
経営人財養成講座 第6回 2026年10月

人事・労務については、説明を聞いて分かったつもりでも、実際に問題が生じると、個別の事情によって確認すべきことや判断が異なり、対応に迷います。知識を学ぶだけでなく、事実を丁寧に確認し、専門家の助言を受けながら判断することの大切さを改めて感じました。

当法人には、日常的に相談できる社会保険労務士がおらず、グループコンサルティングで山本先生に助言をいただけることを、大変ありがたく感じています。一旦理解したつもりでも、実際に問題が生じると、その都度対応に悩み、助けていただいています。

個別の事情を踏まえて助言をいただけることは、対応を進めるうえで大きな支えになっています。また、相談を通して、何を確認し、どのように考える必要があるのかを学ぶ機会にもなっています。

労務管理は人事や総務だけが担うものではなく、管理者を含め法人全体で取り組むべき重要な経営課題であることを学びました。人手不足など目の前の事情だけで判断するのではなく、事実や法的な条件を確認し、職員が安心して長く働ける環境を整えることが、結果として人材の定着や法人の安定した運営に繋がると感じました。自分自身が正しい知識を持ち、必要な場面で適切に判断、相談できるよう意識していきたいです。

グループワークでは「復職」や「休憩時間の考え方」などで、意見が別れることがあった。「良い」「悪い」ではなく、そのような考え方もあると感じた。ケースによって考え方は多様であるが、社内規則や労働基準法など関係法を確認し、自分で判断せず、管理職と相談しつつ、進めなければならない。そのためには、定期的に面談を行い、職員の心理的負担や業務の進捗状況を把握し、働きやすい環境や欠員があっても他の職員でフォローできる、意識づけや業務分担を再考する。

「知識を得ると物の見方が変わる」の言葉の意味がひしひしと感じられます。ただ、こんなに良い研修を受けさせてもらっているのに、毎度実践に移す十分な時間の確保ができずモヤモヤしているところです。管理職が日々の業務に追われているようでは、部下に憧れられないし、もっと仕事に余裕を持ちたいと思いながら、なんとかかんとか出来ることを少しずつやり始めている次第です。

報酬改定等が行われた際に、すぐシミュレーションができるように準備していると仰っていましたが、どのような表？を使用されていますか。もし差し支えなければ参考にさせていただきます。

→次ページ参照

→今から作っておくとよいと思います！

小規模多機能 介護報酬					
要介護度	単位数	人数	介護報酬		
要支援1	3,403単位	0.0	0		0
要支援2	6,877単位	0.0	0		0
要介護1	11,020単位	4.0	440,800		4
要介護2	15,867単位	5.0	793,350		10
要介護3	22,762単位	5.0	1,138,100		15
要介護4	25,050単位	5.0	1,252,500		20
要介護5	27,549単位	4.0	1,101,960		20
登録合計		23	4,726,710		69
認知症加算800		11.5	92,000	平均介護度	3.0
訪問体制加算1,000		23.0	230,000	要支援(人)	0.0
総合マネジメント1,000		23.0	230,000	処遇改善加算	401,182
介護報酬計			5,278,710	総合計	5,679,892

労務管理について学び、自施設の就業規則を見直した。就業規則の一部改正が幾度となくされており、制度が変わるごとに規則の見直しがなされてきたと理解することができた。就業規則は会社と職員の「共通ルールブック」であり、労働者を守るものでもあるが、職員一人ひとりが規則を理解しているとは言い難い。特に現場の介護については、シフト制・夜勤制と変則勤務をしているため、仮眠や休憩がしっかりととれているのか等、把握することが難しく、日頃より職員とコミュニケーションを図り、現状を把握していく必要があると感じた。地域格差があっても、人材が集まる施設はあると講義でもありましたが、確かに近隣の法人でも求職者が絶えないと聞く。経営者の考えに共感し、全国から集まってくるとのことであった。近隣の法人でもあるので、経営戦略を知ることも大切だと感じた。

