

# 採用後の 定着・育成ができる OJL経営の手法

辞めさせたくない社員が辞めない会社へ



## トピックス

- ・ 辞めさせたくない社員とは
- ・ 意欲があって柔軟な職員は環境で生まれる
- ・ 快適な職場づくりの7領域
- ・ 人財が「定着する」だけの理由とは？
- ・ 生き残るための人材定着と教育
- ・ 優れたマネージャーを生み出すには
- ・ 意外に出来ていない管理職のマネジメント
- ・ 組織が創るべき「社員に不足した能力の開発環境」
- ・ 新しい時代の「人的資源管理」
- ・ OJL経営戦略と全体像
- ・ 優れたマネージャーに共通するアクション
- ・ 組織の成功循環モデルを実現させる
- ・ 出来る上司や経営者に当てはまる「4%」の特徴
- ・ 研修だけでは育たない事実とは
- ・ 行動定着するために行うべき研修とリフレクション
- ・ メンタルヘルスと人財育成をバランスよく実施する
- ・ 「1on1」を効果的に実践で取り組む方法
- ・ “感情”はプロの相談機関を活用するメリット
- ・ 導入1年で劇的に売り上げが上がったPDC(R) Aの取り組み事例
- ・ OJL環境づくりを可視化した実践で組織を活性化
- ・ 目指すべき経営ビジョンの明確化と面談スキルの関係

# 講師紹介



## 井戸 和宏 (いど かずひろ)

株式会社IDO 代表取締役  
認定NPO法人 Link・マネジメント 代表理事  
(相模原市認知症施策3事業委託、コロナ禍での認知症カフェ支援事業等多数)

### プロフィール

Profile

1993年より介護施設の統括責任者や施設長を歴任。

日本介護福祉学会・日本認知症ケア学会他、認知症ケアジャーナルなどにて実践事例研究を多数報告（2011年日本認知症ケア学会石崎賞受賞）。

現在は、年間で延べ240事業所に対しての事業運営に関する介護事業運営改善や人財育成のコンサルタントとして、事業所に戦略、戦術を伝え、顧客満足度を高めるとともに定着率の改善を行うとともにハラスメント・ストレスケアを認定心理士などとサポートする事業を行っている。

講師としては年間180~200件ほど全国各地の研修依頼に対応。2020年2月より介護業界初の「オンラインセミナー」を開始し、12月1日現在、全国800事業所1200名の「学び続ける」をサポートしている。[https://ido294.com/online\\_seminar/](https://ido294.com/online_seminar/)

### 資格等

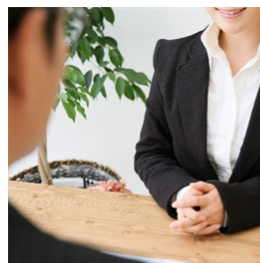
qualification

- 日本社会事業大学専門職 大学院ビジネスマネジメント修士
- 社会福祉士 ● 介護福祉士 ● 介護支援専門員
- 認知症ケア上級専門士 ● 認知症介護指導者 ● カウンセリング・コーチング1級



# 会社概要

- 会社名 株式会社IDO
- 所在地 〒 252-0206  
神奈川県相模原市中央区淵野辺4-4-2
- 代表 代表取締役 井戸和宏
- 設立 2012年2月(※2013年12月法人化)
- 資本金 8,000,000円
- 事業内容 介護・福祉総合相談事業(介護者・専門職向け)  
コンサルティング事業(運営・管理・教育)  
講師派遣事業(研修・講義講師派遣)  
人財紹介事業  
メンタルヘルスサポート事業(カウンセリング)  
EAPサポート事業(従業員支援プログラム)  
CAP(組織人財活性化プログラム)



## メンタルヘルスサポート事業(カウンセリング)

ストレス社会ともいわれる今、誰でも、心の悩みを抱えています。様々な職場でのメンタル不全を解消するだけでなく、組織内コミュニケーションや人間関係を改善し、生産性の高いヒューマンスキルを持った人財が育つ組織づくりに貢献します。



## 組織人財活性化プログラム CAP

カウンセラーとアドバイザーにより、個人の課題解決から組織マネジメントの活性化を図る1 on 1の実現、退職等のアラート者抽出を行い、早期対応・早期解決により、豊かな職場づくりを実現します。



## 人財コンサルティング事業

企業が抱えている問題は、従業員の確保、離職防止、生産性向上など…多岐に渡ります。それらの問題は、複雑に関係しあっているため、どれか一つを改善すればよいというものではありません。実際の職場に赴き、実践的な助言・指導を行い、包括的な解決・改善を行っています。法人の問題についてお話を伺い、問題を整理した上で、解決に向けた様々なご提案を行っております。



## 講師派遣事業(教育・研修・セミナー)

高い業績を上げている人は、相手への共感力や信頼関係構築などのヒューマンスキルが高いことが研究でも明らかになっています。組織診断などに基づいて必要に応じた研修などをご提案します。

