

社会福祉法人施設マネジメントの現状と課題 —魅力ある職場環境づくり&経営—

社会福祉法人 真寿会
介護老人福祉施設真寿園
常務理事・総合施設長 荻野光彦

働き手 その世の中の状況を垣間見る

直前の介護の仕事をやめた理由 (複数回答)

法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため	26.8%
職場の人間関係に問題があったため	24.6%
他に良い仕事・職場があったため	21.2%
収入が少なかったため	20.4%
自分の将来の見込みが立たなかったため	19.6%

平成23年度介護労働実態調査結果について (財)介護労働安定センター

所定内賃金

	月給の者		日給の者		時給給の者	
	人数 （千人別）	平均 賃金 （円）	人数 （千人別）	平均 賃金 （円）	人数 （千人別）	平均 賃金 （円）
全体	33,111	216,088	1,564	8,321	22,530	1,086
特別介護員	1,772	188,878	139	8,313	7,939	1,238
サービス提供責任者	2,270	224,731	62	7,663	188	1,127
介護職員	17,675	195,241	1,022	7,648	10,600	899
看護職員	3,830	284,398	141	16,184	2,489	1,380
介護支援専門員	2,359	284,427	48	8,563	215	1,237
介護福祉士または支援福祉士	2,942	237,234	31	7,346	324	960

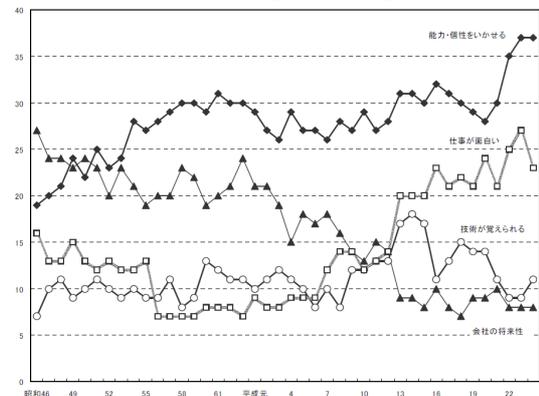
(注) 他の職種は省略。

就職活動の情報源



就職先を選択するにあたって利用した情報源は、従来どおり会社説明会も大切であるが、特にインターネット情報の重要さが高くなっている。

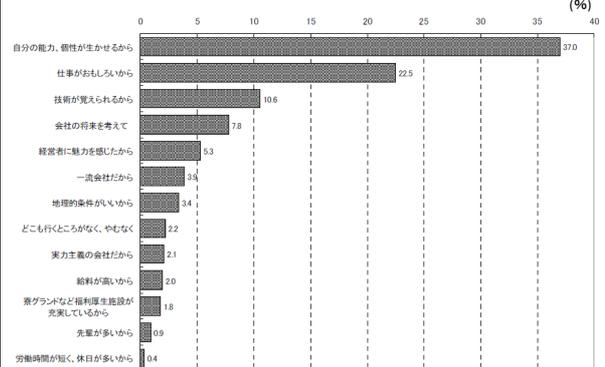
職場の選択理由(経年変化)



就労意識のランキング

順位	内容	(%)
1位	社会や人から感謝される仕事がしたい	97.0
2位	仕事を通じて人間関係を広げていきたい	96.9
3位	どこでも通用する専門技術を身につけたい	91.7
4位	高い役職につくために、少々の苦勞はしても頑張る	87.7
5位	終身雇用ではないので、会社に甘える生活はできない	85.1
6位	仕事を生きがいとしたい	83.3
7位	仕事をしていくうえで人間関係に不安を感じる	63.3
8位	面白い仕事であれば、収入が少なくても構わない	55.9
9位	いずれリストラされるのではないかと不安だ	37.6
10位	職場の上司、同僚が残業でも自分の仕事が終われば帰る	30.3

就職先の企業を選ぶ基準



平成22年度新入社員「働くことの意識」調査結果

公益財団法人日本生産性本部

①就職先の企業を選ぶ基準

- 1 自分の能力、個性が活かせるから・・・34.8%
- 2 仕事がおもしろいから・・・24.8%
- 3 技術が覚えられるから・・・9.0%

個人の能力、技能ないし興味に関連する項目が上位を占めた。調査開始当初（昭和46年～48年）1位だった「会社の将来性」は8.3%にまで減少した。上位4位までを見ると、「自分の能力や個性が活かせるから」と「仕事がおもしろいから」が増加した。

②仕事中心か生活中心かでは、「仕事と生活の両立」という回答が大多数(82.8%)を占め、「仕事中心」(9.2%)、「生活中心」(7.9%)、という回答を大きく上回った。

③「デートか残業か」では「残業」(85.6%)が「デート」(14.2%)と、プライベートな生活よりも仕事を優先する傾向が伺える。男女別に見ると、「仕事」という回答は男性82.4%に対して、女性89.8%と女性のほうが上回っている。

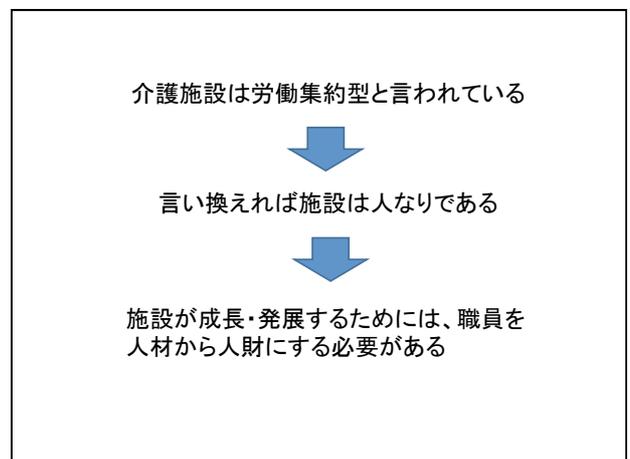
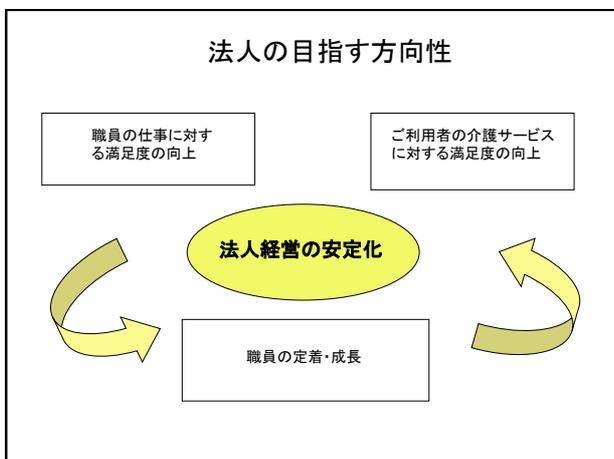
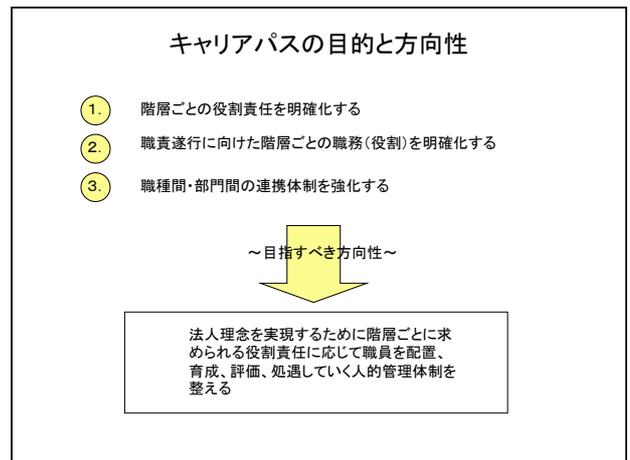
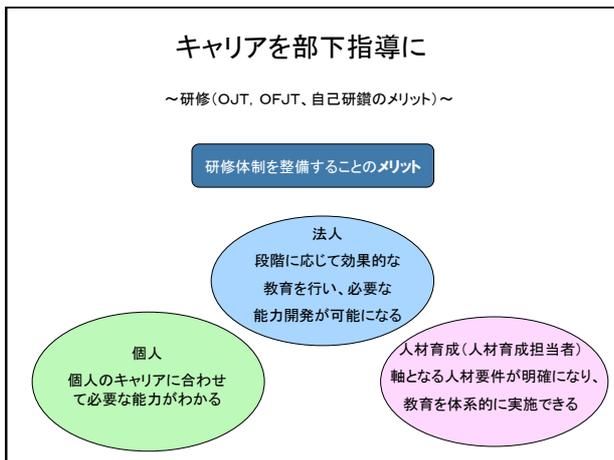
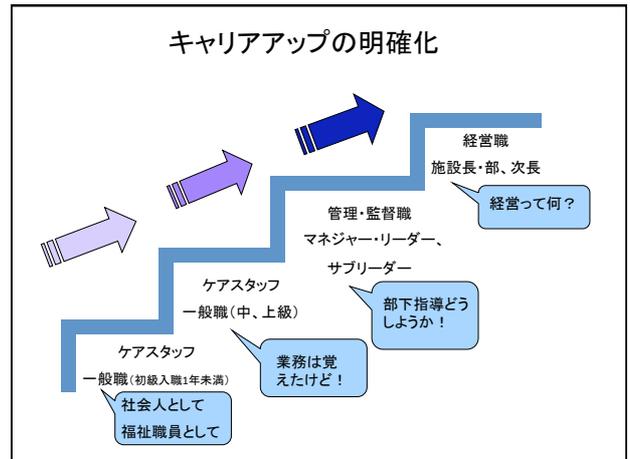
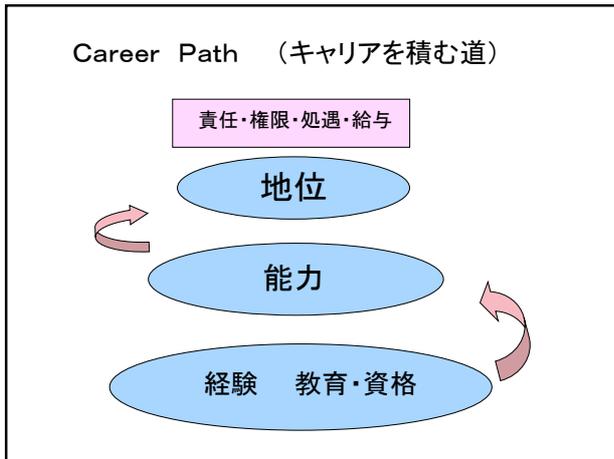
入職前後の不安の上位項目

不安内容

- ①職場内の人間関係の不安
- ②どう育ててくれるかの不安

が上位を占める。

処遇改善交付金にともなうキャリア・パスについて



適正評価と育成について

仕事の3大能力

①知識 (Knowledge)

②技能 (Skill)

③態度 (Mind)

東洋学園大学 近藤昭一教授「最高のスタッフの育て方」より抜粋

項目	自己	評価	項目	自己	評価
1 個人の食事形態が理解できているか			1 個人の入浴方法が把握できている		
2 個人の食器が把握できているか			2 要請・清潔の確保ができる		
3 姿勢保持しているか					
4 利用者への食事の意志					
5 トリップでの食事介助					
6 食事量の把握ができる					
7 個人の排泄物の処理					
8 名前を呼び確認・見守り					
9 食事と薬を別けて介助					

