

第 5 回（労務・組織）についてのご意見・ご感想・ご質問

今回の学びでは組織・仕組みという内容で大変興味深くためになった。やはり最大の財産になるヒトをを定着させることが全ての基盤となることだと思った。たくさんの人が集まる介護業界では、協力をしない職員や様々なこの集まりであり、それでいて関わる業務内容も人（利用者様）であることから常々感情のコントロールが重要であると思われる。

- ・労務トラブルでの具体例について例示していただいたことで、イメージがしやすかった。
- ・労務についても運営指導と同様に知らなかったではいけないことばかりなので、しっかりと確認していこうと思った。
- ・外国籍の職員採用についての注意点などを学ぶことができた。

・労務に関する職員からの質問に関しては、法律を勉強しておくことよりも、就業規則にどう記載されているかをまずは把握しておくことが重要と学びました。改めて見直そうと思います。

また、病気による休暇、その後の復帰、繁忙期の有休の取得希望、協調性のない職員への対応方法なども、学ぶことができて有意義でした。現場としてはどうしても感情的になってしまうケースですが、客観的に就業規則にそって対応していくことが、仮に退職した後でも訴えられる等の余分な労力をさく必要がなく、良い方法だと思いました。また、外国人職員への対応。グループワークにもありましたが、生活の基盤を整えるフォローをすることも必要だと思い出しました。しばしば生活面でフォローしていた事を思い出しました。外国人の故郷に帰るまとまった休日はぜひともとって欲しいので、他職員へ気持ちを共感するよう働きかけと思います。私の周りでは小さいお子さんに会えず寂しがっている方も何人もいましたから。今となってはインターネットが普及してネット会話もできるので、まだ良くなってきましたが、私もホームシックになったことがあるのでその気持ちが痛いほどよくわかります。

労務の視点

・実例について色んな意見を皆さんからお聞きし考える事ができました。現在外国人の採用は経験した事がないので、これからの事もあり、会話、理解に時間はかかるが教える側の見直しや講座や語訳等を使用しながら異文化を理解し配慮していく事が大切。在留資格の確認や原本をコピーする事等の注意点も学びました。

・復職をめぐる問題は以前にあった事もあり、今後留意すべき事がわかりました。業務量の調整や診断書（情報収集）の必要性、完治が難しい事から人間関係には十分に配慮していく。

今回山本先生の講座が分かりやすく丁寧に教えていただき、大変有意義な講座でした。中核職員に求められる労務の視点ということで、グループワークではまず①の採用雇用に関することで外国籍の労働者がおられる施設がとて多かったことに驚いたのと、皆さんから得た情報はとても参考になりました。私の施設でも11月から外国人技能実習生の受け入れをすることになっていますが、現場の混乱、職員の負担の増加など正直不安が大きいです。②就業中のトラブル、③雇用契約についてもよくありがちな内容で、よく似た内容が自施設にもありましたが、どちらもやはり労務規定、法令遵守が必要であると感じました。

・ベッドコントロールのソフト導入の話。榊原先生、谷田川先生のご意見を聞いて良かったです。自分自身の中でも、提案するにあたって説明の仕方（導入メリット、削減額）大事だと思っていたので再確認ができました。

・196のスキル、ノウハウの数のインパクトが凄かったです。さすがにこれだけあると忘れていた項目も多かったので、復習します。"

実際に起きることを事例にしてグループワークを行えて他の事業所も同じ課題を抱えていることや改善策を共有できてとても勉強になりました。経営者目線では対利用者や対家族に対してのリスクマネジメントだけでなく、対職員に対しても配慮することが大切な視点だと理解できました。

・とても内容の濃い回でしたが、質問に対しての回答や具体例を示してのグループワークもあり、難しい分野ではありますが分かりやすかったと思います。

・グループワークでは、皆さんの事業所でどのように対応しているのかを聞くことが出来て良かったです。特に休職・復職をめぐる問題では、うつ病の事例でしたが、グループの中に類似のケースを経験した方もおられ、対応の難しさを感じました。うつ病の場合は、回復しても繰り返しやすい。本人の「働きたい」という意欲と実際の業務内容や業務量のバランスをとることが難しく、細やかな対応が要求されると思いました。

