

介護の質・サービスの質向上で利用者の「こころ」をつかむ

# 介護人材Q&A

●経営管理 ●施設運営 ●管理実務 ●介護実務 ●サービス  
●人材育成 ●接遇教育 ●人事労務 ●事例報告 ●介護行政

2011年 3月号

3

経営・管理情報

## 介護現場で活かす 目標管理

株式会社キャリアアンカー 堀津 真  
特別養護老人ホーム 第二長上苑 増田公基

新年度へ向けて、より良い施設づくりのための実践事例!!

## 平成23年度事業方針・ 目標の策定と実践方法

事例1 介護老人福祉施設 わかたけ富岡 山岡悦子 事例2 介護老人保健施設 晴山苑 内野良子

人材育成  
最前線

## 新人教育の進め方

すぐ使える  
教育研修プログラムレシピ付き!



REPORT 社会保障審議会 介護給付費分科会

(第71回 平成23年2月7日)

問われたケアプランの質

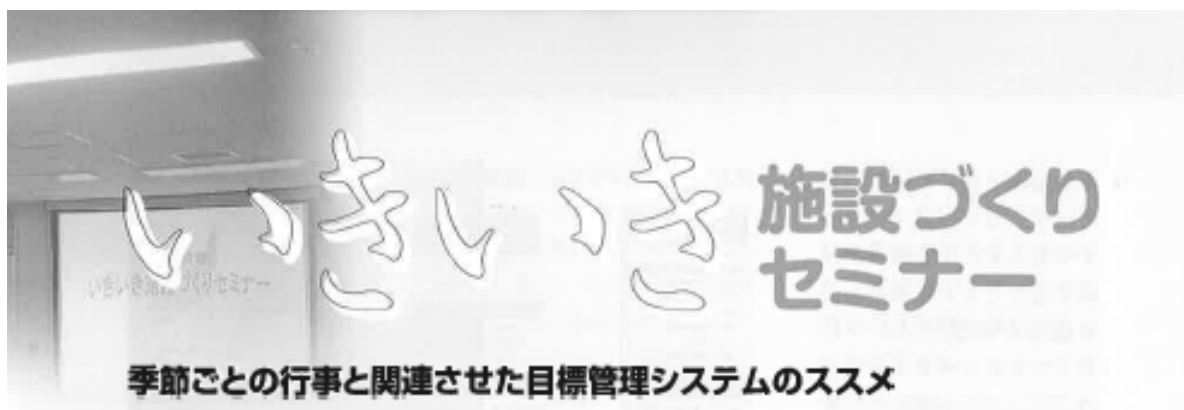
新連載

グループホーム

日常のあれこれ

NPO法人ミニケアホームきみさんち 林田俊弘

産労総合研究所



介護施設向け目標管理のセミナーが、大阪で開催された。

講師は三宅敬司氏（MBO実践支援センターパートナー）。

民間大手企業の人事管理者としての経験と介護施設評議員としての実践経験から、現場で展開しやすい目標管理のノウハウが紹介された。

施設運営の最大の問題は職員の離職問題で、その原因は人間関係やマネジメントのあり方にある。原因を除去しようとするれば、職員間のコミュニケーションUPがポイントとなる。職員の効力感や成長感を高めようと、目標管理の活用が考えられている。

セミナーのポイントは3つ。1つ目は職員が認知される機会づくり、2つ目は仕事のレベルアップが実感できる機会、3つ目はミーティングが変わって情報システムを活用することだ。シフト勤務のため、ミーティングや面接時間を確保しにくいという事情を、情報

システムを使うことで解決する。それらを総合してCMBO\_V（目標による創造的なマネジメントビジュアル版）というやり方を紹介するのが講師の話。

CMBO\_Vの工夫は次のとおり。第1は、「季節別目標」の設定。毎月実施する行事に対し、職員が自分の役立ちどころを考え、一つだけを目標として設定する。施設長から管理者までは、通常の目標管理のように体系性を維持した目標を設定するが、職員は季節ごとの行事と関連させて個人目標を設定する。直接的に目標がつながるのではなく、緩やかに目標が連鎖するわけだ。それにより次のような効果を期待できる。

目標設定期間を短くすることによって、日常的に意識できる具体的な目標を設定できること。職員が1カ月間に注力することを、自分で考えることができること。行事という組織全体の目標に対してお役立ちどころを考えるので、日々の仕事と組織全体の目指すもの

がつながりやすくなること。同時に、それによって成長の実感を感じやすい環境をつくること。

第2の工夫は、情報共有の方法にある。職員がシフト勤務をしているがゆえに、全員がそろってミーティングを開催することへの制限が大きい。しかし、メンバー同士の情報交換による学習の効果は極めて大きい。従って、その場で与えられた時間は、最も効果的に使う工夫が必要だ。このための工夫が情報システムの活用。MBO実践支援センターとあすなろ社が連携して開発した「でん太」は、スマートフォンを用いた情報共有システムだ。「お役立ちどころ」を一人ひとりが登録し、それをお互いに見ることができ、また、感想を述べたりすることができるという仕組みだ。

