

デイの価値を高める ブランディング 戦略

株式会社はっぴーライフ 代表取締役社長 辻川泰史

高校3年よりボランティアを始め、福祉業界を志す。1996年日本福祉教育専門学校健康福祉学科に入学し、1998年同校卒業。卒業後、老人ホーム、在宅介護会社勤務を経て、2002年に有限会社はっぴーライフを設立し代表取締役に就任(2005年に株式会社化)。2008年株式会社エイチエールを設立し代表取締役に就任。テレビ朝日「朝まで生テレビ!」、TBS「みものたのサタデーずばっと」、NHK「おはよう日本」、東京MX「東京からはじめよう」、テレビ東京「NEWS FINE」などに出演。主な著書に「福祉の仕事で人生に活かす!」(中央法規出版)、「10年後を後悔しない20の言葉」(講談社)。



ブランディングのために必要なこと

最終回となる今回は、私の介護事業所のブランド化・差別化に関して、友人のコンサルタントとの会話を紹介します。この友人(仮にAさんとしましょう)は、介護医療のコンサルタントだけでなく、幅広い業界を手掛けています。

介護業界で差別化が進んでいない要因

辻川：介護業界のブランド化についてお考えをお聞かせください。

Aさん：まず介護業界の最大の特徴ですが、全体として見た時に、ほとんど差別化が進んでいないと感じます。介護保険制度の事業ということで制度として成り立っている仕組みなので、目の前にある仕事をして、介護報酬を請求すれば、何とか事業が成り立つという側面が大きくあると思います。要は、国策として完全に仕組みとして出来上がっている介護保険制度の中では、現実的にはほとんどマネジメント不在になっているなど感じます。

辻川：介護業界は他業種から参入してきている法人も多くありますが、多くはケアマネジャー出身だったり介護福祉士出身だったりで、思いだけで経営してしまい、介護知識や介護技術は高いが利益が上がらないという状況も多々見られます。人

事考課制度も税金のことも全く分からない状況でやっつけ仕事でやってしまっている状況です。また、利用者や高齢者から見たら、同じ人員配置、同じ料金だと事業所の区別がつかないことがあると感じます。

そこで重要になるのが差別化です。しかし、差別化を図ろうとするとどうしても介護報酬のみの経営では限度があるため、自費のサービス、介護保険外サービスも必要になってきます。介護業界では自費での細かいニーズはあるのですが、まだそこが創出できていない状況にあります。例えば、デイサービスの場合、通常のサービス内容にプラスアルファで何を付けるかといったら、思いつくのは「配食サービスを一緒に行う」とか「訪問美容を入れよう」ぐらいしか考えていない状況です。

今、会社全体の売上の内訳がほぼ介護保険という状態から、2割、3割を自費で取れるようなモデルをつくっていかねばならない状況になってきています。

ブランディングの軸となるものとは

●スタッフが楽しめる仕組みづくり

辻川：そういった介護保険外サービスを行

う上で必要な軸は何だと思いますか？

Aさん：具体的にというとなかなか難しいのですが、私のクライアントの会社が一例になると思います。その会社はデイサービスに特化した介護領域のビジネスを展開しており、機能訓練に力を入れたデイサービスなのですが、スタートから1年半もたたずしてもうすでに数店舗を展開しているんです。今後は全国に展開していくのではないかと思います。このデイサービスは非常に人気があって、差別化がものすごく進んでいます。利用者からの評価も非常に高いし、端的に言うとうと社員が楽しんでます。

介護業界の人の多くは疲弊し、モチベーションが非常に低いと感じることが少なくありません。しかし、スタートした時はもともと志や思いがあって、ここを何とかしたいという思いが強い人が多いと思います。さらに、介護業界で働いている人たちは、特に介護という人助けをしたい、人に対して興味がある、人とかかわりの中に喜びを見いだせるといった人がたくさん集まっていると思うんですね。そうであるにもかかわらず、経営者が経営について分からないことによって収益が上がらず、スタッフの生活水準を上げることができなくなります。実際、給料が安いわけです。そうすると、介護業界で働く人たちはもう完全に疲れきっていて、しかも重労働ですし、もっと言うとうと長時間労働ですから、これは続かないと思うんですよ。

これは生産性の問題も当然あるし、経営としてのマネジメントが効いていないことによるマイナスも非常に大きい。結果として人々の喜びが得られる職場じゃな

くなっている。そうすると、そこでサービスを受ける人はどうなのかという、これは面白くないという悪循環になります。要は、スタッフが楽しめる仕組みづくりと、経営者自身の意識を変えることがブランディングの軸になると思います。

辻川：そうすると、どんな事業においても同じことが言えると思いますが、ブランド化していくためにはやっぱり職員の協力がなければ実現できないと実感します。まずはスタッフがしっかりと楽しめる環境、やりがいを持ち続けられる環境をつくっていくこと、そして、それにプラスして環境を動かしていく仕組みが必要ですよ。

●経営者の意識を変える

辻川：事業においては、変容できない人は淘汰されていくものでもあるとは思いますが、中には、変えたいという思いがあってもどう変えればよいのか分からない、もっとスタッフを大事にしたいけれど、何からブランドづくりを始めていけばよいのか分からないという人もいます。では、何からスタートすればいいのでしょうか？

Aさん：経営を知るということは最低限必要だと思います。というのも、介護業界も医療業界も、制度が一方に存在していて、そのルール・基本は守らなければいけません。ここから外れることは絶対にできないわけですから、管理体制を敷いてそれをきちんと担保するというのは当然です。ただ、「制度がこうだから」と日常の仕事に対して何の工夫も改善もなく、こういうことをするとこれだけの点数がついて報酬がもらえるというルールの中だけで動いているところは改善が進