・また、復職時の診断書も注意が必要で、主治医は患者寄り添い治療にあたっていくため、診断書の内容が患者寄りになりやすい。そこで、復職可能との診断書が出たからと安心するのではなく、本当に就労可能であるのか産業医に客観的な意見を求めて慎重に対応していく必要があり、対応の難しさを感じました。"

○研修を受講するまで、労務管理については事務職が行うことだと思っていました（勤務表・時間外等は除く）。中核職員に求められる労務の視点を学び、労働基準法やその他の法令を正しく理解し、遵守すること（適切な勤怠管理、安全衛生・健康管理）・労務管理を単なるルール順守ではなく、経営戦略の一部として捉える視点（処遇改善と公正な評価、多様な働き方への対応）・職員の声を組織運営に反映し、健全な関係性を築く責任（ハラスメント・トラブルの予防と対応、コミュニケーションの活性化）を持つことが重要であると思いました。また、「労務トラブル」におけるよくある事例でグループワークを行い、色々な方のご意見を聞いたことで、とても参考になりました。

谷田川先生の予算取りの話で、とても厳しい法人があることや、利益からの逆算、プレゼン
の方法など勉強になった。とくに、自分が理解して納得できていないものは説得力がないこ
とや、経営者の考え方や好みなども含め現状をどれだけ把握しているか、導入後の費用対効
果はどれほどか、といったポイントが参考になった。自分の言葉で説明していきたい。

また、役職が上になってくると、良い情報は集まってくるが悪い情報は集まりにくくなる
ということを知った。いろいろな職員の声をたくさん拾っていきたい。

労働基準法に関しては、あまり意識してこなかったのでルールをきちんと把握すること
が大切だと思った。ただ白黒はつきりさせるのではなく、法人として施設としてどうするの
か、前向きな労務管理ができればよいと感じた。

労働基準法やその他の法令を正しい理解、それを遵守することを改めて。人を活かすも殺す
も経営戦略次第であること。時間がかかる事ではあるが、風通しの良い組織文化やコミュニ
ケーションの促進を根気よく行うこと。良い職場であることを目指すには、仕掛けや仕組み
が必ずある、現状確認や見直しが日々必要であること。

・お金のこと、労務のことは面倒だという気持ちがあったが、事業所を良くしていこうと思
ったら欠かせないことだと改めて思ったし、面白いとも思った。

・有休発生時期も、いろいろなパターンがあることがわかった。入職時に5日、半年後に5
日付与する形や、有休発生時期を例えば4月と10月と決めておく与管理が楽になる、など。

職員が長く意欲的に働ける環境を戦略的に作り出すこと。労務管理→単なるルール順守で
はなく、戦略の一部として捉えることが重要であることを学び、今後の職員の定着等に活か
していきたいと思う。

風通しの良い組織とコミュニケーションの促進は職員のチームワークや精神的な健康に左
右される。職員の声を組織に反映する。健全な関係性をつくる責任があることを学び、責任
が果たせるように努めていきたいと思った。

育児休暇明けで復帰した職員に対しての他職員の理解について、子供の体調不良による急
な休みが続いてしまい、他職員の負担が大きくなりつつい愚痴が出てしまう。他職員も育
児の経験はあり頭では理解できているが、残業しなければならなかったり、休む職員の態度
によってもイライラしてしまう。本人の希望も含め復帰してみないとわからないことでは
あるが、職員数がギリギリの職場（ユニット）に戻るよりは、少しでも余裕のある職場から
復帰してみる方がよいのかもしいないと思っている。また、当事者も、休む場合と休んだ後
に、周りの職員に対してどのように接するべきなのか、わかりきったことと決めつけず話を
した方がよいのでしょうか。

→個々の事情によるかもしれませんが、「わかりきったこと」「普通のこと」「常識」と思う
ことでも、相手にとってはそうでないことも往々にしてありますし、分かっていることでも
改めて確認することも重要だと考えます。

