

資料編②

在宅介護サービス事業者

マネジメント事例集

はじめに

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

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

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

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

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

本冊子は、調査にご協力をいただいた事業者の中から提供サービスや事業エリアなどのバランスを考慮した上で選定した6法人について、各法人において実践されている様々な経営上の取り組みの内容をマネジメント事例集として取りまとめたものです。

今年度調査の成果物の1つである本事例集の内容が、全国の在宅介護サービス事業を営む経営者の皆様方のご参考となれば幸いです。

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

平成 23 年 3 月

有識者研究会 座長

関口 和雄

（日本福祉大学 福祉経営学部 教授）

本事例集について

■ 本年度調査の背景と目的

- ◆ 近年、要支援・要介護者に対してサービスを提供する在宅介護サービス事業者における経営基盤の脆弱さが大きな問題となっています。
- ◆ 今後、さらなる高齢化の進展とそれに伴う要支援・要介護者の増大が予測される中で、仮に経営不振に起因する事業者数の減少が生じれば、在宅介護サービスの円滑な提供に支障が生じる恐れがあります。
- ◆ しかし、介護報酬の改定による経営改善が財源確保などの理由から容易ではないと推察される中で、事業者自身による経営力向上に向けた取り組みが重要となっています。
- ◆ 以上のような背景を踏まえ、厚生労働省「平成22年度老人保健健康増進等事業」の補助金を活用し、在宅介護サービス事業者のマネジメントをテーマとした調査研究事業を実施いたしました。

【本年度調査の目的】

- ① 在宅介護サービス業界における優れたマネジメント事例を取り上げ、現行のマネジメント体制の構築プロセスを明らかにする。
- ② また、当該構築プロセスと事業者の業績との関連性について分析を行う。

■ 本事例集の位置づけ

- ◆ 本事例集は、上記①および②の目的を達成するために実施した全国の在宅介護サービス事業者へのインタビュー調査の結果について、当社なりの分析を加え、マネジメント事例集として編集を行ったものです。
- ◆ 本年度の事業において実施したインタビューのメモや調査結果全体を踏まえて行った考察の内容等につきましては、別冊の「平成22年度老人保健健康増進等事業 調査報告書」に掲載しております。

■ 事業選定事由

- ◆ 本事例集では、本年度の調査研究事業の中でインタビューに協力をいただいた全22事業者の中から、提供しているサービス内容、事業エリア、事業規模などのバランスを考慮し、以下の6事業者について事例分析を行っています。
- ◆ 本事例集の構成は、特定のテーマに絞って各社の取り組みを整理した「TOPICS」と、対象企業の経営戦略等に焦点を当てた「事例分析レポート」の2つに分かれています。

◆本事例集の掲載事例

掲載事例	所在地	主力サービス	事例集テーマ
株式会社アイランドジー・アイ	岐阜県瑞浪市	通所介護、短期入所、グループホーム	TOPICS（単独型ショートステイ）
株式会社アール・ケア	岡山県玉野市	通所介護	事例分析レポート
株式会社エルダーサービス	福岡県北九州市	通所介護	事例分析レポート
株式会社大橋ケアサービス	岐阜県大垣市	訪問介護	TOPICS（特定事業所加算）
特定非営利活動法人楓の風	東京都町田市	通所介護、訪問看護	TOPICS（介護と医療の連携）
株式会社若武者ケア	神奈川県横浜市	訪問介護	事例分析レポート

※上記の順番と事例集本文への掲載順は異なります。

（会社名五十音順）

TOPICS

株式会社アイランドジー・アイ

要素技術の活用とリスクの見極めによるレスパイト重視型ショートステイの展開

■本事例のポイント

同社は、岐阜県瑞浪市周辺地域において介護保険制度がスタートする前から在宅介護サービス事業（訪問入浴）に参入し、次々と新しい事業を展開しながら企業の成長を維持している。

同社では、全国的に数が少ない単独型のショートステイに民間企業として参入し、リピート率90%以上、平均稼働率ほぼ100%という卓越した実績を上げている。同社のショートステイ事業を支えているのは、「レスパイトケアの重視」「訪問入浴で培った技術・ノウハウの活用」「対応すべきリスクの優先順位設定」といったポイントであり、この3点により事業の効率化、特養併設型ショートとの差別化を図っている。

株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 副主任研究員 田中 知宏

■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

○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）

○売上高：約4.7億円（2010年度）

○従業員数：120名（うち非常勤職員55名）



株式会社アイランドジー・アイ

代表取締役 加藤 義弘 氏

1. はじめに

いわゆる「在宅3本柱」の1つである短期入所生活介護（以下、ショートステイ）は、家族の介護負担の軽減を図り、在宅での介護を支えるサービスとして極めて重要である。

しかし、現状のショートステイは、レスパイトケアのみならず、家族等の緊急時にも利用できず、介護スタッフや家族等からは使いたい時に使えないサービスと捉えられている。

本稿では、上述したようなショートステイのあり方に疑問を抱き、民間企業でありながら同事業に参入し、独自の取り組みで高収益を実現している「株式会社アイランドジー・アイ」（以下、同社）の事例を取り上げ、同社のショートステイ成功のポイントについて整理を行いたい。

2. 同社のなりたち

同社は、岐阜県瑞浪市とその周辺地域に基盤を置く通所介護と単独型のショートステイ、グループホームを主力とする在宅介護サービス事業者である。創業者であり、現経営者である加藤義弘氏（以下、加藤氏）は、専門商社である平和紙業に勤務していたが、1995年に発生した阪神・淡路大震災の折に、被災地でのボランティア活動に従事。この時に困っている人達を自らの手で支援することで得られた達成感・充実感が、起業へ向けた大きな原動力となった。

ボランティア後、本格的に社会の中で困っている人を支援する事業を起こしたいと考えていたところ、学生時代の先輩からの薦めもあり、また、自身もこれからの日本に必要な事業と認識し、高齢者介護事業への参画を決意した。

しかし、高齢者介護事業の立ち上げを決意したものの、当時は、同業界での起業の前例がほとんどなかった。そこで、愛知県豊田市に本社を置く大手の訪問入浴介護事業者「株式会社サンルーム」（ニチイ学館に買収。以下、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。研修は、サービス提供の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、一部、サラリーマン生活と平行して行った（加藤氏いわく「丁稚奉公」の時代）。

サンルームでの研修を終え、1996年に名古屋市で訪問入浴事業を手掛ける有限会社ジー・アイ（名前の由来は「慈愛」から）を開設するが、愛知県内では大手事業者3社が自治体からの委託契約の大半を押さえていた。そこで、新たなマーケットを求め、1997年に郷里の岐阜県瑞浪市へ拠点を移した（岐阜県内で初の民間介護事業者であった）。

図表1：同社の主な営業エリアの状況

	岐阜県瑞浪市
人口	40,930人
高齢化率	25.1%
人口密度	234人/k㎡
要支援・介護者数	1,435人
通所介護事業所数	14事業所
短期入所事業所数	4事業所

出所「瑞浪市HP 統計データ」、「介護保険事業状況報告書（岐阜県）月報（暫定版）平成22年10月分」、WAM-NET HP

しかし、同市に移転した後も、仕事がない時期が続いた（加藤氏によれば、「行政からの委託が取れず、2年間下積み生活が続いた」とのこと）。同社では仕事を確保すべく、瑞浪市へ訪問入浴事業の委託について提案を行ったがなかなか進展が見られず、サンルームの市場を借りる形で、事業を継続する状態であった。

その後、国の介護事業への民間企業の参入を許容する動きを察知し、改めて瑞浪市に対して民間の力を活用した介護サービスの充実策を提案。結果、1998年に同市から通所介護、訪問入浴・介護、配食の各事業の運営を受託した。なお、通所介護は、民間企業へ自治体から業務が委託された全国初の事例であった。

介護保険制度が始まった2000年には、5つの事業所が岐阜県から指定を受け、また、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している¹。2008年には、社名を従来のジー・アイから、アイランドジー・アイ（「愛あふれる楽園」の意）へ変更²。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、単独型のショートステイ、別法人によるグループホームの運営に加え、創業事業である訪問入浴や訪問介護といった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。

図表2：同社の沿革

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下、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通所介護の受託）
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
2011年3月	・瑞浪市に3ヶ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 ・多治見市の慈愛苑ショートステイの新館開設

出所）筆者作成

¹ 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国庫補助を受けた事業である。

² 行政等が使用する事業者リストの第1番目に記載されるよう、五十音順の「ア行」の社名をつけたとのこと。

3. 単独型ショートステイへの取り組み

(1) 同社の戦略

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同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、地域内でのプレゼ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、地域内の競合企業の一步先を行く事業を展開し、先進的なサービス提供を行う事業者としての評価を確立。こうした先進的なイメージを優秀な人材と利用者の獲得に繋げている。

さらに、訪問系、通所系、入所系サービスを近接した地域で展開し、地域内の軽度者から重度者まで幅広い利用者の様々な介護ニーズに対応できる体制を整え、顧客の囲い込み、サービスのクロスセルを実践している。

(2) 同社における単独型ショートステイへの取り組みポイント

上述のような戦略を展開している同社だが、同社の事業展開の中で特に興味深いのは、全国的に見ても数が少ない単独型ショートステイを複数運営し、驚異的なリピート率と稼働率を実現し、事業の黒字化を果たしている点である。

以下、同社の単独型ショートステイ事業について、経営上のポイントを整理したい。

1) レスパイトケアと利用者の快適性に重点を置いた施設運営

ショートステイは、在宅介護を担う家族等の緊急時における要介護者の一時預かり先として、また、介護をしている家族等に休息の機会を提供するという大きく2つの機能が期待されている。

しかし、同社がショートステイに参入を考えていた当時、同事業は家族等の冠婚葬祭や入院時など緊急の際に利用されるケースが中心であった（緊急時でさえなかなか利用ができない現状がある）。その一方で、介護サービスを提供する中で、特に要介護度が高い重度者の介護をしている周囲の家族が、「介護疲れ」で心身ともに疲弊してしまう様子を目にしていた。

加藤氏が、ある利用者の家族に対して、「もし1週間施設等に要介護者を預け、次の1週間は自宅で家族が介護する流れができれば、在宅で介護が続けられるか」とたずねたところ、そのような体制が組めるのであれば、在宅介護の継続が可能になるという回答であった。この話を聞き、ショートステイが緊急時を中心に利用される現状に違和感を抱いていた加藤氏は、レスパイトケアを重視したショートステイの開業を決意した。

また、ショートステイの大半を占める特養併設型の事業所は、職員は特養本体の入所者へのケアを優先しがちなため、ショートの利用者が居心地の良い場所ではないのではないかと感じていた。そこで、家族のみならず要介護者自身も快適な時間を過ごし、気分転換を図ることができるような事業所を設置することとした。

こうしたレスパイトケアと利用者の快適さを重視した施設を設置した結果、緊急時の単発利用が中心で、稼働率が安定しないことも多いショートステイ事業において、要介護者の家族が継続的・計画的に休息のために同社の事業所を利用することとなり、リピート率90%超、平均稼働率ほぼ100%という実績を上げている。

2) 訪問入浴で蓄積された介護技術・ノウハウの活用

同社のショートステイのポイントの第2点目は、訪問入浴事業を通じて蓄積された高いレベルの介護関連技術の活用を図っている点である。

加藤氏が創業前に研修を受けたサンルームは、介護全般に応用可能な非常に詳細なサービス提供マニュアルを整備していた。そのマニュアルのレベルは、現状の介護事業者では準拠することが困難なほど高い水準であった³。加藤氏は、そのマニュアルを習得した上で、現状に適した形に内容をアレンジし、自社のマニュアルを作成。ショートステイの運営にも活かしている。

また、同社の創業事業である訪問入浴は、要介護度の高い利用者に接する難しい事業であったため、同事業を通じて様々な介護技術が蓄積された。そうした技術の中には、訪問入浴に固有の技術のみならず、利用者の体調管理や身体介助など、介護サービス全体に幅広く応用可能なものも含まれていた。

同社では訪問入浴事業を通じて汎用性の高い技術やノウハウが蓄積されていたため、それを業態に合わせてアレンジし、横展開することによりショートステイでも質の高いサービスを提供することが可能であった。

3) 対応すべきリスクの優先順位設定

事業を進める上でのリスクの捉え方、優先順位の考え方が、同社のショートステイを支える3つ目のポイントである。

単独型のショートステイにおいては、単発の利用者が多く、普段の利用者の状況を十分に把握することが困難なことから、スタッフ側が予期できない事故等が発生する確率が相対的に高くなると推察される。施設等の内部で事故が発生した場合、事業者側の責任問題となる可能性があり、そうした事態を恐れて参入をあきらめる事業者も存在すると考えられる。

通常、ショートステイに限らず、新たな事業には、様々な介護事故のリスクが見込まれ、全てのリスクに対応しようとするれば多大なコストが必要となる。そのため、多くの事業者は、自社に前例のない事業への進出を躊躇してしまう傾向があると推察される。

こうしたリスクの問題に対応するため、同社ではショートステイにおいて想定される様々な事故発生リスクのうち、顕在化すれば同社および利用者にとって重大な問題が発生するものに絞り込んで対応策を講じる方針を取っている⁴。

一度に全てのリスクに完全に対応しようとするのではなく、対応すべきリスクの優先順位を設定し、資源の選択と集中を行うことにより、リスク対応の負担を軽減するとともに、重大な事故の発生を防いでいるのである。

4. 単独型ショートステイの参入に向けた留意点：アイランドジー・アイの事例から

ここまで、株式会社アイランドジー・アイの事例を取り上げ、同社のショートステイ事業を支

³ サンルームのマニュアルには、微生物ごとの消毒液の使い分け、浴槽に水を入れる際のホースの管理といった衛生管理基準に加え、介護ノウハウや利用者やその家族との接し方、コミュニケーションの取り方など様々な項目について細かく記されていた。

⁴ ショートステイの例で言えば、特に留意すべきリスクを、「①容態急変リスク」「②誤嚥窒息リスク」「③転倒骨折リスク」の3点に絞り、当該リスク（特に事業者側の責任が問われる②と③）について重点的に予防策を講じるよう現場を指導している。

