

## はしがき

本書執筆は、筆者らのこれまでの経験とノウハウを「書籍」という形にまとめ、これから障害者グループホームをゼロから立ち上げる「わからないことがわからない」状態の開業予定者への参考書としていただけたらとの思いから始まっています。

本書は開業編、運営編および事業展開編の3部構成になっています。

開業編には開業スケジュールから始まり、設立、グループホームでは特に重要となる物件探しや人材採用、行政への申請方法などを盛り込みました。

運営編では、グループホームでの暮らしぶり、利用者確保、事業所としてのリスクマネジメント、労務管理などを扱っています。すでに障害者グループホームを開業されている方にとっても、自らの事業内容を見直していただくのに有効かと思えます。

本書は単なるマニュアル本ではなく、開業にあたっての心構え、そしてやりがいや失敗談など実体験を経営者にインタビューした内容もまとめています。生々しい話もありますが、なかなか経営者の声を聴く機会はないかと思えますので（特に失敗談は！）、ぜひご参考にしていただけたらと思います。

筆者（山本）が障害者グループホームの立上げ支援に関わるきっかけは、コロナ禍前の2019年12月、大心株式会社の忘年会で古見山 裕太社長より「自社で苦勞しながら立ち上げてきた障害者グループホームの経営ノウハウを活かして、これから開業する方へのサポート事業を立ち上げる予定です」との話をお聴きし、「では、私も人事労務関係でのサポートをさせていただきます」と即応したことでした。そこから、筆者のひとりである同社の小口正史氏とのコンビで北は北海道から南は九州鹿児島まで様々な法人のグループホーム立上げ支援を行ってきました。

本書執筆にあたっては、税理士の御子柴仁氏、行政書士の宮澤優一氏にも協力をいただき、税務、法律、労務面など幅広い分野での障害者グループホーム開業および運営のバイブルとなるべく書き上げました。本書がこれから開業する方、経営で悩んでいる方の解決のヒントとなることを願ってやみません。

令和4年10月

山本 亨  
小口 正史  
御子柴 仁  
宮澤 優一

## 開業編



<b>第1章 経営者</b> .....	9
第1節 上手くいく人、そうでない人の違い	10
第2節 経営者に必要な心構え	20
<b>第2章 障害福祉サービスの全体像</b> .....	27
第1節 障害福祉における障害者 GH の位置付け	28
第2節 障害者 GH の役割と今後の方向性	30
<b>第3章 開業スケジュール</b> .....	35
第1節 準備～開業までのスケジュール	36
<b>第4章 収支計算・融資交渉</b> .....	45
第1節 収支計算、キャッシュフロー	46
第2節 事業計画と融資交渉	66
<b>第5章 法人格と設立</b> .....	75
第1節 個人事業と法人経営の大きな違い	76
第2節 法人格はないが個人事業をしている方	77
第3節 既存法人で始めるか、新たに法人を設立するか	78
第4節 法人格はどうするか	80
第5節 法人設立の手続き	83
第6節 法人設立にあたって決めておくこと	84

<b>第6章 税 務</b> .....	89
第1節 開業時の届出	90
第2節 源泉徴収義務者と年末調整	92
第3節 役員給与	96
第4節 消費税の取扱い	97
第5節 決算申告	102
第6節 税務調査	104
<b>第7章 物 件</b> .....	107
第1節 選べる物件の種類	108
第2節 新築か否か、大型か否か	115
第3節 マーケット調査の方法	118
第4節 近隣の理解	127
<b>第8章 法 令</b> .....	131
第1節 障害者総合支援法	132
第2節 建築基準法	142
第3節 消防法	145
第4節 法令確認の流れ	150
<b>第9章 人 材</b> .....	153
第1節 用語の説明	154
第2節 人員配置基準	157
第3節 管理者・サビ管の役割分担	166
第4節 採用ノウハウ	176
<b>第10章 指定申請</b> .....	185
第1節 行政対応	186

