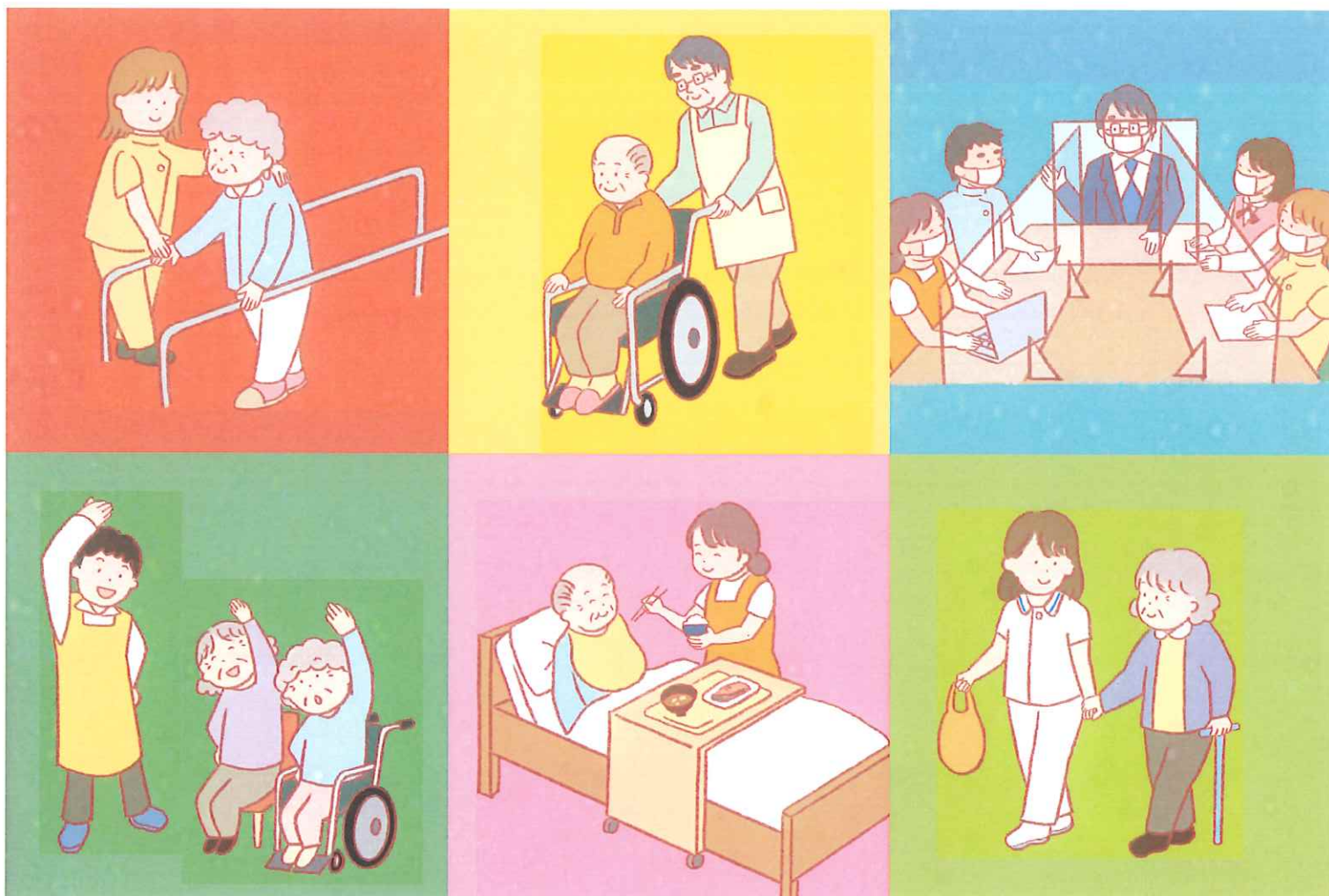


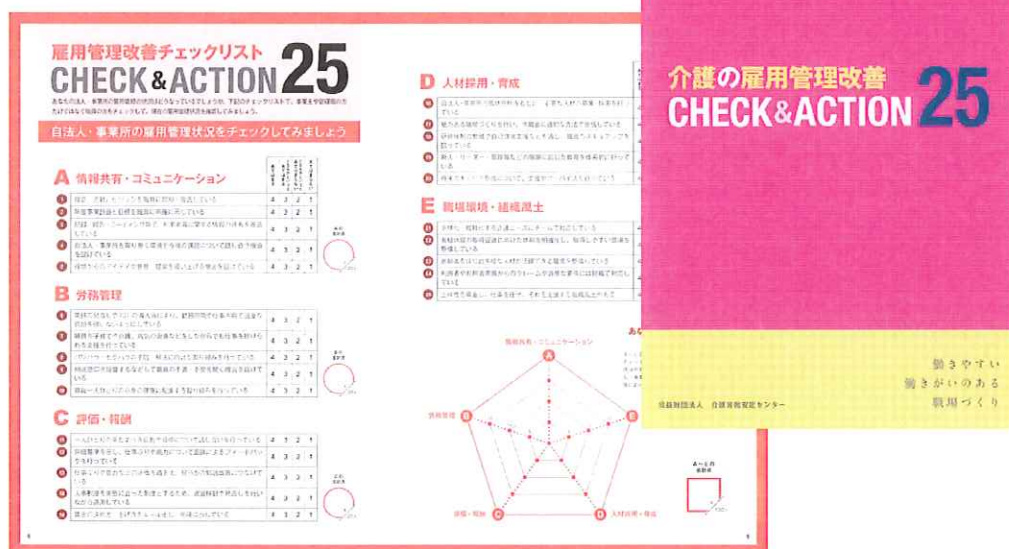
介護事業所の「魅力ある職場づくり」のための

雇用管理改善への 取り組み



介護の雇用管理改善 CHECK&ACTION25

本書は「働きやすい・働きがいのある職場づくり」に実際に役立つツールとして開発されたものであり、雇用管理の改善を行うための25のチェックリストから事業所の雇用管理の状況がわかるようにしました。チェックリストの結果から雇用管理改善が必要と思われる各チェックポイントが階層的に分析できるようになっております。また、各チェックポイントの解説については、取り組みの過程から改善のプロセスを見える形となっており、どのように雇用管理の改善に取り組みれば良いか、具体的に理解できるように工夫されております。介護事業所の人材の確保・定着に向けた雇用管理改善を進めるためのヒントとなることを期待しております。なお、本書の詳細につきましては、お近くの介護労働安定センター支部にお問い合わせください。



◆耳寄りなお知らせ◆

介護労働安定センター愛媛支部では、『雇用管理改善チェックリスト』（2ページ参照）を活用したアンケートの集計・分析を「無料」で実施いたします。お気軽にお申し込みください。

介護の雇用管理改善CHECK&ACTION25

雇用管理改善チェックリスト

〈自法人・事業所の雇用管理状況をチェックしてみましょう!〉

A 情報共有・コミュニケーション

	あてはまる	あてはまる どちらかというと	あてはまらない どちらかというと	あてはまらない
1 理念、方針、ビジョンを職員に周知・徹底している	4	3	2	1
2 年度事業計画と目標を職員に明確に示している	4	3	2	1
3 記録・報告・ミーティング等で、利用者等に関する情報の共有を徹底している	4	3	2	1
4 自法人・事業所を取り巻く環境や今後の課題について話し合う機会を設けている	4	3	2	1
5 現場からのアイデアや意見・提案を吸い上げる機会を設けている	4	3	2	1

B 労務管理

6 業務の見直しやICTの導入等により、勤務時間や仕事内容で過重な負担を強いないようにしている	4	3	2	1
7 職員が子育てや介護、病気の治療などをしながらでも仕事を続けられる支援を行っている	4	3	2	1
8 パワハラ・セクハラの予防・解決に向けた取り組みを行っている	4	3	2	1
9 相談窓口を設置するなどして職員の不満・不安を聞く機会を設けている	4	3	2	1
10 職員一人ひとりの心身の健康に配慮する取り組みを行っている	4	3	2	1

C 評価・報酬

11 一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行っている	4	3	2	1
12 評価基準を示し、仕事ぶりや能力について面談によるフィードバックを行っている	4	3	2	1
13 仕事ぶりや能力などの評価を踏まえ、何らかの処遇改善につなげている	4	3	2	1
14 人事制度を実態に合った制度とするため、適宜検討や見直しを行いながら運用している	4	3	2	1
15 賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している	4	3	2	1

