

急な「辞めます…」にどう対処する？ 事前シグナルをどう察知する？ 退職面接はどうする？



高橋友恵 株式会社日本医業総研 人財コンサルティング部
マネージャー／社会保険労務士

2010年まで労務管理事務所所長として多数の医療機関クライアントを持つ税理士事務所の労務相談を一手に引き受け、クリニックの労務管理業務に250件以上関与する実績を持つ。現在、株式会社日本医業総研人財コンサルティング部マネージャーとして、クリニックの人財育成に関するコンサルティング・クリニック向け接遇講師を担当。医療現場特有の女性の職場問題に精通している。

想定外の退職は大問題

スタッフを採用すれば、いずれは退職するが、定年退職や有期契約者の期間満了と、自己都合退職には大きな違いがある。定年退職や有期契約者の期間満了は、事前に退職時期が確定しているため、看護師長の頭を悩ませることはないだろう。しかし、自己都合退職に関しては、いわゆる「想定外」の出来事であることも多いため、ギリギリの人員で現場を回している師長には非常に重い人事問題となつてのしかかってくる。また、人員補充がすぐにできるのならよいが、難しい場合は、一定期間現場のスタッフにかなりのストレスをかけることになる。

退職をいかに食い止めるのか？ については後述するが、まずは、「退職」について看護師長として必要な法的知識を身に付けよう。

退職の申し出の取り扱い方 ～法的ルールを基準に考える

労働契約の解除については、労働基準法や労働契約法では事業主側からの一方的な契約の解除やその方法について規定されている

が、スタッフからの自主退職については規定されていない。代わりに、病院のルールとして「就業規則」にその方法が記載されているのが一般的である。

そもそも労働基準法第89条では、就業規則において「退職に関する事項を定めなければならない」と規定しており、通常、何カ月前にどんな手続きにより自主退職ができるのかを定めている。最近では、退職を申し出たその日に強引に辞めるようなスタッフがいる時代であるため、まずはしっかりと就業規則において退職に関する病院独自のルールを決めておこう。

ルールづくりにおいては、何カ月前に申し出るのかだけでなく、「責任を持って引き継ぎを行う」などの具体的なルールの記載も必要となる。スタッフは、比較的明確に定められ周知されたルールは守ろうとする。しかし、ルールがない、またはそれが周知されていないということになれば、揚げ足を取るかのようにすぐに辞めようとする。その結果、人員がいきなり不足して緊迫した事態に陥る可能性もある。

また、就業規則で1カ月前の申し出が定められていたとしても、民法では2週間前の申

し入れて退職が可能とされているため（完全月給者などを除く）、この民法を聞きかじったスタッフは、当然のことながらこの2週間規定を行使しようとしてくる。これを防ぐには、採用時が鍵となる。労働契約書に退職に関する事項をしっかりと定め、契約書と共に就業規則を渡しながらか、分かりにくい表現がないか、質問はないかなどを確かめながらしっかりと説明してスタッフに理解させることが必要だ。「しっかりとすべてを説明してもらえた」と本人に認識させるように接することが大切！ 後で「聞いていなかった」「知らなかった」などと言われたいためにも、确实かつ慎重に進めていこう。

ここがポイント！

就業規則・労働契約書に退職に関する事項をしっかりと定め、きちんと説明することが退職時のトラブル防止につながる。

退職希望を事前にキャッチし食い止めるには？

スタッフが「退職しようと思うのですが…」と切り出してくるタイミングは、家庭の事情以外は、大半が「限界に達した時」である。中には、「自分の存在価値を確認するため、師長に退職を引き止めてもらえるのかを試そうと申し出た」というケースもあるが、これはごくまれである。

限界に達するまでの間、スタッフが「気付いて！」というシグナルを発していることはご存じだろうか。このシグナルを察知できずにいると、スタッフは「やはり変わらないのか。気付いてもらえないのか。ここにも未来がない。未来がないのであれば少しでも若いうちに転職した方がよいだろう」と、頭の中

にある「退職」の二文字の存在がどんどん大きくなり、ある時ついに言葉にしてしまうのだ。

では、このシグナルに気付いたらどうだろうか。もちろん、早ければ早い段階であるほど退職を阻止することが可能になる。つまりは、退職を食い止める一番の方法は、芽が出た時点で摘んでしまうことなのである。

ここで、シグナルの例をいくつか挙げてみよう。

- ①指示を出した時に困ったような顔をするようになった。
- ②表情が暗くなった。
- ③ミスが多くなった。
- ④出勤時間が遅くなった。
- ⑤時々休むようになった。

