

開業4年で年商4億 が見えてきた

圧倒的成功を収めている社長の経営ハウツーを
独占インタビュー!!

訪問看護
ステーションの
経営者に
必要なマインドとは？

有限会社菊地ハガネ
ケアーズ仙台東

菊地社長
インタビュー

Interview

もくじ

開業4年で年商4億円が見えてきた 圧倒的成功を収めている社長の経営ハウツーを独占インタビュー！！

訪問看護ステーションの経営者に必要なマインドとは？

有限会社菊地ハガネ ケアーズ仙台東 菊地社長インタビュー

今は業績好調だけれど、開業当初は苦難の連続だった。

打開策は「リハビリサービスの提供」と「求人広告の工夫」 ……1

スタッフのモチベーションアップは、経営者のアイデア次第。

管理会計でスタッフの頑張り実績すべてを「数字化」「見える化」し全員に共有・公開！ ……3

訪問看護・訪問リハのスタッフに必要なのはコミュニケーション能力。

採用には工夫をしつつも、最終判断は現場スタッフに任せる。 ……6

開業当初から温めていた今後の事業展開は、地域のニーズに応えるために軌道修正。

マーケットを圧倒的におさえ、将来への布石とする！ ……9

訪問看護ステーション経営で最も基本であり、大切なのは「営業」を「継続する」こと。

営業数値も「見える化」して管理する。月にのべ300件が目標！ ……11

インキュベックスの営業ツールは名前と顔を覚えてもらうのに有効だった！

運営は役割分担を明確にし、看護・リハビリに集中できる仕組みをつくる。 ……14

「なんだこの会社？」と興味を持ってもらいたい。スタッフが長く勤められるように、

多面的な視点を持ち、それを実行するのが経営者の役割。 ……15

今は業績好調だけど、開業当初は苦難の連続だった。 打開策は「リハビリサービスの提供」と「求人広告の工夫」

——本日はよろしくお願いいたします。

菊地社長が代表を務めておられるケアーズ仙台東様は、現在スタッフは総勢29名、この11月にサテライト（仙台南）を開店と経営状況は順風満帆でいらっしゃいます。

菊地社長は、ケアーズに加盟されながらも最初の1年間は独自のやり方中心で運営され、その後弊社の支援を中心に切り替え、運営されたと伺っています。開業当初の様子や、方針変更後の変化などをお聞かせいただければと思います。

菊地：開業のときは、今言うと驚かれるかもしれないけど、看護師さんを集めるのが一苦労でしたね。

なんとか3人集まって開業に漕ぎつけた。けど、すぐ辞める人がいてまた補充して、っていう繰り返し。運営するので精一杯（笑）

しばらくずっと赤字だったよ、月100万とか200万とか。看護師さんも慣れない営業頑張ってくれてたんだけど、1年くらいは停滞・低迷・横ばいだった。

困ってたときに、インキュベクスの長谷川さんが事業説明会で仙台に来た。それまで開業時以外あまり頼ってなかったけど、訪ねて行って、どうしたらいいか訊いてみたんです。



——開業からしばらくは、実はいろいろ問題があったのですね。

菊地：そう。そうしたらINQ長谷川さんが「社長、リハです。リハビリサービスをやるために理学療法士を採用したほうがいい」って。疑心暗鬼だったけど、長谷川さんから指導受けて、彼の言うこときいてたらなんとかなるかなって（笑）。

募集開始して2～3か月目に、採用できたんですね。一気に3人来て、無謀にも3人とも採用しちゃったんですよ。男の子2人と女の子1人。

でも、それが結果的に上手くいったんです。ニーズがあったんだよね。そこから一気に右肩上がりになった。特に男の子の理学療法士が、積極的に営業行ってくれて、すごい伸び率を示したんです。半年くらいで一気に70人～80人まで伸びた。

——理学療法士の採用のほかに、ターニングポイント、きっかけのようなものはあったのでしょうか？ 営業のコツをつかんだ、求人や採用の方法はこれが効果的、など。

菊地：INQ長谷川さんからのアイデアですね。

それまでは求人で20万～25万という曖昧な出し方してたんですけど、それをやめたんです。具体的に20万、25万、30万と階層に分けて、役職別に求人を出す形にしました。