Chapter

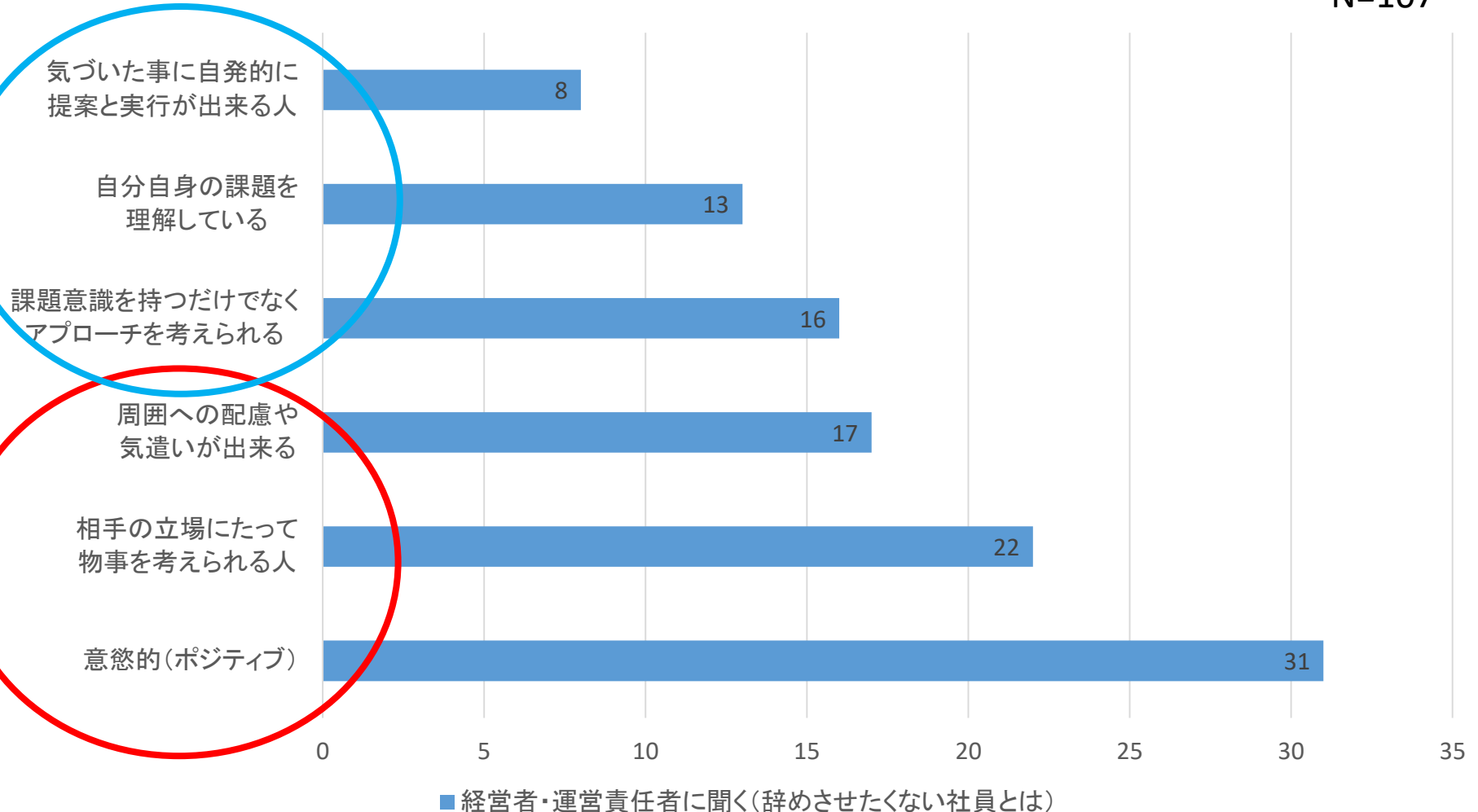
01

辞めさせたくない  
社員が辞めない組織

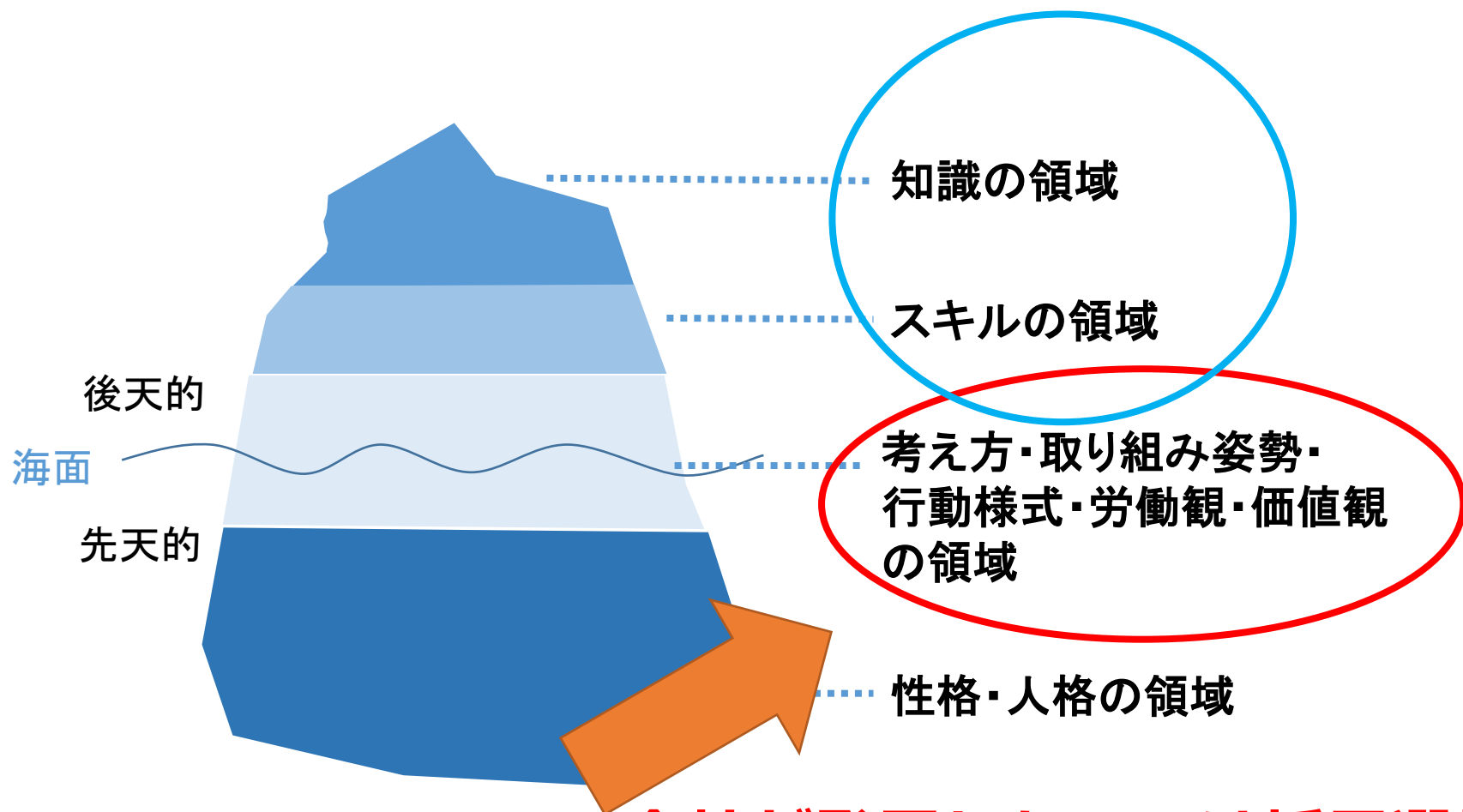
# 辞めさせたくない社員とは

経営者・運営責任者に聞く(辞めさせたくない社員とは)

N=107



# 意欲があって柔軟な職員は環境で生まれる



**会社が発展しないのは採用選抜  
方法の課題と育成環境の問題**

労働観や個人の価値基準を捉えた人的資源管理基準

# 快適職場の7つの領域

## 7つの領域を全35の設問で調査

Q33 自分の職場では、残業、休日、休暇を含めて今の労働は適当だと思う。

Q29 自分の職場では、心や身体の健康相談にのってくれる窓口（外部機関含む）がある。

Q25 この会社やいまの仕事にかかわる一員であることに、誇りに思っている。

Q23 自分の仕事は、社会から必要とされていると実感できる。

人材育成

Q2 自分の職場では、目標をかなえるために自分の課題と向き合い、改善していくための個人面談等のサポートが行われている。

人間関係

Q6 自分の上司は、仕事に困ったときに頼りになる。

仕事の裁量性

Q11 自分の職場では、自分の意見を出し話し合う場がある。

処遇

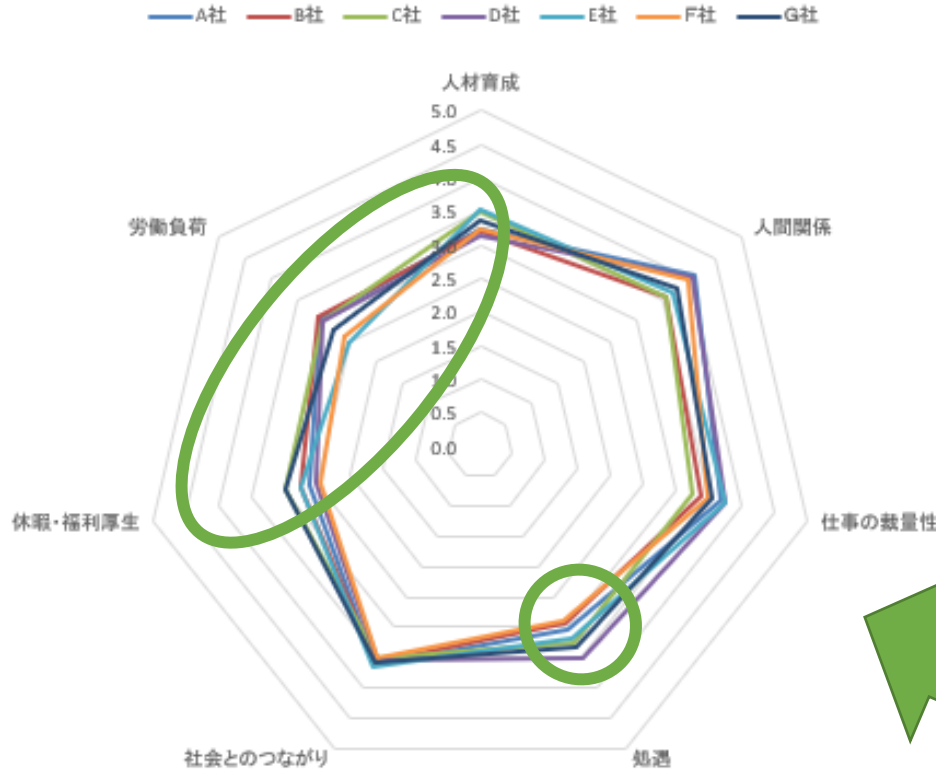
Q14 自分の職場では、任せられた仕事を自分で計画し実行する機会がある。

Q17 自分の職場では、働きに見合った給料がもらえている。

社会とのつながり



〇〇管理協会（7社）  
体験版参加各社 平均値



	人材育成	人間関係	仕事の裁量性	処遇	社会とのつながり	休暇・福利厚生	労働負荷
A社	3.2	4.1	3.7	3.0	3.6	2.6	3.0
B社	3.2	3.6	3.4	2.9	3.6	2.7	3.1
C社	3.5	3.6	3.2	3.3	3.5	3.0	3.0
D社	3.1	4.0	3.7	3.5	3.5	2.5	3.0
E社	3.5	3.7	3.7	3.2	3.6	2.7	2.5
F社	3.2	4.0	3.5	2.9	3.5	2.4	2.6
G社	3.4	3.8	3.5	3.3	3.6	3.0	2.8

業績の高い7社で比較

5 とてもそう思う



1 全くそう思わない

人材育成不足が労働負荷や処遇満足に影響を及ぼし、満足度が低い業界課題が明らかに。

※協会全体回答数694名  
※無回答及び重複回答は計算対象外とした

Chapter

02

● ● ● ●  
定着を生み出す  
人的資源管理の  
最新事情

# 「定着」する理由がある会社

- ①採用前に組織の風土や課題について正直に説明し、課題解決のために優秀な人材を求めていることを明らかにできる会社。
- ② やりがい・達成感をどのように感じているか知っている
- ③ 給与への納得感とキャリアアップ支援が出来る
- ④ 企業の将来性について上司とオープンに話せる
- ⑤ 互いの人間関係を良質なものにしようと思える環境
- ⑥ 残業や休日出勤など労働負荷のコントロールが出来る
- ⑦ 評価・人事制度が明確で公平である職場
- ⑧ 自分の成長が感じられたり、アドバイスを受けれる
- ⑨ 社風や風土についても、主体的に考え伝えられる
- ⑩ 自身も気づかないアラートを早期に気づいてもらえる

**上記からも経営者とマネージャーの役割が大きいと言える**

# 生き残るための人材定着と教育

知識の領域

スキルの領域

階層別・ラダー教育  
(意欲があれば環境で育つ)

考え方・取り組み姿勢

・行動様式・労働観

・価値観の領域

ココから育てる  
ことがポイント

性格・人格の領域

採用基準を明確にして  
不採用！

# 優れたマネジャーを生み出すには

育て上手もマネージャーに必須

**他人の育成を手掛けない限り、  
自分の能力を向上させることはできない。**

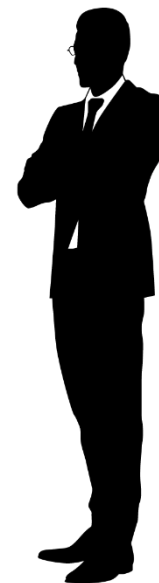
ピーター・ドラッカー（経営学者）

優れたマネジャーには、部下を育成する力が必要だ。

マネジメントとは、そもそも「他者を通して仕事を成し遂げる」ということだから、部下の力を延ばすことがマネジャーの大きな役割であることがわかる。

しかし、仕事がバリバリできる人でも、他者を指導する際には困ってしまうことが多々ある。

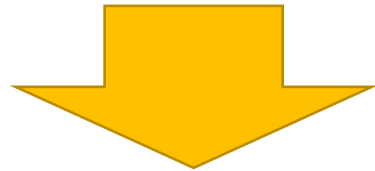
どうしたらよいのだろうか？



# 新しい時代の人的資源管理

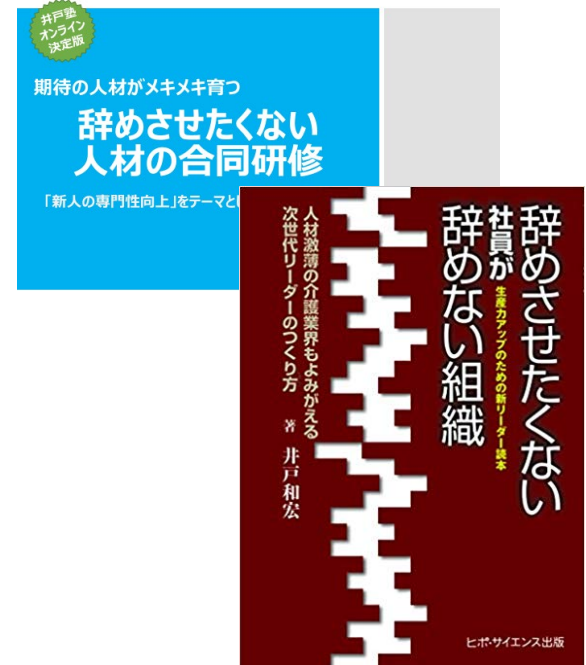
## • OJL (オンザジョブ・ラーニング)

