

介護事業所における
中間管理者の研修カリキュラムに関する研究会

報 告 書

令和7年3月

公益財団法人 介護労働安定センター

はじめに

日本の人口が減少し続ける中、2025年に団塊の世代が後期高齢者となり、2040年には、人口の減少とあいまって、介護ニーズの急増とともに、介護人材の確保が困難となることが見込まれています。そうした状況を見据えて、求められる介護サービスを提供するための多様な人材の確保、生産性の向上に必要となる具体的な施策を取りまとめて、令和3年に国の介護雇用管理改善等計画(令和3年度から令和8年度まで)が策定され、介護事業所における雇用管理面の課題に対応するためには、雇用管理責任者の果たす役割が極めて重要であるとされました。この重要な役割を担うことが期待される雇用管理責任者については、介護事業所においての経営層と現場スタッフを繋ぐ立場の中間管理者層である管理者・リーダーといった方々が選任されることが想定されます。

介護人材の確保・定着がこれまで以上に必要となることに加え、介護サービスの多様化が進み、介護事業所の組織及び労働者のおかれる環境が複雑化している状況であり、また、介護人材の確保・定着に併せ、介護サービスの質や生産性の向上のためには、様々な課題に対応できる人材が不可欠となっており、介護事業所において、このような役割を果たす立場である中間管理者層の育成が重要となっています。

このため、本研究会では令和3年から中間管理者層に求められる雇用管理の知識やマネジメントのスキルを明らかにし、その習得に向けた実践的カリキュラムの構築を目的として、介護事業所における中間管理者層の人材育成の現状、課題等について検討し、その検討結果に基づき中間管理者を体系的に育成するための研修カリキュラムを開発しました。

そして、令和5年度からは、この研修カリキュラムを精査し、カリキュラムを構成する各科目の内容をより具体化するとともに、実施に必要なテキストを取りまとめました。さらに、基礎的な科目を選定して試行的に「介護事業所におけるリーダー養成研修【基礎コース】」を作成し、eラーニングシステムを活用して、実際に介護事業所の中間管理者に受講していただき、研修動画やテキストについてアンケート調査を実施いたしました。

本報告書は、研究会で検討した研修カリキュラムと研修内容、試行的に実施した研修動画のアンケート調査結果等についてまとめたものです。

今後、本研究会の成果である研修カリキュラムに基づく研修プログラム等への精査が進められ、将来の中間管理者層を担う人材育成を目的とする様々な研修等の機会で活用され、介護事業所におけるキャリア形成の促進、職場環境の向上へと結びつくことで、介護事業の発展に寄与できますことを祈念致します。

令和7年3月

介護事業所における中間管理者の
研修カリキュラムに関する研究会
委員長 是枝 祥子

「介護事業所における中間管理者の研修カリキュラムに関する研究会」

委員名簿

◎は座長、○は専門家委員（敬称略）

◎是枝 祥子	大妻女子大学 名誉教授
佐々木 宰	社会福祉法人 浴風会 認知症介護研究・研修東京センター 客員研究員
○藤野 和良	藤野経営労務管理事務所 副所長 特定社会保険労務士 介護人材育成コンサルタント
永嶋 昌樹	日本社会事業大学 社会福祉学部 准教授 公益社団法人 東京都介護福祉士会 会長
佐藤 朋巳	社会福祉法人 大三島育徳会 特別養護老人ホーム博水の郷 副施設長
○佐藤 紀一	横浜泉社会保険労務士事務所 代表 特定社会保険労務士
○柴垣 竹生	株式会社エクセレントケアシステム 執行役員 人材開発部 部長
菊地 政幸 稲田 剛	厚生労働省 人材開発統括官 特別支援室長（令和5年度） 〃（令和6年度）
小野 晃 藤澤 勝博	（公財）介護労働安定センター 理事長（令和5年度） 〃（令和6年度）
（オブザーバー） 井上 英明	厚生労働省 職業安定局 総務課 人材確保支援総合企画室長

目 次

第1部 研究会における検討の論点とモデル事業の実施

第1 研修カリキュラムの構築の背景

1 研修カリキュラム構築	
（1）介護分野における人材育成	2
（2）高度で複雑化する課題	2
2 研究内容の明確化	
（1）マネジメント・労務管理に求められる知識・スキル	3
（2）中間管理者層の定義	4
（3）育成対象とする中間管理者層	4
3 「管理者・リーダー層」に対するアンケート調査結果	5

第2 介護事業所における中間管理者の研修カリキュラムに関する研究

1 研修カリキュラムに基づくモデル研修プログラムの構築	
（1）専門家委員会の設置	6
（2）専門家委員会による各科目の指導内容の検討	6
（3）指導内容に応じた標準履修時間の設定	6
（4）習得内容のレベル分類	6
（5）レベル分類に応じた研修時間の設定	7
2 各科目の研修テキストの作成	
（1）研修テキストの構成	8
① 研修テキスト作成の前提条件	
② 研修動画の時間単位	
（2）各セクションの習得度評価方法	8
（3）研修の実施方法	8

第3 モデル研修プログラムの構築

1 モデル研修プログラムの試行実施	
（1）試行実施の考え方	9
（2）モデル研修プログラムの名称	9
（3）受講促進の取組	9
（4）eラーニングシステムの活用	9
（5）受講者アンケートの取扱い	10

(6) 試行実施科目の選定	10
(7) 試行実施科目の内容と時間設定	11
① マネジメント分野 (カテゴリー D-2)	
リーダーとしての役割の理解と基本姿勢	
② 雇用管理分野 (カテゴリー E-4)	
社会保険 (労災保険・雇用保険・健康保険・厚生年金保険・介護保険)	
③ 雇用管理分野 (カテゴリー G-1)	
リスクマネジメント	
(8) モデル研修プログラムの試行実施の周知	12
① 機関誌「月刊ケアワーク」による周知	
② 賛助会員向け「メールマガジン」による周知	
③ 受講者募集リーフレット	

第4	〈試行実施〉「介護事業所におけるリーダー養成研修【基礎コース】」 アンケート調査結果

1 試行実施の基本情報

(1) 受講(視聴)期間	13
(2) 受講者推移	13

2 受講者の法人等属性(研修登録情報・登録時アンケート結果)

(1) 法人格	13
(2) サービス種別	14
(3) 法人全体の従業員数	14
(4) 事業所の従業員数	14
(5) 事業所の所在地	14
(6) 職 種	15
(7) 主たる職務(職位)	15
(8) 年 齢	15
(9) 主たる職務(職位)の就労期間	15
(10) 他業界での就労経験	15

3 各セッション終了後のアンケート結果

(1) セクションの理解度	16
(2) 動画の長さ	16
(3) テキストの理解度(参考 確認テスト結果(正答率))	17

4 各科目終了後のアンケート結果

(1) 受講理由	18
(2) 最も適した受講方法	18
(3) 今後受講したい科目	19
(4) 全体アンケート 自由記述	20

第5 研究会のまとめ	26

第2部 研究調査・開発資料

○資料1	27

レベル分類に応じた研修時間〔詳細〕32科目

【 カテゴリー A 】 業務の考え方・効率化	29
【 カテゴリー B 】 顧客管理・サービス管理	34
【 カテゴリー C 】 部下の育て方（人材育成）	39
【 カテゴリー D 】 リーダーシップ	45
【 カテゴリー E 】 労務管理	50
【 カテゴリー F 】 人事管理	55
【 カテゴリー G 】 職場環境	59
【 カテゴリー H 】 人材育成	64

○資料2	67

〈試行実施〉介護事業所におけるリーダー養成研修【基礎コース】

研修動画用資料

① マネジメント分野 （カテゴリー D-2）	69
リーダーとしての役割の理解と基本姿勢	
② 雇用管理分野 （カテゴリー E-4）	82
社会保険（労災保険・雇用保険・健康保険・厚生年金保険・介護保険）	
③ 雇用管理分野 （カテゴリー G-1）	98
リスクマネジメント	

○資料3	107

介護事業所における中間管理者研修 初級テキスト	107

テキスト執筆者	108

<< マネジメント分野 >>

【 カテゴリー A 】 業務の考え方・効率化	109
A-1 目標に向かう力	109
A-2 専門職としての社会的使命	122
A-3 地域連携、外部との連携・協働する力	129
A-4 適切な業務遂行と業務改善力（マネジメント）	133
【 カテゴリー B 】 顧客管理・サービス管理	166
B-1 危機管理と対策（BCP）	166
B-2 利用者・家族からのクレーム対応と対策	173
B-3 介護計画の質の向上	180
B-4 顧客、サービス管理力	184

【 カテゴリー C 】 部下の育て方（人材育成）	191
C-1 日常的な OJT の意義と方法	191
C-2 職員の能力と評価基準	201
C-3 教育研修の進め方	205
C-4 キャリアマネジメントの考え方	218
【 カテゴリー D 】 リーダーシップ	222
D-1 職場におけるコミュニケーション	222
D-2 リーダーとしての役割の理解と基本姿勢	235
D-3 的確な伝達	247
D-4 チームを束ねる指導力	254
<< 雇用管理分野 >>	
【 カテゴリー E 】 労務管理	267
E-1 労働法規	267
E-2 賃金管理	271
E-3 時間管理	275
E-4 社会保険（労災保険・雇用保険・健康保険・厚生年金保険・介護保険）	284
E-5 安全衛生・健康管理	292
【 カテゴリー F 】 人事管理	296
F-1 雇用契約	296
F-2 採用	300
F-3 退職	305
F-4 求人	312
【 カテゴリー G 】 職場環境	316
G-1 リスクマネジメント	316
G-2 ハラスメント	323
G-3 個人情報保護	331
G-4 コンプライアンス（法令遵守）	338
G-5 ガバナンス（管理体制）	343
【 カテゴリー H 】 人材育成	347
H-1 人事評価制度	347
H-2 人員配置	354

第1部

研究会における検討の論点とモデル事業の実施

第1 研修カリキュラムの構築の背景

1 研修カリキュラムの構築

(1) 介護分野における人材育成

介護事業を実施する施設・事業所等（以下「介護事業所」という。）では、介護サービス事業を運営していく中で様々な課題を抱えており、特に介護サービスを担う人材の確保と育成に関する問題は、介護サービスの質の低下や職場環境の悪化につながる直接的な要因となり得ることから、最も大きな問題であるといえる。このことは、厚生労働省は、介護を担う介護人材の確保を図るため、「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）」に基づいて「介護雇用管理改善等計画」（以下「改善等計画」という。）を策定している。令和3年4月に策定された改善等計画では、「介護労働者が生き生きとその能力を発揮し働くことができる魅力ある職場づくりを強く支援」とし、介護事業所における雇用管理の改善等を図るための施策の基本となるべき事項には、介護労働者の能力開発・向上が明記され、国、地方公共団体、当センターが連携して支援することが示されている。

(2) 高度で複雑化する課題

介護サービス事業運営の課題は、介護現場で求められる知識やスキル、介護現場で生じる様々な事案に対する対応力、良好な人間関係を保つための方策などであり、介護技術のスキルアップのみならず、職場環境の改善、定着率の向上などに効果を上げているものと考えられる。

一方、近年増大する介護事業所に求められるニーズへの対応として、多発する自然災害、感染症予防対策、外国人を含めた多様な人材の活用、キャリア形成、ICTの導入による生産性の向上等、介護事業をめぐる経営環境にはより高度で複雑な課題が生じてきている。加えて、メンタルヘルス対策、ハラスメント防止対策なども魅力ある職場とするための課題として重要度が増している。

こうした新たな課題、複雑な課題等へ適切に対応することは、今後の介護事業経営のための避けがたい要件となっており、そのための方策を講じることが喫緊のテーマとなりつつある。

2 研究内容の明確化

(1) マネジメント・労務管理に求められる知識・スキル

令和3年度から4年度に開催した「介護事業所における雇用管理・マネジメントスキルの育成に関する研究会」において、介護事業にとって、知識・能力(スキル)の見える化が重要であることを踏まえ、開発するカリキュラムの分野は、平成28年度における「介護事業所における中間管理者層の育成のためのリーダー研修に関する研究会」の成果をベースとしつつ、重視すべき能力(スキル)として、マネジメントと雇用管理の2分野として、①「マネジメント分野」をA～Dの4つのカテゴリー、②「雇用管理分野」をE～Hの4つのカテゴリーとして、8つのカテゴリーに整理した。

◆マネジメント分野の項目(科目)一覧

	【カテゴリーA】	【カテゴリーB】	【カテゴリーC】	【カテゴリーD】
	業務の考え方・効率化	顧客管理・サービス管理	部下の育て方(人材育成)	リーダーシップ
1	目標に向かう力	危機管理と対策 (BCP)	日常的なOJTの意義と方法	職場における コミュニケーション
2	専門職としての社会的使命	利用者・家族からの クレーム対応と対策	職員の能力と評価基準	リーダーとしての 役割の理解と基本姿勢
3	地域連携、 外部との連携・協働する力	介護計画の質の向上	教育研修の進め方	的確な伝達
4	適切な業務遂行と業務改善力 (マネジメント)	顧客、サービス管理力	キャリアマネジメントの 考え方	チームを束ねる指導力

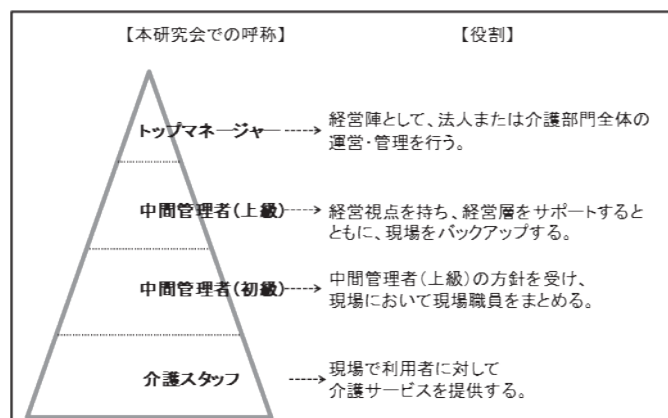
◆雇用管理分野の項目(科目)一覧

	【カテゴリーE】	【カテゴリーF】	【カテゴリーG】	【カテゴリーH】
	労務管理	人事管理	職場環境	人材育成
1	労働法規	雇用契約	リスクマネジメント	人事評価制度
2	賃金管理	採用	ハラスメント	人員配置
3	時間管理	退職	個人情報保護	
4	社会保険 (労災保険・雇用保険・健康保険・ 厚生年金保険・介護保険)	求人	コンプライアンス (法令遵守)	
5	安全衛生・健康管理		ガバナンス (管理体制)	

(2) 中間管理者層の定義

育成対象として焦点を当てる中間管理者層の位置づけに当たり、介護事業所における中間管理者層の職位については、介護事業所のサービス種別、法人の規模、組織体制によって様々であることから、中間管理者層は必ずしも一つのレベルで捉えられるものではなく、図表1のように二つの層に分けて考えることとした。

図表 1



(3) 育成対象とする中間管理者層

本研究会での対象とする中間管理者層は、現在、雇用管理やマネジメント業務に携わっている方、今後携わる予定の方等であることとした。

また、各層によって学んでほしいこと、求めていることが異なる可能性があることから、具体的には図表2の「中間管理者層」の『管理職層』と『チームリーダー層』（上級・初級ではなく、具体的な役職として）の階層区分的な視点から捉えることとし、その資質、果たしている役割等から考慮し、それら両方とした「管理者・リーダー」を育成対象とすることが適当であるとした。

図表 2 中間管理者層の役割と役割例

		役割定義と役割例		
階層		施設系（特養、老健）	在宅系（訪問）	在宅系（通所）
経営層	トップマネージャー	・経営陣として、介護部門全体の運営・管理を行う。 【役割例】理事・役員等（施設長を含む）	・経営陣として、介護部門全体の運営・管理を行う。 【役割例】大規模法人の介護部長、小規模法人の社長・役員・理事長・理事等	・経営陣として、介護部門全体の運営・管理を行う。 【役割例】大規模法人の介護部長、小規模法人の社長・役員・理事長・理事等
中間管理者層	上級中間管理者（管理職）	・部門の業務全体の運営・管理を行う。 ・経営層のサポートを行う。 【役割例】介護課長、統括マネージャー、小規模施設の施設長、相談員、管理者等	・部門または複数事業所の業務全体の運営・管理を行う。 ・経営層のサポートを行う。 【役割例】大規模事業所・複合事業所の責任者、複数事業所のエリアマネージャー、統括マネージャー、介護課長等(サービス提供責任者兼務者を含む)	・部門または複数事業所の業務全体の運営・管理を行う。 ・経営層のサポートを行う。 【役割例】大規模事業所・複合事業所の責任者、複数事業所のエリアマネージャー、統括マネージャー、介護課長等
	初級中間管理者（チームリーダー）	・現場のまとめ役として、単一または複数のチームの調整、推進、メンバーに対する指導・助言等を行う。 【役割例】チームリーダー、フロアリーダー、主任等	・ひとつの事業所のサービス全体のコーディネート、品質管理、訪問介護員の指導・助言、チームのまとめと調整を行う。 【役割例】サービス提供責任者、小規模事業所の管理者等	・現場のまとめ役として、単一または複数のチームの調整、推進、メンバーに対する指導・助言等を行う。 【役割例】大規模・通常規模デイのリーダー、主任、小規模デイの管理者等
スタッフ	スタッフ	・現場で利用者に対して介護サービスを提供する。 【呼称例】介護職員、ケアスタッフ等	・現場で利用者に対して介護サービスを提供する。 【呼称例】訪問介護員、ホームヘルパー等	・現場で利用者に対して介護サービスを提供する。 【役割例】介護職員、ケアスタッフ等

3 「管理者・リーダー層」に対するアンケート調査結果

令和4年度の研究会において、全国の管理者・リーダー層を対象としたアンケート調査（有効回答者数758件）を実施し、管理者・リーダー層の育成を目的とした研修についての調査し、次の結果が得られた。

- ① 上記2（1）における研修カリキュラムを習得するためにどの程度の回数（頻度）、時間が必要であるかの問いに対して次の回答であった。

〔1ヶ月あたり回数〕	〔1日あたり〕	〔期間（ヶ月）〕
(n=678)	(n=665)	(n=645)
1.9回	3時間 0分	6.3ヶ月

- ② 上記①の回答者に対して、どのような受講方法が効果的か、または、受講しやすいかの問いに対して次の回答であった。

(n=758(複数回答可))

1. 時間をかけて自分のペースで受講する	30.9%
2. 短時間に集中して受講する	29.9%
3. 業務に必要な科目を優先的に受講する	50.0%
4. 科目が内容に応じて、レベル分けされている(例：初級, 中級)	41.2%
5. 科目単位で修了証が受領できる	24.3%
6. 科目数は多いが、1日(回)の受講時間が短い	26.8%
7. 科目数は少ないが、1日(回)の受講時間が長い	10.3%
8. その他	1.6%

- ③ 受講方法の問いに対しては次の回答であった。

(n=758(あてはまるもの全て))

1. 対面(会場で講義等を受ける)	50.8%
2. Zoom等のライブ配信	53.6%
3. 録画映像等を視聴	30.5%
4. 通信教育(郵送等通信教材)	10.3%
5. その他	0.3%

第2 介護事業所における中間管理者の研修カリキュラムに関する研究

1 研修カリキュラムに基づくモデル研修プログラムの構築

(1) 専門家委員会の設置

令和5年度及び令和6年度については、令和4年度の研究報告書でまとめた研修カリキュラムに基づき、マネジメント分野及び雇用管理分野における科目毎に、指導内容、履修時間等を精査し、必要なテキストの作成、具体的な指導方法等を検討した。また、試行的にモデル研修プログラムを作成することとしており、これらの課題について検討するにあたり、実際に介護現場のマネジメントや雇用管理業務に携わる専門家で構成する専門家委員会を設置して、研修内容等について検討した。

〔専門家委員の役割〕

- ・各科目の指導内容に応じた時間配分の検討
- ・各科目のモデルテキストの作成
- ・モデル研修動画の作成

(2) 専門家委員会による各科目の指導内容の検討

「マネジメント分野」をA～Dの4つのカテゴリー16科目、「雇用管理分野」をE～Hの4つのカテゴリー16科目の合計32科目について、各分野の専門家による専門家委員会を設置し、各分野の具体的な指導内容に検討した。

(3) 指導内容に応じた標準履修時間の設定

令和4年度調査結果から中間管理者層における、研修受講に関する意識は、次のとおりであったため、優先的に受講する研修カリキュラムの標準履修時間の上限を36時間と設定した。

- ・1ヵ月当たりの頻度が約2回
 - ・1回の受講時間は約3時間
 - ・受講期間が約6ヵ月間
- 合計36時間

(4) 習得内容のレベル分類

検討を重ねる中で、研修カリキュラムとして構築する32科目については、上記(3)を踏まえて上限時間を36時間と設定し、その中で、中間管理者として優先的に習得すべき事項を「初級」とし、マネジメント分野24時間、雇用管理分野12時間を上限とした。さらに高度な内容については、中級、若しくは上級に続くものとして、本研究会においては、「初級」と「中級以上」として各科目の標準履修時間については、次の時間設定を行った。

【初級レベルの総受講時間の配分】

マネジメント分野：雇用管理分野 = 2：1
24時間：12時間 = 36時間

(5) レベル分類に応じた研修時間の設定

○マネジメント分野

	【カテゴリーA】		【カテゴリーB】		【カテゴリーC】		【カテゴリーD】	
	業務の考え方・効率化		顧客管理・サービス管理		部下の育て方（人材育成）		リーダーシップ	
1	目標に向かう力		危機管理と対策 (BCP)		日常的なOJTの意義と方法		職場における コミュニケーション	
	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～
	2時間00分	0時間00分	1時間00分	0時間00分	1時間30分	5時間00分	2時間00分	6時間00分
2	専門職としての社会的使命		利用者・家族からの クレーム対応と対策		職員の能力と評価基準		リーダーとしての 役割の理解と基本姿勢	
	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～
	1時間00分	3時間00分	1時間00分	6時間00分	0時間30分	6時間00分	2時間00分	3時間00分
3	地域連携、 外部との連携・協働する力		介護計画の質の向上		教育研修の進め方		的確な伝達	
	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～
	0時間30分	8時間00分	0時間30分	6時間00分	2時間00分	6時間00分	1時間00分	0時間00分
4	適切な業務遂行と業務改善力 (マネジメント)		顧客、サービス管理力		キャリアマネジメントの 考え方		チームを束ねる指導力	
	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～
	5時間30分	6時間00分	1時間00分	0時間00分	0時間30分	5時間00分	2時間00分	3時間00分
	【カテゴリーA】合計		【カテゴリーB】合計		【カテゴリーC】合計		【カテゴリーD】合計	
	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～
	9時間00分	17時間00分	3時間30分	12時間00分	4時間30分	22時間00分	7時間00分	12時間00分

初級	総合計	24時間00分
中級～	総合計	63時間00分

○雇用管理分野

	【カテゴリーE】		【カテゴリーF】		【カテゴリーG】		【カテゴリーH】	
	労務管理		人事管理		職場環境		人材育成	
1	労働法規		雇用契約		リスクマネジメント		人事評価制度	
	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～
	0時間30分	2時間20分	0時間30分	1時間00分	1時間00分	1時間00分	1時間00分	1時間00分
2	賃金管理		採 用		ハラスメント		人員配置	
	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～
	0時間30分	4時間00分	0時間30分	0時間00分	1時間00分	1時間00分	0時間30分	1時間00分
3	時間管理		退 職		個人情報保護			
	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～
	1時間30分	0時間00分	1時間00分	0時間00分	1時間00分	1時間00分		
4	社会保険（労災保険・雇用保険・健康保険・厚生年金保険・介護保険）		求 人		コンプライアンス（法令遵守）			
	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～
	1時間00分	1時間20分	0時間30分	1時間10分	0時間30分	1時間00分		
5	安全衛生・健康管理				ガバナンス（管理体制）			
	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～	初級	中級～
	0時間30分	3時間00分			0時間30分	1時間00分		
【カテゴリーE】 合計			【カテゴリーF】 合計		【カテゴリーG】 合計		【カテゴリーH】 合計	
初級			初級		初級		初級	
中級～			中級～		中級～		中級～	
4時間00分			2時間30分		4時間00分		1時間30分	
10時間40分			2時間10分		5時間00分		2時間00分	

初級	総合計	12時間00分
中級～	総合計	19時間50分

2 各科目の研修テキストの作成

(1) 研修テキストの構成

① 研修テキスト作成の前提条件

受講方法のアンケート調査では、対面での受講を希望する意見もあったが、中間管理者の業務の実態として、業務が繁忙のため外部での対面研修を受講する時間の確保が難しいこと。また、アンケートにおいてeラーニング等での受講を希望する者も多数であったため、本研究会では、柔軟に受講が可能となる動画配信での実施を想定して、テキストの構成を検討した。

② 研修動画の時間単位

研修の受講において、1科目の時間数が1時間を超える場合、集中力が続かないことや、業務の都合で継続して受講時間が確保できず、途中で受講を止めてしまうことが懸念された。そのため、科目全体を修了し易くするうえで、各科目の総受講時間を30分程度のセクション単位に分割することで受講のモチベーション維持を図ることとした。

(2) 各セクションの習得度評価方法

各科目をセクションに分け、セクションが終了する毎に、各セクションを習得するうえで必要な用語やポイントなどを「Key Word」として記載して、理解を促したうえで、「評価テスト」として、文章による「正誤問題」を5問設け、回答することで習得度を評価することとした。

(3) 研修の実施方法

本研究会での中間管理者に対する研修の「初級」については、中間管理者として着任して直ぐに受講して習得することができるよう、eラーニングシステム等での学習を可能とすることとしたが、中級以上については、対面での講義でグループワークや演習を取り入れるなど、実践的なスキルの習得となる研修方法が効果的であるとの意見があった。

※ 各科目のテキストは「資料3」を参照

第3 モデル研修プログラムの構築

1 モデル研修プログラムの試行実施

(1) 試行実施の考え方

専門家委員会において作成されたテキストのうちで、中間管理者として優先して習得すべき科目を次のとおりマネジメント分野1科目（2時間）、雇用管理分野2科目（各1時間）を選定し、モデル研修プログラムを作成した。また、実際にeラーニングシステムを活用し、介護労働安定センターの賛助会員を中心として受講の案内を行い、1ヵ月間の視聴期間内に受講いただいた。各セクションの終了後に確認テストによる習得度を評価するとともに、受講する際にテキストを予めダウンロードし、研修動画とテキストに沿って受講していただき、各科目の効果的な理解を促す形とすることとして、研修内容やテキストについてのアンケートを行った。

(2) モデル研修プログラムの名称

介護事業所の中間管理者に広く当該研修を受講いただくため、研修内容が明確に伝わるとともに、馴染み易い名称とすること。また、本研究会においては、「初級」及び「中級以上」と分類し、今般のモデル研修プログラムは「初級」に位置づけられるが、中間管理者を長く担う者が受講を検討した場合、「初級」と銘打った研修とすることで、受講意欲を阻害することが懸念されたため、「基礎コース」とし、モデル研修プログラムの名称を「介護事業所におけるリーダー養成研修【基礎コース】」とした。

(3) 受講促進の取組

専門家委員会において、介護事業所の中間管理者層として、求められる重要なスキルであり、また、体系化されて提供されていない研修は、マネジメント分野であると考えている。また、介護事業所における需要も高いことから、マネジメント分野科目、雇用管理分野科目の順に受講するものとし、受講後に確認テストを回答することで、次の科目に進む形とした。

また、各科目の受講を終了すると、講師が研修動画内で使用した資料のダウンロードを可能することで、受講意欲の高揚を図った。

(4) eラーニングシステムの活用

eラーニングシステムについては、試行実施をするうえで必要となる機能を備え、また、一般の類似した動画配信型の研修で活用されている民間企業が提供するものを選定して実施した。

〔システム機能〕

申込受付、ログイン、動画配信、資料ダウンロード、アンケート等

(5) 受講者アンケートの取扱い

試行での実施であるため、受講修了としても修了証等の発行は行わないことから、受講者の個人が特定されない範囲内で、受講者の年齢や所属先などの属性をご提供頂き、アンケート調査にご協力いただいた。

(6) 試行実施科目の選定

専門家委員会において、中間管理者として最初に学ぶべき科目を研修カリキュラムのうち、次のマネジメント分野1科目（2時間）、雇用管理分野2科目（各1時間 計2時間）を選定した。

○マネジメント分野（16科目）

	【カテゴリーA】	【カテゴリーB】	【カテゴリーC】	【カテゴリーD】
	業務の考え方・効率化	顧客管理・サービス管理	部下の育て方（人材育成）	リーダーシップ
1	目標に向かう力	危機管理と対策 (BCP)	日常的なOJTの意義と方法	職場における コミュニケーション
	2時間00分	1時間00分	1時間30分	2時間00分
2	専門職としての社会的使命	利用者・家族からの クレーム対応と対策	職員の能力と評価基準	リーダーとしての 役割の理解と基本姿勢
	1時間00分	1時間00分	0時間30分	2時間00分
3	地域連携、 外部との連携・協働する力	介護計画の質の向上	教育研修の進め方	的確な伝達
	0時間30分	0時間30分	2時間00分	1時間00分
4	適切な業務遂行と業務改善力 (マネジメント)	顧客、サービス管理力	キャリアマネジメントの 考え方	チームを束ねる指導力
	5時間30分	1時間00分	0時間30分	2時間00分
合 計	9時間00分	3時間30分	4時間30分	7時間00分
24時間00分				

○雇用管理分野（16科目）

	【カテゴリーE】	【カテゴリーF】	【カテゴリーG】	【カテゴリーH】
	労務管理	人事管理	職場環境	人材育成
1	労働法規	雇用契約	リスクマネジメント	人事評価制度
	0時間30分	0時間30分	1時間00分	1時間00分
2	賃金管理	採用	ハラスメント	人員配置
	0時間30分	0時間30分	1時間00分	0時間30分
3	時間管理	退職	個人情報保護	
	1時間30分	1時間00分	1時間00分	
4	社会保険（労災保険・雇用保険・健康保険・厚生年金保険・介護保険）	求人	コンプライアンス (法令遵守)	
	1時間00分	0時間30分	0時間30分	
5	安全衛生・健康管理		ガバナンス (管理体制)	
	0時間30分		0時間30分	
合 計	4時間00分	2時間30分	4時間00分	1時間30分
12時間00分				

(7) 試行実施科目の内容

① マネジメント分野 (カテゴリーD-2)

リーダーとしての役割の理解と基本姿勢 2 時間

【1】リーダーの役割	セクション1 40分
(1)リーダーの役割とは	
(2)自分の特性からみるリーダータイプ	
(3)人間関係構築	セクション2 40分
(4)職員への指導やアドバイス(仕事との向き合い方)	
【2】リーダーに求められる基本姿勢	セクション3 20分
(1)自らが率先して行動し、模範を示す	
(2)個人的な感情に流されない	
(3)冷静な判断が下せる	
(4)細かな変化に気づき、対応ができる	
【3】組織のなかでのリーダーの役割	セクション4 20分
(1)業務の理解	
(2)経営側の目線を持つ	

② 雇用管理分野 (カテゴリーE-4)

社会保険 (労災保険・雇用保険・健康保険・厚生年金保険・介護保険) 1 時間

【1】労災保険	セクション1 25分
(1)業務上の負傷	
(2)業務上の疾病	
(3)通勤災害	
【2】雇用保険	
(1)雇用保険の被保険者	
【3】健康保険	
(1)健康保険の被保険者	
(2)保険料と給付内容	セクション2 35分
(3)産前産後・育児休業期間中の保険料免除	
【4】厚生年金保険	
(1)厚生年金の被保険者	
【5】介護保険など	

③ 雇用管理分野 (カテゴリーG-1)

リスクマネジメント 1 時間

【1】職場の安全対策	セクション1 30分
(1)ハインリッヒの法則	
(2)ヒヤリハット	
【2】リスクの予測と分析	
(1)リスク	
(2)リスクマネジメント	セクション2 30分
(3)危険予知	
【3】事故や失敗から学ぶシステムの構築	
(1)責任追及志向から問題解決志向への転換	

(8) モデル研修プログラムの試行実施の周知

① 機関誌「月刊ケアワーク」による周知

令和6年10月1日発行（約3,350部）の介護労働安定センター機関誌「月刊ケアワーク」が賛助会員及び購読者に発送される際、次の募集リーフレットを同封して周知した。

② 賛助会員向け「メールマガジン」による周知

賛助会員向けに令和6年10月1日発信（約3,250件）に募集リーフレットを添付すると共に、WEB申込ページに誘導して周知した。

③ 受講者募集リーフレット

施設長・管理者 研修ご担当者様
厚生労働省 能力開発研究事業

介護事業所における
リーダー養成研修【基礎コース】

受講料 無料
先着300名様限定

Webで介護事業所のリーダーに必要な知識を学習します。
お好きな時間にパソコンやスマートフォンから動画視聴により学べます(e-ラーニング)。

受講(視聴)期間：令和6年10月25日(金)～11月25日(月)

※ 受講(視聴)期間中もお申込み可能です。

介護事業の円滑な運営には、経営層と現場スタッフを繋ぐリーダーがイキイキと活躍することが大切です。しかし、必要な知識やスキルを学ばずにリーダーを任せられ、介護の質の低下、離職増加などの問題が発生し、リーダー自身が悩んでしまうケースが少なくありません。

そうした事態を避けるため、介護事業所のリーダーを体系的に養成する研修カリキュラムを構築する。厚生労働省の能力開発研究事業として、**介護現場のリーダーが最初に必要となる「マネジメント分野」1科目と「雇用管理分野」2科目の研修動画を製作しました。**是非ご受講(視聴)のうえ、ご意見をお聞かせください。(今後、カリキュラム構築の参考とさせていただきます。)

マネジメント分野	雇用管理分野	雇用管理分野
リーダーとしての役割の理解と基本姿勢 120分	社会保険 (労災保険・雇用保険・健康保険・厚生年金保険・介護保険) 60分	リスクマネジメント 60分
		
柴垣 竹生氏 株式会社エクセレントケアシステム 執行役員 人材開発部 部長	佐藤 紀一氏 横浜泉社会保険労務士事務所 代表	藤野 和良氏 藤野経営労務管理事務所 副所長
スタッフとの人間関係構築のほか、経営者の目線での事業推進など、多様な役割を担うリーダーの基本姿勢や考え方を学びます。	リーダーとして知っておくべき基本的な社会保険制度の概要や加入対象、保険料の仕組み、各種給付内容などを学びます。	経営危機に直結する事故を未然に防ぐリスク予見や再発防止など、リーダーに必要なリスクマネジメントの基本を学びます。

受講申込方法
お申込みは右の二次元コードから

ホームページからもお申込みいただけます

介護労働安定センター 検索

【注意事項】 お申込みにあたり、次の事項についてご了承願います。

1) 受講者個人でのお申込みとなり、メールアドレスによるID登録をお願いしております。

2) 動画視聴による学習です。インターネット利用環境等のご質問はお受けできませんので、予めご了承ください。

3) 受講に際しては、アンケートにご回答いただきます。ご回答いただいた内容は、厚生労働省の能力開発事業で利用させていただきます。


公益財団法人 介護労働安定センター
能力開発課
03-5901-3090

第4 〈試行実施〉「介護事業所におけるリーダー養成研修【基礎コース】」 アンケート調査結果

1 試行実施の基本情報

(1) 受講（視聴）期間

令和6年10月25日（金）～11月25日（月）

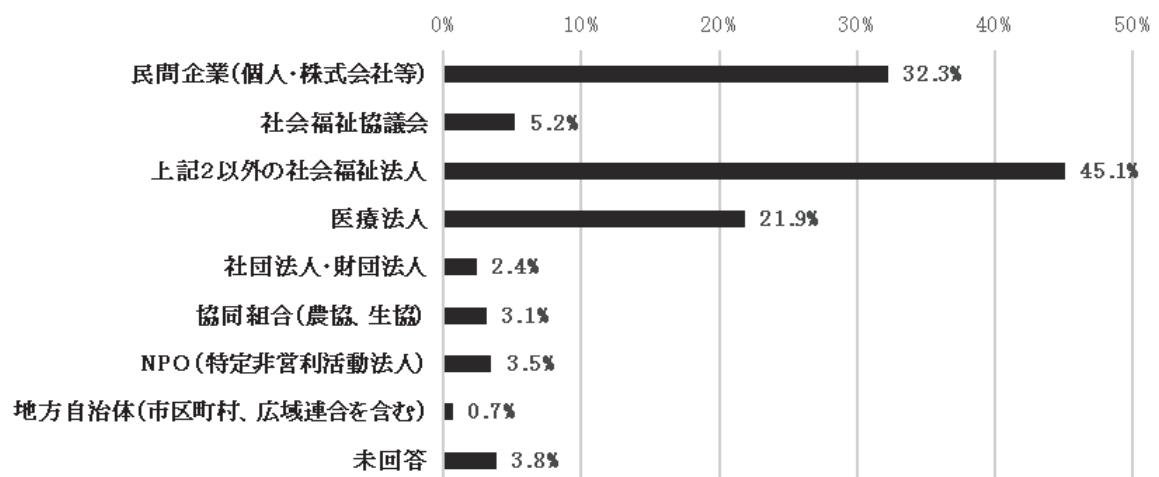
※募集開始 令和6年10月1日（火）

(2) 受講者推移

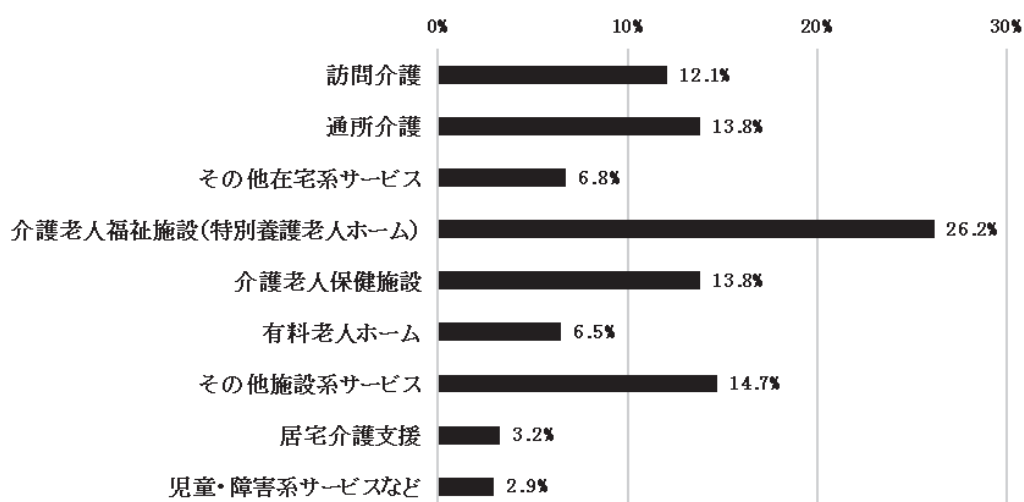
	項目	修了者	対 登録者 (n=419)	対 登録時 アンケート (n=340)	未受講	未受講 累計	未受講 累計 比率 (n=419)
1	研修登録者	419	100.0%	—	—	—	—
2	受講者属性 回答	340	81.1%	100.0%	79	79	18.9%
3	①リーダーの役割 セクション 1	313	74.7%	92.1%	27	106	25.3%
4	①リーダーの役割 セクション 2	307	73.3%	90.3%	5	111	26.5%
5	①リーダーの役割 セクション 3	299	71.4%	87.9%	9	120	28.6%
6	①リーダーの役割 セクション 4	298	71.1%	87.6%	1	121	28.9%
7	②社会保険 セクション 1	265	63.2%	77.9%	33	154	36.8%
8	②社会保険 セクション 2	261	62.3%	76.8%	4	158	37.7%
9	③リスクマネジメント セクション 1	253	60.4%	74.4%	8	166	39.6%
10	③リスクマネジメント セクション 2	248	59.2%	72.9%	5	171	40.8%

2 受講者の法人等属性（研修登録情報・登録時アンケート結果）

(1) 法人格 （n=340）



(2) サービス種別 (n=340)



(3) 法人全体の従業員数 (n=340)

従業員数	割合 (%)
～19人	8.2
20人～49人	14.4
50人～99人	17.6
100人～299人	26.8
300人～499人	7.1
500人～	13.2
わからない	12.6

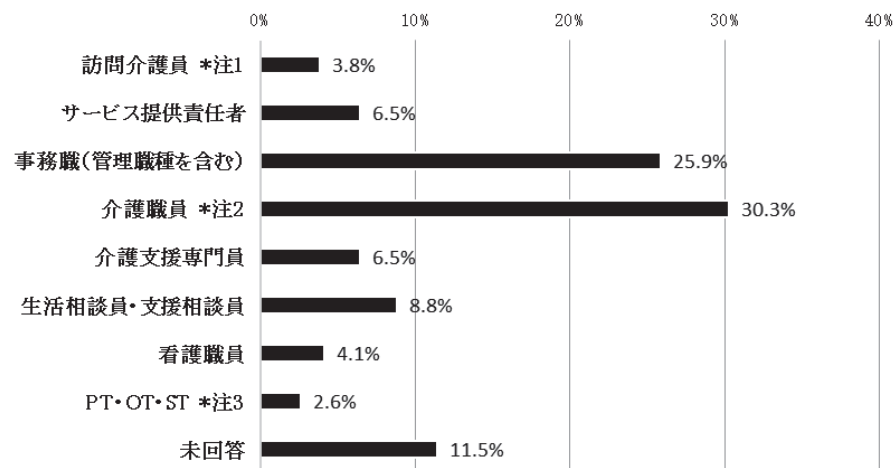
(4) 事業所の従業員数 (n=340)

従業員数	割合 (%)
～10人	17.1
11人～20人	21.5
21人～30人	14.1
31人～40人	6.8
41人～50人	6.8
51人～100人	22.1
101人～	8.8
わからない	2.9

(5) 事業所の所在地 (n=419)

No	所在地	申込者数	%	No	所在地	申込者数	%	No	所在地	申込者数	%
1	北海道	18	4.3%	18	福井	4	1.0%	35	山口	10	2.4%
2	青森	8	1.9%	19	山梨	0	0.0%	36	徳島	0	0.0%
3	岩手	11	2.6%	20	長野	10	2.4%	37	香川	3	0.7%
4	宮城	9	2.1%	21	岐阜	2	0.5%	38	愛媛	18	4.3%
5	秋田	6	1.4%	22	静岡	17	4.1%	39	高知	7	1.7%
6	山形	7	1.7%	23	愛知	11	2.6%	40	福岡	10	2.4%
7	福島	11	2.6%	24	三重	2	0.5%	41	佐賀	9	2.1%
8	茨城	2	0.5%	25	滋賀	2	0.5%	42	長崎	6	1.4%
9	栃木	2	0.5%	26	京都	4	1.0%	43	宮崎	1	0.2%
10	群馬	14	3.3%	27	大阪	19	4.5%	44	熊本	6	1.4%
11	埼玉	2	0.5%	28	兵庫	1	0.2%	45	大分	9	2.1%
12	千葉	29	6.9%	29	奈良	1	0.2%	46	鹿児島	15	3.6%
13	東京	29	6.9%	30	和歌山	5	1.2%	47	沖縄	4	1.0%
14	神奈川	7	1.7%	31	鳥取	0	0.0%		(未回答)	45	10.7%
15	新潟	9	2.1%	32	島根	7	1.7%				
16	富山	1	0.2%	33	岡山	11	2.6%				
17	石川	2	0.5%	34	広島	13	3.1%				
									合計	419	

(6) 職 種 (n=340)

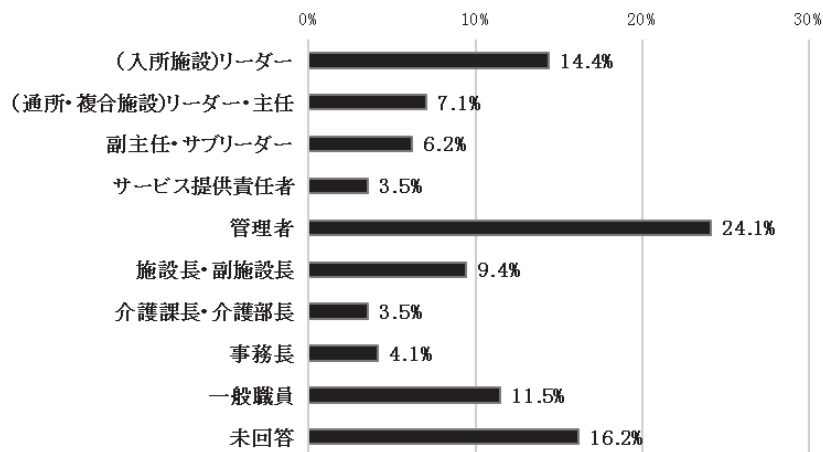


*注1 介護保険法の指定を受けた訪問介護事業所で働く者。

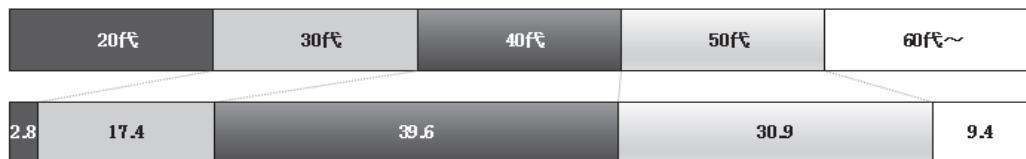
*注2 訪問介護以外の介護保険の指定事業所で働き、直接介護を行う者。

*注3 PT (理学療法士)・OT (作業療法士)・ST (言語聴覚士) 等のリハビリテーション専門職。

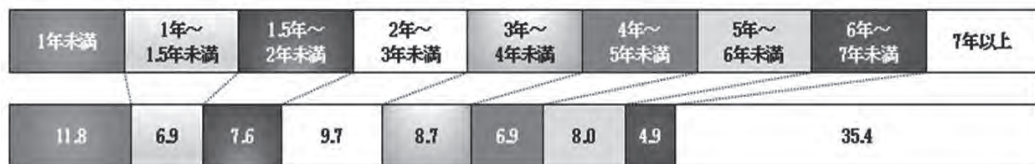
(7) 主たる職務(職位) (n=340)



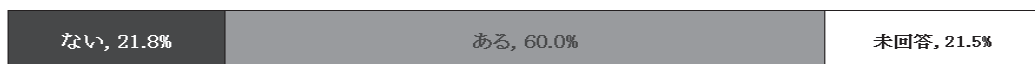
(8) 年齢 (2024年10月1日時点) (n=288)



(9) 主たる職務(職位)の就労期間 (n=288)



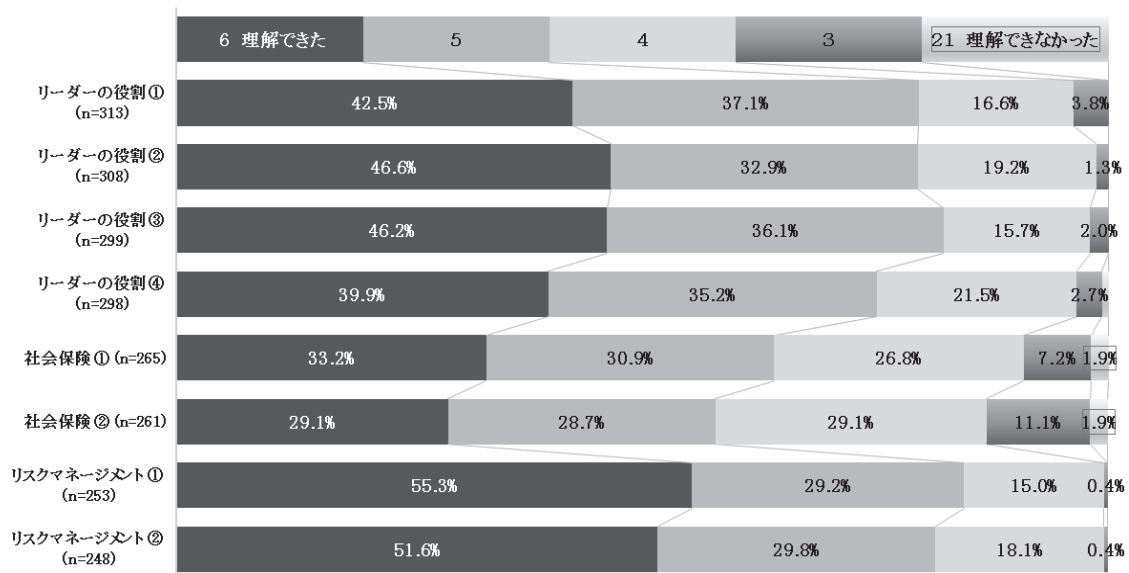
(10) 他業界での就労経験 (n=340)



3 各セッション終了後のアンケート結果

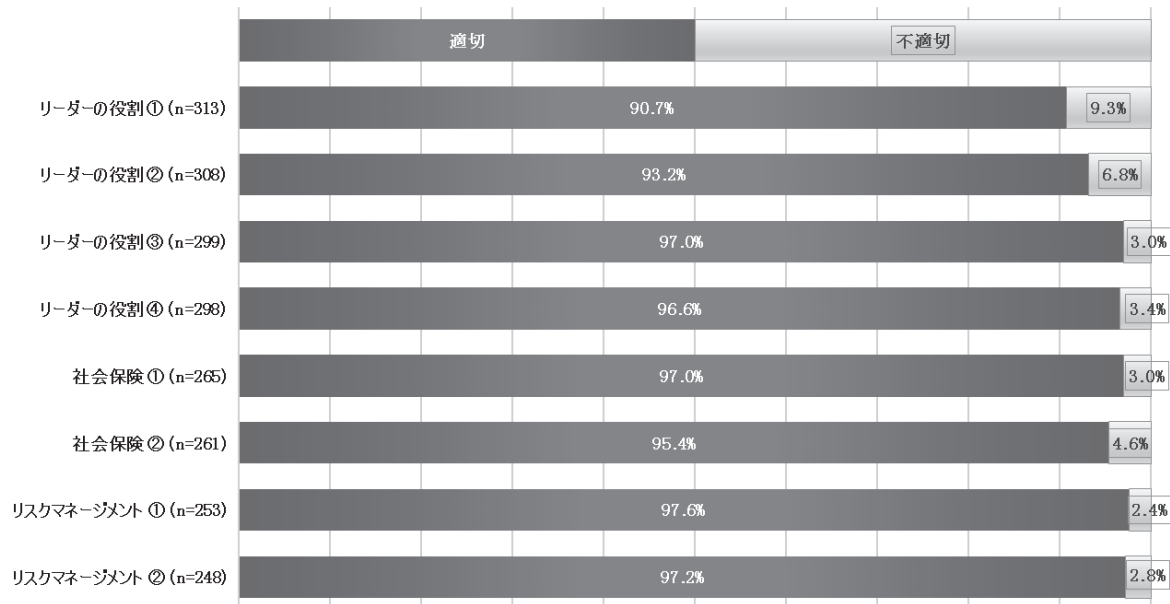
(1) セクションの理解度

平均理解度 5.1



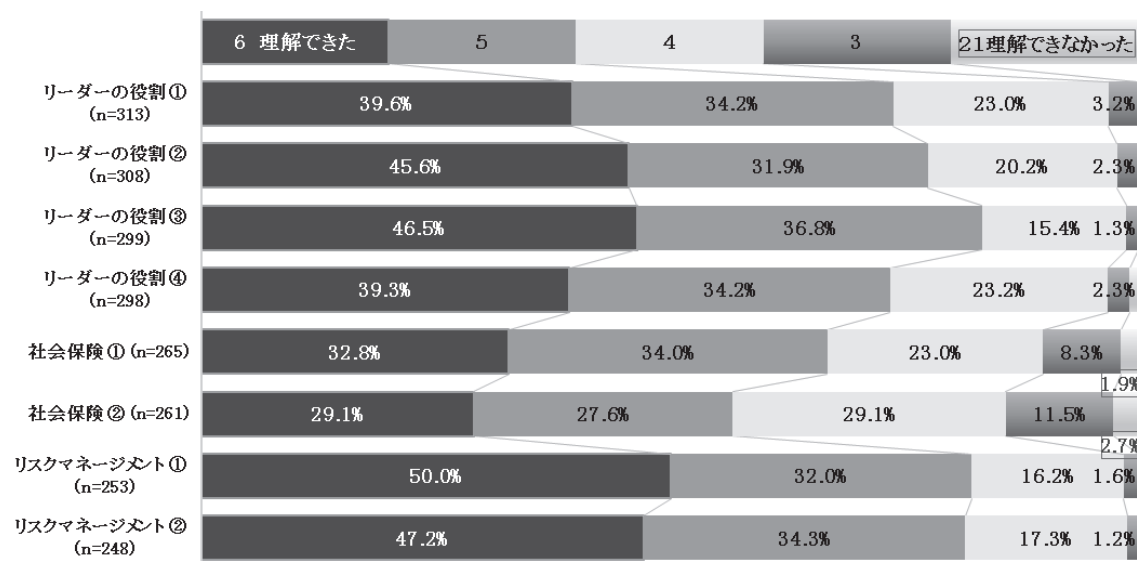
(2) 動画の長さ

(適切) 平均 95.5%



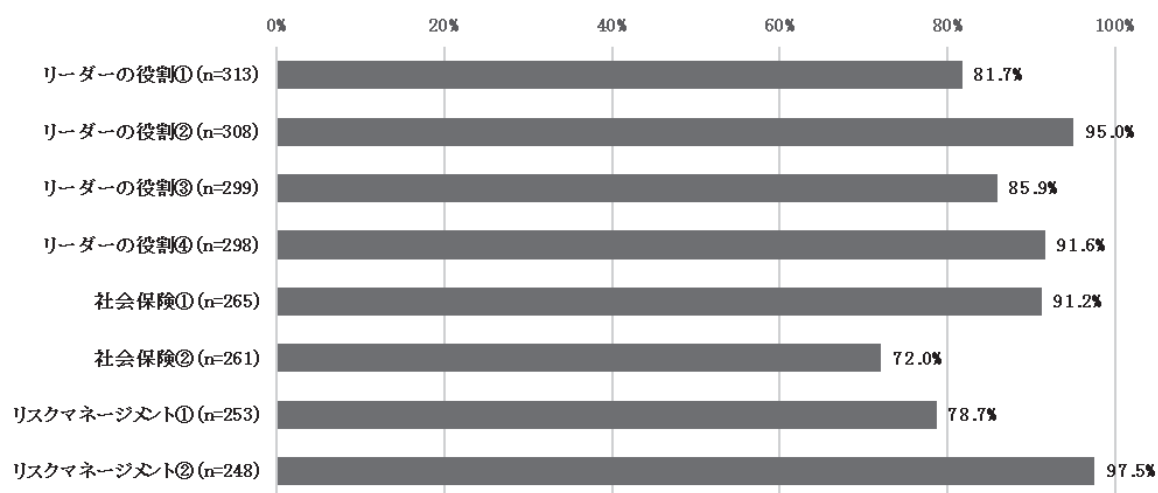
(3) テキストの理解度

平均理解度 5.1



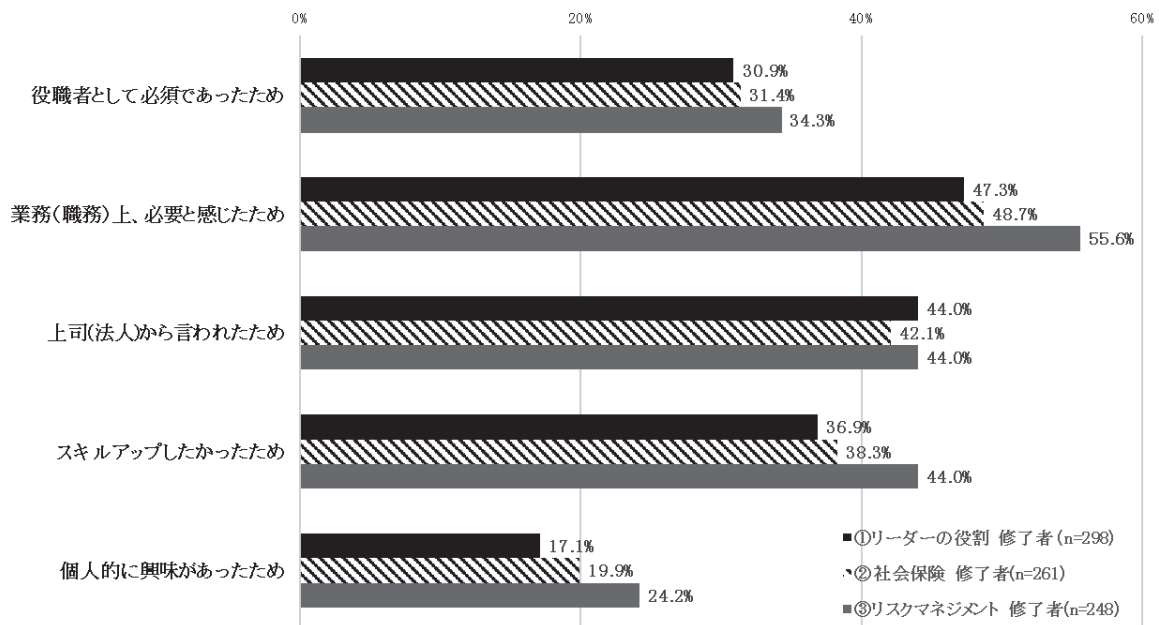
【参考】確認テスト結果（正答率）

平均正答率 86.7%

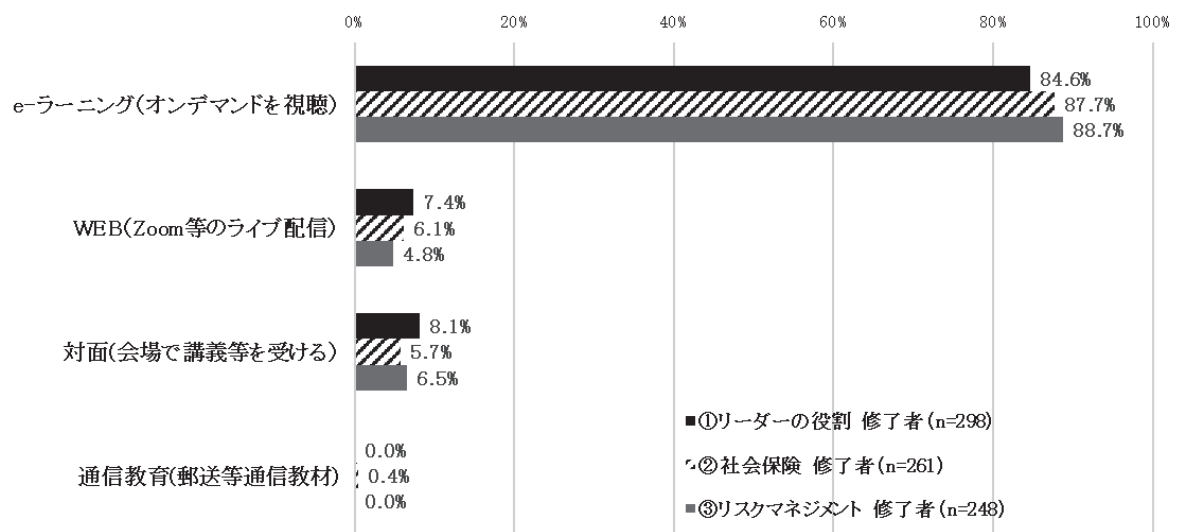


4 各科目終了後のアンケート結果

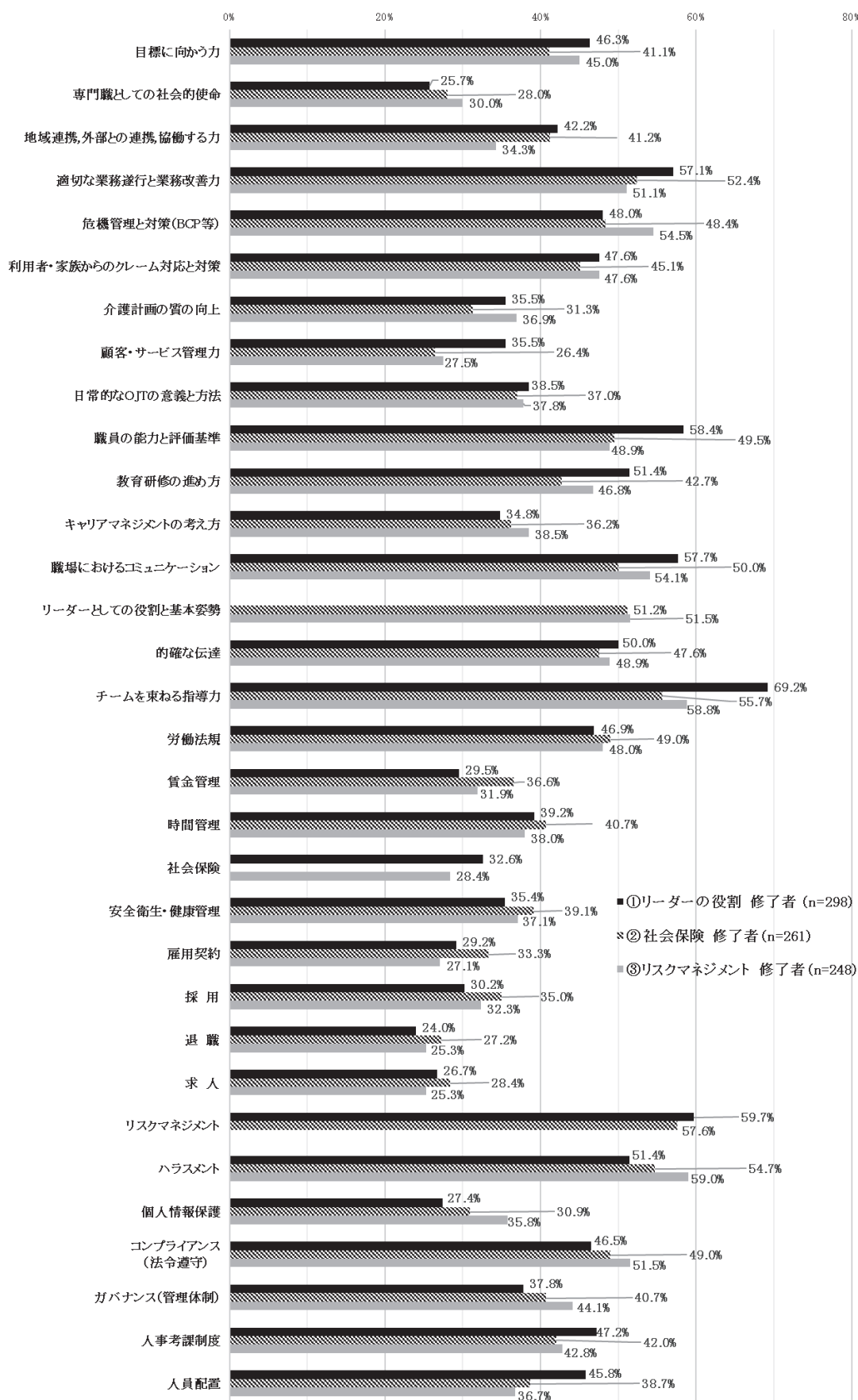
(1) 受講理由（複数回答）



(2) 最も適した受講方法



(3) 今後受講したい科目 (複数回答可)



(4) 全体アンケート 自由記述 ※記述頂いた内容を事務局で分類等しております。

①「リーダーとしての役割の理解と基本姿勢」

- 受講対象
 - ・勉強になりました。もっと早く学びたかったです。リーダーだけではなく全ての職員が学ぶべきだと感じました。
 - ・サブリーダーにも視聴をお願いしたのですが、次期リーダー候補として観ていただくのにとっても良い動画だと感じています。36時間コースができれば是非受講してみたいです。
 - ・初任者にも理解しやすい内容でした。管理者に対する制度教育が確立できていないため管理者全員で受講を決めました。繰り返し受講できると定着できるのではないかと思いますので、今後の研修企画に期待しています。
- 受講環境
 - ・eラーニングは、不慣れでしたがこういう研修にも慣れていくことが必要だと感じましたが、職場環境が対応がおいわず全ての受講が自宅となったため40分の講義がなかなか頭に入らなかったです。普段から管理者として足りていない部分を漠然と感じていましたがある程度明確に理解できた気がします。
ありがとうございました
 - ・動画視聴後に閲覧終了ボタンを押しても、閲覧終了にならずログイン画面になり、再視聴することとなったことが2回ありました。バグかと思いますが、ご対応いただけますと幸いです。
 - ・日々の業務もまだまだ完璧にできない中 入職二年目にして管理者となり心身ともに押しつぶされそうになっております。このような研修はとて有り難く思いますが、なかなか時間が取れず、視聴していても内線や呼び出しがかかるので落ち着いて受講する事がとても難しかったです。個人的な意見ですがどこか場所を借り対面での研修をお願いしたいと思いました。
 - ・自宅でリーダー研修が受講できることは大変ありがたかったです。
- 動画視聴(方法)
 - ・本来は対面が良いが、見返すこと、忘れない様に確認するには録画がいいと思う。
 - ・全く知らない単語は出ずに、身近な具体例や言葉でのお話だったので、具体的な現場、自分に置き換えて考える事ができました。
 - ・テキストの内容に沿って講師の方が話をしてくださり良かった。ただテキストを読んでいる、という感じでもないの理解しやすいと思う。
- テキスト
 - ・「介護事業樹」のような、動画内には出てきた図が、テキスト内にはなかったりした。理解しやすい図だったので、テキスト内にも添付していただけたら嬉しいです。
 - ・とても理解しやすく、集中して受講できたと思います。ダウンロードした資料にも『図』での解説を載せて下さったら、より、振り返りがしやすかったかなと感じました。
 - ・大変参考になりました。研修用資料のプリントの仕方がややわかりづらく、もう少し簡単に出来る様にしていただきたいです。資料をプリントするだけで30分くらいかかりましたので、次回からお願いしたいです。
 - ・参加させてもらい、とても勉強になります。今回のリーダーの役割や基本姿勢については更に深掘りした内容も聞きたいと思いました。
 - ・テキストも見やすく、講師の方の話し方も良かった。
- 内容
 - ・一般論としては分かりますが、実際に介護現場を事例とした内容であればより分かりやすくイメージできるのではないかと感じました。
 - ・現場での例題をあげてくださり、とても理解しやすかったです。受講できてよかったです。

● 内容

- ・ 基本的な学習も大変大事ですが、経営環境、労働環境等、介護を取巻く環境が激変している昨今、具体的な問題に対応した教育(研修)が必要となっていると思われます。多様性の世の中、今までの常識が通用しない時代だからこそ、学びの重要性も必要と思われます。
- ・ 世代間で、仕事や介護に対する価値観が大きく異なるように感じます。集団から個を大切にする教育、Z世代やミリアム世代など、世代間の教育・生活環境背景における指導と組織の束ね方についても学びたいです。
- ・ リーダーとして必要な内容がわかりやすくまとめられており、受講して良かった。
- ・ リーダーシップの「率先垂範」を自分なりに実行しているのですが、特定の職員から「管理者はやって当たり前」「管理者なんだから当然」と言われることがあります。このような特定の職員に対して管理者としてどう対応していいのかわからなくなることが多々あります。今後受けられる研修の中で「職員対応」の講習等がありましたら是非ご連絡いただきたいと思います。

● 感想

- ・ 基本はヒト、モノ、カネに繋がっていく事が理解しました。
- ・ 人物金と言う言い回しが好きではない。
- ・ ヒト、モノ、そしてカネの考え方は納得が이었습니다。また、介護事業所を木に例えていたのも興味深いし、合点が이었습니다。主任へのフィードバックにも役立てそうです。
- ・ ひとつのチームとして個々の役割を理解して業務をすすめ管理者は課題や問題点を改善し最適な環境作りを心掛ける重要性を改めて感じた
- ・ リーダーとしての役割の理解をすることができました。介護事業樹の説明がわかりやすかったです。リーダーとしての役割を遂行し、よりよいチーム作りを目指したいと思いました。
- ・ リーダーに関する捉え方について、私たちの職場では意見の相違があります。今回の研修で学んだように、職員が常にリーダーを意識していることから、「見本的存在」であるべきだという意見がある一方、マネジメント力と専門力は区別され、「マネジメントに特化した存在」であればよいという意見もあります。もちろん前者タイプは、スタッフからの信頼も厚く、牽引力も高く良いチームワークが築けていますが、「そこまでできないな…」と、あまりの存在の大きさと次世代のスタミナ不足によって、新たな管理者が生まれづらいことが起きています。また後者になると、そもそもの信頼が得られづらく、職員の質の低下と不満の勃発が、前者よりみられやすくなっていますが、「この程度ならば…」と次の管理者候補が生まれやすくなることも起きています。もつと、勉強したいと思いました。ほかのスタッフにも受講させたかったと思っています。
- ・ リーダーや中間管理職層の育成に向けてとても良い学びとなりました。できるだけ早くアウトプット作業を行い、自施設で自分なりに研修を展開してみたいと思います。
- ・ 改めて、リーダーとしての役割等について、基本姿勢等学ぶ機会があり、勉強になりました。
- ・ 管理者は簡単に相談できる相手がいない為、このような研修があると助かります。
- ・ 講師の先生の説明が面白くて、とても良かったです
- ・ 講師の方の説明の仕方や話し方も大きいと思うのですが、今まで受けた講義の中で1番わかりやすく理解できましたし、今後自分がリーダーとして行うべき事がより明確になりました。今回の講師の方の他の動画もみてみたいと思いました。
- ・ 今は役職のない介護士ですが、この講座はとても参考になりました。あるテーマに沿ってのカンファレンス、事業計画等々担当に行なっていく場合にも、直ぐに役に立ちそうです。また、リーダー、管理者フォローしていくにあたって、知っているのと知らない…では自分の行動が大きく変わりそうです。介護の仕事だけに限らず、どんな仕事にも当てはまる内容ではないでしょうか。人としてひとまわり大きくなれそうです。早速今日から意識して動いていきます。参加でき、とても良かったです。

● 感想

- ・ 今回の研修にて自分に不足している点などが見直す事ができた。また現場での指示をする際にここに注意して行う方がいいかもしれないと考える機会になりました。
- ・ 柴垣先生が木に例えた説明はわかりやすく、根が腐ってはいくならないはずである。それを改めて実感できました。職場でのコミュニケーションが薄れてきており、SNSで伝達発信が多い状況ではありますが、リーダーの役割は先生がいわれる公平であること、そして職場を管理するにあたっての仕事の捉え方がちゃんとしていないといけない。今の施設はそうでないことに気づきました。ひとつずつですが取り組めること、目の前の課題から進めていきます。
- ・ 他職員に指示、依頼して業務を進めていくことが不得手で、リーダーとしての資質は絶望的になると捉えていましたが、この研修を受講して改めてその捉え方に誤りはないと思いました。いろいろ考えていきたいと思います。
- ・ 補助金を頂いて運営している施設という自覚はあったものの、公共性という視点で、より内容や自身の動きが具体化できました。不足していることばかりですが、業務に活かしていきたいと思います。
- ・ 介護職の処遇改善が急務だと思います。いくら社会福祉だからといえ格差が大きすぎ、仕事の内容から給与が見合っておらず。先ずは、介護職とそのリーダーの老後まで安心できる様な体制づくりが必要。
- ・ 研修内容について共感し理解できる。冷静な判断を下し、実施するための難しさを感じている。
- ・ 今後フロアの副主任として業務に携わるにあたって今回の研修を少しでも役立てたいと思いました。
- ・ 求めていた内容でした。役立て行きたいです。
- ・ ここでの学びを今後の仕事内で意識・活用し、スタッフ皆で働きやすい環境、ケアの質の維持ができるように取り組んでいきます。
- ・ 今後意識して業務にあたりたいと思います。
- ・ 考え方が少し整理出来ました。
- ・ 聞き取りやすい話し方でとても良かったです。2
- ・ とてもわかりやすく、勉強になりました。7

(同じご意見が複数の場合は集約して、その数をご意見の後ろに表示しています。)

②「社会保険」

- 受講対象 ・初めて学ぶ人にとっても分かりやすいように説明されていると感じた。
- 動画(時間) ・把握してる情報が少ないため理解するのに時間が足りないです。
・動画が細かく区切られていて、受講しやすい。
- 確認テスト ・受講後のテストがより学習の振り返りができるため頭に入りやすいと思いました。
- テキスト ・ダウンロードの資料もありますが文字だけです。動画のスライドで使用していた資料もダウンロードできると図などがあり内容や講義のイメージとつながり、より分かりやすいと感じた。
・動画で画面表示された図や表が手元テキストにも記載されていると理解しやすいと感じました。
・講義の中で使用されていたスライドは分かりやすかったのですが、ダウンロードした資料は講義の中で使用したスライドと異なり残念でした。後で、見返して理解するためにも同じスライドがダウンロード出来たら良かったです。
・スライドとテキストの色分けを同じにした方が観やすいと思いました。
・保険料の仕組み等不明なところもあった為、テキストを見ながらわかりやすく学ぶ事ができました。
- 研修内容 ・社会保険について自身が苦手とする分野であり、大変参考になりました。ダブルワークについて、講義の中で少し触れられておりましたが、最近ダブルワークの方が増えており、この点の話や注意点等をもう少し聞きたかったと思います。私自身、労務管理に関する理解が浅く、また他の管理者・リーダー層もこの分野は苦手とする方が多いのではないかと日頃の仕事から感じます。しかし、大事な分野ですので、もう少し噛み砕いた説明をいただけるとありがたかったかなと思いました。
・社会保険の加入はアルバイト収入や短期雇用等で複雑なため難しいが動画の内容はわかりやすかった。
- 理解度 ・社会保険に関しては普段あまり関りがなくて、よくわからない範囲でした。
・一回ではまだ理解出来なかったもので、テキストで勉強していきたいと思います。
・一度聴いただけではなかなか理解できず、印刷したテキストを見たり、繰り返し聴いたりした。これも務めるにあたり知っていなければいけない項目だと思う。更に理解を深めたい。
・今まで保険制度について、しっかり理解せずに働いていたなと感じました。聞いたことがある保険制度でしたが難しかったです。
・元々苦手な分野でした。苦手意識もあり、講義を聞いても内容が入ってこなくて難しく感じました。
- 感想 ・この科目は苦手ですが、少しずつでも覚えていきたいと思います。
・社会保険については、きっちり勉強したことがなかったのでよかったとおもいます。
・なかなか身近に勉強する機会がなかったのでこのような機会があればまた参加したいと思います。
・色々変わっていくものなので、都度勉強していこうと思います。
・中々聞く機会がない項目だったので、とても参考になりました。
・何となく分かっていることの確認が取れて良かったと思います。
・産前産後・育児休暇等取りやすい会社になっていけるようにしたいです。これからの年金制度など変化し、きちんと対応できるよう取り組んでいきたいと思います。
・総務部に任せていた部分で学習できて良かったです。
・簡潔に内容をまとめて頂けて短時間でポイントを学ぶことが出来ました。
本部と連携し労務管理に役立てます。
・先生の感じが良かった
・分かりやすい講座で勉強になりました。3 (同じご意見が複数の場合は集約し、その数をご意見の後ろに表示しています。)
・また、受けたいです。

③「リスクマネジメント」

- 受講対象
 - ・自分は事故防止委員会のメンバーですのでリスクマネジメントには深く関わっています。そのためこの講義はとてもためになりました。
 - ・事故委員メンバーにも視聴してほしいと思う内容でした。
- 受講環境
 - ・WEBでも講義拝聴したいが、時間の選択が自由なオンデマンド等今回の様な形は非常にありがたいです。全ての講義がわかりやすく良かった。
 - ・場所を問わずに観られるのでやりやすいです。
- 動画(画面)
 - ・フルスクリーンにしても見にくい部分があり不便だった。
- 動画(時間)
 - ・できればもう少し時間をかけて伺いたい内容ではありますが、現場リーダークラスや、現場スタッフの学ぶ時間としてはベストだと思います。
 - ・(ハインリッヒの法則やスイスチーズモデルなど)セクションの区切りが時間重視で区切られているのではないかと思います。
 - ・時間より内容の区切りの方が一度に全部見ない人にとっては理解しやすいと思う。
- 確認テスト
 - ・テストがあるが回答がすぐ分からないのでテストの回答と解説を回答後すぐにフィードバックしてもらえると良い。
 - ・テストで確認する形式も良い。
- テキスト
 - ・講師のスライドに含まれていた図などがテキストに含まれていた方が、後から見返した時にもわかりやすいと思う。テキストや資料をダウンロードしても閲覧したことにならないため先に進めないようになっている。テキストを見ながら動画を視聴したので不便だと思う。
 - ・動画の中に用いられたイラストが手元資料にもあるとわかりやすかったです。
- 研修内容
 - ・リスクマネジメントは大変重要ですが、介護において、あえてリスクをとりながらの尊厳の保持もあると思いますが、如何でしょうか。
 - ・リスクマネジメントについては、「事例検討会」等の連絡会や講習会等があればぜひ参加させていただきたい。
- 感想
 - ・365日全員が揃うことがない職場です。情報共有と正確に伝達していくことが、リスクマネジメントとして大切だと思います。今回の学びを伝えていきたいと思います。
 - ・問題解決志向として、事故報告書の作成やヒヤリハットの共有は大事な事を改めて感じました。学んだ事を念頭に置いて共有していける雰囲気作りをしていけたらと感じます。
 - ・ヒヤリハットは、なかなか習慣づかず不慣れなまままきていますがやはり少しずつでも書類として残すことまたその書類を共有することが大切だと思いました
 - ・ヒヤリハットは多い方がいいと言われてきました。必ずハットすることは起きており、そのまま見ないふりということも多々あると思います。うっかりミスは誰もがやってしまう事だと思います。危険予知のトレーニングを取り入れた研修を行いたいと思います。
 - ・ヒヤリハットやバトンレポートなど作成することがあったが、聞き取りなどの際に自分がその事案に絡んでいるかどうかなど気にすることがあり、責任の所在等気にしている節があったので今回の研修にて誰のせいではなく、今後の事故予防など先に向けての書類ととらえると他の職員も作成がしやすいように感じました。
 - ・リスクマネジメントについて改めて勉強になりました。リーダーという立場から改めて意識しなおしたいと思います。
 - ・リスクマネジメントについて理解することができました。スタッフ全体で情報の共有が大切であると感じました。
 - ・リスクマネジメントの考え方が再確認できた。多くの職員に見てもらいたいと思える内容であった。
 - ・リスクマネジメントを行う上で押さえてなければならないポイントを簡潔にまとめてお伝えいただき良い学びとなりました。
 - ・事故の問題解決志向でなぜ起きたのかと再発防止の追求を各フロアで職員ひとりひとりがしっかり伝達し共有していきたいと感じた。

● 感想

- ・振り返ってみれば反省することばかりで、危険予測の甘さに情けなくなります。学んだことを活かしていきたいと思います。
- ・事実をしっかり確認することの大切さを改めて認識しました。報告や書面から判断してまう状況が多く、複数の客観的確認が少ないため、今後はそれを進めていきます。問題解決思考の感え方を多くの職員ができるように進めていくには、ヒヤリハットや事故報告も発見してくれた、もしくは報告しやすい職場作りが必要です。取り組んでいきたいと思います。
- ・例題を挙げての説明も理解しやすいと感じた。2
- ・講義内容がとても分かりやすかったし、聞きやすかった。3

(同じご意見が複数の場合は集約し、その数をご意見の後ろに表示しています。)

第5 研究会のまとめ

令和3年度から4年度の研究会において、中間管理者層は介護事業所の経営者層と介護スタッフを繋ぐ重要な役割を担う立場であるが、介護業界には多様なサービス形態があり、また、法人の規模や組織体制など様々であることから、介護事業所のサービス形態や規模等を問わず中間管理者として求められる基本的な事項について整理し、中間管理者層の人材育成を効果的に実施するための研修カリキュラムの全体像を検討し、マネジメント分野と雇用管理分野に分けることとした。本研究会での検討の中で、特にマネジメント分野においては、介護業務に沿ったマネジメントに関する人材育成方法が構築されていないことで、新たに中間管理者として着任した者は、マネジメントを習得していない状態で、中間管理者としての業務を担当する場合が見られる。そうした状況は、介護スタッフの離職や介護事業経営に悪影響を及ぼしかねないため、マネジメント分野の研修カリキュラムの比重を高めることとした。また、中間管理者層として必要となる雇用管理分野の基本的な知識を含めて研修カリキュラムを構築することとした。

そうした方針のもと、マネジメント分野と雇用管理分野について、学ぶべき内容を整理して、中間管理者層として業務をする中で必要となる知識・スキルの実態や中間管理者層を対象とする研修の受講実態のアンケート調査を実施して、介護業界における中間管理者層の人材育成の実態の把握を行った。

令和5年度から6年度については、アンケート調査の結果から、さらに、中間管理者層が優先して学ぶべき科目の具体的な内容を検討したうえで、各科目に対応するテキストを作成した。そのうえで、中間管理者層として最初に習得すべき科目について研修動画を制作して、試行的にeラーニングシステムにより中間管理者層を対象とした研修に併せ、アンケート調査を実施した。

アンケート調査では、各科目の講習やテキストの理解度、実施方法について尋ね、その結果を本報告書に取り纏めた。受講理由については、「業務（職務）上、必要と感じたため」が最も多く、「上司（法人）から言われたため」、「スキルアップしたかったため」の順に続いており、中間管理者自身が受講を希望しているとともに、法人（上司）も中間管理者層の育成に関心が高いことを示している。アンケート調査の自由記述においても、マネジメント分野においては、「基本的な考え方が理解できた。」、「リーダーだけでなく全ての職員が学ぶべき」などの意見があった。また、雇用管理分野においては、「初めて学ぶ人にもわかりやすい。」、「勉強となり、リーダーの立場として改めて意識したい。」など同様の趣旨の意見が多数であった。一方、試行実施であったため、受講する科目に順序を定めたことから、受講順が後の科目の受講者が減少するなど、運用上の課題があった。

今回は、試行的に全32科目中の3科目の実施であり、限られた者の受講であるため、今後、更に検討を進め、アンケート調査結果を踏まえて、介護事業所の中間管理者層が効果的に学習できる研修プログラムの構築を継続することが望まれる。

第2部

研究調査・開発資料

＜ 資料 1 ＞

レベル分類に応じた研修時間〔詳細〕 3 2 科目

		区分	分	時間
目標に向かう力		合計	120分	2時間00分
		初級	120分	2時間00分
		中級～	0分	0時間00分
A-1	ア 法人理念と組織目標		40分	0時間40分
	1 法人理念・組織目標について	初級	10分	
	・ 理念と組織目標に基づく業務体制の検討 ・ 法人・組織が掲げる人材育成方針に基づく行動 ・ 組織目標と人事考課			
	2 法人理念浸透についての目的と方法	初級	10分	
	・ 部下に理念・組織目標を理解してもらう ・ 経営理念・組織目標に基づく具体的なサービス提供についてチーム内で話しあう			
	3 自組織におけるチャンクダウン(分解・具体化)	初級	10分	
	・ 自組織の課題の分析と課題共有 ・ 自組織の実情に応じた短期・長期目標設定			
	4 職業倫理の遵守	初級	10分	
	・ 部下に職業倫理の遵守について具体的に説明すること			
	イ 目標設定		50分	0時間50分
	1 自己覚知の理解	初級	10分	
	・ 自己理解とロールモデル			
	2 目標の設定方法	初級	10分	
	・ 組織・チームとしての目標と各職員の目標を関連づけた目標設定 ・ 介護保険の理念や目的そして自法人の理念を元に自事業所の目標を設定する			
	3 目標達成シートの作成方法	初級	20分	
	・ 標準的なシートに基づく作成の基本的ポイント			
	4 チームとしての目標設定	初級	10分	
	・ チームとしてリーダーに求められる役割			
	ウ 目標管理		30分	0時間30分
	1 目標管理制度	初級	20分	
	・ 「目標の管理」よりも「目標による管理（MB0）」を重視する意味			
	2 PDCA（仕事の計画・実行・課題チェック・改善）管理の方法	初級	10分	
	・ PDCAは「サイクル」ではなく「スパイラル」である必要性			

		区分	分	時間
専門職としての社会的使命		合計	240分	4時間00分
		初級	60分	1時間00分
		中級～	180分	3時間00分
A-2	ア 社会的使命（CSR）		25分	0時間25分
	1 法人としての社会的使命（CSR）	初級	5分	
	2 介護保険施設・事業所としての社会的使命 ・ 介護保険事業所に求められるインフラ産業としての社会的使命・責務に基づく行動		初級	10分
	3 介護に携わる専門職としての社会的使命		初級	10分
	イ 介護に携わる専門職の基本理念		35分	0時間35分
	1 日本介護福祉士会倫理綱領、倫理基準（行動規範）	初級	5分	
	2 社会福祉士及び介護福祉士法		初級	5分
	3 ソーシャルワークのグローバル定義		初級	5分
	4 老人福祉法、介護保険法等関連法令		初級	20分
	ウ 他者や他職種との理念等の共有		180分	3時間00分
	1 福祉の実践を通じた社会貢献	中級～	60分	
	2 職員に対する介護倫理の伝達		中級～	60分
	3 専門性を持った人材の集合体としての法人・組織・チームとしての使命 (利用者に対して、地域社会に対して)		中級～	60分

		区分	分	時間
地域連携、外部と連携・協働する力		合計	510分	8時間30分
		初級	30分	0時間30分
		中級～	480分	8時間00分
A-3	ア 介護事業者と地域・外部連携の考え方		30分	0時間30分
	1 地域連携・外部連携とは	初級	10分	
	・ 地域・外部と連携する意味・役割 ・ 自施設・事業者が地域の資源であることの自覚			
	2 ステークホルダー（関係者）の把握	初級	10分	
	・ インフラ産業としての多様な利害関係者への目配り			
	3 キーパーソンの把握	初級	10分	
	・ 関係者のうち、影響力を持つ者・集団の把握			
	イ 地域連携・外部連携のあり方		120分	2時間00分
	1 地域の各種団体・機関の認識と理解	中級～	60分	
	・ 地域（学校、自治会、商工会、NPO、老人会など） ・ 事業者連絡協議会（近隣事業所） ・ 行政 ・ 個々の近隣住民との関係			
	2 地域連携・外部連携のあり方と各自の役割	中級～	60分	
	・ 人材との連携			
	ウ 地域・外部連携の具体的内容		360分	6時間00分
	1 プロモーション（必要性を必ず伝える）	中級～	60分	
	2 外部・地域との関係作り	中級～	60分	
	・ 災害訓練・災害協定とは ・ 介護教室とは ・ 関係人口とは			
	3 自事業所の地域連携	中級～	240分	
	・ 事例発表（自事業所の取り組みを持ち寄って全員が発表） ・ 取組内容や課題の把握（受講生からの意見・講師からは講評） ・ 改善箇所の検討（受講生からの意見・講師からは講評）			

		区分	分	時間
適切な業務遂行と業務改善力（マネジメント）		合計	690分	11時間30分
		初級	330分	5時間30分
		中級～	360分	6時間00分
A-4	ア 中間管理者としての業務遂行（マネジメント）		105分	1時間45分
	1 管理職（マネージャー）の役割	初級	30分	
	・ 上層部（役員）と部下（メンバー）の間に挟まれる中間管理職 ・ マネジメントとリーダーシップ論の連動性 ・ フォロワーシップ論			
	2 経営に関する基礎知識・考え方	初級	30分	
	・ 会計の基礎知識 ・ 売り上げの把握と損益分岐（経営的視点、損益計算書） ・ 人員活用			
	3 業務マネジメント（PDCA管理）	初級	30分	
	・ 目標・計画設定 ・ 業務担当割 ・ 軌道修正 ・ 業務評価 ・ 業務改善			
	4 人事評価によるマネジメント（概要）	初級	15分	
	イ 業務改善の意義と手順（PDCA管理）		225分	3時間45分
	1 業務改善の目的・必要性	初級	60分	
	・ プレーイング・マネージャー問題に挑む視点 ・ 生産性向上の考え方と現場への上手な伝え方 ・ 質の向上と量的な効率化 ・ ICT・ロボット活用			
	2 業務の明確化	初級	30分	
	・ 業務フロー図 ・ 業務の標準化・見える化			
	3 業務の洗い出し	初級	30分	
	・ 業務の流れの見直し ・ 優先順位の決定			
	4 業務改善計画の立案	初級	90分	
	・ 権限委譲、多能工化、多分業化			
	5 PDCA管理	初級	15分	
	・ 実行、振り返り、再立案 ・ PQCDsME（業務改善のPDCAを回すヒント）			

	ウ 自施設・事業所における業務遂行・業務改善		360分	6時間00分
	1 自施設・事業所における課題分析	中級～	180分	
	・ グループワーク（事前課題を持ち寄って討議）			
	2 自施設・事業所における課題解決	中級～	180分	
	・ グループワーク（発表と講師からの講評）			

		区分	分	時間
危機管理と対策（BCP）		合計	60分	1時間00分
		初級	60分	1時間00分
		中級～	0分	0時間00分
B-1	ア 危機管理の基本理解		20分	0時間20分
	1 危機管理の目的・重要性	初級	5分	
	2 危機管理とリスクマネジメントの違い	初級	5分	
	3 発生しうる危機の洗い出し	初級	5分	
	4 危機管理体制 ・ 緊急事態発生時の連絡体制及び初動体制の確保	初級	5分	
	イ BCP（事業継続計画）の目的と基本理解		25分	0時間25分
	1 BCP策定の意義・目的 ・ BCPとは ・ BCP策定義務化（介護業界） ・ BCPにまつわる事業所の責任 ・ ガイドライン 厚生労働省「介護施設・事業所における自然災害発生時の業務継続ガイドライン」 ・ 感染症対策に関するBCP	初級	5分	
	2 地域連携・協力体制 ・ 地域の協力体制の取り方 ・ 災害訓練、災害協定 ・ 地域住民、利用者ご家族 ・ 地域ネットワーク	初級	5分	
	3 BCPの導入状況	初級	5分	
	4 BCPが想定する場面	初級	5分	
	5 留意事項 ・ BCP補助金 「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律（中小企業強靱化法）」	初級	5分	

ウ BCP策定手順・運用			15分	0時間15分
	1 介護事業所におけるBCP策定のポイント	初級	5分	
	・ 優先業務の設定 ・ 参集基準			
	2 BCP策定の手順	初級	2分	
	3 連絡経路の構築	初級	2分	
	4 利用者の生命維持／地域貢献（避難所等）両面からの検討	初級	2分	
	5 防火管理、衛生管理を含めたチームによる定期的な検討会の実施	初級	2分	
	6 自事業所における対応状況把握・定期的な見直し（検討）	初級	2分	
	・ BCP策定状況 ・ マニュアル整備 ・ 地域連携			

