し、「生活の快」（生きる喜び）を感じられる場所を提供したいと通所介護事業所の開設を思い立ったことが創業のきっかけ。
- ・ 当時行っていた理想的な在宅医療・介護のあり方を考える勉強会をベースに、2001年の8月に「楓の風」を設立（楓の風とはデイケアをやっていた時のブランド名。大変気に入っており、変更は考えたことがない）。
- ・ 法人格は、行政からの業務受託の幅や資金面等の問題を考慮し、有限会社や株式会社といった営利法人の形態ではなく、特定非営利活動法人（NPO法人：都認証）とした。
- ・ 2003年に町田市による通所介護事業所の指定管理者募集に応募し、「デイサービス高ヶ坂」の運営を受託（2月）。同事業所は、「地域初の理学療法士常駐型リハビリ型デイ」として、リハビリとコミュニケーションを重視したサービス内容および要介護度の高低を問わず誰でも受入れるスタンス（「誰でも通えるデイ」）が利用者から好評を博し、開所3ヶ月で満員となる（その後、スタッフを増やし定員を増やすものの、すぐに満員となる）。
- ・ 同年、東京都多摩市において訪問介護事業所を開設（訪問介護事業は、黒字事業であったものの将来の事業展望が見えず（夢が見出せず）、2009年3月に撤退）。
- ・ また、この時期に、（ブランドネームではなく）リハビリノウハウを提供する形のフランチャイズ事業を開始。併せて、事業所立ち上げ・再建のコンサルティング事業にも参入する（これまでに本格的に支援を行ったのが8カ所、一部を支援した事例が3~4カ所になる）。
- ・ 2004年10月に、2カ所目の通所介護事業所である「デイサービス藤の台」を開設。
- ・ 同じ頃、神奈川県内の事業者から事業の一部を買収し、横浜市金沢区に訪問系事業所を開設。なお、横浜市内の事業所は、関連会社である有限会社マザーリーフによる運営を行っている。
- ・ 2006年には、日頃から理事長の小室氏と在宅介護・医療に関する問題意識を共有していた野島氏（当時は、大学教員として看護学の教育・研究に従事）が理事として入職。
- ・ 同年10月に横浜市金沢区に直営3箇所目となる「マザーリーフリハビリデイサービス」を開設。
- ・ 翌年、野島氏の知識と経験を活かし、同氏の主導により、新規事業として訪問看護と療養相談に対応する「在宅療養支援ステーションかえでの風」を開設。
- ・ 同事業は、全国的に有数の看取り件数を実現するなど高い評価を受け、通所介護事業に次ぐ、同法人の収益の柱に育つ。
- ・ 現在は、通所介護と在宅療養支援ステーションを組み合わせ、要介護高齢者や末期がん患者、障害者などの在宅での療養をリハビリテーションと看護の視点からサポートする「在宅療養支援」を事業の中核に置き、最期まで在宅で暮らせるまちづくりの構築を目指している。

2. 経営上の転機

(1) 訪問看護事業への参入

- ・ 同法人の転機の1つとしては、通所介護事業から訪問看護事業に進出をしたことが挙げられる。

- ・ 同法人では、設立当初、そもそも訪問看護事業に参入をする予定はなかった。しかし、楓の風の事業趣旨に賛同する野島氏が入職し、野島氏が自分の持っている知識や技術を活かし、何か法人に貢献できることはないかと考え、同事業を手がけることとなった。訪問看護事業への参入については、特に法人内部の反対意見は見られなかった。
- ・ 当初は人員配置基準ギリギリの 2.5 人の看護師から、売上 1 億円を目標として事業を進めた。
- ・ 経営的に苦しい時期も合ったが、在宅ホスピスに特化した積極的な看取り対応（国内で最多クラスの 3 年間で 250 件の看取りを実施）や 24 時間 365 日対応を売りに、事業は順調に拡大。
- ・ 結果として 1.5 億円の売上を上げる事業（同法人の売上 4.5～4.6 億円の 3 分の 1 を占める事業）にまで成長をした（事業開始当初の苦しい時期をいかに早く走り抜けるかが、事業成功のポイントとのこと）。
- ・ また、単純に訪問看護事業の開設は新たな収益源を生み出しただけでなく、従来の主力事業である通所介護とのコンビネーションにより、「在宅療養支援」という新たな同法人の事業の方向性を創出するきっかけとなった。
- ・ 当初想定していなかった訪問看護事業の成功を目にし、小室氏としては 1 人でイノベーションは起こせないという認識を持った。

（2）転機の意図的な創出

- ・ また、経営上の転機ということ言えば、同法人では、現在、転機を自ら作り出そうとしている。
- ・ 同法人では、現在を大きな変革期と見ている。変革期とは、従来の事業が陳腐化するリスクがある一方で、事業の機会が拡大する時期でもある。
- ・ 今後、高齢者の人口が増加を続け、介護サービスの市場が拡大を続ける一方で、アジアの巨大資本が国内の事業者などを買収して、事業に参入してくるかもしれない。こうした、社会の動きについていけるかどうか、経営上、重要と考えている。
- ・ これまでの事業のあり方・過去の延長線上の事業のやり方で将来的に生き残っていけるか、現場のニーズに応えるだけで生きていけるか自問しながら経営に取り組んでいる。
- ・ そのため、今後の事業展開について、小室氏自身が現在通学している立教大学の MBA 課程での研究活動を通じて（自法人の SWOT 分析や自法人にとってのブルーオーシャンの探索、人的資源管理のあり方などについて）、あるいは法人内部での協議の中で検討を進めている最中である。

3. 同社の戦略について

（1）顧客ニーズに基づくサービスの構築・提供

- ・ 多くの事業者が「顧客ニーズ」を踏まえた事業を提供していると標榜しているが、顧客ニーズは簡単に分かるものではない。
- ・ また、増え続ける通所介護事業者の中には、利用者の状況やニーズは刻々と変化をしているにもかかわらず、どこかの事業所のサービスをそのままコピーし、何年も前からサービスの改善も行わずに提供し続けている事業者も多い。

- ・ 介護保険制度のスタート以後、市場規模が拡大を続けていることもあり、そうしたサービス業としての意識が欠けている経営であってもうまく回ってきたのではないかと。
- ・ 介護事業については、社会制度の変化もあり、顧客ニーズも変化する。そうした業界において3年や5年といったスパンで事業を考えていては、成功は難しいのではないかと。「明日を見て、今日の必要なことをやる」といったスタンスが重要。
- ・ 顧客ニーズを感じ取るためには、現場に出て、スタッフや利用者の話を聞くことが重要。小室氏も、最近までプレイングマネージャーとして、現場でケアに携わっていた。
- ・ 同法人の事業は、世の中が何を求めているか、顧客が真に望んでいるのは何か、ゼロベースで考え、現場の試行錯誤を通じて形を作り上げてきたものであり、例えば同法人では、表面上は同じ通所介護事業所の看板を掲げている事業所であっても、それぞれ異なるサービスを提供している。
- ・ また、同法人が手掛けるフランチャイズ事業についても、単純にオペレーションマニュアルの提供といったやり方では、顧客ニーズに即したサービスを展開できないと考えており、事業を作り出す段階から参画をする必要があると考えている。
- ・ 経営者のパッションやミッションだけで事業を行うのではなく、顧客ニーズの変化を敏感に察知し、収益の上がる事業に育て上げるセンスやロジックが重要ではないかと。
- ・ 介護保険制度が始まる前から業界に参入している事業者などは、そうした顧客ニーズを捉える嗅覚を持っているのではないかと。

(2) 人材に重点を置いた新規事業展開

- ・ 同法人のサービスの質は、法人内で働く人材の質に大きく左右されると考えている。
- ・ そこで、同法人では、「まず、人ありき」という視点に立ち、法人内の人材の成長や新たな人材の入職を通じて、新規事業所のマネジメントを担うことができる人材が揃ってから、新規事業展開を行うようにしている。
- ・ なお、マネジメント人材の育成については、「プロジェクトチーム」を活用している。
- ・ プロジェクトチームとは、経営意思決定の場であるとともに、マネージャーを養成するOJTの場であり、法人の経営会議に各事業所のマネジメントに興味があるスタッフを参加させ（職種・年齢不問）、小室氏を初めとする理事等と法人全体の経営戦略等に関する議論を行いながらビジネスに対する意識の向上を図っている。
- ・ これまでに開設した通所介護事業所のうち5カ所について、プロジェクトチームへの参画経験がある一般職員が所長に就任している。

(3) 地域に根ざした事業展開

- ・ 同法人は、設立の母体が、様々な専門職による理想的な地域医療や地域福祉サービスのあり方を考える会としてスタートしたこともあり、地域との関わりを重視した事業展開を行っている。
- ・ 例えば、同法人2カ所目の通所介護事業所がある町田市藤の台地域は、高齢化の進んだ古い団地と商業施設が混在しているが、ここに事業所を開設することで、事業所外の日常生活空間を活用した地域リハビリ（買い物や墓参など）を行うなど、地域と事業所の一体的な運営

が可能になると考え、当該地域に事業所を設けた。

- ・ また、訪問看護事業においても、地域の在宅医療に積極的なクリニックと連携をすることにより利用者の確保につなげている（訪問看護事業の利用者のほとんどは地域のクリニックからの紹介）。
- ・ さらに、地域の住民や在宅での看取りを経験した利用者の家族、クリニックの医師や看護師などによる在宅ホスピスに関するシンポジウムを開催し、同法人の在宅療養に関する考え方の普及を図っている。

4. 同社の組織と経営上の意思決定

(1) 組織体制

- ・ 同法人は、小室氏をトップとして、現在、町田市と横浜市において通所介護事業所（5カ所）、訪問介護事業所（1カ所）、訪問看護事業所（1カ所）、居宅介護支援（2カ所）の事業展開を行っている。
- ・ これまでは、理事長の小室氏や理事の野島氏についても現場に出てケアを行うプレイングマネージャーとして活動してきたが、2010年9月に小室氏や野島氏が法人全体のマネジメントへ注力する形に移行し、すでにクレド（Credo）の作成など社内体制の構築を進めている。

(2) 同社の意思決定

- ・ 同法人では、意思決定や決定から実際の行動までのスピードを意識しており、それは経営上の強みの1つなのではないかと考えている。
- ・ 例えば、新規事業展開などの意思決定を行う際に同法人では、事業として成り立つというエビデンスが7割程度揃った段階でゴーサインを出すようにしている。
- ・ また、横浜市でサービス提供を行う際に、法人本体ではなく、別途、有限会社を設立し参入をしたが、これは、複数の都道府県にまたがる活動に必要な内閣府の認証に要するタイムラグを避けるためであった。
- ・ こうした俊敏さを意識した経営を行う背景には、「事業は、既に世の中のトレンドになってから参入しても遅く、常に社会の一步先を行きたい」という思いがある。そうでなければブルーオーシャンは見つけられないのではないか。
- ・ なお、前述のように同法人の意思決定には、マネジメントに興味がある各事業所の現場スタッフも参画できるようになっている。

5. 人的資源管理

(1) 人材のモチベーション向上について

- ・ 同法人を立ち上げた当初のスタッフは、医療法人時代からの仲間と公募による新規求人が中心。
- ・ 創業当時、情熱と根性のみで事業を行っており、ついて来られない職員は根性がないためだと捉え、人的資源管理という視点はあまりなかった。
- ・ 結果、燃え尽きて離職する職員が多く、特に医療法人時代からの仲間については、1年くらいで辞め出した（新規に採用した人員は現在も残っている）。

- ・ 開業 2～3 年後に人的資源管理の重要性を認識。サービスの質を維持・向上を図るためには職員が安心して気持ちよく働けることが重要と考え、「ごきげん」な組織を作り出すため、報酬等の処遇向上に努めるとともに、職員と積極的にコミュニケーションを取り、彼らの悩みや将来の展望について話を聞いてきた。
- ・ 報酬について言えば、介護事業は全国の介護従事者の平均年収が 200 万円台のところ、同法人については、他産業並みの 400 万円台（介護福祉士の場合）となっている。
- ・ 給与を払いすぎて法人自体が赤字になることは避けなければならないが、職員が安心して生活できる水準の給与を支払うことは必要と考えている。
- ・ また、前述のようにやる気のある職員に対しては、経営への参画や相応のポストを与えるなどキャリアパスについても整備を進めている。
- ・ 職員が向上心を持って生きいきと働ける土壌と社員相互・労使相互の信頼関係を重視した組織作りを行っている（「エンゲージメント」の創出）。

（2）スタッフの研修

- ・ 同法人では、理事の野島氏を中心として在宅介護・看護に関する教科書等も執筆し、スタッフによる学会発表も積極的にサポートするなど職員のスキル向上を図っている。
- ・ また、各事業所あるいは法人内部での研修に加え、利用者等の声に対応するため終業後に自主的に介護技術等の研修が行われることもある。

（3）パート職員に対する考え方

- ・ 周辺の競合事業者の中には、パートスタッフに時給 1,200 円を支払う先がある中で、同法人の非常勤スタッフに対する時給は 900 円と比較的安価に設定されている。
- ・ しかし、高い時給を支払う事業所の多くは、パート職員に対し、常勤職員が行うべき業務を任せたり、常勤と同じモチベーションで業務へ取り組むことを求めるケースが多いのではないかと考えている。
- ・ 本来、非常勤スタッフの多くは、例えば扶養の範囲内で、楽しく働きたいと考えているのではないかと考えている。実際、競合よりも時給単価の安い同法人のほうへ人材が流れてくる傾向がある。
- ・ 同法人では、パート職員に過度なモチベーションを求めず、彼らが、仕事にやりがいを持ち、賃金に見合った失敗のない仕事をしてもらうことを重視している。

5. 組織風土・文化

- ・ 同法人の経営理念は、「私たちは先端ケアシステムをアートし、『新たな幸せ』を創造する企業です」というもの。文中に「企業」という言葉使われているように、自法人の事業を非営利活動ではなく、あくまでビジネスとして捉えている。
- ・ また、経営ビジョンは、「介護業界における事業運営システムの追及と良質な人材の創出により良質な介護サービス、医療サービスを創造し、高齢化社会への具体的貢献を目指す」とされ、事業を介護あるいは福祉といったキーワードだけで規定していない。
- ・ 同法人の内部では、情熱のある職員による助け合いと相互成長が重視されており、いかにして各人が気持ちよく働ける職場を作るかということが、経営上の大きな課題として認識され

ている。

- ・ やる気があれば法人全体の経営にも参画することが可能であり、自由な組織風土が形成されている。

6. 今後の事業展開について

- ・ 同法人の売上高は、年々6,000万～7,000万円ずつ増加している。最終的な目標は、売上50～100億円規模の事業にすることだが、今のやり方では難しいと認識している
- ・ 以前は、上場を目指していた時期も合ったが、現在は考えていない。
- ・ 現在の主力事業である通所介護事業は、基本的に「箱もの」のため、定員一杯になれば売上が頭打ちになってしまう。
- ・ そこで、当面の目標としては、訪問看護事業の拡大に注力することを考えており、2ヶ月に1人ナースを増やすようなイメージで、現状の3倍規模の巨大訪問看護ステーションを構築したい（看護師1人を雇用すると年1,000万円の売上につながる）。
- ・ ただし、訪問看護事業の業績が好調なのは今だけだと考えている（この点は、事業を展開していく上では折込済み）。
- ・ 今後は、介護事業のみならず医療サービスやフランチャイズ・コンサルティング事業、法人内ベンチャーなどこれまでとは異なる事業展開のあり方を法人内で検討をしている最中。
- ・ また、同法人では、「介護＝奉仕」「介護は大変である」「介護とはこうあるべき」といった介護業界にまだまだ根強く残っている考え方について、パラダイムシフトを起こしていきたいと考えている。

以上

株式会社ケアーズ 白十字訪問看護ステーション

■企業概要

○企業名：株式会社ケアーズ 白十字訪問看護ステーション

○代表者：秋山 正子 氏

1973年聖路加看護大学卒業後、産婦人科病棟での臨床経験を経て看護教育に携わる。1992年より医療法人春峰会が運営する白十字訪問看護ステーションに勤務。2001年に独立し、有限会社ケアーズを設立。現在に至る。

○設立：2001年4月

○本社所在地：東京都新宿区市ヶ谷砂土原町2-7

○主要事業：訪問看護、訪問介護、居宅介護支援

○売上高：約1.5億円（2009年度）

○従業員数：42名（うち、非常勤職員26名）

■ヒアリング実施概要

○日時：2010年11月17日10:00～11:30

○場所：同社市ヶ谷ステーションミーティングスペース

○先方対応者：代表取締役 秋山 正子 氏

○調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 田中知宏

■同法人の沿革

年月	事業の展開
1992年12月	・ 医療法人春峰会が訪問看護ステーションを設置
2001年 7月	・ 春峰会の解散に伴う訪問看護サービス利用者の受け皿として、有限会社ケアーズを設立 ・ 同時に、居宅介護支援事業所と訪問介護事業を提携する白十字ヘルパーステーションも開設
2006年10月	・ 法人格を株式会社へ変更
2007年 8月	・ 東京都東久留米に同社2カ所目の訪問看護ステーションを設置 ・ 特定非営利活動法人「白十字在宅ボランティアの会」が活動開始（2006年10月東京都より認証）

■ヒアリング内容

1. 創業前後の流れ

- ・在宅医療に積極的に取り組んでいた市ヶ谷の医療法人春峰会が、国の指定老人訪問看護事業（老人訪問看護ステーション）の開始に伴い、医療法人併設の訪問看護ステーションを立ち上げ（1992年12月）。
- ・当時は、公益法人しか訪問看護事業を手がけることができず、現代表の秋山氏も春峰会に所属し、訪問看護を実践していた（2000年からの介護保険で、民間参入も可能となった）。
- ・訪問看護事業そのものはうまくいっていたものの、2001年に医療法人が解散することになった（秋山氏いわく「あつという間に解散が決まった」とのこと）。
- ・秋山氏は、訪問看護の利用者の受け皿となり、また、介護保険の指定を受けられる組織を作る必要に迫られ、この時点で最も早く法人格を取得できた有限会社を設置。開業資金は自己資金で賄った（NPOでもよかったが、準備にあたり利用者に迷惑をかけてはいけないという考えがあり、設立に時間がかからない方法を選択）。
- ・利用者へのサービス提供を行いながら、経営コンサルタントや公認会計士のサポートを受け、1ヵ月半で新会社を設立した。開業場所は、医療法人併設の時と同じ市ヶ谷を選択した。
- ・出資者であり、医療法人時代から理事としてマネジメントに関わっていた秋山氏が代表に就任し、医療法人時代から継続の看護師7名が開業メンバーとなった。
- ・有限会社ケアーズを立ち上げた当初の利用者は、100人弱（訪問回数月500件）（全国平均60人・同月200件）であった。
- ・また、居宅介護支援事業所と有償ボランティアから発展したヘルパーステーションも併設していた（医療法人から引継ぎ）。
- ・2007年に、東久留米に訪問看護ステーションを開設。東久留米の病院付属のステーションが人員不足となり、管理者をケアーズから派遣をしてもらえないかとの依頼があった。
- ・その時、東久留米地域では訪問看護が普及していない状況にあった。しかし、その病院のケアの中身はいまひとつの印象であつが、その病院が訪問看護をやめれば、過疎地になってしまう恐れがあつた。
- ・そこで、周辺地域の別の病院付属のステーションで働いていた同社で実習を受けた管理職の看護師に対して独立を打診、了解を得られたため、自社独自の訪問看護として事業所を立ち上げた。設立当初は3人体制。
- ・2006年には、既存のボランティアの組織化と研究助成・公的な事業の受入れのための母体として、NPO法人「白十字在宅ボランティアの会」を設立（2007年活動開始）。
- ・現在、訪問看護の利用者は、市ヶ谷で160人の利用者に対して月900件超、東久留米が60人の利用者に対して月200件超の訪問を行っており、年間60件程度の看取りを行っている。
- ・事業の売上は1.5億円程度であり、そのうち訪問看護が1億円、居宅介護支援が800万円、訪問介護が2,000万円程度となっている。売上自体は職員の増減により影響を受けている。

2. 経営上の転機

- ・介護保険が始まる前から、看護師の当然の役割として医療・福祉サービス間の調整機能を担ってきた。そこで、介護保険制度が始まったときに、ケアマネジャーの資格を職員が取得し、

看護師が居宅介護支援事業所のケアマネジャーとしてケアプランの作成に携わった（看護師とケアマネの兼務）。

- ・ しかし、居宅介護支援事業所については事務作業がかなり多く、ケアマネとしての業務が十分にできなかった。また、居宅介護事業としての収益もそれほど上がらなかった。そこで、無理をせず訪問看護に注力し、ケアマネ業務を縮小しようと考えていた。
- ・ その一方で、利用者からはケアマネジメントとサービス提供をワンストップで対応できるようにしてほしいとのニーズがあった。
- ・ そうした時、新たに立ち上げた NPO の事務局スタッフがケアマネジャーの資格を持っていたことに着目し、当該事務局スタッフに居宅介護支援事業所のケアマネを兼務してもらうことにより、事業を継続することができた（その後、ケアマネ専従を追加雇用し、体制を強化）。

