

4

課題

給与額の妥当性

給与の妥当性は、労務内容が同程度の職員の給与や、類似の同業者の給与などを基に判断されます。しかし、求人手続きを行っても何の反応もないと、自社の給与の妥当性に迷うこととなります。

●取り組み事業所

雇用管理 自己診断結果

事業所概要

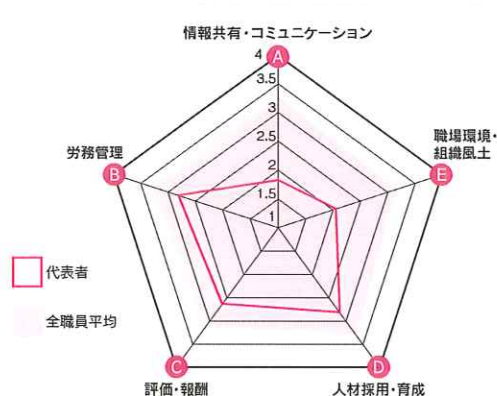
地 域：松山市

介護サービスの種類：認知症対応型共同生活介護

事業開始年：2002年

従業員数：26人（うち正社員数：6人）

併設サービス：無し



●改善提案の内容

業界平均給与との比較

(1) 統計調査との比較

当社職員の給与分布状況を年齢別に統計調査と比較したところ、愛媛県平均・全国平均ともに問題ないことが判明した。

なお、比較状況を紙面にて具体的に示すことは出来ないため、総論として、愛媛県の2022年平均月給総額（パート職員を除く）の分布状況のみ以下の通り紹介する。それぞれの会社においても比較検討されたい。

(千円、%)

180未満	180以上 200未満	200以上 230未満	230以上 250未満	250以上 280未満	280以上 300未満	300以上 350未満	350以上 400未満	400以上
19.4	18.4	20.2	11.0	12.7	4.4	5.7	1.8	1.3

無回答が5.3%

出典：(公財)介護労働安定センター
「令和5年度 介護労働実態調査 結果報告書」

5 課題

ロールプレイングの技法を習得

ロールプレイングとは、実際の場面や状況を想定して、役割を演じることで、スキルや知識を学ぶ学習方法です。この学習法をマスター出来れば、職員教育の可能性が格段に広がるはずです。

単に、想定した状況や役割設定によって演ずるのではなく、より感情をこめて本人の気持ちになりきると、頭に浮かぶ作った答えではなく、感情が創り出す思いがけない言葉を発することになります。思わず飛び出した自分の言葉に驚く状況、これが最高のロールプレイングです。

あるいは、演じるという遊び感覚の表現は、学ぶ事の苦しさよりも、遊び感覚の楽しさの中で学ぶという創造的な時間を創り出します。

●取り組み事業所

雇用管理 自己診断結果

事業所概要

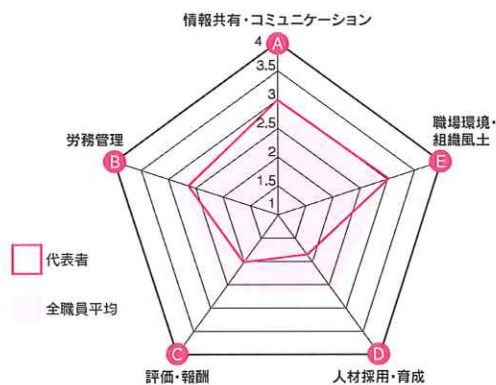
地 域：伊予郡松前町

介護サービス、地域密着型介護老人福祉施設の
種 類：入所者生活介護

事業開始年：2011年

従 業 員 数：41人（うち正社員数：29人）

併設サービス：無し



●取り組み経緯

当事業所においては解決すべき問題点が何らなかった。そこで、サポーター側からロールプレイングの研修技法をマスターしてみませんかとの逆提案によって、今回の取り組みを行うことになった。テーマが決まって後の4回の訪問のうち3回は、ロールプレイングを体験する中でその技法をマスターしてもらう仕掛けになった。そして最終回は、学んだ事が身に着いたかどうかを検証する意味で、状況設定・役割設定などをこれまでの受講者が作成して、講師側が演じる立場に位置を逆転した展開に切り替えた。

●取り組み内容

ロールプレイングの進め方

(1) ロープレの目的を伝える

①本来の目的

職場や現場で経験するであろう場面を想定し、そのなかで役割を演じてみることで課題を明確化し、スキルをアップさせるために行うのがロープレである。

職場仲間や利用者様との接し方は、受け身で習うだけでは実践力が身につかないことから、ロープレを実施することで、自ら対応について考える機会が得られる。そして、より即戦力のあるスキルの習得につながるの大きな特徴。

②学ぶべき個所の狙いどころ

- 相手の考えや感情の動きをつかみとる。
- 傾聴と共感の重要性を理解する。
- やりとりを通して状況が変化することをつかむ。
- 自分の言動の特徴をつかむ。
- 訓練することによって、自発的で柔軟性のある話法を習得する。
- 話法の切り口、説得力のある展開方法等、ほかの人の優れた技術をマスターする。

(2) テーマに基づくレクチャー

与えられた役割を的確にこなせられるように、事前に基本的な対応についての知識を提供しておく。

(3) 状況と役割の決定

何を学んでもらうかのテーマに基づいて、状況設定と登場者の役割設定を伝える。

(4) 演技の準備

演技者は「自分の役割」を確認した上で、役割の演技方をイメージトレーニングしておこう。

(5) 役割の演技

- 役割演技の所要時間は、5～10分くらいが適当。
- 困難な状況を乗り越えなければならない側の主役は、自分なりのやり方で自由にふるまう。その場合のキーポイントは、事前に学んだレクチャーから吸収したことと自分の独特の考えから導き出した対応を編み出すこと。
- 相手役は、主役に対して非協力的な態度で接することを基本原則とするが、不自然さがないように、流れに応じた反応を示さなければならない。

(6) 気づき評価のフィードバック

演技の一区切りがついたところで、主役の演技（言動）などについてコメントを述べ合う。これが「フィードバック」である。

まず主役が自己の言動を振り返ってのコメントを述べ、次に相手役が演技の中で感じた気持ちを述べ、最後に観察者たちが、1人ずつ順番にコメントを述べる。このようなコメントの表明の中から、今後の行動改善への手がかりをつかみ取っていくことになる。

それぞれの立場からのコメントが重要であり、主役に「改善点」だけではなく、「良かった点」を気づかせることも重要。そのためには、できるだけ具体的な、言動レベル（演技の中で、実際にやった態度、ジェスチャー、言葉など）でコメントするようにガイドすることが重要である。

最後に、ファシリテーターが感想と意見を述べて締めくくる。

ロールプレイングの研修事例

(1)「嫌いな職員仲間と上手に意思疎通して仕事をこなす」ロールプレ

①「嫌いな人が嫌いでなくなる」事前のレクチャー

【嫌いな人を減らすワークショップ1】

いつも出会っている身近な人の名前を10名書く。
好きな人は○、嫌いな人は×を名前の下に記載する。
嫌いな人は何人いたか。

【嫌いな人を減らすワークショップ2】

いつも出会っている身近な人の名前を10名書く。
好きな人は○、嫌いな人は×、普通の人△を名前の下に記載する。
嫌いな人はワークショップ1よりも減ったはず。

これから人を判断する場合は、「好き」か「普通」で判断しよう。「あなたが親しくしたい人」と「そうではない人」の二択。この二択思考を身につければ、あなたの「嫌いな人」は、殆どいなくなるはず。

②「嫌いな人の良い所を探す」事前のレクチャー

嫌いな人を嫌いでなくなる方法として、その人の良い所を探してリストアップすることが効果的である。とは言え、嫌いな人だからなかなか良い所を見つけにくいものだが、一つテクニックがある。それは、短所は長所の裏返しでもあるという原則を活用する方法だ。例えば、「気が短い」という短所の人は「行動が素早い」という長所を併せ持つことから、その人の嫌いな個所を短所と捉えて、長所に裏返してみると、良い所を見つけたことに繋がる。

③役割設定と状況設定

役割シート：

役割シート①（スタッフ役A用）

あなたは、入社して15年のベテラン職員、年齢は40歳。しかし、利用者様Cさんとは、2年間お世話させてもらっている関係だが、家族の方たちから疎まれ信頼されず、Cさんからも非常に嫌われている。

役割シート②（スタッフ役B用）

あなたは、55歳だがまだ1年の経験しかなく、施設内での発言力は弱い存在。しかし、母親を幼くして亡くし、ほぼ一人で生活して社会を乗り切ってきたことから、弱い立場の人の苦しみをよく知り尽くし、優しい性格もあって皆さんから慕われている。そして、頑固な60歳の利用者様Cさんから格別信頼してもらっている。

役割シート③（利用者様役C用）

施設のスタッフの面々からは煙たがられている利用者だが、自分自身では性格の良い人間だと思っている。

状況設定：

- ケアプランの作成をしなければならないAさんは、Cさんと面談して要望を詳しく聞き出すことが難しいため、Bさんの力を借りることにした。そこで、二人の情報交換意見交換によって、ケアプラン作成作業を進めよう。
- Cさんは財布の中の3万円がなくなったと言って騒いでいる。そこに大嫌いな職員Aさんが現れ、Aさんが盗んだと言い始めた。実は、1時間前にみんながレクをしていた時、Aさんが自分の部屋の近くの廊下を通るのを見たと言っている。そして、Cさんの憤慨をなだめるのがたまたま通りかかったBさんだ。

