

介護現場の管理職養成！ 1日集中講座

■何を見て、何を管理するのか？

天晴れ介護サービス総合教育研究所 株式会社
代表取締役 榊原 宏昌

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

1

プロフィール

昭和52年、愛知県生まれ 介護福祉士、介護支援専門員
京都大学経済学部卒業後、平成12年、特別養護老人ホームに介護職として勤務
社会福祉法人、医療法人にて、生活相談員、グループホーム、居宅ケアマネジャー、
有料老人ホーム、小規模多機能等の管理者、新規開設、法人本部の仕事に携わる
15年間の現場経験を経て、平成27年4月「介護現場をよくする研究・活動」を目的として独立



著書、雑誌連載多数。講演、コンサルティングは年間300回を超える
4児の父、趣味はクラシック音楽
ブログ、facebookはほぼ毎日更新中、日刊・週刊のメールマガジンを配信
Zoomセミナー、動画講座、YouTubeでも配信中、13年目になる「介護の読書会」主催
天晴れ介護サービス総合教育研究所 <https://www.appare-kaigo.com/> 「天晴れ介護」で検索

- HMS介護事業コンサルタント ■C-MAS介護事業経営研究会スペシャリスト
- 全国有料老人ホーム協会 研修委員 ■日本福祉大学 社会福祉総合研修センター 兼任講師
- 稲沢市介護保険事業計画策定委員会、地域包括支援センター運営協議会、地域密着型サービス運営委員会委員
- 出版実績：日総研出版、中央法規出版、ナツメ社、メディカ出版、その他多数
- 平成20年第21回GEヘルスケア・エッセイ大賞にてアーリー・ヘルス賞を受賞
- 榊原宏昌メールアドレス sakakibara1024@gmail.com

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

2

介護現場をよくする研究・活動



<https://www.appare-kaigo.com/> 天晴れ介護

- facebook、ブログ等を毎日更新、情報発信
- 天晴れ介護サービス総合教育研究所YouTubeチャンネル 週1～2回動画配信
- メルマガ（日刊：介護の名言、週刊：介護現場をよくする研究＆活動通信）
- 以上の情報はHP（「天晴れ介護」で検索）よりどうぞ

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

3

著書・雑誌連載



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

4

本日の内容

- ・ 介護事業所の管理業務とは
- ・ 介護事業所の管理 6 領域
- ・ パワハラと指導について
- ・ 現場と経営
- ・ 教え方について
- ・ チームをまとめるとは？
- ・ 会議のやり方について

管理職の業務とは何か？

「〇〇〇〇」 + 「〇〇〇〇」 =

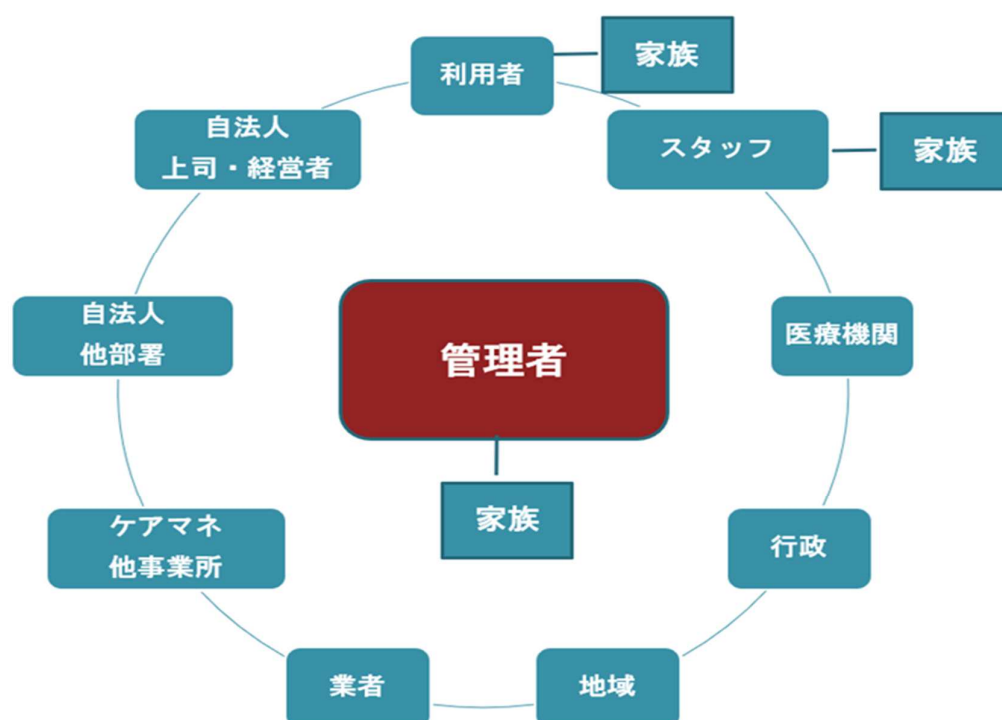
介護現場の管理

業務領域	業務項目
環境面	5S、安全性、生活感、自立支援 など
接遇面	挨拶、言葉遣い、身なり、表情・態度 など
生活の安定・安全	食事、入浴、排泄、健康管理、リスクマネジメント など
楽しみ・喜び	趣味、役割、交流、個別ケア など
家族・地域	家族との情報共有・連携、地域交流・連携 など
事業所維持	法令遵守、稼働、災害対策、人材の定着 など
チームワーク	情報共有、面談、会議 など
その他	

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

7

管理職の持つべき視点



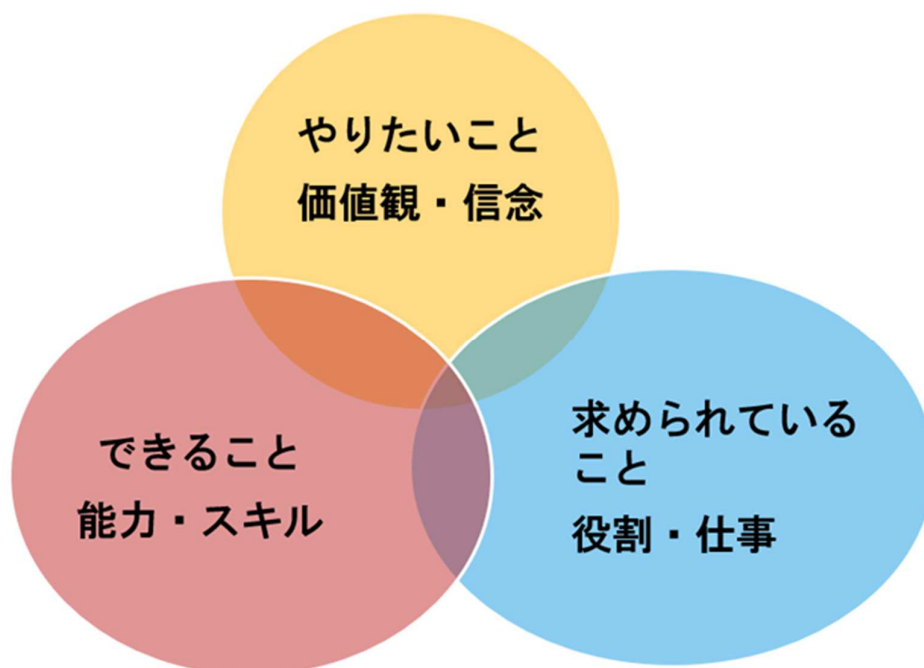
Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

8

信頼関係とは

■信頼関係とは何か？

仕事とは？



管理職の持つべき視点

■多様な視点でものごとを見る！

- 利用者、家族、スタッフ、行政、地域…
- 相手のことを知る！「対話」が重要
- 一段、上の視点から見ることも重要
- 法人、地域、全体最適の視点

■短期だけでなく、中長期（半年、1年、3年）でものごとを見る！

- 先見性、部下によくなる将来を見せる
- 将来の目標から逆算して、今を考える、計画性

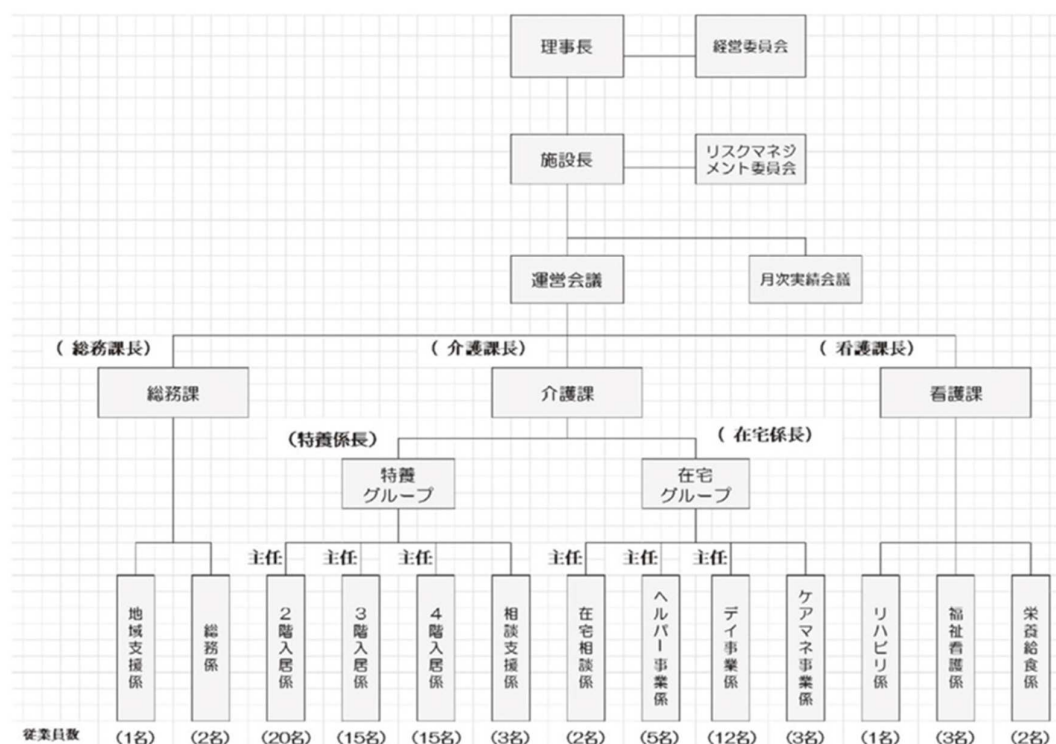
■任された部門をよくする、という「責任感」！

- マネジメント＝PDCAと考える
- マネジメントの語源は「やりくり」

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

11

組織図の重要性



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

12

上司機能の重要性

領域	具体的内容
構想力	法人方針の理解
	事業所方針・共通の考え方の設定
	現状把握、課題発見、目的・目標設定
表現力	実施計画、役割分担、ルール・仕組み作り
	文書・口頭・会議・面談による周知・意見交換
	上下・横の報連相
実行力	理解・共感・承認
	PDCA（チェック、改善まで、数字やルールの管理）
	決めたことの徹底、率先垂範
意思力	指導・育成・評価・モチベーション
	ぶれない一貫性（考え、言葉、行動）
	目的のためなら、手段の変更はいとわない

