

1 年間でプロの役職者になる！

2024 年度版

介護経営カレッジ

施設長 & リーダー養成コース

テキスト

お客様の“笑顔づくり”に集中していただくために。



株式会社スターコンサルティンググループ

目次

2024 年度年間カリキュラム	4 -
介護経営カレッジ「8つの約束」	4 -
アイスブレイク・ワーク.....	5 -
I ブランディングの手法.....	7 -
1. ブランドとは何か.....	7 -
2. 「誰に」を考える	8 -
3. 「何を」を考える	9 -
4. 忘れてはいけない「想い」	9 -
II スタッフがいきいき働く施設にする！リーダーのあり方.....	10 -
1. リーダーの立場（バランス）	10 -
2. 経営はトップで99%決まる	11 -
3. 大事なのは「やり方」より「あり方」	11 -
4. リーダーの時間管理術	13 -
5. 昔から偉大な人がやっている「TTP」	14 -
6. 「絶対にしないこと」を決めましょう！	14 -
III 稼働率UPのための数値分析.....	15 -
1. 黒字経営のための施設長＆リーダーの役割	15 -
2. 稼働率UPのための数値分析	16 -
3. 目標達成のための魅力発信！	18 -
ワーク：相手に届く営業フレーズ.....	19 -
1. 営業フレーズの活用場面.....	19 -
2. 営業フレーズの基礎は、「マーケティング3原則」	19 -
3. PASONAの法則 - 消費者の購買を促すためのメッセージの法則性 -	20 -
4. 営業フレーズを考えよう！	21 -
IV 目標設定と業務効率化のポイント	22 -
1. 現場のスタッフに多い不満とその原因.....	22 -
2. 課題解決のための目標設定と実行のポイント.....	23 -
3. 業務改善・業務効率化のポイント.....	24 -
4. オペレーション改善の具体的手法.....	24 -
ワーク：業務効率化のアクションプラン.....	27 -
1. 現場のスタッフに多い不満とその原因.....	27 -
2. 目標設定のしかた.....	28 -
3. 目的の重要性.....	29 -
V ルールの定着と生産性の高い会議のポイント	30 -
1. ルールを定着させる方法.....	30 -

2. 会議の生産性を上げる方法	32 -
ワーク：ファシリテーションの練習	35 -
Ⅵ 新人早期育成法.....	37 -
1. 介護業界の“近未来”	37 -
2. 新人がなかなか育たない理由	37 -
3. 教育の4STEP.....	39 -
4. 新人教育チェックリスト.....	40 -
5. まとめ.....	41 -

2024 年度年間カリキュラム

※カリキュラムは受講者のご要望等により、変更する場合がございます。ご了承ください。

第 1 回 5/14 (火)	アイスブレイク	価値観の違いを楽しもう！
	I 講義	お客様に選ばれる施設になる！ブランディングの手法
	II 講義	スタッフがいきいき働く施設にする！リーダーのあり方
第 2 回 6/11 (火)	予習	自施設の稼働率アップの取り組みを考える
	III 講義	稼働率 UP のための数値分析
	グループワーク	営業トークを作成しよう！
第 3 回 8/20 (火)	予習	自施設の業務効率化の課題を考える
	IV 講義	わくわくを実現させる！目標設定と業務効率化のポイント
	グループワーク	業務効率化のアクションプランを立てよう！
第 4 回 10/22 (火)	予習	自施設の会議の課題を考える
	V 講義	会議の手法とルールを定着させる方法
	グループワーク	ファシリテーションの練習をしよう！
第 5 回 12/10 (火)	VI 講義	介護人材早期育成法
	グループワーク	スタッフとの面談について考えよう！
第 6 回 2/18 (火)	-	受講者による最終プレゼンテーション

介護経営カレッジ「8つの約束」

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！

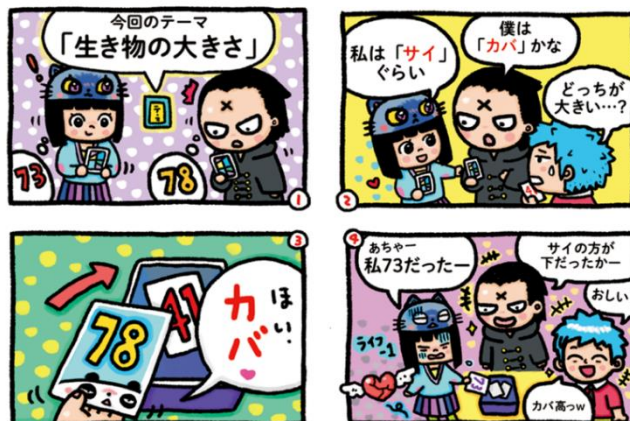
アイスブレイク・ワーク



まずは、皆さんでお互いを知るために、軽くアイスブレイク
(冷たい・硬い雰囲気を壊していこう!) しましょう!

価値観の違いを楽しみましょう!

ルール	① まずは、テーマを決めます。 ② 次のページの数字グループを各自別々に1つずつ選んで、そこからさらに、1つの数字を選びます。 ③ テーマに沿って、自分で決めた数字に当てはまる「もの」を言う。 ※ 数字を聞いたり言うのはダメ! ④ チームで協力して、より小さい数字と思われる人から、順番に数字を発表。
-----	---



参照：カードゲーム「ITO」WEB サイトより抜粋

★表現のポイント！★――

- ・なるべく名詞で表現するべし→◎「ゴリラ」
- ・どうしても名詞が出なければ形容詞でも OK→○「ゴリラよりちょっと小さい」
- ・補足を入れるととても良い→??「ちょっとガタイ良さげな子供のゴリラ」
- ・表現は何度変更しても OK！→「やっぱゴリラじゃなくてサイ！」
- ・複数人が同じ言葉で表現しても OK→「私キリン！」「え。ぼくもキリン！」
- ・質問し合い、うまくニュアンスを掴むべし→「そっちのキリンってオス？メス？」

① テーマ例 （※以下じゃなくても大丈夫です。）

- ・生き物の大きさ （1：小さい 100：大きい）
- ・コンビニで人気の商品 （1：人気ない 100：人気）
- ・無人島に持って行って最強のもの （1：使えない 100：使える）
- ・乗り物スピード （1：遅い 100：はやい）

数字A	1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
数字B	2	7	12	17	22	27	32	37	42	47	52	57	62	67	72	77	82	87	92	97
数字C	3	8	13	18	23	28	33	38	43	48	53	58	63	68	73	78	83	88	93	98
数字D	4	9	14	19	24	29	34	39	44	49	54	59	64	69	74	79	84	89	94	99
数字E	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