3. 同社の戦略について

(1) 在宅看護ニーズの多い地域での事業展開

- ・ 同社がサービスを提供する新宿区は、人口約 30 万人に対して、世帯数が 15 万世帯あり、一世帯あたりの同居者の数が少なく、独居者も多い地域である。また、高齢化率も外国人を除くと 20%を超えている。
- ・ 併せて、大規模な病院が多数存在しており（大学病院が 3 カ所、国立病院が 1 カ所、公立病院が 1 カ所、準公立病院が 2 カ所、民間病院が 2 カ所）、そのほとんどが急性期病院である一方で、中間施設である老人保健施設が少ない。
- ・ 上記のような地域特性から、新宿区は訪問看護サービスに対するニーズが相対的に高い地域と考えられる（以前より、新宿区医師会が在宅推進に取り組んできた）。
- ・ こうした地域で事業展開を行うことにより、電動自転車等で巡回可能な狭いエリアで多くの利用者を確保することができ、効率的なサービス提供につながっている。

(2) 地域への働きかけ

- ・ 代表である秋山氏は、2004 年に新宿区を中心とする緩和医療を実践する医療関係者による研究会を立ち上げ、地域内の多職種間連携の輪を構築するための活動を行っている。
- ・ また、2006 年に立ち上げた NPO 法人を通じて、市民向けに在宅医療や在宅ホスピスの実情を知ってもらうための活動も行っており、在宅ホスピスに関するシンポジウムや講演会を積極的に開催している。
- ・ さらに、新宿区の高齢者保健福祉計画の見直し部会のメンバーとして、住み慣れた地域で生活できるような在宅医療の仕組みの充実に向けて行政に働きかけを行っている。
- ・ こうした地域の専門職や行政、住民に対する働きかけは、地域内の潜在的な訪問看護サービス利用者の掘り起こしにつながるとともに（市場の創出）、同社の知名度向上にも寄与している。

4. 同社の組織構造と意思決定プロセス

- ・ 株式会社ケアーズとして、訪問看護ステーションと居宅介護支援事業所を市ヶ谷と東久留米に、ヘルパーステーションを市ヶ谷で開業。

- ・ また、公開講座の企画やボランティアスタッフのマネジメントを行う NPO 法人白十字在宅ボランティアの会を運営。
- ・ NPO 法人は、前述のようなボランティアスタッフのマネジメントや公的な仕事の受け皿としての位置づけであるが、「看取りができる地域づくり」のビジョンを NPO が策定し、そのビジョンの実現に向けて訪問看護・介護のスタッフが日々の事業を行うというスタイルを目指し動きつつある。
- ・ 代表の秋山氏は、代表取締役であるとともに 2 カ所の訪問看護ステーションと 1 カ所のヘルパーステーションの統括所長を兼務。
- ・ 秋山氏自身、長くプレーイングマネジャーとして活躍してきたが、最近、全社のマネジメントの注力できる体制が整ってきた。

5. 人的資源管理

(1) 人材の採用

- ・ 各ナースについては、担当制を取っており、自立した行動が取れる人でなければやっていけないようにしている。そうしたことができる人材を意識的に採用している。
- ・ 訪問看護のナースについては、1 人で判断をしなければならぬことがたくさんあり、非常にハードである。そこに仕事の魅力を感じられる人でなければ勤まらないし、組織としては、個人の業務のあり方にほとんど干渉はしない。そうした訪問看護の仕事の仕方に魅力を感じる人が集まってきていると考えている。
- ・ 同社としては、それほど積極的に人材募集の広告等を出して看護師を集めているわけではない。質の高い看取りを提供するという理念があり、その理念に賛同したヘルパーやナースが集まってくる。

(2) 人材の育成

- ・ 組織外部向けに公開講座などを企画するとともに、利用者が亡くなられた際などに医師や理学療法士などを交えてカンファレンスを行っている（月 1 回程度）。
- ・ また、外部からの訪問看護に関する研修の受入についても積極的に行っており、全国各地に同社で研修を受けた人材が存在している（同社東久留米ステーションの所長も、同社で研修を受けた人材である）。

(3) サービスの質の管理・向上

- ・ 介護保険になって、限度額管理が厳しくなり、大半をヘルパーの利用時間が占め、残りの時間で訪問看護を行うといったケースが多くなってきた。30 分で訪問看護やってもらいたいとの要望があり、そうしたケースが多くなると良い看護師はいつかない。モチベーションが下がってしまう。
- ・ 1 人 1 日 4 件、月 60 件訪問が 1 つの目安であるが、50 件台の人もおり、納得できる看護を行うため、件数等の縛りを行っているわけではない。
- ・ 件数を増やして給料が高くなるということよりも、良いケアがしたいということを重視している人が集まっていると考えており、今月の目標件数何件といったことは言ったことがない。

- ・ ただし、自分達の訪問した中から自分達の給料が支払われているという意識は、病院勤務のナースよりも強いのではないか。
- ・ 質の高いケアと収入というのはある意味相反するものなのかもしれないが、現在はうまくいっている。

6. 組織風土・文化

- ・ 訪問看護のナースについては、1人で判断をしなければならないことがたくさんあり、非常にハードである。そこに仕事の魅力を感じられる人でなければ勤まらないし、組織としては、個人の業務のあり方にほとんど干渉はしない。そうした訪問看護の仕事の仕方に魅力を感じる人が集まってきていると考えている（再掲）。
- ・ 件数を増やして給料が高くなるということよりも、良いケアがしたいということを重視している人が集まっていると考えており、今月の目標件数何件といったことは言ったことがない（再掲）。
- ・ 質の高い看取りを提供するという理念があり、その理念に賛同したヘルパーやナースが集まってくる。

7. 今後の事業展開

- ・ 以前は、居宅介護支援事業と同様、訪問介護についても撤退をしようかと考えていた。しかし、利用者や地域のニーズもあり、また今後、地域包括ケアを展開していく中で、訪問看護と介護を車の両輪としたいと考えている（ヘルパー事業を拡充し、ナースとヘルパーが連携した事業を進めていきたいという思いがある）。
- ・ ただ、現状は訪問看護の方が車輪として大きい。地域内の他の事業者と連携をしていくことも必要と考えている。
- ・ 今後の事業拡大については、相談機能を充実するための拠点を作りたいと考えている。また、現段階で計画には入っていないが、療養通所介護＋宿泊機能のようなものを持ちたいと考えている。
- ・ 新宿では難しいが、東久留米では、療養通所介護等をやろうと思えば可能なスペースを確保していく意向もある。

以上

社会福祉法人伸こう福祉会

■企業概要

- 企業名：社会福祉法人伸こう福祉会
- 代表者：足立聖子氏
- 設立：1999年
- 本社所在地：神奈川県横浜市栄区公田町1020-5
- 主要事業：特別養護老人ホーム（2カ所） 特定施設入居者生活介護（2カ所）
認知症対応型共同生活介護（9カ所）
通所介護（4カ所 特別養護老人ホーム併設を含む） 訪問介護
横浜市地域ケアプラザ（2カ所）
認可保育園（2カ所） かわさき保育室 子育て支援
- 従業員数：465名

■ヒアリング実施概要

- 日時：2010年11月11日16:00～18:00
- 場所：同社会議室
- 先方対応者：運営統括責任者 村山和行 氏
- 調査訪問者：横浜市立大学 山藤 竜太郎 准教授、株式会社浜銀総合研究所 東海林崇

■同法人の沿革

年	事業の展開
1976年	・民家を改造した無認可保育園の開始
1986年～	・有料老人ホーム開設
1999年	・有料老人ホームをベネッセに売却、社会福祉法人を立ち上げ
2000年	・特別養護老人ホーム開設
2003～2005年	・グループホーム5カ所開設 ・在宅・居宅支援事業所、訪問介護事業所立ち上げ
2006年	・横浜市の地域ケアプラザを委託運営
2007年	・認可保育園立ち上げ

■ヒアリング内容

1. 沿革

(1) 創業前の流れ

- ・主婦が藤沢で民家を改造して無認可の保育園をやっていた。
- ・保育園に子どもを預けていた母親が、お年寄りの方に手がかかるようになったため、お年寄りを保育園に連れてくるようになった。
- ・1986年より、鎌倉・川崎・横浜などに有料老人ホームを開設した。
- ・看とりが出来ないことを最大の理由として、有料老人ホームをベネッセに売却、1999年に社会福祉法人を立ち上げ、2000年に特別養護老人ホームを開設した。
- ・特養立ち上げから半年位で事業の基盤は確立した。

(2) 創業後の流れ

- ・2003年以降グループホームを開設。2年間で5カ所のグループホームを開設した。
- ・特養の待機者に対してもサービスを提供したいということで、在宅・居宅支援事業所や訪問介護の事業所も合わせて立ち上げた。
- ・地域の人に対しても積極的に福祉の部分で関わっていきたいという思いから、地域ケアプラザを横浜市から委託を受けて運営する。
- ・2007年に保育事業を再スタートさせた。

2. 経営上の転機

- ・最近になって、新しいグループホームが増えていったときに、そこを担えるようなリーダーが足りなくなってきたのが現状の課題である。
- ・特別養護老人ホームが出来る前は、日々の活動に関する記録（行政から求められていること）が十分でなかったことから、このような支援の仕組みを体系化するために、特別養護老人ホーム開所当時から、ISOの認証に向けて取り組んだ。そうすることで、行政が求めているカンファレンスや委員会がきちんとできるようになった。また、リスクへの予測ができるようになったので、大きな感染症や事故が起こらなくなった。また、利用者一人一人を深くすべての職員が知るようになった。

3. 同社の戦略

- ・認知症の方に特化した施設をつくる。有料老人ホームの時代から、他の施設で断られているような認知症の人も受け入れていた。その実績・経験を特養・グループホームの事業にも活かそうとした。

4. 同社の組織

(1) 組織構造と意思決定プロセス

①組織構造

- ・それぞれの事業ごとに責任者を置いている。責任者を置くのと合わせて、事業ごとで終わってしまうので、高齢事業統括で連携を取り、利用者を紹介しあったり、アドバイスをもらったりする。

②意思決定プロセス

- ・方針や予算計画等経営計画は理事長を筆頭に経営層で中身を作る。「こうしたい」といったビジョンは必ず理事長が立て、それをどうやったらできるのかを、それぞれの役割で考える。
- ・経営計画は全職員に対して発表される。収支に関して正社員だけでなく非常勤の人も気をつけて協力してくれる体制が整っている。

③収支の方針

- ・基本借入をして開設する。法人全体で収支を考えるのではなく、その事業所ごと独立して収支があげられなければ意味がない。
- ・予算は達成できる予算としてではなく目標予算を立てる。稼働率100%で予算を立て、稼働率100%になるよう仕組みを考える。

(2) 人的資源管理

①人材採用

- ・特別養護老人ホーム立ち上げの際、ほとんど経験者なしでやった。意図としては、経験のある人は固定観念を持っているため。募集方法は就職情報誌と横浜市でやっている介護職向けの相談会により実施した。経験や資格があるから絶対に採用するということではなく、人柄や、方向性に共感してもらえる人を重視した。
- ・採用の際は“かわいらしさ”を大事にした。知識や経験は時間がたてば身につくものだから、かわいらしくて優しさが外見からわかるかどうかを見た。

②リーダー層育成の課題

- ・人をひっぱっていけるリーダー層を採用・育成したい。事業拡大している中で、運営や経営などの管理業務も行える職員を求めている。
- ・最終的な人材ビジョンとしては、人にきちんと教えられる職員。ケアのことや介護保険の制度など職員をきちんと育成していけるスキルを持った人。家族や行政への対応がきちんとできる職員。

③育成方法

- ・入職1年目と3年目、全職員向けの年間研修計画を作成している。
- ・1年目は、ケアだけでなく社会人として当たり前のスキルを身につける。

- ・3年目は、人に教えるための手法やコミュニケーションスキル、問題分析スキル、改善や対策を考えるための理論的なスキルを身につける。

④人材の定着

- ・去年の離職率は全体で7%くらいであった。介護現場の中ではかなり残っている方。
- ・職員が残る理由は、心のよりどころとしてのカードがあるからではないかと考えている。
- ・2005年当時、リーダーだった職員が社会福祉法人立ち上げからの5年の間に心に残る言葉を厳選して7つの言葉をあげて、ケアの現場や職員への指導や悩んだ時に見られるようにカードを作った。職員皆携帯している。これに共感できない人は採用しない。

(3) 組織風土・文化

- ・利用者との接し方は利用者に聞け、と教えられた。利用者がやりたいことをやってあげる。その人がその時にやりたいと思っていることを全力でかなえてあげるようにする。
- ・福祉という業界にとらわれず、普通の一般企業と同じということを頭において運営することを考えている。社会福祉法人にも経営という考え方を取り入れていく。

5. 今後の事業展開

- ・機会を見て、施設（特別養護老人ホームやグループホーム）を立ち上げていきたい。
- ・訪問介護や在宅、ケアマネの事業所や地域ケアプラザのような地域の福祉全般の相談窓口みたいなものも今後やっていきたい。
- ・今はまだ手掛けていない障害の事業もゆくゆくは手掛けていきたい。
- ・拡大していかなければいけないのはニーズがまだまだ沢山あるから。
- ・社会福祉法人であるから税金を払わなくて済み、全てを利益として手にすることができる。それを職員に還元するのも大事だが、これを元手に多くの人に福祉サービスを受けてもらえるようにしたい。

以上

株式会社新生メディカル

■企業概要

○企業名：株式会社新生メディカル

○代表者：石原 美智子 氏

大学卒業後、新生病院の職員を経て、1978年特別養護老人ホームサンビレッジ新生苑（岐阜県）の施設長就任。その後、在宅介護を手掛けるために株式会社新生メディカルを設立。現在、社会福祉法人新生会理事長、株式会社新生メディカル代表取締役として施設および在宅の高齢者を対象に介護サービスを提供している。

○設立：1977年8月（1990年10月株式会社へ改組）

○本社所在地：岐阜県岐阜市宇佐南4-20-14

○主要事業：訪問介護、訪問入浴介護、訪問看護、福祉用具貸与・販売、居宅介護支援、認知症対応型通所介護、認知症対応型共同生活介護、障がい者向け居宅介護・重度訪問介護、2級課程訪問介護員養成研修、その他保険外サービス

○売上高：約10億円（2009年度）

○従業員数：390名（うち非常勤職員270名）

■ヒアリング実施概要

○日時：2010年12月24日9:30～11:30

○場所：社会福祉法人新生会本部 応接室

○先方対応者：代表取締役 石原 美智子 氏

○調査訪問者：日本福祉大学 関口和雄 教授、株式会社浜銀総合研究所 田中知宏

■同法人の沿革

年月	沿革
1977年 8月	・ 有限会社 新生メディカル設立
1988年 1月	・ 在宅介護サービス部門事業開始
1990年 2月	・ 在宅介護サービス「シルバーマーク」取得（西日本初）
1990年 2月	・ 岐阜営業所開設
1990年 8月	・ 高山営業所開設
1990年10月	・ 組織変更し（株）新生メディカル設立
1992年 7月	・ 岐阜県より厚生省2級課程ホームヘルパー養成研修指定機関認定
1995年 6月	・ 大垣営業所開設
1996年 2月	・ 池田営業所開設
1996年 4月	・ 岐阜県より厚生省訪問介護員養成研修2級・3級課程指定研修機関認定
1999年 3月	・ 本社 岐阜市へ移転 ・ 岐阜営業所 宇佐へ移転、岐阜・日光ステーション開設

年月	沿革
1999年 9月	・ 岐阜県より介護保険事業指定取得 ・ 「居宅介護支援」「居宅サービス（訪問介護）」（岐阜・大垣・高山・関・池田）
1999年10月	・ 多治見営業所開設
2000年 1月	・ 岐阜県より介護保険事業指定取得 ・ 「居宅サービス（訪問入浴）」（池田）「居宅サービス（福祉用具貸与）」（岐阜）
2000年 3月	・ 岐阜県より介護保険事業指定取得「居宅サービス（訪問看護）」（高山）
2001年 8月	・ 高山・古川ステーション 古川町上町へ移転
2002年 2月	・ 岐阜営業所 岐阜市六条へ移転
2002年 5月	・ 池田・神戸ステーション開設
2002年 5月	・ 高山・南ステーション開設
2002年 7月	・ 高山・萩原ステーション 萩原町上村へ移転
2002年10月	・ 大垣・北ステーション開設
2002年11月	・ 高山・神岡ステーション 神岡町殿へ移転
2004年 4月	・ 高山・萩原ステーション 萩原町萩原へ移転
2004年 7月	・ 瑞穂営業所、デイサービス「チクタク」、グループホーム「しんせい」開設
2004年 7月	・ 岐阜・もとすステーションを瑞穂営業所の管轄へ変更
2004年 8月	・ 大垣南営業所開設 みなみステーションより変更
2004年10月	・ 高山・古川ステーション移転 幸栄町へ移転
2004年11月	・ 海津ステーションを開設 南濃ステーションを移転し変更
2005年 7月	・ 大垣営業所 デイサービス「みーの・みーの」を開設
2007年10月	・ 岐阜駅前シティタワー43 医療福祉ゾーン 保育所「みっけのおうち」開設
2009年 5月	・ 岐阜営業所 岐阜駅前シティタワー43 3Fへ移転
2009年 7月	・ 大垣営業所・大垣南営業所の居宅介護支援事業を統合「ケアマネジメントセンター」開設

■ヒアリング内容

1. 創業前後の流れ

- ・ 現経営者の石原氏は、学校を卒業後、実父の病院（新生病院）で働き出した。最初は病院長の運転手から始まり、病院内の様々な業務を経験した。
- ・ 病院は、経営の感覚から言えば非常に遅れた組織であり、医薬品の買い付けなど無駄のないよう台帳を作ったり、合理化に取り組んだ。
- ・ このころ、有限会社として新生メディカルを立ち上げている（後に訪問介護事業を行うために、この会社を活用することになる）。
- ・ その後、実弟に病院の経営を任せ、自身は社会福祉法人の経営を担当するようになる（施設長として）。
- ・ 社福の経営者として、地域に開かれた施設となることを目指し、制度がまだ存在しない頃か

ら在宅介護に類似する事業も手がけ、訪問系の事業に近いことも実践していた。

- ・しかし、公的な支援を受けている社会福祉法人として本来業務である施設入居者向けの支援に注力するよう岐阜県から指摘を受け、やむなく在宅高齢者に対するサービスを中止することになる。
- ・当時、特養の運営を行う中で。重度の要介護が在宅にもいるという現実を知っており、その人たちに手を差し伸べたかった。
- ・しかし、社会福祉法人がそうした人々に対応するための制度がなく、石原氏が社福の施設長になった1978年に視察したオーストラリアと比較し、日本の遅れが非常に目立った。
- ・初めはどういうやり方をすればよいか考えたが、社会福祉法人では理事会などもあり財源の確保などが難しいと考えた（社会福祉法人は、制度上、半公的な立場であり、行政からの支援が得られる一方で、事業展開の自由度があまりない）。
- ・そこで、1987年に事業展開の自由度が高い民間企業による在宅介護サービスの提供を開始、1990年代の初頭には、西日本で初めてシルバーマークを取得している。
- ・当時、ある有能な看護師（現、社会福祉法人の理事）がおり、この彼女にお願いをして、同社の理想とする福祉サービスのイメージを掴んでもらうためデンマークに視察に行ってもらった。それが最初の仕事である。その後、同看護師が中心となって研修を行ったり、理念の共有化を進めた。
- ・事業開始当初、在宅介護の中心的な担い手は社会福祉協議会であり、同社はNPO的な組織として、2級ヘルパーの勉強会に参加する主婦の中の意識が高い人達を中心に、有償ボランティアのような事業を行っていた（サービスを600円/時間で提供し、ヘルパーに400円支払うといった形）。
- ・自治体に訪問介護事業の委託をしてもらうようお願いをしたが、当時、民間企業は相手にされず、利用者がいないため、ヘルパーや石原氏の友人や身内を対象にスタッフのトレーニングも兼ねてサービス提供を行っていた。
- ・立ち上げ当初に働いていたのは普通の主婦ばかりであったが、志の高い人ばかりであった。地域に貢献したい、地域に介護の考え方を伝えたいと勉強会ばかりしていた。
- ・最も安い給料で大変な仕事をしてきた人たちが、自費で海外視察を行っていた。
- ・みんな楽しみながら、質の高い仕事をやっていた。その中で少しずつ行政からの委託が入ってきた。
- ・そうした頃に介護保険制度が始まり、最初は石原氏が自分で色々と経営を行ってきたが、人が増えてきて組織体にならなければならなくなった。
- ・その時、家庭の主婦では経営ということがわからないため、石原氏が自分なりの経営学を教え、地方分権（事業所ごとの独立採算・各地の事業所・ステーションが責任を持って経営を行う）的な経営を取り入れた職員の自主性を尊重する組織運営を行う。
- ・2002年には、新生メディカルの福祉ビジネスについて紹介する書籍を発行。
- ・現在、池田町、大垣市、岐阜市、多治見市、高山市、瑞穂市の県内各地で事業を展開している（地域の中核に営業所があり、各地にステーションが枝分かれしているような形）。

2. 同社の戦略¹

(1) 経営に対する考え方

- ものごとの本質を自分で判断して、自分の責任で色々なことを行ってきた。人や国に責任を押し付けても何も解決しない。人に責任を押し付けても何も解決しないし、そんなむなしい生き方はしたくない。
- 常々、職員の会議で話をするのは、お金儲けが一番ではないということ話す。
- 介護を学んだ人間として、これを社会に伝えていく。こういうことをきっちりやっていくとお金が後からついてくる。
- ただし、お金儲けが一番ではないということは、赤字を出し続けていても問題がないということの意味していない。
- 以前、高山営業所が赤字を連続して出していた時期があった。この時、石原氏は、赤字というのは「他の営業所が稼ぎ出しているお金を貰って運営を行っているということであり、そうした誇りのないことをやってもあなた方も会社全体もつらいのではないか、どう思うか考えてみるよう高山営業所の職員に言った（その後、同営業所ではいろいろと考え、すぐに収益が改善した）。