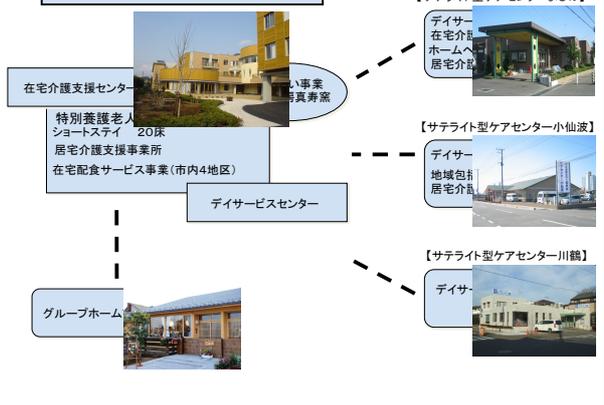
氏名	年	月	日	氏名	年	月	日
チェック時期	1.入職1ヶ月	2.入職2ヶ月	3.入職3ヶ月				
評価項目							
1 挨拶がきちんとして							
2 健康管理をきちんとしている							
3 プランニングができる							
4 相関に不快感を与えないような身だしなみを心がけている							
5 声かけのケアができる							
6 どのような状況にも丁寧な言葉遣いをする							
7 声かけの注意・指導を徹底に受け止めている							
8 声かけの注意・指導を徹底に受け止めている							
9 声かけの注意・指導を徹底に受け止めている							
10 プランニングを現場に活かしている							
11 指導(教員)の指導を必ず以上の行動が**で心掛けている							
12 プランニングを現場に活かしている							
13 プランニングを現場に活かしている							
14 プランニングを現場に活かしている							

介護現場での人事評価表例 研修企画に反映させる

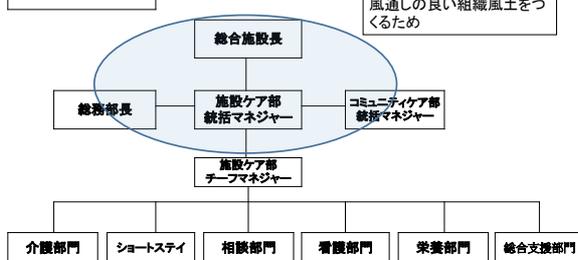
当施設での職場環境づくりの考え方と取組み

—アダルトな組織に向かって—

社会福祉法人真寿会の組織



真寿寿施設内組織図



これまでの当ホームの課題は？

- 1)現場の話合いで決めたことが、なかなか通らない。
- 2)どちらかと言えばセクショナリズムが強い。
- 3)比較的プライベートでは意見が出るが、オフィシャルの場で意見が出ない。⇒愚痴の世界・実行性がない。
- 4)支持待ち体制。⇒言われた事をやればよい。
- 5)コミュニケーション不足による硬化化した運営

職場は良くならない・ジレンマ

組織(職員)が元気になるための方針出し

- 利用者が幸せになるためには、職員が幸せでなければならぬ。
- 主観的に流されずに、物事を客観的に捉え現場にフィードバックし評価共有する。
- 部長以上は職員の意見を吸い上げ実現してあげる役割を担う。
- 全てにおいての姿勢は、出来ないことを考えるのではなく、出来ることを提案し先ず実行する。
- 一つの課題は、法人全体の課題であり、困った時こそお互いに協力することが本当のチームである。

人財育成及び課題解決・目標達成のため



人財育成の専任職を位置づける
年間研修費 年間総収入の1.0%を予算化

外部講師による年間を通じた 職場内研修の開催

- コミュニケーション研修(対象全体)
- アサーション・トレーニング研修(対象全体)
- コーチング研修(リーダー以上役職)

3つのタイプの自己表現

- 攻撃的 aggressive
- 非主張的 non-assertive
- アサーティブ assertive

アサーションを学ぼう！

自分も相手も大切にしたい自己表現

アサーション assertion とは英語で「主張」という意味なのですが、いわゆる私の強い自己主張をするという意味ではなく、自分の気持ちや考えをきちんと伝えること、という意味です。

さわやかな自己表現



ストロークとは

人と人との触れあいのことを言う
日常の挨拶⇒軽いストローク
自分或いは他人努力、功績を認める働きかけ⇒重いストローク

職場の中で、どのようなストロークが行われているか。又はストロークが多いか少ないか。でその職場の活性度の高い低いが決まる。

ストロークの特徴

- 発信しなければストロークにならない
- 与えれば与えるほど、受け手は返したくなる
- 相手の状況や、自分のストロークの出し方によって効果は異なる
- ストロークが極端に得られないと、マイナスストロークを求めるようになる
- ボディランゲージは言葉以上に相手にストロークを与える道具となる

私たちの問題や悩みは、



その原因となった出来事によって引き起こされると考えがちですが、

実は、それをどのように受けとめたかという考え方の影響で、結果が生まれている。

人のやる気というものは



- ①内なる自分の中の欲求から引き起こされる。

内的動機づけ

- ②命令・指示、競争や賞罰など、外部の刺激によって引き起こされる。

外的動機づけ

動機付けが出来ていない場合



マネジメントとして管理・統制し物事を進められない

**動機づけは
重要・大切**

目標も無い、上司を信用しない組織になり、バラバラになってしまう



そうなる!

●愚痴●批判●ネガティブ●組織は崩壊する

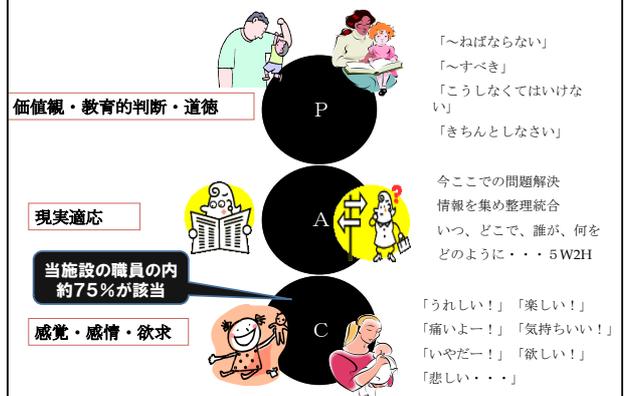
Q. スタッフ(チーム)が目標を達成するためには

- ①組織や個人の目標を上司がきちんと指示することが大切である。
- ②組織や個人の目標を互いに納得した上で合意することが大切である。



OK OK のスタンスで!
I am OK.
You are OK.

交流分析でチェックしてみると



まずは自己分析による自身(組織)を知る
自施設はどうか？

この業界の傾向としてチャイルド・タイプが多いことを認識せよ。

対応策

楽しいことは生き活きと行動する。

一方で自立プログラムを導入していく。

上司について考えます。

①あなたが今まで、イキイキと自分の力を発揮できたのは、どんな上司の下でしたか？

②あなたが今までやる気を出せず、力を発揮できなかったのは、どんな上司の下でしたか？



③あなたが上司になった今、部下に対してどのようなかわり方をしたいですか？

元気度アップの組織を目指して
ー真寿会の実践を通してー

組織（スタッフ）を育む要因

組織（スタッフ）はミーティングを通して育つ
〔セクショナリズムを打破しチーム力を高める〕

組織（スタッフ）は課題解決を通して育つ
〔課題達成の喜びを得る〕

組織（スタッフ）は楽しみ・豊かさを通して育つ
〔即効性が期待できる〕

ワークショップの実績

テーマは？

- ターミナルケアについて自分たちの言葉で考えよう！
- より良い職場環境づくり
～気持ちよく仕事をしていくために～
- 地域交流のあり方について
～パブリックスペース活用を進めるために～
- その他

ファシリテーターは施設長

クリエイティブ・ミーティングの活用

全職員を対象にハード面ソフト面からの
創造的・独創的・改善的な提案事項を理
事長及び施設長が自由な雰囲気の中で
傾聴し基本的にも実現を図る場である。

例えそれがたった一人の利用者のためであ
っても、それによって得られるものは皆
の幸せへと繋がる。

ミーティングの種類

- ・事業報告会(四半期毎)
- ・部長ミーティング
- ・リーダーミーティング
- ・5部門リーダーミーティング
- ・フロアリーダーミーティング
- ・クリエイティブミーティング

報告・連絡・相談・共有・決定・評価
会議録は翌日には周知のため配布

活カある職員組織活動(自立・主体・創造性)

各種委員会活動(開催頻度月1回~2回)

- ①セーフティケア
- ②意見反映
- ③衛生
- ④拘束
- ⑤学習
- ⑥広報
- ⑦ボランティア

各プロジェクト活動

- ①緊急短期入所ネットワーク作業部会
- ②情報公表対応プロジェクト⇒第三者評価対応へ
- ③人材育成・採用プロジェクト
- 施設内認知症ケアスペシャリスト養成研修の企画実施
- 求人のための学校訪問の実施(リーダーが率先して)
- 求人PR用DVDの作成(職員のHandmade)
- 海外研修のオリジナル企画・参加

ワークショップ活動(開催頻度年2回)

研究会・学会での積極的事例研究発表参加

組織(職員)が元気になるための方針出し

- 利用者が幸せになるためには、職員が幸せでなければならぬ。
- 主観的に流されずに、物事を客観的に捉え現場にフィードバックし評価共有する。
- 部長以上は職員の意見を吸い上げ実現してあげる役割を担う。
- 全てにおいての姿勢は、出来ないことを考えるのではなく、出来ることを提案し先ず実行する。
- 一つの課題は、法人全体の課題であり、困った時こそお互いに協力することが本当のチームである。

チャットタイムの実施 (気さくなおしゃべりタイム)

ユニットリーダーとスタッフの距離が縮まる
風通しが良くなる
リーダーとして幸せな気分になれる

自施設の職員に伝えていること
そこで
皆さんにも伝えたいこと

モチベーション及び質の高い組織づくりには
中間管理職(リーダー)を育むことが欠かせない

リーダーシップとは何か？

- 「一定の目標を達成するために、個人あるいはチームをその方向に行動づけるための影響力の行使」である。

リーダーシップは、上司が部下に発揮する場合に限らず、同僚どうしや部下から上司に対しても発揮される行動のパターンであると理解

仕事とは何か？

- 自分が習得した知識や技術、感性を職場や社会に活用貢献すること

- 人のために役立つこと
- 自らの達成感

- 与えられた仕事にひたすら励むこと

つまり

- 自分が選んだ仕事にひたすら励むこと（エンターテナー）

私のひとり言

ケア現場で良くできる職員がいたとする。この職員に「我が施設の個別ケアを軌道に乗せてもらおう」と、リーダーに抜擢することもあると思います。できる職員なら、必ず確実に成し遂げるだろうと思っていた。しかし、予想に反して、そのリーダー職員はこれまでのパフォーマンスを上げてくれない。そんなことがあります。そもそも、リーダーとは引っ張っていく人ですから、自分がやりたいこと、進みたい方向を持っている人でなければなりません。個別ケア実現は、まずは組織・チームとしての想い、そして個人の想いをエネルギーにして、推進していくのです。そもそも自分がやりたくないリーダー職にさせること、なることはリーダーという定義から考えて、おかしい話なのですが……

