

複数事業を運営する忙しい事業主への

緊急

レポート

施設長をまとめて育て、経営者感覚を醸成する

管理職会議 の作り方



株式会社まごころ
代表取締役社長

上田裕康氏

経営者の
関わりはたった月1回

毎年1億業績UP

管理職離職0%

- ①施設長・管理職に数字アレルギー有・経営マインドを身につけさせたい
- ②業績が良い事業所のノウハウを他拠点に横展開する仕組みを作りたい
- ③1つひとつの事業所の業績や人財を考える時間が欲しい・が全て叶う！

創業以来赤字続き・あるきっかけで黒字化し毎年1億成長企業に！

本業が別にある中で介護事業参入。最小限の関わる時間で経営状態を把握し、人を育て、かつ全事業所の業績も向上させたい。そんな欲張りを叶える事ができたのは独自の「管理職育成型 経営会議」を作ったからです。実は会議についてはどの経営者も正解がわからず苦労しているのではないのでしょうか。業績が上がり管理職が育つ月イチの会議の仕組みを特別に公開します。



実際に行なっている会議の仕組みをレポート中面で公開



WEB開催

2023年

8月24日(木) 8月29日(火) 9月4日(月) 9月13日(水)

主催

明日のグレートカンパニーを創る
Funai Soken

【介護】月1の経営会議活用で毎年1億成長セミナー

船井総研セミナー事務局

お問い合わせNo. S102612

E-mail: seminar271@funaisoken.co.jp

※お問い合わせの際は【セミナータイトル・お問い合わせNo・お客様氏名】を明記の上、ご連絡ください。

株式会社船井総合研究所 〒541-0041 大阪市中央区北浜4-4-10 船井総研大阪本社ビル



特別ゲスト対談 インタビュー

株式会社まごころ
代表取締役社長 上田裕康 氏

介護以外の本業がありながら**6**拠点をマネジメントし
毎年**1**億円成長！幹部**6**名を輩出した成功ストーリー！

インタビュアー 株式会社船井総合研究所 鈴木 康祐



Q. 介護事業へ参入したきっかけを教えてください

A. 弊社は滋賀県で1995年から不動産業を営んでいます。該当エリアにおいて**10年以上連続で地域No.1の建築棟数を誇り、経産省から表彰を受ける**など当初より業績は好調でした。私自身経営者として多忙を極める中、実の母が介護が必要な状態となってしまう、初めて介護サービスに触れました。歩けなかった母が福祉用具を利用して1歩を踏み出せるようになったとき、このように高齢者自立した生活が送れるように支援したいという想いをもち、**2016年、福祉用具貸与事業から介護業界へ参入**しました。それからデイサービス、訪問看護、ナーシングホーム、サ高住と事業展開。**頼れる幹部を複数育成できたため、さらなる新規事業にも着手予定。毎年事業成長**し続けています。



びわこホーム株式会社

介護事業所一覧



ナーシング
ホーム

ナーシングホーム
まごころ



サ高住

まごころ甲賀



デイサービス

デイサービスま
ごころ



訪問看護
ST

訪問看護ステーション
まごころ



介護福祉
レンタル

ライフケアサービス
まごころ



Q. 複数拠点を軌道に乗せるまでに苦労した点は何でしょうか

今でこそ介護事業を6拠点経営、売上高3.5億を超え地域からも抜群の信頼度を誇るまごころですが、福祉用具事業所から参入し現在に至るまで様々な苦労もあったのではないのでしょうか？

A. 忙しさゆえ、各事業の把握がし切れなくなった点です



隅々まで目が行き届かないことへの葛藤がありました。福祉用具1事業所のみであれば、私が直接事業所に出向き、管理者と面談をしたりしながら業績向上のKPIを自らチェックする事ができていました。しかし2事業所目となるデイサービスをオープンした頃から物理的に難しくなりました。そこで本格的に着手したのが事業を任せる“管理職の育成”です。



Q. 事業を任せられる管理職の育成はどのように行いましたか？

本業が忙しい中だと、信頼して介護事業を任せられる施設長や管理者が必要になりますよね。多くの介護法人が管理職育成には苦戦している印象です。上田さんは今まで6名の管理職を育成し、各事業の強固な柱を立てられています。が、育成の秘訣を教えてくださいませんか。