※グループ内の人数が6名以上の場合は数字グループが被っても大丈夫です。

I ブランディングの手法



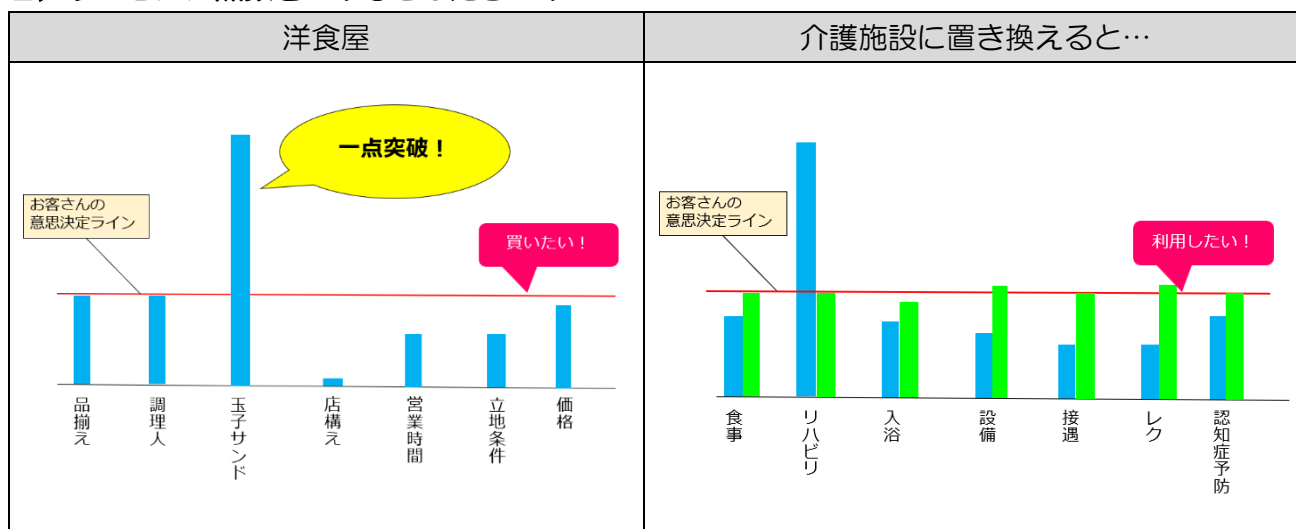
「行列ができる店」—飲食店でも娯楽施設でも、一度は見たことがあると思います。一方で、あまり人気のない店もあります。人気店と、そうでない店の違いは一体何なのでしょう？この章では、マーケティングの基本をおさえながら、人気の介護施設づくりの実践的なポイントを学びます。

1. ブランドとは何か

1) 人気店の共通点から学ぶ

講師が紹介した2つの人気スポット。その共通点をあげてみましょう。

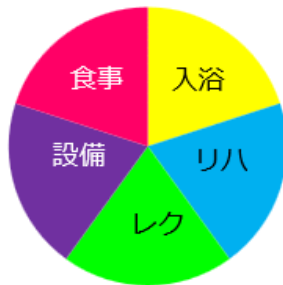
2) サービスに点数をつけるとしたら…？



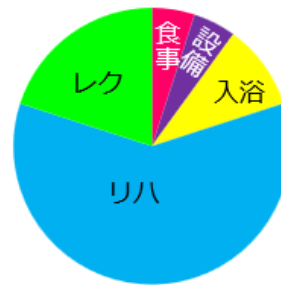
→人気店の特長は「一点突破」していること！（他のことはさておき、〇〇だけはどこにも負けない）

3) 介護施設の特徴

- ✓ 同じ定員なら、売上の上限は決まっている
- ✓ 限られたスタッフ数で運営せざるをえない
- ✓ つまり、同じ規模の施設が割けるマンパワーやコストは同じ



全てのサービスに同じ労力やコストをかける。



1 つのサービスに労力やコストを集中させ、その他は及第点の品質を保つ。

4) マーケティング 3 原則

誰に × **何を** × **どのように**

- ✓ 誰に・・・特定の人に愛されている
- ✓ 何を・・・圧倒的な商品力がある
- ✓ どのように・・・多くの人に知られている

2. 「誰に」を考える

- ✓ 磨き上げた「商品」は、誰に提供しますか？
- ✓ 現在のサービスで一番得意とする顧客層は？
- ✓ 具体的な利用者像とニーズ「悩み」「希望」「介護度・ADL の状況」「他施設への不満」は？

悩んでいること 希望すること	
その利用者にどうなってもらいたい？	

3. 「何を」を考える

- ✓ 何かで「一番」をつくることが重要
- ✓ 「だってあそこにはあれがあるじゃない」「何せあそこは一番だからね」と言われるには？

利用者の希望を叶えるために何を特化させる？	★考え方のヒント★得意なこと、喜ばれていること、他社より有利な点
どこにも負けないようにするには？	★考え方のヒント★メニューを増やす、他職種/地域連携、細分化

4. 忘れてはいけない「想い」

- ✓ 法人・施設の理念や行動指針にスタッフ・利用者・地域の方が共感していることが前提！
- ✓ 「想い」とは、事業を行う上での最終ゴール。つまり「法人理念」や「施設コンセプト」で示されるもの
- ✓ イメージしづらい抽象的なゴール（理念）を、どう現場の業務と結びつけ、スタッフに伝えるか
- ✓ 共感の輪をスタッフ→利用者→ご家族→地域の方へと広げていく

想い ↓ 具体化	法人理念	サービスを提供した結果、お客様にどうなってほしいのか（目的）	例）地域のお年寄りの幸せな老後を実現する
	施設コンセプト	目的を実現するために、どんなコンセプトでサービスを提供するのか？	例）いつまでも自分の足で歩く！をサポート！
	マニュアル 人事評価	現場レベルの具体的なルール（手段）	例）下膳は利用者様にさせていただく

ブランディングのまとめ

- ✓ 一点突破をするには「誰に」「何を」を絞り込む！
- ✓ 自施設で「どのようなニーズを抱えた人」に来てもらいたいかを明確にする
- ✓ 「あそこにはアレがあるから利用したい！」と思われるレベルに磨きこむ！
- ✓ マーケティング3原則「誰に」「何を」「どのように」
- ✓ ただし、お客様（利用者）から共感される「想い」があることが大前提

Ⅱ スタッフがいきいき働く施設にする！リーダーのあり方



「経営は99%トップで決まる」と言われています。運営トップ（施設長、リーダー職）の皆さんの意識が変われば、現場も変わります。それほど重要なポジションでもあります。では、どのような人物像がより良い運営に繋がり、どのようなリーダー像だと躓いてしまうのでしょうか。この章では、実践的なリーダーのあり方のポイントを学びます。

1. リーダーの立場（バランス）

（1）リーダーのポジション

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 →<u>変化への対応</u>（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<u>上司を動かす</u> リーダー（経営者&運営者） ↓理想的な“経営”のために<u>部下に理解させる</u>	
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 →保険制度を遵守して業務を行う

（2）リーダーが身につけるべきこと

- ✓ 経営者と運営者のバランス感（どちらにも偏ってはいけない）
- ✓ 運営トップとしての知識・技術（+上司の使い方）
- ✓ ミニ経営者としての知識・技術（+部下への伝え方、部下の動かし方）
- ✓ リーダーとしての“あり方”

2. 経営はトップで99%決まる

- ① トップが変われば、経営（運営）も変わる
- ② 運営トップ（施設長、リーダー職）の意識が変われば、現場も変わる
- ③ 現場は、トップの意識を映す「カガミ」

「うちはできない人ばかりだ」⇒ 自分はできている？

「うちのユニットは暗い」⇒ あなたは明るくしている？

「うちのスタッフは、みんな挨拶しない」⇒ 自分が挨拶していないのでは？

3. 大事なのは「やり方」より「あり方」

- “やり方” はテクニック。勉強し「やろう」と意識すれば誰でもできる。
- “あり方” は人間力。慢心はだめ！「感謝の気持ち」や「謙虚さ」がないとできない。

あり方 チェックリスト

リーダーとしての行動		
	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！」などの明るい言葉、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	マイナスメッセージは、周囲の前向きな気持ちを冷ましてしまいます！前向きな言葉を！ また、 <u>本人がいない場所での低い評価は、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。</u>
	何でも「自責（じせき）」で考えることができる	何かが起きたとき、「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、まずは“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！ <u>過去と他人は変えられないが未来と自分は変えられる</u>
	不機嫌にならない	<u>不機嫌は最大の罪です。</u> 不機嫌で気持ちを伝えるのは、最も幼稚な手段です。また、不機嫌は、空気感染します。絶対にダメです！
	「居所不明（きょしょふめい）」にならない	・関係者全員に、以下のことを伝える（<u>伝わったことが、伝えたこと</u>） □行く場所 □戻る時間 □連絡手段 □引き継いだ相手 ・自分の“いまの業務”を、まわりに伝える

