

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

在宅介護サービス事業者

マネジメント

事例集

平成23年3月  
株式会社浜銀総合研究所



## TOPICS

---

- 株式会社アイランドジー・アイ
- 株式会社大橋ケアサービス
- 特定非営利活動法人楓の風

## 事例分析レポート

---

- 株式会社アール・ケア
- 株式会社エルダーサービス
- 株式会社若武者ケア

## はじめに

---

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

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

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

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

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

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

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

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

平成 23 年 3 月  
有識者研究会 座長  
関口 和雄  
(日本福祉大学 福祉経営学部 教授)

# 本事例集について

## ■本年度調査の背景と目的

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

## 【本年度調査の目的】

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

## ■本事例集の位置づけ

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

## ■事業選定事由

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

## 本事例集の掲載事例

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

※上記の順番と事例集本文への掲載順は異なります。

（会社名五十音順）

## 事例分析レポート

# 株式会社 アール・ケア

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

### ■本事例のポイント

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

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

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

## 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



株式会社アール・ケア  
代表取締役 山根 一人 氏

### ■企業概要

- 企業名: 株式会社アール・ケア
- 代表者: 山根 一人 氏  
愛媛十全医療学院理学療法学科卒業後、岡山市立市民病院に勤務。1990年にJRS日本リハビリテーションサービス創業、病院の非常勤職員として訪問リハを開始。2000年に訪問看護ステーションを開設後、2002年にグループホーム、2004年にはデイサービスセンターを開設。社団法人日本理学療法士協会の理事を務める。
- 設立: 1990年12月(創立:1997年12月)
- 本社所在地: 岡山県玉野市東高崎25-34
- 主要事業: 通所介護事業(8拠点)、訪問看護事業(2拠点)、居宅介護支援事業(2拠点)、訪問介護事業(1拠点)、グループホーム(2ユニット)
- 売上高: 約12億円(2009年度)
- 従業員数: 220名(非常勤職員含む)

## 1 はじめに

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

## 2 同社のなりたち

### (1) 創業前

山根氏は1985年愛媛十全医療学院理学療法学科を卒業し、同年岡山市立市民病院理学診療科に勤務する。急性期の理学療法に打ち込み、忙しくかつ充実した日々を過ごしていた。

しかし、歩けるようになった患者が家に帰ると、十分なケアができず、結局は完全な寝たきりになり、床ずれというお土産をつけて病院に帰ってくる事例に多く遭遇した。また、非常勤で勤務する施設では退院後間もない

患者が入所しているケースもあった。

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

### (2) 創業期～発展期

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

介護保険導入の前年、1999年に開設に関して規制緩和がなされ、訪問看護ステーションが認められるようになった。山根氏はこの訪問看護ステーションに着目し、認可を求めたが、民間が行うという例はなく、認可には9カ月を要することになった（開設は2000年1月）。

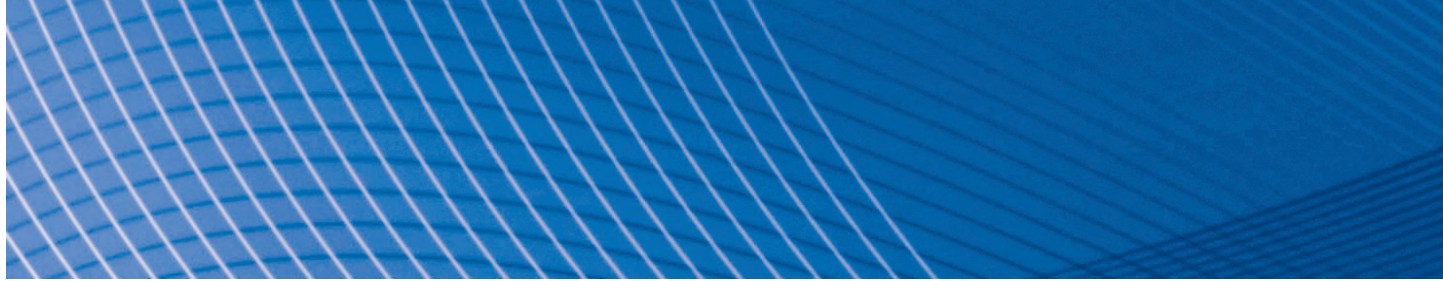
その後、業績は順調に推移し拡大が続けたが、訪問だけでは在宅患者のフォローに限界があることから、デイサービスを開設。2004年から利用者全員に「個別リハビリ完全対応型デイサービス」というキャッチコピーの下、理学療法士、作業療法士を1事業所当たり3.5名配置し、25分間個別リハビリを提供するというサービスを実施することとした。