A. スバリ、月1回の経営会議をうまく使うことです



関わる時間が限られている中で経営も把握したい、幹部も育てたい。そんな欲張りを叶えられないかと船井総合研究所に相談した際に「経営会議作りをしましょう」とアドバイスをもらいました。それまでは各事業所の管理者に毎月PLを送っているだけでしたので、「会議で事業状態を掴み、人を育てよう」という発想は、当時の私にとってある意味斬新でした。



Q. 会議づくりの際にこだわったポイントを教えてください

いわゆる“管理職会議”は他法人でも取り組んでいる所もあると思うのですが、**効果的に運営するためのコツ**を教えてくださいませんか。

A. 管理職たちのアウトプット率を8割以上にすることです



私は本業が不動産ですので、実は未だに介護保険の事などは細かくはわからないのです。ただ数字は得意なので発表のためのPL表の雛形などは作り、とにかく**管理職たちに発表させる、質問させる、指摘させる仕組み**にしました。**私は各事業所の発表が終わった際に全力で応援のコメントをするだけ**です。最初は質問や意見は少なかったのですが、徐々に活性化し、各管理職同士でアドバイスを送り合うなど相乗効果が生まれ、法人のPDCAが回るようになっていきました。



Q. 会議導入による成果について具体的に教えてください

確かにこのような会議って“正しいやり方”の定義が無いですよね。まごころでの会議の運用による成果を具体的に教えてください。

A. ①幹部育成 ②業績向上 ③経営者の時間ができる です



まず**幹部が育ち数字が得意**になっていきました。業績に顕著に反映されるようになり、**既存事業所の黒字化達成**。そしてさらに**新規事業に着手し規模を拡大**できました。新任の管理職に既存の管理職が発表の仕方、数字の見方を教えてくれたりと相乗効果が生まれた事で、経営者の負担も減りました。6事業所を運用する今、**私の登場シーンは、月1回の会議参加のみ**です。





本レポート限定公開 まごころ会議の仕組み

株式会社まごころ
統括責任者 片山昌太郎 氏

ファシリテーターの事業統括インタビュー 会議で効果的に人を育てる仕組みとは？



Q. 会議のコンテンツと所要時間などを教えてください

A.うちの管理職会議は「モチコミ会議」という名前がついています。会議や数値そのものに苦手意識を持っている管理職も多いので、まずキャッチーな名前をつけるのがおすすめです。会議内容は右図を参照してください。

報告する・話し合う・作戦を決める 戦略会議

Time	内容	実施内容・備考
2	司会挨拶／書記の確認	●議事録・司会担当者は毎回変更（持ち回り制を決めておく） ●会議の心得確認
5	会社／部署全体の数字確認	●統括的から、大きな部署単位の状況の報告
3	各拠点発表	●資料を元に発表
3	議事録確認と質疑応答	●前回決定事項の消化状況確認 ●参加者から先に質問を実施 ※経営者は後回し
4	コメントバック	●経営陣からのコメント ●事業部長からもアドバイス ●決定事項などもあわせて作ってあげる
	終了	-

10分の発表と質疑を「事業所数」繰り返す

聞く・学ぶ・理念教育 全体会議

Time	内容	実施内容・備考
5	司会挨拶／理念唱和	●理念唱和
10	トップメッセージ	●目的は理念の浸透 ●A 4用紙にメッセージレポートを作成し、配布 ●管理者が見極め落とし込みしやすい環境への貢献
5	リーダーメッセージ	●目的は上長、仲間の理解、プレゼン力の育成 ●ありがたい話、自身の体験談、教育になる思想など ●事務連絡・方針発表などは禁止
20	研修タイム	●事業部長から、毎月、プチ研修
10	事務連絡	●重要事項、全体連絡事項の正確な落とし込み ●実施担当者は線務から ●別紙にまとめておく
5	表彰	●事前にMVPを選出（表彰単位は個人も部門もあり） ●全体会議という大勢の場での有効的承認行為 ●表彰状の作成 ●金一封などの副賞付きであることが望ましい
55	終了	-



