

KinChu

11

November


近代中小企業 働く人の意識を改革するために

2024 : No.771



特集企画

社内交渉・調整術

コロナ融資終了後の資金繰り戦略 / 今すぐ始めたいウェルビーイング経営戦略 
激変の時代を生き延びる! 自律進化組織のつくり方 / 採用マーケティング戦略

連載

中小企業が目指すべき「応援されるブランドの作り方」

連載マンガ

営業せず! 売上を伸ばす! 展示会 出展術

小冊子 速習 決済端末の性能比較と導入ポイント

人を動かすために必要となる 「3つのファクター」

スタッフが率先して動かない。互いのミスを責めあう。クレームが増えて謝ってばかりの経営者…。赤字経営を続けていた福祉施設が、コロナ禍による経営難を乗り越えてV字回復を成し遂げました。一体どのようにして、職員が一致団結できたのか。その成長秘話と共に「人を動かすために必要な」3つのファクターを解説します。

困ったとき読んだ本に 影響された「環境づくり」

●参考図書

『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』

(山崎夏海著 新潮社 2015年)

よく知られている同書の帯には「家庭、学校、会社、NPO、人が集まっているすべての組織で役立つ本」と、書かれています。

つまり、マネジメントとは組織を方向付けるためのもので、マネジメントを行うリーダーには「真摯さ」が必要であり、組織を方向づけるためのファクターは、

- ① 「真摯さ」
- ② 「理念」
- ③ 「働きがい」

以上の3つであると、説かれています。このとき、私の中でひとつの目標が生まれました。

まずは、スタッフと真摯に向き合い各々の考え方や価値観、何を思いながら仕事をしているかの理解からはじめて、次に得意なことや苦手なことを聞き、そして、個人が一番自分らしく働けるような環境を整える、社内の「環境づくり」をスタートさせたのです。

●環境づくりは興味から

社内の「環境づくり」にあたり、私は毎日、誰よりも早く出社して庭の掃除や社内の掃除機がけを行いました。そして、順次出社してくるスタッフに興味を持つところ

から始めたのです。

それは、服装、髪の色、身につけているアクセサリー類、靴、カバン、車や自転車、スマホカバーの色などであり、中には、服装は地味なのにスマホカバーが派手だったり、かわいいキャラクターのボールペンを持っていたりと、色々な人がいました。その一つひとつに興味を持ち、早速それをスタッフに尋ねてみました。

するとスタッフは、どこで買ったのか、何が好きなのかなどとともに、いつしか自分の家庭のこと、家庭での困りごとなども話してくれるようになったのです。

スタッフに興味を持つと、彼らには私にも興味を持ってくれます。私の過去や経歴、目指しているものは何か、などの話しにも耳を傾けてくれるようになったのです。

弊社について

●理事長就任の経緯

ここで、弊社について簡潔に紹

介します。まず、私は障がい者施設の二代目理事長です。

初代の前理事長は60代の方でしたが、同じ障がい者施設でも別形態の新会社を設立するために、同福祉施設の理事長を退任したいという意向を持っていました。

そこで、もともと同社スタッフとして勤務していた私は、理事会の場で自己推薦により「二代目理事長として経営に携わりたい」旨を伝え、役員の承認を得て理事長職に就任しました。

当時、私の年齢は37歳で経験が浅く、福祉系の資格もありませんでしたが「福祉」に対する思い入れには強いものがありました。それは、私の娘が自閉症という障がいを持っていたことに起因しており「自分が生まれ育った地域で福祉に貢献したい」という、強い使命感の表れでもありました。

とはいえ就任当初は、年齢の若い理事長(私)に対して、スタッフ、施設利用者、そして利用者の保護者も戸惑い、どのように対応していいのかわからない状態でした。

スタッフとコミュニケーションがうまく取れないまま、ぎくしゃくした中で闇雲に時間だけが過ぎていき、そして2019年の冬、新型コロナウイルス感染症が広がりはじめたのです。

●クラスタの発生

暗中模索の中で、私の先輩にあたるスタッフたちが現場に指示を出し、何とか冬を越すことができましたが、2020年、2021年とコロナが蔓延する中で、施設は最悪の事態に陥りました。恐れていたクラスタの発生です。