		区分	分	時間
利用者・家族からのクレーム対応と対策		合計	420分	7時間00分
		初級	60分	1時間00分
		中級～	360分	6時間00分
B-2	ア クレーム対応の基礎知識		30分	0時間30分
	1 クレーム発生の原因	初級	10分	
	・ 介護現場に特化したクレーム事例やその望ましい解決例、あるいは問題のある対応例 ・ クレーム発生の心理的背景 ・ クレームの種類			
	2 基礎知識	初級	20分	
	① 迅速な初動対応 ② 職員の共通理解と事業所内体制 ・ 情報共有（範囲と流れの明確化） ・ 役割分担 ・ 対応窓口の一本化 ③ 報告（客観的事実） ④ 外部機関との連携 ・ 保険会社との連携 ・ 第三者委員、オンブズマン等の外部委員による仲裁機関の設置 ・ 顧問弁護士との連携 ⑤ コミュニケーションのあり方 ・ 利用者・家族との日頃からの関係作り（契約時・更新時の説明など） ・ 行政、国保連			
	イ クレームの具体的対応方法		30分	0時間30分
	1 傾聴	初級	5分	
	・ 受容と積極的共感			
	2 迅速な報告	初級	5分	
	3 謝罪	初級	5分	
	4 利用者の家族に対する連絡、状況説明	初級	5分	
	5 自組織やチームの現状と課題（解決策）	初級	10分	
	ウ クレームの検証・対策		360分	6時間00分
	1 現分析と課題の発見	中級～	180分	
	・ グループワーク（事前課題を持ち寄って討議）			
	2 再発防止策	中級～	180分	
	・ グループワーク（討議内容の発表と講師からの講評）			

		区分	分	時間
介護計画の質の向上		合計	390分	6時間30分
		初級	30分	0時間30分
		中級～	360分	6時間00分
B-3	ア 介護過程・介護計画の理解		30分	0時間30分
	1 介護過程／介護計画の理解	初級	10分	
	・ 介護過程の理解 ・ 居宅・施設サービス計画と介護計画の関係 ・ 各介護計画の課題分析の必要性			
	2 利用者・家族のニーズや意向に沿った計画	初級	5分	
	・ サービスの向上のため、利用者の家族・関係者とのコミュニケーションをとる			
	3 チームケア	初級	10分	
	・ 職員間の共通認識とする ・ 情報共有 ・ 部下に利用者・家族の信頼関係構築に向けた助言・指導をする ・ 利用者の課題や目標を日々の計画として取り組む			
	4 サービス担当者会議（ケアカンファレンス）	初級	5分	
	・ 介護職の役割 ・ 参加の意義 ・ 参加していない介護職への情報共有方法 ・ マニュアル化			
	イ 介護計画の質を向上させる具体的手法・検証		360分	6時間00分
	1 具体的な介護計画の策定と留意点	中級～	30分	
	2 現状の把握と課題分析	中級～	120分	
	・ グループワーク（事前課題を持ち寄って討議）			
	3 サービスの質向上につながる記録項目や方法の改善・向上	中級～	180分	
	・ グループワーク（討議内容の発表）			
	4 検証	中級～	30分	
	次の内容に対する目標・リーダーシップ／フォロワーシップと職員間コミュニケーション等の点からの検証（講師からの講評として） ・ 利用者の現状や職員の資質に見合っているか ・ 災害・苦情等のリスクに対応できるものになっているか ・ 介護施設・事業所が担う社会的役割に見合っているか			

【カテゴリーB】 顧客管理・サービス管理

		区分	分	時間
顧客、サービス管理力		合計	60分	1時間00分
		初級	60分	1時間00分
		中級～	0分	0時間00分
B-4	ア 顧客・サービス管理の基礎知識・考え方		30分	0時間30分
		1 顧客管理の目的	初級	10分
		・ 顧客管理に必要な項目・属性 ・ サービス利用履歴 ・ 情報力の強化		
		2 顧客管理の方法	初級	10分
		・ ICT顧客管理システムの活用		
		3 留意点	初級	10分
		・ 「顧客」か「利用者」の明確化 ・ 個人情報の管理 ・ コンプライアンス ・ 接遇マナーの重要性 ・ 業務の優先順位		
	イ 顧客・サービスの具体的手法		30分	0時間30分
		1 利用者が求めるサービスとは	初級	10分
		2 傾聴力	初級	10分
		3 接遇マナー（言葉遣い、電話対応など適切な対応）	初級	10分
		・ 全職員の対応、教育状況		

【カテゴリーC】 部下の育て方（人材育成）

		区分	分	時間
日常的なOJTの意義と方法		合計	390分	6時間30分
		初級	90分	1時間30分
		中級～	300分	5時間00分
C-1	ア OJTの意義・目的		20分	0時間20分
	1 自律性構築のメカニズム	初級	10分	
	・ 内発的動機付け （面白いと感じる/重要性を感じる/成長につながる/役に立つ/充足感 等） ・ 外発的動機付け（目標達成時の報酬/義務/賞罰 等）			
	2 職員教育の必要性	初級	5分	
	3 OJT・Off-JTの意義	初級	5分	
	イ OJTに関する基礎知識（OJTを効果的に行う手法・研修）		155分	2時間35分
	1 OJT・Off-JTの方法	初級	10分	
	・ OJT（On The Job Training：職場内研修） ・ Off-JT（Off-the Job Training：職場外研修）			
	2 メンター制度・チューター制度	初級	5分	
	（先輩・ベテラン職員からの助言・アドバイス等の日常的なサポート）			
	3 アサーティブとリフレーミング	中級～	60分	
	・ アサーティブ（自分も相手も尊重する・自己主張すること） ・ リフレーミング （起こった事象に対する考え方や見方を多角的・多面的に捉え直すこと）			
	4 質問力・傾聴力	中級～	30分	
	・ 受容・共感・自己一致を大切に相手の話を聴く姿勢			
	5 ティーチングとコーチング	初級	20分	
	6 ファシリテーション技術（場づくり、対話力、合意形成力）	中級～	30分	
	ウ OJT実施方法・指導方法		35分	0時間35分
	1 指導者の意識と手技・技術の統一	初級	10分	
	・ 新人に対する統一した体制での指導			
	2 介護職員のスキルに応じた指導方法	初級	10分	
	3 部下職員がとる行動の原因・理由の分析に基づいた指導方法	初級	10分	
	4 小集団的な指導体制	初級	5分	

	エ 職場全体で行うOJTの具体的方法		90分	1時間30分
	1 職場全体で行う	中級～	30分	
	2 期限を決めて実施する	中級～	30分	
	3 実施後の振り返り	中級～	30分	
	オ 現状分析・課題改善		90分	1時間30分
	1 OJT・Off-JTを活用した検討方法	中級～	30分	
	2 研修の必要性	中級～	30分	
	3 改善・資質向上のための方策の検討	中級～	30分	

【カテゴリーC】 部下の育て方（人材育成）

		区分	分	時間
職員の能力と評価基準		合計	390分	6時間30分
		初級	30分	0時間30分
		中級～	360分	6時間00分
C-2	ア 職員の能力と評価の意義・目的		30分	0時間30分
	1 職員の能力と評価とは ・ 職員教育の必要性	初級	5分	
	2 職務に関する資格の取得	初級	5分	
	3 能力開発向上に向けた対策	初級	5分	
	4 評価者研修 ・ 部下を評価するための研修受講の意義	初級	5分	
	5 評価基準 ・ 研修歴 ・ 教育及びキャリアマネジメントと関連させた能力評価・人事考課システム構築の必要性	初級	10分	
	イ 評価シート・評価基準の作成手順		120分	2時間00分
	1 評価シートの作成・共有 ・ 組織目標と連動した評価シートの作成	中級～	30分	
	2 課題の特定	中級～	30分	
	3 職位・職責・職務内容・階層別の評価基準の作成手順 ・ 部下の能力をキャリアパスと評価基準を連動させて評価する	中級～	30分	
	4 トップダウン方式とボトムアップ方式	中級～	30分	
	ウ 具体的方法		240分	4時間00分
	1 面接 ・ 受講者がロールプレイングを通じて体験的に面接手法を学ぶ	中級～	90分	
	2 目標管理 ・ 受講者がロールプレイングを通じて体験的に目標管理面談の手法を学ぶ	中級～	90分	
	3 評価 ・ 目標の達成状況 ・ 部下の適性に応じて評価等をフィードバックする ・ ロールプレイングの内容を踏まえて、評価の考え方や留意点について講師より解説する	中級～	60分	

【カテゴリーC】 部下の育て方（人材育成）

		区分	分	時間
教育研修の進め方		合計	480分	8時間00分
		初級	120分	2時間00分
		中級～	360分	6時間00分
C-3	ア 教育研修の意義目的		30分	0時間30分
	1 教育システム構築の必要性	初級	10分	
	・ 人材育成を経営資源戦略という視点で捉える			
	2 現場の問題意識と学ぶ意欲	初級	10分	
	・ ティーチングに向く研修とコーチングに向く研修			
	3 職員層（経験年数や事業形態）に応じた研修体制の構築	初級	10分	
	・ 階層別・職種別・テーマ別という3つの視点			
	イ 研修の種類・方法		50分	0時間50分
	1 研修内容の選定	初級	10分	
	「経営側として必要と思う研修」と「アンケートに基づく受講希望研修」を併用する - 部下が積極的に研修に参加するための動機付けをすること - 他の事業所の見学（社内留学・社外留学を含む）			
	2 法定研修	初級	10分	
	・ 法定研修の具体的内容と実施方法			
	3 外部研修と内部研修	初級	10分	
	4 研修の実施（受講）方法	初級	10分	
	- WEB・リモート研修 - OJT(研修)の多様なスタイル、手法、長所短所 - 正規職員とパート職員で組み合わせた班別研修			
	5 研修計画の作成	初級	10分	
	・ 「研修計画作成の手引き」に沿った学び			
	ウ 研修の具体的な実施方法		40分	0時間40分
	1 プレゼンテーションの基本的な手法	初級	30分	
	2 グループによる自主的な研修の企画と実施	初級	5分	
	・ 部下が自主的に必要な研修を企画し、実施できるようにすること			
	3 PDCA	初級	5分	
	・ 「研修計画作成の手引き」に沿った現状の点検、課題の発見、改善策の検討			

エ 成果発表			360分	6時間00分
	1 事業所（法人）内の発表	中級～	60分	
	・ 発表会の具体的な準備・実施方法と人材育成上の価値			
	2 事業所（法人）外への発表	中級～	300分	
	・ アクティブ福祉への活動報告・研究発表 ・ 介護甲子園・介護福祉学会等への発表 ・ 発表会の具体的な準備・実施方法と人材育成上の価値 ・ プレゼンテーション実技（受講生が準備してきたサービス事例（10分）を全員が発表） ・ 講師による講評			

【カテゴリーC】 部下の育て方（人材育成）

		区分	分	時間
キャリアマネジメントの考え方		合計	330分	5時間30分
		初級	30分	0時間30分
		中級～	300分	5時間00分
C-4	ア キャリアマネジメントの必要性と概念		30分	0時間30分
	1 キャリアマネジメントとは	初級	5分	
	・ 目標設定			
	2 キャリア形成概念の構築	初級	15分	
	① 自身のキャリア形成 ② 組織のキャリア形成 ・ 法人や施設・事業所の人材育成の方針 ・ 職員が主体的にキャリア形成を行えるような仕組み ③ 部下に対するキャリア形成支援 ・ 部下ひとりひとりのキャリア構築とその支援をする ・ 部下のキャリアをどのように構築していくのかを具体的にイメージする			
	3 キャリア形成と能力開発	初級	5分	
	・ 資格取得の必要性			
	4 人事考課と関連させながら現状の点検、課題の発見、改善策の検討	初級	5分	
	イ キャリアマネジメントの具体的な考え方		300分	5時間00分
	1 自己理解	中級～	60分	
	2 職業理解	中級～	60分	
	3 セルフ・マネジメント	中級～	60分	
	4 セルフキャリアドック	中級～	60分	
	（職員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組）			
	5 ジョブローテーション（定期的な職場の異動や職務の変更）	中級～	60分	

【カテゴリーD】 リーダーシップ

		区分	分	時間
職場におけるコミュニケーション		合計	480分	8時間00分
		初級	120分	2時間00分
		中級～	360分	6時間00分
D-1	ア 介護の職場におけるコミュニケーションとは（目的）		50分	0時間50分
	1 チームケアにおける職員間コミュニケーションのあり方	初級	10分	
	2 リーダーとしての（メンバー間の）自己表現、自己表出と相互交流	初級	10分	
	3 自分の意思を上手に伝える方法	初級	10分	
	4 立場に応じたコミュニケーションについて（年齢や性別など）	初級	10分	
	・ コミュニケーションの成立（受け手優位）についての認識			
	5 自己理解と他者理解	初級	10分	
	イ コミュニケーションの手法・留意点		50分	0時間50分
	1 アサーショントレーニングとは	初級	10分	
	2 聴く姿勢	初級	10分	
	・ 非言語的コミュニケーション（うなずき、あいづち、アイコンタクト、所作）の要素と手法 ・ 聞き上手になる ・ 共感的理解（相手の立場に立って考える、否定しない）			
	3 質問技法	初級	10分	
	・ オープンクエスチョン・クローズドクエスチョンの具体的方法			
	4 繰り返し技法	初級	5分	
	・ 相手の言葉の感情が表れている部分等の特定の言葉を繰り返す等の効果と技法			
	5 上司への伺いの立て方	初級	5分	
	6 バイステックの7原則の概要と効果	初級	10分	
	ウ チーム連携の方法		20分	0時間20分
	1 フォロワーシップを養うリーダーシップ	初級	10分	
	2 信頼関係に基づく報告・連絡・相談	初級	5分	
	・ 指示受けの6原則 ～目を見る、メモを取る、復唱する等～ ・ 報告の4原則 ～すぐに、正直に等～			
	3 申し送り、介護記録等による報告の仕方・書き方と受け方	初級	5分	

エ コミュニケーションの具体的手法			120分	2時間00分
	1 スーパービジョンの行い方・受け方	中級～	60分	
	・ スーパービジョンの意義や機能、形態			
	2 挨拶	中級～	30分	
	・ 部下に職場における挨拶の重要性			
	3 部下の様子観察	中級～	30分	
	・ 日頃からこまめなコミュニケーション（部下の様子を観察）			
オ チームとしてのコミュニケーション			240分	4時間00分
	1 チーム・組織としてのコミュニケーションのあり方	中級～	60分	
	・ 円滑なコミュニケーションをとるための部下の話の傾聴			
	2 相補交流と交差交流 ～期待通りの反応と予想外の反応の使い分け～	中級～	60分	
	3 ストローク経済の法則（虚勢を張らない、素直なやりとり）	中級～	60分	
	4 時間の構造化（充実した職業人生を送るために） ～一人の時間、挨拶、雑談、仕事など～	中級～	60分	

【カテゴリーD】 リーダーシップ

		区分	分	時間
リーダーとしての役割の理解と基本姿勢		合計	300分	5時間00分
		初級	120分	2時間00分
		中級～	180分	3時間00分
D-2	ア リーダーの役割		80分	1時間20分
	1 リーダーの役割とは	初級	20分	
	・ リーダーが持つべき視点、考え方 ・ リーダーが陥りがちな間違った視点、考え方			
	2 自分の特性からみるリーダータイプ	初級	20分	
	3 人間関係構築	初級	20分	
	・ 部下職員、上司、チーム（特に運営執行部を作ることの重要性）			
	4 職員への指導やアドバイス（仕事との向き合い方）	初級	20分	
	・ 「指導・注意、仕事に意味を与える」とは ・ 「褒める」と「認める」、「褒める」と「叱る」 ・ モチベーションを高めるには			
	イ リーダーに求められる基本姿勢		20分	0時間20分
	1 自らが率先して行動し、模範を示す	初級	5分	
	2 個人的な感情に流されない	初級	5分	
	3 冷静な判断が下せる	初級	5分	
	4 細かな変化に気付き、対応ができる	初級	5分	
	ウ 組織のなかでのリーダーの役割		200分	3時間20分
	1 業務の理解	初級	10分	
	2 経営側の目線を持つ	初級	10分	
	・ 運営(経営)側の目線をもって仕事に取り組むこと ・ KPI（売上・利益・人件費・離職率等）の重要性と進捗管理			
	3 自組織においてリーダーとしての自らの役割を考え出す演習	中級～	180分	
	・ 個人ワーク（用意された事例の検討と発表および講評）			

【カテゴリーD】 リーダーシップ

		区分	分	時間
的確な伝達		合計	60分	1時間00分
		初級	60分	1時間00分
		中級～	0分	0時間00分
D-3	ア 伝達の基礎と留意点		30分	0時間30分
	1 伝達するための自己理解	初級	10分	
	2 チーム（メンバー）間、組織間の共通認識と情報共有	初級	5分	
	3 伝達システムの構築～情報の適切な伝達の順番～	初級	5分	
	4 留意点	初級	10分	
	・ 「大工には大工の言葉を使え」ということ ・ 「学習性無気力（マーティン・セリグマン）」 ・ 「リフレーミング」			
	イ 具体的な伝達手法 ～会議・申し送りでの伝達～		30分	0時間30分
	1 要点をまとめる	初級	5分	
	・ わかりやすく簡潔に			
	2 「いつ」「どこで」「だれが」を明確に	初級	5分	
	3 内容の組み立て方	初級	5分	
	・ 事実と意見と推測を分ける			
	4 相互理解の取れる伝達手法（質問や確認方法など）	初級	5分	
	・ 伝え方の工夫（自身の特性から） ・ 他人に自分の伝えたいことを伝える事の難しさ			
	5 相手の意見を聴く・共感する	初級	5分	
	6 会議や研修の運営する上での伝達の留意点	初級	5分	
	・ 効率化、時間管理など			

【カテゴリーD】リーダーシップ

		区分	分	時間
チームを束ねる指導力		合計	300分	5時間00分
		初級	120分	2時間00分
		中級～	180分	3時間00分
D-4	ア チームを束ねるリーダーシップの考え方		90分	1時間30分
	1 リーダーシップ論	初級	20分	
	・コンティンジェンシー理論（特性理論・行動理論その他） ・オーセンティックリーダーシップ論、サーバントリーダーシップ論、シェアードリーダーシップ論等 ・介護現場に向いているリーダーシップは何か			
	2 組織とは	初級	10分	
	・計画、組織化、指揮・調整、統制 ・介護現場という組織の特徴			
	3 強い組織とは	初級	10分	
	・専門家、権限・責任一致、統制範囲、命令統一性、権限移譲 ・介護現場における強い組織とは			
	4 チームケア成功のポイント	初級	10分	
	・チームの組織化、役割と責任の明確化、メンバーの主体性等			
	5 ファシリテーター	初級	20分	
	・チームの成果の最大化を支援する ・MC型マネジメントが介護現場を変える			
	6 小規模な体制でのリーダーシップ	初級	10分	
	・小規模体制で起きやすい問題点 ・問題解決のプロセス			
	7 チームを束ねていくための指導・助言に必要な視点	初級	10分	
	イ チームを束ねる具体的手法		210分	3時間30分
	1 適切な対応ができる判断力	初級	5分	
	2 適切に伝えるためのコミュニケーションの方法	初級	5分	
	3 個々の職員の能力や特性を見極める	初級	5分	
	4 能力を引き出す支援	初級	5分	
	5 業務遂行力	初級	5分	
	6 多職種連携力	初級	5分	
	7 リーダーとしてチームを束ねるために自らの役割を考え出す演習	中級～	180分	
	・自身のチーム及び自己の課題を見つける。 ・課題を学んだ手法をアレンジ・活用して具体的な改善・解決方法につなげる。			

		区分	分	時間
労働法規		合計	170分	2時間50分
		初級	30分	0時間30分
		中級～	140分	2時間20分
E-1	ア 労働法の基本		30分	0時間30分
	1 法定労働時間と所定労働時間	初級	10分	
	2 パートタイマーの労働時間	初級	5分	
	3 休憩時間の確保と自由利用の原則	初級	5分	
	4 法定休日の確保と年次有給休暇	初級	10分	
	イ 障害者雇用		15分	0時間15分
	1 障害者の法定雇用率	中級～	5分	
	2 障害者に対する差別の禁止	中級～	5分	
	3 合理的配慮の提供	中級～	5分	
	ウ 高齢者雇用		15分	0時間15分
	1 高年齢者雇用確保措置	中級～	5分	
	2 高年齢者就業確保措置	中級～	10分	
	エ 労働組合		50分	0時間50分
	1 労働基準法と労働組合法における労働者の定義	中級～	10分	
	2 不当労働行為	中級～	40分	
	オ 育児や介護をしながら継続して就労を続ける環境づくり		60分	1時間00分
	1 育児休業と育児休業を支える職場作り	中級～	30分	
	2 子の看護休暇や時間外労働の制限等	中級～	10分	
	3 介護休業の運用	中級～	10分	
	4 介護休暇や時間外労働の制限等	中級～	10分	

【カテゴリーE】労務管理

		区分	分	時間
賃金管理		合計	270分	4時間30分
		初級	30分	0時間30分
		中級～	240分	4時間00分
E-2	ア 最低賃金		5分	0時間05分
		1 最低賃金の決定方法と最低賃金額	初級	2分
		2 最低賃金の対象となる賃金と対象とならない賃金	初級	2分
		3 最低賃金の減額特例制度	初級	1分
	イ 割増賃金と計算方法		25分	0時間25分
		1 60時間を超える時間外労働と60時間を超えない時間外労働	初級	9分
		2 深夜労働	初級	8分
		3 休日労働	初級	8分
	ウ 賃金と処遇		240分	4時間00分
		1 賃金とモチベーション	中級～	20分
		2 働きやすさと働きがい	中級～	40分
		3 介護職員処遇改善加算	中級～	180分

		区分	分	時間
時間管理		合計	90分	1時間30分
		初級	90分	1時間30分
		中級～	0分	0時間00分
E-3	ア 労働時間の適正な把握のために講ずべき措置		25分	0時間25分
	1 始業・終業時刻の確認と記録の原則的な方法	初級	10分	
	2 自己申告制により始業・終業時刻の確認と記録を行う場合の措置	初級	5分	
	3 労働時間の記録に関する書類の保存	初級	5分	
	4 労働時間を管理する者の職務	初級	5分	
	イ 労働時間		20分	0時間20分
	1 準備時間・着替え時間	初級	5分	
	2 休憩時間・手待ち時間	初級	5分	
	3 移動時間・私用時間	初級	5分	
	4 夜勤・宿直	初級	5分	
	ウ シフト作成		45分	0時間45分
	1 雇用雇用契約の内容との整合性	初級	7分	
	2 休憩・休日の確保	初級	8分	
	3 公休と年次有給休暇	初級	10分	
	4 タイムスタディに基づく公平かつ機能的なシフト	初級	20分	

		区分	分	時間
社会保険 (労災保険・雇用保険・健康保険・厚生年金保険・介護保険)		合計	140分	2時間20分
		初級	60分	1時間00分
		中級～	80分	1時間20分
E-4	ア 労災保険		25分	0時間25分
	1 業務上の負傷	初級	5分	
	2 業務上の疾病	初級	5分	
	3 通勤災害	初級	5分	
	4 第三者行為災害	中級～	10分	
	イ 雇用保険		60分	1時間00分
	1 雇用保険の被保険者	初級	5分	
	2 失業等給付	中級～	30分	
	3 育児休業給付	中級～	25分	
	ウ 健康保険		25分	0時間25分
	1 健康保険の被保険者	初級	5分	
	2 保険料と給付内容	初級	10分	
	3 産前産後・育児休業期間中の保険料免除	初級	10分	
	エ 厚生年金保険		20分	0時間20分
	1 厚生年金の被保険者	初級	5分	
	2 保険料と年金額	中級～	10分	
	3 受給開始年齢と繰上げ・繰下げ受給	中級～	5分	
	オ 介護保険		10分	0時間10分
		初級	10分	

		区分	分	時間
安全衛生・健康管理		合計	210分	3時間30分
		初級	30分	0時間30分
		中級～	180分	3時間00分
E-5	ア 安全衛生管理体制		20分	0時間20分
	1 衛生管理者の役割	初級	5分	
		初級	5分	
		初級	5分	
	2 衛生推進者の役割	初級	5分	
		初級	5分	
		初級	5分	
	イ 腰痛予防のためのボディメカニクス		120分	2時間00分
	1 負荷のかかりにくい姿勢と動作	中級～	60分	
	2 基本的なボディメカニクス	中級～	60分	
	ウ 感染症予防のためのスタンダードプリコーション		60分	1時間00分
	1 手袋の着用、マスクやエプロン・ガウンの着用	中級～	30分	
	2 手指消毒・うがいと検温	中級～	30分	
	エ メンタルヘルス		10分	0時間10分
	1 相談窓口の設置	初級	5分	
	2 ストレスチェック	初級	5分	

		区分	分	時間
雇用契約		合計	90分	1時間30分
		初級	30分	0時間30分
		中級～	60分	1時間00分
F-1	ア 雇用契約に付随した信義則上の義務		60分	1時間00分
	1 安全配慮義務と自己保健義務	中級～	15分	
	2 誠実遂行義務と信用保持義務	中級～	15分	
	3 職務専念義務と守秘義務	中級～	15分	
	4 法定休日の確保と年次有給休暇	中級～	15分	
	イ 試用期間		10分	0時間10分
	1 試用期間の意義	初級	5分	
	2 試用期間の運用	初級	5分	
	ウ 有期雇用		20分	0時間20分
	1 無期転換権	初級	5分	
	2 期待権	初級	5分	
	3 無期雇用と有期雇用	初級	10分	

		区分	分	時間
採 用		合計	30分	0時間30分
		初級	30分	0時間30分
		中級～	0分	0時間00分
F-2	ア 面接時の質問		16分	0時間16分
	1 採用選考の基本的な考え方	初級	5分	
	2 公正な採用選考	初級	1分	
	3 採用選考時に配慮すべき事項	初級	10分	
	イ 履歴書や職務経歴書の読み方		6分	0時間06分
	1 志望動機やアピールポイント	初級	2分	
	2 職務経歴と実務能力	初級	2分	
	3 職歴の見方	初級	2分	
	ウ 採用前に職場体験や見学をしてもらう際の留意点		8分	0時間08分
	1 職場体験のための保険	初級	1分	
	2 入社後のギャップの緩和	初級	5分	
	3 職場体験時や見学時の関わり方	初級	2分	

		区分	分	時間
退 職		合計	60分	1時間00分
		初級	60分	1時間00分
		中級～	0分	0時間00分
F-3	ア 退職願と退職届		15分	0時間15分
	1	合意解約の申込	初級	5分
		2 退職の意思表示の撤回	初級	5分
		3 就業規則に基づかない退職届の取扱い	初級	5分
	イ 自然退職		30分	0時間30分
	1	休職制度と退職	初級	10分
		2 有期契約と退職	初級	10分
		3 定年と退職	初級	10分
	ウ 退職時の年次有給休暇		15分	0時間15分
	1	退職までの残日数と年次有給休暇	初級	5分
		2 年次有給休暇の買上げが認められる場合	初級	5分
		3 業務引継ぎと年次有給休暇	初級	5分

【カテゴリーF】人事管理

		区分	分	時間
求 人		合計	100分	1時間40分
		初級	30分	0時間30分
		中級～	70分	1時間10分
F-4	ア 無料職業紹介事業		30分	0時間30分
	1 ハローワークの活用方法	初級	10分	
	2 福祉人材センターの活用方法	初級	5分	
	3 その他無料で行う求人	初級	15分	
	イ 有料職業紹介事業		10分	0時間10分
	1 各種有料職業紹介事業者の活用方法	中級～	5分	
	2 人材派遣会社の活用方法	中級～	5分	
	ウ 採用計画・育成計画の策定		60分	1時間00分
	1 求めるスキルの明確化	中級～	30分	
	2 キャリアパスに基づく育成計画	中級～	30分	

【カテゴリーG】職場環境

		区分	分	時間
リスクマネジメント		合計	120分	2時間00分
		初級	60分	1時間00分
		中級～	60分	1時間00分
G-1	ア 職場の安全対策		30分	0時間30分
	1 ハイน์リヒの法則	初級	10分	
	2 ヒヤリハット	初級	10分	
	3 職場の安全を守るための規則	中級～	10分	
	イ リスクの予測と分析		50分	0時間50分
	1 リスク	初級	10分	
	2 リスクマネジメント	初級	10分	
	3 危険予知	初級	10分	
	4 SHELL分析	中級～	20分	
	ウ 事故や失敗から学ぶシステムの構築		40分	0時間40分
	1 責任追及志向から問題解決志向への転換	初級	10分	
	2 事故報告書の書き方	中級～	20分	
	3 再発防止のために求められる必要な措置	中級～	10分	

		区分	分	時間
ハラスメント		合計	120分	2時間00分
		初級	60分	1時間00分
		中級～	60分	1時間00分
G-2	ア セクシュアルハラスメント		30分	0時間30分
	1 対価型セクハラと環境型セクハラ	初級	10分	
	2 職場の定義	初級	5分	
	3 雇用管理上講ずべき措置	中級～	15分	
	イ パワーハラスメント		35分	0時間35分
	1 労働施策総合推進法とパワハラ指針	中級～	10分	
	2 セクハラとパワハラの違い	初級	10分	
	3 雇用管理上講ずべき措置	中級～	15分	
	ウ 妊娠・出産・育児休業、介護休業などを理由とするハラスメント		30分	0時間30分
	1 妊娠・出産・育児休業などを理由とするハラスメント	初級	10分	
	2 介護休業などを理由とするハラスメント	初級	5分	
	3 雇用管理上講ずべき措置	中級～	15分	
	エ カスタマーハラスメント		25分	0時間25分
	1 カスタマーハラスメントとは	初級	10分	
	2 雇用管理上の配慮として行うことが望ましい取組の例	初級	10分	
	3 他の組織、関係機関との連携	中級～	5分	

		区分	分	時間
個人情報保護		合計	120分	2時間00分
		初級	60分	1時間00分
		中級～	60分	1時間00分
G-3	ア 個人情報・特定個人情報の適切な取扱い		52分	0時間52分
	1 個人情報の取得、利用目的、第三者との連携など	初級	12分	
	2 プライバシーポリシー	中級～	20分	
	3 特定個人情報の適正な取扱いに関するガイドライン	中級～	20分	
	イ 個人情報漏えい時の対応		43分	0時間43分
	1 個人情報の漏えいの定義	初級	12分	
	2 漏えい等の事案が発覚した場合に講ずべき措置	初級	11分	
	3 個人情報取り扱い事業者による報告	中級～	20分	
	ウ 秘密保持等		25分	0時間25分
	1 介護事業者による個人情報漏えい防止に関する義務	初級	12分	
	2 介護事業所の従業者の守秘義務	初級	13分	

		区分	分	時間
コンプライアンス（法令遵守）		合計	90分	1時間30分
		初級	30分	0時間30分
		中級～	60分	1時間00分
G-4	ア 法令遵守の必要性		20分	0時間20分
	1 社会的要請や利用者・家族からの期待に応えることで得られる信頼	初級	10分	
	2 介護保険上のサービスであることの意義		中級～	10分
	イ 指定に基づく介護サービスの提供		30分	0時間30分
	1 高齢者虐待防止法と指定の取消し	中級～	10分	
	2 介護保険法上の人格尊重義務違反と指定の取消し		中級～	10分
	3 高齢者虐待の発生メカニズムと発生・再発防止対策		中級～	10分
	ウ 広義のコンプライアンスとコンプライアンス体制		10分	0時間10分
	1 コンプライアンス体制と内部通報制度	中級～	10分	
	エ 相手との関わり方		30分	0時間30分
	1 挨拶、言葉遣い、表情、話し方や身だしなみなど相手との関わり方	初級	10分	
	2 傾聴を通じた信頼関係の構築		初級	10分
	3 行動を抑制しない相手の言葉の選び方		中級～	10分

【カテゴリーG】職場環境

		区分	分	時間
ガバナンス（管理体制）		合計	90分	1時間30分
		初級	30分	0時間30分
		中級～	60分	1時間00分
G-5	ア 組織形態に基づいた職責の理解		20分	0時間20分
	1 ピラミッド型組織	初級	10分	
	2 フラット型組織	初級	10分	
	イ 透明性の確保		40分	0時間40分
	1 福祉サービス第三者評価	中級～	15分	
	2 介護サービス情報の公表	中級～	15分	
	3 認証評価制度	初級	10分	
	ウ 機密情報の取扱い		30分	0時間30分
	1 機密性	中級～	10分	
	2 完全性	中級～	10分	
	3 可用性	中級～	10分	

		区分	分	時間
人事評価制度		合計	120分	2時間00分
		初級	60分	1時間00分
		中級～	60分	1時間00分
H-1	ア 人事評価と経営理念		36分	0時間36分
	1 人事評価の意義	初級	12分	
	2 経営理念の実現に寄与する人事評価	中級～	12分	
	3 経営理念の実現に寄与する目標管理	中級～	12分	
	イ 人事評価の実施		35分	0時間35分
	1 自己評価の意義	初級	12分	
	2 360度評価の意義	中級～	12分	
	3 人事評価におけるフィードバックの意義	初級	11分	
	ウ 人事評価の項目		49分	0時間49分
	1 情意評価	初級	12分	
	2 能力評価	初級	13分	
	3 職責に応じた評価項目	中級～	12分	
	4 社会・地域への貢献度など多様な評価項目	中級～	12分	

【カテゴリーH】人材育成

			区分	分	時間
人員配置			合計	90分	1時間30分
			初級	30分	0時間30分
			中級～	60分	1時間00分
H-2	ア 人員配置基準			30分	0時間30分
	1	人員配置基準	中級～	10分	
		2 加算に関する人員配置	中級～	10分	
		3 夜勤時の人員配置	中級～	10分	
	イ 管理者やリーダーの役割			30分	0時間30分
	1	共通の目的を持つことの意義	初級	10分	
		2 協働する意欲の意義	初級	10分	
		3 良好な人間関係のもとに行われる情報共有の必要性	初級	10分	
	ウ 一つの仕事だけでなく様々な仕事ができる人材の育成			30分	0時間30分
	1	クロストレーニングの意義	中級～	10分	
		2 自然災害の発生や感染症の蔓延を想定した取り組み	中級～	10分	
		3 休暇・休日を取りやすい職場環境づくりの基盤	中級～	10分	

＜ 資料 2 ＞

〈試行実施〉 介護事業所におけるリーダー養成研修【基礎コース】

研修動画用 資料

- ① リーダーとしての役割の理解と基本姿勢(D-2)
- ② 社会保険 (E-4)
- ③ リスクマネジメント (G-1)

マネジメント分野

D-2-①

【カテゴリー】 リーダーシップ (D)

リーダーとしての役割の理解と基本姿勢

講 師： 柴垣 竹生 氏

セッション①
40分

● 履修時間 ● 2時間【基礎コース】 セッション①②③④

公益財団法人 介護労働安定センター

【基礎コース】 リーダーシップ(D) カリキュラム

リーダーとしての役割の理解と基本姿勢

D-2

【1】リーダーの役割

- 1 リーダーの役割とは
- 2 自分の特性から見るリーダータイプ
- 3 人間関係構築
- 4 職員への指導やアドバイス(仕事との向き合い方)

セッション ① 40分

セッション ② 40分

【2】リーダーに求められる基本姿勢

- 1 自らが率先して行動し、規範を示す
- 2 個人的な感情に流されない
- 3 冷静な判断が下せる
- 4 細やかな変化に気づき、対応ができる

セッション ③ 20分

【3】組織のなかでのリーダーの役割

- 1 業務の理解
- 2 経営側の目線を持つ

セッション ④ 20分

公益財団法人 介護労働安定センター

【1】リーダーの役割

1 リーダーの役割とは

(1) 基本は「誠実であること」

■「ヒト」(利用者・職員)に対して、差別せず、可能な限り公平に接する。

■事業所の設備・備品といった「モノ」を丁寧に扱う。

■「カネ(売上・原価(現金)・利益)」を疎かにせず、ルール通り取扱う。

□そして「私心を抑制して、人のために働いているかどうか」

・介護事業の公共性

・インフラの役割

・上記の特性を承知でこの仕事を選んだ職員からの視線

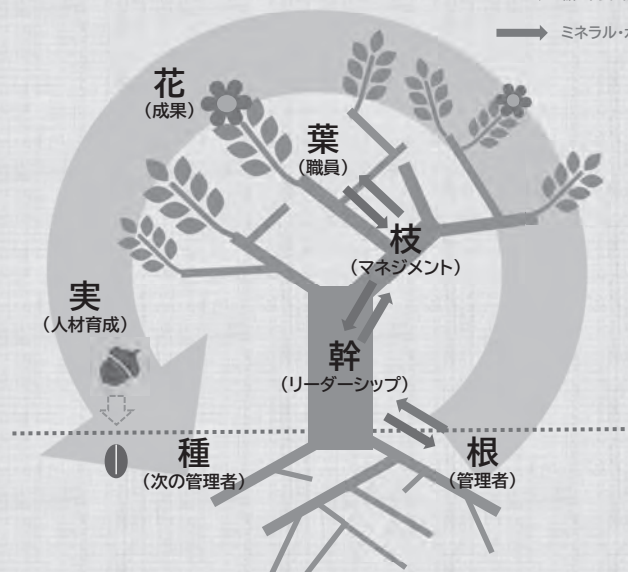
公益財団法人 介護労働安定センター

(2) リーダーは事業所の「根」

「介護事業樹」の構造

→ 糖・栄養・報酬や情報

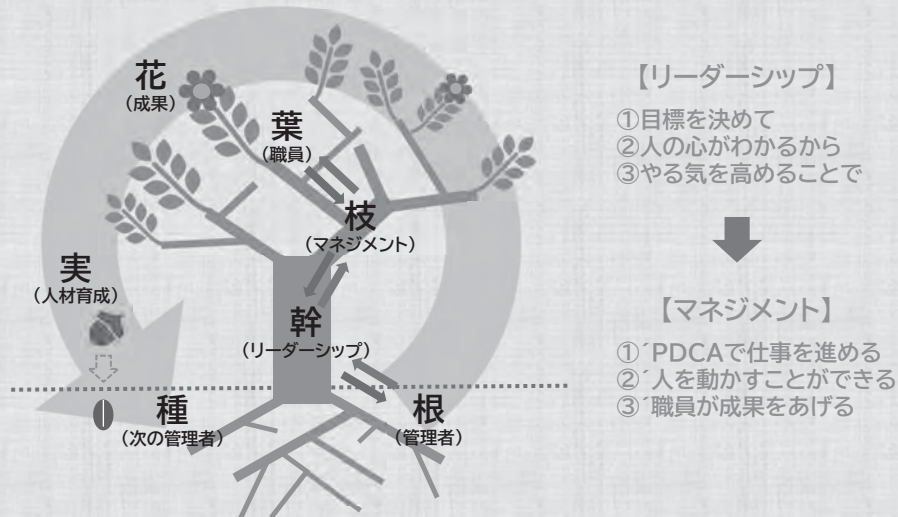
→ ミネラル・水分：見識や知見



「葉」は、光合成で得た糖や栄養を全身に送り出すと同時に、根が土壌から吸収したミネラルと水分を蒸散作用で吸い上げて全身に巡らせている。この根が蓄えた養分は、実は、葉の吸い上げがなければ全体にいきわたらない。樹木全体の循環のメカニズムは葉の役割に負うところが大きい。

公益財団法人 介護労働安定センター

リーダーシップとマネジメントの連動



公益財団法人 介護労働安定センター

2 自分の特性からみるリーダータイプ

(1) 代表的なリーダーシップの分類

- ① ビジョン型
目標(ビジョン)を掲げてチームの進むべき方向性を指し示す。
- ② コーチ型
マンツーマンで個々人の特性や能力を高める。
- ③ 関係重視型
チーム内の良好な関係性を重視する。
- ④ 民主型
職員の意見に耳を傾けながら仕事を進める。
- ⑤ ペースセッター型
リーダーが成功像を率先垂範して導いていく。
- ⑥ 強制型
強い権限を行使して指示・命令で仕事を進める。

(ダニエル・ゴールマンの6分類より)

公益財団法人 介護労働安定センター

● Key Word ● ～このセクションのポイントなど～

- * ヒト・モノ・カネに誠実
- * 公共性とインフラの役割
- * 事業所は1本の木
- * リーダーシップとマネジメントの連動
- * リーダーシップの6分類

マネジメント分野

D-2-②

【カテゴリー】 リーダーシップ (D)

リーダーとしての役割の理解と基本姿勢

講 師： 柴垣 竹生 氏

セッション②
40分

● 履修時間 ● 2時間【基礎コース】 セッション①②③④

公益財団法人 介護労働安定センター

【基礎コース】 リーダーシップ(D) カリキュラム

リーダーとしての役割の理解と基本姿勢

D-2

【1】リーダーの役割

- 1 リーダーの役割とは
- 2 自分の特性から見るリーダータイプ
- 3 人間関係構築
- 4 職員への指導やアドバイス(仕事との向き合い方)

セッション ① 40分

セッション ② 40分

【2】リーダーに求められる基本姿勢

- 1 自らが率先して行動し、規範を示す
- 2 個人的な感情に流されない
- 3 冷静な判断が下せる
- 4 細やかな変化に気づき、対応ができる

セッション ③ 20分

【3】組織のなかでのリーダーの役割

- 1 業務の理解
- 2 経営側の目線を持つ

セッション ④ 20分

公益財団法人 介護労働安定センター

【1】リーダーの役割

3 人間関係の構築

(1)リーダーから職員への誠実な関わり方

- ・個人的な好き嫌いで部下に接しない
- ・故障した機器や不具合のある備品を放置したままにしない
- ・小口現金の出納の適切な管理

(2)ルールの周知徹底

- ・ヒトに関するルール
- ・モノに関するルール
- ・カネに関するルール

(3)運営チームの確立

- ・管理者と主任クラスで運営チームをつくる
- ・運営チームは、事業所全体を動かすエンジン

 公益財団法人 介護労働安定センター

【1】リーダーの役割

4 職員への指導やアドバイス(仕事との向き合い方)

(1)積年の課題に着手する

- ・ルール違反者に注意して改善を促す
- ・設備等の不備・不足があれば稟議をあげる
- ・業績不振の改善に着手する

(2)褒めて、叱って、認める

【褒める】

- ・理由を添えて褒める(どの点が良いのか)
- ・比較して褒める(標準に比して・以前よりも)
- ・その人らしさを褒める。(〇〇さんらしい)

【叱る】

- ・弱みが強く出ている時や方向性を変えたい時に叱る
- ・強みに増長している(天狗になっている)時に叱る

 公益財団法人 介護労働安定センター

● Key Word ● ～このセクションのポイントなど～

- * リーダーから職員への誠実な関わり方
- * ルールの周知徹底
- * 運営チームの確立
- * 積年の課題に着手する
- * 褒めて、叱って、認める

マネジメント分野

D-2-③

【カテゴリー】 リーダーシップ (D)

リーダーとしての役割の理解と基本姿勢

講 師： 柴垣 竹生 氏

セッション③
20分

● 履修時間 ● 2時間【基礎コース】 セッション①②③④

公益財団法人 介護労働安定センター

【基礎コース】 リーダーシップ(D) カリキュラム

リーダーとしての役割の理解と基本姿勢

D-2

【1】リーダーの役割

- 1 リーダーの役割とは
- 2 自分の特性から見るリーダータイプ
- 3 人間関係構築
- 4 職員への指導やアドバイス(仕事との向き合い方)

セッション ① 40分

セッション ② 40分

【2】リーダーに求められる基本姿勢

- 1 自らが率先して行動し、規範を示す
- 2 個人的な感情に流されない
- 3 冷静な判断が下せる
- 4 細やかな変化に気づき、対応ができる

セッション ③ 20分

【3】組織のなかでのリーダーの役割

- 1 業務の理解
- 2 経営側の目線を持つ

セッション ④ 20分

公益財団法人 介護労働安定センター

【2】リーダーに求められる基本姿勢

1 自らが率先して行動し、規範を示す

■リーダーという存在は、常に職員から見られている。

■職員はリーダーの行動をひとつの基準にして働いている。

- ・感情的過ぎるリーダー ⇒ 職場の人間関係が不穏
- ・リーダーが物を大切にしない ⇒ 清掃不行き届・物品の不備
- ・リーダーの公金管理がルーズ ⇒ 金銭事故の危険性

2 個人的感情に流されない

■権限を持つリーダーの個人的感情の表出は、マネジメント全般に支障をきたす。

■感情をうまくコントロールする。
リーダーとして「公平な行動」をルール化し、行動する。

 公益財団法人 介護労働安定センター

【2】リーダーに求められる基本姿勢

3 冷静な判断が下せる

(1)感情的になりやすい事案を知っておく

(2)即断しない

(3)独断しない

(4)定量化する

4 細かな変化に気付き、対応ができる

(1)俯瞰する時間を確保する

(2)接触機会を増やす

(3)チェックポイントを決めておく

 公益財団法人 介護労働安定センター

● Key Word ● ～このセクションのポイントなど～

- * 率先垂範
- * 個人的な感情に流されない
- * 冷静な判断が下せる
- * 細かな変化に気付き、対応ができる

マネジメント分野

D-2-④

【カテゴリー】 リーダーシップ (D)

リーダーとしての役割の理解と基本姿勢

講 師： 柴垣 竹生 氏

セッション④
20分

● 履修時間 ● 2時間【基礎コース】 セッション①②③④

公益財団法人 介護労働安定センター

【基礎コース】 リーダーシップ(D) カリキュラム

リーダーとしての役割の理解と基本姿勢

D-2

【1】リーダーの役割

- 1 リーダーの役割とは
- 2 自分の特性から見るリーダータイプ
- 3 人間関係構築
- 4 職員への指導やアドバイス(仕事との向き合い方)

セッション ① 40分

セッション ② 40分

【2】リーダーに求められる基本姿勢

- 1 自らが率先して行動し、規範を示す
- 2 個人的な感情に流されない
- 3 冷静な判断が下せる
- 4 細やかな変化に気づき、対応ができる

セッション ③ 20分

【3】組織のなかでのリーダーの役割

- 1 業務の理解
- 2 経営側の目線を持つ

セッション ④ 20分

公益財団法人 介護労働安定センター

【3】組織のなかでのリーダーの役割

1 業務の理解

① 自律型の職場である

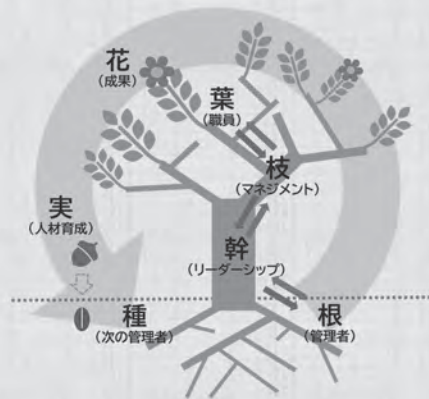
管理者としては、このような現場の特徴を理解した上で、職員の専門性と自律性を尊重し支援するマネジメントが必要。

② 公共性の強い業務である

インフラ事業の使命は、要介護者とその家族の安全で安定的な支援。

介護事業は、地域に根差す地場産業である。地域から介護報酬と人材の供給を受け、地域に介護サービスを提供し、地域と共存関係にある。

樹木の枝は、根とは繋がっているが他の枝の間では養分の行き来がなく、各々が独立性を保っている。介護現場のケアチームは、自己完結型の最小単位のマネジメント組織である。



公益財団法人 介護労働安定センター

2 経営側の目線を持つ

■ ケアサービスと経営の両立のためにKPI(Key Performance Indicator:重要経営指標)を把握する。

■ 毎月の①売上・②原価・③利益を見て以下を確認。

- ・①②③の前月比の増減
- ・前年同月比の増減
- ・次月は①②③が増える見込みなのか、減る見込みなのか
- ・利用者単価
- ・人件費率
- ・職員離職率

公益財団法人 介護労働安定センター

● Key Word ● ～このセクションのポイントなど～

- * 管理者という立場での業務の理解
- * ケアサービスと経営の両立

雇用管理分野

E-4-①

【カテゴリー】 労務管理 (E)

社会保険

(労災保険・雇用保険・健康保険・厚生年金保険・介護保険)

講 師： 佐藤 紀一 氏

セッション①
25分

● 履修時間 ● 1 時間【基礎コース】 セッション①②

 公益財団法人 介護労働安定センター

【基礎コース】 労務管理(E) カリキュラム

社会保険 (労災保険・雇用保険・健康保険・厚生年金保険・介護保険)

E-4

【1】労災保険

- 1 業務上の負傷
- 2 業務上の疾病
- 3 通勤災害

セッション ① 25分

【2】雇用保険

- 1 雇用保険の被保険者

【3】健康保険

- 1 健康保険の被保険者
- 2 保険料と給付内容
- 3 産前産後・育児休業期間中の保険料免除

【4】厚生年金保険

- 1 厚生年金の被保険者

セッション ② 35分

【5】介護保険など

 公益財団法人 介護労働安定センター

【1】労災保険

1 業務上の負傷

労災保険は労働者の業務災害、通勤災害のときの負傷・疾病・障害・死亡に対し保険給付を行うもので、保険料は全額事業主負担です。

- ①所定労働時間
- ②残業時間

※①②あれば、施設内でも施設外でも該当します。

次の場合には、業務災害と認められません。

- ①私用(私的行為)
- ②故意に発生
- ③第三者による負傷
- ④天災地変

※③④でも労災になる場合があります。

公益財団法人 介護労働安定センター

【1】労災保険

1 業務上の負傷

休憩時間は、私的な行為によって発生した災害は業務災害とは認められませんが、事業場の施設・設備や管理状況等が原因で発生した災害は業務災害となることがあります。

休憩中であっても・・・

- ①施設のストーブで火傷した。
- ②施設内の濡れた床で足を滑らせてケガをした。
- ③トイレ内でぶつけてケガをした。

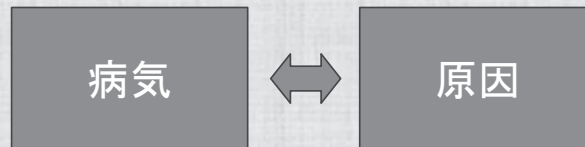


公益財団法人 介護労働安定センター

【1】労災保険

2 業務上の疾病

業務上疾病については、業務との間に相当因果関係が認められる場合が該当します。



就業時間外に発症しても、業務が原因によって発症したものと認められれば、業務と疾病との間に相当因果関係は成立し、業務上疾病と認められることがあります。

【1】労災保険

2 業務上の疾病

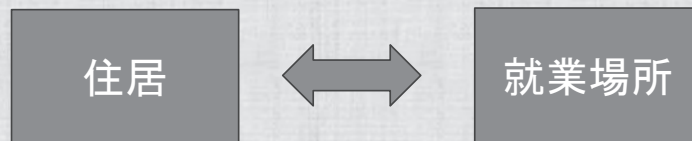
一般的に、労働者に発症した疾病について、次の3要件が満たされる場合には、原則として業務上疾病と認められます。

- ①疾病となる原因の存在
- ②健康障害になる原因にさらされていた
- ③医学的に妥当なもの

【1】労災保険

3 通勤災害

通勤災害とは、通勤による労働者の傷病等をいいます。この場合の「通勤」とは、就業に関し、住居と就業の場所との間の往復を、合理的な経路及び方法により行うことをいい、業務の性質を有する移動のものを除くものとされています。通勤の経路を逸脱し、又は中断した場合には、逸脱又は中断の間及びその後の移動は「通勤」とはなりません。



公益財団法人 介護労働安定センター

【1】労災保険

3 通勤災害

- (1)就業に関して
被災当日に就業することとなっていたこと、または、現実に就業していたこと
- (2)住居について
就業の必要上、就業の場所の近くにアパートを借りたり、天災等の事情のため、やむを得ず会社近くのホテル等に泊まる場合には、そこが住居となります。
- (3)就業の場所について
会社や施設・訪問先等の業務を行う場所です。
- (4)合理的な経路及び方法について
通常利用する経路や方法であれば、会社に申告した以外の経路や方法であっても合理的な経路となります。

公益財団法人 介護労働安定センター

【1】労災保険

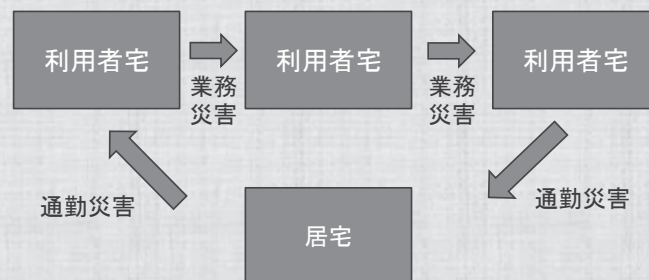
3 通勤災害

(5)業務の性質を有するものについて

(1)から(4)までの要件を満たす移動であっても、その行為が「業務の性質を有するもの」である場合には、通勤となりません。

①緊急の呼び出し

②訪問先から訪問先への移動



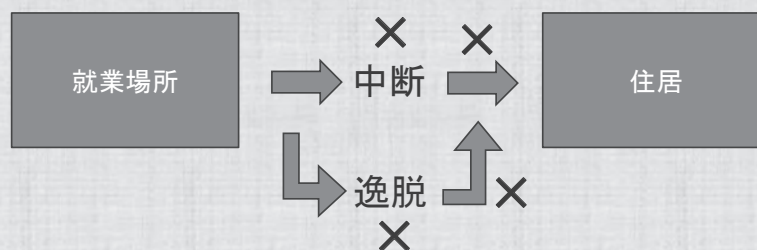
公益財団法人 介護労働安定センター

【1】労災保険

3 通勤災害

(6)往復の経路を「逸脱」し、または「中断」した場合について

「逸脱」とは、就業や通勤と関係のない目的で通勤の経路からそれることをいい、「中断」とは、通勤の経路上で通勤と関係のない行為を行うことをいいます。



経路近くの公衆便所の利用、経路上の店でジュースを購入など、ささいな行為の場合は、逸脱、中断とはなりません。

公益財団法人 介護労働安定センター

【1】労災保険

3 通勤災害

下記のことをやむを得ない事由により最小限度の範囲で行う場合には、逸脱又は中断の間を除き、経路に復した後は再び通勤となります。

- ①日用品の購入
- ②一部の職業訓練、教育訓練
- ③選挙権の行使
- ④診察又は治療
- ⑤要介護状態にある配偶者、子、父母等への継続・反復の介護

【2】雇用保険

1 雇用保険の被保険者

下記の条件で雇用されている労働者は、原則として被保険者となります。

- ①1週間の所定労働時間が20時間以上である
- ②31日以上雇用見込みがある
(更新する旨の明示がある場合も含む)

※会社の代表者や役員、個人事業主、同居の親族、昼間学生などは、雇用保険の被保険者にはなりません。

【3】健康保険

1 健康保険の被保険者

(1)事業所に常時使用(フルタイム勤務・正社員など)される75歳未満の人は、被保険者となります。

(2)パートタイマー・アルバイト等の場合

①1週の所定労働時間が通常の労働者の4分の3以上

②1月の所定労働日数が通常の労働者の4分の3以上

※会社の代表者・会社の役員等は、被保険者になります。

※同時に複数の事業所に雇用される場合、それぞれの会社(法人)で健康保険の被保険者になります。

【3】健康保険

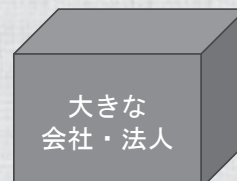
1 健康保険の被保険者

(3)厚生年金保険の被保険者が51人以上いる大規模な会社(特定適用事業所)においては、雇用したパートタイマー・アルバイト等の所定労働時間および所定労働日数が、通常の労働者の4分の3未満であっても、以下の①から③をすべて満たす場合は、被保険者(短時間労働者)になります。

①週の所定労働時間が20時間以上あること

②賃金の月額が8.8万円以上であること

③学生でないこと



● **Key Word** ● ~このセクションのポイントなど~

- * 私用(私的行為)
- * 合理的な経路
- * 業務の性質
- * 雇用保険の被保険者
- * 短時間労働者

雇用管理分野

E-4-②

【カテゴリー】 労務管理 (E)

社会保険

(労災保険・雇用保険・健康保険・厚生年金保険・介護保険)

講 師： 佐藤 紀一 氏

セッション②
35分

● 履修時間 ● 1 時間【基礎コース】 セッション①②

 公益財団法人 介護労働安定センター

【基礎コース】 労務管理(E) カリキュラム

社会保険 (労災保険・雇用保険・健康保険・厚生年金保険・介護保険)

E-4

【1】労災保険

- 1 業務上の負傷
- 2 業務上の疾病
- 3 通勤災害

セッション ① 25分

【2】雇用保険

- 1 雇用保険の被保険者

【3】健康保険

- 1 健康保険の被保険者
- 2 保険料と給付内容
- 3 産前産後・育児休業期間中の保険料免除

【4】厚生年金保険

- 1 厚生年金の被保険者

セッション ② 35分

【5】介護保険など

 公益財団法人 介護労働安定センター

【3】健康保険

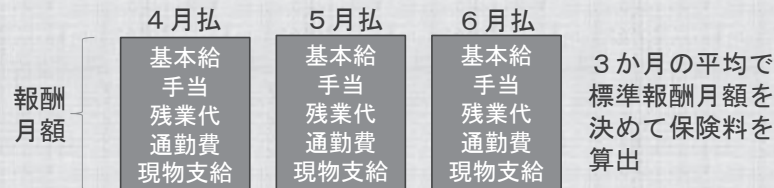
2 保険料と給付内容

(1) 保険料

給与と現物支給を合算して求めた額(報酬月額)を等級区分に当てはめて決定した標準報酬月額に保険料率をかけて算出します。

① 定時決定(算定)

毎年9月に、4月から6月の報酬月額を基に、標準報酬月額の改定を行います。



② 随時改定(月変)

報酬月額に大幅な変動(標準報酬月額の2等級以上)があった場合には、月額変更届を提出し標準報酬月額の改定を行います。

公益財団法人 介護労働安定センター

【3】健康保険

保険料額表

令和6年3月分(4月納付分)からの健康保険・厚生年金保険の保険料額表

・健康保険料率:令和6年3月分～適用
・厚生年金保険料率:平成29年9月分～適用
・介護保険料率:令和6年3月分～適用
・子ども・子育て支出金率:令和2年4月分～適用

(東京都)

(単位:円)

標準報酬		全国健康保険協会管掌健康保険料				厚生年金保険料(厚生年金基金加入員を除く)			
等級	月額	報酬月額		介護保険第2号被保険者に該当しない場合		介護保険第2号被保険者に該当する場合		一級、二級、三級	
				9.98%		11.58%		18.300%※	
		円以上	円未満	全額	折半額	全額	折半額	全額	折半額
1	58,000	～	63,000	5,788.4	2,894.2	6,716.4	3,358.2		
2	68,000	63,000	～	73,000	6,786.4	3,393.2	7,874.4	3,937.2	
3	78,000	73,000	～	83,000	7,784.4	3,892.2	9,032.4	4,516.2	
4(17)	82,000	83,000	～	93,000	8,782.4	4,391.2	10,190.4	5,095.2	16,104.00
5(12)	85,000	93,000	～	101,000	8,782.4	4,390.2	11,348.4	5,674.2	17,924.00
6(3)	104,000	101,000	～	107,000	10,572.4	5,286.2	12,022.4	6,011.2	19,032.00
7(4)	110,000	107,000	～	114,000	10,978.0	5,488.0	12,738.0	6,369.0	20,130.00
8(5)	115,000	114,000	～	122,000	11,776.4	5,888.2	13,664.4	6,832.2	21,584.00
9(6)	126,000	122,000	～	130,000	12,574.4	6,287.2	14,590.4	7,295.2	23,058.00
10(7)	134,000	130,000	～	138,000	13,778.4	6,889.2	15,516.4	7,758.2	24,532.00
11(8)	142,000	138,000	～	146,000	14,776.0	7,388.0	16,442.0	8,221.0	25,896.00
12(9)	150,000	146,000	～	155,000	14,970.0	7,485.0	17,370.0	8,685.0	27,450.00
13(10)	160,000	155,000	～	165,000	15,968.4	7,984.2	18,296.4	9,148.2	29,280.00
14(11)	170,000	165,000	～	175,000	16,966.0	8,483.0	19,222.0	9,611.0	31,110.00
15(12)	180,000	175,000	～	185,000	17,964.0	8,982.0	20,148.0	10,074.0	32,940.00
16(13)	190,000	185,000	～	195,000	18,962.0	9,481.0	21,074.0	10,537.0	34,770.00
17(14)	200,000	195,000	～	210,000	19,960.0	9,980.0	22,000.0	11,000.0	36,600.00
18(15)	220,000	210,000	～	230,000	21,958.0	10,978.0	23,926.0	12,389.0	40,260.00
19(16)	240,000	230,000	～	250,000	23,952.0	11,976.0	25,772.0	12,886.0	43,920.00
20(17)	260,000	250,000	～	270,000	25,946.0	12,974.0	27,618.0	13,806.0	47,580.00
21(18)	280,000	270,000	～	290,000	27,944.0	13,972.0	29,464.0	14,727.0	51,240.00
22(19)	300,000	290,000	～	310,000	29,942.0	14,970.0	31,310.0	15,655.0	54,900.00
23(20)	320,000	310,000	～	330,000	31,940.0	15,968.0	33,152.0	16,583.0	58,560.00
24(21)	340,000	330,000	～	350,000	33,938.0	16,966.0	35,000.0	17,511.0	62,220.00
25(22)	360,000	350,000	～	370,000	35,936.0	17,964.0	36,842.0	18,439.0	65,880.00
26(23)	380,000	370,000	～	390,000	37,934.0	18,962.0	38,684.0	19,367.0	69,540.00
27(24)	400,000	390,000	～	410,000	39,932.0	19,960.0	40,526.0	20,295.0	73,200.00
28(25)	420,000	410,000	～	430,000	41,930.0	20,958.0	42,368.0	21,223.0	76,860.00
29(26)	440,000	430,000	～	450,000	43,928.0	21,956.0	44,210.0	22,151.0	80,520.00
30(27)	460,000	450,000	～	470,000	45,926.0	22,954.0	46,052.0	23,079.0	84,180.00
31(28)	480,000	470,000	～	490,000	47,924.0	23,952.0	47,894.0	24,007.0	87,840.00
32(29)	500,000	490,000	～	510,000	49,922.0	24,950.0	49,736.0	24,935.0	91,500.00
33(30)	520,000	510,000	～	530,000	51,920.0	25,948.0	51,578.0	25,863.0	95,160.00
34(31)	540,000	530,000	～	550,000	53,918.0	26,946.0	53,420.0	26,791.0	98,820.00
35(32)	560,000	550,000	～	570,000	55,916.0	27,944.0	55,262.0	27,719.0	102,480.00
36(33)	580,000	570,000	～	590,000	57,914.0	28,942.0	57,104.0	28,647.0	106,140.00
37(34)	600,000	590,000	～	610,000	59,912.0	29,940.0	58,946.0	29,575.0	109,800.00
38(35)	620,000	610,000	～	630,000	61,910.0	30,938.0	60,788.0	30,503.0	113,460.00
39(36)	640,000	630,000	～	650,000	63,908.0	31,936.0	62,630.0	31,431.0	117,120.00
40(37)	660,000	650,000	～	670,000	65,906.0	32,934.0	64,472.0	32,359.0	120,780.00
41(38)	680,000	670,000	～	690,000	67,904.0	33,932.0	66,314.0	33,287.0	124,440.00
42(39)	700,000	690,000	～	710,000	69,902.0	34,930.0	68,156.0	34,215.0	128,100.00
43(40)	720,000	710,000	～	730,000	71,900.0	35,928.0	70,000.0	35,143.0	131,760.00
44(41)	740,000	730,000	～	750,000	73,898.0	36,926.0	71,842.0	36,071.0	135,420.00
45(42)	760,000	750,000	～	770,000	75,896.0	37,924.0	73,684.0	37,000.0	139,080.00
46(43)	780,000	770,000	～	790,000	77,894.0	38,922.0	75,526.0	37,928.0	142,740.00
47(44)	800,000	790,000	～	810,000	79,892.0	39,920.0	77,368.0	38,856.0	146,400.00
48(45)	820,000	810,000	～	830,000	81,890.0	40,918.0	79,210.0	39,784.0	150,060.00
49(46)	840,000	830,000	～	850,000	83,888.0	41,916.0	81,052.0	40,712.0	153,720.00
50(47)	860,000	850,000	～	870,000	85,886.0	42,914.0	82,894.0	41,640.0	157,380.00
51(48)	880,000	870,000	～	890,000	87,884.0	43,912.0	84,736.0	42,568.0	161,040.00
52(49)	900,000	890,000	～	910,000	89,882.0	44,910.0	86,578.0	43,496.0	164,700.00
53(50)	920,000	910,000	～	930,000	91,880.0	45,908.0	88,420.0	44,424.0	168,360.00
54(51)	940,000	930,000	～	950,000	93,878.0	46,906.0	90,262.0	45,352.0	172,020.00
55(52)	960,000	950,000	～	970,000	95,876.0	47,904.0	92,104.0	46,280.0	175,680.00
56(53)	980,000	970,000	～	990,000	97,874.0	48,902.0	93,946.0	47,208.0	179,340.00
57(54)	1,000,000	990,000	～	1,010,000	99,872.0	49,900.0	95,788.0	48,136.0	183,000.00
58(55)	1,020,000	1,010,000	～	1,030,000	101,870.0	50,898.0	97,630.0	49,064.0	186,660.00
59(56)	1,040,000	1,030,000	～	1,050,000	103,868.0	51,896.0	99,472.0	50,000.0	190,320.00
60(57)	1,060,000	1,050,000	～	1,070,000	105,866.0	52,894.0	101,314.0	50,928.0	193,980.00
61(58)	1,080,000	1,070,000	～	1,090,000	107,864.0	53,892.0	103,156.0	51,856.0	197,640.00
62(59)	1,100,000	1,090,000	～	1,110,000	109,862.0	54,890.0	105,000.0	52,784.0	201,300.00
63(60)	1,120,000	1,110,000	～	1,130,000	111,860.0	55,888.0	106,842.0	53,712.0	204,960.00
64(61)	1,140,000	1,130,000	～	1,150,000	113,858.0	56,886.0	108,684.0	54,640.0	208,620.00
65(62)	1,160,000	1,150,000	～	1,170,000	115,856.0	57,884.0	110,526.0	55,568.0	212,280.00
66(63)	1,180,000	1,170,000	～	1,190,000	117,854.0	58,882.0	112,368.0	56,496.0	215,940.00
67(64)	1,200,000	1,190,000	～	1,210,000	119,852.0	59,880.0	114,210.0	57,424.0	219,600.00
68(65)	1,220,000	1,210,000	～	1,230,000	121,850.0	60,878.0	116,052.0	58,352.0	223,260.00
69(66)	1,240,000	1,230,000	～	1,250,000	123,848.0	61,876.0	117,894.0	59,280.0	226,920.00
70(67)	1,260,000	1,250,000	～	1,270,000	125,846.0	62,874.0	119,736.0	60,208.0	230,580.00
71(68)	1,280,000	1,270,000	～	1,290,000	127,844.0	63,872.0	121,578.0	61,136.0	234,240.00
72(69)	1,300,000	1,290,000	～	1,310,000	129,842.0	64,870.0	123,420.0	62,064.0	237,900.00
73(70)	1,320,000	1,310,000	～	1,330,000	131,840.0	65,868.0	125,262.0	62,992.0	241,560.00
74(71)	1,340,000	1,330,000	～	1,350,000	133,838.0	66,866.0	127,104.0	63,920.0	245,220.00
75(72)	1,360,000	1,350,000	～	1,370,000	135,836.0	67,864.0	128,946.0	64,848.0	248,880.00
76(73)	1,380,000	1,370,000	～	1,390,000	137,834.0	68,862.0	130,788.0	65,776.0	252,540.00
77(74)	1,400,000	1,390,000	～	1,410,000	139,832.0	69,860.0	132,630.0	66,704.0	256,200.00
78(75)	1,420,000	1,410,000	～	1,430,000	141,830.0	70,858.0	134,472.0	67,632.0	259,860.00
79(76)	1,440,000	1,430,000	～	1,450,000	143,828.0	71,856.0	136,314.0	68,560.0	263,520.00
80(77)	1,460,000	1,450,000	～	1,470,000	145,826.0	72,854.0	138,156.0	69,488.0	267,180.00
81(78)	1,480,000	1,470,000	～	1,490,000	147,824.0	73,852.0	140,000.0	70,416.0	270,840.00
82(79)	1,500,000	1,490,000	～	1,510,000	149,822.0	74,850.0	141,842.0	71,344.0	274,500.00
83(80)	1,520,000	1,510,000	～	1,530,000	151,820.0	75,848.0	143,684.0	72,272.0	278,160.00
84(81)	1,540,000	1,530,000	～	1,550,000	153,818.0	76,846.0	145,526.0	73,200.0	281,820.00
85(82)	1,560,000	1,550,000	～	1,570,000	155,816.0	77,844.0	147,368.0	74,128.0	285,480.00
86(83)	1,580,000	1,570,000	～	1,590,000	157,814.0	78,842.0	149,210.0	75,056.0	289,140.00
87(84)	1,600,000	1,590,000	～	1,610,000	159,812.0	79,840.0	151,052.0	75,984.0	292,800.00
88(85)	1,620,000	1,610,000	～	1,630,000	161,810.0	80,838.0	152,894.0	76,912.0	296,460.00
89(86)	1,640,000	1,630,000	～	1,650,000	163,808.0	81,836.0	154,736.0	77,840.0	300,120.00
90(87)	1,660,000	1,650,000	～	1,670,000	165,806.0	82,834.0	156,578.0	78,768.0	303,780.00
91(88)	1,680,000	1,670,000	～	1,690,000	167,804.0	83,832.0	158,420.0	79,696.0	307,440.00
92(89)	1,700,000	1,690,000	～	1,710,000	169,802.0	84,830.0	160,262.0	80,624.0	311,100.00
93(90)	1,720,000	1,710,000	～	1,730,000	171,800.0	85,828.0	162,104.0	81,552.0	314,760.00
94(91)	1,740,000	1,730,000	～	1,750,000	173,798.0	86,826.0	163,946.0	82,480.0	318,420.00
95(92)	1,760,000	1,750,000	～	1,770,000	175,796.0	87,824.0	165,788.0	83,408.0	322,080.00
96(93)	1,780,000	1,770,000	～	1,790,000	177,794.0	88,822.0	167,630.0	84,336.0	325,740.00
97(94)	1,800,000	1,790,000	～	1,810,000	179,792.0	89,820.0	169,472.0	85,264.0	329,400.00
98(95)	1,820,000								

【3】健康保険

2 保険料と給付内容

(2)被扶養者

被保険者の配偶者(事実上婚姻関係と同様の人を含む)、子、孫、兄弟姉妹、直系尊属(父母・祖父母など)や同居している三親等以内の親族で、後期高齢者医療制度の被保険者でなく、主として被保険者に生計を維持されている人。

①年間収入が130万円未満

認定対象者が60歳以上または障害厚生年金を受けられる程度の障害者の場合は180万円未満

②被保険者の年間収入の2分の1未満である場合、同居でない場合は収入が被保険者からの援助による収入額(仕送り)より少ない場合

【3】健康保険

2 保険料と給付内容

(3)健康保険の主な保険給付

①窓口の負担額を減らす療養の給付

	一般所得者等	一定以上所得者	現役並み所得者
75歳	1割負担	2割負担	3割負担
70歳	2割負担		
6歳 (義務教育就学途)	3割負担		
	2割負担		

【3】健康保険

2 保険料と給付内容

(3)健康保険の主な保険給付

②負担額を上限額で抑える高額療養費

70歳未満の者（括弧内の額は、4ヶ月目以降の多数該当）

<年収約1,160万円～>

252,600円 + (医療費 - 842,000) × 1% (140,100円)

<年収約770～約1,160万円>

167,400円 + (医療費 - 558,000) × 1% (93,000円)

<年収約370～約770万円>

80,100円 + (医療費 - 267,000) × 1% (44,400円)

<～年収約370万円>

57,600円 (44,400円)

<住民税非課税>

35,400円 (24,600円)

公益財団法人 介護労働安定センター

【3】健康保険

2 保険料と給付内容

(3)健康保険の主な保険給付

③業務外の病気やケガにより労務不能になったときに給付される傷病手当金(原則4日以上仕事に就けなかったとき)



※1日あたりの支給額(原則)

12カ月間の平均標準報酬月額 ÷ 30 × 2/3

※通算1年6カ月間支給

公益財団法人 介護労働安定センター

【3】健康保険

2 保険料と給付内容

(3)健康保険の主な保険給付

④産前産後休業中に給付される出産手当金

原則産前42日 出産 産後56日

産前産後休業

※1日あたりの支給額(原則)

12カ月間の平均標準報酬月額 ÷ 30 × 2/3

公益財団法人 介護労働安定センター

【3】健康保険

3 産前産後・育児休業期間中の保険料免除

(1)産前産後休業期間・育児休業等期間について、健康保険・介護保険・厚生年金保険の保険料は、事業主が申出書を提出することにより、被保険者・事業主の両方の負担が免除されます。

原則産前42日 出産 産後56日 3歳未満

産前産後休業

育児休業

※免除期間は、将来、被保険者の年金額を計算する際は、保険料を納めた期間として扱われます。

※育児休業期間中のその他の免除要件

- ①月末が育休のとき
- ②その月で14日以上育休のとき

※育児休業期間中の賞与の保険料免除要件

- ①暦日で1月を超えて育休のとき

公益財団法人 介護労働安定センター

【4】厚生年金保険

1 厚生年金保険の被保険者

厚生年金保険は、会社(法人)等の勤務しているときに被保険者であった人が年金を受け取るときに、国民年金に上乗せで給付される保険です。

	基礎年金	厚生年金
老 齢	老齢基礎年金 保険料を納めた期間などに応じた額	老齢厚生年金 保険料を納付した期間や賃金 ^{※1} に応じた額
障 害	障害基礎年金 障害等級 ^{※2} に応じた額 (子がいる場合には加算あり)	障害厚生年金 賃金 ^{※1} や加入期間、障害等級 ^{※2} に応じた額
遺 族	遺族基礎年金 老齢基礎年金の満額に子の数に応じて加算した額	遺族厚生年金 亡くなった方の老齢厚生年金の3/4の額

公益財団法人 介護労働安定センター

【4】厚生年金保険

1 厚生年金保険の被保険者

(1)被保険者(第2号被保険者)

厚生年金保険の加入の要件は、健康保険と同じですが、原則70歳未満になります。

(2)第3号被保険者

20歳以上60歳未満の配偶者で、被保険者に扶養されている人は、保険料を支払うことなく国民年金に加入することが出来ます。

※被保険者と同じ厚生年金保険の加入になるわけではありません。
※要件は健康保険の被扶養者と原則同じです。

公益財団法人 介護労働安定センター

【5】介護保険

1 介護保険の被保険者

(1)被保険者の要件

介護保険への加入の要件は、健康保険と原則同じですが加入は40歳からになります。

(2)被保険者

①第1号被保険者

65歳以上の人(給与天引きは行いません、原則として年金からの天引きになります)。

②第2号被保険者

40歳から64歳までの医療保険(会社・法人の健康保険など)に加入している人(給与天引きにより保険料を徴収します。)

※第2号被保険者の保険料は、被保険者と会社(法人)が半額ずつ負担します。

公益財団法人 介護労働安定センター

【5】介護保険

2 保険給付について

(1)第1号被保険者

65歳以上の方は原因を問わず要支援・要介護状態となったときに保険給付を受けられます。

(2)第2号被保険者

加齢に伴う特定疾病が原因で要介護(要支援)認定を受けたときに保険給付を受けることができます。

※ 特定疾病とは	
1 がん (医師が一般に認められている知見にもとづき回復の見込みがない状態に至つたと判断したものに限る)	9 脊柱管狭窄症
2 関節リウマチ	10 早老症
3 筋萎縮性側索硬化症	11 多発脳委縮症
4 後縦靭帯骨化症	12 慢性閉塞性神経障害、慢性閉塞性腎症および慢性腎臓病
5 骨折を伴う肩関節症	13 脳血管疾患
6 初老期における認知症	14 閉塞性動脈硬化症
7 進行性核上性麻痺、大脳皮質基底核変性症およびパーキンソン病	15 慢性閉塞性肺疾患
8 脊髄小脳変性症	16 両側の膝関節または股関節に著しい変形を伴う変形性関節症

公益財団法人 介護労働安定センター

● **Key Word** ● ~このセクションのポイントなど~

- * 報酬月額
- * 保険料負担
- * 被扶養者
- * 第3号被保険者
- * 特定疾病

雇用管理分野

G-1-①

【カテゴリー】 職場環境 (G)

リスクマネジメント

講 師： 藤野 和良 氏

セッション①
30分

● 履修時間 ● 1時間【基礎コース】 セッション①②

 公益財団法人 介護労働安定センター

【基礎コース】 職場環境(G) カリキュラム

リスクマネジメント

G-1

【1】職場の安全対策

- 1 ハイน์リッヒの法則
- 2 ヒヤリハット

セッション ① 30分

【2】リスクの予測と分析

- 1 リスク
- 2 リスクマネジメント
- 3 危険予知

【3】事故や失敗から学ぶシステムの構築

- 1 責任追及志向から問題解決志向への転換

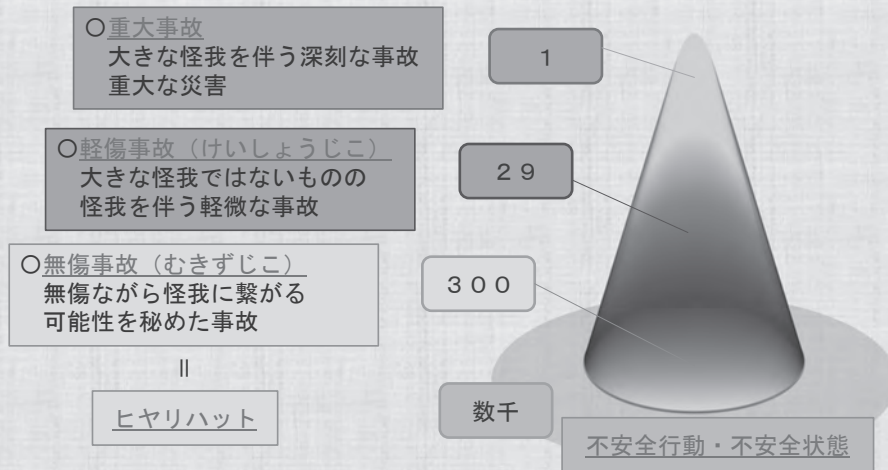
セッション ② 30分

 公益財団法人 介護労働安定センター

【1】職場の安全対策

1 ハイน์リッヒの法則

(1) 日頃からの不安全行動・不安全状態が重大事故発生の原因になる

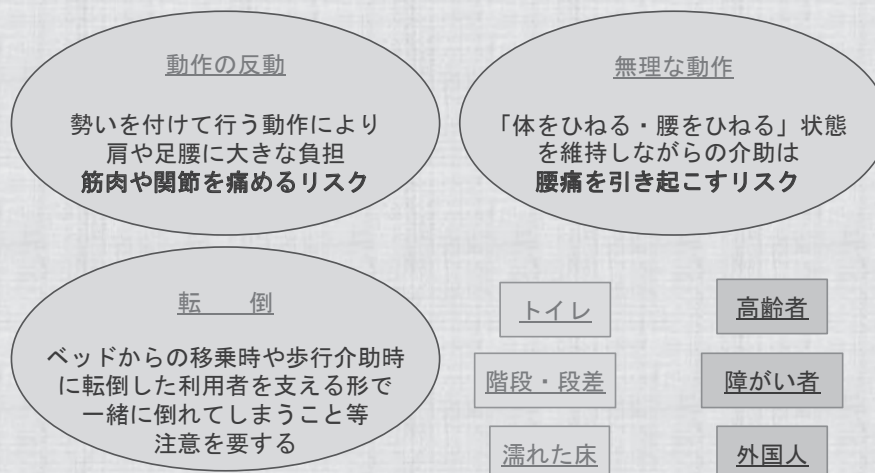


公益財団法人 介護労働安定センター

【1】職場の安全対策

1 ハイน์リッヒの法則

(2) 仕事の中に潜む不安全行動・不安全状態を組織全体で共有する



公益財団法人 介護労働安定センター

【1】職場の安全対策

2 ヒヤリハット

- ・ 不安全行動・不安全状態に気づくヒントを与えてくれる

ヒヤリ

利用者をベッドから車椅子へ移乗する際、職員がよろけたことで利用者が転落しかけたが、ギリギリのところで支えることができた。

ハット

床が濡れていることに気づかないまま、廊下を走り抜けた際、つるっと滑ったが、ギリギリのところで踏ん張り、転ばずに済んだ。

不安全行動・不安全状態が疑われる行為

- ベッドから車椅子への移乗介助
- 床を汚した者、床が汚れていることに気づいた者の行動
- 廊下を走る行動とそれを注意しない周囲の者の行動

公益財団法人 介護労働安定センター

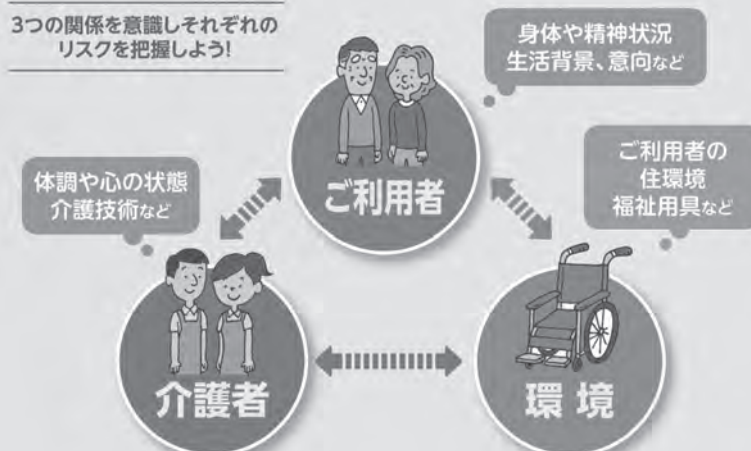
【2】リスクの予測と分析

1 リスク

出典元：公益財団法人介護労働安定センター「イラストで見る介護事故事例集」

将来のいずれかの時において朗らかな日常を脅かす(危険な状態にする・壊す・終わらせる) **予測可能**で**対処可能な危険**のこと

3つの関係を意識しそれぞれの
リスクを把握しよう!