D 人材採用・育成

16 自法人・事業所の現状分析をもとに、必要な人材の募集・採用を行っている	4	3	2	1
17 魅力ある職場づくりを行い、求職者に適切な方法で発信している	4	3	2	1
18 研修体制の整備や自己啓発支援などを通じ、職員のスキルアップを図っている	4	3	2	1
19 新人・リーダー・管理職などの階層に応じた教育を体系的に行っている	4	3	2	1
20 将来のキャリアについて、支援やアドバイスをを行っている	4	3	2	1

E 職場環境・組織風土

21 多様化・複雑化する介護ニーズにチームで対応している	4	3	2	1
22 有給休暇の取得促進に向けた体制を明確化し、取得しやすい環境を整備している	4	3	2	1
23 高齢者をはじめ多様な人材が活躍できる職場を整備している	4	3	2	1
24 利用者や利用者家族からのクレームや過度な要求には組織で対応している	4	3	2	1
25 主体性を尊重し、仕事を任せ、それを支援する組織風土がある	4	3	2	1

はじめに

我が国では、今後、団塊ジュニア世代が高齢者となる2040年を見据えて、介護分野における人材の質・量の両面において一層の充実が求められている状況にあります。

しかしながら、当センターが令和6年8月に公表した介護労働実態調査^{※1}の結果では、人手不足を感じている事業所が全体の64.7%に上り、依然として高い水準にあることが分かりました。

このような状況下、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指す^{※2}としています。また、その中で現役世代の人口の急減という新たな局面に対応するため、以下3つの政策課題をあげています。

- ①多様な就労・社会参加
- ②健康寿命の延伸
- ③医療・福祉サービス改革

特に「多様な就労・社会参加」、「医療福祉サービス改革」は介護事業所が国と一体となって取り組みを進めるべき課題であるといえるでしょう。

この度、愛媛労働局から委託を受け実施した「介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業」では、介護事業所の雇用管理改善に関する諸問題に対応すべく相談支援を実施しました。さらに「地域ネットワーク・コミュニティの構築」を行い、効果的に雇用管理改善に取り組めるよう支援をしました。

「地域ネットワーク・コミュニティ」とは、事業所の地理的な地域性を踏まえた連携、同種の介護サービスを提供する事業所同士の連携などにより構築するもので、1つの事業所では難しい雇用管理改善課題も、勉強会などをとおして相互の経験や知識を共有し、必要に応じて専門家の力を借りながら、効果的に取り組むことを目的としています。

本書には、地域ネットワーク・コミュニティを通しての取り組みの結果として、効果的な雇用改善の事例等を掲載しております。本書を「魅力ある職場づくり」と介護人材の確保へのヒントとしていただければ幸いです。

なお、介護労働安定センターは「介護労働者の雇用管理の改善等に関する法律」(平成4年法律第63号)に基づく厚生労働大臣の指定法人として、介護労働に対するさまざまな支援事業を実施しております。

本書に係る問合せの他、介護労働者の福祉の増進と魅力ある職場づくりのために様々な支援メニューを用意しておりますので、お気軽にお問い合わせください。

公益財団法人 介護労働安定センター
愛媛支部長 木藤 環

※1 介護労働安定センター 令和5年度介護労働実態調査「事業所における介護労働実態調査結果報告書」

※2 厚生労働省「第2回 2040年を展望した社会保障・働き方改革本部／資料」

目次

介護の雇用管理改善 CHECK & ACTION 25	01
はじめに	03
① 介護労働の現状	05
② 介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業とは？	08
③ 『雇用管理改善チェックリスト』の活用 ～課題発見ツールとして～	10

SECTION 1

個別相談支援 取り組み事例	14
課題1 事業承継	14
事業承継計画の作成	15
経営理念の引継ぎ	16
課題2 人材育成の体制整備	18
後継者確保と後継者育成	19
課題3 職員が楽しく働ける職場づくり	22
課題の明確化	22
職場環境の改善	23
創意工夫の風土づくり	25
課題4 給与額の妥当性	26
業界平均給与との比較	26
課題5 ロールプレイングの技法を習得	27
ロールプレイングの進め方	28
ロールプレイングの研修事例	29
受講者作成のロールプレイング事例	31
課題6 理想の介護職員像	32
理想の介護職員像	33
課題7 リーダーの育成	35
「包容力」の育成	36
「リーダーシップ力」の育成	37
課題8 新人研修の見える化	39
新人研修の見える化	40

SECTION 2

地域ネットワーク・コミュニティにおける 共通の課題に対しての取り組み(集団勉強会)	45
● 取り組み事項の共有	56
● 取り組んだ雇用管理改善事例 対象事例所一覧	58
● 参加事業所の声	59
● 雇用管理改善企画委員・サポーター	60

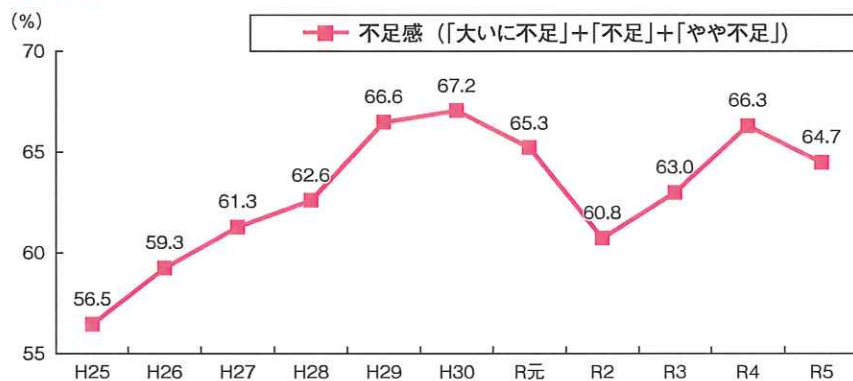
1

介護労働の現状

(1) 介護人材の不足

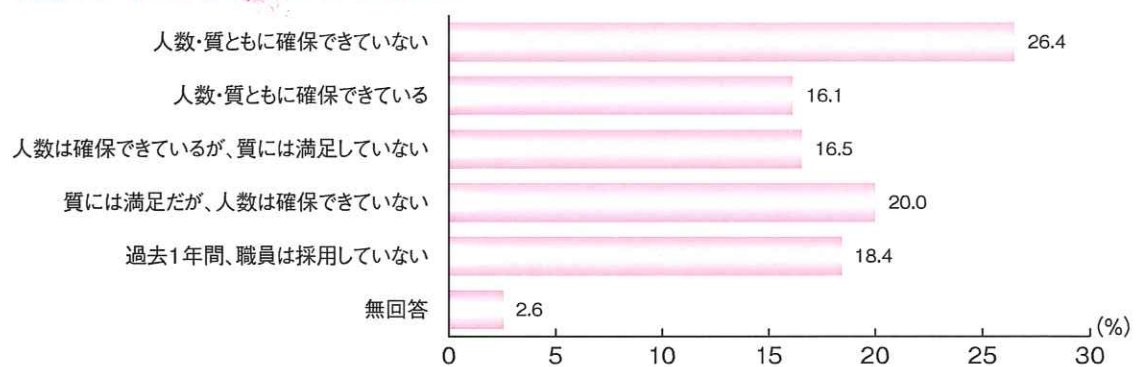
当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査^{※1}では、令和5年度において訪問介護員、介護職員の1年間の離職率は13.1%であり、離職率は経年で比較すると、減少傾向にあります。しかしながら、人手不足と感じている介護事業所は、図表1のとおり全体の64.7%に上っており、依然として高い水準にあります。また、介護労働者を対象に実施した調査^{※2}においても、労働条件等の悩み、不安、不満では「人手が足りない」が49.9%と最も高く、介護現場において人材不足が大きな問題になっていることがわかります。

【図表1】不足感の推移



採用した職員（無期雇用）の人数・質についての評価は、「人数・質ともに確保できていない」が26.4%、「人数・質ともに確保できている」が16.1%、「人数は確保できているが、質には満足していない」が16.5%、「質には満足だが、人数は確保できていない」が20.0%です。また、「過去1年間、職員は採用していない」が18.4%となっており、人数・質ともに取り組むことが課題となっています。

【図表2】採用した職員の人数・質の評価



(2) 介護人材の確保

現役世代（担い手）が減少していく社会において、より多くの人材を介護労働に引き付けるためには、同業他社だけでなく、異業種との人材獲得競争を勝ち抜く必要があり、介護の仕事の魅力を発信して、介護労働のイメージを変えていくことが重要になるといえます。