そこから、優秀な人が来始めた。上の方を目指して頑張りたいっていう方が。



ちゃんと昇給昇格があって、組織があって、将来の自分のポジションがわかるのがよかったのかな。求人への応募が増えましたね。

——なるほど、それがコツなのですね。

スタッフのモチベーションアップは、経営者のアイデア次第。

管理会計でスタッフの頑張りと実績すべてを「数値化」「見える化」し全員に共有・公開！

——開業当初、看護師さんが営業にあまり積極的に行かなかったと伺いましたが、もっと行ってもらうためにやったことや、こうしたらうまくいったというコツはありますか？

菊地：実はね、管理会計っぽいことをやってるんですよ。



訪問時間、緊急訪問時間、あと一日の移動時間等。時間外と、営業何件やって…というのが、わかるでしょ



——これはスタッフ全員に公開するのですか？

菊地：見せます。

INQ長谷川さんがマイナス査定はよくないと言うので、マイナス査定はしないけど、この数字を基準にして、営業で頑張った人にはプラス査定するんです。

あと、ボーナスが出ないパートの人や入ったばかりの人には、僕が飲み会のときに1万円渡します。金一封的に。

——それは、モチベーションアップになりますね。

きちんと数値で表されているから、不公平感も全然無いです。

ちなみにこういう、管理会計的な指標を取り入れたのはいつ頃から？

菊地：これは最初からやってましたよ。

この「項目」が、たぶん、コツじゃないかな。管理者もこれを見て評価の指標にしています。

看護技術やリハの技術は、現場の微妙なニュアンスでしかわからないと思うんですけど、数値管理は、経営者の僕のほうでできるから。

僕は出身が京セラで、アメーバ経営で細かくねちっこく（笑）やってたからね。それに比べたらかなり大雑把ですよ。スタッフ一人の、時間当たりの売り上げとか、そこまではやってないからね。



——スタッフさんがこれを見て、「私はまだまだだな、もっと営業に行かなくちゃ」と考えるわけですね。

菊地：他の人に比べて訪問少なかったな、とか。移動時間が多いとか、効率が悪いとか。問題点も見えてくる。

でも、移動時間が長いのは本人の問題じゃなくて、管理者が効率悪く訪問先を組んでるから。160時間の労働時間のうち60時間も70時間も移動してるとなると、効率が悪いことが一目でわかるよね。

だから、数字を出して管理するっていうのは大事だと思いますよ。



——そうですね。数字できちんと管理して、頑張った人には見返りがある。それはもう、継続して働きやすいですね。営業を能動的に頑張る工夫もされている。

ほかでここまでやっている訪問看護ステーションはなかなかないと思います。



訪問看護・訪問リハのスタッフに必要なのはコミュニケーション能力。
採用には工夫をしつつも、最終判断は現場スタッフに任せる。

——看護師さんの採用のポイントはありますか？

菊地：インキュベクスさんのチェックリストを使っています。

それを応用して看護技術についてのスキルチェックシートも作っていて、看護師としての能力がしっかりしているかどうかのチェックをしています。

これは僕にはできないから、看護師の責任者に任せています。

——なるほど。そのへんは現場任せなのでしょうか？

菊地：僕は看護、できないから（笑）。現場任せだね。

——具体的に、こんな看護師さんが欲しい、こんな看護師さんをご遠慮願いたい、
というのはありますか？

菊地：それはもう、「訪問」看護師だから。明るく元気に楽しく会話ができる、
コミュニケーション能力が高い人に来てもらいたい。

看護技術よりもそっちのほうの方が大事かもしれないね。看護技術は、看護師さんの
免許持ってるわけですから、経験の差は多少あっても皆それなりにできるじゃない
ですか。



——技術よりはまず人柄、ということですね。

菊地：あとは面接のとき、この組織図も見せています。今あなたの号給はこうなっていますよ、もうすぐこうなりますよと。

——将来の事業計画があり、責任者や人員組織図もあり、頑張った人には数字でちゃんと評価しますということですね。ここまでしっかりしていれば、盤石ですね。

菊地：採用や人事で上に引き上げるときには、僕が決めるんじゃないくて現場任せにしているのも、いいのかもしれない。



採用の最終判断も、看護師さんだったら看護師のトップの人、リハだったらリハのトップの人に委ねています。それぞれのOKが出なければ、採用しない。そういうふうになっていますよ。