リーダーとは？

辞書を引くと：案内人 指導者 主導者
統率者 主将

リーダーシップとは？

定義：一定の目標を達成するために、個人あるいは集団があるべき方向に向かわせるための影響力の行使。

リーダーシップに必要な要件

- ①**責任感**：相手方から信頼性を得ることができるだけの責任感を有すること
- ②**自信**：同じ事を話すのでも、自信を持って話されると頼りなげに話されるのでは、ずいぶん受け取り方が違うものです。どのような状況においてもストレスに耐える力がリーダーには必要なのです。
- ③**決断性**：いつまでも、くよくよ悩み続けて、決断がなかなか下せないようだとリーダーとして失格です。決断は早合点とは違います。状況を素早く分析して合理的態度を持って、部下に方向性を示す能力が求められます。
- ④**活動性**：優れたリーダーはエネルギーである。

私の考え……

リーダーとはやりたいことがあるひと。クリエイティビティを発揮できるひと。リーダーとは、人をリードする役割を担える人です。リーダーが育つ条件として大事なのは、場を与えられることです。自分が自由に活躍できるフィールドを持つこと。そのフィールドでは、ある程度の自由裁量があること。こういう事がベースの条件です。

2010年度
サブリーダー育成プログラム

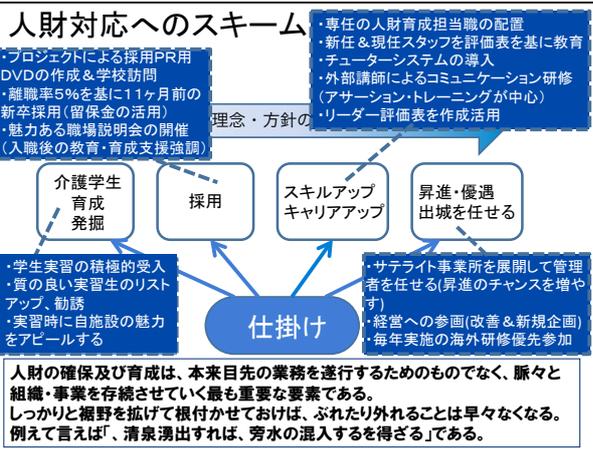


メンバー：望月孝紀・中川勝成・伊藤秀一・桑原五樹・高山大輔・和才智江・黒川靖子

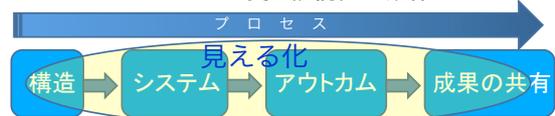
- 目的：①自律性を養う
②自らリーダーシップの力を身につける
- 期間：面接 10月 9日(木)1人約40分～50分
研修① 9月16日(木)9:00～17:00
研修② 10月 7日(木)9:00～17:00
研修③ 11月11日(木)9:00～17:00
研修④ 12月 9日(木)9:00～17:00
研修⑤ 1月13日(木)9:00～17:00
面接 1月20日(木)1人約40分～50分

ファシリテーター：田中千恵子(外部講師)

強い組織のための環境づくりの試み



強い組織の風土をつくる
—サービスの質と継続性の確保—



課題解決の能力を高める→①チャイルドからアダルトな組織へ ②適正・効率・速さの経営体質づくりetc
人財育成に影響を及ぼす→①モチベーションアップ ②定着率アップetc

- 見える化への真寿園での取組み
- ①各種委員会/プロジェクトの活用/ワークショップの活用
 - ②ミーティング等を活用して事業活動の共有化・透明化を図る
 - ③主観的課題解決から客観的課題解決へのルール化(データ化)
 - ④ユニット・リーダー養成実習施設選定評価基準など積極活用を行う
 - ⑤リーダー育成と人・物・金・情報の現場委譲
 - ⑥倫理の醸成⇒コンプライアンス・アカンタビリティ・インフォームドコンセント・フィロソフィーの浸透

理念を大切に作る職場づくり
理念を浸透させるための取り組み

真寿園での考え方

経営理念とは
経営に対する熱き想い、何のために経営するのか(存在価値)を示し明文化すること。

理念が「ある」だけではダメである。
理念が「確立」していなければならない。

をモットーに理念浸透に取り組む

理念を浸透させるために考慮すべき 5つのPOINT

- Point1 スタッフが理念を知っているか？
(誰かに言えるか？)
- Point2 理念を理解しているか？
(新入職者にわかり易く説明できるか？)
- Point3 理念に共感しているか？
- Point4 理念に基づいた行動ができているか？
- Point5 習慣化されているか？

Point1から Point5まで落とし込まれると理念の浸透度は高まっていくことになる

施設理念を浸透させるための取り組み

- 事業理念・コンセプトを記したパネルを職場毎に掲示する
- 職員が理念を復唱する機会(あいさつの会:毎週月曜午後15分程度)を設ける
- 理念の浸透を図るための研修会を行なう(OJT:新人研修及び現任者研修)
理解度についてアンケートにより確認
- スタート当初にワークショップを活用して理念を咀嚼する
- 理念を記した冊子等を職員に配布する
(マイチェック・シートになっている)
- 自主点検表によるユニット内の浸透確認を図る

理念を浸透させるということは、施設に集う全ての人達に、理念に沿った事業経営(サービス提供)を実施することを宣言することと同じである(共感と選択・納得の関係性)

理念と事業実態とが合致していないといけない



CSもESも得られない

魅力を辞書で調べてみると

み・する【魅する】

不思議な力で人の心をひきつける。

ちから【力】

1他の物を動かす働き。体力。2物事をするときに助けとなるもの。

みりよく【魅力】

人の心をひきつけて夢中にさせる力。

求職者は「自分が成長できる職場」を求めている

職場に求める内容は？

- ①自分の成長を実感できる場所
- ②温かな人間関係のある場所
- ③心理面での報酬が受けられる場所
- ④自分は大切にされているという実感が得られる場所

サービス管理(質)の要素

- ・顧客満足:CS (Customer Satisfaction)
- ・職員満足:ES (Employee Satisfaction)

施設で就労する職員の業務内容や職場環境、人間関係などに対する満足度のことをいいます。ESの高い施設は、施設としての一体感があり、施設としての共通理念が共有される傾向が強くなります。

魅力ある職場

職員の心をひきつけて夢中にさせる力

意識すること。意図的に仕掛けないと結果が得られないこと

自ら(組織)目標を持つと、人(チーム)は



- ① 未来を見つめながら、現在を生きることができる。
- ② 心地良いプレッシャーを感じ、ポジティブな言動を行う。

ON STAGE MIND

舞台上に上がる心⇒主役はあなたです

法人経営とサービスの質について



サービスの質と経営は常に噛み合う【両輪】関係

現場で求められている介護とは？
—現在・将来を見据えて—

- ① 重度化への対応
- ② 認知症への対応
- ③ 尊厳(その人らしさ)への配慮したケア
～風をよむ～
- ④ 客観視により組立てるケア

重度化への対応

介護予防的視点での取り組みが必要
(要介護4・5の方にも)

ターミナル・ケアへの対応

五感に配慮した対応

認知症への対応

入居前と入居後の生活(ハード&ソフト)の連続性
(リロケーション・ダメージの回避)

寄り添うケアの大切さ
(寄り添うためにその人を知ることの必要性)

チームケアの大切さ

尊厳(その人らしさ)に配慮したケア

・老人福祉法 ユニット型特別養護老人ホームの基本方針並びに設備及び運営に関する基準(基本方針)第33条への取り組み

・ハード&ソフト両面から波及する自立と自律の実現

・2015年及び2025年の高齢者介護を見据えた関わり
(まさに戦後生まれの多様な価値観を持った世代)

客観視(可視化)により組立てるケア —ロジカル・シンキングのできる環境づくり—

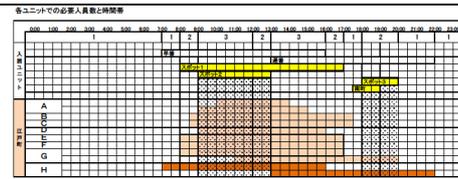
Structure→system→out comeから導き出すケア

(現場からの発信)

(客観的にみる視点が求められる)

(定量分析・定性分析が重要)

(データに語ってもらう)



24時間シート一覧表例

時間	CDさん	EFさん	GHさん	IJさん	KLさん
7:15	本人希望時起床				
7:30	朝食開始-終了		朝食開始		
7:45	口腔ケア・トイレ			朝食開始	朝食開始
8:00	臥床される				
8:15		8:20声掛け行い、起きる	朝食終了		朝食終了
8:30		椅子みられたら起床	口腔ケア・トイレ	朝食終了・点眼	口腔ケア・トイレ誘導
8:45		洗面・トイレ			食堂へ誘導
9:00	朝食開始(全介助)		昼寝時居室にて臥床	食堂にて新聞を読む	テーブル席にて過ごす

「社会福祉法人のあり方検討会」報告書(要旨)

社会福祉法人の特性

(1) 公益性

社会福祉法人として、「だれでも」「いつでも」「どこでも」必要なサービスが受けられることができるようにしなければならない。

(2) 非営利性

社会福祉法人の非営利性は、収支差額配当の禁止により財源が確保できることであり、この経営努力によって生みだされた財源をどのように使うかが重要である。地域社会への利益還元を主眼に、新たな事業への投入、非採算部門の継続、より高品質なサービス提供にその財源を充てることで「社会福祉法人は、地域のために、私たちのために、頑張っている」を実現することが求められている。

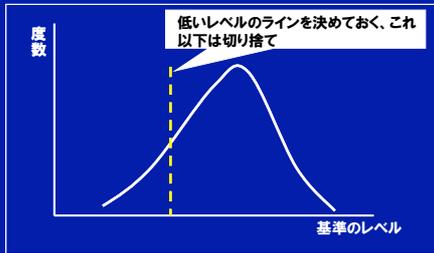
(3) 継続性

社会福祉法人の継続性については、その非営利性を土台として公益性の象徴として捉えることができる。多様な事業主体が参入と撤退を繰り返していく中で、利用者に安定した福祉サービス提供が行われるようにするために、事業主体の継続性が重要であることを知らしめるものである。

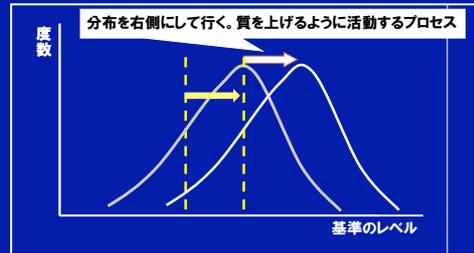
(4) 先駆的・開拓的事業展開

社会福祉法人が行ってきた先駆的・開拓的の事業は多種多様であるが、その根本的活動理念は地域ニーズに応じた事業展開を行うことが基本と言える。社会福祉法人の数は増え、ニュースソースとなっていない先駆的・開拓的の事業や活動はもつと多く存在することであろう。また、時代の移り変わりも早く、先駆的であったものが2~3年で一般化してしまうということも少なくない。今後はその活動を地道に続けると同時に広く社会に紹介・情報公開していき、もって事業の有効性の検証や制度的事業への検討が常に行われることを期待したい。

基準の保証(Standard Assurance)



基準の改善(Standard Improvement)