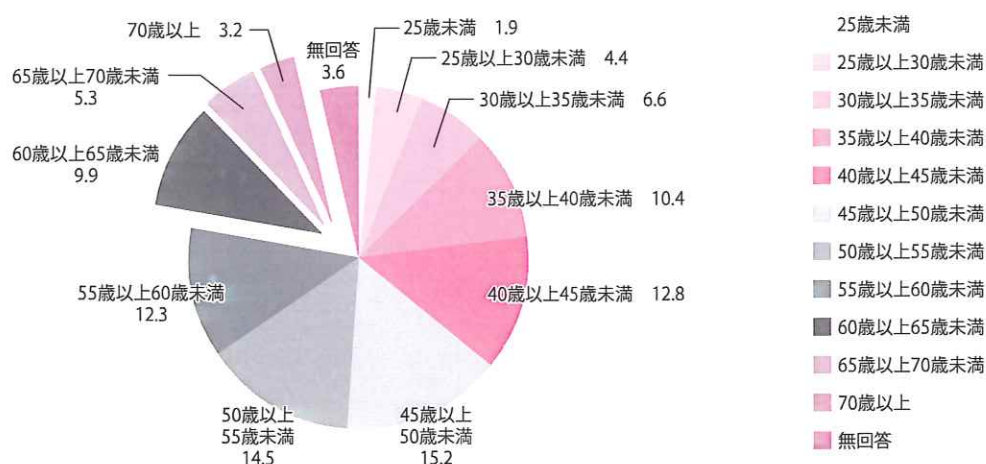
一方で、厚生労働省は、2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指すとしており、政策課題として「多様な就労・社会参加」、「健康寿命の延伸」、「医療・福祉サービス改革」の3つをあげました。この中で「多様な就労・社会参加」、「医療・福祉サービス改革」については、介護事業所が国と一体となって取り組む課題であるといえます。

ア 多様な就労・社会参加に向けた取り組み

高齢化の一層の進展、現役世代の急減に対応し、我が国の成長力を確保するためにも、より多くの人々が意欲や能力に応じた社会の担い手としてより長く活躍できるよう、高齢者をはじめとした多様な就労・社会参加を促す取り組みを推進するとしています。雇用・年金制度改革等については、70歳までの就業機会の確保、就職氷河期世代の方々の活躍の場を更に広げるための支援、中途採用の拡大、地域共生・地域の支え合い等が政策課題として挙げられています。

なお、当センターが介護事業所を対象に実施した介護労働実態調査では、図表3のとおり、65歳以上の介護労働者の割合は8.5%で、60歳以上65歳未満と合わせると18.4%と全体の2割弱になることがわかりました。

【図表3】 介護労働者の年齢割合



イ 医療・福祉サービス改革に向けた取り組み

2025年以降、現役世代（担い手）の減少が一層進む中で、「ロボット・AI・ICT 等の実用化の促進」「経営の大規模化・協同化」「組織マネジメント改革」「シニア人材の活用推進」等の取り組み^{※3}が期待されています。具体的に例を挙げると、介護施設における専門職と介護助手等の業務分担の推進、オンラインによる服薬指導、文書量削減に向けた取り組み、業務効率化に向けたガイドラインの作成、法人同士の経営統合などです。いずれも生産性向上を図ることにより、必要かつ適切な医療・福祉サービスが確実に提供される現場を実現することが求められています。



※1 介護労働安定センター 令和5年度介護労働実態調査「事業所における介護労働実態調査結果報告書」

※2 介護労働安定センター 令和5年度介護労働実態調査「介護労働者の就業実態と就業意識調査結果報告書」

※3 厚生労働省「第2回 2040年を展望した社会保障・働き方改革本部／資料」

介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業

2

介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業とは？

令和6年度 愛媛労働局委託事業「介護分野における人材確保のための雇用管理改善推進事業」(以下「雇用管理改善事業」という。)では、介護事業所の雇用管理改善に関する諸課題に対応すべく、雇用管理改善に積極的に取り組む事業所を中心とした「地域ネットワーク・コミュニティ」を構築し、相談支援を実施しました。事業所の地理的な地域性を踏まえた連携、同種の介護サービスを提供する事業所の連携及び包括的に介護サービスを提供する事業所の連携等により構築するもので、これら連携した介護事業所が集まって行う勉強会などをおして、相互の経験や知識を共有し効果的に雇用管理改善に取り組むことを目的としました。また、事業所によって規模、雇用状況、経営状況、更に考え方で違うため、必要に応じて社会保険労務士や中小企業診断士等の雇用管理改善の専門家と連携しながら、個々の事業所の状況に合わせたサポートを実施しています。

『地域ネットワーク・コミュニティ』は東予(4先)・中予(8先)・南予(3先)の3地域15事業所で構成し、年間2回、地域ごとに一堂に会して、雇用管理改善サポーターによるセミナーに続き、共通テーマの元、雇用管理改善について意見交換、情報共有する地域ネットワーク・コミュニティを構築し、相互のノウハウを共有することで、1つの事業所では難しい雇用管理改善を行うことができ、また、必要に応じて専門家の力を借りることで、より効果的な雇用管理改善を行うことができます。

取り組み事例紹介にあたっては、地域ネットワーク・コミュニティを構築した効果や専門家からのサポート内容等も含め掲載しているので参考にしてください。

雇用管理改善推進事業の詳細

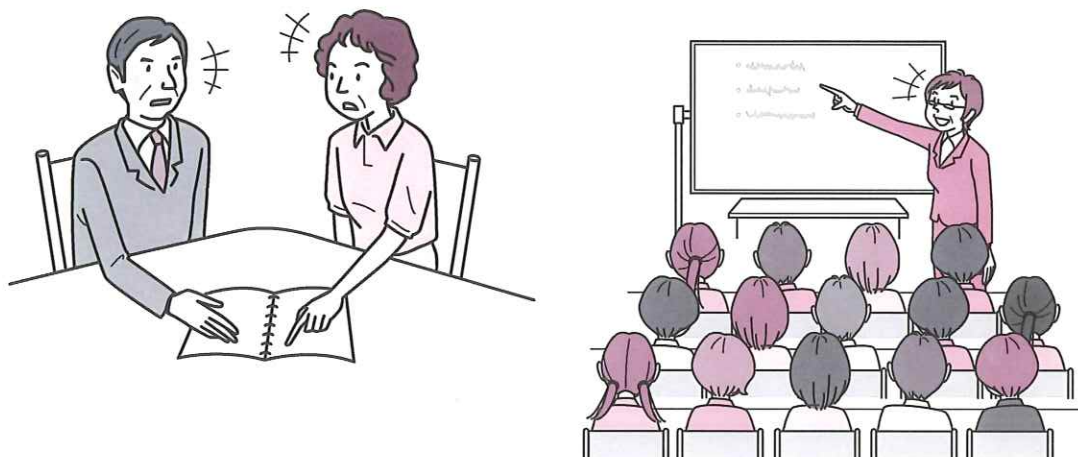
① 地域ネットワーク・コミュニティ 集団勉強会

「地域ネットワーク・コミュニティ」(以下「コミュニティ」という。)とは、同一地域の複数の介護事業者が集い、集団勉強会などを行い、相互の経験や知識を共有することで、横断的かつ効率的に雇用管理改善に取り組むものです。愛媛県では、合計15事業所が、東予(4先)、中予(8先)、南予(3先)の3つのコミュニティを構築し、共同で雇用管理改善に向けて取り組みました。
(45～55ページ)



② 個別相談支援

当事業に参加した事業所が、「雇用管理改善サポーター」の訪問支援を受けながら、それぞれの状況や課題に応じた雇用管理改善に取り組みました。主要8事例についてご紹介します。（14～44ページ 8事例）



好事例の普及・啓発

介護事業所や介護関係団体等への冊子の配付、「経験交流会」の実施、ホームページへの掲載などにより、雇用管理改善の普及・啓発を図ります。

雇用管理改善サポーター とは？

当事業において介護事業所への制度導入支援やコンサルティングなどを実施いただく専門家です。コンサルティングや相談支援事業において豊富な経験・実績を持つ社会保険労務士、中小企業診断士の方々4名（60ページ参照）に委嘱しました。

