

4月に向けて今すぐ実践できる職員の定着率アップのための取り組み

介護の経営と運営 編集部

Point1 すぐに実践できる新人指導のポイント

- チームリーダーと同じ行動を目標にする
- 指示を出すときには「根拠」と「想い」を伝えることが重要

職員確保のためには、定着率をアップさせることも重要である。新しく入った職員の離職を防ぎ、また戦力となるように指導するにはどうすればよいのだろうか。

ファシリテーター株式会社 代表取締役の小田昌敬氏は、「新人育成の目標は「チームリーダーと同じように判断し、望ましい行動をする」とすべきだ（「できる」ではなく「行動する（もしくは、している）」）。例えば、「安全運転」は誰もが知っているが、車間距離を詰める人、スピードを出す人、ブレーキの踏み始めが遅い人など、いろいろな人がいる。しかし、車間距離をあけること、速度規制に合わせて走行すること、ブレーキを早めに踏むことは全員できる。「で

きる」=知識やスキルはあるということだ。しかし、これくらいのスピードなら大丈夫（行動意識）、せっかちな性格、できるだけ早く到着した方が良い（価値観）などによって、求められる安全運転をすることは限らない。できる能力があったとしても実際に求められる行動をしているかとは別物だ。新人には、キャリアパスなどに「～できる」という能力（知識・スキル）指標と一歩進めた「～している」という行動指標の2段階でフィードバックすると良い」と話す。

新人に対しては、できることを増やすだけでなく、実際に行動するレベルまで指導することが求められる。

新人の前では見本になる行動を取ること、指示に「根拠」や「想い」があることが重要

小田氏は「新人を迎えるときには既存職員に『歯を食いしばって最高の仕事を3ヶ月続けてください』と伝えてほしい。なぜなら、新人は先輩たちの最低点を集めて合格点にするため、A先輩の遅刻するところ、B先輩の雑な仕事、C先輩の手を抜くところ、上司がいないとサボるDさん、これらを自分の合格ラインとしてしまう。これらの事項に関して先輩は注意をされず新人である自分が注意されると不満を感じる。また、指示を出すときには、『なぜこの行動を

するのか』という根拠や想いを一緒に伝えるようにする。これは職場の判断基準を後輩にインストールする最短の手段だ。指示命令を出すときには「根拠」と「想い」をセットで渡してほしい」と話す。

新人は先輩を参考にするため、悪い見本となってしまうよう注意が必要だ。同時に、事業所内での行動原理をしっかりと伝えることが重要となる。

Point2 スタッフの「参加意識」を高める取り組みで職員の離職を防ぐ

- スタッフ一人ひとりに「会社のためにできること」への意識を持ってもらう
- スタッフの声を現場の改善や新たなプロジェクトにつなげる

職員を定着させ、育成することができなければ質の高いサービスを提供することは難しくなる。2013年10月から「退職者ゼロ」を維持しているというプライマリーグループ代表取締役の梅澤伸嘉氏は「スタッフを育てるには、『短期間で育て！ 早く成長しろ！』と急かすのではなく、長期的なスパンでかかわって

いくことが大切だ。スタッフ一人ひとりの「参加意識」を高めること、つまり、『私がこの施設・会社のために何ができるだろうか？』という意識を持ってもらうということが大切だ」という。退職者をなくすために同グループで行っているスタッフの育成・定着のための取り組みについて、紹介する。

① 現場のサービス向上を目的とした委員会～現場スタッフの声を聞き、改善につなげる

経営者にとって、管理者とのかかわりが中心になるとどうしても現場スタッフの生の声が聞こえづらくなってしまふ。そこで代表者である梅澤氏が主導して、現場のサービス向上を目的とした委員会を立ち上げた。

この委員会は、現場の介護職の生の声を聞き、その声を基に現場の質の改善のヒントを探っていくという思いと、スタッフの参加意識を高めるために、管理者がメンバーに入っていない。

サービス向上委員会では「衛生・環境面の整備」について、普段気になっているけれど、なかなか改善できていなかったこと（例：入浴時の衛生管理など）を挙げてもらい、全施設共有の課題として1ヶ月

間取り組む。これまでの業務改善は管理者中心で行うことが多かったが、現場スタッフの声を直接聴き、それを改善につなげることで、より風通しの良い職場環境にもつながっている。

また、委員会で「チェックシート」を作成し、委員会のメンバーがチェックリストに基づいて各事業所の状況を定期的に確認する。これにより、スタッフ全員の「環境・衛生面」の意識が高まったほか、委員会を通して、メンバーが事業所の改善に積極的になる、チームワークが向上するなどの効果が得られた。このような活動を通じ、スタッフの参加意識を高めていくことで、スタッフ一人ひとりが自ら考え、行動していく習慣と風通しの良い職場を作っていく。

