

# 人材確保・育成・定着コース 第1期第3回目

## ■振り返り・QA／育成と定着、評価について

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

## 講師プロフィール

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

- 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



- 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

# 介護現場をよくする研究・活動

## ■よい介護職はいても、よい介護現場はなかなかない……

- ・ 1人1人がよくなるだけでは、うまくいかない
- ・ チーム、組織、目標、計画、ルール  
リーダーシップ、コミュニケーションなどが必要
- ・ 「介護現場」をよくすることで  
利用者はもちろん、職員も幸せになれる！
- ・ 人と人とお互いに学び合い  
気持ちよく支え合える社会づくり

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

4

# 天晴れ介護サービス「ACGs」！

## APPARE CARE SERVICE GOALS 2023

天晴れ介護サービス  
介護現場をよくする21のテーマ

個別ケア	1 健康管理	2 ADLの自立 重度化予防	3 IADLの 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	7 対人 援助職の 基本姿勢	
	事業所運営	8 環境整備	9 接遇・マナー	10 生活の 安定・安全	11 喜び 楽しみ	12 家族・地域	13 事業所の 維持	14 チーム
		法人経営	15 行政対応 地域分析	16 事業 サービス	17 収支	18 人事・組織	19 法令遵守 リスク マネジメント	20 指導 育成 管理

Colored by bridge link plus

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

## 著書・雑誌連載

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

おかげさまで!

amazon ランキング

10部門  
1位

応援いただき  
ありがとう  
ございました!



利用者・職員から選ばれる!  
介護サービスの  
経営の教科書

著者  
増原 宏昌

97%が  
好評を博す!

年間400回超の  
コンサルティングから見えた  
人を大切にする経営 10の極意

BLA出版

特典プレゼントを  
期間内に  
ぜひお受け取りください!

ご登録は  
こちらから



- ◎介護
- ◎暮らし・健康  
子育て
- ◎経営科学
- ◎実践経営  
リーダーシップ
- ◎ビジネス・経済
- ◎都市  
地域経済学
- ◎経済学
- ◎投資・金融  
会社経営
- ◎介護の  
最新リリース
- ◎経営科学の  
最新リリース

※総合は惜しく  
も2位!

