

令和7年度

e-ラーニング



介護労働者雇用管理 責任者講習(総合コース)

雇用管理に責任を有する方に、雇用管理について学んで頂く講習です

第1部 雇用管理の重要性

第2部 適切な賃金制度や評価等の処遇

第3部 多様な人材の技能向上 / 第4部 その他



公益財団法人 介護労働安定センター

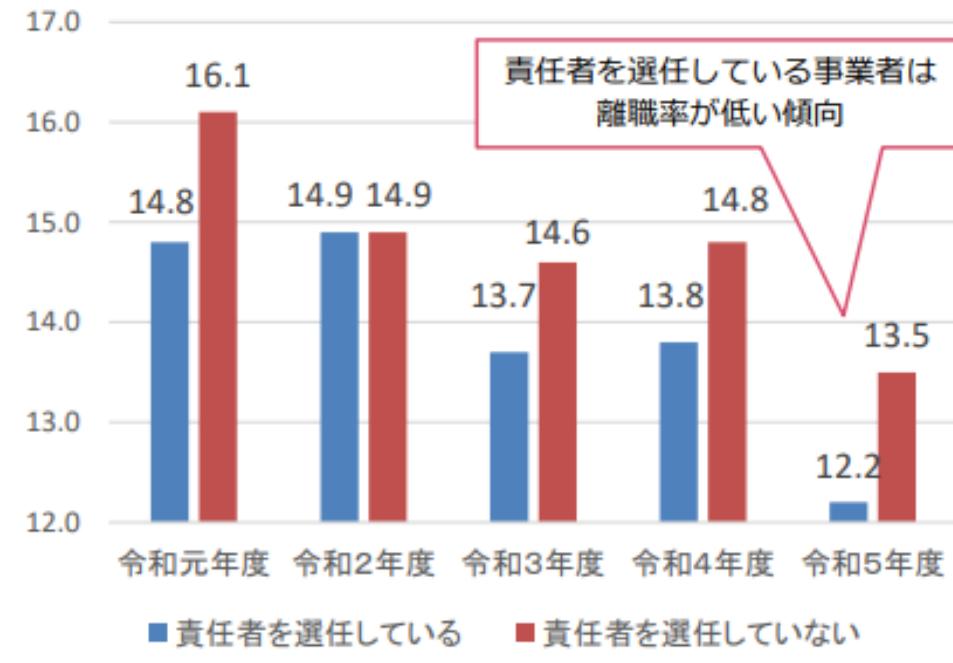
雇用管理責任者は、介護事業所で魅力ある職場づくりのために介護労働者の雇用管理の改善、介護労働者からの相談対応その他介護労働者の雇用管理の改善等に関する管理業務を担当します。本講習では、雇用管理責任者となる方などを対象に、雇用管理の基礎知識、最新の労働法規などを学びます。

雇用管理責任者を選任している事業所は、

(%)

- 選任していない事業所に比べて離職率が低い傾向にあります。
- 賃金等の労働条件の改善や人材育成など、従業員の早期離職防止や定着促進に積極的に取り組んでいるケースが多いです。
- 従業員が抱える悩みや不安などに対応することができるため、良好な人間関係や働きやすい職場づくりに役立ちます。

介護事業所の離職率



【出典】（公財）介護労働安定センター
「介護労働実態調査」

魅力ある職場作りのために

- ①適切な雇用管理措置を講じること
- ②労働者の身体的・精神的負担を軽減するための取組みを管理すること

（介護雇用管理改善等計画（令和3年厚生労働省告示第117号）

① 適切な雇用管理措置を講じる

- ・事業所の理念、方針の下、労働者と円滑にコミュニケーションを取り、労働者の適切な配置、賃金・評価等の待遇改善、人材育成を実施すること

② 労働者の身体的・精神的負担を軽減するための取組みを管理

- ・介護分野の特徴を踏まえた対応として、労働者がモチベーション高く業務を遂行できる職場の体制の構築や、メンタルヘルス対策、労働者からの相談体制の整備、ICTや介護ロボット等の活用による業務効率化などを管理すること



藤野 和良(ふじの かずよし) 研修通算762回目(対面614回+WEB等148回)

(公財)介護労働安定センター委嘱雇用管理コンサルタント
介護人材育成コンサルタント・ヘルスカウンセラー

(千葉・東京・埼玉・大阪・高知・長野・愛知・和歌山ほか)

藤野経営労務管理事務所副所長

特定社労士 産業カウンセラー キャリアコンサルタント

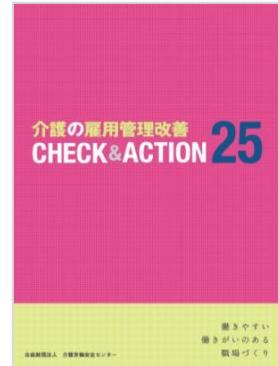
交流分析士インストラクター 職務評価コンサルタント

日本コーチ連盟認定コーチ養成プログラム修了

(公財)日本生産性本部ダイバーシティ・アドバイザー

アンガーマネジメントファシリテーター(2019.9~2023.3)

特定非営利活動法人日本ファシリテーション協会会員(~2025.3)



研修履歴



第1部

およそ60分

雇用管理の重要性

(1)雇用管理の重要性

1,6

(2)労働関係法令の基礎知識

(就業規則や労働時間管理、安全衛生管理)

7,8,11,12,21,22,23,24,31

(3)働き方改革

(労働時間、年次有給休暇、時間外労働など)

13,14,15,16,17

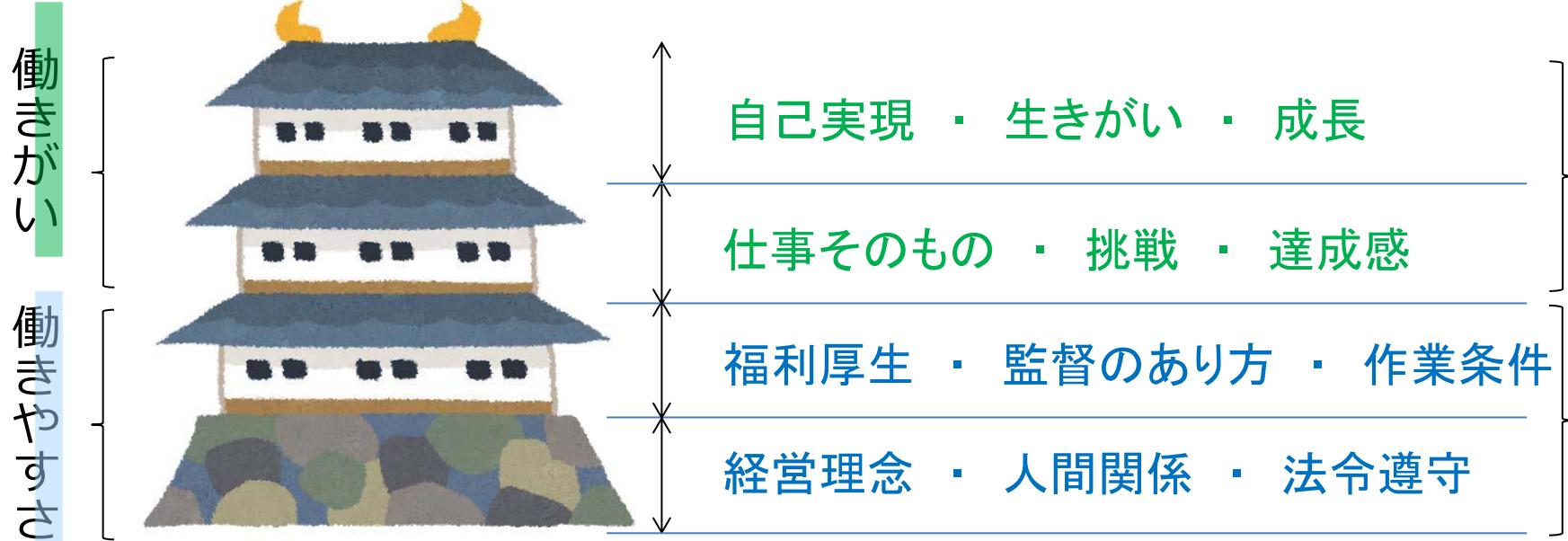
☆「10年以上働きたい」と思えたのはどれですか？

- A 皆が和気あいあいと楽しく働いている。「おはよう！」に続いて「楽し気な声」がほうぼうで聞こえてくる。法律をしつかり守ってサービスを行い、上長・先輩からの指示や指導も充実している。評価制度はなく、年功的な昇給が行われている。
- B 朝、気が付くといつの間にか全員が働き始めていて、挨拶はあったりなかったり。一人一人がすべきことに専念していて、仕事上必要な会話のほかはほとんど無い。頑張った分だけ評価され、賞与に反映される。
- C 不満や不安にあふれていて、職員同士の交流はほとんどない。相談ができる環境もなく、評価も特に行われない。ただ、利用者さんは良い方ばかりである。

☆「働きがいがある」と思えたのはどれですか？

- A 日々の変化がなく、無難に同じ仕事を繰り返している。
- B 一つ一つの仕事を終えたあと、達成感を味わうことは少ない(ほぼ無い)。
- C 資格を取得したが、これまでの仕事内容と何か変化があったかといえば、特にない。
- D この仕事を通して、なりたい自分・ありたい自分に近づいているという実感がある。
- E 多くの利用者さん・ご家族からの「いつもありがとうございます。」の声を頂くことができる。

雇用管理と高い定着率の関係イメージ



働きがい ある … 仕事への積極的な動機づけにつながる
ない … 不満は生じにくく(退職理由になる可能性は相対的に低い)

働きやすさ ある … 仕事への積極的な動機づけにはつながらない
ない … 不満につながる(退職理由になる可能性が高い)

働きがい

ある … 仕事への積極的な動機づけにつながる

モチベーション

ない … 不満は生じにくい(退職理由になる可能性は相対的に低い)

◎自己実現

なりたい・ありたい自分でいられる

◎仕事そのもの

利用者さんと接するのが好きだ

◎挑戦

自分で決めて自分でやり抜く → 達成感

働きやすさ

ある … 仕事への積極的な動機づけにはつながらない

定着率

ない … 不満につながる(退職理由になる可能性が高い)

◎監督のあり方

業務指導から人事評価に至るまでの納得感

◎作業条件

感染症予防・身体的/精神的負担軽減措置が万全

◎経営理念

法人(会社)の理念に自分も共感している

◎人間関係

挨拶・雑談から仕事の話まで気兼ねなくできる

◎法令遵守

法律・契約をきちんと守っている



○○さん、あの、申し訳ないんですけど、もう少しシフトを早く決めてもらえませんか？労働基準法でもシフトは毎月25日までに翌月のものを出すこととして決まってますよね？

- A. え、 その？ごめん！ 知らなかつた。
25日までに出すようにするね。
- B. あ・・・ そうだった。ごめんごめん。 良く知つて
るね。 25日までだよね。 気をつけるね。
- C. ん？ そんなことはないはずだよ。 それはおそらく
前の職場だけのルールだったんじゃないかな？

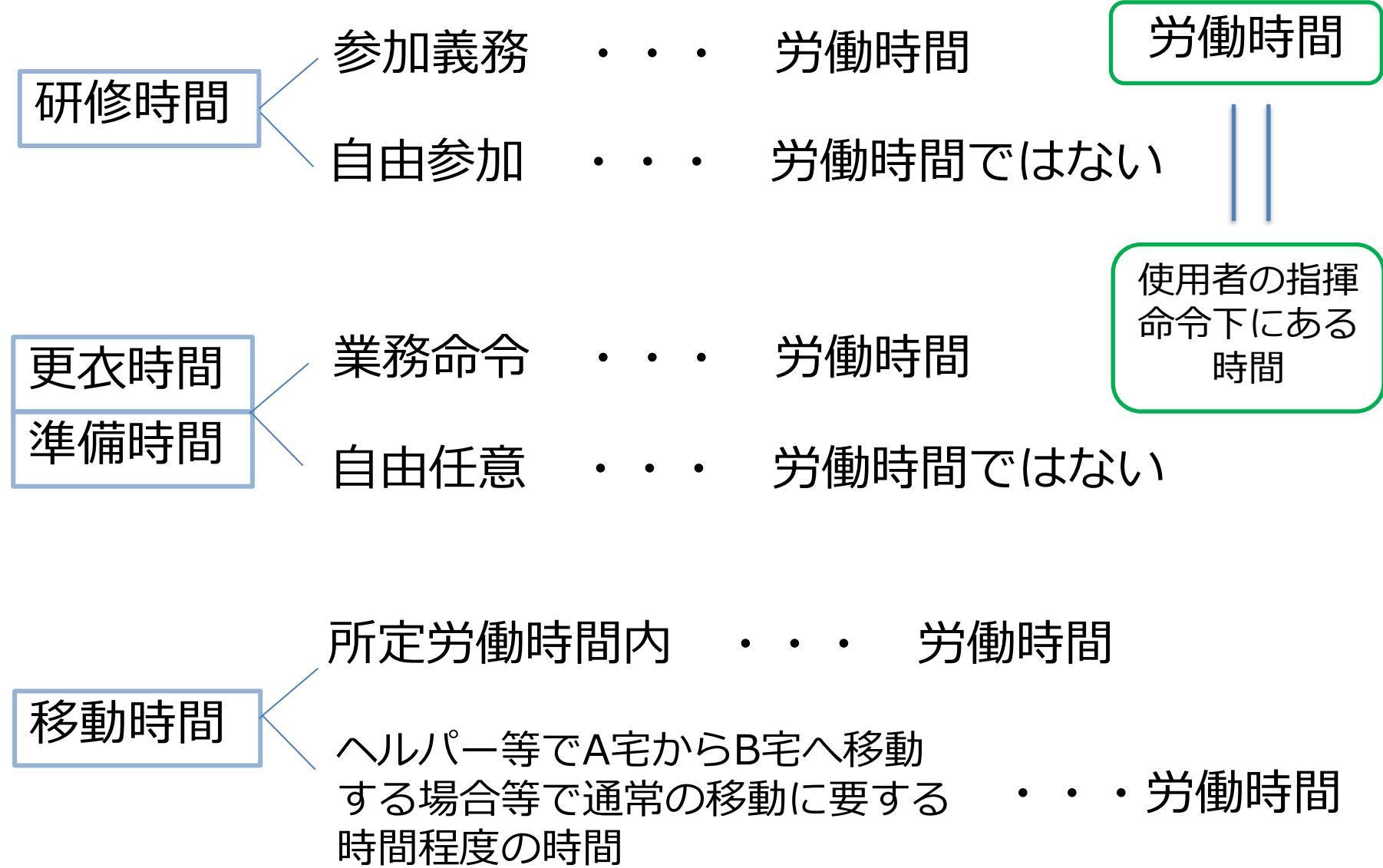
労働法・雇用管理を学ぶ意義

この法律で定める基準に達しない労働条件を定める労働契約は、その部分については無効とする。この場合において、無効となつた部分は、この法律で定める基準による。

(労働基準法第13条)

