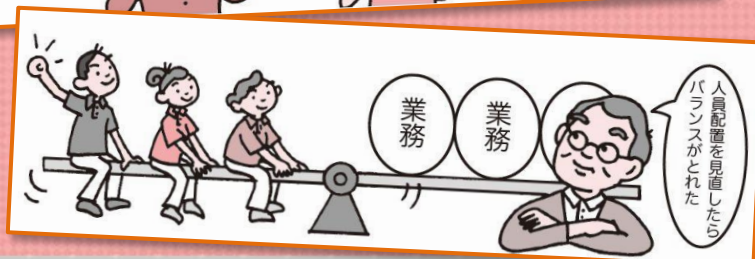
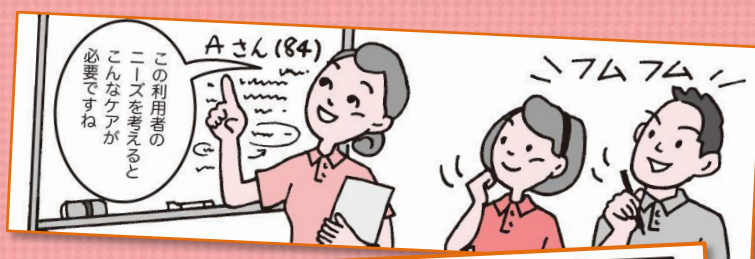


厚生労働省

平成26年度雇用管理改善支援委託事業

# 介護の 雇用管理改善 CHECK&DO 25

活用の手引き



働きやすい  
働きがいのある  
職場づくり

|    |                               |    |
|----|-------------------------------|----|
| 目次 | 雇用管理改善の進め方                    | 3  |
|    | STEP 1 「CHECK & DO 25」による現状把握 | 6  |
|    | STEP 2 自法人・事業所における課題設定        | 18 |
|    | STEP 3 課題ごとの目標設定と実行計画作成       | 26 |
|    | STEP 4 取り組みの実施と進捗管理           | 36 |
|    | STEP 5 結果の振り返り・検証と次に向けての課題設定  | 38 |

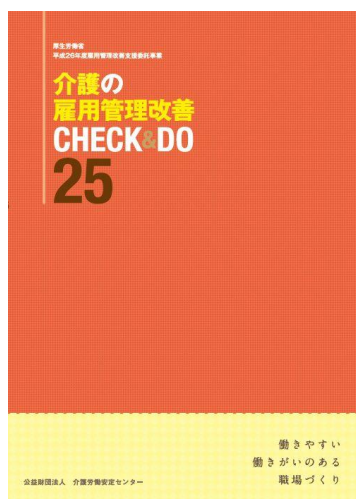
## はじめに

本冊子は、『介護の雇用管理改善 CHECK & DO 25』をより有効にご活用いただくための手引き書です。『介護の雇用管理改善 CHECK & DO 25』の「SECTION 2 雇用管理改善の進め方と留意点」の内容を深掘りし、必要なフォーマットやツールを用いて、実践的な観点から解説しています。ぜひ貴法人・事業所における雇用管理改善の取り組みにお役立てください。

### 『介護の雇用管理改善 CHECK & DO 25』とは

『介護の雇用管理改善 CHECK & DO 25』は、「職員が働きやすい・働きがいのある職場づくり」に重要な取り組みを、チェックリストで自己点検するところから始まり、その解説と改善の取り組みの考え方や方法を整理したものです。

『介護の雇用管理改善 CHECK & DO 25』は、A～Eの5領域・25項目で構成された項目をチェックしていくことによって、領域別あるいは項目別に自法人・事業所の取り組み課題（弱点）を発見し、課題に対応するための具体的な進め方のポイントや事例を参考にすることができるようになっていきます。



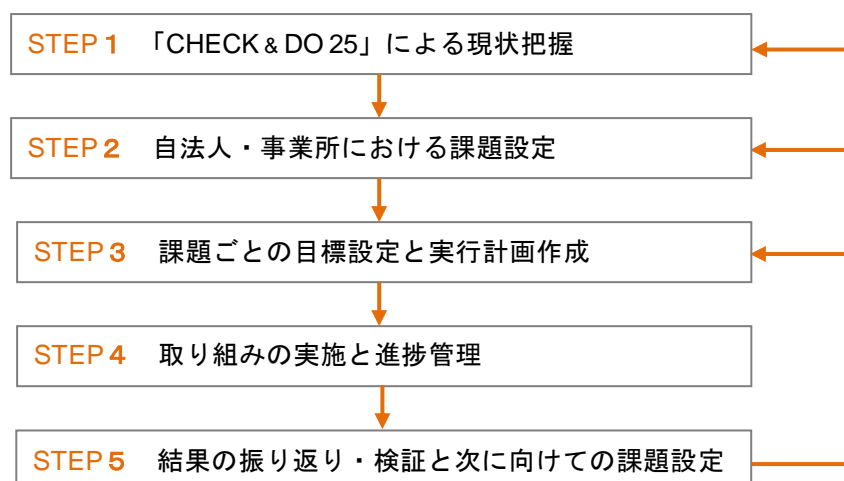
# 雇用管理改善の進め方

(『介護の雇用管理改善 CHECK & DO 25』 P.13)

## 1 雇用管理改善を進める5つのステップ

『介護の雇用管理改善 CHECK & DO 25』では、雇用管理改善の手順を、計画 (PLAN) - 実行 (DO) - 検証 (CHECK) - 改善 (ACTION) というPDCAの流れに沿って、解説しています。

具体的には、大きく次のような5つのステップを進めることを提案しています。このステップは、自法人・事業所の雇用管理の現状を改めて見直して、どのような課題を抱えているのかをつかみ、改善のための実行計画や実施体制を検討したうえで、課題解決のための実行に移す、という一連の取り組み手順です。



## 2 雇用管理改善の取り組みを人材育成と組織力強化につなげる

この一連の取り組みは、雇用管理に関する「問題解決」を具体的に進めることにほかなりません。「問題解決」の考え方は、雇用管理のみならず、他のテーマや日常業務において共通に必要な考え方や技術となります。ですから、この5つのステップによる取り組みを通じて、職員の問題解決力が高まるという効果も大いに期待できます。

『介護の雇用管理改善 CHECK & DO 25』による雇用管理改善を、ぜひ自法人・事業所の人材育成と組織力強化につなげる機会と捉えて取り組んでみてください。

### 3 雇用管理改善の取り組み体制

自法人・事業所の人材育成と組織力強化につなげるためにも、これから進めようとする雇用管理改善の取り組みは、経営側と職員が一緒になって全社的な取り組みとして進めることをお勧めします。

下記は、実施体制の考え方の例です。

#### ◎経営者の責任と旗振り

雇用管理改善は経営トップの責任で進めることが重要です。経営トップの旗振りが取り組みの全社的な盛り上がりをつくることにつながります。

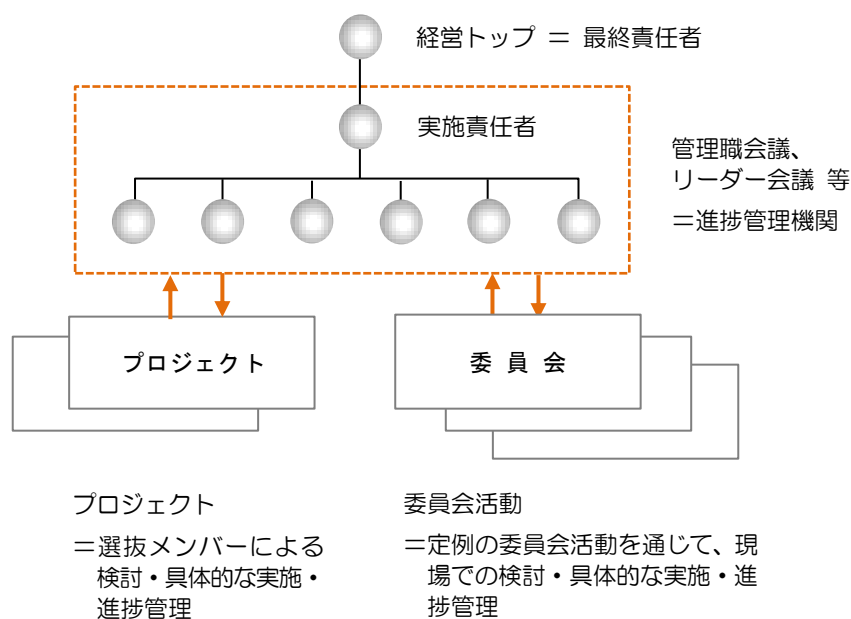
#### ◎実施体制の明確化

一連の取り組みを推進する実施責任者や、それをサポートするメンバーを決めます。実施責任者が明確でないと、取り組みがいつの間にか立ち消えになることも少なくありません。下の図で示したように、管理職会議、リーダー会議等、既存の会議体を実施のための進捗管理機関とする方法が考えられます。

#### ◎職員参画での推進

現場のニーズを踏まえて、現場の創意工夫や意見を生かした取り組みを実施することにより、職員の意識づけと主体性の向上につながります。取り組みテーマや内容に応じて、既存の委員会活動を活用したり新たにプロジェクトを立ち上げるなどして推進を図る方法が考えられます。

<雇用管理改善の実施体制の例>



## 4 雇用管理改善を進めるうえでの基本理念

---

雇用管理改善を進める際、次のような基本理念がベースになります。すべては「利用者のために」、そして利用者の生活を支える「職員のために」が原点であり、判断の拠り所となります。

### ◎利用者第一主義

職員の都合や論理ではなく、利用者のためになること、利用者の自立支援と生活向上、利用者の尊厳保持を最優先とします。

### ◎職員の「働きやすさ」「働きがい」重視

現場でサービスを提供する職員が生き生きと仕事ができる、仕事にやりがいを感じられる、成長できる環境をつくることをもう一つの軸とします。職員が生き生きしていなければ、良いケアはできません。

## 5 取り組みの指針

---

取り組みにあたっては、次のような指針が大切です。問題解決にあたって重要な、ものの見方・考え方もいえます。

### ◎PDCAサイクルの徹底

目標を定めて計画的に取り組み、定期的に進捗状況を確認しながら実施することが重要です。成果を検証して次につなげるというサイクルを回していきます。

### ◎自責化

問題解決は自責（＝自分たちの問題、自分たちの責任と考える）を基本とし、自分たちでできることは何かという視点で考えていきます。他責（人のせい）では問題解決になりません。

### ◎客観的に考える

問題提起や主張は、感覚や感情ではなく、データや事実など客観的な根拠に基づいて行うことを基本とします。たとえば「コミュニケーションが問題だ」といったときに、何がどのように問題なのか、どのような不具合がどこでどのくらい起きているのか、誰が問題にしているのか、などを明らかにしたうえで、より具体的に検討することが必要です。

### ◎背景・原因を考える

問題には必ず原因があります。起きている問題の背景・原因に目に向けて考えましょう。原因に手を打たなければ、問題の根本解決にはつながらず、同じ問題が繰り返し起きてしまいます。

