負のスパイラルから脱却！
働き手不足の時代に必要な定着施策・組織マネジメント

社会保険労務士
冨士本 大祐

株式会社チームアップ

本日の内容

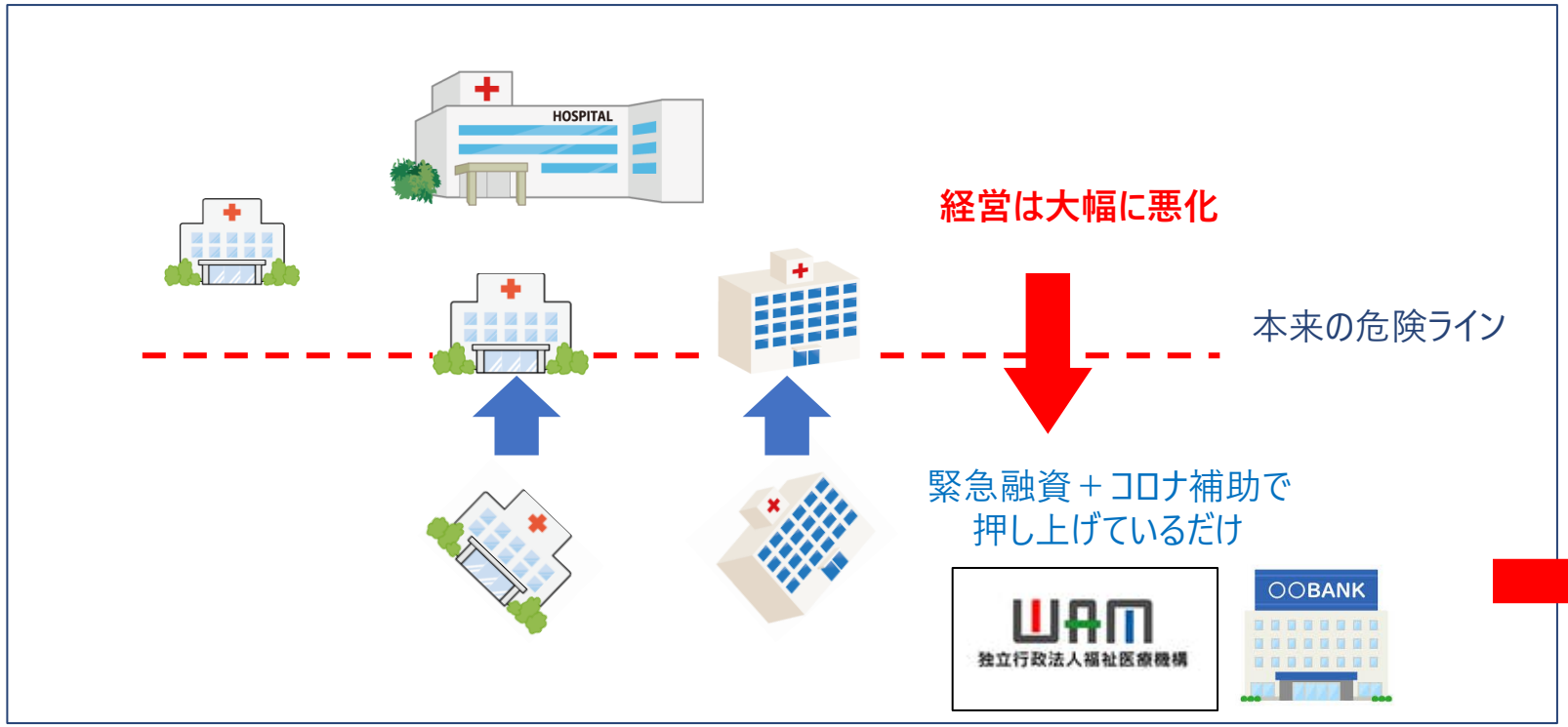
1．見えている風景～最近の事例から

2．働き手不足の時代に必要な定着施策と組織マネジメント

3．病院経営の維持・改善のため、人事が何をすべきか

１． 見えている景色～最近の事例から

■コロナ禍の長期化、病院の経営が先行き不透明に。



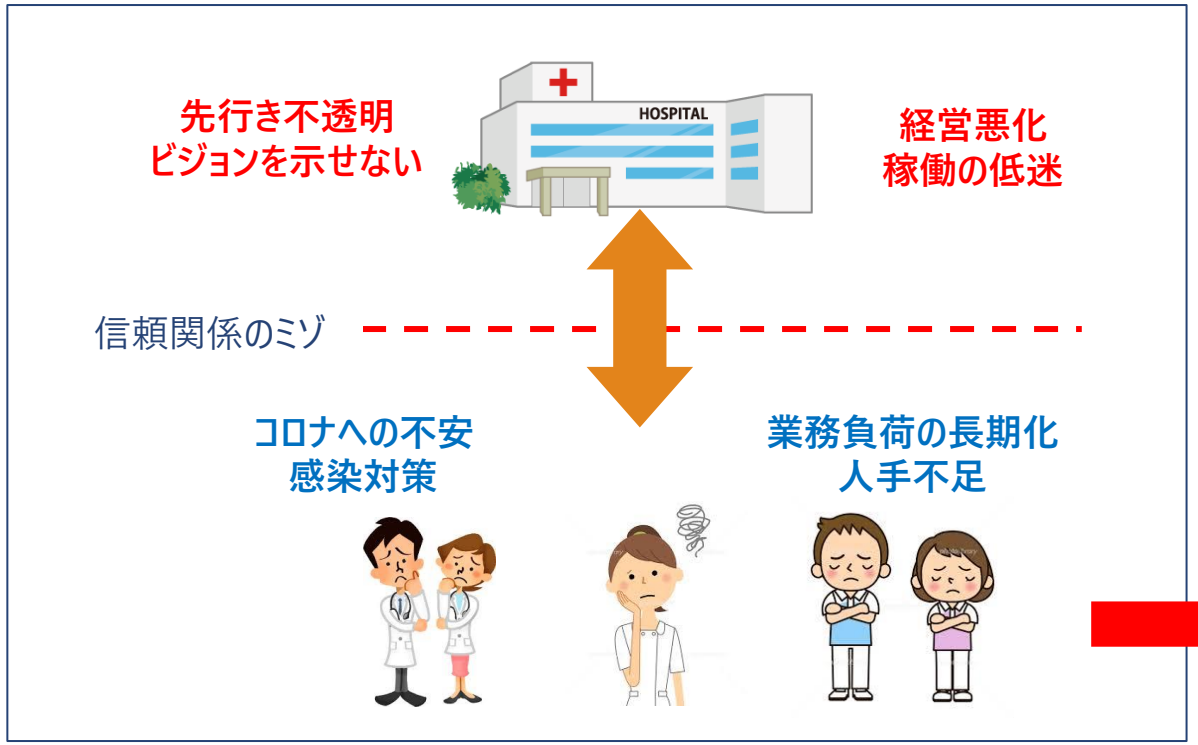
コロナ受入れ補助金、
空床補助はいつまで？
その後のリカバリー策は？

昨年のコロナショック、外来救急は大打撃 ➡ 夏から少し回復 ➡ コロナ感染再拡大（第３波・第４波）

➡緊急融資＋コロナ受け入れ・空床補助で保っているだけ

➡特に、外来・急性期依存の病院は今後も先行きが不透明

■病院と職員の信頼関係も傷んでいる



急性期の病院から
慢性期の病院・介護施設へ
人材が流動化

昨年春は転職が大幅減少 ➡ 夏以降、急速に回復 ➡ 慢性期・地域の病院へ人が流動

➡急性期から慢性期寄りに看護師が転職、失業者の一部も介護職へ流入

■きれいな話ばかりではない・・・

・互いを承認しよう
・コミュニケーションを活性化しよう
・目標と理想を共有しよう　etc.

