

リハビリテーションマネジメント加算については、今回の介護報酬改定において、新区分であるⅡが新設されると共に、厚生労働省から「リハビリテーションマネジメント加算等に関する基本的な考え方並びにリハビリテーション計画書等の事務処理手順及び様式例の提示について」（老老発0327第3号、平成27年3月27日付）が示されました。

加算Ⅰについては、「興味・関心チェックシート」を活用してサービス開始時における利用者の情報収集を行い、医師より利用者の医療提供の状況を入手し、ケアマネジャーより支援の総合方針、解決すべき課題及び短期目標について情報を入手することとされました。サービス開始時におけるアセスメントについては、「リハビリテーション計画書（アセスメント）」の様式例を参考としてアセスメントシートを作成することとされています。また、リハビリテーション計画は、「リハビリテーション計画書」の様式例を参考として作成されます<sup>※2</sup>。その手順として、リハビリテーション会議の開催が求められます。その参加者は、医師、PT、OT、STおよび関連スタッフとなります。リハビリテーション会議においては、アセスメント結果に基づいて、リハビリテーション計画書についての検討を行います。

以上の流れに基づいて作成されたリハビリテーション計画書は、医師、PT、OTまたはSTが、利用者または家族に説明を行って同意を得ます。

新設の加算Ⅱについては、利用者及び家族の参加を基本としたリハビリテーション会議を開催することが算定要件です。その開催頻度は、最初の6カ月は毎月1回、7カ月以降は3カ月に1度の開催です。リハビリテーション会議の議事録は、「リハビリテーション会議録」を参考に作成します。会議記録は利用者ごとに2年間保存することが必要です。

構成員による多職種協働により、リハビリテー

ション計画が作成されます。医師は、利用者またはその家族に対し、リハビリテーション会議で計画書を説明し、同意を得ることが必須です。この説明・同意は医師が直接行うことが必要です。医師がやむを得ない理由などによってリハビリテーション会議を欠席した場合は、リハビリテーション会議以外の機会において、利用者またはその家族に対して計画を説明し、同意を得ることとされました。

リハビリテーションを担当するPT、OTまたはSTは、利用者の居宅を訪問して、その家族に対して、または、訪問介護等の従事者と利用者の居宅を訪問し、従事者に対し、助言指導を行います。利用者の状態の悪化等の理由からサービスの利用がない月も、PT、OTまたはSTは利用者の居宅を訪問して、助言を行わなければなりません。その場合、助言を行った内容の要点を診療記録に記載します。

リハビリテーション計画書のモニタリングについては、「利用者の同意を得てから6月以内はおおむね1月に1回、6月超後は3月に1回、リハビリテーション会議の開催を通して、進捗状況を確認し、見直しを行うこと」とされました。リハビリテーションマネジメントにおけるプロセス管理では、「リハビリテーションマネジメントにおけるプロセス管理票」を活用して、調査 (Survey)、計画 (Plan)、実行 (Do)、評価 (Check)、改善 (Action) のサイクルである「SPDCA」の行程管理を実施して、バランス良くアプローチするリハビリテーションが提供できているかを継続的に管理することとされました。

※2 リハビリテーションマネジメント加算に関するシート・計画書・会議録・管理票は「リハビリテーションマネジメント加算等に関する基本的な考え方並びにリハビリテーション計画書等の事務処理手順及び様式例の提示について」（老老発0327第3号、平成27年3月27日付）に添付されています。  
[http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/kourei/hoken/kaigo-lib/tuutitou/8\\_tuuriha.files/riha\\_management\\_tuuti.pdf](http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/kourei/hoken/kaigo-lib/tuutitou/8_tuuriha.files/riha_management_tuuti.pdf)

## 競争に打ち勝つ！ デイサービス経営の極意

“起業の神様”マイケル・E・ガーバー流 経営術を学ぼう！



岩下馨歌里

有限会社ファイブアローズ

あおぞらデイサービス水戸/あおぞらデイサービスひまわり  
あおぞらデイサービス日立 取締役  
マイケル・E・ガーバードリーミングルーム認定ファシリテーター  
組織形成コンサルタント

