

平成 23 年度 老人保健事業推進費等補助金
老人保健健康増進等事業

**民間介護事業者における
異業種企業からの知識移転による
経営・サービスの質の向上に向けた調査研究事業
調査実施報告書**

平成 24 年（2012 年）3 月
株式会社浜銀総合研究所

はじめに

昨年度、株式会社浜銀総合研究所が厚生労働省「平成22年度老人保健健康増進等事業」の補助金を活用して実施した介護事業者のマネジメントに関する調査によれば、先進的で収益性の高い事業を展開している法人において、異業種等を含めた法人外部の知見が、サービスと経営の質の改善に向けて積極的に活用されているケースが数多く見られました。

今後、豊かな消費生活を謳歌してきた「団塊の世代」の要介護者等が増加するにつれ、介護サービスに対する要求水準の高度化やニーズの多様化が進むものと推察されます。そうした中、介護業界に先駆けて多様化する顧客ニーズに直面し、環境適応のための取組を進めてきた異業種企業等の知識や知恵は、介護事業者が今後の経営とサービスの革新のあり方を考える上で大いに参考になるものと考えられます。

しかしその一方で、様々な業界におけるサービス提供プロセスや顧客ニーズの捉え方などの知識を、どのように介護業界に移転するかという視点に立った研究はそれほど多くありません。また、介護事業者における法人外部の知恵・知識の吸収に向けた動きについて、広く実態を把握した調査等も行われていません。

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23年度老人保健健康増進等事業」の補助金を活用し、全国の介護事業所の経営者の方々を対象に、「法人外部の経営に関する知識や視点をどのように自法人のマネジメントに生かしているか」という点を明らかにすべく、アンケートおよびヒアリング調査を実施いたしました。

本報告書は、全国 3,000 件の事業者の方々を対象として実施したアンケート調査およびヒアリング調査の結果、調査を通じて得られた知見や今後の課題などを報告書として取りまとめたものです。

今年度調査の成果物の1つである本報告書の内容が、全国の介護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、ご多用のところアンケート調査のご回答をいただいた皆様、調査において貴重なお話を頂いた経営者の皆様、ヒアリング先のご推薦・ご紹介をいただいた皆様、また、本研究事業を遂行するために様々な助言を下さった皆様に厚く御礼を申し上げます。

平成 24 年 3 月

有識者研究会 座長

関口 和雄

(日本福祉大学 福祉経営学部 教授)

目 次

第1章 背景と目的	1
1. 背景.....	1
2. 目的.....	1
3. 本年度調査の成果物.....	2
第2章 調査実施体制	4
1. 有識者研究会の構成.....	4
2. 有識者研究会における協議事項.....	5
3. 調査実施概要および報告書の構成.....	6
第3章 アンケート調査結果	7
1. アンケート調査実施概要.....	7
2. アンケート集計結果.....	9
3. 考察.....	40
第4章 ヒアリング調査結果	51
1. 第1次ヒアリングの実施概要.....	51
2. 深堀調査の実施概要.....	54
3. ヒアリング結果の概要.....	55
4. ヒアリング結果のまとめ.....	72
第5章 本年度調査全体の総括	76
1. 本年度調査の総括.....	76
2. 今後の課題と展望.....	80
3. おわりに.....	81
資料編①（アンケート調査票）	資料①-1
資料編②（第3章3節 集計結果）	資料②-1
資料編③（介護事業者マネジメント事例集）	資料③-1

第1章 背景と目的

1. 背景

昨年度、弊社では、老人保健健康増進等事業の補助を活用し、「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」として、全国の先進的な民間介護事業者22法人の経営者に対してヒアリングを実施した。

同調査によれば、先進的で収益性の高い事業展開を行っている法人においては、サービスと経営の質の改善に向けて、異業種企業など法人外部における先進的な取組をベンチマーキングし、人材育成、リハビリ成果の「見える化」、施設設計等の面で活用しているケースが多く見られた。

経営学の分野においては、自身が属するものとは異なる産業の知識や業務に対する視点を持ち込むことにより、過去の延長線上では見出せなかった新たな革新が生まれるとされている。さらに、今後、豊かな消費生活を謳歌してきた「団塊の世代」が要介護者等となることで、介護サービスに対する要求水準の高度化やニーズの多様化が進むものと推察されるが、多様化する顧客ニーズに直面し、環境適応のための取組を進めてきた異業種企業等の様々な知識・知恵は、介護事業者が今後の経営のあり方を考える上で、多くの示唆に富むものと考えられる。

そのため、「介護業界においてどのような業種からの知識移転が行われているのか」「異業種の知識や知恵を自法人に導入する際の課題をどう克服するか」「異業種の知識や知恵を介護業界に適した内容にどのように調整をすればよいか」といった点について情報提供を進めていくことは、介護事業者が自身のサービスや経営のあり方の革新を図る際の参考資料として大いに役立つものと考えられる。

しかしその一方で、例えば、優れたサービス業企業におけるサービス提供プロセスの改善方法や顧客ニーズの捉え方などのナレッジを、どのように介護業界に移転するかという視点に立った研究は数が少ない。併せて、介護事業者における異業種等の知恵・知識の吸収に向けた動きについて、広くその実態を把握した調査等も行われていないのが現状である。

2. 目的

(1) 調査研究の目的

上述の背景を踏まえ、本年度においては、下記の2点を大きな目的として、「民間介護事業者における異業種企業からの知識移転による経営・サービスの質の向上に向けた調査研究事業」を実施する。

- ① 介護事業者における法人外部からの経営上有用な知識の獲得に向けた取組の現状や、当該知識の獲得を進める際の課題等について、広く実態の把握を行う。
- ② 経営者の問題意識に基づいて法人外部の知識の活用を進め、事業の付加価値向上に取り組んでいる介護事業者の事例を取りまとめた事例紹介資料を作成する。

(2) 本調査における「知識」の定義

本調査における「知識」の定義については、下記のとおりである。

経営やサービスマネジメントに関連する体系的な知識のみならず、組織運営上の課題の解決に直接・間接に役立つ知見、ものの見方、整理された情報、ノウハウや経験といったものを含めて広く「知識」と呼称する。

3. 本年度調査の成果物

本年度の調査研究事業においては、下記の2点の成果物を作成した。

- ◆ 本年度の事業において実施したアンケート調査の詳細な結果やヒアリング要旨、調査結果全体を踏まえて行った考察の内容等を整理した「平成23年度老人保健健康増進等事業 調査実施報告書」(本稿、以下、本報告書)。
- ◆ 前節①および②の目的を達成するために実施した全国の介護事業者へのアンケートおよびヒアリング調査の結果について、そのエッセンスを取りまとめた「介護事業者マネジメント事例集」(本報告書資料編③に全内容を添付、以下、事例集)。

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

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

図表 1：調査事業の成果報告用ホームページ



平成23年度 老人保健健康増進等事業



株式会社 潤心総合研究所

本ページでは、厚生労働省「平成23年度老人保健健康増進等事業」に基づき、弊社が実施している「民間介護事業者における異業種企業からの知識移転による経営・サービスの質の向上に向けた調査研究事業」に関する情報を掲載しております。お知りになりたい項目をクリックしてください。

調査の意義と目的

本調査の意義と目的についてご覧いただけます。[>> 詳細はこちら](#)

調査内容

本調査の内容についてご覧いただけます。[>> 詳細はこちら](#)

有識者研究会について

本調査においては、経験熟練・経験豊かな研究者、福祉マネジメントを専門とする研究者などの学識経験者や在野介護サービス事業者等の業種家、業界団体の役員からなる研究会を組織し、両研究者からの助言を踏まえながら調査を行いました。

【研究会メンバー】
調査委員

お名前	ご所属	ご専門
関口 和雄(代表)	日本福祉大学 福祉経営学部 教授	学識経験者(福祉マネジメント全般)
藤田 守	「民間事業者の質を高める」一社社団法人全国介護事業者協議会(会長: 高介信) 専務理事	在野介護事業者全国団体
佐藤 博樹	株式会社豊成ケア 代表取締役 社長	介護事業経営者
田原 久美子	株式会社カールズ 介護部門責任者	介護事業経営者
山崎 竜太郎	横浜国立大学 国際総合科学府 准教授	学識経験者(経営戦略・経営総論)

(代表以下、正名五十音順・敬称略)

調査委員(株式会社潤心総合研究所)

氏名	所属
三原 康雄	株式会社潤心総合研究所 取締役 地域総務研究部 部長
田中 知史	株式会社潤心総合研究所 地域総務研究部 社会システム研究室 副主任研究員
東海林 康	株式会社潤心総合研究所 経営コンサルティング部 主任コンサルタント

「平成23年度 老人保健健康増進等事業」(外部知識の獲得・活用調査)の概要

厚生労働省「平成23年度老人保健健康増進等事業」の補助金を受けて、弊社が実施した「民間介護事業者における異業種企業からの知識移転による経営・サービスの質の向上に向けた調査研究事業」の調査結果を掲載いたします。

事務局
調査委員会
 調査報告書資料集①(介護事業者の経営向上に向けた取組に関するアンケート調査 調査票)
 調査報告書資料集②(介護事業者の経営向上に向けた取組に関するアンケート調査 集計結果)
 調査報告書資料集③(ヒアリングメモ)
 調査報告書資料集④(事例集要録)

お問い合わせ・ご連絡先

本調査・取組委員会がご不明な点、下記までご連絡下さい。

株式会社潤心総合研究所
 「介護事業者における経営・サービスの質の向上に向けた調査研究事業」部

●担当: 田中知史、東海林(ようかい) さん/康

●TEL: 045-225-2372(直通)
 受付時間: 9:00~17:00
 (土・日・祝日を除く)

●FAX: 045-225-2187

●e-mail: kajiki@rouzin-yokohama-ri.co.jp

株式会社 潤心総合研究所
www.rouzin-yokohama-ri.co.jp

PDFファイルを開くためにはAdobe® Acrobat® Readerが必要です。
 取得がない方は、[こちらをクリックしてAdobe Acrobat Readerをダウンロードしてください。](#)

[▲ページトップへ戻る](#)

ホームページ URL : http://www.yokohama-ri.co.jp/rouzin_hoken23/index.html

第2章 調査実施体制

1. 有識者研究会の構成

(1) 有識者研究会の目的

本年度事業においては、組織論・戦略論の研究者、福祉マネジメントを専門とする研究者などの学識経験者や介護事業者等の実務家、業界団体の役員からなる研究会を組成し、同研究会からの助言を踏まえながら調査を行った。

また、一部の研究委員には実際のヒアリングにご同行を頂き、有識者、介護経営者の視点からのご意見を、報告書内容の作成や事例集掲載事業者の選定などの面で参考とした。

【研究会協議事項】

- ① アンケート調査の調査項目
- ② アンケート調査結果の分析方法
- ③ ヒアリング候補先の選定および調査項目・内容
- ④ 調査研究実施報告書および事例集作成の方向性

(2) 有識者研究会の構成

有識者研究会および事務局の構成は、下記の通りである。

◆有識者研究会 委員

氏名	所属	専門等
関口 和雄 (座長)	日本福祉大学 福祉経営学部 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
佐藤 雅樹	株式会社若武者ケア 代表取締役	介護事業経営者
田尻 久美子	株式会社カラース 介護部門責任者	介護事業経営者
山藤 竜太郎	横浜市立大学 国際総合科学群 准教授	学識経験者(経営戦略・経営組織)

(座長先頭、以下、氏名五十音順・敬称略)

◆事務局・調査主体（株式会社浜銀総合研究所）

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

2. 有識者研究会における協議事項

有識者研究会各回における協議事項、および開催日は下記の通りである。

研究会	日時	主要議題
第1回	2011年8月2日	<ul style="list-style-type: none"> 事務局 挨拶 委員 自己紹介 座長 選任 調査研究事業の実施概要説明 アンケート調査 調査項目（案）の検討 ヒアリング項目（案）の検討
第2回	2011年12月19日	<ul style="list-style-type: none"> ヒアリングの進捗状況と聴取内容 アンケート調査票（確定版）の内容報告 追加ヒアリング先の選定について
第3回	2012年3月23日	<ul style="list-style-type: none"> ヒアリングの実施結果報告 アンケート調査の集計結果報告 事例集の内容報告

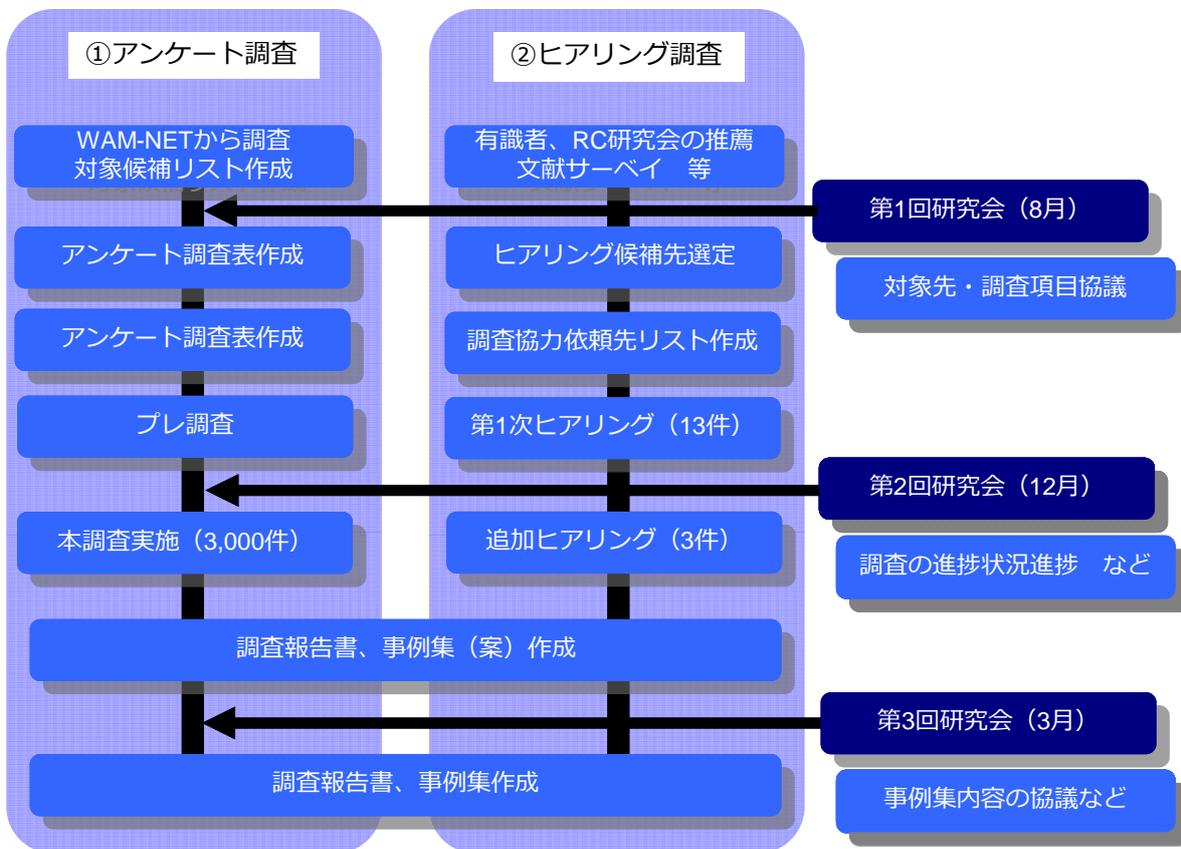
3. 調査実施概要および報告書の構成

本年度調査においては、介護事業者における法人外部の知識の獲得・活用状況について、広く実態を把握するための「①アンケート調査」と個別の法人における外部知識の活用状況に関する詳細を把握する「②ヒアリング調査」の大きく2種類の調査を実施した。

また、ヒアリング調査については、ある程度の件数の事業者に対して第1次ヒアリングを実施した後、事例集に掲載する先進事業者を選定し、追加ヒアリングを行った。

本報告書では、第3章においてアンケート調査の集計および分析の結果を、第4章ではヒアリング調査の実施概要とヒアリングメモ、ヒアリング調査のまとめなどを掲載する。その後、第5章において総合考察として本年度調査全体のまとめを行う。

図表 2：本年度調査の実施フロー図



第3章 アンケート調査結果

本章では介護事業者の経営者向けに実施したアンケート調査について記載する。第1節ではまず、調査実施概要を述べ、第2節では、質問紙全42問（回答者の連絡先等を除く）について、結果を報告する。その上で、第3節でこれらの結果の全体的なまとめと、クロス集計等による詳細な分析結果を報告する。

1. アンケート調査実施概要

(1) アンケート調査実施目的

介護事業者における法人外部からの経営ノウハウ等の知識の獲得を通じた経営・サービス向上への取組について、その現状や法人外部の知識を活用する上での課題等の実態把握を目的として調査を実施した。

(2) アンケート調査実施概要

○実施期間：2011年11月30日～2012年1月16日

○調査対象：介護保険事業を営む介護事業者

独立行政法人福祉医療機構が所有する介護事業者リストを母集団名簿とし、当該名簿から無作為抽出を行った。

また、在宅介護事業者の全国団体である「民間介護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）の事務局を經由し、同協議会の加盟事業者に対して調査票を配布した。

なお、東日本大震災の影響を考慮し、被災地への調査票配布に関しては一定の配慮を行った。

○配布件数：3,000件

○調査手法：郵便配布・郵便回収による郵送法により実施（はがきによる督促を1回実施）

○調査の内容：

- ・「介護事業」参入前後の状況
- ・現在実施している介護事業
- ・経営者の経歴、経験、職務、事業運営の考え方
- ・経営ノウハウの向上に向けた取組と外部ノウハウの活用状況
- ・法人外部の情報収集と経営への活用
- ・経営課題と今後の方向性 など

(3) アンケート調査回収状況

3,000 件に調査票を配布し、735 件から回答があった。有効回答数は 735 件で、有効回答率は 24.5%であった。

図表 3 : アンケート回収状況

配布数	回収数	有効回答数	有効回答率
3,000 件	735 件	735 件	24.5%

(4) 結果をみる際の注意点

- ・集計結果中に出てくる「件数」は回答者数を表している。
- ・(MA)は複数回答可の設問であり、%の合算が 100%にならない。
- ・(SA)は単数回答設問である。単数回答の設問であっても、構成比 (%) は小数点第 2 位を四捨五入していることから、表示上の構成比 (%) を合計して 100%にならない場合がある。
- ・クロス集計結果について、統計的な検定を行っているものは、無回答を除いて分析を行っている。そのため、無回答を表示しないで記載している場合がある。その場合は合計値が全体の数値と合わない場合がある。

2. アンケート集計結果

本節では回収されたアンケート結果を踏まえ、詳細な集計結果を記述する。

(1) 回答事業者の状況

1) 法人形態

回答事業者の法人形態については、株式会社や有限会社などの営利法人が 74.6%、社会福祉法人、NPO 法人、医療法人といった非営利法人が 21.6%となっていた。

図表 4：法人形態 (SA)

	構成比 (%)	件数
株式会社	42.7	314
有限会社	31.8	234
社会福祉法人	10.5	77
NPO 法人	6.7	49
医療法人	3.4	25
協同組合	1.1	8
その他	3.7	27
無回答	0.1	1
合計	100.0	735

図表 5：法人形態 営利非営利別 (SA)

	構成比 (%)	件数
営利法人	74.6	548
非営利法人	21.6	159
その他	3.7	27
無回答	0.1	1
合計	100.0	735

2) 創業時期・介護事業参入時期

回答事業者の創業時期は、2000 年以降が 60.3%、1990 年代が 18.4%となっていた。また、約 8 割の回答事業者が、介護保険制度施行後の 2000 年以降に介護事業に参入していた。

図表 6：創業時期 (SA)

	構成比 (%)	件数
49 年以前	2.3	17
50 年代	2.3	17
60 年代	2.4	18
70 年代	4.9	36
80 年代	7.9	58
90 年代	18.4	135
2000 年以降	60.3	443
無回答	1.5	11
合計	100.0	735

図表 7：介護事業への参入時期 (SA)

	構成比 (%)	件数
99 年以前	18.0	132
00 年～02 年	24.5	180
03 年～05 年	21.8	160
06 年～08 年	15.5	114
09 年～11 年	18.6	137
無回答	1.6	12
合計	100.0	735

3) 介護事業への参入前の事業

47.5%の回答事業者が介護事業者として創業されていた。また、異業種からの参入については、医療業からのケースが16.9%と最も多く、以下、その他サービス業、建設業と続いていた。

図表 8：参入前の事業 (SA)

	構成比 (%)	件数
介護事業者として創業	47.5	349
介護参入前の事業実績あり	41.0	301
無回答	11.6	85
合計	100.0	735

図表 9：参入前の主要事業² (SA)

	構成比 (%)	件数		構成比 (%)	件数
農林水産業	1.1	4	電気・ガス・水道・熱供給業	0.3	1
建設業	6.6	25	医療業	16.9	64
製造業	3.2	12	その他福祉業	6.3	24
運輸業	2.1	8	人材派遣業	3.2	12
ソフト開発・情報サービス業	0.5	2	教育・学習支援業	1.1	4
小売業	5.3	20	建物サービス業	2.1	8
商社・卸売業	2.9	11	その他サービス業	11.3	43
金融業	0.8	3	公務	0.8	3
不動産業	2.6	10	業種不明	5.8	22
飲食業	1.6	6	無回答	25.1	95
宿泊業	0.5	2	合計	100.0	379

4) 現在の主要事業

77.4%の回答事業者が介護事業者を主要事業としていた。

図表 10：現在の主要事業 (SA)

	構成比 (%)	件数
介護事業	77.4	569
図表 9 の回答と同じ	16.5	121
図表 9 の回答とは異なる事業	1.9	14
無回答	4.2	31
合計	100.0	735

² 回答が 0 の業種は表中から除いている。

5) 提供している介護事業

回答事業者が提供する事業は、訪問介護、居宅介護支援が約5割、通所介護が45.3%であった。また、高齢者関連事業については、家事代行・身体介助が約14.1%であった。

図表 11：提供している介護事業（MA）

	構成比 (%)	件数		構成比 (%)	件数
訪問介護	51.8	381	福祉用具貸与・販売	16.5	121
訪問入浴	5.3	39	住宅改修	10.2	75
訪問看護	8.0	59	夜間対応型訪問介護	1.2	9
訪問リハビリテーション	1.4	10	小規模多機能型居宅介護	7.6	56
通所介護	45.3	333	地域密着型介護老人福祉施設	1.0	7
通所リハビリテーション	3.8	28	地域密着型特定施設	0.7	5
居宅介護支援	52.0	382	認知症対応型通所介護	6.7	49
居宅療養管理指導	2.2	16	認知症対応型共同生活介護	19.3	142
短期入所生活介護	9.8	72	介護老人保健施設	2.3	17
短期入所療養介護	2.3	17	介護老人福祉施設	6.7	49
特定施設入居者生活介護	6.4	47	介護療養型病床	0.8	6

