2020年度

介護サービスオンラインカレッジ　管理者養成コース

第4回定例会

～カイゴの力で日本の未来を元気にする～

株式会社スターコンサルティンググループ

東京都港区浜松町1-27-9トラスト浜松町ビル６F　TEL 03-6432-4020

スターコンサルティング　検索

スケジュール

時間	内容
13:00～13:30	**【はじめに】** **【振り返りワーク】** **※介護サービスオンラインカレッジ課題抽出シートを使用しますので事前の作成をお願い致します。**
13:30～14:30	**【第一講座】「 リーダーとしてのあり方～スタッフマネジメント～」** **スターコンサルティンググループ** **伊谷 俊宜**
14:30～14:40	【休憩】
14:40～15:40	**【第二講座】「 徹底解説！業務効率化の具体的手法」** **スターコンサルティンググループ** **近藤 麻耶**
15:40～15:50	【休憩】
15:50～17:00	**【事例発表・本日のまとめ・宿題発表】** □本日の講演内容について、どのように実践していくか、各テーブルの仲間と共に ディスカッションしていただきます。 □本日の講座のまとめと、次回までの宿題を発表いたします。 □宿題の内容は次回、各チームでシェアをいたします。

介護サービスオンラインカレッジ　課題抽出シート

※当日ワークをしますので、講義前の作成をお願い致します。

☆ 経営の安定・成長、社員の処遇改善を重視する（長期的な視野で意思決定する）経営者と、目の前の利用者、入居者の満足を優先する（短期的なメリットを重視する）現場社員とは、考えがぶつかる場合もあります。その間に立って（どちらにも偏らず）一体化を図り、円滑な運営をしていくのが、役職者の役割です。

☆ 例えば、法改正に対応したり、稼働率を上げることは、経営的、長期的な視野に立てば、必要なことは言うまでもありませんが、法制度に合わせてサービス・プログラムを変えたり、稼働率を上げることは、目の前の利用者にストレスを与えるかもしれません。短期的に見ると、満足は得られないかもしれません。

☆ そうした場合に、役職者であるあなたは、どのように行動しますか？

経営者と現場で意見が一致しない点（考えにギャップがあること）は？
ギャップがある理由は？
経営者の考えを浸透させるために、あなたができること（工夫していること）は？
現場の状況を経営者に伝えるために、あなたができることは？
これから、あなたが施設に帰ったとき、最初に起こす行動は？

１．素直・プラス発想・勉強好き
２．長所を見つける
３．Give & be Given
４．目標に日付を入れる
５．できない理由を探さない
６．価値観の違いを楽しむ
７．７２時間ルール
８．夢を持つ！

STAR
CONSULTING GROUP

第一講座

リーダーとしてのあり方
～スタッフマネジメント～

株式会社スターコンサルティンググループ
経営コンサルタント　伊谷 俊宜

【1】リーダーとして必要なこと

☆ 経営者と現場スタッフとのバランスを保つ
☆ 運営トップとして、身につける必要のある知識・技術
☆ 経営者の代弁者として必要なこと

【2】スタッフマネジメント

☆ 「志」を持つ！
☆ スタッフへの気遣い
☆ 具体的な業務方法

【3】リーダー（管理職）のあり方

☆ 管理職としての行動
☆ 部下コミュニケーション
☆ リーダーとしての業務方法

1．リーダーに求められるもの

1）経営者と運営者の**バランス感**

2）**運営トップ**としての知識・技術

3）**ミニ経営者**としての知識・技術

4）リーダーとしての**「あり方」**（姿勢や意識）

1）経営者と運営者の**バランス感**

経営者の役割

経営・・・会社の「未来」をつくる

⇒社会・地域への貢献「こんな未来をつくりたい！」
⇒「理念」の実現
⇒会社の安定・成長・永続化
⇒変化への柔軟な対応（朝令暮改もある！）
⇒雇用の創出
⇒社員の待遇改善

理想的な**「運営」**のために**上司を動かす**

管理職＝経営者&運営者

理想的な**「経営」**のために**部下に理解させる**

現場の役割

運営・・・会社の「いま」をつくる

⇒介護のプロを目指す
⇒お客様の満足をつくる
⇒お客様の悩みを解決する
⇒保険制度を順守して業務をおこなう

1）経営者と運営者の**バランス感**

経営者との接し方

☆会社の未来（志）を共有するために、とにかく「聞く」
☆受け身にならず、先手で伝える
☆報連相をまめにおこない、「経営者が知らない」状況を作らない

部下（現場）との接し方

☆会社の未来（志）を繰り返し熱く「伝える」
☆現場の羅針盤となる（方針を体現する）
☆現場の悩みを共有・共感し、具体的な指示をおこなう

どちらかに偏り過ぎてはいけません！！

2）**運営トップ**としての知識・技術

① 介護保険制度の動向・最新情報

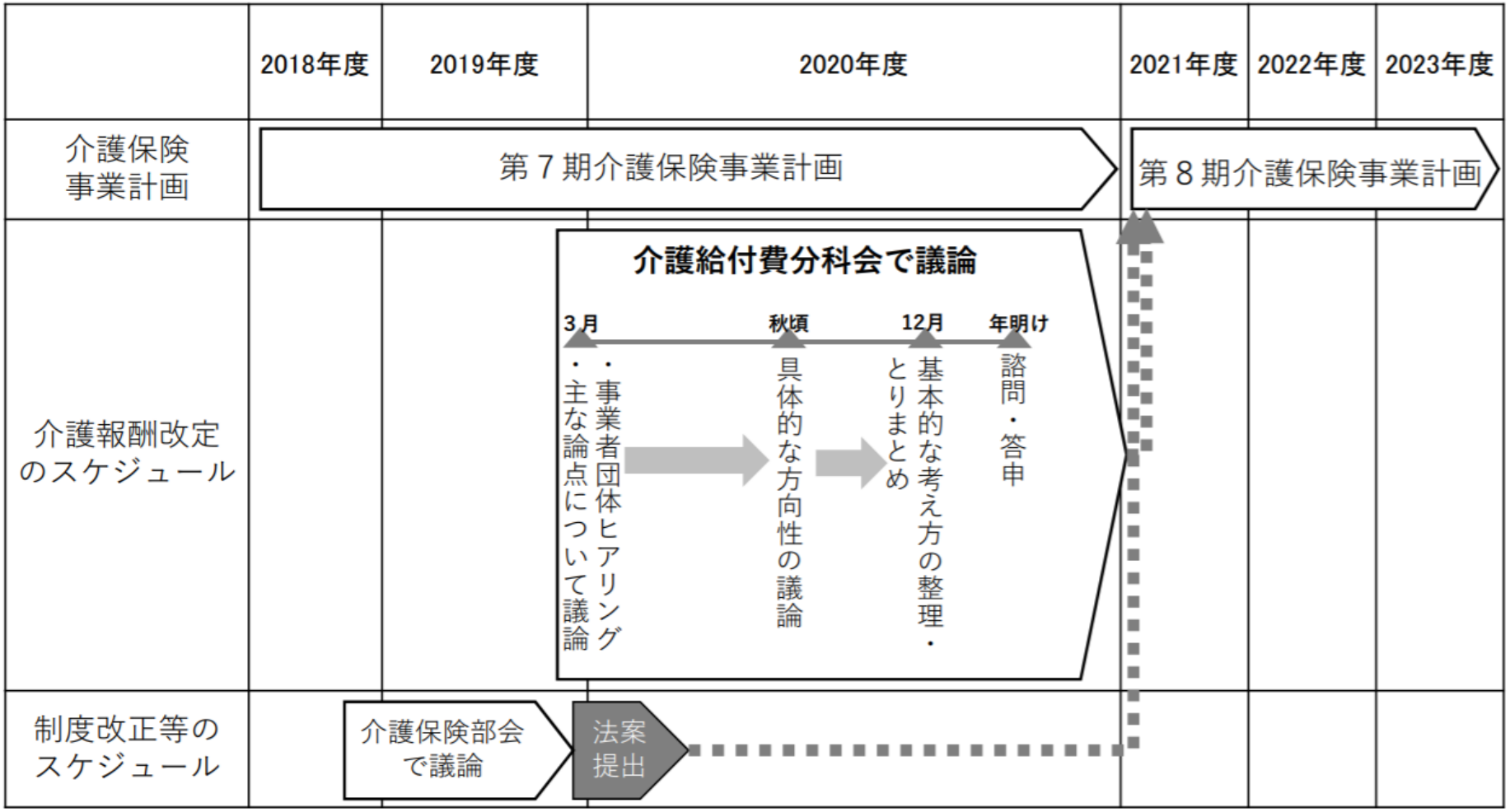
② 業界最新情報

③ 他社や異業種の先進事例

④ 介護技術・知識の習得

こういった知識・技術を身につける必要があります！

介護報酬改定に向けた今後のスケジュール（案）



2）**運営トップ**としての知識・技術

令和3年度介護報酬改定に向けた基本的な視点（案）概要

社保審－介護給付費分科会	
第187回 （R2.10.9）	資料２－１

改定に当たっての基本認識

○ 新型コロナウイルス感染症や大規模災害が発生する中で、**感染症や災害への対応力強化**を図っていく必要。
○ 2025年、更にはその先の2040年を展望すると、中重度の要介護者や認知症の人の増加など介護ニーズが増大・多様化。その状況は地域ごとに異なる。2025年に向けて、2040年も見据えながら、国民一人一人が住み慣れた地域で安心して暮らし続けられるよう、**「地域包括ケアシステム」を各地域の特性に応じて構築し推進**していく必要。
○ 介護サービスは**高齢者の自立支援と重度化防止**に資するものであることが求められている。近年、サービスの質の評価や科学的介護の実現のための環境整備を推進。これらの取組を進めながら**質の高いサービス提供を推進**していく必要。
○ 足下の介護人材不足は深刻。今後は介護ニーズが増大する一方で、担い手の減少が顕著となる。総合的な**介護人材確保対策**や生産性向上をはじめとする**介護現場の革新**の取組を一層進めていく必要。
○ 介護に要する費用は増加。必要なサービスは確保しつつ、適正化・重点化を図り、**制度の安定性・持続可能性**を高めていく必要。