・ 結果責任、実施責任、説明責任、育成責任、「〇〇」責任

・

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

13

メンバーの役割

領域	具体的内容	領域	具体的内容
構想力	法人方針の理解	具現力	方針、目的・目標、役割の理解
	事業所方針・共通の考え方の設定		役割遂行による貢献
	現状把握、課題発見、目的・目標設定		全体最適への理解
表現力	実施計画、役割分担、ルール・仕組み作り	士気力	ルールの遵守
	文書・口頭・会議・面談による周知・意見交換		積極的な姿勢
	上下・横の報連相		苦手、面倒な仕事への挑戦
実行力	理解・共感・承認	補佐力	他のメンバーへの協力
	PDCA（チェック、改善、数字やルールの管理）		報連相
	決めたことの徹底、率先垂範		上司の立場の理解
意思力	指導・育成・評価・モチベーション	提言力	上司の手助け、代行
	ぶれない一貫性（考え、言葉、行動）		建設的な意見交換
	目的のためなら、手段の変更はいとわない		代替案の提示

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

14

マニュアルの意義

■制作段階 ～スタッフへのヒアリング～

- ・ 悩みを聞く機会となる
- ・ 工夫や知恵を吸い上げることができ、人に隠れていた技を顕在化することができる
- ・ 業務のムダ・ムリ・ムラを発見することができる

■活用段階 ～作りっぱなしにしない！～

- ・ 既存スタッフの基礎を固めることができる（方針や基本的事項を全職員で共有）
- ・ ミスを少なくすることができる
- ・ 引継ぎや教育が効率的になり、均質化する
- ・ 新人を早期に戦力化することができる
- ・ 新人が自主的に学ぶことができる
- ・ 不満や愚痴が、提案に変わっていき、改善思考が身につく
- ・ 定期的な改訂を行うことで、業務の見直しができる
- ・ いざという時に参照することができる（安心感につながる、施設を守るもの）
- ・ 共通の考え方を持つもの同士が協力することで生産性が上がる、関係の質も高まる
- ・ 情報共有、自分が知らないこと体験していないことを知ることで生産性上がる

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

15

周知徹底・行動変容の仕組み

■法人の役割、管理者の役割、直属上司の役割として組み立てる



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

16

グループワーク & QA

■15分程度のグループワーク

■15分程度の質疑応答

パワハラ防止法(2020年6月施行)

- ・ **大企業は2020年6月、中小企業は2022年4月から**
※中小企業＝医療・介護を含むサービス業を主たる事業とする事業主については資本金が5000万円以下又は常時使用する従業員の数が100人以下の企業
- ・ **現行では罰則規定はなく、防止措置を義務付けたもの**
※ただし、裁判沙汰になる可能性はある
※メンタル不調から労災になる可能性はある
- ・ **改善が行われなかった場合には、法人名の公表がある**
※個人だけの責任ではなく、法人の責任でもある

パワハラのリスク

1. 被害者にとってのリスク

心的ストレス／退職・転職・休職／心の病／自殺に至ることも…

2. 法人・経営者・役員にとってのリスク

人材流出／労災／評判（採用・売上への悪影響）

損害賠償／労働組合等含め炎上

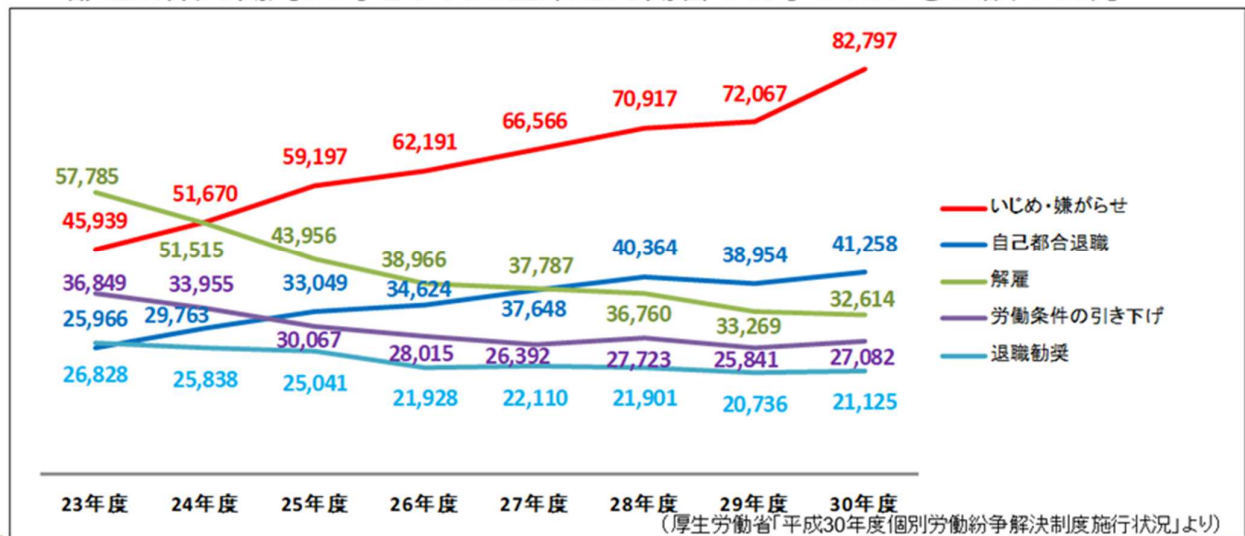
3. 加害者にとってのリスク

刑事責任（傷害罪・暴行罪・脅迫罪・強要罪・名誉棄損罪・侮辱罪）

賠償責任／懲戒・解雇等／その後の生活への影響

パワハラについて

■ 都道府県労働局に寄せられた企業と労働者の紛争に関する相談の状況



パワハラについて

職場におけるパワーハラスメントの内容

＜職場におけるパワーハラスメントとは＞

- 職場において行われる①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものであり、①～③までの要素を全てみたすもの。
→ 客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、該当しない。

職場におけるパワハラの3要素	具体的な内容
① 優越的な関係を背景とした言動	○ 当該事業主の業務を遂行するに当たって、当該言動を受ける労働者が行為者に対して抵抗又は拒絶することができない蓋然性が高い関係を背景として行われるもの (例) ・ 職務上の地位が上位の者による言動 ・ 同僚又は部下による言動で、当該言動を行う者が業務上必要な知識や豊富な経験を有しており、当該者の協力を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難であるもの ・ 同僚又は部下からの集団による行為で、これに抵抗又は拒絶することが困難であるもの 等
② 業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動	○ 社会通念に照らし、当該言動が明らかに当該事業主の業務上必要性がない、又はその態様が相当でないもの
③ 労働者の就業環境が害される	○ 当該言動により労働者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じること ○ この判断に当たっては、「平均的な労働者の感じ方」、すなわち、同様の状況で当該言動を受けた場合に、社会一般の労働者が、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうかを基準とすることが適当

- 個別の事案の判断に際しては、相談窓口の担当者等が相談者の心身の状況や当該言動が行われた際の受け止めなどその認識にも配慮しながら、相談者及び行為者の双方から丁寧に事実確認等を行うことも重要。

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

21

パワハラについて

職場のパワーハラスメント（パワハラ）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**職場内での優位性**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又は職場環境を悪化させる行為をいいます。

【パワハラの6類型】（注）すべてを網羅するものではありません。

パワハラの行為類型	典型例
①身体的な攻撃（暴行・傷害）	叩く、殴る、蹴るなどの暴行を受ける。丸めたポスターで頭を叩く。
②精神的な攻撃（脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言）	同僚の目の前で叱責される。他の職員を宛先に含めてメールで罵倒される。必要以上に長時間にわたり、繰り返し執拗に叱る。
③人間関係からの切り離し（隔離・仲間外し・無視）	1人だけ別室に席をうつされる。強制的に自宅待機を命じられる。送別会に出席させない。
④過大な要求（業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害）	新人で仕事のやり方もわからないのに、他の人の仕事まで押しつけられて、同僚は、皆先に帰ってしまった。
⑤過小な要求（業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと）	運転手なのに営業所の草むしりだけを命じられる。事務職なのに倉庫業務だけを命じられる。
⑥個の侵害（私的なことに過度に立ち入ること）	交際相手について執拗に問われる。妻に対する悪口を言われる。

※パワハラの定義と6つの行為類型は、「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報告書」によります。

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

22

パワハラについて

代表的な言動の類型	該当すると考えられる例	該当しないと考えられる例
(1) 身体的な攻撃 (暴行・傷害)	① 殴打、足蹴りを行う ② 相手に物を投げつける	① 誤ってぶつかる
(2) 精神的な攻撃 (脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言)	① 人格を否定するような言動を行う。相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を含む。 ② 業務の遂行に関する必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返し行う ③ 他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責を繰り返し行う ④ 相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等を当該相手を含む複数の労働者宛てに送信する	① 遅刻など社会的ルールを欠いた言動が見られ、再三注意してもそれが改善されない労働者に対して一定程度強く注意をする ② その企業の業務の内容や性質等に照らして重大な問題行動を行った労働者に対して、一定程度強く注意をする
(3) 人間関係からの切り離し (隔離・仲間外し・無視)	① 自身の意に沿わない労働者に対して、仕事を外し、長期間にわたり、別室に隔離したり、自宅研修させたりする ② 一人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させる	① 新規に採用した労働者を育成するために短期間集中的に別室で研修等の教育を実施する ② 懲戒規定に基づき処分を受けた労働者に対し、通常の業務に復帰させるために、その前に、一時的に別室で必要な研修を受けさせる

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

23

パワハラについて

(4) 過大な要求 (業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制・仕事の妨害)	① 長期間にわたる、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下での勤務に直接関係のない作業を命ずる ② 新卒採用者に対し、必要な教育を行わないまま到底対応できないレベルの業績目標を課し、達成できなかったことに対し厳しく叱責する ③ 労働者に業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせる	① 労働者を育成するために現状よりも少し高いレベルの業務を任せる ② 業務の繁忙期に、業務上の必要性から、当該業務の担当者通常時よりも一定程度多い業務の処理を任せる
(5) 過小な要求 (業務上の合理性なく能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと)	① 管理職である労働者を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせる ② 気に入らない労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えない	① 労働者の能力に応じて、一定程度業務内容や業務量を軽減する
(6) 個の侵害 (私的なことに過度に立ち入ること)	① 労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりする ② 労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露する	① 労働者への配慮を目的として、労働者の家族の状況等についてヒアリングを行う ② 労働者の了解を得て、当該労働者の機微な個人情報(左記)について、必要な範囲で人事労務部門の担当者に伝達し、配慮を促す

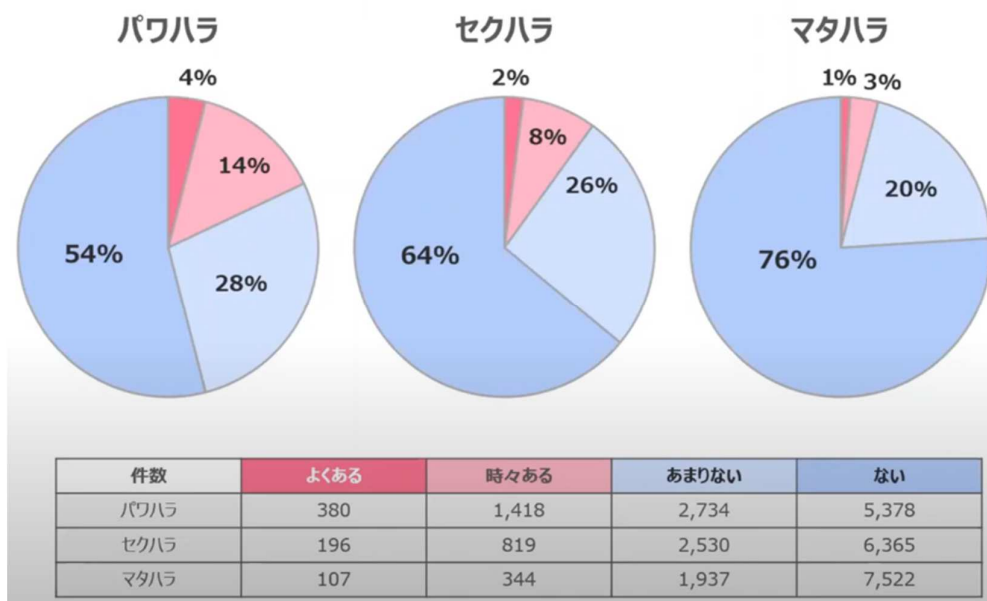
★ プライバシー保護の観点から、機微な個人情報を暴露することのないよう、労働者に周知・啓発する等の措置を講じることが必要