「**職場自体を人材育成の場**」とする活動であり、近年注目される人的資源管理の組織論



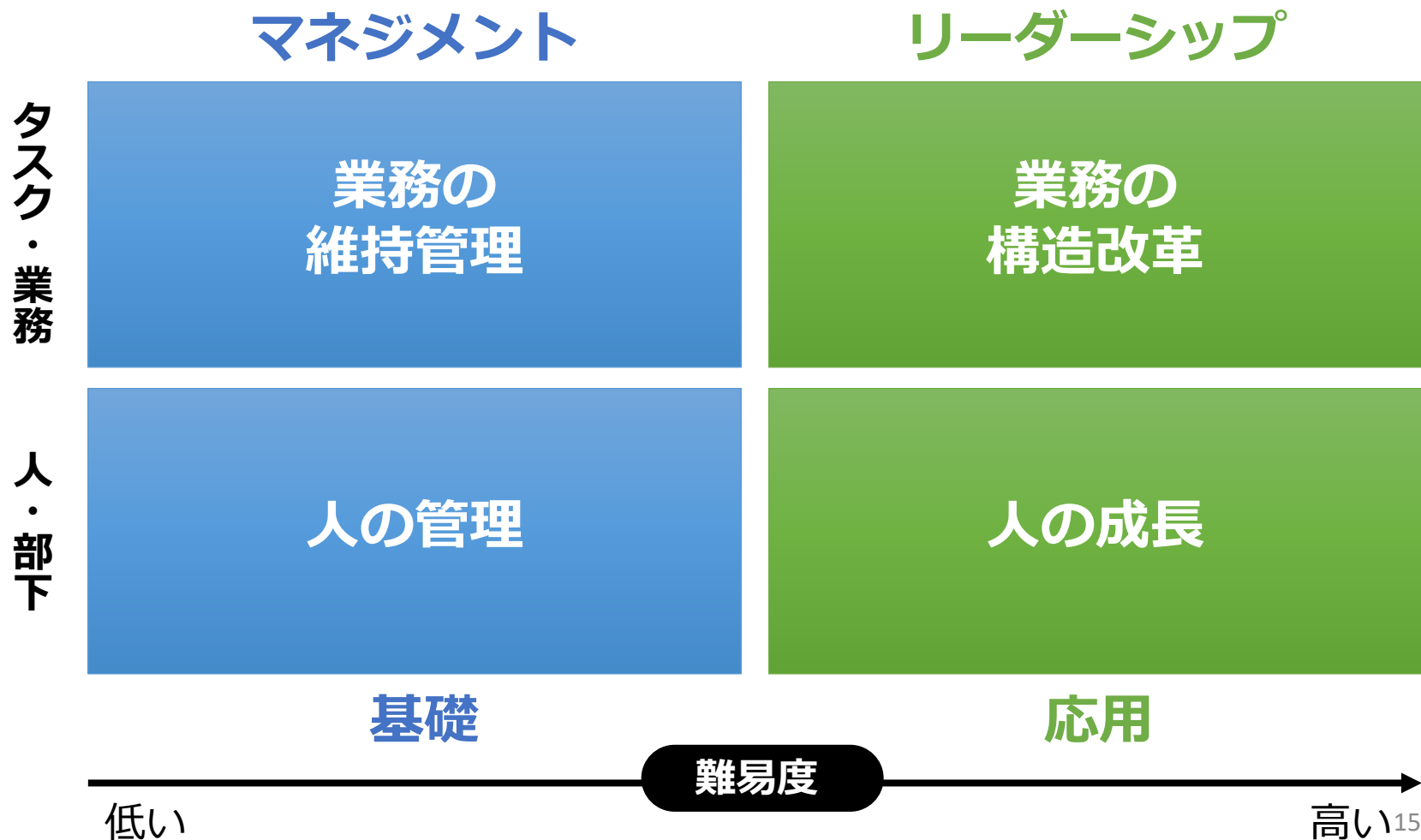
### 今後の人的資源管理において必須事項

- ① 問題(課題)の可視化
- ② 経営陣・職員間の新しい関係形成
- ③ セルフケア・ハラスメント対策(健康経営)
- ④ マインドの醸成/効果的OJL面談
- ⑤ 社員の戦略的経営視点教育

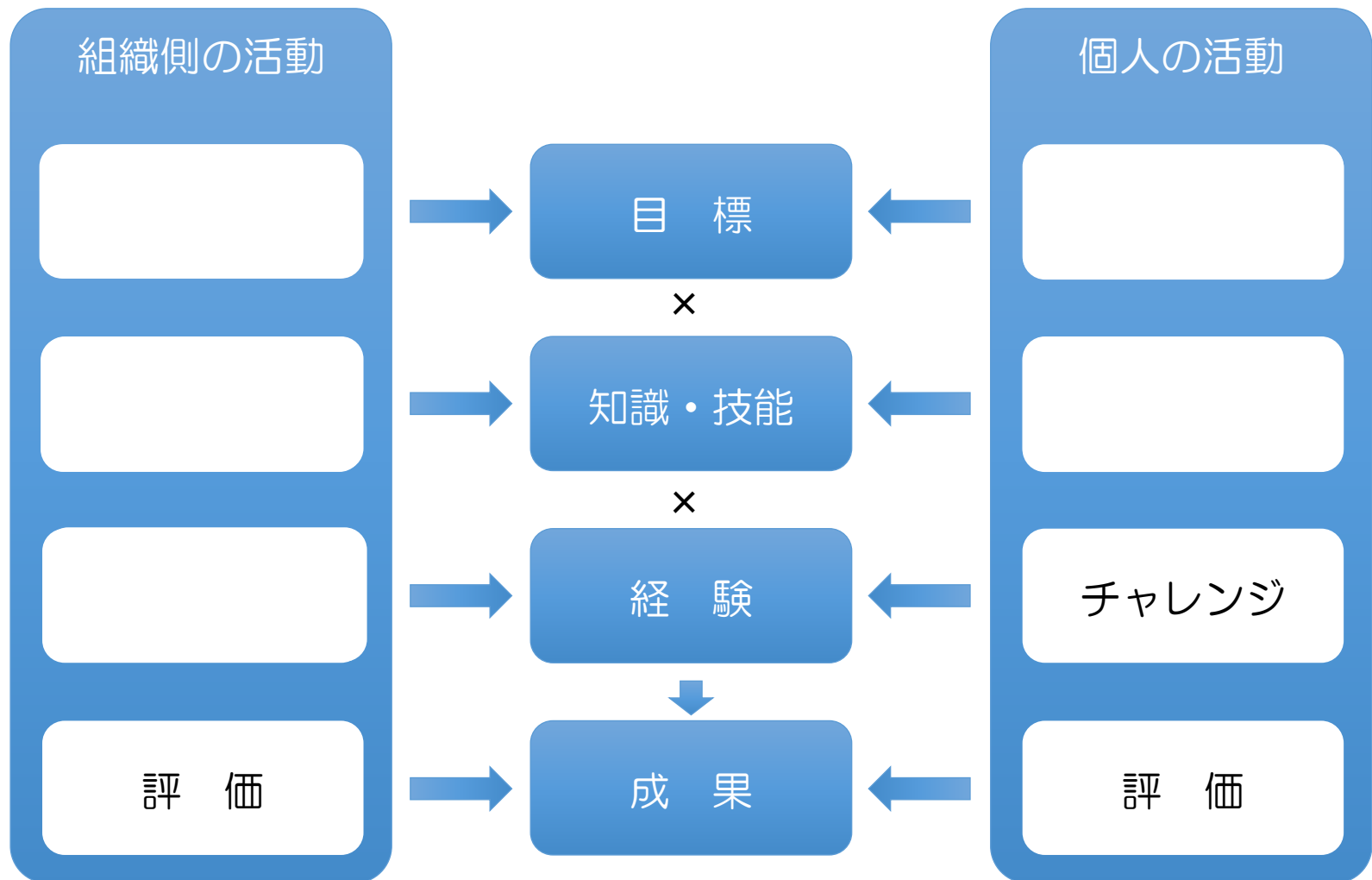


# 意外に出来ていない管理職のOJLと業務

## 管理職の仕事の分類



# 組織が創る「不足した**能力の開発環境**」

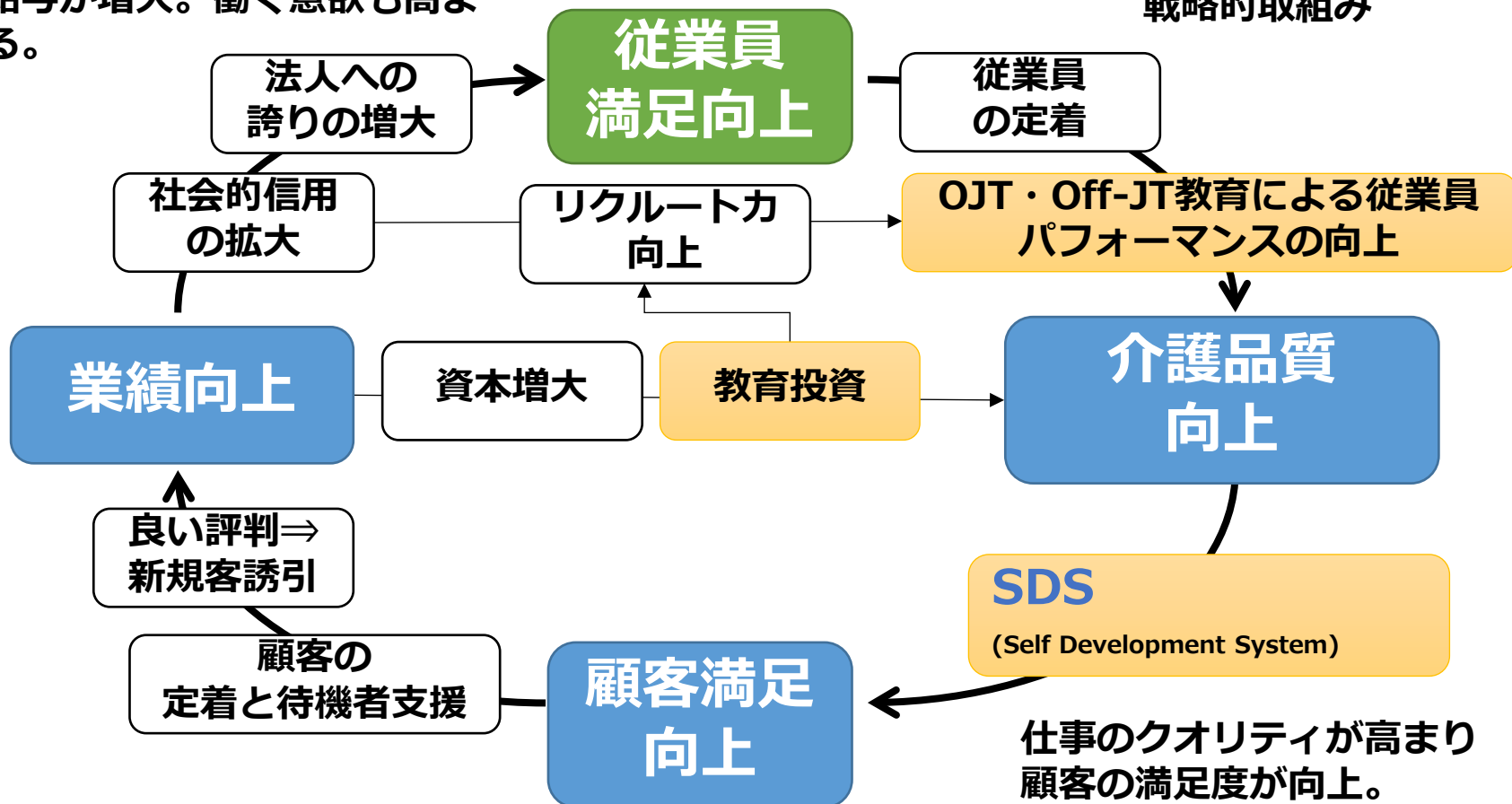




# OJL経営戦略の全体像

業績が向上し、社会的信用や  
給与が増大。働く意欲も高ま  
る。

事業運営に対する  
戦略的取組み



# 優れたマネジャーに共通のポイント

これができれば人は育つ

- 目標を腹落ちさせる
- 全体を見せながら仕事を任せる
- 声をかけて、部下の意見をしっかりと聴く
- 問題を見える化しながら、適切に振り返らせる
- 問いかけて学びを引き出す



