



個人の能力に依存しない組織と 個人の能力を生かす組織

- 組織をマクロモデルと捉えてみたら -

株式会社リビングプラットフォーム

代表取締役 金子 洋文

Nov 14th, 2025

目次

自己紹介

会社紹介

貴省の組織理念と現在の問題意識

組織の関数化

組織に関する仮説と実施した施策

自己紹介

会社紹介

貴省の組織理念と現在の問題意識

組織の関数化

組織に関する仮説と実施した施策

自己紹介

株式会社 リビングプラットフォーム 代表取締役 金子 洋文

- 1977年 東京生まれ
- 1996年 慶応義塾大学 総合政策学部 入学
- 2000年 同卒業（マクロ計量経済学専攻、竹中平蔵ゼミ）
アンダーセンコンサルティング（現アクセンチュア）
入社
- 2001年 三菱商事のヘルスケア戦略子会社で医療・介護の
経営支援を行うライフタイムパートナーズに入社
数多くの経営支援と投融資を手掛ける
- 2011年 株式会社リビングプラットフォームを設立
- 2020年 東京証券取引所マザーズ（現グロース市場） 上場



自己紹介

大学ではマクロ計量経済学を専攻。

社会保障の持続可能性検証、流動性の罨の研究など、経済理論と数理モデルを活用した分析を実施。

契約、プログラム、人間関係に至るまで、あらゆる物事を連立方程式として捉えている。

経営や組織運営も経営指標等を構成要素としたモデルで分析している。



自己紹介

会社紹介

貴省の組織理念と現在の問題意識

組織の関数化

組織に関する仮説と実施した施策

(株)リビングプラットフォームについて

障がい者や高齢者が活躍できる労働環境の提供と、介護や保育による望まない離職の減少を、介護・障がい者支援・保育施設運営を通じて支援しています

ミッション 安心を育て、挑戦を創る

ビジョン 持続可能な社会保障制度を構築する

 介護



 障がい者支援



 保育



全国で**150**を超える施設を運営

弊社の運営状況

- ✓ 全国に157施設を運営
- ✓ 職員数 約3,700名
- ✓ 年間1,000名以上の採用
(5年で売上約100億円増)



