

1 団体の概要

介護労働力の確保と介護労働者の福祉の増進等を図ることを目的として、平成 4 年 4 月に設立された、介護労働者のための総合的支援機関です。（厚生労働大臣の指定法人）

2 主な事業内容

（1）介護労働講習

介護の仕事に就くことを希望している方、また、既に介護の仕事に携わっている方を対象として、介護に必要とした知識や技能を習得するための講習を実施しています。

ア 介護労働講習（受講料は無料、実務者研修＋実践者研修＋就職支援）

受講対象者は、ハローワークで雇用保険の給付を受けている方で、公共職業安定所長の受講支持者で当センターが受講生として認めた方を対象としています。

講習修了者は、介護福祉士国家試験の受験資格である「実務者研修」の資格が取得できます。

イ その他の講習（受講料等は有料）

介護職員のスキルアップと高度化・多様化する介護技術の向上を目指して、知識や知能・資格を取得するための講習を実施しています。

- ・「実務者研修 50 時間（医療的ケア）」（免除対象コース）
- ・短期専門コース「認知症ケア」・「介護技術」等、今年度は 14 回開催。
- ・受験対策コース「介護支援専門員実務研修受講試験準備」・「介護福祉士試験準備」講習

（2）雇用管理事業

介護労働者の福祉の増進と魅力ある職場づくりのために

ア 雇用管理改善相談援助事業

「雇用管理コンサルタント」・「介護労働サービスインストラクター」による相談援助

イ 雇用管理責任者講習

厚生労働省からの受託事業で、講習料は無料。全道で 11 回開催

ウ 雇用管理責任者研修

札幌市からの受託事業で、毎月 1 回開催（受講料無料）、介護事業所の管理者向けの講習

エ 雇用管理改善促進事業

北海道労働局からの受託事業、セミナー・事業所訪問等、事業所のレベルアップを図る

オ 定着支援事業

北海道からの受託事業でセミナー・アンケート調査・事業所訪問等を行う

カ 介護労働者に対する相談援助

「介護能力アドバイザー」による相談援助

キ 介護労働実態調査

介護分野における雇用管理の状況を把握するため、離職率・早期離職防止や定着促進のための方策及び賃金・労働時間に関する実態調査を毎年継続的に実施し、介護労働者等の雇用管理改善に資する資料として広く活用されるよう周知を図るとともに、地域別の動向も公表しています。

（3）普及啓発・情報提供事業

介護労働に関する図書 DVD、及び情報誌「ケアワーク」の発行など。

働きやすい・働きがいのある 職場づくりへ

CHECK&DO25で雇用管理改善！

「人材が集まる・定着する」「働きやすい・働きがいのある」魅力ある職場にしたい――

介護事業を営む事業主や管理者の多くが、日々そのように考えているのではないでしょうか。

では、働きやすい・働きがいのある職場づくり、すなわち雇用管理改善は

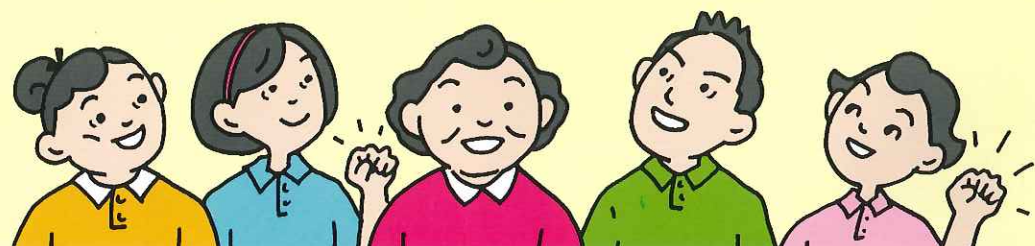
どこから着手し、どのようなやり方で進めていけばいいのでしょうか？

そんな声に応えるのが、『介護の雇用管理改善 CHECK&DO25』です。

『介護の雇用管理改善 CHECK&DO25』とは？

介護事業所における雇用管理改善の取り組みを促すための方策については、これまでも多くのマニュアルや事例集などが出されていますが、必ずしも十分に活用されているとはいえません。『介護の雇用管理改善 CHECK&DO25』は、「働きやすい・働きがいのある職場づくり」に実際に役立つ、活用していただけるツールとして開発されたものです。

