

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
みんなが笑顔で暮らせる社会をつくろう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 社員が定着化・戦力化する会社をつくる

- ①待遇改善が前提条件
- ②経営理念を確立し、存在目的を明確にする
- ③理念の体現を社長、リーダーが率先垂範

2019年5月号(第185号)

「募集しても人が集まらない」「高い費用をかけて採用してもすぐ辞めてしまう」「社員が定着しない」……

人手不足の中、こんな社長の嘆きが絶えません。

しかし、着実に採用を行い、定着率96%を達成している会社があります。しかも離職率(16.2% 平成29年度介護労働実態調査)が高いといわれている介護業界においてです。

今号と次号で、このリハプライム株式会社(2011年創業、社員数150名)の小池社長がいかにして社員の定着化、戦力化に成功したのか学んでいきたいと思います。

社員が定着化・戦力化する会社をつくる

■待遇改善が前提条件■

働き方が変わっています。今の若者は給料よりも休日です。有給休暇が取れるのは当たり前となっています。長時間労働や休日が取れない企業は「ブラック」とみなされ、人が集まらない、定着化しない事態となっています。

小池社長も創業当時は社員の定着率が上がりず苦労をしました。そこで、3年目頃から3ヶ月に1回のペースで、すべての社員と30分程度の面談を行うようにしました。その中で、社員の本音が分かってきたと言います。

社員が会社を辞める理由は、家庭の事情を除けば以下の3つです。

- ①(有給)休暇が取れない
- ②嫌いな人(上司)がいて、認めてもらえない
- ③自分の将来が見えない

【休暇が取れる体制にする】

小池社長は、とくに①が最大のネックと考え、まず休暇が取れるようにしました。そのために取った行動は、もう1店舗増やすことでした。当初1店舗4人で回していましたがこれをもう1人増やして5人にすれば余裕ができて休暇が取れる体制となるが採算が合わない、そこでもう1店舗増やして9人体制にして遊軍を1人確保し、休暇も採算も取れるようにしたのです。

規模拡大は、ケアマネジャーや利用者からの信頼にもつながり、売上アップにもつながりました。

【インセンティブ制の導入】

訪問介護ステーションの社員に、基準となる訪問件数を超えた分について報奨金を出すという仕組みを導入しました。この制度を導入したことで、「頑張ってもがんばらなくても給料が同じならば、がんばらない方がよい」というマイナス発想をせず、「がんばり甲斐があるぞ!」と意欲的に考える社員が多くなりました。

このインセンティブ制度については、チームプレーのデイサービスにも導入することにしました。たとえば、1ヶ月売り上げ目標400万円と設定したときに、450万円の売上を上げることができれば、目標をこえた50万円はそのデイサービスの社員で山分けしてもよいというものです。これで社員の仕事に対する姿勢と結果が大きく変わりました。例えば利用者の新規開拓や当日キャンセル率を下げる工夫も自主的にやってくれるようになりました。

■ 経営理念を確立し、存在目的を明確にする ■

定着率を上げるために小池社長が行ったことは以下の4点です。

- ①会社の「理念」を確立する(会社の「存続目的」の共有)、②社長やリーダーが理念を「体現」する
- ③社員の味方となり、「信頼関係」を構築する、④社員の「(やる気)支援」をする

今号は、この①、②を取り上げます。

【経営理念により自立自走型の組織をつくる】

小池社長は、経営理念を作り、共有する必要性を強調しています。経営理念とは、「どんな会社をつくりたいのか」「会社の存在する目的は何なのか」「社員は何を目的に働くのか」を言葉にしたものです。これがないと、単に会社は社長にとっては利益追求の場(会社存続の自己目的化)、社員にとっては生活の糧を得る場にすぎなくなります。日々の業務をこなすことが自己目的化され、仕事がつまらなくなります。全社員が同じ方向を向いて仕事することができなくなります。

逆に、経営理念があって、それに沿った社員の行動指針が明確になっている会社は、会社の目指す方向が明確で、物事の判断基準も明確なので、それに従って社員が物事を判断できる自立自走型の組織をつくることができます。

【経営理念と行動指針を社内共通語にする】

「敬護」つまり「介助して護る『介護』ではなく、人生の大先輩を敬って護る『敬護』」サービスを通して、日本をハッピーライフ社会に変える。小池社長がつくった会社の経営理念です。

介護施設をつくるきっかけは、両親の介護でした。突然ほぼ同時に両親が病で倒れ、介護が必要となった。そこで、介護施設をいろいろと見て回ったのですが、両親を入れたいと思える施設はありませんでした。そのときの経験が、経営理念に体現されています。

更に、この経営理念を実現するための行動指針、例えば「誇りの尊重」(介護の新3K=「3敬」)では、①関心、②感謝、③共感「利用者様の誇りを尊重し、人生の大先輩として敬意をはらい、真剣に話を伺います」など、20項目を明らかにしています。

また、「夢がかなったビジョンマップ」を写真、絵、イラスト、図表などのビジュアルを入れてつくり、社員と共有しています。

■ 理念の体現を社長、リーダーが率先垂範 ■

【理念浸透部を創設】

大事なことは、社員の間にいかに理念を浸透させるかです。同社では「理念浸透部」という部署をつくりました。一般の会社では「管理部」や「人事・総務部」にあたります。理念浸透部には、人事課、経理課、おもてなし営業事務課などが配置され、その全てが理念を浸透させるためにあるという「カタチ」を取っています。

とくにおもてなし営業事務課。ここは、来訪者のウェルカム対応、全社員のバースディサプライズ、「社長談話」の段取り、創業物語のムービーを作ったりしています。

この部署をつくることによって、「社長は本気で理念を浸透させようとしている」ということを社員に伝えることができました。

【社長、リーダーの言動が全てを決める】

社員に浸透するためには、社長やリーダーが裏表なく、普段から「理念を体現している」ことです。社員は、社長やリーダーの発言や行動を本当によく見えています。「言ってるあんたがやってないじゃん」と不信感をもたれたら、元も子もありません。社長やリーダーが率先して理念を言語化し、体現し続ければ、社員にも自然に理念が浸透していくものです。

小池社長は、ことあるごとに理念と行動指針20項目を社内プレゼンテーションするようにしています。その一つが「社長講話」です。同社では2ヶ月に1回、全社員が一堂に会する全体会議を行っています。その際、1時間ほど時間を取って「社長講話」を行い、20の行動指針について話をしています。例えば第1回目「安全最優先と恩返し(与える)モードで生きる」、第2回目「『敬う』チームビルディング」などです。

更に、創業物語をムービー化するなどして、理念の浸透を行っています。