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

24

10,000人サンプル調査より（株式会社アスマーク）

■自身の言動がハラスメントにあたらないか心配した経験

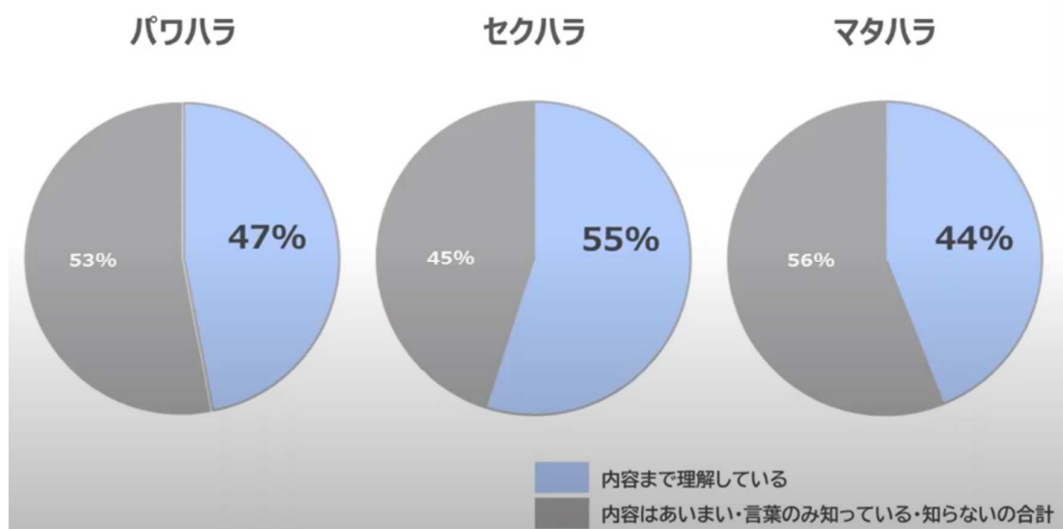


Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

25

10,000人サンプル調査より（株式会社アスマーク）

■内容を含めて理解しているか

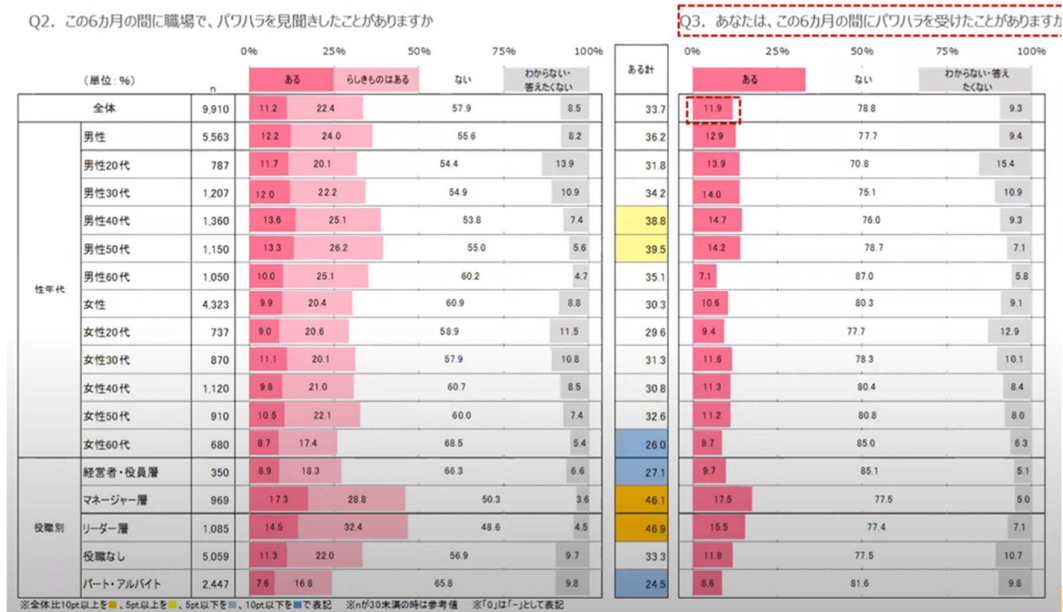


Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

26

10,000人サンプル調査より (株式会社アスマーク)

■直近6カ月の間にパワハラを受けたことがある11.9%

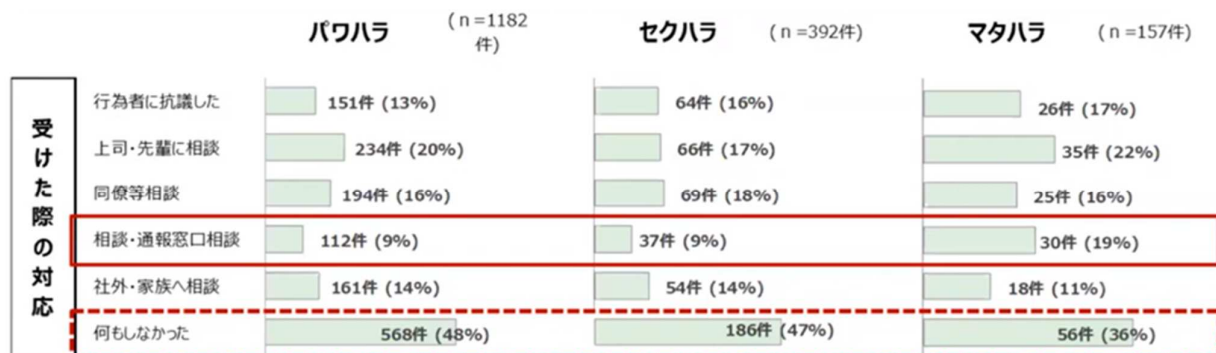


Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

27

10,000人サンプル調査より (株式会社アスマーク)

■ハラスメント発生後、何もしなかったが半数弱 相談窓口に相談したのが、パワハラ・セクハラで9%



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

28

10,000人サンプル調査より (株式会社アスマーク)

■直近6カ月の発生状況と解決件数、解決は約6～20%

	 被害 件数	 内、解決済 件数	 見聞きした 件数
パワハラ	1,182	71	3,336
セクハラ	392	58	1,598
マタハラ	157	29	684

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

29

パワハラについて

事業主及び労働者の責務

以下の事項に努めることが、事業主・労働者の責務として法律上明確化されます。

【事業主の責務】

- 職場におけるパワーハラスメントを行ってはならないこと等これに起因する問題（以下「ハラスメント問題」という。）に対する労働者の関心と理解を深めること
- その雇用する労働者が他の労働者（※）に対する言動に必要な注意を払うよう研修を実施する等、必要な配慮を行うこと
- 事業主自身(法人の場合はその役員)がハラスメント問題に関する関心と理解を深め、労働者（※）に対する言動に必要な注意を払うこと

【労働者の責務】

- ハラスメント問題に関する関心と理解を深め、他の労働者（※）に対する言動に注意を払うこと
- 事業主の講ずる雇用管理上の措置に協力すること

※ 取引先等の他の事業主が雇用する労働者や、求職者も含まれます。

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

30

パワハラについて

職場におけるパワーハラスメントの防止のために講ずべき措置

事業主は、以下の措置を必ず講じなければなりません（義務）。

◆ 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

- ① 職場におけるパワハラの内容・パワハラを行ってはならない旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発すること
- ② 行為者について、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文書に規定し、労働者に周知・啓発すること

◆ 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- ③ 相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知すること
- ④ 相談窓口担当者が、相談内容や状況に応じ、適切に対応できるようにすること

◆ 職場におけるパワーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

- ⑤ 事実関係を迅速かつ正確に確認すること
 - ⑥ 速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行うこと（注1）
 - ⑦ 事実関係の確認後、行為者に対する措置を適正に行うこと（注1）
 - ⑧ 再発防止に向けた措置を講ずること（注2）
- 注1 事実確認ができた場合 注2 事実確認ができなかった場合も同様

◆ そのほか併せて講ずべき措置

- ⑨ 相談者・行為者等のプライバシー（注3）を保護するために必要な措置を講じ、その旨労働者に周知すること 注3 性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報も含む。
- ⑩ 相談したこと等を理由として、解雇その他不利益取り扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発すること

パワハラについて

望ましい取組

望ましい取組についても、責務の趣旨も踏まえ、積極的な対応をお願いします！

※ 【★】の事項については、セクシュアルハラスメント、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントについても同様に望ましい取組とされています。

職場におけるパワーハラスメントを防止するための望ましい取組

- セクハラ、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント等と一元的に相談に応じることのできる体制の整備【★】
- 職場におけるパワハラの原因や背景となる要因を解消するための取組
 - ・コミュニケーションの活性化や円滑化のための研修等の必要な取組
 - ・適正な業務目標の設定等の職場環境の改善のための取組
- 必要に応じて、労働者や労働組合等の参画を得つつ、アンケート調査や意見交換等を実施するなどにより、雇用管理上の措置の運用状況の的確な把握や必要な見直しの検討等に努めること【★】

パワハラについて



ハラスメント裁判事例、他社の取組など
ハラスメント対策の総合情報サイト
あかるい職場応援団



あかるい職場応援団
公式Facebook



あかるい職場応援団
公式Twitter

検索ワード...