第2節 指定申請書の作成 191

第11章 仲間・相談先 ..... 225

第1節 開業仲間をつくる 226

第2節 相談先をつくる 227

## 運営編



第1章 全体像 ..... 231

第1節 サービス利用の流れと関係先 232

第2節 障害者の暮らし 241

第2章 書式 ..... 247

第1節 運営に重要な書式類 248

第3章 利用者確保 ..... 257

第1節 利用者確保の失敗例 258

第2節 ターゲット設定 261

第3節 営業方法 265

第4節 支援会議 269

第4章 各種支援 ..... 271

第1節 服薬管理 272

第2節 個人情報管理 274

第3節 金銭管理 275

第4節 入居者ルール 277

第5節 緊急対応 280

第6節 シフト時間外の支援 282

第7節	各種相談先	283
<b>第5章</b>	<b>管理会計</b>	<b>287</b>
第1節	貸借対照表と損益計算書	288
第2節	現金主義と発生主義	289
第3節	部門別損益管理	290
第4節	昨年対比と予算対比	291
<b>第6章</b>	<b>リスクマネジメント</b>	<b>293</b>
第1節	利用者との契約	294
第2節	個人情報保護対策	334
第3節	虐待の予防と対策	339
<b>第7章</b>	<b>労務管理</b>	<b>347</b>
第1節	労務管理のポイント	348
第2節	変形労働時間制およびシフト	358
第3節	社会保険	366
第4節	労務に関する書式	370
第5節	行政手続	378
第6節	専門家派遣制度と社会保険労務士の選び方	380
<b>第8章</b>	<b>処遇改善加算</b>	<b>385</b>
第1節	処遇改善加算の基礎	386
第2節	取得のための必要書式	389
第3節	キャリアパス要件はなぜ必要なのか？	391

# 事業展開編



第1章 事業拡大・他事業展開 ..... 399

第1節 事業拡大 400

第2節 他事業展開 402

●経営者の声 ..... 406

※ 本書は次の点をご理解のうえ、読み進めていただけると幸いです。

1. 申請や運営の内容、期限等の日付といった各種ルールは、行政庁ごとに異なることがあります。また、法改正も頻繁にあるため、最新の内容となっていないこともあります。
2. 法律やルールの解釈を正確な文章で記すだけでは、開業予定者にとって非常に難解なものになってしまうことから、あえて筆者らの経験や感覚に基づく記載もしています。
3. 筆者らが大切にしていることは、本書を読んでいただいて、読者ご自身で調べる原動力やきっかけを作ることです。





# 開業編

[第 1 章]

# 経営者

## 第1節

# 上手くいく人、そうでない人の違い

長年、障害者グループホーム（以下、「障害者 GH」といいます）の開業支援に携わってきた筆者（小口）から見た、開業が上手くいく人とそうでない人との違いについて、述べたいと思います。

## 1 開業が上手くいったクライアントの例

筆者のクライアントの中で特に印象深かった6人をご紹介します。

クライアント	経営経験	福祉経験	キーワード
20代女性（北海道）	なし	なし	負けず嫌い
50代男性（神奈川県）	あり	あり	圧倒的な行動量
40代男性（福岡県）	あり	なし	諦めない
40代男性（埼玉県）	あり	なし	どうしたらできるか
50代女性（埼玉県）	なし	あり	明るさと切り替え
30代男性（長野県）	なし	なし	コツコツ積み上げ

### 1 20代女性（北海道）「負けず嫌い」

このクライアントは、経営の経験も福祉の経験もなく、パートで少し働いたことがあるだけという、小さなお子さんがいる主婦でした。当初はご主人が一念発起して障害者 GH を開業する予定でしたが、副業が禁

止されている職場であったため、奥さんが代表として開業準備を進めた例です。

この方はとにかく「負けず嫌い」で、筆者の厳しい言葉を物ともせず、数々の局面を乗り越えてきました。融資申請や事業計画をきっちりと作り、融資担当者との面談に向けた練習までやり遂げています。無事に融資を受けられることになり、その後の指定申請や物件探し、サービス管理責任者（サビ管）の採用も完了しました。

現在は4棟目の障害者GHの開業と就労系事業の準備を進めるまでに至っています。利用者との距離の取り方が上手で、障害福祉にとっても向いていると感じた方でした。

## 2 50代男性（神奈川県）「圧倒的な行動量」

このクライアントは、物件探しが非常に困難な神奈川県鎌倉市において、マーケット調査結果から「逆にブルーオーシャンなのでは？」という仮説の元、なんとか適当な物件を探し出し、開業された方です。

鎌倉市での物件探しを成功させた理由は、クライアントの「圧倒的な行動量」です。障害者GHとして使用できる物件はネット上では見つからず、不動産会社へ問い合わせしても門前払いでした。そのため、40件、50件と歩いて回り、最後の1件でようやく協力的な不動産会社に当たり、物件を見つけ出したのです。

その後、その不動産会社からさらに物件を紹介してもらい、鎌倉市をはじめとする複数の地域で障害者GHを運営、現在は4棟目の開業にも着手しています。

利用者が多く、スタッフの採用も20人を超えています。もちろん、人が増えれば様々なトラブルも発生します。しかし、これまで大手の外資系企業の営業で培った体力と行動力でその都度乗り越えている方です。