えているポイントについて記述を行った。

最後に、同社の事例から導かれるショートステイ参入時の留意点を整理し、本稿のまとめとしたい。

①稼働率の向上につながるコンセプト設定

多くのショートステイは、介護を行っている家族等の冠婚葬祭や入院など緊急の際に利用されることが中心となっており、また、滞在する要介護者本人の快適さがあまり重視されていない状況にあった。

そうしたショートステイのあり方に対するアンチテーゼとして、同社では独自に単独型の事業所を開設し、家族の休息のための利用や長期の利用も積極的に受入れている。加えて、滞在する要介護者自身の快適さにも配慮したサービス（施設・食事・レクリエーションなど）が提供されている。

その結果、緊急時の単発利用から計画的・継続的な休息利用へとマーケットの幅が広がり、要介護者自身が楽しめる施設としたことでリピーターも増加し、それが稼働率の安定につながっている。

単独型のショートステイの運営においては、想定する利用者ニーズの幅を広く捉え、また、滞在する要介護者の満足度にも配慮した事業設計を行くことが重要と考えられる。

②介護技術の深化と横展開

同社が創業時に手がけていた事業は訪問入浴であり、一見、ショートステイ事業と大きな関連がないように見受けられる。

しかし、同社のショートステイにおけるサービス提供を支えているのは、訪問入浴を通じて蓄積されたサービス提供の技術やノウハウである。

確かに介護サービスにおいては、サービス種別ごとに全く異なったノウハウが必要になる部分もあるとは考えられる。その一方で、身体介助や体調管理、衛生管理の技術、普段の状況を聞き取ったり利用者に気持ちよく時間を過ごしてもらうためのコミュニケーションスキルなど、全ての介護サービスに共通する技術も存在している。こうした介護における要素技術を自社のスタッフが高いレベルで身に付けておくことは、ショートステイへ参入した際のサービスの質の向上や事業の立ち上がりの早さなどの面で有用であろう。

③経験に基づく対応すべきリスクの特定

同社では、ショートステイにおいて重点的に対応すべきリスクとして「容態急変」「誤嚥窒息」「転倒骨折」といった3点を掲げ、当該リスクについて現場のスタッフに注意を怠らないよう指導をしている。

通常、新たな事業には、様々な介護事故のリスクが見込まれ、全てのリスクに対応することは非常に困難である。しかし、何の根拠もなく対応すべきリスクの絞込みを行うことは、事故が発生する危険性を高めるだけであろう。

同社の場合、経営者である加藤氏が、様々な介護の現場に携わり、現場の状況に深く精通している。その経験知に基づき、どういった問題が利用者や同社にとって重大なダメージにつながる

かという点を予測し、先に述べた3つのリスクに高い優先順位を設定したのである。

特に利用者の普段の状況が掴みにくいショートステイは、事故発生リスクが他のサービスよりも高いと考えられる。そうした事業においては、現場での経験（あるいは現場の意見）を踏まえ、また経営者として何が利用者および組織にとって問題となりうるかという点を整理した上で、リスク対応をすることが必要である。

TOPICS

株式会社大橋ケアサービス

経営資源の組み換えを中心とした「特定事業所加算」への取り組み

■本事例のポイント

本稿で取り上げる株式会社大橋ケアサービスは、訪問介護事業の事業環境の悪化に対抗するため、2007年に「特定事業所加算」の算定事業所を目指し、各種要件を満たすための経営改革に乗り出した。

同社においては、既存の経営資源の組み換えによって、大きな追加投資を行うことなく加算要件の整備を実現しており、こうした取り組みの具体的なプロセスは、多くの中小規模の事業者にとって参考になると考えられる。また、加算事業所の利用に消極的なケアマネジャーが存在する地域性を考慮し、非加算事業所を敢えて加算事業所に近接するエリアに立ち上げ、ケアマネジャーや利用者にとってのサービスの選択肢を設けることにより利用者流出リスクのヘッジを行っている点も興味深い。

株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 副主任研究員 田中 知宏

○企業名：株式会社大橋ケアサービス

○代表者：大橋 賢治 氏

1990年に勤務先の信用金庫を退職し、「大橋看護婦家政婦紹介所」に入社。1995年に「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役に就任。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（2010年度）

○従業員数：80名（非常勤職員含む）

○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）、その他保険外サービス



株式会社大橋ケアサービス

代表取締役 大橋 賢治 氏

1. はじめに

2000年の介護保険制度がスタートして以降、数次の制度改正が行われ、その中で介護予防や要支援認定の創設などの影響により、訪問介護事業者の多くが業績の悪化に直面している。

そうした訪問介護事業者の収益改善の方法の1つとして、専門誌や先進的な事業者等により「特定事業所加算」（以下、加算事業所）の活用が注目されてきた。

しかし、特定の要件を満たすことで通常の介護報酬に加算が認められる「特定事業所加算」（以下、加算）は、収益の改善に直結するものであるにも関わらず、当初見込まれていたほど浸透が進んでいない。

その背景には、加算事業所となることで生じる利用者離れ（ケアマネ離れ）に対する恐れがあると言われている。

本稿では、上述のような問題がある中で「特定事業所加算」の取得に臨み、最終的に業績の改善に成功した「株式会社大橋ケアサービス」（以下、同社）の事例を通じて加算事業所を目指す上での留意点を整理したい。

2. 同社のなりたち

同社は、現代表取締役である大橋賢治氏（以下、大橋氏）の実母が、1978年に大垣市で開業した「大橋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。

当時、看護師による完全看護が行われている病院が少なかったため、高齢者等が入院する際には付き添いの家政婦を雇うことが一般的であった。看護婦家政婦紹介所とは、そうした病院等で療養を行う方々に対して付き添いを行う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った。

職業紹介事業は、参入に旧労働大臣からの許可を要する規制ビジネスであったこともあり、同社の業績は好調に推移、1985年には有限会社の法人格を取得した。また、1990年には、地元の信用金庫に勤務していた大橋氏が入社し、経営に参画する。

業績が好調に推移してきた同社であったが、90年代中盤に家政婦等による付き添い看護の解消を目指した動きが医療業界で始まり、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、同社の売上は急激に落ち込むことになる。

こうした環境下、同社は大橋看護婦家政婦紹介所から現社名である「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する。

新たに社長となった大橋氏は、看護婦家政婦紹介事業以外のビジネスに活路を見出すことを決意し、当時、国において議論が行われていた介護保険制度への参入に向け、関係のあった家政婦等にヘルパー資格を取得しておくよう働きかけを行う。

2000年に介護保険制度が始まると、これまで同社が仕事を紹介していた家政婦の多くをヘルパーとして雇用し、訪問介護と居宅介護支援事業に参入。他社がヘルパーの確保・育成にもたつく中で、同社は「スタートダッシュ」に成功し、地域ブランドを確立する。

図表 1：同社の主な営業エリアの状況

	岐阜県大垣市
人口	164,674 人
高齢化率	22.3%
人口密度	797 人/k m ²
要介護・支援者数	6,126 人
訪問介護事業者数	30 事業所

出所)「大垣市ホームページ 年齢別人口」、「介護保険事業状況報告書(岐阜県)月報(暫定版)平成 22 年 10 月分」、WAM-NET HP

その後、2005 年には、岐阜県瑞穂市に、同社 2 ヶ所目となる訪問介護事業所を開設。2007 年には、同社 3 ヶ所目の訪問介護事業所となる大垣市「中央ステーション」を開設するとともに、それまで同市内の利用者全体にサービスを提供していた大橋ケアサービス本部(以下、本部事業所)を重度者に特化した「特定事業所加算」算定事業所(加算 I：所定単位の 20%加算)へと改組を行った。

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や家事援助等の保険外サービスを展開し、年間売上高 1.8 億円、訪問介護の利用者 220 名の規模となっている。

図表 2：同社の沿革

年	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	・ 有限会社大橋ケアサービスへ社名変更
2000 年	・ 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	・ 通所介護事業所を大垣市新地町に開設。
2005 年	・ 法人格を株式会社へ変更。
2005 年	・ 同社2ヶ所目の訪問介護事業所を瑞穂市に開設
2007 年	・ 大垣市郭町に、同社3ヶ所目の訪問介護事業所「中央ステーション」開設。

出所) 筆者作成

3. 「特定事業所加算」算定事業所への取り組み

上述した沿革を有する同社であるが、特に 2006 年の制度改正によりサービスを利用していた要介護者の多くが、一度に要支援へと移行してしまい大きな売上の落ち込みに直面した。

同社の先行きに危機感を抱いた大橋氏は、業績の改善に向けて経営改革を行うことを決意し、本部事業所による「特定事業所加算」の取得に向けて動き出した。

(1) 「特定事業所加算」とは

「特定事業所加算」とは、2006 年の制度改正により設けられた、質の高いサービスを提供する

体制を整備した事業所に対し、介護報酬の加算を認める制度である。

サービスの質を担保するため、図表 3 で示した体制・人材・重度者対応の各要件を満たす必要があるが、通常の介護報酬に 10～20%の上乗せが可能となり、経営上、大きな利点がある。

図表 3：特定事業所加算の算定要件

体制要件	
	計画的な研修の実施
	会議の定期的開催
	文書等による指示及びサービス提供後の報告
	定期健康診断の実施
	緊急時における対応方法の明示
人材要件	
	訪問介護員等の資格等要件
	サービス提供責任者の経験・配置要件
重度要介護者等対応要件	
	高要介護度・認知症のある方への対応

出所) 新潟県ホームページ等より作成

(2) 加算取得に向けた具体的な動き

「特定事業所加算」算定事業所(以下、加算事業所)となるためのプロセスは事業者により様々であると考えられるが、同社の場合、以下の①～④のフェイズにより構成されている。

①社外ネットワークを活用した情報収集

まず同社では、加算事業所に向けて実際に動き出す前段として、加算を取得するための実際の手順や必要となるコスト等について、セミナーや同業他社とのネットワーク等を活用した情報収集を行った。

例えば、加盟する『『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』でのつながりから、先行して加算の取得に向けて動き出していた株式会社ジャパンケアサービス(代表取締役社長:馬袋秀男氏)や大垣市周辺に基盤を置き先進的な事業者として著名な株式会社新生メディカル(代表取締役社長:石原美智子氏)を直接訪問し、経営者や事業担当者から情報を収集した。特に新生メディカルからは、同じ地域で事業を展開していたこともあり具体的な運営ノウハウについて話を聞くことができた。

こうした情報収集の結果、大きな追加投資等が必要なく、同社の経営体力の範囲内で加算事業所となることができると判断し、実際の行動に踏み切ることにした。

②新規事業所の設置(サービス提供体制の変革に向けた土台づくり)

加算事業所となるための具体的な行動の第一歩として、同社では、新たな訪問介護事業所の設置に乗り出す。

2007年当時、同社の大垣市内でのサービス提供拠点は、同市旭町の本部事業所のみであった。同事業所では、加算要件の対象となる介護福祉士等と加算に直接関係がない登録ヘルパー等とが

混在して働いていた。また、サービスについても利用者の要介護度の高低に関わりなく事業所全体として提供している状況であった。こうした当時のサービス提供体制では、加算事業所として求められている人材や重度者対応の要件を満たすことが困難であった。

そこで、既存の利用者へのサービス提供を中止することなく、また、追加的に介護福祉士等の人材を雇用するコストを抑制しつつ加算要件を満たすべく、中央ステーションを新設し、次に述べる利用者およびスタッフの集約・整理を行った。

③算定要件にかかる利用者およびスタッフの集約（サービス提供体制の改革）

中央ステーションを設置した後、同社では本部事業所において加算を取得するため、まず、既存の利用者の中から要介護 3 以上の重度者を抽出し、本部事業所へと移管した。これは、算定要件の中の重度者対応要件を満たすためである。

また、介護福祉士の資格や一級ヘルパーとして豊富な経験を有する若手スタッフ等を本部事業所へ集約し、重度者に対するサービス提供の担い手とした（人材要件の充足）。

併せて、事業所内の研修（および登録ヘルパーのシフト）を管理・運営する選任のサービス提供責任者を設置するなど体制要件についても整備を進めた。

④ケアマネジャーに対する啓発（自社サービスの販路開拓）

③で示したサービス提供体制の改革を行った結果、体制・人材・重度対応の各要件を満たし、同社は市内 2 例目となる加算事業所の立ち上げに成功した（1 例目は、新生メディカル）。

しかし、加算事業所となることにより事業者側は介護報酬の上乗せが可能となる一方で、利用者にとっては、非加算事業所のサービスを利用した場合と比較して、自己負担額が増加してしまう現状がある。

加えて、介護保険サービスの月あたりの利用限度は、要介護度別に決められていることから、高額な加算事業所のサービスを利用することで、他に必要なサービスが使えなくなるリスクもあった。そのため、ケアマネジャーの多くは、利用者を加算事業所を紹介することに難色を示す傾向があった。

そこで同社では、地域のケアマネジャーに対し、大橋氏自らがサービス利用時のメリットやケアマネジャーとして利用者に紹介する事業者の質を担保・把握することの意義・必要性について継続的にコミュニケーションを行った。

その結果、既存利用者の大半にそのまま加算事業所へ移行してもらうことに成功し（既存利用者のうち 95%が加算事業所へ移行）、また、新規の利用者も紹介してもらえる関係を築くことができた。

(3) 利用者の選択肢としての中央ステーションと経営の安定への寄与

本部事業所で実際にサービス提供を開始してみると、非加算事業所と比較して格段に利益率が優れていることが明らかとなった。

その半面、利用者の大半が重度者のため、施設への入所や入院、死亡などの理由により利用の休・廃止が多く（利用者70人に対し自然減が5人／月程度）、特に変動が激しい夏場や冬場には売上が落ち込む傾向が見られた。

また、前述のようにケアマネジャーに対する加算事業所の啓発を行っていても、経済的な理由等から加算事業所を避ける利用者も多く、そのため加算の取れる本部事業所では大幅な利用者数の増加が見込みづらいことも徐々に分かってきた（加算取得後から直近まで、利用者の入れ替わりがありながらも、利用者数自体は70人前後で変化していない）。

一方、本部事業所の加算事業所化に伴い、一義的には軽度者へのサービス提供拠点として位置づけられた中央ステーションは、大垣市内の中心部にあり、市内全域にサービス提供が可能という立地の良さと地域での訪問介護サービスに対する需要の高まりを受け、順調に利用者数を増やしていった。

