

第 4 回（リスク・財務・法令）についてのご意見・ご感想・ご質問

4つのマネジメント（業績・サービス・人・法令遵守）を支えることが中核職員の使命であり、安定した事業につなげる要素であるということがわかり、それらをできているかどうかの判断材料になるものが基準作りである。全体を見ながらバランスよく進めていけるようにしたい。

スケジュール管理ですが、私も悩んでいたところでした。先生のように自作の手帳を作成するのはとても素晴らしいですね。私も作ってみようと思います。

- ・AIの活用が増え、チャット GPT を使用しまとめやすく時短になっています。
- ・アプリ使用により、全体の連絡や把握、スケジュール管理ができるようになった。
- ・予算、利益、支出等の数字を見ていく事で少しずつ理解ができるようになってきました。

財務の部分でのグループワークでは予算立てなどの関わりがない人が多く、自分も関わりがないので少し安心しましたが書籍を購入して勉強されている方もいたので次回の谷田川先生の話で新たなことをインプットしたいと思います。

法令はやはり内容が難しいと感じましたが自施設の重要事項説明書の内容を職員が知っておくことが必要であるので、職員に確認するように働きかけることが自分の役割であるともいえます。

事業所のリスクについて・自然災害リスク・サービスに関するリスク・経営的なリスクを考えて予測、準備しておくことが必要だと学びました。リスクを家族に説明・同意を得て更に共有・一緒に考えるようにしていく事を学びましたが、そこまで持っていけたら理想的だと感じました。

コンプライアンスにおいて大事なものは、『決まったことは守る』という極めてシンプルな考え方です。そのためには、守らなければいけない法令等を正確に理解することが大事であると思いました。

→決まったことについては、内部のルールなどもありますね。

→自己判断で勝手な解釈、判断をしないように注意しましょう。決まったことを実施しない時（できない時）は、上司に相談し許可をとることも大事なコンプライアンスです。

- ・自施設の損益計算書を貰い、近隣施設の財務諸表もダウンロードしました。読み方の資料を照らし合わせながら読み込んでみたいと思います。
- ・10月に同法人の老健の現地指導の見学に行きます。

損益計算書、貸借対照表など事例を踏まえて勉強させて頂けた。理解できない話ではないが、今まで全く関わっていない又は意識して仕事をしていない状況だった。経営状況を知り、各々の立場で事業所の為に出来る取り組みを行うことの大切さを皆で考えて行きたい。研修が進むに連れて、管理職が常考えないといけない事柄が改めて多いことに頭を悩ませていきます。

- ・運営指導マニュアルに目を通しておきたいと思います。
- ・いきなり全職員に対して重要事項説明書を周知することは難しいため、まずはリーダークラスの職員に対して説明を行う機会を作って行ければと思います。

・「学んだこと」でも書きましたが、勤務表作成がどうしても苦手です。何が苦手かというところ、「この早番どうしようか、そのためにこの人を代えて、そうするとここも代えて、あそこもこうしないといけないな。あーっ、しまった夜勤がいなくなっちゃった」。のようなパズルゲームが苦手な点です。性格的にもツムツムのようなパズルゲームもやりたくもないレベルです。まだ作り始めて5回目ですが、慣れよう慣れようと思い、10回以上は練習しています。皆様、こういった性格的にも難題な勤務表、どのようなモチベーションで作成に取り掛かったらいいのでしょうか。

→今はよいシステムがあるかもしれませんが、私が作っていた時は「基本パターンを作っておく」「希望休等を入れる」「早番等の人数の自動表示」「夜勤数や公休数の自動表示」を見ながら、調整していく感じでした。最後に、夜勤ペアなどの組み合わせをチェックする、という流れでした。

→管理者だったころ、勤務表とは究極の指示命令だな、と感じていました。つまり、あなたはこの日、何時に出勤して、この仕事をしなさい、という一覧表だからです。そして、先にも書きましたが、組み合わせによってその日のケアの質が決まるものなので、個人的にはなかなか人には任せられない責任のある仕事だと認識していました。なのでモチベーション（＝理由、動機付け）は結構高かったかな、と思います。