【参加事業所一覧】

事業所	所在地	主要サービス	従業員数(名)
地域ネットワーク・コミュニティ(中予)	① 松前町	地域密着型介護老人福祉施設、入居者生活介護	41
	② 松山市	地域密着型通所介護	17
	③ 松山市	訪問介護	39
	④ 松山市	地域密着型通所介護	14
	⑤ 松山市	認知症対応型共同生活介護	14
	⑥ 松山市	認知症対応型共同生活介護	26
	⑦ 松山市	小規模多機能型居宅介護	18
	⑧ 松山市	看護小規模多機能型居宅介護	18

事業所	所在地	主要サービス	従業員数(名)
地域ネットワーク・コミュニティ(東予)	⑨ 今治市	通所介護	30
	⑩ 四国中央市	地域密着型通所介護	21
	⑪ 西条市	通所介護	17
	⑫ 西条市	通所介護	36
地域ネットワーク・コミュニティ(南予)	⑬ 八幡浜市	地域密着型通所介護	13
	⑭ 宇和島市	介護老人福祉施設	80
	⑮ 大洲市	通所介護	24

(注) 従業員数は相談支援先の職員数。なお、パート含む。
合計 15 事業所 (順不同)

3

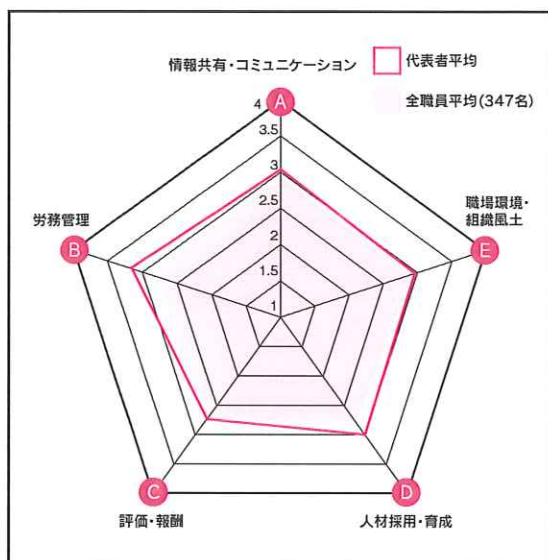
『雇用管理改善チェックリスト』の活用 ～課題発見ツールとして～

雇用管理上の課題を明らかにするため、『雇用管理改善チェックリスト』を活用しました。

このリストは、5部門・25項目に整理された雇用管理上の重点的課題に対し、それぞれ1点～4点の点数をつけることで、取り組み課題（弱点）を発見することができるツールです。

今回、この『雇用管理改善チェックリスト』を基にしたアンケート調査を事業所の代表者（社長、施設長、事務長など）だけでなく職員に対しても実施し、さらに要望に応じて部署別・属性別分析することで、多面的な視点で課題を検討することができました。

【集計事例① 事業所全体】

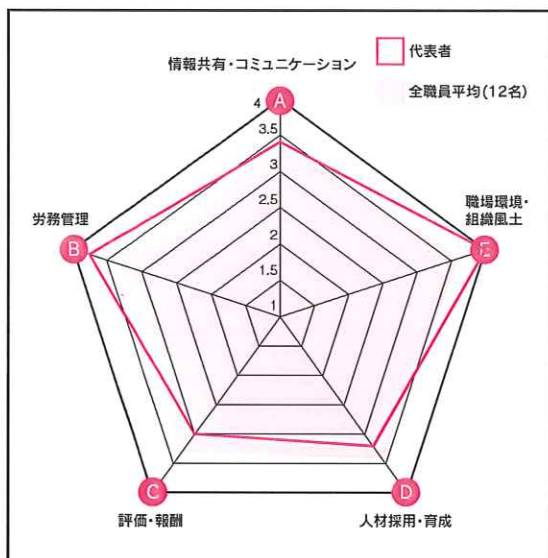


代表者（社長、施設長、事務長など）
職員（全職員）

事業所全体（347名）5部門とも平均をとると3「どちらかというとはまる」に近い結果となりました。

また、「B 労務管理」「D 人材採用・育成」について、代表者の評価は職員と比較して高い傾向が見られます。

【集計事例② 事業所A】



「代表者・全職員」の属性別に集計した例。

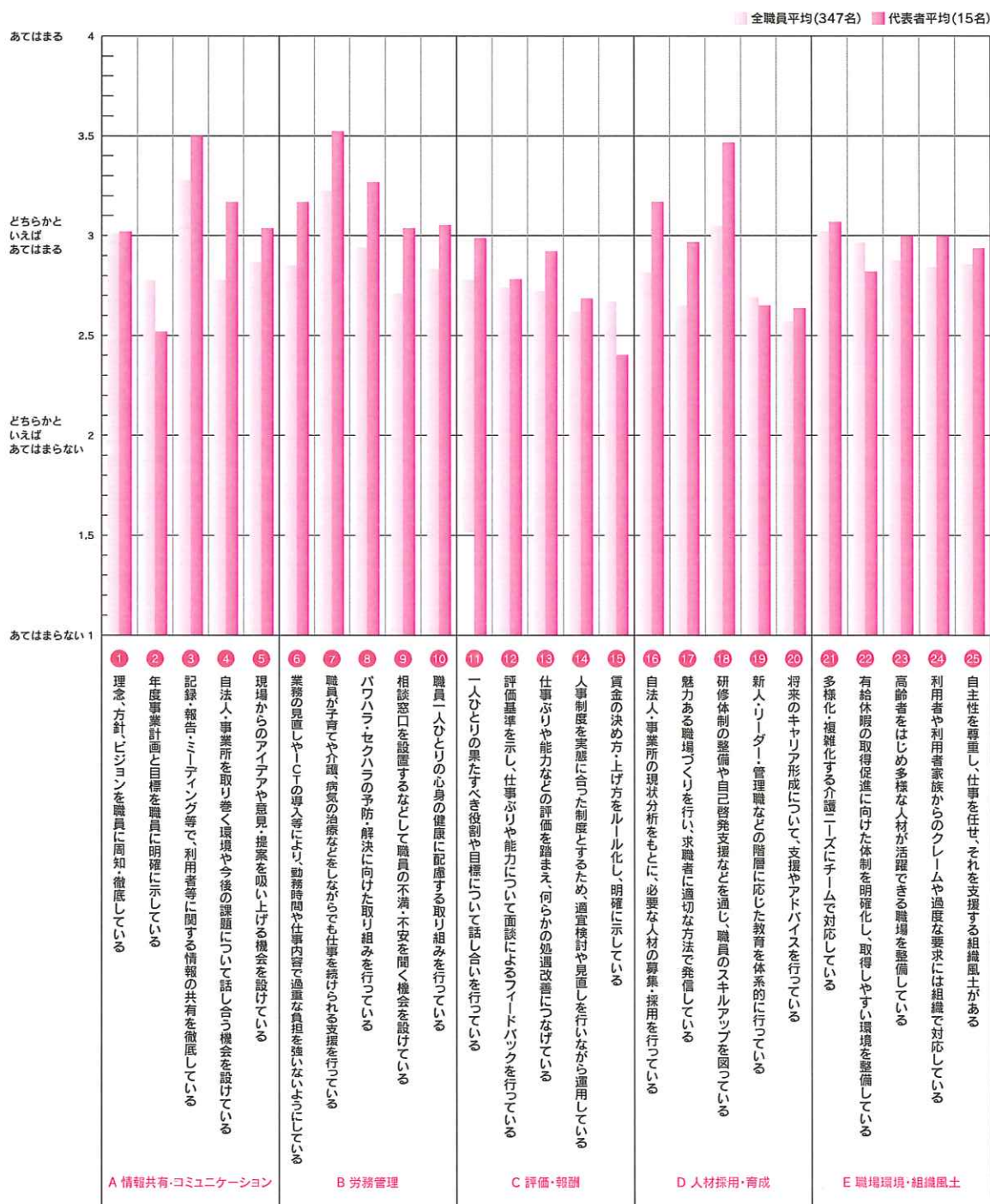
この事業所は「C 評価・報酬」「D 人材採用・育成」に対する代表者の評価が低いですが、職員は高い評価となりました。