講座が進むにつれてインプットからアウトプットをしていくことが増えてきたと感じている。今の施設運営において自分が何をすべきなのか、管理職と情報を共有し、今回の学びから職員と事業所を守る体制を整えていきたいと思います。そのためには、部下とは日頃からコミュニケーションを図り、1対1の面談を月1回のペースでできる体制を整えないといけません。（現在は人事考課前にしかできていません）まずは、組織図に則って役職者との面談を行っていきます。

山本先生の講座中の事例を通して、年休・残業・休憩などの勤務実態は、打刻ではなく“実態”で判断する必要があることを強く実感しました。申し送りや休憩中の対応など、現場の働き方を丁寧に確認し、共通の基準で判断できる環境づくりが重要だと感じました。

山本先生への質問です。当法人では時間有休の取得が可能です。例えば出勤時のトラブルにより 15 分の遅刻となり、1 時間の有休を申請されたケースがあります。この場合、実際に使用したのは 15 分であり、残り 45 分の扱いをどのように考えるべきか伺いたいです。残りの 45 分が時間外となるのか、あるいは 1 時間単位での取得が前提であるため無効となるのか、判断の考え方をご教示いただけますと幸いです。

先日はオンライン面談（コンサルティング）ありがとうございました。アドバイスを受けて改良したパンフレットと、居宅介護支援事業所への広報の際に持参した通信紙を添付いたします。ご確認ください、何かご助言をいただけますと幸いです。また、「グルコン」について、具体的な内容や参加方法などもご教授いただけますとありがたく存じます。

→日程はライブラリーの年間カレンダー等で確認

→QA グループコンサルティング（月 1 回：中旬、14 時～15 時半の 90 分、QA 中心）

→PDCA グループコンサルティング（月 1 回：初旬、19 時～21 時の 120 分、PDCA シートに基づく）

→誰が出て、何をやるか？

労務管理は、実務として日常的に対応しているが、個別案件ごとに様々な問題が生じます。法律に準じて対応してきたつもりだが、就業規則が不十分であったがために、踏み込んだ対応ができず、苦い思いをしたこともあった。その後でも就業規則の見直しをするべきであったと思うが、思うように事が運ばず、今に至ってしまっている。短い時間で労務管理に関するお話を集中的に聞くことができ、今、既にどうしたらよいかという問題の解決の参考になったこともありました。労務管理は一筋縄ではいかない分野でありますので、継続して新しい情報をインプットしていきながら、ベースとなる就業規則の見直しに着手し、常に最新で網羅したもので維持していくよう努めたいと思いました。

【行動すること・取り組むこと】

- ・間に合っていないカスタマーハラスメントに関する文書等の作成、周知。
- ・職場復帰プログラムの見直し。
- ・残業が多くなっており、詳細分析を行い、減らしていく方策を検討する。

先日、労働基準監督署の労働相談窓口から連絡があり、以前勤務していた派遣の介護職（60 代男性）の方が相談に来て、契約期間の 1.5 月前に契約を解除された、職員と同じ服装をさせてもらえず精神的苦痛を強いられたので 1 月分給与相当を慰謝料として請求するという訴えをされた。我々の言い分は、本人に対して業務遂行上技術的に問題あり、再三指導を試みたが改善されず、また、1 時間早く出社して仕事を求めるが、定時出勤を指導しても止めず、利用者からも苦情が出て対応にも苦慮したため、派遣会社と相談し、勤務予定残り 1.5 月分を休業補償として支払うことで契約解除とした。今後、本人から訴えの手紙が届き、要求を拒否したので、労働基準監督署での調停になる模様です。この一連の対応について不十分なこと、違法なこと等ご相談ができればと思います。

残業や休憩、有休、ハラスメント、休職など、実際に最初に気づいたり対応したりするのは現場の管理者です。そう考えると、管理者もある程度の知識は持つておかないといけないと感じました。研修でも、現場だけに判断を任せず、管理者、本部、専門職など、それぞれの役割を決めておくことが大切だと感じました。

