［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—

14. Kenji Uemura

インタビュアー 町 亞聖

ゲスト 植村 健志 氏
【㈱アズパートナーズ 代表取締役】

介護保険制度施行から15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に、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、不動産事業との両輪で介護付有料老人ホームを首都圏に展開、業界団体改革にも意欲をみせる、アズパートナーズの植村健志氏にご登場いただいた。

当初は失敗続きも課題を社員で共有し成長軌道へ

町●植村さんが介護事業に参入されたのはいつですか。

植村●新卒で住宅デベロッパーに就職しました。当時はバブル期で、核家族化が進んだことで住宅需要が旺盛で、マンションがつぎつぎと開発されているような時代でした。一方で、そうした住宅の現場では、「少子高齢化」を目の当たりにすることもあり、このまま同じような住宅をつくっていても仕方ないだろうという気持ちが強くなってきました。そこで、高齢者向けの住宅ってどんなものがあるのかと調べてみたところ、介護保険スタート前でしたので、特養や老健、民間では入居一時金数千万円という、一部の富裕層向けの老人ホームがほとんどでした。

今後、急速に高齢化が進んでいくなかで、富裕層以外が入れるような高齢者住宅が圧倒的に少ないという課題に対し、シンプルにそうした方々を対象とした「高齢者住宅をつくってみたい」と考えたのが発端で、独立して2004年にアズパートナーズを設立しました。

町●入り口は「介護」というよりも高齢者向けの「住まい」だったわけですね。

植村●もともとがマンションデベロッパーでしたので、ハードにこだわった住宅をつくっていこうとしていたのですが、事業について学んでいくうちに、ソフトサービスの重要性に気付かされました。介護保険もはじまっていましたので、そうしたサービスをうまくミックスしながら、ご入居者のニーズに応える形を模索するなかで、現在の制度のなかでは「介護付有料老人ホーム（介護付きホーム）」がベストだという結論に至りました。

町●当初はご苦労も多かったのではないでしょうか。

植村●全然、うまくいきませんでした。1棟めは寮を改修してつくったのですが、そこは立地にも恵まれ、滑り出しとしてはよかったのですが、その後の2～4棟めまでは連続してコケましたね（笑）。

町●何がよくなかったのですか。

植村●振り返れば、価格とサービスのバランスといった「ターゲット設定」がしっかりできていなかったと思います。高齢者といっても、お元気な方と介護が必要な方の暮らしぶりはかなり異なります。バリアフリー、ユニバーサルデザインの概念が一般住宅にも浸透しつつありましたので、お元気な方の高齢者住宅に対するニーズは低いと考えました。そこで、80歳前後を主力に、加齢とともに進行する認知症や身体的なサポートを必要とする方のための住宅が求められているのだと。この事業をはじめるにあたって学んだつもりだったのですが、要介護者向けなのに「檜風呂」を設け、半年で撤去してしまったり、少し格好つけすぎたところはあるかもしれません。入居も思うように進まず、4棟めまでは「高齢者住宅事業は失敗したかもしれない……」との思いが脳裏をよぎることもありました。幸い、当社は不動産事業も手掛けていましたので、そちらが比較的好調だったことで、そのマイナス分を補ってくれました。

そんな失敗もあって、5、6棟めからは「こうすればいいんだ」ということをスタッフ全員で共有できたことで、ようやく成長軌道に乗ってきました。当時は小さな会社で、比較的若いスタッフが多く、試行錯誤しながらも「高齢者住宅事業はサービス業」、つまり「ニーズに応えれば必ずお客様はついてきてくれる」という考え方に早くたどり着けたことがよかったのだと思います。

町●失敗を重ねたから分かったことがあったということですが、ニーズに応えるためにはそのニーズを知る必要があります。マーケティングリサーチは入念にされるのですか。

植村●首都圏という大きな括りこそありますが、当社のサービスコンセプトが浸透できるエリアを重視しています。そして、現在だけでなく将来的にも高齢者住宅のニーズが高く、かつ行政の考え方も見極めながらこれまでもやってきました。

最近では敷地に余裕があれば、介護付きホームにデイサービスなどの在宅サービスを併設することにも力を入れています。デイサービスを地域に提供することで、毎日のように当社の名前の入った送迎用車両が街なかを走りますし、ケアマネジャーさんとのネットワークも広がる、というように地域とのつながりをより深耕することができます。デイサービスのご利用者が数年後に当社ホームにご入居いただくというように、地域に周知することで相乗効果も期待できます。

また、不動産事業も当社の得意分野ですから、介護付きホームはむずかしいという狭小な土地でも、ソリューションの1つとしてデイサービス単体での開発なども提案しています。