無料ダウンロード期間

2023.8.26(土)17時~8.31(木)15時

## 人材確保・育成・定着コース

【人材確保・育成・定着コース第1期】全6回

■第1回：10月12日（水）  
「人材確保の具体策」

■第2回：11月9日（木）  
「選考方法の具体策」 ※13時～17時半

■第3回：12月22日（金）  
「人材育成・定着・評価の具体策」 ※13時～17時半

■第4回：1月24日（水）→10日（水）  
「人事部門の重要性」

■第5回：2月7日（水）  
「まとめ・発表」

※各回とも13:30～18:00

■フォローアップ講座：3月6日（水）14:00～17:00

# 人数限定！コース研修

## ■各種コース研修

◎レクチャー＋GW＋QA＋課題

◎12名限定！1法人2名まで

◎介護事業所の管理職養成講座コース

◎稼働率＆サービス改善コース

◎ケアマネジャー・相談援助職養成コース

◎人材確保・育成・定着コース

◎進塾（面談スキル向上講座）

## ■さらに、単発受講可能な年間シリーズ研修も！

◎介護現場をよくする21のテーマ！「ACG s」

◎介護職の必須科目としての「コミュニケーションとストレスケア」

◎介護職員向けケアマスターシリーズ

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

9

# 本日の内容

## ■振り返り・QA

レクチャー／GW／QA

## ■育成・定着の具体策

レクチャー／GW／QA

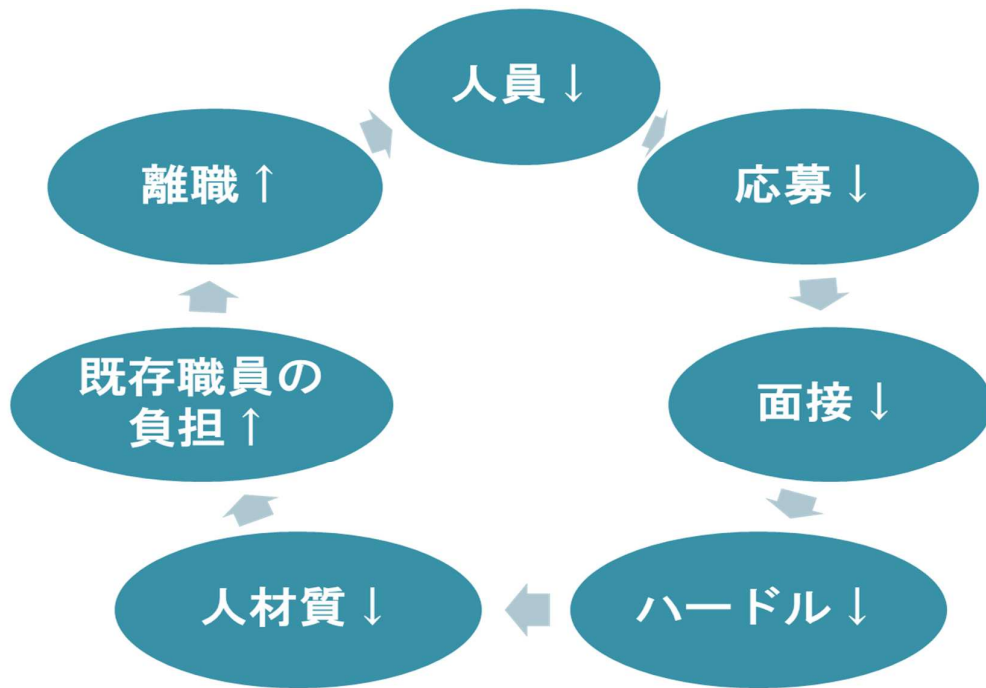
## ■評価の具体策

レクチャー／GW／QA

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

10

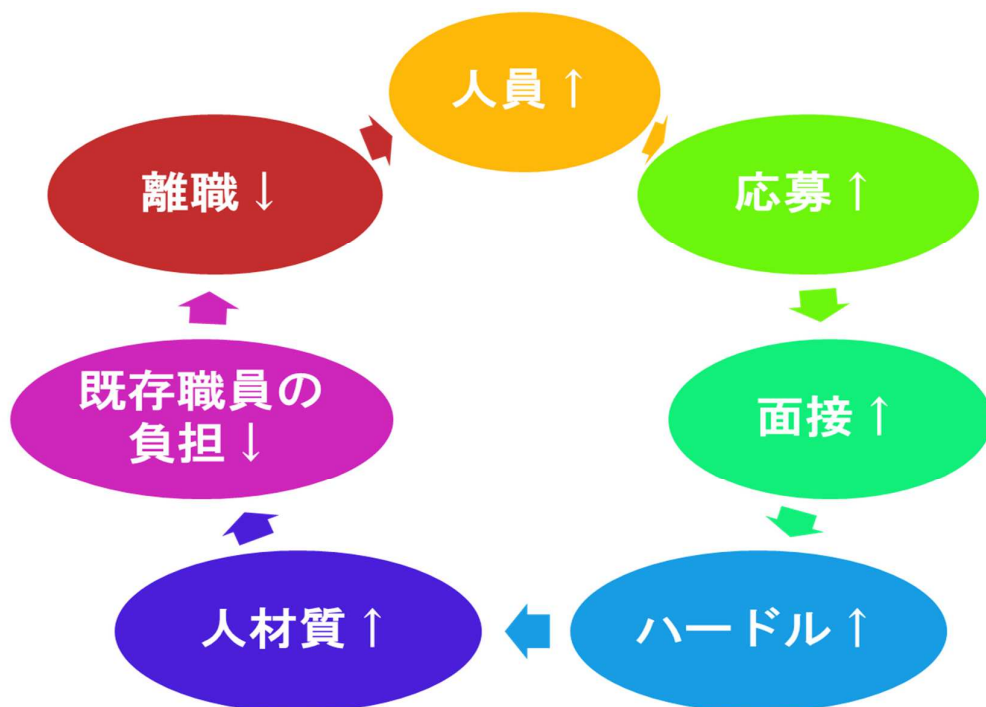
# 人材不足の負のスパイラル



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

11

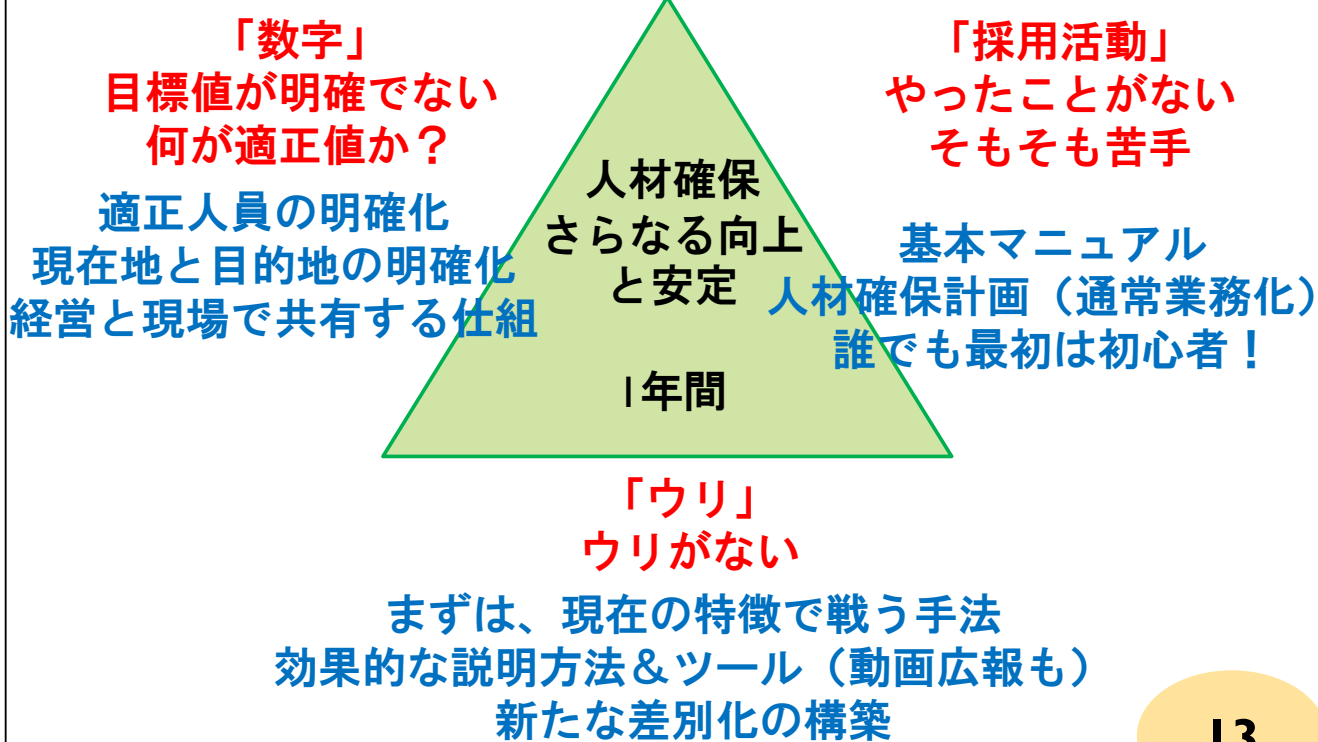
# 人材の正のスパイラル



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

12

# コンサルティングで提供しているもの③



# 実際の事例

2021年度	件数	きっかけ								
		職安	職員紹介	ホームページ	アルパ (折込広告)	アイデム (折込広告)	暮らシゴト	インディード	マイナビ	その他
お問い合わせ(合計)	103	51	4	8	2	0	0	1	0	37
お仕事説明会(月8回)	23	8	0	5	1	0	0	0	0	9
職安会社説明会(月1回)	28	23	0	0	0	0	0	0	0	5
合同説明会・就職フェア	7	3	0	0	0	0	0	0	0	4
施設見学	17	12	1	1	0	0	0	0	0	4
職員紹介	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0
電話問い合わせ	4	1	1	1	0	0	0	0	0	1
メール問い合わせ	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
その他	26	9	0	1	1	0	0	1	0	13
応募	42	21	4	5	1	0	0	1	0	10
採用	24	12	4	4	1	0	0	0	0	3

# 人材確保5つのステップ

1. 現在地と目標地の共有
2. 基本マニュアルとレクチャー
3. 採用活動の計画・記録・効果測定
4. 特徴の示し方（求人票、広告、HP等）
5. 人材採用の動画制作

## 1. 現在地と目標地

- ・ 現在、正職員が○人、非常勤が○人、常勤換算○人
- ・ 稼働との関連もあるが、あとどれだけいたらOK？
- ・ 業務表なども使って、適正人員を導き出す
- ・ 部署ごとに行う
- ・ 夜勤、土日祝、年齢、男女比、なども
- ・ 退職者も見込んだ計画的な採用、新卒採用も



# 年単位で人の出入りを計画する

		8月		9月		10月		11月		12月		1月		2月		3月	
		入社	退職 産休	入社	退職 産休	入社	退職 産休	入社	退職 産休	入社	退職 産休	入社	退職 産休	入社	退職 産休	入社	退職 産休
入所	入所																
	退職																
	産休																
	合計	48.4	48.4	48.4	47.4	47.4	47.4	47.4	47.4	47.4	47.4	47.4	47.4	47.4	47.4	47.4	47.4
入所 97床稼働																	
職員常勤換算数		48名															
通所	通所																
	退職																
	産休																
	合計	23	22	22	21	21	21	21	21	21	20	20	20	20	20	20	20
通所 72稼働																	
職員常勤換算数		22名															
標準手 3名含む		26	25	25	24	24	24	24	24	24	23	23	23	23	23	23	23

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

17

## 2. 基本マニュアル

### ■採用活動とは？

- ・ ハローワーク、各種学校との関係づくり
- ・ お仕事相談会
- ・ 職員紹介制度
- ・ 広告
- ・ 自法人、自事業所の特徴の明確化
- ・ ホームページ、ブログ等
- ・ 継続的な情報発信

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

18

## 2. 対策案の詳細について

1か月ごとに	項目	今回の取り組み	次回の対策	アイデア
	1. 職場の魅力&発信（働きがい・働きやすさ）			
	2. ハローワーク・各種学校との関係づくり			
	3. お仕事相談会・各種イベントへの参加			
	4. 地域の情報収集			
	5. 新卒（福祉・それ以外）、中途それぞれ			
	6. 介護・看護・相談・リハそれぞれ			
	7. ホームページ・SNS・動画等			
	8. 広告・折り込み			
	9. 経営者との共通認識			
	10. 職員紹介・人材派遣&紹介			
	11. 退職者・つながりがある方へのアプローチ			
	12. P D C A（数値管理、進捗管理）			

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

19

## 3. 採用活動計画

求人活動表一覧		7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
お仕事説明会 (研修会案内を含む)	開催日(参加人数)	3.13 (3).20.24 27.31	3(2).7.10 (1).21 (2).24.31	4(1).7.14 .18.21 (3).28	5.9.12.19 .23.26	2.6.9.16. 20.30	4.7.14.18. 21.28	4.8.11.18. 22.25	1.5.8.15.1 9.22.29	7.11.14.2 1.25.28	4.8.7.18. 22.25	2.13.16.2 3.27.30	6.10.13.2 0.24.27
	後追い電話			実施	実施	実施	実施	実施	実施	実施	実施	実施	実施
	地域ケア会議	実施			実施(9/26)			実施			実施		
	リハ専門	実施			実施(9/26)			実施			実施		
	退職者	実施			実施(10/10)			実施			実施		
	請求書	実施			実施			実施			実施		
	請求書(訪問)	実施			実施			実施			実施		
地域広報活動	1人10件(広報メンバー)						実施						
職員紹介制度		適時周知	朝礼にて 適時周知	17日運営 会議の協 議議題	適時周知	申請方法 の注意喚 起	職員トイ レに掲示	適時周知	適時周知	適時周知	適時周知	適時周知	適時周知
広告・折込 (日付は掲載日)			10.17	28	5.12.19.26	9.23	7.21	4.18	1.8.22	7.21	4.18		
			28	4.11	23.30	6.13.20.27.	4.11.18.25	8.15.22.29	5.12.19.26	4.11.18.25	1.8.15.22.29		
学校求人	訪問(19件)	4.5	29	25.27	18	15	4.11	8.15	5.27	自粛・郵送	自粛・郵送	実施	実施
	郵送()	実施			実施(10/10)			実施		自粛	自粛		
ホームページ				毎不曜日	毎不曜日	毎不曜日	毎不曜日	毎不曜日	毎不曜日	毎不曜日	開設?		
外部就職説明会			8/21Inハ ローワー ク					1/24シニ ア面接会	2/19職案 相談会2 名				