また、「B 労務管理」「E 職場環境・組織風土」について、代表者の評価より、職員の評価は低い傾向が見られます。

「A 情報共有・コミュニケーション」については、代表者、職員とも同程度の評価となりました。

【集計事例③ 事業所全体(項目毎)】

～代表者と職員との乖離が一目瞭然～

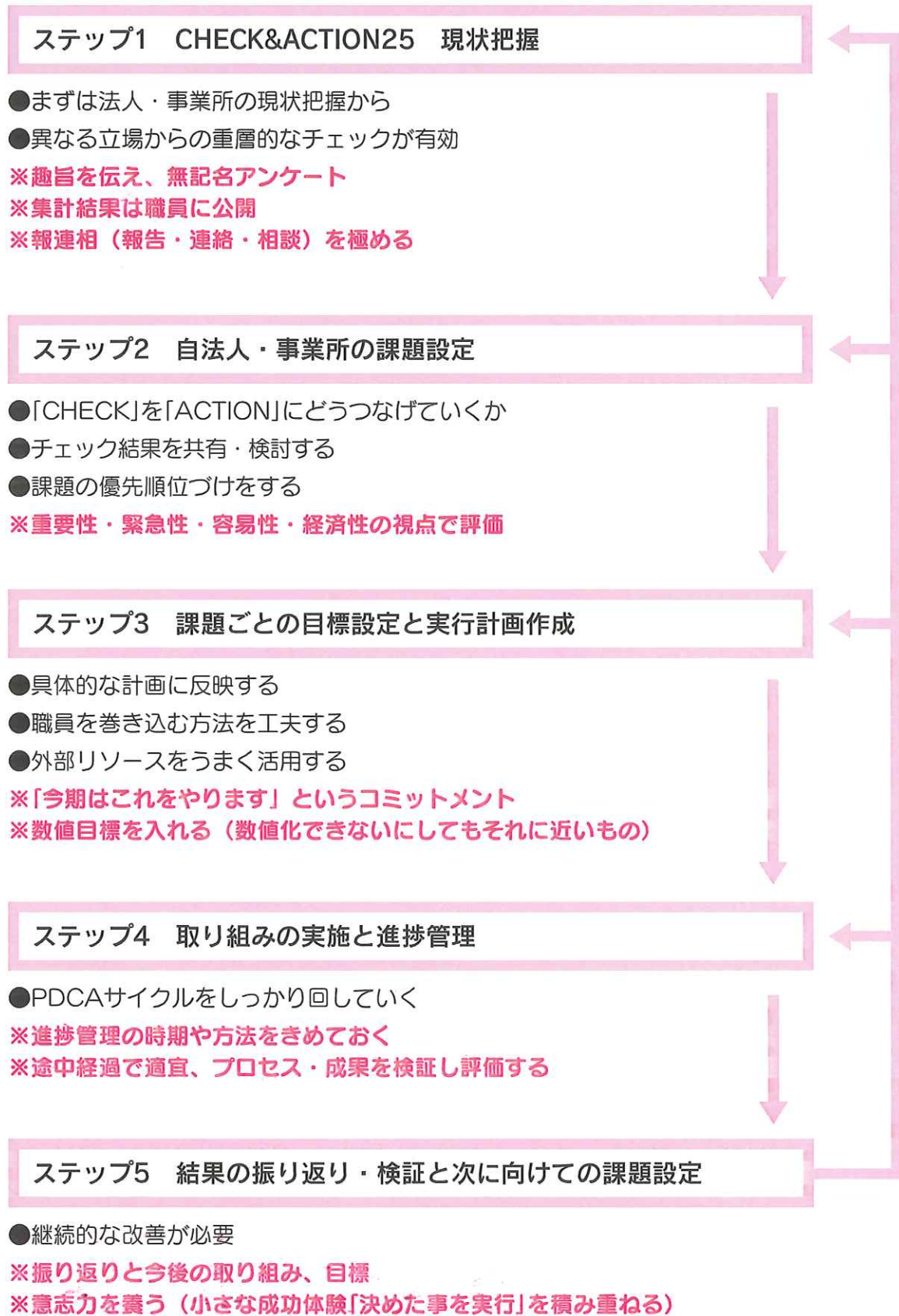


◆アンケートの手順と留意点

- ① 趣旨を伝え、無記名アンケートとして実施する…「何のためのアンケートか」趣旨の事前説明が大切。
- ② 属性情報も一緒に取り、部署別、属性別に集計できるように…性別、年代、雇用形態、勤続年数、役職など。
- ③ 自由記入欄を設けるなど、職員の考えや要望を具体的に記入できるようにする。
- ④ 集計結果は職員に公開する。部署間で共有する。
- ⑤ 今後の取り組みにつなげる…課題の優先順位づけ、課題ごとの目標設定、実行計画の作成。見直しも大切。

参照：令和6年度雇用管理改善支援委託事業「介護の雇用管理改善CHECK&ACTION25」
(公益財団法人介護労働安定センター 発行)

雇用管理改善の進め方



法人・事業所の風土をいかに改善するか

ステップ1 多様化・複雑化する介護ニーズにチームで対応している

- 高い専門性をもった職員主導のもと、チームで知識と情報を共有する
- 認知症ケアにおける職員の思いを共有して燃え尽き症候群に陥ることを防ぐ
- 補助的な機器をフル活用してチーム一丸となって対応する
- ※相手に興味・関心を持つ（相手に通じる）
- ※相手の心理を読み取って理解（自分中心だと読み取りが疎か）
- ※ミラーリングの活用（相手に合わせ：声&動作&気持ち）
- ※傾聴力「相手が主役」（聞く：話す＝8：2又は7：3）
- ※どの行動が良かったか、本人に具体的に伝える
- ※先に良い点を伝え（聞く耳が開く）、次に改善点を話し合う
- ※「ちゃんと見てる・感謝する」という事が相手に伝わる

ステップ2 有給休暇の取得促進に向けた体制を明確化し、取得しやすい環境を整備している

- トップが繰り返し年次有給休暇の取得を促す号令をかける
- 業務分担を見直し、「その人にしかできない仕事」をできるだけ減らす
- チーム全体で業務の分業を進める
- ICTを活用して年次有給休暇の管理をやすくする

ステップ3 高齢者をはじめ多様な人材が活躍できる職場を整備

- 多様な人材が活躍できる環境を整備する
- 多様な人材が活躍できる環境整備を組織風土改善のきっかけにする

ステップ4 利用者や利用者家族からのクレームや過度な要求には組織で対応している

- 法人・事業所として統一した対応方法を確立する
- クレームや過度な要求への対応を人材の離職予防策として位置づける
- 画像を含めた客観的な事実を記録しておく

ステップ5 主体性を尊重し、仕事を任せ、それを支援する組織風土がある

- 各職員が専門性を持ち寄って同じ目標の達成にチャレンジする
- すべての職員と管理職が一体となって就労継続に関する不安を解消する
- 仕事は放任せずに、定期的な状況把握と支援を行う
- 主体性が自ずと育まれる職場環境をつくる

SECTION 1

個別相談支援 取り組み事例

1

課題

事業承継

ゴーイングコンサーン(継続企業の前提)という言葉をご存知でしょうか。経営者は、事業経営を将来に渡って継続化することを前提として経営しなければなりません。社会的に意義のある介護事業ですから、もし家族に後継適任者がいない場合でも、何処からか見つけ出す努力は必要です。

経営者の後継者が決まっているとしても、どのような手順で何を進めるべきか、更にそれらの事項はいつスタートしていつまでに行うべきなのか、悩ましい問題が渦巻いています。

後継者がすでに決まっている場合はまだ安心ですが、家族にも職員にも周囲を見回してもいずれも該当者がいない場合は、後継者を探すことから始めなければなりません。しかも、見つかった人がどの程度の経営者としての適格性を備えているのでしょうか。技量が不足する部分については、教育が必要になります。何をどのようにして教えていくべきなのでしょう。

●取り組み事業所

事業所概要

地域：松山市

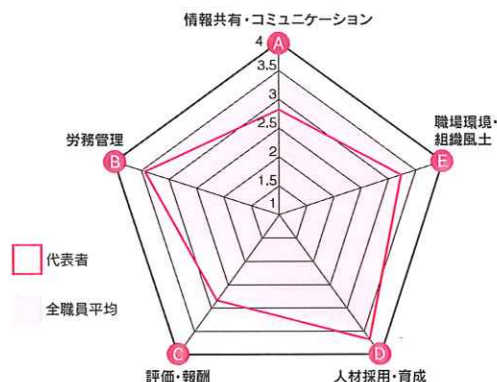
介護サービスの種類：看護小規模多機能型居宅介護

事業開始年：2011年

従業員数：18人（うち正社員数：9人）

併設サービス：訪問介護

雇用管理 自己診断結果



●取り組み経緯

現経営者が突然の病にて倒れられ、入院生活を送らなければならなくなったことから、お二人のご子息に経営を委ねることは決まった。しかし、現在すでに施設に職員として働いている二人を、両親が務めている社長と施設長にいつから着任するか、それまでに何をしなければならないかが全く分からなかったため、今回のこの事業にて取り組むことになった。