関東通信病院にて臨床経験を積み、関東通信病院付属高等看護学院専任教員を経て、在宅医療、介護の経営管理を経験する。現在は茨城県水戸市に有限会社ファイブアローズを弟妹と設立し、利用者の要介護度の改善を図ると共に、生き生きとした毎日を送っていただけるような介護サービスを展開している。著書に「要介護度改善ケアガイドブック」（日経研出版）がある。組織形成コンサルタント岩下由加里の「社長のいらない会社づくり」ブログ：  
<http://ameblo.jp/soshikikeisei/>  
週に1度の無料メルマガ：<http://www.mag2.com/m/0001643437.html>  
セミナー講師、社内研修、コンサルテーションなどのご相談はこちらまで  
e-mail: iwashita.yukari@5-arrows.com

## 「良い人材が来ない、育たない」 時の経営ノウハウ その② マニュアルと トレーニングの重要性

いよいよ、本連載も最終回になってしまいました。あっという間の1年間でしたね。最終回も心をこめて、皆様に経営ノウハウをお伝えしたいと思っています。どうぞ最後までお付き合いください。

### 経営理念から職務契約書までの復習

さて、前回（本誌Vol.13, No.1）、経営理念をつくり、そして、その経営理念を達成するための組織図、さらにはその職位ごとの役割や機能が書かれている職務契約書の重要性を説明しました。読者の皆様に「やってみようかな?!」と思われた方はいらっしゃるでしょうか？

実は、中小企業の多くが、経営理念はあるが、組織図はないというのが現状です。そして、職務契約書ともなれば、作っている会社を探すのが難しいくらいです。もちろん、経営理念さえない企業もたくさん存在します。それほど、中小企業は、役割が不明瞭のまま仕事をしていることが多いのです。

介護業界では、親切で有能なスタッフがたくさん仕事をこなし、抱え込み、バーンアウトして、職場を去ることも大変多いです。その根本的な問題はスタッフ自身にあるのではなく、会社の仕組みとして、職位ごとの役割があいまいだからです。

特に、優しくてまじめな日本人は、ほかの人の仕事まで親切にしてあげることがあります。最初のうちは親切な人として扱われてお互いにいい気分ですが、だんだんしてあげることが普通になり、

してあげないと「なんでやらないの?」と非難される羽目になってしまいます。

弊社で実際に過去にスタッフ同士がけんかになった出来事ですが、食事後のテーブルを拭くのは、調理の仕事なのか介護の仕事なのか明確に決めていなかったところ、介護スタッフと調理スタッフが辞める、辞めないの騒ぎの大げんかになってしまいました。くだらないことのようにですが、本人たちは真剣にお互いを非難しあっているのです。

人間関係が原因で退職することの多い介護業界ですが、実はこのような「誰がいつ、どのようにこの仕事をするのか?」というルールが決まっていなかったことが本当の原因だったりするのです。そういう意味で、経営理念を達成するためにどんな職位が必要で、その職位はどんな仕事をする役割なのか明確になっていることは、人材を管理する上で大変重要になってきます。

### マニュアルの重要性

職務契約書ができたら、次はマニュアルの作成です。マニュアルというと、大抵の人が拒否感を示します。「人が相手の仕事なのに、マニュアルで同じように対応するのが良いのか?! 利用者さんは人それぞれ違うんだ!!」と必ず反対意見が出てきます。

ここで、読者の皆様に理解していただきたいのは、マニュアルには、良いマニュアルもあれば悪いマニュアルもあるということです。

例えば、悪いマニュアルとは、利用者一人ひとりの思いや願いを無視して、スタッフの都合や効率性だけを考えたルールが満載のマニュアルです。おむつ交換の時間を利用者の排尿時間に合わせるのではなく、デイサービスの都合で勝手に決めていませんか？ もし、それがそのデイサービスのルールであり、それが文章にまとめられていたら、悪いマニュアルです。そんなマニュアルは必要ありません。一刻も早く、利用者の排尿時間をアセスメントして、一人ひとりの利用者の排尿時間に合わせたトイレ誘導をして、可能な限りトイレに行って排尿するようにするのが、良いマニュアルです。