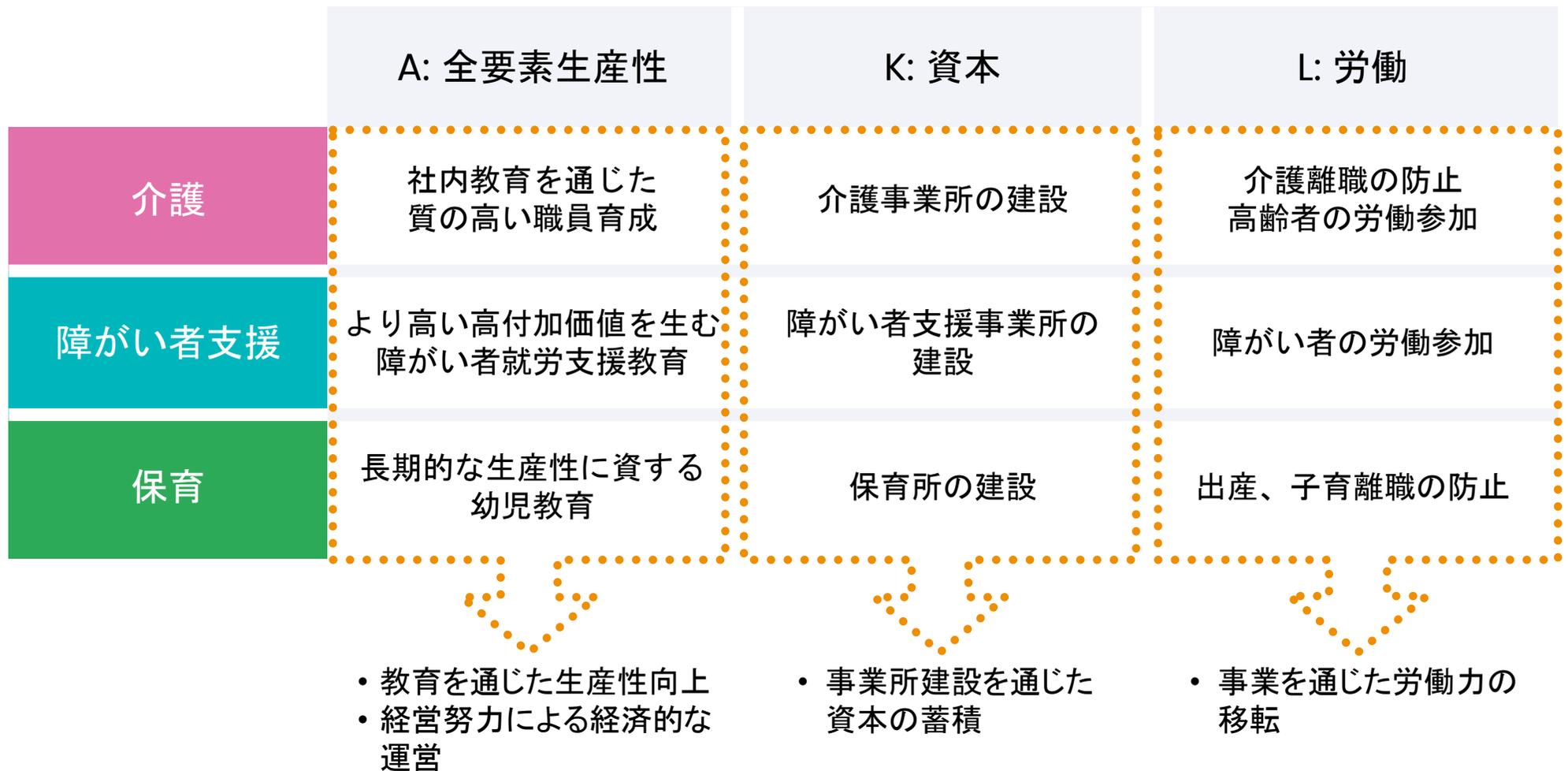
2025年10月末総施設数

 介護	
有料老人ホーム等	47
グループホーム	56
 障がい者支援	
就労継続支援B型	12
グループホーム	25
 保育	
認可	15
企業主導	1
認可外	1

※2025年9月30日現在

弊社事業を経済学的に捉えてみたら

サプライサイドの改善を通じて全体のパイを増やし、負担を希釈させ、持続可能な社会保障制度を実現する



自己紹介

会社紹介

貴省の組織理念と現在の問題意識

組織の関数化

組織に関する仮説と実施した施策

貴省の組織理念

使命

国の信用を守り、希望ある社会を次世代に引き継ぐ。

組織として目指す姿

- 国民、納税者、更には、将来世代の視点に立って、広く社会の持続可能性を追求し、適正・公平な行政を行う組織。
- 様々な関係者と協働して質の高い政策を作り上げ、地域社会を含め、日本と世界の課題解決に貢献する組織。
- 多様な職員一人一人を大切にし、チームワークで高い成果を上げる、風通しが良く、効率的で実行力の高い組織。

組織に関する現在の問題意識

1. 働き方の多様化・高度化
2. マネジメント手法の高度化
3. マッチング手法の高度化

自己紹介

会社紹介

貴省の組織理念と現在の問題意識

組織の関数化

組織に関する仮説と実施した施策

経営・組織の関数化

組織の成果を構成する要素を関数で定義し、データで検証するアプローチ

必要なもの1： データ

経済データは既存のものも多いが、企業活動の場合、自ら構築していくことが必要な場合が多い

その際、既存の業務を電子化し、データとして蓄積。新規に必要なデータの効率的な取得や、体系化したデータ保管状態構築のため、業務フローを変更し、自動的にデータが蓄積されるようにしている