介護報酬改定に向けた基本的な視点

① 感染症や災害への対応力強化

○ 感染症や災害が発生した場合であっても、利用者に必要なサービスが安定的・継続的に提供される体制を構築
・日頃からの発生時に備えた取組、発生時における業務継続に向けた取組の推進

② 地域包括ケアシステムの推進

○ 認知症の人や、医療ニーズが高い中重度の高齢者を含め、それぞれの住み慣れた地域において、利用者の尊厳を保持しつつ、必要なサービスが切れ目なく提供されるよう取組を推進
・在宅サービスの機能と連携の強化　・介護保険施設や高齢者住まいにおける対応の強化
・医療と介護の連携の推進　・看取りへの対応の充実　・認知症への対応力向上に向けた取組の推進
・ケアマネジメントの質の向上と公正中立性の確保　・地域の特性に応じたサービスの確保

③ 自立支援・重度化防止の取組の推進

○ 高齢者の自立支援・重度化防止という制度の目的に沿って、質の評価やデータ活用を行いながら、科学的に効果が裏付けられた質の高いサービスの提供を推進
・リハビリテーション・機能訓練、口腔、栄養の取組の連携・強化
・ストラクチャー、プロセス、アウトカムの評価をバランス良く組み合わせた介護サービスの質の評価の推進
・介護関連データの収集・活用とPDCAサイクルの推進を通じた科学的介護の取組の推進　・寝たきり防止等、重度化防止の取組の推進

④ 介護人材の確保・介護現場の革新

○ 喫緊かつ重要な課題として、介護人材の確保・介護現場の革新に対応
・介護職員の処遇改善や職場環境の改善に向けた取組の推進
・介護サービスの質を確保した上での、ロボット・ICTの活用や人員基準・運営基準の緩和を通じた業務効率化・業務負担軽減の推進
・文書負担軽減や手続きの効率化による介護現場の業務負担軽減の推進

⑤ 制度の安定性・持続可能性の確保

○ 介護保険制度の安定性・持続可能性を高め、費用負担者への説明責任を果たし、国民の納得感を高めていく
・評価の適正化・重点化　・報酬体系の簡素化

STAR CONSULTING GROUP

病院の在院日数を減らす！
そして介護施設での看取り対応を強化！

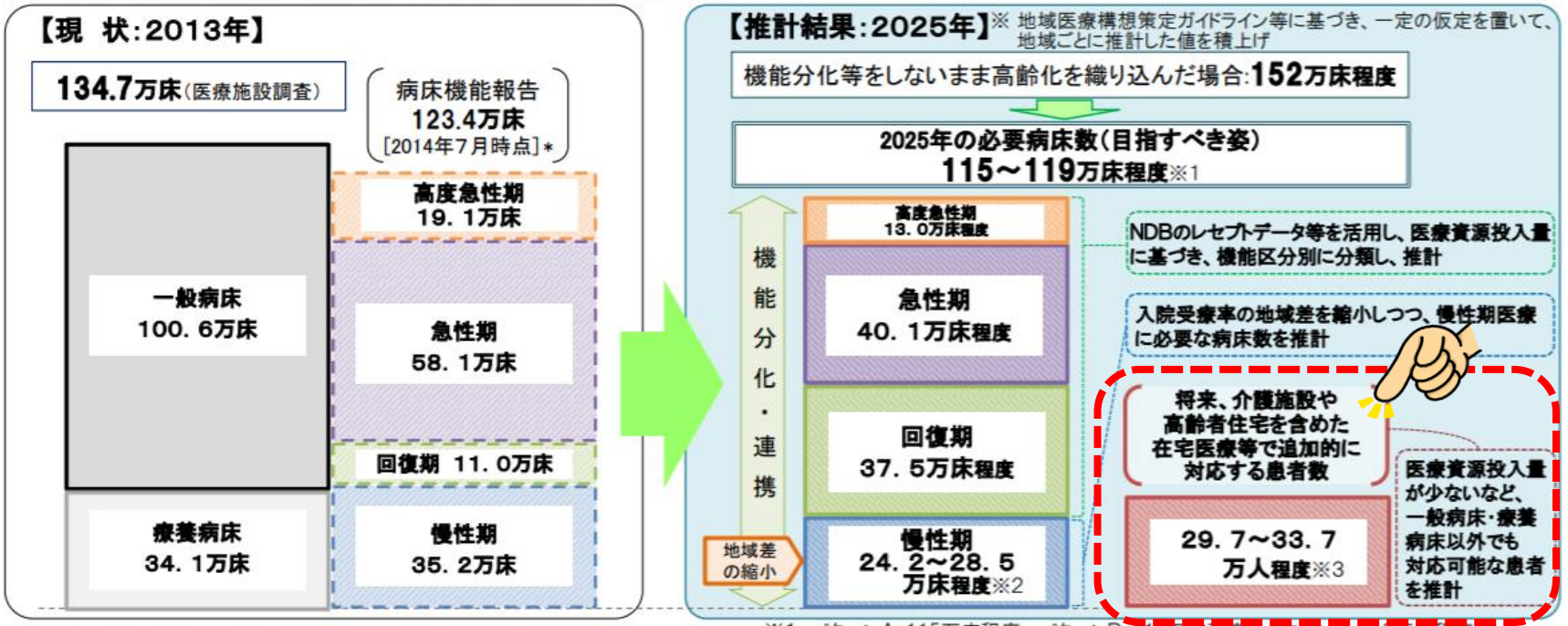
終末期ケアニーズの拡大

2025年の医療機能別必要病床数の推計結果（全国ベースの積…

○ 今後も少子高齢化の進展が見込まれる中、**患者の視点**に立って、**どの地域の患者も、その状態像に…場所で受けられる**ことを目指すもの。このためには、医療機関の**病床を医療ニーズの内容に応じて機能分化**しながら、**切れ目のない医療・介護を提供**することにより、限られた医療資源を効率的に活用することが重要。
（→「病院完結型」の医療から、**地域全体で治し、支える「地域完結型」の医療への転換の一環**）

○ **地域住民の安心を確保しながら改革を円滑に進める観点**から、今後、**10年程度かけて**、介護施設や高齢者住宅を含めた在宅医療等の**医療・介護のネットワークの構築と併行して推進**。

⇨
- 地域医療介護総合確保**基金を活用した取組等を着実に進め**、**回復期の充実**や**医療・介護のネットワークの構築**を行うとともに、
- 慢性期の医療・介護ニーズに対応していくため、**全ての方が、その状態に応じて、適切な場所で適切な医療・介護を受けられるよう、必要な検討**を行うなど、**国・地方が一体となって取り組む**ことが重要。



＊ 未報告・未集計病床数などがあり、現状の病床数（134.7万床）とは一致しない。
なお、今回の病床機能報告は、各医療機関が定性的な基準を参考に医療機能を選択したものであり、今回の推計における機能区分の考え方によるものではない。

※1 パターンA：115万床程度、パターンB：118万床程度、パターンC：119万床程度
※2 パターンA：24.2万床程度、パターンB：27.5万床程度、パターンC：28.5万床程度
※3 パターンA：33.7万人程度、パターンB：30.6万人程度、パターンC：29.7万人程度

