厚生労働省
平成26年度雇用管理改善支援委託事業

介護の雇用管理改善 CHECK&DO 25

働きやすい
働きがいのある
職場づくり

公益財団法人　介護労働安定センター

厚生労働省
平成26年度雇用管理改善支援委託事業

介護の雇用管理改善 CHECK&DO 25

働きやすい
働きがいのある
職場づくり

公益財団法人　介護労働安定センター

はじめに

我が国は、世界のどの国でも経験したことのない超高齢社会を迎えています。すでに「人生 90 年時代」に向けて、官民挙げて新しい社会システムづくりに臨むことが必至となっているところです。そうした中で、切実な問題となっているのが介護を必要とする方々の急増に対処していくという問題です。とりわけ、サービス事業という性格から考えれば、この需要増に対処できるだけの介護労働者の確保が急務であることはいうまでもありません。

現在でも介護労働者の不足感は高い状況にありますが、需要がピークになるといわれる 2025 年には、さらに現在の 1.5 倍の介護職員の増加が必要という試算も政府から示されています。しかも、人口減少の中で国全体の労働力の増加も見込まれず、人材獲得に向けての他産業との競争も厳しくなると考えられます。

このため、介護労働者の積極的な採用を進めることはもちろん、離職を防止してその定着を図ることが我が国の緊急かつ重要な課題です。また、認知症ケアをはじめ新たな介護の諸問題への対応も重要となる中で、それらの担い手を育てていくことも不可欠です。このように、量のみならず介護サービスの質的向上を図るうえでも、この介護労働者の確保問題の解決が急がれているといえましょう。

これらに対する改善策としては多くの提案が考えられていますが、まず介護労働者の処遇改善が図られることが重要な点として指摘されます。すでに、介護職員の賃金改善等を目的として介護報酬の「介護職員処遇改善加算」が制度化されているところです。こうした施策も活用しながら、各事業者が経営努力によって配分原資の確保を図るとともに、納得感のある賃金等の処遇を実現することが基本となるでしょう。

しかし、現実の介護労働者の離職理由を見てみますと、必ずしも賃金面での不満だけではありません。介護労働安定センターの「平成 25 年度 介護労働実態調査」によっても、直前の介護の仕事を辞めた理由を見ると、「職場の人間関係に問題があったため」（24.7%）が最も多く、次いで「法人や施設・事業所の理念や運営に不満があったため」（23.3%）、さらに「他に良い仕事・職場があったため」（18.6%）、「収入が少なかったため」（17.6%）と続いています。このように離職の理由は多岐にわたっていることを全体として捉え、問題点を分析し、改善を図っていくことが必要だといえます。

その意味では、事業者として処遇改善の努力を行うことと同時に、その事業所・職場において、介護に従事する人が意欲を持って働き続けるための要因を探し出すことが重要になります。言い換えれば、一つの介護事業所において、生き生きと働くことができるための原動力について、従事する人の心理的要素や職場環境の要素なども含めて多面的に捉えるということです。

ここでは、その一つの表現として、「働きがい」と「働きやすさ」という二つの側面から考え、そのための雇用管理方策をあらためて整理していくこととしました。一般に、就業意欲に影響を与える要因には、人事制度や労働諸条件、就業環境、人間関係などの状況が含まれています。それをさらに分けると、就業意欲をさらに向上させるような動機づけが働くような要因と、逆に就業意欲

を阻害させるような障害となる要因とに整理できます。こうした観点から、「働きがい」と「働きやすさ」を基軸にした雇用管理の方向を考えていくこととしましたが、両者は決して無関係ではありません。お互いに影響し合うことによって、働く意欲を高め、それを持続させ、さらに向上させていくことを可能にしているといえます。このような企業・職場ができあがることが、優秀な人材を確保し、それを定着させるための重要な条件だと考えられます。

このような雇用管理改善の取り組みを促すための方策については、これまでにも、政府・民間を含め多くのマニュアル類が出されており、また改善実践を表わす事例集も多く出されています。しかしながら、事業者の立場から見れば、多くの情報があるものの、なお十分に活用されているとはいえないようです。その理由を調べてみると、どのようなときにどの情報にあたることがよいのか、あるいは、さらに追加情報が必要なときに何を見ればよいのかなどのニーズが満たされていないなどの意見が見受けられます。また、好事例としての紹介やあるべき方向性は伝えていても、自らの事業所にあてはめて具体的にどのような方法で実践していくのがよいかまでは見えにくいといった評価もあります。

こうした観点から、本書では以下のようなことに留意して編纂しました。

第一に、最大のポイントは、雇用管理の改善を行うための25のチェックリストを設けたことです。その活用による自己点検からはじまり、その解説と改善の実践にあたっての取り組みの考え方を示し、全体を通してこれらのチェックポイントをベースにしています。

第二に、チェックポイントは、階層的に分析されることを想定して設けられていることです。雇用管理の問題点の把握が、経営者だけでなく、現場の管理者、そしてこれを受けとめる労働者の各層にわたって行われることによって、より的確な判断が可能となるよう想定しています。

第三に、改善のためのプロセスが見えるように、PDCAの考え方に沿って、事例だけでも結果だけでもなく、その取り組み経過を示したことです。このため、具体的に必要となる情報をレファレンスとして随時示すことで、既存のマニュアル類や参考資料との関係づけを行っています。

第四に、多くの事業者に読んでいただけるように、読みやすさに重点を置きました。できるかぎりビジュアルなものとなるよう、ポイントは図によって示されるよう工夫するともに、漫画やイラストも活用して、全体的に親しみやすさが増すように編纂しています。

本書によって、各法人・事業所が介護労働者の確保・定着に向けた雇用管理改善を進めるための大きなヒントが得られることを期待したいと思います。

平成27年3月

雇用管理改善マニュアル作成研究会

委員長　　北浦 正行

目　次

はじめに 2

SECTION 1
雇用管理改善チェックリスト CHECK&DO25 5

こんな悩みはありませんか？ 6
雇用管理改善チェックリスト「CHECK&DO25」の目的 6
「CHECK&DO25」による雇用管理改善 7
雇用管理改善チェックリスト CHECK&DO25 8

SECTION 2
雇用管理改善の進め方と留意点 11

雇用管理改善の進め方 13
STEP 1 「CHECK&DO25」による現状把握 13
STEP 2 自法人・事業所における課題設定 15
STEP 3 課題ごとの目標設定と実行計画作成 17
STEP 4 取り組みの実施と進捗管理 19
STEP 5 結果の振り返り・検証と次に向けての課題設定 19

SECTION 3
人を育て組織力を高めるためには 領域別・項目別 雇用管理改善の進め方と留意点 21

A 情報共有・コミュニケーション 23
B 労務管理・職場環境 37
C 評価・報酬 51
D 人材育成 65
E 法人・事業所の風土 79

巻末資料 雇用管理改善に関する主な参考資料 92
事例として掲載している法人一覧 94
あとがき 95

SECTION

1

雇用管理改善チェックリスト

CHECK＆DO25

こんな悩みはありませんか？

多くの介護事業所では、「人が足りない」とか「雇ってもすぐやめてしまう」など多くの問題に悩みながらも、

「働きやすい・働きがいのある職場づくりをしたい」

「職員が自ら考え、主体的に行動する組織にしたい」

「法人・事業所の理念や進むべき方向性を共有し、メンバーの力を結集したい」

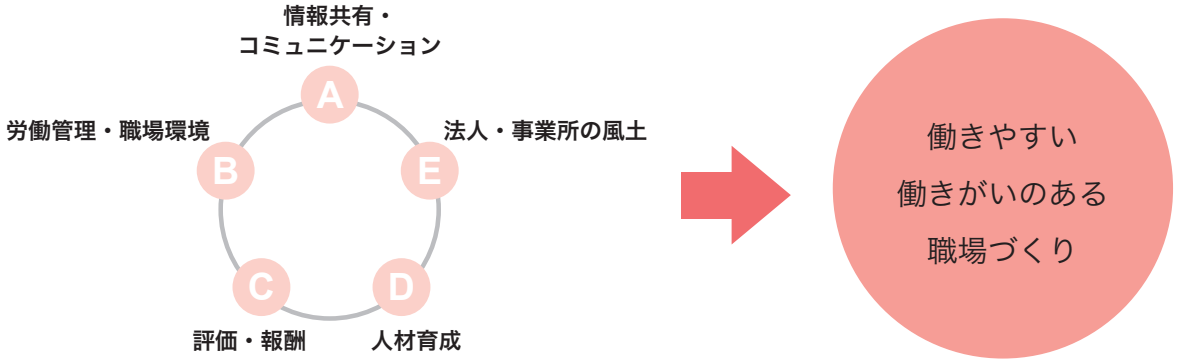
といった思いで試行錯誤を繰り返しながら、雇用管理改善の取り組みを進めているのではないでしょうか。

しかしながら、取り組みを進めていく中で、「まずやるべきことは何だろうか？」「どのようなやり方で進めていけばいいのだろうか？」「他の事業所はどのようにやっているのだろうか？」といった疑問や不安を感じることも多いでしょう。本書は、そのような雇用管理改善の意欲を持っていても、その方法が見出せないという声に応えるべく作成したものです。

雇用管理改善チェックリスト「CHECK&DO25」の目的

本書では、職員の働きやすい・働きがいのある職場づくりに重要な取り組みを、雇用管理改善チェックリスト「**CHECK&DO25**」として重点的に整理しています。➡P.8-9

「**CHECK&DO25**」は、A～Eの5領域・25項目で構成されており、それぞれの内容を点検していくことによって、領域別あるいは項目別に自法人・事業所の取り組み課題（弱点）を発見することができます。



この「**CHECK&DO25**」は、まずは介護事業を運営する事業主の方に活用していただくことを念頭に置いて作成しました。しかし、その内容は、事業主ばかりでなく、現場の管理者や職員も含めた全職員において活用していくことができます。むしろ、そのように重層的に活用することによって、各法人・事業所の雇用管理の問題点が見えやすくなるともいえます。

●「CHECK&DO25」による雇用管理改善

本書では、「**CHECK&DO25**」の活用をベースにして、以下のような構成で編集しています。

「**SECTION 2　雇用管理改善の進め方と留意点**」は、「雇用管理改善をどのように進めたらよいのか」という悩みに応えるものです。

ここでは、雇用管理改善の手順を５つのステップに分けて説明しています。計画（PLAN）から、その実行（DO）、そして検証（CHECK）と改善（ACTION）というPDCAの流れに沿って、「**CHECK&DO25**」から読み取れた問題点や課題の解決を導くための過程を整理しています。

「**SECTION 3　人を育て組織力を高めるためには**」は、「改善策をどのように考えたらよいか」という方向を考えるヒントを示したものです。

ここでは、「**CHECK&DO25**」がどのような観点から雇用管理の状況のチェックを行うものであるかを説明するとともに、雇用管理改善の具体的な進め方のポイントを示しています。これらは、事業の経営方針や人事方針を決定する際にはもちろん、具体的な制度構築、運営・管理を行う事業所長や部門長、管理者にとっても事業所管理や人材マネジメントにおいて参考になります。

25のチェック項目ごとに、改善にあたっての「キーポイント」を示し、その取り組み内容や進め方を解説しています。また、必要に応じ、それぞれのポイントに対応した先進的な取り組みの事例を掲げていますので、具体的な取り組みを考えるにあたっての参考となるでしょう。さらに、問題を深掘りすることができるよう、既存のマニュアルで参考になるものや関連資料、情報源を適宜示して発展させることも狙っています。

巻末資料は、「さらにくわしく知りたい」とか「どこに相談に行ったらよいか」といったときに参照してください。全体として参考となるマニュアル類や資料、統計等を一括して整理するとともに、関係機関の相談窓口などを掲載しています。

本書をフルに活用して、自法人・事業所における取り組み課題を発見することにより、働きやすい・働きがいのある介護事業所を目指した雇用管理改善に役立つものと考えます。

雇用管理改善チェックリスト CHECK&DO 25

あなたの法人・事業所の雇用管理の状況はどうなっているでしょうか。下記のチェックリストで、事業主や管理職の方だけではなく職員の方もチェックして、現在の雇用管理状況を確認してみましょう。

自法人・事業所の雇用管理状況をチェックしてみましょう

A 情報共有・コミュニケーション

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

Aの合計点

点 / 20点

B 労務管理・職場環境

6	仕事と育児などの生活との調和等、個人の事情に配慮した支援を行っている	4	3	2	1
7	業務内容や量に対応できる適切な人員を確保している	4	3	2	1
8	勤務時間や仕事の内容で過重な負担を強いないようにしている	4	3	2	1
9	有給休暇の取得推進や福利厚生面の整備など、労働環境の整備・改善を行っている	4	3	2	1
10	職員一人ひとりの心身の健康に配慮している	4	3	2	1

Bの合計点

点 / 20点

C 評価・報酬

11	仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等を明確に示している	4	3	2	1
12	一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行っている	4	3	2	1
13	仕事ぶりや能力について評価し、面談によるフィードバックを行っている	4	3	2	1
14	仕事ぶりや能力について評価し、何らかの処遇改善（賞与、一時金、報奨金、賃金改定等）につなげている	4	3	2	1
15	賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している	4	3	2	1

Cの合計点

点 / 20点

D 人材育成

		あてはまる	どちらかというとあてはまる	どちらかというとあてはまらない	あてはまらない
16	職員のスキルアップのための研修方針があり研修を行っている	4	3	2	1
17	外部の講習会や資格取得等のために支援を行い、職員のスキルアップを行っている	4	3	2	1
18	新人に対する教育（OJT や新人研修等）を体系的に行っている	4	3	2	1
19	管理職層やリーダー層育成のための教育に力を入れている	4	3	2	1
20	将来のキャリアについて、支援（相談、研修等）やアドバイスを行っている	4	3	2	1

Dの合計点

点 / 20点

E 法人・事業所の風土

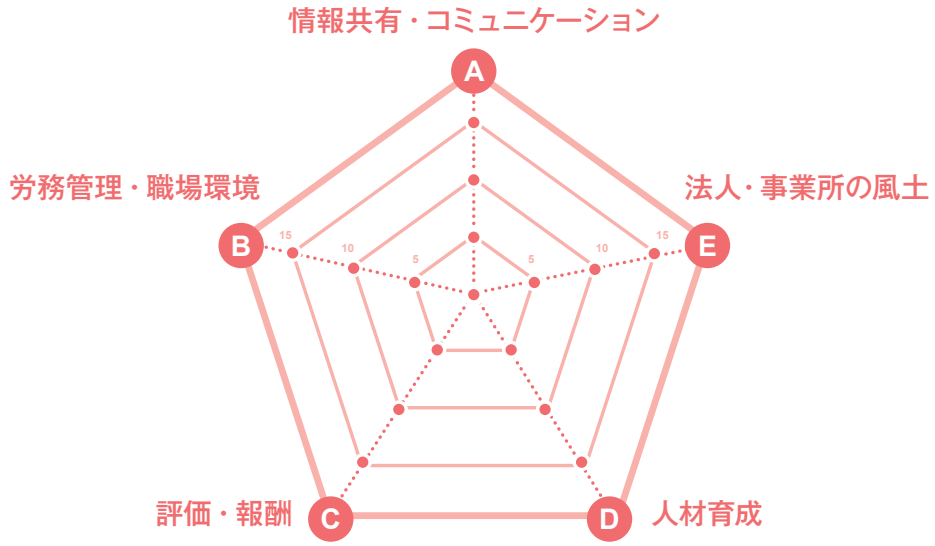
21	挨拶・声かけ、認める・ほめるといった組織風土がある	4	3	2	1
22	職員が、自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	4	3	2	1
23	新しいアイデアを取り入れたり、難しい課題に取り組んだりする組織風土がある	4	3	2	1
24	質の高いケアへの意識や向上心を持つ職員を育てる組織風土がある	4	3	2	1
25	自主性を尊重し、仕事を任せ、それを支援する組織風土がある	4	3	2	1

Eの合計点

点 / 20点

あなたの法人・事業所の雇用管理状況

A～E各領域の合計点を下記のレーダーチャートに記入すると、現在の雇用管理状況が見えてきます。
この結果を、自法人・事業所の雇用管理改善策の検討・推進にお役立てください。



A～Eの合計点

点 / 100点

SECTION

2

雇用管理改善の進め方と留意点

雇用管理改善に向けて

「働きやすさ」と「働きがい」の２つの視点から検討する

雇用管理改善のためには、「働きやすさ」と「働きがい」の２つの視点が重要です。「働きやすさ」とは安心して仕事ができるための労働環境で、主に人材の定着を促進します。一方、「働きがい」とは仕事のやりがいや面白さ、達成感などが感じられる原動力となるもので、動機づけや人材育成につながるものと捉えることができます。

自法人・事業所の職員にとって、何が「働きやすさ」につながるのか、何が「働きがい」につながるのか、職員とともに十分に検討してみてください。

「仕組みづくり」と「運用力向上」のバランスを考える

取り組みに際しては、「仕組みづくり」と「運用力向上」の両面が大切です。

「仕組みづくり」とは良い取り組みを組織的に実践し定着させていくために制度やルールを構築していくことで、「運用力向上」とはつくった仕組みを PDCA サイクルに沿って適正に運用する力（マネジャーやリーダー層のマネジメント力や、チーム全体の力）を向上させていくことです。

仕組みをつくっただけでは雇用管理改善には結びつきません。それを現場で運用する「人」の力を高めることが重要です。そのバランスを考えて取り組みを進めてください。

雇用管理改善はコストではなく成果を上げるための投資

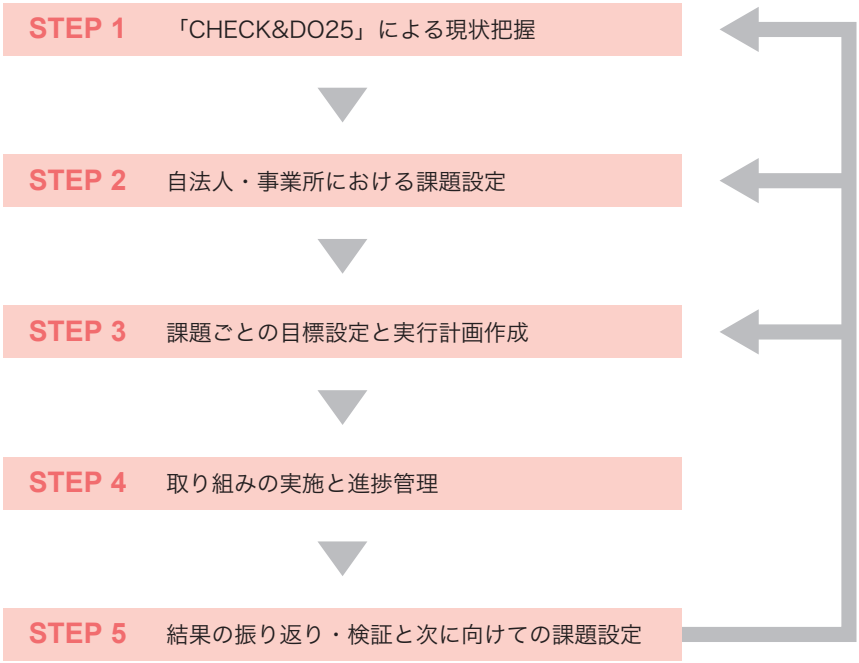
こうした取り組みを「手間がかかる」「コストがかかる」と捉える向きも一部にはあります。しかしながら、雇用管理改善を進めることは、人材の定着・育成につながるとともに、サービス品質の向上ひいては経営基盤の強化につながります。雇用管理改善―それはコストではなく、成果を上げるための投資です。

また、雇用管理施策の下支えをするのは、収益確保の仕組みです。安定的な収益確保のためには、地域の介護ニーズに応じたサービス展開を考えたり、サービスの差別化やコスト効率向上、事業ポートフォリオの再構築などの事業戦略が最重要の経営テーマとなります。こうした収益確保の仕組みづくりについては本書で直接取り扱っていませんが、前提としてこうした経営努力が必要となることはいうまでもありません。

● 雇用管理改善の進め方

■雇用管理改善を進める５つのステップ

雇用管理改善の取り組みは、大きく次のようなステップで進めていきます。
本セクションでは、このステップに基づき解説しています。



● STEP １：「CHECK&DO25」による現状把握

■まずは事業主や管理者が自己チェック

雇用管理改善は、自法人・事業所の現状を把握するところからスタートします。まずは、事業主や管理者が「**CHECK&DO25**」で自己チェックしてみましょう。

自法人・事業所における雇用管理改善の取り組みの状況を事業主あるいは管理者が振り返って確認する良い機会です。

■職員にもチェックしてもらいましょう

チェックする人の立場が異なると、その結果に違いが出てくることが考えられます。事業主や管理者が「あてはまる」と思っても、職員は「あてはまらない」と感じていることは多々あります。職員がどのように感じているのかが実は大切なのです。

ですから「**CHECK&DO25**」は、事業主や管理者だけではなく、職員にもチェックしてもらい、より立体的に雇用管理改善に関する課題を検討することをお勧めします。職員の声の中にこそ、改善のための着眼点が潜んでいるのです。

■職員チェックの手順と留意点

職員も含めて広くチェックをしてもらう場合、次のような手順･留意点で進めるとよいでしょう。

1 趣旨を伝え、無記名アンケートとして実施する

まず「何のためのチェックなのか」「何につながることなのか」、目的や活用方法を職員に十分に説明してください。忌憚のない意見を聞くためには、無記名のほうが職員は安心します。記名式にするかどうかは組織の考え方や雰囲気によっても異なりますので、法人・事業所に合ったやり方を考えてみてください。

2 属性情報も一緒にとり、後で属性別に集計できるようにしておく

性別、年代、雇用形態、勤続年数、役職などの属性によって意見や見方が異なることが多々あります。全体としての集計結果と併せて、「どういう層がどう考えているのか」を把握することが大切です。そのため、属性情報も一緒にとっておきましょう。

3 自由記入欄を設けるなど、職員の考えを具体的に記入できるようにする

アンケートとして実施する場合、せっかくの機会ですから、自由記入欄を設けて職員の意見や考えを広く聞くことを検討するのもよいでしょう。自由記入欄の中に、職場の実態や職員の本音が垣間見えることがあります。

4 集計結果は職員に公開する

職員にチェックをやらせておいて、その結果をフィードバックしないのは不満や不信感を生む原因になります。集計結果はミーティング等で報告したり、回覧あるいは配布するなどして職員に公開するようにしましょう。「CHECK&DO25」は「今後の取り組みにつなげる」ことではじめて意味が生まれます。結果報告の際は、事業主としてそのことを併せて表明してください。

5 今後の取り組みにつなげる

集計結果について管理者会議等で検討し、課題の優先順位づけと課題設定、課題ごとの目標設定、実行計画作成等を行い、具体的なアクションにつなげましょう。

領域別・項目別の取り組み方は SECTION 3 を参照してください。

では、「CHECK&DO25」（➡ P.8-9）でチェックをしてみましょう！

● STEP 2：自法人・事業所における課題設定

■「CHECK」を「DO」にどうつなげていくか

チェックした結果を、自法人・事業所の実際の取り組みにどうつなげていけばよいでしょうか。チェック結果を活用する手順は次のとおりです。

1 事業主の自己チェック結果を見る

領域別の集計結果で、どの領域の取り組みが進んでいるか、遅れている、あるいは手つかずの領域はないか、確認しましょう。

その中でも、項目別に見たときに「1＝あてはまらない」「2＝どちらかというとあてはまらない」という項目があれば、それは今後の取り組み課題の候補であると考えられます。

2 事業主と職員のチェック結果のギャップを見る

まず領域ごとの取り組み状況について、次に項目別の取り組み状況について、事業主と職員のチェック結果を比較してみましょう。

① 事業主も職員も「4＝あてはまる」「3＝どちらかというとあてはまる」が多い項目は、取り組みができているものと考えられます。

② 事業主も職員も「1＝あてはまらない」「2＝どちらかというとあてはまらない」が多い項目は、取り組みができていないものと考えられ、制度やルールづくりも含めて今後の取り組み課題の候補となります。

③ 事業主は「4＝あてはまる」「3＝どちらかというとあてはまる」と考えているが、職員の多くが「1＝あてはまらない」「2＝どちらかというとあてはまらない」と見ている項目は、制度やルールがあっても運用がうまくいっていない可能性があります。これも今後の取り組み課題の候補となります。

④ 一方で、事業主は「1＝あてはまらない」「2＝どちらかというとあてはまらない」と考えているのに、職員の多くが「4＝あてはまる」「3＝どちらかというとあてはまる」と見ているケースもあるかもしれません。この場合は、制度やルールはないけれど、現場レベルで管理者やリーダー層が工夫や努力をしているというようにも考えられます。良い取り組みであれば、法人・事業所全体で共有していくとともに、制度・ルールづくりなど明確な仕組みとして広げていくことも求められるでしょう。職員が「あてはまる」と考えているからそれでよいというわけではなく、これもやはり今後の取り組み課題の候補といえます。

3 経年で結果の推移を見る

チェックは1回で終わらせることなく、1年に1回程度、定期的に実施し、推移を見ることが必要です。雇用管理改善の取り組みがなされているか、結果は伴っているかについて、中長期的な視点でも確認するようにしましょう。

■チェック結果を共有・検討する

STEP 1で述べたように、チェック結果は職員に公開し、今後の取り組みにつなげていく必要があります。結果をどう見るのか、何から改善をしていく必要があるのか、どう改善を進めていくのか、まずは管理職会議等で検討しましょう。ここでの検討結果も含めて職員に報告しましょう。

■課題の優先順位づけをする

チェックの結果、前ページ（STEP 2 2）で示した②〜④のケースが、取り組み課題の候補になります。何から先に取り組むべきでしょうか。取り組み課題の候補を一覧にして、管理職会議等で自法人・事業所で取り組むべき課題の優先順位づけをしてみましょう。

ここでは優先順位づけの簡便な方法として、次の４つの視点で各課題を評価してみましょう。

重要性	◎：非常に高い	○：高い	△：それほどでもない
緊急性	◎：非常に高い	○：高い	△：それほどでもない
容易性	◎：取り組みやすい	○：ある程度	△：大きな困難やリスクが伴う
経済性	◎：コストがかからない	○：ある程度	△：大きなコストがかかる