(2)「相手のイライラ感を落ち着かせる」ロープレ

①「イライラした相手を落ち着かせる」事前のレクチャー

イライラしている職員や利用者様がおられた時、どのようにして落ち着かせるかは、次の事柄を参考にするとよい。

- ・ イライラ感に巻き込まれない。
- ・ 相手の言い分を聞く。
- ・ 相手の機嫌を損ねたことを謝る。
- ・ (相手のペースに巻き込まれず) こちらはゆっくりと話す。
- ・ 相手の気持ちに共感する。
- ・ (特にひどい場合は) その場から離れて別の場所に連れ出す。
- ・ ユーモアを忘れずに。
- ・ (上から目線にならないように、目下の人であれば) 深呼吸してもらう。
- ・ (上から目線にならないように) 水や甘いものを口にしてもらう。

②役割設定と状況設定

役割シート：

役割シート①（スタッフ役A用）

あなたは、入社して20年のベテラン職員、年齢は50歳。多くの職員から慕われ信頼されている。これまでの人生において色々な荒波を乗り越えてきたこともあって、それぞれが抱えている難儀を見過ごすことが出来ず、いつも誰に対しても寄り添って支援してあげるタイプ。

役割シート②（スタッフ役B用）

あなたは45歳で、この仕事はまだ1年の経験しかない。しかし、気分の浮き沈みの激しい頑固な性格である。前の職歴では部長職を務めていたこともあって、上から目線の発言が多く、他のスタッフからは煙たがられている。

状況設定：

- 新入職員の指導をしていたBさんは、理解力の乏しい新人の反応にイライラしている。そして、新入職員がトイレに行ったすきを狙って、AさんはBさんにアドバイスする。

受講者作成のロールプレイング事例

ロールプレイングを学んだ後に、それらの知識を活用して受講者の方達が自ら作成した「状況設定」「役割設定」は次の通りである。この内容を見て分かるのは、まさに介護現場を熟知しているからこそその研修教材のモデル事例である。

(1)「相手の協力を求める」ロールプレ

①役割設定と状況設定

役割シート：

役割シート①（スタッフ役A用）

あなたは委員会の委員長で年齢は40歳。責任感が強く、与えられた職務をそつなくこなすことが出来る。年齢を問わず人から頼られるタイプで、人が嫌がる仕事でも自分が引き受けてしまうことが多い。

役割シート②（スタッフ役B用）

あなたは入社して5年の介護職員で、年齢は45歳。スタッフAと同じ委員会に所属しているが、会議での発言は少なく積極的な活動はしていない。介護の現場以外の仕事の経験はなく、委員会や研修などの業務は億劫に感じている。パソコンやタブレットの操作なども苦手だ。

状況設定：

- 研修立案や資料作成はいつもAが作成しているが、次の職員研修では複数の委員に協力してもらいたいと考えている。かつて協力依頼したことがないものの、どのように頼めばよいか、スタッフBが快諾するような依頼方法を考えてみよう。

6 課題

理想の介護職員像

企業の求める理想の職員像は、「会社の目標達成とさらなる成長に必要な人物の採用基準を具体的に表現したもの」です。では、職員側に立って、どのような理想像に向かって自分を鍛えるべきかという視点から考えると、どのようになるでしょうか。

会社が求める職員像を設定するためには、まずは会社の経営理念とビジョンを明確にするという準備作業がスタートになります。しかし、今回は、職員側から発案されたものですから、本来の手順とは異なる定め方を試みました。

介護職という特殊な職種であることが大前提です。労働環境としては他の業界に比べて厳しく、賃金を見ても他業界よりも低いと言われている特殊性がありますから、「世の中において絶対不可欠な福祉の仕事にどのように関わっていくべきか」という論理的な道筋から導き出しました。

●取り組み事業所

事業所概要

地 域：松山市

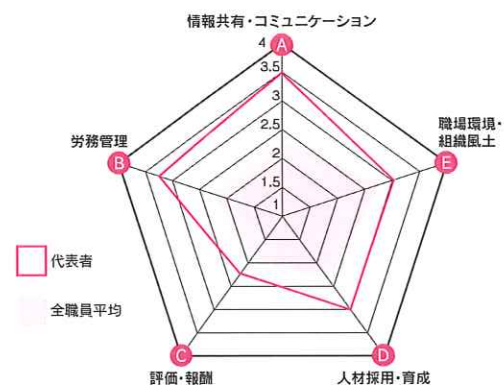
介護サービス：認知症対応型共同生活介護
の 種 類

事業開始年：2004年

従 業 員 数：14人（うち正社員数：11人）

併設サービス：無し

雇用管理 自己診断結果



●取り組み経緯

当社においては、経営者を補佐する職員の代表格の人が超多忙にて、この人の働き方をもって理想の職員像に仕立ててしまうと、後に続く職員がついてこなくなる状況であった。

したがって、今回の機会に理想の職員像を描きたいとの申し出が、今回の事業に繋がった次第である。

●改善提案の内容

理想の介護職員像

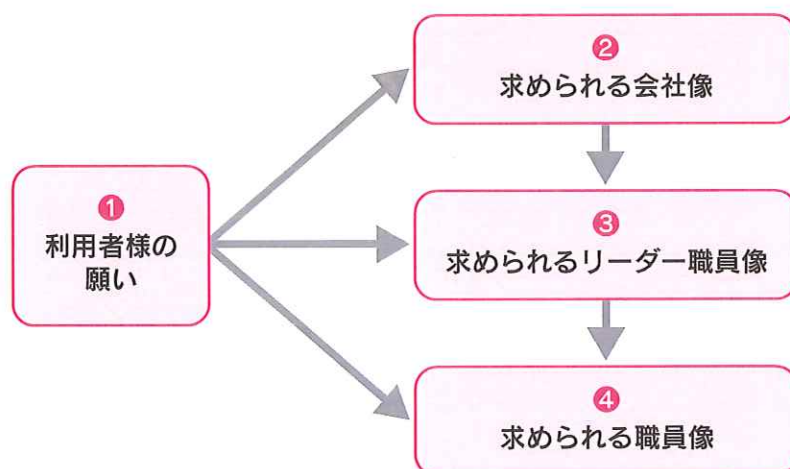
(1) 作業手順

職員の方達の意見を引き出す前に、まずは介護支援専門員の方とサポーターの話し合いにて、モデル的な「理想の介護職員像」を策定した。そのモデルを頭にインプットした介護支援専門員が、職員の方達にアドバイスしながら意見を求めて、当社の「理想の介護職員像」を完成させた。

したがって、この紙面にて紹介するのは、最終決定のものではなく、途中段階で提案として描かれた「理想の介護職員像」である。読者の方々におかれても、掲載されたモデルを参照して作成されては如何であろうか。

(2) 「理想の介護職員像」示し方体系

理想の介護職員像を描く際のスタートの作業は、「利用者様の願い」をまず押さえないといけない。職員たちは利用者様の希望を知ったうえで、その要因を叶えていく態勢を整える必要がある。したがって、二番目の作業手順は「求められる会社像」であり、三番目が「求められるリーダー職員像」四番目が「求められる職員像」となる。



(3) 理想の介護職員像

①利用者様の願い

- いつも笑顔で接して欲しい…私たちは、職員皆様の言葉の理解が難しい時でも、表情や態度から感情を感じ取ろうとしていますので、職員は、いつも笑顔を絶やさないで優しくいて欲しい。
- 私たちが待っていて欲しい…私たちの行動がゆっくりであっても、先回りして支援したり、私たちの行動を待てずに職員が先取りして動かないで欲しい。大切なのはゆっくりと待つ力。私たちの自立支援の機会を取り上げないで下さいね。
- 「聞く力」を「伝える力」以上に育てて欲しい…表現する力をもっていない私達ですが、でも小さなサインから嗅ぎ取る努力をお願いします。職員の皆様方が伝えたいことよりも、私たちの願いを聞き取ることに重きを置いて頂けると有難いです。

②求められる会社像

- 自然と利用者様に優しく接することが出来るシステム構築…「会社経営の理念」「施設運営の制度」「職員教育」の全てにおいて、「慈しみ(母親が子供に対して持っている見返りを求めない一方的な愛)の精神」を基盤に据え、絶え間ない職員の人間力育成システムを構築しよう。
- 「縦の繋がり」と「横の繋がり」の絶妙なバランス化による組織内の課題解決…問題が生じても、「指示命令の縦の繋がり」と「協力・連携の横の繋がり」によって課題解決を即座に推進出来るようにしよう。

③求められるリーダー職員像

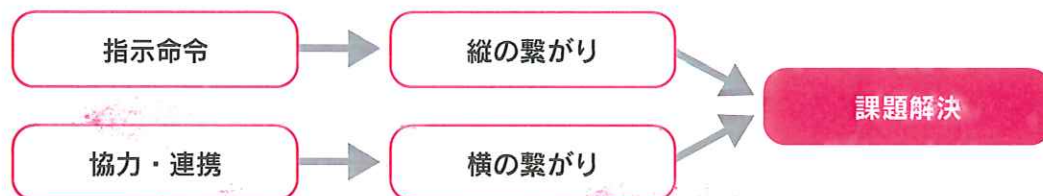
- 利用者様と職員と会社に対して、同等の距離感を持った慈しみの存在…利用者様に対して持たなければならない必須の感情「慈しみ」を、職員・会社に対しても基本精神として育成しよう。
- 柔軟で的確なリーダーシップ…「環境変化に適した計画策定」「素早い課題解決」などによって、あるべき正しい方向にメンバーを誘導しよう。
- 良好な職場環境の構築…「職員間の信頼関係の醸成」「職員の自己実現の支援」「やりがいのある職場づくり」によって、働きやすい職場づくりを推進しよう。
- 地域福祉の推進役としての地域との連携…地域の商店・企業・住民との連携を図り、地域ニーズに応える活動を協働実践しよう。

④求められる職員像

- いつも笑顔…円滑にコミュニケーションを図ることで、利用者様及びご家族との信頼関係を構築し、利用者様の心身・社会環境のニーズに適切に対応しよう。
- 待つ優しさ…利用者様の心情に寄り添った適切なケアサービスを提供しよう。
- 第一は聞く力…ケア専門職として、利用者様の小さなサインを見逃さない気遣いの力を伸ばそう。

