介護業界株式会社アース様

人事評価制度リニューアル後の、 「介護施設のリーダー成長物語」



株式会社カチカが、株式会社アース様の人事評価制度をリニューアルさせていただき、介護施設のリーダーがどのように変化していったのか、 その結果、施設運営にどのような影響があったのか、 リーダーのインタビューを通じてお伝えします。

株式会社アース様の紹介

商号 株式会社アース

代表取締役 ▮ 杉山薫

本 社 静岡市清水区江尻東1丁目1-5 カーニープレイス清水

事業内容 Ⅰ・介護付有料老人ホーム・住宅型有料老人ホーム

・サービス付き高齢者向け住宅 ・グループホーム ・複合施設

·訪問介護 居宅介護支援事務所 ·福祉用具貸与 販売 住宅改修

・通所介護事業・介護ビジネスコンサルティング

% インタビュー



株式会社アース アースケアステーション 清水

管理者 兼 サービス提供責任者 山 本 様

Q.どんなお仕事をされていますか?簡単に自己紹介をお願いします。

A.「アースケアステーション清水」の訪問介護の管理者をしています。 サ責の仕事は平成24年から携わっています。

現在、訪問介護のサービスにも入っていますし、利用者様にどのような 介護サービスを提供するかの計画も作成しています。事業所の管理関係 もやったりと、業務は多岐に渡っています。



人事評価制度で自分がリーダーであるという意識が明確に

- Q. サ責になってからは部下を持たれて来たんですね?
- A. 人事制度評価制度がリニューアルされる2年前までは、あまり部下がいるという感覚は正直なかったですね。人事評価制度がリニューアルされ、リーダー研修に参加して、リーダーとしての役割について学ぶことで、自分がリーダーであるということを認識するようになりました。それまでは漠然と、"事業所全体のリーダー"という感覚でしたが、一人ひとりの部下に対して指導できるようになりたいという意識が芽生え、"リーダー像"や"自分自身の成長"ということを考えるようになりました。



スタッフに対する見方が変わった!!

- Q.ご自身の部下に接するとき何か変化はありましたか?
- A. 人事評価制度の中で、リーダーが部下と月に1度、1on1※を実施することになりました。その結果、これまで以上に一人一人の部下を見る意識が高まり、スタッフに対して感謝するようになったかなと思います。「この人はこういう所まで気付いていてくれてるんだ」とか。自分が持っていない良いところが見えてきたり、部下からも学ぶところもたくさん出てきて、感謝する機会が本当に増えました。逆に言うと、人事評価制度が始まる前は、そこまで丁寧にスタッフを見れていなかったような気がします。



[※] 上司と部下で行う定期的な 1 対 1 のミーティングです。アースでは、評価や管理だけの面談ではなく、 部下の悩みを聞き成長をサポートするための時間と定義付けています。

- Q 感謝の気持ちを部下であるスタッフに直接伝えることはありますか?
- A. 月に一度実施している 1 on 1 の時などに、「いつもこういうところまで やってくれて有難うございます」と褒めたり、感謝の言葉を伝えたりし ています。もちろん現場での努力が見えたりすると、その場で褒めたり もしています。



1on1を始めてみて気付いたこと

- Q. 我々から「1on1を月1回、30分はやってください」とお伝えしていますが、 大変ではないですか?何か良い気づきはありましたか?
- A. 正直、今でも時間を作るのが大変だったりはします。でも実際やってみると、結果的によりスタッフを知ることができるので、今では必要不可欠な時間になっています。



- Q. 普段の仕事で 1 対 1 で話しをするのと、 1 on 1 で改めて時間をとって話すのと違いは感じますか?
- A. 日常業務の中でも、利用者様に関する報告など、単なる現状把握としての会話はあると思います。しかし lonlでは、スタッフから「自分はこういうことを頑張ってますよ」とアピールがあったり、こちらからも「ちゃんと見てますよ」と伝えたりすることもあったり、普段はない会話が生まれます。とは言っても、良く知っている相手なので、ざっくばらんな感じで話をするように意識しています。あまり形式張った雰囲気を作らないように心掛けてもいます。



目標を持つことの大切さ

- Q. 普段の仕事で 1 対 1 で話しをするのと、 1 on 1 で改めて時間をとって話すのと違いは感じますか?
- A. 目標があるから具体的に取り組んでいけることってあると思います。「自分はこういうところが足りないんだ」という自己分析をする機会にもなるし、「自分はやっているつもりでも他人から見るとそうでもない」ということが分かったりします。それ等を基に lonl で話し合う中で、「良い評価に繋げるには次にこうしていこう」とか「次の目標はこうしよう」などという具体的な案が出てきます。