➡こんな言葉が絵空事と思えるような、乾ききった現場
マネジメントが機能しておらず、ただ日々をこなすのに精いっぱいの現場
不信感や疲労感が拡がった職場

きれいな話ができる職場は少数。多くを占める、こんな現場にどうアプローチしていくか。

２．働き手不足の時代に必要な定着施策と組織マネジメント
～定着支援の事例から～

■離職理由の大半は下記いずれか

①仕事が合わない・・・介護の仕事に向かない、思ったよりハード（未経験）
方針が合わない（経験者）

②職場が合わない・・・職場の風土や、上司や周囲の人間関係にフィットできない
（全階層）

③雇用条件　　・・・給与に見合わない、聞いていたのと違う

➡①仕事へのフィット、②職場へのフィットは、入職後のフォロー体制がカギ。

とすると、それを行うのは誰か？

■離職率が高い事業所で、原因として考えられること

①フォロー体制の不備 ・・・ 育成担当の不在、ほったらかし

②マネジメント不全 ・・・ 手足のように使う、できない人に非情、陰口
古株職員を指導できない

③業務オペレーション ・・・ 業務オペレーションが整理されておらず、常に多忙な状態
手が回らず育成も、利用者も置き去りなど

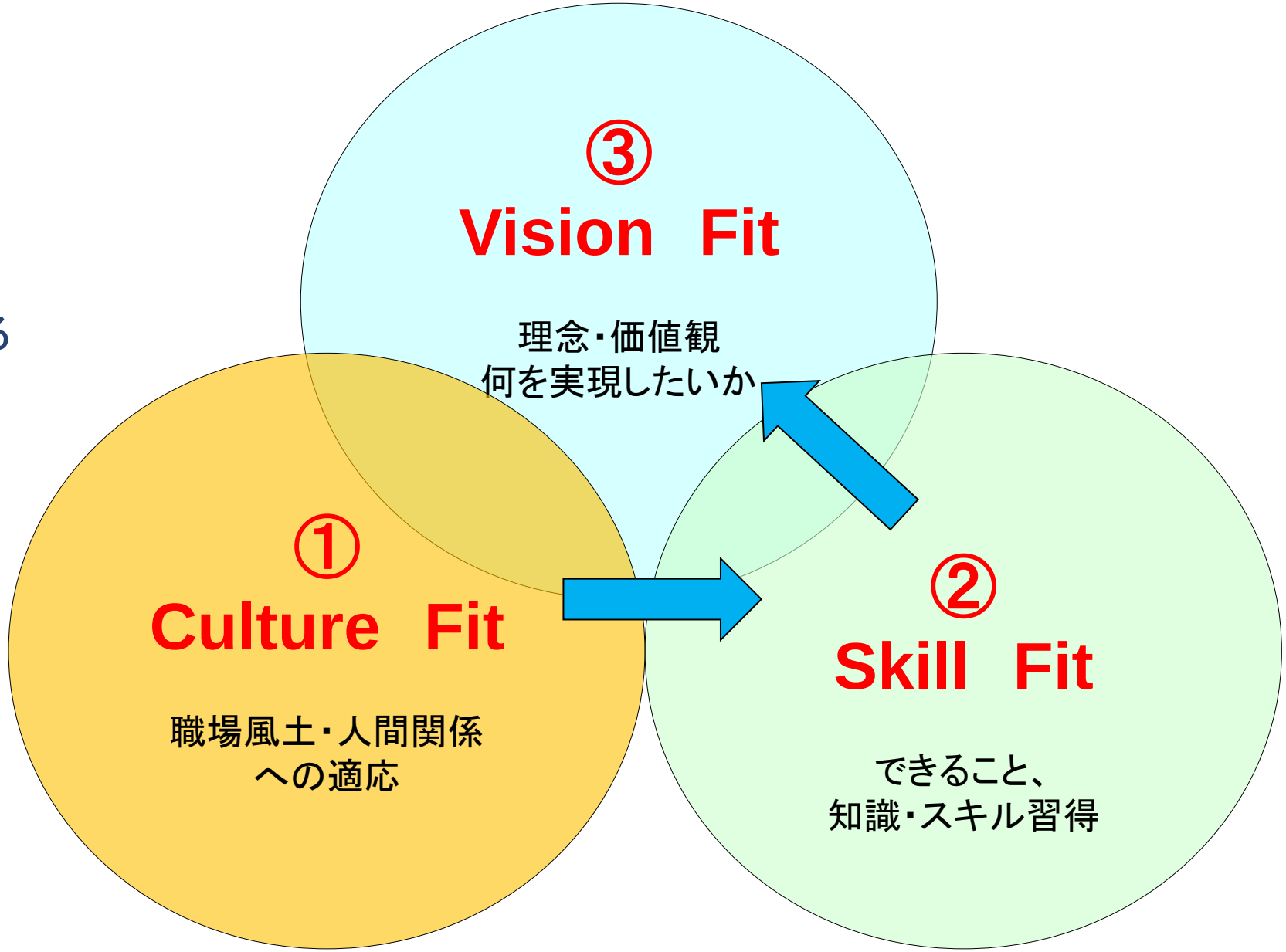
➡①入職後のフォロー、②職場のマネジメントとも、管理職の問題。
しかし、「コミュニケーションの問題」と片付けても解決しない。