文字サイズ 小 中 大



厚生労働省
ひと、くらし、みらいのために

[トップページ](#)

[ハラスメント基本情報](#)

[ハラスメントで悩んでいる方](#)

[管理職の方](#)

[人事担当の方](#)

[その他](#)

[相談窓口のご案内](#)

[Q&A](#)



「ハラスメントで困った」
悩んでいる方



「ハラスメントって言われた!」
管理職の方



「社内でハラスメント発生!」
人事担当の方



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

33

上司・管理職の指導・伝え方

客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる
適正な業務指示や指導については、該当しない！

- ・「客観的」「業務上必要」「相当な範囲」
「適正な業務指示・指導」とは？
- ・期待する内容について、
規程やマニュアル等の文書で明確にする
- ・周知する、教育・訓練する
- ・個々の実施状況、習熟度を把握し、育成する

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

34

周知徹底・行動変容の仕組み

■法人の役割、管理者の役割、直属上司の役割として組み立てる



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

35

上司・管理職の指導・伝え方

■帝京平成大学 渡部卓教授「かりてきたねこ」

- ・「か」感情的にならない
- ・「り」理由を話す
- ・「て」手短かに済ませる
- ・「き」キャラクター、性格や人格に触れない
- ・「た」他人と比較しない
- ・「ね」根に持たない
- ・「こ」個別に伝える

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

36

パワハラ防止の具体策

- 職場の業務を円滑に進めるために、管理職に一定の権限が与えられています。
- 業務上必要な指示や注意・指導などもその一つです。厳しい指導であっても、「業務上の適正な範囲」と認められる限り、パワーハラスメントには当たりません。

例えば、

- ✓ 取引先のアポイント時間を間違えて部下が遅刻したときに、同行した上司が「何やってるんだ！」と注意した。

→それだけではパワーハラスメントとは言えません。

しかし、

- ✓ さらに「だからおまえとは仕事をしたくないんだ！」「噂どおり役立たずだな！」「仕事なくていいから帰って寝てろ！」などと人格を否定するような言動を行う。

→パワーハラスメント行為に該当する場合があります。

パワハラ防止の具体策

■ なぜパワーハラスメントが起きてしまうのか

- ✓ 「しごく」ことで人が動く（業績が上がる、生産性が高まる）という誤解
- ✓ 感情のヒートアップ コントロールのきかない否定的感情

■ 職場環境の問題

- ✓ 上司と部下のコミュニケーションが少ない
 - ✓ 正社員や正社員以外の様々な立場の従業員が一緒に働いている
 - ✓ 残業が多い・休みが取り難い
 - ✓ 失敗が許されない、失敗への許容度が低い
-
- 競争の激化、業務多忙、業績不振など職場環境の変化
⇒職場コミュニケーションの希薄化
 - 雇用形態の多様化、意識の変化
⇒お互いを尊重しあう意識の欠如、異質なものの排除
 - 古い職場の体質や企業風土、倫理観の欠如
⇒指導・教育に名を借りたいじめ、職場での集団的ないじめ

パワハラについて

上司の注意指導等とパワーハラスメント（東京地裁八王子支部判決平成2年2月1日 労判558-68）

概要:	製造業A社の工場に勤務していたBの後片付けの不備、伝言による年休申請に対し、上司CがBに対して反省文の提出等の注意指導を行った。Bは「Cの常軌を逸した言動により人格権を侵害された」と主張してA社及びCに対し、民事上の損害賠償請求をした。
判決内容:	上司には所属の従業員を指導し監督する権限があり、注意したり、叱責したことは指導監督する上で必要な範囲内の行為とした上で、本件の場合は、Cの、反省書の作成や後片付けの再現等を求めた行為は、指導監督権の行使としては、裁量の範囲を逸脱し、違法性を帯びるに至るとして、A社とCに損害を賠償するよう判示した。

先輩によるいじめと会社の法的な責任（さいたま地裁判決平成16年9月24日 労判883-38）

概要:	D病院に勤務していた看護師Eは、先輩看護師のFから飲み会への参加強要や個人的用務の使い走り、暴言等のいじめを受け、自殺した。
判決内容:	判決ではFのEに対するいじめを認定し、FにEの遺族に対する損害を賠償する不法行為責任（民法709条）と、勤務先であるDに対し、安全配慮義務の債務不履行責任（民法415条）を認めた。

内部告発等を契機とした職場いじめと会社の法的責任（富山地裁判決平成17年2月23日 労判891-12）

概要:	勤務先Gの間カ ルテルを新聞や公正取引委員会に訴えたHへ、転勤や昇格停止、長期間にわたる個室への配席等を行ったGに対し、Hが損害賠償請求をした。
判決内容:	判決は、人事権行使は相当程度使用者の裁量の判断に委ねられるものの、裁量権は合理的な目的の範囲内で、法令や公序良俗に反しない程度で行使されるべきであり、これを逸脱する場合には違法であるとして、不法行為及び債務不履行に基づく損害賠償責任を認めた。

パワハラについて

肉体的・精神的苦痛を与える教育訓練と上司の裁量（仙台高裁秋田支部判決平成4年12月25日 労判690-13）

概要:	鉄道会社Iに勤務するJは労働組合のマークが入ったベルトを身につけて作業に従事していたところ、上司Kが就業規則違反を理由に取り外しを命じ、就業規則全文の書き写し等を命じ、手を休めると怒鳴ったり、用便に行くことも容易に認めず、湯茶を飲むことも許さず、腹痛により病院に行くことも暫く聞きいれなかった。
判決内容:	就業規則の軽微な違反に留まるベルト着用に対し、就業規則の書き写しを命じたことは合理的教育的意義を認めがたく、Jの人格を徒らに傷つけ健康状態に対する配慮を怠るものであったこと、教育訓練は見せしめを兼ねた懲罰的目的からなされたものと推認され、目的においても不当なもので、肉体的精神的苦痛を与えてJの人格権を侵害するものであるとして、教育訓練についての企業の裁量を逸脱、濫用した違法なものであるから、上司K及び会社Iに対し、不法行為による損害賠償責任を認めた（民法709条、715条）

退職勧奨とパワーハラスメント（大阪地裁判決平成11年10月18日 労判772-9）

概要:	Lは航空会社Mの客室乗務員であったが、通勤途中の交通事故による欠勤後、Mから就業規則上の解雇事由に該当するとして、約4か月間・30回以上にわたる退職勧奨を受け、解雇されるに至った。このMの行為に対し、Lから人格権侵害による損害賠償請求がなされた。
判決内容:	本件解雇は、就業規則に規定する解雇事由に該当せず、Mの対応は、頻度や面談時間の長さ、Lに対する言動など、社会通念上許容される範囲を超えて単なる退職勧奨とは言えず、違法な退職強要として不法行為と判示した。

法人としての取り組み

1. トップのメッセージ

→法人・事業所の重要課題であることを発信する

2. 法令やそれに基づく具体的な取組の周知

→委員会、指針、研修、担当者についての周知

→相談窓口の設置

3. 定期的な実態の把握

→面談やアンケート等の実施

4. 定期的な研修

→すべての職員に行き渡るように工夫する

5. 以上を継続的に実施するための計画、体制

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

41

「よい介護現場」とは？

対人援助職の基本姿勢

1. 相手の幸せにつながっているか？相手の立場に立って常に点検する
2. 相手のせいにはしない
3. 普通の生活、一般の生活常識をベースとして、一人ひとりの生活習慣を大事にする
人と人として関わる

介護現場の管理運営 6 領域

1. 環境
2. 接遇
3. 生活の安定・安全
4. 喜び・楽しみ
5. 家族・地域
6. 事業所の維持

※以上をチーム力で（共通目標・役割分担・相互協力）で実現

利用者のケア（ニーズ6 領域）

1. 健康管理
2. ADL の自立・重度化予防
3. I ADL 管理・家事・生活支援
4. 認知症症状の緩和・進行予防
5. 社会交流・意欲・楽しみ
6. 介護者支援

※以上をケアプランに位置付け、実施
ケアマネジメント サイクルでPDCA

これらを実現している、または実現しようと努力している介護現場を
「よい介護現場」と考えます

42

介護現場の管理

業務領域	業務項目
環境面	5S、安全性、生活感、自立支援 など
接遇面	挨拶、言葉遣い、身なり、表情・態度 など
生活の安定・安全	食事、入浴、排泄、健康管理、リスクマネジメント など
楽しみ・喜び	趣味、役割、交流、個別ケア など
家族・地域	家族との情報共有・連携、地域交流・連携 など
事業所維持	法令遵守、稼働、災害対策、人材の定着 など
チームワーク	情報共有、面談、会議 など
その他	

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

43

利用者へのケア項目

	ニーズ領域	具体的内容
1	健康管理	疾病の管理・症状緩和、看護処置・体力全般の課題 口腔ケア、食事の摂取状況 排泄の頻度や便秘の有無、入浴の頻度
2	ADLの自立・重度化予防	移乗・移動動作 食事の動作・排泄の動作、着脱衣・入浴の動作
3	IADL支援	食事に関する行為、電話・金銭管理 掃除・整理・洗濯、火気の管理・戸締まり 冷暖房の調節・ゴミ出し
4	認知症症状の緩和・進行予防	中核症状の確認 コミュニケーション能力 BPSD（精神症状・行動障害）
5	社会交流・意欲・楽しみ	近所付き合い・友人、なじみの喫茶店・美容院 スーパーマーケット 趣味活動、家庭内や地域での役割
6	介護者支援	介護者の1日のスケジュール、時間帯・動作別介護負担 ストレス軽減、介護者への介護技術指導 介護者の理解、独居・高齢者世帯・日中独居
	その他	

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

44

「よい介護現場」を支える 「よい経営」とは？

事業経営の6 領域

1. 行政対応・地域分析
2. 事業・サービス
3. 収支・営業
4. 人事・組織
5. コンプライアンス
6. リスクマネジメント

収益を上げる取組

1. 国の方向性・対象地域の分析
2. マーケティング・競合の分析
3. 自事業の現状・収益性の分析
4. 計画的な営業活動とその管理
5. 目標設定・データ管理

組織を強くする取組

1. 理念・方針
2. 各種マニュアルの作成と運用
3. 人事制度・キャリアパス・研修計画
4. 人事評価、面談、メンタルヘルス
5. 採用における広報戦略

これらの課題について、継続的に調査・分析・立案・実施・改善
していくことができる人材、組織を確立する

45

事業経営の領域

	ニーズ領域	具体的内容
1	行政対応・地域分析	国の方向性、各種計画の確認、人口動態、他法人の動向、行政への提案
2	事業・サービス	既存事業の改善、強み・弱みの把握、新規事業
3	収支	稼働率、営業、各種経営分析と改善計画・実施
4	人事・組織	人材採用・育成・定着、人事考課、人事異動 組織・内部体制、キャリアパス
5	コンプライアンス	介護保険法令、個人情報保護、働き方改革等
6	リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・自然災害リスク ・サービス関連リスク（介護事故、感染症、虐待、個人情報・機密情報漏洩、報酬返還・指定取消、労務リスク（過労死・サービス残業・ハラスメント・メンタル不調等）、利用者、家族からのハラスメントなど） ・経営的リスク（人材不足、稼働率減、売上減、横領など）
	その他	

グループワーク & QA

■15分程度のグループワーク

■15分程度の質疑応答

本日の内容

- ・介護事業所の管理業務とは
- ・介護事業所の管理6領域
- ・パワハラと指導について
- ・現場と経営
- ・教え方について
- ・チームをまとめるとは？
- ・会議のやり方について

