

人材定着に向けた第一歩としてエンゲージメント・モチベーションサーベイを実施

- 離職が続く原因が何か、事実に基づく現状把握を決断
- 生の声を回収する方法として手軽にアンケートを実施できるエピタルHRを導入
- スコアリング機能を用いて、組織全体及びスタッフ個人のスコア分析を実施

組織のあり方を振り返り、管理職の育成にもつなげている

- 全員がそれぞれの役割や管理責任を再認識することで、主体者意識が芽生える
- 目標に向かって自立・自走できる人材が育つ礎に



(医療法人弘仁会瀬藤病院 寺阪様・岡本様)

医療法人弘仁会 瀬藤病院では2020年5月、人材定着の課題を解決するためにエピタルHRを導入しました。

導入に至った背景や決め手、導入後の所感や今後の展望について、院長の瀬藤 弘行様、そして本件を主導された法人本部経営企画室室長 事務長 寺阪 友宏様、看護部長 岡本 仁美様にお話を伺いました。

エピタルHR導入前の課題

貴法人についてご紹介ください

瀬藤院長：当法人は昭和43年の病院開設以来、50年以上にわたり地域医療を支えてきました。地域のニーズに応えるべく、救急医療から療養型病床そして介護事業へとサービスを充実。現在は急性期後の入院療養と在宅復帰困難者の長期療養のほか、各種介護サービスによる在宅復帰後の療養支援まで、高齢者を中心に、幅広く地域のみなさまの健康と生活をサポートしています。

導入の背景にはどのような課題があったのでしょうか



(法人本部経営企画室室長 事務長 寺阪 友宏様)

寺阪様：中小規模の病院にありがちな問題だと思いますが、人材の定着です。特に看護部の退職率が高く、深刻な人材不足に直面したんです。今まではなんとかしていたので正直深く考えていませんでした。でも、いざ困って考え出すと「何が悪いのか」がわからない。この原因を把握できていないという状況は問題だと感じましたね。

一般病棟に比べれば勤務時間や業務内容は穏やかなんですよ。働きやすいはずなのにマイナス要因があるとすれば、やっぱり人間関係かなと。でも、これは私たちの推測でしかなくて確信が持てなかったんです。根拠を得るためにアンケートを実施したいと考えたのですが、実際始めるとなると結構手間がかかります。そもそも今どきアンケート

用紙に書いてくれって言って、若いスタッフを含めてみんなが書いてくれるものだろうか…など、どう進めたら良いか悩みました。

瀬藤院長：今までなんとかなっていたとはいえ、人材が定着しないのは慢性的な課題でした。それに、本当はスタッフ一人ひとりに理念が浸透している組織、同じ目標に向かって主体的に動ける人材を育てられるような病院にしたいんです。それを実現するには管理者の指導力不足や教育体制の未整備など、人材の定着以外にもさまざまな問題を抱えていました。

エピタルHR導入の決め手

エピタルHR導入を決めた理由は何でしたか

寺阪様：まずは事実を把握しようと決断したものの、先ほどお話した通り、改まってアンケートを取るとなると構えられてしまうんじゃないか、という不安は拭えませんでした。やっぱり用紙に書いて、記名して…となるとプレッシャーがかかりますよね。

そんなときエピタルHRの紹介をいただいたのです。スマホで簡単に操作できると聞いてこれならいいかも、と直感しました。きっちり数字を入れるのではなく、感覚的に回答できるアバウトな設問なのも良いですね。実施するのは簡単ですし、回答する側もこれなら受け入れやすいと思い、導入を決めました。

岡本様：新しい職員が入ってこない、定着しないという問題に対して「事業所のせいだ、看護部長や事務長が悪いんだ」と言われても、私たちだけでできることには限界があります。やはり目が行き届かないところは、現場の長にフォローしてもらえるのが一番です。

一般に不満を口に出している人よりも、隠している人ほど退職リスクは高いと思うのですが、突然改まって、モヤモヤ抱えているものを聴き出しに行っても構えられてしまいます。

でもデータがあれば「あなた、エピタルHRのデータで赤色になっているところがあったから気になって…」と聞きやすいんじゃないかと。現場の師長や主任も含め、部門ごとにデータを共有することで、各人が管理者として一人ひとりと向き合うきっかけになると期待しました。



(看護部長 岡本 仁美様)

現在の適用範囲と成果

今エピタルHRをどのような業務に使われていますか

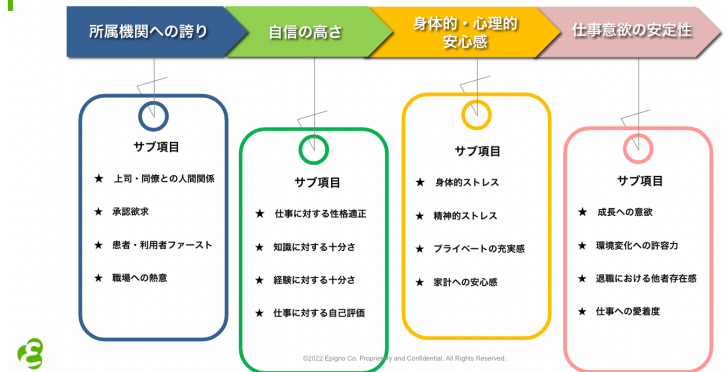
岡本様：エンゲージメントモチベーションのスコアリング機能を用いて、組織全体、そしてスタッフのスコア分析を実施しています。具体的には、まず組織全体のスコアを把握し、各病棟単位で比較。注目すべき傾向がないか、分析しています。個人も同様で、退職の可能性やフォローアップ研修の必要性など、顕著な傾向を示すスタッフへの対応を考察する材料としています。