次のうち、無効となるものはどれでしょう？

- ① 「私は年次有給休暇要らないので、その分を毎年お給料に上乗せしてください。」
- ② 「私は残業代要らないので、出来る限り、事業所に居させてください。朝も早く来たいので。」
- ③ 「私は出来るだけ早く帰りたいので1日6時間半勤務で休憩なしにして下さい。」





○○さん、たびたびすみません。私は有期ですけど、できるだけ長く働きたいと思ってます。それで、一応、定年まで働くものと思っていいでしょうか。

- A. もちろんだよ。有期なんて形だけだから好きなだけ長く働いてね。
- B. 有期雇用はたしか定年制度がなかったはずだから、むしろ有期の方が長く働くってことかもしれないね。
- C. 有期ってことは、毎回契約が一旦終わる形になるから、長く働くなら無期がオススメだよ。

令和6年4月1日から「労働条件明示のルール」が変わりました

対象	明示のタイミング	新しく追加される明示事項
すべての労働者	労働契約の締結時と有期労働契約の更新時	<p>1. 就業場所・業務の変更の範囲</p>
有期契約労働者	有期労働契約の締結時と更新時	<p>2. 更新上限の有無と内容</p> <p>(有期労働契約の通算契約期間または更新回数の上限) +更新上限を新設・短縮しようとする場合、その理由をあらかじめ説明すること</p>
	無期転換ルールに基づく無期転換申込権が発生する契約の更新時	<p>3. 無期転換申込機会</p> <p>無期転換後の労働条件</p> <p>+無期転換後の労働条件を決定するに当たり、他の正社員等とのバランスを考慮した事項の説明に努めること</p>

有期契約労働者に対し労働条件を明示するときは、

- ①契約更新の有無 ②契約更新の判断基準
- ③契約更新の上限の有無 についても明らかにしましょう。

なお、「無期雇用」 = 「正規職員」ではありません。

なぜ、

はNGなのか？

「ずっとこれからも、20年、30年と働いてほしいです。」と伝える

さらに・・・



- ① 従事する業務は臨時的なものとはいえない
- ② 契約更新回数が相当数に及んでいる
- ③ 契約通算期間が相当期間に及んでいる
- ④ 契約更新手続きが形骸化している など

そんな中・・・



勤務態度が劣悪になってきたため・・・

雇い止め（契約更新をしない）を通知する

（雇止め法理）



労働契約法第19条「有期労働契約の更新等」

事実上の無期雇用として「解雇」問題が生じる

契約期間が1年の場合

5回目の更新後の1年間に無期転換の申込み権が発生します。



☆無期転換申込権を行使すると・・・

そのときの雇用契約の末日の翌日から無期契約に切り替わります。

☆有期労働契約から無期労働契約に転換した後の労働条件

原則として労働者が無期転換の申し込みをしたときの有期労働契約と同じ労働条件になります。

不合理な待遇差の禁止

待遇の違いの有無 (あてはまるものに○)

精皆勤 手当

ア
イ

- 正社員、短時間労働者・有期雇用労働者とも同じ基準で支給している
正社員には支給するが、短時間労働者・有期雇用労働者には支給しない。または、正社員、短時間労働者・有期雇用労働者とも支給するが、支給基準が異なる

手当を支給している場合は、手当の支給の目的を書き出しましょう。

- 一定数の業務を行う人数を確保するため、皆勤を奨励する目的で支給。

⇒「イ」にあてはまる場合は、どのような違いなのか、また、違いを設けている理由を書き出しましょう。

正社員	短時間労働者・有期雇用労働者	違いを設けている理由
・月の勤務日数の9割以上を出勤した者に対し月5,000円を支給。	・支給なし。	・短時間労働者・有期雇用労働者は、勤務日数が少ないため、支給していない。 

待遇の違いの有無 (あてはまるものに○)

賞与

ア
イ
ウ

- 正社員、短時間労働者・有期雇用労働者とも同じ基準で支給している
正社員、短時間労働者・有期雇用労働者とも支給なし
正社員には支給するが、短時間労働者・有期雇用労働者には支給しない。または、正社員、短時間労働者・有期雇用労働者とも支給するが、支給基準が異なる

賞与を支給している場合は、賞与の支給の目的を書き出しましょう。

- 会社の利益を分配することによって、社員の士気を高めるため支給。

⇒「ウ」にあてはまる場合は、どのような違いなのか、また、違いを設けている理由を書き出しましょう。

正社員	短時間労働者・有期雇用労働者	違いを設けている理由
・会社の業績等への貢献に応じ、0～4ヶ月分を支給する。	・一律の金額(1ヶ月分)を支給する。	・短時間労働者・有期雇用労働者の業務は定型業務であり、ノルマを課しておらず、業務による会社への貢献が一定のため、業務にかかわりなく一律の支給としている。



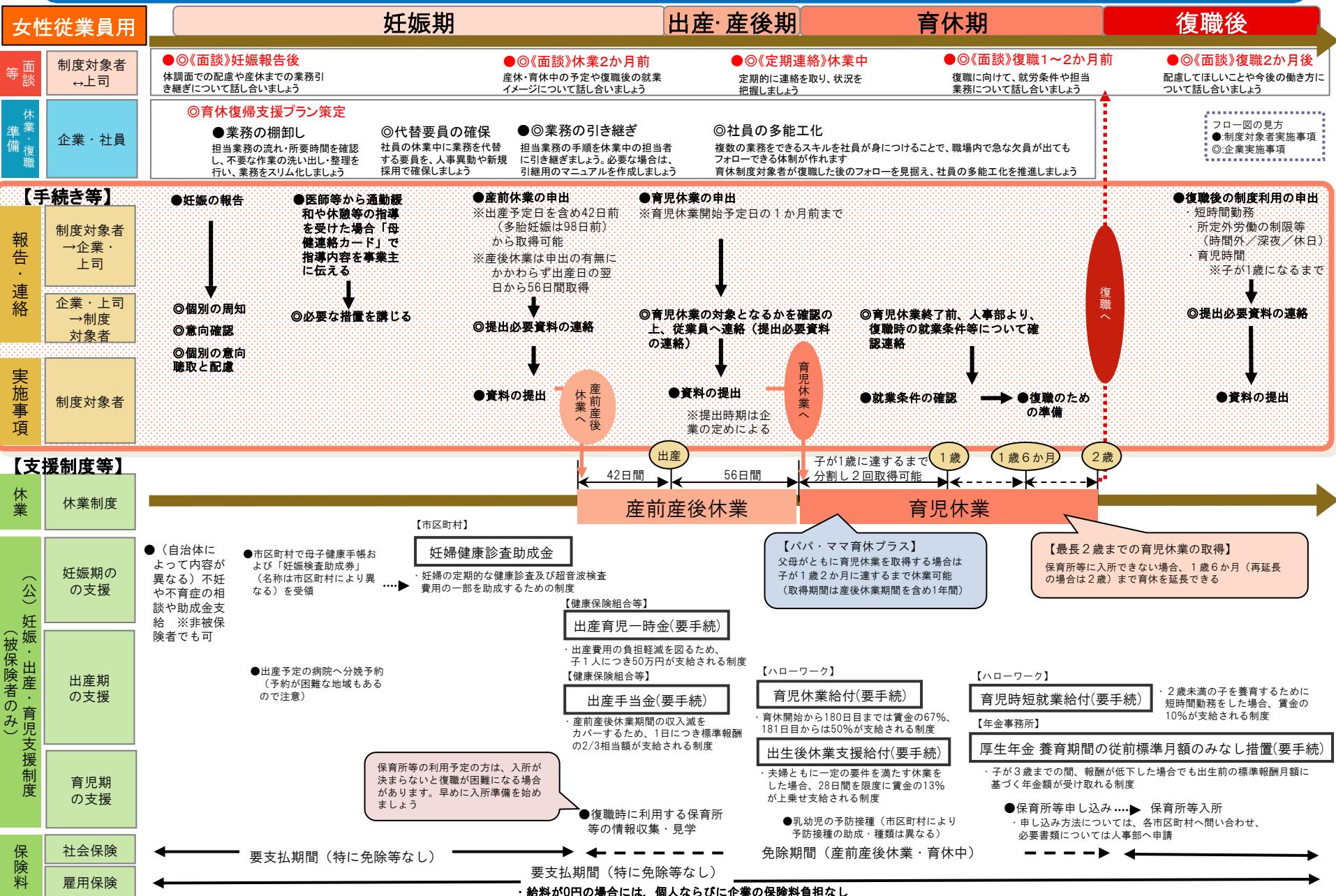
すみません。7月に妻が出産するので少し産後パパ育休を取らせてください。あと出来れば、そのまま育休も少しひとりたいです。それからもう一つ。上の子が今度の4月に入学式なんです。それで、子の看護等休暇も考えているんです。いろいろご迷惑をおかけしますが、よろしくお願ひします。

A ちょっと待って！育休はまだしも、休暇は子どもが病気のときだけのはずだよ。

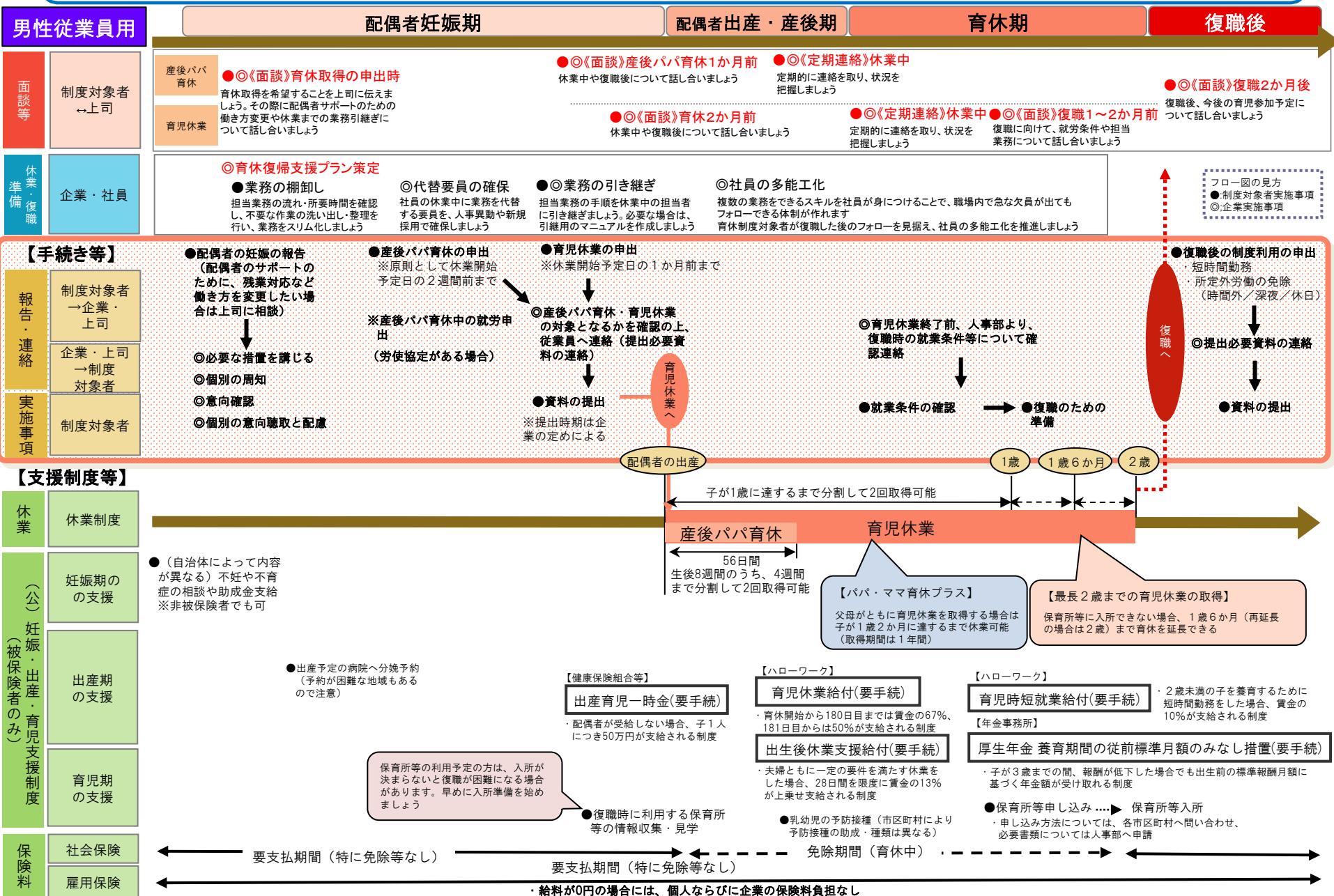
B 産後パパ育休って何だっけ。それ、育休と違うんだっけ。何にしても人手足りてないからちょっと難しいんじゃないかな。休むの。