### ◎仕組みづくりと運用力向上

問題解決は、「仕組みづくり」と「運用力向上」の二面から考えましょう。利用者第一主義と職員の働きやすさ・働きがいのために、仕組みをつくること、さらにその仕組みを運用する人材力を高めることが重要です。

# STEP1 「CHECK & DO 25」による現状把握

(『介護の雇用管理改善 CHECK & DO 25』 P.13)

以下、5つのステップに沿って、具体的な手順・方法を解説します。

まず、STEP1のねらいは、自法人・事業所の現状を再点検し、課題をつかむことです。

『介護の雇用管理改善 CHECK & DO 25』

## STEP1 「CHECK & DO 25」による現状把握 のサマリー

◇まずは事業主や管理者が自己チェック

◇職員にもチェックしてもらいましょう

◇職員チェックの手順と留意点

- 1 趣旨を伝え、無記名アンケートとして実施する
- 2 属性情報も一緒にとり、後で属性別に集計できるようにしておく
- 3 自由記入欄を設けるなど、職員の考えを具体的に記入できるようにする
- 4 集計結果は職員に公開する
- 5 今後の取り組みにつなげる



## 手 引 き



- 1** 事業主や管理者が自己チェックする
  - ◆25項目のチェックと領域ごとの合計点を算出する
  - ◆レーダーチャートに記入する
- 2** 職員によるチェックを実施する
  - ◆全職員に趣旨を説明する
  - ◆チェックシートを配布し回収する
- 3** 職員によるチェック結果を入力・集計する
  - ◆入力・集計を行う
  - ◆単純集計結果を算出しレーダーチャートに記入する
  - ◆クロス集計結果を算出しレーダーチャートに記入する
  - ◆自由記入欄の記述を整理・分析する
- 4** 集計結果を職員に公開する

# 1 事業主や管理者が自己チェックする

## ◆25項目のチェックと領域ごとの合計点を算出する

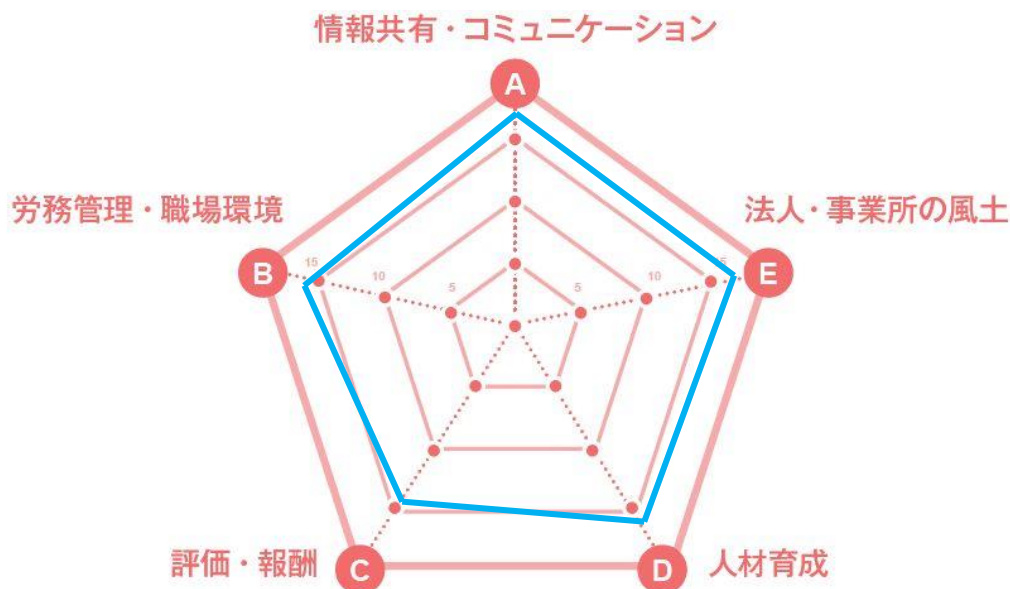
まずは、事業主が「CHECK & DO 25」で自己チェックし、A～Eの領域別に合計点を出してみましよう。

p.8～9が事業主自己チェック用のチェックリストです。必要に応じて印刷してご活用ください。自己チェックには、次の方法があります。

- 事業主が単独で自己チェックする。
- 経営陣や管理者が会議等で話し合っ、合意をとりながらチェックする。（4「あてはまる」、3「どちらかというにあてはまる」、2「どちらかというにあてはまらない」、1「あてはまらない」のいずれにあたるかを皆で決める。）

## ◆レーダーチャートに記入する

領域別の合計点を、レーダーチャートに記入して線をつないでみましょう。領域ごとの現状、取り組みの度合いを確認することができます。

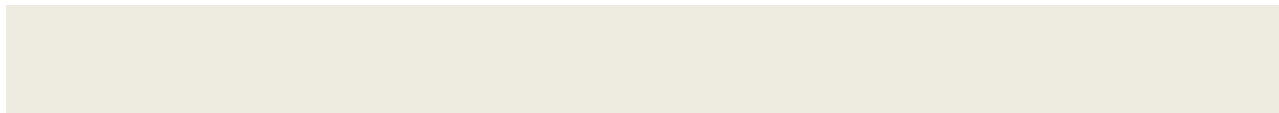


雇用管理改善チェックリスト

CHECK&DO25（事業主自己チェック用）

|                     |    | あてはまる   | あてはまる<br>どちらかというと | どちらかというと<br>あてはまらない | あてはまらない | 合計 |
|---------------------|----|---|-------------------|---------------------|---------|----|
| A<br>情報共有・コミュニケーション | 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  |
| B<br>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く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  |
| C<br>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  |



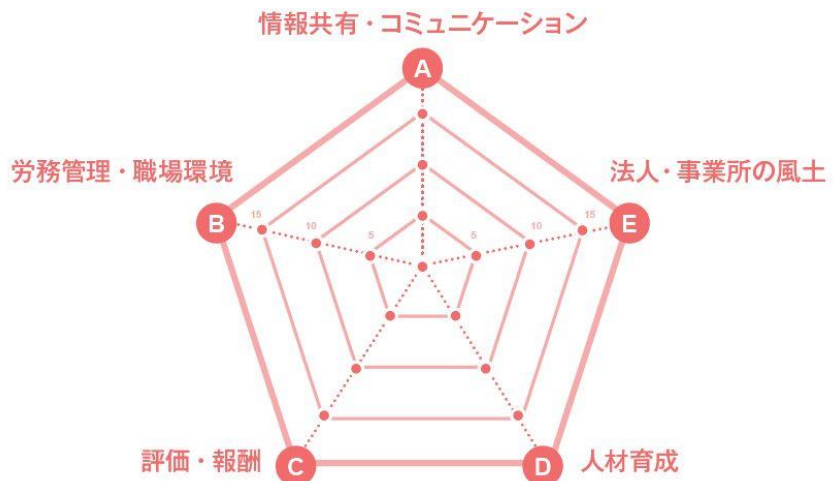


|                |    | あてはまる                                 | あてはまる<br>どちらかというと | あてはまらない<br>どちらかというと | あてはまらない | 合計 |  |
|----------------|----|---------------------------------------|-------------------|---------------------|---------|----|--|
| D<br>人材育成      | 16 | 職員のスキルアップのための研修方針があり研修を行っている          | 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）やアドバイスをしている     | 4                 | 3                   | 2       | 1  |  |
| E<br>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、現場に任せ、それを支援する組織風土がある          | 4                 | 3                   | 2       | 1  |  |

あなたの法人・事業所の  
雇用管理状況

A～E各領域の合計点を右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。



## 2 職員によるチェックを実施する

「CHECK & DO 25」では、事業主だけではなく職員にもチェックしてもらい、より立体的に雇用管理改善に関する課題を検討することを提案しています。職員も含めて広くチェックをしてもらう場合の手順・留意点は、以下のとおりです。

### ◆全職員に趣旨を説明する

まず「何のためのチェックなのか」「何につながるものなのか」、目的や活用方法を職員に十分に説明してください。集計結果は職員に公表することと、集計結果をもとに法人・事業所の雇用管理の改善につなげる旨を、会議等の場で十分に説明しましょう。また、チェックシート配布の際には趣旨を明記した依頼文をつけるとよいでしょう。

職員への依頼文のあり方については、p.11がひとつの文書例です。

### ◆チェックシートを配布し回収する

チェックシートの配布に際しては、次のような点に留意して自法人・事業所の状況に応じた方法を考えてください。

p.12～13が職員チェック用のチェックリストです。必要に応じて印刷してご活用ください。

#### ◎無記名アンケートとして実施する

忌憚のない意見を聞くためには、無記名の方が職員は安心します。記名式にするかどうかは組織の考え方や雰囲気によっても異なりますので、法人・事業所に合ったやり方を考えてみてください。

#### ◎属性情報も一緒にとり、後で属性別に集計できるようにしておく

性別、年代、雇用形態、勤続年数、役職などの属性によって意見や見方が異なることが多々あります。全体としての集計結果と合わせて、「どういう層がどう考えているのか」を把握することが大切です。そのため、属性情報も一緒にとっておきましょう。属性のとり方は、法人・事業所の状況に合わせて設定してください。

#### ◎自由記入欄を設けるなど、職員の考えを具体的に記入できるようにする

アンケートとして実施する場合、せっかくの機会ですから、自由記入欄を設けて職員の意見や考えを広く聞くことを検討するのもよいでしょう。自由記入欄の中に、職場の実態や職員の本音が垣間見られることがあります。



【例1】職員チェックを実施する際の依頼文

○年○月○日

職員各位

アンケート調査へのご協力をお願い

理事長 ○○ ○○

事務長 ○○ ○○

当法人では、「働きやすい・働きがいのある職場づくり」を目指して、雇用管理や職場環境の改善を図りたいと考えています。職員の皆様の声を聴きながら、今後一年間かけて取り組みを進めていく所存です。

つきましては、下記要領にて職員を対象としたアンケート調査を実施しますので、ぜひご協力をお願いします。

回答結果は統計的に処理しますので、個人が特定されることはありません。また、集計結果は全職員に開示するとともに、管理職会議での検討を経て、優先順位をつけて順次改善に取り組んでいきます。

記

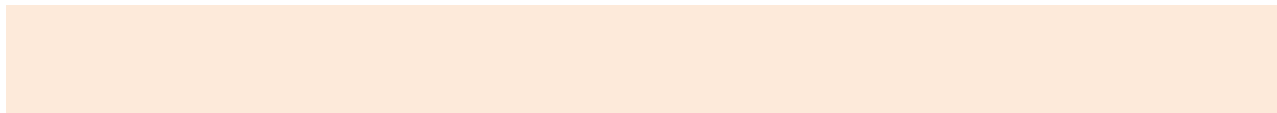
- |            |   |
|------------|---|
| 1. 実施期間    | ○年○月○日(○)～○月○日(○)                           |
| 2. アンケート配布 | 事務より個別に配布します                                |
| 3. 回収方法    | 事務室前の回収ボックスに実施期間内に投函してください                  |
| 4. 結果報告    | 集計結果 ○月下旬(予定)<br>今後の改善テーマの発表と実施体制等 ○月上旬(予定) |

