

## 離職防止について

ともにコンサルティングオフィス  
富士本社会保険労務士事務所

社会保険労務士  
富士本 大祐

## 鳥取県出身／医療・介護の経営を人事面から支援／趣味は登山

富士本 大祐 | Fujimoto Daisuke

社会保険労務士（2008年登録）



### 【経歴】

鳥取県米子市出身  
米子東高校、ICU国際基督教大学卒

### 【略歴】

2002～2009年 老舗の社会福祉法人（職員500名）  
総務課での人事労務管理、法人事務局次長

2009～2010年 社労士取得後、社会保険労務士法人にて勤務

2010～2016年 地域包括ケア草分けの医療法人（職員800名）  
法人本部人事総務課長、老健事務長

2017～2020年 医療機関運営・経営支援会社  
人事支援部門マネジャー

2020年9月～ (株)チームアップの創業に参画、人事支援領域を担当

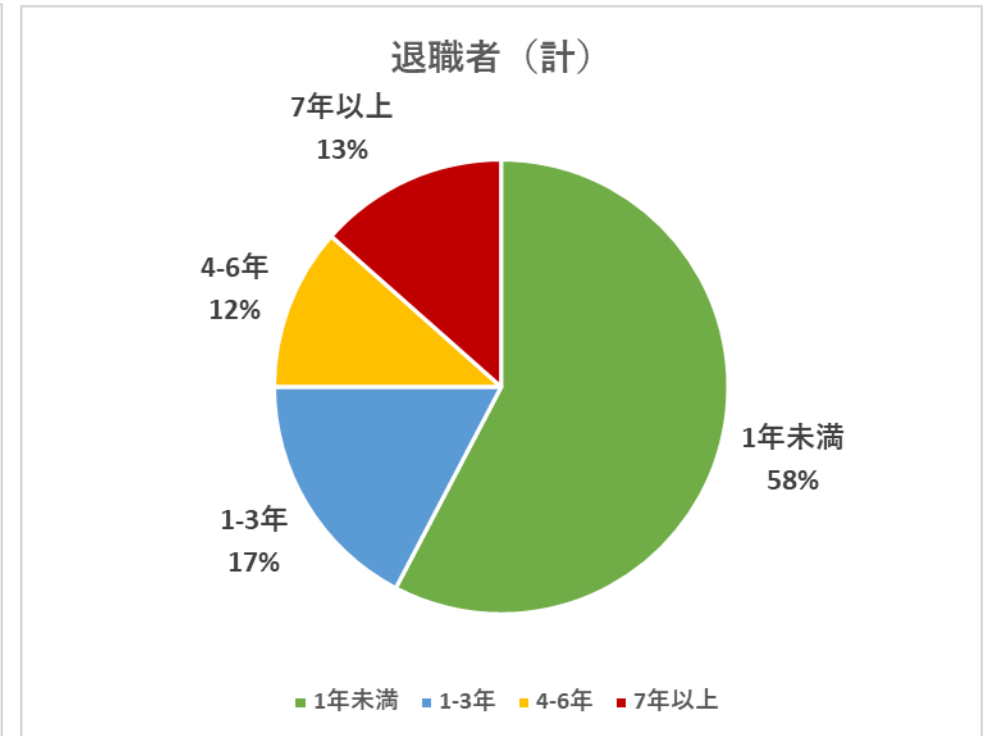
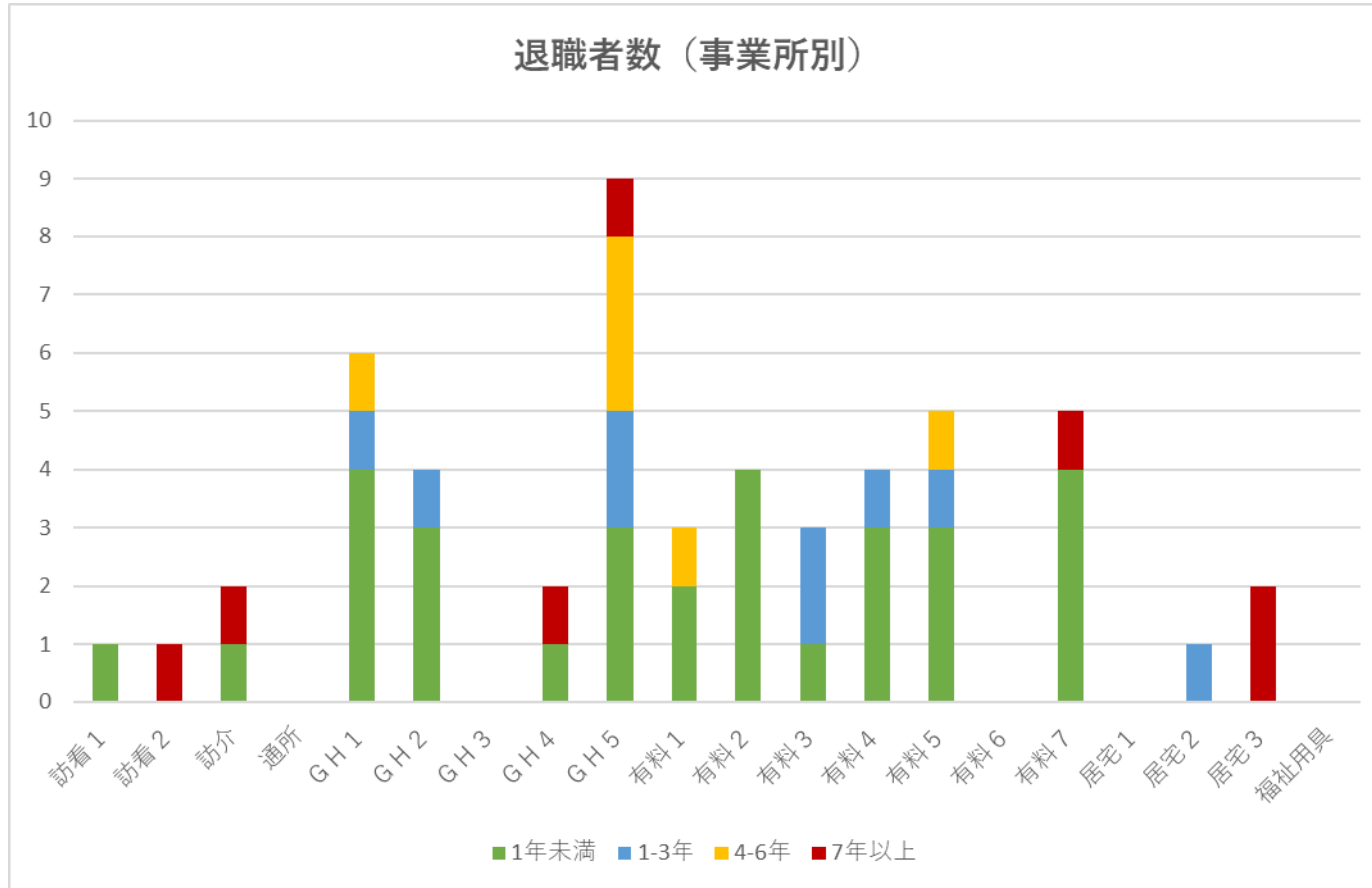
2021年10月～ とともにコンサルティングオフィス（富士本社会保険労務士事務所）設立



