

去る5月16日、介護事業に携わる方々を対象とした、「介護事業経営支援セミナー」を開催いたしました。

平成23年度 上期

# HGC 介護事業 経営支援セミナー

日時／5月16日(月) 13:30～16:30

会場／高岡エクール 201号室  
(高岡市問屋町65番地)



## 講演1



### 介護現場を活性化する 人材育成の法則

◎講師 糠谷 和弘 ヌカヤ カズヒロ  
株式会社 船井総合研究所 糠谷チーム チーフコンサルタント  
デイサービス、グループホーム、特別養護老人ホーム、有料老人ホーム、シニア住宅など、高齢者施設全般にわたって、開設から活性化、評価制度の導入などを総合的に手がけている。年間に最低250日は、介護事業者を経営指導する傍ら、年に50本以上の講演をこなし精神的に法人を支援。

## 講演2



### 介護業界の労使トラブルに見る 傾向と対策

◎講師 三井 敏彦 ミツイトシヒコ  
社会保険労務士 山田事務所 所長  
解雇、うつ病や残業代など、急増している労使トラブルの解決に多くの実績を持つとともに、労使トラブルを未然に防ぐための「業績アップ型就業規則」作成を多く手掛けている。また、顧問先企業約100社の人事労務相談・助言の傍ら年間20本以上の講演を行っている。

## 講演 1 介護現場を活性化する人材育成の法則

◎講師 糠谷 和弘(株式会社 船井総合研究所)

ここ数年、介護施設が急増しています。理由は2つあります。2009年の制度改正で、報酬がプラス改定されたこと、数少ない成長市場である介護マーケットに、異業種から次々に参入していることです。そのような環境下にも関わらず、少子化などの理由により、介護人材は増えていません。となると、私たちは、採用や人材育成の考え方を大きく転換する必要があります。

### 「優秀な人材」を採用するのではなく「平凡な人材」を「非凡な人財」に育成する

これが全ての答えです。今までは、ポテンシャルの高い人材（優秀な人材）を選抜して採用し、即戦力として活用するのが企業の基本戦略でした。しかし、そうした人材だけでは、必要なスタッフ数を確保できなくなります。また、人材を確保できなければ、法人の成長にもブレーキがかかります。必然的に「優秀」とは言えないスタッフを採用し、「人財（法人の財産）」として教育していくことが求められてきます。つまり 「教育力」がある施設だけが、勝ち残ることのできる未来が、すぐそこまで近づいているのです。

## 1. 人材が育たない理由は「職人的（属人的）育成方法」にある

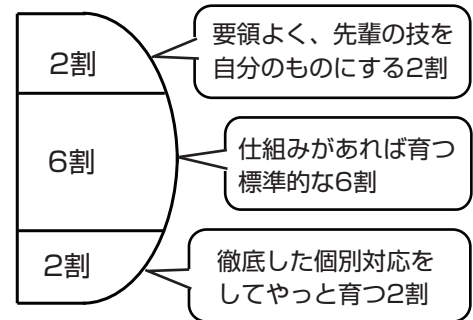
介護の仕事は、設備や機器で置き換えることができない“人的サービス”がメインです。その技術はとて奥が深く、一朝一夕で身につけられるものではありません。“職人”と言ってもよいかもしれません。だからと言って“職人的な育成方法”をとるのは、必ずしもオススメできません。

職人的育成方法とは、簡単に言うと「先輩の背中を見て学べ」という姿勢（やり方）です。体系立った教育プログラムではありませんから“教えられる側”の意識の高さに左右される方法とも言えます。うまくいけば、とても技術力の高いプロフェッショナルを育成することができますが、問題は、人によって成長スピードにばらつきがでる上、一握りの人しか育たないというところです。

講演 1 介護現場を活性化する人材育成の法則

右の図をご覧ください。「2-6-2の法則」といわれるものです。組織の中で、上位2割は「仕組みがなくても勝手に育つ人材」です。一般的に「優秀」と言われるのは、ここに分類される人たちです。真ん中の6割は「仕組みさえあれば育つ人材」、下位2割は「徹底して個別対応（マンツーマン教育）」をしなくては育たない「お荷物」とも言える人材です。このうち、職人的教育方法で育つのは、上位2割のみと言えます。チームワークによってサービスを提供する介護施設において、一握りの人しか育てられない方法は、適しているとは言えません。しっかりと仕組み（プログラム）を構築し、ボリュームゾーンである“6割”が育つ環境を整備しなくてはならないのです。