※このパンフレットは、『介護の雇用管理改善 CHECK&DO 25』のダイジェスト版です。雇用管理改善の具体的な取り組み方については、下記の『介護の雇用管理改善 CHECK&DO 25』をご活用ください。



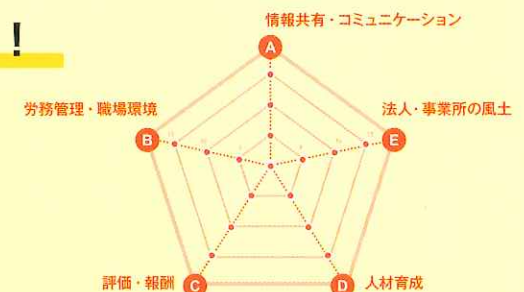
雇用管理改善！



CHECK&DO25 3つの特徴

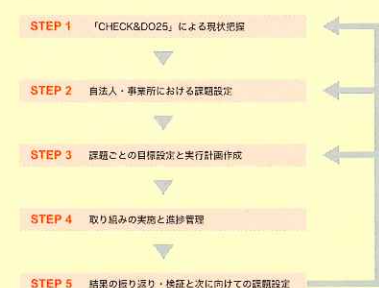
1 5つの領域・25の項目でチェック！

- 雇用管理状況を大きく5つの領域に分けています。
- さらに各領域を5項目ずつ、計25項目に分けており、チェックポイントを具体的に設定しています。
- したがって、自法人・事業所の課題がわかりやすく優先順位がつけやすい仕組みになっています。



2 「活用できる・活用しやすい」を重視！

- 改善に向けた考え方とプロセスをわかりやすく整理しています。
- 改善実践の事例や、既存のマニュアルや参考資料との関係づけなど、改善を進めるための情報も豊富に掲載しています。
- 読みやすく親しみやすいようにイラストや図表を盛り込んでいます。



3 すべての職員の活用で改善度アップ！

- 事業主や管理者だけでなく、各層の職員にもチェックしてもらうことで、職場の課題や改善すべき点が立体的に把握できます。
- チェックは1回きりだけでなく、定期的かつ継続的に行うことで、雇用管理改善の改善状況を経年的に捉えることができます。

雇用管理改善 チェックリスト

CHECK&DO 25

自法人・事業所の雇用管理状況をチェックしてみましょう

あなたの法人・事業所の雇用管理の状況はどうなっているでしょうか。下記のチェックリストで、事業主や管理職の方だけではなく職員の方もチェックして、現在の雇用管理状況を確認してみましょう。

A 情報共有・コミュニケーション

A

情報共有・コミュニケーション

	あてはまる	あてはまる どちらかというと	あてはまる どちらかというと	あてはまる どちらかというと	
1	理念やビジョン、方針を職員に対し周知・徹底している	4	3	2	1
2	年度事業計画と目標を職員に対し明確に示している	4	3	2	1
3	記録・報告、ミーティング等で、職員間での情報共有を徹底している	4	3	2	1
4	自法人・事業所を取り巻く環境や今後の課題について話し合う機会を設けている	4	3	2	1
5	現場からのアイデアや意見・提案を吸い上げる機会を設けている	4	3	2	1

Aの
合計点

点
20点

B 労務管理・職場環境

6	仕事と育児などの生活との調和等、個人の事情に配慮した支援を行っている	4	3	2	1
7	業務内容や量に対応できる適切な人員を確保している	4	3	2	1
8	勤務時間や仕事の内容で過重な負担を強いないようにしている	4	3	2	1
9	有給休暇の取得推進や福利厚生面の整備など、労働環境の整備・改善を行っている	4	3	2	1
10	職員一人ひとりの心身の健康に配慮している	4	3	2	1

Bの
合計点

点
20点

C 評価・報酬

11	仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等を明確に示している	4	3	2	1
12	一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行っている	4	3	2	1
13	仕事ぶりや能力について評価し、面談によるフィードバックを行っている	4	3	2	1
14	仕事ぶりや能力について評価し、何らかの処遇改善（賞与、一時金、報奨金、賃金改定等）につなげている	4	3	2	1
15	賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している	4	3	2	1

