

### 失敗から学ぶ人材マネジメント

## 事業拡大に伴い組織変革

### 八戸市でM&A

八戸市内で介護・福祉事業を展開するミライフルは、昨年10月からM&A仲介事業を始め、自社でのM&Aにも本腰を入れ始めた。新規開設も含め、この約9ヵ月間で職員数は約70人から約100人へ、売上高は約2・5億円から約3・7億円規模に成長。失敗事例を踏まえつつ、事業拡大に伴う組織変革のポイントを張間翔社長に聞いた。

#### ミライフル

—コンスタントに事業所数を増やしている張間 現在、訪問入浴を主軸とし、在宅系サービスを中心に26事業所運営している。事業所数は八戸市内トックラスだろう。

—これまでの新規開設が中心だったが、1事業所を開設した。この9ヵ月間で障害者グループホーム、放課後等デイの2事業所を買収。加えて、地域包括支援センターの運営受託を含め、自社で

5事業所を開設した。並行して、M&A仲介事業も開始。八戸市内では介護サービスの大部分を社会福祉法人が担い、大手民間の介護会社もM&A仲介会社も少ない状況。中小零細企業が担うサービスを継続させつつ、スケールメリットで職員の処遇改善や確保を行っていくという点で、地域のM&Aのニーズ・メリットは大きいと考える。現段階では、売上規模3000万円ほどの案件が多い。

—M&A後の統合のポイント。張間 当社のケースでいうと、職員10名の訪問介護事業所を譲受した際、離職が続いてしまった経験がある。これは、理念の唱和など自社のやり方を最初から押し付けてしまったことによる。また、自社の給与体系をそのまま適用させたことも一因。現在はその反省を活かし、半年間は従来の職員の給与を維持。その後はスケールメリットで売上・利益が上がることを見込んで、多い方の給与に合わせる。

## 社内統制を強化



▼スピード感を持ちつつ、着実に統合プロセスを踏むという張間社長

—下がないように一本化している。ほか、管理者同士で話し合う場を設ける、スタッフが他の事業所に挨拶に行く、「見学ツアー」を開催するなど、事業所間のコミュニケーションを重ねる。よう工夫を重ねる。統合プロセスは組織体制や人事労務、企業文化の浸透を含め約1年計画であり、長期戦。焦らずゆっくり進めることが重要と学んだ。

—組織拡大に伴い、社内統制の強化も張間 まずは新たに管理部門を設け、これまでに各事業所に任せていた指定申請書やレセプトなどの業務を集約。さらに権限委譲を進めるためにもマルチプレイヤーを3名新規採用した。経理や法務、人事などコアポレイト機能を少しずつ確立させている。

また、今まで係長が全事業所を網羅的にマネジメントしていたが、サービス種別ごとに担当者や配置。各領域でマネジメントを進めながら、専門性をさらに高めていく。

経営計画書・事業計画書・PLは全職員に共有することも工夫の一つ。会社の方向性に対する理解を得つつ、一人ひとりの主体性を発揮できると考えている。