中央ステーションの利用者は軽度者が中心のため、報酬の単価こそ低いものの、安定顧客として長期にわたって同社のサービスを利用してもらえる利点があった。さらに、重度者の中で加算事業所を選択しない利用者の受け皿として、本部事業所しかなければ他社に流出してしまったであろう利用者の繋ぎ止めにも役立っている。

本部事業所の利益率の改善を受け、一時期、中央ステーションも加算事業所とする計画があったが、そのまま同事業所を非加算事業所として残すことで、利用者やケアマネジャーが選択できるサービスの幅の拡大につながり、結果として、中央ステーションは、同社の経営の安定に寄与している。

4. 「特定事業所加算」算定事業所に向けた留意点：大橋ケアサービスの事例から

ここまで、会社による「特定事業所加算」の取得に向けた動きを順を追って見てきたが、最後に、事例から導かれる加算取得時の留意点を整理し、本稿のまとめとしたい。

①具体的な事業イメージの構築

加算事業所の設置に限らず、新規事業進出、あるいは既存の事業のやり方の変革を行う上では、事業の目指すべき方向性・ビジョンを定め、そこに至る道筋を可能な限り明確化しておくことが、予期せぬリスクを軽減するための基本的な方法である。

会社では、先行する事業者等から詳細に情報を収集し、加算事業所となるための具体的な手順や加算取得後の事業運営方法について具体的なイメージを構築し、ある程度の勝算が得られた段階で意思決定を下している。

今後、加算の取得に取り組む事業所においては、業界団体等を通じて自社の描く将来像に近い事業を展開している経営者などから情報収集を行い、実際に行動に移る前に具体的な事業像を固めておくことが必要と考えられる。

②経営資源の組み換えによる対応可能性の検討

比較的経営体力の弱い中小事業者においては、加算取得の各種要件を整えるために新たに人材や研修体制等に投資をすることは事業継続上の大きなリスクを伴うと推察される。

同社のケースを見ると、加算取得にあたり目立った追加投資を行ったのは中央ステーションの新設にかかる部分だけであり、取得後の事業運営のポイントとなる人材は、既存のスタッフの配置換えで対応している。また、中央ステーションの事務所も賃貸とすることにより極力初期投資を抑制する努力を図っている。

①で示した事業イメージの具体化とも関連するが、加算取得に向けては、現在の組織をどのように変革すればよいか明確化し、併せて自社の経営資源の「棚卸し」を行い、まずは既存資源の組み換えにより対応する方法を検討することが重要である。

③利用者の流出を防止する働きかけと仕組みづくり

加算の取得に関しては、自己負担の増加や利用限度額の超過を懸念する利用者の流出に対する危惧がつきまとっている。

同社では、そうした利用者離れを防ぐためにケアマネジャーに対し、大橋氏自身が質の高いサービスを紹介することの意義を強く訴え、自社サービスへの理解を求めている。その上で、中央ステーションという受け皿を作ることで、軽度者や経済的に加算事業所のサービスを使うことが困難な利用者が社外に流出することを防止している。

地域内のケアマネジャーの優先順位が価格にある場合、小規模な事業者が加算事業所だけに事業を集中することは非常に危険と考えられる。

加算取得時には、まず、地域のケアマネジャーへ自社サービスの有用性を理解してもらうべく働きかけを行うとともに、地域の状況（ケアマネジャーや利用者の意識、競合他社の動きなど）によっては加算の取得がハイリスクハイリターンとなる可能性に配慮し、ケアマネジャーや利用者の選択肢となりうる事業所を設けておくことが必要である。

TOPICS

特定非営利活動法人楓の風

介護と医療の組み合わせによる「在宅療養支援」事業の展開

■本事例のポイント

特定非営利活動法人楓の風は、東京都町田市およびその周辺地域において、通所介護や訪問看護、その他の医療・介護関連サービスを組み合わせ、要介護高齢者や末期がん患者等の在宅での療養生活を支援する「在宅療養支援」事業を展開している。

同法人の「在宅療養支援」事業においては、「①地域の医師との連携構築」「②在宅療養の認知度向上に向けた取り組み」「③在宅療養に関するワンストップサービスの提供」といった点に特徴が見られる。また、①と③のベースとなるコーディネーションスキルは、組織内への習得・蓄積に長期間を要すると考えられ、競合他社との差別化のポイントとなっている。

株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 副主任研究員 田中 知宏

- 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



特定非営利活動法人楓の風

理事長 小室 貴之 氏

1. はじめに

過去、高齢者の社会的入院の解決に向けた動きの中で、退院後の在宅での療養体制の充実に向けた介護と医療の連携の必要性が指摘されてきた。また、今後においても、いわゆる「地域包括ケア」体制の構築に向けた議論が進む中で、ますます両サービスの連携は、注目されてくるものと考えられる。

本稿では、通所介護を中心とした事業から、訪問看護への参入を契機として、介護と医療を組み合わせた事業領域へ進出し、先進的なサービスを提供している「特定非営利活動法人楓の風」（以下、同法人）の事例を取り上げ、同法人が手掛ける介護と医療を組み合わせた事業展開のポイントを整理したい。

2. 同法人のなりたち

同法人は、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貴之氏（以下、小室氏）が、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、東京都町田市で設立した介護サービス事業者である。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）を感じてもらえ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そもそもの創業のきっかけであった。なお、事業を立ち上げるにあたり、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、NPO（東京都認証）を法人格として選択した。

法人設立後、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。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と要介護度の高低を問わず誰でも受入れるスタンス（コンセプトは「誰でも通えるデイ」）が利用者から好評を博し、開所3ヶ月で満員となった（その後、スタッフを増やし定員を拡大したものの、すぐに満員となる）。

図表1：同社の主要事業エリアの状況

	東京都町田市
人口	422,813人
高齢化率	21.4%
人口密度	5,854人/k㎡
要支援・介護者数	14,458人
通所介護事業所数	78事業所
訪問看護事業所数	263事業所

出所）町田市HP、WAM-NET HP

また、同年、同法人のリハビリノウハウを提供する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ヶ所、一部を支援した事例が3～4ヶ所）。

翌2004年には、同法人2ヶ所目の通所介護事業所である「デイサービス藤の台」を開設するとともに、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、同市内の事業所は、関連会社の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あけみ氏（当時は、大学教員として看護学の教育・研究に従事。以下、野島氏）が理事として入職。また、横浜市金沢区に直営3ヶ所目となる「マザーリーフリハビリデイサービス」を開設した。

2007年には、前年に入職した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。同事業所は、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。

2009年には町田市から「総合リハビリテーション デイサービス忠生」の運営を受託、翌2010年に同法人が運営する5ヶ所目の通所介護事業所となる「楓の風リハビリテーション 颯-SOU-」を開設し、要介護度が低い軽度者向けのリハビリサービスの提供を開始した。

現在は、介護保険の枠にとらわれず、高齢者や末期がん患者等の在宅での療養生活を支える「在宅療養支援」事業を中核とし、2011年4月には医師との共同出資による在宅医療専門のクリニックの開設（開業支援にて）を予定している。

図表2：同法人の沿革

年月	事業の展開
2001年 8月	・ 東京都町田市で同法人を設立
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	・ 町田市内2ヶ所目の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る「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」を開設（町田市内3ヶ所目の通所介護事業所）
2010年 10月	・ 同法人による町田市内4ヶ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 颯-SOU-」を設立（軽度者向けリハビリサービス提供）

出所）筆者作成

3. 介護と医療との連携へ向けた取り組み

上述したような沿革を持つ同法人であるが、介護と医療の連携による「在宅療養支援」事業を積極的に展開している点は極めて特徴的である。同法人における「在宅療養支援」事業とは、「要介護高齢者や末期がん患者、障害のある方々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事業」を意味しており、介護と医療を組み合わせたサービスの提供を通じ、最期まで在宅で暮らせるまちづくりに向けて活動を行なっている。

(1) 「在宅療養支援」事業構築の経緯

同法人では、設立当初、通所介護事業所におけるリハビリテーションの提供を意図しており、訪問看護など医療関連のサービスへの参入は想定していなかった。しかし、大学で看護教育に従事していた野島氏が入職し、同氏が自身の持つ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、訪問看護事業を手掛けることとなった。

参入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、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にまで成長をした。

また、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⁵。

(2) 「在宅療養支援」事業を支える要因

同法人による「在宅療養支援」、特に近年注力している「在宅ホスピス」への取り組みにおいては、事業を展開する上でいくつかの特徴的な点が存在している。ここでは、重要と考えられるポイントについて整理を行いたい。

①地域の医師との関係構築

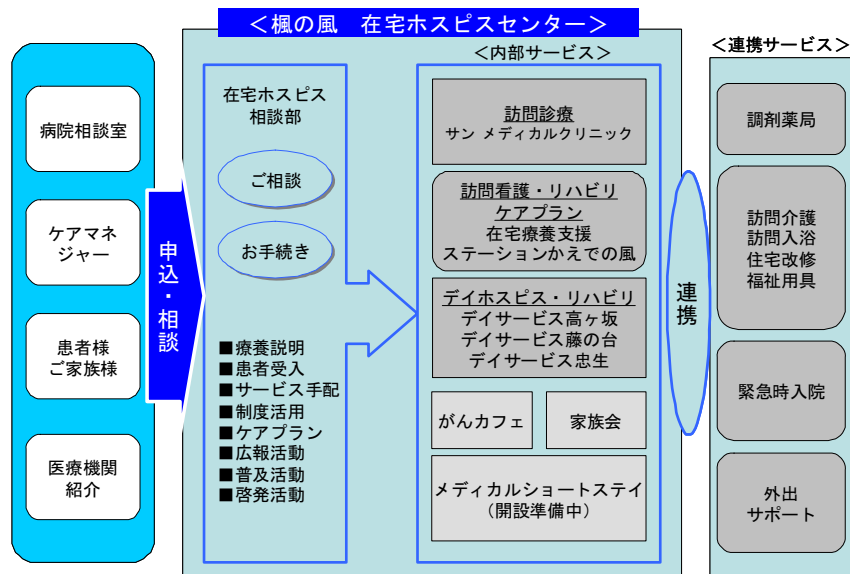
介護事業者が医療関連の事業に参画する場合、地域の医師あるいは医療機関との関係構築が必要となる。

同法人においても、(往診をやっていない医師に対する) 往診対応が可能となるやり方の紹介、訪問診療を主とするクリニックの開設支援、在宅医療にかかわる医師同士の会合の開催など、様々な手段を用いて町田市およびその周辺地域の医師との良好な関係の構築を図っている（事業のインフラ整備）。医師との関係構築を進めることで安定的な利用者の確保が可能となり、同法人の訪問看護事業を例に取れば、大半の利用者が地域の医療機関からの紹介によるものとなっている。

なお、医師との関係を構築する上では、特に介護事業者側が医師や患者など医療の現場を理解していることが重要であり、訪問看護を通じて地域医療に貢献してきた実績と小室氏が医療法人の経営に携わっていた時期の人脈や経験が大きく役立っている。

⁵ 訪問看護事業を通じて多くの方々の看取りを行う中で、専門職として「人の死の近いところに関わりたかった」ということを実感し、その上で、緩和ケア認定看護師の入職などにより内部環境が整ったため、在宅ホスピスへの本格的な取り組みを決意したとのことであった。

図表3：楓の風 在宅ホスピスセンターのイメージ（2011年4月以降）



出所) 特定非営利活動法人楓の風資料を一部変更

②在宅療養の認知度向上に向けた取り組み

同法人では、在宅ホスピスの現状に関する認知度を高めることを目的として、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ている。

また、マスコミ等からの取材申し込みに対して積極的に対応し、加えて専門誌への寄稿などを通じて、広く社会に対して末期がん患者等の在宅療養の実態や在宅療養を支えるサービスのあり方などについて提言を行っている。

このような活動は、必ずしも直接的に同法人のサービス内容をアピールするものではないかもしれないが、一般的に広く知られているとはいえない在宅療養に関する知識・理解を地域や社会全体へ浸透させ、ひいては同法人のサービス利用者の拡大へとつなげるための仕組みづくりとして有用と考えられる。

③在宅療養に関するワンストップサービスの提供

同法人の在宅ホスピスについては、外部関係機関との連携を進めてきたことに加え、法人内部で在宅療養に必要な医療および介護サービスを一通り提供できる体制を整えている(図表3)。そのため、サービス利用時の様々な手続き等の煩わしさを廃し、ワンストップでのサービス提供が可能となっている。

例えば、末期がん患者が同法人のサービスを利用して在宅療養を行う場合、本人やその家族が直接、あるいは病院等を通じて、同法人の在宅ホスピス相談センター(以前は、医療特化型ケアプランサービス)へ連絡すれば、訪問診療(2011年4月開設)や訪問看護、デイサービスの利用、医療対応型のケアプランの作成など、療養生活に必要なサービスを迅速にコーディネートしてもらうことができる。

こうしたワンストップ体制を構築した結果、サービスの利用申し込みを受け付けてから実際にサービスが利用できるまでの時間が大きく短縮され、仮に退院当日の午前中に連絡があった場合でも、その日の夕方までには在宅療養を支援する体制を患者に提供することができる。そのため、これまで末期がん患者等が在宅で療養を行う際に見られたような、サービス提供体制の手配に時間を要し、その間に患者の容態が悪化してしまい、そのまま病院でなくなってしまうようなケースを防止することにもつながっている。

4. 在宅介護事業者による医療関連事業への参入に向けた留意点：楓の風の事例から

ここまで、特定非営利活動法人楓の風の事例を取り上げ、同法人の介護と医療の連携による「在宅療養支援」事業において特徴的な点について記述してきた。

最後に、同法人の事例から導かれる介護事業者による医療関連事業への参入時の留意点を整理し、本稿のまとめとしたい。

①地域への情報発信の重要性

同法人では、在宅療養支援事業を展開するにあたり、地域の住民や医療関係者などを対象としたシンポジウムの開催や専門誌等への寄稿などを通じて、自法人のサービスの内容、あるいは自法人が事業を展開する上での問題意識等を積極的に組織の外へ発信している。そして、その情報発信を通じ、自社事業の浸透、新たな市場の創出を試みていると考えられる。