施設構造からみた経営適正化

- (1) スケール・メリットを考慮
 スケール①事業規模・定員規模
 スケール②ケアから得られたノウハウ・スキル
 を新たな事業展開に活かす
- (2) 非効率的構造の改善
- (3) 24時間軸での定量分析による配慮
- (4) 個別ケア・スキルを高めることでの効率性の確保
- (5) 創設当初(3年間位)はキャッシュ・フローが厳しい状況がありダイナミックなマネジメントがしにくい。言い換えればスタートがしっかり切れないと不安定になる。不安定になることで悪循環に陥る。又、留保資金を、どのような内容に投資するかが重要である。

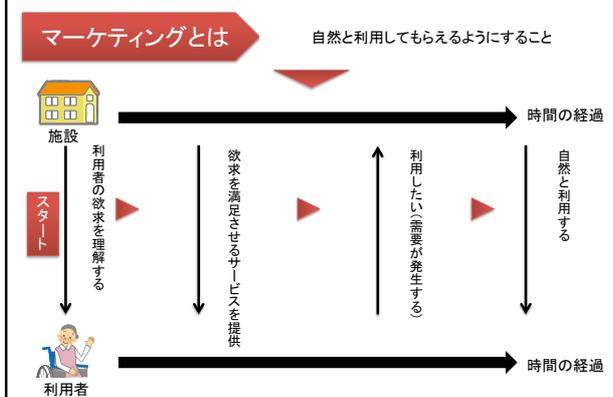
経営: 財源の面から再考してみる

$$\text{収入} = (\text{利用者数} \times \text{利用者単価}) \times \text{利用日数}$$

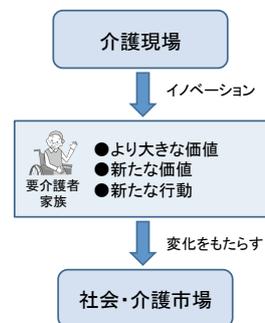
$$\text{利益} = \text{収入} - \text{変動費} - \text{固定費}$$

1. 日当単位を高める必要性→加算・重度対応
 - (1) 利用者一人当たりの単位数が下落すれば、利用者を増さないかぎり経営は悪化
 - (2) 日当単位(単価)をあげることは、付加価値を付けること
→時代の流れに乗る(加算を取る)
 - (3) 重度な利用者を受け入れる必要がある
 結果として自施設のサービスの幅を広げ、質を高めることになる(高い報酬を取るためだけでは逆に質を下げることになる)

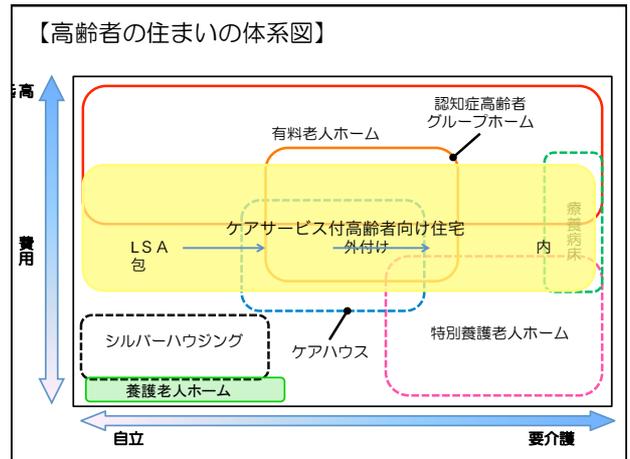
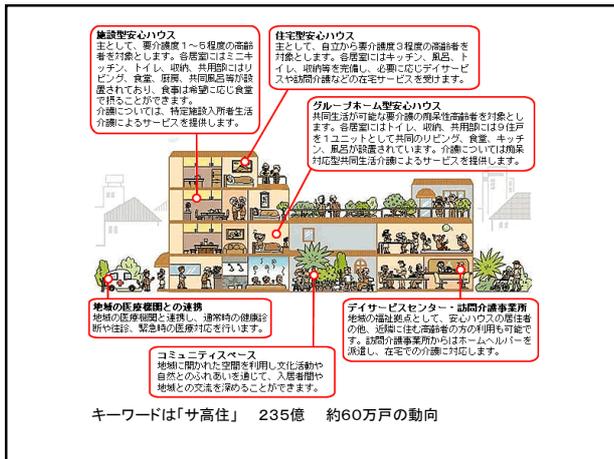
マーケティングとは



介護のイノベーション的視点



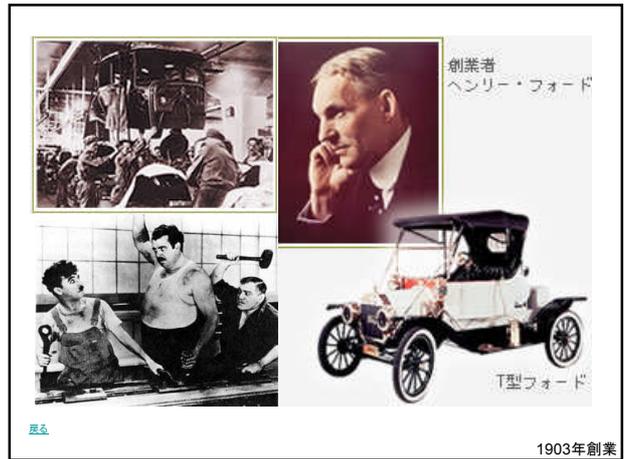
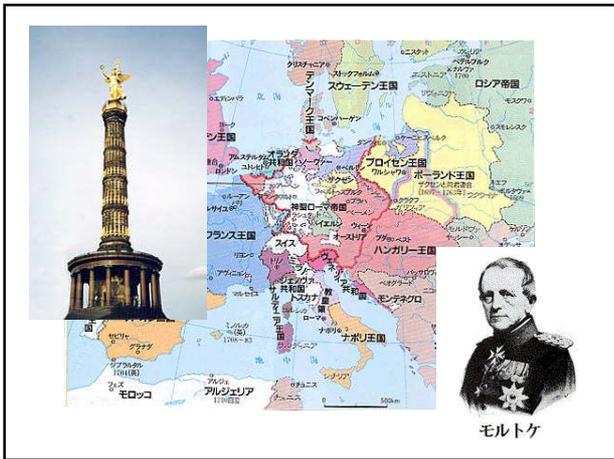
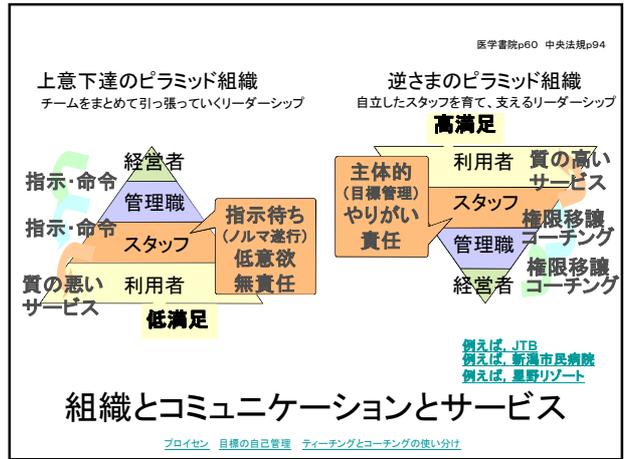
参考: ドラッカー エssenシャル版 マネジメント基本と原則に基づき作成



介護施設におけるコミュニケーションの現状と課題

スタッフ - 管理職間の問題を中心に

諏訪 茂樹
東京女子医科大学看護学部 人文社会科学系



現代の経営

目標管理の利点は、**自らの仕事を自ら管理すること**である。その結果、最善を尽くすための動機がもたらされる。高い視点と広い視野がもたらされる。

管理とは自らを方向づけることを意味する。しかし人を支配することも意味する。目標管理における目標とは、前者の意味での管理の基礎となるものである。

伊藤雅俊

マネジメントとは、事業に命を吹き込むダイナミックな存在である

1954邦p.187

現代の経営

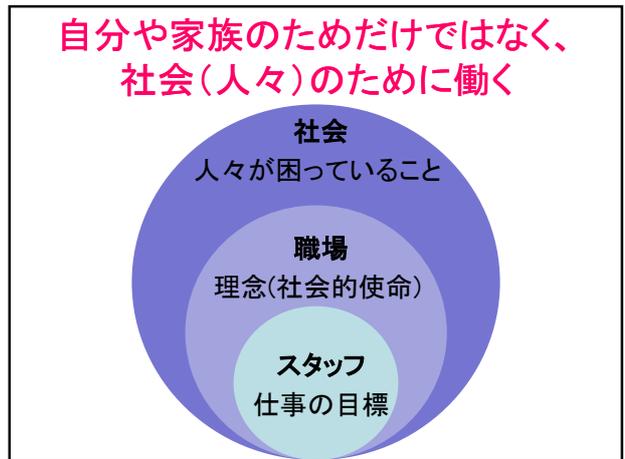
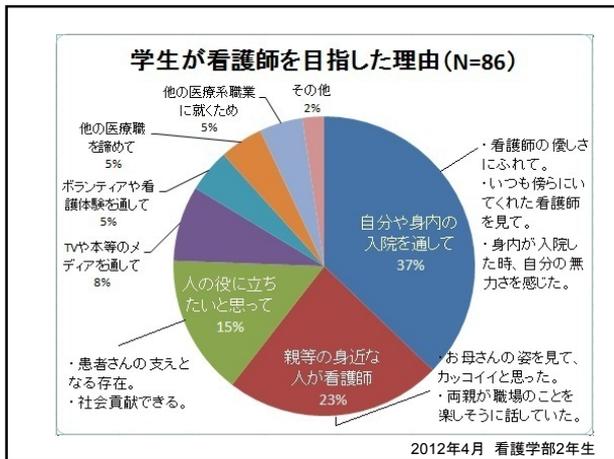
今日必要とされているのは、**一人ひとりの強みと責任を最大限に発揮させ、彼らのビジョンと行動に共通の方向性を与え、チームワークを発揮させるためのマネジメントの原理、すなわち一人ひとりの目標と全体の利益を調和させるマネジメントの原理**である。

これらのごことを可能にする唯一のものが、自己管理による目標管理である。

伊藤雅俊

マネジメントとは、事業に命を吹き込むダイナミックな存在である

1954邦p.187



私が初めて目標管理を提唱して以来、この言葉はスローガンとさえなった。目標管理を採用している組織は多い。しかし、真の自己管理を伴う目標管理を実現しているところは少ない。自己管理による目標管理は、スローガン、手法、方針に終わってはならない。原則としなければならない。

1974邦p.141

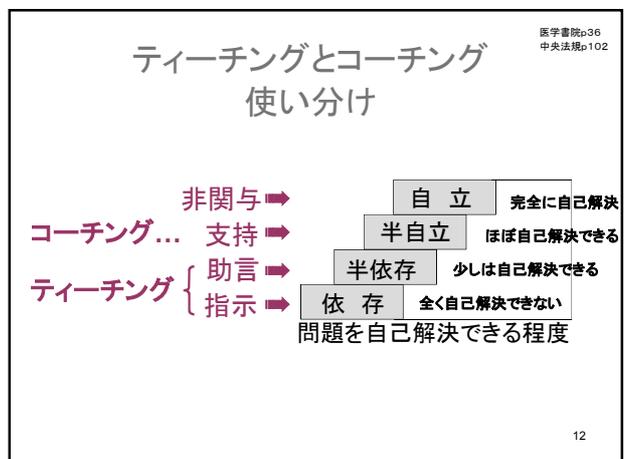
誰もまだ、働く者に対して「仲間のマネジャー諸君」とは呼びかけていない。しかし、それが目標である。今後も、マネジメントの権限と権力、意思決定と命令、所得の格差、上司と部下という現実が残る。しかし我々には誰も自らがマネジメントの一員とみなす組織を作り上げるとい課題がある。