➡③は本部介入も必要。絶対人員が不足なら事業所集約・立て直しも視野に。

■定着のために何をすべきか

医療・介護事業は労働集約産業
↓
職場適応＋スキル習得が必要
↓
その上に価値実現・理念実現がある

組織論では理念・目的から
入ることが多い
↓
しかし現場で必要とされるのは
まず職場適応
↓
それを実行する管理者に、
理念に基づいた職場適応フォローを
実施してもらう必要がある



■職場適応とは

まず安全・承認感を感じられること
組織に順応し適応できること

知識・スキルを取得し
組織の中で役割を果たせるようになる

心理的安全性

他のメンバーに認知
受容してもらえる

＝安全な場かどうか

自己効力感

自分で出来ることが増えた
職場に貢献できている

＝自己肯定感

■レイヴ＆ウェンガー　「正統的周辺参加理論」
新たに集団に加わった者は、共同体に正統的な立場で、周辺的な位置から参加を始めて、
徐々に中心的な作業をこなせるようになり、十全的な役割を果たす段階に到達する。
そして、この過程を経ることにより、知識・技能、周囲の外部環境や他者との関係、自己理解
（アイデンティティ構築）の変化を遂げていく。

■定着のために何をすべきか

先の事例から

✓ **スキルを有する経験者であっても、職場フィットで躓いている**
- 職場のスタッフに認知してもらうこと
- 職場の手順や、患者・利用者の個別対応を習得すること

✓ **これを進めるのは、職場の管理者**
- 新人のスキル、特性（得意／不得意）を把握しフォローすること
- 育成担当および他スタッフに対し、フォローする風土を浸透させること

管理者が、これを負担なく、確実に実行できる「仕組み」を作ること

■実際の取り組み

定着と基礎教育を支援する仕組みを構築

採用活動

・雇用条件設定
・採用広報の整備
・募集活動・離脱防止

◎採用広報と採用プロセス
・応募者の不安を解消
・「人と仕事」の情報発信
・ハードルを下げる応募導線

定着支援

・入職後の定着支援タスク化
・職場適応・他職員への認知
・育成担当者の支援

◎採用後の定着支援
・フォローをタスク化し整理
・育成担当の理解・実施を支援
・入職者の所感も双方向で回収

基礎教育

・事業所方針・目的理解
・対人援助／介護基礎スキル
・業務フロー・手順習得

◎eラーニングの仕組み
・共通の質・内容を提供可能
・基礎教育／実務教育につき
　eラーニング受講と評価も可能

➡この部分を仕組み化

特に未経験・ノンライセンス職（介護職）については初期の定着支援＋基礎教育が必須。

➡管理者が行うべきタスクをツール化

入社後の定着のために、管理者が実施すべき事項をタスク化・ツール化し、入職後フォローを実施。

■管理者が行うべき事項をタスク化

	１日目～７日目	２週目～１ヶ月	２か月目～３ヶ月（自立）
	職場・人へのフィット	基礎教育・仕事へのフィット	スキル習得、役割取得
不安軸	・職場の人とフィットするか、続けていけるか ・安 ・社 ・介	・周囲と溶け込めるか	・スキルが身につき、成長している感があるか るか
到達成果	・基 ・職 ・利 ・事		育成
管理者が行うべきタスク	・毎 ・法 ・事 ・利 ・大 ・必 （感		

事例

管理者が、日々、何をすべきかをタスク化し、システムに落とし込み

■管理者が行うべき事項をタスク化

管理者が、1日目、2日目・・・にそれぞれ何をすべきかを明確化し、システムに落とし込み。
説明に必要なマニュアル、面談シートなどツールを格納、毎日の終わりに振り返りを実施。