(4) 職員の繋がり力による課題解決

「理想の介護職員像」に向かって、各自自己啓発することにより、各職員の力量が上がってくる。そうすると、より前に向いて改善されるのが、組織における横関係の協力・連携である。この横の繋がりが強化されることで、組織としての課題解決力はさらに向上するであろう。



7 課題 リーダーの育成

チーム全体の目標を達成するためには、リーダーが職員のモチベーションを高めるスキルを保持していなければなりません。しかし、チームをまとめ上げたうえでやる気を出させるというスキルは、従来業務とは全く異なるレベルであるため、異次元の研修が必要になります。

能力アップの特殊な研修も様々な教育機関で実施されていますが、通常の講座は多数の受講者をターゲットにしているため、受講者のレベルに合わせたオーダーメイドの講座ではありません。となると、派遣する職員の力量がある程度備わっていることが求められ、数段劣る職員の底上げには効果がない可能性が大きくなります。

その点、今回の支援においては、職員のレベルを認識した上でのオーダーメイドの講座に整えたため、成果も大きかったと思われます。

●取り組み事業所

事業所概要

地 域：松山市

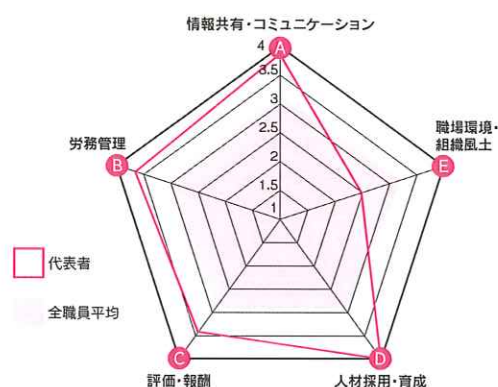
介護サービス：地域密着型通所介護
の 種 類

事業開始年：2015年

従 業 員 数：14人（うち正社員数：10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

入社して間もない二人のリーダー職が、他の職員たちから頼られるようにしっかり業務指導できる人材に成長して欲しいとの願いから、人材育成がテーマに取り上げられた。そして、具体的なテーマに絞り込まれたのが、「人間力を高める12の力」「包容力」「リーダーシップ力」「福祉と経営」の四つの講座。毎回2時間程度の講座であったが、当紙面においては、スペースの関係で「包容力」「リーダーシップ力」の一部のみを紹介する。

●改善提案の内容

「包容力」の育成

(1) 包容力のある人の特徴

包容力は、「過ちや欠点なども含め、相手のさまざまな欠点を受け入れることができる心の広さ」を表している。したがって、包容力のあるリーダーのもとでは、職員が安心して業務に専念できる環境が整うことになる。

包容力のある人の特徴を炙り出してみると次のようになる。

- 感情の起伏が少なく、何時も落ち着いて穏やかである。
- 誰に対しても差別することなく優しく接している。
- 困っている人を見つけると放っておくことなく、細やかな気遣いが出来ている。
- 愚痴話でも嫌な顔せず聞いてくれるなど、傾聴力が優れている。
- 人と自分を比べて卑屈になったり、自慢することがない。
- 自分に自信があるため、謙虚である。
- 誰でもミスがあると考え、失敗を許すことが出来る。
- 相手のことを信用して、束縛することをしない。
- 誰に対してもコミュニケーション能力が高い。
- 自分と異なる価値観の人がいても、相手の価値観を尊重している。

(2) 包容力のある人になるには

①相手の方を受け容れて認める

- 相談などをされた時には、しっかり話を聞いて相手の方に「いいね」「そう思うよ」と認めてあげ、背中を押してあげる。そうすると、新しい一歩を踏み出すきっかけになるかもしれない。

②肯定的に考える（プラス思考）

- まずは、小さな身近な失敗や過ちを許すことから始めよう。自分だって、失敗することはあるはず。
- 否定的に考えてしまうと、どうしても相手のことを責めたくなるもの。だから肯定的に考えよう。
- 何事も、いつかは何かしらの糧になると思えばよいのではないか。

③的確に褒める

- 褒める癖をつけよう。他人を褒めるポイントを見つけようとすることで、物事の良い面を見るクセがつき、肯定的に考える習慣が身につく。
- 否定的に物事をとらえる人は、自己評価が低めでジャッジが厳しめであることを自覚しよう。

「リーダーシップ力」の育成

(1) 統率力の養い方

① 統率力のある人の特徴

- **決断力がある**…常に目標を押さえたうえで、明確な判断基準のもとベストな判断を行っている。
- **責任感が強い**…「問題が発生しても逃げずに向き合い、最終的な責任を取る覚悟を持つ」など、責任感が強い。
- **コミュニケーション能力が高い**…ここで言うコミュニケーション能力は、「場の空気を読む」「必要な場面でメンバーをフォローする」「メンバーのモチベーションを上げる」などを指している。

② 統率力を身に着ける手法

- **明確な判断基準を持つ**…様々な判断基準が考えられるが、例えば「経営者目線で考える」「プラス目線で考える」「利用者様目線で考える」も一例として挙げられる。
- **日ごろから信頼の得られる振る舞いをする**…何か取り組まなければならない時に、即座に信頼を構築することは出来ない。要するに、日ごろからどのような言葉を発しどのような行動をとっているかである。
- **ビジョンや目標を明確に示し、それらに沿った判断や行動を取る**…ビジョンとは到達したい夢を言葉と数値で具体的に表現したものであり、目標とは目的を達成するために設けた目当てであり、ビジョンに向かう途中のチェックポイントとの表現も出来る。例えば、山登りの時であれば、3日以内に山頂に到達するために、5合目には1日目に到着するという目標設定がある。このように、ビジョンや目標を具体的に示せられると、メンバーの気持ちを一つにまとめやすくなる。
- **ビジョンや目標を具体的に設定する力が備わっているか否をチェックするために、次のワークショップにトライしてもらった。**

【ワークショップ】

上司からリーダーである貴方に対して、「チームのスタッフ全員が、利用者の方々及び家族の方達から感謝されるようになりなさい」と命じられました。1年後の達成目標に向けて、チームメンバーや上司が納得できるビジョンと目標設定をしてください。

(2) 指導力の養い方

①管理職が陥りやすい部下育成の課題

- チームメンバーに自分の考えを押し付けてしまう…チームメンバーが意見できなくなる原因は、リーダーの態度によるところが大きい。相手の話を途中で遮る、話しかけにくい雰囲気を醸し出すなど、普段のコミュニケーションでこうした状況が続いていれば、メンバーも「困ったことがあるから相談をしよう」とはならない。
- チームメンバーに仕事を任せない、権限移譲をしない…簡単な仕事ばかりを任されていると「自分は期待されていない」とモチベーションが下がり、悩むこともある。
- チームメンバーの個性を見ながら、それぞれ独自の指導をしていない…人間にはそれぞれ特有の個性があるが、その個性に応じた指導をしないで、最大公約数的にまとめて対応するのが普通である。

②管理職が指導力を高めるポイント

- チームメンバーとのコミュニケーションを充実させる…1 on 1 など有効策の一つだが、休憩時間などを活用して、趣味や家庭環境など仕事以外のことを話し合いお互いがもっと知り合うことが重要である。
- 自分自身も成長を目指して努力する…言葉として伝えることも必要だが、リーダーの背中で見せる、即ち自分の行動で伝えることはかなり有効である。
- 傾聴スキル・コミュニケーション能力・コーチングスキルなどを磨く…色々なスキルの存在を知り、一つずつ身に着けることによって、総合指導力を高めよう。

③部下が育つ教え方の工夫

- 改善したいときは原因に目を向けさせる。
- 理解を深めたいときは理由を丁寧に説明する。
- 習得させたいときは反復させる。
- 叱る時は事実に基づいて叱り、個人的な感情を持ち込まない。
- 本人にも考えさせる。

●成 果

毎回2時間の講座を効果的に運営するために、講師からの一方的な講話にならないように配慮した。とにかく、対象者2名の方の話し力・構想力・人間力を向上させるために、毎回幾つかのワークショップを設定して、問題解決に向けて考えてもらう時間を設定した次第である。

一つの問題を、頭の中を一周して考える作業によって、そのこと自体が体の中に定着するとの目論見である。その戦法が功を奏したか、最終日と初回初面談した日とでは、人物が大きく異なっていたと思われる。

8

課題

新人研修の見える化

新人職員の教育をベテラン職員に任せっきりになっていると、いつか対応ができなくなる恐れがあります。体系立てたマニュアルの作成が不可欠です。

●取り組み事業所

事業所概要

地 域：八幡浜市

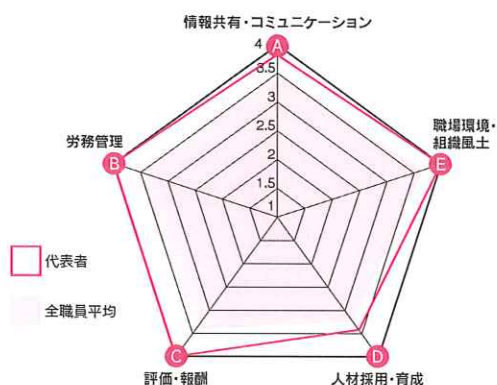
介護サービス：地域密着型通所介護
の 種 類

事業開始年：2010年

従 業 員 数：13人（うち正社員数：6人）

併設サービス：無し

雇用管理 自己診断結果



●取り組み経緯

令和6年6月20日、最初の訪問。施設は平屋の住宅風な建物。家の周りにはきちんと整理されており、清掃も行き届いている。玄関に入る。きれい、整理整頓良し、壁には季節を感じさせる飾りあり、におい良し、元気の良い挨拶。(よくできた事業者だな!!!!。最初の感想です。)訪問前におこなった雇用管理自己診断結果からは大きな問題点は感じられない。

