業績アップ・離職率の低下につながる

「医めて育てる社員教育」成功事例

弗Ⅰ四	離職者がぐんと減り
第2回	社会医療法人桑名恵風会桑名病院… 採用と離職防止に劇的効果
第3回	
第4回	
第5回	

(株)スパイラルアップ 代表取締役 / (一社) ほめ育コンサルタント協会 代表理事 原邦雄

第2回 社会医療法人桑名恵風会桑名病院…採用と離職防止に劇的効果

ほめ育コンサルタント協会では、「ほめる教育」を活用して人材育成を支援するコンサルタントの養成も行っています。そこで今回は、ほめ育シニアコンサルタントの杉浦鉄平氏と道下真介氏の両名が手掛けた「社会医療法人桑名恵風会桑名病院」(新潟市)の事例をご紹介します。

同院は、病床数188床の地域中核病院です。24時間体制で急性期医療を提供し、救急患者数は年間約2,700件。脳神経外科や循環器内科を中心に、他院での対応が難しい患者も積極的に受け入れており、地域住民にとってなくてはならない存在となっています。

新卒採用しても定員割れ, 約2割が離職していた

同院で大きな課題となっていたのが看護師不足でした。全国的に看護師は不足し、同院においても、新卒採用を行っても毎年定員割れし、応募数が少ないため人材を選考できる状況ではありませんでした。辞める看護師も多く、直近5年間の離職率は2割弱。採用できない、採用できても続かない……そうした状況が、看護師不足に拍車をかけていたのです。

上層部は、働きやすい職場環境 づくりのためには「心理的安全性」 が重要であると理解していました。特に院長は積極的に職員をほめていたといいます。ただし「ほめる・ほめられる」という文化はなく、心理的安全性が十分に確保できていませんでした。そこで院全体の取り組みとして、「ほめる教育」を始めることにしたのです。

「ほめる基準」を決め, 評価するための表を作成

「ほめる教育」では、ほめる基 準を定めることが重要です。基準 に合う行動をすればほめて. 合わ ない行動をした場合はほめない。 その繰り返しにより"良い行動" が増え、成果につながるのです。 同院が基準としたのは、「最善の 医療と心温まる看護」という理念 でした。まずは看護部の中からプ ロジェクトメンバーを選定。理念 をより深く理解するために、メン バーが話し合って「ミッション」 「ビジョン|「バリュー」を作成し ました。そして次は、行動レベル に落とし込むために、優れた成果 につながる行動特性を洗い出し, 「コンピテンシーシート」(図表) にまとめました。

同シートには、縦軸に行動目標が、横軸に評価(7段階)と評価に見合う具体的な行動内容が示されています。立場によって異なる

シートが用意され、本人と上司が 評価を記入。自分なりの振り返り を行い、第三者からの評価も得る ことで、現在の立ち位置を把握で き、上司の承認により、意欲向上 という効果も期待できるのです。

ほめる機会を増やし, 頑張りを可視化する

同時に進めたのが、「ほめる・はめられる」という経験を増やす取り組みです。例えば同シートをもとに、「ほめる面談」を実施しました。重要なことは、頑ましているポイントを事前に見つけいからの振り返りをしたうえで、ほめるポイントを提示。そして次に向るポイントを提示。そして次になるための目標を設定します。

ほかに活用したのが、「ほめシート」(第1回を参照)です。「ありがとう」「成長したなぁ・すごいなぁ・好感が持てる」「期待していること」という項目を満たすだけなので、ほめ慣れていない人でもほめることが可能です。例えば「経験したことのない技術や手術等、積極的に覚えようとする姿が素晴らしいと思います」という感謝の気持ちもりがとう」という感謝の気持ちも



■原邦雄:

兵庫県芦屋市出身。大学卒業後、メーカーを経て、船井総合研究所に転職。様々な業種の人材育成に関わる。従業員のエンゲージメントを高めることの重要性を実感し、独自の教育メソッド「ほめ育マネジメント」を開発。これまでに600社以上の企業や教育機関に研修を行っている。また国内だけでなく、アメリカ、インド、中国、オーストラリアなど世界20ヵ国にも進出。