1. 離職の原因
2. 職場適応における「心理的安全性」
3. 定着のために何をすべきか

# 1. 離職の原因

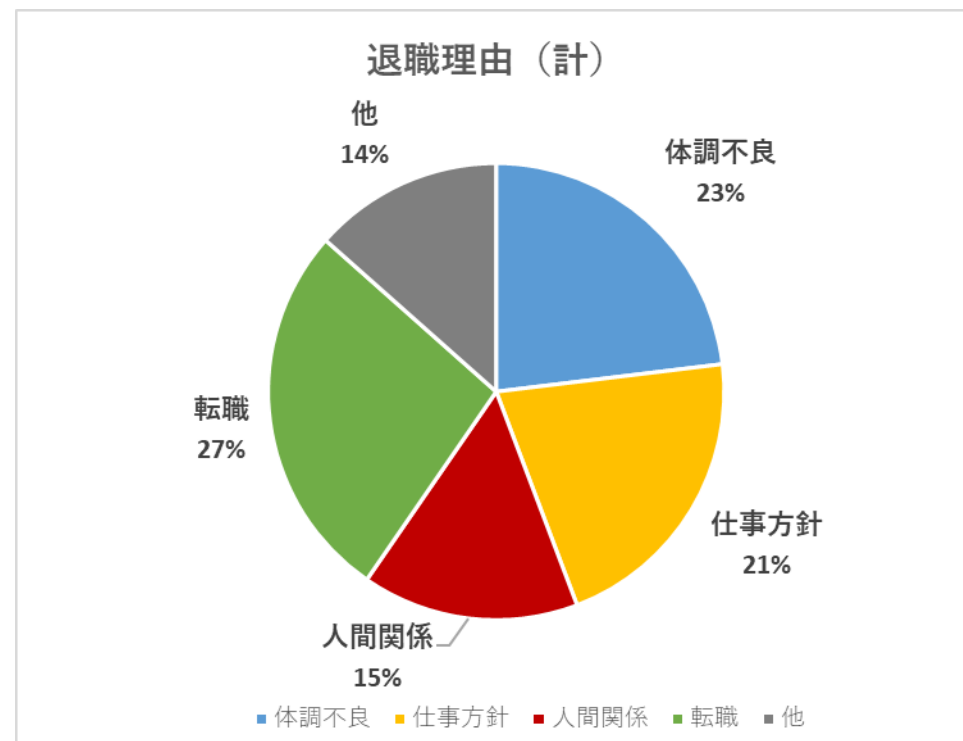
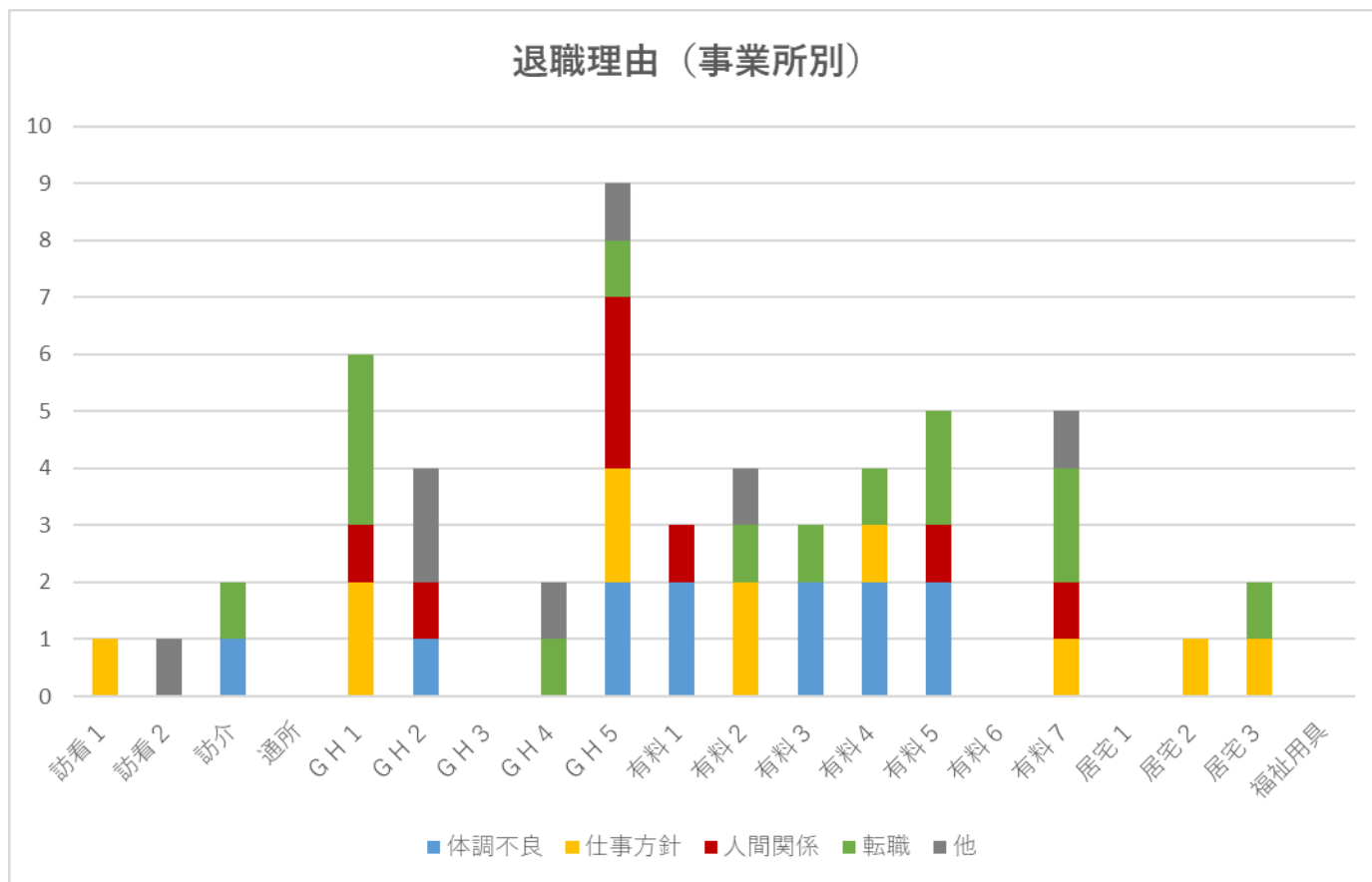
# ある事例から