公益財団法人 介護労働安定センター

【2】リスクの予測と分析

1 リスク

将来の事故はどれか一つの要因によって起こるというよりも、**複数の要因が絡み合って発生することが多い。**

ご利用者へのリスク対策

**身体 の状況や
価値観を把握し適切な
ケアプランを立てる**

サービス開始前に、ご利用者本人や家族に価値観、人生観、興味があることなどをヒアリング。情報を的確に把握しアセスメントシートに反映して、事業所内で情報を共有しましょう。利用開始後もケアプランの見直し時やご利用者の状況に応じて、アセスメントシートを更新することが大切です。

介護者へのリスク対策

**体調や心の状態を整え
介護技術・知識を
向上させる**

介護者自身の体調・精神面の管理や、モチベーション維持も大切です。健康診断やストレスチェックを受けて、身体の不調や仕事の悩み、不安があれば上司に相談しましょう。社内外の研修に参加して、修得した技術を事業所内で共有することも、事故防止につながります。

環境へのリスク対策

**日々、変動する
状況を認識し
個々に合わせ
環境を整える**

環境リスクは、昼と夜で変わったり、改善後もご利用者や介護者の状況の変化で再発する可能性があります。日々変動するリスクという認識を持つことが大切です。ご利用者に応じて家具の配置を検討したり、歩行誘導(足あと)シールを床に貼って、行き先をわかりやすくしましょう。

公益財団法人 介護労働安定センター

● Key Word ● ～このセクションのポイントなど～

- * ハインリッヒの法則
- * 不安全行動・不安全状態
- * ヒヤリハット
- * リスク
- * 3つのリスク要因

公益財団法人 介護労働安定センター

雇用管理分野

G-1-②

【カテゴリー】 職場環境 (G)

リスクマネジメント

講 師： 藤野 和良 氏

セッション②
30分

● 履修時間 ● 1 時間【基礎コース】 セッション①②

 公益財団法人 介護労働安定センター

【基礎コース】 職場環境(G) カリキュラム

リスクマネジメント

G-1

【1】職場の安全対策

- 1 ハイブリッドの法則
- 2 ヒヤリハット

セッション ① 30分

【2】リスクの予測と分析

- 1 リスク
- 2 リスクマネジメント
- 3 危険予知

セッション ② 30分

【3】事故や失敗から学ぶシステムの構築

- 1 責任追及志向から問題解決志向への転換

 公益財団法人 介護労働安定センター

【2】リスクの予測と分析

2 リスクマネジメント

リスクの発生を**防止又は回避**するための仕組み。それらが困難な場合は、そのリスクの**最小化又は分離分散**により損害の低減を図る。

4つの視点

- ① 事実
- ② 結果
- ③ 因果関係
- ④ 過失



公益財団法人 介護労働安定センター

【2】リスクの予測と分析

2 リスクマネジメント

(1) 事実を**正確に把握**することが何よりも大切

【第1報】
床が濡れていたため、職員が誤って滑って転んでしまった。

【判断】
床が濡れていなければ滑って転ぶことは無かった。

【第2報】
確かに一部の床は濡れていたが職員が転倒した場所は濡れていなかった。

【判断】
転倒に至るいきさつをさらに慎重に確認する必要がある。

【第3報】
当該職員は滑りやすい靴を履いて走っていた。遅刻しそうだったため焦っていた。

【判断】
落ち着いて歩いていれば転ぶことは無かった可能性がある。

【第4報】
当該職員は昨夜のお酒が残っていて足もとがふらついていた。

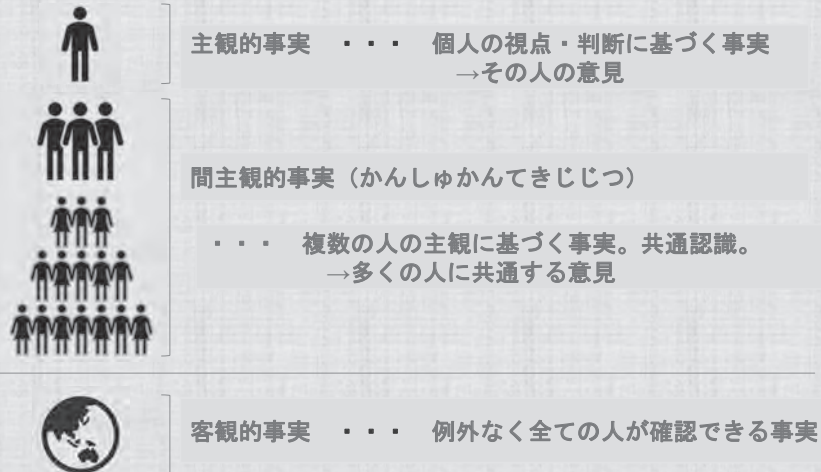
【判断】
転倒の原因は濡れた床ではなく、当該職員の不注意が原因である。

公益財団法人 介護労働安定センター

【2】リスクの予測と分析

2 リスクマネジメント

(2) 主観的事実と間主観的事実、そして客観的事実



公益財団法人 介護労働安定センター

【2】リスクの予測と分析

3 危険予知

リスクの発生を未然に防ぐためにリスクそのものを感知する能力を高め、もって職場で事故やトラブルを起こさせないための取組

はさみが落ちている

誰のはさみだろう

どこのはさみだろう



どうして落ちてるんだろう

気づかずに誰かが踏んだら
怪我をしてしまう

利用者さんが怪我をする原因
になったら大変だ

スプレー缶が落ちている

何のスプレーだろうか

誰か落としたのかな



踏んで転倒の原因になる
かもしれない

中身が危険なもの
かもしれない

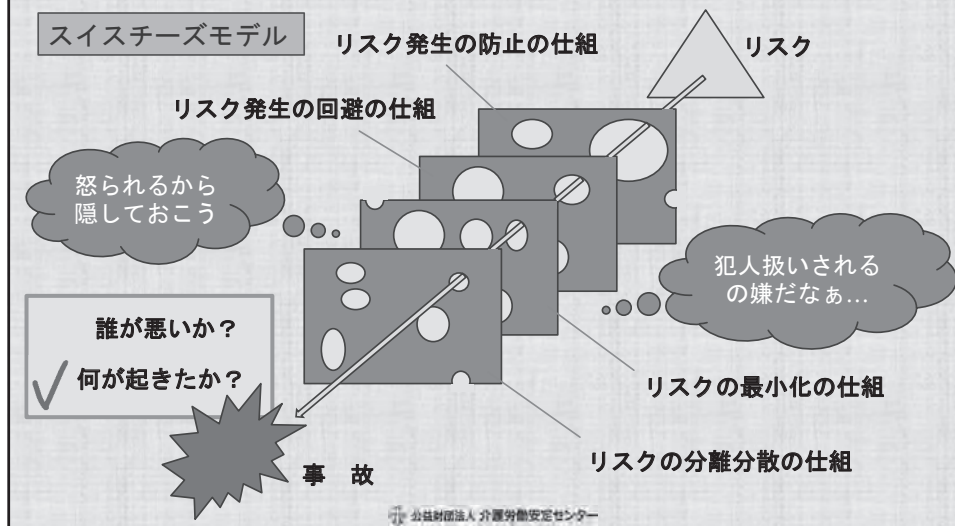
利用者さんが誤って
使ってしまったら大変だ

公益財団法人 介護労働安定センター

【3】事故や失敗から学ぶシステムの構築

1 責任追及志向から問題解決志向への転換

(1) ミスが共有されやすくなる雰囲気を作り上げるために



● Key Word ● ~このセクションのポイントなど~

- * リスクマネジメント
- * 主観的事実と客観的事実
- * 危険予知
- * 責任追及志向
- * 問題解決志向

＜ 資料 3 ＞

介護事業所における中間管理者研修 初級テキスト

○ テキスト執筆者（カテゴリー順）

・柴垣 竹生（株式会社エクセレントケアシステム 執行役員 人材開発部 部長）

執筆担当箇所 << マネジメント分野 >>

【 カテゴリー A 】	業務の考え方・効率化	P109～
【 カテゴリー B 】	顧客管理・サービス管理	P166～
【 カテゴリー C 】	部下の育て方（人材育成）	P191～
【 カテゴリー D 】	リーダーシップ	P222～

・佐藤 紀一（横浜泉社会保険労務士事務所 代表 特定社会保険労務士）

執筆担当箇所 << 雇用管理分野 >>

【 カテゴリー E 】	労務管理	P267～
【 カテゴリー F 】	人事管理	P296～

・藤野 和良（藤野経営労務管理事務所 副所長 特定社会保険労務士）

執筆担当箇所 << 雇用管理分野 >>

【 カテゴリー G 】	職場環境	P316～
【 カテゴリー H 】	人材育成	P347～

本研究会の「介護事業所における中間管理者研修 初級テキスト」は、試行的に実施した、モデル研修プログラムである「介護事業所におけるリーダー養成研修【基礎コース】」において、次の3科目で作成したテキストの形式及び構成に基づき、全科目作成されていること。

- ・ カテゴリー D-2 リーダーとしての役割の理解と基本姿勢
- ・ カテゴリー E-4 社会保険
- ・ カテゴリー G-1 リスクマネジメント

目標に向かう力

● 履修時間 ● 2 時間

【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 職業倫理や所属する法人、施設・事業所の運営理念に関する理解を深め、現状や課題を客観的に捉え直す。法人・事業所としての基本理念と倫理から理解を深め、リーダーとしての目標設定と目標の管理継続・向上を図る。
- 組織全体の中で介護職チームに求められる役割と責任、職種・部署間の分担・連携について多面的に理解し、チームとしてリーダーに求められる役割を学ぶ。
- 理念や目的に基づいた支援をチームで行う為に、理念・目的に基づいた目標設定を行った上でPDCA(計画→実行→確認(振り返り)→改善)を継続的に行うことで、中長期的に理念・目的に基づいた支援に繋がることを学ぶ。
- リーダーとしての目標の一部を部下とも共有できる「チーム」としての目標設定にすることで、組織としての目標に向かう力を養う。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】法人理念と組織目標		<単元>
(1)法人理念・組織目標について		セクション 1
(2)法人理念浸透についての目的と方法		30分
(3)自組織におけるチャンクダウン(分解・具体化)		
(4)職業倫理の遵守		
【2】目標設定		セクション 2
(1)自己覚知の理解		30分
(2)目標の設定方法		
(3)目標達成シートの作成方法		セクション 3
(4)チームとしての目標設定		30分
【3】目標管理		
(1)目標管理制度		セクション 4
(2)PDCA(仕事の計画・実行・課題チェック・改善)管理の方法		30分

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を1単元(セクション)でWEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)法人理念・組織目標について**1)理念・目標から組織構築・人材開発・人事考課を考える**

経営層や上司からの指示をそのまま伝えるだけであれば、現場にリーダーは不要です。上層部の示す目的や目標を数値や行動に変換し、できるだけわかりやすく職員に伝えてこそ、現場に近い場所にリーダーがいる意味があります。

法人理念・組織目標を職員に伝えるにあたって、リーダーにはそのような役割が求められます。

理念や目標は法人ごとに異なりますが、たとえば「〇〇を目指します」という目標があるなら、〇〇を実現するために日々の仕事の中で自分たちがどのように行動すればいいのか、自分の言葉でいえなければなりません。

理念を具体化していくこのような考え方をベースに、リーダーは、大まかにいえば以下の事柄を実行に移していきます。

①**組織構築**:目標達成のために必要な体制の整備

②**人材開発**:目標達成のために必要な人材の育成

③**人事考課**:目標達成のために必要な職員の評価

①～③については、まず、人事情報を把握することからはじめます。その組織にどのような人材がいるのかわからなければ、組織を作ること、人材を育てることも、職員を評価することもできません。その一環として、職員へのヒアリングも行った方がいいでしょう。

2)抽象的な理念・目標を具体化する

その上で、①の役割分担に移ります。職員の能力や適正に応じて、誰に、どの役割を担ってもらうか決めていくのです。世の中で「人事」と呼ばれているものがこれです。

②については、個人別の育成計画というかたちにしていきます。この育成計画の中には、新入社員を一人前にしていくことだけでなく、中堅社員に専門職としてのさらなるステップアップを促すことや、中堅社員の中から次のリーダーを育てていくことも含みます。人材開発を通じて組織全体を底上げしていくイメージです。

③については、法人が定める評価指標に基づいて行います。各職員が、①の役割をどの程度果たしているか、②の育成課題をどこまでクリアしているかが、評価のベースになります。

法人理念の多くは抽象的な内容です。加えて、容易には実現できそうもない遠大な到達点が掲げられていることがほとんどでしょう。しかし、たとえ実現困難な内容であっても、組織には理念が必要です。

それは裏返して考えてみればよくわかります。「当社に目指すべき目標はありません」というような法人で誰が働きたいと思うでしょうか。多くの人が集う以上、そこには必ず何らかの理由があります。法人の場合、その理由が理念に集約されているのです。

リーダーが行わなければならないのは、この遠い場所にある理念を、職員のいる場所まで引き寄せてくることです。

(2)法人理念浸透についての目的と方法

理念をできるだけわかりやすい言葉にかみ砕いて職員に伝えるだけでなく、リーダーは、その理念に基づいて行動するよう職員に働きかける必要があります。それが理念浸透への第一歩です。

そのために有効なのが、職員同士で話し合いの場を持つことです。たとえば、理念をいくつかの要素に分解して考え、その各要素をサービス上で実現していくための具体的な行動を決めていきます。決めた事柄は、行動基準にしてもいいですし、施策にしてもいいでしょう。

いずれにしても大切なのは、みんなでそうしようと決めた事柄が、ほんとうに実現できているかどうか、その後も追いつけることです。それは、リーダーにとって欠かすことのできない仕事のひとつです。

(3)自組織におけるチャンクダウン(分解・具体化)

1)チャンクダウンで組織課題を分析する

チャンクダウンの手法は、理念の分解だけでなく、組織課題の分析にも有効です。たとえば、介護事業所の組織課題には以下のようなものが考えられるでしょう。

①ヒトに関する課題

フロア毎や職員毎のサービス内容の不統一、業務負担の不均衡、新人育成(新卒・中途)の内容が不明確 など。

②モノに関する課題

計画書や手順書の不備、膨大な介護記録の時間内処理、備品の不具合 など。

③カネに関する課題

売上の低下・停滞、人件費率の悪化、利益の低下・停滞 など。

2)早期対応できる課題と中長期的に取り組む課題

こういった課題の中には、機器の修理のように比較的早期に解決できるものと、解決までに時間がかかるものがあります。

前者についてはできるだけ早く対応し、後者については決して棚上げせず、中長期的な計画を立てて解決を図ります。当面解決は無理と思われる課題については、その旨はつきりと職員に返答します。

フロア毎や職員毎のサービス内容の不統一、業務負担の不均衡、新人育成(新卒・中途)の内容が不明確といった課題については、規定や基準を決めることが基本的な課題解決方法です。

フロア毎や職員毎の業務負担の不均衡、膨大な介護記録の時間内処理については、新規採用や異動などの人事労務的対応、あるいは ICT の導入が有効な場合もあります。

カネに関する課題は、ヒトとモノに関する複合的な課題であることが多いものです。職員のモチベーションが低下する原因は、人的対立ばかりではありません。ルールや手順などのシステム不備や、設備の不具合の放置に起因することも多々あり、結局それが経営的な数字(カネ)の悪化につながっていきます。つまり、ヒトとモノの課題の放置が、最終的にカネに影響を与えることになるのです。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 理念・目標から組織構築・人材開発・人事考課を考える	①組織構築:目標達成のために必要な体制の整備、②人材開発:目標達成のために必要な人材の育成、③人事考課:目標達成のために必要な職員の評価。
* 抽象的な理念・目標を具体化する	たとえ実現困難な内容であっても、組織には理念が必要。リーダーは、この遠い場所にある理念を具体化して、職員のいる場所まで引き寄せてこなければならない。
* 理念に基づく行動を職員に働きかける	職員同士で話し合いの場を持ち、理念をサービス上で実現していくための具体的な行動を決めていく。リーダーは、決めた事柄が、ほんとうに実現できているのかどうか、その後も追いつける必要がある。
* チャンクダウンで組織課題を分析する	①ヒトに関する課題、②モノに関する課題、③カネに関する課題に分類して考える。
* 早期対応できる課題と中長期的課題	比較的早期に解決できるものを優先し、解決までに時間がかかるものは中長期的な計画を立てて解決を図る。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 リーダーは、法人理念・組織目標を自分の言葉で職員に伝えなければならない。

【Q2】 組織構築や人材開発は、組織の状況や状態とは関係なく、リーダーがどうしたいかが重要である。

【Q3】 リーダーは、理念に基づいて行動するよう職員に働きかける必要がある。

【Q4】 チャンクダウンの手法は、理念の分解だけでなく、組織課題の分析にも有効である。

【Q5】 職員のモチベーション低下の原因のほとんどは人的対立である。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × 組織構築、人材開発、人事考課、いずれに取り組むとしても、まずその職場の人事情報を把握することが必要になります。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 職員のモチベーション低下は、人的対立ばかりが原因であるとは限りません。

（4）職業倫理の遵守**1)インフラとしての使命**

あらゆる職業に倫理は不可欠ですが、介護職にはより厳しい倫理が求められます。それは、介護事業は公金を原資とする、公共性の高い地域のインフラでもあるからです。

インフラの使命は、安全性と安定性です。電気・ガスなどのエネルギー事業や、航空・鉄道などの運輸事業といったインフラ産業を思い浮かべてみると、それがよくわかるでしょう。

インフラが安全かつ安定的にサービスを提供するためには、実は大変な労力がかかるのですが、それを当たり前のように行い続けることが、インフラがインフラであり続けるための条件です。私たちは、社会から信頼されてこの仕事を任されているのです。

したがって介護事業においては、利用者と家族を含めた地域から、危険と思われるようなことや、品質を疑われるようなサービス提供をすることは許されません。

2)倫理の4原則

医療職・介護職に共通する職業倫理指針としては、以下の4原則がよく知られています。この原則は、上記のインフラとしての使命と重ね合わせても、矛盾はないでしょう。

①自律性尊重の原則

人権擁護をベースとした本人意思の尊重。

②無危害の原則

利用者の安全を第一に考える。

③善行の原則

利用者にとっての最善を尽くす。

④公正の原則

利用者に公平に対応する。

万が一、虐待が起きれば上記のすべてに抵触します。虐待は、利用者の自律性を蔑ろにし、危害を加え、最善どころか最悪の行為であり、その方だけが被害に合うのですから当然不公平です。インフラとして遵守すべき安全性と安定性は、著しく損なわれているわけで、4原則の不徹底は、結果的にインフラの役割を脅かすことにもなるのです。

一方で、①～④は矛盾することもあります。たとえば、歩行可能でも不安定な利用者に対して、安全第一を考えて車椅子移動を勧めるときなど、①と②の間で葛藤を覚えることがあるかもしれません。

ケアを行っていく上で、葛藤や矛盾が生じること自体、不自然なことでも、決して悪いことでもありません。そのようなことをなかったことにする考え方の方にむしろ問題があります。

リーダーとして重要なのは、こういった原則の対立が起きたときに、その都度ケアチームで話し合いながら最適解を探っていくことです。リーダーのそういった行動が、葛藤や矛盾を対話で乗り越えていく組織風土を醸成し、職業倫理の遵守につながっていきます。

【2】目標設定

(1)自己覚知の理解

目標設定における自己覚知とは、職業人としての自分を知ることです。知らなければならない事柄は2つあります。

1)なりたい自分・なるべき自分

この仕事をいまの職場で続けていくにあたって、自分はどのような人材になりたいのか。どのような人材になるべきだと考えているのか。(「どのような人材」がイメージしにくいようであれば「どのようなことができる人材になりたいのか」でも可)。

2)現時点の自分

1)に照らして、いまの自分の経験や能力はどの程度なのか。自己評価だけでなく、上司や同僚の評価も併用するとより精度が高くなります。

職業人である以上、常に①も②も意識・把握しておくことが理想ですが、なかなかそうもいかないのが現実です。職場での目標設定は、目指す自分の姿と現在の自分の姿について考える貴重な機会になります。

そう言われても、目指す自分の姿など考えたこともない、とても思い浮かばないという人には、ロールモデルを見つけることをお勧めします。

ロールモデルとは、仕事の上でお手本となる人物のことです。たとえ全人的にお手本にしたい人でなくとも、人との接し方や知識・技術など、部分的にマネしたいと思える事柄があれば、それもひとつのモデルになり得ます。

(2)目標の設定方法

目標設定の方法としては、SMART という考え方が有名です。

- ・Specific 具体的に
- ・Measurable 測定可能な
- ・Achievable 達成可能な
- ・Relevant 関連性がある
- ・Time-bound 期限がある

目標を持って働くことは、モチベーションの維持・向上に有効ですが、上記の考え方が意識されていないと、せっかくの効果が弱まってしまいます。

中でも、目標の具体性と測定可能性の欠如については要注意です。その上でリーダーは、経営理念や事業所の目標と、各職員の目標が何らかの形で関連性を持つよう促します。

その時に必要になるのが、前述した、遠い場所にある理念や事業目標をリーダーが職員のいる場所まで引き寄せてくることです。個々人の成長が、理念の実現や事業目標達成への貢献につながるという連動性を、リーダーがいかに職員に伝えることができるかが大切です。

わかりやすい言葉や喩え話、目標設定面談での丁寧な対話、チーム内での話し合いなどがその助けとなるでしょう。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* インフラとしての使命	介護事業は公金を原資とする、公共性の高い地域のインフラ。私たちは、社会から信頼されてこの仕事を任されていることを忘れてはならない。
* 倫理の4原則	①自律性尊重の原則、②無危害の原則、③善行の原則、④公正の原則。
* 4原則の矛盾	4原則はときとして矛盾することもある。重要なのは、こういった原則の対立が起きたときに、その都度ケアチームで話し合いながら最適解を探っていくこと。
* 自己覚知	「なりたい自分・なるべき自分」「現時点の自分」を意識・把握しておくことが理想。ロールモデル(実在するお手本)を見つけることもひとつの方法。
* 目標設定の方法としての SMART	Specific(具体的に)、Measurable(測定可能な)、Achievable(達成可能な)、Relevant(関連性がある)、Time-bound(期限がある)。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 介護事業は公金を原資とする、公共性の高い地域のインフラでもあるため、より厳しい倫理が求められる。

【Q2】 倫理の4原則の各事項はときとして矛盾する。

【Q3】 「なりたい自分・なるべき自分」に照らした自己評価だけでなく、上司や同僚の評価も併用する。

【Q4】 ロールモデルは、全人的なお手本でなければならない。

【Q5】 目標設定の方法としての SMART とは、Specific(具体的に)、Measurable(測定可能な)、Achievable(達成可能な)、Recurrent(繰り返す)、Time-bound(期限がある)を指す。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × 部分的にマネできる点がある場合もロールモデルになり得ます。

【Q5 解答】 × Recurrent(繰り返す)ではなく、Relevant(関連性がある)です。

(3)目標達成シートの作成方法

1)作成手順

大谷翔平選手が高校時代に作成していたことでも知られる「目標達成シート」は、その形状から別名「マンダラチャート」とも呼ばれます。

このシートは、 $3 \times 3 = 9$ マスの正方形を1ブロックとし、それが9ブロックあって、計81マスで構成されています。

まず、81マスのいちばん真ん中に「最終目標」を書き込み、それを取り囲む8マスには、「最終目標」を達成するために必要な「要素」を書き込みます。この要素とは「〇〇する」のような行動のことです。全部埋まれば真ん中のブロックが完成します。これを仮に「中央ブロック」と呼びます。

次に、「中央ブロック」を取り囲む8つのブロックのそれぞれの真ん中に、先ほど書き込んだ8つの要素を転記し、今度はその要素を取り囲む8つのマス($8 \times 8 =$ 計64マス)に、真ん中の要素を達成するために必要な要素を書き込んでいきます。この64の要素もすべて「〇〇する」のような行動にします。

これで81マスすべてが埋まり、目標達成シートが完成しました。外枠の64の行動が実行されて真ん中の8要素が達成されていくと、同時に「中央ブロック」の8要素が達成されることになり、「最終目標」の達成に一步步近づいていきます。

小さな行動の積み重ねが小目標(8つの要素)の達成につながり、小目標の達成の集積が最終目標の達成につながる、という仕組みです。

2)連動性の力

「目標達成シート」が教えてくれるのは、連動性と継続性の力です。連動性の力とは、最初から「小目標」と「大目標」の連動性を意識して目標設定しておくことで、「小目標」達成の蓄積が「大目標」の達成につながっていく、ということです。

仕事上のひとつの小さな事柄は、他の小さな事柄とつながって、事業所全体の大きな仕事を構成しています。まったく別の業務であっても、ひとつの事業所で行われているのであれば、すべて無関係ではないのです。

たとえば、昔からよくいわれることのひとつに、「業績不振や高い離職率などの問題がある職場は清掃が行き届いていない」というものがあります。時代遅れの精神論と思われるかもしれませんが、小さな仕事がすべてつながっているという事実からすれば、これは当然のことなのではないでしょうか。

職場の清掃というものは、毎日欠かさず、他人のためにやることです。仕事というものも、毎日欠かさず、他人のためにやることです。何らかの理由があって、その職場で働く職員たちの心から、「毎日」「他人のために」という気持ちが薄れていくと、それが、行き届かない清掃や業績不振という形になってあらわれてくるのです。

掃除をしないから業績不振なのではなく、また業績不振だから掃除ができていないのでもなく、人が働く上で欠かせない根本的な要素が職員の気持ちの中で失われているから、不具合が発生しているのだと思うのです。

3)継続性の力

継続性には現状を変える突破力があります。それは、先人をはじめ多くの方々が認めるところでしょ。たとえ不利な状況下であっても、ヒト・モノ・カネのリソースが不十分であっても、ただただ継続することで物事を成し遂げた例は数多くあります。

しかしながら、いちばん難しいのがこの継続性でもあります。続けてさえいれば成果をあげられたであろう物事が、道半ばで途絶えてしまった例は、成し遂げられた例よりもはるかに多いことでしょう。では、いったいどうすれば、わたしたちは「継続」できるのでしょうか。

ヒントは「目標達成シート」の中にあるように思います。

このシートの中で一番困難な事柄は、いちばん真ん中にある「最終目標」です。次に困難なのは、その周りを囲む8つの要素で、そのさらに外側に広がっている64の要素はそれよりも簡単にできる行動になっています。つまり、外側に行くほど「やるべきこと」は徐々に簡単になっているのです。

このシートが正しいフレームワークであるとするなら、81マスのさらに外側にある「もっと小さくて簡単な行動」をすべて行うことで、とても到達できないと思われるような「最終目標」にたどり着くことができることになります。

「もっと小さくて簡単な行動」であれば、続けられる可能性は高くなります。それは、前述した清掃もそうでしょうし、挨拶もそうでしょう。まず、習慣になるくらい確実に続けられるレベルの簡単な行動を見つけてやってみる。ここに継続性を担保できる秘訣のようなものがあるのではないのでしょうか。

(4)チームとしての目標設定

チーム目標を設定する際にも、リーダーはこの連動性と継続性を意識しておいた方がいいでしょう。

フロアやユニット単位、ケアチーム単位で目標を設定するよう促す際には、職員たちの自主性は重んじつつも、リーダーは、その「小目標」が最終的に「大目標」の達成につながるよう考えておきます。あまりにもかけ離れた目標である場合は軌道修正も必要です。これがリーダーの立場から見た連動性です。

また、「小目標」の達成のためには、絶え間ない進捗確認と軌道修正が欠かせません。前述のように、「小さくて簡単な行動」の蓄積にこそ、力が宿るからです。

もし、決めた行動ができていないならするように促す。できない原因があるならそれを解決してできるようにする。これがリーダーの立場から見た継続性です。

チーム段階の小さな目標は、ケアの質の向上や業務効率化による時間外労働の圧縮、人材育成などが多いと思われますが、リーダーとしては、事業所の方針や課題認識と大きくずれていないようであれば、基本的には現場職員の自主性を尊重しましょう。

職員たちが押し付けられたと感じるような目標は、ほぼ未達に終わります。それは、他人事だと思って真剣に取り組まないからです。また、「自分たちは納得していない目標だったから」という言い訳を与えてしまうのもよくない点です。

目標は自主的に決めさせ、自分たちで決めた目標だからこそ達成させる。それが健全なチーム目標の設定の仕方です。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 目標達成シート	小さな行動の積み重ねが小目標の達成につながり、小目標の達成の集積が最終目標の達成につながる、という仕組み。
* 連動性と継続性	「目標達成シート」は、行動と目標の連動性と継続性の力を示唆している。
* 小行動と最終目標の関係	「もっと小さくて簡単な行動」の積み重ねが「最終目標」の達成につながる。
* チーム目標設定時の「小目標」と「大目標」のつながり	チーム目標設定時に、リーダーは「小目標」が最終的に「大目標」の達成につながるよう意識する。
* リーダーによる進捗確認と軌道修正	「小目標」の達成のためには、リーダーによる絶え間ない進捗確認と軌道修正が欠かせない。

* 確認テスト * このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】「目標達成シート」は、その形状から別名「マンダラチャート」とも呼ばれ、計81マスで構成されている。

【Q2】「目標達成シート」は、一種のフレームワークであり、小さな行動の積み重ねが小目標の達成につながり、小目標の達成の集積が最終目標の達成につながる、という仕組みになっている。

【Q3】「目標達成シート」が示唆しているのは、「連動性」と「普遍性」である。

【Q4】仕事上のひとつの小さな事柄は、他の小さな事柄とつながって、事業所全体の大きな仕事を構成している。

【Q5】健全なチーム目標は、職員が自主的に決めたものであることが望ましい。

* 確認テスト 解答 *

【Q1 解答】○

【Q2 解答】○

【Q3 解答】× 「目標達成シート」が示唆しているのは、「連動性」と「継続性」です。

【Q4 解答】○

【Q5 解答】○

(1)目標管理制度**1)アセスメントの質が目標の質**

日本では、職員が立てた目標の達成度に応じて人事評価することを目標管理制度と呼びますが、制度ということになると、その法人に人事評価システムとして導入されていなければそこで話が終わってしまいます。そこでここではもう少し本質的な話をします。

目標管理という言葉は、ピーター・F・ドラッカーの提唱した「Management by Objectives(MBO)」を翻訳したもので、正しくは「目標による管理」です。リーダーとして目標を管理するというよりは、職員に目標を持たせることでうまくマネジメントする方法と考えた方がいいでしょう。言い換えれば、ここでいう「目標」は、介護業界ではおなじみのPDCAのP(計画)に近いといっても間違いではありません。

私たちの業界では、PDCAによるマネジメントの有効性はある程度証明済みです。職員のマネジメントに援用しても、それほど違和感はないはずです。そのように考えたとき、目標管理にとって大切なものが見えてくると思います。それは、アセスメントです。

一般的に、目標というものは、少し背伸びして届くようなレベルがいいといわれます。「背伸びして届く高さ」を設定するためには、まず「自分の身長と手の長さ」を知る必要があります。それが、目標を決める前にアセスメントを行う理由です。「たとえジャンプしても到底届かない目標」や「背伸びしなくても楽々届く目標」ができるのは、アセスメントが正しい加減だからです。

目標設定時のアセスメントでは、職員自身が、自分の職歴、志向、強みと弱み、能力などを改めて確認しますが、自分自身で客観性を持ってこのようなセルフ・アセスメントをするのは容易ではありません。

2)セルフ・アセスメントを支援する

目標管理制度については、かねてから、この目標設定の質について、実力より低い目標を立てれば達成が容易になるという問題が指摘されてきました。ただ、意図的にそうする者もいれば、無意識にそうしてしまう者もいるはずです。それは高すぎる目標についても同様です。不適切な目標設定になってしまうのは、セルフ・アセスメントの難しさにも一因があるように思います。

人事評価に結び付けるかどうかはともかく、目標設定時のセルフ・アセスメントには、リーダーのサポートが必要です。面談を通じて、本人のキャリアの棚卸しを支援し、適切な課題抽出を促すことで、セルフ・アセスメントの質をあげることは可能です。

セルフ・アセスメントの支援で特に重視したいのは、本人の「志向」です。組織運営上、個々人の志向を聞いたところでそれに沿えるとは限りません。まとまりがつかなくなるとは困るので、できることならわざわざ聞きたくないというのが、リーダーの本音でしょう。しかしながら、仕事上で自分が好きなこと、得意なことは、上達する可能性が高いのも事実です。全体最適を考えすぎるあまり、人材開発の可能性を抑制してしまうのも考えものです。「必ずしも志向にそえないかもしれないが」と断って上で本人の意向を聞き出し、目標に結び付けていくのもひとつの方法です。

(2)PDCA(仕事の計画・実行・課題チェック・改善)管理の方法

1)計画通りの実行は期待に過ぎない

PDCA は、Plan(計画)⇒Do(実行)⇒Check(課題チェック)⇒Act(改善)の4つの要素で構成される品質管理や業務改善のフレームワークです。

よく「PDCA サイクル」といわれますが、1巡目最後の「Act(改善)」から2巡目最初の「Plan(計画)」に移る際には、ステージが1つアップしていなければ改善したことになりません。従って、本来は「サイクル」ではなく「スパイラル」と呼ぶべきでしょう。真上から見れば同じところをぐるぐる回っているように見えても、横から見ればらせん階段のように1階ずつステップアップしているのが本来のPDCAの姿です。

ステージアップのために重要なのは「Check(課題チェック)」です。リーダーがPDCAを援用してマネジメントを行う上でいちばん抜け落ちやすいのも、このチェックのプロセスです。

マネジメントとは、自分で実務を行うのではなく、自分以外の人を実務を行うことを管理するものです。リーダーは、間接的に実務に関わっていて「計画通り実行されているだろう」という前提で事業所を運営していますが、実のところ、この前提は単なる期待に過ぎません。ほんとうに計画通り実務が行われているかどうかは、実はわからないのです。

これは、ある種の認知バイアス(思い込み)と呼ばれるもので、多くのリーダーが陥りやすい落とし穴です。いい計画を立てて職員に指示を出したら、きつとうまくやってくれるだろうと思ってしまう、いや、そう思いたいのです。

2)誤差を見逃さずに軌道修正する

うまくやってくれているかどうかは、実務者から報告を受けて、その都度確認しなければわかりません。それが「Check」です。チェックして、計画通りに進んでいなければそこで軌道修正をかける。それによって、実行内容を計画に近づけていくことができます。

仕事というものは、ほとんどの場合、計画通りには進みません。必ず何らかの不測の事態で滞ります。ということは、途中で何らかの軌道修正をしなければ、ほぼ間違いなく不本意な結果に終わるのです。

誰もがそれをわかっているのに、計画の未達はなぜ起こるのでしょうか。それは、進捗を確認していないことの影響も大きいのです。私たちは、計画と実行の「誤差」を見逃して、軌道修正のタイミングを逸しているのです。

実務者からの実行状況の報告と計画を照らし合わせ、誤差を見つけたらその都度軌道修正する。これができるば、計画が未達に終わる確率をかなり下げることができます。そのためには、実行と計画を突き合わせる「接触機会」を増やすことです。

接触機会を増やすといっても、部下の仕事ぶりをこまごまとチェックするマイクロマネジメントはお勧めしません。現場に顔を出す頻度や短時間面談の回数を多くするなどして職員との接点を増やし、日々の業務が本来あるべき姿や計画からずれていないかを確認するのです。

もちろん、問題がある場合は相談に乗り、ときには軌道修正も促しますが、あくまでも主体は職員です。実務の当事者は、当事者であるがゆえに進捗上の「誤差」を見落としがちです。そこを責めるのではなく、管理者の俯瞰的視野でフォローするといいでしょう。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*MBO	目標管理という言葉は、ピーター・F・ドラッカーの提唱した「Management by Objectives」を翻訳したものである。
*目標による管理	MBO は、「目標による管理」のこと。リーダーとして目標を管理するというよりは、職員に目標を持たせることでうまくマネジメントする方法と考えた方がいい。
*目標設定の質	目標管理制度については、実力より低い目標を立てれば達成が容易になるという問題が指摘されている。リーダーはこの点に注意して職員の目標設定を支援することが必要。
*PDCA	PDCAは、Plan(計画)⇒Do(実行)⇒Check(課題チェック)⇒Act(改善)の4つの要素で構成される品質管理や業務改善のフレームワークである。
*サイクルではなくスパイラル	PDCAは、「サイクル」といわれるが、1巡目最後の「Act(改善)」から2巡目最初の「Plan(計画)」に移る際にはステージが1つアップしていなければ改善したことにならないため、本来は「スパイラル」と呼ぶべき。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 ピーター・F・ドラッカーが提唱した「Management by Objectives(MBO)」は、正しくは「目標管理」ではなく、「目標による管理」である。

【Q2】 目標は達成できなければ意味がないため、できるだけ達成できる内容を設定する必要がある。

【Q3】 目標設定では、セルフ・アセスメントが重要である。

【Q4】 目標設定はあくまでも業務上の目標なので、本人の意向は考慮すべきではない。

【Q5】 部下がほんとうに計画通り実務を行っているかは、確認しなければわからない。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × 一般的に目標というものは少し背伸びして届くようなレベルがいいといわれています。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × 本人の意向を聞き出し、目標に結び付けていくのもひとつの方法です。

【Q5 解答】 ○

専門職としての社会的使命

● 履修時間 ● 1 時間

【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 社会の一員としての社会的責任(使命)とはなにかを理解し、組織の一員として事業所全体の社会的責任を理解する。
- 介護に携わる専門職としての社会的使命や職業倫理の重要性について理解し、介護に携わる専門職が伴う社会的責任には、介護保険の理念・目的に基づいた事業所の理念・目標等を設定する必要があることを学ぶ。
- チームメンバーの多様な職層に応じて求められる使命(発揮すべき能力、組織・チーム内で担うべき責任)を分析的に理解し、リーダーとして部下や多職種との理念共有を育む。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】社会的使命(CSR) (1)法人としての社会的使命(CSR) (2)介護保険施設・事業所としての社会的使命 (3)介護に携わる専門職としての社会的使命	<単元> セクション 1 30分
【2】介護に携わる専門職の基本理念 (1)日本介護福祉士会倫理綱領、倫理基準(行動規範) (2)社会福祉士及び介護福祉士法 (3)ソーシャルワークのグローバル定義 (4)老人福祉法、介護保険法等関連法令	

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
- WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を**1単元(セクション)**で WEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)法人としての社会的使命(CSR)

CSR とは、Corporate Social Responsibility の略で、一般的には「企業の社会的責任」と訳されます。CSR では以下の7つの原則が定められています。

- 1)説明責任:介護事業の内容や社会に与える影響について十分な説明を行う。
- 2)透明性:介護事業における意思決定や活動について社会への透明性を保つ。
- 3)倫理的行動:介護事業を公平かつ誠実に行う倫理観。
- 4)ステークホルダーの利害の尊重:利害関係者に配慮して介護事業を行う。
- 5)法の支配の尊重:介護保険法をはじめとする様々な関連法令を遵守する必要性。
- 6)国際行動規範の尊重:法令だけでなく、国際的な規範を尊重する。
- 7)人権の尊重:人権を尊重することが求められます。

介護事業に携わる者であれば、上記1)～7)を見ても何も特別なこととは思わないでしょう。基本的に CSR で問われている内容は企業の社会的責任ですので、端から公的事業として認可されている介護事業では当たり前のことばかりなのです。

(2)介護保険施設・事業所としての社会的使命

3)の倫理的行動や7)の人権の尊重は、いわれるまでもなく介護事業者が依って立つ基本中の基本ですし、介護保険法上で事業を営んでいる私たちにとって5)の法の支配の尊重も当然のことです。1)の説明責任についても、利用者や家族に対して、日常業務の中で常に求められていることですし、2)の透明性についても、WEB 等を通じた情報公表が義務付けられています。第三者評価もこの一環で行われている側面があります。

また、4)のステークホルダーの利害の尊重についても、その代表である利用者と家族への配慮は業務上の基本スタンスであるといってもいいでしょう。6)の国際行動規範の尊重については、そこまでのことは行っていないと思われるかもしれませんが、私たちがケアの基本原則としている尊厳の保持と自立支援は、グローバルスタンダードに照らしても何ら遜色のない規範です。

このように私たちの仕事は、その公共性の高さから、CSR を内包している事業特性を有しているのです。

もともと、日本で CSR が普及してきた背景には、一部企業の行き過ぎた営利追求によるモラルの軽視や法令違反がありました。古くから「企業は社会の一員であり、公器である」という考え方はあり、公害問題が起きた1970年代にも、バブル崩壊が起きた1990年代にも、繰り返し企業の社会的責任は議論されてきました。2000年代以降に相次いだ偽装や隠蔽を伴う企業の不祥事などは、みなさんの記憶に新しいところでしょう。

前述のように、介護事業は、社会的責任を負っているというよりも、そもそも社会的責任を果たすために存在します。介護保険制度の24年間にわたる歴史を振り返ると、とりわけ強く社会的な使命を問われたことが2度ありました。1度目は「コムスン事件」、2度目は「新型コロナウイルスへの対応」です。

(3)介護に携わる専門職としての社会的使命

2007年、当時大手介護事業者であった株式会社コムスンが、指定基準違反や不正請求で行政処分を受け、介護事業から撤退するという不祥事が起きました。誰もが知る大手企業が不正・隠蔽を行っていたことと、その後他の事業者分割譲渡されたことは、社会全体に大きな衝撃を与えました。比較的参入障壁が低く、堅実な経営だといわれていた介護事業は、あくまでも高いモラルと法令遵守が大前提になっていることを、私たちは改めて思い知らされたのです。

この事件を契機として、介護専門職の法令遵守意識が一気に高まったのは間違いありません。法人レベルでは、コンプライアンス体制の整備が行われ、内部監査について担当者や専門部署を新設する企業もありました。また、事業所レベルでは、ケア業務全般にわたって規定や帳票が見直され、「記録」の重要性について再教育が徹底されました。

介護専門職が社会的責任を実感したもうひとつの出来事は、2020年～2023年の新型コロナへの対応です。未知のウイルスが猛威をふるう中でのケアの継続は容易ではなく、私たちは、利用者の命を預かる責任の重さと難しさを改めてかみしめることになりました。新型コロナの感染症法分類が緩和された今でも、この認識は続いています。

社会全体が感染予防のために行動制限を行い、濃厚接触を避ける中でも、利用者の日常を支えるケアは変わることなく続けられました。利用者宅や居室に出向く行動を制限したり、濃厚接触を避けたりしては仕事にならないからです。在宅勤務も、リモート会議も、ケア業務そのものの対策としては無縁で無力でした。

新型コロナへの対応を通じて私たちに突き付けられたのは、どのような状況になろうとも、とにかく現場を回し続けることが介護専門職の使命なのだ、という厳しい現実でした。職員に感染者や濃厚接触者が出ようとも、利用者に感染者が出ようとも、施設内でクラスターが発生しようとも、何とかしてサービスを継続させなければならない。職員も一生活者であり、家族もいることは重々承知の上で、シフトを組んで現場を動かすことを止めるわけにはいかない。その責任の重さを、身をもって知った介護職は少なくなかったでしょう。

これら2つの出来事は、介護専門職の社会的使命を語る上で避けて通れません。

【2】介護に携わる専門職の基本理念

(1)日本介護福祉士会倫理綱領、倫理基準(行動規範)

「倫理綱領」では、①利用者本位、自立支援、②専門的サービスの提供、③プライバシーの保護、④利用者ニーズの代弁、⑤地域福祉の推進、⑥後継者の育成が示されています。

「倫理基準(行動規範)」は、綱領をより具体化した内容になっています。項目としては上記①～⑥に「総合的サービスの提供と積極的な連携、協力」が加わっています。いずれも介護職として欠かすことのできない事柄ばかりであり、①③④⑤は介護保険法とも重なる介護サービス提供上の基本、②⑥は人材育成上の課題であるといえるでしょう。

「専門的サービスの提供」には、「介護福祉士は、常に専門的知識・技術の研鑽に励むとともに、豊かな感性と的確な判断力を培い、深い洞察力をもって専門的サービスの提供に努めます」とあります。職員に対してこのような成長機会を用意することもリーダーの務めです。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*CSR	CSRとは、Corporate Social Responsibilityの略で、一般的には「企業の社会的責任」と訳される。公的事業として認可されている介護事業は、その公共性の高さから、CSRを内包している事業特性を有している。
*CSR 普及の背景	日本で CSR が普及してきた背景には、一部企業の行き過ぎた営利追求によるモラルの軽視や法令違反があった。
*コムスン事件	株式会社コムスンによる指定基準違反等による不祥事は社会全体に大きな衝撃を与え、介護事業者には高いモラルと法令遵守が求められることを私たちは思い知らされた。
*新型コロナへの対応	新型コロナへの対応を通じて、介護事業者は、利用者の命を預かる責任の重さと難しさを改めてかみしめることになった。
*日本介護福祉士会倫理綱領	「倫理綱領」では、介護福祉士の務めとして、①利用者本位、自立支援、②専門的サービスの提供、③プライバシーの保護、④利用者ニーズの代弁、⑤地域福祉の推進、⑥後継者の育成が示されている。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 CSR の7つの原則には、「ステークホルダーの利害の調整」が含まれる。

【Q2】 日本で CSR が普及してきた背景には、2000年代以降に相次いだ偽装や隠蔽を伴う企業の不祥事がある。

【Q3】 指定基準違反や不正請求で行政処分を受けや株式会社コムスンは、その後他の事業者に分割譲渡された。

【Q4】 新型コロナへの対応は、介護専門職の社会的使命を語る上で避けて通れない。

【Q5】 介護福祉士倫理綱領の中には、「後継者の育成」も介護福祉士の責務のひとつとして示されている。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × 「ステークホルダーの利害の調整」ではなく、「ステークホルダーの利害の尊重」です。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 ○

（2）社会福祉士及び介護福祉士法

国家資格である社会福祉士と介護福祉士の定義や義務、社会において求められる役割等について定めた法律です。

少子高齢化していく20世紀末の日本において、「介護の社会化」は社会保障上の大きなテーマのひとつでした。その課題解決に向けた、社会保障制度からのアプローチが2000年の介護保険制定であり、担い手の質に対するアプローチが1987年の社会福祉士及び介護福祉士法の成立でした。

この法律では、両資格の取得要件や職務上の義務、罰則等について詳しく定められていますが、とりわけ重要なのは「第四章 社会福祉士及び介護福祉士の義務等」の中の下記の事項です。

【誠実義務】

社会福祉士及び介護福祉士は、その担当する者が個人の尊厳を保持し、自立した日常生活を営むことができるよう、常にその者の立場に立って、誠実にその業務を行わなければならない。

【信用失墜行為の禁止】

社会福祉士又は介護福祉士は、社会福祉士又は介護福祉士の信用を傷つけるような行為をしてはならない。

【資質向上の責務】

社会福祉士又は介護福祉士は、社会福祉及び介護を取り巻く環境の変化による業務の内容の変化に適応するため、相談援助又は介護等に関する知識及び技能の向上に努めなければならない。

（3）ソーシャルワークのグローバル定義

2014年に国際ソーシャルワーカー連盟（IFSW）と国際ソーシャルワーク学校連盟（IASSW）によって採択された国際的な定義で、「ソーシャルワーク実践の基盤となるもの」（日本社会福祉士会）とされています。

【ソーシャルワーク専門職のグローバル定義】

（本文）

「ソーシャルワークは、社会変革と社会開発、社会的結束、および人々のエンパワメントと解放を促進する、実践に基づいた専門職であり学問である。社会正義、人権、集団的責任、および多様性尊重の諸原理は、ソーシャルワークの中核をなす。ソーシャルワークの理論、社会科学、人文学、および地域・民族固有の知を基盤として、ソーシャルワークは、生活課題に取り組みウェルビーイングを高めるよう、人々やさまざまな構造に働きかける」

この定義を介護サービスに引き寄せて考えたとき、私たちが注目すべきなのは、やはり「エンパワメント」というキーワードでしょう。

エンパワメントとは、差別や偏見などの社会的要因によって押し込められている、人間の権利、本来持っている能力、可能性を引き出すことです。ケアに当てはめて考えれば、ま

ず在宅で孤立している要介護高齢者へのアウトリーチが私たちの役割です。独居や高齢夫婦のみ世帯はもちろんのこと、高齢の兄弟姉妹や親子など、近年では多様な家庭事情を抱えた世帯が存在し、柔軟な支援が必要とされています。

フォーマル・インフォーマルを問わない社会資源をいかに有効に活用できるか、専門職としての私たちの知恵と工夫と熱意が試されています。

(4)老人福祉法、介護保険法等関連法令

「老人福祉法」(1963年制定)、「介護保険法」(1997年制定)、「高齢者虐待防止法」(2005年制定)の3法令は、介護事業に携わる上では必ずおさえておく必要があります。

1)老人福祉法

老人は敬愛される存在であり、生きがいを持てる健全で安らかな生活を保障されるとするとともに、老人自身にも、心身の健康の保持と社会的活動への参加を促すことが記されています。

老人福祉法に基づく老人福祉施設は、①デイサービスセンター、②短期入所施設、③養護老人ホーム、④特別養護老人ホーム、⑤軽費老人ホーム、⑥老人福祉センター、⑦在宅介護支援センター(現在の地域包括支援センター)の7施設で、①②④⑦は介護保険事業で実施しています。

2)介護保険法

要介護者の「尊厳の保持」と「自立した日常生活への支援」を謳った第1条が有名です。

措置施設の複合的サービス機能を分化してスタートした介護保険制度は、地域包括ケアの構築を目指し、在宅サービスにおいて、再び複合化に向かっているという見方もできます。この24年間で新設された「小規模多機能」「看護小規模多機能」「定期巡回・随時対応」はすべて複合サービスです。

介護老人福祉施設に対して、2006年にホテルコストが導入され、2015年に要介護3以上施設化される中で、介護保険サービスは徐々に、①介護老人福祉施設を中心とする旧3施設、②訪問介護・通所介護を中心とする在宅サービス、③特養的機能を有した入居施設群の3極に分化していきました。また、①と②の間に割って入る形で、介護付有料老人ホーム・グループホーム・サービス付き高齢者向け住宅・住宅型有料老人ホームが勃興し、現在に至っています。このサービス群は、在宅サービス期間を短期化したい、あるいは施設入所ではない入居を希望する一部中間層の受け皿となっており、従来の在宅限界点を高めていく方向性とは異なる道筋を介護業界に確立しつつあります。

3)高齢者虐待防止法

正式名称は「高齢者虐待の防止、高齢者の養護者に対する支援等に関する法律」です。この法令により、身体的・精神的・性的・経済的・放棄の5つの虐待が定義されました。行政には、関係機関との連携強化、専門的人材の確保・研修、広報・啓発活動、被虐待者の保護等の責務が規定され、虐待発見者には行政への通報義務が定められています。

「養護者に対する支援」の「養護者」とは、家族と介護職を指しています。虐待の加害者になり得る彼ら彼女らへの支援も併せて行うことで、虐待を防止しようという考えが根本にあります。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 社会福祉士法・介護福祉士法	この法律では、国家資格である社会福祉士と介護福祉士の定義や義務、社会において求められる役割等について定められている。
* ソーシャルワーク専門職のグローバル定義	この定義の中にある「エンパワメント」とは、差別や偏見などの社会的要因によって押し込められている、人間の権利、本来持っている能力、可能性を引き出すことである。
* 老人福祉法	老人は敬愛される存在であり、生きがいを持てる健全で安らかな生活を保障されるとするとともに、老人自身にも、心身の健康の保持と社会的活動への参加を促すことが記されている。
* 介護保険法	要介護者の「尊厳の保持」と「自立した日常生活への支援」を謳った第1条が有名である。
* 高齢者虐待防止法	この法令により、身体的・精神的・性的・経済的・放棄の5つの虐待が定義された。

＊確認テスト＊ このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 20世紀末の日本において「介護の社会化」は社会保障上の大きなテーマのひとつであり、その担い手の質に対するアプローチが、1987年の社会福祉士及び介護福祉士法の成立であった。

【Q2】 「ソーシャルワーク専門職のグローバル定義」において、ソーシャルワークは、生活課題に取り組むウェルビーイングを高めるよう、人々やさまざまな構造に働きかける、と定義されている。

【Q3】 老人福祉法に基づく老人福祉施設には、グループホームは含まれない。

【Q4】 介護老人福祉施設は2015年に要介護3以上施設化されたが、ホテルコストは現在でも徴収されていない。

【Q5】 高齢者虐待防止法では、肉体的・精神的・性的・経済的・放任の5つの虐待が定義されている。

＊確認テスト 解答 ＊

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × ホテルコストは2006年に導入済みです。

【Q5 解答】 × 5つの虐待は、身体的・精神的・性的・経済的・放棄です。

地域連携、外部との連携・協働する力

● 履修時間 ● 30 分

【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 介護・福祉サービスにおける地域連携の必要性を認識し、地域とのコミュニケーションの取り方や情報交換・共有の重要性を理解する。
- 地域資源の把握と活用方法から外部連携の重要性、外部とのコミュニケーションの取り方、情報交換の重要性を学ぶ。事業者連絡会や自治会等との参加の必要性・重要性を伝え、事業所完結型ではなく、地域と連携することの重要性を理解する。
- 行政・自治会・近隣事業所・地域住民等との連携の具体例を学ぶことで、自事業所で地域と連携していく為のヒントを得る。また、その中から地域全体で使える社会資源の開発等も必要である事を学ぶ。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】介護事業者と地域・外部連携の考え方

- (1)地域連携・外部連携とは
- (2)ステークホルダー(関係者)の把握
- (3)キーパーソンの把握

< 単元 >

セクション 1**30分**

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を**1単元(セクション)**で WEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)地域連携・外部連携とは

どのような事業者であれ、社会と無関係ではありませんが、特に介護事業者は一事業者の枠を超えて、その地域に対して多様な役割を果たす義務があります。なぜなら、私たちは、サービス種別に関係なく、公的な認可を受け、ほぼ公金で運営している地域のインフラ産業でもあるからです。この点が、私たちの仕事と、他のサービス事業者との大きな違いです。

地域のインフラ産業として留意するポイントは、以下の3つです。

1)地域包括ケアシステムの一員としての役割

地域包括ケアシステムとは、住まい・医療・介護・予防・生活支援の一体的提供によって、高齢者が可能な限り住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができることを目指す仕組みです。介護事業はその一翼を担うサービスであり、他のサービスとの連携を通じて、その実現に向けた貢献を求められています。

2)地域コミュニティの一員としての役割

要介護者とその家族の孤立防止は、地域包括ケアシステムの重要な課題のひとつです。この課題の解決には、私たち民間事業者だけでなく、行政機関、自治会、ボランティア団体、住民の協力が不可欠です。介護事業者は、様々な行事や会議等を通じてこういった多様な地域資源にアプローチを図り、公助・共助・互助・自助を結びつけていく役割を期待されています。

3)災害時拠点としての役割

介護事業所が日常的に1)2)の役割を果たすことで、災害時の地域との連携も可能になります。施設・設備・移動手段というハードと、対人援助のプロフェッショナルというソフトを保有する私たちは、緊急時には、福祉避難所として、また支援活動拠点として、地域に貢献する役割を担っています。

(2)ステークホルダー(関係者)の把握

介護事業者のステークホルダー(関係者)の範囲は非常に幅広いのが特徴です。

- ①利用者
- ②利用者の家族
- ③職員
- ④事業経営者
- ⑤他社介護事業者
- ⑥医療機関
- ⑦保険者(市町村)
- ⑧地域包括支援センター
- ⑨地域住民
- ⑩教育機関(大学や専門職養成機関)

これ以外に、介護事業者に介護用品等の供給を行う事業者や、人材の供給を行う派遣・人材紹介会社、株主、金融機関等もステークホルダーにあたります。

「関係がある」というのは「影響がある」ということです。たとえば、ひとつの施設で万が一虐待が発生すれば、介護サービス全体への不安や不信を地域社会に与えることになってしまいます。実際はその施設固有の問題であっても、地域住民の中には「他の施設でも同じようなことがあるのではないのか？」と疑念を抱いてしまう人も出てきます。関係があるというのはそういうことです。しかも、私たちのサービス対象となる利用者は社会的に弱い立場にある人たちですので、その影響はより深刻なものになります。

虐待の発生で信頼を損ねれば、介護事業者全体への地域社会からの支持が揺らぎます。そうすると、介護の仕事を選ぶ人が減り、ボランティアの協力も得られなくなり、最悪、事業が成り立たなくなります。介護事業者とステークホルダーは、営業・人材・ケアの質などで相互に影響を与え合う関係なのです。

(3) キーパーソンの把握

これらのステークホルダーの中でも、特に大切なのがキーパーソンとの関係です。リーダーとしては、利害関係者の中の、主として以下のような人たちと連携を深めていく必要があります。

- ① ケアマネジャー（他社居宅介護支援事業所）
- ② 他社介護事業所の職員（同サービス・別サービス）
- ③ 介護事業者連絡会の幹部（自身が務めることも）
- ④ 地域包括支援センター職員（ケアマネジャーも含む）
- ⑤ 医師（勤務医・開業医（往診医を含む）・嘱託医）
- ⑥ 医療機関職員（地域連携室・事務長など）
- ⑦ 市町村職員（介護保険課など）
- ⑧ 自治会長（地域行事での連携や独居高齢者へのアウトリーチ）
- ⑨ 地域の有識者（ボランティア資源としての華道や茶道の先生など）
- ⑩ 教育機関職員（新卒採用）

介護事業におけるキーパーソンについて考えるとき、他産業と大きく異なるのは、同じ地域のいわゆる同業他社職員との関係性が濃い点です。一般企業では、競合関係にある同業他社の職員とは対立するか、あるいは一定の距離感を持って付き合うものですが、介護業界の場合は必ずしもそうではありません。

たとえば、②の他社介護事業所の職員や、③の介護事業者連絡会の幹部は、明らかにライバル会社の人です。しかしながら、訪問介護では1社で毎日型の利用者のサービスを持てきれない場合、相談の上で他社の事業所とシェアすることがありますし、自社で入居サービスを提供していない場合、ケアマネジャーでなくとも、他社に利用者を紹介することもあります。また、連絡会の幹部を通じて複数の他事業所と合同で法定研修を企画することなどもあるでしょう。

私たちの業界では、こういった連携が日常的に行われています。特に在宅サービス間ではサービス担当者会議等を通じて利用者情報を交換することも多く、この傾向が顕著です。一般企業でもこのような関係性がないわけではありませんが、介護業界のこの結びつきの濃さには独特のものがあり、事業運営上、無視することはできません。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*介護事業者の役割	1)地域包括ケアシステムの一員としての役割、2)地域コミュニティの一員としての役割、3)災害時拠点としての役割。
*災害時拠点としての役割	日常的に1)2)の役割を果たすことで、災害時の地域との連携も可能になる。
*ステークホルダー	「関係者」を指す。介護事業者は、ケアマネジャーや地域包括支援センターの職員だけでなく、自治会長や地域の有識者などとも連携する必要がある。
*「関係がある」⇒「影響がある」	介護事業者とステークホルダーは、営業・人材・ケアの質などで相互に影響を与え合う関係である。
*地域の同業他社との関係	介護事業が他産業と大きく異なるのは、同じ地域の同業他社職員との関係性が濃い点である。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 地域包括ケアシステムとは、医療と介護の一体的提供を目指す仕組みである。

【Q2】 介護事業者は地域コミュニティの一員でもあるが、その果たす役割の中には、要介護者とその家族の孤立防止も含まれる。

【Q3】 介護事業者のステークホルダーの範囲は非常に幅広い。

【Q4】 介護事業者のステークホルダーには、市町村職員も含まれる。

【Q5】 介護事業においては、他社の介護事業所の職員と連携することが少ない。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × 地域包括ケアシステムの目指すところは、住まい・医療・介護・予防・生活支援の一体的提供によって、高齢者の暮らしを支えることです。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 介護事業では、様々な形で地域の同業他社と連携することが多いです。

適切な業務遂行と業務改善力(マネジメント)

● 履修時間 ● 5 時間 30 分

【基礎コース】

● 到達目標 ●

○中間管理職として、経営的な視点での業務遂行と業務改善の考え方、方法を学ぶ。

○業務遂行では、中間管理者に求められるマネジメント(収支管理、人材活用、事業所運営に必要な中長期的な視点等)を学ぶ。経営に関する基礎知識、現状の事業所としての強みと課題を明確化し、ニーズの把握から収支管理、戦略的な視点を持つ思考法を学ぶ。

○業務改善では、人手不足以外の観点から課題解決に導く考えを持つ。ICT活用による業務効率化および適切な活用方法、過度な負担やロス(明確であるところの無駄な動き・時間・資材等々)の軽減と、介護現場での適切な人員配置などを学ぶ。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】中間管理者としての業務遂行(マネジメント)		<単元>
(1)管理職(マネージャー)の役割		セクション 1 30分
(2)経営に関する基礎知識・考え方		セクション 2 30分
(3)業務マネジメント(PDCA 管理)		セクション 3
(4)人事評価によるマネジメント(概要)		45 分
【2】業務改善の意義と手順(PDCA 管理)		
(1)業務改善の目的・必要性①		セクション 4 30分
業務改善の目的・必要性②		セクション 5 30分
(2)業務の明確化		セクション 6 30分
(3)業務の洗い出し		セクション 7 30分
(4)業務改善計画の立案①		セクション 8 30分
業務改善計画の立案②		セクション 9 30分
業務改善計画の立案③		セクション 10
(5)PDCA 管理		45 分

(1)管理職(マネージャー)の役割

1)管理者から知見や見識は発信されているか

みなさんは、樹木の主役は何だと思えますか。根、幹、枝、葉、花、果実、それぞれが大切な役割を果たしているのですが、美しい花や美味しそうな果実の陰で目立たない「葉」が、実は私たちが思っている以上に重要な仕事をしているのです。

樹木の主なエネルギー源は、葉が光合成で作りに出す糖分や栄養です。葉から全身に送り出されるこの養分によって、樹木の生命は維持されているのです。もちろん、根が土壌から吸収したミネラルと水分も樹木の命を支えています。しかしながら、根自体には、この蓄えた養分を樹木全体に送り出すほどの力はないのです。葉が蒸散作用によって吸い上げる力があってこそ、根の養分は樹木全体に行きわたっているのです。

管理者は「根」であり、それに連なる「幹」がリーダーシップで、「枝」がマネジメントです。そして、その枝の先に繁っている「葉」が職員です。樹木の主役が葉なら、介護事業所の主役は職員です。そう考えたとき、根と葉が養分のやり取りをするこの樹木の構造は、中間管理者が介護事業所の業務遂行を行っていく上で多くの示唆に富みます。

事業所の主な収入源は、職員がケアサービスで生み出す介護報酬です。この報酬で事業所の運営は維持されています。もちろん、管理者が発信する見識や知見も、事業所運営を支えています。でも、管理者自体には、この蓄えた情報を事業所全体に送り出すほどの力はなく、職員がその情報を吸い上げる力があってこそ、管理者の蓄えた情報は事業所全体に行きわたり、職員に届いて活かされるのです。ここが重要なポイントです。

2)それは職員を活性化させる情報か

管理者は、通達や会議・研修を通じて常に情報を発信しているので、発信力がないというのは言い過ぎだろう、と思われたかもしれません。しかしながら、業務連絡レベルの情報は、樹木でいうところのミネラルや水分ではないと思います。たとえば、以下のような、葉(職員)を強く刺激し、活性化させる養分(情報)は、現場に届いているでしょうか。

- ①慢性的な人材不足を踏まえた業務効率化の知見
- ②ケアの質をより高めるための業務改善の知見
- ③エビデンスに基づくケアを目指す LIFE の知見
- ④専門職人材のスキルアップのための OJT の知見
- ⑤専門職のキャリア構築に資する人材マネジメントの知見
- ⑥安定的な介護事業所経営のためのマネジメントの知見 など

①～③は令和6年度介護報酬改定に関連するものです。①は「生産性向上に先進的に取り組む特定施設に係る人員配置基準の特例的な柔軟化」や「介護ロボット・ICT等のテクノロジーの活用促進」に代表される介護業務 ICT 化という課題、②は同改定における「利用者の安全並びに介護サービスの質の確保及び職員の負担軽減に資する方策を検討するための委員会の設置の義務付け」に代表される生産性向上という課題、③は「科学的介護推進体制加算見直し」の課題で、いずれも介護事業所の今後の方向性を占う重要な知見です。また、④～⑥は事業所運営では欠かすことのできない知見です。

3)押し付けで終わっていないか

①～⑥は、管理者が積極的に情報収集して事業所内に伝えるべき内容ばかりですが、こういった情報を管理者から一方的に発信したとしても、とにかく目の前の仕事で手一杯な現場には受け入れられないことがほとんどです。①～⑥はすべて現場そのものの重要課題であるにも関わらず、現場はあまり手をつけないのです。多くの事業所が、これらの課題の前で足踏みしているのではないのでしょうか。

これが、管理者には情報を事業所全体に送り出すほどの力はない、と述べた理由です。いくら管理者が現場に有益な情報を集めて発信しても、それを現場の職員が自律的に吸い上げようとしなければ、結局は情報の押し付けで終わってしまいます。法人や管理者にその力があるという考え方自体に無理があるのです。

誰も使わない業務マニュアルや OJT マニュアル、いつまでも活用されない ICT 機器、成果の上がらない業務改善プロジェクト…私たちは失敗を繰り返してきました。その最大の要因は、現場の自律性の軽視です。吸収する気がないところにいくら情報を供給しても何も変わらないことに、私たちはそろそろ気づくべきです。

そうならないためには、管理者が自ら学び続けて知見や見識を蓄えることを大前提に、並行して主任クラスと運営チームを構築し、その蓄えた情報を共有することです。現場責任者である主任クラスの自律性とフォロワーシップがなければ、管理者ひとりで①～⑥の課題に挑むことなどできません。まさに急がば回れで、主任クラスの自律性を育むことが、現場の情報吸収力を高め、課題解決に向かう近道になります。介護事業所のフォロワーシップとは、現場の自律性にかかっているといっても過言ではありません。

4)負のスパイラルのメカニズム

一方で、①～⑥の課題解決に臨むどころか、基本的な日常業務に支障をきたしているような事業所では、それが原因となって負のスパイラルに陥っていきます。

たとえば、フロアで人的な対立が続いていると、職場の雰囲気はどんどん悪化していきます。その放置は、やがて対立している当事者の一方や、雰囲気の悪い職場に嫌気がさした別の職員の離職につながります。

離職が出ると、欠員補充できるまで通常よりも少ない人員で現場を回さなければならなくなります。応援を呼ぶにしても、それは別フロアの業務を圧迫することになり、応援対応できるようなベテランに余計な負荷をかけることにもなるので、仕方なく管理者が現場のフォローに入ります。

そうすると、当然のことながら、本来の仕事であるマネジメントは疎かになります。病院や他社の居宅介護支援事業所への営業訪問や、気になる職員との面談、重要なカンファレンスへの出席などが後回しになっていくのです。

営業をしなければ、入居は滞ります。気になっていたその職員は、やがて離職してしまうかもしれません。必要なカンファレンスへの欠席はケアの品質管理に影響し、職員の士気にも関わります。

経営層が管理者に望むのは基本的には安全・業績・人員の安定です。それが揺らぐことになると管理者は業績会議等で上席からのプレッシャーを受け続けることになります。その状況になっているときは、当然部下からの突き上げも激しくなっているでしょう。このような板挟み状態に追い込まれた管理者は、正常なマネジメントができなくなります。そうして、さらに負のスパイラルは続いていくのです。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 管理者からの 情報発信	管理者は、介護現場を強く刺激し、活性化するような知見や見識を発信し続けなければならない。
* 様々な知見	管理者から発信する情報としては、業務効率化の知見、業務改善の知見、LIFE の知見、OJT の知見、人材マネジメントの知見、マネジメントの知見 などが考えられる。
* 現場職員の自律 的な吸収	いくら管理者が現場に有益な情報を集めて発信しても、それを現場の職員が自律的に吸い上げようとしなければ、結局は情報の押し付けで終わってしまう。
* 負のスパイラル	人的対立の放置が職員の離職を生み、それが現場の負担増につながり、入居補充もままならないという負の連鎖にならないようなマネジメントが必要である。
* 経営層が望む正 常なマネジメント	経営層が管理者に望むのは基本的には安全・業績・人員の安定であり、それを維持するのが正常なマネジメントである。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 職員に情報を吸い上げる力があってこそ、管理者の蓄えた情報は事業所全体に行きわたり、仕事に活かされる。

【Q2】 エビデンスに基づくケアを目指す LIFE の知見とは、令和6年度改正における「科学的介護推進体制加算見直し」を指す。

【Q3】 現場の怠慢が、誰も使わないマニュアルや活用されない ICT 機器を生む。

【Q4】 介護事業所のフォローアップは、現場の自律性にかかっている。

【Q5】 人員不足が負のスパイラルの原因である。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 × 誰も使わないマニュアルや活用されない ICT 機器を生んでいるのは、現場を軽視するマネジメントです。

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 負のスパイラルの原因は、リーダーによる現場の問題の放置であることが多いです。

(2)経営に関する基礎知識・考え方

1)「収益」と「費用」を把握する

経営者ではない介護事業所の管理者の場合、とりあえず会計の基本を知っておけば問題はないでしょう。

企業会計は、「資産」「負債」「純資産」「収益」「費用」の5つの要素で構成されていますが、事業所段階で把握しておく必要があるのは「収益」と「費用」です。

事業所での収益とは売上を指します。その大半は、利用者へのサービス提供の対価である利用料と介護報酬です。入居一時金、毎月の入居費(家賃)や食事代、リネン代等もこの「売上」にあたります。入ってくるお金(収入)は売上、という解釈で構いません。

一方の費用とは、この売上を得るためにかけたお金のことです。介護事業ではその大半は人件費ですが、事業所の賃借料、水道光熱費、通信費、交通費(ガソリン代)、求人広告代等もこの「費用(売上原価)」にあたります。出ていくお金(支出)は費用、と考えておいて差し支えありません。

2)「ペイライン(損益分岐点)」を意識する

会計面で、管理者として常に意識しておくべきことをひとつだけあげるなら、それは赤字にしないことです。つまり、上記の「売上」から「費用」を引いて、1円でもプラスなら黒字、1円でもマイナスなら赤字、ということです。この黒字と赤字の境界線を「ペイライン(損益分岐点)」といい、売上から売上原価を差し引いたものを「売上総利益(粗利益)」といいます。また、この差し引きの状態がわかるデータを「損益計算書」といいます。

企業会計を一般家庭の家計に置き換えて考えるのは少々乱暴ですが、給料よりも多くお金を使ってしまうのはまずい、というのは企業も同じです。「お金がないので今月は家賃が払えません」というわけにはいきませんので、家計の場合は貯金から、あるいは借金をして不足分を補います。これは企業の場合も基本的には同じです。ストックしてある資金から、あるいは法人内の他の事業所の利益で赤字の穴埋めをします。

3)赤字にしないことが管理者の務め

こういう状態が続けば、生活なら破綻、企業の場合は倒産してしまいます。ペイラインはそれを避けるための基準です。法人ごとに求められる粗利益額があると思いますので、赤字でなければそれでいい、ということではありませんが、赤字にしないことが管理者の最低限の務めであることだけは確かでしょう。ストック資金や他事業所の利益のお世話になっているようでは、自立した健全な事業所運営ができているとはいえません。

では、事業所を黒字にするには、具体的にどうすればいいのでしょうか。①売上を増やすか、②売上原価を減らすか、③そのどちらも行うか、しかないのですが、①や②だけに力を注いでもうまくいかないことは多々あるので、正解は③です。

売上のもとになる利用者数は、ご逝去・退去・入院で常に減る可能性があり、なかなか思い通りにはいかないものです。また、売上原価の主な構成要素である人件費も流動的です。時給単価の高い派遣職員が急に必要になったり、時間外手当が増えたりもするからです。①と②の合わせ技である③が最も現実的な方法だといえるでしょう。

4)売上向上の考え方

一般的にモノやサービスの販売は、以下の要素の組み合わせで成立しています。

①販売の表現

下記②③を伝える営業力や広報力など。

②ニーズとの合致

ユーザーの必要性とのマッチングなど。

③商品の魅力

優れた価値や利便性や稀少性など。

営業や広告を通じて(①)、ニーズや問題を抱えたユーザーへ(②)、その商品の何らかの魅力が伝わると(③)、商品は売れる。大まかにいえば、そういうということです。

介護サービスの場合も、①～③すべて重要なのですが、管理者が居宅介護支援事業所や医療機関に営業に出向く際に、いちばん重要なのは②です。

介護サービスというのは、販売の表現を駆使して売り込むものではありません。もちろん、他社のケアマネジャー等と人間関係をつくり、先方が求める情報を提供するという意味での営業スキルは必要ですし、販売促進としての宣伝も必要ですが、いわゆるセールス・テクニックを駆使して売り込むものなのかといえば、そうではないでしょう。

また、商品の魅力は確かに大切ですが、公的保険制度でサービス内容と基本価格が規定されている以上、他社との差別化を図るといっても限界があります。

従って、介護事業所の営業においては、ニーズとの合致が利用者獲得に大きな影響を与えます。介護度、医療度、本人の意向、家族の意向、受入可能時期など、利用者側の要望とのマッチングが売上を左右するのです。

5)内的要因が売上を左右する

ところが、こういった利用者側の要望に事業所側が応えられないために、みすみす利用者を逃すことが少なくありません。

たとえば、介護度が高い利用者に訪問介護で対応する場合は毎日型になりますが、ヘルパーの人数が足りないために望まれるサービスをすべて提供できないということがあります。難病などで医療度が高い利用者を受け入れるだけのケアの質と量を用意できない施設もあるでしょう。一般的な営業で、何かを売りにきておきながら実は納品はできません、などということはありませんが、介護事業ではよくあるのです。

なぜこんなことになるのかというと、管理者のマネジメントが不安定だからです。対応できるヘルパーの人数が足りないのは、新規採用できていない、過度な退職がある、そのどちらも、のいずれかです。医療度の高い利用者を受け入れる方針であるのに受け入れられないのは、職員不足に加えて、職員の技能教育や体制整備が追いついていないからです。これらはすべて、管理者のマネジメントが行き届かなかった結果です。

人口減社会、不人気業界、介護報酬の抑制という要因も否定はしませんが、そのような状況の中でも、必要な新規採用ができていて、離職率が低く、受入方針に沿った職員教育がなされている事業所は存在します。人員が安定している事業所と不安定な事業所の差はいったい何なののでしょうか。それはやはり、マネジメントの差です。

サービスを提供する側の事情で利用者受入の可否(売上)が左右される以上、介護事業にとっては、事業所のマネジメントの状態も商品の一部であるということなのです。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*「収益」と「費用」を把握する	企業会計は「資産」「負債」「純資産」「収益」「費用」の5つの要素で構成されているが、事業所段階で把握しておく必要があるのは「収益」と「費用」である。		
*「ペイライン(損益分岐点)」を意識する	黒字と赤字の境界線が「ペイライン(損益分岐点)」。	売上から売上原価を差し引いたものが「売上総利益(粗利益)」。	また、この差し引きの状態がわかるデータを「損益計算書」という。
*赤字にしないことが管理者の務め	事業所を黒字にするには、①売上を増やすか、②売上原価を減らすか、③そのどちらも行うかしかないが、①と②の合わせ技である③が最も現実的な方法である。		
*売上向上の考え方	介護事業所の営業においては、ニーズとの合致が利用者獲得に大きな影響を与える。介護度、医療度、本人の意向、家族の意向、受入可能時期など、利用者側の要望とのマッチングが重要である。		
*内的要因が売上を左右する	介護事業では、利用者側の要望に事業所側が応えられないために利用者を逃すことが少なくない。介護事業にとっては、事業所のマネジメントの状態も商品の一部である。		

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 介護事業所での収益には、入居一時金や家賃は含まれない。

【Q2】 介護事業所での費用の大半は人件費である。

【Q3】 利用者数はご逝去・退去・入院で常に減る可能性がある。また人件費も流動的である。

【Q4】 介護事業の営業でいちばん重要なのは、セールス・テクニクである。

【Q5】 一般的な営業で、何かを売りにきておきながら実は納品はできません、などということはありませんが、介護事業ではよくある。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × 介護事業所での収益には、入居一時金や家賃も含まれます。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × 営業スキルは必要ですが、セールス・テクニクだけでは不十分です。介護度、医療度、本人の意向、家族の意向、受入可能時期など、利用者側の要望とのマッチングが売上を左右します。

【Q5 解答】 ○

(3)業務マネジメント(PDCA 管理)

1)PDCA の価値

介護事業では、Plan(計画)⇒Do(実行)⇒Check(振り返り)⇒Act(改善)というプロセスでサービスが提供されています。私たちの仕事のベースとなっているこの仕組みを否定する人はいないでしょう。

しかしながら、介護事業所のマネジメントがこのPDCAに則って行われているのかといえば、必ずしもそうではありません。それが顕著な例をひとつあげるなら、人材育成です。

新卒・中途採用の区別なく、新人にはまず仕事を覚えてもらわないと話になりません。当然、何らかの教育が行われるのですが、その内容が計画に基づいていないことが少なからずあります。計画がないのですから、計画と実行の誤差を確認する振り返りもされませんし、改善も行われません。

これ以外にも、売上・利益などの業績管理、事故防止、業務改善などにも PDCA は有効なのですが、あまり活かされていないように思われます。

私たちは PDCA というフレームワークの有効性を理解していて、ケアマネジメントには活用しています。でもマネジメントにはあまり活用していない。これが実態なのではないでしょうか。

2)業務における目的の重要性

Plan(計画)の元になるのが目的です。目的について説明するときよく引き合いに出される寓話に、「3人の石工の話」というものがあります。

仕事中に「あなたは何をしていますか？」と問われ、1人目の石工は「これで生計を立てている」と答え、2人目は「国中で一番良い仕事をしている」と答え、3人目は「教会を建てている」と答えた、というものです。

この寓話が示唆するのは、同じ行為であっても、何を目的と意識づけるかによって、人間のモチベーションは大きく変わるということです。ちなみに、3人目がマネージャーだったのは P・F・ドラッカーです。

すべての職員が、3人目の石工のように、目的と手段(としての仕事)を常に結びつけて働いてくれればいうことではないのですが、実際はそうはいきません。仕事というものの大半は日常的な作業の繰り返しと積み重ねであって、どうしても目的を見失いがちです。だからこそ、常に目的を指し示し直す人が必要になります。それがリーダーなのです。

目的と手段の乖離は、職員のモチベーション低下の一因です。リーダーはこの点を理解した上で、この2つの要素が乖離しないよう努めなければなりません。

3)目的を目標化する

目的は「〇〇のために」と表現されることが多いのですが、抽象的で漠然としたものです。法人の経営理念や社是と呼ばれるものも一種の目的なので、そのままでは、それを実現する方法がなかなか具体的になりません。

たとえば、「すべての利用者を笑顔に」という理念や目的があったとして、どうすれば利用者が笑顔になるのかと考えてみても、あまりにも様々なサービスがあり過ぎて、何をすればいいのかわからないのではないのでしょうか。

そこで、利用者を笑顔にする様々なサービスが考えられる中で、自分たちは何を行うのかを選ぶことになります。それが「目標」です。毎日の食事の充実によって入居者の笑顔を引き出したいのであれば、施設の「食事のレベルアップ」が目標になります。デイサービスで可能な限り個々人の好みに合った趣味活動を行ってもらうことで利用者の笑顔を引き出したいのならば、「趣味活動の多様化」が目標になります。

このように、目的をより明確な目標にすることで、全職員がやるべきことが見えてくるのです。

4)目標を計画化する

計画とは、目標に到達するための行程のことです。ケアでいえば、最初に長期目標と短期目標があり、それを実現するための行程としてケアプランが作成されます。それと同じことが、仕事にも必要になるということです。

「食事のレベルアップ」が目標であれば、味、種類、食べやすさなど、具体的な改善が必要になります。ヒアリングやアンケート、現場の意見などに基づいて現状をアセスメントし、改善点を見つけ出し、改善を実行する、という計画を立てるわけです。

ポイントは、「いつまでに、誰が、何をするか」をはっきりさせ、職員間で共有することです。「期限」「分担」「行動」が決まっていない計画は計画ではありません。また、関わるメンバーが知らないようでは、工程を明確にした意味がありません。

期限が決まっていない、役割分担が決まっていない、やるべきことが決まっていない、という状態で目標を達成することができるか、と自分に問いかけてみれば、これらが欠かすことのできない要素であることがわかるでしょう。

5)進捗管理が疎かになりやすい

PDCA の枠組みで仕事を進めていく上で、実際にいちばんつまずきやすいのが、「Check(振り返り)」です。

仕事というものは、なかなか計画通りには進まないものです。必ずといっていいほど、思いもかけないミスやトラブルが発生して進行が遅れます。ということは、途中で進捗を確認して、そのミスやトラブルに何らかの対処をしなければ、ほぼ間違いなく定めた期限までに目標を達成できなくなるのです。

誰もがそれをわかっていながら、目標の未達は繰り返されています。それは、忙しさや失念などの理由で、進捗確認をしないからです。

計画と実行の誤差を見逃さないためには、「振り返り」という行動さえも、最初から計画に組み込んでおくことです。目標の内容にもよりますが、1週間～1ヶ月、場合によっては3ヶ月に1回の頻度で、各メンバーの実行状況をリーダーが確認する機会を設けます。会議やミーティングの形式で行うといいでしょう。

停滞や遅延を見つけたら、その原因をはっきりとさせ、何らかの手を打ちます。「実行」の考え方ややり方が間違っていたらその場で修正し、力量的に不足があるのなら誰か別のメンバーがフォローすることを、最終的にはリーダーが決めます。この修正やフォローが、「Act(改善)」になります。

一度計画したらその通り実行されるというのは幻想です。実行で手一杯になっているメンバーたちの代わりに、俯瞰的立ち位置から職場全体を見渡して、計画と実行の誤差を見つけるのは、リーダーにしかできない仕事です。

(4)人事評価によるマネジメント(概要)

1)職員の自律性を重んじる

人事評価といえば、まず思い浮かぶのが人事考課・人事評価の仕組みでしょう。しかしながら、これは経営レベルの大きなシステムの話であり、法人ごとに考え方や方法がかなり異なります。従ってここでは、介護事業における人事評価の視点について考えます。

介護現場というのは自律性の高い職場です。ケア上の重要な意思決定や緊急対応も含めて、ほとんどのことは現場で処理されていて、逐一上長の指示を仰ぐようなことはほぼありません。

もちろん、現場の統括責任は管理者にあり、必要に応じて指示・命令もするのですが、その頻度はかなり少なく、あくまでも日々のケアを主体的に行っているのは職員たちです。そして、この職員たちの自律性は、ケアの質にも、ひいては経営の質にも、大きな影響を与えています。

業務上の課題を自ら見つけ出し、周囲の力を借りながら自ら解決できる。そんな職員やチームが多いほど、その事業所の運営は安定します。介護事業が地域のインフラである以上、安定は重要な要素ですし、経営上も価値があることです。

だからこそ、介護事業の人事評価においては、この職員の自律性を重んじるべきでしょう。より具体的にいうと、目標管理の中で、①個人の自律度と②チームの自律度を年間目標に定め、その達成度で評価してはどうかと考えます。

2)個人とチームの自律度を評価する

まず、①個人の自律度ですが、大別して「新人」「中堅」「主任・リーダークラス」で、各々「1人前」の条件があると思います。新人なら基本業務に加えて報連相ができる、中堅ならそれに加えて業務改善の提案ができる、主任・リーダーならさらにそれに加えて新人の育成ができる、大体こんなところではないでしょうか。

これら3階層の「1人前の条件」を「〇〇ができる」という形でリストにして達成度を評価すれば、ある程度まで個々人の自律度を定量的に測定することが可能になります。

考課票を作ってくださいといわれると身構えてしまいましたが、1人前の条件をリスト化してくださいといわれたら、できるような気がしませんか。

既に1人前の人が、1人前の条件を書き出せないはずがありません。いま自分が行っている日常業務をひとつひとつ紙に書いていけば、それが人事考課票に近いものになります。中堅は新人の、主任・リーダーは中堅の、管理者は主任・リーダーの、それぞれの「1人前の条件」が必ず作れるはずです。

次に②チームの自律度です。これはケアチームごとに業務上の課題を抽出してその改善目標を立ててもらい、その達成度をみることで評価が可能です。

職場には、必ず何らかの課題が存在します。もし課題がないという職場があるとするなら、それは嘘をついているか、課題に気づいていないかのどちらかでしょう。嘘をついているならその嘘をつく理由が課題ですし、気づいていないならそこにこそ課題があります。

チームの業務範囲(フロアやユニットなど)の中で、事故や入院が多い、新人を育成しなければならないなどの課題があると思います。その課題解決を、事故発生率や入院率、OJT 進捗率などの改善というかたちで定量化すれば、チーム単位を評価することができます。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*PDCA の価値	PDCA は、ケアには活かされているが、案外、介護事業の人材育成、業績管理、事故防止、業務改善などのマネジメントには活かされていない。
*目的の目標化	目的は、より明確な目標にすることで、何をやるべきかが見えてくる。
*目標の計画化	計画とは、目標に到達するための行程のことである。「いつまでに、誰が、何をするか」をはっきりさせ、職員間で共有することがポイントになる。
*進捗管理が疎かになりやすい	計画と実行の誤差を見つけ、軌道修正するのは、リーダーにしかできない仕事である。
*人事評価における「1人前の条件」	「新人」「中堅」「主任・リーダークラス」それぞれの「1人前の条件」をリスト化すれば、階層別の人事評価のベースになり得る。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 同じ目的であっても、何を行うかによって、人間のモチベーションは大きく変わる。

【Q2】 法人の経営理念や社是と呼ばれるは一種の目的なので、そのままでは実現する方法がなかなか具体的になりにくい。

【Q3】 目標の計画化の要点は、「期限」「分担」「行動」の明確化と、その工程のメンバー間での共有である。

【Q4】 PDCA の枠組みで仕事を進めていく上で、実際にいちばんつまずきやすいのは「計画」である。

【Q5】 業務上の課題を自ら見つけ出し、周囲の力を借りながら自ら解決できる、そんな職員やチームが多いほど、事業所の運営は安定する。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × 同じ行為であっても、何を目的と意識づけるかによって、人間のモチベーションは大きく変わります。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × PDCA の中でいちばんつまずきやすいのは、「Check(振り返り)」です。

【Q5 解答】 ○

(1)業務改善の目的・必要性①

世の中も、利用者の状態やニーズも、職員も、常に少しずつ変化しています。世の中やヒトが変化しているということは、介護サービスを提供している私たちに求められる内容も、それに合わせて変えていかなければならない、ということです。

たとえば、価値観を世代で括るのは必ずしも正しくありませんが、生まれ育った時代によってヒトのものの考え方が異なるのはひとつの事実です。価値観が異なれば、自ずとニーズも異なってきます。

いま私たちは、戦前世代にも、戦後世代にも、サービスを提供していますが、食事にせよ、趣味活動にせよ、やはり求められる事柄は異なるのではないのでしょうか。

間もなく介護サービスの提供対象の大半は戦後世代になります。現時点でも既に、現役時代にバブル経済を経験した世代のケアを行っている事業所もあると思います。戦前世代とバブル経験世代のニーズが、まったく同じであるということはないでしょう。ケアのような普遍的なサービスであっても、利用者ニーズの変化に応じていくことは必要です。

1)PDCA は業務改善にも有効

これまで業務マネジメントにおけるPDCAの有効性について述べてきましたが、このフレームワークは業務改善にも効果を発揮します。PDCAのAはまさにAct(改善)だからです。

この点を踏まえると、PDCAはサイクル(循環)ではなく、実はスパイラル(螺旋)であることがわかります。P⇒D⇒C⇒A⇒Pという流れは螺旋階段のようになっていて、Aのところでステップアップし、次に来るPはもうひとつ上のステージになっていなければ、Aを「改善」と呼ぶことはできないでしょう。PDCAは真上から見ればサイクルですが、横から見ればスパイラルなのです。

PDCAのような回りくどい手順を踏まなくても改善はできるのではないかと思われるかもしれませんが、でも、そもそも改善というものは、現状をより良い状態に変えることなのですから、現状がどうなっているのかわかなければ、より良い状態が何なのかわかりません。PDCA という考え方はそれを明確にしてくれます。

業務改善について考える場合のPDCAのPは、「あるべき姿」のことです。それに近づくために「行った業務」がDです。そして「あるべき姿」と「行った業務」を「比べる行為」がCです。

このとき、「あるべき姿」と「行った業務」が完全に一致していれば「改善」(A)は不要ですが、そううまくはいきません。「あるべき姿」と「行った業務」には、必ずといっていいほど誤差があり、「行った業務」は「あるべき姿」よりも何かが不足しています。

「あるべき食事より何かが足りない」「あるべき整容より何かが足りない」「あるべき業務シフトより何かが足りない」・・・この「足りない何か」を補う行為が、「改善」になります。

いきなり、業務改善をしてくださいといわれても戸惑いますが、「あるべき姿」と「行った業務」の誤差を埋めてくださいといわれれば、まだ何か考える余地があるでしょう。それが業務改善の現実的な姿です。

2)プレイング・マネージャー問題に挑む視点

介護現場においてマネジメントがうまく機能しない主な原因は2つあります。ひとつは、管理者にマネジメントの知識がないこと、もうひとつは、管理者にマネジメントを行う時間がないことです。

マネジメントの知識については本テキストで学んでいただくとして、ここでは管理者にマネジメントを行う時間がないことについて触れます。

プレイング・マネージャーという言葉があります。これはプレイヤー(介護職)とマネージャー(管理職)を掛け合わせたもので、「介護職でありながら管理職である者」を指します。訪問介護でいえばサービス提供責任者、施設系でいえば主任などがこれにあたるのですが、介護事業所の場合は、現場監督である管理者もプレイング・マネージャーである場合が多いと思います。訪問介護の管理者がヘルパーとして訪問することは珍しくありませんし、施設系の管理者が急な退職や病欠のフォローでフロアに入ることもよくあることです。

問題があるのは、こういった状況が一過性の対応ではなく、慢性化している場合です。プレイング・マネージャーの「プレイング」が過多になる状態が長く続くと、「マネジメント」が疎かになり、事業所全体を俯瞰的に見て統制する仕事に欠落が生じてきます。この欠落が、業績面でいえば管理者の営業不足となり、人材面でいえば職員間の対立や悩みを抱えた職員の放置、人材育成の停滞につながります。

3)プレイングとマネジメントのバランスをとる

これは単純に物理的な問題なのです。サービスに入っているときは、営業のために社外に行くことはできませんし、職員間の対立を仲裁することも、悩みを抱えた職員の話聞くことも、人材育成もできないからです。からだはひとつしかありません。精神論ではなく、物理的な時間が取れなくなる、ということです。

利用者獲得のための営業活動や人材の管理といったマネジメントの仕事は、管理者だけがやっている業務です。管理者が手をつけなければ、そのままになってしまいます。利用者数は逝去や入院で常に減っていくので、新規獲得しなければ売上は落ちていきます。職員間の対立や悩みを抱えた職員を放っておいたり、人材育成を現場任せにしたりしていると、職場環境は悪化し、離職が増え、サービスの質は低下していきます。

こういった売上の低迷や職場環境の悪化は事業所運営上の代表的な問題ですが、その原因の多くは管理者のマネジメント不足にあります。マネジメントが上手い・下手以前に、マネジメントの時間自体が足りていないのです。管理者はサービスに入るなどということではなく、まずマネジメントを優先し、可能な範囲でプレイングも行うという業務バランスの見直しが必要、ということです。

この話になると必ずといっていいほど管理者から、「そんなことはわかっている。マネジメント不足になることは承知の上で、人手不足だから仕方なく現場に入っているのだ」という声が聞かれます。

確かに、人手不足は社会問題ですし、会社のせいなのかもしれません。だからといって、管理者が本来の役割であるマネジメントをしなくていい理由にはなりません。マネジメント不足が職員と利用者に及ぼす悪影響はあまりにも大きすぎます。

厳しいことをいうようですが、人手不足でマネジメントが停滞しているのなら、それを何とかするのもマネジメントの仕事です。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*PDCA は業務改善にも有効	PDCA というフレームワークは業務改善にも効果を発揮する。
*「あるべき姿」と「行った業務」の誤差	「あるべき姿」と「行った業務」の誤差を埋める方法を考える。それが業務改善の現実的な姿である。
* プレーイング・マネージャー問題に挑む	プレーイング・マネージャーの「プレーイング」が過多になると、「マネジメント」が疎かになり、事業所全体を俯瞰的に見て統制する仕事に欠落が生じる。
* マネジメントは管理者だけがやっている	利用者獲得のための営業活動や人材の管理といったマネジメントの仕事は、管理者だけがやっている業務である。管理者が手をつけなければ、そのままになってしまう。
* プレーイングとマネジメントのバランスをとる	管理者はサービスに入るなどということではなく、まずマネジメントを優先し、可能な範囲でプレーイングも行うというバランスが重要である。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 PDCAという考え方は、現状を明らかにし、何がより良い状態なのかを明確にしてくれる仕組みである。

【Q2】 理想像と現実を比較する行為が「改善」である。

【Q3】 介護現場においてマネジメントがうまく機能しない原因の大半は、マネジメントに関する管理者の知識不足である。

【Q4】 プレーイング・マネージャーとは、「介護職でありながら管理職である者」を指す。

【Q5】 人手不足でマネジメントが停滞しているのなら、それを何とかするのもマネジメントの仕事である。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × 「あるべき姿」と「行った業務」の誤差を埋める行為が「改善」です。

【Q3 解答】 × 介護現場においてマネジメントがうまく機能しない主な原因は、マネジメントに関する管理者の知識不足だけでなく、時間不足もあります。

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 ○

(1)業務改善の目的・必要性②**4)生産性向上の考え方を現場にどう伝えるか**

令和6年度改正で「生産性向上推進体制加算」が新設され、介護報酬の中にもいよいよ「生産性」という視点が入ってきました。その背景には、人手不足の中でどのようにしてケアの質を担保していくのかという問題があり、生産性の向上はその解決方法のひとつに位置付けられています。

しかしながら、この生産性という言葉介護現場で使う際には、十分な配慮が必要です。一般企業ではよく使われる表現ですが、介護現場ではあまりなじみがないからです。これまであまり使ってこなかった表現だけに、生産性という言葉が独り歩きして職員が無用な拒否反応を示すことがないように、リーダーとしては注意が必要です。

介護現場が生産性という言葉聞きなれていないのは、ケアサービスというものが生産性という言葉では捉えにくいサービスだからでしょう。生産性とは、投入したヒト・モノ・カネ・時間に対する成果のことですが、何をもってケアの成果とするかについて、定量的に判断するのは簡単ではありません。

たとえば工場の場合、職員が安全に、定められた完成品を作ることが成果です。こういうものが不良品なのかもはっきりしていて、成果の定義が明確です。

では、ケアの完成品、不良品はどういったものなのでしょう。人員基準や運営基準を満たしたサービスであれば、完成品なのでしょう。ケアプラン上の目標を達成できなければ、それは不良品のサービスなのでしょう。このような話を、私たちはこれまでほとんどしてきませんでした。

5)現場の協力が得られない生産性向上は失敗する

生産性に取り組むのであれば、まずは、マネジメント層と現場で、自分たちの目指すケアについて話し合い、何をもって成果とするのか、ある程度は決めなければなりません。理想像になっても構いません。その理想像に近づくための手段に生産性の向上を位置付けることができれば、とりあえずスタートを切ることができます。

このようなプロセスを経ないまま、生産性向上という言葉だけが先行すると、マネジメント層と現場の距離はみるみる離れていきます。生産性向上と聞いて現場が最初に連想するのは業務効率化であり、「人手不足なのにさらに少ない人数でまわせというのか？」という考えになりがちです。

そもそも現場というのは保守的なものです。慣れたやり方を変えられて、新しく覚えることができたり、余計な仕事が増えたりすることを嫌う傾向があります。ましてや、その変化がネガティブな内容であれば、協力的になるはずがありません。現場の協力が得られない生産性向上は必ず失敗します。

多くの場合、経営側が考える生産性向上は業務効率の改善になるでしょうし、現場側が考える生産性向上はケアの質の改善になるでしょう。この一見相反するよう見える両者の意見の間に立ち、妥協点を探るのがリーダーの仕事ということになります。では、その妥協点とは、どのようなものになるのでしょうか。

6)質の向上と量的な効率化

一般論として、質の向上と量的な効率化は相反するといわれます。質を追求すると効率が落ち、逆に効率を追求すると質が落ちるというものです。介護現場に置き換えると、ケアの質を追求すると業務効率が悪くなり、業務効率を追求するとケアの質が悪くなるという話になります。

確かに、そういう現実には存在します。しかしながら、リーダーであれば、こういった安易な二元論に流されない方がいいでしょう。「ケアの質を追求すると業務効率が犠牲になるのは仕方ない」ではなく、また「業務効率を追求するとケアの質が悪くなるのは当然」でもなく、2つの要素が相反するという前提で両立を目指すべきです。ただし、まずは60点の質と60点の量的効率化を実現することからはじめるのが現実的です。

方法があります。業務の標準化です。この「標準」は、皆さんよくご存知の「標準予防策（スタンダード・プリコーション）」の「標準」です。各職員の手指消毒等の内容を統一して事業所全体の感染予防を徹底するように、各職員が行う基本的なケアの内容を統一して事業所全体のサービスの質を向上させるのです。

そうすると、自然に量的な効率化も進むことになります。たとえば、誰もが一定以上の品質のサービスを提供できるようになると、ミスやトラブルが減り、それをフォローする業務も減ります。標準予防策が徹底されることで、クラスター対応という業務自体が発生しないのと同じことです。これが典型的な、質の向上がもたらす量的効率化です。

また、業務が統一されると、当然、新人教育や人事異動時の引継ぎの内容も同じになるので、この点でも効率化が進みます。両立は決して不可能ではないのです。

7)ICT・ロボット活用

現時点では、介護現場における最も現実的な ICT 化・ロボット活用は、介護記録と見守り支援機器の2つになるでしょう。

介護記録ソフト自体は以前からあるものですが、近年では現場の意見を反映したかなり使いやすい内容になっています。日々発生する膨大な記録を処理するために導入する価値は十分にあります。

また、現在の見守り支援機器は単に監視カメラだけではなく、ベッド下に設置した非接触デバイスで、離床検知以外にも、睡眠状態の測定を行えるなど、こちらもかなりケア業務の省力化に貢献できるものが増えてきています。

このように導入に向けた環境が整いつつある中で、介護現場のデジタル化を成功させるカギは、やはり、現場で働く職員たちの保守性をいかにして乗り越えるかにあるのではないのでしょうか。

スマートフォンに代表される電子デバイスが世の中に普及し、職員の中にもそれを取り扱える人が着実に増えてつつあるにも関わらず、介護現場の ICT 機器導入が進まない理由は、機械アレルギーというよりも、新しいもののアレルギーなのではないかと思うのです。導入すればそれなりの効率化が望めるソフトや機器が増えてきているだけに、この点でつまづいているのはあまりにも勿体ないと感じます。

前述したように、現場というものは、慣れたやり方を変えられることを嫌います。とりわけ介護現場はこの傾向が強いと思われます。導入後のメリットについて、彼ら彼女らの立場に立って丁寧に説明しなければ、なかなか理解を得ることは難しいでしょう。そこはまさにリーダーの腕の見せ所です。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

