

平成23年度 厚生労働省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」

介護事業者 マネジメント事例集

～問題意識に基づく外部知識の
活用と付加価値創造への取組～

平成24年3月 株式会社浜銀総合研究所



事例分析レポート

- 株式会社エルフィス
- 有限会社ケアワーク弥生
- 有限会社プライマリー

アンケート調査 結果概要

- 「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」
結果概要

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先進的な知見を、サービスと経営の質の改善に向けて積極的に活用し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異業種等の知恵・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、全国の介護事業を経営する方々を対象に、「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。

本冊子は、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の結果概要と、ヒアリング調査にご協力をいただいた事業者の中から選定した 3 社の事業への取組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)

本事例集について

■本年度調査の背景と目的

- ◆昨年度、弊社が実施した介護事業者のマネジメントに関する調査¹によれば、先進的で収益性の高い事業展開を行っている事業者において、法人外部の先進的な取組をベンチマーキングし、人材育成や施設の内装設計など様々な面で活用しているケースが多く見られました。
- ◆今後、「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、環境適応のために創意工夫を進めてきた異業種等の知識やノウハウは、介護業界の経営者が今後の経営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。
- ◆その一方で、介護業界内外における優れたサービス提供プロセスや顧客ニーズの捉え方等の知識を、各事業者がどのように獲得・内部化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異業種や同業他社の知恵・知識の吸収に向けた動きを広く把握するための調査等も行われていないのが現状です。
- ◆以上のような背景を踏まえ、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、介護事業者による外部経営知識の活用をテーマとした調査研究事業を実施いたしました。事業の目的は、下記の通りです。

【本年度調査の目的】

- 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。

■本年度調査における「知識」の定義

- ◆本年度調査においては、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」と呼称しています。

■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、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アンケート調査の詳細な結果やヒアリングメモ、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 23 年度老人保健健康増進等事業 調査実施報告書」に掲載をしております。

¹ 「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」（厚生労働省「平成 22 年度 老人保健健康増進等事業」）

■本事例集の構成

- ◆本事例集は、全 13 法人に対するヒアリングの中から特徴的な取組の見られた 3 事業者を選定し、下記の視点に基づいて作成した事例分析レポートと、「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」（平成 23 年 12 月実施）の結果概要から構成されています。

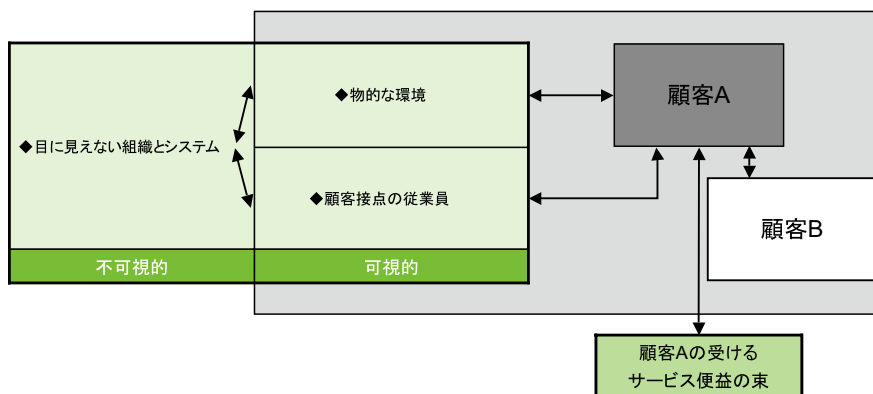
【事例分析レポート 整理の視点】

- ①「サーバクションフレームワーク (Servuction Framework)」を活用し、事例各社の経営上の特徴を整理する（下図参照）。
- ②また、各事例から導かれる経営において外部知識を活用する際の留意点について考察を行う。

サーバクションフレームワークとは、事業者が顧客に対して価値を提供する接点（サービス・エンカウンター）をマネジメントするために活用される代表的な分析枠組みの 1 つ。

顧客 A があるサービスから受け取る便益の源泉を、可視要素（「物的な環境」「顧客接点の従業員」「その場に居合わせる他の顧客（顧客 B）」）と不可視要素（「目に見えない組織とシステム」）に分類し、複雑なサービスの内容を単純化・視覚化し、サービス設計の評価・分析等を行いやすくしている点に特徴がある。

図表：サーバクションフレームワーク



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。なお、本フレームワークの初出は Langeard, Bateson, Lovelock, Eglie (1981), *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute. である。

◆本事例集の掲載事例

掲載事例	所在地	主力サービス	事例テーマ
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）

事例分析レポート

株式会社 エルフィス

「介護」と「保育」の組み合わせによるサービスの付加価値向上に向けた取組

■本事例のポイント

同社は、鳥取県米子市において、認知症対応型通所介護などの介護事業所と保育園を併設する「地域密着型複合交流施設」の運営を手がけ、比較的新進の事業者でありながら多世代交流と多様なアクティビティを武器に多くの利用者を獲得している法人である。

同社の強みとしては、①多世代共生型の施設において高齢者と児童の「交流＝ふれあい」を実現するための具体的な仕組みと、②アクティビティの充実に向けた外部ネットワークの積極的な活用の大きく2点が挙げられる。特に①については、多世代交流の促進を図るための基本的なポイントが網羅されていると考えられ、こうした仕組みが短期間で構築された点は非常に興味深い。

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



株式会社エルフィス
代表取締役 阿部 節夫 氏（後列左）

■企業概要

○企 業 名: 株式会社エルフィス

○代 表 者: 代表取締役 阿部 節夫 氏

メーカー勤務を経て1999年に訪問介護と居宅介護支援を手がける地元の介護事業者へ経営者として転職。その後、2007年にエルフィスの前身となる事業者を企業買収。代表取締役に就任し、現在に至る。また、同社の社長職に加え、『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の中国地区の理事や鳥取県民間介護事業者協議会の副会長、米子市高齢者保健福祉計画及び介護保険事業計画策定委員会委員を務めている。

○設 立: 2007年（現経営者の経営参画時期）

○本社所在地: 鳥取県米子市両三柳193-3

○主 要 事 業: 認知症対応型通所介護、小規模多機能型居宅介護、保育園、居宅介護支援事業所、訪問介護

○売 上 高: 約1.1億円（2011年度）

○従 業 員 数: 45名（うち非常勤職員18名）

1 はじめに

現在、介護市場の競争激化に伴い、多くの事業者で差別化に向けた様々な取組が行われており、それらの取組の中には、ゲームを活用したリハビリや訪問エステ、介護とITの融合など介護事業に業界周辺あるいは異業種の知見を取り入れて付加価値向上を目指そうとするものが少なからず見られる。こうした付加価値向上策については、成功をしている事業者もある一方で、闇雲に外部の知見を取り入れるのみで、成果が上がっていない事業者も少なくないと推察される。

本稿で取り上げる株式会社エルフィス（以下、同社）は、介護事業と保育を組み合わせた多世代共生型施設を開設し、同施設において様々な工夫を凝らしながら高齢者と児童の交流を実現、また、外部の異業種ネットワークとの連携を通じて多様なアクティビティの開発に成功している事例である。

以下、同社の事例を通じ、「介護」と「保育や地域のサービス業などの業界外の事業」との組み合わせによる付加価値向上を進める上での留意点を整理したい。

2 同社のなりたち

同社は、鳥取県米子市において、介護（認知症対応型通所介護や小規模多機能型居宅介護など）と保育（認可外保育）および地域（地域の社会資源）が融合した「地域密着型複合交流施設」の運営を行う事業者である。

同社の前身は、米子市内で民家改装型の認知症対応型通所介護事業所を運営していた民間企業であったが、その会社が事業の先行きの不透明さから廃業を考えていたため、2007年に阿部節夫社長（以下、阿部社長）が買収した。

その後、2009年に大手居酒屋チェーンや化粧品メーカーで新規事業開発や人材育成等を担当していた、社長のご子息である阿部功平常務（以下、阿部常務）が同社に入社し、社長との二人三脚体制がスタートする。

翌2010年には社名を現在のエルフィス(Elfith)に改称。社名の由来は、「元気」「生活」「感激」「感動」「感謝」「健康」

を表す英単語の頭文字¹からきており、同社にかかわる全ての人が『元気で健康的な生活を送り、あらゆることに感謝・感激・感動できる企業になろう』との思いが込められていた。

この社名変更と前後して、鳥取県により高齢者や障害児・者、児童の2人以上を対象としてサービスを提供する事業者に対して補助金を交付する「鳥取ふれあい共生ホーム事業」がスタートする。日頃、「少子高齢化」という大きな社会の流れに対して、高齢化のみならず、少子化問題に同社として貢献できる方法はないかと考えており、また、介護市場の成長が鈍化した後の新規事業のあり方について検討していた同社は、同事業に介護と保育の多世代共生型施設の企画を提案。県から採択を受け、2010年10月に認知症対応型通所介護と小規模多機能型居宅介護、保育園を1つの施設の中に併設する「エルフィス地域密着型複合交流施設」を開設した。

図表1 同社の主な営業エリアの状況

	鳥取県米子市
人口	149,101人
高齢化率	24.2%
人口密度	1178.2人/k㎡
要支援・介護者数	6,750人
訪問介護事業所数	31事業所
認知症デイ事業所数	15事業所
小規模多機能事業所数	11事業所
保育所数	42ヶ所

出所) 人口・高齢化率・人口密度・保育所数：米子市HP、要支援・要介護認定者数（2010年7月）、訪問介護・認知症デイ・小規模多機能事業所数：WAM-NET

現在は、上述の地域密着型複合交流施設に加え、モデル事業として24時間対応の訪問介護を手がけており、直近の売上高は約1.1億円である。交流施設については、高齢者、児童ともにそれぞれ約40人の利用者を抱えるなど全国的に見ても共生ホームとしては大規模であり、介護事業所としての稼働率も高い状態をキープしている。

¹ 元気:Energy, 生活:Life, 感激:Feeling, 感動:Impression, 感謝:Thanks, 健康:Healthのそれぞれの単語の頭文字に由来する。また、社名変更とともに、同社名と同じ名前を持つ北欧の妖精「エルフ」をモチーフとしたコーポレートキャラクター「エルル」もデザインした。

図表2 同社の沿革

西暦	事業の展開
2003 年	・ 有限会社エムアンドエヌ（同社の前身）創業。認知症デイを開設
2007 年	・ 阿部社長がエムアンドエヌ社を企業買収
2009 年	・ 阿部常務が入社
2010 年	・ 株式会社エルフィスに改称 ・ 「鳥取ふれあい共生ホーム事業」の採択を受け、「エルフィス地域密着型複合交流施設」を開設
2011 年	・ 24 時間対応型訪問介護のモデル事業をスタート

出所）株式会社エルフィス資料より筆者作成

3 同社の経営上の特徴

（1）同社の戦略

同社は、鳥取県米子市における比較的新進の事業者として多世代共生型の事業所を開設し、世代間の交流と経営上の成果の双方を実現している事業者である。

同社の強みは、多世代共生型の施設における高齢者と児童の「交流＝ふれあい」を実現するための仕組みにある。また、交流のみならず、アクティビティの充実を図るために外部ネットワークを積極的に活用している点も特徴的である。

以下、同社の経営上の特徴である「交流＝ふれあいを円滑に進めるための仕組みづくり」と「アクティビティ充実のための外部ネットワークの活用」について、その詳細を述べていきたい。

（2）交流のための仕組みづくり

1) 交流の現状

同社の多世代共生型施設においては、毎日の朝と夕方に行われているもの（保育園の朝の会、終わりの会への高齢者の参加）に加え、運動会やクリスマス会など季節の行事を通じて定期的な世代間の交流が実施されている（図表3 および 4 参照）。

図表3 年間の交流イベント

4 月	入園式・花見	10 月	エルフィス秋祭り
5 月	子供祭	11 月	紅葉狩り
6 月	遠足	12 月	クリスマス会
7 月	プール開き		
8 月	エルフィス夏祭り		
9 月	運動会		

出所）株式会社エルフィス資料より筆者作成

また、定期的な交流以外にも、高齢者が自発的に子どもたちの使う布オムツの折りたたみや交流イベントのオーナメント作成を手伝ったり、あるいは子どもが高齢者の代わりに菜園で栽培している野菜の収穫をしたりといった形で「高齢者ができないことは子どもが、子どもができないことは高齢者が行う」という同社の交流のコンセプトに基づき、随時、多世代交流が行われている。

図表4 交流の風景（終わりの会）



写真：同社提供

2) 交流を支える仕組み

上述のような交流を進めている同社だが、現在の活発な交流は、自然発生的に生じたものではない。同社へのヒアリング調査によれば、交流実現の背景には、開業前後の試行錯誤を通じて確立された4つの成功ポイントがあると考えられる。

①理念に基づく人材の採用・育成

同社の施設では、多世代交流を通じて高齢者・児童の双方に感動や感激を提供することを目指している。開設に

あたっては、人材の持つ資格や経験ではなく、この感動・感激という事業のコンセプトに共感してもらえる人材か否かという点に重点を置いて約20人のオープニングスタッフを新規に雇用した。