→11月4日にAIを使ったシフト作成のセミナーを予定しています！

上司に事業所の営業利益や人件費率を教えてくださいました。講義での数値には達しておらず、各事業所で事情が異なるとは思いますが、やはり気になる数値であります。稼働向上や経費削減の意識を持ち業務していきたいです。

→それぞれの施設の事情や会計上のルール（特に本部経費や施設間按分など）があるので、適正値は一概には言えませんが、法人や施設としては適正値（＝目標値）は定めておく必要があるものと思います。基準がないとマネジメントができないから、です。

→また、こうした数値を達成するためには、稼働率は？介護度は？加算は？人員配置は？といったように、日々確認できる数字に落とし込むことが大事です。

・支援相談員のベッドコントロール支援ソフト「ペースノート」の導入について迷っています。導入開始時の初期費用はかかりませんが、基本料金が3万円+1ベッド税込み880円。9月末までに契約すると基本料金3万円の部分が永年無料になるキャンペーン中です。当施設の場合は100床なので1年間で1,056,000円かかります。財務の勉強をしたばかりなので導入については消極的になってしまっていますが、月3万円安くなるので導入するなら早めにという思いもあります。十分に効果を上げることができるという計算と導入して稼働を向上させるという熱いパッションで上司を説得させないといけないと思いますが、榊原先生の指導先で導入をされている、又は参加者の施設で導入しておられる方がいらっしゃれば評判をお聞きしたいところです。財務の観点から、このようなソフトの場合は、導入することによりどのくらい今の作業時間が軽減されるかシミュレーションしやすいと思いますが、色々な物を購入していく上での優先順位の決め方とかあるのでしょうか。また、財務の観点から、このようなソフトの場合は、導入することによりどのくらい今の作業時間が軽減されるかシミュレーションしやすいと思いますが、色々な物を購入していく上での優先順位の決め方とかあるのでしょうか。

→まず、キャンペーンについてですが、確実性はありませんが、こうしたキャンペーンは定期的にあるものです。売り手としては、今回限り、という言い方をするとは思いますが・・・
(当然、次はいつ、とは教えてくれませんが・・・)

→購入等の判断ですが、必要性、重要性、緊急性と、あとはメリット・デメリット等を明確にする必要はあるものと思います。経営者の発想ですと、有益なものならお金を使って構わないが、有益でないものには1円たりとも使いたくない、と考えるかな、と思いますがいかがでしょうか？

以下、谷田川さんからもご回答頂きました！

- ・予算を確保しているのか。年100万円程度の出費であるため、弊社では来年に回されてしまうと思います。予算上問題なければ導入を検討されてもよろしいかと思います。
- ・いまはベッドコントロールはExcelなどで管理されていると思いますが、このシステムを導入することにより操作性、効率が上がり1日あたり入力に30分ほど短縮されて、時給の半額×利用日数＝削減額を算出し、説明をする。
- ・いまのベッドコントロールの課題を挙げ、このシステムがどれだけ課題解決に貢献するかを整理する。
- ・システムを導入して、仮に特養1日13,000円×延べ利用日数100日稼働向上＝約130万円の増収をすることができればメリットがあります。
- ・上記内容をしっかりと整理し、自分の中で入れた方がよいという確信を得られれば、上司への説明も説得力が上がると思いますし、導入後も大事にシステムを使うと思います。
- ・使う人数にもよりますが、システムは単に導入しただけでは効果は薄く、システムの使い方を熟知すること、また周囲の人も使える状態を波及させるなど苦勞が伴いますので、こうしたことも上司への説明内容に加えるとよろしいかと思います。

7つの習慣の時間管理のマトリクスがまだ理解しきれていない。まずⅢ錯覚を減らしてⅡ効果性を増やす。そうするとⅠ必須が減って来るという話だったと思うが、私の場合、Ⅰ必須が減るとⅣ浪費または過剰が増えそうな気がした。

→このあたりの理解、なかなか難しいですね。

→順番としては、これは「第3の習慣：最優先事項を優先する」のお話です。なので、その前の「第2の習慣：終わりを思い描くことから始める」があって「最優先事項」が決まっていることが前提となっています。