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

20

## 3. 採用活動計画の数値管理

- 計画の遂行 ○件
- 問い合わせ ○件
- 職員紹介 ○件
- お仕事説明会 ○件
- 応募・面接 ○件
- 採用 ○件

## 4. 特徴の示し方

- 改めて「**基本情報**」を確認する  
(地域、勤務時間、専門職配置、併設サービス、年齢層など)
- 「**特徴**」を3つあげてみる  
(※求職者ニーズに合った差別化)
- 「**特徴**」を示す「**職員の声**」をあげる
- 「**職員の声**」は「**不安・懸念**」「**体制・対応**」「**結果**」
- 「**FAQ**」も作ってみる

# お仕事相談会を中核とする求人戦略

介護老人

**★「お仕事説明会」を毎週しています**

①どんな仕事？  
②まったくの未経験OK！  
③子供やまだ小さいから...  
④給料が低いのはちょっと...  
⑤人間関係ってどうなの？

そんな不安も **なら大丈夫！**

20代～70代まで年齢層も幅広く  
男女問わずイキイキと働いています

**楽しく働く5つのポイント**

**① 自立支援を促すやりがいのある仕事！**

- 入居と通所でその人に合ったケアを提供
- 24時間シートを活用した個別ケアシステムで、やりたかったケアが叶う！
- ユニットケアの実習施設で指導体制も万全

**② 充実のサポート体制！**

- その人に合わせた指導内容
- マンツーマン対応
- 未経験者には一から十まで丁寧に
- ひとり立ちの時期はその人の能力に合わせて（不安が解消されるまでしっかり指導で安心）

**③ 働くママを応援＆柔軟な働き方**

- 保育所あり（1歳～小学校就学前）
- 夜勤免除や短時間で柔軟な働き方を提案
- 10パターン以上の柔軟なシフト体制
- 希望の休みは入居3日、通所2日＋日曜日
- パートで短時間の勤務も可能

**④ 手当もいろいろ！**

- 介護職員処遇改善手当 37,000円
- 被服手当 1,500円
- 各種手当 8,000円
- 住宅手当 15,000円
- 扶養手当 4,000円

**⑤ 多職種の揃った最強チーム！**

- みんなの個性や強みを結集した、笑い活気の溢れるチーム
- 介護、看護、医師、リハビリ、栄養、相談員など職種を超えたチームワークが自慢！

※内容や日程などの詳細は裏面へ

看護と介護の **★「お仕事説明会」** ★

お子様連れOK！  
開居書不要  
服装自由  
お気軽にどうぞ

どなたでも参加を歓迎いたします！

**内容** お仕事内容説明・質問コーナーなど40分程度  
ご希望の方は職場見学 20分程度

**会場**

**開催予定**

3月							4月							5月						
日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	28
29	30	31					29	30						29	30					

■ 開催日 ■ 10時開始 ■ 18時開始 ※受付は30分前から ※水曜日は10時・18時の2回開催

**会場ご案内**

**お申し込み方法**

お申し込みは下記電話番号またはメールアドレスまで  
①お名前と参加希望日をお知らせください。

お仕事体験も受け付けます！

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

23

## パンフ・HP・ブログ・SNS等

- ・ 職員の声、動画
- ・ 新人研修、OJT
- ・ モデル給与、スタッフの1日等
- ・ 研修制度、スキルアップ支援、キャリアラダー
- ・ 福利厚生（手当、処遇改善、希望休、リフレッシュ休暇、育児支援、家族が喜ぶ等）
- ・ 平均年齢、男女比率、離職率、有休取得率
- ・ 職員アンケートの実施とその結果
- ・ 各種認証制度、取材記事
- ・ 経営者からのメッセージ（ルーツ、歴史、ポリシー、これからの展望）
- ・ トータルリワード（総合的報酬）＝金銭的報酬＋非金銭的報酬

金銭的報酬	給与・賞与・手当・福利厚生
非金銭的報酬	法人の文化、組織体質、価値観
	仕事と私生活の両立、労働環境
	成長・自己実現の機会、表彰制度等

➤以上を書き込む。ブログ、SNSではリアルタイムで情報を更新！

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

24

# 人材確保5つのステップ

1. 現在地と目標地の共有
2. 基本マニュアルとレクチャー
3. 採用活動の計画・記録・効果測定
4. 特徴の示し方（求人票、広告、HP等）
5. 人材採用の動画制作

# 採用基準について

- 経営理念から考える
- 会社の特徴、部署の雰囲気などから考える
- ハイパフォーマーの社員をモデルにする
  - ・インタビュー、観察、適性検査など活用
- 客観的な指標から考える
  - ・スキル・ディメンション
  - ・社会人基礎力
  - ・各種適性検査

→ただ、いずれにしても、基準が高く、多すぎるとNG

→理想的な人物像と採用基準は異なる（と考える）

→NGライン、マストライン（育成困難）、ウォントライン（育成可）

「スキル・ディメンション（5領域17項目）」とは、  
さまざまな職務で成果を上げるために必要な、  
特定の行動群を示す能力要件のこと

①個人的スキル（パーソナリティ）

A-1	インパクト（対面影響力）
A-2	イニシアティブ（積極性）
A-3	バイタリティ（エネルギー）
A-4	ストレス耐性（安定性）
A-5	自主独立性（自立・自律）

②ヒューマンスキル（他者と一緒に仕事）

**B：対人関係スキル**

B-1	対人影響力（働きかけ）
B-2	説得力（理性・感情への訴求）
B-3	柔軟性（状況対応力）
B-4	感受性（共感・思いやり）

**C：意思疎通スキル**

C-1	理解力（要点を正確に把握）
C-2	表現力（正確な伝達）

③コンセプチュアルスキル（総合的判断力）

**D：業務遂行スキル**

D-1	計画力（事前に考える力）
D-2	権限委譲（参画・育成）
D-3	統制力（成果を出す）

**E：意思決定スキル**

E-1	分析力（思考力）
E-2	判断力（最善策を選択）
E-3	決断力（意思決定を下す）

※面接の質問や観察によって見る

## 適性検査について（例）

性格・価値観テスト

面接では見えにくい性格やキャリアに対する価値観が分かります。難解な専門用語を使わず、定量的にわかりやすく捉えられます。

性格特性	創造的思考性	コミュニケーション力
エネルギー量	ストレス耐性	キャリアタイプ指向性
職務適性	総合特徴	虚偽性・一貫性

知的能力テスト

学校名や入試偏差値に依存しない、ビジネスに必要な能力（知的能力）が分かります。定型・非定型業務の遂行能力を7項目で確認できます。

記憶力	言語力	計算力	
計算応用力	直観力	言語応用力	推理力

- ・ スマホ、PCから35分程度で、その場で結果が出る
- ・ 面接での印象とのギャップを見ることができる
- ・ 本人に見せる、というやり方をしている法人もある
- ・ ハイパーフォーマー分析にも使える

# 選考方法について

## ■面接

### ■筆記試験

- ・基礎知識（漢字、簡単な計算、各種資格試験、など）
- ・事例問題（どのように考えますか？）
- ・作文（〇〇の仕事を行うにあたって大切なことは？、など）

### ■適性検査

### ■ボランティア、体験、アルバイトなど

- 少し負荷をかけることが大切。入れてもらえた！と思ってもらいたい
- 一流企業の凄さは「入れてもらえた」と思われること
- 下手に出ると「入ってやった」と思われかねない…
- 選考の失敗（NGな人を入れる、いい人を落とす）を避けるためにも多面的な方法で、複数人で実施するとよい