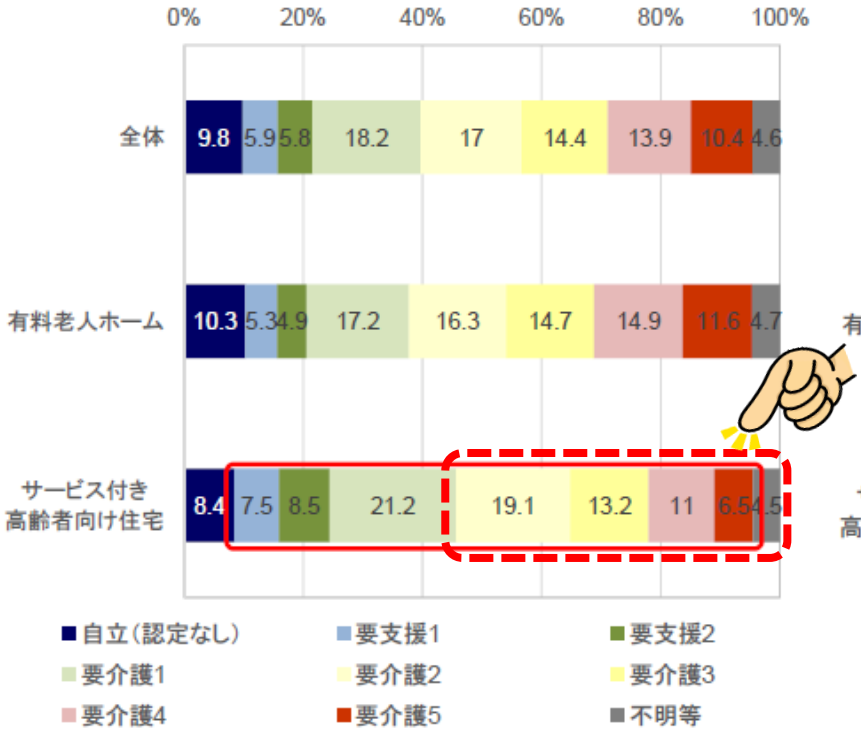
終末期ケアニーズの拡大

サ高住入居者の約6割が要介護2以上！サ高住は元気な方の住まいではない！

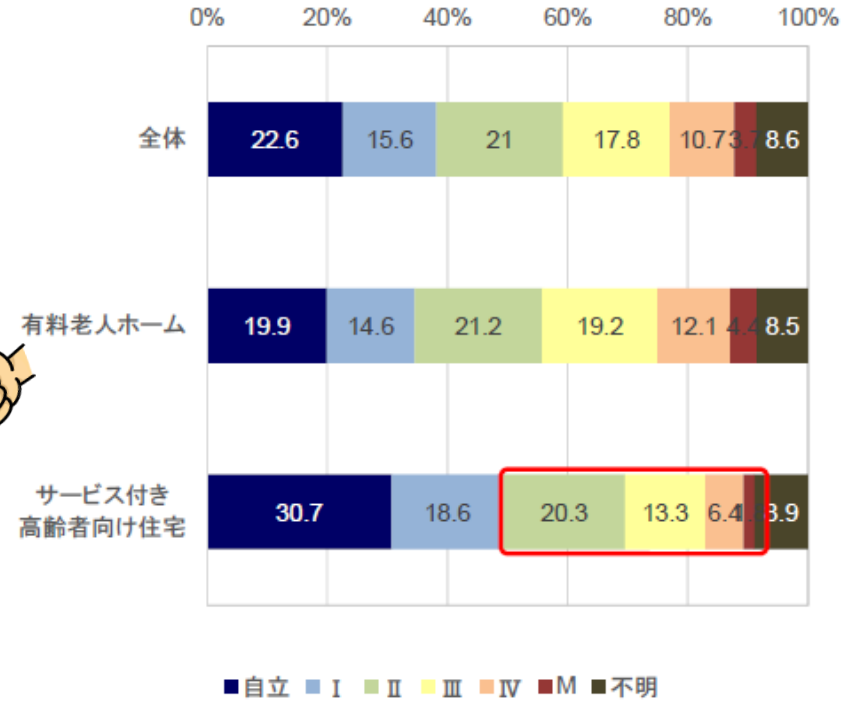
サ高住の入居者の要介護度等

・サ高住の入居者は、要介護・要支援認定を受けている方が約9割、認知症自立度Ⅱ以上の方が約4割を占める。

高齢者向け住まいにおける要介護高齢者の入居割合



高齢者住まいにおける認知症高齢者の入居割合



出典）平成26年度厚生労働省老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業分）
「高齢者向け住まいが果たしている機能・役割等に関する実態調査」（株式会社野村総合研究所）

アドバンスケアプランニングの推進

人生の終わりまで、あなたは、どのように、過ごしたいですか ？

もしものときのために

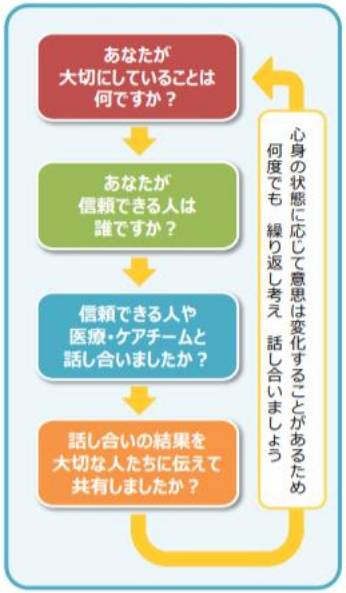
～自らが望む、人生の最終段階の医療･ケアについて話し合ってみませんか～

誰でも、いつでも、
命に関わる大きな病気やケガをする
可能性があります。

命の危険が迫った状態になると、
約７０％の方が、
医療やケアなどを自分で決めたり
望みを人に伝えたりすることが、
できなくなると言われています。

自らが希望する医療やケアを受けるために
大切にしていることや望んでいること、
どこでどのような医療やケアを望むかを
自分自身で前もって考え、
周囲の信頼する人たちと話し合い、
共有することが重要です。

話し合いの進めかた（例）



もしものときのために、あなたが望む医療やケアについて、
前もって考え、繰り返し話し合い共有する取組を
「アドバンス・ケア・プランニング（ACP）」と呼びます。
あなたの心身の状態に応じて、かかりつけ医等からあなたや
家族等へ適切な情報の提供と説明がなされることが重要です。

このような取組は、個人の主体的な
行いによって考え、進めるものです。
知りたくない、考えたくない方への
十分な配慮が必要です。

詳しくは、厚生労働省のホームページをご覧ください。
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryou/iryou/saisyu_iryou/index.html

話し合いによりもしもの時に
望んだ治療、ケアを受けられる可能性が高くなります

これからの治療やケアについての話し合い
ーアドバンス・ケア・プランニングー
のすすめ方

ステップ１：考えてみましょう

ステップ２：信頼できる人が誰かを考えてみましょう

ステップ３：主治医に質問してみましょう

ステップ４：話し合いましょう

ステップ５：伝えましょう

介護予防へのインセンティブ

疾病・介護予防の促進に関する提言

- 人生100年時代を見据え、**寿命と健康寿命の差を縮めていくこと**が重要。
- **保険者・事業者・個人へのインセンティブ措置を強化**し、行動変容につなげるべき。

1．生活習慣病予防のインセンティブ付与

- 保険者が、予防・健康事業に取り組むインセンティブを強化すべき。
  ①糖尿病腎症の重症化リスク者に、医師・民間事業者と連携して保健師等が濃密に介入するなどの取組を横展開。
  ②ウェアラブル端末など最新技術を活用した個人の健康リスクの見える化などの取組を横展開。
  ③ヘルスケアポイント等の個人へのインセンティブ付与の拡大。

2．介護予防のインセンティブ付与

- デイサービス事業者に対して、利用者の平均的な日常生活動作の維持または改善度合いに応じた介護報酬の加算によるインセンティブ措置を強化すべき。
- ①民間事業者等と連携した運動や交流の場づくり、②介護助手や保育補助など高齢者の社会参加の機会拡大、③軽度の認知症の方に対する重症化予防を推進すべき。
- 「認知症の人にやさしい」新製品・サービスを生み出すよう産業界へ働きかけるべき。

介護予防へのインセンティブ

Ⅱ ビッグデータの活用

科学的介護の実現

ー自立支援・重度化防止に向けてー

- 科学的に自立支援等の効果が裏付けられた介護を実現するため、**科学的分析に必要なデータを新たに収集し、世界に例のないデータベースをゼロから構築。**
- データベースを分析し、**科学的に自立支援等の効果が裏付けられたサービスを国民に提示。**
- 2018（平成30）年度介護報酬改定から、**自立支援に向けたインセンティブを検討。**

高齢者個々人に関するデータ

高齢者の状態

従来取得していたデータ	新たに取得していくデータ
・要介護認定情報 ・日常生活動作（ADL） ・認知機能	・身長、体重 ・血液検査 ・筋力、関節可動域 ・骨密度 ・開眼片脚起立時間 ・握力計測 ・心機能検査 ・肺機能検査 …

提供されたサービス

従来取得していたデータ	新たに取得していくデータ
・介護サービスの種別	・医療、リハビリテーション、介護の具体的なサービス内容

診療・介護記録
リハビリデータ
要介護認定情報等（介護ＤＢ）
保健医療データプラットフォーム

科学的分析に必要なデータを新たに収集

科学的に自立支援等の効果が裏付けられたサービスの具体化

- 国立長寿医療研究センター等の研究機関を活用して、サービスが利用者の状態に与えた効果を分析。
- 科学的に自立支援等の効果が裏付けられた介護の具体像を国民に提示。

（分析のイメージ）

国民に対する見える化

介護報酬上の評価を用いて、科学的に効果が裏付けられたサービスを受けられる事業所を、厚生労働省のウェブサイト等において公表。

介護予防へのインセンティブ

ＩＣＴを活用した自立支援・重度化防止に向けた介護に関する取組の展開

1.「科学的に裏付けられた介護」の普及

<課題>

○　現在の介護保険総合データベースでは、サービス種別は分かっても、**提供されたケアの内容までは記録されていない。**

<現状>

同じ通所介護でも…

自立支援指向の介護

本人ができる部分はしてもらい、できない部分は介助しつつ訓練。

自立支援を意識しない介護

本人ができる部分についても介助をしてしまう。

データベース上はどちらも「通所介護」とされ、区別できない。

データベースを分析しても、どのようなケアが自立につながるか分からない。

<今後の具体的な取組>

○　提供されたケアの内容までデータベース化し、同じサービス種別であってもケアの内容で区別できるようにする。

例）入浴

自立支援指向の介護

脱衣：できない部分のみ介助
移動：浴槽をまたぐ訓練

自立支援を意識しない介護

脱衣：介助者が全て介助
移動：リフト使用

データベース上それぞれのケアの内容により区分する。

- データベースの分析によって、**「科学的に裏付けられた介護」の普及**が可能になる。
- 介護報酬等での評価によるインセンティブ付けの検討。

2．介護ロボット･ICTの活用

<課題>

○　介護現場での**介護ロボット･ICTの活用が進んでおらず、負担軽減のアウトカムの実証･評価も十分なされていない。**

<これまでの取組>

(開発)
✓ 開発メーカーへ現場ニーズの提供
✓ 介護現場での試作機モニター調査

(導入)
✓ ロボット導入に対する予算上の支援
✓ ロボット試用機会の提供による普及支援

開発 → 導入

- 約5,500事業所に導入支援
- 全国8カ所での普及支援

<今後の具体的な取組>

○　開発･導入の直接支援強化に加え、**そのアウトカムの実証･評価**により、さらなる介護ロボット等の開発･導入を実現。**ロボット活用の好循環サイクルを創出。**