→ 離職は1年未満が大半

→ 明らかに離職が多い事業所あり  
多いところで33%～最大53%

## ■退職理由



→ **離職率が高い事業所では**  
**仕事内容・方針、人間関係が顕著**

※ **体調不良、転職も他の潜在理由あり**

## 離職理由の大半を占めるもの

- ①仕事へのフィット …… 仕事が合わない、思ったよりハード・多忙（未経験者）  
方針が合わない（経験者）
- ②職場へのフィット …… 職場の風土になじめない、  
上司や周囲の人間関係になじめない（経験問わず）
- ③雇用条件 …… 給与が見合わない、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、入職後のフォローが重要

それを行うのは誰か？

# 離職率が高い事業所で見られる光景

- ① **フォロー体制の不備** …… 育成担当が不在、ほったらかし
- ② **マネジメントが不全** …… 職員がそれぞれのやり方、感情で動いている  
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** …… 業務が整理されておらず、常に多忙な状態  
手が回らず、新人育成も、患者・利用者も置き去り

➔ 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。



## ■現場ヒアリングから 【離職率が高い事業所】

### ①最近入ったメンバーから（経験者）

- ・ 初日から現場に出たため、オリエンテーションが無かった。  
入所者の顔と名前を一覧と照らし合わせて、自分で覚えるのが大変だった。
- ・ 職員への紹介も無かったため、自分で挨拶に行き覚えてもらうことが大変だった。  
一週間経っても話したことが無い人もおり、新人として認めてもらうまでが大変だった。
- ・ 自分の経験していない業務もあるが、「経験者なのに、できないの？」と言われる。  
年数だけでなく、できること／できないことを知ってもらい、教えてもらうことに苦労した。
- ・ 誰に付いてどう動いて良いかわからず、ずっとマニュアルを読む日があった。本当に辛かった。  
仕事を覚えて、ようやく周りの職員から認められるようになった。
- ・ ケアの方法がバラバラだった。付く人によって統一性がない。  
前の職場ではやり方がある程度統一されていたが、人によって方法が異なり、とても苦労した。

## ■現場ヒアリングから 【離職率が高い事業所】

### ②事業所の管理者から

- ・ **現場のリーダーが不在**のため、管理者である自分がフォローすることが多々ある。
- ・ **古株で、問題あるスタッフがいる。**  
「何やってるんですか」「違いますよね、何回言えばわかりますかね」「急ぎなんです、早くやって」etc  
**他のスタッフに尖った言葉を浴びせたり、モラルハラスメントに近い。**
- ・ 利用者への対応も同様に、**自分の都合で介護をしようとする姿勢**がみられる。  
これは他スタッフにも波及する。利用者のことを第一に考え行動することを理解してもらうことが必要。
- ・ **問題行動は、管理者が不在の時、見えないときに起こっている。**  
この職場が長く、自分のやり方や変化に対して防衛的・攻撃的なため配置換えが必要。
- ・ しかし、**夜勤要員が足りないため、人員が補充されないと異動できない。**  
新しい人が入っても、定着する前にマウントされ、**弱い人は辞めてしまう。**何とか打開したい。

## ■現場ヒアリングから 【定着できている事業所】

### ①事業所の管理者から

- ・ 面談の時間はなかなか割けないため、一緒に現場に入って教えることが多い。  
目についたところは、**管理者や他の職員で指導対応している。**
- ・ **入職後1週間は、利用者様を覚えるのに必死。**  
一人で覚えるのは大変なので、わからないことは**何度でも聞いてもらっている。**
- ・ 新しい人が入ると、その人の個性で施設内の雰囲気も変わり、**他の職員にも負担になる。**  
個性が強いスタッフが入ったとき、最初浮いていた。すごく明るくて丁寧な対応をしていたので、みんなも見習おう！と**管理者から声をかけ、その方が溶け込めるようにした。**
- ・ みんな得意不得意がある。得意な部分を伸ばす考えで、接し、フォローをしている。  
そうすると、他のメンバーが「こういうところ得意そうだったよ」と情報共有してくれる。
- ・ **経験の長さだけで見ず、携わってきた業務を見て、できないことをきちんと把握している。**  
**経験年数だけを見て、できて当たり前と判断しない。**

## ■現場ヒアリングから 【定着できている事業所】

### ②事業所のメンバーから

- ・ 介護経験が長かったため、現場に入りながらポイントで指導を受けた。手取り足取りではなかった。現場に出てわからないことは聞く様にしている。
- ・ 分からないことは気がねなく聞ける環境。管理者の人柄が良いおかげだと思う。日常的に、かなりこまめに声掛けをしてくれる。
- ・ 介護のスキルよりも職場に溶け込むことが大切だと思う。一人一人、人生経験や特性がある。指導する人はそれに合わせてアドバイスする必要がある。当たり前なことだと思うが、職場に慣れなければ、知識も技術も身につけられない。
- ・ マニュアルはあった方がよい（夜勤時の対応方法など）。ただし実技は実地で学ぶしかない。新人に対して全部まとめて指導されても消化しきれない。ポイントで個別の指導が必要。
- ・ また新人は最初に、利用者を覚えるのに苦労する。利用者情報を要約したものとよい。