また、開業に向けた具体的な準備として、同社の経営理念を共有するとともに、新しい施設のコンセプトや具体的な交流の企画をスタッフ自らが考え、議論する場として、1週間の集合型研修を実施した。

②委員会組織とボトムアップによる提案の重視

①に記載した採用とオープニング研修により質の高いスタッフを確保できていたものの、新しい施設の開業に伴う混乱から、例えば介護と保育の各セクションが縦割となつてしまい交流活動が上手くいかないなど、施設全体で様々な問題が発生した。

そこで、同社では現場管理者によるミーティングを通じて現状の課題の洗い出しを行い、課題ごとに改善策を検討する委員会組織を立ち上げた。この委員会組織は、課題ごとに「〇〇チーム」と呼ばれ、現在、「交流」「広報」「食事」「園芸」など6チームが存在する²。うち交流チームについては、介護と保育の各事業部の交流担当者が必要に応じて随時集まり、日々の交流上の課題や新たな交流企画の提案などを行っている。

この交流チームは、部門横断型の人員で構成されており、メンバーの全員が現場スタッフ(管理者が入っていない)という点が特徴的である。これは現場の運営は現場の意見を重視して進めていくという同社の考え方に基づくものであり、同チームで決まった内容については経営者も尊重するようにしている。

こうした現場の意見を重視する委員会システムについては、現場で生じている課題への迅速な対応を可能にするとともに、自身のアイデアが法人の運営に生かされることによりスタッフのモチベーションの向上にも寄与している。

③高齢者と児童双方にとってのメリット提示

介護・保育のいずれにおいても、多世代交流がケアの質の向上にプラスであるといわれている。その一方で、多くの法人で高齢者と児童の交流がうまく進まない理由の1つは、高齢者と交流をする際の児童側のメリットが明確でない点が挙げられる³。

そこで同社では、幼少期から高齢者と接することで思いやりの心が醸成され、EQ(心の知能指数)⁴が向上するな

どといった高齢者との交流による利点を明確化し、研修や入園前の説明会などの席上でスタッフや児童の保護者に伝えるようにしている。

④ハード面での仕掛けづくり

また、同社では、交流促進のためのハード面への配慮も行っている。例えば、介護スペースと保育のスペースが物理的に近接し、ドアを1枚開ければ保育園と介護事業所との往来が即座にできるよう設計されている。そのため、日々の交流をスムーズに行うことが可能である。

さらに、ガーデンスペースを共有化し、外で遊んでいる児童を高齢者が常に眺められるようにしたり(図表5参照)、保育園と介護事業所のエントランス部分の共通化を図るなど定期的な交流機会以外の場でも、細かな交流が各所で行われるよう工夫がなされている。

図表5 交流の風景(ガーデンスペースでの交流)



写真：同社提供

(3) 外部ネットワークの活用

(2) ①～④で示した交流促進のための仕組み以外に、同社では外部ネットワークの活用にも力を入れている。

同社の外部ネットワークは、健康体操やヨガ、陶芸、エステ、出張販売など多方面に広がっているが⁵、同社のこうしたネットワークの多くは、帰郷した際に様々な分野で友人・知人が活躍しているのを目にした阿部常務が、地

² 各チームのメンバーは、組織を俯瞰的に見る視野を醸成するため半年に1回程度の頻度で入れ替えを行っている。

³ 交流による高齢者のメリットとして同社では、生きがいづくり、アクティビティへの積極的な取組などが挙げられていた。

⁴ EQとは、相手の感情を理解し、また自分の感情をコントロールする技術のこと。

⁵ 地域の事業者とのネットワークを生かし、事業所内で提供する食事の材料についても、市場直送の新鮮なものを入手している。

域密着型の活動を進めるために自社の事業とのコラボレーションを提案したことがきっかけであった。

現状、外部ネットワークについては主に介護部門のアクティビティの充実に寄与しているが、今後はネットワークの幅を拡大し、保育園における教育面での活用を進めていく予定である。

(4) サーバクションフレームワークによる同社の分析⁶

ここまでエルフィスによる『交流＝ふれあい』を円滑に進めるための仕組みづくりと「アクティビティ充実のための外部ネットワークの活用」の状況を見てきたが、サーバクションフレームワークを用いてサービスの全体像を整理すると、以下①～③のようになる。

① 物的な環境

同社の施設は、高齢者と児童との交流機会の拡大を目的として、介護スペースと保育スペースの物理的な近接性が保たれていた。また、エントランスやガーデンスペースの共有化が図られ、インフォーマルな交流を促すハード整備が行われていた。

加えて、ヨガやエステ、陶芸などアクティビティの多様性についても、設備等のハードそのものではないが利用者の可視的な部分で同社の特徴を形成している。

② 顧客接点の従業員

理念ベースの採用を進めている影響から、同社においては多世代交流の重要性を理解し、交流を通じて高齢者・児童の双方に感動や感激を提供することを重視する人材が集まっている。

また、自身の提案・意見が法人の運営にダイレクトに反映される機会が多く、それが働く上でのモチベーションの向上につながっている。

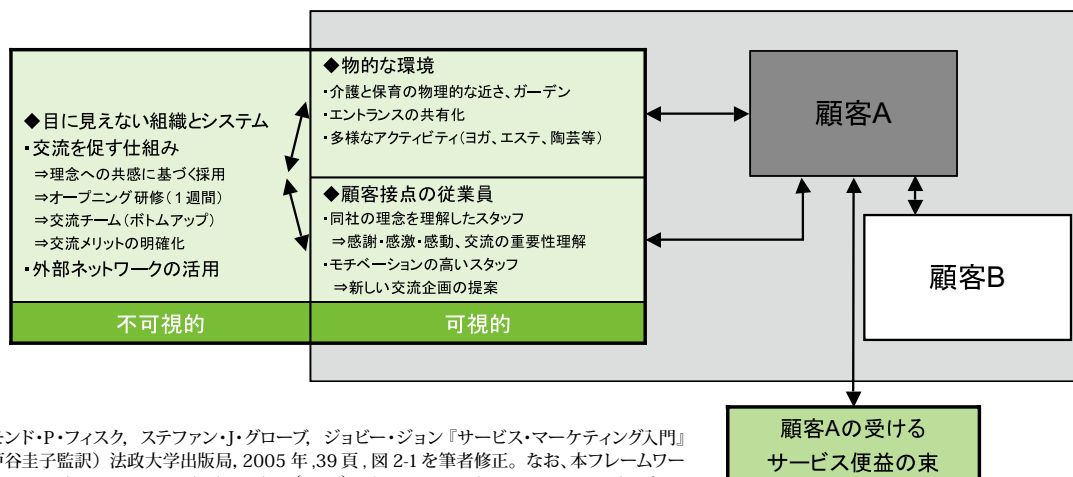
③ 目に見えない組織とシステム

利用者の目に触れる物的な環境や人材を背後で支えているのは、理念に基づく採用と育成、ボトムアップでの提案を行う委員会組織（交流チームなど）、特に児童の保護者に対する交流メリットの明示などが挙げられる。

加えて、アクティビティの充実に向けて阿部常務の有する外部ネットワークを積極的に活用している点についても、質の高い介護の実現に寄与している。

⁶ 本稿は特定のテーマに絞って論を展開していることから、同フレームワークを構成する各要素に関する本文中の記述に、濃淡がある点については了とされた。また、各要素のうち、「顧客B」については事業者向けヒアリングでは明らかにしづらい部分であるため、今回の分析からは割愛をしている。

図表6 エルフィスのサーバクションフレームワーク



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を筆者修正。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。

外部知識を活用する際の留意点

同社は、介護事業と周辺業種である「保育」を組み合わせ、また、外部の異業種企業とのネットワークを活用することで自社サービスの付加価値向上を実現している。

ここでは、同社の事例を踏まえ、法人外部の知識を導入する上での留意点や外部の知見を活用することの重要性について考察し、本稿のまとめとしたい。

（１）知識・情報の選択基準としての問題意識

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）自前主義を回避するネットワークの活用

製造業の研究開発の分野では、NIH 症候群（Not Invented Here syndrome、自前主義とも呼ばれる）という用語が知られている。これは、端的に言えば、企業の技術者が新しい製品や技術などを、自社が開発をしたものではないことを理由に利用しない組織文化のことを指している。このような状態に陥った組織は、社外にイノベーションをもたらすような新しい技術があったとしても取り入れることがないため、変化の激しい環境下では衰退していくものと考えられている。

介護福祉士などの専門職が自分たちでケアの方法を考案し、また、コミュニケーションが組織内部のものに限定されてしまうことが比較的多いと考えられる介護業界

においても、NIH 症候群のような問題が生じるリスクが高い。仮にそのような問題が顕在化すれば、例えばアクティビティの幅などが内部スタッフの知識や能力により制約されてしまう可能性がある。

自法人のサービスにおける中核的な部分であっても、全てを内製化するのではなく、質の高い外部事業者とネットワークを組むことで、現在の組織の能力を超えたサービスの質の向上を実現するという同社のような視点は重要であろう。

事例分析レポート

有限会社 ケアワーク弥生

マネジメントサイクルの活用によるサービスと経営の質の向上への取組

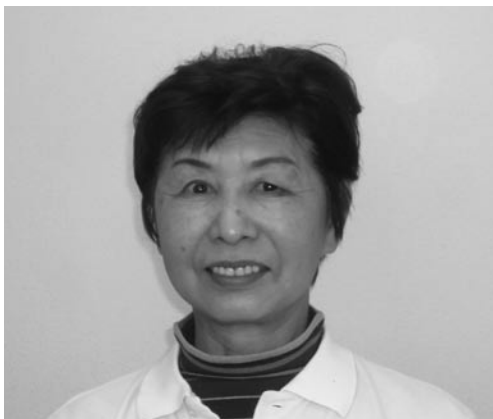
■本事例のポイント

同社は、東京都文京区とその周辺地域で介護保険制度がスタートする前から家政婦紹介を通じて在宅介護サービスを提供し、現在、文京区の訪問介護事業者としてトップブランドを獲得している法人である。

同社では、全社および事業所レベルでの活動にマネジメントサイクルの考え方を導入し、ISO9001の認証取得やエビデンス（証拠・根拠）を重視した認知症ケアなど特徴的な取組を進めている。こうした取組は、法人外部での知識・経験を有する人材の「気づき」と法人内部での理解促進に向けた働きかけにより支えられている。

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



有限会社ケアワーク弥生
代表取締役 飯塚 美代子 氏

■企業概要

- 企業名：有限会社ケアワーク弥生
- 代表者：代表取締役 飯塚 美代子 氏
1992年に、家業である森井電業の経理、役員秘書を経て、創業者である飯塚美登女氏の後を受けて同社の代表取締役に就任。
文京区の福祉系委員など多数歴任。
- 設立：1953年
- 本社所在地：東京都文京区弥生2-15-13
- 主要事業：訪問介護、居宅介護支援、小規模多機能型居宅介護、有料職業紹介所
- 売上高：約3.9億円（2010年度）
- 従業員数：200名（うち非常勤職員165名）

1 はじめに

PDCA サイクルを現場レベルのみならず全社レベルで回し、継続的にサービスや経営の質の改善や業務の効率化を図っていくことはマネジメントの基本である。しかし、そうしたマネジメントサイクルが実際に従業員レベルにまで浸透し、日々の業務の中で活用されているケースは少ない。

本稿で取り上げるケアワーク弥生（以下、同社）は、メーカー出身者や医学部での教育を受けた介護業界外から入職した人材が、全社および現場でのケアにマネジメントサイクルの考え方を導入し、組織内に仕組みを定着させ、サービスの質の向上に成功している事例である。

以下、同社におけるマネジメントサイクルの活用・実践に向けた取組の状況を述べるとともに、当該取組と外部知識との関係について整理をしたい。

2 同社のなりたち

同社は、東京都文京区と千代田区において、訪問介護と居宅介護支援、小規模多機能型居宅介護、有料職業紹介業（家政婦紹介）などを展開する在宅介護サービス事業者である。

同社の前身は、第2次大戦後間もない1953年に、現経営者飯塚美代子氏（以下、飯塚社長）の義母である飯塚美登女氏により、外地から引き揚げてきた方々へ職業紹介を行うべく創業された「弥生医療職員斡旋所」である。創業後、1968年には、「弥生看護家政婦紹介所」へ社名を変更、1993年には、有限会社の法人格を取得した。

創業以来、同社の事業内容に大きな変化はなかったが、1994年に厚生労働省により「新ゴールドプラン」が策定され、介護保険制度が導入される可能性が高まったことを受け、1997年に社名を現在の「ケアワーク弥生」へ改称。2000年の介護保険法の施行と同時に介護保険事業へ参入した。家政婦紹介事業を営む中で、在宅介護に関する経験・ノウハウが蓄積されていたことや、当時、同社が職場を紹介していた家政婦の方々をヘルパーとして活用することにより、参入当初から一定の利用者を確保し、区内の他の事業者に先行して事業基盤を築くことに成功した¹。