Cの
合計点

点
20点

D 人材育成

D 人材育成

		あてはまる	どちらかというとあてはまる	どちらかというとあてはまらない	あてはまらない
16	職員のスキルアップのための研修方針があり研修を行っている	4	3	2	1
17	外部の講習会や資格取得等のために支援を行い、職員のスキルアップを行っている	4	3	2	1
18	新人に対する教育（OJT や新人研修等）を体系的に行っている	4	3	2	1
19	管理職層やリーダー層育成のための教育に力を入れている	4	3	2	1
20	将来のキャリアについて、支援（相談、研修等）やアドバイスを行っている	4	3	2	1

Dの
合計点

点
20点

E 法人・事業所の風土

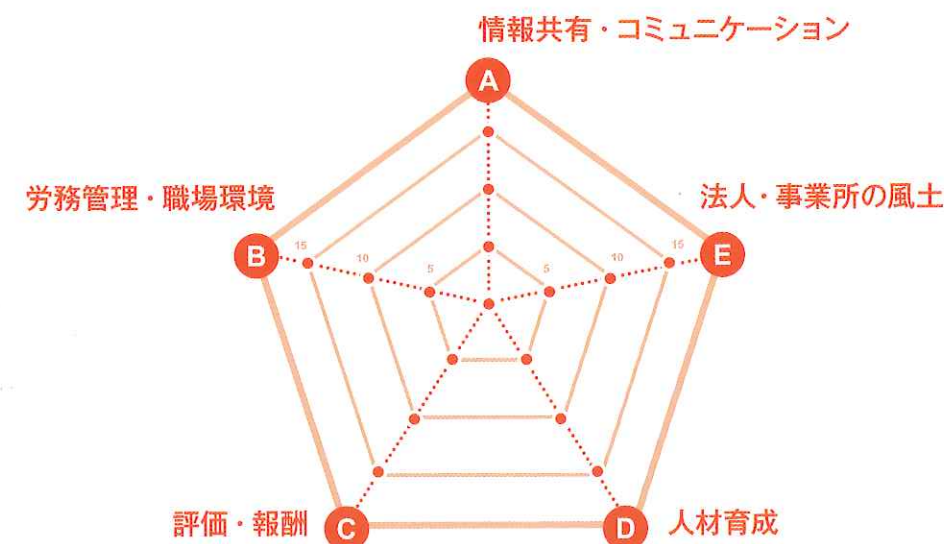
21	挨拶・声かけ、認める・ほめるといった組織風土がある	4	3	2	1
22	職員が、自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	4	3	2	1
23	新しいアイデアを取り入れたり、難しい課題に取り組んだりする組織風土がある	4	3	2	1
24	質の高いケアへの意識や向上心を持つ職員を育てる組織風土がある	4	3	2	1
25	自主性を尊重し、仕事を任せ、それを支援する組織風土がある	4	3	2	1

Eの
合計点

点
20点

あなたの法人・事業所の雇用管理状況

A～E各領域の合計点を下記のレーダーチャートに記入すると、現在の雇用管理状況が見えてきます。この結果を、自法人・事業所の雇用管理改善策の検討・推進にお役立てください。



A～Eの
合計点

点
100点

A 情報共有・コミュニケーションを いかに改善するか

事業所における円滑な情報共有やコミュニケーションは、ケアの質の向上と働きやすい職場づくりの基盤となります。また、法人の理念やケアに対する考え方を明確にして、組織全体に伝えていくことは職員の自律性を高めることにつながります。

改善を進めるうえでの基本的な視点

□ 理念や計画は、策定と同様に組織内での浸透・共有に注力する

法人の理念やケアに対する考え方、年度の事業計画などは、事業主や事業所の管理者だけが理解していればよいものではありません。策定するだけにとどまらず、これらを職員に浸透・共有させ、さらに行動に反映されるようになるまで、全体会議や研修、日常的な機会も含めて繰り返し伝えていく必要があります。

□ 理念や計画の浸透に向けて、策定プロセスから職員が参加する仕掛けを設ける

法人の理念や計画の内容に対する愛着や、その実現に向けてこだわりを持って行動する意識などを事業所内に育むためには、その策定プロセスへ積極的に職員が参画できるような仕掛けを設けることが重要です。

