

# 営業部門新設 業界の常識を覆す組織編制

介護業界における営業機能の意義と効果

社会福祉法人 幸知会

介護施設は非営利の社会福祉法人として設立されることが多く、また高齢化の進展でニーズが旺盛なことから、一般的には営業部門を設けることはありません。そうした中、アメーバ経営の「会社機能を極大化する」という考え方に基づいて営業部門をつくり、確かな結果を出しているのが幸知会です。



## アメーバ経営を徹底するため 介護業界では珍しい 営業部門を設置

幸知会がアメーバ経営を導入したのは2014年。角田竜司事務長が盛和塾で学び、フィロソフィを取り入れた後のことでした。

アメーバの組織編制の基本は「会社機能を明確にする」こと。機能とは営業・製造（介護ではサービス）・研究開発・管理の4つで、KCCSのコンサルタントから提案を受けた角田竜司事務長は、新たに営業部門を設け専任担当者を1人任命しました。

とはいえ、介護業界で営業部門を設けることは珍しく、経営陣には若干の



事務長  
角田 竜司氏

違和感があったそうです。「競合は少なく、施設の稼働率も高かった。ですから、本当にウチに営業が必要な？と半信半疑でした」と当時を語る角田君江施設長。営業部を任せられた佐藤営業部長本人も戸惑ったと言います。「そもそも営業などやったことがない。何をすればいいのか見当もつきませんでした」

手始めに佐藤営業部長が取り組んだのは、取引先となる近隣の居宅包括事業所を訪問することでした。担当者に挨拶して利用者を紹介してほしいと働きかけましたが、「当時は独自性もなかった」（佐藤営業部長）ためか、芳しい反応は得られませんでした。

## 創意工夫が注文につながる 業界平均を上回った内覧会&セミナー

順風満帆の船出とはならなかった営業部ですが、佐藤営業部長はそこから粘り腰で創意工夫を重ねました。「ア

ピールできることがないなら、いっそ新しいサービスをつくってしまえばどうかと思いました」経営陣がその意気に応えます。「営業がそう言うのなら、幸知会にしかないサービスをつくらうと奮起しました」（角田竜司事務長）。

まず取り入れたのが、「おとなの学校」という新たなデイサービス。これは利用者が自分の得意なテーマについて話をするというメニューです。併せてご利用者が自分で1日の過ごし方を選択できるカフェテリアプランも採用し、他の施設にない独自性が好評を博します。

同時に営業活動も、見込み先を訪問するプッシュ型から、施設に見学に来てもらうプル型に変更しました。例えば2015年3月にオープンした大規模型通所介護施設「リライトータス」では、オープンに先駆けスタンプラリー形式の内覧会を実施。結果は2日間で500人が見学に訪れるという大

反響。当初設定していた39名という定員数に迫る契約に結びつきました。実際の稼働率も通所介護施設では60～70%というところが多い中、2016年には84%、2017年には91%と伸び続け、超優良施設へと成長しています。

2017年11月にオープンしたリハビリセンターの「アルクルトータス」では、セミナー形式での内覧会を実施。こちらも同様の施設であれば、5名程度の集客といったところ、27名を集め、好調なスタートを切りました。

## 営業部門が機能することで 組織内の情報伝達がスムーズに

幸知会の経営理念は「全従業員の物心両面の幸福を追求すると共に、仕事を通して心を高め、社会の進歩発展に貢献する」です。この実現に向け次のように新施設や新サービスを次々と立ち上げています。

幸知会運営施設・サービス	開所年月
介護老人福祉施設 特別養護老人ホーム トータスホーム	1995年10月
短期入所生活介護 トータスホーム ショートステイ事業	
大規模型通所介護 トータスホーム デイサービスセンター	
訪問介護 トータスホーム ホームヘルプサービス	
居宅介護支援事業 在宅介護支援センター	1999年4月
地域密着型通所介護 ゆうゆうトータス	
指定認知症対応型共同生活介護事業所 グループホーム ヘブリートータス	2004年4月
大規模型通所施設 リライフトータス	2015年4月
事業所内保育事業 トータスキッズ	2016年2月
放課後等デイサービス トータスジュニア	
就労準備型放課後等デイサービス トータスミドル	2017年5月
リハビリセンター アルクルトータス	2017年11月
放課後等デイサービス トータスジュニア下野	
企業主導型保育 トータスキッズ下野	

この積極的な展開を可能にするのが営業部門。施設・サービスのスタートアップ期から業界平均を大きく上回る注文を得て、スピーディな



営業部長  
佐藤 昌親氏

事業展開を支えているのです。

組織全体の情報の流れも変わりました。「営業が利用者からの要望やクレームを受け取る窓口となっています。おかげで関連部署・経営層にタイムリーに情報が届くようになりました」とは角田竜司事務長。

これまでは、サービスに不満を持つご利用者がいても肝心の担当部門に情報がなかなか共有されず、対応が遅れることもあったとのこと。そうした問題が改善され、サービスの質が確実に上がりました。

幸知会の一組織である地域包括支援センターの松岡氏は、営業部門の存在がご利用者にとってのメリットでもあると実感しています。「ご利用者が要望を伝えられる営業部門があるので安心」と話します。

さらに、営業部門の存在によって、サービス部門の職員同士の人間関係もよくなりました。角田君江施設長いわく「職員間がぎくしゃくしているといった内部の問題も、営業に情報が寄せられるようになりました。おかげで、ことが大きくなる前に手を打てます」人間関係に起因する退職者の発生を未然に防ぎつつ、職員間のコミュニケーション不足に起因するトラブルの防止にもつながっています。

## サービス部門も採算を意識 「全員営業」が実現

さらに、現場で実際に介護サービスを行うサービス部門の活動も変わってきました。

11名のケアマネージャーが在籍している在宅部の役割は、介護が必要な人たちに対し、それぞれに適した施設やサービスを紹介すること。そこでは公平な立場から幸知会以外の施設も



施設長  
角田 君江氏  
Kimie Kakuta

紹介するのですが、「サービスが優れている」という正当な理由で幸知会をお勧めするケースが増えています。同部門の石橋課長は「トータスは利用者の満足度が高いですから自信が持てます」と語ります。アメーバ採算上も、幸知会を紹介すると紹介手数料を得られるというルールが整備され、ケアマネージャーにとっては、施設への貢献度が数字で確認できる喜びにもつながっています。

このように、サービス部門がサービス品質に気を配りながら、同時に採算も意識し、その両立を目指すようになった変化は見逃せません。営業部門が営業機能を果たしながら、同時にサービス部門も営業マインドを持って採算を考える。角田竜司事務長は「ウチは全員営業ですから」と笑顔で語ります。一般的には営業部門は不要と考えられる介護業界にあっても、アメーバ経営の組織編制の考え方はしっかり役立っているのです。

## 社会福祉法人 幸知会

1995年10月法人設立。介護老人福祉施設、ショートステイ施設、デイサービス施設、グループホーム施設を運営するほか、ホームヘルプサービス事業、居宅介護支援事業、事業所内保育事業、障害児通所支援事業を栃木県内で展開している。「トータスホーム」とは、施設を利用するお年寄りが安心して毎日を過ごし、楽しく利用できるよう「亀は万年」の「亀＝トータス (tortoise)」に由来して命名された。