ガラス張りのリハビリ室を正面玄関横に配置した施設は、施設開設後8カ月程度で月800回程度の利用が確保され、本社隣地にさらに拠点のデイサービスを開設することとなった。

図表1 同社の主な営業エリアの状況

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

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



図表2 同社の沿革

| 年     | 事業の展開  |
|-------|--|
| 1990年 | ・JRS日本リハビリテーションサービス創業                                |
| 1997年 | ・有限会社日本リハビリテーションサービス設立                               |
| 1998年 | ・有限会社アール・ケアに社名変更                                     |
| 2000年 | ・訪問看護ステーション ママック開設<br>・在宅介護支援事業所 アール・ケア瀬崎、アール・ケア総社開設 |
| 2001年 | ・グループホーム はるや開設                                       |
| 2004年 | ・デイサービスセンター アルフィック開設                                 |
| 2006年 | ・老企第36号の改正   |
| 2007年 | ・デイサービスセンター3拠点開設                                     |
| 2008年 | ・デイサービスセンター1拠点開設                                     |
| 2009年 | ・デイサービスセンター2拠点開設                                     |
| 2011年 | ・デイサービスセンター2拠点開設予定                                   |

出所) 筆者作成

### (3) 経営上の転機

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

#### ① 訪問看護ステーション開設前

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

理学療法士が訪問リハに来てくれるということが口コミで広がり、診療所経由ではなく自分たちの事務所に直接依頼が入るようになった。その様な場合には知人の医師が経営する診療所を紹介し、その診療所経由で訪問リハビリを行う仕組みにしていた。療法士7名の体制で130名くらいの患者を抱え、その患者数で月額600万円くらいの請求額となっていた。請求額の70%~80%(1件4,000円弱)が収入となっていたが、仕事が順調に拡大するようになると、最も患者数の多かったある診療所から、固定費が高すぎるという理由で正式の職員となるよう勧められるようになった。しかし、それでは地域全体への訪問リハビリの普及に意味を成さないとの考えからその誘いを断ると、請求額を約40%の1件2,500円程度に減額される事態となった。結果として月々250万円の赤字になり、約2,500万円の借金を作ることに

なる。途方に暮れた時期である。そんな折に接したのが、介護保険の1年前倒しで訪問看護ステーションが開設可能になるという情報であった。もしそうになると医療保険にて1件8,500円程度の収入となる。ここで訪問看護の事業を始めることを決意した。

しかし、先に述べたように民間企業が行うという先例がなく、認可を受けるためには大変な労苦を伴うこととなる。毎月250万円の赤字経営の中、山根氏はこの立ち上げまでの9ヶ月間は尋常な生活ではなかったと振り返っている。

#### ②老企第36号(2000年 厚生省老人保健福祉局企画課長通知)の改正

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

そんな折、2006年に出されたのが、老企第36号の一部改正であった。この改正には、「訪問看護計画において理学療法士等の訪問が保健師または看護師による訪問回数を上回るような設定は適切ではない」という内容が盛り込まれていた。これには当時、民間事業者を中心に激震が走った。訪問看護ステーションからのリハビリが壊滅したと言われた。

当時の同社の状況は、訪問看護250回に対し訪問リハは3,000回(含:医療保険)というような状況であり、老企第36号の改正が言うように訪問看護の250回が上限となると、経営破綻は免れない状況であった。

老企第36号改正の通達と同時に、診察報酬の改定ではリハビリに日数制限が設けられ、多くのリハビリ難民が出ると予測されたことから、患者およびリハビリ関連法人は全国レベルで混乱をきたした。結局、この通達の運用は変更されることになったが、経営の安定化を図るため、同社ではこの混乱を機に事業の軸足をデイサービスに移すこととした。