市内(施設所在地)で最初に発生したクラスタとあって、保護者だけでなく関連施設や、その他の業種の方々からも多くのクレーム電話が入り、人生で初めて食事が喉を通らない日を何日も過ごしました。

別の訪問看護ステーションの管理者からは「そちらの利用者が、うちの訪問看護ステーションを利用していることがわかった。もしも、そちらの利用者がコロナに感

染していて、うちの訪問看護師に感染していたらどうしてくれるのか。賠償問題だ。賠償請求をしてやる!」と、電話の先でまくしたてられました。

●一致団結の瞬間

私は謝罪をしましたが精神的にも限界がきており、最後は電話に向かって「職員は一生懸命、感染拡大の防止を行っています!深夜に呼び出されてPCR検査キットを運んでいます!これ以上、何をどうすればいいというのでしょうか!私は職員を信じています」と、大声を張り上げて、半ば悲鳴のように叫んでいました。

そして、受話器を置き事務所のデスクから顔を上げてスタッフを見ると、涙を浮かべる人、「文句を言うために電話します」と言ってくれる人、「大丈夫ですか」と心配して駆けつけてくれる人、皆が私の元に集まってくれました。そのとき、私は初めて、職場の全スタッフが一致団結したと思いました。

「理念」の浸透が進む

●「ほめワーク」の実施

良くも悪くもコロナ禍で組織が一致団結する機会を得た私は、さらに「環境づくり」を推進するための会議などでスタッフと話をする時間を増やし、自分の思いを語るようにしました。

当時、弊社には約30名弱のスタッフが在籍していましたが、全員が集まる会議や研修の席で、最初にコミュニケーションスキルをアップさせるための簡単なワーク(ほめワーク)を実施しました。

●「ほめワーク」のメリット

「ほめワーク」では、まず一人に3枚の紙を配布します。そして会議の席の右隣、左隣、目の前のスタッフの「良いところ」を5個以上、紙に書き出します。それを全て回収して全員の前でそのまま読み上げます。

ちなみに、男性スタッフの多くは相手の良いところを文字にして

書くのは苦手なようです。

とはいえ「ノートの色がかわいい」「服装がかわいい」「字が綺麗」「元気があっていい」「声かけが上手」「保護者対応がうまい」「掃除の手際がいい」「気が利く」「足が速い」「車の運転が上手」「雑巾づくりが得意」など、思いつくことを書き出していました。

ほめ合った後は、なぜかスタッフの笑顔が増えており、皆ニコニコしています。その状態のまま、会社の経費や売上、今後の課題や目標についての話に移行していくと、全員が真剣に聞くとともに、自分の意見も言ってくれるようになります。

以前は、なんだか気まずくて会議をやりたくはありませんでしたが、現在では会議が待ち遠しく「何を話そうかな」「どんなワークをしようかな」と、こちらまで楽しい気持ちにさせてくれます。

●苦難を助け合いでのど

また、コロナ禍では施設への通所を自粛される利用者が多かった

ので、売上は通常期の1/4まで減少しており、とてもスタッフに給料がまともにも払える状況ではありませんでした。

その状況下でもスタッフは、助成金について調べる、自宅待機を受け入れる、勤務日数を調整して給料を下げるなど、少しでも会社がリスクを負わないよう協力してくれました。それでも運営は厳しくなりましたが、国の金融機関から借り入れを行いながら、解雇をすることなくやってきました。

●近隣の施設や市民との連携

経営者としてスタッフ一人ひとりの思いや夢を聞き、「なぜ障がい者支援をしているのか」を問いつつながら面談を行い、より心の距離を近づける努力を今も継続して行っています。

飲みにケーションやバーベキューイベントなど、昭和時代によしとされていたことを今はやらない方がいいという風潮もよくわかります。しかし弊社では、スタッフが率先して「バーベキューをやる

う」「イベントをやるう」と、動いてくれます。

会議で、私がいつも伝えていることは「障がいがあってもなくても、誰もが自由で自立して夢を叶えられる社会を実現したい」ということです。また、利用者が社会の一員として必要とされていると思えるように、地域イベントや行事に率先して参加しています。

コロナ禍では、脅威にさらされながらも「できることからやっていこう」と、自粛だけでなく、行える範囲内でイベントも開催していました。昨今は、大きな行事（スポーツイベントなど）も主催し、市長を招いて、近隣の施設や市民との連携も図りながら、弊社の理念の浸透を進めています。