今回の内容は、これまで自分が実際に対応してきたことと重なる部分が多く、「あの時の対応はどうだったかな」と考えながら聞いていました。

管理者にどこまで労務の知識を持つてもらうのがよいのか、また「ここから先は本部に相談する」という線引きをどのようにしているのか、他法人の例も聞いてみたいです。

労務の事については、とても難しく感じていました。やっぱり難しいですが、仕事をしていく中で、知っておくといいなと思うことが多々ありました。事例検討は現に起きそうなことばかりでグループワークも勉強になりました。メンタル不調については最近深刻だと思います。容易に診断書を持ってくる方もいます。要望もあります。その時に施設の在り方、働いてもらいたい内容もきちんと伝えて理解してもらうことも必要だと思いました。それは外国人採用も同様で、行き違いや相手の理解度、言語の壁等、後々トラブルになりかねないことも多いのだと改めて学びました。

講師が介護現場をよく理解しており、制度や法律の説明だけではなく、実際の介護現場で起こり得る事例をもとに説明されていたことが印象に残った。

榊原先生の研修の中では何度もお話しされている面談を定期的に行っていき、職員が困っていることや悩んでいることにすぐに気づき対応できるようにしていきたい。早急に対応することで防げることも多い為面談の大切さを各事業所の管理者、リーダーにも伝え対応していきたい。

■事前学習動画より

今回の内容は、これまでも法人内で指導を受けてきた内容ではありますが、振り返ることで、職員を知ることの大切さを再確認する機会になりました。

管理する立場になると、どうしても業務の進捗や課題に目が向きがちですが、職員一人ひとりがどのような経験をしてきたのか、何を大切にしているのか、どのような強みや苦手な部分があるのかを知ること、育成や関わり方を考えるうえで大切だと感じました。

特に、職員を知ることとは一度の面談で完結するものではなく、普段の関わりや複数の情報を積み重ねて捉えていくものだという点は、新たな気づきになりました。

また、職員が仕事で大切にしていることは一人ひとり違うため、面談の中だけでなく、日頃の様子ややり取りも含めて見ていく必要があると感じました。

自己紹介シートのように、普段の仕事だけでは分からない一面を知る取組は、以前、管理者研修でも先生に実施していただきましたが、法人内でも取り入れられないか検討したいと思います。一方で、こうした取組は、やること自体が目的になってしまいがちだとも感じています。何のために行うのかを明確にし、知ったことをその後の関わりや育成にどう活かすのかまで考えながら進めたいと思います。

個人面談の学習にあたって、まずは「職員を知る」ということの大切さを教えていただきました。ある一つの相談事があっても、個人の特性や生活の背景をある程度理解していないと的確な対応はできないと感じました。また、面談を実施する際のルールを決める。これが今後のトラブル（支障）を回避する上でとても重要であること。頻度：毎月 時間：15 分程度 周囲へ情報共有のため話しても良いかの承諾の有無などなど。面談は、つい長引いてしまうことも時折あるので今後も継続していくためには時間を意識し進めたいです。何かあってから面談をするのではなく、定期的の実施することに意味があると教えていただき自身のやり方を振り返り、必要な改善点はアップデートしたいと思いました。

当施設においては定期面談はあるが、面談と聞くと異動もしくは指導されるのではという負のイメージが拭えないところもあり、毎月面談が当たり前になるまで時間がかかりそうです。自己紹介シートについても仕事のことで話をすることに抵抗がある世代が多くなってきたようにも感じている。また、15分ほどの面談であっても役職者からは毎月時間を確保することができないと言われそうです。まずは、今回の学びを共有し、業務のひとつとなるようにしていきたい。先生が事例を読み上げておられるのを聴いて、このようにスムーズに展開していけるのか不安でしかないですが、これも弱みの克服として面談を重ねていくことで自分自身の成長に繋げていきたい。面談を通じて職員の仕事に対する思いや考えを把握することで、どのように指導をしていけば良いのか等、役職者や管理職は悩み、考えると思います。面談はする側にとっても成長する機会になると改めて感じた。

