

# いずれは自分で介護事業を、と考えるあなたに!

## 同時進行で一緒に学び、実践する 中村浩士の介護・起業塾

「起業から事業継続へ。

代表が果たすべき役割とは。」

前回は、起業した後の代表の仕事や時間の作り方、使い方などについて書かせて頂きました。今回は「代表としての役割と将来展望」です。代表における「業務」と「役割」の違いは何か。経営者としていかに将来展望を描くべきか。起業から事業の継続へ、代表が果たすべき役割について考えます。

### ◆業務として抑えるべき4つのカテゴリーとは◆

代表の「業務」と「役割」は同じだと思われがちですが、業務はいわゆる実務であり、ルーティンです。仮に事務や総務で人が雇えれば委ねても問題ないものです。役割とは代表の職責として行うべきもので、誰かに委ねることのできない特権であり義務のようなものです。

では、その代表の役割とは何かと言えば、「事業の継続」であり、代表者は「経営者」だということです。株式会社などでは、採算が取れない、人員不足でサービス提供が難しいなどの理由で簡単に撤退してしまうケースも見受けられます。しかし、事業を行うということはそこに顧客が生まれ、訪問介護事業であれば利用者や家族にとっては生活の一部になります。また、タグボートでも2月1日現在で職員が9名おり、当然その家族も含めた生活保障をしなければなりません。

サ責はケアマネなどから利用者の紹介を受け、サービス内容とヘルパーの調整を行い、職員は目の前の利用者に介護を通して快適な生活を提供します。それが彼らの職責です。代表の職責と役割とはその職員が安心して仕事ができる環境を作ること。つまり事業の継続であり、経営です。その為に行わなくてはならないことは多岐にわたり、何からどう手掛けていいかわからなくなることもあります。カテゴリーに分けて整理すると

- ①人 材：サービスを提供する職員を安定的に確保する
- ②サービス：サービスの質を向上させ、利用者満足を高める
- ③財 務：その対価としての報酬で事業が継続するよう財務管理を行う
- ④組 織：上記の目的を効率的に達成するための組織的な取り組みを行う

以上の4カテゴリになりますが、改めてタグボートの事例を基に説明していきます。

## 【人材】

### ①採用

これに困っている事業所が非常に多いのが現状です。9月の「同じ考えを持ち、一緒に進んでくれる人を」の回でも話しましたが、「ホワイト企業にすること」「仕事が楽しいと思える企業にすること」「理念の共有と実践」です。先ほど言いましたが、タグボートは1月に法人を設立してから13か月で常勤4名、非常勤5名の計9名を採用しましたが、採用費用は0円。一切経費をかけていません。それは上記3点の理念をぶれずに語り、人を大切にする。この事を実践したからです。

### ②教育

現場が忙しいのは当然です。しかし毎月の研修は欠かさず行っています。全員が集まれば個別や場合によってはオンラインでも行います。また、利用者増に伴い要件を満たしている者にサ責を担当させたり、虐待、身体拘束、感染症委員会や研修の担当を若手の職員にやらせるなど、役割を与えることでやりがいを持たせるなどの工夫もしています。

### ③定着

法人設立から13か月で退職者は0です。退職理由の多くは対人関係やコミュニケーション不足、待遇等様々ですが、チャットツールを使い職員間でのコミュニケーションを大切にする等の工夫をしています。

\* こういった工夫をしていくと職員を安定的に確保することができます。

## 【サービス】

### ①介護技術

誰もが最初から高い技術を持っているわけではありません。タグボートでも、訪問介護の経験者は0でした。そこで、他事業所をお願いして実習をさせてもらい、技術の他にヘルパーとして気を付ける点など具体的に教えてもらえました。その他、最近ではYouTubeなどでもいい教材がありますので、そういった学びも取り入れています。

### ②接遇

挨拶、笑顔、身だしなみ、言葉遣い、立ち振る舞い等の基本的なことや、利用者個々に合わせた対応などをヘルパー同士が共有し、サービス提供の時間が利用者にとって快適な時間となるよう、情報交換を密に行うようにしています。

### ③学び

研修もそうですが、待機時間などを利用してヘルパー同士、そこにサ責も入って利用者と家族の状況や意向を共有し合い、その有った介護技術や接遇等を常に学び合っています。

\*私たちはスーパーヘルパーを目指していません。利用者に寄り添った快適なヘルパーを育成しています。

## 【財務】

### ①収入

収入は10月の「しっかりと向き合いたい、資金と利用者数」で詳しく話しましたが、損益分岐点をしっかり押さえ、利用者の人数と単価から計算していきましょう。その際、職員には具体的な数字を目標として示していいと思います。その方がやる気が出てくる人も多いです。

