

合掌苑における人財活用の戦略とアメーバ経営



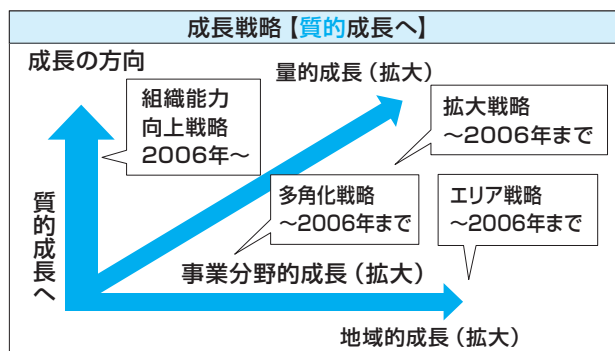
社会福祉法人合掌苑
マネージャー 森田 健一

制度改定を見据えた事業展開

社会福祉法人合掌苑は、2006年まで事業の多角化と拡大で法人を成長させてきた。

現在は、主要な市場を東京都町田市の南圏域と定め、直線5kmの範囲で低所得の方をメインとした養護老人ホーム、富裕層をターゲットにした月額40万円程度の利用料金の有料老人ホームなど、さまざまな種別の事業を展開している。

特別養護老人ホームの収入は全体の3割弱となっており、収益が一つの事業に集中しないように、制度改定へのリスクヘッジを行える事業構成を目指した。そして有料老人ホームを含めて定員のある事業は95%以上の高い稼働率を維持している。



Copyright © 2018社会福祉法人合掌苑 All Rights Reserved.

人財確保を運営上のボトルネックにしないための取り組み

合掌苑では人口動態の変化を分析し、積極的に人財戦略にも取り組んできた。これからの時代は新卒のみならず、生産年齢人口の減少により中途採用者の採用も難しくなる。介護サービスは労働集約型事業の最たるものであり、人財確保が事業運営におけるボトルネックとならないように、他産業との比較においても魅力のある職場として選んでいただけるようにすることを法人の優先事項としている。

入職前のミスマッチを防ぎ、入職後に働きやすい職場をつくる

具体的には、新卒・中途採用共にインフロープロセスで、何度も面接や見学を繰り返し、内定までに時間をかけることで採用後のミスマッチを防ぎ、合掌苑に就職したい、合掌苑が優先順位の1番だという方に来ていただくようにしている。また、採用後のインターフロープロセスにおいても、介護職は3Kの職場であるというバイアス(偏見)を打破するために「働きやすさ」を実現する改革を実施している。最初に実施したのは、若い女性職員が結婚しても、子育てしながら勤務を続けられる環境の整備だ。

まず、年収を年間の総労働時間(2,088時間)で割り、時間当たりの単価を算出し、時給で給与計算できるようにした。これにより正職員でありながら6時間の短時間勤務を可能にした。月給での支給では、1日2時間分の給与を差し引く計算に対応することは実質的に不可能であった。さらに、例えば6時間勤務であれば休憩を設定しなくても良いため、朝は夫に子どもを任せて、8:00~14:00の勤務で子育てをした職員もいる。時給で計算できるようになったことで、そのほかにも柔軟な勤務体系を構築することが可能となった。

次に独自の取り組みとして、産前休暇を法定期間より多い8週間に増やし、有給とした上でつわりなどが大変な時期に取得できるようにした。また、子ども手当を15,000円に増額するなどの支援も行っている。

そのほか、長期休暇の取得推進にも取り組み、リフレッシュ休暇を半期に4日ずつ付与し、取得条件を「公休や有給をプラスして連続1週間以上休むこと」

とした。結果、100%の取得率を達成した。ちなみにこの制度とは別に疾病休暇を設けており、体調不良の場合はそちらで対応している。

夜勤の専従化・子育て中の女性の雇用

合掌苑では夜勤の専従化を実施し、正職員は原則夜勤なしの勤務体系を構築している。夜勤職員の勤務時間は21:00～7:00で休憩2時間となっている。1フロアを2名で担当することとなっており、例えば月～木曜日の4日間勤務した場合は、金～日曜日の3日間を公休としている。翌週はその逆で、3日間の勤務で4日間の公休となる。手当は10,000円としており、4週間で14日間の稼働となる（1ヶ月の給与は350,000円～400,000円）。給与が高く、稼働日数も少ないため人気の職種となっている。

また、非常勤職員の採用では、マザーズという取り組みがある。これは、保育園に入る前の子どもがいる方の採用を10月に決定するというものだが、勤務開始は半年後の4月とすることで保育園に入れる確率が高くなり、4月には無事に職員として働いてもらえる。この企画をハローワークに持ち込み協力を得て実施した結果、このような方々の働き口が少ないため喜んでもらった。この取り組みは行政にも評価され、「東京都女性活躍推進大賞優秀賞」「町田市仕事と家庭の両立推進企業賞」を受賞した。また、これ以降、ハローワークの担当者の方が優先的に求職者の方を紹介してくださるようになった。

これらの取り組みにより、離職率は年間6～9%程度となった。結果として、職員一人ひとりの習熟度が高まり、組織能力の向上が図られ、前述の高い稼働率につながっていると考えている。

アメーバ経営の導入

前回の2015年の改定前に利益が減少し、改定後には赤字に転落する可能性もあったため、京セラのアメーバ経営[※]を導入することにした（図1）。

アメーバ経営で特徴的なのは、（収入（売上）－経費[※]人件費は含まない）÷（総労働時間）＝（時間当たり採算）という考え方である（図2）。この時間当たり採算を向上させることによって、部門ごとによりしっかりとした経営基盤を築いていく。

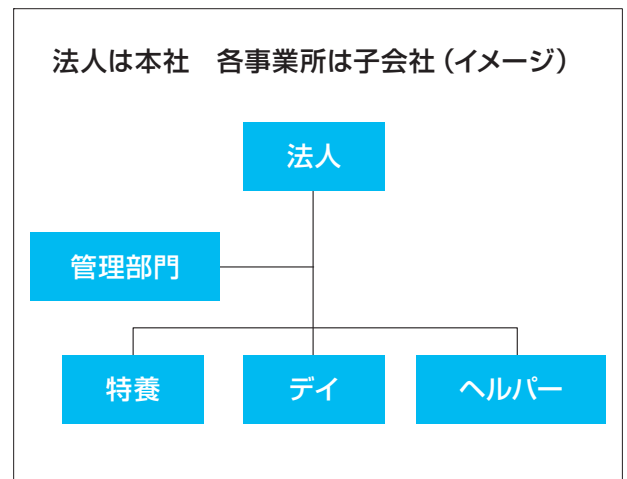
※アメーバ経営

現京セラ株式会社名誉会長の稲盛和夫氏が考案した経営手法。会社の組織を少数の集団（アメーバ）に分け、それぞれの集団で独立採算制とし、利益の向上を目指す。

合掌苑の場合はすでに高い稼働率であったため、収入の大幅な増加は見込めず、経費についても減らせるものは限定的だったが、労働時間については削減できるのではないかという議論がなされていた。

アメーバ経営は①年間のマスタープランの作成、②毎月の予定採算表（損益計算書）の作成により、月次決算を部門ごとに行う仕組みである。現在、約

図1 アメーバ経営のイメージ



Copyright © 2018社会福祉法人合掌苑 All Rights Reserved.

図2 時間当たり採算の計算方法

$$\frac{\text{収入} - \text{経費（人件費含めず）}}{\text{総労働時間}} = \text{時間当たり採算}$$

Copyright © 2018社会福祉法人合掌苑 All Rights Reserved.