
経営人財養成講座 第2回 2026年6月

今回の研修を通じて、経営幹部には経営者の考えや苦悩を理解し、決断を支える役割が求められることを学びました。自法人は、社会福祉協議会という法人の特性上、会長、理事会、評議員会、事務局長、各部長等の役割が分かれており、民間法人のように「経営者」が明確に見えにくい面があります。私自身は介護事業部長であり、理事でもあるため、部門運営と法人経営の両方を意識する必要があります。その一方で、法人全体としての判断基準や優先順位が十分に共有されない中で、どこまで踏み込んで提案・判断してよいのか、難しさも感じています。

また、思いや問題意識はあっても、それを論理的に整理し、数値を用いて企画や計画に落とし込む力が、自分自身の課題だと感じました。

今後は、現在の状況や今後検討が必要なことを整理し、法人内で協議しやすい形で示せるようにしていきたいです。

社会福祉協議会のように、明確な経営者像が見えにくい組織において、私の立場では、どのように法人方針を捉え、経営判断や部門運営につなげていけばよいでしょうか。

また、法人全体の判断基準や優先順位が十分に示されない場合、現在の状況や今後検討が必要なことを、どのような形で示すと、経営レベルの協議につなげやすいでしょうか。

次回の稼働率やサービス改善の内容にもつなげて考えたいと思います。

→最終的には「事業計画書案」のようなイメージで示すことは有効だと考えています。

→つまり、現状（外部環境、内部環境）、目標（介護事業部であれば、業績、サービス、人、法令をベースに）、中期行動計画（3年～5年）、今年度行動計画など、全体像とこうしていきたい、という意味を示すことは効果的であるように思います。

→この研修の成果物として提出するのもよいですね（これは全員共通です）

様々な課題がありますが、その原因を考え対応していくことが必要だと思いました。特に「人」はサービスそのものであり、利用者やご家族からの信頼にもつながる大切な存在であると改めて感じました。

→そうですね、最終的には「人」だと思います。私たちから変化、成長していきたいものです。

グループワークで、様々なサービスの管理者の意見や考えを共有できた。私は、管理者として事業所のことしか考えていなかった。本研修を通じて法人として、また、法人のデイサービスの経営について中長期的な視点を養いたい。

また、経営者としての考えも必要だが、利用者に関わる職員の意見や困りごとなどにも耳を傾け、職員の育成も同時に必要である。

→自事業所だけではなく、デイ部門全体のこと、そして介護事業部門全体のことなど考えられるようになるとういすね。

→経営も現場も両方分かる人財になっていただきたいと思います！

福祉事業で大切なことは、地域で介護や支援を必要とする方とその家族を永続的に守るための事業継続が必須である。そのためには、適正な利益を上げることが欠かせない。適正な利益をあげるということは、数字の理解やバランスを把握しておかなければならないと同時に、人材の確保や育成、定着にも注力しなければならない。稼働率や営業利益率目標の達成など、必要不可欠な要素は数多くある。数字ばかり重視するのではなく、福祉に対する素晴らし介護感を持っている職員の想いをしっかりと汲み取る必要があると学んだ。

→そのとおりですね。そのための内容がこの1年に入っているとご理解頂いてよいと思います。しっかり勉強して、できれば実践もして、力をつけて下さいね。

第1回目の講座ありがとうございました。時間がタイトななか、ただこなすだけの講座でなく自身の身につくものにしたいと感じています。しかし、講座が終われば一瞬で現実の業務に追われるので、気持ちが折れないよう取組みたい所存です。

→行動レベルまで落とし込むことが重要ですね。そして計画にできて、やらざるを得ない仕組みにすることも効果的です。

講座を受講し、自分自身を振り返る機会を与えてもらった法人に感謝をしています。法人が期待する人材とはと考える上で、今の自分の能力では施設及び法人が求めている人材とはほど遠い状態であると自信喪失しているところです。しかし、このような機会を与えてもらった限り、少しでも法人運営のプラスとなるよう知識を深めていきたいです。

→法人に感謝、いいですね。また、この場にいらっしゃるということは、期待されている、ということです！（私もです）

法人から3名が受講しているのでお互いの考えを共有し、法人としての目標に向けて改善案を立案していく。

→はい、是非、意見交換を活発にして頂けたらと思います。

当法人の経営者は医師であり、経営層も同族の医師や経営幹部が多く、発言にも気をつけてしまうところがあります。それぞれ専門性とは言いますが、介護の位置づけが組織図では結果として育っていないのが現状です。今回受講する3名ともに介護福祉士から管理職となっており、法人からも期待されていると感じています。介護としての経営幹部が一人でも多く育つことができる組織づくりができれば、さらに地域の求められる法人となるのではないかと。講座での学びやGWでは皆さんの意見を吸収し、自分の知識と強みを増やし、法人の期待を自信に変えていきたいです。

→はい、まさにそれを期待されての今回の講座です。経営人財としての力をつけていきましょう！

広報活動の見直し、PDCAのPが弱いと感じており、まずのPをスムーズに進めていき、行動へと繋げ、PDCAを回しながら、試行錯誤していく形を構築し、広報活動の展開を進めていきたい。