○　現場に最も近い厚労省が主導し、新たに以下の取組を実施。

･負担軽減のアウトカムの実証

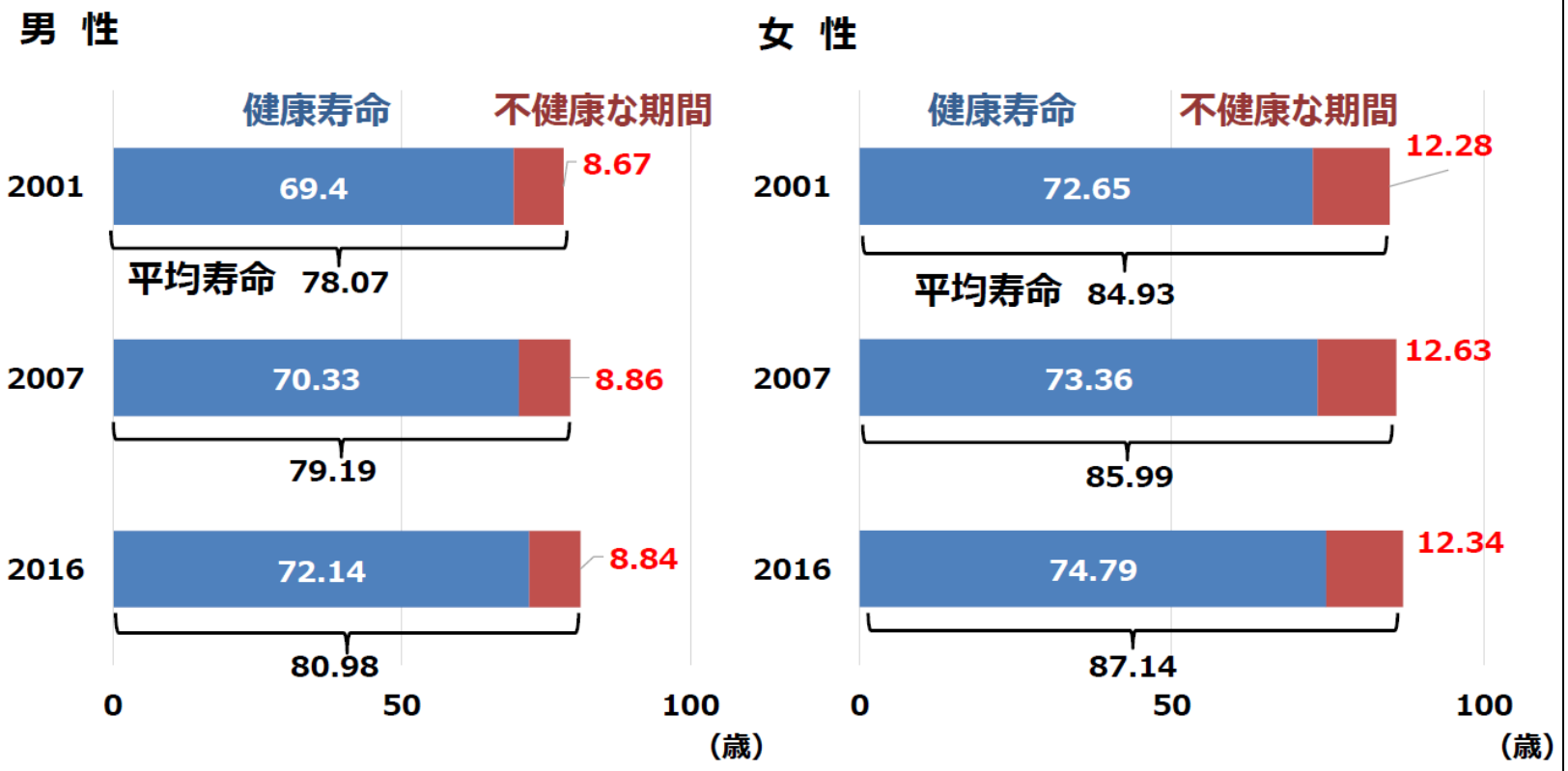
･介護報酬等での評価によるインセンティブ付けの検討

健康寿命の延伸

社会保障費抑制の為に健康寿命を延ばしたい！

寿命と健康寿命の差を縮めていくことが重要

- 「不健康な期間」は横ばい。健康寿命の延伸に向けて、疾病・介護予防が重要。



（出所）厚生労働省「健康寿命のページ」。健康寿命：「日常生活に制限のない期間」、不健康な期間：「日常生活に制限のある期間」

2）**運営トップ**としての知識・技術

② 業界最新情報

☆ 介護事業の倒産件数は過去最悪

☆ 介護事業大淘汰時代の幕開け

☆ 働き方改革関連法、2019年4月より施行

業界紙（日経ヘルスケア、高齢者住宅新聞・シルバー新報など）で、最新の情報を入手しましょう！！

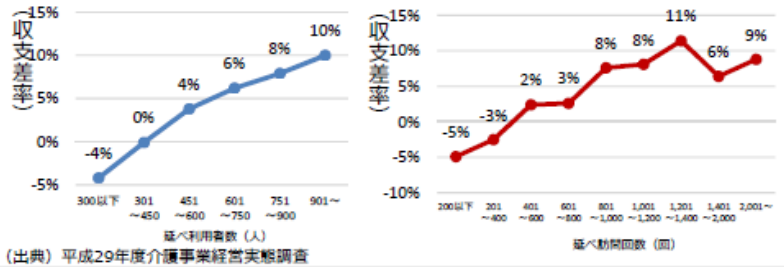
介護事業大淘汰時代の幕開け

介護事業所・施設の経営の効率化について

⑱

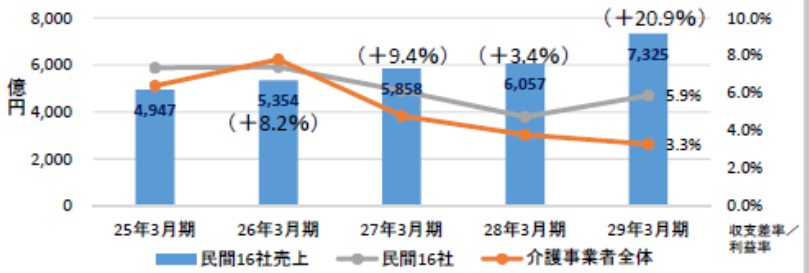
【論点】
○　介護サービス事業者の事業所別の規模と経営状況との関係を見ると、規模が大きいほど経費の効率化余地などが高いことから経営状況も良好なことが伺える。一部の営利企業においては経営主体の合併等により規模拡大は図られている。営利企業とその他の経営主体では同列ではない部分もあるが、介護サービス事業全体で見た場合、介護サービスの経営主体は小規模な法人が多いことが伺える。

【介護サービス事業者の利用状況別の収支差率（事業所別）



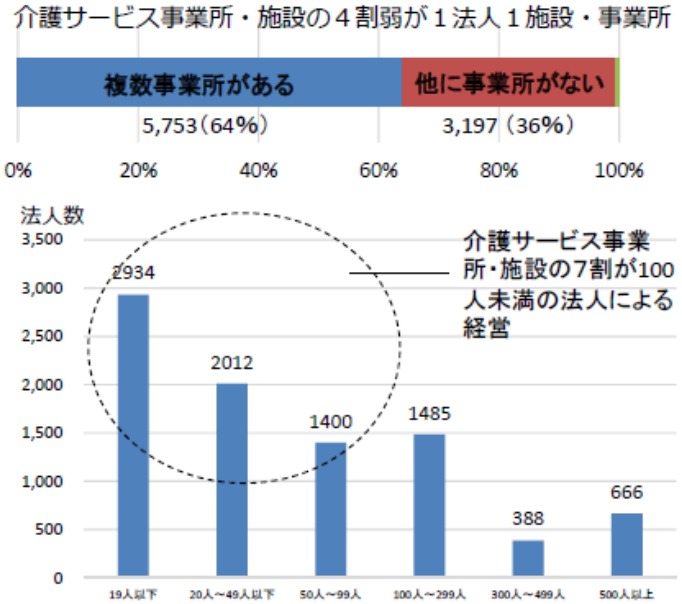
（出典）平成29年度介護事業経営実態調査

【介護関係の民間１６社の経営規模・状況】



（注）平成29年3月期の民間16社の利益率には、合併に伴う損失等を計上したSOMPOを除く。

【介護事業者の経営主体の規模】



（出典）「平成28年度介護労働実態調査」介護労働安定センター

【改革の方向性】（案）

○　介護サービス事業者の経営の効率化・安定化と、今後も担い手が減少していく中、人材の確保・有効活用やキャリアパスの[illegible]によるサービスの質の向上などの観点から、介護サービスの経営主体の統合・再編等を促すための施策を講じていくべき。

介護事業大淘汰時代の幕開け

（参考）介護サービスの経営主体の大規模化等の施策について

⑱

○ 介護サービス等の事業を行う複数の法人が、人材育成・採用などの本部機能を統合・法人化することで、ケアの品質の[illegible]や研修・採用活動のコスト減を図るなどの取組も存在。

○ 介護サービスの経営主体の大規模化については、①こうした介護サービス事業の人事や経営管理の統合・連携事業を[illegible]目標を定めるなどして進めることのほか、②一定の経営規模を有する経営主体の経営状況を介護報酬などの施策の決定にあたって勘案することで経営主体自体の合併・再編を促す、といった施策が考えられる。また、③経営主体について一定の経営規模を有することや、小規模法人については人事や経営管理等の統合・連携事業への参加を指定・更新の要件とする、といったことも考えられる。