(2) 事業展開

- これまでの池田町、大垣、岐阜、瑞穂と事業所を展開してきたが、この展開は、「偶然」のようなものである。経営戦略はたてていないし、そうしたことはあまり好きではない。
- 事業の展開をする上では、数字を見ているというよりは人間を見ている。こういう職員がこうやっているから、ここにステーションを作ればよいのではないかといった感じで、自然発生的に事業を展開してきた。職員が成長をしてきたから、新たなステーションを設置するといった形で考えている。
- 大まかな方針も立てていないし、岐阜県下にいつまでに何件の事業所を作るといった目標を言ったことは一度もない。
- 職員からも「来年の抱負は」といったことをよく聞かれるが、実際の事業をするのは現場のスタッフであり、（石原氏よりも）現場の人間がどうしたいかを考えるべき。

(3) 現場重視の考え方

- 「現場に神宿る」という言葉があるが、現場に全ての答えがあると考えている。
- 営業所から新たな事業を手がけたいとの話が出た場合、その営業所に対して事業計画書や収支計画書を作成するように指示を出す。職員は、そうした能力を身に付けなければならない。
- 例えば、高山で認知症対応のデイをやりたいという話が出た時、納得できない部分を何度も質問をした。そのやり取りの中でスタッフが学び、考えの成熟度が高まり、その結果、煮詰まってきたと感じれば、事業のゴーサインを出す。
- 事業を実際に行うのは現場の職員であり、成功せずに困るのは現場である。やって良かったと思える事業に育てる必要がある。そのため職員の事業計画の成熟度が重要になるのは当然

¹ お話をお伺いした石原氏ご自身は、「戦略」という言葉は使用していません。

り前のことだと考えている。

(4) サービス提供内容

- ・ 研修事業からの収益も若干はあるが、事業の柱は訪問介護である。具体的な数字についてはあまり頭の中に残していない。
- ・ 身体介護と家事援助では、圧倒的に身体介護が中心。社会福祉協議会の在宅サービスは家事援助が中心であったが、同法人は特養での経験から身体介護を行うのが当たり前と考えていた。

3. 同社の組織

(1) 組織構造と意思決定のプロセス

【社会福祉法人と株式会社の関係性】

- ・ 社会福祉法人と新生メディカルの棲み分け・業務上の連携については、大きく分ければ法人が施設系、会社が訪問系ということになる。
- ・ ただ上述のように機械的に手掛ける事業を分類しているわけではなく、社会福祉法人の性格と株式会社の性格の違いを踏まえてそれぞれの事業展開を考えている。
- ・ 株式会社のメリットは、経営の自由度が高いことにある（経営監査も税務監査程度）。
- ・ また、社会福祉法人が事業を地理的に拡大しようとする、政治力が必要になる。しかし、株式会社にはそうした制約がない。そのため大垣や高山に営業所を自由につくることができた。
- ・ なお、会社は、無借金経営。社福は社会的な性質が強いものであり、いざとなれば行政が面倒を見てくれる可能性が高い。しかし会社は、責任が非常に残る。個人的には会社は社会のものだと考えているが、現実的には誰も助けてくれない。その中で、利用者や職員を路頭に迷わせないようにするため、責任をもってやっていく必要があり、無借金の経営をしている。
- ・ 社会福祉法人の理事長業務とメディカルの社長業務とを比較すると、以前は社長の役割の方がウェイトが大きかった（介護保険ができた時期は社長業の方がウェイト大）。現在は、会社はある程度任せて、理事長のほうのウェイトが多くなっている。
- ・ 現状、社福は意識的に事業規模の拡大を図っている。その結果、少し前までは法人と会社が同じくらいの売上規模であったが、最近では社福が大きくなってきている。
- ・ 社会福祉法人についても自立した経営ができなければならないと考えており、ヴィラ・アンキーノなど法人としては珍しい事業も手掛けている。

【新生メディカルの管理】

- ・ 新生メディカルの代表は石原氏だが、現場のスタッフに日常の運営は任せている。経営実務面の細かい点は現場スタッフの方が良く理解しているのではないかと。

【サービス提供におけるチーム体制】

- ・ 1人の利用者に複数の担当者で当たるようにしている（最低2～3人）。これは、スタッフに何かあった場合に対応できなくなることを避けたり、サービスの質を担保するための措置であり、ケア会議を通じて情報の共有を行っている。

- ・ チームで仕事をする体制は、在宅介護を開始してからの流れである。

【新生メディカル内の情報共有】

- ・ 自主性を尊重する組織ではあるが、書類の作成や事業展開などを各自が勝手にやっているわけではない。社内で情報共有などを行い、必要な部分は共通化・標準化も行っている。所長会議や内部監査、毎月の報告会などを通じて一体感のある組織風土を醸成している。

【グループ間の情報共有と意思疎通】

- ・ 法人、会社、NPO の 3 つの組織の幹部が集まる G 会議（グループ会議）を 1 ヶ月に 1 回実施している。石原氏以外の職員にもグループ全体としてどのような事業を実施しているか情報を共有するためのものである。
- ・ 3 年くらいまえから始めた会議であるが、法人の特徴、会社の特徴、NPO の特徴をそれぞれミックスして、使い分け、全体として 1 つにしてうまくやっている。組織内のバリアがなくなってきた。
- ・ また、岐阜のシティタワーでは、法人と会社のスタッフが混在しながら働いている。これは、社会福祉法人や民間企業の垣根を超えて最適なサービスを提供するための理想的な姿を先取りしてやっている。
- ・ 職員と色々な会議を行っていて分かるが、人間は「組織図」の中でモノを言う傾向がある。この意識を変えるのはものすごい力仕事である。
- ・ これからのサービスの質を左右するのは医療や福祉の連携がポイント。しかし、連携・連携と口で言うのは簡単だがそれを実現するのは極めて難しい。
- ・ 壁を壊すための取り組みとして、出向や勉強会・発表会や研修旅行への法人間の相互参加などを実施している。また、現場間での情報共有にはサイボウズを利用している。

4. 人的資源管理

【人材育成に対する考え方】

- ・ かつては教育システムが豊かでなかったが、みな経験の中で学んできた（農家の人が農業学校を出ているわけではない）。その場に当たって学んでいった。
- ・ 石原氏も文科系の学校を出て、たまたま病院に入り、ソロバンもできない中で、大垣商工会議所の講座などに通いながら、病院内の様々な業務に携わり、試行錯誤の中で経営のセンスを磨いた。
- ・ 石原氏自身、経営学を勉強したわけではなく、二世として病院で働き出したのだが、病院の中のここがおかしいということ、どこに問題があり、どういうところを改善すればよいのかということは「普通感覚」で分かった。
- ・ 当法人にも、専門職と呼ばれる人がたくさんいるが、資格が仕事をするのではなく人間が仕事をするとことを常々語っている。
- ・ 以前、言語聴覚士が利用者の支援を七転八倒しながらやっていたがなかなかうまくいかなかった。その一方で、その利用者とライフサポーターとの間で良い関係ができていたりする。
- ・ 資格を持っているから、必ずその分野に秀でているとは限らず、社会経験などの面では、そ

の分野の素人よりも優れているわけではない。肩書や資格に惑わされてはいけない。

- ・ ものごとの本質を見る力を持っているかどうかということの方が大事だと考えている。

【人材の採用】

- ・ 新生メディカルでは、現場スタッフの採用については地域の営業所に任せており、その人を育てる責任も各営業所が負う（ただし、資格の取得などについては、会社全体で応援をしている）。
- ・ 常勤ヘルパーの採用にあたっては、その人が高齢者にサービスを提供するのであり、社運をかけることになるため慎重にアセスメントを行っている。
- ・ 慎重にアセスメントをしたとしても、介護は人間対人間であるため問題は発生するが、何かあったらすぐに対応するようにしている（そのため、裁判沙汰のような大きな問題は発生したことはない）。
- ・ また、営業所長クラスの責任者の任命は本部が行っている。なお、サービス提供責任者への昇格等については現地営業所から相談を受けて、本部で検討をしている。
- ・ 社会福祉法人の採用については、新卒のみならず中途も含めて採用活動は活発（1日30人以上面接をすることもあり）。最終的な採用の判断は必ず現場で働いてもらってからお互いに知り合ってから行うようにしている。現場で試験的に働く期間については、以前は1週間であったが、最近はもう少し短くなっている。

【モチベーションの維持】

- ・ 採算性も何もないところで働いていた初期のスタッフが、介護保険が始まったときに、ケアマネを取らないと会社が成り立たないと必死で勉強し、ケアマネ資格を取得した。これが誇りであり、自慢。
- ・ ただ、「従業員のモチベーションを引き出す」といったことは意識していない。介護の仕事は、人の人生の終わり方を身近でみるができるすばらしい仕事だと考えている。
- ・ 介護の仕事のすごさ・すばらしさを2級ヘルパー研修などで、そうした話をしてきただけ（学校の講師を担当しているが、そこでも同じ話をしている）。

【人材の定着】

- ・ 定着率は高い。他社の定着率が低いというのは不思議な現象である。経営者は良いスタッフをたくさん持ちたいという本能があるのではないか。
- ・ 自分は「黙って俺について来い」というタイプの経営者ではないため、職員には、自分で色々考え、自分で判断するタイプの人材を求めている。もし石原氏の考えに異論があれば食って掛かってくるような人材が良い。ロボットやイエスマンはいらぬ。
- ・ 介護の仕事をやりたいと入ってくる人は玉石混交だと思うが、介護の仕事の現場を通じて淘汰されていくのではないか（ついていけない人は自分から辞めていく）。
- ・ 学生のコミュニケーションスキルが不足しているのを学生の責任だけにするのは違うのではないか。若い人は環境を与えれば成長をする余地が大きくある。
- ・ 職員の悩みについては、会社全体として気を使ってフォローしている（直行直帰などはでき

るだけ避け、研修への出席率をステーション同士で比較し、改善策を協議するなど）。

【スタッフの処遇】

- ・ 処遇については、法人の職員の方が恵まれているのではないかと。ただ、会社の方が成長はできる。一緒に研修などに行くと、法人の職員は会社のスタッフの勢いに圧倒をされており、その熱心さを尊敬している。
- ・ 新生メディカルの職員数は350人くらい。うち正規職員は3分の1程度ではないかと。

【後継者】

- ・ 後継者は既に決めており、来年には法人の理事長を変える予定。6～7年をかけて教育をしてきた。誰に事業を引継ぐかという点は常に念頭においてきた。
- ・ 自分がバックアップできるうちに後継者に道を譲ったほうが良いと考えている。後継者には失敗を通じて学んでもらいたいが、その失敗のフォローを石原氏自身ができる状況で承継を行うことが望ましいと考えている。

5. 組織風土・文化

- ・ 自主性を尊重する組織ではあるが、所長会議や内部監査、毎月の報告会などを通じて一体感のある組織風土を醸成している（再掲）。
- ・ 職員には、自分で色々と考え、自分で判断するタイプの人材を求めている。もし石原氏の考えに異論があれば食って掛かってくるような人材が良い。ロボットやイエスマンはいらない（再掲）。

6. 今後の事業展開

- ・ その場その場で一生懸命にやっていく。努力のない夢は妄想である。地に足をつけてしっかりとやっていく。
- ・ 5年後10年後のことについてはわからないし、考えてもいない。ただ、職員が幸せであってほしい。これが目標である。
- ・ 福祉文化とは、縦の文化ではなく横の文化である。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。理念を共有する組織は非常に楽しい。

以上

特定非営利活動法人ぬくもり福祉会たんぽぽ

■企業概要

○企業名：特定非営利活動法人ぬくもり福祉会たんぽぽ

○代表者：桑山 和子氏

学校での教員経験を経て、公民館活動をきっかけに、当法人の前身である「たんぽぽ」を設立。その後、特定非営利活動法人格を取得し、高齢者福祉を中心とした事業展開をしている。

○設立：1986年

○本社所在地：埼玉県飯能市落合290-4

○主要事業：居宅介護支援、グループホーム、デイサービス（2カ所）、訪問看護

地域包括支援センター

障害者支援事業、助け合いサービス（移送、家事援助、身体介護、配食）

ソーシャルファーム

○売上高：約4.3億円

○従業員数：約180名

■ヒアリング実施概要

○日時：2010年11月15日13:00～15:00

○場所：同社面談室

○先方対応者：会長 桑山 和子 氏、経営管理部長 岡田 尚平氏

○調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 東海林崇

■同法人の沿革

年	事業の展開
1986年	・公民館の女性講座をきっかけに、女性問題「たんぽぽ」設立
1994年	・「ぬくもりサービスたんぽぽ」設立 有償ボランティアによる家事援助開始
1997年	・配食サービス、移送サービス事業開始
1999年	・特定非営利活動法人ぬくもり福祉会 設立（埼玉県第一号）
2000年	・介護保険事業参入（4月より。スタートと同時に開始） ・訪問介護、通所介護、居宅支援事業
2003年	・グループホーム事業開始 通所事業 増築（定員を増やす）
2005年	・飯能市在宅介護支援センター開始 通所介護事業所1カ所開設 他複数事業立ち上げ
2006年	・飯能市包括支援センター事業への職員派遣
2010年	・ソーシャルファーム立ち上げ

■ヒアリング内容

1. 沿革

- ・1986年、公民館活動の中で女性問題を取り扱う組織として発足した。その後、佐久市総合病院の体験等を経て、在宅高齢者支援の在り方、事業の方向性が固まる。
- ・1994年、「ぬくもりサービスたんぼぼ」が設立した。家事援助や介護サービスを有償ボランティアにより実施するサービスである。利用者から800円を頂戴し、有償ボランティアには700円を支払っていた。残りの100円は組織の管理費としている。
- ・当時から、ボランティアには研修を受けてもらい、資格取得を奨励していた。
- ・1999年に特定非営利活動法人格取得（埼玉県での認証第一号）。介護保険事業に参入するための準備として取得した。地域での信頼性が向上したと考えている。
- ・2000年、介護保険の開始と同時に介護保険事業参入。これまで実施してきた訪問介護事業の他に、通所介護、居宅介護支援事業を実施した。
- ・2003年、グループホーム事業開始
- ・2005年以降、在宅介護支援センター（現包括支援センター）、訪問看護、障害者のためのソーシャルファーム事業に事業展開。

2. 経営上の転機

①特定非営利活動法人格の取得と介護保険開始と同時に参入。

- ・任意団体から、埼玉県内初の特定非営利活動法人格を取得し、介護保険に参入したことで、売上がこれまでの4倍になり、経営基盤が一気に安定した。
- ・組織面では、事業開始に伴い、職員を大幅に増員し、それまでのボランティア組織から事業を運営する組織に変えていかなければならないという、課題にも直面した。
- ・任意団体とくらべ、社会的信用も格段と上がった（「桑山氏の団体」といわれていたのが、社会的な団体に脱皮することができた）。
- ・収入単価（約800円→約2,000円にかわったこと）、新規事業に参入したことが大きい。介護保険になると実質的な収入は2,000円程度となり、それまで管理費を100円程度で行っていたものが一気に収入が増えることで経営が安定した。収入はぐんと伸びた。ヘルパーに1,000円払ったとしても収益が出るようになった。
- ・なお、通所事業には当初から参入したいという思いが会長の中にあっただため、介護保険が開始されると同時に参入することとなった。

②介護事業参入後初の赤字転落とその改善

- ・2004年以降、複数の事業に参入した。特に包括支援センターに参入したことにより人件費負担が大きくなってしまった（飯能市からの委託費だけでは対応しきれなかった）。そのため、事業開始以来初の赤字に転落した。
- ・その改善のために、現場の各事業の管理者を中心に経費削減、事業の最適化（日曜営業の休止など）を行った。

年	人件費比率
2002年	65.2%
2003年	71.9%
2004年	77.8%
2005年	73.0%

3. 同社の戦略

(1) 居宅介護支援事業所の開設とケアマネジメントの実践

- ・訪問介護は順調に移行したが、通所介護は新規の事業であるため、その周知のために、居宅介護支援事業所、在宅介護支援センター等に営業に歩いた。ただし、その際も過去10年の実績が生かされたといえる。
- ・参入と同時に居宅介護支援事業所も開設した。そのため、ある程度利用者を確保できたといえる。会長自ら介護支援専門員資格を取得するため猛勉強した。みごと、早い段階で取得し、事業所を開設することができたことも参入当初、スムーズな立ち上げができた要因の一つであるといえる。
- ・スタッフはヘルパー2級等をもった職員が多数おり、そういった職員が立ち上げにかかわることで、支援内容自体はスムーズに立ち上げられたといえる。ケアプランの作成方法などもみんなで勉強をした。介護保険開始前から当社では実践していた中身であり、スムーズな導入が図れたといえる。

(2) 飯能市内での市民互助組織として活動と顧客層の拡大

- ・訪問介護は順調に移行したが、通所介護は新規の事業であるため、その周知のために、居宅介護支援事業所、在宅介護支援センター等に営業に歩いた。ただし、その際も過去10年の実績はいかせたといえる。
- ・介護保険事業に参入する前から10年程度介護事業を実施してきた実績があったため、地域の方に一定の信頼をえていたといえる。そのため、大手が参入してきたとしても、特に顧客をとられることなく、事業をスムーズに展開できたといえる。

特に利用会員、賛助会員にたんぼぼの事業について理解してもらい、営業活動に参加したり、介護事業に加わったりしてもらった。公民館活動からスタートしたことが、「地域」の信頼を得るために一役買っている。その中で、みんなで勉強会をやったり、2級ヘルパーも取得して実施してきた。こういった活動が飯能市民に認知されているのだと思う。

- ・利用者は開設当初は有償ボランティア時代からの継続で利用している方が多かった。有償ボランティア時代の客層は、どちらかというと比較的所得層が高い人が多かったといえる（一定の金額を払ってサービスを利用できる人に限っていたため）。それが、介護保険事業に参入してのちは、基本的に契約で低価格（1割負担）で利用できるため、客層が広がったといえる。

(3) 補助を活用した事業展開

- ・事業に参入することで、借金は増えた。通所介護に参入する際のインシヤルコストは埼玉県からの補助事業を活用した。この制度を活用し低利で資金を調達できた。また、運転資金、設備投資資金の援助も受けた。この援助はスタートアップ時の資金繰りを考えるとかなり助けになったといえる。建築に7,000万円、運営に3,000万円 合計1億円の融資であった。月に400万円返済していった。このような支援制度の活用には、埼玉県から飯能市に出向している職員の助言が有効に働いた。制度の紹介や申請方法等のアドバイスにもとづき、資金を確保してきたといえる。

(4) 介護予防事業を見越した事業参入

- ・介護予防が事業の主流になると考え、介護予防に関する事業に率先して参入した。

(5) 「脱介護保険」の経営

- ・2004年の経営危機後、介護保険に依存しない経営を目指す経営方針をとることとした（脱介護保険の経営）。国の方針で報酬内容が大幅に変わることがあり、制度に振り回されないような体制構築が急務だと感じた。障害者事業や農業ソーシャルファームもその一環である。
- ・また、贅沢な介護保険外の事業も必要になってくると思う。介護保険だけではできない質を追求したサービスというものがあるのではないかと思う。

4. 同社の組織

(1) 組織構造と意思決定プロセス

①経費面での管理者レベルでの意思決定の仕組みを構築

- ・2004年の経営危機以降、管理者を中心に自分の事業所を見直し、管理者が組織の中の経費面での運営管理の責任を担う体制を構築した。
- ・具体的には、管理者に残業計画（年間の計画）を出させた。残業がない状態というイメージがなかったので、その意識の植え付けを行った。加えて、業務の工夫をしてもらった。残業するのが当たり前という感覚を変えさせた。現場の管理者（マニユフェスト目標数値の設定）に考えさせた。休日出勤にならないような工夫もさせた。原則は管理者を中心に考えてもらい、善後策をださせた。
- ・事業所ごとに数字での管理を行うようになった。事業所でやることで、収入がイメージできるようになった。ソフトを使いこなせるようになった。会議の中でメリットデメリットを出させるようにし、管理者に対応を考えさせてもらうようにした。

②飯能市との協働関係の構築

- ・また、包括支援センターなどは、飯能市内に受け手がほとんどなかったことから受けざるを得なかったという事情もある。2年間出向させたが、非常勤扱いの時給であり、2年間で1,400万円の赤字であった。それでも受けたのは、受けざるを得ない状況があったことと、受けることによるステータスもあったと思う。

- ・事業を実施するために必要な事務所の賃料、在宅介護支援センター（当時）、訪問看護、ファミリーサポートの駐車場代などに加えて、何より人件費負担が増加してしまったことの影響が大きいと考えている。包括支援センターは飯能市からの委託事業であるが、委託費としてくるのは非常勤の時給換算分のみであった。飯能市に出向させるにあたり、現給保障のもと支給することを職員と約束したため、常勤の当該職員に支給する額は委託費より上回っていた。差額は持ち出しとなった。

