



## スタッフの把握を心がけよう！ 働きぶりをしっかり 評価し離職予防に つなげる方法

### 「評価してくれない」が もたらす離職の要因

2017年6月7日の介護人材確保地域戦略会議における厚生労働省社会・援護局、福祉基盤課、福祉人材確保対策室資料によると、2015年度の介護職員の離職率(16.5%)は産業計(15.0%)と比較してやや高水準であると報告されています<sup>1)</sup>。また、離職の理由として「第1位：業務に関連する心身の不調」「第2位：法人・事業所の理念や運営のやり方に不満があった」「第3位：職場の人間関係に問題があった」「第4位：収入が少なかった」「第5位：労働時間・休日・勤務体制が合わなかった」などの雇用管理の在り方に問題があると考えられる理由が20%以上の高値となっています。

こうした離職を防止し、定着を促進するための具体的な対策として、介護職員処遇改善加算の拡充、介護施設・事業所内保育所施設の設置・運営の支援、キャリアアップのための研修の受講負担軽減や代替職員の確保による研修受講機会の確保などを打ち出していますが、離職防止につながる「特効薬」となり得るかは、少々疑問です。

なぜなら、離職理由第2位の「運営のやり方に関する不満」や、第3位の「職場内での人間関係の問題」の原因には、上司が



株式会社CPI  
代表取締役 本宮 薫

これまで、人材育成・職業訓練・就職支援に10年以上携わり、延べ1,000人以上の福祉・介護現場等への就職支援を実施。2014年キャリアプロデュース研究所を発足。2015年11月に法人化し、株式会社CPIを設立。教育訓練・技術研修・介護職員初任者研修・管理者研修・評価制度導入支援・介護事業所環境調査等を実施。「人磨き支援」を使命とし、魅力溢れる職場づくりを通して、輝く介護人材の定着支援を行っている。2017年10月に、外国人介護技能実習生のための「介護基本テキスト」「介護用語ドリル」を発売。

現場の頑張りに対して偏った評価をしたり、正当な評価をしてくれないと感じさせたりするような人事考課制度等が影響を及ぼしていると考えられるためです。

### 「評価してくれない」が もたらす離職の要因

### 離職を防止し人材の 定着につなげる 「NO! 離職プログラム」

弊社では、「NO! 離職プログラム」と銘打ち、介護事業所向けに現場職員の離職を防止し、人材の定着につなげるサービスを提供しています。企業理念の浸透・落とし込みを根底に置き、①面談による個人の啓発、②研修によるチームの教育、③実地調査と改善計画指導による職場の質の向上という3つのメニューで構成し、現場職員がやりがいを持って働ける職場づくりをサポートしています。なお、このサービスは、介護現場の管理職・介護職員に対して①～③を半年間かけて行います(図)。

#### ①個別面談 「自分力輝き応援タイム」

弊社所属の有資格者が個別面談を行い、



独自に開発した「輝き取り組みシート」を活用して職員一人ひとりの特技、強みを引き出し、仕事に活かせるよう磨きあげます。加えて、個人の気づきや強みを、事業所が掲げる理念と一貫性を持つように導いていくサポートも行います。

### ②研修「チーム力輝き応援タイム」

経営者や管理者と事前に打ち合わせを行い、チームとしての課題（テーマ）を改善させる連続講座を月1回実施します。その方法は、講師による一方的な講義ではなく、例えば、社内検定3分間トレーニングなどにおいて災害時の避難誘導に関するシミュレーションを机上で行い、職員間で課題に関する意見を出し合い、解決策を見いだすなど、個人の力をチーム力へと結びつける研修を繰り返します。事業所によっては、研修に参加していない職員と共に考える機会を設けるようアドバイスをします。

### ③実地調査 「職場環境輝き応援タイム」

弊社が独自に開発した「レベル別チェックシート」（資料1）を活用し、事業所の職場環境をチェックし、ハード面・ソフト面の改善を提案します。チェックシートを介して、第三者の立場から管理者・現場職員にフィードバックし、単に課題を指摘するだけでなく、良い点を伝え、両者が事業所の質を客観的に理解し、普段の頑張りに気づくことを促します。調査後は、改善策を職員間で検討し、改善のための行動計画立案ができるようアドバイスします。