1974邦p.77

目標管理 諏訪茂樹

ヤン・カールソン
邦訳 1990
ダイヤモンド社

カール・アルブレヒト
邦訳 1990
日本能率協会



問題を自己解決できる程度

自立	いつもやっている／自信がある／ 完全に自己解決できる／任せて欲しい
半自立	何度かやった／そこそこ自信がある／ ほぼ自己解決できる／認めて欲しい
半依存	やったことはある／まだ自信がない／ 少しは自己解決できる／助言して欲しい
依存	やったことがない／自信がない／ 全く自己解決できない／指示が欲しい

話し方とスタッフ満足

13

効果的な指示について学ぶ ブラインドウォーク



Q 指示を出すとき、心がけること

- ・ はっきりと大きな声で
- ・ 具体的かつ明確に
- ・ フィードバック
- ・ 沢山の指示を同時に与えない
- ・ 理由も告げる
- ・ 質問に応えながら
- ・ etc

効果的な助言について学ぶ 助言トレーニング



Q 助言するとき、心がけること

目隠しをした人と比べると、
作業した人の自立度は明らかに高い。

- ・ はじめから口出しせず、まずは見守る
- ・ 相手が困っているときのみ、助言する
- ・ 命令口調や決めつけた言い方は避け、「してはいかがですか？」という
- ・ 矢継ぎ早に助言しない
- ・ 理由も告げる
- ・ 助言を無視されても不機嫌にならない
- ・ etc

コーチングとは

ジョン・ウィットモアの嘆き

「残念なことに、従来通りの方法に
コーチンという名称をつけるケース
が出てきた」
「急ごしらえの不十分な訓練しか受
けていないコーチと称する人達が出
てきた」
(第3版序章 2002)

錯綜するコーチング		医学書院p61
業者に資格認定されたコーチ	資格セミナー業者 (「ロバリーベン」全般) (指導法の全般)	John Whitmore 質問をして答えを引き出し、自己決定や自己解決のサポート
		ほめる、叱る、傾聴、癒し、タイプ別接し方、心理テスト、NLP(神経言語プログラミング)、etc ※「独立・起業につながる資格」と宣伝
		占い、魔法、奇跡、成功、最強 etc

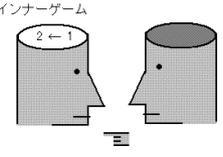
ニンジンとムチで
ロバ並みの扱いを受けた人は、
ロバ並みにしか働かない。



John Whitmore

オペラント条件付け

インナーゲームからコーチングへ



W. T. Gallwey (1977):
The Inner Game of Tennis

John Whitmore (1993):
Coaching for Performance

self1が指示・命令をして、本能的に成長しようとするself2を押さえつけている。Self1は口やかましい上司に似ている。

指示・命令をする代わりに質問をして考えさせることで、相手の意識と責任感を高め、本能的な能力を引き出そうとした。

児童心理64巻9号(2010) ソフトバンク P21,58,78

W. T. Gallwey (1977):
The Inner Game of Tennis

コーチングの系譜

スポーツ

はじめのコーチング

ビジネス

ヘルス&メディカル

John Whitmore (1993):
Coaching for Performance

Laura Whitworth et al (1998):
Coactive Coaching

Dennis C. Kinlaw (1989):
Coaching for Commitment

Ruth Hadikin (2003): Effective Coaching in Healthcare Practice

Effective Coaching in Healthcare

コーチングの流れ 1(困っている時)

- ①こんにちは。幾つかお尋ねします。
- ②体調はいかがですか？
ご家族はお元気ですか？
- ③ところで、最近、お困りのことは何ですか？
- ④どうしてそうなったと思われますか？
- ⑤どうすればよいと思われますか？
- ⑥分かりました。じゃ、そうしましょう。
また次回、経過をお聞かせ下さい。

コーチングの流れ 2(迷っている時)

- ①こんにちは。幾つかお尋ねします。
- ②どのようなご職業ですか？
どれぐらいお続けですか？
- ③ところで、最近、お困りのことは何ですか？
- ④一方にした場合、どうなりますか？
- ⑤他方にした場合、どうなりますか？
- ⑥結局、どうしますか？
- ⑦分かりました。じゃ、そうしましょう。
また次回、経過をお聞かせ下さい。

コーチングの流れ 3(ゴールを目指す)

- ①こんにちは。幾つかお尋ねします。
- ②寒くないですか？昨夜はよく眠れましたか？
- ③ところで、あなた目標(課題)は何ですか？
- ④どのように努力し、どれぐらい目標に近づきましたか？何が障害になっていますか？
- ⑤どうするのがよいと思われませんか？
- ⑥わかりました。じゃ、そうしましょう。
また次回、経過をお聞かせ下さい。



困っていることは何ですか(目標は何ですか)？

○困っている	△迷っている	(□)目標
どうしてそうなったと思いますか？	一方にした場合、どうなりますか？ ▼ 他方にした場合、どうなりますか？	どのように努力してきましたか？ ▼ どれぐらい目標に近づきましたか？ ▼ 何が障害になっていますか？

どうするのがよいと思えますか？

わかりました。じゃあ、そうしましょう。

また次回、経過を教えてください。 答えが引き出せない時

パラダイムの変化

20世紀	21世紀
これかあれか (二者択一) 「一貫性」 ex. 敬語 vs 普通語 指示 vs 非指示 (支持)	これとあれの 使い分け 「柔軟性」「しなやか」 ex. 敬語 & 普通語 指示 & 非指示 (支持)

スキルとはスウェーデン語を語源とし、その意味は「分ける」こと。
チームに踊らされて熱狂するのは素人。
相手や場面にに応じて使い分けてこそ、プロフェッショナルなスキルとなる。



諏訪茂樹 2002.5
医学書院



諏訪茂樹 2007.7
中央法規出版

モチベーションが高まる組織作り・人事管理（1）

事例に見る社員同士の良いところ
を評価する仕組み、人事考課の
ポイント

平成24年12月5日（水）
㈱田代コンサルティング 田代 英治

本日の話

- 社会福祉法人の人事労務問題
- 何のために人事考課を行うのか
- 理念の実現のための人事考課・人事制度とは
- 人事考課を上手く運用するには
- 社員同士のよいところを評価するしくみ

1. 社会福祉法人の人事労務問題

- ▶ 人材確保の問題
 - ▶ 離職率の高さ:平成23年度介護関係職種16.1%(全産業平均14.4%を上回る)
 - ▶ 介護労働者の不安・不満等(平成23年度介護労働実態調査):賃金の低さ、人手不足、社会的評価が低い、年休がとりにくい等々)
- ▶ 人材が定着しないと
 - ▶ 職員が入れ替わるたびにコストが加算される
 - ▶ 職員が頻繁に入れ替わっているとノウハウが蓄積されない
- ▶ 現場志向の職員が多く管理職などリーダーとなる人材が育ちにくい
- ▶ 役職などの責任の度合いと賃金などの処遇が見合っていない

1. 社会福祉法人の人事労務問題

○人事労務管理で注意するポイント

- 採用
 - 労働時間
 - 休暇・休業
 - 職場のルール
- モチベーションが高まる組織作り・人事管理(2)で触れる

● 人事考課・・・今回のテーマ

2. 何のために人事考課を行うのか

- 経営者の大切にしている考え方の職員に対するメッセージ
- 施設と職員のベクトルを合わせるコミュニケーションの手段
- 施設が期待する人材に育てるための手段

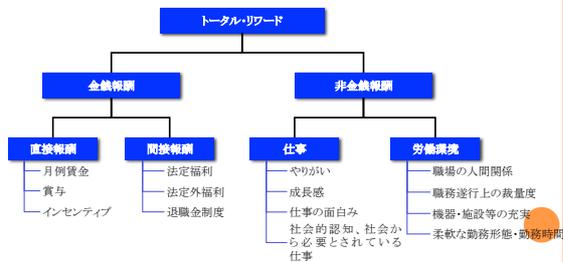
2. 何のために人事考課を行うのか

- 期初の確認
 - 組織の価値観の浸透
 - 経営理念・経営計画⇒職場使命⇒職場目標⇒個人目標
 - 部下に期待する行動イメージの確認
- 期末の確認
 - 「やること」と「やったこと」の確認⇒ギャップ⇒フィードバック⇒**能力開発**
 - 上司と部下で確認しあう⇒認識のギャップ
- 処遇**への反映
 - 昇給・賞与・昇格などの処遇 **金銭的報酬**

参考) 報酬とは何か

トータル・リワードの視点

金銭的報酬・非金銭的報酬のバランス



3. 理念の実現のための人事考課・人事制度とは

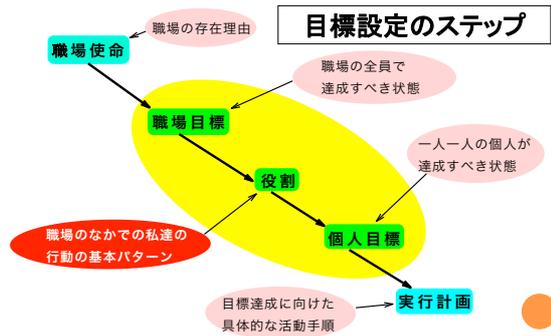
理念実現のために人を育てる人事制度



4. 人事考課を上手く運用するポイント

- (1) 目標設定のポイント(目標の連鎖)
- (2) 人事考課の進め方
- (3) 評価面接のポイント

(1) 目標設定について

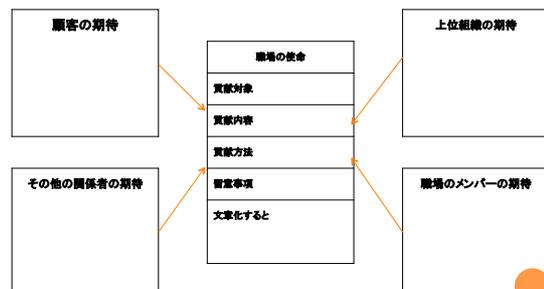


【職場の存在理由】

3年程度の期間を見た職場の存在理由です。現実の仕事を作業としてとらえるのではなく、「何のためにその職場があるのか」「その職場が貢献しなければならないのは何か」を深く考え、概念的にとらえます。職場の仕事の目的の本質をとらえます。

*ワークシート「職場の存在理由」

職場の存在理由を熟考する



【職場目標】

職場の存在理由から考えて、職場全体がどこを目指し、どこまで到達する必要があるか考え決めたものが職場目標になります。職場目標は、職場の**任務**、**目標項目**、**目標レベル**で構成されます。

*)ワークシート「職場目標書」

【職場目標】(成果の特定化)