→最優先事項が決まっていなくて、浪費に回ってしまうかもしれないと考えましたが、いかがでしょうか？

パンフレット（チラシ）を公開するのはなんだか恥ずかしかったが、よりよくなるよう改良したいと思えた。

→送って頂いてありがとうございました！皆さんにとっても学びになったものと思います。インプットだけでは十分な実施には至らないものです。アウトプットしてみて、初めて成果につながりますし、本当の助言やフィードバックが得られます。

第5回（労務管理：事前学習動画）についてのご意見・ご感想・ご質問

労務管理において、トラブル予防のため就業規則などのルールを用いて周知すること。また、採用時は丁寧な確認と情報開示で離職防止につながる。すべてのことをあいまいにせず制度を理解し、記録することが土台になる。

→ルールとコミュニケーションという観点に立つと、やはりルールの確立と周知は必須でしょうね。

- ・フィードバックはお互いのずれを共有すること。
- ・人事部門は今後の事業継続のためには必要だと感じた。

→「人」が最大の経営資源と考えると、こうなりますよね。

労務知識の動画研修を通し、これまではざっくりしか知らなかったことの理解が深まりました。事業を成功させるも失敗させるも、人であり組織！ 人が財産！と話されていましたが、人事組織や労務知識を学ぶ上でも、何においても「人」 その人がどう思っているかを知る、お互いを知ること、その人の能力を生かしていただけるようにしたいと思います。

→労務知識については、まずはざっくりでも全体像を知っておくことが大切かな、と思いました。

・当法人は普段からの異動が習慣になっていないので、ネガティブなイメージが強いです。「部署で合わないから」や「急に人手が足らなくなったから穴埋め」での異動が多いと感じます。

・通所は8時15分からの勤務ですが、8時5分から朝礼を行っています。残業代もなるべく出さないようにという方向性ですが、休憩時間も十分に取れていない状況です。(本当はいけないことですが)これが当たり前に感じられる世代もいると思いますが今の時代、決められた勤務時間のルールと違うのはおかしいという声が増えてくると思います。時間外や休憩が取れないのが当たり前ではなく、きちんとした労働環境の整備が管理者、中核職員に求められると思います。労務の知識に関しては、事務所にいるので会話を耳にすることが多く今回きちんと勉強ができて良かったです。

・稼働が落ちている関係で処遇改善手当が減り、職員から「なんで給料が下がっているのか」という問い合わせが以前あった。説明が不足していたのか、説明をしていたが忘れてたり理解が不十分だったのかはわかりませんが、最終的には理解をしてもらえたようだが「会社が潰れるんですか？」という発言もあった。稼働によって処遇改善の額が変わるという認識をもっと職員が持っていれば、部屋が空いているに「手がかかる人をいれないで」とはならないのではないかと思う。いずれにしても制度について職員への説明や周知が大切だと思う。

→説明、大事ですね！一般職員の視点で十分に説明ができていますかどうか？改めて点検が必要だと思います。

労働基準監督署の“署”が、「取り締まりをしますよ」という意味合いが強いという説明があり、納得が出来た。やるべきことをやっていないとトラブルになるので、事前の予防策をきちんと取っておく必要性を感じた。「うちの職員に限って…」と軽く考えていると、痛い目を見る気がした。最低限の知識を得たうえで、普段からの接し方や定期的な面談をすることで、ハラスメントを含めたトラブル回避にもなりえると感じた。また、使用期間に関しても、「様子を見るだけの時間ではない」という言葉が印象的で、どこか軽く考えていたことを実感した。採用面談での禁止事項、適正な判断と記録など、目からウロコで、内容の濃い講義だった。

→しっかり学んで頂いてありがとうございます！まずは知るところから、ですね。

副業の申し出が実際ありどのような対応や方法が適切なのか、答えられなかった場面があった。常勤でフルタイム+αの希望の場合、身体的な負担がかなり大きいと思う。要望も尊重し、双方の職場に大きなリスクが出ない為にも、働き方が多様化する中にも、双方を守るルールの大切さなどが確認できた。働きやすい環境整備が人員定着に繋がると信じて学んで行きたいと思う。

→このあたりは法人の経営判断になるものだと思いますので、知識を得つつも、こういう相談があります、ということを経営陣に伝えていくことが大事かな、と思います。

・今回は動画のボリュームがあり大変でした。内容も濃く、情報を整理して理解するには時間がかかりそうです。

→私(榊原)も含め、1回で全てを理解できる人はいないと思います。動画のよいところは繰り返し学べることだと思います。今回はまずは一旦全て見て頂きましたが、今後は少しずつ学んで頂けたらと思います(私もそうします！)