## 3 同社の経営上の特徴

### (1) 戦略上の特徴

「日本の介護業界の変革と創造」という大目標を掲げる山根氏は中小企業家同友会に約20年前より所属し、その先輩や仲間たちから大きな刺激を受けている。補助

金や助成に頼らず、必死になって頑張っている世の中  
の会社ならどう考えるか、あるいは会社のサービスとは何  
かということを中心に考え、行動する山根氏の描く戦略と  
は次のようなものである。

### ①利用者の潜在ニーズの徹底追求

介護の世界では、昔から施設は山の中、制服はパステ  
ルカラーのジャージ、画一的な食事ということが定番化  
していた。料金が90%のダンピング（本人は1割負担）  
で、しかも相手が高齢者であることから、業界の経営者  
の中には「どうせお年寄り」「どうせ9割引き」という  
考え方がるように山根氏は常々感じていた。しかし、  
これからは団塊世代が高齢者となる。ビートルズを聴き  
ながら、個室を与えられて育った世代が対象となる。そ  
うであるならば、高質なサービス、高いアメニティを提  
供していこうというのが山根氏の考え方である。

このように強く考える契機となったのは、趣味である  
温泉めぐりで湯布院を訪れた時のことである。当時はい  
わゆる政府登録観光旅館に行くことが多く、温泉旅館と  
いうものはどこもあまり代わり映えしないものだと考  
えていた。しかし、湯布院の隠れ宿に行った際に衝撃を  
受ける。家具はひとつひとつ買い付けたものようで大  
変充実しており、BGMもありきたりの有線ではなく店  
主が選んだもの。シーツは黒の家紋入り、着る物は浴衣  
ではなく作業衣。一日中清掃をしているような従業員も  
おり、早朝から車のフロントガラスの霜をとるサービス  
も日常となっていた。政府登録観光旅館とはサービスの  
目の付けどころが全く違っていた。食事の際も必ず誰か  
がそっと見ており、グラスが空となったサイン、つまり  
氷の音がするとすぐに来てくれるようなきめ細かい気遣  
いだった。山根氏は「これだ」と思ったと語る。なぜ介  
護の世界でこれができないのかとも思ったと言う。7～  
8年前にこのような衝撃とヒントを得た山根氏は、以来  
東京のこれと思う店舗のディスプレイを写真に撮って  
は設計事務所と打ち合わせし、施設内のインテリアは六  
本木や青山の店で買い付け、デイサービスとは思えない  
雰囲気施設の作りをはじめた。中には「そこまでしなく  
ても良いのではないか、趣味の世界に入りましたね。」  
という声もあったほどだ。

図表3 アール・ケア デイサービス施設内の様子



写真提供) 株式会社アール・ケア

一方、コンセプトは施設づくりだけではない。

当然のことながらサービス面でも徹底した利用者ニ  
ーズの追及を行っている。

具体的な事例を少し挙げる。デイサービスの職員は全  
員がインカムを装着し、利用者の血圧、自宅での転倒情  
報、家庭内出来事等を共有し、利用者に十分な声掛けを  
行っている。また、職員全員が利用者との握手を自然な  
形で行い、1日に1回、職員一人ひとりが笑いを提供す  
るというルールも用意されている。外来者に対しては事  
務員が必ず出迎え、また見送りのも行う。お茶はフレーバ  
ーティーをウエッジウッドのカップで提供する。利用者の  
テーブルはもとより、施設内の要所となる場所には生花、  
フレグランス、絵画等が配され、高質な雰囲気を演出し  
ている。社員の制服は白のカッターシャツと黒のパンツ  
に、カフェ風の短いエプロンといういでたち。クレーム  
に対しても前向きである。社長室宛てに届く苦情ハガキ  
を利用者全員に年6枚配布し、苦情を即座にキャッチ  
する。これにはハガキを渡す職員も襟を正す効果がある。