→すでに分かっていることかとは思いますが、念のため確認しておきますね、と切り出すのも
有効だと思います。

-
- ・山本先生がお話してくださったこと労務の話は全て基本的な事なんだろうと思いました。この労務の基本ができている事業所は継続的に結果を出せる事業所になれると思いました。労務のことは今後も前向きに学んでいきたいです。
 - ・山本先生の「なんとなく良い職場にはならない。必ず仕掛けが必要」という言葉が印象に残りました。
 - ・協調性がないと感じる職員も、自分達の常識がおかしいことを気づかせてくれるきっかけになる場合もあると思いました。

労務、人事、就業規則など、曖昧に覚えていることが多いなと感じた。法律も変化していくので、自分の中の情報もアップデートしていく必要があると思いました。処遇改善加算や職場要件、キャリアパス要件などの具体的な中身がイメージできずにいたが、動画で具体的な例があったので、とてもイメージしやすく考えるための基礎がわかって助かりました。スタッフに内容を周知すると何度もでてきていましたが、意外に伝わっていないことが多い実感があったので、どこまで伝わっているかを確認する必要もあると感じました。"

利用者と職員を取り合いになっている状況で、今いる職員に対して早く手を打っておかないと法人の未来はないと思った。

今回のテーマとは違いますが、当施設の通所リハでは職員・利用者含め3日間で5名の陽性者が確認できたら全利用者、居宅に報告をしています。今年度は稼働率が好調だったのですが、先日上記に該当する感染状況となり、連絡をしたところ利用控えもあり稼働率が一気に下がってしまいました。黙っておくわけにもいかないので仕方ない部分もあるかもしれませんが、通所系のコロナ対応について皆さんの事業所、ご存知の事業所は現在どのような対応を取られていますか？一人コロナの陽性が出ただけでも連絡していますか？（どこまでの範囲で連絡しますか？）

第6回（職員を知る、対話力：事前学習動画）についてのご意見・ご感想・ご質問

今回の個別面談について基準を明確にしていけないと育成のしようがないというお言葉が響きました。動画で学んだ頑張ったこと・良かったこと・辛かったこと・学んだこと・困っていること等の質問事項を決めておき共感しながら聞くことから始まるのだと思いました。

面談の目的とルールの共有を毎回やるのはとても大切だと思った。部下は面談となると何を話すのかやなんでやるのかなど、ネガティブな思いを持たれている方も多かったと思うので、前もって共有することでスムーズに面談が進められると感じた。"

具体的な面談の事例を教えてもらい、どんなタイプの職員にも気持ちが動くように上手に誘導する方法を学びました。大変わかりやすかったです。一旦は相手の話を聞き共感しその後自分自身に気づかせるように面談で導いていくのが我々の使命かと思いました。

・指示、命令、報連相で普段終わってしまう事があります。面談を活用して話していこうと思います。

・部下ノート活用して、何もない方にも1つは用意して面談しようと思います。普段から見ていないと褒められないので、感じた事記帳していき、言ってあげられるようにしていきます。

・相手の言い分を聞く事が大切で、情報として受け取っていきます。

まず職員を知るためには、個別面談をはじめとして色々な方法があるということ、また管理者としては職員の個性を把握し、相手をよく知ることだと再確認しました。その中で自己紹介シート、強みの発見テストは有効な方法だと思いました。普段フロア職員それぞれの個性を理解しているつもりだが、まだまだ一人一人のことを深く知るまでには至っていないし、普段なかなか面談をする時間が取れないので、月1ペースでの面談ができていないです。フロアでチームケアを行っていくうえで個性の理解と個性を生かすということも大切だと思います。