2001年には、他の法人との差別化を図り、自社の在宅介護に対する考え方を表すものとしてデザイナーに依頼してロゴマークを作成、社名の商標登録を行う。また、2003年にはメーカーを定年退職した飯塚社長の夫である飯塚祥太郎氏（以下、飯塚室長）²の入社を受け、ISO9001の認証を取得した（詳細は後述）。

2006年には、隣接する千代田区からの利用者が多かったことから、同区に事業所を設立。文京区との地域性の差異（主に自治体の政策の違い）に応じた事業展開を行うため、同事業所は別会社として運営を行っている（ケアワーク千代田）。また、同年には、経営者夫妻のご子息である飯塚裕久氏を所長として小規模多機能型居宅介護事業所「ユアハウス弥生」を開設、同サービスの事業所の開設は文京区初であり、当時は東京都内でも比較的大きい規模であった。

図表1 同社の主な営業エリアの状況

	東京都文京区	東京都千代田区
人口	193,101人	48,693人
高齢化率	19.7%	19.5%
人口密度	17,073.5人/km ²	4,183.3人/km ²
要支援・介護者数	6,650人	1,921人
訪問介護事業所数	36事業所	13事業所
小規模多機能事業所数	3事業所	1事業所

出所）人口・高齢化率・人口密度：各区HP、要支援・介護者数：文京の介護保険（平成23年3月版）、千代田区行政基礎資料集（平成23年度版）、訪問介護・小規模多機能事業所数：WAM-NET

現時点で同社は、文京区と千代田区にて訪問介護3事業所、小規模多機能型居宅介護1事業所などを展開し、直近の売上高は約3.9億円となっている。また、主力の「ケアワーク弥生」による訪問介護事業については、自社ケアマネからの紹介を中心に300人の利用者にサービスを提供し、文京区内の訪問介護におけるトップブランドとなっている。

¹ 介護保険がスタートした当初、自社が行ってきたサービスが、ようやく制度化されたとの思いだったとのこと。

² 創業者のご子息。

図表 2 同社の沿革

西暦	事業の展開
1953 年	・ 弥生医療職員斡旋所設立
1968 年	・ 弥生看護婦家政婦紹介所へ改称
1993 年	・ 有限会社の法人格を取得
1997 年	・ 有限会社ケアワーク弥生へ改称
2000 年	・ 介護保険サービスへ参入
2001 年	・ 商標登録
2003 年	・ ISO9001 の認証を取得 (JQA)
2006 年	・ ケアワーク千代田、ユアハウス弥生開設
2011 年	・ ケアワーク東京（千駄木）開設

出所) 有限会社ケアワーク弥生 HP より筆者作成

3 同社の経営上の特徴

(1) 同社の戦略

同社は、東京都文京区周辺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介護事業を手がけてきた。

介護保険制度がスタートした後も、「自社の持つ資産の中での事業展開」「社会貢献として自社が提供すべきサービスは何か」という視点から、中長期的に利用者およびその家族等の周辺環境にアプローチできる在宅介護サービスに特化し、地域ブランドを構築。病院や区役所、地域包括支援センターからの信頼を受け、利用者の獲得につながっている。

また、2006 年の小規模多機能型居宅介護事業所の開設に伴い、近年は認知症ケアに精通したスタッフの育成・確保に力を入れており、同社の新たな差別化のポイントの 1 つとなってきた。

(2) マネジメントサイクルの実践・活用

上述のように「地域ブランド」と「認知症対応」を強みとして事業を展開している同社だが、これらの強みを深く解くキーワードの 1 つは、同社における「マネジメントサイクルの実践・活用」にあると考えられる。

1) ISO9001 の認証取得に向けた取組

介護保険法が施行された当初、サービスの名称や目的などについては厚生労働省から大枠が示されたものの、サービス提供の細かな点は事業者が試行錯誤の中で考えていかなければならなかった。そのため、当時は例えば帳票の形式や記載内容 1 つとつても統一的なフォーマットがなく、行政による監査などの際に提出をする書類を整えるだけでも大きな労力を要していた。また、「なぜ、そうしたやり方をするのか」という基準がないままにサービス提供を行うケースが多く、サービスの質にばらつきが見られた。

2003 年に長く勤務したメーカーを退職して同社に入社した飯塚室長は、こうした組織内の現状に問題を感じ、業務手順の文書化、可視化を図り、提供するサービスの根拠を明確化した上で、PDCA サイクルなどのマネジメントサイクルを活用した継続的な改善の仕掛けを同社に導入しようと考えた³。

同社におけるマネジメントサイクルの導入に向けた取組は、飯塚室長のメーカー勤務時の経験を踏まえ、ISO9001 の認証取得への挑戦という形で始められた。実際の ISO の認証取得においては、現場スタッフも交えた社内横断的なプロジェクトチームを組成したものの、構成員の大半が企業勤務経験のない主婦であり、また、民間サービス企業で働いていながら、どこか役所の仕事をしているという感覚を持つスタッフが多くみられた。そのため、当初、ISO の導入についてスタッフにはその必要性を理解してもらうことができず、2003 年の認証取得は飯塚室長がほぼ単独で対応することになった。

トップダウンによる導入では組織内に仕組みが根付かないと考えた飯塚室長は、スタッフを企業人に育てていくため、研修や会議などの席上で業務の標準化と継続的な改善の重要性を繰り返し伝えることにより、意識変革を徐々に進めていった。その結果、3 回目の外部監査（認証を維持するために必要）が行われる頃には、定期的に自分たちの仕事の見直しができ、自身の糧になるため ISO への取組を継続してもらいたいとの要望がスタッフ側から出てくるまでになった。現在では、マネジメントサイクルを活用した業務改善や効率化、サービスの質の標準化が実現され、外部監査の指摘に自主的に対応できるまでにスタッ

³ 介護保険の制度を調べた際に、同制度の利用やサービス提供の流れが PDCA サイクルそのものであると感じたことが直接のきっかけとのことであった。

フが成長している。

2) エビデンスを重視した認知症ケア

また、同社における小規模多機能型居宅介護事業所「ユアハウス弥生」での認知症ケアにおいても、マネジメントサイクル、より具体的に言えば、マネジメントサイクルを通じたエビデンス（証拠・根拠）の収集・活用という考え方が反映されている。

一般的に認知症の症状は、記憶障害や判断力の低下といった中核症状と、徘徊や妄想、異食といった周辺症状との大きく2つに分けられる。中核症状の変化はそれほど大きくはない一方、当事者の性格や環境の変化、人間関係などに起因して生じる周辺症状は非常に不安定な面があり、周辺症状が当事者本人や家族の選択の幅を狭めている現状があった。2006年に同事業所の所長に就任した飯塚裕久氏（以下、飯塚所長）は、この周辺症状の影響を取り除き中核症状にアプローチすることにより本人の「選択」に基づく介護を実現できるのではないかと考え、周辺症状の影響を取り除くための方法論としてマネジメントサイクルを通じたエビデンスの収集とそれに基づくケアを実践している。

同事業所では、現場のスタッフが利用者との日々の関わりの中で、本人の感情の変化や行動内容、スタッフによるケアに対する反応などの情報を収集し、認知症介護研究・研修センターの「センター方式」D-4シート（24時間生活変化シート）に記録している。次回、スタッフが利用者に接するときには、過去の記録をエビデンスとしてケアを行い、改めて1日の変化を記録として残しておく。こうした「エビデンスに基づく仮説の立案⇒ケアの実行⇒評価・記録⇒エビデンスに基づく新たな仮説（改善）の立案」というサイクルを一定の回数行うことにより、利用者の周辺症状における日次レベルでの変化の波（時間帯と感情の不安定さの関係など）が見えてくる。また、同様の取組を継続することで中長期的なデータが蓄積され、月単位あるいは年単位での周辺症状の変化パターンをある程度把握することが可能になる。その変化パターンを読み解くことにより、例えば、利用者による「アクティビティへの参加拒否」という行動が、周辺症状によるものか、あるいは本人の選択によるものか判断でき、より利用者の状況や意思に即したケアを行うことが可能となる。

こうしたエビデンスに基づくケアに飯塚所長が着目したのは、同氏の個人的な経歴に大きく起因している。飯塚

所長は、大学の医学部に在籍していた際に、不確定要素が大きい問題であっても、データを蓄積し、それを分析することにより一定のパターンを見出すことが出来るという知見を得ていた。その一方で、他の事業所等において、エビデンスがないままに介護サービスが提供されているケースが多いことに疑問を抱き、同事業所での取組を開始したのである。

なお、同事業所の認知症ケアの手法は、中核症状と周辺症状の区別をせず、対処療法の繰り返しに終始してしまうことが多い他の事業所の方法と大きく異なっており、記録作業等の追加的な負担もある。そのため、他の事業者出身の介護経験者では習熟に時間がかかると考え、事業所開設にあたっては未経験人材を採用した。未経験人材に、自事業所のケアの手法、考え方をゼロから教育するというこの人材戦略は奏功し、現在、スタッフにはエビデンスに基づく認知症ケア、本人の選択を尊重する介護という考え方が深く浸透している。

3) NPO 法人もんじゅへの展開

「ユアハウス弥生」におけるマネジメントサイクルを通じたエビデンスの収集および活用という考え方は、その基本的なコンセプトが飯塚所長による新たな事業でも用いられている。

2010年9月に飯塚所長は所属するケアワーク弥生とは別の法人として、「NPO 法人もんじゅ」を設立した。同法人は、厳しい労働環境の下で働いている若手介護職員の悩みの解決と働く意欲の向上を図るため、事業者や業界の壁を越えて対話と気づきの機会を提供することを目的としている。

同法人の活動の中心である「もんじゅミーティング」は、①会員となった若手職員が自身の抱えている「もやもやした思い」や介護業界に入職した際の夢などを、他の施設で働く管理職に話し、②管理職はコーチングの手法により若手職員の気づきを助け、③ミーティングの最後に若手職員が今後の目標と目標の実現に向けて何を行うか宣言し、報告書をまとめる、という手順で行われる。その後、現場スタッフが実際に起こしたアクションとその結果や振り返りの内容が報告書に書き加えられ、最終的に同報告書はもんじゅのホームページに蓄積・公開されて広く知識の共有が行われることとなる。

同法人の活動における特徴は、活動自体の新規性もさることながら、支援が「もんじゅミーティング」での対話だ

けで終わることなく、その後の行動とそれに対する評価まで行われている点にある。また、対話から評価までの情報を報告書として記録し、それを公開することにより、当事者や他の事業所のスタッフがさらなるアクションを起こす際のエビデンスとなるようにしている。こうした一連の流れは、PDCA サイクルの考え方に基づいたものであり、介護業界の若手スタッフおよび悩みを抱えている管理職のスパイラルアップを目指した仕組みとなっている。

(3) サーバクションフレームワークによる同社の分析⁴

ここまでケアワーク弥生による「マネジメントサイクルの実践・活用」の動きを見てきたが、サーバクションフレームワークを用いてサービスの全体像を整理すると、以下①～③のようになる。

① 物的な環境

同社では、「自社の持つ資産の中での事業展開」「社会貢献として自社が提供すべきサービスは何か」という視点から、要支援・要介護者の在宅での生活をサポートするために訪問介護や小規模多機能型居宅介護、家政婦紹介などのサービスを展開しており、高い地域ブランドを獲得している。

また、本業とは直接関係がないものの、介護業界の人材全体の底上げを図るべく、飯塚所長により NPO 法人も

んじゅが設立、運営され、徐々に事業規模が拡大してきている。

② 顧客接点の従業員

介護業界において最も重要な要素の1つである人材については、社長や管理室長による積極的な研修により、企業人として育成がなされ、ISO の導入とともに各ヘルパーが高いレベルで均質化されたサービスを提供することが可能となっている。

併せて、未経験人材を採用し、ゼロから教育を行った結果、認知症ケアに精通したスタッフの確保が実現されている。

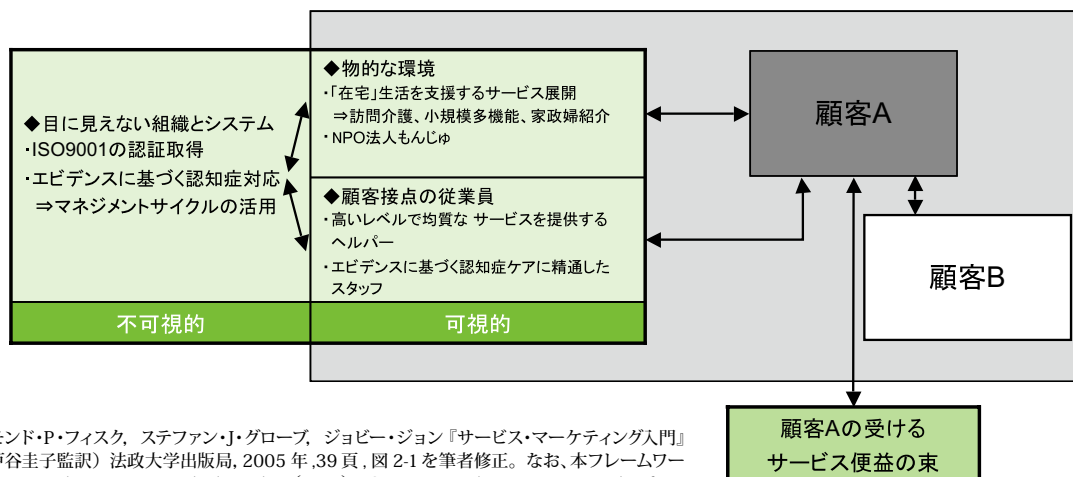
③ 目に見えない組織とシステム

同社の強みである質の高いサービスを提供する事業者としての「地域ブランド」や「認知症ケアに精通した人材」の背景には、ISO9001 の認証取得（取得プロセス含む）や飯塚所長によるエビデンスを重視した認知症ケアへの取組がある。