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

29

# 採用面談の例

主な目的	具体的な手順・流れ	
魅力アピール	1. 導入（リラックス、本日の流れ）	●マナー、コミュニケーション等、基礎的な面を見る
見極め	2. 仕事・スキル面（事実ベース） ※管理職ならPDCA	
	3. 定着性 （退職理由・志望動機・今後の展望）	●NGラインの見極め
魅力アピール	4. 会社説明（簡単な資料+魅力） 見学	
見極め	5. 質問タイム	
	6. アンケート、適性検査（60分程度）	
魅力アピール	7. ねぎらい、お互いの質問 今後の流れ説明	
※会社の魅力（応対+内容（簡単な資料）） ※見極めの質問例、見るポイントを整理しておく ※NGライン、マストライン、ウォントラインなどの整理		

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

30

## ご感想・Q&A

- 人材不足の中で、どのようにすれば自施設を選択してもらえるのか。明確にどの部署にどのような人材が必要なのかを具体化することが大切だと感じました。面接時の質問の仕方・選考方法について等も教えて頂けて参考になりました。他職種の面接に直接入ることはありませんが、人の見極めは難しいことだと感じます。適性検査の例で掲載して頂いていた(オンライン適性検査)タレントアナリティクスおもしろそうで採用の参考になりそうですね。
- 他施設の情報や、面接に関してどのように行っているか等、実際関わってなくても情報として知る事ができ、自分もすべての面接に関わっているわけではないが、今後の参考になった。
- 良い職員を！！と見極めがとても大事なのはわかりますが見極め方がすごく難しいです。
- 業務を率先してこなし、業務に対してこのようにすると良いのでは！と良い意見もあり、業務もスムーズにはかどるが、自分ばかりが大変、他の人も同じように動きなさいよ！と愚痴を言う職員と、お願いしたことに関しては文句も言わずに行ってくれるが、仕事のペースが遅く、ここをどうしたら良いと言う意見等なく言われたことしかできない職員。この場合、どちらかの職員を選びなさいと言われたらどちらが良い職員なのか？

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

31

## ご感想・Q&A

- 他の法人様の特徴やアピールポイントを知ることができて、法人でも同じような取り組みができるかな等と考えることができました。
- マストライン、ウォントライン、NGラインのお話がとても勉強になりました。現状の採用方法(書類選考・面接)でNGライン(嘘をつく、カッとなりやすい等)の人を足切りする難しさを感じました。面接の際の質問例をたくさん挙げていただいたので活用していきたいです。
- 面接の際の質問はいつも同じようなことを聞いてしまっていました。バリエーションを増やして人柄がより見えるよう工夫していきたいです。「今まで仕事で一番大変だったこと、つらかったこと」は聞いて見たい質問だなと思いました。
- 人材確保・定着における取組の中で、採用・定着どちらに軸足を置いているかを考える間もなく 欠員補充に血眼になっている状況から抜け出せていなかった。
- 人財定着に向けての取り組みが後手になり、気付けば優秀な職員から退職していく悪循環の中に置かれていた。このような状況下においても、自法人置かれている状況を的確に把握し、行動変容を起こすこと・採用状況及び採用計画を法人内で共有することで、自法人の課題が浮き彫りになること、また 適切なフィードバックを受けることの重要性を知覚しました。

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

32



## ご感想・Q&A

- 最適流動性モデルによると雇用の流動性と企業業績は逆U字の一定の相関関係があると言われ、経済成長の妨げとなる 日本型経営モデルが現在の日本の経済停滞を招いてるともいわれていますが 雇用の流動性が促進されると介護事業者が淘汰され、介護業界にとって生産性の向上につながるという流れになると考えられるのでしょうか？
- 若いZ世代が介護業界に魅力を感じる日がくるのでしょうか？
- リーダーシップの在り方として、どのようなスタンスで組織運営されておられるのが気になります。成功例・失敗例を含めて、どのタイプのリーダーシップをとることにより、組織運営が上手く行ったか事例があれば伺いたいです。
- 働き方改革≒働きやすさ改革となり、人的資本開示映えの良い施策に傾倒した結果、コスパの良い職場環境を生み出したに過ぎない結果になることが懸念されます。働かなくても存続し続ける【存続的コミットメント】重視の職員が、フリーライダー化し口だけ出して何もしない、いわゆる(いっちょかみ上司)が高揚感を持った優秀な職員のモチベーションを蝕み【静かなる退職】へと向かわせる、緩やかな組織崩壊が当法人では始まっている気がします。。

## ご感想・Q&A

- 措置以前から続く社会福祉法人であり、●●市内では唯一の特別養護老人ホームであった当法人には、組織を蝕むいわゆる【生存者バイアス】から抜け出せていない状態が続き、変化に対応出来ていないと感じております。優秀な職員に仕事が集中し、疲弊し、責任を負わされ、【存続的コミットメント】に執着したゾンビ社員に絶望し、退職してゆく負のスパイラルから抜け出す必要があると感じます。

# 宿題（シート4枚）

人材確保・育成・定着コース第 期 第 回

事業所名／役職／氏名：

※枠内にご記入ください。「ALT+ENTER」でセル内改行ができます。

※ 月 日までにご提出ください。

## 1. 研修を受けて感じたこと、学んだこと

--

## 2. ご質問

--

## 3. その他、何かありましたらご自由にどうぞ

--

14									
15									
感想・ご質問 適正人員・年間計画 採用活動 自法人・自施設の特徴									

12月11日まで

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

35

# グループワーク & QA

## ■15分程度のグループワーク

- ・自己紹介（地域／サービス種別／役職／職種等／悩み）
- ・意見交換

## ■15分程度の質疑応答

- ・積極的にご質問下さい！
- ・是非、知りたいことをお持ち帰り下さい
- ・皆さんの学びにもなることをご理解下さい
- ・この部分をもう少し詳しく…もOKです！

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

36

# 本日の内容

- 振り返り・QA  
レクチャー／GW／QA
- 育成・定着の具体策  
レクチャー／GW／QA
- 評価の具体策  
レクチャー／GW／QA

# 信頼関係とは

◎信頼関係とは何か？

# 期待のずれとは

- ・あらゆる対人ストレスを、役割期待のずれとして考える
- ・期待している役割を果たしてくれなかったり、やらないでほしいと思うことをされてしまったりするとストレスを感じる
- ・機能するリーダーとは、相手に期待する役割を適切に伝えられる人

