

共感

いい人材が集まり、長く活躍できる組織のつくり方

経営

あおばグループ代表

尾林功二

KOJI OBAYASHI

はじめに

組織の成長は「共感」から始まる

鎌倉市にある小さな整骨院から、全国60店舗以上のグループ企業へ。

いまでは年間18万人ものお客様の健康をサポートできるまでになったあおばグループですが、その始まりは、本当にささやかなものでした。

なぜ、私たちのように特別な資本や経営戦略を持たない事業者が、これほどの拡大を成し遂げることができたのか。本書では、その秘密を解き明かしていきます。

斬新なマーケティング戦略やSNSの効果的な運用を解説した書籍なら、数多くあります。しかし、あおばグループが大きく飛躍できた理由は、そのどちらでもありません。

小手先のテクニックにこだわるよりも先に、「人を大切にする」「お客様の幸せを創造する」という経営方針を徹底して、事業を育て上げたことが大きな原動力となりました。

この本のタイトルである「共感経営」とは、私たちがこれまでの歩みのなかで体得してきた、組織づくりの核となる考え方です。

数字ばかりを追うのではなく、従業員一人ひとりの想い、お客様の喜びを大切にすることで、結果として、長く活躍してもらえる従業員が育ち、熱烈に応援してくださるお客様が増えます。本書は、そんな好循環を生み出す仕組みを解き明かすことを狙いとしています。

「人を大切にする」と口で言うのは簡単ですが、実際にやろうとすると多くの壁にぶつかります。

「理想論ばかり語ってもスタッフは動いてくれない」

「頑張って採用してもすぐに辞めてしまう」

「忙しさにかまけ、せっかくのルールや理念が形骸化してしまう」

なかには、そもそも企業理念と呼べるものがなく、苦境に陥ったときに立ち返る基準を持たない会社もあるでしょう。

そこで必要なのは、理念を言葉として明文化し、全員が納得できる基準をつくり、それを朝礼やミーティング、評価制度、さらには日々のコミュニケーションに至るまで深く浸透させることです。

あるいは、経営者やリーダーが自ら夢を語り、身をもって行動し、従業員の失敗を許容することです。経営者がまっさきにそうした姿勢を示さなければ、従業員の意欲は引き出せません。

数字をないがしろにしないことも大切です。人の喜びや温かさを大切にしつつも、**売上や利益をしっかりと意識し、社員やお客様に還元しなければ、企業経営は立ち行きません。**理想と数字、どちらか一方だけを極端に追えば、必ず破綻します。

数字はお客様に喜ばれるサービスを徹底し、その結果として得られるものです。数字ばかりを追いかけていては、人の心を遠ざけてしまい、組織そのものが崩壊してしまうでしょう。

こうした考えを貫くには、「人を大切にする」という言葉をかたちにするための具体策と工夫が欠かせません。

本書では、理念浸透を深めるための仕掛け、経営幹部や若手リーダーの育成手法、従業員一人ひとりの生き方や成長を支援しながら事業を伸ばしていくための仕組みなど、私たちが培ってきたノウハウや具体例を包み隠さず紹介しました。これらは、中小企業経営者や、これから多店舗展開を検討しているオーナーの方々にとって、きっと有益なヒントになるはずです。

「うちの小さな小さな会社(店舗)にはまだ早い、無理だ」と思われるかもしれませんが、しかし、**世の中に存在するどんな大きなビジネスも、小さな一歩から始まっています。**

私自身、はじめから「素晴らしい組織をつくろう」と考えていたわけではありません。小さな整骨院のプレイヤーとして日々必死に働き、あるとき挫折を経験し、自分一人では限界があると痛感しました。

そこから、組織として仲間と力を合わせれば、もっと多くの人を笑顔にできるかもしれないと気づき、企業理念の大切さや、それを現場に落とし込む努力の重要性を学んできま

した。

共感経営を始めるのに早すぎることはありません。むしろ、「赤字から脱却できない」「人がどんどん辞めていく」など、経営が苦境にあるときこそ、思い切って企業の体質改善を行い、共感経営へ舵を切るチャンスです。