本稿でここまで述べてきたように、これらの取組に共通

⁴ 本稿は特定のテーマに絞って論を展開していることから、同フレームワークを構成する各要素に関する本文中の記述に、濃淡がある点については了とされた。また、各要素のうち、「顧客B」については事業者向けヒアリングでは明らかにしづらい部分であるため、今回の分析からは割愛をしている。

図表3 ケアワーク弥生のサーバクションフレームワーク



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を筆者修正。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。

しているのはマネジメントサイクルを活用している点であり、全社レベル・現場レベルで同サイクルを実践しようとする意識がスタッフにまで浸透していることが、同社の目に見えない部分での強みと推察される。

4

外部知識を活用する際の留意点

同社の目に見えない部分の強みである「マネジメントサイクルの実践・活用」においては、飯塚室長や飯塚所長など法人外部から入社した人材が持つ経験、知識が大きな影響を及ぼしていた。ここでは同社の事例を踏まえ、外部知識を導入・活用する際の留意点や外部の知識・経験を持つ人材をどのように活用すべきかという点について考察し、本稿のまとめとしたい。

(1) 外部者による「気づき」の活用

同社における ISO9001 の認証取得やエビデンスに基づく認知症ケアなどへの取組については、飯塚室長や飯塚所長といった外部から入社した人材の問題意識が契機となっていた。

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。

(2) 「翻訳者」としての外部者の活用

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。

同社の 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 の双方に精通した飯塚室長が、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。

事例分析レポート

有限会社 プライマリー

「社員が笑顔でいることが、利用者の笑顔につながる」従業員満足を顧客満足につなげる経営

■本事例のポイント

財団法人介護労働安定センターが2010年11月に実施した介護事業所における介護労働実態調査によれば、介護職員の1年間の離職率は正社員で15.4%、非正社員25.0%である。このような介護現場で、社員の「夢を応援する組織」を目指し、社員が相互に夢を共有することで高いモチベーションを維持し続け、長く定着して働いている組織がある。

本稿では、「効率化」ではなく「チームワーク」と「従業員満足」を大切にしたい経営を行っている有限会社プライマリーの特徴を整理する。その上で、整理した特徴を導入する際の外部知識の生かし方について考察する。

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



有限会社プライマリー
代表取締役 梅澤 伸嘉 氏（最前列中央）

■企業概要

○企 業 名: 有限会社プライマリー

○代 表 者: 代表取締役 梅澤 伸嘉 氏

1976年11月29日生まれ。地元高校卒業後、半導体工場の溶接工、病院、在宅介護会社などを経て、2004年11月に有限会社プライマリーを設立（同時に代表取締役に就任）。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した（同時に代表取締役に就任、現在株式会社プライマリーコンサルティング）。このほか、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。

○設 立: 2004年

○本社所在地: 群馬県桐生市相生町二丁目1026-29 ポイントハウスビル3階

○主 要 事 業: 通所介護、小規模多機能型居宅介護、訪問介護、居宅介護支援 他

○売 上 高: 約2億円（2010年度）

○従 業 員 数: 約60名（うち非常勤職員約35名）

1 はじめに

介護経営を考える上で人材は事業の根幹にかかわる重要な要素の一つであるが、多くの介護事業者で社員の定着が課題となっている。同社は離職率が高いと言われる介護業界で、社員が長く定着し、「元気に」働いている会社である。本稿では、この点に着目して同社の経営上の特徴の整理をし、その上で、法人外部からの知識をいかに活用しているかを明らかにする。

2 同社のなりたち

プライマリー（以下、同社）は、創業者で代表取締役である梅澤伸嘉氏（以下、梅澤氏）が「理想の介護」を求めて創設した会社である。

梅澤氏は高校卒業後、溶接工として半導体工場に勤務していた。当時は午後8時頃まで工場で働き、夜はパチンコにふけるなど、気ままな生活を送っていた。そんな折、梅澤氏の祖父が病気を患い他界してしまう。祖父の入院先に通ったが、十分なケアをすることができず、後悔の念が残った。このことが、梅澤氏が介護業界に進むきっかけとなった。

梅澤氏は講習を受けて、ホームヘルパー2級の資格を取得後、医療法人が運営する介護療養型施設に勤務し始めた。その時感じたのが、『介護』とは『ありがとう』と言ってもらえる職場だということであった。前職では工場勤めであり、顧客との接点がなかったため、新鮮な感覚であった。しかし、「現場は忙しく、高齢者ひとりひとりに向き合う時間がとれない」「追われるように作業をせざるをえず、利用者と心ゆくまで話をしたり、一緒に笑ったりすることができない」といったジレンマが、日を追うごとに強く感じられた。また、「効率よく作業ができる」職員が評価され、「利用者と向き合い、利用者のために丁寧に接している」職員が評価されない現実にも疑問を持つようになった。介護とは「高齢者の幸せを実現する」ことが本来の目的であり、「作業を完了させること」が目的ではない。そういった職場環境になじめず、続けていくたくてもやめてしまう職員が多かった。梅澤氏は本来評価されるべき職員がやめない、や

りがいのある職場をつくっていきたいと思うようになり、介護事業を起業する決意を固めた。

ただし、当時の梅澤氏には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取りつけた上で、地元の訪問介護事業者に入社した。ここでは、営業を中心に精力的に活動し、新たな訪問介護事業所の立ち上げにも関わることができた。特に、それまで人の前に立つことが少なかった梅澤氏は、「言われて仕事をする」のではなく、課せられたミッションを実現するといった「リーダー」としての仕事をする中で「経営者」としての視点を身に付けることができた。

図表1 同社の主な営業エリアの状況

	群馬県桐生市	群馬県みどり市
人口	123,091人	52,596人
高齢化率	28.4%	22.0%
人口密度	448.30/k㎡	252.8/k㎡
要支援・介護者数	6,896人	2,011人
訪問介護事業所数	47事業所	18事業所
通所介護事業所数	68事業所	26事業所
小規模多機能事業所数	8事業所	1事業所

出所) 桐生市高齢者保健福祉計画素案、第5期みどり市高齢者保健福祉計画 H24-26年度（骨子案）、WAM-NET情報にもとづき作成

桐生市は、高齢化率が高く介護事業者の参入も多いため、群馬県内でも競争の激しい地域である。加えて、保守的な土地柄であり、新規事業者が参入しにくい環境でもあった。競合他社からのプレッシャーもあったが、梅澤氏の生まれ故郷でもあり、地域を活性化したいとの思いも手伝って、桐生に通所介護事業所1号店である「デイハウスきらら」を開業した。

建物の外観は介護事業所に見えないつくりとし、「昼間近所の仲良しのお年寄りが縁側に集まってみんなでお茶を飲んでいるようなイメージ」を大切にしたい。他社を見学したことはなく、自らの考えを設計に生かした。

開業初月は社員6人で利用者は2、3人であったが、その後地域の信頼を得て、事業は着実に発展している。近年では、介護人材の横の連帯感を高める活動として、介護業界活性化交流会や特定非営利活動法人もんじゅの活動を始めた。

図表2 同社の沿革

西暦	事業の展開
2004年	・群馬県桐生市で同社を設立
2005年	・通所介護「デイハウスきらら」開設
2006年	・訪問介護「いちばんぼし」開設
2007年	・小規模多機能型居住介護「スピカ」開設
2008年	・居宅介護支援「きらぼし」開設
2010年	・通所介護「きらり」開設 ・通所介護「きらら town」開設

出所) 有限会社プライマリー資料より筆者作成

3 同社の経営上の特徴

(1) 既存介護事業へのアンチテーゼ

前職の介護現場の在り方に疑問を抱き、起業を決意した経緯から、梅澤氏は「介護の常識」に常に疑問を持つようにしている。

その一例として、「機械浴」がある。要介護度が高い高齢者は入浴時の転倒等による事故が多いため、安全を考慮「機械浴」で対応するのが介護業界では一般的である。

この常識を疑った梅澤氏は実際に「機械浴」を体験してみた。「怖くて、二度と入りたくない」という気持ちになったという。結局のところ、社員と一緒に入れば問題ないのだが、作業の「効率」を優先させているだけとの結論に至った。そのため、同社では「機械浴」がない。

また、もうひとつの例として、「ユニホーム」がある。動きやすさや統一感をだすために社員にはユニホームを着用させることが多い。特に介護業界ではポロシャツやジャージといった機能性に着目したものが多い。

梅澤氏は個々の社員を大切にすることから考えると、ユニホームは社員の個性をつぶしてしまうのではないかと考えた。服装は社員の個性の表れであり、社員を大切にすることを考えれば、利用する高齢者が不快に思わなければ服装は自由であるべきだと考えた。実際梅澤氏自身も自分が考える「カッコいい」服装をし、個性を大切にしているというメッセージを発信している。

以上の2つの例に限らず、介護業界にある常識に疑問を抱き、それを反面教師としてとらえ、「利用者の笑顔を引き出す」仕事をしたいというのが梅澤氏の考える介護である。

(2) 従業員のモチベーションを高め、社員を定着させる仕掛け

同社では、病気や結婚等の家庭の事情を除いて、創業以来、社員がほとんど退職していない。定着がよいのは、社員の「元気」と「モチベーションの高さ」が要因として上げられる。

梅澤氏は「社員の幸せが、利用者の幸せにもつながる」ということを信条としている。そのために、「自己実現(=夢)」を大切にしている。「これまでやりがいがあった仕事はどんなことか?」「どんなときに自分はやる気が出るのか?」「将来はどんなことを成し遂げたいか?」ということを経営者は社員から引き出そうと考えている。その上で、社員個々の「自己実現」とは何かを把握することに努めている。

同社ではこのような「自己実現したい社員」を応援する仕組みとして様々な活動がなされている。ここではその特徴的なものを紹介したい。

1) クレドの活用

同社では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。社員はこれを常に携帯し、社員の間で常に共有できるよう、朝礼等で振り返りをしている。

梅澤氏はこのような「クレド」に基づく活動自体が重要なのではなく、会社として、事業所として、社員個々人として、「目指すものは何か」を共有することが重要なのだと話す。目指すべき方向が共有されて初めて、自発的に考えて動けるようになる。クレドを作り、社員自らが方針を定めることで、自分たちが決めたという「自己責任」が芽生え、自発的な行動につながっている。自発的に仕事をしだすと、社員が仕事に「楽しさ」を感じ、やる気につながる。

2) 「夢」の宣言

社員の「自己実現」を応援する姿勢を端的に表わしているものとして、胸に下げた一枚のカードがある。そのカードには、全社員が入社時に自分の夢を書いている。

社員が自分の方向性に迷い、何かしらのトラブルを抱えた時や、やめたいと思った時、梅澤氏はこのカードを振り返らせるようにしている。「なりたい自分」に近づいているかを問いかけることで、自分を客観視し、自分の考えを整理させるためである。

3) チームワーク研修

同社ではチームワークの向上のために、「ネームトライアル」「ヘリウムリング」等といった研修を行っている。これらの研修はゲーム感覚で楽しみながら受講でき、チームづくりのきっかけとしている。

同社はこのような活動を通じて社員の自己実現したいという思いを大切にしている。たとえ、社員のやりたいことが同社ではできない場合でも、社員にやりたいことがあれば、それに向かって自己実現することを応援していこうと考えている。

(3) 理念に共感できる人材の採用

梅澤氏は「仕事」を「利用者に喜んでもらうこと」と定義している。このような定義をすると「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。「喜んでもらって」初めて仕事になるということを社員に徹底している。

1) 採用時の話し合いと共感

梅澤氏の起業前の職場では、社員の多くは「仕事」ではなく「作業」をしていた。そのため、作業効率や採算が重視され、「喜んでもらう」という梅澤氏が目指す「理想の介護」に近づくことができなかった。このような当時の情勢から、いわゆる介護作業を担う「介護専門職」ではなくそういった常識にとらわれない社員が介護を担う職場を目指した。