（参考）法人間の機能の統合・連携の例

＜社会福祉法人　リガーレ＞

○７つの社会福祉法人（※）が、本部機能を独立・法人化。

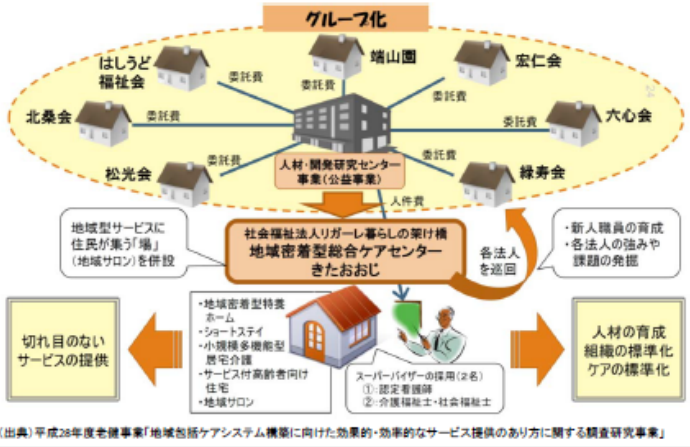
※　所在地は、京都府が５法人、滋賀県が１法人、青森県が１法人

○統合した本部機能

①介護サービスの質の標準化
各法人への定期的な巡回訪問によるサービスの質の標準化

②介護等人材の確保・育成
研修や採用活動の共同実施。将来的に法人間人事異動も検討

③経営管理機能の強化
老朽化施設の改修や地域展開への経営戦略等の支援



（出典）平成28年度老健事業「地域包括ケアシステム構築に向けた効果的・効率的なサービス提供のあり方に関する調査研究事業」

【経営主体の大規模化に向けた施策イメージ】

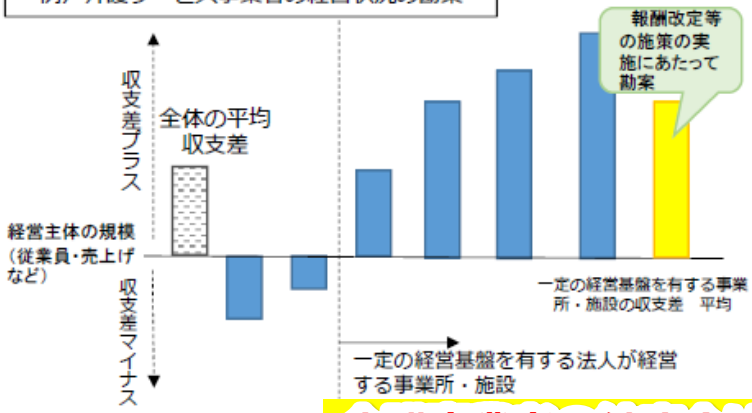
例）経営主体の事業の統合・連携

社会福祉法人　医療法人
人事交流、備品の一括購入など
NPO　など
域内の介護サービスの経営主体

指導 → 都道府県 市町村

経営主体の事業の統合・連携の目標を設定するなど。

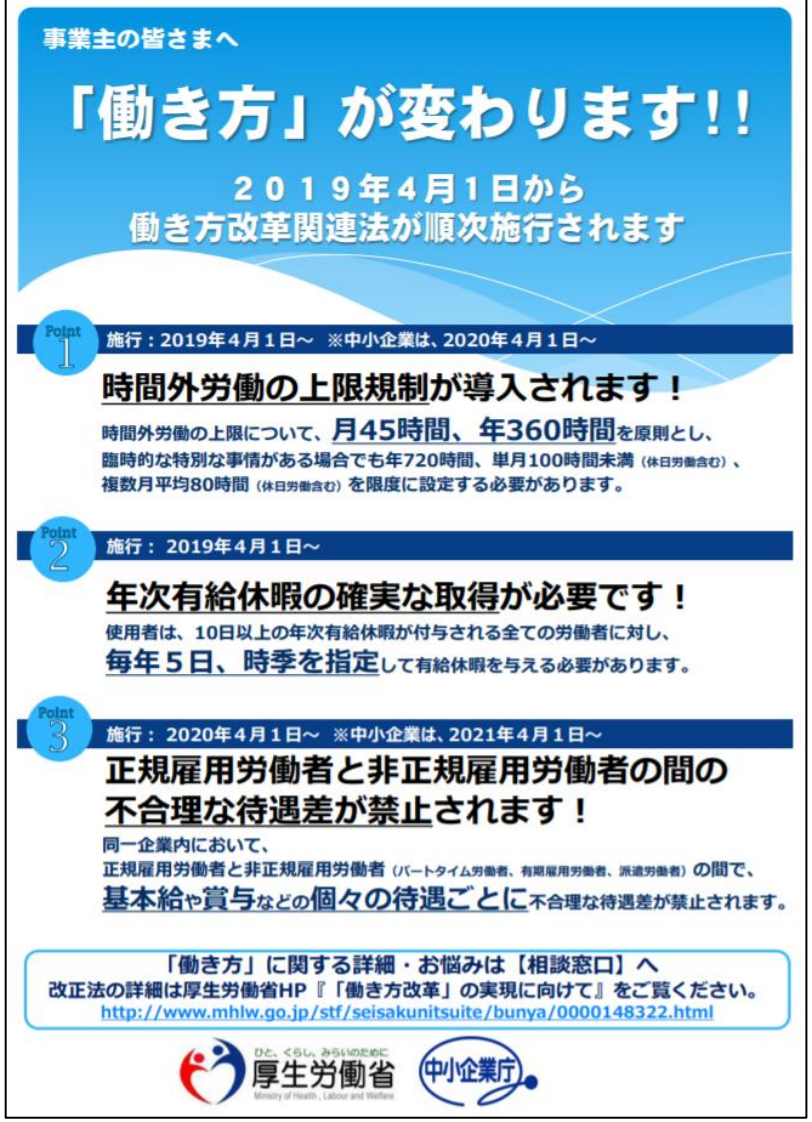
例）介護サービス事業者の経営状況の勘案



介護事業者の統廃合は加速！
『大規模化』が求められる！

1．リーダーに求められるもの

働き方改革関連法2019年施行！



働き方改革関連法

正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間の不合理な待遇差が禁止されます！

施行：2020年4月1日～　※中小企業は、2021年4月1日～

同一企業内において、正規雇用労働者と非正規雇用労働者（パートタイム労働者、有期雇用労働者、派遣労働者）の間で、基本給や賞与などの個々の待遇ごとに不合理な待遇差が禁止されます。

雇用形態に関わらない公正な待遇の確保を目的とした法律です。

どのような雇用形態を選択しても「納得」できるような賃金制度設計が必要になります。

（労働契約法、パートタイム労働法、労働者派遣法の改正）

③ 他社や異業種の先進事例

☆ ＩＣＴリハで健康寿命を延ばす（ＭＷＳ日高）

☆ ＳＯＭＰＯケアメッセージが提供する「在宅老人ホーム」

☆ 介護施設検索サービス「ココシニア」

枠に捉われず、まずは興味を持つことが大事です！
気になる施設は、是非見学してみましょう！

3）**ミニ経営者（運営トップ）**としての知識・技術

① スタッフマネジメント
☆リーダー自身の具体的な目標設定をおこない、
日々研鑽（不断の努力）が不可欠

② 数値管理
☆数字で語るクセをつける

③ 集客（マーケティング・サービス開発）

④ 会議のテクニックを身につける

①スタッフマネジメント

POINT 1

リーダー自身の明確な目標設定を行う

☆何故介護業界に身を置いているのか
☆日本の介護をよくするためにどのようなことをしたいのか
☆法人のリーダーとして何をすべきか
☆1年後・3年後どのようなリーダー（存在）になっていたいか
☆そのために、具体的にどのような取り組み（努力）をおこなうか

皆さんの「志」・「向上心」がスタッフを育てるのです！

①スタッフマネジメント

考えてみましょう！

POINT 1

①日本の介護を更によくするためにどのようなことをしたいですか？ また、どのような存在でありたいですか？（長期目標）
②1年後・3年後、ご自分の法人（施設）をどのようにしたいですか？ そのために1年後、3年後に自分自身が達成すべきことは？（短期目標）
③今日から、具体的にどのような取り組み（努力）をおこないますか？

①スタッフマネジメント

施設の改善事例紹介

介護付き有料老人ホーム
定員：４７名（3階建て）

【改善前の課題】

- 月１回誕生会を画一的におこない、内容が幼稚であった。
- 上記誕生日以外のイベントは全く行われていなかった。
- 離職率が高く、スタッフの入れ替わりが激しい状態。
- 外出を含め、レクの対象者が特定の入居者に偏っていた。
- 施設内に活気が全くない
- 夜間はエレベーターをロックし、移動できないようにしてしまっていた
- 家族の来訪が殆どない。
- 地域の評判もすこぶる悪い

①スタッフマネジメント

施設の改善事例紹介	介護付き有料老人ホーム 定員：４７名（3階建て）

【改善の取り組み】

- 全スタッフに、入居者が障がいを負われる前に営んでおられた「普通の生活」を実現したい！と管理者が、面談・会議の場を通じて、繰り返し熱く伝えた。
- スタッフが入居者に関心を持てるよう、業務内に入居者の生活歴や趣味、好きな食べ物などを聞く時間を設け、内容をレポートとしてまとめ共有した。
- 毎月入居者のご様子を、一筆箋に手書きでしたためたものを、家族に送付した
- 全スタッフに入居者の誕生日担当となってもらい、ご自身の誕生日をどう過ごしたいか入居者に聞いてもらい、その内容を家族と共有した。
- 全入居者に「今したいこと」のヒアリングをおこない、結果に基づいて、年間イベントスケジュールを作成し、担当を決め実施した。
- 身体拘束・虐待の定義を徹底して教育

①スタッフマネジメント

施設の改善事例紹介	介護付き有料老人ホーム 定員：４７名（3階建て）

【取り組みの結果】

- 全入居者の誕生日に、**全スタッフがお祝いの言葉**をかけられるようになった。
  また、殆どの方が誕生日に家族と外出やお部屋でお祝いされるようになった。
  例：帽子を買いに百貨店へスタッフと共に行かれる方。
  　　パチンコをご家族と共に楽しまれる方。
  　　ご家族と共に、馴染みのレストランで外食される方。
  　　大好きな釣りにスタッフと共に行かれる方　など。
- 同じ趣味を持たれていた方のコミュニケーション仲介をした結果、詩吟、囲碁、コーラスのクラブが立ち上がり、**入居者が主体になって活動**するようになった。
- 毎月家族同伴の外出イベント（果物狩りや北島三郎公演外出など）が開催され、**地域住民を巻き込んだ夏祭り**も開催されるようになった。
- **スタッフの離職率が大幅に低下**し、近隣の福祉大学の学生がボランティアや見学に来るようになった。