# 組織の成功循環モデルを実現させる

- ・組織へのエンゲージメント向上
- ・メンタルタフネスな人材へ



Chapter

03

# 取り組むべき 人財育成と メンタルヘルス

# メンタルヘルスと 人財育成をバランスよく実施

## 両方同時に関わるメリット

メンタルヘルスを崩しやすい  
スタッフの特徴や心身の  
状況を知ること

人材育成を実践しながら



指導のタイミングや教育  
内容を配慮できる！

スタッフのメンタルヘルス  
状況を知ることができる！

できる上司や経営者に当てはまる…

40%

# 研修だけでは育たない事実

学んだ事を**成果**が出るまで

**実践し続けられる人の割合**

# 実践できない理由

## 受講生側の問題

- ①やる気が上がるのは**研修当日**のみ  
(翌日から下降する)
- ②実践しなくても指摘されないの  
で、  
**日頃の業務**を優先してしまう
- ③実践を途中でやめてしまう
- ④そもそも実践しない

## 上司側の問題

- ①**上司が研修内容を知らない**ので、  
部下が何に対して、どのような  
事を実践しているかがわからな  
い。
- ②部下に**フィードバック**を行って  
いない。
- ③研修を受講することの**意味や期待**  
を本人に伝えていない
- ④そもそも部下に興味、関心がない

結果、日頃の業務に追われ、忘れていく  
事業所に戻ると受講していない人と意識が乖離



# 目標とする成果

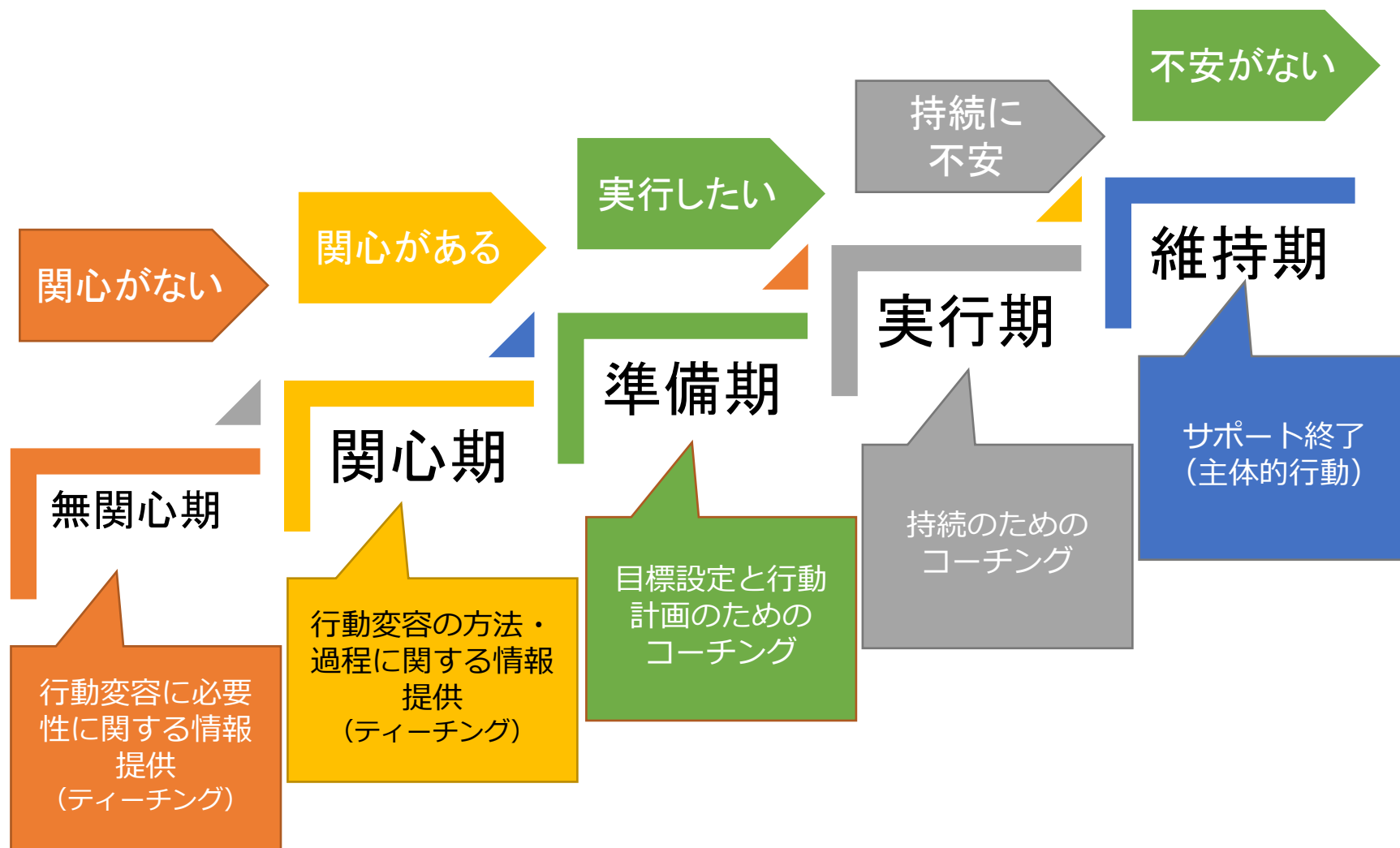
---

学んだ事を**業務に活かし、**

**行動変容を意識**できる

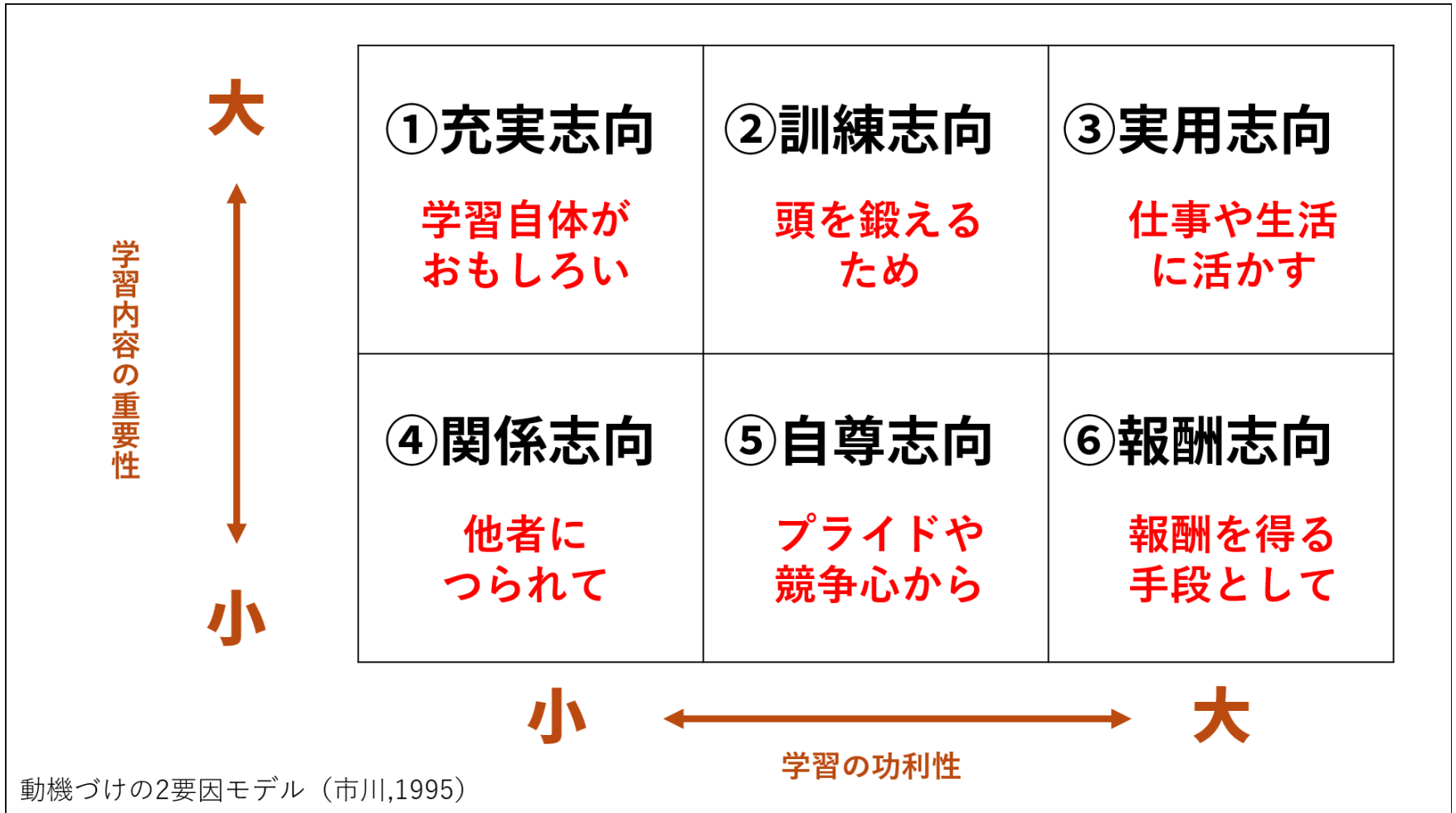
コア人財を育成する。

# 社員の行動変容を促すための援助



図：行動変容ステージと(上司に必要な)援助技術

# 学習とは経験に基づく行動変容のこと



功業や利益にどう役立つか考える

# 仕事の「おもしろさ」

## ★ ARCSモデル

フロリダ州立大学大学院教授のケラーが提唱。  
高い学習意欲を引き出し、継続的に学ばせるためのアプローチを研究した結果、  
以下4つのシンプルなやり方で、学習意欲が飛躍的に高まることを実証したモデル。