C おめでとう！二人目が生まれるんだね。今から職場の皆さんに声掛けして引き継ぎしっかりね。

妊娠期から復職後までの支援・手続きフロー



妊娠期から復職後までの支援・手続きフロー



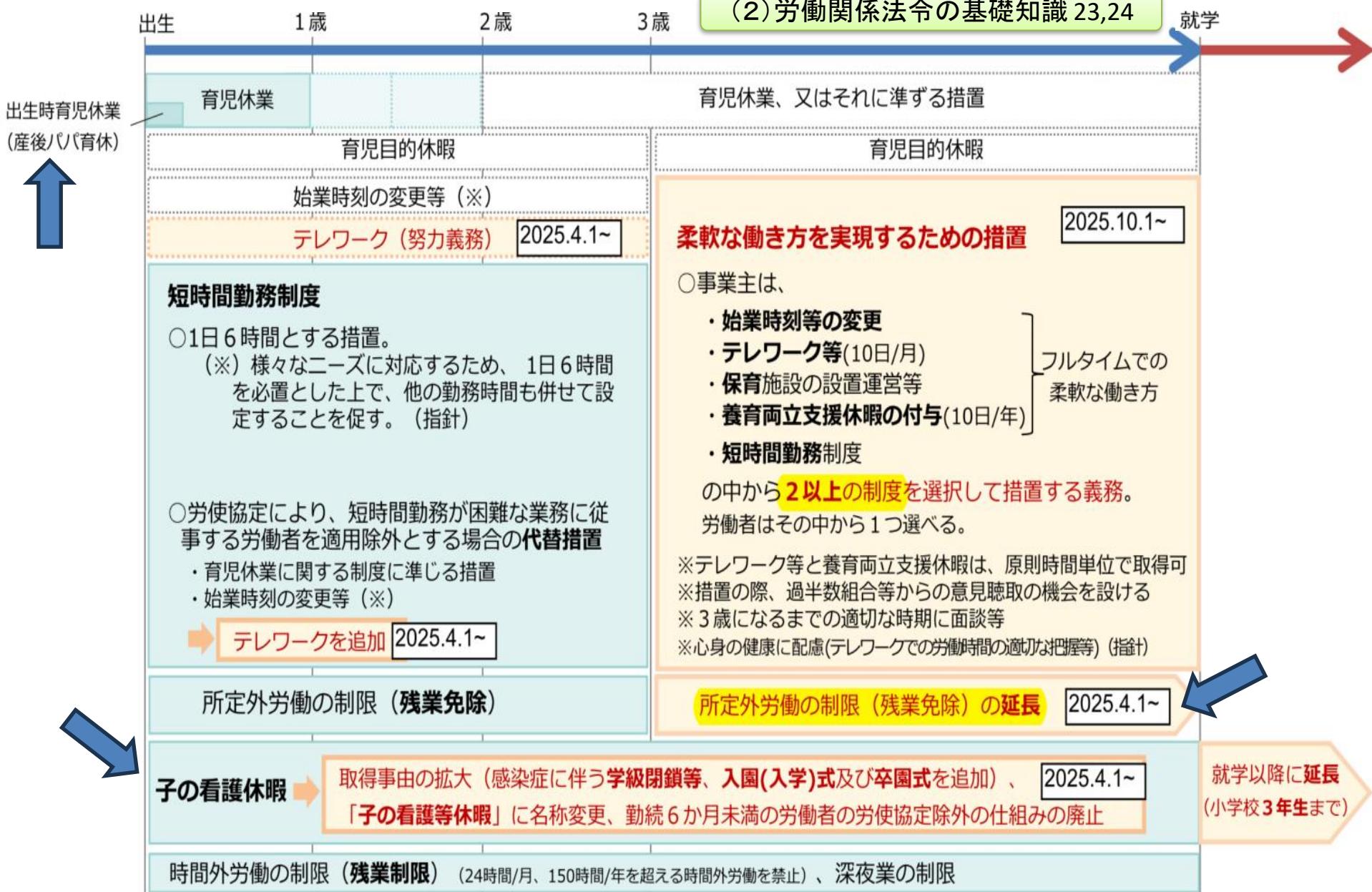
第1部 雇用管理の重要性

■：現行の権利・措置義務

□：見直し

□：現行の努力義務

20

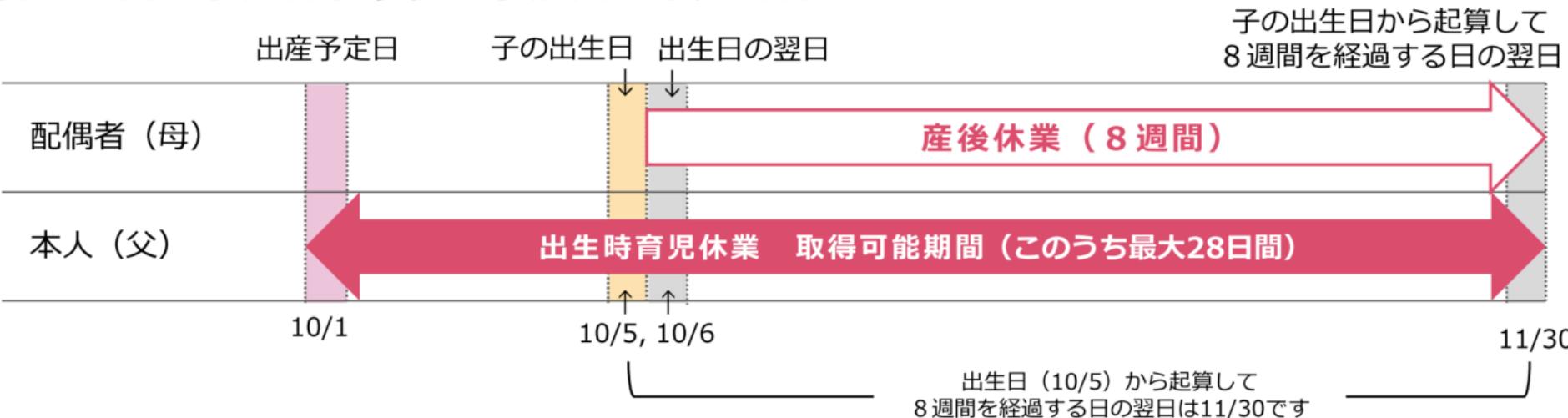


出生時育児休業（産後パパ育休）

	産後パパ育休(R4.10.1～) 育休とは別に取得可能	育児休業制度 (R4.10.1～)	育児休業制度 (現行)
対象期間 取得可能日数	子の出生後8週間以内に 4週間まで取得可能	原則子が1歳 (最長2歳)まで	原則子が1歳 (最長2歳)まで
申出期限	原則休業の2週間前まで	原則1か月前まで	原則1か月前まで
分割取得	分割して2回取得可能 (初めにまとめて申し出ることが必要)	分割して2回取得可能 (取得の際にそれぞれ申出)	原則分割不可
休業中の就業	労使協定を締結している場合に限り、 労働者が合意した範囲で休業中に就業 することが可能	原則就業不可	原則就業不可
1歳以降の延長		育休開始日を柔軟化	育休開始日は1歳、 1歳半の時点に限定
1歳以降の再取得		特別な事情がある場合 に限り再取得可能	再取得不可

出生時育児休業（産後パパ育休）→出生時育児休業給付金

例1：出産予定日より後に子が出生した場合



例2：出産予定日より前に子が出生した場合



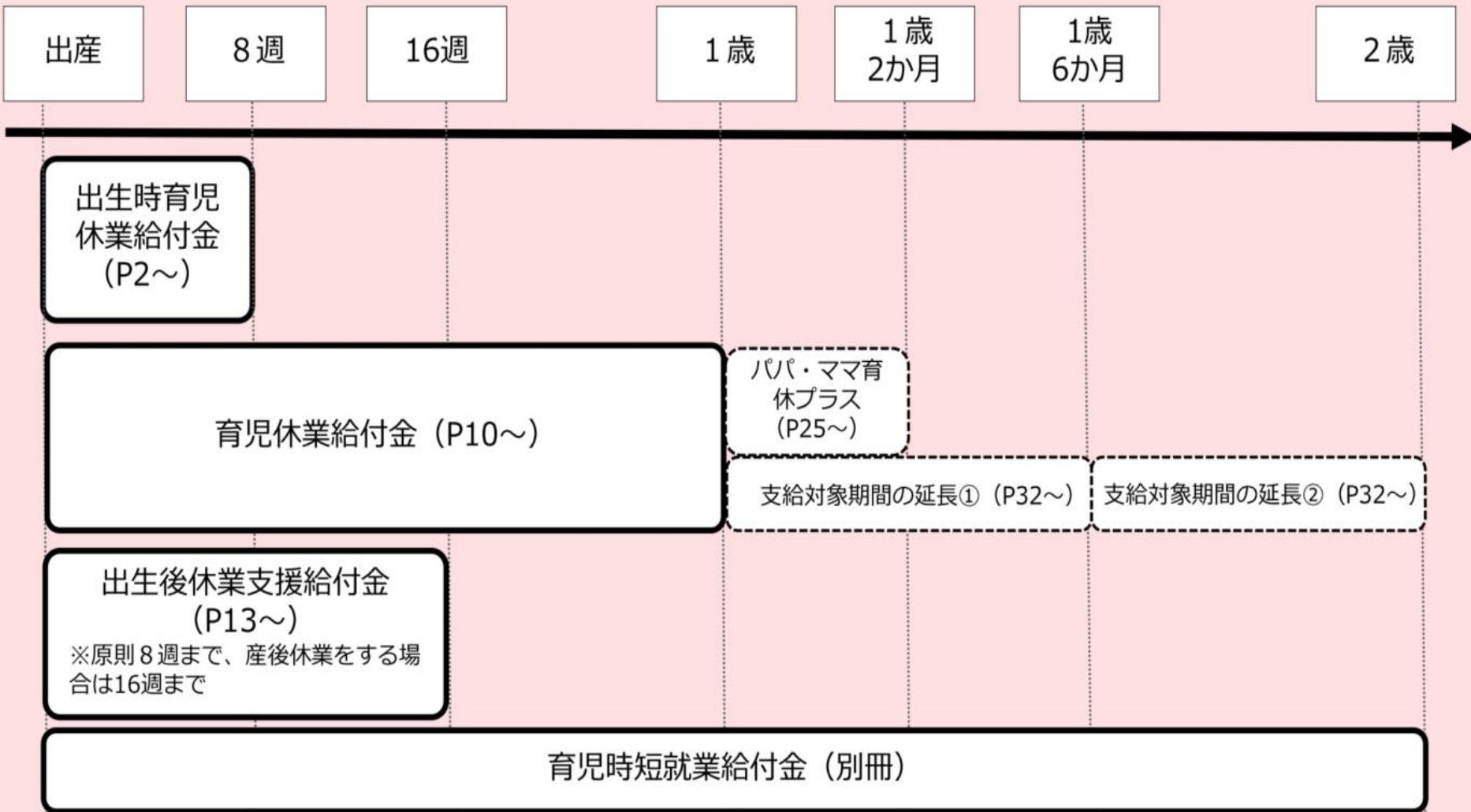
第1部 雇用管理の重要性

(2)労働関係法令の基礎知識 23,24

厚生労働省「育児休業等給付の内容と支給申請手続」から引用

令和7年4月1日からの育児休業等給付

各給付金の対象範囲



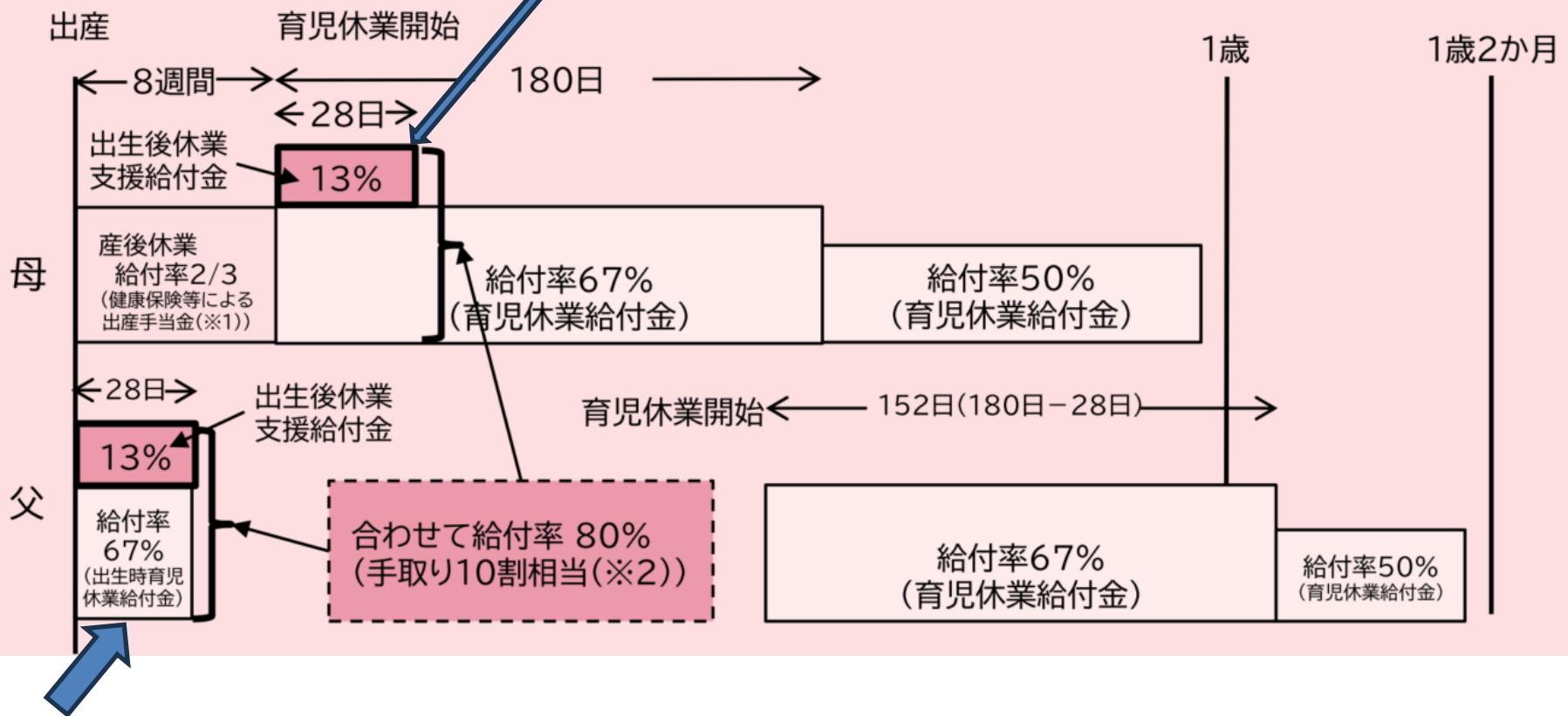
出生後休業支援給付金

※正確には「子の出生日または出産予定日のうち早い日」から「子の出生日または出産予定日のうち遅い日から起算して8週間を経過する日の翌日」までの期間（被保険者が産後休業をした場合）

出産後16週が経過する前に14日育休 + 夫が条件合致 = 受給可

支給額のイメージ

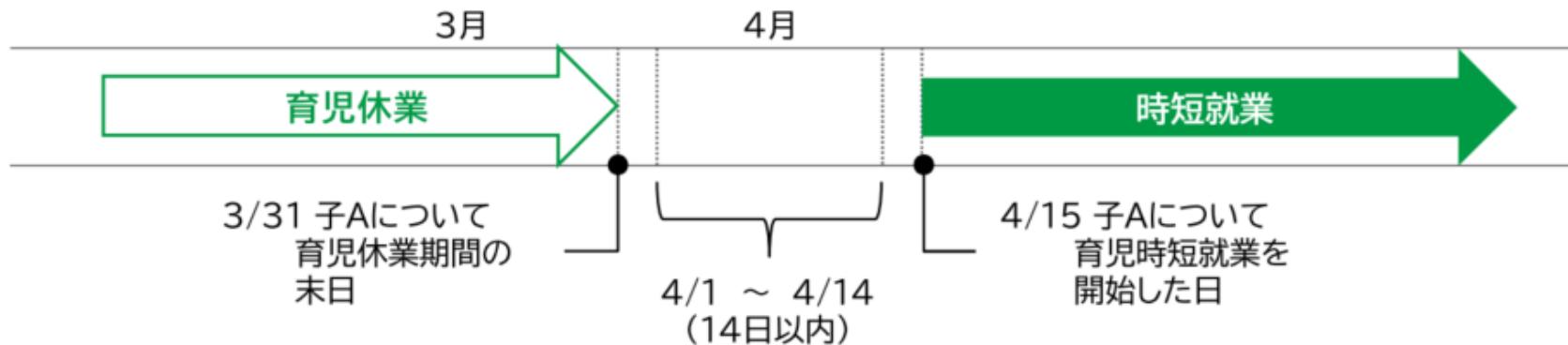
※パパ・ママ育休プラス制度（P25～）を活用した場合のイメージを記載しています。