よくある話で、「事業所内の異動（ユニット間の異動）は嫌で、移動するなら辞めたい」という職員（パートさん含める）がいて、就業規則や労働条件に事業所内異動についての記載がない場合で異動をしてもらいたいとして、どのような手順や説明をすれば了承してくれるのか、成功事例を含めて教えてもらいたい。

→ネガティブ異動だけでなく、定期異動を通常にしたいところです。

→そのためには、異動の意義についてもしっかり伝えることと、異動によるデメリットを少しでも軽減できるようにしておくこと、ですね。

→個別面談等を通して、日頃からの関係作り、職員の理解に努めることも重要です。

→入社時からこうした説明は重要ですね。

→あとは異動 OK な職員とそうでない職員の基本給等を変えている法人さんもあります。

会議では中々いい意見が出てこないが、個別面談ではいい意見が出てくることがあるとのことだったので、ちょっとしたアイデアでも吸い上げていきたい。

→管理職養成講座の会議の回を是非ご覧下さいませ。

労働時間の把握と記録について、タイムカード等がない法人については、出勤簿等で管理しているところが多いと思いますが、この場合は具体的にどこまでやっておけば OK になりますでしょうか？また、タイムカードを使っている場合、時間外手当の扱いはどのようになりますでしょうか？（オーバーした分は自動的に手当が支払われる？）

休日は少なくとも1週1日か、4週4日以上必要とのことでしたが、いわゆる「連勤」は何日まで可能でしょうか？

外部研修や出張の場合の労働時間管理について、以下のように定めておりましたが、いかがでしょうか？

（事業場外の労働）

第25条 外部研修、出張などにより、所定労働時間の全部又は一部について、事業場外で勤務する場合であって、労働時間を算定しがたいときは、所定労働時間勤務したものとみなす。

年休は、①入社して6か月以上、②その期間において8割以上出勤した従業員、であれば10日の年休が付与される、が、入社6か月以内でも取得したい、という要望があった場合はどのようにするとよいか？

「年休5日の時期指定義務（年5日取得義務）」は、正社員だけでなく、パート・アルバイトを含めて、年次有給休暇が10日以上付与される労働者すべてが対象です。

会社は経営上支障をきたす場合には、従業員の指定日とは異なる日に年休を変更する「時季変更権」を使うことができる、とありますが、管理者クラスだと、上司等に相談した方がよいでしょうか？

本採用拒否の実務的なフローについて、以下について、理想的なタイミングを教えてください。

- 1 【初期異変の発見】現場からの報告／初期対応者のヒアリング
- 2 【早期指導・フィードバック】できれば2名以上で面談、内容は記録
- 3 【改善機会の付与】指導後の経過観察（1～2週間程度）
- 4 【継続不可判断】文書で通知、本採用拒否か延長判断
- 5 【トラブル化予防】説明記録・書面通知をセットで保存

ケアマネジャー資格の更新について、例えば法人が更新費用を負担する場合に、3年間は勤務しなさい、といった約束は有効か

定年後の再雇用について、職員側に働く意思があれば、法人としては再雇用しないといけないか？

定年後の再雇用について、例えば、賃金を3割カットすることについては、同一労働同一賃金の原則に反するか？

定年後の再雇用について、業務範囲を変更するとして、何割くらいのカットが一般的か

カットする割合については、規定しておく必要があるか？また、例えば1割～3割の範囲でカットなどとしておいて、あとは職員によって判断してもよいか

役職定年については、例えば原則はそのようにしておいて、あとは、職員によって判断してもよいか

以上もふまえた、山本先生が考える、理想的な定年制度について教えてくださいませ。

※労務関連はこちらも参考にして下さいませ



介護事業の教育インフラ！リーダーズ・プログラム 会員限定グループコンサルティング

2025年9月17日

会員限定 リーダーズ・プログラム グループコンサルティング

動画

リーダーズ・プログラム 会員様限定 グループコンサルティング2025年9月17日
収録時間：93分

限定動画です

資料

250917 グループコンサルティング2025年9月-.pdf