

～日本一社員が辞めない会社の社長が教える～
社員定着の秘訣

小池 修

リハプライム株式会社 代表取締役

こいけ・おさむ ● 早稲田大学(法学部)卒業後、不動産会社を経て、上場フィットネスクラブで執行役員を務め、2011年に介護会社を立ち上げる。現在は、『お年寄りを介助して護る「介護」から人生の大先輩を敬って護る「敬護」へ』という理念のもと、直営とFC加盟店含め200以上の介護施設やシニア向けサービスを全国に展開している。メディア出演は「カンブリア宮殿」「週刊現代」「日刊ゲンダイ」など多数。

親を失ってから後悔しないように、若い世代に「敬護」の考え方を広めて日本のスタンダードにする。その概念とは、社員が幸せの追求「やりがい」を感じながら親孝行する「志事」だと提唱している

私は、デイサービスの提供や訪問看護ステーションの運営を中心とするリハプライム(株)を経営しています。2011年、45歳のときに異業種から参入し創業しました。事業拡大とともに社員が増えていきましたが、一方で退職者も多く、危機感を抱いていました。そこで「幸福経営」という方針を取り入れたところ、社員定着につながったというストーリーをご紹介します。介護業界に限らず、あらゆる業種に通用する経営手法だと思います。

私は起業するまで、フィットネスクラブを運営する上場企業の執行役員を務めていた。提供も行っていることです。当社はFC展開をしています、「必ず自分の親元につくる」というルールがあります。「自分の親に必要なもの」というニーズを徹底して深掘りをしているので、コンセプトに共感する人が集まり、成功したのだと思います。

当社が経営理念として大切にしているのは、「介護」ではなく、人生の大先輩を敬って護る「敬護」のサービスを実現することです。一般的な介護事業のイメージとは異なり、シニアの方々の誇りやこだわりを護る「誇りビジネス」だと考えています。そうした理念のもと、子どもが介護離職をせず、親の「自分の家に住み続けたい」という希望を叶えられるようなサービス事業にチャレンジしました。当社独自の地域包括システム「コンパスヴィレッジ構想」です。リハビリデイサービスを軸に訪問看護・訪問介護・定期巡回・福祉用具・介護タクシーなどのサービスがあり、すべてをワンストップで利用できるというものです。特徴的なのは、自分の子どもにお願いするような困り事に対応する「娘息子代行サービス」といったユニークな取り組みや、シニアの

方々が通いやすい美容室・喫茶店・移動スパーの設置といった介護以外のサービスの提供も行っていることです。当社はFC展開をしています、「必ず自分の親元につくる」というルールがあります。「自分の親に必要なもの」というニーズを徹底して深掘りをしているので、コンセプトに共感する人が集まり、成功したのだと思います。事業は順調に軌道に乗りましたが、一方で社員が定着しないという課題もありました。13年には採用人数の20人を上回る25人の退職者が出るなど苦しい状況でしたが、どうすれば社員が辞めないかを模索してさまざまなアプローチを試すなかで、会社として目指すものが明確に定まっていきました。まず1つ目は「社員が幸せであること」、2つ目は「敬護を日本のスタンダードにする」ということです。私は「幸せ」「やりがい」と定義しており、目指すのは社員が幸せの追求をしながら親孝行をする「志事」だと提唱しています。

社長としてこだわったのは、社員が絶対的に幸せになる方法の模索。私たちがこだわったのは「自分の価値観に気づく」ということ。なぜなら、人間は自分が大切にしていることのためならパワフルになれるから

社員を幸せにするためのステップとして、まず会社の理念を浸透させることが重要です。理念とは経営者の価値観であり、役割(どこに向かっていくのか)と存在理由(誰を護

りたいか)をしっかりと社員に伝え、理解してもらい必要があります。「理念」「カーナビ」「ゴールのようなもの」という表現が理解しやすいかもしれません。全社員

がどこに向かうのかわかっていたら、現地集合もできるでしょう。目的を明確にする、達成するための何万通りもある手段を、社員が自由に選べるのです。

例えば当社が目指す役割は、終の住まいとして利用者が幸せに暮らせるサポートをすること、社員の充実と幸せのプラットフォームであることです。そして、利用者の方の心の若さや生きる意欲、プライドを護ります。ここで大切なのは、まず前提として社員が幸せである必要があるということです。介護施設は、働いている人が笑顔でなければ、ほかのご家庭のご両親を預かる資格はないというのが私の持論です。親は子どもが喜んでいるところを見ることが一番の幸せです。子どもが泣いて落ち込んでいるのを見たら「こんな不幸なことはない」と思います。社員が幸せで笑顔なら、ご両親もその姿を見て、絶対に幸せなはず。そのため、幸せをつくる順番としては、社員↓社員のご両親↓利用者(他人のご両親)が正しいといえます。社員には、自分自身で人生を充実させ、幸せになるかたちを追求してほしいと伝えています。