自分自身今よりも面談のスキルを上げ、育成を行っていくうえで目標の共有を行い、一緒に考え、成長と育成を実現できるようにしていきたいです。

・面談という場は自分自身の仕事に対する姿勢を問われる場でもあると感じた

・共感、承認、相手を知るを意識し育成指導を行わなければならないと学んだ。

→そのとおりですね、なので、面談の仕組みと機会自体がリーダー研修になるものと考えています。

自己紹介シートを活用し職員を知る事で、個性の把握、強みを把握することができる。

1. 弱みの克服

2. 強みの発揮、貢献+弱みのカバー

3. 助けを求める

面談を行う意義、目的とルールを毎回しっかり伝える。

基準—育成—評価

共通課題にする＝自分の課題にしてもらう

職員が働きやすく、より良い支援につなげていくためには、繰り返し面談が必要で大切なことを再確認できた。

・上司、管理職は説明が大事。「上からの指示」や「突然の思い付き」で説明を十分にしないままの取り組みを行うことは気を付けていきたいです。

・面談の事例が会話形式で記入されており、イメージが湧きやすかったです。

・部下ノートというものを知りませんでした。全てに言えることですが、準備と振り返り、次につなげていくことが大事ですね。

面談をするにあたっての準備や心構えの必要性を感じました。目的をしっかりと説明してルールを決めていき、そして面談する職員をよく見ておかないといけないと改めて学びました。更に具体例を出すためには他の職員のことも必要になってくると思いました。面談を行う人数を適数にするためにもきちんとした組織図・体制がここでも必要になってくると思いました。

面談の事例を見ていくとかなりのスキルも必要となり、これまで行ってきた自身の面談と比べ自信喪失となりましたが、面談を重視する気持ちが足りなかったと感じました。

法人として新しいことを始める時にまずは自分で WHY?WHAT?HOW?NOW?を考え、それを上司とすり合わせることで、部下に落とし込むことを意識できたと思います。「今じゃなくても」と考えてしまう自分がいるのでそこは「今だから」と前向きに考えられるようにしていきたいです。

上司と職員の面談がいかに大切な位置づけであるか。特定のユニットで取り組む必要のある内容が、今まさに自己紹介シートの記入から。目的も先に伝える必要性。事業所で行おうとすると、どんなふうに？何を準備するか？(リーダー、上司)が手順・作戦を考える。面談の目的とルールの随時確認。面談時にも手元に準備して。自分自身の頑張っていること、課題は？チームで共有していくことでプラスになったり、互いの成長にも繋がったり。

ルールと求められることを明確して、ルールを守ってもらう。そうしないと、やらなくてもいいんだと勘違いする。ACCsを元に一つずつ考えていくとバランスがいいと思った。

個人面談が大切。相手のことを知る(スタッフの基本情報なども、こうしたらいいなと思うところなどは、個人面談の方が聞きやすいし話やすい)

人事を考えると相手を知ることが大切。相手のことを知ろうとしているのか、知ることの重要性を理解しているか。

人に好かれる法人になる、利用者家族に好かれる、職員に好かれる、を永続的に可能するための計画と実施

・現在は面談をする立場ではないが、動画を見返し、使えそうなテクニックをインポートしていこうと思う。

・今まであまり聞いてはなかったですが、感謝している事、サポート受けた事自覚してもらえるように

聞いていこうと思います。結果、姿勢(していたこと)を褒められるように、しっかり見て伝えていこうと思います。

・意味づけをした言い方、頼りにしている事、ありがとうございます等感謝の言葉も伝えようと思います。

・良い評価になるように、対策、取り組む事聞きながら、どうなると良くなるか等話せるように、相手の言い分も聞きながら進めていきたいと思っています。お互い伝え、聞く、提案、対策等ができる、話しあえる面談にしていきたいです。

-
- ・現代使用しているマニュアル/チェックリストを引き続き活用する。
 - ・相手を知るためにフロア職員に自己紹介シート、強みテストをしてみる。

部下ノートの充実。

毎日の振り返りに、部下ノートをつけようと思っていたが、毎日記入できておらず、気が付いたときに書いている状態。良い所を中心に書くようにしているが、たくさん記入できている職員と、記入の少ない職員がある。記入が少ない職員の様子をもっと注意深くみていきたい。良い所を積極的にほめていきたい。

部下ノートを活用してこまめに記録して面談に臨みたいと思います。面談する前に、今回の動画を見直して自分なりにシミュレーションしておきます。

研修を通じてスケジュールややるべきことをメモにしたりスケジュール化するようになりました。またできるだけ可視化して職員に伝えるようにはしているが、一方通行の伝達になっていたり可視化したものを振り返ることができていません。時間がないことを理由に振り返らずに同じ失敗を繰り返すこともあるので可視化したことの振り返りやアップデートに繋がれるようにしたいです。

- ・相手の良い面、個別の強みを引き出せるような定期的な面談をおこなって行きたい。
- ・自分自身の仕事に対する姿勢見つめ直し相手の気持ちを引き出せるような上司になれるように取り組んでいきたい。