→まずは今回見てもらった動画を共有するところから、でしょうか。

常勤・パート職員を合わせて15名ほどの面談を実施する中で、時間の確保やスケジュール管理に難しさを感じています。特にパート職員は勤務時間や勤務日が限られていることもあり、全員の予定を調整しながら面談時間を確保することが容易ではありません。現状では入浴業務が早く終わった時など、業務に余裕が出たタイミングを活用して面談を行うこともあります。面談の質を保ちながら、日々の業務と両立して計画的に時間を確保するには、どのような工夫や進め方が有効でしょうか。

→休憩や入浴業務等と同様に「面談」の時間も扱う、ということでしょうか。

→なかなか難しいことかと思いますが「重要業務」として考えることが大事な、と思います。

時間管理のマトリクス



完訳「7つの習慣」P200

面談時に「伏せてほしい」と言われた内容の扱いについて伺います。例えば、退職を検討している職員から「次の行き先はまだ決まっていないため、施設長には伝えないでほしい」と相談を受けたとします。上司としてはフォローや慰留を続けていたものの、急遽次の行き先が決まり正式に退職の申し出があった際、施設長から「そんな急な話は困る」と言われ、職員が「実は〇〇課長には早い段階で相談していました」と話してしまうケースを見聞きしたことがあります。このような場合、上司としてどのような対応が適切であったのか、ご教示いただけますでしょうか。

→その職員の立場、仕事内容にもよりますが、やはり急に辞められてしまっても困りますよね。なので、職員さんの意向も分からなくはないですが、法人としては、次の職員を考えておかないといけないので、退職の意向があることは共有します、と私なら伝えるかな、と思いました。いかがでしょうか？WinWin という意味で、相手の意向も尊重するが、こちらの言い分も伝える、というイメージです。

同様に、面談で「極めてプライベートな内容なので誰にも言わないでください」と言われたことが、後になって職員から「実は〇〇課長には相談していたのですが…」と第三者に伝えられてしまうケースもあります。このような場合、守秘と組織運営の両面を踏まえ、どのような対応が望ましかったのか、ご教示いただけますと幸いです。

→面談の時には「伏せて下さいという意向でした。また、内容について、伏せておいて様子を見て構わない、と判断しました」と私なら言うのでしょうか。

→伏せておいて様子見、ではダメな内容の場合には、相手の職員に相談しますね。誰から聞いたかは伏せて上司と共有する場合もありました。

現在職場で定められた様式を用いて、常勤職員の定期面談を行い、パート職員についても別の様式を準備して実施しています。その中でパート職員にも自己評価をする質問を投げかけていますが、本人の評価と管理者が感じる評価にギャップを感じることがあり、評価の理由を本人に都度確認するようにしていますが、本人の自己評価を尊重しながら、自身の課題や改善点にも気づいてもらうためには、どのような問いかけや関わり方が効果的でしょうか。

→まずは頑張っていることなどを確認した後で、以下の話が有効かと考えています。

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

色々言ってくるが、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.

47

ようやく軌道に乗りつつある面談ですが、面談実施者から「けあトーク」を活用しようと試みていますが、どうもスムーズにスタートできません。

→メンテナンスをしている時もあったので、今一度試してもらえますでしょうか？ご迷惑をおかけしてすみません。

事例として話の流れをお示しいただいて、とても分かりやすく参考になります。特に話をしだすと止まらなくなる方の切り方（対応）や、進め方として、文書を示し確認してタイマーセットするという風に進められると、時間の意識もできて良いと思いますし、話の内容を整理確認していきながら、無駄なく進めて時間を守るようにもっていくことも、大切だと思いました。

特に印象に残ったのは、面談ではこちらが聞きたいことよりも、まず相手が話したいことを聞くという部分です。管理者という立場になると、どうしても話を聞きながら解決策を考えたり、アドバイスをしたくなりますが、職員からすれば、まずは話を聞いてほしいだけということもあると思います。

今回の動画で面談の必要性はよく理解できましたが、実際に継続していくことが一番難しいのではないかと感じています。特に介護現場では、管理者自身も現場業務に入ることが多く、面談の時間を確保することが難しいという声もあります。しかし、業務として組み込み、必ず実施する事で、部下との信頼関係も生まれるとも思っています。