→PDCAのどこが弱い、再確認がいりますね。

管理職候補の育成計画（ケアプラン）の見本があればご提供いただきたいと思います。 育成の質を高めるため、参考となるフォーマットがあると助かります。

→まずはインプットからかな、と思います。

→その上で、意見交換が必要です。グループでやるのもよいですし、個別面談も OK です。できれば両方、ですね。

→まずは学習と候補者のアセスメント、関係づくりが重要な、と思います。

→同時に基準づくり、ですね。

**1年でやれる気になる!天晴れ介護サービス式
管理者&リーダー養成講座**

1年間12回コース(動画)

1. 管理職の仕事とは～心構えと身につけるべきスキル～
2. 業務の全体像とその管理～何を見て、何を管理するのか?～
3. 「ルール」と「コミュニケーション」でチームを再点検!
4. 「業務の標準化」と信頼性と確実性の高い「教え方の技術」
5. 1対1に強くなる!個別面談(職員を知る)
6. 1対1に強くなる!個別面談(定例面談:メンテナンス編)
7. 1対1に強くなる!個別面談(定例面談:育成・指導編)
8. チームで成長する!「会議」「研修」「情報共有」の具体策
9. 「業務改善」の具体策～作戦と手順、反対意見に立ち向かう～
10. 通常業務を制する!タイムマネジメント
11. 「目標設定・計画立案」と「目標絶対達成」の考え方と技術
12. まとめ ～1年を振り返って～

管理職・リーダーとして
成長軌道に乗ることができる!

職員がやる気になる!
職員を育てることができるようになる!

これを学べばいい!
これから始めればいい!
という「型」が分かる!

職員に仕事を任せられるようになる!

職員をはじめとした
他者とのコミュニケーションに
自信が持てる!

やってみよう!
やれるんじゃないか!?
という意欲が湧く!

業績アップ・経営改善につながる!

短い採用動画を作成する際のテンプレート(構成・尺・必須項目)があればご教示ください。

初めて取り組むため、基本的な型があるとスムーズに進められると感じています。

→今回の事前学習動画(稼働率コース第3回)に以下の内容がありましたのでご参照下さいませ。

動画広報

■広報動画スライド案

- ・ 基本情報
- ・ 特徴3つ
- ・ 事例①、②(特徴1つに対して1事例も可)
- ・ ご利用にあたって
- ・ 併設サービス
- ・ おわりに

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

113

「経営幹部にはいけない NG20」の「03 組織運営を優先した時間や労力の提供ができない」について伺いたい点があります。

“優先した時間の提供”とは、主に通常業務時間内での工夫や時間の使い方を指すのか、あるいは、経営幹部として必要に応じて業務時間外にも対応する姿勢まで含むのか、どちらの意味合いが強いのかをお伺いしたいです。

当法人では一般職の出退勤管理を厳格に運用しており（10 分前出勤禁止、10 分以上の残業禁止など）、その分、管理職に業務が集中しやすい傾向があります。

その姿を見て、一般職から「管理職は負担が大きい」という印象を持たれることもあります。また、社会全体としても、管理職に対して「責任が重く大変そう」というイメージが広がっており、次世代の管理職候補が役職に前向きになりにくい状況も感じています。

そのような背景の中で、次世代の管理職を育成する際、組織運営を優先した時間の使い方をどの程度求めるべきなのか、また、どのようにバランスを取ることが望ましいのか、榊原先生のお考えを伺えれば幸いです。

（※あくまで「より良い育成と組織運営のための相談」としてお聞きしたい内容です）

→ご質問ありがとうございます。

→そうですね。もちろん役職が上になれば、責任も重たくなりますが、一般職に責任がないわけではないとも考えています。だから、任せる仕事はあってよいと思います。

→残業についても、程度問題ではありますが、残業自体が違法なわけではないので、、、経営人財とは法人のルールから変えていける人財のこととも言っていると考えています。ただ、そのためには、目的や目標が必要なので、経営陣が「なるほど！」と思えるような提案ができるとよいですね。

→組織運営を優先した時間や労力の提供、とは、ざっくり言えば、法人のために動けるか？ということだと思います。程度問題ですが、あまり自分優先すぎると、経営人財としては務まらないだろうと思います。

広報紙、チラシ作りに自施設のウリをどう広報先に理解してもらうかではあると思いますが、いつも新しいネタ（トピックス）を提供できるにこしたことはないと思いますが、周知を図りたいやネタ作りに苦慮したりしたときに、繰り返し同じネタをどの程度の頻度（重要事項は定期的）で展開していくのが妥当と思われますか？

また、空床状況・通所の空き情報（曜日毎）は居宅CMさんは欲しい情報だと思いますので、定期的（週 1 回）FAXで流していますが、広報活動（1 回/月）のチラシのネタとして、空床状況の詳細、例えばこの先予測される退所予定や通所の曜日別・時間帯別空き情報など詳しく、若しくは『詳細はHP ご参照ください』でHP誘導したりという感じのものは、居宅CM目線でいかがなものでしょうか？