目標を持つことの成果は、人それぞれです。自分が取り組むべきことを 漠然としか感じていなかったスタッフが、具体的な目標を持つことで、 日々の仕事への取り組み方がいい意味で変わったケースもありますし、 一つ一つ苦手なことを克服しようという努力に繋がっているスタッフ もいます。

正直、これまでは毎日毎日必死に働いていた形だったんですが、目標を持つことで、意識が高まったり、少し先のことを考えながら働けたりするようになったと思います。

- Q. 人事評価の評価期間が年1回から年2回に変更になり、 給与に反映される仕組みが明確化された点についてはどうですか? 実際にお給料が上がってやる気に繋がったケースなどはありますか?
- A. 過去の人事評価制度の時は、人事評価制度とお給料が連動していないと感じていました。評価が高かったからといって、必ずしも給料が上がるということがなかったですし、そもそも給料が上がっていくイメージがなかったんじゃないかと思います。だからこそ、現在の給料が上がるという仕組みは、「頑張れば少しずつでも報われるんだな」というのが伝わって、分かりやすい目標になっているのではと感じます。



逆に給料が上がらなかったスタッフに対しては、どういう思いで頑張っているかという面を聞きながら、「こういう風な努力をしたら上がるのではないですか。しっかりとフォローしていきますし、成果を出していただけた際にはしっかりと見ていますので、一緒にがんばりましょう!」と本人に伝える良いきっかけになっています。

人事評価制度を通して深まるスタッフとの関係

- Q. ここからは、人事評価制度のリニューアルが職場の人間関係にどう影響したか お聞きしたく思います。事業所のリーダーって大変なことが多いじゃないですか。 部下からの愚痴を聴くのも一仕事ですよね?(笑)
- A. 1on1ではもちろん愚痴も聴くようにはしています。同時に「愚痴を言っているばかりでは良くないよ」という話もするようにしています。 「愚痴や不満の要因となっている点について、どのようにしたら改善していくことができるか」と自分でも考えてもらい、本人の成長を促すような場にするように心掛けています。



- Q. 人事評価制度が変わって、逆に悪い点はありますか?ぜひ教えてください。
- A. 悪い点と言うか、、自分を評価する上司が見ていない所ではちょっと手を抜いてるんじゃないだろうか?とか(笑)そういう穿った見方もするようになっちゃいますね(笑)

でも、たとえ評価を上げるためにであっても、頑張っているということが、皆の普段の仕事ぶりを見ていて良く伝わってきます!!



- Q. それでは人事評価制度によって良くなった点はどうですか? 上司と部下のコミュニケーションの質に変化はありますか?
- A. やはり 1 on 1 で話をする経験がとても役に立っています。 現場で何か起こったとき、まずはスタッフからその時の状況を詳しく聞くことから始めるようになりました。一方的に叱ったり、状況を知りもせずに「そういうことをしたらダメだよね」と言ったりはしません。 具体的なケースを挙げると、「利用者様に対して強い言葉を使った」とスタッフに名指しでクレームが入ったりするんですね。その後 1 on 1 でスタッフ本人の話を聴いてみると、「強く言う意図は全くなかった。むしる一生懸命伝えようとしての行為だった」というケースが多くあるんです。そういった場合、スタッフの努力を認めて「私はあなたを守るからね。ケアマネージャーさんには私から説明します」と伝えると、すごく喜

んでというか、安心して「分かってくれてる人がいると私も踏ん張れま

す」と言ってくれたりします。



1on1 で、事実をしっかりと把握することができるため、自分自身を顧みても、「だからそういう (誤解に繋がるような) 言葉が出てしまったんだな」という分析に繋がることもあります。

この仕事は、利用者様から嫌な言葉を言われながらも、頑張ってケアしなければならない時もあるんです。ついカッとなってしまうのを抑えながら。。

詳しく話を聴いて、認めるべき部分は認めてあげると、「嫌なことも言われるけど、笑顔にはなれないかもしれないけれど(笑)、頑張ってケアをしよう!」という前向きな気持ちになってもらえるのかなと思っています。 こういう瞬間は lonl が導入される以前にはありませんでした。

lonlを導入した結果、職員と利用者様との関係が好転に繋がったりもしていますね。

これからも、人事評価制度での目標と lonl を上手に活用して、いいチーム運営をしていけるようがんばります。