

# 株式会社 若武者ケア

## ケアマネジャーとの関係構築プロセスとそれを支える人的資源管理の仕組み

### ■本事例のポイント

同社は、業況の厳しい訪問介護業界において、積極的な営業と他社が嫌がる困難事例への対応を通じて、ケアマネジャーからの信頼を獲得し、利用者の急拡大を実現している。

同社の経営のポイントは、創業後の早い段階でコア人材を福祉のプロから、営業や困難事例への対応に拒否反応を示さない異業種出身者や新卒者などの介護未経験者へシフトしたことにより、経営者の「一般的なビジネスの世界における経営常識を介護業界に取り入れたい」という思いを具現化する組織を構築したことである。

また、コア人材による困難事例対応の必須化、若いサービス提供責任者と経験豊富なケアマネジャーとの間の知識移転を図る仕掛けづくり、社費による外部研修への派遣などを通じて、未経験人材の知識不足・経験不足を補っている点も特徴的である。

### 田中 知宏

株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 副主任研究員



株式会社若武者ケア  
代表取締役 佐藤 雅樹 氏

### ■企業概要

- 企業名: 株式会社若武者ケア
- 代表者: 佐藤 雅樹 氏  
大学院(経済学)修了後、太陽石油に入社。同社の経営企画および財務セクションを経て、2007年6月に訪問介護事業所を開業。
- 設立: 2007年4月
- 本社所在地: 横浜市港南区港南台4-24-4カロディカーサ港南台3-C
- 主要事業: 訪問介護(2カ所: 港南区・南区)、居宅介護支援、福祉用具貸与・販売
- 売上高: 約1億円(2009年度)
- 従業員数: 18名(登録ヘルパー120名)

## 1 はじめに

先日公表された「2010年介護事業経営概況調査」の結果によれば、訪問介護事業の収支差率は2.4%と他の介護保険サービスと比較して著しく低い値を示しており、同事業は、一般的には「儲からない」事業と認識されている。しかし、業界全体の業績の低迷に反し、開業からわずか4年で、50人/月の損益分岐点に対し、200人/月を超える利用者を獲得し、現在も順調に事業を拡大している企業がある。それが本稿で取り上げる「株式会社若武者ケア」（以下、同社）である。

では、サービス内容の差別化が難しいと考えられる訪問介護事業において、同社がどのように利用者を獲得し、業績を拡大しているのか、本稿では、同社の競争優位の源泉の中身や形成プロセスについて整理を行いたい。

## 2 同社のなりたち

同社は、2007年に横浜市港南区で開業した訪問介護事業を主力とする株式会社である。大学院修了後、石油元売やガソリンスタンド経営を手掛ける太陽石油に勤務していた佐藤雅樹氏（以下、佐藤氏）が、経営企画や財務セクションでの業務を通じて企業経営の醍醐味を知り、自らも経営を行ってみたいと考えたことが創業のそもそものきっかけである。

創業にあたり、佐藤氏は、「社会の役に立つ」「仕事を通じて成長できる（やりがい）」「今後伸びる産業」といった3つの視点を満たす業界を起業先として定め、会社勤めの傍ら、起業フェア等を通じて様々な業界の情報収集を行う。そうした中で、上記の3条件と合致する事業として浮かび上がってきたのが介護事業であった。

介護業界で起業することを決めた佐藤氏は、2006年9月に太陽石油を退職。職業訓練校で基礎的な介護技術を、また、派遣社員として介護老人保健施設と特別養護老人ホームで働き、介護の実務経験を身に付け、2007年4月に佐藤氏と佐藤氏の実母およびその知人の3人で訪問介護事業所を開業。社名は、若々しさを勢いをイメージして「株式会社若武者ケア」とした。なお、訪問介護

事業を選択したのは、開業資金や事業リスクなどを鑑み、「それしかできなかったから」である。また、要介護者の数や開業後の訪問効率（住宅の密集状況）、ヘルパーの確保可能性、先行する民間企業の経営状況などを近隣地区と比較検討し、港南区を開業場所として選択した<sup>1</sup>。開業時には「一般的なビジネスの世界における経営常識を介護業界に取り入れたい」との強い思いがあった。

図表1 同社の主な営業エリアの状況

	横浜市港南区	横浜市南区
人口	197,083人	221,890人
高齢化率	22.0%	22.7%
人口密度	15,604人/k㎡	11,173人/k㎡
要支援・介護者数	8,141人	6,877人
訪問介護事業所数	35事業所	50事業所