みません。

つまり、「このやり方しかないから長時間労働するのはしょうがない。人の配置だって、ルールから言ったらその人数を配置してあればいいし、スタッフはそこで精いっぱい頑張ってくればそれでいい」と考えている人と、「人間というのはモチベーションによってアウトプットの精度も違えば量も違ってくるものだ」ということをベースに経営的な感覚を持っている人とは、まるっきり仕組みの作り方が変わってしまいます。「ここに人がいればいい」という経営者と、そうではなくて「人の数はもちろん必要だけれども、質の高い人材教育訓練がされ、ホスピタリティのレベルも高い感性豊かな人間を多数育成し、そういう人間を配置していかなければ満足は得られない」と考える経営者とは、大きな差がついてくるわけです。

経営を知っている人と知っていない人とは、人材育成の手段や方法論をどうとらえているのか、育てるということに対してどういう概念を持っているかといったことなど水準も考える領域も全く違います。

今介護業界で経営している人たちは、職人技術者としては介護領域の中でやってきたプロフェッショナルな人たちですが、経営はど素人なんですよね。どんな業界でも言えることですが、経営では何と言っても、「仕組み」と「そこで働く人間のモチベーション」の2つが重要なんですよね。

辻川：僕もそこにポイントがあると思います。うちの会社もそうですし、僕のクライアントのところもそうなんです、業

界的にモチベーションの低い職員が多いということが実際あると思うんですね。例えば、10人の小さな事業所にモチベーションの高い人を1人入れたところで、結局モチベーションの低い人たちに染まってしまうということがあるので、なかなか難しいなというのが正直あります。

❁「どこにも負けない」と言えるところを磨く

辻川：事業所が地域のブランドになることが必要だと思い、それを提案しても、「ブランド＝目立つことで嫌だ」と間違った見方をしているところは多くあります。でも、地域のブランドはたくさんあります。例えば、僕の住んでいる吉祥寺であれば、吉祥寺の名店みたいな居酒屋、サロンだったらあそこだよねといった、地域での知名度と評判があるお店が挙げられます。これらのお店は、全国では有名ではなく、全国チェーン店にはとてもかからないませんが、地域で勝ち残るでしょう。中小企業にはそれが重要だと思うんですよね。Aさんから見て、地域ブランドとはどういうものだと思いますか。

Aさん：結論的に言うと、地域でナンバーワンブランドなどと認められる企業や人になるには、全国ベースであろうと地域ベースであろうと周囲の人々に認められるということだと思います。アウトスタンディングな状態が必要だと思うんですよ。「この領域の専門家だ」と言う人たちはたくさんいます。しかし、例えば医者ならそんなことを言わなくても、医者と言っただけで専門家だと伝わります。一方で、「介護の世界で専門家として生きている」と言いながら、突き抜けるほど

専門領域を磨き上げた人はほとんどいません。ブランディングされるためには、特筆すべき特徴を磨くことが大切です。すべてを特化するのには難しいことですが、求められません。自分はあらゆることができるというの、何にもできないと言っているのと同じようなケースもあります。つまり、「私たちはお客様のために何でもできるんです」と言ってしまうのは、結局何も特徴がないということになります。だからこそ、「これとこれはどこにも負けない」と尖った部分を磨かなければ、ブランディングが効かないと思います。1点でもいいから、とことん磨いて輝く状態が大事だと思います。

辻川：ケーキ屋で例えたら、「すべておいしいですよ」というのではなく、「うちにはモンブランに使う栗にこだわっていますよ」というようなことですよ。

Aさん：「あそこのモンブラン最高なんだよ」と言わせるのがブランディングです。そう考えると、ブランディングというのは実はシンプルなことでもあると思います。

❁ 理念とストーリーの共有

辻川：ブランドをつくっていくためには理念が大事で、プラスアルファで理念の基となったストーリーが大事だと思います。リッツカールトン流が流行っているから、それをコピペでどんどんつくっていくのを介護業界では多く目にしました。

Aさん：そうですね。経営者自身の言葉でないと、重みや深みが違ってきます。取って付けたようなものはスタッフと共有化できませんし、チームメンバーと共有化なんて絶対にできません。本当の思いからくるものじゃないと。

辻川：思いを伝えるためには伝え方も大事で、そこに自分のエピソードとか、それを目指したストーリーというのプラスアルファしていかなければならないと思います。

Aさん：ブランドの裏には必ず物語のようなものがありますね。ブランディングされた人や企業の経営者と話をしていると、一人ひとりが自分の物語を持っていると強く感じます。理念はその人の生きざまからくるものなので、物語というのは必ずあります。それがなかったら、薄っぺらな取って付けたものでしょという話になってしまうし、形だけ整えた世界というのは否めないです。

辻川：ブラッシュアップしていけば、企業や人には物語やきっかけのようなものが必ずあると思います。それを見える化していくことが大切だと思います。どんな事業も地域密着・地域土着でやっていく事業者が多いと思いますが、しっかりとスタッフ・お客様・地域という3つの軸を守りながら、理念を持ち、そこにあるストーリーを自分たちで見える化していく中で、何か一つ特化したものを見だし磨いていくこと。そして、しっかりとした情報を得ることで、介護事業者は介護保険制度の変動の中でも勝ち残っていくのではないかと感じます。

* * *

本連載も今回で最終回となります。労働人口減少時代に各事業所がそれぞれの個性を磨き発信し、認知されることは必須になってきます。ブランディングという介護福祉業界では聞き慣れない言葉でしたが、お読みいただいた皆様の何かしらのヒントになれば光栄です。ありがとうございます。