### 3 40代男性（福岡県）「諦めない」

このクライアントは、すでに別の事業で会社経営をしていましたが、新たに障害福祉に参入してきた方です。物件は無事に見つかり賃貸借契約に至ったものの、融資申請に少し難航していました。そのため、物件の大家さんから「この期間までに決められないのだったら、一旦白紙で」との通告を受けてしまいました。

しかし、そこで諦めることはせず開業準備を進め、「2棟同時オープン」を実現、無事に損益分岐点を超えています。現在は、3棟目・4棟目の開業準備も進めています。

### 4 40代男性（埼玉県）「どうしたらできるか」

このクライアントは、コンサルティング業と不動産業に携わっている方でした。

多くの方は、失敗や困難な状況に直面すると、なぜできないのかと落ち込んだり、後悔したりしがちですが、このクライアントは「どうしたらできるのだろう」と前向きな発想を大事にしていました。

開業までには、物件探しやスタッフ採用など、難渋することもしばしばですが、次々と乗り越え、開業を実現しました。管理者や現場スタッフとのコミュニケーションを大切にされた運営を心掛けており、4棟目のオープンも間近に控えています。

### 5 50代女性（埼玉県）「明るさと切り替え」

このクライアントは介護福祉の現場経験がある方で、定年を間近に控え「自分がやりたい仕事をとことんやる事業をしたい」という思いが沸き上がり、障害者GHの開業を目指した方です。

開業にあたっては、とあるフランチャイズに加盟する予定でしたが、適切な支援が思うように受けられなかったため、すでにコンサル料金も一部支払い済みでしたが、思い切って筆者の支援に切り替えたという経緯がありました。

当人の年齢を考えると、「事業に失敗したとき、融資の返済で周りに迷惑をかけるのは避けたい」というプレッシャーはより大きくなると理解できたことから、融資は受けず、400万円ほどの自己資金を活用して開業準備を進めることにしました。ご自身で経営者と管理者、サビ管、世話を兼務して損益分岐点を下げつつ、賃貸を利用することで物件にかかる初期投資を削減できました。現在は2棟目を開業するかを利用者と向き合いながら決めている段階です。

経営や事業推進の経験は全くのゼロでしたが、上手くいかないときでも、気持ちを上手に切り替えて前向きに取り組む明るい姿勢が開業の成功に大きく寄与した事例です。

## 6 30代男性（長野県）「コツコツ積み上げ」

このクライアントは、飲食業の2代目でありながら、新規に障害福祉事業を立ち上げた方です。福祉の経験はありませんでしたが、組織の整備や関係法律の勉強、利用者の確保やスタッフの採用などの準備をコツコツと積み上げ、開業に至りました。そして現在は2棟の障害者GHを運営し、3棟目の開業準備も進めています。損益分岐点もようやく超えるところまでできており、これからの経営に期待を寄せています。また、本業の飲食業でも経営者として指揮を執る予定であり、障害者GHの開業を通して経営者としての自信もついたのでないかと思えます。

## 2 開業を断念したクライアントの例

残念ながら開業を諦めざるを得なかったクライアントの例をご紹介します。

### 1 物件を用意できなかった

このクライアントは不動産を扱っている方で、物件の目星もたっていたが…というケースです。

自身が所有するアパートを障害者 GH として活用することを考えており、アパートの住人にも転居してもらうなど、内外の準備を進めていました。いずれ住民説明会を行う予定でしたが、その前に障害者 GH 開業の情報が回わり、不動産管理会社から「(アパートを使った開業を) やめてくれ」とストップがかかったようです。

不動産管理会社抜きには不動産経営ができなくなる恐れがあるため、最終的に「不動産管理会社の意見を尊重したい」となり、泣く泣く断念しました。

### 2 社員による仕事の押し付け合い

このクライアントはそれなりの規模を持つ会社で、社長としては、次の経営ステップとして障害福祉事業の展開を考えていました。しかし、開業準備を進める社員らからすると、既存の仕事を進めながら新規事業も…という状況で、「物件探しはどうするのだ」「サビ管の面談はいつ誰がやるのか」など、仕事の押し付け合いとなり、一向に準備が進まないというありさまでした。正直なところ、社員としては障害福祉事業にあまり乗り気ではなかったのかもしれませんが。結局は開業を断念せざるを得ませんでした。

### 3 自分でやろうとしない・動かない

「お金を出して人を配置すれば、事業を回してくれるでしょう」と、投資家感覚で始めるクライアントの例です。自分では何もせずコンサルタントらに任せきりにしてしまうケースです。