図表 12：提供している高齢者関連事業（MA）

	構成比 (%)	件数		構成比 (%)	件数
家事代行・身体介助	14.1	104	サービス付き高齢者住宅	1.5	11
配食事業	3.9	29	宅老所	1.8	13
訪問理美容・エステ事業	0.5	4	出版事業	0.3	2
福祉タクシー	8.4	62	コンサルティング事業	2.9	21
家政婦・看護師紹介	3.5	26	研修・人材育成事業	4.1	30
有料老人ホーム(住宅型)	8.7	64	その他	7.6	56
高齢者専用賃貸住宅	3.4	25	介護保険事業のみ実施	2.3	17

6) 系列状況およびフランチャイズ組織への加盟状況

86.0%の回答事業者が独自に介護事業を展開していた。

図表 13：系列状況およびフランチャイズ組織への加盟状況 (SA)

	構成比 (%)	件数
独自展開に介護事業に参入している	86.0	632
いずれかの法人のフランチャイズ組織に加盟している	1.8	13
いずれかの法人の子会社・関連法人である	2.7	20
いずれかの法人の子会社・関連法人であり、フランチャイズ加盟している	0.1	1
無回答	9.4	69
合計	100.0	735

7) 従業員数および従業員の離職率

回答事業者が採用している正職員数は、10人未満が50.6%と約半数を占めた。非正規職員数は10人未満で35.2%であった。また、回答事業者の離職率は5%未満が42.2%であり、10%以上15%未満が23.8%であった。

図表 14：正職員数 (SA)

	構成比 (%)	件数
5人未満	30.7	226
5人以上10人未満	19.9	146
10人以上30人未満	23.1	170
30人以上50人未満	10.9	80
50人以上100人未満	8.0	59
100人以上300人未満	3.8	28
300人以上	1.6	12
無回答	1.9	14
合計	100.0	735

図表 15：非正規職員数 (SA)

	構成比 (%)	件数
10人未満	35.2	259
10人以上30人未満	27.5	202
30人以上50人未満	10.3	76
50人以上100人未満	6.7	49
100人以上300人未満	4.9	36
300人以上	2.2	16
無回答	13.2	97
合計	100.0	735

図表 16：離職率（平成22年1月から12月）³ (SA)

	構成比 (%)	件数
5%未満	42.2	310
5%以上10%未満	10.3	76
10%以上15%未満	23.8	175
15%以上20%未満	6.0	44
20%以上25%未満	8.8	65
25%以上	4.6	34
無回答	4.2	31
合計	100.0	735

³ 離職率＝昨年1年間の退職者数÷(平成22年1月1日時点の従業員数＋平成22年1年間に採用した従業員数)

8) 役員数

56.2%の回答事業者で役員が3人以下であった。異業種出身の役員は、3人以下とする回答事業者が60.0%であった。また、回答事業者の全役員にしめる異業種出身役員の比率は、異業種出身役員不在とするところが31.4%であった。一方、全役員が異業種出身であるとの回答は25.0%であった。

図表 17：役員数 (SA)

	構成比 (%)	件数
1人以上3人以下	56.2	413
4人以上6人以下	21.8	160
7人以上9人以下	10.2	76
10人以上	8.9	65
無回答	2.9	21
合計	100.0	735

図表 18：異業種出身の役員 (SA)

	構成比 (%)	件数
0人	18.9	139
1人以上3人以下	41.1	302
4人以上6人以下	11.8	87
6人以上9人以下	6.8	50
10人以上	5.7	42
無回答	15.6	115
合計	100.0	735

図表 19：異業種出身の役員比率⁴ (SA)

	構成比 (%)	件数
異業種出身役員不在	31.4	231
25%未満	2.3	17
50%未満	9.0	66
75%未満	17.8	131
100%未満	9.9	73
全役員が異業種出身	25.0	184
無回答	4.5	33
合計	100.0	735

9) 事業所数

72.7%の回答事業者が事業所数3ヶ所未満であった。

図表 20：事業所数 (SA)

	構成比 (%)	件数
3ヶ所未満	72.7	534
5ヶ所未満	12.7	93
10ヶ所未満	8.6	63
30ヶ所未満	3.5	26
30ヶ所以上	1.5	11
無回答	1.1	8
合計	100.0	735

⁴ 異業種出身の役員比率 = 異業種出身役員数 ÷ 役員数

10) 業績（売上高、売上高経常利益率、経常利益の伸び）

回答事業者の売上高は62.7%が1億円未満であり、3千万円未満に限ると33.6%であった。

また、経常利益は、赤字が23.8%であった。黒字のうち最も多いのは5%以上10%未満が16.1%であり、次いで1%以上3%未満が14.0%であった。なお、黒字の回答事業所は55.9%であった。

経常利益率の伸びは、横ばいが41.6%であった。「大きく伸びた」「伸びた」を合わせると28.5%であり、「減少した」「大きく減少した」を合わせると22.9%であった。

図表 21：売上高（SA）

	構成比(%)	件数
3千万円未満	33.6	246
5千万円未満	12.0	88
1億円未満	13.9	103
3億円未満	20.6	152
5億円未満	6.5	48
10億円未満	5.2	38
30億円未満	3.3	24
30億円以上	1.5	11
無回答	3.4	25
合計	100.0	735

図表 22：売上高経常利益率（SA）

	構成比(%)	件数
10%以上	9.5	70
5%以上	16.1	118
3%以上	9.9	73
1%以上	14.0	103
0%以上	6.4	47
収支0%	2.3	17
赤字	23.8	175
不明	10.5	77
無回答	7.5	55
合計	100.0	735

図表 23：経常利益率の伸び（SA）

	構成比(%)	件数
大きく伸びた	4.6	34
伸びた	23.9	176
横ばい	41.6	306
減少	17.0	125
大きく減少	5.9	43
無回答	6.9	51
合計	100.0	735

1 1) 売上高が最も大きい事業⁵

訪問系事業の売上が最も多いとする回答事業者の割合は 32.2%であった。ついで、20.4%が通所系事業、14.8%が居住系（GH 含む）事業であった。

図表 24：売上高が最も大きい事業（SA）

	構成比(%)	件数
訪問系	32.2	237
通所系	20.4	150
居住系（GH 含む）	14.8	109
地域密着型（GH 除く）	3.4	25
施設系	8.6	63
居宅介護支援、福祉用具等	9.8	72
保険外サービス	2.9	21
無回答	7.9	58
合計	100.0	735

1 2) 介護現場円滑な運営に向けた知識・ノウハウの獲得方法

回答事業者が介護現場の円滑な運営に向けた知識・ノウハウをどのように獲得しているか、2008年4月から2011年10月までの間に実施しているものをきいた。

回答事業者の 62.0%が内部での試行錯誤と回答していた。また、地域内の同業他社との直接的な交流・研究会、社会福祉協議会や業界団体による講習会、行政や地域福祉機関との交流・研究会が 30%～40%の間で実施していた。

図表 25：介護ノウハウの獲得方法（MA）

	構成比(%)	件数
経験豊富な人材の採用	29.3	215
内部での試行錯誤	62.0	456
地域内の同業他社との直接的な交流・研究会	35.8	263
社協や業界団体による講習会	39.9	293
行政や地域福祉機関との交流・研究会	35.6	262
同業他社の先進的な取組を対象とした研究	15.6	115
異業種サービス業等の取組を対象とした研究	8.4	62
合併・買収によるノウハウの獲得	1.2	9
フランチャイズ本部・関連法人による情報提供	2.4	18
コンサルタント等の活用	8.2	60
書籍・雑誌	33.1	243
その他	3.9	29
特に獲得に向けた取組は行っていない	6.9	51

⁵ 売上高が大きいサービス上位3位をきいた。その中で第1位と回答した介護サービスを集計した。

(2) 経営者の経歴

1) 年齢

32.4%の回答者が50歳代であった。ついで、27.1%が60歳代、20.5%が40歳代であった。

図表 26：年齢 (SA)

	構成比 (%)	件数
20歳代	1.4	10
30歳代	12.4	91
40歳代	20.5	151
50歳代	32.4	238
60歳代	27.1	199
70歳代以上	5.9	43
無回答	0.4	3
合計	100.0	735

2) 性別

62.9%の回答者が男性であり、36.5%が女性であった。

図表 27：性別 (SA)

	構成比 (%)	件数
男性	62.9	462
女性	36.5	268
無回答	0.7	5
合計	100.0	735

3) 学歴と専門性 (専攻分野、保有資格)

約7割の回答者が専門学校卒以上の学歴を有していた。また、在学中の専攻は経営・経済系が24.7%と最も多く、以下、医療・保健系20.9%、福祉系12.7%と続いていた。

図表 28：学歴 (SA)

	構成比 (%)	件数
中学・高校	28.8	212
専門学校	15.6	115
高専・短大	9.9	73
大学	41.6	306
大学院	2.3	17
無回答	1.6	12
合計	100.0	735

図表 29：専攻分野 (SA)

	構成比 (%)	件数
医療・保健系	20.9	110
福祉系	12.7	67
家政系	3.6	19
政治・法律系	6.1	32
経済・経営系	24.7	130
教育系	3.0	16
人文科学・外国語系	4.9	26
理工系	10.5	55
農林水産系	1.7	9
芸術系	2.3	12
その他	4.2	22
無回答	5.3	28
合計	100.0	526

※図表 29 は図表 28 で無回答及び中学校・高校と回答した人も含めて集計している

保有資格については、34.7%が保健師・看護師の資格を保有していた。ついで、21.5%が介護福祉士、19.3%が薬剤師を保有していた。

図表 30：福祉系資格（MA）

	構成比(%)	件数
社会福祉士	8.2	60
介護福祉士	21.5	158
介護支援専門員	1.9	14
PT/OT/ST	8.6	63
保健師・看護師	34.7	255
ヘルパー	2.4	18
医師・歯科医師	2.6	19
介護職員基礎研修	1.1	8
薬剤師	19.3	142
その他	21.5	158
特になし	4.4	32

4) 介護業界での実務経験年数

介護業界での実務経験は5年以上10年未満が30.1%、10年以上15年未満が30.2%であり、全体の約6割が介護保険制度の開始した2000年前後から介護実務に携わったものと考えられる。

図表 31：介護業界での実務経験年数（SA）

	構成比(%)	件数
1年未満	4.4	32
1年以上3年未満	6.0	44
3年以上5年未満	6.7	49
5年以上10年未満	30.1	221
10年以上15年未満	30.2	222
15年以上20年未満	7.2	53
20年以上	12.5	92
無回答	3.0	22
合計	100.0	735

5) 異業種での職務経験

異業種での実務経験ありとの回答は、86.8%であった。異業種での実務経験年数は回答者により様々であった。短い回答者で3年未満もいれば35年以上もいた。

図表 32：異業種での職務経歴の有無 (SA)

	構成比(%)	件数
異業種での職歴なし	12.2	90
異業種での職歴あり	86.8	638
無回答	1.0	7
合計	100.0	735

図表 33：異業種での実務経験年数 (SA)

	構成比(%)	件数
3年未満	2.5	16
3年以上5年未満	4.9	31
5年以上10年未満	13.2	84
10年以上15年未満	12.5	80
15年以上20年未満	11.4	73
20年以上25年未満	13.6	87
25年以上30年未満	10.7	68
30年以上35年未満	12.7	81
35年以上	16.5	105
無回答	2.0	13
合計	100.0	638

6) 最も長く務めた異業種企業の概況

最も長く務めた異業種での勤務先は、医療業が17.2%と最も多かった。その他サービスが12.1%、製造業が10.2%と続いた。従業員規模は301人以上が25.8%で最も多かった。

図表 34：最も長く務めた異業種企業の業種 (SA)

	構成比(%)	件数		構成比(%)	件数
農林水産業	1.6	10	飲食業	2.0	13
鉱業	1.1	7	電気・ガス・水道・熱供給業	0.8	5
建設業	8.2	53	医療業	17.2	111
製造業	10.2	66	その他福祉業	3.4	22
運輸業	3.4	22	人材派遣業	0.6	4
通信業	2.6	17	教育・学習支援業	3.1	20
ソフト開発・情報サービス業	1.9	12	建物サービス業	0.9	6
小売業	5.4	35	その他サービス業	12.1	78
商社・卸売業	5.9	38	公務	5.3	34
金融業	5.3	34	業種不明	2.6	17
不動産業	0.9	6	無回答	5.4	35
			合計	100.0	645

※図表 34 は図表 32 で無回答と回答した人も含めて集計している。

図表 35 : 最も長く務めた異業種企業の従業員規模 (SA)

	構成比 (%)	件数
5 人以下	7.6	49
20 人以下	13.0	84
50 人以下	11.3	73
100 人以下	11.6	75
300 人以下	17.2	111
301 人以上	25.9	167
不明	4.7	30
無回答	8.7	56
合計	100.0	645

7) 異業種企業でのキャリア

異業種企業で主にキャリアを積んだ部署・業務分野は、営業・販売が 24.3%と最も多かった。その他が 20.8%、経営者が 13.5%と続いた。また、異業種企業でのマネージャー経験があったのは 52.7%であった。

図表 36 : 異業種企業で主にキャリアを積んだ
部署・業務分野 (SA)

	構成比 (%)	件数
総務	5.1	33
人事・労務	3.7	24
経理・財務	9.0	58
法務	0.6	4
経営企画	4.0	26
営業・販売	24.3	157
調達・購買	0.6	4
研究開発	1.9	12
生産	3.3	21
マーケティング	1.6	10
システム・IT	1.2	8
国際・海外	0.8	5
経営者	13.5	87
その他	20.8	134
無回答	9.6	62
合計	100.0	645

図表 37 : 異業種企業でのマネージャー経験 (SA)

	構成比 (%)	件数
経験あり	52.7	340
経験なし	40.3	260
無回答	7.0	45
合計	100.0	645

8) 異業種企業での経験や知識の介護業界での活用状況

⑥一般企業におけるビジネスの進め方に関する知識が役立っているとする回答者が 39.4%で最も多かった。また、④新規事業に携わった経験を 32.6%、①特定部署での専門的な業務知識・ノウハウを 30.4%が役立っている回答していた。

図表 38：異業種での経験や知識の介護業界での活用状況（SA）

	構成比(%)				件数			
	役立っている	役立っていない	無回答	合計	役立っている	役立っていない	無回答	合計
①(財務や法務、人事、マーケティングなどの)特定部署での専門的な業務知識・ノウハウが役立っている	30.4	63.7	5.9	100.0	196	411	38	645
②コミュニケーションやビジネスマナー、パソコン操作などのビジネススキルが役立っている	18.4	76.0	5.6	100.0	119	490	36	645
③目標達成に向けてヒト、モノ、カネ、スケジュールなどを調整・管理するマネジメントの知識・ノウハウが役立っている	20.6	74.1	5.3	100.0	133	478	34	645
④新規事業の立ち上げなどに携わった際の経験・知識が法人の設立や創業初期段階の経営において役立っている	32.6	61.7	5.7	100.0	210	398	37	645
⑤質と利益の両立、費用対効果を重視するビジネス的なものの見方、考え方が役立っている	29.6	65.0	5.4	100.0	191	419	35	645
⑥数値目標や実行計画などに基づく、一般企業におけるビジネスの進め方に関する知識が役立っている。	39.4	55.0	5.6	100.0	254	355	36	645
⑦組織の中で見聞きした様々な体験や知識(人事制度や給与体系、上司や同僚の仕事の仕方など)が役立っている	22.2	72.4	5.4	100.0	143	467	35	645
⑧複数業界を経験したことにより、介護業界の慣習や競合他社を客観的に見ることが出来ている	24.0	70.7	5.3	100.0	155	456	34	645

(3) 経営者としての経験および職務について

1) 「介護業界」で働き始めた動機

「介護業界」で働き始めた動機としては、「社会に役立つ仕事をしたかった」が 43.3%と最も多く、以下、「人とかかわる仕事をしたかった」が 24.8%、「経験・知識を活かしたかった」が 23.4%と続いた。

図表 39 : 「介護業界」で働き始めた動機 (MA)

	構成比 (%)	件数
人と関わる仕事をしたかった	24.8	182
技術やアイデアを活かしたかった	7.1	52
経験・知識を活かしたかった	23.4	172
自分が成長できる仕事をしたかった	18.5	136
社会に役立つ仕事をしたかった	43.3	318
年齢や性別に関係なく仕事をしたかった	7.8	57
時間や気持ちにゆとりが欲しかった	1.2	9
経営がしてみたかった	8.4	62
業界に将来性を感じた	4.9	36
参入がしやすかった	8.2	60
収入を増やしたかった	4.1	30
自由に仕事をしたかった	5.4	40
法人内の人事異動	5.6	41
家業を継いだ	8.7	64
他に適当な勤め先がなかった	3.3	24
その他	11.3	83

2) 現法人での経営者となった経緯

現法人での経営者となった経緯としては「異業種から起業」が 34.3%と最も多く、以下、「同業種から企業」が 21.4%、「子息・親族として事業承継」が 12.0%と続いた。

図表 40：現法人での経営者となった経緯 (SA)

	構成比 (%)	件数
異業種から起業	34.3	252
法人内の非介護部門からの人事異動	5.4	40
異業種からの外部招聘	5.6	41
同業種から起業	21.4	157
企業事業部内での内部昇進	8.6	63
同業からの外部招聘	3.0	22
子息・親族として事業承継	12.0	88
その他	8.0	59
無回答	1.8	13
合計	100.0	735

3) 介護関連技術・知識の習得方法

介護関連技術・知識の習得方法については、「資格取得のためのセミナー」が 38.2%と最も多かった。「社会福祉協議会や業界団体による講習会」が 32.2%、「自法人内での勉強会・講習」が 30.1%と続いた。

図表 41：介護関連技術の習得方法 (MA)

	構成比 (%)	件数
職業訓練校	2.6	19
大学・専門学校	15.2	112
資格取得のためのセミナー	38.2	281
他法人での実務経験	25.0	184
自法人での実務経験	27.3	201
他法人での実習	12.2	90
自法人内での勉強会・講習	30.1	221
社協や業界団体による講習会	32.2	237
行政や地域福祉機関との交流・研究会	26.9	198
フランチャイズ本部・関連法人による指導	2.3	17
その他	4.9	36
特に身につけていない	12.8	94

4) 経営に関するノウハウ・知識の習得方法

経営に関するノウハウ・知識の習得方法については、「書籍・雑誌」が 33.2%と最も多く、ついで「異業種でのマネジメント経験」、「セミナー・研究会」が 33.1%となっている。

図表 42：経営知識の習得方法 (MA)

	構成比 (%)	件数
異業種でのマネジメント経験	33.1	243
異業種の経営者との交流	21.5	158
現在の法人でのマネジメント経験	31.2	229
同業他社の経営者との交流	29.3	215
経営陣・前経営者からの助言	15.8	116
同業他社でのマネジメント経験	13.1	96
書籍・雑誌	33.2	244
セミナー・研究会	33.1	243
コンサルタント等の活用	12.7	93
各種学校・通信教育	6.7	49
その他	1.9	14
特に身につけていない	11.2	82

5) 職務経歴全体の経験年数

職務経歴全体の経験年数は、5～10年未満が 26.1%と最も多かった。約 7 割が 15 年未満であったが、30 年を超える職務経験年数を有する回答者も 1 割程度存在している。

図表 43：職務経験年数全体の経験年数 (SA)

	構成比 (%)	件数
3 年未満	14.4	106
3 年以上 5 年未満	10.6	78
5 年以上 10 年未満	26.1	192
10 年以上 15 年未満	17.6	129
15 年以上 20 年未満	7.3	54
20 年以上 25 年未満	7.9	58
25 年以上 30 年未満	3.0	22
30 年以上 35 年未満	2.6	19
35 年以上	5.2	38
無回答	5.3	39
合計	100.0	735

6) 介護経営の経験年数

介護経営の経験年数は、5～10年未満が35.4%と最も多く、ついで10～15年未満が20.8%であった。15年未満が全体の9割弱を占めている。在任期間は、5～10年未満が33.3%と最も多く、3年未満が20.1%、10～15年未満が19.6%と続いた。

図表 44：介護経営の経験年数 (SA)

	構成比 (%)	件数
3年未満	18.8	138
3年以上5年未満	11.8	87
5年以上10年未満	35.4	260
10年以上15年未満	20.8	153
15年以上20年未満	4.1	30
20年以上25年未満	2.9	21
25年以上	1.4	10
無回答	4.9	36
合計	100.0	735

図表 45：在任期間 (SA)

	構成比 (%)	件数
3年未満	20.1	148
3年以上5年未満	13.1	96
5年以上10年未満	33.3	245
10年以上15年未満	19.6	144
15年以上20年未満	3.5	26
20年以上25年未満	2.6	19
25年以上	2.3	17
無回答	5.4	40
合計	100.0	735

7) マネジメントへの注力度合い

マネジメントへの注力度合いについては、「注力できている」が16.9%、「ある程度注力できている」が46.7%となっている。一方、「あまり注力できていない」は31.1%であった。

図表 46：マネジメントへの注力 (SA)

	構成比 (%)	件数
注力できている	16.9	125
ある程度注力できている	46.7	342
あまり注力できていない	31.1	229
注力できていない	3.1	23
無回答	2.0	16
合計	100.0	735

(4) 事業運営に関する考え方

1) 介護事業の考え方

介護事業の考え方については、「介護は「社会福祉」である」が 65.8%、「介護は「ビジネス」である」が 31.1%であった。

図表 47：介護事業の考え方(SA)

	構成比(%)	件数
介護は「社会福祉」である	65.8	482
介護は「ビジネス」である	31.1	227
無回答	3.0	26
合計	100.0	735

2) 事業エリア内での状況

事業エリア内での状況については、「個性派の事業者」が 44.4%と最も多かった。「競合回避型の事業者」が 21.2%、「チャレンジャー」が 13.9%と続いた。

図表 48：事業エリア内での状況(SA)