①スタッフマネジメント

POINT 2

スタッフに対する気配り

☆スタッフ一人一人に対し、関心を持つ

⇒例えば、全スタッフの誕生日に**バースデーカード**を贈る

☆スタッフに感謝の気持ちを抱くだけではなく、具体的に表現する

⇒「ありがとう」を躊躇わない

☆スタッフの行動を良く観察し、具体的に褒める

☆今スタッフがどういう状況なのか、常に把握を怠らない

☆「SOS」のサインが出る前に、手を差し伸べる

⇒何に困っているのか事前に察知し、放置しない

☆スタッフが目指すべき、直近の目標を具体的に提示する

☆自らが、スタッフの「目標」となる

② 数値管理

☆現在の「契約者数」、「実利用者数」、「問い合わせ者数」、
「見学者数」など、**運営上の数字**を把握する

☆会議の場では、「数字」で語る
例：「○日の利用者数は**34名**で、うち**12名**が「手芸リハ」に参加しました

☆数字を活用する
例：「手芸リハは非常にクオリティが高いね。それが**12名参加**という
結果につながってるんだね！」

③集客（マーケティング・商品開発）

☆「今」に流されず、「先」を見据えて考えることが重要！

- ◆他社との比較
- ◆必要なコスト
- ◆将来的に継続可能なサービスか
- ◆会社の方針に沿っているか
- ◆地域のニーズを把握しているか
- ◆利用者増加によるスタッフ負担増を気にしすぎない（フォローはする）
  - ⇒稼働が上がり、利益が上がれば、スタッフの給与や施設の設備投資など施設（法人）の価値が向上することを意識し、伝えていく
- ◆想いをもって始めたサービスは、すぐに諦めない
  - ⇒「今」利用者やスタッフからの評判が悪いサービスでも、地域のニーズがあれば、いずれ花開くことを理解する（目先に捉われない）

リーダー（管理職）としての「あり方」

組織は９９%トップで決まる！！

↓

運営トップとして、実践力を伴ったプロフェッショナルである必要がある

↓

だから・・・

誰にも負けないくらい貪欲に勉強する必要があります！

リーダー（管理職）としての「あり方」

1）管理職としての行動

☆ 常に「プラスメッセージ」を発信
☆ マイナスメッセージ（グチ・不平・不満・文句）を封印
☆「自責」で考える
☆ 不機嫌にならない
☆ 居所不明にならない
☆ 業者に対し、横柄な態度をとらない

2）部下コミュニケーション

☆ 相手のために叱っている
☆ 「答えは１つではない」ことを意識している
☆ 上司からの指示を部下に伝えるときは、「目的」を添えて説明している
☆ 自分の考えは何度も伝えている

3）リーダー（管理職）の業務方法

☆ 仕事をかかえこまない
（明日、急に異動を命じられても、対応できる仕組みができている
☆ 定時で帰る日と、残って仕事をする日とメリハリをつけて仕事をしている
☆ お客様に対し、「サービスの対象」としてではなく、「人」として接している

1）管理職としての行動

マイナスメッセージを封印し、プラスメッセージを発信する	
マイナス	**プラス**
なんで出来ないの？	ここは出来てるよ！
間違えちゃダメだよ！	慎重にやろう！
このくらいで疲れているようじゃ	お疲れ様頑張ったね！
風邪ひかないでね！	身体を温めて休もう！
それはダメだよ！	いいね！ （でも）こうしたらもっと 良いかもしれない！

イエス・バット話法を活用！

1）管理職としての行動

不機嫌にならない
業者に対し、横柄な態度をとらない

☆どんなに忙しくても不機嫌にならない

⇒スタッフも皆忙しいですよね。もし、スタッフが不機嫌に見えるならば、ます自分の態度を振り返りましょう。「不機嫌」は誰にとってもマイナスにしかなりません。

☆業者の方も潜在的な顧客

⇒全ての人に感謝する気持ちが大事です。皆さんの背中をスタッフは良くみています。

☆「次の人」を考えて行動する

⇒電車内にごみを置きっぱなしにする、トイレットペーパーを補充しない、など自分がされて不快なことはやめましょう。人間力が問われています。

2）部下コミュニケーション

相手のために叱っている
目的を添えて説明している

☆スタッフの成長を願って叱る（指導する）

⇒リーダーがスタッフの顔色を伺うようになってしまっては組織として成り立ちません。感情的ではなく、理性的に叱ることが大事です。

☆意味のわからない「作業」ほど苦痛なものはない

⇒リーダーは目的を理解していても、それがスタッフに伝わっていなければ、それはスタッフの自尊心を大きく傷つける可能性があります。必ず目的を添えて、説明するクセをつけましょう。

☆自分の考えをしっかり伝える

⇒「伝わった」ことが「伝えた」ことです。１回言って伝わらなければ、伝え方を工夫し、２回、３回と相手に考えを伝えましょう。

3）リーダーとしての業務方法

仕事を抱え込まない
定時で帰る日を作る

☆自分しかできない仕事を作らない

⇒リーダーは「任せる」ことも仕事です。定位置管理など徹底し、リーダーしかできない仕事は無くしていきましょう。

☆定時で帰ることは「悪」ではない

⇒組織においては、だらだらと長時間仕事をしてしまう方が「悪」です。日ごろからスタッフ・利用者を観察し、先手で対応することで、イレギュラーな業務を減らすことが重要です。

⇒リーダーが帰らないから、他スタッフも帰りづらい・・・。こんな状況は避けたいですよね。上記のような対応以外に、１日のスケジュール管理をしっかりおこない、８時間のうち○時間はこの業務に充て、○時間はこちらの業務にといった形で整理をする必要があります。そのうえで、万が一のイレギュラーにも対応できる時間として○時間と整理することがポイントです。

1）管理職としての行動

管理職としての行動		
	常に「プラスメッセージ」を発信している	「いいね！」「やってみよう！」「できる！」など明るい言葉、プラス言葉を使いましょう
	マイナスメッセージ（グチ・不平・不満・文句）を封印している	マイナスのメッセージは、自分を不幸にします。つい言ってしまったら、その後小声でプラス言葉を発しましょう！ また、陰口はどんなに正当な理由があっても「いじめ」です。封印しましょう！
	何でも「自責」で考えることができる	何かが起きたときに「他責」で人（上司・部下）や設備、仕組み、環境のせいにするのではなく、まず「自分ごと」として考えましょう！ また、命令によって人を動かそう、変えようとするのではなく、動いてもらうためには、自分がどうすべきかを考えましょう！
	不機嫌にならない	不機嫌は最大の罪です。不機嫌に気持ちを伝えることは、最も幼稚な手段です。また、不機嫌はほぼ例外なく、施設内を空気感染してしまいます！
	居所不明にならない	「○○さん、どこいった？」と探された時点で、相手の時間を奪っていることを自覚しましょう。誰にも伝えず休暇をとってしまうのもNGです。
	業者に対し、横柄な態度をとらない	弱者、業者に無礼な人間は、人の上には立てません。電車の中にごみを置きっぱなしたり、「次の人」を思いやれない人もNGです！

2）部下コミュニケーション

部下コミュニケーション		
	相手のために叱っている	叱るも怒るも全ては相手のため！自分のストレスを発散させるためではありません！ 部下に嫌われることを恐れて、叱らない・怒らないことは相手の成長を止めてしまいます。
	「答えは１つではない」ことを意識している	どんなに自分が「正しい」と思っても、それは“唯一の正解”ではありません。相手の言い分を最後まで聞きましょう。
	上司からの指示を部下に伝えるときは、「目的」を添えて説明している	「目的」を伝えずに、ただ任せる仕事だけを伝えるだけでは、「仕事（ミッション）」ではなく「作業（デューティ＝やらされごと）」になります。 もし上司からの指示に「目的」がなければ、しっかり確認したうえで、部下におろしましょう。「○○さんが『やれ』っていってるから、とにかくやって」というような指示は最悪です！
	自分の考えは何度も伝えている	どうしてもやりたいことがある場合は、それを「目的」や「メリット」とともに、何度も相手に理解してもらうまで伝えましょう

3）リーダーとしての業務方法

業務方法		
	仕事をかかえこまない（明日、急に異動を命じられても、対応できる仕組みができている	緊急の場合をのぞけば、自分が数日休んでも仕事がまわる体制にする。自分がいないと、ものの場所や、業務の流れが分からないような状況にしない
	定時で帰る日と、残って仕事をする日とメリハリをつけて仕事をしている	業務を遂行することは当然ですが、しっかりスケジュール管理をおこない、時に早く帰宅することも大事です。いつも残業していると、部下の中では、それが当たり前になり、「依存」がうまれます。
	お客様に対し、「サービスの対象」としてではなく、「人」として接している	お客様は、介護保険のサービス対象者でもありますが、それ以前に、一人の人間です。杓子定規な対応ではなく、その方へ興味を持ち接することが重要です。