介護保険サービスのみを提供している事業者においては、情報発信の対象がケアマネジャーや行政の担当者などに偏る傾向があるものと推察される。しかし、医療においては、最終消費者である住民が（ケアマネジャーを介さず）ダイレクトにサービス提供者を選択する傾向が強い。そこで、医療関連の事業を進める場合には、サービス利用者の購買プロセスにおける介護事業との違いを踏まえた、情報発信を進めていくことが必要と考えられる。

②コーディネーションスキルの重要性

同法人における地域の医師との連携や在宅ホスピスに関するワンストップサービスを可能にしているのは、在宅療養に必要なサービスを提供する多様なプレイヤーをコーディネートするスキルにあると考えられる。

図表3を見れば分かるように、在宅療養を支えるために必要なプレイヤーは多数存在しており、その行動原理も大きく異なる。例えば、当然のことながら医療機関等は介護保険ではなく医療保険の診療報酬体系に基づいて動いており、在宅療養を希望する患者が精神障害を持っていたり、生活保護受給者の場合など、さらにプレイヤーが増加するものと推察される。

こうした多様なプレイヤー間の調整を行うスキルは、短期間で習得できるものではなく、同法人においても、創業事業である通所介護事業において末期がん患者や医療ケアが必要な重度者の受入れを行い、訪問看護サービスの提供を進めていく中で培われたものと推察され、また、スキルの構築には多分に経路依存的な要素も含まれてくる。

介護事業者が医療関連事業に進出する上では、多様なプレイヤーの考え方や現場の状況を理解した上で、利害を調整し、Win-Win の関係を構築していくコーディネーションスキルを参入に先立ち長期的な視点で涵養していくことが必須と考えられる。

事例分析レポート

株式会社アール・ケアの事例

利用者の潜在ニーズを徹底的に追求し、「センス」や「感性」をサービスに活かす経営

■本事例のポイント

同社の経営のポイントは、これまでの「介護業界」に対し、「当たり前の常識」で疑問を投げかけ、新しい介護サービスのあり方に絶えず挑戦を続けているところにある。同社の目指すものは「日本の介護業界の変革と創造」の実現である。

変革と創造の基本的な方針は、同社社長である山根一人氏のメッセージに明確に表現されている。それは“介護サービスはどうせ9割引きのサービス、老人ならばこの程度で十分、という措置時代に固定化された習慣を完全否定。お客様の立場になって、お客様が望むものを追求していくという確固たる信念にもとづき、高い顧客満足度(CS)を目指すという強い志が、私たちアール・ケアにはあります。今後、さらにお客様の満足と共に地域にある潜在的な要求までもしっかりと追及し、アール・ケアブランドとして昇華させたナンバーワンのサービスを、地域の皆様にご提供していくことをお約束します。”と言うものである。

開放感が十分に表現されたデイサービスはデザイン性が高く、利用者の感性に訴えると同時に働く人たちの「おもてなしの心」を大きく刺激するものとなっている。施設自体が「地域からの承認」を受け、新しい介護の価値を創造していくアール・ケアブランドの一つとも言えよう。

株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 部長 主席研究員 三枝 康雄

■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年に訪問看護ステーションを開設後、2002年にグループホーム、2004年にはデイサービスセンターを開設。社団法人日本理学療法士協会の理事を務める。

○創業：1990年12月（創立：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）



株式会社 アール・ケア
代表取締役 山根一人氏

1. はじめに

株式会社アール・ケア(以下、同社)の本社を玉野市に訪ねると、そこにはガラス張りの施設と、その中で明るく個別リハビリに取り組む高齢者、理学・作業療法士の姿が目飛び込んでくる。玄関の前に立つと、事務職員が笑顔で出迎えてくれ、来客には下駄箱に手を触れさせることはない。そして施設に一步足を踏み入れると、統一感のあるインテリアが、訪問者の気持ちを心地良いものにしてくれる。他の通所施設とは明らかに異なる雰囲気が醸し出されている。「日本の介護業界の変革と創造」という刺激的な目標を掲げ、岡山県玉野市という人口約6万5千人の地方都市において成長を続ける同社の経営とはどのようなものなのだろうか。本稿では経営者山根一人氏(以下、山根氏)のインタビューを中心に、同社のこれまでの経緯や経営の基本的な考え方を整理し、その特徴を明らかにしてみたい。

2. 同社の成り立ち

(1) 創業前

山根氏は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に勤務する。急性期の理学療法に打ち込み、忙しくかつ充実した日々を過ごしていた。

しかし、歩けるようになった患者が家に帰ると、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事例に多く遭遇した。また、非常勤で勤務する施設では退院後間もない患者が入所しているケースもあった。

図表1：同社の主な営業エリアの状況

	玉野市	岡山市北区	岡山市東区	総社市	赤磐市
人口	64,501人	224,859人	98,417人	66,082人	43,392人
高齢化率	29.7%	23.1%	23.3%	23.5%	26.8%
人口密度	623人/k㎡	671人/k㎡	603人/k㎡	312人/k㎡	207人/k㎡
要支援・介護者数	3,976人	11,257人	4,437人	2,741人	1,959人
通所介護事業所数	32事業所	89事業所	40事業所	24事業所	20事業所

出所) 岡山県毎月流動人口調査、岡山市第4期高齢者保健福祉計画・介護保険事業計画、WAM-NET HP

勤めて4年目、山根氏は「自分達が今病院で行っている、動けない人を動けるようにする、歩けない人を歩けるようにするという単なる行為は、理学療法士の役割としては不十分で、患者を個別に訪問しフォローをしていくようなリハビリが必要なのではないか。」と考えるようになり1年後に退職。新しい道に踏み出すことを決断した。

(2) 創業期～発展期

1990年の創業当時、訪問リハビリの必要な人は1診療所に1~3人しかおらず、安定的な常勤採用は困難であったため、非常勤職員として多くの診療所を掛けもち勤務することで訪問リハビリを実施することに漕ぎ着けた。この期間が9年続くことになる。

介護保険導入の前年、1999年に開設に関して規制緩和がなされ、訪問看護ステーションが認め

られるようになった。山根氏はこの訪問看護ステーションに着目し、認可を求めたが、民間が行うという例はなく、認可には9カ月を要すことになった。(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フォローに限界があることから、デイサービスを開設。2004年から利用者全員に「個別リハビリ完全対応型デイサービス」という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することとした。

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、施設開設後8カ月程度で月800回程度の利用が確保され、本社隣地にさらに拠点のデイサービスを開設することとなった。

図表2：同社の沿革

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
2006年	老企第36号の改正
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

出所) 筆者作成

(3) 経営上の転機

順調に成長を遂げてきたように見える同社であるが、実はその過程において大きな転機を何回か乗り越えてきている。その転機について少し詳しく見てみよう。

①訪問看護ステーション開設前

山根氏が岡山市民病院を退職し、複数の診療所の非常勤職員として訪問リハビリを行っていた時代のことである。

理学療法士が訪問リハに来てくれるということが口コミで広がり、診療所経由ではなく自分たちの事務所に直接依頼が入るようになった。その様な場合には知人の医師が経営する診療所を紹介し、その診療所経由で訪問リハビリを行う仕組みにしていた。療法士7名の体制で130名くらいの患者を抱え、その患者数で月額600万円くらいの請求額となっていた。請求額の70%~80%(1件4,000円弱)が収入となっていたが、仕事が順調に拡大するようになると、最も患者数の多かったある診療所から、固定費が高すぎるという理由で正式の職員となるよう勧められるようになった。しかし、それでは地域全体への訪問リハビリの普及に意味を成さないとの考えからそ

の誘いを断ると、請求額を約40%の1件2,500円程度に減額される事態となった。結果として月々250万円の赤字になり、約2,500万円の借金を作ることになる。途方に暮れた時期である。そんな折に接したのが、介護保険の1年前倒しで訪問看護ステーションが開設可能になるという情報であった。もしそうだと医療保険にて1件8,500円程度の収入となる。ここで訪問看護の事業を始めることを決意した。

しかし、先に述べたように民間企業が行うという先例がなく、認可を受けるためには大変な労苦を伴うこととなる。毎月250万円の赤字経営の中、山根氏は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と振り返っている。

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

2000年に訪問看護ステーションを立ち上げ、苦勞した甲斐もあって、業績は順調に推移した。

そんな折、2006年に出されたのが、老企第36号の一部改正であった。この改正には、「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より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、民間事業者を中心に激震が走った。訪問看護ステーションからのリハビリが壊滅したと言われた。

当時の同社の状況は、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、老企第36号の改正が言うように訪問看護の250回が上限となると、経営破綻は免れない状況であった。

老企第36号改正と同時に、診療報酬の改定ではリハビリに日数制限が設けられ、多くのリハビリ難民が出ると予測されたことから、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。結局この通達の運用は変更されることになったが、経営の安定化を図るため、同社ではこの混乱を機に事業の軸足をデイサービスに移すこととした。

3. 同社の経営上の特徴

（1）戦略上の特徴

「日本の介護業界の変革と創造」という大目標掲げる山根氏は中小企業家同友会に約20年前より所属し、その先輩や仲間たちから大きな刺激を受けている。補助金や助成に頼らず、必死になって頑張っ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常に考え、行動する山根氏の描く戦略とは次のようなものである。

①利用者の潜在ニーズの徹底追求

介護の世界では、昔から施設は山の中、制服はパステルカラーのジャージ、画一的な食事ということが定番化していた。料金が90%のダンピング（本人は1割負担）で、しかも相手が高齢者であることから、業界の経営者の中には「どうせお年寄り」「どうせ9割引き」という考え方ができるように山根氏は常々感じていた。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対象となる。そうであるならば、高質なサービス、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。

このように強く考える契機となったのは、趣味である温泉めぐりで湯布院を訪れた時のことである。当時はいわゆる政府登録観光旅館に行くことが多く、温泉旅館というものはどこもあまり

代わり映えしないともものだと考えていた。しかし、湯布院の隠れ宿に行った際に衝撃を受ける。家具はひとつひとつ買い付けたもののようで大変充実しており、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。一日中清掃をしているような従業員もおり、早朝から車のフロントガラスの霜をとるサービスも日常となっていた。政府登録観光旅館とはサービスの目の付けどころが全く違っていた。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。山根氏は「これだ」と思ったと語る。なぜ介護の世界でこれができないのかとも思ったと言う。7~8年前にこのような衝撃とヒントを得た山根氏は、以来東京のこれだと思う店舗のディスプレイを写真に撮っては設計事務所と打ち合わせし、施設内のインテリアは六本木や青山の店で買い付け、デイサービスとは思えない雰囲気施設の作りをはじめた。中には「そこまでしなくても良いのではないか、趣味の世界に入りましたね。」という声もあったほどだ。一方、コンセプトは施設作りだけではない。当然のことながらサービス面でも徹底した利用者ニーズの追及を行っている。

図表 3 : アール・ケアデイサービス施設内の様子



出所) 株式会社アール・ケア撮影

具体的な事例を少し挙げる。デイサービスの職員は全員がインカムを装着し、利用者の血圧、自宅での転倒情報、家庭内出来事等を共有し、利用者に必要な声掛けを行っている。また、職員全員が利用者との握手を自然な形で行い、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も用意されている。外来者に対しては事務員が必ず出迎え、また見送りも行う。お茶はフレーバーティーをウエッジウッドのカップで提供する。利用者のテーブルはもとより、施設内の要所となる場所には生花、フレグランス、絵画等が配され、高質な雰囲気を演出している。社員の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といういでたち。クレームに対しても前向きである。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。

利用者が自らも気がついていないような潜在的な願望を努力してキャッチし、その願望を満たすべく質の高いサービスを提供しているからこそ利益というものは得られるのであり、「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というのが山根氏の持論である。

②レストリング・ケア (Restoring Care) の提唱

同社では昔の自分に戻るためにどう治すかではなく、新しい自分を見つけるためにどう生きるかを一緒に考え、人生の可能性を拓くケアの概念 Restoring Care を提唱している。この Restoring Care を実現するために、リハビリテーション前置主義の考えの下、専門的な身体機能向上チーム（理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、看護師）を十分に配置し、社員の「もてなしの心」と合わせた、独自のサービスモデルを提供している。

図表 4：レストリング・ケアシステムの概念



出所) 株式会社アール・ケア資料

また、歩行スピードと歩幅測定、バランス評価機器による1分間の立位バランスの軌跡、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、脂肪量・筋肉量・水分量等を体幹と四肢に分け測定できる体成分分析、歩く姿をビデオ撮影し3ヵ月後に画面の上下で見比べる映像ソフト、光刺激後の反応時間測定などを取りそろえたダイレクト・レストア・コース(Direct Restore Course)という定量的評価システムの導入が始められている。利用者やケアマネジャーに変化が一目でわかるよう、リハビリ効果の「見える化」が図られているのである。

図表 5：ダイレクト・レストア・コースの仕組み



出所) 株式会社アール・ケア資料

③高い充足率の早期実現

同社の経営の特徴を端的に示す事例がある。地元で普段から情報交換をする同業の大手事業者は、新しいデイサービス施設展開に際して、1店舗あたりの改築費を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という。ちなみにこの事業者は16店舗を所有し400名以上の社員を抱える企業である。一方、同社では建設費は9,000万円、土地代が45~50万円/月、建坪150坪、借入金償還は10年~15年という目安を設定している。

通常の間考え方であれば、サービスに対する価格が定められている介護事業の場合、イニシャルコストやランニングコストを極力低く抑え、利益を絞り出すビジネスモデルが多く選択される。同社の場合は逆に、イニシャルコストやランニングコストは高くとも、高質なサービスの提供を選択しているのである。そのようなビジネスモデルであっても、利益を出し、成長を続けることができる源泉は、その立ち上がりの早さにある。

具体的には創業期~発展期の項でも記述したとおり、わずか8ヶ月で施設の定員を一杯にし、稼動を上げることでこのビジネスモデルが可能となる。施設やサービスの利用者に対する強い訴求力が根本にあることは間違いないが、計画的な立地戦略があることも見逃すことができない。

同社の場合、デイサービス施設は複数車線の道路沿線に展開し、目立つ看板を建築中に掲示する。決して一般住宅地等には展開しない。自動車ディーラーと同様の立地戦略を取り、成果を上げているのである。