	構成比(%)	件数
事業エリア内での最大規模を有するリーダー事業者である	8.2	60
事業エリア内の最大手に追いつき、追い越そうとするチャレンジャーである	13.9	102
事業エリア内での利用者を絞り込んで特徴的なサービスを提供している個性派の事業者である	44.4	326
他法人との競合を避けながら限られた利用者にサービスを提供する事業者である	21.2	156
その他	8.8	65
無回答	3.5	26
合計	100.0	735

3) 外部環境に対する認識

外部環境に対する認識については、以下のとおりである。

図表 49：外部環境の認識 (SA)

	構成比(%)				件数			
	当てはまる	当てはまらない	無回答	合計	当てはまる	当てはまらない	無回答	合計
①他の事業者は競争相手であり、利用者の確保をめぐり正面から対決する	25.7	72.7	1.6	100.0	189	534	12	735
②自法人の提供する主力サービスの参入障壁は低く、今後、さらに競合事業者が増加する	64.9	32.8	2.3	100.0	477	241	17	735
③自法人の主力サービスを代替する事業を提供する法人の数は多く、競合状態は激しい	69.1	28.3	2.6	100.0	508	208	19	735
④自法人が求める水準のサービス提供人材を確保することは、非常に難しい	79.0	19.0	1.9	100.0	581	140	14	735
⑤利用者のサービスに対するニーズは、急速に多様化・高度化が進んでいる	83.9	14.1	1.9	100.0	617	104	14	735
⑥介護業界は全ての事業者に対して平等な事業環境・競争条件が整備されている	21.8	75.8	2.4	100.0	160	557	18	735

4) 組織と組織に関する考え方

法人の組織と組織に関する考え方については、以下のとおりである。

図表 50：組織と組織に関する考え方 (SA)

	構成比(%)				件数			
	当てはまる	当てはまらない	無回答	合計	当てはまる	当てはまらない	無回答	合計
①介護事業は規制業種であり、個々の事業者の努力で経営やサービスの質の差別化を図ることは難しい	45.7	52.5	1.8	100.0	336	386	13	735
②介護事業の経営は他の業界と比較して特異性が高いわけではなく、異業種や同業他社のノウハウ等を活用することが可能である	67.1	31.3	1.6	100.0	493	230	12	735
③介護サービスの質の向上は、役職員一体となって利用者への直接ケア技術を高めることでのみ実現できる	44.9	53.2	1.9	100.0	330	391	14	735
④自法人は何か問題に直面した際に、これまでの業界の慣習やルールにとらわれず柔軟に対応する	85.2	13.3	1.5	100.0	626	98	11	735
⑤自法人の役職員は、業務からの「学び」、「気づき」をもとに、新しい視点から業務改善や事業運営への提案を行う	87.9	10.3	1.8	100.0	646	76	13	735
⑥自法人では、役職員の部門横断的な交流・情報交換（事業部間、現場と本部など）が積極的に行われている	22.3	75.6	2.0	100.0	164	556	15	735

(5) 経営・サービスの向上に向けた取組と外部ノウハウ

1) 経営・サービスの質の向上に向けた取組

経営・サービスの質の向上に向けた取組については、以下のとおりである。

図表 51：経営・サービスの質の向上に向けた取組 (SA)

取組分野	構成比 (%)				件数			
	実施した	実施していない	無回答	合計	実施した	実施していない	無回答	合計
経営	70.5	26.3	3.1	100.0	517	193	23	735
立地	35.5	61.3	3.3	100.0	449	260	24	735
人材	21.4	75.9	2.7	100.0	556	157	20	735
サービス	86.8	10.8	2.5	100.0	636	79	18	735
情報・コミュニケーション	55.1	42.2	2.7	100.0	404	309	20	735
手順・業務プロセス	80.4	16.8	2.9	100.0	589	123	21	735
仕入れ・調達	61.0	36.0	3.0	100.0	447	264	22	735
施設	37.8	58.3	4.0	100.0	277	427	29	735
その他	3.1	5.5	91.4	100.0	23	40	670	735

2) 最も重要度の高い取組分野

最も重要度の高い取組分野については、「サービス」が 24.6%と最も多く、「経営」が 20.1%、「人材」が 18.9%と続いた。また、取組の具体的な内容は以下のとおりである。

図表 52：最も重要度の高い取組分野 (SA)

	構成比 (%)	件数
経営	20.1	148
立地	2.6	19
人材	18.9	139
サービス	24.6	181
情報・コミュニケーション	2.6	19
手順・業務プロセス	5.2	38
仕入れ・調達	3.5	26
施設	5.6	41
その他	1.2	9
無回答	15.6	115
合計	100.0	735

図表 53：最も重要度の高い取組分野の主な内容（自由記述 回答結果要約）

項目	主な内容
経営	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営会議の充実、理念を末端にまで周知徹底させたこと ・ 新規サービスとして、デイサービスの立ち上げ、期待以上の成果となった。 ・ 毎月研修会開催、従業員の意見を聞く
立地	<ul style="list-style-type: none"> ・ 安い土地を見つけることで入居利用条件（家賃）を低価格にすることができ、入居率を高められる。 ・ 在宅医療を必要としている施設の開拓 ・ 事務所移転し、業務の効率化を図る
人材	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部講師による、接遇研修。リハビリ、介護技術研修。社内研修 ・ 管理者、施設庁による面談の実施。ほか人事考課を実施。 ・ 人事評価、組織体系のみなおし／報酬基準の策定。独自の福利厚生。
サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ アンケート調査を行い、患者、家族の意見を尊重し改善を行っている ・ サービスニーズの把握のため、利用者様へアンケートをとり、満足度、要望等を把握 ・ 管理者からの情報提供と、それを基にした従業員からの提案
情報・コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ IT化により情報共有し、引継ぎ等の時間削減し、ケアへの時間増 ・ 利用者、従業員のデータベース化による統計調査等
手段・業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・ ISO9001 の取得 ・ 業務プロセス、事務処理を簡素化しケアに時間をかける ・ マニュアルの見直しと介護手順の共有など。ミーティングを確実に実行。
仕入れ・調達	<ul style="list-style-type: none"> ・ 給食材料の宅配でのサービスを利用開始した。 ・ コストの実際の額を管理者に見せ、各職員へは口頭でコスト削減の必要性を具体的な取組とともに指示した。 ・ 自社に出来ることは行い、外部に頼まない。工夫する
施設	<ul style="list-style-type: none"> ・ 増改築、入浴機器の導入、浴室の改造、消防設備（スプリンクラー）設置。 ・ パワーリハビリ等の導入及びそれに関する研修の実施 ・ リハビリ施設の拡充、訪問看護、介護支援事業所の設立
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 充足していても常に求人を続ける。土日のスタッフ増強 ・ チューター制度の導入による育成の意識が高まったこと。助成金によるコスト削減 ・ 訪問による利用者の状況把握、介護者（家族）との面談等により各利用者さんの最適プランづくりを実践している。

3) 最も重要度の高い取組分野が法人の経営・サービスにもたらした変化

最も重要度の高い取組分野が法人の経営やサービスの在り方にどの程度の変化をもたらしたかたずねたところ、「ある程度の変化をもたらした」が50.7%と約半数を占めている。「大きな変化をもたらした」は13.3%、「極めて大きな変化をもたらした」は10.6%であった。

図表 54：経営・サービスに生じた変化(SA)

	構成比(%)	件数
極めて大きな変化をもたらした	10.6	78
大きな変化をもたらした	13.3	98
ある程度の変化をもたらした	50.7	373
変化は極めて小さい	6.1	45
わからない	9.5	70
無回答	9.7	71
合計	100.0	735

4) 取組の成果について

取組の成果については、「従業員の意欲・満足度の向上」が58.1%と最も多かった。「利用者満足度の向上」が51.7%、「業務コストの削減・業務効率化」が26.0%と続いた。

図表 55：取組の成果(MA)

	構成比(%)	件数
利用者満足度の向上	51.7	380
従業員の意欲・満足度の向上	58.1	427
新規サービスの確立	17.3	127
地域ブランドの確立	14.3	105
既存事業における新規利用者の開拓	21.0	154
業務コストの削減・業務効率化	26.0	191
リスクマネジメントの向上	24.8	182
地域・社会貢献の実現	23.7	174
その他	3.7	27
成果が上がらなかった	3.0	22

5) 活用した知識・情報源について

活用した知識・情報源について、特に有益なものとしては「同業他社との交流・研究会（ケアマネ含む）」が10.5%と最も多く、「セミナー・講演会・展示会・視察」が9.9%、「役職員の異業種での実務経験」が7.9%と続いた。

また、活用したものとしては、「セミナー・講演会・展示会・視察」が29.7%と最も多く、「同業他社との交流・研究会（ケアマネ含む）」が29.4%、「新聞・雑誌・書籍・インターネット・TV」が25.2%と続いた。また、取組の具体的な内容は以下のとおりである。

図表 56：活用した知識・情報源
(特に有益なもの) (SA)

	構成比 (%)	件数
役職員の異業種での実務経験	7.9	57
異業種との交流・研究会	2.1	15
同業他社との交流・研究会 (ケアマネ含む)	10.5	75
行政や地域福祉機関との交流・研究会	5.0	36
役職員の他の介護事業者での実務経験	5.2	37
利用者との日々の会話	5.0	36
役職員の自法人内での経験	6.7	49
自法人の経営 OB・OG	0.1	1
業務日報・サービス提供記録	1.7	12
自法人の業務マニュアル	2.5	18
顧客満足度調査結果	1.4	10
自法人の顧客データベース	0.7	5
コンサルタント等の第三者	3.3	24
新聞・雑誌・書籍・インターネット・TV	5.4	40
諸学校への通学・通信教育	0.6	4
セミナー・講演会・展示会・視察	9.9	71
親会社等の関連会社	0.6	4
加盟するフランチャイズ本部	0.6	4
その他	2.0	14
特に有益なものはなかった	4.9	35
無回答	24.0	188
合計	100.0	735

図表 57：活用した知識・情報源
(活用したもの) (MA)

	構成比 (%)	件数
役職員の異業種での実務経験	14.3	105
異業種との交流・研究会	10.9	80
同業他社との交流・研究会 (ケアマネ含む)	29.4	216
行政や地域福祉機関との交流・研究会	22.9	168
役職員の他の介護事業者での実務経験	12.2	90
利用者との日々の会話	24.9	183
役職員の自法人内での経験	16.1	118
自法人の経営 OB・OG	1.0	7
業務日報・サービス提供記録	17.1	126
自法人の業務マニュアル	14.6	107
顧客満足度調査結果	9.9	73
自法人の顧客データベース	4.2	31
コンサルタント等の第三者	6.4	47
新聞・雑誌・書籍・インターネット・TV	25.2	185
諸学校への通学・通信教育	2.0	15
セミナー・講演会・展示会・視察	29.7	218
親会社等の関連会社	1.9	14
加盟するフランチャイズ本部	0.8	6
その他	1.1	8
特に有益なものはなかった	0.5	4
無回答	1.9	14
合計	100.0	735

図表 58：活用した知識・情報源の具体的な内容（自由記述 回答結果要約）

項目	主な内容
役職員の異業種での実務経験	<ul style="list-style-type: none"> ・異業種における賃金全体を参考に、職務・能力に応じた賃金体系表を作成した。 ・サービス業での接遇とサービス精神で利用者の満足度を上げる。 ・事業収益（GH）の向上。（当事業は収益性が悪く職員の給与改善のための努力）
異業種との交流・研究会	<ul style="list-style-type: none"> ・ITの知識、デザインの感性、不動産的発想 ・他業者の人事評価表 ・ホスタビリティ、接遇、CM
同業他社との交流・研究会（ケアマネ含む）	<ul style="list-style-type: none"> ・行政との関わり方、考え方などを知る。 ・ケアマネ、介護職員の賃金の比較、ユーザーの担当数など ・同規模、同状況の交流、意見支援により、日常業務、経営方針等の参考になる。
行政や地域福祉機関との交流・研究会	<ul style="list-style-type: none"> ・顔の見える関係の構築 ・地元行政が定期的に行う研修や協力機関の意思による勉強会など ・労働基準監督署や社会保険労務士とのつながりが役立った。
役職員の他の介護事業者での実務経験	<ul style="list-style-type: none"> ・外部ケアマネとの関係性について。営業方法。 ・事業の立ち上げ、施設の建設、施設の見学、実務 ・他法人での設置状況視察、他法人のスタッフ、利用者との会話。他法人役職員からの情報、状況聞き取り。
利用者との日々の会話	<ul style="list-style-type: none"> ・介護現場における問題点の把握 ・特に認知症の方に対する接遇等 ・利用者の環境への理解とサービスの向上
役職員の自法人内での経験	<ul style="list-style-type: none"> ・介護実務の標準化を図るために、経験豊かなヘルパーを中心に業務改善を図った。 ・自治体の事業者連絡会の参加と、社内実務経験 ・事例検討等、経験に基づく成果の実証。モチベーション維持
業務日報・サービス提供記録	<ul style="list-style-type: none"> ・全職員が情報を共有化 ・日報により異なったケアをやめ、統一を図った。 ・利用者のニーズ
自法人の業務マニュアル	<ul style="list-style-type: none"> ・改めて業務マニュアルを振り返ってみるにより、自施設の問題点やよい点などを確認することができ、職員への伝達もスムーズに行うことができた。 ・コンプライアンスの確立、従業員の労働条件の再確認。 ・今後の業務に生かせ、法人側の見直しや改善にも利用できた。 ・利用者のニーズ
顧客満足度調査結果	<ul style="list-style-type: none"> ・良い点、自慢できる点を見出して、皆で働きやすい職場にする。 ・利用者は不満をほとんど口に出さないが、調査等では意外と答えが得られ、そこから会話も多くなった。
コンサルタント等の第三者	<ul style="list-style-type: none"> ・会計ソフトの使い方を学び、会計・統計等がスムーズに業務が出来るようになった ・コンサルによる分析で、当社の課題が良く分かった。 ・第三者を入れることで、経営者と職員の摩擦が少なくてすむ。
新聞・雑誌・書籍・インターネット・TV	<ul style="list-style-type: none"> ・社員教育に関してポスターや読本を利用して勉強を開始しました。 ・通信教育の教科書を利用。インターネット等の情報も活用。 ・具体的な介助方法、器具の使用法等について雑誌・書籍・ネット等から活用している
セミナー・講演会・展示会・視察	<ul style="list-style-type: none"> ・介護方法や議論の展開方法について新しい知識を知ることと成った。 ・コミュニケーションスキル向上ノウハウ、芸能プロダクション社長による接遇マナー ・他法人のデイサービス運営理念とそれに基づいた特徴的なデイサービスの内容

6) 異業種企業のノウハウ等の活用

異業種企業のノウハウ等の活用については、「参考にした」が 19.0%、「参考にしなかった」が 68.4%であった。

図表 59：異業種企業のノウハウ等の活用(SA)

	構成比(%)	件数
参考にした	19.0	140
参考にしなかった	68.4	503
無回答	12.5	92
合計	100.0	735

7) 同業他社のノウハウ等の活用

同業他社のノウハウ等の活用については、「参考にした」が 24.4%、「参考にしなかった」が 59.7%であった。

図表 60：同業他社のノウハウ等の活用(SA)

	構成比(%)	件数
参考にした	24.4	179
参考にしなかった	59.7	439
無回答	15.9	117
合計	100.0	735

(5) 法人外部の情報収集と経営への活用について

ここからは、経営やサービスの質の向上に向けた取り組み全般に関する設問の集計閣下を記す。

1) 外部知識の活用

法人外部の経営に関するノウハウや知識の活用については、「活用している」が 54.3%、「活用していない」が 38.8%であった。

図表 61：同業他社のノウハウ等の活用(SA)

	構成比(%)	件数
活用している	54.3	399
活用していない	38.8	285
無回答	6.9	51
合計	100.0	735

2) 法人外部の情報の収集・活用に向けた取組

①の同業他社、異業種の事例を含めた海外事例などを幅広く情報収集している回答事業者は 77.8%であり、②の最新の情報収集し、取り組み内容の改善を図っている回答事業者は 74.3%であった。また、⑤の業務のやり方を改善しなければ、変化に対応できないとの危機感を共有している回答事業者は 71.8%であった。

図表 62：法人外部の情報の収集・活用に向けた取組 (SA)

	構成比 (%)				件数			
	当てはまる	当てはまらない	無回答	合計	当てはまる	当てはまらない	無回答	合計
①経営やサービスの改善に役立つ情報であれば、同業他社や異業種の事例、海外事例など幅広く情報を収集している	77.8	13.5	8.6	100.0	351	61	39	451
②外部情報を参考に新しく取組を始めた後でも、常に最新の情報を収集し、取組内容の改善を図っている	74.3	16.4	9.3	100.0	335	74	42	451
③常に法人の外部に目を向け、経営やサービスの質向上に参考となりそうな情報を内部で紹介する役割を担う人材がいる	56.8	34.8	8.4	100.0	256	157	38	451
④異業種や同業他社の取組を咀嚼して、従業員全体に分かりやすく伝達をする情報の橋渡し役がいる	56.8	34.1	9.1	100.0	256	154	41	451
⑤自法人内では、様々な情報を参考に常に業務のやり方を改善しなければ、変化に対応できないとの危機感を共有している	71.8	19.7	8.4	100.0	324	89	38	451

※外部の情報について、「活用している」以外の回答をした法人についても一部集計対象としているため、回答総数が「活用している」と回答した法人の数と一致しない。

図表 63：法人外部の情報の収集・活用に向けた取組の主な内容（自由記述 回答結果要約）

項目	主な内容
外部研修への参加	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商工会議所の研修、業界団体の研修に参加 ・ 異業種、同業他社との交流、情報交換や、従業員に各種研修や、講演会に参加してもらうことにより、働く意欲を持ってもらう。 ・ 地域内における同業職種への定期的研修会、勉強会年 10～15 回実施している。
外部との交流	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経験豊かな同業者OB・OGとの交流や意見交換。 ・ 成年後見セミナー、医療・介護事業所との定期的な会合に積極的に参加 ・ 常に行政機関との情報交換、連携が大切であると思う
内部勉強会等の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年 4 回のヘルパー勉強会と現場同行、ヘルパー面談 ・ 朝礼時に当番で業界内外の変化や、日本経済全体等、全員の前で報告している。 ・ 新聞、雑誌等の切り抜き当をし、全職員に配布し、各自目標ノートを持ち、経営者と直に交換していて、互いの考えを書きあっている。
内部でのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ サービスというものに対しストーリーとして常に社員に語りかける作業 ・ グループ企業間の人事交流 ・ 従業員個人の年間個人目標、月間個人目標を作成し、毎月提出。管理者、経営者による毎月の評価を行っている。
書籍等から情報収集	<ul style="list-style-type: none"> ・ インターネットの活用で、問題点解決の糸口を見つける ・ 各種サイト（インターネット）や介護、福祉系経営者のプロ等 ・ 介護雑誌を定期購読し、全員で目を通すようにしている。
第三者の導入	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会計事務所で相談している ・ 外部顧問の活用 ・ 弁護士、税理士、社労士等の専門家の話をよく聞きます。（経営コンサルタント）
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 費用対効果 ・ デイサービスセンター内での利用者の障害克服のための運動や足湯実施への取組など ・ 品質の向上

3) 知識獲得や情報収集のキーパーソン

知識獲得や情報収集のキーパーソンについては、「経営者」が 51.7%と最も多く、ついで「現場管理者」が 16.9%であった。

図表 64：知識獲得や情報収集のキーパーソン(SA)

	構成比(%)	件数
経営者	51.7	233
経営者以外の役員	10.6	48
ミドルマネジメント	4.7	21
現場管理者	16.9	76
現場スタッフ	3.8	17
間接部門スタッフ	0.7	3
その他	0.9	4
自法人にはいない	0.9	4
無回答	10.0	45
合計	100.0	451

4) キーパーソンの異業種経験

経営者以外のキーパーソンの異業種経験については、「異業種での経験がある」が70.6%、「異業種での経験はない」が26.2%であった。

図表 65 : キーパーソンの異業種経験 (SA)

	構成比 (%)	件数
異業種での経験がある	70.6	151
異業種での経験はない	26.2	56
無回答	3.3	7
合計	100.0	214

5) 外部知識活用上の課題

外部知識活用上の課題については、「活用のためのコスト」が30.5%と最も多く、「活用を推進・具体化する人材がいない」が29.1%、「外部のやり方を導入するための知識・技術が不足」が27.9%と続いた。

図表 66 : 外部知識活用上の課題 (MA)

	構成比 (%)	件数
活用のためのコスト	30.5	224
活用を推進・具体化する人材がいない	29.1	214
外部のやり方を導入するための知識・技術が不足	27.9	205
自法人のやり方を変える時間的な余裕がない	21.6	159
従業員の理解が得られにくい	19.7	145
特に課題はない	17.7	130
利用者の理解が得られにくい	4.6	34
その他	3.8	28

(6) 法人の経営課題と今後の方向性

1) 法人の経営課題

法人の経営課題については、「人材確保・育成」が 64.9%と最も多く、「管理職・後継者の育成」が 33.3%、「サービスの質の改善・向上」が 22.3%と続いた。

図表 67：法人の経営課題 (MA)

	構成比 (%)	件数
人材確保・育成	64.9	477
組織再編・業務分掌、権限の明確化	6.7	49
各種経営計画の策定	2.4	18
地域内でのブランド構築	6.3	46
リスクマネジメント	9.3	68
管理職・後継者の育成	33.3	245
法人内設備への投資	4.5	33
業務効率化・標準化	5.0	37
マーケティング・営業力の向上	9.5	70
サービスの質の改善・向上	22.3	164
利用者満足度の向上	17.4	128
新事業への進出	15.5	114
地域内の福祉関係機関との連携強化	7.3	54
財務体質強化	12.0	88
業績管理体制の構築（月次決算、財務・管理会計）	1.9	14
各種業務コストの削減	3.1	23
法人内部での情報共有体制の構築	1.9	14
事業再編・再構築（M&A、事業縮小含む）	1.0	7
介護現場の運営ノウハウの蓄積	4.5	33
事業経営ノウハウの蓄積	4.6	34
政策対応（報酬改定など）	5.7	42
その他	1.1	8

2) 事業展開の方針

事業展開の方針については、「既存事業の拡大」が 50.9%と最も多く、「現状維持」が 31.3%、「新規介護保険サービスへの参入」が 29.0%、「新規高齢者向け事業への参入」が 24.2%と続いた。

図表 68：事業展開の方針 (MA)

	構成比 (%)	件数
既存事業の拡大	50.9	374
新規介護保健サービスへの参入	29.0	213
新規高齢者向け事業への参入	24.2	178
介護事業以外への転業	4.2	31
現状維持	31.3	230
既存事業の縮小	1.2	9
休廃業	1.6	12
その他	3.9	29