\* \* \*

これらのプログラムを通じ、働きやすくやりがいのある職場をつくり、チームの円

図 「NO! 離職プログラム」進行表(例)

0カ月	1カ月	2カ月	3カ月	4カ月	5カ月	6カ月
理念および自社分析	〈研修〉 〈介護の基本〉 (尊厳と自立支援)	〈研修〉 〈コミュニケーション〉	〈研修〉 〈介護技術〉	〈研修〉 〈3分間研修〉	〈研修〉 〈災害対策について〉	〈研修〉 〈リーダーシップについて〉
	個別面談	環境調査			環境調査	個別面談

※研修内容は、経営者・管理者と事前に打ち合わせを行い、要望やチームとしての課題に合わせてテーマを設定するため、事業所により異なります。  
※研修期間も、要望・プログラム内容により異なります。

滑なコミュニケーションや協力関係を構築します。また、個々人についても、会社の理念と同じ方向を向き、自分が何によって貢献できるかを知ること、結果として事業所への帰属意識が高まり、離職率を低下させることができるようになります。

なお、現場職員が自ら気づくためには、職場の上司は一方的な人事考課制度ではなく、①のように職員個人の強みを引き出し、③のように良い点を伝えて気づきを促すことが重要です。

通所事業所においては、①現場職員の特技・強みを普段の会話の中で引き出し、②現場職員がお互いに考え意見を出し合う研修を企画・運営し、③他事業所の見学で自事業所の特徴を発見する取り組みを推進するべきでしょう。

### 職員を放置していませんか？

前述のように、現場職員が持っている思いや悩みを面談などで聞いたり把握したりすることも必要ですが、日々の会話や

資料1 職場環境輝き応援タイム・チェックシート(例)

【サービス付き高齢者向け住宅○○○様】 第1回環境調査 実施日 平成29年○月○日(火) 10:00~13:00

チェック項目	内容	判断基準					良い点/工夫している点	改善点
		1	2	3	4	5		
1	利用者、来客者に対し笑顔であいさつを...	1	2	3	4	5	利用者に声をかけられる際、腰を落とし目線を合わせて話されている職員とそうでない職員も...	
2	利用者に見えやすい言葉で...	1	2	3	4	5	訪問時、介助方法について伝達し合う職員の姿が...	
3	利用者の尊厳を言葉で...	1	2	3	4	5	言葉遣いが丁寧で...	
4	なれなれしい言葉や...	1	2	3	4	5		
5	職員間の言葉遣い...	1	2	3	4	5		
6	コミュニケーションは...	1	2	3	4	5	私服で親しみがある。清潔感あり...	スリッパのようなかかとのない履き物は...
7	業務に合った服装・清潔...	1	2	3	4	5		靴が汚れている職員が...
8	靴・靴下は...	1	2	3	4	5		
9	髪は...	1	2	3	4	5		
10	アクセサリー等...	1	2	3	4	5		
11	身だしなみ	1	2	3	4	5	玄関の扉に花が押入れの掃除ができていない。玄関は掃除されている。掃除機は掃除機として大切な場所であるため、靴箱周辺の整理整頓を...	玄関の扉に花が押入れの掃除ができていない。玄関は掃除されている。掃除機は掃除機として大切な場所であるため、靴箱周辺の整理整頓を...
12	玄関・通路	1	2	3	4	5	スロープの部分から中の様子が見えなくなるようになっており開放的な...	スロープの部分から中の様子が見えなくなるようになっており開放的な...
13	家族の意見の反映	1	2	3	4	5	通路はいつでもきれいに掃除されている...	通路はいつでもきれいに掃除されている...
14	入浴介助	1	2	3	4	5	不快なおいや音もない。洗面台や、事務所前の棚にさりげなく花が飾られて...	不快なおいや音もない。洗面台や、事務所前の棚にさりげなく花が飾られて...
15	排泄介助	1	2	3	4	5	一人ひとりの「できる」工夫はあるか	一人ひとりの「できる」工夫はあるか
16	居室	1	2	3	4	5	物品等の...整理整頓は...	物品等の...整理整頓は...
17	トイレ	1	2	3	4	5		
18	災害対策	1	2	3	4	5		
19	利用者の尊厳とプライバシー	1	2	3	4	5		
20	地域とのかわり	1	2	3	4	5		
21	家族の意見の反映	1	2	3	4	5		
22	職員の意見の反映	1	2	3	4	5		
23	外出支援	1	2	3	4	5		
24	アセスメント・利用者の思いや意向の把握	1	2	3	4	5		
25	休憩・休暇等	1	2	3	4	5		