(2) 組織運営面での特徴

1) 人的資源管理

①人材の採用

同社では理学療法士、作業療法士、看護師、介護福祉士等の専門職を中心に採用を行っている。現在は後進に譲っているが、以前は会社のPRや人材獲得のため、山根氏が10年間ほど、理学療法士、作業療法士の養成校の教壇に立っていた。また現在でも人事部長は人材を得るために関西・中国・四国の学校を奔走している。

同社では人材をかけがえのない財産と考えているのである。アール・ケアらしいのは、求人に際して求人票だけではなく、スタッフが作ったパンフレットと共にDVDを同封していることである。人を採用したいのであればメッセージを伝えるツールは重要で、そのためにいろいろな工夫がなされている。

今日の求職者は、ほぼ100%がホームページを見ており、ホームページだけで面接先を決める人もいるのではないかと感じられるほどである。そのような実態から同社ではホームページの充実には特に力を注いでおり、他の事業者とは異なるオリジナリティのあるものとなっている。総括して、ホームページは上場企業並みと言えよう。

テレビCMも実施している。楽しそう、面白そうなイメージが前面に出されており、働き場所を探している人も、あるいは利用しようという人も、従来の介護事業とは趣の異なる同社の先進性を感じることができる内容となっている。

人材採用面においても、コンテンツに今日的な「感性」や「センス」を導入し、新しいツールやチャンネルを活用していることは、同社の大きな特徴と言えよう。

②人材育成

同社の場合、OJTを基本として社員教育に力を入れている。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。先輩が行うのをみているのが1ヶ月。週2回の患者さんであれば8回に亘る。その後2週間は一緒に行う。残り2週間は先輩の監視の下、自分で行う。同じプロジェクトの中で、具体的課題に対しお互いにコミュニケーションを図りながら対応していくことが、同社のOJTによる人材育成のポイントである。コミュニケーションは1wayではなく2wayであることが重要である。

また、同社では経営理念に関する朝の3分間スピーチを全事業所で行っている。この朝のスピーチは、社員が1日に1人順番で行うもので、つい最近までは山根氏も出席していた。事業所の中で、社員の人となりや周囲の人間が共有することは大変重要であるという考えによるものである。

人材育成のため、山根氏自身が月に1回、直々に社員を対象に勉強会を行う機会も設けている。そのような場面を通して、山根氏が職員全員に言っていることは、「笑いの提供」「プラスワンのサービス」「受容と共感」ということである。サービスを受けた利用者が何に対して、どのような喜びを感じるかを考え抜いた末のキーワードである。同社では先に述べたようにダイレクト・レストア・コースを開始しているが、これも単にデータを取るだけではなく、「こんな値（改善）が出たことが嬉しい」という利用者の心を、職員全員が理解しなければうまく行かないと考えている。

対象が管理職の場合、技術的な話よりも、人間力形成に関する内容が中心となる。リーダーとは、「組織に目標をもたせ、組織を目標の方向に動かす、目標を達成して、成果を分かち合うこと」が求められ、さらに真のリーダーとは「部下と共に働き、共に生きていく中で『人生の師』となって、苦楽を共にすること」が必要であるということを押さなければならないのである。人材育成の根底に流れているのは、上下関係ではなく「共に育つ」ことが重要であるとの、中小企業経営者との勉強会で学んだ確固たる信念なのである。

2) 同社の組織風土

同社の組織体制は山根氏の下に役員が4名。このうちの一人がデイサービス部門を見ている。この役員の下にエリアマネージャーが置かれ、一人4か所のデイサービス施設をマネジメントしている。社長自身もヘルパー部門を担当している。山根氏が陣頭に立った強力なリーダーシップが果たす役割は極めて大きい。加えて以下のような組織風土を同社は有している。

図表6：山根氏による研修風景



出所) 株式会社アール・ケア撮影

①現場の声の尊重

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声を尊重するケースも多い。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、成長した社員の力の発揮場所の用意というニーズが合致することからグループホームは開始された。

同社の主力事業である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他の事業者に移りたいという職員の切実な要望から始まった。始め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てきたのである。山根氏と社員が近い距離で、コミュニケーションできていることを示す事例と言えよう。

②民間事業者の模範的存在を目指して

事業開始の際苦労したように、山根氏は介護業界の中で、民間事業者に対する社会の風当たりはまだまだ強いと感じている。従って、民間事業者は社会に対して、常にその存在意義を認めてもらえる経営をする必要があると考えている。

同社では、例えば看護師が定員を割り減算となった場合は、勤務表でのつじつま合わせを行うことよりも、自ら300万円減額を申告したり、医療保険で4年間実施してきたが、実は介護保険の適用だった際にも、指摘を受ける前に自ら申告し返金するなど、事務上の間違い等に対しても厳正な姿勢で臨んでいる。

日本の介護業界を変えていくという大きな目標を掲げる以上、自ら民間事業者の範となることを強く意識しているのである。

4. 株式会社アール・ケアの事例分析

山根氏のインタビューを中心とした調査から、同社の事例を分析してみると、いくつかのキーワードが導かれる。

まず第1はリハビリテーションという、同社が事業を開始以来もっている専門的知識、技術をコアにした事業展開を行っていることである。介護事業の制度や環境がめまぐるしく変化し、事業の形態も多様になる中、創業の理念を追求し、自らの強みを十分に活かした経営を実践している。

命題①

自社の強みや特徴を十分に理解し、競合との比較の中で、その優位性を活かした事業展開を図ることが重要である。

最も重要なことは、このリハビリテーションという専門的技術に加え、同社が利用者の潜在ニーズを徹底的に追求した施設・サービスの展開を図っていることである。同社の言葉を使えば「おもてなしの心」を加えるということになるのであろう。利用者が心の奥底で、ある意味では本人さえも気付いていない願望を読み解くと同時に、その結果導かれるサービスを多様なチャンネルで発信し、利用者やあるいは求職者に対しても明確なメッセージとして伝えている。どの場面でも「センス」や「感性」を重視し、トータルとしてアール・ケア独自ブランドの構築を進めていること

は、介護サービスの業界にあって極めて先進的な取り組みと言えよう。

命題②

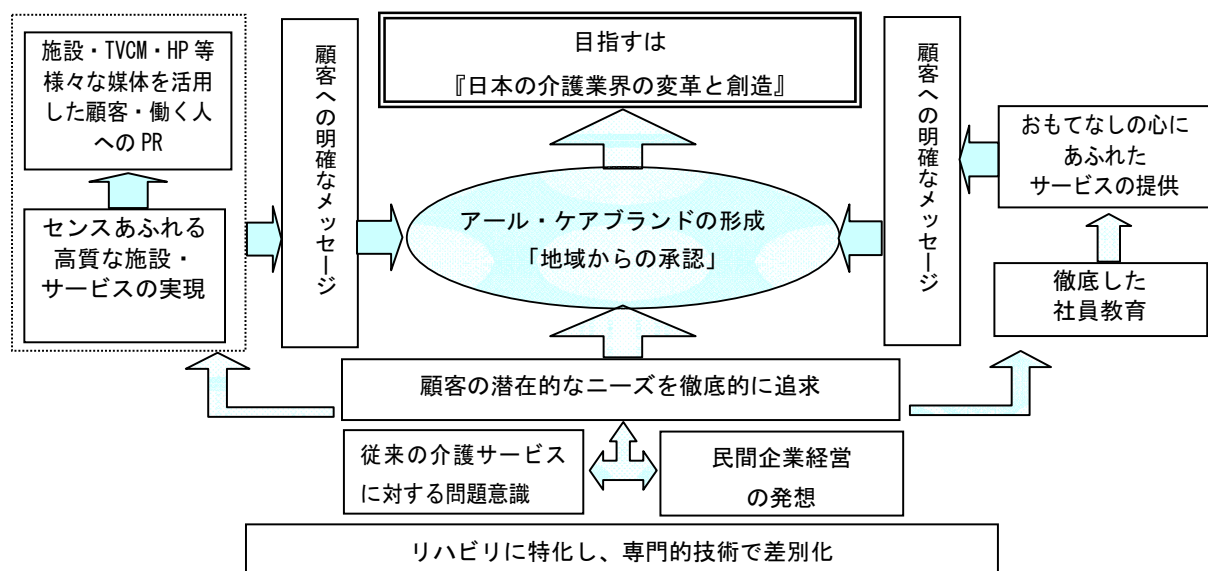
競合との差別化を図る商品やサービスの開発には、利用者の潜在ニーズまで踏み込んだ徹底的な追求が必要である。同時に企業のブランドは導き出された商品やサービスを適切なチャネルで明確なメッセージとして情報発信することで形成されていく。

同社の業界変革やそのための利用者の潜在的ニーズの追及という姿勢が生み出されてきた1つの理由として山根氏が、同業界だけではなく他業界の経営者とも長年にわたり切磋琢磨をしてきたという事実があげられよう。様々な経営者との情報交流が社員に対する強いリーダーシップを導き、同時に社員と共に考え、共に成長するという同社の人材育成の基本思想もここから生み出されてきたのである。

命題③

経営者がリーダーシップを学ぶためには、同業種・異業種を問わず、外部との情報交流を積極的に行い、切磋琢磨していくことが有用である。また、学び取ったことや形成された信念を社員に浸透させることは、組織力の強化に重要な意義を持つ。

図表7：(株)アール・ケアの発展メカニズム概念図



出所) 筆者作成

事例分析レポート

株式会社エルダーサービス

「逆張り」戦略による事業展開と組織運営

■本事例のポイント

同社は、介護事業を「究極のサービス業」としてとらえ、利用者を「おもてなし」するスタイルの構築に試行錯誤してきた。その結果、これまでにない「カフェ」スタイル⁶のデイサービスを確立した。同社のこうした動きの背景には古い体質を残したままの社会福祉法人が運営する特別養護老人ホーム等の既存の介護事業所への違和感があったといえる。

「カフェ」スタイルのデイサービスを成功させた要因の一つとして、芳賀氏独特の「逆張り」による差別化戦略があった。例えば、デイサービスの食費が自費負担となり、多くの競合企業が食材費を切り詰め、価格を下げた時も、逆に食材費を上げ、価格を据え置いた。こうすることで、より良い食事を提供でき、利用者からの更なる支持が得られた。このように、介護事業全般の方向性を見据えた上で、大多数の流れにあえて逆らうことで、差別化につなげてきたといえる。

現在は、組織内部を充実させる期間ととらえており、管理職（幹部職員）が、自発的に事業提案などを行えるように育成をしてきた成果が、ようやく、出始めたとのことであった。

株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部 副主任コンサルタント 東海林 崇

■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

○売上高：約9億円（2009年度）

○従業員数：320名（内登録ヘルパー120名）



株式会社エルダーサービス

代表取締役 芳賀祥泰氏

⁶ 芳賀氏が唱える「カフェ」スタイルとは、ヨーロッパのカフェテリアのような外観・内装を有し、誰もが気軽に立ち寄れるような雰囲気を持つデイサービスのスタイルのことをさす。

1. はじめに

介護保険開始当初は措置制度時代からの延長で利用者本位ではない「福祉」に走りがちな福祉事業体がまだ多く存在した。同社はそれを是とせず、アンチテーゼととらえて事業展開を図っている。都市部のホームヘルパーやデイサービスなどの在宅介護事業所は競合がひしめいており、他社との違いをいかに見出すかが生き残りのポイントであるといえる。本稿では、株式会社エルダーサービスの事例を取り上げ、既存の福祉事業体とは違う競争優位となる差別化の展開を、芳賀祥泰氏（以下、芳賀氏）が提唱する「逆張りの戦略」に着目して整理を行いたい。

2. 同社の成り立ち

芳賀氏は大学卒業後、銀行勤務を経て、郷里に戻り、家業の婚礼、カフェ等の飲食サービス事業の経営を手掛けていた。その後、2000年の介護保険制度がスタートした際に、実父が経営する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「いらっしゃいませ」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）ということに愕然とした。実父にそのことを率直に述べたところ、実父自身もそのように感じており、介護の現場にサービス業の精神を注入してほしいと言われた。このことが、芳賀氏自身が福祉に携わり始めるきっかけとなった。

2001年10月に株式会社を設立し、実父が経営する社会福祉法人の職員数人とデイサービス事業をスタートさせた。実父が経営する社会福祉法人でもデイサービスを実施していたが、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。芳賀氏は同社では、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、新しいデイサービスを模索してきたといえる。

図表1：同社の主な営業エリアの状況

	北九州市 八幡東区	北九州市 八幡西区
人口	72,150人	260,150人
高齢化率	31.0%	23.4%
人口密度	1,984人/k㎡	3,123人/k㎡
要支援・介護者数	4,740人	11,291人
通所介護事業所数	27事業所	104事業所

出所)「北九州市HP」、WAM-NET HP

図表 2：同社の沿革

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

出所) 筆者作成

その後、2005年には首都圏（千葉県）に進出する。同社のデイサービスを全国から多くの方が見学に来てもらっていたので、芳賀氏や同社社員が良いと考えるデイサービススタイルを日本の中心である首都圏の人たちにも見てほしいと思い出店した。また、同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った。ここでの成功から、ビジネスモデルへの確信を得たため、そこで編み出された「カフェ」スタイルのデイサービスを同社全体のデイサービス事業の基本スタイルとして確立した。

図表 3：「カフェ」スタイルデイサービスの例



写真提供) 株式会社エルダーサービス 芳賀氏

2006年にそれまでの出店攻勢に変えて、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。従業員にもきちんと説明をし、納得の上での閉鎖であった。

その後、2010年には新たに従業員発案による新規デイサービスを開業している。

なお、芳賀氏自身は九州、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。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、新卒社員を連れて自ら取材、執筆をした。

3. 同社の経営上の特徴

同社の経営上の競争優位の源泉は、芳賀氏特有の「逆張り」の戦略・意思決定にある。「逆張り」の戦略とはすなわち、介護事業の方向性を踏まえつつ、大多数の流れにあえて逆らうことで、差別化による他社からの競争優位を獲得することにある。

同社の経営上の「逆張り」の戦略・意思決定はいくつもあるが、ここでは大きく「戦略に関するもの」と「組織に関するもの」とに分けて整理を行いたい。

(1) 戦略上の特徴

これまでの社会福祉法人によるデイサービス事業のアンチテーゼとして構築した「カフェ」スタイルデイサービス、食費自費負担のため競合他社が値下げに踏み切らずに価格の据え置きを選択することで他社との差別化を図ったなど、さまざまな例があるといえる。ここでは、その代表的な2つの意思決定過程を紹介する。