(任務)

職場の使命を1年～半年単位で具体化したも。職場が取り組むべき仕事の方向を示す。「～を～まで～する」と表現

(目標項目)

職場の仕事が成果を上げるべき領域を意味する。どんなことに関して成果が上がればよいかを表現する。成果を測定するモノサシになりますので、日常の仕事の管理項目にもなる。

達成度を測定するモノサシ

定量的表現—量、比率、時間など

定性的表現—「～度合い」「～程度」

(目標レベル)

期末に到達すべき状態。目標項目と目標レベルをワンセットにして、「どんなことについて、どんなところまでの」成果を上げるのかを考える。

モノサシに対する目盛り

職場目標書

任務	目標項目	目標レベル

職場目標の例

任務	目標項目	目標レベル
顧客との関係を良好に保つ	顧客の信頼感 接点の厚さ クレーム件数	他社の動きを教えてくれる状態 3階層で接点を持つ状態 〇〇件以下
予算以上の売上を達成する	予算達成時期 売上高 粗利益高	毎月25日までの達成 〇〇円 〇〇円

【役割マトリックス】(行動の特定化)

職場目標と個人目標の統合を行うために、職場の中での個人の役割を十分に考えます。(職場内での担当者の行動様式)

目標と役割を「目的・手段」の関係で考え、無駄のないチーム力を発揮することを可能とし、職場メンバー間の相互関係を考えることによって、職場の活性化や担当者の能力開発を図ります。一人ひとりが職場全体の中で自分の位置づけを理解し、自発性や自律性を発揮しやすくなります。

*)ワークシート「役割マトリックスシート」

役割マトリックス

職場の任務	目標項目	目標レベル	さん							
その他										
能力開発のポイント										

【個人目標】

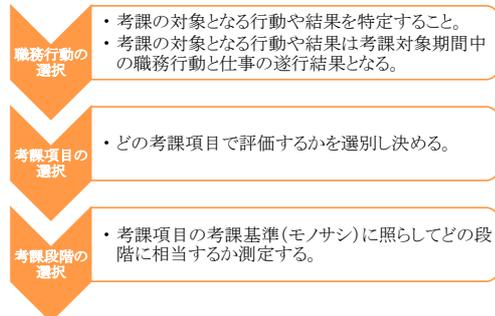
役割マトリックスの作成を終えたら、一人ひとりの担当者が、個人目標を設定します。この段階で大切にすべきことは、自分に求められる役割を深く理解し、それに沿った目標項目を設定することです。

「役割を十分に果たしたときにはどんな状態になるのか」を思い浮かべます。いくつもの状態を細かく思い浮かべた上で、成果を測定するにふさわしいモノサシをバランスよく選び出します。

【良い目標の条件】

職場目標に貢献できる実感がある
達成状態がありありと思い浮かぶ
達成可能性が五分五分と感じる
役割や目標項目のバランスがとれている

(2) 人事考課の進め方



参考) 評価の種類

(1) 絶対評価

- ① 達成度評価
- ② 認定評価

(2) 相対評価

- ① 進捗度評価
- ② 位置づけ評価

参考) 考課で陥りやすいエラー

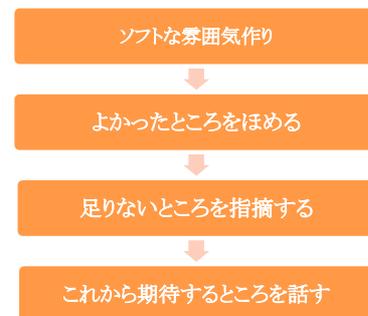
- ハロー効果
何かひとついいと、実際以上に良く見えてしまう。逆に何かひとつ悪いと、実際以上に悪く見えてしまうこと。
- 中心化傾向
評価が中位に集中すること
- 寛大化傾向
実際よりも、高い・甘い評価をしてしまうこと
- 対比誤差
評価者が自分自身と比較して評価してしまうこと
- 逆算誤差
最初に総合評価を行って得点を出し、その得点になるように各評価項目ごとに評価の調整を行うこと

(3) 評価面接

○ 面接時の留意事項

- ・ 面接を行う時間・場所はあらかじめ設定し、伝えておくこと
- ・ 資料などの準備はしっかり行うこと
- ・ どういう順番で何を話すのか、話の組み立てを考えておくこと
- ・ 部下の話をよく聴くこと

(3) 面接の組み立て



(3) 面接で使う技術

- 傾聴
- 質問
- 言い換え
- 沈黙

(3) 部下の話をよく聴くとは

- 部下の話を否定しない。最後までしっかり聴く。
- イエス・ノーのはっきりした質問ではなく、「それで・・・何が問題だと思う？」「どうすればよいのかな・・・」など部下に考えさせるような質問をして気づかせるようにする。
- 部下が考えているときは、考えを邪魔しないように静かに待つ。
- 話し合いの要点はメモをとっておく
- ボディ・ランゲージに気を付ける。
- 合意したことは必ず守る。

5. 社員同士のよい所を評価する仕組み

- **非金銭報酬**を活用し、職員の望ましい行動を増やす
 - 仕事のやりがい
 - 成長感
 - 仕事の面白み
 - 社会的認知、社会から必要とされている仕事
- 「相手にぴったりの報酬とは何か？」を意識する
- 「望ましい行動を取ったらすぐに」渡す
⇒時間を空けずに、簡単に、お金をかけない方法

5. 社員同士のよい所を評価する仕組み

- 社員一人ひとりに「報われ感」(**非金銭的報酬**)を与え合う ⇒ 業績向上につながる
- ほめること、承認すること
 - サンキューカード
感謝の気持ちを伝える
 - お知らせシート
長所を発見することで能力を引き出す
 - ポイントカード
望ましい行動をしたらポイントシールを貼る

5. 社員同士のよい所を評価する仕組み ザ・リッツ・カールトンの事例

- 「**称賛の手紙**」
 - 「ハート オブ ハウス」(バックヤード)の社員食堂入り口の壁面に顧客から寄せられた感謝の手紙が多数掲示
 - ホテルのスタッフからこんなもてなしや配慮をもらったという事例と顧客が感動したことともに、スタッフを絶賛する文面の手紙
- 顧客から称賛の手紙をもらったスタッフは何よりもうれし
いだろうし、これからも顧客に上質なもてなしを続けてい
こうと思うだろう。
- こうした手紙を社員が必ず立ち寄る社員食堂に掲示する
ことで、自分たちを褒めてくださる顧客が存在することに
気づき、お客様にもっと喜んでいただけるもてなしをし
ようという意欲が高まる

5. 社員同士のよい所を評価する仕組み

「**ファーストクラス・カード**」

- 社員同士が「感謝の気持ち」を伝えるカード
- 紙のカードを使い、部門の垣根を越えて社員が他の社
員を手助けした時に、助けてもらった人が感謝の気持ちを
相手に伝えるシステム
- カードは手渡す前にコピーされ、オリジナルをヘルプして
くれた相手に渡し、写しを人事部に回す。人事部ではカー
ドをもとに誰がどんなヘルプをしたのかを記録する。その
結果は、次の人事査定の参考資料としても使われる。
- 前向きな行動を起こした社員を社内で相互に認め合い、
会社全体で褒め合う企業風土を作ることに加え、頑張っ
ているスタッフを正當に評価するための仕組みでもある。
- 頑張れば他のスタッフからの敬意を集め、同時に会社か
ら評価される仕組みがあれば、従業員も積極的にヘル
プに取り組むようになる。

5. 社員同士のよい所を評価する仕組み
「エンプロイー・オブ・ザ・マンズ」

月間最優秀従業員賞

- 勤務実績や勤務態度に加えて、ファーストクラス・カードの枚、お客様からもらった感謝状の枚などを総合的に判断して選考される賞
- ノミネートされるのは、各セクションから1～2人。ノミネートされると査定や異動の面で有利に働く。年間賞に輝くと賞金や賞品が与えられる。
- 従業員にとって励みになるのは、お金や待遇よりも全従業員の中から選ばれたという誇りと喜び(「プライド&ジョイ」)。従業員は「プライド&ジョイ」の実践を目指して日々努力をしている。

5. 社員同士のよい所を評価する仕組み
「サービス・クオリティ・インジケーター(SQI)」

顧客不満足度の数値化

- 毎日の仕事やサービスを提供する場面で起きてくる欠陥事項、失敗事項、問題事項などを一つひとつ数値化して、記録に残すこと
- それぞれの欠陥事項、問題事項に点数がつけられ、クオリティ部門に集められて、記録される。前月と比較してどのように変化しているのか、いつもポイントが高いセクションや問題事項は何か、等々について、関わっているセクションのスタッフ同士が話し合う機会を持つ。
- 従業員一人ひとりがお客様と同じ感性で問題意識を持ちながら仕事に取り組むことが大事。

5. 社員同士のよい所を評価する仕組み

■ほめる言葉をたくさん思い浮かべられるか？

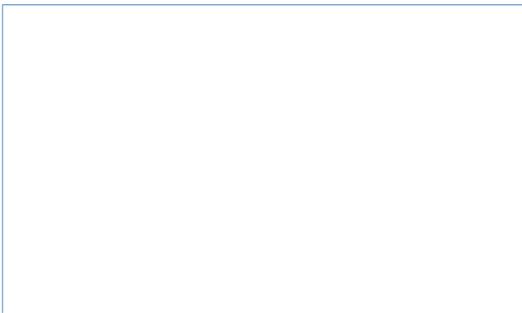
- 紙を用意して、5分間以内に人をほめる言葉を可能な限りたくさん書き出してみる。次に同じ条件で人を叱る言葉を思い浮かぶ限り書き出してみる。
- 人をほめて育てる人や組織は、その人が必要とされる存在だと気づかせ、その人を魅了する具体的な言葉を持ち、会話の中で活用する。ほめる言葉を持っているから、ほめる言葉がかけられ、ほめる風土が生まれる。
- 頭ではほめる効用を理解しているのに、行動が変わらないのは、ほめる言葉を持っていない、あるいはほめる言葉を日々使っていない。強いチームワークや活性化した組織を望むのなら、ほめる言葉をできる限り増やし、毎日その言葉を人に投げかけること。

リーダーのための
コミュニケーション
(1)
部下を動かす・上司を納得させる
コミュニケーション

講師の自己紹介

- ・ 航空会社がお客さまにお約束するもの
安全性 快適性 定時性
- ・ 「時間管理」が重要な仕事⇒先読み、段取り力が鍵
- ・ 毎回異なるメンバーで「ベストチームワーク」を作る
- ・ 専門家集団がリレーでお客さまをおもてなしする
- ・ 「マニュアル通りにやる仕事」と「マニュアルにないことを考えてやる仕事」

私の経験からですが・・・
上手く仕事ができるチームの共通点は



職場で生かせる3つのコミュニケーション力

- ① 自己表現力
- ② 人間関係力
- ③ 対人援助力

コミュニケーションに大事なもの

あなたは、コミュニケーションで
何が一番大事だと思いますか

コミュニケーションの場における5原則

- ・ 挨拶
- ・ 身だしなみ
- ・ 表情
- ・ 態度
- ・ 言葉遣い

自己表現力／挨拶

挨拶

- あ…
- い…
- さ…
- つ…

自己表現力 /表情

• 表情トレーニング

- ① 笑顔   
- ② アイコンタクト
- ③ 声

笑顔とは



- 元手がいらぬ、しかも利益は莫大
- 与えても減らず、与えられたものは豊かになる
- 一瞬見せれば、その記憶は、永遠に続く
- 悲しむものにとっては太陽、悩めるものにとっては、自然の解毒剤となる。
- 買うことも、強要することも、借りることも、盗むこともできない。
- 無償で与えて初めて値打ちが出る。
(D.カーネギー著、「人を動かす」より)