(7) 本調査票の回答者

1) 本調査票の回答者

本調査票の回答者は、「介護部門責任者」が 76.7%、「その他」が 14.3%であった。

図表 69：本調査表の回答者 (SA)

	構成比 (%)	件数
介護部門責任者	76.7	564
その他	14.3	105
無回答	9.0	66
合計	100.0	735

2) 本調査への指摘、日頃法人の経営を良くするために考えていること
 主なコメントを以下に掲載する。

図表 70：本調査票の回答者（自由記述 回答結果要約）

分類	主な内容
経営に関して	<ul style="list-style-type: none"> ・介護保険に関する事業は、一般的なビジネスと捉えるよりも、公益性を主としている。営利だけを求めているところも多く見られるがいかがなものか。 ・経営の安定維持＝介護の質の向上＝社会貢献という考えは難しい。どうしても利用者よりも経営を優先することになる。介護の質も経営の安定を前提に作られ、個人利用者のための質とは違うものになる。 ・大手の会社の参入により大変きびしくなっています。どうしてもケアマネを持つ事業所が強く、なかなか新しい利用者の方を得ることも難しい。 ・地域密着型といえども、資本の多寡で結局決定されていくことの不正の解消を。
サービスに関して	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の間の人間関係をさらに良くして、より良いサービスを提供できるように努力していきたい。 ・認知症介護にとって、地域の理解に努め、なくてはならない存在になっていくこと。 ・サービスの質を向上させ、利用者が満足していただけることを考えているので、経営は二の次と思っている
人材に関して	<ul style="list-style-type: none"> ・時に人材について求人をかけておりますが、専門職などなかなか見つからないのが現状です。 ・経営をよくするのは人＝人材であると考え。従業員満足度の向上は利用者満足度の向上につながり、結果経営の向上がある。特にこの業界では質＝サービスの質であることが多い。人財教育に注力し、魅力ある職員を育てたい。 ・経営を良くする為には、サービスの質を上げるべきだが、とにかく人材がいない。介護スタッフの社会人としてのレベルの低さに手を焼いている。介護職の待遇が低いと言われているが、このレベルなら給料が低くても仕方がないと思う。
賃金に関して	<ul style="list-style-type: none"> ・社会的評価と賃金との格差が少しあると思います。評価のしくみについて何か別の方法がないのか達成感、やりがいが見えるようにしたいと考えています。
行政に関して	<ul style="list-style-type: none"> ・自分たちは国の助成金を受けていないのに、今回新規参入者は多額な助成金を受けています。この格差をどう国は埋めてくれるのでしょうか。 ・地域包括支援センターの行政ごとの一元化を。 ・企業努力によるサービス向上（例・100円の費用徴収で110円のサービスを提供）を、現在の介護保険法では認められておらず、現場との矛盾を感じる。 ・公平・公正なサービスでなければならないのに、各役場によって微妙に変えたりして、公平なサービスではなくなっている。特に福祉用具は、価格が自由に設定できるため、価格が安くなり、サービスが低下してきている。 ・介護報酬が低すぎ。利用者にはその人らしい生活を送ってもらうよう支援するが、職員は人らしい生活が難しい。せめて倍にしなければ良質な人材が集まらない。また、介護を低く見る風潮が改まらない。
調査票に関して	<ul style="list-style-type: none"> ・とても難しいアンケートでした。NPO法人のため、経営者ではないので、とても戸惑いきちんと回答できませんでした。

3. 考察

本節ではアンケート結果を踏まえた考察を行う。はじめにアンケート回答結果の全体的な傾向を示し、その後、介護業界における外部知識獲得と業績、法人特性および経営者特性の影響について分析する。

(1) アンケート結果の回答傾向

1) 回答事業者の状況

回答事業者の多くが介護保険制度がスタートした2000年以降に介護事業を創業しており、かつ、営利法人の回答が74.6%であることから、介護保険制度の導入による介護市場の拡大にともない参入した事業者が多いと考えられる。

また、正社員数が10人未満、非正規社員数が30人未満であり、売上規模も1億円未満の回答事業者が半数を超えていることから、回答事業者の多くが中小零細企業であった。訪問系、通所系といった在宅高齢者を支援する事業者が半数を超えており、事業所数も1箇所または2か所とする事業者が7割程度であった。これらのことから、単一の拠点であり、特定のエリアで特定のサービスを提供している回答事業者が多いと考えられる。また、介護現場での円滑な運営に向けた知識・ノウハウの獲得については6割以上が「法人内部での試行錯誤」のもと実施していた。

回答事業者の役員構成を見ると、異業種出身の役員比率は2極化している。全役員が異業種出身の回答事業者が25.0%であるのに対し、異業種出身役員がいない回答事業者も31.4%あり、異業種出身の人材を経営層に迎えることに関して、回答事業者ごとに考え方が違うことが推察された。

次に経常利益について見てみる。平成23年度介護事業経営実態調査結果(速報値)⁶(以下、経営実調)によると、回答事業者の中で多かった訪問介護事業者の平均収支差⁷は5.1%、通所介護事業者の平均収支差は11.6%であった。両事業とも平成20年度と比べても、収支差は増加傾向にある。この結果を踏まえ、回答事業者を見ると、赤字と回答した事業者が23.8%と最も多い。その一方、経営実調で示されている収支差のように5%以上の利益を出しているところも25.6%あり、回答事業者により業績が2極化している。このことは経常利益率の伸びについても同様である。伸びたとする回答事業者が28.5%いるのに対し、減少したとする回答事業者も22.9%いる。経営実調の結果は増加傾向を示しているが、すべての回答事業者が同様の傾向を示しているわけではない。

回答事業者の多くが業歴もさほど変わらず、事業規模に大きな違いが無い中で、業績に

⁶ 厚生労働省老健局老人保健課 介護給付費分科会一調査実施委員会 第6回(H23.9.30)資料1-2より

⁷ 収支差=介護事業収入-介護事業費用+(介護事業外収益-介護事業外費用)-特別損失

ただし、介護事業収入の中には、企業会計にない国庫補助金等特別積立金取引額があるため、営利法人で見た場合は収支差は少なくなる。本アンケートでは詳細な費用区分まで聞いていないため、目安の数値として参照してほしい。以下、同資料で算出される収支差は同様の見方となる。

また、平成23年度には介護職員処遇改善交付金が支給されているため、前回調査(平成20年調査)と比べ収入は増えている。

これだけの開きがでていることは注目に値するポイントである。

2) 経営者の経歴

回答者の経歴を見ると、約 7 割が専門学校卒業以上の人材であったが、専攻分野は必ずしも福祉系や医療保健系といった介護事業に近い分野を専攻しているわけではなかった。ただし、介護福祉士の実務経験年数の基準である 3 年以上の介護現場での実務経験を有する人は 9 割を超えている。そのなかで、10 年以上の経験を有するものは 49.9%である。したがって、福祉を専攻していたわけではないが、長期間介護現場で実務に携わっている経営者が多いといえる。

また、86.8%の回答者が異業種での実務経験をありと回答していた。ただし、そこでの勤務年数や、従業員規模は様々であり、経験業種も、医療業、その他サービス業、製造業と様々であった。異業種でのマネージャーも 52.7%が経験ありと回答している。

なお、介護業界で活用している異業種での実務経験や知識については「一般企業におけるビジネスの進め方に関する知識」「新規事業に携わった経験」「特定部署での専門的な業務知識・ノウハウ」を挙げる回答者の割合が多かった。

3) 経営者としての経験および職務

回答事業者の 55.7%が同業種または異業種からの起業であった。起業による新規開業が多いのも成長産業である介護業界の特徴と考えられる。

経営知識の習得方法としては、書籍・雑誌 33.2%、セミナー・研究会 33.1%など形式知獲得型の知識源が多く挙げられていた。また、異業種でのマネジメント経験も 33.1%と 2 番目に（セミナー・研究会と同率）多く選択されており、介護経営に一定程度の異業種の知見が活用されていることが分かった。

介護経営の経験年数、在任期間ともに 5 年以上 10 年未満をピークにほぼ同じ傾向となっており、現在の会社で起業して、そのまま経営者としてのキャリアを積んでいると回答者が多いと考えられる。ただし、マネジメント業務にはある程度注力できている回答者もいれば、そうではない回答者もいた。

4) 事業運営に関する考え方

介護事業のとらえ方として、「介護は『社会福祉』である」と 65.8%が捉えており、「介護は『ビジネス』である」の 31.1%を大幅に上回った。また、事業エリアの状況は、自法人を「個性派の事業者」ととらえている回答事業者が多かった。

また、外部環境の認識として、「ニーズが急速に多様化・高度化していること」「人材確保の困難さ」を認識しているのが約 8 割であるのに対して、「競合他社と正面から対決する」「平等な事業環境・競争条件が整備されている」との認識は 2 割程度と低かった。

5) 経営・サービスの向上に向けた取り組みと外部ノウハウの活用

回答事業者の多くで様々な取組がなされてきており、その結果、法人内での大小様々な変化がもたらされてきた。その成果として、「利用者満足度の向上」「従業員の意欲・満足度の向上」につながっているとの回答が多かった。

取組を進める上で、活用した知識源・情報源をたずねたところ、同業他社との交流会・研究会 29.4%、法人内での利用者との会話 24.9%、行政・地域福祉機関との交流 22.9%といったものが多くなっていた。

経営上最も重要な取組において、「異業種企業」あるいは「同業他社」の好事例や経営ノウハウなどの具体的な取組を参考とした事業者は、全体の 31.1%であった。一方、過半数の事業者が、異業種、同業他社に関わらず外部のノウハウ等を参考にしていなかった。

6) 法人外部の情報収集と経営への活用

(特定の経営上の取組ではなく) 経営全般において法人外部の知識を活用しているかたずねたところ、過半数の法人が活用していると回答していた。より詳細に見ると、経営上の重要な取組において異業種企業のノウハウ等を活用した事業者は 19.0%、同業他社については 24.4%となっていた。また、異業種企業および同業他社双方のノウハウ等を活用したとの回答は、全体の約 1 割であった。

また、このような法人外部の情報収集と経営への活用のキーパーソンは経営者自身だとの回答が 51.7%と最も多かった。なお、経営者以外の人材がキーパーソンの場合、そのキーパーソンは 70.6%が異業種での経験があるとしている。

なお、外部知識活用上の課題については、「活用のためのコスト」が 30.5%と最も多く、「活用を推進・具体化する人材がない」が 29.1%、「外部のやり方を導入するための知識・技術が不足」が 27.9%と続いた。

7) 法人の経営課題と今後の方向性

法人の経営課題については、「人材確保・育成」が 64.9%と最も多く、「管理職・後継者の育成」が 33.3%、「サービスの質の改善・向上」が 22.3%と続いた。また、事業展開の方針としては、事業展開の方針については、「既存事業の拡大」が 50.9%と最も多く、「新規介護保険サービスへの参入」が 29.0%、「新規高齢者向け事業への参入」が 24.2%と続いた。

(2) 外部知識獲得と業績、法人特性および経営者特性の影響

1) 分析フレーム

これまで介護業界では「ケア技術」に着目されることが多く、経営ノウハウ等の知識獲得にはあまり触れられてこなかった。しかし、浜銀総合研究所(2011)⁸の事例にみるように、介護事業に積極的に法人外部の経営ノウハウ等の知識を獲得している事業者が先進事例として取り上げられ、経営的にも安定した事業運営がなされている事業者がいくつか示された。

ここから見てとれるのは、介護事業者が安定的に事業を継続していくためには、単に「ケア技術」のみを獲得するのではなく、「経営ノウハウ」といった知識もしっかりと獲得していくことが重要であるということである。

それでは、介護事業者が「経営ノウハウ」といった知識をどのように獲得しているのだろうか？浜銀総合研究所(2011)の中の事例では、「大型遊園地」のノウハウを経営に反映した事例が紹介されている。また、メーカー等で多く取り入れられていたISO認証を率先して介護事業に取り入れ、サービス品質を担保している事業者など、法人内の知識やノウハウだけではなく法人外部の知識を取り入れた事例が次章で示すヒアリング結果からも見られた。

このような先行・先進事例を踏まえると、法人経営に何らかの「法人外部の経営ノウハウ」を取り入れることで、経営にプラスに働く効果があることが想定された。特に、介護事業者という同業企業の経営ノウハウだけではなく、異業種の経営ノウハウを活用することの意義があるのではないかということが想定されたことから、次のような仮説を設定した。

H1 法人外部の経営ノウハウを活用すると法人経営にプラスの関係性が生じる。

「法人外部の経営ノウハウの活用」に関しては、「経営やサービスの向上に向けた取組全般を振り返った場合、法人外部の経営に関するノウハウや知識をどの程度活用しているか(以下、法人外部の経営ノウハウの活用)」という問いを設定し、その活用状況を4段階尺度⁹で聞いた。

また、「法人経営にプラス(以下、法人業績)」かどうかを判断する尺度として、「離職率」「売上高」「経常利益率」「経常利益率の伸び」といった4つの尺度を設定した。「離職率」については、介護事業が労働集約型の業態であり、介護保険における人員配置基準や加算要件の充足度合いで収益が大きな影響を受けることから設定した。それ以外の「売上高」「経常利益率」「経常利益率の伸び」といった尺度は介護事業者に限らず重要な尺度であること

⁸ 浜銀総合研究所(2011)「在宅介護事業者における優れたマネジメントの構築プロセスに関する調査研究」平成22年度厚生労働省老人保健健康増進等事業

⁹ 分析の際には4段階尺度を2段階尺度に修正した上で、統計的な検定等を行っている。

から法人業績を測定する尺度として設定した¹⁰。分析では、「法人外部の経営ノウハウ」変数と「法人業績」変数との両者の関係性について統計的な有意性を検定する。

介護事業者に限らず一般的に事業規模が大きくなればなるほど、人事部門が構築され、研修等の人材育成体制が整備されるようになる。中間管理職や取締役等の役員もこのような体系にもとづいて、経営者としての知識や実践の場での経営ノウハウの習得と活用がなされていくといえる。このような従業員規模や企業規模の違いの他にも法人格の違い、事業規模の違い、業歴の違いというように必要とされる経営ノウハウは違ってくることが想定される。すなわち、これら「法人特性」が「法人外部の経営ノウハウの活用」に関して影響を与えていることが考えられる。

また、先述の浜銀総合研究所（2011）に出てくる事例の一つに「過去の飲食業の経験が現在の経営におけるデイサービス事業に生かされている」といった趣旨の指摘がなされている。他にも、他社でのマネジメント経験が現在の経営に生かされているなどの指摘も多い。すなわち、介護事業者の経営ノウハウの獲得方法として、前職や経営者個人の経歴（以下、経営者特性）に依拠している部分も考えられる。これらのことから、次の仮説を設定した。

H2-1 法人外部の経営ノウハウの活用と法人特性は関係がある。

H2-2 法人外部の経営ノウハウの活用と経営者特性は関係がある。

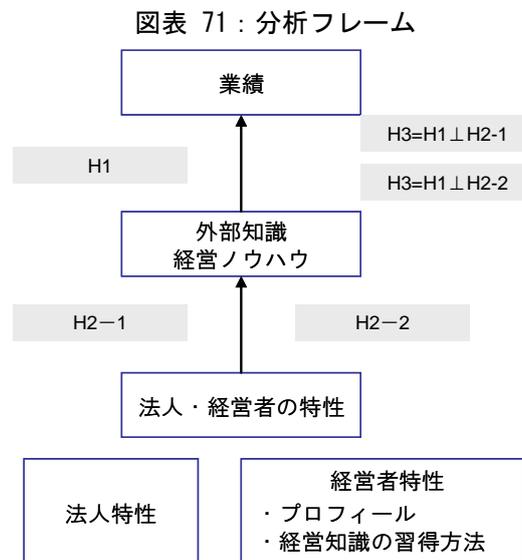
また、ここまで H1 と H2-1、H2-2 を別々の仮説として設定した。しかし、実際の経営を考えると、法人外部の経営ノウハウを活用することで法人経営にプラスになることも重要であり、同時に法人特性や経営者特性により法人外部の経営ノウハウの活用の関係性があるという知見が得られることも重要である。したがって、H1、H2-1、H2-2 を同時に検証すべく、H3 の仮説を設定した。

H3 法人特性、経営者特性の影響を除外した場合でも法人外部の経営ノウハウを活用すると法人経営にプラスの関係性が生じる。

H3 を解釈すると、法人外部の経営ノウハウを活用することで経営にプラスになることから、いかに法人外部の経営ノウハウを自社に取り組みかが経営上の重要なテーマになるといえる。すなわち、介護現場でよく起こりがちな「ケア技術」に長けていれば、経営も安定するといった固定観念に一石を投じ、介護業界内だけでない「法人外部の経営ノウハウの活用」の習得を考えることが、介護事業所の経営上重要なテーマであることを示すことができる。

¹⁰ 「経営にプラス」という視点でいえば、顧客満足という視点もある。しかし、本調査は経営者を対象に実施しており、利用者の満足度を直接測定することができないため、本部関の対象からは外している。

なお、H3はH1、H2の検証結果を受けて、全体の検証結果のまとめとする。



2) 仮説の検証

本条では、ここまで示してきた仮説の検証を行う¹¹。

①H1の検証

「法人業績」に関する変数として、以下に挙げる4つの変数を用いた。「法人外部の経営ノウハウの活用」と各変数の関係性について独立性の検定を行った¹²。その結果、離職率以外は法人外部の経営ノウハウの活用と有意な関係性が示された。

図表 72：「法人外部の経営ノウハウの活用」と「業績」との関係¹³

	離職率	売上高	経常利益率	経常利益率の伸び
検定統計量	$\chi^2=3.767$	$\chi^2=27.812$	$\chi^2=16.495$	$\chi^2=10.663$
P値	0.583	0.000	0.011	0.031
検定結果		**	*	*

すなわち、売上高、経常利益率が大きいと法人外部の経営ノウハウを活用している割合

¹¹ 本文では仮説検証結果のみを記載する。詳細なクロス集計結果等は資料編に掲載するのでそちらを参照のこと。

¹² 前出の「法人特性」と「法人外部の経営ノウハウ活用」と同じ分析方法を実施

¹³ 詳細なクロス集計結果は資料編を参照のこと。なお、資料編のクロス集計結果は無回答を含めて記載しているが、検定を行う際は無回答を除いている。

が高く、経常利益率の伸びも法人外部の経営ノウハウを活用している割合が高い。

これらの結果を踏まえると、仮説1で示した「法人外部の経営ノウハウを活用すると法人経営にプラスの関係性が生じる。」は証明されたといえる。ただし、売上、経常利益という財務的な視点に対してはプラスであるが、離職率といった人材の面では必ずしもプラスには働いていないという結果であった。

②H2-1の検証

「法人特性」に関する変数として、以下に挙げる6つの変数を用いた。各変数と「法人外部の経営ノウハウの活用」の関係性について独立性の検定を行った¹⁴。その結果、従業員規模のみが法人外部の経営ノウハウの活用と有意な関係性が示された。

図表 73 : 「法人特性」と「法人外部の経営ノウハウの活用」との関係¹⁵

法人特性	検定統計量	P 値	検定結果
法人形態（営利または非営利）	$\chi^2=0.013$	0.910	
介護事業参入時期	$\chi^2=8.067$	0.089	
主要事業（介護・介護以外）	$\chi^2=5.836$	0.054	
系列状況	Exact test	0.157	
従業員規模 ¹⁶	Exact test	0.000	**
主要サービス分類	10.126	0.182	

すなわち、従業員規模が大きいほど法人外部の経営ノウハウを活用している割合が高い。言い換えると、法人形態や介護事業への参入時期、主要事業、系列状況、主要サービス分類は法人外部の知識を獲得することと必ずしも関係性がないといえる。

これらの結果を踏まえると、仮説2-1で示した「法人外部の経営ノウハウの活用と法人特性は関係がある。」という仮説は、従業員規模以外の属性については、正しいとは言えないという結果だった。

③H2-2の検証

「経営者特性」をあらゆる指標を、大きく2つに分けて分析を行った。ひとつは、年齢や性別、異業種での職務経歴、介護業界経営者としての経験年数などの経営者個人のプロ

¹⁴ 期待度数が全て5以上の場合には χ^2 検定を行い、5を下回っている場合は正確確率検定を行った。すべて両側検定とし、棄却域を全ての変数で5%として判断した。なお、独立性の検定に際し χ^2 検定については、SPSS17.0Jを活用し、正確確率検定を行う際は、R version 2.8.1を活用した。なお、 χ^2 検定を実施する際に、自由度 $\nu=1$ となる場合も、イエーツの補正を行うことから、R version 2.8.1の検定とした。

¹⁵ 詳細なクロス集計結果は資料編を参照のこと。なお、資料編のクロス集計結果は無回答を含めて記載しているが、検定を行う際は無回答を除いている。

¹⁶ 経営ノウハウの習得を考えた場合、会社内の役割として正社員が経営を担うことが多いと想定されるため、正社員規模に基づき分析を行った。質問紙では実数できいているが、「10人未満」「10人以上50人未満」「50人以上100人未満」「100人以上」の4段階に会社規模を分類し、分析を行った

フィールに該当する部分である。もうひとつは、経営者が経営に関するノウハウや知識の身につけ方（以下、経営知識の習得方法）である。

「経営者特性（プロフィール）」に関する変数として、以下に挙げる 11 の変数を用いた。各変数と「法人外部の経営ノウハウの活用」の関係性について独立性の検定を行った¹⁷。結果として、マネジメント業務への注力度のみが法人外部の経営ノウハウの活用と有意な関係性が示された。すなわち、マネジメントに注力できている割合が高いほうが、法人外部の経営ノウハウを活用しているとの結果であった。

言い換えると、マネジメントへの注力状況以外の経営者特性（プロフィール）は、法人外部の経営ノウハウ活用に関係があるとは言えない。

図表 74：「経営者特性（プロフィール）」と「法人外部の経営ノウハウの活用」との関係¹⁸

法人特性	検定統計量	P 値	検定結果
年代 ¹⁹	$\chi^2=0.915$	0.923	
性別	$\chi^2=2.232$	0.135	
学歴（福祉系か否か） ²⁰	$\chi^2=4.403$	0.035	*
介護実務経験	$\chi^2=7.636$	0.266	
異業種での職務経験 ²¹	$\chi^2=3.204$	0.073	
異業種でのマネジメント経験	$\chi^2=1.476$	0.224	
法人経営に携わる経緯 ²²	$\chi^2=13.331$	0.064	
経営者としての経験年数	$\chi^2=7.269$	0.508	
介護業界経営者の経験年数	$\chi^2=9.689$	0.084	
マネジメント業務への注力状況	$\chi^2=32.168$	0.000	**
介護業界への考え方	$\chi^2=0.200$	0.655	