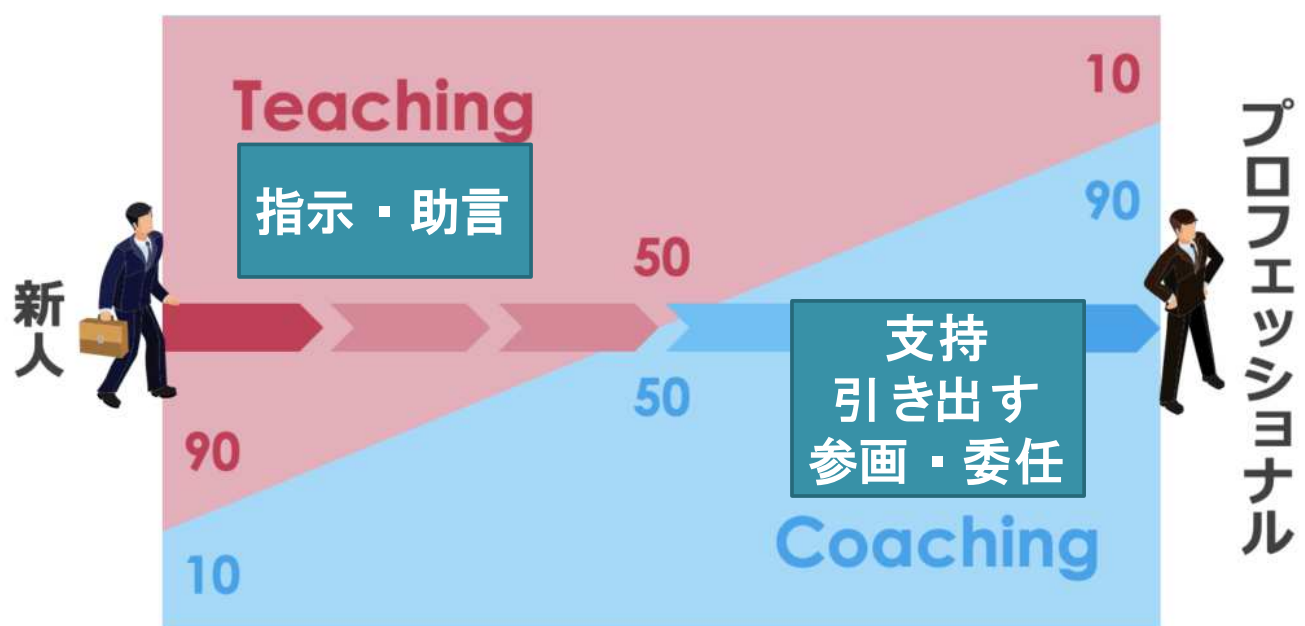
教え方①(基本)

教え下手	教え上手

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

49

教え方①(基本)



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

50

教え方②(質問の仕方)

●有効ではない質問

- ・「分かりましたか？」
- ・「何か質問はありますか？」

●有効な質問

・言葉にしてもらう

「今話した内容を、ポイントだけでよいので話してもらえますか？」

「〇〇さんなら、今の説明をもとに、どうやってやりますか？」

「もう少し詳しく聞きたい点はありますか？」

・文字にしてもらう

「今話した内容を、資料にまとめてもらえますか？」

・行動してもらう

「今の説明を参考に、やってみてもらっていいですか？」

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

51

教え方③(やり とりして伝える)

上司「前の会社では、来客対応はどうしていましたか？」

新人「事務所で、一番若い職員が対応していました」

上司「そうなんですね。うちの会社では手の空いている人、気付いた人が積極的に対応するようにしています。」

新人「そうですか」

「しかし、雑用は若い職員の仕事だと思うのですが…」

上司「もちろん、仕事を覚えてもらうという意味で、来客対応などの仕事は新人の仕事ではあります。ですが、うちの会社では助け合うという精神を大切にしているので、このやり方をお願いします。」

新人「はい、分かりました」

※一方的な説明は、特に経験がある人には避けるべき

※相手の経験や自分なりの考え方も尊重しつつ教えるには、やりとりしながら、相手の考えを聞くことも重要

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

52

教え方③(やり とりして伝える)

■後日

上司「来客対応について、困っていることはありませんか？何か気付いたことがあれば、それも教えて下さい。」

新人「特に問題はありません。ただ、飛び込み営業の場合は、どのように対応すればよいか、迷うことができました。」

上司「うちの会社では、基本的に飛び込み営業をお断りしているので、名刺だけ頂くようにしてもらえますか？」

教え方③(やり とりして伝える)

上司「私から見ると、Aさんの報告の仕方は間違っているところがあるように思うのですが、Aさん自身はそのことについてどう思いますか？」

上司「Aさんの考えも十分に理解できます。ただ、クレームがあったときの報告については、今後改善してほしいと思っています。クレーム対応は、丁寧さも大切ですが速さも重要なので、概要だけでも先に伝えてもらいたいです。」

上司「あまり良いお話ではなかったと思いますが、今回の話を聞いて、今後、Aさん自身はどうしようと思いますか？」

※「今後、クレームが発生した際には、出先からでもすぐに連絡下さい」と、こちらが言うのではなく、相手に言わせるのがコツ

教え方③(やり とりして伝える)

■「放置」でも「厳しく指摘」でもなく…

→フィードバックが有効！

→客観的事実をフィードバック（褒めるのとも異なる）

「さっきのレク、皆さん楽しそうに参加していたね」

「重要事項の説明、家族もしっかりメモしてくれていたね」

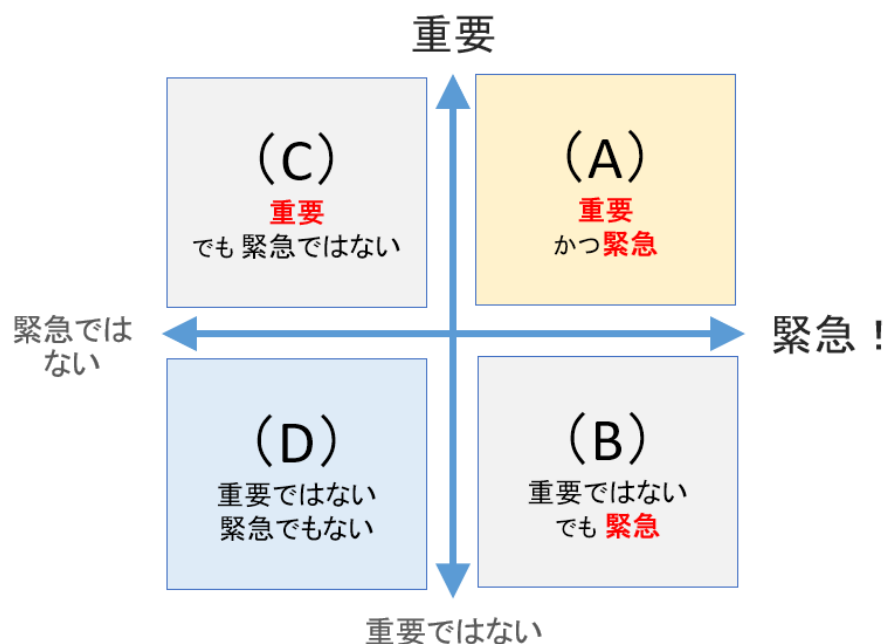
→そのうえで「どう思いますか？」と問う

■コミュニケーションは投資！

55

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

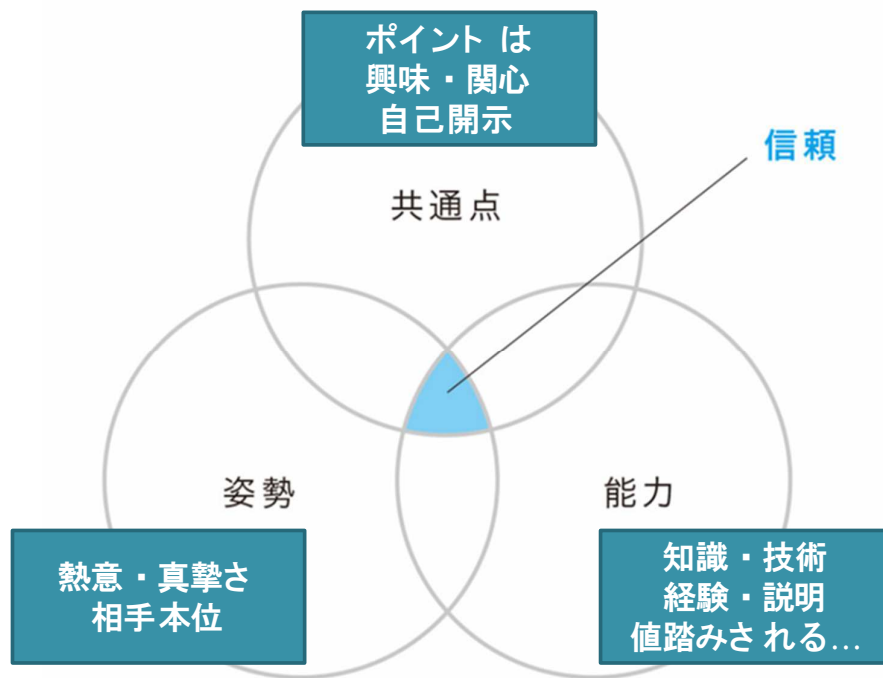
研修・マニュアル・面談など



56

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

教え方④(この人から教わりたい)



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

57

教え方⑤(チームで伝える)

■教えることについての課題

- ・業務と教育の両立が難しい、時間が足りない
→自分だけで行おうとせず、人に任せる
- ・仕事が複雑化、専門化していて、一人では教えられない
→それぞれの分野に強い人に教えてもらう
- ・人間同士、どうしても相性の良し悪しがある…
→複数人でチームを組んで教える、相談しながら進める

■教えることで得られるものを知る

- ・知識の整理
- ・原点回帰
- ・説明力、マネジメント力の向上
- ・人脈や視野の拡大
- ・意欲の向上

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

58

部下の4 分類

能動的

自分から話しかけてくる

自分の意見を主張する

積極的

受動的

あまり自分の意見を言わない

聞き役に回ることが多い

消極的

感覚的

感情を表に出す

直感的

深く考えているように見えない

論理的

感情を抑える

ビジネスライク

理路整然と話す

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

59

部下の4 分類

感覚的

感情を表に出す

直感的

深く考えているように見えない

協調的で思いやりがあるが、
恥ずかしがりで迎合的なところがある



社交的でひらめきがあるが、
いい加減で自己中心的なところもある



受動的

あまり自分の意見を言わない

聞き役に回ることが多い

消極的



理論的でまじめだが、神経質
で保守的なところがある



実践的で信念があるが、強引
で独裁的なところもある

能動的

自分から話しかけてくる

自分の意見を主張する

積極的

論理的

感情を抑える

ビジネスライク

理路整然と話す

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

60

部下の4 分類

	能動×感覚 ハート	受動×感覚 ダイヤ	能動×論理 スピード	受動×論理 クローバー
長所	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的で明朗 ・ 積極的で前向き ・ チャレンジ精神に富む 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 温和で友好的 ・ 相手に対する配慮有り ・ 優しい平和主義 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 慎重で計画的 ・ 几帳面で正確 ・ 忍耐強い努力家 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 責任感が強く確実 ・ 計画的で無駄がない ・ 意志が強く実行力有り
短所	<ul style="list-style-type: none"> ・ いいかげん（アバウト） ・ 時間にルーズ ・ 計画性がない ・ ムードに弱い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人に合わせすぎる ・ 自分の意見を言わない ・ 自分で物事を決めない ・ リーダーシップが取れない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 神経質 ・ 細かい ・ 小心 ・ 非社会的 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 温かさに欠ける ・ 仕事にのめり込む ・ 独断的・好戦的
言葉好き	<ul style="list-style-type: none"> ・ 夢 ・ 希望 ・ 可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 優しさ ・ 和 ・ 誠実 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 安全 ・ 正確 ・ 完璧 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 確実 ・ 信念 ・ 決断

