

介護・看護事業と不動産投資事業の両輪で 継続可能なビジネスモデルを構築し、 ご利用者様と職員の「意志」を尊重した経営を貫く



株式会社ミライプロジェクト 取締役／ミライプロジェクト新瑞橋 施設長
牧野 和博

ミライプロジェクト新瑞橋は、2016年9月に名古屋市南区に開所したフィットネススタジオ設備完備の大規模都市型通所介護施設である。同敷地内で賃貸マンション経営も並行し、介護・看護事業では訪問看護事業所を併設している。それは理想の介護サービスを提供するためにほかならない。ご利用者様と職員の「～をしたい」という意志が介護の質の向上につながると捉え、実践している。

1 理想を追求した事業と収益事業のバランスを保つ

株式会社ミライプロジェクトは、2012年5月に設立、2014年に営業を開始した営利法人である。社会性を重視した介護・看護事業およびスタートアップ支援事業を軸に、事業性を重視した投資事業を並行して行うことで、継続可能なビジネスモデルを構築し、地元名古屋に貢献し、未来の日本に貢献できる企業体を目指している。

株式会社ミライプロジェクトは、代表（牧野隆広：執筆者の兄）が実父を癌で亡くした後の独居の母の介護を見据え、「母が入居できる施設を作らないか」と私を誘ったことが始まりである。私も元々現場の仕事（介護予防事業）から介護業界に関わり、当時はコンサルティングの仕事で他社さんのお手伝いをしながら、「いつかまた現場に近い仕事をしたい」と漠然と思っていたこともあり、兄弟で事業をすることになるとは思ってもみなかったが、兄からの依頼を受ける形で転職を決意するに至った。当初入居施設との依頼であったが、経験上入居施設を1号店にすることは、ハード、特にソフト面の理想を追求するにはハードルが高く、まずは「理想の通所施設」から始めることを提案し、現在に至っている。

その結果として、2016年9月に大規模通所介護施設「ミライプロジェクト新瑞橋」（定員70名）を開所、2018年7月には同建物内に訪問看護事業所「訪問看護ミライプロジェクト」を開設した。同敷地内には2016年10月に賃貸マンション「IARIM 新瑞橋」（98戸）をミライプロジェクト新瑞橋開所に合わせて開業し、介護・看護事業と並行して不動産投資事業を行っている。ミライプロジェクト新瑞橋の開所に当たっては、採算性よりも理想を追求して設計、建築をし、賃貸マンション経営で得られる収益と合わせることで、中長期的な視点で継続可能な事業を目指す計画をした。社会性を重視する事業（介護・看



ミライプロジェクト新瑞橋



IARIM 新瑞橋

護事業)と事業性を重視する事業(不動産投資業)で目標を分け、2つの事業のバランスを保つことで継続可能なビジネスモデルにしていくことを考えた。

介護・看護事業では、死の直前まで自分の意志で動き、人生を楽しめる人が増えるような社会になることを目指し、ミライプロジェクト新瑞橋では、ご利用者様をはじめ、職員も含めミライプロジェクトに関わる人が「明るく楽しく活動できる場」「介護施設という枠を越えたコミュニティの場」であることを目標に活動している。また訪問看護ミライプロジェクトでは、「自分らしく穏やかな毎日が過ごせて、未来ある生き方ができるよう、支える存在でありたい」という想いをもって日々取り組んでいる。

2 日常的に自らの行動で法人理念を現場に示す

私は経営者の一人ではあるが、現場の長(施設長)の立場にあり、まずは自らの普段からの行動で表すことを重視している。通所介護事業の場合は夜勤もなく、現場職員が顔を合わせる機会を普段からつくりやすいこともあり、日常でのご利用者様との関わり方、困難事例をはじめ、様々なケースでの対応の仕方を積み重ねることで、現場で大切にしたいことを浸透することができると考えている。ただし新規開設に当たっては、前職まで別々の経験をしてきた者が初めて一緒に仕事をしていくことになるため、開所前の研修や月1回の職員全体でのミーティングで、法人理念につながる話を具体的な事例を通してその都度伝えてきた。

また、ご利用者様も職員も増えていくなかで、組織編成の面でも、開所から2年目以降、現場のリーダーや副施設長といった新たな役割をつくり、私が不在でも理念を理解した者が現場をまとめていくことができる体制とするために取り組んでいる。訪問看護の管理者も入社当初は通所介護事業で働き、理念を共有したうえで訪問看護事業の開設に至った。

