

業績アップ・離職率の低下につながる

「ほめて育てる社員教育」成功事例

(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1回 | (株)サンパーク 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 | |

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「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・ほめられる」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、頑張っているポイントを事前に見つけてから面談を行うという点。前回からの振り返りをしたうえで、ほめるポイントを提示。そして次に向けての期待を伝え、もっと良く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」「成長したなあ・すごいなあ・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」といったほめ言葉や、「ナースコールが鳴ると率先して対応してくれてありがとう」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カ国にも進出。

■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）

| 評価項目 (人間性・社会性) | ディクショナリー | ＜コンピテンシー＞ 評価項目一覧表 (新人 / 専用) | | | | | 本人 | 上司 | 評価 結果 |
|-------------------|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|----|----|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| ニーズをとらえる力 | 相手の目線に合った言葉かけではないと、相手は「何を言っているのか」と思ってしまう。相手の目線に合った言葉かけを、その場の状況から読み取る力がある。 | 相手の目線に合った言葉かけを、その場の状況から読み取る力がある。 | 相手の目線に合った言葉かけを、その場の状況から読み取る力がある。 | 相手の目線に合った言葉かけを、その場の状況から読み取る力がある。 | 相手の目線に合った言葉かけを、その場の状況から読み取る力がある。 | 相手の目線に合った言葉かけを、その場の状況から読み取る力がある。 | | | |
| 専門職の責務を全う | 専門職としての責務を、責任を持って全うしている。 | 専門職としての責務を、責任を持って全うしている。 | 専門職としての責務を、責任を持って全うしている。 | 専門職としての責務を、責任を持って全うしている。 | 専門職としての責務を、責任を持って全うしている。 | | | | |
| 共通ビジョンを理解して行動する | チームの一員として、共通のビジョンを理解し、その実現のために行動している。 | チームの一員として、共通のビジョンを理解し、その実現のために行動している。 | チームの一員として、共通のビジョンを理解し、その実現のために行動している。 | チームの一員として、共通のビジョンを理解し、その実現のために行動している。 | チームの一員として、共通のビジョンを理解し、その実現のために行動している。 | | | | |
| 自ら歩み寄る | 自分自身だけでなく、周囲の人々にも歩み寄ることができる。 | 自分自身だけでなく、周囲の人々にも歩み寄ることができる。 | 自分自身だけでなく、周囲の人々にも歩み寄ることができる。 | 自分自身だけでなく、周囲の人々にも歩み寄ることができる。 | 自分自身だけでなく、周囲の人々にも歩み寄ることができる。 | | | | |
| 他者への関心 | 他者の話を聞き、相手の感情や行動を理解しようとする。 | 他者の話を聞き、相手の感情や行動を理解しようとする。 | 他者の話を聞き、相手の感情や行動を理解しようとする。 | 他者の話を聞き、相手の感情や行動を理解しようとする。 | 他者の話を聞き、相手の感情や行動を理解しようとする。 | | | | |
| 感謝の言葉を伝える | 自分が行った仕事や行動に対して、感謝の言葉を伝える。 | 自分が行った仕事や行動に対して、感謝の言葉を伝える。 | 自分が行った仕事や行動に対して、感謝の言葉を伝える。 | 自分が行った仕事や行動に対して、感謝の言葉を伝える。 | 自分が行った仕事や行動に対して、感謝の言葉を伝える。 | | | | |
| 親切な対応 | お客様や同僚に対して、親切な対応をする。 | お客様や同僚に対して、親切な対応をする。 | お客様や同僚に対して、親切な対応をする。 | お客様や同僚に対して、親切な対応をする。 | お客様や同僚に対して、親切な対応をする。 | | | | |

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、頑張りはなかなか見えにくく、多忙な現場ではなおさらであり、気づいたとしても、伝える機会がないまま終わることも多いでしょう。ところが、ほめシートを掲示することで普段の貢献や努力が可視化され、やりがいやモチベーションへとつながっていくのです。

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。「ほめる教育」を行うと、「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。すると上司は、適切な手を早めに打つことができ、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。