□ 職員の事業所運営への参画を進め、組織全体に対する関心と貢献の意識を高める

職員が一丸となって事業所のあるべき姿を考えて行動することが、組織全体に対する関心と貢献の意識を高め、組織力の向上と組織風土の改革につながります。このため、提案制度や小集団活動などを通じ、管理者と現場の職員がともに課題解決に向かっていくような環境を整備するようにしましょう。



1 理念やビジョン、方針を職員に対し周知・徹底している

まず、法人の方向性を示す理念やビジョン、方針、職員の行動規範などを定めておく必要があります。そのうえで、それらを組織のすみずみにまで浸透させることにより、職員の自律性や事業所としての一体感が高まるものと期待されます。

KEY POINT

- 職員が自律的に行動するための基準を「理念」として明確にする
- 策定した「理念」はわかりやすく伝える
- 研修だけでなく、あらゆる機会を使って繰り返し伝える

2 年度事業計画と目標を職員に対し明確に示している

年度事業計画は、次の1年間で実施する新規事業展開や新しい取り組みなどの内容を示したものです。また目標は、事業計画を通じて達成すべき状態像といえます。この事業計画や目標は組織内で共有が図られることで、職員の行動の方向性を統一するものとして機能します。

KEY POINT

- 事業計画は、理念との関係づけを図りながら策定する
- 策定した事業計画や目標を実現するための行動を具体的に示す
- 事業計画や目標について職員間でも話し合う

3 記録・報告、ミーティング等で、職員間での情報共有を徹底している

職員間の情報共有は、サービスの質の向上や事業所内の円滑な人間関係の基本となるものです。このため、記録や報告、ミーティングなどの方法を工夫し、情報共有やコミュニケーションの質の向上を図ることが必要です。

KEY POINT

- 「ホウ・レン・ソウ」を仕事の基本として徹底する
- ICTなどのツールを活用して情報共有を行う
- 効果的なミーティング方法を工夫する

4 自法人・事業所を取り巻く環境や今後の課題について話し合う機会を設けている

法人や事業所を取り巻く環境の変化や直面している課題について、最前線でその変化や課題に向き合っている職員間で話し合う機会を設け、必要に応じて意見を事業所運営に反映することが重要です。これによって、職員の組織への参画意識が醸成されていきます。

KEY POINT

- 事業所の課題等について話し合う機会を設け、職員の問題意識を醸成する
- QCサークルなどの小集団活動を実践する

5 現場からのアイデアや意見・提案を吸い上げる機会を設けている

職員のアイデアや提案を吸い上げる仕組みを設け、提案内容に対してしっかりフィードバックを行うことが重要です。そうした取り組みが、仕事に対する職員の自律的な姿勢を養い、働きがいと組織への帰属意識を高め、自由に議論ができる組織風土づくりにもつながります。

KEY POINT

- 職員から意見や提案が出やすくなる制度を整備する
- 職員から出された意見や提案はよく分析し、事業所運営に取り入れる
- 意見や提案に対しては必ず何らかのフィードバックをする

B

労務管理・職場環境を いかに改善するか

職員が安心して業務に取り組める職場づくりは、事業の効率性を高めるうえできわめて重要です。また、職員を確保し定着を図るためには、働く意欲を向上させる勤務条件や環境の整備が求められます。こうした適正かつ適切な労務管理と職場環境の改善を進めることがまず基本となります。

改善を進めるうえでの基本的な視点

□ 労働法規の最新の動きにも留意しながら、定期的に点検してその徹底を図る

労働法規について、事業主には常に最新の動きも含めてよく理解しておくことが求められます。そのうえで、事業所が労働法規を遵守できているかどうかを定期的にチェックすることが重要ですが、とくに労働基準法に違反していないかどうかについては、良好な労使関係の維持に強く関わる問題ですので、常に留意しておく必要があります。