＊生産性という言葉への注意	生産性という言葉介護現場で使う際には、十分な配慮が必要である。生産性という言葉が独り歩きして職員が無用な拒否反応を示すことがないように、リーダーとしては注意が必要。
＊理想に近づくための生産性向上	自分たち目指すケアについて話し合い、何をもって完成品とするのか決めることが重要。その理想像に近づくための手段として生産性の向上を位置付けてスタートを切る。
＊質の向上と量的な効率化	業務の標準化で、ケアの質の向上と業務効率化の両立を目指す。ただし両方60点からはじめる。
＊介護記録と見守り支援機器	現時点における現実的な介護現場の ICT 化・ロボット活用は、介護記録と見守り支援機器の活用である。
＊新しいものアレルギー	介護現場の ICT 機器導入が進まない理由は、機械アレルギーというよりも、新しいものアレルギーである。導入後のメリットについてのリーダーからの丁寧な説明が望まれる。

＊確認テスト＊ このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 生産性とは、投入したヒト・モノ・カネ・時間に対する成果のことである。

【Q2】 自分たち目指すケアについて話し合うプロセスを経ないまま、生産性向上という言葉だけが先行すると、マネジメント層と現場の距離はみるみる離れていく。

【Q3】 多くの場合、経営側が考える生産性向上は業務効率の改善になり、現場側が考える生産性向上はケアの質の改善になる。この両者の妥協点を探るのがリーダーの仕事である。

【Q4】 現場というのは保守的なものであり、慣れたやり方を変えられて、新しく覚えることができたり、余計な仕事が増えたりすることを嫌う傾向がある。

【Q5】 介護現場のデジタル化を成功させるためには、まず ICT 機器を導入し、ハード面の整備からはじめる。

＊確認テスト 解答 ＊

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × ハード面の整備だけでなく、現場への丁寧な説明も必要です。

(2)業務の明確化

まず、介護現場でよく起きる問題をいくつかあげてみましょう。

- ・行わなければならないケアが抜けていた。
- ・その業務を誰がするかで看護師と介護士がもめている。
- ・職員によって業務量に差があって不公平だという声がある。
- ・入社から半年たっても夜勤ができない新卒がいる。
- ・中途採用の職員が「誰も教えてくれない」という理由で早期退職した。

いずれも誰もが一度は耳にしたことがある職場の問題なのではないでしょうか。

最初の3つは業務運営の問題、あとの2つは人材育成の問題ですが、これらが起きる主な原因は、業務内容が明確化されていないからです。

行わなければならないケアをリスト化し、役割分担を決めておけば、必要な業務の抜けは減らせますし、看護師と介護士がもめることも少なくなります。職員間の業務量の不均衡もある程度までは是正できるでしょう。

人材育成についても、当事者の資質や能力、性格のせいにされたり、教える人に問題があった、教え方に問題があった、とされたりすることが多いですが、ほんとうにそうでしょうか。教える内容が明確に定められていて、それでも人材育成がうまくいかないのであれば、確かにそれは属人的に問題があったのかもしれません。しかしながら、そういう例はどちらかといえば少ないのではないのでしょうか。属人的な原因と思われるその奥に、教える中身がはっきり定まっていないという本当の原因があるように思えるのです。

1)業務を標準化する

業務の明確化を行うにあたっては、業務の標準化が有効です。前述したように、この「標準」は、皆さんよくご存知の「標準予防策」の「標準」です。各職員の手指消毒等の内容を統一して事業所全体の感染予防を徹底するように、各職員が行う基本的なケアの内容を統一して事業所全体のサービスの質を同じレベルに整えるのです。

入居者の中に感染者が発生した際の対応で、「ゾーニングやゾーンごとの担当者が不明確」「各ゾーン進入時の PPE(個人防護具)のルールが曖昧」「職員の中に手指消毒の方法を知らない者がいる」ということは、まずあり得ません。感染予防・感染拡大防止の標準を決めないまま業務を行えば、クラスターが発生し、最悪の場合ケアの崩壊を招きます。

これは他の業務でも同じで、最初に、全職員が標準的に行う業務とその分担を決めておかないと、職場が混乱してしまいます。前述したような「ケアの抜け」「業務分担でのめごと」「業務量の不公平」「新卒の育成遅延」「不十分な OJT による職員の早期退職」が起こり、これらを放っておくとやがて職場が崩壊してしまうのです。

施設内のケアであれば、各利用者のケアプランに基づいてフロアごとのケアの総量(1日に行うべきこと)が決まっていて、それを職員が交代制で分担しています。この分担の標準(最低限必ず行うこと)をカンファレンスで決め、それを一覧表にします。

ケアは丁寧であれば丁寧であるほどいいのですが、時間は限られています。訪問介護などでは特にそうでしょう。時間が限られた中でケアを行う以上、この「丁寧」の中身を具体的に決めざるを得ません。なぜなら職員ごとに考える「丁寧」は微妙に異なるからです。

たとえば、朝の整容ひとつとっても、更衣をしない、目やにを拭かない、ということはないにしても、整髪をどこまでするのか、耳掃除や肌の保湿を行う判断基準はどのラインか、ある程度は決めておかなければ、職員ごとの業務の内容は少しずつ違ってきます。食事介助にも、排泄介助にも、入浴介助にも、この「ライン」は存在し、その判断は職員ごとに異なっているはずです。それを決めるのが「標準化」です。

そこまでガチガチに決めなければならないのか、そもそも人に対して行うケアはそういうものではない、という意見はもっともです。だから、あくまでも「標準」なのです。

人に対するサービスであっても、個別性を重視するサービスであっても、その中に「最低限行う共通の基本的行為」はあるはずです。業務を2階建てで捉え、必ず行わなければならない基本業務を「1階」、個別性のある業務やプラスアルファの業務を「2階」と考えて、まず「1階」の内容を定めて全員が確実に行うのです。「1階」が60点のサービス、「2階」が61点以上のサービスと言い換えてもいいでしょう。「2階の仕事」を否定しているのではないのです。まず「1階の仕事」を決めましょう、という提案なのです。

2)「1階の仕事」を決める際の3つの視点

最低限行う共通の基本的行為である「1階の仕事」を決めるにあたって重要なのは、まず、現場の業務を以下の3つの視点で見てみることです。

- ①重なっていないか
- ②探していないか
- ③ミスが多くないか

①は、記録などの事務作業では十分にあり得ることです。施設内で、介護・看護・セラピスト・事務の職種ごとに同内容の記録を書いているのに、それに気づいていないケースはないでしょうか。各人は先輩から引継ぎを受けてその業務を続けているだけで、何の疑問も持っていません。管理者が全職種の業務を俯瞰的に見ていなければ、誰もその重複には気づかないのです。誰か1人書く人を決め、その記録を共有するようにすることで、こういった重複業務は解消されます。

②は、日々の業務の中で使用するツールを、その都度探しているようなことはないか、ということです。利用者ファイルや介護記録ファイルが見当たらない、申し送りノートがどこにあるかわからない、トロミ剤のケースの置き場所が定まっていない、フリーの車いすや掃除用具があるべき場所にない、入浴介助や排泄介助の備品セットに欠品がある……このような「介護の職場あるある」の原因は、備品は「元の場所にしまう」「消耗品が切れたら補充する」というルールが徹底されていないからです。「その都度探す」というムダな時間は、年間合計すると相当な時間になります。

③は、不特定多数の職員が繰り返しているミスはないか、という視点です。特定の職員のミスの反復は、その人の資質や能力が原因であることが多いですが、不特定の職員が繰り返すミスには、その業務のやり方や環境に原因があると考えた方がいいでしょう。薬の取り違い、落薬、記録の誤記や漏れ、転倒が多い場所や時間帯、未訪問、送迎時の自損事故など、属人的ミスで片付けられているものの中に、ミスを誘発しやすい原因が隠れているかもしれません。それを見つけ出して是正すれば、そのミスは減ります。

以上のような視点で「1階の仕事」を洗い出して手順を定め、全職員がその手順通り業務を行うことで、日常の基本的な業務を標準化することが可能になります。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*業務内容の明確化	介護現場で発生する業務運営や人材育成上の問題は、業務内容が明確化されていないことが原因であることが多い。
*業務の標準化	業務の明確化を行うにあたっては、業務の標準化が有効である。
*「丁寧」の中身	たとえば、職員ごとに考える「丁寧」は微妙に異なるため、「丁寧」の中身を具体的に決める。
*「1階の仕事」	最低限行う共通の基本的行為である「1階の仕事」を決めるにあたって重要なのは、①重なっていないか、②探していないか、③ミスが多くないか、である。
*2階建てで考える	業務を2階建てで考え、「1階の仕事」を洗い出して手順を定め、全職員がその手順通り業務を行うことで、業務を標準化する。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 人材育成上の問題は、当事者の資質や能力、性格が原因であることが多い。

【Q2】 最初に全職員が標準的に行う業務と分担を決めておくことで、職場の混乱を防ぐ。

【Q3】 個別性を重視するサービスであっても、その中に「最低限行う共通の基本的行為」はある。

【Q4】 日々の業務の中で使用するツールをその都度探しているならば、ルール of の徹底による改善の余地がある。

【Q5】 職員が繰り返しているミスの原因は、その職員の不注意であることが多い。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × 教える中身が明確に決まっていないことが原因であることが多いです。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 不特定の職員が繰り返すミスは、その業務のやり方や環境に原因があると考えた方がよいです。

(3)業務の洗い出し

1)「暗黙知」を「形式知」に

手順書を作る際には、必ず業務の洗い出しが必要になります。ケアプラン作成前のアセスメントがその後のケアの内容を左右するように、最初の業務アセスメントの精度がそのまま手順書のクオリティに直結します。

実は、手順書の内容は、ベテラン介護職たちの頭の中に「暗黙知」として既に埋まっています。それを業務アセスメントでうまく掘り起こせば「形式知」にして共有化することができるのですが、この発掘には少し工夫が必要です。彼ら彼女らの多くはそういった作業が得意ではなく、また忙しすぎて時間もないからです。ベテランたちに、「その暗黙知を書き出して形式知にしてください」とお願いしても、なかなかうまくはいかないでしょう。

そこでお勧めしたいのが、インタビュー型のアセスメントです。ベテランたちにリーダーがインタビューし、業務の手順を掘り起こすのです。「入浴介助の手順を時系列に書き出してください」といわれると手が止まってしまうベテランも、「入浴介助のとき、まずどのような準備からはじめますか？」と尋ねられれば、答えられます。その答を記録していくのです。この方法ならそれほど時間はかかりません。

できれば、数名のベテランにインタビューした方がいいでしょう。各人、おそらく仕事の流れについてはほぼ同じ答になると思いますが、各事項に加える留意点は案外異なることが多いものです。これは、同じ業務であっても、職員ごとに視点や気をつけている点が異なるからです。

業務手順にこの多角的な留意点加わることで、手順書はより使えるものになります。たとえ量的にはA4数枚の薄さでも、質的には厚みのある手順書ができるはずです。特に、ベテランの中にいるハイパフォーマーについては、優れた暗黙知の持ち主として注目すべき人材です。介護職のハイパフォーマーは、仕事の中で見ているところが違います。使う言葉が違います。それは、彼ら彼女らが、長年にわたる試行錯誤の中で獲得した貴重な知見です。個人の中に留めておくのは、あまりにも勿体ない話です。発掘して共有できれば、事業所の財産になります。

インタビューのポイントは、ひとつの手順について聞いたら、なぜその順番で行うのか、なぜその行為を行うのか、「理由」を聞くことです。たとえ本人は無意識に行っていることであっても、行為には必ず何らかの理由があります。その理由の中に、私たちが「コツ」と呼んでいるものが含まれていて、それこそが共有する価値のある情報なのです。

2)業務の標準化・統一化と個性・可変性の両立は可能

実際に業務の洗い出しを行ってみると、私たちがいかに曖昧な基準で属人的に仕事をしているのか、いかに不統一な手順で仕事を進めているのかに気づかされることになるでしょう。でも、ここでひとつの疑問がわきます。その曖昧・属人的・不統一は、ケアという業務を行う上でやむを得ないことなのではないか、という考え方です。

私たちの仕事は、利用者の個別性に合わせて行う必要があり、また日々変化する利用者の状態に、その都度臨機応変に対応していかなければなりません。個別性と可変性を

保つという業務の特性上、ある程度、業務の中に曖昧・属人・不統一は残らざるを得ないのです。仕事のやり方を形式的に規定されても、その通りできないこともあります。

そこで、前述した「業務の2階建て」という発想が必要になってきます。「最低限行う共通の基本的行為」を「1階」、「個別性のある業務やプラスアルファの業務」を「2階」と考え、「1階」部分を規定して統一するわけです。曖昧・属人・不統一な要素は、「2階」に残ります。この視点で考えれば、業務の標準化・統一化と個別性・可変性の両立は可能です。

なぜこのような話を繰り返すのかというと、「仕事のやり方を形式的に規定されても、その通りできないこともある」という声は、業務の標準化を妨げる代表的な現場の意見だからです。現場の業務改善を進めていく際に、管理者・リーダーには、このもっともな意見に対する何らかの答が必要になるのです。ルールを押し付けたところで現場には浸透しませんし、かといって現場の声にうなずいているだけでも改善は進みません。現場の気持ちを汲みつつ、現状を変えていくアイデアが必要なのです。

「2階建て」で仕事を考えてみると、自ずと仕事の優先順位がはっきりします。「2階の仕事」も重要ですが、優先して行うのは「1階の仕事」ということになります。

3) 手順を明確化する

ベテランになるほど意識していないと思いますが、あらゆる業務には必ず順番があります。サービス別に、ケア別に、その順番を手順書にすると、標準化・統一化はさらに進みます。

普通は、ここで「マニュアルを作りましょう」ということになるのですが、このテキストでは、最初からマニュアルを作ることはお勧めしません。業務標準化リストに基づいたマニュアルを作ろうとして頓挫した現場を、これまでいやというほど見てきたからです。前述したように、介護現場にはマニュアル作りが得意な人材が少なく、また彼ら彼女らにマニュアルを作っている時間などありません。身も蓋もない言い方ですが、介護現場には、作れる人もいなければ、作る暇もない。これが現実でしょう。

それでも、何らかの形でマニュアルは必要です。また、マニュアルを作れるのは現場の仕事を理解している職員しかいません。たとえば、大きな組織の場合、マニュアル作成に慣れている本部職員などがマニュアルを作成する場合がありますが、現場で活用されることは稀です。やはり現場の人間が、自分たちの手で納得のいくものを作るしかないので。そのポイントは、以下の3点です。

① リーダー主導で作る

手順書は、リーダー自身が作る、もしくは他の職員に作ってもらってリーダーが手を加えます。排泄、入浴といった区分けで、サービスごとにひとつずつ作っていきます。いま行っている業務を時系列で書き出して番号を振っていくといいでしょう。

② 1枚ものの手順書を作り、それを集めてマニュアルにする

1サービスにつき A4用紙1枚の表裏に収まる手順書を作ります。1枚で足らなければ追加しても構いませんが、後でいくらでも書き足せるので、はじめから頑張り過ぎないことです。10サービス分もできれば、それはもう立派なマニュアルになります。

③ 最低でも1年に1回はリーダーが内容を更新する

職員は業務手順を覚えてしまうので手順書はやがて不要になりますが、新人教育用としては価値があります。リーダーは時期を決めて内容を更新し、版管理を行います。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*「暗黙知」を「形式知」に	手順書の内容はベテランの頭の中に「暗黙知」として埋まっており、それを業務アセスメントで掘り起こし、「形式知」として共有化することが重要である。
*インタビュー型アセスメント	「暗黙知」を「形式知」にするには、インタビュー型のアセスメントが有効である。
*標準化・統一化と個別性・可変性の両立は可能	「最低限行う共通の基本的行為」を「1階」、「個別性のある業務やプラスアルファの業務」を「2階」と考えれば、業務の標準化・統一化と個別性・可変性の両立は可能である。
*マニュアルが作成できない理由	得意な人がいないこと、作る時間がないことが主な原因である。
*手順の明確化	現場が納得できる手順書を作るポイントは、①リーダー主導、②1枚ものからはじめる、③年1回の更新、の3点である。

＊確認テスト＊ このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 最初の業務アセスメントの精度が手順書のクオリティに直結する。

【Q2】 ベテラン介護職たちの頭の中にある「暗黙知」を書き出してもらい、「形式知」にする方法が有効である。

【Q3】 ベテランの中にいるハイパフォーマーは、優れた暗黙知の持ち主として注目すべき人材である。

【Q4】 「ケア業務を統一化しても、その通りできないこともある」というのは、業務の標準化を妨げる現場の代表的な意見である。

【Q5】 ベテランになるほど意識していないが、あらゆる業務には必ず順番がある。

＊確認テスト 解答 ＊

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × 「暗黙知」をベテランに書き出してもらうのは、なかなかうまくいかないことが多いため、インタビュー形式が有効です。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 ○

(4)業務改善計画の立案①

「(1)業務改善の目的・必要性 2)プレイング・マネージャー問題に挑む視点」で述べたように、介護現場においてマネジメントがうまく機能しない主な原因のひとつは、プレイング・マネージャーである管理者の慢性的なプレイング過多にあります。

そうはいても、この人手不足の状況の中で、いま自分が行っている「プレイング業務」を誰に渡せばいいのか、という問題があります。

このセクションでは、1)プレイングとマネジメントの仕分け、2)権限委譲、3)多能工化、4)多分業化、という4つの切り口から、管理者が計画的にプレイングを手放し、マネジメントの時間を捻出する方法について解説します。繰り返しますが、人手不足を社会や会社のせいにしていても業務は改善しません。人手不足でマネジメントが停滞しているのなら、それを何とかするのもマネジメントの仕事です。

1)プレイングとマネジメントの仕分け

プレイング・マネージャーである管理者が、プレイング過多という問題に臨むとき必ずしなければならないことは、自分で「プレイング業務」と「マネジメント業務」を仕分けして、「プレイング業務」を自分以外の誰かに委譲し、自分の仕事の中心になる「マネジメント業務」を明確にすることです。

たとえば、介護事業所における仕分けは以下のようなものになるでしょう。

【自分しかできない仕事】(マネジメント業務)

- ・運営方針の決定と実行状況の管理
- ・日常的労務管理
- ・シフト表の作成・管理
- ・職員からの報告・連絡・相談への対応
- ・職員間の人的対立の調整(仲裁・面談・判断・異動等)
- ・職員の健康状態の管理(心・身どちらも)
- ・事故の把握と予防(虐待防止+ヒヤリハット・事故報告)
- ・人材育成(部下への日常的なアドバイス・注意・指導)
- ・人事考課(目標管理・面談・上司への上申)
- ・施設の美化・清掃状況の管理
- ・備品・車輛の管理(標準的美観・配置の維持)
- ・設備・消耗品の管理(在庫管理・新規稟議・修繕申請等)
- ・利用者獲得のための営業・広報活動
- ・業績管理(稼働率・売上・原価(特に人件費)・利益)
- ・金銭(小口現金等)の管理
- ・家族対応(随時必要な報告・クレーム対応等)
- ・行政監査対応(集団指導・運営指導の対応)
- ・地域との連携(地域住民・関連団体との渉外業務)
- ・報告書等の作成・各種会議への出席

【自分以外でもできる仕事】(プレイング業務)

- ・利用者に直接的・間接的に関わるケア全般
- ・各フロアのケアの状況の把握
- ・行事計画の策定と進捗確認・実行
- ・フロア単位の労務管理
- ・職員からの報告・連絡・相談への一次的対応
- ・職員間の人的対立の一次的調整
- ・職員の健康状態の一次的管理
- ・事故に関する一次的な把握と予防
- ・一次的な人材育成(OJT)
- ・一次的な人事考課
- ・施設の美化・清掃状況の一次的管理
- ・備品・車輛の一次的管理
- ・設備・消耗品の一次的管理
- ・入居営業(の一部) 見学対応等
- ・金銭(小口現金等)の一次的管理
- ・一次的家族対応
- ・日常的な文書・記録の整備
- ・地域との連携(の一部)
- ・報告書等のベースとなる一次的情報の収集

2) マネジメントは管理者にしかできない仕事

いかがでしょうか。マネジメント業務は、主要なものだけでもこれだけあるのです。

マネジメント業務は管理者にしかできない仕事ですから、管理者がしなければ誰もしません。プレイング業務に時間を取られている間、これらの業務はストップしたままになります。そして、介護現場で起こる問題の原因の大半は、このマネジメント業務の停滞にあるのです。

部下に仕事を任せ、権限委譲を行う以上、「運営方針の決定と実行状況の管理」や「職員からの報告・連絡・相談への対応」は必須です。方針も示さず、任せた仕事の進捗確認もしなければ、それはただの丸投げといわれても仕方ありません。権限委譲と丸投げの差は、任せた者が最終責任を負うことと進捗管理の有無です。進捗管理を怠った業務の多くはうまくいきませんし、丸投げされた部下は不信と不満が溜まります。

「日常的労務管理」や「シフト表の作成・管理」が疎かになると、法人と職員の間で様々な労務トラブルが発生しやすくなります。また、職員間の人的対立も起きやすくなりますが、その調整が遅れると職場環境はどんどん悪化していきます。健康状態がすぐれない職員も出てきますし、事故の発生率も高くなっていくでしょう。健康上の問題を抱えた職員とはまず面談しなければなりませんし、職員の状態や事情に応じた業務上の配慮も必要になってきます。事故が増えているのなら、その原因を突き止め、再発防止策を徹底しなければなりません。マネジャーにしかできないことは山ほどあるのです。

こういった対応すらできず、結果的に問題が放置されたままになると、最終的には離職者が増えていくことになり、職場環境はさらに悪化していきます。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* プレイング・マネージャー問題	介護現場においてマネジメントがうまく機能しない主な原因のひとつは、プレイング・マネージャーである管理者の慢性的なプレイング過多にある。
* プレイング業務を手離す	プレイング・マネージャーが、プレイング業務を手離すには、①プレイングとマネジメントの仕分け、②権限委譲、③多能工化、④多分業化が有効である。
* プレイングとマネジメントの仕分け	【自分しかできない仕事】と【自分以外でもできる仕事】に仕分けする。
* マネジメント業務の停滞	マネジメント業務は管理者にしかできない仕事であり、プレイング業務に時間を取られている間、これらの業務はストップしたままになる。介護現場で起こる問題の原因の大半はこのマネジメント業務の停滞にある。
* 権限委譲と丸投げの差	方針も示さず、任せた仕事の進捗確認もしなければ、それはただの丸投げである。権限委譲と丸投げの差は、任せた者が最終責任を負うことと進捗管理の有無。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 リーダーがプレイング過多という問題に臨むときは、自分で「プレイング業務」と「マネジメント業務」を仕分けすることからはじめる。

【Q2】 「プレイング業務」とは「自分しかできない仕事」であり、「マネジメント業務」とは「自分以外でもできる仕事」である。

【Q3】 「マネジメント業務」には、職員からの報告・連絡・相談への対応や、職員間の人的対立の調整などが含まれる。

【Q4】 「プレイング業務」には、利用者に直接的・間接的に関わるケア全般が含まれる。

【Q5】 部下に仕事を任せ、権限委譲を行う以上、「運営方針の決定と実行状況の管理」や「職員からの報告・連絡・相談への対応」は必須である。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × 逆です。「プレイング業務」とは「自分以外でもできる仕事」、「マネジメント業務」とは「自分しかできない仕事」です。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 ○

(4)業務改善計画の立案②**3)プレイングを減らしマネジメントを増やす**

「人材育成」も、「施設の美化・清掃状況の管理」も、「備品・車輛の管理」も、「設備・消耗品の管理」も、「金銭の管理」も、すべてマネジメントの仕事です。これらの仕事は、何カ月かに1回まとめて行えば済むという種類のものではありません。「利用者獲得のための営業・広報活動」も「業績管理」も同様です。すべて、小まめな日常的な処理や行動で維持されているものばかりです。その停滞によって、自分の後継者や現場を任せられる人材の育成は進まず、美観が損なわれることで事業所のイメージも損なわれ、そこで働く職員のモチベーションも低下していきます。仕事上必要な備品や設備の不備や故障が長く続くと、現場のパフォーマンスも徐々に下がっていきます。

その結果、家族からのクレーム対応が増え、行政監査対応でひやひやすることも増え、地域との連携どころではなくなります。当然、上席に提出する報告書にはお詫びの言葉が並ぶことになり、定例会議の前の晩は眠れなくなっていくます。そのようなことにならないように、プレイングの時間を減らし、マネジメントに携わる時間を増やすのです。

もう1点、前述した「自分以外でもできる仕事」の中に頻出する「一次的」という言葉についても、念のため説明しておきます。この一次的対応を行う部下は、管理者の右腕的な存在や現場の主任・リーダーたちを想定しています。

「リーダーの役割」で触れている「運営チーム」の構成メンバーのことです。「職員からの報告・連絡・相談」や「職員間の人的対立の調整」への対応などは管理者が責任を持って行う仕事なのですが、その前捌きを彼ら彼女らにお願いするのです。

「自分以外でもできる仕事」にあげた項目の中の「一次的」と付記された業務を、管理者だけで処理することは不可能です。「職員からの報告・連絡・相談」「職員間の人的対立」「職員の健康状態」などについては、まず主任やサービス提供責任者に状況把握してもらい、大きな問題がなければ、その段階で処理まで行ってもらいます。

特に事故の初期対応や備品・設備・消耗品の管理、入居希望者の見学対応や家族対応などは、現場責任者の方が事情を理解しているので、むしろ任せてしまった方がいいでしょう。OJTなども、「オン・ザ・ジョブ」なのですから、現場責任者の方が適任です。

4)外注、縮小、廃止の検討

権限委譲の話になったとき、管理者サイドから「渡せる人がいない」という声をよく耳にしますが、正しくは「渡せる人の手が塞がっている」なのではないでしょうか。主任やサービス提供責任者といった渡せる人がいても、その人たちの業務キャパシティに余裕がないのであれば、まず、外注、縮小、廃止を検討してみることです。

施設系の場合、許容範囲の経費に収まる外注は十分にあり得ますし、縮小と廃止についても、思い込みを捨てて一度は本気で検討してみる価値があると思います。

たとえば、介護保険制度ができて以来、各サービスの人員基準や運営基準に大きな変更はありませんが、ADLを含めた利用者のペルソナ(人物像)も同じままでしょうか。5年前、10年前よりも、中重度化していませんか。逆に軽度化していませんか。認知症の方の割合はどうでしょうか。人件費や物価は同じですか。

介護事業が公的インフラ産業である以上、定められた基準や行政の指導を遵守するのは大前提ですが、サービス内容の詳細については、逆に私たちに委ねられてきた部分があります。食事の調理方式や入浴介助の細かい手順、あるいは日々のレクリエーションの内容などは、事業者側の責任において私たちが決めてきたのです。

それを決めたのはいつのことでしょうか。歴史ある事業所ほど、十数年前に定めたルールで今も運営している可能性があります。そのオペレーションを変えよ、とっているのではなく、変える検討はした上で今も続けているのですか、と問いかけているだけです。

この問いかけに対しては、「あらゆる点で以前より業務に手間がかかるようになってきているのに、外注・縮小・廃止などとてもできるわけがない」という答が返ってくるかもしれません。そうであるならば尚のこと、今それを検討しなければならないのではないのでしょうか。状況は確実に変化しています。その変化と事業所運営との間に何らかの齟齬が生じているのなら、私たちの方がやり方を変えなければなりません。

5)権限移譲

こういったプロセスを経て、外注・縮小・廃止もできないプレイング業務が手元に残ることになります。それを部下に移していくわけなのですが、権限委譲するにあたって、管理者は2つの意味で退かなければなりません。物理的にも、心理的にも、一步退くのです。

物理的に退くというのは、ケア業務や事務など自分以外でもできる仕事は誰かに任せ、自分にしかできない仕事に専念する、ということです。前述の一覧が役に立つはずです。

管理者が持っている「自分以外でもできる仕事」を主任に振ると主任がオーバーワークになりますので、今度は主任が持っている「自分以外でもできる仕事」を一般職に振ることになります。さらに一般職はパート職に振ることになるわけですが、このような玉突き方式で仕事を順送りしていくと、最終的に今いるパート職にしわ寄せがいくことになります。

その対策は2つです。介護職のパートを新たに雇用する。もうひとつは、介護助手の雇用です。ケアを一切行わず、清掃、消毒、配膳、営繕などのケア周辺業務のみ行う介護助手であれば、まだまだ雇用の余地はあります。詳細は、後述する「7)多分業化」で説明します。

心理的に退くというのは、渡してしまった仕事には頓着しないということです。もちろん十分な引継もその後の指導も必要ですが、渡してしまったあとは、多少やり方が違っていても、クオリティが一旦下がってしまっても、よほどでない限り、あきらめるのです。

介護職から昇格した管理者は、この「あきらめ」で少なからずつまずきます。部下が自分のコピーでないことは、頭では理解できていても、なかなか心情的には受け入れがたいからです。それゆえに、ケア業務やケアプラン、シフト作成の内容など、任せた仕事のその後がいつまでも気になってしまいます。引継ぎ当初のこの葛藤をなんとかして超えることが、心理的に退くということなのです。

管理者には、管理者にしかできないマネジメントという仕事があります。渡してしまった仕事をいつまでも気にしている暇は、ありません。渡せた仕事は、誰かができる仕事だったのです。渡せなかった仕事が、管理者にしかできない仕事なのです。

こうして管理者が物理的・心理的に退くことで、引継ぎを受けた部下は、ひとつレベルが上の仕事や難易度の高い仕事にチャレンジできるようになります。つまり、マネジメント職として一步退くことで、彼ら彼女らに次のステージを用意できたのです。権限委譲とは人材育成でもあるのです。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* マネジメントという仕事の日常性	マネジメントの仕事は、何カ月かに1回まとめて行えば済むという種類のものではなく、小まめな日常的な処理や行動で維持されているものばかりである。
* 一次的対応を行う部下	「自分以外でもできる仕事(プレイング業務)」の中の一次的対応を行う部下は、管理者の右腕的な存在や現場の主任・リーダーたちを想定している。
* 外注・縮小・廃止の検討	食事の調理方式や入浴介助の細かい手順、レクリエーションの内容などを対象に検討してみる。
* 物理的に退く	権限委譲するにあたって「物理的に退く」というのは、ケア業務や事務など自分以外でもできる仕事は誰かに任せ、自分にしかできない仕事に専念する、ということである。
* 心理的に退く	「心理的に退く」というのは、渡してしまった仕事には頓着しないということである。渡してしまったあとは、多少やり方が違っていても、クオリティが一旦下がってしまっても、よほどでない限り、あきらめる。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 様々な管理業務や人材育成は、その最終責任も含めて、できるだけ部下に任せていく方がよい。

【Q2】 現場の主任・リーダーたちに任せていく「自分以外でもできる仕事」の中には、「職員からの報告・連絡・相談」や「職員間の人的対立の調整」の前捌きが含まれる。

【Q3】 介護現場の業務があらゆる点で以前より手間がかかるようになってきている中で、外注・縮小・廃止の検討は困難である。

【Q4】 管理者は権限委譲するにあたって、物理的にも、心理的にも、一歩退く必要がある。

【Q5】 権限委譲は、部下にひとつレベルが上の仕事や難易度の高い仕事を与えるという意味で、人材育成でもある。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × これらはすべてマネジメント業務であり、管理者が最終責任を持たなければなりません。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 × 許容範囲内の外注や、利用者の状態変化などを再確認した上での業務の廃止・縮小は、検討してみる価値があります。

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 ○

(4)業務改善計画の立案③**6)多能工化**

多能工とは元々は産業界の言葉で、メーカーの工場の組み立てライン等において複数の工程を受け持つことができる多能なスタッフのことを指します。介護現場にそのまま置き換えれば、全利用者に対応できるヘルパーや、難病を含むどのような利用者にも対応できる介護職ということになるでしょう。

マネジメント側からすると、多能工の職員が多くなれば多くなるほどサービスの守備範囲が広がり、同じ職員数でより多様な利用者に対応できるようになるわけですから、前述した「玉突き型権限委譲」にも有効です。

職員の多能工化は、質と量の両面からアプローチしていきます。

まず質については、OJT を通じて、各職員の「できるケア」を増やしていきます。訪問介護であれば、生活援助しかできない人を身体介護もできる人に、施設系であれば、新卒を夜勤ができるように育成していくのです。

次に量については、たとえば登録ヘルパーやパート職員と個別面談をして、各職員の対応可能な時間の幅を開発していきます。非常勤職員の労働可能時間の幅は、様々な制約で狭くなっているのが普通です。子供が就学前であったり、家族の介護があったりして、それぞれ個別の事情があるわけですが、これらの制約は常に変化していきます。子供が就学し、家族が施設に入居すれば、働ける時間の幅は広がるので、定期的な個別面談でそのタイミングを逃さないようにします。

「玉突き型権限委譲」では、順送りされてくる仕事を各階層がどこまで受けきることができるかがポイントとなります。多能工化による各職員の守備範囲の拡大は、この「受け皿」を深く広くするひとつの方法なのです。

7)多分業化(分業の手法)

多能工と違って「多分業」という表現は筆者の造語ですが、これはどちらかといえば施設系サービスに有効な手法です。

入居者の生活を支える介護職の仕事はすべてケアです。しかしながら、厳密にいうと、食事介助・排泄介助・入浴介助などの「ケア業務」と、清掃や物品管理等の「ケア周辺業務」に切り分けることができます。

日常業務の棚卸しを行って後者の業務を発掘し、その人員を確保できれば、介護職の業務負担は軽減します。その軽減した隙間で、「玉突き型権限委譲」で順送りされてくる仕事を受けることが可能になるわけです。

いわゆるハコモノ系のサービスであれば、かなりのケア周辺業務が存在することが既にわかっています。デイサービスのドライバーや夕方の清掃、ショートステイの入退時の荷物チェックと居室清掃、入居施設の清掃・ベッドメイク・備品管理・営繕・植栽管理など、探してみれば短時間業務や限定業務は数多くあります。

特に、24時間・365日稼働の入居施設では、今は介護職が担っていて切り分け可能なケア周辺業務が、まだまだ相当量埋蔵されているのではないのでしょうか。

訪問系サービスには、確かに切り分けできる仕事は少ないですが、それでも一定規模以

上の事業所ならば、レシピや総務・労務など煩雑な事務を任せる事務職員の配置は一考に値するでしょう。登録ヘルパーの中に事務経験者がいるなら、その人に事務時給を支払って兼務してもらうことも可能です。

介護現場の仕事を「ケア業務」と「ケア周辺業務」に分類するとき留意したいのは、工程をできるだけ細かく分け、その中からケア要素が少ない周辺業務を掘り起こすことです。

施設での食事介助業務を例にとれば、①調理、②配膳、③食事介助、④下膳という4工程が大まかな流れになりますが、この中から、消去法で介護助手に任せることが難しい業務をあげていきます。

まず③食事介助はケアそのものなので除外です。また、嚥下調整食等の配膳ミスを避けるために②も除外と判断する現場が多いでしょう。そうすると、残る業務は①調理と④下膳の2つになります。

さらに細分化してみると、①調理と②配膳の間には、「食器準備」「盛り付け」という工程があり、④下膳のあとには「食器洗い」という工程もあることがわかります。これらの業務は、すべて周辺業務です。

つまり、「調理」「下膳」だけでなく、「食器準備」「盛り付け」「食器洗い」も加えた計5つを介護助手に任せられる、ということになります。大分類では「ない」という判断になりがちな業務を、小分類にすることで可視化し、掘り起こせたわけです。

小分けされた業務は、当然、仕事の範囲が狭くなる分、覚えやすくなります。覚えやすい仕事は教えやすいので、新人がひとり立ちするのが早くなり、OJTの期間は短くて済みます。自分の仕事をしながら教えなければならない現場職員の負担は軽減されるでしょう。

8)多分業化(担い手の雇用)

業務仕分けの細分化は、発掘作業の精度をあげるひとつのコツです。「食事介助」という一括りの仕事を細かい工程に分けてみることで、はじめて見つかる業務があります。それは担い手の発掘でも同じです。

たとえば、求人時に使用する「介護施設業務」という大まかな表現を、「ベッドメイク」「食事補助」「清掃」などの細分化した表現に改めます。そうすることで、こちらが働き手に求めている業務がより明確になるのです。単なる「介護施設業務」という表記と、「ベッドメイクと食事補助と清掃」という表記の、どちらがわかりやすく訴求力が強いかは言うまでもありません。

介護助手の対象者は、業界未経験者も含むかなり幅広い層です。私たちは「介護施設業務」と聞けばどのような仕事なのか大体の察しがつきますが、世間一般はそうではありません。世の中が介護の仕事のことをよくわかっていないことを、実は私たちがわかっていないのではないのでしょうか。

介護助手は、介護職に比べれば格段に確保しやすいと思います。今のシニア層の中にはかなり元気な方も多く、働く意欲があるのに定年という理由だけで働いていない方々がいます。また、幼稚園に子供を送り迎えする間の数時間だけ働きたいという女性層も確実に存在します。

求人募集する時間をより細かくすることで、地域から新たな人材を採用することはまだまだ可能です。

(5)PDCA 管理

1)PQCDSME という視点

業務改善における PDCA について考えるとき、とりわけ重要なのは、「Check(振り返り)」です。あるべき姿(Plan 目標・計画)と現状(Do 実行)との差を見きわめる視点と精度が、そのあとにくる「Act(改善)」のクオリティを大きく左右します。

この Check(振り返り)について、メーカー等で使われている PQCDSME という管理指標に照らしてみると、以下のようになります。

Productivity(生産性)・・・もっと生産性を上げるには？

Quality(品質)・・・もっとサービス品質を上げるには？

Cost(原価・価格)・・・もっと原価を下げるには？

Delivery(納期・時間)・・・もっと時間を短縮するには？

Safety(安全)・・・もっと安全に業務を行うには？

Morale(士気)・・・もっと職員の士気を上げるには？

Environment(環境)・・・もっと環境にやさしい仕事をするには？

Cost については、介護事業は基本的に公定価格で価格を下げる改善は行えませんので、原価、特に人件費のコストダウンがポイントになります。また、Environment については、食品ロスの抑制や水道光熱費の節約等の改善が考えられます。

これまで繰り返し述べてきたように、管理者のプレイング・マネージャー問題に挑むことが、管理者が取り組む最初で最大の業務改善なのではないかという気がします。プレイングを減らしマネジメントを増やすというプロセスに、PQCDSME の中の、少なくとも PQCD は含まれているからです。

2)プレイング・マネージャー問題を改善する

まず、玉突き型権限委譲を行うにあたって多能工化と多分業化を進めるという施策自体が、Productivity(生産性)の向上そのものです。今いる職員の能力の幅を広げつつ、介護助手という新たな働き手を導入して3者(管理者・介護職・介護助手)の人的資源の最適化を図る試みは、王道の適材適所戦術だといえるでしょう。

また、介護助手の導入には、Delivery(時間)短縮と Cost(原価)抑制の側面もあります。介護助手(最低賃金ベース)の雇用で正社員の時間外労働が減少すれば、その差額がコストダウンになります。たとえば、通所介護のサービス終了後に清掃専門の介護助手を雇用し、その間に正社員が翌日の準備業務を前倒しで行えば、確実に残業は減ります。

さらに、ケア周辺業務を介護助手が担い、介護職がよりケア業務に集中できる環境を整えることは、Quality(品質)の向上にもつながります。

プレイング過多に振り回され、十分なマネジメントができずに自滅していく管理者の姿をもう見たくありません。もし管理者になったら、まず、自分以外でもできる仕事(プレイング業務)の割合を減らし、自分しかできない仕事(マネジメント業務)の割合を増やす改善に取り組んでください。それが、自滅を回避するために管理者が行う最初の仕事です。

また、部下を頼ってください。プレイング・マネージャー問題の改善は、事業所全体に及ぶプロジェクトです。管理者ひとりでどうにかなるものではありません。謙虚に首を垂れて、主任やサービス提供責任者に協力を求めてください。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*多能工化	多能工とは、工場の組み立てライン等において複数の工程を受け持つことができる多能なスタッフのことを指す。介護現場では、全利用者に対応できるヘルパーや、難病を含むどのような利用者にも対応できる介護職ということになる。
*多能工化の方法	職員の多能工化は、育成による質へのアプローチと、定期的な個別面談による量へのアプローチが必要。
*多分業化	多分業化とは、「ケア業務」と「ケア周辺業務」に切り分けることをいう。ハコモノ系のサービスであれば、清掃・ベッドメイク・備品管理などがこれにあたる。
*多分業化の方法	多分業化は、工程をできるだけ細かく分け、その中からケア要素が少ない周辺業務を掘り起こすことがポイントである。
*PQCDSME という視点	Productivity（生産性）、Quality（品質）、Cost（原価・価格）、Delivery（納期・時間）、Safety（安全）、Morale（士気）、Environment（環境）の7つの要素のうち、プレイングを減らしマネジメントを増やすというプロセスの中に、PQCDSME の PQCD は含まれている。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 多能工の職員が多くなれば多くなるほどサービスの守備範囲が広がるので、同じ職員数でより多様な利用者に対応できるようになる。

【Q2】 多分業化は、日常業務の棚卸しを行って「ケア周辺業務」を発掘し、その人員を確保することで介護職の業務負担の軽減を見込む取り組みである。

【Q3】 訪問系サービスに切り分けできる仕事は少ないが、レセプトや総務・労務など煩雑な事務を任せる事務職員の配置は一考に値する。

【Q4】 多能工化の取り組みにおいて、小分けされた業務は仕事の範囲が狭くなる分、難しくなり、覚えにくくなる。また教える側も教えるようになる。

【Q5】 PQCDSME という管理指標の中の「Cost」については、介護事業の場合、基本的に公定価格で価格を下げる改善は行えないため、コストダウンはできない。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × 多分業化で小分けされた業務は仕事の範囲が狭くなる分、覚えやすく、また教える側も教えるようになります。

【Q5 解答】 × 介護事業の場合、公定価格を下げる改善は行えませんが、人件費等のコストダウンは可能です。

危機管理と対策(BCP)

● 履修時間 ● 1 時間

【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 介護サービスにおいては、利用者の安心や安全を確保することが基本であり、事故防止対策を中心とした介護サービスにおける危機管理体制の確立が重要である。ここでは、事業に悪影響をもたらす危機が発生した場合にその被害を最小限に抑えた上で事態の回復を図る対応である「危機管理と対策」について学ぶ。
- 自然災害や感染症などの緊急事態における企業や団体の事業継続計画(Business Continuity Planning)について理解し、災害対策・震災対応について、事故発生直後の迅速な対応に向けた備えと周知徹底の必要性を学ぶ。
- 感染症対策の判断基準と優先される行動について、実践を通して学ぶ。また、地域の協力体制の取り方、連絡経路の構築、避難所や待避所の周知活動、事業所の物資管理、地域生活住民や入居者の家族などの小地域ネットワークのあり方、活動方法について学ぶ。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】危機管理の基本理解	<単元>
(1)危機管理の目的・重要性 (2)危機管理とリスクマネジメントの違い (3)発生しうる危機の洗い出し (4)危機管理体制	セクション 1 30分
【2】BCP(事業継続計画)の目的と基本理解	
(1)BCP 策定の意義・目的 (2)地域連携・協力体制 (3)BCP の導入状況 (4)BCP が想定する場面 (5)留意事項	セクション 2 30分
【3】BCP 策定手順・運用	
(1)介護事業所における BCP 策定のポイント (2)BCP 策定の手順 (3)連絡経路の構築 (4)利用者の生命維持／地域貢献(避難所等)両面からの検討 (5)防火管理、衛生管理を含めたチームによる定期的な検討会の実施 (6)自事業所における対応状況把握・定期的な見直し(検討)	

(1)危機管理の目的・重要性

危機管理(クライシスマネジメント)は、既に発生してしまった重大な危機への対応を指します。これまでにみなさんが経験した危機を例にあげれば、施設内で新型コロナウイルスのクラスターが発生したり、在宅の利用者がインフルエンザに感染したりした場合の緊急的な対応のことです。

当然、重視されるのは「スピード」です。とにかく早く行動して被害を最小限に抑える。これに尽きます。危機は、瞬く間に燃え広がる「火」です。できるだけ早く鎮火するしかありません。

ところが、このスピード重視が徹底されないことがよくあります。その主な原因は、①危機意識がない、②他の仕事を優先してしまう、③パニックになる、の3つです。

(2)危機管理とリスクマネジメントの違い

「危機管理」と「リスクマネジメント」の違いは、有事の行動か、平時の行動かの差です。

危機が発生したときに迅速に対応を行うことがクライシスマネジメント、危機を特定し、それが起きないように普段から予防策を講じておくことがリスクマネジメントです。

危機発生時に、リーダーが上記①②③の状態になって迅速に対応できないのは、対応内容を予め定めていないからです。何が危機なのか特定されていないから危機意識が持てず、優先順位の判断ができず、またパニックにもなるわけです。危機が起きたときにどう行動するのかを決めておくことが、危機管理の基本になります。

(3)発生しうる危機の洗い出し

介護事業所が直面する可能性がある危機は、大きく分けて2つあります。自然災害とそれ以外のリスクです。自然災害では、地震、津波、台風、大雨、大雪、洪水、竜巻、土砂災害、噴火などが考えられます。

これらのうち、津波、大雪、洪水、土砂災害、噴火については地域によって災害が発生する確率が異なるため、各自治体が公開しているハザードマップで確認しておきましょう。

それ以外に発生し得るリスクとしては、火災、労災、交通事故、情報漏洩、感染症のパンデミック、利用者への虐待、停電、通信障害などが考えられます。

まずは、事業所ごとに想定される危機とリスクを事前に洗い出すことが必要です。

(4)危機管理体制

介護事業は地域のインフラですので、危機が起きたときに事業を続ける責任が他のサービスよりも重いと認識しておくべきです。事業を続けるためには、①職員間の連絡体制、②初動体制、③継続体制の3つについて事前に決めておく必要があります。①については、災害発生時でも可能な限り連絡がつく方法を定めておいた方がいいでしょう。また、②と③については、たとえば、交通網の寸断など最悪の事態を想定し、事業所近辺に在住の職員を中心に、誰が出勤できるのか、また実際に誰が出勤するのか、リスト化しておきます。

【2】BCP(事業継続計画)の目的と基本理解

(1)BCP 策定の意義・目的

BCP とは、Business Continuity Plan の略です。事業継続計画と訳されます。介護保険制度においては、2024年4月からこの計画を策定することが義務付けられましたので、みなさんの法人にもこの計画が既にあるはずです。

BCPの策定については、厚生労働省の「介護施設・事業所における自然災害発生時の業務継続ガイドライン」が参考になります。事業を継続するために、自然災害や感染症蔓延が起きたときにどう対応するか、予め計画を立てておくことが、BCPの本質です。

本来、事業経営にとって最も大切なことは継続性(Continuity)だといわれます。私たち介護事業者にはインフラ産業としての事業継続の使命もありますから、二重の意味合いでケアサービスを続けなければならないのです。新型コロナ対応を経験した私たちには、この継続性の重みが痛いほど理解できるはずです。

日本中が新型コロナのパンデミックに襲われ、外出や店舗営業に関する様々な行動制限が行われた際にも、エッセンシャルワーカーである私たちは働き続けました。

ヘルパーが次々と感染者や濃厚接触者となって欠勤を余儀なくされても、たとえ利用者が感染者となっても、訪問介護等の在宅介護サービスが途切れることはありませんでした。施設内でクラスターが発生しても、ゾーニングを行った上で施設介護サービスは続けられました。

現実的な問題として、利用者の日常生活を支えている以上、ケアの質を最低限に抑制せざるを得ないことはあっても、ケア自体を止めるという選択肢は、私たちにはありません。ケアという仕事は、利用者と家族、社会にとって、Essential(絶対不可欠)であることを、私たちは知っています。新型コロナへの対応を通じて、介護事業者は BCP を体験したといってもいいでしょう。

(2)地域連携・協力体制

新型コロナ時の対応がそうであったように、私たちの第一の使命は利用者の安全を守ることにあります。介護施設は、災害発生時に福祉避難所としての役割を果たすことも期待されています。

社会インフラとしての公共性を考えれば、自治体と協議の上で福祉避難所の指定を受けることが望ましいといえます。また、たとえ指定を受けないとしても、災害発生時の被災者受入可能人数、受入期間などの諸条件はあらかじめ決めておいた方がいいでしょう。

具体的には、受入に必要な備蓄類の洗い出しと整備、発電機等の機材の確保、必要となる事務手続き等の自治体への確認、定期的な災害訓練等の実施などが主な準備内容となります。

福祉避難所の役割を果たすためには、物資のストック等もさることながら、被災者の対応にあたる人員の確保も重要です。あくまでも既存の利用者へのサービス体制を維持した上での人員確保になりますから、自治体や社会福祉協議会と協議して、団体・個人(利用者家族も含む)のボランティア受け入れについても検討しておくべきです。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 危機管理(クライシスマネジメント)	危機管理(クライシスマネジメント)は、既に発生してしまった重大な危機への対応を指す。重視されるのは「スピード」である。
* リスクマネジメント	リスクマネジメントは、危機(リスク)を特定し、それが起きないように普段から予防策を講じておくこと。
* 危機の洗い出し	介護事業所が直面する可能性がある危機は、自然災害とそれ以外のリスク(火災、労災、交通事故、情報漏洩、感染症のパンデミック等)である。
* BCP(事業継続計画)	BCPとは、Business Continuity Plan の略。事業継続計画と訳される。事業を継続するために、自然災害や感染症蔓延が起きたときにどう対応するか、予め計画を立てておくことを指す。
* 継続性(Continuity)	介護事業者にはインフラ産業としての事業継続の使命もある。新型コロナへの対応を通じて、介護事業者はBCPを体験したといってもいい。自治体等と協議して、団体・個人(利用者家族も含む)のボランティア受け入れについても検討しておくべき。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 危機管理で最も重視されるのは「スピード」である。

【Q2】 危機管理上のスピード対応ができない主な原因は、①危機意識がない、②他の仕事を優先してしまう、③パニックになる、の3つである。

【Q3】 危機管理とリスクマネジメントの違いは、有事の行動か、平時の行動かの差である。

【Q4】 危機が起きたときに誰に相談するか決めておくことが、危機管理の基本である。

【Q5】 危機管理体制構築の基本は、①職員間の連絡体制、②初動体制、③継続体制の事前決定である。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × 危機管理の基本は、危機が起きたときの行動を決めておくことです。相談している暇はありません。

【Q5 解答】 ○

(3)BCP の導入状況

3年間の経過措置を経て、令和6年4月より、すべての介護事業者にBCPの策定が義務付けられたのはご存知の通りです。

また、令和6年度介護報酬改正において、高齢者施設等と新興感染症の対応を行う医療機関(第二種協定指定医療機関)との連携が努力義務化され、介護老人福祉施設・介護老人保健施設・介護医療院の3施設については、医療機関と連携関係を構築しておくことが義務化されています。

加えて、施設系を対象に、「高齢者施設等感染症対策向上加算(Ⅰ)(Ⅱ)」が新設され、日常的に医療機関と連携体制を構築しておくことが推奨されている状況です。

現時点では、次に起こる感染症拡大への備えは、多くのサービスでは「努力義務」や「加算要件」です。しかしながら、令和6年度介護報酬改正では、次の感染症拡大時に病床逼迫を避ける観点から、高齢者施設での療養を評価する加算として「新興感染症等施設療養費」が新設されるなどの措置が既に講じられています。

このような制度の動きから考えれば、平時でまだ余裕のあるうちに、できるだけ有事への備えを進めておく方が得策だといえるでしょう。

(4)BCP が想定する場面

BCP では、災害発生時の対応と感染症対策は個々に定められていますが、現実問題として、災害発生時にはより困難な状況で、感染対策も併せて実施することになります。災害時には、ライフラインや物資、人材などの日常環境を支えるリソースの供給が停滞し、特に施設系では、より感染が拡大しやすい状況になる可能性が高いためです。

具体的には、まず、職員やその家族が被災したり、職員が感染症に罹患もしくは濃厚接触者になったりした場合、出勤者の確保が困難になることが考えられます。

また、台風や地震、津波や洪水によって施設の建物や設備が損傷し、使用できなくなる可能性もあります。

物資の調達が困難になることも予想され、メーカーや物流が停滞することで必要な物資の確保が難しくなり、消毒薬、マスク、防護服、リネン等の不足は感染症対策にも悪影響を及ぼします。

その他、福祉避難所の指定を受けている場合はその対応も必要になりますが、状況によってはその機能を果たせないこともあり得ます。

(5)留意事項

いわゆる BCP 助成金・補助金については、「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律(中小企業強靱化法)」などがあり、各地方自治体や公益財団法人等が、助成金や補助金制度を設けている場合もあります。

地域ごとに制度や要件は異なりますので、詳しくは自治体等のホームページを確認してください。

【3】BCP 策定手順・運用

(1)介護事業所における BCP 策定のポイント

地震、風水害等の「自然災害」と、火災、感染症拡大等の「それ以外のリスク」に分けて策定します。

事業所ごとに想定される危機(リスク)を事前に洗い出し、事業を続けるために必要となる、職員間の連絡体制、初動体制、継続体制を事前に決めておくことがポイントです。

(2)BCP 策定の手順

非常時は、ヒト・モノ・カネ・情報・時間が限られた中での対応となるため、平時と同水準のサービス提供ができなくなる可能性があります。利用者・職員の生命・安全を守ることを大前提に、サービスの休止・縮小も含めて、業務の優先順位を決めていきます。

ヒト：災害等の発生時に、誰が指揮を執り、誰を集め、まず何を行うのかを定めておく。

モノ：最低限必要な物資をリストアップし、平時に備蓄する内容を定めておく。

カネ：想定される損失やプラスアルファの人件費を大まかにでも試算しておく。

情報：必要な情報の収集と発信の方法について調査しておく。

時間：災害等の「発生直後」「発生後3日以内」「その後」の3段階で対応を整理しておく。

(3)連絡経路の構築

緊急時の連絡体制の整備にあたっては、利用者・家族、職員、行政、関連業者等、必要となる連絡先をリストアップし、連絡手段(携帯電話、メール、SNS 等)も決めておきます。

(4)利用者の生命維持／地域貢献(避難所等)両面からの検討

介護事業者として、まず利用者の生命・安全を守ることが優先されます。その上で、地域のインフラとして、福祉避難所等の役割を果たすことを検討してください。

(5)防火管理、衛生管理を含めたチームによる定期的な検討会の実施

「自然災害」についてあらかじめ対策を講じて予防することには限界がありますので、発生した時の対応を入念に決めておくこと、備蓄などを整備しておくこと、が中心になります。

一方、火災や感染症といったその他のリスクについては、ある程度まで予防策を講じることが可能です。火災に対しては、防火ルールの周知や火災訓練が有効ですし、感染症に対してはスタンダードプリコーションが有効です。

いずれにしても、これらについて定期的に検討会を実施し、予防、対応それぞれの内容見直しと徹底を行うことが大切です。

(6)自事業所における対応状況把握・定期的な見直し(検討)

以上の(1)～(5)については、人員の入れ替わりや状況の変化によって形骸化することがありますので、定期的な現状把握と見直しが必須です。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*BCP 導入の導入状況	3年間の経過措置を経て、令和6年4月より、すべての介護事業者に BCP の策定が義務付けられた。
*BCP が想定する場面	災害時には、ライフラインや物資、人材などの日常環境を支えるリソースの供給が停滞し、特に施設系では、より感染が拡大しやすい状況になる可能性が高い。
*介護事業所における BCP 策定のポイント	地震、風水害等の「自然災害」と、火災、感染症拡大等の「それ以外のリスク」に分けて策定する。想定される危機とリスクの洗い出し、事業を続けるために必要となる、職員間の連絡体制、初動体制、継続体制を事前に決めておくことがポイント。
*BCP 策定の手順	利用者・職員の生命・安全を守ることを大前提に、サービスの休止・縮小も含めて、業務の優先順位を決めていく。
*対応状況把握・定期的な見直し	BCP で決めた内容は、職員の入れ替わりや状況の変化によって形骸化することがあるため、定期的な現状把握と見直しが必須。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 令和6年度介護報酬改正では、次の感染症拡大時に病床逼迫を避ける観点から、高齢者施設での療養を評価する新たな補助金として「新興感染症等施設療養費」が新設された。

【Q2】 BCP では、災害発生時の対応と感染症対策は個々に定められているが、現実問題として、災害発生時にはより困難な状況で感染対策を併せて実施することになる。

【Q3】 災害時には、職員やその家族が被災したり、職員が感染症に罹患もしくは濃厚接触者になったりし、出勤者の確保が困難になることが考えられる。

【Q4】 緊急時の連絡体制の整備あたっては、利用者・家族、職員、行政、関連業者等、必要となる連絡先をリストアップし、連絡手段(携帯電話、メール、SNS 等)も決めておく。

【Q5】 自然災害・火災・感染症等、すべてについて、あらかじめ対策を講じて予防することはできないため、発生した時の対応を入念に決めておくことや備蓄などを整備しておくことが対策の中心になる。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × 「新興感染症等施設療養費」は補助金ではなく加算です。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 自然災害の予防には限界がありますが、火災・感染症等はある程度まで予防できます。

利用者・家族からのクレーム対応と対策

● 履修時間 ● 1 時間

【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 利用者・家族との日頃からの信頼関係の構築、相互理解の重要性を理解し、これに基づく適切なクレーム対応のあり方を学ぶ。
- 利用者、ご家族との関わり方、相互理解とクレーム対応を理解し、部下への指導につなげる。
- クレーム対応の基礎知識では、クレーム対応の考え方と対応の基本姿勢、相手の気持ちの共感、同意から理解を得るための解決策の明示までを段階的に学ぶ。
- 利用者の入居時や利用時説明での、事故やクレーム対応などを未然に防げる説明の仕方を学び、ご家族への協力依頼から、信頼関係構築の重要性などを学ぶ。
- クレームの再発防止のために、クレーム対応体制と具体的な対応策について学ぶ。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】クレーム対応の基礎知識	< 単元 >
(1)クレーム発生の原因 (2)基礎知識	セクション 1 30分
【2】クレームの具体的対応方法	
(1)傾聴 (2)迅速な報告 (3)謝罪 (4)利用者の家族に対する連絡、状況説明 (5)自組織やチームの現状と課題(解決策)	セクション 2 30 分

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を**1単元(セクション)**で WEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)クレーム発生の原因**1)ギャップがクレームを生む**

なぜクレームが発生するのでしょうか。それは、サービス上で利用者・家族が望んでいた内容と、実際に提供されたサービスの間に、何らかのギャップがあったからです。

利用者・家族が望むサービスの水準について、その細かい部分まで、私たちは知ることができません。クレーム対応したときに、「普通、こういう対応はあり得ないでしょう」というお叱りを私たちは受けるわけですが、顧客が考えていた「普通」よりも、法人が考えていた「普通」のレベルが下回っていた場合、クレームになってしまいます。

また、仮に法人と顧客の「普通」の認識が一致していたとしても、実際にサービスを行う職員の「普通」の認識が顧客の考えていた「普通」より低かった場合、これもクレームになります。

2)外側のギャップと内側のギャップ

このように見てみると、クレーム発生の原因となるギャップには、法人と顧客との間のズレ(外側のギャップ)と、法人と職員との間のズレ(内側のギャップ)があることがわかります。

この2つのギャップには、残念ながら、クレームが発生して初めて気づくことが少なくありません。顧客の思う水準も、職員の思う水準も、実際にクレーム処理することになる法人やリーダーからは見えにくいからです。

つまり、人の心の中にある水準が把握しにくい以上、ギャップがなくなることはなく、またクレームがなくなることもないのです。

3)ギャップを予測する

クレームというものに対して私たちにできることは、このギャップを予測して埋める努力と、それでも発生してしまうクレームを適切に処理することだけです。

外側のギャップは、大別すれば、サービス自体の質に関するものか、それに付随する職員の対応に関するものかのどちらかです。

あらゆる顧客の期待を常に上回るサービスを提供し続けることは大変ですが、そのヒントはクレームにあります。クレーム内容を分析し、どのような点が相手の期待を下回ったのか明らかにすることが、ギャップの幅を縮める第一歩になります。

多くの経営者が「クレームは宝」と口にするのは、単なる謙虚さではなく、実際にクレームの中にサービス改善や新サービス開発のヒントが隠されているからなのです。

一方の内側のギャップについては、これはもう初期段階の教育を通じて、職員と「普通」の認識をすり合わせることに尽きます。

職員一人ひとりが考える「普通」には、かなりの幅があります。法人側が「普通」を定義して示さなければ、バラバラなままです。「そんなのは常識だろう」「そんなこともわからないのか」といったみたところで、個々人の根本的な認識がズレたままでは、いつまで経っても内側のギャップは埋まりません。法人ごとに「ここまでやる」というサービス基準を決めてそれを徹底するしかないのです。

(2)基礎知識

1)迅速な初動対応

クレームは燃え広がる火です。小さな火が燃え広がらないうちに鎮火することが何より重要です。対応が遅れて事態をさらに悪化させないよう、以下の3点に留意しましょう。

①危機意識がない

クレームを最初に受けた職員に危機意識が欠如している場合、初動が遅れることがあります。残念ながら、危機意識は人によって微妙に異なるのが現実です。

②他の仕事を優先してしまう

危機意識がないことに加え、仕事に追われている状況では、クレーム対応を後回しにしてしまうことがあります。たとえば、明らかに先方が憤慨されていて即対応が必要なのに、他に用事がある、退勤を急いでいた等の理由で、責任者にすぐ連絡せず、メモ書きをデスクに置くだけで済ませてしまう、といったことがあります。

③パニックになる

クレーム対応に慣れていない職員が初期対応にあたった場合、いわゆるパニック状態に陥ってしまい、適切な対応を取れないこともあります。気だけ焦って具体的な行動を何もしないまま時間が過ぎる、報告書作成のような優先順位があとの仕事を先にしようとする、感情的になって犯人探しをはじめ、などがこれにあたります。

2)職員の共通理解と事業所内体制

①～③のようなことにならないためには、初動対応で行うべきことをあらかじめ決めておくことです。どちらの事業所にも、火災発生時の対応手順を記した1枚ものがあると思います。あれと同じ要領で、クレーム発生時の対応手順をまとめます。主な内容は、1次対応者が行うこと(謝罪とクレーム内容の記録)と、その情報の伝達ルート(次は誰に伝え、誰まで伝えるか)です。その後クレームに対応する者も決めておき、対応窓口は一本化しておく方がいいでしょう。

3)報告(客観的事実)

報告内容は、箇条書きで簡潔に、客観的事実のみに絞ります。1次対応者の感情や憶測は交えないようにします。

4)外部機関との連携

クレーム対応は事業所段階で完結することが望ましいですが、内容によっては外部機関の力を借りることもあり得ます。転倒・骨折等で医療費がかかった場合は損害保険会社との連携が、問題がこじれて多額の損害賠償や訴訟に発展する可能性がある場合は顧問弁護士との連携が、それぞれ必要です。また、虐待などの重大事案に関しては、第三者委員会やオンブズマン等の設置を検討しなければならないこともあります。

5)コミュニケーションのあり方

利用者・家族との日常的なコミュニケーション、行政等の公的機関との円滑なコミュニケーションには、クレームの深刻化を抑制する効果があります。利用者・家族との良好な関係性ができていれば、万が一事故が発生したとしても問題がこじれる可能性は低くなります。

そのためには、普段から利用者の体調変化等について小まめに家族に報告をあげておくことです。行政についても、こじれる可能性があるクレームについては前もって一報を入れておきます。ミスやトラブルを包み隠さず報告する姿勢は、事業所の信頼につながります。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*ギャップがクレームを生む	クレームが発生するのは、サービス上で利用者・家族が望んでいた内容と、実際に提供されたサービスの間に、何らかのギャップがあったからである。
*外側のギャップと内側のギャップ	クレーム発生の原因となるギャップには、法人と顧客との間のズレ(外側のギャップ)と、法人と職員との間のズレ(内側のギャップ)がある。
*初動対応で行うべきことを決めておく	①危機意識がない、②他の仕事を優先してしまう、③パニックになる、という3つの状態にならないために、初動対応で行うべきことをあらかじめ決めておく。
*利用者・家族との日常的なコミュニケーション	利用者・家族との良好な関係性ができていれば、クレームの深刻化を抑制する効果がある。
*客観的事実	報告内容は客観的事実に絞り、感情や憶測は交えないようにする。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

- 【Q1】 顧客が考えていた「普通」よりも、法人が考えていた「普通」のレベルが上回っていた場合、クレームになってしまう。
- 【Q2】 人の心の中にある「普通」の水準が把握しにくい以上、ギャップがなくなることはなく、クレームがなくなることもない。
- 【Q3】 ギャップには、「外側のギャップ」と「内側のギャップ」があるが、内側のギャップを埋めるためには、初期段階の教育を通じて職員と「普通」の認識をすり合わせる事が有効である。
- 【Q4】 クレームを最初に受けた職員に危機意識が欠如している場合、初動が遅れることがある。
- 【Q5】 クレームというものに対して私たちにできることは、発生したクレームを適切に処理することしかない。

*確認テスト 解答 *

- 【Q1 解答】 × 顧客が考えていた「普通」よりも、こちらのレベルが下回っていた場合、クレームになります。
- 【Q2 解答】 ○
- 【Q3 解答】 ○
- 【Q4 解答】 ○
- 【Q5 解答】 × 「普通」のギャップを予測して埋める努力も、クレーム対応には有効です。

(1)傾聴

クレーム対応の失敗事例では、利用者や家族からクレームが入った時点での最初期の不適切な対応が、事態をさらにこじらせる原因となっていることが少なくありません。

その中で最も注意しなければならないのは、相手の話を遮ることです。話の途中で言い訳や反論をしてしまうと、まさに火に油を注ぐこととなり、相手をさらに怒らせてしまう結果になりかねません。

クレームの中には、こちらに非がある事柄ばかりではなく、一方的な主張や誤解、理不尽な要求が含まれることもあります。思わずひとこと口を挟みたくなる気持ちはよくわかるのですが、クレームの最初期対応でいちばん重要なことは、もうそれ以上相手を怒らせないことです。途中で口を挟むことで相手がさらに憤慨することはほぼ間違いないのですから、その気持ちは抑えて、とにかくひと通り相手の話を最後まで聴き切ることに徹します。

ただ単に聞くのではなく、うなずきやあいづちを交えつつ、適宜メモを取りながら聴くと、より傾聴の効果が高まります。普段利用者に接しているときと同じように、相手の気持ちを受け止め、積極的共感の姿勢で耳を傾けましょう。

なお、明らかにカスタマー・ハラスメントに該当するような、過度に不当な要求や暴言については、別途法人レベルでの対応が必要になります。

(2)迅速な報告

クレームの中には、「事実」と「感情」と「要望」が入り混じっています。一次対応者は、この3つの要素を分類してから報告すると、正確かつ迅速に、クレーム内容を上司に伝えることができます。焦らず、急いで、報告しましょう。

たとえば、施設で転倒・骨折事故が発生し、利用者が入院した場合、息子さんが怒って電話をかけてきたときの3つの要素は、次のようになります。

事実⇒入浴介助中、職員が目を離した隙に利用者が転倒・骨折して入院した。

感情⇒信頼して父を預けていたのに怪我をさせられて腹立たしい。

要望⇒再発防止を徹底してほしい。また、治療費と慰謝料を支払ってほしい。

クレーム処理に慣れている人などそう多くはいません。相手の感情的な激しい言葉に動揺するのはむしろ当然のことですが、この3つの要素を意識することで、ある程度は動揺を抑制することができ、報告の精度をあげることができます。まずはそれで充分です。

「感情」と「要望」は似ていますが、「感情」は受けとめる以外に対応しようがないもの、「要望」は何らかの物理的対応が可能なもの、と捉えると分類しやすいかもしれません。

そして、実際に起こったことが「事実」であり、これがいちばん重要です。最初期の実事とされる情報には間違いが多く、これが後々の適切な対応に大きな影響を与えますので注意が必要です。上記の例でいうと、事故が発生した場所は「浴室」ではなく「脱衣室」だった、「職員が目を離した隙に」というのは息子さんの憶測で、実際は利用者が衣類を自分で取ろうとして転倒した、などということがあり得ます。その場合、「職員が目を離した隙に（転倒したのではないか）」というのは、「事実」ではなく「感情(の一種)」ということになります。

(3)謝罪

謝罪ほど難しいものはありません。世の中には「謝罪のテクニック」なるものが流布されていますが、そのテクニックを知っているだけで適切な謝罪対応ができるのかといえは甚だ疑問です。非を詫びて相手に納得してもらうには、謝罪する人の人間性と経験値がものをいうのが現実であり、単なる技術論で片づけられるような甘いものではないからです。

その前提であえていうならば、以下の2つが留意点になるでしょう。

①謝罪経験のある責任者が行う

謝罪経験がない者が謝罪を行うと、不用意な発言や相手の感情を逆撫でする発言をしてしまうことがあり、再度別の者が謝罪することになりかねません。これは責任者でない者の謝罪も同様です。そもそも責任者の自覚がない人の謝罪に効果があるとは思えません。新任管理者など、謝罪経験のない責任者が謝罪を行う場合は、謝罪経験がある上席の者が同行することをお勧めします。

②事実確認と謝罪に徹し、一切言い訳はしない

事実確認については前もってメモを作成し、それに基づいて相手に伝えた方がいいでしょう。また、謝罪の場である以上、一切の言い訳は不要です。

(4)利用者の家族に対する連絡、状況説明

クレーム対応には誠実さが欠かせません。何をもって誠実なのかについては様々な意見があると思いますが、「小まめさ」という行動に誠実さが宿る、ということはいえるのではないのでしょうか。

たとえば、クレームの原因が事故にある場合は、事故発生当時の事実調査や事故原因、損害保険会社とのやり取りの進捗、謝罪や説明に出向く際の日程調整などが報告の対象になります。検討途中である旨も含めて、事故直後は3日以上間が空かない頻度で「現状」を報告するように努めたいものです。進捗報告とは、その後の対応が停滞していないことを伝え、相手に不安感や不信感を与えないために行うものです。

(5)自組織やチームの現状と課題(解決策)

クレームの内容は、その組織がいま抱えている課題かもしれません。日常的には気づくことができなかった、仕事上で見直した方がいい考え方や手順、あるいは再教育を要する人材の存在を、クレームが明らかにしてくれたと前向きに捉えるべきでしょう。クレームは、その組織がより良くなるためのチャンスなのです。また、クレームを申し入れてきた相手に謝罪する上でも、再発防止策の提示は有効です。

再発防止策の検討にあたって不可欠なのは、①原因特定、②是正策であること、③行動と進捗確認、の3つです。事故原因は「不注意」ばかりになりがちですが、あらゆる事故の原因がヒューマンエラーばかりではないはずです。障壁がなかったか、手順に見直す余地はないか、複数の職員で検証を行いましょう。「気をつける」「チェックする」「努める」といった文言が入った防止策は、再発を防ぐ効果がないことがほとんどです。再発防止策とは是正策のことであり、是正策とはこれまでとはやり方を変えてしまうことです。そして再発防止の行動を決めた以上は、継続しなければ意味がありません。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*相手の話を遮らない	クレーム対応時に最も注意しなければならないのは、相手の話を遮ることである。
*「事実」「感情」「要望」を分類して報告する	クレームの中には「事実」と「感情」と「要望」混在していることを意識し、「事実」を中心に報告する。
*謝罪時の留意点	謝罪は、謝罪経験のある責任者が行う、事実確認と謝罪に徹して一切言い訳はしない、の2点がポイント。
*「小まめさ」に誠実さが宿る	検討途中である旨も含めて適切な頻度で「現状」を報告することに努める。
*クレームはチャンス	日常的には気づくことができなかった、仕事上で見直した方がいい考え方や手順、あるいは再教育を要する人材の存在を、クレームが明らかにしてくれたと前向きに捉えるべきである。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】クレーム対応時には、普段利用者に接しているときと同じように、相手の気持ちを受け止め、積極的共感の姿勢で耳を傾ける。

【Q2】最初期の事実とされる情報がいちばん正しい。

【Q3】謝罪は、謝罪経験のある責任者が行うことが望ましい。

【Q4】謝罪時には、事実確認と謝罪とともに、こちらの事情についても話すことが望ましい。

【Q5】クレームの内容の中には、組織が抱えている課題が含まれている可能性がある。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】○

【Q2 解答】× 最初期に伝わってくる情報には誤りが多いです。

【Q3 解答】○

【Q4 解答】× 謝罪時にこちらの事情を話すことは望ましくありません。

【Q5 解答】○

介護計画の質の向上

● 履修時間 ● 30 分

【基礎コース】

● 到達目標 ●

○介護過程の理解や介護計画の立て方、計画内容の質の向上とサービスの向上を支援する。利用者情報を分析した上で計画を立て、目標を持って介護を行い、さらにその結果を評価・検証することが、利用者の満足を得ることができる介護サービスを実現するために必要であることを理解する。

○サービス担当者会議やケアカンファレンスでの介護職員の役割、参加の意義、ケアへの落とし込みを理解しながら、参加していない介護職への情報共有方法、利用者の課題や目標を日々の計画として取り組むチームケアについて学ぶ。

○多職種連携で情報共有が大切であることを理解する。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】介護過程・介護計画の理解

- (1)介護過程／介護計画の理解
- (2)利用者・家族のニーズや意向に沿った計画
- (3)チームケア
- (4)サービス担当者会議(ケアカンファレンス)

<単元>

セクション 1**30分**

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

* このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。

WEB(動画)学習される際、お手元にご用意ください。

* 約30分を**1単元(セクション)**で WEB(動画)学習できるように作成しています。

* 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。

* 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)介護過程／介護計画の理解

介護過程とはケア全体のプロセスのことであり、介護計画とは介護過程全体のプロセスの中で実際にケアを行う際の計画のことです。

介護計画の質を向上していくためには、ひとりの利用者を介護過程という俯瞰的な視点で捉え、そのプロセスで得た新たな視点や考え方に基づいて介護計画を見直していくことが必要です。それは、「アセスメント」⇒「計画立案」⇒「実施」⇒「評価とフィードバック」という流れで行われる介護過程を、螺旋階段のようにスパイラルアップしていくことにほかなりません。

スパイラルアップができるかどうかは、「評価とフィードバック」にかかっています。この最終プロセスでは、「アセスメント」⇒「計画立案」⇒「実施」という前の流れを振り返るわけですが、ここでアセスメントや計画立案の妥当性、実施したサービス内容を検証し、何らかの改善点を見つけることができれば、それが介護計画の質の向上につながるわけです。

最初のアセスメントで見逃していた点や、実際にサービスを提供してみてはじめてわかった事柄などを発見することで、介護計画はより良いものになっていくでしょう。

介護現場でも、こういった考え方をベースに、より具体的な手順に基づいてケアが行われますが、この際にも、計画に沿って行われたケア業務の内容を振り返り、プランと実行の乖離があればその原因を探り、改善するという視点は欠かせません。

(2)利用者・家族のニーズや意向に沿った計画

介護計画を立てる上で、利用者・家族のニーズや意向を聞き取ることは避けて通れません。その際に気をつけるべき点は多々ありますが、とりわけ次の2点については留意しておいた方がいいでしょう。

1)利用者・家族・ケアのプロという3つの視点が存在する

まず、この3者は立場が異なることを理解しておかなければなりません。要介護となって直接ケアを受けることになった本人の思うことと、肉親にケアを受けてもらうことになった家族の思うことは、必ずしも同じではありません。また第三者である私たちサービス提供者の考えは当然違います。

特に在宅介護の場合は、同居・非同居の別なく、家族は何らかのケア実務の一部を担う当事者であり、サービス利用について、全面的にプロの力を借りたい、部分的な支援として力を借りたい、できるだけ力を借りたくない、とその人によって意向は様々です。

また、このような意向は利用者自身も同様で、過度な依存に偏ることもあれば、サービス拒否になることもあります。

利用者と家族それぞれに複雑な意向があり、それらを掛け合わせてひとつの介護計画を立てる以上、双方の考えが必ずしも一致するとは限りません。

これに3つめの視点として、ケアのプロとしての視点が加わります。介護計画を立てる側は、尊厳の保持と自立支援という視点を必ず持っていますが、利用者と家族もこの考え方を理解してくれるのかといえ、そうではないこともあります。

プロの視点から見れば、家族間のやり取りで尊厳と自立が蔑ろにされている、あるいはそれに近い考え方や発言・行為を目の当たりにすることもあり得ます。前述した、過度な依存やサービス拒否もそのひとつです。

介護計画を立てるためのニーズ・意向の把握においては、以上のような3つの視点の存在を意識しておくべきです。

2)利用者・家族の関係性・環境・背景も理解する

1)とも深く関連しますが、利用者や家族が示す意向を単にそのまま聞くのではなく、なぜそのような意向を示すのか、考えを巡らせながら聞くことも必要です。

そのためには、事前に家族の関係性や置かれている環境、その背景などを、ある程度把握しておくといいいでしょう。

家族間の人間関係については、第三者には計り知れないものがあります。過去の遺恨や支配・被支配に近い関係性、依存あるいは共依存、言葉では言い表せない恩義や義理、悔恨、贖罪の感情など、人間ならではの宿痾が複雑に絡み合っていることも少なくありません。

介護計画を作成する者は、利用者・家族の言葉をただ鵜呑みにするのではなく、たとえ結果的にその意向に沿うことになるとしても、人間の言葉の向こう側にある本当の気持ちに思いを馳せる姿勢を持ちたいものです。

(3)チームケア

「アセスメント」⇒「計画立案」⇒「実施」⇒「評価とフィードバック」という介護過程の4つのプロセスの3つめにあたる「実施」は、チームで行うことが前提です。

介護計画をより具体的にした手順書に沿って役割を分担し、チームケアを行っていく中でとりわけポイントになるのは、計画とそれに基づくケアの状況について情報を共有することです。

近年では、利用者情報や申し送り、介護記録等を、ペーパーだけでなく、タブレット型端末やスマホなどのデバイスで確認できる事業所も増えていますが、いずれにしても大切なのは、関係者全員が、リアルタイムに現状を把握しておくことです。利用者をめぐる状態や状況は変わりやすいので、常に最新情報の更新と共有が不可欠です。

また、仕事上で助け合えたり、アイデアを出し合えたりすることも、チームケアのメリットです。特にリーダーや先輩の意見は大切ですので、利用者・家族からの声は漏らさず情報共有し、適宜アドバイスを受けるよう心がけましょう。

(4)サービス担当者会議(ケアカンファレンス)

サービス担当者会議は、介護過程の最終段階となる「評価とフィードバック」に欠かせないものです。在宅介護の場合はケアマネジャーが招集することが多いと思いますが、日常的なケアの中で介護職がケアプラン修正の必要性を感じた場合は、積極的に会議開催を提案すべきです。

前述したように、チームケアにおいては情報共有が大切ですので、参加していない職員に議事録等で会議内容を伝えるだけでなく、ときにはリーダー以外の職員の参加も検討してみてもいいかもしれません。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 介護過程という俯瞰的視点	介護計画の質を向上していくためには、ひとりの利用者を介護過程という俯瞰的な視点で捉え、そのプロセスで得た新たな視点や考え方に基づいて介護計画を見直していくことが必要になる。
* 3つの視点の理解	介護計画を立てる上では、利用者・家族・ケアのプロという3つの視点が存在することを理解しておく。
* 関係性・環境・背景の理解	家族間の人間関係については、人間ならではの宿痾が複雑に絡み合っていることも少なくなく、第三者には計り知れないものがある。
* チームケア	チームケアにおいては、計画とそれに基づくケアの状況についての情報共有が重要である。
* サービス担当者会議	サービス担当者会議は、介護過程の最終段階となる「評価とフィードバック」に欠かせない。

＊確認テスト＊ このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 最初のアセスメントで見逃していた点や、実際にサービスを提供してみてもはじめてわかった事柄などを発見することで、介護計画はより良いものになっていく。

【Q2】 利用者と家族それぞれに意向があっても、話し合いによって双方の考えは必ず一致させる必要がある。

【Q3】 介護計画を作成する者には、利用者・家族の言葉の向こう側にある本当の気持ちに思いを馳せる姿勢を持つべきである。

【Q4】 介護過程には「アセスメント」⇒「計画立案」⇒「実施」⇒「計画修正」という4つのプロセスがある。

【Q5】 利用者をめぐる状態や状況は変わりやすいので、常に最新情報の更新と共有が不可欠である。

＊確認テスト 解答 ＊

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × 利用者と家族それぞれに複雑な意向があり、それらを掛け合わせてひとつの介護計画を立てる以上、双方の考えが必ずしも一致するとは限りません。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × 最終的に計画修正が必要になることもありますが、その前に「評価とフィードバック」をしなければなりません。

【Q5 解答】 ○

顧客、サービス管理力

● 履修時間 ● 1 時間

【基礎コース】

● 到達目標 ●

○介護職員としての顧客の把握からサービス内容の理解、管理方法について学ぶ。

○諸業務と、中心となる介護業務の混在を見直し、介護業務の優先順位を明確にする考えを学ぶ。

○顧客管理におけるコンプライアンスの重要性や接遇でご利用者の信頼を得られる事の大切さを学ぶ。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】顧客・サービス管理の基礎知識・考え方

- (1)顧客管理の目的
- (2)顧客管理の方法
- (3)留意点

<単元>

セクション 1
30分

【2】顧客・サービスの具体的手法

- (1)利用者が求めるサービスとは
- (2)傾聴力
- (3)接遇マナー(言葉遣い、電話対応など適切な対応)

セクション 2
30分

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

* このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。

WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。

* 約30分を1単元(セクション)で WEB(動画)学習できるように作成しています。

* 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。

* 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)顧客管理の目的

ビジネスの世界では、「顧客」と「利用者」を区別して考えるのが普通です。顧客とはお金を支払う人、利用者とはサービスを利用する人を指します。メーカーや販売の場合は代金を支払ってくれる人と商品を利用する人は同じであることが多く、シンプルに考えればいいのですが、介護事業の場合は少々仕組みが複雑です。介護サービスで代金を支払う人は、要介護利用者(1割)と保険者(9割)の2者いるからです。従って、ここでは顧客＝利用者という前提で話を進めます(当然、保険者への対応も別途必要であることはいうまでもありません)。

一般的な顧客管理は、サービス提供上の識別や連絡、商品送付のためだけでなく、顧客満足度の向上や、リピート購入を促すためのマーケティング上の必要性から行われるものです。

これを介護事業にあてはめれば、以下のように整理できるでしょう。

①サービス提供上の必要

⇒ケアサービスを提供するために必要な利用者基本情報の収集と管理。

②顧客満足度の向上

⇒介護過程上の「評価とフィードバック」のための情報収集と分析。

③マーケティング

⇒LTV(ライフタイムバリュー)の考え方に基づく、利用者の状態像や家族状況の変化に応じた継続的なサービスの提供。

(2)顧客管理の方法

介護業界では、長年にわたってペーパーによる顧客管理が行われてきましたが、PC やタブレット端末・スマートフォン等のデバイスが普及し、価格も手頃になってきたことから、デジタル機器や関連ソフトを導入してペーパーレス化に取り組む法人も増えつつあります。

介護業界のデジタル化に関しては定義づけが曖昧なところがあるので、よく使われる語句についてここで簡単に整理しておく、手書きで行っていたことを PC 処理に切り替えるのは、厳密にいうと OA 化です。介護記録を例にとれば、手書きを Word・Excel での入力に変えるのは OA 化であって ICT 化とはいえないでしょう。ICT は、Information Communication Technology の略で情報通信技術と訳されますので、通信でつながるタブレットやスマホを使って業務上の情報共有をすることが、ICT 化ということになります。

では、近年よく耳にする DX 化とはどういうことを指すのでしょうか。たとえば、全職員がマイクログフォン内蔵の IC タグを身につけ、音声とカメラとセンサーの認識で介護記録が自動作成されるようなシステムがあれば、これは DX(デジタルトランスフォーメーション:デジタルによる変革)といえるかもしれません。つまり、そこまでのシステムはまだ普及していませんので、現時点では、私たちの業界と DX の距離はまだかなり遠いのです。

従って、今もって手書き・FAX 文化の名残りがあつた介護業界においては、上記で述べた OA 化⇒ICT 化⇒DX 化を段階的に進めるか、経営層が強い決意をもって、一気に ICT 化・DX 化を断行するかのいずれかになります。ただ、顧客管理に限っていえば、OA 化か ICT 化を行うことが現実的でしょう。

顧客管理の OA 化・ICT 化のメリットは、入力・蓄積されたデータがペーパーレスでかさばらないだけでなく、そのデータを別の帳票にコピーして貼り付けること(コピペ)ができる点です。同じ文章を打ち直さずに二次利用できるのですから、これだけでもかなりの業務効率化になります。

また、ICT 化まで進めると、各職員が携帯しているタブレットやスマホからの常時入力が可能になりますし、ネットワーク上に共有フォルダを設置しておくことで情報共有の利便性も高まります。たとえば、携帯している端末からリアルタイムで「介護記録」や「申し送りノート」を確認するというようなことも可能になります。

(3)留意点

1)「顧客」か「利用者」かの明確化

まず「利用者」は、直接的には要介護者本人ということになるのですが、介護サービスには「家族のレスパイト」という視点もあります。訪問介護にも通所介護にも、あるいはショートステイにも、在宅介護の一翼を担う家族の支援という役割があることを忘れてはいけません。要介護者の家族も間接的な利用者なのです。

次に「顧客」については、利用料を支払っている要介護者だけが顧客ではなく、保険者も顧客です。この保険者が求めるニーズは何かと考えると、それは法令遵守であり、地域のインフラとしての役割を果たすことであり、質の高いサービスを提供し続けること、といえるでしょう。ただ単に利用者にサービス提供していればいいわけではない点は、介護事業の大きな特徴です。

2)個人情報の管理

個人情報保護で最も効果的なのは、情報を扱う者を限定することですが、私たちの仕事は利用者の個人情報ベースになっている側面があり、使用範囲の制限には限界があります。多くの職員が取り扱わざるを得ない以上、ファイル等の保管場所を明確に定め、閲覧後は必ず元に戻すなどのルールを徹底しましょう。

3)コンプライアンス

介護保険法で定められた、人員基準・設備基準・運営基準・報酬基準の遵守は大前提です。また、これ以外に、労働基準法の遵守にも配慮が必要です。事業所での据え置きが必須とされている就業規則・賃金台帳等は確実に保管・整備し、労使協定(36協定)を締結した上で、残業手当の未払い等にならないよう、厳密な時間外労働の管理を行います。

4)接遇マナーの重要性

介護サービスが対人援助職である以上、礼節を欠いた言葉遣いや態度は厳に慎むべきです。接遇マナーについては、たとえ同じ知識の反復であっても、定期的な教育が必要不可欠です。気を抜けばたちまち劣化していくものと心得ておきましょう。

5)業務の優先順位

一般的に、業務の優先順位は、「緊急度」と「重要度」で判断されます。すべての仕事を同時並行で処理することはできないので、緊急度の高いものや重要度の高いものを優先して対応していくことになります。緊急度が高いものとしては、事故やクレームへの対応が代表的です。医療機関や他のサービスが関連するなど、自分のコントロール外の要素が加わる仕事などは時間がかかることが多いので、早い目に手を付けておいた方が無難です。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 介護事業における顧客管理	介護事業における顧客管理は、①ケアサービスを提供するために必要な利用者基本情報の収集と管理、②介護過程上の「評価とフィードバック」のための情報収集と分析、LTV の考え方に基づく利用者の状態像や家族状況の変化に応じた継続的サービス提供、としての意味を持つ。
* 顧客管理における OA 化・ICT 化のメリット	顧客管理における OA 化・ICT 化のメリットは、入力・蓄積されたデータのペーパーレス化と、二次利用による業務効率化、情報の共有化である。
* 介護事業における利用者と顧客	介護事業における「利用者」には家族も含まれ、「顧客」には保険者も含まれる。
* コンプライアンス	介護保険法で定められた人員基準・設備基準・運営基準・報酬基準の遵守を前提に、労働基準法の遵守にも配慮が必要である。
* 業務の優先順位	すべての仕事を同時並行で処理することはできないので、緊急度の高いものや重要度の高いものを優先して対応していく。

* 確認テスト * このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 手書きで行っていたことを PC 処理に切り替えるのは、厳密にいうと OA 化であって ICT 化とはいえない。

【Q2】 要介護者の家族も間接的な利用者である。

【Q3】 介護事業者のコンプライアンスの代表的な事柄としては、特定商取引法があげられる。

【Q4】 介護サービスが対人援助職である以上、礼節を欠いた言葉遣いや態度は厳に慎むべきであり、定期的な教育が必要不可欠になる。

【Q5】 一般的に、業務の優先順位は、「緊急度」と「難易度」で判断される。

* 確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 × 介護事業者のコンプライアンスの代表的な事柄としては、介護保険法で定められた人員基準等の遵守があげられます。

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 業務の優先順位は、「緊急度」と「重要度」で判断されます。

(1)利用者が求めるサービスとは

利用者のニーズに応えることがすべてではないところに、介護サービスの独自性があります。それは、自立支援と尊厳の遵守についても常に考えておかねばならない点です。

何もかも利用者の言いなりでサービスを提供するのがケアではありません。可能な限り利用者のニーズに応えつつも、それが利用者の自立の妨げにならないよう配慮が求められます。過剰な介護で利用者の依存度が増してしまうようなことは、避けなければなりません。

また、いくら家族が望んだとしても、たとえば身体拘束など虐待に抵触するようなサービス提供は行えません。ケアのプロとして利用者の尊厳を守るという意識は常に強く持つておくべきです。

以上のことを大前提に、前述した顧客管理の視点から整理すると、利用者が求めるサービスを知るためには以下のような点がポイントになります。

1)サービス提供上の必要

以下の情報を収集することが、利用者ニーズを探る第一歩となります。

氏名、性別、生年月日、住所、電話番号、メールアドレス、緊急連絡先、健康状態、介護保険証番号、要介護度(認定期間)、現在利用中の介護サービス種別、主治医・担当医、既往歴、服薬情報、アレルギー、過去のサービス利用歴、家族情報、生活歴、職歴、趣味・嗜好、生活習慣、など。

2)顧客満足度の向上

介護過程上の「評価とフィードバック」のための情報収集と分析を行うにあたっては、上記の情報のうち、特に後半の既往歴、服薬情報、アレルギー、過去のサービス利用歴、家族情報、生活歴、職歴、趣味・嗜好、生活習慣が重要です。これらの情報は、最初に収集した時点から更新されていないことが少なくありません。無理に詮索するべきではありませんが、介護計画やケア内容の改善につながるヒントが得られることもあるため、ケアのプロとしてはできるだけ継続して情報収集に努めましょう。

3)マーケティング

介護事業の場合、商品開発や販売促進という考え方をそのままあてはめることはできませんが、LTV(ライフタイムバリュー)の考え方に基づいた継続的サービス提供は、介護サービス上のある種の販売促進といえるかもしれません。