次に、「経営者特性（経営知識の習得方法）」に関する変数として、以下に挙げる 11 の変数を用いた。各変数は「あなたが経営に関するノウハウや知識を身につけた方法」として選択した者と選択しなかった者の比較により独立性の検定を行った。

¹⁷ H2-1 の検証方法と同じ

¹⁸ 詳細なクロス集計結果は資料編を参照のこと。なお、資料編のクロス集計結果は無回答を含めて記載しているが、検定を行う際は無回答を除いている。

¹⁹ 年齢は年代別の集計結果を分析した。なお、質問紙上は「20 歳代」を分けて聴いていたが、回答件数が少なかったため、40 歳未満ということで一括りにし、分析を行った。

²⁰ 質問紙における設問（問 20、問 20-2）では、最初に最終学歴を確認し、その中で「中学・高校卒業」以外の人に学んだ「テーマ（専攻）」をきいている。本分析上は、「テーマ（専攻）」に関して、介護事業と関連が深い「医療・保健系」「福祉系」を選択したもの（以下、福祉専攻）とそうでないもの（福祉専攻ではない）に分けて分析をしている。なお、「福祉専攻ではない」の中に問 20 の最終学歴が「中学・高校卒業」とする者も含めて分析している。

²¹ 質問紙における設問（問 23）で異業種での職歴をきき、職歴ありの人に対して実務経験年数をきいた（問 23-2）。そこで、職歴なしの人を異業種での実務経験 0 年と解釈し、分析を行った。

²² 「わからない」の回答は分析対象から外した。

同業他社でのマネジメント経験以外で法人外部の経営ノウハウの活用と有意な関係性が示された。すなわち、異業種でのマネジメント経験、現在の法人でのマネジメント経験、書籍・雑誌、各種学校・通信教育、セミナー・研究会、異業種の経営者との交流、同業他社の経営者との交流、経営陣・前経営者からの助言、コンサルタントの活用といった活動を実践している方が外部知識を活用しているとの結果であった。オッズ比でみるとセミナー・研究会を経営知識の取得方法としている回答者が、法人外部の経営ノウハウの活用をしていると回答する確率が最も高い。ほかにも、異業種の経営者と交流、同業他社の経営者との交流を行っているとは法人外部の経営ノウハウを活用していると回答する確率が高い。

「経営知識の習得方法」は法人外部の経営ノウハウを活用する上で関係があるということが出来る。

図表 75 : 「経営者特性（経営知識の習得方法）」と「法人外部の経営ノウハウの活用」との関係

法人特性	オッズ比	検定統計量	P 値	検定結果
異業種でのマネジメント経験	1.637	$\chi^2=8.495$	0.004	**
同業他社でのマネジメント経験	0.984	$\chi^2=0.005$	0.944	
現在の法人でのマネジメント経験	1.614	$\chi^2=7.944$	0.005	**
書籍・雑誌	2.412	$\chi^2=26.151$	0.000	**
各種学校・通信教育	2.445	$\chi^2=6.757$	0.009	*
セミナー・研究会	2.728	$\chi^2=33.570$	0.000	**
異業種の経営者との交流	2.688	$\chi^2=23.571$	0.000	**
同業他社の経営者との交流	2.552	$\chi^2=26.911$	0.000	**
経営陣・前経営者からの助言	1.807	$\chi^2=7.067$	0.008	*
コンサルタント等の活用	2.194	$\chi^2=9.740$	0.002	**
その他	0.600	$\chi^2=0.843$	0.358	

3) H3の検証結果にもとづくまとめ

ここまで、H1、H2-1、H2-2の検証を行ってきた。その結果、法人外部の経営ノウハウの活用と法人業績、経営者特性のうち経営の知識習得方法に関する部分と外部知識活用との間に有意な関係が示された。これらの結果を踏まえ、「業績²³」「法人外部の経営ノウハウの活用」「経営者特性（経営の知識習得方法）」の3者の関係性について条件付き独立性の検定を行った²⁴。

その結果、「セミナー・研究会」と「外部知識」「法人業績」との関係以外に有意な関係

²³ 売上高が会社の規模による影響を受けやすいことから、経常利益率を代理指標としてとらえた。なお、分析の都合上、赤字か黒字かに集計しなおし分析を行っている。

²⁴ コクラン・マンテル・ヘルチェン (Cochran-Mantel-Haenzel; CMA) 法による検定 (多層2×2) を実施した。

性が認められた。すなわち、異業種でのマネジメント経験を経営知識導入の参考にしていると外部知識の活用確率も高まり、結果として経常利益率も黒字になる確率が高いといえる。同様のことが、「同業他社でのマネジメント経験」「現在の法人でのマネジメント経験」「書籍・雑誌」「各種学校・通信教育」「異業種の経営者との交流」「同業他社の経営者との交流」「経営陣・前経営者からの助言」「コンサルタント等の活用」にもいえる。

図表 76 : 「経営者特性（経営知識の習得方法）」の状況別、
「法人外部の経営ノウハウの活用」と「業績」の関係

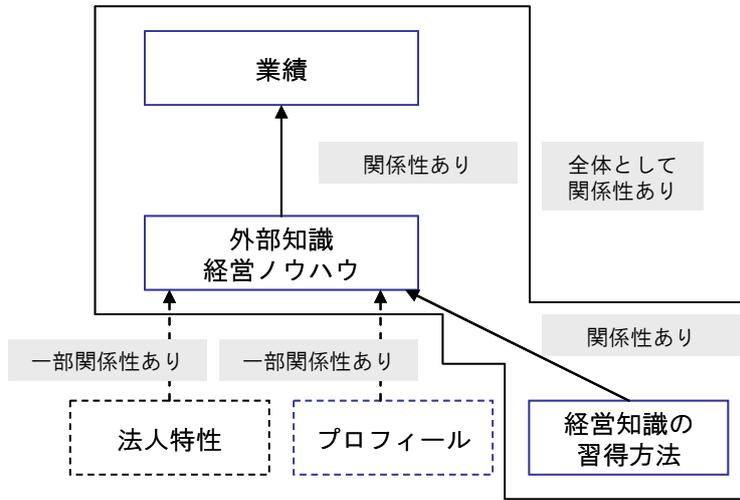
	条件付独立性の検定 ²⁵		
	χ^2	P 値	結果
異業種でのマネジメント経験	6.055	0.014	*
同業他社でのマネジメント経験	6.518	0.011	*
現在の法人でのマネジメント経験	5.756	0.016	*
書籍・雑誌	8.807	0.003	**
各種学校・通信教育	5.860	0.015	*
セミナー・研究会	3.774	0.052	
異業種の経営者との交流	6.255	0.012	*
同業他社の経営者との交流	5.771	0.012	*
経営陣・前経営者からの助言	6.477	0.019	*
コンサルタント等の活用	7.647	0.006	**

これらの結果を踏まえると、経営者が経営に関するノウハウや知識を身につける習得する方法として、法人内だけの努力にとどまらず、異業種の知識ノウハウ、同業他社の知識ノウハウあるいは、書籍等に食欲に目を向けることが重要であるといえる。その結果として、法人内に外部の経営ノウハウを導入する機会が増え、それが業績にもつながるといった良好な循環があると考えられる。

この仮説検証結果を図示したのが以下である。このような循環は法人特性や経営者個人のプロフィールによるものではなく、経営者の経営に関するノウハウや知識習得に向けた方法（あるいは姿勢）の問題であるとも言える。経営者の介護事業だけではない知識習得の姿勢が重要であるといえる。

²⁵ 層別要因（ここでは、「経営者特性（経営知識の習得方法）」）を調整したうえでのダブルクロス集計結果全体の独立性の検定結果。CMA 法により算出している。

図表 77 : 「業績」「法人外部の経営ノウハウの活用」
 「経営者特性（経営の知識の習得方法）」の関係



第4章 ヒアリング調査結果

1. 第1次ヒアリングの実施概要

(1) 第1次ヒアリングの目的

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

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

(2) 第1次ヒアリングにおける調査対象の選定

第1次ヒアリングの対象企業については、下記のプロセスにより選定を行った。

- ① 有識者研究会委員や地域金融リサーチ・コンサル研究会参加各社、介護事業者団体等による推薦、アンケート調査結果、弊社が独自に実施した文献サーベイを踏まえ、先進的事業者をリストアップ。
- ② 研究会での議論を通じ、①でリストアップした事業者の中から、実際に調査への協力を依頼する第1次ヒアリング先候補を選定。
- ③ ②で抽出した事業者に対して、研究会委員経由、R&C研究会参加各社経由、弊社からの直接連絡などの経路によりヒアリング協力依頼を実施。
- ④ 最終的に調査にご協力をいただける先として13事業者を確保し、当該事業者に対して第1次ヒアリングを実施。

1) 先進的事業者のリストアップ

①有識者研究会委員による推薦・紹介

本稿冒頭に掲載した有識者研究会委員に対し、各委員の知見やネットワークを活用し、先進的なマネジメントを行っている在宅介護サービス事業者についてご推薦・ご紹介をいただくように依頼を行った。結果、5人の委員から15事業者の推薦・紹介を得た。

②地域金融リサーチ・コンサル研究会による推薦・紹介

全国的にあまり知られていないものの、各地域で先進的な事業を展開している事業者を抽出することを目的として、各地の優良事業者に関する情報を所有していると考えられる地域金融リサーチ・コンサル研究会の参加各行に対し、事業者のご推薦・ご紹介を依頼した。その結果、下記の研究所から合計で4事業者の推薦・紹介を得た。

図表 78：地域金融リサーチ・コンサル研究会による事業者推薦状況

研究所名	系 列	紹介・推薦件数
株式会社ぶぎん地域経済研究所（埼玉県）	武蔵野銀行系列	2 事業者
株式会社岡山経済研究所（岡山県）	中国銀行系列	1 事業者
株式会社鹿児島地域経済研究所（鹿児島県）	鹿児島銀行系列	1 事業者

③文献からの先進事業者のピックアップ

上記①～②に加え、下記の文献を対象として弊社独自にサーベイを行い、先進事業者の情報収集を行った。

図表 79：文献サーベイリスト

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

④アンケート回答内容

第 3 章に詳細を掲載した「介護事業者の経営向上に向けた取組に関するアンケート調査」に回答事業者について、回答内容に特徴的な点が見られた先をヒアリング対象候補として抽出した。

2) 第 1 次ヒアリング調査の対象先について

1) ①～④のプロセスにより第 1 次ヒアリング候補先リストを作成し、事業内容や異業種参入の別、経営者の経歴（異業種出身者か否か）などを考慮しながら、有識者研究会での議論を経て、第 1 次ヒアリングへの協力依頼先を抽出した。その後、各事業者に対してヒアリングへの協力依頼を行い、最終的に 13 事業者から協力を得られた。

図表 80：第1次ヒアリング調査の対象先

実施日	対象企業	推薦・紹介者	先方ご対応者
12月8日	インターネットインフィニティー（東京都中央区）	田尻委員、文献	別宮社長
12月9日	ウイズネット（埼玉県さいたま市）	ぶぎん地域経済研究所、文献	高橋社長
12月12日	日本ケアシステム（三重県四日市市）	同社 HP	南出副社長
12月14日	かいかや（神奈川県横浜市）	エルダーサービス芳賀氏、文献	河村社長
12月20日	ジェイド（埼玉県さいたま市）	田尻委員、ぶぎん地域経済研究所	古島社長
12月22日	森伸（三重県伊勢市）	扇田委員	森下社長ほか
1月20日	TCC(神奈川県鎌倉市)	楓の風小室氏	羽太社長
2月2日	ケアワーク弥生（東京都文京区）	アンケート回答内容、文献	飯塚社長ほか
2月7日	緑ケアライフ（北海道旭川市）	アンケート回答内容	板井社長ほか
2月8日	シェアリングエイド（滋賀県大津市）	アンケート回答内容	藤堂社長
2月13日	エルフィス（鳥取県米子市）	扇田委員	阿部社長ほか
2月16日	プライマリー（群馬県桐生市）	ケアワーク弥生飯塚氏、文献	梅澤社長
2月23日	MaCO（岡山県岡山市）	岡山経済研究所	中川社長

※上記実施日は、初回訪問時を記載。

（４）第1次ヒアリングにおける調査の視点

第1次ヒアリングにおいては、対象事業者の経営実態やマネジメントの特徴、法人外部の知識の活用状況などを把握することを目指し、下記の項目を調査の視点として設定した。

また、聞き取り調査を主としたが、過去の「老人保健健康増進等事業」の報告書や福祉マネジメントに関する学術論文、新聞・雑誌記事等などを通じて対象事業者に関する情報収集・整理を適宜行った。なお、実際のヒアリングにあたっては、調査対象者の回答のしやすさに配慮して、別途ヒアリングシートを作成し、予め当該シートを事業者側に送付した上で、事業者側への実際の訪問を行う形で調査を進めた。

【第1次ヒアリング調査の視点】

- ① 事業者属性（業績、サービス利用者数、職員数、沿革、経営理念など）について
- ② 経営者属性（学歴、職歴など）について
- ③ 介護ノウハウの獲得方法（経営者個人および法人全体）
- ④ 異業種からの知識導入の状況（前職経験に基づくものの見方なども含む）
- ⑤ 同業他社からの知識導入の状況（地域内の行政や同業者との連携状況も含む）

2. 深堀調査の実施概要

本年度の調査においては、前節のプロセスを経て選定をしたヒアリング対象企業の中から、さらに3事業者を抽出し、深堀調査を実施した。

(1) 深堀調査の目的

本年度調査で実施する深堀調査の目的は、下記の通りである。

- ① 第1次ヒアリングの結果を分析し、調査対象事業者において外部知識の導入のプロセスについて、より詳細な情報を収集する。
- ② 時間的な制約から第1次ヒアリングで聴取しきれなかった点についても聞き取りを行う。
- ③ 調査対象事業者におけるヒアリングを通じて、外部知識の導入プロセスにおける課題および外部知識を導入する際の留意点について整理を行う。

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

(2) 深堀調査対象事業者の選定

本年度の調査研究事業の中でインタビューに協力をいただいた全13事業者の中から、外部知識の活用への取組状況、事業エリア、事業規模などのバランスを考慮し、また、有識者研究会での議論を踏まえ、以下の3事業者を選定し、深堀調査を行った。

図表 81：深堀調査の対象先

掲載事例	所在地	主力サービス	テーマ
株式会社エルフィス	鳥取県米子市	認知症対応型デイ、小規模多機能型居宅介護、保育園	・ 保育との融合による介護事業の付加価値向上への取組 ・ 外部ネットワークの活用
有限会社ケアワーク弥生	東京都文京区	訪問介護、小規模多機能型居宅介護、家政婦紹介	・ マネジメントサイクルを活用した経営とサービスの質の向上への取組
有限会社プライマリー	群馬県桐生市	通所介護、小規模多機能型居宅介護、訪問介護	・ 旧来の介護現場へのアンチテーゼとしての従業員満足度向上への取組

(法人名五十音順)

(3) 深堀調査における分析の視点

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

各事業者への深堀調査において聞き取りを行った項目は、下記の通りである。

図表 82：深堀調査の視点

対象先事業者	深堀調査の視点
株式会社エルフィス (鳥取県米子市)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多世代共生型施設（介護と保育）に取り組んだきっかけ ・ 運営する上でのポイント（多世代交流を進めるための仕掛けづくり） ・ アクティビティの多様化に向けた外部ネットワークの活用 ・ 経営陣の前職経験の介護業界での活用状況
有限会社ケアワーク弥生 (東京都文京区)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 異業種出身者から見た介護業界の問題点 ・ ISO9001の認証取得に向けた取組の内容 ・ エビデンスを重視する認知症介護を進めるきっかけ ・ エビデンスを重視する認知症介護のポイント ・ NPO法人もんじゅの取組 ・ 小規模多機能型居宅介護事業のビジネスモデルと強み
有限会社プライマリー (群馬県桐生市)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員満足度を重視する経営に取り組むきっかけ ・ 人材採用・人材育成の戦略や手法 ・ 経営理念共有のための方法論

3. ヒアリング結果の概要

前節までのプロセスを通じて抽出した13事業者に対して第1次ヒアリングを行い、そのうち3事業者に対して深堀調査を実施した。次ページ以降、第1次ヒアリングおよび深堀調査の要旨を掲載するとともに、調査結果のまとめを行う。

なお、ヒアリング要旨については、実査時に用いたヒアリングシートの設問項目に従い、「法人概要」「法人沿革」「代表者の経歴」「介護ノウハウの獲得方法」「異業種からの知識獲得状況」「同業他社からの知識獲得状況」の5項目に整理をしている。ただし、一部、想定していたものより多くの情報を得ることが出来たため、「代表者の役割」「法人の強み」といった項目を追加して情報の整理を行った。

本格的なヒアリング調査を実施する前段として、アンケート調査票やヒアリング項目の作成に向けた情報を収集するために、アイランドジーアイ（岐阜県瑞浪市）、エルダーサービス（北九州市）、ケアジャパン（愛媛県松山市）、若武者ケア（横浜市）、カラーズ（東京都大田区）の5事業者に対してプレヒアリングを実施した。ここでは、各社名を記載し、謝辞を述べたい。

図表 83：インターネットインフィニティー ヒアリング結果要旨

株式会社インターネットインフィニティー（12/8 実施）	
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者：別宮 圭一 氏 ○本 社 所 在 地：東京都中央区 ○法人設立時期：2001 年（開業は 2002 年） ○主な事業エリア：東京都（中央区） ○売 上 高：約 13 億円（全体の約 9 割が介護事業） ○主力サービス：通所介護、居宅介護支援、福祉用具
法人沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2001 年にシステムの受託開発を行うシステムインテグレーターとして開業。 ・ 別宮氏の知人である中小規模の介護事業者の顧客データベース作成を支援した際、業界の IT リテラシーの低さ、IT 化の遅れ（＝生産性向上に対する意識の低さ）を知り、SI として商機があると判断。 ・ しかし、大手 SI 事業者と差別化可能なビジネスモデルを提供したいと考えたことから、介護事業者向けのシステム開発等を手がけることはせず、2002 年に介護事業そのものに参入（訪問介護）。 ・ 2003 年に一度システム事業から撤退し、介護事業専門の事業者となり、以降 3 年間は介護事業者として多店舗を展開。 ・ その後、2005 年にケアマネジャー向けの情報提供・共有サイトであるケアマネジメント・オンライン（4/4 現在 約 59,500 人登録）を立ち上げ。 ・ 介護事業の売上が大半だが、介護事業者として括られるのは違うと考えている。 ・ 「日本の介護を幸せなものにする」「インターネットならびに IT テクノロジーを活用して、介護の価値、在り方を変えていきたい」と考えている（新卒学生等に対する会社説明）
代表者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 別宮氏は文系学部を卒業した後、ソードを経てアスキー（「ベンチャー企業の元祖」）入社。 ・ 2001 年に同社を有限会社として独立開業。
介護ノウハウの獲得方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 別宮氏自身、介護の知識がゼロであったため 2 級ヘルパーの資格を取得し、現場でスタッフや事業所の管理を実践。 ・ ハローワークやネットの求人サイトを通じてコア人材を確保し、教えてもらいながらケア技術を習得。 ・ 地域の同業他社との関係の中で情報を得た（中央区事業者連絡会の代表として周辺事業者との関係は良好）。
異業種からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ これまでの介護業界の商習慣に対するアンチテーゼとして中途・異業種出身者を主に採用。 ・ 介護現場の経験が長いスタッフは、「サービスの質の向上＝人の増加」と捉える傾向がある。これは業界の悪しき風習であり、思考停止を起こしている。 ・ そこで、同社ではスタッフに「知恵を絞れ」と伝えている。常識を疑って、改善提案をすることが良しとされる風土づくりを心がけている。この考え方は、アスキー時代の経験が反映されている。 ・ 尊敬する経営者は日本電産の永守氏。
同業他社からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現時点で参考している同業他社はない。 ・ 効率性を追求しているが、紋切型の介護サービスを提供しているわけではない。 ・ 所長の権限が大きく、アクティビティの内容は事業所ごとに異なる。 ⇒事業所ごとに異なる利用者に対し、現場が最善のサービスを考えている。

図表 84：ウイズネット ヒアリング結果要旨

株式会社ウイズネット (12/9 実施)	
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者：高橋 行憲 氏 ○本 社 所 在 地：さいたま市大宮区 ○設 立：2000 年 ○主な事業エリア：埼玉、東京、神奈川県 ○売 上 高：約 120 億円 ○主 力 サービス：認知症グループホームの運営・管理
法人沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2000 年 1 月 株式会社ウイズネットとして設立 ・ 2001 年 10 月 介護保険訪問介護指定事業者となる（第 1 号ヘルパーSt） ・ 2002 年 10 月 認知症対応型共同生活介護「グループホームみんなの家・蓮田東」を開設（第 1 号グループホーム） ・ 2002 年 2 月 厚労省・埼玉県知事指定ホームヘルパ[®] 2 級課程養成研修事業者指定 ・ 2002 年 5 月 住宅型老人ホーム安心ハウス「すこや家・宮原」を開設 ・ 2002 年 12 月 グループホーム 10 棟目 ・ 2003 年 10 月 グループホーム 20 棟目 ・ 2005 年 8 月 グループホーム 30 棟目 ・ 2006 年 8 月 グループホーム 40 棟目 ・ 2007 年 2 月 グループホーム 50 棟目 ・ 2010 年 4 月 中国大連市に合弁会社「大連維斯福祉商務諮詢有限公司」を開設
代表者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同社高橋社長は大東京火災海上出身。大東京火災海上在籍時は代理店を作って商品を販売してもらうというマネジメント業務を担当。 ・ 大東京時代の特化ビジネス、ストックビジネスを意識して、介護保険制度の始まる 2000 年より前に会社をやめ独立。福祉、環境、IT に関連する起業を志す。介護に関しては皆が同じスタートラインと考えた。
介護ノウハウの獲得方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自ら介護の現場で働きノウハウを積んだ。 ・ 介護技術については前職とは関係ない。
異業種からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基本的に他者(社)に学ぼうとは思わない。理想の経営者という人も特にいない。 ・ 基本スタンスはまず営業ありきと考えており、利用者を確保するという方向にすべて向いて考える。 ・ ドラッグストアのノウハウには注目している。 ・ 相談相手としては士族（税理士、会計士等）がいる。 ・ 人と会えば会うほど情報が入ってくると考えている。 ・ 自分が会ってみたいと思う人は例えば日高屋の社長。以前シマムラの社長に会い、お願いをしたことがあったが断られた。石橋を叩いて渡る人だということで大変勉強になった。 ・ 当社は 16 km の円でものを考えている。これは医療の基準を活用。ドラッグストアのハックなどもそう考えている。 ・ リスクヘッジを考え行動している。例えば給食事業は最初からアウトソーシング。 ・ 上場は視野に入れていた。2003 年頃から株式市況の活発化をみて上場を志向。この当時ベンチャーキャピタルから顧客を紹介してもらったこともある(病院等)。 ・ 介護のビジネスは不動産賃貸管理と人材派遣業の合体だと考えている。 ・ 地域を埼玉、東京、神奈川以上に広げることは現状考えていない。今の地域を深めていく方針。 ・ 医療、福祉は地域が中心。コンビニのドミナント戦略とは異なると考える。 ・ 同業者というよりは異業種との連携がこれから求められると考えている。 ・ 地域で 25% シェアを取れば独占状態になると考えている。