どのようなとき幸せを感じているのか、自分の価値観を明確にするということが重要なポイントです。人間は、自分が大切にしていることのためならパワフルになれるし、充実感を得ることができます。同じ仕事をしても、物事の捉え方によって幸せの度合いは違います。社員の幸せをつくるには、会社の努力だけでなく、一人ひと

図 Sky Sight

Sky Sight スカイサイト



Sky Sight:「やりがい」と「幸せ」の8か条

り、社員が自分の価値観を正しく認識し、自らを元気にできる仕組みをつくらなければなりません。

自分自身の価値観を発見するよい方法があります。まず、「リーダーシップ」「バランス」「自分らしさ」「子ども」「安定」など、さまざまなワードをたくさん並べてください。一瞥をパッと見たとき、最初に目に入った3つのワードが、自分が大切にしている価値観です。「レディキュラー・アクティブ・イテイング・システム」という脳の特徴を活かしたもので、大量の情報があると、そのなかから自分の見たい情報だけを脳がピックアップするそうです。当社ではこの特性を活かして、価値観を発見するための社員向けワークショップを実施しています。

新入社員にも、まずは研修で理念を丁寧に伝え、理解してもらいます。人手不足で他の社員から「研修をしている余裕がない」と不満をぶつけられても、めげてはいけません。なぜなら介護施設は、理念が実行されると、稼働率が目に見えて上がるからです。稼働率が上がると利益も向上していきます。

社員を幸せにする次のステップは、人材育成です。人材育成では、「会社は社員の成長を促すプラットフォーム」という考え方がベースにあります。簡単なことややりたいことをやらせて、社員が成長できるようにしていきます。

2つ目は「K」感謝力です。「感謝」の反対語は「当たり前」といわれますが、自分が仕事でカバーしてもらっていることが当たり前前と比べていたり、自分に不足しているものばかりを見てしまったりして、「ありがたい」と思えなくなっているケースがあります。この場合、「フォローしてくれるのは誰か」「自分が持っている強みとは」といった問いを積極的にすると、気づきにつながり元気を取り戻す人がいます。

3つ目は「Y」役立ち・恩返しです。社員へのアンケートのなかで「孤独感を感じている・居場所がない」という回答をする人が

人間とは満足感がないとやりがいを感じられない生き物。満足感をもたらし要因を具体的に定義し、落とし込んだのが「Sky Sight」という8つの行動指針。この行動指針を守ることが社員の幸せややりがいにつながる。

社員を幸せにする次のステップは、人材育成です。人材育成では、「会社は社員の成長を促すプラットフォーム」という考え方がベースにあります。簡単なことややりたいことをやらせて、社員が成長できるようにしていきます。

2つ目は「K」感謝力です。「感謝」の反対語は「当たり前」といわれますが、自分が仕事でカバーしてもらっていることが当たり前前と比べていたり、自分に不足しているものばかりを見てしまったりして、「ありがたい」と思えなくなっているケースがあります。この場合、「フォローしてくれるのは誰か」「自分が持っている強みとは」といった問いを積極的にすると、気づきにつながり元気を取り戻す人がいます。

3つ目は「Y」役立ち・恩返しです。社員へのアンケートのなかで「孤独感を感じている・居場所がない」という回答をする人が

きます。また仕事の質が高くなると、休む人が少なくなるという効果もあります。多くの介護施設では人を増やそうとしていません。介護報酬に上限があるためです。しかし、介護報酬を増やそうとすることで、稼働率が向上し、利益が増え、新たな社員を採用できるというサイクルができていきます。経営が安定していきいます。当社では、薄利多量事業・多店舗化すること、社員一人ひとりが5年後、10年後に待遇が良くなっている仕組みを今からつくっています。