図 チェックシート

| プライマリーグループ サービス向上委員会 チェックシート | | ☆評価基準☆ | |
|-------------------------------|--|------------------------|------|
| ★突撃訪問してチェック可能な項目をピックアップしています★ | | 1. まったくできていない | × |
| | | 2. できている部分もあるが、まだ改善が必要 | △ |
| | | 3. ほぼ、できている | ○ |
| | | 4. 素晴らしい!! 見本になる | ◎ |
| 【環境・衛生面】 | | | |
| 大項目 | 評価するポイント | 評価 | コメント |
| 施設周辺 | 庭・花壇等の手入れができていないか？ 雑草は生えすぎているか？ ゴミが落ちていないか？ | | |
| 玄関 | クモの巣が張っていないか？ ほこり・ゴミが落ちていないか？ マットがよごれていないか？ 下駄箱がよごれていないか？ | | |
| 送迎車両 | 車の外・中がきれいにたもたれているか？ 社内にゴミが落ちたり、ほこりがたまっていないか？ | | |
| 事務所 | 机の上の資料が整理・整頓され、どこに何があるかをスタッフが把握できる状態か？ 事務所内が汚れていないか？ | | |
| フロア | 利用者様が触れる場所に危険な物が置かれていないか？ 机の上、物品の裏などほこりが落ちたり、汚れていないか？ | | |
| トイレ | 便器と便器周りが汚れていないか？ トイレトペーパーの補充等、備品が整備されているか？ 窓・洗面台等は、きれいな状態か？ ゴミは溜まっていないか？ | | |
| 脱衣所 | 物品や衣類の物入れ等が整理整頓されているか？ 利用者様が触れる場所に危険な物が置かれていないか？ ほこりなどで汚れていないか？ | | |
| 風呂場 | 利用者様が触れる場所に危険な物が置かれていないか？ カビが生えていたり、汚れていたりしていないか？ | | |

② スタッフの居場所、主役になれる場をつくる

スタッフの「やってみたい」という自主性をもとにした、スタッフ主導のプロジェクトチームがある(表1)。

表1 プロジェクトチームの種類

プロジェクトチームの種類

- ・社内報作成プロジェクトチーム(2009年～)
- ・他事業所交流プロジェクト(2009年～)
※現在は、別法人での取り組みに移行
- ・東日本大震災復興支援プロジェクト(2011年～)
- ・イベントプロジェクトチーム(2012年～)
- ・タクティールケア推進プロジェクト(2012年～)

「自分がやってみたい」と思ったことを仲間と一緒に形にしていく中で、いろいろな経験ができる。そ

の中で壁にぶち当たることやうまくいかないことも出てくるが、そうなったときに管理者や代表がサポートし、共に乗り越えていくような体制をつくっている。

スタッフの参加については、イベントプロジェクトチーム以外は有志である。イベントプロジェクトチームは、各事業所から1名ずつ集まり、社内イベント(納涼祭・感謝祭・懇親会など)の企画と準備を行っている。

「やりたいこと」を実現するために「仲間」をつくり、カタチにしていく。リーダーを育成していく上でも効果的な取り組みなので、スタッフの「居場所」、「主役になれる場」を積極的につくるようにしている。

③ 管理者を対象とした研修～スタッフをフォローできるリーダーを育成する

管理者を対象にスタッフ間のかかわり・コミュニケーションをテーマに、「話を聴く」「想いを伝え、分かり合う」ための考え方と具体的な手法をロールプレイングや具体的な事例検討で学ぶ研修を実施している。この研修は「働くスタッフが生き活きと楽しく働くから、利用者にも良いケアが実現できる」と

いうプライマリーグループが大切にしていることを現場レベルで実践し続けていくことを目的としている。

スタッフのフォローができる「リーダー」を養成することは、低離職率の職場づくりには欠かせない。

会社の事業展開やビジョンをスタッフに伝え、「ワクワク感」を持ってもらう

梅澤氏は、会社として新事業の展開やビジョンをスタッフに伝えることも「スタッフ育成」に効果があるという。「経営者の仕事は、ビジョンを掲げ、ワクワク感をスタッフにも持ってもらうことが非常に重要なことで、『うちの会社は、ほかの介護事業所とは何か違う』『面白いことにどんどん取り組む会社だから、これからが楽しみ』『将来は自分も違う可能性