【2-6-2の法則】



2. 即時育成の4ステップ

入職したてのスタッフを教育する際、右の4ステップを意識して整備すれば、最短期間で教育をすることが可能となります。

4つのステップ	プログラム例
STEP 1 意識を植え付ける	・経営トップによる理念教育
STEP 2 正しい方法を“アタマ”で覚える	・座学研修・ビデオ研修
STEP 3 正しい方法を“カラダ”で覚える	・OJT（現場研修）
STEP 4 次のステージ（目標）を目指す	・1年後の理想像（技術レベル、知識レベル）を明示し、目指す仕組みを制度化 例：キャリアパス制度

このうち、重要なのは「STEP 2 正しい方法を“アタマ”で覚える」段階です。

多くの法人では、4月にまとめて入職する職員への座学研修はしっかりやっているのですが、期中に人員補充の為に入職する職員は、採用即現場教育としていると思います。1人、2人と入職する職員のために、わざわざ講師をたてて研修などしてられない事情はよくわかります。

しかし、ここが問題です。現場で働く前に、ある程度、やり方を“知識”としてインプットしておかないと、現場で教えられることが十分に理解できず、結果として成長が遅れてしまう職員が多いのです。

例えば、自動車教習を思い出してください。いきなり路上に出て「アクセルをゆっくり踏んで」「ブレーキはジワジワと」「あの標識があったら、一旦停止して」と教えられても、なかなか習得はできないでしょう。事前に、運転方法や標識の知識、危険なポイントなどを頭に入れているから、どんな人でも1ヶ月も教習を受ければ、運転ができるようになるのではないのでしょうか。

現場の事情はよくわかりますが、例えば、4月に行われる研修をビデオ撮影して、それを新人には必ず見ってもらう等、現場研修に入る前のプログラム（座学研修）をしっかりと整備することが（大規模法人に限らず）不可欠です。

※セミナーでは、OJTの方法なども、詳しくお伝えしました。

3. 評価制度とキャリアパス制度

評価制度やキャリアパス制度を導入して、失敗する法人が後をたちません。一番の理由は、こうした制度が「職員に値段をつける制度（賞与、給与を決めるためだけの制度）」となってしまうという視点が抜け落ちているからです。

逆に、導入して成功している法人では、職員の評価を、個々の目標設定に結びつけ「教育の道具」にできています。

講演 1 介護現場を活性化する人材育成の法則

失敗例のうち、最も多く見られるのが、評価基準があいまいになってしまっているケースです。下記の評価シート例をご覧ください。これでは、何をすれば何点の評価になるのかがまったくわかりません。評価結果が、評価者の価値観にゆだねられている、非常に納得度が低い制度です。また、評価の理由があいまいであるため、今後、何をがんばれば評価が上がるのかが一切明示されていません。これなら“やらない方がまし”と言っても過言ではありません。

【評価シートの失敗例】

評価項目	評価内容	配点	自己評価	一次評価
積極性	・会議などで積極的に発言している。 ・法人の目標を理解し、それを推進すべく、現場で先頭に立ってがんばっている。	5		

一方、下記のような評価シートであれば、評価の基準が具体的ですから、仮に「2」の評価があった場合、次年度は「3」の評価を受けるために、何をすればよいか明確になります。これが「育成」に効果のある制度です。

【評価制度の成功例】

	悪の限界	標準的職員	理想的職員
テーマ	最低点(1点)	標準(2点)	理想(3点)
挨拶	誰にでも気持ちの良い挨拶ができる。	全ての人に対して、先手で挨拶をしている。	全ての人に対して、笑顔で、名前をつけて挨拶ができる。「〇〇さん、おはようございます。」