出所) 横浜市 HP、『第89回横浜市統計書』、WAM-NET HP

2007年4月の立ち上げ後、同年6月に神奈川県から訪問介護事業所の指定を、また、同年10月に居宅介護支援事業所の指定を受けている。

2008年3月には、訪問介護事業所の単月黒字化を実現、翌2009年の10月には不動産会社で働いていた佐藤氏の友人を責任者として福祉用具貸与・販売事業所を開設している。また、続く2010年5月には、同社第2号となる訪問介護事業所を同市南区に開設した。

現在、常勤スタッフ18名、登録ヘルパー120名、訪問介護だけで港南区228名、南区62名の合計290名にサービスを提供し、月商1.4～1.5千万円の事業規模まで拡大をしている。

図表2 同社の沿革

年月	事業の展開
2007年 4月	・横浜市港南区において同社を設立
2007年 6月	・訪問介護事業所として指定
2007年10月	・居宅介護支援事業所を開設
2008年 3月	・訪問介護事業所が単月黒字化
2009年10月	・福祉用具貸与事業所を開設
2010年 5月	・第2号の訪問介護事業所を同市南区に開設

出所) 筆者作成

<sup>1</sup> 開業にあたり、「株式会社さくらケア」（世田谷区）の荒井氏によるコンサルティングを受けている。

### 3 同社の経営上の特徴

同社の競争優位の源泉はいくつか存在していると考えられるが、ここでは大きく戦略と組織の視点から整理を行いたい。

#### (1) 戦略上の特徴

同社は、顧客獲得のための手段に特徴を有しており、その手段は自社の認知度向上を図るための「ケアマネジャーに対する営業活動」と、ケアマネジャーからの信頼獲得へとつながる「困難事例への積極対応」という2つの点から構成されている。

同社では、常勤スタッフを採用する際の面接で、必ずセールス活動を行ってもらうことと困難事例に取り組んでもらうことを伝えており、この2点は、同社の経営面での大きな特徴となっている。

#### 1) ケアマネジャーに対する営業活動

一般的に、有料老人ホームやデイサービス、福祉用具貸与・販売などの事業者と比較して、訪問介護事業者が営業活動を行うケースは少ない。しかし、同社では、「事業所の認知度向上」「新規利用者の獲得」「地域情報の収集」といった点を目的として、創業以来、サービス提供エリア内のケアマネジャーに対して積極的な営業活動を行っている。

営業対象先は、自事業所を中心に半径5kmの円の範囲内にある居宅介護支援事業所であり、具体的には同社が第一エリアと位置づける港南区・磯子区・栄区のほぼ全数にあたる100件の事業所を毎月訪問している。また、休・廃止率が経験的に高くなることが分かっている8月や11月には、南区と金沢区、戸塚区（第二エリア）の居宅介護支援事業所100件も合わせた合計200件の訪問を行っている。当然のことながら、この100件、あるいは200件という事業所の中には、同社と競合する訪問介護事業者が運営をしているケアマネ事業所も含まれる。しかし、そうした事業所であっても、単価の低い仕事や割の悪い仕事であれば紹介をしてくれる可能性があり、そこで紹介を受けた事例に真摯に対応することで以後のケアマネジャー側の対応が好意的になるケースもある。そのため、原則として全数訪問を行っている。なお、限られた地域

内の居宅介護支援事業所を毎月訪問するため、単純に見積もっても同一の事業所を年間12回訪問することとなるが、人材の入れ替わりや事業所の開廃業など変化の激しい業界であることから、タイムリーに地域情報を得るためにも月次で訪問することが重要とされている。

営業の方法については、飛び込みによる直接訪問が中心であり、簡単な同社のサービス紹介と利用者の受入れが可能な時間帯を示したチラシを配布、忙しいケアマネジャーの業務の支障とならないよう、1回の訪問は5分以内で終了することも多い。また、営業活動の担い手は、営業本部長（福祉用具貸与・販売事業所長と兼務）をはじめとする常勤スタッフであり、日頃のサービス提供の合間を縫って訪問を行っている（現在は、2人1組で訪問）。一見、常勤スタッフは介護に注力し、営業は専門の担当者が対応したほうが効率が良いように思われるが、同社では、セールス訪問時のケアマネジャーからの新規案件打診に対して、その場で対応の可否を即答できるよう、実際にケアを行うスタッフ（最適は、サービス提供責任者）が訪問を行っている。