（２）人的資源管理

- ・設立当初は利用会員（サービスを利用する人）、支援会員（有償ボランティアとして労働力を提供する人）、賛助会員（資金的なバックアップをしてくれる人）の組織により運営していた。現在もこのような組織のなごりは残っている。
- ・2004年の経営危機後は常勤と非常勤の割合を変えた（効率化を図った）。常勤が増えると人件費が膨らみ、非常勤が増えると質の問題が懸念されるようになる。全体のバランスを捉えて、整理することが必要であると考えており、そのバランスは非常に気を使っている。デイサービスは動きが多いので非常勤の若い方、グループホームは夜勤になれている方、グループホーム全体が見渡せられるとよいので年配の方でも対応可能かなといったことも踏まえて、展開を図っている。
- ・事業スタート時から困難事例に多く対応していた（他の居宅介護支援事業所から紹介された案件は困難事例であることが多かった。要求が厳しい案件）例えば、毎日入らなければいけない案件（土日も）家族が医師でいろいろとクレームを言ってくる人などがいた。困難事例に対しては、職員としてかかわりたい人を募った。そこでやりたいと言ってきた人が対処するようにした。こういった仕事を断らずに受けてきたことは現在の職員育成にとってプラスになっていると考えられる。うるさく言う人は知的レベルが高い人。もっと高くしていいからサービスを良くしてほしいと考える人も多かった。

（３）組織風土と文化

- ・はじめ、職員は有償ボランティアによりスタートしたため、介護保険事業後もそのボランティアの方がスタッフとして働いていた。ただ、「ボランティア」と「職員」では仕事に対する取り組む姿勢が違っていたといえる。すなわち、後者の方がより専門性が求められ、仕事を優先して働くことが重要であったといえる。
- ・介護保険参入後、利用者が求め得る時間帯でのサービスの提供となるため、夜間帯や朝の早い時間帯などの職員の配置に苦労した。たとえば、日曜7時に来てほしいと言われても、普通のヘルパーだったら行きたくないとするのが自然。やりやすい時間とやりにくい時間とがあるといえる。有償ボランティア（やりたい時にやる）という感覚だとうまく仕事が回らないということも多くあったのではないかと思う。スタッフも単に「生きがい」だけでは続かなくなったといえる。

5. 今後の事業展開

- ・ 中心市街地に進出することによって、たんぼぼを知らない人たちにもサービスを提供する必要がある。そのため駅前に総合相談センターを設けた。また、中心市街地にソーシャルファームから獲れた野菜を中心とした「旬菜カフェたんぼぼ」をオープン、レストラン休業日には‘居場所’としても利用していく。ネームバリューもあったとおもうが、新しい職員が過去の歴史をわからなくなっているので、今の30歳代の管理者が当社の理念を共有化し、次代を担う職員としてどのように地域の中で事業展開していくのか、理念教育をしていかなければならない。

以上

有限会社羽島企画

■企業概要

○企業名：有限会社羽島企画

○代表者：宇野 恵利子 氏

岐阜県羽島市において幼稚園教諭や社会指導員として、また主婦として働いていた宇野氏が、地域の女性が特技と経験を生かせる場を設けたいとの思いから、社会に働きかけるグループを1999年に設立。2000年の介護保険制度施行に合わせて有限会社羽島企画を創業し、同社代表取締役役に就任。

○設立：1999年3月（法人化は2000年3月）

○本社所在地：岐阜県羽島市小熊町島2-102-1

○主要事業：訪問介護、通所介護、グループホーム、短期入所生活介護、訪問入浴、訪問看護、介護タクシー、居宅介護支援、居宅介護、移動支援、子育て支援、家事援助

○売上高：約4億円（2009年度）

○従業員数：208名（うち、非常勤職員120名）

■ヒアリング実施概要

○日時：2010年11月29日14:00～15:30

○場所：同社本社社長室

○先方対応者：代表取締役 宇野 恵利子 氏、プロジェクトマネージャー 宇野 圭吾 氏

○調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 田中知宏

■同法人の沿革

年月	事業の展開
1999年 3月	・（法人格を持たない）羽島企画設立
2000年 3月	・ 法人格（有限会社）を取得
2000年 5月	・ 訪問介護事業へ参入
2001年 1月	・ 居宅介護支援事業へ参入
2004年 3月	・ 通所介護事業所（「ママーズ」）開所
2006年 7月	・ グループホーム（「ママーズの家」）開所
2006年 9月	・ 短期入所生活介護事業所（「ママーズの家」）開所
2006年11月	・ 短期入所生活介護事業所（ママーズの家 朝霧）開所
2009年 7月	・ 訪問入浴事業へ参入
2010年 4月	・ 通所介護事業所（「ママーズ まさき」）開所 ・ 短期入所生活介護事業所（「ママーズの家 まさき」）開所

■ヒアリング内容

1. 創業前後の流れ

- ・ 羽島市で生まれ育ち、同市で幼稚園教諭や社会指導員をされていた現代表の宇野氏が、地域の女性の生きがい対策として、女性の力を活用した事業を行おうと考えた。
- ・ 1999年に、ハウスクリーニングやベビーシッターなどの家事請負業やフリーマーケットなどの事業を地域の女性による有償ボランティアとして行うサークルをゼロからスタート。
- ・ 当時、たまたま介護保険が始まる直前であったため、サークルメンバーで勉強会を行い、ヘルパー資格を取得、訪問介護事業に参入（羽島地域では、在宅介護が基本であり、本人のみならず家族の負担が大きく、そうした現状に対して何かできることはないかという思いがあった）。
- ・ 当初のヘルパーは6人程度。フルタイム勤務の人もいれば、1日1~2時間勤務の人もいた。
- ・ スタッフがヘルパー資格を取得すると同時に、2000年の介護保険事業所の指定を受けるため、組織を法人化。法人格は、事業展開の自由度を重視し、有限会社を選択。設立資金は、宇野氏の自己資金であった。
- ・ 介護保険開始当初は、民間企業が福祉サービスを提供することに対する地域の理解がなく、社会福祉協議会が対応しない土日・夜間の介護などをのぞき、仕事がない状態であった。
- ・ このころは事業継続のため、従業員の給与を支払うため、ホームクリーニングを行ったり、同社の認知度を高めることを目的とした色々な活動を行った（困難事例への積極対応など）。
- ・ また、宇野氏は民間だからできること、公的な団体ではできないことをやり、同社を認知してもらおうと考え、利用者が一番困っていた、病院への送迎を無料で行うサービスを行った（同社の心意気）。
- ・ なお、このサービスについては、岐阜県から要介護者の移動支援を本業としている企業（タクシー会社など）の業務を圧迫してしまうため有償で行うよう指導を受け、福祉有償輸送のための緑ナンバーを取得した。
- ・ 利用者がやってほしいということに柔軟に対応する姿勢を続け、また、介護保険制度の理解が進むとともに、ようやく民間でもやれるということを知ってもらえるようになった（3年を要した）。
- ・ 同社に対する評判が高まるとともに、コムスンやニチイなどの競合がいる中、訪問介護事業が順調に推移。次いで、高齢者の昼間の居場所づくりを目指し、2004年に通所介護事業所（デイサービス）に進出する。
- ・ 小規模な事業所のため、個浴や一人ひとりに優しい事業所ということを売りにして運営を行う（採算はあまり良くなかったものの、収入の安定と人材育成の場として現在も運営を続けている）。
- ・ 2006年には運営に行き詰っていたGHの経営者から買収の打診を受け、当該サービスに対する利用者からの要望があったことや、新規事業参入に係る初期投資を抑制できることから、M&Aを実施した。
- ・ その後、グループホームは定員が9名に限定されてしまうことから、より多くの利用者やその家族に対してサービスを提供することを目指して、ショートステイ（単独）事業に参入（2006年）。その際にも、運営に窮した事業者から買収を行っている。

- ・ 現在は、羽島市を中心に、訪問介護、通所介護 2 カ所、GH1 カ所、短期入所 3 カ所、訪問入浴、保育事業など多数展開している（売上の規模は、短期入所、通所介護、訪問介護、GH、訪問入浴の順である）。
- ・ また、来年度以降、社会福祉法人を設立し、特別養護老人ホームの経営にも参画する予定である。
- ・ さらに、高齢者専用賃貸住宅の運営も視野にいれている。

2. 経営上の転機

- ・ 基本的に訪問系のサービスが同社の中心であった時期に、利用者の昼間の居場所作りを目指し、2004年に通所介護事業所（デイサービス「ママーズ」）を開設。
- ・ 次いで、宿泊に対する要望を踏まえ、2006年にグループホーム（グループホーム「ママーズの家」）と短期入所事業所（ショートステイ「ママーズの家」「ママーズの家朝霧」）を開設した。
- ・ 2004年～2006年の間の事業展開により、同社の事業は、利用者本人に対する自宅での提供を中心としたサービスから、認知症高齢者支援、家族のレスパイトケアなどサービスの内容・対象者ともに広がることとなり、「トータルケア」の姿に近づくきっかけになったのではないかと。

3. 同社の戦略について

（1）介護サービス事業に対する考え方

- ・ 異業種から介護事業に参入してくる企業も多いが、どういう風に事業を行っているのか疑問を感じる。
- ・ 介護事業は歴史が浅く、マーケットが急拡大していると言われるが、ビジネスとしてはとても難しいと考えている。
- ・ フランチャイズやコンサルタントを活用して、事業が成立してしまったのでは自分は過去10数年間一体何をしてきたのかと考えてしまう。
- ・ また、異業種の経営者だけではなく多くの土地所有者なども、介護保険制度や介護サービスを簡単に考えているのではないかと。
- ・ 遊休不動産の有効活用のために介護事業に参入するのであれば、土地の所有者・建設・事業の運営をそれぞれ明確に分離すべきだと考える。

（2）同社の経営に対する考え方

- ・ 民間事業者としての自由度を活かし、利用者ニーズに合わせて多面的な事業展開を実施。利用者から選ばれれば、制度がどう変化しようと生き残れる。
- ・ 他の事業者が嫌がる困難事例にも積極的に対応し、ケアマネや利用者から信頼を獲得し、次の仕事に繋げる（やるしかない・ママーズは多面体）。
- ・ 例えば、重度者や末期の方については、入院や死亡のためサービス利用スパンが短くなる。しかし、同社では断らずに対応している。
- ・ 羽島の女性が羽島の高齢者と子どものケアを行い、地域での認知を高めていく（コミュニテ

ィへの還元)。

4. 同社の組織構造と決定プロセス

- ・ 経営上の意思決定は、事業統括者・部長級以上が参加する経営会議にて行う。
- ・ これまで、現代表の宇野氏が組織を牽引してきたが、近年、ご子息の圭吾氏が同社に入社し、後継者として宇野氏の活動を支えている。最近では、社内のシステム構築を手掛け、同社のIT化を大きく促進した。

5. 人的資源管理

(1) 人材の採用

- ・ 職員 200 人中男性は 20 名、男女比は 1:9。創業時、社名をウーマンスタッフと名づけようと考えたほど、女性スタッフを大切にしている。
- ・ 人や仲間を大事にする人材を高く評価。また、シングルマザーの人を戦力として評価しており、1 時間勤務のスタッフを雇用したり、同社の心意気として職員が利用できる託児所を設けている。
- ・ また、職員の数と仕事の量がバランスすることはない（だから、仕事を断ってはダメだと考えている）。

(2) 人材の育成

- ・ 同社は研修に注力をしており、全体ミーティング・新任ミーティング・週 1 回の実務講習、主任・副主任クラスによるリーダーミーティング、管理者ミーティング、事業所内の勉強会など多数の知識・技術習得機会を設けている。
- ・ 特に市民会館で実施している全体ミーティングでは、200 名の職員が全員何か話す機会を設けるようにしている。
- ・ また、外部研修への参加や資格取得についても積極的に支援している。なお、経営者である宇野氏自身、都道府県の勉強会等には積極的に参加している。
- ・ 経営者の役割は、介護ができる人材を育てること（人材育成）と従業員の心のケアをすること（従業員と同じ仕事をするほど楽なことはない。しかし、それでは明日はない）。

(3) 人材の定着

- ・ どの事業者も同じだと思うが、同社でも人材のモチベーションの問題にも色々と苦労している（職員にいかにか全力をつくして働いてもらうかが重要）。
- ・ 介護は大変に辛い仕事だと考えており、心のケアをしっかりと行うようにしている。そのため、高いモチベーションが維持できている（経営者が不在であっても、職員が元気がある）。
- ・ 創業時は、給料袋に自筆のメッセージを記入し、手渡しの際に面談を実施。職員の誕生日には花を贈り、イベントを開催していた。
- ・ 現在は、毎月、従業員の誕生会を開催し、一緒にケーキを食べる機会を設けている。
- ・ 上記の研修体系や組織文化の結果、働く仲間としての組織の連帯・一体感を醸成され、低い離職率につながっている。

- ・ 毎年一定数の離職者が出るのは仕方がない面もあるが、たとえ離職者が出たとしても悔いが残らないように接しようと心がけている。

6. 組織風土・文化

- ・ 創業当初からの経営理念は、「寄り添う介護 思いやりをカタチに・・・」。徹底して顧客のニーズに寄り添う組織文化を持っていると考えている。
- ・ 「何故うちの会社がやらなければいけないか」という言葉は嫌い。利用者の一番近いところで、やれることをやる。

7. 今後の事業展開

- ・ 例えば、現在、国が検討している 24 時間対応の巡回型訪問介護サービスについても、すでに同社では手掛けてきた。これまでの取り組みを振り返ると、事業の特殊性や強みをもう少しアピールすればよかったのではないかと考えている。今後も国の制度に負けないという意気込みで事業を展開していく。
- ・ 在宅介護を支えるサービスという大きな括りの中で、利用者からのニーズをベースに、新規の事業展開の方向性も考えている。
- ・ 介護業界は変化が激しく、中長期的な経営計画は立てていない。現状の仕事を頑張ってやっていたら、次の事業のチャンスは掴めると考えている。

以上

パナケア真中株式会社

■企業概要

- 企業名：パナケア真中株式会社
- 代表者：三井均氏
異業種（サービス業）をへて同社入社。昭和62年より群馬県在宅福祉サービス事業者協会の専務理事を兼務（現在は、同協会の会長）。
- 設立：1975年2月
- 本社所在地：群馬県高崎市足門町150-1
- 主要事業：福祉用具貸与・販売（ベッド等）、訪問入浴事業、訪問介護事業（高齢者および障害者向け）
- 売上高：約13億円（2009年度）
- 従業員数：206名（うち非常勤職員102名）

■ヒアリング実施概要

- 日時：2010年11月26日14:00～16:00
- 場所：同社本社応接室
- 先方対応者：代表取締役 三井均氏
- 調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 田中知宏

■同法人の沿革

年月	事業の展開
1975年 2月	・ 群馬県高崎市において同社設立
1982年 7月	・ 福祉用具の貸与・販売を開始
1984年10月	・ 訪問入浴事業へ参入
1989年 4月	高崎市より訪問入浴事業を受託
1990年 4月	・ おむつの宅配や車椅子関連用品や入浴補助用具の企画・販売事業などに参入
2000年 4月	・ 介護保険制度開始とともに、訪問介護、訪問入浴、福祉用具貸与・販売、居宅介護支援事業を開始
2006年 6月	・ 通所介護事業所を開設

■ヒアリング内容

1. 創業前後の流れ

- ・ 二ノ沢病院の医師が地域の在宅高齢者の生活状況を改善したいと考え、同社を設立。
- ・ 1984年に在宅の高齢者に入浴の機会を提供すべく、当時は社会福祉協議会が主な事業の担い手であった訪問入浴事業に参入（同社の訪問入浴は、体重測定など訪問看護的なサービス内容である）。
- ・ 1987年に三井氏が専務に就任。三井氏は異業種（サービス業）からの転職者であった。
- ・ 訪問入浴への参入にあたっては、ゴールドプランやシルバーサービス振興会のシルバーマーク制度などが追い風となった。
- ・ マーケット情報が全くない中で、知人のつてやポスティングなどを通じて顧客を集めていた。このころ、1件5千円で入浴サービスを提供。当時の従業員は、福祉用具の担当が2名、訪問入浴が車輛1台、職員3~4名の体制であった。
- ・ 行政委託を獲得するため、提案書を携えて県内の自治体を回っていたが、平成元年に高崎市から訪問入浴事業の委託を受け、ようやく業績が安定した。行政からの委託により、サービス提供単価は1.0万円/件となった（その後、国が定めた指針により、単価は1.5万円/件まで上昇）。
- ・ また同時に、同市から24時間365日の定期訪問による訪問介護事業（高齢者および障害者向け）の委託も受け、介護福祉士を中心とする10名程度の職員を採用した。
- ・ その後、訪問入浴事業に新規事業者が参入し、委託業者選定において価格競争入札となった。最終的に新規参入業者と同額の入札額となり、共同でのサービス提供となったが、訪問入浴の単価が下落（高齢者1万円/件、障害者8千円/件）。障害者向けのサービスについては、一時事業から撤退した（その後、単価が戻り、事業再開）。
- ・ その後、福祉用具貸与・販売事業をテコ入れし、収益の柱に育成するとともに、おむつの宅配や車椅子関連用品や入浴補助用具の企画・販売事業（楽天経由で販売）などを展開。
- ・ 介護保険制度がスタートし、訪問入浴の単価も若干回復し（1.25万円/件）、その他の事業の業績も好調に推移（しかし、2006年の報酬改定では、福祉用具や訪問介護は非常に苦戦）。
- ・ 現在の売上高は約13億円で、病院グループに依存することなくほぼ独立採算を保っている。
- ・ 当面の売上目標は、20億円。売上の柱は、訪問入浴（売上全体の35%）と福祉用具貸与・販売事業（同33~34%）だが、福祉用具事業が訪問入浴を上回るのは時間の問題と考えている。

2. 経営上の転機

- ・ 訪問入浴サービスを事業の柱に、同社の業績は好調に推移していたが、平成10年に別の医療法人が県内の訪問入浴事業に参入。これまで事業者がいなかったために同社が随契で獲得してきた訪問入浴の行政委託が、価格競争入札により業者選定が行われることとなった（この動きは、「晴天の霹靂」であった）。
- ・ その結果、訪問入浴の単価は1万円/件まで下落。特に、人口の多い高崎市と前橋市で入札となったことが業績の悪化に大きく響いた（なお、マーケットの大きい東京・埼玉南部・葛西・名古屋などではさらに競争が激化し、単価が3千円/件まで下落していた）。
- ・ 5千円の単価下落に直面し、収入よりも支出が多い状況となったが、同社では赤字になっても

事業を撤退しようとは考えなかった（訪問系のサービスは利用者が 1 名でもいる限りやめられない）。

- ・ ただし、収益減に対し、会社の存続を図るため、同社ではこれまで正社員のみであった訪問入浴事業において、パート採用を始めた。
- ・ また、新たな事業の柱とするべく、おむつの宅配事業と福祉用具事業の拡充を図った。
- ・ その頃、福祉用具部門には人材が揃っていたこともあり、アフターフォローを担当する専門人材の確保や行政へのアプローチなどを通じて事業の拡大に成功。現在では、訪問入浴とならぶ同社の収益の柱となっている。

3. 同社の戦略について

(1) グループの持つ地域ブランドの活用

- ・ 同社は、介護保険制度が始まる前から群馬県内で介護事業を行ってきており、「パナケア」（ギリシア神話のいやしの女神）ブランドが地域に定着していると考えている。
- ・ また、同社を有する二ノ沢病院は、肢体不自由児の施設を県内で初めて設立するなど、福祉関係者の間では非常に有名な病院である。
- ・ さらに、同社の社名の一部である「真中」は、二ノ沢病院の県内の医療福祉関係者の間で著名な理事長婦人の旧姓に由来している（産婦人科・小児科医）。

(2) サービス内容における幅の厚み

- ・ 同社は、訪問系サービスが中心。しかし、同一グループ内に病院や特別養護老人ホーム、老人保健施設などがあるため、利用者に対して安心感を与えられるとともに、提供できるサービスに厚みが出せる。

4. 同社の組織構造と意思決定プロセス

- ・ 同社の事業展開については、社長の三井氏と役員会の協議により意思決定を行っている。
- ・ 現状、医療法人との関係が極めて強い組織であるが、法人からの経営に対する介入は、ほとんどない。
- ・ なお、介護保険が始まる前から訪問介護と訪問入浴の事業者団体に加盟していた。そうした経営者同士のネットワークにおいて情報収集を行い、時には新しい事業のアイデアを得ることもある。
- ・ また、三井氏は、1987 年設立以来、群馬県在宅福祉サービス事業者協会の専務理事の職にあり、現在は、会長職についている（設立当初から協会に参画）。

5. 人的資源管理

(1) 人材の採用

- ・ 同社のセールスポイント・強みの 1 つは、従業員にあるのではないかと考えている。
- ・ 採用については、採用募集広告やハローワークを通じて行うとともに、福祉人材バンクからも行っている。
- ・ 離職率は低く、パートを含めて毎年 10 名以下ではないか（夫の転勤のために辞めた女性スタ

- ップが、転居先の近くにある同社の別の事業所で再び働きだすほど、職場の環境は良い)。
- ・ 今後は、事業拡大に向けて福祉用具事業と訪問介護の現場スタッフ、おむつ宅配の管理などに人材を拡充したいと考えている。
 - ・ 特に福祉用具については、現在、1人の担当で150名の利用者をカバーしているが、これを人員拡充により1人が担当する利用者を110名程度に押さえ、サービスの質の向上を図りたいと考えている。
 - ・ なお、過去も現在も看護師の採用・定着は厳しい状況にある。