Q. 管理職が発表に使っている資料は見せてもらえますか？

A.こちらです。A3用紙1枚にまとまるようになるべくコンパクトにしています。ポイントは数字だけでなく、「月の振り返り」「次月の戦略」「人に関する事」など定性面も発表するフレームを作る事です。これによって事業所の経営状態が多面的に把握できるようになります。

当月の重要経営指標			
	予算	実績	前年
稼働日	25	220	220
全稼働	25	142	120
利用率	96%	65%	55%
人件費	26	189	177
人件費率	65%	93.5%	67.7%

◆当月のHit&Error

- H1： 職員の採用ができた。
- H2： ××へ外出レクを実施した際に、××様が泣いて喜んでくれた。
- H3： 職員の××さんが次々にレクを考えてくれている。
- E1： パートスタッフが2名、インフルエンザにかかってしまう。
- E2： 食事がマンネリ化している。
- E3： 利用者の介護度差に差がありすぎて対応に困っている。

◆人に関する報告

- ・1名採用が出来た。これで営業にいきませう。
- ・ある職員で派閥が出来ており、シフトを調整する必要がある状況

年間の重要経営指標													
	1701	1702	1703	1704	1705	1706	1707	1708	1709	1710	1711	1712	累計
全稼働													
前年比													
利用率													
前年比													
総経費													
前年													
人件費													
前年													
人件費率													

重要経営指標KPIの 年間推移

◆当月の戦略

- ・電話対応の見直しを実施している。
- ・誰でも体験が受けられるように指導する。
- ・食事メニューを職員全員で考える(MTG時)
- ・利用者の介護度別のプログラムを作るために、月1度のMTGを実施
- ◆過去のしかけ報告
- ・ニュースレターの充実(別紙参照)

◆その他会社への相談・提案

- ・〇〇が不足しているため、導入を検討してほしい。
- ・リハビリサービスの××が、体験のチラシを配布している様子。
- ・利用者がまだ十分に集まっていない可能性が高い。



株式会社船井総合研究所
シニアライフ支援部
地域包括ケアグループ
リーダー 鈴木 康祐

業績の可否を分ける成功の鍵は 管理職教育体制

重点項目	非 成功モデル法人	成功モデル法人
Point【1】 経営数字の教育と理解	そもそも数値が共有されていない。悪いときだけ管理職に伝え、対策を考えさせる。	①管理職会議資料(P/L)を作成させる過程でレクチャー。 ②経営方針発表会にて事業所の予算を作成・発表させる。
Point【2】 人材マネジメントの実践	学ぶ機会は無し。人のマネジメントは、個々の管理職のコミュニケーション能力に依存する。	①月1回会議の場で管理職向けマネジメント研修を実施。 ②職員全員対象のハウスルール研修で規律を守らせる。
Point【3】 マーケティングの理解と実践	ノウハウ無し。とにかく稼働率100%、売上前年比120%必達と活を入れる。	施策や営業ツールを幹部チャットで常時共有。調子の良い事業所の管理職が不調事業所にアドバイスを送る。

月1の管理職会議に【数字報告】【戦略策定】【幹部教育】の機能を持たせる

業績の好調な事業所の条件は、業績を上げられる管理職がいることです。業績を上げられる管理職の特徴は3つあります。1つ目が数字が得意である事。事業所のP/Lを毎月各管理職に作成、提出をさせる事で数値の読み方や癖を自然に捉えられるようになります。2つ目が人(部下)を動かせる事。管理職向けのマネジメント研修をこの会議の場で行い、タイムリーな人の課題を解決するためのヒントを与える事です。3つ目が実行力がある事。ただ闇雲に売上を上げろと指示するのではなく、会議でのディスカッションを通して「明日から具体的に何をやるか」の行動レベルまで、他事業所の管理者も加わり、一緒に考えさせます。ボリュームのある会議となりますが、綿密にプログラムを組むことで業績向上にコミットでき、管理職の育成にも繋がります。

会議で管理職達の主体性を育み、数字を好きにさせ、伸ばす。その最たる例である株式会社まごころのノウハウを3時間に凝縮し、「自社に展開する方法」をお届けする特別セミナーを次のページでご案内させていただきます。ぜひご覧ください。