→毎月のニュースについては、特徴をベースにしたものを掲載するとよいと思います。SNSをやっていたら、そのコピペでもよいと思います。繰り返しは有効ですが、工夫はいりますね。

→空き情報はよいと思います。FAX やメール、LINE 等を送ることと、HP 上の掲載と両方やりましょう。ただし、「◎」たくさん空いてます！、みたいな書き方は逆効果になることもあるかな、と思うので注意が必要です。

第1回目という事で、全体の流れをお聞きして、法人本部としての自身の在り方、意識改革につながる勉強が出来るのだなと思い、わくわくしております。

今まで様々な研修でのグループワークを経験してきましたが、今回はエリアマネジャーや部長クラスの方が多く、話の内容が理解できない場面が多少ありました。なかなかこのような経験が無かったので、とても意欲がわきました。

→ありがとうございます。是非、グループで学ぶ意義も感じて頂けたらうれしいです。

エリアマネジャーや部長クラスの方は、自身の経営状況を理解されている方がほとんどでした。お恥ずかしながら、当法人では理事長の考えで、決算資料を閲覧できるのは本部と経理のみとなっています。これでは、自身の事業が上手くいっているか、損益分岐点、経費削減への取り組みの大切さが真に理解できないと思っています。

先生の研修プログラムにありますように、『財務』の話がありますので、次回までに、今回参加の吉永事務長と決算資料をお互いに読み解く事を実施したいと思います。

私も決算資料を独学なので、勉強できればと思っています。

→まずは今できる範囲でどこまでできるか、ですね。黒字赤字の境目、利用者さん1人あたりの売上（1日、1か月等）、事業計画あたりくらいは全職員で共有しておきたいところです。

経営者の近くにおり、平素から事業の状況は詳細までとはいかずとも、話は聞いておりました。新規事業の開始についても、「なぜこの時期なんだろう？」とか感じる点もありましたが、経営者というのは数年先の展開を見据えて、行動されているんだと感じました。

→大変でしょうが、恵まれた立場だと思います。この研修内容と日々の業務がつながって、相乗効果が得られるとよいですね。

機会があれば施設見学し、もう少し詳しく話しが聞ければいいのですが、他府県ということもあり、気軽に行ける距離でないのが少し残念です。研修を重ねていくなかで、本当に施設見学が先方も可能ということでしたら、会社にも相談し導入等について説明を頂ける機会を持てるように検討していきます。

→経営者は費用対効果で物事を考えます。なので、効果があると思ったら、しっかりお金と時間は使ってくれる経営者は多いものです。経営人財は、それを示す必要がありますね。

師長の立場の時よりもエリアマネジャーとなってから人のマネジメントということを考えることが多く一番難しいと思っています。スタッフの視点と師長の視点、エリアマネジャーとしての視点は異なり、常に先を考え自分が行動する必要があると実感しています。現状をしっかり把握すること、また1年、2年と先を見てどの時点でどんな目標を立てるか、自分がどう動くかを計画的に出来るようにしたいと思います。新規施設オープンもあり今いる役職をいつまでにどこまで出来るようにするか、計画を立ててもそれが甘かったと気づき修正したりしていますが、経験を積み考える力を養いたいと思いました。

→そうですね、時間軸が大きく違う、と思います。

資料を目にただけでも、どうしようという感じでした。グループワークでも、場違いのような気がしております。難しい内容ですが、経営をしていくという部分ではとても興味深く、学ぶことが多かったです。一般職、管理者、経営者の視点という項目は、そういう事かと視野が広がりました。

人手不足はこの業界に限った事ではありませんが、職員を確保していくことは大変な業務だと思います。その中で、「役割について」という箇所は赤丸をつけ、上司に報告したくらいに印象的で(これも私だけかと思いますが)、この当たり前のことが出来ていたら優秀だと思うくらいだと思ってしまいました。しかし、日々の業務の中で職員に伝え育てていかなくては行けないと改めて感じました。とてもレベルの低い視点だと思いますが、発見が多かったです。

→素晴らしいです。積極的なご参加、ありがとうございました！

→今回は第2回目ですので、この研修に送り出して頂いた施設長さんも内容はある程度ご存知だったはずですよ。そのうえで今回●●さんが選ばれているわけなので、是非自信を持ってご参加頂けたらと思います。

「同じ内容であっても多様な意見を知る事が学びになる」「広い視野・高い視座」という言葉に深く賛同出来ました。一つの物事をあらゆる角度から眺め、それらを一步引いた高い場所から俯瞰することが出来れば、どんな困難にも、チームで立ち向かって行くことが出来ると思います。自分自身も、そうなれるように自己研鑽をしていきます。

「常に課題を持つ」ことも、非常に重要だと思いました。現状に満足してしまい、課題を見つけることが出来なくなると成長も止まってしまうと思います。そうならないようにしていきたいと思います。

→そうですね、課題はなくならないですし、困難もなくならないので、それに向かっていけるタフさが必要ですね。

→これは知識や情報だけでは難しく、実際の経験を多く積むことが大事になりますね。この研修ではその疑似体験をしてもらいたいと思いますし、学んだことを即実践していけば、経験値を積むことにもなります。