利用者の要介護度が上がっていくに従って、利用するサービス種別が変化していくことはよくあることです。たとえば、訪問介護と通所介護を組み合わせたサービス提供から小規模多機能型居宅介護への移行、認知症の進行に伴うグループホームへの入居などはひとつの典型です。

こういったサービス種別の変更は、配偶者の逝去のような家族状況の変化の際にも起こり得ることであり、ひとりの利用者の状態や生活上の変化に応じて、必要なサービスを切れ目なく提供することはひとつの価値です。自法人で種別の異なる介護事業を運営している場合、こういったワンストップのサービス提供を行うことが可能になるため、これはひとつの販売促進だといえるでしょう。

(2)傾聴力

傾聴の価値は多々ありますが、私たちが特に意識しておきたいのは、聴くこと自体の価値です。いまこの社会で、人にひたすら話を聴いてもらえる機会など、ほとんどないのではないのでしょうか。多くの人は話すことに夢中で、時間をかけて人の話に耳を傾けて聴く人は徐々に少数派になりつつあります。

ましてや、弱い立場に置かれた要介護利用者の声に耳を傾ける人は、さらに少なくなっています。利用者の中には、本来感じる必要のない社会や家族への負い目から、自分の思いを抑制している方々も、数多くいらっしゃるはずです。介護職という職業は、そういう人たちの声なき声を聴きく役割も担っているのです。

介護職の日々は慌ただしくなりがちで、在宅・施設の区別なく、定められた業務をただただ進めていくことで精一杯という人もいることでしょう。利用者の声に耳を傾けることにも限界があるとは思いますが、私たちの担っている役割は利用者にとって不可欠なものであるということを忘れてはなりません。

もちろん、聴くことを利用者のニーズ把握につなげることも重要ですが、それ以前に、聴くこと自体に、利用者をひとりの人間として尊重するという価値があるのです。

(3)接遇マナー(言葉遣い、電話対応など適切な対応)

傾聴と並んで利用者を尊重する心構えと行動が接遇・マナーです。接遇とは、相手へのおもてなしであり、マナーは相手を不快にさせないための最低限の接し方ですので、分けて考え、教育する必要があります。

マナーには、正しい挨拶の仕方、その場所に合った身だしなみ、敬語などの適切な言葉遣いといった一定の標準的なきまりが存在し、まずその知識を知ること、ある程度まで身につけることができます。学生が社会人になって基本的な教育を受け、マナーを使いこなすようになることからそれはわかります。

しかし、一方の接遇には、一定の標準的なきまりはありません。また、ここまで身につければ一人前という到達点もありません。接遇とは、そのとき、その人に対する、その人のことを第一に考えた接し方のことなので、完成形も、正解も、実はあるようでないのです。

ただひとついえることは、とことん突き詰めた利用者理解から本物の接遇は生み出される、ということだけです。それは、精度の高いアセスメントからよりよいケアが生み出されることと同じです。誤解を恐れずにいえば、マナーは知識と技術であり、接遇は果てしない「道」なのではないでしょうか。

私たちが接遇・マナーを重視しなければならない理由をもうひとつあげるとするなら、礼儀や言葉遣いのありようは、利用者に敬意を持って接するひとつの基準になり得るからです。

ケアの質に問題があるといわれる施設などでは、必ずといっていいほど挨拶や言葉遣いが乱れているものです。それは、介護のプロとして利用者に接する気持ちに乱れが生じていると考えるべきで、その先に待ち受けているのは不適切ケアや虐待です。

ケアの質を担保するためにも、日常的な接遇・マナーの徹底と継続的な研修は欠かせません。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

＊自立支援と尊厳の遵守	利用者のニーズに応えることがすべてではなく、自立支援と尊厳の遵守についても常に考えておかなければならない点に介護サービスの独自性がある。
＊利用者基本情報の収集	利用者が求めるサービスを知るためには、利用者の既往歴や生活歴等を含む基本情報の収集が必要となる。
＊LTV(ライフタイムバリュー)	利用者の ADL 等の状態に応じてサービス種別を変更し、必要なケアを切れ目なく提供することはひとつの価値である。
＊傾聴力	介護職が利用者の声を聴くことには、単なる利用者ニーズの把握を超えて、利用者をひとりの人間として尊重するという価値がある。
＊接遇マナー	精度の高いアセスメントからよりよいケアが生み出されるように、とことん突き詰めた利用者理解から本物の接遇は生みだされる。

＊確認テスト＊ このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 介護サービスの提供によって利用者の依存度が増すことはやむを得ない。

【Q2】 介護過程上の情報収集と分析を行うにあたっては、特に、既往歴、服薬情報、アレルギー、過去のサービス利用歴、家族情報、生活歴、職歴、趣味・嗜好、生活習慣等が重要である。

【Q3】 自法人で種別の異なる介護事業を運営している場合、ワンストップのサービス提供を行うことが可能になるため、これはひとつの販売促進だといえる。

【Q4】 利用者の大半は、自分の思いを正直に介護職に語る。

【Q5】 ケアの質に問題があるといわれる施設などでは、必ずといっていいほど挨拶や言葉遣いが乱れているものである。

＊確認テスト 解答 ＊

【Q1 解答】 × 過剰な介護で利用者の依存度が増してしまうようなことは、できるだけ避けなければなりません。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × 利用者の中には、本来感じる必要のない社会や家族への負い目から、自分の思いを抑制している方々も、数多くいます。

【Q5 解答】 ○

日常的な OJT の意義と方法

● 履修時間 ● 1 時間 30 分

【基礎コース】

● 到達目標 ●

○組織としての部下への教育方針や、研修体系、指導体制の構築について学ぶ。

○指導者としてのティーチングやコーチングのスキルアップ研修や現場でのOJTを効果的に行う実践研修、チームの能力や潜在する答えを引き出すファシリテーション技術の向上を図る研修について学ぶ。

○リーダー自ら OJT を実施(指導)し、課題の把握から解決案の導き方を学ぶ。また、その意義を職場の上司・同僚・部下に説明し、意識の共有を図ることについて学ぶ。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】OJT の意義・目的	
(1)自律性構築のメカニズム (2)職員教育の必要性 (3)OJT・Off-JT の意義	< 単元 > セクション 1 30 分
【2】OJT に関する基礎知識(OJT を効果的に行う手法・研修)	
(1)OJT・Off-JT の方法 (2)メンター制度・チューター制度 (3)ティーチングとコーチング	セクション 2 25 分
【3】OJT 実施方法・指導方法	
(1)指導者の意識と手技・技術の統一 (2)介護職員のスキルに応じた指導方法 (3)部下職員がとる行動の原因・理由の分析に基づいた指導方法 (4)小集団的な指導体制	セクション 3 35 分

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

* このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。

WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。

* 約30分を**1単元(セクション)**で WEB(動画)学習できるように作成しています。

* 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。

* 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)自律性構築のメカニズム

社員の OJT のあり方を考えるにあたって、「内発的動機付け」と「外発的動機付け」という視点は押さえておいた方がいいでしょう。教育の効果は、教育を受ける側の自律的な動機付け(モチベーション)に大きく左右されるからです。

- ・内発的動機付け:面白さや重要性を感じる、成長につながる、役に立つ、充足感 等
- ・外発的動機付け:目標達成時の報酬、義務、賞罰 等

リーダーの立場で、職員全員に対する OJT 計画を策定する際に、あるいは個別の OJT 計画を考える際に、この視点は少なからず役に立ちます。

たとえば、OJT の内容を企画するときに、職員側から見て面白さや重要性を感じるか、自分の成長につながるとしてもらえるか、と指導者側が考えるだけでも、教育の中身は変わってくるでしょう。それが、教育に内発的動機付けを取り入れる、ということです。

また、多くの法人が、職員の成長に応じて報酬や賞罰を設定しているのは、外発的動機づけを意識しているといえます。

この場合の「成長」とは、単に担当業務ができるようになったことに留まらず、主任や管理者という役職を担う実力を身につけたかどうか、あるいは、業務上必要な介護福祉士や介護支援専門員などの資格を取得したかどうか、などを含みます。

「成長」に期限やハードルを定め、それをクリアできれば報酬や賞が与えられ、クリアできなければ何らかの罰(ペナルティ)を科すというのは、経営側からの外発的動機付けへの働きかけなのです。

(2)職員教育の必要性

法人が職員教育を行う理由は、どのような産業であっても人材の力が企業の競争力と継続性を決定づけるからです。新卒や中途採用などの外部採用だけでそのような人材を確保することには限界があり、自法人で育成することも併せて行わなければなりません。とりわけ専門職は生涯自分の知識と技術を磨き続けることが欠かせない職業人であり、ほぼ専門職で構成される介護事業において、職員教育の重要性はより高いといえます。

(3)OJT・Off-JT の意義

社会人の教育は、大別して以下の3要素で成り立っています。

- ①OJT(On The Job Training)
- ②Off-JT(Off - The Job Training)
- ③SD(Self-Development)

①は仕事をしながら先輩等が付いて教える、あるいは仕事の中で教える方法、②は仕事を離れた場で集合研修等を通じて教える方法、③はいわゆる自己研鑽です。OJT は入社直後の期間にだけ行われるものではなく、その後仕事の中で教えることはすべて広義の OJT です。①～③それぞれに異なるメリットがありますので、リーダーとしてはこれらをバランスよく組み合わせた教育計画を職員とともに考えるべきです。

【2】OJT に関する基礎知識(OJT を効果的に行う手法・研修)

(1)OJT・Off-JT の方法

1)OJT の方法

OJT の基本は、卒業要件を決め、それに照らして対象者の現状をアセスメントし、未達事項を教育する計画を立てて実行することです。

仮に介護経験のある中途採用の職員が教わる側であった場合、どのような状態になればとりあえずの戦力と見做すのか決まっていなと、教える中身がはっきりしません。また、戦力となった後も、中堅にどのような仕事ぶりを期待しているのか法人から示し、本人と話し合わなければ、その後職業人として何を学んでいけばいいのかわかりません。これは相手が新卒の場合も同様です。

その「どうなってほしい」を「卒業要件」と呼ぶのなら、それは決まっていると、おそらくほとんどの現場の方が答えるでしょう。では、それを文書にした一覧表か手順書のようなものがあるのかといえ、多くの現場には存在しないか、あるいは存在しても使われていないのです。これが、OJT がうまくいかない大きな原因のひとつです。

もちろん、そのようなものがなくても、問題なく OJT が行われている現場も存在します。それはそれで構いません。ですが、何か OJT 上で問題があるのならば、その解決策は、まず教える側が、学ぶ中身を明確な文書にした「卒業要件」を作ることなのです。

2)Off-JT の方法

Off-JT の基本は、運営基準等で定められている必須研修を洗い出し、指導者が必要と考える研修をそこに加え、年間計画にして実行することです。職員が望んでいる研修をヒアリングしてもいいでしょう。

OJT 同様に、Off-JT の場合も、職員側に問題があると考えているうちは、いい研修はできないと考えるべきです。

職員の参加がふるわないのは、おそらく職員が不真面目だからではありません。現場が忙しすぎて物理的に時間が割けないのなら、それはマネジメント側の責任ですし、研修自体に魅力がないのなら、それもマネジメント側の責任です。

また、職員の覚えが悪いのではなく、Off-JT というもの自体がそれほど有効性の高いものではないということ、経営層も指導者も自覚した方がいいでしょう。それは自分自身が経験上よくわかっているはずで、心から役に立ったと実感できる集合研修などこれまで滅多になかったはず。あくまでも机上の疑似体験に過ぎない集合研修というものは、そもそもそういう存在なのです。

ましてや、集合研修の有効性の低さを自覚しないまま、何の工夫もせずにただ資料を読み上げるような研修を続けているだけでは、いつまで経っても研修の魅力は高まらず、参加はふるわず、職員の行動を変えることもできないでしょう。

加えて、期の初めに年間計画を提示していないことが、参加者が集まらない一因になっていることは強調しておきたいと思います。プライベートの行事や勤務シフトが決まってから研修参加を促されても参加できないのは当然のことで、それは研修の魅力以前の問題です。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*内発的動機付け と外発的動機付け	内発的動機付けとは、面白さや重要性を感じる、成長につながる、役に立つ、充足感等を指し、外発的動機付けとは、目標達成時の報酬、義務、賞罰等を指す。
*人材の力が企業の競争力と継続性を決定づける	法人が職員教育を行う理由は、どのような産業であっても人材の力が企業の競争力と継続性を決定づけるからである。新卒や中途採用などの外部採用だけでそのような人材を確保することには限界があり、自法人で育成することも併せて行わなければならない。
*OJT、Off-JT、SD	社会人の教育は、主に、OJT(On The Job Training)、Off-JT(Off - The Job Training)、SD(Self-Development)で構成される。
*OJTの方法	OJTの基本は、卒業要件を決め、それに照らして対象者の現状をアセスメントし、未達事項を教育する計画を立てて実行することである。
*Off-JTの方法	Off-JTの基本は、運営基準等で定められている必須研修を洗い出し、指導者が必要と考える研修をそこに加え、年間計画にして実行することである。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 OJTの内容を企画するときに、職員側から見て面白さや重要性を感じるか、自分の成長につながると思ってもらえるか、と指導者側が考えるだけでも、教育の中身は変わってくる。

【Q2】 「成長」に期限やハードルを定め、それをクリアできるか否かで賞罰を与えるというのは、経営側からの内発的動機付けへの働きかけである。

【Q3】 OJT、Off-JT、SD、それぞれに異なるメリットがあり、リーダーはこれらをバランスよく組み合わせた教育計画を職員とともに考えるべきである。

【Q4】 OJT 上がうまくいかない原因は、教育を受ける側の心構えにある。

【Q5】 Off-JT はあくまでも机上の疑似体験に過ぎず、それほど有効性の高いものではないということを、指導者は自覚した方がいい。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × これは外発的動機付けの説明です。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × OJT がうまくいかない原因は、教える側が学ぶ中身を明確な文書にしていないことにあることが多いです。

【Q5 解答】 ○

(2)メンター制度・チューター制度

現実的な話をすると、従来、チューターはメンターの役割を兼務してきました。エルダーやトレーナーなど、職場によって呼称は異なりますが、いわゆる教育担当の先輩職員は、新入職員に対して職場のルールや仕事のやり方を教えながら、職業人としてのキャリア形成の相談にも乗り、アドバイスもしてきました。今でもそのような職場は少なくないのではないのでしょうか。

近年になって、メンター制度を導入する法人が増えはじめたのは、入社直後の教育担当とその後の相談相手を分けることで、とりわけ新卒の早期離職を防止しようという意味合いが濃いと思われます。最初期段階の教育期間が終わった後も新人を孤立させず、仕事上の悩みを継続的に相談できる担当をより明確にしたものがメンター制度であるといえます。

1)メンター制度

メンターは、中長期的に職員をサポートします。サポートする先輩職員をメンター、サポートされる職員をメンティと呼びます。

メンターは、チューター同様に仕事上の知識や技術の指導を行いますが、それだけにとどまらず、職業人としてのキャリア形成や人間関係の悩みの相談にも応じます。また、メンティの目標設定や資格取得などについてアドバイスを行うこともあります。

従って、仕事を教えることができれば一応の役割を果たすことができるチューターと違い、メンターには人材育成に関するそれなりの力量が求められます。どちらかというベテラン職員の方が向いているといえるでしょう。また、中長期的な相談役という性質上、1人の同じ職員が継続的に関わることが理想です。

以上の内容からわかるように、メンターという存在自体は以前から私たちの周りに存在していたわけです。私たちは、先輩や友人といったメンターに、職場の悩みを相談し、助言を受け続けてきました。それを、早期離職防止策、あるいは法人との結びつきを強めるエンゲージメント施策として導入したものが、メンター制度だと解釈すればいいでしょう。

2)チューター制度

一方のチューターは、入社後の最初期段階に短期的に関わる教育係です。チューターの役割は明確で、その職場で働くにあたって必要な知識や技術を教えることに限定されます。ただこれは、あくまでもメンターと比較した場合の定義づけであって、前述したように、まだ多くの事業所ではチューターがメンターの役割を兼ねていると思われます。また、メンターとは異なり、教える内容に応じて複数のチューターが関わることも珍しくありません。

チューターにとって重要なのは、個人別に教育計画を立て、それに基づいて仕事のやり方を教えることです。訪問介護であれば、同行訪問してできるだけ多くの利用者を担当できるように、施設系であれば日勤帯(早出・遅出)と夜勤帯のシフトに入れるように、それぞれ短期集中で育てていくことになります。

1ヶ月～数ヶ月の期限内に、職員に教えるべきことを教え込み、戦力化していくことがチューターの役割です。

(3)ティーチングとコーチング

ティーチングとコーチングはどちらも教育手法ですが、その機能はまったく異なるものです。教育目的や対象者に応じて、適切に使い分ける必要があります。

1)ティーチング

知識や経験の豊富な指導者が、知識や経験が浅い職員に、仕事上で必要となる情報を教えることです。いわゆる教師と生徒の上下関係で、基本的に情報伝達は一方通行で行われます。主に新人教育に有効な教育手法です。

介護現場では昔から、最低限の知識と技術を教え込んだあとは「背中を見て学べ」式の教育が行われてきました。短期間の詰め込み教育が終わると先輩から「わからないことがあったらその都度聞いて」といわれるわけですが、新人にはその「わからないこと」すらわかりません。ベテランの皆さんの多くは、このような経験をされてきたのではないのでしょうか。

こういった教え方もティーチングの一種なのかもしれませんが、いまの新人にはもはや通用しないとおもっておいた方がいいでしょう。入社直後の不十分な OJT は早期離職の原因になりかねません。そうならないためには、指導者側がこれまでのティーチングの方法を改める必要があります。

ポイントは「整理」と「計画」の2つです。

まず、指導者が教えるべき内容をすべて洗い出して箇条書きにします。これが「整理」です。次にその箇条書きされた項目に優先順位をつけ、いつまでにどれを教えるのか決めます。これが「計画」です。そして、この整理された内容と計画を新人と共有します。

整理された項目に基づいて計画的に教える。その内容は、教わる側も事前に知っている。これだけでもティーチングの中身はかなり丁寧になり、精度があがります。

2)コーチング

コーチングのポイントは、ラポール(信頼関係)の構築、クライアント(コーチングを受け人)の事前情報収集と分析、目標設定、1対1の個別対応、継続性、フィードバックなどですが、そのベースとなる考え方は、「促して、待つ」ということです。

ティーチングでは指導者が何らかの「答」を教えることになりますが、コーチングの場合「答」は職員が既に持っていると考えます。コーチからの促しや対話を通じてそれを引き出すのがコーチングです。本人の自律性が基本となりますので、新人には不向きな教育手法であり、主に中堅以上に有効な教え方だといえるでしょう。

ティーチング同様、コーチングにおいても、指導される側ではなく、指導する側の考え方や行動が教育の成果を大きく左右します。

教えずに本人の気づきを促すことも、本人が気づくまで待つことも、口でいうほど簡単ではありません。対象者の人事情報の収集と分析や、目標を設定して継続的に進捗を追っていくことが、その助けとなります。

介護職という仕事は、いわれたことをただこなすだけの仕事でもなければ、いちいち上司にお伺いを立てながら進めていく仕事でもありません。新人時代が終わったあとは、利用者の状態に合わせて臨機応変にケアできる腕を、自分で磨いていくことになります。答を教えず答に気づかせるコーチングの自立支援が必要になっていくのです。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*メンター制度と チューター制度	かつてはチューターがメンターを兼務してきたが、近年では、入社直後の教育担当をチューター、その後の相談相手をメンターに振り分けることが増えてきた。
*メンター制度	メンターは、仕事上の知識や技術の指導だけでなく、職業人としてのキャリア形成や人間関係の悩みの相談にも応じ、中長期的に職員をサポートする役割である。
*チューター制度	チューターは、入社直後の最初期段階に短期的に関わる教育係であり、新入社員がその職場で働くにあたって必要な知識や技術を教える役割である。
*ティーチング	ティーチングとは、知識や経験の豊富な指導者が、知識や経験が浅い職員に、仕事上で必要となる情報を教えることを指す。
*コーチング	コーチングのベースとなる考え方は、「答」は職員が既に持っていると思え、その「答」に職員自らが気づくように促して待つことである。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 近年になって、メンター制度を導入する法人が増えはじめたのは、入社直後の教育担当とその後の相談相手を分けることで、とりわけ新卒の早期離職を防止しようという意味合いが濃い。

【Q2】 チューターには、仕事を教えることができれば一応の役割を果たすことができるメンターと違い、人材育成に関するそれなりの力量が求められる。

【Q3】 チューターには、個人別に教育計画を立て、それに基づいて仕事のやり方を教える能力が必要である。

【Q4】 現代のティーチングには、かつての「背中を見て学べ」式ではなく、指導者が教えるべき内容をすべて洗い出す「整理」と、その内容に優先順位をつける「計画」が求められる。

【Q5】 コーチングにおいて重要なのは、教えずに本人の気づきを促し、ただひたすら待つことである。

***確認テスト 解答 ***

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × チューターとメンターの説明が逆です。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × ただ教えずに待つことだけでコーチングができるわけではありません。対象者の人事情報の収集と分析や、目標を設定して継続的に進捗を追っていくことも必要となります。

(1)指導者の意識と手技・技術の統一

ここでいう指導者の意識と手技・技術の統一とは、前述した「卒業要件」を決め、指導者間の共通認識にすることです。

指導者の意識と手技・技術のレベルにはかなりの幅があることが普通で、それが「教える人によって教える中身が違う」という問題の一因になっています。指導者個人のケアの手法に違いがあるのは仕方ありませんが、特に新人の OJT においては、指導者の間で「最低限のライン」を定め、それを統一の「卒業要件」にすることが重要です。

1)卒業要件を決める

【基本事項】(新人の OJT の場合)

挨拶、言葉遣い、就業規則、職場のルール、利用者の尊厳への配慮、記録の仕方、報告書の書き方、緊急時・事故発生時の対応 など

【知識・技術】

移乗、移動、食事、入浴、清拭、排泄、更衣、整容、ベッドメイク など

上記の事項について、どこまでできるようになれば「一人前」と呼べるかを、指導者間で話し合って決め、それを文書化します。詳細なマニュアルである必要はなく、1種類の業務につき数枚程度の手順書(やるべきことを箇条書きにして①から番号をふったもの)や一覧表でも構いません。

2)卒業要件に照らして対象者の現状をアセスメントする

卒業要件書ができたら、それに基づいて、新人の「基本事項」「知識・技術」がどこまでできているかチェックします。「一人前」は○、それに至らなければ×の判定になります。

3)未達事項を教育する計画を立てて実行する

A4～A3サイズ of 用紙(横)の縦軸に「×の付いた未達事項」を並べ、横軸に「期間」を定めます。仮に未達事項が10あれば、10項目それぞれについて、いつまでに教育して達成まで持っていくのか、期限を決めます。これが OJT 計画になります。

(2)介護職員のスキルに応じた指導方法

上記の1)～3)を実行するだけで、新人 OJT の効果は相当高まります。

まず、指導内容が統一されますので、「教える人によって教える中身が違う」という、多くの新人が口にする積年の問題がほぼ解消されます。

また、「卒業要件」が定まったことで現状との差が明確になり、何が未達で、何を学ばいいのかがはっきりします。さらに、その未達項目を計画的に学んでいくので、リアルタイムで進捗がわかるようになり、教える側はより教えやすく、教わる側はより学びやすくなります。

中途採用の指導時に、上記2)の「卒業要件に照らして対象者の現状をアセスメントする」とことはあまりありませんが、このひと手間を行うことで、職員のスキルに応じた指導が可能になります。

正直な話、ベテラン職員を中途採用した場合、この介護技術のアセスメントについては、する方も、される方も、抵抗があると思います。しかしながら、即戦力として採用された職員が期待されたほどの能力を発揮できず、現場に軋轢が生じるというのはよくある話です。

これは、現場職員は「自分たちの水準をクリアしている職員像」を勝手に期待していて、中途採用の職員もそれなりのプライドがあって「その水準をクリアしていますよ」という態度で入社してくるからです。現場職員が黙って即戦力を期待しているのは当然のことですし、中途採用者も面接時に「私はそれほどお役に立ちませんが」などとはいいません。

どちらが悪いわけでもないとはいえ、このように双方の気持ちが静かにすれ違っていることは少なくありません。指導者が「職場のルールでどなたにもお願いしていることなので」と断ってこのアセスメントを行うことで、無用なすれ違いを減らし、必要な再教育を行うことができるのではないのでしょうか。

(3) 部下職員がとる行動の原因・理由の分析に基づいた指導方法

OJT の最初期には、チューターから新人にマンツーマン指導を行います。最初はチューターが手本を見せ、次に新人が文字通り見よう見まねでその手本通りのケア業務を行うわけです。当然、すべて手本通りにできることは少ないので、その未熟な行動についてはメモしておき、あとで本人に質問します。質問することによって、新人が未熟な行動を行った原因・理由が明らかになり、より有効性の高い指導が行えます。

新人が起こしがちなミスには、以下のようなものが考えられます。

- ・不適切な声掛け
- ・排泄介助時のプライバシーへの不十分な配慮
- ・入浴介助時の必要物品の準備不足
- ・介護記録漏れ
- ・食事介助時の食事制限や食事形態のチェック漏れ
- ・感染対策の不手際

たとえば、不適切な声掛けがあった場合、その行動の理由を尋ねれば、「適切な言葉が思い浮かばなかった」「利用者の観察が不十分だった」「次の移乗介助のことで頭がいっぱいだった」などの理由がわかり、チューターからの修正指導がよりの確になります。

(4) 小集団的な指導体制

指導体制は、指導者側、新人側、ともに小集団であった方がいいでしょう。

まず、指導者側としては、あまり多人数のチューターは置かず、2～3名程度の育成チームを編成します。これは、繰り返しになりますが、「教える人によって教える中身が違う」という問題の発生を避けるためです。「卒業要件」を定めたとしても、多人数で指導すれば、人間が教える以上当然誤差も大きくなりますので、人数を絞って誤差を抑制します。指導者チームのメンバーも、育成対象者に指導する時間を確保するために実務シフトを制限する必要が生じますので、人数は最小限に抑えた方がいいのです。

次に新人に対しても、新卒のように同時期に複数の入社があった場合は、初期段階は「同期」というチーム単位で扱った方がいいでしょう。所属フロアが異なったりサービスが違ったりするとは思いますが、入社1週間後や1ヶ月後の振り返りミーティングは、同期単位で行います。新人というのはどうしても孤立することが多く、それが早期離職の一因となっています。それを避けるためにも、入社後しばらくの間は小集団での運営が有効です。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*卒業要件の統一	指導者個人のケアの手法に違いがあるのは仕方ないが、特に新人のOJTにおいては、指導者の間で「最低限のライン」を定め、それを統一の「卒業要件」にすることが重要である。
*卒業要件に照らしたアセスメント	卒業要件を統一したら、それに基づいて、新人の「基本事項」「知識・技術」がどこまでできているかチェックする。
*OJT計画	「卒業要件」の中の「未達事項」を中心に、計画的なOJTを行う。
*未達事項のアセスメント	「未達事項」のアセスメントは中途採用の指導時にも有効である。
*未熟な行動の理由を質問する	指導時に気づいた未熟な行動についてはメモしておき、あとで新人に質問することで、本人が未熟な行動を行った原因・理由が明らかになり、より有効性の高い指導が行える。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 卒業要件の文書化においては、詳細なマニュアルが必要となる。

【Q2】 未達事項について、いつまでに教育して達成まで持っていくのか期限を決めたものがOJT計画になる。

【Q3】 指導内容が統一されると、教える人によって教える中身が違うという、多くの新人が口にする積年の問題がほぼ解消される。

【Q4】 新人が起こしがちなミスには、不適切な声掛け、排泄介助時のプライバシーへの不十分な配慮、入浴介助時の必要物品の準備不足、介護記録漏れなどが考えられる。

【Q5】 指導体制について、指導者数はできるだけ多くいた方がいい。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × 必ずしも詳細なマニュアルである必要はなく、1種類の業務につき数枚程度の手順書や一覧表でも構いません。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 指導体制は、指導者側、新人側、ともに小集団であった方が良いです。

職員の能力と評価基準

● 履修時間 ● 30 分

【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 能力評価(人事考課)、キャリアパス制度の導入での評価者としての適切な評価基準の認識と客観的な評価、評価者としての関わり方、面談の進め方などを学ぶ。
- 組織の理念、職員の能力、適切な評価はそれぞれ別ではなく、相互に関連しており、職員のキャリア形成が、組織全体を支えている可能性があることを念頭に置く必要性を理解する。
- 評価基準の作成においては組織の方向性を明確に理解すること、評価の正当性だけでなく職員への動機づけが大切であること、次のステップへ引き上げるキャリアデザインの構築を支援することを学ぶ。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】職員の能力と評価の意義・目的

- (1)職員の能力と評価とは
- (2)職務に関する資格の取得
- (3)能力開発向上に向けた対策
- (4)評価者研修
- (5)評価基準

<単元>

セクション 1

30分

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を1単元(セクション)で WEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)職員の能力と評価とは

介護現場における職員の能力評価は、大別して5段階あります。その「卒業要件」は以下の通りです。なぜ「卒業」なのかといえば、キャリアパスというものは次の段階に進むことを前提としているからです。少なくとも新人は、いずれ卒業して中堅になっていくわけです。

①新人

基本的なケア業務が一通りできる。記録ができる。報連相ができる。

②中堅

①に加えて、利用者の個別性を踏まえた、また臨機応変なケアができる。報連相に加えて改善・効率化の提案ができる。※②のまま熟練専門職となり、③に進まない者も多い。

③初級マネージャー(主任・リーダークラス)

②のスキルに加えて、部下を指導し、成長させることができる。プレイングの割合が多いプレイング・マネージャーの役割を果たしている。

④中級マネージャー(管理者クラス)

自分が管理する事業所において、自分は動かず、人を動かして、成果をあげることができる。プレイングの割合が少ないプレイング・マネージャーの役割を果たしている。また、自分の後継者の育成に取り組んでいる。

⑤上級マネージャー(エリアマネージャー・スーパーバイザークラス)

自分が管理する複数事業所において、自分は動かず、人を動かして、成果をあげることができる。初級経営者としての役割を果たしている。また、自分の後継者の育成ができている。

法人としては、それぞれの階層において「卒業要件」を定め、その達成度合いを評価することで、昇給や昇格といった処遇を行います。また、その一方で、職員がそれぞれの階層において達成度合いを高めることができるよう教育支援も行います。

(2)職務に関する資格の取得

訪問系サービスを除く施設系・入居系・複合系・宿泊系・通所系の各サービスにおいては無資格でも勤務することが可能ですが、各法人の中には、初任者研修や実務者研修、あるいは介護福祉士をベースの資格としているところもあります。

また、各サービスにはそれぞれ必須資格があり、居宅介護支援事業所では介護支援専門員、グループホームや小規模多機能型居宅介護などの地域密着型サービスの計画作成担当者は、介護支援専門員資格に加えて小規模多機能型サービス等計画作成担当者研修を修了する必要があります。

さらに、中重度者ケア体制加算やサービス提供体制強化加算では、介護職員に占める介護福祉士の割合が取得要件となっています。

介護事業に関連する各種資格の中でも、上記のような必須資格や加算取得要件となっている資格については、事業経営に直結する重要資格ですので、評価対象としている法人もあります。

(3)能力開発向上に向けた対策

(2)で述べた各種資格は介護事業経営を支える資格です。その取得を奨励し、受験料補助や取得手当を支給することは、能力開発向上に向けたひとつの有効な施策ですが、介護事業における職員の能力開発については、もっと大きな視野で捉えるべきでしょう。人材の質はそのままサービスの質であり、その法人の競争力と継続性を高めるからです。

また、今後とも人材難が続く中で、専門職にとって魅力がある法人であり続けるためには、能力開発への注力は避けて通れません。どれほど人材に投資しているのかという視点は、就業・転職を希望する専門職の大きな関心事です。生涯自分の知識と技術を磨き続けることが欠かせない専門職にとって、法人の人材教育施策は、その法人を職場として選ぶ要件のひとつなのです。

介護事業における、OJT と Off-JT の実施、SD(自己啓発)の奨励・支援は、経営戦略の一要素であるといっても過言ではありません。

(4)評価者研修

前述した5つの階層のうち、「初級マネージャー(主任・リーダークラス)」「中級マネージャー(管理者クラス)」「上級マネージャー(エリアマネージャー・スーパーバイザークラス)」がどこまでの範囲の職員評価を行うのかについては、法人によってルールが異なります。主任・リーダーが職員の一次評価を行ってから管理者が二次評価を行うところもあれば、管理者が全職員の評価を行うところもあります。

いずれにしても、各階層の「卒業要件」を決めることが大前提となり、その達成度合いが評価基準となるのであれば、評価の具体的な方法について社内で評価者研修をしておく必要があります。「卒業要件」という基準があったとしても、評価者によってその解釈には幅があるため、ある程度その解釈を統一しておかなければ不公平が生じてしまいます。

人間はバイアス(先入観や偏見)のかたまりです。バイアスを完全に排除することは難しいかもしれませんが、ある程度抑制することはできます。その抑制の具体的な手段が、「卒業要件」や「評価者研修」なのです。まずは、代表的なバイアスである「ハロー効果(その人の特徴的な印象に引きずられて全体を評価してしまうこと)」などについて学び、自分の中にも何らかのバイアスが存在することを自覚することです。その上で、できるだけ先入観や偏見に左右されず、基準に基づいた評価を行うことが、評価者研修の第一歩となるでしょう。

(5)評価基準

5段階のうち、新人と中堅については専門職として能力を発揮できているか、初級、中級、上級の各マネージャーについてはマネジメント能力を発揮できているかが、それぞれの基本的な評価基準になります。

介護事業の場合、初級マネージャー以降の3つの階層は中堅の中から選ばれることが多いわけですが、専門職業務とはまったく異なるマネジメント業務について総合的に学ぶ機会はほとんどなく、業界全体の大きな課題となっています。中堅以降の社内教育の中にマネジメント要素を織り込むことが必要であり、それと連動させた能力評価・人事考課システムの構築が望まれます。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 5段階の能力評価	介護現場における職員の能力評価は、大別して、新人、中堅、初級マネージャー、中級マネージャー、上級マネージャーの5段階ある。
* 管理者クラスの要件	自分が管理する事業所において、自分は動かず、人を動かして、成果をあげることができる。プレイングの割合が少ないプレイング・マネージャーの役割を果たしている。また、自分の後継者の育成に取り組んでいる、が主な要件である。
* 能力開発という施策	介護福祉士等の各種資格について、取得を奨励し、受験料や取得手当を支給することは、能力開発向上に向けたひとつの有効な施策である。
* 評価者研修	基準があったとしても評価者によってその解釈には幅があるため、評価者研修を通じてある程度その解釈を統一しておく必要がある。
* マネジメント教育の必要性	中堅職員がマネジメント業務について総合的に学ぶ機会を、社内教育の中に織り込むことが必要である。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 介護福祉士等の事業経営に直結する重要資格について、人事評価の対象としている法人は珍しい。

【Q2】 介護事業における、OJT、Off-JT、SD は、経営戦略の一要素であるといっても過言ではない。

【Q3】 人間はバイアス(先入観や偏見)のかたまりであるという前提に立ち、その抑制策として「卒業要件」や「評価者研修」が必要である。

【Q4】 代表的なバイアスである「ハロー効果(その人の特徴的な印象に引きずられて全体を評価してしまうこと)」などについて学ぶことが評価者研修の第一歩となる。

【Q5】 中堅職員にマネジメントについて学ぶ機会を用意する法人は数多い。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × 職員の資格取得を人事評価の対象としている法人は少なくありません。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 中堅職員にとって、マネジメント業務について総合的に学ぶ機会はほとんどないのが現状です。

教育研修の進め方

● 履修時間 ● 2 時間

【基礎コース】

● 到達目標 ●

○リーダーとしての教育研修の進め方を学ぶ。職員に合わせた研修体制や組織のルールに沿った研修体制の構築、研修指導者としてのさまざまな基礎知識の理解を深める。

○リーダーとして、さまざまな利用者の状態を把握するため、基礎的な知識から専門性の高い内容まで段階的に学べるなど、経験年数や事業形態、職員層に応じた研修体制の構築、最適な研修期間と個人の特性に応じた研修計画を作り、意欲的に学ぶ環境を整備する。

○事業所内の活動に限らず、外部への研修活動や研究成果の発表などを通じた個人のスキルアップと組織としての社会貢献につながる体制作りを支援する。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】教育研修の意義目的	<単元>
(1)教育システム構築の必要性 (2)現場の問題意識と学ぶ意欲 (3)職員層(経験年数や事業形態)に応じた研修体制の構築	セクション 1 30分
【2】研修の種類・方法	
(1)研修内容の選定 (2)法定研修 (3)外部研修と内部研修	セクション 2 30分
(4)研修の実施(受講)方法 (5)研修計画の作成	セクション 3 20分
【3】研修の具体的な実施方法	
(1)プレゼンテーションの基本的な手法 (2)グループによる自主的な研修の企画と実施 (3)PDCA	セクション 4 40分

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

* このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。

WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。

* 約30分を1単元(セクション)で WEB(動画)学習できるように作成しています。

* 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。

* 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)教育システム構築の必要性

キャリアは自分で作っていくものです。専門職であれば尚のことです。その前提は揺るがないものの、個々人の能力向上が事業所全体の品質向上につながる以上、法人としても教育機会の提供を通じてキャリアアップ支援を行っていくべきでしょう。

規模拡大と利益を追求せざるを得ない法人と、自分の働き甲斐やワークライフバランスを優先したい職員の利害は、ときとして一致しないこともあります。能力向上については双方にとってメリットがあります。法人としては、人材育成を経営資源戦略という視点で捉え、積極的な教育システムを構築していくことが望まれます。

システム構築にあたっては、前述した「卒業要件」をベースにして考えることをお勧めします。たとえばそれは以下のような内容になるでしょう。

①新人

卒業要件⇒基本的なケア業務が一通りできる。記録ができる。報連相ができる。

研修の例⇒「ケア業務の基本」「介護記録の書き方」「報告・連絡・相談のポイント」など

②中堅

卒業要件⇒利用者の個別性を踏まえた、臨機応変なケアができる。改善・効率化の提案ができる。

研修の例⇒「個別ケアのためのアセスメント」「事例別で考える臨機応変な対応」「業務改善に挑戦してみよう」など。

③初級マネージャー(主任・リーダークラス)

卒業要件⇒部下を指導し、成長させることができる。プレイングの割合が多いプレイング・マネージャーの役割を果たしている。

研修の例⇒「OJT 研修」「介護職のキャリアパス(初級編)」「マネジメント基礎研修」など。

④中級マネージャー(管理者クラス)

卒業要件⇒自分が管理する事業所において、自分は動かず、人を動かして、成果をあげることができる。プレイングの割合が少ないプレイング・マネージャーの役割を果たしている。また、自分の後継者の育成に取り組んでいる。

研修の例⇒「管理者のためのマネジメント」「組織構築のポイント」「介護職のキャリアパス(中級編)」など。

⑤上級マネージャー(エリアマネージャー・スーパーバイザークラス)

卒業要件⇒自分が管理する複数事業所において、自分は動かず、人を動かして、成果をあげることができる。初級経営者としての役割を果たしている。また、自分の後継者の育成ができています。

研修の例⇒もはや研修で何か学ぶクラスではなく、SD(自己研鑽)中心になるが、強いというなら、経営戦略や人事戦略、組織改革等に関する研修の受講が考えられる。

キャリアラダーの各階層要件(卒業要件)に応じて研修を用意することで、教育機会の提供を通じたキャリアアップ支援を行うことが可能になります。

(2)現場の問題意識と学ぶ意欲

職員の学ぶ意欲の源泉となるのは、必ずしも金銭や地位を得たいという実利的な動機だけではありません。自己の至らなさを認める謙虚な気持ちや、専門職として腕を磨き続けたいというキャリア志向、あるいは利用者により良いケアを提供したいという改善の意向など、様々な動機が考えられます。

これらの動機の根底にあるのは、現状を変えたい、変えなければならないという真摯な問題意識であり、法人としては、こういった職員の気持ちを酌んだ学びの機会を用意したいものです。そのためには、一般的によく行われている階層別研修以外にも、より専門性に特化した職種別研修や、多様な問題意識を掬い取るテーマ別研修の検討も必要です。

そういった学びの機会を用意する場合に気をつけたいのは、ティーチングとコーチングの適切な使い分けです。

5つの階層でいえば、ティーチングの有効性が高いのは「新人」と「中堅」までで、それ以降の階層については徐々にコーチングの手法が有効になっていきます。

新人にはとにかく定番の知識を覚えてもらうことが必要なので、「答」を教え込むティーチングが基本になります。業務の基礎を理解していない新人に対して、コーチングのアプローチでいきなり「答」を探させるのは酷というものです。

一方のマネージャークラスに、「答」を教え込むティーチングは不向きです。いまさら一方的に教えられることに対しての反発心もあるでしょうし、マネージャーにはむしろ「答」を自分で見つける能力を磨いてもらうべきです。講義形式も、個人ワークやグループワークを取り入れたワークショップ型がいいでしょう。

(3)職員層(経験年数や事業形態)に応じた研修体制の構築

研修計画を立てる際には、階層別、職種別、テーマ別、という3つの視点から考えると、研修の分類がしやすく、体系的な研修体制の構築に役立ちます。

1)階層別

最も基本的な研修分類です。介護事業には、少なくとも、新人、中堅、主任・リーダー、管理者、エリアマネージャー・スーパーバイザーという5つの階層があり、それぞれ役割も違えば、学ぶべきことも違います。各階層の「卒業要件」をベースに研修内容を考えます。主任・リーダー以降は、ケアに関する事柄だけではなく、マネジメントを学ぶ必要がある点に注意が必要です。

2)職種別

介護現場は多職種の集まりです。各々の専門性は異なりますので、それに応じた研修を用意する必要があります。介護職、看護職、セラピスト、ケアマネジャー、調理員、事務職などに分け、それぞれの専門性を考慮した研修内容を考えます。

3)テーマ別

階層も職種も問わず、職員に必要と思われる研修内容を考えます。介護現場では、運営規定で定められた法定研修を必ず行わなければなりませんので、まずはそれらを組み込みます。それ以外にも、介護倫理、認知症、疾患、感染症、難病、救急救命、リスクマネジメント、ターミナルケア、事例検討など、様々な研修が考えられます。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*教育機会の提供 を通じたキャリア アップ支援	教育システムの構築は、「卒業要件」をベースにして考える。キャリアラダーの各階層要件(卒業要件)に応じて研修を用意することで、教育機会の提供を通じたキャリアアップ支援を行うことが可能になる。
*多様な研修	職員の学びに対する多様な動機に対応するためには、階層別研修だけでなく、より専門性に特化した職種別研修や、多様な問題意識を掘り取るテーマ別研修の検討も必要である。
*ティーチングと コーチングの使い 分け	ティーチングの有効性が高いのは「新人」と「中堅」までで、それ以降の階層については徐々にコーチングの手法が有効になっていく。
*階層別・職種別・ テーマ別	階層別、職種別、テーマ別、という3つの視点から考えると、研修の分類がしやすく、体系的な研修体制の構築に役立つ。
*種類別に異なる 研修内容	階層別研修は卒業要件をベースにする。職種別研修は異なる専門性を考慮する。テーマ別研修は階層も職種も問わず職員に必要なと思われるものを考える。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 個々人の能力向上が事業所全体の品質向上につながる以上、法人としても教育機会の提供を通じてキャリアアップ支援を行っていくべきである。

【Q2】 中級マネージャー(管理者クラス)の卒業要件は、自分が管理する事業所において、自分は動かず、人を動かして、成果をあげることができること、プレイングの割合が少ないプレイング・マネージャーの役割を果たしていること、自分の後継者の育成に取り組んでいること、である。

【Q3】 職員の学ぶ意欲の源泉となるのは、ほとんどの場合、金銭や地位を得たいという実利的な動機である。

【Q4】 新人にはとにかく定番の知識を覚えてもらうことが必要なので、「答」を教え込むコーチングが基本になる。

【Q5】 マネージャークラスに「答」を教え込むティーチングは不向きであり、「答」を自分で見つける能力を磨いてもらうべきである。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 × 実利的な動機だけでなく、キャリア志向や、より良いケアを提供したいという改善の意向など、様々な動機が考えられる

【Q4 解答】 × 新人に有効な教育手法はコーチングではなく、ティーチングです。

【Q5 解答】 ○

(1)研修内容の選定**1)テーマ別研修の切り口**

階層別、職種別、テーマ別、という3つの視点から研修内容を考えていく場合、階層別と職種別の2つについては法人ごとに大きな違いはないと思われます。介護現場にそれほど多くの階層があるわけではありませんし、職種もある程度限られているからです。

ただ、テーマ別研修については、多種多様な選択肢が考えられ、いったいどのような研修が自法人にとって適切なのか、研修担当者はかなり迷うかもしれません。以下にあげる視点はその際の助けとなるでしょう。

①経営理念に関する研修

この研修は、ある意味で普遍的な研修といえます。その法人の原点や立脚点を繰り返し確認し、職員間で共有する研修を定期的に行っている法人は少なくありません。またその講師は、理念を作った創業者本人が務めることが多いでしょう。

理念というものは時間の経過や組織拡大とともに薄れやすく、創業者の多くはそれを懸念しています。彼ら彼女らが、節目節目で「創業の志」を重ねて語るのはそのためです。

理念研修を、「昔話」「お説教」「精神論」と聞き流すのは簡単ですが、少なくともその本質にある「懸念」にだけは、耳を傾ける価値があると思います。リーダーである以上は、この懸念を「法人が法人であることの揺らぎ(アイデンティティの揺らぎ)」と捉え、創業者と職員の間に立つ翻訳者としての役割を果たすべきです。

たとえば、創業者の講義の後にグループワークを設定し、理念の言葉と現状との乖離についてディスカッションを試みるのも一案でしょう。理念研修をいつものセレモニーではなく、職員に届く研修にしていくことは不可能ではありません。温故知新はリーダーの重要な仕事のひとつなのです。

②注意喚起に関する研修

直近に起きた事故や不祥事を受けて行う再発防止のための研修です。理想をいえば、様々なリスクを想定して普段から予防的な研修を行っておくべきなのですが、重大な案件に対してはこういった泥縄的な研修をやらざるを得ない場合もあります。

考えられる内容としては、過誤や返戻等の介護報酬請求に関するもの、直近の運営指導内容を踏まえたもの、労務トラブルに関するもの、不適切ケアに関するもの、金銭管理に関するもの、利用者・家族への対応に関するもの等があります。

他の事業所でも同様のことが起きないように実施する研修ですが、単なる注意喚起に終わらないよう、事故や不祥事が発生した経緯を分析して原因を突き止め、是正策まで提示することが必要です。

③事業方針に関する研修

法人が今年度もしくは次年度以降強化していく事柄に関連する研修です。経営的なテーマとしては、稼働率向上、加算取得、人件費コントロール、労務対応、人材マネジメント、後継者育成、業務改善などが代表的な内容です。サービス品質に関するテーマとしては、認知症、難病、リスクマネジメント、ターミナルケアなどが考えられるでしょう。また、3年ごとに行われる制度改正は、経営とサービス品質の両方に大きく影響することです。

で、改正内容を把握・周知する研修は必ず行わなければなりません。

強化していく事柄は、事業方針に基づいて、法人の強みを伸ばす場合もあれば、弱みを補う場合もあります。また、経営幹部育成のために、管理者以上を対象とした次年度の事業方針そのものについて討議する研修もあり得ます。

2)他の事業所の見学(社内留学を含む)

研修の別の形として、「見学」と「社内留学」も有効です。事前にテーマを定め、事後に振り返りの場を設けることで、座学では得られない学びが期待できます。

まず、「見学」は、特徴的な取り組みをしている事業所の視察が一般的ですが、たとえばそういった特徴がなくとも、自事業所以外の見学であれば、社内であっても、社外であっても、必ず何か得るものがあるはずです。

それは、同じサービス形態であっても、考え方や手順には事業所ごとに独自の細かい違いがあるからです。角度が異なる仕事の方法を実際に見ることで、自分たちの仕事の改善点に気づくこともあります。

一方で、見学というものは、どうしても部分的な内容にならざるを得ません。時間的に制限があり、表面的な事柄をなぞることはできても、そのメカニズムやバックヤード、事前準備の中身など、細部まで確かめることはできません。

そこでお勧めしたいのが、「社内留学」です。留学であれば、その事業所の業務の流れをフルタイムで見ることができ、バックヤードの動きや事前準備の内容を確認することもできます。

もし自法人に複数事業所があるならば、1週間～1ヶ月程度、一時的に職員を交換します。訪問介護では難しいかもしれませんが、通所介護や施設系であれば不可能ではないでしょう。ある一定期間、別の職場に身を置いて働く体験は、間違いなく貴重な学習機会となります。もちろん、人員基準等には確実な調整を行った上で行います。

(2)法定研修

介護保険法で毎年必ず行うよう定められている研修です。主なテーマは、法令遵守、プライバシー保護、認知症、身体拘束、接遇、介護予防、虐待防止、事故対策、感染症対策、非常災害時の対応、緊急時の対応等です。サービスごとに必須研修が異なり、また、制度改正時には、一部研修を2回行わなければならないなど実施要項が変更されることもありますので、注意が必要です。近年は虐待関連の研修実施が強化される傾向があります。行政による運営指導時には、必ず実施記録を確認されます。実施時間や同内容の研修を複数回行うなどの工夫をして、全職員が受講できるようにしましょう。

(3)外部研修と内部研修

研修というものは、何らかの課題認識を前提に行われるものですので、自法人の現状を理解している社内の人間が内部研修を行うことが基本となります。その一方で、内製化には質・量ともに限界があるのも事実であり、外部研修を併用することも必要です。介護労働安定センターをはじめとする公的機関や業界団体が行っている研修は、比較的安価で内容も安定していますので、活用を検討してはいかがでしょうか。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* テーマ別研修の切り口	テーマ別研修の切り口としては、経営理念に関する研修、注意喚起に関する研修、事業方針に関する研修などが考えられる。
* 理念研修	理念研修は、「法人が法人であることの揺らぎ(アイデンティティの揺らぎ)」に対するアプローチである。
* 注意喚起に関する研修	注意喚起に関する研修は、直近に起きた事故や不祥事を受けて行う再発防止のための研修であり、単なる注意喚起に終わらないよう、事故や不祥事が発生した経緯を分析して原因を突き止め、是正策まで提示することが必要である。
* 「見学」と「社内留学」	「見学」は特徴的な取り組みをしている事業所の視察が一般的であり、「社内留学」は一時的に職員を交換して行う。
* 法定必須研修	サービスごとに必須研修が異なり、また、制度改正時には、一部研修を2回行わなければならないなど実施要項が変更されることもあるため、注意が必要である。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 理念というものは時間の経過や組織拡大とともに薄れやすく、創業者の多くはそれを懸念している。

【Q2】 注意喚起に関する研修には、過誤や返戻等の介護報酬請求に関するもの、直近の運営指導内容を踏まえたもの、労務トラブルに関するもの、不適切ケアに関するもの、などがある。

【Q3】 事業方針に関する研修は、法人の強みを伸ばす内容を中心に考える。

【Q4】 見学というものは、どうしても部分的な内容にならざるを得ないが、社内留学であれば、その事業所の業務の流れをフルタイムで見ることができ、バックヤードの動きや事前準備の内容を確認することもできる。

【Q5】 研修の内製化には質・量ともに限界があるが、外部研修を併用することは望ましくない。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 × 法人の弱みを補う内容も考えられます。

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 外部研修を併用することも必要です。

（4）研修の実施（受講）方法

近年では、リモート研修や動画視聴もかなり普及しました。研修内容にもよりますが、研修会場の確保と受講生の移動時間を考えれば、遠隔での受講も積極的に活用していいでしょう。

ただ、直接であれ、遠隔であれ、集合研修というものは、受けるだけで学んだ気になる危険性が常にあるので、その点への自戒は欠かせません。

現実的には、介護現場のメインの教育は OJT です。チューターによるマンツーマン指導を中心に、看護職やセラピストなど多職種からの指導、Off-JT や SD との連動、事例検討、正社員とパート職員の合同実施なども組み合わせて、より効果的な手法を探っていきましょう。

（5）研修計画の作成

研修計画の作成にあたっては、階層別、職種別、テーマ別、という3つの視点から考えると計画が組みやすいですが、その内容を考えるために、現場の意見を聞くことも一考に値するでしょう。アンケートもしくは複数の職員に受講したい研修を尋ね、研修計画の参考にします。

意見を聞く理由は、マネジメント層の立場からは見えづらい問題点を現場職員が把握していることもあるからです。また、経営側の一方的な押し付けを防ぐ狙いもあります。

研修というものは、ただ実施すればいいのではなく、受講する職員がその内容を受け入れなくては意味がありません。仮に経営側の用意した研修が現場の意向と大きくずれたものであった場合、それを指示命令で半ば強制的に受けさせたところで、職員に受け入れる気持ちがあれば教育効果は薄くなります。そういった研修を強引に行うことに意味があるとは思えません。

経営側が必要と思う研修と、職員側が必要と思う研修には乖離があって当然です。新人に対する基礎的な研修や法定研修以外については、双方の意見のバランスを取りながら研修計画を進めることをお勧めします。

介護現場に「研修を受けたところで役に立たない」「忙しいのに研修を入れないでほしい」という声が根強いのは、経営側が一方的に研修を押し付けているからです。また、なぜその研修がその職員に必要なのか、上司がうまく動機付けしていないということもあるでしょう。自分のスキルアップにつながる研修内容で、本人がそこに参加する意義があると思えるなら、そのような声は上がらないはずです。

なお、研修計画について考えるときは、介護労働安定センター発行の「研修計画作成の手引き」（令和3年3月）が役に立ちます。同センターのホームページからダウンロードできますので是非活用してください。

https://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/kenshukeikaku_sakuseitebiki.html

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 遠隔研修の活用	研修会場の確保と受講生の移動時間を考えれば、リモート研修や動画視聴も積極的に活用する。
* 受けるだけで学んだ気になる	直接であれ、遠隔であれ、集合研修というものは、受けるだけで学んだ気になる危険性が常にあるので、その点への自戒は欠かせない。
* メインはOJT	現実的には、介護現場のメインの教育は OJT である。
* 現場の意見	研修計画の作成にあたっては、現場の意見を聞くことも一考に値する。
* 研修内容のバランス	経営側が必要と思う研修と、職員側が必要と思う研修には乖離があって当然であり、双方の意見のバランスを取りながら研修計画を進める。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 チューターによるマンツーマン指導を中心に、看護職やセラピストなど多職種からの指導、Off-JT や SD との連動なども組み合わせて、より効果的な手法を探っていくべきである。

【Q2】 研修計画の作成にあたって職員の意見を参考にする必要はない。

【Q3】 研修というものは、ただ実施すればいいのではなく、受講する職員がその内容を受け入れなくては意味がない。

【Q4】 仮に経営側の用意した研修が現場の意向と大きくずれたものであった場合、それを指示命令で半ば強制的に受けさせたところで、職員に受け入れる気持ちがなければ教育効果は薄い。

【Q5】 介護現場に研修への否定的意見が強い場合は、経営側が一方的に研修を押し付けている、あるいはその研修の必要性などが現場に伝わっていないことが考えられる。

***確認テスト 解答 ***

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × 職員の意見を参考にすることも必要です。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 ○

(1)プレゼンテーションの基本的な手法

1)プレゼンテーションは3要素の掛け合わせ

プレゼンテーションとは、「表現」や「紹介」を意味する言葉で、情報を伝える手段のことです。研修も業務上必要な情報を伝えるために行う側面がありますので、プレゼンテーションの手法を援用することは可能です。

プレゼンテーションというと、「どう話すか」という技術論に偏りがちですが、それだけでは不十分です。相手に的確に情報を伝えるためには、以下の3つの要素が欠かせません。

①誰が(人間性や権威)

②何を(テーマの興味深さや鮮度)

③どう話すか(構成や話術)

少し厳しい話をする、これら3つの要素は、①×②×③で作用します。いずれかがゼロ点だと、全体もゼロ点になってしまうのです。

これを研修講師に当てはめれば、以下ようになります。

「誰が」がゼロ点:素人や新人は、いくら役立つ話を、上手に話しても、伝わらない。

「何を」がゼロ点:権威ある講師が、上手に話しても、興味がない話は、伝わらない。

「どう話すか」がゼロ点:権威ある講師が、興味深い話をしても、話し方が下手だと、伝わらない。

2)3要素のバランスがカギ

つまり、講師を務める者は、①～③のいずれについても、少なくとも 0.1点以上あるように努めなければならないということです。実際は 0.1 点(100点満点で10点)ということとは少ないですが、次のような感じになることは多いのではないのでしょうか。

例1 誰もが認める権威ある講師が(1.0点)、かなり興味深い話を(×0.9点)、可もなく不可もない話術で(×0.6点)講義した ⇒ 0.54点 ⇒ 標準以下の講義

例2 ある程度権威ある講師が(0.8点)、非常に興味深い話を(×1.0点)、ある程度レベルの高い話術で(×0.8点)講義した ⇒ 0.64点 ⇒ ほぼ標準の講義

これが、私たちが「受講してよかった」と心から満足できる講義に滅多に出会えない理由のように思うのですが、いかがでしょうか。

例1のように、「誰が」と「何を」が高水準でも、話術が標準レベルであれば、100点満点中の54点にしかありません。例2は、3要素ともなかなかの水準ですが、それでも64点止まりです。これは公式でも理論でもありませんが、ある程度現実を言い当てていないのでしょうか。

プレゼンテーションというものは、技術論だけで何とかなるほど甘いものではありません。話し手が、聴くに値する人かどうか、権威があるかどうか、大きく左右され、また、話の内容が、聴く人にとって役立つ話か、興味のある話かにも大きく左右され、その上で、聴かせるための技術があるか、話術があるかも問われる、ということです。

つまり、3要素のバランスが大切で、1要素でもレベルが低すぎると全体に大きな影響を与えてしまう難しさがあるのです。

3)「どう話すか」の技術

以上の前提で「どう話すか」のポイントをあげると、次のようなことになります。

①決めた通り話す

②落ち着いて話す

③ノイズを抑えて話す

①は、その場で思いついたことなど余計なことは一切しゃべらず、事前に整理・準備した内容のみを話すということです。話すことに慣れていない人や話すことに苦手意識のある人は、途中で内容に一貫性がなくなったり、話があちらこちらに散らかったりする傾向があります。用意したことだけを話すことで、これを防ぎます。

②については、まず、①を徹底することで不安が軽減します。自身にとって講義内容の精度や完成度が上がれば上がるほど、本番での冷静さは増していきます。とにかく、焦らず、一定のペースで話すことを意識しましょう。

③の「ノイズ」とは、話の間に混じる「あー」や「えー」のことです。これを抑制するだけでも話はかなり聴きやすくなります。無意識で発していることがほとんどですので、自分の話を録音して聞けば意識するようになるでしょう。あとは努力するしかありません。司会者やアナウンサーの話し方を普段から気をつけて聞いてみてください。「あー」や「えー」という人はいないと思います。

なお、「どう話すか」の技術は、「掛け算」ではなく「足し算」ですので、①②③それぞれの点数があがればあがるほど、話はより伝わりやすくなります。つまり、練習あるのみです。

「うまい」といわれるまでになれるかどうかはわかりませんが、誰でも練習すれば「問題ないレベル」になることはできます。

4)講義構成の基本

講義原稿を作るにせよ、パワーポイントでレジュメを作るにせよ、講義構成にはある程度のセオリーがあります。最も基本的なパターンは以下のような形式です。

①導入

「〇〇(テーマ)」について、今から3つのポイントをお伝えします、と伝える。

②展開

3つのポイントを1つずつ順に話していく。

③まとめ

以上、「〇〇(テーマ)」について、3つのポイントをお伝えしました、と締めくくる。

最初に「今から話すこと」を伝え、その通りに伝え、最後に「今話したこと」を振り返って繰り返す。ただこれだけで、及第点の講義は成立します。騙されたと思って、是非試してみてください。

これは、教育、プレゼンテーション、講義、報告など、「伝えること」すべてに共通する要点です。とにかく、「整ったもの」が伝わるのです。「整ったもの」とは、相手のことを考えて、準備されたもの、整理されたもの、洗練されたもの、のことです。準備・整理・洗練されたものは、わかりやすくなります。だから、伝わるのです。

はじめはセオリー通りにやってみてください。それを繰り返していくうちに、やがてその基礎の上にあなたの個性が宿っていくはずです。いずれは、自分にしかできない講義にたどり着くことを願っています。

(2)グループによる自主的な研修の企画と実施

人材育成の極意をひとつお教えしましょう。それは、部下に研修を企画させてみることで、結果は二の次です。自主的に研修の内容を考えていくプロセスの中に、人を成長させる要素が詰まっています。それを経験させるのです。育てたい部下を複数名選び、「今の職場で自分たちが必要と思う研修を企画してほしい」と持ち掛けてみましょう。

「研修の企画」はプロジェクトマネジメントそのものです。メンバー全員は、研修を企画し、実行する過程で、プロジェクトマネジメントを経験することになります。そのセオリーにメンバーたちの学びを照らし合わせると、以下のようなことになります。

①プロジェクトの目的と範囲の決定

研修の目指すもの、対象者、期待する効果・成果などを決めます。また、研修を実施するためにやるべきことを洗い出し、期限を定めます。プロジェクトリーダーは互選でも構いませんが、できれば管理者等が任命した方がいいでしょう。

②プロジェクト計画の策定

研修実施のためにやるべきことをさらに細分化し、スケジュールに落とし込み、分担を決めます。単に計画化するのではなく、優先順位をつけることがコツです。たとえば、外部講師の招聘や大規模な会場確保は社内ではコントロールしきれない要素ですから、選定と打診は先に進めなければなりません。

③プロジェクトの進捗管理

プロジェクトリーダーは、各メンバーが計画通りに動いているか、定期的に進捗を確認します。また、その状況を進捗確認シートなどでリアルタイムに情報共有します。この繰り返しによってプロジェクトを、研修の実施・成功という目標達成まで導いていきます。

(3)PDCA

前述した介護労働安定センターの「研修計画作成の手引き」は、現状の点検、課題の発見、改善策の検討にも活用できます。手引き中にある課題把握のためのチェックリストは、研修計画の作成を「階層」と「能力」という2軸で捉えるという考え方をベースにしています。

チェックリストの「階層」は4つあり、一般的には新人、中堅、リーダー層、管理者層にあたりますが、法人ごと、サービスごとに考え方や内容に幅があることから、あえてレベル1～4という汎用性のある表現になっています。

また「能力」については、以下の3つの大項目と9つの小項目に分類されています。

・「介護知識や介護技術の実践」

介護の知識に関すること、介護の技術に関すること、介護と医療との連携に関すること

・「人間関係形成力」

利用者との関係、チーム内での人間関係、組織全体・組織内外での関係

・「マネジメントする力」

課題を改善する力、組織上の役割を遂行する力、社会的役割に応える力

PDCAの手順の中でいちばん疎かになりがちなのは、C(Check・振り返り)です。上記のチェックリストの分類に基づいて、現状を点検して課題を発見し、改善策を検討することで、より課題解決を意識した研修計画を作成することができます。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* プレゼンテーションは3要素の掛け合わせ	プレゼンテーションは、誰が(人間性や権威)×何を(テーマの興味深さや鮮度)×どう話すか(構成や話術)で構成されている。
*「どう話すか」の技術	決めた通り話す+落ち着いて話す+ノイズを抑えて話すポイントである。
*講義構成の基本	講義構成の最も基本的なパターンは、導入・展開・まとめ、である。
*自主的な研修の企画と実施の効果	自主的に研修の内容を考えていくプロセスの中に、人を成長させる要素が詰まっている。
*研修計画とPDCA	研修計画をPDCAで考えた場合、いちばん疎かになりがちなのは、C(Check・振り返り)であり、現状を点検して課題を発見し、改善策を検討することで、よりよい研修計画を作成することができる。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】プレゼンテーションの良し悪しは、聴かせるための技術のみに左右される。

【Q2】「どう話すか」の技術の中の「決めた通り話す」とは、その場で思いついたことなど余計なこととは一切しゃべらず、事前に整理・準備した内容のみを話すということを指す。

【Q3】「どう話すか」の技術の中の「ノイズを抑えて話す」とは、マイクが拾う呼吸音を抑制することである。

【Q4】講義構成の基本は、最初に「今から話すこと」を伝え、その通りに伝え、最後に「今話したこと」を振り返って繰り返すことである。

【Q5】「研修の企画」はプロジェクトマネジメントそのものである。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】× プレゼンテーションというものは、話し手が聴くに値する人かどうか、話の内容が聴く人にとって役立つ話か、聴かせるための技術があるかのバランスが大切です。

【Q2 解答】○

【Q3 解答】× 「ノイズを抑えて話す」とは、話の間に混じる「あー」や「えー」を抑制することです。

【Q4 解答】○

【Q5 解答】○

キャリアマネジメントの考え方

● 履修時間 ● 30 分

【基礎コース】

● 到達目標 ●

○キャリアマネジメントの考え方について学ぶ。個人として、また組織のリーダーとしての課題と目標の設定から、キャリアマネジメント構築について理解を深める。

○リーダーとしての自身のセルフ・マネジメントを学び、職員へのセルフ・マネジメントを理解した仕事の取り組み方、部下へのキャリアマネジメントの支援、次期リーダーの育成について学ぶ。

○事業所(法人)としての指導・育成の体制作りを学ぶ。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】キャリアマネジメントの必要性と概念

- (1)キャリアマネジメントとは
- (2)キャリア形成概念の構築
- (3)キャリア形成と能力開発
- (4)人事考課と関連させながら現状の点検、課題の発見、改善策の検討

<単元>
セクション 1
30分

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を1単元(セクション)で WEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)キャリアマネジメントとは

キャリアとは、積み重ねた職業経験のことです。中途採用の際に職歴が採否の重要なポイントになるのは、その人材が職業人としてどのような成長のプロセスを辿ってきたのか、法人が重視しているからです。キャリアは職業人生を左右するとともに、法人の経営をも左右する要素なのです。

キャリアマネジメントとは、このような考え方に基づいて職員ひとり一人が自分のキャリアを意識し、計画的に職業経験を積み重ねていけるよう、リーダーが支援していくことです。

マネジメントという以上、経験を積み重ねていく目的、さらには働く目的を、管理者と職員の間で共有しておく必要があります。そのためには、「お金のために」「利用者のために」だけでなく、「自分の成長のために」という意識をどこまで職員自身に理解してもらうかがカギになります。専門職であれば尚のこと、自己成長のための目標を設定し、それを達成していくことが大切です。

リーダーの立場としては、職員に「自分の成長のために」という意識と目標を持たせつつ、その目標の方向性が、法人や事業所の目標とも接点を見いだせるよう調整していきます。

(2)キャリア形成概念の構築

1)自身のキャリア形成

リーダー自身のキャリア形成を考える場合、介護専門職のキャリアとマネジメント職のキャリアが異なることは理解しておくべきでしょう。

専門職の職歴では、こういったサービスでどのようなケア業務を何年行ってきたか、また何の資格を取得しているかが重視されますが、マネージャー職の職歴では、こういったサービスでどのような役職に就いてマネジメント業務を何年行ってきたかが問われます。求められる資格も、介護福祉士や介護支援専門員に加えて、地域密着型サービスの管理者研修修了や主任ケアマネ研修修了などのマネジメント系資格の有無が問われることがあります。加えて、管理してきたサービス事業所の業績や人材育成も重視されます。

ひとつのサービスで積み重ねてきたキャリアにも、複数のサービスを経験してきたキャリアにも、異なる価値があります。専門職のキャリアにも、マネジメントのキャリアにも、それぞれニーズがあります。それを自分の意志で意識的に選び取っていくことがキャリア形成なのです。

あらゆる業界でマネジメント職のキャリアは高く評価されます。特に介護業界では希少価値があるといってもいいでしょう。訪問系、通所系、複合系、施設系、各々の細かいマネジメント方法は異なるため、即戦力を求める雇用側は同じサービスの経験を重視しがちですが、本来、マネジメントというものは汎用性のある技術です。たとえ同サービスの経験はなくても涼しい顔で運営管理をやっているのが、本物のマネジメントキャリアです。

2)組織のキャリア形成

1)の考え方を踏まえ、法人として個人のキャリア形成を支援していくのが、組織のキャリア形成です。自法人内の場合は、「転職」によるキャリアアップやキャリアチェンジは、「異動」や「昇格」に読み替えて考えます。平たくいえば、法人単位・事業所単位で目標を持つ

て、計画的に人材育成を進めていくということです。

具体的には、キャリアパスを定めて職員が経験を積み重ねていく道筋を示し、その道筋を辿るにあたって必要な社内教育や資格取得支援の仕組みを整備していくことが求められます。

介護業界では、専門職のキャリアパスについてはそれなりに浸透しつつありますが、マネジメント職のキャリアパスについてはほぼ手つかずといわざるを得ません。いまだに、管理者が突然退職し、急遽主任クラスが管理者に昇格して事業所運営を任されることがままあります。また、時間をかけて管理者候補を育成していながら、その内容は実務的な引継ぎがほとんどで、リーダーとしての心構えや、職員との適切な距離の取り方、動かし方、育て方については誰も何も教えていない、ということも少なくありません。

管理者になる前に、そして管理者になってからも、誰が、どのようにマネジメントを教えるのかは、介護業界の大きな課題です。

3)部下に対するキャリア形成支援

重要なのは、経験蓄積の道筋であるキャリアパスの提示と、それに基づく目標設定、そして上司からのアドバイスと支援です。まずは、定期的に面談を行って職員の意向を聞き、上司からの期待を伝え、目標を定めることがスタートラインです。

アドバイスと支援にあたっては、自分の経験だけでなく、これまで見てきた先輩や同僚たちのキャリア構築の道筋を参考にするといいでしょう。また、これは案外見過ごされがちですが、仕事上で「好きなこと(したいこと)」「得意なこと(できること)」については面談時にもっと話すべきです。特に「得意なこと」は本人が気づいていないことも多々あるので、それを見つけることは上司の大切な仕事です。

(3)キャリア形成と能力開発

介護職の能力開発について考える場合、公的資格の取得は欠かせません。介護福祉士、社会福祉士、介護支援専門員の3資格は、カバーしている知識の範囲が介護事業の多くのサービスと重なっているため、業務上のベースとなる資格に位置づけられています。

中でも、各種サービスの人員基準要件や加算要件に含まれることが多い介護福祉士と介護支援専門員については、受験費用を補助したり、取得手当を設けたりする法人も少なくありません。介護初任者研修や実務者研修は、能力開発というより入門資格であり、必須資格である訪問介護などでは採用要件になっています。

(4)人事考課と関連させながら現状の点検、課題の発見、改善策の検討

人事考課の結果からキャリア形成上の現状を確認し、課題を見つけるというのもひとつの方法です。その場合、どうしても評価の低い部分を再教育するということになりがちですが、評価の高い部分にさらに学びを促すことも、併せて行うべきでしょう。

キャリア形成というものは、企業経営と同様に、最終的には「強みの獲得」に向かいます。職業人としての基礎を身につける初期段階では「弱み」を補う学びが多くなりますが、その後は「強み」を伸ばす学びに徐々にシフトすべきです。世の中から求められるキャリアとは、そうやって作られていくのではないのでしょうか。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* キャリアマネジメント	キャリアマネジメントとは、職員ひとり一人が自分のキャリアを意識し、計画的に職業経験を積み重ねていけるよう、リーダーが支援していくことである。
* 目的の共有	キャリアマネジメントにおいては、本人が経験を積み重ねていく目的や働く目的を、管理者と職員の間で共有しておく必要がある。
* リーダーのキャリア形成	リーダーのキャリア形成を考える場合、介護専門職のキャリアとマネジメント職のキャリアが異なることは理解しておくべきである。
* 組織のキャリア形成	法人として個人のキャリア形成を支援していくのが、組織のキャリア形成である。
* 強みの獲得	キャリア形成というものは、企業経営と同様に、最終的には「強みの獲得」に向かう。

＊確認テスト＊ このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 キャリアマネジメントにおいては、「自分の成長のために」という意識をどこまで職員自身に理解してもらうかがカギになる。

【Q2】 ひとつのサービスで積み重ねてきたキャリアには価値があるが、複数のサービスを経験してきたキャリアには価値がない。

【Q3】 本来、マネジメントというものは汎用性のある技術であり、たとえ同サービスの経験はなくても涼しい顔で運営管理をやっているのが、本物のマネジメントキャリアである。

【Q4】 介護業界では、専門職のキャリアパスについてはそれなりに浸透しつつあるが、マネジメント職のキャリアパスについてはほぼ手つかずといわざるを得ない。

【Q5】 部下に対するキャリア形成支援においては、「好きなこと」「得意なこと」についてはあまり話すべきではない。

＊確認テスト 解答 ＊

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × ひとつのサービスで積み重ねてきたキャリアにも、複数のサービスを経験してきたキャリアにも、異なる価値があります。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 仕事上で「好きなこと(したいこと)」「得意なこと(できること)」について面談時にもっと話すべきです。

職場におけるコミュニケーション

● 履修時間 ● 2時間

【基礎コース】

● 到達目標 ●

○介護の現場(職場)では、さまざまな背景・資質をもつメンバーが互いの個性やその違いを尊重しながら利用者の個別ケア及び日々の業務に当たる必要があることから、コミュニケーションの基礎となる部分を学び、理解する。

○リーダーとして、メンバー相互の認識をすくい上げ、必要な議論を行い、共通認識を持てるようなコミュニケーション環境を作りだすことの重要性を理解し、チームケア・現場力の向上を働きかける手段、苦手と思わないで取り組める職員指導の方法などを学び、相互信頼できる職場環境を作ることを目的とする。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】介護の職場におけるコミュニケーションとは(目的)		<単元>
(1)チームケアにおける職員間コミュニケーションのあり方 (2)リーダーとしての(メンバー間の)自己表現、自己表出と相互交流 (3)自分の意思を上手に伝える方法		セクション 1 30分
(4)立場に応じたコミュニケーションについて(年齢や性別など) (5)自己理解と他者理解		セクション 2 30分
【2】コミュニケーションの手法・留意点		
(1)アサーショントレーニングとは		
(2)聴く姿勢 (3)質問技法 (4)繰り返し技法 (5)上司への伺いの立て方		セクション 3 30分
(6)バイステックの7原則の概要と効果		
【3】チーム連携の方法		セクション 4 30分
(1)フォロワーシップを養うリーダーシップ (2)信頼関係に基づく報告・連絡・相談 (3)申し送り、介護記録等による報告の仕方・書き方と受け方		

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

* このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。

WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。

* 約30分を1単元(セクション)でWEB(動画)学習できるように作成しています。

* 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。

* 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

【1】介護の職場におけるコミュニケーションとは(目的) **セクション 1**

(1)チームケアにおける職員間コミュニケーションのあり方

1)コミュニケーションのベースにあるのはルール

まず、リーダーとしては、「コミュニケーションはうまくいかないものだ」という前提で、職員間のコミュニケーションをできるだけ円滑にする方法を考えていきましょう。その具体的な方法は、以下の3つです。

①ルールを決める

多様な人材は多様な考え方・行動をするので、ルールが必要です。

②決めたルールを周知する

ルールは決めただけでは守られないので、繰り返し周知します。

③周知したルールを徹底する

周知後、ルールから外れる者が出たら、ためらわずに注意します。

もちろん、①～③、特に③は簡単ではありません。しかし、よく考えてみてください。ルール違反や問題行動を起こす職員を見て見ぬふりで放置しているリーダーを、あなたは信頼できますか。「勇気を出して注意すること」と「職員の信頼を失うこと」が天秤にかかっていると、あなたはどちらを選ぶでしょうか。ためらう気持ちはわかりますが、ルール違反者に注意することは、リーダーにとって避けられない仕事なのです。

ケアは個人でできるものではありません。訪問介護の1対1のケアでさえ、チームで行われています。チームでケアを行う以上、漏れのない情報共有や臨機応変な職員間の相互フォローは欠かせませんが、こういったコミュニケーションの行動を支えているのは、実は全職員がルール通りに業務を行うことなのです。

2)サイレント・マジョリティは黙って見ている

サイレント・マジョリティという言葉をご存知だと思います。本来はマーケティング用語で、既に顕在化しているニーズではなく、サイレント・マジョリティ(物言わぬ多数派・沈黙の大衆)の声に耳を傾けて潜在ニーズを探れという意味合いで使われます。この視点は職場のコミュニケーションを考える上でも示唆に富むと思います。

何も少数派の意見は聞くなとっているのではないのです。ルール(道徳・常識も含む)から外れた主張・発言・行動をしている何人かの陰で迷惑している、道徳的で常識的な大多数がどのような気持ちで働いているのか、あなたは考えたことはありますか、という問いかけなのです。

コミュニケーションとは、相互に意思疎通することをいいますが、ルール違反者が放置されている職場で前向きに意思疎通する気には、おそくなれないでしょう。全員がルールを守っているという前提があってこそ、コミュニケーションは成立するのではないのでしょうか。

「これは情報共有しておいた方がいいな」「病欠や事故が発生したときは私がフォローに入ろう」という属人的な善意の判断に委ねるのではなく、ある程度までコミュニケーションの行動を職場のルールにして、全職員で守るのです。できれば、挨拶も、感謝の言葉も、助け合うことも、トラブル時に話し合うことも、必要であれば、すべてルールにすることをお勧めします。窮屈でしょうか。いえ、それが浸透すれば、むしろ快適だと思います。

(2)リーダーとしての(メンバー間の)自己表現、自己表出と相互交流

コミュニケーションというもののベースにあるのは、お互いの自己表現や自己表出です。一方が黙ったままでコミュニケーションは成り立ちません。

「ホンネ」と「タテマエ」の文化がある私たちの社会で、メンバー間で自分の意見を言い合える職場環境を作っていくためには、リーダーが率先して職場の心理的安全性を高める努力をしなければなりません。

心理的安全性とは、自分の意見をいっても否定されたり罰せられたりしない、と職員が実感できることです。まず、リーダーが常に職員の意見を聴く姿勢を示すことが必要です。

たとえば、以下のような点に気をつけるだけでも、職場の心理的安全性は少しずつ高めることができます。

①相談を受けるときは別のことをしない

報告や連絡については、何か別の作業をしながら話をするかもしれませんが、相談事的时候はできるだけ着座して職員の話を聴くことに専念しましょう。いくら忙しくても、パソコンやスマホを見たり、別の作業をしながら話を聴いたりしては、職員は自分が尊重されているとは感じません。

②面談やミーティングの機会を定期的に設ける

何かと忙しい介護現場では、面談が延び延びになったり、ミーティングに出席できなかったりということになりがちです。実施できる可能性が高い日時を選ぶなど、とにかく予定通り行う努力はしましょう。折に触れてリーダーの立場から、面談やミーティングを大切に思っていることを伝え続けることも、案外効果があります。

③失敗を責めずに一緒に再発防止を考える

失敗に対して注意はしなければなりませんが、くどくど責めず、一緒に原因を明らかにして再発防止策を考えます。起きてしまった失敗よりも、今後失敗を起こさない方に意識を向けることが重要です。リーダーがこの姿勢を示し続けることで、自分の意見をいいやすい雰囲気は徐々に形作られていきます。

(3)自分の意思を上手に伝える方法

「伝えたい事柄を事前に整理しておくこと」と「柔らかい表現で話すこと」、この2つが、自分の意思を上手に伝えるコツです。話が分かりやすい人や説明が上手な人は、大体この2点ができています。

伝えたい事柄を整理するときは、アタマに番号を振った箇条書きのメモにし、それを見ながら話すことをお勧めします。箇条書きにしている時点で伝えたい事柄が整理されますので、これだけでかなり相手に伝わる精度があがります。

柔らかい表現で話すには、上から目線の表現や断定調は避け、相手の反応を見ながら話すといいでしょう。伝達が不十分だと感じたら、言い直す、言葉を足すなどの工夫を加えます。

メールや SNS は、簡潔で、事務的に有効な伝達ツールです。しかしながら、簡潔であるということは言葉足らずになる可能性があり、事務的であるということは心情が伝わりにくくなるということでもあります。プライベートではともかく、仕事上は決して万能のツールではないので、伝える内容によってうまく使い分けるべきでしょう。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* コミュニケーションのベースはルール	職場のコミュニケーションのベースにあるのはルールであり、ルールを決め、周知し、徹底することが重要である。
* ルール違反者を放置しない	ルール違反者に注意することは、リーダーにとって避けられない仕事である。
* サイレント・マジョリティは黙って見ている	ルールから外れた主張・発言・行動をしている何人かの陰に、道徳的で常識的な大多数がいることを、リーダーは意識しなければならない。
* 心理的安全性	リーダーは率先して職場の心理的安全性を高める努力をしなければならない。相談を受けるときの態度、定期的な面談やミーティングの機会、失敗を責めずに一緒に再発防止を考えるなどの行動がポイントなる。
* 自分の意思を上手に伝える	自分の意思を上手に伝えるには、伝えたい事柄を事前に整理しておくことと、柔らかい表現で話すことが重要である。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 リーダーは、「コミュニケーションはうまくいかないものだ」という前提で、職員間のコミュニケーションをできるだけ円滑にする方法を考えていくべきである。

【Q2】 「ホンネ」と「タテマエ」の文化がある私たちの社会で、メンバー間で自分の意見を言い合える職場環境を作っていくためには、リーダーが率先して職場の心理的安全性を高める努力をしなければならない。

【Q3】 心理的安全性とは、リーダーが職員の安全面に配慮することをいう。

【Q4】 面談やミーティングの機会を定期的に設けることは、職場の心理的安全性を高める効果がある。

【Q5】 仕事上の連絡や報告は、可能な限りメールや SNS で行うよう努める。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 × 心理的安全性とは、自分の意見をいっても否定されたり罰せられたりしない、と職員が実感できることをいいます。

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × メールや SNS は、仕事上は決して万能のツールではないので、伝える内容によってうまく使い分けるべきです。

【1】介護の職場におけるコミュニケーションとは(目的) **セクション 2**

(4)立場に応じたコミュニケーションについて(年齢や性別など)

普通、多様な職員がいる職場のコミュニケーションはうまくいかないことが多いものです。介護現場はまさにこれにあたります。

①多様な専門職

介護・看護・セラピスト・ケアマネが連携して業務を行う。※施設系には調理職も。

②多様な雇用形態

雇用形態が、正社員・パート職員・派遣職員・技能実習生と多彩。

③多様な職能

無資格者と有資格者が混在し、職員の職業能力にバラツキがある。

多様な専門職がいると、異なる視点や持論が多くなります。しかも原則主従関係はなく同格です。

多様な雇用形態であるということは、人によって制約や事情に大きな差異があるということとで、これを不公平と取る職員も出てきます。

多様な職能であるということは、複雑な労務管理や教育が避けられないということです。つまり、このような職場をリーダーとしてまとめるのは大変、ということなのです。

多様な職員がいる職場には、「明確なルール設定」、その「周知」、そしてリーダーからの注意を含む「徹底」が欠かせません。「わかってほしい」という希望や、「わかってくれるだろう」という憶測が、多くの誤解や人的対立を生んでいるという事実を、そろそろ私たちは認めるべきです。

何の根拠もない身勝手な期待や思い込みをやめて、リーダーが率先してルールに基づいたコミュニケーションを行っていくことが求められています。多様性を乗り越えるのは、「単なるコミュニケーション」ではなく、「ルールに基づくコミュニケーション」です。

(5)自己理解と他者理解

自分と他人は違います。この当たり前のことを、人はときとして忘れてしまいます。職場で人的対立が起きたときなど、必ずといっていいほど、「自分と同じように思っているだろう」「自分と同じ考え方だろう」という思い込みが原因になっていることが多いものです。

職場では、ひとつの業務に対する捉え方は誰でもほぼ同じだ、という前提になっていますが、実はそうではありません。年齢、性別、経験、性格、立場、その他諸々の要素で、個々人の受け止め方には微かなズレがあるのです。そのズレが業務上で何か支障をきたしたとき、人は「そんなの当然でしょう」「それは常識でしょう」と口にするわけです。でも、それはその人のひとつの捉え方に過ぎないかもしれないのです。このように考えることが、自己理解と他者理解の基本です。

この認識のズレを前提にして、職場には様々な仕組みがあります。経営理念も、計画書も、マニュアルや手順書も、申し送りや報告書も、ミーティングも、それぞれが存在する目的は異なりますが、職員と職員のあいだの認識のズレを補正する機能を持っている点では一致しています。

個人としては、職場にある上記の機能をうまく活かすことに加えて、認識のズレを意識することが有効です。認識のズレをなくすことはできませんが、ズレの存在を意識することはできます。また、人によって、このズレが発生しやすいシチュエーションというものがあり、その傾向を把握するだけでも、コミュニケーションの食い違いを抑制する効果があります。

特定の時間帯、特定の業務、特定の職員など、人それぞれズレが出やすい状況を理解し、そこに集中して「ひと言声をかける」「メモを残す」「付箋を貼る」といった小さな行動をセットすることで、コミュニケーションの食い違いを補正することは可能です。

自分には自分なりの考え方があり、好き嫌いがあり、人より得意なことや苦手なことがあります。人生や家庭や健康上の事情があります。他の人もそれは同じです。ただ、その内容が違うのです。自分には自分独自の立場があることを話し、他人には他人独自の立場があることを聴かなければ、この違いはわかり合えません。

だから、声をかけ合い、ミーティングを行うのですが、その都度そればかりしているわけにはいけないので、共通の決め事を設けてお互いを守ることにしているのです。これが、職場におけるルールとコミュニケーションの機能です。

【2】コミュニケーションの手法・留意点

(1)アサーショントレーニングとは

アサーションとは、自己主張と他者尊重のバランスをうまく取ることをいい、その癖づけのための練習をアサーショントレーニングといいます。自己主張と他者尊重は誰でもできることですが、自己主張が強すぎる傾向のある人は他者尊重を意識するよう心がけ、他者尊重が強すぎる傾向のある人は自己主張を意識するよう心がける、ということです。

また人間は、一貫してこのような傾向があるだけでなく、立場や状況、心と体の状態に応じて、ときとして自己主張が出すぎたり、他者尊重が出すぎたりして、大きくバランスを崩すことがあります。

普段バランスが取れている人でもそのようになることがありますので、普段からバランスに偏りがある人だけでなく、バランスが取れている人も、どのような状況・状態のときに自分はバランスを崩しやすいのか、知っておくといいでしょう。

リーダー職、中でも管理者になると、職員間の意見調整や人的対立の仲裁、ルール違反者への注意、利用者家族への対応などで、このバランスを維持する必要性が増します。バランスの偏りが大きい人は、SD(セルフ・デベロップメント)の一環として社外の講座を受講してみるのもいいかもしれません。アサーションについての基本的な考え方や、避けた方がいい言葉遣い・態度などを学ぶことができます。

リーダーたちを指導していて感じるのは、「役割」よりも「自分」にこだわりすぎて、アサーションのバランスを崩している人が多いということです。リーダー役を割り振られている以上、その役目を果たすしかないのに、自分の性格を言い訳にしてしまうのです。

自己主張したい性格なのでいい過ぎてしまったり、引っ込み思案なのでいいたいことがいえないとか、そういう個人的事情は、実はリーダーの仕事を行うこととは関係ないのです。本来の「自分」からかけ離れた発言や行動を、「役割」としてしなければならない辛さはよくわかります。でも、それをあえてするのが、仕事というものです。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

＊ルールに基づく コミュニケーション	介護現場は、専門職、雇用形態、職能が多様であり、リーダーが率先してルールに基づいたコミュニケーションを行っていくことが求められる。
＊認識のズレを理解 する	ひとつの物事に対して自分と他人には認識のズレがあることを前提にして、職場には様々な仕組みがある。
＊ズレが発生しやすい シチュエーション	人によって、このズレが発生しやすいシチュエーションというものがあり、その傾向を把握するだけでもコミュニケーションの食い違いを抑制する効果がある。
＊アサーショントレー ニング	アサーションとは、自己主張と他者尊重のバランスをうまく取ることをいい、その癖づけのための練習をアサーショントレーニングという。
＊「自分」にこだわり すぎない	特にリーダー職は、「役割」よりも「自分」にこだわりすぎてアサーションのバランスを崩さないよう留意する。

＊確認テスト＊ このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】「わかってほしい」という希望や、「わかってくれるだろう」という憶測が、多くの誤解や人的対立を生んでいる。

【Q2】 経営理念も、計画書も、マニュアルや手順書も、申し送りや報告書も、ミーティングも、それぞれが存在する目的は異なるが、職員と職員のあいだの認識のズレを補正する機能を持っている点では一致している。

【Q3】 特定の時間帯、特定の業務、特定の職員など、人それぞれズレが出やすい状況を理解することで、コミュニケーションの食い違いを補正することは可能である。

【Q4】 アサーショントレーニングにおいては、自己主張が強すぎる傾向のある人は他者尊重を意識するよう心がけ、他者尊重が強すぎる傾向のある人は自己主張を意識するよう心がけることがポイントになる。

【Q5】 リーダー職とは、仕事の上で自分らしさを表現することに他ならない。

＊確認テスト 解答 ＊

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × リーダーは、本来の「自分」からかけ離れた発言や行動であっても、ひとつの役目としてそれを果たさなければなりません。

（2）聴く姿勢

対人援助に携わる介護職の皆さんに「聴く姿勢」について語るのは、釈迦に説法もいいところですよ。うなずき、あいづち、身を乗り出す姿勢といった非言語的コミュニケーションの手法や、相手の話を要約して返すなど、傾聴の理論や知識は十分に理解されていると思います。また、利用者や家族に対してそれを実践されてもいるでしょう。

ただあえてひとつだけいうならば、それだけの知識を持って傾聴を実践されている専門職集団の中で、なぜ、職員同士のコミュニケーション・エラーが起きるのか、ということです。身につけたスキルを利用者と家族には使うのに、なぜ職員同士では使わないのでしょうか。

忙しすぎるから、職員はお客様ではないから、上下関係があるから、理由はいろいろあるかと思いますが、ルールがない、あるいはルールがあっても守られていないというのも、エラーが起きる理由のひとつなのではないでしょうか。

介護職が利用者や家族の話を聴き流したり無視したりしないのは、職業上のルールがあるからです。そのようなルールを職員間にも適用すれば、職場のコミュニケーション改善に役立つと思うのですが、いかがでしょうか。

（3）質問技法

オープンクエスチョンとクローズドクエスチョンという質問技法は、意識して、あるいは無意識に、利用者や家族に既にお使いの技法だと思います。2つの技法は、どちらが優れているかということではなく、目的や状況に応じて使い分けるものです。それぞれの特徴を簡単に整理すると、以下ようになります。

①オープンクエスチョン

相手の気持ちや意見を聞きたいときに使います。「この1ヶ月の OJT を振り返ってどのように感じましたか」「今の説明でわからないところはありますか」「この職場で何か問題はありますか」などです。広い範囲について質問しているので、相手は自由に答えやすい反面、新人からは「特にありません」という返答が返ってくることもあります。