レポートをお読みいただいた事業主の皆様への特別なご案内

月1の経営会議活用で毎年1億成長セミナー

管理職の育成を通じた業績アップを最短・最速で実現する方法を
大公開！成功確率の高いノウハウだけを厳選して、3時間で紹介

WEB

2023年

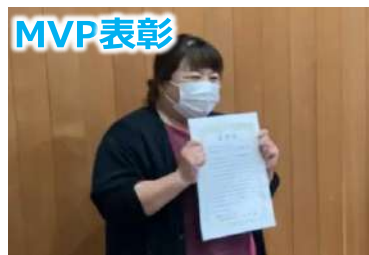
8月24日(木) 8月29日(火) 9月4日(月) 9月13日(水)

時間：13:00～16:00 (12:30 ログイン開始)

ここまでお読みいただきありがとうございました。このレポートで紹介した取り組みは、あなた様の
ような意欲のある経営者であれば、すぐに実現できるものばかりです。しかし、取り組み方を
間違うと、どんなにチャンスに満ちた市場環境や事業でも成功できません。力をかけるべき
ポイントを絞って取り組むことが必要です。

今回のセミナーでは、誌上でご紹介した**株式会社まごころの代表取締役社長の上田裕康
氏、統括責任者の片山昌太郎氏より、管理職育成に着手し成功に至るまでの経緯をご
披露**いただきます。当日は実際の**管理職会議の様子や、運用している会議資料まで公開**
してくださるとの事。セミナーの内容を一部ご紹介させていただきますと……

- ☒ 実録!まごころ会議大公開
- ☒ 上田社長へのインタビュー
- ☒ 管理職の業績発表の様子
- ☒ 片山統括の熱いコメントバック
- ☒ 実際に使っている会議資料
- ☒ 船井総合研究所ノウハウ講座
- ☒ 自社への落とし込みポイント



【介護】月1の経営会議活用で毎年1億成長セミナー

Web開催

2023年 ※講座内容はすべて同じです。ご都合のよい日時をお選びください。

8/24(木) 8/29(火) 9/4(月) 9/13(水)

申込締切日：8/20(日) 申込締切日：8/25(金) 申込締切日：8/31(木) 申込締切日：9/9(土)

開催時間

13:00～16:00

ログイン開始：12:30～

受講料

一般価格：税抜15,000円（税込16,500円）/1名様 会員価格：税抜12,000円（税込13,200円）/1名様

会員価格は、各種経営研究会・経営フォーラム、および社長onlineプレミアムプラン（旧：FUNAIメンバーズPlus）へご入会中のお客様のお申込みで適用となります。

講座

研修テーマ&講座内容

講師

第1講座

事業マネジメントのポイント

介護事業所において、事業所の業績の良し悪しはトップである施設長や管理者で99%決まります。管理者の育成に課題を抱えている多くの法人では、売上の低迷や離職の増加など負のスパイラルに陥っているケースが見られます。ではどのようにすれば育成を成功させることができるのか。押さえるべき育成のポイントと、ゲスト法人の成功ストーリーの概要をお伝えします。

株式会社船井総合研究所
シニアライフ支援部
マネージャー

管野 好孝



第2講座

管理者を成長させ業績を上げる会議の仕組み

経営数字を読めない現場出身の管理者、営業に行く事が苦手だった施設長が「独自の会議システム」の導入によって急成長。3年で売上1億円から3億円に拡大。幹部6名の輩出に成功した事例をお話いただきます。全国どこを探しても他に例が無いであろう、「管理職会議」の風景と実際の会議資料(P/L)をゲスト企業に公開いただきます。経営者や幹部のインタビュー映像も通して、業績を上げる&人を育てる会議の全貌をわかりやすくお伝えします。

株式会社まごころ
代表取締役社長

上田 裕康氏



統括責任者
片山 昌太郎氏



第3講座

組織が変わる！会議システムの導入手法

これまでの講座の内容を踏まえ、ご参加いただいた経営者の皆様に、今日の内容をどのように自法人の経営に落とし込んでいただくか。具体的な実践で押さえるべきポイントをまとめ、お伝えします。

- ・業績が上がる！徹底した数値管理とKPI設定
- ・99%の法人がやっていない管理職プチ研修タイム
- ・職員が育つ！研修TimeとMVP表彰の仕組み
- ・経営と現場を繋げる！拠点ごとの会議への繋げ方