当法人の管理者や経営者の方々が、日頃からコミュニケーションを図りやすい環境を作ってくださっていること、また、気さくに、時には厳しく声を掛けてくださることに、改めて深く感謝しています。

→話しやすい経営者さんってなかなかいないものです。ありがたいことですね！

特に印象に残ったのは、「人材不足なのになぜ新規開設を行うのか」という点について、経営者は現在だけではなく、地域全体の動向や物価、人口動態など中長期的な視点で判断しているということです。「今やっておかないと将来的にできなくなる」という考え方は、現場視点だけでは気づきにくい部分であり、経営には継続性とタイミングが重要であることを感じました。

→タイミング、大事ですね！継続性を高めるために、いつ、どんな手を打つか？です。

組織には意図的に変化や刺激を与えることが大切であり、人事異動もその一つの仕掛けになるという考え方が印象に残りました。現状維持ではなく、戦略的・意図的に行動することの重要性を理解しました。一方で、人事異動がネガティブなイメージとして定着している現状もあり、その改善や、20代・30代の次世代育成の必要性も感じました。

→そうですね、意図しないと、なりゆき任せになってしまいます。医療や福祉の業界は、長年そうした環境にあったことも経営力の弱さにつながっていると感じています。

その中で質問ですが、職員に対して「やりがい」や「成長」を示せる上司像とは、具体的にどのような関わり方や行動を意識することが必要なのでしょうか。現場で実践できる具体例があれば学びたいと感じました。

→まずは、質問者さん自身がやりがいを感じ、成長し続ける姿を見せることかな、と思いました。

→その上で、一緒に勉強する、学びあう、考える、ということが大きいように思います。面談、会議、研修がその機会になるかと思います。

経営人財とは、単に現場を管理するだけではなく、経営者の考えや苦悩を理解し、法人の未来を見据えて意思決定を支える存在であることを学びました。特に、部門長として求められる役割・権限・責任について考える機会となりました。

私は「新規事業の人員確保は誰の責任なのか」「最大限努力しても人材が集まらなかった場合は誰の責任と考えるべきか」等、役割や権限・責任について質問をしました。先生からは、経営トップから『話を聞いてもらえる存在になること』がまず重要であり、その積み重ねが人材確保や組織運営にもつながるとの助言をいただきました。法人の方針や新規事業の展開を前向きに捉えるだけでなく、その実現に向けて自らが周囲を巻き込み、信頼関係を構築していくことの重要性を改めて認識しました。

→そうですね、「人」が大事、ですが、その「人」同士が、いかに相乗効果を上げるか、が組織やチームとしては大事で、その基盤はやはり信頼関係なんですね。そして、信頼関係の出発点は、相手を知ること、だと考えています。

同市内の事業所が閉鎖されていたり、M&Aも増えていることからリスク（倒産・廃業）の部分がいづつ何があってもおかしくないが、バランスが重要であること、目標値の何が適正値かも鑑みていくことが大切なことだととても感じました。

→事業の継続ということがいかに難しく、また貴重なことか。これが分かるだけでも経営者はうれしいものだと思います。

「終わりは始まり」一見よくないように思われること、何かしらの変化、は頑張らなくてはいけなくなるが、そういった負荷がかかることは意図的にでも作り出すのが経営人材の役割。

→そうですね、意図してやる。意味付けをする。そして、これらを理解する仲間、チームを作る、ですね。

去年の 7 月からエリアの介護事業所をみるという立場になり、自事業所の業務もこなしながらという形のためなかなか他事業所に出向きゆっくり話をしたりする時間を取ることが出来ない中で今までの 1 事業所（建屋のみ）を見ていくのとは視点も違ってきており戸惑いをすごく感じているところもある。経営者の視点や、仕事などを今回の研修で学びさらに違う視点で見ていることを改めて学びそこを支えていけるようにならなければいけないと感じた。

→兼務は確かに大変ですが、そうせざるを得なかった法人全体の事情ということにも思いを馳せられると経営人財に近づくと感じます。そして、完璧ではなくても、与えられた環境の中でどこまで最良の成果が出せるか？ですね。

→これをやっていくと、経営者は放っておかなくなるものと思います。兼務ではもったいない！となる、ということです。

面談の重要性。結局はコミュニケーションが大事。誰しも一人では頑張れないから、面談という機会を作り、方向性の確認や助けが必要かどうかなど確認していかないといけないのかな、と思った。紹介があった法人の例は、人を大切にする組織図だと思った。

→人を大切にして成長を促し、相乗効果をあげられる組織作りをしていきたいですね。

経営者と経営幹部の仕事の比較のところで、経営者に話を聞いてもらいたいなら聞いてもらえる工夫が必要とあった。昔は先に経営者が満足するまで話を聞いてからこちらの話をしていたが、日付が変わることもあったので、最近はメールで先に言いたいことを伝え、後から電話するようにしている。私のストレスは減ったが、お互いのコミュニケーションは明らかに減った。今のところ困ることは起きていないが、これでいいのかどうか、ちょっと迷う。