「重要性」と「緊急性」が高い項目が優先課題となります。「重要性」「緊急性」の高さは、たとえば次のような考え方で検討してみるとよいでしょう。いずれも経営者視点だけでなく、職員のチェック結果や声を判断材料に取り入れることが大切です。

➡ **重要性**：現在および中長期的に見て、組織の発展や職員の意欲と成長に大きく影響を与えるような課題（事業主も職員も取り組みの必要性を強く感じている課題など）

➡ **緊急性**：早急に手を打つべき課題、放置することで問題が拡大する恐れのある課題（職員の評価が低く、普段から不満の声が強い課題、職員の離職につながっていると考えられる課題など）

図表 取り組み課題候補一覧（優先順位づけの例）

課題候補	重要性	緊急性	容易性	経済性	優先順位
仕事と私生活の両立等、個人の事情に配慮した支援を行っている	◎	◎	△	○	2
賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している	○	○	△	○	3
管理職層やリーダー層育成のための教育に力を入れている	◎	◎	○	○	1

● STEP 3：課題ごとの目標設定と実行計画作成

■具体的な計画に反映する

取り組み課題が決まったら、それを実行計画に落とし込んでいく必要があります。必要事項を計画書に落とし込んで共有しましょう。できるだけ具体的な形にして書面に落とし込むことがポイントです。必要事項とは、次のようなものです。（※計画作成にあたっては、**SECTION 3**でチェック項目ごとに示されている雇用管理改善のポイントを参考にしてください。）

- ●テーマ（何に取り組むのか。）
- ●現状の問題点（テーマに関して何が問題なのか、放置しておくとどうなるのか。）
- ●取り組みの目的・意義（何のために取り組みを行うのか。）
- ●目標と達成基準（取り組みを通じて達成したい目標や状態。段階に分けて設定してもよい。）
- ●具体的な実施項目
- ●実施体制と役割分担
- ●全体のタイムスケジュール（進捗管理の時期・方法、結果検証の時期・方法を含む。）

■職員を巻き込む方法を工夫する

どのようなテーマに取り組むかにもよりますが、改善の取り組みはできるだけ職員を巻き込んで進めるとよいでしょう。職員を巻き込む方法としては、「全社プロジェクトとして進める」「委員会活動の中で進める」「管理職教育の一環として管理職主体で進める」などの方法が考えられます。

現場の意見を聞き、合意形成を図りながら取り組みを進めることは、時間も手間もかかることですが､次に示すような様々なメリットが生まれます。職員も参画するような取り組みを行うことは、風通しの良い職場風土、職員が主体的に動く職場風土の醸成にもつながるのです。

- ●現場の実情やニーズに即した取り組みを行うことができる
- ●取り組みのプロセスに参画することによって、アウトプット（結果）に対する納得性や理解が高まる
- ●検討の場を通じて、経営側と現場、職員間の対話が促進される
- ●課題解決のために職員が主体的に考えて行動する機会となる
- ●１つの目標に向かって一体感を高めることができる

職員参画型の活動の事例は、**SECTION 3**の次の事例を参照してください。

➡ 領域 A：CASE 1　CASE 2　CASE 4　CASE 5　CASE 6

➡ 領域 C：CASE 26　CASE 27　CASE 28

➡ 領域 E：CASE 38　CASE 39　CASE 40　CASE 42

■外部リソースをうまく活用する

改善の取り組みに際しては、次のような外部リソースを効果的に活用しましょう。

◎テーマに関する手引書・マニュアル類、ウェブ情報、書籍等

既存の手引書やマニュアル、フォーマット類を有効活用しましょう。➡P.93

既存のフォーマットやモデルを活用する際は、自法人・事業所の状況に合わせてカスタマイズすることが肝要です。

◎各種相談窓口（行政の相談窓口、業界団体・職能団体等）

気軽に相談できるのが行政関係の相談窓口です。介護労働の専門機関では、介護労働安定センターが各都道府県の支部・支所ごとに相談体制を設けています。➡P.92

また、業界団体・職能団体が会員法人に対して情報提供や相談受付を行っている場合もありますし、会員同士の情報交換の場を設けている場もありますので、そのような情報収集のルートを意識的につくっておくとよいでしょう。

◎外部コンサルタント、専門家

外部コンサルタントや専門家の支援は、取り組むテーマに関する専門知識の提供を受けることができると同時に、自分たちが気づかなかったことに気づかせてくれたり、迷ったときに取り組みの指針を与えてくれるといった利点があります。

ただし、費用対効果を十分に検討すること、法人・事業所の理念・方針を十分に理解してくれる相手であることなど、選定の際は留意が必要です。また、外部コンサルタントや専門家の支援を受けて改善を進める場合でも、主体はあくまでも自分たちであることを忘れないようにすることが肝要です。

● STEP 4：取り組みの実施と進捗管理

■ PDCA サイクルをしっかり回していく

STEP 3 で設定した目標・実行計画に沿って、実際の取り組みを PDCA サイクルで進めていきましょう。

PDCA サイクルとは…

- **P** ＝ PLAN　　計画：目標を設定しそれを具体的な実行計画に落とし込む
- **D** ＝ DO　　実行：役割分担を決めて、実行計画に沿って実行する
- **C** ＝ CHECK　　検証：途中経過で適宜、プロセス・成果を検証し評価する
- **A** ＝ ACTION　　改善：必要に応じて修正を加える

「計画は立てたけれど誰も手をつけようとしない」「やり始めたけれど中途半端なままで終わってしまった」ということがないよう、**STEP 3** で述べたとおり、計画段階で実施体制と役割分担を明確にすることや、進捗管理や結果検証の時期・方法を決めておくことがとりわけ重要です。それは、「誰が」という主体と「いつまでに」という時期、そして定期的な進捗管理の「場」の設定が明確にされていないと、取り組みが曖昧なうちに立ち消えになってしまうといったケースが多いからです。

● STEP 5：結果の振り返り・検証と次に向けての課題設定

■ 継続的な改善が必要

どのような取り組みにも「完璧」というものはありません。また外部環境の変化も激しく、組織はその変化に対応していく必要があります。そのため、常に継続的な改善が求められます。取り組みの結果を振り返り、その成果を検証し次の課題設定につなげるという PDCA サイクルに終わりがないことを忘れないでください。

STEP 5 から **STEP 1** に戻って「**CHECK&DO25**」による現状把握を再度行う場合もあるでしょうし、**STEP 2** に戻って新たな課題設定をする場合もあるでしょう。**STEP 3** に戻って課題ごとの目標や実行計画を見直さなければならないこともあるでしょう。このように、必要があればサイクルを元に戻すなど柔軟に対応していくことが大切です。

SECTION

3

人を育て組織力を高めるためには

領域別・項目別 雇用管理改善の進め方と留意点

5つの領域の改善にどう取り組んでいくか

本セクションの構成

本セクションでは、雇用管理改善チェックリスト「CHECK&DO25」のチェック項目に対応させて、領域別・項目別に取り組みの意義や視点、具体的な進め方やキーポイントを整理しています。解説に加えて、雇用管理改善に取り組む法人・事業所の実際の取り組み事例も掲載していますので、ぜひ参考にしてください。

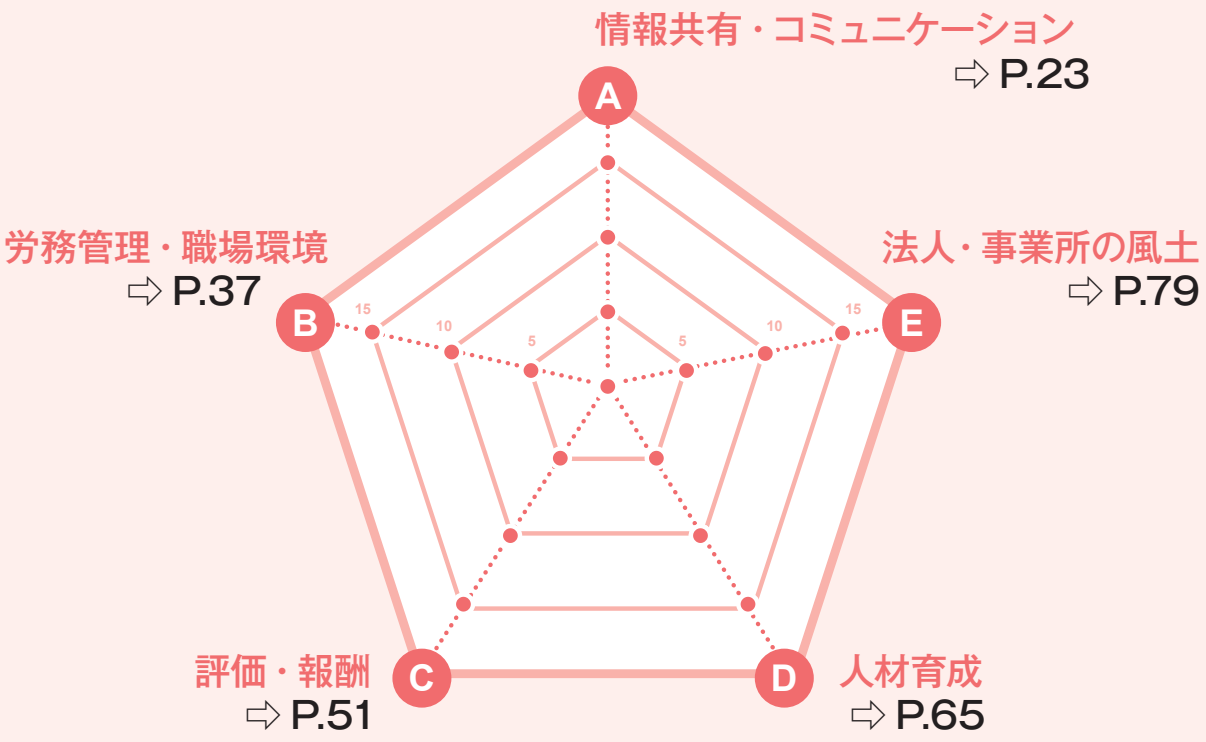
本セクションは次のような構成になっています。

A ～ E 【領域ごとの解説：各２ページ】

領域ごとに、改善を進めるうえでの基本的な視点を記載しています。

1 ～ 25 【項目ごとの解説：各２ページ × ５項目】

項目ごとに、改善の方策のあり方と取り組み事例を記載しています。



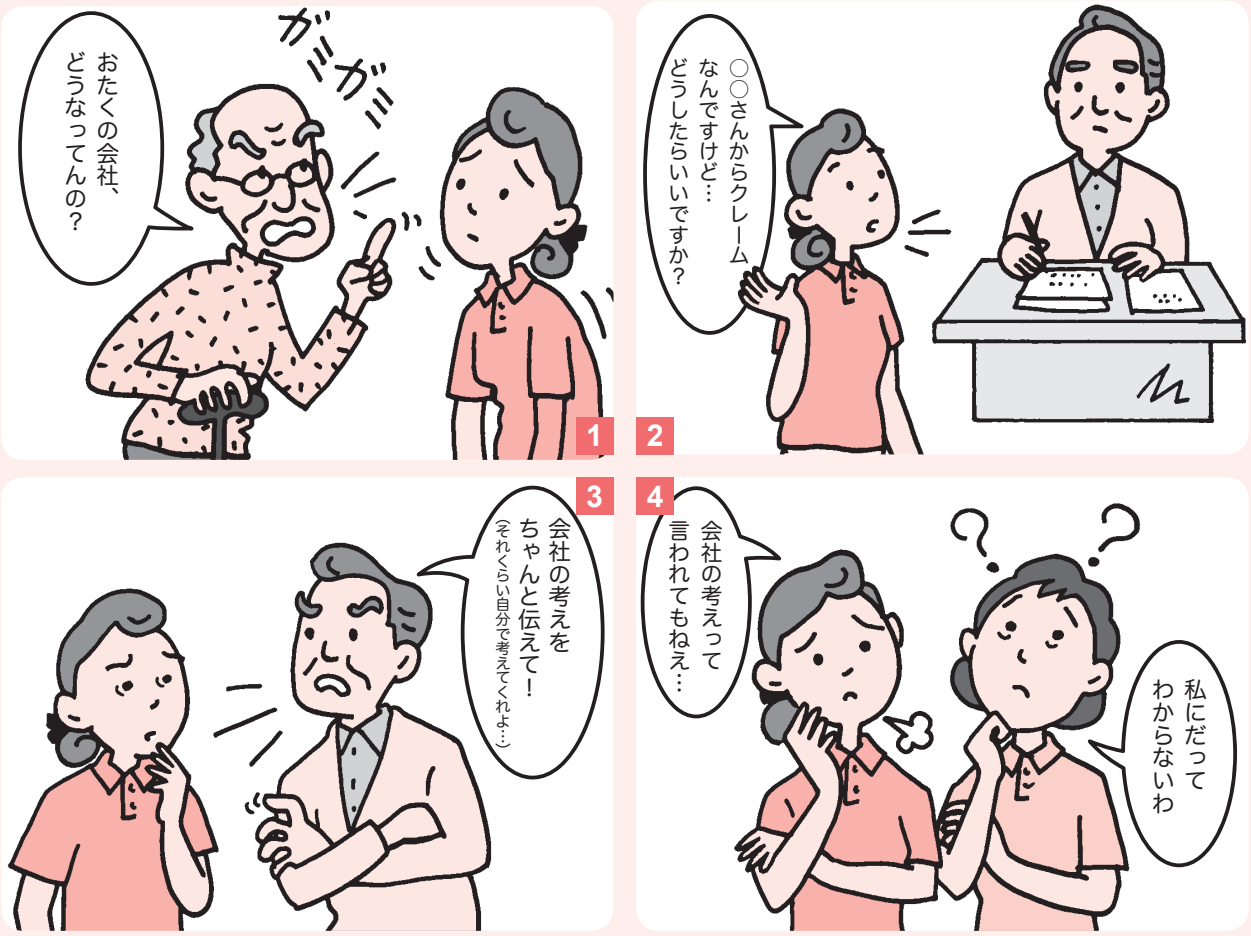
情報共有・コミュニケーション

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

A 情報共有・コミュニケーションをいかに改善するか

事業所における円滑な情報共有やコミュニケーションは、ケアの質の向上と働きやすい職場づくりの基盤となります。また、法人の理念やケアに対する考え方を明確にして、組織全体に伝えていくことは職員の自律性を高めることにつながります。

■ こんな問題はありませんか？



事業所における情報共有やコミュニケーションがうまくいっていないと、職員が「事業所の運営や経営のことはよくわからない」「自分が関わっていない利用者や他の職員のことはよく知らない」という意識に陥ってしまい、次のような問題が生じやすくなります。

- 基本的な行動規範や問題発生時の対応指針が周知されておらず、上位者の指示がないと行動できない「指示待ち」の職員が増える
- 利用者や職員に関する情報が個人に抱え込まれ、チームケアが機能しなくなる
- 事業所の将来像やコスト意識、業務改善などに無関心な職員が増える
- 自分の仕事だけをこなせばよいとして、組織全体で考えるという意識が低い職員が増える

■ 改善に向けて考えてみましょう

● マネジメント層と現場の職員が事業所のあり方をともに考える環境に

法人の理念やケアに対する考え方、年度の事業計画などについては、事業主や事業所の管理者だけが理解していればよいものではありません。組織に浸透し、職員に共有され、その行動に反映されてこそ、はじめて意味を持つといえます。職員の自律性を高めるためにも、法人の理念や事業計画については、策定のみならず、その浸透・共有にも力を入れる必要があります。

また、事業所の運営や自分に直接関係のない問題に対して無関心な職員が増えると、職場内の雰囲気が悪化してしまいます。事業所に対する愛着を高め、働き続けてもらうためには、職員が事業所の様々な活動に参画し、同僚や上位者とともに事業所のあり方を考えていく環境を整備していくことが重要になります。

改善を進めるうえでの基本的な視点

□ 法人の理念や計画は、策定と同様に組織内での浸透・共有に注力する

法人の理念やケアに対する考え方、年度の事業計画などは、事業主や事業所の管理者だけが理解していればよいものではありません。策定するだけにとどまらず、これらを職員に浸透・共有させ、さらに行動に反映されるようになるまで、全体会議や研修、日常的な機会も含めて繰り返し伝えていくことが必要です。

□ 法人の理念や計画の浸透に向けて、策定プロセスから職員が参加する仕掛けを設ける

法人の理念や計画の内容に対する愛着や、その実現に向けてこだわりを持って行動する意識などを事業所内に育むためには、その策定プロセスへ積極的に職員が参画できるような仕掛けを設けることが重要です。

□ 職員の事業所運営への参画を進め、組織全体に対する関心と貢献の意識を高める

職員が一丸となって事業所のあるべき姿を考えて行動することが、組織全体に対する関心と貢献の意識を高め、組織力の向上と組織風土の改革につながります。このため、提案制度や小集団活動などを通じ、管理者と現場の職員がともに課題解決に向かっていくような環境を整備するようにしましょう。

［参考情報］

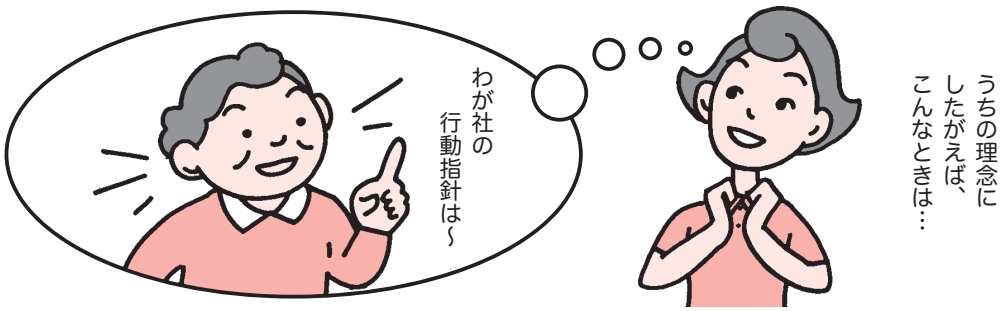
■「生産性の高い訪問介護とは？」（一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会）
http://minkaikyo.info/profile/report_data/symposium_report201307b.pdf

1 理念やビジョン、方針を職員に対し周知・

まず、法人の方向性を示す理念やビジョン、方針、職員の行動規範などを定めておくことが必要です。そのうえで、それらを組織のすみずみにまで浸透させることにより、職員の自律性や事業所としての一体感が高まるものと期待されます。

KEY POINT

- □ 職員が自律的に行動するための基準を「理念」として明確にする
- □ 策定した「理念」はわかりやすく伝える
- □ 研修だけでなく、あらゆる機会を使って繰り返し伝える



● 職員が自律的に行動するための基準を「理念」として明確にする

法人の理念とは、組織の存在意義や事業活動の目的、さらにはその活動を通じて社会や利用者、職員に対してどのような価値を提供するかという点を普遍的な形で整理し、明文化したものです。

明確な法人理念は、事業主や管理者などのマネジメント層の意思決定の指針になるだけでなく、現場で働く職員の基本的な行動指針となるなど、組織運営にとってきわめて重要です。

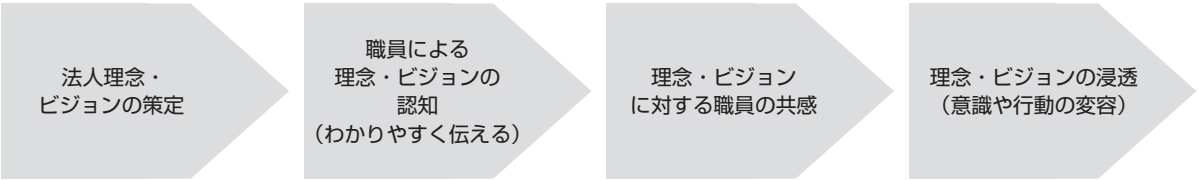
もし、理念が未策定の法人、あるいは明文化がなされていない法人があるならば、**理念を明確化し、職員に発信していく**ことが必要と考えられます。なお、創業から年数を経て理念が時代に合わないものとなっていたり、日々の業務の中で顧みられない状態となってしまったりしている場合には、理念の再策定なども検討することが求められます。➡CASE 1

● 策定した「理念」はわかりやすく伝える

法人の理念は、策定するだけではなく、事業所全体で共有され、かつ現場スタッフの行動に反映されなければなりません。そのため、策定しただけにとどまらず、その浸透と共有に力を入れる必要がありますが、その際に重要となるポイントの一つは、**職員にわかりやすく伝える**ことです。理念の内容を噛み砕いて伝えるような工夫のみならず、理念に即した職員の行動が具体的なイメージを持って伝わるように語り、自分たちに関係のあるものとして捉えてもらうことが求められます。（関連：CASE 7）

徹底している

図表 一般的な法人理念浸透のプロセス



● 研修だけでなく、あらゆる機会を使って繰り返し伝える

理念は、入職時の導入研修や年数回の全体研修などで伝えていくだけでは、なかなか浸透しません。事業主や管理者においては、理念がすべての職員に理解され、それに即した行動をとれるようになるまで、あらゆる機会を通じて繰り返し伝えていくことが必要です。

また、上位者から押しつけられた理念は、浸透しにくい面があります。職員へのスムーズな浸透を図るためには、**理念の策定段階で職員に意見を求め、職員の納得感を高めるとともに必要な意見を反映する**ことが有効な方策といえるでしょう。➡ CASE 1 （関連：CASE 7）

〈法人理念の浸透策（例）〉

- 法人理念の策定プロセスに対する職員の参画
- 理念を記載した常時携帯可能なカードの作成と配布
- 職員研修等における理念理解度テストの実施
- 人事評価における理念の理解および理念に沿った行動に対する評価の実施

CASE 1 職員主導による行動指針の策定

有限会社プライマリー

群馬県桐生市でデイサービスや小規模多機能型居宅介護事業などを手掛ける有限会社プライマリーでは、経営理念の円滑な浸透を図るために、職員主導で行動指針を定めた。

同社の経営理念は代表の手により創業時に定められたが、同社の代表は、その内容が職員全体の日々の行動に結びついていないと感じていた。そこで「**職員自身が理念に基づく行動のあり方を決めれば、自発的に理念に即した行動をとるのではないか**」と考え、職員による『理念に基づく行動指針策定プロジェクト』を立ち上げた。

具体的には事業所横断的に集まった**有志のプロジェクトメンバーが経営理念に沿った形でいくつかの行動指針の案を作成**し、その案を社内報等で全職員に提示。そのうえで、**行動指針案に対する全スタッフの意見を集約し、評価の高かった案を指針として策定**した。また、その行動指針を「８つの約束」と名づけ、同指針と理念を取りまとめた名刺サイズのカードも併せて作成した。

カードについては、デザインにもこだわり、同カードの提示により同社グループの飲食店で割引が受けられるようにするなど、職員が常時携帯したくなるような工夫も行っている。

2 年度事業計画と目標を職員に対し明確に

年度事業計画は、次の1年間で実施する新規事業展開や新しい取り組みなどの内容を示したものです。また目標は、事業計画を通じて達成すべき状態像といえます。この事業計画や目標は組織内で共有が図られることで、職員の行動の方向性を統一するものとして機能します。（関連：5 12 22 23）

KEY POINT

- □ 事業計画は、理念との関係づけを図りながら策定する
- □ 策定した事業計画や目標を実現するための行動を具体的に示す
- □ 事業計画や目標について職員間でも話し合う

● 事業計画は、理念との関係づけを図りながら策定する

年度事業計画は、文字通り年間の法人の事業展開の内容を示したものであり、10年後、20年後のその法人のあるべき姿も想定したうえで、その将来像を実現するために**「この1年間に何をするか」という具体的な行動の方向性を示す**ものです。

事業計画の策定にあたっては、その内容が、法人の理念ないし目指す法人像と乖離することのないように、両者の関係づけをしっかりと意識しましょう。

● 策定した事業計画や目標を実現するための行動を具体的に示す

事業計画や目標を実現するためには、法人で働く全職員の協力が不可欠になります。しかし、「利用者数○○人増加」「訪問介護事業所の新規開設」といった目標の示し方では、現場の職員は自分が具体的にどのような行動をとればよいのかわかりません。

計画等の実行段階においては、事業主や管理者が計画の内容を「新規の利用者の打診は断らない」「事業所周辺のケアマネジャーを月に○○件訪問する」といったようにブレイクダウンし、**職員に対して求める行動を具体的に示す**ことが重要です。

示している

● 事業計画や目標について職員間でも話し合う

事業計画や目標は必ずしもトップダウンで決めていくものとは限りません。最終的な意思決定は事業主や管理者が行いますが、職員との話し合いを通じて、計画策定段階での課題の洗い出しや目標達成のための方策の検討などを行うことが重要です。これによって、実態に即したプランニングが可能になり、**自分たちで決めた計画や目標であるとの意識を持たせることができ、実行段階における職員の意欲も高まる**ことが期待できます。➡ CASE 2

〈事業計画作成上のポイント（例）〉

- 事業計画の内容と理念において示した目指す法人の方向性との整合を意識する
- 計画の内容はマネジメント層だけでなく、現場の職員にも共有を図る
- 事業所が直面する課題や事業目標について職員が共有しやすいよう、わかりやすい言葉で表現する
- 事業課題や事業目標などについて職員の意見を積極的に求め、「自分たちの計画」という意識を醸成する

［参考情報］

■「事業計画作成とベンチャー経営の手引き」（総務省）
www.soumu.go.jp/main_content/000170365.pdf

CASE 2 職員参画による年度事業計画の策定

社会福祉法人達真会

滋賀県の社会福祉法人である達真会の特別養護老人ホームけやきの杜では、**施設の職員が年度事業計画の策定**を行っている。策定を主に担っている職員は、フロアリーダークラスのミドルマネジャーであり、同クラスの人材が自分の**部下の話を聞き、また、相互に話し合いながら策定**を進めている。

