



2020-2021 年度 藤沢ロータリークラブ週報



2020-2021 年度
RI テーマ



第 2780 地区
ガバナー
第 3 グループガバナー補佐

ロータリーは機会の扉を開く
久保田 英男
市川 洋

■創 立 / 昭和 29 年 6 月 3 日 ■第 67 代 会長 / 野口 捷代 幹事 / 小河 静雄
■事務所 / 藤沢市藤沢 93 新堀ライブ館 204 TEL : 0466-25-4000 FAX : 0466-26-9292 E-mail : info@fujisawa-rotary.com
■例会日 / 毎週水曜日 12:30~13:30 ■例会場 / 湘南クリスタルホテル TEL : 0466-28-2111

NO. 19 第 3216 例会 2 0 2 0 年 1 1 月 2 5 日 天候 雨のち晴れ

《黙禱》

田島義隆会員が、11月15日、ご逝去なさいました。ご冥福をお祈りして皆様で黙禱致します。

ロータリーソング「手に手つないで」
「四つのテスト」 杉原 栄子 会員

《ゲスト・ビジターの紹介》

ゲストスピーカー：和田 幸久 様
(Work&Smile 代表) (紹介者：瀧澤 会員)
ビジター：服部 全弘 様 (鎌倉 RC)

《入会式》

村石 順 様 (みずほ銀行湘南法人部 部長)
(推薦会員：田中 正明 会員)
林 尚子 様 (SMBC 日興証券(株)藤沢支店 支店長)
(推薦会員：田中 正明 会員)



村石 順 会員



出席報告 ()内は計算に用いた会員数
 +〔 〕は Zoom 出席者

例会月日	会員数	出席会員数	欠席会員数	出席率	メイクアップ 会員数	修正出席者数	修正出席率
11月11日	44(43)名	25名	13名	58. 14%	0名	25名	58. 14%
11月25日	43(42)名	29名	13名	69. 05%			



林 尚子 会員



林会員は、3度目のクラブです。

《委員会報告》

・瀧澤 秀俊 IM 実行委員長

昨日、会場のミナパークで実行委員会の打ち合わせがありました。実行委員会の明様、遅くまでお疲れ様でした。ありがとうございました。

新しい会員の方に IM の説明を少し致します。地区内のグループでガバナー補佐が主催する、イベントがイントラシティミーティング、IM です。第1グループの横須賀のように横須賀市とその周辺地域の場合、インターシティミーティングとなり、藤沢の場合は、藤沢市内9クラブ南夫で、イントラシティミーティングとなります。第3グループでは、幹事クラブを持ち回りしていて、今年度は藤沢クラブの担当です。後日、担当表をお渡ししますが、幹事クラブとして全員に役割があります。開催日、2月13日の予定を確保して、全員参加で協力ください。記念講演に有森裕子さんにお越しいただきます。多くの方に参加いただきたいのですが、コロナ禍にありますので、人数の制限が出て来る場合があります。その時は、Zoomで参加していただけるよう準備を進めております。状況によりますが、市川ガバナー補佐と実行委員会で協議いたし、1月中旬には開催するかどうか決定いたします。皆様のご協力をお願い致します。

《会長報告》

- ・新会員のお二人をお迎えして、嬉しく思っています。これからよろしくお願い致します。
- ・先週、IM 実行委員会が開催され、打ち合わせを進めておりますが、コロナの第3波の影響で、本当に開催出来るのかわからない状況での準備が続いていて大変です。やれるという前提で準備しておりますので、皆様、ご協力をお願い致します。

《幹事報告》

- ・12月16日(水)の夜間例会のご案内をFAX、メールでお送りしています。ご出欠をお知らせください。
- ・IMの司会進行班の打ち合わせを例会後、致します。お残り下さい。