→法人の規模や質問者さんのお立場、経営者さんとの関係性等にもよるものかと思いますが、必要な連絡等は随時行うとして、例えば月に 1 回の定例ミーティングみたいなものは有効かもしれませんね。

→原則は「先に話を聞く」ではありますが、あとは個別課題かなとは思いますが。

■事前学習動画より

稼働が伸び悩んでいる事業所では、「利用回数の多い方や重度の方が多い」「その方の入院や入所があった」「人員が足りない」といった説明になることが多くあります。もちろん、それ自体は事実であり、現場の大変さも理解しています。ただ、今回の内容を通して、そこで思考が止まってしまうと、次の行動につながりにくいと改めて感じました。減ることは一定想定したうえで、どのように新たな利用につなげるのか、どの数字を見て、誰が、どの頻度で確認し、どのタイミングで動くのかを明確にしておくことが必要だと学びました。

一方で、この考え方を現場の管理者に理解してもらい、日々の運営の中で実践してもらうことの難しさも感じています。稼働率の話は、伝え方によっては「数字だけを求められている」「現場の事情を分かってもらえていない」と受け止められがちで、伝え方には工夫が必要だと思っています。だからこそ、私としては単に稼働率を上げるよう求めるのではなく、事業を継続し、地域に必要なサービスを守るために必要な取り組みであることを、管理者に分かりやすく伝えていく必要があると痛感しました。数字の確認、広報、サービス改善を、現場にとって納得感のある形でつなげていくことが今後の課題だと感じています。

特に印象に残ったのは、稼働率が低迷している事業所の特徴として、「現状や目標の数値が明確でない」「内部の都合が優先される」「行動が不足している」「スピードが遅い」などが挙げられていた点です。これは、現場だけの問題ではなく、本部や管理職が仕組みとして支えきれているかという問題でもあると受け止めています。現場任せ、管理者任せにせず、法人として稼働をどう見て、どう支援するかを考える必要があると感じていますが、なかなか現実として具体的行動に移せていません。

また、広報については単なる営業活動ではなく、地域の中で事業所の役割を知ってもらうための大切な取り組みだと再確認しました。よいサービスを提供していても、ケアマネジャーや地域包括支援センター、利用者・家族に伝わっていなければ、選ばれることにはつながりません。「知ってもらうこと」も、事業所運営の重要な仕事であると改めて感じました。

第2回の広報トークやFAQの内容では、自事業所の特徴を、相手に伝わる言葉に整理することの大切さを学びました。私自身、SNS等で日々の活動を発信することに取り組んでいますが、それが稼働や紹介につながる形で整理できているかという点、まだ課題があると感じています。「行事をしました」「楽しそうでした」で終わるのではなく、その事業所の強みや、利用者・家族にとっての安心につながる内容として発信する視点が必要だと思いました。

第3回では、HP・SNS・動画、サービス改善事例、稼働率向上の具体策を学び、広報とサービス改善は切り離せないものだと感じました。広報は、ただ情報を出せばよいのではなく、まず事業所として何を伝えたいのかを整理することが大切だと思います。日々の取り組みの中には、各事業所の良さや工夫がたくさんありますが、それを「事業所の特徴」や「選ばれる理由」として言語化できていなければ、地域や関係機関には伝わりにくく感じました。今後は、日々のケアや活動を、広報の素材として見るだけでなく、事業所の特徴を整理する機会として捉えていきたいと思っています。

また、部長としては、目の前の稼働率や広報だけでなく、地域の状況や行政の方向性も見ながら、今後の事業をどう展開していくのかを考える必要があると感じました。日々の稼働

を安定させることは、事業を継続するうえで欠かせませんが、それだけでなく、地域の中で今後どのようなサービスが求められるのか、どの事業を強化していくのか、また見直しが必要な部分はないのかを、法人として考えていく必要があります。正直なところ、必要性は感じていても、地域の情勢、行政の方向性、各事業所の現状を結びつけて、計画的に整理するところまでは十分できていません。今回の学びを通して、稼働率・広報・サービス改善は、目の前の運営改善だけでなく、将来の事業展開を考えるための材料にもなるのだと感じました。

全体を通して、稼働率向上は「数字を上げること」だけが目的ではなく、事業を継続し、利用者に必要なサービスを届け続けるための取り組みだと感じました。法人として地域に必要なサービスを守っていくためには、理念だけでなく、数字・広報・サービス内容をきちんと結びつけて考える必要があります。今回の動画を通して、これまで何度も先生からお聞きしてきた内容や、実際に取り組んできた SNS 広報、人材育成、管理者への働きかけなどを、改めて稼働率・サービス改善の視点で整理し直す機会になりました。今後は、各事業所の特徴をより具体的に言語化し、数字の確認、広報活動、サービス改善を別々の取り組みにせず、管理者にも伝わる形で整理していきたいと思います。