●改善提案の内容

事業承継計画の作成

(1) 事業承継方針の確認

①ヒアリングにて把握した事項は次の通り

- 基本方針（社長就任時期・経営権移行措置の留意点・承継計画の作成者と相談者）
- 経営ビジョン（5年後にどのような会社になりたいか）
- 経営理念（経営する上において基本になる大切な考え方／経営哲学）
- 5年後の事業規模（売上高・経常利益・職員数は現在の何倍か）
- 会社の強みと弱み
- 外部環境の機会と脅威（今後、事業経営においてどのようなチャンスと脅威があるか）
- 事業承継の課題と解決法
- 役割交代の引継ぎ方（最も引き継ぎ困難な業務は何で、いつどのようにして伝授していくか）

(2) 事業承継計画の様式

事業承継計画の内容は記載出来ないため、以下、様式のみ記載する。

【後継者氏名】

【基本方針】

承継方針…

現在の業務遂行者	代表取締役	施設長
引継ぎ者		

経営方針…

【事業計画】

	売上高	経常利益
2024年度		

以下省略

【経営権移行計画】

①手続き

	定款	株式	その他
2024年度			

以下省略

②引継ぎ内容

	現経営者		後継者	
	経営理念の引継ぎ	関係者への公表	経営理念の引継ぎ	関係者への公表
2024年度				

以下省略

	現経営者	後継者
	後継者教育の内容	教育受講
2024年度		

以下省略

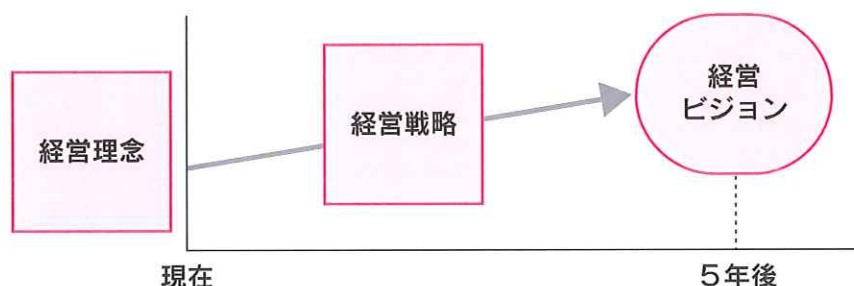
	現経営者		後継者	
	財産の分配	持株比率	財産の分配	持株比率
2024年度				

以下省略

経営理念の引継ぎ

(1) 経営理念の位置づけ

①ビジョン・戦略・理念の関係



経営の三種の神器と言われている経営ビジョン・経営戦略・経営理念の三つの関連性は上図の通りである。経営ビジョンは、将来のなりたい姿を言葉と数字で表現したものの。経営戦略は、経営ビジョンを実現化するための方法論であり、資金的工面や営業方法や人材育成など経営の重要部分の枠組みである。そして経営理念は、経営ビジョンと経営戦略の依って立つところであるから、経営理念が全ての大元になる。

(2) 経営理念の再検討

①今後の経営理念

経営理念については、基本部分を現経営者並びに次期後継者と討議後、文案作成を委ねられたことから、提案させて頂いた内容が次の通りである。

**** 経営理念は「命を共に輝かせる、心の絆で支える介護」 ****

私たちの介護は単なるサービスではなく、利用者様との深い絆を築く真心の支えを目指します。何故ならば、私たちスタッフは、利用者様が残りの時間を大切に、心豊かにその人らしく生ききることを最大の使命としているからです。

私たちは、ただ単に与えられた職の役目を果たすのではなく、利用者様の命と自分の命を共に輝かせるために、日々研鑽します。

「願わくば、私たちの手が、命の承継と愛の表現でありますように」

②行動指針

		どなたに対して		
		利用者様	ご家族様	職場の仲間
どの様な場面で	困っている人を見つけた時	相手側の気持ちを思いはかり、困っていても言いにくいことを見つけて、寄り添い応援させていただく。 (常日頃のコミュニケーションが重要)		自分の仕事が忙しくても、困っている方の仕事と自分の仕事の優先度を見比べ、全体最適にて優先順位を決めよう。
	自分が困っている時	自分の辛いことを、利用者様ご家族様に察知されないように、言葉遣い・態度・表情に気を付けよう。		HELPを求める前に、HELPさせていただくことを心掛けよう。そうすれば、職場にHELPのウェーブが起こるはず。
	喜びを分かち合いたい時	本人でも気づきにくい良い兆候を見つけて、喜びの気持ちを込めて優しい言葉でお伝えしよう。	本人でも気づきにくい良い兆候を見つけた時は、必ずご家族にお伝えして、喜びを共有しよう。 (ご家族が、利用者様の命の輝きを実感していただくことが重要)	目標達成の時・失敗を未然に防いだ時・失敗を乗り越えた時、大きな喜びも小さな喜びも共に分かち合おう。そして、分かち合った仲間には、感謝・お礼の言葉を伝えよう。

前述の経営理念を職員に浸透させるべく、理念をベースにした行動指針は上記の通り。

●成果

後継者に事業を引き継ぐ時に、何を成すべきかの計画が整った。しかも併せて経営の基本である経営理念が、後継者にも納得できるものに明文化できたことで、これまで培ってきた経営が現経営者の思い通りに引き続く態勢が整備できた。今後は、一つひとつの行動時に経営理念の適合性をチェックしなければならない。

課題 2 人材育成の体制整備

経営品質を上げるためには、人材育成の体制整備が重要ポイントになりますが、何をどのように進めるべきでしょうか。経営後継者・リーダー・一般職員、それぞれに特有の推進ポイントがあることを認識しておきましょう。

多くの介護施設の職員研修は、専門機関から案内された教育プログラムの気に入った講座に派遣することが主体になっています。即ちOffJT(集合教育)ですが、中小企業において最も有効なタイプは、OJT(職場での実務を通じて知識やスキルを習得させる方法)です。ただ、そのOJTの進め方において、経営後継者には「知恵を磨き上げる」ことの工夫が求められるのに対して、一般職員は「普通に出来るようになる」レベルで良いので、OJTの進め方に若干の違いがあります。

●取り組み事業所

事業所概要

地域：松山市

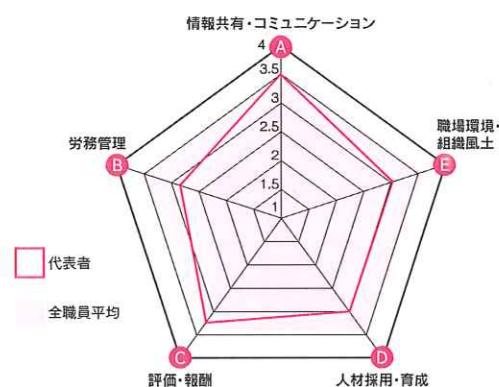
介護サービスの種類：訪問介護

事業開始年：2016年

従業員数：39人（うち正社員数：9人）

併設サービス：相談支援、
放課後等デイサービス、
児童発達支援

雇用管理 自己診断結果



●取り組み経緯

当事業所は人材育成に関する複数の問題を抱えていたが、一番の問題は、経営後継者が定まっていないということであった。経営者の家族・役員・職員の中に誰も希望する人がいないことから、事業所外部から人を探さなければならない状況であった。見つけ出したとしても、その人をどのようにしてあるべき経営者に育成するのか、さらに、多忙すぎる現経営者は次期経営者育成に関わる時間確保も難しいことから、その多忙さを解消して欲しいという依頼も寄せられた次第である。

●改善提案の内容

後継者確保と後継者育成

(1) 経営後継者の見つけ方

①「手渡しのDM(名刺の裏)にて広く依頼」&「広告」

名刺の使用方法是自己紹介的な意味合いがあるが、手渡しのDMという捉え方も出来る。したがって、異業種交流会に出席した時とか人脈の広そうな方に巡り合った時に、後継者を紹介してもらう様に依頼すると良い。もちろん、知人に幅広くお願いすることも良い。