そして法人理念を反映させた施設運営をするために、ご利用者様に対しても職員に対しても「意志」を重視している。ご利用者様では、「動きたい」「お風呂に入りたい」「話し



職員とご利用者様

たい」「歌いたい」。職員では、「こんなレクをしたい」「行事をしたい」「喜んでいただきたい」等。「～したい」、ときには「～は嫌だ」とその人の「意志」があるということは非常に重要で、「意志」があることが「意欲」になり自立支援にもつながっていくと考える。通常、ご利用者様の場合、歳を重ねるごとにできなくなっていくことが多くなり、あきらめることも多くなっていくなか、「～したい」と思う気持ちがあるかないかで、日々の生活の張りは大きく異なってくる。また介護現場では、リスク管理を優先させるため、「～はだめ」というケースが見られることがあり、ご利用者様の意欲を削ぐことにつながってしまう場合もある。職員に対しても、「危ないから」「経費がかかるから」「残業になるから」等、現場の意欲を施設として削いでしまうケースを前職場で度々見てきた。

そこで、ミライプロジェクトでは、可能な限りご利用者様、職員の「意志」を尊重して運営できるよう意識し、その積み重ねが法人理念を現場に浸透させることにもつながっていくのではないかと考えている。ただ、開所から4年という期間は長いようで、現場で成熟し、理念を深く浸透していく期間としてはまだまだ短いと感じている。職員の入れ替わりもあるなかで、現場が一体となって自立した集団になっていくためには、さらなる日々の積み重ねが必要である。

3 感染予防か、身体機能維持かという葛藤

1) 全国初の休業要請

名古屋市内では20年2月末から3月初めにかけて、緑区・南区内のデイサービスでク

ラスターが発生したことを受けて、全国で初めて市から休業要請が発動されることとなった。3月7日から2週間、名古屋市緑区・南区内の全通所介護事業者が対象となり、ミライプロジェクト新瑞橋も要請を受けての対応に追われることとなった。市からの休業要請が発表されたのが6日の15時過ぎという前日の夕方で準備時間が限られたなか、「休業要請期間は原則休業で、やむを得ない事情がある方に限り利用していただく」という方針をその場で決め、全ご利用者様、ご家族様に直接電話での確認に当たった。休業要請期間の利用者数は通常営業のおよそ3分の1、入浴と昼食を主サービスとし、基本14時までの営業とした。2週間の間、初期は休業の案内、中期は休んでいる方の状態確認、後期は休業明けの案内と、終始確認対応に追われることとなった。

休業要請期間は延長されることなく2週間で終了となったが、営業再開に当たっても感染の不安が強い方は無理に復帰しないよう案内をし、他の職員にも問い合わせがあった場合には同様の案内をするよう徹底した。3月の時点ではまだ情報も交錯し、もともと大規模事業所で多くの方が集まる場であったことから、たとえ感染予防対策をとったうえでの営業とはいえ感染リスクは否定できなかったからである。外出せず自宅で過ごすということが身体機能に及ぼす悪影響が非常に大きいことも自らの専攻からよく理解していたため大きな葛藤があったが、まずは不安の方が大きい場合は感染予防を優先していただくという判断をした。ここでもご利用者様、ご家族様の「意志」を第一に選択をするという形をとらせていただいた。現在でも感染リスクへの不安がなくなるいなか、感染予防か身体機能維持（精神面も含めて）かという悩ましい課題は継続中である。

2) さまざまなオペレーションの変更

次にコロナ禍以降、運営上具体的にどのような変化があったかを挙げていく。まずは先に挙げた休業要請期間中の臨時対応では、サービス提供時間の短縮、入浴、食事（一部機能訓練）のみの提供で対応した。休業要請期間が明けてからも、新規利用者の受け入れ休止、カラオケ、麻雀の休止、毎月1週間実施していた行事レクリエーションの休止、毎日のレクリエーションも1階フロアのみで、動き、接触の少ない脳トレなどを中心に実施した。2階スタジオを使用する運動系のレクリエーションの休止、手芸クラブ等クラブ活動の休止、名古屋大学レゴ部の学生さんとの交流（ミライプロジェクト新瑞橋では、2階の一部屋を名古屋大学レゴ部の部室として提供している。レゴ部の活動も休止中）の休止、地元町内会の活動の休止等、多くの活動を感染予防のため休止している。