こんなシグナルに気付いたらすぐに手を打とう

①は、初期の段階である。何か仕事や人間関係でやりにくいと感じていることがあるからこそ、その指示に戸惑いを見せる。ここで気づき、改善することができれば、退職までには至らないだろう。②～⑤に関しては、日々の苦しい状況に心が折れてモチベーションが下がっている状況である。ここでも、初期段階で気付けば退職の危険性は低くなる。

このシグナルに気付けるか否かは、日常のコミュニケーションの多さに比例する。例えば、「いつもよりも元気がないな。何かあったのかな。後で話しかけてみよう」という言葉は、「通常はどんな表情なのか」が分かっているからこそ言えることなのである。

つまり、退職希望を事前にキャッチするためには、シグナルを早期に発見できるように日頃からコミュニケーションを取り、関心を持つことが重要だ。具体的には、朝礼や申し送りの際にスタッフ一人ひとりの顔を見ることや、定期的に悩みを聞く場をつくる必要があるだろう。そして、悩みを聞くことができ

たら、その後は速やかに改善していかなければならない。「やはり変わらないのか…」と再び落胆した後の退職の決断は早い。食い止めるためには、気付くだけではなく、病院側や看護師長の本気を見せよう！

ここがポイント！

退職のシグナルにできるだけ早い段階で気づき、病院側や看護師長の本気を見せる対応をすることで、考えを変えてもらえることもある。

引き止める、少しでも長くいてもらうにはどうする？

スタッフも鬼ではない。退職の意思表示をした後、師長からの誠意のある対応や退職の原因になったことがすぐに改善されることにより、考え直してくれる例も多くある。ここでのポイントは、「すぐに」改善されることだ。我慢の限界に達した後の「後で改善するから」という言葉は、全く心に響かない。むしろ、加速度的にモチベーションを下げる結果になるのだ。

退職を考えている段階と違い、一度退職を口にしたスタッフには怖いものがない。嫌なものは嫌なのだから、「やっぱり残れません」と口にするのは、最初に退職を口にする時とは比較にならないくらい勇気がいらぬのだ。

逆に、退職の原因がなくなれば長く働きたいと思うスタッフもいる。見限られないためには、退職の原因となった事実は何か、どこを改善すれば働きたいと思えるのかをスタッフの口から詳細に聞き取ることが鍵となる。退職することを止められなかったとしても、その原因の改善によっては辞める日を交渉することは可能だ。

しかし、次の職場を決めてからではもう遅

い。面接では、「まだ病院には言っていないですが、1カ月で辞められます」と答えているのが現状なのである。次の勤め先からは1日も早い出勤を望まれるため、こうなってからでは後の祭りとなる。スタッフの遅刻や休暇が増えだしたら、ほかの医療機関に面接に行っている可能性が高い。表情の変化と共に日常の勤怠にも疑問が生じたらそれが合図である。「おかしいな」と気付くためには、スタッフとコミュニケーションを取ることはもちろん、日々の勤怠管理も怠ってはいけぬ。

ここがポイント！

対応に当たっては、「すぐに改善」することが重要となる。「後で…」では心に響かず、むしろモチベーションを下げることにつながる。

退職するまでの間のかかり方のコツとは？

改善の余地もなく、退職することが決まった後、そのスタッフに期待することは、「円満な退職」と「完全な引き継ぎ」である。退職すると決まったスタッフのモチベーションは相当低い。スタッフからしてみれば、「自分の未来がないこの場所でモチベーションを高く持ち続ける」というのも難しい話だ。

しかし、このモチベーションの低さは他のスタッフにも影響を及ぼすことがある。そのため管理者によっては、「退職することが決まったスタッフは1日も早く辞めてもらいたい」と本音を漏らすこともある。しかし、最少人数で配置している場合は、半年退職時期を延ばしてもらえた看護師にすぐ辞められては困る。では、どうしたらよいのだろうか。

ここは、女性の特性である「ほかの人に悪く思われたくない」という気持ちを活用する

とよい。スタッフは、日頃お世話になっているスタッフや仲が良かったスタッフには迷惑をかけたくないと思うものである。そこで、「その人たちのために、この業務はきちんと引き継いでほしい」と心情に訴える工夫をしてはどうだろうか。「お世話になった人のためなら頑張れる」「人の役に立つことにやりがいを感じる」というのも、看護師という職業の特質であろう。

ここがポイント!