「人間力を高める！セルフ・エンパワーメント」参照

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

61

部下の4 分類

	能動×感覚 ハート	受動×感覚 ダイヤ	能動×論理 スピード	受動×論理 クローバー
秘めた欲望	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人々の賞賛が欲しい ・ 夢を実現したい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ すべての人から好かれたい、愛されたい、良く見られたい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一人誰にも邪魔されず、好きな事をしていたい ・ 間違いや失敗をしたくない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ あらゆることを犠牲にしても、目的を達成したい
コミュニケーションの取り方	<ul style="list-style-type: none"> ・ ユーモアをまじえてよくしゃべる ・ 話の中心になる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 聞き役になることが多い ・ プライベートな会話が好き 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受け身 ・ 口数が少ない ・ 興味のあることだけ話したい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 無駄なおしゃべりを好まず、聞くのも苦手 ・ 目的があれば積極的にしゃべる
人間関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的で多くの友人を持つが浅く広くなりがち ・ 楽しい仲間作りが得意でリーダーシップもある 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 周囲の人とうまくやっていたい気持ち強い ・ 好かれたいと思う気持ちが強いので、謝る言葉「すみません」「ごめん」を連発してしまう 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 興味や関心の似ている人と丁寧な付き合いをする ・ 数少ないが無二の親友を作る ・ 人と付き合うより一人で何かするのが好き 	<ul style="list-style-type: none"> ・ べたべたした人間関係や無駄な付き合いを好まない ・ 友情や愛情よりも仕事や目的を優先しがち ・ 必要ならリーダーシップを発揮する

「人間力を高める！セルフ・エンパワーメント」参照

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

62

部下の4 分類

	能動×感覚 ハート	受動×感覚 ダイヤ	能動×論理 スピード	受動×論理 クローバー
学習方法	<ul style="list-style-type: none"> ・まず自分で体験することを好む ・少しの経験で全体が分かったような気になる ・感覚的に学ぶ ・あまり細かく指導されることを好まない 	<ul style="list-style-type: none"> ・誰かと一緒に学ぶことを好む ・勉強より体験する方が合っている ・懇切丁寧に指導されることを好む 	<ul style="list-style-type: none"> ・論理的体系的に学ぶ ・納得するまで時間がかかる ・専門家から学ぶことを好む ・学習課題はリスクの少ないものを好む 	<ul style="list-style-type: none"> ・学ぶ目的や目標を明確にする ・論理的体系的に学ぶ ・自発的に学ぶ ・あまり細かく指導されることを好まない
指導傾向	<ul style="list-style-type: none"> ・実践(体験)重視 ・細かい指導は行わない 	<ul style="list-style-type: none"> ・体験を重視し感覚的 ・細かく指導する 	<ul style="list-style-type: none"> ・論理的体系的に教える ・細かく指導し説明が長い 	<ul style="list-style-type: none"> ・論理的に指導しようとする ・細かい指導は行わない
仕事の進め方	<ul style="list-style-type: none"> ・アイデアが豊富 ・思い込みが強く熟慮が苦手 ・直観的に判断しすぐ実行に移す ・反省より次の企画などを考える 	<ul style="list-style-type: none"> ・自発的に仕事をするより他者から依頼されて仕事をする方が多い ・一人で決意することが苦手 ・一人で左右されやすい ・他者と一緒に仕事をするのを好む 	<ul style="list-style-type: none"> ・熟慮し慎重に選択する ・決意するのに時間がかかる 	<ul style="list-style-type: none"> ・目的、目標が明確でなければ動機づけが低い ・不言実行を良しとする ・無理な目標にもチャレンジする ・一人での実行力はある

「人間力を高める！セルフ・エンパワメント」参照

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

63

部下の4 分類

	能動×感覚 ハート	受動×感覚 ダイヤ	能動×論理 スピード	受動×論理 クローバー
不安や恐れの原因	<ul style="list-style-type: none"> ・刺激や変化が少ないとき ・自由裁量が少ないとき ・人の注目が自分以外にいつているとき ・自分のイメージ通りことが進まないとき ・他者や社会に認められないとき ・笑いがとれなかったとき ・細かい手間のかかる仕事をしなければならぬとき 	<ul style="list-style-type: none"> ・対人関係の葛藤 ・意見の違いが生じたとき ・プレッシャーがかかっているとき ・他者やグループから仲間はずれにされたとき ・人から不誠実にされたとき ・他者からよそよそしくされたとき 	<ul style="list-style-type: none"> ・失敗や危険などのリスクがあるとき ・プライドが傷ついたとき ・計画通りことが進まないとき ・非合理的な行動を押しつけられたとき ・人にバカにされたとき ・変化が生じたとき 	<ul style="list-style-type: none"> ・負けたとき ・結論が出せないとき ・目標が見出せないとき ・他者との関係に必要な以上に深入りしてしまったとき ・人に利用されたとき ・仕事が期限までに間に合いそうもないとき ・自信がぐらついたとき ・自分の信念が脅かされたとき
緊張や不安を生じたときの反応	<ul style="list-style-type: none"> ・感情的にムキになる 	<ul style="list-style-type: none"> ・気持ちが逃げたり、その場から去る 	<ul style="list-style-type: none"> ・理由を探し自ら言い訳をする 	<ul style="list-style-type: none"> ・論理で相手を攻める
ビジネスパーソンとしての成長課題	<ul style="list-style-type: none"> ・セルフコントロール(感情面・健康面) ・事実やデータに基づいた判断を行なう ・時間や期限を守る ・多面、多角的に考える ・計画を立てて行動する ・再点検(チェック)する 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己決定する ・一人で実行する(依存心をなくす) ・目標指向性を持つ ・自分から提案を行う ・自己主張を行う ・必要なときはNOと言う ・率先して仕事を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・応用力をつける ・自己開示を心がける ・柔軟性を持つ ・何でも自己完結しない ・他者への配慮 ・自分から他者に話しかける ・考え方や内容のみならず相手の気持ちを理解する 	<ul style="list-style-type: none"> ・他者への配慮 ・コンセンサス(合意)をとる ・人の話を聞く ・短期的な目標達成のみならず長期的なビジョンを持つ ・ファジーな(白黒つかない)部分も許容する

「人間力を高める！セルフ・エンパワメント」参照

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

64

グループワーク & QA

■15分程度のグループワーク

■15分程度の質疑応答

本日の内容

- ・ 介護事業所の管理業務とは
- ・ 介護事業所の管理 6 領域
- ・ パワハラと指導について
- ・ 現場と経営
- ・ 教え方について
- ・ チームをまとめるとは？
- ・ 会議のやり方について

チームをまとめる、とは？

チームをまとめるのが難しい……

チームをまとめる、とは何か？

まとまっていない状態とは？

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

67

チームをまとめる、とは？

項目	まとまっていない状態	まとまっている状態
1. 方針・考え方		
2. ルール・決めごと		
3. 役割分担		
4. 情報共有		
5. 基礎知識		
6. 意見交換		
7. 職員同士の接遇		

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

68

チームをまとめる、とは？

項目	まとまっていない状態	まとまっている状態
1. 方針・考え方		
2. ルール・決めごと		

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

69

チームをまとめる、とは？

項目	まとまっていない状態	まとまっている状態
3. 役割分担		
4. 情報共有		
5. 基礎知識		
6. 意見交換		
7. 職員同士の接遇		

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

70

会議・面談・情報共有の全体像

■月次（定期開催）

- ・全体会議：職場全体で、1ヶ月の振り返り、次の1ヶ月の行動計画
- ・役職者会議：作戦会議
- ・個人面談：1人1人を知る

■毎日（日々・随時）

- ・朝礼、夕礼
- ・業務日誌、連絡ノート
- ・普段の報連相、コミュニケーション

どんな会議がいい？悪い？

×	○
時間どおり終わらない、長い	
時間どおり始まらない	
話す人が決まっている、一方的	
意見が出ない、出しにくい	
責められるだけ	
脱線が多い、私語が多い	
議題が明確でない、資料がない	
決まっても実施されない	
出席率が低い	
会場が寒い、暑い	

会議を活性化したい！では活性化した会議とはどんな会議？

参加者全員 が **発言** する会議

会議前後のプロセス

☑会議前

何を準備しますか？

☑会議本番

何に気をつけますか？

☑会議後

何を行っていますか？

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

73

会議前に行うこと

会議運営に必要な項目チェックリスト

✓	チェック項目
会議前に行うこと	
<input type="checkbox"/>	前回の会議の内容や、連絡ノートの見直し
<input type="checkbox"/>	会議の目的を明確にする(情報伝達、共有・意思決定・問題解決・意見を出す、考える、仕事のけじめなど)
	→メンバーの選定も変わってくる(フロア、全体、責任者など)
<input type="checkbox"/>	事前に議題を集める
<input type="checkbox"/>	各セクションの担当との事前打ち合わせ→会議の時間は限られているため、必要な事前相談、資料準備やいわゆる根回しは効果的
<input type="checkbox"/>	事前に議題を配る
<input type="checkbox"/>	出欠の確認
<input type="checkbox"/>	欠席者からの意見聴取
<input type="checkbox"/>	会場準備
<input type="checkbox"/>	司会、書記、時間配分をあらかじめ決めておく
<input type="checkbox"/>	リーダーは誰よりも考えてくる覚悟！（部下が100のアイデアを考えてくるのなら、リーダーは1,000考えてくる、と言った人がいる）

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

74

会議本番に気を付けること

会議本番に気を付けること

- ☐ 無断欠席を見逃さない
- ☐ 会議全体の目的や時間配分を周知する
- ☐ 全員の当事者意識を引き出す(受け身にさせない)
- ☐ 参加者がまんべんなく話をする機会を設ける
- ☐ 会議のルールをみんなが守れるようにする(参考: 日産の会議のルール※)
- ☐ 前回の会議で決まったことがどうなっているか確認
- ☐ 会議後、実行されるかたちの結論とする(5W1H, 担当)
- ☐ 結論が決まる経緯(プロセス)を重視する
- ☐ 保留、様子見という結論にしてもよいが、期間を定める
- ☐ 欠席者も含めて、全員が当事者で責任ある立場だという雰囲気にする
- ☐ 意見が出やすい方法を実施(まずは1人で考え、次に小集団で話し合い、全員で共有するなど)
- ☐ 大きな問題は小さく分けて考え、そして、自分たちの手で解決できることから考える

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

75

会議後に行うこと

会議後に行うこと

- ☐ 議事録を作成し、欠席者にも速やかに情報が共有されるようにする
- ☐ 結果を左右するのは徹底度！
→決まってもどうせ適当になるとなれば、会議自体の意味がなくなっていく
- ☐ 仕組み化、マニュアル化できないかと考える
- ☐ 次の会議、そのまた次の会議を意識した、中長期的な視点で現状を見る
→締め切りのない仕事は成されない中、定期的な会議が一番よい締め切りとなる。流されがちな仕事の中で、毎月けじめをつける。会議内容に必ず前回の確認、振り返りを行い、仕事がいい加減に済まされることのないようにする。「前回の確認+来月の仕事の予定」が会議の基本パターン

※会議のルール(参考)

- ・無断欠席、遅刻厳禁
- ・欠席していたから知りませんとは言わない
- ・前を見る
- ・うなづく
- ・携帯はマナーモード
- ・勝手に席を立たない
- ・私語をしない等

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

76

議題提案書

議題提案書(議題No.)		提案者
問題・背景		
解決策案		
予測される効果 その他		
検討事項 (会議にて)		

議題提案書(議題No.)		提案者
問題・背景		
解決策案		
予測される効果 その他		
検討事項 (会議にて)		

会議進行表(表紙)

[illegible]

会議進行表(表紙・議事録になる)

会議進行表

日時: 平成24年8月27日 18:30-19:30

場所: ○○苑 4F

司会: ○○

書記: ○○

出席者: ○○ △△ □□ …

欠席者: ○○(遅番)、△△(夜勤)、□□、◎◎、

時間(5分単位)	内容・担当者	備考
18:30(10分)	議題1「来客への挨拶について」(○○)	
18:40(10分)	議題2「N様のトイレ介助時の見守り」(○○)	