——現場の意見は大切ですね。上に引き上げるときは「あの人が現場責任者なら、きっと皆納得しますよ」ということでしょうか。新しい人を採用する時も、一緒に働いているイメージが掴めない人は採れないんでしょうね。

菊地： そうだね。だから僕がしゃしゃり出ても、いいことは無いんです。

今の子いいじゃん、若くて可愛いじゃんみたいなこと、僕は言っちゃうから。ネタだけどね。「すぐ嫁に行っちゃいますよ」って管理者にたしなめられる（笑）。

そうかなあ、嫁に行ってもいいから採っちゃおうよ、みたいなノリで実は一回内定出したことあるんだけど、その人結局、来なかった（笑）。

「ほら来なかったじゃないですか！」ってツッコまれて、いや～そっか～面目ない、って（笑）。

——（笑）。

菊地： でも真面目な話、ビジュアルも大事な要素だと思うんですよ。見た目だけじゃなくてね、雰囲気とか、清潔感は特に大事だよね。訪問看護師も訪問リハも、基本は客商売だから。

例えばリハビリに、カッコいい元気な男の子が来てくれたら、元気貰えるでしょう？



開業当初から温めていた今後の事業展開は、地域のニーズに応えるために軌道修正。マーケットを圧倒的におさえ、将来への布石とする！

——11月に仙台南にサテライトを出されますが、これまで菊地社長は、訪問看護ステーションを軸に、別の事業展開をいろいろ考えておられたらしいと伺っています。

しかし今回のサテライト開設で、訪問看護を拡大していく方向に舵を切られました。何故なのか、今後の展開についてどのようなビジョンをお持ちなのか、聞かせていただいてもよろしいですか？

菊地：訪問看護を開設した当初…いや、やる前から既に、構想は考えていたんですよ。ところが、INQ長谷川さんが言ったとおり、僕の予想以上に訪問看護と訪問リハ、その二つの組み合わせにニーズがあった。