現段階（9月）では、新規利用者の受け入れは再開し、カラオケは1曲歌うごとにマイク消毒と換気をし、麻雀も手指消毒とマスク着用をしながら実施しているが、行事レクリエーションをはじめその他の活動は引き続き休止中である。また感染予防対策として、職員のマスク着用はもちろんであるが、出勤前の検温、ご利用者様の送迎車乗車前の検温、来所時玄関での手指消毒、サーモグラフィを新たに設置しての検温、昼食前の全ご利用者

様、職員の検温、常時換気、送迎中の換気、施設、送迎車の消毒等、日々できることに取り組んでいる。

職員に対しては、発熱の場合はもちろん、少しでも調子がいつもと異なる場合に申し出ること、またその際には気兼ねなく休むことができるようにしている。さらに、お互いにカバーしあう環境づくりを意識し、休養をとる意味を含めての残業時間の削減や月1回開催していた全体ミーティングの休止、マスク、アルコール消毒液の支給、コロナ手当の支給等、法人としてできることに取り組んでいる。

またこれは職員、ご利用者様双方に対してだが、コロナ対策として介護事業者がこうすれば大丈夫という明確な正解がないなかで、やはり「意志」を大切にしたいという気持ちを持ちながら運営している。施設としての方向性を示すことはもちろん必要ではあるが、日々の予防行動は、できるだけ職員一人ひとり、ご利用者様お一人おひとりが自らの「意志」で行動できることが大切だと考えている。コロナ禍に限ったことではないのではあるが、今回は職員一人ひとりの意識の差であったり、ご利用者様のなかにも、認知機能がしっかりした方もいらっしゃれば、そうではない方もいらっしゃるなかで、施設全体としての感染予防の取り組みを進めることの難しさを実感した。

「規則だからこうして欲しい」「これはダメ」ということは簡単ではあるが、例えばマスク着用一つをとっても、なぜマスクをしなくてはいけないかを理解できない方も存在する。しかし、朝の挨拶や帰りの挨拶での感染予防のお願いであったり、日々の活動の積み重ねのなかで、現場の雰囲気から少しこれまでの日常とは異なるということを感じ取っていただき、マスクを着用することが困難だった方も自然にしていただけるようになってきている。手指消毒等の習慣化も運動やその他の活動の習慣化と同じく、職員、ご利用者様関係なく自然にみんなで取り組んでいく、みんなでこの状況を乗り越えていくという意識で向き合っていくことが理想だと考えている。

2020年9月現在、幸いなことに関係者で感染者が出るには至ってはいないが、今後も出る出ないに関わらず、新しい感染予防の情報には常にアンテナを張りつつ、その時最善と思われる対応を考えながら運営を継続していきたい。コロナ禍で大変な状況ではあるが、そんななかでも「楽しみにお越しいただける場」ではありたいと考えている。

ちなみに20年1月から7月までのデイサービス利用者数推移(前年比)を紹介する(図表1)

図表1 ミライプロジェクト新瑞橋(デイサービス)利用者数推移

利用者数(延人数)	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	計
2020年	1,438	1,600	1,006	1,283	1,372	1,575	1,720	9,994
2019年	1,392	1,492	1,630	1,688	1,756	1,592	1,740	11,290
前年比	103%	107%	62%	76%	78%	99%	99%	89%

と、休業要請のあった3月から4月、5月までは利用者数が大きく落ち込んだが、6月、7月で予防のためにお休みしていた方も多くの方が戻り、昨年と同水準まで戻すことができた。

4 「自然体」「ぶれない」「柔軟性」を意識して行動する

介護事業経営者の素養について、これまでのミライプロジェクトでの取り組みも振り返りながら考えてみると、「自然体」「ぶれない」「柔軟性」といった言葉をキーワードとして挙げるができる。

まず「自然体」とは、さまざまなタイプの職員と関わるなか、また介護支援のケースであってもさまざまな関わり方があるなかで、自然に関わることができること、良い意味で感情に左右されることなく、いつも変わりなく対応できることである。このように言葉に表すと冷たい印象を持たれるかもしれないが、職員、ご利用者様を大切に思う気持ちは大前提としてあり、いつも「自然体」で振る舞う、そういった意味では、嬉しいときは喜び、悲しいときは悲しみ、しんどいときはしんどいと表す。コロナ禍で、ご利用者様から「疲れているね」と心配されてしまうことも時にはあったが、もちろん常に疲れていたり、どんよりしているのは問題であるが、無理やり常に明るく元気に振る舞うのも違うように考える。介護現場は対人サービス、たくさんの感情が交錯する現場であるがゆえの「自然体」である。