→素晴らしい文章化、ありがとうございました！数えたら 2000 文字、ありました！

→なぜ、この回を初めの方にやるかと言えば、やはり事業継続の根幹に関わるからです。つまり売上であり、利用者から選ばれているか、だからです。

→なので、この 1 年の間にどんどん実践してもらい、成果も上げてもらえたら、と考えています。

○稼働率を意識し始めた管理者を、具体的な行動につなげていくための関わり方について：管理者が稼働率を「意識する」段階から、「適切な行動に移す」段階へ進むためには、本部や部長の立場から、どのような問いかけや支援をしていくと良いでしょうか。特に、稼働率を上げようとする行動が、関係機関への一方的な働きかけや、現場への負担感につながらないようにするためには、どのような視点を管理者に伝える必要があるでしょうか。

→一定程度の共通認識をしたうえで、一言で言えば、PDCA を一緒に回す、でしょうか。

○管理者によって意識や行動に差がある場合の関わり方について：稼働率や広報に前向きな管理者もいれば、日々の業務対応で精一杯になり、広報やサービス改善まで意識が向きにくい管理者もいます。また、同じことを伝えても、管理者によって受け止め方や行動への移し方に差があります。このような場合、全体に同じように伝えるだけでなく、管理者の状況に応じた関わり方が必要だと思いますが、どのような支援や問いかけが有効でしょうか。また、法人本部や部長の立場として、どこまで現場に関わり、どこから管理職や管理者に任せるのかについても悩んでいます。管理者任せにしまうと事業所ごとの差が大きくなりますが、こちらが細かく入りすぎると、管理者自身が主体的に考える機会が少なくなるようにも感じます。本部としての支援と、現場の主体性を両立させるための役割分担について、考え方や具体例があればお聞きしたいです。

→ちょっと辛辣ですが、多くの法人においては、主体性発揮の前に、まずはやることをやる、という基本が大事な管理者が多いように感じますがいかがでしょうか。

○SNS 広報について：現在、法人全体の統一感を持たせるために、各事業所から素材をもらい、私が全体調整をして投稿しています。ただ、SNS が「しゃきょうの介護」の PR にとどまり、各事業所の稼働や紹介につながる広報として十分に活用できているかという点には課題を感じています。SNS 発信を、単なる活動紹介ではなく、事業所の特徴やサービス改善、利用につながる広報として位置づけるために、どのような視点で投稿内容を見直すといいでしょうか。

→事業所名とその特徴が明確になるような、そんな投稿を心掛けてはいかがでしょうか？

→しゃきょうの介護という全体ブランドは共通として、その上で個々の事業所の特徴、というイメージです。

○目先の稼働率改善だけでなく、地域の情勢や将来の利用ニーズを見ながら、事業の展開をどう考えていくか：人口減少や介護人材不足が進む中で、現在の事業をすべて同じ形で維持するのは難しいと感じています。一方で、社会福祉協議会としては、地域に必要なサービスを簡単に縮小するわけにもいきません。また、事業展開を考えるうえでは、法人内の判断だけでなく、行政の方向性や地域全体の状況とも合わせて考える必要があります。このような状況の中で、稼働率や広報、サービス改善の取り組みを、将来の事業展開の判断材料としてどのように活用していけばよいか、部長の立場として、現場の稼働改善と中長期的な事業判断をどのようにつなげて考えるべきでしょうか。

→一般の介護事業を営む法人さんとは少し立ち位置が異なる部分もあるかと思います。

→不採算でも必要なら事業を継続する、という選択もあってよいと思います。行政も巻き込んで検討できたらよいように思いました。社協さんに限らず、社会福祉法人にも同様の役割があるように感じます。地域を守る最後の砦、的なイメージです。

以前この動画内容の研修を受講させていただきましたが、今回はより管理的な視点で学ぶことができました。稼働率は単なる利用者数の増減ではなく、事業所経営の安定や職員配置、サービス品質の維持に直結する重要な指標であることを改めて認識しました。

→同じ動画でも違って見える、というのは成長の証ですね！

質問としてですが、稼働率向上の取り組みを職員主体で進めるために、管理者はどのような関わり方をすると効果的でしょうか。助言いただければと思います。

→まず、職員主体にはなかなかならないように思います。ただ、職員さんにも考えてもらい、意見交換し、実践してもらうことは可能です。

稼働率とサービス改善について：まず、継続した事業継続を行うためには稼働率の向上維持は必須である。しかし、簡単に向上できるものではなく幾つかのプロセスがある。それを一つずつ取り組み改善することが必要であり、現場職員だけでなく経営層と共に共有することが最も大切であると感じた。まずは、現状をしっかりと見つめ明確な目標を立てることが必要であるが、現時点では十分に行えていないことを実感した。

→全体像も見ながら、1 つずつに分解して、攻略していく。この発想が大事だと考えています。

法人運営全体をみていると事業の倒産はあり得ないと考えてしまうが、実際、通所介護事業の休止を経験したこともあり、稼働や人員を確保するためには何をすべきか、どうすれば改善できるのか、自分のすべきことを整理していきたい。施設としては、98.0%の稼働率を目標に取り組んでいるが、4.5月ともに達成できていない。また、単独で通所介護事業所も40人定員であるが、58.85%と目標値にはほど遠い状態である。要因の分析や結果を現場と共有しきれていないことも課題であり、稼働率を意識しているのが管理者や管理職だけで現場との乖離を埋めていくことも必要だと感じた。