※判断基準 1. 早急に改善 2. 注意点あり 3. できている 4. よくできている 5. 独自の工夫あり



上司との面談で、しっかりと現場職員の状況や心情を把握し、一緒に考えることが大切です。

自分の仕事の良し悪しを正しく見てアドバイスをしてほしいと願っている職員は多く存在します。ですが、「言えは聞いてはくれるが、聞くだけで何も改善に向けた行動を起こさない」「抽象的な物言いで、具体的なアドバイスや実践を通じたやり方を教えない」という対応に終始する上司であると、現場職員の中にあきらめムードが蔓延してきます。

ポイントは不満をすべて聞き入れることではないものの、思いを聞き、頑張りを認め、改善に関するアドバイスや評価を人事考課に活かす具体的な言動が必要とされるのです。

### 職員の働きぶりを評価していますか？

現場職員は、通所介護（リハビリテーション）計画書に基づいた介護やリハビリテーションなどをマニュアルに基づいて個人に対して実践していきます。多くの利用者の個々の状況に応じたかかわりをするには、かなりの協力体制が不可欠であり、一人の職員が楽をするとはほかの職員の大変さにつながります。集団での行動を要求する場面もあり、レクリエーションなどは役割分担が明確でないとうまく回りません。

管理者はそれぞれの場面で職員がどのような働きをしているかをしっかりと把握しなければなりません。どの場面の何を見て評価していくべきなのかが明確でないと、見た現象について主観による評価に頼らざるを得ません。

職員の働きぶりを適正に評価する手法として、弊社では「職業能力評価制度」を推進しています。

まず、対象職種の業務を洗い出し、レベルや役職に合った業務内容を、短文で分かりやすい項目にして、それらを1つのシートにまとめた評価表（資料2）を作成します。それを、事前に現場職員に配布し、職務遂行のための基準を事前に確認し、それらを達成するための個々の目標に向かって業務に取り組みます。

そして、数カ月～半年に1度、自己評価と上司評価をそれぞれ3段階でチェックします。その後、評価内容をデータ化したツール（資料3）を基に、上司と職員が面談を行います。職務の能力を「見える化」することで、職員自身の気づきにつながり、上司からの激励や指導もより具体的になるなどのより充実したコミュニケーションが図れ、有意義な時間となります。

ここで重要な点は、人事考課などのように半期の目標設定、漠然とした目標（例：利用者の状況に応じた声かけができるようになる）を複数設定しないことであり、その書類を基に上司と職員が同じ物差しで具体的な評価のポイントを確認することです。また、期間も短く設定し、上司と職員がお互いにポイントを覚えておきながら日々確認できるようにすることです。これらを定期的に行い、個々のスキルアップとチーム力向上を目指していきます。

### スタッフの役割を伝えていきますか？

職場には、一般的には職務分担表などがあり、それぞれの職員に関して複数の職務

資料2 職業能力評価シート(例)