	後の人のことを考える	弱者、業者に無礼な人間は、人の上に立てません。また「次の人」のことを想像できない人もダメ！例えば、以下のような人はNGです！部下メンバーはあなたのそんな姿を見えています。 □飲食店で、ウェ이터に横柄な人 □ゴミを分別できない人 □トイレでペーパーがなくなっても、放っておく人 □タバコをポイ捨てする人
--	------------	--

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！ 逆に、嫌われるのを恐れて、言わないのも、相手の成長をストップさせる行為です。よくありません。
	「答えは1つではない」ことを意識している	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。
	一問一答はしない	全ての質問や意見に対して“その場で”答えようとする、一貫性がなくなってしまいます。 チームメンバー全員に関係するテーマであれば、その場で即答せずに「いつ回答するか」を約束するのが良い場合もあります。
	上司からの指示を部下におろす際には「目的」を添えて伝えている	<u>「目的」を伝えずに、ただ、任せる業務だけを伝えたら「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。</u> もし、上司からの指示に「目的」がなかったら、しっかりと確認してから、部下におろしましょう。「〇〇さんが『やれ』っていうから、とにかくやれ」のような指示は、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には、それを「目的」や「メリット」とともに、何度も伝わるまで伝えましょう。

業務方法		
	仕事をかかえこまない（明日異動を命じられても、大丈夫のように仕組みができています）	自分が数日休んだとしても、仕事がまわるようになっているのが理想です。自分がいないと、モノの場所がわからなかったり、業務の流れがわからなくなることはないでしょうか。

ワーク “マイナス言葉” を “プラス言葉” に変換してみましょう

マイナス	プラス
どうして出来ないの？	
間違えちゃダメだよ！	
このくらいで疲れているようじゃ	
風邪ひかないでね！	
この業務、まだ終わってないの？	

4. リーダーの時間管理術（これは一例！自分なりの方法を見つける）

手帳の使い方	・シフト表でスケジュールを管理しない！（目先しか見えなくなる） ・まずは気に入った手帳を見つけ、持ち歩く！ ・とにかく、何度も見る！ ・自分にアポイントをとる！（終わったら消す） ・そのためには、指示があった瞬間、「やろう」と思った瞬間に「工程」を考える
1日の使い方	・その作業をする時間を決める ・最短時間で、効率的に実行する（こまることも、時には重要） ・そのために、現場スタッフにしっかりと話し、理解をしてもらう

5. 昔から偉大な人がやっている「TTP」

モデル①	
どこをモデルにしたい？	
何をTTPする？	

モデル②	
どこをモデルにしたい？	
何をTTPする？	

6. 「絶対にしないこと」を決めましょう！

上司や先輩から されて 嫌だったことは？	
あなたが「絶対にしない」と自分に約束することは？	

Ⅲ 稼働率 UP のための数値分析



健全な事業運営には、数値分析が不可欠です。ですが、現場スタッフにとっては数字目標を示されても、イメージしづらいという方がほとんどです。この章では、数値分析のポイントを学ぶと同時に「なぜ、その目標を達成しなければならないのか」をきちんと説明できるようになることを目指します。

1. 黒字経営のための施設長＆リーダーの役割

1) 黒字化のポイントは人件費率

- ✓ 黒字・赤字施設の経営状況を比較すると、赤字施設の方が（売上に対する）人件費率が高い
- ✓ 小売業などとは違い、介護事業の「コスト」は、そのほとんどが「人件費」
- ✓ つまり、黒字経営のポイントは、適正な人件費率を保つこと

（図表 4）黒字事業所・赤字事業所別の通所介護の経営状況

指標	単位	黒字事業所	赤字事業所	差(黒字-赤字)
事業所数	—	3,039	2,642	-
定員数	人	29.8	29.1	0.7
利用率	%	74.2	64.9	9.3
登録者数	人	83.7	70.8	12.9
うち要介護者	人	62.2	53.4	8.8
要介護度	—	1.83	1.77	0.07
利用者単価	円	9,268	9,156	112
利用者 10 人当たり従事者数	人	5.19	6.06	△0.87
うち介護職員	人	2.81	3.22	△0.41
人件費率	%	61.3	77.9	△16.6
経費率	%	22.4	29.6	△7.1
減価償却費率	%	3.4	5.2	△1.8
サービス活動増減差額比率	%	12.2	△13.4	25.6
経常増減差額比率	%	12.4	△13.1	25.5
従事者 1 人当たりサービス活動収益	千円	5,579	4,631	948
従事者 1 人当たり人件費	千円	3,419	3,607	△188

独立行政法人福祉医療機構

令和 3 年度経営実態調査より抜粋

（図表 7）2021 年度 黒字・赤字別 特別養護老人ホーム（従来型）の経営状況

指標名	単位	従来型		
		黒字施設	赤字施設	差(黒字-赤字)
施設数	—	1,019	737	-
定員数(特養入所)	人	72.4	67.4	5.0
定員数(短期入所)	人	13.5	12.8	0.7
利用率(特養入所)	%	94.6	92.2	2.4
利用率(短期入所)	%	83.3	74.4	9.0
特養待機登録者数	人	133.6	119.4	14.2
要介護度(特養入所)	—	3.98	3.98	0.00
利用者単価	円	12,441	12,351	90
利用者 10 人当たり従事者数	人	6.45	7.03	△ 0.57
うち介護職員数	人	4.08	4.37	△ 0.29
定員 1 人当たりサービス活動収益	千円	4,230	4,053	177
人件費率	%	62.6	71.0	△ 8.4
経費率	%	27.3	29.7	△ 2.4
サービス活動増減差額比率	%	6.1	△ 5.7	11.8
経常増減差額比率	%	6.3	△ 5.5	11.8
従事者 1 人当たり人件費	千円	4,406	4,555	△ 149

2) 経営者が事業を拡大する理由

- ✓ 売上の上限が決まっているから、スタッフを毎年昇給し続けるのには限界がある
- ✓ 新しい施設を立ち上げて、既存のスタッフを異動させれば昇給させることができる
- ✓ 新規採用者は通常、安い賃金からスタートするから、バランスがとれ適正な人件費率となる

3) 黒字経営のために施設長＆リーダーができること

- ✓ 収支改善の基本は「売上 UP」か「コスト DOWN」
- ✓ 売上に直結する「営業日数」や「定員」、「客単価」は簡単には増やせない
- ✓ 売上を上げるために、稼働率をできる限り高水準に保つこと
- ✓ コストダウンをするなら、ムダな人件費（残業や人手）を圧縮する（コスト意識を持つ）
- ✓ 上記の内容を、現場スタッフにかみ砕いて伝える

4) 日常にあるこんなことも、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 | ☐ 紙からパソコンへ転記する時間 |
| ☐ 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 | ☐ 物を探す時間 | ☐ 荷物チェック |

5) もしも部下に「現場はこんなに忙しいのに、なぜ稼働率を上げなければならないんですか？」と聞かれたら、何と説明しますか？

2. 稼働率 UP のための数値分析

1) 通所施設の現状分析＆目標設定

① キャンセル率

- ✓ まずはキャンセル率が 10%以下 になっているか確認する
- ✓ 基準を超えている場合は、キャンセルの仕分けをし、対策をとる

防げる可能性があるもの	防ぐのは難しいもの
☐ 私用（振替え利用など） ☐ サボり（通うのが楽しくなるには？） ☐ 短期の体調不良（体力づくり）	☐ 入院・長期の体調不良 ☐ 逝去 ☐ 強い外出拒否（利用前から）