があるかも』というワクワク感・期待感があるからこそ、『この会社で頑張ろう!』『この会社で成長しよう!』という意欲にもつながっていく」と梅澤氏は述べている。経営者が自分の経営する事業への明確なビジョンを持ち、スタッフの仕事への意欲を高めることは離職防止につながる。

Point3

4月までに職場環境を改善する方法

- 職場の雰囲気明るくし、職員の定着につなげる
- 事業所の改善すべきポイントをチェックし、職場改善に役立てる

事業所の職員の離職率の低下は管理者の手腕にかかっていると前出の株式会社若武者ケア代表取締役の佐藤雅樹氏はいう。「普段接している管理者が、会社の方針や、本人に必要な情報を伝えてくれないと、現場の職員に何の恩恵ももたらすことはできない」と佐藤氏。

同社では、以下のようなチェック表を用いて半年に1回、各事業所の職場環境を見直している。その効

果は、佐藤氏によれば、「職場の雰囲気が良くなり、職員が定着し、売上の低下していた事業所の業績をV字回復させることができた。一人あたりの客単価が1万円上昇した事業所も出てくるなど、5ヶ所の赤字事業所のうち4ヶ所が黒字に転換した」という。職員の定着、さらには黒字化には職場の雰囲気が大きく影響していることが分かる。

明るい職場度チェック

当てはまるものに○印をつけてください。
「自分の職場の雰囲気」を俯瞰しての回答、自分自身がどう感じているかの回答でもかまいません。

- 朝、明るいあいさつが自然に行われている
- 職員が外出する際、帰ってきた際、あいさつを合っている
- 上司、同僚などを「仲間」と感じられる
- 一緒に働いている人がどのような人かを知っている
- お互い笑顔で接している
- 活気がある
- 「その人がいることでみんなが緊張したり仕事がやりにくくなる」という特定の人がない
- 忙しいときに一体感を持って仕事ができている
- 勉強会には進んで出ようという雰囲気がある
- 課題をみんなで解決しようという雰囲気がある
- 正社員、パート職員など雇用形態に拘らず仲間として受け入れている
- 個人的なこと(嬉しいこと、または辛いこと)に対しても温かい声をお互いかける
- 意見や提言を言うことができる

- お互いを思いやっている
- 本音をぶつけ合える
- 感謝の気持ちを伝え合っている
- 仕事を「やらされている」という気持ちを持っていない
- お客様から「事業所の雰囲気がいいね」と言われる
- お互いの良いところをほめたり認めたりしている
- 「お互い様」と助け合う雰囲気がある
- ここに自分の居場所があると感じられる

- が20個 : 明るい職場です。この状態を維持しましょう
- が15~19個 : かなり明るい職場です。○が付かない箇所をチェックしましょう
- が10~14個 : まあまあのレベルです。雰囲気が悪くならないように気をつけましょう
- が5~9個 : 少々まずい雰囲気です。現状を見直しましょう
- が4個以下 : 警戒レベル。大至急対策が必要です

雇用管理改善チェックリストを実施し、自社の改善項目を調べる

また、同社では前ページのチェック表とともに、介護労働安定センターの「雇用管理改善チェックリ

ストCHECK&DO25」(表2)を半年に1回実施し、項目の改善・向上を目標としているという。それぞれ

の項目について、同社が大切だととらえている基本的な考え方を佐藤氏に説明していただいた。

A. 情報共有・コミュニケーション

業績の悪くなる事業所のシグナルの一つとして、「定期的な会議をいつの間にかしなくなる」という現象が起こることがある。基本的に、週1回は事業所内で現状や目標、意見、クレームなどの情報共有を行うのだが、全員が集まれないことを理由に、管理者が次回の日程を決めずにいつの間にか行わなくなってしまう。そうすると、職員の気持ちがバラバラになり、意見を言う機会がなくなり、事業所や会社の不満が陰口のように言われる現象が起こってしまう。

B. 労務管理・職場環境

会社全体として、短時間正社員制度の導入やレジャーの割引制度などの福利厚生面の施策を行っているが、個人の事情への配慮や職員の心身の健康への配慮などは、いつも事業所にいる管理者に行ってもらわないと把握することは難しく、管理者に対する教育が福利厚生施策の成功要因となってくる。

C. 評価・報酬

賃金規定についてもかなり整備を進めているが、その規定について本部から各社員に説明すると同時に、管理者に理解してもらわないとまったく現場に浸透しない。まずは管理者に説明し、本部との情報統一を図ることが重要だと考えている。