出生時育児休業給付金受給 + 妻が産後休業中 = 受給可

育児時短就業給付金

例1：育児休業給付の対象となる育児休業から引き続き、同一の子について育児時短就業を開始した場合



手続①：育児時短就業開始時賃金の届出

＜様式＞・雇用保険被保険者休業開始時賃金月額証明書・所定労働時間短縮開始時賃金証明書

＜添付＞・賃金証明書に記載した賃金支払基礎日数、賃金支払状況及び育児時短就業を開始した日を確認できる書類
(賃金台帳、出勤簿、タイムカード、労働条件通知書等)

手続②：受給資格確認

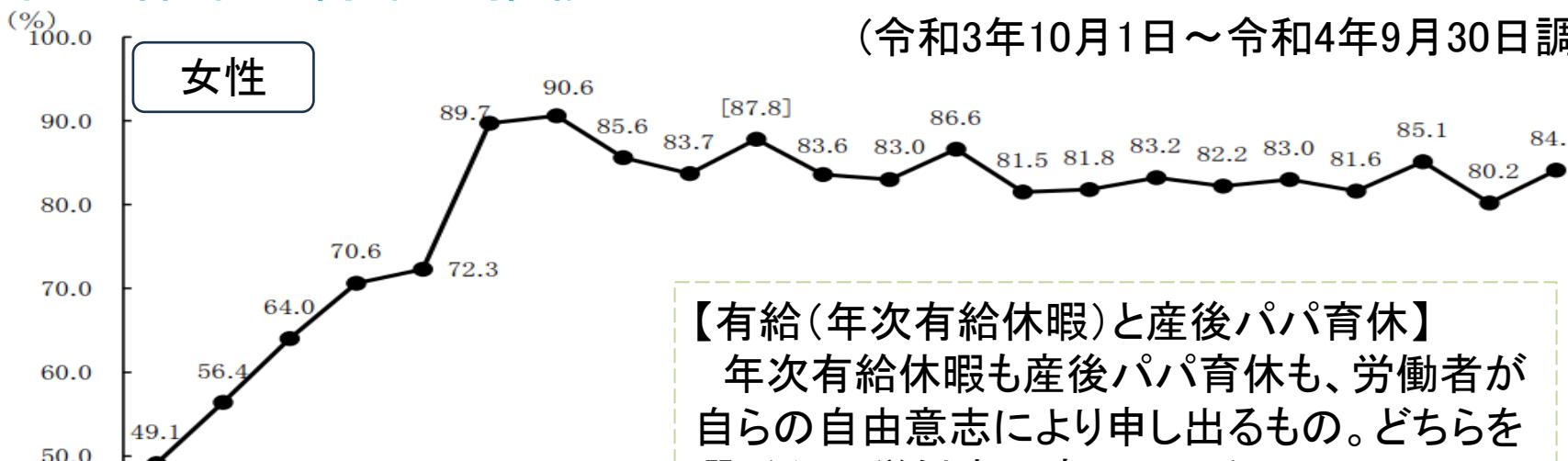
＜様式＞・育児時短就業給付受給資格確認票・(初回) 育児時短就業給付金支給申請書

＜添付＞・育児の事実、出産予定日及び出生日を確認することができる書類
・育児時短就業を開始した日を確認できる書類
・本来の週所定労働時間を確認できる書類
(母子健康手帳、賃金台帳、出勤簿、タイムカード、労働条件通知書等)

期限は初回の支給申請まで
(初回の支給申請と同時も可)

育児休業給付の対象となる育児休業から引き続き、同一の子について時短就業を開始した場合は、手続①は不要

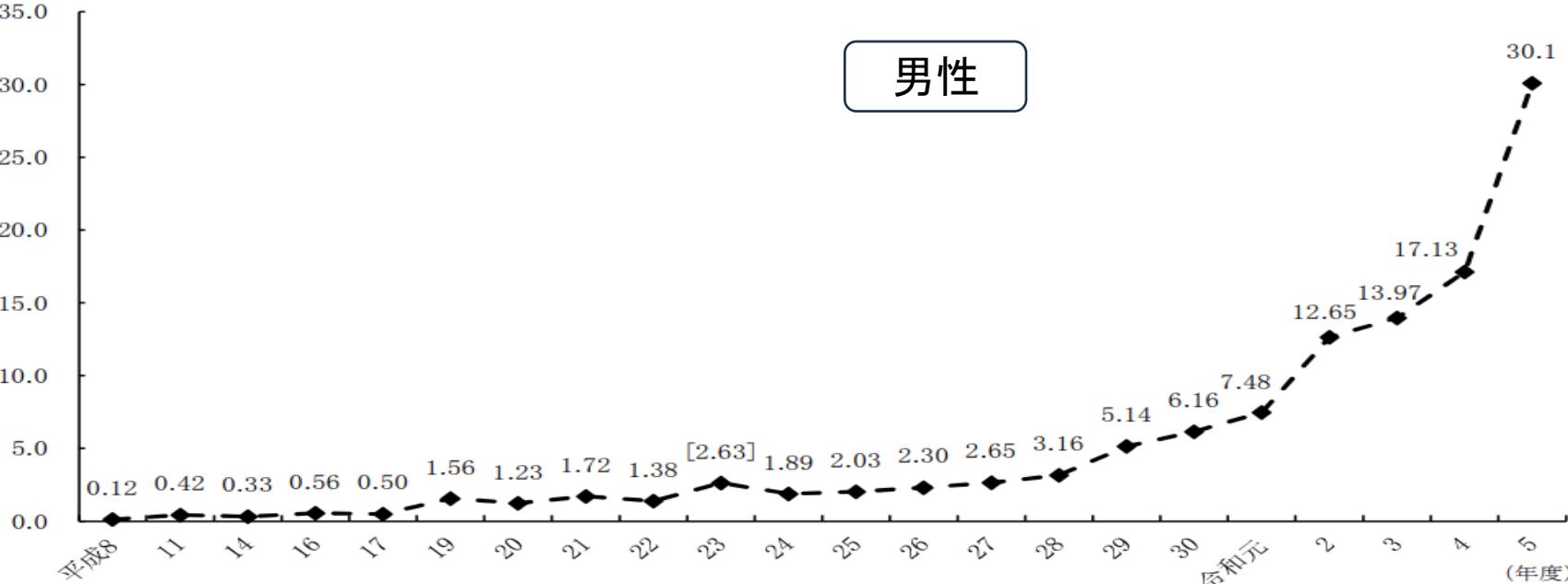
育児休業取得率の推移



厚生労働省「令和5年度雇用均等基本調査」
(令和3年10月1日～令和4年9月30日調査)

【有給(年次有給休暇)と産後パパ育休】
年次有給休暇も産後パパ育休も、労働者が
自らの自由意志により申し出るもの。どちらを
選ぶかは労働者の考えによる。

男性



○ 妊娠と軽易業務への転換

労基法65条「産前産後」第3項

使用者は、**妊娠中の女性が請求した場合においては、他の軽易な業務に転換させなければならぬ。**

○ 妊娠を理由とする不利益取扱の禁止等

均等法第9条「婚姻、妊娠、出産等を理由とする不利益取扱の禁止等」第3項

事業主は、その雇用する女性労働者が**妊娠**したこと、出産したこと、産前産後休業をしたこと(中略)を**理由**として、**当該女性労働者**に対して**解雇****その他不利益な取り扱いをしてはならない。**

社会保険

【資格取得要件】

※ 4分の3基準

「週所定労働時間」も「月所定労働日数」も同一事業所で働く通常の労働者のその4分の3以上

名 称	労働時間	雇用される見込み	賃 金	その他の
雇用保険	①20時間以上 (週20時間未満:雇用保険資格喪失)	31日以上	不問	③昼間学生でないこと (70歳:厚生年金資格喪失) (75歳:健康保険資格喪失)
社会保険〔狭義〕 (健康保険／ 厚生年金保険) (介護保険)		不問	②月額賃金 8.8万円以上	40歳に到達した月から65歳に達した月の前月まで

☆社会保険（健康保険/厚生年金保険の適用）

4分の3基準
※を満たす

NO

YES

「4要件」を満たす
④特定適用事業所
(R6.10.1～常時50人超)

YES

NO

資格
取得

取得しない



労働者は自分の意思で自由に残業（1日8時間を超え、1週間40時間を超える労働）を行うことができる。○？×？

ポイント1

法律上残業（時間外労働：実働1日8時間超等）は禁止されており、
労使協定により禁止が解除される。

+

ポイント2

就業規則または労働契約により、労働者に残業命令に従う義務が生じる。労働者は、正当な理由なく残業を拒むことができない。



勝手に残って残業をしていた労働者に対しては、会社・法人のルールを守っていないのであるから、残業代を支払わなくても良い。

○？×？

«默示の残業命令（上長が黙認）とならないために»

- ・残業しなければ対応しきれない業務量を任せない
- ・残業を許可制（事後申請も可）とする
- ・残業の必要性に常日頃から目を配り、問題のある残業については注意し、必要な指導をする
- ・注意や指導をしてもなお変化がない場合は禁止をする（就業規則にて「残業禁止」を規定する）
- ・残務を他の者に引き継がせ、残業を許可しない

法律で残業時間の上限を定め、これを超える残業はできなくなります。

法律による上限 原則

月45時間=1日残業2時間程度

年間6か月まで

残業時間 原則

月45時間
年360時間

法律による上限 例外

1年720時間

複数月平均80時間※

月100時間未満※

※休日労働を含む

月80時間=
1日残業4時間程度

法定労働時間

1日8時間
週40時間

1年間=12か月

36協定の締結は
毎年必要です！

休憩時間

実働6時間以内

実働6時間超8時間以内

実働8時間超

休憩なし

少なくとも
休憩 45分

少なくとも
休憩 60分

途中に与える
労働時間の

30分や45分、60分の休憩時間を与えることも問題はありませんが、労働者からすれば帰宅時間が遅くなることから、休憩時間を設定する場合は労働者の希望も聞くことが望ましいでしょう。

A. 原則となる付与日数（週所定労働時間30時間以上の者を含む）

継続勤務年数	6か月	1年 6か月	2年 6か月	3年 6か月	4年 6か月	5年 6か月	6年 6か月以上
付与日数	10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日

B. 所定労働日数が少ない労働者

週所定労働日数	1年間の所定労働日数	継続勤務年数						
		6か月	1年 6か月	2年 6か月	3年 6か月	4年 6か月	5年 6か月	6年 6か月以上
4日	169日～ 216日	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日
3日	121日～ 168日	5日	6日	6日	8日	9日	10日	11日
2日	73日～ 120日	3日	4日	4日	5日	6日	6日	7日
1日	48日～ 72日	1日	2日	2日	2日	3日	3日	3日

おつかれさまでした。

第1部キーワード「」

つづいて、

第2部「適切な賃金制度や評価等の
処遇」に移ります。

休憩をはさみつつ、

引き続きご視聴下さい。

第2部

およそ45分

適切な賃金制度や

評価等の処遇

(1)賃金管理 18,19,20

(2)人事評価、目標管理 5,46

(3)処遇改善 39

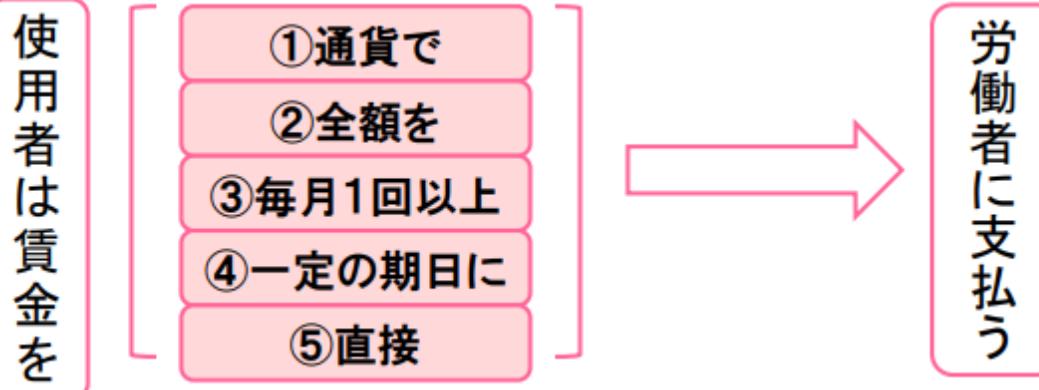


○○さん、すみません。あの、食事代がお給料から引かれてるんですけど、できれば、その都度お支払いしたいんです。私だけ、そういう風に変えてもらえませんか。

- A. べつにいいけど、面倒じゃない？
- B. 一応、労使協定で決まってる事だから、一人だけ特別ってのはちょっとね。
- C. 労使協定と就業規則に基づいて行ってるから、ちょっとむずかしいかな。

賃金5原則

☆労使協定に基づく賃金支払時の控除

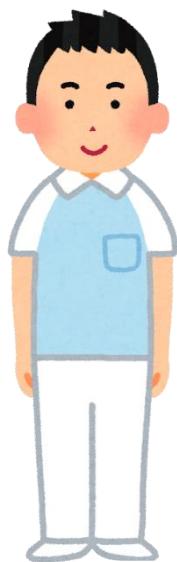


※ 次の場合は、賃金控除が認められます

- (1) 法令によるもの
(所得税、住民税、社会保険料等)
- (2) 社宅費、昼食代など
①控除の対象となる具体的な項目
②控除を行う賃金支払日等
を定めた労働者代表との協定が必要

【実際に控除するには…】

この協定によれば、賃金からの控除は同原則の違反を免れるが、労働契約上控除が適法かどうかは別問題である。適法となるためには、就業規則に控除の根拠規定を設けるか、対象労働者の同意を得る必要がある。



すみません。あの…今日わたし午前半休とつてたんですけど、午後にちょっと記録書くのが終わらなくて残業になったんですけど、今日の午後は1.25倍になるんでしょうか。それとも、今日1日を通じて1.25倍になるのでしょうか。それから、前に午前半休とったとき、午後に8時間働くこともあったのですが、その場合のお給料はどうなってますか？

A

そうすると、午前も働いたことになるから、午後の残業時間も含めて全部1.25倍じゃないかな。

B

午前は働いたことにならないから、午後の勤務のお給料が出るだけで午後も8時間を超えなければ1.25倍にはならないよ。

C

午後が予定よりも長く働いてるから、法律に基づいて午後のシフト外の勤務に1.25倍だね。

◇法定労働時間 1日「 」時間 1週「 」時間

始業時刻

休憩時間

終業時刻

休憩時間は、労働時間が…

- ①6時間以内…0分
- ②6時間超8時間以内…少なくとも45分
- ③8時間超…少なくとも60分

労働時間の途中に与えなければならない。

休憩時間は自由に利用させ
なければならない。

◇割増賃金率

	割増率
時間外労働(月60時間以内)	25%
時間外労働(月60時間超)	50%
深夜労働(22時～5時)	25%
法定休日労働	35%
時間外労働(60以内) + 深夜	50% (25% + 25%)
法定休日労働 + 深夜	60% (35% + 25%)