このような職場を実現するために、同社では「働きたい」という求職者に対して、まず、梅澤氏が会社の理念を丁寧に伝えている。その上で、理念に共感し、「働きたいか、働きたくないか」を判断してもらうようにしている。

理念について丁寧に話をすることにより、「自己実現したい」と思う人が残り、そうではない人は結果として採用されなくなっているのである。

2) 同社を支える事業所管理者

2007年に小規模多機能型居住介護事業所を立ち上げる際、梅澤氏は通所介護事業所も兼務していた。そのため、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」と強く感じた経験がある。当時は、最終的には「自分が全部やればいい」と思っていたが、事業が大きくなるにつれ、梅澤氏自身の理念を代弁でき、実行できる人材の必要性を痛切に感じた。

梅澤氏はこの経験を踏まえ、社員が判断を仰いできたときには、「〇〇さんはどう思いますか?」と問いかけるようにしている。はじめは、うまくいかなかったが、しばらくしてから梅澤氏の問いかけがなくても「私は□□と思うけど、社長はどう思う」と能動的に考える姿勢が芽生えてきている。

梅澤氏が管理者(=事業所を束ねる人材)に求めるのは、第一義に「自ら管理者になりたい」と思っていることである。人数が足りないからといって、管理者を急増してもうまくいかないと考えている。加えて、その人がリーダーになることで職場が「楽しくなる」ことが大切である。昔のような「カリスマ的」に人を引っ張っていくということではなく、組織の構成メンバーから助けられるような、そんなリーダー像を理想としている。

「ハコ(施設)をつくってから、人を育てる」との考え方もあると思うが、同社は「人を育てて、ハコ(施設)を作る」というスタンスを貫きたいと考えている。したがって、新規に事業展開していく際も、原則は社内の人間を管理者に据えていく方針である。

(4) サーバクションフレームワークによる同社の分析¹

ここまで、有限会社プライマリーによる「社員満足重視の経営」の動きを見てきたが、最後にサーバクションフレームワークを用いてサービスの全体像と、同社における外部知識の活用状況について整理をしたい。

① 物的な環境

外見だけでは介護事業所に見えない事業所作り、機械浴を用いない、ユニホームを用いないなど他社ではあまり一般的ではない内容で事業展開をしている。利用を希望

¹ 本稿は特定のテーマに絞って論を展開していることから、同フレームワークを構成する各要素に関する本文中の記述に、濃淡がある点については了とされた。また、各要素のうち、「顧客B」については事業者向けヒアリングでは明らかにしづらい部分であるため、今回の分析からは割愛をしている。

する高齢者にもこのような方針を理解してもらい、利用してもらっている。

同社では事業所利用希望者に対しては、必ず見学をしてもらっている。事業所の雰囲気を理解してもらい、利用し始めてからのミスマッチを可能な限り防いでいる。また、居宅介護支援事業所の介護支援専門員に対しても、できる限り事業所に足を運んでもらい事業所の実情を理解してもらうようにしている。

②顧客接点の従業員

同社社員の原点は「元気にいつも笑顔で」対応することである。このような元気な社員がいる事業所に利用する高齢者も共感し、別の利用者への口コミやリピートにつながっている。

「元気にいつも笑顔」であることが介護事業所の雰囲気を明るくし、通ってくる高齢者の雰囲気を和ませている。また、そういった明るい雰囲気が、社員をさらにやる気にさせ、「やりがい職場」にかえている。このような良い循環が同社では生まれている。

③目に見えない組織とシステム

このような「元気でいつも笑顔の社員」が働くことを支える仕組みとして、社員の自己実現を重視する仕組みがある。具体的には、「クレドの活用」「夢の宣言」「チームワ

ク研修」といった活動が行われている。これらの活動は梅澤氏が考える「働いている人が笑えば、利用者も笑う」という信念にもとづくものである。「幸せだ」と感じていない人に介護されても利用者は幸せになれない。だから、徹底して社員のモチベーションを引き出すための様々な工夫がなされてきた。その結果が社員の満足を生み、定着につながっているといえる。

4

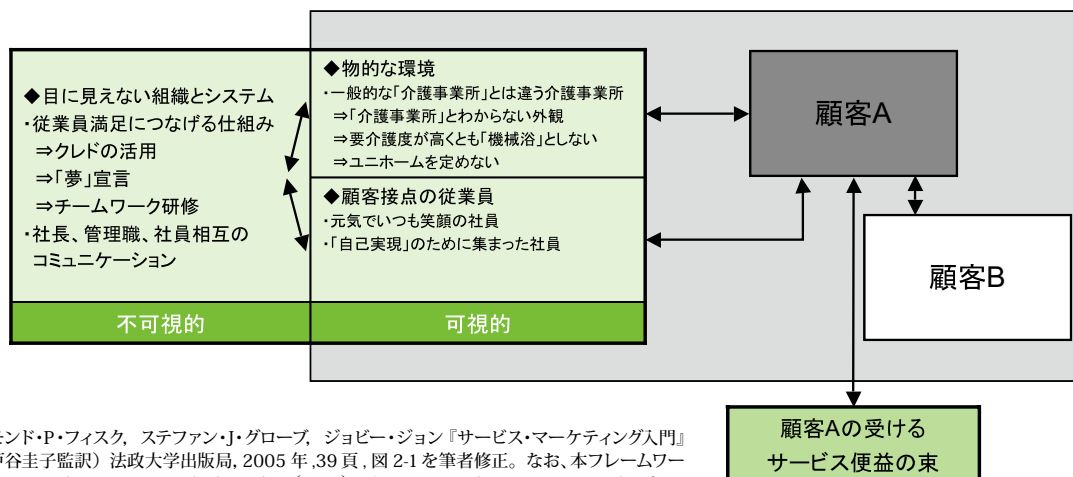
外部知識を活用する際の留意点

この実践においては梅澤氏の前職での経験が影響を及ぼしている。ここでは同社の事例を踏まえ、外部知識を導入・活用する際の留意点について考察し、本稿のまとめとしたい。

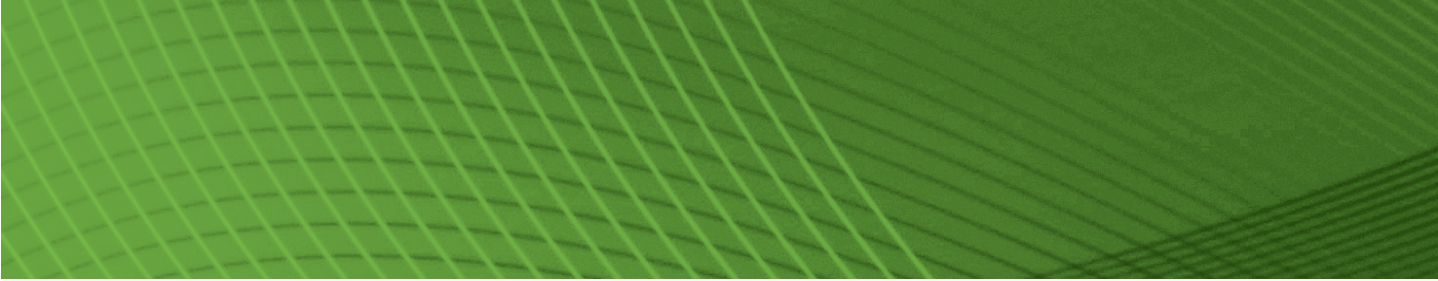
同社が従業員のやる気やモチベーションを重視する仕組みを構築するに至った背景を考えると、梅澤氏自身が前職で経験した介護療養型施設へのアンチテーゼがある。

前職で行われていた流れ作業で効率優先の業務や、高齢者と向き合い語りかけることができないような雰囲気といった介護事業所のあり方そのものの疑問が、今の同社の経営方針の根幹にある。

図表3 プライマリーのサーバクションフレームワーク



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を筆者修正。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。



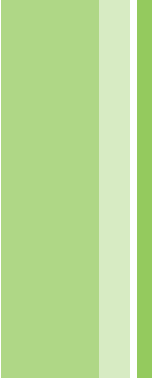
「介護の常識を常識ととらえない」「『作業』をする社員ではなく、『仕事』をする社員を重視する」といった梅澤氏の根底にある考え方は、前職で経験した知識やノウハウをある意味反面教師としてとらえ、「そうではない」経営を心掛けることで、現在の社員の定着が高く、利用者にも支持される事業所づくりに成功したといえる。

梅澤氏の経験した「作業ではない」介護の一つ一つが知識の束となり、現在の経営に生かされている。外部知識として導入している「クレドの活用」「夢宣言」「チームワーク研修」といった活動も意識して導入したというよりは、前職の経験からそれに対抗するための手段として必要性を感じて導入された。

外部知識というどうしても、プラスに作用するものをイメージしてしまうが、本事例のように「マイナス」の経験や経営ノウハウを活用しているということも少なからずあると考えられる。

特に介護業界の場合、梅澤氏が体験したようないわゆる「作業優先」の現場に失望を感じ、理想の介護を求めて有望な社員がやめてしまうということも多いのではないだろうか。

介護現場で社員が介護への情熱を持ち、高いモチベーションを維持したまま、長く働いていけるかどうかは、結局のところ会社次第といえる。梅澤氏は、社員とのコミュニケーションを通じて、社員が高いモチベーションを維持して働いていけるかどうか細心の注意をはらいながら経営をし、「社員満足を顧客満足」につなげる経営を実現しているといえる。



「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」結果概要

「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」 結果概要

1. アンケート調査の目的

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・サービスの向上への取組について、その現状や外部知識を活用する上での課題等に関する実態の把握を目的として調査を実施した。

2. 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）の事務局を経由し、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. 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. 本概要の内容

本概要については、「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」の結果を、以下の点を念頭において分析し、当該分析結果の一部を掲載した。

- ①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・サービスの質の向上に向けた取組の実態を明らかにする。
- ②外部の知識の活用が、法人の利益や売上など経済的な成果に与える影響について整理する。なお、影響の有無については、カイ二乗検定（5%有意水準）または期待度数が所定の数値に達しない場合は正確確率検定（5%有意水準）により検証を行う。

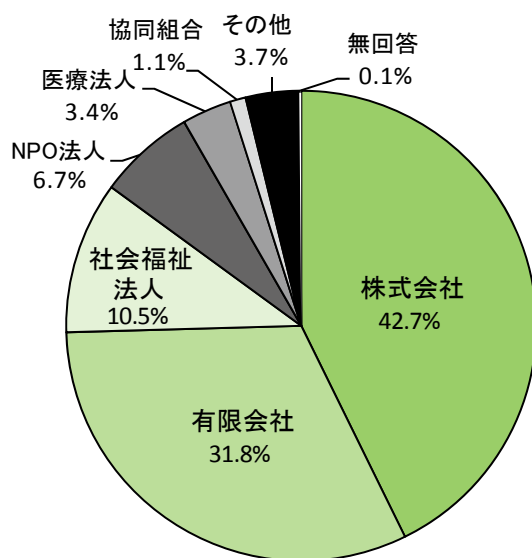
5. 結果をみる際の注意点

- ・概要版は、集計結果の一部のみを記載している。より詳細な集計結果については、別冊の「平成 23 年度老人保健健康増進等事業 調査実施報告書」に掲載している。
- ・文中に出てくる N は回答数を示している。単純集計については「無回答」を含めた構成比（％）で表記している。統計的な検定は「無回答」を除いた件数を用いて行っている。
- ・図表中の構成比は小数点第 2 位を四捨五入していることから、表示上の構成比（％）を合計しても 100%にならない場合がある。
- ・調査票は、別冊の「平成 23 年度老人保健健康増進等事業 調査実施報告書」の資料編に掲載している。

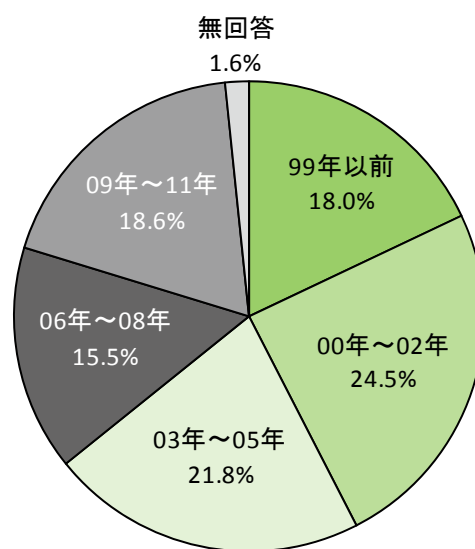
1. 法人の属性

- ・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約7割、社会福祉法人、NPO法人、医療法人といった非営利法人が約2割となっていた。
- ・約8割の回答事業者が、介護保険法が施行された2000年以降に介護事業に参入していた。
- ・約5割の法人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最も多く、以下、その他サービス業、建設業と続いていた。
- ・回答事業者の主要事業（売上高が最大の事業）については、訪問系32.2%、通所系20.4%、居住系（GH含む）14.8%などが多く見られた。