なお、同社では、セールス先の居宅介護支援事業所に所属するケアマネジャー全員に会うことを目標としている（ケアマネジャーを3人抱えている事業所であれば、3人全員に会えるまで、訪問を続けるということ）。加えて、利用者獲得の目標件数に達するまで、セールスを継続することを原則としており、入院や死亡などの要因による利用者の自然減が発生する現状においては<sup>2</sup>、セールス訪問は「永遠に」行い続ける必要があると認識されている。単に地域内のケアマネジャーに対して営業活動を行っている事業者は、同社以外にも例があるものと考えられるが、同社の水準まで徹底して行っているケースは少ないと推察される。

#### 2) 困難事例への積極的な対応

同社の戦略上の特徴の第2点目は、困難事例への積極的な対応である。介護の世界における困難事例には、大きく2種類ある。1つは、要介護度が重く、サービス提供に高い介護技術を要する利用者であり、もう1つは、クレームやセクハラ、スタッフに対する暴力行為などのため、複数の事業者から受入れを断られているような利用者のことを指す。同社では、この後者の困難事例に対

<sup>2</sup> 同社では、死亡や入院による利用者の休・廃止率を経験的に4%と見込み、毎月8件+2~3件の新規利用者獲得を目標に営業活動を行っている。

図表3 営業活動の内容

項目	活動内容
営業目的	・ 営業活動の目的は、「事業所の認知度向上」「新規利用者の獲得」「地域情報の収集」が中心
営業対象	・ 自事業所を中心とする半径5km圏内の居宅介護支援事業所100件～200件（ほぼ全数） ・ 競合先の訪問介護事業者が運営する事業所へも訪問 ・ 訪問先のケアマネジャー全員に会えるまで訪問を継続
営業方法	・ 飛び込みによる直接訪問（メールマガジンやDM等は使用せず） ・ 訪問時間は5～10分程度（5分以内の場合もあり） ・ 対応可能なヘルパーがいることを伝えることが中心
営業の担い手	・ 営業本部長（福祉用具貸与・販売担当）および常勤スタッフが業務の合間に訪問を実施 ・ 現在は、2人1組で訪問活動を実施

出所）筆者作成

して積極的に取り組むことを全社の方針として定めている。

この困難事例への対応については、創業時から想定をしていたものではなかった。同社では2007年6月の開業に向けて、事業開始の2週間ほど前からケアマネジャーに対してセールス活動を行った。しかし、先行する事業者が既に地域のケアマネジャーとのパイプを築いていたことなどから6月の第3週目あたりまで全く反応がないような状況であった。利用者ゼロでの開業も覚悟していたが、6月の最終週に入り、ようやく1件の利用者の紹介を受けることができた。しかしそれは、過去に約10事業所から受け入れを断られたいわくつきの利用者であり、佐藤氏によれば「最も不安なときに、最も大変な利用者」を受入れることとなった。

実際にサービス提供を開始してみると、役所に苦情を申し立てたり、ヘルパーの働き方を常に監視して、クレームを付けてくるなど大変な困難事例であったが、懸命に対応した結果、それまで他の事業所が1ヶ月くらいでサービス提供を中断していた中で、同社では半年間継続することができた。その結果、介護技術やコミュニケーション等の接遇技術等の向上が図られ、また、ケアマネジャーからの信頼獲得につながった。以後、同社では、他の事業者がサービス提供を断るような利用者への対応は、スタッフが成長し、また、ケアマネジャーからの信頼を得るための絶好の機会と捉え、困難事例に対して積

極的に取り組んでいる<sup>3</sup>。

## （2）組織運営面での特徴

前節では、同社の戦略上の特徴について、「ケアマネジャーに対する営業活動」と「困難事例への積極的な対応」という2点を述べた。この2つの手段を通じて同社は、地域での認知度を高め、ケアマネジャーとの信頼関係を構築し、利用者の拡大を実現している。

こうした同社の社外に向けた働きかけを支えているのは、ユニークな人材戦略にあり、とりわけ「介護未経験者の採用と戦力化」「男性ヘルパーの戦力化」「登録ヘルパーの確保・定着」といった点に特徴が見られる。