② 1人あたりの利用回数

- ✓ 自施設の特性に合わせた利用回数の目安を知っておく
- ✓ 基準に達しない場合は、利用回数増をお勧めする
- ✓ 基準をクリアしている場合は、新規獲得に力を入れる

軽度者向け施設	中重度者向け施設	重度者向け施設
6 回台	8 回台	10 回台

③新規獲得

1 日あたりの増やしたい人数に以下の数値をかける

軽度者向け施設	中重度者向け施設	重度者向け施設
×4.5	×3.5	×2.5

活用例

- あるデイサービスは、定員 50 名、1 日あたり 25 名が利用しています。現在の稼働率は 50%。
- 稼働率 80%にするには、 $50 \text{ 名} \times 80\% = 40 \text{ 名}$ /1 日にする必要があります。
- つまり、1 日あたり、あと 15 人増やさなければなりません。
- では、契約者数をあと 15 人増やせばよいのでしょうか？

↓

利用者は、毎日通いに来るわけではありません。実際は、15 人よりもずっと多くの契約者を獲得する必要があります。

- このデイサービスが、中重度者向け施設だったとすると $15 \text{ 人} \times 3.5 = 52.5 \text{ 人} \div 53 \text{ 人}$
- 請求人数をあと 53 人増やさなければなりません。
- 半年間で稼働率 80%にするには $53 \text{ 人} \div 6 \text{ ヶ月} = 8.84 \div \text{月あたり約 } 8 \sim 9 \text{ 人}$ 増やさなければなりません

↓

ただし、休止・中止の分は考慮されていないので、例えば月 2 人マイナスになると予測すると、月 10 人～11 人程度増やす必要がある

2) 入所施設の目標稼働率は年間空床数で管理する

計算例 100 床の入所施設で目標稼働率 98%とする場合

- 1 年間のベッド数合計は、 $100 \text{ 床} \times 365 \text{ 日} = 36,500 \text{ 床}$
- 1 年間で空けてもよいベッド数は $36,500 \text{ 床} \times 2\% = 730 \text{ 床}$

3) 訪問サービスは売上高人件費率目標を設定する

計算例 「売上高人件費率は、6 割が適正値」と設定したとします。

- 年収 480 万円を看護師に支給するには $480 \text{ 万円} \div 60\% = 800 \text{ 万円}$ 売り上げることが必要
- これを 12 か月で割ると $800 \text{ 万} \div 12 \text{ か月} = 67 \text{ 万円/月}$ 売り上げる必要がある
- さらに、1 か月あたりの労働時間が 176 時間だとすると
 $67 \text{ 万円} \div 176 \text{ 時間} \div 3,800 \text{ 円/1 時間} \times \text{売り上げる必要がある}$
 ※サービス提供時間ではなく、勤務時間全体のうちの 1 時間

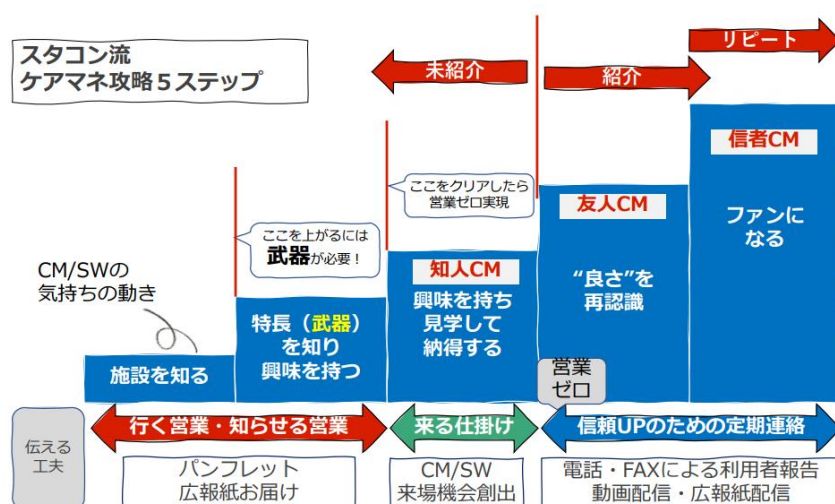
3. 目標達成のための魅力発信！

1) 合言葉は“うちからソト”



「うちの施設の特長は？」と聞いて同じ答えが返ってきますか？

2) ケアマネに“代理店”になってもらう



自分たちの代わりに、ケアマネが施設の特長を利用者に説明できるようにする！

ケアマネ営業 3 種の神器

リーフレット		・A4サイズ/三つ折り ・持ち歩きやすい（ケアマネ・利用者）
パンフレット		・A3 サイズ/二つ折り ・資料請求者、見学者に配布
アプローチブック		・A4横型小冊子 ・誰が話しても、これを使えば同じようにプレゼンできる ・外部ケアマネに1冊ずつ持っていただく

ワーク：相手に届く営業フレーズ



みなさんの事業所の「強み」「ブランド」を「これだ！」という風にすぐに伝えることができるでしょうか。ここでは、みなさんの法人・施設・チームの良さを言語化して、効果的に伝えるフレーズを引き出すワークをやっていきましょう。

1. 営業フレーズの活用場面

営業フレーズはいわゆる「強み」であり、チームの「目指すべき姿」でもあります。その発信の場はウチにもソトにもあるのです。



外部
営業



見学
対応



チームの
目標設定

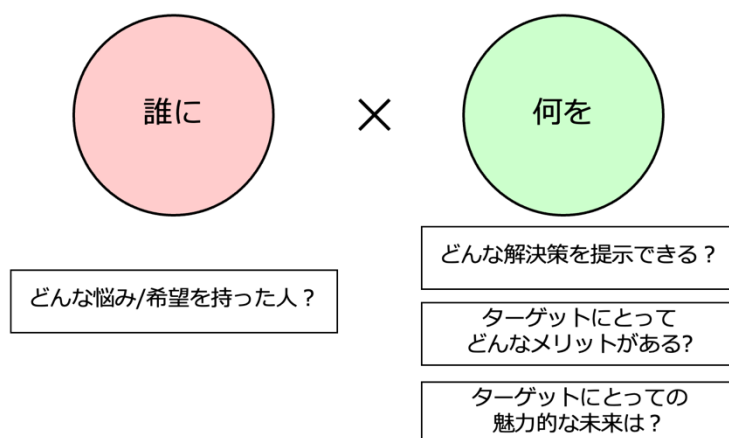


就職
説明会

2. 営業フレーズの基礎は、「マーケティング3原則」

営業フレーズの基礎は、やはり「マーケティング3原則」です。特にここでは、「誰に」「何を」を明確に
していくことが
大切です。

「誰に」「何を」を言語化する！



3. PASONA の法則 - 消費者の購買を促すためのメッセージの法則性 -

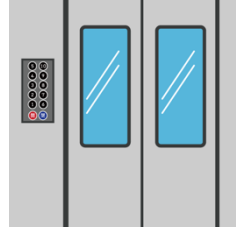
誰に	Problem (問題提起)	● 「はっ！」とさせるフレーズ ● 「私のことだ！」と思わせるターゲットの絞り込み
	Agitation (あぶりだし)	● 「問題(悩み)」の強調 ● 感覚的アプローチ ● 失敗体験の想起
何を	Solution (解決策の提示と理論付け)	● アンチテーゼ(斬新な切り口) ● 利益(メリット・ベネフィット) ● 一点突破(圧倒的な差別化) ● お客様の声(成功体験)の裏付け ● 魅力的な未来
	Narrow down (限定、緊急、絞込み)	● 今だけ(すぐに申し込まないと得られないメリット) ● ここだけ(他にお願いしたら損をする) ● あなただけ(自分にだけ当てはまる条件付) 例) 「限定●名様」「今なら●円」
	Action (行動の示唆)	● アンリフューザブルオファー(断れない提案) ● ワンクリック方式 例) お申し込みは今すぐこちらまで！