→是非、対策を考えてみて下さいね！そして、どんどんご質問頂けたらと思います。

日頃から職員とのコミュニケーションは大切にしていますが、職員の愚痴を聞くことが多く、生産性向上に繋がるような意見や提案は少ないように思います。また、愚痴の内容としては人員不足に関連した内容が多いです。ICT/DX化を導入し、業務改善にも取り組んでいますが、職員の意識改革まで追いついていないのが現状です。業務の標準化や効率化を図ってはいますが、職員の介護現場を良くする、良くしたいとの思いを発揮させるためにはどのくらいの人員が必要なのか、適正な人員配置はどのくらいなのか等、そもそも人材が不足していくことは分かっているから生産性向上に取り組んでいるのにと好循環が生まれるまではもう少し時間がかかりそうです。

→人材確保については、次回を楽しみにして下さいね。

3回の動画を通して、稼働率改善は「広報の強化」だけではなく、サービスの質向上・組織体制・地域連携・数値管理が一体となって初めて成果が出る総合的な取り組みであると学んだ。

→そうですね、なので稼働率改善でコンサルティングに入る時には、広報活動を主軸にしつつも、結局様々な要素の改善に関わることになります。

稼働率向上が事業経営の中心であること、稼働率を向上させるうえで、サービスの質の向上は絶対項目ですが、立地地域の実情と将来予測についても念頭に置いて、事業経営をしていかなければ、今、十分な稼働が得られないのであれば、将来的に人口減少・需要減少が予測されているので、もっと苦しくなり事業継続ができなくなる。そのためにも今、上がられる稼働は即上げ、維持できるよう、広報活動も地道に進めていかないといけない。一朝一夕でできるものではないのでPDCAを回して、成果を得られるように様々な媒体を活用して、あらゆる手段を駆使していかないと達成できないと思います。

→まさにそのとおりですね。外部環境の変化を「できない理由」にするのではなく、「どうしたらよいか？」を考えるための情報」と捉えることが大事ですね。そのためにはあらゆる手段を検討し、計画し、実践すること。まさにこれが経営人財だと思います。

オルゴールデイの話が、ストンと理解出来ました。差別化は必要だが、ニーズに合っているかが大事だと感じました。ブランディング化も地域やケアマネのニーズに合っているかを考えてブランディングする事が重要だと感じました。広報については、内容だけでなく、効果をきちんと説明する事が大事だと感じました。訪問の NG 例はとても参考になりました。活用します。

→是非、ご活用下さい。ちなみにブランディング化は「徹底化」とも言われます。

参考動画の『稼働率・サービス改善コース』も拝聴させて頂きました。目標設定して、想定外が起こった事でも、目標を変更するのではなく、行動を変える事の意識をしっかりと持ちたいと思います。

→参考動画もありがとうございます！目標設定&達成も経営人財には必須の考え方であり技術ですね。

稼働率が低迷しているところの特徴がまさに今ある施設に当てはまることでした。そこに気づきながらもうまく介入できていない現状にあります。大阪の施設では営業計画など取り組んでいますが、関東では新規オープンして人員不足から入居が進んでおらず、問い合わせをいただいているにも関わらずはじめは人員不足のため、とお断りをし放置して他施設に入居していたり、人員が増えてきても同じ対応をしたりと入居が進んでいない状況がありますが、そこに施設長が危機感を持たずにいる現状があるのでそこを理解してもらうのが大切であり又難しいと思いました。

→危機感、大事ですね！一定程度の知識、他との比較、将来推計など、健全に危機感を持ち、それを継続するための仕掛けが必要ですね。

2030 年の介護問題についても深刻な問題だと思いましたが、やはり利用者確保する事というのは今だけでなく、今後永遠に課題だと思いました。時代の流れで家族のニーズも利用者の在り方も変わっていくので、そこに敏感になることも必要だと感じました。

→そうですね、時代は変わりますが、本質は変わらないとも考えています。変化するものとしなないもの、両方をしっかり見ていける経営人財になりたいですね。

医療頻度の高い方、身寄りのない方が多くなったと感じます。病院でもなく、施設でもないというところで今まではきましたが、今後は医療の部分も受け皿を広くしないととは思いますが、しかし、今は多少対応困難な方でもお受けするという方向で現場とも調整を取り、稼働率アップをと思います。

→そうですね、選ばれていくためには、内部の変化も大事です。数字に向き合う、広報をして外部とごみゅニケーションをとっていくことで、どうなっていくことが求められているかが分かってきます。

→つまりは、これができないところが淘汰されていくのだらうと思います。

→これは、次回やる「人材確保」でも同じですね。求職者から選ばれるかどうか、です。

自身が勤めている施設の稼働率の目標、適正値がわからなくそこから自身が意識が低いのかなと感じた。一般職にも言葉だけではなく数字で目標、適正値を見せた方がいいと思いました。