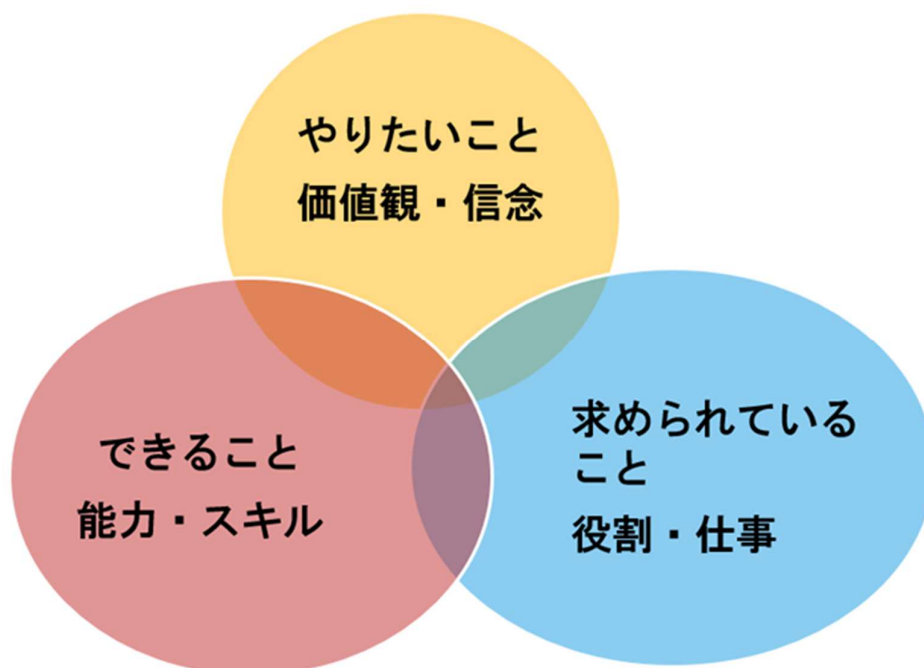
→職場の基準を作っていくこと

水島広子「部下をもつ人の職場の人間関係」より

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

39

# 仕事とは？



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

40

# 組織とは、チームとは

- 様々な「考え方」の集まり
- 一人一人、みんな違うことをまず認識する
- ただし、みんな違うからこそ、共通の基準が大切  
違うからこそ「〇〇〇〇〇」！

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

41

# 組織とは（ドラッカー）

～組織の使命は1つである～

「250人のオーケストラの団員は一度に1つの曲だけを演奏する」  
「団員250人はそれぞれ専門家である」  
「バイオリン、ピアノ、クラリネット…。楽器ごとの専門家である」  
「専門のプロフェッショナルであるが1人の専門家だけでは演奏はできない」  
「それぞれ違う専門家が同じ楽譜を持つ。全体の使命に従属させる。  
それぞれ違う楽譜で演奏すればハーモニーは生じない」  
「オーケストラの楽団員が1つの楽譜を持つように、  
企業は一人ひとりの分野の異なる専門家が1つの理念と使命を共有するとき、  
組織は調和する。組織全体がシンクロナイズする。  
聴衆を感動させるように企業は顧客に価値を提供することができる。  
製品やサービスは顧客価値を届ける手段となる」

**「オーケストラは理想の組織のモデルである」**  
(ピーター・ドラッカー、経営学者)

**処**  
**方**

**解**  
**説**

ドラッカーは企業における組織論やマネジメントについて、オーケストラを例に挙げて語っています。理念や使命の下に患者や利用者へ提供する価値を最大限に高めなければいけない専門家の集団である医療・介護業界こそ、この言葉の重みを感じるのではないのでしょうか。

日経ヘルスケア2021年12月号より

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

42

# ルールとコミュニケーション

## ■「ルール」

- ・法令、理念、行動指針、計画、基準、マニュアル、決め事、など
- ・1人1人それぞれ異なる考え方、基準がある
  - 放っておくと、自己流の仕事をする人ばかりになる（何でもあり？）
  - 業務内容のみならず、人間関係にも支障が出る
  - 育成や指導もより難しいものになる、当然評価も難しくなる
  - ルールは上司が育成・指導・評価を行う時のよりどころとなる
- ・あったとしても曖昧であったり守られてないと（守らせていないと）NG

## ■「コミュニケーション」

- ・普段（対面、電話、メール、チャットなど）
- ・日々の朝礼、申し送り、連絡ノート
- ・会議（法人、拠点、部署、役職者、職種、委員会、小集団活動）
- ・面談
- ・研修の中のGW

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

43

# コンサルティング先の例

- ヒューマンスキル（全職種共通）／マネジメントスキル（3等級以上）
- ジョブスキル（介護等・看護・リハ・栄養・CM・包括・相談・福祉用具サ高住・調理・事務）

## ■ヒューマンスキル（全職種共通項目）

業務項目	成果（目的）	行動目標
法人理念	法人理念を理解し、説明、実践することができる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人理念とは、「敬愛」と「感謝」であると言える</li> <li>・「敬愛」とは、尊敬と親しみを持つことと説明できる</li> <li>・「感謝」とは、心からありがたいと感じることと説明できる</li> </ul>
接遇（挨拶）	いつでも、どんな相手に対しても、良い印象を与える挨拶をすることができる（不快な印象を与えない）	<ul style="list-style-type: none"> <li>人と会ったら、自分から、目線を合ができる（おはようございます、おに失礼します。ありがとうございます）</li> <li>お辞儀は一步立ち止まって、背筋を曲げるようにすることができる、先</li> <li>介助等で手が離せない時には、目を会釈することができる</li> </ul>

## ■ジョブスキル（介護職員・送迎員・清掃員）

業務項目	成果（目的）	行動目標
食事ケア	食事摂取量・水分摂取量の確認を行い、健康状態を良好に保つことができる	食事摂取量・水分摂取量の確認と記録を行うことができる
		食事・水分を必要量摂取してもらうための工夫をすることができる
	食事を安全に摂ってもらうことができる	テーブルや食器、利用者・職員の手指の清潔を保つことができる
		食事形態を間違えずに配膳することができる（禁忌食、トロミ剤の使用についても注意）

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

44

# スキル表とは？

- これができたら良い職員、という具体的な状態、行動例がリスト化されている
- 共通の考え方の基盤となるもの
- 共通の考え方を多く持つことで、生産性の向上が見込める職員同士の関係の質も良くなることが期待できる
- 以下、委員会で出た意見
  - ・同じベクトルで、同じ基準で頑張れるものになると思った
  - ・スキル表は自分の職種以外のことを知るツールにもなる

# 人事考課制度におけるスキル表

- まず、第一義的に「職員育成」を目的とする  
「職員育成」とは「管理職育成」も含む
- つまり、職員の成長、管理職の成長、組織の成長が目的  
「成長」とは……  
できないことができるように、見えなかったものが見えるようになること
- いわゆる「目標管理」は、目標設定自体が難しく、その指導も困難
- スキル表：「これができたら良い職員、という具体的な状態、行動例」
- スキル表の項目自体が「目標」とならないか？

# 新人教育の設計

1. オリエンテーション
2. マニュアル（基準）に基づくOFFJT
3. マニュアル（基準）に基づくOJT
4. 責任者による面談
5. その後のフォローアップ

# 面談の種類（ケアマネジメントと比較）

ケアマネジメント	職員面談
インテーク	採用面接
<b>アセスメント</b>	<b>知る面談</b>
ケアプラン立案 (サービス担当者会議)	目標設定面談 (会議、ミーティング)
<b>モニタリング</b>	<b>定例面談（月1が理想）</b>
緊急訪問	有事面談
その他	その他



# 1人1人の個性を知る

♪ 自己紹介シート ♪

◎お互いのことを知ることがチームワークの向上や、個別ケアの推進につながります。  
◎それぞれに書いて頂き、発表してもらいます。差し支えない範囲でお書きください。  
◎回収させて頂き、ファイリングして職員同士見ることができるようになります。

	記入欄	記入例 ※一応書いておきますが、 とらわれないで考えて下さい
お名前		日本 太郎
所属・職種・役職等		デイ〇〇、介護職、リーダー
資格・職歴など		◎介護福祉士、ヘルパー2級、簿記3級、など（何でもどうぞ） ◎特養で3年、デイサービスで2年、在宅のヘルパーとして2年働きました。 ◎主婦として育児と家事に専念してきました。 ◎営業の仕事は15年してきました。
今の仕事（介護）などを始めたきっかけ		◎祖父の認知症がきっかけで興味を持った ◎友達が介護職をしていた
今の仕事（介護）などを行う上で大事にしていること		◎利用者との会話 ◎相手の立場に立つこと
長所・趣味・特技		◎何に対しても一生懸命。 ◎いつも笑顔です。 ◎学生時代はバレー部でキャプテンをしていました。 ◎食べ歩きが大好きです。 ◎旅行が趣味で全国を旅してきました。
短所・苦手なこと		◎整理整頓ができないことです。 ◎嫌なことを後回しにしてしまいます。 ◎カラオケは苦手です
一言アピール（何でもどうぞ!）		◎出身は北海道です ◎息子が3歳でかわいいさかりです。 ◎一生懸命にがんばります!!

ありがとうございました!!

