



【実践事例 2】

スタッフと向き合い、実践につなげる  
覚悟が強い職場を育みます

基本理念の大切さの  
再認識から

スタッフのアイデアが盛り込まれリニューアルされた土間リビング（通称「ほのぼの広場」）。そこから見える景色は緑が広がり、1時間に1本ほどのペースで対岸を通うJR木次線の列車が、近隣ののどかさを伝えてくれています。そんな土間リビングは、私たち社会福祉法人雲南ひまわり福祉会にとって、貴重なコミュニケーションの場として活用され、交流や憩いの時間が人と人の心をつないでくれています。当法人は、平成12年法人設立。翌年4月より、障がい福祉サービスを展開しています。

典型的な中山間地域に位置し、設立時より『地域で共に暮らす喜びをめざし』を法人経営の基本理念としています。最近、「当法人の基本理念は素敵だな」とつくづく思います。法人の基本理念といえば、経営方針となる基本的な考え方であり、法人のため尽力してくれているスタッフに向けて発信する『決意』であると思っています。

私が当法人の基本理念を素敵に思うのは「全ての人が幸せになれるための追求」への決意が込められているからです。いわゆる『理念教育』は、そうした基本理念の振り返りからはじまるのだと、あらためて感じているところです。しかしながら、いまではこのように浸透している基本理念も、当

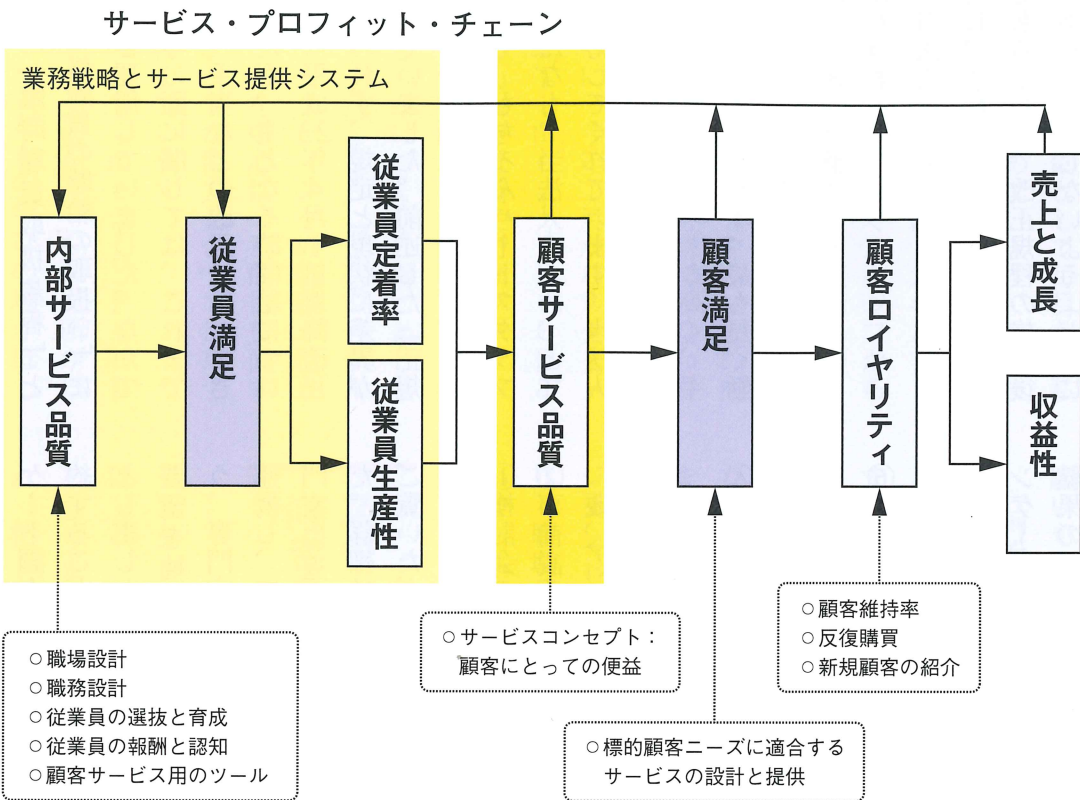
法人の第1期中・長期経営計画（平成25年度～平成29年度）（以下「計画」といいます。）を策定するまでは意識が高くありませんでした。まずは基本理念を再認識することからスタートし、多くの意見を取り入れた計画を策定し、これまでの間、具体的に実践してきたところです。

この春うれしい知らせが届きました。スタッフの満足度を重視した経営と、PDCAサイクルの実践などが評価され、「人を大切にする経営学会」が主催する第9回『日本でいちばん大切にしたい会社大賞』の『実行委員会特別賞』の受賞に至ったのです。たくさんの方の支えがあってこそ一つのカタチとなって届いた賞だと思っています。

