

まつだ・だいさく

1991年NEC入社。半導体製品の営業として主に自動車メーカーを担当。2002年NECを退職し慶應義塾大学院で経営学(MBA課程)を学ぶ。卒業後、IT・ソフトウェアベンチャーの役員・経営幹部を経て10年、株式会社はなケアを創業。また、NPO法人医療事業再生機構の役員として、医療および介護事業の今後あり方を主に政策・経営面から研究し、提言を行っている

創業後の組織運営の苦勞から原点に気づく

学生時代から「チャンスがあれば起業を」と考えていた松田氏。慶應義塾大学大学院でMBA取得に取り組んでいた際、田中滋教授の講義などから医療介護分野への関心を深めたことがきっかけとなり、介護事業での起業に思い至った。

これからの市場がどうなるかを考えたとき、介護保険制度の先行きの不透明さはあるにせよ、二

ズが増えていくのは国内では介護業界くらいしか見当たりませんでした。すでに結婚して子どももいたため、確実な市場で起業したかったわけです。直接的に社会貢献ができ、40年、50年と長期的にじっくり取り組める事業を考えたととき、介護業界、そのなかで訪問介護に的を絞りました。安倍政権は「施設を建てたい」と言いはじめましたが、在宅への流れは、病院の病床数の削減や人口動態などを見ても明らか。加えて、少ない初期投資で始められること。これらが、訪問介護に特化した主な理由です。

ヒトにフォーカスした「雰囲気づくり」で50年盤石な組織に

2010年に東京都世田谷区で訪問介護事業所を立ち上げた、株式会社はなケアの松岡大策代表取締役社長。無駄を省いたMBA流の経営手法により半年で単月黒字化を達成。その後足元を揺るがしたのは、「人材」だった。

2010年の1月に事業を立ち上げて、半年で単月黒字化を達成することができました。取り組んでみて大変だったのは、ヒトのマネジメントです。会社の方針と考えが合う人か否か、実際に働いてもら

朝礼で暗唱するなどといったことはやってはいません。そういったことを実践させると、理念が形式的なものになり、形骸化してしまう傾向が見られるからです。理念と同じくらい重要だと考えているのが、社内の「雰囲気づくり」です。それを左右するのが普段の会話。常勤の職員やサービス提供責任者との仕事上の会話で、気をつけているのが優先順位です。もしもトラブルがあっても、いきなり「ウチの責任は？」とは聞きません。「利用者さんの様子は？

わないとわからないところが多く、同じ方向を向いて頑張ってくれるスタッフが当初はなかなか見つかりませんでした。売り上げはそれなりに上がりましたが、内情は四苦八苦していたわけです。ヒトの問題は経営の根幹にかかわる事柄ですから、私は自分の考えは曲げず、毅然とした態度で事にあたってきました。これが結果的に組織づくりで大いに役立ったと考えています。組織づくりで最も重要なのはやはり「理念」です。「利用者さんご家族の笑顔に貢献していこう」という主旨を明文化し、ことあるごとに話すようにしていますが、

問題点は？」といった具合に、まず利用者さんのことから聞き、次に「ヘルパーは大丈夫？」、そして「ウチが持つべき責任は？」と聞いていきます。この順番が重要です。利用者さんが優先順位の一つであることを、普段の会話から徹底しているわけです。

# 若手起業家7人の新戦略 1

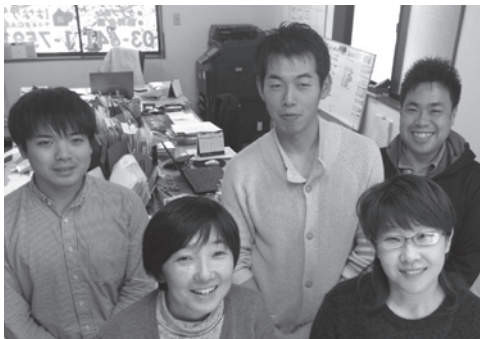
介護業界を  
変える!

## 3つのポイント

- 1 日頃から社内の  
雰囲気づくりに腐心する
- 2 ヘルパーの不安解消の  
ためサポートを徹底する
- 3 取り繕わず、都合の悪い  
情報も正直に出す

いくら理念ばかりを説いても、日頃の会話に本音や本心が現れるもの。介護職は心の機微に敏感です。一番大事なのは日常。制度にすることも大切ですが、職員たちはそれだけで働いているわけではありません。評価されることは嬉しくても、違和感があつては混乱し、その結果、社内が荒れてきますから、理念と日常の整合性には一番気を使っています。これが「雰囲気づくり」です。

実は、経営者がこの雰囲気づくりにこだわり、推進していくと、「自分には合わない」と感じた職員が自ら去っていくてくれます。「組織の浄化」と呼んでいるのですが、雰囲気づくりを徹底すると、同じ方向を向いた職員が揃ってくるわけです。



「はなケアが一番働きやすい」と職員は声を揃える。職場の雰囲気の良いことが伝わってくる

## 働きやすい環境をつくり 離職率ゼロを実現

先の介護報酬の改定で訪問介護も報酬減となった。しかし、松田氏はこれも織り込み済みで、3年前に立てた計画通りだという。損益もすべて5カ年で弾き、5%減を想定し事業を進め、今期も黒字化を成し遂げた。

環境的には、この3年は人材の応募件数が極端に減っています。介護人材冬の時代であり、ここ世田谷区は真冬の地域です。世田谷区用賀には十数カ所、他の事業所があります。専業主婦が多く、人材

確保がとりわけ難しい地域なので、新規の参入はほとんどなく、逆に閉鎖する事業所が増えています。

そうしたなか、当社では会社や仕事に嫌になつて辞める人はこの3年皆無です。

現在、職員は45人。このうち10人が男性です。意識して男性を採用したわけではなく、結果的にこうなっています。「人を育てる組織でありたい」と強く思っており、「不安なら必ず同行する」とヘルパーに言っています。実際、ヘルパーが「大丈夫」と言うまで責任者が同行し、現場でフォローも行います。ヘルパーとの対話は大切に

状況が把握できるので、お互いに安心です。対話でいえば、ケアマネジャーとの関係性にもこだわっています。報・連・相を徹底して「怒ってもらえる関係になろう」と指導しています。

最近特に気をつけているのは、「取り繕わない」ことです。これは会社でも職員に言っています。どの事業所のホームページを見ても、きれいなことが書いてありますが、そんななか、さまざまな施設・事業所で事故や虐待等が頻発しています。いま、消費者は介護施設か

らの情報発信にとっても懐疑的になつています。

そこで、これからはホームページに本当に正直な情報を書いているかと思つています。特にサービスの場面、マネジメントも含めて、失敗したことを書いていきます。実際に利用者さんにアンケートを取りました。30件の回答のうち3件に不満が少し。それをあえて、前面に出そうと考えています。

不都合な情報も包み隠さず、正直に出していくことがやがて信頼につながるはず。短期的な成果は求めません。愚直にそれをやってみようと思つています。

今後の戦略としては訪問看護との複合化など考えていますが、何よりも大事なのは当たり前のことをとことんやるだけです。人で苦勞して、それを乗り越えて、人で成り立っていると思つていますので、組織をもっと向上させていきたい。どうやってこの仕事は「ヒトありき」なので、人が成長できるような仕組みづくりと雰囲気づくりで盤石な組織をつくつていく。これを50年かけてやっていくと思つています。

(文：長北健嗣)