②クローズドクエスチョン

現状や進捗、判断などを確認したいときに使います。「はい」か「いいえ」で答えられる質問です。「鍵のある場所は覚ええましたか」「今の説明でわかりましたか」「片づけておいてください」などです。端的に有無や可否を確認する質問ですので、こればかり繰り返すと、事務的で冷たい印象を与えてしまうかもしれませんので注意しましょう。

（4）繰り返し技法

これもケア業務の中ではよく使われている技法のひとつです。相手のいった言葉をそのまま繰り返すことによって受容の姿勢を示し、相手に安心感を与えます。

たとえば、「主任と意見が合いません」という発言に対して「主任と意見が合わないんだね」と返すのですが、もちろんこればかりでコミュニケーションはできません。この項で示している他の技法とも組み合わせて、そのとき相手が持っている強い感情に焦点を絞って使うなど、工夫をした方がいいでしょう。ただ、介護現場では使用頻度の高い技法ですので、相

手は「繰り返し技法」だということがわかっています。あまり多用するのは逆効果です。

コミュニケーションというものは、お互いの意思疎通のために行われるものです。こういった技法は、相手に「テクニックを使っている」と悟られてしまうと、かえって意思疎通の妨げになることもあります。自分でも無意識のうちに使ってしまうくらい自然に使えるようになればいいのですが、その域に到達するまでには経験と時間が必要です。

(5)上司への伺いの立て方

現場段階で判断できない事柄やミスが起きたとき、リーダーは上司に判断を仰ぎ、決裁をもらう必要が出てきます。

この時点でよくありがちなのが、案件を寝かせてしまうことです。他に優先する仕事がある、そもそも優先順位を間違えている、忘れてしまっている、他の案件とまとめて決裁を得るつもりだった、など、寝かせる理由は様々ですが、この時間をできるだけ短くするのが、いいリーダーです。決裁が早ければ早いほど現場の仕事は早くスタートでき、遅ければ遅いほどスタートが遅れるからです。どのような仕事にも期限はあるのですから、早く始めるに越したことはないでしょう。

いちばんよくないのは、急がなければならない業務のゴーサインを現場が待っている状態が長く続くことです。スタートが遅れるぶん期限までの作業時間が短くなり、待たされるストレスも溜まるので、何ひとついいことはありません。

次に、伺いを立てる際の留意点をあげます。

①手元メモや連絡メモの活用

必要な項目を箇条書きで手元メモに書いておき、それを見ながら説明します。物品購入など数値的な判断が必要な案件の場合は上司に連絡メモを渡し、それに基づいて説明するといいでしょう。内容によっては見積書なども添えます。

②1度に多くの判断を求めない

日常的には1度に1案件が理想です。多くても3件までに抑えましょう。あまり多くの案件を一度に持ち込まれると、上司も判断に迷います。それで決裁を待たされては本末転倒です。なお、会議やミーティングの場では案件が多くても問題ありません。

③結論から先にいう

「〇〇を購入したいのですが」「〇〇さんの管理者昇格の件、本人が了承してくれました」など結論や結果をはじめにいいます。その上で、購入理由などの説明を加えます。「事案の発生⇒対応方法の検討⇒結論」という時系列で話さないようにしましょう。結論から話すだけで、伝わり方はかなりよくなります。

④上司が判断材料にする事項は外さない

物品購入では価格、人員補充の申告では退職状況など、その決裁をするにあたって上司が必ず知りたい情報があります。事前にそれを用意し、併せて提示すると決裁が早くなる可能性が高くなります。

⑤簡潔に短時間で

忙しい毎日の中で、上司の時間も、自分の時間も、貴重です。上記①～④に留意することで、伺いを立てる内容は簡潔になり、時間は短縮されます。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*「聴く姿勢」の職員への援用	利用者に対する「聴く姿勢」を職員間にも援用すれば、職場のコミュニケーション改善に役立つ。
* オープンクエスションとクローズドクエスション	オープンクエスションとは広範囲への質問、クローズドクエスションは「はい」か「いいえ」で答えられる質問を意味する。
* 案件を寝かさない	上司の判断を仰ぐ必要がある案件は、できるだけ早く決裁を得るよう努める。
* テクニックを悟られない	相手に「テクニックを使っている」と悟られてしまうと、かえって意思疎通の妨げになることもあるので注意が必要になる。
* 上司に伺いを立てる際の留意点	手元メモや連絡メモの活用、1度に多くの判断を求めない、結論から先という、上司が判断材料にする事項は外さない、簡潔に短時間で行う、などがポイントとなる。

＊確認テスト＊ このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 傾聴の技術としては、オープンヒアリングとクローズドヒアリングの技法がある。

【Q2】 「この1ヶ月の OJT を振り返ってどのように感じましたか」「今の説明でわからないところはありますか」などの質問は「クローズドクエスション」に分類される。

【Q3】 端的に有無や可否を確認する質問ばかり繰り返すと、事務的で冷たい印象を与えてしまうので注意が必要である。

【Q4】 繰り返し技法とは、相手のいった言葉をそのまま繰り返すことによって受容の姿勢を示し、相手に安心感を与えることをいう。

【Q5】 急がなければならない業務のゴーサインを現場が待っている状態が長く続くと、スタートが遅れるぶん期限までの作業時間が短くなり、待たされるストレスも溜まるので、何ひとついいことはない。

＊確認テスト 解答 ＊

【Q1 解答】 × 傾聴の技術としては、うなずき、あいづち、身を乗り出す姿勢といった非言語的コミュニケーションの手法や、相手の話を要約して返すなどがあります。

【Q2 解答】 × これはオープンクエスションの説明です。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 ○

（6）バイステックの 7 原則の概要と効果

対人援助の基本であるバイステックの7原則は、職員とのコミュニケーションにも援用できます。対象を「利用者」から「職員」に読み替えると、以下のようなことになるでしょう。

①個別化

「部下」という階層ではなく「個人」として捉える。1人ひとりの考えを尊重する。

②意図的な感情の表出

職員が人間的な感情を表に出せるよう促し、受けとめる。

③統制された情緒的関与

②で表出された感情について、職員へ客観的にフィードバックする。

④受容

職員の気持ちを否定せずに受け止め、またこちらが望む姿を押し付けない。

⑤非審判的態度

職員を一方向的に批判せず、価値観の違いを認める。

⑥自己決定の支援

自己決定を促してその判断を尊重し、職員本人の成長に期待する。

⑦秘密保持

プライバシーを守り、個人の事情に理解を示して信頼関係を構築する。

バイステックの7原則に照らしてリーダーと職員のコミュニケーションについて考えてみると、利用者に対しては意識できていることが、職員に対しては不十分だと感じるのではないだろうか。

上下関係だけで接してはいないか。感情を押し殺している者はいないか。職員の人間的な言葉に感情的になることなく、適切に返答できているか。職員の話に傾聴し、また頭ごなしに叱っていないか。職員の意見のある程度許容する度量があるか。職員の自己決定を待てるか。職員の個人的事情を共有していることが信頼関係の醸成につながっているか。

これらの問いに皆さんはどう答えるでしょうか。

【3】チーム連携の方法

（1）フォロワーシップを養うリーダーシップ

フォロワーシップとは、職員がリーダーを支えようとする行動を指します。リーダーが組織を率いるリーダーシップと、そのリーダーを職員が支えようとするフォロワーシップが相互に作用することで、その組織はより強くなります。それは組織というもののひとつの理想形といえるかもしれません。

フォロワーシップは、職員たちがそのリーダーをフォローしようと思わなければ生まれないので、そう思えるだけの「何か」が必要です。それは、欲をいえば人を強く惹きつける人間的な魅力、ということになりますが、もっと基本的な姿勢でも十分にフォローを得ることは可能です。それは、誠実さです。たとえば、「悪い人ではないし、職員のことを思って真面目に仕事をしている」といわれるような、そんなリーダーです。仕事に対するリーダーの誠

実さがフォロワーシップを養うのです。

「適切な業務遂行と業務改善力」の章で、根と葉との養分のやり取りについて述べました。1本の樹木の中で、根が土壌から吸収したミネラルと水分を葉に向けて送り出し、葉は光合成で作出した糖分や栄養を根に向けて送り出す相互補完の循環は、リーダーシップとフォロワーシップの関係性そのものです。

根であるリーダーがリーダーシップを発揮して、現場の気持ちを酌み、目標に向かって職員のモチベーションが高まるよう働きかけることで、葉である職員のフォロワーシップが育まれ、互いに支え合う組織が出来上がっていくのです。

(2)信頼関係に基づく報告・連絡・相談

1)指示受けの6原則

組織の中では、上司から指示があり、それを受けて仕事が行われます。指示を適切に行うことは上司の責任ですが、受け手の方で、その指示の精度をあげることも可能です。以下の6原則に沿って指示内容を確認し、曖昧な点や不明な点があればその場で質問するといいいでしょう。

- ・目を見る:指示を受けるときは相手の目を見て聞く姿勢を示しましょう。
- ・メモを取る:指示内容をすべて記憶するのは難しいので記録しましょう。
- ・復唱する:メモに基づいて指示内容を復唱して確認しましょう。
- ・目的を理解する:何のために行うのか、業務の目的や理由を把握しましょう。
- ・期限を確認する:いつまでに完了すればいいのか確認しましょう。
- ・手順を確認する:どのような順番で行うのか確認しましょう。

2)報告の4原則

上司への伺いの立て方と同様に、報告の精度も業務全体の質に影響を与えます。以下の4原則に沿って報告を行うといいいでしょう

- ・迅速に:特に事故やミスについてはすぐに伝えましょう。
 - ・正直に:虚偽は論外ですが、正しい情報を伝えましょう。
 - ・簡潔に:感情や憶測を交えずに事実のみを伝えましょう。
 - ・具体的に:曖昧な表現は避けて起きた事柄だけ伝えましょう。
-

(3)申し送り、介護記録等による報告の仕方・書き方と受け方

上記の「報告の4原則」は、そのまま申し送りや介護記録による報告にも援用できます。これらの原則に沿って伝達を行うことで、情報の欠落や誤りはかなり軽減され、適切な業務報告が行えるでしょう。

また、こういった原則を組み込んだフォーマット(帳票)を作成して使用すると、より情報伝達の精度をあげることができます。

適切な情報伝達は、適切なルールを守ることから生まれます。必要不可欠な原則を組み込んだフォーマットは、それ自体が一種の適切なルールです。フォーマットに沿って記録や報告を行うことが、結果的にルールを守ることになり、ミスや誤解を抑制していくことにつながっていきます。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* バイステックの 7 原則	個別化、意図的な感情の表出、統制された情緒的関与、受容、非審判的態度、自己決定の支援、秘密保持、の 7 原則である。
* フォロワーシップ	フォロワーシップとは、職員がリーダーを支えようとする行動を指す。
* 指示受けの6原則	目を見る、メモを取る、復唱する、目的を理解する、期限を確認する、手順を確認する、の6つの原則である。
* 報告の4原則	迅速に、正直に、簡潔に、具体的にの4つの原則である。
* フォーマットの活用	申し送りや介護記録による報告には、報告の4原則を組み込んだフォーマット(帳票)が有効である。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 バイステックの7原則は、あくまでも利用者への接し方の基本原則であり、職員とのコミュニケーションには援用できない。

【Q2】 フォロワーシップは、職員たちがそのリーダーをフォローしようと思わなければ生まれない。

【Q3】 指示を適切に行うことは上司の責任であり、受け手の方で指示の精度をあげることはできない。

【Q4】 上司への伺いの立て方と同様に、報告の精度も業務全体の質に影響を与える。

【Q5】 必要不可欠な原則を組み込んだフォーマットは、それ自体が一種の適切なルールである。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × バイステックの7原則は、職員とのコミュニケーションにも援用可能です。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 × 受け手の工夫次第で、上司の指示の精度をあげることは可能です。

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 ○

リーダーとしての役割の理解と基本姿勢

● 履修時間 ● 2時間（40分×2コマ、20分×2コマ）【基礎コース】

● 到達目標 ●

- リーダーとしての役割では、役割と基本姿勢を理解し、求められるリーダーシップ論と自分の特性からみるリーダータイプを理解する。
- リーダーが担う役割では、チームケアの特性を踏まえ、対象者と自分との信頼関係、協力関係を築き、メンバー自身にとっての意義（モチベーション）を高め、発展させる方法を学ぶ。
- 組織を俯瞰した視野による指導や組織の中でのリーダーの役割を学ぶ。また、リーダーの役割として求められる次代のリーダーを育てる意義、育て方、仕事との向き合い方を学ぶ。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】リーダーの役割	<単元>
(1)リーダーの役割とは	セクション 1
(2)自分の特性からみるリーダータイプ	40分
(3)人間関係構築	セクション 2
(4)職員への指導やアドバイス(仕事との向き合い方)	40分
【2】リーダーに求められる基本姿勢	セクション 3
(1)自らが率先して行動し、模範を示す	20分
(2)個人的な感情に流されない	
(3)冷静な判断が下せる	
(4)細かな変化に気づき、対応ができる	
【3】組織のなかでのリーダーの役割	セクション 4
(1)業務の理解	20分
(2)経営側の目線を持つ	

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を1単元(セクション)で WEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)リーダーの役割とは

①基本は「誠実であること」

介護事業のリーダー(管理者)には、「誠実であること」が求められます。それを仮にヒト・モノ・カネへの姿勢にあてはめると、以下のようなものになるでしょう。

■「ヒト」(利用者・職員)に対して、差別せず、可能な限り公平に接する。

■事業所の設備・備品といった「モノ」を丁寧に扱う。

■「カネ(売上・原価(現金)・利益)」を疎かにせず、ルール通り取扱う。

また、他のサービス業のリーダーよりも、「私心を抑制して、人のために働いているかどうか」を常に見られていると心得ておくことも大切です。

介護事業は、公金(保険料と税金)を使って要介護者とその家族を支援する仕事であり、一般企業とは異なる公共性があります。しかも地域に欠かせないインフラの役割も担っています。職員もそういった特性を承知の上で、あえてこの仕事を選んだ人々です。当然、その事業所の長に向けられる視線は、厳しくならざるを得ません。

仕事に対して、一般企業よりも一段高い誠実さがなければいけない、とまではいいませんが、少なくとも「公的なインフラ事業所の責任者を担う資格が自分にはあるのか」「ほんとうに人のために働いているのか」と、自らに問い続ける姿勢は必要です。

②リーダーは事業所の「根」

介護事業所を1本の木にたとえると、リーダーは「根」です。根の状態がその木全体に影響を及ぼすように、仕事や人材に対するリーダーの考え方は、その事業所の経営・サービス品質・人材育成等を大きく左右します。ひとつの組織の中には、根(リーダー)⇒幹(リーダーシップ)⇒枝(マネジメント)⇒葉(職員)⇒花(成果)⇒実(人材育成)という連動性があり、リーダーはその根本の役割を担っているのです。

前述した「人のために働く誠実さ」を大前提として、リーダーが事業所を率いていく行動が、リーダーシップと呼ばれるもので、これが「根」から伸びる「幹」にあたります。誠実さとリーダーシップは、組織の「根幹」とあるといってもいいでしょう。

リーダーシップには様々な方法がありますが、①目標を決める、②人の心がわかる、③やる気を高める、がひとつの典型であり、これらをさらに具体化したものが①'自分は動かず、②'人を動かして、③'成果を上げるというマネジメントの3要素です。

①⇒①' 目標を決めて⇒PDCA で仕事を進める。(自分は動かず全体を俯瞰する)

②⇒②' 人の心がわかるから⇒人を動かすことができる。

③⇒③' 職員のやる気を高めることで⇒成果を上げる。

このようにして、リーダーがリーダーシップを発揮し、マネジメントという具体的な行動にしていくことで、リーダーのヒト・モノ・カネを適正に扱うという養分が葉に伝わり、葉を繁らせ、「成果」という花を咲かせるのです。また、成果は職員に自信を与え、やがて人材育成というかたちで実を結びます。この実が、その後、土の中で根を張り、次世代のリーダーになっていくわけです。リーダーの役割とは、根から次の根に至るこの一連の流れを継続的に統括することだといえるでしょう。

(2)自分の特性からみるリーダータイプ

①代表的なリーダーシップの分類

代表的なリーダーシップとしては、ダニエル・ゴールマンの6分類が有名です。

- ①ビジョン型：目標(ビジョン)を掲げてチームの進むべき方向性を指し示す。
- ②コーチ型：マンツーマンで個々人の特性や能力を高める。
- ③関係重視型：チーム内の良好な関係性を重視する。
- ④民主型：職員の意見に耳を傾けながら仕事を進める。
- ⑤ペースセッター型：リーダーが成功像を率先垂範して導いていく。
- ⑥強制型：強い権限を行使して指示・命令で仕事を進める。

これら以外にも、リーダーの個人的魅力で組織を牽引していくカリスマ型リーダーシップや、リーダーがメンバーを支援することに焦点を当てるサーバント・リーダーシップなど、様々なコンセプト類型がありますが、要は組織という人の集まりを統括するスタイルはいくつもあるということです。

実際は、これらの中から自分の特性・性格に近いリーダーシップ類型をひとつ選び、それをベースに置きつつ、時として別の類型を組み合わせる、あるいは組織の状況に応じて使い分ける、といったフレキシブルな対応が現実的でしょう。

②あくまでも類型はベースと考える

たとえば、自分のリーダーシップのスタイルが③の関係重視型であった場合、あなたは、業務上の様々な事柄について、職員間で円滑なコミュニケーションが行われることに注力するでしょう。しかし、それだけでリーダーとしての役割をすべて果たせるのかといえばそうではありません。①の目標設定も必要になりますし、部下の育成には②のコーチングを行わなければならないこともあります。自分のスタイルは③なのだから、職員間の人間関係がうまくいくようにしていればそれだけで適切なリーダーシップが発揮できる、ということではないのです。

また、経営層から与えられたミッションによっては、自分のスタイルではないリーダーシップを強く発揮しなければならないこともあります。仮に④の民主型が自分の基本姿勢であっても、組織の早期立て直しや短期的成果を求められている場合は、民主型で職員間のコンセンサスに時間を割いている余裕はありません。そうなれば、一旦は自分のスタイルとは異なる⑤のペースセッター型で事業所を動かして成果を上げ、経営層の期待に応えた上で、その後、④の民主型に移行することもあり得ます。

さらにいうと、⑥の強制型は介護事業所には不向きだと思われるかもしれませんが、状況によっては有効な場合もあります。新型コロナウイルス感染拡大時、クラスターが発生した多くの事業所で、この強制型リーダーシップが発揮されたのは記憶に新しいところです。平時には逆効果と思われるリーダーシップも、有事には効果を発揮して難局を乗りきる切り札になることもあるのです。

比較的人材の粒が揃った業界や企業では、ひとつのリーダーシップを貫くことも可能かもしれませんが、しかしながら、多種多様な人材が集まる介護事業においては、自分のスタイルが通用しないこともままあります。置かれている状況や事業所の状態に合わせて、適宜リーダーシップを変えていく柔軟性も時には必要です。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

＊ヒト・モノ・カネに 誠実	介護事業所のリーダーに求められる「誠実さ」とは、ヒトに対して、差別せず可能な限り公平に接する、設備・備品といったモノを丁寧に扱う、カネを疎かにせずルール通り取扱う、ということ。
＊公共性とインフラ の役割	介護事業には、公金を使って要介護者とその家族を支援する公共性があり、地域に欠かせないインフラの役割も担っている。他のサービス業のリーダーよりも、「私心を抑制して、人のために働いているかどうか」を常に見られていると心得ておく。
＊事業所は1本の木	介護事業所を1本の木にたとえると、リーダーは「根」、リーダーシップは「幹」、マネジメントは「枝」、職員は「葉」、成果は「花」、人材育成は「実」である。リーダーの役割とは、この一連の流れを統括すること。
＊リーダーシップと マネジメントの連 動	リーダーシップの3要素(①目標を決める、②人の心がわかる、③やる気を高める)は、マネジメントの3要素(①自分は動かず、②人を動かして、③成果を上げる)と連動している。
＊リーダーシップの 6分類	ダニエル・ゴールマンのリーダーシップは、ビジョン型、コーチ型、関係重視型、民主型、ペースセッター型、強制型の6つ。

＊確認テスト＊ このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 介護事業所のリーダーに求められる「誠実さ」とは、ヒト・モノ・カネを効率的に運用することである。

【Q2】 介護事業所のリーダーには、公的なインフラ事業を担う自覚と、私心を抑制して人のために働こうという心構えが必要である。

【Q3】 リーダーシップとマネジメントはまったく別々のものであり、連動性はない。

【Q4】 ダニエル・ゴールマンの6種類のリーダーシップのひとつである「ペースセッター型」とは、リーダーが職員のペースに合わせて伴走しながら指導を行うことである。

【Q5】 置かれている状況や事業所の状態に合わせて、適宜リーダーシップを変えていく柔軟性も時には必要である。

＊確認テスト 解答 ＊

【Q1 解答】 × 介護事業所のリーダーに求められる「誠実さ」とは、ヒトに対して、差別せず可能な限り公平に接する、設備・備品といったモノを丁寧に扱う、カネを疎かにせずルール通り取扱う、ということです。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 × リーダーシップとマネジメントは連動性があり、リーダーの役割とは、その連動性を統括することです。

【Q4 解答】 × 「ペースセッター型」とは、リーダーが成功像を率先垂範して導いていくスタイルのリーダーシップです。

【Q5 解答】 ○

（3）人間関係の構築

ここで取り上げる「人間関係の構築」は、一般的なコミュニケーション技術ではなく、あくまでもリーダーの立場から見た、介護事業所における人間関係構築の方法です。サービス品質と経営の両面で安定的な事業所運営を続けていくために、リーダーとしてどのようにして職場の人間関係に関わっていくべきなのかを考えていきます。

ポイントとなるのは、①リーダーから職員への誠実な関わり方、②ルールの周知徹底、③運営チームの確立の3点です。

①リーダーから職員への誠実な関わり方

人間関係がよい事業所では、事業所のヒト・モノ・カネに対するリーダー（管理者）の誠実さを欠いた姿勢が目立つものです。個人的な好き嫌いで部下に接したり、故障した機器や不具合のある備品を放置したままであったり、小口現金の出納不備が常態化していたり、そういったリーダーの不誠実で怠惰な行いが、職場環境を悪化させ、ひいては人間関係構築の妨げになることを忘れてはいけません。

②ルールの周知徹底

人間関係が良好な職場を望まない人はいません。誰もが職員同士、できるだけうまくやろうと考えているはずです。ましてや、介護職は対人コミュニケーションのプロであり、人間関係の構築が上手な人たちの集まりです。であるにも関わらず、人間関係がうまくいかなくなるのはなぜなのでしょう。それは、リーダーがルールを決めない、あるいはルールはあっても周知・徹底していないからです。

■ヒトに関するルール 他部署や他人の仕事のやり方への口出し（柵越え）

禁止、直属の上司を飛び越えての相談（頭越し）禁止など。

■モノに関するルール 書類作成、報告と連絡、設備や備品の管理など。

■カネに関するルール 経費精算や現金出納など。

介護現場には、多様な専門職、多様な雇用形態、多様な職能が集っています。それは、ひとつの仕事に対して、各人がいろいろな考え方や価値観を持っているということを意味しています。何らかのルールがなければ、まとまるはずがありません。

職場の人間関係を円滑にしたいのならば、まずはルールを決めて周知することです。ルール違反者が発生したら、リーダーからその都度注意して是正を求め、度を越える場合はペナルティを科します。こういった行為の積み重ねが組織内にルールを浸透させ、やがて人間関係の齟齬を減らしていくのです。

③運営チームの確立

管理者と主任クラスで運営チームをつくることは、管理者の最初の仕事です。リーダーひとりでできることには限界があります。主任たちの力を借りて、事業所運営全般について話し合って決めていく体制を確立することから、事業所マネジメントがはじまるといっても過言ではありません。前述したルールの周知徹底も、このチームで進めれば実現可能です。運営チームは、事業所全体を動かすエンジンなのです。

(4)職員への指導やアドバイス(仕事との向き合い方)

①積年の課題に着手する

リーダー職に就けばリーダーになれるわけではありません。職員から認められ支持されるリーダーになるためには、最初に越えなければならないひとつの壁があります。それは「課題解決の壁」です。どのような事業所にも、必ず以前から手つかずの積年の課題があります。赴任したらすぐに、その解決に着手すべきです。

周囲に悪影響を与えているルール違反者が存在するならば、リーダーの立場から注意して改善を促します。業務に支障をきたしている設備等の不備・不足があるならば、優先順位をつけて稟議をあげていきます。業績不振が続いているならば、営業不足なのか、人件費過剰なのか、調べて原因を突き止め、対策を立てます。

リーダーが変わったときに積年の課題を解決するチャンスであることを、職員たちは知っています。そのリーダーが、自分たちの職場のために働いてくれるのかどうか、彼ら彼女らは黙って見ているのです。解決できる課題は少ないかもしれませんが、課題を解決しようとする姿勢自体に価値があります。積年の課題の解決というイニシエーション(通過儀礼)に挑むリーダーの姿を見て、職員たちはその人物を自分たちのリーダーとして受け入れ、フォロワーになっていくのです。

②褒めて、叱って、認める

職員の多くは、自分の仕事上の相談に乗ってくれるリーダー、自分を成長させてくれるリーダーを求めています。つまり、職員にも相談援助と自立支援は必要であり、これも積年の課題のひとつだといえるでしょう。リーダーによる職員への相談援助と自立支援の有無は、専門職がその職場で働き続ける大きな理由であり、彼ら彼女らのモチベーションの維持・向上には欠かすことのできない要素です。

リーダーが職員へ相談援助と自立支援を行う上で必要になるのは、褒めることと叱ることです。褒めるだけでなく、叱ることも、職員の承認欲求を満たすことにつながり、モチベーションに多大な影響を与えます。

褒める目的は、その人の強み(strength)を伸ばすことにあります。この目的を意識した上で、伸ばした方がいい点を見つけて褒めます。

上手に褒めるコツは、褒め言葉に以下のような具体性を加味することです。

- 理由を添えて褒める。(どの点が良いのか)
- 比較して褒める。(標準に比して・以前よりも)
- その人らしさを褒める。(〇〇さんらしい)

叱る目的は、その人の弱み(weakness)を抑制することにあります。この目的を意識した上で、方向性を変えた方がいい点を見つけて叱ります。

上手に叱るコツは、感情的にならず、期待する方向性を指し示して、現在の方向性を変えるよう促すことです。

- 弱みが強く出ている時や方向性を変えたい時に叱る
- 強みに増長している(天狗になっている)時に叱る

常に職員を見ていなければ、褒めることも、叱ることもできません。リーダーは、できるだけ職員に接し、その人の成長の方向性を注視し続ける必要があるのです。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

＊リーダーから 職員への誠実 な関わり方	人間関係がよくない事業所では、事業所のヒト・モノ・カネに対するリーダーの誠実さを欠いた姿勢が目立ち、人間関係構築の妨げになる。
＊ルールの周知 徹底	リーダーがヒト・モノ・カネに関するルールを周知徹底することで、職場の人間関係構築が円滑に行われる。
＊運営チームの 確立	管理者と主任クラスで運営チームをつくり、事業所運営全般について話し合っ て決めていく体制を確立することから、事業所マネジメントははじまる。
＊積年の課題に 着手する	赴任したらすぐに「積年の課題」の解決に着手する。そのリーダーが、自分 たちの職場のために働いてくれるのかどうか、職員は黙って見ている。
＊褒めて、叱っ て、認める	リーダーが職員へ相談援助と自立支援を行う上で必要になるのが、褒める ことと叱ること。褒める目的は、その人の強み(strength)を伸ばすことに あり、叱る目的は、その人の弱み(weakness)を抑制することにある。

＊確認テスト＊ このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 リーダーもひとりの人間であり、個人的な好き嫌いで職員に接することはある程度やむを得ない。

【Q2】 多様な価値観を持っている職員をまとめ上げていくためには、リーダーが強い権限を行使して指示・命令で仕事を進めるしかない。

【Q3】 管理者と主任クラスで運営チームをつくることは、管理者の最初の仕事である。

【Q4】 リーダーが越えるべき「課題解決の壁」とは、積年の課題の解決に着手することをいう。

【Q5】 職員は褒めると増長することが多いので、叱ることを中心に指導を行う。

＊確認テスト 解答 ＊

【Q1 解答】 × リーダーは、個人的な好き嫌いで部下に接することは避けるべきです。

【Q2 解答】 × 多様な価値観を持っている職員をまとめ上げていくためには、強い権限を行使して指示・命令で仕事を進めるよりも、リーダーがルールを決め、周知・徹底することが有効です。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 褒めることも、叱ることも、どちらも大切です。褒めて強み(strength)を伸ばし、叱って弱み(weakness)を抑制します。

(1)自らが率先して行動し、模範を示す

なぜ、昔から、リーダーシップといえばこの「率先垂範」という四字熟語があげられるのでしょうか。それは、組織内のリーダーという存在は、常に職員から見られていて、職員はリーダーの行動をひとつの基準にして働いているからです。

すべての職員が、自らの内側にある厳しい規範に従って働いているわけではありません。また、誰がリーダーであろうと働き方を変えない職員も少数派です。大半の職員は、意識的に、あるいは無意識に、リーダーを見て微妙に働き方を変えているのです。

セクション1で、リーダーは事業所の「根」であるとお伝えしたのは、まさにこのことです。私たちが思っている以上に、リーダーは職員に影響を与えています。感情的過ぎるリーダーのいる職場では、人間関係が不穏になりがちです。リーダーが物を大切にしない職場では、清掃の不行き届きや物品の不備が目立つものです。リーダーの公金管理がルーズな職場では、いずれ何らかの金銭事故が起きるでしょう。なぜなら、職員はリーダーの振る舞いを見て、「あの程度の言動は許されるのか」「大体あれくらいのレベルの仕事をしておけばいいのか」と、自分の仕事のアウトプットを加減するからです。

全職員が日々全力を出し切って働いている職場は稀です。程度の差こそあれ、職員はリーダーに合わせて仕事を調整するものだと考えておいて間違いはないでしょう。良いお手本を示しても悪い行動が起きることがあるのですから、悪いお手本で悪い行動を抑制することなどできるはずがありません。

(2)個人的な感情に流されない

リーダーといえども、人間である以上、仕事から完全に感情を切り離すことはできません。働く上では、利用者や家族に対して、あるいは会社の上司・同僚・部下に対して、喜怒哀楽をはじめ多種多様な感情が湧き起こることでしょう。

重要なのは、そういった個人的感情が表に出過ぎた場合、マネジメント全般に支障をきたすことを理解し、その上で感情をうまくコントロールすることです。

まず、なぜ過度な個人的感情がマネジメントの妨げになるのかといえば、ひとつは、リーダーは仕事上の様々な権限を与えられているからです。その権限は、客観的な視点に基づいて組織全体のために使われるべきものであって、そこに好き嫌いや嫉妬などの人間的感情が加わると、会社に損失を与える誤った判断が行われてしまうこともあり得ます。また、感情的な判断は、あくまでも「預かりもの」である権限の私物化であり、リーダーとして厳に慎まなければならない行動です。

次に、感情のコントロールについては、簡単でないことは承知の上で、リーダーとして自分なりのルールを定め、それに基づいて判断する方法をお勧めしておきます。ポイントは「公平な行動のルール化」です。職員との面談の回数や時間、人事考課、社内行事への参加からおみやげの配布に至るまで、職場での自分の行動を可能な限りルールにし、それを守り続けることを徹底します。特に、勤怠、異動、退職、懲罰などの人事労務的な判断については私情が入りやすいため、十分な注意が必要です。

(3)冷静な判断が下せる

個人的な感情に流されず、冷静な判断を下すためには、以下の4つの考え方と行動が有効です。

①感情的になりやすい事案を知っておく

自分が、どのような事案の場合に感情的になりやすいのか、普段から知っておくと、冷静な判断の助けとなります。たとえば、人事労務に関する事柄で冷静さを欠くことが多いのであれば、それがあなたの判断時のウイークポイントです。

②即断しない

原則、リーダーの判断は早い方がいいですが、①の事案のときはすぐに判断しないようにします。これだけでも、冷静な判断ができる確率は高くなります。

③独断しない

他人の意見を聞きます。3)人間関係の構築で触れた、「管理者と主任クラスで構成する運営チーム」に相談するといいでしょう。他者の意見と自分の意見を突き合わせるという行為自体に、人を冷静にする効果があります。

④定量化する

(2)で述べた「公平な行動のルール化」の一種ですが、判断を必要とする事案の内容について、数字に置き換えられる要素はできるだけ定量化し、増減、平均、割合などを判断材料にします。

(4)細かな変化に気付き、対応ができる

職員や職場の状態の変化に気付けるかどうかについては、個人の能力差が大きいと思われる。介護職は、比較的他の職業よりもその能力が高い人材が多い印象ですが、たとえ「天性の気付き」を持ち合わせていなくとも、以下の3点を意識して行動することによってある程度能力不足を補うことはできます。

①俯瞰する時間を確保する

業務全体に占めるケア業務の割合が多過ぎると、どうしても職員や職場への目配りが希薄になってしまいます。業務を調整して現場に入る頻度を少し減らし、その時間を職場全体の俯瞰的チェックに充てます。

②接触機会を増やす

上記①の俯瞰的チェックに加えて、捻出した時間で職員との接触機会を増やします。細かな変化に気付くためには、下記③の「どこを見ているか」も重要ですが、「どれだけ見ているか」も重要です。特に人の変化を見逃さないためには、一定数以上の接触機会が必要です。

③チェックポイントを決めておく

職員や職場について見るべき点は以下のような内容です。各人・各部署の業務負担のバランス、人的対立や労務問題の有無、新人育成の進捗、虐待の兆候、事故発生と是正、設備・備品のメンテナンス等。

洞察力を磨くには時間がかかりますが、上記①～③の経験を積み重ねることによって徐々に洞察力を高めていくことは可能です。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 率先垂範	組織内のリーダーという存在は、常に職員から見られていて、職員はリーダーの行動をひとつの基準にして働いている。
* 個人的な感情に流されない	リーダーは仕事上の様々な権限を与えられていることを意識し、個人的感情が表に出過ぎた場合、マネジメント全般に支障をきたすことを理解し、その上で感情をうまくコントロールする。
* 冷静な判断が下せる	ポイントは、①感情的になりやすい事案を知っておく、②即断しない、③独断しない、④定量化する、の4点。
* 細かな変化に気付き、対応ができる	ポイントは、①俯瞰する時間を確保する、②接触機会を増やす、③チェックポイントを決めておく、の3点。

* 確認テスト * このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

- 【Q1】 介護事業所のリーダーとしての率先垂範とは、利用者へのケアを自ら進んで行うことである。
- 【Q2】 職員はリーダーの振る舞いに合わせて仕事を調整するものだと考えておいて間違いはない。
- 【Q3】 リーダーは、個人的感情が表に出過ぎた場合、マネジメント全般に支障をきたすことを理解し、その上で感情をうまくコントロールする必要がある。
- 【Q4】 個人的な感情に流されず、冷静な判断を下すための方法はいくつかあるが、自分がどのような事案の場合に感情的になりやすいのか普段から知っておくことはそのひとつである。
- 【Q5】 職員や職場の状態の変化に気付けるかどうかについては、天性の資質によるところが大きく、学ぶことで補うことはできない。

* 確認テスト 解答 *

- 【Q1 解答】 × 介護事業所のリーダーとしての率先垂範とは、リーダーの姿勢が職員の手本となることを意識して行動することです。
- 【Q2 解答】 ○
- 【Q3 解答】 ○
- 【Q4 解答】 ○
- 【Q5 解答】 × 確かに、個人の能力差によるところは大きいですが、①俯瞰する時間を確保する、②接触機会を増やす、③チェックポイントを決めておく、の3点の積み重ねで、ある程度能力不足を補うことはできます。

(1)業務の理解

介護現場の管理者は介護職から昇格する場合が多いため、当然、業務の理解はできているだろうと思われるかもしれませんが、このセクションで考えるのは、「管理者という立場での業務の理解」です。職場を管理するにあたっての仕事の捉え方、と言い換えてもいいでしょう。このような視点に立つとき、以下の2つのポイントは外せません。

①自律型の職場である

介護現場は、生産現場のように明確なオペレーションが決まっているわけではありません。また、逐一管理職に指示を仰ぎながら行う業務でもありません。入所・入居系であれ、在宅系であれ、ケアプランや手順書に沿いながらも、専門職として、利用者のその時々状態に合わせた臨機応変な対応が求められる仕事です。管理者としては、このような現場の特徴を理解した上で、彼ら彼女らの専門性と自律性を尊重し支援するマネジメントが必要だといえるでしょう。

②公共性の強い業務である

介護事業は、地域のインフラ事業です。電力会社や公共交通機関にとって安全で安定的なサービス提供が使命であるように、私たちの使命は、要介護者とその家族の安全で安定的な支援です。管理者としては、虐待や事故がないような、また、職員の定着率を高めて一定以上のケアの質を担保するような、マネジメントを行わなければなりません。

(2)経営側の目線を持つ

管理者の仕事の難しいところは、ケアサービスと経営、両方の質について現場責任を負っている点です。「質の高いケアを提供していれば、自ずと結果(業績)は付いてくる」という考え方は理想ですし、そうあるべきですが、そのためにはもう少し丁寧な運営管理・業績管理が必要です。質の高いケアを追求するあまり、人件費過多で赤字経営となってしまうては、経営の質と両立できているとはいえません。

経営にとっていちばん大切なのは、事業(所)の継続です。介護事業の場合は、(1)の②で述べた公共事業としての質を担保していることに加えて、とにかく赤字にしないことです。事業所が赤字続きでは継続が危うくなるからです。管理者が KPI (Key Performance Indicator: 重要経営指標) を把握することはその一助となります。

管理者は必ず、毎月の①売上・②原価・③利益を見て、①②③の前月比の増減、前年同月比の増減を確認することが基本です。その上で、次月は①②③が増える見込みなのか、減る見込みなのか、見通しを立てます。ごくごく簡単にいえば、①－②＝③で、プラスになっていれば黒字、マイナスになっていれば赤字で、赤字である場合は、今月よりも①が②を上回るようにしなければなりません。具体的には、利用者を増やすための営業活動が必要になります。売上の中では利用者単価、原価の中では人件費率、加えて職員の離職率も、見ておくべきKPIです。こういった事業所経営の健康状態を示す数値を把握して、いまずるべきこと、今後に向けてしておくべきことを決め、行動するのです。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 管理者という立場での業務の理解	介護現場は、①自律型の職場であるため、管理者としては、職員の専門性と自律性を尊重し支援するマネジメントが必要。また、②公共性の強い業務でもあるため、要介護者とその家族を安全かつ安定的に支援し続けるため、虐待や事故がないように、職員の定着率を高めて一定以上のケアの質を担保するような、マネジメントを行わなければならない。
* ケアサービスと経営の両立	管理者は、事業所の KPI を把握し、赤字にならないよう努める。売上の中では利用者単価、原価の中では人件費率、加えて職員の離職率も、見ておくべきKPIである。

* 確認テスト* このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】介護現場の管理者は介護職から昇格するケースが多いため、改めて業務を理解する必要はない。

【Q2】介護現場には、自律型の職場であることと、公共性の強い業務であるという2つの特徴がある。

【Q3】管理者が、「質の高いケアを提供していれば、自ずと結果(業績)は付いてくる」という理想を突き詰めれば、必ずケアの質と経営の質は両立できる。

【Q4】KPI とは、Key Performance Indicator の略で、「重要経営指標」という意味である。

【Q5】利用者単価、人件費率、職員離職率も、見ておくべきKPIである。

* 確認テスト 解答 *

【Q1 解答】× 管理者という立場での業務を理解することが必要です。

【Q2 解答】○

【Q3 解答】× その理想の実現のためには、KPIを把握するなどの運営管理・業績管理が必要になります。

【Q4 解答】○

【Q5 解答】○

的確な伝達

● 履修時間 ● 1 時間

【基礎コース】

● 到達目標 ●

○リーダーとしてだけでなく、ケアチームの特性に応じた、職員間・多職種間の伝達方法について理解を深め、組織としての共通認識と情報共有を図ることについて学ぶ。

○エゴグラム等での自己理解と自我機能の高め方を学び、自身の特性から相手への伝え方の工夫、質問のプロセスを整理した相互理解の取れる伝達方法と理解の不一致を起こさないための確認方法、相手の意見を共感する理解力についてなどを学び、的確な伝達を意識的に行えるようにする。

○会議や申し送りの適切な運営方法、効率化、時間管理や情報共有の方法を学ぶ。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】伝達の基礎と留意点	< 単元 >
(1)伝達するための自己理解 (2)チーム(メンバー)間、組織間の共通認識と情報共有 (3)伝達システムの構築 ～情報の適切な伝達の順番～ (4)留意点	セクション 1 30分
【2】具体的な伝達手法 ～会議・申し送りでの伝達～	
(1)要点をまとめる (2)「いつ」「どこで」「だれが」を明確に (3)内容の組み立て方 (4)相互理解の取れる伝達手法(質問や確認方法など) (5)相手の意見を聴く・共感する (6)会議や研修の運営する上での伝達の留意点	セクション 2 30分

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

* このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。

WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。

* 約30分を**1単元(セクション)**で WEB(動画)学習できるように作成しています。

* 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。

* 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)伝達するための自己理解

コミュニケーションスタイルにはいくつかの種類があり、自分がどの種類の傾向を持っているのか自覚しておくことは、リーダーにとって無駄な知識ではありません。なぜなら、リーダー自身のコミュニケーション上の強みと弱みは、組織全体に大きな影響を与えるからです。

前述したアサーションにおける、自己主張が強すぎる人と他者尊重が強すぎる人がそのひとつの典型で、前者は部下と軋轢を生みやすく、後者はいうべきことをいえないという問題になりやすい傾向があります。

他にも、いわゆる共感的理解に長けたスタイルや、人を励ますことに主軸を置くスタイル、常に表に出ず縁の下の力持ちに徹するスタイル、物事に対する分析的な視点を示して人とコミュニケーションを取ろうとするスタイルなど、コミュニケーションには様々なタイプがあります。前述したダニエル・ゴールマンのリーダーシップの6分類も、コミュニケーションスタイルの分類の側面を持っています。

大切なのは、こういった類型に照らして、自分が人との関わりにおいてどのような行動をとりがちなのかを自覚し、強みを活かして、弱みを抑制することです。

(2)チーム(メンバー)間、組織間の共通認識と情報共有

組織内の共通認識と情報共有については、ルールとツールという2つの課題があります。

まず、ルールについては、共通認識が定義されていないという課題と、その定義が徹底されていないという課題があります。

共通認識には、就業規則や勤怠処理のような不変のものと、年度や業務の種類でその都度定められるものがあり、不変のものでも運用段階で事業所ごとに差があることも少なくありません。複数事業所を持つ法人で、時間外や休日の処理が異なる事業所が存在する、統一されていたはずのサービス上の企画を実施していない事業所があった、などという事例がそれです。

こういったことが起こるのは、事業所ごとやフロアごとに指示や通知をしたまま任せっぱりにしているからで、決定・周知後のトレースまで計画に組み込んで確実に実行する必要があります。もちろん、情報共有についても、伝達ルールとルートを定め、その通り実施することが求められます。

次に、ツールについては、そもそも事業所ごとに使用しているシステムや帳票が異なるということもありますし、統一されていても何らかの理由でそれを使用していないということもあり得ます。

ツールが異なっていると、共通認識、情報共有、いずれにも支障をきたしやすいのは事実です。特に、ペーパーであれ、ソフト上であれ、フォーマットが違えば入力項目自体が違ってしまうことが少なくないので、認識のズレや情報伝達の不具合が生じやすくなります。

法人ごとの事情があり、費用もかかることなので何とも言い難いのですが、組織的な検討材料ではあるでしょう。

(3)伝達システムの構築 ～情報の適切な伝達の順番～

情報共有は、まず伝達ルールを定めることからはじまります。その際には、情報伝達の優先順位を決めるという視点が重要です。

優先順位が高いものをいくつかあげると、まず最優先なのは、利用者の急変・転倒・誤嚥等の事故による救急搬送、新型コロナウイルス・インフルエンザ・ノロウイルス・疥癬等の感染症の発生、地震・台風等による被害の発生や避難指示です。これらについては、初期対応を誤ると生命に危険が及ぶ可能性が高いため、迅速かつ確実な情報伝達が求められます。

また、これらの対象に職員が含まれることにも留意が必要です。職員が急病や怪我、感染症に罹患することは常にあり得ることで、被災することも然りです。その場合、勤務シフトに大きな影響が出ますので、情報伝達が滞らないようにしなければなりません。

次に、ケアプランの変更と、投薬を含む医師からの指示の変更についても、即サービス内容に影響を与えるので確実な周知を要します。中でも投薬については、介護職・看護職が服薬管理を行っていることも多いため、種類・分量・回数の変更に間違いなく対応することが望めます。その他、職員の急な退職、シフト変更、車輜や機器類の故障などについても情報共有は欠かせません。

(4)留意点

①「大工には大工の言葉を使え」ということ

介護現場の場合、専門用語については、看護師の知識の中にある言葉、セラピストの知識の中にある言葉、この2種類が介護職に通じないことがあり、コミュニケーションが滞る一因になっています。

勉強しない方が悪いのでしょうか。通じない言葉を使う方が悪いのでしょうか。筆者から見ればどっちもどっちです。介護職は看護師とセラピストの言葉をもっと学ぶべきですし、それについて看護師とセラピスト側から介護職はもっと学べというのも傲慢だと思います。この3職種は、学んできた知識も違えば、利用者に対する専門職としてのアプローチの仕方も異なります。お互いに相手の立場を考えて言葉を伝えなければ、いつまで経っても多職種連携はうまくいかないでしょう。

②「学習性無気力(マーティン・セリグマン)」

アメリカの心理学者マーティン・セリグマンが提唱した「学習性無気力」は、平たくいえば「学んでも無駄」というあきらめの気持ちを指すもので、長い間努力が報われない状態が続くとこの心理になりやすいとされています。

もし職員間のコミュニケーション不全が事業所内に蔓延し、その原因が学びの欠如にあるのなら、「変わらないから学ばない」という職員に対して、リーダーは「学べば変わる」と励まさなければなりません。それがリーダーの務めです。

③「リフレーミング」

リフレーミングとは、ひとつの物事を別角度から捉え直すことを意味します。②のように「変わらないから学ばない」というネガティブな言葉を、「学べば変わる」というポジティブな言葉に言い換えることがこれにあたります。リーダーにとっては、部下を励ますコミュニケーション技法のひとつと考えればいいでしょう。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 自分のコミュニケーションスタイルを知る	コミュニケーションスタイルにはいくつかの種類があり、自分がどの種類の傾向を持っているのか自覚しておくことで、自分が人との関わりにおいてどのような行動をとりがちなのかを自覚し、強みを活かして、弱みを抑制することが大切である。
* ルールとツールの課題	組織内の共通認識と情報共有については、ルールとツールという2つの課題がある。ルールとしては定義付けとその徹底という課題があり、ツールとしてはフォーマットが異なることによる認識のズレ等の課題がある。
* 情報伝達の優先順位	伝達システムの構築にあたっては、情報伝達の優先順位を決めるという視点が重要である。
* 「大工には大工の言葉を使え」	介護職・看護師・セラピストは、学んできた知識も違えば、利用者に対する専門職としてのアプローチの仕方も異なる。お互いに相手の立場を考えて言葉を伝えなければ、いつまで経っても多職種連携はうまくいかない。
* 「学習性無気力（マーティン・セリグマン）」	アメリカの心理学者マーティン・セリグマンが提唱した「学習性無気力」は、「学んでも無駄」というあきらめの気持ちを指すもので、長い間努力が報われない状態が続くとこの心理になりやすいとされている。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 リーダー自身のコミュニケーション力が組織全体に大きな影響を与えるのは、「弱み」だけである。

【Q2】 職場の共通認識には、就業規則や勤怠処理のような不変のものと、年度や業務の種類でその都度定められるものがある。

【Q3】 情報伝達の優先順位が高いものとしては、利用者の救急搬送、感染症の発生、自然災害の発生や避難指示などがある。

【Q4】 もし職員間のコミュニケーション不全が事業所内に蔓延し、その原因が学びの欠如にあるのなら、「変わらないから学ばない」という職員に対して、リーダーは「学べば変わる」と励まさなければならない。

【Q5】 リフレーミングとは、ひとつの物事を別の言葉に言い換えることを意味する。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × 弱みだけでなく、強みも組織全体に大きな影響を与えます。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × リフレーミングとは、ひとつの物事を別角度から捉え直すことです。

(1)要点をまとめる

要点とは、「いちばん大切な事柄」のことです。ミーティング時に伝えたいことはたくさんあると思いますが、その中から「これは外せない」と思う大切な事柄だけを抜き出します。慣れていない人は事前に書き出しておくといいでしょう。

ミーティング前の1分間で構いません。「これは外せないという事柄」を、頭の中で思い浮かべる、あるいはメモに書き出す。これだけで伝え上手になれます。

たとえば、その要点が3つある場合は、次のように報告します。

「事故防止委員会からお伝えしたいことは3点です。①今月発生した事故の状況、②その中で特に注意をいただきたい事故、③来月の事故防止研修の案内、以上の3つです」

このように最初にいったから、①②③の順で報告していきます。要点を最初に提示し、その後順に説明していくだけで、報告はとても聞きやすく、わかりやすくなります。

(2)「いつ」「どこで」「だれか」を明確に

みなさんご存知の5W1Hは以下の通りです。

- ①When:いつ(時間や期限)
- ②Where どこで(場所)
- ③Who:誰が(実行者や該当者)
- ④What:何を(内容)
- ⑤Why:なぜ(理由や目的)
- ⑥How:どのように(方法や手順)

会議で何かの提案を行うプレゼンテーションなどでは、①～⑥を押さえておく必要があります。日常的な申し送りなどでは、①～④だけに絞って伝えることが多いでしょう。

伝達事項のメインは④ですので、これを伝えないことはありえないのですが、①②③はどれかが抜けてしまいがちです。「それいつの話?」「それどこであったこと?」「それ誰の話をしているの?」と聞き返した経験は誰もががあると思います。

(3)内容の組み立て方

人が人に物事を伝えるときには、「事実」と「意見」と「推測」が混ざり合うことが少なくありません。いわゆる噂話などは「話半分に聞いておけ」といわれるくらいですから、事実5:意見3:推測2くらいの割合なのではないでしょうか。

業務上の伝達がこれでは困ります。申し送りであれば事実だけで構わないことがほとんどで、内容によって意見を加える程度に留め、推測はあまり口にしない方がいいでしょう。

会議などの場合は、逆に意見の割合を増やすべきですが、ここでも推測は最低限に抑えたほうがいいでしょう。データに基づく推測であればそれはもはや予測ですから、自分の意見を補うために活用しても構いません。

人が何かを伝えるときにはどうしても推測が混ざりやすいので、伝達内容を組み立てる段階で、事実と意見と推測を仕分けして、事実を中心に伝えることを心がけましょう。

(4)相互理解の取れる伝達手法(質問や確認方法など)

自身の話し方の癖を踏まえて伝え方を工夫することも、ひとつの方法です。仕事上によく耳にする「悪い癖」をひとつあげるなら、「伝達事項を時系列で伝えようとする事」です。これほど伝わりづらい報告はないでしょう。

私たちの日常会話の中でよく交わされるエピソードトークは、時系列で語られます。誰もが自分の体験した出来事を起きた順に話すわけですが、事業所内の様々なミーティングで求められている話し方は、これではありません。大半のミーティングで必要なのは「事実」と「意見」であって、これを伝えるためにわざわざ時系列で話す必要はないのです。いや、むしろ「事実」と「意見」を伝えるのには不向きな話し方です。

仕事上の伝達事項は、エピソードの中の「事実」だけを抜き出し、自分の意見を添えて話せばそれで事足りることがほとんどです。つまり、仕事上では、日常会話とは違う話し方をしなければならないのです。

私たちはもっと、仕事上で他人に物事を伝えることの難しさを自覚し、「わかっているはず」「わかってくれるはず」という憶

測を捨てて、伝える努力をするべきです。

時系列で話さずに事実中心で伝える以外にも、話の途中で伝えたい内容が正確に伝わっているか確認を取る、十分に伝わっていなければ重ねて伝える、あるいは言い方を変えて伝える、ときには図解を添えて伝えるなどの工夫も有効です。

(5)相手の意見を聴く・共感する

能動的行為である話すことよりも、受動的行為である聴くことの方が簡単に思えます。しかし、私たちは、意外とちゃんと聴けていないのではないのでしょうか。

聴く前から、「どうせ○○な話だ」「○○にちがいない」「この人の話はどうせ○○だ」と思い込んで聴いてはいないのでしょうか。あるいは、無意識のうちに、自分に都合のいい解釈で聴いていたり、聴きたいことしか聴いていなかったりした経験はないのでしょうか。

ほんとうに相手の意見を聴くというのは、このようなバイアスの存在を自覚して、相手が話している内容だけに集中して聴くということです。ケア業務の中で、利用者や家族の話を共感的に聴いているときのあの感覚や態度を思い起こして、同僚や上司の話を聴くことができれば、よりよく聴くことは可能です。

(6)会議や研修の運営する上での伝達の留意点

多忙な業務の合間を縫って行う会議や研修には、時間管理が欠かせません。開始と終了の時間は可能な限り守りたいものです。そのためには、以下の2点に留意しましょう。

①予定通りの進行に理解を求める

会議招集者は、事前に開始日時をメンバーに確実に通知し、必ず開始時間に出席者全員が集まるよう、各々に自覚を促します。また、終了時間にもこだわり、テーマにもよりませんが、結論が出ない場合は議題を持ち越すことも検討します。

②事前に議題を決めて周知する

会議で情報共有することや話し合うことは、必ず事前に決めておきます。また、報告者への事前準備の依頼も忘れないようにしましょう。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 要点を最初に提示する	要点を最初に提示し、その後順に説明してだけで、報告はとても聞きやすく、わかりやすくなる。
* 伝達事項はいつ・どこで・誰かが抜けがち	伝達時には、5W1H のうち、When:いつ(時間や期限)、Where:どこで(場所)、Who:誰が(実行者や該当者)が抜けやすいので注意が必要である。
* 「事実」と「意見」と「推測」を分けて考える	業務報告には「事実」と「意見」と「推測」が混ざり合うことを意識し、「事実」を中心に伝えることを心がける。
* 時系列で伝えない	ミーティング時には、伝達事項を時系列で伝えず、エピソードの中の「事実」だけを抜き出し、自分の意見を添えて話すよう心がける。
* バイアスに注意して聴く	人は、先入観や自分に都合のいい解釈で聴いてしまうこともある点に注意する。

* 確認テスト* このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 ミーティング前に「これは外せないという事柄」を頭の中で思い浮かべる、あるいはメモに書き出すだけで伝え上手になれる。

【Q2】 申し送り時には、事実だけでなく、自分の意見や推測も併せて伝える。

【Q3】 データに基づく推測であればそれは予測であり、自分の意見を補うために活用しても構わない。

【Q4】 私たちはもっと、仕事上で他人に物事を伝えることの難しさを自覚し、「わかっているはず」「わかってくれるはず」という憶測を捨てて、伝える努力をするべきである。

【Q5】 現場は業務最優先であるため、会議や研修の時間を決めても意味がない。

* 確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × 申し送りであれば事実だけで構わないことがほとんどであり、内容によって意見を加える程度に留め、推測はあまり口にしない方が良いです。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 会議や研修には時間管理が欠かせません。開始と終了の時間を可能な限り守るためには、参加者に予定通りの進行への理解を求め、事前に議題を決めて周知することが必要です。

チームを束ねる指導力

● 履修時間 ● 2 時間

【基礎コース】

● 到達目標 ●

○小規模な体制を主とした形態でのチーム形成を学ぶ。特に小規模な体制では、柔軟な判断や情報の共有が求められること、チーム内コミュニケーションや対話を促進する方向でリーダーシップを発揮することについて学ぶ。

○チームとして起きやすい問題点と解決プロセスについて支援できるよう、チームリーダーとしてチームを束ねていくための指導・助言に必要な視点と、チームメンバーへの伝え方を学ぶ。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】チームを束ねるリーダーシップの考え方		< 単元 >
(1)リーダーシップ論		セクション 1 30分
(2)組織とは		
(3)強い組織とは		セクション 2 40分
(4)チームケア成功のポイント		
(5)ファシリテーター		
(6)小規模な体制でのリーダーシップ		セクション 3 20分
(7)チームを束ねていくための指導・助言に必要な視点		
【2】チームを束ねる具体的手法		セクション 4 30分
(1)適切な対応ができる判断力		
(2)適切に伝えるためのコミュニケーションの方法		
(3)個々の職員の能力や特性を見極める		
(4)能力を引き出す支援		
(5)業務遂行力		
(6)多職種連携力		

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を**1单元(セクション)**で WEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1单元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)リーダーシップ論

リーダーのあるべき姿を様々な角度から考察したものが、いわゆるリーダーシップ論と呼ばれるものです。マネジメントと違ってリーダーシップは学べないという意見も根強くある中で、数多くのリーダーシップ論が存在するのも事実です。

筆者も、天性のリーダーシップの存在は認めるところで、それを持っている人には到底かなわないと考えますが、その一方で、学びながら経験を重ねることで、天性の才を持つ人の6掛けや7掛けのリーダーシップなら、身につけることはできると考えています。

リーダーシップを学ぶ入口は、まずリーダーシップ論を知ることです。以下でいくつかの代表的なものを紹介してみましょう。

①コンティンジェンシー理論

これはリーダーシップを状況に応じて変えていくという理論です。

「リーダーの役割」の項で、ダニエル・ゴールマンの6分類を引き合いに出してリーダーシップの使い分けについて解説しましたが、あの考え方のことです。

介護現場の状況は常に平時ではありません。ときとしてクラスターの発生で緊急事態となったり、大量離職で組織運営が立ち行かなくなったりします。

同じ管理者であっても、その時々状況に応じてリーダーシップを柔軟に変化させることが求められるのです。

②オーセンティックリーダーシップ論

自分の強みや弱みを理解し、倫理観があり、信念を貫きつつも強引ではなく、常に職員と対話して理解を求めながら仕事を進めるリーダーシップ類型です。

実際にはなかなかお目にかかれない「できた人」といってもいいですが、自分にはできない、関係ないではなく、このような理想像に少しでも近づけるように努力することも、リーダーにとって大切な姿勢です。

③サーバントリーダーシップ論

ロバート・K・グリーンリーフが提唱したサーバントリーダーシップは、リーダーがサーバント(奉仕者)となる支援型のリーダーシップ類型です。

傾聴や共感、自分の利益よりも他者の利益を優先する利他の精神など、ケアの考え方と共通する要素が多く、介護事業のリーダーシップとは親和性が高いと思われます。

ただ、奉仕者といっても、職員の言いなりになるわけではないので、誤解のないように注意が必要です。

④シェアドリーダーシップ論

普通、リーダーの仕事は1人に集中するものですが、それを組織内で分け合う(シェアする)リーダーシップ類型です。

これも③と並んで介護現場とは親和性が高いリーダーシップだといえるでしょう。たとえば訪問介護では管理者とサービス提供責任者が、施設系では施設長と各フロアのリーダーが、それぞれでリーダー業務を分担していることが多いため、比較的理解しやすいリーダーシップのかたちでしょう。

⑤介護現場に向いているリーダーシップは何か

上記のように、②を理想としつつ、③と④を実践していくのが現実的だと思いますが、それはあくまでも平時の話で、事業所運営が混乱に陥った有事には、コンティンジェンシー理論に基づいて臨機応変にリーダーシップを使い分けることになります。

(2)組織とは

1)組織運営の4つの要素

組織と集団を分けるものは、「統制」と「組織化」と「計画」と「指揮・調整」です。裏返して言えば、この4つがうまく機能していない組織は単なる集団です。

人の集まりは力を生み出し、物事を動かす反面、統制が緩めば揉め事が多くなり、離れていく者も増えます。組織になっていない集団、あるいは崩壊しつつある組織では、人が集まることのこういったネガティブな側面が表面化することがよくあります。そのようなことにならないよう、4つの要素が機能するように努めましょう。

①統制

組織の統制は、ルールの周知と徹底が基本です。法人には既に就業規則をはじめとする様々なルールがありますので、リーダーの仕事はその周知と徹底です。中でも「徹底」には、ルール違反者への注意も含むことを忘れてはいけません。

②組織化

リーダーからの指示・命令と部下からの報告、この双方向のルートを定めること、役割分担と責任所在を明確にすること、この2点が組織化の要点です。組織で発生する多くの問題は、これらが曖昧なために起こります。

③計画

介護事業所の事業目標は、多くの場合、より良いサービスを提供して、できるだけ多くの利用者の支持を得ることでしょう。計画とは、リーダーの立場から見れば、この目標に向かって職員を動かすための仕組みです。

④指揮・調整

より良いサービスを提供するために、いつまでに、誰が、何を、どのように行うのか決め、その通り実行していきます。計画と実行内容の誤差を常にトレースし、その誤差が最小限になるように調整を行うことが、リーダーの務めです。

2)介護現場という組織の特徴

繰り返し述べているように、介護現場には多様な専門職が集い、多様な雇用形態があり、その職能も多様です。

リーダーにとってそのマネジメントは複雑にならざるを得ず、組織としてとりまとめるのは容易ではありません。それゆえに、上記で述べた4つの要素を念頭に置いた組織運営が必要になります。

専門職が多様だと、異なる視点や持論が多くなり、意見調整に手間がかかります。雇用形態が多様だと、各職員の制約や事情に大きな差異が生まれ、相互理解に時間を要します。職能が多様だと、個々人の知識や能力に幅があるため、サービス品質を均質化するための教育が不可欠になります。

その対応策は、統制と組織化と計画と指揮・調整です。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

＊リーダーシップを学ぶ	天性のリーダーシップを持つ者にはかなわないが、学びながら経験を重ねることで天性の才を持つ人の6掛けや7掛けのリーダーシップを身につけることは可能である。
＊様々なリーダーシップ論	コンティンジェンシー理論、オーセンティックリーダーシップ論、サーバントリーダーシップ論、シェアドリーダーシップ論の中で、介護現場に向いているリーダーシップは、サーバントリーダーシップ論とシェアドリーダーシップ論である。
＊リーダーシップの使い分け	事業所運営が混乱に陥った有事の際には、コンティンジェンシー理論に基づいて臨機応変にリーダーシップを使い分けることが必要になる。
＊組織運営の4つの要素	組織と集団を分けるものは、「統制」「組織化」「計画」「指揮・調整」の4つである。
＊介護現場という組織の特徴	多様な専門職が集い、多様な雇用形態があり、その職能も多様な介護現場ではマネジメントは複雑にならざるを得ず、組織としてとりまとめるには組織運営の4つの要素が重要になる。

＊確認テスト＊ このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 リーダーのあるべき姿を様々な角度から考察したものが、リーダーシップ論である。

【Q2】 コンティンジェンシー理論とは、緊急対応するためのリーダーシップである。

【Q3】 サーバントリーダーシップ論とは、リーダーがサーバント(奉仕者)となる支援型のリーダーシップ類型である。

【Q4】 シェアドリーダーシップ論とは、信念を貫きつつも強引ではなく、常に職員と対話して理解を求めながら仕事を進めるリーダーシップ類型である。

【Q5】 人の集まりは力を生み出し、物事を動かす反面、統制が緩めば揉め事が多くなり、離れていく者も増える。組織になっていない集団、あるいは崩壊しつつある組織では、こういった人が集まることのネガティブな側面が表面化することがよくある。

＊確認テスト 解答 ＊

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × コンティンジェンシーという言葉自体には緊急対応という意味がありますが、コンティンジェンシー理論とは、状況に応じてリーダーシップを変えていくという理論です。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × これはオーセンティックリーダーシップ論の説明です。シェアドリーダーシップ論とは、リーダー業務を1人に集中させず組織内で分け合うリーダーシップ類型です。

【Q5 解答】 ○

(3)強い組織とは

「リーダーシップの役割」で、①目標を決める、②人の心がわかる、③やる気を高める、がリーダーシップのひとつの典型であると述べましたが、強い組織を語る上で、この3要素と上記の4要素(統制、組織化、計画、指揮・調整)は密接な関係にあります。

1)目標を決める

まず、リーダーが決めた目標をさらに具体化したものが「計画」です。「目標を決める」だけで職員が動くわけではなく、いつまでに、誰が、何を、どのように行うのかを明確にし、その通りの実行が伴ってはじめて目標が達成されます。

2)人の心がわかる

次に、「人の心がわかる」についてですが、これは、「統制」と「指揮・調整」に深く関わります。ルールの周知と徹底によって組織を統制していくにあたって、なぜルール違反者を見逃さないことが重要なのかというと、ルール違反者の陰には、必ずルールを守っている大多数が存在するからです。

リーダーであるならば、ルールに従わない者を苦々しい思いで見ている彼ら彼女らの気持ちを理解しなければなりません。また、指揮・調整を行うにあたって重視すべきは指揮よりも調整であって、計画と実行内容に差が生じたときに、単に叱責するのではなく、どうやってそこからリカバリーしていくのか、その職員と一緒に考えていくリーダーでありたいものです。

3)やる気を高める

当然のことながら、やる気は組織運営の4要素すべてと関係がありますが、中でもルールの徹底と権限委譲は、職員のやる気に大きな影響を与えます。ルール違反者の放置は組織内で不公平がまかり通っていることに等しく、職員のやる気を著しく削ぎます。一方、単なる業務分担ではなく、そこに権限が伴うと、仕事上の裁量を求めている職員のやる気は高まります。

目標を決める、人の心がわかる、やる気を高めるというリーダーの心構えと組織への理解が、統制、組織化、計画、指揮・調整という具体的な行動になって表れることで、強い組織は形作られていくのです。

(4)チームケア成功のポイント

1)チームの組織化

組織化とは、目標達成のためにヒト・モノ・カネを体系的に配置することです。

介護事業所の場合は、特にヒトの配置、職員の役割分担が組織化のカギとなります。経営的視点としても、限られた人員の中でいかに効率的に人を動かして成果をあげるかという意味で、組織化は重要な事柄です。

一般的に役割分担には縦軸と横軸があり、サービスやフロアの所属、勤務シフトなど自分の持ち場に関するものが縦軸の分担、レクリエーション担当者や研修担当など他の部署にも及ぶものが横軸の分担です。

役割分担には必ずセクショナリズムの弊害がついてまわります。リーダーは、個々人が

役割を果たしているかだけでなく、担当間のコミュニケーションが疎かになっていないかについても気を配り、ときには職員間での連携を促す必要もあります。

2)役割と責任の明確化

チームケアの妨げになるのは、人的対立です。そりが合わないというのは仕方ないとしても、役割と責任所在の曖昧さが原因で人的対立が起きるのは避けたいものです。

介護現場は「口頭文化」が根強く、ケアプランや介護記録など運営基準に関するものは書面がありますが、組織図、職務記述書、業務分掌といった一般企業ではふつう整備されているものが作られていないこともままあります。

「口頭文化」はスピーディーで手間がかからないことが魅力で、多忙をきわめる介護現場に向いていることは否定しません。ただし、揉め事が起きやすい事柄については、役割分担表などを作成した方がいいでしょう。

3)メンバーの主体性

役割と責任の明確化だけでは、メンバーの主体性を育むには不十分です。権限を委譲してこそ、人は自律的に考え、行動するようになります。

人事や経費に関する決裁権まで与えることはできないとしても、サービス計画書の内容やサービス手順、イベントの企画などについては、ある程度までメンバーに任せることは可能です。たとえリーダーから見て未熟な内容であったとしても、まず任せてみないことにはなかなか主体性は育たないでしょう。

(5)ファシリテーター

1)ファシリテーターの機能

ファシリテーターは、狭義では会議の司会者やワークショップの進行役のことを指します。ここではその果たす役割に注目し、リーダーのチームへの関わり方と重ね合わせて考えてみます。

ファシリテーターの機能を要約すると以下の3点になります。

- ①目標の提示
- ②中立的立場からの促し
- ③フィードバック

この3つの機能は非常に汎用性が高いと思います。

たとえば、会議の司会であれば、①議題を提示し、②参加者に発言と議論を促し、③議論の内容を整理して結論に導きます。

これをマネジメントに当てはめると、

- ①目標とその計画を職員に示す
- ②計画通りに行動するよう職員に促す
- ③目標に対する行動の結果を評価する

ということになります。

人材育成に援用すれば、

- ①学ぶべき目標と育成計画を設定する
- ②育成計画に基づいて学ぶよう促す
- ③目標への達成度合いを評価して改善点をアドバイスする

ということになります。

2)自発的行動を促す

ポイントは、2つめの「促し」です。司会の場合は自分の意見はいわず、誰かの意見に肩入れすることもしません。名司会者と呼ばれる人は、実は話がうまい人ではなく、話がうまい人に話をさせるのがうまい人なのです。

マネジメントの場合も同様で、自分が行動するのではなく、部下が行動することを重んじます。人材育成の場合も、学ぶ主体はあくまでも部下自身であるというスタンスです。

本テキストでは、プレイング・マネージャーであるリーダーのプレイング過多の解消や、リーダーが部下に自発的行動を促すことが、介護事業所のマネジメントにおいていかに重要か、繰り返し述べてきました。

このセクションでも重ねて、リーダーの中立的立場からの促しに焦点を当てているわけですが、これは、介護現場のリーダーたちがあらゆる業務を抱え込み過ぎて疲弊しているという問題意識があるからです。

3)自分以外に働きかける

ファシリテーターの3機能を眺めて改めて考えてみてほしいのは、①目標の提示、②中立的立場からの促し、③フィードバック、いずれも自分から自分以外の人への働きかけである点です。

目標を示す対象は他者であり、自分が話すのではなく他者に話すことを促し、フィードバックは文字通り他者に返すものです。

ここで示されているのは、そういった「自己抑制と他者への促しの行為」に組織運営上の価値があるという示唆です。チームの成果の最大化を支援する、ファシリテーターの知見の中にもまた、リーダーが意識的に一步退くことで組織や個人を活性化できるという視点が入っているのです。

介護職の仕事と、介護職をマネジメントする仕事は、まったく違うものです。それは一言でいえば、自分ですか、部下にするように促すかの差です。

介護職からマネジメント職になった人は、自分でしようと思えばできる仕事を、あえて部下に任せなければなりません。そこには、一専門職としての葛藤があり、任せることで質が下がるかもしれないことへの危惧があり、頼みづらさもあります。

現実的な問題として、部下に任せた仕事の大半でクオリティは下がります。思ったより時間がかかります。それは当然のことで、初めてその仕事を任された部下が、マネジメント職になるようなベテランと同じレベルで最初から対応できるはずがないのです。頭を切り換えることは簡単ではありませんが、この壁を越えなければ、マネジメントの道に進むことはできません。

また、頼みづらさの背景には、自分がラクをしているように思われるのが不安、という心理もあるでしょう。職員の中には、「私たちに仕事を押しつけて、管理職はいったい何の仕事をしているのか」「ヒマなら少しは現場を手伝ってほしい」といった心無い陰口をたたく者もいます。一職員にマネジメントの仕事の大変さを理解してもらうことは無理であっても、こうして1冊のテキストが出来るくらい膨大な仕事があることくらいは、わかってほしいものです。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*リーダーシップの3要素との関係	リーダーシップの3要素である「目標を決める」「人の心がわかる」「やる気を高める」と、強い組織の4要素は密接な関係にある。
*チームの組織化	チームの組織化とは、目標達成のためにヒト・モノ・カネを体系的に配置することである。
*役割と責任の明確化	介護現場は「口頭文化」が根強いいため、人的対立が起きやすい事柄については、役割分担表などを作成した方がいい。
*メンバーの主体性	役割と責任の明確化に加えて、権限を委譲してこそ、メンバーの主体性は育まれる。
*ファシリテーター	ファシリテーターの機能は、「目標の提示」「中立的立場からの促し」「フィードバック」であり、この機能は、会議の司会だけではなく、マネジメントにも人材育成にも援用可能である。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 役割分担には必ずセクショナリズムの弊害がついてまわるため、リーダーは、個々人が役割を果たしているだけでなく、担当間のコミュニケーションが疎かになっていないかについても気を配り、ときには職員間での連携を促す必要がある。

【Q2】 任せた仕事が未熟な内容であった場合は、一旦自分の手元に戻してやり直しを行う。

【Q3】 名司会者と呼ばれる人は話がうまい人である。

【Q4】 介護職からマネジメント職になった人は、自分でしようと思えばできる仕事を、あえて部下に任せなければならない。

【Q5】 部下に任せた仕事の大半でクオリティは下がり、時間もかかるが、この壁を越えなければ、マネジメントの道に進むことはできない。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × これをすると、いつまで経っても部下は育ちません。

【Q3 解答】 × 名司会者と呼ばれる人は話がうまいこと以上に、話がうまい人に話をさせるのがうまい人です。

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 ○

（6）小規模な体制でのリーダーシップ

小規模事業所は構成メンバーが少ないため、特有の課題があります。

まず、職員が少ないと、どうしても1人あたりの業務負担が多くなりがちです。それはある程度仕方ないとしても、事故やクレームの対応、あるいは急な退職があった場合、リカバリーが利きにくくなります。

次に、人的対立が起きた場合、ほぼ間違いなく事業所全体に影響が及ぶこととなります。職場を二分する対立に発展した場合など、事態を収拾するのにはかなりホネが折れます。また、プライベートのことも含めて、噂が広まりやすく、秘密が保持しにくいということもあり、こういったことが人的対立の原因になることも少なからずあります。

上記のようなことが発生した場合、大規模事業所や複数事業所がある法人では、人的な応援を出せたり、人的対立が限定的な間に素早く火消しができたりしますが、小規模事業所でそのような対応は難しくなります。単独事業所しかない法人では、人的対立緩和の最終手段である人事異動という手も使えません。つまり、一度トラブルが起きると被害が大きく、対応に時間も手間もかかるのです。

したがって、小規模事業所では、大規模事業所よりも普段から人間関係に注意を払う必要があります。また、事故やクレームについても入念な防止策を講じなければならない、といえます。多くの小規模事業所の経営層やリーダーはそれを理解しているので、家族的な雰囲気を作るなどして日常的なコミュニケーションに気を配り、また、何かトラブルが起きたときには早い目に対処しているのです。

（7）チームを束ねていくための指導・助言に必要な視点

チームを束ねていくために、ときとしてリーダーから職員に指導や助言を行うことがあります。その際に気をつけたいのは、何らかのルールに基づいてそれを行うことです。就業規則でも、事業所独自のきまりでも構いません。その時々のお気持ちではなく、ひとつの「軸」に基づいて指導や助言を行うことをお勧めします。

リーダーも人間ですから、機嫌がいいときもあれば悪いときもあります。的確な助言が思い浮かばない日もあるでしょう。公平性を欠く日もあるかもしれません。そのようなときに指導内容がブレないように、判断基準を決めておき、それに沿って指導を行うのです。たとえばそれは、以下のようなものです。

【ルール例 1】

①介護のプロは冷静に話し合う。②介護のプロは互いに理解し合う。③介護のプロは解決策を見つける。

【ルール例 2】

①譲り合ひましょう。②ルールを守りましょう。③個別の能力・事情を認め合ひましょう。

ケアの中で何か問題が起きたときは例1を軸にして、職場の人間関係で何か問題が起きたときは例2を軸にして、それぞれ指導やアドバイスをを行います。ルールの中身は例のような平凡なもので構いません。軸を持ってブレないことの方が大切です。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*小規模事業所はリカバリーが利きにくい	小規模事業所は、対応する物理的な人員が少ないため、トラブルが発生した場合にリカバリーが利きにくい。
*小規模事業所は人的対立の影響が大きい	小規模事業所は、人的対立が起きた場合、ほぼ間違いなく事業所全体に影響が及ぶことになる。
*小規模な体制でのリーダーシップ	小規模事業所では、大規模事業所よりも普段から人間関係に注意を払う必要があり、また、事故やクレームについても入念な防止策を講じなければならない。
*指導・助言の「軸」	その時々のお気持ちではなく、ひとつの「軸」(判断基準)に基づいて指導や助言を行うことが重要である。
*「軸」は平凡な言葉でよい	「軸」として示す言葉は、「話し合う」「理解し合う」「解決策を見つける」「譲り合う」「ルールを守る」「認め合う」などの平凡な言葉でよい。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 小規模事業所は構成メンバーが少ないため、特有の課題がある。

【Q2】 構成メンバーの少なさは、1人あたりの業務負担増、トラブル発生時のリカバリー不足、人的対立の事業所全体への影響が大きいなどの問題を生みやすい。

【Q3】 多くの小規模事業所の経営層やリーダーは、家族的な雰囲気を作るなどして日常的なコミュニケーションに気を配り、また、何かトラブルが起きたときには早い目に対処している。

【Q4】 チームに対して指導・助言を行う際には、自分の気持ちに正直になる必要があり、時には感情的になることもやむを得ない。

【Q5】 チームに何らかのルールを示す際には、言葉の内容も大切だが、一定の判断基準に基づいて言葉を示すこと自体の価値の方が大きい。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × できるだけ感情的にならず、一定の判断基準に基づいて指導・助言を行います。

【Q5 解答】 ○

(1)適切な対応ができる判断力

介護現場でリーダーが判断力を求められる場面ということになると、やはりトラブルが起きたときが多いでしょう。利用者の急変や事故による救急搬送時、感染症発生時、自然災害発生時の3つについては、迅速かつ冷静な判断が必要になるので、まさにリーダーの腕の見せどころです。

たとえ内心は混乱していても、リーダーはそれを表に出してはいけません。責任者の動揺は、事業全体を動揺させかねないからです。

トラブル発生時の動揺を抑制するのは、経験と手順です。私たちが経験と呼んでいるものは、その人の中に蓄積され、整理された手順、ある種のパターンのことです。たとえ経験が浅くとも、あらかじめこの手順を理解していれば、経験者には及ばないものの、いざというときに及第点の対応は可能になります。

(2)適切に伝えるためのコミュニケーションの方法

リーダーと職員のコミュニケーションでいちばん疎かになりがちなのが、フィードバックです。フィードバックとは、職員の仕事ぶりに対して何らかの指摘や評価を行うことをいい、目標管理上の計画と実績の対比や、OJT 計画上の教育状況の進捗確認などがこれにあたります。

ただ、こういった大きな枠組みでのフィードバックだけでは、コミュニケーションとしては不十分です。リーダーとしては、日常業務における小さなフィードバックも小まめに行った方がいいでしょう。

職員が書いた介護記録の記述へのコメント、急なシフト変更に対応してくれたことへの感謝、チューターをしてきている新入社員の育成状況の確認、ミーティング時の報告内容の感想、業務手順の修正点の指摘など、様々な場面でちょっとした一言を伝えるよう心がけましょう。

「自分のことを見てくれている」「自分を成長させてくれる」と職員に感じさせることが、リーダーの求心力を高めていくことにつながります。

(3)個々の職員の能力や特性を見極める

仕事に前向きな職員は、専門職としての自分の可能性を広げてくれる、あるいは自分の能力を引き出してくれるリーダーを求めています。このタイプの職員は将来の幹部候補でもあるわけですから、物足りないと思われないう、リーダーとしては個々人の能力開発を考えていかなければなりません。

能力開発は、可能な範囲で好きなことをやらせてみるのもひとつの方法ですが、職業人生では、本人には思いもよらなかった仕事で花が咲くことが度々あります。

それを見つけることができるのは、職員を客観的に見ているリーダーです。リーダーが、キャリア開発の観点から職員ひとり一人の仕事ぶりや特性を見きわめ、これまで経験してこなかった仕事へのチャレンジを促すことで、新しい道が拓けることもあります。

(4)能力を引き出す支援

自分では思いもよらなかった仕事で花を咲かせた人は、何がきっかけでその仕事に出会ったのでしょうか。おそらくその多くは、誰かに勧められてとか、誰かの代役で仕方なしとか、周囲の人に促されてとりあえずやってみた、ということが多いのではないのでしょうか。

職場のリーダーは、間違いなくこの「周囲の人」の代表格です。「職員」と「花を咲かせる仕事」の出会いをマッチングできる最有力者といってもいいでしょう。介護職の場合は原則ケア業務の範囲内でのマッチングということになりますが、複数サービスを運営している法人であれば、通所介護⇒訪問介護、訪問介護⇒グループホームのように人事異動で担当サービスを変えていくというのもひとつの方法です。

また、稀に見られる「天性のリーダーシップ」というものは、年齢や性別に関係なく、持っている人は最初から持っています。たとえ新卒入社の2年目であっても、仕事ぶりが自立していて、早くも職場全体への目配りができ、後輩の面倒見がいい職員は存在します。こういった逸材は、組織全体の人事的バランスが許すのであれば、若いうちからリーダー職を経験させ、管理者が責任を持ってフォローしながら育てていくことをお勧めします。

(5)業務遂行力

介護事業所のリーダーの業務遂行力とは、「人のために働く誠実さ」を大前提として、①目標を決め、②職員の気持ちを理解して、③彼ら彼女らのやる気が高まるよう尽力することだと繰り返し述べてきました。

①の目標を決めることの中には、部下のためにできるだけ早く適切な判断を下すことも含まれます。リーダーという仕事は決断・判断の連続です。事業所の戦略決定から備品購入まで、とにかく毎日のように決めなければなりません。ときには熟考を要する複数の決裁が重なることもあります。とにかく可能な限り早く結論を出して部下に指示することです。

次に、②の職員の気持ちを理解するというのは、彼ら彼女らが仕事の中で、何に困り、何をしてほしいのか、常に察し続け、耳を傾けよ、ということです。仕事の中では、人的対立、備品の故障、経費の不足など、日々様々なトラブルが発生します。当然、すぐ解決できることばかりではありませんが、リーダーとしては逃げずに向き合うことが大切です。

最後に、③のやる気を高めることについては、まず最低限、職員がやる気を無くするような職場にはしないことです。過度な不公平や多忙、徒労感のある業務が長く続くと、間違いなく職員のやる気は低下していきます。また、①の遅い決裁や、②の職員の気持ちを察しない態度など、リーダーの姿勢が職員のやる気を下げていることも忘れてはなりません。

(6)多職種連携力

介護現場では、看護師、セラピスト、ケアマネジャーなど、多職種が働いています。彼ら彼女らは利用者でつながっているわけですが、それがイコール連携ではありません。リーダーがあいだを取り持たなくては、多職種はつながれません。在宅・施設を問わず、ケアマネジャーばかりでなく、もっとリーダーから積極的に動くこともあっていいでしょう。現場サイドからのサービス担当者会議や業務改善会議の招集、多職種が講師を持ち回りで行う勉強会など、多職種連携を促す方法はまだまだあると思います。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 経験と手順	経験と手順がトラブル発生時にリーダーの動揺を抑制する。
* フィードバック	リーダーと職員のコミュニケーションでいちばん疎かになりがちなのはフィードバックである。
* リーダーが花を咲かせる機会を与える	職業人生では、本人には思いもよらなかった仕事で花が咲くことが度々あり、それを見つけ、機会を与えることができるのはリーダーである。
* 誠実・目標・理解・やる気	介護事業所のリーダーの業務遂行力とは、「人のために働く誠実さ」を大前提として、目標を決め、職員の気持ちを理解して、彼ら彼女らのやる気が高まるよう尽力することである。
* 多職種連携はリーダーが促す	多職種連携においては、リーダーがあいだを取り持つことが重要である。

* 確認テスト* このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 利用者の急変や事故による救急搬送時、感染症発生時、自然災害発生時への対応は、リーダーの腕の見せどころである。

【Q2】 リーダーとしては、目標管理上の目標に絞ってフィードバックを行う。

【Q3】 リーダーは、職員と花を咲かせる仕事の出会いをマッチングできる最有力者である。

【Q4】 リーダーの遅い決裁や職員の気持ちを察しない態度は職員のやる気を下げている。

【Q5】 サービス担当者会議の招集はケアマネジャー固有の業務であり、職場の勉強会の講師は管理者や看護師が行うことが望ましい。

* 確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × リーダーとしては、日常業務における小さなフィードバックも小まめに行った方が良いです。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 現場サイドからのサービス担当者会議の招集や多職種が講師を持ち回りで行う勉強会などを通じて、多職種連携を促すことも必要です。

労働法規

● 履修時間 ● 30 分 【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 雇用契約のもとで指揮命令関係に位置づけられる管理者・リーダーとして最低限知っておくべき労働法規について理解し、職場秩序の維持に貢献することについて理解する。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】労働法の基本

- (1)法定労働時間と所定労働時間
- (2)パートタイマーの労働時間
- (3)休憩時間の確保と自由利用の原則
- (4)法定休日の確保と年次有給休暇

< 単元 >

セクション 1
30分

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を**1単元(セクション)**でWEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)法定労働時間と所定労働時間

①法定労働時間とは

法定労働時間とは、労働基準法で定められた労働時間の上限です。

原則として、1日8時間、1週間40時間を超えて労働させてはならないと定められています。これは、労働者の健康と生活を守るために設けられた基準です。

②所定労働時間とは

所定労働時間とは、会社が就業規則や雇用契約などで定めた労働時間です。法定労働時間の範囲内で、会社が自由に設定できます。

※例として、

1日の所定労働時間:7時間30分

1週間の所定労働時間:7時間30分×5日=37時間30分

といったように、法定労働時間よりも短く設定することも可能です。この場合、7時間30分を超え、8時間までの労働は「所定時間外労働(法定内残業)」となりますが、法定労働時間内なので、割増のない賃金(1.00倍)が支払われます。8時間を超えた労働は「法定時間外労働(法定外残業)」となり、割増賃金(1.25倍)が支払われます。

(2)パートタイマーの労働時間

パートタイマーの労働時間は、正社員と同様に労働基準法によって規制されています。労働基準法は、雇用形態に関わらず、すべての労働者に適用されるため、パートタイマーにも、1日8時間、週40時間という法定労働時間が適用されます。

そのため、シフト勤務で1日の勤務が短い場合であっても週40時間以内の範囲内で、シフトを設定する必要があります。

休憩時間は、労働時間が6時間を超える場合は45分以上、8時間を超える場合は1時間以上の休憩を与えなければなりません。

※例として、

1日の所定労働時間:通常6時間00分、休憩なしで労働している者に30分残業させる場合は、休憩を45分与える必要があります。

休日は、原則として毎週少なくとも1日の休日を与えなければなりません。そのため、週40時間の範囲内で労働していても、1週間に1日も休日がない場合は、1日を法定休日労働として割増賃金(1.35倍)が支払われます。

法定労働時間と所定労働時間についても正社員と同様の考え方になります。

※例として、

1日の所定労働時間:6時間00分で労働してる者に3時間残業させる場合

この場合、6時間00分を超え、8時間までの2時間の労働については「所定時間外労働(法定内残業)」となり、法定労働時間内なので、割増のない賃金(1.00倍)が支払われます。8時間を超えた1時間の労働は「法定時間外労働(法定外残業)」となり、割増賃金(1.25倍)が支払われます。

(3) 休憩時間の確保と自由利用の原則

休憩時間とは、労働者が労働から完全に解放され、自由に休息できる時間のことです。単に作業の手を止めている時間ではなく、労働から完全に離れて心身を休めることができる時間が保障されている必要があります。

①労働時間が 6 時間を超える場合：少なくとも45分

②労働時間が 8 時間を超える場合：少なくとも1時間

※「6時間を超える場合」「8時間を超える場合」とは、6時間ちょうど、8時間ちょうどを含まないということです。労働時間が6時間ちょうどの場合は、休憩を与える義務はなく、8時間ちょうどの場合の休憩は45分で構いません。ただし1分でも残業すると「超える場合」になりますので注意が必要です。

休憩時間は労働時間の途中に与えなければなりません。始業前や終業後にまとめて与えることは認められません。

また、休憩時間は労働者が自由に利用できなければなりません。使用者は、休憩時間中に業務を命じたり、外出を禁止したりすることは原則として許されません。ただし、職場の秩序を乱す行為は禁止することは出来ます。

(4) 法定休日の確保と年次有給休暇

法定休日とは、労働基準法で定められている、使用者が労働者に与えなければならない休日のことです。

原則として「毎週少なくとも 1 日の休日」を与えることが義務付けられています。この「少なくとも 1 日」というのが、「法定休日」と呼ばれているものです。

年次有給休暇とは、一定期間勤務した労働者に対して与えられる休暇のことです。

年次有給休暇中は、働いていなくても賃金が支払われるため「有給」で休むことができる日・期間となります。

年次有給休暇は、付与日から2年以内に使用する必要があり、2年を過ぎると時効でなくなってしまう。

年次有給休暇が付与されるためには、以下の 2 つの要件を満たす必要があります。

①雇入れの日から 6 ヶ月間継続勤務していること

②全労働日の 8 割以上出勤していること

勤続年数	6 ヶ月	1 年 6 ヶ月	2 年 6 ヶ月	3 年 6 ヶ月	4 年 6 ヶ月	5 年 6 ヶ月	6 年 6 ヶ 月以上
付与日数	10 日	11 日	12 日	14 日	16 日	18 日	20 日

パートタイマーの労働者でも、付与要件を満たせば年次有給休暇が付与されます。

ただし、付与日数は通常の労働者よりも少なくなる場合があります。具体的には、所定労働日数や労働時間に応じて比例付与されます。

年5日の取得義務(時期指定付与)とは、年10日以上年次有給休暇が付与される労働者に対して、付与された日から1年以内に5日以上年次有給休暇を取得させることが使用者の義務になっていることです。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*法定労働時間	労働基準法で定められた労働時間で1日8時間、週40時間となっている。
*所定労働時間	会社や法人が定めた労働時間で法定労働時間の範囲内で短い労働時間を定めている。
*休憩時間	6時間を超えなければ、休憩時間は無しでも構わない。8時間を超えなければ休憩時間は45分でも構わない。
*年次有給休暇の付与要件	雇入れ時から6カ月継続勤務、かつ全労働日の8割を出勤しなければ、年次有給休暇は付与する必要はありません。
*時季指定付与	年次有給休暇を10日以上付与された労働者は、付与された日から1年以内に必ず5日以上使用しなければならない。

＊確認テスト＊ このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 所定労働時間を超えて労働した場合は、1.00倍の賃金を払えばよく、1.25倍の賃金を払うことはない。

【Q2】 8時間勤務、休憩45分で通常労働している者が、1分程度の残業する場合であっても、休憩時間を15分とる必要がある。

【Q3】 1時間の休憩が取れなかったので、代わりの1時間の残業を付けて、勤務を終えることは可能である。

【Q4】 雇入れから6カ月間で8割以上の勤務が出来なかったため、年次有給休暇の10日の付与がされなかった。そのため、次の1年6ヶ月の年次有給休暇は最初の10日になる。

【Q5】 10日以上年次有給休暇を付与されたが、労働者のやむを得ない都合で5日取れない申し出あった場合は、やむを得ない事情ということで申出を受け入れることは可能である。