かつて同事業所では、専門職間の文化や価値観の違いなどが原因となり、内部の雰囲気が悪化し、短期間でかなりの人数のコア人材が離職し、サービスの品質にも影響が出る事態に直面した。そこで、理事長からの命を受け、法人本部の理事が施設長も兼務する形で同事業所へ赴任し、問題の改善に着手。施設長は、現場を歩き回りながら事業所の様々な部署の職員に話を聞くことで、マネジメント層のある職員が自分と意見が合わないスタッフの話を聞かないまま施設の運営を進めていたことがモチベーションに悪影響を与えていることを掴んだ。同施設長はすぐさまこの問題に対応策を講じたが、この時、**現場の職員の話を聞くこと、職員の意見を施設の運営へ反映することの重要性を痛感**した。

その後、約２年の期間をかけて内部の状況を改善した施設長は、組織力を高めるための次のステップとして、職員自身の手による事業計画の策定プロジェクトに着手した。こうした取り組みの背景には、**現場職員の問題意識を事業所の運営に反映し、実態に即した計画を作成したい**という考えに加え、高い離職率に悩んでいた２年前の轍を踏まないよう職員に事業所運営への参画機会を提供し、自律性の向上を図りたいという狙いがある。

3 記録・報告、ミーティング等で、職員間で

職員間の情報共有は、サービスの質の向上や事業所内の円滑な人間関係の基本となるものです。このため、記録や報告、ミーティングなどの方法を工夫し、情報共有やコミュニケーションの質の向上を図ることが必要です。

KEY POINT

- □「ホウ・レン・ソウ」を仕事の基本として徹底する
- □ ICT などのツールを活用して情報共有を行う
- □ 効果的なミーティング方法を工夫する

●「ホウ・レン・ソウ」を仕事の基本として徹底する

図表に示されたような事業所での報告・連絡・相談、いわゆる「ホウ・レン・ソウ」は、すべての仕事における基本となるものです。しかし、必ずしもその基本が事業所内で支障なく実践できているとはいえない現状があります。

「ホウ・レン・ソウ」が不十分な場合、たとえば、重大な事態が起きてもおかしくなかった「ヒヤリ・ハット」を共有しなかったために、事故を未然に防ぐ有効な対策を講じることができなかったり、利用者のささいな状態の変化に関する報告を怠ったために、後々、大きな問題に発展したということが起こりえます。

こうした事態が生じないよう、**管理者には様々な機会に職員に対して情報共有の重要性を伝え、事業所における「ホウ・レン・ソウ」の徹底を図る**ことが求められます。

図表「報告・連絡・相談」の内容

項　目	内　容
報告（ホウ）	上位者から指示された業務について、部下が作業結果あるいは中間段階の進捗状況を伝達すること。
連絡（レン）	事業所の職員間で情報共有や情報交換を行うこと。
相談（ソウ）	判断に迷うことや業務上の悩みなどを上位者や専門家に対して相談すること。職員の抱える仕事上の悩みについて、話を聞く機会を設けることなど。

［出所］「生産性の高い訪問介護とは？」（一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会）を一部修正

の情報共有を徹底している

ICT などのツールを活用して情報共有を行う

事業所内での情報共有を効率的に行うためには、ICT（情報通信技術）ツールを活用することも一つの方策です。電子メールでの情報のやりとりといった基本的な活用や、職員のスケジュールを把握できるグループウェア※の導入、携帯電話のメール等による訪問介護員への介護指示の伝達、利用者情報のタブレット等での閲覧などにより、**情報共有の効率化が図られる**と考えられます。また、ICT の活用が難しい法人においては、報告書書式の統一や情報フロー（書類回覧フロー等）の標準化などを通じて情報の流れと共有状況を改善することも考えられます。（関連：CASE 35）

※グループウェアとは、組織内 LAN を活用した情報共有のためのシステムソフトウェアの総称。

効果的なミーティング方法を工夫する

フェイス・トゥ・フェイスでのやりとりを通じて情報共有を行うことも重要です。この場合のコミュニケーションの中心はミーティング・会議ですが、目的が不明確であったり、発言者が一部の職員に偏るなど効果に疑問のある会議も少なくありません。**忙しい職員が必要な情報を効率的かつ効果的に共有できるよう**、ミーティングの方法を工夫することも必要です。➡ CASE 3（関連：CASE 38）

〈効果的なミーティング・会議に向けた工夫（例）〉

- 必ずアジェンダ（議題）を準備し、参加者に事前に告知する
- 参加者をミーティングの議題に必要な職員に絞り込む
- ミーティングの冒頭に会議の目標や目的を共有する
- 時間制限を設ける（１時間以内など）
- ミーティングの進行役や書記など役割分担を行う

CASE 3 法人格の垣根を越えた会議開催により意思疎通を深化

新生会グループ

岐阜県にある新生会グループは、特別養護老人ホームや訪問介護事業所、ライフサポーターの育成などをそれぞれ異なる法人格（特養等：社会福祉法人、訪問介護等：株式会社、ライフサポーターの育成：NPO 法人）により展開している。各事業は同一の法人グループの傘下にあるため、今でこそ情報共有や円滑なコミュニケーションが行われているが、以前は組織間の壁があり、色々な会議を行う中でも職員が自分の守備範囲だけを考え「組織図の中でしかモノを言わない」ような傾向が見られた。そこで同グループでは、**グループ全体としてどのような事業を実施しているかという情報を、事業主以外の職員にも共有**するため、社会福祉法人、株式会社、ＮＰＯの３つの組織の幹部が集まるＧ会議（グループ会議）を月に１回実施している。また、グループのある拠点では、**異なる法人の職員が法人格の垣根を越えて同じオフィスで働く形式**を採用。加えて、現場レベルの法人間の壁を壊す取り組みとして、**各法人の勉強会・発表会のほか介護現場での会議への相互参加**などを行っている。

こうした取り組みが成功した背景には、まず社福や営利法人といった**組織の垣根を越えて最適なサービスを提供したい**というグループのトップの強い思いがあり、その理想の実現に向けた強いリーダーシップによる風土改革への取り組みと、**グループの規模が拡大してもフェイス・トゥ・フェイスをコミュニケーションの基本として重視する**姿勢があった。

4 自法人・事業所を取り巻く環境や今後の課

法人や事業所を取り巻く環境の変化や直面している課題について、最前線でその変化や課題に向き合っている職員間で話し合う機会を設け、必要に応じて意見を事業所運営に反映することが重要です。これによって、職員の組織への参画意識が醸成されていきます。

KEY POINT

- □ 事業所の課題等について話し合う機会を設け、職員の問題意識を醸成する
- □ QC サークルなどの小集団活動を実践する

● 事業所の課題等について話し合う機会を設け、職員の問題意識を醸成する

事業所を取り巻く環境の変化や直面している課題について、現場の職員は「生きた情報」を豊富に持っていると考えられます。こうした現場の職員の持つ情報や気づきなどを事業所運営に活用するため、事業主や管理者は、変化や課題などについて職員と定期的に話し合う機会を設けることが重要です。

このことは、情報収集のためだけでなく、職員の事業所運営に対する問題意識、参画意識の向上という点でも有効です。個々の職員が日頃から感じている課題や気づきについて情報を共有し、その対応策について意見を求めることで、その問題が**「自分には関係のないこと」から「自分に身近な問題」へと変化**します。

● ＱＣサークルなどの小集団活動を実践する

現場での業務改善活動のうち、最もよく知られているものの一つは、QC サークル活動や委員会活動といった小集団活動と呼ばれる取り組みです。QC サークル活動は図表のような手順で行われます。小集団活動は、業務の効率化や品質管理などを目的として、職員を主体とする小グループを結成して行うことが多く、利用者のクレームなどの情報を積極的に現場の改善へ活用するために介護業界でも取り入れている法人が増加しています。

こうした小集団活動の目的は、目の前の業務の改善やサービス品質の向上を図るだけでなく、職員が組織の運営に積極的に参画する機会を設けることにより、**職員のモチベーションを高め、職場**

題について話し合う機会を設けている

の雰囲気を活性化することにあります。課題の共有と問題意識の醸成を行った次のステップとして、小集団活動を通じて課題に対する対応策を検討することで、職員のさらなる問題意識、参画意識の向上が期待できます。➡ CASE 4（関連：CASE 40）

図表 QC 活動の手順

1. テーマの選定（業務上の問題点の洗い出しと絞込み）
2. 現状把握と目標の設定（データ化、図表化、到達目標・数値の決定）
3. 活動計画の策定（実施事項、実施方法の決定）
4. 要因解析・検証（原因と現状の統計解析、要因の絞込み）
5. 対策の立案・実施（対策内容の検討、実施）
6. 効果の把握（現状値、目標値との比較、波及効果の確認）
7. 標準化と管理の定着（標準化の実施、職場への周知徹底）

［出所］日本福祉施設士会ホームページより引用
http://www.dswi-sisetusi.gr.jp/kaizen/kaizen.html

CASE 4 小集団活動を通じた現場課題の改善

株式会社エルフィス

鳥取県米子市で介護と保育・教育の多世代共生型施設を運営する株式会社エルフィスでは、事業主や管理者によるミーティングを通じて現場の課題の洗い出しを行い、小集団活動として**課題ごとに改善策を検討する委員会組織を立ち上げ**ている。

この委員会組織は、課題に応じて「交流」「広報」「食事」「リスク」「マナーアップ」などの 11 チームが存在しており、たとえば交流チームについては、介護と保育の各事業部の交流担当者が随時集まり、日々の交流上の課題や新たな交流イベントの企画などを行っている。

このチーム活動の特徴は、**①部門横断型の人員で構成**されている点、**②メンバーに管理者が含まれず全員が現場職員**である点であり、**課題の増減によりチームの数は随時変化している**（新たな課題が生まれれば、新たなチームが組成される）。

同社のこうした取り組みの背景には、**現場の運営は現場の意見を重視して進めていく**という考え方がある。委員会システムを導入した結果、**現場で生じている課題への迅速な対応が可能になる**とともに、自分のアイデアが法人の運営に生かされることによる**スタッフのモチベーション向上にも寄与**している。

5 現場からのアイデアや意見・提案を吸い上

職員のアイデアや提案を吸い上げる仕組みを設け、提案内容に対してしっかりフィードバックを行うことが重要です。そうした取り組みが、仕事に対する職員の自律的な姿勢を養い、働きがいと組織への帰属意識を高め、自由に議論ができる組織風土づくりにもつながります。（関連: 2 12 22 23）

KEY POINT

- □ 職員から意見や提案が出やすくなる制度を整備する
- □ 職員から出された意見や提案はよく分析し、事業所運営に取り入れる
- □ 意見や提案に対しては必ず何らかのフィードバックをする

● 職員から意見や提案が出やすくなる制度を整備する

職員が改善提案などを出しやすい環境を整備することは、**事業所が直面する課題に対して現場の実態に即した対応策をボトムアップで講じていく**ために重要な取り組みです。ただし、上位者が「何か改善提案を出すように」と指示をするだけでは、提案はなかなか出てきませんので、次のような改善提案が活発化するような仕組みを設けることが必要になります。➡ CASE 5（関連：CASE 39）

また、どのような提案を求めているか、どのように提案書を書けばよいかといった点について、研修等の機会に情報発信をしておくことも、提案の質を高めるための方策の一つです。

〈改善提案を活発にさせる仕組み（例）〉

- ●提案書のフォーマットの作成（右図参照）
- ●提案の質や提案件数に対する表彰制度の導入
- ●提案活動を人事評価や賞与評価において評価する項目の設定
- ●職員総会等での改善提案等に関するアンケートの実施
- ●提案に対する報奨金の支給

図表 業務改善提案書のフォーマット例

業務改善提案書

提案年月日：　年　月　日

所属	役職	氏名
改善提案の名称		
現在の状況と改善すべき課題（何が問題か？）		
具体的な改善の内容（何をどうするのか？）		
期待される効果		
補足（予算や実施時期など）		

げる機会を設けている

● 職員から出された意見や提案はよく分析し、事業所運営に取り入れる

職員から提出された提案の内容のすべてが事業所の運営に反映されるものではありません。提案の内容を事業主や管理者において整理･分析し、活用できるものを生かせばよいでしょう。その際、提案において取り上げられている**課題の緊急性や提案の実現に要するコスト、理念や事業計画との整合性といった点が、その提案を生かすか否かを判断する基準になる**と考えられます。

● 意見や提案に対しては必ず何らかのフィードバックをする

職員から意見や提案が出された場合、その内容をマネジメント層が分析して事業所運営に活用するか否かを判断します。その際、**組織が正式に提案制度を定めたのであれば、事業主や管理者は採用されなかった提案についても、その提案者に対して何らかのフィードバックを行う責任**があります。面談の席上等で一言だけでもフィードバックを行うことによって、職員は「次も提案をしてみよう」という気持ちになります。逆にフィードバックがないと、「提案をしても無駄」という考えに陥ってしまい、制度そのものが機能しなくなりかねませんので十分に留意しましょう。➡ CASE 6

CASE 5 職員の提案を促す「あっぱれ制度」の導入

株式会社創心會

岡山県を中心に通所介護や訪問看護などの事業を手がける株式会社創心會では、職員が働きがいを感じ、力を発揮できる環境を創造していくための仕組み・仕掛けとして、2012 年度より「あっぱれ制度」を導入している。同制度は、日々の業務で「あっぱれ」な行動（たとえば、他の職員への感謝や業務改善の提案など）をした職員に対して、景品と交換が可能な「社内通貨『あっぱれ紙幣』」を支給するものである。

同制度における提案は、**現状の業務に対して「もっとこうしたほうがよい」という改善を求める**内容のほか、**職員が「こんなことをやってみたい」を考えるものでもよい**。職員から出された提案については、①実行委員会での審査、②（実行可能と判断されたものについて）実行、③改善報告シートへの結果・効果の記入と本社への提出、④内容の審査、というプロセスで法人の改善に活用されている。

CASE 6 職員アンケートによる意見・提案に対するフィードバックの実施

東電パートナーズ株式会社

首都圏近郊で訪問介護や通所介護などのサービスを展開する東電パートナーズ株式会社では、年 1 回実施される職員満足度調査や社員総会でのアンケートなどで職員から寄せられる意見・質問・提案等に対し、全社的な方針として**必ず何らかのフィードバックを実施**しており、その**フィードバックは上位者や担当セクションの責任者が個々の職員に対して**行い、進捗状況について事業主が把握する仕組みとなっている。

こうした取り組みは、継続して**職員に積極的に意見や提案を出してもらい、運営改善に向けてそれらの情報を活用**したいという考えが背景にあり、併せて**意見を「聞きっぱなし」にしない姿勢は、「職員の意見には真摯に耳を傾ける」という組織としての意思表示**でもあり、職員満足度の向上にも寄与している。

事例プラスα

項目❶「理念やビジョン、方針を職員に対し周知・徹底している」に関連する事例を紹介します。

CASE 7 他の職員のロールモデルとなる社内資格「ウェルフェア・コンシェルジュ」の制定

株式会社ソラスト

首都圏や関西圏で訪問介護や通所介護などのサービスを提供する株式会社ソラストでは、他の介護事業者や異業種のサービス業（宿泊業やテーマパーク）における取り組みなどを参考に、介護事業所での**接遇・コミュニケーションの指導者資格である「ウェルフェア・コンシェルジュ」という社内資格**を 2012 年に制定した。

同資格は、従来優れた人材の中で暗黙知として活用されていた**接遇や介護に関する技術をテキストや研修プログラムの形で可視化**し、他の職員にも広げていくことを目的として導入され、同資格者は、社内講習の受講、筆記・実技試験を通じて任命される。最終の試験においては技術だけでなく「自立支援」の概念に対する理解が重視され、試験合格者にはウェルフェア・コンシェルジュであることが利用者や他の職員から一目でわかるようにバッチが支給される。

同資格制度のポイントの一つは、同社の介護事業の理念に盛り込まれている**「寄り添う」「コミュニケーション」「質の高いサービス」といったキーワードを体現している職員を明確化し、他の職員のロールモデルとして提示**している点である。同資格者が事業所内で研修を行い、また、他の職員が同資格者の行動や考え方を手本とすることにより、現場レベルで理念に即した行動をとる職員を増やすことにつながっている。

3 労務管理・職場環境

		あてはまる	どちらかというとあてはまる	どちらかというとあてはまらない	あてはまらない
6	仕事と育児などの生活との調和等、個人の事情に配慮した支援を行っている	4	3	2	1
7	業務内容や量に対応できる適切な人員を確保している	4	3	2	1
8	勤務時間や仕事の内容で過重な負担を強いないようにしている	4	3	2	1
9	有給休暇の取得推進や福利厚生面の整備など、労働環境の整備・改善を行っている	4	3	2	1
10	職員一人ひとりの心身の健康に配慮している	4	3	2	1

B 労務管理・職場環境をいかに改善するか

職員が安心して業務に取り組める職場づくりは、事業の効率性を高めるうえできわめて重要です。また、職員を確保し定着を図るためには、働く意欲を向上させる勤務条件や環境の整備が求められます。こうした適正かつ適切な労務管理と職場環境の改善を進めることがまず基本となります。

■ こんな問題はありませんか？

介護の仕事がいかにやりがいにあふれていても、適正かつ適切な労務管理が行われていなければ労働意欲を維持することが困難です。また、職場環境に問題があると協働の姿勢が生まれにくいだけでなく人間関係も殺伐としてしまいます。こうした中で、不満を持った職員には次のような傾向が見られやすくなり、組織上の問題にもなるケースが多くなることに注意を要します。

- 責任だけを押しつけられることでやる気を失い、退職して別の介護事業所へ移ってしまう
- 入職時に見せていた業務への意欲が失われ、労働者としての権利にのみ固執するようになる
- メンタル面での不調を訴え、長期にわたる欠勤を繰り返すようになる

■ 改善に向けて考えてみましょう

● 「コンプライアンス（法令遵守）」を徹底しながら魅力ある職場環境の実現を図る

平成 24 年の介護保険法改正によって、労働法規に違反する事業所に対しては事業者指定の取り消しも含めた厳しい措置が講じられることとなりました。このことから、あらためて労働法規が遵守されているかどうかを点検することが重要になっています。たとえば、職員が自由に利用することができる休憩時間の確保や法定労働時間を超えて働いた場合に支払う割増賃金、深夜に働いた場合に支払う割増賃金、休日の確保、定期的な健康診断の実施などには、とくに注意が必要です。事業主には職員との間で締結された雇用契約の重要性と労働法規の遵守の必要性を一層強く認識することが求められます。

こうしたことは、快適かつ安心して働くことができる魅力ある職場環境づくりにつながります。また、職員の確保と定着と同時に質の高い介護サービスが継続的に提供されるようにするためにも重要なことであるといえます。

改善を進めるうえでの基本的な視点

□ 労働法規の最新の動きにも留意しながら、定期的に点検してその徹底を図る

労働法規について、事業主には常に最新の動きも含めてよく理解しておくことが求められます。そのうえで、事業所が労働法規を遵守できているかどうかを定期的にチェックすることが重要ですが、とくに労働基準法に違反していないかどうかについては、良好な労使関係の維持に強く関わる問題ですので、常に留意しておく必要があります。

□ 職員のメンタルヘルスの不調にいち早く対応できる仕組みをつくる

職員の心身の健康維持は、円滑な業務運営の基礎になります。とくにメンタルヘルスについては、「心の健康問題の早期発見・早期対応」から「休職した職員の円滑な職場復帰」までのプロセスを整えておきましょう。また、日々の小さな変化に気づくために常に声かけをしたり、衛生委員会や産業医との綿密なコンタクトを図ったりするなど、重層的なバックアップ体制をとることも重要です。

□ 職員のニーズ等を的確に把握して、働く意欲を高めるような施策を講じる

職員の働く意欲を高めて生産性を向上させるためには、「職員が何を考え、何を求めているか」を正しく知り、その声に応えることが大切です。このため、個別面談も含めて職員のニーズや抱える問題を把握し、それに応えるような勤務条件の配慮などの施策を考えていくことが重要です。

6 仕事と育児などの生活との調和等、個人

育児や介護など個人の事情に配慮して勤務条件の設定や必要な援助を行うことは、仕事との両立をしやすい職場環境づくりのために重要な取り組みです。この結果、働きやすさが増し、働く職場としての魅力を高めることになれば、職員の確保と定着にも大きく寄与するでしょう。

KEY POINT

- □ 妊娠・出産・育児と両立しやすい職場環境づくりを推進する
- □ 介護などの家庭事情に配慮した働き方を支援する
- □ 健康で豊かな生活のための時間のゆとりを確保する

● 妊娠・出産・育児と両立しやすい職場環境づくりを推進する

妊娠・出産については労働基準法や男女雇用機会均等法によって、産前産後の休業だけでなく、**妊娠中の母性健康管理のための措置**が定められていることに留意しましょう。また、人員配置に工夫したり職員同士がお互いに配慮したりするなど**育児休業を取得しやすい環境整備を図るとともに、その取得後には円滑に職場復帰ができるように**、短時間勤務制度など勤務時間面で柔軟に対応し、仕事と育児の両立しやすい職場環境を整備しましょう。

- ●業務に支障が生じないための仕組づくり ➡ CASE 8
- ●「母性健康管理指導事項連絡カード」の積極的な活用を通じた休暇を取得しやすい雰囲気づくり

［参考情報］
■女性に優しい職場づくりナビ「介護施設で働くみなさまへ」（厚生労働省）
http://www.bosei-navi.go.jp/kaigo/

● 介護などの家庭事情に配慮した働き方を支援する

高齢化が進む中で、**職員も自らの家族の介護が必要になる可能性**が高まっています。平成 24 年就業構造基本調査によれば、過去 5 年間に介護・看護のために仕事を辞めた職員は全産業で 50 万人に上りますが、その多くは女性です。介護などの家庭事情に配慮することは重要ですが、とりわけ介護現場では、年齢層の高い職員の比重も高いことから、介護との両立がしやすい職場環境を整えることが課題です。このため、介護休業や短時間勤務制度等の積極的な活用が求められますが、とくにこの場合、**長期間にわたる対応が必要な点に留意**することが重要です。

［参考情報］
■「仕事」と「介護」の両立ポータルサイト（内閣府）
http://wwwa.cao.go.jp/wlb/ryouritsu/index.html

の事情に配慮した支援を行っている

健康で豊かな生活のための時間のゆとりを確保する

仕事と調和を図っていくべき「生活」には、育児や介護だけではなく、個人の事情やニーズによって様々な領域が含まれています。これらを含め、幅広くワーク・ライフ・バランスへの配慮を進めることによって、職員の採用・定着にもよい効果ももたらすでしょう。何よりも**職員自身の心身の健康を保持するために休養をとることや、趣味や娯楽・スポーツなどの個人活動を行うこと、家族・友人等との充実した交流機会を持つこと、自己啓発・学習を行うこと、各種の地域活動に参加すること**などのために、時間のゆとりを確保することが重要です。➡CASE 9

［参考情報］

■「介護施設の組織力を高めるワーク・ライフ・バランス」（全国社会福祉協議会）
http://www.shakyo.or.jp/research/2010_pdf/kaigowork.pdf

CASE 8 将来の育児休業取得者を見据えた人員配置

社会福祉法人光清学園

広島県広島市で特別養護老人ホームなどを運営する社会福祉法人光清学園では、職員が安心して育児休業を取得することができるようにするためにはどうすればよいか検討した結果、**人員に余裕を持たせ、日頃から職員全員で互いをフォローする意識を共有する**ことが重要であるとの認識に至り、正社員と短時間勤務者との間で業務の共有化を進めた。これにより欠勤が生じた場合であっても他の職員が欠勤した職員の業務をフォローすることが容易になり、また、業務の共有化をする過程で職員のレベルアップにもつながっている。

こうした取り組みにより、育児休業を取得しやすい環境が整っただけでなく、**職員同士が将来の育児休業を見据えて互いの仕事を教え合う**ことが自然になされるようになった。

なお、シフト作成時において、正社員を「１」とカウントし、短時間勤務者を「0.6」とカウントしたうえで、短時間勤務者を２名同時にシフトへ入れることによって「1.2」と算出する方法により人員体制を整えている。

CASE 9 定着率を高めるため「仕事と生活の調和推進宣言」

有限会社リハネット

兵庫県神戸市でデイサービス・各種介護事業を展開する有限会社リハネットでは、理学療法士や作業療法士、言語聴覚士、看護師の定着率を高めるための取り組みとして、**ワーク・ライフ・バランスの推進**に取り組んでいる。具体的には、家庭と仕事の両立を目標とすることを「ひょうご仕事と生活の調和」推進企業宣言（兵庫県独自の制度）をもって会社内外にアピールする広報活動を展開し、これに合わせて、ワーク・ライフ・バランスを推進する具体的な取り組みとして育児休業の取得促進や育児短時間制度の周知徹底と活用推進を図っている。

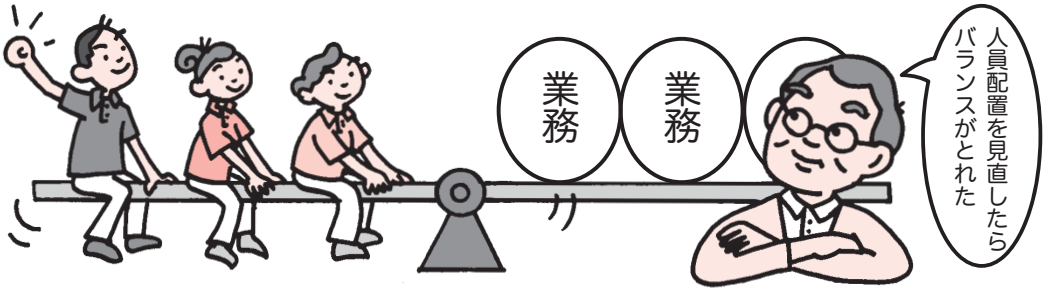
また、福利厚生代行（アウトソーシング）サービスを利用して、職員がプライベートで映画やショッピング、スポーツクラブ、旅行等を楽しむ際の割引サービスを提供するなど、**育児支援だけでなく余暇の時間を応援する取り組みも展開**している。