社会福祉法人  
雲南ひまわり福祉会  
事務局長

田本 武士





出所：『Harvard Business Review (March-April 1994)』より産業能率大学 総合研究所が作成

## 職場定着のために 求められること

当法人では、「正規スタッフ離職者0（ゼロ）」を令和元年6月現在、8年3か月継続中です。

「スタッフが定着するために、具体的に何をしたのですか？」という質問を受けることがあります。この質問を受けるたび、いつも幸せを感じています。この質問に幸せを感じるのは、当法人のスタッフが、これまでの間、少しずつ着実に積み上げ尽力してくれた結果であり、当法人が誇れる特色からくるものだからです。質問には決まってこう答えさせてもらっています。「職場定着のために最初にしたことは、先輩（上司）として、スタッフのみんなに向き合う覚悟を決めたことです」。

私は、当法人が事業をスタートさせたとき、大学卒業と同時に採用され、いまから8年ほど前、事務局長に就任しました。当時は、

年間に2〜3割程度の離職者を出す状況でした。そういった状況からスタッフにとって「安心して働ける職場づくり・職場への定着支援」を行い、さらに「サービスの質の向上」につなげるため、法人全体で組織の改革に取り組んできました。

私のつたない経験上、スタッフの職場定着のために大切なことは、「何をやるのか」を考えること以上に、「どうやってやるか」を考えることだと思っています。何をやるかはニーズを調査することで把握することができですが、どうやってやるかを考え、実践する過程では、さまざまな思いとぶつかり合い、賛否両論が起こりはじめます。その賛否両論と対峙するために必要なのが「スタッフのみんなに向き合う覚悟」だと思っています。

さらに、これから先、職場定着のために求められることは、「付加価値の創造」だと思っています。私のなかでの「付加価値」の位置づけは、スタッフにとって

「成功体験を実感してもらうこと」です。人は人に貢献できた実感できたとき、人として輝くことができ、モチベーションが高まります。チャレンジを通じ、失敗も含めて成功を貴重な体験として感じてもらおうことが、これから法人が生き残っていくために大切なエンゲージメント（自主的貢献意欲）につながっていくものと考えています。

## 確保・定着・育成で 最も大切なものは

当法人の基本理念とは別に、私

の目標があります。当法人のスタッフにも必ず退職の日がくるでしょう。それぞれ別々な事情があり、定年退職もあれば、転職もあり得ます。それぞれ退職を迎えるとき「雲南ひまわり福祉会に勤めていてよかったです」と一言いってもらえること、そのために、自分の職場を、子どもや友人に対

して自信をもって紹介できるくらいの職場環境に高めることが私の目標です。

「サービスプロフィットチェーン」をご存じでしょうか？ 基本的な考え方は、組織がスタッフを大事にすれば、スタッフは顧客に質の高いサービスを提供するようになるというものです。

質の高いサービスが提供されれば、顧客満足が高まります。そして、顧客は企業のファンになり、その企業に対するロイヤリティが高まります。結果として顧客の購買が増え、企業の売り上げと収益が増大します。さらに得られたリソースにより、企業はスタッフ満足と顧客満足を高めることができるといった考え方です。

職場定着のためによく登場するのがスタッフの『満足度』です。

当法人においても、スタッフの『満足度』には重きを置いて各種の施策を講じてきました。スタッフの『満足度』を高めるためには、福利厚生制度（給与・休暇などの制度や施設の整備など）の充

ことであると捉えています。

『ES（スタッフの満足）+EH（スタッフの幸福）なくしてCS（顧客満足）なし』の考え方にシフトしていく必要があります。

つまり、スタッフの確保・定着・育成で最も大切なのは、定着への目線、『人を幸せにする経営』が最も大切なのです。

## スタッフとのより 向き合うか

当法人として、スタッフとどのように向き合っているのか一例を紹介したいと思います。

近年では、平成30年度に実施した「パートスタッフ職場環境改善プロジェクト」があります。今回のプロジェクトは、約7か月を掛け、パートスタッフに直接的に関係してくる処遇（給与）の面について、よりよい職場環境となるよう、今年春の施行をめざして取り組んだプロジェクトです。

実は欠かせませんので、スタッフにアンケート調査を行ったりしながら、できる限りの実践につながってきました。

ただ、最近は課題も感じています。当法人として、これまでの間、自信をもって各種の施策や施設整備を行ってきたおり、スタッフの『満足度』は着実に上がってきていると感じていますが、一方で、ぬるま湯になっていないか？と感じることがあります。「福利厚生が充実しているから」「現状に満足しているから」当法人のスタッフとして勤めている（？）のではないかと思うことがあるからです。