- ■株式会社スパイラルアップ: ●住所: 大阪市中央区本町4丁目8-1 SD本町ビル ●URL: https://spiral-up.jp/
- ■一般社団法人ほめ育コンサルタント協会: ●URL: https://homeiku.jp/

図表 コンピテンシーシート(サンプルイメージ)

	ディクショナリー	-1	0	1 1	2	3	4	5	_			
評価項目 (人間性・社会性)		阻害的/悪影響 関リの人には迷惑と なっている	無関心/無理解 存在感なし/分かって いない/意識がない	受動的 気付くとその場ではで きるが習慣になってい ない、すぐに忘れる	積極的/習慣的 自ら考え実践できる、 習慣になっている	好影響力 周囲に対影響を与え る習慣を持っている	リーダー的 新たな習慣を接待し、 仕組み・システムに落 とし込める、仕組みで 個々の力を仲ぱす	メンター・利他的・育成的 柱内に好影響を与え る仕組みを割る人材 を育成する	Self	上司	最終報果	上司コルナ(評価理由) ムはめがイント、これからの解特
ニーズをとらえるカ	相干の目録に立って言葉だけではなくその 表にあるニーズは何かを思じその人に適し た方法を考え抜く、そのためには日頃から 患者容易の出会いに認識し発極的に言葉 をかけ対話の時間を大切にする	にすら応えようとせ ず、そのために患者	相手のニーズには関 るがなくマイバースで 仕事をしている	相手のニーズを感じと ひとしているがまだ言 家から著書を聞いて いってその表にある ニーズを感じるには 至っていない	積極的に相手のエー ズを含葉だけでなく感 じながら情報把握に 努め、フィードバックを 実践している	パックによりは朝田時	質能をつくるパケハウ、	とフィードバックで信仰				
専門職の責務を全う	期待されている知識態度を習得するために 自己研鑽に励み、責任ある態度で患者の ために実践する。	専門職としての自覚が ないので任せられない。	等門職としての職務に 明心がなく自己研練 に対する意識が感じら れない	専門職としてキャリア を積むために学ぶ意 続けあるが土だ指導さ れないとやるべきこと がおからない	術のアップデートを怠 らず責任をもって職務		専門職として身に着け た知識技術の応用を 生かし、実践の中で新 たな技術開発ができる	職場の中で自分が身 に着けた知識技術を 生かし専門職として職 務を全分できる人材を 育成している				
共通ビジョンを理解して協働する	ゲームの一貫として、病院、者技能が示す 目標に向かい、それぞれの立場できるこ とは何かを考える。自分に異なる立場、思 見、性格・考え方を持つ人との関和を保ち 行動する。	ソに対して批判的で	者護郎の目標やビジョ ンに対し理解がなく、 無意識に行動してい る	看護部の目標やビジョ ンに対して理解はある が、思いは薄く協働は 一時的である	日標とべかみを合わ	に、それぞれの異なる	ための連絡点を具体的	ビジョンを理解共有して協働で仕事ができる人材を育成している				
自ら歩み寄る	自分とは違う考えを持つ相平に対しても苦 予思調を持たずに自らが声をかける。相平 に変化を求めるのではなくお互いの違いを 理解する。	自分と相手のことを認 めるのが難しく否定し てしま)	自分からコミュニケー ションを取ろうとせず 声をかけても反応が ましい	自ち歩み書ろうとする 努力は感じられるが苦 平な人とはうまくコミュ ニケーションが取れない	誰とでも自ら保持もの よい情形をし、気づく と声掛けも行う	いったん受け入れたり	違う意見や考え方を 存棄し合意形成がで をるようチームをまとめ ている	旅館な姿勢で歩み背 ることができる人材を 前成している				
他者への関心	広く周囲に目を向け、他者の言動・行動を見 て進んで協力することができる。他者からも 学ぼうとする。	維退せず一方的に人 を攻撃したり、陰で挨 利する	自分のことしか意識が 向いていない。	ひの音響を第十級工	他者の言動を見て立 場で仕事を理解し、移 極的に協力している	他者の立場で仕事を 授解しており、顕極的 に参加をすることで周 りから位頼されている	他者の立場や仕事を 程解したうえて相手の 気持ちに言り添うため に、何をすればいい のかを考え、自分の周 りにも充有する仕組み ができている。	他者の立場を仕事を 提解するだけではな く、自分に変わるテー ゲーも育成できる				
感謝の言葉を伝える	「ありがとう」「助かった」の思察の思いを含葉として伝え、プラスの連鎖を作り出す。	気分のむらがあり相手 の対容に対し統判的 な態度をとる	自分のことしか見えて いないので感謝を感 じられない	気付くと感謝の言葉を 伝えるがまた高極的 で習慣になっていない。	心がこもった積極的な 含葉をかけえることが 習慣になっている	相手の好意を受け取 9感謝することで良好 な関係を駆けている	感謝の表明を浸透化 し、ボジティブな組織 文化を創ることに貢献 している	模様的に感謝を表明 できる人材を育成して いる				
親切な対応	最名病院の一貫として、地域の人たちに寄 り添い、親切・丁二、やさしく対応し "心温水 る者様"で依頼際体を機管する。	不親切な対応で患者 家族いらクレー人があ た	病院の一貫であるとい う自覚がなく事務的な 対比である	親切な対応をしようと はう意識はあるもの の、関りの人からの声 掛けがないと、すぐに	忙しい時でも親切な 対応についけた者護	020/05/05/05/05/05/05/05/05/05/05/05/05/05	親切な対応で言り添う ことを平別して行動し 組織内で規範を削っ	最名詞取の一貫とし て自覚をもって裏切な 対応で書り添うことが できる人材を育成して				