最初はね、せいぜい10人くらいで利用者は頭打ちになるんだろうなって僕は思っていたんです。でも、実際は思った以上に需要が伸びて。

仙台市内で訪問看護と訪問リハの組み合わせは、求めている人が多かったのに、これまでほとんどサービスが無かったのかもしれないね。

——なるほど。意図的にというよりは、需要が後押ししたということですね。



菊地：そう。別に新規事業をあきらめた、止めたわけじゃなくて、簡単に言えば、手が回らないんです。

訪問看護と訪問リハを組み合わせで利用する方がどんどん増えていくから、ならば新規事業は一旦置いて、訪問看護・リハ事業に注力しよう。

マーケットを圧倒的におさえたほうが、後々商売しやすいじゃないですか。

このまま伸びれば、2つのステーションで年商4億も達成できそうだから、リハのスタッフも、30人くらいまでは配置できると思うんですね。

——今、4年目ですね。4年目で4億が見えてきたというのは凄いですね。

菊地：今後は介護事業に、訪問看護という医療的なケアが、絶対求められていくじゃないですか。

だから訪問看護ステーションを2つ持ち、エリアもおさえて、看護師さんをこれだけ抱えていれば、それが強みになって他の事業展開もしやすくなると見込んでいます。

インキュベックスの打ち出している新しい事業展開。訪問看護事業所向けの、新しい企画にも、僕は密かに期待しているんです。でも、今のところ、手が回らない（笑）。



訪問看護ステーション経営で最も基本であり、大切なのは「営業」を「継続する」こと。営業数値も「見える化」して管理する。
月にのべ300件が目標！

——訪問看護は、看護師さんはじめ医療関係者がスタッフの中心のため、舵取りが難しい業種だと感じている経営者様も多いそうです。

事業が行き詰まり、どうすればいいか悩まれている事業主様が実際にいらっしゃいます。そういう事業主様に、菊地社長からメッセージやアドバイスはありますか？

菊地社長も最初の1年は苦労されたと先程お話しされていましたが、そのご経験を元に、何かあればお願いします。

菊地：経営者の方に言いたいのは、訪問看護の基本は、営業だということです。

看護師さんの質やリハの質は、もちろん大事です。でも何よりも、経営者として訪問看護事業を成功させるコツは、営業をしっかりやること！これに尽きると思いますよ。

——それは、社長自ら営業に回るということも含めてでしょうか？

菊地：そうだね、必要ならば。



菊地：僕も最初は営業に行ってたんですよ。でも、そのうちスタッフに「社長は行かないでください」って言われて行かなくなっちゃった。

理由が、「社長はチャライから、印象悪くなるからやめてくれ」って（笑）。
えらい言われようだよな？

——（笑）。

菊地：だから僕は今は行ってないです。スタッフが一生懸命行ってくれてます。

営業、ケアマネや連携室とのコミュニケーションをとるといとか、足を運んで仲良くなってお話しする。いわゆる挨拶回りですね。

——数はどれくらい？

菊地：1か月でのべ300件くらい行ってたときもあったね。1人でじゃないけどね。

5, 6人とか3, 4人で、一人100件とか50件。1か月続ければ300件になりますよ。

よくある失敗パターンは、最初の頃は3か月とか半年くらい頑張って営業かけていたのに、そのうち行かなくなっちゃう場合。

営業100件行っても、レスポンスは1パーセントから3パーセント。100件行っても1件から3件しかレスポンスは無いんです。3か月、半年と続けて、ようやく10から20。それが当たり前です。



菊地：だからね、いちばん大事なのは、継続すること。

営業、挨拶周りを継続する。数を回る。嫌な顔されても、断られても、元気に笑顔で挨拶回りを続ける。

失敗した事業所さんの話を聞くと、たいてい営業に行っていないんです。

どのくらい回りましたかって尋ねると「いや、すごい頑張って、いっぱい回ってるんですよ」って言うけど、よく聞いてみると、10件か20件くらいしか回っていない。

そんな数で「全然仕事来ないんです」って、来るわけないよ！

既存の訪問看護ステーションで固まってるような地域なら特に、新規に立ち上げて、その地域で覚えてもらってやっていこうっていうんなら、他の事業所より動くようにしないとイケないよね。

——そうですね。競合に勝つためには、ずっと続けていかなければならないということですね。いま、苦戦されている経営者さんにお伝えしたいのは、営業が一番大切だということですね。

菊地：ぜったいね、営業です。

苦戦している経営者の人は、ぐじゃぐじゃ「コンサルが悪い」って文句言う人もいると思うんだけど、営業に回っていないだけだよ。そこはね、勘違いしちゃだめだって強く伝えたいです。



インキュベクスの営業ツールは名前と顔を覚えてもらうのに有効だった！
運営は役割分担を明確にし、看護・リハビリに集中できる仕組みをつくる。

菊地：営業はとにかく、数を回るのが先決。何度も行って、顔を覚えてもらって、仲良くなる。会話できるようになって、また行く。繰り返していると、「おっ、また来たか」ってなるじゃないですか。

その合間に、相手にとって有効な情報、その人に合っている情報をさりげなく置いてくる。と、 INQ長谷川さんから教わりました。

——長谷川が勧めたインキュベクスの営業ツールはうまくマッチングしましたか？

菊地：ああ、よかったね。あれは、ちゃんと使いこなせば、すごく役立ちますよ。使い方もシンプル。手放して褒め称えるわけじゃないけど、あれは本当に良かった。ツールとしてとても有効でしたね。

停滞したときにも、あれのおかげでまたぐっと伸びて。



——事務の方は、何人いらっしゃるんですか？

菊地：今は、事務スタッフは3人です。

看護師さんやリハのスタッフは、訪問業務に専念できるようにしています。

だから事務スタッフさんも大変ですよ、請求業務や数値入力だけじゃない。洗濯、車の管理、掃除まで全部やってもらってます。

——役割が明確に分かれているんですね。素晴らしいです。

経営者様で現在悩まれている方には、菊地社長の成功事例はとても具体的で、励みになるのではないのでしょうか。

「なんだこの会社？」と興味を持ってもらいたい。スタッフが長く勤められるように、多面的な視点を持ち、それを実行するのが経営者の役割。

——採用も現在は順調だそうです、今スタッフが全部で29人いらっしゃるって、継続的に勤務されているとのこと。入れ替わりが激しいと言われる業界ですが、辞めずに続けてもらう秘訣は何ですか？