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

79

議題提案書(議事録になる)

議題提案書(議題No.) 提案者 ○○

問題・背景	<ul style="list-style-type: none"> ・来客があった時に、誰も気付かず、挨拶ができていない。 ・同じような状況で、出ていかれる時にも挨拶ができていない。 ・利用者さんが一人で出ていかれる時にも気付かないことがある。
解決策案	<ul style="list-style-type: none"> ・玄関にセンサーを設置し、受信機をリビングに設置する。 ・音が鳴ったら、必ず職員のうちの一人が玄関まで行き挨拶をする。 ・手がはなせない場合でも、必ず一人は視線を移し、会釈などをする。
予測される効果 その他	<ul style="list-style-type: none"> ・気持ちよい対応だと感じてもらえる。 ・利用者様の離脱事故を防ぐことができる。
検討事項 (会議にて)	<ul style="list-style-type: none"> ・接遇面でも安全面でも重要なことなので、徹底して行う。 ・8月末までに玄関担当の○○がセンサーを購入、設置し、使用法を連絡ノートに記し、9月より実施する。

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

80

議題提案書(議事録になる)

議題提案書(議題No. 2) 提案者 ○○

問題・背景	<p>【8月15日の事故について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・N様をトイレ介助した際に、便座に座った後、「ナースコールで呼んで下さいね」とスタッフがトイレを出た。5分後に様子を見ようとトイレに入ると、N様は便座より転落したのか、左側臥位で倒れていた。 ・N様はリビングでも立ち上がると転倒の危険があり、見守りは必須の方であったので、トイレに一人にするのは危険だと思う。
解決策案	<ul style="list-style-type: none"> ・N様はトイレ中は見守りをすることを決めごととする。
予測される効果 その他	<ul style="list-style-type: none"> ・N様の転倒、転落がなくなる
検討事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ナースコールを押して下さいね、と言っても認知症の状態等により理解が難しい ・立位や歩行の状態からみても、一人で立ったり移動したりできる状態ではなく、見守りや介助が必要である。 ・ただし、排泄中、ずっと横につかれて見られているのはどうか？という発想は必要。その上で、トイレ内の見守りを徹底する。 ・担当の○○より、長男様に○月○日までに報告し、○月○日よりスタート。 ・1週間(○月○日まで)は、N様のトイレ内での様子を記録に残すこと。

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

81

最初是一緒に&考える時間を作る

議題提案書(議題No.) 提案者

問題・背景	
解決策案	
予測される効果 その他	
検討事項 (会議にて)	

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

82

多数決について

・多数決のメリット

- 多くの人間の意見という形で意思決定がされるので公平性が保たれやすい
- 職員一人一人が意思決定に参加することで、運営に関わっていることを自覚しやすい

・多数決のデメリット

- 意見の正当性が確保されない状況ができてしまう恐れがある
- 少数派の意見が通らない
- 革新的な意見が通りにくくなる
- 責任が分散されてかえって責任を誰も取らないということもありえる
- 意思決定するまでに時間がかかってしまう

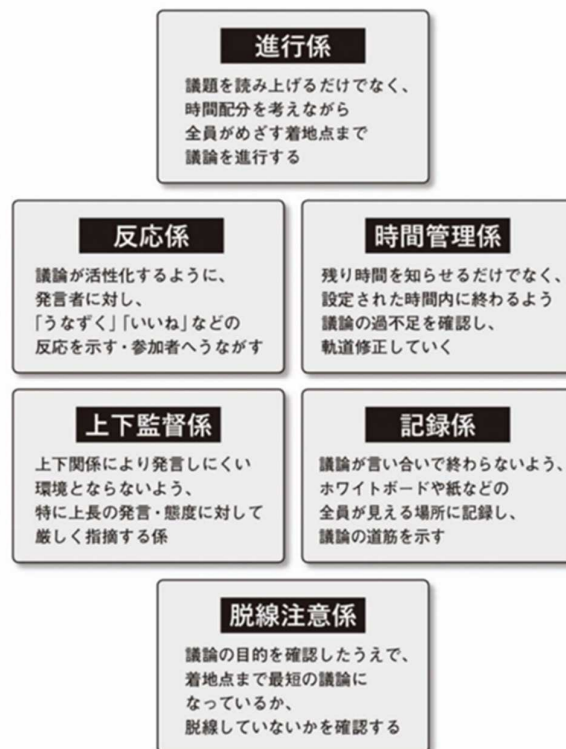
➤多数決を行うなら、案のメリット・デメリットについて

よく議論されてからの多数決でないと、正しい意思決定となる確率が下がる

問題解決のプロセス

1. 現状（○・×）
2. 理想形（目標）
3. 目的（何のために）
4. 対策案のリストアップ
5. それぞれのメリット・デメリット
6. 対策案の決定（期日、担当、数か月に及ぶものも可）
7. 実施
8. 結果
9. 次への課題

主体的な参加を促す役割カード



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

85

グループワーク & QA

■15分程度のグループワーク

■15分程度の質疑応答

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

86

本日の内容

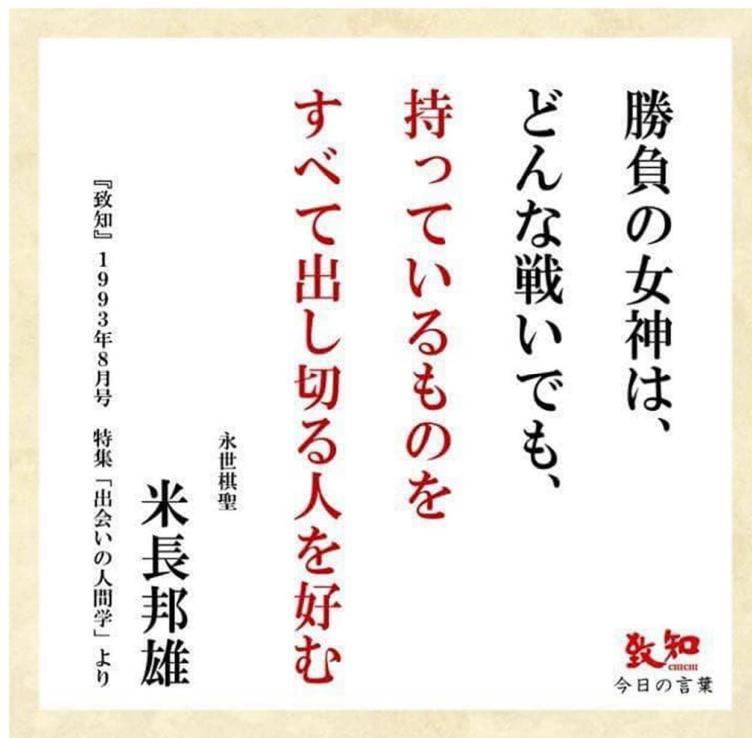
- ・ 介護事業所の管理業務とは
- ・ 介護事業所の管理 6 領域
- ・ パワハラと指導について
- ・ 現場と経営
- ・ 教え方について
- ・ チームをまとめるとは？
- ・ 会議のやり方について

最後に . . .

■ コロナ禍で、様々な活動領域で苦戦をしいられているが…

- なるようにしかない
そのかわり、やれることは全てやる
- うまくいくまでやる
- はじめから効率や効果ばかり追うとうまくいかない
- 勝者と敗者の違いは、たいていの場合 **やめない** ことである
(ウォルト・ディズニー)