**Satisfaction** : 満足感 「やってよかったな」

**Confidence** : 自信 「やればできそうだな」

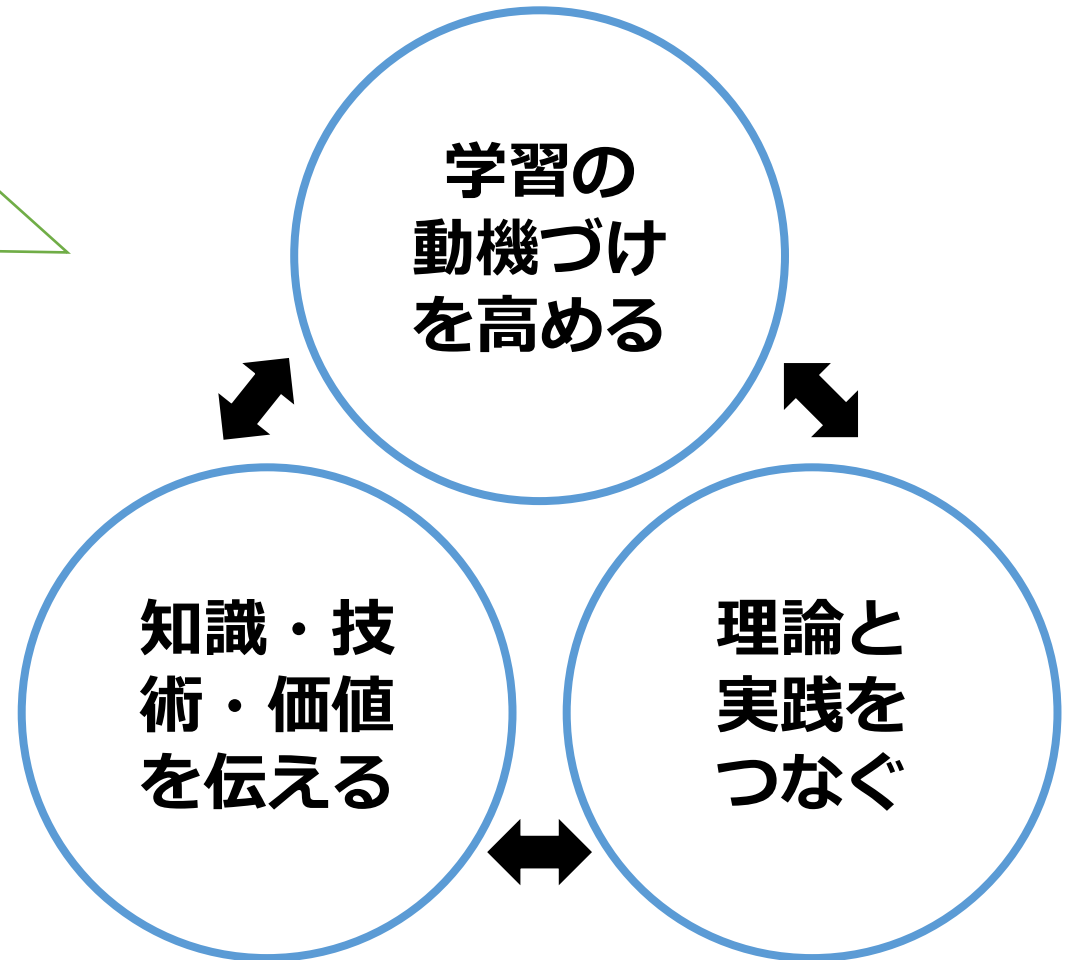
**Relevance** : 関連性 「やりがいがありそうだな」

**Attention** : 注意 「おもしろそうだな」

# 1 on 1 を効果的に**実践**で取り組めるか？

3つの視点は循環している

業務効率化や内部での教育コストを試算すれば、教育もアウトソーシングや提携が妥当！



# “感情”はプロの相談機関を活用

## ①相談カード配布・利用



従業員

相談・カウンセリング

## ②カウンセリングサポート

相談センターでは従業員の皆さんの職場メンタルヘルスの改善を図ります。  
外部だから話せる心のモヤモヤをカウンセラーがオンラインでサポート（経験豊富な有資格者が対応致します。）  
離職の原因となる人間関係や、コミュニケーションの改善など様々な気づきに繋げることができます。

訪問・メール・電話・WEBなど、貴社の希望に基づきご導入致します。（訪問型・オンライン型）



カウンセラー

レポート

※カウンセラーには**守秘義務**があります。  
個人が特定できるような事や、カウンセリングで知り得た情報を本人の同意なくして他の誰かに伝えることはありません。

EAP サービス月次報告書

●●●● 御中

(株)IDO  
メンタルヘルズ事業部  
報告者：原・雅信

2019年

5月の実施報告

【実施内容】

- ・ニュースレターの発行
- ・事業所巡回訪問

【個別カウンセリング】

電話カウンセリング	WEB カウンセリング	対面カウンセリング
3 件	8 件 (メール)	8 件

(内、新規：11件)

【相談内容】

- ・自分のキャリアについて
- ・職場の人間関係について
- ・部下との関わり方について
- ・自分の体調についての不安
- ・家庭のことについて
- ・モチベーション維持について
- ・意欲に関することについて

… 等

【次月予定】

具体的な相談によって、アンケート結果にも、その変化が表れてきます。

本社等  
人事部

# 階層毎に違う「相談」対応の仕組みづくり

コーチング 「会社の意図が伝わらない」  
カウンセリング 「聞いてくださいよ！」  
コンサルテーション 「どうしたら良いだろうか」

ワーク・ライフ・バランス  
人事考課等のマネジメント  
CAPデータに基づく相談

会社上司の悩み  
ワーク・ライフ・バランス  
部下とのコミュニケーション  
マネジメント・リーダーシップ

会社上司の悩み  
同僚や後輩との関わり  
ストレス反応  
ハラスメント相談

経営者

●部長

●●部長

課長

課長

課長

従来は、「自分で対処すべきである」とされていたが、実は「パフォーマンスの低下や組織の機能を阻害する要因」である。

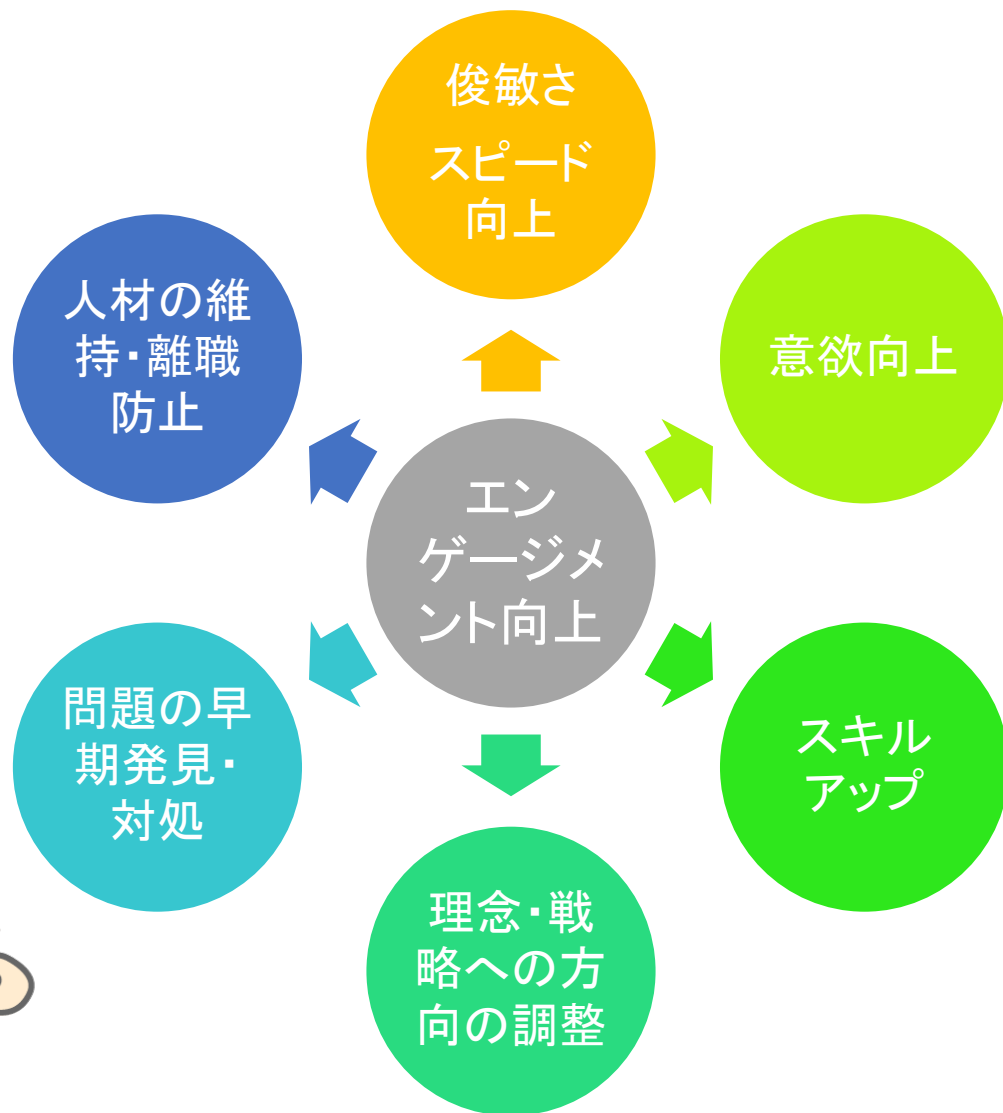
顧客と社員、社員同士、上司と部下など、それぞれの価値観の違いやコミュニケーションの取り方などにより「認識や感情のズレ」が起こる。これが生産性や効率化を阻害し、「働きやすい職場」になっていかない原因。

状態の見える化

適時対応⇒不満解消

プロに相談

# 対話で職場内での「絆」が高まると…





Chapter

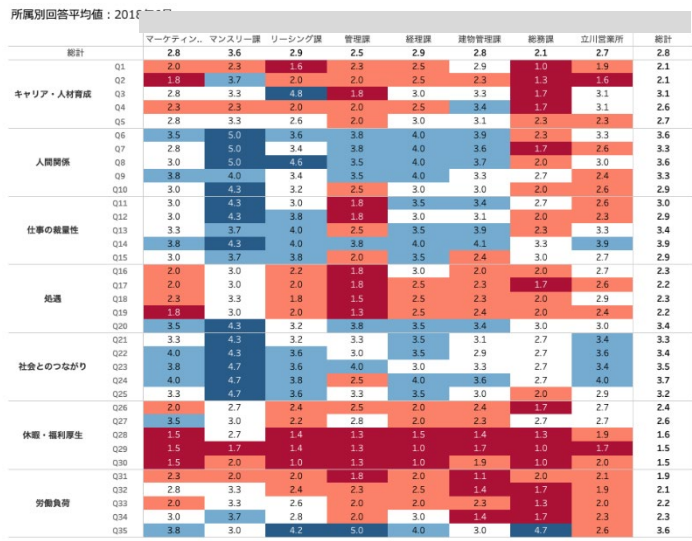
04

# OJLを実現する 状態可視化ツール CAPを用いた事例

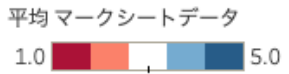
# サポート事例 1年間で売上倍増に貢献！

CAPを不動産管理会社に導入。  
 業界の変化に伴い、新たなビジネスモデルを構築する必要あり売上目標を大幅に高めに設定した。しかし、職員の反発や上司のサポート力などの課題が...。  
 IDOの組織診断の結果、メンタルヘルスと幹部役員への研修プログラムを開始。