□ 職員のメンタルヘルスの不調にいち早く対応できる仕組みをつくる

職員の心身の健康維持は、円滑な業務運営の基礎になります。とくにメンタルヘルスについては、「心の健康問題の早期発見・早期対応」から「休職した職員の円滑な職場復帰」までのプロセスを整えておきましょう。また、日々の小さな変化に気づくために常に声かけをしたり、衛生委員会や産業医との綿密なコンタクトを図ったりするなど、重層的なバックアップ体制をとることも重要です。

□ 職員のニーズ等を的確に把握して、働く意欲を高めるような施策を講じる

職員の働く意欲を高めて生産性を向上させるためには、「職員が何を考え、何を求めているか」を正しく知り、その声に応えることが大切です。このため、個別面談も含めて職員のニーズや抱える問題を把握し、それに応えるような勤務条件の配慮などの施策を考えていくことが重要です。



6

仕事と育児などの生活との調和等、個人の事情に配慮した支援を行っている

育児や介護など個人の事情に配慮して勤務条件の設定や必要な援助を行うことは、仕事との両立をしやすい職場環境づくりのために重要な取り組みです。この結果、働きやすさが増し、働く職場としての魅力を高めることになれば、職員の確保と定着にも大きく寄与するでしょう。

KEY
POINT

- 妊娠・出産・育児と両立しやすい職場環境づくりを推進する
- 介護などの家庭事情に配慮した働き方を支援する
- 健康で豊かな生活のための時間のゆとりを確保する

7

業務内容や量に対応できる適切な人員を確保している

適切な人員確保とは、必ずしも人員配置基準など法的基準を満たすことだけを意味するものではありません。業務内容や仕事量に応じて効率的な人員配置を行ったり、シフトの組み方やチーム編成の工夫をしたりするなど、その効果的な運用が重要になります。

KEY
POINT

- 業務量等に応じて効率的な措置を講ずる
- 多様な働き方の選択肢を広げて無理なく人員を確保する
- チームで対応する

8

勤務時間や仕事の内容で過重な負担を強いないようにしている

過度な長時間労働が続くことは、職員の心身に疲労を蓄積させるだけでなく、うつ病の発症など健康障害が生じる要因にもなりかねません。働き方の改革による時間外労働の削減や十分な休養の確保が求められるほか、こうした環境の中で起きやすいパワーハラスメントへの対応も重要です。

KEY
POINT

- 時間外労働が生じる原因を分析し対策を講じる
- 夜間勤務などの負担の軽減に配慮する
- パワーハラスメントの発生を予防する

9

有給休暇の取得推進や福利厚生面の整備など、労働環境の整備・改善を行っている

利用者に対して満足度の高い介護サービスを提供するためには、職員自身も満足感を持って働いているかという点と深く関わっているといえます。このため、職員のニーズを丁寧に吸い上げて福利厚生面の充実を図るなど、働きやすい労働環境に向けて整備・改善を進めることが重要です。

KEY
POINT

- 年次有給休暇の消化率を高める
- 職員のニーズを踏まえた労働環境の改善を図る
- 働きやすい職場にするために福利厚生面の整備を図る

10

職員一人ひとりの心身の健康に配慮している

職員が安心して働くことのできる職場環境であるために、職員の安全と健康を確保するための施策の充実が求められます。とりわけ健康面では、勤務条件や作業内容等の配慮、腰痛等の職業病の予防対策と併せて、メンタルヘルス面での対策が重要になっています。

KEY
POINT

- 健康状況に配慮して勤務条件や作業内容等を決定する
- メンタルヘルス対策を実施する
- 腰痛、感染症の対策（予防・事後対応）を講じる

C 評価・報酬のあり方を いかに改善するか

評価・報酬制度は、単に職員の「賃金」をどうするかという問題ではなく、人材確保、配置、やりがいつくり、能力開発等、人事管理全般にわたって中核となる機能を持ちます。また、どのような人材を求めるのかという、職員に対する重要なメッセージにもなります。

改善を進めるうえでの基本的な視点

□ 評価や賃金が経営者からの大切なメッセージであることを再認識する

「何を頑張ったらよいか」「どうすれば報いられるのか」という基準やルールを示すことは、法人としての職員に対するメッセージです。評価基準や賃金規程を明文化し、会社全体で共有することで、進むべき方向性が一致し、前に進むことができるともいえます。