・主任やリーダーに話を持ち掛け、自己紹介シートの記入の提案から。年内又は年度内に定例面談までいけるか？

→是非「決めて」やりましょう

新人さんが来るときに、事業所のルールや決まり事を一覧にする。実行済みだが、今いるスタッフに周知がちゃんとできていないので、会議を通じて共有する。

自分の事業所の就業規則を読んで説明できるか確認してみる。

来年度、面談ができる仕組み(一人で全員は難しいので)を作る。

知る=アセスメント

メンテナンス=モニタリング

育成=ケアプラン

というようにケアマネと同じように職員も個別ケアしていくと教わり、頭の中で具体的に想像することができわかりやすい表現でした。

<質問>

・面談の上達は実践が必要かと思いますが、現在面談をする場面がありません。その場合でもスキルアップするために取り組めることは何かありますか？"

育成、指導等、何度か伝えても変わらない事もありますが、あきらめず伝わり方を考えて根気よく話していきたい。

マニュアル、チェックリストの活用、全部を読む事は大変で、理解しにくいので、会議を活用し1項目ずつ読み聞いて頂く時間を作っていこうと思います。

面談について学び行っているが、有意義な面談になっているか、職員に面談して良かったと思ってもらえているか自信がない部分がまだまだある。再度学ぶことで、自分の行っている面談について振り返りができた。面談の事例を繰り返し読み、面談の技術を身に付け、今後の面談に活かしたい。

通常時の上司が行う面談として時には上司とその上司以上の役職者等、行う側が2名で、受ける側が1名というような面談はあってもよいのでしょうか？有効なのでしょうか？

→基本的には直属上司が面談するのがよいと思います。なぜなら、管理や育成業務の主体は直属上司だから、です。その仕事をサポートする意味でその上が入るのならOKですが、はじめから一つ飛び越えた上司が色々やってしまうと、直属の存在意義が失われますね。