以上

## 「働きやすい・働きがいのある職場づくり」のための CHECK&DO25（職員チェック用）

次の1～25の各項目について、自法人・事業所の状況に関して、あなたの実感に合うものを選択肢1～4から1つだけ選んで○をつけてください。

|                     |    | あてはまる   | どちらかという<br>あてはまる | どちらかという<br>あてはまらない | あてはまらない |   |
|---------------------|----|---|------------------|--------------------|---------|---|
| A<br>情報共有・コミュニケーション | 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 |
| B<br>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く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 |
| C<br>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 |



|                |    | あてはまる                                 | あてはまる<br>どちらかというと | どちらかというと<br>あてはまらない | あてはまらない |   |
|----------------|----|---------------------------------------|-------------------|---------------------|---------|---|
| D<br>人材育成      | 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 |
| E<br>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、現場に任せ、それを支援する組織風土がある          | 4                 | 3                   | 2       | 1 |

◇あなたが該当する選択肢の番号に○をつけてください。（統計的に処理しますので個人が特定されることはありません。）

|      |         |           |            |             |          |         |
|------|---------|-----------|------------|-------------|----------|---------|
| 性別   | 1. 男性   | 2. 女性     |            |             |          |         |
| 雇用形態 | 1. 正規職員 | 2. 契約職員   | 3. パートタイマー | 4. その他      |          |         |
| 年齢   | 1. 10代  | 2. 20代    | 3. 30代     | 4. 40代      | 5. 50代   | 6. 60代～ |
| 勤続年数 | 1. 3年以内 | 2. 3～5年以内 | 3. 5～10年以内 | 4. 10～15年以内 | 5. 15年以上 |         |
| 役職   | 1. 役職なし | 2. 主任     | 3. 係長      | 4. 課長       | 5. 部次長   | 6. 役員   |

【自由記入欄】働きやすい・働きがいのある職場づくりのために、日頃あなたが感じていることを自由にお書きください。

### 3 職員によるチェック結果を入力・集計する

#### ◆入力・集計を行う

入力・集計は、少人数であれば、エクセルなどの表計算ソフトを使って行うことができます。数が多いようであれば、集計会社等に外注することも考えられます。費用対効果を考えて処理をしましょう。

検討すべきことは、「費用」のほか「正確性」「期間・納期」「柔軟性」の4点です。

##### ◎費用

外注する場合の外注費と、内部で行う場合の人件費を勘案しましょう。

##### ◎正確性

外注する場合は、当然のことながら費用面だけでなく正確性や情報管理の面で信頼できる先に依頼しましょう。内部で行う場合は、入力ミス・集計ミスがないよう十分なチェックが必要です。

##### ◎期間・納期

作業にどのくらい時間がかかるか、目標とする納期に間に合うかどうかは重要な要件です。

##### ◎柔軟性

集計方法の変更や追加集計等に柔軟に対応できるかどうかも重要な観点です。外注の場合、変更や追加による費用が当初見積以上に発生する可能性もありますので注意が必要です。

#### ◆単純集計結果を算出しレーダーチャートに記入する

集計結果は、次のようなスタイルが考えられます。単純に属性や質問項目ごとに回答数を足し上げ、全体を100としたときの割合を算出します。

【例2】属性の単純集計（性別での集計例）

| 性別  | n (回答数) | % (割合) |
|-----|---------|--------|
| 男性  | 47      | 37.6   |
| 女性  | 78      | 62.4   |
| 無回答 | 0       | 0.0    |
| 合計  | 125     | 100.0  |

回答数を単純に足し上げます。

全体を100にしたときの割合を%で算出します。

### 【例3】質問項目の単純集計

| 質問項目                    |   | あてはまる | あてはまる<br>どちらかという<br>と | あてはまらない<br>どちらかという<br>と | あてはまらない | D.I.  | 平均点 | 領域全体の合計 |
|-------------------------|---|-------|-----------------------|-------------------------|---------|-------|-----|---------|
| A<br>情報共有・<br>コミュニケーション | 1 | 18.4  | 20.0                  | 46.4                    | 15.2    | ▲23.2 | 2.4 | 12.0    |
|                         | 2 | 14.4  | 12.0                  | 48.0                    | 25.6    | ▲47.2 | 2.2 |         |
|                         | 3 | 30.4  | 24.0                  | 22.4                    | 23.2    | 8.8   | 2.6 |         |
|                         | 4 | 12.8  | 20.0                  | 38.4                    | 28.8    | ▲34.4 | 2.2 |         |
|                         | 5 | 30.4  | 25.6                  | 22.4                    | 21.6    | 12.0  | 2.6 |         |

それぞれの選択肢に回答した人数の割合を算出します。

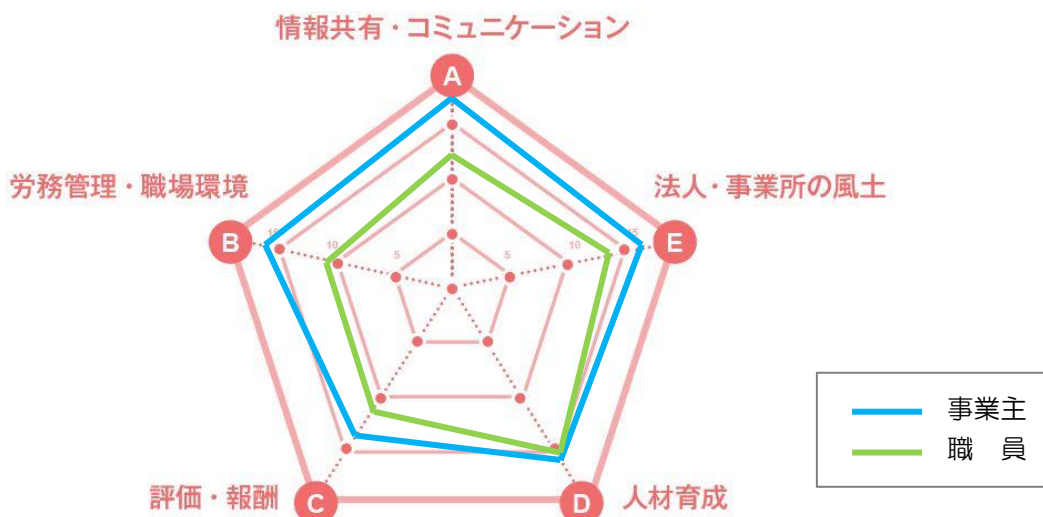
D. I. = (「あてはまる」 + 「どちらかというとあてはまる」)  
 - (「どちらかというとあてはまらない」 + 「あてはまらない」)  
 →この値がプラスの場合はプラス評価が多く、マイナスの場合はマイナス評価が多いということです。

平均点 = 項目別に全員がつけた点数を足上げて、人数で割ります。

領域全体の合計 = 領域A～Eごとに項目別の平均点を合計します。

### 【例4】レーダーチャートへの記入

領域別の合計点を、事業主のレーダーチャートに重ねて描いてみましょう。領域ごとの取り組みに関して、事業主と職員の認識の違いを確認することができます。

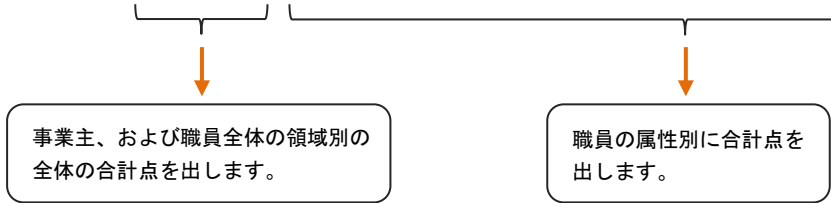


## ◆クロス集計結果を算出しレーダーチャートに記入する

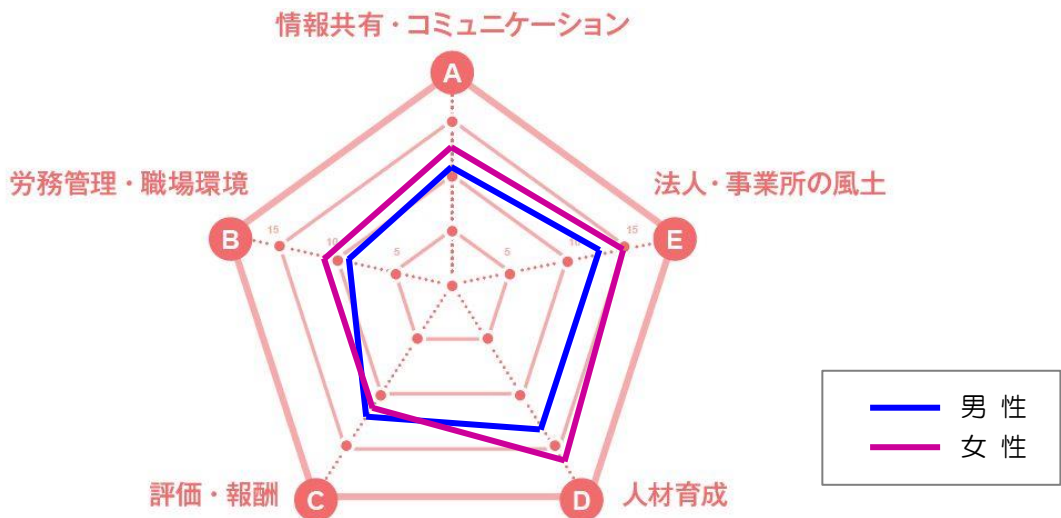
回答者属性別に、領域ごとの合計点を出して、全体との乖離や属性による差異を見てみましょう。属性別にレーダーチャート化するなど視覚化すると、よりわかりやすくなります。

【例5】属性別のクロス集計

| 事業主              | 職員全体 | 性別   |      | 雇用形態 |      |         | 年齢   |      |      |      |      |      |      |
|------------------|------|------|------|------|------|---------|------|------|------|------|------|------|------|
|                  |      | 男性   | 女性   | 正規職員 | 契約社員 | パートタイマー | 10代  | 20代  | 30代  | 40代  | 50代  | 60代  |      |
| (回答数)            | 1    | 125  | 47   | 78   | 41   | 18      | 66   | 8    | 27   | 33   | 28   | 16   | 13   |
| A 情報共有・コミュニケーション | 18.0 | 12.0 | 10.5 | 13.0 | 15.0 | 13.0    | 10.0 | 10.5 | 11.0 | 12.5 | 11.5 | 13.0 | 13.5 |
| B 労務管理・職場環境      | 15.5 | 10.5 | 9.5  | 11.0 | 14.0 | 13.0    | 7.5  | 9.0  | 8.5  | 8.0  | 11.5 | 11.5 | 18.5 |
| C 評価・報酬          | 14.0 | 11.0 | 11.5 | 10.5 | 13.5 | 11.0    | 9.5  | 9.0  | 8.0  | 9.0  | 11.0 | 10.5 | 24.0 |
| D 人材育成           | 16.0 | 15.5 | 13.5 | 16.5 | 18.0 | 16.0    | 14.0 | 14.0 | 17.0 | 14.5 | 15.0 | 14.0 | 19.0 |
| E 法人・事業所の風土      | 17.5 | 14.0 | 13.5 | 15.0 | 15.5 | 14.0    | 13.0 | 12.5 | 12.0 | 15.0 | 14.0 | 14.0 | 16.5 |