□ 現場を巻き込み、職員とともに制度設計する

制度設計に現場を巻き込むことも考えましょう。現場の参画を得て、職員の意見も取り入れながら設計することにより、その制度に対する理解や納得性が高まるとともに、求められる人材像の認識や良いケアに向けての意識を統一することにもつながります。

□ 制度設計にこだわりすぎず、管理者の運用力向上に力を注ぐ

どのような評価・報酬制度も、うまく回すためには管理者の運用力向上がカギになります。制度設計にとどまることなく、管理者の「適正に評価を行い育成につなげる力」や「適切な目標設定を行い、その達成に向けて支援する力」などの向上に力を注ぐことが大切です。



11 仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等を明確に示している

組織規模の大小に関わらず、組織における職員の役割や責任の範囲、必要な能力等をわかるようにしておく必要があります。職員のキャリア形成支援の面からも「求められる人材像」を明文化し、キャリアの積み重ね方の可能性を示すことが重要です。

KEY POINT

- 求められる人材像（役割、能力基準、任用要件等）を明確にする
- キャリアパスの複線化を考える
- 異動や職種転換などの柔軟性を確保する

12 一人ひとりの果たすべき役割や目標について話し合いを行っている

人材育成のためには、上位者は職員と話し合いの機会を持ち、職員一人ひとりの「能力や仕事ぶりの把握（評価）→次の目標設定や育成計画→動機づけ・育成→振り返り（評価）」というサイクル全体を回していくことが重要です。

KEY POINT

- 経営目標からチーム、個人の目標を導き出す
- 目標は懸命に手を伸ばせば届くように設定する
- 職員一人ひとりに期待を伝え、モチベーションを高める

13 仕事ぶりや能力について評価し、面談によるフィードバックを行っている

評価制度を導入する場合、職員が評価の内容に納得できるようなフィードバックの仕組みをつくることが重要です。上位者と職員が話し合いの機会を持ち、評価基準に沿って仕事ぶりや能力について振り返りを行い、次に向けての目標や努力すべきことの共通認識が持てるようにしましょう。

KEY POINT

- 求められる人材像を明確かつ透明性ある「評価基準」に反映させる
- 評価プロセスの透明性と評価の客観性を確保する
- 面談制度を組み込んで、評価を人材育成につなげる

14 仕事ぶりや能力について評価し、何らかの処遇改善（賞与、一時金、報奨金、賃金改定等）につなげている

賃金は最も重要な労働条件だといえます。法人・事業所にとっては最も大きい経費であり、効果的な配分が求められます。チームや個人の生産性向上やモチベーションアップのためにも、職務内容、仕事ぶりや能力などを適正に評価し、処遇改善につなげることが重要です。

KEY POINT

- 役割や能力発揮、成果等に応じた処遇の仕組みをつくる
- はじめは業務の習熟に応じて昇給できるような仕組みをつくる
- 非正規職員に対しても、賃金改善や正規登用等の仕組みをつくる

15 賃金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している

賃金制度の安定的な運用と透明性の確保は、法人・事業所と職員との信頼関係のベースという意味でも重要です。基本給、諸手当、賞与といった賃金項目をどう組み立て、それぞれにどのような性格や意味合いを持たせるのかを検討し、職員に明確に示せるようにしましょう。

KEY POINT

- 昇給や賞与と支給の考え方、ルールを明確にし、共有する
- 賃金に不満があった場合に、意見聴取や個別の話し合いの機会を設けるなど、フォローアップを行う

D

いかに人材を育成するか

一般に介護職は、自分の技術や能力の向上に対して強い意欲やこだわりを持っています。こうした成長意欲に応えるため、研修の充実など人材育成の仕組みを整えることが重要であり、このことは職員の長期定着を図るうえでも力ギとなります。

改善を進めるうえでの基本的な視点

□ 人材育成を通じ、専門職の仕事に対するこだわりに応える

介護事業所で働く職員の多くは、介護福祉士や看護師、セラピストなど対人援助の専門職です。一般に専門職は自身のスキルや能力の向上に対する強いこだわりを持っており、法人・事業所としても、そうした成長意欲に応える教育研修の体制整備を図る必要があります。また、その場合には、OJT のみならず Off-JT も活用するとともに、外部での教育研修も含め、あらゆる機会を通じて人材育成を図る姿勢が求められます。