労基法第37条 「時間外、休日及び深夜の割増賃金」

使用者が（略）（※法定）**労働時間**を延長し、又は休日に労働させた場合においては、その時間又はその日の労働については（略）割増賃金を支払わなければならない。

三菱重工業長崎造船所（一次訴訟・組合側上告）事件

最高裁一小 平12.3.9判決

…労働基準法上の**労働時間**とは、労働者が使用者の**指揮命令下に置かれている時間**をいい、右の労働時間に該当するか否かは、労働者の行為が使用者の指揮命令下に置かれたものと評価することができるか否かにより客観的に定めるものであって、労働契約、就業規則、労働協約等の定めのいかんにより決定されるべきものではないと解するのが相当である。

年次有給休暇を取得している時間は、使用者の指揮命令に置かれていません。労働時間とは、実働時間を意味する。



法人理念

理事長の
おことば

組織目標

必要・要求

- 法人理念の実現のため自分はどんな役割が果たせるか？
- 理事長の言葉の中から自分はどんなことを今行うべきか
- 組織目標の達成のために自分は何がしたいか？

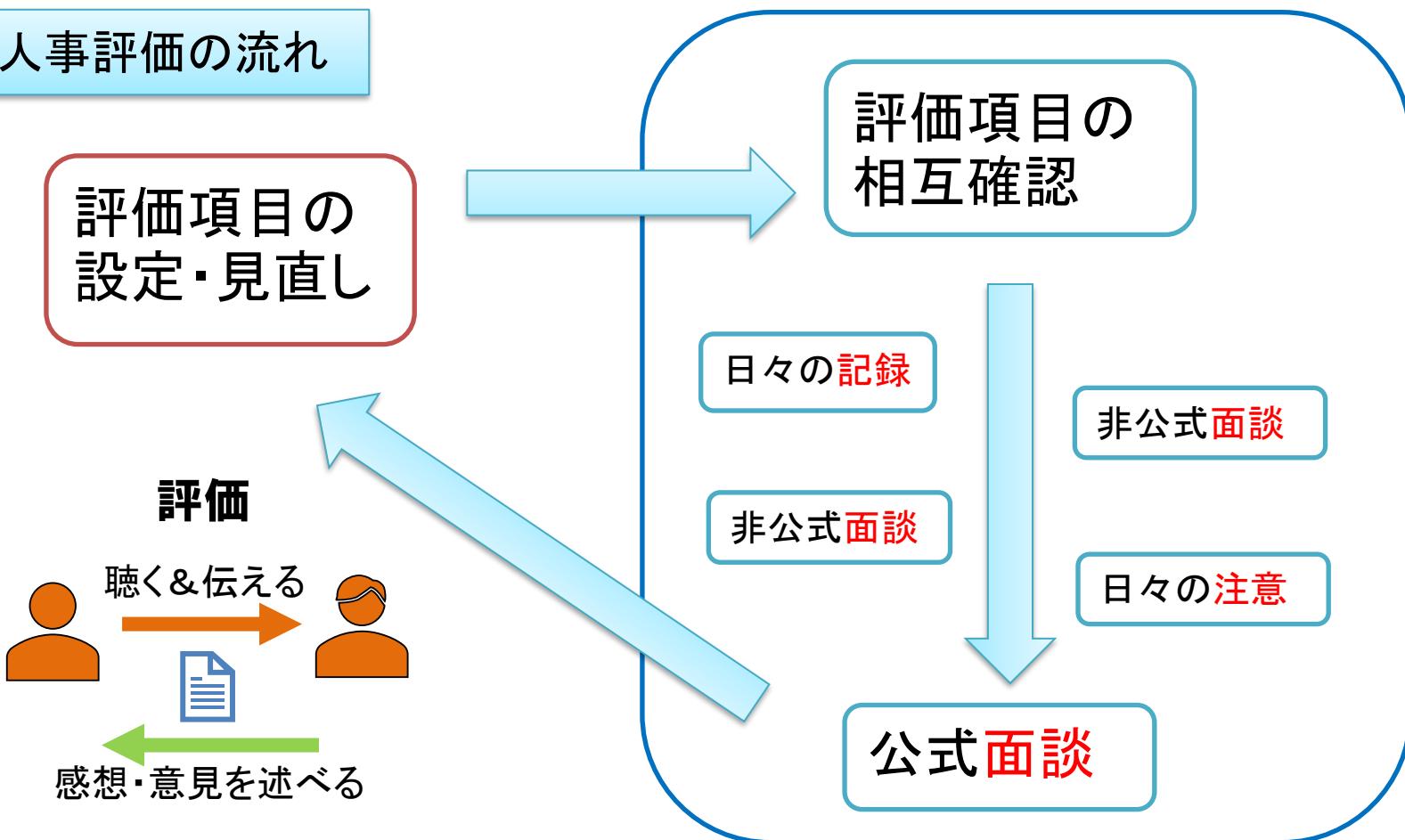
共感

目的・欲求

どう
生きたい？どう
働きたい？3年後どう
ありたい？働いて何を
得たい？

6か月又は1年周期で評価

人事評価の流れ



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。

＜個人目標（例）＞

○○さんが座位をとることができそうに感じられる。そのため、もう一押し、ご本人に無理が生じないよう細心の注意を払いながら、今年度中に座位をとれるようになっていただくこと

（そのために）先輩・同僚・理学療法士・看護師と連携して目標を共有してもらう

（いつまでに①）

20xx年xx月xx日**までに**、椅子に座って食事をする

（いつまでに②）

20xx年xx月xx日**までに**、便座に座って排泄行為をおこなう

評価者と手順を共有しましょう！！

(そのために)先輩・同僚・理学療法士・看護師と連携して目標を共有してもらう

- ・具体的に誰と連携(相談)をして進めるか
- ・いつまでにどんなことを相談しておくか

(いつまでに①)

20xx年xx月xx日までに、椅子に座って食事をする

- ・「座位で食事をする」までにクリアすべき課題を挙げる。(筋力・姿勢・ご本人の意思など)
- ・課題クリアのための必要な取り組みが引き続き支援されているか、評価者は適宜声掛けて確認

★自分の目標を振り返ってみよう

- 目標は経営理念・理事長のことば・組織目標いずれかとつながっている
- 目標は、自分の働く目的・ありたい自分像の実現とつながっている
- 目標は、達成の期限が設定されている
- 目標は、目標達成のための小さな目標（中間目標）で構成されている
- 評価者（評価者と指導者が異なる場合は指導者）は適宜、被評価者に声掛けをして目標の進み具合をたずね、相談に応じ、必要に応じて助言をしている。
- 被評価者は、目標達成に向けた努力を続けている。

- 目標は、目標達成のための小さな目標（中間目標）で構成されている

**スタート！
目標設定**

入所者さんへの声掛け
(安心・安全の関係づくり)

1ヶ月後
第1
チェック
ポイント

3ヶ月後
第2
チェック
ポイント

先輩・同僚・理学療法士・看護師との連携
(私の目標達成への協力を願う)

独自に設けた課題を
クリアしていることの確認

**ゴール！！
目標達成**

1. 問題解決・理想追求型人事評価

<手順>

- (1) 非常に良い働きをする職員を想像し、その者の理想的な行動やありかたを書き留める
- (2) 次に、少し働きぶりに物足りなさを感じる職員を想像し、その者の問題行動や改善したい態度等を書き留める
- (3) 最後に、どなたかを無作為抽出し、その者の行動やありかたを書き留める

★実際にやってみましょう！

(1) 非常に良い働きをする職員を想像し、その者の理想的な行動やありかたを書き留める

- ・利用者一人ひとりに対して敬意と温かさを持って、利用者の声に耳を傾ける
- ・体調や表情などの小さな変化を見逃さず、早期対応に繋げる
- ・情報共有がスムーズで、報告・連絡・相談を正確に行う
- ・食事・排泄・入浴などを「作業」にせず、その人らしい生活を支える視点を持つ
- ・新しい介護技術、認知症ケア等を自ら学び実践する
- ・気配りと声掛けが自然にでき、困っている仲間へすぐに手を差し伸べる
- ・ミスやトラブルへ誠実に対応する
- ・感情のマネジメントができ、現場の空気を和らげる

★実際にやってみましょう！

(2) 次に、少し働きぶりに物足りなさを感じる職員を想像し、その者の問題行動や改善したい態度等を書き留める

- ・声掛けが少なく、笑顔やアイコンタクトが乏しい
- ・情報共有が遅い、抜け漏れが多い
- ・確認を怠って自己判断で行動し、ミスやクレームの原因になる
- ・指示がないと動かない
- ・自分の仕事以外は一切行わない
- ・遅刻・早退・無断欠勤などが多い
- ・新しい知識や技術に関心を示さない
- ・否定的な言葉や態度で周囲のモチベーションにも悪影響を与える

★実際にやってみましょう！

(3) 最後に、どなたかを無作為抽出し、その者の行動やありかたを書き留める

- ・相手の気持ちを汲み取りつつ、利用者の日常を支える意識を持っている
- ・利用者だけでなく、家族・来客にも礼儀を意識した行動をする
- ・他職種連携のための情報共有や助け合いを実践する
- ・業務に対して責任感を持ち、決められた手順を確実に実行する
- ・利用者の体調急変や突発的な出来事に対し、慌てず適切な行動が取れる
- ・周囲の状況を見て、自分の役割を果たすと同時に他の職員を支援する

★まとめます

(例) 【コミュニケーションと接遇】

- 5 相手の気持ちを汲み取りつつ、利用者の日常を支える意識を持っている
- 4 利用者だけでなく、家族・来客にも礼儀を意識した行動をする
- 3 利用者や職員との日常的な対話を丁寧に行い、信頼関係に努めている
- 2 声掛けが少なく、笑顔やアイコンタクトが乏しい
- 1 否定的な言葉や態度で周囲のモチベーションにも悪影響を与える

2. キャリアパス連動型人事評価

<手順>

- (1) キャリアパスに書かれた「職責」や「職務内容」、「求められる能力」などに注目する
- (2) 次に、それぞれの内容をより具体的に書き出す
- (3) 最後に、具体的に書き出した内容をまとめて、人事評価表に整理する

2. キャリアパス連動型人事評価

職位	対応役職	職責	職務内容	求められる能力	教育研修	任用の要件（必要経験年数・資格の目安）	給与
管理職	施設管理者（部長級）	施設の運営責任を負う	<ul style="list-style-type: none"> 施設の運営指針の立案、明示、進捗管理 管理職育成 リスクマネジメント 地域・他事業所・他職種との連携・協力業務 計数管理 	<ul style="list-style-type: none"> 組織運営管理能力 危機管理能力 	経営者研修 管理者研修	<ul style="list-style-type: none"> ●年以上 社会福祉士 介護福祉士 介護職員実務者研修修了 	常勤（月給） <ul style="list-style-type: none"> ・基本給 ●●●円～ ・経験手当 +●●円 ・役職手当 +●●円
管理職	グループ長（課長級）	高度な業務の遂行 グループの統括 他の従業員への指導・育成	<ul style="list-style-type: none"> 管理者の補佐、不在時の代理、欠員時のサポート チームの管理、調整 部下の指導、育成 リスクマネジメント・地域・他事業所・他職種との連携・協力業務 計数管理・勤怠管理 	<ul style="list-style-type: none"> グループ監督力 部下の指導力、育成力 危機管理能力 	管理職研修	<ul style="list-style-type: none"> ●年以上 介護支援専門員 介護福祉士 介護職員実務者研修修了 	常勤（月給） <ul style="list-style-type: none"> ・基本給 ●●●円～ ・経験手当 +●●円 ・役職手当 +●●円
上級職	主任	高度な業務の遂行 他の従業員への指導	<p>(初級職・中級職業務に加えて)</p> <ul style="list-style-type: none"> 他の従業員への指導、育成 グループ内の問題解決 	<ul style="list-style-type: none"> 複雑な判断を要する業務を遂行できる 標準的な課題について、上司の指示によりグループをまとめ問題解決にあたる 下級者に指導できる 	主任・リーダー研修 実務研修	<ul style="list-style-type: none"> ●年以上 介護福祉士 介護職員実務者研修修了 	常勤（月給） <ul style="list-style-type: none"> ・基本給 ●●●円～ ・経験手当 +●●円 ・役職手当 +●●円 非常勤（時給） <ul style="list-style-type: none"> ・●●円 ・経験手当 +●●円
中級職		通常の介護業務 他の従業員への助言	<p>(初級職業務に加えて)</p> <ul style="list-style-type: none"> サービスの業務改善 他の従業員への助言 	<ul style="list-style-type: none"> 比較的高度な知識と経験を要する業務を遂行できる 業務の改善や問題解決を実践できる 下級者に助言できる 	実務研修	<ul style="list-style-type: none"> ●年以上 介護職員実務者研修修了 	常勤（月給） <ul style="list-style-type: none"> ・基本給 ●●●円～ ・資格手当 +●●円 非常勤（時給） <ul style="list-style-type: none"> ・●●円 ・資格手当 +●●円
初級職		通常の介護業務	<ul style="list-style-type: none"> 上位者の協力を得ながらの基本介護 適切な観察、記録、報告等 会議への参加 外部研修への参加 個別援助計画の作成 	<ul style="list-style-type: none"> 通常の介護業務に精通し、上位者の協力を得ながら、日常の定型業務を遂行できる 	実務研修 新任研修	入社時～ 介護職員初任者研修修了	常勤（月給） <ul style="list-style-type: none"> ・基本給 ●●●円～ ・資格手当 +●●円 非常勤（時給） <ul style="list-style-type: none"> ・●●円 ・資格手当 +●●円

1

キャリアパス要件

I～IIIは根拠規程を書面で整備の上、全ての介護職員に周知が必要

R6年度中は年度内の対応の誓約で可

新加算 I～IV

キャリアパス要件I（任用要件・賃金体系）

- 介護職員について、職位、職責、職務内容等に応じた任用等の要件を定め、それに応じた賃金体系を整備する。

R6年度中は年度内の対応の誓約で可

I～IV

キャリアパス要件II（研修の実施等）

- 介護職員の資質向上の目標や以下のいずれかに関する具体的な計画を策定し、当該計画に係る研修の実施又は研修の機会を確保する。

- 研修機会の提供又は技術指導等の実施、介護職員の能力評価
- 資格取得のための支援（勤務シフトの調整、休暇の付与、費用の援助等）

R6年度中は年度内の対応の誓約で可

I～III

キャリアパス要件III（昇給の仕組み）

- 介護職員について以下のいずれかの仕組みを整備する。
 - 経験に応じて昇給する仕組み
 - 資格等に応じて昇給する仕組み
 - 一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組み