→1つ1つ進んでいきましょう！

パンフレットの作り直しを開始しようという状況です。事例や入所者様及びご家族の声を入れると良いとのことだったので、「介護度改善」「老衰と言われた方の劇的復活」「喜ばれた看取り対応」などを組み込んでいきたいと思います。

→いいですね！ただ、表現については、あまり盛り過ぎると反発もある業界かな、とは感じるので、過度に期待されないように節度を持ちつつ、「喜んでもらえた」ということを前面に出していくと品よくアピールできるかな、、とは考えています。まあ、このあたりは法人さんのカラーもあるかなとは思っています。

当施設は、幸いにも問い合わせが殆ど尽きない状況です。受け入れがすぐに出来ない状況でも、どのような状況の方なのか伺って、過去の入退所の各月平均から空きが出来る枠を予想して、大まかに空床が出るであろう時期の目途を伝えるように心掛けています。待っていただいている方には、定期的に連絡も行って状況を確認しています。それでも、数名の方は入院中の方は退院の期限を迎えるなどしてしまい他施設に移られたり（入所希望はそのまましていただけてはいますが・・・）される事例もあります。法人内他施設のショートステイなどで繋ごうとしますが、金額差（当施設の方が安い）などがあり上手く噛み合いません。出来れば法人内で囲い込みたいと考えていますが、何か良い案はないでしょうか？

→まずは、問い合わせが尽きないことが素晴らしいと思います。よい状況のうちに、なぜよい状況なのか？という、良い意味での原因分析はしておいた方がよいと思いました。

→そして、待機者への対応もよいですね。問い合わせ件数だけでなく、こうしたフォローアップ、後追いも大事です。

→そして、囲い込みについてですが、用語としては批判も多いですが、自法人を使ってもらった方が利用者・家族のメリットになる！と自信を持って言えるのなら OK かな、とは思っています。ただ、問い合わせがあった方が 100%囲い込めるわけではないと思うので、、あとは確率の問題かなと考えています。なので、多くの問い合わせを頂くことが大事になります。

特に、3C 分析（市場・顧客、競合、自社）の視点を持ち、自事業所の強みや特徴を整理すること、広報活動を一時的なものではなく通常業務として継続することの重要性を学びました。

→3C の視点は地味に大事ですね。また広報を通常業務にすること、是非です。

興味関心シートは現在も事業所で使用させていただいています。かつて学ばせていただいたことをしっかり活用することで結果が出ることを改めて実感しました。広報について今は SNS や AI を活用していますが、あまり AI らしさ？が出ないように工夫していくことが重要だと考えました。

→そうですね、まだ目新しい部分もあるのでよいでしょうが、飽きも来るようには感じています。AI 丸投げの資料は、やっぱりどこか魅力に欠けるような気もしています。素案づくり、アイデア出しには有効かと思うので、うまく使いこなすことが大事ですね。

実は研修楽しみにしていたこと、2 回目以降も楽しみにしているのを法人へは隠しています。

(笑) あまり楽しそうにしていると余裕があるのでは？と思われそうだからです (笑)

→ (笑)。ただ、楽しいことは素直に表現することも魅力の向上につながるようには思いましたがいかがでしょうか？よい意味での率直性や素直さ、リアクションの分かりやすさなどは、広報でも効果的かな、と思います。、、、と、まじめに答えるコメントではなかったかもしれませんが、参考になればと思います。

はじめは広報に行くのにもなかなか抵抗もあり上手くいかないことも多くありましたが研修で学ばせていただいたことを活かし続けることで知っている CM さんや MSW さんも増え、ご紹介もしていただくことも増えました。

→こうしたビフォーアフター、大事ですね！うまくいかないことから学ぶこともあります、うまくいったことから学んでいく（再現性）ことも大事なので、色々思い出してみてくださいね。

なかなか自分がやってきたことを指導していく事が難しいと感じる事が多い。(広報に行く時間を作ることが難しく自分の業務を後回しにし残業することも多かったためそれをさせる事は出来ない)。そこまでは辞めたいという管理者が増えてきて指導が難しいと感じている。

→そうですね、経営人財は自分でやれば OK、という世界ではなくなりますものね。

→広報を重要業務であり通常業務と考え、それも含めて業務として実施するという考え方が大事になります。時間外については、NG ではないですが、程度問題でしょうね。

→法人として管理者の業務をどう考えるか？ですね。次の世代に引き継いでいこうと思うと、緊急時の対応等も含め、どこまで求めるか、悩ましいところです。

事業所の稼働が下がった原因は「内部・外部のコミュニケーション不足」だと思う。

生活相談員にコミュニケーションができていないことをどうやって気づいてもらえばいいのか、が課題。

→確か、こちらが言いたいことだけ言ってしまう、という課題ですね。いわゆる営業マン教育ですと、営業の現場を録音してきて、それを上司と振り返る、ということをしているそうです (導入はなかなか難しそうですが、ここまでしないと分からないことも多いのでは？)

→AI を使ったトレーニングアプリも早く開発したい、と改めて思いました。