マネジャーを通じて把握したニーズの有無に加え、従業員の居住地分布や候補地の通勤環境を精査して、人員を確保できることを読んだうえで拠点を開設してきた。

重度者対応に事業をシフト 訪問介護の報酬減は影響せず

垣本氏はこの事業編成を「命のインフラ」と呼び、サービス提供体制を「ドミナント展開によるワンストップサービス」と打ち出している。医療・介護・障がい福祉を複合的に展開する事業者の多くがワンストップサービスを提供しているが、同社の特徴を尋ねると「凡事徹底」というキーワードを示した。

「サービス業の基本であるQSC（クオリティー、サービス、クリンリネス）を徹底させています。例えばケアマネジャーは当社に仕事をくださるのですから、医療福祉業界で定義されている連携先というよりも、お客様として向き合っています。また命にかかわる仕事にはスピードが不可欠なので、何事にもスピード感をもって取り組んで『心配させない、安心させる』を実践しています」

スタークリニック（訪問診療）、ドットライフ（訪問看護・リハビリ）、ドット365（障がい者訪問介護）、ドットジュニア（児童発達支援・放課後等デイサービス）など実際の利用者宅でのサービス、児童へ行う療育プログラムなどの様子。各事業での連携が取れていることで地域の皆様にワンストップで幅広い医療・福祉サービスを行うことが可能となっている。

従業員への水準も高く設定しており、成長と変化をたえず求めている。それを促す仕組みが2週間おきに全部門で開かれる業務改善会議で、業務の進め方、品質基準、組織運営などあらゆることを見直して最適化を図っている。この会議で決まった施策も、実行に移してから成果が出ないと判断されれば即座に廃止される。いかにも「2週間単位でPDCAサイクルを廻しているようなもの」（垣本氏）である。

事業構成比の組み換えも的中した。国が重度者対応に大きく舵を切ったことを踏まえて、すでに訪問看護に主力事業を移行させた。売上構成比は医療（訪問診療、訪問看護）が35%、障がい福祉が30%、介護と保育が25%。24年度介護報酬改定で訪問介護の基本報酬が2%強引き下げられたが、同社は影響を受けなかった。

地域包括ケアシステムをどう捉えるか。垣本氏の慧眼が改定リスクを回避したのである。

「地域包括ケアの中心は退院支援から訪問看護につなぐ過程にあります。私は前々から在宅介護を中心に据える政策ではなく、医療を中心にする流れにあると理解していました。3年前から重度者や障がい者に対応できる体制を強化してきたので、当社には比較的良い改定内容でした」

取締役　公認会計士
梅本　学氏

M&Aを過去4年に17件 税理士法人開設で新事業

同社のホームページには経営幹部15人が掲載されているが、医療・介護業界のプロパーは2人、所管行政出身に範囲を広げても元厚生労働省事務次官・二川一男氏と元千葉市保健福祉局長・田邊裕雄氏の顧問2人を含めて4人しかいない。「異業種の視点が必要」（垣本氏）と判断して、経営幹部を異業種出身者で固めている。

取締役の梅本学氏は有限監査法人トーマツ出身の公認会計士・税理士。17年に公認会計士事務所を開業した梅本氏は、垣本氏と高校時代の同級生だった。その縁でドットラインをクライアントに、資金調達や業務執行体制の改善などを支援した。19年に取締役に就任して以降はM&Aなどを担当している。

手がけたM&Aの件数は訪問看護ステーション、ナーシングホーム、福祉専門学校など過去4年に株式譲渡と事業譲渡を合わせて17件で、価格は数百万円から数億円規模。勢いのある同社の事業拡大は、傍目にはM&Aが原動力に見えるが、梅本氏は「M&Aによる売上増分は年間売上高の10%程度で、M&Aを繰り返して事業を拡大させたのではありません」と否定する。

新規事業の創出も垣本氏の担当である。実績を活かしたM&Aアドバイザリー事業のほかに、24年6月に設立されたドットライン税理士法人の代表社員に就任して、「全国の医療・介護・福祉・保育の小規模事業者向けの支援、千葉県内の異業種向け支援。看取りを終えた患者宅の相続税対策支援などを行う計画です」という。

管理職特化コースを新設 上位大学の新卒が毎年入社

垣本氏が成長と変化を求めている人材の質にも触れておきたい。同社は採用、育成、評価を「人事戦略」と捉え、人事部に40人を配置している。部長の磯崎圭介氏は人材紹介会社の設立に参画し、1000人以上の転職を成功させた手腕を持つ。

人事部　部長
磯崎　圭介氏

採用では新卒採用に重点を置き、8年前から毎年実施して23年と24年は各40人を採用し、25年には100人を採用する予定だ。さらに3年前、新卒入社で管理職をめざす「経営マネジメントコース」を設け、医療・介護・福祉専門職としてキャリアを積む道を「プロフェッショナルコース」と位置付けた。前者は入社から2年間を研修期間とし、医療、児童福祉、就労、介護、本社業務など全ての事業分野に加えて営業も経験するが、学生に人気があるようだ。学歴で人材の質を評価することの当否はともかく、東京大学、北海道大学、横浜市立大学、早稲田大学、慶応大学など国公立上位校や東京六大学の卒業生が入社してくるようになった。

同業者の目には垂涎の的だろうが、何が採用力に結びついたのか。

「当社は成長を『どんな世の中になっても生き抜く力をつける』と定義して、退職して異業種に移籍しても活躍できる人材を育成する方針を固めています。この方針が学生に評価されたのだと思います」

一方、同社では看護師、保育士、PT、OT、ST、医師、本社スタッフなど50超の職種が働いている。自前の体制でワンストップサービスを提供できる強みがある一方で、専門職がそれぞれの価値観に固執すれば組織運営に不具合が発生しやすい。ミッション、ビジョン、バリュー、行動指針などを学ぶ入社時研修を実施しているが、理解から浸透に深めるためにテストを実施している。

「浸透にはアウトプットが大事だと考え、四半期ごとにWEBを使って全従業員を対象にテストを行っています。専門職として自分の主義や志向を持っていても、会社のミッションやルールを理解していないと組織がバラバラになってしまうので、理解度をテストして、結果を人事評価に直結させています」

こうして成長に弾みをつけてきた同社は、当面は訪問看護とナーシングホームの2事業の拡大に注力するが、31年には1000億企業をめざすと公表している。その道筋として、医療・介護・福祉など「命に関わる地域課題」（垣本氏）を解決するモデルを千葉県で確立して他の地域に展開しながら、100人の経営者を育成して各人が年商10億円の事業を担うグループ体制を固める意向だ。

垣本氏は同社を「決して介護企業でも福祉企業でもない」と語る。高校時代に芽生え育んだベンチャーマインドで革新的な業態を創り出すのだろうか。

（取材・文／小野貴史）

◆Information

株式会社ドットライン

〒261-7129 千葉県千葉市美浜区中瀬2-6-1
ワールドビジネスガーデンマリブウエスト29階
TEL 043-307-5095　FAX 043-307-5096
URL https://www.dotline-jp.com/

【事業内容】
高齢者支援領域（訪問診療、訪問看護、訪問リハビリ、訪問介護、通所介護、短期入所生活介護、小規模多機能、ナーシングホームなど）、障がい者・児童支援領域（訪問介護、生活介護、放課後等デイ、重症心身型放課後等デイ、就労移行支援・自立訓練、就労継続支援B型、障がい者グループホームなど）、子育て支援領域（児童発達支援、保育）