R6年度中は月額8万円の改善でも可

I・II

キャリアパス要件IV（改善後の賃金額）

- 経験・技能のある介護職員のうち1人以上は、賃金改善後の賃金額が年額440万円以上であること。



小規模事業所等で加算額全体が少額である場合などは、適用が免除されます。

I

キャリアパス要件V（介護福祉士等の配置）

- サービス類型ごとに一定割合以上の介護福祉士等を配置していること。

2

月額賃金改善要件

R7年度から適用

I ~ IV

月額賃金改善要件 I

- 新加算IV相当の加算額の2分の1以上を、月給（基本給又は決まって毎月支払われる手当）の改善に充てる。



現在、加算による賃金改善の多くを一時金で行っている場合は、一時金の一部を基本給・毎月の手当に付け替える対応が必要になる場合があります。（賃金総額は一定のままで可）

現行ベア加算未算定の場合のみ適用

I ~ IV

月額賃金改善要件 II

- 前年度と比較して、現行のベースアップ等加算相当の加算額の3分の2以上の新たな基本給等の改善（月給の引上げ）を行う。



新加算I～IVへの移行に伴い、現行ベア加算相当が新たに増える場合、新たに増えた加算額の3分の2以上、基本給・毎月の手当の新たな引上げを行う必要があります。

3

職場環境等要件

I・II

- 6の区分ごとにそれぞれ2つ以上（生産性向上は3つ以上、うち一部は必須）取り組む。情報公表システム等で実施した取組の内容について具体的に公表する。

R6年度中は区分ごと1以上、取組の具体的な内容の公表は不要

III・IV

- 6の区分ごとにそれぞれ1つ以上（生産性向上は2つ以上）取り組む。

R6年度中は全体で1以上

以上の3つの要件を満たす必要があります

介護職員等処遇改善加算 III・IV : 以下の区分ごとにそれぞれ1つ以上（生産性向上は2つ以上）取り組んでいる

介護職員等処遇改善加算 I・II : 以下の区分ごとにそれぞれ2つ以上（生産性向上は3つ以上うち⑦又は⑧は必須）取り組んでいる

区分	具体的内容
入職促進に向けた取組	①法人や事業所の経営理念やケア方針・人材育成方針、その実現のための施策・仕組みなどの明確化 ②事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築 ③他産業からの転職者、主婦層、中高年齢者等、経験者・有資格者等にこだわらない幅広い採用の仕組みの構築（採用の実績でも可） ④職業体験の受け入れや地域行事への参加や主催等による職業魅力度向上の取組の実施
資質の向上やキャリアアップに向けた支援	⑤働きながら介護福祉士取得を目指す者に対する実務者研修受講支援や、より専門性の高い介護技術を取得しようとする者に対するユニットリーダー研修、ファーストステップ研修、喀痰吸引、認知症ケア、サービス提供責任者研修、中堅職員に対するマネジメント研修の受講支援等 ⑥研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動 ⑦エレーダー・メンター（仕事やメンタル面のサポート等をする担当者）制度等導入 ⑧上位者・担当者等によるキャリア面談など、キャリアアップ・働き方等に関する定期的な相談の機会の確保
両立支援・多様な働き方の推進	⑨子育てや家族等の介護等と仕事の両立を目指す者のための休業制度等の充実、事業所内託児施設の整備 ⑩職員の事情等の状況に応じた勤務シフトや短時間正規職員制度の導入、職員の希望に即した非正規職員から正規職員への転換の制度等の整備 ⑪有給休暇を取得しやすい雰囲気・意識作りのため、具体的な取得目標（例えば、1週間以上の休暇を年に●回取得、付与日数のうち●%以上を取得）を定めた上で、取得状況を定期的に確認し、身近な上司等からの積極的な声かけを行っている ⑫有給休暇の取得促進のため、情報共有や複数担当制等により、業務の属人化の解消、業務配分の偏りの解消を行っている
腰痛を含む心身の健康管理	⑬業務や福利厚生制度、メンタルヘルス等の職員相談窓口の設置等相談体制の充実 ⑭短時間勤務労働者等も受診可能な健康診断・ストレスチェックや、従業員のための休憩室の設置等健康管理対策の実施 ⑮介護職員の身体の負担軽減のための介護技術の修得支援、職員に対する腰痛対策の研修、管理者に対する雇用管理改善の研修等の実施 ⑯事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成等の体制の整備
生産性向上（業務改善及び働く環境改善）のための取組	⑰厚生労働省が示している「生産性向上ガイドライン」に基づき、業務改善活動の体制構築（委員会やプロジェクトチームの立ち上げ又は外部の研修会の活用等）を行っている ⑱現場の課題の見える化（課題の抽出、課題の構造化、業務時間調査の実施等）を実施している ⑲5S活動（業務管理の手法の1つ。整理・整頓・清掃・清潔・躰の頭文字をとったもの）等の実践による職場環境の整備を行っている ⑳業務手順書の作成や、記録・報告様式の工夫等による情報共有や作業負担の軽減を行っている ㉑介護ソフト（記録、情報共有、請求業務転記が不要なもの。）、情報端末（タブレット端末、スマートフォン端末等）の導入 ㉒介護ロボット（見守り支援、移乗支援、移動支援、排泄支援、入浴支援、介護業務支援等）又はインカム等の職員間の連絡調整の迅速化に資するICT機器（ビジネスチャットツール含む）の導入 ㉓業務内容の明確化と役割分担を行い、介護職員がケアに集中できる環境を整備。特に、間接業務（食事等の準備や片付け、清掃、ベッドメイク、ゴミ捨て等）がある場合は、いわゆる介護助手等の活用や外注等で担うなど、役割の見直しやシフトの組み換え等を行う。 ㉔各種委員会の共同設置、各種指針・計画の共同策定、物品の共同購入等の事務処理部門の集約、共同で行うICTインフラの整備、人事管理システムや福利厚生システム等の共通化等、協働化を通じた職場環境の改善に向けた取組の実施 ※生産性向上体制推進加算を取得している場合には、「生産性向上（業務改善及び働く環境改善）のための取組」の要件を満たすものとする ※小規模事業者は、㉔の取組を実施していれば、「生産性向上（業務改善及び働く環境改善）のための取組」の要件を満たすものとする
やりがい・働きがいの醸成	㉕ミーティング等による職場内コミュニケーションの円滑化による個々の介護職員の気づきを踏まえた勤務環境やケア内容の改善 ㉖地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上に資する、地域の児童・生徒や住民との交流の実施 ㉗利用者本位のケア方針など介護保険や法人の理念等を定期的に学ぶ機会の提供 ㉘ケアの好事例や、利用者やその家族からの謝意等の情報を共有する機会の提供

おつかれさまでした。

第2部キーワード「」

つづいて、

第3部「多様な人材の技能向上」

に移ります。

休憩をはさみつつ、

引き続きご視聴下さい。

第3部

およそ30分

多様な人材の技能向上

(1) 教育訓練

45

(2) 能力評価

46

(3) キャリア支援

41,45



理念
基本指針

理事長の
おことば

行動指針・事業計画

必要・要求

- 理念・基本方針の実現のため自分はどんな役割が果たせるか
- 理事長の言葉の中から自分はどんなことを今行うべきか
- 事業計画の達成のために自分は何がしたいか

共感

目的・欲求

どう
生きたい？

どう
働きたい？

3年後どう
ありたい？

働いて何を
得たい？

『食事介助』の業務手順

順行連鎖

①食事の準備

○利用者の名前および注意事項(服薬等)を確認し、誤配膳がないか確認する。(嚥下障害のある利用者の食事に適切なとろみをつける。等)

○利用者が顎が引けている状態で食事がとれるようにする。

②食事介助

○食事の献立や中身を利用者に説明する等食欲がわくよう声かけを行い、食事をとる楽しい雰囲気づくりを心掛ける。

○自力での摂食を促し、必要時に介助を行う。

○誤嚥・窒息の際の対応方法についての知識を有し、異常時には迅速に上位者、医療職等に報告し、連絡する。

③食後の介助

○食事が済んだら自力での下膳を促し、必要に応じて介助を行い、食後のケアを適切に行う。(利用者の口や手を拭く。歯磨き・うがいや口腔ケア等)

○食後しばらくは、利用者に安全・安楽な姿勢で休憩してもらっている。(休息、必要な場合には静養室での午睡等)

逆行連鎖

何を言われたかではない。誰に言われたかである。

- ▷ あなたが**最も信頼し、尊敬する方**からこう言われました。
「〇〇さん。もうちょっと早く来れなかつたですか？
時間ぎりぎりに来るのはいただけないですね。」

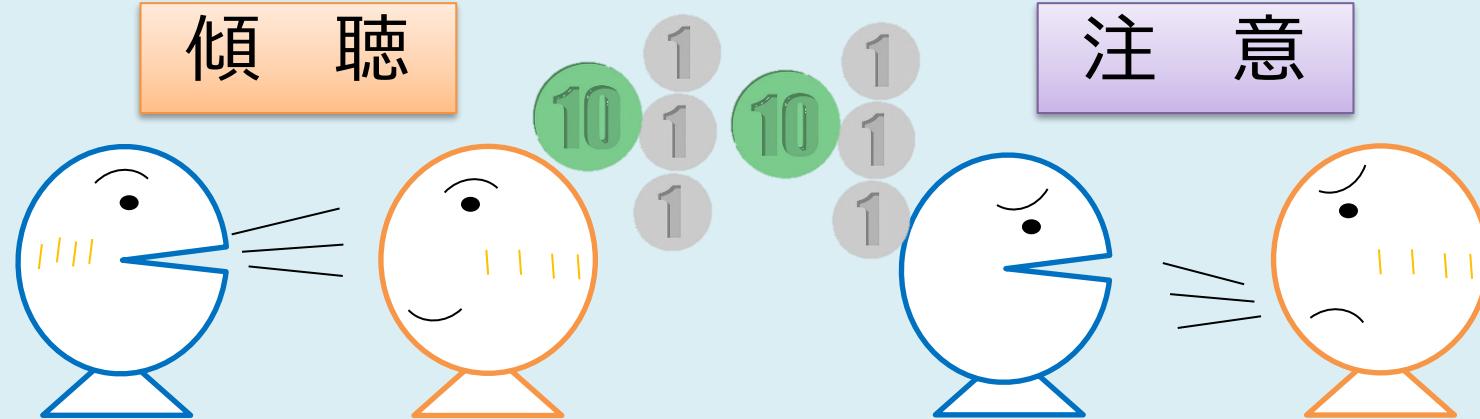
- ▷ あなたが**関わるだけでイライラする人**からこう言われました。
「〇〇さん。もうちょっと早く来れなかつたですか？
時間ぎりぎりに来るのはいただけないですね。」