### 1) 介護未経験者の採用と戦力化

#### i) 介護未経験者の採用の経緯

現在、同社では18名の常勤スタッフを雇用しているが、そのうち、福祉業界出身者は4～5名しかおらず、大半が新卒か異業種出身の介護未経験者である。こうした同社の人員構成は、極めて創発的なプロセスにより形成されたものである。

同社は、創業にあたり損益分岐点を利用者50人/月と見込み、一刻も早く、その利用者数に到達すべく、前述のように他の大手事業者等が嫌がる困難事例であっても積極的に受け入れを行い、また、新規利用者獲得のためにセールス活動を行っていた。

しかし、そうした中、同社に勤務する大手事業者出身の介護福祉士2名が、佐藤氏のいないところで勝手に新

<sup>3</sup> 佐藤氏によれば、ケアマネジャーから困難事例として紹介を受ける利用者の中には、介護者側に社会的な常識やコミュニケーションスキル等があれば十分に対応可能なケースも含まれるという。

規の仕事を通るケースが発生した。その職員らは、大手出身ということもあり経験豊富で、介護技術は高かったが、日頃から営業訪問や困難事例への受入れには消極的であり、現場が忙しくなるとは、丁寧な仕事ができなくなると考え、新規の打診を断ったのである。

経営の安定を図るためにも早急に損益分岐点である利用者 50 人を獲得しなければならない状況下で、佐藤氏は現場スタッフとマネジメントの考え方のギャップに直面したのである。事業に対するコンフリクトを解消すべく、佐藤氏は現場の職員とコミュニケーションを行ったものの、考え方の溝は埋めがたく、半年から 1 年の間に同職員は自主退職した。

こうした出来事があり、経営者の意思決定に従わない従業員はいなくなったものの、今度は利用者にサービスを提供する人材の不足に直面することとなった。何とかスタッフを確保しなければ業務が回らないという状況で、経験者の採用を試みるがうまくいかず、窮余の策として編み出したのが未経験者の採用という手段であった。友人や知人に同社で働いてくれそうな人材がいなか尋ねてみると、大学を卒業した後に就職をしていないような高学歴の優秀な人材が意外と多く存在していた。しかも、そうした人材に実際に会って話をしてみると、営業に対する拒否反応や介護に対する先入観もなく、受験勉強を乗り越えてきただけあって勉強熱心ということが分かった。そこで、佐藤氏は、自身の考える戦略を実践するためには、介護のプロを採用するよりもこうした人材を育成するほうが良いのではないかとの考えに至ったのである。

## ii) 人材の育成

未経験人材を採用してみると、営業や困難事例への対応には偏見等を持っていなかった一方で、当然のことながら、経験者と比較して採用から実際に 1 人でサービス提供を任せられるまでの立ち上がりに時間を要するというデメリットがあった。この問題をカバーするため、同社では図表 4 で示したような独自の人材育成モデルを構築している。

この人材育成モデルの中で、特に他社と比較して興味深いのは、入社直後の「ヘルパー 1 級取得に向けた研修派遣」と入社後 1 年程度経過した際に OJT の一貫として行われる、「ベテランケアマネジャーによるサービス提供責任者の教育」の 2 点である<sup>4</sup>。