【名刺の裏に記載するメッセージの内容は次の通り。】

キャッチコピーは「未来の介護を変える覚悟のあるリーダーを求む!」とし、次の説明文章を追記する。「仲間から称賛される存在となり、経営の舵取りを任せられそうな真の才能保持者の場合は、近い将来に経営者の座を用意します。経営後継者になる覚悟はお持ちですか。自信のない方は、応募をお控えください」。

前述のキャッチコピーにて広告を出しても、あるいは、SNSにて情報発信しても、単なる求人広告ではないため、かなりのインパクトがあり反応は大きいと思われる。

(2) 多忙すぎる経営者の時間の作り方

いま不在の経営後継者が見つかったとしても、そして後継バトンタッチが問題なく行われたとして、後継経営者が壊れないためには、着任の前に、忙しすぎる経営者の仕事を減らししておくことが絶対に必要である。その方法は次の通り。

①業務棚卸による見える化

一カ月何の仕事にどの程度時間を費やしたか集計しよう。

②不必要な仕事はカット

業務棚卸された業務の中で、不必要なものはカットする。ただし、そのカット業務を見つけ出すためには、不必要業務が必ず含まれていることを前提化してみておかなければならない。

③必要な仕事でも工夫して時短

カットされなかった仕事の中で、時短できるものをピックアップし、仕事方法を変えることで時短する。(例えば、出向いて出席した会議をオンラインに変更するなどICTの活用化がある)

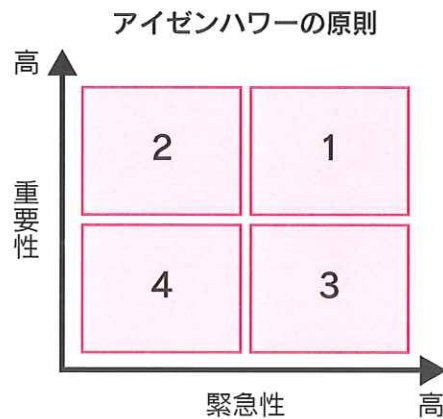
④単なる作業は他に任せてカット

社長は経営の仕事のみにて、他の人でもできる作業レベルはカットする。

⑤業務の優先順位化

通常の間人は重要性よりも緊急性に重きを置き、仕事の優先順位を決めるときに緊急性のある業務を優先化している。この考え方に基づいて業務を行うと、重要性の高い仕事に着手

されずそのまま保留され、経営の舵取りにはまずい事態を生じさせることになると共に、全体の業務処理量も大きく伸びない。したがって、下図のように重要業務と緊急業務の二つの軸から四つの象限を設定して、重要性を優先化させる仕事の進め方に改めるのが良い。

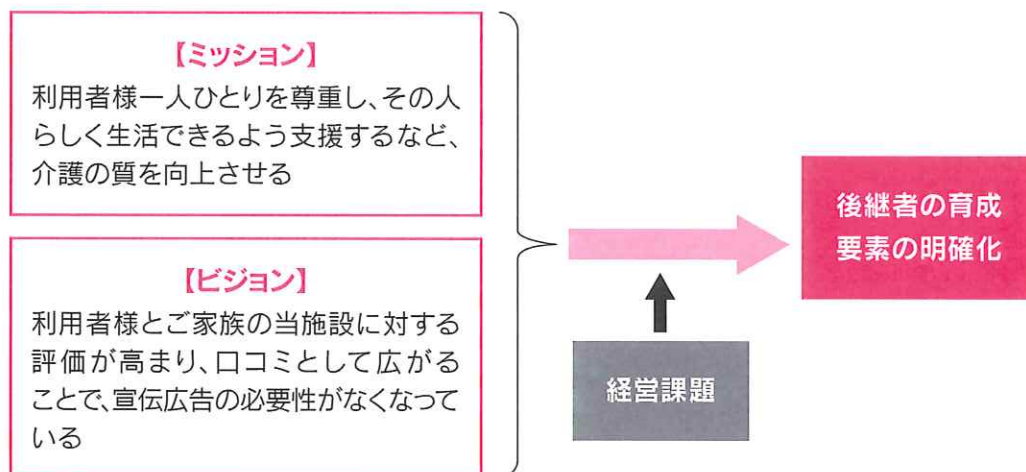


⑥権限移譲の促進

現在、施設長からの事業相談にかなりの時間を費やしているが、権限移譲を増やすことによって従事時間を減らすと共に、打ち合わせ時間の制限時間を事前設定するなど工夫を施す。

(3) 後継者育成の事前準備

経営後継者を教育する事前準備として、次の作業を行っておく。



(4) OJT計画シートによる経営後継者の育成

OJTとはOn the Job Trainingの略称で、実務を通して行う教育訓練法である。活用のポイントは、教える側と教えられる側が、何をどのようにして教えるかを事前に打ち合わせ出来ている事であり、教える側の経営センスが問われる。

業務を進めている中、疑問に感じたことを問われることで教えるのではなく、教える内容と進め方のストーリーが事前に計算されていなければならない。《事例は次ページ》

OJT計画シート（記載例）

対象者		教育担当者		実施期間
所属		所属		6年11月～ 7年 4月
氏名		氏名		

1 OJTの目標(期間終了後のあるべき姿)

現在は部門長として部門内のコミュニケーションは出来ているものの、他の部門との連絡調整などが出来ていないことから、部門をまたがる調整を円滑に行えるようにする。

2 習得すべき能力(目標と現状のギャップを明確にし、習得すべき能力を明らかに)

目標とする能力	現状の能力	習得すべき能力
これまで交流のなかった新たな人とも、意思疎通が円滑になるようにする。	新たな人間関係構築力が弱く、人見知りが酷い。	新たな人にも此方から話しかけられるように、話題づくりを豊富に。

3 能力習得のために取り組む業務(どの業務を通じてどの能力を向上させるか)

業務内容	習得能力	習得度	習得時期
グループリーダーとの連絡調整	昇格した新リーダーとのコミュニケーションを円滑に	A	6年11月
部署間の連携プレー	目的達成に向けて連携行動の円滑化	B	6年12月
ミーティングの議長	意見を出させて会議を活発化	C	7年 2月
本気度の向上	褒めてモチベーションアップ	A	7年 4月

習得度は、完全習得のS、ほぼOKのA、まだ完全ではないB、習得を諦めて次に進展C

4 評価(期間終了後の振り返り)

自己評価	経営者(教育担当者)評価
【目標の達成状況】 【今後の課題】	【目標の達成状況】 コミュニケーション力が弱いため、スタッフとの関わり方が薄く職員の動機付けに繋がっていない。 【今後の課題】 特に女性年長者に対してのコミュニケーションが弱い。

5 長期の目標

自己目標	経営者(教育担当者)のコメント
	真面目な人柄は周囲から好感を持たれているので、困りごとがあれば何でも相談して欲しいという投げかけで、リーダー職との信頼関係を構築しよう。

グレーの部分は対象者（被教育者）が記載

3

課題

職員が楽しく働ける職場づくり

一般的に、働きやすさとは、職員が生産性を維持しながら働ける環境が整備されているかどうかとされています。働きやすさと似た言葉で、「働きがい」も耳にすることがあると思いますが、働きがいは内的要因によって大きく変化する点で、働きやすさとは性格が異なります。

楽しく働ける職場環境には、次の六つの制度が整っています。社内コミュニケーションが円滑・教育体制の充実・意見交換が活発・働き方の選択肢の多様性・福利厚生 of 充実・的確な人事評価制度、以上の事項が一般的ですが、今回はこれらの事項以外に周辺状況も巻き込んだ幅広い内容について言及しています。

●取り組み事業所

事業所概要

地域：松山市

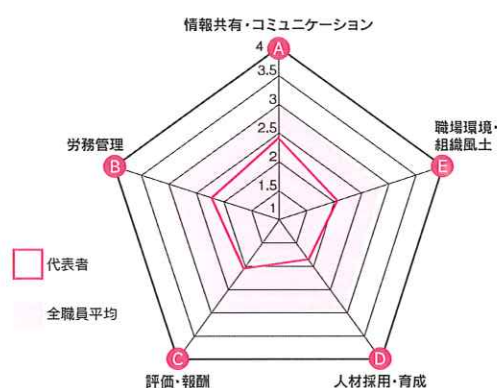
介護サービスの種類：小規模多機能型居宅介護

事業開始年：2021年

従業員数：18人（うち正社員数：4人）

併設サービス：訪問介護、通所介護、認知症対応型共同生活介護

雇用管理 自己診断結果



●取り組み経緯

ヒアリングにおいては人材確保が最も重要な問題点として浮上してきたが、事業所の代表者より「職員が楽しく働ける職場づくり」をメインテーマにして支援して欲しいとの要望が出された。確かに、このテーマで臨めば、人材確保の充実にもつながるので、人材確保を容易にする体制を整えるという意味で、要望テーマで取り組むことになった。