菊地：菊地：なんだろうね？ …やっぱり飲み会かな？（笑）



——（笑）。実際、飲み会の写真をホームページにたくさん載せておられますよね。
楽しそうです。

菊地：うちは歓迎会とか、飲み会が多いから。だから辞めないのは、「飲みユニケーション」のおかげかもね（笑）
あとは、福利厚生の実質的な。

「働き方改革」に先駆けて、連続で休暇を取得する制度や、保育園。保育園は企業主導型保育事業をやっている企業と業務提携しています。それから大企業並みの福利厚生を実現する代行サービスにも加盟しています。

——保育園は、子育て中の看護師さんにとっては重要なポイントですよ。
どこまで働き手の気持ちになれるか、を考えておられる菊地社長ならではのですね。
素晴らしい。

菊地：入れ替わりが激しい業界だと言われているようですが、僕はできるだけ長く勤めてもらえる仕組みを作りたいんですよ。

——本当に、色々な工夫を多面的にされていることが、お話を伺って改めてよくわかりました。苦労した時期もありだったとのことですが、いつでも前向きに進んでいる様子も感じました。



——菊地社長ご自身は、やるべきことや為すべきことは的確にやり、スタッフのためにいろいろと考えておられるけれども、肩の力を抜くところは抜いて、楽しんでいるという印象です。

菊地：まだまだ、大企業並みにはできてないですけどね。

でも、大企業じゃないからこそ、ひたすら四角四面に真面目にやっても、誰も注目しないでしょう？ おちゃらけているくらいでちょうどいいんです。

ホームページを見た人に「なんだこの会社？」「なんでここ、飲み会の写真ばかり載ってるんだ、仕事してるのか？」と興味をもってもらえるといいな、と思っています。

——本日はお忙しい中、ありがとうございました。



介護ビジネス、訪問看護事業が気になる方、もう少し詳しく聞きたい方は、お気軽にお問合せください。

「訪問看護事業」オンライン相談会開催

ご都合の良い時間をご指定ください。

毎週月曜日～金曜日 1日2回、15分オンライン相談会を開催します。

12：00～13：00 18：00～19：00

最新のオンライン会議システムで即時にあなたが聞きたいことに担当者が直接お答えします。

※事前準備不要、ネット環境とパソコンがあれば5秒でスタートできます。

お客様が望まれない無理な営業は一切致しませんのお気軽にお問合せください。

15分オンライン相談会のお申込み

0120-865-965

受付時間 9:00 - 18:00 [土・日・祝日除く]

インキュベクス株式会社

〒222-0033 神奈川県横浜市港北区新横浜2丁目2-15 パレアナビル3F

TEL：045-474-5237（代表） FAX：045-475-0764

<https://kaigojigyoku.jp/>

社名	インキュベクス株式会社
設立	1995 年10 月
資本金	1億円
代表者	青井 香里
役員構成	取締役 榎 れい 取締役 岩崎 哲也 社外取締役 池本 浩幸（産業技術大学院大学） 社外取締役 戸澤 義夫（産業技術大学院大学） 監査役 西村 純
顧問構成	国際医療福祉大学大学院 大学院教授 武藤 正樹 国際医療福祉大学大学院 大学院教授 竹内 孝仁
事業内容	・起業コンサルティング ・マーケティングコンサルティング ・営業コンサルティング ・人材紹介
本社所在地	〒222-0033神奈川県横浜市港北区新横浜2 丁目2-15 パレアナビル3F TEL：045-474-5237（代表） FAX：045-475-0764
従業員 認定	70名 プライバシーマーク 第10860211 号 ISO27001（ISMS） 認証登録番号 JP09/080090 宅地建物取引業者 神奈川県知事（1）第29510 号ビジネスモデル特許 特許第 5868538号 （医療情報管理及び医療情報管理システムによる医療情報管理方法） ビジネスモデル特許 特許第6138981号 （複数の事業所の集中訪問看護管理装置及び集中訪問看護管理方法並びに訪問看護管 理システム）