といったように、マニュアルというのは作り手側の考え次第で良いものにも悪いものにもなるということをご理解ください。筆者が勧めるマニュアルは、より良い介護を提供して、利用者もスタッフも幸せになるようなマニュアルなのです。

マニュアルを作成する上で重要なポイントは、3つあります。

### 1. 標準化 2. 単純化 3. 数値化

標準化とは、仕事の仕方を標準化して、どのスタッフが対応しても限りなく同じような介護が提供できるようにすることです。厚生労働省は、介護プロフェッショナルキャリア段位という制度をつくり、介護職員の技術を標準化しています。例えば食事介助では、今の制度上でどうすれば良い食事介助ができるかを標準化しているのです。ということは、全国のデイサービスで食事介助のマニュアルを作る必要はないということなのです。各デイサービスでは、厚生労働省が作っていないマニュアルだけを作ればよいのです。

そう考えると、介護プロフェッショナルキャリア段位制度を上手に活用していくのが、介護業界でのガーバー流経営の極意だと言えます。やはり国は賢いですね。だてにエリートの官僚が制度をつくっているわけではありません。

最近では直接的な評価はしなくなりましたが、介護サービス情報の公表制度では、さまざまな事業所の仕組みがマニュアル化されています。この制度に基づいて書類等が整備され、実際の運営もこのように運営されていれば、より良い事業者となるわけです。そう考えると、介護事業者は国からすでにマニュアルを渡されていると言えます。あとは、そのとおりに運営するかどうかが課題なのです。

さらに、キャリアパス制度を導入することで介護職員処遇改善加算が算定できますが、こちらも上手に活用すれば立派なマニュアルとなります。そこで、弊社で準備中のキャリアパスとマニュアルの連動について詳しくご説明します。

## キャリアパスとマニュアルとトレーニングの関係性

キャリアパスとは、「ある職位に就任するまでに必要な一連の業務経験とその順序」(人事労務用語事典)です。

弊社のキャリアパスは、例えば介護職員を5つのレベルに分けて評価しています。現在準備をしているものは、5つのレベルをさらに5つに区分します。入社したばかりの介護職員がレベル1だとすると、最高レベルの介護職員はレベル25という25段階に分けます。そして、レベル1の介護職員が覚えるべき職務を決めます。例えば、弊社では、お茶だしの方法、おやつ準備などです。

そして、お茶だしの方法のマニュアルがあります。先輩介護職員はお茶だしの方法のマニュアルを渡して、「説明」をして、「見学」をさせて、実際に「実施」してもらい、何度かそれを繰り返して、できるようになったかどうかを最終的に「確認」します。この「説明」→「見学」→「実施」→「確認」という一連の流れが、スタッフを育成するトレーニングです。先輩スタッフは、「育成トレーニングチェック表」にチェックをしながら、新人介護

職員をトレーニングするのです。

この育成方法は、教える側がよくできたと思っても終了ではありません。教える側も教えられる側も共に1人で実施しても自信を持ってできるようになったと思えることが重要です。

例えば、介護の仕事を経験している経験者は、あっという間にレベル1はクリアできると思います。しかし、未経験者ならば、もしかしたら、5回くらい実施しないとできないかもしれません。育成をする先輩介護職員は、新人介護職員の経験や能力や年齢によって、成長の時間が違うことを理解した上で育成トレーニングをしていくことが、最も重要となります。そして、1つずつできる職務が増えていきます。

要するに、下のレベルから簡単な仕事の順に並んでいると考えてください。最高レベル25の介護職員は、執筆活動や外部でのセミナー講師などができるレベルとなっています。介護職員のプロとして、筆者自身が感じているのは、専門職に対して、それも自社ではなく外部の専門職に対して教育ができるようになることが、最も成長したプロだということです。学会への発表なども、大事な職務になるでしょう。