演習

「おはようございます」
「ありがとうございました」
「はい」
「はい、かしこまりました」
「お待たせいたしました」
「失礼いたします」
「申し訳ございません」



自己表現力 /態度

- **信頼感**を持たれる立居振舞
 - 立ち方
 - 座り方
 - お辞儀
- **安心感／好感**を与える立居振舞
 - 物の受け渡し方
 - 物の指し示し方

コミュニケーション・スキル

- **ポジティブ発想**で表現をする
 - ヒント①** かけてもかけられても
気持ちの良い言葉

コミュニケーション・スキル
 ・その他の感じの良い表現集

- ヒント② どんな場面でも話を始める前に一言
-
- ヒント③ クッション言葉+依頼的表現(～いただけますか?)
-
- お願いする時
- お断りする時
- 聞き返して確認したい時
-
- 日常会話でも…

「連携」に繋がるスキルを学ぼう

1人ひとりの **コミュニケーション力**が
 良好な**連携**を生む

まずは、基本を見直してみましょう

みんな大切な役割を担っています
 1人ではできない仕事をするために「組織」が作られました

組織の基本
 ①人の集まり
 ②共通の目的
 ③役割を分担
 ④責任と権限
 ⑤思考と行動

すべての人が施設の運営に関わる大切な存在です
 「組織」に必要なもの

連携

コミュニケーション・スキル

・コミュニケーション・スキルが生きる場面

コミュニケーション・スキル
 ホウレンソウのポイント

<報告>

<連絡>

<相談>

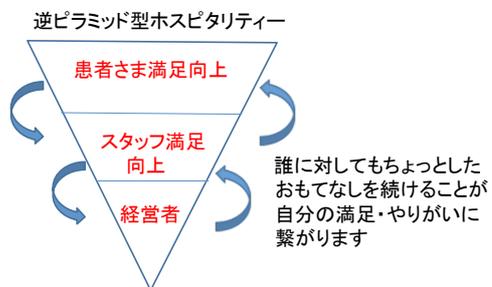
報告を受ける側…

コミュニケーション・スキル

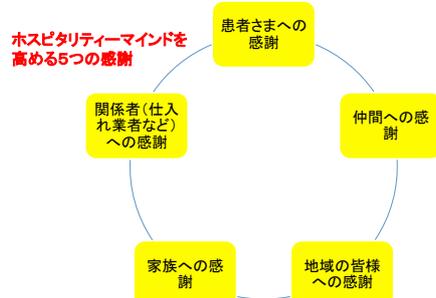
<ロールプレイ>

<フィードバック>

ホスピタリティーマインドで繋がる



ホスピタリティーマインドを磨く



ホスピタリティーマインドを行動で表す

誰かのために小さな+αの行動を続けて下さい

それが誰かの「手間」を省きます。誰かを元気にします

続けていると必ず気づく人がいます

自分が気持ち良くしてもらったら、真似する人が増えます

あなたが常にコミュニケーションリーダーです

まとめ

次回までの実践課題

- ① 一日一回、全員に必ず声をかける
- ② かけられて嬉しい言葉を3つ選んで毎日試してみる

部下育成とマニュアル作り

平成24年12月20日（木）
㈱田代コンサルティング 田代 英治

本日の話

- 採用のポイント
- 適正な労務管理（就業管理等）
- パワハラと指導の違い
- 部下を育てるしくみ
- 職場のルールブック・マニュアル

1. 採用のポイント

- 職員を入口段階で見極めるには
 - 求める人材像と求めない人材像の明確化
「欲しくない」人材要素を明確にすることが必要
 - 面接の要領
- 転職理由からの懸念

参考）社会人基礎力（多様な人々とともに、仕事を行っていくうえで必要な基礎的な能力）

<3つの能力/12の能力要素>



面接の要領

- 事前準備
- 導入
 - 事前資料から被面接者の基本情報を確認し、面接イメージを作る。被面接者の緊張を解く。
- 人物概要の確認
 - 過去の行動をベースに本人の取り組みの事実を中心に確認する。
- 掘り下げ
 - 効果的な掘り下げ質問と収穫すべき情報
- エンディング
 - 話しそびれたことを話す機会を与えて、応募者の不安や疑問を解消する。労いの言葉をかけ、気持ちよく帰ってもらう。

転職者：前職の退職理由からの懸念

- 人間関係がうまくいかなかった
 - 会社が組織で動いている以上、調和を乱す可能性があるのではないか？
- 満足のない仕事ができなかった
 - 仕事に満足するかどうかは、取り組み方の問題？
- 労働条件がよくなかった、賃金が低かった
 - 甘え心はないか？元々仕事が嫌いなのではないか？
 - 賃金が低いと判断する理由は何か？

2. 労務管理

(1) 注意すべき労働時間管理のポイント

- サービス残業(賃金不払い残業)対策
- 過重労働(長時間労働)対策
- 過労死、過労自殺の労災認定
- 介護労働者の労働条件の確保・改善のポイント

7

サービス残業(賃金不払い残業)

- サービス残業とは
 - 一般に、労働時間が適正に把握・申告されず、実際には法定の労働時間の上限を超える時間外労働がされているにもかかわらず、当該時間外手当に対する割増手当が支払われていないことを指す。
 - 平成22年度労働基準監督署が是正指導したサービス残業事案
 - ・是正企業数 1,386企業(前年度比 165企業増)
 - ・支払われた割増賃金 123億2,358万円(同 7億2,060万円増)
 - ・対象労働者数 11万5,231人(同 3,342人増)
- サービス残業の類型
 - ・自己申告方式によるケース
 - ・上限を設定するケース
 - ・残業代を定額とするケース
 - ・残業時間を切り捨てるケース
 - ・年俸制によるケース
 - ・名ばかり管理職のケース

8

労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置(厚生労働省の指針)

- (1) **始業・終業時刻の確認及び記録**
使用者は、労働時間を適正に管理するため、労働者の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、これを記録すること。
- (2) **始業・終業時刻の確認及び記録の原則的な方法**
使用者が始業・終業時刻を確認し、記録する方法としては、原則として次のいずれかの方法によること。
ア 使用者が、自ら現認することにより確認し、記録すること。
イ タイムカード、ICカード等の客観的な記録を基礎として確認し、記録すること。
- (3) **自己申告制により始業・終業時刻の確認及び記録を行う場合の措置**
上記(2)の方法によることなく、自己申告制によりこれを行わせるを得ない場合、使用者は、次の措置を講ずること。
ア 自己申告制を導入する前に、その対象となる労働者に対して、労働時間の実態を正しく記録し、適正に自己申告を行うことなどについて十分な説明を行うこと。
イ 自己申告により把握した労働時間が実際の労働時間と合致しているか否かについて、必要に応じて実態調査を実施すること。
ウ 労働者の労働者の適正な申告を阻害する目的で時間外労働時間数の上限を設定するなどの措置を講じないこと。(以下省略)

9

過重労働対策

- 健康管理体制の整備・健康診断の実施
 - ・産業医、衛生管理者等の選任、衛生委員会等の設置
 - ・健康診断、有所見者に対する事後措置
 - 長時間労働者に対する面接指導等
 - ・医師による面接指導の対象となる労働者
 - 時間外・休日労働時間が1月あたり100時間を超え、かつ、疲労の蓄積が認められる者(申出による)
 - ・面接指導または面接指導に準ずる措置の対象となる者
 - 長時間の労働(1月80時間超)により疲労の蓄積が認められ、又は、健康上の不安を有している者(申出による)
 - 事業場において定められた基準に該当する者
- * 労働者の疲労蓄積度チェックリストの利用

10

過労死(脳・心臓疾患)認定基準

【過重負荷の有無の判断】

- 疲労の蓄積をもたらす最も重要な要因と考えられる労働時間に着目すると、その時間が長いほど、業務の過重性が増すところであり、具体的には、発症日を起点とした1か月単位の連続した期間をみて、
 - (1) 発症前1か月間ないし6か月間にわたって、1か月当たりおおむね45時間を超える時間外労働が認められない場合は、業務と発症との関連性が弱いが、おおむね45時間を超えて時間外労働時間が長くなるほど、業務と発症との関連性が徐々に強まると評価できること
 - (2) 発症前1か月間におおむね100時間又は発症前2か月間ないし6か月間にわたって、1か月当たりおおむね80時間を超える時間外労働が認められる場合は、業務と発症との関連性が強いと評価できることを踏まえて判断すること。

11

精神障害(心理的負荷によるうつ病などの精神疾患)の労災認定基準

【労働時間の関係でポイントなる部分】

- 「極度の長時間労働」を月160時間程度の時間外労働と明示⇒これだけさせたら即アウト!
- 強い心理的負荷となる時間外労働時間数等を記載⇒心理的負荷強度「強」となり認定されるケースが極めて高い
- 発病直前の連続した2か月間に、1月当たり約120時間以上
- 発病直前の連続した3か月間に、1月当たり約100時間以上

12

2. ハラスメント(1)セクシュアルハラスメント セクシュアル・ハラスメントの定義

2007年施行 男女雇用機会均等法

職場における性的な言動に起因する問題に関する
雇用管理上の措置

第11条

事業主は、職場において行われる性的な言動に対する
その雇用する労働者の対応により当該労働者がその労働
条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動によ
り当該労働者の就業環境が害されることのないよう当
該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必
要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置をしな
なければならない。

職場とは

- 労働者が業務を遂行する場所
通常就業している場所以外であっても、業務を遂行す
る場所であれば該当する

取引先、出張先、商談の会食の場所、営業車中、顧客
の自宅も含まれる。派遣社員においてはその派遣先も含
まれる。
→派遣社員が被害を受けた場合、その問題解決の責任は
派遣先にも生じるということを、派遣元ともあらかじめやりとり
しておくこと

職場の上下人間関係が影響する場合は、職場とみなされる

性的な言動とは

○発言

性的な冗談、からかい、意図的に性的な噂を
流す、性的体験談等を尋ねる

○行動

性的関係の強要、強制わいせつ行為、強姦、
身体への不必要な接触等

○視覚

PC壁紙にアイドルの水着写真、デスク周辺に
過激なグラビア雑誌や記事の放置など

(2) パワーハラスメント

- 職場のパワーハラスメントの定義、
同じ職場で働く者に対して、
職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性
(※)を背景に、
業務の適正な範囲を超えて、
精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪
化させる行為をいう。

※ 上司から部下に行われるものだけでなく、先輩・後輩間や同僚間、
さらには部下から上司に対して様々な優位性を背景に行われるものも含
まれる。

厚生労働省「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グル
ープ」の取り纏めによる

パワーハラスメントの分類

- 身体的な攻撃(暴行・傷害)
- 精神的な攻撃(脅迫・暴言等)
- 人間関係からの切り離し(隔離・仲間外し・無視)
- 過大な要求(業務上明らかに不要なことや遂行
不可能なことの強制、仕事の妨害)
- 過小な要求(業務上の合理性なく、能力や経験
とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を
与えないこと)
- 個の侵害(私的なことに過度に立ち入ること)