株式会社船井総合研究所
シニアライフ支援部
リーダー

鈴木 康祐



第4講座

本日のまとめ

1日のセミナー内容を踏まえ、明日から実践に移し、成果に繋げていただくためのポイントをお伝えします。セミナー参加者特典についてのご案内もございます。

株式会社船井総合研究所
シニアライフ支援部
マネージャー

管野 好孝

株式会社船井総合研究所
シニアライフ支援部
リーダー

鈴木 康祐



23歳から医療法人にて介護付・サ高住・住宅型有料老人ホームの施設長を務め、不振事業所の経営改善に着手。手がれた事業所は年平均99%の稼働率、職員定着率97%を維持するなどの実績を残しその後は有料老人ホーム、訪問介護、居宅等複数の事業所のエリアマネージャーを担当。船井総合研究所に入社してからは稼働率向上を得意領域とし、営業体制の構築や営業研修などを通じ、入居施設の収益改善を行っている。経営者のビジョン実現の為、経験を活かし現場を巻きこんだコンサルティングを行なっている。

株式会社船井総合研究所
シニアライフ支援部
マネージャー

管野 好孝



小売業の店長職を10年間経験。不振店の建直しを得意としてマネジメント業務に携わる。レンタル業界大手のツタヤに着任後、たった1年で日本一に導いた実績を持つ。船井総合研究所入社後は、介護業界に特化してケアマネ営業・稼働率アップ、入居者獲得などの業績アップの他、人材採用・人材教育・研修などのマネジメント、チームづくり・組織活性化コンサルティングで支援を行い現場を活性化させるためのノウハウを惜しみなく提供している。介護事業者対応の専門のコンサルタントとしては、船井総合研究所でトップクラスの人気コンサルタント。

お申込み方法は簡単！4ステップで簡単受講！

1. Webお申込み



DMのQRコードを読み込みもしくは船井総研HPの右上検索窓に102612で検索

2. お支払い



お申込み時にクレジットカード・銀行振込のご選択が可能

3. メールが届く



受講料のお支払い確認後
開催2日前に受講方法をメールで案内
マイページに
セミナー視聴サイトが表示

4. セミナー受講



開催時間になれば
お持ちのスマホ・PCより
セミナー視聴サイト入室

本講座はオンライン受講となっております。諸事情により受講いただけない場合がございます。ご了承ください。セミナーご参加方法の詳細は「船井総研 Web 参加」で検索。

※お申込みに関してのよくあるご質問は「船井総研 FAQ」と検索しご確認ください。

お申込みはこちらからお願いいたします。

右記のQRコードを読み取りいただきWebページのお申込みフォームより、お申込みください。

セミナー情報をWebページからもご覧いただけます！

<https://www.funaisoken.co.jp/seminar/102612>

TEL:0120-964-000(平日9:30～17:30)

※お電話・メールでのセミナーお申込みは承っておりません。また、お問い合わせの際は「お問い合わせNo.とセミナータイトル」をお伝えください。



経営情報



介護分野専門の経営コンサルタントが全国の介護事業者における**成功事例**や**コンサルティング現場での気づき**を定期的に配信しております。

成功事例



介護分野トップの経営者との情報交換から得た**最新成功事例**、**業界トップ事業者の動向**をシェアいたします。

セミナー情報



船井総合研究所がお勧めする、経営者に必要な**最新情報**、**経営ノウハウ**をお伝えする**経営セミナー**のご案内をさせていただきます。

メールマガジン 無料配信中

全国の**介護事業者**の
成功事例や**時流**が分かる

全国**18,000**の
経営者に
ご覧いただい
ております！
(2023年5月時点)

介護専門の**コンサルタント集団**だから配信できる**最新経営情報**です

配信メールマガ 2023年 **人 気** コラム例

- 利用者獲得のために介護事業者がすべきこと
- デイサービス、稼働率が大幅に減少！回復策は？
- 高齢者市場でのサブスクモデルの作り方
- 小規模多機能の成功事業所がやらない5つのこと
- 10年先も生き残る介護施設
- 満床なのに赤字？
サ高住・住宅型が直面する課題と解決策

週4～5件の頻度で
コラム配信中



30秒で登録完了!