例えば

誰に	Problem (問題提起)	足腰が弱って外出が億劫になってきた	
	Agitation (あぶりだし)	でも、家族に迷惑をかけたくない・・・ 本当は旅行に行きたい・・・	特定の利用者を想起させる
何を	Solution (解決策の提示と理論付け)	スターデイサービスの「ラクラク歩行強化プログラム」	
		1) 辛い！心地よくストレッチできる 2) 歩行状態を専用機器が分析！効果的なリハビリができる！ 9割の利用者が、2か月で10%数値が上昇！ 3) ジムのようなオシャレな空間で楽しく運動できる 家族と温泉旅行も夢ではありません！	魅力的な未来

4. 営業フレーズを考えよう！

- ✓ **PASONAの法則**を参考にしながらフォームに記入しましょう！
- ✓ グループワークでは**60秒**で説明していただきます（簡潔に！）
- ✓ フォーマットは後日提出していただきます。
- ✓ 皆さんの資料は会員サイトにアップロードします



こんな方にオススメ！	Problem(問題提起)と Agitation(あぶり出し)を箇条書きにしましょう。 ※3～5 個程度 ・ ・ ・ ・ ・
今回提案するのはこんなサービスです	1 番の売りとなるサービス名(ネーミングも大事！)
このサービスね、こんなメリットがあります	・ Solution(解決策の提示と理論付け)を箇条書きにしましょう。 ※3～5 個程度 ・ ・ ・ ・ ・
こんな魅力的な未来を実現します！	そのサービスを利用したら、どんな魅力的な未来を実現できますか？

※ エレベータートークを心がけましょう。エレベーターでバッタリ出会ったケアマネさんに短時間でわかりやすく説明するつもりで！

Ⅳ 目標設定と業務効率化のポイント



～わくわくを実現させるために～

皆さんの職場は、目標が明確でしょうか。皆さんのやるべきことは明確でしょうか。また、そのための環境が整っていると言えるでしょうか。それらが明確でない場合は、生産性が下がり、目標の達成も難しくなってしまいます。そうすると、組織の衰退が始まってしまいます。ここでは、それを予防するノウハウと更には、スタッフがワクワクしながら働ける場の作り方を学びましょう。

1. 現場のスタッフに多い不満とその原因

1) 現場スタッフに多い不満とは

- ✓ 離職の理由ランキングでは、「現場での理念・優先順位が不明確」がワースト 1 位！
- ✓ 理念や優先順位とは、目標設定に直結するテーマです
- ✓ それだけ、目標設定は現場で重要なことだといえます

2) 現場での理念・優先順位が不明確になる理由

理由1 介護事業は人手が多い！

- ✓ 同じ規模なら、他の業種よりもたくさんの人出を要するのが介護事業の特徴です
- ✓ たくさんの人が集まれば、それだけ多くの価値観が存在します
- ✓ 目標が不明確だと、綱引きをしているような状態になってしまいます

理由2 現場は「足し算」になりやすい

- ✓ 「利用者様に喜んでもらいたい」というスタッフの思いが、現場の首を絞めているかも？
- ✓ 足し算自体は悪いことではありませんが、引き算とのバランス感が重要です

いくつもの目標が同時進行	上期にタスクが集中 (すべて4月開始)	意識が分散
--------------	------------------------	-------



失敗体験



あれもこれもやれというけど何がしたいわけ？

2. 課題解決のための目標設定と実行のポイント

1) 目標設定の5原則

原則1	絞り込み	- 目標を細分化して絞り込む □ サービス・ケア目標 □ 基本教育目標 □ 業務改善目標 □ 集客目標
原則2	現状把握	- 目標と現状のギャップを正しく把握する - ギャップもできる限り数値化する
原則3	具体化	- できれば数値化する - 数値化できなければ、達成した状態を具体的に示す 「クリアしたことが、第三者でもわかる」ことが重要 - 担当者を決める - 頻度、期限、期間を決める
原則4	共感	- 勝手に決めて進めるのはダメ - 仲間をつくる（巻き込む）ことも、工程に入れる
原則5	行動目標	- いつまでに何をやるか、途中段階のチェックポイントを決める - 進行状況を、どのように確認するかを決めておく

2) 課題抽出

「長所」と「課題」をバランスよく取り入れる（つきの原理）

長所	課題
- うまくいっていること - 成長している（活躍している）職員 - 喜んでいる（満足している）利用者	- うまくいっていないこと - 活躍できていない職員 - 負担が大きい業務 - 不満を持つ利用者

3) 目標を浸透・達成させるための具体的手法

- ✓ 「達成した時の状況」を、より具体的に自分自身がイメージす
- ✓ 目標（達成したときの状況やメリット）を繰り返し伝える
- ✓ 1人ずつ仲間をつくる
- ✓ 現状の進捗状況を伝える
- ✓ 小さな成功体験を喜び合う

3. 業務改善・業務効率化のポイント

1) 職員の定着率アップと利用者満足度アップを同時に実現する合言葉

“ ” の経営

- ✓ 介護現場は“足し算”になりやすい
- ✓ しかし、人手も時間も限られている
- ✓ “足し算”の積み重ねが、職員のストレスにつながっている
- ✓ “こだわり”を持つことは大事！でも、やめられること・変えられることはない？

2) 「非効率」を改善する時の合言葉

_____の効率・_____の非効率

4. オペレーション改善の具体的手法

1) 生産性が低い理由（日本人は、先進国で最も生産性が低い）

人探し	「施設長どこいった？」「看護師の〇〇さんはどこ？」などと、人を探しまわっていること、ないでしょうか？ ※探させる施設長が悪い！
モノ探し	「申し送りノートがない」、「カルテどこいった」、「ホッチキスがない」とモノを探していたり、PCのデータを、長い時間をかけて検索している時間は、ムダではないですか？
時間帯のムラ	介護現場は、1日中ずっと同じ忙しさではないはずです。集中的に忙しい時間帯に行っている業務で、別の時間帯にずらせる業務はありませんか？また、持ち場の連携方法で見直せる業務はありませんか？
情報共有	伝えたことが伝わっていなかったという声を、介護現場では頻繁に耳にします。お互いに知っていれば、効率的に働けることないですか？

2) 「声かけ」の徹底による「人探し」の回避

① 持ち場を離れる際（居所不明ゼロ化）

- ☐ 何のために離れるか？
- ☐ 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？

②業務中に必要な声かけ（業務不明のゼロ化）

「〇〇入ります！」 「〇〇クリアです！」 「〇〇さん終了です！」
「私が〇〇行きます！」 「〇〇在庫あと〇コです！」 「〇〇借ります！」

③声かけ時の注意点

・場面 ・声の大きさ ・合言葉（隠語の活用）

3)「モノ探し」の改善策

- ☐ 置き場所の決定（見直し ※1歩でも短く！）
- ☐ 定物定置の徹底
- ☐ 整理整頓
- ☐ データは保存方法のルール化

例）以下のように分類（こうすると、データを上書きしても作成した順に並び）

フォルダ「01_研修データ」 ※最初の番号は優先順

ファイル「270526_〇〇様研修テキスト」

4) 時間帯のムラを改善する

①ムラの特定

「動き方にムダがあるな」と思ったとき、まずとるべき行動は「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。1日全体を見回しても、なかなかできない問題でも、「朝」、「午前」、「午後」、「夕方」、「夜間」のように輪切りに見直せば、意外に簡単に解決できる。