町●ホーム内でサービスが完結する介護付きホームはどうしても閉塞的になりがちですから、地域とのつながりをどうつくり出すかが大事ですね。

植村●最近では、花卉を販売する「フラワーマルシェ」というイベントを定期的に開催し、地域の方にホームの見学も兼ねて販売しています。今夏にオープンする練馬区のホームでは、㈱日比谷花壇さんのフラワーアレンジメントやセントラルスポーツ㈱さんとのリハビリ体操などを、地域の方を招いて行なう予定です。

行政と対峙する業界団体改革に意欲

町●この仕事をはじめてからの心に残るエピソードを教えてください。

植村●7年ほど前ですが、当社のミスでご入居者の方が亡くなる介護事故を起こしてしまったことがありました。ご家族からは当然のようにお叱りをいただきました。ご自宅にうかがい、2度の門前払いを経て、3度めにようやくお仏壇に手を合わせることができたのですが、そのときにご家族からいただいた、「数ある介護事業者からお宅を選んだ。現場は悪くない。経営者がしっかりしなきゃいけない」という言葉が忘れられません。現場で起きていることを、経営者はしっかり把握していなければならない。大手でなく当社を選んだのもそこを信頼したからだと。そして、「親は死んでしまったけれど、この先お宅を選んで間違っていた

植村 健志（うえむら・けんじ）
1966年生まれ。早稲田大学卒業。上場デベロッパーにて共同住宅開発に従事。東証一部上場企業の常務取締役を経て、2004年㈱アズパートナーズを創業、代表取締役に就任。首都圏を中心に、介護付きホーム（介護付有料老人ホーム）などの高齢者ホームの運営を行なう。全国特定施設事業者協議会 副代表理事、高齢者住宅経営者連絡協議会役員も務める。

業界団体の足並みを揃えて、国に民間としての意見を伝えていきたい［植村］

なかったと墓前に伝えたいから、必ず発展してくれ」と最後はエールもいただき、その後も手紙をいただくなど、つらい事故ではありましたが、経営者としての心構えが問われる出来事でした。

町●介護現場に限らず、人間のやることですからミスは起きてしまいます。この業界ではときにそれが不幸な結末になってしまうこともありますが、ミスが起きた時にどんな対応をするか、そしてそこから何を学ぶかが問われてきますね。

植村●もちろん、起こしてはいけないんですが、事故が起きることもあるという前提に立つことも必要です。そうでないと現場が過度に事故を恐れたり、事故が起こった際に必要以上に落ち込んでしまったり、何もできなくなってしまいますから、「この仕事は事故が起きるもの」と、経営者が〝あえて〟言ってあげることが大事だと思っています。

町●介護業界に足を踏み入れて約12年が経過しますが、業界の課題についてどう認識していらっしゃいますか。

植村●長くやっていると、業界団体から理事や役員などのお声掛けをいただくようになり、私も2つの団体で要職を務めさせていただき、生意気にも「業界をよくするためには」ということを、この数年、私なりに考えるようになりました。

そのなかで感じたのは、業界団体が「弱い」ということです。この業界は社会福祉法人がまずあり、民間事業者とは異なる力学で動いています。一方の民間事業者といえば、不動産、教育、保険、運輸業等を本業にもつ「介護事業を行なう子会社」が非常に多い業界で、数年ごとに経営者が交代するということも多く、どんなに思いのある経営者の方でも「本気の改革」に取り組めない。そんな事情もあるからだと思います。

ケアスタッフの処遇ひとつとっても、3年ごとの報酬改定の影響は経営にも大きく響いてきます。1事業者が声高に叫んでも行政には届きませんので、そうした問題について、業界団体は行政と対峙して、しっかり意見を述べていかなければならないと思います。現在の業界団体は先の理由等もあって、おとなしすぎると強く感じています。

国は「地域包括ケア」とお題目のように唱えていますが、現場を預かる事業者のトップの団体として、「そんなに簡単ではありませんよ」「高齢者の住まいでは、こんなことが課題ですよ」という意見や助言をきちんと表明していくことが重要だと思います。

そのためには、特定施設、有料老人ホーム、サ高住、住宅メーカーなどが足並みを揃える必要があるのですが、それぞれに団体が乱立している状況がありますので、そこを束ねるような動きができないかと水面下で探っています。幸い、理解を示してくださる経営者の方も少なからずいらっしゃいますので、そうした方々と知り合いの政治家を組み合わせた勉強会をはじめています。このまま行政の言いなりになっていては、ちゃんとしたサービスができなくなるという危機感を多くの経営者の方は抱いているはずです。

町●現場のみなさんからお話をうかがうと、介護報酬改定や制度改正に翻弄されてしまっている現状を感じます。介護サービスを提供する側の〝当事者〟の声を届けるためには業界団体が一丸となる必要がありますね。