□ 人材育成への取り組みを対外的に PR することで新たな採用にもつながる

事業所における人材育成の充実は、既存の職員の定着に有効だけでなく、新たな人材の獲得に際しても大きな強みとなります。事業所内の人材育成体制を整え、対外的に PR を行うことにより、新規卒卒者のみならず転職者も含め、スキルアップができる機会を求めている人材を広く引きつけることが可能となります。

□ 介護技術だけでなく、マネジメント能力の育成も重視する

介護人材の育成といった場合、一般的にはケアに関する技術だけに目が行きがちです。しかし、介護事業所も目標を持って経営が行われており、また、多くの人が働く組織であることから、マネジメント能力も重要になります。現に、管理者やサービス提供責任者、フロアリーダーなどのマネジメント能力が職員の定着に大きな影響を与えており、彼（彼女）らのマネジメント能力の育成に向けた方策を講じる必要があります。



16

職員のスキルアップのための研修方針があり研修を行っている

人材育成を行うにあたって基本となるのは、各職員に必要なスキルアップの方向性を示し、それに沿った研修方針を定めることです。また、その方針に則して、日々の業務をはじめ、様々な場面の研修が行われることが重要です。

KEY
POINT

- 研修ニーズを把握し、専門職の成長意欲に応える
- 日々の業務の中での様々な機会が育成につながると認識する
- 自法人で対応できない研修ニーズに対して、他法人との連携も視野に入れる

17

外部の講習会や資格取得等のために支援を行い、職員のスキルアップを行っている

現在、介護職のための様々な研修や講習会が行われています。外部研修の中には、内部研修では対応できないテーマを扱ったものも多く見られます。また、介護業界には、資格が必要な仕事も多く存在します。事業所には、こうした外部研修の受講や資格取得を応援する姿勢が求められます。

KEY
POINT

- 職員に対し、外部の研修等に関する情報提供を行う
- 外部研修等へ参加する際の時間と費用への配慮を行う
- 研修中の人のやり繰りの問題に対応する

18

新人に対する教育（OJTや新人研修等）を体系的に行っている

介護の現場では、職員の離職、とくに入職後1年以内での早期離職の問題が非常に大きくなっています。早期離職を防ぐためにも、新人に対する教育を体系的かつ丁寧に行い、組織として気にかけているという姿勢を示すことが重要です。

KEY
POINT

- 新人に対する教育指導の体制を整える
- 指導の際の内容や質のバラツキを防ぐよう、指導内容・方法の共通化を図る
- 教育指導を担当させることで、教える側の成長にもつなげる

19

管理職層やリーダー層育成のための教育に力を入れている

介護人材の育成については、一般的にケアに関する技術に重点が置かれるのではないのでしょうか。しかしながら、サービス提供責任者やフロアリーダーなどのマネジメント能力が人材定着に与える影響も大きく、マネジメント能力の育成方策を講じる必要があります。

KEY
POINT

- 部下の評価・指導能力を教育する
- リーダーシップ能力を向上させる
- 経営者自らも関わって経営全般への意識を高める

20

将来のキャリアについて、支援（相談、研修等）やアドバイスを行っている

多くの職員は、自身の将来のキャリアについて不安を抱えています。事業主や管理者は、そうした不安を解消し、職員が将来に対する希望を持って生き生きと働けるよう、適切な支援やアドバイスなどを行う必要があります。

KEY
POINT

- 将来のキャリア目標を描けるようサポートする
- 将来に関する相談を受ける際には、意見を一方的に押しつけるのではなく、傾聴を心がける

E 法人・事業所の風土を いかに改善するか

組織風土とは、組織のメンバーが共有するものの見方・考え方・感じ方などで、職員の意欲やものごとの判断の仕方、行動、コミュニケーション等に直接・間接に影響を与えます。組織の発展や職員の意欲と成長にとってプラスの影響を与える組織風土を築きたいものです。