“ムダ（非効率）”の多い時間帯（場面）

- ◆「送迎時間（場面）」&「受け入れ場面」
- ◆「昼食時間（場面）」&「休憩の取り方」
- ◆「記録時間（場面）」とその「方法」
- ◆「入浴時間（場面）」&「フロア」

② 業務圧縮のための5つのポイント

①代替手段

別のやり方にできない？

②時間の見直し

時間をずらせない？

③担当者の見直し

担当者を変更できない？

④場所の見直し

場所を変えたらどうなる？

⑤業務をなくす

そのルールや業務、本当に必要？

③ その他の視点

Ⅰ：リーダー業務のルール化

- ⇒ 一定期間「できるリーダー」に限定 ⇒彼らの方法を「ルール化」、「文章化」
- ⇒ その方法を、他スタッフに伝授

Ⅱ：外注・テクノロジーの導入

- ⇒ インカム、音声入力、見守りシステムなどの導入、外注サービスを検討する

5) 情報共有のテクニック

情報共有の基本的考え方

伝わったことが伝えたこと

場面	まずは「朝礼」、「夕礼」を改善する。また、引き継ぎのための「申し送り会」や、「定例会」、「ミーティング」で、短時間で確実に、共有すべきことが共有できているかを確認する。ポイントは「式次第」を作成し、それらをつかって、毎度、同じように実施することである。
ツール	「ホワイトボード」、「申し送りノート」などの情報伝達ツールの「完成度（見やすさ、わかりやすさ、伝わり具合）」を高めるだけで、情報共有が飛躍的に進む場合がある。例えば、「短縮ワード」を使ったり、記入場所、時間、設置場所を変えるなどの見直しは、有効である。
仕組み	例えば「申し送りノート」を、いつ、どのように確認するのかというルールを見直すことは、とても効果がある。よくあるのは「申し送りノート」を見たら、サインをしたり、押印するという方法だが、それだけでは見ていないケースが多い。朝礼などを活用するのも、1つの手である。

ワーク：業務効率化のアクションプラン



リーダーの役割は、優先順位をつけ、ブレない目標を立てることです。メンバーのやる気を引き出し、確実に目標達成をするにはどうすればよいのでしょうか。この章では、現場のリーダーに必要な目標設定の考え方と実践方法について学びます。

1. 現場のスタッフに多い不満とその原因

1) 現場スタッフに多い不満とは

- ✓ 離職の理由ランキングでは、「現場での理念・優先順位が不明確」がワースト 1 位！
- ✓ 理念や優先順位とは、目標設定に直結するテーマです
- ✓ それだけ、目標設定は現場で重要なことだといえます

2) 現場での理念・優先順位が不明確になる理由

理由1 介護事業は人手が多い！

- ✓ 同じ規模なら、他の業種よりもたくさんの人出を要するのが介護事業の特徴です
- ✓ たくさんの人が集まれば、それだけ多くの価値観が存在します
- ✓ 目標が不明確だと、綱引きをしているような状態になってしまいます

理由2 現場は「足し算」になりやすい

- ✓ 「利用者様に喜んでもらいたい」というスタッフの想いが、現場の首を絞めているかも？
- ✓ 足し算自体は悪いことではありませんが、引き算とのバランス感が重要です

いくつもの目標が同時進行	上期にタスクが集中 (すべて4月開始)	意識が分散
--------------	------------------------	-------



失敗体験



あれもこれもやれというけど何がしたいわけ？

2. 目標設定のしかた

1) 絞り込み

- ✓ マーケティングでは「何かで1番をつくる」ことが大切であると学びました
- ✓ 強化するサービス以外は、普通のレベルが保てればよいと考えましょう
- ✓ 業務を3つに分類することで、負担を増やさずに最大のパフォーマンスを発揮します

3分類法

強化する 手間・時間・お金をかける	☐ 武器・特長にしたいサービス ☐ ニーズの大きいサービス ☐ 収入に直結する業務（加算・営業等）
現状維持する	☐ 手順、方法を変える必要のないサービス・業務
やめる・縮小する 手間・時間・お金を減らす	☐ ニーズの小さいサービス ☐ 過剰に提供しているサービス ☐ コストがかかりすぎている業務・サービス ☐ やめる（縮小する）ことで他のサービスや業務を拡充できる項目

2) 現状把握



- ☐ 目標と現状のギャップを正しく把握する
- ☐ ギャップもできる限り数値化する

3) 具体化

- ✓ 目標を数値化する
- ✓ 担当者を決める
- ✓ 頻度・期限・期間を設定する（ただし、4月開始にこだわらない！）

<具体化の例>

期間	○日～○日まで	割合	○%
期限	○日までに	費用	○円
頻度	○日に1回	個数	○個
担当者	○○さん	人数	○人

4) 共感

- ✓ どのような「想い」「理念」か（誰がどうなるためのもの？）
- ✓ スタッフと利用者の明確なメリットは？
- ✓ スタッフと利用者のメリットのバランスは偏っていないか

5) 行動目標

- ✓ 具体的な行動の目標を立てる
- ✓ 「はじめの一步（明日からできる）」レベルまで落とし込む
- ✓ ただし、真の目的と行動目標（手段）を混同しない！

行動目標を立てるときのコツ

人間は21日間同じ行動を続けると、その行動が習慣化するという研究がある（※所説あり）。
立派な行動目標よりも、確実に達成できるレベルの行動目標から始めると、継続しやすい。

3. 目的の重要性

- ✓ 目的と目標の違いを知り、どちらも明確に示せるようになりましょう
- ✓ 目的の示し方によっては、目標達成することが楽しくなります

目的	感情が伴う魅力的な未来
目標	目的を達成するための論理的な道しるべ

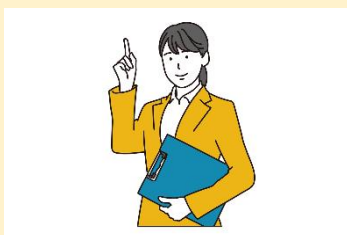
	ダイエットの場合	介護施設の場合
目的 (=感情が伴う 魅力的な未来)	半年後の結婚式で最高にキレイな 自分を見てもらいたい！	法人理念・施設コンセプト 「いつまでも自分らしく」
目標 (=目的を達成するた めの論理的な道しるべ)	半年後までに10kg痩せよう！ と、いうことは・・・ 3か月後に-5kg痩せたい	健全な施設運営のために 「稼働率目標」 「年間外出イベント数」
行動目標 (=目標を達成するた めの具体的な行動計画)	毎朝30分間ジョギングしよう！ 毎日寝る前に腹筋を50回やる！	週1回はブログを発信する 毎月、ケアマネ営業する レク委員会会議を月1回開催する



”作業の指示“だけでは人は動きません！

”感情が伴う魅力的な未来“を合わせて伝えましょう！

V ルールの定着と生産性の高い会議のポイント



介護現場はチームワークが全て、といっても過言ではありません。そして、一体化して物事を進めていくには「会議」が極めて重要です。その質を左右するのは、会議に関する知識と技術です。本章ではリーダーが知っておくべき会議の技術と、現場にルールを定着させる方法を学びます。