導入中に工夫したことや注意点などがありますか

寺阪様：まずは事実を把握し、コミュニケーションをとるきっかけ作りという意識を徹底することですね。「これで離職を減らす」なんて大きなこと言ってもハードルが高くて浸透していかないでしょう。そうではなく、色々な立場のスタッフ間でこれが会話のネタになることが一番大事だと思うんです。

あとは、悪い結果が出ても過去を責める材料にはしない、というのも重要なポイントではないでしょうか。事業所にとっても今までやっていなかった取り組みですから、過去については別にいいんです。ここから一緒に勉強して良い病院にしよう、という姿勢を最初からしっかり伝えるよう心がけました。

アンケートスコアの内訳



(参考：アンケート項目の概要)

岡本様：看護部はまさに離職が続いていた部署です。「まずは状態を見せて欲しい。アンケートの結果から見いだせるものがあればアドバイスをもらえるはず。何も始めないよりも、始めた方が絶対に変われるから協力してね」と話をしました。

ガラケーを使っていてパソコンもないというスタッフには、病院のパソコンを解放して業務中に入力できるようにしました。初めから全員が入れる前提で取り組んだこともあり、回答率は100%でした。

導入後の所感について教えてください

岡本様：スコアリングの結果は、想像通りの人も意外だった人も両方いました。ただ、今回悪い数字が出ているのは、間違いなく本音です。それはしっかり受け止めなくてはいけないと考えています。

大きな気づきは、いわゆる中間管理職のスタッフがパンクしている傾向が多く見られたことです。疲れ切っている人に対して他のスタッフのフォローをするよう促すのは酷ですよね。彼らが動けないというサインを出したということは、フォローをさせるのではなく、私たち部長や事業所がまず手を差し伸べてフォローすべきなんです。なんとかしていこうよ、と話しかけるばかりじゃ駄目だったんだ、と痛感しました。

寺阪様：このシステム導入を契機に、組織全体で正常な業務分担ができるようになっていくと感じています。とかく問題があれば事務長や部長、事業所のせいだと責任が曖昧になりがちです。しかし、管理者には本来、管理すべき範囲があります。事務長や看護部長が全ての管理をしなければいけないということではありません。師長には師長の管理責任があります。全員がそれぞれの役割や管理責任に向き合うことで主体者意識が芽生え、目標に向かって自立・自走できる人材が育つのではないのでしょうか。結果的に、院長が課題として挙げた主体的な人材の育成や組織の成長につながると考えています。

また、私自身はアンケートを通じて広くみんなの声を聞けるのが嬉しいです。業務改善の意思決定を行う立場にあり、自分のやったことや考えていることが合っているのか、知りたいものです。結果が悪くても、そこから直したらいいし、正しいと思えればその道を進んでいけます。似たような課題をお持ちの他の病院さんにも、おすすめしたいですね。

今後の展望

今後の期待、目指す未来についてお聞かせください

寺阪様：今後は労務管理での活用の可能性を考えています。今は事務の労務担当者と経理の私など一部の人しか使えない就業ソフトがあるのですが、職員情報は履歴書のコピーなども含め、紙媒体のまま保管されています。この情報をエピタルに登録して、アンケート結果と合わせて人材情報として一括管理できるようになったら便利じゃないかと。

ただ、その場合は職員情報の入力を労務担当者や外部の社労士にしてもらいたいのので、個人のアンケート結果が見えてしまわないよう、アクセス権限を柔軟に設定できるようにしていただけるとありがたいですね。

岡本様：なるべく多くの業務をデータ管理できるような環境を作れたら理想です。例えば勤務や様式9や介護一覧など、私に属人化している入力作業が一定量あります。今、勤務は毎月師長から決まった日までに紙媒体で提出してもらって、それを私が労務の数式入りのエクセルシートに入力しているんです。

慣れているので、入力そのものの負担はさほどでもありませんが、修正対応や最終チェックなども含め関わる時間を考えると、それなりのボリュームになります。エピグノのシフト作成機能を活用して、私は確認するだけで済むようになれば、別の管理業務に時間を当てることができます。

シフトもデータ化されたら便利ですね。変更があってもスマホから常に最新の状態で見られますし、病棟までカレンダーを見に行く必要はなくなります。ぜひ使っていきたいです。

寺阪様：今回の結果を踏まえて、第一段階として緊急度の高い人には年内にでも個別でアプローチをしていくつもりです。やりっぱなしになってしまうと、一番効果が落ちてしまうので、大々的にやるよりもスピード感を持って動くことを優先したいですね。

そして、こうした取り組みをきっかけにみんなが互いに声の掛け合いをするようになれば、事業所の雰囲気は確実に変わるでしょう。新しく入ってきた人にとっても、安心できる、居心地の良い職場と覚えてもらえるはずです。

（聞き手 株式会社エピグノ マーケティングチーム / 2022年10月取材）