「イデオシンクラシークレジット理論」

直訳：特異性信用理論

意訳：**特異性を許容する信用理論**

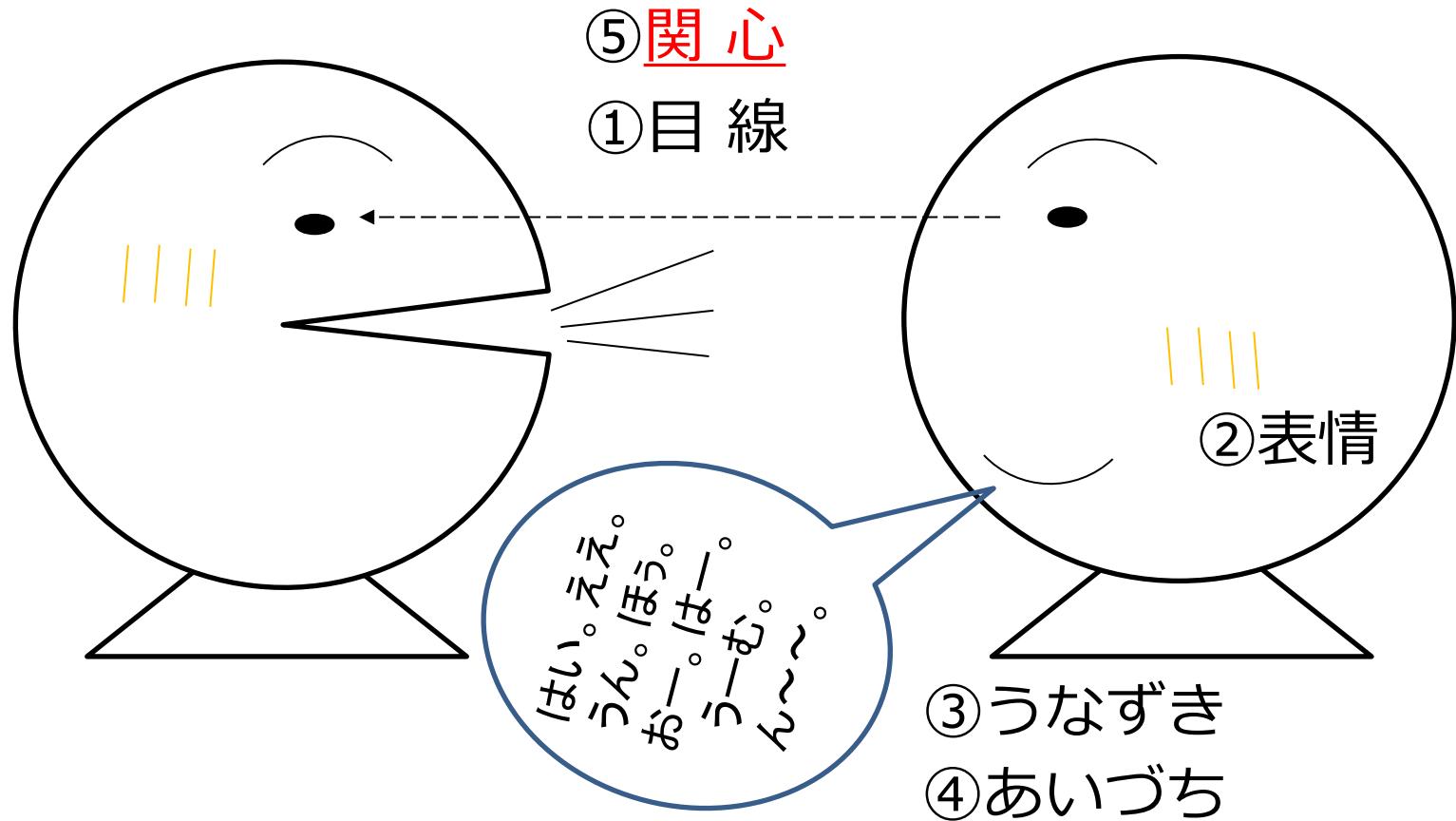
信用とは、積み立て貯金のようなもの



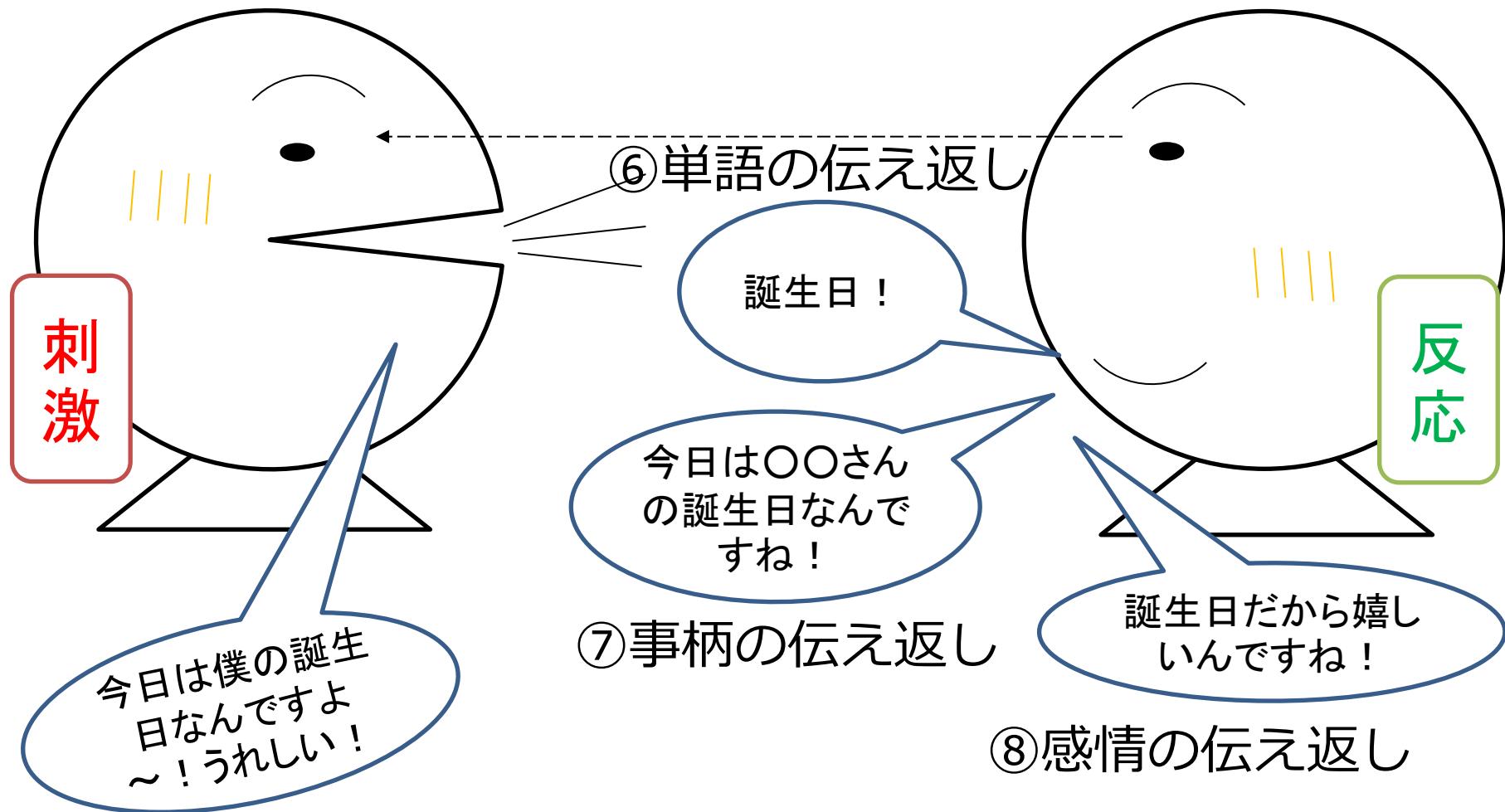
社会心理学者 E・P・ホランダー

相手の気持ちをじっくりと聴く

相手の考えを学ばせてもらう → 話しやすい



相手の主観的事実・感情・こだわり (アイデンティティ) を聴く → 信頼関係を築く



聴いてもらうことで少し楽になることもある

相手・相手の話に**強い関心**を示していることが伝わる表情で

相手の話を聴いてます、というメッセージが伝わる**適切な目線**

相手の言葉だけでなく、表情や動き、声の抑揚など**非言語も観察**する

相手の発言に**頷き、相槌をうつ**

復唱をするように、相手が**伝えたいことや思い・気持ちを伝え返す**

伝えたいことや思い・気持ちを感じ、そ
れらが意味することを伝え返す

開かれた質問をし、深く考
える機会を与える

真正面に座るのではなく、斜めの位置を
取り、**相手の方を向いて聴く**



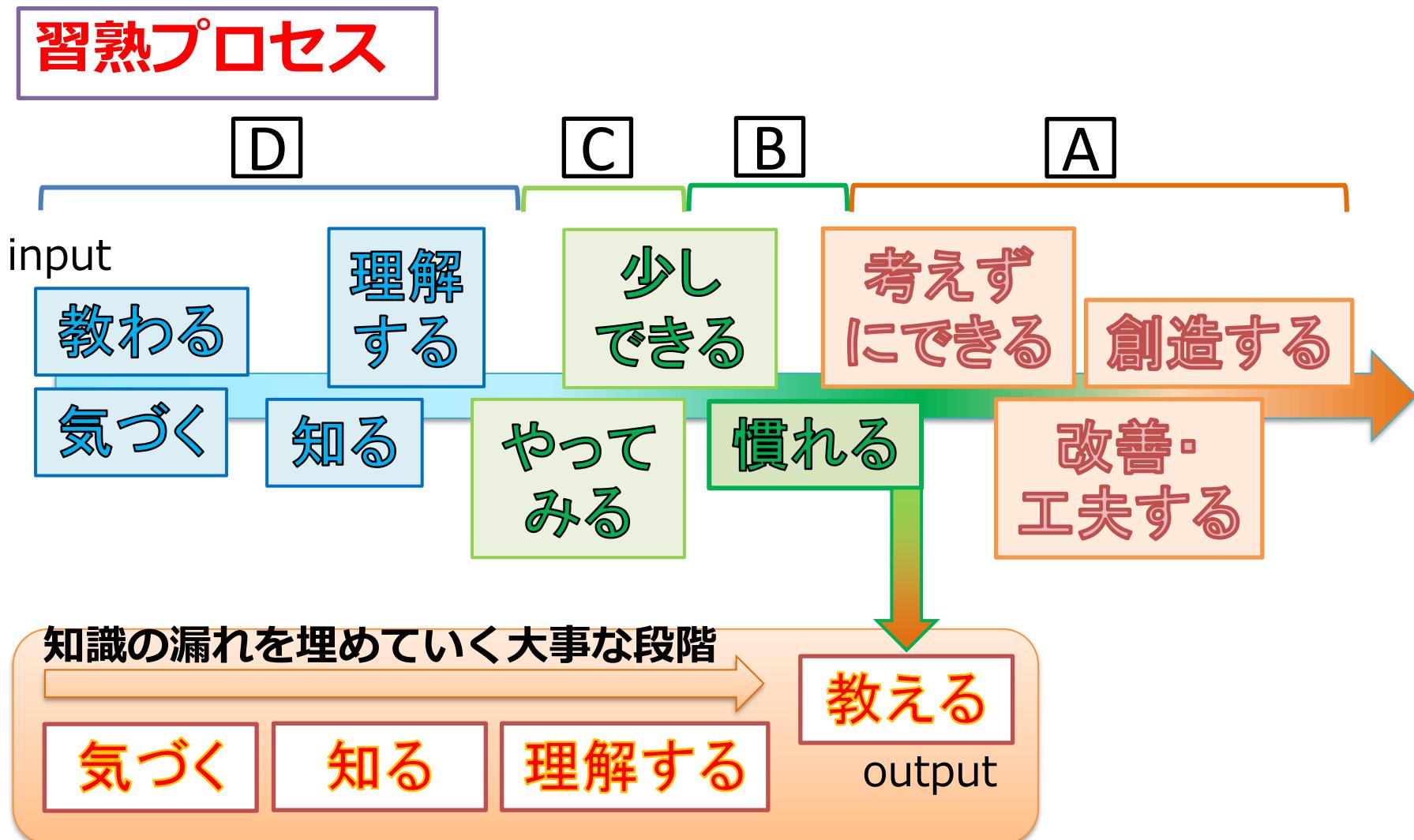
☆私は仕事を通じてどんなことをしていきたいか

私は、仕事を通じて…

1. 介護の専門性を追求したい
2. 組織全体を管理・運営したい
3. 新企画を続々と発案し、実現したい
4. 挑戦を通じて自らのレベルアップを図りたい
5. お客様や社会、地域に貢献したい
6. 仕事と生活の調和を大切にしたい

優先順位

- | | | | | | | | | | | | |
|----|----------------------|----|----------------------|----|----------------------|----|----------------------|----|----------------------|----|----------------------|
| 1位 | <input type="text"/> | 2位 | <input type="text"/> | 3位 | <input type="text"/> | 4位 | <input type="text"/> | 5位 | <input type="text"/> | 6位 | <input type="text"/> |
|----|----------------------|----|----------------------|----|----------------------|----|----------------------|----|----------------------|----|----------------------|



Teaching is learning.
教えることは学ぶこと

『分かりやすく』説明するには、まず、自分がそれを深く理解できていることが前提である。

難しいことを分かりやすく、
分かりやすいことを面白く、
面白いことを奥深く

分かりやすく・・・相手の興味・関心に沿うように
(ニーズに合わせる)

相手の分かる言葉で
(レベルに合わせる)

面白く・・・ストーリー(物語・実例)に載せて
(イメージさせる)

奥深く・・・答えは無限にあることを伝える
(一緒に考える)

フロー状態（夢中・熱中・没頭している状態）

フロー状態になると…

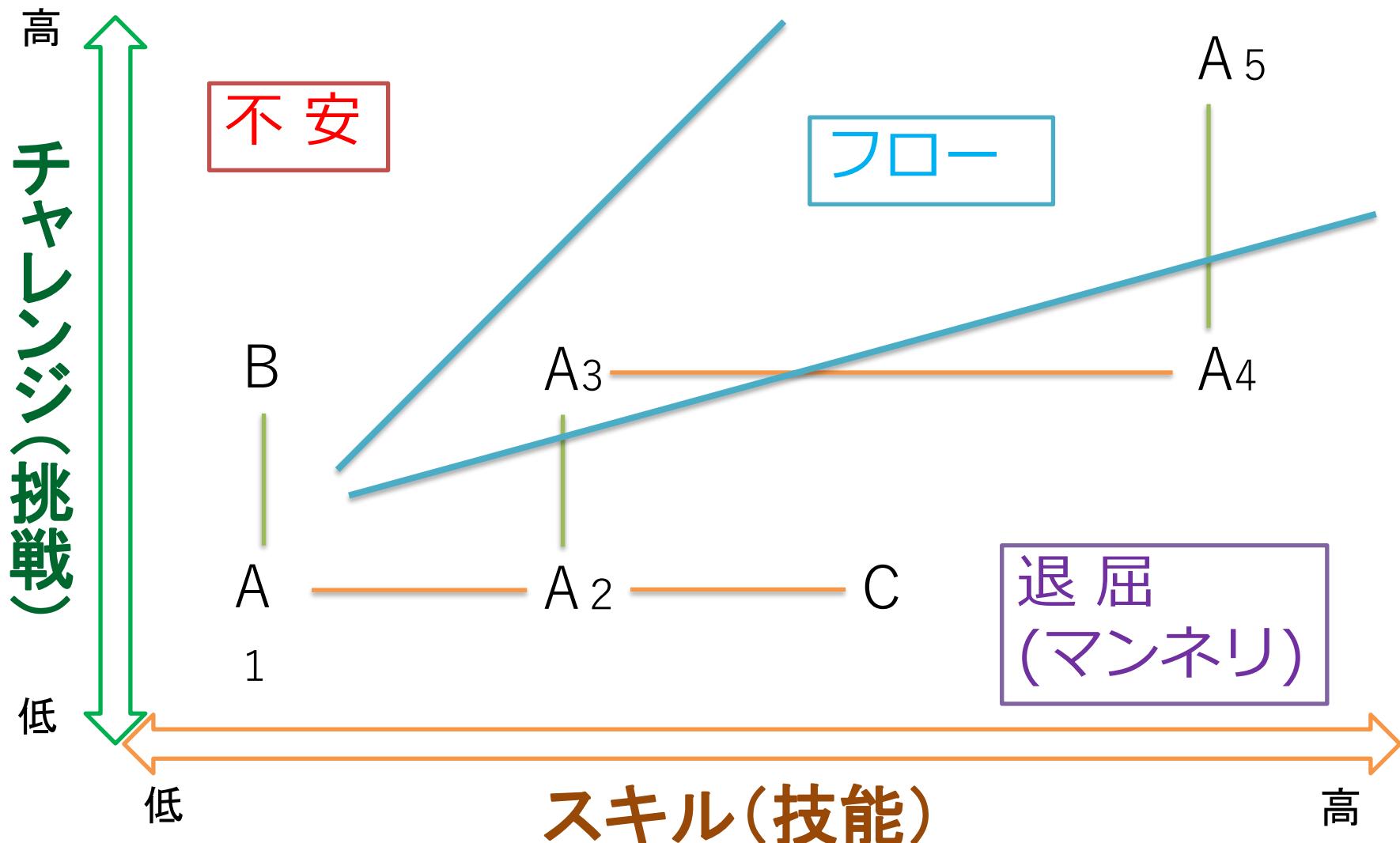
- ・ 時間があつという間に過ぎる
- ・ とても質の良い充実感を味わう（「楽しい！」）
- ・ 無我夢中で熱中・没頭し、自己成長を促す