【例6】レーダーチャートへの記入（性別の場合）





## ◆自由記入欄の記述を整理・分析する

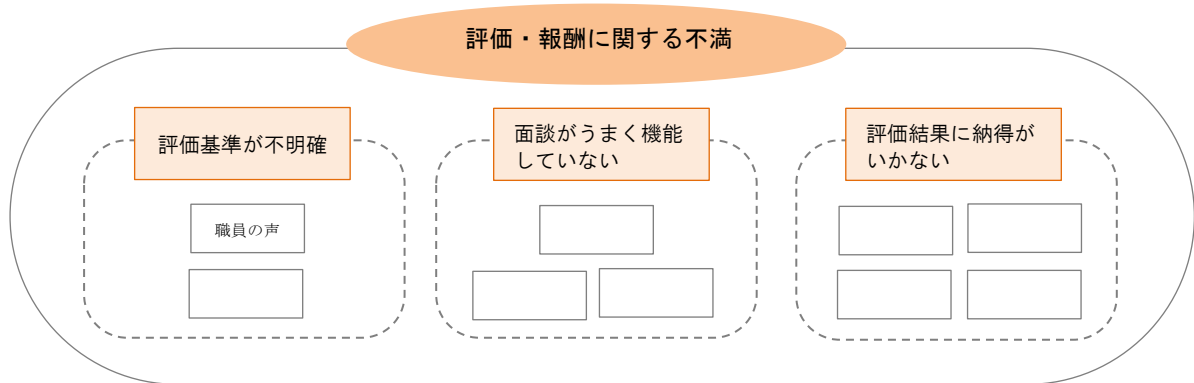
自由記入の回答は、下の例のように似たものを集めて分類してみましょう。現場の職員が日頃感じていることが、わかりやすくなります。K J法※を使うのも有効です。後に述べる（p. 24）課題の優先順位づけの際には、この職員の声を参考にして検討するとよいでしょう。

【例7】自由記入欄の分類

| 大項目                       | 中項目           | 職員の声（アンケート自由記入欄より）               |
|---------------------------|---------------|----------------------------------|
| 評価・報酬                     | 評価基準が不明確      | 人事評価の基準が抽象的で、評価がつけにくい。           |
|                           |               | 評価基準がわかりにくい。                     |
|                           | 面談がうまく機能していない | 評価面談の時、上司にモチベーションが下がるようなことを言われた。 |
|                           |               | 面談では、上司がしゃべるばかりで自分の話を聞いてもらえない。   |
|                           |               | 評価結果に対する説明がよくわからなかった。            |
|                           | 評価結果に納得がいかない  | 頑張っているのに評価されない。結局好き嫌いで評価しているのでは。 |
| 目標達成したのにA+にならないのは納得がいかない。 |               |                                  |

※K J法：収集した多量の情報を効率よく整理するための手法。収集した情報をカード化し、関連するものをグループ化することで情報の整理と分析を行う。文化人類学者・川喜田二郎氏（元東京工業大学教授）が考案したことから、氏名の頭文字をとってK J法と名付けられた。

### <K J法イメージ>



## 4 集計結果を職員に公開する

職員にチェックをやらせておいて、その結果をフィードバックしないのは不満や不信感を生む原因になります。集計結果はミーティング等で報告したり、回覧あるいは配布するなどして職員に公開するようにしましょう。「CHECK & DO 25」は「今後の取り組みにつなげる」ことではじめて意味が生まれます。結果報告の際は、事業主としてそのことを併せて表明してください。

## STEP2 自法人・事業所における課題設定

(『介護の雇用管理改善 CHECK & DO 25』 P.15)

チェックした結果を、自法人・事業所の実際の取り組みにどうつなげていけばとよいでしょうか。  
チェック結果を活用する手順を解説します。

『介護の雇用管理改善 CHECK & DO 25』

**STEP 2 自法人・事業所における課題設定** のサマリー

◇「CHECK」を「DO」にどうつなげていくか

- 1 事業主の自己チェック結果を見る
- 2 事業主と職員のチェック結果のギャップを見る
- 3 経年で結果の推移を見る (※本冊子ではp. 39で解説)

◇チェック結果を共有・検討する

◇課題の優先順位づけをする



### 手 引 き



- 1 事業主の自己チェック結果を見る
- 2 事業主と職員のチェック結果のギャップを見る
- 3 クロス集計結果を見る
- 4 チェック結果を共有・検討する
  - ◆共有・検討の場を設定する
  - ◆雇用管理改善の課題候補をリストアップする
  - ◆課題の優先順位づけをする

# 1 事業主の自己チェック結果を見る

チェック結果に、「1＝あてはまらない」「2＝どちらかというにあてはまらない」という項目があれば、それは今後の取り組み課題の候補であると考えられます。領域別にも合計点を出し、領域全体の取り組みの程度についても確認しましょう。

【例8】事業主の自己チェック結果

|                         |   | あてはまる                                | あてはまる<br>どちらかという<br>と | どちらかという<br>あてはまらない | あてはまらない | 合計 |      |
|-------------------------|---|--------------------------------------|-----------------------|--------------------|---------|----|------|
| A<br>情報共有・<br>コミュニケーション | 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  | 18.0 |
|                         | 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  |      |

ここでは、「4＝あてはまる」「3＝どちらかというにあてはまる」に○がついており、領域全体の合計点も「18.0」と高いので、事業主の自己評価としては、取り組みが進んでいると見ることができます。ただし、課題設定に際しては、職員の評価結果を勘案する必要があります（次項参照）。



## 2 事業主と職員のチェック結果のギャップを見る

項目および領域ごとの取り組み状況について、事業主と職員のチェック結果を比較してみましょう。

【例9】質問項目の単純集計結果

|                     |   | 事業主  |          | 職員    |                       |                         |       |               |          | 差異<br>(職員-事業主) |          |      |
|---------------------|---|------|----------|-------|-----------------------|-------------------------|-------|---------------|----------|----------------|----------|------|
|                     |   | 評価結果 | 領域全体の合計点 | あてはまる | あてはまる<br>どちらかという<br>と | あてはまらない<br>どちらかという<br>と | D. I. | 評価結果<br>(平均点) | 領域全体の合計点 | 評価結果           | 領域全体の合計点 |      |
| A<br>情報共有・コミュニケーション | 1 | 4    | 18.0     | 18.4  | 20.0                  | 46.4                    | 15.2  | ▲23.2         | 2.4      | 12.0           | ▲1.6     | ▲6.0 |
|                     | 2 | 3    |          | 14.4  | 12.0                  | 48.0                    | 25.6  | ▲47.2         | 2.2      |                | ▲0.8     |      |
|                     | 3 | 4    |          | 30.4  | 24.0                  | 22.4                    | 23.2  | 8.8           | 2.6      |                | ▲1.4     |      |
|                     | 4 | 3    |          | 12.8  | 20.0                  | 38.4                    | 28.8  | ▲34.4         | 2.2      |                | ▲0.8     |      |
|                     | 5 | 4    |          | 30.4  | 25.6                  | 22.4                    | 21.6  | 12.0          | 2.6      |                | ▲1.4     |      |

【例8】で見たように、事業主の自己評価は「4」または「3」で、領域全体の合計点も「18.0」と比較的高いのですが…

職員の評価は、D. I. や平均点を見ると、項目1・2・4の評価がとくに低いことがわかります。領域全体の合計点も「12.0」と低くなっています。

事業主と職員の評価の差異を見ると、すべての項目において職員評価が低く、領域全体として見ても、事業主と職員のギャップがあることがうかがわれます。

事業主および職員の評価結果を踏まえると、「A 情報共有・コミュニケーション」の領域は全体として課題があると見ることができます。中でもとくに、項目1・2・4が重点課題の候補と考えられます。

### 3 クロス集計の結果を見る

回答者属性別のクロス集計結果も見てみましょう。

統計的に属性ごとの優位差を検定する方法もありますが、そこまで厳密にやらなくても、「平均より0.3ポイント以上高い（または低い）」とか「グループ間の差異が0.3ポイント以上ある」といった基準を設定して見ていくだけでも十分でしょう。

【例10】属性別のクロス集計

|                  | 事業主<br>(回答数) | 職員全体 | 性別   |      | 雇用形態 |      |         | 年齢   |      |      |      |      |      |
|------------------|--------------|------|------|------|------|------|---------|------|------|------|------|------|------|
|                  |              |      | 男性   | 女性   | 正規職員 | 契約社員 | パートタイマー | 10代  | 20代  | 30代  | 40代  | 50代  | 60代  |
|                  | 1            | 125  | 47   | 78   | 41   | 18   | 66      | 8    | 27   | 33   | 28   | 16   | 13   |
| A 情報共有・コミュニケーション | 18.0         | 12.0 | 10.5 | 13.0 | 15.0 | 13.0 | 10.0    | 10.5 | 11.0 | 12.5 | 11.5 | 13.0 | 13.5 |
| B 労務管理・職場環境      | 15.5         | 10.5 | 9.5  | 11.0 | 14.0 | 13.0 | 7.5     | 9.0  | 8.5  | 8.0  | 11.5 | 11.5 | 18.5 |
| C 評価・報酬          | 14.0         | 11.0 | 11.5 | 10.5 | 13.5 | 11.0 | 9.5     | 9.0  | 8.0  | 9.0  | 11.0 | 10.5 | 24.0 |
| D 人材育成           | 16.0         | 15.5 | 13.5 | 16.5 | 18.0 | 16.0 | 14.0    | 14.0 | 17.0 | 14.5 | 15.0 | 14.0 | 19.0 |
| E 法人・事業所の風土      | 17.5         | 14.0 | 13.5 | 15.0 | 15.5 | 14.0 | 13.0    | 12.5 | 12.0 | 15.0 | 14.0 | 14.0 | 16.5 |

事業主の評価は全般に高く、職員の評価は全般に低いことがうかがわれます。

C以外の領域は、女性のポイントが相対的に高く、Cのみ男性のポイントが若干高いようです。AとDの領域で男性のポイントがとくに低いのが気になります。男性の働きやすさややりがいに課題がある可能性がうかがわれます。

全般に年齢が上がるほどポイントが高い傾向が見てとれます。高齢者が働きやすい職場であることが想定されます。一方で若い世代のポイントが全般に低いことが見てとれます。新卒者のケアや、若い人たちがやりがいをもって働けるような環境整備を考えていく必要がうかがわれます。

全般に正規職員のポイントが高くなっています。非正規職員の雇用管理改善が遅れていることも想定されます。とくにA～Dの領域で、パートタイマーのポイントが低くなっています。

「B 労務管理・職場環境」「C 評価・報酬」の領域の取り組みが弱いことがうかがわれます。とくに男性の働きやすさややりがい、非正規職員の雇用管理、若い人たちのやりがいづくりやキャリアアップなどが課題になっている可能性が示唆されます。