職業能力評価シート											
事業所名		在職者氏名				評価者氏名					
評価期間	職名・雇用形態	職務内容									
2017年4月1日～ 2017年6月30日	一般介護職員	介護サービス事業所における介護業務全般									
評価基準 A:常にできている B:大体できている C:評価しない 「評価を行わなかった」場合は/（斜線）でチェック欄を消す											
	能力 ユニット	自己評価			企業評価			職務進行のための基準			
		A	B	C	A	B	C				
巡回	口腔ケア							(1)	必要な食器、自助具、タオル、エプロン、水分補給の道具等について…		
	送迎業務	食事介助							(2)	利用者に食事をする場所へ…な姿勢にしている	
								(3)	食事介助の際、利用者の食べたい順番…行っている		
								(4)	食事の間、水分摂取…について配慮している		
								(5)	食事介助の際、利用者の体調…報告・連絡・相談している		
								(6)	利用者の…正確に記録している		
介護記録	認知症の理解・対応							(1)	おむつ交換の場合、おむつ、洗浄ボトル等…ができている		
勉強会・研修参加	環境整備	排泄介助							(2)	排泄のリズムやパターンを…で利用者の同意等を…いる	
									(3)	利用者を安全にトイレに誘導し…プライバシーに配慮している	
コミュニケーション	外出介助・買い物支援							(4)	排泄物の量や形状等…報告する等…行っている		
緊急時・トラブル対応	衣類の洗濯・管理 身体拘束の理解	入浴介助							(5)	排泄後に陰部や臀部の洗浄・清拭を…	
									(6)	排泄物の処理を適切に…を確実に片付けている	
フロントサービス	自立支援	入浴介助							(1)	気候や本人の好みに合わせ…浴室環境を知り…	
									(2)	更衣や入浴・清拭中、…配慮している	
健康チェック	事故対応・リスクマネジメント	入浴介助							(3)	入浴中は、湯温やシャワーの温度…	
									(4)	入浴・清拭中、利用者の安全に配慮する…対応を行っている	
通院・入退院の支援	レクリエーションの実施	更衣介助							(5)	洗顔、洗髪、洗体、体拭き…実施している	
									(6)	入浴・清拭後、利用者の体調変化等が…適切に介助を実施している	
訪問診療の支援	移動・移乗介助 体位変換	更衣介助							(1)	利用者の身体状況に…	
									(2)	利用者のプライバシーに…	
感染症対応	重度化・看取り支援	移動・移乗介助 体位変換							(3)	脱衣後の衣類は丁寧に折りたたみ、…取り扱っている	
									(1)	移動・移乗に必要な福祉用具…行っている	
服薬サポート		移動・移乗介助 体位変換							(2)	介助の際、利用者への声かけや…車いす等への移乗を適切に行っている	
		移動・移乗介助 体位変換							(3)	利用者のペースに…行っている	
		移動・移乗介助 体位変換							(4)	必要な利用者には…対応を行っている	