リーダー（管理職）としての習慣

＜職場での習慣＞

□朝早く出勤し、必ず全てのセクションに顔を出して挨拶をしてまわる
□朝礼を大事にし、職員に勇気を与えるメッセージを送る
□朝礼では、自分の１日の行動を発信する
□自分のデスクには、３０分以上続けて座らない
□席を立つときは、事務所のスタッフに行き先を言ってから立つ
□電話（たとえ内線電話でも）は誰よりも丁寧に対応する
□誰かに声をかける時は、かならず名前を呼ぶ
□名前を呼ぶときは、呼び捨てにしない。“さん”づけする
□大きな声で話す（ボソボソと話すと自信がないように映る）
□会話を終える時は、どんな内容でも最後に「ありがとう」とつける
□職場の仕組みを誰よりも熟知する
□仕事を自分で抱えず、周囲のスタッフに“役割”を与えている
□入職したばかりの職員がいたら（例えパートでも）、１週間毎日声をかけ続ける
□イベントの時は、率先して着ぐるみやコスチュームを着る
□他法人を例に出すときは、具体的に話す。「他の施設はできるんだから、うちもできるはず」といった話し方は絶対にさける。
□業者に対しては横柄な態度をとらない
□帰る際には、必ず全セクションに顔を出して「お先に」と挨拶する。（人知れず帰らない）
□１日１回は必ずメールを開く
□職員から相談されたことには即答する。即答できなければ、いつまでに回答をするかを必ず答える
□職員から聞かれたことは、メモをとれるように手帳を持ち歩く
□各ユニットやDSのイベント、催し、業務を忘れぬよう、全ての情報を１冊の手帳で一元管理する
□全職員の誕生日を手帳に書き、その日に「おめでとう」を伝える
□出張の際には、土産を忘れない。
□若手職員、女性職員と意図的に交流する場を設定する
□週に２回以上は、利用者と一緒に食事をする
□現場の飲み会を、若いスタッフに企画させ、そこに参加する（最低１万円以上はポケットマネーからお金を出す。役職手当とはそのためのもの）
□数値目標を明確にしている
□しつけ・マナーのできない職員はその場で注意している。

＜日常的な習慣＞

□２紙以上の新聞に目を通す
□ビジネス書を、最低月に２冊以上読む
□１年に４回は、一流の講演を聞く（職員に語りかけるときの技術を学ぶ）
□自分より上の経営者を相談相手に持つ（自分がいつまでも成長するためには、自分以上と思える方と付き合うべきです）
□話題の場所やお店には、誰よりも先に足を運ぶ（なぜ、話題なのかを考え、施設の運営に生かす）
□ファッションに気を使い、自分がどう見られているかに注意を払う
□健康管理を徹底する（メタボリックはダメです。）
□同業者で成功しているところには、無理をしてでも見学に行く

＜女性中心の職場ならではの習慣＞

□３ヶ月に１度、１対１で話す機会をつくる
□聞く８割、話す２割を心がける
□「できない」と言われたら「どこまでできるか」を聞く
□マイナスの感情を吐露されても、絶対に否定しない。最後まで聞く
□不機嫌で、職員を威圧しない
□「○○さんから聞いているよ。頑張っているようだね。」というように、他者のコメントをうまく利用してほめる。

第一講座まとめ

- ☑ 「変わる」意識を強く持つ！
- ☑ アンテナを高く張り、情報収集をする！
- ☑ リーダー自身の「目標」を設定する
- ☑ スタッフに関心を持つ！
- ☑ 数字で語るクセを身につける！
- ☑ 「先」を見据えて行動する！
- ☑ リーダーとしてのあり方を意識する！

STAR
CONSULTING GROUP

第二講座

徹底解説！業務効率化の具体的手法

株式会社スターコンサルティンググループ
介護経営コンサルタント　近藤 麻耶

コスト削減と業務効率化

人手不足で疲弊する現場・・・どうすればいい？

選択肢１	このままスタッフにがんばってもらう？	スタッフのモチベーション低下 更なる離職につながるリスク
選択肢２	お風呂の演出を控えめにする？	ブランド力が弱まる 利用者満足度の低下、稼働率低下
選択肢３	人員を増やす？	売上が変わらなければ、経営を圧迫するリスク

日常あるこんなことも、実は大きなコスト（人件費）かも

パソコンの待ち時間
や起動時間

デジカメの待ち時間

体温計の待ち時間

おしぼりをつくる時間

生産性の低い会議

部署間の移動時間

スタッフを探し回る時間

物品を探す時間

業務の中の“ムダな時間”を最大限カットする＝**業務の効率化**　が
人件費の削減につながる！

ワーク

皆さんが普段の業務の中で感じる「ムダ（削減できそう）な時間」は何ですか？また、どのような改善策が考えられますか？

ムダな時間だと感じること	考えられる改善策

裏の効率

利用者様に直接かかわらない業務
（バックヤード）

「引き算」が必要！

記録
掃除
情報共有
など

「足し算」が必要！

レクリエーション
利用者様との交流
飲み物の種類
など

表の非効率

利用者様と直接関わる部分

人探しの回避

1番最初にできる対策、かつ**差**がつくことは「声掛け」

持ち場を離れる時	□何のために離れるか？（目的を伝える） □どれくらいの時間で戻るか？ □不在中の仕事は、誰に引き継いでいるか？
一緒に仕事をする時	「私は●●をするので、●●をお願いしてよいですか？」 ※自分の仕事状況も一緒に伝える

モノ探しの回避

置き場所の見直し	本当に、今の置き場所がベスト？一歩でも短くする！
定物定置	何をどこに収納するのか、スタッフ全員が把握している？
整理整頓	収納・保存方法を**ルール化**して、無駄な時間をカットする。

時間帯のムラ（ムダ）を探してみる

「最もムダ（非効率）を感じる時間（場面）」を特定することが重要！

	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん
8:00	送迎&受入れ			
9:00		浴室&フロア		
10:00				
11:00	昼食&休憩			
12:00				
13:00		記録の方法		
・・・				

担当者
作業時間
作業場所を見直せない？

1日を通して
時間を要して
いること

「できる人」のやり方を
ルール化（マニュアル化）
するのもあり！

情報共有方法を見直してみる

□朝礼、夕礼は短時間で確実に、情報共有できているか
□ホワイトボード、申し送りノート、議事録は見やすい？（レイアウト・短縮ワードなどの工夫）
□情報共有ツールの確認方法はルール化されている？

「いい会議」とは、どのような会議でしょうか？

「いい会議」の３つの条件

納得感

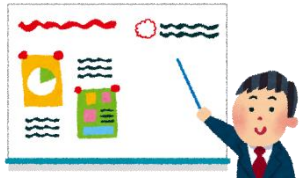
参加者の意見をきちんと吸い上げている。

できるだけ短時間で終わる

集中力やコスト面からも、手短な方がよい。

次の行動につながる

次の行動につながれば、会議をやる意味があったということ！



以上の条件をクリアするための、具体的なポイントについてお話します！

会議の流れの「型」をつくる

どれくらいの時間をかけて、どのように議論をするかを伝える。
また、書記やタイムキーパーがいる場合には、役割を伝える。

時間内に確実に答えを出す

ただし・・・
リーダーとしてブレない考えを持つことは重要です！

準備 → 主旨説明 → スケジュール説明 → 意見を引き出す → まとめる → 答えを導く → 本日のまとめ

オープニング　ボディー　クロージング

会議で議論すべき内容と目標（解決したいテーマ）を伝える。
最初が一番大事！

様々な質問で、会議参加者からまんべんなく意見を引き出し、話を活性化する。

今日、何を話し合い、最終的にどのようなことが決まって、今後、どのようにしていくかを整理して伝える。

会議のポイント「準備」編

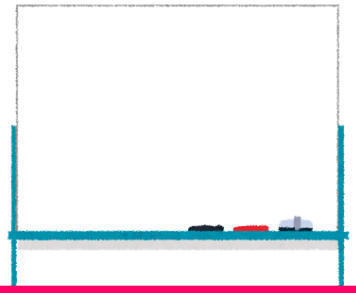
目的別の**適正人数**

人数	人数の目安	目的	やり方
大人数	6名以上	□研修 □報告（情報共有） □課題の抽出	定例会議（研修） 報告会 社員総会
少人数	3～5人	□議論 □検討 □作り込み	委員会 プロジェクト

会議の**三種の神器**

レジメ

今日、話し合うべきことをまとめる



ホワイトボード

議論の流れを「見える化」する

テーブル&椅子

きちんと座って、**メモをとる体勢**をとる

会議のポイント「オープニング」編

レジメの内容を、メンバー全員の前で読み上げて、**ゴールを意識させる！**

今日は夏祭りについて、主に**４つのテーマ**を話し合いたいと思います。

１つ目は、**利用者様とご家族様へのご案内方法について、30分間で話し合います。**
２つ目は、・・・

本日のゴールは、レジメの下に書いた５点です。
ご案内方法については、その手段と時期を決定します。
ゲームとイベントについては、・・・

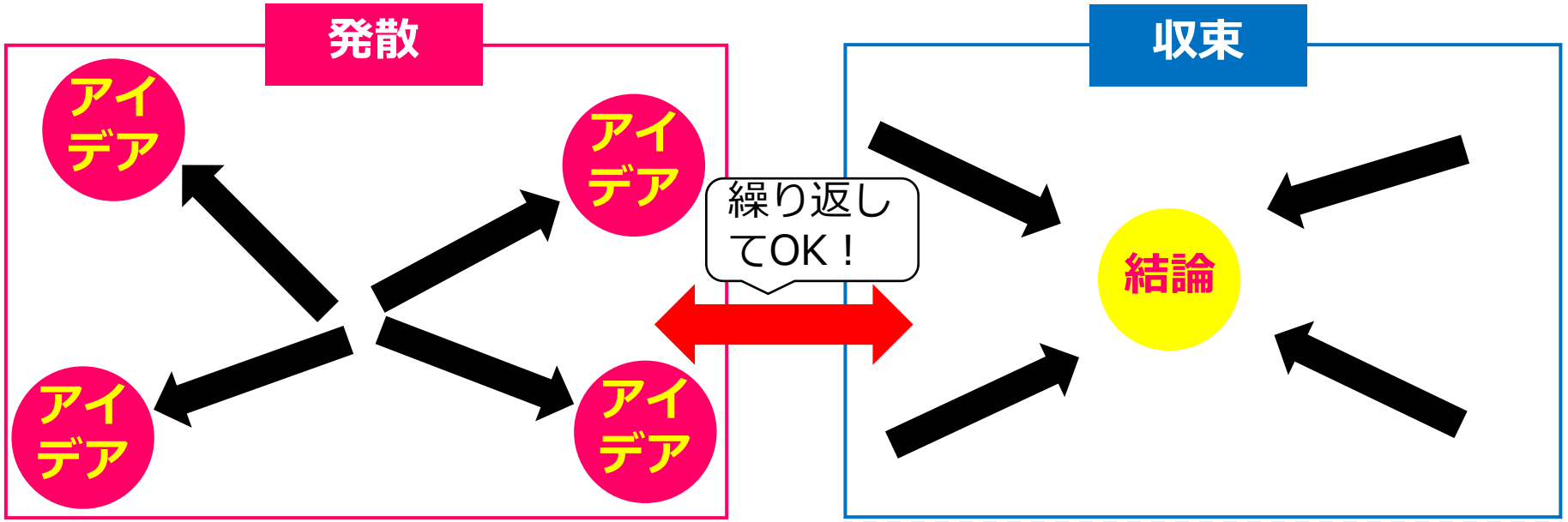
では、早速ですが、１つ目のテーマ「利用者様とご家族様へのご案内方法」について話し合いたいと思います！