1) 「カフェ」スタイルデイサービスによる既存デイサービスとの差別化戦略

2004年に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した。この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。商業デザインを導入する際、デザイン会社と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「カフェ」スタイルのデイサービス事業所を設立した。2006年以降は既存のデイサービスもこのスタイルに順次改修をしている。

カフェのようなスタイルを徹底するために、カフェで使用されているような制服を導入し、送迎車にクラシックカーをとりいれた。また、パソコン、カラオケルームを導入し、「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指した。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ってきたといえる。

なお、事業展開する際に千葉県浦安市にある大型テーマパークを参考にした。他に、何回もその近隣のホテルや大型ショッピングモールを訪問し、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いえる。

入浴や食事に関しても、同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。

このような「おもてなし」という視点が大切であると考えている。

図表4：「カフェ」スタイルデイサービスの例



写真提供) 株式会社エルダーサービス 芳賀氏

図表5：インターネットカフェ



写真提供) 株式会社エルダーサービス 芳賀氏

2) 食に対するこだわり 報酬改定時の食材費アップ

同社では、調理スタッフも全て介護員としてとらえ、「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」を提供するようにしている。そのために、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、高水準の食事を提供している。

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、食材費を減額する同業者が相次いだ。同社では食材費の減額は、食事の質の低下を招くと判断し、あえて食材費を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。その結果、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。このように芳賀氏の意思決定の基本は「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、差別化につながっている。

図表 6：提供しているランチ



写真提供) 株式会社エルダーサービス 芳賀氏

(2) 組織運営面での特徴

同社は「日本を世界一高齢者が住みやすい国にする」というミッションを掲げている。芳賀氏によると、企業（特に介護事業者）はすぐれた商品とサービスを提供することで高齢者が笑顔で幸せな気持ちにすることが必要だと指摘している。このようなミッションを共有できる人材を育て、増やしていくことが、同社の組織運営面での根幹をなしている。

1) 「エルダーズ・ネットワーク・スピリッツ」とサービス業としての意識の徹底

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いえる。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。事業開始当初は、ついてこら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。

同社が「サービス業」として、職員にその意識を徹底するために、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していけ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。

また、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が多いため、禁煙を徹底している。職業人（特にサービス業に従事する者）として、そういった臭いをつけて働くことはよくないと考えている。

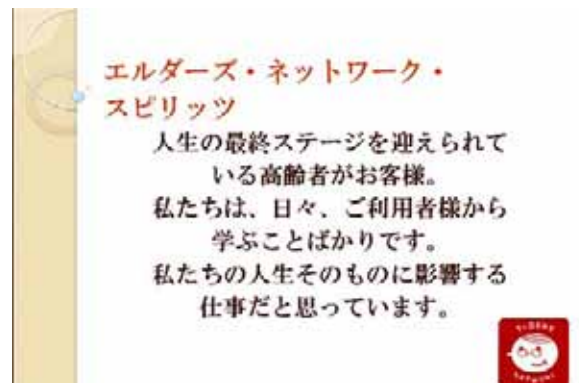
このような職員の意識を徹底するために同社の理念を掲載した 8 ページに及ぶ「エルダーズ・ネットワーク・スピリッツ」を作成し、社員に配布している。

2) 「マネジメント人材は現場からだけでは育たない」：マネジャー育成の人材フロー

i) 人材の採用

人材の採用時は前出の「ミッション」を共有できる人材かどうか判断のベースとなる。「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。

図表 7：エルダーズ・ネットワーク・スピリッツ



出所) 株式会社エルダーサービス 芳賀氏

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、大手就職活動ポータルサイトを利用している。

大手就職活動ポータルサイトは有料サービスであるが、優秀な人材を確保することができれば、採算が合うと考えており、実際に、新卒で 50 倍、途中で 10 倍の採用倍率の中から、同社が求めている「自分の能力を伸ばしたい人」を選んで採用することができている。そのため、人材が不足したことがほとんどない。

芳賀氏は募集窓口がハローワークだけ、採用も不定期ということになるといい人材が集まらないのではないかと考えており、このような考え方が採用方法につながっているといえる。

中途職員の採用プロセスは、同社が実施する「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ついており、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り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。

ii) 新卒を幹部候補生として採用・育成

同社では新卒を幹部候補生として採用しており、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。また、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。

①入社時人材育成

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おり、単に、花を花瓶に挿すだけではなく、それをアレンジすることでサービス業としての意識やおもてなしの心を植え付けている。また、入社一年目社員に対してはオリエンテーションを実施し、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研修などを実施し、これらの意識や心を月例で定期的に行っている。

②早期の事業所長の経験

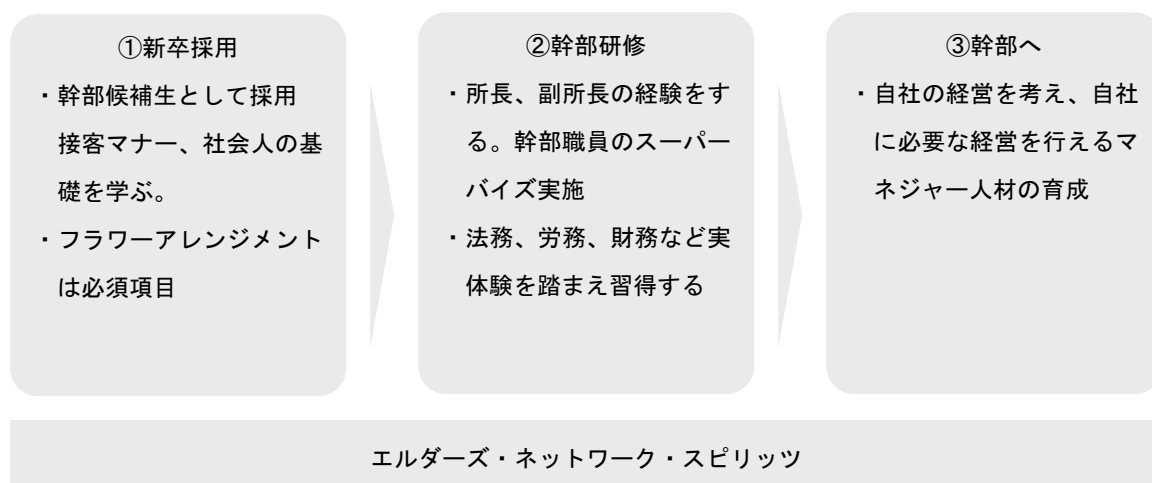
幹部候補生として採用した新入社員には 20 歳代の時から所長をやらせている。創業期メンバー

(事業全体を把握している職員)がスーパーバイザーとなり、事業所運営に関する相談等があった場合は適宜フォローするようにしている。

事業所運営を早い段階から任せるための準備として、入社半年で、貸借対照表、損益計算書といった財務に関する知識を教え、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。この根底には「マネジメント人材は現場経験からだけでは育たない」という考えがあり、マネジャーになるためにははじめから、福祉以外の経営学や法律などの勉強をすることが必要であると考えている。そのため、「介護をしたいから」ということで入社した社員は、合わないためやめてしまうことが多い。

なお、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。

図表 8 : エルダースーサービスの幹部育成



出所) 筆者作成

iii) 中間管理職社員の成長

現在は社長が事業全体を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くてはならないと考えている。

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。

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。

芳賀氏はのれん分けをする際に、重要な点として、「エルダース・ネットワーク・スピリッツ」を継承していることを条件としてあげている。会社の理念を共有している人材を育てていきたいと考えている。将来的にはこのような人材が、介護事業を営む会社の経営ができるようなプロに育ってほしいと考えている。

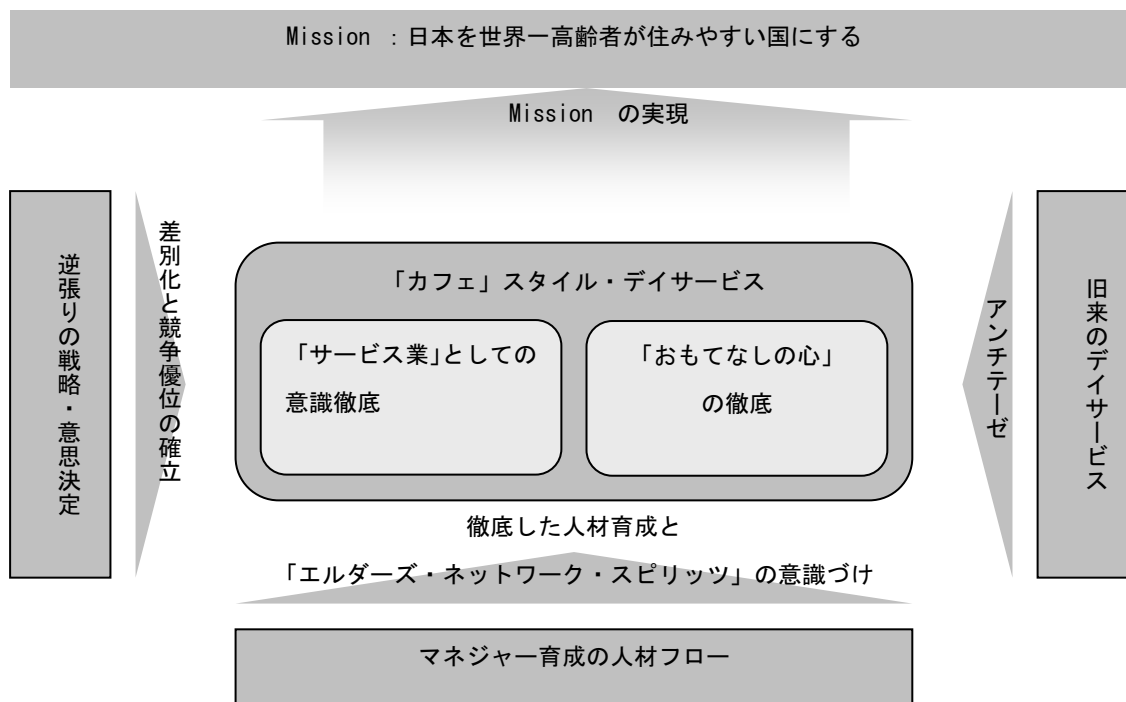
3) 逆張りの人材戦略

芳賀氏は人材戦略を考える上でも「逆張り」の考えを実践してきた。その一つとして、2006年の例がある。当時の介護報酬改定で、デイサービスの収入が減少し、多くの事業所で増収策を検討していた。しかし、増収を画策しようとしても、新規社員の採用が難しい状況であったため、多くの事業所が対応に苦慮していた。事業所と社員数だけを増やして、サービスが低下してしまい、逆に客離れを起こしている事業所も出ていた。

芳賀氏が、そこで着目したのが、「既存社員の定着率を高める」という方法である。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。

すなわち、増設により売上を拡大させて経営を安定させようとするのではなく、あえて、既存社員に投資（給与のアップ等）し、質を高めることで、定着率が上昇し、採用コストを削減できたといえる。また、職員の質も向上させたことで、他社との差別化を実現できた。

図表 9：エルダーサービスの成功モデル



出所) 筆者作成

3) 事業所のオンライン管理

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。

4. 株式会社エルダーサービスの事例分析

同社が展開する「カフェ」スタイルのデイサービスは、古い体質を残したままの社会福祉法人が運営する特別養護老人ホーム等の介護事業所のアンチテーゼとして導き出された一つの解ととらえられる。「高齢者が日中を過ごすだけの場」ではなく、「高齢者が楽しく過ごせて、何度も来たいと思える場」、「施設の雰囲気を感じる空間」でなく、「日常生活の中にある喫茶店のような空間」、「栄養素のみを考えた摂取するためだけの食事」ではなく、「おいしいと思える食事」というように、旧来の介護事業所の負の部分を変更し、「サービス業」としてとらえ直すことに試行錯誤してきたといえる。

命題①

旧来の介護事業をアンチテーゼとして、介護事業を「サービス業」としてとらえ直すことで、利用者を「おもてなし」することが重要である。

命題①の背景の一つとして、芳賀氏の「逆張り」による差別化戦略があったといえる。その一つの例として、デイサービスの食費自己負担への対応がある。多くの競合企業が食材費を切り詰めし、低価格化に走った時、芳賀氏は逆に食材費を上げ、価格の据え置きをした。より良い食事を提供できるようになったことで、利用者からの支持を得ることができた。このように、大多数の流れにあえて逆らうことで、差別化につなげてきたといえる。

命題②

外部環境をきちんと見定めて、他社とは違う戦略（逆張りの戦略）をとることが差別化につなげることができ、結果として利用者のニーズをつかむことにつながる。

命題①、命題②を実現するためには、それを支える幹部社員の育成が欠かせない。同社では、「マネジメント人材は現場経験だけでは育たない」との考えのもと、「キャリアコース」を設け、正社員には現場経験以外にマネジメント教育をしている。1年目から予算編成をし、2年目には所長や副所長を経験させるようにしている。その中で組織運営を学ばせている。これに対し、社長や幹部社員がスーパーバイズしている。

命題③

マネジャーを育てるためには、マネジャーとしての教育が必要だとの考えのもと、早い段階から事業所経営を経験するような人材フローを構築し、組織運営を学ばせることが重要である。

事例分析レポート

株式会社若武者ケア

ケアマネジャーとの関係構築プロセスとそれを支える人的資源管理の仕組み

■本事例のポイント

同社は、業況の厳しい訪問介護業界において、積極的な営業と他社が嫌がる困難事例への対応を通じて、ケアマネジャーからの信頼を獲得し、利用者の急拡大を実現している。

同社の経営のポイントは、創業後の早い段階でコア人材を福祉業界の経験者から、営業活動や困難事例への対応に拒否反応を示さない異業種出身者や新卒者などの介護未経験者へシフトしたことにより、経営者の「一般的なビジネスの世界における経営常識を介護業界に取り入れたい」という思いを具現化する組織を構築したことである。