## ■ 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**

## 2. 職場適応における「心理的安全性」

## ■ 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

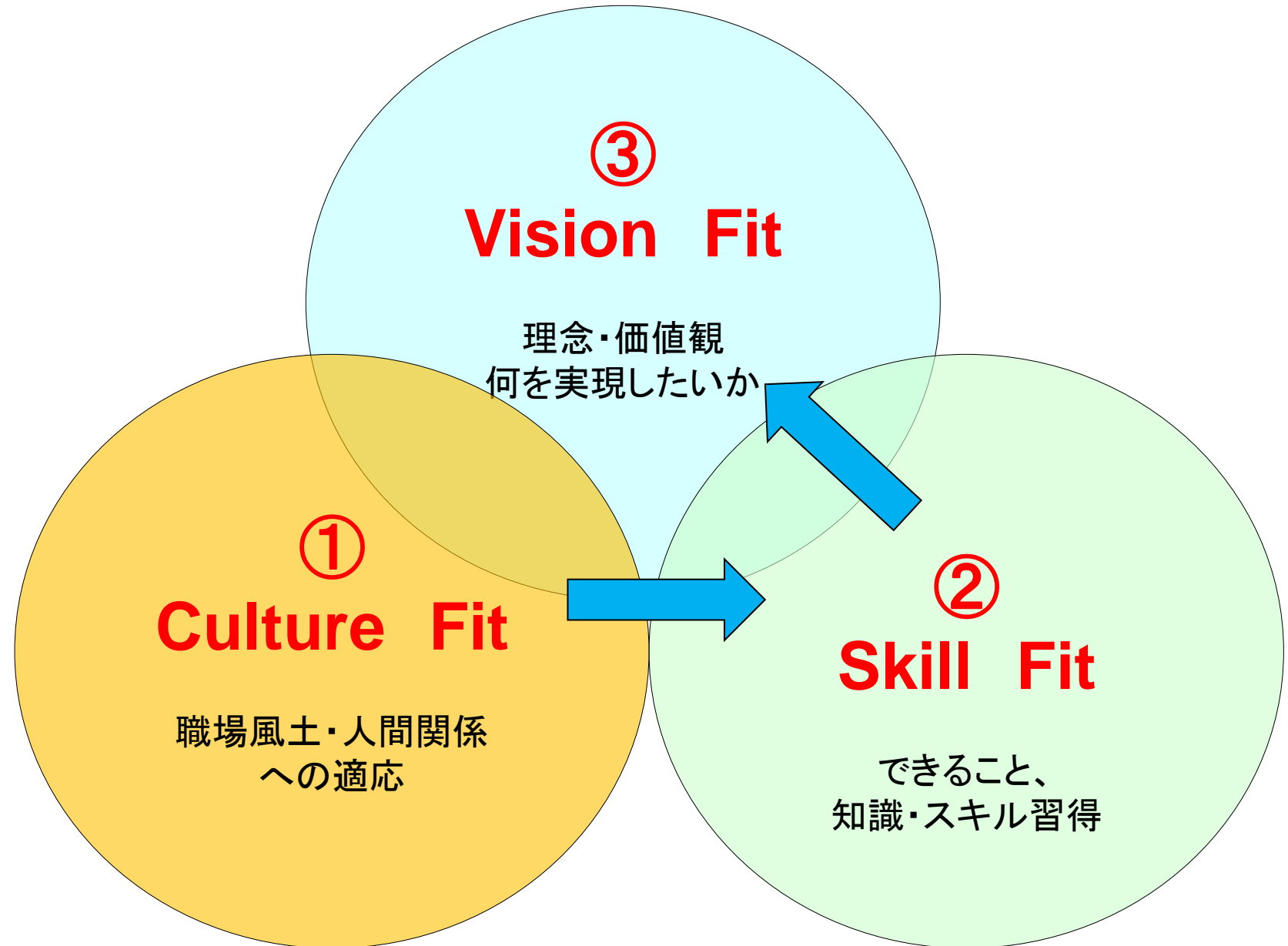


その上に価値実現・理念実現がある

組織論では理念・目的から  
入ることが多い



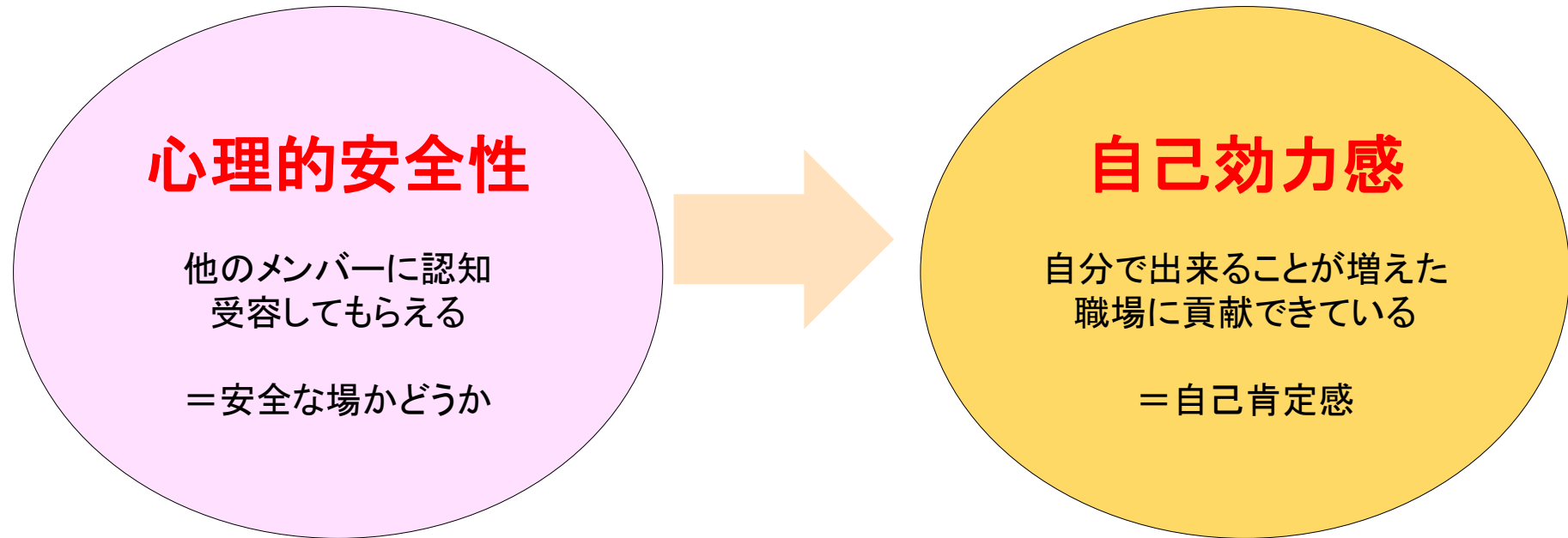
しかし現場で必要とされるのは  
まず職場適応  
(職場風土・人間関係)