## 組織の健康診断：ヒートマップ分析

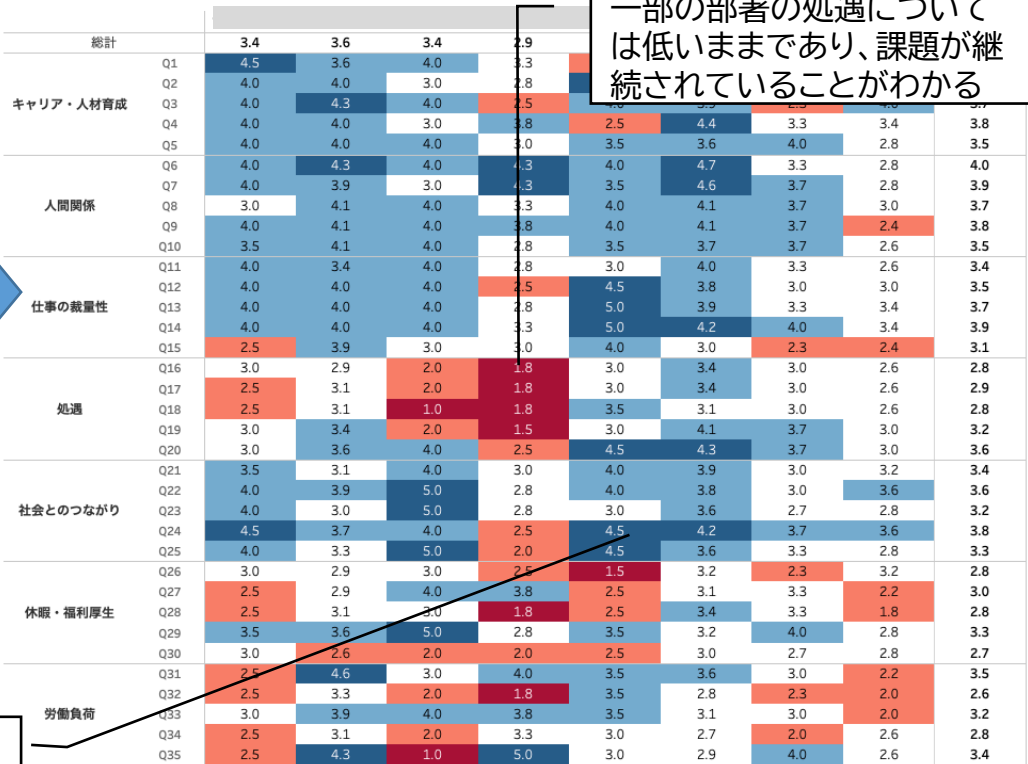


## 第1回目の結果



ヒートマップ分析でも、数値が高い部分(青い)が多くなっていることが一目で取れる

所属別回答平均値：2019年6月



一部の部署の処遇については低いまであり、課題が継続されていることがわかる

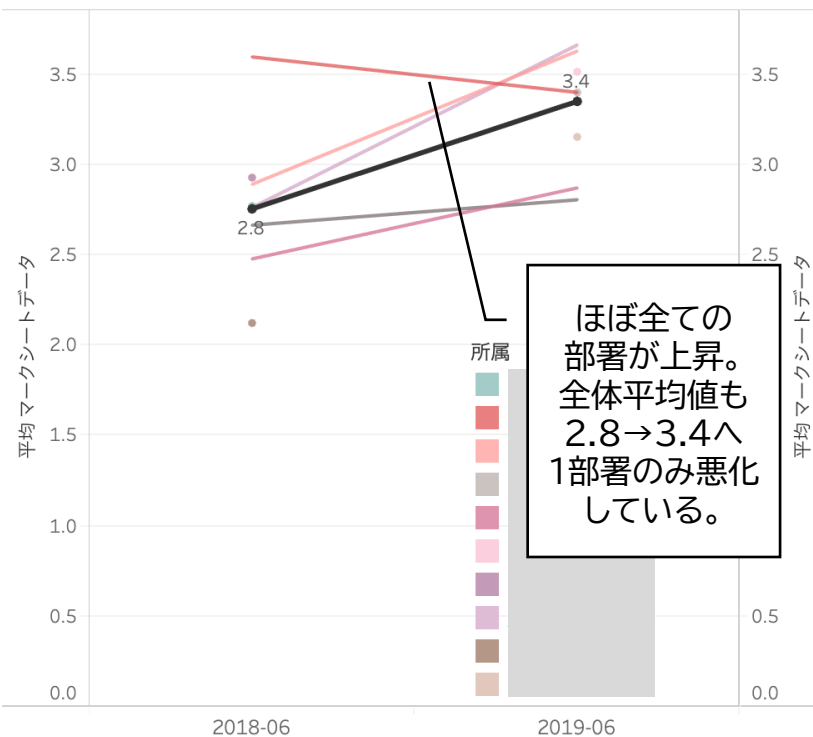
## 第2回目の結果

# 時系列で課題達成状況を確認

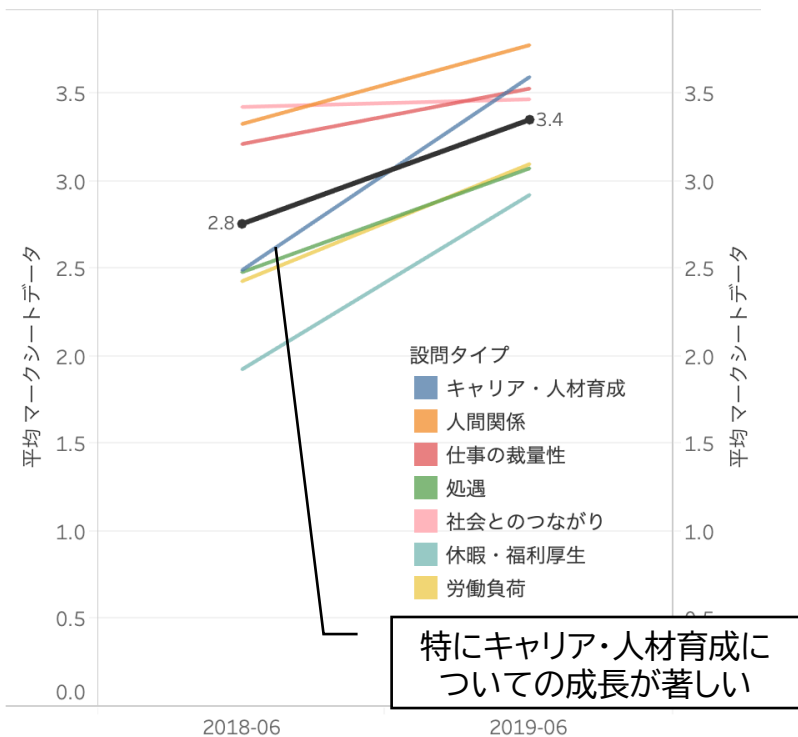
組織診断によって課題から解決すべきポイントを確認。  
幹部の目標設定を修正。それぞれの面談スキルを向上させる研修実施。  
毎月のカウンセラー訪問サポートとCAPサーベィで状態確認し改善のPDCA。  
実施1年後に組織診断の結果は 大幅に快適度が改善された。

## 組織の健康診断：回答値比較

回答平均値推移（配属先別）

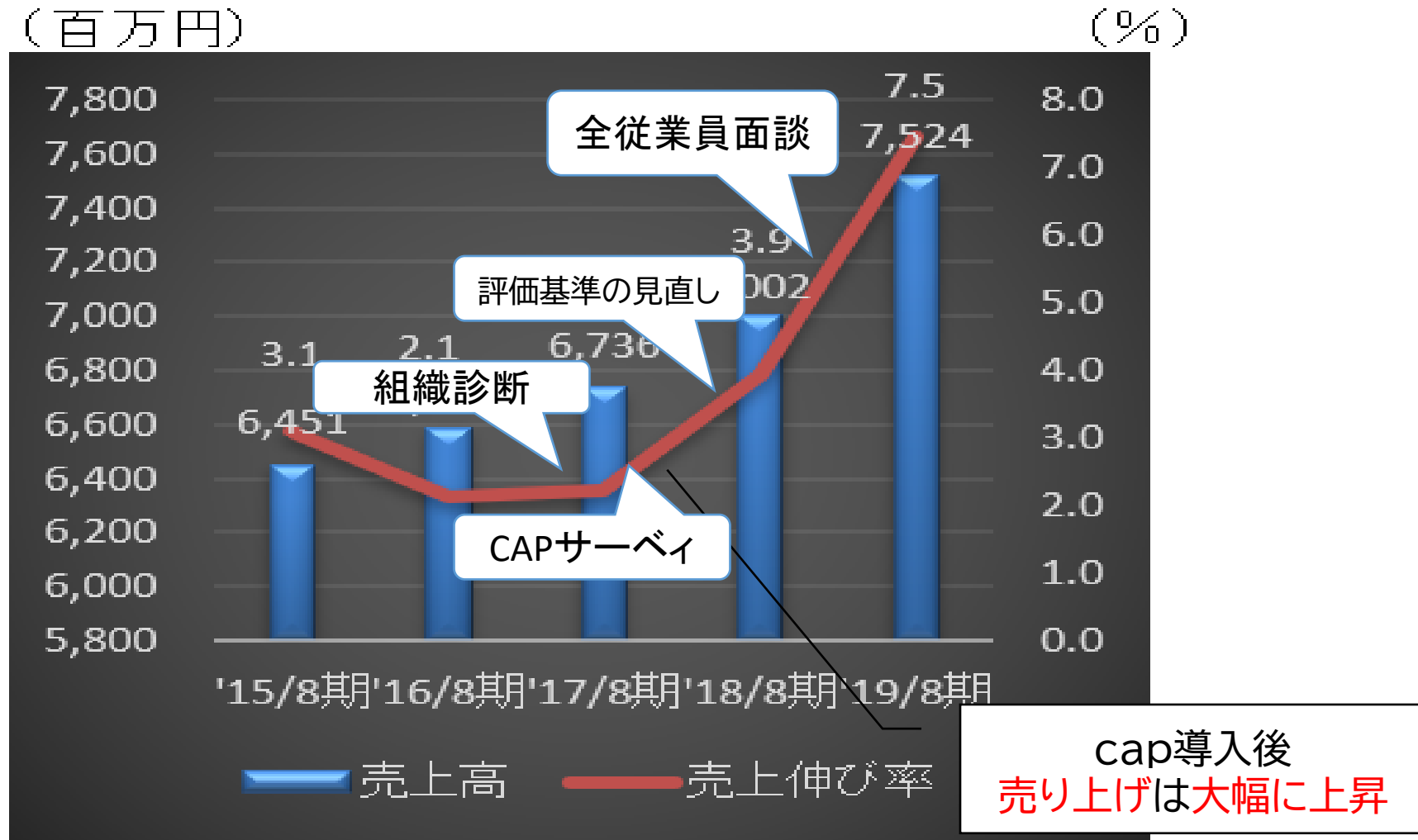


回答平均値推移（領域別）



# 離職率を抑え、新規ビジネスを開始！ 業績目標も達成！

売上高と売上伸び率



Chapter

05

# 人材定着・活性化 プログラムとは

## 組織の健康診断：7領域

全体回答平均値：2020年3月  
 回答平均値（領域別：ヒートマップ）：2020年3月

実施年月

(すべて)