D. 人材育成

会社全体の取り組みがポイントとなるが、やはり会社の理念や考えを現場に伝達し、経営判断に必要な情報を吸い上げてくれる管理者に対する教育が一番重要になってくるものと考えている。

E. 法人・事業所の風土

明るい職場度チェック表と雇用管理改善チェックリストのすべてに○がつけられる水準にすることを目標とし、確実に成長しているかを定期的にチェックする体制、社長や幹部が定期的に事業所の風土を把握できる体制が必要になってくると考える。

既存の職員を教育し、事業所の質を上げる

若武者ケアの事例から、職場環境の改善を行うことで、離職率は下げることができるということが分かる。前述のチェックリストなどを活用することで、現在の職場の問題点が見えてくる。それらを一つひとつ改善していくことで、確実に職員定着へとつながり、職員の離職がなくなることで、採用コスト削減などの効果も得られる。さらに、職員への継続的な研修などでサービスの質の向上なども目指せるかもしれない。

人材の確保においては、採用ばかりに気を取られることなく、定着へと目を向けることも必要になる。佐藤氏は、「当社は無理な事業の拡大はせず、採用においても基準に達しない人、新卒の若年者以外で教育に時間がかかりそうな人はお断りし、既存の事

業所の質を上げ、客単価を上げる方向に経営の舵を動かしつつある。新卒の採用は引き続き行っていくものの、幹部の介護業界での経験も長くなり、年々、社員の中に介護支援専門員、介護福祉士、社会福祉士などの資格保有者も増えてきている。管理者教育は成功も失敗も多数繰り返してきたことからM&Aなどで経験のある管理者を送り込んだり、教育のノウハウも蓄積してきた。社員が集まる時代には、まずは社員が必要なサービス量（例えば、新規事業所など）を確保することが最優先の目標であったが、現在は、既存の職員の教育を行い、質重視に転換していく局面に移ったと考えている」という。それぞれの事業所の事情は異なるため、状況に合わせた人材確保策を考えて実行することが重要だ。

表2 雇用管理改善チェックリスト CHECK&DO25

| 雇用管理改善チェックリスト CHECK&DO25(事業主自己チェック用) | | あてはまる | あてはまる | あてはまる | あてはまる | 合計 |
|---|---|-------|-------|-------|-------|----|
| A 情報共有・コミュニケーション | 1.理念やビジョン、方針を職員に対し周知・徹底している | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 2.年度事業計画と目標を職員に対し明確に示している | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 3.記録・報告、ミーティング等で、職員間での情報共有を徹底している | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 4.自法人・事業所を取り巻く環境や今後の課題について話し合う機会を設けている | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 5.現場からのアイデアや意見・提案を吸い上げる機会を設けている | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| B 労務管理・職場環境 | 6.仕事と育児などの生活との調和等、個人の事情に配慮した支援を行っている | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 7.業務内容や量に対応できる適切な人員を確保している | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 8.勤務時間や仕事の内容で過重な負担を強くないようにしている | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 9.有給休暇の取得推進や福利厚生面の整備など、労働環境の整備・改善を行っている | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 10.職員一人ひとりの心身の健康に配慮している | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| C 評価・報酬 | 11.仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等を明確に示している | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 12.一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行っている | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 13.仕事ぶりや能力について評価し、面談によるフィードバックを行っている | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 14.仕事ぶりや能力について評価し、何らかの処遇改善(賞与、一時金、報奨金、賃金改定等)につなげている | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 15.賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| D 人材育成 | 16.職員のスキルアップのための研修方針があり研修を行っている | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 17.外部の講習会や資格取得等のために支援を行い、職員のスキルアップを行っている | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 18.新人に対する教育(OJTや新人研修等)を体系的に行っている | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 19.管理職層やリーダー層育成のための教育に力を入れている | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 20.将来のキャリアについて、支援(相談、研修等)やアドバイスを行っている | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| E 法人・事業所の風土 | 21.挨拶・声かけ、認める・ほめるといった組織風土がある | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 22.職員が、自由にアイデアや意見を言える組織風土がある | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 23.新しいアイデアを取り入れたり、難しい課題に取り組んだりする組織風土がある | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 24.質の高いケアへの意識や向上心を持つ職員を育てる組織風土がある | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 25.自主性を尊重し、現場に任せ、それを支援する組織風土がある | 4 | 3 | 2 | 1 | |

●あなたの法人・事業所の雇用管理状況

A~E各領域の合計点を右のレーダーチャートに記入すると、現在の雇用管理状況が見えてきます。

この結果を、自法人・事業所の雇用管理改善策の検討・推進にお役立てください。