(2) 人材の育成・定着

- ・ 同社では、全体研修を年1回実施するとともに、実技研修を年に1~2回行っている。
- ・ また、資格取得なども積極的に支援しており、介護福祉士の勉強会は年12回+実技5回を実施している。
- ・ 近年は、従業員のメンタルケアをしっかりと行うよう心がけている。各事業所にはメンタル担当者を設置し、職員が利用者の生活に入り込みすぎないように、登録ヘルパー等には問題を自分で抱え込まないように指導している。
- ・ また、メンタルヘルスに関する研修も年1回実施している。

(3) サービスの質の管理・向上 (スタッフの意識改革)

- ・ これまで社会福祉協議会しか手がけてこなかった訪問系の事業へ民間企業として参入する際、職員の意識改革が重要と考えた(事業が家庭の中へ入っていくことから、職員のしつけやマナーがより一層重要になると考えた)。
- ・ また、従来の福祉サービスにおいては、職員は福祉の専門家ではあったが、サービス業という意識はあまりなかった。そのため、当初は介護を「してあげる」というスタンスであったが、同社では「させていただく」というスタンスで事業を行った。
- ・ また、社会福祉協議会のサービスのあり方を規範としながらも(スリッパを必ず持参するなど)、社協よりも効率的な事業を行おうと考えた(社協4件/日、同社5~7件/日)。
- ・ その後、介護保険制度のスタートにより、サービス業としての意識がより強化されるようになった。現在でも新規採用者に対しては必ず新人研修を行い、サービス業としての意識付けを行っている。
- ・ なお、介護保険開始後、サービスの質を確保するため、苦情対応の仕組みを整備した。
- ・ さらにサービス提供責任者が利用者とは月1回面談し、ヘルパーとの内容や相性について聞き取りを実施している。

6. 組織風土・文化

- ・ 組織の規模が大きくなると人の入れ替わりが起きるが、職員の出入りが少ない小規模な組織の方が派閥がしやすいと考えている。

7. 今後の事業展開

- ・ 同社が事業展開する地域は、農業従事者が多く、後継者不足から有料老人ホームや高専賃へ

の土地活用ニーズが多い（また、高齢化の進展のため施設への入居ニーズもある）。今後、同社としても有料老人ホームや高専賃などへ参入する可能性もある。

- ・ なお、県外への展開や上場などは考えていない。
- ・ また、国が計画している 24 時間随時訪問介護に対応すべく、訪問介護部門の拡充も考えなければならない。

以上

株式会社ひまわりの会

■企業概要

○企業名：株式会社ひまわりの会

○代表者：酒井 澄子 氏

花王の管理職を経て、大阪ガス関連介護事業会社の介護型有料老人ホームの立ち上げおよび運営に携わる。その後、1997年に独立し、株式会社ひまわりの会を設立。グループホームの運営を皮切りに、奈良県内において介護事業を展開。

○設立：1997年6月

○本社所在地：奈良県奈良市登美ヶ丘2-2-15

○主要事業：訪問介護、居宅介護支援、訪問看護、通所介護、グループホーム、高齢者専用賃貸住宅、ホームヘルパー養成講座

○売上高：約4.5億円（2009年度）

○従業員数：200名（うち、非常勤職員150名）

■ヒアリング実施概要

○日時：2010年10月22日15:30～18:30

○場所：本社オフィス応接室

○先方対応者：代表取締役 酒井 澄子 氏、林 岳史 氏

○調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 田中知宏、東海林崇

■ヒアリング内容

1. 創業の経緯

- ・ 創業者の酒井氏は約30年花王に勤務し、組織の中では管理職の立場であった。
- ・ 花王での業務は充実していたが、その一方で定年を前に今後どのような活躍ができるのか試してみたいという思いもあった。
- ・ 自分のキャリアについて悩んでいたところ、自宅の近くで介護付有料老人ホームの管理者（大阪ガス関連の介護事業会社）の募集があった。応募条件は看護師長等の経験者で50歳までとあり（当時55歳）楽観的に考えて応募し、採用された。
- ・ 当時のことを振り返ると、介護スタッフの多くが女性のため、女性の管理職が必要であったため採用されたのではないかと考えている。
- ・ 採用が決まった後、高齢者介護の業務内容を理解するために、週末の夜勤を2ヶ月ぐらい経験した。
- ・ そのとき、高齢者の人としての尊厳について考えさせられる事があった。
- ・ 自身が運営に携わる介護型有料老人ホームについては、開設当初からの管理者であったため介護について一番勉強した時期でもあった。
- ・ オープン前には近隣都市の介護の専門学校をまわるなど、職員の採用活動を行った。その後施設オープンまでの期間、人材育成や備品、消耗品の検討、マニュアル作成等、準備は多岐にわたった。

- ・ 入居金3,000万円、月額30万円前後という高額にもかかわらず、当初の予定より遅れはしたものの76床は満床となった。
- ・ 施設は今でいうユニット型であった。アメリカなどの先進地を視察、後に開設するグループホームのきっかけとなった。
- ・ 入居者の大半が歩行可能な認知症高齢者であった。ニーズから、今後高齢者の認知症がより大きな問題となると感じた。
- ・ その後、認知症対応型デイ（介護保険施行前）の立ち上げにも参画した。半年後に経営努力を重ね黒字化。これらの経験から福祉の仕事をどのようにビジネス化するかに注力でき、良い経験となった。
- ・ 大阪ガス関連の介護事業会社の定年を前に事業報告書を提出後、定年を迎えると同時に、有言実行のため、自ら事業を立ち上げた。

2. 創業時の状況と転機

(1) 創業時の状況

- ・ 1997年6月に認知症グループホームを開設する（介護保険施行前）。
- ・ 創業にあたっては退職金の1,000万円を資本金として充てた。
- ・ 創業時は空き家を借りてオープンしたが近隣から宗教団体と誤解され移転した。その後、東大寺近くの元旅館だった場所で新たに開設。近隣にはかねてから人の往来のある商家も多く地元から温かく受け入れられた。
- ・ 築後70年以上の木造家屋のため防災上の懸念もあり、13年間運営してきた同事業所を、2010年11月に移転（予定）。

(2) 経営上の危機

- ・ 当社においての赤字は初年度1期のみであり、その後大きな経営上の危機はなかった。

3. 当社の戦略について

(1) 会社理念の設定

- ・ 2004年に「尽道楽生（ジンドウラクショウ）」を企業理念として言葉に表した。
- ・ この企業理念は、これまでの仕事に対する考え方がベースとなっている。
- ・ 企業理念をベースとする5つの方針を設定し、各部署が毎年立案する年間活動目標では目標としている。
 - ①高齢者の尊厳を支え、質の高いサービスを継続して提供する
 - ②王道を行く
 - ③「考える」「学び合う」「実践する」組織、働きやすい職場
 - ④地域に開かれた組織
 - ⑤永続的に発展する組織

(2) 訪問介護サービスの開始

- ・ 創業時から訪問介護サービスの希望がありサービスを開始している。

- ・ 特段PR等はせずに、口コミで広がっていったように思う。

(3) ISO9001取得

- ・ 複数の業務の質を管理する方法として、2004年6月にISO9001の認証を取得した。

(4) 各事業所が主体となった事業展開

- ・ 単一事業は報酬改正の影響が大きく、そのリスクを回避するため、多様な事業を展開している。事業戦略については、各事業所が把握した顧客ニーズをベースにボトムアップで決定をしている。

4. 当社の組織構造と意思決定プロセス

- ・ 全社での情報共有を図ることを目的として、目的別の会議を開催している

①業務改善会議

事業所管理者、サービス提供責任者等約30名が集合し、数値的なものや業務上の改善点などを含めて会議を行う。当社における最もコアになる会議である。

②部門別会議

責任者が集まり部門ごとの共通課題や個別課題の議論を行う。

③事業所会議

事業所ごとに各部門の責任者があつまり運営の検討及び、情報の共有と相互サポートを検討している。

④財務会議

採算管理担当者が集まり、予算実績の管理を行う。

⑤総務会議

各事業所のサポート及び経理、人事、総務についての課題を検討する。

5. 人的資源管理

(1) 人材の採用

- ・ 基礎能力があり、高齢者が対象なので、元気を振る舞えるような人をと考えている。その他『ぼれぼれ職員に求められる「態度・行動」』（別紙参照）を共通の視点としている。
- ・ 正社員を採用する場合には、必ずレポートを書いてもらっている。レポートを見ると基礎能力があるか判断の参考になる。
- ・ 採用後、2ヶ月面談を行いミスマッチを防いでいる。

(2) 人材の育成

- ・ 介護業務の質を高めるために、当社では積極的に内外の研修を、機会平等を図りながら実施している。

①採用時研修

- ・ 1回／月、前月採用した職員を集め当社研修センターで実施。
 - 企業理念・方針・倫理規定

- ▶ 就業規則と雇用契約
- ▶ 高齢者の健康管理、衛生管理、感染症、食中毒
- ▶ 接遇
- ▶ 高齢者の心理、認知症の知識と対応
- ▶ ケアの流れと記録
- ▶ 法令遵守（介護保険制度、個人情報の保護、身体拘束の排除等）
- ▶ 苦情対応
- ▶ 緊急時、事故、防災時の対応

②キャリアアップ研修

- ・ 1回／月、正職員、非常勤職員を含め全社員が参加。
- ・ 年間計画を定め、介護サービスの専門知識と技術を主として社内講師や社外講師が実施している。DVDとリーダーによるフォロー研修実施。

③マネジメント研修

- ・ 1回／月、管理者を対象として、知っておかなければならない基本的なマネジメントに関する知識を社内講師が実施している。

④社外研修

- ・ 民介協が開催する研修や、その他行政主催、各種団体が主催する専門性の高い研修に必要なに応じて派遣している。

⑤海外研修

- ・ 北欧やアメリカ、オーストラリアなどキャリアに応じて派遣している。

⑥社内留学

- ・ 他事業所へ目的に応じ体験研修を行い、サービスの均質化や共有を図る。
- ・ 外部からのヒアリング依頼や各種委員会への参加、大学や専門学校、介護労働安定センターなどの講師依頼を積極的に受けることで当人のスキルアップにつなげている。

(3) 人材の処遇

- ・ 当社では、マネジメントコースやエキスパートコースといったキャリアアップ制度を設けている。どのコースを選択するかは、個人の希望をもとに面談や能力評価を通して判断する。

(4) 働きやすい職場づくり

- ・ ご利用者の尊厳のみならず職員間の尊厳も重視している。
- ・ CS調査（顧客満足度調査）に加え、ES調査（従業員満足度調査）を行っている。
- ・ 従業員満足度調査は、外部に委託して3年程前から実施している。
- ・ 当社の職員離職率は、直近では10%を下回っている。

(5) サービスの質の管理・向上

- ・ 年に1回はCS調査を行っている。FAはいろいろな視点があるため、特に重視している。課題内容は、業務改善会議や事業所会議等において、職員全員で情報共有し対処する。

- ・ 苦情処理を徹底して行っている。職員が何か失敗をしたとしても、個人責任を問わない風潮があるが、それは事故が起こったことに対して、仕組みの問題としてとらえて改善することを考える（誰が悪いということを問わない）からである。こうした考え方が、クレームや事故等が発生した際にスタッフが隠さずに会社側に報告しようという空気を生み、同じ問題を繰り返さないことにつながっている。職員仕事満足度調査でも「苦情に耳を傾ける雰囲気がある」、「ミス発生時の未報告はない」「ミスの隠ぺいがない職場風土がある」などの結果がでている。
- ・ 種々、内外のチェックシステムをとっているが、年2回実施するISOの内部監査が有効に機能している。

（6）組織風土

- ・ 理念にもある「尽道楽生」にあるとおり、仕事を楽しむ、学習を楽しむ、努力を楽しむ、人生を楽しむ、などを根底に考え、職員に伝えている。

6. 今後の事業展開

（1）目指す会社像について

- ・ 地域に対するユニバーサルデザイン的なサービス（社会的弱者に対するサービスを通じ地域社会に貢献する）システム作りを目指している。

以上

ほれほれ職員に求められる「態度・行動」

区分		項目	
ゼネラルマネージャー		<ul style="list-style-type: none"> ・統率力 ・指導力 ・企画力 ・先見性 ・洞察力 ・信頼感 ・説得力 ・決断力 ・関心の広さ ・調整能力 ・誠実性 	
	マネージャー	<ul style="list-style-type: none"> ・バランス感覚 ・創造性 ・ストレス耐性 	
		リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフのモチベーションアップ ・コミュニケーション能力 ・交渉能力 ・判断力 ・問題解決能力 ・指導・育成能力 ・公平性
			<ul style="list-style-type: none"> ・協調性 ・親切心 ・責任感 ・計画性 ・緻密性 ・情緒安定性
	ワーカー	<ul style="list-style-type: none"> ・協調性 ・向上意欲 ・工夫力 ・組織性 ・気づき 	

株式会社福祉の街

■企業概要

- 企業名：株式会社 福祉の街
- 代表者：安藤 幸男氏
特別養護老人ホームの経営に6年ほど携わった後、1980年に全国で最初の在宅介護専門会社を設立。翌年から訪問入浴を主体としたサービス提供を開始。
- 設立：1980年6月
- 本社所在地：埼玉県東松山市松葉町1-13-7
- 主要事業：訪問入浴、訪問介護、通所介護（デイサービスセンター）、福祉用具貸与・販売、住宅改修、居宅介護支援、移送サービス。事業所は19拠点。
- 売上高：約13.8億円（2009年度）
- 従業員数：499名（2011年1月現在）

■ヒアリング実施概要

- 日時：2010年11月25日10:00～12:00
- 場所：同社本社会議室
- 先方対応者：代表取締役会長 安藤 幸男 氏
- 調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 三枝康雄、田中知宏

■同法人の沿革

年月	事業の展開
1980年 6月	・ 全国で最初の在宅介護専門会社として会社設立
1981年 2月	・ 訪問入浴サービスを主とした在宅介護サービス事業開始
1989年10月	・ 第一回シルバーマーク認定（訪問入浴サービス、全国で6社）
1990年 1月	・ 全国入浴福祉事業協議会（現 一般社団法人 日本在宅介護協会）の副理事長・研修部会長に安藤社長が就任
1994年 6月	・ 全国入浴福祉事業協議会（現一般社団法人 日本在宅介護協会）の会長に安藤社長が就任
1996年 6月	・ 本社を嵐山町から東松山市に移転
1998年 3月	・ 埼玉県在宅福祉事業者連絡協議会発足 安藤社長が会長に就任
2002年 9月	・ 介護事業を行う全国の民間事業者に呼びかけ『民間事業者の質を高める研究会』発足 安藤社長が世話人副代表に就任
2005年 6月	・ 『民間事業者の質を高める研究会』が法人化。有限責任中間法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会（略称 民介協）と改組し安藤社長が副会長に就任
2009年 6月	・ 創業30周年を迎える

■ヒアリング内容

1. 創業前後の流れ

- ・ 創業者である安藤氏は、(株)福祉の街創業前は特別養護老人ホームを親の土地に建設し施設経営を行っていた。(それ以前は軽費老人ホームの経営にかかわっていた)。(1973~1979年当時)
- ・ 当時施設では、体調が悪いなど特別なことがない限り週2回入浴できる基準があったが、在宅から施設に入所してくる人たちが、「1年ぶりの入浴だ。」「2年ぶりだ。」という実態を知り、施設と在宅の格差を痛感していた。
- ・ 当時の施設では利用者の負担金もなくお金がかからず、年金などは丸々残るという実態もあった。また、在宅の高齢者は自分の年金で生活しているのに、施設では敬老の日には知事から慰問品が届いたり、専売公社からはタバコを贈呈されたりと経済的な格差も見られた。
- ・ 1977年、24時間TVで東松山市を中心とした比企広域10市町村で入浴車の寄贈を受け、行政が入浴事業を開始した。在宅介護の充実を期待したが、お役所仕事のため1日2~3人の実績だった。
- ・ このような背景の中で、何とか在宅介護を充実したいと、1980年に特別養護老人ホームを退職し、「株式会社 福祉の街」を設立、訪問入浴サービスを開始した。
- ・ 1980年に特別養護老人ホームを退職後にアメリカの福祉を視察、アメリカでは「福祉は参加するもの、権利として利用するもの。」との意識で、当時措置時代の日本との格差を感じる衝撃的な旅行となった。

2. 創業時の状況と転機

(1) 創業時の状況

- ・ 当時の福祉は行政が自らの仕事として行っており、民間委託はほとんどなかった。民間事業者がサービスを行うことについて「福祉を金もうけの対象にするのか」と言われる風潮であった。
- ・ 行政委託も受けられず、1981年に新聞広告を出してみようと試みた際(埼玉版、5万円程度「寝たきりのお年寄りに入浴届けます」という広告)、そのような広告は初めてであり、民間企業が福祉事業を行うのはいかなものかと、広告掲載さえできなかった。
- ・ このため、アイデアを絞り大手各新聞に手紙を出した。内容は敬老月間(9月)「寝た切りの方に無料で入浴届けます。」というものであったが、これが記事になり、1ヶ月で100件以上の実績をつくり、この記事をもとに各自治体に入浴サービスをPRすることができた。
- ・ 当時広域組合(行政)で実施していた某町の訪問入浴サービスのコストを聞くと、年間72人で270万円であった。単純計算すると1人37,500円(プラス介護職員2名の人件費)。しかし、民間ベースで計算をすると一人15,000円程度で同様のサービスが可能であった。「専門教育を受けた人が良質なサービスを安く提供できるのであれば、民間を利用すべき」ということを訴えていった。
- ・ 1982年に荒川村(現在秩父市)の行政委託事業を始めて受託した。当時近隣の町で寄贈入浴車による事業を行っていたが、行政の運営では稼働率も悪く、コストも高く、民間委託のメリットが各役所間で認識されるようになった。

- ・ 開業当初はお金には苦勞した。開設数年間は給料も取れず、桶川市役所の友人が山形で老人ホームを作ることとなり、建設借入金の保証人になってくれと頼まれたものの、非課税世帯では保証人になれなかった（1983年の話）。
- ・ 当時はまだ事業としても採算は採れておらず、社会保険にも加入させてもらえなかった。求人には社保完備とうたえなかった。
- ・ 1985年に国の老人福祉のあり方を考える社会保障審議会で、行政より効率よく良質なサービスを提供できる民間企業を活用すべきであるという建議がなされ、全国で事業者が産声を上げはじめた。
- ・ 1987年にはシルバーサービス振興会が発足するなど、民間活力の導入が本格的な動きとなる。この辺りより行政からの委託が順調に増加していくことになる。
- ・ この間、より効率を上げるため、利用者宅到着後にお湯がすぐ沸き、効率よく業務が出来るよう、入浴車メーカーの㈱デベロと改良を重ねていった。

（2）経営上の転機

①広報活動

- ・ 当初は新聞広告を出すことさえ、新聞社から断られるような状況であったが、敬老の日に無料サービス（月間）を実施したことが実績作りにつながった。

②行政の方向転換

◇ 民間の積極的活用

- ・ 1985年に国の老人福祉のあり方を考える社会保障制度審議会で、行政より効率よく良質なサービスを提供できる民間企業を積極的に活用すべきとの建議、また1987年には福祉関係3審議会合同企画分科会より、「今後のシルバーサービスのあり方について」民間にできることは民間に任せるべきであるという意見具申がなされ、行政からの委託が順調に増加していくこととなった。

◇ シルバーマークの認定

- ・ 1989年のシルバーマーク制度導入により、全国に事業者が誕生した。シルバーマーク認定を受けた事業者に委託をすると、市町村は国庫補助対象事業となった。㈱福祉の街ではシルバーマーク指定研修機関となり、全国各地（高松市・広島市・盛岡市・富山市・仙台市・東京北区）でシルバーサービス事業者育成の研修を実施した。

◇ 介護保険制度の導入

- ・ 行政からの業務委託の頃は、サービスを受ける回数にも、行政側で設けた月に1回とか2回という制約があった。介護保険はサービス内容・量を自分で選べることから利用回数も増え、売上高も増加した。
- ・ 売上を時系列で見ると、1980年から入浴サービスを主力に1994年頃まで順調に推移。その後他のサービスなども展開するが一旦踊り場を迎える。それが介護保険制度の導入に伴い急激に売上げが拡大。その後介護保険制度改正に伴い近年売上げは減少傾向。介護を取巻く環境の変化により企業業績が変化している様子が良く分かる。

3. 同社の戦略について

(1) 会社の理念

- ・ YOUISM・・・「お客様の立場にたって、考え行動する。」
- ・ 介護の専門家としての「知識・技術」と「福祉の心」をもって、在宅での自立支援に関わり「安心して老いられる社会」の実現に貢献します。

(2) 在宅サービス特化

- ・ 寝たきりになっても呆けても、住み慣れた家族の声の聞こえる自宅で生活する。これが高齢者の幸せの原点という考えのもとに在宅にこだわり事業を展開してきた。
- ・ 訪問入浴は当初収益の中心であったが、今は売上げの45%程度となっている。
- ・ 福祉用具貸与・販売は1988年事業開始、現在川越市にレンタル用品回収品の洗浄・消毒・修理工場を持ち、県域全体に事業を展開している。
- ・ 訪問介護サービスは、1992年に秩父の横瀬町から業務受託を受け開始、介護保険導入に伴い、事業を拡大、売上高も全社の22%を占め、入浴・福祉用具と共に三大事業に発展。
- ・ 2003年に通所介護（デイサービス）に参入。第1号は西武秩父駅前に貸しビルを借りて始めた。現在4市で開設しているが、デイサービスは事業所が多く、過当競争状態となっている。