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

49

## 他法人での研修より

■先日、ある法人さんの新規開設の施設にて。40代と60代のリーダー候補がいて、40代の人をリーダーにしたら、60代がひねくれた（現在進行中）という相談を頂いた

→60代の方は自分になれる、と思っていたようで、そのためか特に40代の新リーダーに当たりがきつい

→結果としては、その60代の人をリーダーにしなくてよかったようにも思うが……

→以下のことを知っているか？（知ろうとしているか？知ることの重要性を理解しているか？）

- ・60代の方の経歴を知っているか？
- ・60代の方のリーダー経験があるかを知っているか？
- ・なぜ、入社してきたか？新規開設がよい？それはなぜ？
- ・得意な分野は何か？

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

50

# 年上の部下に対して

■年をとってからやってはいけないこと。

「〇〇」と「〇話」と「〇〇話」（高田純次）

# 定例面談とは

- ・ 毎月のメンテナンス・定期点検（CMで言えばモニタリング）
- ・ 普段の会話や会議では言えないことがある
- ・ 基本1対1、予定して行う（聞く姿勢を示す）
- ・ メンテナンス＋指導（目標に基づく）
- ・ 1対多では限界がある…、1対1に強くなる！
- ・ 頻度を上げる、繰り返し行うことに価値がある
- ・ 1人の上司にできれば6～8名、10名未満にしたい

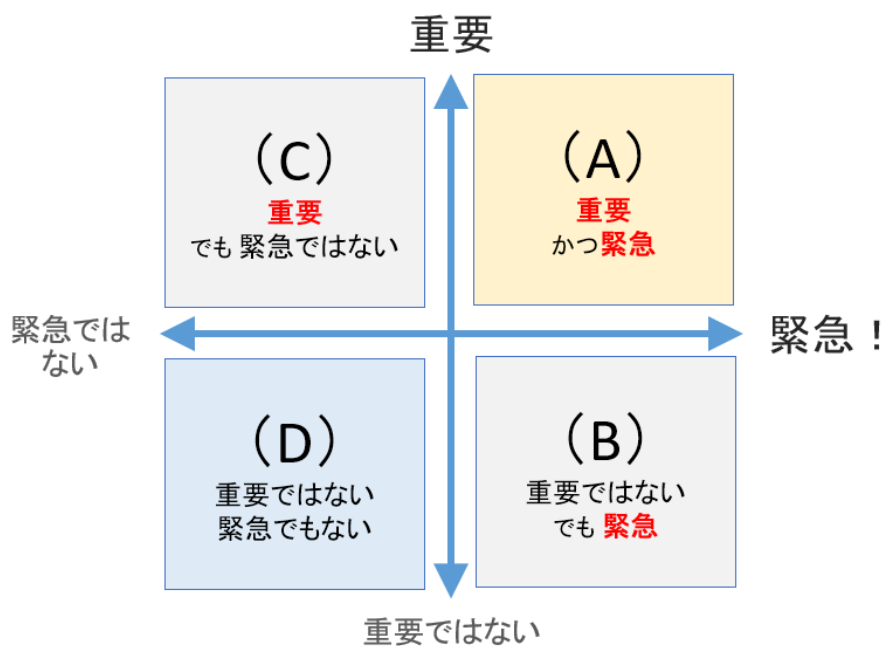
# 定例面談のパターン

頑張ったこと 良かったこと	
辛かったこと しんどかったこと	
学んだこと サポート受けたこと 感謝していること	
今月の目標（自身）の 振り返り	
今月の目標（上司より）の 振り返り	
その他 困っていること 悩んでいること	
その他	

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

53

# 面談・コミュニケーション



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

54

# アンケートより

## ① 実際に新人事制度を運用して、良かった点があれば教えてください。

- ・ 職員によってはしっかり目標が明確であることで向上できたと思います。
- ・ 日々の忙しい業務の中で職員と中々ゆっくりと話す機会が設けられなかったが、面談という目的が出来て職員の悩みなどを聞く場が持てるようになった。
- ・ 職員一人一人の目標や想いを知ることが出来た。
- ・ 発言に積極的でない職員も意見を聞くことができる場が持てることが良かった。
- ・ 職員とのコミュニケーションが図りやすくなった。また、アドバイスや指導も個室などに職員が身構えることなく誘導しやすくなった。
- ・ 日常の中で気付いた事、悩んでいる事など直接話せる機会があること。
- ・ 職員一人一人としっかり向き合えること。
- ・ 定期面談することで職員と業務を振り返りながら話をする機会が増えた。
- ・ 定期的に話しをする機会が持てたことで、向上心アップにつながっていると感じている。
- ・ 人事考課の時間を設けることでコミュニケーションの時間が増えた。
- ・ 細かい所を評価できるようになった。職員評価を明確にできた。

# グループワーク & QA

## ■ 15分程度のグループワーク

- ・ 意見交換

## ■ 15分程度の質疑応答

- ・ 積極的にご質問下さい！
- ・ 是非、知りたいことをお持ち帰り下さい
- ・ 皆さんの学びにもなることをご理解下さい
- ・ この部分をもう少し詳しく…もOKです！

# 本日の内容

## ■振り返り・QA

レクチャー／GW／QA

## ■育成・定着の具体策

レクチャー／GW／QA

## ■評価の具体策

レクチャー／GW／QA

# 人事考課制度とは

## ■人事考課の目的は、職員の成長、上司の成長、組織の成長

→そのための評価とフィードバックであり、

その運用が鍵を握る

→うまくいかないと、業績もモチベーションも

下げることに繋がってしまう…

→人事考課制度は、人事制度の一つ

必要な人の採用／能力発揮できる適正配置／

やる気を引き出すリーダー／能力を伸ばす教育／

頑張りに報いる評価

# 人事考課制度とは

## ■上司の教育と仕組み・体制が重要！

- 上司や法人への信頼が重要
- 人事考課制度の運用を通じて、上司の教育、信頼の構築へ
- そのためには、何をもちて評価する（される）のか？  
という評価基準、評価項目が重要
- 基本的な形として、誰が誰を管理・育成するのかという  
組織図が重要

# 人事考課制度とは

## ■評価基準、評価項目について

- 法人が求めるものを具体的に示すこと
- 大きく2種類に分類（専門職の項目と全職種共通項目）
- 法人が求めるものがベース  
より具体的には、実際の業務を元に基準・項目を検討
- 職位が上位になると、業績による評価のウェイトが上がる
- 職種、等級ごとの職務記述書（＝マニュアル、評価項目）
- これを行えば「職員の成長、上司の成長、組織の成長」に  
つながるものとする
- 評価項目、評価基準自体が、仕事の羅針盤となる

# 人事考課制度とは

## ■実際の運用について

- 可能な限り負荷を少なくしたい
- コミュニケーションを促進するものでもありたい
- 粗探しに終始するものでなく、成長を褒める機会としたい
- 上司の教育については、実例を用いた研修・訓練が有効
- 職員ごとの記録（カルテ）等も検討か
- 評価委員会等で制度に対する信頼性を担保することも重要
- キャリアパスとも連動し、キャリアアップを目指す職員にとって見通しが立ち、モチベーション向上につながるもの
- 定期的に、制度自体や評価項目等について見直しを行い、会社風土、理念、戦略、目標との相互補完性を確認する

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

61

# 管理職研修 年間計画（例）

## ■前期

- ・ 4月：他法人事例、管理職総論
  - ・ 5月：ルール、マニュアル、基準づくり
  - ・ 6月：ルール、マニュアル、基準の活用法
  - ・ 7月：職員面談（メンテナンス目的）
  - ・ 8月：職員面談（指導目的）
  - ・ 9月：継続的な学習の重要性
- ※毎回、振り返りとQ&Aを行います  
※研修：13:30～15:30、個別面談15:30～16:30（@20分）

## ■後期

- ・ 人事考課項目内容の見直し
- ・ 人事考課制度、現場で可能な運用の見直し

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

62

# コンサルティング先の事例

## ■「介護事業部における評価制度」現状と課題

○現行の評価制度については、制度としての完成度は高いものの、その内容について職員がよく理解していない。運用に時間や手間をかけているものの、「業績の向上」、「適切な評価」、「人材育成」といった目的が十分に達成されていないのではないか。

○考課基準があいまいで評価しづらい。また、1項目に複数の内容が含まれていて、これも評価しづらい要因となっている。（下記例参照）

例：業務に必要な関係法令・通知等は情報収集は、量・質ともに十分であったか。ケアプランの主旨、介護計画書の内容については、質問等に対しても的確に答えられるようなレベルで把握していたか。サービス提供開始にあたっては、利用者のバイタルも含めた体調全般を適切に把握していたか

結果として、無難な評価（中央化）となりやすく、下位評価（上司3，部下4など）をつけづらいということが起きている。下位評価をつけたとしても部下に対して説明することが難しい。

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

63

# コンサルティング先の事例

## ■「介護事業部における評価制度」現状と課題

○専門職としての知識や技術、仕事ぶりを評価する評価項目が乏しい。日頃実施している、専門職としての業務が「介護技術」などでまとめられており、日常努力し、頑張っていることが評価されないという不満につながりやすい。評価制度の目的の一つである「育成」という観点からしても、改善が必要か。