## 4 チェック結果を共有・検討する

集計結果が出たら、管理職会議等で、結果をどう見るのか、何から改善をしていく必要があるのか、どう改善を進めていくのかを検討しましょう。

### ◆共有・検討の場を設定する

チェック結果を共有・検討するために、会議等の場の設定が必要になります。会議の際、次のような点に留意してください。会議のあり方を変革しなければ、改善や改革は成しえませんが、

#### こんな会議になっていませんか？

「そうはいつでも、無理だよ」「どうせ何をやってもムダよ」

・・・最初からあきらめモード

「うちの法人は、だから駄目なんだ」「介護保険制度が悪い」「行政がこうだから…」

・・・皆が評論家になってしまい、当事者意識が薄いモード

「言い出しっぺが損をする」「面倒なことには関わりたいくない」

・・・無関心、または関わりたいくないモード

「よし、何事も気合いだ」「考えるよりまず行動」

・・・気合いで乗り切ろうとするモード



#### 論理思考で建設的に検討しましょう

- ・職員はどのようなニーズを持っているのだろうか（職員ニーズに目を向ける）
- ・現場にはどのような問題が起きているのだろうか（現場の問題に目を向ける）
- ・問題の背景・原因はどこにあるのだろうか（問題の背景・原因を考える）
- ・我々が目指したい姿は、どのようなものだろうか（あるべき姿を考える）
- ・自分たちができることは何だろうか（自分たちができる打ち手を考える）



会議の場だけで完結させてしまうのではなく、職員のチェック結果をもとに改めて現場の職員にヒアリングしてみるということも大切なリアクションの一つです。

## ◆雇用管理改善の課題候補をリストアップする

集計結果を踏まえ、改善の取り組み課題の候補をリストアップしましょう。たとえば、次のような考え方で課題候補をリストアップすることができます。

- ① 事業主が「1＝あてはまらない」「2＝どちらかというにあてはまらない」をつけた項目は課題候補となります。
- ② 職員の平均点が一定の点数以下の項目、たとえば「3」未満、あるいは真ん中の「2.5」未満の項目など基準を設定してリストアップしてみましょう。

### 【例11】雇用管理改善の課題候補リストアップ

| 領域                      | 領域別の優先度 | 雇用管理改善の課題 |                                       | 項目別優先度評価 |     |     |     | 総合的優先順位 |
|-------------------------|---------|-----------|---------------------------------------|----------|-----|-----|-----|---------|
|                         |         |           |                                       | 重要性      | 緊急性 | 容易性 | 経済性 |         |
| A<br>情報共有・<br>コミュニケーション |         | 1         | 理念やビジョン、方針を職員に対し周知・徹底している             |          |     |     |     |         |
|                         |         | 2         | 年度事業計画と目標を職員に対し明確に示している               |          |     |     |     |         |
|                         |         | 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  |          |     |     |     |         |
| B<br>労務管理・<br>職場環境      |         | 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              |          |     |     |     |         |
|                         |         | 8         | 勤務時間や仕事の内容で過重な負担を強くないようにしている          |          |     |     |     |         |
|                         |         | 9         | 有給休暇の取得促進や福利厚生面の整備など、労務環境の整備・改善を行っている |          |     |     |     |         |
| C<br>評価・報酬              |         | 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        |          |     |     |     |         |
|                         |         | 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     |          |     |     |     |         |
|                         |         | 14        | 賃金の決め方・あげ方をルール化し、明確に示している             |          |     |     |     |         |

※項目別・領域別の優先度評価は次項で説明します。



## ◆課題の優先順位づけをする

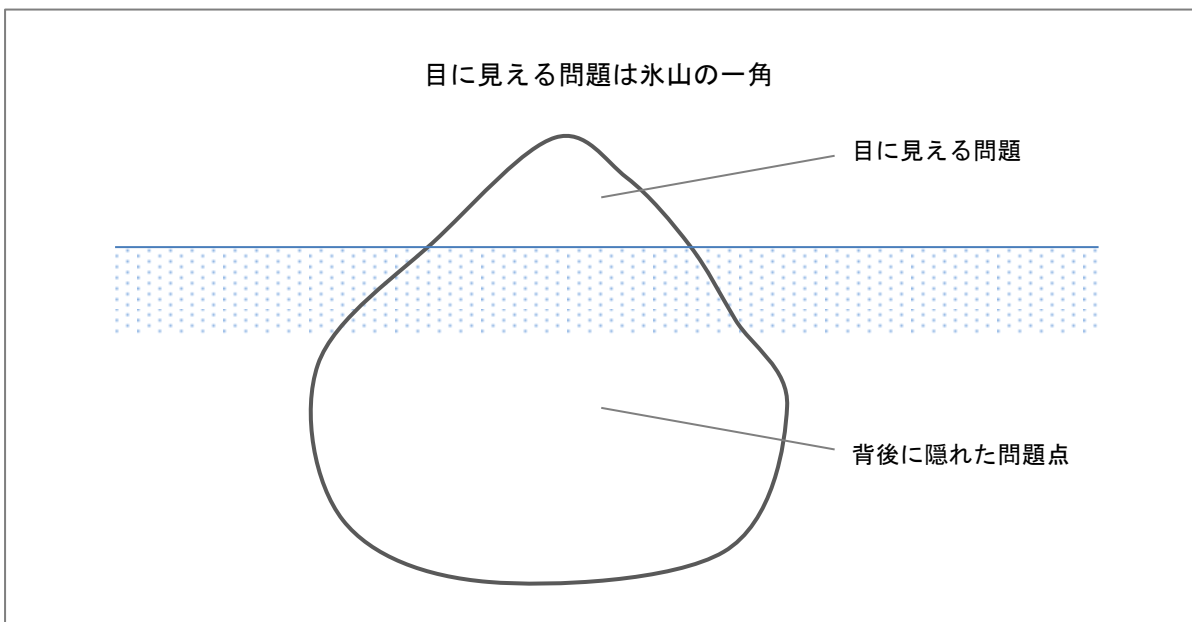
課題候補のうち、何から先に取り組むべきでしょうか。推進機関となる会議体で話し合いながら、自法人・事業所で取り組むべき課題の優先順位づけをしてみましょう。「CHECK & DO 25」では優先順位づけの簡便な方法として、次の4つの視点をご紹介します。

|     |             |        |                |
|-----|-------------|--------|----------------|
| 重要性 | ◎：非常に高い     | ○：高い   | △：それほどでもない     |
| 緊急性 | ◎：非常に高い     | ○：高い   | △：それほどでもない     |
| 容易性 | ◎：取り組みやすい   | ○：ある程度 | △：大きな困難やリスクが伴う |
| 経済性 | ◎：コストがかからない | ○：ある程度 | △：大きなコストがかかる   |

このうち、「重要性」と「緊急性」が高い項目が優先課題となります。「重要性」「緊急性」の高さは、たとえば次のような考え方で検討してみるとよいでしょう。

|       |   |
|-------|---|
| ⇒ 重要性 | ： 現在および中長期的に見て、組織の発展や職員の意欲と成長に大きく影響を与えるような課題（事業主も職員も取り組みの必要性を強く感じている課題など）           |
| ⇒ 緊急性 | ： 早急に手を打つべき課題、放置することで問題が拡大する恐れのある課題（職員の評価が低く、普段から不満の声が強い課題、職員の離職につながっていると考えられる課題など） |

目に見える問題は氷山の一角だと考えましょう。「重要性」と「緊急性」を検討する際には、職員のチェック結果や声を判断材料に取り入れ、背後に隠れた自法人・事業所の問題点を検討しながら、課題を評価することが重要です。





【例12】雇用管理改善の課題の優先順位づけ

| 領域                  | 領域別の優先度 | 雇用管理改善の課題 |                                       | 項目別優先度評価 |     |     |     | 総合的優先順位 |   |
|---------------------|---------|-----------|---------------------------------------|----------|-----|-----|-----|---------|---|
|                     |         |           |                                       | 重要性      | 緊急性 | 容易性 | 経済性 |         |   |
| A<br>情報共有・コミュニケーション | SS      | 1         | 理念やビジョン、方針を職員に対し周知・徹底している             | ◎        | ◎   | ○   | ◎   | 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               | ◎        | ○   | ○   | ◎   |         | 2 |
|                     |         | 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  | ◎        | ○   | ○   | ◎   |         |   |
| B<br>労務管理・職場環境      | A       | 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              | ◎        | ○   | △   | △   |         |   |
|                     |         | 8         | 勤務時間や仕事の内容で過重な負担を強くないようにしている          | ◎        | ○   | △   | ○   |         |   |
|                     |         | 9         | 有給休暇の取得促進や福利厚生面の整備など、労務環境の整備・改善を行っている | ○        | △   | △   | ○   |         |   |
| C<br>評価・報酬          | S       | 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        | ◎        | ○   | ○   | ◎   | 3       |   |
|                     |         | 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     | ○        | ○   | ○   | ◎   |         |   |
|                     |         | 14        | 賃金の決め方・あげ方をルール化し、明確に示している             | ○        | ○   | △   | ○   |         |   |

項目別の優先度評価を眺めながら、領域別の優先度も評価してみましょう。コストのかからない領域から取り組んでいく、緊急性の高い領域から取り組んでいくなど、方針を決めて判断していきましょう。

前ページの優先度評価の考え方に基づいて、項目別ごとに4つの視点で評価をします。

4つの優先度評価結果を踏まえて、何から先に取り組むべきか優先順位をつけます。◎の数が多いものを選ぶ方法もありますし、取り組みやすい（容易性が高い）項目から取り組み、まずは成功体験をつくるという考え方もあります。項目を組み合わせと一緒に取り組むことも考えられます。



## STEP3 課題ごとの目標設定と実行計画作成

(『介護の雇用管理改善 CHECK & DO 25』 P.17)

取り組み課題が決まったら、それを実行計画に落とし込んでいく必要があります。必要事項を具体的に計画書に落とし込んでいきましょう。p. 29が実行計画を記入するフォーマット例です。以下を参考に、自法人・事業所に合ったフォーマットを検討してみてください。

『介護の雇用管理改善 CHECK & DO 25』

### STEP 3 課題ごとの目標設定と実行計画作成 のサマリー

- ◇具体的な計画に反映する
- ◇職員を巻き込む方法を工夫する
- ◇外部リソースをうまく活用する



### 手 引 き



- 1 テーマに関して現状の問題点とあるべき姿を設定する
  - ◆現状の問題点を検討する
  - ◆取り組みの「目的」と「目標」を検討する
- 2 対応策を検討する
  - ◆具体的な実施項目を検討する
  - ◆想定されるリスク・困難やかかるコストを検討する
- 3 テーマごとの実施体制を検討する
  - ◆職員を巻き込む方法を工夫する
  - ◆外部コンサルタント、専門家の活用を検討する
  - ◆実施体制と役割分担を検討する
- 4 タイムスケジュールを設定する
  - ◆全体のタイムスケジュールを設定する
  - ◆進捗管理、結果検証の時期・方法を明確にする