真の「働きがい」とは

●経営者としての感謝の気持ち

コロナ禍が明けて、業務が通常通り回復した際に、保護者の方から嬉しい言葉を頂戴しました。

「感染が拡大しないように、PCR検査キットを届けてくださったり、抗原検査キットをわけてくださったり、たくさん動いてくださってありがとうございます」

「他の施設も利用してはいますが、コロナへの対応は、こちらの施設の方が、とても迅速で丁寧だったと思います」

クラスターを出したにもかかわらず、保護者の方は優しい言葉をかけてくださいました。全スタッフが安堵した瞬間です。また、赤字運営もコロナ禍明けから通常の利用人数に戻り、ありがたいことに新規の利用者も増えていきます。

福祉施設は国の税金によって運営されている部分が大きく、決してゆとりのある経営状況ではありません。しかし、それでも利用者が増えることによって売上は大幅に向上しています。

障がい福祉施設でありながら賞与が2カ月分出せるのはとても素晴らしいことで、「コロナ禍で頑張ったスタッフの皆さんに恩返し

ができる！」そのような貴重な経験もさせていただきました。今は感謝の気持ちしかありません。

●働く理由と学びがもたらす徳

スタッフには一人ひとり、障がい者施設で働く理由があります。

家族や身近な人に障がい児がいるなど、他者の力になれることに喜びを覚える人も多く、また働くのであれば、障がいに関する知識を増やしたいという希望を持つ人もいます。そこで、弊社では国家資格取得の支援も行っています。

当初、弊社内での国家資格保持者は2名でしたが、現在は8名になりました。また、受験資格保持者や受験待機者を含めると、現在は十数名になります。

資格の取得・保持で給与がアップするのはもちろん、専門的な知識の取得によって、利用者にとってより暮らしやすくなる知恵やアイデアの引き出しが増えます。

日々の生活の中で利用者が暮らしやすくなれば、当然、笑顔が増

えます。逆に、ストレスやイライラは生活するうえで障壁になります。それが減るだけでも、利用者にとって暮らしやすい「徳」な環境が作れていると感じます。

●弊社の現状と今後

コロナ禍を乗り越えて一部の事業は、事業譲渡を行いました。スタッフの独立をサポートする形のひとつの事業を合同会社として新設し、スタッフ数名を新会社に移籍させる形での分業です。

現在、残った施設には40名近くの障がい者が暮らしています。スタッフは20名ほどですが、様々な課題の解決、またコロナ禍のような突発的な事態や自然災害などにも備える必要があります。

その都度、真摯に協議して全員が「手伝いたい」と思えるような組織の構築を目指しています。

弊社は、まだまだ発展途上ではあります。今後もスタッフや施設利用者が安定して過ごしやすい空間、環境を設計していく所存であります。

まとめ

●どうせ働くなら…

「スタッフに率先して動いてもらい業績を上げる」それは、福祉施設に限らず、すべての企業の課題です。

- ・どうせ働くなら…
- ・気持ちよく働きたい
- ・ストレスなく働きたい
- ・お客様に感謝されながら働きたい

これに、ただだけ会社が貢献できるのか。経営者、管理者、リーダーの腕の見せ所です。

私の場合は「相手を知る」ことから始めました。それは、まるで恋愛のようです。

- 「あなたのことを教えてください」
- 「あなたが知りたいです」
- 「興味があります」

このように興味を持たれると相手は気にし始めます。すると逆に、自分も興味を持ち、相手を知りたくなるものです。

「あなたが聞いてくれたから私も教えるよ」そのようなコミュニケーションが發展してチームワークが作られると、私は考えます。

私の目標は代表がいなくても安心安全に回る会社です。代表がいなくても、いる時と同じようにお客様のことを考え、相手にとって何がいいかを考え、より良いサービスを提供できる、品質を落とさずに商品を提供できる会社です。

このような自走式の会社を作ることが中小企業の目指すところだと、私は考えています。

そのためにも、尊敬しあえるスタッフとの関係性が必要です。ぜひ今日からスタッフ同士が、ほめ合う「ほめワーク」を始めてみてください。

ほめられることは、とても気持ちがいいものです。そして、その先には、チームの関係性の向上と売上アップへの貢献が待っています。よいリーダーになる方は、よいチームが作れる方です。

最後までお読みいただきありがとうございました。