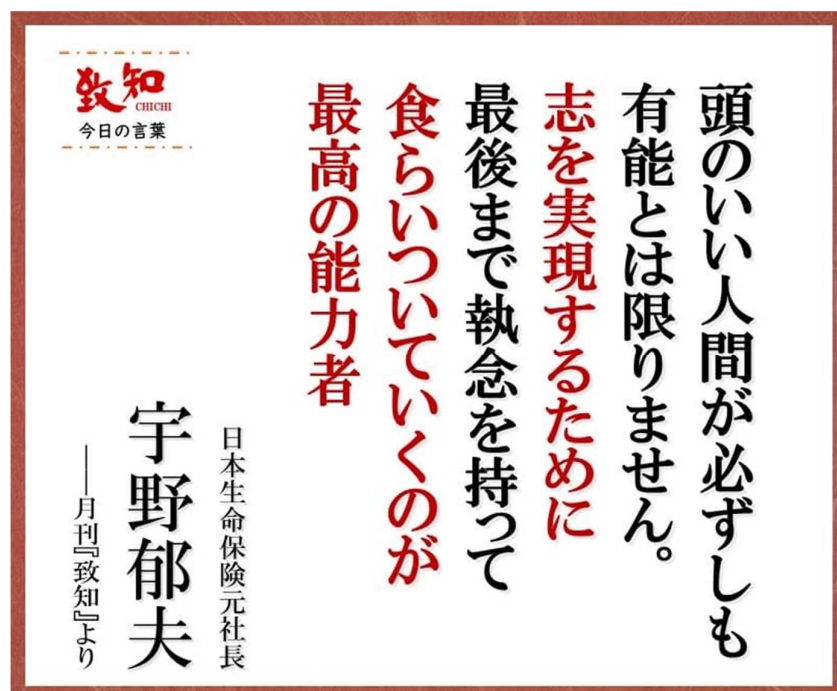
名言・格言より



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

89

名言・格言より



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

90

名言・格言より

「能力」の差は、小さい。
「努力」の差は、大きい。
「継続」の差は、とても大きい。
「習慣」の差は、いちばん大きい。

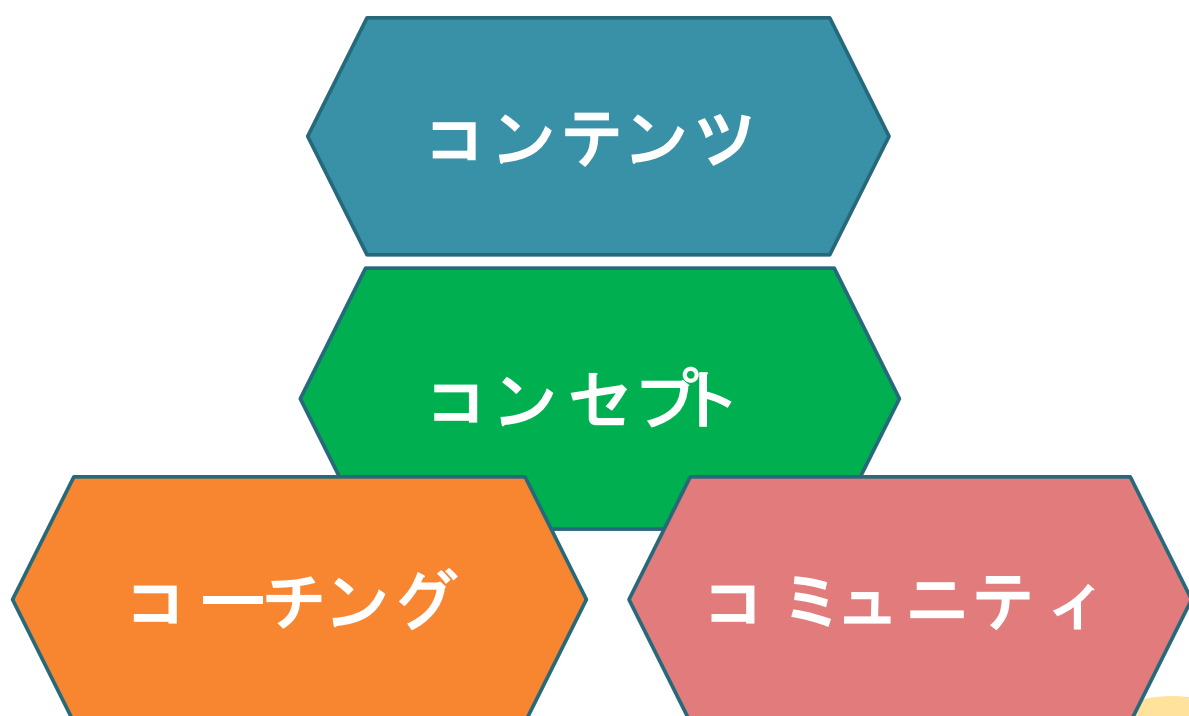


@TSK / 人生研究所

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

91

コンテンツ+コーチング+コミュニティ



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

92

PDCAシート

■PDCAシート

事業所名	〇〇デイ
責任者	〇〇
目標	<ul style="list-style-type: none"> ・1日平均：年度末●名、12月（3か月後）●名、今月●名 ・毎月：プラス要因（新規、再開、増回）●名 ・マイナス要因（入院、休み、終了）●名 ・純増●名 ・（相談●名、体験●名、体験→契約●名、保留●名） ・広報活動：直接●回、ついで●回、間接●回、保留対応●回
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・広報活動：直接●回、ついで●回、間接●回、保留対応●回 →保留対応の中から、再開が○名あった ・ニュース作成 →利用者様懇談会について取り上げた →反応は〇〇だった ・体験利用時の仮プラン提案を開始 →本人、家族、ケアマネに好評！ ・広報動画のシナリオ案を作成した ・法人内居宅に、地域のデイについて情報を聞いた ・目標達成のため、最終日まで連絡等工夫した
結果	<ul style="list-style-type: none"> ・1日平均：今月●名（目標●名に対して…） ・プラス要因（新規、再開、増回）●名（目標について同上） ・マイナス要因（入院、休み、終了）●名（目標について同上） ・純増●名（目標について同上） ・相談●名、体験●名、体験→契約●名、保留●名
対策	<ul style="list-style-type: none"> ・保留対応を毎月1回は行う ・ニュースの内容について、次回は、懇談会について利用者の声を取り上げることにする ・体験利用毎月●名、うち新規●名、と目標設定する ・地域のデイの一覧を作ってみる ・動画収録の準備と、動画を広めるチラシの作成 ・目標達成のための、最終日までの努力を続ける
メモ	

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

93

PDCAシート

目標	<ul style="list-style-type: none"> ・1日平均：年度末●名、12月（3か月後）●名、今月●名 ・毎月：プラス要因（新規、再開、増回）●名 ・マイナス要因（入院、休み、終了）●名 ・純増●名 ・（相談●名、体験●名、体験→契約●名、保留●名） ・広報活動：直接●回、ついで●回、間接●回、保留対応●回
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・広報活動：直接●回、ついで●回、間接●回、保留対応●回 →保留対応の中から、再開が○名あった ・ニュース作成 →利用者様懇談会について取り上げた →反応は〇〇だった ・体験利用時の仮プラン提案を開始 →本人、家族、ケアマネに好評！ ・広報動画のシナリオ案を作成した ・法人内居宅に、地域のデイについて情報を聞いた ・目標達成のため、最終日まで連絡等工夫した

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

94

PDCAシート

結果	<ul style="list-style-type: none"> ・1日平均：今月●名（目標●名に対して…） ・プラス要因（新規、再開、増回）●名（目標について同上） ・マイナス要因（入院、休み、終了）●名（目標について同上） ・純増●名（目標について同上） ・相談●名、体験●名、体験→契約●名、保留●名
対策	<ul style="list-style-type: none"> ・保留対応を毎月1回は行う ・ニュースの内容について、次回は、懇談会について利用者の声を取り上げることにする ・体験利用毎月●名、うち新規●名、と目標設定する ・地域のデイの一覧を作ってみる ・動画収録の準備と、動画を広めるチラシの作成 ・目標達成のための、最終日までの努力を続ける
メモ	

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

95

オンラインプログラムの全体像

■無料教材

セミナー（月1）/facebookライブ・YouTube（週1）/メルマガ（週刊・日刊）

■通常セミナー（月5～10）＋アーカイブ動画（150本以上）

経営から現場まで全方位、ゲスト講師あり、Q&Aつき

■1日6H集中講座（月1）

施設長・事務長講座／管理職・チームワーク／ケアマネジメント／稼働・サービス人材確保・育成・定着／小規模多機能／接遇／虐待防止／業務改善・・・など

■PDCA☆3カ月チャレンジプログラム

2週間に1度のPDCAセッション（目標・取組・結果・対策）

■リーダーズ・プログラム（介護事業の教育インフラ）

- ・オンラインセミナー（月5～10本）＋集中講座
- ・リーダーズ・サミット（特別セミナー、年3回）
- ・セミナー動画（経営から現場まで150本以上）※限定動画もあり
- ・会員限定のグループコンサルティング（月1回、QA中心）
- ・会員限定のPDCAグループコンサルティング（月2回、PDCAセッション）
- ・会員限定のチャットワークグループ（最新情報＆会員同士の交流促進）

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

96

教育インフラ (法人・個人／年会費制)

■介護事業の永続的な成功をもたらす「教育インフラ」リーダーズ・プログラム
(経営から現場まで、職員研修&業務改善のベースとなるもの)

I. コンテンツ(A→Bに行くための知識・ノウハウ)

1. 動画プログラム (全方位、既に150本程度)
2. セミナープログラム (月5～10本)
3. コンサルティングレベルのコンテンツ・教材
4. 経営者・幹部・施設長向け限定コンテンツ！

II. コーティング(学んだことを実践につなげる)

1. 月2回2時間のPDCA実践コンサル (人数限定)
2. 月1回90分のグループコンサルティング
3. セミナーの際のQ&A

III. コミュニティ(長く成功を続けるには、共に学ぶ仲間が必要！)

1. 月1回90分のグループコンサルティング
2. 会員限定のチャットワークグループ

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.



6月のオンライン企画 (詳細はHPより)

■ 6月1日 (水)

- 14:00～16:30 運営指導対策「訪問介護」運営基準編
19:00～21:30 運営指導対策「訪問介護」介護報酬編

■ 6月6日 (月)・20日 (月)

- 19:00～21:00 介護事業の教育インフラ！リーダーズ・プログラム 会員限定PDCAコース

■ 6月9日 (月)

- 14:00～15:30 訪問看護の実践！活用事例 (予防、通常の健康管理等／ゲスト講師編！)
19:00～20:30 経営から現場まで！介護事業の教育インフラ リーダーズ・プログラム説明会
介護現場をよくするオンライン活用法！

■ 6月22日 (水)

- 10:00～11:30 介護事業の教育インフラ！リーダーズ・プログラム 会員限定「グルコン」
14:00～16:00 工藤ゆみさんの管理職・指導者向け！コミュニケーション実践力
アドバンス講座「強みを見つける視点と質問」
19:00～20:30 マンスリー・ジャーナル(無料)・トピックス&特集「ケアマネジメント」

■ 6月24日 (金)

- 10:00～17:00 「目標設定」1日集中講座！ 会員限定セミナー

■ 6月29日 (水)

- 19:00～21:00 進絵美さんの面談スキル向上講座 (進塾) 第2期！第2回

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

Facebookライブ & YouTube(無料!)



天晴れ介護サービス総合教育研究所
チャンネル登録者数 454人

チャンネルをカスタマイズ

動画を管理

ホーム

動画

再生リスト

チャンネル

フリートーク

概要



アップロード済み すべて再生

並べ替え

介護報酬改定セミナー LIFE提出期限経過措置 天晴れ介護サービス総合教育研究所 (株) 介護福祉士 介護支援専門員 代表取締役 練部 宏浩 38:23 介護報酬改定セミナー & LIFE 提出期限経過措置 (介護現... 78 回視聴・1 日前	介護の専門性と 科学的介護 天晴れ介護サービス総合教育研究所 (株) 介護福祉士 介護支援専門員 代表取締役 練部 宏浩 41:59 介護の専門性と科学的介護 (介護現場をよくする不定... 148 回視聴・1 週間前	ケアプランの 様式・記載要領の改正 天晴れ介護サービス総合教育研究所 (株) 介護福祉士 介護支援専門員 代表取締役 練部 宏浩 41:39 ケアプランの様式・記載要領 の改正 (介護現場をよくす... 1367 回視聴・2 週間前	対談LIVE 【太田英樹先生×練部】対談 LIVE! サ高住運営&介護報... 4月5日(月)21時00分〜 Facebook 1:18:56 110 回視聴・3 週間前	自署紹介シリーズ① 介護業務管理と 人材育成 天晴れ介護サービス総合教育研究所 (株) 介護福祉士 介護支援専門員 代表取締役 練部 宏浩 34:37 自署紹介シリーズ①「介護業 務管理と人材育成」(介護... 57 回視聴・3 週間前	成果につなげる! 姿勢とノウハウ 天晴れ介護サービス総合教育研究所 (株) 介護福祉士 介護支援専門員 代表取締役 練部 宏浩 37:40 成果につなげる! 姿勢とノウ ハウ (介護現場をよくする... 60 回視聴・3 週間前
新人職員の 受け入れ時のポイント 天晴れ介護サービス総合教育研究所 (株) 介護福祉士 介護支援専門員 代表取締役 練部 宏浩 31:19 新人職員の受け入れ時のポイ ント (介護現場をよくする... 136 回視聴・1 か月前	自立支援促進加算 衝撃の内容とは? 天晴れ介護サービス総合教育研究所 (株) 介護福祉士 介護支援専門員 代表取締役 練部 宏浩 31:08 自立支援促進加算、衝撃の 内容! (介護現場をよくする... 1006 回視聴・1 か月前	ケアマネ更新研修 得られるものとは? 天晴れ介護サービス総合教育研究所 (株) 介護福祉士 介護支援専門員 代表取締役 練部 宏浩 37:32 ケアマネジャー更新研修で 得られるものとは? (介護現... 116 回視聴・1 か月前	入浴介助加算を ICFで考える! 天晴れ介護サービス総合教育研究所 (株) 介護福祉士 介護支援専門員 代表取締役 練部 宏浩 28:33 入浴介助加算をICFで考える (介護現場をよくする不定... 197 回視聴・1 か月前	介護現場リーダー 3つの論点 天晴れ介護サービス総合教育研究所 (株) 介護福祉士 介護支援専門員 代表取締役 練部 宏浩 32:43 介護現場リーダー 3つの論点 (介護現場をよくする不定... 189 回視聴・1 か月前	科学的介護 基本の「キ」 天晴れ介護サービス総合教育研究所 (株) 介護福祉士 介護支援専門員 代表取締役 練部 宏浩 34:51 科学的介護の基本の「キ」 (介護現場をよくする不定... 363 回視聴・1 か月前

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

99

著書・雑誌連載



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

100

LINE公式アカウント 始めました！

■対象者

- ・介護事業の永続的な成功を目指す経営者・経営幹部の方
- ・独立開業や管理職・専門職・講師業等でスキルアップしたい個人の方

※LINE登録特典動画「経営から現場まで！介護事業の永続的な成功を実現する3つの取り組み」を現在制作中（^^）



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

101

管理職養成！ 1日集中講座

ご清聴ありがとうございました！



天晴れ介護サービス総合教育研究所

代表 榊原宏昌

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

102