改善を進めるうえでの基本的な視点

□ 職員が共通の思いを持って働けるような一体感ある職場の雰囲気づくりをする

職員が同じような気持ちで働くことができるようにするには、法人・事業所の経営理念・ビジョン、経営目標など組織全体に対する共通の理解を徹底させて、職員の進むべき方向性（ベクトル）を一致させることがまず重要です。また、日常的なミーティングも含め、様々な形での話し合いを活発にさせることによって、自分の仕事だけでなく組織全体を盛り立てていこうという前向きな姿勢が生まれます。

□ 小集団活動や全社プロジェクト活動などの参画型組織運営で現場の巻き込みを図る工夫をする

現場の知恵や活力を生かす方法に、小集団活動、全社プロジェクト活動、委員会活動などがあります。押しつけではなく、現場の主体性を重視し、職員が参画意識を持てるよう進めていくことが重要です。参画型の運営が職員のやる気を高め、良い結果を生み出す原動力になります。

□ フェイス・トゥ・フェイスの対話重視、かつ IT も効果的に活用して風通しの良い職場をつくる

組織における対話は、風通しの良い組織風土をつくるうえで重要です。1対1の面談、定例会議、日常の情報共有、ケース検討会などの各種活動において対等な立場で「対話」ができる場をつくることが重要です。そうしたフェイス・トゥ・フェイスを重視しつつ、事業拡大に伴い社内 LAN や電子メール、SNS など、ICT を使う工夫も効果的に取り入れていきましょう。



21 挨拶・声かけ、認める・ほめるといった組織風土がある

挨拶・声かけ、認める・ほめるといった組織風土があることは、チームとして力を結集する出発点となります。職種、雇用形態、年齢、学歴、就業動機などが多様な人材が働く介護の現場では、お互いを認め合うことがコミュニケーションを円滑にし、信頼関係を形成する基礎となります。

KEY POINT

- まずは上位者から挨拶・声かけを行い、風通しの良い職場をつくる
- 良い点はタイムリーに具体的にほめるなど、互いに認め合う
- 結果がうまくいかなくてもそこから学んだり、良い点を探したりしてカバーする

22 職員が、自由にアイデアや意見を言える組織風土がある

対人援助サービスである介護の仕事は、利用者との接点である現場での気づきや意見が何より重要になります。現場の職員が自由にアイデアや意見を言える組織風土を形成することは、職員の主体性が向上すると同時に、利用者本位のサービス実践にもつながります。

KEY POINT

- 他者の意見もよく聞き、建設的に意見を出すようにさせる
- 意見を聞いたら必ず何らかのリアクションをする
- 現場だけに閉じこもらず、全社的な視点に立つ発想を育てる

23 新しいアイデアを取り入れたり、難しい課題に取り組んだりする組織風土がある

新たなアイデアを取り入れること、難しい課題に取り組むことは、組織の革新や職員の成長にとって重要です。法改正やマーケットの変化など、様々な外部環境の変化に対応していくためにも、「新しいこと」「難しいこと」にも果敢に取り組む組織風土を醸成したいものです。

KEY POINT

- チャレンジを奨励し評価する仕組みをつくる
- 組織・チームでも取り組むチャレンジングな目標設定をする
- 取り組みを推進するファシリテーターを育てる

24 質の高いケアへの意識や向上心を持つ職員を育てる組織風土がある

「やりがい」や「自己成長」は、介護職員にとって非金銭的な報酬の主要な要素に挙げられます。人を育てている組織は、評価制度や教育制度が充実しているとともに、学び合う雰囲気があります。学び合う組織風土が醸成されれば、自ずと高い問題意識や向上心が育まれます。

KEY POINT

- 介護の仕事の意義、使命、やりがいの浸透を徹底する
- 具体的な取り組み例をもって、人を育てる組織であることを伝える
- 職員間の対話を通じて学び合う機会を設ける

25 自主性を尊重し、仕事を任せ、それを支援する組織風土がある

現場の自主性を尊重し、仕事を任せることによって、発想の広がりや新たなことにチャレンジする意欲が生まれます。細かいことまで上から指示を出しては、現場は「考えること」を放棄してしまいます。適切に「任せる」ためには、実は管理者の高いマネジメントスキルが求められるのです。

KEY POINT

- 仕事は放任せずに、定期的な状況把握と支援を行う
- 職員が自ら考え行動できるよう、指導できるリーダーを育てる