＊確認テスト 解答 ＊

【Q1 解答】 × 就業規則や賃金規程に所定労働時間を超えた場合、割増賃金を払うなどの規程がある場合は、支払う必要があります。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 × 労働基準法上、休憩時間が取れなかった時の例外はないため、必ず休憩時間を取る必要があります。

【Q4 解答】 × 勤続6ヶ月時に年次有給休暇が付与されなくても、次の勤続1年6ヶ月の時は、11日付与されます。

【Q5 解答】 × 年次有給休暇を使用できない労働者の希望や都合は、受け入れられず、使用者が強制的に取得日を決めて休ませる必要があります。

賃金管理

● 履修時間 ● 30 分 【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 管理者・リーダーが人件費について、法律とモチベーションの側面から理解することの重要性に気づき、賃金の基本的な考え方を理解する。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】最低賃金

- (1)最低賃金の決定方法と最低賃金額
- (2)最低賃金の対象となる賃金と対象とならない賃金
- (3)最低賃金の減額特例制度

【2】割増賃金と計算方法

- (1)60時間を超える時間外労働と60時間を超えない時間外労働
- (2)深夜労働
- (3)休日労働

<単元>

セクション 1

30分

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を1単元(セクション)で WEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)最低賃金の決定方法と最低賃金額

最低賃金は、働くすべての人に保障される最低限の賃金額であり、労働者の生活の安定と労働力の質的向上を図る上で重要な役割を果たしています。日本では、地域別最低賃金と特定最低賃金の2種類があります。

①地域別最低賃金

地域別最低賃金は、都道府県ごとに定められており、その地域で働くすべての労働者に適用されます。最低賃金は、最低賃金審議会(公益代表、労働者代表、使用者代表の各同数の委員で構成)において、賃金の実態調査結果など各種統計資料を十分に参考にしながら審議を行い決定しています。通常であれば、毎年10月以降に発効されます。

②特定最低賃金

特定最低賃金は、特定の産業について地域別最低賃金よりも高い水準で定められる最低賃金で、特定の産業に従事する労働者の賃金水準の改善などを目的としています。

(2)最低賃金の対象となる賃金と対象とならない賃金

最低賃金の対象となる賃金は、毎月支払われる基本的な賃金です。具体的には、以下のとおりになります。

①最低賃金の対象となる賃金

基本給・役付(役職)手当・職務手当・資格手当・処遇改善手当など歩合給でないもの

②最低賃金の対象とならない賃金

臨時に支払われる賃金(結婚手当など)、1箇月を超える期間ごとに支払われる賃金(賞与など)、時間外労働、休日労働、深夜労働に対して支払われる割増賃金、通勤手当、精皆勤手当、家族手当など

(3)最低賃金の減額特例制度

一般の労働者より著しく労働能力が低いなどの場合に、最低賃金を一律に適用するとかえって雇用機会を狭めるおそれなどがあるため、特定の労働者については、使用者が都道府県労働局長の許可を受けることを条件として個別に最低賃金の減額の特例が認められています。

単に障害があるだけでは、許可の対象とはならず、その障害が従事しようとする業務の遂行に直接支障を与えていることが明白である必要があります。また、業務の遂行に直接支障があったとしても、その支障の程度が著しい場合でなければ、許可の対象とはなりません。なお、申請された作業内容を実際に現地で確認してから許可が出ます。

減額率(上限30%)は、比較対象労働者に対する労働能率の程度に応じた率を上限として、減額対象労働者の職務内容、職務の成果、労働能力、経験等を総合的に勘案して定めることになります。

※比較対象労働者:同じ事業場で働く他の労働者のうち、減額対象労働者と同一または類似の業務に従事していて、かつ、減額しようとする最低賃金額と同程度以上の額の賃金が支払われている方の中から、最低位の能力を有する方を選定します。

【2】割増賃金と計算方法

(1) 60時間を超える時間外労働と60時間を超えない時間外労働

時間外労働(一般的に「残業」)は法定労働時間(1日8時間、週40時間)を超えて労働した場合、通常の賃金に上乗せして支払われる賃金のこと、労働基準法で定められています。

①割増率は25%以上(1ヶ月の時間外労働が60時間を超えた分は50%以上)

②割増賃金の計算式: $1\text{時間あたりの賃金} \times \text{割増率} \times \text{時間数}$

※1時間あたりの賃金

時給制: 時給額がそのまま1時間あたりの賃金となります。

日給制: 日給額を1日の所定労働時間で割ることで1時間あたりの賃金を算出。

月給制: 月給額を1か月の平均所定労働時間で割り、1時間あたりの賃金を算出。

(この場合の月給額は通勤手当、家族手当、家賃補助などは除きます。)

※1ヶ月の平均所定労働時間 = $(\text{年間所定労働日数} \times 1\text{日の所定労働時間}) \div 12$

例えば、年間休日が125日、1日の所定労働時間が8時間で、月給額24万円の場合

年間所定労働日数: $365\text{日} - 125\text{日} = 240\text{日}$

1ヶ月の平均所定労働時間: $(240\text{日} \times 8\text{時間}) \div 12 = 160\text{時間}$

1時間あたりの賃金: $24\text{万円} \div 160\text{時間} = 1,500\text{円}$

(2) 深夜労働

午後10時から午前5時までの時間帯に労働した場合、通常の賃金に上乗せして支払われる賃金のこと、労働基準法で定められています。

①割増率は通常の賃金の25%以上

②深夜労働と時間外労働・法定休日労働の重複

時間外労働(残業)が深夜時間帯に及んだ場合、時間外労働(25%以上)と深夜労働(25%以上)が重複し合計で50%以上の割増賃金を支払う必要があります。法定休日労働が深夜時間帯に及んだ場合、法定休日労働(35%以上)と深夜労働(25%以上)が重複し60%以上の割増賃金を支払う必要があります。

(3) 休日労働

休日労働(法定休日労働)は法定休日に労働した場合、通常の賃金に上乗せして支払われる賃金のこと、労働基準法で定められています。

①割増率は通常の賃金の35%以上

②法定外休日(所定休日)は企業が法定休日以外に独自に定めている休日をいい、法的には時間外労働(残業)として扱われるため、割増率は25%以上でも構いません。

振替休日は、あらかじめ休日と労働日を振り替えることをいい、振替休日を行った場合、もともとの休日は労働日となり、代わりに振り替えられた日が休日となるため、休日労働とはならず、割増賃金の支払いは発生しません。ただし、振替によって週の労働時間が40時間を超える場合は、時間外労働として割増賃金の支払いが必要となります。

代休は、休日に労働させた後、代わりに他の日を休日にするをいい、代休を与えても、休日労働の事実は変わらないため、休日労働の割増賃金の支払いが必要となります。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*最低賃金の発効	最低賃金は、通常であれば毎年10月1日以降に発効されるため、10月1日以降の労働の対価となる賃金を確認する必要がある。
*最低賃金の減額特例制度	障害者雇用など通常の労働能力を発揮することが出来ない者は、最低賃金を下回る賃金にすることが出来る。
*1月の平均所定労働時間	月額給与の残業を計算する場合は、毎月の所定労働時間ではなく、1月の平均所定労働時間を用いる。
*振替休日と代休	法的に振替休日と代休は区別されているが、一般的に振替休日のことを代休と言っていることが多いので用語の使用には注意が必要です。
*法定外休日労働	労働基準法で定められた休日以外の休日のため、法的な立ち位置では法定外休日の労働は時間外労働(残業)の扱いになります。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 最低賃金が10月から変更した場合は、10月支払の給与から最低賃金を上回る必要がある。

【Q2】 限度額特例制度を利用すれば、必ず最低賃金から30%を上限に減額した賃金で雇用することが出来る。

【Q3】 住宅手当であれば、必ず時間外等の割増賃金を計算するときは除くことが出来る。

【Q4】 1日7時間勤務を週6日働いた場合は、2時間は通常であれば時間外労働(残業)になる。

【Q5】 法定休日と法定外休日を分けるのが面倒なので、休日労働はすべて割増率を35%とした。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × 例えば9月末10月払の給与など、労働した期間が10月より前については、変更前の最低賃金が適用されます。

【Q2 解答】 × 比較対象労働者の賃金と比較して上限30%の減額になるため、必ず上限が最低賃金の30%の減額になるとは限りません。

【Q3 解答】 × 一律に支払われているような住宅手当は除くことは出来ません。

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 ○

時間管理

● 履修時間 ● 1 時間 30 分 【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 労働時間の適正な把握とシフト作成に関する知識を習得し、有効かつ効率的な時間管理・時間活用のポイントを理解する。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】労働時間の適正な把握のために講ずべき措置	< 単元 >
(1) 始業・終業時刻の確認と記録の原則的な方法 (2) 自己申告制により始業・終業時刻の確認と記録を行う場合の措置 (3) 労働時間の記録に関する書類の保存 (4) 労働時間を管理する者の職務	セクション 1 35分
【2】労働時間	
(1) 準備時間・着替え時間 (2) 休憩時間・手待ち時間	
(3) 移動時間・私用時間 (4) 夜勤・宿直	
【3】シフト作成	
(1) 雇用契約の内容との整合性 (2) 休憩・休日の確保 (3) 公休と年次有給休暇	セクション 2 35分
(4) タイムスタディに基づく公平かつ機能的なシフト	セクション 3 20分

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際、お手元にご用意ください。
- * 約30分を**1単元(セクション)**でWEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)始業・終業時刻の確認と記録の原則的な方法

始業・終業時刻の確認と記録の原則的な方法は以下のとおりです。

①現認

使用者(または労働時間管理を行う者)が、労働者の始業時刻と終業時刻を直接確認し、記録する方法

②客観的な記録

タイムカード、IC カード等の客観的な記録を基礎として確認し、記録する方法

③自己申告制

労働者自ら出勤簿に出勤退勤時間を記入する方法

上記について①の現認は現実的でなく、③自己申告制は原則として認められているものではないことから、労働トラブル防止の観点からも②の客観的な記録を強く推奨しています。

(2)自己申告制により始業・終業時刻の確認と記録を行う場合の措置

自己申告制はあくまで例外的な措置と位置付けられており、事業場外労働で、労働時間の管理が困難な場合(例:外回りが自由な営業職など)のため、客観的な方法で労働時間を把握することが著しく困難な場合に限り認められます。

自己申告制を採用する場合でも、使用者は労働時間を適正に把握する責任を負っています。そのため、以下の措置を講じる必要があります。

①十分な説明と周知: 労働者に対して、労働時間に関する法令(労働基準法)や自己申告制の目的、適切な申告方法について十分な説明を行い、周知徹底を図る必要があります。具体的には、以下の内容を説明することが望ましいです。

②実態調査の実施: 自己申告された労働時間と実際の労働時間に乖離がないかを確認するために、必要に応じて実態調査を行う必要があります。

自己申告制は、あくまで例外的な措置であり、客観的な方法による労働時間管理に比べて正確性に欠ける可能性があります。そのため、自己申告制を採用する場合でも、上記のような措置を講じるだけでなく、できる限り客観的な方法による労働時間管理への移行を検討していくことが望ましいです。

(3)労働時間の記録に関する書類の保存

労働基準法では、「労働者名簿、賃金台帳及び雇入れ、解雇、災害補償、賃金その他労働関係に関する重要な書類」を5年間保存(当分の間は3年間)が義務付けられています。このうち、「その他労働関係に関する重要な書類」には、労働時間に関するタイムカード、出勤簿、ICカード等の記録、自己申告書、残業命令書、残業報告書、割増賃金の計算根拠などの書類が含まれています。

労働時間の記録は、未払い賃金請求への対応などの労使間のトラブルの時の解決に必要なことや労働基準監督署の調査が入った場合にも、これらの記録を提出する必要があります。また、過去の労働時間データを分析することで、労働時間管理の課題を把握し、改善につなげることができます。

(4)労働時間を管理する者の職務

労働時間を管理する者は、事業場における労働時間、休憩時間、時間外労働を正確に管理するだけでなく、長時間労働などの労働時間管理上の問題点を把握し、その解消を図る役割を担います。

また、管理するにあたり、労働基準法だけでなく、労働安全衛生法などの関連法令も遵守し、労働者の健康と安全を確保する責任も含まれます。

労働時間を管理する者は、労働時間管理に不備があり、労働基準法違反などが発覚した場合、企業だけでなく、労働時間を管理する者にも責任を問われる可能性があります。

そのため、労働者からの相談や苦情に対応することや労働基準監督署の調査などに適切に対応することも職務に含まれます。

【2】労働時間

(1) 準備時間・着替え時間

労働基準法において、労働時間とは「使用者の指揮命令下に置かれている時間」とされているため、使用者の指示によって業務に従事している時間だけでなく、業務に必要な準備(清掃・後片付けや制服の着替えなど)を行っている時間も労働時間に含まれると考えられます。

準備を行っている時間の判断基準として

- ①使用者の明示または黙示の指示によって行われている準備かどうか。
- ②業務を遂行するために不可欠な準備かどうか。
- ③準備する行為を行う場所が、使用者の管理下にあるかどうか(例:更衣室の指定)。
- ④就業規則や業務命令等で義務付けられている準備かどうか。

これらの場合、使用者の指揮命令下で業務に必要な準備行為を行っているといみなされるため、労働時間に含まれる可能性が高いです。

(2) 休憩時間・手待ち時間

労働基準法で定められている休憩時間とは、「労働者が権利として労働から離れることが保障されている時間」としているため、労働者は休憩時間中、自由に過ごすことができ、使用者の指揮命令を受けることなく、完全に労働から解放されている状態を指します。なお、休憩時間は、労働時間の途中に与えなければならないです。

- ①労働時間が 6 時間を超え 8 時間以下の場合は、少なくとも 45 分の休憩
- ②労働時間が 8 時間を超える場合は、少なくとも 1 時間の休憩

手待ち時間とは、労働時間内において、作業中ではないものの、使用者の指示があればすぐに業務に従事できるよう待機している時間のことを指します。つまり、労働者は作業をしていない状態ですが、使用者の指揮命令下にあるため、自由に過ごすことはできません。そのため、手待ち時間は休憩時間ではなく、労働時間として扱われるということです。

特に注意が必要なのは、休憩時間中に電話番や来客対応をしなければならない場合です。

この場合、電話や来客対応をしている時間はもちろんのこと、電話や来客が来るかもしれないという状態で待機している時間も手待ち時間、つまり休憩時間全体が労働時間として扱われます。したがって、会社は別途休憩を与えなければなりません。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*始業・終業時刻の確認方法	始業・終業時刻の確認は、現認、客観的記録、自己申告の3つがあります。
*記録の保存	タイムカードや出勤簿などの記録は5年間(当分の間は3年間)保存が必要です。
*準備時間	清掃、後片付け、制服に着替える行為が業務上必要な場合は労働時間になります。
*休憩時間	休憩時間は6時間を超える労働の場合は必ず労働時間の途中で取る必要があります。
*手待ち時間	作業中ではないものの、使用者の指示があればすぐに業務に従事できるよう待機している時間のことです。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 始業・終業の時間の記載は合っていれば一週間まとめて、記録しても構わない。

【Q2】 信頼できる部下であれば自己申告の方がよい。

【Q3】 6時間ちょうどの勤務であれば、休憩時間は不要である。

【Q4】 自主的に早く出勤する者については、早出時間を付ける必要はない。

【Q5】 休憩時間に電話が鳴り、気を遣って対応した者に対し、対応した時間だけ時間外労働として割増賃金を支給した。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × 始業・終業時間の記録は毎日行う必要があります。

【Q2 解答】 × 自己申告は例外的取扱いなので、信頼できる部下であっても客観的な記録を行うことが望ましいです。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × 早出の業務の内容によっては、準備時間や業務時間と判断されることもあるので、早出時間の業務の内容を確認することは必要です。

【Q5 解答】 × 休憩時間の電話の対応は、休憩時間全体が手待ち時間となり、対応した時間だけでなく休憩時間全体を労働時間と判断される可能性があります。また、休憩時間は必ずとる必要があるため、時間外勤務の対応ではなく、別途休憩時間を与える必要があります。

(3)移動時間・私用時間

移動時間とは、事務所、集合場所、利用者宅の相互間を移動する時間をいい、使用者が、業務に従事するために必要な移動を命じ、自由利用が労働者に保障されていないと認められる場合は、労働時間に該当します。

訪問介護の業務に従事するため、下記は移動時間になります。

- ①事業所から利用者宅へ、利用者宅から事業所への移動に要する時間
- ②利用者宅から次の利用者宅への通常の移動に要する時間

※例として、利用者宅から次の利用者宅のサービスの時間が1時間空いているとしても、移動に要する時間が10分しかかからない場合は、10分が労働時間になり、それ以外の「空き時間」の50分については、その時間には労務に服する必要がなく、労働者に自由利用が保障されている限り、労働時間として取り扱う必要はありません。

なお、自宅から最初の利用者宅への移動、最後の利用者宅から自宅の移動、直行直帰は通勤時間になるため、労働時間には該当しません。

また、原則として出張に伴う移動は労働時間には該当しません。

私用時間とは、労働時間ではなく、労働者が自由に使える時間のことを指します。

仕事とは関係のない、個人的な役所や銀行の手続きなど用事に費やす時間や労働時間中の私用での面会は、労働基準法で定められた休憩時間や休日とは異なり、労働時間外の時間となります。

(4)夜勤・宿直

夜勤とは、一般的に通常の勤務時間帯とは異なる時間帯、特に深夜時間帯(午後10時から午前5時まで)を含む時間帯に勤務することを指します。

労働時間が8時間を超える夜勤のシフトを組む必要があるときは、1 か月単位の変形労働時間制を採用する必要があります。

宿直とは、労働基準監督署長の許可を受けた上で、夜間に事業所に待機し、緊急時や突発的な事態に対応するための勤務形態です。宿直勤務の許可基準は以下のとおりです。

- ①常態として、ほとんど労働をする必要のない勤務のみを認めるものであって、定時的巡視、緊急の文書の受け渡しまたは電話の対応、非常事態に備えての待機等を目的とするものに限っていること
- ②原則として、通常の労働から継続されるものでないこと。例えば、始業または終業時刻に密着した時間帯に、顧客からの電話の対応や盗難・火災防止などの警備の目的として行うものでないこと
- ③宿直手当については、原則として1回当たりの最低額が、その事業場の同じ業務の労働者の1日の平均賃金の3分の1を下らないものであること
- ④宿直の回数については、原則として週1回とすること
- ⑤相当の睡眠設備を設置すること

なお、宿直に通常の業務を行った場合は、その時間分は労働時間として扱われ、割増賃金の支払いが必要となります。

【3】シフト作成

(1)雇用契約の内容との整合性

シフト作成において、雇用契約の内容との整合性は非常に重要です。シフトは従業員の労働時間や休日を定めるものであり、雇用契約はこれらの労働条件を明確にするものであるため、整合性があることが不可欠です。

雇用契約は、従業員の権利を保護する側面もあるため、シフト作成時に雇用契約の内容が無視されると、従業員の権利が侵害されたことになる可能性があります。

また、会社と従業員との信頼関係の基礎となるものですので、労使間の信頼関係が損なわれないように、シフト作成に関するルールを明確化することも重要です。

雇用契約で定められた労働時間を超過したり、少なくしたりしたシフト作成は、原則として認められません。

シフトを変更する場合は、事前に事情を説明したうえで、従業員の同意を得る必要があります。また、変更内容によっては、従業員に不利益が生じないように配慮が必要です。

(2)休憩・休日の確保

シフト作成における休憩・休日の確保は、従業員の健康管理、労働生産性の維持、ライフワークバランスの観点から不可欠な要素です。適切な休憩と休日を与えることは、従業員のモチベーション向上や定着率アップにもつながります。

シフト作成においては、休憩・休日の法令や就業規則を遵守したものとするとともに、休憩室や休憩スペースなど、従業員がリラックスできる環境を整備するなど、従業員が十分な休息を確保できるように配慮する必要があります。

また、希望休制度(シフトを作成する前に休みたい日を事前に確認し、希望に沿ったシフトを作成する制度)などで、従業員の希望を考慮したシフトにすることも推奨されています。

その反面、シフト作成者は、人材不足などで、休日の配慮が難しい時期には、日頃から従業員に相談できる環境を整えてシフト調整ができるようにすることも重要になります。

(3)公休と年次有給休暇

会社は、労働基準法で定められた週1日以上最低限の休日数を確保したうえで、土曜、祝日や年末年始、夏季休暇などを就業規則等で定めて増やすことがあります。一般的に会社の休みを「公休」ともいいます。

週休2日制を採用としている場合が多いですが、シフト勤務で1日8時間、週40時間の範囲に収まらないことがあるときは、1か月単位の変形労働時間制を採用し、ひと月の中に必要数の休日を任意に配置し公休数を確保する方法があります。

シフト作成における年次有給休暇については、シフト作成前に年次有給休暇の希望日を確認し配慮したシフト作成をすることで、年次有給休暇を取得しやすい環境の確保できることやシフトの変動が少なくなり、他の従業員を含めて個々の予定が立てやすくなります。

ただし、年次有給休暇の取得は、労働者の権利であるため、シフト作成後に年次有給休暇を取得出来ないような制度にすること出来ません。トラブル防止のために公休と年次有給休暇の取得方法に関する制度を周知徹底することが大切です。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 通勤時間と移動時間	通勤時間は労働時間ではないが、移動時間は労働時間なので、特に訪問介護の勤務管理は注意が必要です。
* 夜勤と宿直	一般的に夜勤のことを宿直という場合がありますが、法的には区別されていますので用語の使用は注意が必要です。
* 宿直勤務の許可	宿直勤務を行うには、宿直を実施する寝室などを現地確認したうえで、労働基準監督署長の許可を受ける必要があります。
* 1か月単位の変形労働時間制	シフトにより1日8時間、週40時間ではなく1か月を平均して週40時間の範囲内で労働することができる制度です。
* 希望休制度	一般的にシフトを作成する前に休みたい日を事前に確認し、希望に沿ったシフトを作作成する制度です。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

- 【Q1】 訪問介護で利用者宅と次の利用者宅までのサービス提供時間が空いているときは、移動した時間以外は、原則として労働時間に含めなくてよい。
- 【Q2】 宿直勤務は原則的に週1回が限度になっている。
- 【Q3】 宿直手当は、巡回などの勤務がなく何もなければ、休憩時間として賃金を払わなくてもよい。
- 【Q4】 1か月単位の変形労働時間制であっても、必ず週1日は休日を設定する必要がある。
- 【Q5】 シフト作成を円滑するためには、普段からシフトに沿って働く従業員とのコミュニケーションが大切になる。

*確認テスト 解答 *

- 【Q1 解答】 ○
- 【Q2 解答】 ○
- 【Q3 解答】 × 勤務がない場合でも、原則として1回当たりの最低額が、その事業場の同じ業務の労働者の1日の平均賃金の3分の1を下らない額を支払う必要があります。
- 【Q4 解答】 × 1か月単位の変形労働時間制は、週1日は休日を必ず設定する必要はなく、ひと月の中で、決められた休日数を確保する必要があります。
- 【Q5 解答】 ○

(4)タイムスタディに基づく公平かつ機能的なシフト

タイムスタディとは、作業時間測定の一環で、作業工程を細かく分解し、それぞれの作業にかかる時間を測定・分析する手法です。

また職員一人一人がタイムスタディをすることによりどの業務にムダが発生しているかを見える化する「業務時間見える化ツール」や、「課題把握ツール」により、課題を可視化することが可能になります。

なお、生産性向上推進体制加算の取得するにあたり、業務時間(直接介護、間接業務、休憩等)の調査(加算Ⅰのみ)や介護職員向け調査票により5日間の自記式又は他記式によるタイムスタディ調査が要件となっています。

タイムスタディを実施することで以下の項目を改善するためのシフト作成に役立ちます。

- ①客観的なデータに基づく人員配置が出来るようになり、人員過不足を防ぎ、効率的な人員配置が可能になります。
- ②業務量の変動に合わせて人員配置を調整できます。これにより、忙しい時間帯の人手不足や閑散とした時間帯の余剰人員を防ぎます。
- ③作業時間と必要人員数を適切に設定することで、従業員の過重労働を防ぎ、負担を軽減できます。
- ④各作業に必要な時間を考慮することで、特定の従業員に負担が偏るのを防ぎ、公平なシフトを作成できます。
- ⑤タイムスタディの結果に基づき、適切な休憩時間や休日を確保するためのシフトを作成できます。

タイムスタディの手順

- ①作業の洗い出し:対象となる業務の作業工程・プロセスを細かく洗い出します。
- ②時間測定:各作業にかかる時間を実際に測定します。細かく測定する場合は、ストップウォッチやビデオ撮影などの方法が用いられます。
- ③データ分析:測定したデータを分析し、各作業に必要な時間、作業のばらつき、ボトルネックなどを明らかにします。
- ④必要人員数の算出:分析結果に基づき、時間帯ごとの必要人員数を算出します。
- ⑤シフト作成:算出した必要人員数に基づき、シフトを作成します。従業員の希望やスキル、経験なども考慮します。
- ⑥評価と改善:作成したシフトを運用し、問題点や改善点がないか評価します。必要に応じて、タイムスタディを再度実施し、定期的な見直しをし、シフトを改善します。

タイムスタディに基づくシフト作成の注意点

- ①測定対象の選定:測定対象とする作業を適切に選定することが重要です。代表的な作業や、時間のかかる作業などを選定すると効果的です。
- ②測定方法の統一:測定者によって測定結果にばらつきが出ないように、測定方法を統一することが重要です。
- ③従業員の協力:タイムスタディを実施する際には、従業員の協力を得ることが重要です。目的や方法を十分に説明し、理解を得るように努めます。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*タイムスタディ	作業時間測定の一つで、作業工程を細かく分解し、それぞれの作業にかかる時間を測定・分析する手法です。
*生産性向上推進体制加算	主に施設系の加算で、2024年の報酬改定より新設されたもの。
*作業の洗い出し	対象となる業務の作業工程・プロセスを細かく確認していくこと。
*ボトルネック	作業の流れの中で、様々な原因で業務が停滞してしまう部分、その作業の停滞によって、次の作業に進めなくなる現象。
*測定方法の統一	人によって測定結果にばらつきが出ないように、測定方法を統一すること。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 タイムスタディとは、作業時間測定の一つで、生産性を高める効果がある。

【Q2】 生産性向上推進体制加算の取得にタイムスタディが要件になっている。

【Q3】 タイムスタディは、本部が客観的に調査するものである。

【Q4】 タイムスタディの調査は、職員によって、業務のスピードが違うので、ばらつきがあっても仕方ない。

【Q5】 問題点や改善点が改善しない場合は、タイムスタディを再度実施し、シフトの見直しをすることが必要である。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 × タイムスタディは施設の従業員と協力して作業の洗い出しや時間測定を行いデータ分析をするものです。

【Q4 解答】 × ばらつきがないように、代表的な作業や、時間のかかる作業などを選定し、ある程度の統一を図る必要があります。

【Q5 解答】 ○

社会保険（労災保険・雇用保険・健康保険・厚生年金保険・介護保険）

● 履修時間 ● 1 時間 2コマ（25分、35分） 【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 社会保険制度について最低限知っておくべき制度の目的、加入対象、保険料の仕組や各種給付内容について、その概要や重要なポイントを理解する。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】 労災保険	<単元> セクション 1
(1)業務上の負傷 (2)業務上の疾病 (3)通勤災害	
【2】 雇用保険	25 分
(1)雇用保険の被保険者	
【3】 健康保険	
(1)健康保険の被保険者	
(2)保険料と給付内容 (3)産前産後・育児休業期間中の保険料免除	セクション 2
【4】 厚生年金保険	35 分
(1)厚生年金の被保険者	
【5】 介護保険など	

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を1単元(セクション)で WEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)業務上の負傷

労災保険は、労働者の業務災害、通勤災害のときの負傷・疾病・障害・死亡に対し保険給付を行うもので、保険料は全額事業主負担です。

業務上の負傷は、所定労働時間内や残業時間内に事業場施設内外を問わずに業務に従事している場合の負傷が該当します。なお、次の場合には、業務災害と認められません。

- ① 労働者が就業中に私用(私的行為)を行い、又は業務を逸脱する行為をしていて、それが原因となって災害を被った場合
- ② 労働者が故意に災害を発生させた場合
- ③ 労働者が個人的なうらみなどにより、第三者から暴行を受けて被災した場合
- ④ 地震、台風など天災地変によって被災した場合(ただし、事業場の立地条件や作業条件・作業環境等により、天災地変に際して災害を被りやすい業務の事情があるときは、業務災害と認められます。)

休憩時間は、私的な行為によって発生した災害は業務災害とは認められませんが、事業場の施設・設備や管理状況等が原因で発生した災害は業務災害となることがあります。

なお、トイレ等の生理的行為等については、事業主の支配下にあることに伴う行為として業務に附随する行為として取り扱われますので、施設の管理状況等に起因して災害が発生したかということに関係なく業務災害となる可能性が高いです。

(2)業務上の疾病

業務上疾病については、業務との間に相当因果関係が認められる場合が該当します。

単に、労働者が事業主の支配下にある状態において発症した疾病を意味しているわけではなく、事業主の支配下にある状態において、病気の原因になるものにさらされたことによって発症した疾病をいいます。

例えば、労働者が就業時間中に腰痛や精神障害を発症したとしても、その発症原因に足り得る業務上の理由が認められない限り、業務と疾病との間に相当因果関係は成立しません。その反面、就業時間外に発症しても、業務が原因によって発症したものと認められれば、業務と疾病との間に相当因果関係は成立し、業務上疾病と認められることがあります。

一般的に、労働者に発症した疾病について、次の3要件が満たされる場合には、原則として業務上疾病と認められます。

- ①労働の場に病気の原因になるものが存在していること
業務に内在する有害な化学物質、病原体、身体に過度の負担のかかる作業態様など。
- ②健康障害を起こり得るほどの病気の原因になるものにさらされたこと
健康障害は、病気の原因になるものにさらされたことによって起こりますが、健康障害を起こすに足りるほどさらされたこと(濃度や期間)があったかどうかが重要です。
- ③発症の経過及び病態
少なくとも疾病の発症は、病気の原因になるものにさらされた後であり、かつ、時期・条件は、医学的に妥当なものでなければなりません。

(3)通勤災害

通勤災害とは、通勤による労働者の傷病等をいいます。この場合の「通勤」とは、就業に関し、住居と就業の場所との間の往復を、合理的な経路及び方法により行うことをいい、業務の性質を有する移動のものを除くものとされています。通勤の経路を逸脱し、又は中断した場合には、逸脱又は中断の間及びその後の移動は「通勤」とはなりません。

①就業に関して

被災当日に就業することとなっていたこと、または、現実には就業していたことが必要です。このとき、遅刻やラッシュを避けるための早出等、通常の出勤時刻と時間的にある程度の前後があっても就業との関連性は認められます。

②住居について

居住して日常生活の用に供している場所です。また、就業の必要上、家族の住む場所とは別に就業の場所の近くにアパートを借り、そこから通勤している場合や天災等の事情のため、やむを得ず会社近くのホテル等に泊まる場合には、そこが住居となります。

③就業の場所について

会社や施設等の業務を行う場所です。また、訪問介護等で数か所の訪問先を受け持っている場合は、自宅を出てから最初の訪問先が業務開始の場所となり、最後の訪問先が業務終了の場所、自宅から最初の移動と自宅への最後の移動が通勤になります。

④合理的な経路及び方法について

通常利用する経路や方法であれば、会社に申告した以外の経路や方法であっても合理的な経路となります。また、やむを得ず交通事情により迂回する経路も合理的な経路となります。合理的な理由もなく遠回りとなる経路は、合理的な経路とはなりません。

⑤業務の性質を有するものについて

①から④までの要件を満たす移動であっても、その行為が「業務の性質を有するもの」である場合には、通勤とはなりません。具体的には、緊急のため休日に呼出を受けて緊急出勤する場合や訪問介護等での訪問先から訪問先への移動をする場合などの行為による災害は、業務災害となります。

⑥往復の経路を「逸脱」し、または「中断」した場合について

「逸脱」とは、就業や通勤と関係のない目的で通勤の経路からそれることをいい、「中断」とは、通勤の経路上で通勤と関係のない行為を行うことをいいます。しかし、経路近くの公衆便所の利用、経路上の店でジュースを購入など、ささいな行為の場合は、逸脱、中断とはなりません。逸脱、中断があるとその後は原則として通勤とはなりませんが、日常生活上必要な行為であって、下記のことをやむを得ない事由により最小限度の範囲で行う場合には、逸脱又は中断の間を除き、経路に復した後は再び通勤となります。

ア 日用品の購入その他これに準ずる行為

イ 関係法令の職業訓練、教育訓練で職業能力の開発向上に資するものを受ける行為

ウ 選挙権の行使その他これに準ずる行為

エ 病院又は診療所において診察又は治療を受けることその他これに準ずる行為

オ 要介護状態にある配偶者、子、父母、配偶者の父母並びに同居し、かつ、扶養している孫、祖父母及び兄弟姉妹の介護(継続的に又は反復して行われるものに限る。)

【2】 雇用保険

(1)雇用保険の被保険者

雇用保険は、失業・育児介護休業等に対し保険給付が行われるもので、常用・非常勤・パート等の名称や雇用形態にかかわらず、下記の条件で雇用されている労働者は、原則として被保険者となります。保険料は、被保険者と事業主の両方で負担します。なお、会社の代表者や役員、個人事業主、同居の親族、昼間学生などは、雇用保険の被保険者にはなりません。

①1週間の所定労働時間が20時間以上である

「1週間の所定労働時間」とは、就業規則、雇用契約書等により、その者が通常の週に勤務すべき時間のことをいいます。この場合の通常の週とは、祝祭日、振替休日、年末年始の休日、夏季休暇などの特別な休日を含まない週をいいます。なお、所定労働時間が短期的かつ周期的に変動する場合には、その周期における所定労働時間の平均を1週間の所定労働時間とします。

②31日以上雇用見込みがある

31日未満の雇用期間を定めた雇用契約であっても、更新する旨の明示がある場合や同様の契約の労働者に更新実績がある場合には、雇入れ日から被保険者になります。

【3】 健康保険

(1)健康保険の被保険者

事業所に常時使用される75歳未満の人は、被保険者となります。「常時使用される人」とは、雇用契約書の有無等とは関係なく、労務の対価として給料や賃金を受けるという使用関係が常用的(フルタイム勤務・正社員など)であることをいいます。

会社の代表者・会社の役員等は、被保険者になります。

パートタイマー・アルバイト等が被保険者の対象になるか否かは、同じ事業所で同様の業務に従事する通常の労働者の1週間の所定労働時間および1月の所定労働日数が4分の3以上である場合は、被保険者になります。

①1週間の所定労働時間が通常の労働者の4分の3以上

②1月の所定労働日数が通常の労働者の4分の3以上

厚生年金保険の被保険者が51人以上いる大規模な会社(特定適用事業所)においては、雇用したパートタイマー・アルバイト等の所定労働時間および所定労働日数が、通常の労働者の4分の3未満であっても、以下の①から③をすべて満たす場合は、被保険者(短時間労働者)になります。

①1週間の所定労働時間が20時間以上あること

②賃金の月額が8.8万円以上であること

③学生でないこと

また、同時に複数の事業所に雇用され、上記の要件に複数当てはまる場合(二以上事業所勤務)は、それぞれの会社(法人)で健康保険の被保険者になる必要があり、それぞれの会社(法人)の保険料を負担する必要があります。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*私用(私的行為)	就業中であっても私用(私的行為)や業務を逸脱する行為をしていたときに、それが原因となった災害は、業務災害に認められない場合がある。
*合理的な経路	通勤は通常利用する経路や方法であれば、会社に申告した以外の経路や方法であっても合理的な経路とみなす場合がある。
*業務の性質	緊急のため休日に呼出を受けて出勤する場合や訪問介護等での訪問先から訪問先への移動のときの災害は、通勤災害ではなく業務災害となる。
*雇用保険の被保険者	1週間の所定労働時間が20時間以上で、かつ31日以上雇用見込みがある人は雇用保険の被保険者となる。
*短時間労働者	厚生年金保険の被保険者が51人以上いる大規模な会社(特定適用事業所)においては、雇用したパートタイマー・アルバイト等は、週20時間以上で健康保険・介護保険・厚生年金保険の被保険者となる場合がある。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 休憩時間中に発生した災害は、業務災害になることはない。

【Q2】 就業時間中に腰痛が発症すれば、必ず、業務災害として認められる。

【Q3】 やむを得ない事情で会社近くのホテルに泊まることになった場合でも、自宅からの出勤ではないので、通勤災害にはならない。

【Q4】 31日未満の雇用期間を定めた雇用契約であっても、更新する旨の明示がある場合や同様の契約の労働者に更新実績がある場合には、雇入れ日から被保険者になる。

【Q5】 パートタイマー・アルバイト等が勤務時間によって健康保険・介護保険・厚生年金保険の被保険者の対象になるか否か週30時間以上勤務しているかどうかである。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × 休憩時間は、私的な行為によって発生した災害は業務災害とは認められませんが、事業場の施設・設備や管理状況等が原因で発生した災害は業務災害となる場合があります。

【Q2 解答】 × 就業時間中に腰痛や精神障害を発症したとしても、その発症原因に足り得る業務上の理由が認められない限り、相当因果関係が成立せず、業務災害にはなりません。

【Q3 解答】 × 天災等の事情のため、やむを得ず会社近くのホテル等に泊まる場合には、そこが住居とみなされるため、通勤災害として認められる場合があります。

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 通常の労働者の1週の所定労働時間および1月の所定労働日数が3/4以上である場合ため、被保険者になる。通常の労働者が週の所定労働時間週40時間であれば正しいですが、例えば1日7時間週35時間のときは35時間の3/4以上(26時間15分以上)になります。

(2)保険料と給付内容**①保険料**

健康保険・介護保険・厚生年金保険では、被保険者が受け取る給与(基本給・手当のほか残業代・休日出勤手当や通勤費などを含めた税引き前の額)と宿舍費や食事代の現物支給分を合算して求めた額(報酬月額)を等級区分に当てはめて決定した標準報酬月額に、保険料率をかけて保険料を算出します。なお、保険料は、被保険者と会社(法人)が半額ずつ負担します。

また、毎年9月に、4月から6月の報酬月額を基に、算定基礎届を提出し標準報酬月額の改定を行います(定時決定)。また、報酬月額に大幅な変動(標準報酬月額の2等級以上)があった場合には、月額変更届を提出し標準報酬月額の改定を行います(随時改定)。

②被扶養者

被保険者の配偶者(事実上婚姻関係と同様の人を含む)、子、孫、兄弟姉妹、直系尊属(父母・祖父母など)や同居している三親等以内の親族で、後期高齢者医療制度の被保険者でなく、主として被保険者に生計を維持されている人は、保険料を支払うことなく、健康保険・介護保険の保険給付を受けることができます。ただし、傷病手当金、出産手当金は対象外です。

ア 年間収入が130万円未満(認定対象者が60歳以上または障害厚生年金を受けられる程度の障害者の場合は180万円未満)であって、かつ、被保険者の年間収入の2分の1未満である場合

イ 同居でない場合は収入が被保険者からの援助による収入額(仕送り)より少ない場合

③健康保険の主な保険給付

保険給付は、窓口の負担額を減らす療養の給付、負担額を上限額で抑える高額療養費、業務外の病気やケガにより労務不能になったときに給付される傷病手当金、産休中に給付される出産手当金等があります。

(3)産前産後・育児休業期間中の保険料免除

産前産後休業期間(出産の日(出産の日が産定の予定日後であるときは、出産予定日)以前42日(多胎妊娠の場合は98日)から出産の日後56日までの間で、妊娠または出産を理由として労務に従事しなかった期間)および満3歳未満の子を養育するための育児休業等期間について、健康保険・介護保険・厚生年金保険の保険料は、事業主が申出書を提出することにより、被保険者・事業主の両方の負担が免除されます。

なお、この免除期間は、将来、被保険者の年金額を計算する際は、保険料を納めた期間として扱われます(開始日の属する月から終了日の翌日が属する月の前月まで)。

<育児休業期間中のその他の免除要件>

ア 育児休業等の開始月については、その月の末日が育児休業等期間中である場合または、その月に14日以上育児休業等を取得した場合。

イ 賞与については育児休業等を1月超(暦日で計算)取得した場合のみ免除されます。

【4】厚生年金保険

(1)厚生年金保険の被保険者

厚生年金保険は、会社(法人)等の勤務しているときに被保険者であった人が年金を受け取るときに、国民年金に上乗せで給付される保険です。

上乗せされる額は給与や賞与時に負担した保険料の額と負担していた期間によって計算されて支給されます。

また、上記とは別に被保険者が障害者になったときの障害厚生年金、被保険者が死亡したときの遺族への遺族厚生年金があり、国民年金にも障害年金、遺族年金がありますが、支給額や支給される要件の範囲が広く、より手厚い年金制度になっています。

保険料の中には、国民年金(基礎年金)の分も含まれています。なお、保険料は、被保険者と会社(法人)が半額ずつ負担します。

①被保険者

厚生年金保険の加入の要件は、健康保険と同じですが、原則70歳未満になります(第2号被保険者)。

②第3号被保険者

20歳以上60歳未満の配偶者で、被保険者に扶養されている人は、保険料を支払うことなく、国民年金に加入することが出来ます(被保険者と同じ厚生年金保険の加入になるわけでありません)。第3号被保険者になる要件は健康保険の被扶養者と原則同じです。

【5】介護保険

介護保険は、加齢に伴う介護が必要なときに保険給付が受けられるものです。

①被保険者の要件

介護保険への加入の要件は、は健康保険と原則同じですが加入は40歳からになります。

②被保険者

ア 第1号被保険者

65歳以上の人(給与天引きは行いません、原則として年金からの天引きになります)。

イ 第2号被保険者

40歳から64歳までの医療保険(会社・法人の健康保険など)に加入している人(給与天引きにより保険料を徴収または国民健康保険と一体的に徴収します)。

なお、第2号被保険者の保険料は、被保険者と会社(法人)が半額ずつ負担します。

③保険給付について

65歳以上の方は原因を問わず要支援・要介護状態となったときに保険給付を受けられます。第2号被保険者は、加齢に伴う特定疾病が原因で要介護(要支援)認定を受けたときに保険給付を受けることができます。

特定疾病は、がん(医師が一般に認められている知見にもとづき回復の見込みがない状態に至ったと判断したものに限る)、関節リウマチ、骨折を伴う骨粗鬆症、初老期における認知症、脳血管疾患、両側の膝関節または股関節に著しい変形を伴う変形性関節症などの16種類があります。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*報酬月額	保険料を算出するための報酬月額には基本給・手当のほか残業代や通勤費と宿舍費や食事代の現物支給も含まれる。
*保険料負担	保険料は、被保険者と会社(法人)が半額ずつ負担しているため、給与から控除される倍の額が本来の保険料となる。
*被扶養者	被扶養者の要件は、年収130万円未満(場合により180万円未満)以外にも被保険者の年間収入の2分の1未満であることも必要である。
*第3号被保険者	20歳以上60歳未満の配偶者で被保険者に扶養されている人。国民年金保険料が免除される。
*特定疾病	40歳から64歳の第2号被保険者が介護保険の保険給付を受けるための原因となり、加齢に伴うもの。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】健康保険・介護保険・厚生年金保険の保険料は、報酬月額に保険料率をかけて算出する。

【Q2】被扶養者で被保険者と同居でない場合は収入が被保険者からの援助による収入額(仕送り)より少ないことが必要である。

【Q3】産前産後・育児休業期間中の保険料免除は、被保険者だけで会社(法人)の保険料負担は免除されない。

【Q4】第3号被保険者は、保険料を払うことなく、厚生年金保険に加入できる。

【Q5】介護保険料は40歳以上になると健康保険や厚生年金保険とともに65歳になる前まで、原則給与から天引きされる。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】× 健康保険・介護保険・厚生年金保険の保険料は、報酬月額を等級区分に当てはめて決定した標準報酬月額に、保険料率をかけて保険料を算出します。

【Q2 解答】○

【Q3 解答】× 産前産後・育児休業期間中の保険料免除は、会社(法人)保険料負担も免除されません。

【Q4 解答】× 第3号被保険者は国民年金の保険料が免除されるだけで、厚生年金保険には加入できません。

【Q5 解答】○

安全衛生・健康管理

● 履修時間 ● 30 分 【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 安全衛生・健康管理は働きやすい職場作りの基本であることについて理解し、安全で安心の介護サービスを提供し、またそれを維持するための安全衛生管理体制を理解する。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】安全衛生管理体制	< 単元 >
(1) 衛生管理者の役割 (2) 衛生推進者の役割 (3) 産業医の役割 (4) 衛生委員会の役割	セクション 1 30分
【2】メンタルヘルス	
(1) 相談窓口の設置 (2) ストレスチェック	

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を**1単元(セクション)**でWEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)衛生管理者の役割

衛生管理者は、労働安全衛生法に基づき、常時50人以上の労働者を使用する事業場において労働者の健康障害を防止するために、選任が義務付けられているものです。衛生管理者は、誰でも良いわけではなく、第一種衛生管理者または第二種衛生管理者の免許などの資格が必要で、選任した時は、その旨を所轄労働基準監督署に報告しなければなりません。

衛生管理者は少なくとも毎週1回作業場等を巡視し、設備、作業方法又は衛生状態に有害のおそれがあるときは、直ちに、必要な措置を講じなければなりません。

衛生管理者の次の項目のうち、衛生に関する技術的事項の管理を行います。

- ①労働者の危険又は健康障害を防止するための措置に関すること。
- ②労働者の安全又は衛生のための教育の実施に関すること。
- ③健康診断の実施その他の健康の保持増進のための措置に関すること。
- ④労働災害防止の原因の調査及び再発防止対策に関すること。

(2)衛生推進者の役割

衛生推進者は、労働安全衛生法に基づき、常時10人以上50人未満の労働者を使用する事業場において、衛生に関する業務を担当する者として選任される者です。

衛生推進者になるためには衛生管理者のような免許は必要ありません。事業所内で適切な人物を選任し、衛生推進者の氏名を事業所の見やすい箇所に掲示する等により関係労働者に周知しなければなりません。

衛生推進者が担当する職務は、労働者の健康障害を防止するための措置、衛生のための教育、健康診断の実施その他の健康の保持増進のための措置、労働災害の原因の調査及び再発防止対策等になります。

(3)産業医の役割

産業医は、労働安全衛生法に基づき、常時50人以上の労働者を使用する事業場において、選任が義務付けられています。労働者の健康管理等を行う医師であり、選任した時は、その旨を所轄労働基準監督署に報告しなければなりません。

産業医は、以下のような職務を行うこととされています。

- ①健康診断、面接指導等の実施及びその結果に基づく労働者の健康管理に関すること。
- ②健康教育、健康相談その他労働者の健康の保持増進を図るための措置に関すること。
- ③労働衛生教育に関すること。
- ④労働者の健康障害の原因の調査及び再発防止のための措置に関すること。

その他にも、ストレスチェックの実施し、高ストレス者への面接指導、職場環境改善への助言など不調者の予防と早期発見、職場復帰支援や長時間労働者への面接指導を行い、過重労働による健康障害の防止に努めます。

産業医は、少なくとも毎月1回作業場等を巡視し、必要があると認めるときは、直ちに、必要な措置を講ずること、また、事業者に対し、健康管理等について必要な勧告をすることができます。事業者は勧告内容とその措置した内容を3年間保存しなければなりません。

(4)衛生委員会の役割

衛生委員会は、労働安全衛生法に基づき、常時50人以上の労働者を使用する事業場において、設置が義務付けられています。労働者の健康障害を防止し、快適な職場環境を形成するための労使協議機関です。労働者と使用者双方の代表者が集まり、職場の衛生管理に関する事項を調査審議し、意見を述べる場となります。事業者は、衛生委員会の意見を尊重し、誠実に対応するよう努める必要があります。

衛生委員会の構成員は、①総括安全衛生管理者または事業の実施を統括管理する者もしくはこれに準ずる者②衛生管理者③産業医④衛生に関し経験を有する労働者となっており、①以外の委員の半数については、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合はその労働組合（過半数で組織する労働組合がない場合は労働者の過半数を代表する者）の推薦に基づき指名しなければなりません。衛生委員会は、少なくとも毎月1回以上開催し、開催の都度、委員会における議事の概要を労働者に周知し、委員会の意見、講じた措置の内容や重要なものに係る事項について記録したものを3年間保存しなければなりません。

【2】メンタルヘルス

(1)相談窓口の設置

メンタルヘルスに関する相談窓口の設置は、法律で義務付けられているものではありませんが厚生労働省は「労働者の心の健康の保持増進のための指針」において、相談体制の整備を推奨しています。相談窓口については、社内または社外に設置する方法があります。

社内窓口:人事担当者、衛生管理者、産業医、保健師、専門スタッフなどが担当します。

社外窓口:外部の相談機関(カウンセリング機関)と契約し、相談窓口として利用します。

職場におけるメンタルヘルスの問題は、単に個人の問題として捉えるのではなく、プライバシーの保護を厳守した上で、会社全体で取り組むべき課題です。

ハラスメント対策の相談窓口としての機能をさせれば、早期発見・早期対応することで被害者の救済や再発防止に役立ちます。また、従業員の安心感の向上にも繋がります。

(2)ストレスチェック

ストレスチェックは、労働安全衛生法に基づき、常時50人以上の労働者を使用する事業場において、年1回の実施が義務付けられており、労働者が自身のストレス状態を把握し、必要に応じて適切な対処を行うことで、メンタルヘルス不調を未然に防ぐことや職場環境の改善を目的としています。

ストレスチェックは、ストレスに関する質問票(通常は選択回答式)への記入を依頼し、質問票の回答を集計・分析し、個々の労働者のストレス状態を評価します。

実施者(医師、保健師など)から労働者本人に直接結果を通知し、高ストレスと評価された労働者から申し出により、医師による面接指導が行われます。また、ストレスチェックの結果を分析し、職場環境の改善が必要と判断された場合、事業者は適切な措置を講じます。

実施における注意点として、ストレスチェックの結果は、労働者のプライバシーに関わる重要な情報のため、結果の取り扱いは、厳重に行う必要があります。また、ストレスチェックの結果を理由に、労働者を不利益に取り扱うことは禁止されています。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*衛生管理者	常時50人以上の労働者を使用する事業場において、労働者の健康障害を防止するために選任が義務付けられています。
*衛生推進者	常時10人以上50人未満の労働者を使用する事業場において、労働者の健康障害を防止するために選任が義務付けられています。
*産業医	常時50人以上の労働者を使用する事業場において、労働者の健康管理等を行うために選任が義務付けられています。
*衛生委員会	常時50人以上の労働者を使用する事業場において、設置が義務付けられています。
*ストレスチェック	常時50人以上の労働者を使用する事業場において、年1回の実施が義務付けられています。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 衛生管理者は、職場に適任者がいれば、資格などは不要である。

【Q2】 衛生推進者は、職場に適任者がいれば、資格などは不要である。

【Q3】 産業医は、労働者の健康管理等に問題があるときは勧告をすることができる。

【Q4】 衛生委員会は、年に1回の開催が義務付けられている。

【Q5】 ストレスチェックは、個人のストレス状態を評価するだけでなく、職場環境の改善にも役に立つものである。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × 第一種衛生管理者、第二種衛生管理者の免許等が必要です。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × 月に1回の開催が義務付けられています。

【Q5 解答】 ○

雇用契約

● 履修時間 ● 30分 【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 雇用契約について最低限知っておくべきルールを理解し、部下指導や育成における根拠となる知識を習得する。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】試用期間	<単元>
(1)試用期間の意義 (2)試用期間の運用	セクション 1 30分
【2】有期雇用	
(1)無期転換権 (2)期待権 (3)無期雇用と有期雇用	

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を1単元(セクション)で WEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)試用期間の意義

試用期間とは、会社が新たに採用した労働者の能力や適性、人柄など採用選考だけでは判断が難しいため、一定期間見極める期間として設けられたものです。

試用期間は、本採用前の「お試し期間」のような位置づけですが、労働契約自体は成立していますので、労働基準法などの労働関係法令は適用されます。

試用期間中の解雇は、本採用後よりも比較的容易に行うことができますが、それでも客観的に合理的な理由があり、社会通念上相当と認められる場合に限られますので、注意が必要です。

(2)試用期間の運用

試用期間の運用については、就業規則または雇用契約書等で以下の項目を確認する必要があります。内定通知時に、試用期間についての説明を十分にし、労働者の理解を得ることが重要です。

- ①試用期間の長さ:一般的には3か月程度が多く、長くても6か月以内が妥当とされています。試用期間の途中で終了することがあること、また試用期間の延長がある場合は、延長期間を明確にします。あまりに長い試用期間は公序良俗に反するとして無効になる可能性もあります。
- ②本採用の判断基準:どのような基準で本採用するかを明確にします。客観的かつ合理的な基準を設定することが重要です。(例:業務遂行能力、適性、協調性、勤怠状況など)
- ③試用期間中の労働条件:給与、労働時間、休日など、本採用後と異なる労働条件がある場合は、その内容を明確にします。
- ④解雇事由:試用期間中の解雇事由を明記します。本採用後よりも広い範囲で解雇が認められるとはいえ、客観的に合理的な理由が必要です。
- ⑤本採用拒否の場合の手続き:本採用を拒否する場合の手続き(例:解雇予告、解雇理由の説明)を明記します。

試用期間中は、労働者の能力や適性を適切かつ客観的に評価する必要があります。評価方法としては、以下のようなものが考えられます。

- ①業務遂行状況の確認:日々の業務の進捗状況や目標に対しての成果を定期的に確認します。また、重大な経歴詐称がないかの確認も行います。
- ②上司や同僚からの評価:上司や同僚からの意見や評価を収集します。
- ③面談の実施:定期的に面談を行い、業務の状況や能力に対する課題を共有します。

試用期間終了後、能力や適性の評価結果に基づき、本採用するかどうかを判断します。

本採用を拒否または試用期間の途中で解雇する場合は、客観的に合理的な理由が必要で、かつ労働者に説明する必要があります。単なる「思っていたのと違った」という理由だけでは、解雇権の濫用とみなされる可能性があります。

本採用を拒否または試用期間の途中で解雇するする場合、労働基準法に基づき、解雇予告(30日前までの予告)または解雇予告手当の支払いが必要です。

また、労働者から請求があった場合は、解雇理由を記載した書面を交付します。

【2】有期雇用

(1)無期転換権

無期転換権は、労働契約法により、有期雇用で働く人々が、期間の定めなく、安心して働き続けられるように設けられた権利です。

無期転換権が発生するためには、以下の2つの要件を満たす必要があります。

- ①同一の使用人との間で有期労働契約が更新されていること。
- ②有期労働契約の通算契約期間が5年を超えていること。

無期転換を希望する労働者は、使用人に対して書面または口頭でその旨を申し出ます。労働者から無期転換の申し込みがあった場合、使用人は原則としてこれを拒否することはできません。申し込みがあった時点で、無期労働契約が成立します。ただし、無期労働契約への転換日は、申込時の有期労働契約が終了する日の翌日となります。

(2)期待権

期待権とは、法律用語ではありませんが、労働法において、有期雇用契約が更新されることに対する労働者の期待を指す言葉として用いられます。具体的には、有期雇用契約が何度も更新されてきた場合などに、労働者側に「次の契約も更新されるだろう」という期待が生じることがあり、この期待が法的に保護される場合があるという考え方です。

期待権は、以下のような状況で発生しやすいとされています。

- ①反復更新:有期雇用契約の更新回数が多い場合。
- ②長期の雇用継続:雇用期間が長期にわたっている場合。
- ③雇用継続を期待させる言動:使用人が労働者に対して雇用継続を期待させるような言動(例:「来年もよろしく」「ずっとここで働いてほしい」など)を行っている場合。
- ④業務の恒常性:担当している業務が一時的なものではなく、恒常的な業務の場合。
- ⑤過去の更新状況:過去に同様の立場の労働者が雇止めされた事例がほぼない場合。
- ⑥更新手続きの形骸化:更新手続きが遅れたり、形式的で、審査が行われていない場合。

期待権が認められる場合、使用人は契約期間満了をもって一方的に雇止め(契約更新をしないこと)をすることが難しくなります。この場合、客観的に合理的な理由があり、社会通念上相当と認められない限り、雇止めが無効となる可能性があります。

(3)無期雇用と有期雇用

無期雇用とは、労働契約において雇用期間の定めがない雇用形態です。つまり、契約期間の満了による契約終了や更新がなく、原則として、就業規則などで定められている定年まで働き続けることができます。雇用期間の定めがないため、雇止めがなくなり、かつ使用人からの理不尽な解雇が難しくなるため、安定した雇用が保障されます。

有期雇用とは、労働契約において雇用期間が定められている雇用形態です。契約期間が満了すると、原則として契約は終了します。ただし、双方の合意があれば契約を更新することができます。主に契約期間のあるパート、アルバイト、契約社員などが該当します。

勤務時間や日数などを比較的自由に選択できる場合が多いですが、契約期間満了ごとに契約更新の有無が判断されるため、雇用が不安定になりがちです。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*試用期間	会社が新たに採用した労働者の能力や適性を見極める期間です。
*試用期間の長さ	一般的には3か月程度が多く、長くても6か月以内が妥当といわれています。
*無期転換権	通算契約期間が5年を超えると発生する労働者の雇用契約が有期でなくなる権利です。
*期待権	労働者側に「次の契約も更新されるだろう」という期待に対して、雇用継続になりうるといわれる権利
*有期雇用	主に契約期間のあるパート、アルバイト、契約社員のことを指します。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 試用期間であれば、解雇にしても、その解雇がくつがえることはない。

【Q2】 試用期間は、労働者をじっくり確認したいので、長ければ長いほどいい。

【Q3】 有期労働契約の通算契約期間が5年を超えていても、申出をしなければ、そのまま有期雇用契約になる。

【Q4】 労働契約の更新手続きが遅れたりして、形だけの更新になっていると、期待権が発生して、雇止めが出来なくなる場合がある。

【Q5】 有期から無期雇用の契約になれば、どの会社でもずっと働くことができ、辞めるタイミングは労働者が決めることが出来る。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × 試用期間であっても、客観的に合理的な理由がなければ、解雇権の濫用とみなされ、解雇がくつがえる場合もあります。

【Q2 解答】 × あまりに長い試用期間は、試用期間そのものが無効になる可能性があります。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 定年制がなければ、設問のとおりですが、無期雇用の契約であっても、定年の設定があれば、定年までになります。

採用

● 履修時間 ● 30分 【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 公正な採用選考の基本的な考え方について理解し、応募者の適性・能力とは関係ない事柄で採否を決定しないことなど、採用について必要な知識を習得する。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】面接時の質問	<単元>
(1)採用選考の基本的な考え方 (2)公正な採用選考 (3)採用選考時に配慮すべき事項	セクション 1 30分
【2】履歴書や職務経歴書の読み方	
(1)志望動機やアピールポイント (2)職務経歴と実務能力 (3)職歴の見方	
【3】採用前に職場体験や見学をしてもらう際の留意点	
(1)職場体験のための保険 (2)入社後のギャップの緩和	
(3)職場体験時や見学時の関わり方	

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際、お手元にご用意ください。
- * 約30分を**1単元(セクション)**でWEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)採用選考の基本的な考え方

採用選考の基本的な考え方として、厚生労働省は、「公正な採用選考の基本」において、応募者の基本的人権の人権を尊重し、能力と適性のみを基準として公正に行われるよう次の項目を掲げています。

- ①応募者を一個人として尊重し、出自、家族、思想信条、性的指向・性自認、病歴、障害など、本来自由であるべき事項や能力・適性に関係のない事項で採否を決定しないこと。
- ②応募者の能力や適性が募集職務を遂行できるかどうかを基準として選考を行うこと。

(2)公正な採用選考

公正な採用選考は、(1)の基本的な考え方を踏まえ、以下の項目が推奨されます。

- ①採用基準の明確化:求める人物像を明確にし、具体的な評価基準を作成する。
- ②複数担当者による評価:一人の面接官の主観に偏らないように、複数人で評価を行う。
- ③評価項目の明確化:評価シートなどを活用することで、評価の基準を統一する。
- ④面接官研修の実施:人権尊重、公正な選考、面接技法などに関する研修を実施する。
- ⑤選考プロセスの透明化:応募者に選考プロセスの情報提供し、透明化を図る。
- ⑥社内体制の整備:経営層も含めた社内全体で公正な採用選考の重要性を共有する。

公正な採用選考を行うことで能力と適性に基づいた選考を行うことで、企業にとって最適な人材を獲得でき、企業の社会的責任を果たすことにつながり、企業イメージの向上に貢献する。

(3)採用選考時に配慮すべき事項

採用選考時の具体的な選考プロセスにおいて、以下の点に配慮する必要があります。

- ① 応募書類(履歴書、職務経歴書など):本来自由であるべき事項や、応募者の能力・適性に関係のない事項の記載を求めないこと。
例えば、家族構成(職業、続柄、地位、収入など)、住居状況(間取り、部屋数、所有関係など)、思想信条、支持政党、宗教、愛読書、生活環境、資産、身体的特徴、病歴(業務に影響のないもの)、本籍地、出生地など。
扶養家族数や配偶者の有無は、必要に応じて確認しても構いませんが、選考に影響を与えないように注意が必要です。
- ②面接上記①と同様の事項について質問しないこと。また、面接官の主観や偏見に基づく評価を避け、客観的な評価を行います。
- ③筆記試験・適性検査:時事問題など、職務と直接関係のない試験は避けるべきです。また、適性検査を行う場合は、職務との関連性を十分に考慮し、適切な検査を選定する必要があります。
- ④身元調査:原則として、身元調査は行うべきではありませんが、どうしても行う必要がある場合は、本人の同意を得た上で、必要最小限の範囲で行うこと。
- ⑤健康診断:採用内定後に行うのが原則です。採用選考のために必要な場合は、職務遂行に必要な身体的状況を把握するために、必要最小限の項目に限るべきです。

【2】履歴書や職務経歴書の読み方

(1)志望動機やアピールポイント

志望動機やアピールポイントは、就職活動や転職活動において、企業に自分を売り込むための重要な要素です。採用担当者は、これらの内容を通して、応募者が自社にどれだけ適しているか、どのような貢献をしてくれるかを判断します。

志望動機とは、競業他社ではなく、「なぜ自社で働きたいのか」という理由を具体的に説明するものです。企業理念、企業風土、事業内容、仕事内容など、調べたうえで、具体的な要素に言及し、自身の経験やスキル、貢献できる要素と結び付けて説明しているかを確認します。

アピールポイントは、自身の強みや能力を企業に伝えるためのものです。単なる自己紹介ではなく、経験、スキル、性格、今までの実績・成果、周りからの評価などから「企業が求める人物像」に合致しているかを判断します。

(2)職務経歴と実務能力

職務経歴と実務能力は、どちらも仕事の経験を表す言葉ですが、意味合いが異なります。それぞれの違いを理解し、効果的にアピールできるように解説します。

職務経歴を記載する職務経歴書は、過去にどのような仕事(職務)に就いていたのかという経歴のことです。具体的には、会社名、所属部署、役職、在籍期間、担当業務などを時系列に沿って記述したものです。

実務能力とは、実際に業務を遂行する能力のことです。職務経歴で示される過去の経験を通して、具体的にどのようなスキルや知識を身につけ、どのような成果を上げてきたのかという、実践的な能力を表します。職務経歴書の経歴に並べて記述をしたり、職務経歴書の最後に総評的に記述する方法があります。

(3)職歴の見方

職歴の見方について、職歴は、履歴書や職務経歴書に記載されるもので、過去にどのような仕事をしてきたかを示す重要な情報で、自社に適した人材かどうかを判断します。職歴を見る際には、単に過去の会社名や役職を見るだけでなく、以下のポイントに着目することが重要です。

- ①業界・職種に一貫性があるか、転職理由などを確認し、長期的なキャリアビジョンを持っているか、安定して働ける人材かどうか確認します。
- ②今まで役職や役割を担ってきたのかを確認します。管理職やリーダー候補の選考において重要な判断材料ですが、職場のマネジメントが出来ていたかを確認します。
- ③過去の仕事でどのような実績や成果を上げてきたのかを確認します。誇張表現になっていないか具体的な数字や事例を用いて説明されているかどうか重要です。
- ④スキルや知識を身につけてきたのかを推測します。今後の成長が見込めるか、または即戦力になるようなスキルなのかを確認します。
- ⑤転職回数が多い、短期間での転職、空白期間がある場合は、その理由を確認します。前向きな転職か人間関係や待遇面での不満なのかによって評価が変わります。

【3】採用前に職場体験や見学をしてもらう際の留意点

(1)職場体験のための保険

職場体験は、学生が実際の職場で働く経験を通して、職業観を養い、将来のキャリアについて考える貴重な機会です。しかし、慣れない環境で活動するため、思わぬ事故やトラブルに巻き込まれる可能性もゼロではありません。万が一、このような事故が起こった場合、医療費や賠償金などの費用が発生する可能性があります。保険に加入していれば、これらの費用を補償してもらうことができ、安心して職場体験に取り組むことができます。これらの保険は、単独で加入できる場合もあれば、セットで加入できる場合もあります。

- ①傷害保険：職場体験中のケガによる死亡、後遺障害、入院、通院などを補償します。
- ②賠償責任保険：職場体験中に他人にケガをさせたり、物を壊したりしたことによって法律上の損害賠償責任を負った場合に補償します。

(2)入社後のギャップの緩和

入社後のギャップとは、入社前に抱いていた会社のイメージと、実際に入社してから経験する現実との間に生じる差のことです。このギャップが大きいと、早期離職につながる可能性もあるため、企業と社員双方にとって重要な課題となります。ここでは、入社後のギャップを緩和するための方法を、企業側と社員側の両方の視点から詳しく解説します。

入社後のギャップが生まれる原因として、事前の情報少なく、実際の業務内容や社風、人間関係などを十分に理解出来ていなかった、入社前に過度な期待を抱いてしまい、現実とのギャップを感じてしまった、入社前後の企業と社員間のコミュニケーションが不足しているため相互理解が深まらなかった、職場の雰囲気や人間関係が想像していたものと異なっていたなどが挙げられている。

企業側が取り組むべきギャップ緩和策としては、以下の項目があげられる。

- ①企業の魅力など良い面だけでなく、業務の厳しさや課題も正直に伝え、具体的な業務内容や必要なスキルを明確にすることで、応募者に過度な期待をさせないようにする。
- ②面接以外にも、座談会、職場見学、体験会などを実施し、現場社員と直接話せる機会を設けることで、入社後のイメージを具体的に掴めるようにする。
- ③内定者同士や社員との交流を深める機会を設け、入社への不安を軽減させる。
- ④新入社員に先輩社員をメンターとして割り当て職場環境への適応をサポートする。
- ⑤上司や人事担当者との定期的な面談を通して課題、不安などを共有しサポートをする。

(3)職場体験時や見学時の関わり方

職場体験や見学は、学生や求職者にとって、実際の職場の雰囲気や業務内容を理解する貴重な機会であり、会社にとっても、自社の魅力を伝え、将来の人材確保につなげるチャンスとなります。受け入れ体制の準備としては、担当者を決め、スケジュールを作成し、企業の魅力を含めての説明、業務の体験方法、職場の雰囲気が分かるように職員との交流の機会の設定、最後にフィードバックの機会、アンケートなど実施などが必要になります。また、事前に体験者・見学者には、目的明確にして来てもらうこと、質問事項を書いたメモを用意してもらうなど、当日の持ち物や服装も含めて準備してもらうことも重要です。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 公正な採用選考の基本	厚生労働省は、「公正な採用選考の基本」において、応募者の基本的人権の人権を尊重し、能力と適性のみを基準とすることを掲げています。
* 職務経歴書	会社名、所属部署、役職、在籍期間、担当業務などを時系列に沿って記述したもので、一般的に実務能力についても記載されています。
* 傷害保険	傷害保険は、職場体験中のケガによる死亡、後遺障害、入院、通院などを補償します。
* 賠償責任保険	賠償責任保険は、職場体験中に他人にケガをさせたり、物を壊したりしたことによって法律上の損害賠償責任を負った場合に補償します。
* 職場体験	自社の魅力を伝え、将来の人材確保につなげるチャンスとなりますので、受け入れ体制を整えることが重要です。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 採用選考の基本的な考え方として性的指向・性自認、病歴、障害に関することのみで、可否を判断すべきではない。

【Q2】 ベテランの面接官は、過去の経験から主観に基づく評価のみで客観的な評価は必要でない。

【Q3】 転職回数が多い、短期間での転職、空白期間がある場合は、その理由を確認したほうが良いとされています。

【Q4】 内定者に対しては企業の魅力などの良い面を伝え、内定辞退にならないように、アピールすることが重要である。

【Q5】 職場体験や見学は、業務が増え、現場の職員にも迷惑がかかるので、積極的には行わない方がいい。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × ベテランの面接官であっても主観のみに頼らず、客観的な評価も含めて総合的に判断すべきです。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × 入社後のギャップが発生し早期離職にならないように、具体的な業務内容や業務の厳しさ、課題なども伝えた方がよいとされています。

【Q5 解答】 × 職場体験や見学は、体制を整えて、現場の職員にも理解をしてもらい、積極的に実施する方がよいとされています。

退職

● 履修時間 ● 1 時間 【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 退職について適切な知識を習得し、雇用契約の終了を迎えるにあたり、管理者・リーダーとしての役割・責任について、その概要のポイントを理解する。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】退職願と退職届	< 単元 >
(1)合意解約の申込 (2)退職の意思表示の撤回 (3)就業規則に基づかない退職届の取扱い	セクション 1 35 分
【2】自然退職	
(1)休職制度と退職 (2)有期契約と退職	
(3)定年と退職	セクション 2 25 分
【3】退職時の年次有給休暇	
(1)退職までの残日数と年次有給休暇 (2)年次有給休暇の買上げが認められる場合 (3)業務引継ぎと年次有給休暇	

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を**1単元(セクション)**で WEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)合意解約の申込

合意解約とは、労働者と使用者(会社)双方の合意に基づいて労働契約を終了させることを指します。これは、労働者の一方的な意思表示による退職とは異なり、双方の合意が必要となります。

労働者からの申込として、労働者が何らかの理由で退職を希望し、使用者もそれを了承し、退職する場合です。口頭でも可能ですが、後々のトラブルを避けるため、退職願で行うことが望ましいです。使用者は、労働者の申込み内容を検討し、承諾するかどうかを決め、承諾する場合は、その旨を労働者に伝えます。この承諾の意思表示が労働者に到達した時点で、合意解約が成立します。

また、会社側からの申込として、早期退職制度・希望退職募集による退職や懲戒解雇相当の事由がある労働者から退職を希望し、会社が承諾する合意解約などがあります。

(2)退職の意思表示の撤回

退職の意思表示の撤回は、労働者が会社に「辞めます」と伝えた後、その意思を撤回したいという状況です。この撤回が認められるかどうかは、退職の意思表示が「合意解約の申込」か「一方的な意思表示による退職」によって異なります。

「合意解約の申込」の場合は、労働者から退職を希望する旨を伝え、使用者もそれを了承することで労働契約を終了するという双方の合意が必要となるため、労働者からの申込みに対して、使用者が承諾するまでは撤回が可能です。つまり、労働者が「辞めたい」と申し出た段階では、まだ合意解約は成立しておらず、使用者が「承諾します」と伝えるまでは、その意思表示を取り消すことができます。なお、後々のトラブル防止のために、書面(撤回届など)で行うことが望ましいです。

その他に、会社からの強迫や詐欺によって退職の意思表示をさせられた場合や、重大な勘違いで退職の意思表示をした場合など、労働者の自由の真意に基づかない意思表示であった場合は、その意思表示を取り消すことができます。

また、「一方的な意思表示による退職」の場合は、会社が受理した後の撤回は出来ません。

(3)就業規則に基づかない退職届の取扱い

就業規則で定められた退職の手続き(例えば、退職の〇ヶ月前までに届け出ることなど)に従わずに一方的に退職届が提出されたときは、法律(民法)と就業規則の内容が異なる場合は、原則として「期間の定めのない雇用契約の場合、労働者はいつでも退職の意思表示をすることができ、退職の意思表示をしてから2週間が経過すれば雇用契約は終了する」という民法の規定が優先され、例えば、就業規則で「退職の3か月前までに届け出ること」と定められていても、労働者は民法の規定に基づき、2週間前に退職の意思表示をすれば退職することができます。就業規則は、あくまで社内のルールであり、法律に反する内容を定めても無効となります。

その反面、民法で「前項の意思表示は、撤回することができない」とも定められているため、退職届が受理されると合意解約の申込とは違い撤回することは出来ません。

【2】自然退職

(1)休職制度と退職

休職制度と退職の関係についてですね。休職制度は、従業員が病気やケガなどの理由で一時的に業務に従事できなくなった場合に、雇用契約を維持しながら、従業員が安心して療養などに専念するために一定期間休むことができる制度です。しかし、休職期間が満了しても復職できない場合、一般的に自然退職になります。

休職制度は、法律で義務付けられている制度ではなく、各会社の就業規則に基づいて定められています。そのため、休職の理由、期間、給与の扱いなどは企業によって異なりますが、業務外での病気やケガなどによる私傷病による休職が一般的です。

休職期間が満了しても、従業員が復職できない場合、就業規則に「休職期間満了時に復職できない場合は退職とする」という規定がある場合、期間満了をもって自動的に退職(自然退職)となります。

この場合、解雇ではなく自己都合退職として扱われることが多いです。なお、会社は、自然退職にする前に、休職期間満了時に従業員の復職可能性を慎重に判断する必要があります。医師の診断書を参考に、客観的な判断を行うことが重要です。

就業規則が「休職満了時に復職できない場合は解雇にする」となっている場合は、客観的に合理的な理由があり、社会通念上相当と認められる場合にのみ有効となります。安易な解雇は不当解雇とみなされる可能性がありますので、解雇理由を明確にし、解雇予告通知を行うなど、法的な手続きを適切に行う必要があります。

休職は、上記以外にも他の企業へ出向するときの休職もあります。

(2)有期契約と退職

有期契約とは、雇用期間が定められている労働契約のことで、期間の定めのある契約社員、嘱託社員、パート・アルバイトなどで多く見られます。

有期契約における退職は、期間の定めのない雇用契約(正社員など)とは異なり、原則として契約期間の満了によって自動的に終了します。

使用者が契約期間満了で契約更新をしないことを、「雇止め」といいます。

雇止めは、実質的に解雇と同じ効果を持つため、最初から契約更新をしない労働契約を結んだときを除き、更新の状況や理由によっては、要件を満たさないとして、不当とみなされ、契約が終了できないことがあります。

なお、契約期間中は、労働者・使用者双方とも、原則として一方的に契約を解除することはできません。これは、契約というお互いの約束をしているためです。

労働者側から契約期間中に退職する場合、原則として「やむを得ない事由」が必要となりますが、1年を超える有期労働契約の場合、契約開始日から1年経過後は、労働者はいつでも自由に退職することができます。この場合、「やむを得ない事由」は不要です。

使用者側から契約期間中に解雇する場合は、労働者と同様に原則として「やむを得ない事由」が必要ですが、さらに、客観的に合理的な理由があり、社会通念上相当と認められる場合にのみ解雇が認められます。単に業績不振などの理由だけでは、解雇は無効となる可能性が高いです。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*退職願	一般的に労働者からの申込として、労働者が何らかの理由で退職を希望し、使用者に合意解約の申込をする場合に提出します。
*退職届	一般的に労働者から一方的に退職の意思表示をするときに、提出します。ただし、退職願と退職届を同じものと考えてることが多いです。
*自然退職	就業規則に定めていることが前提で、休職期間が満了しても復職できない場合の退職のこと。
*雇止め	使用者が契約期間満了で契約更新をしないこと。
*契約期間満了	有期契約の場合、原則として契約期間が満了で雇用契約は終了しますが、状況により、雇用契約の終了が無効になる場合もあります。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】労働者が退職願により、合意解約の申込をした場合、会社が承諾すれば、退職することが出来る。

【Q2】就業規則に1か月前に退職の申出をすると規定しても、民法により、1週間前に意思表示すれば、退職することができる。

【Q3】就業規則に規定はしていないが、何年も私傷病で休職している労働者については、ある時点をもって自然退職とすることが出来る。

【Q4】契約期間1年の雇用契約の途中の退職は、労働者であれば、退職届を提出すれば、やむを得ない理由がなくても退職することができる。

【Q5】契約期間満了で雇用契約を終了する場合は、終了する理由を伝えた方がよい。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】○

【Q2 解答】× 民法により2週間前に意思表示すれば、退職することができます。

【Q3 解答】× 休職期間満了による自然退職は、就業規則に定める必要があります。

【Q4 解答】× 労働者であっても、やむを得ない理由が必要になります。

【Q5 解答】○

(3)定年と退職

定年とは、企業が就業規則などで定めた一定の年齢に達したことを理由に、労働契約を終了させる制度です。

そのため、労働者の意思に関わらず、就業規則等で定められた年齢に達すると自動的に退職となります。

ただし、定年の年齢は、高年齢者雇用安定法により、60歳を下回ることができません。さらに、定年を65歳未満にしている会社は、次の項目のいずれかを行う必要があります。

- ①65歳まで定年年齢を引き上げ
- ②希望者全員を対象とする65歳までの継続雇用制度を導入
- ③定年制の廃止

継続雇用制度は、現に雇用している高年齢者を、本人の希望によって、定年後も引き続き雇用する制度で、定年でいったん退職とし、新たに雇用契約を結ぶ再雇用制度や定年で退職とせず、引き続き雇用する勤務延長制度などがあります。

また、定年年齢や継続雇用制度を65歳以上70歳未満に定めている会社は、70歳までに下記の項目のいずれかにより就業機会を確保することが、いまのところは強制ではありませんが努力義務になっています。

- ①70歳まで定年年齢を引き上げ
- ②70歳までの継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度等)を導入(他の会社でも可)
- ③定年制を廃止
- ④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
- ⑤70歳まで継続的事業に従事できる制度の導入(自社や出資団体の社会貢献事業など)

【3】退職時の年次有給休暇**(1)退職までの残日数と年次有給休暇**

退職までの残日数と年次有給休暇については、退職日が決まっている場合、残りの日数で年次有給休暇をどのように消化するかを確認する必要があります。

労働基準法により、一定の要件を満たす労働者には年次有給休暇が付与され、年次有給休暇の使用することは労働者の権利であり、原則として労働者が請求すれば会社は年次有給休暇を与えなければなりません。

ただし、あくまで在職中の労働者の権利であるため、退職後に年次有給休暇を取得することは出来ません。退職日までに年次有給休暇を消化しきれない場合、原則としてその権利は消滅してしまいます。

退職時のトラブル防止のため、退職日が決まっている場合は、残りの日数で年次有給休暇を消化できるように、退職日までの年次有給休暇の残日数を確認し、最終出勤日までの消化計画を立て、早めに会社と相談することが重要です。

相談を受けた会社は、労働者の年次有給休暇の消化に、できる限り協力し、業務を調整する義務があります。

(2)年次有給休暇の買上げが認められる場合

年次有給休暇は、労働者の心身の疲労を回復させ、労働力の維持培養を図るためにもうけられているもので、付与日から2年間で時効により消滅します。消滅する前に年次有給休暇を使用しないと労働者の年次有給休暇を使用する権利がなくなります。

労働基準法では、「年次有給休暇を与えなければならない」と規定されていますので、会社が年次有給休暇を消化しない分について、買上げ(金銭を支給)しても年次有給休暇を与えたことにはなりません。

また、買上げすることを前提にして、請求できる年次有給休暇日数を減らすことや、請求された日数を買上げすることを理由に、請求を拒否することはできません。

買上が認められているのは、会社独自の制度により、法で定められた日数を上回る日数を付与した年次有給休暇で、上回る日数分に関しての買上げのみで、それ以外の労働基準法で定められた年次有給休暇については、買上げは認められません。

そのため、労働者からの消化できないことを理由に、年次有給給を金銭で請求されても、会社は、その請求に応じる義務はありません。

ただし、労働者が退職に伴い消化しきれずに、権利が消滅してしまった年次有給休暇を会社が消滅した日数分に応じて金銭により補償することは問題ないとされています。

あくまで、会社が任意で行うものであるという認識が重要になります。

(3)業務引継ぎと年次有給休暇

退職に際して業務引継ぎを行うことは、労働契約上の信義則からしても当然期待される行為であり、会社が業務引継期間をもうけること自体は何ら問題ありません。

業務引継ぎと年次有給休暇は、従業員が退職する際にしばしば問題となる事項です。どちらも重要な要素であり、円満な退職のためには適切に対応する必要があります。

また、会社の就業規則に、退職時の引継ぎや年次有給休暇に関する規定がある場合は、その内容を退職者に説明し、納得してもらうことも重要です。

・退職に伴う年次有給休暇の消化と引継ぎの具体的な準備と実施について

- ①退職日を確定します。②の年次有給休暇の残日数や⑤の引継ぎ期間や⑥の引継ぎの進捗状況により退職日が変更可能かどうかの確認もします。
- ②残りの年次有給休暇の日数を確認します。
- ③引継ぎ期間と年次有給休暇の残日数を考慮し、年次有給休暇の消化計画を作成します。
- ④引継ぎが必要な業務内容、資料、関係者などを洗い出します。
- ⑤引継ぎに必要な期間を概算で算出します。
- ⑥計画に基づき、後任者への引継ぎを実行します。
- ⑦引継ぎ完了後、残りの期間で有給休暇を消化します。

引継ぎをせずに退職することは、会社や同僚に大きな迷惑をかける行為です。できる限り避けるようにし、やむを得ず、短期間で退職しなければならない事情がある場合は、会社に事情を説明し、最善策を相互に考えることも必要です。会社は、退職後も業務が円滑に継続されるよう、退職者だけに引継ぎを任せるだけでなく、後任者がスムーズに業務に入れるように、必要な情報やノウハウをしっかりと伝えることが大切です。引継ぎが不十分だと、同僚や取引先にも迷惑がかかる可能性がありますので、丁寧に取り組むことが重要です。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*定年	定年とは、企業が就業規則などで定めた一定の年齢に達したことを理由に、労働契約を終了させる制度です。
*定年の年齢	定年の年齢は60歳を下回ることができません。定年を65歳未満にしている会社は、再雇用制度などを行う必要があります。
*70歳までの就業機会の確保	定年年齢や継続雇用制度を65歳以上70歳未満に定めている会社は、70歳まで就業機会を確保することが努力義務になっています。
*年次有給休暇を請求する権利	年次有給休暇は請求されたら、原則的に会社は拒否することはできない。
*年次有給休暇の買上げ	年次有給休暇は、原則的に買上げを認められていません。

＊確認テスト＊ このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

- 【Q1】 定年を60歳と設定すれば、60歳以降の継続雇用をどうするかは、会社が判断して決めることができる。
- 【Q2】 会社は、70歳まで就業機会を確保する必要がある。
- 【Q3】 年次有給休暇を使用することは、労働者の権利である。
- 【Q4】 退職日までに年次有給休暇を使えなかった時は、会社にその分を金銭で請求できる。
- 【Q5】 退職に関し、業務の引継期間を設定して退職者と話し合いをすることは、問題のない行為である。

＊確認テスト 解答 ＊

- 【Q1 解答】 × 労働者が希望すれば、原則として65歳までの継続雇用制度等により、引き続き雇用されることになります。
- 【Q2 解答】 × 70歳までの就業機会の確保は、努力義務であり、いまのところは、強制的義務ではありません。
- 【Q3 解答】 ○
- 【Q4 解答】 × 年次有給休暇の買上げは、原則として認められていません。使わなかった権利の放棄したことに対する金銭補償という考え方なので、買上げとは意味合いが違います。
- 【Q5 解答】 ○

求 人

● 履修時間 ● 30 分 【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 獲得した人材の育成を担う一員として最低限知っておくべき求人に関するルールや職業紹介事業者を利用する場合の手順、人材の獲得に効果的な求人の方法について理解する。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】無料職業紹介事業

- (1)ハローワークの活用方法
- (2)福祉人材センターの活用方法
- (3)その他無料で行う求人

< 単元 >

セクション 1

30分

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を1単元(セクション)で WEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)ハローワークの活用方法

ハローワークは、会社を退職した求職者への支援だけでなく、求職者に求人情報を発信し、会社を紹介するすることとしています。また、企業向けの採用支援も行っています。

ハローワークは国が運営する公共機関あり、求職者がパソコンやスマホからでも情報が確認できる無料で利用できる最大の求人媒体であり、かつ求人サイトであることを改めて認識し、求人活動においては、民間の有料媒体や有料サイトより先に取り組むべきものと位置付けることを推奨します。

求人方法は、最寄りのハローワークの窓口に行き、求人情報の登録をすることから始まります。窓口の担当者に求人内容や条件などを所定の書面で提出すると、最新の法令や厚生労働省の通達に沿った正しく適切な求人票を作成し登録することができます。

また、事前に事業所の登録が必要になりますが、ハローワークインターネットサービスを活用することにより、ハローワークに行かなくとも、WEB上で、求人情報を登録、修正、更新することができ、その都度、担当者が確認するので、法令や通達から逸脱していない求人票が、より迅速に出せるようになります。またメールでの通知機能があるため、応募状況も確認できます。

求人票は、隙間だらけにならないように、文字数が許す限り、職種、仕事内容、通勤に関する事項、応募資格、待遇などをより細かく明確に記載し、会社の理念、概要や特徴、アピールポイントなどを積極的に伝えることが重要です。

ハローワークは、求人情報の発信だけでなく、ハローワークで仕事を探している求職者を対象に、様々な企業の会社説明会や面接会なども開催しています。

時には業界に特化したものとして、ハローワークが実施している初任者研修や実務者研修の参加者に向けて、介護事業所などの会社説明会や面接会も開催しているため、このようなものがある場合は、積極的に出展することを推奨します。

会社説明会や面接会は、出展することで、より詳しい事業内容や仕事内容、待遇、社内の雰囲気など、求人票だけでは分からない情報を求職者に直接伝えることができ、更にそれに対する反応を確認することが出来ます。

また求職者から直接話を聞くこともでき、求職者が就職先を決めるにあたり、どのような情報を重要視しているかなども確認できます。

求職者にとっても企業の担当者と直接話せる絶好の機会のため、疑問点や不安な点をその場で質問し、解消することでミスマッチにならないようにできます。ハローワークの企業説明会や面接会の開催情報や参加方法は、ハローワークのウェブサイト「ハローワークインターネットサービス」にアクセスし、説明会・面接会情報から確認することができます。

他にも、マザーズハローワークというものがあり、子育てをしながら仕事を探したい方や、子育てが一段落して再就職を考えている方を支援することを専門として相談員が常駐しているハローワークがあります。子育て中の潜在的職員が仕事を探しているので、子育て中の職員でも対応できる職場については、求人票を作る場合は、短時間勤務やテレワークなどのマザーズハローワークに来る求職者をターゲットにした内容のものを別に作成することで求人幅を広げることも可能です。

(2)福祉人材センターの活用方法

福祉人材センターは、社会福祉法に基づき都道府県社会福祉協議会が、都道府県知事の指定を受けて県内に1か所ずつ設置・運営しています。また、職業安定法に基づき、厚生労働大臣の許可を得て、無料職業紹介事業を行っています。

福祉人材センターには、福祉業界に詳しい相談員が、個別の状況に合わせてアドバイスをし、求職者に希望や能力に合った求人を紹介します。福祉に関する知識やスキルを向上させるための研修やセミナーを受講や資格取得支援を行っている福祉人材センターや福祉施設や事業所が集まる就職フェアや説明会が開催されることがあります。福祉人材センターの求人情報を登録するには、WEB サイト「福祉のお仕事」で事業所の登録を行う必要があります。ハローワークと福祉人材センターを併用することで、幅広い求人活動が行えます。

(3)その他無料で行う求人

無料で求人を行う方法はいくつかあります。効果的に人材を募集するために、施設に合った方法を活用します。

①自社ホームページ

自社で運営するホームページは、ある意味では無限に情報を発信することができます。企業の魅力や理事長や社長などの代表者の会社や施設に対する熱い思いを直接伝えることが出来ます。また、求職者向けに職員の一日を写真とコメントなどを交えて説明するページなど仕事内容をより詳しく伝えることもできます。応募方法などは、ハローワークの求人票などの媒体よりも、さらに詳しく記載し、求職者が面接の席で質問する必要がないほどの情報を載せることが重要です。

なお、求職者は、ハローワークの求人票や民間の有料媒体の情報を見ただけでは応募することはなく、必ずと言っていいほどホームページを確認してから応募をします。

そのため、ホームページは、詳しくかつ賃金などは最新の状態にしておき、ホームページからの応募にも対応できるように応募フォームを載せることも重要です。

②SNS(ソーシャルネットワークサービス)

SNSは、コストがかからないため、積極的に職場の雰囲気が分かるようなものを定期的に発信し、フォロワーを少しずつでも増やしていくことが重要です。また、ホームページやSNSを見もらうために、施設のパンフレットや名刺などにQRコードを載せるなど工夫が必要です。

③職員・知人・友人からの紹介(リファラル採用)

従業員の知人・友人を紹介してもらうものです。採用コストを抑えることができますが、そもそも職場の雰囲気や待遇など、今働いている従業員が満足している職場でなければ、知人や友人を紹介されることはないと考えする必要があります。

④自治体や商工会議所の活用

地域の中小企業向けに人材採用支援制度を提供している場合があり、合同企業説明会に参加できる場合がある。利用できる支援制度がないか確認することが必要です。

⑤求人情報サイトの無料掲載枠

掲載のたびに費用がかかる求人情報サイトもありますが、採用したら費用がかかる求人情報サイトもあります。採用するまでは無料で利用できます。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*ハローワークインターネットサービス	ハローワークのWEB版で、登録することで求人情報の掲載やイベント情報などが確認できます。
*マザーズハローワーク	子育てをしながら仕事を探したい方や、子育てが一段落して再就職を考えている方を支援することを専門としたハローワーク
*福祉人材センター	都道府県社会福祉協議会が、都道府県知事の指定を受けて県内に1か所ずつ設置・運営している福祉に特化した施設です。
*SNS	ソーシャルネットワークサービスのことで、フェイスブック、X、ライン、インスタグラムなどのことを指します。
*リファラル採用	職員や知人の紹介による採用のこと。

＊確認テスト＊ このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 ハローワークインターネットサービスで、ハローワーク主催の会社説明会や面接会も開催の情報も確認出来る。

【Q2】 求人票は、正社員や子育て中の短時間希望者などでも、効率的に同じ内容にしたほうがいい。

【Q3】 ハローワークと福祉人材センターを併用することで、幅広い求人活動が行える。

【Q4】 求人票に労働条件を載せているので、ホームページはそれ以外のことを充実した方がよい。

【Q5】 友人・知人からの紹介による採用を考える前に職場の満足度を上げる方が優先順位は高い。

＊確認テスト 解答 ＊

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × 正社員なら正社員用、短時間希望者用なら短時間希望者用とターゲットを絞った求人票の方が効果的と考えられます。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × ホームページは、求人票以上に労働条件を詳しく載せた方がよいと考えられます。