榊原先生に質問ですが、職員との定期面談について、管理者の業務負担が大きく、全職員に毎月面談を実施することが難しい場合、例えば面談の頻度を減らしてでも一人ひとりとしっかり話す時間を確保する方がよいのか、それとも短時間でも毎月実施することを優先した方がよいのでしょうか。

→2 か月に 1 回程度でも効果はあるものと思います。あと、上の役職になるほど、頻度を上げていました。

「ありがとう」や「本当に助かった」という声掛けをするように心がけています。声掛けするのは大事ですが、その部分をさらに深掘りし、「苦勞した点は？」、「もっとこうすればいいのについていう点は？」などを業務を取り組んだスタッフだけに確認するだけでなく、他のスタッフにも共有することで、自己に落とし込んだ時にはどうなのか？という気づきを増やし、かつその気づきを共有することで、スタッフ双方の力量の向上に繋がっていくのではないかと思います。

毎月の定期面談は繰り返すうちに苦手意識も薄れていると感じお互いに慣れてきて話しやすく、こちらも伝えたいことを伝えやすいと感じています。その中でもこちらは課題と思っていても相手はそう捉えていないことが多く、共通課題にするということが難しいと感じていました。どうやって伝えるかということのテクニックを活用したいと思います。また目標設定について目標を決めてください、ではなくマニュアルの中から選んでもらうことで自己流にならずそれぞれが基準を確認し、会社全体が同じ目標に向かっていくので大切だと思いました。

動画にあったように、面談をしていると自身の強みに気付いておらず、弱みばかりを気にしている職員がいます。面談例のように、その弱みは別の強みで十分にカバーできていることも多いです。こうした状況が生まれる要因の一つは、「強みを持っていること」を伝えることが不足している点にあると思います。だからこそ、「素晴らしいことは素晴らしい」と、日頃から率直に伝えることが大切だと感じました。

研修を受ける中で「自己紹介シート」を何度か作成する機会がありましたが、自分の過去のシートを振り返ると、自身の変化に気付きます。一度やって終わりにするのではなく、繰り返し作成してみることは、職員にとっても、とても良いことだなと感じます。

先生がよく使われている「ありがとう」という言葉、とても大切であると深く共感します。先生のお言葉通り、「ありがとう」と言われて嫌な思いをする人はいないと思います。日頃の生活でも、「ありがとう」を意識して伝えるようにしています。

今回の研修を通して、面談は単なる評価や確認の場ではなく、「メンテナンス」と「育成指導」を通して、職員の成長と信頼関係を支える場であると学びました。これまでの自分の面談はメンテナンスに偏っていたため、今後は「いい支援、いいケアにつなげるための面談」という目的を意識していきたいです。職員の気になる言動についても、表面的な行動だけを見て判断するのではなく、「なぜそのような行動になっているのか」という背景や価値観を知ることが重要であり、特に利用者さんへの接し方については、行動だけを指摘するのではなく、その人の考えを理解したうえで、本当に変えていきたい部分に働きかけることが必要だと感じました。

榊原先生の研修を受講してから面談は定期的に行うようになり、定期的に行う事でいろいろと話してくれることや、普段からのコミュニケーションも良くなった気がしています。まだ面談時の聞き方や質問については自分でも苦手な分野なので上手く出来ていないとは思いますが今後も定期的な面談は実施したいと思っています。

同じ介護経験年数でも、行ってきたサービス内容で経験値が異なるというところで、このような所も把握しておく事、大事なことだと思いました。従来型の特養の夜勤で、グループホームの夜勤経験者から、全然違うと以前聞いたことがあり、体力的なところや業務内容等フォローしたことを思い出しました。職員の把握は、上司だけでなく一緒に働く職員にも効果的だと思いました。

面談時の話の進め方では、相手を受入れる会話、次も頑張ろうと思える声掛けは、話す側も気持ち良く進められるなと思いました。例を見ていると「そうだな」と思えることも実際となるとなかなか難しいし、「そうくるかぁ」という返しもあるので、職員を日々良く見てこちららも準備が必要だと感じました。話してくれない、「特にない」は良くあることなので、こちらから職員に対して、良かったと思ったことの話を持ち出すという事はとても学びにつながりました。