※現在、システム開発中

■留意すべきこと

①教育／定着支援の観点の違い

教育・人材開発系の方は、教材・マニュアル／到達チェックのモデルに偏りがち

・定着支援　・・・ 困るであろうこと、困っていることを支援
そのステップ・時間を設けてから教育を開始する＝不安の解消

・指導・教育 ・・・ 心理的安心感・所属感を与えた上で、
基礎教育、実技教育、対人姿勢等を指導する＝自立・自律の支援

➡最初から教育寄り、指導／チェックのモデルとならない様に留意が必要。

②現場のニーズ／新人のニーズ

医療・介護の現場ではOff-JTに長い時間を割くことは難しい

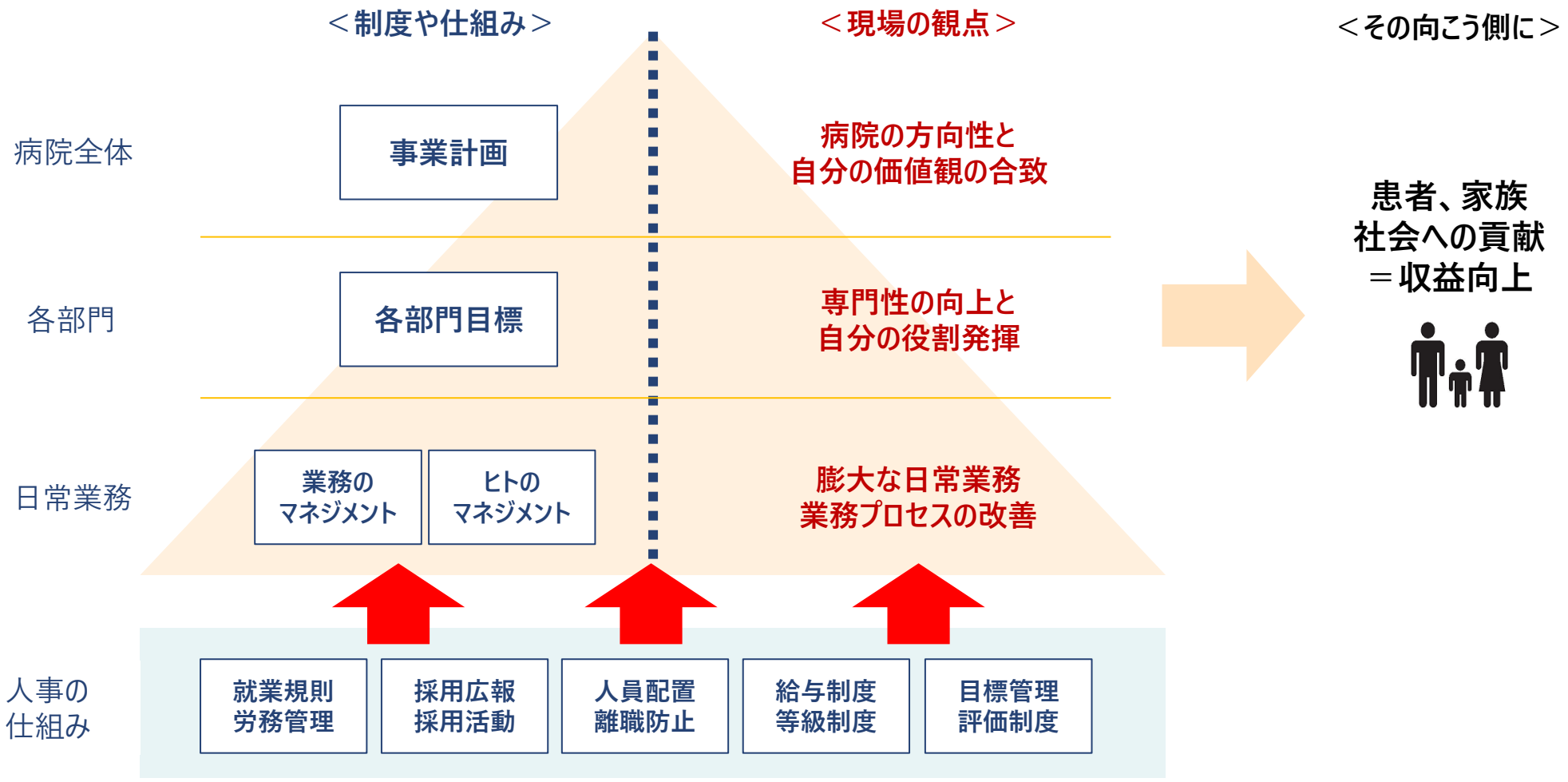
・新人 ・・・ 時間が必要、ステップを踏んで溶け込みたい、習いたい

・現場 ・・・ 早く戦力になって欲しい、面倒な手間は避けたい

➡現場の理解と、人員補充のバランスを取り、教育期間を設定することが必要。

３． 病院経営の維持・改善のため、人事が何をすべきか

■制度や基盤を作った上で、「現場の改善」を支援することが人事の役割



➡やり方を教え、やって見せ、できるように支援しなければ実行はできない

■経営の維持・改善のため人事ができること

・コロナ禍が長期化し、「人」というファクターの影響がますます大きくなりました。

・医療機関・介護施設では、「人」の扱いを間違えると、
　収益維持や計画達成はおろか、法人の存続自体が危機になります。

・この問題に取り組んでいる事業所と、そうでない事業所では、
　大きな差が生じてきます。

・本日は、入口かつ最も基礎的な「定着」支援の話でしたが、
　病院経営を左右する人事・組織の課題に取り組んでみませんか？

それこそが、真の働き方改革であり、コロナ禍でも持続できる組織づくりに繋がります。

㈱チームアップについて

TEAMUP

病院全体を俯瞰し、最適な経営戦略／事業運営方針を策定の上、「現場各業務ラインの最適化・実行支援」を行うことで変革を実現します

経営戦略系

経営改善支援

・事業計画策定/検証
・中長期事業計画策定/検証
　人員計画検証
　コスト削減計画立案
・会議体・意思決定プロセス構築
・病棟機能強化、再編

事業再生・金融系

フィナンシャルサービス

・事業再編スキームの提案
　事業承継、他法人に承継、M&A
・債務弁済能力の測定と弁済負担調整
・フィナンシャルアドバイザー
・財務会計/事務　バックヤード業務支援

業務支援系

医事支援

・医事データ分析、KPI設定