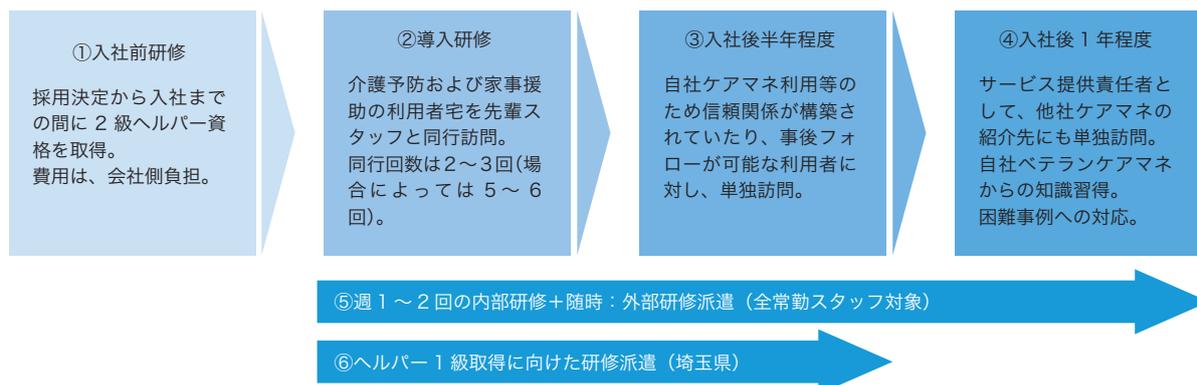
### ① 「ヘルパー 1 級取得に向けた研修派遣」

介護保険制度上の人員配置基準によれば、訪問介護事業者は、開業にあたり常勤スタッフ 1 人以上をサービス提供責任者とした上で、その事業所の月間延べサービス提供時間（待機時間・移動時間は除外）が概ね 450 時間（1 単位）を超える毎に 1 人以上、また、その事業所の訪問介護員等（常勤・非常勤を問わない）の人数が 10 人（1 単位）を超える毎に 1 人以上、サービス提供責任者を追加配置する必要がある。つまり、利用者確保し、事業を拡大していこうとすれば、サービス提供責任者も同時に確保しなければならないということである。

このサービス提供責任者には、介護福祉士、1 級ホームヘルパー、実務経験 3 年以上の 2 級ホームヘルパーと

<sup>4</sup> 前述の困難事例への対応も、常勤スタッフのスキル向上の機会として位置づけられている。

図表 4 同社の人材育成フロー



出所) 筆者作成

いった有資格者でなければその職務に就くことができないが、創業から日が浅く、未経験者を多く採用している同社では、資格取得に実務経験が必要な介護福祉士や実務経験3年以上の2級ヘルパーが不足しているという現状があった。

また、1級ヘルパーの資格についても、資格取得それ自体には実務経験を要さないものの、地元の神奈川県や東京都で開催されている1級ヘルパー研修は、いずれも研修の参加資格として一定年数の実務経験が求められていた。

そこで同社では、実務経験の有無を問わずに参加可能なヘルパー1級研修が埼玉県で開催されていることを調べ、新規に採用した常勤スタッフを会社負担で派遣することとした（現在も継続）。ヘルパー1級研修に参加するスタッフは、ウィークデイには通常の業務に従事し、土曜日に埼玉の研修に参加する勤務内容となる。当該スタッフは、1級ヘルパー資格が取得できるまでの半年間程度、実質的に週休1日となり、多くの場合、無給で研修を受講することになるが、介護未経験の人材を、比較的短期間で1級ヘルパー資格の取得、ひいてはサービス提供責任者とすることが可能となり、同社の事業拡大を支えている。

## ②ベテランケアマネジャーによるサービス提供責任者の教育

また、埼玉県の研修を通じてヘルパー1級を取得したスタッフが増えるにつれ、相対的に若く、実務経験の少ないサービス提供責任者が多くなるが、同社ではそうしたスタッフの経験不足を補うべく、ベテランのケアマネジャーを若手のサービス提供責任者と組ませ、サービス提供責任者の指導にあたらせている。この仕組みのポイントは、年齢や経験の差が大きい人材同士を組み合わせることにより、擬似的な親子関係・師弟関係を作り上げ、若手スタッフが素直にケアマネジャー側の助言等に耳を傾けられるようにしている点である。他社では、ケアマネジャーとサービス提供責任者の年齢が近い場合、ケアの方針等についてお互いに意見を譲らず、事業所の雰囲気や険悪になってしまうようなケースがあるとされるが、同社では両者の良好な関係と若手スタッフの知識習得機会の創出に成功している。

## 2) 男性ヘルパーの戦力化

同社の人材戦略におけるユニークな点の2つ目は、

男性ヘルパーを多数雇用し、戦力化を図っている点である。同社では、登録ヘルパーの1割程度、および常勤職員18名中6人が男性であり、この数は、同業他社と比較して多い。男性ヘルパーの採用については、同社が創業当初から想定をしていたわけではなかった。しかし、佐藤氏自身、前職が男性の多い職場であったために男性スタッフと接することに慣れていたり、ソフトなイメージの社名が多い介護業界で、「若武者」という名称が目を引きやすかったことなどから、男性スタッフが自然と多く集まったのではないかと佐藤氏は推察している。

当初、男性スタッフにはコンスタントに仕事を紹介することができなかったが、「男性にしかできない仕事」を募集するなど独自の営業活動を行った結果、体重が重かったり、末期がんの患者など自力で動くことが難しい利用者の紹介を受け、「男性の利用者なら『若武者ケア』」という意識が地域のケアマネジャーの間で生まれ、現在では同社のアピールポイントの1つとなっている。