○半期に1度の評価面談のため、特に下位評価の場合、上司・部下間の合意形成が難しく、部下側も納得感を感じづらい。育成よりも評価（査定）することのみが目的となってしまっている（本来、育成と評価はセットと考える）。

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

64



# コンサルティング先の事例

## ■「介護事業部における評価制度」課題に対しての解決策（案）

○考課基準があいまい。また、1項目に複数の内容が含まれていて、評価しづらい。

→考課基準、項目の具体化。法人として「やってほしいこと」「やってほしくないこと」「期待する仕事、期待しない仕事」の明確化。現場から見た「評価してほしいこと」の抽出を行い、双方にとって納得感のある基準を作成する。

○専門職としての知識・技術、仕事ぶりを評価する項目が乏しい。

→介護、看護、ケアマネ、相談員、機能訓練、栄養等、多岐に渡るため、これらは来年2024年度に見直しをする。まず2023年度は「全職種共通項目」から見直しを行い、2024年度から新制度の運用を開始する。全職種共通項目である「事故防止」「苦情対応」「接遇」「報連相」が十分に達成できておらず、また育成課題にもなっている現状もふまえてのこと。

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

65

# マニュアル＝評価基準

接遇（挨拶）：いつでも、どんな相手にでも、良い印象を与える挨拶をすることができる。不快な印象を与えない。

説明見学	本人実施	先輩確認	手順／理解・実施内容	ポイント（留意点・コツ）／理由
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	人と会ったら、自分から、目線を合わせて、笑顔で挨拶ができる	おはようございます、お疲れさまです、お先に失礼します。ありがとうございます等、そっけない、冷たいと感じられないか？注意する
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	お辞儀は一步立ち止まって、背筋を伸ばし、腰から折り曲げるようにすることができる。先言後礼を基本とする	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	介助等で手が離せない時には、目を合わせて笑顔で軽く会釈することができる	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	何か人から言われたら、気持ちよく返事をする事ができる	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

66

# コンサルティング先の事例

## ■「介護事業部における評価制度」課題に対しての解決策（案）

○制度としての完成度は高いものの、職員がよく理解していない。

→考課者研修とともに、被考課者研修の実施。

→「基準→育成→評価」の流れを確立したい（以下NG：基準なき育成、育成なき評価、逆に評価なき育成）。人事考課は査定目的もあるが、育成目的も重要と考える。

→育成面から考えると、多くの項目を一気に行うことは難しい。半期ごとに10項目程度選び、実施してはどうか？（選ぶ項目は一般職、リーダー職等で分ける）※職員1人1人に個別に項目を作成、5項目に絞っている法人もある

# 評価表（案）

一般職（介護職）						
	領域	成果・目的	評価項目・基準	自己評価	一次評価	二次評価
共通項目						
1	事故対応	事故の内容を把握、共有し、必要な対応について検討・工夫することができる	分単位での状況把握と処置等の対応について記録を行うことができる	4・3・2.5・2・1.5・1	4・3・2.5・2・1.5・1	4・3・2.5・2・1.5・1
2	苦情対応	苦情を言われた方に対し、誠実な対応をし、理解を得ることができる	上司に報告し、相談することができる（悪い報告ほど早く行う）	4・3・2.5・2・1.5・1	4・3・2.5・2・1.5・1	4・3・2.5・2・1.5・1
3	責任感	任せられた仕事をやり遂げることができる	頼まれた仕事は期限までに仕上げる	4・3・2.5・2・1.5・1	4・3・2.5・2・1.5・1	4・3・2.5・2・1.5・1
4	接遇	いつでも、どんな相手にも、良い印象を与える挨拶をすることができる（不快な印象を与えない）	何人かから言われたら、気持ちよく返事をする	4・3・2.5・2・1.5・1	4・3・2.5・2・1.5・1	4・3・2.5・2・1.5・1
5		半期ごとで選んで実施	要綱通りだが、4（模範）、3（できている）、2（要努力）、1（問題あり）のイメージ	4・3・2.5・2・1.5・1	4・3・2.5・2・1.5・1	4・3・2.5・2・1.5・1
6				4・3・2.5・2・1.5・1	4・3・2.5・2・1.5・1	4・3・2.5・2・1.5・1
独自項目（在宅・訪問・施設）						
7				4・3・2.5・2・1.5・1	4・3・2.5・2・1.5・1	4・3・2.5・2・1.5・1
8				4・3・2.5・2・1.5・1	4・3・2.5・2・1.5・1	4・3・2.5・2・1.5・1

# コンサルティング先の事例

## ■「介護事業部における評価制度」課題に対しての解決策（案）

○半期に1度の評価面談のため、特に下位評価の場合、上司・部下間の合意形成が難しい

→中間評価の実施が有効と考える。中間評価（これ自体は査定には含まない）があることで、下位評価の場合も説明がしやすい。また、日常のコミュニケーションはどうしても「指示命令」「報連相」に偏りがち。もちろんこれらは重要ではあるが、「意見交換」「お互いを知る」という面では不足しがち。上司・部下のコミュニケーション不足の解消も目的としたい。

# 説明力（人事考課制度の例）

- ・職場の人手不足は今、とても深刻な状況です。
- ・〇〇会に限らず、〇〇市、〇〇県、また全国どこでも同様ですし、さらに言えば、介護業界に限った話でもありません。
- ・そして、この人手不足は残念ながら、今後もっと深刻になります。
  
- ・人手不足は、現場の皆さんにとっても負担が大きいという声はよく聞きます。早く何とかしなければ、と経営側としても考えます。
- ・そのためには、採用に強くないといけません。加えて離職を減らすことも重要です。
- ・では、離職の原因とは何か？
- ・多くは、職場の人間関係に問題があったから、将来の見込みが立たなかったから、一生懸命働いても働かなくても同じ給与だから、法人理念・方針や運営の在り方に不満があったから、管理者や上司に意見を言っても何も変わらない・信頼できないから、人が入っては辞め入っては辞めでいい加減疲れたから、などが考えられます。
- ・これらは離職の原因であるとともに、採用を難しくしている理由であるとも考えています。

## 説明力（人事考課制度の例）

- ・そこで、キャリアパスや研修、人事考課といった、人事制度の見直しに着手することを決めました。
- ・キャリアパスで将来の見込みを明確に示す、管理者の役割を明確にし教育訓練する、研修で業務に必要な知識・技術を伝えて専門職として自信をもって仕事にあたるようにする、しっかり働いた人が評価をされるようにする、ということをねらいとするものです。
- ・これらを行うことで、離職を減らし、採用に強い法人になるでしょう。
- ・人事制度の見直しには、以上のメリットがあると考えます。
  
- ・しかし、中途半端にこれらを行うと、大きな弊害、デメリットがあるとも考えています。
- ・すなわち、形だけのキャリアパスや管理職研修、実際の業務に結びつかない研修、公正・公平・平等さを欠く評価制度。
- ・こうした人事制度とその運用になれば、結果として、法人・管理職への不信が募り、職場風紀は乱れ、皆さんの働きやすさは低下し、離職が増え、採用についてもより困難となるでしょう。

## 説明力（人事考課制度の例）

- ・よって、やるからには、本気で腰を据えて取り組みたいと思います。
- ・人事制度というと、給与を決めるためのものと思われがちです。
- ・もちろん、そういった側面もありますが、まず何よりも第一の目的は人材育成であると考えていただきたいと思います。
- ・なので、現場の皆さんの声を集め、利用者に喜ばれる介護、現場でよしとされる介護が評価されるような評価基準を作っていきたいと考えています。
- ・この評価基準こそが、まさに私たちが求めていく成果であり、要求される仕事ぶりであり人物像になります。
  
- ・人を集め、育てて、辞めない職場にすること。
- ・たとえ、地域の他の法人は苦しくても、〇〇会には人が集まる、そんな法人にならなければ、事業が継続できなくなってくるでしょう。
- ・それが、〇〇会の理念を実現するために必要不可欠と考えます。
- ・人事制度の構築と運用には大きな手間がかかるものです。
- ・しかし、大きな目的のために、一緒に頑張ってくださいと思います。
- ・一緒に頑張ってください。よろしく申し上げます。