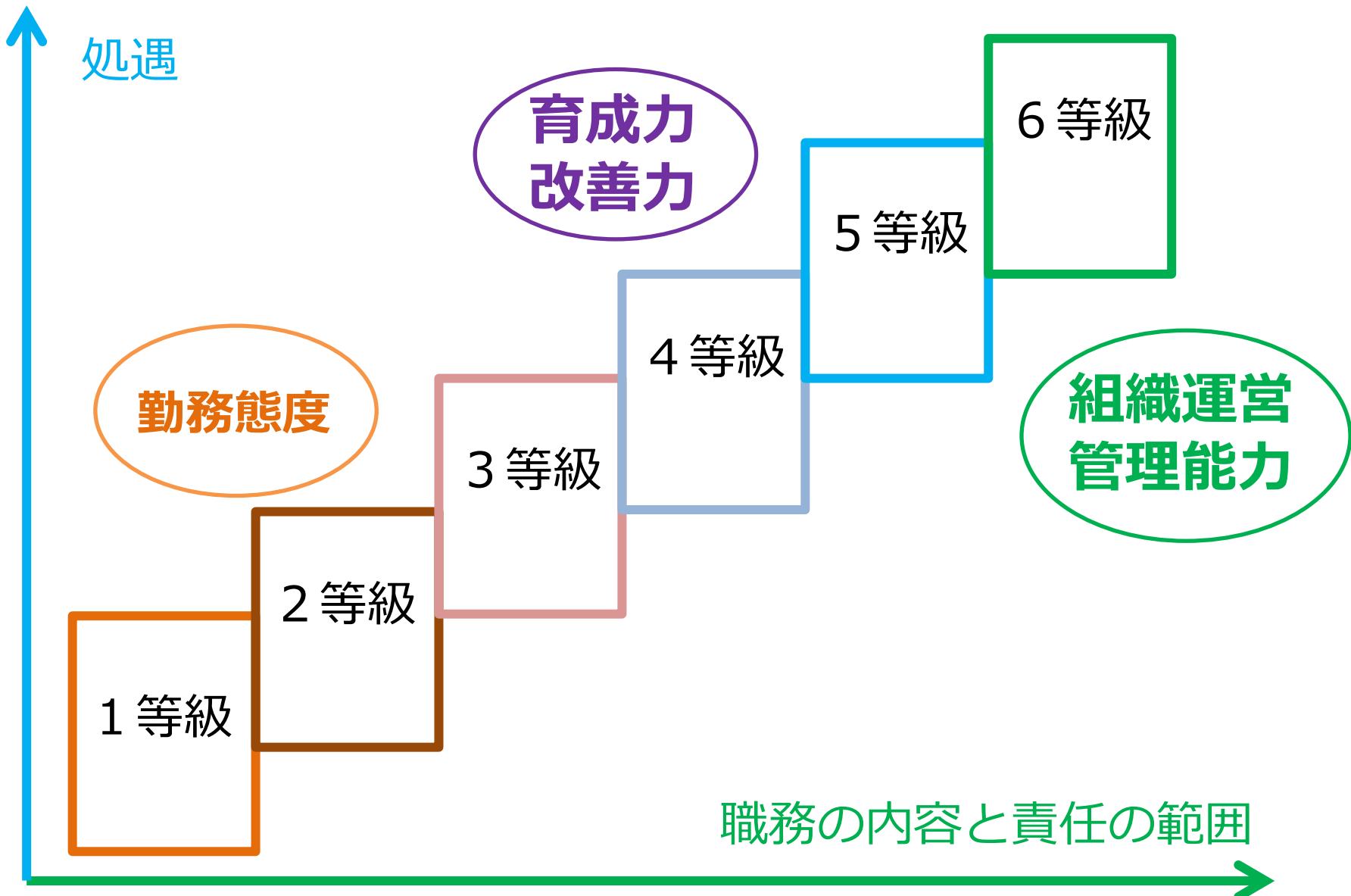
フロー状態になるためには…

- ・ 明確な目標がある
- ・ 同僚間で声掛けがある（感謝・褒める・認める）
- ・ **スキル（技能）とチャレンジ（挑戦）が高いところで釣り合っている**

フロー

ハンガリー出身の心理学者ミハイ・チクセントミハイ





おつかれさまでした。

第3部キーワード「」

つづいて、

第4部「その他」に移ります。

休憩をはさみつつ、

引き続きご視聴下さい。

第4部

およそ30分

その他

(1)組織内におけるマネジメント

34,35,36,37,38,40

(2)事故・トラブル時の体制づくり

33

(3)ハラスメント対策、メンタルヘルス

29,30,32,42

(4)業務効率化(AIやICTの活用など)

4,43,44

問題の原因を追究する【5 why分析】

(ごほわい・ふあいぶほわい・5なぜ・なぜなぜ)

問1:なぜ人が集まらないのか?
(人材確保が難しいのか?)

解1:「自分がここにいる姿」を
イメージできないから

問2:なぜ「自分がここにいる姿」を
イメージできないのか?

解2:職場の雰囲気や人間関係、
働いている人のリアルな姿が
伝わっていないから

問3:なぜ職場の雰囲気や人間関
係、働いている人のリアルな姿が
伝わっていないのか?

解3:写真・動画・体験談など、
五感に訴えるような情報発信が
行えていないから

問4:なぜ五感に訴えるような情報
発信が行えていないのか?

解4:現場が忙しく、日常の魅力を
“記録・発信する”時間や習慣が
ないから

問5:なぜ記録・発信する習慣が
ないのか?

解5:採用活動を“急場の対応”と
捉え、「魅力を育てて伝える
プロセス」として考えていないから

解決策を追究する【5hows分析】(ファイブハウス)

解5:採用活動を“急場の対応”と捉え、「魅力を育てて伝えるプロセス」として考えていないから

問1:“どうすれば”魅力を育てて伝えるプロセス“として捉えられるようになるか

解1:“採用はブランディングである”という意識をチーム全体で共有する機会をつくる

問2:どうすればチーム全体でその意識を共有できるか?

解2:採用成功体験・失敗体験を職員同士で語り合い、“自分事”にするための対話の場を設ける

例:

- ・ミーティングで「なぜ人が集まらないのか?」をみんなで対話する時間を設ける
- ・視点を「人手不足を埋める」→「仲間を迎えるストーリーづくり」へ

例:「この人が定着した理由は何だったか?」「あの応募者はなぜ辞退したか?」を振り返る会

解決策を追究する【5hows分析】(ファイブハウス)

問3:どうすればそれが行動につながるか?



解3:職員一人ひとりが「自分が好きな職場のポイント」を言語化する



問4:どうすれば継続的に”魅力を育てて発信する”活動ができるか



解4:「魅力発信係」を任命し、月1回発信する体制をつくる



問5:どうすればそれが採用成果につながるか

例:「職場の好きなところベスト3」「うちの職場の強み・弱みマップ」などを元に、求人票や見学時の説明に活用

例:スタッフの1日密着・職員インタビュー・職場風景写真などを発信
SNSだけでなく、採用パンフレットなどにも

例:「○○さんが応募してくれたのは、△△の記事がきっかけだったそうです」と伝える
「私たちの発信が人を動かした」という自信が、次の改善意欲につながる

解5:応募者に「実際の雰囲気が伝わって応募した」と言われた事例を全体に共有し、成功体験として定着させる

主任「Aさん」の悩み

いくら注意しても改善しないスタッフがいます。腰痛予防のため、体をねじる動作をでき得る限りなくすための取り組みをしているのですが、そのスタッフは食事介助をする際、必ず腰をねじった姿勢で行うのです。「その姿勢では腰を痛めますよ。」と言っても直そうとしません。それどころか、「自分は腰痛についての知識がある。体をねじるぐらいで腰は痛まない。それよりも毎日同じ小言を食らう方がストレスだ。」と他のスタッフに言って回っているようです。強く言えない私はただ我慢するばかりです。

雇用管理上のリスクマネジメント（指導・注意）

問 題：注意の仕方が口頭注意・指導のみであること

改善策：① 口頭注意・指導の内容（日時等）を記録する
② 口頭注意・指導の次は文書注意・指導へ
③ 就業規則に基づく「けん責」処分
④ 就業規則に基づく「減給」処分
⑤ 就業規則に基づく「出勤停止」処分
⑥ 就業規則に基づく「懲戒解雇」処分

必ず『指導記録』をとりましょう。

- (1) 日時 令和xx年xx月xx日(月) 16時30分～35分
- (2) 場所 1階 ミーティングルーム
- (3) 問題行動 正当な理由なく上長の指示に従わない
- (4) 注意事項 不適切な姿勢による介助を改めるよう
指導を受けたことについて、上長及び上
長の指導内容に対し軽蔑の態度を示す
ことで職場秩序を乱さないこと
- (5) 本人の弁明 これからはきちんと行います

「良い評価するとき」も「改善を求める問題行動を指摘するとき」も大切なのは、出来る限りその都度伝えることと日々の記録

令和 年 月 日

A 殿

厳重注意書

貴殿は、再三に亘る注意指導にもかかわらず、不適切な介助姿勢を改めないばかりか、上長によるこれらの適切な注意指導に対し、正当な理由なくこれを蔑ろにし、かつ、職場内において指導にあたる上長を不当に誹謗中傷した事実が認められる。これは就業規則にも反する重大かつ悪質な行為である。本来であれば、当社就業規則に基づき懲戒処分とすべきところ、翌 月 日午後 時 分から 分間の本人弁明の際、強く反省していること、二度とこのような行為に及ばないと誓約したことを勘案し、書面による厳重注意とする。

令和 年 月 日

A 殿

懲戒処分通知書

貴殿は、これまでの再三に亘る文書・口頭による注意指導にもかかわらず、上長に対し「俺はお前を上司とは思っていない。」や「お前が使えないからみんな迷惑しているんだ。」、「お前よりも俺の方が優秀なのにどうしてお前がそのポジションにいるんだ。」、「あいつの指示など従うな。従う必要ない。」と発言し上長の指示に従わず、他の介護スタッフを困惑させるなどの行為が認められた。これらは就業規則第〇条「社員の義務」第〇号に定める「監督者の指示に従い業務に精励すること」及び「他の社員等の業務または作業を妨害する行為をしないこと」に違反する行為である。昨日の弁明内容を踏まえてもなお、懲戒処分が妥当であると判断し、就業規則第〇条「けん責」第〇号「注意に従わず、服務規律に違反したとき」に基づき、けん責処分とする。

雇用管理上のリスクマネジメント（休職）

経営者「Cさん」の悩み

入社3年目、これからもっと大活躍してくれるだろうと期待していたDさんがうつ病になり長期離脱せざるをえなくなってしまいました。ご家族のことでの悩んでいたことは知っていたのですが、大変優秀なスタッフでしたので現場には大きな衝撃が走りました。結果として体調が戻るまでゆっくり休んでもらうこととなりましたが、休み始めてから来月で1年になります。思いのほか長期に及んでしまい、終わりが見えない今、いつまでのお休みを認めるのが妥当かが分かりません。

問題: 就業規則に基づかない休職を認めてしまった

これからすべきこと: ① Dさんとの面談(復職意思確認)
② 復職意思あり…復職条件確認

改善策: ① 就業規則に基づいた休職制度を運用する

- ② 就業規則に定める休職制度の確認と改善
- ③ 就業規則に定める復職制度の確認と改善

※ 休職制度の導入は労働法で義務付けられたものではないが、労使双方にメリットがあり導入は必須。

休職制度の留意点

休職制度は「解雇猶予制度」

- ・ どんな人でも一律に休職制度を適用する
- ・ 休職開始にあたって診断書(自費負担)提出
- ・ 休職できる期間は就業規則に定めるとおり
- ・ 休職期間満了は自動退職扱いに
- ・ 復職は法人・会社の許可が絶対条件
- ・ 復職判断は必ず主治医の意見を踏まえて

介護現場におけるハラスメントの定義

1) **身体的暴力**…身体的な力を使って危害を及ぼす行為。

例：コップをなげつける／蹴られる／唾を吐く

2) **精神的暴力**…個人の尊厳や人格を言葉や態度によって傷つけたり、おとしめたりする行為。

例：大声を発する／怒鳴る／特定の職員にいやがらせをする／「この程度できて当然」と理不尽なサービスを要求する

3) **セクシュアルハラスメント**…意に添わない性的誘いかけ、好意的態度の要求等、性的ないやがらせ行為。

例：必要もなく手や腕を触る／抱きしめる／入浴介助中、あからさまに性的な話をする

(出所)『介護現場におけるハラスメント対策マニュアル』(株)三菱総合研究所



だから、仲間の存在ありがたい。

モチベーションを高め、モチベーションを維持する仕組み

PQCDSME

P (Product) : 生産性

時間効率を上げる・少ない労力で最大の効果

Q (Quality) : サービスの質

あなたにとって「サービスの質」とは何ですか？

C (Cost) : 価格・所要時間

限られた資源を無駄なく使い切る

D (Delivery) : 期限

締切はいつか？いつまでに完了させるのか？

S (Safety) : 安全性

怪我・病気・その他リスクを見極める

M (Motivation) : 動機づけ・士気

できる。知ってる。最後は「やる気がある」

E (Environment) : 環境への配慮

持続可能性、SDGs

効率的なPDCAを回すのに役立つ考え方です。

業務改善を何から始めたら良いのか悩んだときは、この7つの要素それぞれから連想される言葉を書き出してみましょう。

★PQCDSME (現状及び原因の分析)

	現 状	原 因	改善策
P生産性	業務が一部の者に集中している	個々人の能力差が顕著である	業務の平準化とOJTの充実
Qサービスの質	業務手順が人によってさまざま	全体で統一した手順が未設定	業務手順の見える化
C価格・所要時間	椅子や机など備品の扱いが乱暴	物を大切に扱う気持ちの欠如	リーダーが模範となつて正解を示す
D期限	あらゆる書類関係の提出が遅れる	うっかり期限を忘れてしまう	期限の張り出しルールの徹底
S安全	事故リスクが散在している	リスクをリスクだと気づけていない	リスク教育を行う
M動機付け・士気	モチベーションが低い	互いが互いに無関心でいる	関係性作りのため挨拶・雑談を励行
E環境への配慮	コロナ禍で地域との繋がりが希薄	感染症対策の徹底・やむを得ず	感染対策・規模縮小し徐々に再開

★PQCDSME (現状及び原因の分析) 【記入用】

	現 状	原 因	改善策
P生産性			
Qサービスの質			
C価格・所要時間			
D期限			
S安全			
M動機付け・士気			
E環境への配慮			

本講習の内容をふまえ、次のうち、正しいものはどれでしょう。

- 1 労働基準法に「休職制度」に関する規定があり、休職制度を設計する上で組み込まなければならない文言が多数存在する。
- 2 使用者は、労働時間が8時間を超える場合においては、すくなくとも1時間の休憩時間を労働時間の途中に与えなければならない。
- 3 採用活動は、会社・法人の人事部が全面的に行うべきことであって、人事部に属していない社員・職員には何ひとつ行うべきことはない。

本日の研修をふりかえって、ご自身の感想

雇用管理責任者とは介護事業所で、魅力ある職場づくりのために、介護労働者の雇用管理の改善、介護労働者からの相談対応、その他介護労働者の雇用管理の改善等に関する管理業務を担当します。本講習では、雇用管理責任者となる方などを対象に、雇用管理の基礎知識、最新の労働法規などを学びます。

【雇用管理責任者の役割】

魅力ある職場作りのために、

- ① 適切な雇用管理措置を実施すること（事業所の理念・方針の下に円滑なコミュニケーション、適切な配置、処遇改善、人材育成等）
- ② 労働者の身体的・精神的負担を軽減するための取組を管理することなどが挙げられる。（モチベーション高く業務遂行できる職場の体制の構築、メンタルヘルス対策、送炭体制の整備、ICT等業務効率化等）

雇用管理改善や相談窓口の担い手を選任して魅力ある介護の職場作りをめざしましょう！

ご視聴いただきまして
誠にありがとうございました。