辞めると決まったスタッフにも高いモチベーションを持って勤務してもらうためには、「人の役に立ちたい」「お世話になった人のために頑張りたい」という心情に訴えることが大切。

退職面接のコツとは？

また、退職面接をする場合に必要なのは、「その部署として同じ失敗を繰り返さない（同じ理由での退職者を出さない）」ことである。つまり、「退職を決意した原因は何か」をしっかりとヒヤリングすることが重要である。一番の原因を改善しなければ、その後退職者は後を絶たないだろう。転んでもただでは起きないために、退職者面談はしっかりと行おう。

退職者は、「退職時に事を荒立てたくない」と望む。そこで、少しでも本音が言いやすいように、面談を病院外の場所で行ったり、心を許せる管理者を面談者に選んだりするような配慮が必要だ。もし、退職者が引き止めるべき対象スタッフではなかった場合でも、退職の申し出があったことで、ほっとしたように「分かりました」と退職願を受け取るだけ…ということは避けた方がよい。「師長は冷たい」「私はいらないスタッフだったのだ」と、スタッフ同士でいらぬ噂を立てられることになる。引きとめ過ぎ

て退職を撤回されては困るという場合でも、面談だけは行い、「考え直す気はないのか」とだけは伝えよう。スタッフは、辞める時でさえ自分の存在価値を確かめたいものなのだ。

退職までの間、管理者たちとトラブルを起こしたスタッフの中には、「退職までの間にどうにか困らせてやろう」と考え、嫌がらせや物品を搾取するような人もいる。最後までわかまらなく勤務してもらえよう環境づくりが大切である。

ここがポイント!

退職の本当の理由をしっかりとヒヤリングして、職場改善に生かそう。たとえ、引きとめるまでもないスタッフでも、「引きとめる」アクションは行おう。

横のつながりを意識しよう

看護師は横のつながりが深い。「あそこは行かない方がよい」などの噂がある病院に長く勤めたいと思うだろうか。安定した人材確保を狙うのであれば、「あの病院で働いてるの？ うらやましい！」と噂されるような組織づくりが必要である。そのためには、在籍するスタッフの満足度を上げることが重要課題となる。スタッフ自身が「楽しいと思える職場にするには何をすべきか」などの議論をして、全員で取り組むことでコミュニケーションを図ることができる。仕事よりも人に帰属するスタッフも多いため、まずは横のつながりが深められる場の提供をしてみてもどうだろうか。

コミュニケーションを多く取り、いつでも仕事の相談ができる職場では、離職率は低い。日々のスタッフとの関係性が退職に直結してしまうため、退職時だけの短期的な解決ではなく、日常からスタッフとの関係を深めていくことが最大の退職予防措置となるだろう。 NM

新企画 目標面接 & キャリア支援の
達人師長が教える
**せつかくの目標管理を
“形だけ”にしない師長の仕掛け**
事例学習 個を大切に「目標設定～支援～評価」と
成長を喜び合う風土づくり

藤原瑞枝氏 神戸大学医学部附属病院 看護師長
認定看護管理者



師長のキャリアパスは「人材育成とチーム力強化」と目標管理を通じて再認識し、自身のライフワークとする。院内でも「いつもモチベーションの高い病棟」にする師長として定評がある。組織と個人が相互成長・発展できる目標設定を大切にしており、スタッフ個々のキャリア希望・能力・悩み・生活背景などにマッチした支援・面接や「やる気」を引き出す日常的・継続的な動機づけを行う。みんなで成長を喜び、成長を見守られていると感じる病棟風土を実現している。

プログラム

★13257

1. 看護現場にとって最適な目標管理のやり方・考え方

- 1) ドラッカー提唱! ノルマ管理→「目標による自己管理」
- 2) せつかくの目標管理! なんちゃってにするか、実効性のあるものにするか?
- 3) 目標管理とキャリア発達支援を同時に行う
- 4) 病棟で! ラダーと目標管理で相乗効果

2. どうすれば、スタッフが主体的に「目標による自己管理」ができる?

- 1) 目標管理がよいものだと思える風土
- 2) 組織と個人の交互関係をしっかりと説いていく
- 3) 組織と個人の関係性をリンクさせる具体策
- 4) 面接の回数や時間、やり方は一律じゃない!
- 5) 部署目標立案と個人レベルまでの落としこみ方
- 6) 個人のキャリア希望を考えて支援する



3. 達人はこうしている! 目標設定～中間評価～最終評価

- 1) 思いに寄り添う面接・支援のポイント
- 2) ここで1年が決まる! 目標設定支援と面接時の確認・支援ポイント
- 3) 期中、看護師長にいつも見られていると感じさせる仕掛け
- 4) 中間面接までにしっかりと追加・修正
- 5) 期中で息切れせずに、加速できる評価と支援
- 6) 必要があればじっくり時間をかける最終評価までの支援
- 7) 評価に両者納得! 次年度に向けた面接