# アンケートより

## ① 実際に新人事制度を運用して、良かった点があれば教えてください。

- ・ 職員によってはしっかり目標が明確であることで向上できたと思います。
- ・ 日々の忙しい業務の中で職員と中々ゆっくりと話す機会が設けられなかったが、面談という目的が出来て職員の悩みなどを聞く場が持てるようになった。
- ・ 職員一人一人の目標や想いを知ることが出来た。
- ・ 発言に積極的でない職員も意見を聞くことができる場が持てることが良かった。
- ・ 職員とのコミュニケーションが図りやすくなった。また、アドバイスや指導も個室などに職員が身構えることなく誘導しやすくなった。
- ・ 日常の中で気付いた事、悩んでいる事など直接話せる機会があること。
- ・ 職員一人一人としっかり向き合えること。
- ・ 定期面談することで職員と業務を振り返りながら話をする機会が増えた。
- ・ 定期的に話しをする機会が持てたことで、向上心アップにつながっていると感じている。
- ・ 人事考課の時間を設けることでコミュニケーションの時間が増えた。
- ・ 細かい所を評価できるようになった。職員評価を明確にできた。

# よくある間違い

- 一つの優れた（劣った）点だけで全てを評価してしまう（ハロー効果）
- 面接開始後の1分くらいで評価をしてしまう（第一印象評価）
- 前の面接（受験者）の質に影響を受けてしまう（対比効果）
- 自分と似た点を持った相手を高く評価する（自己類似効果）
- 自分の経験の中での枠に当てはめて評価する（先入観・偏見）

①思い込みで評価しないこと

②自分の好みや評価の癖を把握しておくこと

# 信頼関係とは

◎信頼関係とは何か？

相手の将来の行動に対する期待、安心感がある関係

お互いのことをよく知っていて、  
思いやりあるコミュニケーションがとれる関係

人事考課制度は、信頼関係が基盤！  
同時に、信頼関係を作っていくものでもある

対人援助と同じ！  
信頼関係がスタートであるとともに、ゴールでもある

# グループワーク & QA

## ■15分程度のグループワーク

- ・意見交換

## ■15分程度の質疑応答

- ・積極的にご質問下さい！
- ・是非、知りたいことをお持ち帰り下さい
- ・皆さんの学びにもなることをご理解下さい
- ・この部分をもう少し詳しく…もOKです！

# 本日の内容

- 振り返り・QA  
レクチャー／GW／QA
- 育成・定着の具体策  
レクチャー／GW／QA
- 評価の具体策  
レクチャー／GW／QA

# 宿題（シート4枚）

人材確保・育成・定着コース第 期 第 回

事業所名／役職／氏名：

※枠内にご記入ください。「ALT+ENTER」でセル内改行がで

※ 月 日までにご提出ください。

10

感想・質問

適正人員・年間計画

採用活動

自法人・自施設の特徴

採用基準と選考方法、質問など

評価基準

1. 研修を受けて感じたこと、学んだこと

--

2. ご質問

--

3. その他、何かありましたらご自由にどうぞ

--

1月5日まで

# 人材確保・育成・定着コース

【人材確保・育成・定着コース第1期】全6回

■第1回：10月12日（水）

「人材確保の具体策」

■第2回：11月9日（木）

「選考方法の具体策」 ※13時～17時半

■第3回：12月22日（金）

「人材育成・定着・評価の具体策」 ※13時～17時半

■第4回：1月24日（水） → 10日（水）

「人事部門の重要性」

■第5回：2月7日（水）

「まとめ・発表」

※各回とも13:30～18:00

■フォローアップ講座：3月6日（水） 14:00～17:00

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

79

# 継続的な学習の重要性！

## ■成長のために

- ・ **ギャップ**を埋める & **強み**を活かす
- ・ **時間とエネルギー**をかけた分だけ成長する
- ・ **よい情報を浴び続ける**、そういう**環境**に身を置く
- ・ **成長は螺旋階段**、その時々で**受け取るものも違う**
- ・ **ミラーニューロン効果**（思考・行動に影響、**時間差で効果!**）、**感度**が高まる
- ・ **知れば知るほど分からないこと**が増える、**知りたいこと**が増える
- ・ **学びが理想**をつくり、**理想が学び**を生む

## ■メンテナンスのために

- ・ いつも良い状態を保てるとは限らない……。
- ・ **定期的に軌道修正**させてくれる、**人・環境の存在**が必要

## ■自分自身、そしてチームワーク

- ・ **シャンパンタワー**：自分が満ち足りて、人を満たすことができる
- ・ **研修はチームで参加**、普段は話さないことも話す、施設を越えた連携

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

80



# 継続的な学習の機会を持つために



## 影響力・インパクト



## 回数・頻度



$$\text{習慣化} = \text{インパクト} \times \text{回数}$$

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

# 介護現場をよくするライブラリー



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

# 今後の予定

18日（月）に審議報告？

## 4夜連続LIVE！敢行！！！！

21日（木）通所系（訪問リハ含む）、多機能系、短期入所

22日（金）施設系、居住系サービス

23日（土）訪問系、居宅介護支援、福祉用具

24日（日）総論、全体、その他

※いずれも21時～

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

83

# 報酬改定セミナー特設サイト

## 令和6年度介護報酬改定セミナー視聴ページ

本セミナーは、Q&Aが出る4月くらいまで、毎月2～3回、最新情報をリアルタイムに解説していきます。アーカイブ動画や資料を掲載していきますので、お役立て下さい。

※「アンケート」にもご協力頂けるとうれしいです。

※なお、こちらのセミナーはfacebookグループ（介護と介護事業を守り、よくする！1000人の仲間たち）にて、リアルタイムでご覧頂けます。コメント等でやりとりもできるようになりますので、お手数ですが、ぜひご登録下さいませ。

介護保険制度改正詳細解説セミナー！（2023年1月11日）  
～2022年度介護保険部会での議論総まとめ！  
今後の事業戦略を考える上での基本情報！～  
※通常、有料で販売している動画を無料公開！

動画はこちらからご覧下さい



ファイルをダウンロード



ID : kaigo  
PW : 5555

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

84

# リーダークラスに必要な知識と技術

## 1. 「業務」の知識と技術

介護等の日常業務の知識

## 2. 「職責」の知識と技術

職位に応じた権限、法人の方針、計画、規則、基準等

## 3. 「教え方」の知識と技術

手順／ポイント／理由、準備／説明／訓練／仕上げ

## 4. 「改善」の知識と技術

固定観念の弊害、分解／疑問／改善案／実施

疑問：なぜ必要／なに目的／どこ／いつ／誰／方法

改善：ECRS（削除／結合／組み替え／簡単（位置／重力／道具／両手）

## 5. 「人間関係」の知識と技術

基本（見る／知る／配慮）、アセス／プラン案／決定と実施／確認

# 来年度、プログラム化したい！

## ■ 「仕事の指導法 マスターコース」

～確実性と信頼性の高い教え方～

## ■ 「人と業務の問題解決 マスターコース」

～業務改善、職員との関係づくり、目標達成～

公的  
資格試験

# ビジキヤリ<sup>®</sup>

ビジネス・キャリア検定試験<sup>®</sup>



厚生労働省が定める職業能力評価基準に準拠  
後援：厚生労働省（ロジスティクス分野後援：経済産業省／国土交通省）

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

87

試験分野	試験区分			
	1級	2級	3級	BASIC級
人事・人材開発・ 労務管理	人事・人材開発・ 労務管理	人事・人材開発	人事・人材開発	
		労務管理	労務管理	
経理・財務管理	経理・財務管理	経理	経理（簿記・財務諸表）	
			経理（原価計算）	
		財務管理（財務管理・管理会計）	財務管理	
営業・ マーケティング	営業・ マーケティング	営業	営業	
		マーケティング	マーケティング	
生産管理	生産管理	生産管理プランニング	生産管理プランニング	生産管理
		生産管理オペレーション	生産管理オペレーション	

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

88

# 天晴れ介護サービス「ACGs」！

## APPARE CARE SERVICE GOALS 2023

天晴れ介護サービス  
介護現場をよくする21のテーマ



Colored by bridge link plus

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

89

## 人材確保・育成・定着コース

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.

90