本書が、多くの方々の背中を押し、勇気を与えられる一助になれば幸いです。いい人材が集まり、長く活躍してもらい、さらにはお客様からも応援される組織をつくりたい。そんな思いを抱く経営者やリーダーの皆さんとともに、共感経営の可能性を模索していければと願っています。

尾林 功二

はじめに 組織の成長は「共感」から始まる

003

第1章

働く人や顧客の共感を生む組織づくり

創業期は気づかなかった企業の存在意義

016

自分はこの先、何のために働くのか？

018

組織づくりとは仲間づくりである

021

組織の核をなす企業理念をつくる

024

いい会社にはいい理念がある

028

企業の体質改善に理念が効く

030

理念浸透が組織にもたらす効果

032

企業理念は道具、使うからこそ価値がある

036

企業理念を具体化したミッション、ビジョン、バリュー

039

経営者が理念浸透のために語るべきこと

045

スタッフ「コラム」それぞれの成長と想い①

25歳で院長を任され、日々成長を実感

051

第2章

経営者は夢想家であれ

企業は経営者が夢を見ることから始まる

056

仲間と一緒に夢を更新し続ける力

058

会社員でもなく、個人事業主でもない経営者という生き方

060

個人事業主マインドと経営者マインド

062

経営者の限界が組織の限界を決める

065

人を大切にするためのシンプルな原則

068

景色の変化が教えてくれる自分の成長

072

100年企業を目指すために

076

社会貢献は企業が果たすべき使命

078

第3章

未来を託せる次世代リーダーの育成

誰かの役に立つことで自己肯定感が高まる……	080
自ら描いた未来がかたちになる喜び……	082
企業を未来につなぐことが最大の恩返し……	083
スタッフコラム「それぞれの成長と想い」②	
「あなが大切」という教えを胸に会社の未来をつくる……	086
「次の社長」の育成は早期に取り組む……	092
未来を現在の犠牲にしない……	095
組織の成長は幹部育成あってこそ……	096
「任せる」と「丸投げ」は違う……	099
経営者は現場を離れる覚悟を持つ……	101
権限移譲を成功させる4つのポイント……	103

第4章

企業理念を具現化する組織運営の仕組み

幹部候補に求める素直さと謙虚さ……………	107
組織に自ら学ぶ文化を醸成する……………	109
数字と理念の両方を語れる幹部を育てる……………	112
幹部とのコミュニケーション……………	114
組織のビジョンと幹部の成長をリンクさせる……………	117
スタッフ「コラム」それぞれの成長と想い ③……………	
生涯現役の治療家として、おばあちゃん先生を目指す……………	119
担当幹部が語る組織運営のポイント……………	124
店舗運営——全員が自分ごとにする仕組みをつくる……………	125
採用計画——理念に共感する人材を見極める……………	130
施術教育——技術力と人間力を融合させる……………	134

スタッフコラム「それぞれの成長と想い」④

人材育成——人間力を育む仕組みづくり……

財務計画——成長フェーズを支える「攻め」と「守り」のバランス……

事業承継——「次の100年」を託せる後継者を育てる……

温かい雰囲気職場で、自分のやりたいことにチャレンジ……

第5章

従業員の生産性を最大化する 成長環境と評価制度

「自由」と「型」を両立させるマニュアルの策定……

納得感とやりがいを生む人事評価制度……

「数字」と「想い」を両輪で回すKPI……

従業員の努力に報いるインセンティブ……

表彰制度で従業員のストーリーに光をあてる	168
モチベーションを支える手当の設計	171
面談は評価の場ではなく、成長のきっかけを生む場	174
従業員のコンディションを見える化する	177
成長実感を高める研修と勉強会	180
環境整備でかたちと心を整える	185
報連相をスムーズにする仕組み	189
組織の成長を加速させるボトムアップ経営	193
スタッフ「コラム」それぞれの成長と想い ⑤	
地元の北海道で業界全体の価値を高めたい	198
おわりに 幸せの好循環を100年先へつなげる	202