《お祝い》

会員誕生日 11月27日 棕梨 兼彰 会員





《スマイル報告》

野口 捷代 会長

田島様のご冥福をお祈り致します。

村石様、林様、ご入会おめでとうございました。

本日の卓話、和田幸久様、よろしくお祈り致します。

今井 重信 会員

11 月中は永らく休ませてもらいました。

12 月はがんばります。

泉 信子 会員

和田様、ようこそいらっしゃいました。

服部様、ようこそいらっしゃいました。

残念ですが、私事で本日中座いたします。

瀧澤 秀俊 会員

和田様、卓話楽しみにしております。

椋梨 兼彰 会員

服部様、ようこそ。

村石様、林様、本日よりよろしくお祈り致します。

和田様 本日の卓話よろしくお祈り致します。

先週結婚記念祝い、そして本日、お誕生日祝い
ありがとうございました。

《小話 3 分間スピーチ》

星谷 けい子 会員

私は毎週、湘南台から来ております。

私のテーマは「湘南台」です。湘南台に住んで 41 年になります。湘南台に 3 線乗り入れまでに 20 年かかりました。さらに 20 年たったのですが、活性化しておりません。今、湘南台駅は生まれ変わろうとしています。コロナの影響で計画が全て先送りになりました。

行政に要請にいきますと、まず市民の方に動いて欲しい、市民から寄付を募ってほしいと言われました。11 月にクラウドファンディングを立ち上げ、目標額 100 万円を達成しました。8 月から 8 回目を迎えるストリートピアノを開催し、素晴らしいピアニストが来てくださいます。湘南台駅をきれいにして活性化するには、1000 万円が必要です。今年中に集まれば来年出来るのですが、この状況では無理です。せめていろいろな場をお借りして、寄付を募るお話をさせていただきたいと思っております。藤沢は、北の湘南台までが一体となって盛り上げていただきたいと思います。これを機会にどうぞご協力をお願い致します。

《卓話》

「社員のやる気アップと

逆風に負けない強い会社創り」

Work & Smile 代表 人事コンサルタント

和田 幸久 (わだ ゆきひさ) 様

(紹介者：瀧澤 秀俊 会員)



「社員のやる気をアップさせる人事」

1. 話の概要

私が3年間弱にわたり取り組みました、サービス付き高齢者向け住宅（以下、サ高住）とそれに併設されたデイサービス・訪問介護等について、社員のやる気アップのための仕組みをつくることによって、経営を立て直し、逆風に負けない会社に変貌させたお話をお伝えしたいと思います。

立て直しのレベルを具体的に申し上げますと、私が任された当初は介護系部門の経常赤字が年間約7000万円強だったものを、2年半ほどで約3000万円程度の黒字にすることができました。（この会社には別に不動産管理部門があり、そちらはある程度安定的に年間6,000万円程度の黒字を出しておりました）

なおこの黒字化は人員削減等の対処によるネガティブな黒字化ではなく、要員は継続したうえで（若干名を増員）、社員のみんが前向きに働いてくれる環境を整えていくことで売上拡大を図り、短期的な黒字ではなく、安定的な黒字体質をつくりあげていきました。その取り組み内容をお話しさせていただきます。

<参考>サ高住等の施設概要

横浜2カ所（あざみ野と青葉台）のサ高住で、それぞれ70部屋くらいあり、加えてそれぞれの建物で50坪程度の広さのデイサービスを行っています。さらに、両方の施設で訪問介護サービスを行っています。また、ケアマネも専属として両施設合わせて2名を採用しており居宅介護支援（＝ケアプランの作成等）の対応も完備していました。

2. 社員のやる気アップの取り組みの具体的な内容（時系列に記載）

(1) 現場状況の確認

まず最初に行ったのは、当然ながら、各施設の現場の確認でした。

サ高住は二つとも横浜の閑静な住宅街である、青葉台とあざみ野にあります。両方とも田園都市線の最寄駅から3Km程度離れていて、バス利用が必須の立地で、アクセス的には良いとは言えない施設です。ただ、どちらも環境的には悪くはありません。