次に「ぶれない」とは、理念や現場で大切にしたいことから「ぶれない」ことである。現場ではいろいろな意見や要望があって当然であるが、これまでも述べた「意志」を尊重するにはどうするかということの基本として考え、「明るく楽しく活動できる場」としてコロナ禍ではどのように活動していくかということ、を、「ぶれずに」対応していくことで、特に非常時の対応に対して必要な素養である。

そして「柔軟性」とは、「ぶれない」と相反するようにも感じるかもしれないが、新しく良いと思われることを柔軟に取り入れたり、良いと思って実行してみたが実際にはうまくいかなかった場合、別の方法に変更して再度取り組んでみるといった「柔軟性」のことである。現場では「これまではこうだった」「前の職場ではこうだった」という話をよく聞くが、良いと思うことは実践したことがないことであってもまずは実践してみて判断するということである。

あえてもう一つ最後に付け加えるとすると「覚悟」である。コロナ禍のように明確な答えがないなか、短時間でさまざまな決断を行わなくてはならず、また、ご利用者様へのサービスの内容や職員の雇用を守るという事柄に対して「覚悟」をもって向き合うことが求められる。不安がないといったら嘘になるが、日々できることを考えながら運営していくなかで「覚悟」をもって取り組んでいくことである。

以上に挙げたことを常に意識したうえで日々の取り組みを積み重ねることが素養を養うことにつながるのではないか。文献を読んだり、いろいろな分野の事柄に目を向けたりすることも大切だと思うが、当たり前のこととはいえ「考えて行動する」ことを積み重ねることが一番であるとする。そこにも「意志」が常にあることが大切である。

まだ経験も非常に浅く、このように述べていることもおこがましいが、コロナ禍では考えさせられることも数多くあり、この経験も上記の素養につなげていきたいと今は考えている。

5 「寄り添う」ことができるかできないかが分かれ目に

介護サービスにも通所や訪問、入所サービスといったさまざまな介護サービスがあるが、必要な介護（食事、入浴、排泄等）はもちろん当たり前提供する上で、もう少し幅を広げた「対人サービス」として求められていく領域が増えていくのではないだろうか。介護保険でどこまでのサービスを提供するのかという面はあるが、保険外のサービスも含め、介護度の重さやサービス内容に関わらず、身体的にも精神的にも「豊かに老いる」という点がより求められていくようになるのではないかと考える。ありきたりの言葉ではあるが、事業所本位ではなく、ご利用者様、ご家族様に「寄り添う」ことができるかできないかが、事業所の生き残るか淘汰されるかの分かれ目になるのではないだろうか。

人は感情の生き物である。身体介護がしっかりできていることは当然であるが、加えて精神面への配慮がより大切になってくるだろう。私は元気高齢者の運動指導に携わったことから介護予防の分野に関わることとなり、現職につながっているが、最初に介護現場に関わったときに、運動（フィットネス）の現場との違いに非常に驚いた記憶がある。それは当時の介護現場では当たり前だったのかもしれないが、ご利用者様のできることまでお手伝いしてしまうことやサービスを提供する側とされる側の立場が明確で、時には提供する側の都合でサービス内容が調整されるという面があることであった。

そのような経験も踏まえてミライプロジェクト新瑞橋では、「ご本人の気持ち」にできるだけ添えることを大切にしている。気持ちに添ううえでは手伝わぬ場合や静観することももちろんある。介護保険の考え方の基本に自立支援があるが、ご利用者様の「意志」が働くことができるための「自由さ」も必要で、朝から夕方まできっちり黙っていてもすべてサービスが提供される環境ではなく、その時の調子や気持ちで変化させられる「あそび」（ゆとり）があるということも考えておくべきことであるとする。

また、トレーニングの考え方に「過負荷の原則^{*}」というものがあるが、同様に身体的に負荷を与えて筋力を向上することだけではなく、精神面にも良い負荷を与えることで気持ちに張りを出し毎日の生活を活性化させることになり、それが介護度の重度化の予防にもつながっていくと考えている。そして介護に関わっているご家族様の気持ちも重要で、

そこに事業者としてどのように関わっていくことができるのか、ご家族様の身体的な負担軽減はもちろん、精神的な安定のお手伝いに携われるかどうか求められていくのではないだろうか。そしてそのような配慮を当たり前にしていくためには、関わる職員の心に余裕がないと難しい。職場の労働条件や人間関係といった働く環境の良し悪しがサービス内容の質につながっていき、そこで働く職員次第で求められる事業者、介護サービスになれるかどうかの重要なポイントになっていく。非常時であるなしに関わらず、事業者としてご利用者様、ご家族様に安心感を与えられるか、信頼していただける関係を築けるかが大切である。ただコロナ禍によって、あらためて必要な事業者かどうか問われることとなったのも事実である。今後より一層、ご利用者様、ご家族様の心身共に「生活を支える」ことが役割としてより明確になっていくのではないだろうか。