### ②支出

一番は人件費ですね。登録ヘルパーであれば時給によって計算が簡単ですが、仮に常勤を採用するとしたら、①の収入とのバランスを考えて給与を計算しましょう。一概に言えませんが、人件費の総額は65%程度、高くても70%以内に抑えるのが定石です。

### ③その他の経費

事業を行うと、人件費だけではなく、事務所賃料やパソコン、介護ソフト、事務用品など、結構かかります。ここを約20%位で考えるといいでしょう。

\*この計算で行くと10~15%の利益が発生します。仮に年収3000万円の事業であれば300~450万円の利益が出るということです。

## 【組織】

### ①業務と時間

先回お話ししましたが、法人としてやらなければならない法定業務やそれを効率良く行うためのタスク管理はしっかりやりましょう。例えば勤怠管理ができていないことで給与にミスがある、法定研修や必要書類がそろっていないことで減算になる、なんていうことは絶対に避けましょう。

### ②目的達成のツール

組織とは人の集まりです。一人ではできない、効率が悪い、ということを経営で行う事

で可能にすることができます。つまり専門職のチームワークで最大の効果を生み出すということです。タグボートではヘルパー、サービス提供責任者、管理者（兼務）、そして代表がいます。

サ責が利用者とヘルパーの調整を行う → ヘルパーが利用者に良いサービスを提供する → 利用者（家族）が喜ぶ → 報酬が入る → 職員に給与を支払い、事業を継続させる という循環が必要です。如何にいいヘルパーがいてもサ責の調整が悪ければサービスに繋がりません。ヘルパーの技量にバラつきがあれば苦情となります。請求を間違えれば報酬は入ってこないのです。そういう問題が生じないように個々の専門性を高め、役割を明確にし、協力し合うことで結果が生まれるのです。

\*組織の定義が職員間で理解し合えると事業はうまく回ります。

以上が代表の役割4カテゴリーの説明です。もちろん、これら全部をすべて代表がやるべき！という事ではありません。そういった考え方の整理や具体的な仕組みを作り、職員に実践させることが代表の役割であり、その結果については代表が責任を取るということです。何故なら、これら4カテゴリーを統括して「経営」であり、代表は「経営者」だからです。

## ◆目ざすべきは事業の継続、そして拡大へ◆

次に、「将来展望」です。今後あなたは起業した事業をどうしていきたいですか？以下二択で考えてください。

- ①立ち上げた事業をこのまま現状維持で継続する。
- ②事業を拡大する。

絶対に②ですよ！もちろん①が悪いというわけではありませんが、現状維持とは何もしないことと同義語です。考えてみてください。この介護人材難の時代、退職者が出てから採用を考えてもタイムラグが生まれ、サービスもその間減らさなければならなくなり、事業が縮小から廃止へと負のスパイラルに陥る可能性がありますよね。また、事業所が1ヶ所で同じメンバーだけだと、人間関係がこじれた時に片方あるいは両方が退職してしまう、サ責や管理者等のポストが空かない限りこのままの待遇となれば、やる気のある職員ほど転職してしまう。つまり職員は採用し続けなければなりませんし、ポストを増やしていくことも必要です。

コロナによって職員が出勤停止、利用者のサービス休止などが起きたら小規模事業所は一気に経営難に陥ります。事業所を2箇所を増やしておけば、1箇所がだめでももう1箇所が稼働できるというリスク分散も必要でしょう。代表は事業を継続させることが役目と言

いました。こういった状況に目をつぶり、事業を廃止させてはいけません。

私は、小さな事業をその地で継続する事にも大きな意義はあると思っています。しかし、それでは社会のニーズを拾いきれないばかりか、職員の固定化がマンネリを起こしてしまう可能性や介護報酬、コロナなど多岐にわたる危機に対応できないのではないか。だとしたら、私は大きな事業ではなく分散型事業で広くニーズに対応しながら、職員の適性やリスク管理を行える展開を考えています。

さて、ここまで「代表としての役割と将来展望」について書かせていただきました。次回は3月ですので、私が頂いたコラムも最終回となります。ついでに、今回含めて9回にわたって偉そうに書いてきましたが、実際自身が立ち上げたタグボートがどの様に結果を出しているのか、出でてないのか。そして、今後どのような展開を計画しているのかなど「タグボートの実情と今後の展開」についてまとめとさせていただきますと思っています。

---

一般社団法人 タグボート

代表理事 中村浩士

〒153-0042 東京都目黒区青葉台 1-16-6 クリスタルメゾン 201

TEL : 03-6822-0472 E-mail : [nakamura19691025@yahoo.co.jp](mailto:nakamura19691025@yahoo.co.jp)

Facebook: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100002869421408>