利用者が自らも気がついていないような潜在的な願望  
を努力してキャッチし、その願望を満たすべく質の高い  
サービスを提供しているからこそ利益というものは得ら  
れるのであり、「つぶれる」「廃業する」「お客さんが来  
ない」というのは事業体そのものに原因があるというの  
が山根氏の持論である。

### ②レストリング・ケア (Restoring Care) の提唱

同社では昔の自分に戻るためにどう治すかではなく、  
新しい自分を見つけるためにどう生きるかを一緒に考

え、人生の可能性を拓くケアの概念 Restoring Care を提唱している。この Restoring Care を実現するために、リハビリテーション前置主義の考えの下、専門的な身体機能向上チーム（理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、看護師）を十分に配置し、社員の「もてなしの心」と合わせた、独自のサービスモデルを提供している。

図表 4 レストリング・ケアシステムの概念



出所) 株式会社アール・ケア資料

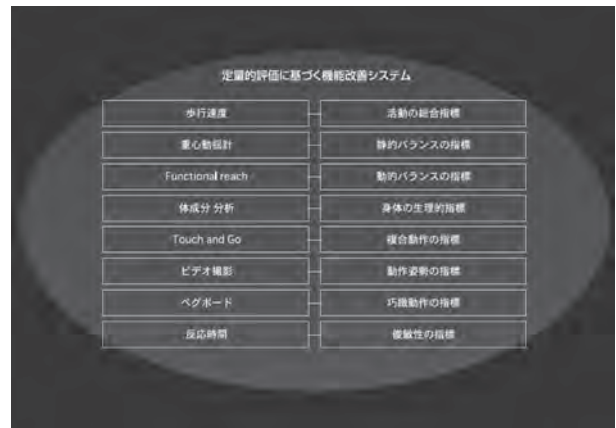
また、歩行スピードと歩幅測定、バランス評価機器による1分間の立位バランスの軌跡、手をどれくらい遠くまで伸ばせるかというファンクショナルリーチ、脂肪量・筋肉量・水分量等を体幹と四肢に分けて測定できる体成分分析、歩く姿をビデオ撮影し三ヵ月後に画面の上下で見比べる映像ソフト、光刺激後の反応時間測定などを取りそろえたダイレクト・レストア・コース (Direct Restore Course) という定量的評価システムの導入が始められている。利用者やケアマネジャーに変化が一目でわかるよう、リハビリ効果の「見える化」が図られているのである。

### ③高い充足率の早期実現

同社の経営の特徴を端的に示す事例がある。地元で普段から情報交換をする同業の大手事業者は、新しいデイサービス施設展開に際して、1店舗あたりの改築費を3千万円、土地代は30万円前後/月、建坪110坪、7年での借入金償還をビジネスモデルにしているという。ちなみにこの事業者は16店舗を所有し400名以上の社員を抱える企業である。一方、同社では建設費は9千万円、土地代が45～50万円/月、建坪150坪、借

入金償還は10年～15年という目安を設定している。

図表 5 ダイレクト・レストア・コースの仕組み



出所) 株式会社アール・ケア資料

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

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

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

## (2) 組織運営面での特徴

### 1) 人的資源管理

#### ①人材の採用

同社では理学療法士、作業療法士、看護師、介護福祉士等の専門職を中心に採用を行っている。現在は後進に譲っているが、以前は会社のPRや人材獲得のため、山

根氏が10年間ほど、理学療法士、作業療法士の養成校の教壇に立っていた。また現在でも人事部長は人材を得るために関西・中国・四国の学校を奔走している。

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

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

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

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

## ②人材育成

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

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

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

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

## 2) 同社の組織風土

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

図表6 山根氏による研修風景



写真提供) 株式会社アール・ケア

### ①現場の声の尊重

新しいサービス等に取り組む場合には、現場スタッフからの声を尊重するケースも多い。例えば、グループホームへの進出も、ヘルパー管理者から認知症に対応したいという声が上がったことが契機となった。当初会社としては様子を見ていたが、地域や職員の要望、成長した社員の力の発揮場所の用意というニーズが合致することからグループホームは開始された。

同社の主力事業であるデイサービスも訪問だけではなく、もっと広くいろいろなサービスを行っている他の事業者に移りたいという職員の切実な要望から始まった。始める以上はリハビリを中心に据えようということで、現在のような形態にまで発展してきたのである。山根氏と社員が近い距離で、コミュニケーションできていることを示す事例と言えよう。