また、コア人材による困難事例対応の必須化、若いサービス提供責任者と経験豊富なケアマネジャーとの間の知識移転を図る仕掛けづくり、社費による外部研修への派遣などを通じて、未経験人材の知識不足・経験不足を補っている点も特徴的である。

株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 副主任研究員 田中 知宏

■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ヵ所：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）



株式会社若武者ケア

代表取締役 佐藤 雅樹 氏

1. はじめに

先日公表された「2010年介護事業経営概況調査」の結果によれば、訪問介護事業の収支差は、2.4%と他の介護保険サービスと比較して著しく低い値を示しており、同事業は、一般的には「儲からない」事業と認識されている。しかし、業界全体の業績の低迷に反し、開業からわずか4年で、50人/月の損益分岐点に対し、200人/月を超える利用者を獲得し、現在も順調に事業を拡大している企業がある。それが本稿で取り上げる「株式会社若武者ケア」（以下、同社）である。

では、サービス内容の差別化が難しいと考えられる訪問介護事業において、同社がどのように利用者を獲得し、業績を拡大しているのか、本稿では、同社の競争優位の源泉の中身や形成プロセスについて整理を行いたい。

2. 同社の成り立ち

同社は、2007年に横浜市港南区で開業した訪問介護事業を主力とする株式会社である。大学院修了後、石油元売やガソリンスタンド経営を手掛ける太陽石油に勤務していた佐藤雅樹氏（以下、佐藤氏）が、経営企画や財務セクションでの業務を通じて企業経営の醍醐味を知り、自らも経営を行ってみたいと考えたことが創業のそもそものきっかけである。

創業にあたり、佐藤氏は、「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起業先として定め、会社勤めの傍ら、起業フェア等を通じて様々な業界の情報収集を行う。そうした中で、上記の3条件と合致する事業として浮かび上がってきたのが介護事業であった。

介護業界で起業することを決めた佐藤氏は、2006年9月に太陽石油を退職。職業訓練校で基礎的な介護技術を、また、派遣社員として老人保健施設と特別養護老人ホームで働き、介護の実務経験を身に付け、2007年4月に佐藤氏と佐藤氏の実母およびその知人の3人で訪問介護事業所を開業。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。

なお、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。また、要介護者の数や開業後の訪問効率（住宅が分散していない）、ヘルパーの確保可能性、先行する民間企業の経営状況などを近隣地区と比較検討し、港南区を開業場所として選択した⁷。開業時には「一般的なビジネスの世界における経営常識を介護業界に取り入れたい」との強い思いがあった。

図表1：同社の主な営業エリアの状況

	横浜市港南区	横浜市南区
人口	197,083人	221,890人
高齢化率	22.0%	22.7%
人口密度	15,604人/k㎡	11,173人/k㎡
要介護・支援者数	8,141人	6,877人
訪問介護事業者数	35事業所	50事業所

出所) 横浜市 HP、『第89回横浜市統計書』、WAM-NET HP

⁷ 開業にあたり、「株式会社さくらケア」（世田谷区）の荒井氏によるコンサルティングを受けている。

2007年4月の立ち上げ後、同年6月に神奈川県から訪問介護事業所の指定を、また、同年10月に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、翌2009年の10月には不動産会社で働いていた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。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した。

現在、常勤スタッフ18名、登録ヘルパー120名、訪問介護だけで港南区228名、南区62名の合計290名にサービスを提供し、月商1.4～1.5千万円の事業規模まで拡大をしている。

図表2：同社の沿革

年月	出来事
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
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

出所) 筆者作成

3. 同社の経営上の特徴

同社の競争優位の源泉はいくつか存在していると考えられるが、ここでは大きく戦略と組織の視点から整理を行いたい。

(1) 戦略上の特徴

同社は、顧客獲得のための手段に特徴を有しており、その手段は自社の認知度向上を図るための「ケアマネジャーに対する営業活動」と、ケアマネジャーとの信頼感の醸成へとつながる「困難事例への積極対応」という2つの点から構成されている。

同社では、常勤スタッフを採用する際の面接で、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伝えており、この2点は、同社の経営面での大きな特徴となっている。

1) ケアマネジャーに対する営業活動

一般的に、有料老人ホームやデイサービス、福祉用具貸与・販売などの事業者と比較して、訪問介護事業者が営業活動を行うケースは少ない。しかし、同社では、「事業所の認知度向上」「新規利用者の獲得」「地域情報の収集」といった点を目的として、創業以来、サービス提供エリア内のケアマネジャーに対して積極的な営業活動を行っている。

具体的な営業対象先は、自事業所を中心に半径5kmの円の範囲内にある居宅介護支援事業所であり、具体的には同社が第一エリアと位置づける港南区・磯子区・栄区のほぼ全数にあたる100件の事業所を毎月訪問している。また、休・廃止率が経験的に高くなるのが分かっている8月や11月には、南区と金沢区、戸塚区（第二エリア）の居宅介護支援事業所100件も合わせた合

計 200 件の訪問を行っている。当然のことながら、この 100 件、あるいは 200 件という事業所の中には、同社と競合する訪問介護事業者が運営をしているケアマネ事業所も含まれる。しかし、そうした事業所であっても、単価の低い仕事や割の悪い仕事であれば紹介をしてもらえる可能性があり、そこで紹介を受けた事例に真摯に対応することで今後のケアマネジャー側の対応が好意的になるケースもある。そのため、原則として全数訪問を行っている。なお、限られた地域内の居宅介護支援事業所を毎月訪問するため、単純に見積もっても同一の事業所を年間 12 回訪問することとなるが、人材の入れ替わりや事業所の開廃業など変化の激しい業界であることから、タイムリーに地域情報を得るためにも月次で訪問することが重要とされている。

営業の方法については、飛び込みによる直接訪問が中心であり、簡単な同社のサービス紹介と利用者の受入れが可能な時間帯を示したチラシを配布、忙しいケアマネジャーの業務の支障とならないよう、1 回の訪問は 5 分以内で終了することも多い。また、営業活動の担い手は、営業本部長（福祉用具貸与・販売事業所長と兼務）を初めとする常勤スタッフであり、日頃のサービス提供の合間を縫って訪問を行っている（現在は、2 人 1 組で訪問）。一見、常勤スタッフは介護に注力し、営業は専門の担当者が対応したほうが効率が良いように思われるが、同社では、セールス訪問時のケアマネジャーからの新規案件打診に対して、その場で対応の可否を即答できるよう、実際にケアを行うスタッフ（最適は、サービス提供責任者）が訪問を行っている。

なお、同社では、セールス先の居宅介護支援事業所に所属するケアマネジャー全員に会うことを目標としている（ケアマネジャーを 3 人抱えている事業所であれば、3 人全員に会えるまで、訪問を続けるということ）。加えて、利用者獲得の目標件数に達するまで、セールスを継続することを原則としており、入院や死亡などの要因による利用者の自然減が発生する現状においては⁸、セールス訪問は「永遠に」行い続ける必要があると認識されている。単に地域内のケアマネジャーに対して営業活動を行っている事業者は、同社以外にも例があるものと考えられるが、同社の水準まで徹底して行っているケースは少ないと推察される。

図表 3：営業活動の内容

項目	活動内容
営業目的	・ 営業活動の目的は、「事業所の認知度向上」「新規利用者の獲得」「地域情報の収集」が中心
営業対象	・ 自事業所を中心とする半径5km圏内の居宅介護支援事業所100件～200件（ほぼ全数） ・ 競合先の訪問介護事業者が運営する事業所へも訪問 ・ 訪問先のケアマネジャー全員に会えるまで訪問を継続
営業方法	・ 飛び込みによる直接訪問（メールマガジンやDM等は使用せず） ・ 訪問時間は5～10分程度（5分以内の場合もあり） ・ 対応可能なヘルパーがいることを伝えることが中心
営業の担い手	・ 営業本部長（福祉用具貸与・販売担当）および常勤スタッフが業務の合間に訪問を実施 ・ 現在は、2人1組で訪問活動を実施

出所）筆者作成

⁸ 同社では、死亡や入院による利用者の休・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。

2) 困難事例への積極的な対応

同社の戦略上の特徴の第2点目は、困難事例への積極的な対応である。介護の世界における困難事例には、大きく2種類ある。1つは、要介護度が重く、サービス提供に高い介護技術を要する利用者であり、もう1つは、クレームやセクハラ、スタッフに対する暴力行為などのため、複数の事業者から受入れを断られているような利用者のことを指す。同社では、この後者の困難事例に対して積極的に取り組むことを全社の方針として定めている。

実際にサービス提供を開始してみると、役所に苦情を申し立てたり、ヘルパーの働き方を常に監視して、クレームを付けてくるなど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、同社では半年間継続することができた。その結果、介護技術やコミュニケーション等の接遇技術等の向上が図られ、また、ケアマネジャーからの信頼獲得につながった。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、スタッフが成長し、また、ケアマネジャーからの信頼を得るための絶好の機会と捉え、困難事例に対して積極的に取り組んでいる⁹。

(2) 組織運営面での特徴

前節では、同社の戦略上の特徴について、「ケアマネジャーに対する営業活動」と「困難事例への積極的な対応」という2点を述べた。この2つの手段を通じて同社は、地域での認知度を高め、ケアマネジャーとの信頼関係を構築し、利用者の拡大を実現している。

こうした同社の社外に向けた働きかけを支えているのは、ユニークな人材戦略にあり、とりわけ「介護未経験者の採用と戦力化」「男性ヘルパーの戦力化」「登録ヘルパーの確保・定着」といった点に特徴が見られる。

1) 介護未経験者の採用と戦力化

i) 介護未経験者の採用の経緯

現在、同社では18名の常勤スタッフを雇用しているが、そのうち、福祉業界出身者は4~5名しかおらず、大半が新卒か異業種出身の介護未経験者である。こうした同社の人員構成は、極めて創発的なプロセスにより形成されたものである。

同社は、創業にあたり損益分岐点を利用者50人/月と見込み、一刻も早く、その利用者数に到達すべく、前述のように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セールス活動を行っていた。

しかし、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。その職員らは、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、日頃から営業訪問や困難事例への受入れには消極的であり、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。

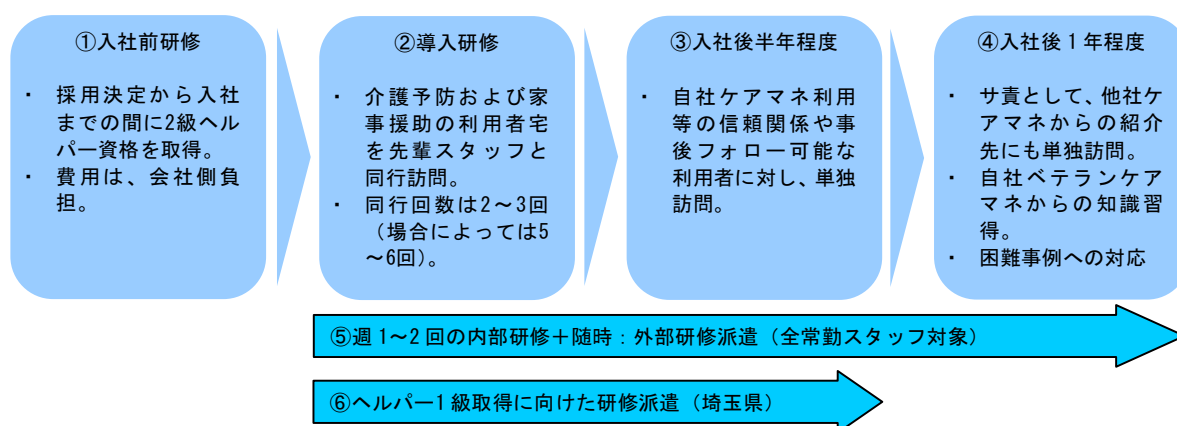
経営の安定を図るためにも早急に損益分岐点である利用者50人を獲得しなければならない状況下で、佐藤氏は現場スタッフとマネジメントの考え方のギャップに直面したのである。事業に対するコンフリクトを解消すべく、佐藤氏は現場の職員とコミュニケーションを行ったものの、

⁹ 佐藤氏によれば、ケアマネジャーから困難事例として紹介を受ける利用者の中には、介護者側に社会的な常識やコミュニケーションスキル等があれば十分に対応可能なケースも含まれるという。

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。

こうした出来事があり、経営者の意思決定に従わない従業員はいなくなったものの、今度は利用者にサービスを提供する人材の不足に直面することとなった。何とかスタッフを確保しなければ業務が回らないという状況で、経験者の採用を試みるがうまくいかず、窮余の策として編み出したのが未経験者の採用という手段であった。友人や知人に同社で働いてくれそうな人材がいなか尋ねてみると、大学を卒業したものの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。しかも、そうした人材に実際に会って話をしてみると、営業に対する拒否反応や介護に対する先入観もなく、受験勉強を乗り越えてきただけあって勉強熱心ということが分かった。そこで、佐藤氏は、自身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人材を育成するほうが良いのではないかとの考えに至ったのである。

図表4：若武者ケアの人材育成フロー



出所）筆者作成

ii) 人材の育成

未経験人材を採用してみると、営業や困難事例への対応には偏見等を持っていなかった一方で、当然のことながら、経験者と比較して採用から実際に1人でサービス提供を任せられるまでの立ち上がりに時間を要するというデメリットがあった。この問題をカバーするため、同社では図表4で示したような独自の人材育成モデルを構築している。

この人材育成モデルの中で、特に他社と比較して興味深いのは、入社直後の「ヘルパー1級取得に向けた研修派遣」と入社後1年程度経過した際にOJTの一貫として行われる、「ベテランケアマネジャーによるサービス提供責任者の教育」の2点である¹⁰。

①「ヘルパー1級取得に向けた研修派遣」

介護保険制度上の人員配置基準によれば、訪問介護事業者は、開業にあたり常勤スタッフ1人以上をサービス提供責任者とした上で、その事業所の月間延べサービス提供時間（待機時間・移動時間は除外）が概ね450時間（1単位）を超える毎に1人以上、また、その事業所の訪問介護

¹⁰ 前述の困難事例への対応も、常勤スタッフのスキル向上の機会として位置づけられている。

員等（常勤・非常勤を問わない）の人数が10人（1単位）を超える毎に1人以上、サービス提供責任者を追加配置する必要がある。つまり、利用者を確認し、事業を拡大していこうとすれば、サービス提供責任者も同時に確保しなければならないということである。