筆者はコンサル契約をする前に、障害者GHを始めることの大変さやリスク（もちろんやりがいも！）をお伝えしています。しかし、いざ直面すると「自分でやるのは大変だな」と断念される方もいるのです。

例えば、障害者GHの物件はなんでもよいというわけではなく、消防法や建築基準法、障害者総合支援法などの要件に合う必要があります。筆者は一通り説明し、そのうえで、希望する物件を見つけてきてくださいとクライアントに伝えるのですが、全く物件を探してこない、候補すら見つけられないという方がいました。何も、始めから使える物件を探してきてほしいというわけではありません。1件でも物件を提示してくれば、物件の見方や物件がある地域のマーケティング分析に関する話が進むのです。このクライアントとは結局、音信不通となってしまいました。

### 4 謎の男が怒鳴り散らす

上記と似たケースですが、筆者が最も心を削られ、最終的にはコンサル料を返金して契約を終了した事例です。このクライアントに、筆者のスタンスがうまく伝わらなかったのが原因ともいえるかもしれません。

例えば、指定申請書1つとっても、筆者が書いてしまえば、半日で仕上げることはできます。しかし、経営者が自身で理解して書けるようにならないと意味がない、と考えています。申請書などは出し直しや変更届など、毎年のように何かしらの対応が必要になります。塾の先生が問題を解けばラクですが、受験に合格するには、受験生が問題を解く力を

つけないと意味がないのと同じです。

最終的に時間はかかったものの、このクライアントもなんとか申請書を書けるようになったのですが、「(コンサルが) 全然やってくれない」と不満を持ったようです。おそらく「全部丸投げしたらやってくれる」ものと思っていたからでしょう。後日、クライアントとは別の人物で、これまで筆者とは面識のない「謎のHさん」という方から突然電話が掛かってきて、「どうなってるんだ!」などと罵詈雑言を浴びせられました。このような経験は初めてで、非常に落ち込んだことを覚えています。最終的にクライアントには「解約してください」と頭を下げました。

この一件以来、「きちんと自分で勉強して動かないと、障害福祉事業はできませんよ」と、より明確にお伝えするようになっています。読者の中に少しでも思い当たる節があれば開業は諦めたほうがよいでしょう。逆に、「そんなことあるの?」「本来、自分でやるものでしょ」と思っていただけの方は、うまくやっているといます。

### 3 開業が失敗するパターン (障害福祉事業に向かない人)

#### 1 投資感覚の人

最近、不動産投資や株式投資感覚で開業を検討する人が増えていていると感じます。しかし、障害福祉事業は「人(スタッフ)が人(利用者)を支援して、報酬をいただく」という事業のため、期待通りには進みません。トラブルや不測の事態も頻繁に起こり得ます。投資感覚での開業は、事業を継続させること、経営難のときに踏ん張ることは難しいでしょう。



## 2 法律やルールを理解する気がない人

障害福祉事業の運営において守るべき根本的なルールとして、障害者総合支援法があります。また、人員基準や報酬体系などの細かいルールは、3年に1回程度の頻度で改定されます。さらに、スタッフの採用・労務管理については労働基準法をはじめとする法律が、物件については建築基準法や消防法などが絡んでくるなど、理解しておかなければならない法律・ルールが非常に多いのです。

これらは改正などでアップデートされていくため、最新の内容を押さえておく必要があります。コンサルタントに任せておけばよいと丸投げする方もいますが、自身である程度理解しておかなければ事業の継続は困難でしょう。

## 3 得意分野しかやらない人

例えば、物件探しが得意だという人。障害者 GH の開業において物件探しは大切です。しかし、障害者 GH における「支援の質」は、当然ながら物件だけでなく運営方針や支援内容、スタッフのやりがいやモチベーションなど多くが影響します。経営者はそれらをトータルに考えて整備を進めていく必要があるのです。

## 4 「難しい」「無理」が口癖の人

「物件が見つかりません」「スタッフを採用できません」などと頻繁に口にする方がいます。確かに、大家さんや不動産会社は障害者 GH に対する理解が十分あるとはいええないですし、採用難の時代でもあります。

しかし、障害者 GH を運営する全国の事業所は平成 30 年度で約 8,200 カ所、令和 2 年度で約 9,200 カ所と、2 年で 1,000 件程度増えています。

全国で運営している人がこれだけいるのです。「無理」「難しい」と言うばかりで動かない人は、おそらく開業できないでしょう。

## 5 人件費を削ろうとする人

障害者 GH の売上は、国が定める報酬単価を元にシミュレーションできます。この報酬単価は改定がない限り一定です。利益を出すには、経費の中で占める割合が一番大きい「人件費」をいかにうまくやり繰りするかにかかってきます。