7 業務内容や量に対応できる適切な人員を

適切な人員確保とは、必ずしも人員配置基準など法的基準を満たすことだけを意味するものではありません。業務内容や仕事量に応じて効率的な人員配置を行ったり、シフトの組み方やチーム編成の工夫をしたりするなど、その効果的な運用が重要になります。

KEY POINT

- □ 業務量等に応じて効率的な措置を講ずる
- □ 多様な働き方の選択肢を広げて無理なく人員を確保する
- □ チームで対応する



● 業務量等に応じて効率的な措置を講ずる

ただ人員の不足だけを問題とするのでなく、業務面での見直しや対応も欠かせません。日々の業務量に応じた必要労働投入量（人員数・時間）を見極めながら、**会議の日程調整や新人職員の負担軽減と教育指導のための時間設計**を行うことが求められます。また、**早めにシフトを確定させる**とともに、変形労働時間制を活用してムダを省いた労働時間管理を行うことや、シフトを作成する際には**職員の希望を十分に把握する**といった配慮も重要です。

［参考情報］
■「1か月単位の変形労働時間制」（厚生労働省）
http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/dl/140811-2.pdf

● 多様な働き方の選択肢を広げて無理なく人員を確保する

働きやすい職場環境をつくるには、短時間勤務や隔日勤務などの勤務体制を工夫して、**職員の求める働き方へ柔軟に対応する**ことが求められます。とくに、正社員でも育児や介護など勤務時間の制約がある場合や、働き方に多様なニーズを持っている非正社員については、それらに対応した働き方の選択肢を整備することが求められます。また、短時間勤務を積極的に取り入れることで、高齢者の活用が図られますが、これによって人員が確保でき、結果的に**業務量を分散させるという効果も**考えられます。➡ CASE 10

［参考情報］
■「人口減少社会」に対応できる企業を目指して～多様就業型ワークシェアリングの取組方法～（厚生労働省）
http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudouseisaku/worksharing02/

確保している

チームで対応する

経営理念の下に職員が一丸となって質の高い介護サービスを目指す体制づくりを進めるには、個人の働きぶりだけでなく、集団全体として相互に協力し合うことを前提にして、個々の職員が能力を最大限発揮できるようなチーム体制を構築していくことが求められます。この場合、チーム内での役割設定はもちろんですが、急な欠勤が生じてもフォローできる仕組みや相互の連絡手段など、バックアップやサポートの体制の強化を図ることが重要な点です。➡CASE 11・CASE 12・CASE 17

CASE 10 働きやすさも重視する柔軟な勤務シフト

株式会社グループホーム

岡山県倉敷市でグループホームを運営する株式会社グループホームでは、**地域で定年退職を迎えた多くの人に働いてもらいたい**との思いから、労働時間を常勤で月 150 時間、非常勤は 1 日 8 時間未満としている。定年年齢である 65 歳を超えてからの継続雇用においては、66 歳で月 80 時間前後、68 歳で 50 時間前後、70 歳で週 1 日勤務を原則に、日勤希望・早出希望・休日希望など**職員の希望に対応したシフトを作成**している。

図表 常勤職員の定年前・定年後の労働時間

	労働時間
常　勤	150 時間／月

定年（65 歳）後 ➡

年齢	労働時間
66 歳～ 67 歳	80 時間前後／月
68 歳～ 69 歳	50 時間前後／月
70 歳～	1 日／週

CASE 11 多能工的フリーランサーによるバックアップ体制

社会福祉法人三葉会

広島県福山市で特別養護老人ホームなどを運営する社会福祉法人三葉会では、法人が運営する特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービスなどのサービス形態に即戦力として対応できる**介護のエキスパート（フリーランサー）を通常のシフト体制とは別枠で常に配置**している。これは、急な体調不良などを理由に職員が出勤日当日に欠勤を申し出たために欠員が生じた際の緊急要員として配置するもので、このバックアップ体制により職員は安心して自宅で休養することができる。同法人は、職員も利用者もみな一つの家族としてとらえ、家族としての職員が困っているとき、別の職員がそれを支えるという意味での「家族的介護」を重視しており、この体制はそれを実践するためのものといえる。フリーランサーは、一定の経験年数以上の者から選ばれているため、急遽配置されても現場に混乱が生じることはなく、法人として**切れ目ない介護サービスの提供が可能**となっている。

CASE 12 介護補助業務を担う介護アシスタント制の導入

社会福祉法人光彩会

埼玉県越谷市の社会福祉法人光彩会特別養護老人ホームみちみちでは、介護職員の業務負担軽減策として介護アシスタント制を導入している。介護アシスタントは、主に室内整理や清掃、リネン交換等、**必ずしも専門的知識を必要としない業務を担当し、介護職員をサポート**する。介護アシスタントの補助により、**介護職員は専門性が求められる業務に注力**できている。介護アシスタントは 2 ユニットに 1 人配置し、短時間労働者として主婦等を雇用している。

8 勤務時間や仕事の内容で過重な負担を強

過度な長時間労働が続くことは、職員の心身に疲労を蓄積させるだけでなく、うつ病の発症など健康障害が生じる要因にもなりかねません。働き方の改革による時間外労働の削減や十分な休養の確保が求められるほか、こうした環境の中で起きやすいパワーハラスメントへの対応も重要です。

KEY POINT

- □ 時間外労働が生じる原因を分析し対策を講じる
- □ 夜間勤務などの負担の軽減に配慮する
- □ パワーハラスメントの発生を予防する

● 時間外労働が生じる原因を分析し対策を講じる

時間外労働について、職員の心身の負担感も含めて実態把握を行い、その発生する要因を分析したうえで、図表のようなプロセスで必要な対策を講じていくことが重要です。このことは、**職員の健康の保持増進**はもちろんですが、割増賃金の支払いという**経営コストの削減**にもつながります。

図表 時間外労働の削減プロセス

実態の把握	指示されていない作業に時間を費やしたり、不要不急の業務を所定労働時間外に行っていたりしていないか、実態を把握する。
▼	
認識の共有	職員間で適切な作業態様について話し合い、意思統一を図る。
▼	
時間の管理	時間外労働削減のための対策を講じる。

［参考情報］
■「時間外労働削減の好事例集」（厚生労働省）
http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kinrou/dl/120703_01.pdf
■「訪問介護労働者の法定労働条件の確保のために」（厚生労働省）
http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kantoku/dl/041115-1a.pdf

● 夜間勤務などの負担の軽減に配慮する

介護業務では、夜間勤務という負担が加わることも考える必要があります。労働安全衛生法で深夜労働に従事する職員に対し年２回の健康診断を実施することが義務づけられているように、**夜間**

いないようにしている

勤務をする職員の健康の保持に留意することが重要です。このため、職員が休憩や仮眠をとれるスペースを確保したり、緊急時に24時間いつでも連絡できる医療機関との協働関係を構築したりするなど、安心とゆとりを持って勤務できるような環境整備が求められます。

［参考情報］
■「健康診断を実施しましょう」（厚生労働省）
http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/anzen/dl/130422-01.pdf

● パワーハラスメントの発生を予防する

「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキンググループ」（厚生労働省）の報告によれば、職場のパワーハラスメントとは、同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える、または職場環境を悪化させる行為をいうとされています。この問題は、業務上の指導との線引きが難しいこととあいまって、事業主と職員との間での認識にずれが生じやすいといえますので、その認識の共有を行うことが重要です。

また、事業主自らがパワーハラスメントを許さないという姿勢を明確にし、たとえば**人格の否定になるような叱り方がないか**、あるいは**業務上の些細なミスに対して執拗に非難するといった問題ある指導が行われていないか**、さらには人材育成を目的としながらも**明らかに遂行不可能な量と質の業務を与えていないか**、といった点を日頃より把握していくことが重要です。

もし、パワーハラスメントの問題事案が発生してしまった場合は、当事者からの聞き取り調査を行うなど、**決して放置せず速やかに対応する**ことが求められます。➡CASE 13

［参考情報］
■あかるい職場応援団（厚生労働省）
http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/
■「職場のパワーハラスメント対策ハンドブック」（厚生労働省）
http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/pdf/pwhr2014.pdf

CASE 13 ガイドブックによるハラスメントの判断基準の明確化

医療法人敬英会

大阪府で介護老人保健施設をはじめ各種介護事業を行う医療法人敬英会は、ハラスメント行為の重大性について職員の正しい理解を促すため、**ハラスメント防止ガイドブックを中心に据えた防止体制を構築**している。法人が独自に作成したハラスメント防止ガイドブックには、ガイドブックの目的・ハラスメントの定義・ハラスメントの具体的な参考例・自らの行動がハラスメントに該当しないかどうかを自己チェックできるチェックシート等が盛り込まれている。

このガイドブックによって、**セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントの判断軸が明確**になり、職員は自信を持って指導にあたることができる。また、叱責が必要な場面であっても、相手の言い分にまったく耳を傾けようとしない態度はパワーハラスメントに該当する可能性があるなど、**具体的なグレーゾーンを数多く想定し解説している**点も特徴的である。グレーゾーンを一つひとつ丁寧に解説することで、全職員がハラスメントの定義を共有することができる。その結果、日常場面における必要な指導とハラスメント行為の境界線を正しく判断できるため、**自信を持って指導にあたることができる**とともに、友好的な人間関係を築くことにもつながっている。

9 有給休暇の取得推進や福利厚生面の整備

利用者に対して満足度の高い介護サービスを提供するためには、職員自身も満足感を持って働いているかという点と深く関わっているといえます。このため、職員のニーズを丁寧に吸い上げて福利厚生の充実を図るなど、働きやすい労働環境に向けて整備・改善を進めることが重要です。

KEY POINT

- □ 年次有給休暇の消化率を高める
- □ 職員のニーズを踏まえた労働環境の改善を図る
- □ 働きやすい職場にするために福利厚生の整備を図る

● 年次有給休暇の消化率を高める

公益財団法人介護労働安定センターの調査によれば、約３分の１の職員が有給休暇を取得しにくいという不満を持っています。このため、事業主が率先して職場に年次有給休暇を取得しやすい雰囲気づくりを行うとともに、図表のような年次有給休暇の取得を促すための制度の導入も検討することが重要です。勤務表を作成する責任者へ年次有給休暇に関する裁量権を委譲して職員のニーズへ迅速に対応するといった措置を講じることも考えられます。なお、年次有給休暇はフルタイムの職員だけでなく、短時間勤務の職員にも取得する権利が発生することに注意しましょう。

図表 法律で認められた様々な年次有給休暇の取得促進策

計 画 付 与	職員の保有する年次有給休暇のうち、５日を超える部分につき、労使協定により取得日を指定できる制度
時間単位付与	職員の保有する年次有給休暇のうち、５日の範囲内で、労使協定により時間単位で付与する制度

［参考情報］
■「有給休暇ハンドブック」（厚生労働省）
http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kinrou/dl/040324-17a.pdf

● 職員のニーズを踏まえた労働環境の改善を図る

職場環境の改善のためには、職員の声に耳を傾け、その要望を踏まえて必要な対応を図ることが

など、労働環境の整備・改善を行っている

重要です。そのため、「職員満足度調査」「意見箱」「面談によるヒアリング」などによって、職員のニーズを把握・分析し、改善のための具体的な措置を検討することが求められます。こうした取り組みは、毎年継続して行い、経年変化を把握して分析することも有効でしょう。➡CASE 14

● 働きやすい職場にするために福利厚生の整備を図る

福利厚生には、法律で義務づけられている法定内福利厚生（産前産後休業・育児休業・介護休業、法定健康診断、社会保険、労災保険等）と、法律で義務づけられていない法定外福利厚生があります。事業所が「強み」を発揮するには、**法定外福利厚生の充実も欠かせない**といえます。たとえば、法定外の健康診断（人間ドックや生活習慣病予防健診・腰痛健康診断など）の実施は職員のニーズも強いと考えられますが、このほか、慶弔休暇の整備やアニバーサリー休暇、資格取得支援制度、優秀職員の特別表彰制度などを導入することによって、職員の帰属意識と意欲を高めていくことにつながるといえます。

［参考情報］

■「中小企業労働環境向上助成金（個別中小企業助成コース）のご案内」（厚生労働省）
http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/0000066817.pdf

■「キャリアアップ助成金のご案内（健康管理コース）」（厚生労働省）
http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11650000-Shokugyouanteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu/0000043425.pdf

CASE 14 職員仕事満足度調査を通じた課題解決の取り組み

社会福祉法人松美会

山口県下関市で特別養護老人ホームをはじめ各種介護事業を展開する社会福祉法人松美会では、平成18年から毎年同時期に「現在の仕事にやりがいを感じますか？」といった質問が30項目並ぶ職員仕事満足度調査を全職員対象に無記名で実施している。昨年の調査結果と比較して、**1年間の職場改善策が奏功しているかどうかの確認**に役立つだけでなく、調査結果を毎年グラフ化することで経年変化を見ることもできる。

具体的な進め方としては、職員仕事満足度調査の結果を受けて、今年の重点的課題を定め、プロジェクトチームにより改善の具体的な取り組みが検討される。たとえば、「過度の精神的不安を感じる」職員が高い割合で存在していることが判明した場合、プロジェクトチームの主導のもと、「職員は具体的にどんなことへ精神的不安を感じているのか」に関する調査が行われる。その調査により「夜間業務に対するストレスが強い」ことが明らかにされると、次に、「夜間業務のどんなことにストレスを感じるのか」について詳細な実態調査が行われる。実態調査によって「看護職員不在の夜勤を経験の比較的浅い介護職員が務めることの不安」や「緊急時の応急処置に対する自信の欠如」などが判明すると、これらの課題に対し、プロジェクトチームが介護職員への連絡のタイミングが一目でわかる「夜勤安心シート」を作成するなどして課題解決策を考案・実行する。

こうした取り組みの積み重ねにより、**職員の精神的なストレスの軽減**が図られている。同法人は、品質方針「『顧客満足から顧客感動へ』“優しさ”“真心”“思いやり”で満ち溢れた“心のかおりのするサービス”をめざす」のもと、**職員満足なしに顧客満足なしという思い**から、すべきことは何かを問い、その答えを、この職員仕事満足度調査から見出しているといえる。

10 職員一人ひとりの心身の健康に配慮して

職員が安心して働くことのできる職場環境であるために、職員の安全と健康を確保するための施策の充実が求められます。とりわけ健康面では、勤務条件や作業内容等の配慮、腰痛等の職業病の予防対策と併せて、メンタルヘルス面での対策が重要になっています。

KEY POINT

- □ 健康状況に配慮して勤務条件や作業内容等を決定する
- □ メンタルヘルス対策を実施する
- □ 腰痛、感染症の対策（予防・事後対応）を講じる

● 健康状況に配慮して勤務条件や作業内容等を決定する

すべての職員が安心して働くことのできる職場環境の整備を進めることが基本となります。この場合、とりわけ妊娠中の女性や高年齢者、障害がある職員など、とくに配慮の必要な人に焦点を当てて対応を行うことも重要であり、その結果は、**職員全体にとって安心して働ける職場環境の実現に大きく寄与する**ことにもつながります。とくに高年齢者については、より長く活躍できるよう、定期的に視力や運動神経、身体能力に関する聞き取り調査を行い、その結果を踏まえた適切な業務配分を行うこと、また、障害がある職員については、生きがいを持って働くことができるよう、発揮できる能力の把握と障害の特性に対する正しい理解を持って作業内容等を決定することなどが必要な対応となります。

［参考情報］
■女性に優しい職場づくりナビ「妊産婦に配慮が必要な業務」（厚生労働省）
http://www.bosei-navi.go.jp/kaigo/gyomu/

● メンタルヘルス対策を講じる

メンタルヘルス対策は、**「未然防止」「早期発見と早期対応」「休職から復職」の３段階**からなります。「未然防止」には、日頃から円滑なコミュニケーションを図るために声かけを欠かさないことが何よりも重要です。職業性ストレス簡易調査票による職場内ストレス調査の実施やメンタルヘルス研修を行うことも効果的です。「早期発見と早期対応」では、相談体制の充実がカギとなります。必要に応じて個別相談の場を設けるなど、普段の様子と違う職員を早期に把握して必要な対応をと

ることが求められます。「休職から復職」では、就業規則に基づく休職・復職手続きを遵守するほか、必要に応じて主治医や産業医と相談し助言を受け、復職希望者の希望を踏まえ、復職支援プログラムを作成するとよいでしょう。➡CASE 15・CASE 16

● 腰痛、感染症の対策（予防・事後対応）を講じる

公益財団法人介護労働安定センターの調査によれば、およそ３割の職員が身体的な負担に悩んでいます。どのような場面に腰痛や感染症の危険が潜んでいるかを調査し、助成金を活用して、**正しい基本動作姿勢の周知と実践の徹底や感染症対策を図る**ことが重要です。また、腰痛や感染症は労災補償の対象となる場合がありますので、必要な手続きを行って、職員の心身のケアに努めることも大切です。

［参考情報］

■「介護・看護作業による腰痛を予防しましょう」（厚生労働省）
http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/anzen/dl/131025-01.pdf

■「社会福祉施設における安全衛生対策　腰痛対策・ＫＹ活動」（厚生労働省）
http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/anzen/dl/shakai_a.pdf

■「社会福祉施設等における感染症予防チェックリスト」（東京都福祉保健局）
http://idsc.tokyo-eiken.go.jp/assets/diseases/gastro/pdf-file/welfare-check-list.pdf

■「雇用管理改善のための業務推進マニュアル」（公益財団法人介護労働安定センター）
http://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/pdf/00sougou.pdf

CASE 15 メンタルヘルス不調者の未然防止と早期発見

有限会社アイフレンド

千葉県でグループホームを運営する有限会社アイフレンドでは、職員の悩みをいち早くキャッチするため、社長や専務、管理者が率先して全職員に声かけを行うだけでなく、「悩みがあればどんなことでも相談にいらっしゃい」と呼びかけている。また、口頭での相談に抵抗を感じる職員を想定して意見箱を設置、あらゆる**相談に応じることを周知**している。意見箱を設置した当初は、意見箱に意見書が投函されることが少なかったため、意見書を投函した職員には粗品や金一封を贈呈するなどし、意見箱の活性化に努めた。意見箱に投函されたメッセージをきっかけに職員と話し合い、そこから仕事や職場に関する相談や仕事以外の悩みの相談につながることもある。この取り組みは、「**職員が悩みを抱えていては、良い介護はできない**」という社長の考えがあってのことであり、**メンタルヘルス対策として未然防止と早期発見の両面において奏功**している。

CASE 16 長期休職からの無理のない職場復帰フォロー

有限会社ハートフルハウス

愛知県で訪問介護やデイサービス、グループホームなどのサービスを展開する有限会社ハートフルハウスでは、毎月１回開催する安全衛生委員会で「心の問題」を抱えている職員がいないか話し合い、具体的なフォローが必要と思われる職員が確認された場合、産業医を交え、対応を協議している。また、長期休職後、復職を希望する職員に対しては、主治医と産業医が面談して情報共有を図ってもらい、**どのような行程で復帰させることが望ましいかを検討**し、会社が職員から聞き取った意向も踏まえ大まかな方向性が定まると、**職場復帰プログラムを策定し、無理のない職場復帰をフォロー**している。

事例プラスα

項目❼「業務内容や量に対応できる適切な人員を確保している」に関連する事例を紹介します。

CASE 17 収益確保と人材確保・育成を目指したヘルパーのパート化・常勤化など人員配置の工夫

株式会社大橋ケアサービス

岐阜県で訪問介護事業を運営する大橋ケアサービスでは、収益確保のためのサービス展開と、人材確保・育成という経営課題に対応して、職員の労務管理や配置に工夫をしている。

ヘルパーのパート化・常勤化

５年ほど前よりヘルパーのパート化・常勤化を進めている。目的は大きく２つある。

１つは、ヘルパーの高齢化が進む中、20 ～ 30 代の若い人材を確保したいという問題意識を持ち、**できるだけ安定的な処遇を提供**するためである。

もう１つは、自社サービスへの対応である。同社の訪問介護は、身体介護を中心（約８割）とすること、加えて短時間サービスに特化して効率良く回ることにより収益確保を図ることを戦略としている。また 24 時間定期巡回を行っており、早朝・夜間に対応する必要性がある。こうした自社サービスに対応するためには、登録型ヘルパーで管理することが難しく、**常勤メンバーで対応する必要性**があったからである。

常勤化により社会保険料等の費用負担は増え人件費比率も上昇した。それは一見コスト増であるが、同社にとっては**収益確保のための前提であり必要な投資**である。また、**常勤は教育時間がとりやすい**というメリットもある。ヘルパーのスキルアップのために重要な同行訪問も、不安がなくなるまで繰り返し行うことができる。

短時間正社員の導入

２年ほど前に、週 30 時間以上働ける職員は、勤務時間の長さ以外は正社員と同じ処遇とする短時間正社員制度を導入した。**意欲と能力はあるが時間的制約のある職員に対して、正社員と同等の処遇を行う**ことにより、人材の確保と定着を目的としたものである。

事務専任サービス提供責任者の配置

同社の訪問介護事業で特徴的なのは、サービス提供責任者６名を事務専任（２名）と現場専任（４名 / うち１名は管理者）に分けていることである。

事務専任サービス提供責任者は現場に入らず、シフト作成、訪問介護計画、更新等を行う。外部との連絡窓口にもなっていて、現場専任サービス提供責任者が不在の場合にも対応ができる状態にしている。事業所内研修の実施も役割となっている。一方､現場専任サービス提供責任者は､訪問介護計画や手順書のドラフトを作り事務専任サービス提供責任者に渡し、事務専任サービス提供責任者が最終的に仕上げた書類をチェックする。ヘルパーの現場指導を行うのは現場専任サービス提供責任者である。

この役割分担ですでに 10 年以上が経過している。このやり方のメリットは、①**事務の効率化が図れる**、②事務専任サービス提供責任者が外部といつでも連絡がとれる状態にあるので、**サービス提供責任者不在で連絡がとれない、連絡が遅れるといった事態を避けることができる**、③現場から距離をおき、**客観的･総合的な視点から現場サービス提供責任者やヘルパーにアドバイスができる**、といったことであるという。

以上のような収益確保のためのサービス展開と経営課題に連動した労務管理や人員配置の取り組みを通じて、**高単価・高効率のサービスを実現するとともに、人材確保と定着に**つながっている。同社では離職する職員はほとんどいない。この２年は離職者ゼロであった。

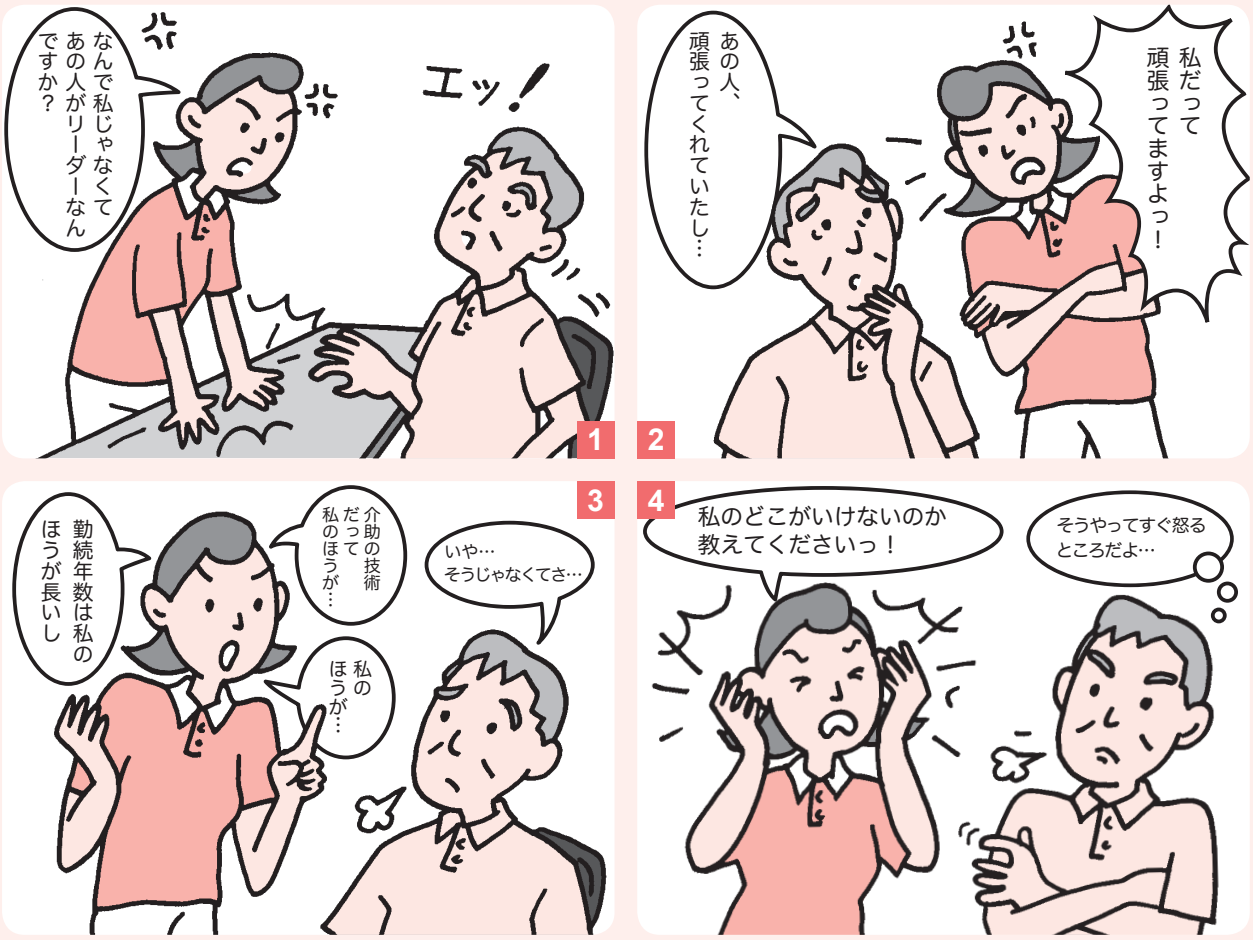
評価・報酬

		あてはまる	どちらかというとあてはまる	どちらかというとあてはまらない	あてはまらない
11	仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等を明確に示している	4	3	2	1
12	一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行っている	4	3	2	1
13	仕事ぶりや能力について評価し、面談によるフィードバックを行っている	4	3	2	1
14	仕事ぶりや能力について評価し、何らかの処遇改善（賞与、一時金、報奨金、賃金改定等）につなげている	4	3	2	1
15	賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している	4	3	2	1