また当社では「バディ制度」を設けています。例えば、「子どもが熱を出した」「親の体調が悪い」といったときに、当日でも休めるシステムです。自分が大切にしたい人のために仕事をしているのに、それができないようでは本末転倒です。そのため、自分にしかできない仕事をその日の終わりに持たず、全員でカバーできるように体制をつくっています。社員が次の日に突然休んでも、会社は影響を受けず、利用者にも迷惑をかけないようにしています。

ことだけではなく、自分のことを好きになれる。仕事はハードでも誇りを持てる。よいになるのが理想です。

具体的な人材育成のコンテンツを考えたとき、米国の臨床心理学者、フレデリック・ハーズバーグの「二要因理論」に思い当たりました。「仕事で不満をもたずするのは、上司との関係が悪い。休暇が取れない。給与が安い」といった要因が挙げられますが、そうした不満を解消しても、実は「やりがい」にはつながらないと、ハーズバーグは説明しています。一方で、責任ある仕事を与え、達成感や承認欲求を満たしてあげる。そして、進歩や成長を実感できれば、社員は満足を感じることができると、ハーズバーグは説明しています。

そこで、ハーズバーグの示す満足・充実をもたらし要因を一つひとつ定義づけしていき、「Sky Sight」という行動指針に落とし込みました。これは、当社が定めた24の行動指針のうち、とくに大切にしている8つの頭文字を取ったものです。やりがいを得るためには、この8つの行動指針を満たしていく必要があります。今回はそのうちの3つ、「SKY（スカイ）」をご紹介します。辞めたいという社員がいた場合、まずはこの3つの方針を裏切っていないかを疑う必要があります。

1つ目は「S」成長思考です。「やる気にならないので辞めたい」という社員がいたとします。そうした社員の従業員アンケートを見ると、「仕事の中身を上司が理解していない」「最近新しいことに挑戦していない」

います。これは、その人が周りに貢献しようとしていないということです。自分の行動は周りの人から返ってくるものです。自分次第でコントロールできることなので、気づきを促すような助言をします。

社員の幸せの拡大というのは、会社だけが与えるものではありません。会社が待遇をよくしても、捉え方次第で不満を感じる人もいます。当社でも900円だった時給を1000円、1200円と引き上げたものの、それだけで定着率は上がりませんでした。社員自らが普段から物事の捉え方を学び、身につけていけば、会社からの好意的なアプローチに気がつくことができます。

22年、当社に長く勤めていた正社員が退職しました。知名度の高い他企業のアルバイトに転職するのだと、嬉しそうに話している様子を見て、社員が当社に誇りや愛着を持っていないことを痛感し、悔しさを感じました。

それまでは知名度を上げることに興味がありませんでした。知られる会社になつて、正しく評価してもらおうと思うようになり、経済大賞への応募や新聞への掲載など積極的に働きかけました。すると、理念や提供しているサービスは何も変わらないのに、受賞が「一番難しいといわれている」「日本ではいまだにたい会社」「厚生労働大臣賞をはじめ、グッドカンパニー大賞」「特別賞」「起業家賞」チャレンジャー賞などを1年間で立て続けに受賞することができました。さらにTV番組の「カンブリア宮殿」に

も出演しました。社員から両親に自慢できるようにになったという話を聞き、手ごたえを感じています。

「カンブリア宮殿」で一番反響があり、入社希望者が増えたきっかけでもあるコンテンツが「恩返し父母研修」でした。結婚して家族ができると、親と旅行をする機会はなかなかありません。そこで、社員が両親と水入らずで旅行に行くことができる制度をつくりました。平日に会社の有給休暇を使い、交通費を含む旅行代金を会社が全額負担します。社員やご両親からとても喜ばれており、とくに両親からはよく感謝の手紙をいただいています。

社員が地元に戻ってコンパスヴィレッジをつくる「恩返し起業」も実施しています。「親が倒れたので介護離職をします」という社員に、「資金を出すので地元で起業してみないか」と提案したのが始まりでした。現在子会社が5社ありますが、すべて親元に帰った社員が起業しました。ご両親や地元の協力も得られるので、非常に順調に事業を運営できています。

介護業界では、定着率が50%を下回るのも珍しくありません。ですが、このような取り組みを進めたところ、当社の定着率は23年に96%まで上昇しました。人材難が続いている昨今ではありますが、皆さまのご参考にしていただければ幸いです。

(本稿は、2025年3月21日に行われた「ちばぎん総合研究所・浜銀総合研究所 共催セミナー」を抄録・構成したものです)

今後の講演スケジュールは、
当社ホームページにて