1. ルールを定着させる方法

1) ルールと離職の深い関係

①離職の理由ランキング

ワースト 1 位	現場での理念・優先順位が不明確
ワースト 2 位	人間関係が悪い
ワースト 3 位	丁寧に教えてもらえない

⇒人間関係が悪くなるのもルール・優先順位が曖昧だから！

②ルールを決める目的

目的1・・・会社としてチームとして「目標」「目的」を達成するため

目的2・・・様々な考え、価値観を持つ複数の人が（怒りを感じずに）を平常心を保つため

③ルールを決めるポイント

- ✓ 即答しない。一問一答は避ける
- ✓ 会議で議論する
- ✓ 行動・判断基準に一貫性を持たせる

ワーク

Q1.日常業務で「ガラパゴス化」していることは何ですか？

Q2.どのような改善策が考えられますか？

④ルールを定着させる3つのポイント

オンリーワンゴール	明確にすべき3要素	定着の6STEP
-----------	-----------	----------

明確にすべき3要素

目的（～のために）	「登山術を磨いて高い山に登頂する」ため？ 「植物を眺めながら森林浴を楽しむ」ため？ 「頂上で食事をする」ため？
目標（なにを・どのくらい）	どの山（高さ・難易度）に登るのか？ どれくらいのペースで登るのか？ 出発・登頂・下山の時間は？
ルール・行動基準（どうやって）	□ルートは？ □歩く順番は？ □休憩は？ □役割分担は？（地図係・写真係） □道具・装備は？

ルール定着の6STEP

STEP1	目的から伝える	何のためにルールを作るのか。共感を得られやすいものがよい。
STEP2	目標を伝える	到達水準を伝える（達成期限・担当者・ビフォーアフター）
STEP3	□頭で伝える	新ルールの内容を、メンバー全員の前で読み上げてゴールを意識させる！ ☆目的・目標 ☆1日2回・一週間・毎日 ☆説明会・個別説明
STEP4	文章で伝える	受動型ツールを活用すること！ ☆休憩室などに掲示する ☆よく目につく場所に置く or 直接配布する ☆必ず□頭とセットで
STEP5	定着するまで指導	ルールと違う行動をしたら、その都度・その場で指導する。
STEP6	逃げ道をつくる	練習期間を設けたり、会議でフィードバックするなど、不満の逃げ道を作っておく。
番外	失敗を恐れない	☆法人・事業所の方針に沿って決定する ☆上司を巻き込む ☆失敗を許容する文化を作る

2. 会議の生産性を上げる方法

1) いい会議とは？

①よくある“残念な会議”

- ✓ 誰もしゃべらない
- ✓ 同じ人ばかり話している
- ✓ 結論が出ないまま時間だけが過ぎていく
- ✓ 脱線する
- ✓ 結論が出てメンバーの納得感が低い
- ✓ 会議そのものの中止・延期が多い

⇒会議が終わったところで、特に何の変化もない（やらなくても同じ）

②いい会議の条件

- ☐ 化学反応を生む・・・一人では考えつかないようなアイデアを生み出す
 - ☐ できれば手短に終わる・・・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・・・次につながれば、会議をやる意味があったということ！
- ⇒会議を運営するには「技術」が必要！

2) 会議の“型”をつくる

①会議の型

準備	－	－
オープニング	主旨説明	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！
	スケジュール説明	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。書記やタイムキーパーがいる場合には、役割を伝える。
ボディー	意見を引き出す	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。
	まとめる	引き出した意見をまとめる。
	答えを導く	時間内に確実に答えを出す。
クロージング	本日のまとめ	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。

②会議の準備

適正人数による開催

人数	人数の目安	目的	やり方
大人数	6人以上	☐ 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「三種の神器」

- ✓ レジメ（☐議題 ☐所要時間 ☐ゴール 数行でも良いから必ず作成する！）
- ✓ ホワイトボード
- ✓ テーブル&椅子（短時間ミーティングは、かえってイスがない方が良い）

③会議のオープニング

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！	以下の3点を伝える！ 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
---	--

④会議のボディ

発散と収束

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！

発散	☐ 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
収束	☐ 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

意見の客観性を判断する

納得（客観的）	原理・法則	
	定量化できる客観的事実	チラシを作るには最低 30 分はかかります。通常業務には〇時までにかかるので、そんな時間は捻出できません。
グレーゾーン	定性的な客観的事実	最近、定時退社できないことも多いから無理です。
NG（主観的）	思い込み・好き嫌い	忙しくてそんな時間はありません！

困ったさんへの対応法

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「〇〇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おう ☒ 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

⑤会議のクロージング

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末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！	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！)
--	--

ワーク：ファシリテーションの練習



会議の技術を身につけるために、模擬会議を使って、ファシリテーションの練習をしましょう。議論の内容よりも、ファシリテーションの体験を重視しましょう。

時間配分の目安

ファシリテーター・書記の決定	1～2 分
ゴールの確認	1～2 分
アイデア出し（発散）	12 分
結論（収束）	

模擬会議の内容

模擬会議①	スタッフが一度に 3 人も退職してしまった！残されたスタッフには負担がのしかかり、疲弊している。一刻も早くこの状況から脱却しなくては。スタッフ採用・定着のためのアクションプランを考えましょう。
模擬会議②	マイナス発言が多く、新たな取り組みにも非協力的な A さん。ベテランで声も大きく、周りのスタッフも気を遣っている。A さんに前向きに施設の取組に協力してもらうにはどうすればよいか、アクションプランを考えましょう。
模擬会議③	効率化のため、記録物は紙を廃止し、タブレットと PC 入力に切り替えたい。しかし、スタッフからは「難しそう」「紙に書いた方が早い」と不安と不満が続出。どうすればスムーズに導入できるか、アクションプランを考えましょう。
模擬会議④	部下たちは何でも質問をしてくるが、あなたは「スタッフが自分の頭で考えて、自発的に動ける組織にしたい」と考えています。そのような組織になるにはどうすればよいでしょうか。アクションプランを考えましょう。
模擬会議⑤	あるデイサービスでは、スタッフに「うちの施設の売りは？」と聞くと、全員から違う答えが返ってきた！稼働率も最近下がっています。ブランド力を強化し、人気の施設にするには、どうすればよいでしょうか。アクションプランを考えましょう。
模擬会議⑥	ある入居施設では、夕方（夕食、就寝ケア）の時間帯が特に忙しく、遅番スタッフはいつも 30 分残業しています。なんとか 30 分業務を圧縮するためにはどうすればよいでしょうか。アクションプランを考えましょう。

役割メモ

	ファシリテーター	書記	タイムキーパー
模擬会議①			
模擬会議②			
模擬会議③			
模擬会議④			
模擬会議⑤			
模擬会議⑥			

ワークの手順

- ①役割を決める
- ②模擬会議を実践する（ファシリテーターは必ず全員が体験する）
- ③全員で振り返りをする（書記と発表者を決める）
 - ・ファシリテーター、書記、その他それぞれの視点から気づいたことをシェアする
 - ・生産性の高い会議にするには、どのような工夫が必要かを考える
- ④振り返りの内容を発表する
- ⑤講義終了後、書記の人はアップロードをお願いします

Ⅵ 新人早期育成法



介護業界の人材不足は、残念ながら解消される見込みはありません。そのような状況下で人材を確保するには、「優秀な人材を採用」するよりも「平凡な人材を育てる」ことに注力した方が現実的です。本章では、中途採用も含めた“新人”を、最小限の負担で、早期に独り立ちさせるポイントを学びます。

1. 介護業界の“近未来”

- ✓ 採用難から抜け出せる見込みはない（令和5年9月・兵庫県は3.86倍）
- ✓ 介護人材の必要数はますます増加する
- ✓ 人材不足対策のキーワードは、Technology と Diversity