## ■ 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



### ■ レイヴ&ウエンガー 「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、周辺の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。



## ■心理的安全性とは

職場における「心理的安全性」とは、

- ✓ 安心して発言や行動ができる職場環境
- ✓ 周囲の反応に怯えることなく、安心して働ける状態 を指します。

1999年、ハーバード大学のエイミー・エドモンソン教授が提唱

## ■心理的安全性がチームにもたらすメリット

- ① 集中力アップ・パフォーマンスが向上 → 職場の風通しがよくなり仕事に集中しやすい環境が維持できる
- ② 情報交換が増え知識共有が進む → 発言しやすい環境ができ、情報交換や知識の共有が進む
- ③ ストレスが減り、やりがいが増える → 心に余裕が生まれることで、仕事に向き合い、やりがいを感じられる
- ④ 一人一人の責任感・関心度がUP → 発言や意見が受け入れられることで、業務への責任感や関心がUPする
- ⑤ 集団思考に陥るのを防げる → 気づきや反対意見を言えることで、集団思考や事故を防ぐことができる

## ■対人リスクの排除

心理的安全性を高めるために必要なことは、「対人リスク」を排除すること。  
なぜなら、対人リスクこそが心理的安全性を下げる原因。

### ■対人リスクとは

対人リスク	例
無知だと思われる不安	「自分だけ質問したら、無知だと思われるかもしれない」
無能だと思われる不安	「失敗したら、無能だと思われるかもしれない」
ネガティブだと思われる不安	「自分に意見を言うと、人の意見を否定していると思われるかもしれない」
邪魔だと思われる不安	「手伝ってほしいと頼んだら、邪魔だと思われるかもしれない」

「心理的安全性を高める」とは、つまり

→チームメンバーが対人リスクにまつわる不安を感じない状態を作ること

## ■心理的安全性を高めるための方法

### ①チームメンバーを人として承認する

心理的安全性が高いチームを作るには、お互いの存在を受け入れ、尊重し合える関係性を築くことが大切。

- ✓ 仕事の成果への承認ではなく、相手の「存在」に対する承認
- ✓ 部下・上司・同僚などの関係性の前に、「人間」として相手を尊重する姿勢を持つこと

### 【相手の存在を承認する行動】

- ・あいさつやメールにきちんと応える、無視しない
- ・フィードバックするときに上から目線や、できないことを馬鹿にした言い方をしない
- ・忙しいときに話しかけられても邪険に扱わない
- ・部下に対して無関心にならない、上司から声をかける
- ・怖い顔をせず笑顔で接する、相手の目を見て話す
- ・どんなときでも屈辱的・侮辱的な表現は使わない、嫌味を言わない
- ・反対意見を言われても不機嫌な態度を取らない。

## ■心理的安全性を高めるための方法

### ②相手への感謝・受け入れる姿勢を示す

仕事の取り組み方やチームへの貢献など、メンバーに対し、感謝の気持ちを伝えることが重要。言葉にすることで、相手を受け入れる姿勢を示せます。

✓ 自分はチームに必要とされているという実感が強いほど、心理的安全性は高まる

### ③話しやすい雰囲気を作る

話しやすい雰囲気を作ることで、チーム内の心理的安全性を高める。  
これを仕組みとして設けることで、相談できる、話せる関係性を構築できる。

#### 【1 on 1 の重要性】

- ・1on1とは、上司とメンバーが2人だけで、1対1で行う対面ミーティング
- ・1on1を行うこと自体が「あなたの存在を認めている」「あなたを大切にしている」というメッセージ
- ・理想は1週間に1回、難しければ1ヶ月に1回は面談の場を設けること

## ■心理的安全性を高めるための方法

### ④上司自身が自己受容する

上司がメンバーを承認できない時、上司自身の心の中に原因がある可能性があります。

- ✓ 「自分を認めることができていないから、他人を認めることができない」可能性はある
- ✓ 自分の強み・弱みを見つめ直し、自分の存在を承認すること

### ⑤上司自身が弱みをさらけ出す

このチームでは、「弱みをさらけ出しても大丈夫」だとメンバーに感じてもらう上で、上司自身がメンバーに弱みをさらけ出すことも有効。

#### 【部下が安心できる瞬間】

- ・素直に失敗を認めて頭を下げてくれた
- ・本当は上司自身も悩んでいることを正直に打ち明けてくれた
- ・上の立場の人なのに自分の短所を開けっぴろげに語ってくれた