(3) 地域密着

- ・ 介護保険導入前は鎌倉市や横浜市に事業所を開設した。しかし介護の仕事は地域密着が重要と考え、現在は埼玉県内に特化した事業展開となっている。
- ・ 在宅サービスは一戸一戸訪問する事業故に、移動を考えると概ね人口20万人に1つの事業所（事業所から利用者宅へ15～20分で訪問）と考えており、この試算でいけば埼玉県人口約700万人として、35事業所がひとつの目標となる。介護保険導入時7箇所であったものを最大25箇所まで拡大させたが、2006年4月からの介護予防導入により売上高が激減、このため成績の良くない事業所や同一エリアの事業所の統廃合を実施し、現在の19箇所とした。今後の需要を見ながら35事業所をめざしている。

(4) 業界のリーダーシップ

- ・ 全国で最初の在宅介護専門会社として設立され、訪問入浴サービスの草分け的存在であることから、各種業界団体のリーダーを多く務めている。
- ・ 安藤社長は全国入浴福祉事業協議会（現一般社団法人 日本在宅介護協会）発足以来、理事等の役員を務め、1994年に会長に就任。
- ・ 1998年 埼玉県在宅福祉事業者連絡協議会発足 安藤社長が会長に就任。
- ・ 2002年 介護事業を行う全国の民間事業者に呼びかけ『民間事業者の質を高める研究会』（現『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）発足。安藤社長が世話人副代表に就任
- ・ 1995年の阪神・淡路大震災、2004年の新潟中越地震では、全国の会員を指揮し、避難所・施設へ入浴車を派遣、支援活動を行う。

(5) その他

- ・ 利益を出して社会に返すということで株式会社スタイルを選択した。措置の時代は5~7%の利益が出たが、今は1~2%程度の利益率。いいサービスを継続して届けたいと思う。
- ・ 基本的にオフィスは本社も含めすべて賃貸。変化に応じて事務所の大きさを変えていくことができるという意味で賃貸の方が良いと考えている。
- ・ 現在埼玉県内の訪問介護事業者は約 1,100 事業所がある。2010 年 11 月の県全体訪問介護報酬額は 21.2 億円。1 事業所平均売上高 200 万円にも満たない。200 万円では事業としては赤字である。

4. 同社の組織構造と意思決定プロセス

(1) 組織構造

- ・ 取締役会の下に事業部（在宅介護サービス提供事業統括）研修部（サービス水準の維持検討・研修・人材育成）総務部（経理・労務・庶務）の 3 部を本社に置き、事業部直下に 18 営業所を所属させて運営。

(2) 意思決定

- ・ 経営レベルの意思決定は常勤役員 4 人で実施、日常レベルは 3 部の各部長及び所長が実施。

5. 人的資源管理

(1) 人材の採用

- ・ 首都圏では介護従事者の確保が困難を極めている。特に埼玉県は東京都より介護報酬地域加算率が低い。そのために東京隣接市では人材確保が特に困難であり、求人広告費、人材派遣の費用がかさみ、経営にも影響している。
- ・ 正社員は、本社決裁、契約社員は各営業所長決裁。

(2) 人材の育成

- ・ 住宅環境・生活環境・介護家族の状況等、すべてが異なる在宅での介護サービスを提供するためには、高度な知識・技術が必要になると考え、社員教育には力を入れてきた。
- ・ 一時期求人難、制度改正による業務効率化の必要性等を背景に、研修参加率の低下が見られたが、サービスの質を維持向上させるためには研修システムの再構築が必要と考え、研修室、研修推進委員会を経て、2009 年 6 月に研修部を新設。

(3) サービスの質の管理・向上

- ・ 研修部にてサービスの内容を企画立案、研修を定期的実施し、その水準を維持管理。
- ・ 1998 年に埼玉県内の在宅サービス事業者を募って埼玉県在宅福祉事業者連絡協議会を設立。会員相互間の連携と協力によりサービスの質的向上と正しい知識の普及に努め、埼玉県内における在宅福祉サービス事業の健全な発展を促進することをとおして、豊かな長寿社会の実現に寄与することを目的に年数回の研修会等を開催している。

6. 組織風土・文化

- ・ 「YOUISM」の理念の下、お客様に喜んでいただくことが社内価値基準となっている。理念そのものがすべての行動規範となっており、当社の組織風土を形作っている。また、毎年社長の思いと重点目標を盛り込んだ経営方針書を策定し、毎朝各事業所朝礼で読みあわせをするなどして浸透を図っている。

7. 今後の事業展開

- ・ 埼玉県内「いつでも」「どこでも」「だれにでも」サービスが提供できるよう、35事業所開設を目標に事業拡大を図っている。
- ・ 小規模多機能型といった新しいサービスを、2010年8月に春日部市でオープンし、新規分野へ挑戦している。また、高齢化の進展により介護保険財政が危惧される折、保険外を含む新商品の開発を、各職種より選任した委員会を設置し、検討している。

以上

三井ヘルスサービス株式会社

■企業概要

- 企業名：三井ヘルスサービス株式会社
- 代表者：平井 淳一氏
- 設立：1985年
- 本社所在地：北海道札幌市豊平区平岸2条3丁目6-13
- 主要事業：訪問入浴（2拠点）、訪問介護（2拠点）、居宅介護支援
通所介護（1カ所）、認知症対応型生活介護（1カ所）
- 売上高：約3.4億円
- 従業員数：約100名

■ヒアリング実施概要

- 日時：2010年12月8日 13:00～15:00
- 場所：同社社長室
- 先方対応者：代表取締役社長 平井 淳一 氏
- 調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 東海林崇

■同法人の沿革

年	事業の展開
1986年	・ 医療法人交雄会グループ在宅福祉部門を担う会社として設立。
1987年	・ 在宅福祉サービス、訪問入浴開始
1988年	・ 寝たきり老人等訪問入浴事業受託
1990年	・ 在宅入浴サービスシルバーマーク認定
2000年	・ 介護保険事業開始（訪問入浴介護、訪問介護、居宅介護支援、福祉用具レンタル）
2002年	・ 通所介護、認知症対応型生活介護 開始

※ 売上は創業後 10 年ほど赤字であった。病院がある程度の利益を出しており、助けてもらっていたという経緯がある。創業からの累損が 5 億円の達したとのことであった。その後、黒字化し、現在に至る。

■ヒアリング内容

1. 沿革

- ・ 創業者である薬剤師の三井氏が、1982年に医療法人を開設したのがスタートである。
- ・ 当社は、医療法人交雄会グループの経営する一般病院や老人病院を退院した高齢者の在宅福祉を担う部門として創設した。
- ・ このような経緯から、はじめは介護用品や福祉用具の販売が中心であった。当時はこれらの商品の購入先もあまり知られていなかったため、そのような人たちをバックアップしようと考えた。

2. 経営上の転機

(1) 参入の契機

- ・ その後、1987年に訪問入浴事業者を買収したことが、介護事業に参入するきっかけとなった。
- ・ 札幌市ではまだ実施されていなかったが、夕張市では市直営で実施しをしており、また、他市町村でも実施をしているところがあったことから、ニーズがあると感じた。
- ・ 古平町の委託事業を始めて受託した。自費で利用してもらい、数人からスタートした。訪問入浴事業を実施しているのは、当社ぐらいであり、入札もないような状態であった。
- ・ 行政として制限が設けられているというわけではないが、どの市町村、札幌でもあまり件数が伸びていない状態であった。札幌で2,300万円、古平と合わせても数百件であり、一日2,3件といったペースであった。
- ・ その後、介護保険が始まるまでに、30数カ所の自治体から委託を受けて事業を実施した。

(2) 介護保険制度のスタート

- ・ 介護保険が始まることにより、利用者も同業者も増えた。開始前と比べて、5割以上アップしたといえる。その後、2年ぐらいで徐々に利用者も増えてきた。あわせて、本州大手も参入してきており、競争が増えた。
- ・ 介護保険ができるまでは利用が伸びなかったが、介護保険が始まることで、利用者のすそ野が格段に広がった。福祉サービスを潔よしとしない感覚が地域には根強かったが、「税金を使って、使っている」という感覚となり、垣根が低くなったとの感覚を持っている。
- ・ 介護報酬改定の影響はそれほどなかったが、それ以降の売上はほぼ横ばいといった状況であった。

3. 同社の戦略

(1) 各事業の位置づけと視点

- ・ 経営的にみれば、認知症対応型共同生活介護は守りであり、通所介護は攻めであると考えている。
- ・ 利用者の入れ替わりは極端に多いというわけではない。ただし、数回使ってみてあわない方もいるので、若干の変動はある。全体を見るとコアに利用してくださる方が固まっている状況である。圧倒的に女性が多い。

【訪問介護】

- ・ 利用者が介護保険開始前からいたため、対応できる人に対応していこうという方針だった。訪問入浴介護等の付随的なサービスとして導入した。

【福祉用具レンタル】

- ・ 設立当初から介護用品を扱っていたため、その延長として実施することとなった。しかし、人員配置基準等の制約から、レンタル専門に人を配置することが難しく、また、売上も必ずしも多くないので、事業としては撤退した。

【認知症対応型共同生活介護＋通所介護 のスタイルでの事業展開】

- ・ 認知症対応型共同生活介護については、介護大手の会長がモデル事業を実施しており、その方から実施することを進められたことがきっかけ。はじめは、認知症の方に対応するのは難しいのではないかと考えたが、名古屋の事業所に見学に行き、できるとの確信をえて、スタートすることとした。
- ・ 施設の構造として1階を通所介護、2階を認知症対応型共同生活介護として展開している。当時はこのようなタイプは少なかったが、実際はやってみてよかったと感じている。認知症対応型共同生活介護の利用者が通所介護を実施しているときに顔を出すようになるといったように、一定の相乗効果があると感じている。
- ・ 家族からみても、通所介護に通っていたとしても、上の認知症対応型共同生活介護を使いたいといったようなことをおっしゃっていただける。
- ・ 通所介護自体はアクティビティを中心に楽しく遊ぶ空間を考えている（マージャン、碁、手芸など）。ケアマネジャーも事業所の特色をつかんで、当社事業所にあった事業をチョイスしてくれているようである。
- ・ 大体の方が、一度見学に来てその上で判断している。また、カンファレンスを行い、利用者にあった支援を行っている。
- ・ 原因はよくわからないが、通所介護は現在好調である。利用者やケアマネジャーにもわかりやすい特徴を出しているためと考えている。

（2）地域との連携方針

- ・ 通所介護の事業所として町内会に参加したり、お祭りに参加したりしている。また、認知症対応型共同生活介護の運営推進会議には地域の方に入ってもらっており、運営の仕方をチェックしてもらっている。
- ・ その他、地域の方には、避難訓練に参加をしてもらったり、そのような町内活動を行い、必要に応じて連携できるように心がけている。
- ・ 健康、介護、リハビリ、介護保険制度などの勉強会を近所の方向けに行っている。

（3）営業活動

- ・ ケアマネジャーを対象に担当者が営業活動を行っている。事業所の実施計画書（スケジュールのようなもの）、チラシなどを直接渡すようにしている。その他、あいさつまわりの意味合いも込めて回っている。
- ・ その他、空き情報はメールまたはFAXでお送りしている。

4. 同社の組織

(1) 組織構造と意思決定プロセス

- ・ 入浴事業 1日 52人前後 夏場は 55、56人程度
- ・ 利用者の変動に合わせて、非常勤職員を調整している。
- ・ 札幌市の拠点から、高速道路を使っても 1時間半程度のところまで、本社の 1拠点で対応している。効率のよいルートを選定すれば、経費が少なくて済むという利点がある。

(2) 人的資源管理

①人材の採用

- ・ 母体となっている医療法人との人的交流は基本的にはない。
- ・ 介護支援を行うスタッフは、病院で看護師をしていた職員にはそぐわない面が多いと感じている。「生活をする、生きる」という視点がないと充実した支援はできないと思う。病院で勤務してきた人はこれまで培ってきた「看護師」を捨てないとだめだと思う・

②人材の育成

- ・ 北海道内での訪問入浴介護におけるパイオニア的な位置付であるので、社内人材に限らず、教えてほしいという要望があれば、そのノウハウを提供している。民介協の活動を通じて、衛生面や必要なマネジメント手法を提供している。遠方の方などは 2泊 3日といった時間をかけて訪問している方もいる。

5. 今後の事業展開

- ・ 創業者である三井氏が衆議院議員になったこともあり、現在は積極的な事業展開を控えており、現在ある事業を充実させることを主たる戦略としている。
- ・ 今後は小規模多機能や特定施設への展開を模索している。
- ・ 通所介護を実施していると泊まりも必要だなと感じることが多い。その機能を現在の介護保険事業の中で持たせようとする、小規模多機能がそれに近い。
- ・ 札幌などの都市部で総量規制となっている事業（認知症対応型共同生活介護）などは、今後事業展開をするにあたってコンペとなることが多い。したがって、これまで関係性を築いてきたその周辺事業所への展開を主に考えている。
- ・ 赤字が続いていた時、創業者の三井氏からは、「訪問入浴はうちがパイオニアとして、やりたいからということで、利用者に利用してもらってきた経緯がある。それなのに、赤字だから辞めるとするのは筋が通らない。」と言われてきた。やらなくてはいけないということから、黒字化に向けて努力をしてきた。
- ・ 介護事業を始める方によくお話しするのは、介護事業は始めたからには辞めるなということ。それだけ、社会的な責任があるということである。

以上

医療法人明輝会

■企業概要

○企業名：医療法人明輝会

○代表者：内村 隼人 氏

鹿児島大学医学部第一内科に医師・文部教官として勤務していた内村氏が、1975年に郷里の鹿児島市川上町に戻り、内科・小児科・放射線科の診療科を標榜した有床診療所を開業し、地域内での往診や訪問診療にも尽力した。介護保険スタート後、訪問系、通所系、施設系サービスに積極的に参入し、地域の高齢者の在宅支援を行っている。

○設立：1975年11月

○本社所在地：鹿児島県鹿児島市川上町2750-18

○主要事業：内村川上内科（内科・消化器科・放射線科の有床診療所）、介護老人保健施設、認知症対応型通所介護、グループホーム、通所リハビリテーション、小規模多機能型居宅介護、訪問看護、訪問介護、適合高齢者専用賃貸住宅、居宅介護支援（保健・医療・福祉複合体）

○売上高：未公表

○従業員数：未公表

■ヒアリング実施概要

○日時：2010年12月9日11:00～12:30

○場所：同法人本部応接室

○先方対応者：理事長 内村 隼人 氏、理事・事務局長 小牧 文夫 氏

○調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 田中知宏

■同法人の沿革

年月	事業の展開
1975年 11月	・内村内科開院（19床）・往診も積極的に行う。
1979年	・医薬分業開始（一部から徐々に完全分業）
1992年	・訪問診療・訪問看護開始
1997年 1月	・デイケアかがやき開設（当初は58名規模）
1997年 4月	・医療法人認可（理事長 内村隼人）
1997年 12月	・よしの訪問看護ステーション開設
1998年 11月	・鹿児島市在宅介護支援センター吉野開設
1999年 6月	・鹿児島市ホームヘルプサービス事業開始 ・ヘルパーステーション吉野開設
1999年 10月	・認知症対応型共同生活介護施設 ・グループホームよしの村「あやめ」開設

年月	事業の展開
2000年 4月	・吉野居宅介護支援事業所開設
2000年 6月	・川上秀一院長・川上咲子副院長就任
2001年 6月	・グループホームよしの村2棟目「さくら」開設
2002年 6月	・鹿児島市精神障害者居宅介護事業開始
2002年 11月	・介護老人保健施設 ろうけん青空開設（施設長 内村隼人：70床） ・ろうけん青空通所リハビリテーション開設（定員50名）
2002年 6月	・ろうけん青空訪問給食事業開始
2002年 7月	・グループホームよしの村3棟目「すみれ」開設
2004年 8月	・診療所名を内村川上内科へ変更
2004年 11月	・訪問介護員養成研修事業指定（2級課程）
2006年 2月	・グループホーム帯迫開所（2ユニット）
2006年 4月	・内村川上内科が、在宅療養支援診療所指定（鹿児島県第1号） ・グループホームひばり開所（2ユニット） ・認知症対応型デイサービス帯迫開所
2007年 1月	・小規模多機能ホームひばり開所 ・吉野居宅介護支援事業所をケアセンターよしのへ改称
2007年 3月	・内村川上内科 新築移転開院 ・新検査機器・電子カルテ導入（CT等詳しく）
2007年 9月	・適合高齢者専用賃貸住宅「星空」入居開始（運営はMS法人吉野メディカル）
2008年 3月	・総合ケアセンターよしの開所 ・ケアセンターよしの・よしの訪問看護ステーション・ヘルパーステーションよしの 移転（区画整理のため） ・ケアセンター川上・認知症対応型デイサービス若草開所（定員12名）
2009年 12月	・齋藤俊医長が就任
2009年 5月	・ケアセンター川上が鹿児島市大竜町へ移転し、ケアセンターかんまちへ改称
2009年 6月	・ヘルパーステーションかんまち（別法人）開設

■ヒアリング内容

1. 創業前後の流れ

- ・ 1975年に現法人理事長である内村氏（鹿児島大学医学部第一内科：医学博士）が、郷里の鹿児島市川上・吉野地区で内科医院（内村内科）を開業（35歳の時）。開業当初は医療法人ではなく、個人医院であった（1997年に将来の経営展開を考え、医療法人化）。
- ・ 開業当初は内科に加えて小児科も標榜し、外来や入院患者の診療に加え、往診や看取りも積極的に実施。
- ・ 子どもの頃から吉野地区の医者が往診をしている姿を見ていたため、自身、医者は往診をするのが当たり前と考えていた（また、大学の医局に勤務していた時から、開業しても外来・入院の他、往診を積極的に行うと決めていた）。

- ・ 当時は、周辺の医院が往診を手がけずに患者が多く来院していた一方で、自院では往診のため医師が病院からいなくなる時間帯が発生することから、看護師が患者の評判が悪化するのではないかと不安を感じているような状況であったが、選択と集中の理念を貫いた。
- ・ 往診を継続していたところ、鹿大医学部から非常勤で多くの医師が往診や入院・外来のヘルプに来てくれるようになり、また、1986年に診療報酬に「寝たきり老人訪問診療料」「同訪問指導管理料」が新設された。
- ・ 昭和の後半から平成にかけて見られた、病院から在宅へという流れの動きに同院が行ってきた事業がうまく合致し、在宅診療を核とした事業展開が円滑に回り始めた。
- ・ 1992年には、在宅医療のニーズに医師だけでは対応しきれないと考え、訪問看護事業を開始している。
- ・ その後、1997年1月に58人規模のデイケア事業所（当時は医療保険対応）を開所し、同法人として初めて通所系の事業を手がけ始める。
- ・ このデイケアでは、通常の身体的なリハビリが必要な人に加え、家族のレスパイトケアと本人の生活リハビリとの位置づけで寝たきりの人まで連れてきて入浴サービス等を提供した。理学療法士は、当時働いていた職員の子息を採用し、人材を確保した。
- ・ なお、同年12月には2000年の介護保険制度施行を視野に、訪問看護ステーションを開設。在宅医療ケアの一環として、看取りの支援も行った。
- ・ 翌1998年には、鹿児島市からの委託により「在宅介護支援センター」を開設する。当時は、在宅介護支援センターが特別養護老人ホームにしかなく、市街地にも必要と考えた市の意向に応えた形であった。
- ・ 1999年には、こちらも鹿児島市からの委託によりホームヘルプサービスを開始。高齢者の生活の質の向上には、医療と介護の連携が必要との考えが背後にあった。
- ・ ヘルパーステーションに加え、同年には鹿児島市で第1号となるグループホームを開設（当初は1ユニットで始め、3ユニットまで開設）。
- ・ 同事業所は、土地所有者が建物を建て、同法人が土地と建物を借り受ける一棟建て貸しの施設であり、県内の他事業者のモデルとなる先進的な事業であったが、開設当初は赤字であった。しかし、利用者に対して医療サービスを提供することにより黒字化を実現する。
- ・ 2000年の介護保険制度の施行に伴い、居宅介護支援事業所を開設。ケアマネジャーは、資格を持つ看護師等が担当した。
- ・ この時期、内村氏の娘夫妻（夫妻とも医師）が院長・副院長に就任。内村氏は本格的に介護事業を手がけることとなる。
- ・ 2001年には、精神障害者居宅介護事業を開始、翌2002年6月には同法人2棟目となるグループホームを開設する。
- ・ 同年11月には、開設準備に3年を要した吉野地域初、市内最後となる介護老人保健施設（老健）を開設（19床規模）。なお、同老健には、通所リハビリ施設が併設。
- ・ 2003年に行政からの要望により、訪問給食サービスを開始。昼食50食、夕食20食程度を地域の高齢者に週に2~3回提供している（ただし、採算は取れていない）。
- ・ 2006年には、総量規制前の駆け込みでグループホームを2カ所開設（各2ユニット）。
- ・ 翌2007年1月には、小規模多機能事業所を開設。開設当初は、デメリットが先行したものの、