今すぐご登録ください

※メールアドレス以外の個人情報は必要ありません

1 お手持ちのスマートフォンで右のQRコードを読み取る
または、検索エンジンで下記URLを入力して登録ページへ
<https://lp.funaisoken.co.jp/mt/kaigo-keiei/mailmagazine.html>

2 HPにアクセスし、必要事項を入力する



2023年 おすすめ小冊子

■ いずれも無料でダウンロード頂けます。
まずは気になる小冊子をご覧ください。

- ダウンロードの際には、所定のお申し込みフォームに必要事項をご記載いただく必要がございます。
- よくあるご質問は、「船井総研 FAQ」と検索し、ご確認ください。

人事 マネジメント

【介護業界向け】新卒採用を成功させる最新採用戦略

このような方に
おすすめ

- 補充採用から計画採用に移行したいと考えている
- 採用活動の具体的な活動スケジュールを知りたいと考えている



人事 マネジメント

介護特化の人事評価制度のチェックポイント

このような方に
おすすめ

- 制度を構築して数年経過し、そろそろリニューアルを考えている
- 介護特化・定量評価可能・経営指標と連動した人事評価制度を探している



人事 マネジメント

優秀な職員の離職を止めるテクニック

このような方に
おすすめ

- 離職率が20%を超えており、頻繁に職員の退職が発生している
- 新規採用に人材紹介、派遣などを利用しており採用コストが利益を圧迫している



人事 マネジメント

介護業界向け「研修カタログ」

このような方に
おすすめ

- 管理職が誰かによって事業所の業績の良し悪しが決まってしまう
- 今まで従業員に体系立てて知識を学ぶ機会を与えてこなかった



業績アップ

老人ホームが入居率100%を実現する為の居宅営業手法

このような方に
おすすめ

- なかなか稼働率が上がらずに苦戦している
- 訪問営業などを実施しているが中々問い合わせに繋がらない



業績アップ

ゼロから始める超強化型老健転換

このような方に
おすすめ

- 老健の運営に悩んでいる
- 老健の収益化について知りたい



業績アップ

地域密着型通所介護を黒字化する方法

このような方に
おすすめ

- 稼働率が68%以下で、黒字化に苦戦している
- 登録者数が18名以下、利用者が集められない



業績アップ

小規模多機能の成功事例レポート

このような方に
おすすめ

- 小規模多機能が赤字で悩んでいる
- 登録者が20名以下で集客に悩んでいる



新規事業

ナーシングホーム新規参入 ビジネスモデル解説レポート

このような方に
おすすめ

- 市場ニーズに合わせた介護施設「ナーシングホーム」を経営したい
- サ高住・有料老人ホームを進化させたい



新規事業

低投資かつ高収益の新規事業 | 高齢者の住まい紹介事業

このような方に
おすすめ

- 高齢者集客の基盤を構築したい
- 低投資、高収益の新規事業を探している



新規事業

PT・OTの新キャリア | 自費リハビリ事業の新規参入レポート

このような方に
おすすめ

- 介護保険内で提供しているリハビリを、自費市場の顧客へも提供していきたい
- リハビリスタッフのキャリアパスづくり・給与UPを実現したい



新規事業

新築の1/10以下の初期投資！空き家を老人ホームに転換 | 空き家活用型施設事業

このような方に
おすすめ

- 地元地域の空き家・空き物件を活用して収益事業を確立したい
- 介護事業を本業としているが、収益性拡大や訪問効率の向上を考えている



新規事業

病院、介護施設への入院・入所時に高齢者の保証人を引き受ける | 身元保証ビジネス

このような方に
おすすめ

- シニアビジネスに新規参入したいと考えている
- 介護・葬儀など既存事業に高齢者がいる



船井総合研究所の介護・福祉コンサルティングサービス

デイサービス

訪問介護

訪問看護

小規模多機能

看護小規模多機能

老人保健施設

グループホーム

有料老人ホーム

サ高住・ナーシングホーム

老人ホーム紹介

身元保証

空き家活用

シニア向け

自費リハビリ

採用・定着

組織活性化

評価・育成

営業手法

介護・福祉領域の様々な経営課題をトータルでサポート

介護・福祉経営.com

小冊子無料ダウンロード

また、無料相談の
お問い合わせは



0120-958-270

にお電話ください。

受付時間

平日9:45~17:30

担当：管野（かんの）