総計	3.1
キャリア・人材育成	3.0
人間関係	3.4
仕事の裁量性	3.2
処遇	2.9
社会とのつながり	3.7
休暇・福利厚生	2.7
労働負荷	3.1
労働負荷*	3.1

	ディセー..	居宅介護支援事..	特別養護老人ホ..	特別養護老人ホ..	総計
総計	3.6	3.2	2.9	3.2	3.1
キャリア・人材育成	3.7	2.9	2.6	3.1	3.0
人間関係	3.8	3.8	3.3	3.2	3.4
仕事の裁量性	3.8	3.8	2.9	3.1	3.2
処遇	3.2	2.6	2.7	2.9	2.9
社会とのつながり	3.9	4.2	3.4	3.8	3.7
休暇・福利厚生	3.1	2.4	2.4	2.8	2.7
労働負荷	3.6	3.1	2.6	3.2	3.1

性別

(すべて)

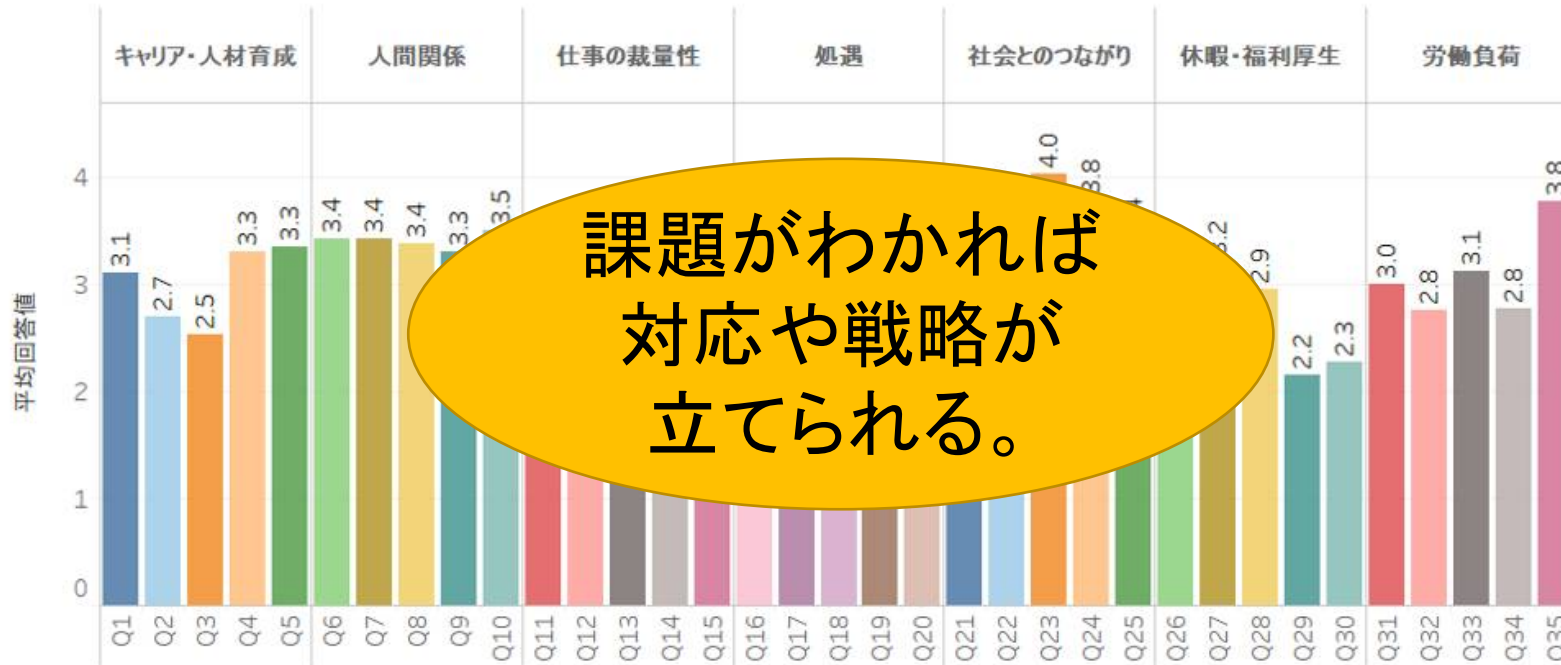
女

男

役職分類

(すべて)

回答平均値（設問別）



役職名

(すべて)

年代

(すべて)

経験年数(法人)

(すべて)

経験年数(職種)

(すべて)

所属

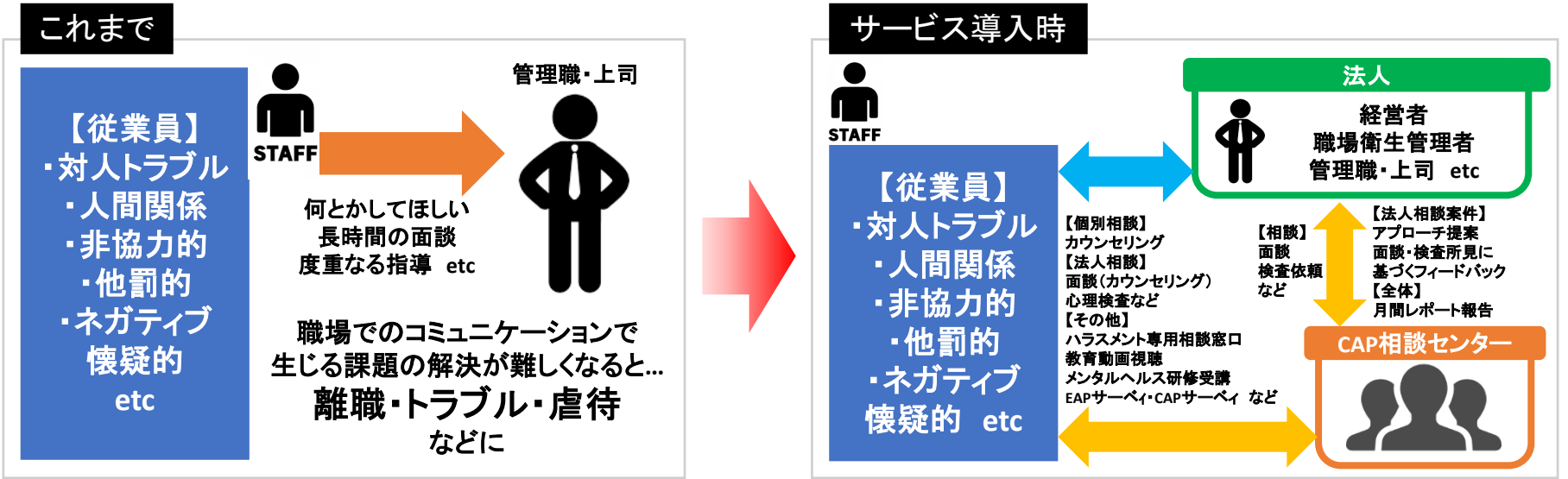
(すべて)

平均マークシートデータ

2.4 4.2

# 人材定着・活性化プログラム (EAP・CAP)

職場で生じる人間関係・従業員の個人特性に基づいて所見・フィードバックで職場環境を円滑化します！





- 👉 個別に職場における人間関係の問題(価値観の相違や信頼関係のズレ)、モヤモヤを「気軽に」相談
- 👉 職場内でのトラブルなど気になる職員へのカウンセリングや心理検査など専門的アプローチを実施
- ➡ 所見をもとに関わり方などのアドバイスをフィードバック
- 👉 管理職・上司の負担軽減