【Q5 解答】 ○

リスクマネジメント

● 履修時間 ● 1時間 2コマ (30分×2コマ) 【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 危機管理について、多岐にわたるリスクマネジメントを理解し、広い視野でみたリスク予見と対策を学ぶ。
- リスクマネジメントの視点からコンプライアンスの重要性を理解する。
- ヒヤリハットの事例から共有、改善策を考えることで、再発防止につながることを理解する。事故報告書の書き方から共有の仕方、繰り返さない事故対策案の論理的な立て方について事例を通して学ぶ。
- 職員の職場であり、かつ、利用者(入居者)の生活空間でもある事業所やその周囲に内在するリスクを理解し、既存の知見や経験を活かすリスクマネジメントの基本的な知識を習得する。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】 職場の安全対策 (1)ハインリッヒの法則 (2)ヒヤリハット	<単元> セクション 1 30分
【2】 リスクの予測と分析 (1)リスク (2)リスクマネジメント (3)危険予知	セクション 2 30分
【3】 事故や失敗から学ぶシステムの構築 (1)責任追及志向から問題解決志向への転換	30分

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を**1単元(セクション)**で WEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)ハインリッヒの法則

送迎時の深刻な交通事故や介護サービス中に起きる介護職員の大怪我など、これらのような「重大な労働災害が1件発生してしまったとき、それまでに29件の軽傷を伴う事故(以下「軽傷事故」といいます。)、300件の無傷ながら怪我に繋がる可能性を秘めた事故(以下「無傷事故」といいます。))が生じている」とする考え方があります。これを「ハインリッヒの法則」といいます。「ハインリッヒの法則」は、その記憶に残りやすい件数を用いて、「1:29:300の法則」とも呼ばれています。

また、「ハインリッヒの法則」は300件の無償事故の背後にはさらに「数千の不安全行動や不安全状態」があると指摘します。このことから、重大な事故の発生を防ぐためにまず行うべきは、仕事の中に潜んでいる「不安全行動」や「不安全状態」を明らかにすることです。そしてこのような取組は個人が一時的に思い付きで行うものではなく、組織として計画的かつ継続的に行われなければなりません。なぜなら、個人の気づきや知識、経験は組織全体で共有されなければならず、そうでなければ、同じ事故を防ぐことはできないからです。

どのような不安全行動または不安全状態があるかに気づき、知識として組織で共有することにより、職場の安全を守ることができます。仕事に慣れてくると、「ちょっと危ないけど、このやり方だと手間がかからない」とか「本当は良くないことかもしれないけど、気を付けてすれば大丈夫」などの過信が生じるものです。初心を忘れることなく、自分の安全・安心はご利用者さんの安全・安心に直結していることを肝に銘じましょう。

介護における業務災害(労働者の業務上の負傷、疾病、障害又は死亡をいいます。)として、最も多い事故は「動作の反動・無理な動作」と「転倒」が最も多く、次いで「墜落・転落」、「激突」「交通事故(道路)」と続きます。

「動作の反動」とは勢いを付けて行う動作により肩や足腰に大きな負担がかかるもので、筋肉や関節を痛めるリスクがあります。

「無理な動作」で特に多いのは「体をひねる・腰をひねる」動作です。体をひねった状態を維持しながらの介助は腰痛を引き起こすリスクがあります。

「転倒」が起きるのは、ベッドからの移乗時や歩行介助時に転倒した利用者を支える形で一緒に倒れてしまったり、トイレ介助時にバランスを崩したりすることが多く、注意を要します。このほかにも、「階段や段差」での転倒や「濡れた床」を歩行する際の転倒などのリスクがあります。

今後ますます多様な人材の活躍が見込まれる介護の職場において安全衛生教育の重要性はより一層高まります。高齢者や障害者、外国人など誰もが怪我をすることなく、安全に仕事ができる職場環境を整備し、維持しましょう。

(2)ヒヤリハット

仕事中に思わず「ヒヤッ」としたこと・「ハッ」としたことは誰にでもあるものです。往復の行き来が面倒なため、持ちきれない品々を一度に大量に抱えて運んでいたところ、前が良く見えなかったため、階段の上り下りの際に危うくつまずきそうになったことはありませんか。別の場面では、入浴介助の際に床が濡れて滑りやすくなっていたため、危うく転びかけたなんてこともあるかもしれません。これらのような「ヒヤッ」とか「ハッ」とした出来事のことを「ヒヤリハット」といいます。ヒヤリハットは、前述のハインリッヒの法則でいうところの「無傷事故」です。幸いにして災害には至らなかったものの、ひょっとしたら重大な事故につながっていた可能性があったものとして、決して「無かったこと」にしてはなりません。ヒヤリハットは不安全行動や不安全状態を発見する大きな手掛かりになります。ヒヤリハットの共有こそが、将来の災害を未然に防ぐのに最も役立ちます。

【3】 リスクの予測と分析

(1)リスク

リスクとは、将来のいずれかの時において朗らかな日常を脅かす(危険な状態にする・壊す・終わらせる)予測可能で対処可能な危険のことをいいます。介護サービス事業者は、職員と利用者に対する安全配慮義務を担っていることから、日頃から常にリスクに対する意識を強く持ち続けなければなりません。そのためには、リスクを予測し、リスクに対処する具体的な取組を行うことが重要です。地震や台風、高潮や洪水、津波、土砂崩れなどの自然災害やライフラインの寸断、伝染病、情報漏洩、不祥事やシステム障害などに対する適切な備えが欠かせません。さて、特に介護現場におけるリスクとはどのようなものでしょうか。ご利用者、介護者、環境という3つの要因(※)をもとに見てみましょう。

※公益財団法人介護労働安定センター「イラストで見る介護事故事例集」

① ご利用者へのリスク対策

サービス開始前に、ご利用者本人や家族に価値観、人生観、興味があることなどをヒアリングします。情報を的確に把握しアセスメントシートに反映して、事業所内で情報を共有しましょう。利用開始後もケアプランの見直し時やご利用者の状況に応じて、アセスメントシートを更新することが大切です。

② 介護者へのリスク対策

介護者自身の体調・精神面の管理や、モチベーション維持も大切です。健康診断やストレスチェックを受けて、身体の不調や仕事の悩み、不安があれば上司に相談しましょう。社内外の研修に参加して、習得した技術を事業所内で教諭することも、事故防止につながります。

③ 環境へのリスク対策

環境リスクは、昼と夜で変わったり、改善後もご利用者や介護者の状況の変化で再発する可能性があります。日々変動するリスクという認識を持つことが大切です。ご利用者に応じて家具の配置を検討したり、歩行誘導(足あと)シールを床に貼って、行き先をわかりやすくしましょう。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*ハインリッヒの法則	1件の重大な労働災害が発生する背後には、29件の軽傷事故と300件の無傷事故、さらにその背後には数千の不安全行動と不安全状態がある。
* 不安全行動・不安全状態	300件の無傷事故の背後にある安全でない行動や状態のことをいう。それらを明らかにし、必要な対策を講じることで事故を未然に防ぐ。
*ヒヤリハット	危うく大きな事故に繋がる所だったと「ヒヤッ」としたり「ハッ」としたりした出来事をいう。いわゆる「無傷事故」である。
*リスク	将来のいずれかの時において朗らかな日常を脅かす予測可能で対処可能な危険のことをいう。
* 3つのリスク要因	介護現場におけるリスク要因は3つある。その対策として、「ご利用者へのリスク対策」「介護者へのリスク対策」「環境へのリスク対策」がある。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 ハインリッヒの法則とは、「1:29:300の法則」とも呼ばれている。このうち、300の数字が示すものは、いわゆる「軽傷事故」である。

【Q2】 不安全行動や不安全状態は、重大な労働災害の発生につながるものではないため、仕事に慣れてきたのであれば、そのような行動や状態はある程度、無視しても問題はない。

【Q3】 ヒヤリハットは幸いにして災害には至らなかったものの、ひょっとしたら重大な事故につながっていた可能性があったものとして、決して「無かったこと」にしてはならない。

【Q4】 リスクとは、予測可能なものに限らず、予測不可能な危険をも含むものであり、全ての危険を予測しなければならない。

【Q5】 3つのリスク要因として、介護現場には「ご利用者へのリスク対策」「家族へのリスク対策」「環境へのリスク対策」が挙げられ、それぞれの取組みを行うことが重要である。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × 300の数字が示すものは、無傷ながら怪我に繋がる可能絵師を秘めた事故、いわゆる無傷事故です)

【Q2 解答】 × 不安全行動や不安全状態は無傷事故の背後にあるものであり、無傷事故は軽傷事故の、軽傷事故は重大事故につながるものです。よって、不安全行動や不安全状態に気づいたら、対策を講じて、安全行動や安全状態に改善していかなければなりません。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × リスクとは、将来のいずれかの時において朗らかな日常を脅かす予測可能で対処可能な危険のことをいいます。

【Q5 解答】 × 介護現場における3つのリスク要因は、「ご利用者へのリスク対策」「介護者へのリスク対策」「環境へのリスク対策」です。介護者自身の体調・精神面の管理や、モチベーション維持も大切です。

(2) リスクマネジメント

リスクマネジメントとは、リスクの発生を防止または回避するための仕組みです。リスクの発生の防止・回避が困難な場合は、そのリスクの最小化又は分離分散により損害の低減を図ります。そして、発生したリスクが再発するのを防止するために求められる適切な動作・行動を強化します。万が一の事故が発生してしまった場合、ご利用者、介護者、環境という3つの要因を踏まえ、事態を把握しなければなりません。具体的にどのような視点が必要でしょうか。ポイントは4つあります。

① 第1のポイント「事実」

起きた事実を正しく把握することは何よりも大切です。この場合、「事実」には大きく二つの事実が存在します。「主観的事実」と「客観的事実」です。「主観的事実」とは、個人の視点・判断に基づく事実です。一方、「客観的事実」とは、誰が見ても確認できる事実です。例えば、「私は、床が濡れていたから滑って転んだのです。床を濡らし、そのまま放置していた人が悪いに決まっているじゃないですか。」との発言について、あなたはどのように受け止めますか。たしかに、転んだ原因は床が濡れていたためと考えるのは合理的です。床が濡れていなければ転ぶことは無かったでしょう。しかし、それだけが原因でしょうか。この「少し考えれば、私の経験に照らしてその意見は合理的だ。」は危険な場合があります。なぜなら、転んだ理由は他にもたくさんあるからです。転倒した事案についての客観的事実は、およそ後から登場してきます。「滑りやすい靴を履いていた」「遅刻していて焦りながら走っていた」「昨夜のお酒が残っていて足もとがふらついていた」「転んだとされた場所は当初とは異なる場所であることが発覚した」等、主観的事実を否定する客観的事実が次々と明らかになることは決して珍しいことではありません。このように最初に確からしい情報が届きます。これは主観的事実である場合が多いでしょう。本当の事実は遅れてやってきます。客観的事実をつかむには時間を要します。

② 第2のポイント「結果」

「打撲」や「骨折」などの怪我から「破損」や「情報漏洩」などの損害に至るまで、「結果」はいわば客観的事実として明確です。ただし、結果の誤認がないか慎重に見定めることも重要です。

③ 第3のポイント「因果関係」

最初に報告された「主観的事実」と「結果」が真に結び付くかどうか、偶然同時に起きただけであって実際は関係がないのではないかなどを慎重に吟味しなければならないことは、前述の通りです。「主観的事実」はいくら集まっても「客観的事実」にはなり得ません。

④ 第4のポイント「過失」

「過失」とは、いわばうっかりミスです。厳密に言えば、リスクが予測されるにも関わらず必要な注意義務および結果の回避義務を怠っていたことをいいます。過失もリスクと捉え、過失が起きないための必要な教育が求められます。

(3)危険予知

危険予知とは、リスクの発生を未然に防ぐためにあらかじめリスクそのものを感知する能力を高め、もって職場で事故やトラブルを起こさせないための取組です。リスクをリスクだと認識できる者と認識できない者との分かれる理由は、知識や技術、経験などの違いにあります。例えば、床にスプレー缶が転がっている場面を想像してみてください。このとき、あなたはどのようなスプレー缶を想像し、またそのスプレー缶の周りはどんな風で、誰がいて、このあとどんなことが起きるかもしれないと物語を描くことができるかによって、行動が変わってきます。例えば、このスプレー缶には可燃性のガスが含まれていて、しかも缶の一部が破損していたとしたら、ガスが漏れていることが想定できます。このとき、たまたま電気設備の工事が行われていたとしたら、飛んできた火花で爆発が起きるかもしれません。その音に驚いたご利用者がパニックを起こして怪我をしてしまうかもしれません。この「かもしれない」をどれほど多くの場面で見つけられるかに、リスクの回避がかかっています。同じ場面を見ても、それがリスクだと気づけない者ばかりでは、いずれ事故は起きてしまうでしょう。職場にどのようなリスクがあるか、発見できたならリスクの芽を摘み取ります。すぐに摘み取れないリスクには具体的な対応策を協議します。このような取組を繰り返すことで、危険予知の重要性を浸透させていくことも大切です。

なお、具体的な危険予知の重要性を浸透させる方法として、危険予知トレーニングがあります。危険予知トレーニングとして最も簡易かつ有効な方法は、「撮影」です。リスクがあると認識できる者がリスクの存在する場面を撮影します。撮影した画像を後日、研修で共有します。その画像からどんなリスクがあるか、グループワークで議論してもらい、各グループからその結果を発表してもらった後、撮影者がリスクを解説します。身近な素材を用いた実践的な研修として活用してみてください。

【4】 事故や失敗から学ぶシステムの構築

(1)責任追及志向から問題解決志向への転換

「スイスチーズモデル」をご存じですか。スイスチーズモデルとは不規則に無数の穴が空いたチーズを重ねたとき、偶然に複数枚のチーズの穴が重なって、こちらから向こうまでがさえぎられることなく見える状態を事故が発生するプロセスとなぞらえたものです。つまり、事故が発生するときの原因は一つではなく、例えば当事者のミスと組織のミスとが運悪く重なり、事故へと繋がるという考えを明らかにしました。だからこそ、このようなミスは共有されなければなりません。情報、特にこのようなミスの共有をするには、それがしやすい雰囲気は何よりも重要です。ミスを正直に打ち明けることであらゆる方面から糾弾され非難轟轟では「隠す文化」が生まれかねません。隠す文化が生まれれば次には「犯人捜し」が始まります。このような流れを「責任追及志向」といいます。一方で、その出来事は決して一人だけの責任ではなく、全員がそれぞれその発生にいくらか関与しているとする流れを「問題解決志向」といいます。「誰が悪いか」ではなく「何が起きたか」の視点への転換です。そうすることで、ミスが共有されやすくなります。リスクマネジメントは、情報共有なしには成り立ちません。何よりもこの言いやすい雰囲気、いわば心理的安全性の確保が最重要だと言える所以です。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* リスクマネジメント	リスクの発生防止・回避、採用化・分離分散・損害低減そして再発防止のための適切な行動を強化する仕組み
* 主観的事実と客観的事実	個人の視点・判断に基づく事実。主観的事実はいくら集まっても客観的事実にはならない。
* 危険予知	リスク発生を未然に防止するため、あらかじめリスクそのものを感知する能力を高め、事故やトラブルを起こさせないための取組
* 責任追及志向	その出来事は誰のせいで起きたのか、謝るべきは誰なのかを追求する関わり方
* 問題解決志向	その出来事がなぜ起きたのか、私たちはどうすれば再発防止することができるのかを追求する関わり方

＊確認テスト＊ このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 リスクマネジメントは、リスクの発生を防止または回避するための仕組みであって、十分なリスクマネジメントがなされている限り、事故は必ず防ぐことができる。

【Q2】 事故発生時は思い込みに基づく主観的事実による判断に陥りやすいため、情報が主観的事実であるか客観的事実であるかについて注意しながら、慎重に対処する必要がある。

【Q3】 危険予知は、極めて正確に行われる必要があるため、その過程において想像を挟むことは一切許されない。

【Q4】 事故が発生したときはまず誰のせいか、謝るべきなのは誰かを追求する姿勢が大切であり、そのためにはミスの情報が共有されない雰囲気醸成されても問題ない。

【Q5】 起きてしまった出来事は、各人が少しずつ関与していることを前提に「誰がしたのか」ではなく「何が起きたか」に注目する関わり方を「問題解決志向」という。

＊確認テスト 解答 ＊

【Q1 解答】 × 十分なリスクマネジメントがなされていてもリスクの発生を完全に防止または回避することはできない場合も想定されます。その場合は、最小化・分離分散等を目指します。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 × 危険予知には「かもしれない」の視点が重要です。たくさんの「かもしれない」に気づくためには、たくさんの知識や技術、経験に裏打ちされた想像力がカギになります。

【Q4 解答】 × 事案によっては責任の追及を優先すべき場合もあるでしょう。それでもなお、情報共有がしづらくなる雰囲気が醸成されることは、避けなければなりません。

【Q5 解答】 ○

ハラスメント

● 履修時間 ● 1 時間 【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 職場環境を害するハラスメントに関する知識を習得し、ハラスメントの無い職場を実現するための方法等を理解し、ハラスメント予防と再発防止のための措置を講じることができる。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】セクシュアルハラスメント	< 単元 >
(1) 対価型セクハラと環境型セクハラ (2) 職場の定義	セクション 1 25 分
【2】パワーハラスメント	
(1) セクハラとパワハラの違い	
【3】妊娠・出産・育児休業、介護休業などを理由とするハラスメント	
(1) 妊娠・出産・育児休業などを理由とするハラスメント (2) 介護休業などを理由とするハラスメント	セクション 2 35 分
【4】カスタマーハラスメント	
(1) カスタマーハラスメントとは (2) 雇用管理上の配慮として行うことが望ましい取組の例	

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を1単元(セクション)で WEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)対価型セクハラと環境型セクハラ

「職場におけるセクシュアルハラスメント(以下、「セクハラ」といいます。)」には「対価型セクハラ」と「環境型セクハラ」があります。

「対価型セクハラ」とは、労働者の意に反する性的な言動に対する労働者の対応(拒否や抵抗)により、その労働者が解雇、降格、労働契約の更新拒否、昇進・昇格の対象からの除外、客観的に見て不利益な配置転換などの不利益を受けることです。例えば、「事業所内において上司が職員に対して性的な関係を要求したが、拒否されたため、その職員を解雇すること」や「送迎中の車中において上司が職員の腰、胸等に触ったが、抵抗されたため、その職員について不利益な配置転換をすること」、「事業所内において事業主が日頃から職員に係る性的な事柄について公然と発言していたが、抗議されたため、その職員を降格すること」等が該当します。

「環境型セクハラ」とは、労働者の意に反する性的な言動により労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等その労働者が就業する上で感化できない程度の支障が生じることです。例えば、「事業所内において上司が職員の腰、胸等に度々触ったため、その職員が苦痛に感じてその就業意欲が低下していること(身体接触型)」や「同僚が関係先において職員に係る性的な内容の情報を意図的かつ継続的に流布したため、その職員が苦痛に感じて仕事を手につかないこと(発言型)」、「職員が抗議しているにもかかわらず、同僚が業務に使用するパソコンでアダルトサイトを閲覧しているため、それを見た労働者が苦痛に感じて業務に専念できないこと(視覚型)」等が該当します。

いずれの行為も、職員が能力を十分に発揮することの妨げになることはもちろん、個人としての尊厳や人格を不当に傷つける等の人権に関わる許されない行為です。

(2)職場の定義

「職場」とは、「事業主が雇用する労働者が業務を遂行する場所」を指します。労働者が通常就業している場所以外の場所であっても、業務を遂行する場所であれば、例えば、出張先や取引先、送迎中、利用者の自宅なども「職場」(※1)に含まれます。

また、勤務時間内に限られません。勤務時間外の「懇親の場」であっても、職務との関連性や参加者、参加強制の有無などにより、実質的に勤務の延長であり、「職場」とみなされる例もあります。

「職場」で起きたかどうかを判断することは、その行為が業務として行われたかどうか(業務執行性)を確認するための大切なポイントです。また、「業務執行性」は会社や法人の使用者責任を負うべきかどうかを判断する際の重要な基準となります。

※1 「職場」に該当する可能性がある例

1. 事業所内の場所(共有スペース、利用者居室、浴室・トイレ、休憩室、事務室など)
2. 事業所外の業務に関連した場所(利用者の自宅、出張先、取引先、送迎中の車内、研修会場、関係施設、イベント会場など)
3. 事業所外の場所(懇親会、社員旅行、移動中の車内など)
4. オンライン(オンライン会議、SNS、メールなど)

【2】パワーハラスメント

(1)セクハラとパワハラの違い

セクハラもパワーハラスメント(以下「パワハラ」といいます。)も労働者の働く意欲を減退させ、その能力を十分に発揮するのを妨げるだけでなく、人としての尊厳や人格を不当に傷つける行為であることから、決して許される行為ではありません。また、セクハラもパワハラも職場秩序を乱し、業務に支障を生じさせたり、貴重な人材の損失につながったりほか、社会的評価にも悪影響を与えかねないことから非常に大きな問題といえます。セクハラもパワハラも、「心理的負荷による精神障害の労災認定基準」の別表1「業務による心理的負荷評価表」に記載された強い心理的負荷の出来事等に該当し、対象疾病(※2)が発病する等一定の要件を満たした場合、業務上の疾病として取り扱われる可能性があるとされています。

これらの点においては、セクハラもパワハラも違いはありません。

それでは、セクハラとパワハラの違いはどこにあるのでしょうか。その違いは被害者の主観的判断をどのように取り扱うかという点に見出すことができます。まずは、セクハラとパワハラを規定する条文と指針を確認してみましょう。

[セクハラ]

事業主は、職場において行われる性的な言動に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動により当該労働者の就業環境が害されることのないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。(※3)

「性的な言動」とは、性的な内容の発言及び性的な行動を指し、この「性的な内容の発言」には、性的な事実関係を尋ねること、性的な内容の情報を意図的に流布すること等が、「性的な行動」には、性的な関係を強要すること、必要なく身体に触ること、わいせつな図画を配布すること等が、それぞれ含まれる。(以下略)(※4)

[パワハラ]

事業主は、職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であつて、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する労働者の就業環境が害されることのないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。(※5)

「業務上必要かつ相当な範囲を超えた」言動とは、社会通念に照らし、当該言動が明らかに当該事業主の業務上必要性がない、又はその態様が相当でないものを指し、例えば、以下のもの等が含まれる。

- ・ 業務上明らかに必要性のない言動
- ・ 業務の目的を大きく逸脱した言動
- ・ 業務を遂行するための手段として不適当な言動
- ・ 当該行為の回数、行為者の数等、その態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える言動

この判断に当たっては、様々な要素(当該言動の目的、当該言動を受けた労働者の問題行動の有無や内容・程度を含む当該言動が行われた経緯や状況、業種・業態、業務の内容・性質、当該言動の態様・頻度・継続性、労働者の属性や心身の状況、行為者との関係性等)を総合的に考慮することが適当である。また、その際には、個別の事案における労働者の行動が問題となる場合は、その内容・程度とそれに対する指導の態様等の相対的な関係性が重要な要素となることについても留意が必要である。(※6)

このようにセクハラとパワハラを比較すると、セクハラは被害を受けたとする方の主観的判断(私は性的な言動による被害を受けているという認識)をもとに、その「性的な言動」と「不利益の内容(対価型セクハラ)」又は「どのように就業環境が害されているか(環境型セクハラ)」を確認するのに対し、パワハラは被害を受けたとする方の主観的判断(私はパワハラを受けているという認識)のほか、パワハラとされるその言動が「業務上必要かつ相当な範囲を超えた」言動であるかどうかを詳細に吟味し、かつ、「優越的な関係を背景とした」言動であるかも加味した上で、労働者の就業環境が害されているかを確認することとなる。

昨今では、注意・指導する職責を担う上司が部下を指導する際、部下から「これはパワハラだ!」と言われることを恐れるあまり、必要な注意・指導を行うことができず、業務に支障が生じているとの話を聴くことがあります。上記のパワハラ指針をもとにして、どのような言動が「業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動」に該当し、どのような言動であれば該当しないかについて、就業規則や社内報、パンフレット、社内ホームページ等を用いて広く周知し、また、正しい理解を広めるための研修、講習等を実施することが求められます。

※2 ICD-10 の F2 から F4 に分類される精神障害

※3 雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律第11条「職場における性的な言動に起因する問題に関する雇用管理上の措置等」第1項

※4 事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針(いわゆるセクハラ指針)

※5 労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律第30条の2「雇用管理上の措置等」第1項

※6 事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針(いわゆるパワハラ指針)

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 対価型セクハラ	労働者の意に反する性的な言動に対する労働者の対応により、その労働者が解雇、降格、労働契約の更新拒否、昇進・昇格の対象からの除外、客観的に見て不利益な配置転換などの不利益を受けることをいう。
* 環境型セクハラ	労働者の意に反する性的な言動により労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等その労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じることをいう。
* 職場	「事業主が雇用する労働者が業務を遂行する場所」を指し、通常就業している場所以外の場所であっても、業務を遂行する場所であれば、例えば、出張先や取引先、送迎中、利用者の自宅なども「職場」に含まれる。
* 性的な言動	性的な内容の発言及び性的な行動を指し、この「性的な内容の発言」には、性的な事実関係を尋ねること、性的な内容の情報を意図的に流布すること等が含まれる。
* 業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動	社会通念に照らし、当該言動が明らかに当該事業主の業務上必要性がない、又はその態様が相当でないものを指す。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 対価型セクハラとは、労働者の意に反する性的な言動により労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等その労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じることをいう。

【Q2】 環境型セクハラとは、労働者の意に反する性的な言動に対する労働者の対応により、その労働者が解雇、降格、労働契約の更新拒否、昇進・昇格の対象からの除外、客観的に見て不利益な配置転換などの不利益を受けることをいう。

【Q3】 職場には、実質的に勤務の延長と認められる場合であっても、懇親会や社員旅行は含まない。

【Q4】 性的な言動とは、性的な内容の発言及び性的な行動を指し、「性的な行動」には、性的な関係を強要すること、必要なく身体に触ること、わいせつな図画を配布すること等が含まれる。

【Q5】 業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動には、業務上明らかに必要性のない言動や業務の目的を大きく逸脱した言動、業務を遂行するための手段として不適当な言動、当該行為の回数、行為者の数等、その態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える言動が含まれる。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × 環境型セクハラの説明です。

【Q2 解答】 × 対価型セクハラの説明です。

【Q3 解答】 × 実質的に勤務の延長と認められる場合は、職場とみなされる場合があります。

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 ○

【3】妊娠・出産・育児休業、介護休業などを理由とするハラスメント

セクション 2

(1)妊娠・出産・育児休業などを理由とするハラスメント

妊娠・出産・育児とそれに伴う休業等を理由に、職場で不利益な取扱いを受けたり嫌がらせを受けたりすることがないよう、事業主には必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じることが法律上、義務付けられています。(※7)(※8)

この雇用管理上必要な措置とは、セクハラやパワハラに対する措置と同様です。詳細は以下の通りです。

- ① 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発
- ② 相談(苦情を含む。以下同じ)に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
- ③ 職場におけるハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応
- ④ 職場におけるハラスメントの原因や背景となる要因を解消するための措置
- ⑤ 上記①～④までの措置と合わせて講ずべき措置
 - ・ 職場におけるハラスメントに係る相談者・行為者等の情報はその相談者・行為者等のプライバシーに属するものであることから、相談への対応又はハラスメントに係る事後の対応に当たっては、相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講ずるとともに、その旨を労働者に対して周知すること
 - ・ ハラスメントに関して相談したこと等を理由として、解雇その他不利益な取扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発すること

なお、業務分担や安全配慮等の観点から、客観的にみて、業務上の必要性に基づく言動によるものについては、職場における妊娠、出産等に関するハラスメントには該当しません。例えば、「勤務体制を見直すため、上司が育児休業をいつからいつまで取得するのか確認すること」等は業務上の必要性が認められるとされています。

※7 雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律第11条の3「職場における妊娠、出産等に関する言動に起因する問題に関する雇用管理上の措置等」第1項

※8 育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律第25条「職場における育児休業等に関する言動に起因する問題に関する雇用管理上の措置等」第1項

(2)介護休業などを理由とするハラスメント

介護休業などに関する言動に起因する問題に関しても雇用管理上必要な措置等を講じなければなりません。(※8)

なお、育児休業や子の看護休暇等のほか、介護休業や介護休暇その他所定外労働の制限や時間外労働の制限、深夜業の制限、所定労働時間の短縮などの制度の利用に関する言動により就業環境が害されることは無いようにしなければなりません。

【4】カスタマーハラスメント

(1) カスタマーハラスメントとは

令和3年度の介護報酬改定に伴い、各サービス区分において「勤務体制の確保等」に次のような規定が追加されました。(下記は「指定居宅サービス等の事業の人員、設備及び運営に関する基準」からの引用です。そのため、「指定訪問介護事業者」となっています。)

指定訪問介護事業者は、適切な指定訪問介護の提供を確保する観点から、職場において行われる性的な言動又は優越的な関係を背景とした言動であって業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより訪問介護員等の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なければならない。(第30条第4項)

これに伴い、令和3年3月16日に厚生労働省老健局から示された留意事項によれば、「セクシュアルハラスメントについては、上司や同僚に限らず、利用者やその家族等からうけるものも含まれることに留意すること」とされています。また、「介護現場では特に、利用者又はその家族等からのカスタマーハラスメントの防止が求められていることから、事業主が講ずべき措置の具体的な内容の必要な措置を講じるにあたっては、「介護現場におけるハラスメント対策マニュアル」、「(管理職・職員向け)研修のための手引き」等を参考にした取組を行うことが望ましい。」とあります。

そして、令和4年2月には厚生労働省は委託事業により「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」を作成しています。この中で、カスタマーハラスメントを次のように位置付けています。すなわち、カスタマーハラスメントとは、「顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの」とされています。

一方で、前述の「管理職向け研修のための手引き」には、認知症当の病気又は障害の症状として現れた言動(BPSD 等)はハラスメントに該当しないとの考えが示されています。今後の法制化の流れも見据えつつ、どのような対応が妥当かについて各事業所にて話し合うことが求められます。

(2) 雇用管理上の配慮として行うことが望ましい取組の例

パワーハラスメント指針では、顧客等からの著しい迷惑行為(カスタマーハラスメント)の防止のために、事業主が雇用管理上の配慮として行うことが望ましい取組の例が次の通り紹介されています。

- ① 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
 - ② 被害者への配慮のための取組(メンタルヘルス不調への相談対応、行為者に対して1人で対応させない等)
 - ③ 被害防止のための取組(マニュアル作成や研修の実施等、業種・業態等の状況に応じた取組)
- これらのほか、前述のカスタマーハラスメント対策企業マニュアルも参考にしましょう。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 妊娠・出産等に関するハラスメント	男女雇用機会均等法第11条の3において、職場における妊娠・出産等に関するハラスメントについて、事業主に防止措置を講じることを義務付けている。
* 育児・介護休業等に関するハラスメント	育児・介護休業法第25条において、職場における育児・介護休業等に関するハラスメントについて、事業主に防止措置を講じることを義務付けている。
* 雇用管理上必要な措置	事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発、相談(苦情を含む。以下同じ)に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備、職場におけるハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応などが該当する。
* カスタマーハラスメント	顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるものである。
* 被害者への配慮のための取組	相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備、被害者への配慮のための取組、被害防止のための取組などが該当する。

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 業務分担や安全配慮等の観点から、客観的にみて、業務上の必要性に基づく言動によるものについては、職場における妊娠・出産等に関するハラスメントには該当しない。

【Q2】 雇用管理上必要な措置として、事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発、相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備を行うことが挙げられている。

【Q3】 育児休業や介護休業のほか、子の看護休暇や介護休暇などの制度の利用に関する言動により就業環境が害されることがないようにしなければならない。

【Q4】 認知症等の病気又は障害の症状として現れた言動(BPSD 等)はハラスメントに該当しないとの考えが示されている。

【Q5】 パワーハラスメント指針では、カスタマーハラスメントの防止のために、事業主が雇用管理上の配慮として行うことが望ましい取組の例は特に紹介されていない。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 行為者に立ちして1人で対応させない等の望ましい取組例が紹介されています。

個人情報保護

● 履修時間 ● 1 時間 【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 介護保険制度や障害者福祉制度を担う一員として、最低限知っておくべき個人情報に関する法律や関連するきまりについて概要を理解する。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】個人情報・特定個人情報の適切な取扱い	< 単元 >
(1)個人情報の適正な取得、利用目的の特定、第三者への提供など	セクション 1 35分
【2】個人情報漏えい時の対応 (1)個人情報の漏えい等の定義 (2)漏えい等の事案が発生した場合に講ずべき措置	
【3】秘密保持等 (1)介護サービス事業者による個人情報漏えい防止に関する義務 (2)介護サービス事業所の従業員の守秘義務	セクション 2 25分

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を1単元(セクション)で WEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)個人情報の適正な取得、利用目的の特定、第三者への提供など

個人情報を適正に取り扱うことはその方の尊厳を保持することであり、極めて重要です。個人情報保護法第3条「基本理念」においても、「個人情報は、個人の人格尊重の理念の下に慎重に取り扱われるべきものであることに鑑み、その適正な取扱いが図られなければならない。」とあります。よって個人情報を取り扱う全ての者は、その目的や態様を問わず、個人情報の正確と重要性を十分認識し、その適正な取扱いを図らなければなりません。特に介護分野においては、すべての労働者が多数の利用者やその家族について他人が容易には知り得ないような個人情報(例えば「ケアプラン」「介護サービス提供にかかる計画」「提供したサービス内容等の記録」「事故の状況等の記録」等)を詳細に知りうる立場にあるといっても過言ではありません。そのため、個人情報の保護のために必要な知識の習得が不可欠です。

【個人情報の適正な取得】

偽りその他不正の手段により個人情報を取得してはならないことは当然のことですが、あらかじめ本人の同意を得ないで取得してはならない「要配慮個人情報」については特に注意しなければなりません。「要配慮個人情報」とは、本人の人種、信条、社会的身分、病歴、犯罪の経歴、犯罪により害を被った事実その他本人に対する不当な差別、偏見その他の不利益が生じないようにその取扱いに特に配慮を要するものとして政令で定める記述等が含まれる個人情報をいいます。具体的には、身体障害、知的障害、精神障害(発達障害を含む。)その他の個人情報保護委員会規則で定める心身の機能の障害があること等が該当します。

【利用目的の特定】

個人情報を取り扱うに当たっては、利用目的を出来る限り特定しなければならないこととされています。通常、介護分野においては介護サービスを希望する利用者から個人情報を取得する場合、その個人情報を利用者に対する介護サービスの提供、介護保険事務などで利用することは利用者にとって明らかであるといえるでしょう。一方で、これら以外の目的で個人情報を利用する場合は、利用者にとって必ずしも明らかな利用目的とは言えません。この場合は、個人情報を取得するに当たって明確にその利用目的の公表等の措置が講じられなければならない。

【第三者への提供】

法令に基づく場合や人の生命、身体又は財産の保護のために必要がある場合であって、本人の同意を得ることが困難であるとき等を除き、あらかじめ本人の同意を得ないで、個人データを第三者に提供してはならないとされています。個人データとは個人情報データベース等を構成する個人情報を言います。個人情報データベース等とは、特定の個人情報をコンピュータを用いて検索することができるよう体系的に構成した個人情報を含む情報の集合体、又はコンピュータを用いていない場合であっても、紙面で処理した個人情報を一定の規則(例えば、五十音順、生年月日順など)に従って整理・分類し、特定の個人情報を容易に検索することができるよう、目次、索引、符号等を付し、他人によっても容易に検索可能な状態にしているものをいいます。

なお、特定個人情報とは、生存する方のマイナンバー(個人番号)を含む個人情報のことをいいます。その利用範囲は「税・社会保障・災害対策」に限定されています。

【2】個人情報漏えい時の対応

(1)個人情報の漏えい等の定義

介護サービスを受けるにあたって、利用者は氏名、生年月日、住所などの基本的な個人情報から医療歴や投薬情報などの健康状態に関する情報、日常生活動作や趣味、好みや価値観などの情報、食事制限やアレルギー、認知症の有無等サービス提供に必要な情報に至るまでの様々な個人情報を介護事業者提供します。介護事業者は個人情報取扱事業者として、個人情報保護法第23条(※1)に基づき、安全管理措置を講じる義務を負っており、利用者から預かった大切な個人情報が漏えい等しないようにしなければなりません。なお、漏えい等とは「漏えい」や「滅失」、「毀損」を意味します。それぞれの定義は次の通りです。

「漏えい」…個人データが外部に流出すること

「滅失」…個人データの内容が失われること

「毀損」…個人データの内容が意図しない形で変更されることや、内容を保ちつつも利用不能な状態となること

いずれも重大であることは言うまでもありませんが、これら漏えい等のうち、「漏えい」は日常的に様々な場面で起こりやすく、身近な問題として特に注意しなければなりません。たとえば、他の利用者や家族、外部の方々がいる前で職員同士で利用者の個人情報を口頭で共有する行為は、他の方々の知るところとなってしまっています。これも「漏えい」に当たります。施設内、事業所内でない場所であっても同様です。たとえば、レストランでゆったりとした休日のプライベートタイムを過ごしている職員同士が仕事の話をする中でうっかり利用者の個人情報を話題にしてしまえば、それを耳にした他の来店客の知るところとなってしまいます。これも「漏えい」です。このように普段から、無意識のうちに意図せず個人情報の漏洩行為に及んでしまう可能性があることを十分に注意しなければなりません。

※1個人情報取扱事業者は、その取り扱う個人データの漏えい、滅失又は毀損の防止その他の個人データの安全管理のために必要かつ適切な措置を講じなければならない。

(2)漏えい等の事案が発生した場合に講ずべき措置

漏えい等の事案が発生した場合に講ずべき措置は、次の通りです。

- ① 事業者内部における報告及び被害の拡大防止
- ② 事実関係の調査及び原因の究明
- ③ 影響範囲の特定
- ④ 再発防止策の検討及び実施
- ⑤ 個人情報保護委員会への報告及び本人への通知

これらのうち、特に⑤の個人情報保護委員会への報告及び本人への通知については「要配慮個人情報の漏洩等」や「本人の数が1,000件を超える漏洩等」などが発生した場合又は発生したおそれがある事態が生じた場合は、個人の権利利益を害するおそれ大きいとして義務付けられています。プライバシーの保護は尊厳の保持に直結します。大切な個人情報が漏えい等しないように具体的な対策が必要です。例えば、メールやFAXの誤送信が生じないよう、送信先の事前登録や送信前に2人以上でチェックする体制などが求められます。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 個人情報保護の基本理念	個人情報とは、個人の人格尊重の理念の下に慎重に取り扱われるべきものであることに鑑み、その適正な取扱いが図られなければならない。 (個人情報保護法第3条)
* 要配慮個人情報	本人の人種、信条、社会的身分、病歴、犯罪の経歴、犯罪により害を被った事実その他本人に対する不当な差別、偏見その他の不利益が生じないようにその取扱いに特に配慮を要するものとして政令で定める記述等が含まれる個人情報をいう
* 特定個人情報	生存する方のマイナンバー(個人情報)を含む個人情報のことで、その利用範囲は「税・社会保障・災害対策」に限定されている。
* 個人情報の漏えい等	個人情報の漏えい等とは、個人情報の漏えい、滅失、毀損をいう。
* 漏えい等の事案が発生した場合に講ずべき措置	① 事業者内部における報告及び被害の拡大防止 ② 事実関係の調査及び原因の究明 ③ 影響範囲の特定 ④ 再発防止策の検討及び実施 ⑤ 個人情報保護委員会への報告及び本人への通知

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 個人情報とは、氏名や生年月日をいうのであって、ケアプランや事故の状況等の記録等は個人情報に該当しない。

【Q2】 要配慮個人情報とは、本人の人種や信条、犯罪の経歴などをいうのであって、病歴は要配慮個人情報に該当しない。

【Q3】 休日のプライベートタイムを過ごしている職員同士が仕事の話をする中で個人情報を話題することは厳に慎まなければならない。

【Q4】 FAX の送信先に誤りがあったにもかかわらず、十分注意しないまま要配慮個人情報を送信してしまった場合、個人情報保護委員会への報告及び本人への通知を行わなければならない。

【Q5】 「本人の数が1,000件を超える漏えい等」は個人情報保護委員会への報告及び本人への通知を要しない。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 × ケアプランや事故の状況等の記録等も個人情報に該当します。

【Q2 解答】 × 病歴も要配慮個人情報に該当します。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 「本人の数が1,000件を超える漏えい等」も個人情報保護委員会への報告及び本人への通知を要します。

(1)介護サービス事業者による個人情報漏えい防止に関する義務

介護サービス事業者は、事業所指定を受けることによって介護保険の適用を受けるサービスを提供することができます。指定基準はサービス種類ごとに定められており、この基準を満たしていなければ指定を受けることはできません。そのため、サービスの直接的な担い手である介護サービス事業者には法令等遵守のための業務管理体制を構築する義務があり、自ら法令等(運営基準や報酬基準を含む)を遵守する責任があります。指定基準(特に運営基準)の中に定められている個人情報保護に関する義務、それが「秘密保持等」です。サービス種類ごとに定められた指定基準ですが、「秘密保持等」についてはあらゆる事業者(下記に示した基準は「指定訪問介護事業者」とあるが、介護事業者はサービス種類ごとに主語を読み替えることができる。)各サービスが遵守すべきものとして定められています。

【指定居宅サービス当の事業の人員、設備及び運営に関する基準 第33条】

第1項 指定訪問介護事業所の従業者は、正当な理由がなく、その業務上知り得た利用者又はその家族の秘密を漏らしてはならない。

第2項 指定訪問介護事業者は、当該指定訪問介護事業所の従業者であった者が、正当な理由がなく、その業務上知り得た利用者又はその家族の秘密を漏らすことがないよう、必要な措置を講じなければならない。

第3項 指定訪問介護事業者は、サービス担当者会議等において、利用者の個人情報を用いる場合は利用者の同意を、利用者の家族の個人情報を用いる場合は当該家族の同意を、あらかじめ文書により得ておかなければならない。

介護保険制度では、介護保険制度の健全かつ適正な運営及び法令に基づく適正な事業実施の確保のため、法律に基づく指導監督が実施されます。指導監督のうち、指導は介護保険施設等指導指針に基づき、集団指導と運営指導が行われます。運営指導においては、少なくとも介護保険施設等指導指針に定める確認項目及び確認文書の範囲のものについては、介護サービス事業者が自己点検すべきものとされています。個別サービスの質を確保するための体制に関する事項として定められている「秘密保持等」関係の確認項目及び確認文書は次の通りです。

【確認項目】

- ・個人情報の利用に当たり、利用者(利用者の情報)及び家族(利用者家族の情報)から同意を得ているか
- ・退職者を含む、従業者が利用者の秘密を保持することを誓約しているか

【確認文書】

- ・個人情報同意書
- ・従業者の秘密保持誓約書

このように指定基準上の秘密保持等を遵守することをもって、個人情報漏えいの防止が図られます。

(2)介護サービス事業所の従業者の守秘義務

専門職がそれぞれの専門知識と技術を結集してチームでサービスを提供する介護サービス事業所で働く従業者一人ひとりには、その業務に関して知り得た人の秘密を漏らしてはならない、いわゆる「守秘義務」が課せられています。例えば、社会福祉士や介護福祉士は「社会福祉法及び介護福祉法第46条により「社会福祉士又は介護福祉士は、正当な理由がなく、その業務に関して知り得た人の秘密を漏らしてはならない。社会福祉士又は介護福祉士でなくなつた後においても、同様とする。」として守秘義務を負っています。同様に看護師も保健師助産師看護師法第42条の2において「保健師、看護師又は准看護師は、正当な理由がなく、その業務上知り得た人の秘密を漏らしてはならない。保健師、看護師又は准看護師でなくなつた後においても、同様とする」とされ、守秘義務を負っています。さらに、理学療法士や作業療法士についても理学療法士及び作業療法士法第16条において「理学療法士又は作業療法士は、正当な理由がある場合を除き、その業務上知り得た人の秘密を他に漏らしてはならない。理学療法士又は作業療法士でなくなつた後においても、同様とする。」と定められており、守秘義務を負っています。これら法律に基づく国家資格を有する専門職たる介護従業者については、その保有する資格を規定する法律により、明確な守秘義務が課せられています。それでは、国家資格を保有していない介護従業者や事務に従事する職員には守秘義務が課せられないのでしょうか。もちろん、そんなことはありません。国家資格を保有していない介護従業者や事務に従事する職員にも守秘義務は課せられます。その根拠となるのは労働契約です。つまり、労働者であることをもって「守秘義務」を負うとする考え方です。いわゆる労働契約に付随する信義則上の義務とも呼ばれるこの考え方は、次の裁判例に見出すことができます。

【東京高等裁判所 昭和55年2月18日判決から抜粋、下線は筆者加筆】

労働者は労働契約にもとづく附随的義務として、信義則上、使用者の利益をことさらに害するような行為を避けるべき義務を負うが、その一つとして使用者の業務上の秘密を洩らさないとの義務を負うものと解せられる。信義則の支配、従つてこの義務は労働者すべてに共通である。もとより使用者の業務上の秘密といつても、その秘密にかかわり合う程度は労働者各人の職務内容により異なるが、管理職でないからといつてこの義務を免れることはなく、又自己の担当する職務外の事項であつても、これを秘密と知りながら洩らすことも許されない。

このことから、介護サービス事業所で働く全ての者が使用者に対して守秘義務を負っているといえます。介護サービス事業者は、指定基準上、秘密保持等の義務を負い、また、個人情報保護法の個人情報取扱事業者としても個人情報を適切に取り扱う義務を負っています。このような構造のもと、利用者や家族その他介護サービスを利用する全ての者は安心して自らの個人情報を介護サービス事業者に提供することができます。

万が一、自らが負っている守秘義務に違反した場合、介護サービス事業者はその者に対して就業規則に基づき厳正に対処しなければなりません。そして同時に、再発防止策を検討し、速やかに実施に移すことが求められます。

Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 秘密保持等	指定基準(特に運営基準)の中に定められている個人情報保護に関する義務として、介護サービス事業者はこれを守らなければならない。
* 秘密保持等の 確認項目	「個人情報の利用に当たり、利用者(利用者の情報)及び家族(利用者家族の情報)から同意を得ているか」や「退職者を含む、従業者が利用者の秘密を保持することを誓約しているか」が確認項目である。
* 秘密保持等の 確認文書	秘密保持等が適切に行われているかを自己点検するための確認文書として「個人情報同意書」や「従業者の秘密保持誓約書」がある。
* 法律に基づく 守秘義務	法律に基づく国家資格を有する専門職は、その法律によって在職中だけでなく退職後についても守秘義務が課せられている。
* 労働契約にも とづく附随的 義務としての 守秘義務	労働者は労働契約にもとづく附随的義務として、信義則上、資料者の利益をことさらに害するような行為を避けるべき責務を負うが、その一つとして使用者の業務上の秘密を洩らさないとの義務を負う。これがいわゆる「守秘義務」に該当する。

* 確認テスト * このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 指定訪問介護事業所の従業者は、正当な理由がなく、その業務上知り得た利用者又はその家族の秘密を漏らしてはならないが、同様に、指定介護老人福祉施設の従業者も、正当な理由なく、その業務上知り得た入所者又はその家族の秘密を漏らしてはならない。

【Q2】 指定訪問介護事業者は、当該指定訪問介護事業所を退職した従業者については、秘密保持等に関して必要な措置を講じることができないため、必要な措置を講じなくとも良い。

【Q3】 運営指導においては、少なくとも介護保険施設等指導指針に定める確認項目及び確認文書の範囲のものについては、介護サービス事業者が自己点検すべきものとされている。

【Q4】 国家資格を保有する者は、高い倫理観を持って職務に当たるため、守秘義務は当然のこととして、わざわざ法律に明文化されてはいない。

【Q5】 国家資格を保有していない者は、法律による定めがないため、守秘義務は負わない。

* 確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × 従業者であった者についても、正当な理由がなく、その業務上知り得た利用者又はその家族の秘密を漏らすことがないよう、必要な措置を講じなければならない。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × 各法律により守秘義務が明文化されています。

【Q5 解答】 × 労働契約に基づく附随的義務として、信義則上、使用者の業務上の秘密を洩らさないとの義務を負うものと解せられる、との裁判例があるように、守秘義務を負っているといえます。

コンプライアンス(法令遵守)

● 履修時間 ● 30 分 【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 介護サービスが社会的重要なインフラとしてあり続けるためにコンプライアンスを遵守することの必要性に気づき、法令や契約にとどまらず、社会からの期待や要請に応えることの重要性を理解する。
- 事業所全体での虐待および身体拘束に対する認識と取り組み方、職員のメンタルヘルスの理解について学ぶ。
- サービスの質の向上を基本的な視点とした日頃からの取り組みの重要性を習得する。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】法令遵守の必要性

(1)社会的要請や利用者・家族からの期待に応えることで得られる信頼

<単元>

セクション 1

30 分

【2】相手との関わり方

- (1)挨拶、言葉遣い、表情、話し方や身だしなみなど相手との関わり方
- (2)傾聴を通じた信頼関係の構築

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を1単元(セクション)でWEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)社会的要請や利用者・家族からの期待に応えることで得られる信頼

介護サービス事業者は、法律はもとより、法律に関連する省令、政令、規則、指針、基準や条例、さらには指定基準を当然に守らなければなりません。これらを総じて、法令遵守といい、利用者やその家族、地域だけでなく広く社会から要請されています。また、類似する言葉としてコンプライアンスがあります。コンプライアンスは、通常、法令遵守に加え、企業倫理や社会規範、契約や約束の遵守なども含む言葉として用いられることが多く、まさに介護サービスが社会的重要なインフラとしてあり続けるために必要不可欠です。

コンプライアンスは、利用者や家族、地域との信頼関係を構築する上で基盤であり、前提条件であるといっても過言ではありません。コンプライアンス違反は、すなわち、利用者や家族、地域からの期待に背く行為であり、築き上げてきた信頼関係をたちまち崩壊させます。

【虐待】

身体的虐待、心理的虐待、介護等放棄、経済的虐待、性的虐待はいずれも尊厳を傷つける行為です。これらの行為は、介護保険法上、指定取り消し等の要件に該当します。例えば、指定介護老人福祉施設の場合、介護保険法第88条第6項にて「指定介護老人福祉施設の開設者は、要介護者の人格を尊重するとともに、この法律又はこの法律に基づく命令を遵守し、要介護者のため忠実にその職務を遂行しなければならない」とされ、これに違反した場合、都道府県知事は同法第92条により指定の取り消し、又は期間を定めてその指定の全部若しくは一部の効力を停止することができるとされています。また、指定基準においても、虐待の発生又はその再発を防止するために虐待の防止のための対策を検討する委員会を定期的に開催することや虐待の防止のための研修を定期的実施すること等の必要な措置を講じなければならないとされています。

【身体拘束】

身体拘束とは、「本人の行動の自由を制限すること」であり、本人の行動を、当人以外の者が制限することで、当然してはならないことです。具体的な行為として、例えば「一人歩きしないように、車いすやいす、ベッドに体感や四肢をひも等で縛る」ことや「転落しないように、ベッドに体感や四肢をひも等で縛る」、「行動を落ち着かせるために、向精神薬を過剰に服用させる」、「自分の意思で開けることのできない居室等に隔離する」等が該当します。身体拘束は高齢者の尊厳を害し、その自立を阻害する等の多くの弊害をもたらす行為です。この行為は介護保険法第1条「目的」が定める「尊厳を保持し、その有する能力に応じ自律した日常生活を営むことができるよう、必要な保険医療サービス及び福祉サービスに係る給付を行う」ことに相反します。運営基準上、「当該入所者(利用者)又は他の入所者(利用者)等の生命又は身体を保護するため緊急やむを得ない場合」の適正な手続きを経た身体的拘束等は認められていますが、切迫性、非代替性、一時性の3要素全てを満たすことが必要であり、あくまでも「本人の尊厳を守るため」に行うものとされています。

【2】相手との関わり方

(1)挨拶、言葉遣い、表情、話し方や身だしなみなど相手との関わり方

利用者や利用者の家族ひいては地域社会からの法的または規範的な期待に応えることもコンプライアンスの一環です。そのために必要なことは職業倫理を遵守することです。職業倫理とは、「特定の職業に従事する人々が守るべき道徳的・倫理的な規準や行動規範」をいいます。介護サービスにおける職業倫理として期待されることに「尊厳の保持」があります。尊厳の保持については介護保険法第1条「目的」をはじめ、社会福祉法、障害者基本法や日本介護福祉士会・倫理基準(行動基準)等多くの関連法や基準の中に見ることができます。「尊厳の保持」については次のように考えることができます。

- ①「人権尊重、人格・品格尊重、存在尊重」すなわち『差別・偏見の排除』
- ②「主体性・自由意志・自己決定の尊重」すなわち『強制・禁止の排除』
- ③「プライバシーの尊重、個人情報の保護」すなわち『情報漏えいの防止』
- ④「相手の立場・感情の共有・共感」すなわち『虐待の防止』

これらは知っているだけでなく、ありかたや行動で示されなければなりません。だからこそ、「挨拶」や「言葉遣い」、「表情」、「話し方・身だしなみ」など相手との関わり方を日々振り返ることが、サービスの質の向上を支える基本的な視点といえます。

【挨拶】

挨拶は、相手の存在そのものを受け容れ、承認する行為です。特に重要なことは、気持ちの良い挨拶を返すことです。挨拶を受け取ったら、それをきちんと返すことで相手は次回も気持ちよく挨拶をすることができるようになります。折角頂いた挨拶です。元氣よく挨拶をして返し、互いの存在を承認し合いましょう。

【言葉遣い】

言葉遣いは、相手との距離感を表します。親友同士が尊敬語や謙譲語を使うと居心地の悪い距離感を覚える一方、初対面の方からぞんざいな言葉で乱暴に話しかけられれば、これもまた居心地の悪さを感じます。このように言葉遣いは相手との精神的な距離感を表すものです。相手のこころのプライベートスペースを土足で踏みこむことは尊厳を保持する行為とは決して言えません。

【表情】

相手を大切に思う気持ちを表現するのは何も言葉だけではありません。むしろ、言葉以外の情報の方が多いと言われます。いわゆる言語と非言語のコミュニケーションのうち、表情や声の抑揚、体の動き等の方が本音を表しているとさえ思われます。元氣のない表情のまま「元氣ですよ」と言われてもにわかには信じられませんし、「分かりました」と言いながら声に力がなければ「本当は理解していないのではないか」と疑いたくなるものです。「あなたのことをこころから大切な存在だと思っています」との思いは、言葉にせずとも表情からにじみ出てくるものです。言葉にすることも大切ですが、非言語の関わりも大切にしたいところです。

【話し方・身だしなみ】

声が大きいか小さい、言葉を早く話すか遅く話す、自信を持って話すか自信なさげに話すか、目を見て話すか下を向いて話すか等これらはいずれも相手に何らかのメッセージなって受信されます。その時、その場、その場面に適した話し方が求められます。身だしなみについては昨今、様々な考え方・価値観が認められる傾向がありますが、少なくとも清潔感があって利用者や家族が怪訝に思うことがないようにしたいところです。

(2)傾聴を通じた信頼関係の構築

「傾聴に値する」という言葉があります。これは、相手の話がとても興味深く、重要であり、有益であるために『しっかりと聴く』価値があるという言葉です。つまり、「傾聴」とは相手の話を漫然と聞くということではなく、「しっかりと積極的に、意図的に聴く」ことと言えます。

適度にアイコンタクトを交わし、相づちをうち、うなづく姿勢は話をする者にとって大変話しやすいものです。「しっかりと聴いてくれている」相手は「私に、私の話す内容に関心を持ってくれている」と感じます。このような熱心な姿勢は、話をする者にとって徐々に「信用できる者」として感じられるようになっていきます。こうした関わり方がやがて「信頼関係の構築」を築き上げていくだけでなく、その維持や強化にも大きく寄与します。この姿勢は、あらゆる対人コミュニケーションにおいて基盤たりえるものです。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 法令遵守	法律はもとより、法律に関連する省令、政令、規則、指針、基準や条例、さらには指定基準などを遵守すること
* コンプライアンス	法令遵守に加え、企業倫理や社会期間、契約や約束の遵守なども含む言葉として通常用いられることが多い
* 虐待	虐待には、身体的虐待、心理的虐待、介護等放棄、経済的虐待、性的虐待があり、いずれも人間の尊厳を傷つける行為である
* 職業倫理	特定の職業に従事する人々が守るべき道徳的・倫理的な規準や行動規範をいい、介護サービスにおいては「尊厳の保持」などが挙げられる
* 傾聴	相手の話を漫然と聞くということではなく、しっかりと積極的に意図的に聴くこと

＊確認テスト＊ このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 法令遵守として、法律や条例を守ることは当然である一方、法律に関連する規則や指針などについてはその遵守を求めるものではない。

【Q2】 虐待という重大な事案が生じた場合、都道府県知事は介護保険法に基づき、その介護サービス事業者の指定を取り消し、又は期間を定めてその指定の全部若しくは一部の効力を停止することができる。

【Q3】 身体拘束とは、「本人行動の自由を制限すること」であるが、これは行動を抑制することであり、行動を落ち着かせるために向精神薬を過剰に服用させる行為はこれに該当しない。

【Q4】 介護保険法第1条「目的」をはじめ、社会福祉法や障害者基本法は「尊厳の保持」を重視している。

【Q5】 アイコンタクトは傾聴する姿勢とは関係がない。

＊確認テスト 解答 ＊

【Q1 解答】 × 法令遵守は、法律だけでなく法律に関連する規則や指針の遵守も含まれます。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 × 行動を落ち着かせるために、向精神薬を過剰に服用させる行為は身体拘束に該当します。

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 適度にアイコンタクトを交わすことは、相手の話を真剣に聴いている姿勢として相手に届くものであって、傾聴する姿勢とおおいに関係があります。

ガバナンス(管理体制)

● 履修時間 ● 30 分 【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 組織形態、事業の透明性確保、秘匿性のある情報の取扱いについて理解し、適切な事業運営を支えるガバナンスに関する知識を習得する。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】組織形態に基づいた職責の理解	< 単元 >
(1)ピラミッド型組織 (2)フラット型組織	セクション 1 30 分
【2】透明性の確保	
(1)認証評価制度	

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を1単元(セクション)で WEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)ピラミッド型組織

ピラミッド型組織には、多くのキャリアパス表に見られるように、最上位の階層である経営層から最下位の階層である初級(初任)などの名称が一般的に用いられる新入職員(新入社員)までの明確な指揮命令系統が存在し、上層部が戦略を立て下層部に指示をし、下層部がこれを実行するという構造がある。ピラミッド型組織は、このような明確な指揮命令系統が機能しやすいため、各階層の職務内容と責任の範囲が分かりやすく、安定した組織運営が可能となる。特に介護サービス事業の場合、介護保険法その他関連諸法令だけでなく指定基準の遵守なども求められるとともに、組織運営には一体性が求められる。仮にこのような指揮命令系統が機能していない場合、責任の所在があいまいになるばかりか、問題発覚後の対応が遅くなる可能性すらある。また、ピラミッド型組織は役割や責任の所在が明確であるため、他職種連携が効果的に機能する。

一方、ピラミッド型組織は階層が多ければ多いほど、情報伝達速度が落ちたり、下層部が主体的に行動するのを困難にさせる場合がある。このことがモチベーションの低下につながることもあり、この点には対処が求められる。

(2)フラット型組織

フラット型組織は、ピラミッド型組織とは対照的に階層を出来る限り少なくし、指揮命令系統が簡略化されている。そのため、ピラミッド型組織で見られるようなモチベーションの低下リスクを最小化することができ、職員一人ひとりの自主性を育むことにつながる。一方で、責任の所在があいまいになる可能性がある。また、意見が分かれたときにその意見をまとめ上げる権限を持つ者がいない場合、組織として統一した行動を取ることが難しくなることがある。しかし、このことは乗り越えるべき課題であり、意見の対立は自由闊達なコミュニケーションが行われている証拠とも言える。また、画一的ではなく柔軟な対応が求められる介護サービスにおいて、現場の意見を反映し、チームで自主的に解決策を考えていくプロセスは一人ひとりのやりがいの醸成にもつながるものである。

このように上記(1)ピラミッド型組織や(2)フラット型組織というように別々に考えるのではない第3の組織が存在する。それが「ハイブリッド型組織」である。ハイブリッド型組織は、ピラミッド型組織とフラット型組織の良い面を取り入れた組織体系である。ハイブリッド型組織は介護サービス事業者にとって一つの選択肢になりえるものである。まず、上層部にて組織の一体性を確保すべく、各階層の職務内容や責任の範囲等を規定する。この点はピラミッド型組織と同じである。一方で、現場の判断や対応、発案を積極的に採用し、問題解決にスピード感を与える点ではフラット型組織を採用する。今日、ICTやロボットなどの活用が広く推奨され、注目されるところであるが、これらの動きはリアルタイムな情報共有を可能とする点や蓄積された情報をもとにより良いサービスを現場で検討する点などにおいてハイブリッド型組織をより強固に、より機能するものといえる。

【2】透明性の確保

(1) 認証評価制度

認証評価制度(正式には「人材育成等に取り組む介護事業者の認証評価制度」)は、職員の人材育成や就労環境等の改善につながる介護事業者の取組について、都道府県が基準に基づく評価を行い、一定の水準を満たした事業者に対して認証を付与する制度である。令和6年4月1日現在、全国36都道府県で介護事業者認証評価制度が実施されている。認証評価制度の基本的な考え方として、介護事業者の人材育成や人材確保に向けた取組の「見える化」がある。数多くの介護事業者の中でどの介護事業者が人材育成や人材確保に向けた取組に積極的であるかについての正確な情報を手に入れることは一般的に困難であり、認証評価制度は各都道府県が定める基準に基づく評価というプロセスを経て、一定の水準以上であることについて都道府県の認証を受けるものであり、求職者の就職先選びにおける貴重な情報源となりうる。また、介護サービスが人の手によって提供される以上、どんな職員が就労しているかはサービスを利用する者にとっても大きな関心事であり、認証評価制度はそのような者にとっても貴重な情報になる可能性がある。認証評価制度により介護事業所の働きやすい環境の整備、業界全体の取組のレベルアップとボトムアップが推進され、介護職を志す者の参入や、介護職員の離職防止、定着促進や介護業界のイメージアップにつながることを期待される場所である。都道府県によっては、介護事業者による参加表明、宣言による仕組みを導入する例もあり、認証評価制度の目的は共通しているものの、審査や認証の仕組みについては都道府県ごとに定められている。なお、評価項目や認証基準の例は次の通りである。

[労働環境・処遇の改善]

評価項目例	認証基準例
・明確な給与体系の導入 ・休暇取得、育児介護との両立支援 ・業務省力化への取組	・給与支給基準、昇給基準等の策定、周知 ・有給計画的付与、産休育休中の代替職員確保、ハラスメント対策 ・ICT活用、介護ロボットやリフト等による腰痛対策

[新規採用者の育成体制]

評価項目例	認証基準例
・新規採用者育成計画の策定、研修の実施 ・OJT指導者、エルダー等へ研修実施	・新規採用者への育成手法、内容、目標が明確な計画策定 ・OJT指導者等の設置、職員への公表、研修の実施

[キャリアパスと人材育成]

評価項目例	認証基準例
・キャリアパス制度の導入 ・資格取得に対する支援	・キャリアパスの策定、非正規から正規職員への登用ルール ・職員の能力評価、小規模事業者の共同採用・共同研修の実施 ・介護福祉士資格取得のため、シフト調整、休暇付与、費用援助

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*ピラミッド型組織	明確な指揮命令系統が機能しやすく、各階層の職務内容と責任の範囲が分かりやすいため、安定した組織運営が可能となる
*フラット型組織	階層を出来る限り少なくし、指揮命令系統が簡略されているため、モチベーションの低下リスクを最小化することができる
*ハイブリッド型組織	ピラミッド型組織とフラット型組織の良い面を取り入れた組織体系
*認証評価制度	職員の人材育成や就労環境等の改善につながる介護事業者の取組について、都道府県が基準に基づく評価を行い、一定の水準を満たした事業者に対して認証を付与する制度
*認証評価制度の評価項目例	明確な給与体系の導入、休暇取得、育児介護との両立支援、業務省力化への取組、新規採用者育成計画の策定、研修の実施、OJT 指導者、エルダー等へ研修実施など

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 ピラミッド型組織は役割や責任の所在が明確であるため、他職種連携が効果的に機能する。

【Q2】 フラット型組織は指揮命令系統が簡略化されているため、ピラミッド型組織で見られるようなモチベーションの低下リスクを最小化することができ、職員一人ひとりの自主性を育むことにつながる。

【Q3】 ハイブリッド型組織は、一つの法人・会社で意思決定を行うのではなく、地域のステークホルダーも巻き込み、意思決定を行う組織である。

【Q4】 認証評価制度は厚生労働省が定めた基準に基づく評価を各都道府県が実施している。

【Q5】 厚生労働省が示している認証評価制度の評価項目例には「労働環境・処遇の改善」、「新規採用者の育成体制」や「キャリアパスと人材育成」がある。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 × ハイブリッド型組織は、ピラミッド型組織とフラット型組織の良い面を取り入れた組織体系です。

【Q4 解答】 × 認証評価制度は各都道府県が定める基準に基づく評価というプロセスを経て、一定の水準以上であることについて都道府県の認証を受けるものです。

【Q5 解答】 ○

人事評価制度

● 履修時間 ● 1 時間 【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 人事評価や目標管理、フィードバックについて、働きやすさと働きがいの側面から理解することの重要性に気づき、評価する者と評価される者双方の納得感の重要性について、そのポイントを理解する。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】人事評価と経営理念	< 単元 >
(1)人事評価の意義	セクション 1 35分
【2】人事評価の実施	
(1)自己評価の意義 (2)人事評価におけるフィードバックの意義	セクション 2 25分
【3】人事評価の項目	
(1)情意評価 (2)能力評価	

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を1単元(セクション)でWEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)人事評価の意義

人事評価とは、良好な関係にある評価者と被評価者との間で日々行われる、公開された評価項目を根拠とした指導の振り返りである。厳密に言えば、「人事評価」は人材育成を目的とするのに対し、類似の用語である「人事考課」は評価結果を昇進・昇格や昇給などの処遇に反映させることを目的とする意味合いがあるが、実際はいずれの目的も併存し、その割合は事業所により異なっている。そして、目的が人材育成であれ処遇への反映であれ、人事評価は次の点に留意しなければならない。

(1)納得性と信頼関係

人事評価は納得性の高いものでなければならない。評価結果は、評価者にとっては被評価者への期待のあらわれ、具体的な要望であり、被評価者にとっては自分に不足している点、自分に期待されている点を確認する機会である。しかしながら、評価者と被評価者との間に信頼関係が構築されていなければ、評価結果に対する被評価者の納得度は高まりにくい。そこで、評価者と被評価者との間には信頼関係が構築されていることが求められる。

(2)透明性と記録に基づく評価

人事評価は透明性も高くなければならない。透明性を高めるために、人事評価はどのような項目で実施されるのかを実施期間が開始する前に被評価者へ公表されることが重要である。人事評価が人材育成を目的とするからには、被評価者は事前にどのような評価項目によって自らが評価されるか知る機会を得なければならず、そうでなければ自分に対する期待の内容を知ることができず、成長の方向性を定めることができない。そして、評価者にはその評価結果について、記憶ではなく記録に基づく説明が求められる。曖昧な説明では被評価者は今後どのように改善すれば良いかはっきりとつかむことができない。

(3)日頃からの注意・指導が評価結果の予測に役立つ

人事評価は最終面談時まで一切の結果が予測できないといった制度ではない。最終面談を迎えるまでの間、つまり、日頃から評価者である上長は被評価者に対し、公式・非公式を問わず、現状の働き方や働きぶり、働く姿勢について注意・指導し、または大変良いことを褒めるなど適切なフィードバックを行う必要がある。そうした日々を繰り返すことで、評価者と被評価者は互いに評価結果についての予測をすり合わせることができ、被評価者は最終面談を迎えるまでの間に自身の課題を確認し、その改善に挑む時間を得ることができる。そうして自ら変化する姿勢を持ち続けることこそが、人材育成そのものであり、人事評価を実施する目的といえる。

公益財団法人介護労働安定センターが実施する介護労働実態調査によれば、勤続年数が長くなるほど人事評価や処遇に対する満足度は下がっていく傾向が認められる。そしてまた、人事評価や処遇に対する不満が高い場合、転職を求める傾向があることも示されている。人事評価は、納得度と透明性が高く、被評価者の成長のきっかけになるものでなければならない。

【2】人事評価の実施

(1)自己評価の意義

自己評価は、原則として法人や会社が行う人事評価の決定に影響を及ぼさない。つまり、自己評価が高ければその分、評価者の評価結果に加点されるということもなければ、逆に自己評価が低い分、評価者の評価結果から減点されるということもない。被評価者が自ら自身の働きぶりを振り返る機会をもつことは、評価期間に対する自己認識を明確化することに役立つ。被評価者は自らの考えに基づき、「何が出来て、何が出来なかったのか」をしっかりと整理する。そして評価者は、被評価者の自己認識を共有する。これらを通して、被評価者は評価者の支援を得ながら、現時点における自身の「強み」や「課題(伸びしろ)」を明確にすることができる。仮に自己評価を実施せずに、評価者から示された評価結果をそのまま受け止めた場合、被評価者は自身の考えを表明する機会を失ってしまう。人事評価の主役は被評価者である。それは人事評価の目的が人材育成にあることから明らかである。そこで、被評価者は人事評価を「一方的に評価結果を受け取るだけのもの」とせず、「私の評価はなぜそのようなものなのか」を質問し、自身の成長に活かす機会としなければならない。そのような姿勢を持つことの重要性を、自己評価を通して伝えることが重要である。

(2)人事評価におけるフィードバックの意義

人事評価は一方的な査定ではなく対話を通じた双方向の成長機会である。そもそも、一方的な評価を与えられても、多くの場合、「なぜそうなのか」「私はそう思わない」「このような評価結果ではやる気がなくなってしまう」「どうせこの程度の評価しかもらえないのだろう」といった具合で前向きになる機会として活かすことは難しい。それは、前述の通り、「納得感」が不足していることと、評価プロセスと評価結果の「透明性」に重大な欠陥があるからにほかならない。そこで重要なのが「フィードバック」である。フィードバックとは、その言動が良いことなのか悪いことなのかを伝え、良いことなら褒めたり、さらに先の課題を示すことであり、一方で悪いことなら改善点や今後に対する期待などを被評価者に伝えることである。定期的なフィードバックの存在は、その人に対する興味・関心の現れとして被評価者に届く。被評価者にとっては「私のことを気にかけてくれている」と感じるメッセージとして受け止められ、モチベーションの維持・向上につながることを期待できる。反対に、このようなフィードバックが一切ない場合、被評価者が持つ人事評価に対する意義は失われ、評価者に対する信頼感も弱まってしまうおそれがある。昨今、業務改善や生産性向上の必要性が強調される中であって、それらを進めていく上で最も重要な要素の1つに「働く者一人ひとりの高いモチベーション」があるのは疑いようの無い事実である。そして多くの場合、適切なフィードバックが被評価者の自信を高め、モチベーションの維持・向上につながる。評価者と被評価者の間に良好な信頼関係があり、日頃からのフィードバックを通して、評価結果の納得感を高める試みは定着率の向上にも一役買うことが期待される。肯定的なフィードバックと改善を求めるフィードバックとを適切に使い分け、具体的かつ記録に基づいた双方向の対話を心掛けることで、人事評価は被評価者の成長機会になる。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*人事評価	良好な関係にある評価者と被評価者との間で日々行われる、公開された評価項目を根拠とした指導の振り返り
*人事評価の留意点	人事評価の目的が人材育成であれ処遇への反映であれ、納得性と信頼関係、透明性と記録に基づく評価、日頃からの注意・指導が評価結果の予測に役立つようにすることに留意しなければならない。
*人事評価と処遇に対する満足	公益財団法人介護労働安定センターが実施する介護労働実態調査によれば、人事評価と処遇に対する不満が高い場合、転職を求める傾向が認められる。
*自己評価	自己評価は原則として法人や会社が行う人事評価の決定に影響を及ぼさないが、被評価者が自身の働きぶりを振り返る機会になる。
*フィードバック	その言動が良いことなのか悪いことなのかを伝え、良いことなら褒めたり、さらに先の課題を示すこと等である

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 人事評価は納得性の高いものでなければならず、評価者と被評価者との間に信頼関係が構築されていなければ、評価結果に対する被評価者の納得度は高まりにくいことから、評価者と被評価者との間には信頼関係が構築されていることが求められる。

【Q2】 評価者には、その評価結果について、記憶ではなく記録に基づく説明が求められる。

【Q3】 被評価者は最終面談を迎えるまでの間に自身の課題を確認し、その改善に挑む時間を得ることができるよう、評価者は適切なフィードバックを行う必要がある。

【Q4】 自己評価は、被評価者の自己認識を示すものであり、自己評価は人事評価の決定に大きな影響を及ぼす。

【Q5】 人事評価におけるフィードバックは主に悪い言動についてのみ実施するのが良い。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 × 自己評価は、原則として法人や会社が行う人事評価の決定に影響を及ぼしません。

【Q5 解答】 × 人事評価におけるフィードバックは悪い言動だけでなく、良い言動についても行うべきであり、良いことなら褒めたり、さらに先の課題を示すことでモチベーションの維持・向上につながることを期待できます。

(1)情意評価

情意評価では、被評価者の「感情」や「意思」を評価する。つまり、その者の意欲や勤務態度、働きぶりを評価するのが情意評価である。そのため、情意評価では主に次の項目を評価するのが一般的である。

○勤務態度

自らの役割を最後までやり遂げる姿勢があるかどうか(責任感)や言われてから行動するのではなく自ら考え、主体的に行動する姿勢があるかどうか(積極性)、現状に満足せず常に新しいことに挑戦する姿勢があるかどうか(向上心)などは情意評価の基本として評価の対象になる。

○対人コミュニケーション

自分の仕事だけでなく、周囲と協力しながら仕事を進めることができるかどうか(チームワーク・協調性)や適切な報告・連絡・相談(報連相)、自分も相手も尊重した関わり方(受容・共感)、周囲に良い影響力を与えているかどうか(リーダーシップ)なども情意評価の対象である。

○規律性

法律や規則、職業倫理などのルールを遵守しているかどうか(コンプライアンス)や遅刻や早退などがなく出勤できているか(勤怠状況)、経営理念を大切にし、また、共感しているか(目的の共有)などもまた重要な情意評価の対象といえる。

これらのほか、利用者満足への貢献度(顧客満足)やあきらめない姿勢(粘り強さ)等も情意評価の対象となりえる。これらの項目は、次ページにて解説する「能力評価」と異なり、従事する職務の内容にかかわらず必要とされる姿勢である。また、特に新人に近いほど、これらに対する重要性は高まる一方、職位が上位になればなるほど情意考課を評価項目から外したり、その評価結果に占める比重を軽くしたりといったことが行われる。なぜなら、上記に示した「勤務態度」や「対人コミュニケーション」、「規律性」は組織の上位に位置する者には当然に求められるものであり、かつ、達成していることが前提であるとする考え方が妥当だからである。このことから、情意評価は主に新人から中堅職員辺りまでを主な評価対象とする。

一方で、組織の上位に位置する者に対しては特にリーダーシップが求められるところであり、その点からすれば、組織の上位に位置する者に対しても情意評価の重要性は変わらない。リーダーシップについては様々な観点からその形を見定められるべきところではあるが、例えば、次のような評価項目をリーダーシップを図る基準とすることも一案である。

- ・被評価者のレベルに合った指導や注意を日常的に行っている
- ・挨拶や声かけ、拘留のための雑談を適切な時機と量で行っている
- ・努力をねぎらい、上達を褒め、共に喜びを分かち合っている
- ・上長として率先垂範し、職責を果たしている
- ・好奇心旺盛で違いを喜んで受入れ、かつ、落ち着いて傾聴する姿勢をもっている
- ・情報通である
- ・被評価者よりも高い専門性を備え、しかも自己研鑽を怠らない

(2)能力評価

能力評価では、被評価者の「知っている」と「出来る」を評価する。また、介護サービスにおいてはその者のありかたも能力やスキルとして評価できるため、一部においては情意評価と能力評価が重複することがある。たとえば、対人コミュニケーションはその者の意欲や勤務態度であると評価できるし、一方で利用者への対応力や家族との関係構築という点を強調し、能力として評価することもできる。これらはいずれであっても良く、人事評価制度を組み立てるにあたって各社・各法人で決定するものである。他方、介護知識や介護技術などの専門能力はまさに能力評価の対象である。主に次のような項目が考えられる。

○基礎介護技術

食事介助や入浴介助、排泄介助、移乗介助などの身体介護スキルや掃除、洗濯、調理支援などの生活援助スキルなどは能力評価における重要な項目である。また、これら一つ一つの身体介護スキルや生活援助スキルなどについて詳細なマニュアルを整えることで、被評価者にとって自身がどの程度出来ているのか出来ていないのかを適切に把握することに繋がる。さらには、事業所内・事業所外研修を組み込むことにより、成長の機会を与えることとなり、人事評価制度の目的である人材育成を推進できる。

○コミュニケーション能力

情意評価と重複する部分もあるが、能力評価では「知っている」と「出来る」の視点で評価する。特にサービスを提供する場面におけるコミュニケーション能力と考えると、その対象は利用者や家族である。そのため、利用者の立場に立ったサービスが提供できているかや家族との信頼関係を構築できているか等が評価の対象となる。

○問題解決能力

基礎介護技術より一段上位に位置づけられる能力として例えば緊急時対応やトラブル対応、リスク対応なども能力評価の対象である。これらについて「知っている」し「できる」かどうかを評価するとともに、さらにその先の「周囲にも注意・指導を行う」といった姿勢を持ち得ているかどうかを評価対象とするとより一層の成長を実感する機会を提供できる。

能力評価においても自己評価を取り入れることが望ましい。自己認識と法人・会社からの認識の一致するところと不一致のところを知ることは被評価者にとって自分の現在位置を把握するのに大いに役立つからである。そしてさらにキャリアパスとの連動も図りたい。キャリアパスは新人から昇格・昇進し役職に至るまでの地図を示すものだが、それは同時に各職位に求められる職務遂行能力を具体的に示すものでもある。そこで各職位に求められる職務遂行能力を具体的に示し、これを各職位に対応する人事評価項目と紐づけることで、キャリアパスと人事評価が連動する。さらにいえば、人事評価に人事考課の特徴を付加し、昇給・昇格・昇進の根拠に据えることで被評価者のモチベーションアップにつなげることが期待できる。いずれにおいても、評価者と被評価者との信頼関係が基盤であり、特に能力評価については最終面談より前の時点でOJT(On the Job Training。職場から離れて研修を受講するという形ではなく、職場の実務を通じて行う教育訓練のこと)を通じた日頃からのフィードバックが重要である。

Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

* 情意評価	被評価者の「感情」や「意思」を評価することを目的とし、具体的にはその者の意欲や勤務態度、働きぶりを評価対象とする
* 勤務態度	情意評価の基本として、被評価者の責任感、積極性、向上心などを評価対象とする
* 規律性	コンプライアンスや勤怠状況、目的の共有など情意評価に不可欠な評価項目
* 能力評価	被評価者の「知っている」や「出来る」を評価することを目的とし、主に基礎介護技術やコミュニケーション能力、問題解決能力を評価対象とする。
* コミュニケーション能力	利用者の立場に立ったサービスが提供できているかや家族との信頼関係を構築できているか等が評価の対象となる

＊確認テスト＊ このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 情意評価では、主に基礎介護技術やコミュニケーション能力、問題解決能力を評価対象とする。

【Q2】 情意評価の評価対象である規律性には、コンプライアンスや勤務状況、目的の共有などが挙げられる。

【Q3】 能力評価では、被評価者の「知っている」や「出来る」を評価する。

【Q4】 能力評価は、事業所内・事業所外研修を組み込むことにより、成長の機会を与えることとなり、人事評価制度の目的である人材育成を推進できる。

【Q5】 各職位に求められる職務遂行能力をキャリアパスに具体的に示し、これを各職位に対応する人事評価項目と紐づけることで、キャリアパスと人事評価が連動する。

＊確認テスト 解答 ＊

【Q1 解答】 × 情意評価ではその者の意欲や勤務態度、働きぶりを評価します。

【Q2 解答】 ○

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 ○

人員配置

● 履修時間 ● 30 分 【基礎コース】

● 到達目標 ●

- 人員配置と加算、管理者・リーダーの役割、クロストレーニングの基本的な考え方について理解するとともに、質の高い介護サービスの実現のために一人ひとりが果たすべき役割を理解する。

● カリキュラム ● テキストに基づいて、WEB(動画)学習を行います。

【1】管理者やリーダーの役割

- (1)共通の目的を持つことの意義
- (2)協働する意欲の意義
- (3)良好な人間関係のもとに行われる情報共有の必要性

< 単元 >

セクション 1

30 分

● 学習方法 ● ～ テキストと動画による学習、最後の確認テストまで ～

- * このテキストは、WEB(動画)で学習する内容に基づき作成されています。
WEB(動画)学習される際に、お手元にご用意ください。
- * 約30分を**1単元(セクション)**で WEB(動画)学習できるように作成しています。
- * 1単元(セクション)ごとに“確認テスト”を設けていますので、習得の確認ができます。
- * 履修時間を全て学習(確認テスト含む)して、【基礎コース】の当科目が修了となります。

(1)共通の目的を持つことの意義

「これまでの経験を振り返り、『あのチームは良かった』とあなたが思うことができるチームはどんなでしたか」と尋ねると、ほぼすべての回答に共通してみられるのが「チームのメンバー全員が同じ方向に向かっていった」という主旨の言葉である。学生時代に汗を流した部活動、クラスの全員で一致団結して練習した合唱発表会、ながなわ大会、スポーツ大会、文化祭などのメンバーを思い出すとき、全員の思いは一つの目的に向かっていく。これは学生時代の出来事に限定されない。大人になった以降も地域の活動やボランティア活動、習い事や趣味サークルなども同じである。「あの活動は、関わる全ての方々が共通の目的を持って一つにまとまり一生懸命だった」と感慨深く思い出すことができるチームには必ず共通の目的がある。つまり、良いチームには共通の目的がある。共通の目的を持たないチームは決して一枚岩にならない。これはチームに限ったことではない。複数のチームが集まって、組織を構成したときも同様である。組織にも共通の目的が必要である。言い換えれば、法人・会社の経営理念が共通の目的であるかどうか重要なポイントになりえるということだ。そして、共通の目的である経営理念の実現に向けて、各部署、各事業所、各施設、各フロアはより具体的な共通の目的を持っているかどうか重要なチェックポイントである。

もしも、共通の目的がなかったらどうなるか。Aさんは業務効率化を最優先したいと考え、Bさんはより丁寧で安心安全、質の高いサービスを提供したいと考えていたとする。この場合、AさんもBさんも正しいと言えるだろう。長期的な視点で見たとき今後も労働力人口の減少は確実な状況の中、業務を出来る限り効率化することにより働く一人一人ひとりの身体的・精神的負担感を軽減することに繋がることからとても大切なことである。一方で、利用者の尊厳を保持する姿勢を堅持し、専門職としてさらなるブラッシュアップを図ることもとても大切なことだ。このようにどちらも大切なことであるにもかかわらず、AさんとBさんの考えは対立してしまっているような状況が起きてしまったとき、「私たちが共有する目的は何か」に立ち返ることで事態が好転する。例えば、「私たちの今年度の目標は、ムリムラムダを徹底的に削減し、5S活動(整理・整頓・清掃・清潔・躰)を徹底することで業務効率化を図ること」であるとすれば、Aさんの考えが優先されることとなる。その上でBさんの視点も業務効率化の視点でとらえ直すことにより、あらためて全員が同じ方向に向かっていくという感覚を共有することができ、チームが一枚岩になる。なお、Bさんの視点を業務効率化の視点でとらえ直すとは、例えばこの場合であれば、業務効率化を推し進めることによって利用者への直接サービスの時間を今よりもっと捻出することができるため、その時間をより丁寧で安心安全、質の高いサービスの提供につなげることができるという考え方である。このようにスムーズにとらえ直すにしても、一旦はお互いが共有する目的を確認し合うことから始めることが重要である。なお、目的とは組織が継続的に追及し続ける方向性を示すものである一方、目標とは目的達成のための具体的なステップをいう。大きな目的に向かって、目の前に設定された目標を一つ一つ達成していくことでチーム・組織に勢いが付く。管理者・リーダーは一度だけでなく繰り返し、チームのメンバーと目的の共有を図り、具体的な目標を示し、その達成のためにチームが一体となっているか確認し続けることが役割として求められる。

(2)協働する意欲の意義

協働する意欲とは、協力して働く意欲であり、簡潔に言えば「協力しながら働くこと」だが、単なる助け合いを超えた意味がある。協働する意欲とは、「組織の目的達成のために各メンバーが自身の役割を果たしながら協力する意識」をいう。よって、協働する意欲があるかどうかを確認する前に、前提条件として「組織に明確な目的があるか」と「その目的は組織で共有されているか」がある。協力はあくまでも、目的達成に繋がるものでなければならぬということだ。困っている方がいればその方を助けたり手伝ったりするのは協力していると言えるが、その方が手を抜こうとしているのであればその姿勢に対しては協力するのではなく注意しなければならない。なぜならそれは共通の目的を達成するのにふさわしくない行為だからである。目的達成のために互いに協力し合うことによって、1人では決して達成できなかった難しい問題が解決に至るのである。ここに協働する意欲の意義がある。

しかし、いかに目的達成のため互いに協力し合うことが重要だからといって、自らの仕事をおろそかにしたままでチームのメンバーを助けることばかりを優先するのも正しいことではない。よって協働する意欲を高め、発揮するにあたってはまず自分の責任を果たすことが前提といえる。それぞれが個々の責任を果たし、その上で目的達成のため互いに協力しあう姿勢が重要である。また、協力とは誰かに強制されてするものではなく、自らの判断で進んで行うものである。管理者・リーダーとして、チームのメンバー一人ひとりが自ら進んで協力する姿勢を強化する関わり方(具体的には、協力を呼び掛ける声掛けと協力している姿勢を褒める関わり方)が役割として求められる。

(3)良好な人間関係のもとに行われる情報共有の必要性

「なぜ、あのチームは良かったか」を尋ねると「何でも言い合える関係性があった」との回答も多く聞かれる。共通の目的があり、協働する意欲があったとしても、互いが保有する情報や考え、思いがリアルタイムで共有され続けなければ、情報が正しく伝わらず、結果的に判断を誤る可能性がある。良好な人間関係があれば、「これと言って良いのだろうか。言わない方が良いのだろうか。」と迷うことが少なくなり、その分、情報共有が行われやすくなる。言いやすさは信頼関係と関係する。良好な人間関係があれば、良い情報だけでなく悪い情報、特に失敗したことを報告することへの抵抗感は和らぐ可能性が高い。

その上で、出来る限り最新の情報をリアルタイムで共有することが望ましい。しかし、リアルタイムで情報共有を図ることは現実的には難しい。ところが近年、リアルタイムで複数名が同時にリアルタイムで情報共有を図る仕組みが出来上がりつつある。それこそまさにコミュニケーションに活用できる各種 ICT ツールである。チャット機能やファイル共有機能など様々な機能を持つ ICT ツールは、組織内で円滑な情報共有をするのに役立つ。これらのツールを上手く活用することが望ましいが、活用する場合であっても心理的安全性の確保がまずは優先される。また、ICT ツールは便利ではあるが、便利であるがゆえの注意点もある。例えば、瞬時に複数人が共有できるため、これまで以上に情報の正確性が重要視される。誤った情報もまた瞬時に共有されてしまう。また、常に情報漏えいにも気を付けなければならない。管理者・リーダーとして、風通しの良い職場環境を心掛け、正確な情報がスピーディーに共有される仕組みを適切に管理することが求められる。

● Key Word ● ～ このセクションを学ぶために必要な用語やポイントなど ～

*共通の目的	チームが一つにまとまるために必要不可欠である。共通の目的がない組織は、メンバーが同じ方向に向かって進むことができない。
*協働する意欲	組織の目的達成のために各メンバーが自身の役割を果たしながら協力する意識
*情報共有の必要性	情報が正しく伝わらなければ結果的に判断を誤る可能性がある。また、適切な情報共有には良好な人間関係が前提となる。
*ICT ツール	リアルタイムで複数名が同時に情報共有を図ることができるツール。ICTとは Information and Communication Technology Tools のこと
*管理者・リーダーに求められること	一度だけでなく繰り返し、チームのメンバーと目的の共有を図り、具体的な目標を示し、その達成のためにチームが一体となっているか確認し続けることやチームのメンバー一人ひとりが自ら進んで協力する姿勢を強化することを意図して関わることや風通しの良い職場環境の維持を心掛け、正確な情報がスピーディーに共有される仕組みを適切に管理すること

確認テスト このセクションで大切な内容を振り返りましょう。

【Q1】 目的とは組織が継続的に追求し続ける方向性を示すものである一方、目標とは目的達成のための具体的なステップをいう。

【Q2】 管理者・リーダーはチームのメンバーと目的の共有を一度図れば良く、何度も繰り返し共有を図る必要はない。

【Q3】 協働する意欲があるかどうかを確認する前に、前提条件として「組織に明確な目的があるか」と「その目的は組織で共有されているか」がある。

【Q4】 管理者・リーダーはチームのメンバー一人ひとりが自ら進んで協力する姿勢を強化する関わり方として例えば協力を呼び掛ける声掛けや協力している姿勢を褒めるといった関わり方が求められる。

【Q5】 便利な ICT ツールさえあれば、情報共有は確実かつ正確に行われるので人間関係は良くても悪くても良い。

*確認テスト 解答 *

【Q1 解答】 ○

【Q2 解答】 × 目的の共有は一度だけでなく何度も繰り返さなければなりません。なぜなら、一度だけではチームのメンバーの記憶に定着しにくく、忘れ去られてしまう可能性があるからです。

【Q3 解答】 ○

【Q4 解答】 ○

【Q5 解答】 × 便利な ICT ツールがあっても、正確な情報共有を図るには良好な人間関係に基づく心理的安全性の確保が重要です。

発行元・お問い合わせ

公益財団法人 介護労働安定センター

〒116-0002 東京都荒川区荒川 7-50-9 センターまちや 5F

電話 03-5901-3041（代表） FAX 03-5901-3042

【事務局】 業務部 能力開発課

<< 注 意 >>

本著作物（文章・図表等）の著作権は、当センターに帰属しますので、
本著作物の無断転載は、お断りいたします。

© 2025 Care Work Foundation