植村●介護報酬は下げるけれど、ケアスタッフの給与は上げろといったり、サ高住についても、60万戸という目標を打ち出したかと思えば、「量より質」と言いだしたりと、行政の方向性も定まっていない部分もありますので、介護保険制度、介護報酬も含めて、「自分たちでつくっていく」くらいの気概をもって取り組んでいきたいと思っています。

介護以外の事業を立ち上げスタッフが輝き続けられる企業へ

町●アズパートナーズさんとしてこれからの目標はありますか。

植村●今夏に開設する「アズハイム練馬ガーデン」では、ＩＣＴ化に取り組んでいきます。夜間など定期の見回りをしなくとも、ご入居者の睡眠・呼吸状態などを感知し、スタッフのスマートフォンに通知されるような見守り系の機能を導入して、業務効率の改善につなげたいと考えています。それが、スタッフの笑顔をふやし、結果的にサービスの向上につながっていけばと考えています。

また、シニア事業とは異なる新しい事業をやっていく構想をもっています。いずれ超高齢社会も終息に向かいますので、そのなかで生き残っていくための準備をいまから考えておく必要があります。それに加えて、若いスタッフが入社後に「自分は介護には向いていない」となった際にも、退職せずに活躍できるフィールドを用意し、「スタッフが長く輝き続けられる会社」をつくることも経営者の使命だと考えています。具体的なものはこれからですが、新たに部署をつくって本格的に動き出そうという段階です。

町●超高齢社会の次は人口減少社会がやってきます。先見の明をもって社会のニーズや時代の変化に対応していくのは経営者の役目だと思います。モットーや座右の銘はありますか。

植村●とくにないんです。「その場その場でベストチョイスをしていく」ことが経営だと思っているので、経営環境やお客様ニーズも変化していきますし、その変化に柔軟に対応できる会社、そして経営者でありたい。その積み重ねが社会的にも必要な会社になっていくのだと確信しています。1人の人間としても、そんな生き方ができたらと心掛けています。

町●ストレス解消法がありましたら、教えてください。

植村●身体を動かすのが好きなので、週1回はスポーツクラブで走っています。スポーツクラブには2、3時間滞在し、走っている間は無心ですが、合間に仕事のことを考えたりもしています。

あとは仲間と飲んだり騒いだり歌ったりで、全然ストレスを発散できるタイプで、あまりストレスを溜めることはないですね。スタッフと飲むのもいろんな気付きがあって楽しいですね。

町●「自分たちで制度をつくっていく」とのことですが、そのためには現場の声は絶対に必要です。私も伝え手の1人として、みなさんの声を届けていきたいと思いますので、一緒に業界を変えていけるよう頑張っていきましょう。本日はありがとうございました。

町 亞聖（まち・あせい）／**フリーアナウンサー**
1995年に日本テレビにアナウンサーとして入社。その後報道局に異動し、報道キャスター、厚生労働省担当記者としてガン医療、医療事故、難病などを取材。2011年にフリーに転身。脳障害により車いす生活だった母と過ごした10年の日々、母と父をがんで亡くした経験をまとめた著書『十年介護』（小学館文庫）を出版。医療と介護を生涯のテーマに取材、啓発活動を続ける。厚生労働省の「介護人材確保の推進に関する調査研究・検討委員会」委員。出演番組はTOKYO MX『週末めとろポリシャン!』、文化放送『大竹まことのゴールデンラジオ!』水曜レギュラー、ニッポン放送『ウィークエンドケアタイム「ひだまりハウス～うつ病・認知症を語ろう～」』。
（町 亞聖公式ブログ→ http: ／／ameblo.jp ／ machi-asei ／）

制度に翻弄されてばかりではよいサービスもできなくなってしまいます［町］

インタビューを終えて
最大の財産は「人」だと言い切る植村社長は新入社員1人ひとりの名前や趣味などを把握し声をかけるそう。18歳から70歳まで幅広い世代がともに働き、また働き方も多様な介護業界に必要なのは個々人が能力を発揮し輝けるようにすること。そのためのきめ細かい人材育成や適材適所の配置を心掛ける「蟻の目」だけでなく、植村社長はリーダーに必要とされる、介護業界全体を俯瞰で見る「鷹の目」、そして変化を感じとる「魚の目」をもっています。介護サービスをよりよいものにしていくためには、介護業界自体がもっとまとまって声を上げていく必要があり、利用者や地域のニーズや時代の変化に合わせて変わることを恐れてはいけないと植村社長。行政の言いなりになるのではなく「自分たちで変えていく」ためのこれからの舵取りに注目していきたいと思います。
（まち）