実行計画は推進メンバーが議論しながら作成することをお勧めします。たとえば「法人の理念・ビジョンの周知・徹底」をテーマとする場合、「1年間かけて、プロジェクトチームを作って法人の理念・ビジョンの周知・徹底を行う方法を考え、実行する」という大枠の見通しは経営側で立てるとしても、具体的な実行計画はそれを推進するメンバーが議論しながら作成することが有効です。

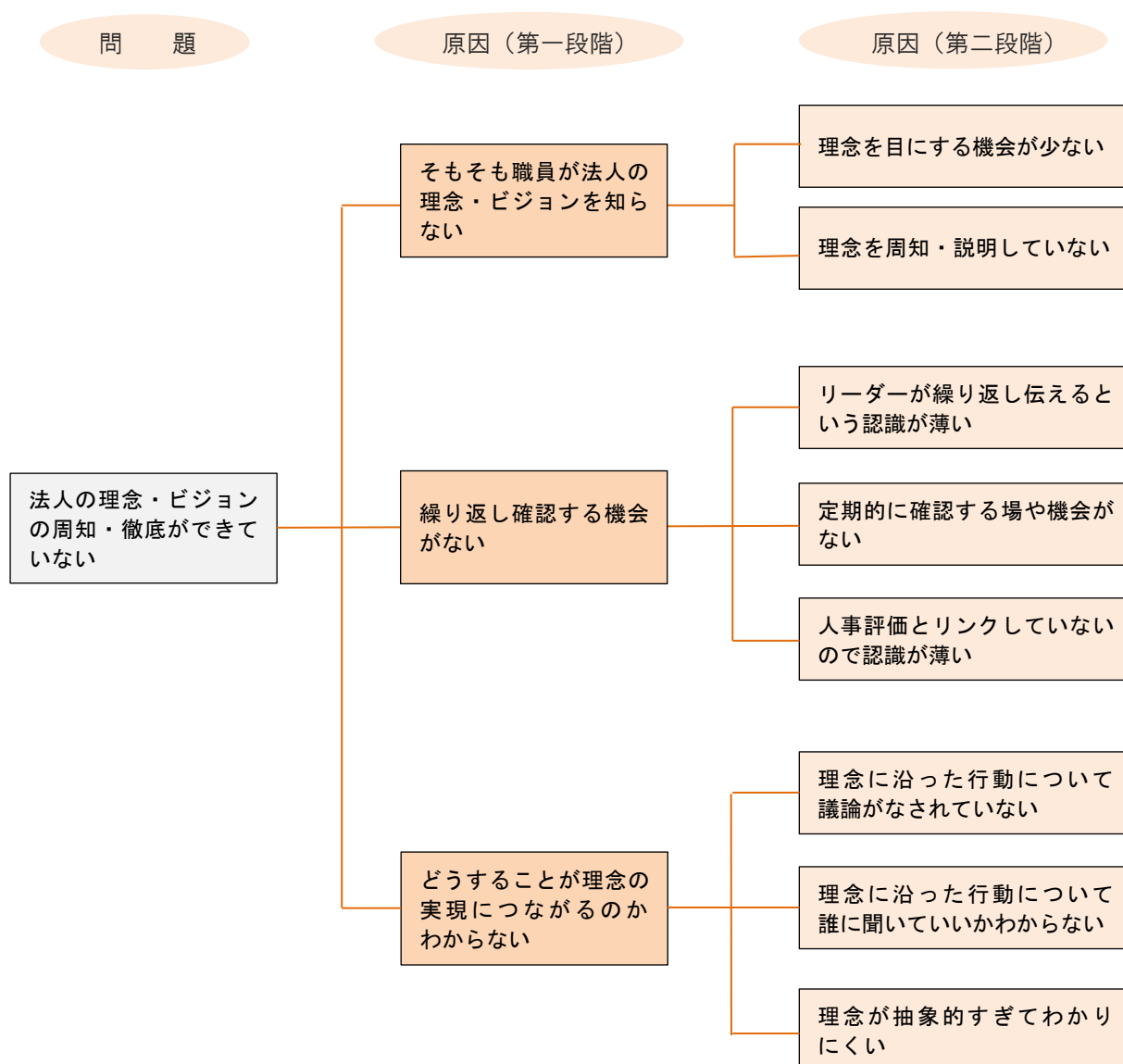
上から言われたからやるというのではなく、自分たちで問題を検討・共有したり、何をどのような手順で進めていけばよいかを考えることにより、主体性が生まれるとともに、問題解決思考が養われます。

# 1 テーマに関して現状の問題点とあるべき姿を設定する

## ◆現状の問題点を検討する

取り組みテーマを設定したら、まず現状の問題点を多面的に検討してみましょう。先にも触れたとおり、問題の背後に隠れた背景・原因に目を向けて検討することが重要です。例のように背景・原因は、ロジックツリー※で何段階かに落として検討すると、より具体的に問題が見えてきますので参考にしてみてください。

【例13】問題の背景・原因分析の例



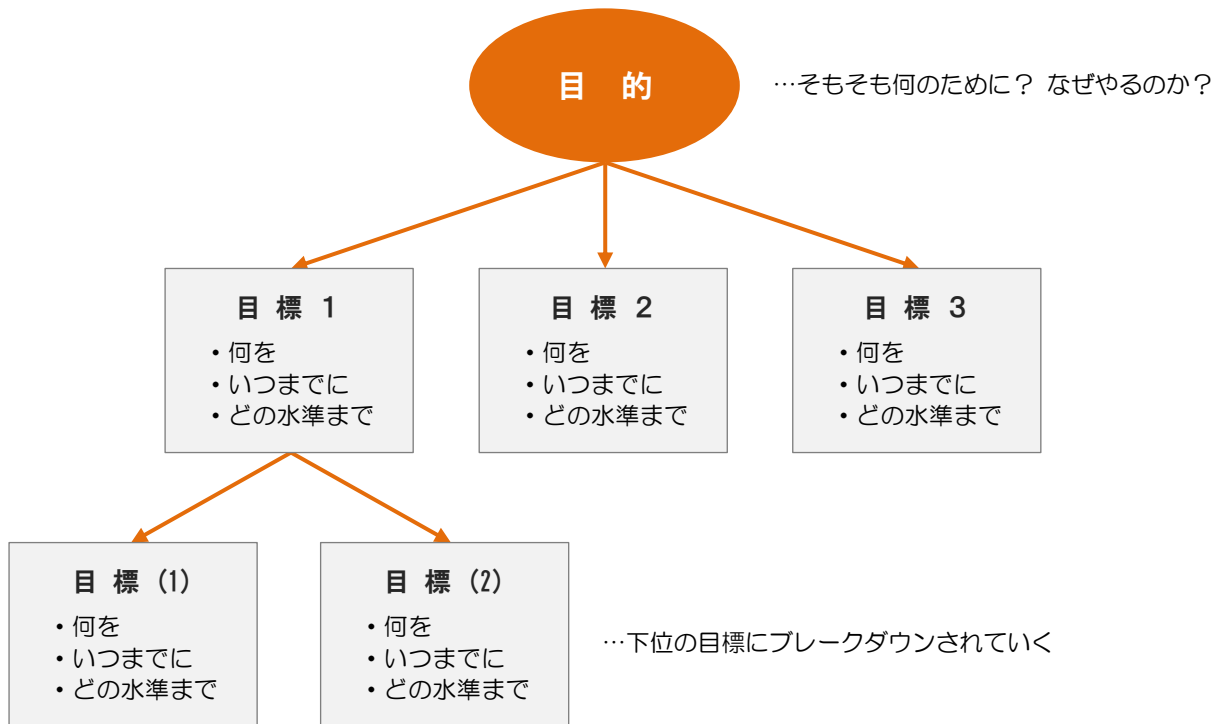
※ロジックツリー：テーマについて掘り下げて検討するために、階層のツリー状にして考える手法。原因を探ったり、方法を考えたり、要素に分解するときなどに用いられる。

## ◆取り組みの「目的」と「目標」を検討する

次に、テーマに関して取り組みの「目的」と「目標」を検討しましょう。「目的」と「目標」は一見似ていますが、その意味するところはまったく違います。「目的」とは、「そもそも何のために」という意味や意義を伴うもので、「目標」の上位概念です。「目標」とは、「目的」を達成するための具体的な課題（あるいは手段）です。

たとえば、「人事評価制度を導入する」というテーマを設定した場合を考えてみましょう。「人事評価制度を導入する」というのは、「目的」でしょうか、「目標」でしょうか？ 明らかに「目的」ではないといえるでしょう。「目的」は、たとえば「職員の意欲と能力を引き出し、ケアの質の向上につなげる」ということであり、その一つの課題（手段）として「人事評価制度の導入する」ということだといえます。目標は、目的を達成するための手段という位置づけになりますので、一つとは限りません。また「何を」「いつまでに」「どの水準まで」を、より具体的に設定することが必要になります。