伝えるのはこの３点！

①何について話し合うのか
②どれくらいの時間をかけて話し合うのか
③本日のゴールは何か

会議のポイント「ボディー」編

発散と**収束**を意識すると、議論の方向性を見失いにくくなる！



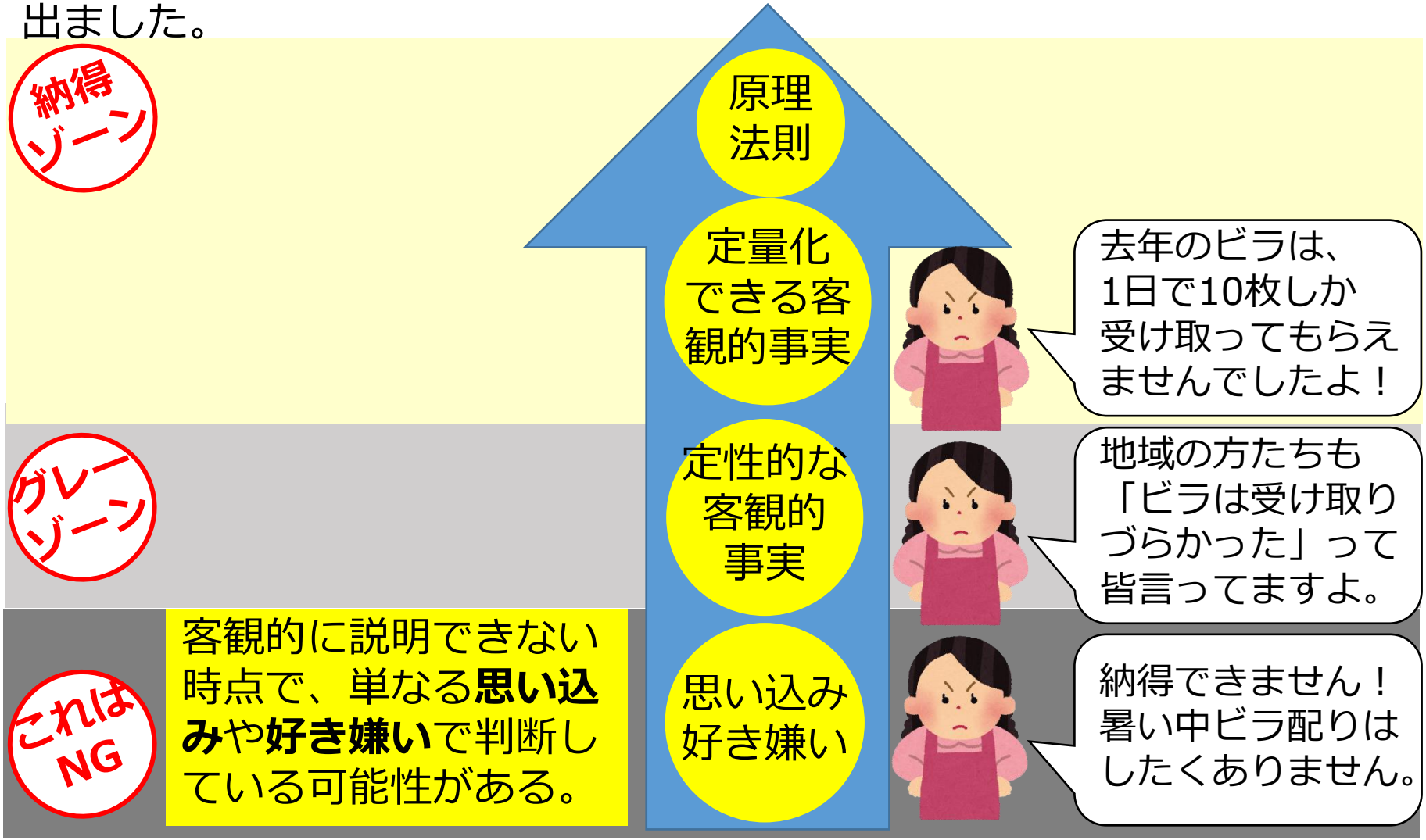
□とにかく、アイデアを出す！
□相手の意見を批判するのはNG
□**質より量**

□根拠のある発言・論理的思考
□代替案があれば反対意見もOK
□**量より質**が求められる

特に進行役は、「発散」と「収束」、今はどちらの局面にいるべきなのかを意識する！

会議のポイント「ボディー」編

地域の人にも夏祭りを知ってもらうために、ビラ配りをするという意見が出ました。



会議のポイント「ボディー」編

いつも遅刻してくるAさん

☑できるだけ**会議前に顔を合わせ**て釘を刺しておく
　会議の1時間前→会議当日の朝→会議前日の夕方
☑遅刻した場合の**ペナルティー**を予め告知しておく
　議事録を作成してもらうなど

いつも自分の意見を出さないBさん

☑**名指し**で「○○さんはどう思いますか？」と聞く
☑意見を出さない人がほぼ全員なら、**順番に意見を言ってもらう**
☑意欲が見られなければ、**書記に任命**して巻き込む

自分の意見ばかり話し続けるCさん

☑「なるほど。Cさんは〇〇だと思うのですね」と**簡単にまとめ**、「皆さんはどう思いますか？」と**切り替える**
☑止まらないようであれば、**休憩**を挟んで一息つく

会議のポイント「クロージング」編

レジメと照らし合わせて、**設定したゴールに到達したか**をメンバーと一緒に確認しましょう！

今後のアクションプランの確認事項はこの３点！

①誰が
②何を
③いつまでにやるのか
(明確な期限を設定する！)

では、最後に**本日の決定事項**と、**今後のアクションプラン**を確認します。
１つ目の、利用者様とご家族様へのご案内方法について、チラシで、1か月前から告知することになりましたね。
２つ目の・・・

さて、今後のアクションプランの確認です。食事については、**Aさんが食事のアンケートを今月未までに作成する**ことになりました。
イベントについては・・・

皆さん、質問はないでしょうか？
なければ、これで本日のミーティングを終わりにしたいと思います。お疲れ様でした！

ワーク

相手の話を聞いて、まとめる練習をしてみましょう！

話し手（1名）	1~2分間で話をする
聞き手（1名）	「話し手」の話をよく聞く
タイムキーパー	話し手に残り時間を伝える

「聞き手」は話が終わったら･･･

①聞いた話を簡単にまとめる
「つまり、こういうことですよね」
②１つ質問する

相手の話を聞く時の３つのポイント

☑相づちを打つ
☑メモを取る（備忘録だけでなく、しっかり聞いていることの意思表示）
☑時々、視線をそらす（相手を見つめすぎない！）

本日のまとめ

□リーダーの仕事はコスト意識をもって現場運営をすること！

　業務の効率化は、ムダな人件費（コスト）の削減につながる

□業務効率化の合言葉**「裏の効率・表の非効率」**

□業務効率化のチェックポイント

（１）人探し・モノ探し
（２）時間帯のムラ（ムダ）
（３）情報共有

□会議のポイント

（１）よい会議の条件は**「納得感」「手短に」「次の行動につながる」**
（２）会議の流れの**「型」**をつくる
（３）**「適正人数」**と**「三種の神器」**で生産的な会議に
（４）**発散**と**収束**を使い分ける
（５）メンバーの意見に**客観的根拠**があるのか判断する

介護サービス経営カレッジ　第4回管理者養成コース

宿題について

宿題の内容

今回は、「介護人材のマネジメント」についてお話させていただきました。
講義の中でご紹介した取り組みを、ぜひ、現場で実践していただきたいと思います。 以下、宿題の内容です。

STEP1　「会議」について、皆さんが今できていることと、出来ていないことを確認してみてください。
STEP2　その結果、**どのような具体的取り組みが必要なのか？**
STEP3　考えた内容をもとに、**具体的な行動にうつし、その結果として、施設にどのような変化をもたらしたかを教えてください。**

「 STEP1」については、本日お伝えした、「会議の手法」を参考に、日頃の会議について
振り返ってみてください。

「 STEP2」では、今、できていないこと（課題）を抽出し、それを改善するためには、具体的にどのような取り組みに落とし込めばよいのか、考えてみてください。

そして、最も重要なのは、それを実践に移すこと（ STEP3）です。
その取り組みの結果、施設の業務にどのような影響を与えたか、次回、発表していただきたいと思います。

宿題の提出方法

会員専用サイトよりアップロードをお願いします。

1 振り返り提出のお願い

- 本日の**振り返り**を会員サイトよりアップロードしてください
- 箇条書きでも、どのような形式でもOK！
- 振り返りは**７２時間以内**にお願いします

2 アンケート提出のお願い

- 会員サイトより**アンケート**のご記入をお願いします！

3 次回講義５日前までに

- 宿題のアップロードをお願いします

次回管理者養成コースは

火曜コース　**11/17** 13:00~17:00　提出期限 **11/12**

金曜コース　**11/20** 13:00~17:00　提出期限 **11/15**