代表者との面談開始。いろいろな角度から質問。これといった問題点がない。さあ～どうしましょう。(介護労働安定センターの担当者と顔を見合わせる。)それでも、何かないのかな……データをさらに細かく検証。すると「新人・リーダー管理者等の階層に応じた教育を体系的に行っている。」がやや低いところを見出す。代表者に聞くと、新人研修はベテランの先輩に任せているとのこと。特にマニュアルは作成していないとのこと。これに着手してみよう。

●改善提案の内容

新人研修の見える化

「新人研修の見える化」、新人研修のマニュアル作成を提案したところ、すぐに取り掛かることになりました。

2回目の訪問時にはほぼ出来上がっていました。(次のステップには、評価について提案しようと思っていたところ、すでに「チェックリスト」として作成されていました。

3回目の訪問の際には完全に出来上がっていました。素晴らしいです。
以下が新人教育マニュアルです。

新人教育マニュアル

- 段階的に習得していく
- 介護技術レベルによって、短縮または延長できる
- チェックシートにより、自分がどこまでできているかを把握する
- 次の段階への移行はチェックシートにより、管理者、指導者が客観的に判断する
- なぜこの仕事、業務が必要かを説明する
- 職員にとって、当たり前業務も初めて経験することなので、丁寧に説明する

●指導の流れ

- ① 仕事の意味を知ってもらう
- ↓
- ② 言って説明する
- ↓
- ③ やって見せる
- ↓
- ④ やらせてみる
- ↓
- ⑤ 考えさせる
- ↓
- ⑥ ほめて育てる
- ↓
- ⑦ フォローして覚えたかを確認する



段 階	習得する業務 (介護)	目 標
1 1週間	施設に慣れる 利用者を覚える 朝・夕の準備 昼食・おやつの準備 PCに慣れる 利用者の受け入れ・送り出し	挨拶ができる 会社の経営理念が理解できる 施設内の大まかな物品の場所を覚える 掃除ができる (朝・夕 1カ所) 利用者の名前を覚える 職員の名前を覚える 基本的な接遇・マナーが身につく 朝の受け入れ準備ができる 昼食の準備ができる (体操・お茶) おやつの準備ができる (体操・お茶) 入浴後の介助ができる 受け入れ・送り出しが安全にできる 出勤簿の入力ができる (PC)
2 2週間	タブレット入力 書類の記入 機能訓練 移動・移乗介助 オムツ交換 トイレ介助 厨房確認 バイタル測定	タブレットの入力ができる 各書類の場所を覚える 報告・連絡を身につける ヒヤリハットが記入できる 日誌が記入できる 脳トレの介助ができる 歩行訓練の介助ができる 室内の移乗・移動介助ができる 送迎時の移乗・移動介助ができる バイタル測定ができる バイタル異常の把握・報告ができる トイレでのオムツ交換ができる ベッドでのオムツ交換ができる トイレ介助ができる 掃除ができる (夕 1カ所) 厨房の配置の確認ができる
3 3週間 ↓ 4週間	入浴介助 口腔ケア 食事形態の把握	掃除ができる (夕 3カ所) 入浴介助ができる 口腔ケアができる レクリエーションの介助ができる 行事の介助ができる 利用者の食事形態が把握できる
4 5週間	入浴 食事介助 レクリエーション 電話対応	入浴ができる 安全に配慮した食事介助ができる レクリエーションの担当ができる 電話対応ができる 行事の担当ができる

チェックリスト

できている…○　もう少し…△　まだできない…×

目 標	2回	3回	4回	5回	6回
挨拶ができる					
会社の経営理念が理解できる					
施設内の大まかな物品の場所を覚える					
掃除ができる(朝・夕 1カ所)					
利用者の名前を覚える					
職員の名前を覚える					
基本的な接遇・マナーが身につく					
朝の受け入れ準備ができる					
昼食の準備ができる(体操・お茶)					
おやつ準備ができる(体操・お茶)					
入浴後の介助ができる					
受け入れ・送り出しが安全にできる					
出勤簿の入力ができる(PC)					
タブレットの入力ができる					
各書類の場所を覚える					
報告・連絡を身につける					
ヒヤリハットが記入できる					
日誌が記入できる					
脳トレの介助ができる					
歩行訓練の介助ができる					
室内の移乗介助ができる					
室内の移動介助ができる					
送迎時の移乗介助ができる					
送迎時の移動介助ができる					
トイレでのオムツ交換ができる					
ベッドでのオムツ交換ができる					
トイレ介助ができる					
掃除ができる(夕 1カ所)					
厨房の配置の確認ができる					
掃除ができる(夕 3カ所)					
入浴介助ができる					
口腔ケアができる					
レクリエーションの介助ができる					
行事の介助ができる					
利用者の食事形態が把握できる					
入浴ができる					
安全に配慮した食事介助ができる					
レクリエーションの担当ができる					
電話対応ができる					
行事の担当ができる					

段 階	習得する業務 (調理)	目 標
1 1週間	施設に慣れる 利用者を覚える 朝・夕の準備 昼食・おやつの準備 PCに慣れる 衛生管理 調理	挨拶ができる 会社の経営理念が理解できる 施設内の大まかな物品の場所を覚える 掃除ができる 利用者の名前を覚える 職員の名前を覚える 基本的な接遇・マナーが身につく 衛生管理を身に付ける 足マットの準備・片づけができる お米の準備ができる 布巾の片づけができる 切り込みができる 昼食の下膳ができる 出勤簿の入力ができる (PC)
2 2週間	書類の記入 調理 準備 片づけ 利用者の把握 配食の確認	ヒヤリハットが記入できる 各書類の場所を覚える 報告・連絡を身につける 料理の作り方を覚えられる 検食の準備ができる 昼食の準備ができる 配膳ができる おやつの準備ができる 食器・厨房機器の片づけができる 利用者の状態が把握できる 弁当箱の準備ができる 弁当の数の把握ができる 利用者の数が把握できる
3 3週間 ↳ 4週間	食事形態の把握 調理 準備	利用者の食事形態が把握できる 料理の味付けができる 買出しに行ける 次の日の仕込みができる
4 5週間	注文 在庫確認	食材の注文ができる 在庫の確認ができる

チェックリスト

できている…○ もう少し…△ まだできない…×

目 標	2回	3回	4回	5回	6回
挨拶ができる					
会社の経営理念が理解できる					
施設内の大まかな物品の場所を覚える					
掃除ができる					
利用者の名前を覚える					
職員の名前を覚える					
基本的な接遇・マナーが身につく					
衛生管理を身に付ける					
足マットの準備・片づけができる					
お米の準備ができる					
布巾の片づけができる					
切り込みができる					
昼食の下膳ができる					
出勤簿の入力ができる (PC)					
ヒヤリハットが記入できる					
各書類の場所を覚える					
報告・連絡を身につける					
料理の作り方を覚えられる					
検食の準備ができる					
昼食の準備ができる					
配膳ができる					
おやつの準備ができる					
食器・厨房機器の片づけができる					
利用者の状態が把握できる					
弁当箱の準備ができる					
弁当の数の把握ができる					
利用者の数が把握できる					
利用者の食事形態が把握できる					
料理の味付けができる					
買出しに行ける					
次の日の仕込みができる					
食材の注文ができる					
在庫の確認ができる					

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）

ハラスメントのない職場づくり

1

厚生労働省における指導

職場にて様々なハラスメントが生じないように、対策措置の設置が法的に義務付けられたり推奨されたりしているが、その状況は次の通り。

法令上事業者求められる措置

講ずべき措置	《対象》 ○職場における ・セクシュアルハラスメント・パワーハラスメント ○利用者やその家族から受ける ・セクシュアルハラスメント 《内容》 就業環境が害されることを防止するための方針の明確化等の必要な措置を講じること。
講じることが望ましい措置	《対象》 ○利用者やその家族等から受ける ・カスタマーハラスメント 《内容》 方針の明確化等の必要な措置を講じることが推奨。

なお、法律的なことは様々なところで詳しく紹介されているため、今回は、ハラスメントの代表格ともいえるパワーハラスメントを生じさせないために、怒りをどのようにして抑えればよいかを、色々な角度から紹介させて頂いた。

2

「考え方の相違」が原因

【怒りのメカニズム その1】「考え方の相違」

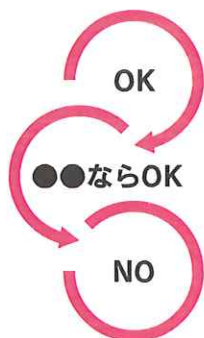
人間はそれぞれ価値観・理想など判断基準が異なり、10人集まれば10人、1,000人集まれば1,000人、皆考え方が異なっている。タイプとして似たようなものにまとめられるかもしれないが、詳細に観ていくと全て異なると言っても良い。

【怒りの抑制法 その1】「考え方の相違を大前提として認識」

●人間は、価値観・理想など判断基準全てがそれぞれ違うという認識を持たなければならない。人間は、自分の考え方が正しいと、皆が思っている大前提がある。しかし、そのことを認識していないために、即ち、自分の正しい意見を通そうとするために、その意見に同調しない人たちに怒りが向けられる。

例えば、ネズミの死骸を目の前にした、ネズミ・ネコ・人間はそれぞれどのような態度を示すだろうか。ネズミは仲間の死を目前にして恐怖を感じる一方、猫は美味しい食べ物があると思って喜び、人間は不衛生なものがあると不機嫌になる。異なる動物が集まったから、このような大きな違いが生じたのではない。人間だけが集まった場合も、これくらいの差が生じる。まずは、このことを理解・認識しておこう。

●価値観などの独自のこだわりを緩やかにするために、次のことをしてみよう。



自分の中に「〇〇すべき」といった理想や価値観へのこだわりが多く強いほど、怒りが生まれやすい。「こうあるべき」「こうするべき」はあくまで個人の理想やこだわりであって、全ての人に通用するものではない。そのため、自分の中にどのようなこだわりがあるかを洗いだし、一つひとつに「許容できる」「〇〇なら許容できる」「許容できない」の3段階で許容範囲を分けてみよう。そして、条件付きの許容を増やすことで、こだわり基準を緩やかにしていこう。