### 3. 定着のために、具体的に何をすべきか

## ■ 定着のために何をすべきか

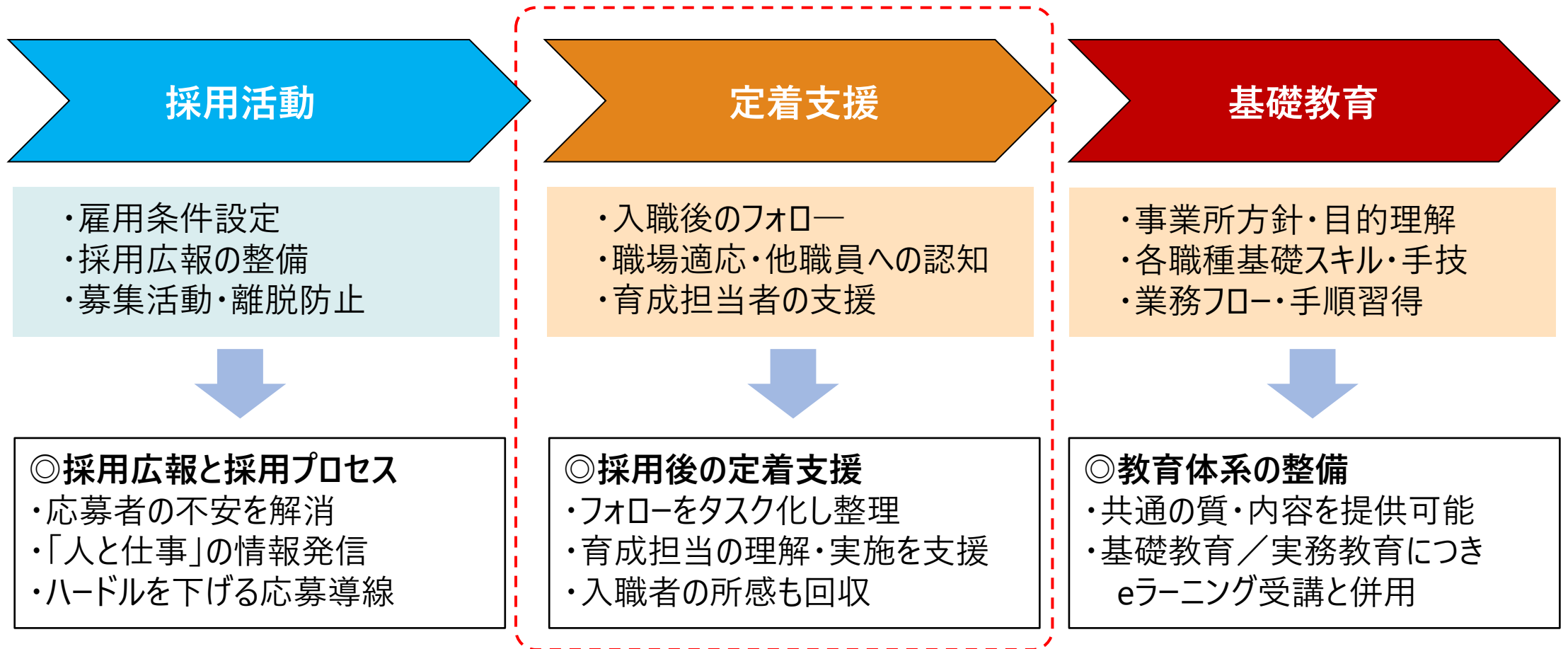
### 先の事例から

- ✓ **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、職場の上司・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

**上司や育成担当者が、これを負担なく、確実に実行できる「仕組み」を作ること**

## ■定着へのステップ

→ 採用の後、スキル教育に行く前に「定着支援」のステップを設けることが重要



→この部分を仕組み化すること



# ■心理的安全性を確保するために行うべき事項をタスク化



**上司または育成担当者が、日々何をすべきかをタスク化して落とし込むこと**

# ■入職後の育成スケジュールを示すこと（入職～概ね1ヶ月）

入職後の1週間、1ヶ月、どんなことを目標に、どんなペースで育成を行うかを示すこと。

※特に、最初の1週間は「焦らずに、人と職場に慣れてもらうこと」を考えているから安心してほしい、と伝えること。

## ■新入職員 定着支援 全体像

期間	入職日～7日目	面談 7日目	2週間目～1ヶ月	面談 1か月経過時	2か月目～	面談 3か月経過時
	職場・人へのフィット、心理的安全性		仕事へのフィット、基礎教育		スキル習得、役割取得、目的理解	
不安軸	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場の人とフィットするか、続けていけるか</li> <li>安心感、信頼感があるか</li> <li>社会人としてきちんと働けるか</li> <li>介護の仕事になじめるか</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>周囲と止め込めるか、役に立てるか</li> <li>この職場で、仕事を続けていけるかまだ不安</li> <li>体力面、精神面での緊張と疲労</li> <li>介護の仕事を習得できるか</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事の流れについていけるか</li> <li>スキルが身につき、成長している感があるか</li> <li>仕事のやりがい・充実感を感じられるか</li> <li>職場の方針・ケア方針などが気になりだす頃</li> </ul>	
到達成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>基礎的な安心、安全感</li> <li>職員との関係構築</li> <li>介護事業所への適合、利用者からの認知</li> <li>事業所内の生活ルール、1日の流れの把握＝慣れる</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>1日の業務の流れの理解</li> <li>基礎的なスキルの習得期間</li> <li>利用者の把握と相互理解</li> <li>各職員とのコミュニケーションと相互理解</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>各介護業務の目的・背景理解</li> <li>接遇・家族対応の指導</li> <li>自立して単独業務ができる状態に育成</li> </ul>	
行うべきこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎日、朝・夕方のMTG（予定と振り返り）</li> <li>法人のオリエンテーション</li> <li>事業所職員への紹介・打ち解ける機会の提供</li> <li>利用者への紹介・利用者とのコミュニケーション</li> <li>1日の流れの理解、業務の概要説明</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>各業務の手順・マニュアルの教育</li> <li>介護基礎スキルの教育</li> <li>他職員の動きの理解</li> <li>介護保険サービスのレギュレーションの教育 etc</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>各動作スキル教育</li> <li>同行しての実務教育</li> <li>プラン理解のための教育</li> <li>接遇・家族対応教育 etc</li> </ul>	
実施内容	<p>■日々の実施事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①毎朝、その日の予定を確認</li> <li>②日々のタスクに基づき説明・指導を実施（事業所の状況に応じ、多少前後しても可）</li> <li>③毎日夕方に、振り返り面談を実施、その上で振り返りシートを記入依頼（紙ベースで）</li> </ul>	<p>■1週間の振り返り面談</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①6日目に新入職員説明チェック表の記載を依頼（紙にて）不足事項は7日目に指導。</li> <li>②7日目に振り返り面談を実施（管理者・指導担当者含め）</li> <li>③ラダー目標の仮設定</li> </ul>	<p>■週ごとに目標設定し基礎教育を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①8日目に確認の上、以後プリセプターが同行しながら各項目を指導</li> <li>②2週目、3週目、1か月経過時に面談</li> </ul>	<p>■1ヶ月の振り返り面談</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①振り返り面談を実施</li> <li>・新入職員評価表を基に面談（管理者・指導担当者含め）</li> <li>②ラダー目標の設定</li> </ul>	<p>■月単位で目標設定しスキル教育を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>※2か月目～半年までに習得すべき事項を指導</li> </ul>	<p>■3ヶ月の振り返り面談</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①振り返り面談を実施</li> <li>・新入職員評価表を基に面談（管理者・指導担当者含め）</li> <li>②ラダー目標の到達度確認</li> </ul>
提出物	<ul style="list-style-type: none"> <li>①2日目～7日目まで、管理者用進行チェックを実施【管理者用】進行チェック（●日目）</li> <li>→システムから入力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①振り返りシート</li> <li>→スキャンPDFの上、メールで提出</li> <li>②新入職員説明チェック表</li> <li>→管理者にてシステムから入力</li> <li>③新入職員指導報告書</li> <li>→管理者にてシステムから入力</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>①新入職員指導報告書</li> <li>→管理者にてシステムから入力</li> <li>※新入職員評価表は提出不要</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>①新入職員指導報告書</li> <li>→管理者にてシステムから入力</li> <li>※新入職員評価表は提出不要</li> </ul>
指導する人	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本は管理者</li> <li>・実務指導は、管理者がその日に付く職員を指名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・面談＝管理者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プリセプター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価表＝プリセプター</li> <li>・面談＝管理者・プリ同席</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プリセプター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価表＝プリセプター</li> <li>・面談＝管理者・プリ同席</li> </ul>
勤務体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日勤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・6日目午後、および7日目午後実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シフト勤務（できるだけプリセプターに合わせる）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・30日目に実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シフト勤務（自立）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3か月経過時に実施</li> </ul>