必要なもの2： 各種関数

経済モデルでは経済理論がベースとなるが、企業活動の場合、多くは仮説をたて推定する必要がある

経営・組織を関数化すると

実際の経営等データを用い関数を推定する

経営全般の関数：

利益、売上、単価、費用

人件費、給与、職員数、採用費

組織の関数：

サービス提供人数、サービスの質、管理体制の質、職員の質

採用員数、離職者補充採用人数、新規事業採用人数、離職者数

経営全般の関数：弊社の例

$$\text{利益} = \text{売上} - \text{費用}$$

$$\text{売上} = \text{サービス提供人数} \times \text{単価}$$

$$\text{単価} = \text{利用料単価（家賃, 食費, 水道光熱費, その他サービス費）} + \text{介護報酬単価}$$

$$\text{サービス提供人数} = F(\text{値段、立地、建物の魅力、認知度、サービスの質、その他})$$

$$\text{費用} = \text{人件費} + \text{家賃} + \text{水道光熱費} + \text{食事委託費} + \text{消耗品費} + \text{その他}$$

$$\text{人件費} = \text{給与} + \text{賞与} + \text{退職金} + \text{採用費} + \text{その他}$$

$$\text{給与} = \text{職員数} \times \text{給与単価}$$

$$\text{職員数} = \text{既存職員} + \text{採用人数} - \text{退職者数}$$

$$\text{採用費} = \text{採用人数} \times \text{採用単価}$$

組織の関数：弊社の例

サービスの質

サービスの質 = F (管理体制の質、職員の質、その他)

管理体制の質 = F (リスク管理体制、業務効率、その他)

職員の質 = F (技術、知識、経験、モチベーション、協調性、交渉力、適性、業務効率、その他)

採用人数

採用人数 = 新規事業採用人数 + 離職者補充採用人数

離職者補充採用人数 = 離職者数

新規事業採用人数 = F (給与等報酬、立地、認知度、評判、休日数、キャリアアップの可能性、その他)

離職者数 = F (家族の転勤、怪我・病気、給与等、休日数、残業時間、キャリアの方向性のギャップ、評価、人間関係、業務効率、その他)

自己紹介

会社紹介

貴省の組織理念と現在の問題意識

組織の関数化

組織に関する仮説と実施した施策

組織に関する仮説と実施した施策

0. 業務の効率化による時間の創出

1. 働き方の多様化・高度化

2. マネジメント手法の高度化

3. マッチング手法の高度化

業務の効率化による時間の創出

そもそも、不必要な業務や非効率な業務は、モチベーションを下げ、リスク管理体制を形骸化させ、職員の質（力が発揮できない場合含む）の向上を妨げ、結果離職率も高めているのではないか