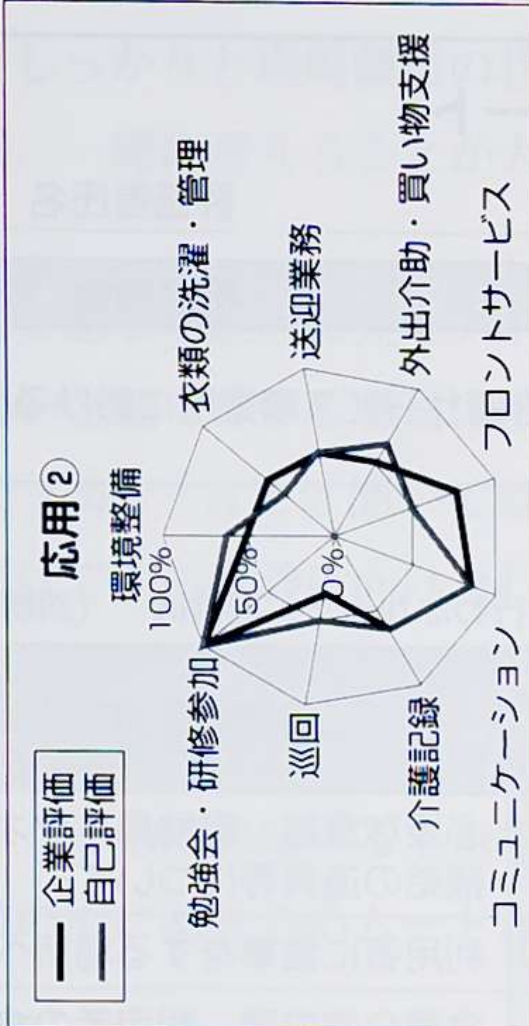
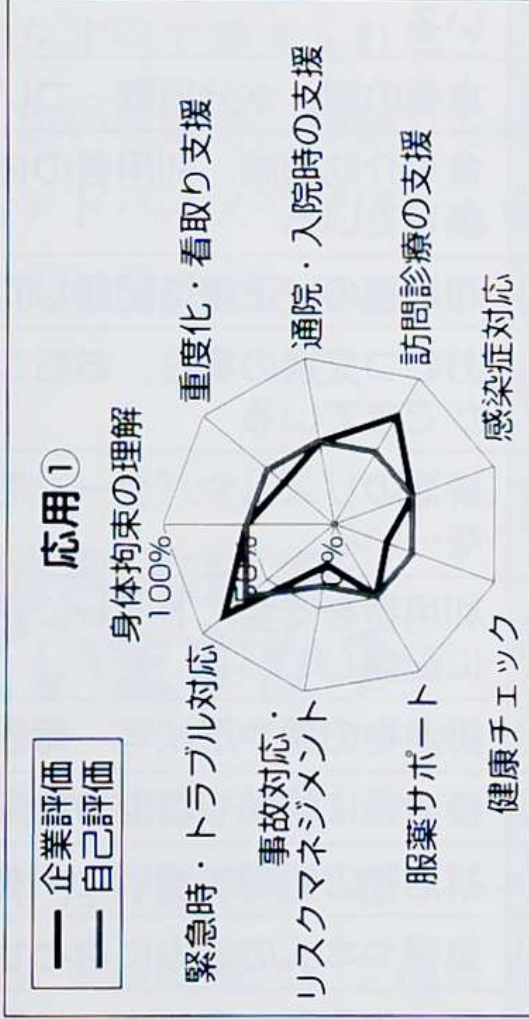
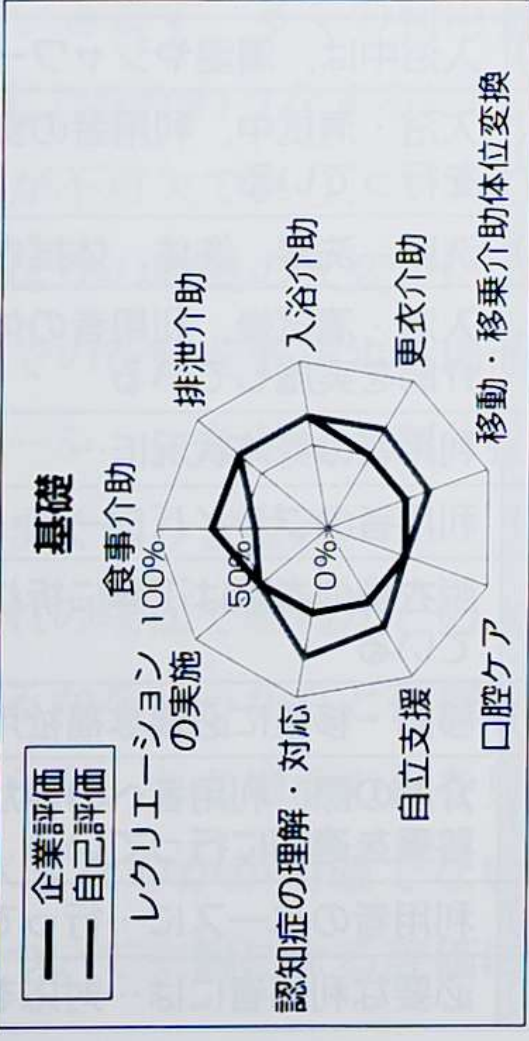
資料3 職業能力評価シートの評価内容をデータ化したツール