通所サービスであれば、本人が「行きたい」、家族も「行かせたい」としたい。訪問サービスであれば、本人、家族共になが「来てほしい」と心から思っていただけることが大切であり、ミライプロジェクトもそういう事業者でありたい。

※トレーニングを行う際に、ある一定以上の負荷でトレーニングを行わないと効果が現れないという法則

6 「介護が必要になっても元気に生きる」場として発展していく

より一層求められる事業者になっていくためには、これまでも述べてきたように職員を大切に良い職場環境をつくり、ご利用者様や、ご家族様に寄り添いながら「生活を支える」サービスを提供、継続していくことが必要である。当社は、介護事業開始からまだ4年と歴史が浅く、組織として未熟な点は多々あるのが現状である。そして今後サービスを継続していくなかで、ご利用者様、職員共に、ミライプロジェクトへの帰属意識をもってもらえるような組織になっていくことができるかどうかどうかがポイントであり、そうなれるよう取り組んでいかななくてはならないと考えている。現在そうなっているかと言えれば未だ十分ではなく、やはりまだまだ積み重ねが足りないというのが正直なところである。

将来的に施設長が代替わりし、ご利用者様のご家族様が新しくご利用いただけるようになったとき、さらに、私自身が利用者としてお世話になるようなときには達成しているのではないだろうか。

短期的な展望として、2020年はフィットネススタジオをはじめとした施設の2階の活用の拡大をより具体的に取り組み始めたいと考えていたところであった。コロナ禍によって現在は止まってしまっているが、通所介護、訪問看護の枠を越えた介護予防の取り組みや地域活動も新常态のもと可能性を探っていきたい。他法人との連携や協働ももちろんである。ただこれも感染の状況を見極めながらという前提があり、まずは現状サービスを安全に提供していくことが最優先なのは言うまでもない。

今後、本格的に冬が始まれば状況が変わっていく可能性ももちろん考えていかななくてはならない。通所に代わる訪問サービスやオンラインでのサービス提供も現実的に考えなくてはいけないかもしれない。今後どのような状況になっていったとしても求められることは、やはりご利用者様や、ご家族様との信頼関係があるかどうかであり、ミライプロジェクトへの帰属意識を持ってもらえるような関係であるかどうかである。例えば、オンラインでのサービス提供を考えた場合、現在のご利用者様が「つながりたい」と思ってもらえる関係になれるかどうかということである。

これまでの常識が非常識に、非常識が常識になることが当たり前になるなか、あらためて介護保険という枠組みを超えた「生活を支える」サービスに柔軟に対応できる組織であるようこれからも日々取り組んでいきたい。そして地域の中でどのような存在であり続けるかをあらためて模索していかなくてはならない。それが私たちの経営存在の意義である。

「介護が必要になっても元気に生きる」

この想いをミライプロジェクトに関わる皆さんで共有し、毎日を過ごせるようにしていきたいものである。

■株式会社ミライプロジェクト

本部所在地：愛知県名古屋市東区泉 1-21-27 泉ファーストスクエア 8F

2012年法人設立。2016年9月に大規模通所介護施設「ミライプロジェクト新瑞橋」(定員70名)を開所、2018年7月に同建物内に訪問看護事業所「訪問看護ミライプロジェクト」を開設。社会性を重視した介護・看護事業およびスタートアップ支援を軸に、事業性(収益性)を重視した投資事業を並行して行うことで、継続可能なビジネスモデルを構築し、地元名古屋に貢献し、未来の日本に貢献できる企業体を目指している。

■牧野 和博 (まきの・かずひろ)

株式会社ミライプロジェクト 取締役/ミライプロジェクト新瑞橋 施設長

1970年名古屋市生まれ。愛知教育大学教育学部卒業後、公益財団法人名古屋 YMCA で企業体育指導、自治体での健康づくり施設の開設、管理指導業務、子どもから大人までの健康運動指導を経験。愛知県高浜市で国のモデル事業で介護予防事業に関わる。2007年、株式会社グローバル総合研究所入社。介護施設の開設、運営支援のコンサルティングを経験。2014年、株式会社ミライプロジェクト入社。