Technology	Diversity
現場業務の効率化	働きやすい環境づくり
☐ 生産性向上は重要なミッション ☐ ICT化で見守り負担軽減 ☐ ICT化で記録時間の削減 ☐ ICT化で情報共有の負担軽減 ☐ オンライン会議 ☐ オンライン研修	☐ 無資格・未経験者は当たり前 ☐ 異業種からの転職者も増える ☐ より多くの子育て層が活躍 ☐ 60代、70代が現役として活躍 ☐ 外国人人材が増え、国際色豊かに ☐ 高校生への支援も拡充

2. 新人がなかなか育たない理由

1) 人手不足が新人教育にもたらす影響

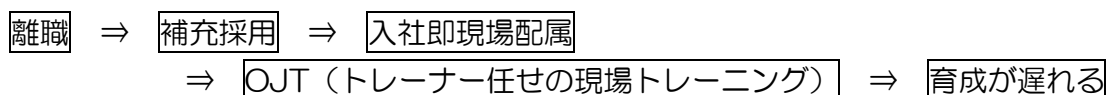
- ✓ 働き手の幅を広げる工夫が、今後さらに求められる
- ✓ 従来と同じようなレベルの人材確保は難しい（入職時のスキルと、本来1職員として身につけてほしいスキルとのギャップを埋めるために、教育を行う）

2) 離職の理由ワースト3

1	方針がわからない (価値観が合わない)	どこを目指しているのかが不明確で、この会社(施設)が今後どうなるか不安。または、何を大事にしながら仕事をすればよいのか理解できないといった悩みから離職する。
2	人間関係	先輩と、同僚との人間関係がうまくいかず、自分の居場所をつくることができず離職してしまう。
3	教えてくれない	「丁寧に教えてもらえない」ことで、仕事を覚えることができず、居づらくなってしまう。 ※特に若手の人材は、丁寧に教えられると習得は早い、考えるのが苦手な傾向がある。 ※基礎がしっかりできるようになってから、考えさせる方が成長が早い。

3) 「教えてくれない」の理由は？

①悪循環になっていないか(実は、この流れに大きな欠点がある)



②現場 OJT によく見られる問題点

- ×現場に余裕がなく、寄り添って教育する時間がない
 - ×忙しいベテランスタッフが、トレーナーをするため、教える時間がとれない
 - ×教え方が、教える人によって違うため、新人が戸惑う
 - ×現場で、何を教えるかが決まっていないため、“ぬけもれ”がある
 - ×新人に、最初から幅広い業務をやらせるため、かえって時間がかかる
- ⇒そして、最大の原因は「職人的教育方法」にある！

<職人さんチェックリスト>

- ☐ ポイントだけ教えて、あとは実践あるのみ
- ☐ いきなり、個別対応の方法(応用)を教える
- ☐ 最初から、全ての工程を教えようとする
- ☐ 「先輩の姿」を見ながら覚えさせる
- ☐ 「わからなかったら、いつでも質問して」と言いながら、忙しそうで、相談しづらい雰囲気がある
- ☐ 放っておいたにもかかわらず「〇ヶ月も経っているのに、そんなこともできないのか」と責める
- ☐ 新人の評価が“感覚的”
- ☐ 「俺(わたし)の若手の頃なんか・・・」とすぐに考えてしまう

3. 教育の4STEP

一般職員 としての 教育	ステップ 4	<次のステージを目指す> 次に何を目指さなければならないのかを理解	独り立ち
新人教育 (6 か月 ～1 年)	ステップ 3	<技術を習得> 頭にインプットしたものを、体で再現する	OJT
	ステップ 2	<知識を習得> 最低限の業務知識や技術面の知識を、まずは頭にインプットする	座学
	ステップ 1	<理念・コンセプト・行動原則を理解> - 法人はどこを目指しているのか - 法人で仕事をする上で、大事にしなければいけないことは何か - 日々の業務が、どのように理念やコンセプトとつながっているのか - 将来、自分はどんな人物になるべきなのか（理想的な職員像）	
			オリエンテーション

※OJT 前の座学などは、1 日～3 日程度をかけて実施。中途採用や、パートスタッフにも行うのが理想的！

1) 理念・コンセプト・行動原則を理解

新人にとって、「法人理念」はとてもイメージしづらいもの。理念・コンセプト・行動原則などは、以下のように、具体的にイメージできる伝え方をしましょう。

うちの施設は（ こんな要望 ）を持った利用者様が多いです。

“その要望を叶えるサポートをする” のが私たちのミッションです。

そのミッションを達成するために日々の業務の中で（ こんな工夫 ）をしています。

また、利用者様に接する時は、（ こんなこと ）を心がけています。

〇〇さんにもぜひ、この施設の一員として私たちと一緒に取り組んでほしいです。

2) 技術・知識を“アタマ”で理解

- OJTに入る前に、業務に必要な知識を俯瞰させた方が学びの効率が上がる！
- マニュアルは「読まれない」のが当たり前！

テーマ	テーマ例	動画	写真	テキスト
全国共通のメソッド	☐ 移乗介助 ☐ 食事介助 ☐ 虐待防止	◎	△	△
施設独自のルール	☐ 薬の管理 ☐ 食札の見かた ☐ 設備の使用法	◎	◎	△
繰り返し読んで理解してほしいこと	☐ 理念 ☐ 行動指針 ☐ 介護保険 ☐ 感染症の知識	◎	△	○

マニュアル運用方法の例

保管場所	冊子：事務所内・奥の棚 動画：各自のアカウントでログイン
更新時期・担当者	1年に1回・教育委員会が見直し
使用タイミング	面談時に不安なテーマと一緒に視聴する

4. 新人教育チェックリスト

独り立ちまでの教育内容は、チェックリストに落とし込む

1) チェックリストのメリット

- ✓ めげもれがない（人によって教える項目が違う）
- ✓ 教える順番が整備されるため、覚えやすい（オーバーフローを防ぐ）
- ✓ 完成度のギャップを知り、防ぐことができる
- ✓ トレーナーとトレーニー間のコミュニケーション機会の創出

2) 教育担当者

教育管理責任者	• 1人の新人に対して1人 • トレーナーに指導依頼 • フォローアップ面談の実施 • 新人の習得状況に合わせてペースを調整
トレーナー	• 1人の新人に対し何人いてもよい • 現場で業務の指導にあたる • 教育管理責任者に習得状況を報告

(3) フォローアップ面談のポイント

- ✓ 新人は予め「自己チェック」を記入
- ✓ チェックリストと一緒に確認
- ✓ 不安なこと、不満なこと
- ✓ 成功体験の蓄積（小さな成功をほめる！）
- ✓ 今後の目標設定（例：今月中に〇〇ができるようになる）

ほめ上手になる	当たり前のことをしっかり評価し、その望ましい状態を習慣化させる！ □明るい挨拶 □締切を守る □笑顔 □姿勢がよい □無遅刻・無欠勤 など 例)「〇〇さんはいつも締め切りを守っているね。ありがとう！」
リアクション 上手になる	アドバイス上手よりも、リアクション上手を目指す！ □目を見る □相づちをうつ □「ありがとう」の一言を伝える
期待をかける	ある人物に対して、ある行動を期待し続けると、実際にその人物は期待に沿うような行動をとるようになる。

5. まとめ

- ① 職人的教育から脱却して、多様な人材が働きやすい環境を整える！
- ② 教育の4ステップ「意識と行動」「知識」「技術」「応用教育」を意識して新人教育のスケジュールを立てる
- ③ 特に「意識と行動」は、日々のケアと紐づけて伝える
- ④ オリエンテーションから一人立ちまでの流れは「チェックリスト」に記載すると、漏れがなくてよい
- ⑤ チェックリストは、フォローアップ面談時に活用する。その際、ギャップの埋め合わせや目標設定をする