3 「感情に振り回される自分」が原因

【怒りのメカニズム その2】「働きの弱い理性」

人間は理性によって行動すべきだが、感情で動くことが多い。例えば、上司から問題の把握間違いにて叱責を受けて気分がむしゃくしゃしている時、自分の担当の部屋の利用者の方達が口論になって騒ぎ始めたとしよう。この場合、当人が騒ぎを止めるように怒鳴り始めたとするば、怒りの感情を抑えられなかった「弱い理性」が怒りの原因だと言える。

【怒りの抑制法 その2】「感情に振り回されない自分の確立」



怒りが生じたときは、その火種を探り、自分のマイナス感情から生じたことに気づいて、消火作業に努めよう。人間は何も考えることなく感情のままに行動してしまうのが常である。そうすると、今の自分に気づくことが出来ない。

したがって、怒りが生じている自分に気づけば、別の行動に切り替えられる可能性が開けるということを知っておこう。

4

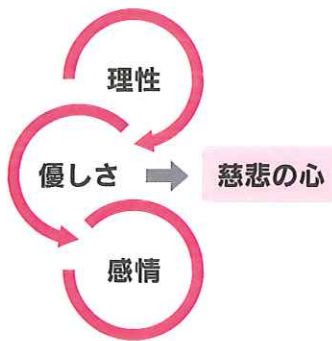
「優しさの欠如」が原因

【怒りのメカニズム その3】「働きの弱い理性」

人間は理性によって行動すべきだが、感情で動くことが多い。しかし、人間としての優しさがあれば、感情を抑制することが出来る。

例えば次のような事例で考えてみよう。ホームレスが寒い夜の寝床を探し求めて、庭の犬小屋に入り込んでいるのを見つけた人は、怒鳴り散らして退去を求めるかもしれない。

【怒りの抑制法 その3】「優しさがあれば理性をカバー」



自分にとって望ましくない出来事が起こったとしても、その当事者である相手方に何か可哀そうな原因を見つけたとき、優しい心の持ち主であれば、普通の人ならば怒ってしまう出来事に対しても怒らないかもしれない。要するに通常時のその人の心根が、怒りに影響するということだ、

あるいは、単なる優しさではなく「慈しみの心」(親が子どもを無条件に愛するように、相手を深く想う気持ち)があれば、怒りの感情が沸き起こる可能性は限りなく小さくなる。

「慈しみの心」の育て方

慈しみの心を育てるためには、先ずは自己肯定感を持ち、周囲の人たちと共に精進している自分も褒めてあげよう。スタートは自己肯定感を持つことだが、その方法は次の通り。

- 自分自身を理解して、自分のよいところや成功体験を認識する



周りの人たちを褒めよう。
皆に感謝しよう。
自分も、声に出して褒めよう。
褒めた言葉通りに実行を繰り返そう。

- 小さな成功体験を積み重ねる。
- 漠然とした目標ではなく、具体的で計画的な目標を設定する。
- 褒め言葉に対してポジティブなリアクションをする。
- 自分のことを認めてくれる人との付き合いを増やす。
- 「自分を許す」ことを大切にする。
- 一日の振り返りで「スリー・グッド・シングス」をノートに書き出す。

5

色々な気づき

【感情の癖】

一人ひとり性格が異なるように、感情にも個性がある。同じ出来事に出会っても、人それぞれの個性によって感じる内容が異なる。例えば、自動車とぶつかりそうになるヒヤッとした出来事に対しても、相手の運転手に対する怒りを感じる人もあれば、怒りというよりも無事に事なきを得たことを感謝する人もいる。要するに、それぞれ感じ方の個性があるということだ。であれば、その感情の動きを見守るもう一人の自分をセッティングして、感情の動きをコントロールすることによって、よりよい性格に変えることが出来る。



性格は、個人の特性・傾向・言動などを指すのに対し、感情は、脳内の扁桃体から生まれる反応である。

【如何なることがあっても怒るべからず】

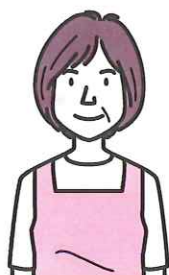
事務所のスタッフの家に、「喪中につき年末年始のご挨拶を失礼します」とのハガキが届いた。しかし、亡くなられたおばあちゃんの名前は書いているが、差出人はない。これは困ったことになった。ご本人はハガキを出したつもりだから、こちらからの賀状が届いたら「失礼な」と思うことだろう。

人間なにごとがあるか分からない。見えていない世界の方が多いのだから、いつ如何なる時も「怒り」は禁物。今回の話、私にとっては、良い勉強材料であった。

【ストレス解消のためにいつも笑いを】

ある和尚さんから、「ストレスは言わば怒りですから、体に良くないことは間違いありません。とにかくストレスをためないで下さいね」と言われた。確かにその通りだが、問題はストレスの解消方法だ。

後日、笑いヨガの講師をしている方から、「笑いはストレス解消につながります」と言われた。「作り笑いでもいいから、笑う努力を下さい」と。それからは、とにかく嫌なことがあると、作り笑いをしている。なるほど、簡単な作業の割に効果がある。



ストレスがたまると、そのことが怒りに繋がりがやすくなる。
そうか。
怒りを生じさせないためにも、いつも笑ってしよう。

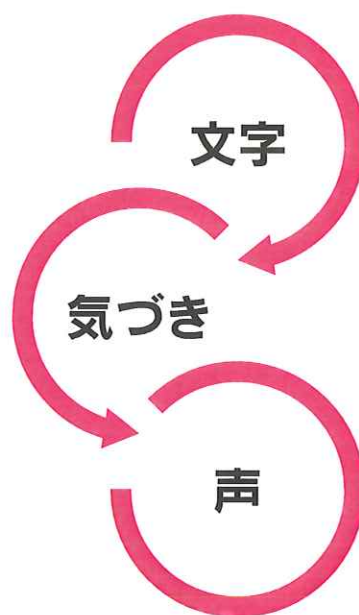
【怒りは大敵】

忙しくなると怒りっぽくなる私。ストレスがたまるといかな。しかし、怒りは自分を壊し体を壊すから、絶対に慎むべきだ。その治め方の一つは、いつも陽気であること。おかしくなくとも笑って、陽気であると、怒りを防げられる。そのための自分の監視が必要だ。怒りの気分が現れそうとき、現れたときはしっかりそのことを意識して、怒りを治めよう。

【言葉の音色】

文字自身には意味があるので、文字は感情を秘めているとも言える。しかし、文字の持つ感情は表に現れにくく、時に、メールによる言い争いに発展する。顔を見て声を聞けば、その微妙な違いを聞き分け出来るが、文章だけではその微妙な差を表現できない。言葉では怒っていないながらも、顔が笑っていると、その怒りは小さいことや何かを示唆していることが自然と伝わる。

しかし、文章のみで細かいことを伝えるには、よほどの文章力と書きこなす時間のゆとりが必要である。くれぐれもご注意を。



職員が集まり定着の良い職場に共通する事項

1

理念があり、職員の行動にまで落としこまれ、浸透していること。

職員の定着の良い職場の第1の条件として、経営理念・行動指針がはっきりしていて、認知され、共感され、共有することが必要です。

第一ステップ 認知 (理念を知っている段階)



毎朝の朝礼で唱和など行われているが、必ずしも浸透している状態ではない。

第二ステップ 共感 (理念に基づく行動が行われ始めている段階)



理念の意味が理解され、日々の行動が行われ始めている。

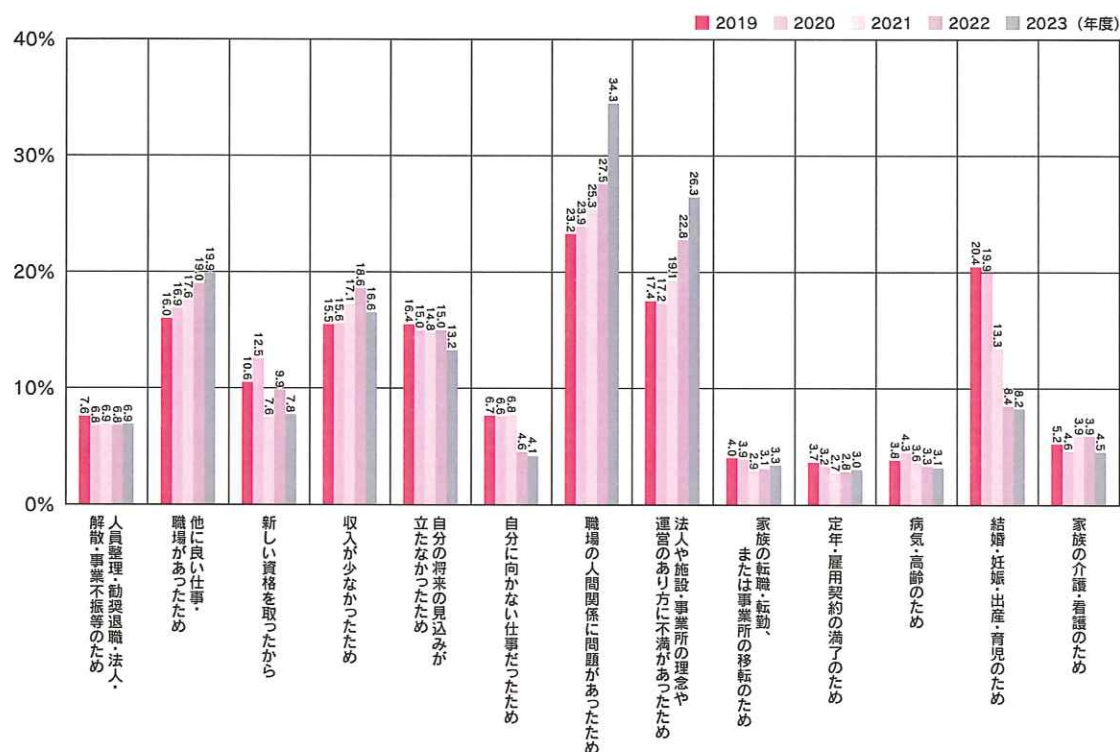
第三ステップ 共有 (職員の意識・行動の中で当たり前になっている段階)