# ■ 日々行うべきフォローをタスク化

上司・育成担当者が、1日目、2日目・・・に、新人に対し何をすべきかを明確化し、タスク化すること。その上で、最初の1週間は毎日、その日の振り返りを実施。1週間終了時に振り返り面談。



※定着支援に特化したシステムの事例

# ■ 日々行うべきフォローをタスク化

Excelのチェックリスト + 面談シート等でも運用は可能

※重要なのは、  
**毎朝 = その日の流れを確認、チームにも予定を共有**  
**夕方 = 振り返り面談 & 面談後シートにまとめ作成を依頼**

■新入職員 定着支援トレーニングマップ 1-7日目タスク

日付	日ごとの実施事項	■誰が行うか	■使用するツール	■目的	■実施事項の概要
2日目	・初日不在の職員に紹介	管理者		・今日もコミュニケーション！ 忘れずに、初日不在だった職員さんに紹介しましょう ・お名前だけでなく、好きな食べ物や趣味をひと言！	・申し送りの場、または新人さんを連れてスタッフに紹介 ・紹介の際は、お互いに、名前だけでなくひと言（入職●年目、好きな食べ物や趣味など）を添えてください。
	AM ・本日の流れの確認	管理者 & 付く人		・今日の流れを新人さんにお伝えしましょう また、どんなことをやってみたいかを確認し、業務に入りましょう 午前 = 利用者さんコミュニケーション（3名） 午後 = 館内や設備などの説明	・今日の指導内容の確認 ・前日の振り返りから、知りたいこと・やってみたいことを確認
	・新人の予定を共有	管理者	申し送りの場、または連絡ノートにて	・朝の申し送りや、連絡ノートなどで、新人さんが今日どんなことを学ぶ予定かをお知らせしましょう。 新人さんを育てる雰囲気を作っていきます！	・新人さんの今日の予定 & 学びたいことを、他職員におしらせ
	・利用者コミュニケーション（3名）	管理者	・利用者背景資料・個人ファイル	・今日も利用者さんとコミュニケーション 利用者情報に目を通してから、一人ずつ話を聞き、利用者さんの特徴と背景を知ることが目的です。	・この枠で3名の利用者とのコミュニケーション ・利用者情報ファイルに目を通してから、特徴や背景を理解することが目的
	昼 ・昼食の声掛け ※必ず案内	管理者		・お昼の休憩は必ず声掛けをしてあげましょう！ いつ休みに入ってよいか、新人さんは不安です ※毎日、必ず声掛けをしてあげてください	・昼休みの案内と、食事場所・休憩室の案内 ・コロナ対応で個食の場合は案内のみ。
	PM ・館内の説明、設備、使用方法	管理者	・現物にて説明	・館内を案内して、設備の説明や、使い方を説明しましょう ※特に、安全や事故防止に必要なことは丁寧に	・館内の設備、使用方法を説明 実施後は新入職員説明チェック表に記載
	・居室の説明、福祉用具の取り扱い	管理者	・現物にて説明	・居室を案内して、空調やベッドなどの操作、福祉用具の説明をしましょう ※特に、安全や事故防止に必要なことは丁寧に	・居室の説明と、福祉用具などの使用方法を説明 実施後は新入職員説明チェック表に記載
	・物品の場所の紹介	管理者	・現物にて説明	・物品の場所と、補充方法などを説明しましょう ※ストック場所、ユニットでの置き場所、種類など	・物品の格納場所と補充方法、酒類などを説明 実施後は新入職員説明チェック表に記載
	・連絡ノートの確認方法	管理者	・連絡ノート	・毎日、連絡ノートを確認することをお伝えしましょう。 出勤したらまず連絡ノート！ また、どんなことを記入するのかも説明しましょう。	・連絡ノートの確認と、記入方法を説明
	夕方 ・管理者と振り返り面談	管理者		・今日の振り返り面談をしましょう。 10分程度でよいので、その日感じたこと、利用者さんと話せたか、気づいたこと・分からないことなどを確認しましょう。	・その日1日の振り返り ・気づいたこと / できたこと / 分からないことを確認
・振り返りシート記載依頼	管理者	・振り返りシート	・振り返り面談の後、振り返りシートに記入を依頼してください。 面談後に書いてまとめることで、新人さんの振り返りとなります。 ※記入後は管理者からコメントを書いてあげてください。	・管理者との面談後に「振り返りシート」に記入を依頼 ・管理者コメントを記入 ・1日目に記載したシートに繋げて記入します	
・明日の出勤時間の確認	管理者		・明日の出勤時間を確認して、終了です！ 今日もお疲れさまでした、また明日もよろしくお願いします！	・翌日の出勤シフトの確認 ・明日もよろしくお願いしますと見送り	

## ■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・マニュアル整備／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 →まず不安の解消

・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 →その上で自立・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。

## ■おわりに～働き手不足の時代に必要なこと

- ・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。
- ・コロナ禍の現在ほど、人のフォローに取り組む事業所と、そうでない事業所では、  
大きな差が生じてきます。
- ・新年度を迎え、新卒・中途採用含め新たなメンバーを迎えたこの4月から、  
「人にフォーカスした」取り組みを始めてみませんか？