・行政対応支援(届出・返還金、他)
・医事請求業務チェック/改善支援
・請求精度チェック

地域連携

・院内ベッドコントロール改善
・外部マーケット調査
・連携オペレーション改善
・入退院業務支援

人事支援

・採用体制構築/最適化
・人員配置最適化
・人件費、報酬制度最適化
・目標管理制度構築、運用
・労務管理、出口対応

ICT支援

・電子カルテ導入、更新支援/最適化
・電子カルテ導入プロセス支援
・IT運用体制整備/運用受託
・病棟業務支援端末導入

調達購買コストマネジメント

・薬局/薬剤業務の適正化
・仕入(資材・薬剤)チェック、最適化
・仕入業務適正化/運営受託
・購買体制再構築、管理
・在庫管理体制整備
・医療機器購入支援

薬剤部門サポート

・薬剤関連部門収益改善
・薬剤関連業務
・薬剤師人員サポート
・薬事委員会サポート
・医薬品購入適正化
・セントラルDI業務

地域医療ネットワーク再編

地域医療体制構築

・統一FMTでのデータ分析・解析モニタリング
・マクロ視点での地域医療提案
・医療ネットワークの構築
・バックヤード機能の統括

人事の仕組み整備と「現場支援」により、経営改善を実現します

よくある悩み

①人手が足りない

②職員が定着しない

③管理職が育たない

支援により実現できること

①必要人員を確保・最適人員を実現　【採用支援／人員配置】

収支改善や加算維持のために必要な人員の採用／人員配置の最適化につき、
人員計画を立て、確実に実施します。
これにより稼働や加算取得などのボトルネックを解消できます。

②離職と定着の課題を解決　【定着支援】

採用しても離職が続く場合、離職を止めることが必要です。
これに対し、入職後フォローの問題／業務オペレーションの問題等を掘り下げ、
定着支援・基礎教育の仕組みを構築し、職員の早期離職を解消します。

③事業計画・目標を達成できる組織を実現　【目標管理・評価制度】

描いた改善計画・アクションプランを実現するため、管理職のマネジメント力向上と、
目標管理・評価制度の運用により、事業計画実現のために各部門が自律的に目標を
達成できる組織を実現します。

■ お問い合わせ

TEAMUP 株式会社チームアップ

冨士本　大祐（ふじもと　だいすけ）

TEL　　：070-1533-0442
E-Mail ：fujimoto@tuhc.jp
URL　　：https://www.tuhc.jp/
Adress ：〒101-0051
東京都千代田区神田神保町3-9-15 幸保ビル7階