また建物は通常のサ高住よりは立派な造りになっていました。

建物（ハード）はそういった状況の一方で、現場職員の退職が多く定着率が悪く、施設入居者数およびデイサービス利用者数も大幅不足で大赤字状態

でした。訪問介護のみ現場メンバーの定着率は良いのですが、利用者数が頭打ちで赤字継続状態でした。

(2) 会社の期待を伝えたいうえで、現場の不満/要望ヒアリング

全メンバーと個別に面談し、現状の不満・要望をざっくりばらんに聞かせてもらおうと動きました。各メンバーと 60 分程度の面談し、私自身をわかってもらうための自己紹介並びに「今の会社は黒字化が必須。赤字が続くと閉鎖もありえる。黒字化をして皆の処遇も良くして事業を継続していきたい」と伝え、「現状の不満/要望を本音で教えてほしい。ぜひ環境を改善して皆が楽しく頑張れる職場をつくりたい」と話しました。やはり各メンバーとも相当の不満・要望を抱えており、ある程度本音で語ってくれました。そのなかの主な不満・要望は下記のとおりでした。

<各メンバーの主な不満・要望>

- ① どうやったら給与や賞与が増えるか、わからない。
- ② 昇格のルールもわからないので今後の人生設計ができない。
- ③ サービス残業が当たり前になっている。
- ④ 現場に運営面での権限がまったくない。 (ちょっとした工夫も責任者に了解を得ないとあとで厳しく注意される)
- ⑤ 会社の介護運営の判断軸がわからない (何を最優先にするのか？
リハビリ？楽しいコミュニケーション？その他？)
- ⑥ 職場内でのコミュニケーションが不足していて、お互いが理解できないところがあり、人間関係がうまくいかない。
- ⑦ 現場間の横の連携が極めて少なく、良いやり方の横展開ができていない。
- ⑧ 退職が多く、かつ、補充が遅くて残った人に負荷が大きくなる。

(3) 社員の不満・要望への対応

上記(2)の不満・要望を受けて、とにかく一つずつ対策を確実に打っていき
ました。その過程において、不満を言っていたメンバーに詳しい内容の確認を適宜行うとともに、対応の進捗状況も定期的に伝えるように心がけました
(最低でも 1 カ月に 1 回程度)。

このやりとりによって会社が本気で対応しようとしていることをわかってもらえたかったのです。この会社の姿勢は徐々に理解をしてもらえるようになっていき、その後さらに率直な不満・要望を言ってくれるようになりました。

なお、対応策は具体的には下記のとおりです。

① 社員がやる気になる、わかりやすい人事制度の設定とメンバー説明

←上記(2)-①②への対策

社員数が 40 名程度だったため、従来は人事制度が無く、前任責任者は定性的・感覚的な判断で昇給・昇格・正社員化などを進めていました。私はシンプルでわかりやすい人事制度 (等級制度・報酬制度・評価制度) の設定と、社員への丁寧な個別説明を行いました。

(注)私の過去の経験から複雑な人事制度は社員に響きにくいので、シンプルなものとなりました。また、人事制度は丁寧に説明しないとその目的も内容も社員に伝わらないので、個別に時間をかけて説明を行いました。

②社員のやる気を削がないための、サービス残業の撲滅 ←上記(2)-③対策

まず最初に「必要な残業にはきちんと残業代を払います」と全社員に伝え
たうえで、残業時間の管理を下記のとおり実施しました。また併せて
「業務を見直して残業ゼロで定時に帰ろう！」と伝えて下記4)の動きを
取りながら、1年程度でほぼ定時に帰れる体制をつくりました。