個人評価結果

有料老人ホーム0000 御中

所属部署	有料老人ホーム	本人氏名	0000様
職種・職務	介護サービス部門のスタッフ	評価者氏名	0000様
職務内容	介護業務全般	評価期間	2017年4月1日～2017年6月30日

総合評価	自己評価	58%	企業評価	56%
------	------	-----	------	-----



能力ユニット名	自己評価	企業評価
食事介助	42%	67%
排泄介助	67%	67%
入浴介助	67%	67%
更衣介助	67%	50%
移動・移乗介助体位変換	63%	50%
口腔ケア	50%	50%
自立支援	67%	50%
認知症の理解・対応	75%	50%
レクリエーションの実施	50%	50%
平均	61%	56%

能力ユニット名	自己評価	企業評価
身体拘束の理解	50%	50%
重度化・看取り支援	50%	38%
通院・入院時の支援	50%	50%
訪問診療の支援	50%	75%
感染症対応	50%	50%
健康チェック	50%	33%
服薬サポート	50%	50%
事故対応・リスクマネジメント	38%	25%
緊急時・トラブル対応	67%	83%
平均	50%	50%

能力ユニット名	自己評価	企業評価
環境整備	63%	50%
衣類の洗濯・管理	38%	50%
送迎業務	50%	50%
外出介助・買い物支援	63%	50%
フロントサービス	50%	75%
コミュニケーション	83%	83%
介護記録	63%	63%
巡回	50%	33%
勉強会・研修参加	100%	100%
平均	62%	62%

分析結果

- ・自己評価、企業評価結果の差異が少ない。
- ・応用項目を中心にスキルアップを期待したい。

スキルアップ目標

- ・重度化・看取り支援
- ・健康チェック
- ・事故対応・リスクマネジメント
- ・巡回

スキルアップのための提案プログラム

- ① 定期的な評価制度の活用 (介護職としての基本能力の強化)
- ② 環境調査の実施 (事業所全体の環境整備)
- ③ 各種研修の提案 (各項目の知識・技術・応用力を身に付ける)
- ④ 社内検定の活用 (知識・技術の向上、スキルの見える化)

株式会社CPI

早期離職を防ぐためにも  
スタッフといかに  
かかわるか？

通所事業所は介護職員数人と、看護職員や相談員が2、3人程度、機能訓練指導員やリハビリテーションスタッフが1、2人の構成が多く、看護職員・相談員・リハビリテーションスタッフの新入職員が入ると、ほかの職員などからの要求になかなか応じられない状況下でやるべき仕事が多量にたまりがちです。責任も多くのかかり、つづれそうになりながらもその試練を乗り越えなければなりません。

そこで重要なのが、上司の助けです。共

が示される事業所も存在しています。そこにはやらなければならない仕事に記載されていますが、現場職員が自ら行いたい職務が記載されていない場合や、断片的で本人のキャリア形成に役立たない職務が与えられていることも少なくありません。

弊社がコンサルティングを行っている事業所の中で、離職率が低い事業所の傾向として、「職員の役割」を職員自らが提案し、上司と共に明確化して実践している点があります。逆に、人事考課のように、無理やり目標を複数設定して頑張らなければ、上司の評価点が低くなり、昇給や賞与に影響してしまうようであれば、離職率の高い職場になってしまいます。

ポイントは、職員自らが頑張りたいと思う目標と実行内容であり、その内容を上司と話し合っ、「私も協力しますよ。また、ほかの職員にも聞いてもらってお互いに協力しましょう」と先頭を切って動いてくれるような上司の存在があることです。

職員がスキルアップ  
できる環境づくり

介護事業所の経営者や管理者は、「現場職員にスキルアップしてほしい」「積極的

に行動し、他スタッフに対してのかかわりを助けてくれることです。介護職員の場合は、介護職員それぞれにやり方が違い、また介護に対する思いが違っていると、新入職員は何が正しいのか混乱してしまいます。その結果、どの方法を信じればよいのか分からずに、古株の職員の仕事の仕方をうかがいながら仕事をするようになってしまふのです。