→通常ではなく、何か問題があった時は2人対応は推奨されるものと考えます。

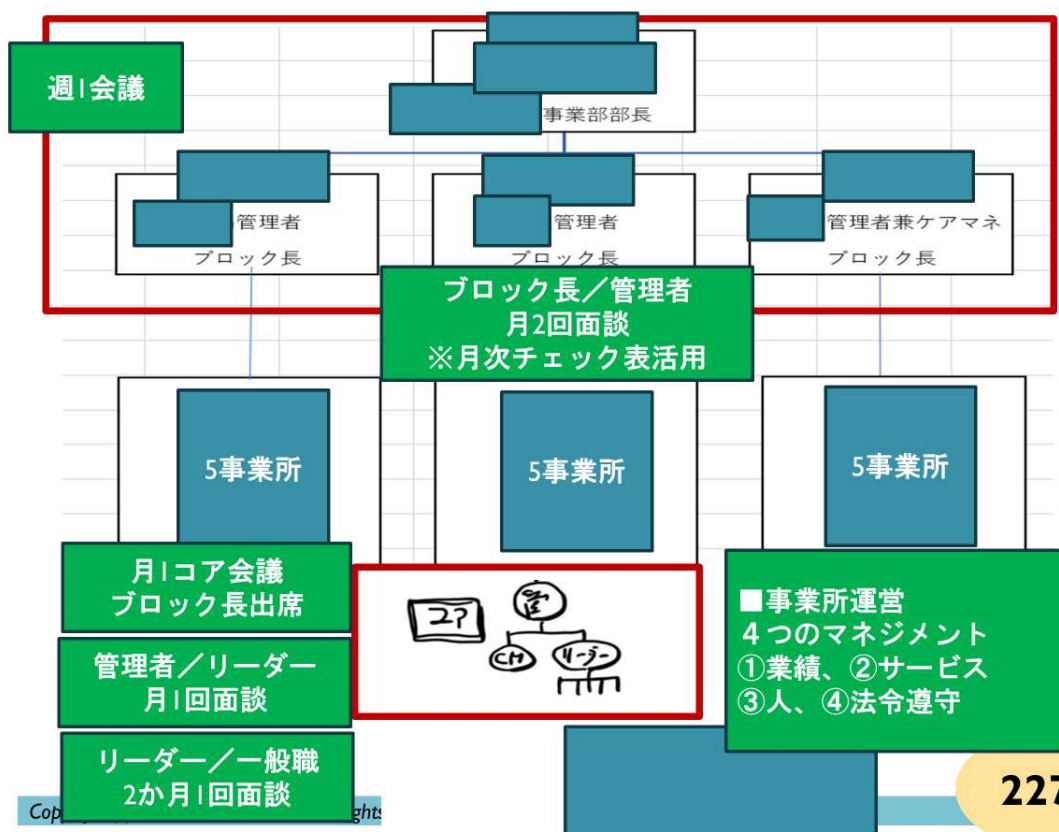
共通課題にするために

- 「私には●●と見えるのですが、どうですか？」
- 「何か事情がありましたか？」
- 「利用者さんにとっては●●かもしれないと思うのですが、いかがですか？」
- 「どのようにするとよいと思いますか？」
- 「うちとしては●●なのですが、どうですか？」

※相手の言い分を聞くことが大事
色々言うてくるが、一旦は「情報」として受け取る
感情的に反応し過ぎないこと

Copyright (c) hiromasa sakakibara. All rights reserved.

45



エンカレッジマネジメントの5大要素 Encourage Management 5elements

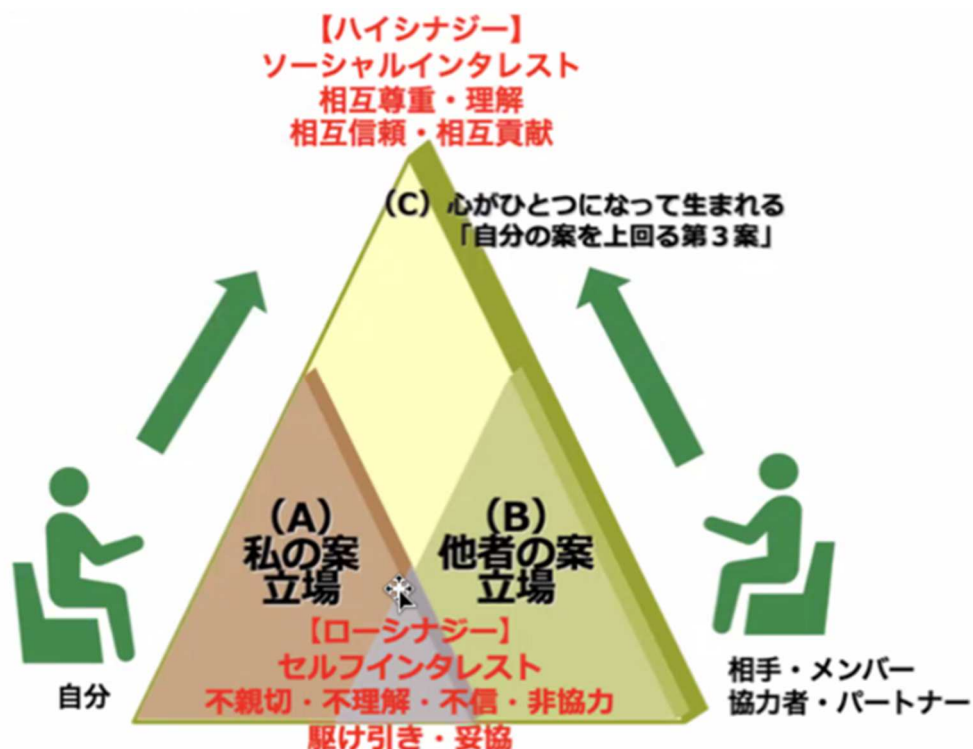


- 全ては自分から、ミッションを中心に
- こういう自分になっているから面談もうまくいく、相手のミッションも引き出せる
- チーム：目標、役割、協力など
- システム：制度、人事考課など
- この4つがカルチャーを作っていく
- そしてカルチャーを人を育てたり、仕組みを作ったり、自分が助けられたりする！