4. 事例学習 個々のスタッフに合わせた動機づけ・支援

- 仕事に疑問、チームになじめない、目標管理に意味を見出せないなど
- 個人の成長＝部署への貢献にならない新人・実習指導などがメインの場合は要注意!
- 責任感、やる気はあるが、あえて病棟の主な役割をはずして支援する
- ラダーレベルを上げることが優先するスタッフを支援する
- 個々のキャリア支援を最優先にしてあげる
- 目標に迷いのあるスタッフ
- うまくいかないスタッフの進捗状況確認とフィードバック例

- スタッフが「やらされ感」なく主体的に「目標による自己管理」を!
- 「いつも注目、支援されている」と感じさせ、目標を追加・修正できるコツ
- 個々に合わせた「面接&動機づけ」のポイントを事例解説

目標管理を通じてスタッフ育成 & モチベーションUPを実現するための具体策を学びます。組織と個人が相互に成長・発展できる目標設定、スタッフ個々に合わせた支援・動機づけとキャリア開発・支援、スタッフにやる気と安心感を与えるかわり方、みんなが成長を喜び合える病棟風土作りなどを豊富な事例を交えながら解説します。

札幌 12年 1/29 (日)
チサンホテル札幌

東京 12年 2/18 (土)
フォーラムミカサ エコ

大阪 12年 3/3 (土)
田村駒ビル

名古屋 12年 3/17 (土)
名古屋国際会議場

【講義時間】 いずれも10:00～16:00

【参加料/共に税込】 本誌購読者 15,000円 一般 18,000円

新企画 最新の情報を分析、
いち早く経営に役立てる!

平成
24年度 **診療報酬改定の分析と
経営・現場レベルの
対応策**

工藤 高氏 株式会社MMオフィス 代表取締役
関東学院大学 大学院 経済学研究科 非常勤講師



河北総合病院医事係長、鉄蕉会森の里病院医事課長、情報企画室室長など、計18年の病院勤務を経て、99年よりメディカル・マネジメント・オフィス代表。08年7月株式会社MMオフィスとして株式会社化、代表取締役就任。NPO法人メディカルコンソーシアムネットワーク理事、グローバルヘルソコンサルティングジャパン(GHC社)エキスパートアドバイザーなどを兼務。専門は診療報酬制度からの病院経営戦略立案で、関連書籍、講演多数のこの領域の我が国屈指のスペシャリストである。

プログラム

★13272

1. 平成24年度診療報酬改定の概要

- 1) 4つの視点で理解する診療報酬改定の全体像
 - 充実が求められる領域を適切に評価していく視点
 - 患者から見て分かりやすく納得でき、安心・安全で生活の質にも配慮した医療を実現する視点
 - 医療と介護の機能分化と連携の推進などを通じて、質が高く効率的な医療を実施する視点
 - 効率化の余地があると思われる領域を適正化する視点
- 2) 東日本大震災を踏まえた災害対応に関するもの

2. 介護報酬改定が医療にもたらす影響

- 1) 医療・介護サービスのネットワーク構築
- 2) 地域包括ケアにおける病院の役割
- 3) 医療・介護の役割分担と連携
- 4) 施設系・訪問系サービスの変更点



3. 管理者に求められる判断と現場の対応策

- 1) 急性期(DPC)病院の場合
- 2) 一般病棟出来高病院の場合
- 3) 療養型病床を有する病院の場合
- 4) ケアミックス病院の場合
- 5) 回復期リハビリ病棟を有する病院の場合
- 6) その他

仙台 12年 2/18 (土)
10:00～16:00
ショーケー本館ビル

福岡 12年 2/26 (日)
10:00～16:00
福岡朝日ビル

東京 12年 3/23 (金)
10:00～16:00
フォーラムミカサ エコ

【参加料】 本誌購読者 16,000円
【共に税込】 一般 19,000円

**管理者の的確な現場での対応策を
具体的に指南!**

東日本大震災における議論の遅れや、復興財源を巡る問題など、診療報酬改定を来年度に控えて、医療を取り巻く環境は一段と不透明さを増しています。こうした状況に対して、病院側としては、正確な情報をいち早く入手すると共に、その意味するところを分析し、的確な対応策を講じることが経営上必須の課題と言えます。そこで、診療報酬改定の情報に精通している講師を招き、病院経営レベル、現場レベルでの対応策まで含めて紹介します。