<p>同業他社からの知識導入の状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 同業他社との違いは地域密着の考え方。自転車の距離で展開を考えている。地域密着であれば前のノウハウがそのまま生かせる。金太郎飴の商法。エレベーターもコピーも同じメーカーでそろえる。その方が効率が良い。求人説明も含め地域密着が効率的。 ▪ 研修は 80 講座を別会社(研究所)でやっているが、マネをしてもらってよいと考えている。やりたいという人には教えるし、離陸するまでは面倒もみる。しかしフランチャイズはやらない。フランチャイズをやるほど利益の上がる仕事ではない。また、プレ監査のようなこともしてあげる。商標登録ではあるが、「みんなの家」を使いたいと申し出があった際には、よいと言ったこともある。 ▪ しっかりした業界団体を作ろうと考えている。介護事業者は縦割りの組織(団体)はあるが、横断的な組織が必要と考えている。 ▪ 施設は 3～4 箇所の買収した経緯はあるが、運営上特に問題はない。
-----------------------	---

図表 85：日本ケアシステム ヒアリング結果要旨

日本ケアシステム株式会社（12/12 実施）	
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者：川村 直人 氏 ○本 社 所 在 地：三重県四日市市 ○法人設立時期：1989 年 ○主な事業エリア：三重県北勢地域 ○売 上 高：約 8.5 億円 ○主力サービス：福祉用具貸与・販売 他に医療器具等貸与
法人沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 医療法人（2 病院他を経営）、社会福祉法人（複数の特養経営）が設立母体。社長は医師でグループ内病院の役員を兼ねる ・ はじめは、グループ内病院等への紙おむつ販売等を実施。また、退院者向けの訪問介護実施。シルバーサービスマークを取得。 ・ その後、介護保険開始前後に本格的に福祉用具事業に参入。 ・ 2000 年度以降、2006 年度ごろまでおむね 50%増して売上が上昇。収益も 5%程度で推移。主力の福祉用具貸与、販売・住宅改修事業の拡大の影響大。 ・ 最近では通所介護に参入。来年度よりもう 1 件参入予定
代表者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役副社長 南出彰久氏。 ・ 当社に 1999 年入社（介護保険開始前） ・ 元ヤマシタコーポレーション（福祉用具販売・貸与大手）に勤務。近畿圏の営業所として店長として勤務していた。 ・ その後、地元の建築会社を経て当社に入社（福祉用具事業の経験をかわれる）・社会福祉法人、医療法人理事長及び社長の経営方針、意向を踏まえ、実質的な会社経営を行っている。
介護ノウハウの獲得方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 福祉用具販売、レンタルの仕事は知識さえあれば、未経験者でもできる業務。福祉というよりは販売職といった印象が強い ・ 正社員（事務系含む）には会社経費で福祉用具専門員研修を必ずとらせている（この資格を持っていないと仕事にならないため） ・ 結果的に、特養などの福祉経験者は採用していない。営業経験がある人材を採用している。福祉用具のパンフレットを片手に、説明をしていくようにしている。 ・ 福祉用具、住宅改修のトータルなコーディネートをしており、分けていない。1 人の営業マンが 1 人の顧客をずっと対応するように心がけている。引き取り等も即応できるように拠点から 30 分以内にお伺いできる所の顧客しか入れていない ・ それ以外のスキル向上策としては、月に一度行われる正社員全員参加の会議がある。営業所ごとに虐待や身体拘束などの介護をテーマに発表させている。文章力が強くなれば個別支援計画等の作成にもいかせると考えている。 ・ また、顧客からの信頼を得るための知識も重要である。このような手法（営業の交渉術）は現場をある程度知らないとは対応できないと思う。
異業種からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 異業種からの知識移転は特に意識して得ているということはない。 ・ 採用自体が異業種経験者がほとんどであることから、結果的に異業種で活用される営業スキルをもとにした展開をしているともいえる。
同業他社からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 副社長の前職のヤマシタコーポレーションの営業所経営ノウハウが現在に生かされている。 ・ 2000 年当初は当時のヤマシタコーポレーションの手法を真似て経営をしていた。前職時代に上席であったマネジャーのやり方を参考にしている。その上司はフットワークが軽く相談があるといえ、どこへでも相談に乗り会いに来てくれた。面と向かって話を聞くことで不満や不安が解消されることを身にしみている。この経験を生かし、全社員と年に 2 回必ず面談をするようにしている。 ・ 営業マンとしてのスキルは当時のヤマシタコーポレーションの手法が土台となっている（現在どうなっているかわからないが）。

図表 86 : いかいかや ヒアリング結果要旨

株式会社いかいかや (12/14 実施)	
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者：河村 吉章 氏 ○本 社 所 在 地：横浜市中区 ○法人設立時期：2009 年（開業は 2004 年） ○主な事業エリア：神奈川県（横浜市、綾瀬市） ○売 上 高：1.7 億～1.8 億円 ○主力サービス：通所介護
法人沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・「トーキングエイド」などを開発していた旧ナムコの福祉事業部が発祥。 ・リハビリ用ゲームマシン「リハビリテインメントマシン」の販売を手がけていた河村氏が、両親やご自身が行きたいと思うデイを作りたいと考え、2004 年に事業開始。 ・利用者の第 2 の人生が「開花」する場所となるよう事業所を「いかいかや」と命名。 ・マスコミ等にも好意的に取り上げられ、ケアマネジャーではなく利用者本人から利用意向が寄せられるような状況で開業。利用者獲得のためのセールス活動はしたことがない。 ・現在は 45 名定員に対し、35～36 名程度が常時通所している状態であり、収益は黒字。
代表者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> ・旧ナムコの社員として 19 年間テーマパーク等の企画・プロモーションを担当（ナンジャタウン等） ・1999 年に福祉事業に携わり、リハビリ用ゲームマシンの企画・販売を手がけた後、現職。
経営者の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・河村氏自身はほとんど現場には携わっておらず、マネジメントを担当。 ・収益追求を重視しすぎたため、現場スタッフとの距離が離れ、現在は改めてモチベーションを高めていく仕組みづくり、組織づくりを進めている段階。 ・現在は現場を知らないトップだが、次世代は今の現場職員の内部から昇進し、現場を知っているトップになるべきと考えている。
法人の強み	<ul style="list-style-type: none"> ・TDL やマクドナルドのような運営マニュアルの整備にあまり魅力を感じない。マニュアルは質の低い組織ほど必要。 ・「利用者が何を求めているか感じ取り、増幅してサービスを提供する」職員こそが最大の特長。（究極のホスト・ホステス業）
介護ノウハウの獲得方法	<ul style="list-style-type: none"> ・開業にあたり介護経験者がいなかったため、有料老人ホームで働いていた現場スタッフをコア人材として 2 名雇用。このスタッフから介護技術を習得。 ・開業当時に雇ったスタッフの考え方や河村氏自身の旧テーマパーク運営ノウハウが合わさり、同社の現在のサービスが形成。 ・今後もコア人材の介護に対する理念の継承に重点を置いた教育を行っていく予定（話をしつづけること）。 ・なお、開業時から現在までデイ経験者はいない。
異業種からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・立地戦略（賑わい施設や街中に立地）や「大正ロマン」をイメージした内装設計、「遊び」の要素を取り入れたアクティビティなどはテーマパークのノウハウが生きている。 ・現在、ホビーに強い旧バンダイ系の事業部との連携を模索している。 ・また、介護現場のニーズを本体のゲーム開発に生かすところまで進んでいない。 ・バンダイナムコ以外の異業種企業からの知識導入はあまりなく、河村氏の経験に頼るところが大きい。
同業他社からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・開業前に八戸の「デイサービスセンターちょうじゃの森」・九州大学病院リハビリテーション部および小樽の「南小樽病院」とゲーム機のリハビリ利用や新しいリハビリ空間づくりなどで連携。 ・現状、同業他社から学ぶことはほとんどない。 ・同業他社からの視察は多いが、ゲームと空間にしか目が行かないケースが多い（本質はホスピタリティマインド）。 ・同業他社と連携の打診等があるが形にならない。 ・「夢のみずうみ村」の園内通貨などは導入してみたい。

図表 87：ジェイド ヒアリング結果要旨

株式会社ジェイド (12/20 実施)	
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者：古島 裕 氏 ○本 社 所 在 地：さいたま市浦和区 ○法人設立時期：2004 年（介護事業参入は 2011 年） ○主な事業エリア：埼玉県（さいたま市内） ○売 上 高：－ ○主力サービス：通所介護（古民家改装型デイ）
法人沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・ サービス業向けのコンサルティングを行っていた古島氏が、2003 年にさいたま市内で学習塾を創業（法人化は 2004 年）。 ・ 少子化と大手 FC の学習塾への参入により市場が「荒れてきた」ことから、新規事業として介護事業への参入を検討（検討期間は 5 年程度）。 ・ 3 年前に取り壊される予定であった市内の古民家を借り受け、内装を改修。古民家改装型のデイサービス「ひととひと」を開業。 ・ 埼玉県はバリアフリー条例が厳しいため、基準をクリアするためには事業所を新設するか、クリアしている物件を探すしかなかったが、たまたま良い物件が見つかり、初期投資も安価で済んだ。 ・ 現在は、まだ稼働率が低いため、稼働率アップが当面の課題。 ⇒利用者獲得に向けては、ケアマネに対する訪問営業を実施中。
代表者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> ・ サービス業向けのコンサルタントとして活動後、学習塾を創業。 ・ 学習塾経営では、地域内で一定の成功を収める。
介護ノウハウの獲得方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 先行する都内の事業者とインフォーマルな関係を構築し、色々と業界に関する情報収集を行った。 ・ また、情報を提供してもらっている事業者に塾の職員を出向させ、現地で研修を受けさせた後、自法人のコア人材として登用。 ・ ケアマネやヘルパー等の介護経験者については、HP の求人情報に仕掛けを行い、同社の介護のやり方を伝え、経営方針にマッチしないスタッフを採用してしまうことを防いでいる。
異業種からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ アクティビティの一環として行っている学習療法（計算ドリルなど）のコンテンツ・カリキュラム開発などでは、学習塾部門との直接的なシナジーが図られている。 ・ 一方、デイの高齢者と塾に通学する子ども達との交流等については、今のところ実施できていない。 ・ また、介護業界ではサービス業の重要なポイントであるホスピタリティや顧客満足度の視点が、経営者・スタッフともに低いと感じており、同社がサービス業の経営に重点を置き、これまで実践してきた点は強みと考えている。 ・ 尊敬している経営者やベンチマークとしている企業はない。等身大で勝つ。
同業他社からの知識導入の状況	<p>【再掲】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 先行する都内の事業者とインフォーマルな関係を構築し、色々と業界に関する情報収集を行った。 ・ また、情報を提供してもらっている事業者に塾の職員を出向させ、現地で研修を受けさせた後、自法人のコア人材として登用。

図表 88：森伸 ヒアリング結果要旨

株式会社森伸（12/22・1/19 実施）	
法人概要	<p>○代表者：森下 真二氏</p> <p>○本社所在地：三重県伊勢市</p> <p>○法人設立時期：1998年</p> <p>○主な事業エリア：三重県伊勢市内</p> <p>○売上高：約3.4億円</p> <p>○主力サービス：訪問介護、通所介護、グループホーム、高齢者専用賃貸住宅、小規模多機能型居宅介護、居宅介護支援、ヘルパー養成講座、福祉用具など</p>
法人沿革	<ul style="list-style-type: none"> トヨタ系の機械メーカーや家業の建設業を経て、祖母の介護を通じて地域における介護の現状に問題を感じたことを契機に1998年、ヘルパー養成講座と住環境提案を基軸に創業。創業時は、「この地域の介護を自分が引き受ける」と考えていた。 2000年の介護保険制度のスタートに伴い、訪問介護と居宅介護支援事業に参入。 2003年に法人格を株式会社に変更するとともに、同年、市内の高柳商店街の中に日本初の鍼灸・マッサージ、ユニットケアを基本とするデイサービス事業所を開設。 2006年にグループホームを開設。 2008年に高齢者専用賃貸住宅を、翌年には隣地に小規模多機能型居宅介護施設を開設。 2011年にはリハビリ特化型デイ、2カ所目の小規模多機能型居宅介護施設を開設。 今後はこれまでの事業で培った経験を生かし、街づくりと介護事業の組み合わせを特徴とするコンサルティングサービスを実施していきたいと考えている。（FC展開等は行わず、緩やかな連携・スパイダーネットを志向）
代表者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> トヨタ系機械メーカーである豊田工機（現在のジェイテクト）へ入社し、社内の教育機関で品質管理（カイゼン、6Sなど）や電気・電子の専門知識を習得。研修後、工場の電力管理を担当する部署で勤務。 豊田工機退職後、家業である森下建設の経営に参画し、下請受注依存体質であった同社の売上向上を実現。また、独学で経理や経営の知識を身に付けた。 森下建設の経営と平行して、両親の看取りと祖母の在宅介護を経験（身体的・精神的に極限まで追い詰められたとのこと）。
介護ノウハウの獲得方法	<ul style="list-style-type: none"> 祖母の介護を行っている際に、医療や介護の知識を独学で勉強した。また、介護事故の際の事業者側の対応を通じ、措置制度における介護の現状についても実感として理解していた。しかし、自身で「頭でっかちの素人」の状態と感じたため、鈴鹿市の研修事業所に通い、3級ヘルパーの資格を取得（現 介護支援専門員）。 また、介護事業を立ち上げた後の数年間は、毎日・終日現場に出て介護を行い、利用者や家族の状況の把握に努めた。
異業種からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> 豊田工機時代に身に付けたマニュアル作成の技術などは、現在の業務マニュアル作成に役立っている（ただし、介護業界のマニュアルの作り込み方は甘いと感じている）。 また、同社の経営においては、同業他社よりも異業種企業を参考にすることが多い（王将、加賀屋、リッツカールトン、マクドナルドなど）。 書籍等で情報を収集するだけでなく、気になる飲食店等があれば、何度も通い、その従業員の動きを観察するなど、直接的な情報収集を行っている。 森下氏自らが講師となって行っている「リーダーズ研修」（管理職研修）において、異業種のサービス業等の取組を参考にした教育を行っている（客の入りが異なる宿泊施設を視察し、その2つの施設の違いを考えさせるなど）。 研修の素材として取り上げる以外にも、スタッフ等との外出時に飲食店やコンビニなどへ立ち寄り、その店舗の接客等について同行するスタッフに問いかけを行っている。⇒スタッフの気づきを促している。
同業他社からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> 同業他社について特に参考にしている事業者はいない。ただ、大手事業者については、その動きを注目して見ている。 また、スタッフが全国的なネットワークを構築できるよう、業界団体の研修等には積極的に派遣している。

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">・アザレアン真田やこぶし園、龍谷大学の池田氏などとは介護や福祉に関する考え方が似ていると感じている。また、オーストラリアのケアシステムと同国のリチャード・フレミング氏の認知症ケアから、影響を受けた。 |
|--|---|

図表 89 : TCC ヒアリング結果要旨

株式会社 TCC (1/20 実施)	
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代表者：羽太 裕一 氏 ○設立：2008 年 ○本社所在地：神奈川県鎌倉市 ○主要事業：介護予防デイサービス ○主な事業エリア：神奈川県鎌倉市 ○売上高：約 7 千万円（見込み） ○主力サービス：半日型の運動・リハビリに特化した介護予防デイ
法人沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2008 年 会社設立。当初は鎌倉由比ガ浜の池田整形外科の 2 階にあるメディカルフィットネスの運営を手がける。 ・ 2010 年 10 月 現在の「リハスタジオ鎌倉由比ガ浜」を池田整形外科の 3 階にオープン。 ・ 現在 3 階部分を増床中。平成 23 年 3 月増床完成、4 月には稼働予定。 ・ 現在午前 20 名（9 時～12 時）、午後 20 名の定員で、稼働率は 80%程度。小規模ではじめ、今回中規模まで拡大。3 階介護部門で売り上げ 70M 程度を見込む。
代表者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者は鎌倉市教育委員会出身。鎌倉市教育委員会時代は主にスポーツ振興業務を経験。総合型地域スポーツクラブ育成部門を担当する。特にマネジメントの経験はない。高校時代横浜商業で甲子園出場。鎌倉市教育委員会から私学高校野球部顧問を経て、現在の仕事に移る。 ・ 会社設立前は、池田整形外科の経理・人事とトレーナーを半々ぐらい行っていた。現在も池田整形外科の理事を務めている。 ・ 会社設立に際しては、やはり医療と介護の連携をキーワードとして考えた。いろいろなサービスがあるが、幅広くいろいろなことができる可能性があるということで、デイサービスに着目した。また検討の過程で池田整形外科 2 階で行われているフィットネスと融合する形はどうかということになった。医療（リハビリ）のノウハウ・運動指導のノウハウを活かすことができるとも考えた。鎌倉には土地価格の問題、道路混雑の問題等から大手の参入はあまりない。
介護ノウハウの獲得方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 羽太社長は家族の介護を経験している。 ・ 特にヘルパーの資格は必要ないと考えている。
異業種からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社の実質的オーナー（株式の過半を所有）である、池田院長とは毎日のように話をし、そこからいろいろなことを具現する。院長は現在の事業のサポーター的役割を果たしてくれている。 ・ 池田整形外科（1 階）、メディカルフィットネス（2 階）、運動・リハビリに特化した介護予防デイサービス（3 階）が連携して、お客さまの安心を得ている。→ワンストップサービスのイメージ ・ 顧問の税理士が良き相談相手となっている（特にお金廻り） ・ 本を読んだり、講演会を聞きに行ったりはしている。 ・ 特定非営利活動法人楓の風の小室氏とは、院長の友人関係から知己を得、2010 年 8 月頃からコンサルとしていろいろ相談にのってもらっている。例えば、対県との対応、増床に関しても小室氏と相談する。また人材育成的な意味も含めて、スタッフとの交流等もお願いしている。 ・ 職員で社会福祉士は 1 名いるが、もともとは知的障害者に対するサービスを行っており、高齢者に対する経験はない。その他に従業員は柔道整体師がおり、鍼灸マッサージ師は 2 階のメディカルフィットネスにいる。
同業他社からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ ケアマネに対する営業は 1 年に 2 回程度。ドクター、鍼灸マッサージ師、スポーツトレーナーの講演会をやっており、ケアマネも参加している。その際に施設の内覧会も行い PR をしている。

図表 90：ケアワーク弥生 ヒアリング結果要旨

有限会社ケアワーク弥生（2/2、3/5 実施）	
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者：飯島 美代子 氏 ○本 社 所 在 地：東京都文京区 ○法人設立時期：1953 年 ○主な事業エリア：東京都文京区、千代田区 ○売 上 高：約 3.9 億円 ○主力サービス：訪問介護、小規模多機能型居宅介護、家政婦紹介
法人沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1953 年、弥生医療職員斡旋所として創業。 ・ 1968 年、弥生看護家政婦紹介所へと改称 ・ 1993 年、有限会社法人格を取得 ・ 1997 年、有限会社ケアワーク弥生へ改称 ・ 2000 年、介護保険法施行と同時に、訪問介護および居宅介護支援事業に参入。 ・ 2001 年、社名の商標を登録 ・ 2003 年、ISO9001-2000 の認証を JQA より取得（現在は、ISO9001-2008 の認証を取得している） ・ 2006 年、千代田区に別会社としてケアワーク千代田を開設。また、小規模多機能型居宅介護事業所「ユアハウス弥生」開設 ・ 2010 年、文京区千駄木にケアワーク東京を開設（別会社）
代表者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 代表者の飯塚美代子氏は家業の森井電業における経理や役員秘書を経て就任。 ・ また、創業者のご子息で飯塚社長の配偶者である飯塚祥太郎管理室長は、ミツミ電機および森井電業を経て同社に入社。 ・ 「ユアハウス弥生」の所長を務める飯塚裕久氏は経営者ご夫妻のご子息であり、大学で医学系の教育を受けている。
介護ノウハウの獲得方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 祖業である家政婦紹介業を通じ、介護保険制度がスタートする前から在宅介護のノウハウを蓄積。 ・ 同社の強みの 1 つであるエビデンスに基づく認知症ケアについては、飯塚裕久氏が中心となって実践を進めている。 ⇒医学部で学んでいた際の知見が生かされている。 ⇒同社独自のケア手法であるため、他事業所の経験者ではなく未経験人材を採用し、ゼロから教育している。
異業種からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 継続的な業務改善、サービスの標準化を図るため 2003 年に飯塚祥太郎氏が主導して ISO9001 の認証を取得。祥太郎氏が同社に入社した際に、介護手順や書類の書式等が標準化されておらず現場が混乱している様子を見て問題意識を持ったことがきっかけ。 ・ なお、同氏はメーカー在籍時に ISO 認証取得経験があり。 ・ 「ユアハウス弥生」でのエビデンスを重視した認知症ケアについては、飯塚裕久氏が大学で学んだ医学系のものの見方がベースとなっている。 ・ また、同社では積極的に外部講師を招聘しての研修を実施。 ⇒介護関連の内容というよりも広くロジカルシンキングなどビジネススキルに関するものが中心。
同業他社からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問介護においては文京区内のトップブランドであり、同業他社からは模倣される存在である。