厚生労働省「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グル
ープ」の取り纏めによる

パワハラ労災認定(心理的負荷強度を 「強」と判断する具体例)

- ひどい嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた
【「強」である例】
- 部下に対する上司の言動が、業務指導の範囲を
逸脱しており、その中に人格や人間性を否定するよ
うな言動が含まれ、かつ、これが執拗に行われた
- 同僚等による多人数が結託しての人格や人間性
を否定するような言動が執拗に行われた
- 治療を要する程度の暴行を受けた

ラインケア 相談と助言

- 部下の様子に気づく
 - ・部下に関心を寄せる
 - ・声かけを惜しまない
- 話を聴く
 
 - ・聴き役に徹する
 - ・共感的態度で接する
- 情報提供・助言
 - ・批判は控える
 - ・結論を急がない
- 専門スタッフと連携する
 - ・助言をあせらない
 - ・プライバシーに配慮する

19

話を聴くことによって気づく変化

- ・話にまとまりがない、話が回りくどい。
- ・必要以上に自分を責める。
- ・自信がないとか仕事に集中できないなどと訴える
- ・イライラして落ち着かない、怒りやすい。
- ・不眠、食欲不振を訴える。
- ・動悸や不安を訴える。
- ・酒の匂いがする。
- ・他人の非難や愚痴が多い。
- ・話を避けようとする。

20

ライン管理者の役割

- ・職場のコミュニケーションを良好に保つ
- ・個人差を理解する
- ・部下に関心を寄せ、話を聴く
- ・業務上の配慮などの支援をする
- ・人事・保健関係の専門スタッフと連携をとる
- ・プライバシーの配慮をする

21

3. パワハラと指導の違い

	パワハラ	指導
目的	自分の目的の達成(自分の思いどおりにしたい)	相手の成長を促す
業務上の必要性	業務上必要性がない(個人生活、人格まで否定する)、または業務上の必要性があっても不適切な内容や量	業務上必要性がある、または健全な職場環境を維持するために必要なこと
態度	相手を支配する 威圧的、攻撃的、否定的、批判的	相手を尊重し、支援する 肯定的、受容的、見守る、自然体
タイミング	相手の状況や立場を考えずに	タイムリーにその場で受け入れ準備ができていときに
誰の利益か	組織や自分の利益優先 (自分の気持ちや都合が中心)	組織にも相手も利益が得られることを (組織の利益と個人の利益の接点を見出す)
結果	部下が萎縮する 職場がぎすぎすする 退職者が多くなる	部下が責任をもって発言、行動する 職場に活気がある

22

4. 部下を育てる(部下が自ら育つ)しくみ

○OJT(On the Job Training:職場内教育)

上司が部下に日常業務の中で、仕事を通して、計画的に働きかけていく、全人的指導・教育のこと

○OJT理念の確立

OJTを推進していく上で上司に求められる心構え

- ・部下は、上司にとっての顧客と捉える(部下研究)
- ・人は理より情で動く(モチベーションスキルの向上)
- ・育て上手は育てられ上手(共育の精神強化)



OJTの手法

OJT

コーチング

部下を目標達成に導く
自立(自律)支援
意欲、やる気の高揚

カウンセリング

癒しや精神的な治療が目的
目標達成を支援するコーチングとは性質が異なる

メンタリング

対話による気づきと助言により、部下の自発的・自律的な発達を促す



コーチング

- コーチングとは、人の潜在能力を解き放ち、最高の成果を上げていくことをサポートするためのコミュニケーション技術である。
- その過程は、ただ「教えるのではなく」、自らが「気づき、学び、行動すること」をサポートするものである

25

話しかけてもらいやすくする まんべんなく話しかける／教える、聞く／直接対話促進



26

共感を作り出す【ペーシング】

- ↓ 観察する・理解する
 - ⇒ 相手は安心し、行動する
- ↓ 相手の言葉に合わせる
 - 同じ言葉を繰り返す・話す速さ・声の大きさ
- ↓ 行動に合わせる
 - 感情(喜怒哀楽)・顔の表情・身振り手振り
 - ⇒ 相手の防衛本能を緩める

27

「傾聴する」ためのスキル

- ↓ うなずき・アイコンタクト・相槌
- ↓ ペーシング
- ↓ ポジショニング
- ↓ 態度

28

信頼関係構築【承認する】

- ↓ 相手の存在を認める
- ↓ 相手を誉めるメッセージ
 - YOUメッセージ
 - Iメッセージ

29

5. 職場のルールブック・マニュアル作り

- 職場のルールブック
 - 職場のルールをわかりやすく解説したルールブックを就業規則とは別に作成する。
 - ルール違反があったときには適切に注意・指導する。
- 部下育成マニュアル
- OJT計画書

リーダーのための コミュニケーション

(2)

傾聴する・ポジティブワードで築く
相手との信頼関係

振り返り

実践してみえたか？ どのような反応がありましたか？

① 一日一回、自分から必ず声をかける

② かけられて嬉しい言葉を3つ選んで、毎日試してみる

2

職場で生かせる3つのコミュニケーション力

職場で生かせるコミュニケーション力を3つのステップで向上させます

- ① 自己表現力
自分らしさを知り、表現する
- ② 人間関係力
他人の価値観を受け入れ上手に関わる
- ③ 対人援助力
相手にわかりやすく伝える／教える

3

コミュニケーション・スキル強化のために

・3つのキーワード

- ・ 「アクティブ」
- ・ 「ポジティブ」
- ・ 「アサーティブ」

4

コミュニケーション・スキル

アクティブリスニング(傾聴)

ワーク 「話をきく」

- ① 隣の方とペアを組んで下さい
- ② 話し手と聞き手に分かれて下さい
- ③ テーマ 「私を癒してくれるもの」について話して下さい
- ④ 聞き手の方は、私の指示に従って、聞き方を変えて下さい
相手と目を合わさず、無表情で聞く
相槌を打つ
相手の言葉の一部をオウム返しに繰り返す
相手の話に感情移入して聞く

どう感じましたか

5

コミュニケーション・スキル

アクティブリスニング(傾聴)

6

コミュニケーション・スキル

ポジティブ発想で表現をする

ワーク

一般的には短所とみられる言葉を
長所に言い換えてみましょう

7

コミュニケーション・スキル

・ ポジティブ発想で表現をする

- ヒント② 口癖を変えてみましょう

- 「疲れた」 →
- 「面倒くさい」 →
- 「忙しい」 →
- 「大変だ」 →
- 「できるわけない、無理」 →
- 「別にどうでもいいじゃない」 →
- 「それって当たり前じゃない」 →
- 「どうせ、わかってもらえるわけないよ」 →

8

コミュニケーション・スキル

・ その他の感じの良い表現集

- ヒント③褒められ方

- 「よくできているじゃない」 →
- →
- 「よくがんばってやってくれましたね」 →
- →
- 「やればできるじゃない」 →
- →
- 「あなただからこそ任せたのよ」 →
- →
- 「あなたはこの部署のホープですね」 →
- →

9

コミュニケーション・スキル

・ その他の感じの良い表現集

- ヒント③叱られ方

- 「こんなミスをしては困るわ」 →
- →
- 「そんな言い方はないでしょう」 →
- →
- 「よく考えてから言って下さい」 →
- →
- →
- クレームされた相手に対して →
- →
- →

10

コミュニケーション・スキル

アサーティブとは？

自分も相手も大切にしつつ、自分の
感情や要求を素直に、誠実に、そして
対等に伝えることができるということ
相手もOK、自分もOK。
WIN-WINの関係を築くこと

11

コミュニケーション・スキル

アサーション

例① ドラえもんキャラクター

勝手に人の消しゴムを使って返さない子に対して
ジャイアン →

スネ夫 →

のび太 →

しずかちゃん→

12

コミュニケーション・スキル

- アサーション
- 例)② 自分は寒いと感じている。同僚が何も言わずに窓を全開にした
態度A・・・
態度B・・・
態度C・・・
態度D・・・

13

コミュニケーション・スキル

- アサーティブに報告する
- 例) 午後4時。明日の10時の会議に間に合わせる資料がまだ出来ていない。残業しても出来上がるかどうか、不安である。せっかく任せてもらった仕事なので、今さら出来ないとは言出しにくい。どうしよう・・・
- 伝え方のヒント) ①
②
③
④

14

ゲーム「レジャーランド」

ある課題を解決する

15

ゲームの振り返り ①

- どれくらい自分の意見や考えを述べる事ができましたか
- どれくらいメンバーの意見や考えを聴く事ができましたか
- 「あなたはどんな働き(役割)をしましたか」

16

ゲームの振り返り ②

- もし、もう一回このゲームをやるとしたらより良い成果を出すためにどういう工夫をしますか

17

人間関係力(対話)

対話・・・探求と発見のための話し合い

<コミュニケーションのヒント>

18

人間関係力(議論)

議論・・・ 最終合意形成や問題解決を目的とした話し合い
(交渉・説得など)

<コミュニケーションのヒント>

19

対人援助力(対話のすすめ)

上司として、部下と個別対話の機会を多く持つことが人材育成上、効果的です。そこに集中して時間をかけることをお勧めします。

<コミュニケーションのヒント>

20

対人援助力(意思決定)

<8つの意思決定タイプ>

計画型……
苦悩型……
衝動型……
直感型……
従順型……
延期型……
運命論型……
無力型……

DINKLAGEより(1968 アメリカ心理学者)

21

対人援助力

<意思決定タイプ別、人材育成のヒント>

1つに決めるということは、同時に他の可能性を捨てること。
結果に対しては、自分で責任を取らなければならない。
自分が選ぶ幸せ感、自己効力感を持たせることが有効。

計画型……
苦悩型……
衝動型……
直感型……
従順型……
延期型……
運命論型……
無力型……

22

対人援助力(利用者さま・ご家族さま)

<施設利用者さま・ご家族との コミュニケーションのヒント>

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤
- ⑥
- ⑦

23

私の反省からですが・・・

<リーダーがなかなか出来ないことの例>

- ① 「やらなくていい」という決断と指示が出来ない
今までやってきた慣習を見直さない
- ② 自分がいなくても仕事がまわっていく仕組みを
積極的に作ろうとしない
(部下に任せきれない／自分でやってしまう
いつまでも自分がいないとダメだと周囲に思われたい)

ハウレンソウ・・・ タマネギ・・・ クレソン・・・

24

私の転機の乗り越え方ですが・・・



PLANNED HAPPENSTANCE THEORY (Krumboltz, J.D.)

社会学習理論研究

・キャリアに与える4つの影響

- ① 先天的資質
- ② 環境条件や出来事
- ③ 学習経験
- ④ 課題へのアプローチスキル

- ・プランは大切。しかし人生はいろいろな予期せぬ出来事が起こる。修正する力が必要
- ・予期せぬ出来事をキャリアの機会ととらえるために必要な5つのスキル

- ①好奇心 ② 持続性 ③柔軟性
- ④楽観性 ⑤ 冒険心

25

まとめ



26