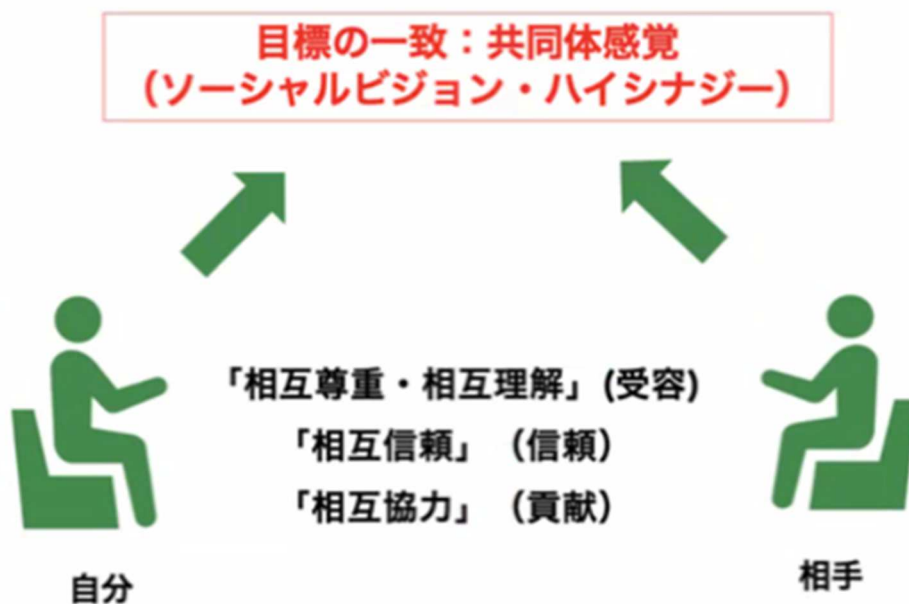
→今、いいカルチャー、習慣、風土を作ろうとしている

→これは「上」から作っていくもの

■シナジーを創る（第3の案）



■同じ目標に向かう



■【定期面談】version2

※毎月 or2 か月、20～30 分程度

◎準備

- 情報、記録の振り返り
- 「いいかたちで終える」と決める
- 心閉ざす相手…、こちら心閉ざさないとやっていけない…、だがこちらから心を開く
- 全てはシナジーのきっかけ、異質だからこそシナジーが起きやすい
- 目的やミッションを再確認

◎導入（目的とルールの確認）

◎良かったこと（仕事、（プライベート））

- 共感すること（リアクション大事）でラポール形成
- 理由も聞くことで価値観が分かる

◎しんどかったこと（仕事、（プライベート））

- 共感や理由については同上

◎感謝していること

- 上司から何かしら感謝も伝える

◎行動目標

- リストから選ぶ、自分自身、上司より、次の目標も

◎困りごと、こうしたらいいなと思うこと

- チームとして、自分自身は？、法人目標もふまえて

◎仕事以外で伝えておきたいことは

- 差し支えない範囲であれば
- 仕事以外の内容ではあるが、仕事への影響は大きいもの
- 配慮が絆や信頼関係につながる（情報がなければ配慮できない）

◎締めくくり

- もっとお聞きしたかったけど…、また次回…

上記質問について回答をします。

ご提示いただいた内容を踏まえ、育児休暇明けの職員への助言させていただきます。

1. 復帰する職場環境の選択肢を広げる

職員数がギリギリの職場への復帰は、急な休みが続いた場合に周囲の負担と不満を増幅させやすくなります。

復帰初期は、心理的・物理的な負担を軽減するためにも、「少しでも人員に余裕のある職場」からの復帰を希望するか、上司と相談し、柔軟な配置を検討してもらうことが賢明です。

2. 「わかりきったこと」を言語化し、対話を徹底する

「頭では理解しているが感情的にイライラする」という状況は、見通しの不明確さや配慮不足が原因で起こりがちです。

● 休む前

急な休みの際の「最低限の引継ぎ事項」を明確にしておく。

● 休んだ後

代わりに業務を担ってくれた周囲の職員へ、具体的な行動を挙げて感謝を丁寧に伝える。

● 日頃から

自身の状況（子どもの発熱頻度など）や、時間制約がある中での仕事への貢献姿勢を積極的に言語化し、建設的な対話を続けること。