

社外の産業看護職による中小企業への支援の実例

橋本 和宏（橋本食品株式会社）

1. 会社概要

橋本食品株式会社（以下、当社）は、北九州市に本社を置く、年商 15 億円、従業員数はパート・アルバイトを含めて 200 名ほどの中小企業である。明治 36(1903)年創業以来の長い歴史をもつ。現在は、総合スーパーや食品スーパーなどにテナントとして店舗を入居させ、精肉と惣菜を一般消費者向けに販売している。

当社の店舗は、西日本 5 県にまたがり、22 か所に立地している。各店舗にはおおむね 1 人ずつ正社員の店長がおり、その指揮下でパート・アルバイトが商品の製造や販売に携わっている。

2. 経営理念

当社では、筆者が 4 代目として事業承継した直後の 2008 年に、3 か条の経営理念を制定した。特徴的なのは第 3 条で、「当社は、従業員の声と健康を大切にし、成長の舞台を提供します」とうたっている。経営理念で「従業員の健康重視」をうたう企業は、日本では珍しいと考えている。この経営理念には、筆者の過去の職務経験が影響している。筆者は 1997 年に大学を卒業し、ある大手機械メーカーに営業職として入社した。残念ながらその企業では、ひどい長時間労働、サービス残業が横行していた。疲弊した筆者は入社 4 年目に重度のうつ病を患い、退職することとなった。このような経験から、自分が経営者の立場に立ったとき、現場の従業員の献身的努力に甘えず、きちんとした労務管理のもとで、健康に働いてもらいたいと考えるようになった。以上の経緯については、日経ビジネスオンラインに紹介記事があるので、ご参照いただきたい。

「日経ビジネス 橋本食品」のキーワードで Google 検索すればヒットする。

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/2>

0140515/264672/

3. 産業看護分野の社外専門家との協働

「従業員の声と健康を大切に」する経営理念のもと、当社では、産業看護職による企業支援のあり方に関する論文で博士号を取得した大学教員（以下、専門家）との協働を、2008 年以來続けている。筆者自身が、社長業の傍ら、大学院レベルで心理学や経営学の研究を続けており、その中でこの専門家とのコネクションが生まれた。具体的には以下取り組みを行っている。

(1) 専門家による現場巡視 血圧計などを持参して専門家が店舗を巡視し、従業員と直に触れあう。専門家の存在が現場従業員に広く認知されるきっかけとなった。

(2) 専門家が執筆する一言メモの給与明細への封入 毎月、心身の健康を保つコツについての豆知識を、全従業員に提供している。好評であり、後述する従業員への質問紙調査の回答欄に、専門家へのお礼を記載する従業員もいる。

(3) 全従業員への質問紙調査の継続実施 2008 年以來毎年実施し、データの蓄積がある。職業性ストレス簡易調査票や、産業医科大学精神保健学研究室が設計した質問紙「WIN」などの定量的な質問項目と、自由記述欄等からなる。定量・定性データから、店舗メンバー間でのミーティング不足、本社一店舗あるいは店舗間のコミュニケーションの希薄さ、現場従業員への教育研修の不足、といった問題点が浮き彫りになった。そこで、朝礼実施の義務付け、筆者を含む本社経営層による店舗への定期巡回の開始、店長を集めての会議の定期開催、店長向けの管理マニュアルや現場従業員向けの調理マニュアルの整備、といった具体的な施策を実施している。また、自由記述欄に書かれた言語データを

テキストマイニング手法で分析し、生産性の高い店舗と低い店舗の回答傾向の違いを分析している。その結果、以下のような知見を得て、筆者や専門家が学会で報告している。(a)生産性の高い店舗では、従業員の売場への意識が高いのに対し、生産性の低い店舗では、製造作業に意識が集中している。(b)生産性の高い店舗では、管理者が上に立ってパート従業員を効果的に指導しているのに対し、生産性の低い店舗では、管理者がパート従業員とリラックスした関係にあり、ぬるま湯の風土となっている。離職率と生産性がともに低い店舗も相当数あり、こうした店舗では「ぬるま湯風土」の存在が疑われる。(c)職場の要改善点を尋ねると、生産性の高い店舗では作業内容の問題や食材の保管場所など、多様な問題提起がなされるが、生産性の低い店舗では待遇面の不満に内容が集中する。

(4) 経営幹部を集めたブレインストーミング実施 2012年3月～4月に2度、経営幹部を集め、専門家のファシリテーションによるプリシード・プロシードモデルに則ったブレインストーミングを行った。結果として、本社と現場との意識のギャップ、本社から現場への方針の落とし込み機能の弱さ、人事労務管理や情報システム、業務上の各種ルールの不備などが浮き彫りになり、その後の経営改革の端緒となった。

(5) 現場管理者を集めてのグループワーク実施 経営幹部を交えず、現場の管理者である店長だけを集めて、専門家のファシリテーションによるグループワークを2014年5月～6月に2度実施した。今後も継続実施する予定である。事前

に自由記述アンケートを行い、「店舗運営上の不安、不満、困りごと」を記述してもらった上で、その内容を共有しつつグループワークを進めた。結果として、「パートスタッフの接客能力をさらに向上させるための研修を実施してほしい」「商品構成がマンネリ化しているので、新商品の開発に力を入れてほしい」「もっと店舗に足を運んでコミュニケーションを図ってほしい」といった前向きな改善提案が聴取できた。

4. おわりに

シンポジウム参加者の方々は、「経営者・経営幹部」に対してどのようなイメージをお持ちだろうか。もしかしたら、「産業看護職の援助対象は労働者であり、経営者・経営幹部は、自分たちとは対立する相手」といった考えをお持ちかもしれない。この機会に知っていただきたいことは、経営者等も生身の人間であり、重い責任と激しいストレスを背負って、苦悩しながら経営にあたっているという事実である。ある産業医にこんな話を聞いた。「中小企業の健診を請け負って、データをみると、たいいてい一人だけ突出して数値の悪い人がいる。その人が社長。」

本稿では、産業看護の専門家と当社との具体的な協業内容を紹介した。実は一番大切な協業内容は、現場スタッフと接触をもち、データでも当社のことを把握している専門家が、筆者の公私にわたる相談役として機能している、ということかもしれない。心身ともに健康な経営者や幹部が的確な経営判断を下してこそ、企業は発展し、従業員の生活も向上する。産業看護職による「経営側への支援」にぜひ、期待したい。