<目的と目標のイメージ図>



＜雇用管理改善に向けた目標実行計画シート（フォーマット例）＞

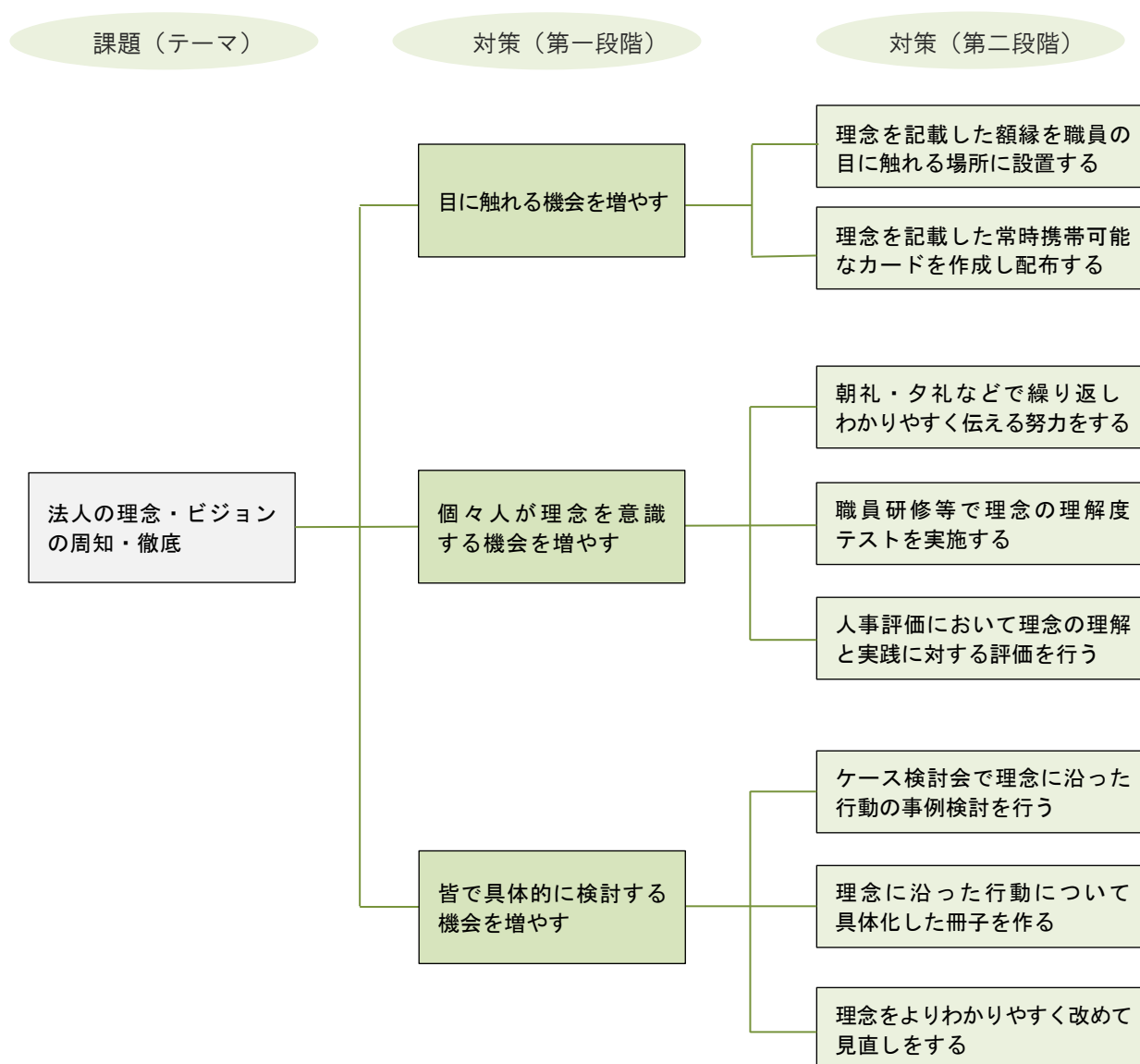
|                |  |
|----------------|--|
| 作成者：           | 作成日：           年           月           日 |
| 【テーマ】          |  |
| 【現状の問題点】       | 【取り組みの目的・意義】                             |
| 【目標と達成基準】      | 【具体的な実施項目】                               |
| 【想定されるリスク・困難】  | 【かかるコスト】                                 |
| 【実施体制と役割分担】    |  |
| 【全体のタイムスケジュール】 |  |

## 2 対応策を検討する

### ◆具体的な実施項目を検討する

実行計画作成にあたっては、テーマあるいは目標に対して、何にどう取り組むのかを十分に検討する必要があります。打つべき対応策については幅広くアイデアを出し合ひましょう。まずは多様な観点から検討し、絞り込みを行うという方法をとるとよいでしょう。下記は、前述（p. 27）のロジックツリーを使った検討例です。対応策のポイントを示した〈計画作成のガイド〉（p.31）も参考にしながら、第一段階から第二段階へ…と徐々に具体化していきましょう。

#### 【例14】具体的な実施項目の検討例



### ◆想定されるリスク・困難やかかるコストを検討する

対応策の絞り込みの際には、想定されるリスク・困難やかかるコストも含めて検討しましょう。これらも、アイデア発想の要領で多面的に検討するとよいでしょう。

<計画作成のガイド>

\*詳細は『介護の雇用管理改善 CHECK & DO25』の「SECTION 3」を参照

|                     |    |   |
|---------------------|----|---|
| A<br>情報共有・コミュニケーション | 1  | <input type="checkbox"/> 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<br><input type="checkbox"/> 策定した「理念」はわかりやすく伝える<br><input type="checkbox"/> 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  | <input type="checkbox"/> 事業計画は、理念との関係づけを図りながら策定する<br><input type="checkbox"/> 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<br><input type="checkbox"/> 事業計画や目標について職員間でも話し合う           |
|                     | 3  | <input type="checkbox"/> 「ホウ・レン・ソウ」を仕事の基本として徹底する<br><input type="checkbox"/> ICTなどのツールを活用して情報共有を行う<br><input type="checkbox"/> 効果的なミーティング方法を工夫する                      |
|                     | 4  | <input type="checkbox"/> 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<br><input type="checkbox"/> QCサークルなどの小集団活動を実践する  |
|                     | 5  | <input type="checkbox"/> 職員から意見や提案が出やすくなる制度を整備する<br><input type="checkbox"/> 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<br><input type="checkbox"/> 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<br>労務管理・職場環境      | 6  | <input type="checkbox"/> 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<br><input type="checkbox"/> 介護などの家庭事情に配慮した働き方を支援する<br><input type="checkbox"/> 健康で豊かな生活のための時間のゆとりを確保する           |
|                     | 7  | <input type="checkbox"/> 業務量等に応じて効率的な措置を講ずる<br><input type="checkbox"/> 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<br><input type="checkbox"/> チームで対応する                                |
|                     | 8  | <input type="checkbox"/> 時間外労働が生じる原因を分析し対策を講じる<br><input type="checkbox"/> 夜間勤務などの負担の軽減に配慮する<br><input type="checkbox"/> パワーハラスメントの発生を予防する                            |
|                     | 9  | <input type="checkbox"/> 年次有給休暇の消化率を高める<br><input type="checkbox"/> 職員のニーズを踏まえた労働環境の改善を図る<br><input type="checkbox"/> 働きやすい職場にするために福利厚生を整備を図る                         |
|                     | 10 | <input type="checkbox"/> 健康状況に配慮して勤務条件や作業内容等を決定する<br><input type="checkbox"/> メンタルヘルス対策を実施する<br><input type="checkbox"/> 腰痛、感染症の対策（予防・事後対応）を講じる                       |
| C<br>評価・報酬          | 11 | <input type="checkbox"/> 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<br><input type="checkbox"/> キャリアパスの複線化を考える<br><input type="checkbox"/> 異動や職種転換などの柔軟性を確保する                      |
|                     | 12 | <input type="checkbox"/> 経営目標からチーム、個人の目標を導き出す<br><input type="checkbox"/> 目標は懸命に手を伸ばせば届くように設定する<br><input type="checkbox"/> 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 | <input type="checkbox"/> 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<br><input type="checkbox"/> 評価プロセスの透明性と評価の客観性を確保する<br><input type="checkbox"/> 面談制度を組み込んで、評価を人材育成につなげる        |
|                     | 14 | <input type="checkbox"/> 役割や能力発揮、成果等に応じた処遇の仕組みをつくる<br><input type="checkbox"/> 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<br><input type="checkbox"/> 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 | <input type="checkbox"/> 昇給や賞与支給の考え方、ルールを明確にし、共有する<br><input type="checkbox"/> 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<br>人材育成      | 16 | <input type="checkbox"/> 研修ニーズを把握し、専門職の成長意欲に応える<br><input type="checkbox"/> 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<br><input type="checkbox"/> 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 | <input type="checkbox"/> 職員に対し、外部の研修等に関する情報提供を行う<br><input type="checkbox"/> 外部研修等へ参加する際の時間と費用への配慮を行う<br><input type="checkbox"/> 研修中の人のやり繰りの問題に対応する                             |
|                | 18 | <input type="checkbox"/> 新人に対する教育指導の体制を整える<br><input type="checkbox"/> 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<br><input type="checkbox"/> 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 | <input type="checkbox"/> 部下の評価・指導能力を教育する<br><input type="checkbox"/> リーダーシップ能力を向上させる<br><input type="checkbox"/> 経営者自らも関わって経営全般への意識を高める  |
|                | 20 | <input type="checkbox"/> 将来のキャリア目標を描けるようサポートする<br><input type="checkbox"/> 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<br>法人・事業所の風土 | 21 | <input type="checkbox"/> 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<br><input type="checkbox"/> 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<br><input type="checkbox"/> 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 | <input type="checkbox"/> 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<br><input type="checkbox"/> 意見を聞いたらず何らかのリアクションをする<br><input type="checkbox"/> 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 | <input type="checkbox"/> チャレンジを奨励し評価する仕組みをつくる<br><input type="checkbox"/> 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<br><input type="checkbox"/> 取り組みを推進するファシリテーターを育てる                          |
|                | 24 | <input type="checkbox"/> 介護の仕事の意義、使命、やりがいの浸透を徹底する<br><input type="checkbox"/> 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<br><input type="checkbox"/> 職員間の対話を通じて学び合う機会を設ける                    |
|                | 25 | <input type="checkbox"/> 仕事は放任せずに、定期的な状況把握と支援を行う<br><input type="checkbox"/> 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  |



### 3 テーマごとの実施体制を検討する

#### ◆職員を巻き込む方法を工夫する

どのようなテーマに取り組むかにもよりますが、改善の取り組みはできるだけ職員を巻き込んで進めるとよいでしょう。職員を巻き込む方法としては、「全社プロジェクトとして進める」「委員会活動の中で進める」「リーダー教育の一環としてリーダー会議メンバーで進める」などの方法が考えられます。

現場の意見を聞き、合意形成を図りながら取り組みを進めることは、時間も手間もかかることですが、次に示すようなさまざまなメリットが生まれます。職員も参画するような取り組みを行うことは、風通しの良い職場風土、職員が主体的に動く職場風土の醸成にもつながるのです。

##### <職員を巻き込むことによるメリット>

- 現場の実情やニーズに即した取り組みを行うことができる
- 取り組みのプロセスに参画することによって、アウトプット（結果）に対する納得性や理解が高まる
- 検討の場を通じて、経営側と現場、職員間の対話が促進される
- 課題解決のために職員が主体的に考えて行動する機会となる
- 1つの目標に向かって一体感を高めることができる



#### ◆外部コンサルタント、専門家の活用を検討する

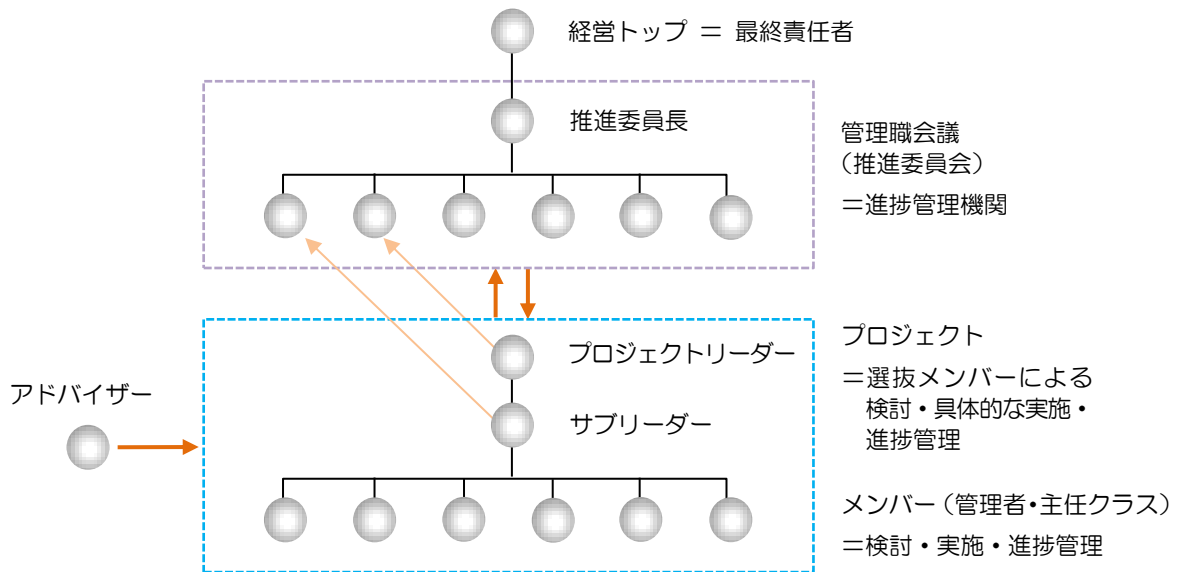
外部コンサルタントや専門家の支援は、取り組むテーマに関する専門知識の提供を受けることができると同時に、自分たちが気づかなかったことに気づかせてくれたり、迷ったときに取り組みの指針を与えてくれるといった利点があります。