このサービス提供責任者には、介護福祉士、1級ホームヘルパー、実務経験3年以上の2級ホームヘルパーといった有資格者でなければその職務に就くことができないが、創業から日が浅く、未経験者を多く採用している会社では、資格取得に実務経験が必要な介護福祉士や実務経験3年以上の2級ヘルパーが不足しているという現状があった。

また、1級ヘルパーの資格についても、資格取得それ自体には実務経験を要さないものの、地元の神奈川県や東京都で開催されている1級ヘルパー研修は、いずれも研修の参加資格として一定年数の実務経験が求められていた。

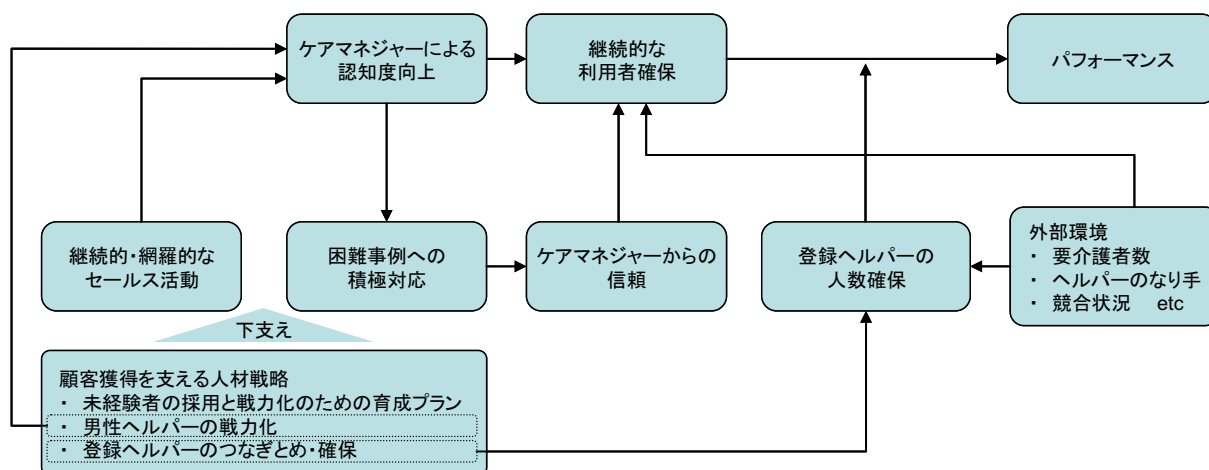
そこで会社では、実務経験の有無を問わずに参加可能なヘルパー1級研修が埼玉県で開催されていることを調べ、新規に採用した常勤スタッフを会社負担で派遣することとした（現在も継続）。ヘルパー1級研修に参加するスタッフは、ウィークデイには通常の業務に従事し、土曜日に埼玉の研修に参加する勤務内容となる。当該スタッフは、1級ヘルパー資格が取得できるまでの半年間程度、実質的に週休1日となり、多くの場合に、無給で研修を受講することになるが、介護未経験の人材を、比較的短期間で1級ヘルパー資格の取得、ひいてはサービス提供責任者とするのが可能となり、会社の事業拡大を支えている。

②ベテランケアマネジャーによるサービス提供責任者の教育

また、埼玉県の研修を通じてヘルパー1級を取得したスタッフが増えるにつれ、相対的に若く、実務経験の少ないサービス提供責任者が多くなるが、会社ではそうしたスタッフの経験不足を補うべく、ベテランのケアマネジャーを若手のサービス提供責任者と組ませ、サービス提供責任者の指導にあたらせている。この仕組みのポイントは、年齢や経験の差が大きい人材同士を組ませることにより、擬似的な親子関係・師弟関係を作り上げ、若手スタッフが素直にケアマネジャー側の助言等に耳を傾けられるようにしている点である。

他社では、ケアマネジャーとサービス提供責任者の年齢が近いと、ケアの方針等についてお互いに意見を譲らず、事業所の雰囲気が悪くなるようなケースがある中で、会社では両者の良好な関係と若手スタッフの知識習得機会の創出に成功している。

図表 5：若武者ケアの因果モデル



出所) 筆者作成

男性ヘルパーの戦力化

同社の人材戦略におけるユニークな点の 2 つ目は、男性ヘルパーを多数雇用し、戦力化を図っている点である。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 人が男性であり、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」という名称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佐藤氏は推察している。

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」を募集するなど独自の営業活動を行った結果、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の紹介を受け、「男性の利用者なら『若武者ケア』」という意識が地域のケアマネジャーの間で生まれ、現在では同社のアピールポイントの 1 つとなっている。

2) 登録ヘルパーの確保・定着

訪問介護事業において収益を生み出すためのポイントの 1 つは、登録ヘルパーをいかに確保するかという点である。例えば、訪問 1 時間あたりの報酬が 4,000 円とした場合、常勤スタッフが 1 日 4~5 件、利用者宅を訪問したとしても、粗利ベースで「収支トントン」、固定費の高さから営業利益ベースでは赤字になってしまう。半面、登録ヘルパーであれば、収入 4,000 円に対し、同社が負担する費用は、基本的に時給と交通費程度で済むことになる。そのため、サービス提供の主力はおのずと登録ヘルパーということになるが、この登録ヘルパーの確保については、いずれの事業者でも大きな経営課題となっている。

同社では、ヘルパー確保には王道はないと考え、毎月 1 事業所あたり 10 万円のコストをかけ折込チラシの配布を継続している。一方、同社の特徴は、ヘルパー定着（応募してきた人材を逃さず、働き出してから離職をさせない）のための取り組みにある。

佐藤氏によれば、登録ヘルパーの定着を図るためには、「最初が肝心」である。同社では、まず、

採用面接に来たヘルパー応募者の働き方に関する要望（働きたい時間帯、稼ぎたい金額、勤務日数、希望する仕事内容、家庭の事情、仕事に対するやりがいなど）について、細かく聞き取りを行うようにしている。その上で、常勤スタッフの担当する利用者を中心に 20～30 件の手持ち案件リストを面接の場で応募者に示し、希望に合致する案件があればその場で利用者宅への訪問日時を決めるようにしている。この採用段階で本人の希望に合わせた仕事を提供することができれば、健康問題などよほどの事情がない限り、基本的に辞めることはなく、採用コストや離職率を抑えることが可能になるという。

加えて、実際に働き出した後のフォローについても意識的に行っている。例えば、自宅と利用者宅との間の直行直帰の働き方が基本となる登録ヘルパーが、利用者からのクレームや働く上での悩みを誰にも相談できずに一人で抱え込み、後々、大きな問題や急な退職に発展しないよう、同社では、ヘルパーが利用者宅への訪問の合間に気軽に立寄りやすいステーションの雰囲気づくりを心がけている。また、常勤スタッフには、同社に収益をもたらしてくれる登録ヘルパーを「お客様」と同等の存在と捉えて丁寧に接するよう厳しく指導するなど、登録ヘルパーが気持ちよく働ける環境づくりに力を注いでいる。

4. 株式会社若武者ケアの事例分析

これまでの議論を整理すると、同社は営業エリア内のケアマネジャーに対する継続的・網羅的な営業活動を通じて、自社の認知度向上を図るとともに、紹介を受けた困難事例に積極的に対応することでケアマネジャーからの信頼を得て、次の利用者の獲得へと繋げるという顧客獲得戦略を展開している。

こうした戦略を支えているのは、セールス活動や困難事例への対応に先入観を持っていない未経験人材を中心とする常勤スタッフの採用やその育成のメカニズム、登録ヘルパーの定着を図る仕組みといった人的資源管理システムである（図表 5）。

以下、ここまで記述してきた内容を踏まえ、最後に本稿のまとめとして、同社の競争優位の源泉について若干の考察を行いたい。

（1）ケアマネジャーに対する営業活動

今回のヒアリングにおける成果の 1 つとして、訪問系事業者による営業活動について、その具体的な手法を把握できた点が挙げられる。

同社では、事業所周辺地域のケアマネジャーを対象に、自社のサービスを認知してもらうことに主眼をおいた、常勤スタッフによる直接訪問営業を行っていた。訪問 1 回あたりの時間は短く、提供する資料も会社案内程度のシンプルな内容だが、訪問は、毎月実施しており、訪問件数は月 100～200 件に上っている。

こうした営業活動の結果、同社では、入院・入所、死亡等による利用者の自然減を十分にカバーできるだけの新規利用者の獲得が可能となっている。

命題①

ケアマネジャーに対する営業活動は、自事業所の認知度向上を目的とし、シンプルな方法で、継続的かつ網羅的に実施することが重要である。

(2) 困難事例への対応

通常、暴力行為やセクハラ、クレーム等の見られる困難事例は、対応する上で経験が重要となる場合も多く、人材の層が薄いアーリーステージにある事業者では、受入れを躊躇してしまうケースが多いものと考えられる。

しかし、同社では、他社が受入れに難色を示す困難事例にも積極的に対応することにより、地域の介護市場のゲートキーパーであるケアマネジャーからの信頼を獲得し、また、自社スタッフの介護スキル向上にも役立っている。

命題②

困難事例への対応は、ゲートキーパーであるケアマネジャーとの信頼関係構築および人材のスキル向上の契機と捉え、積極的に対応することが重要である。

(3) コア人材の選定

命題①～②で示した営業活動や困難事例への対応を積極的に行うことができた背景には、同社が創業後の早い段階で自社の中核となる人材について方向転換を行ったことがある。

福祉や医療のように、専門性が求められる業界においては、従業員を採用する際に、その経験や資格の有無を重視する傾向が強いと考えられる。実際に同社でも、創業時に即戦力となることを期待して業界大手出身の経験豊富なスタッフを採用した。

しかし、そうした介護のベテラン人材は営業や困難事例の受入れに対して拒否反応を示すなど佐藤氏の経営方針との間でコンフリクトが生じ、短期間で退職する結果となった。

その後、同社では中核を担う人材を福祉のプロから介護の仕事に対する先入観のない異業種出身者や新卒者等の介護未経験者へシフトし、ゼロから育成することにより、佐藤氏自身が思い描いていたマネジメントを行えるようになった。

命題③

組織のコアとなる人材は、人材の有する知識や資格ではなく、自社の経営方針・ビジョンとの整合性に基準を置いて選択をする必要がある。

(4) 意図せざる事態への対応

命題②で示した困難事例への対応や、命題③で示した介護未経験者の中核人材化、あるいは本文中で示した男性ヘルパーの戦力化などについては、現時点で同社の経営の特徴となっているが、これらの特徴は、必ずしも創業当初から意図されていたわけではない。例えば、社名に惹かれ男性の登録ヘルパーが多く集まるという事態は、佐藤氏が想定していたことではなかった。

しかし、同社においては、この意図せざる事態に対し、「男性にしかできない仕事」を募集するという営業活動を展開し、その結果、「男性の利用者なら『若武者ケア』」という評判を確立した。

通常、組織マネジメントにおいて想定外の出来事は忌避される傾向が強いと考えられるが、同社では、意図せざる事態を、思考の切り替えにより自社の新たな強みを構築し、他社との差別化を図る契機としたのである。

命題④

意図せざる事態が生じた場合であっても、それを新たな資源・ノウハウを蓄積する契機と捉え、前向きに対応することが重要である。

おわりに

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

本事業は、優れた経営を実践している在宅介護サービス事業者におけるビジネスモデルの内容や同モデルの成り立ちを明らかにすることを目的として、同事業の経営者の方々を対象にインタビュー調査を行いました。調査では、最終的に全国の 22 の事業者の方々から協力が得られ、各法人の経営上の取り組みについて、きわめて貴重なお話をお伺いすることができました。以下、本年度調査に携わった上での研究員としての所感を記載し、本事例集全体のむすびとします。

本年度調査において印象的であった 1 つ目の点は、各事業者の方々が高齢者介護に対する独自のビジョンを持ち、そのビジョンの実現に向けて外部環境への働きかけを行っていたことが挙げられます。介護保険という制度に立脚したビジネスは、一見、法制度や行政の意向等の外部環境は所与ものとして考えられがちです。しかし、ご協力を頂いた経営者の方々の多くは、自らのビジョンの実現に向けて、モデル事業への参画や行政への提案、セミナーやシンポジウムの開催等により外部環境の変革に向けた働きかけを行っていました。この点は、医療や運輸など他の規制が強い業界で先進的とされる企業・組織と共通する動きであり、規制業界における経営戦略のスタイルの 1 つとして研究する価値があると考えられます。

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

第 3 点目は、中小規模の法人において全国のサービス提供のあり方を大きく変えるような先進的な取り組みが行われていたことです。多くの産業においては、大企業がトレンドを作り、中小企業がニッチマーケットを取り込むという形が一般的だと考えられますが、介護事業では、中小企業であっても業界のスタンダードを作り出すことが可能であり、これは同業界のユニークな特性の一端であると推察されます。

上述した 3 つの点については、本事例集の中でもその前後の経緯や具体的な活動の内容、経営者の方々の考え方に関して記述をしましたが、今後も追加調査の機会などを活用しながら考察を深めていきたいと考えております。

なお、最後となりましたが、インタビュー先のご推薦・ご紹介をいただいた皆様、調査にご協力をいただいた事業者の皆様、また、研究事業全体に対して適宜有益なご助言をいただいた有識者研究会の委員の皆様、厚く御礼を申し上げます。

平成 23 年 3 月 事務局を代表して

株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 部長

三枝 康雄

「在宅介護サービス事業者における優れた経営マネジメントの構築プロセスに関する調査研究」
有識者研究会 委員名簿

◆有識者研究会 委員

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

(座長先頭、以下、氏名五十音順・敬称略)

◆事務局・調査主体(株式会社浜銀総合研究所)

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

平成 22 年度厚生労働省「老人保健健康増進等事業」成果報告
「在宅介護サービス事業者における優れた経営マネジメントの
構築プロセスに関する調査研究事業」 調査報告書

平成 23 年 3 月発行

発行・編集 株式会社浜銀総合研究所

〒220-8616 神奈川県横浜市西区みなとみらい 3-1-1

TEL : 045-225-2372 FAX : 045-225-2197

当社 ホームページアドレス

<http://www.yokohama-ri.co.jp/>