そこで、管理者は新入職員を指導する職員の一本化、複数職員で指導する場合は指導内容の統一化、複数職員で指導する場合に指導内容に違いがあってもお互いが非難しない素地を浸透させる、管理者自身が責任を持って指導するなどの手法から、現場の状況に合った方法を選択し、事前に現場スタッフからの意見を受けて組織として決定し、現場スタッフに直接伝えるなどの対策が必要になります。

通所事業所の相談員は一般的に管理者となることが多く、ケアマネジャーや利用者および家族などの調整、自身の上司（法人の責任者など）からの要求の実現と現場からの要望の板挟みで疲弊している状況も多いでしょう。実は、管理者も上層部から適正に評価してもらえない場合が多く、気づいてほしいと願っている人もいられるかもしれません。理解のある職場では、組織全体として面談できる体制を設け、外部組織からの協力を得て面談とその内容伝達を心がけている所もあります。



に学んでほしい」と願うものですが、実際の現場職員のスキルアップに対する意欲はどうか。人材不足が叫ばれ、目の前のことをこなしていくことに精いっぱい、時間的な余裕や気持ちの余裕がない中では、自ら研修を受けたり、スキルアップすることは容易ではありません。個々の意欲に任せたいところですが、事業所として現場職員が学べる環境を用意することも必要なのではないのでしょうか。

弊社がお手伝いさせていただいている事業所では、これまでに述べた「NO! 離職プログラム」で事業所全体のスキルをアップさせ、職業能力評価制度で個々の職務能力を評価することに加え、職業能力評価制度の前段として必要となる「社内検定」制度を導入した人材育成を行っている所もあります。

事業所が求めているものや、介護のやり方を理解してもらい、現場職員としての介護知識と技術、介護に関する考え方の統一を図るため、事業所独自の「学科」と「実技」の社内検定を構築することで、現場職員が普段の業務に対する振り返りを行ったり、新たな知識を身に付けたりすることで、スキルアップを図ります。

また、申し送りなどの時間を活用し、短い時間で研修を行う「3分間研修」を導入している所もあります。「3分間研修」は、その名のとおり、3分間のみ行う研修で、職業能力評価制度の項目や事業所独自のマニュアルを読み上げ、それに対して自身の業務を振り返り、思いや意見をそれぞれが発表します。意見を出し合い、すぐに改善できるものはその日のうちに解決します。このような取り組みは、劇的な変化は期待できないものの、1カ月、2カ月と中長期

的に見た時に、確実に事業所全体の力を付けることが可能です。また、個々ではなく事業所全体で取り組むことが、研修での知識や技術の向上に加え、事業所全体のレベルアップや職員間のコミュニケーション力アップにつながります。

## 人事評価制度の 仕組み構築と評価

これまでに述べたように、社内検定や職業能力評価制度を通して適切な評価を行い、人事評価につなげていくことが可能です。しかし、それらの結果や評価に表れないコミュニケーションや対人的配慮などの評価も重要になります。これらの仕組みを構築する上で、普段の仕事に取り組む様子や意欲、数字で表れない部分を合わせて管理者が複数人で検討し、評価することも忘れてはなりません。

つまり、経営者や管理者などは、複数の目で現場職員を観察し、それぞれの視点での意見を出し合い、現場職員へのフィードバックを行い、職員の思いを聞き取りながらポジティブシンキングで仕事について一緒に考えることが重要です。人は必ず成長し、磨かれ輝く人財となります。良い職場環境、良い人間関係の中で、個々の良さや強みを引き出し、それを伸ばしていくことが、事業所の発展につながります。管理職等は今日から現場をしっかりと観察し、共に考えていきましょう。

### 引用・参考文献

- 1) 厚生労働省ホームページ：第5回介護人材確保地域戦略会議を開催しました  
<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000167647.html> (2017年9月閲覧)