ただし、費用対効果を十分に検討すること、法人・事業所の理念・方針を十分に理解してくれる相手であることなど、選定の際は留意が必要です。また、外部コンサルタントや専門家の支援を受けて改善を進める場合でも、主体はあくまでも自分たちであることを忘れないようにすることが肝要です。

## ◆実施体制と役割分担を検討する

改善の取り組みは、実施体制を決め役割分担を明確にしておくことが大切です。以下は、実施体制と役割分担の例です。経営トップが最終責任者であること、管理職会議等で取り組みを経営的・全社的な観点で検討する体制をとることが重要です。

【例 15】雇用管理改善の実施体制と役割分担の例



【例 16】プロジェクトの場合の役割分担の例

| 役割         | 役割の概要                                | 備考           |
|------------|--------------------------------------|--------------|
| プロジェクトリーダー | プロジェクト全体を統括する責任者                     |              |
| サブリーダー     | プロジェクトリーダーの補佐                        |              |
| アドバイザー     | プロジェクトに対する専門的観点からのアドバイス、進捗管理のサポート    | コンサルタントに外部委託 |
| ファシリテーター   | プロジェクト会議のファシリテート (議論の促進や集約、合意形成等の運営) | メンバーが交代で担当   |
| タイムキーパー    | プロジェクト会議の時間管理                        |              |
| 議事録担当      | プロジェクト会議の議事録作成                       |              |

## 4 タイムスケジュールを設定する

### ◆全体のタイムスケジュールを設定する

最後にタイムスケジュールを設定します。実施項目をより具体的にブレイクダウンして、「誰が」（実施責任者および作業メンバー）、「いつ」（着手～終了等）、「何を」（実施項目）を明確にします。汎用的なプロジェクト管理ツールもさまざまありますので、自法人・事業所に合ったものを活用するのも手です。

実施項目は、【例14】（p. 30）に示したツリー手法を使って、より具体的なレベルに落としていくとよいでしょう。

【例 17】 タイムスケジュール

| 実施項目            | 実施責任者  | タイムスケジュール |    |    |    |    |    |
|-----------------|--------|-----------|----|----|----|----|----|
|                 |        | 4月        | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 |
| ■プロジェクトミーティング開催 | 山田リーダー | ○         | ○  | ○  | ○  | ○  | ○  |
| ■評価項目の見直し       | 鈴木     |           |    |    |    |    |    |
| ・現状の問題点の把握      | 〃      | →         |    |    |    |    |    |
| ・評価項目（案）作成      | 〃      |           | →  |    |    |    |    |
| ・評価項目検討         | 〃      |           |    | →  |    |    |    |
| ・試行             | 〃      |           |    |    | →  |    |    |

### ◆進捗管理、結果検証の時期・方法を明確にする

タイムスケジュールの中でとくに明確にしておきたいのは、進捗管理、結果検証の時期と方法です。プロジェクトミーティングを定期的に行い、進捗状況の確認と軌道修正等を行いながら進めるとよいでしょう。中間的な報告会、最終的な成果発表会など、イベント的な要素を取り入れていくなど、取り組みが活性化するような工夫も大切です。

進捗管理、結果検証については、STEP 4・STEP 5を参照してください。

# STEP4 取り組みの実施と進捗管理

(『介護の雇用管理改善 CHECK & DO 25』 P.19)

STEP 3で作成した目標実行計画書に沿って、実際の取り組みをPDCAサイクルで進めていきましょう。計画に沿って進めていくためには、定期的な進捗管理が重要です。進捗管理に際しても、目標実行計画書に対応して進捗管理シートを作成し、関係者が共有することをお勧めします。p. 37は進捗管理のためのフォーマット例です（STEP 5で説明する結果検証にも活用できるシート例です）。

## 手引き

- 1 定期的に取り組み状況や中間的な成果を確認する
- 2 計画の軌道修正をする

## 1 定期的に取り組み状況や中間的な成果を確認する

進捗状況の確認は、実際の取り組みのリーダー（プロジェクトの場合はプロジェクトリーダー、委員会活動の場合は委員会のリーダー等）を中心に、メンバー全員で共有しながら継続的に行います。さらに、テーマによっては、経営会議や管理職会議等の会議体（計画段階で決めた進捗管理機関）で活動報告を受けて進捗状況や方針の確認を行います。一定の成果が見込まれる段階において、中間発表会を行うことも有効です。

進捗管理において検討する項目は、次のとおりです。

- 中間的な成果は計画通り得られているか（量・質の両面で）
- ここまでのプロセスはどうであったか
  - ✓ スケジュールは計画どおり進んでいるか
  - ✓ メンバーの役割分担や負担感のバランスはうまくいっているか
  - ✓ 当初の想定以外のリスクやコストなどはないか（あるいは改めて見込まれるか）
  - ✓ その他、うまくいったこと、うまくいかなかったこと（反省点）、今後の課題など

## 2 計画の軌道修正をする

進捗状況を確認したら、方向性や内容、進め方、スケジュール設定等が既定どおりでよいかどうか検討し、必要に応じて修正を図ります。現場参画型の場合、リーダーが独断で決めてしまうということがないように、あくまでも職員との合意を図りながら軌道修正を行います。

＜雇用管理改善に向けた目標実行計画・進捗管理・結果検証シート（フォーマット例）＞

|                  |        |                           |     |
|------------------|--------|---------------------------|-----|
| 作成者：             |        | 作成日：      年      月      日 |     |
| 【テーマ】            |        |                           |     |
| 【実施期間】           |        |                           |     |
| 【目標に対する進捗状況・達成度】 |        | 【プロセスの振り返り】               |     |
| 実施項目             | 実施したこと | 得られた成果                    | 反省点 |
|                  |        |                           |     |
|                  |        |                           |     |
|                  |        |                           |     |
|                  |        |                           |     |
| 【今後の課題、進め方】      |        |                           |     |
|                  |        |                           |     |

# STEP5 結果の振り返り・検証と次に向けての課題設定

(『介護の雇用管理改善 CHECK & DO 25』 P.19)

取り組みの終了時または一定の時期を設定して、結果の振り返り・検証を行う必要があります。STEP 4で解説した進捗管理と同様に、目標実行計画書に対応して結果検証シートを作成し関係者が共有することをお勧めします。p.37のフォーマットは進捗管理にも結果検証にも使えるシート例です。

## 手引き

- 1 結果の振り返り・検証を行う
- 2 次に向けての課題設定を行う
- 2 経年で結果の推移を見る

## 1 結果の振り返り・検証を行う

結果の振り返り・検証は、進捗管理と同様に、取り組みのリーダーが中心となりメンバー全員で行います。最終的には、経営会議や管理職会議等の会議体（計画段階で決めた検証機関）に報告を行い、目標に対して期待する成果が得られたかどうかの確認を行います。テーマによっては、全社に向けて成果発表会を行うことも想定されます。

結果の振り返り・検証に際しては、以下の点について確認します。

- 目標として掲げたことは達成できたか（達成基準をクリアできたか）
- プロセスはどうであったか
  - ✓ スケジュールは計画どおり進んだか
  - ✓ メンバーの役割分担や負担感のバランスはうまくいったか
  - ✓ 当初の想定以外のリスクやコストなどはなかったか
  - ✓ その他、うまくいったこと、うまくいかなかったこと（反省点）、今後の課題など

## 2 次に向けての課題設定を行う

どのような取り組みにも「完璧」というものではありません。常に継続的な改善が求められます。STEP 5からSTEP 1に戻って「CHECK & DO 25」による現状把握を再度行う場合もあるでしょうし、STEP 2に戻って新たな課題設定をする場合もあるでしょう。STEP 3に戻って課題ごとの目標や実行計画を見直さなければならないこともあるでしょう。このように、必要があればサイクルを元に戻すなど柔軟に対応していくことが大切です。

### 3 経年で結果の推移を見る

チェックは1回で終わらせることなく、1年に1回程度、定期的を実施し、推移を見る必要があります。雇用管理改善の取り組みがなされているか、結果はともなっているかについて、中長期的な視点でも確認するようにしましょう。

【例18】集計結果の経年比較

|                     |   | 2015年度                               |          |           |          |                |           | 2016年度        |                |                |               |                |                |                |
|---------------------|---|--------------------------------------|----------|-----------|----------|----------------|-----------|---------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
|                     |   | 事業主                                  |          | 職員        |          | 差異<br>(職員-事業主) |           | 事業主           |                | 職員             |               | 差異<br>(職員-事業主) |                |                |
|                     |   | 評価結果                                 | 領域全体の合計点 | 評価結果(平均点) | 領域全体の合計点 | 評価結果           | 領域全体の合計点  | 評価結果          | 領域全体の合計点       | 評価結果(平均点)      | 領域全体の合計点      | 評価結果           | 領域全体の合計点       |                |
| A<br>情報共有・コミュニケーション | 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        | 2.4       | ▲1.6     |                | 4<br>(0)  | 2.5<br>(+0.1) | ▲1.5<br>(+0.1) |                |               |                |                |                |
|                     | 2 | 年度事業計画と目標を職員に対し明確に示している              | 3        | 2.2       | ▲0.8     |                | 3<br>(0)  | 2.4<br>(+0.2) | ▲0.6<br>(+0.2) |                |               |                |                |                |
|                     | 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        | 18.0      | 2.6      | 12.0           | ▲1.4      | ▲6.0          | 4<br>(0)       | 19.0<br>(+1.0) | 2.7<br>(+0.1) | 13.5<br>(+1.5) | ▲1.3<br>(+0.1) | ▲5.5<br>(+0.5) |
|                     | 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 | 3        | 2.2       | ▲0.8     |                | 4<br>(+1) | 2.5<br>(+0.3) | ▲1.5<br>(+0.7) |                |               |                |                |                |
|                     | 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        | 2.6       | ▲1.4     |                | 4<br>(0)  | 3.4<br>(+0.8) | ▲0.6<br>(+0.8) |                |               |                |                |                |

項目別の平均点や領域全体の合計点の推移を見るだけでも、改善されたところがわかります。平均点の下の（ ）は、前年と比較した場合のポイント差です。上の例では、Aの領域全体が改善されていることがわかります。項目では、5が比較的大きく改善されていることがわかります。