要介護度 3 以上、利用者 20 名以上（登録者数 25 名）を確保することにより黒字化を果たす。

- ・ また、医院を移転するとともに IT 化（電子カルテの導入）やハイテク化（CT スキャン導入）を実施。
- ・ 同年 9 月には、高齢者専用賃貸住宅（高専賃）を開設する（1979 年 4 月に開設していた別法人で運営）。
- ・ その後、現在まで事業所の移転や認知症対応型デイの開設などを行い、平成 2011 年現在、新規事業計画が進行中である（サテライトろうけん、別会社によるコミュニティーハウス上町（鹿児島市大竜町）など）。

2. 経営上の転機

- ・ 医者は薬で儲かると言われていた 1979 年に、薬剤の在庫を大量に抱えること等のリスクを避けるため、医院と薬局の分離を行った（医薬分業）。
- ・ この時期は経営的に苦しく、院内投与に戻した方がよいのではないかとの声も上がったが、在宅医療に積極的に取り組むことにより対応を図った（医薬分業がなければ在宅診療はできない）。
- ・ 当時は、近隣の医院等が往診を手がけずに患者が多く来院していた一方で、内村氏は積極的に往診を行っていた。その結果、往診のため医師が病院からいなくなる時間帯が発生することから、看護師が患者の評判が悪化するのではないかと不安を感じているような状況もあった。
- ・ そうした状況下でも往診を継続していたところ、鹿大医学部から非常勤で往診のヘルプに来てくれるようになり、また、1986 年に診療報酬に「寝たきり老人訪問診療料」「同訪問指導管理料」が新設された。
- ・ さらに、1992 年 4 月には「寝たきり老人在宅総合診療料」が新設され、在宅医療に対する診療報酬体系が充実した。
- ・ 昭和の後半から平成にかけて見られた、病院から在宅へという流れの動きに同院が行ってきた事業がうまく合致し、在宅診療を核とした事業展開が円滑に回り始めた。
- ・ 上述のような在宅医療への取り組みを通じて、安易に薬価差に頼らない経営のあり方を身に付けることができ、地域からの信頼を獲得するとともに、在宅高齢者の医療・福祉に対するニーズを把握することもできた。
- ・ また、こうした社会の流れの一步先を進み経営を成功に導いた経験から、医者（医療法人）であっても変化を先取りする戦略的な経営を行うことが必要との認識を持つに至った。

3. 同社の戦略について

（1）仮説検証型の事業展開

- ・ 東京で開催されるヘルスケアフォーラムや HMS 研究会などに理事長や事務局長という経営幹部が積極的に参加し、全国各地の事業者と情報交換を行っている。
- ・ 現場での活動を通じて新たなサービスに対するニーズを把握し、事業のアイデアを練っている。新規事業に関する仮説を構築し、上記フォーラムの研究会での情報交換を通じて仮説の妥当性について検証を行い、事業展開の方向性を決めている。

- ・ 例えば内村氏がやりたいサービスがあり、それが現行の制度ではうまく提供できない場合、既存のサービスを組み合わせることにより類似の事業を実施できるのではないかと考え（仮説）、研究会等での情報収集を通じて自身の仮説を検証している（サテライトろうけんなど）。

（２）医療と介護の連携による層の厚いサービスの提供

- ・ 高齢者の生活の質を向上する上で車の両輪である医療（外来・入院）と在宅（介護）のいずれのサービスも、同一の法人で提供していることに強みがあると考えている（サービスの厚み・医療を背景とした介護との総合力の発揮。「医療が介護を支え、介護が医療を支えている」）。
- ・ また、老健やグループホームの利用者については、法人内外のケアマネ経由で確保していたが、現在は鹿児島市内の病院との間の連携担当者を置き、それらの病院の退院者を受け入れることにより確保している（これは、医療法人である同法人ならではのネットワークである）。

（３）ドミナント展開と地域ブランドの確立

- ・ 長期間をかけて構築してきた内村川上内科の評判を活用しながら、同内科を中心とする地理的に限定されたエリアで事業展開を行うことにより、顧客の囲い込みや他の事業者による当該地域への参入障壁の構築を図っている。
- ・ 同法人が事業を展開する吉野地区には在宅介護サービスを提供する事業者が存在しない。そうした地域において素早く複合的に事業を展開し、利用者の囲い込み（同法人のサービスを複合的に提供する：クロスセル）を行うとともに、競合他社の参入を防いでいる。
- ・ また、吉野地域の医療福祉の中核的な存在となることにより、行政からも一目置かれ、新規事業展開時等に行政と交渉を行う際の同法人の交渉力強化に役立っている。

4. 同社の組織構造と意思決定プロセス

- ・ 医療法人本部の下に、診療所と老健を中心とする事業部門と在宅医療を中心とする事業部門を位置づけている。
- ・ 適合高専賃については、別会社での運営を行っている。
- ・ 事業展開の意思決定については、理事会が中心となって行っている。ただし、事業展開のアイデア自体はトップダウンの場合もあれば、現場統括責任者からのボトムアップもある。
- ・ 新たな事業を展開する際、法人としての意志決定のスピードが速い点に強みがあるのではないかと考えている。
- ・ 事業を行うにあたり、部門毎の収益目標は設定するが、民間企業のようにノルマについて厳しく言うことはない。
- ・ 急速な事業展開を行ってきたため、ヒト・モノ・カネ・情報が不足している中で、事業運営を行ってきた。特に、現場管理人材・中間管理人材・現場スタッフの確保や資金繰りは手探りでやり繰りをしてきた。
- ・ 特に、資金については、金融機関からの借入が多くなる傾向がある。以前、ある金融機関とメインに取引をしていたが、当該金融機関の支店長から新規に事業を展開することを止め、医院経営に注力するよう言われたことがあった。

- ・ どうしても事業の将来性を理解してもらえず、取引銀行を変更し、融資を受けることができた。ある程度、冒険的な事業展開を許容してくれる金融機関に出会えたことは良かったのではないかと考えている。
- ・ 現在、金融機関出身の親族が財務担当理事に就任し、銀行等との付き合い方について助言を行っている。
- ・ 中期の経営計画については、大まかに策定をしているが、月 1 回の経営会議の中で臨機応変に変更し、時代の流れに対応している。
- ・ また、新院長（川上秀一氏）は熟練した多くの診療技術を備え、IT 機器に精通し、電子カルテや携帯端末を活用しながら医長他多くの医師のリーダーシップを執りながら患者情報を関連スタッフと共有する体制が構築されている。

5. 人的資源管理

(1) ミドルマネジメントの採用

- ・ 新規事業を展開するに当たり、人の確保が一番の問題となっている。
- ・ 人材のキーポイントは中間管理職を担うマネジメント人材・現場統括責任者（事業部長クラス）をいかに確保するかという点にある。
- ・ 現場統括者は、サービスの質の確保や現場スタッフの仕事のやりやすさなどの面から、介護や医療の現場での経験者、現場を知っている人材を充てることが重要（事務局長も准看護師の資格を取得）。
- ・ 同法人では、介護事業の核となる老健を中心とする事業部門と在宅医療を中心とする事業部門において、優秀な人材を中途採用で確保できた。

(2) 現場スタッフの採用

- ・ 現場スタッフの採用についても統括部長の裁量に委ねている。
- ・ もともと医院の看護師は確保しやすいが、ヘルパーや老健の看護師については同法人でも確保に苦労をしており、なかなか集まらない時期もあった。

(3) 人材育成

- ・ スタッフの研修については、法人内部で行うものと外部の研修を利用する場合とがある。
- ・ 研修の内容は、接客やケアスキル、制度や障害・病気等に関する知識などの習得を目指すものであり、統括部長が担当をしている。
- ・ また、スタッフによる先進事業所の見学や外部研修については、積極的に参加を認めている。
- ・ 以前から人材の能力にバラツキがあり、当初はそうしたレベルの違う職員に対する教育をどのように進めればよいか当初分からなかった（そもそも人材を教育するという視点が業界全体として欠けていた）。
- ・ 今後は、仕事を継続するためのモチベーションづくりや在宅サービスという言葉の意味の共有化に組織全体で取り組んでいく必要があると考えている。

6. 組織風土・文化

- ・ 同法人の経営理念：「私たち明輝会のすべての職員は、患者さん・利用者さまが尊厳ある人間らしい生活を送るための環境を整え、一日も早い社会復帰ができますように、可能な限りの医療・介護・福祉のサービスを提供し、地域社会に貢献いたします」
- ・ 利用者本意の柔軟かつ、粘り強いケアを心がけている。
- ・ 失敗を認め、不利な情報もできるだけ公開する。
- ・ 現場スタッフにある程度権限を委譲し、任せて責めない。
- ・ 自由闊達な組織風土。自らのアイデアを提案できる人にはやりがいのある職場である反面、指示待ちの人材には居心地が悪い可能性あり。

7. 今後の事業展開

- ・ 地域内の包括支援センターや他法人の事業所との連携を通じた、コミュニティケア体制の構築を考えていかなければならない。
- ・ 介護職等に対するマイナスイメージを払拭し、人気職種に変えていく必要がある。そのため、賃金体系や人事考課、福利厚生、キャリアパスの構築など総合的に取り組む必要がある。
- ・ 介護保険制度の枠組を超えた、高齢者や地域弱者のニーズに対応できるサービスの実施。

8. その他

- ・ 内村氏は大学の病院で医局長等を経験しており、その際、研究費の獲得や分配などを通じてマネジメント的な発想を身に付ける機会があった。
- ・ また、高校・大学の先輩である京セラの稲盛和夫氏の書籍を愛読している。なお、興味深い書籍については、他の職員に推薦している。

以上

特定非営利活動法人夢の湖舎 株式会社夢のみずうみ舎

■団体・企業概要

○団体名：特定非営利活動法人夢の湖舎、株式会社夢のみずうみ社

○代表者：藤原 茂 氏

都立府中リハビリテーション専門学校作業療法学科卒業。以後精神科作業療法（医療法人 清和会 吉南病院）、高齢者リハビリテーション（和同会 防府リハビリテーション病院）、身体障がい者・発達障がい児リハビリテーション（和同会 山口リハビリテーション病院）を経験。1996年より山口コメディカル学院作業療法学科長をへて、現在同校顧問。2000年、特定非営利活動法人「夢の湖舎」を設立し、翌年、夢のみずうみ村山口デイサービスセンターを開設。2010年には琉球リハビリテーション学院の学院長に就任。

○設立：特定非営利活動法人夢の湖舎：2000年11月20日

株式会社夢のみずうみ社：2004年10月7日

○所在地：山口県山口市尾木乃787番地1（夢のみずうみ村 山口デイサービスセンター）

○主要事業：通所介護（大規模事業所II）、通所介護（小規模型事業所）、居宅介護支援、小規模多機能型居宅介護、自立支援

■ヒアリング実施概要

○日時：2010年12月1日14:00～15:30

○場所：夢のみずうみ村山口デイサービスセンター

○先方対応者：代表取締役 藤原 茂 氏

○調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 田中知宏、有海拓巳

■ヒアリング内容

1. 創業前後の流れ

- ・代表者である藤原氏は、児童養護施設の児童指導員を経験後、作業療法士として働くかたわら、休日を中心に5つのボランティア活動（菽子どもクラブ、山口子どもクラブ、在宅リハビリの会、脳性まひの親達の会ラ・ベルヴィ、山口県園芸療法研究会）に関与してきた。
- ・主に障害児支援の活動を行ってきており、上記5つのボランティア活動の集合体として、2000年にNPO「夢の湖舎」を立ち上げた。
- ・2000年に介護保険法が導入され、藤原氏としては、「子供向けの支援についてはお金の動きが十分に把握できていなかったが、介護の領域については明瞭になった」という感想を持ち、「介護事業で得られた資金を子どもの支援にまわそう」という発想で介護事業を始めた。
- ・2001年9月に、夢のみずうみ村山口デイサービスセンターを開始。1年で定員30人が満員になったため、その後定員を60人に拡大。さらに、2003年の10月にも増築して定員120人まで拡大している。
- ・増築後、それでも他の市町村からも人が来るほどだったので、2005年10月に防府市にもデイサービスセンターを開設した。

- ・防府市のデイサービスセンターは、「自由に収入を得て、自由度が高い運営をしたほうがよい」という考えに基づき、株式会社にて設立した。
- ・その後、小規模多機能型の施設を、2007年12月に防府の仁井令に、次いで山口市ゆだに建設し、現在も防府市丸山に建設中である（2011年4月1日開設予定）。
- ・「想いをより広げたい」との考えからフランチャイズ事業も手がけ、現在4つの事業所がある。（ただし、今後フランチャイズ事業についてはあまり積極的に行っていく意向はないとのことである。）

2. 経営上の転機

(1) 創業時の状況

- ・「山口デイサービスセンター」を立ち上げた際の資金は、信用金庫から土地を担保にして借入した。また、このほか、脳性まひの活動に関与していた親から600万円、また、「村民税」という名前で1口3,000円の寄付を友人知己から募り、1年半で約300万円の資金を集めた。
- ・基本的には口コミにて集客を行ったが、立ち上げの際には、集客のために講演会をするなどした。
- ・サービス内容として、作業療法士としての経験や発想を活かし、独自のリハビリメニューを開発し・実施した。
- ・創業時と比べると、現在はプログラムの種類は増えたが、基本的にはリハビリメニューの内容は創業時と現在とでは同様のものを実施している。
- ・リハビリメニューは体系だったものというわけではなく、主に藤原氏の「思い付き」によるものだが、作業療法士としてメニュー・プログラムを作ることに従事してきたため、そこでの経験が活かされている。

(2) 経営上の転機

- ・2006年度の介護保険制度の改定で、大規模減算で1割カットとなり、それまで約300万円の黒字経営であったものが200万円の赤字経営になってしまった。売り上げは、その際、約3,000万円の減収となった。
- ・経営難を乗り切るために別途収入を得る必要があったため、参加者1人2万円の講演会を、47都道府県で51～52箇所で開催することとした。
- ・2006年度と2007年度は全国2週の講演会を実施。全国1周で2,000万円の売り上げがあり、ダイレクトメール等の費用を除くと、1,000万円くらいの純利となった。2007年度には講演会に人が多く集まるようになり、2008年度以降は収支のバランスが取れ、2009年度に再び黒字化した。
- ・講演の話の内容は、「マシンを使わないリハビリ」「創作のリハビリ」「夢のみずうみ村方式」「夢のみずうみ村の接遇」等、様々なテーマで実施した。
- ・また、出向いて行う講演会のほか、夢のみずうみ村に来てもらって実施する、大規模通所施設の見学・講習会を一人1泊2日（5万円）で行っている。
- ・新たな収入源ができたことに加え、講演会等を実施した結果等知名度が高まり、デイサービスに入る人が増えたために黒字化したとされる。

- ・現在では、マスコミ等にも取り上げられ、他の福祉事業者や官庁・自治体関係者など、施設に多くの見学者が訪れるようになっている。

3. 同団体の戦略について

(1) 独自のリハビリ理念・メニューの展開

- ・「夢のみずうみ村」の特色として、他のデイサービスが実施するような、基本的に皆が同じ時間に同じことをする「集団同時一斉方式」とは異なり、「自己選択・自己決定方式」を強く打ち出してサービスの提供を行っている点が挙げられる。
- ・他の事業所では「温泉」や「料理」の内容等で特徴付けを行っていることもあるが、「夢のみずうみ村」はリハビリ内容・メニューで差異化をはかっているといえる。
- ・限られた職員数のもとでリハビリのプログラムを多彩・多様にし、「自己選択・自己決定方式」を実践していくためには、高齢者が各々歩き回る際の移動のリスク・転倒のリスクを負えるかどうかが重要になる。「夢のみずうみ村」では、藤原氏の作業療法士としての経験を活かし、施設に様々な工夫をすることでリスクを軽減することを可能としている。
- ・具体的には、1点目は、「ワンステップ・ワングッズ」方式という、「一歩歩いていったらすぐのもの、寄りかかるものがあちこちに置いてある」という方式を実践している点、2点目としては、転倒の際の衝撃減のために床を板張りにしている点があげられる。
- ・このほか、「バリアフリー」、「バイキング形式の食事」、「施設内通貨YUME（ユーメ）」など、独自のリハビリメニューを開発・実施している。

(2) 講演会等、積極的な対外発信・対外交流

- ・「夢のみずうみ村」の特色の2点目として、講演会等、対外的な発信・交流を積極的に行ってきたことが挙げられる。
- ・講演会等の実施により、収益が安定したことに加え、知名度が高くなった。この点は人材獲得の面でも一定程度有効に作用していると考えられる。
- ・また、外部の方から様々な助言・相談を受けており、例えば、防府市に事業所を設立し際には、外部有識者より「自由度が高い運営ができる」との助言を受けたために株式会社の形態で事業を実施することになった。
- ・小規模多機能型施設については、「ショートステイにいくと元気がなくなる、移動能力が奪われる」という問題について、「夢のみずうみ村によい入所施設はないか」という相談を受けたことをきっかけに開始することになった。
- ・今後浦安市で実施予定の訪問型の事業についても、浦安市長の施設見学があったほか、有識者による応援・推進があったことにより実現に至っている。

4. 同組織の組織構造と意思決定プロセス

- ・事業所は主に4つあり、それぞれの施設長は看護師、介護福祉士、ケアマネジャー、社会福祉士等となっている。
- ・経営方針については原則月1回開催の「本部ミーティング」で検討。そのほか、月1回の中間管理職の会議や、月に1回の幹部会議を実施している。

- ・事業展開の方向性については、官庁・自治体関係者や外部支援者との関係の中で決定することもある。

5. 人材資源管理

(1) 人材の採用

- ・人材の採用に関して、「夢のみずうみ村」はテレビやその他マスコミ等に多く取り上げられているため、「働きたい」という問い合わせは定期的にある。ただし、必ずしもマスコミの情報経由で応募してくる者ばかりではなく、ヘルパー研修の団体が見学にきて、それで申し込んでくる場合もある。
- ・人材の採用における基準としては、「ケアする心」が最も重要であると考えられている。「知識」ではなく、英語の「I care of」の意味で、「気にする・気を配る」という意識があることが重要と考えられており、困っている人を気にかけることができるかどうかという点を重視して採用を行っている。
- ・新卒に限らず幅広い人を採用する。離職率はそれなりにはあるが、藤原氏によれば、「楽しいけれど厳しい仕事」として、中途半端な気持ちだと厳しいが、普通の気持ちを持っている人であれば「楽しい」ために継続するとのことであった。

(2) 人材の育成

- ・人材の教育に関しては、スタッフの中でその日の責任者、絶対権力者を定める「スター制度」（リーダー制度）に特色がある。業務のローテーションを作る時に、1人のスタッフ（「スター」）が他のスタッフのスケジュールを全部決めるという制度である。
- ・毎日「スター」が変わるようになっているが、「スター」は全員の能力等を把握していないと勤まらないため、スター制度を通じて、「全体を見る、その上ですばやく個々を把握する」、また、「個々を見つつ、個の活動に入り込まないで全体を見る」といった力が身につくとされる。
- ・この、スター制度で育成される能力は「全体を統合する、インテグレートする力、また、同時多発方式で連動しているものを把握できる力」とも表現され、全スタッフのスケジュールを組むことを通じて、自ずと教育される仕組みとして考えられている。
- ・新人については、3ヶ月でスター見習い、6ヶ月でスターとして独り立ちする。最初はローテーションを作るのに3時間程度かかるとされる。
- ・人によっては能力を身につけるのに厳しいシステムであり、職員から「スターは辞めさせて欲しい」という申し出があったこともあるとのことだが、藤原氏はスター制度を人材育成の根幹として位置づけており、継続して実施するようにしている。
- ・職員教育に関しては、1年に1回職員全員で合宿を行っている。合宿では、ワーキング形式で、業務の方法論について議論する。座学もあり、リハビリの理念について講義を行い、意識の統一・浸透をはかっている。

6. 組織風土・文化

- ・藤原氏が中心となってアイデアを出し、周囲が協力しつつ実行していくという状況がある。

- ・藤原氏自身の言葉で「いいかげん is best」と表現されているが、「思いついたらすぐやる、だめだったら考え直す」という考え方にに基づき、様々なアイデアにより様々な事業を実施している。
- ・「自己選択・自己決定方式」が特徴として打ち出されており、その方式に基づくリハビリにより、「社会貢献すること」、「高齢者の生活の向上に資すること」が目的として強く認識されている。
- ・スタッフに関しては、「スター制度」を通じて、ひとりひとりに高い自主性と判断力等が求められている。

7. 今後の事業展開

- ・来年度、訪問型サービスの夢のみずうみ村を浦安市で始める計画がある。
- ・浦安市の事業は、国が24時間巡回型訪問介護を推し進めようとしているところに、「平成の門前町」という新しい介護福祉事業所をテーマとしたモデル事業として応募したものであり、「元氣ステーション」という名前の訪問事業形態を実現しようとしている。
- ・これまでも、「宅配デリタレーション」という名称で、「施設で身につけた方法論」「生活能力」「施設で作った皿や茶碗」「パソコンなどで習ったもの」等について、家庭でも実践してもらおうという考えで行っていた。しかし、実際に家でやっているかどうかを確認するところまではできていなかったため、チェック機能を含めたサービスをモデル事業として実施しようとしている。
- ・通所で介護度が改善されているものが、家庭内でも実行できているかのチェック制度がうまく確立されれば、介護保険の仕組みにも影響を与えようと考えられている。広い施設で方法論を学んで、それを家で応用するという考えに基づいており、家庭内で行えることのみを前提としてはいないという点が、従来の訪問リハビリとは異なる点であるとされる。