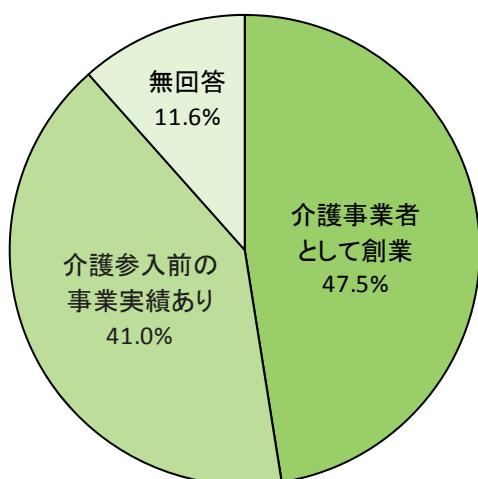
図表1 法人形態（N＝735）



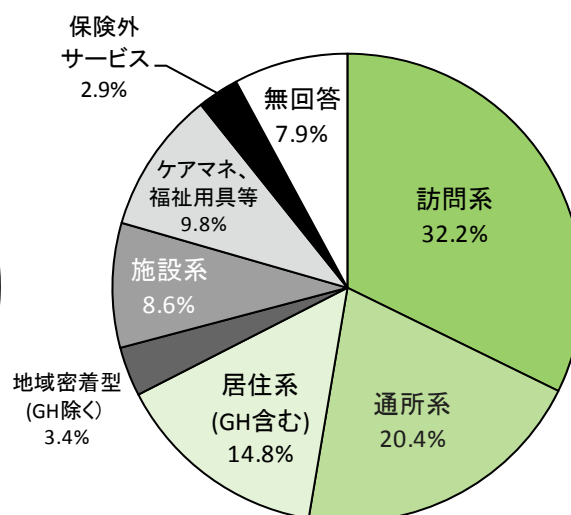
図表2 介護事業参入時期（N＝735）



図表3 参入前の事業実績（N＝735）



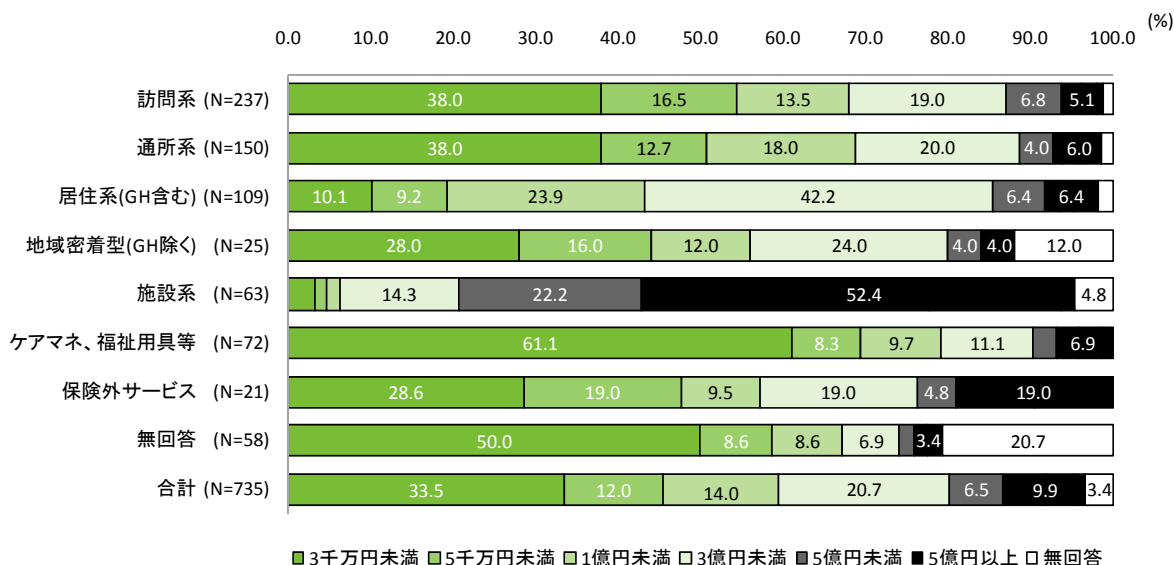
図表4 主要事業（N＝735）



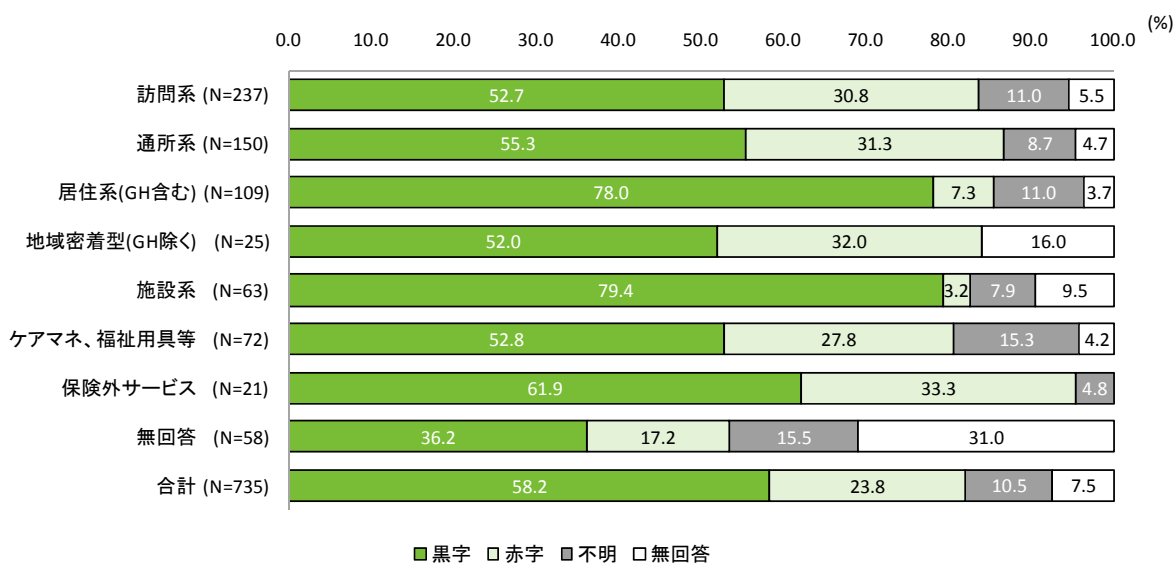
2. 主要事業と業績との関係

- ・主要事業と売上規模との関係を見ると、訪問系、通所系事業者の約7割が売上1億円未満であったのに対し、施設系では約5割が売上5億円以上であり、主要事業による規模の違いがみられた。
- ・また、居住系（GH含む）及び施設系事業者の約8割が黒字であったのに対し、訪問系、通所系、地域密着型（GH除く）等では黒字事業者が5～6割程度にとどまっており、売上規模と同様、主要事業により利益水準に違いがあった。

図表5 主要事業と売上規模との関係



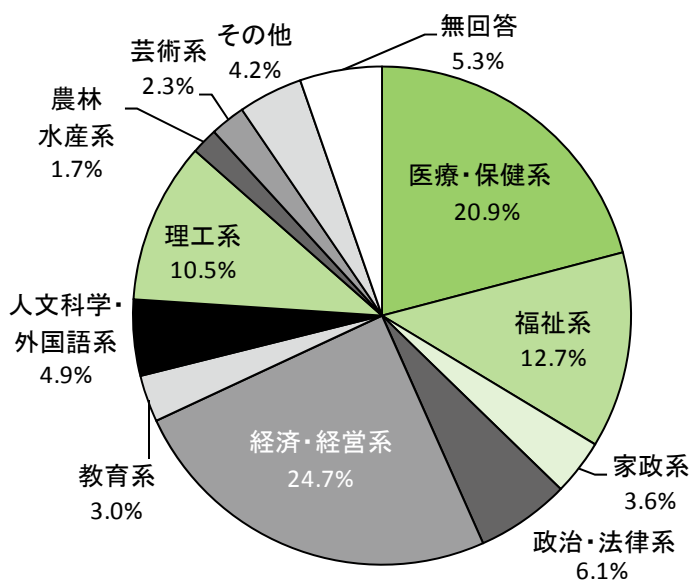
図表6 主要事業と経常利益水準との関係



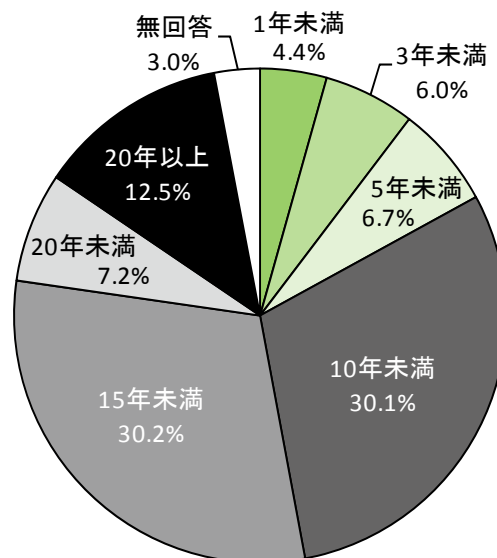
3. 代表者の経歴（異業種での経歴を中心に）

- ・約7割の経営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。
- ・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割が介護保険制度がスタートした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7 専攻分野（N=526）

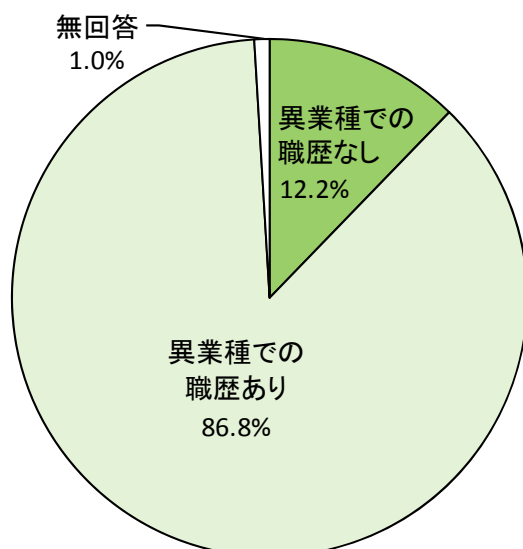


図表8 実務経験年数（N=526）

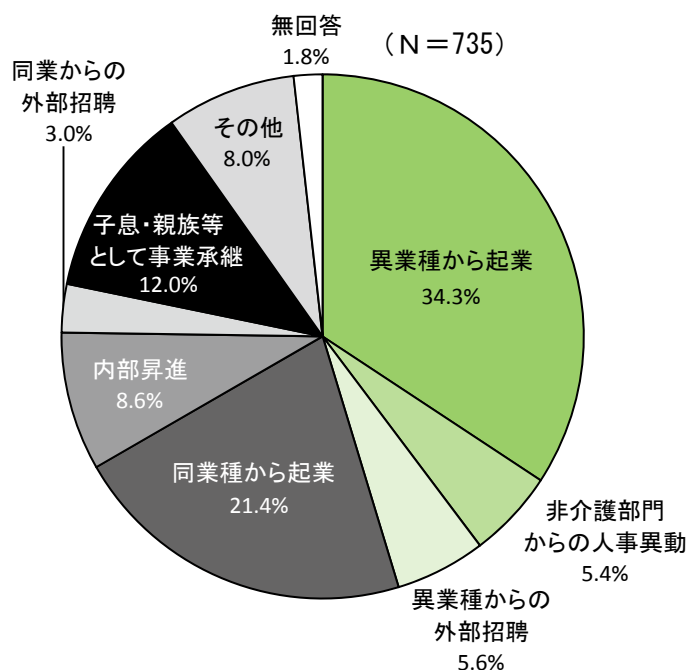


- ・異業種での実務経験ありとの回答は、86.8%であった。
- ・現在の法人経営に携わるようになったきっかけをみると、異業種からの起業34.3%、非介護部門からの人事異動5.4%、異業種からの外部招聘5.6%など、異業種出身者がダイレクトに介護事業の経営者となっていたケースが約5割を占めていた。