- 1) 残業管理はトップ（和田）が直接行う。
- 2) 残業が必要な場合は必ず事前に申請書を提出させる。
- 3) 申請された残業については私がラインマネージャーに確認したうえで承認する。
(社員の不信感を払拭するために、基本的には申請分はそのまま認めるように
しました)
- 4) 「残業ゼロをぜひ実現したい」というマネージャーを選んで、残業ゼロ
のモデル職場を内々に設定した。
→このマネージャーと連携して、業務の効率化等を図って残業ゼロ
職場をつくることのできたため、他職場の刺激にもなり、全社でも
残業の削減が進みました。

③社員がやる気になるための、権限移譲 ←上記(2)-④への対策

従来は全ての購入品等を本社承認としていたが、5000円以下は各現場
マネージャー承認に変更し、かつ、各職場の業務フロー変更も従来は本社
承認を必要としていたが、現場に権限を持たせるように変更した。

※部門を跨る業務フロー変更/改善は本社（和田）承認が必要のまま
しましたが、あがってくる提案は基本的に全て認めるようにしたこと
により、その後積極的に提案が上がるようになりました。

④会社の意思を本気で伝え、楽しい職場もつくる、積極的コミュニケーションの実施

←上記(2)-⑤⑥⑦

- 1) トップ自ら日々職場を巡回し、マネージャーやメンバーに会社の期待を伝える
とともに、不満/要望も繰り返しヒアリングした。
- 2) 各職場マネージャーに部下との会話を促して「部下の小さな不満や
要望も吸い上げてほしい」と継続的に依頼した。
- 3) 職場内での月例ミーティングの開催を始め、業務時間内には討議できないテーマを
取り上げることができるようにした。(この時間は残業として承認)

3. 取組みの結果と取組みのポイント

<上記取組みの結果>

退職者は大幅に減り（入社当初の年間退職率は25%程度→後半1年間では5%程度）、社員の定着率アップと相まってサービスも向上していったことにより、入居者・利用者は順調に増加して、2年経過したあたりで黒字化が見えてきて、3年目は**年間約1億円の経常黒字を確保**できる状況となり（着任当時は年間500万円程度の赤字）、**現場運営は安定化**しました。

<今回の取組みのポイント>（←「社員のやる気をアップさせる人事」のポイント）

（1）社員の不満/要望を一つずつ解消して、社員が楽しく頑張れる環境をつくる！

「会社は社員が実力を発揮してくれば必ずお客様が増えて利益を出せる」との確信のもと、社員が楽しく頑張れる環境を整えるべく、本気で社員の不満/要望を把握して一つずつ解消していくことを実践しました。トップが真剣に動けば社員には会社の本気度は自然と伝わり、社員の動きが変わり、お客様の増加による売上アップ及び業務効率化等のコスト削減が着実に進みました。

（2）会社の本気度を絶えず伝えるべく、社員との密なコミュニケーションを図る！

会社の本気度を伝えるには社員との継続的なコミュニケーションは必須です。トップが日々現場を巡回して社員と直接コミュニケーションを図り、会社の期待を伝えつつ、不満要望のヒアリング等も継続的に実施しました。またヒアリングした不満・要望への対応状況も定期的に社員に伝えながら、「現場のことは皆さんが一番わかっている。現場の皆さんでお客様に喜んで頂けるように変えていってほしい」と意識向上の働きかけも絶えず行ないました。この継続したコミュニケーションが組織全体の意識を変えていきました。

（3）現場からの不満が強かった、人事ルールの制度化/透明化の実施

私の着任までは、（小規模会社のため）人事制度は無く、前任者の定性的な感覚で社員の処遇を決定していたが、それに対する不満が強かったのです。このため、シンプルでわかりやすい人事制度を作成して丁寧に説明し、かつ、確実に実践することで社員の安心感や信頼感が徐々に醸成されていき、前向きに日々の業務に取り組んでくれるようになりました。

⇒ 以上のような取組みの結果、退職数が大幅に低下し、お客様満足度の向上が図られ、自然と売上・利益が大きく改善していきました。



服部様、本日もありがとうございます。



瀧澤会員より、和田様のご紹介



田中会員、新会員お二人の推薦者です。

本日のお料理