図表 91：緑ケアライフサービス ヒアリング結果要旨

株式会社緑ケアライフサービス（2/7実施）	
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者：板井 清春氏 ○本 社 所 在 地：北海道旭川市 ○法人設立時期：1992年 ○主な事業エリア：北海道（旭川市） ○売 上 高：— ○主カサービス：訪問介護、居宅介護支援、グループホーム、介護タクシー、有料職業紹介事業、高齢者住宅
法人沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 介護保険事業前は家政婦紹介業を営み現在に至る。 ・ 2000年の介護保険事業の開始に伴い、訪問介護事業に参入。 ・ 開業当初より既存の利用者がおり、ある程度安定的に事業を立ち上げる。 ・ 訪問介護事業を中心に事業を展開。事業が軌道に乗り始めた2007年頃以降は、利用者の口コミにより顧客が集まるようになる。 ・ 社員は常勤非常勤あわせて60人程度。登録ヘルパーは300人程度。 ・ 売上構成は訪問介護が5割弱、グループホームが3割、他2割。
代表者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 元タクシー運転手。 ・ その後家政婦紹介業の会社にて勤務。 ・ 介護保険の開始に伴い、訪問介護事業を開始し、代表に就任。
経営者の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業開始当初は板井氏自身訪問介護の現場に出て勤務をした。 ・ そのため、現在でも板井氏を慕ってくる利用者も多い。 ・ 現在は、訪問介護の現場に出ることは少なくなり、会社経営や対外的な折衝に専念する。 ・ 法令遵守（コンプライアンス）をしっかりと守らせること。介護関連の法令はもちろんであるが、労災等を適用及び勤務先での物損事故は任意保険に加入しており、労務関連法令も職場の働きやすさを考えると重要である。 ・ 「会社が責任を取る」ということを従業員に知らせている。たとえば、ヘルパーに対し、勤務中に起きた事故に対しては労災等を適用するから、しっかりと報告するようにと指導している。
法人の強み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利用を開始する際には板井氏と専務のいずれかが利用者を訪問し、サービス提供にあたってのアセスメントを行う。このアセスメントを通じて、より利用者に適したサービスを提供する。 ・ 従業員同士の研修や自己研鑽を重視している。定期的な地域での研修会を開催し、板井氏との情報交流の場を設けている。また、登録ヘルパー等を対象として、個別ケースを取り上げたケース検討会を開催している。 ・ 訪問介護と介護保険外の家政婦事業のシナジー効果が高い。介護保険では対応できないきめ細やかな部分を家政婦事業で補完することができる。
介護ノウハウの獲得方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 初めは板井氏自身が訪問介護に従事した。 ・ 外部から介護ノウハウを導入したというよりは、普段の経験や現場で感じることをベースとして介護技術を身につけていった。
異業種からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ もともとは保険会社主催のものであったものをベースとした異業種交流会に参加している。30社程度が加盟しており、定期的な会合や食事会、旅行会など開催され、異業種（菓子メーカー、工務店など）と交流をしている。 ・ 経営者協会等の活動に参加している（専務）。その中では経営全般の活動について、幾つか研修を受けた。
同業他社からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民介協の北海道支部の副支部長になっており、研修企画等を担当している。自社だけのレベルアップではだめだと考えており、業界全体のレベルアップが必要だとの意識のもと、関わっている。 ・ 日本看護家政紹介事業協会の研修にはよくいく。参加者と話し合うことで気づきを得られることが多い。

図表 92：シェアリングエイド ヒアリング結果要旨

株式会社シェアリングエイド（2/8 実施）	
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者：藤堂 雅也 氏 ○本 社 所 在 地：滋賀県大津市 ○法人設立時期：2001 年 ○主な事業エリア：滋賀県大津市内 ○売 上 高：約 3.3 億円 ○主 力 サービス：居宅介護支援、訪問介護、障害者自立支援、ライフサポート
法人沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大手介護事業者を退職後、2001 年 5 月に創業（訪問介護と居宅介護支援）。大手事業者勤務時代の同僚から大津市での開業を薦められたことが同市での事業立ち上げのきっかけ（過当競争や特定事業者の囲い込みのない地域） ・ 旧在宅介護支援センターや市役所、病院などへのサービス推進活動により開業半年後に単月黒字化を実現。 ・ 2001 年 10 月に大津市全域を包括的にカバーしていくため 2 ヶ所目の訪問介護ステーションを開設（瀬田）。 ・ 瀬田の事業所は、開設当初、利用者獲得に苦戦。困難事例や個人的つながりによる利用者獲得を積み重ね、2 年後に軌道に乗る。 ・ 2003 年に大津市の中心部へ 3 ヶ所目のステーション開設（西大津）。 ・ 2004 年、居宅介護支援事業所への訪問時のインパクトを狙い低価格高品質の保険外サービス「ライフサポート」を開始（大手の 3,000 円/h に対し、1,575 円/h）。 ・ 2005 年、障害者自立支援事業に係るサービスの依頼が多くなってきたことから、障害福祉サービス（居宅介護）へ参入。 ・ また、上記の事業所は利用者の多い地域から離れていたため、利用者の多い地域の近くに膳所（2005 年）と比叡（2010 年）の事業所を開設。 ・ 現在は、5 件のステーションを有し、約 800 人の利用者にサービスを提供。
代表者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融機関や大手介護事業者の勤務経験を経て、2001 年に同社を開業。
介護ノウハウの獲得方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大手介護事業者での 1 年間の勤務を通じ、介護業界に関する基本的な知識を習得。入職 1 年後には、ヘルパーへの指導を行っていた。 ・ 藤堂氏は経営やサービス推進活動を主に担当し、直接ケアは他のスタッフが対応。 ・ 働きやすさ、賃金水準の高さなどからスタッフの定着率が高く、また、登録ヘルパーから正規職員へ移行するスタッフも多い。 ・ そのため生え抜きの介護支援専門員が多数在籍。また、各ヘルパーステーションのトップも登録ヘルパー出身者である。 ・ 直近では利用者および地域情報獲得のため、未取引あるいは新規開業の居宅介護支援事業所を訪問している。
異業種からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 異業種での経験から、介護業界に関わる人材は、相対的に社会性やビジネスマインドなどの面で相当なレベルアップが必要であると考えている。 ・ 挨拶や身なり、立ち居振る舞いから徹底した教育が必要である。 ・ そこで、正規雇用の役職員には異業種経験が必須だと感じている。現在の役員は全員異業種経験者である。
同業他社からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 前職の大手介護事業者時代の経験（反面教師としての意味も含め）が生きている。 ・ プラス面で活用しているものとしては、出店戦略（駅前等の人目につく場所に設置）や人材募集チラシのデザインなど。 ・ また、反面教師としているのがスタッフへの対応。大手は人を労働力としてしか見ていなかったが、この点は違っていると感じている。働きやすい環境を整えることで、人材はより生産性が高くなると考えている。 ・ また、大津市の方針として地域包括支援センターの運営においては公平性・中立性が重視されている。そのため同社からも同センターへ人材を派遣しており、地域情報の獲得が可能となっている。

図表 93：エルフィス ヒアリング結果要旨

株式会社エルフィス（12/20 実施）	
法人概要	<p>○代 表 者：阿部 節夫 氏</p> <p>○本 社 所 在 地：鳥取県米子市</p> <p>○法人設立時期：2007 年（阿部氏が経営に参画した時期）</p> <p>○主な事業エリア：鳥取県米子市</p> <p>○売 上 高：約 1.1 億円</p> <p>○主力サービス：認知症対応型通所介護、小規模多機能型居宅介護、保育園 ⇒エルフィス地域密着型複合交流施設</p>
法人沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2003 年、同社の前身となる有限会社エムアンドエヌ（認知症デイの経営）が創業（阿部氏でない別の経営者による）。 ・ 2007 年、阿部氏がエムアンドエヌ社を買収し、同社の社長に就任。 ・ 2009 年、阿部氏のご子息である阿部功平氏（現常務兼 COO）が入社。 ・ 2010 年、社名を株式会社エルフィスへ改称。社名の由来は、元気・生活・感激・感謝・健康のそれぞれの英単語の頭文字である。 ・ また、社名変更と合わせてコーポレートキャラクター「エルル」をデザイン。 ・ エルフィスとして「鳥取ふれあい共生ホーム事業」に提案。採択を受け、「エルフィス地域密着型複合交流施設」を開設（介護と保育の融合）。 ・ 2011 年、24 時間対応型訪問介護のモデル事業をスタート。
代表者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 阿部社長は、メーカー勤務後、いわゆる「脱サラ」をして、米子市内で別のオーナーが所有する介護事業者の経営者へ転職。 ・ その後、エムアンドエヌ社を買収し、同社の代表取締役へ就任。 ・ 阿部常務は、大学卒業後、ワタミやドクターデビアス化粧品などで新規事業開発や人材育成などに携わった後、帰郷し、同社へ入社。
介護ノウハウの獲得方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 阿部社長が最初に携わった介護事業者がジャパンケアのノウハウを活用しており、そこでの経験を通じて介護経営に関する知識を習得。 ・ 阿部常務について、同社に入社する前にジャパンケアにおいて勤務し、介護業界について知識を習得。
異業種からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 阿部常務の前々職・前職での異業種経験が、現在の経営に生きている。 ⇒ワタミ：新規事業開発、ドクターデビアス化粧品：マーケティング経験など ⇒営業車輛に介護事業者であることを記載しない、コーポレートキャラクターを活用した幹線道路沿いへの看板の設置など ・ また、介護事業所でのアクティビティ開発、施設全般で提供する食材の確保などの面で地域の異業種企業とのネットワークを活用。 ⇒美容室、ヨガスタジオ、陶芸家、カラオケ店など ・ 同社の新規事業である多世代共生型の施設そのものが、介護事業に対して保育の事業モデルを組み合わせたものと考えられる。
同業他社からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 阿部社長が在宅介護事業者の全国団体の理事、鳥取県の介護事業者協議会の副会長など要職についており、事業者間での情報交換などは積極的に行っている。 ・ また、米子市の高齢者保健福祉計画及び介護保険事業計画の策定委員も務めており、福祉行政とのつながりもあり。

図表 94：プライマリー ヒアリング結果要旨

有限会社プライマリー（2/16、3/13 実施）	
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代表者：梅澤 伸嘉氏 ○本社所在地：群馬県桐生市 ○法人設立時期：2004 年 ○主な事業エリア：群馬県桐生市、みどり市 ○主力サービス：通所介護、小規模多機能型居住介護、訪問介護、居宅介護支援他 ○売上高 約 2 億円（2010 年度）
法人沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2004 年 11 月会社設立 ・ 2005 年 2 月第 1 号通所介護事業所開設 ・ その後、訪問介護、小規模多機能型居住介護事業所、通所介護事業所 2 か所開設 ・ 現在、従業員数約 60 人（うち非常勤社員 35 人）
代表者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 元溶接工。高校卒業後、半導体工場で勤務。 ・ 祖父の死をきっかけに介護事業に関心を持ち、ホームヘルパー2 級を取得。 ・ 医療法人立の介護療養型施設に勤務。介護は「ありがとう」と感謝される仕事だと感じつつも、流れ作業中心の介護現場に疑念を持つようになる。その後、自ら理想の介護を目指すため、起業を決意。 ・ しかし、起業ノウハウがほとんどなかったため、将来起業することに関し経営者の了解を得た上で、地元の訪問介護事業者に入社。 ・ その後、同社を起業し、代表取締役に就任 ・ 2009 年には介護人材の教育やコンサルティングを手掛けるプライマリーホールディングス株式会社を設立。 ・ この他、介護人材の育成を手掛ける一般社団法人日本介護アカデミー代表理事等の業務に従事している。
経営者の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員と理念を共有できることが大切だと考えている。そのために、従業員とコミュニケーションの場を積極的に設けている。たとえば、求職者に対して、梅澤氏がまず会社理念を丁寧に伝える。その理念に共感でき、「働きたい」のかを自ら判断してもらるようにしている。 ・ 2007 年の小規模多機能型居住介護事業所立ち上げ時まで、梅澤氏は通所介護事業所を兼務していた。当時は「最終的には自分がやればいい」と考えていたが、仕事が回らなくなり、「事業所の管理者を育てなければいけない」と考えるようになった。 ・ 梅澤氏が考える事業所の管理者は「自分からやりたい」と思っていることが大切である。そして、その人がリーダーになることで現場が「楽しくなること」が求められる。そんな理念に沿ったリーダーを育てることが役割だと考えている。
法人の強み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の定着率が高い ・ 従業員が高いモチベーションを維持して業務にあたっている。また、そのモチベーションを維持するために、従業員の「自己実現」を重視している。 ・ 「ハコ（施設）を作ってから人を育てる」のではなく、「人を育ててから、ハコ（施設）を作る」という視点で事業展開している。
介護ノウハウの獲得方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同社では仕事を「利用者に喜んでもらうこと」と定義している。この定義によれば、「トイレ誘導」や「入浴介助」はあくまで作業であり仕事ではない。この考えを従業員に徹底し、介護に従事してもらっている。 ・ このような考えの背景には、「作業」をしていて、「仕事」をしていなかった前職の経験が反映されている。
異業種からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ クレドの活動。経営理念にもとづき、有志のスタッフ会議により「同社が大切にしたい 8 つの約束」を策定し、それを実現するための行動指針を作成した。 ・ チームワークをより強いものにするために、「チームワーク研修」を実施。
同業他社からの知識導入の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「介護の常識を常識ととらえない」「『作業』をする社員ではなく、『仕事』をする社員を重視する」といった前職の経験を踏まえた知識ノウハウをある意味反面教師としてとらえ、「そうではない」経営を心掛けている。

図表 95 : MaCO ヒアリング結果要旨

株式会社 MaCO (2/23 実施)	
法人概要	<p>○代 表 者：中川 浩彰 氏 ○本 社 所 在 地：岡山県瀬戸内市 ○設 立：2002 年 6 月 ○主 な 事 業 エ リ ア：岡山県 ○売 上 高：約 2.7 億円 (2012 年度見込み) ○主 力 サ ー ビ ス：デイサービス</p>
法人沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2002 年 6 月 現代表取締役の中川浩彰が「まごのて有限会社」を設立(資本金 300 万円) ・ 2003 年 3 月 「民間デイサービスまごのて」開所 (定員：1 日 10 名) ・ 2004 年 1 月 「ケアプラン作成事務所まごのて」開所 ・ 2006 年 1 月 増資により組織・社名変更「株式会社 MaCO (マコ)」(資本金 1,000 万円) ・ 2007 年 5 月 岡山県瀬戸内市邑久町箕輪に本社及び事業所「まごのて村」を新築するにあたり移転。以下の事業を実施。 <ul style="list-style-type: none"> →まごのて村デイサービス「つぶ庵」(定員：1 日 15 名) →まごのて村デイサービス「こし庵」(定員：1 日 12 名) ※認知症対応型 →まごのて村「介護の窓口」(居宅介護支援) ・ 2010 年 3 月 備前市鶴海に民家型デイサービス「麻姑のや鶴海」(定員：1 日 13 名) をオープン ・ 2011 年 3 月 まごのて村別館完成。以下の事業を実施。 <ul style="list-style-type: none"> →まごのて村デイサービス「しろ庵」(定員：1 日 13 名) →まごのて村小規模多機能ホーム「うぐいす庵」(定員：登録 25 名、通所 15 名、宿泊 9 名) ・ 2011 年 11 月 岡山市東区に介護付有料老人ホーム麻姑の離宮西大寺 (定員：30 名) をオープン
代表者の経歴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中川社長は 1973 年名古屋生まれ、川崎医療福祉大学卒。大学卒業後、特別養護老人ホームに入社。デイサービスを約 7 年担当。デイサービスの中で中心的役割を果たしていた。 ・ 手に職をつけろと親から言われていたのがこの道に入ったまず第一の理由。医療系・薬学系に本当は行きたかったが数学が苦手で、国語と英語で受験できるのは福祉系しかなかったというのが正直なところ。 ・ 当時の自分は障がい者に対してはちょっと無理があったが、高齢者に対しては素直に飛び込んでいった。しかし将来ビジネスとして拡大していこうと言う意図があったわけではない。 ・ 当初、施設は大規模であるほうが良いと考えていた。しかし大規模な事業所は老人ではなく内部のスタッフに気を使う状況であった。10 年前はサービスと言う感覚もなく、新しい人が来ると問題探しばかりをしているような状況であった。 ・ そんな中、気晴らしに行ったセミナーで小規模な事業所の話を聞き、これだと思った。2002 年 3 月だったと思う。この日のうちに独立を決心した。 ・ 2002 年 6 月に良い物件が見つかったが、法人格がなければお金を借りられなかった。 ・ この時以来民家を使ったデイサービスを開始、以来丸 9 年になる。当時民家改装型はこの地域では他に 1 箇所のみ (現在は 7 ヶ所くらいある)。 ・ 昨年の夏までは社長自身がケアマネジャーをやっていた。今は行っていない。今はひとりで実質的にやっている。自社に誘導するのは当然で、自分のところ以外を紹介することはあまりない。 ・ 自分では妄想族と思っている。和風、年寄り向けと言うところから〇〇庵 (〇〇はあんこの名称) が良いと思った。
介護ノウハウの獲得方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実際の修行は「色えんぴつ」「てんとう虫」で実践修行をした。決心をしたのもこの事業所のセミナーであった。これらの事業所や地元の「ぶどうの家」といった事業所とは今でも情報交換している。

<p>異業種からの知識導入の状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 苦しい時は経営の本をたくさん読んだ。 ▪ 和菓子「敷島堂」の社長に声をかけられて、地元の経営者 5 人くらいの勉強会に参加するようになった。もともと「敷島堂」社長のお母さんがお客さまだった。 ▪ 勉強会は大先輩ばかりの異業種交流であった。この「敷島堂」は日本創造教育研究所のモデルにもなっていた。勉強会は月 1 回 3 時間程度で、今も継続している。 ▪ 5 人の座談会のような形式で、実際には中川社長育成会議のような内容の時もある。お金を貸すと言うようなことはない。気づきを与えるというような内容。 ▪ 例えば、まず利益計画ありきで、そこから逆算していろいろな数値を考えるとと言うような考え方を教えてもらった。利益も「率」ではなく実額で考える。 ▪ 先生としては顧問の税理士さんがいる。前のめりの良い税理士で、利益を残して次につなげていくと言う王道を教えてくれた。社員を連れてのみに行くこともあるような濃い先生である。 ▪ 企業経営者で関心のある人物は、例えば武蔵野の小山社長、ワタミの渡邊社長、GMO インターネットの熊谷会長
<p>同業他社からの知識導入の状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 社外から応援に来てくれていた人間に会社をのっとられそうになったことがある。一番自分も苦しい時期だったので、売り上げを上げることはっぱをかけていた。人も 3 人から 7 人に増やした時期だった。しかし、この人間の影響でデイサービスの正社員 4 人中 3 人が辞めてしまうという事態になった。結局パートも含めれば 10 人ぐらいが辞め、逆にお客さんは増えた。ここから、人材育成・理念浸透への取り組みが始まった。当時、理念はあったが浸透はまったくしていない、採用面接も社長一人で何となく決める、入社後はいきなり実習で教育もおろそかであった。 ▪ 地元の事業所の会にはほとんど行かない。

4. ヒアリング結果のまとめ

本節では、今回のヒアリング調査を通じて得られた介護事業者の外部知識の活用等に関する発見事実を整理したい。

(1) 調査対象の属性および沿革

①創業時期

調査対象事業者について、創業時期（複数事業を営む企業は、介護事業参入時期）を見ると、1950年代に創業・法人設立されたケースが最も古く1件（ケアワーク弥生）、80年代が1件、90年代が2件、介護保険制度がスタートした2000年以降の事業者は9件となっていた²⁶。

②売上高

調査対象のうち売上高に関する情報が入手できた10のケースについて売上高の分布を見ると、年間の売上高が1億円未満の事業者が1件、1億円以上5億円未満の事業者が6件、5億円以上10億円未満の事業者1件、10億円を超える事業者が2件であった。

なお、売上高が100億円を超えるウイズネットのような大手事業者も含まれていた。

③事業エリアと主要サービス

なお、調査対象事業者を事業エリアと主要事業により整理すると、下記のような分布になった。

図表 96：調査対象先の事業エリアおよび主要サービス

		主要事業（売上高基準）		
		訪問系	通所系	その他・複合型
事業エリア 旧地域区分基準	都市部	1事業者	3事業者	1事業者
	地方部	2事業者	2事業者	2事業者

(2) 法人の沿革

調査対象先の沿革について介護保険事業参入前の事業の状況に着目して整理すると、介護保険事業者として創業されたケースが6件、それ以外のケースが7社となっていた。

介護事業参入前に、何らかの事業を手がけていた7社のケースについて、細かく内訳を見ると、家政婦紹介や医療、福祉用具販売といった介護周辺事業を営んでいた事業者が4件、完全な異業種から参入してきた事業者は、IT系、ゲーム制作会社、学習塾がそれぞれ1事業者ずつの計3件であった。

²⁶ エルフィスについては、前身となる会社の創業時期で分類した。

(3) 経営者の経歴

今回の調査においてお話を伺うことができた各事業者の経営者延べ 17 名の方々の経歴を見ると、非常に多様性に富んでいた。学卒後、一貫して介護業界でキャリアを積んでいる経営者は 1 名のみで、それ以外の経営者の方々は、異業種での勤務経験を有しており、介護業界に入る前の経歴をたずねたアンケートの結果と整合していた（前章参照）。本ヒアリングやアンケートの結果を踏まえれば、介護事業者の経営においては、代表者の前職経験を通じて一定程度の異業種の知見が活用されているものと推察される。

今回取り上げた介護経営者に異業種出身者が多い点については、①介護業界が成長産業であることから、アントレプレナーとして介護業界へ参入（ウイズネット、シェアリングエイドなど）、②家族・親族の介護を経験した人材が、介護業界の現状に問題意識や関心を持ち開業（森伸、プライマリーなど）といった様々な背景があるものと推察される。また、複数の事業者に対してヒアリングを行った結果抱いた印象論ではあるが、旧措置制度の時代から長く介護業界にいた経営者は、当時の考え方やものの見方がアンラーニング（学習棄却）できず、サービス業へと変貌しつつある介護業界の環境変化の波に適応できていない可能性も考えられる。

なお、出身業界についてはヒアリングを行う前にはサービス業が多いと予想していたが、本ヒアリングの結果では、職種は営業や生産部門など多様であるものの、ものづくり企業出身の介護経営者が多い傾向が見られた（森伸、ケアワーク弥生、緑ケアライフサービス、エルフィスなど）。