言葉となり、本人に伝わる機会が 生まれました。

なお「ほめシート」は、ナースステーションに掲示されています。「本人に渡す」のが基本ですが、このように関係者の目に触れる場所に掲示するのも効果的です。というのも、頑張りはなかなおにくく、多忙な現場ではなかなおおいたとう。を掲示することで普段のがいまま終わることができるところが、ほの質がです。

新卒の応募が3倍に増え, 一方で離職者は減少

理念が浸透し、ほめる文化が根付き始めると、病棟の雰囲気は変わりました。若いスタッフからは「先輩が優しい」「よく教えてくれ

る」という声が出るようになり、 長年通っている患者からも「雰囲 気が変わった」と言われたそうで す。看護実習生に対しても自然と ほめ言葉をかけるようになりまし た。すると看護学校から「積極的 に良いところを見つけてくれる病 院だ」と認識され、評価も上がっ ていきました。

その結果、1次募集で定員が満たされるようになりました。「ほめる教育」を始める前年は、応募は5名のみ(採用4名)。ところが開始後は応募者が激増して、翌年には17名(採用11名)、さらに翌年は18名(採用12名)に。しかも応募者が多数のため適切な選考が可能となり、より適性の高い人材を採用できるようになりました。つまり「ほめる教育」を始めたことで応募者が3倍以上に増加、適切な人材を選考できる体制が整ったのです。単なる数の増加

だけでなく,採用の質的向上にも 大きく寄与したといえるでしょ う。

もう1つ大きな成果があります。それは、取り組み開始後少しずつではあるものの、離職者が減っているということです。「ほめるということです。「1 on 1 ミーティング」の機会が増えます。しかも「ほめる・ほめられる」という関係を通じて心理的安全性が保たれているため、仕事上の不安や心配事、人間関係の悩みなどを、上司に打ち明けやすくなります。するというでき、離職防止につながるのです。

看護部で「ほめる教育」を実践し、大きな手応えを感じているという同院。次は、50人近くが在籍し、離職も多いリハビリ職にも広げ、より良い医療を提供しようと意気込んでいます。