スタッフの『満足度』と似ている言葉にスタッフの『幸福度』があります。イメージは随分異なります。「幸福度」は、先に述べた成功体験の実感からくるものであり、エンゲージメントにつながるものだと思います。『満足度』だけでなく『幸福度』を高めていくことが当法人の目標であり、これから飛躍していくために大切な



もともと、パートスタッフの処遇に関しては、就業規則をメインとし、「臨時職員取扱規程」と「時間給職員の時給の取扱い」に基づき運用していました。なかでも給与の面に関しては、これまでの間、手当などの改正は行ってききましたが、主となる時間給については、平成23年4月1日以降改正が行われず、規定と現状に差異が生じていました。前述した『正規スタッフ離職者0（ゼロ）』だけでなく、もちろんパートスタッフのみならず、当法人のため、とても尽力してくれています。当法人のパートスタッフの過去3年間の職場定着率は93.33%と高く、平均勤続年数は約8年、最も長く勤務してくれているスタッフは、実に17年8か月継続して勤務してくれています。

当法人としてパートスタッフに対し、これからも安心して尽力してもらうため、改正規程の施行後に不利益が生じないように（とくにトータル収入面）配慮し、改正を行うこととしました。実際の検

討に当たっては、公平性を重点に置き、パートスタッフへのアンケート調査による意見や要望を集約することからスタートすることとしました。何より素直な意見や要望を抽出することができると、専門家（社会保険労務士）と連携し、アンケート結果が直接専門家に返るよう工夫も行いました。詳細は、当法人の事業報告をご覧くださいただければと思います。手順の概要は次のとおりです。

① 検討会の実施（全6回）  
② 事前説明会（プロジェクトの概要、アンケート調査の説明など）  
③ 中間説明会（アンケート結果のフィードバック）  
④ 改正規程事前説明会  
⑤ 質疑応答を受けて、意見統一のため、向き合い方を文書で発信  
⑥ 理事会での改正規定の議決

### スタッフとの向き合いは今日から

は、そういったニーズを超えて、当法人に興味をもってほしいとの願いも込めて取り組んでいます。「何をやるかよりも、どうやってやるかの方が大切です」と前述しました。「ニーズをカタチに残す姿勢」が大切であり、それは平成一代表する名経営者と言われる稲盛和夫氏のお言葉をお借りするならば、まさに『利他の心』から生まれるはず。職場の活性化に必要なエンゲージメントが形成されることにより、職場が育まれていくのではないのでしょうか。

このなかでも重点を置いたのは、②③⑤です。目的の説明、アンケートの事前説明、アンケート結果のフィードバックに改正規程の事前説明会です。とりわけ⑤に記載した「向き合い方の文書」



第2期中・長期経営計画「さあ! みんなでどうやってやろう」の表紙。『サービスの質の向上』と『安心して働ける職場づくり・職場への定着支援』を2つの柱として、今後5か年間の活動の指針として実践していく。雲南ひまわり福祉会HP「Topics」より閲覧可能

スタッフの職場定着のためには、どうしても時間と覚悟が必要となります。日々の業務に追われ、忙しいなかで実践していかなければなりません。賛否両論とも向き合っていかなければなりませんので、どうしても目を背けてしまいがちになります。過ぎ去った10年はあつという間です。ただ、二度と戻ってはきません。中国には、こんなことわざがあります。「木を植える最もよい時期は20年前だった。次によい時期は今である」今からでも遅くありませんし、チャレンジの世界において遅すぎることはないと思っています。さらに、職場定着のための取組を「働き方改革」への対応が後押ししてくれています。最近では、セミナーの講師役としてお招きいただく機会があります。「コンプライアンスの話が出てきましたが、どのような法令を遵守してもらえばいいですか?」という質問を受けます。私は「私が思う究極のコンプライアンスは、尊敬される先輩（上司）になることだと思いますよ」と答えさせていたたいです。「貢献したい」と、後輩のみんなに感じてもらえることができれば、ルールは自然と遵守してくれるようになりますと信じて

は、私としましても相当の思いを込めて書かせてもらった文書でした。今回のプロジェクトは、パートスタッフのみんなにとって直接関係してくるデリケートなポイントばかりです。まさに、「スタッフと向き合う覚悟」が必要となりますし、プラスに働くことばかりではありません。改正にあたっては、激しく衝突する場面も多々ありましたが、今春の改正規程施行前にももらった「これほどまでに向き合ってもらったことが嬉しかった。」

たです」との一言は、感慨深いものがありました。また、『スキルアップミーティング』も職場定着への取組の一つです。これはスタッフ向けの内部研修（任意参加型）で「働きながらスキルアップしたい」とのニーズを受けてスタートし、令和元年6月で45回を数え、スタートから4年が経過しようとしています。毎月1つのテーマを設定していますが、事前にスタッフ向けのアンケート調査を実施し、ニーズを把握したうえで開催しており、1回