●改善提案の内容

課題の明確化

「職員が楽しく働ける職場づくり」という問題点には、どのような課題があるかを明確化した上で課題解決に取り組んだが、その内容は次の通り。今回、紙面にてご紹介するのは右の列の解決策のメイン部分(太字部分)のみである。

第一次課題	第二次課題	課題解決策
職場環境に改善要素が潜んでいる	職場環境に物理的・人間工学的な改善要素が潜んでいる	5Sの推進
	職場環境に人間関係的な改善要素が潜んでいる	褒める運動の推進
	職員の工夫による小さな成功体験が拡がっていない	やる気づくりの推進
仕事の負荷がかかり過ぎている	職員数が定員に足りないときは、各自の仕事分担が過重になっている	人材確保
	仕事の出来る人への過重負担がある	業務の見える化に基づく問題点の把握と対策措置
仕事の自由度があり過ぎて、判断にバラつきがある	創意工夫の風土づくりが出来ていない	改善提案制度
	マニュアルが必要な業務に、作成と運用がなされていない	高度なスキルが必要な業務については、マニュアル作成する
仕事の成果が本人に分かりにくく、届きにくい	ご利用者様や職員が助かった事・有難かった事が、貢献者に届く仕組みがない	褒める運動の推進

職場環境の改善

(1) 褒める運動の推進

①運動推進の必要性

- 職員同士が褒め合うということは、お互いを認め合うという人間尊厳の最も重要部分につながるため、褒め合う風土を根付かせよう。
- 殆どの管理者は、その仕事ができている当たり前という視点で、部下の仕事をチェックし指導する。これでは、「受容・承認・重視」という働くことの喜びや成長を感じる原動力が失われ、自律的な人材が育たなくなる。

②運動推進のポイント

褒め合う風土づくりの重要ポイントは次の三つ。

- 褒める基準作成**…褒め合うことによる弊害として、何事も許す馴れ合いの組織をつくることになる。あるいは、どういう時に褒めるべきなのかその基準が分かっていると、褒める言葉が出てこない。したがって、褒め合う文化づくりのためには合理的な基準が必要である。
- ルール作成**…褒めることの効用の第一は自信がつくということ。自信がつけば耐える力が身につく。耐えられれば、キレルこともなくなり、マイナスの力をプラスに変えられる。しかし、褒め慣れていない上司に、褒め言葉を定着させるためには、まずは、1週間に一度は必ず褒めようといったようなルールが必要になる。
- 長所を見つける訓練**…褒め慣れていない職員からすれば、良いところを見つけるのが一番の難関であることから、セミナーを開催して、全員で褒め方を学ぼう。

(2) やる気づくりの推進

①メンバーの達成動機をチェック

- この仕事の役割を成し遂げたいという気持ちを達成動機と言う。まずは、それぞれの職員の達成動機のレベルを把握した上で、仕事を割り振らなければ、やる気をそぐことになる。
- 頑張ればなんとか出来るような難易度の高い仕事を望む達成動機の強い人もいれば、本人の実力があれば十分こなせられる仕事しかやりたがらない達成動機の弱い人もいる。したがって、仕事の振り分けを行う際は、先ず両者の振り分け認識が必要である。
- 達成動機の強い人の傾向は、チャレンジのしがいをもとめる。誰でもできる仕事ではやりがいを求めにくい。一方、達成動機の弱いタイプはチャレンジが苦手なので、今の実力で問題なく出来る課題を好む傾向がある。これは、失敗しても仕方ないという想いを無意識に持ちたいためである。

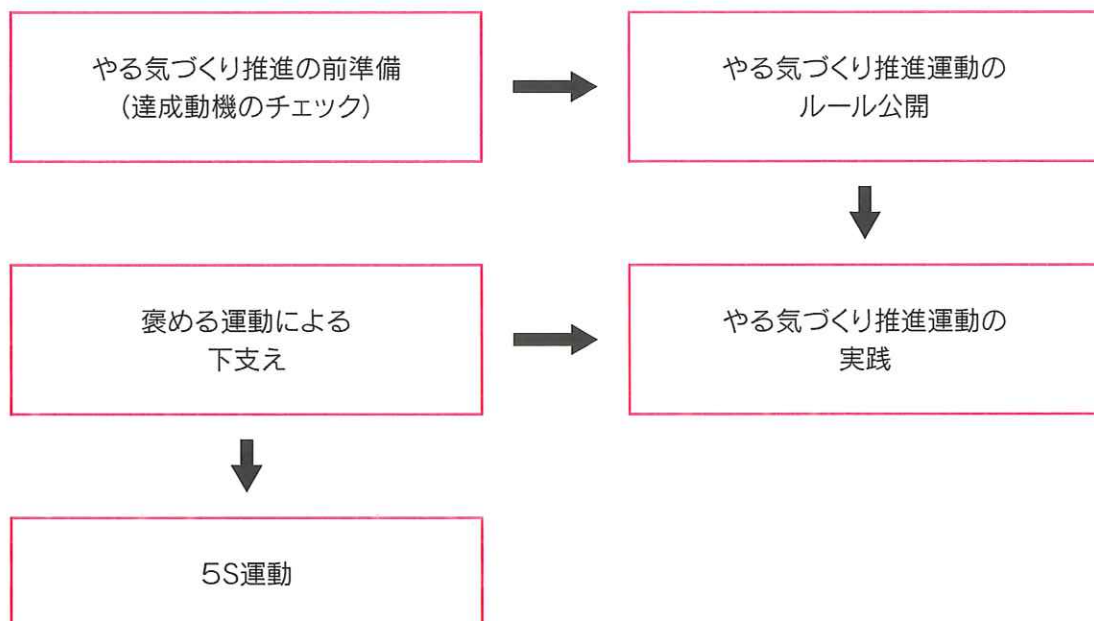
②失敗を恐れない仕組みづくり

- 上司として求められるのは、どちらのタイプに対しても「失敗を恐れない取組みへの配慮」である。もしうまくいかず失敗扱いにすると、特に後者の場合は二度とチャレンジしなくなる。したがって、チャレンジしたこと自体を評価することとし、失敗扱いしないようにしなければならない。
- 達成動機の弱い人に対しては、作業とは異なる仕事の意義を明確に認識してもらおう。

③それぞれの職員のワンランク上を目指す力の大きさを理解した上で次に

- やる気づくりのバックアップにおいては、その方の位置づけを正しく理解してからにしよう。であれば、小さな成功体験にチャレンジする上昇志向が風土化する可能性がある。

④「やる気づくり」の進め方の順序と「他の運動との関連性」



創意工夫の風土づくり

(1) 改善提案制度

①業務改善の意識の呼び起こし

- それぞれの仕事はベストの状態になって納まっているのではなく、色々な改善点が潜んでいることが前提条件として存在していることを、全職員に知らしめよう。
- 様式として、テーマ・目的・期待される効果・提案日・提案者を設定する。
- 提案者には全員100～300円程度、採択案については加えて3,000～5,000円程度の報奨金を支給するとともに、改善案によって恩恵を受けた部署のリーダーは、提案者に感謝の手紙を送ることを義務付けておく。

②制度の期待される効果

- どのような些細な提案でも100～300円もらえるので、常に「何か改善できるところはないか」と疑問を持ちながら仕事するようになる。
- アイデアを探索することで、視野が広がり様々な事柄に興味を持ち始める。
- 仕事に対する意識や探求心が高まる。
- 改善提案の文章を作成することで、言語力／表現力を磨く場にもなる。

③制度を盛り上げるコツ

- 提案をすることを前提に日々の業務に取り組むことで、「改善を考える」習慣が身につく。そして、徐々に業務の細部に目配りする力もついてくる。さらに言語化することがスキルアップに繋がるので、初期段階では質よりも量を目指して、多くの職員が考え始める体質が整ってくる。
- 改善が実施された箇所には、提案者の名前と内容を記載したシールを貼ろう。そうやって“提案内容を他の人に見せる”ことで、「自分の提案が会社に貢献した」という満足度向上につながる。要するに、提案者が嬉しくなる仕組みづくりが定着化のコツである。