図表9 異業種での実務経験（N=735）



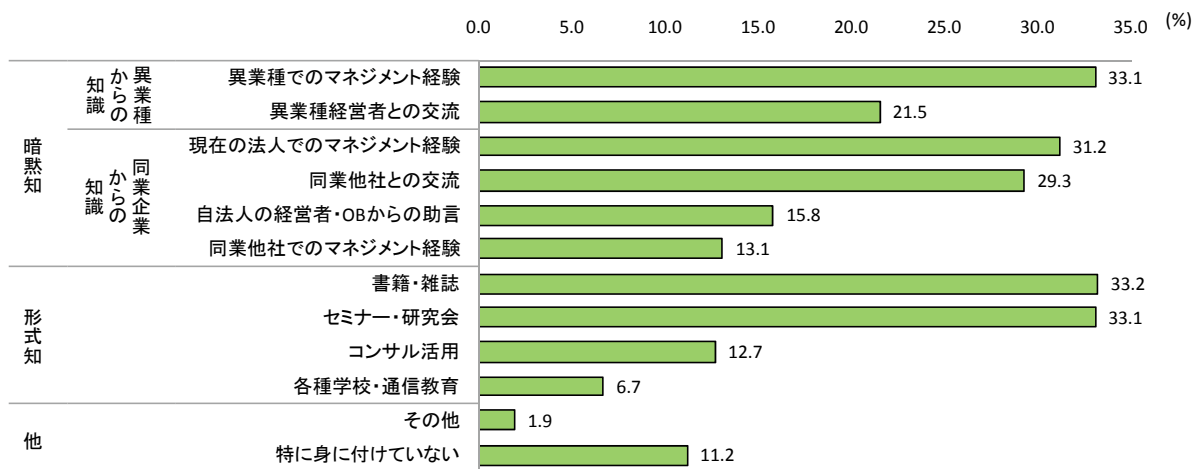
図表10 法人の経営に携わるようになった経緯（N=735）



4. 経営者個人の経営知識の獲得と活用

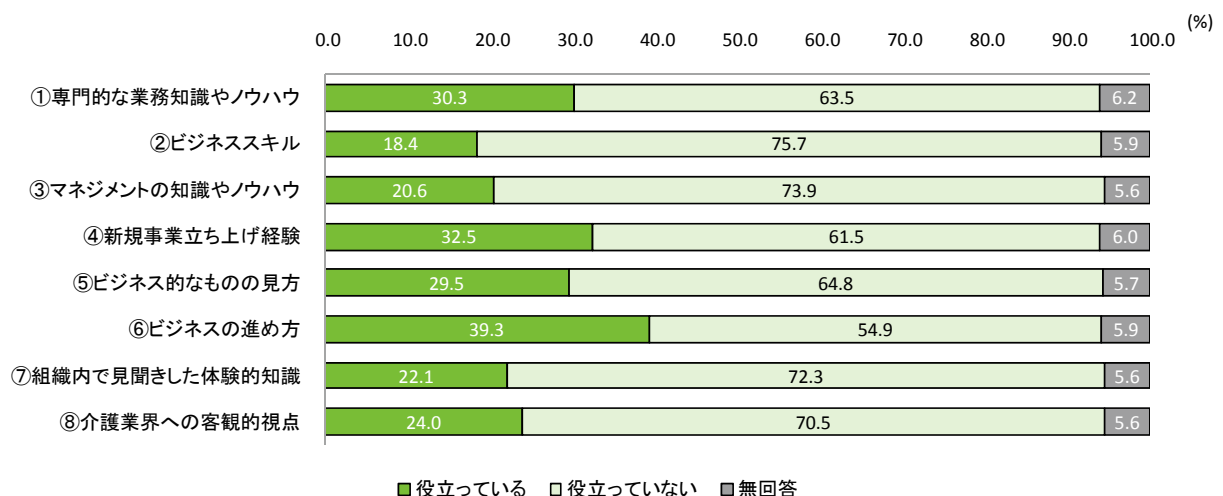
- ・介護経営に関する知識の習得方法について、各方法から得られる知識の内容を「暗黙知」と「形式知」に分類し、さらに「暗黙知」を「異業種からの知識」と「同業企業からの知識」とに細かく分類して集計した。
- ・経営知識の習得方法としては、書籍・雑誌 33.2%、セミナー・研究会 33.1%など形式知獲得型の知識源が多く挙げられていた。また、異業種でのマネジメント経験も 33.1%と2番目（セミナー・研究会と同率）に多く選択されており、介護経営において一定程度の異業種の知見が活用されていることが分かった。

図表 11 経営知識の習得方法（複数回答 N=735）



- ・異業種での経験や知識については、⑥ビジネスの進め方 39.3%、④新規事業立ち上げ経験 32.5%、①専門的な業務知識（経理や財務など経営上必要な知識）30.3%などが比較的多くの事業者で活用されていた。

図表 12 異業種での経験や知識の活用状況（N=647）



5. 経営上重要な取組の内容と取組において参考とした情報の収集源

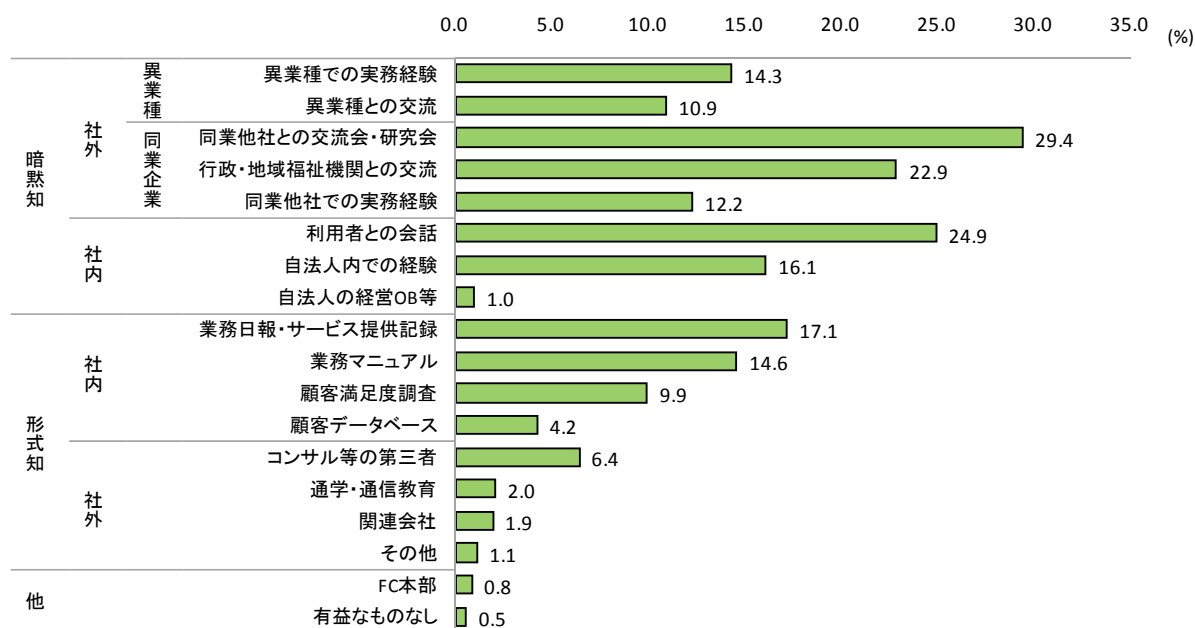
- ・経営・サービスの質の向上に向けて過去5年間に行われた最も重要な取組についてたずねたところ、サービスに関する取組 24.6%、経営に関する取組 20.1%、人材に関する取組 18.9%などが多く挙げられていた。

図表 13 過去5年間に行われた経営上最も重要な取組¹（N＝735）

取組分野	取組イメージ	回答割合
経営	法人理念の策定や従業員への浸透、経営戦略の策定、地域ブランドの確立、新規サービスへの参入などに関する取組	20.1%
立地	商圈分析、事業所立地の改善など立地に関する取組	2.6%
人材	採用、人事評価制度、福利厚生など人材管理に関する取組	18.9%
サービス	直接ケア・接遇技術に関する研修、サービスニーズの把握、利用者満足度の向上などサービスの質の向上に関する取組	24.6%
情報 コミュニケーション	利用者データベース、内部情報共有、リハビリ成果の可視化などの法人内のIT化、コミュニケーション支援に関する取組	2.6%
手順 業務プロセス	マニュアルの整備、ヘルパー・施設スタッフの動線管理など介護手順・業務プロセスの標準化に関する取組	5.2%
仕入れ 調達	給食材料費、水道光熱費、業務委託費などの諸コストの削減に関する取組	3.5%
施設	サービス提供施設の設計・建築、リハビリ設備など施設に関する取組	5.6%
その他	—	1.2%
無回答	—	15.6%

- ・上記の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%といった項目が多くなっていた。また、総じてみると暗黙知獲得型の知識源・情報源が多く活用されていた。

図表 14 経営やサービスの質の向上に向けた取組で活用した知識源・情報源（N＝735）

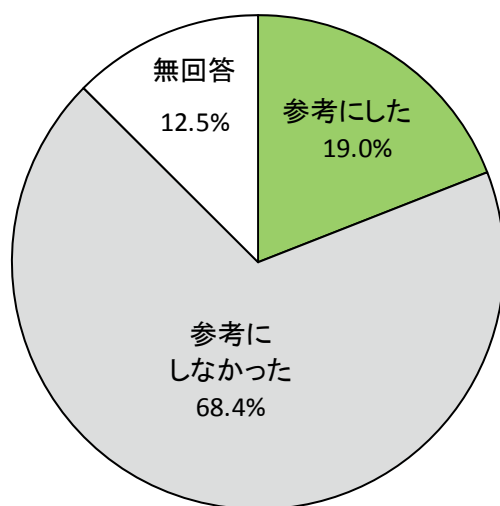


¹ 同図表の「取組事例」の項目については、経済産業省関東経済産業局の『サービス産業セルフチェックリスト活用マニュアル』を参考にしている。

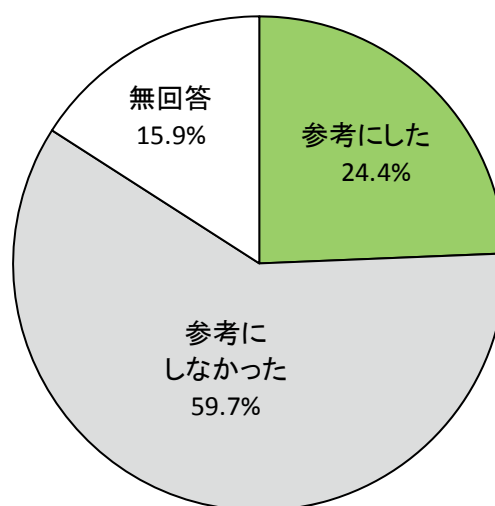
6. 経営上最も重要な取組における外部知識の活用状況

- ・経営上最も重要な取組において、「異業種企業」や「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にしたかどうかについてたずねたところ、異業種企業の経営ノウハウ等を活用したケースは19.0%、また、同業他社の経営ノウハウ等を活用したケースは24.4%であった。
- ・なお、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。

図表 15 異業種企業のノウハウ等の活用状況
(N=735)



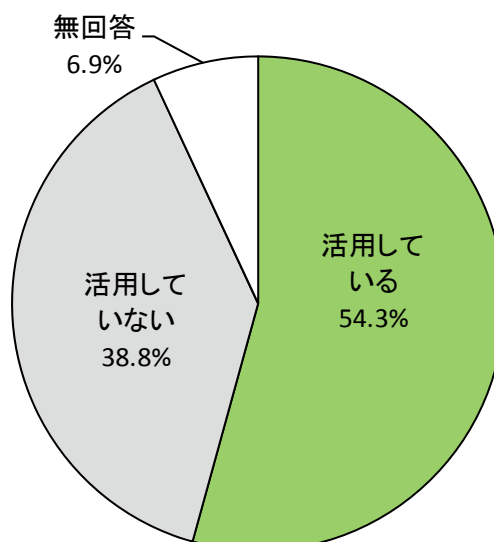
図表 16 同業他社のノウハウ等の活用状況
(N=735)



7. 経営全般における外部知識の活用状況

- ・(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。

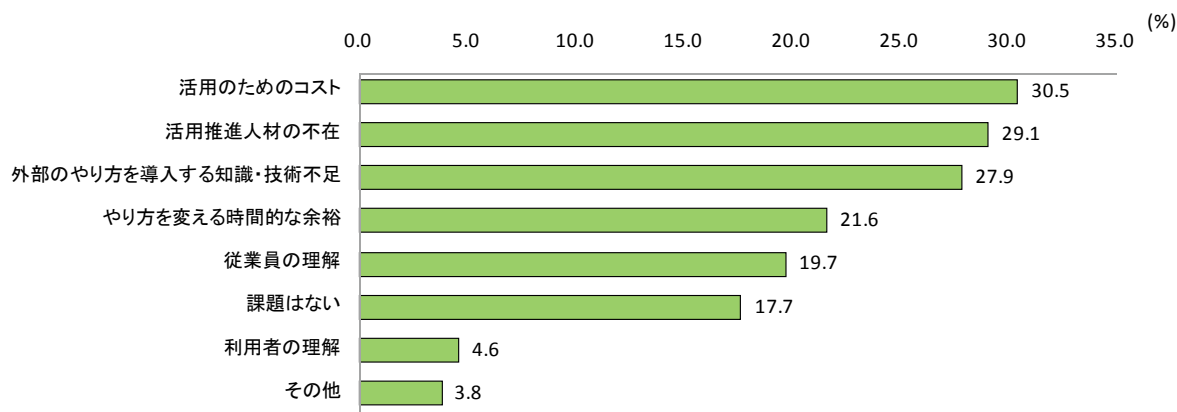
図表 17 経営全般における外部知識の活用状況 (N=735)