C 評価・報酬のあり方をいかに改善するか

評価・報酬制度は、単に職員の「賃金」をどうするかという問題ではなく、人材確保、配置、やりがいづくり、能力開発等、人事管理全般にわたって中核となる機能を持ちます。また、どのような人材を求めるのかという、職員に対する重要なメッセージにもなります。

■ こんな問題はありませんか？



組織規模の大小に関わらず、評価や報酬の仕組みが整備されていないと、職員は「何を期待されているのかわからない」「評価の基準がわからない」「どう頑張れば自分の給与が上がるのかわからない」といった状況になりかねず、不満の原因になりやすくなります。そのため、次のような組織上の問題が発生するケースが多々あります。

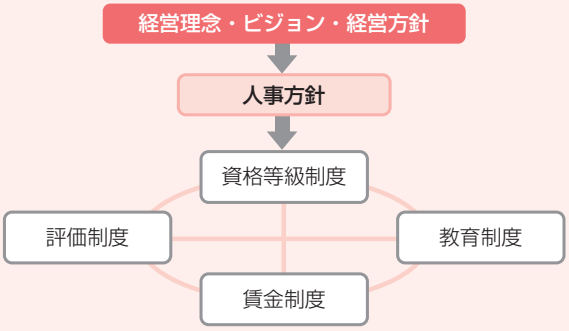
- 組織の中の自分の立ち位置、期待される役割や能力がわからず、努力の方向性が統一されない
- 頑張っても頑張らなくても同じというムードが職場に蔓延する
- 「上位者の好き嫌いや気分で給与が決まっている」という不信や不満が募る
- キャリアアップのイメージや見通しが持てず、モチベーションが上がらない

■ 改善に向けて考えてみましょう

● 評価・報酬の方針・考え方を明文化し、職員と共有する

人事制度は、経営理念・ビジョン、経営目標を実現するための重要な手段であり、人事方針を踏まえて、資格等級制度、賃金制度、評価制度、教育制度という４つのサブシステムが連動するトータルシステムとして設計する必要があります。人事制度の中でも、とりわけ評価・報酬制度の設計と運用は職員の動機づけと育成の重要なカギになります。

図表 人事制度を構成する４つのサブシステム



改善を進めるうえでの基本的な視点

□ 評価や賃金が経営者からの大切なメッセージであることを再認識する

「何を頑張ったらよいか」「どうすれば報いられるのか」という基準やルールを示すことは、法人としての職員に対するメッセージです。評価基準や賃金規程を明文化し、会社全体で共有することで、進むべき方向性が一致し、前に進むことができるともいえます。

□ 現場を巻き込み、職員とともに制度設計する

制度設計に現場を巻き込むことも考えましょう。現場の参画を得て、職員の意見も取り入れながら設計することにより、その制度に対する理解や納得性が高まるとともに、求められる人材像の認識や良いケアに向けての意識を統一することにもつながります。➡ CASE 26 ～ CASE 28

□ 制度設計にこだわりすぎず、管理者の運用力向上に力を注ぐ

どのような評価・報酬制度も、うまく回すためには管理者の運用力向上がカギになります。制度設計にとどまることなく、管理者の「適正に評価を行い育成につなげる力」や「適切な目標設定を行い、その達成に向けて支援する力」などの向上に力を注ぐことが大切です。

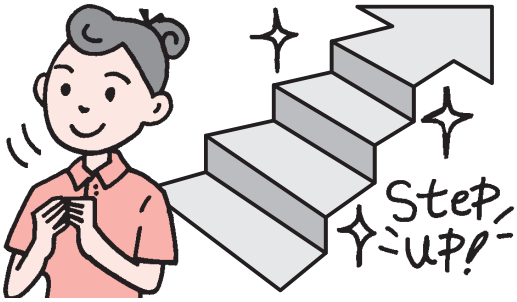
[参考情報]
■平成 23 年度「介護事業所における賃金制度等実態調査結果報告書」（公益財団法人介護労働安定センター）
http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h23_t_chousa_H.pdf
■平成 24 年度「介護職員の賃金・雇用管理の実態調査結果報告書」（公益財団法人介護労働安定センター）
http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h24_roujinken_20130408.pdf

11 仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等

組織規模の大小に関わらず、組織における職員の役割や責任の範囲、必要な能力等をわかるようにしておく必要があります。職員のキャリア形成支援の面からも「求められる人材像」を明文化し、キャリアの積み重ね方の可能性を示すことが重要です。（関連：20）

KEY POINT

- □ 求められる人材像（役割、能力基準、任用要件等）を明確にする
- □ キャリアパスの複線化を考える
- □ 異動や職種転換などの柔軟性を確保する



● 求められる人材像（役割、能力基準、任用要件等）を明確にする

一般的には、組織階層に対応していくつかの資格等級を設定し、各等級に期待される役割、求められる能力、資格要件、職務経験などの定義づけを行います。**上位等級にステップアップするためには何が必要なのか、どのような努力をすればいいのかを具体的に示す**という方向づけを行うことになります。

図表 人材像の明確化のイメージ（例）

組織階層（等級）	期待される役割	求められる能力、資格要件等	任用要件	賃金
管理職層	部門・部署の責任者として事業の運営・管理を行う。	経営管理力	人事評価基準 上位者の推薦、面談 研修受講	□～□円
チームリーダー層	リーダーシップを発揮しチームのまとめと調整を行う。	人材マネジメント力 問題解決力	人事評価基準 上位者の推薦、面談 研修受講	□～□円
一般職層	担当業務を責任を持って主体的かつ能率的に処理し、中堅職員として職場を支える。	介護福祉士	人事評価基準 上位者の推薦、面談	□～□円
エントリー層	上位者の指示に従って業務を適切に遂行する。	初任者研修	－	□～□円

［参考情報］
■キャリアパスモデル等の公表について（厚生労働省）
http://www.mhlw.go.jp/topics/2009/10/tp1023-1.html

を明確に示している

キャリアパスの複線化を考える

組織の階層を上がっていくキャリアパスを用意する一方で、専門職としてレベルアップを図るキャリアパスを用意することも重要だといえます。これは、管理職ポストは限られているため、キャリアが早々に頭打ちになってしまうことや、「マネジメントより、専門職としてレベルアップしたい」という職員ニーズへの対応も必要だからです。たとえば、専門職に対して、教育担当、スーパーバイザー担当といった役割を与えて処遇につなげている例もあります。➡CASE 18

図表 キャリアパスの複線化のイメージ

<table>
<tr><th>組織階層（等級）</th><th>マネジメントコース</th><th>専門職コース</th></tr>
<tr><td>管理職層</td><td rowspan="2">組織の役割に応じた
人と組織のマネジメント業務</td><td></td></tr>
<tr><td>チームリーダー層</td><td>専門知識・技術の深化
教育担当　等</td></tr>
<tr><td>一般職層</td><td colspan="2" rowspan="2">基本的な業務の習熟とケアの実践</td></tr>
<tr><td>エントリー層</td></tr>
</table>

異動や職種転換などの柔軟性を確保する

人事異動や職種転換は、組織の限られた要員を効率的に管理するとともに、**職員の経験の幅を広げ育成につなげる**重要な機会です。介護職員が多様なサービスを経験していることや、ケアマネジャーや相談員などの関連職種を経験することは、全社的な観点を育てることや、利用者の生活を多様な立場から理解することにもつながります。

CASE 18 専門職としてのキャリアアップ支援

株式会社若武者ケア

神奈川県で訪問介護事業をメインに展開する株式会社若武者ケアは、**「組織の階層を上がっていく」キャリアパスを用意する一方で、「専門性を高める」キャリアパスを構築**している。

「組織の階層を上がっていく」方向性としては、「訪問介護員→サービス提供責任者→管理者→エリアリーダー→部長」というキャリアアップが設計されている。サービス提供責任者は、担当件数、経験年数、人材育成ができるかどうかで３段階の等級に分かれている。管理者は、事業所の規模（売上高、職員数）、人材育成ができるかどうかで５段階に分かれている。

「専門性を高める」方向性としては、訪問介護員→サービス提供責任者の後に、ケアマネジャー、看護師、理学療法士、介護スクールの講師などのキャリアアップが想定されている。資格取得はいずれも会社の費用負担であり、看護師の場合はまずは准看護師資格の取得を目指す。理学療法士の場合は夜学に通うことになる。会社としても相当の投資であるとともに、本人の志と努力も問われることになる。「**介護の専門性を突き詰めていくのであれば、医療の勉強をしなければならない**」というのが同社社長の考えであり、医療分野へキャリアの可能性を広げることは、会社としてできるキャリア支援であると考えている。

12 一人ひとりの果たすべき役割や目標につい

人材育成のためには、上位者は職員と話し合いの機会を持ち、職員一人ひとりの「能力や仕事ぶりの把握（評価）→次の目標設定や育成計画→動機づけ・育成→振り返り（評価）」というサイクル全体を回していくことが重要です。（関連：2 5 22 23）

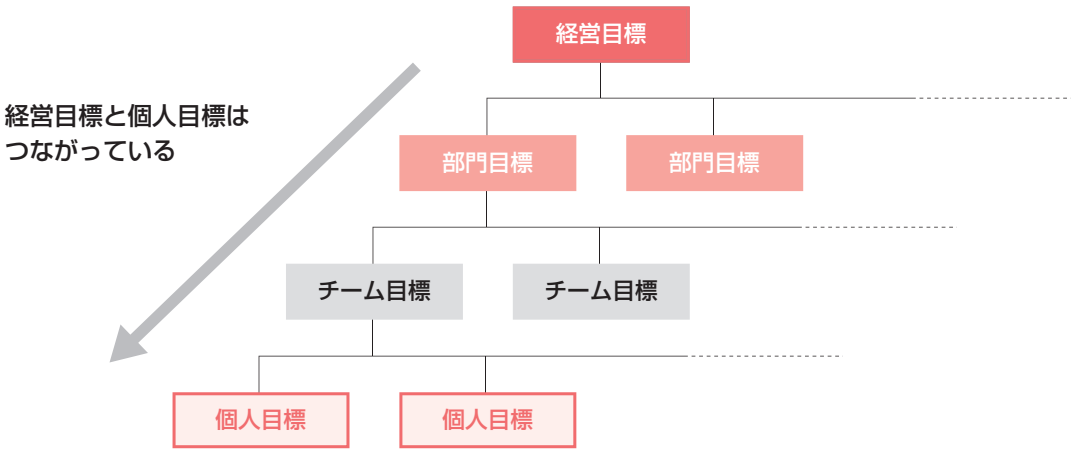
KEY POINT

- □ 経営目標からチーム、個人の目標を導き出す
- □ 目標は懸命に手を伸ばせば届くように設定する
- □ 職員一人ひとりに期待を伝え、モチベーションを高める

● 経営目標からチーム、個人の目標を導き出す

チームや個人の目標設定は、それぞれが思いつくままバラバラに設定することになっては、経営目標の達成や組織力向上にはつながりません。図表のように、チーム、個人が何をすべきか、どのような貢献をすることができるのかを**経営目標から導き出して明示し、これをそれぞれの目標として設定する**ことが重要です。➡CASE 19

図表 経営目標からチーム、個人の目標に至るプロセス



て話し合いを行っている

● 目標は懸命に手を伸ばせば届くように設定する

目標は、すぐに達成できるような簡単な目標では本人の動機づけや成長につながりません。逆に難しすぎる目標ではあきらめが先に立ってしまう場合もあります。「良い目標」とは、懸命に手を伸ばせば届く目標（＝ストレッチ目標）であるといわれています。上位者は**職員の力量やモチベーションの状態をよく見極め、適切なストレッチ目標の設定を支援する**ことが重要です。➡CASE 19

また目標設定は、具体的に「何を」「いつまでに」「どの水準まで」行うのかを明確にしたうえで、役割として認識させ、その達成に向けた具体的な行動につながるようにしましょう。

● 職員一人ひとりに期待を伝え、モチベーションを高める

果たすべき役割や目標についての職員との話し合いに際しては、**一人ひとりに対する「期待」をどう伝えるか**が基本的に重要な点です。目標に取り組む意味や目標達成を通じて成長するイメージを理解させるとともに、法人・事業所が成長を期待していることを伝えることが、本人のモチベーションにつながります。

図表 目標をストレッチする指導方法

目標のストレッチ	懸命に手を伸ばせば届く目標を立てさせる。
	成長のイメージを持たせる。
	成長を期待していることを伝える。

［出所］松尾睦「職場が生きる 人が育つ『経験学習』入門」（ダイヤモンド社）より引用

CASE 19 何度も面談しながら目標設定

株式会社ひいらぎ

埼玉県で訪問介護事業を運営する株式会社ひいらぎは「**キャリアチャレンジ制度**」を導入している。個人の目標は「組織目標達成に貢献できる（連動した）目標であること」と明確に定義し、目標項目は「仕事そのもの、通常業務（日常の定型業務）そのもの」としている。

さらに目標設定に関して「**本人が努力をすれば達成可能な水準であること**」と「**指導育成や援助を行い、また達成できるような仕組みづくりや環境をつくること**」が大切であることを示している。

キャリアチャレンジ制度では、目標設定に至るまでに各所長は**職員と複数回の面談**を行う。会社の理念・目標を十分に理解したうえで、部門目標からブレイクダウンして自分はどのように組織に貢献するのかという視点から目標を検討し、自分の目標を業務の中でどのように実現していくかについて話し合いを行い、目標を確定させる。

達成度は自己評価、上位者評価を経て、最終的には評価委員会で評価し賞与に反映している。キャリアチャレンジでは加点主義をとり、マイナス評価はせず、会社の出せる範囲でプラスにする。

13 仕事ぶりや能力について評価し、面談によ

評価制度を導入する場合、職員が評価の内容に納得できるようなフィードバックの仕組みをつくることが重要です。上位者と職員が話し合いの機会を持ち、評価基準に沿って仕事ぶりや能力について振り返りを行い、次に向けての目標や努力すべきことの共通認識が持てるようにしましょう。

KEY POINT

- □ 求められる人材像を明確かつ透明性ある「評価基準」に反映させる
- □ 評価プロセスの透明性と評価の客観性を確保する
- □ 面談制度を組み込んで、評価を人材育成につなげる

● 求められる人材像を明確かつ透明性ある「評価基準」に反映させる

求められる人材像を評価基準として明確に示すことにより、職員の誰もが努力すべき方向性が明らかになります。また、こうした人材像に照らして職員の行動等を確認するのは、期末の人事評価の時期だけではなく、期中においても必要に応じて行い、**評価基準に沿って必要な支援やアドバイス**ができるようにしましょう。➡ CASE 20・CASE 21

［参考情報］

■介護プロフェッショナル キャリア段位制度（一般社団法人シルバーサービス振興会）
https://careprofessional.org/careproweb/jsp/

■職業能力評価基準のご案内（在宅介護業）（中央職業能力開発協会）
http://www.hyouka.javada.or.jp/user/dn_standards_a247.html

■職業能力評価基準のご案内（施設介護業）（中央職業能力開発協会）
http://www.hyouka.javada.or.jp/user/dn_standards_a253.html

● 評価プロセスの透明性と評価の客観性を確保する

評価プロセスの透明性と評価の客観性を確保するため、評価は直接の上司が一次評価を行い、さらにその上の上司が二次評価を行い、最終的に人事部門が調整を行うのが一般的です。また、**評価のバラツキを小さくするためには、評価者研修の実施がとりわけ重要**です。単に評価に関する技術だけでなく、その背後にある**人事管理制度の考え方や人事方針も含めて共通理解にしていくこと**が求められます。➡ CASE 20・CASE 21

るフィードバックを行っている

面談制度を組み込んで、評価を人材育成につなげる

評価を人材育成につなげるためには、面談制度を組み込むことが必須といえます。それによって、**仕事ぶりの振り返りとともに評価結果を伝え、それが賃金等の処遇にどうつながるのかまで説明**できるとよいでしょう。面談の実施者については、ラポール（信頼関係）構築、傾聴や質問、動機づけ、相手にわかる伝え方など、面談スキルを高めることも重要になります。人材育成のためには、部下の内省を促すことができるような面談を心がけましょう。➡CASE 20・CASE 21

図表 内省を促す指導方法

内省の促進	成功失敗の原因を本人に語らせる。
	成功失敗のパターンを認識させる。
	より良い方法を考えてもらう。

［出所］松尾睦「職場が生きる 人が育つ『経験学習』入門」（ダイヤモンド社）より引用

CASE 20 評価基準、評価プロセスの明確化

有限会社あいネット

奈良県で在宅事業を運営する有限会社あいネットは、**公的機関が提供する既存のモデルを自社版にカスタマイズして評価基準を作成**した。評価要素は「職務遂行のための基本的能力」「技能･技術に関する能力ー基本的事項」「技能・技術に関する能力ー専門的事項」の３つから成っている。

人事評価は年１回で、まず自己評価を行い、リーダー（サービス提供責任者やチームリーダークラス）が一次評価を行う。最終的な評価は代表が判断する。当初は、一次評価を行うリーダーの評価のバラツキがだいぶあった。**評価の目線合わせをするために、年に２回、評価時期に合わせて評価者研修**を行っている。実際の職員について、どう評価するかケース検討を行い、基準を統一する。現在では、評価のバラツキは小さくなっている。

代表と人事部長による面談も継続的に行っている。**評価の納得性を高めることと、育成を目的**としている。面談によるフィードバックを行うことによって、**一人ひとりが会社から求められている役割期待とそれに対する自分の評価を確認**できるようになった。評価や賃金に対する不満の声はなく、人材も定着している。

CASE 21 キャリア段位制度、職業能力評価基準と連動させたキャリアパス

医療法人敬英会

大阪府で介護老人保健施設をはじめ各種介護事業を行う医療法人敬英会は、**「キャリア段位制度」（内閣府）および「職業能力評価基準」（厚生労働省）と連動させたキャリアパスを構築**している。公的基準に照らし合わせて自法人のキャリアラダーの位置づけ・あり方を明確にしたことにより、職員は自法人に期待される人材像に近づくことが、業界全体の中でどのように評価され位置づけられるかわかり、**キャリアアップに対する動機づけ**につながっている。

また、同法人では、評価者は全員、キャリア段位制度のアセッサー講習を受講することを必須としている。これは**評価者としての必要な知識・技術を業界標準レベルで身につける**ことができることに加えて、**評価者自身のキャリアアップにつながることも視野に**入れている。**外に出ても通用するような人材育成を考えていくことは、結果的に法人の人材基盤の底上げにつながる**とともに、個人にとってもメリットは大きい。

14 仕事ぶりや能力について評価し、何らかの処遇改善

賃金は最も重要な労働条件だといえます。法人・事業所にとっては最も大きい経費であり、効果的な配分が求められます。チームや個人の生産性向上やモチベーションアップのためにも、職務内容、仕事ぶりや能力などを適正に評価し、処遇改善につなげることが重要です。（関連：⑮）

KEY POINT

- □ 役割や能力発揮、成果等に応じた処遇の仕組みをつくる
- □ はじめは業務の習熟に応じて昇給できるような仕組みをつくる
- □ 非正規職員に対しても、賃金改善や正規登用等の仕組みをつくる

● 役割や能力発揮、成果等に応じた処遇の仕組みをつくる

職員の処遇制度を考える際、組織上の役割や能力発揮、成果と賃金改定とをいかに連動させていくかということが重要な課題だといえます。たとえば、役割に応じて基本給と役職手当の設定を行い、昇給や賞与は能力発揮や目標達成等の評価に応じて行う方法が考えられます。この場合、極端な成果重視にならないよう、**固定的・安定的に運用する部分（基本給等）と、業績や成果に応じて変動する部分（賞与・報奨金等）を分けて考える**とよいでしょう。➡ CASE 22

● はじめは業務の習熟に応じて昇給できるような仕組みをつくる

賃金には「労働の対価」という側面と「生活の保障」という側面があります。一般に、基本給は「生活給」としてある程度安定的に設定する傾向が強いといえます。とくに一般職員のうちは給与水準も低いことから、上限額や年数など一定の制約は設けるにしても、業務の習熟に応じて給与が上がる仕組みをつくることにより、**スキルアップのための動機づけを図る**ことが重要です。

● 非正規職員に対しても、賃金改善や正規登用等の仕組みをつくる

非正規職員に対しても、時給の引上げや、希望すれば正規職員に登用されるチャンスを与えることが重要です。とりわけ、**時給の水準やその引上げの仕組みの有無は、非正規職員の人材確保や定着に大きく関わる**ところです。なお、非正規職員の処遇に関しては、「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（パートタイム労働法）に則った制度整備が必要です。➡ CASE 23

（賞与、一時金、報奨金、賃金改定等）につなげている

CASE 22 賃金の意味を明確化

社会福祉法人福島福祉会

福島県の社会福祉法人福島福祉会では、月例給の基本給を「年齢給」と「職能給」に分けて運用している。**「年齢給」は年齢に応じて昇給する賃金で、職員の生活の安定を考慮**したものである。**「職能給」は職務能力の伸長に応じて昇給する賃金で、能力や仕事ぶりで差がつくように設計**している。また年齢層によって重視する賃金要素を次のように設定している。

- ○ 30 歳未満　：　年齢給（生活保障）重視
- ○ 31～55歳　：　職能給（能力）重視
- ○ 56 歳以上　：　賞与（業績）重視

賞与は業務成績に応じた成果配分で、成果への貢献に報いる賃金と位置づけている。

昇給や賞与決定のルールは賃金規程に明確に定めている。

CASE 23 「ヘルパーマイスター制度」でヘルパーの時給アップ

株式会社エイチ・エス・エー

神奈川県で在宅介護事業を中心に展開している株式会社エイチ・エス・エーでは「何年働いても時給が一緒」というヘルパーの不満を解消するために、2011 年に「ヘルパーマイスター制度」を導入した。

ヘルパーマイスター制度は、訪問介護部門の責任者会議で約 1 年間の検討を経て導入に至った。

マイスターレベルは５段階あり、各段階の要件として勤務条件、受験資格、学科テスト、実技テストの要件等が規定されている。同制度の特色は「評価をしない」ということで、**すべての要件が客観的に判断でき、何を目指すべきなのかを明らかにした**ことである。等級が上がるごとに時給がプラス 30 円、プラス 60 円、プラス 100 円というようにアップする。その他、パート職員全員に対して勤続年数・勤務時間数・マイスターレベルに応じて賞与を年２回支給するなど、**非正規職員のモチベーションに配慮**した取り組みを行っている。同制度により時給アップに結びつくだけではなく**「ヘルパーが今の自分のレベルを客観的に確認し、これからどのような知識・技術を身につければよいか」を理解**することができ、ヘルパーのモチベーション向上、定着率向上につながっている。

図表　エイチ・エス・エーのヘルパーマイスター制度

マイスターレベル	アシスタント	スタンダード		プロフェッショナル	
	Ⅰ等級	Ⅱ等級 A	Ⅱ等級 B	Ⅲ等級 A	Ⅲ等級 B
期待されるレベル	実務経験の少ない登録ヘルパー	登録ヘルパークラス		新人と同行ができる。また、初回サービス等のケアをこなせ、改善案を提案できる。	
役職		介護員		介護員	
勤務条件	面接後契約したもの	□ 入社３ヶ月以上経過した者		□直近１年間の累計勤務時間が 600 時間を超えている者 □又は、介護福祉士資格保持者で直近１年間の累計勤務時間が 200 時間を超えている者	□介護福祉士資格保持者で直近１年間の累計勤務時間が 600 時間を超えている者
受験資格			全研修受講（６回）	上級研修受講（２回）	
チェック表		85%以上（目安）		90%以上（目安）	
学科テスト		90%以上（再提出可能）		85%以上（目安）	
実技テスト		なし		85 点以上（目安）	
技術・マナー		□調理 □買い物 □衛生 □洗濯 □清掃	□挨拶 □見だしなみ □言葉遣い □敬語の活用	□移乗 □車イスの操作 □ベッドの操作 □清拭 □足浴 □入浴介助 □トイレ介助 □服薬介助 □食事介助・水分補給 □事故・苦情報告書の書き方 □ヒヤリハット報告書の書き方 □ケア内容の改善提案	
知識		□感染症についての基礎知識 □活動記録書の書き方 □介護保険制度に関する基礎知識 □報告・連絡・相談の基礎 □ケア内容書（手順書）の理解		□認知症について □医学一般 □訪問介護計画書の読み方 □介護予防について □緊急時の対応法 □薬の基礎知識 □自立支援法の仕組み □疾病についての基礎知識	
会社の仕組み		□会社の理念 □会社事業内容の理解 □会社組織の理解 □出勤・休暇について			
教育				□ 新人ヘルパーの同行トレーニング	
時給	1050～1430 円	チェック表クリア＋0円	プラス 30 円	プラス 60 円	プラス 100 円

C：評価・報酬

15 賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確

賃金制度の安定的な運用と透明性の確保は、法人・事業所と職員との信頼関係のベースという意味でも重要です。基本給、諸手当、賞与といった賃金項目をどう組み立て、それぞれにどのような性格や意味合いを持たせるのかを検討し、職員に明確に示せるようにしましょう。（関連：14）

KEY POINT

- □ 昇給や賞与支給の考え方、ルールを明確にし、共有する
- □ 賃金に不満があった場合に、意見聴取や個別の話し合いの機会を設けるなど、フォローアップを行う

● 昇給や賞与支給の考え方、ルールを明確にし、共有する

賃金の考え方は、経営の判断で決まりますから、個々の法人・事業の状況に応じて違いがあり、一律的に論じられるものではありません。ただ、基本的な考え方としては、**「安定的に運用する部分」と「業績や成果に応じて配分する部分」を分けて考える**ことが一般的だといえるでしょう。たとえば、基本給は勤続年数や能力向上に応じて少しずつでも昇給できるようにし、賞与・一時金等は業績に対応して支給するなどです。また役職に対する手当、専門職としての資格に対する報酬、各種手当の考え方も明確にしておくことが必要です。➡CASE 24（関連：CASE 22）