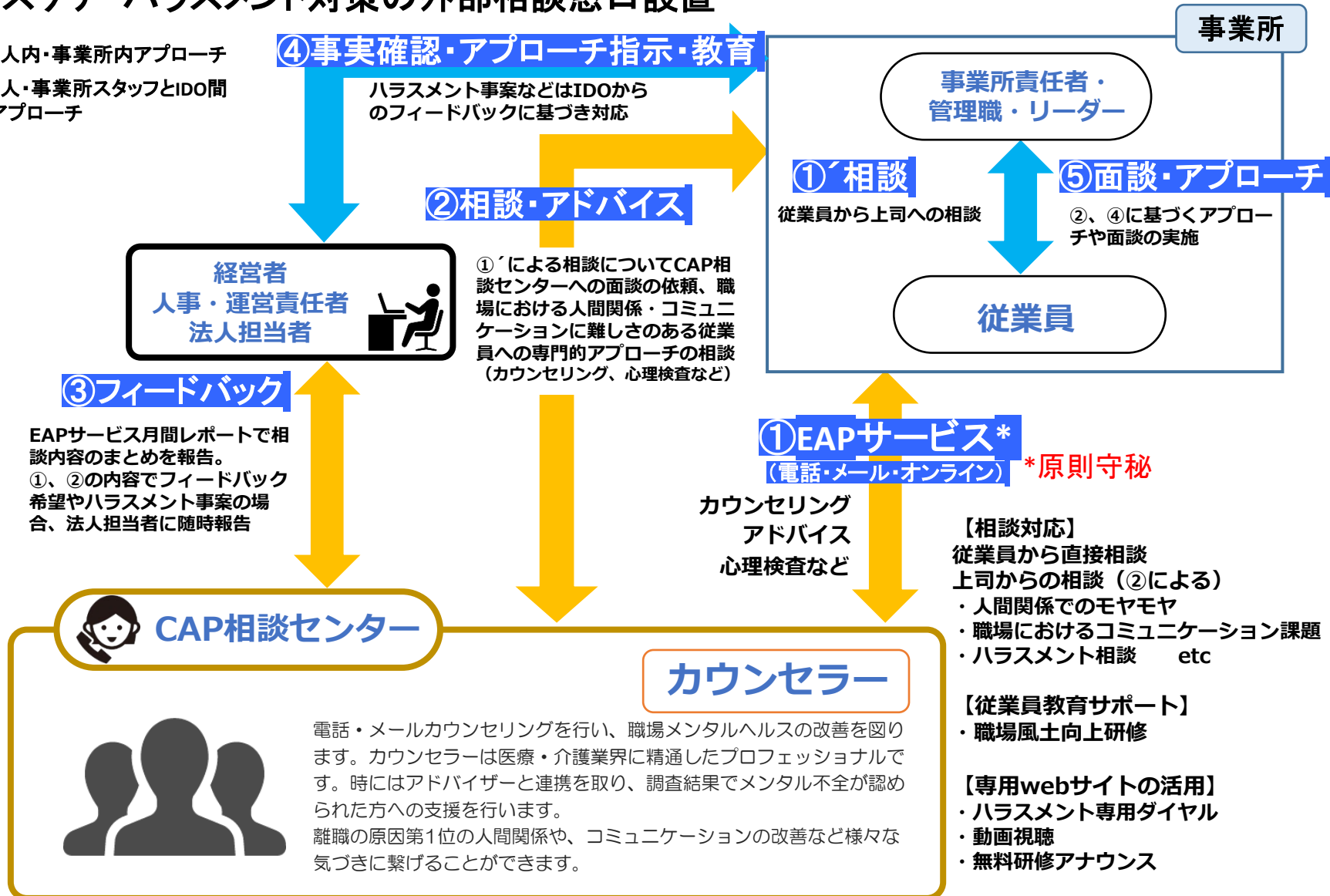
＝『メンタルヘルス不調を**未然に防ぐ**』

「辞めさせたくない社員が辞めない」職場作りのための  
IDOの人材定着・活性化プログラムは  
**「コスト」でなく『投資』！**

# ①EAPサービス

## \*ストレスケア・ハラスメント対策の外部相談窓口設置

-  : 法人内・事業所内アプローチ
-  : 法人・事業所スタッフとIDO間のアプローチ





# ②EAPサーベイプラン

\*メンタルヘルス低下者を早期に発見！『攻め』のEAPサービス

⇄ : 法人内・事業所内アプローチ  
⇄ : 法人・事業所スタッフとIDO間のアプローチ

## ④事実確認・アプローチ指示・教育

ハラスメント事案などはIDOからのフィードバックに基づき対応

## ②相談・アドバイス

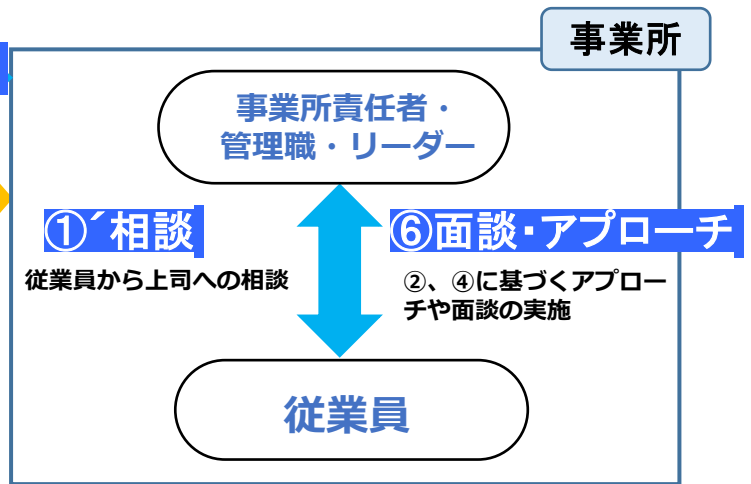
①'による相談についてCAP相談センターへの面談の依頼、職場における人間関係・コミュニケーションに難しさのある従業員への専門的アプローチの相談(カウンセリング、心理検査など)

経営者  
人事・運営責任者  
法人担当者



## ③結果分析と内容をレポート

EAPサービス月間レポートで相談内容のまとめを報告。  
①、①'、②の内容でフィードバック希望やハラスメント事案の場合、法人担当者に随時報告合わせてメンタルサーベイの結果をフィードバックしメンタルヘルス低下者の早期発見に繋げる。



## ①EAPサービス\* (電話・メール・オンライン)

カウンセリング  
アドバイス  
心理検査など

## \*サーベイアプローチ

EAPサーベイでのアラート者や相談者へのカウンセラーからのメールアプローチなど

相談  
従業員教育サポート  
専用webサイトの活用

EAP  
サーベイ  
5問



## CAP相談センター

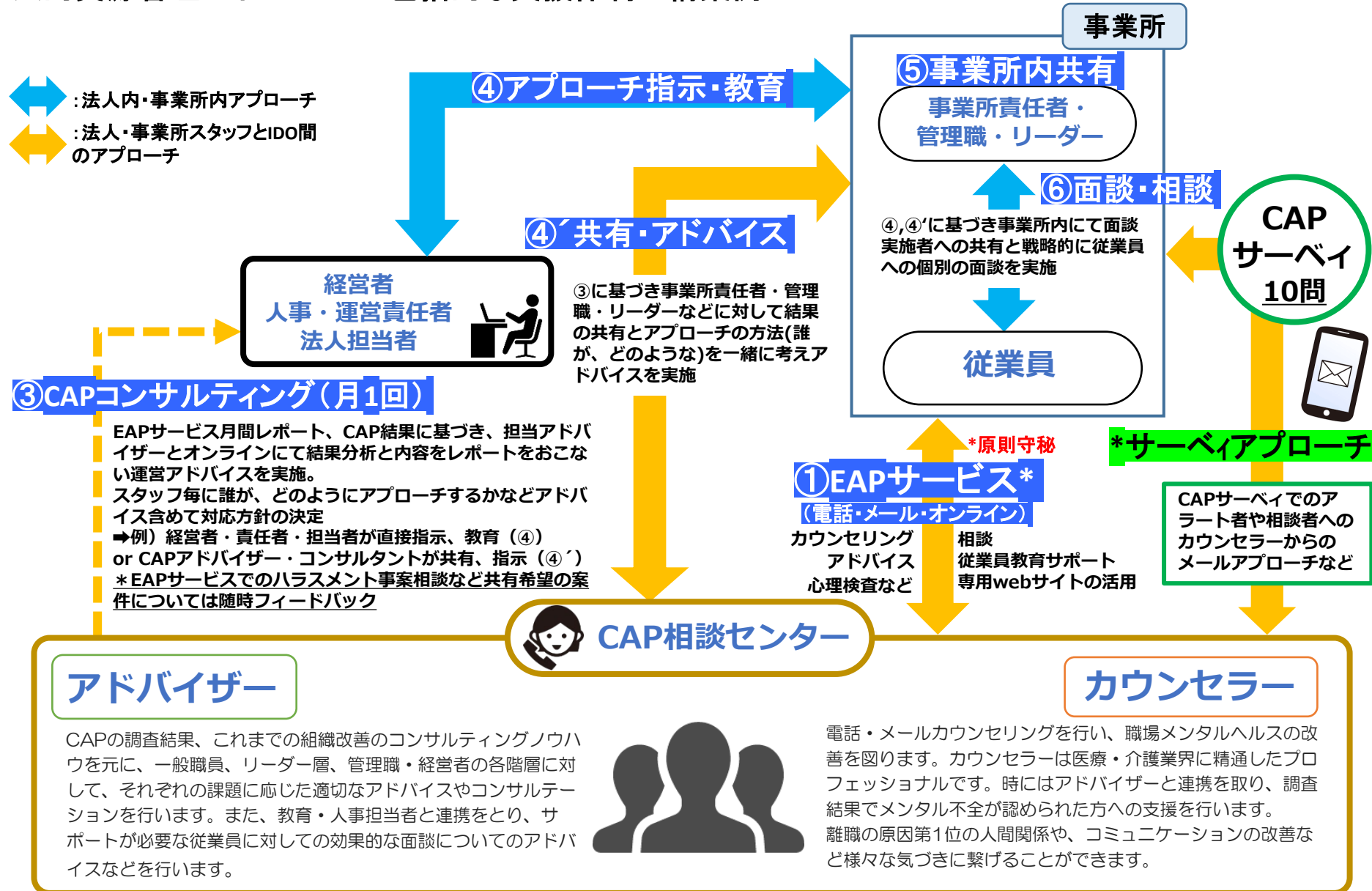
## カウンセラー

電話・メールカウンセリングを行い、職場メンタルヘルスの改善を図ります。カウンセラーは医療・介護業界に精通したプロフェッショナルです。時にはアドバイザーと連携を取り、調査結果でメンタル不全が認められた方への支援を行います。離職の原因第1位の人間関係や、コミュニケーションの改善など様々な気づきに繋げることができます。



# ③人財活性化プログラム (CAP)

\* 人的資源管理マネジメントの包括的な支援体制の構築例



# まとめ

**職場を「人が育つ環境」こそ  
辞めさせたくない社員が辞めない組織へ**

## 介護人材の育成・労働環境

- ①問題（課題）は可視化され改善されていく
- ②経営と運営のラポール形成が進み納得して目標達成に取り組める環境づくり
- ③セルフケア・ハラスメント対策（健康経営）
- ④効果的な面談体制でOJLを促進
- ⑤職員の戦略的経営視点を段階的に習得

# 用語解説

● **CAP**: Company employee Activation Program の略（造語）  
サーベイを用いた組織の従業員活性化プログラム

● **EAP** / 社員支援プログラム（EAP）

EAPとは、メンタルヘルス不調の従業員を支援するプログラムのこと

厚生労働省が定める「労働者の心の健康の保持増進のための指針」の中では、メンタルヘルス対策推進のために「4つのケア」が重要とされています。「4つのケア」とは、労働者自身が自らのストレスを予防・軽減する「セルフケア」、管理監督者の行う「ラインによるケア」、「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」、事業場外の専門機関の支援を受ける「事業場外資源によるケア」です。

EAPは、4つ目の「事業場外資源によるケア」に当てはまり、社外の機関によって行われます。従業員は自分の悩みを社内の人に知られることなく、専門家に相談することができます。

もともとEAPは、アルコール依存、薬物依存が深刻化したアメリカで、これらによって業務に支障をきたす社員が増加したことに対応するために1960年代に発展したもので、日本においても1980年代後半から少しずつ浸透してきています。社員の抱える問題、職場の抱える人間関係などの問題を個人的問題として処理して来た日本の企業でも、これらの問題が出現したときの対応コストをリスクマネジメントとして考え、あるいは、さらに一歩進んでCSR（企業の社会的責任）の一貫と考え、EAPを導入する企業が増えてきています。

● **パルスサーベイ**: 月次で企業組織と個人の健全性を測定すること

パルスサーベイは、社員意識調査の中でも年次で行う従業員満足度調査とは異なり、1分程度で簡単に答えられる社員アンケートを、週次や月次などの短サイクルで実施することで、社員の意識をリアルタイムに近いタイミングで把握・定点観測する手法で、高い結果が報告されています。