

- 就職氷河期世代や未経験者を積極採用し、必要なスキルの取得を支援している。
- 人事制度を見直し、勤務年数が浅くても貢献度や技術、職務内容に応じた賃金制度を加えた。制度の再構築が企業理念を再認識する契機となり、結果として理念に沿った経営戦略・人材育成につながっている。

① 取組前
(きっかけ)

収支改善とチーム介護力の向上のためのプロパー人材の確保

- ✓ 国が求める人員基準を確保するために派遣スタッフを活用していたが、プロパースタッフより人件費が高いため、経営を圧迫していた。また、派遣スタッフは派遣元の管理下にあるため、臨機応変なチーム介護の対応が行いづらい。
- ✓ 常時採用活動は行っているが、介護事業者間の人材獲得競争が激しく、派遣に頼らざるを得ない状況が続いている。
- ✓ 理念に掲げる「よりよい介護、感動ある介護」を実現するため、手厚い人員体制で運営している。しかし、現状分析の結果、現状の人員体制と年功序列型の賃金制度を維持すると、ビジネスモデルが破綻することが判明した。

③ 取組後(効果)

派遣社員比率の抑制による収益改善と介護力向上

- ✓ 1施設は派遣社員が0名となり、プロパースタッフのみで運営可能に。その結果、経費削減と、スタッフ間の連携が取りやすくなって介護サービスの品質向上につながった。

理念と、経営戦略や人事制度・人材育成との関連性を理解

- ✓ 人事制度に止まらず、理念に沿ってマーケティング戦略を高付加価値路線へ転換し、料金体系を見直す決断をした。
- ✓ 理念を再認識したことで、施設長やリーダーに期待することや、スタッフの教育方針・教育内容が明確となった。

② 取組内容や仕組み

未経験者・男性・就職氷河期世代の積極採用

- ✓ 「認知症対応型共同生活介護」は、認知症の方の接遇スキルを取得すれば、未経験者でも十分に働くことができるため、異業種・未経験者を積極的に中途採用している。中高年女性の職場というイメージが強い業界において、就職氷河期世代の男性スタッフも採用している。



音楽療法士による音楽療法

理念の再認識と人事制度の見直し

- ✓ コンサルタントを活用したところ、問題解決の方法として、①理念を捨て、法律が規定する最小限の人員体制に変更する、②理念を維持し、人事制度の再構築により収支のバランスをとるといった2つの選択肢を提示された。
- ✓ 理念を捨てるか・維持するかを考える中で、自社の存在意義を再認識した。その結果、人員体制は変更せず、人事制度の再構築により持続可能な経営を目指す選択をした。
- ✓ 人事制度は、勤続年数にかかわらず貢献度や職務の難易度・責任に応じた給与とする「職能給」や「職務給」の要素を加え、「年功給」は上限を設ける。この改定により、プロパー人材の採用で利益確保を目指すこととした。



レクリエーション等によるケアの様子