図表 賃金の考え方の例

賃金項目		賃金の性格
月例給与	基本給	・所定労働時間に対する基本的報酬 ・仕事の成果や能力発揮に対する報酬
	諸手当	・基本給の補完（職務・役割関連手当、割増手当、生活関連手当、等）
賞　　与		・法人・事業所の業績に応じた報酬 ・チームや個人の貢献度や功労に応じた分配 ・月例給与の補完
退 職 金		・勤続功労に対する報酬 ・在籍中の貢献度に対する報酬

［出所］平成 23 年度「介護事業所における賃金制度等実態調査結果報告書」（公益財団法人介護労働安定センター）をもとに作成

に示している

● 賃金に不満があった場合に、意見聴取や個別の話し合いの機会を設けるなど、フォローアップを行う

賃金については、最も職員の関心の高い労働条件ですから、その査定結果に不満を持つ人も出てきます。こうした**不満は放置せず、早い段階で把握し解決していく**努力が必要となります。個別の面談の中で本人の納得性を確保できることが一番望ましいといえますが、ほかにも人事制度に関する定期的なモニタリング（アンケート調査等）や相談窓口の設置など、フォローアップの体制づくりが重要です。➡ CASE 25

CASE 24 昇給や賞与支給の考え方の明確化

医療法人敬英会

大阪府の医療法人敬英会では、昇給や賞与支給の考え方を、次のように明確に示している（同法人賃金規程に基づき作成）。

- 賃金
  - 所定内賃金
    - 基本給（基礎給＋地域給）：人事考課により昇給
    - 諸手当（役職手当、等級手当、資格手当、デイ手当、ユニット手当、調整手当）
  - 所定外賃金 ── 夜勤手当、遅出手当、車両手当、通勤手当、残業手当、表彰一時金、特別手当
  - 賞　　与 ── 個人の評価や期待値、法人の業績を鑑みて支給（夏季賞与、冬期賞与、決算賞与）

基本給と諸手当の性格は次のように示している。

- **世間相場を反映**　→　基礎給、地域給、資格手当（職種別）
- **組織への貢献を反映**　→　等級手当（等級別）、役職手当（役職別）

賞与算定は（基本給＋等級手当＋役職手当）×倍率を基準とし、評価（役職・等級・人事考課結果）を加味して支給する。決算賞与は業績連動とし、決算の状況を鑑みて支給の可否および金額を決定する。

CASE 25 ES アンケートによる制度モニタリング

医療法人宮城会

奈良県の医療法人宮城会は、定期的に **ES アンケートを実施し人事諸制度に関するモニタリング**を行っている。アンケートは選択肢を選ぶものに加えて、自由記述欄を設け、職員が日頃思っていることを自由に記入できるようにしている。アンケートの結果は職員にも公開し、意見を踏まえて制度の改善に反映させている。

事例プラスα

領域C「評価・報酬」に関連する、現場の職員を巻き込んで人事制度の整備に取り組む事例を紹介します。

CASE 26 1年間のプロジェクト活動でキャリアパス制度設計

株式会社スマイル

神奈川県で在宅介護事業を運営する株式会社スマイルは、キャリアパスの設計にあたって、社内の主要メンバーを集めてプロジェクトチームを結成した。メンバーは、人事課長、事業所の所長、介護スタッフ、ケアマネジャー、看護師等で7～8名で構成された。

プロジェクトでは「何のための教育なのか」「わが社はどこに向かおうとするのか」「わが社らしさとは何か」といった問いからスタートした。月1～2回程度、本社に集まりプロジェクトミーティングを実施。プロジェクト方式で進めることにより、**メンバーの人材育成や教育・研修の重要性に対する意識が高くなった。**また**自社の「らしさ」を具体的な言葉に表現することができた**ことの意義が大きい。

CASE 27 全社的な職員参画型プロジェクトで人事制度改革

医療法人敬英会

大阪府の医療法人敬英会は、2012年に新たな人事制度改革プロジェクトを立ち上げた。プロジェクトメンバーは理事長、法人本部の幹部職員、および現場の主任～施設長クラス以上約30名（各事業所1～3名程度）であった。月1回の定例会議の後に、プロジェクト会議を行うこととした。いずれも4つの拠点をつなぐTV会議で行われた。

プロジェクトの進捗については常に全職員に情報発信するようにし、**「関係者しか知らない」という状況にならないように配慮**した。

職員参画型の改革プロジェクトの推進を通じて、**①職員の当事者意識の醸成**、**②方針・方向性の共有**、**③制度に対する納得性の確保**、**④経営方針と現場の実情双方に沿った人事制度の構築**につながっている。

CASE 28 現場の意見を踏まえた人事諸制度の改定と運用

医療法人宮城会

奈良県の医療法人宮城会は、職員の離職防止と定着促進を進めていくために、3年ほど前にＥＳアンケートを実施した。アンケートの結果、「給与の決め方が不透明」「評価がされない」「ルールがあるかないかわからない」という多くの意見を踏まえて就業規則の見直しや人事考課制度の導入を行った。

同法人の人事考課は「共通項目（＝部門や職種共通に求められる項目）」と「専門項目（＝部門別・職種別に求められる項目）」で構成されている。前者は事務長が原案を作ったが、後者は各部門に「自分たちはどういうことを評価してほしいのか」という視点から原案を作成してもらった。

「共通項目」は25項目あり、管理者についてはそのうち5項目は部下からの評価を取り入れている。部下からの評価を取り入れることにより、部下との信頼関係がわかるとともに、管理者に緊張感を持って仕事をしてもらう効果があると同法人の事務長は感じている。

「専門項目」作成を委ねられた各部署では、約半年にわたり管理者や主任が中心になってミーティングで検討を重ねた。「**自分たちで作った評価基準に責任を持たせたい**」という方針のもと、作成された原案は理事会で大きく変更されることはなくそのまま運用することにした。そのため、各部署によって項目の数やレベル感が異なっている。その後の見直し・修正も各部門に任せている。

これまで曖昧だった制度やルールを明確にすることに加えて、**現場のニーズに対応する方法をとることにより、職員の満足度が上がっている。**

D 人材育成

		あてはまる	どちらかというとあてはまる	どちらかというとあてはまらない	あてはまらない
16	職員のスキルアップのための研修方針があり研修を行っている	4	3	2	1
17	外部の講習会や資格取得等のために支援を行い、職員のスキルアップを行っている	4	3	2	1
18	新人に対する教育（OJT や新人研修等）を体系的に行っている	4	3	2	1
19	管理職層やリーダー層育成のための教育に力を入れている	4	3	2	1
20	将来のキャリアについて、支援（相談、研修等）やアドバイスを行っている	4	3	2	1

D いかに人材を育成するか

一般に介護職は、自分の技術や能力の向上に対して強い意欲やこだわりを持っています。こうした成長意欲に応えるため、研修の充実など人材育成の仕組みを整えることが重要であり、このことは職員の長期定着を図るうえでもカギとなります。

■ こんな問題はありませんか？

法人・事業所における人材育成への取り組みが不十分だと、職員の「管理者が人を育てる気がない」「この事業所で働き続けていても成長できない」といった不満が高まり、次のような組織上の問題の発生につながります。

- 研修体系が整備されていないため、いつまでたっても事業所内の人材が育たず、介護の質が向上しない
- 人材が育たないために既存の職員の負担が減らない
- 事業所内に育成を軽視する風潮が生まれ、職員の多くが向上心を失ってしまう
- 新入職員等に対する丁寧な指導等が行われず、早期離職者が増加してしまう
- 専門職として成長意欲の高い人材が、より成長できる機会を求めて他の法人へ流出してしまう

■ 改善に向けて考えてみましょう

職員の能力の底上げを図り、成長意欲の高い優秀な人材を引きつける

法人・事業所における人材育成体制の整備・強化を進めることは、職員の能力の底上げ、ひいては介護サービスの質の向上につながります。そのため、事業所内部での OJT や座学研修の実施、外部研修への派遣、近隣事業者との連携研修などの様々な機会を通じて職員の育成を図ることが重要です。こうした取り組みが、専門職としてキャリアアップしたいと考えている人材の定着に結びついていきます。

また、人材育成の体制を整えることは、転職者も含め求職者を自法人・事業所に引きつける効果が期待されます。このため、育成に向けた取り組みは、採用時のアピールポイントとして、積極的に外部へ発信することも重要です。

改善を進めるうえでの基本的な視点

□ 人材育成を通じ、専門職の仕事に対するこだわりに応える

介護事業所で働く職員の多くは、介護福祉士や看護師、セラピストなど対人援助の専門職です。一般に専門職は自身のスキルや能力の向上に対する強いこだわりを持っており、法人・事業所としても、そうした成長意欲に応える教育研修の体制整備を図る必要があります。また、その場合には、OJT のみならず Off- JT も活用するとともに、外部での教育研修も含め、あらゆる機会を通じて人材育成を図る姿勢が求められます。

□ 人材育成への取り組みを対外的に PR することで新たな採用にもつながる

事業所における人材育成の充実は、既存の職員の定着に有効なだけでなく、新たな人材の獲得に際しても大きな強みとなります。事業所内の人材育成体制を整え、対外的に PR を行うことにより、新規学卒者のみならず転職者も含め、スキルアップができる機会を求めている人材を広く引きつけることが可能となります。

□ 介護技術だけでなく、マネジメント能力の育成も重視する

介護人材の育成といった場合、一般的にはケアに関する技術だけに目が行きがちです。しかし、介護事業所も目標を持って経営が行われており、また、多くの人が働く組織であることから、マネジメント能力も重要になります。現に、管理者やサービス提供責任者、フロアリーダーなどのマネジメント能力が職員の定着に大きな影響を与えており、彼（彼女）らのマネジメント能力の育成に向けた方策を講じる必要があります。

［参考情報］

■「介護事業所の採用・定着に向けたポイント」（公益財団法人介護労働安定センター）
http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h25_t_chousa_bessatsu_1.pdf

16 職員のスキルアップのための研修方針が

人材育成を行うにあたって基本となるのは、各職員に必要なスキルアップの方向性を示し、それに沿った研修方針を定めることです。また、その方針に則して、日々の業務をはじめ、様々な場面での研修が行われることが重要です。

KEY POINT

- □ 研修ニーズを把握し、専門職の成長意欲に応える
- □ 日々の業務の中での様々な機会が育成につながると認識する
- □ 自法人で対応できない研修ニーズに対して、他法人との連携も視野に入れる

● 研修ニーズを把握し、専門職の成長意欲に応える

事業所で働く職員には、介護技術やアセスメント、医療的ケアなど多様な研修ニーズがあります。また、役職者であれば人事労務管理をはじめとしたマネジメントスキルの習得のニーズもあります。

法人・事業所は、職員の研修ニーズを把握し、専門職の成長意欲に応えられるよう、以下のような各能力開発の特性を踏まえ、人材育成のための環境や教育研修体制を整える必要があります。そうした取り組みが、**成長機会を求めスキルアップを志向している専門職の定着促進にもつながる**といえます。（関連：CASE 18）

図表 能力開発の形態とそれぞれのメリット・デメリット

能力開発の種類	メリット	デメリット
OJT	・実施に向けた経費が不要である。 ・実践的な技術、知識を伝えることが可能である。	・育成担当者の質により技術や知識にバラツキが生じる。 ・ある程度熟達した人材の育成には不向きである。
Off-JT	・介護関連理論や法令等の教育が行いやすい。 ・他の法人や事業所の職員と接することで、現場業務だけでは得られない視点や考え方を知ることができる。	・費用や準備のための時間を要する。 ・習得した内容について現場ですぐに活用することが困難なケースもある。
自己啓発支援（SDS）	・通信講座等であれば、場所と時間を選ばずに学習が可能である。 ・やる気のある人材の成長意欲に応えることが可能となる。	・費用が発生する。 ・取り組み方が個々の職員任せになるため、成果にバラツキが生じる。

あり研修を行っている

● 日々の業務の中での様々な機会が育成につながると認識する

介護の現場においては、前頁の図表のような教育研修や日々の業務はもちろん、サービス担当者会議をはじめとする地域の専門職との協働の場など、あらゆる機会が人材の成長につながります。こうした中で、OJT や研修等の育成効果を高めるためには、**上位者等による事前事後のしっかりとしたフォローが重要**になります。日々の業務においてもスーパービジョン※等の手法を活用し、学びの内容の振り返りを行うことが必要です。

※対人援助職の資質や技能の向上のため、熟達した指導者（スーパーバイザー）が助言を与えながら行う教育のこと。

● 自法人で対応できない研修ニーズに対して、他法人との連携も視野に入れる

中小規模の法人では、研修にかかる費用や指導者等の確保の問題から、職員の育成・研修ニーズに、十分な形で対応できない場合もあります。こうした問題に対し、自法人のみでは対応が難しい研修ニーズや大規模に実施したほうが育成効果が高まると考えられる研修等については、近隣地域の他法人と連携して育成に向けた取り組みを進めることも有効です。➡ CASE 29

また、他法人との連携については一時的なものとせず、**地域の事業所が連携して連絡会などを設立し、定期的に勉強会などを行う**といったことも考えられます。

CASE 29 地域法人間の連携による研修体制の充実

社会福祉法人桜井の里福祉会

新潟県内で特別養護老人ホームなどを運営する社会福祉法人桜井の里福祉会では、著名な外部講師を招聘する際やより多人数での合同研修が有意義な際など、古くから親交の深い**近隣の３法人と合同で研修会を開催**している。

同法人による地域の法人との連携は、中越地震の際に大規模災害に対しては単独の法人での対応が難しいと考え、**水害や地震等の緊急時に備えた相互協力協定**を締結したことがきっかけであった。その後、連携による取り組みの範囲が防災分野から徐々に拡大し、現在のような形で**人材育成分野にまで広がり**を見せている。

また、連携３法人では、年間を通じて各法人の職員が希望する他法人の施設へ赴き、他法人の施設で研修を受ける「**交換研修派遣**」も実施しており、桜井の里福祉会の場合、直近１年間で 10 名程度の職員を他の２法人へ派遣し、併せて他の２法人から 10 名程度の職員を受け入れている（派遣期間は２～３日）。研修の内容は、派遣先の法人の介護技術等を現場での実践を通じて習う形が中心であり、参加する職員は希望者のみならず、法人から指名し、研修を受けることもある。

加えて、スポーツ大会などのイベントの開催や１法人が運営する保育施設の他の２法人の職員による利用などの相互交流・連携も行われており、年々、結びつきは強まっている。

なお、上記のような法人間の連携の取り組みは、３法人の枠を超えた広がりを見せており、近年では地域内の 10 数法人が連携した大規模な地域研修会なども開催されることもあり、また、認知症ケアや小規模多機能型居宅介護のあり方など、テーマを決めたうえで専門的な研修も行われている。

こうした取り組みは、**人材育成の幅の拡大のみならず自法人や他法人のそれぞれの特徴の理解促進に**つながり、**地域包括ケアの構築に向けた多職種協働の基盤づくり**にも大いに役立っている。

17 外部の講習会や資格取得等のために支援

現在、介護職のための様々な研修や講習会が行われています。外部研修の中には、内部研修では対応できないテーマを扱ったものも多く見られます。また、介護業界には、資格が必要な仕事も多く存在します。事業所には、こうした外部研修の受講や資格取得を応援する姿勢が求められます。

KEY POINT

- □ 職員に対し、外部の研修等に関する情報提供を行う
- □ 外部研修等へ参加する際の時間と費用への配慮を行う
- □ 研修中の人のやり繰りの問題に対応する

● 職員に対し、外部の研修等に関する情報提供を行う

現在、多様な事業者団体や専門職団体の主催により、介護職を対象とした様々な研修・講習会が行われており、こうした外部研修には、下記のようなメリットがあると考えられます。しかしながら、現場の職員がそうした外部の研修情報等を普段の業務の中で目にする機会は、さほど多くありません。また、関心のある研修等を自分で探すよう指示をしても、情報源が身近にないために積極的な動きにつながらない可能性があります。

このため、事業主や管理者が、事業者団体や専門職団体のホームページ、介護専門誌などから**収集した研修関連の情報等を、現場職員に対して定期的に提供する**ような取り組みを行うことが求められます。また、必要に応じて**研修に参加すべき人材を事業主や管理者が指名（指名研修の実施）**するようにしましょう。

〈外部研修参加のメリット（例）〉

- ●事業所内部の研修では身につけることが難しい知識や技能の習得
- ●他事業所の職員との交流を通じた自事業所の課題や強みの再認識
- ●普段あまり接点のない多様な専門職とのネットワークの構築
- ●研修で学んだ内容の事業所内へのフィードバックによる内部職員のレベルアップ

［参考情報］

■講習会／イベント情報（公益財団法人介護労働安定センター）
http://www.kaigo-center.or.jp/search/index.html

■イベント・セミナー情報（独立行政法人福祉医療機構）
http://www.wam.go.jp/content/wamnet/pcpub/top/seminar/

■研修案内（中央福祉学院）
http://www.gakuin.gr.jp/training/

を行い、職員のスキルアップを行っている

● 外部研修等へ参加する際の時間と費用への配慮を行う

現場の職員は、仮に関心がある外部研修等があったとしても、費用（研修受講料や研修会場までの交通費など）や研修に参加する時間の問題から受講を躊躇してしまいがちです。このとき、法人・事業所に望まれるのは、**費用を法人負担としたり、研修参加に要する時間を勤務時間扱いとするなど、研修への参加を積極的にバックアップする**姿勢です。

職員によるすべての研修参加希望に対応することは、難しい面があると考えられます。しかしながら、一律に参加を認めないのではなく、たとえば、研修内容の業務や本人のキャリア形成への有用度などを判断し、有用度が高いものに対しては参加を認めたり、あらかじめ研修参加規定を定めて年間の参加回数や参加に要する費用の上限を設定するなど、ケースバイケースで判断をする姿勢が求められます。➡ CASE 30

● 研修中の人のやり繰りの問題に対応する

法人として外部研修への参加をバックアップする姿勢を示したとしても、現実的に「自分が抜けてはシフトが回らなくなる」という状況では職員は参加を躊躇してしまうと考えられます。

こうした事態に対応するため、職員の研修参加を見越した、基準よりも多めの人員配置や、研修参加も念頭に置いたシフトの調整、また、休日や夜間の受講を勤務扱いとする対応など、**職員が人のやり繰りの問題を気にせずに外部の学びの機会に参加できる環境を整備する**ことが求められます。➡ CASE 30（関連：CASE 11）

CASE 30 研修参加規程に基づく費用等の支援など外部研修に参加しやすい環境の整備

株式会社アール・ケア

岡山県内で通所介護事業などを手がける株式会社アール・ケアでは、人材育成に力を入れており、社外の研修や学会について積極的に職員の参加を進めている。

同社では職員から外部研修等への参加希望があった場合、内部の「**研修参加規程**」に基づいて法人としての費用等の支援レベルを判定している。希望のあった研修の内容が、**①業務に有益だと判断される場合には研修費・交通費・宿泊費を補助したうえで有休扱いでの参加を認め、②有益性が判断しがたい場合は研修費だけを補助、③学会発表であれば交通費や宿泊費、日当に加え研究そのものに要する費用（研究費）も全額支給**している。

加えて、各事業所の職員数を人員配置基準よりも少しだけ多めに配置（常勤換算 0.3 人程度）することにより、**有益な研修があった場合に現場の人繰りの問題で参加を断念してしまうことがないよう配慮**を行っている。

18 新人に対する教育（OJTや新人研修等）

介護の現場では、職員の離職、とくに入職後１年以内での早期離職の問題が非常に大きくなっています。早期離職を防ぐためにも、新人に対する教育を体系的かつ丁寧に行い、組織として気にかけているという姿勢を示すことが重要です。

KEY POINT

- □ 新人に対する教育指導の体制を整える
- □ 指導の際の内容や質のバラツキを防ぐよう、指導内容・方法の共通化を図る
- □ 教育指導を担当させることで、教える側の成長にもつなげる

● 新人に対する教育指導の体制を整える

介護未経験者や非福祉系学部出身の新規学卒者が増加しつつある現在の新人教育の現場では、かつてのように「先輩の仕事を見て自分の仕事を覚える」というやり方は、通用しなくなってきています。その点を認識し、**新人職員に対しては、新しい職場での孤立を防ぎ、入職初期段階で丁寧な対応を行うことが早期離職を防ぐために必要**です。

新人をフォローする体制として最も一般的なものの一つであるチューター制度（事業所によってはメンター制度、プリセプター制度など）は、**新人に対して先輩職員を「世話係」として配置**し、公私にわたる相談に対応することで新人の職場での孤立防止と早期育成を図る取り組みです。

➡ CASE 31

● 指導の際の内容や質のバラツキを防ぐよう、指導内容・方法の共通化を図る

新人育成において問題となることの一つは、**教育指導を担当する人材の質や能力により、新人職員に対する教育の内容にバラツキが生じてしまう**点です。そこで、指導の際のバラツキを防ぐため、以下のような取り組みが必要になります。

〈教育指導のバラツキ防止策（例）〉

- 指導役となる先輩職員の人選への配慮（力量や指導力のある人材の選定）
- 多様な視点からの指導ができるよう複数の指導役となる人材の選定
- 指導内容・方法に関するマニュアルの整備
- 指導内容の漏れ等を防ぐチェックリストの整備

を体系的に行っている

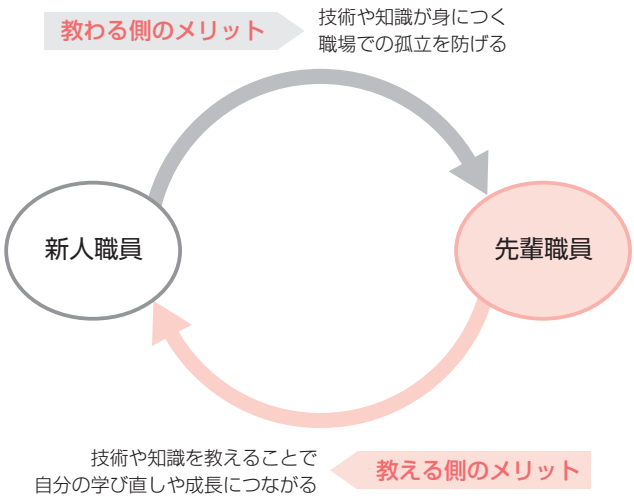
● 教育指導を担当させることで、教える側の成長にもつなげる

チューター制度など指導役を決めることのメリットは、新人職員だけでなく育成を担当する先輩職員や上位者の成長も促される点です。図表のように、**技術や知識を他者に教えることを通じて自身も学びを得る「ラーニング・バイ・ティーチング（learning by teaching）」という考え方**がありますが、教育指導を担当することは、まさに教えることを通じて学ぶ機会となります。

入職から数年を経て一通りの業務に対応できるようになった人材の中に、もう一回り成長をさせたいと考える職員がいる場合、新人育成担当などを任せることが成長につながる可能性があります。

［参考情報］
■「OJT 担当者のための新任職員育成ハンドブック」（兵庫県社会福祉協議会 社会福祉研修所）
http://www.hyogo-f-kensyu.jp/syokuba/handbook.pdf

図表 ラーニング・バイ・ティーチングの効用



CASE 31 新人職員に対する先輩による指導制度「ママ・ベビー制度」の実施

社会福祉法人鶯園ロングステージ

特別養護老人ホーム等を運営する社会福祉法人鶯園の神戸事業部（ロングステージ）では、新人職員に対して業務指導や新社会人としての私生活面でのフォローを行う入職数年目の先輩職員を配置している。

先輩職員と新人との関係は、いわゆるチューター制度と呼ばれるものと同じであるが、同法人においては「**ママ・ベビー制度**」と呼ばれ、先輩職員が「ママ」（母親）としての愛情を持って「ベビー」である新人を指導するという意味合いがあり、「ベビー」の成長度合いにより、同制度が適用される期間は異なっている（平均６ヵ月程度）。

現状、**「ママ」となる職員は、技術や人柄、指導力が一定水準にあると施設側が判断した人材**が選定されており、教わる側の新人のみならず**教える側である「ママ」においても、基本的な技術や知識を一からおさらいをする機会**となり、学びにつながっている。

また、同法人では、現在「ママ・ベビー制度」の効果を高めるべく、現場職員へのヒアリングを通じて新人職員が身につけるべき技術や知識の要件を整理しており、「ママ」と「ベビー」が同じチェックリストに基づいて導入時の研修を行うことにより、指導項目に漏れが生じないような体制の整備を進めている。

19 管理職層やリーダー層育成のための教育

介護人材の育成については、一般的にケアに関する技術に重点が置かれるのではないでしょうか。しかしながら、サービス提供責任者やフロアリーダーなどのマネジメント能力が人材定着に与える影響も大きく、マネジメント能力の育成方策を講じる必要があります。

KEY POINT

- □ 部下の評価・指導能力を教育する
- □ リーダーシップ能力を向上させる
- □ 経営者自らも関わって経営全般への意識を高める

● 部下の評価・指導能力を教育する

マネジメントとは、法人・事業所が所有する**資源や資産（ヒト・モノ・カネ・情報）などを管理し、事業計画や目標の実現に向けて活用すること**を指し、労働集約型の産業である介護業界ではヒトすなわち**人材のマネジメントが最も重要**になります。

人材マネジメントに関しては、評価、報酬、配置、能力開発などからなる人事制度の構築と、マネジャーによる職員の動機づけといった大きく２つのアプローチがあります。こうした人材マネジメントに関する知識や能力は事業主や管理者のみならず、特養のフロアリーダーや訪問介護事業所のサービス提供責任者などにおいても重要であり、現場でも人材のマネジメント力向上に向けた取り組みを進める必要があります。

● リーダーシップ能力を向上させる

リーダーシップとは人を動かす力です。向かうべき目標を提示し、その目標の実現に向けて集団をまとめ上げて職員全体を導くとともに、その目標達成のために様々な工夫を施していくことをいいます。