【仮説】紙、印鑑の使用は、作業効率を下げる温床となっている

▣ペーパーレス、押印レス。電子化されるとデータの活用も容易となる。電子ファイルの登録は必ずしも効率的な電子化ではない

【仮説】書類のフォーマット、必要資料リストや体系的な保存環境の未整備が業務効率を下げている

▣フォーマットのシステム登録、資料のDB登録、今後はAIで内容の問い合わせを可能に（限定されたDBのみを参照するAI設定）

【仮説】会議の長時間化、報告中心の会議内容、議事録等の作成が業務効率を下げ、会議における参加者の能動性をも低下させている

▣会議の時間厳守（時間で打ち切り）、会議内容の事前登録、会議内容の事前把握、構成メンバーの最少化、会議での議論実施、議長のローテーション化

働き方の多様化・高度化

【仮説】 他社や自社の定年退職者の中には、優秀な人材がいる

▣ 定年70歳化。定年後の雇用促進。能力・地位による給与設定

【仮説】 退職した職員の再雇用後は、離職率も低く、モチベーションも高い人材となる可能性が高い

▣ 出戻り採用促進。OBOG会の定期開催。退職者への定期情報発信

【仮説】 海外人材採用は、顧客満足度も職員満足度も高い

▣ 海外人材の雇用促進。定着のための月次会食。国別SNSグループの設置。国別メンターの設置

【仮説】 非常勤（パートタイム等）職員の中には、優秀な人材がいる。ただし、力が発揮できていない場合がある

▣ パートタイム等非常勤職員の地位の向上。給与上限の向上

マネジメント手法の高度化

【仮説】 人事評価への不満が離職を招いている又はモチベーションを落としている

- ▣ 人事評価情報を蓄積。人事評価項目の定期的精査。双方向の評価導入。評価の実施率等を評価システムの導入により把握

【仮説】 職員おかれている環境や希望するキャリアパスや働き方の把握ができておらず、人事異動等の納得性もない

- ▣ 人事評価時におけるキャリア相談の実施。相談窓口の細分化・多重化

【仮説】 会社や仕事に対する職員の心情や意向が把握できておらず、眠っている改善提案も吸い上げられていない

- ▣ 職員アンケートの定期実施。改善提案の窓口設置

【仮説】 採用賃金が低い事業所は採用が苦戦している

- ▣ 全事業所の賃金水準の常時見える化。地域、職種、地位別等の他社募集状況の見える化。月次で事業所毎に定期指導。必要に応じた出向などで希望の処遇に対応

【仮説】 想定外の業務を恒常的に担っている職員がおり、退職につながっている

- ▣ 定期的な業務の棚卸を実施。人事評価でチーム貢献項目として評価

マネジメント手法の高度化

【仮説】 社内に友人が多い職員は、離職しにくい

- ▣ 飲み会制度の周知、サークル活動の再開

【仮説】 社内外の評価の良い事業所は、長年勤務しているエキスパートがその評価に貢献している

- ▣ スペシャリストのキャリアパスを刷新。異動しない職員を設定。給与上限も改善

【仮説】 褒める回数が多い事業所は、離職率が低い

- ▣ 社内アプリを活用し、毎日各事業所で1名にサンクスカードを贈る。評価項目にも追加

【仮説】 職員は、人事評価項目に敏感である

- ▣ 人事評価項目を随時更新。組織目標を個別目標として設定

【仮説】 サービスの質が良い事業所には、高評価の職員がいる

- ▣ 個人の能力に依存しないよう、高評価職員の能力を分析。その要素を全体評価に反映

マッチング手法の高度化

【仮説】 事業所、部門により採用効率が異なるが、面談者など個人の能力次第となっている

▣採用情報のDB化。早期連絡、決裁。面談者の複数化。面談者の相互評価を導入

【仮説】 採用媒体、グーグルマップ等の外部評価は、採用率に影響を与えている

▣採用媒体等のレーティングの把握、改善。外部評価へのコメントバック

【仮説】 当社に合う人材が採用できていないことが、退職率を高めている

▣採用後のキャリアパス、人事評価をDB化。適合する人物プロフィールを再構築

【仮説】 優秀な人材は、採用面談において面談者に自分の理解を求めている

▣採用面談前の面談者同士の情報共有。面談の冒頭で会社の評価ポイントを伝達

まとめ

- 組織運営は正解がわからないが、データやモデルを活用することで見えてくることもあるのではないか
- データの蓄積や活用は重要だが、そのためにも業務改革による、時間の創出が何よりも優先すべきではないか
- 想定よりも個人に依存している業務は多いのではないか
- 常に個人の能力、業務内容の把握を行い、その能力や業務の仕組化をする必要があるのではないか
- 職員のキャリアや人生の設計が多様化する中で、定期的な面談・相談、アンケートの実施等個人にフォーカスした管理体制の整備は、定着率やパフォーマンスの発揮に有用なのではないか
- 優秀な人材ほど組織からの個人能力や環境への理解を求めているのではないか
- 個人の能力に依存する組織は危険だが、一方で個人の能力を生かせない組織もまた危険なのではないか

 ご清聴ありがとうございました