8. 法人外部の知識を活用する際の課題

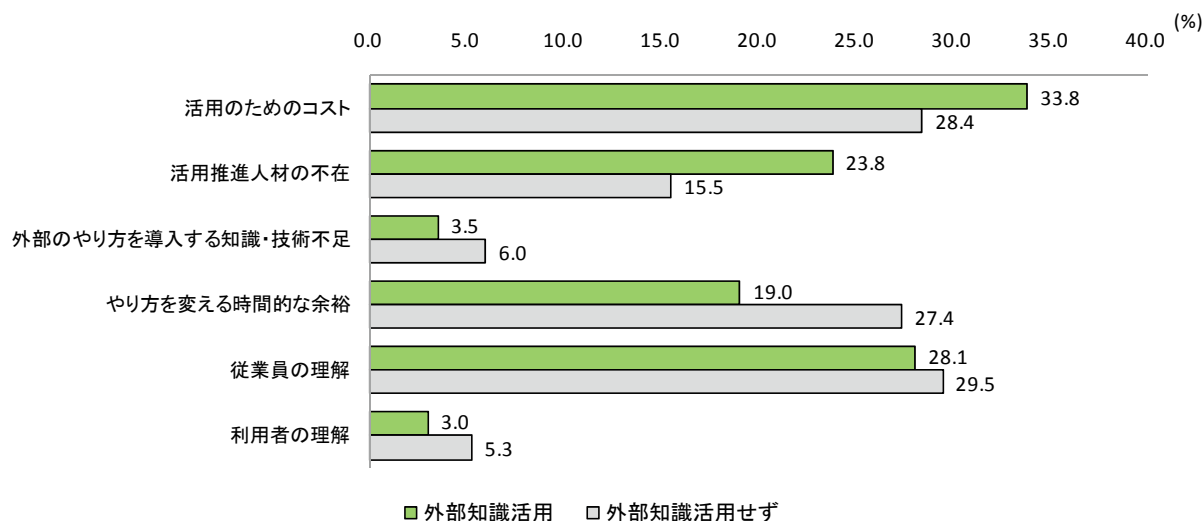
- ・経営全般において法人外部の知識を活用する際の課題については、活用のためのコスト 30.5%が最も多く、以下、活用推進人材の不在 29.1%、外部のやり方を導入する知識・技術不足 27.9%といった項目が続いていた。

図表 18 外部知識を活用する際の課題（N＝735）



- ・回答事業者を実際に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とに分類し、それぞれの事業者の外部知識を活用する際の課題を比較した。
- ・外部知識を活用している事業者については、活用のためのコスト 33.8%、従業員の理解 28.1%、活用推進人材の不在 23.8%といった回答の割合が多く、活用していない事業者は、従業員の理解 29.5%、活用のためのコスト 28.4%、やり方を変える時間的な余裕 27.4%との回答が多くみられた。
- ・従業員の理解と活用のためのコストについては、知識の活用状況に関わらず課題となっていたが、活用している事業者については推進人材の不在が、また、活用していない事業者は時間的な余裕が課題として比較的多く選択されており、この点において違いがみられた。

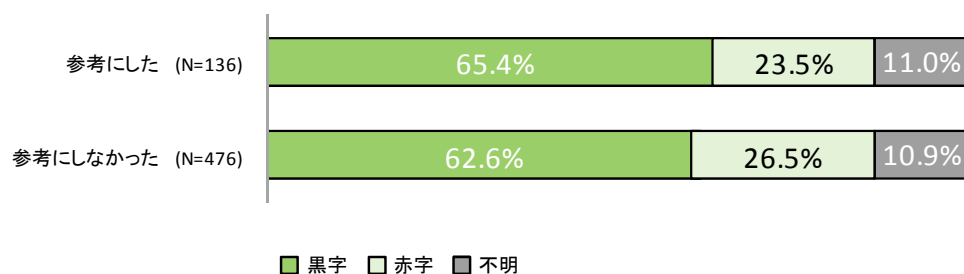
図表 19 外部知識の活用の有無と課題の状況
(外部知識活用 N＝399 外部知識活用せず N＝285)



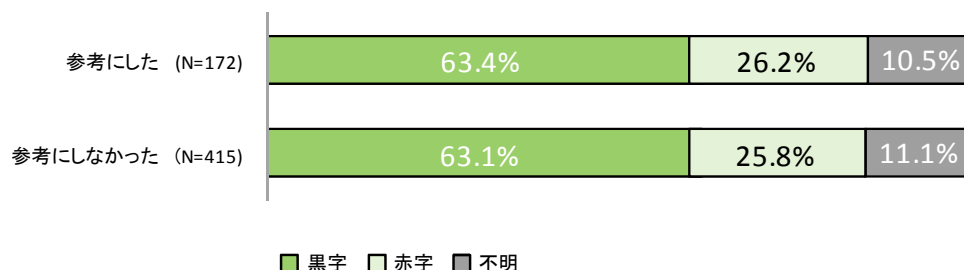
9. 法人外部の知識の活用と業績との関係

- ・ 経営上の特定の取組における「異業種企業のノウハウ等の活用」および「同業他社のノウハウ等の活用」と業績との間には、いずれも統計的に有意な関係性は認められなかった。
- ・ 一方、経営全般における「法人外部の知識の活用」と業績との間には有意な関係性が認められた。日々の経営において、法人外部の知識を参考に行っている法人の方が、参考に行っていない法人より黒字である割合が高いといえる。

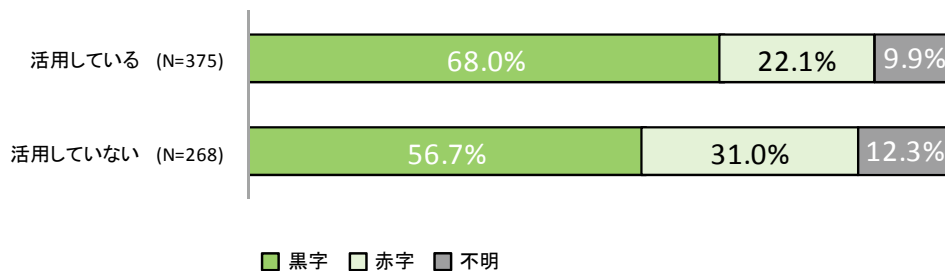
図表 20 異業種企業のノウハウ等の活用と業績との関係（N＝612）



図表 21 同業他社のノウハウ等の活用と業績との関係（N＝587）



図表 22 経営全般における法人外部の知識の活用と業績との関係（N＝643）



本事例のまとめ

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」を実施いたしました。

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ました。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ご回答をいただきました。また、13 法人の経営者の方々に、のべ 17 回のヒアリングにご協力をいただき、各法人の知識獲得や経営上の取組について、きわめて貴重なお話をお伺いすることができました。以下、本年度調査を通じて明らかになった点を整理し、本稿のまとめとします。

1. 外部知識はどの程度活用されているか？

【多数の事業者が活用。しかし、明示的ではない】

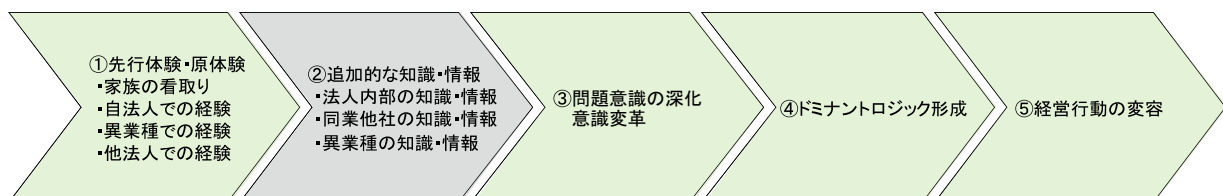
- ◆ アンケート調査によれば、経営全般において外部知識を活用しているとの回答が全体の過半数を占める結果となった。
- ◆ その一方で、具体的な経営行動において異業種あるいは同業他社の知識を活用しているケースは、回答者全体の 2 割程度にとどまっていた。
- ◆ ヒアリングにおいても、経営者自身の前職経験等を通じて獲得した異業種や同業他社に関する経営上の知識を、自法人の経営の参考にしているとの事業者が多数見られた。しかし、「宿泊業をモデルに接客マナーの向上を行う」などといった具体的・直接的な事例は稀であった。

2. 外部知識はどのように経営に反映されているのか？

【表面上現れている経営行動に間接的に影響】

- ◆ 事業者へのヒアリングによれば、特定の「何か」のために外部知識を収集・活用しているケース（例えば、本事例集の冒頭に示したサーバクションフレームワークのいずれかの要素に直接的に外部知識を持ち込むようなケース）は少なかった。
- ◆ ヒアリングの結果を総合すると、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¹に影響を与え、結果的に経営行動の変容へとつながっているケースが多いものと推察される。

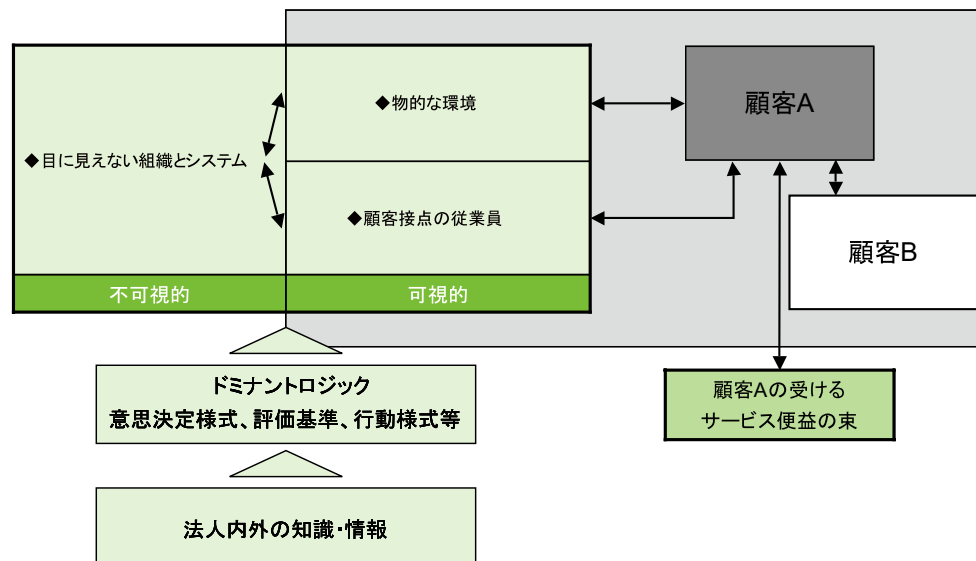
図表：外部知識が経営行動へ与える影響 フロー図



出所）浜銀総研作成

¹ ドミナントロジック (dominant logic) とは、経営陣が事業の展開や重要な資源配分に関する意思決定を行う際の指針となる考え方のこと。

図表：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。

3. 外部知識を優れた経営行動へつなげるためには何が必要か？

【事例にみる「知識」を行動へとつなげるポイント】

- ◆ 全ての法人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、偶然に左右される面も大きいと推察される。
- ◆ 本事例集に掲載した 3 事業者のケースから、筋のよい知識を見出し、当該知識を優れた経営行動へつなげていくためのポイントを整理すると、下表のような点が挙げられる。

図表：外部知識を経営行動へつなげるためのポイント

ポイント	内容	事例
①知識の選別・評価基準としての「問題意識」	➤ 自法人のビジネスの将来性や市場の状況に対する問題意識を常に持つことで、それが取捨選択の基準（新知識の価値判断・解釈基準）となり知識獲得の効率化につながる。	エルフィスによる市場認識、少子高齢化への対応意識。
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	➤ 異業種出身者など、自法人内外の双方に精通した人材であれば、内部課題への「気づき」（改善のきっかけ）が相対的に得やすい。 ➤ また、当該人材を「翻訳者」とすることで、内部スタッフには理解しづらく、受け入れに抵抗感のある外部知識について導入をスムーズに進める効果が期待される。	ケアワーク弥生によるマネジメントサイクルの導入。
③「マイナス知識」のアンチテーゼとしての活用	➤ 改善事例や研修内容例などのプラスの知識のみならず、失敗事例などマイナスの知識が存在する。 ➤ マイナスの知識であっても、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。	プライマリーによる介護療養型施設での経験と ES 重視経営の実践。

「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」

有識者研究会 委員名簿

◆有識者研究委員

お名前	ご所属	ご専門等
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	一般社団法人『民間事業者の質を高める』 全国介護事業者協議会（略称：民介協） 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 社長	介護事業者
田尻 久美子	株式会社カラーズ 介護部門責任者	介護事業者
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 取締役 地域戦略研究部 部長
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 主任コンサルタント

平成23年度厚生労働省「老人保健健康増進等事業」成果報告

介護事業者マネジメント事例集

～問題意識に基づく外部知識の活用と付加価値向上への取組～

平成24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

E-mailアドレス kaigo_knowledge@yokohama-ri.co.jp

当社 ホームページアドレス <http://www.yokohama-ri.co.jp/>



横浜銀行グループ

浜銀総合研究所