機能している。
日々の事業活動全般が首尾一貫している。

理念の必要性が、アンケート調査からもうかがわれます。採用面接の際には、会社の経営理念や行動指針をはっきりと説明し、納得の上採用を決定するよう心掛けたいものです。経営理念に嘘があってははいけません。理念と行動が違っていると職員はすぐに見抜きます。

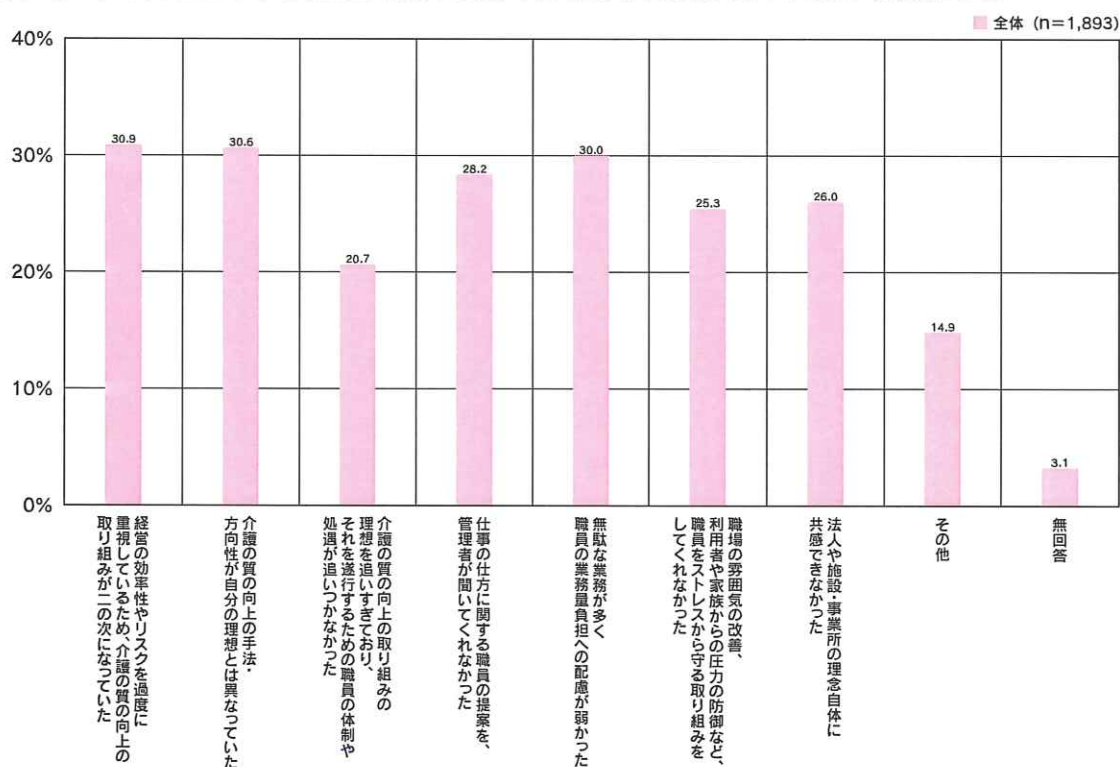


令和5年度「介護労働実態調査」結果の概要についてより
【資料1】 前職で介護関係の仕事を辞めた理由（複数回答）推移



(注) 2019～21年度は介護関係の仕事をしたことがある人の前職を辞めた理由。
2022、23年度は直前職が介護関係だった人の辞めた理由。

【資料2】 やめた理由のうち、経営理念や運営のあり方等に係る理由の詳細（複数回答）



2

素晴らしい中間管理職がいること。

職員の定着の良い職場の第2の条件として、中間管理職が充実していることです。新入職員の定着には、目標となる中間管理職の存在が重要です。3年後、10年後にはあの人のような人になりたいと思い働くことが職員の成長につながり定着を促進します。そのためには中間管理職の役割と使命をはっきりと示し、その育成を心掛けましょう。

管理者の職場・現場における具体的な5つの役割

- (1) 会社方針や上司の意向を反映しつつ日常業務を遂行する。
- (2) 業務を円滑に進めるために、常に関係部門と連携し調整する。
- (3) 部下・後輩の指導育成を行う。
- (4) 部下一人一人の意欲を高め、職場の人間関係をよくする。
- (5) 職場の目標達成に向けたチームとしての一体感を醸成する。

管理者・リーダーの3つの使命

(1) 組織の一体化 (どのように組織をまとめていくか)

メンバーの欲求を満たす。(声をかける、ほめる、大事にする)

●コミュニケーション

(説明力・表現力・傾聴力・質問力・説得力・リーダーシップ)

良好な組織構成員の協働体を作るために必要不可欠です。

●報・連・相の鉄則

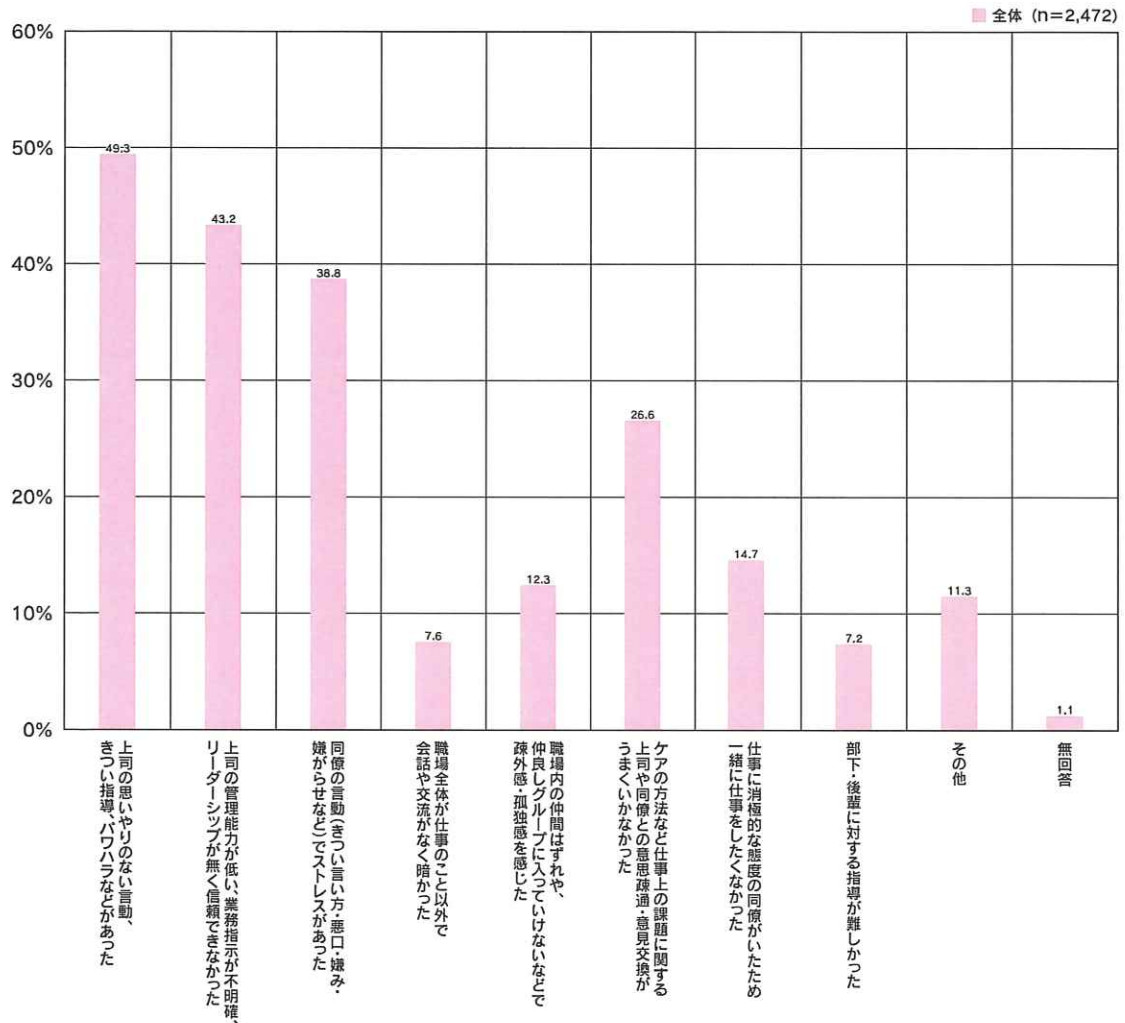
① 早め早めに ② 結論を先に ③ 具体的に、簡潔に ④ 途中報告も忘れずに

●人間関係の鍵

部下の上司に対する願いは、自分を知ってほしい、認めてもらいたい、この願いを満たすことが上司と部下の信頼関係の基盤です。

前記の「【資料1】 前職で介護関係の仕事を辞めた理由」にもあるように、定着の良い職場には、良好な人間関係が最も必要とされています。さらにその理由の詳細については次のような資料があります。参考にしてください。