図表のような誤解があるように、リーダーシップは一部の人材が有していればよいという特別なものではありません。事業主や管理者だけではなく、**リーダーシップは事業所内で指導的な立場にある職員には必要とされるもの**です。権限の委譲や挑戦的な仕事への参画機会の提供、外部研修への派遣などを通じて各階層の職員が身につけられるよう支援を行うことが求められます。

に力を入れている

図表 リーダーシップに関する誤解（例）

×	リーダーシップは、事業主のみが保持していればよい。
○	リーダーシップは、サービス提供責任者やフロアリーダー等の現場の取りまとめ役にも必要。
×	職員を強引に引っ張っていくのがリーダーシップである。
○	職員が働きやすく能力を発揮しやすい環境を整えるのもリーダーシップである。
×	リーダーシップは、生まれもっての素質、天性のものである。
○	リーダーシップは、教育により身につけることが可能である。

● 経営者自らも関わって経営全般への意識を高める

マネジメント力やリーダーシップは、介護技術と異なり、事業所の通常業務を通じた OJT だけで身につけていくのには限界があります。そこでマネジメント力やリーダーシップを高めるためには内外の研修等を活用する必要があります。

しかしながら、多くの事業所においては、管理者や職員が目の前の利用者への対応に忙殺されてしまっており、マネジメントに関する研修等は後回しになってしまうケースが見られます。こうした問題を防ぐためには、**経営者自らマネジメントに関する教育指導に直接関わっていく姿勢を示す**ことも重要になります。➡ CASE 32（関連：CASE 34）

CASE 32 経営者自らが講師を務めるリーダー研修の実施

株式会社森伸

三重県伊勢市で通所介護や訪問介護事業などを手がける株式会社森伸では、「**キャプテンコーチング**」および「**リーダーズ研修**」というマネジメント研修を実施している。

たとえば「リーダーズ研修」は、同社の幹部層が**次世代の管理者やマネジメント人材候補として選定した職員を対象**として、通常の勤務が終了した夜間の時間帯に月 1 回の頻度で行われ、年間 10 回を 1 セットとして開催されている。同研修の実施時から法人の代表者自身が講師を担当しており、1 回の研修の準備に代表が徹夜を繰り返すことも多い。

研修の内容は、「リーダーとは ?!」というテーマで参加者がグループワークを行い、自分がなりたいリーダー像を固めていくものや、自社の施設を視察した際の気づきや CD や DVD を視聴した感想などをレポートにまとめるものなど様々であり、研修全体の基本的なコンセプトは「自分の頭で考える力」を養うことにある。

代表によれば、自分が一線を退いた後も森伸という会社が継続していくために、自分に変わって経営を担う人材が必要だと考えており、そうした**経営人材には自分の頭で徹底的に考える習慣が必要**との観点から上記のような研修を実施しているという。同社のマネジメント研修は、参加した職員から「成長できる」と評価が高く、毎年、継続受講を希望する職員も複数見られるとのことである。

20 将来のキャリアについて、支援（相談、研

多くの職員は、自身の将来のキャリアについて不安を抱えています。事業主や管理者は、そうした不安を解消し、職員が将来に対する希望を持って生き生きと働けるよう、適切な支援やアドバイスなどを行う必要があります。（関連：11）

KEY POINT

- □ 将来のキャリア目標を描けるようサポートする
- □ 将来に関する相談を受ける際には、意見を一方的に押しつけるのではなく、傾聴を心がける

● 将来のキャリア目標を描けるようサポートする

職員がOJTや研修を通じて成長したとしても、その技術や能力を生かして事業所の中でより活躍する機会を得ることができなければ、その事業所で働く意欲が低下してしまいます。そこで人材育成の体制とともに整備すべき点の一つが、**昇進・昇格のために必要な業務経験、従事期間、熟達水準などを整理した「キャリアパス」を定め、職員が将来のキャリアの見通しを描くことができるようにする**ことです。このため、事業所におけるキャリアパスを構築し、その能力に見合ったポストや経験機会の提供、処遇を行うことにより職員の中長期的なキャリア形成を支援することが重要です。

なお、中小規模の法人などでこれが難しい場合、**積極的に対外活動の場に参加させ、研修講師や研究関連のキャリア形成を支援する**など、介護職としてだけではない他のキャリア形成を支援していくことも考えられます。➡ CASE 33（関連：CASE 18・CASE 21）

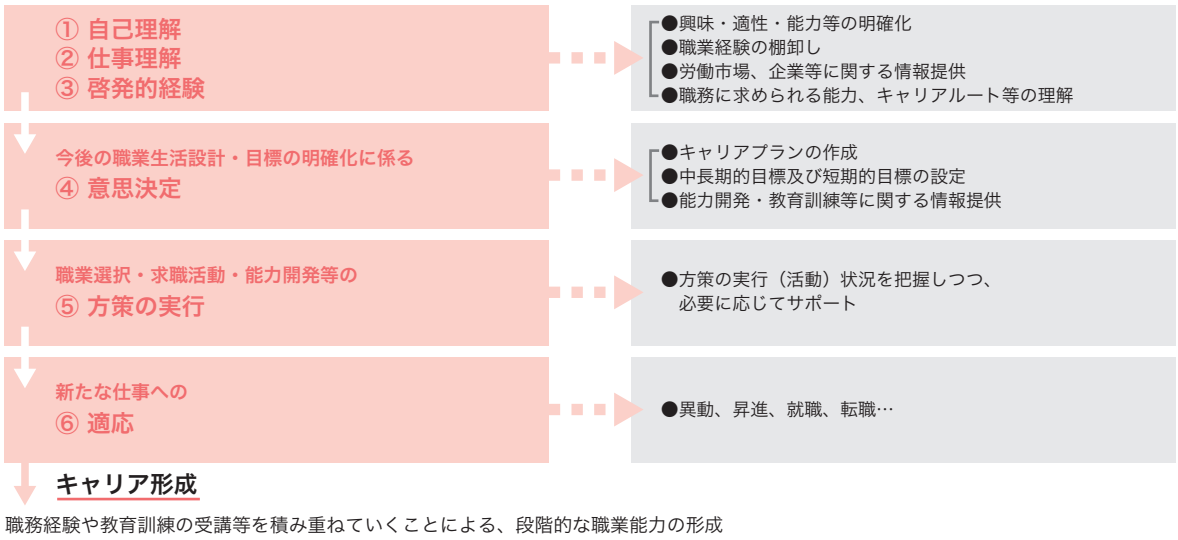
［参考情報］
■キャリアパスモデル等の公表について（厚生労働省）
http://www.mhlw.go.jp/topics/2009/10/tp1023-1.html
■介護プロフェッショナル キャリア段位制度（一般社団法人シルバーサービス振興会）
https://careprofessional.org/careproweb/jsp/
■「キャリア支援企業好事例集」（中央職業能力開発協会）
http://www.career.javada.or.jp/id/career/contents/code/5-4

修等）やアドバイスを行っている

● 将来に関する相談を受ける際には、意見を一方的に押しつけるのではなく、傾聴を心がける

職員は、将来の自身のキャリアのあり方について多くの不安を持っており、面談の機会等にその不安について上位者に相談をすることがあります。その場合には、一方的に自分の考えを押しつけるのではなく、**受容的・共感的な態度で真摯に聞く「傾聴」を心がけ**ながら、**具体的なアドバイスを行う**ことが有益です。また、その職員のこれまでの仕事の経験や発揮した能力を振り返る**「キャリアの棚卸し」（能力、経験）や、「何をしたいのか」（目標）、「何をするべきか」（使命感・価値観）といったキャリアに対するセルフイメージの確立を支援**したうえで、アドバイスを行うことも重要です。（関連：CASE 19）

図表「キャリア・コンサルティング」の流れ



［出所］キャリア・コンサルティング（厚生労働省）
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/shokugyounouryoku/career_formation/career_consulting/index.html

CASE 33 職員の多様なニーズに対応したキャリア形成の支援

株式会社アール・ケア

株式会社アール・ケアでは、職員のキャリア形成において現場のスタッフから現場リーダー（主任）、管理者へというラインがあり、多くの人材がこのラインに沿ってキャリアを積む形が一般的となっている。しかしながら、現場での介護実務に対するこだわりが昇華し、ケアの技術や考え方を深め、新しいケアの方法論に関する研究などに力を入れたいと考える職員も少ないながら見られる。

同社においては、面談等で研究活動面でのキャリア形成を志向する職員がいた場合、業務時間外に取り組むよう促すのではなく、**職員の意向を尊重し、業務の一環として研究活動に取り組めるよう支援**を行っている。そして成果を上げた場合には、**会社の知名度や介護技術の向上に寄与している**との考えから、サービス提供責任者やフロアリーダー等と同格の主任級として処遇する形をとっている。

また、同社の主力サービスである通所介護事業所の職員であっても、他のサービス事業所への異動を認めるなど通常のラインとは異なるキャリア形成を認め、また、それを積極的に評価することにより、職員の多様なニーズに対応し、**「やる気のある人材は、社内で必ず活躍の場を見出せる」という環境を構築**している。

事例プラスα

項目⑲「管理職層やリーダー層育成のための教育に力を入れている」に関連する事例を紹介します。

CASE 34 新卒採用時からの体系的・計画的な人材育成

株式会社若武者ケア

神奈川県で訪問介護を中心に事業展開をしている株式会社若武者ケアは、「**介護未経験者をゼロから育成する**」ことを基本方針として、一般の大学の新卒採用を中心に行っている。新卒中心なので、**採用計画に連動して出店計画、教育計画を立てることができる**ようになった。また**経験者よりも自社のケア方針、営業の考え方、必要な業務知識やスキルなどを教育しやすくなった**という。同社の大まかな教育ステップ、教育機会は以下の体系で行われている。

教育ステージ	主な内容
内定者教育	●入社後、スムーズに仕事をしてもらうことが目的 ●介護職員初任者研修、実務者研修の受講（会社の費用負担） ●希望者にはアルバイト（保険外サービス、事務手伝い等） ●月１回の来社（コミュニケーションが途切れないような配慮）
入社１年目教育	●年間教育計画に沿って１年後にサービス提供責任者になることを目標とした教育。教育内容は社会人教育、ケア、営業、事務等について、OJT、Off-JT、外部会議・連絡会への出席、自己啓発（e-ラーニング、読書）等、重層的に構成されている。それぞれの領域ごとに先輩社員が教育担当としてつく。１ヵ月のサイクルで学ぶべきことが明確化されており、それに対して「得られたこと・残された課題」を本人と教育担当者が一緒に振り返る形で進めていく。
サービス提供責任者 （新任および現任者）	●全５回の研修にてサービス提供責任者の役割・責任、業務についての習得。５回目にテストを受けて終了。サービス提供責任者を一度に全員集めることは難しいので、教育担当者がエリア単位で出向いて行っている。 ●ケース検討会を月１回のペースで開催。講師は持ち回りで行う。担当外のケースを知り、視野や力量を広げることが目的。
管理者、 エリアリーダー	●「管理者塾」：社長による管理者教育。毎月テーマを決めて、事業所計画の共有、経営学、ケーススタディなどを実施。 ●月１回の管理者会議、エリアリーダー会議：定例の会議体を「育成の場」でもあると位置づける。現場の状況をもとに、課題・問題点の発見や改善・解決策をどう講じていくのかを考える機会となる。 ●幹部候補生と目される管理者・エリアリーダーには、経営者視点の意識を醸成することを狙いとして、月１回の経営者会議（経営者と取締役による会議）にも参加させている。
任意研修	●「ビジネス塾」：一般教養を磨くための読書会を開催している（論語、孫子、武士道などの古典、松下幸之助、稲森和夫といった名経営者等）。 ●「資格試験勉強会」：介護福祉士、社会福祉士、介護支援専門員、衛生管理者等、社長主催の資格試験対策（試験直前には合宿もあり） ●「准看リハ勉強会」は、看護学校、理学療法士の学校に通う職員が、月１回集まり現状報告や試験対策を行う。

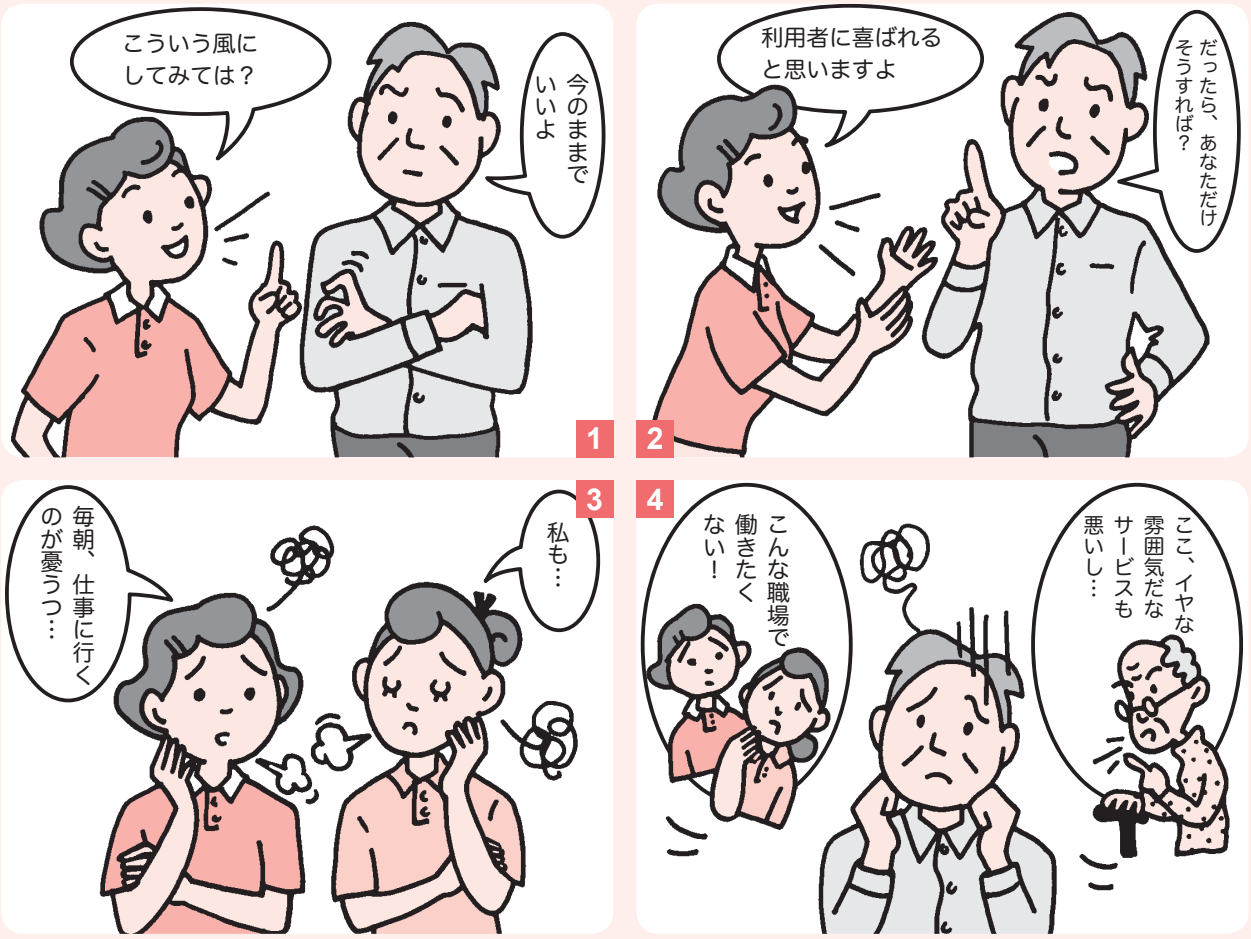
法人・事業所の風土

		あてはまる	どちらかというとあてはまる	どちらかというとあてはまらない	あてはまらない
21	挨拶・声かけ、認める・ほめるといった組織風土がある	4	3	2	1
22	職員が、自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	4	3	2	1
23	新しいアイデアを取り入れたり、難しい課題に取り組んだりする組織風土がある	4	3	2	1
24	質の高いケアへの意識や向上心を持つ職員を育てる組織風土がある	4	3	2	1
25	自主性を尊重し、仕事を任せ、それを支援する組織風土がある	4	3	2	1

E 法人・事業所の風土をいかに改善するか

組織風土とは、組織のメンバーが共有するものの見方・考え方・感じ方などで、職員の意欲やものごとの判断の仕方、行動、コミュニケーション等に直接・間接に影響を与えます。組織の発展や職員の意欲と成長にとってプラスの影響を与える組織風土を築きたいものです。

■ こんな問題はありませんか？



たとえば、現場の意見を聞かない、あるいは意見を言っても反応やフィードバックがないという組織だと、職員は「どうせ言ってもムダ」という組織風土になってしまい、自らの仕事や組織に対する思い入れも小さくなってしまいます。

また、失敗を責めるような組織だと、ミスやクレームを隠したり、失敗を恐れて新たなことへのチャレンジをしようとしない組織風土が醸成されてしまいます。

上司と部下、同職種･他職種とのコミュニケーションが悪い組織だと、相手を認めない、足を引っ張る、ハラスメントが横行する…といったギスギスした職場になる恐れもあります。

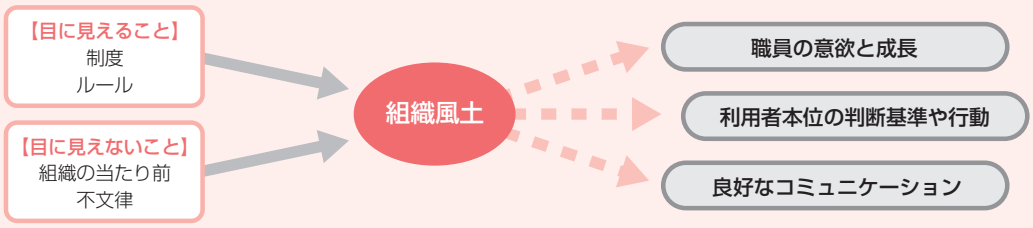
■ 改善に向けて考えてみましょう

● 「目に見えること」「目に見えないこと」の両面から組織風土を変革する

組織風土は、組織の共通の価値観ともいえます。組織風土を形成する要因は様々ですが、制度やルールなど“目に見える”形になっていることと、ルールがあるわけではないけれど組織の当たり前になっていることや不文律などの“目に見えない”ことの両面から考える必要があります。

とくに組織の中の「当たり前になっていること」や「不文律」が、職員の意欲や成長に悪影響を及ぼしていないか、利用者本位の判断基準や行動を阻害していないか、チーム内のコミュニケーションを阻害していないか、常に点検することが必要です。

図表 組織風土の形成と影響



改善を進めるうえでの基本的な視点

□ 職員が共通の思いを持って働けるような一体感ある職場の雰囲気づくりをする

職員が同じような気持ちで働くことができるようにするには、法人･事業所の経営理念･ビジョン、経営目標など組織全体に対する共通の理解を徹底させて、職員の進むべき方向性（ベクトル）を一致させることがまず重要です。また、日常的なミーティングも含め、様々な形での話し合いを活発にさせることによって、自分の仕事だけでなく組織全体を盛り立てていこうという前向きな姿勢が生まれます。

□ 小集団活動や全社プロジェクト活動などの参画型組織運営で現場の巻き込みを図る工夫をする

現場の知恵や活力を生かす方法に、小集団活動、全社プロジェクト活動、委員会活動などがあります。押しつけではなく、現場の主体性を重視し、職員が参画意識を持てるよう進めていくことが重要です。参画型の運営が職員のやる気を高め、良い結果を生み出す原動力になります。

□ フェイス・トゥ・フェイスの対話重視、かつ IT も効果的に活用して風通しの良い職場をつくる

組織における対話は、風通しの良い組織風土をつくるうえで重要です。１対１の面談、定例会議、日常の情報共有、ケース検討会などの各種活動において対等な立場で「対話」ができる場をつくることが重要です。そうしたフェイス・トゥ・フェイスを重視しつつ、事業拡大に伴い社内 LAN や電子メール、SNS など、ICT を使う工夫も効果的に取り入れていきましょう。

21 挨拶・声かけ、認める・ほめるといった組

挨拶・声かけ、認める・ほめるといった組織風土があることは、チームとして力を結集する出発点となります。職種、雇用形態、年齢、学歴、就業動機などが多様な人材が働く介護の現場では、お互いを認め合うことがコミュニケーションを円滑にし、信頼関係を形成する基礎となります。

KEY POINT

- □ まずは上位者から挨拶・声かけを行い、風通しの良い職場をつくる
- □ 良い点はタイムリーに具体的にほめるなど、互いに認め合う
- □ 結果がうまくいかなくてもそこから学んだり、良い点を探したりしてカバーする

● まずは上位者から挨拶・声かけを行い、風通しの良い職場をつくる

挨拶は部下からしてくるもの、などと思ってはいないでしょうか。**「挨拶はまず上位者から」が基本**であると心得ましょう。また、コミュニケーションには社内 LAN 等の **ICT（情報通信技術）を効果的に活用する**ことも考えましょう。➡ CASE 35

ほめることや感謝を伝えることを仕組み化して「サンクスカード」や「他者の良い点探し」などを実践している事業所もあります。ただし、そうした取り組みを形式的・画一的に行うと「やらされ感」だけになってしまいかねないので、気をつけましょう。➡ CASE 36

● 良い点はタイムリーに具体的にほめるなど、互いに認め合う

良い点はできるだけタイムリーにフィードバックしましょう。忘れたころに言われても実感が乏しくなってしまうからです。フィードバックする際は、**「どのような行動が、なぜ良かったのか」をできるだけ具体的に伝える**ことが、本人にとっても次の成長につながる学びになります。

● 結果がうまくいかなくてもそこから学んだり、良い点を探したりしてカバーする

人は失敗から多くのことを学びます。たとえ結果がうまくいかなくても、そこから何を学ぶかが大切で、上位者には部下の振り返りを促進させることが求められます。

また、取り組んだこと自体や取り組み姿勢、プロセスの中で一つでも良い点を探して、本人に伝えましょう。まず**先に良い点を伝え、次に改善点を話し合う**ことが重要です。

織風土がある

CASE 35 グループウェアの活用でコミュニケーションの活性化

株式会社やさしい手仙台

宮城県で在宅介護事業を運営する株式会社やさしい手仙台では、会社の規模が大きくなるにつれて社員の顔が見えにくくなり、メンタル面を理由とする離職が目立ってきた状況から、これは社員の状況把握やコミュニケーションが不足しているからではないかと同社社長は考えた。

そこで従業員の毎日の状況を把握するために、**グループウェア※を利用して全職員が日誌を配信**することにし、業務上のことだけではなく気楽な内容もどんどん書いてもらうようにしたところ、職員の変化を把握することができるようになった。たとえば、急に日誌の記述が短くなったり、急に真面目な内容になったりすることなどから、**職員の精神面の変化が読み取れることが多い**という。また、グループウェアで気軽に会話をすることが社長を含めてメンバーの楽しみにもなったり、コミュニケーションがとりにくかった店舗間でもコミュニケーションがとれるようになり、結果として**離職率の改善にもつながっている**という。

※グループウェアとは、企業内 LAN を活用した情報共有のためのシステムソフトウェアの総称。

CASE 36 「サンクスポイント」の導入で感謝の気持ちを意識させる

株式会社ひいらぎ

埼玉県で訪問介護事業を運営する株式会社ひいらぎは、職員に「ありがとう」という**感謝の気持ちを意識させる**ことをねらいとして「サンクスポイント」を導入し、職員間で「ありがたい」「助かる」と思ったことを月に３つ投票してもらうことにした。その内容は「わからないことを教えてもらった」など、どんな小さなことでもよい。そして、感謝された職員・感謝した職員の両方にポイントを付与し、個人と部門で表彰して報奨金を出している。ポイントは蓄積され、年間のトータルでも表彰している。

CASE 37 事業所内でのサークル活動を通じた風通しの良い風土の形成

有限会社アンビション

茨城県水戸市でグループホームや訪問介護事業を運営する有限会社アンビションは、異業種企業に勤めていた代表の経験から「自分が上司からされて嫌だったことはしない」「職員の働きやすい職場環境をつくる」という強い想いのもと、成果を上げた職員が適正に評価される仕組みの導入や研修の充実、代表による日々の声かけなど多様な取り組みを通じて風通しの良い職場をつくり、高い定着率を実現している。

同社が手がける取り組みの中で、組織風土の形成に最も良い影響を与えているものの一つは、職員有志による「フラダンスサークル」に関するものである。女性職員により結成された同サークルは、業務時間外の集合練習や地域イベントへの参加などの活動を行っているが、衣装購入費の支援、練習場所や発表機会の提供、活動風景を編集した映像作成などの形で、会社ぐるみでその活動を応援している。

こうした**インフォーマルな活動は、職員がお互いの人柄をより深く理解することに**つながっており、また、そうした活動を法人や代表者自らが積極的に支援することで、組織内の**家庭的な雰囲気、自由にものが言い合える雰囲気の醸成に成功**している。

22 職員が、自由にアイデアや意見を言える組

対人援助サービスである介護の仕事は、利用者との接点である現場での気づきや意見が何より重要になります。現場の職員が自由にアイデアや意見を言える組織風土を形成することは、職員の主体性が向上すると同時に、利用者本位のサービス実践にもつながります。（関連：2 5 12 23）

KEY POINT

- □ 他者の意見もよく聞き、建設的に意見を出すようにさせる
- □ 意見を聞いたら必ず何らかのリアクションをする
- □ 現場だけに閉じこもらず、全社的な視点に立つ発想を育てる

● 他者の意見もよく聞き、建設的に意見を出すようにさせる

職員が活発にアイデアや意見を出すことのできる組織風土の形成のためには、頭からの否定や批判は厳禁です。まずは、自由に意見を出し合え、他者の意見もよく聞くようにする雰囲気づくりが大切です。さらに、**建設的に意見を出したり相手にわかるように説明したりすることができるように指導・支援する**ことが大切です。➡ CASE 38・CASE 39

