

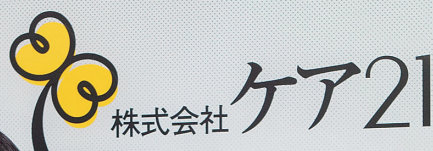
【連載対談】町亞聖がその素顔に迫る

リーダーたちの肖像

— Asei Meets Senior Market Leaders —

31. Taira Yoda

インタビュー
町亞聖



ゲスト
依田平氏
〔株〕ケア21 代表取締役社長

介護保険制度施行から18年あまり。シニア・ヘルスケア業界を牽引する経営者や第一人者たちは、
いかにして現在のポジションを築いたのか。

日頃の取材活動では聞くことのできない、彼らの知られざる人となり、

自身も両親の介護経験をもつ、フリーアナウンサーの町亞聖氏が鋭く切り込む。

今回は、有料老人ホーム、訪問介護、グループホーム、デイサービス、さらに障がい福祉サービス、保育園まで
391事業所(2018年7月1日現在)を展開、「総合福祉企業」を標榜するケア21の依田平氏に登場いただいた。

仕事は世のため人のため
「わかるまで教える」学習塾が評判に

町●最初に、ケア21を設立した経緯を教えてください。

依田●大学卒業後、法令集などを扱う出版社に就職しました。なぜ、出版業かといいますが、小学生時代の恩師に「人のため、社会のために生きる人になりなさい」との教えを受け、本を通じた人づくりができると思ったからです。ところが、入社して3日めくらいで「これはちゃんや」と感じはじめました。

町●入社3日めにそんなふうに感じるとは、何があったのですか。

依田●あまり人を大切にしない会社だとすぐに感じたからです。極端に言えば社員は「使い捨て」で、馬車馬のように働かせる。新卒学生も一定程度すぐに辞めるだろうという前提で多めに採用しており、80人入社しても2、3年後には20、30人に減っている。高収益企業ではあったのですが、給料水準は出版業界でも下から数えたほうが早いくらいでしたから、たくさん利益が出ても誰も喜ばない。社会勉強だと覚悟を決め、3年は勤めました。そこで自分が思う理想の組織をつくろうと決意して退職しました。

町●その後、介護業界に転身されるのですか。

依田●いえ、子ども向けの本がつくりた

いと思ったのですが、その前段階として「子どものことを知らなければならぬ」と考え、79年に大阪で小・中学生を対象とした塾をはじめました。

町●ちようど私が団塊ジュニア世代ですが、子どもの数も多く、受験熱も高まって、大手以外にも地域の私塾が盛んに開業されていた時期だったと思います。このお仕事は前職と違い、やりがいをもつて取り組めたのですか。

依田●ものすごくありました。めちゃくちゃ鍛えましたからね。「わかるまで教える」を売りにしてましたので、通常、中学生のクラスは夜7時から始まって、9時に終わるんですけど、できるまで家に帰さない。11時、12時、日付が変わって1、2時なんていうこともありました。

町●夜中の1時、2時ですか！よく生徒の親が許しましたね。

依田●親御さんは外で待っているんです。なぜそこまでやったかというのと、「わからなかったら質問する」ということを生徒に教えたかったからです。するとだんだん質問するようになって、質問して理解できるようになれば、徐々に成績も上昇していく。それが評判になって、最初3人だった生徒数が1年で100人にまでふえました。

そこから、神奈川、山形、兵庫、京都など他の地域でも教室を開き、最盛期で40教室・生徒数4000人くらいになり

ました。その過程で、いまの介護事業の原点となる経営の基本を学びました。

1つめは、学習塾も介護事業も人対人のサービスですから、手間がかかります。ですから「量を追ってはいけない」ということです。子どもの力を伸ばすのは「教え方」であり、質の担保なくして量の拡大も望めません。現在、当社は約400事業所で、介護・福祉事業を多角的に展開していますが、あくまで「人材ありき」の計画的なものです。

そしてもう1つは、展開エリアです。関西エリアに加え、関東や私の出身地でもある長野にも進出したのですが、ものすごく経営効率が悪かったという苦い経験をしましたので、現在は関西圏、首都圏と、都心部にドミナント出店することで経営効率を高めるようにしています。

「人を大事にする」企業理念に反し賃金カットを断行。従業員に謝罪

町●学習塾経営の経験がいまに活かしているということですね。当時はまだ介護や福祉をやりたいという思いはなかったのですか。

依田●学習塾は将来、社会に出て活躍する人づくりという、いわば間接的な社会貢献ですが、一方でもう少しダイレクトに「世のため人のため」になることをしたいという思いも湧きはじめていました。子どもも高齢者も障がいのある方も、社

会的には「弱者」と位置づけられる存在ですから、いま振り返ればこうした方々を「支えたい」という思いが福祉事業参入への原動力になっていたと思います。

そこで、97年に介護福祉士養成の専門学校、99年には特別養護老人ホームを開設し、2000年には社名もケア21に改め、大阪で3カ所の訪問介護事業をスタートさせました。

町●介護事業も当初はご苦労も多かったのでは。

依田●出版社での経験もありましたので、どうしたら「この会社で働きたい」と思ってもらえるかを考え、「人を大事にし、人を育てる」ことを経営理念に掲げました。いまでも介護や福祉は「ご利用者のため」という奉仕的な面が強い業界ですから、逆に「従業員のため」と打ち出せば介護職の方々の支持が集められるのではないかと考えました。とはいえ、ケアマネジャー含め、スタート当初は人集めに苦労しましたね。

町●それでも、訪問、有料老人ホーム、デイサービス、グループホーム、小規模多機能といった介護保険事業から、障がい者福祉サービス、さらに今年からは保育園事業まで、約400事業所をもつ「総合福祉企業」として順調に事業を拡大されてきた印象があります。これまでの過程で大きな挫折などはなかったのでしょうか。

依田●03年にJASDAQ市場に株式を上場したのですが、翌年に赤字に転落してしまい、途端に当時のメインバンクから融資の引上げを申し入れられました。

町●いわゆる「貸し剥がし」ですね。赤字になった原因はなんだったのですか。

依田●03年の介護報酬改定で全体で2%以上のダウンとなったことと、大量出店が重なったことですね。東京に40カ所ほど同時期に開設しましたので、これらを支える経営基盤がまだ当社にはありませんでした。

なんとか代わりに融資を受けられる銀行はみつかったのですが、赤字経営でこのままでは会社が潰れるかもしれないという現実を直視し、泣く泣くではありましたが、従業員の賃金カットに踏み切り