【資料3】 辞めた理由のうち、人間関係に係る理由の詳細（複数回答）



（2）組織の運営（どのように組織を動かしていくか）

集団が動きやすい目標を掲げる。（目標こそが組織を動かす）

目標に向かって動いているか絶えず見続ける。

管理者は、部下にとって次の3項目が明確であるかを問うこと。

- ① 目標 ② 自分の現状 ③ ギャップを埋めるための方法

●リーダーシップの2大使命

- ① 業績の達成：目標設定（チームを動かす）
・声かけ（チームをまとめる）
- ② 協働体制の確立・維持・発展：部下の育成

（3）教育（どのように一人ひとりのメンバーを育てていくか）

●人材育成の基本は、① 方針、目標をはっきり示すこと。

② 部下の長所を伸ばすこと。

メンバーの能力と興味を絶えず見てあげ勉強の場を与える。

●計画的な部下育成（自己マネジメント能力の育て方）

① 確かな判断と意志決定を習慣づける。（あなたは思うとか）



② 事実をつかませる。



③ 自分で判断する機会を与える。（部下に判断を任せる）



④ 指導能力を育てる。



⑤ 責任を取らせる。

3

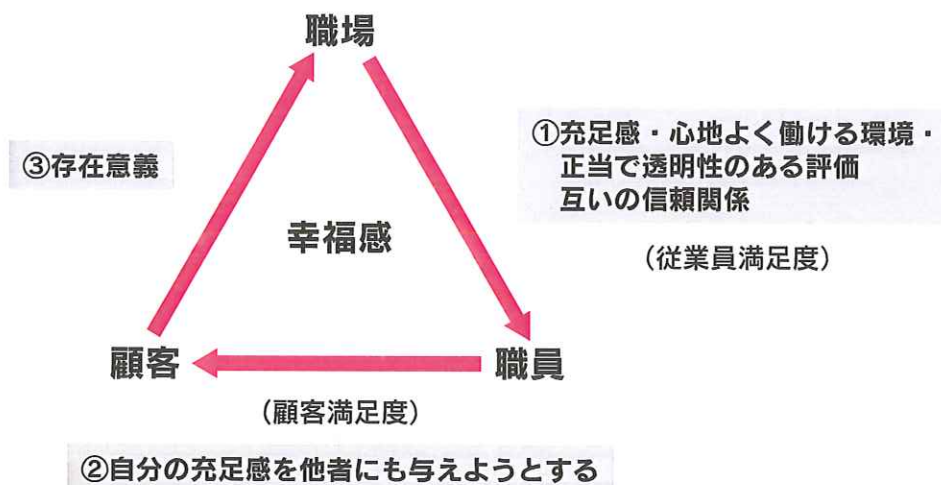
「働きやすい」・「働きがい」ある職場であること

働きやすさ、働きがいを両立させることが魅力ある職場となり、
職員が集まり定着する職場といえるでしょう。

① 職員第一主義とは

職場から職員にまず充足感を与える。職員が充足感・満足度が上がると、職員は顧客を大事にし、顧客の充足感・満足度を上げようとする。顧客の満足度が上がると職場への感謝の気持ちが醸成される。職場の存在意義が高まる。職場の存在意義が高まると、職員に充足感を与える。

この繰り返して好循環を生み出す。



② 働きがいと醸成する5つの条件（人を大切にする経営学会会長の坂本光司氏による）

1. いい職場の存在

- 外部の人から「いい職場に勤めていますね」。

2. いい仕事の存在

- 仕事を通じ自分が成長できる実感がわく。
- 仕事を通じ人のため、世のためになる。
- 仕事楽しい。
- 人から感謝される。

3. いい上司の存在

- 信頼できる人、誇りに思える人、尊敬できる人、目標にできる人、敷居が高くなく近い存在の人。

4. いい仲間（いいチーム）の存在

- 連帯感や仲間意識が強く、助け合える、人柄の良い、まるで兄弟姉妹のような人。

5. いい家族の存在

- 生活のよりどころであり、支えあえる家族・家庭の存在。

最後に、最近エンゲージメントという言葉がよく使われるようになってきています。職員の職場に対する「愛着心」や「思い入れ」などと訳されるこの言葉、人事領域では「個人と組織の成長の方向性が連動していて、互いに貢献し合える関係」という意味合いで使われています。

「従業員満足度」は、処遇や環境や報酬に対する職員の評価であり、職場側の取り組みに応じて満足度が変化してきます。エンゲージメントは、職場と職員が双方向の関与によって結びつきを強めていく点が大きく異なっています。

これからの時代、「エンゲージメント」が一定以上のレベルにあることは、組織が存続していくうえで必要不可欠なこととなります。お互いの関係性を深め、お互いの存在により成長が促進され、より高いレベルの幸福感を醸成していきたいものです。そのためにも、まずは「従業員満足度」を高め、働きやすい職場、働きがいのある職場を目指していきたいものです。そうすることが職員が集まり定着の良い職場づくりだと思います。

取り組み事項の共有

労働環境・処遇の改善・採用者の育成体制・福祉厚生制度の取り組み・その他
(各事業所の課題・困っている内容等に、それぞれが質問し、他事業所との情報交換を行う)
それぞれの法人・事業所の実施状況について、以下のような取り組みが紹介されました。

人材育成方法と評価の意義について

現場の職員をあるべき方向に導くためには有能なリーダーが必要。中間管理職の能力育成、人材育成を重要視した人事評価を紹介。

円満な退職に向けて事業所が留意する事項

愛媛県での個別労働紛争の状況と対応、介護施設における労働基準法の遵守のポイント、採用するよりも解雇する方が難しい(解雇する場合、気をつけるポイント)、労働条件通知書の重要性。

生産性向上委員会設置の目的と意義

介護サービスの質向上を目的として設置。推進のためのポイントは「効率化の押し売りはNG」「社内ルールに潜む無駄を見出す」こと。仕事の棚卸しを進めよう。

「ハラスメントのない職場づくり」事業所が留意する事項

ハラスメントを発生させない職場にする、また発生した場合に速やかに情報が伝わるシステム作りが必要。ハラスメントの種類と今後の労働基準法の改正について。

【アドバイスしてほしいこと】

- | | |
|--|--------------------------|
| ● 評価制度の構築 | ● 研修の体系化と個人目標の仕方 |
| ● 経営理念の構築 | ● 職場のコミュニケーション向上 |
| ● 理念とは？今さらどう掲げたらよいかわからない | ● ヒューマンスキルの向上 |
| ● 理念の周知、現在の実情に合った理念になっていない | ● マネジメントしていくうえで必要なスキル、知識 |
| ● 人材確保、人材定着のポイント | ● 職員のベクトルを同じにするには |
| ● 利用者確保に向けた取り組み | ● 人材活用術 |
| ● 求人者が求めているポイント | ● 人間関係の構築 |
| ● 人材教育 | ● 職場環境の整備の仕方 |
| ● 当事業所しか経験のない人と、他を経験している人との意識のズレをどう修正するか | ● 事業所間及び職員間の円滑な情報共有 |
| | ● BCP訓練の取組方法 |
| | ● 生産性向上の取組方法 |

【課題について】

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| ● 経営理念の徹底 | ● 効果的な求人方法 |
| ● 評価制度 | ● 職員の高齢化 |
| ● 評価表が抽象的でフィードバックが難しい | ● 職員間のコミュニケーション |
| ● 評価者のバラツキと精神的負担がある | ● 事業所間及び職員間の情報共有がうまくいっていない |
| ● リーダーの育成 | ● 原価意識を考えた行動ができない |
| ● 職員の意識改革 | ● 利用者減少、稼働率低下 |
| ● 若い職員が責任ある立場(管理職やリーダー)につきたがらない | ● 利用者が少ないにも関わらず、利用者を確保しようとする意識の欠如 |
| ● 人材不足の中での人材育成は、時間的にも人的にも余裕がない | ● カスタマーハラスメント対応 |
| ● 人材不足 | ● 後継者の発掘、育成 |

【情報提供してほしいこと】

- 人材確保、人材募集の方法
- 会社の福利厚生
- 人事評価制度
- 人事評価、面談の取り組みについて
- 職員のモチベーションを上げる方法
- キャリアアップシステム
- 職員のメンタルケアの相談支援
- 新規利用者確保への取り組み、ケアマネ、ご家族、地域へのPR方法
- 新規利用者確保が必要であることを職員にどのように認識してもらっているか
- 経営者は管理者にどこまで仕事を委譲するか
- 有給休暇の取得促進方法
- 労働時間削減方法
- 職員のキャリア相談
- 職場内での情報共有の仕方
- 利用者自立支援への取り組み方

【情報提供資料】

- 令和6年度雇用・労働分野の助成金のご案内（簡略版）
- 介護職員2025年度に32万人不足
- 介護の魅力の前に「脱・自己分析」
- 令和6年度経験交流会（チラシ）
- 無料相談のご案内等
- 令和5年度介護労働実態調査結果（都道府県版）
- 令和5年度「介護労働実態調査」結果の概要について
- 介護労働の現状について
- 最終コストで始めませんかオンライン研修
- 令和6年度 Webセミナー総合案内
- 介護施設・事業所における業務継続計画（BCP）
- （同上：厚生労働省）作成支援に関する研修動画（BCP）
- 利用者・家族によるハラスメントを防止する