## 3) 登録ヘルパーの確保・定着

訪問介護事業において収益を生み出すためのポイントの1つは、登録ヘルパーをいかに確保するかという点である。例えば、訪問1時間あたりの報酬が4,000円とした場合、常勤スタッフが1日4～5件、利用者宅を訪問したとしても、粗利ベースで「収支トントン」、固定費の高さから営業利益ベースでは赤字になってしまう。半面、登録ヘルパーであれば、収入4,000円に対し、同社が負担する費用は、基本的に時給と交通費程度で済むことになる。そのため、サービス提供の主力はおのずと登録ヘルパーということになるが、この登録ヘルパーの確保については、いずれの事業者でも大きな経営課題となっている。

同社では、ヘルパー確保には王道はないと考え、毎月1事業所あたり10万円のコストをかけ折込チラシの配布を継続している。一方、同社の特徴は、ヘルパー定着（応募してきた人材を逃さず、働き出してからでも離職をさせない）のための取り組みにある。

佐藤氏によれば、登録ヘルパーの定着を図るためには、「最初が肝心」である。同社では、まず、採用面接に来たヘルパー応募者の働き方に関する要望（働きたい時間帯、稼ぎたい金額、勤務日数、希望する仕事内容、家庭の事情、仕事に対するやりがいなど）について、細かく聞き取りを行うようにしている。その上で、常勤スタッフの担当する利用者を中心に20～30件の手持ち案件

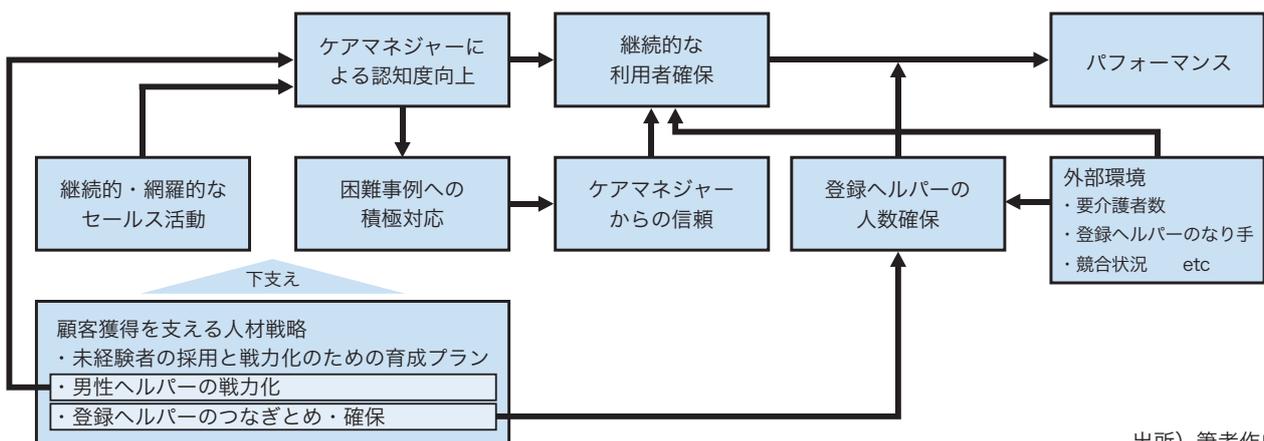
リストを面接の場で応募者に示し、希望に合致する案件があればその場で利用者宅への初回訪問日時を決めるようにしている。この採用段階で本人の希望に合わせた仕事を提供することができれば、健康問題などよほどの事情がない限り、基本的に辞めることはなく、採用コストや離職率を抑えることが可能になるという。

加えて、実際に働き出した後のフォローについても意識的に行っている。例えば、自宅と利用者宅との間の直行直帰の働き方が基本となる登録ヘルパーが、利用者からのクレームや働く上での悩みを誰にも相談できずに一人で抱え込み、後々、大きな問題や急な退職に発展しないよう、同社では、ヘルパーが利用者宅への訪問の合間に気軽に立寄りやすいステーションの雰囲気づくりを心がけている。また、常勤スタッフには、同社に収益をもたらしてくれる登録ヘルパーを「お客様」と同等の存在と捉えて丁寧に接するよう厳しく指導するなど、登録ヘルパーが気持ちよく働ける環境づくりに力を注いでいる。