以上

株式会社若武者ケア

■企業概要

- 企業名：株式会社若武者ケア
- 代表者：佐藤 雅樹 氏
大学院（経済学）修了後、太陽石油に入社。同社の経営企画および財務セクションを経て、2007年6月に訪問介護事業所を開業。
- 設立：2007年4月
- 本社所在地：横浜市港南区港南台4-24-4 カロディカーサ港南台3-C
- 主要事業：訪問介護（2カ所：港南区・南区）、居宅介護支援、福祉用具貸与・販売
- 売上高：約1億円（2009年度）
- 従業員数：18名（登録ヘルパー120名）

■ヒアリング実施概要

- 日時：2010年11月19日13:00～15:00
- 場所：若武者ケア港南事業所
- 先方対応者：代表取締役社長 佐藤 雅樹 氏
- 調査訪問者：社会福祉法人伸こう福祉会 村山和行、株式会社浜銀総合研究所 田中知宏

■同法人の沿革

年月	事業の展開
2007年 4月	・ 横浜市港南区において同社を設立
2007年 6月	・ 訪問介護事業所として指定を受ける
2007年 10月	・ 居宅介護支援事業所を開設
2008年 3月	・ 訪問介護事業所が単月黒字化
2009年 10月	・ 福祉用具貸与事業所を開設
2010年 5月	・ 第2号の訪問介護事業所を同市南区に開設

■ヒアリング内容

1. 創業前後の流れ

- ・ 現経営者の佐藤氏は大学院を修了後、太陽石油に入社。同社の経営企画部において全社の収益予想や収益分析、財務部経理グループで各支店の経理業務全般に携わる。
- ・ 入社当初は起業を考えていなかったものの、経営企画や財務セクションでの業務を通じて経営の面白さを知り、独立を考えるようになった。
- ・ 太陽石油で勤務をする傍ら、同氏は、「社会の役に立つ」「仕事を通じて成長できる（やりがい）」「今後伸びる産業」といった3つの視点を満たす業界を自身が参入すべき業界と位置づけ、情報収集を行っていた。起業フェア等を通じた情報収集の結果、上記の条件と合致する事業として最終的に介護事業を選択した。
- ・ 介護業界で起業することを決めた後、2006年9月に太陽石油を退職、職業訓練校で介護の基礎を学び、派遣社員として老人保健施設と特別養護老人ホームで実務経験を積んだ。この間、2級・1級のヘルパー研修を修了する。
- ・ その後、2007年4月に佐藤氏と佐藤氏のお母様、お母様の知人の3人で訪問介護事業所を創業。社名は、若々しさや勢いをイメージして「株式会社若武者ケア」とした。
- ・ 訪問介護事業を選択したのは、開業資金や事業リスクなどを鑑み、「それしかできなかったから」である。なお、開業資金については、自己資金と借入（旧国民生活金融公庫および友人）により捻出した。
- ・ 2007年4月の立ち上げ後、同年6月に訪問介護事業所（創業メンバー＋登録2名）の指定を、また、同年10月に開業以前より福祉に携わっていた佐藤氏のお母様をケアマネジャーとして居宅介護支援事業所の指定を受けている。
- ・ 2008年3月には、訪問介護事業所の単月黒字化を実現。2009年10月には佐藤氏の友人を責任者として福祉用具貸与・販売事業所を開設している。
- ・ 2010年5月には、同社第2号となる訪問介護事業所を同市南区に開設。港南区228名、南区62名の合計290名の方にサービスを提供しており（2010年11月時点）、月商1,400～1,500万円となっている。

2. 経営上の転機

(1) 創業時の状況

- ・ 2007年6月の訪問介護事業者としての指定に向けて準備を進めていたため、実際の事業開始の2週間ほど前からセールス活動を実施した。しかし、先行する事業者が既に地域のケアマネジャーとのパイプを築いていたことなどから6月の第3週目あたりまで全く反応がなかった。
- ・ 6月の最終週に入り、ようやく1件の利用者の紹介を受けたが、それは過去に約10事業所から受け入れを断られたいわくつきの利用者であり、佐藤氏によれば「最も不安なときに、最も大変な利用者」を受入れることとなった。
- ・ 紹介打診を受けた当初は受け入れを躊躇したものの、他に利用者がいなかったということもあり、最終的にサービスを提供することを決断した。
- ・ 実際にサービス提供を開始してみると、クレームの多い大変な困難事例であったが、懸命に

対応した結果、それまで他の事業所が 1 ヶ月くらいでサービス提供を中断していた中で、半年間継続することができた。

- ・ 創業当初は、他の事業所が嫌がる上記のような困難事例ばかり紹介されたが、利用者の確保と次の利用者の紹介につながると考え、一生懸命に対応した。
- ・ しかし、すぐさま業績が向上するわけではなく、また、介護保険制度特有の入金サイトの問題などもあり、創業時に 1,500 万円保有していた現金が、最も苦しいときには 170 万円にまで減少し、事業の継続が極めて困難な状況に至った時期もあった。

(2) 経営上の転機

- ・ 創業にあたり、佐藤氏は損益分岐点を利用者 50 人/月と見込み、一刻も早く、その人数を確保したいと考えていた。
- ・ そのため、他の大手事業者等が嫌がる困難事例であっても積極的に受入れを行い、また、新規利用者獲得のために営業活動を行っていた。
- ・ そうした中、同社に勤務する大手事業者出身の介護福祉士 2 名が、佐藤氏のいないところで勝手に新規の仕事をするケースが発生した。
- ・ その職員は、大手出身ということもあり経験豊富で、介護技術は高かったが、日頃からセールス活動には消極的であり、現場が忙しくなるとは、丁寧な仕事ができなくなると考え、新規の打診を断ったのである。
- ・ 事業継続のためにも早急に損益分岐点である利用者 50 人を達成しなければならない状況下で、佐藤氏は現場スタッフとマネジメントの考え方のギャップに直面した。
- ・ 事業に対する意見の対立を解消すべく、佐藤氏は現場の職員と営業の重要性についてコミュニケーションを行ったが、考え方の溝は埋めがたく、半年から 1 年の間に同職員は自主退職した。
- ・ その後、不足したマンパワーを補うべく、特養で働いていた佐藤氏の奥様や介護未経験の職員を採用した。
- ・ このときの人材の入れ替わりの結果、逆に人材の層が厚くなり、以後、佐藤氏の考えに沿った事業を展開できるようになった（マネジメントの確立）。開業 10 ヶ月目の 2008 年 3 月に利用者 50 人を達成、単月黒字化を果たした。

3. 同社の戦略について

(1) 積極的なセールス活動

- ・ 同社の戦略の特長の 1 つが、サービス提供エリア内のケアマネジャーへの営業活動である。
- ・ 訪問介護事業では、死亡や入院などの理由のため、毎月、利用者の一定数がサービス利用を休止・廃止することになる。同社ではこの休・廃止率を経験的に 4%と見込み、毎月 8 件+2~3 件の新規利用者獲得を目標に営業活動を行っている。
- ・ 営業方法としては、同社が第一エリアと位置づける港南区・磯子区・栄区のケアマネ事業所 100 件に対し、毎月 1 回訪問するようにしている。また、休・廃止率が経験的に高くなる 8 月や 11 月には、第二エリアである南区と金沢区、戸塚区のケアマネ事業所 100 件も訪問対象に含める。

- ・ 現状、福祉用具貸与・販売事業所の所長が営業本部長を担当し、常勤職員がサービス提供の合間を縫って営業を行っている。
- ・ 営業の方法は、直接訪問が基本であり、ダイレクトメールやメールマガジン等の使用はあまり意味がないと考えている。
- ・ これは、同社が創業以来、コンサルティングをお願いしている株式会社さくらケア（世田谷区）の荒井氏からの助言を参考にしている。

（２）困難事例への積極対応

- ・ 同社の戦略の特長の２つ目は、困難事例への積極的な対応である。
- ・ 同社は、前述の通り、創業後初の利用者がかなり困難な事例であり、人手や経験があまりない時期に大変な苦勞をした。
- ・ しかし、そうした事例に対応することで介護技術等の向上が図られ、また、ケアマネジャーからの信頼の獲得、ひいては他の顧客の紹介につながった。
- ・ 以後、同社では、他の事業者がサービス提供を断るような利用者への対応はスタッフの成長につながると捉え、困難事例に対して積極的に取り組んでいる（困難事例に対応してもらうことは、採用面接の際に必ず伝えている）。

4. 同社の組織構造と意思決定プロセス

- ・ 現在、同社では訪問介護、居宅介護支援、福祉用具貸与・販売の３種類の事業を展開している。
- ・ 収益の柱である訪問介護事業については、2010年5月に南区へ2カ所目の事業所を開設。新規事業所の立ち上げについては、佐藤氏の実妹が担当した。
- ・ また、福祉用具事業については、不動産業界で働いていた佐藤氏の友人が担当している（営業本部長兼務）。
- ・ 今後の新規開業については、南事業所の開設を担当した佐藤氏の実妹が担当し、既存事業所の運営は現場担当者を昇格させ、任せる方針である。
- ・ 同社の意思決定は、経営会議において実施しており、佐藤氏の他、管理者や管理者候補などが参加している。

5. 人的資源管理

（１）人材の採用

- ・ 同社では、常勤職員18名中福祉業界出身者は4~5名であり、ほとんどが未経験者である。
- ・ 異業種出身・未経験者の採用については、当初、経験者の採用が進まない中で取った窮余の策であった。
- ・ 友人や知人に同社で働いてくれそうな人材がないか尋ねてみると、大学を卒業した後に就職をしていないような高学歴の優秀な人材が意外と多く存在していた。
- ・ そうした人材は、営業に対する拒否反応もなく勉強熱心で、佐藤氏の考える戦略を実践するためには介護のプロを採用するよりもこうした未経験者を育成するほうが良いと考え、現状に至っている。

- ・ また、同社では、登録ヘルパーの1割程度、および常勤職員18名中6人が男性である。この数は、同業他社と比較して多い。
- ・ 男性ヘルパーの採用については、同社が創業当初から想定をしていたわけではなかった。しかし、佐藤氏自身、前職が男性の多い職場であったために男性スタッフと接することに慣れていたり、ソフトなイメージの社名が多い介護業界で「若武者」という社名が目を引きやすかったことなどから、男性スタッフが自然と多く集まったのではないかと考えている。
- ・ 当初、男性スタッフにはコンスタントに仕事を紹介することができなかったが、「男性にしかできない仕事」を募集するなど、特徴的な営業活動を行った。
- ・ その結果、体重が重かったり、末期がんの患者など自力で動くことが難しい利用者などの紹介を受け、「男性の利用者なら『若武者ケア』」という1つの売りにつながっている。
- ・ なお、特に男性の職員については、管理職になることを希望している（「管理職にならないのであれば、辞めてもらって構わない」と考えている）。

（2）人材の育成

- ・ 同社では正職員を採用する際には、必ずセールス活動を行ってもらうことと困難事例に取り組んでもらうことを説明している。困難事例については、自身が成長できる絶好の機会であると話をしている。
- ・ 当初は離職者も多かったが、利益が出始めたことにより給与にも還元でき、また、社宅などの福利厚生も整いつつあるため、現状の離職率は低い（住居の確保は離職率低下の1つのポイントではないかと考えている）。
- ・ 採用後の人材育成においては、実務経験の有無を問わずにヘルパー1級が取得できる埼玉県の研修へ職員を会社負担で派遣するなど、自前で人材育成を行っている。
- ・ また、外部研修への派遣を支援するとともに、内部研修（非常勤職員は2ヶ月に1回、男性職員は週1回、女性職員は2週間に1回程度の勉強会を実施）についても積極的に実施している。
- ・ さらにOJTとして、新人については生活援助や介護予防の現場から担当させ、2～3回、場合によっては5～6回、先輩職員等が同行訪問するようにしている。
- ・ なお、上述した埼玉県の研修を通じ、実務経験が比較的少ない状態でヘルパー1級を取得したスタッフが多いため、同社では相対的に若いサービス提供責任者が多くなっている。
- ・ ケアマネジャーとサービス提供責任者のコミュニケーションが円滑に行かず業務に支障が出るケースもあると聞くが、同社では、ケアマネをベテラン社員が担い、サービス提供責任者に若手人材を充て、擬似的な親子関係・師弟関係を作り上げることで、両者の良好な関係の創出と若手スタッフの知識習得に成功している。
- ・ 加えて、介護スキルとは直接関係はないが、管理職には必ず簿記を学ぶよう指示をしている。これは介護業界には余りないケースと考えられる。

（3）サービスの質の管理・向上

- ・ ヘルパーが提供するサービスの質を管理するため、複数日同社のサービスを利用する顧客に対しては、そのうちの1日をサービス提供責任者が担当したり、サービス評価を年1回実施

している。

- ・ 他社ケアマネからの紹介利用者が大半のため、同社のヘルパーに問題があればすぐに表面化すると考えている。

(4) 登録ヘルパーの確保

- ・ ヘルパーの確保については、折込チラシを出し続けるしかないのではないかと。現在、毎月の採用コストとして事業所1カ所あたり10万円をかけているが、この程度のコストであれば1人登録ヘルパーを確保できれば利益が上がる。
- ・ 基本的には、ヘルパーを集めるスピードよりも利用者が来るスピードの方が遅い場合もあるが、急な新規利用の打診があっても機会損失が発生しないよう、採用のペースはあえて止めないようにしている。
- ・ また、登録ヘルパーの離職率については、それほど高くないと考えている。同社では、登録ヘルパーを収益の多くを稼ぎ出す大切な存在と位置づけ、正職員に対して利用者と接する際のような丁寧な対応をするように周知しており（「登録ヘルパーはお客様」）、それがヘルパーの定着にもつながっているのではないかと。

6. 組織風土・文化

- ・ 創業時には、一般的なビジネスの世界における経営常識などをどんどん介護業界にも取り入れたいという考えがあり、その思いは現在でも変わっていない。
- ・ また、同社は設立当初から若い組織にしたいという思いがあった。そのため、高齢者と若者の架け橋となることを目指しており、フットワークの軽さや元気のよさ、独創性などに特徴がある組織だと考えている。

7. 今後の事業展開

- ・ 今後は、毎年、最低でも1カ所ずつ事業所を増やしていきたいと考えている。
- ・ 地域包括ケアの動きが見られる中で、国はある程度大きい事業者でなければ生き残れないような環境を作り上げようとしているように見受けられる。
- ・ そうした動きに対応するため、大きいところしか生き残れないのであれば、ある程度まで事業を拡大していかざるを得ない。
- ・ また、海外からのヘルパー人材の受け入れを進めていくため、東南アジアなどで介護スクール等を開校することも将来の夢として持っている。

以上

A社

■企業概要

○企業名：A社

○代表者：B氏

大学院修了後、製薬会社に勤務。その後結婚。海外での生活の中でボランティア活動に従事。帰国後、母親から当事業を引き継ぐ。

○設立：2001年

○本社所在地：都市部地域外（人口密集地域ではない地域）

○主要事業：訪問介護 家政婦紹介業

○売上高：約3,300万円

○従業員数：約20名

■ヒアリング実施概要

○日時：2011年1月28日10:30~12:30

○場所：B氏自宅周辺の喫茶店

○先方対応者：代表取締役B氏

○調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 東海林崇

■同法人の沿革

年	事業の展開
1980年前半頃	・家政婦（夫）紹介業に参入 B氏の母親が創業者（法人格有せず）
2001年	・創業
2002年	・介護保険法による訪問介護事業所・家政婦紹介業の営業開始
2003年	・支援費制度による居宅介護開始
2006年	・障害者自立支援法による居宅介護・重度訪問介護開始
2010年	・家事代行サービス開始

※売上は最初順調に増え、3年目位で最高で月320万円の収益。その後6年目位から徐々に下がり、月270~280万円であった。

■ヒアリング内容

1. 沿革

（1）創業前後の流れ

- ・看護師であり、開業地支部の参事を務めていたB氏の母親が、1983年より看護婦・家政婦の有料職業紹介業を開始した。
- ・B氏の母親の体調不良の中で、二人三脚でやっていた事務員が2001年に独立することになった。同年、帰国したB氏が事務員として母親を手伝い、その間にB氏は職業紹介責任者と介

護支援専門員の資格を取得する。

- ・ 2001年12月に法人登記、2002年3月までは家政婦紹介所の営業を個人事業のまま継続し、2002年4月から法人としてB氏が代表となり、訪問介護の事業所と新たな家政婦紹介業を始めた。

(2) 参入の契機

- ・ 先代代表者であるB氏の母親の体調悪化によるところが大きい。
- ・ その他に、B氏がホスピスホームケアで働いていた経験やアメリカでのリタイアメントコミュニティ及びホスピスハウスでのボランティアの経験から、訪問介護を始めたいと思ったとのことであった。
- ・ なお、支援費制度と同時に居宅介護、その後、障害者自立支援法と同時に、居宅介護と重度訪問介護をスタートさせる。

2. 経営上の転機

(1) 外部環境の変化、事務員の独立により、事業継続の危機を迫られた

- ・ 事務員の独立により、顧客がかなり減少した時期があった。閉じるか継続かの選択を迫られてきた時。

(2) 主要顧客の利用終了

- ・ 売上の25%を占めていた複数の利用者が同時期に入院されたことにより、経営上、大打撃を受けた。損益計算書上の赤字により、閉めるか、借り入れゼロでやってきたものを借り入れて新たな事業(=通所介護)を展開するかを選択を迫られた。

3. 同社の戦略

(1) 家政婦事業から訪問介護事業への転換、家事代行サービスへの発展

- ・ 病院の完全看護化や、家政婦自身の高齢化、世間・社会の事情変化(女性自身の雇用が進み選択肢が広がることで、もっと楽な仕事へ)などの理由から、家政婦の登録者は減少している。また、家政婦雇用主もスポットで食事介助だけ来てほしいなど、短時間での求人が多くなり、家政婦事業は将来的には縮小していく事業であると考えられる。
- ・ 一方、訪問介護事業は高齢者以外にも障害者に対する支援も行っており、広がりが見えてきている。地元の相談支援事業所や精神科病院、退院促進事業を実施している事業所からの照会が多く、人員の確保がうまくいけば、対応できると考えている。
- ・ ただし、それだけだと収益の柱が少ないため、収益の柱が必要との指導を税理士より受けた。そこで、家政婦紹介業の延長として、家事代行サービスの展開を開始した。現在の売り上げはまだ少ないが、今後拡大していきたい。

(2) 投資しない戦略

- ・ 訪問介護は利用者とヘルパーの増減に非常に影響するため経営危機に陥ったことがあり、そのため、通所事業を検討したことがあった。しかし、結論として投資をしないこととした。

現状の人材を最大限に活用、質を高めることにした。

- ・ 訪問介護だけであれば、経費は事務所費と人件費だけであり、経営状況の変動に耐えやすいと考えたためである。

(3) 助成金の積極的活用

- ・ 就業規則の見直しを行うことで勤務環境改善及び経営の安定化をはかった。
- ・ 現在、助成金活用による人材の確保にもつとめている。

4. 同社の組織

(1) 組織構造と意思決定プロセス

- ・ 社長自身は経営面、会社の方向性の決定、現場の管理者及びサービス提供責任者との情報共有による指示、苦情対応を担当しており、現場は管理者及びサービス提供責任者にある程度一任している。
- ・ 現時点では社長と現場との情報共有による連携を重視している。

(2) 人的資源管理

①現場管理者

- ・ 開設当初の社員はもともと家政婦だったので介護保険に対する理解は少なかった。そのため、介護保険やホームヘルパーの仕事に精通している人を雇用することができたので、現場運営はその人にある程度任せられるようになった。
- ・ その後、人材の出入りがあり、現在は、開設当初より働いている方が中心となっている。家政婦からスタートし、ヘルパーへ異動。介護福祉士も取って自立支援を理解できる人を雇っている。

②賃金の仕組み

- ・ 昨年10月より全員時給を100円下げた。キャリアや会社への貢献度によって金額は異なるような仕組みとした。

③チームケア

- ・ チームケアを大事にしている。ALSの患者が専属である以外は、一人の利用者に少なくとも3人以上のヘルパーがつくようにする。1:1だと近くなりすぎて、慣れ合いが進み、事業所の理念にあったサービスが提供できなくなる。また、特発的な事情が発生し、専属の者が入れない場合、事業所としてサービス提供の責任が果たせなくなる。
- ・ 自分の親族には入らないようにするといったルールを設定している。

④顧客調査と職員調査の実施

- ・ 毎年度末に、ヘルパー及び利用者全員へアンケートを行っている。ヘルパー自身の自己判定と会社の評価を照合し面接を行い、課題を明確化することを目的としている。面接を通じて、勤務条件の再検討を行い、ヘルパーの質を担保することを目的として実践している。

5. 今後の事業展開

- ・ ニーズとしてはあると考えているのだが、今後デイサービスをやる予定はない。今のスタイ

ルで安定しているので、これ以上無理はせず同社の持ち味を生かした仕事に徹する方がいいのではと考えている。

- 10月の終わりに税理士からのアドバイスを受けた。今までは介護が必要な人をターゲットに営業をしたり、ケアマネから紹介したり、してもらって営業をしていたが、視点を変えて、介護が必要ではない人に家事代行サービスを行ってそこからニーズを拾い上げて介護につなげるのはどうか、といったもの。

以上