図表 97：経営者の経歴

対象企業	先方ご対応者	経営者の前職等
インターネットインフィニティー	別宮社長	IT系ベンチャー
ウイズネット	高橋社長	保険会社
日本ケアシステム	南出副社長	福祉用具販売、建設会社
かいかや	河村社長	ゲーム制作会社
ジェイド	古島社長	コンサルタント、学習塾経営
森伸	森下社長	機械メーカー、建設会社
TCC	羽太社長	公務員
ケアワーク弥生	飯塚社長 飯塚管理室長 飯塚所長	機械メーカー 機械メーカー 医学部
緑ケアライフ	板井社長 板井専務	タクシー会社 飲料メーカー
シェアリングエイド	藤堂社長	金融機関、大手介護事業者
エルフィス	阿部社長 阿部常務	機械メーカー 大手居酒屋、化粧品メーカー
プライマリー	梅澤社長	溶接工、介護療養型施設
MaCO	中川社長	特別養護老人ホーム

(4) 介護ノウハウの獲得方法

異業種出身の経営者が多く存在する中で、各経営者の介護ノウハウの獲得方法についてみると、①経営者自身が介護の知識と技術を身に付け、現場での実践を通じてコア人材となるケース、②介護経験者をコア人材として外部から採用し、当該人材を通じて介護技術を習得するケース、③①と②の複合型といった様々なパターンがあった。

総じて見ると、法人のライフサイクルの進展度合いによって介護ノウハウの獲得方法が異なる傾向があり、開業初期段階では経営者自身が介護技術や知識を習得してケアの現場に携わり、ある一定の時期に、経営者がマネジメントに注力し始め、介護現場のコア人材が別の人材に移り変わるという一般的な流れがあるものと考えられる(インターネットインフィニティー、ウイズネットなど)。また、ヒアリングの結果からすれば、売上高5億円あたりが、経営者がマネジメント専業となるか、現場のケアと兼務するかを分ける1つの分岐点になっているものと推察される(売上高5億円以上の3社は、いずれもほぼマネジメントに注力)。

なお、比較的後期に介護事業に参入した事業者において、必ずしも介護の専門知識や技術(ヘルパー資格など)を絶対視しない経営者が見られた点が特徴的であった(ジェイド、TCCなど)。

(5) 法人外部の知識獲得方法

対象事業者における法人外部(異業種および同業他社)の知識の獲得・活用の状況を、「法人経営での活用状況」と「獲得経路・方法および知識の性質」という2つの視点から整理すると、下記のようになった。

①外部知識の法人経営での活用状況

外部知識の法人経営における活用状況について見ると、大半の法人において法人外部から獲得した知識が活用されていた。加えて、外部知識が経営上の特徴や強みと深く結びついていることが明らかとなった。

例えば、かいかやでは、経営者の河村氏が前職のナムコ(現バンダイ・ナムコホールディングス)在籍中に携わっていたアミューズメント施設の開発ノウハウが通所介護事業所の内装設計やリハビリ機器、事業所コンセプトなどに反映されており、周辺の介護事業者との差別化につながっていた。また、森伸においては、経営者が興味関心を持った異業種企業のサービス提供の現場などをスタッフとともに視察し、人材育成に役立てていた。

しかし、その一方で異業種企業や同業他社などにおいて実践されている具体的な取組(研修カリキュラムや接遇のマニュアルなど)をベンチマーキングのような手法を用いて直接的に取り込んでいるケースは少なく、経営者自身の持つ暗黙知をベースとした知識活用が中心であった。

②外部知識の獲得経路・方法

では、経営者による暗黙知の獲得経路・方法について見ると、ほぼ全ての事業者で経営者の前職での経験が挙げられていた。この結果と(3)に記載した経営者の経歴と併せてみれば、各法人における経営上の特徴や強みの構築に経営者の異業種での経験が大きく寄与しているものと考え

られる（次ページ図表参照）。

なお、同業他社の経験については、ポジティブに活用されている事業者もあったが（日本ケアシステム）、一部の事業者において、現状の介護のあり方に疑問を抱かせ、現在の法人の経営に対する反面教師として活用されているケースがあり、特徴的であった（プライマリー、MaCO など）。

図表 98：調査対象先の外部知識の獲得・活用状況

法人名	特徴・強み	主な知識獲得経路
インターネットインフィニティ	介護の常識を疑う組織づくり、ヘルパー確保・定着の取組、ケアマネジメントオンライン、異業種出身者の採用	前職経験（ベンチャー企業：アスキー）の影響（常識を疑う）、Sierとしての事業経験
ウイズネット	内部標準化・効率化、営業力、ビジネス志向	経営者の前職である保険会社時代の地域密着戦略、特化戦略 相談相手としての士業（税理士など）
日本ケアシステム	大手事業者の営業・人事管理ノウハウ、大手医療法人との関係	経営者の前職（ヤマシタコーポレーション）での経験
かいかや	アクティビティや施設の内容、事業所立地、「ハレのデイサービス」、ゲームを活用したりハビリ	経営者の前職であるアミューズメントパークのノウハウの活用（内装、ゲーム、立地）
ジェイド	経営者がコンサルタントおよび経営塾経営で培ったサービス業経営のノウハウ	学習塾でのノウハウを活用した計算ドリルの作成、都内の法人からの介護ノウハウ獲得（塾職員を派遣）
森伸	特徴的な管理職教育の手法、先進事業者としての地域ブランド、ロジックの重視	旧豊田工機での経験、家業である建設業経営時の学び、異業種の現場からの気づき
TCC	医療法人との連携	楓の風小室氏によるコンサルティング 相談相手としての士業
ケアワーク弥生	地域ブランド、ISO9001の認証による業務標準化、エビデンスに基づく介護、認知症対応スキルの高さ	経営者の前職（製造業）でのISO取得経験、経営者ご子息が大学時代に身に付けた思考様式
緑ケアライフ	コンプライアンス対応、家政婦紹介業による幅広いニーズへの対応、訪問系から施設系まで提供	情報共有、共同創造のための地域介護事業者や異業種企業との研究会
シェアリングエイド	地域ブランド、地域関係機関との協調、駅前立地戦略、地域密集戦略、スタッフの定着率	旧コムスン時代のノウハウ活用（人材面では反面教師として活用）、銀行等民間企業での経験が経営に対する意識の根底にあり。
エルフィス	保育施設と介護施設の併設、両施設の交流を円滑に進める仕組み（ボトムアップ）、社外ネットワークを活用したアクティビティの充実、ブランド戦略	経営者ご子息の前職経験（ワタミ、Dr デビアス化粧品）に基づく新規事業開発・マーケティング、経営者の社外ネットワーク、（介護側から見れば）異分野とのコラボレーション
プライマリー	働きがいのある職場づくり、ES向上、周辺事業者スタッフを集めた意見交換会の開催とモチベーションの向上	介護療養型施設での経験（反面教師）、訪問介護事業者での修行、全国的な事業者との交流
MaCO	家庭的な事業所の雰囲気、人材育成	地域の異業種経営者との勉強会、県内の先進事業者（小規模デイ）との情報交換、大手法人での経験（反面教師）

第5章 本年度調査全体の総括

本年度、弊社では、厚生労働省「平成23年度老人保健健康増進等事業」の補助金を活用し、「民間介護事業者における異業種企業からの知識移転による経営・サービスの質の向上に向けた調査研究事業」を実施した。

本事業は、介護事業者における外部知識の活用状況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アンケートおよびヒアリング調査を行い、アンケート調査では、最終的に全国の735の事業者の方々から回答を頂戴した。また、13法人の経営者の方々に、のべ17回のヒアリングに協力をいただき、各法人の知識獲得や経営上の取組について、きわめて貴重な意見を聞くことができた。以下、本年度調査を通じて外部知識と介護事業経営の関係について明らかになった点を整理し、本稿のまとめとしたい。

1. 本年度調査の総括

(1) 外部知識と法人経営との関わり

①外部知識と業績との関係

アンケート調査の結果によれば、日々の経営において外部知識を活用している事業者と活用していない事業者の業績を比較した場合、外部知識を活用しているグループのほうが、業績が良好（経常利益が黒字）との回答割合が高くなっていた（5%有意）。

この結果は、因果関係に関するより詳細な分析が必要ではあるが、外部知識が業績にプラスの影響を与えている可能性があることを示唆している。

②外部知識の獲得経路・手段

業績にプラスの影響を与える可能性が高い外部知識について、その獲得の経路・手段を見ると、アンケートにおいて回答割合が高かったものとして書籍・雑誌、セミナー・研究会、異業種とのマネジメント経験などが挙げられていた。また、経営上重要な取組における参考情報の収集源としては、同業他社との交流や行政・地域福祉機関との交流といった回答が多くなっていた。

併せて、ヒアリング結果を整理すると、前職での経験（異業種での経験）が大きく経営上の特徴や強みの構築に影響している可能性が考えられ、全体的に見て形式知と暗黙知・経験知、異業種企業と同業他社など知識形態や情報源などの面でバランスを取りながら経営を進めている経営者が多いものと推察される。

③外部知識の活用状況

次に、介護事業者における外部知識の活用状況を見ると、アンケートでは経営全般において外部知識を活用しているとの回答が全体の過半数を占めていた。また、ヒアリングでも上記②で述べたような前職経験等を通じて獲得した経営上の知識を、自法人の経営の参考にしているとの意見が散見された。

しかしその一方で、アンケート調査では、約8割の事業者が具体的な経営行動において異業種

あるいは同業他社の経営ノウハウ等の具体的な知識を活用していないと回答しており、ヒアリングでも例えば他社のベストプラクティスを、特定の経営課題の解決のために直接的に模倣しているようなケースは稀であった。

なお、外部の知識を特定の経営課題の解決に活用している 2 割のケースについては、ヒアリングの結果と考え合わせて解釈すれば、通所介護事業所における内装設計やアクティビティの開発、福祉用具貸与・販売の営業スキルなど基本的に汎用性の高い知識・技術の導入に関連した取組が多いものと推察される。

④外部知識と経営行動の関係

多くの事業者が外部知識を経営上活用していると回答していた一方で、当該知識が具体的な経営上の取組にダイレクトに反映をされていないとの回答も多くなっていた。こうした一見矛盾した結果についてどのように解釈をすればよいのだろうか。獲得した外部知識がどのように業績あるいは高い業績を導く経営行動へ影響を与えているのか、その具体的なメカニズムについては、今回実施したアンケートやヒアリングからは明確な回答は得られなかった。

ただし、ヒアリングの結果から仮説を導出すれば、異業種での経験や異業種・同業他社との交流などを通じて経営者が「自社の経営に有用な知識」を暗黙あるいは無意識のうちに取り入れ、それらの知識が「束」として問題意識やドミナントロジック²⁷に影響を与え、結果的に経営行動の変容を導き、最終的に業績へとつながっているケースが多いものと考えられる。

多少、飛躍があるかもしれないが上述の外部知識の獲得経路や活用状況の内容を踏まえて解釈すれば、介護事業における経営者の多くは、自身の異業種での経験など様々なソースから得た経験知・暗黙知を（①先行体験・原体験）、書籍やセミナーなど第三者が形式知化した情報や新たに獲得した知識や経験などを活用して（②追加的な知識・情報）、普遍化し、介護経営に活用可能な形に修正した上で（③問題意識の深化～ドミナントロジックの形成）、経営判断や意思決定に用いているものと推察される（⑤経営行動の変容）。（下記フロー図およびサーバクシオンフレームワーク（Servuction Framework）²⁸の修正版を参照）

図表 99：外部知識が経営行動へ与える影響 フロー図

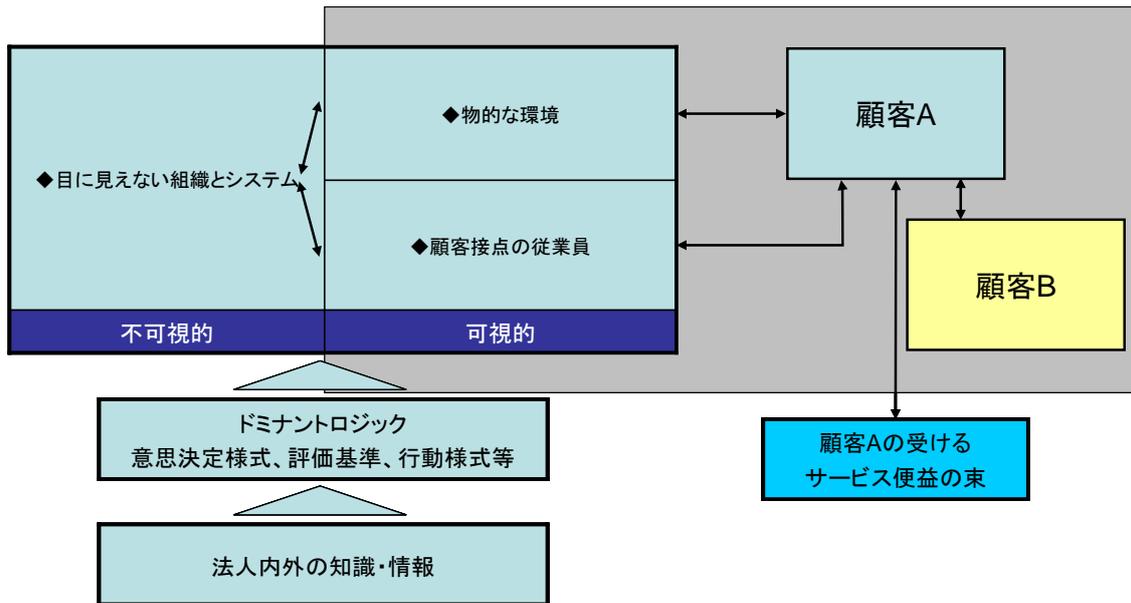


（出所）浜銀総研作成

²⁷ ドミナントロジック（dominant logic）とは、トップ・マネジメントが事業を概念化する方法や重要な資源配分の意思決定を行う際の指針となる考え方のこと。

²⁸ Langeard, Bateson, Lovelock, Eiglier（1981）, *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

図表 100：外部知識とサーバクションフレームワークの関係



出所) レイモンド・P・フィスク, ステファン・J・グローブ, ジョビー・ジョン『サービス・マーケティング入門』(小川孔輔・戸谷圭子監訳) 法政大学出版局, 2005年, 39頁, 図2-1を浜銀総研が加筆修正。
 なお、本フレームワークの初出はLangeard, Bateson, Lovelock, Eiglier (1981), *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute. である。

(2) 外部知識を活用する上でのポイント

前項で述べたように、多くの事業者において法人外部の知識が経営面で活用されており、また、ヒアリング対象先については、多くのケースで外部知識と経営上の特徴や強みが深く結びついていることが分かった。

その一方で、全ての事業者が、獲得した外部知識を優れた経営行動へとつなげられるわけではなく、知識や情報がそのまま経営者の中に退蔵されてしまうケースも多いと考えられる。また、自法人の経営やサービスの大きな変化へとつながる知識・情報との出会いは、セレンディピティ²⁹に左右される面も大きいと推察される。

別冊のマネジメント事例集(本報告書資料編③参照)を作成する際に行った分析などから、筋のよい知識を見出し、当該知識を優れた経営行動へとつなげていくためのポイントを整理すると、大きく下記①～③のような項目があると考えられる。

①知識の選別・評価基準としての「問題意識」

介護事業を保育と組み合わせて多世代共生型施設を運営する株式会社エルフィスの事例を見ると、同社が高齢者と児童の多世代共生型施設の開設に着手したのは、鳥取県の補助事業が直接的な契機であった。しかし、その前段として、同社の経営陣は、自社の事業を通じた社会貢献の現状や地域の介護市場の先行きに対する問題意識を持ち、新たな事業展開の方向性を模索していた。

現在、多数の知識や情報が社会に氾濫している中で、ある知識が自法人にとって有用か否かを

²⁹ 「思わぬ発見をする能力。思いがけないものの発見」(小学館『大辞泉』)のことを指す。

判断する基準がなければ、知識や情報の波に飲み込まれてしまう恐れがある。こうした社会環境において、知識・情報の取捨選択の基準（新知識の価値判断・解釈基準）となるのは、マクロレベルの社会経済環境や地域の人口動態、競合他社の参入状況などを把握した上で醸成された、経営陣による法人のビジネスの将来性や市場の状況に対する明確な問題意識であると考えられる。

②法人内外の知識に精通した人材の「気づき」と「翻訳者」としての活用

ISO9001の認証取得やエビデンスに基づく認知症ケアに特徴を有するケアワーク弥生では、機械メーカー出身者や医学部で教育を受け、科学的な考え方を身に付けていた外部人材が経営者として入職してくることにより、それまでの同社の経営やサービス提供方法の問題点が組織内で認識されることとなった。

一般的に外部出身の人材は、長く同一の組織・業界内部にいる人材とは異なるものの見方を身に付けていることから、内部者が意識してこなかった、あるいは解決を棚上げしてしまっているような組織の問題点に気づく可能性が高いものと推察される。外部知識の活用を考える際には、形式化されたソリューションそのものをいかに自法人に導入するかという点に目がいきがちである。しかし、外部者の客観的な視点やものの見方も含めて知識と捉え、それらを活用して今まで気が付かなかった組織内部の問題を抽出することも重要と考えられる。

また、これまで組織内で行われていなかった新たな取組を外部から導入する場合、内部のスタッフからの理解を容易に得られない可能性がある。ケアワーク弥生におけるISO9001の認証取得への取組においても、当初、スタッフにその必要性を理解してもらうことが出来なかった。そこで、同社の経営とISOの双方に精通した経営陣が、研修や会議などの場で取組の重要性を繰り返し伝え、スタッフの意識変革を行っていった。

外部から新たな取組を導入する場合には、内部の混乱を避け、スタッフの理解を促進するため、当該取組の内容を分かりやすく伝える「翻訳者」が必要と考えられる。また、同社の事例からすれば、「翻訳者」は導入を進める取組と法人内部の経営やケアの現場とに精通している外部人材が望ましいと推察される。

③「マイナス知識」のアンチテーゼとしての活用

ヒアリングによれば比較的同業他社出身の経営者の方から、以前勤務していた介護事業者のやり方を反面教師として現在の自事業者の経営を行っているとの意見が多く聞かれた。

例えば、プライマリーでは、経営者が創業前に勤務していた介護療養施設において、スタッフがやりがいを持って行う利用者の喜ぶケアが評価されず、排泄や入浴、食事介助などの「作業」を迅速に行うスタッフが評価されていたことに疑問を感じ、従業員満足度を意識した経営が実践されていた。ヒアリング対象企業の中では、MaCOやシェアリングエイドにおいても前職経験を反面教師とする同様の意見が聞かれた。

知識や情報の中には改善事例や成功事例などのプラスの知識があり、経営の参考として考えた場合、そうしたプラスの知識に目が向いてしまいがちである。しかし、今回のヒアリング結果から見れば、失敗事例などマイナスの知識についても、アンチテーゼ・教訓として活用することで自法人の経営に生かすことが可能である。

2. 今後の課題と展望

本年度実施した調査においては、別冊の事例集の内容を含め、介護事業者における外部知識の獲得・活用の状況や外部知識と業績との関係など、当初、リサーチクエスチョンとして掲げていた点を明らかにするという目的は達成されたものと考えている。しかし、その一方で、調査を進める過程で、あるいはヒアリング対象先の経営者の発言を通じて新たに調査を進める必要があるテーマがいくつか見出された。

①外部知識の獲得・活用に果たすミドルマネジメントの役割の解明

本年度の調査は、当初から必ずしも意図したものではなかったが、各事業者の経営者の経験や外部知識の獲得状況に焦点を当てた内容となった。しかし、アンケート調査においては外部知識の獲得のキーパーソンとして経営者に次いで現場管理者が多く挙げられており、また、ヒアリング調査でも正規職員の採用で異業種経験がある人材を優先したり、役員クラスを意図的に異業種出身者で占めている事例などが散見された。

昨年度、本事業の補助金を活用して当社が実施した調査においても各事業者のミドルマネジメントの役割に対する期待は大きく、今後、介護事業者におけるミドルマネジメントあるいはトップマネジメントチームが各事業者の外部知識の獲得と活用にどのように関わっているのか、その点に着目した研究を行うことで、本調査研究事業のテーマに関する理解が進み、またより有益な知見が得られるものと考えられる。

②外部知識を「活用していない」事業者の経営内容の解明

知識創造理論やナレッジマネジメント、オープンイノベーションなど近年の経営学においては、外部から積極的に知識を導入し、イノベーションにつなげるという考え方が主要な見解の1つとなっている。しかし、今回実施したアンケート調査によれば、外部知識を活用していないにも関わらず業績が良好な事業者が、当該事業者グループの約6割を占めていた。

本年度事業では、必然的に外部知識を活用している事業者を対象として調査を行うこととなった。しかし、仮に経営において外部知識を活用していないにも関わらず、高いパフォーマンスを上げている事業者を対象として調査を行った場合、一般的な経営学の知見とは異なる、介護業界固有の経営のあり方が見えてくる可能性がある。このような問題は、本年度の事業を通じて新たに見出されたテーマであり、今後、詳しい調査を進めていく必要があると考えられる。

③深堀調査の対象の拡大

今回の調査では、時間的な制約がある中で、提供サービスの種類やサービス提供エリアなどを考慮しながら、3事業者を対象に深堀調査を実施した。しかし、今回深堀調査を実施した3事業者以外にも、今回ヒアリングにご協力をいただいた事業者の中には興味深い事例が多数存在していた。

今回、対象に含めなかった事業者について深堀調査を進めることにより、介護事業者の外部知識の活用において新たな知見が得られるものと考えられ、今後、残りの事例についても分析を進めていきたい。

3. おわりに

本年度、弊社では、厚生労働省「平成 23 年度老人保健健康増進等事業」の補助金を活用し、有識者研究会の助言を得ながら全国の介護サービス提供する 3,000 の事業者に対してアンケート調査を行った。また、13 事業者に対してヒアリング調査を行い、そのうち 3 事業者について深掘調査を実施した。

日々、受託調査やコンサルティング業務を通じて多くの事業者に接している弊社とアカデミックな知見を有する大学教員や全国的に見て先進的なサービスを提供している介護事業経営者、業界の現状に精通した業界団体関係者などによる有識者研究会が一体となって調査研究事業を進めたことにより、介護事業者の外部知識獲得の現状について整理し、新たな知見を得ることができた。

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