



# COMPASS

## 介護事業経営の目標と課題

「経営目標」は、「継続して栄える仕組みづくり」

「経営課題」は、「事業継承(=後継者育成)」

### 「経営」とは。

「経営」は、継続して栄える仕組みを作り上げること。故に、「経営」は「継承」しなければならない。これが、筆者の持論である。

どの産業分野の「経営」でも「継続して栄える仕組みづくり」であることの認識に疎いため、「創業」から10年も経つと「事業継承(=後継者育成)」が悩みのタネとなる。

「経営」は、1人で42.195kmを走るマラソンや、10人が往復216.4kmを楫でつなく箱根駅伝、62人が855.9kmを7日間かけて走破する東日本縦断駅伝にも似ている。完走が可能なのは、走る距離を設定しているためだ。

駅伝の場合、次の走者に渡す櫂がチームをつなぐ絆となり一体感を生む。

仮に目標設定もなく走るとしたら、マラソンや駅伝の走者であったとしても孤独感と心理的不安の重圧から疲労が増し、走り続けることは困難となる。

創業者の中には、マラソンと思って走ったものの、次第に駅伝気分となってしまふ者も少なくない。「誰が第二走者か！」で混乱が生じる。

規模の大小を問わず、創業者の跡継ぎ世襲化を含めた後継者問題は、「事業継承(=後継者育成)」が最大の「経営課題」であることを物語っている。

「介護業界」として、対岸の火事で済まないことを肝に銘じておきたい。



### 「山登り」の例え。

「山登り」は、登る山を決めることから始まる。その上で、「地図」と「天気予報」の情報を把握して行程の計画を立てるものの、その通りに進まないことがしばしばある。

一合目から海拔百メートルの山頂を仰ぐ難しさ。地上では晴れて暖かいのに比べ、山中では雨で冷え込みが厳しくなる。急峻な山道は、登りに限らず、下りで足を滑らせることもある。

常に周囲の地形や形状と「地図」とを見比べることが欠かせない。

現在の位置確認を怠れば、登山道から外れて遭難する危険性が拭えない。

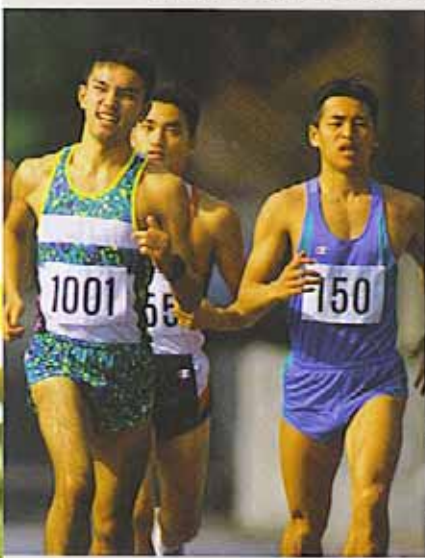
### なぜ、「創業」(=「山登り」)したのか。

どうして、この業界(=「山」)だったのか。適切な準備だったか。

常に、「起源」(=ことのはじめ)に立つことを心がけたい。

中には、「創業」(=「山登り」)したい一心から、「バスに乗り遅れるな！」と、大人気の「登山ツアー」行列に駆け込んだというケースも少なくない。

過去の「ボーリング場」に始まり、「ファミレス」「カラオケ」「コンビニ」など、いつの時代にも商機を逃さない機を見て敏の便乗商法は、数え上げたらきりが無い。





# 羅針盤

(有)ハヤカワプランニング 代表  
早川浩士氏

1963年生まれ・60歳・中央大学卒業・経営コンサルタント・中小企業大学校講師、  
著書「介護事業の最新動向と経営展望(日本医療企画)」他多数。現在「最新介護経営 介護ビジョン」にて、「経営(継承)のツボ」を連載中。  
<http://www.hayakawa-planning.com>

その矛先は、「介護業界」にも押し寄せているといっ  
てよい。

「山登り」の「山」は、サービスを提供する地域(市町  
村)を指す。

第三期介護保険事業計画の策定に当たっては、中学  
校区や小学校区といった生活圏域ごとにサービスを整  
備する「サービス圏域」の導入が検討されている。「地  
図」を持たない「経営」では、地域の介護ビジョンが描  
けない。

「地図」には、人口(町丁別・男女別、5歳級別など)、  
世帯(単独・同居など)、要介護等認定者の推移と内訳、  
サービス毎の提供法人種別、サービス量や単価、主要  
法人毎のシェアなど把握した情報を書き込んでゆく。  
四半期毎にメンテナンスを加えたデータマップは、ま  
さに「市場調査」そのものだ。

「天気予報」も同じこと。晴れ、雨や嵐などに加え、四  
季折々の寒暖の変化に伴う温度や湿度の差から、重度  
者、痴呆性高齢者への対応が異なることも少なくない。

「介護業界」は、「地図」と「天気予報」を科学すること  
から「カーナビ」に勝る羅針盤を駆使しなければならない  
時代に入ることとなる。

## 「八ヶ岳経営(継承)」とは。

下山を念頭に置く「山登り」に比べ、「経営」は登り続  
けるしかない。

日本一の富士山登頂を目指し、夢半ばにして転げ落  
ちる(=経営破たんなど)者は枚挙に暇がない。

21世紀の超高齢社会を支える「介護業界」は、八ヶ  
岳(長野県)の稜線を縦走する「八ヶ岳経営(継承)」が  
望まれる。

北麓は、創製から400年の年輪を刻む「養命酒」が誕  
生した地だ。

西側の縷笠山から順に権現岳、阿弥陀岳を辿って夢  
科山に至る八峰を1人の経営者が踏破するわけではな  
い。駅伝同様、二番、三番手が欠かせない。

「事業継承(=後継者育成)」は、そのタイミングを怠  
ると「継続して栄える仕組みづくり」が途絶え、地域を  
支えることも難しくなる。

ポスト介護保険法改正を睨んだ「介護事業経営」の確  
立は、「経営目標」と「経営課題」の点検から始めたい。

### <訂正とお詫び>

前号NO.3のP4-図1のグラフで2007年の要介護認定者(第1期  
事業計画見込み)の数字が475(万人)とありますが、正しくは文  
中のとおり437(万人)です。訂正いたします。

## ■介護事業経営の目標と課題

### 八ヶ岳経営(継承)