しかしながら、人件費を「削る」ことを第一に考えるのはやめましょう。例えば、休憩時間を長くして給与を減らそうとする、無理なシフトを組む、利用者がある時間帯にスタッフの配置を減らすなどです。スタッフに無理を強いることになり、サービスの質にも影響してきます。利益のみを追いつめる人は、正直、福祉には向いていないので開業は諦めましょう。

## 6 ビジョンがない人

障害福祉、特に障害者 GH は介護のような「他地域展開」よりも、同じ地域の中で様々な事業を展開する「地域内展開」のほうがうまくいくと考えています。1人の利用者が複数サービスを併用するケースも多く、実際に同地域で様々なニーズに応える事業展開をしている法人は多いです。

そのため、「この地域で何を作りあげたいのか」、あるいはすでに法人を運営している人であれば「既存の事業にどのような付加価値を付けるか、差別化していくか」という視点が必要になってきます。なんとなく「安定して利益を出せそうだから」「人のためになるから」では、事業は継続しません。

クライアントの中に、現場経験が豊富で、引退後に「自分が本当にや

## <著者>



### 山本 亨（やまもと とおる）

社会保険労務士法人アンカー 代表社員  
特定社会保険労務士 社会福祉士 ファイナンシャル・  
プランナー AFP  
農業経営コンサルタント（長野県農業再生協議会）

1967年4月1日生まれ。大阪府堺市出身。京都外国語大学外国語学部中国語学科卒。大学で中国語を専攻し、上海の復旦大学に留学し、天安門事件の騒動を体験。大学卒業後はエアコンメーカーに就職し、購買部門にてエアコン部品の調達業務を行う。タイに4年間駐在後、2001年に長野県塩尻市に移住。電子部品メーカー在籍中に社労士資格を取得。人事部門にて労務管理、採用、社内研修等に関わり、2012年に社会保険労務士法人アンカーを設立。社労士3名、事務3名で業務を行う。



### 小口 正史（おぐち まさし）

大心株式会社 障害者グループホーム事務長 兼 開業支援  
コンサルタント

1990年5月16日生まれ。高崎経済大学卒。

医療・福祉コンサルティングファームである日本経営グループにて人事コンサルティング、株式会社リクルートキャリアにて採用支援に従事。その後、独立起業を経験し、2019年に大心株式会社 福祉経営サポートセンターに入社。

実務として自社障がい者グループホームの立ち上げ、申請業務、現場のオペレーション、採用業務、請求業務を経験。

経営者向けの開業・運営支援、管理者向けの運営実務研修、収益改善支援、採用支援等を担当している。



### 御子柴 仁 (みこしば ひとし)

御子柴仁税理士事務所 代表  
税理士 行政書士

1978年1月3日生まれ。東海大学開発工学部卒。  
大学卒業後に先物取引の営業、製造機械のオペレータ、  
経理事務、警備員等様々な職を経験する。その中で税理  
士業に興味を持ち、税理士資格を取得する。  
2016年に税理士事務所を開設したが、この経験を活か  
して様々な業種の創業支援に力を入れている。社会保険労  
務士法人アンカーと二人三脚で今回、障がい者グループ  
ホームの立上げ支援をおこなっている。  
経営理念は“経営者とその家族を守る”であり、経営者  
に寄り添える会計事務所を目指している。また、障がい  
者継続就労支援施設の役員も務めている。



### 宮澤 優一 (みやざわ ゆういち)

行政書士宮澤優一事務所 代表  
特定行政書士 社会福祉士  
法学士 (山梨学院大学法学部) 福祉経営学士 (日本福祉  
大学福祉経営学部)

1975年12月12日生まれ。  
大学卒業後、地方公務員を経て、社会福祉法人に転職。  
同法人で総務課長、危機管理室室長を務め、介護事業所  
の開設・事業所運営・法人運営に関わる行政手続きのほ  
か、各種規程の整備、利用者・取引先との契約関係文書  
の整備、虐待防止対策、各種ハラスメント防止対策、個  
人情報保護対策といった予防法務や、介護事故・交通事  
故・その他様々なトラブル対応等の法務に従事。  
2014年に行政書士事務所を開業。  
経験を活かして地域の福祉事業所の行政手続き、予防法  
務、在留許可申請等の外国人雇用関係業務等の運営サポ  
ートを行う。また、遺言書、家族信託、成年後見制度等  
を活用し、地域の高齢者や障がい者、その家族の「これ  
からの幸せづくり」を支援している。