## 4 株式会社若武者ケアの事例分析

これまでの議論を整理すると、同社は営業エリア内のケアマネジャーに対する継続的・網羅的な営業活動を通じて、自社の認知度向上を図るとともに、紹介を受けた困難事例に積極的に対応することでケアマネジャーからの信頼を得て、次の利用者の獲得へと繋げるという顧客獲得戦略を展開している。

図表5 本事例の因果モデル



出所) 筆者作成

こうした戦略を支えているのは、セールス活動や困難事例への対応に先入観を持っていない未経験人材を中心とする常勤スタッフの採用やその育成のメカニズム、登録ヘルパーの定着を図る仕組みといった人的資源管理システムである（図表5）。

以下、ここまで記述してきた内容を踏まえ、最後に本稿のまとめとして、同社の競争優位の源泉について若干の考察を行いたい。

### (1) ケアマネジャーに対する営業活動

今回のヒアリングにおける成果の1つとして、訪問系事業者による営業活動について、その具体的な手法を把握できた点が挙げられる。同社では、事業所周辺地域のケアマネジャーを対象に、自社のサービスを認知してもらうことに主眼をおいた、常勤スタッフによる直接訪問営業を行っていた。訪問1回あたりの時間は短く、提供する資料も会社案内程度のシンプルな内容だが、訪問は、毎月実施しており、訪問件数は月100～200件に上っている。

こうした営業活動の結果、同社では、入院・入所、死亡等による利用者の自然減をカバーできるだけの十分な新規利用者の獲得が可能となっている。

#### 命題①

**ケアマネジャーに対する営業活動は、自事業所の認知度向上を目的とし、シンプルな方法で、継続的かつ網羅的に実施することが重要である。**

## （２）困難事例への対応

通常、暴力行為やセクハラ、クレーム等の見られる困難事例は、対応する上で経験が重要となる場合も多く、人材の層が薄いアーリーステージにある事業者では、受入れを躊躇してしまうケースが多いものと考えられる。

しかし、同社では、他社が受入れに難色を示す困難事例にも積極的に対応することにより、地域の介護市場のゲートキーパーであるケアマネジャーからの信頼を獲得し、また、自社スタッフの介護スキル向上にも役立てている。

### 命題②

**困難事例への対応は、ゲートキーパーであるケアマネジャーとの信頼関係構築および人材のスキル向上の契機と捉え、積極的に対応することが重要である。**

## （３）コア人材の選定

命題①～②で示した営業活動や困難事例への対応を積極的に行うことができた背景には、同社が創業後の早い段階で自社の中核となる人材について方向転換を行ったことがある。

福祉や医療のように、専門性が求められる業界においては、従業員を採用する際に、その経験や資格の有無を重視する傾向が強いと考えられる。実際に同社でも、創業時に即戦力となることを期待して業界大手出身の経験豊富なスタッフを採用した。

しかし、そうした介護のベテラン人材は営業や困難事例の受入れに対して拒否反応を示すなど佐藤氏の経営方針との間でコンフリクトが生じ、短期間で退職する結果となった。

その後、同社では中核を担う人材を福祉のプロから介護の仕事に対する先入観のない異業種出身者や新卒者等の介護未経験者へシフトし、ゼロから育成することにより、佐藤氏自身が思い描いていたマネジメントを行えるようになった。

### 命題③

**組織のコアとなる人材は、人材の有する知識や資格ではなく、自社の経営方針・ビジョンとの整合性に基準を置いて選択をする必要がある。**

## （４）意図せざる事態への対応

命題②で示した困難事例への対応や、命題③で示した介護未経験者の中核人材化、あるいは本文中で示した男性ヘルパーの戦力化などについては、現時点で同社の経営の特徴となっているが、これらの特徴は、必ずしも創業当初から意図されていたわけではない。例えば、社名に惹かれ男性の登録ヘルパーが多く集まるという事態は、佐藤氏が想定していたことではなかった。

しかし、同社においては、この意図せざる事態に対し、「男性にしかできない仕事」を募集するという営業活動を展開し、その結果、「男性の利用者なら『若武者ケア』」という評判を確立した。

通常、組織マネジメントにおいて想定外の出来事は忌避される傾向が強いと考えられるが、同社では、意図せざる事態を、思考の切り替えにより自社の新たな強みを構築し、他社との差別化を図る契機としたのである。

### 命題④

**意図せざる事態が生じた場合であっても、それを新たな資源・ノウハウを蓄積する契機と捉え、前向きに対応することが重要である。**