【福利厚生への取り組み～表彰制度等】

- 各種手当
 - 管理職手当、職務手当、通勤手当、扶養手当、夜間電話対応手当、家賃補助、資格手当（介護福祉士・社会福祉士・ケアマネ）、技能手当（キャリアアップ制度）、賞与年2回、年末年始手当
 - 資格取得手当、交通費、健康診断費用の会社負担（法定外）
 - 中退共加入（退職金）
 - ワークコムに加盟し各助成を受けている（例：メガネを新しく購入・・・3,000円）
 - インフルエンザ予防接種補助、外部研修の研修費負担等
 - 各種手当・退職金制度、再雇用制度あり・夏期休暇、年末年始休暇、特別休暇の支給
 - 育児休暇、介護休暇制度・資格取得支援制度あり・ストレスチェック等メンタルヘルスケア
 - 研修費負担（会社が認めるもの）、資格手当：介護職以外（保健師・管理栄養士）も支給
 - 昼食、自販機（飲料）安く提供、永年勤続表彰（10年）
- 福利厚生委員会、産前産後・育児・介護休暇、資格取得資金融資制度、資格取得勉強会、互助会、慶弔規程、職員駐車場無料、上司と定期的に職員面談、事業所内託児所、無料メンタルヘルス相談窓口、退職金制度（国・県2本立て）、再雇用制度（65歳以上のパート雇用は定年無し）、受動喫煙なし
- 慶弔、災害関連、研修費補助、入浴施設利用補助、メンタルヘルス等
- 職員交流行事
 - 歓送迎会、忘新年会、夏祭り打ち上げ、BBQ、運動会、お花見等
 - 誕生日プレゼント（花束、アレンジ、ケーキ、クッキー、お弁当）より希望品 3,500円程度
 - クラブ活動（月3,000円）
 - 忘年会会費の半額負担（上限5,000円）、インフルエンザ代金の全額負担
 - 職員懇親会
 - カラオケ自由（勤務時間外）

取り組んだ雇用管理改善事例 対象事業所一覧

種類	地域	No.	所在地	主要サービス	従業員数 (名)	課 題	導入制度
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 入所者生活介護	41	ロールプレイングの技法を習得	ロールプレイングを用いた 勉強会の開催のための技法習得
		②	松山市	地域密着型 通所介護	17	職員の人材育成	ハラスメント対応講習
		③	松山市	訪問介護	39	人材育成の体制整備	後継者確保と後継者育成
		④	松山市	地域密着型 通所介護	14	リーダーの育成	リーダー養成のセミナー、 ワークショップの開催
		⑤	松山市	認知症対応型 共同生活介護	14	理想の介護職員像	職員の意見集約による 理想像策定作業のアドバイス
		⑥	松山市	認知症対応型 共同生活介護	26	給与額の妥当性	業界平均給与との比較
		⑦	松山市	小規模多機能型 居宅介護	18	職員が楽しく働ける職場づくり	課題の明確化、職場環境の改善、 創意工夫の風土づくり
		⑧	松山市	看護小規模 多機能型 居宅介護	18	事業承継	事業承継計画の策定、 経営理念の引継ぎ
	東 予	⑨	今治市	通所介護	30	人事評価制度	人事評価制度の見直し、改定
		⑩	四 国 中央市	地域密着型 通所介護	21	時間管理、管理者への過度な依存	サブリーダーの配置と職務分担の 明確化
		⑪	西条市	通所介護	17	人材の確保、後継者問題	職員からの改善点の提案推進
		⑫	西条市	通所介護	36	職員の仕事に対する意識	法人トップによる全体ミーティング の実施、職員間の人事交流の実施
	南 予	⑬	八幡浜市	地域密着型 通所介護	13	新人研修の見える化	新人職員向け教育マニュアルの策定
		⑭	宇和島市	介護老人 福祉施設	80	中間管理職の意識	中間管理職の意識改革、 コミュニケーション力の向上
		⑮	大洲市	通所介護	24	職員間のコミュニケーション	理念、行動指針の策定

参加事業所の声

【地域別ネットワーク・コミュニティ及び個別相談支援】

【東予】

- 当事業による職員（リーダー）2名に対する3回の面談により、**仕事への取り組み姿勢が積極的**になり、大きく変化したとの感想がありました。
- サポーターのアドバイスにより、若いスタッフが事業所の運営に関心を持ち始めました。（やらされるのではなく自分たちで考えて動く、発信する、陰で言うのではなく会議の場で意見を述べる）そんな前向きな声が聞こえ始めました。
- 管理者に業務が集中し、休日も問い合わせが入るような状況でしたが、サブリーダーの配置を提案しサポーターとの面談を実施した結果、業務の分担が進み、職員全体の時間管理も改善されることとなりました。
- コミュニティ勉強会では、**労使間の紛争事例**について詳しく説明を受け、またハラスメントのない職場づくりをどう進めていくか、貴重な意見交換が行われました。

【中予】



●リーダークラスの育成

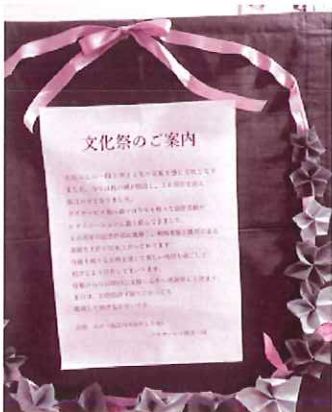
今回は、リーダーの考え方・方向性を経営者の考えに沿うよう指導していただきました。本人（2名）達は、意識を変えることは急には難しいと思いますが、問題意識を常にもって取り組むことを研修が終わったあと述べていました。今後に期待をしています。

●職員が楽しく働けるようにするためのポイント

提案頂いた「5S運動の推進」と「褒める運動の推進」を特に重点化して推進したところ、本人たちのやる気度向上が目に見えて現れました。なお、改善提案制度も導入したいので、人事考課において提案評価を知らせるようにしていく予定です。

- コミュニティ勉強会にはハローワークから指導官にご出席いただき、**人手不足解消のための魅力ある求人票の作成方法**についてご指導いただきました。また、職員の離職防止、定着に向けたリーダーの重要性について、サポーターから貴重なお話を聞くことができました。

【南予】



- 第1回目のコミュニティ勉強会では、「**職員が集まり定着の良い職場に共通する事項**」と題してサポーターの講義を受け、中間管理職の重要性を再認識しました。また、その後の意見交換では事業所の悩み事について、他の事業所からさまざまな解決案が出され、親睦も深まりました。

- 第2回目のコミュニティ勉強会は、**事業所内での開催**を提案頂き、**事業所内での見学**も兼ねて大変有意義な意見交換ができました。事業所内において利用者様の文化祭も行われており、その出来栄は非常に素晴らしいものでした。また、事業所内の各所に職員の方が手作りされた作品が飾られており、明るい雰囲気を作っていました。

雇用管理改善企画委員

小木曾 真司	聖カトリナ大学 講師
菅原 哲雄	愛媛県老人福祉施設協議会 会長
河本 圭仁	一般社団法人愛媛県地域密着型サービス協会 理事長
井川 義伸	一般社団法人愛媛県介護福祉士会 会長
東矢 憲二	四国ビジネスコンサルタント 所長

〈順不同、敬称略〉

雇用管理改善サポーター

三木 茂	社会保険労務士三木事務所 所長 特定社会保険労務士
東矢 憲二	四国ビジネスコンサルタント 所長 特定社会保険労務士・中小企業診断士
岡部 五郎	社会保険労務士法人 岡部経営労務管理事務所 所長 特定社会保険労務士・行政書士
近藤 妙	特定社会保険労務士・産業カウンセラー

〈順不同、敬称略〉

あとがき

本事業の実施にあたり、事業所の皆様には、業務ご多忙の中、熱心かつ真摯にご対応いただきました。心より御礼を申し上げます。短期間の支援となりましたが、魅力ある職場づくりの一助となれば幸いです。

今後とも、当センターの業務遂行にご協力をお願い申し上げますとともに、皆様のますますのご発展をお祈り申し上げます。

（注）写真の掲載は、各事業所様のご了解を得ております。

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
公益財団法人介護労働安定センター 愛媛支部

厚生労働省 平成28年度 訪問介護雇用管理事務推進委託事業

訪問介護事業所のための

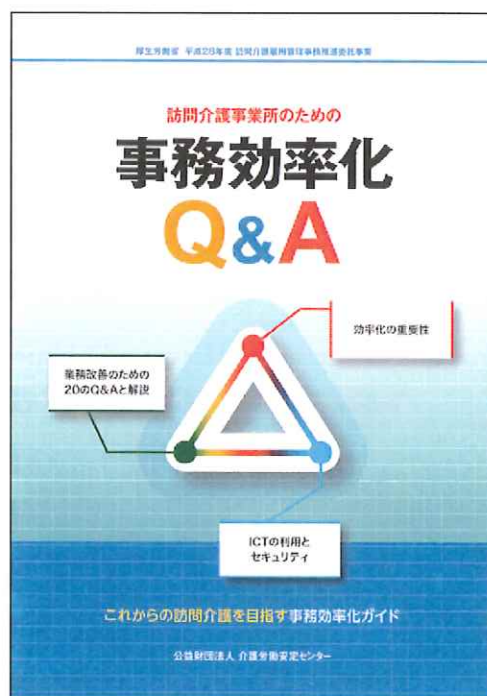
事務効率化 Q & A

本書は、介護事業所、特に訪問介護事業所の「介護計画の作成」や「職員のシフト管理」、「サ責の業務負担軽減」等、様々な事務効率化の成功事例を具体的にご紹介するものです。

また、事務効率化に止まらず、介護サービスの質の向上や職員の満足度向上など、広範囲な効果をもたらす、ICT（情報通信技術）の活用についての事例も多数掲載しております。

本書を業務改善のヒントとしてお役立ていただければ幸いです。

詳細につきましては、介護労働安定センター愛媛支部までお問い合わせください。



雇用管理改善に関する参考資料・HPご案内

■介護労働者の職業能力開発・雇用管理改善の支援

公益財団法人介護労働安定センター <http://www.kaigo-center.or.jp/>

◎無料相談（47都道府県支部・支所）

◎介護労働実態調査結果（採用、離職率、労働者の意識、賃金等）

◎職場改善好事例集

◎介護事業所のためのマニュアル

・みんなで考える認知症ケア

・雇用管理改善のための業務推進マニュアル

・訪問介護事業所のための事務効率化Q & A

【お問い合わせ先】

公益財団法人介護労働安定センター 愛媛支部

〒790-0001 愛媛県松山市一番町1-14-10 井手ビル4F

TEL 089-921-1461 FAX 089-921-1477

<http://www.kaigo-center.or.jp/shibu/ehime/>

担当（木藤・増田）

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

公益財団法人 介護労働安定センター
愛媛支部