このように、評価制度、キャリアパス制度もうまく活用しながら「平凡な人材を、非凡な人財に育成」できる法人を目指していただきたいと思います。

講演 2 介護業界の労使トラブルに見る傾向と対策

◎講師 三井 敏彦(社会保険労務士 山田事務所)

1. 最近の労使トラブル

地域や業種を問わず、全国的に労使トラブルが増加しています。デイサービスやグループホームなど、介護業界の労使トラブル相談が、私のところへ多く寄せられています。

全国の労働局や労働基準監督署などへの、労働相談件数は平成21年度、114万件という恐ろしい数字です。そのうち富山県では、1万件を超えています。

労使トラブルのうち4分の1は、退職に関してです。職員は、退職後は会社に籍がありませんので、在職中は言い難かったことでも、堂々と主張してきます。

2. 解雇トラブルから会社を守るために

施設利用者さんを、転倒させてしまった。送迎中に車をぶつけてしまった。こういった問題を起こす職員は、決まって同じ職員です。あってはなりませんが、このような場合、皆さんはどうされますか？すぐ解雇しますか？

私が最も恐れているのが、解雇トラブルです。解雇した問題職員から、会社が訴えられることです。労働局、労働審判、裁判など様々なケースがあります。

実は、不当解雇として会社が訴えられた結果、会社が負けてしまうケースが多くあるのです。なぜだと思いますか？その事案のほとんどは、私から見ると、会社として解雇せざるを得ない職員でした。その職員を何度改善、教育をしても効果があがらなかったゆえ、解雇したのです。しかし、不当解雇と扱われてしまうのです。

理由は、解雇について会社が「準備不足」だったからです。解雇は、本人に通告すればいいのではありません。企業防衛の観点から言えば、訴えられないように、また、訴えられても対抗できるように、会社は解雇の準備が必要なのです。

つまり、「書面証拠」です。職員に問題行動がある毎に、懲戒処分をし始末書を書かせる。度重なるようであれば、次第に懲戒処分を重くする。次回は解雇することを通告し、書面に残す。言った言わないの争いでは、会社が不利なのです。

### 3. 未払い残業代請求が急増中！

これは、以前はサービス残業と言われていたものです。最近、この未払い残業代問題が、急増しています。

そもそも残業時間というのは、何でしょうか？「所属長からの残業命令があり、終業時刻後も施設に残り、仕事をしていた時間」というのが、一般的な解釈かと思います。しかし、現在の法解釈はそうではありません。平成 13 年の通達で、施設にいた時間＝労働時間と認定される傾向が高まりました。

また、ご承知の通り介護業界は、特に労働法令の遵守が重要です。行政監査でも、労働法令に関する項目が多くなりました。また、昨年の社会保障審議会介護保険部会で、このような意見が出ています。

「労働基準法違反の事業所比率は、全産業平均は 68.5%に対し、社会福祉は 77.5%と高い。よって違反事業所については、介護保険指定の拒否、取消ができるように検討すべき」

介護業界は、ますます労働法令の遵守が重要になっていきます。



### 4. やはり就業規則が大切

皆さんは、なぜ就業規則を作成されていますか？

- 労働基準法で決まっているから
- 労働基準監督署が怖いから
- 行政の監査が怖いから

いずれも正解です。それでは、何のために作成していますか？労働基準監督署のためですか？監査のためですか？違いますね。自社がよりよくなるために、作成しているはずですよ。

そうであれば、2つご提案したいと思います。

#### ①「就業規則に、自社の理念を盛り込む」

つまり、理念を職員のルールに落とし込んだものが、就業規則という位置づけです。

#### ②「服務規律に、職員にして欲しいことを盛り込む」

よくあるのが、〇〇してはなりません、〇〇しないこと、という規定です。ダメなことばかり書いてある服務規律です。私はそれだけではなく、職員にして欲しいことも書くべきだと思います。もちろん自社の理念に沿った服務規律です。

(例)：施設利用者の方の安全、明朗な対応、もてなし等、施設利用者の方を第一に心掛け、実行すること

よりよい介護サービスの提供、よりよい職場、よりよい会社になるために、就業規則を上手に活用して頂きたいと思います。