### ②民間事業者の模範的存在を目指して

事業開始の際苦労したように、山根氏は介護業界の中で、民間事業者に対する社会の風当たりはまだ強いと感じている。従って、民間事業者は社会に対して、常

にその存在意義を認めてもらえる経営をする必要があると考えている。

同社では、例えば看護師が定員を割り減算となった場合は、勤務表でのつじつま合わせを行うことよりも、自ら3百万円減額を申告したり、医療保険で4年間実施してきたが、実は介護保険の適用だった際にも、指摘を受ける前に自ら申告し返金するなど、事務上の間違い等に対しても厳正な姿勢で臨んでいる。

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

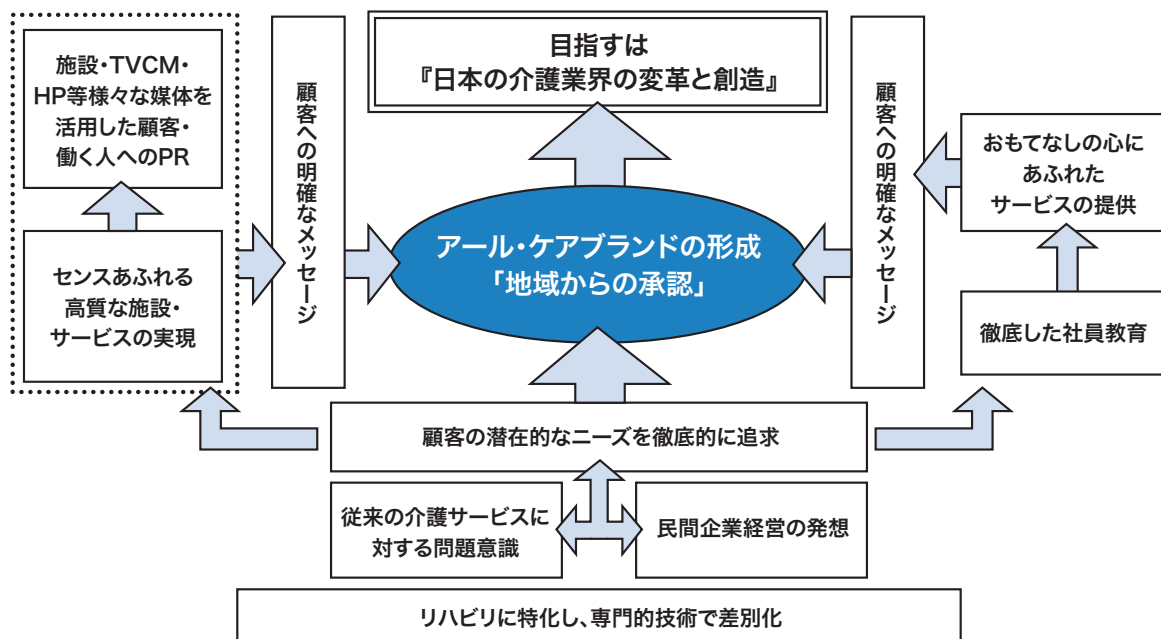
## 4

## 株式会社アール・ケアの事例分析

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

まず第1はリハビリテーションという、同社が事業を

図表7 同社の発展メカニズム概念図



出所) 筆者作成

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

#### 命題①

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

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

#### 命題②

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

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

#### 命題③

**経営者がリーダーシップを学ぶためには、同業種・異**

**業種を問わず、外部との情報交流を積極的に行い、切磋琢磨していくことが有用である。また、学び取ったことや形成された信念を社員に浸透させることは、組織力の強化に重要な意義を持つ。**

## おわりに

---

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

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

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

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

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

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

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

平成 23 年 3 月 事務局を代表して  
株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 部長  
三枝 康雄

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

## 有識者研究会 委員名簿

### 有識者研究委員

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

（座長先頭、以下、氏名五十音順・敬称略）

### 事務局・調査主体（株式会社浜銀総合研究所）

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