「でん太」に登録されたお役立ちどころは、一件ごとに「サンキューボタン」や「心配ボタン」、「サボるなボタン」が準備され、仲間からのコメントももらえ

る仕組みになっている。また、サンキューボタンをいくつもらえたかを個人が確認することもできる。しかも操作が容易で、クラウド・コンピューティングなのでインストールやメンテナンスも不要だ。

シフト勤務であるがゆえにぶつかる、職場コミュニケーションの困難さを克服する期待を持たせるセミナーであった。（編集部）

でん太のスマートフォン画面例



## セミナー講師が語る 介護施設に特化した目標管理とは

MBO 実践支援センター パートナー  
三宅敬司

### コミュニティ型対策に 着眼する

特養・老健・小規模多機能などの施設系介護職員の「離職防止や定着促進に最も効果があった方策」として、平成21年の介護労働安定センター調査報告が指摘したのが「コミュニティ型対策」です。要約すると「情報共有を促進し、介護職員自身の仕事のやり方への関与を高めることで仕事の結果への責任感を持たせ、やる気を高めていく」対策と説明されています。それ以外の制度充実型や要領重視型、条件改善型といった対策が必ずしも有効な定着策になっていないものに対し、定着に成功している施設に共通する特徴として、組織内コミュニケーションを活

性化し、経営者と職員が経営方針や理念を共有でき、能力が開発されていると実感できるといった一連の対策がとられていました。この調査報告に着目したのは、コミュニティ型対策の内容と、われわれが職場活性化に向けて目標管理を実践していく上で、最も重視してきたことが合致していたからです。

### 対話と PDS を重視した 目標管理

重視することの一つが「対話」です。なぜなら、よい働きが認知されないと、働きがいは生まれません。そのためには、職場でよいサービスやよい仕事ぶりを、お互いに認め合う対話が交わされていなければなりません。こ

のことに実現させるためには、マネジメント上のいくつかの工夫が必要です。

まず、「よいこと」とは何かを共有されるために、経営方針や介護サービス理念を分かりやすく語り浸透させていくこと。次に、理念が日常の介護サービスレベルにブレークダウンされ意識されるよう、職場目標が自分たちのものとして話し合われていること。さらに、誰が何をしようと努力しているかが、お互いに見えるように、各人が果たす役割や目標を設定することを支援し、それを共有すること、などです。

もうひとつは PLAN・DO・SEE (PDS) の仕事サイクルです。仕事の力がついたらと実感できるのは、



▲いきいき施設づくりセミナーで講話する三宅氏

自分なりに目標を立て工夫や努力を重ね、成し遂げたことを振り返ったときです。組織における役立ち感と自分の成長実感が働きがいの源泉ではないでしょうか。

こうした職場づくりを進めるためのマネジメントは簡単なことではありませんが、これまでの数多くの実践支援を通じて、対話とPDSの目標管理が、そのバックボーンとなると考えています。

#### 「お役立ちどころをつくる」

ある介護施設で目標管理の実践を支援していますが、介護ならではの難しさも感じています。一つは目標づくりの難しさです。施設の経営方針や介護方針は抽象度や理念性が高く、日々の介護サービスとは距離があります。また現場は日々大変な忙しさなので、よいサービスを追求するといっても限度があります。日々の仕事だけを見ると、同じこ

との繰り返しに見えるときもあります。創意工夫といっても自分勝手にケアの方法を変えられないし、仕事の分担は資格や職種によって定められています。

そこで考えたのが季節目標です。例え

ば、新緑の時期は「外出」、夏は「納涼祭」といった具合に月ごとに短期の職場目標を立てます。イベントだけではありません。「感染症予防」や「夏場の快速ケア」のような全員の意識を集中させる職場目標もあります。また経営方針を浸透させるため、「経費節減提案」とか「自己啓発月間」や「新入職員指導」という月もあります。これなら、あいまいさや抽象性がなくて意識しやすいし、忙しさに紛れてしまうこともありません。この職場目標に対して、全職員が自分ならどんな貢献ができるかを考えてオープンにします。これが「お役立ち」です。8月の職場目標が納涼祭なら「特養・山田花子－8月のお役立ち－七夕飾りを利用者さんと一緒に昔の思い出を聞き出しながらつくるぞ」といった具合です。資格や職種を超えて協力し合え、知恵や工夫も生かせま

す。大事なのは、これによってお互いのいい動きを認め合う場面が増えることです。同僚のアイデアや工夫から気付きや学びが生まれる効果もねらっています。

#### 「新たな情報コミュニティをつくる」

もうひとつの難しさは、シフト勤務などの事情で、職員全員が集まる時間をこれ以上つくるのが現実的ではないという状況です。情報の共有は、管理者からの伝達によって図られるだけでは不十分です。それぞれが思っていることを発言し、意見や考え方のやり取りを通じて共有、浸透されていくものです。全員が集う場の確保に制約があるなら、それを補完できるツールはないかと考えていたときに出会ったのが、スマートフォンを使った情報システムです。みんなの「今月のお役立ち」がオープンになっていつでも見ることができ、やり取りもできます。新しい情報コミュニティ空間が生まれ、そこで行き交う情報が触媒となって、職場での対話がますます活性化し、例えばシフトの引き継ぎが「ごくろうさま」で終わるのでなく、「あのお役立ちはよかったですね！」とつながる場面が増えることを期待しています。