● 意見を聞いたら必ず何らかのリアクションをする

せっかく現場の声を集めても、経営側が聞きっぱなしで、それに対する反応がなければ、職員は「言ってもムダ」と、だんだん意見を言わなくなってしまいます。現場の意見をすべて取り入れることは難しいかもしれませんが、**検討のプロセスや結果、今後の対応などを知らせるといったリアクションを必ずする**ことが重要です。

● 現場だけに閉じこもらず、全社的な視点に立つ発想を育てる

現場での気づきや意見は重要ですが、**目の前の事象や自分の関心事だけにとらわれてしまうことも往々にしてある**ものです。現場だけに閉じこもることなく、全社的な視点に立つ発想を育てていくことが重要です。経営情報の共有、他部門・他サービスの経験、全社プロジェクトへの参画、外部研修への参加など、**視座が一段階高くなるような機会をつくる**ようにしましょう。

織風土がある

CASE 38 徹底した合議制による意思決定と自由に意見を言える風土形成

株式会社エイチ・エス・エー

神奈川県で在宅介護事業を展開する株式会社エイチ・エス・エーでは、会議を大切にしている。**社長であろうと役職者であろうと一般社員であろうと議論は平等であるという考えのもと、意思決定は合議制にしている**。たとえ社長が提案したとしても、メンバーの合意を得なければ決定することはできない。多数決ではなく、全員が納得するまで検討を重ねるのが同社のやり方である。人数が多い会議は深く議論することができないため、３～６人程度を会議の単位としており、同社の責任者会議も６人で構成されている。同社で唯一、社長がトップダウンを発揮するのは、緊急時対応のみである。

同社では、**提案者や挑戦者に責任をとらせるということはしない**ことを組織基準にしている。責任はすべて社長がとることを前提に、提案や挑戦を歓迎している。また、個の力が組織の力になると考えているので、あえて「理念に染める」といったことや「合わない人を排除する」といったことがないようにしている。こうした考え方が浸透し、職場でお互いの意見を尊重し自由に意見を言える組織風土につながっている。

CASE 39 アイデアコンテストの実施と報奨金制度

株式会社リブライズかっこうの森

青森県で介護事業を運営する株式会社リブライズかっこうの森では、新たなアイデアを出したり新しい取り組みをすることを重視している。たとえば一つの仕組みとしては、月１回の「**アイデアシート**」や年に１回の「**アイデアコンテスト**」を定例としている。優れたアイデアには報奨金や副賞があり、チームで頑張ろうとするモチベーションにもつながっている。介護職の創造性を育むうえでも重要な取り組みであるという。

同社では職員からのアイデアや意見を促進させるために、社長から問題提起や提案をすることも多々ある。社長の問題提起に対して、「どうせやるなら、もっとこうしたほうがよい」「こんな工夫をしたらよいのでは」など、職員の側の発想もさらに広がるという。社長が提案しても、職員の賛同が得られなければ取り組みはうまくいかないので、職員の理解と合意を大切にしている。経営トップも含む全社でのアイデア発想と討議の結果、現在実施しているユニークな取り組みの例としては、次のようなものがある。

◇**「ぐっどです報告書」**：職員のちょっとした気遣いや心に残った言動を専用シートに記入し、本人に渡す。スタッフルームにも壁一面に貼り出すことにより、職員同士の気づきと気遣いの連鎖になっている。

◇**「入社日お祝いカード」**：施設長が全職員にあて、日頃の労いと感謝を込めて入社日に自筆のお祝いカードを贈る。何年か続けるうちに双方向的なコミュニケーションにつながっている。

◇**「やりがいシート」**：仕事以外の自分の得意なことを仕事に生かすために目標設定し、上司がそれを支援する。上司が仕事以外の職員の良い面を意識することができる。

◇**「介護って○○○がええねん！」**というボードに全職員が自分なりの答えを書いて写真を撮りホームページ上に掲載している。職員が介護職の良さを自問自答し、介護の仕事に自信を持てるような風土につながっている。

◇**パートも含む全職員への名刺作成**：管理職以外の肩書きは、職種に関わらず全員「ライフサポートスタッフ」とした。職種間の連携・連帯感を高めることにもつながっている。

◇**「こどもアルバイト制度」**：職員の子供に１週間に１時間程度の職場体験が随時できるようにし、職場や仕事の理解、高齢者理解、お金の理解を深めてもらう。加えて、未来の介護士の担い手を増やしたいという思いもある。

◇**家族への「お年玉＆お手紙」**：職員の家族にお年玉と「日頃こんな働きっぷりをしています」という上司からの手紙を渡す。「家族の喜んだ顔が見られた！」「手紙を家宝にする」というほどの反響があった。

「**介護の仕事のやりがいや面白さを感じられるようにするにはどうしたらよいか**を常に問いかけている。企画倒れのものもたくさんあるが、良いと思ったことは何でもやってみる。良い効果があることは継続的に実施することが大切。介護の仕事は創造的であるはず。創造性を駆り立てるような仕掛けが重要ではないか」と同社社長は言う。

23 新しいアイデアを取り入れたり、難しい課

新たなアイデアを取り入れること、難しい課題に取り組むことは、組織の革新や職員の成長にとって重要です。法改正やマーケットの変化など、様々な外部環境の変化に対応していくためにも、「新しいこと」「難しいこと」にも果敢に取り組む組織風土を醸成したいものです。（関連：2 5 12 22）

KEY POINT

- □ チャレンジを奨励し評価する仕組みをつくる
- □ 組織・チームでも取り組むチャレンジングな目標設定をする
- □ 取り組みを推進するファシリテーターを育てる

● チャレンジを奨励し評価する仕組みをつくる

目の前の仕事に手一杯で忙しい状況では、新しいことにチャレンジをしようとする意欲が湧きにくいもの。**新しいことにチャレンジすること自体を評価基準の中に取り入れたり、報奨金の対象にするといった工夫も必要**でしょう。「言い出しっぺが損をしない」「責任は上がとる」「失敗をとがめない」「いつでも相談に乗るし、いつでも支援する」といった空気づくりも重要です。

● 組織・チームでも取り組むチャレンジングな目標設定をする

組織・チームで目標設定をして取り組むことで、風土がガラリと変わるということがあります。チャレンジングな課題に対し、皆で知恵を絞り、意見を出し合い、力を結集することで、**問題意識の共有、対話の促進、チームワークの改善など、組織力の強化に**もつながります。➡ CASE 40（関連：12）

● 取り組みを推進するファシリテーターを育てる

会議等の対話や決議の場面において、中立の立場で、参加者の意見を引き出したり、論点を整理したり、対立する意見を収束させて合意に導く役割を果たす人のことをファシリテーターといいます。ファシリテーターには、管理者に必要なヒューマンスキル（対人スキル）とコンセプチュアルスキル（概念化スキル）の両方が求められ、**組織風土の改革においては、その取り組みを推進するファシリテーター役を担える人材の育成が重要**になります。

題に取り組んだりする組織風土がある

CASE 40

第三者評価を受けることにより目標達成意欲の醸成

社会福祉法人郡山福祉会

福島県の社会福祉法人郡山福祉会の特別養護老人ホームうねめの里では、福祉サービス第三者評価の受審を目標に、2013年より1年間かけて**自分たちのサービスについて振り返り、課題の掘り起こし、改善活動**を行った。

公表されている評価項目に沿って「自分たちは十分にできているかどうか」を自問しながら、改善点・課題点を見出し、対策を講じていった。活動の推進機関としては、既存の定例会議である「チーフ会議」（主任以上～施設長までの役職者の会議）と「リーダー会議」（主任と生活相談員、ケアマネジャーの会議）、および「基本ケア委員会」（全職員が食事・排泄・入浴・リネン・余暇の5チームのいずれかの委員会に所属している）を設定した。基本的には、チーフ会議で検討し決定した方針を主任が持ち帰り、リーダー会議と基本ケア委員会で分担しながら進めるようにした。

第三者評価という1つの目標に向かって皆で取り組むことにより、何より**職員の一体感と目標達成意欲の醸成につながった**ことが大きく、とくに主任クラスに変化が見られ、**部下を育てようという自覚や行動が見られるようになった**という。

離職者が最も多かった平成22年度当時に17.4%であった離職率はそこから徐々に改善し、第三者評価に取り組んだ後の直近年度の離職率は1.2%となった。また、**「何が良いサービスなのか」「地域貢献とは何なのか」「利用者本位とは」という課題に対して職員が本気で考え行動するようになった。**地域貢献のためには事業を継続させることが大切であり、「残らないと」ということが職員間の合言葉になったという。こうして高まった気運を継続させることが重要であると考え、施設長は引き続き福祉QC活動※に取り組んでいる。

※福祉QC活動：日本福祉施設士会が推進している改善活動。QC（quality control）活動とは、品質管理や業務改善のための手法で、組織・チームの課題を明確にし、一定の活動期間を定めて具体的な問題解決に結びつけるもの。福祉分野に応用した活動を推進している。（http://www.dswi-sisetusi.gr.jp/kaizen/kaizen.html）

24 質の高いケアへの意識や向上心を持つ職

「やりがい」や「自己成長」は、介護職員にとって非金銭的な報酬の主要な要素に挙げられます。人を育てている組織は、評価制度や教育制度が充実しているとともに、学び合う雰囲気があります。学び合う組織風土が醸成されれば、自ずと高い問題意識や向上心が育まれます。（関連：領域 D）

KEY POINT

- □ 介護の仕事の意義、使命、やりがいの浸透を徹底する
- □ 具体的な取り組み例をもって、人を育てる組織であることを伝える
- □ 職員間の対話を通じて学び合う機会を設ける

● 介護の仕事の意義、使命、やりがいの浸透を徹底する

仕事の意義や使命、やりがいを伝えていくということは、職員のモチベーションを保つうえでも大切です。介護の仕事に関しては、「仕事のわりには賃金が低い」「休みが取りにくい」「ケアに不安がある」といった職員の不満や不安が多い現実があります。**「何のための仕事なのか」「誰のための仕事なのか」「この仕事に大切なものは何か」について、常に立ち戻って考えられるような拠り所をつくる**こと、そして、**介護の仕事に誇りと自信を持てるようにする**ことが重要です。

● 具体的な取り組み例をもって、人を育てる組織であることを伝える

OJT、Off-JT、資格取得支援などの具体的な取り組みは、職員に対して「人を育てる組織である」という重要なメッセージにもなります。継続的に教育研修が行われるなど学習することを支援していくような風土を形成することによって、職員にとって**「自分が成長できる」機会や場があることが、「ここでがんばろう」という意欲と行動に**つながります。➡ CASE 41

● 職員間の対話を通じて学び合う機会を設ける

「対話」や「フィードバック」は、人材育成上、重要な機能を持ちます。人は他者を通じて成長するという面が大きいからです。具体的には、**ケース検討会を定期的に行ったり、委員会活動やプロジェクト活動において対話を促進したり、１対１の面談機会を設ける**など、職員間の対話を通じてお互いに気づきや学びにつながる機会を仕組み化していきたいものです。

員を育てる組織風土がある

CASE 41 継続的な研修受講による学びの風土づくり

社会福祉法人郡山福祉会

福島県の社会福祉法人郡山福祉会の特別養護老人ホームうねめの里では、施設の研修計画に従い職員に外部研修を受ける機会をできるだけ多く設けている。

外部研修は、福島県社会福祉協議会の社会福祉研修事業を活用し、職員の経験年数と成長に合わせ、段階を経てスキルを上げていけるよう計画を立てている。また、経験を積んだ介護職員には「認知症ケア（実践者研修・実践リーダー研修・指導者養成研修）」「ユニットケア（ユニットリーダー研修）」「介護福祉士実習指導者講習」「介護プロフェッショナルキャリア段位制度（アセッサー講習･外部評価審査員講習）」等に積極的に参加させ、職員のキャリアアップにつなげている。一方、介護福祉士の資格取得も支援していて、勤務時間内で試験対策の講座や模擬試験を受け、今年は７名が受験している。

内部研修にも外部の力を借り、市内の専門学校の先生による「介護技術講習」や、福島県社会福祉協議会による「人材育成出前研修」、助成金を活用した職員研修「職員キャリアアップ研修（社会福祉法人に求められる人材像を理解しキャリアパスに基づく自己成長を実現する）」「コンプライアンス･リスクマネジメント研修」「コミュニケーション研修」、介護労働安定センターによる「リーダー管理職研修・リーダー候補者研修」等を実施したり、他法人の研修に参加し、福祉ＱＣ活動について学ぶ機会を得ている。

研修受講には時間とコストがかかることは確かであるが、**良いサービスのためには自分たちがレベルアップしていかなければならないということを皆が自覚し共有するようになってきた**ので、お互いに時間調整や相互支援をしながら、**研修受講が可能な体制づくり**を進めている。

外部研修への継続的な受講者の派遣は、施設内の学びの土壌づくりにもつながっている。**核となる役職者が同じ研修を受講するので、共通の知識、経験、言葉を持つことになる**。とくに施設長を支える立場にある役職者の力量向上はめざましいものがあるという。

また、施設内研修も、現場の職員のスキルアップや意識の変化につながっている。集合研修を皆が受けることにより、**「学ぶことが大事と考える風土、勉強する風土」ができた**と施設長は言う。

25 自主性を尊重し、仕事を任せ、それを支援

現場の自主性を尊重し、仕事を任せることによって、発想の広がりや新たなことにチャレンジする意欲が生まれます。細かいことまで上から指示を出しては、現場は「考えること」を放棄してしまいます。適切に「任せる」ためには、実は管理者の高いマネジメントスキルが求められるのです。

KEY POINT

- □ 仕事は放任せずに、定期的な状況把握と支援を行う
- □ 職員が自ら考え行動できるよう、指導できるリーダーを育てる

● 仕事は放任せずに、定期的な状況把握と支援を行う

任せるということは「放任する」ことではありません。大枠の方針や基準を伝えるとともに、定期的に状況を把握し、必要な支援を行うことが欠かせません。**「何を」「いつまでに」「どの水準まで」を明確にする**とともに、どのくらいの頻度で進捗状況の確認をすればよいかを任せる相手と相談して設定しましょう。

チームや個人の力量・モチベーションの状態と、仕事の大きさやレベルをマッチングさせることも重要です。任せる相手の力量が低い場合は、できることから少しずつ任せていく方法が考えられますし、力量が高い場合は大きな仕事、レベルの高い仕事を任せることができます。ただし、いくら能力や意欲が高くても常に高い負荷をかけ続けるとバーンアウトの原因にもなるので、**負荷の程度やオン・オフの切り替えなど、管理者は多面的に見て配慮する**ことが大切です。➡ CASE 42

図表 相手の力量に応じた仕事の任せ方

相手の力量・習熟度	任せる仕事の大きさ	進捗管理のスパン	関わり方、支援の仕方
高い ↑ 低い	大きい ↑ 小さい	長い ↑ 短い	コーチング型（相手に考えさせる） ティーチング型、カウンセリング型（教える・アドバイスする、相談に乗る）

する組織風土がある

● 職員が自ら考え行動できるよう、指導できるリーダーを育てる

現場での柔軟な対応や適切な判断を求められる介護の仕事は、「言われたことしかやらない」「指示がないと動かない」という受け身の姿勢では務まりません。職員が自ら考え行動できるようにするためには、単に任せればよいというわけではなく、指導できるリーダーの存在が必要ですので、**方針や基準を示し、必要な知識・技術を教えたり、意見や考えを引き出したりすることができるようなリーダーを育てていく**ことが求められます。

CASE 42 「任せる」と「必要な支援」により主体性のある風土の形成

株式会社ライフサービス

愛知県と福井県で介護事業を展開する株式会社ライフサービスのデイサービス（福井県）では、平成25年に県の補助金制度をきっかけに、**現場の管理者が主導する形で「利用者の心身のリハビリ」を目的とした農作業推進**を行った。

利用者には無理強いはせず、やりたい人がやりたい時に取り組むようにしたが、興味を持って取り組む人が多かった。この取り組みを通じて次のような効果があった。

①農作業を通じて、利用者に自分の農業経験を話してもらい、そのことが脳の活性化につながるという回想法の効果が得られている。身体を使うことによって身体機能の維持・向上にもつながっている。
②利用者の精神的な安定にもつながっている。土にさわるということや、作業をしながらの会話などを通じて、ストレスの発散につながっているものと思われる。
③利用者同士、利用者・職員間のコミュニケーションの活性化につながっている。「いつ収穫する」とか「収穫したらどうやって食べるか」など、農作業や野菜の調理方法という共通の取り組みを通じて会話が広がっている。
④職員の活性化にもつながっている。通常の業務に加えての農作業なので大変であるが、職員も利用者と同様、楽しんでいる様子がうかがわれるという。土が嫌いという人はおらず、農業を知らない職員も生き生きと農作業に携わっている。
⑤部門間の助け合いも促進されている。もともと仲の良い職場であるが、デイサービスで行っているこの取り組みを併設の訪問介護や居宅介護、厨房が連携し、皆で休みの日の水やりや草取りなどを助け合いながら取り組んだ。

同社は「楽しく仕事をする」ことをモットーに、**現場のことは現場に任せ、現場の判断や創意工夫を生かす**ようにしている。もちろん**任せっきりではなく、経営者が定期的に事業所を訪問し、必要なサポートを行っている**。「任せる」、そして「必要な支援を行う」ことによって、このような主体性のある職場風土づくりが実現できているといえる。

雇用管理改善に関する主な参考資料

相談窓口

■介護労働者の能力開発、雇用管理等

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

■労務管理、職場環境

都道府県労働局（労働基準監督署、公共職業安定所）
http://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/

主な相談内容	相談先
・解雇・賃金不払い等の労働条件に関する相談 ・労災保険に関する相談 ・労災年金受給者の年金・介護に関する相談 ・賃金・退職金などについての相談 ・職場の安全衛生・健康管理に関する相談 ・労働時間に関する相談	労働基準監督署
・求人・求職の相談 ・雇用保険の手続き※1 ・育児休業給付・介護休業給付について ・雇用促進のための各種助成金等について※2 ・高齢者継続給付について ・高齢者・障害者・外国人等の雇用管理に関する相談	公共職業安定所 （ハローワーク）
・職場における男女の均等な取り扱いに関する相談 ・職場におけるセクシュアルハラスメントに関する相談 ・母性健康管理に関する相談 ・育児・介護休業等に関する相談 ・パートタイム労働法に関する相談	都道府県労働局 雇用均等室

※1　ハローワークインターネットサービス　https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance_guide.html
※2　雇用関係助成金のご案内（厚生労働省）　http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/koyouantei.html

■健康保険制度

全国健康保険協会（協会けんぽ）
http://www.kyoukaikenpo.or.jp/

■厚生年金保険

日本年金機構
http://www.nenkin.go.jp/n/www/index.html

■高齢者、障害者の雇用管理改善等

高齢・障害・求職者雇用支援機構（都道府県高齢・障害者雇用支援センター）
http://www.jeed.or.jp/location/ks/index.html

参考情報サイト

■ワーク・ライフ・バランス

「仕事」と「介護」の両立ポータルサイト（内閣府）
http://wwwa.cao.go.jp/wlb/ryouritsu/index.html

両立支援のひろば（厚生労働省）
http://www.ryouritsu.jp/index.html

■母性健康管理

女性に優しい職場づくりナビ（一般財団法人女性労働協会）
http://www.bosei-navi.go.jp/

■介護プロフェッショナル キャリア段位制度

一般社団法人シルバーサービス振興会　キャリア段位事業部
https://careprofessional.org/careproweb/jsp/

■職業能力評価基準

中央職業能力開発協会（JAVADA）
http://www.hyouka.javada.or.jp/user/dn_standards.html

参考となるマニュアル

◎**介護事業所の採用・定着に向けたポイント（公益財団法人介護労働安定センター）**
http://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/page5.html

◎**介護事業者のための雇用管理改善ガイドブック（公益財団法人介護労働安定センター）**
http://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/page4.html

◎**雇用管理改善のための業務推進マニュアル（公益財団法人介護労働安定センター）**
http://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/page3.html

◎**介護労働者の労働条件の確保・改善のポイント（厚生労働省）**
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/gyosyu/kantoku/090501-1.html

◎**訪問介護労働者の法定労働条件の確保のために（厚生労働省）**
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/gyosyu/kantoku/041115-1.html

調査結果（統計データ）

■給与水準

厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/chinginkouzou.html

■介護労働実態調査

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

事例として掲載している法人一覧

	法人名	所在地※1	主な事業内容	職員数※2
株式会社・有限会社	株式会社リブライズかっこうの森	青森県	通所介護／認知症対応型共同生活介護／居宅介護支援	76名
	株式会社やさしい手仙台	宮城県	訪問介護／通所介護／居宅介護支援	192名
	有限会社プライマリー	群馬県	通所介護／小規模多機能型居宅介護事業／サービス付き高齢者向け住宅	約80名
	有限会社アンビション	茨城県	認知症対応型共同生活介護／短期入所生活介護／通所介護	58名
	株式会社ひいらぎ	埼玉県	訪問介護／放課後等デイサービス／身体障がい者居宅介護	67名
	有限会社アイフレンド	千葉県	認知症対応型共同生活介護	40名
	株式会社ソラスト	東京都	訪問介護／通所介護／短期入所生活介護	約2,500名
	東電パートナーズ株式会社	東京都	訪問介護／認知症対応型共同生活介護／居宅介護支援	約1,200名
	株式会社若武者ケア	神奈川県	訪問介護／訪問看護／居宅介護支援	280名
	株式会社スマイル	神奈川県	通所介護／訪問入浴介護／認知症対応型共同生活介護	450名
	株式会社エイチ・エス・エー	神奈川県	訪問介護／通所介護／放課後等デイサービス	220名
	有限会社ハートフルハウス	愛知県	訪問介護／通所介護／認知症対応型共同生活介護	184名
	株式会社ライフサービス	愛知県	通所介護／訪問介護／居宅介護支援	54名
	株式会社大橋ケアサービス	岐阜県	訪問介護／通所介護／居宅介護支援	61名
	株式会社森伸	三重県	認知症対応型共同生活介護／訪問介護／通所介護	約130名
	有限会社あいネット	奈良県	訪問介護／通所介護／小規模多機能型居宅介護	35名
	有限会社リハネット	兵庫県	訪問看護／通所介護	43名
	株式会社創心會	岡山県	通所介護／訪問看護／認知症対応型共同生活介護	約640名
	株式会社アール・ケア	岡山県	通所介護／訪問看護／訪問介護	315名
	株式会社グループホーム	岡山県	認知症対応型共同生活介護	25名
	株式会社エルフィス	鳥取県	複合型サービス／認知症対応型共同生活介護／保育事業	約100名
社会福祉法人	社会福祉法人福島福祉会	福島県	養護盲老人ホーム／訪問介護／通所介護	73名
	社会福祉法人郡山福祉会	福島県	介護老人福祉施設／軽費老人ホーム／通所介護	85名
	社会福祉法人光彩会	埼玉県	介護老人福祉施設／通所介護／認定保育園	309名
	社会福祉法人桜井の里福祉会	新潟県	介護老人福祉施設／小規模多機能型居宅介護事業	394名
	社会福祉法人新生会	岐阜県	介護老人福祉施設	約600名
	社会福祉法人達真会	滋賀県	介護老人福祉施設／短期入所生活介護／通所介護	149名
	社会福祉法人鶯園神戸事業部	兵庫県	介護老人福祉施設／介護付きケアハウス／認知症対応型共同生活介護	420名
	社会福祉法人三葉会	広島県	介護老人福祉施設	51名
	社会福祉法人光清学園	広島県	介護老人福祉施設	110名
	社会福祉法人松美会	山口県	介護老人福祉施設	190名
医療法人	医療法人宮城会	奈良県	診療所／通所リハビリテーション／認知症対応型共同生活介護	96名
	医療法人敬英会	大阪府	介護老人保健施設／通所介護／認知症対応型共同生活介護	471名

※1　本社・本部の所在地
※2　非正規を含む法人全体の職員数（平成 27 年 2 月現在）

あとがき

介護労働安定センターは、介護労働に関する総合支援機関として平成４年４月１日に厚生労働省（当時の労働省）所管の公益法人として設立されました。以来、介護労働に対する様々な支援事業を実施してきましたが、この度、厚生労働省の委託事業として、事業主が自ら職場を診断できるチェックリストとチェックした結果から雇用管理改善に取り組むことのできる「介護の雇用管理改善 CHECK&DO25」を作成しました。貴事業所の雇用管理改善にお役立ていただければ幸いです。

本書以外にも平成 25 年度に厚生労働省の委託事業で作成した「雇用管理改善ガイドブック」や介護労働の実態を調査し結果をまとめた「介護労働実態調査報告書」及び「介護事業所の採用・定着に向けたポイント」等、介護の雇用管理改善を行う際に参考となる文献を作成し、ホームページ等で公表しています。用途に合わせて、ぜひご活用ください。

最後になりましたが、本書作成にあたっては、訪問ヒアリング調査及び集団ヒアリング調査など色々な機会を通して多くの方々に貴重なお話をいただきました。厚く御礼申し上げます。併せて本事業を遂行するために様々な助言をいただいた研究会委員の皆様に厚く御礼を申し上げます。

平成 27 年３月

公益財団法人 介護労働安定センター
理事長　　久志　実

▶ **雇用管理改善マニュアル作成研究会**

委員長	**北浦 正行**	公益財団法人日本生産性本部 参事
委　員	**松下 洋三**	一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会 理事
委　員	**光山　誠**	公益社団法人全国老人保健施設協会
委　員	**菅野 雅子**	株式会社シー・イー・アイ 人材開発コンサルタント （§1、§2、§3 領域C・E 執筆担当）
委　員	**田中 知宏**	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 主任研究員 （§3 領域A・D 執筆担当）
委　員	**藤野 和良**	特定社会保険労務士・産業カウンセラー・キャリアコンサルタント （§3 領域B 執筆担当）
委　員	**久志　実**	公益財団法人介護労働安定センター 理事長
委　員	**川内 良和**	公益財団法人介護労働安定センター 山形支所長

厚生労働省 平成 26 年度雇用管理改善支援委託事業

介護の雇用管理改善 CHECK&DO25

働きやすい・働きがいのある職場づくり

平成 27 年 3 月