**それこそが、真の「働き方改革」であり、「持続できる組織づくり」に繋がります。**

# 医療機関・介護施設の経営を支える 人事支援サービスのご案内

---

採用定着・人事制度・労務コンサルティング

ともにコンサルティングオフィス  
富士本社会保険労務士事務所



## 医療・介護事業では、「ヒト」に関わる要素が 経営上の支障となる事例が多くみられます

### ■よくある「悩み」TOP 3

#### ①人員が足りない

必要な人員を確保できず、稼働に制限がかかっている、  
基準の類上げ・加算算定ができない。人材紹介手数料が増大。

#### ②人件費が高い

職員の年齢構成が高年齢化、人件費が右肩上がりで増大し、  
経営を圧迫している。

#### ③管理職が育たない

現場管理職が育マネジメントや業務改善ができず、  
各部門がバラバラ。いつまでたっても事業計画を達成できない。

事業計画を達成するための人事施策を立案し、内部の各部門や外部サービスを取りまとめ、実行できる人材やノウハウが不足していることが原因にあります。



## 人事の「仕組み整備」と「実行支援」により、経営改善を実現します

### ■支援により実現できること

#### ①人材確保・人員配置

#### 必要人員を確保・最適人員を実現 【採用支援・離職防止】

収支改善や加算維持のために最適な人員配置（過剰・不足）を明確化し、採用活動の実行を支援します。また入職後の離職防止の仕組みを構築します。これにより稼働や加算取得などのボトルネックを解消し、採用コストも削減できます。

#### ②人件費の最適化

#### 人件費の最適化を解決 【等級・給与制度】

人件費の高止まり・増大や、中途入職者の給与格付けが適正に出来ない場合、給与テーブルの整備及び見直しを支援します。これにより、有能な人材の流出防止と、将来的な人件費の増大を抑制します。

#### ③管理職の育成

#### 事業計画・目標を達成できる組織を実現 【管理職育成・評価制度】

事業計画を実現するため、管理職のマネジメント力向上のための管理職研修の実施と目標管理・評価制度の整備・運用を支援します。これにより、各部門が自律的に事業目標を達成できる組織を実現します。

1

## 人員配置の最適化

施設基準の維持・類上げ、加算取得、病棟再編計画に照らしての人員配置の最適化と人員計画・採用計画を策定。恒常的な適正人員管理フローを構築します。

2

## 採用支援・定着支援

類上げ・加算算定・新規開設など、事業計画を実現するための採用広報・採用施策の整備と採用活動の実行を支援。また、入職後の離職防止・定着支援の仕組み構築まで支援します。

3

## 人件費の最適化・賃金制度

人件費分析に基づき、有能な人材の定着／入替を促す人員の置き換えを図るため、人件費を再配分する賃金制度を整備。この運用含め支援します。

4

## 目標管理・評価制度の構築と運用支援

事業計画の明確化と、これを達成するため目標管理・評価制度を構築し、運用まで支援します。  
(目標設定・中間・期末評価にも同席し、実行を支援)

5

## 管理職育成・研修体系の構築

管理職層のマネジメント力向上と、部門目標達成のための管理職研修の実施、病院全体の研修体系の整備を支援します。  
(月例での管理職研修開催なども可能)

6

## 就業規則・労務対応

労務リスクを削減するための就業規則の整備、労務相談、退職・解雇等の出口対応、新規事業開設や事業再構築・統合などに伴う労務手続き・雇用条件の整備も支援します。

## 富士本 大祐 | Fujimoto Daisuke

社会保険労務士（2008年登録）



## 【経歴】

鳥取県米子市出身  
米子東高校、ICU国際基督教大学卒

## 【略歴】

2002～2009年 老舗の社会福祉法人（至誠学舎立川 至誠ホーム／職員500名）  
総務課での人事労務管理から法人事務局次長等を経験

2009～2010年 社労士取得後、社会保険労務士法人にて勤務

2010～2016年 地域包括ケア草分けの医療法人（医療法人財団天翁会／職員800名）  
法人本部人事総務課長、老健事務長等を経験

2017～2020年 医療機関運営・経営支援会社（株キャピタルメディカ）  
人事支援部門のマネジャー等を経験

2020年9月～ (株)チームアップの創業に参画、人事支援領域を担当

2021年10月～ とともにコンサルティングオフィス（富士本社会保険労務士事務所）設立

人事に関する業務に約20年、うち15年は医療・介護領域の人事管理に従事してきました。

医療機関・介護施設は人事・総務などバックヤード業務に十分なリソースを割いていないことが多く、それが原因となる人員不足や過剰な人員配置、人件費の増大、人材紹介手数料をはじめとする外部への資金流出が散見されます。

病院・介護施設の現場で、経営者・管理職・現場スタッフの声に耳を傾け、議論しながら仕組み作りとその運用・実行を支援し、経営改善を行ってきた経験から、人事は経営の土台であり、最大の力を生み出すカギになると確信しています。

人と組織の課題を軽視せず、適正なプロセスと人事の仕組みづくりを行うことが、医療従事者の力を最大限発揮し、組織の力と医療の質を向上させることに繋がります。

経営がよき時も悪い時も、あきらめず、一緒に「より良き組織づくり」を目指してご支援にあたりたいと願っています。

## ともにコンサルティングオフィス 富士本社会保険労務士事務所

事業内容：人事労務支援コンサルティング

- ・ 人員配置の最適化 適正人員配置の分析／人員計画・採用計画の策定と実行支援
- ・ 採用・定着支援 採用広報の整備／採用活動の実行支援／離職防止・定着支援
- ・ 人件費の最適化 人件費分析／賃金制度の構築および運用支援
- ・ 目標管理・評価制度 目標管理・評価制度の構築および運用支援
- ・ 管理職育成 管理職へのマネジメント研修の実施、研修体系の整備に関する支援
- ・ 就業規則・労務対応 就業規則類の整備／労務相談・労務対応に関する支援 等

対応業種：医療機関・介護施設（病院・クリニック・特養・老健・他介護保険施設等）  
サービス業各種（ホテル・観光業・飲食業・他各種サービス業）  
他業種につきましてもご相談ください。案件に応じ対応致します。

代表者：富士本 大祐（社会保険労務士 2008年登録）

設立：2021年12月1日

所在地：東京都八王子市小宮町1086-79

■ お問い合わせは、下記までお願いいたします。

ともにコンサルティングオフィス  
富士本社会保険労務士事務所

代表 富士本 大祐（ふじもと だいすけ）

TEL : 090-7902-6017

e-mail : [fujimots@lemon.plala.or.jp](mailto:fujimots@lemon.plala.or.jp)

URL : <https://tomoni-hr.com/>

ご清聴ありがとうございました