専門職は、臨床と教育と研究ができて本当のプロであると、病院時代に上司から教えていただきました。医療界だけでなく、介護界でもそれは同じだと思っています。プロ中のプロを目指して、キャリアパスに基づいたスキルアップが必要なのです。

そして、もちろん、このキャリアパスは賃金とも連動しています。できる職務が増えれば給料も上がるという仕組みです。給料を上げれば、できる仕事を増やす努力をすればよいだけです。

経営的には、できる介護職員ばかりが増えても実は困ります。基本給の高いレベル25のスタッフ100%というのは、介護の質としては良いことですが、経営的には赤字になるでしょう。そこで、2:6:2の法則を活用します。2:6:2の法

則とは、集団というものは、次のような割合に必ず収まるという法則です。提唱者が誰なのかはよく分かっていないそうです。

1. 上位2割…実績・生産性が高く積極性に優れた優秀なグループ
2. 中位6割…上位にも下位にも属さない平均的なグループ
3. 下位2割…実績・生産性が低く積極的に行動しないグループ

介護職員キャリアパスのレベル1~5が下位2割、レベル6~15が中位6割、レベル16~25が上位2割になるように調整をします。調整の方法としては、中位や上位のレベルが増えてきたら、新規事業をスタートする時期が来たかと判断したり、人事異動をして、ほかの事業所とのバランスをとります。そうすることで、2:6:2の法則を守れるように管理ができるのです。

反対に下位スタッフばかりが多い場合には、質的に問題です。上司スタッフが頑張りすぎて疲れているかもしれません。下位スタッフの早期の育成が必要なのです。

このように科学的に人材の育成を進めることで、小さな会社も強く大きな会社に成長できるのです。よく、拡大しすぎて途中でうまくいかなる会社がありますが、それは顧客の増大だけに力を入れて、スタッフの育成に力を入れていないからなのです。キャリアパスとマニュアルを連動させ、さらに2:6:2の法則で質的にも経営的にもバランスの良い人材育成をすることにより、小さな会社が大きく成長できるのです。

## さいごに

私が師事する経営の神様と言われているマイケル・E・ガーバーは、夢を抱いて起業したものの夢半ばでうまくいかなる、お金の問題や人の問題で苦しむ7万社の中小企業を助けてきたそうです。私もガーバーに救われた一人です。

ガーバーは社会を変える社会の困り事を解決する夢を持ち、その夢を実現するために、とても論理的に仕組みをつくることを進めています。しかし、それと同時に顧客や従業員、取引先、銀行や家主などの貸主に対して、愛を注ぐことが重要だと説いています。彼らのニーズを汲み取り、それを実現することができなければ、会社の仕組みをつくるだけではうまくいかないのです。

1年間にわたり本連載では、論理的に仕事を進めるためのさまざまな方法だけでなく、愛を持っ

てすべてのかかわる人に満足していただくことがなければ会社はうまくいかないということをお伝えしてきました。連載6回だけでは伝えきれないこともまだまだたくさんあります。

今後もこの連載をきっかけに、介護業界で起業・独立してみたいと夢をみる介護職員の皆様のお役に立てるよう活動していきたいと思っています。ぜひ、ご相談くださいませ。

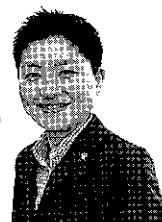
1年間、ありがとうございました。いつかまたどこかでお会いしたいと思います。

連載 第11回 ひとりで悩まないで!

# あなたの職場でのお悩みをねこの手かします!



介護コンサルタント  
株式会社ねこの手 代表取締役 伊藤亜記



介護福祉士、社会福祉主事、レクリエーションインストラクター、学習療法士1級。老人保健施設やケアハウスなどで介護相談員および施設長代行を務めた後、「株式会社ねこの手」を設立。長年の介護経験を生かし介護コンサルタントとして活動する傍ら、介護記録の研修講師として全国を駆け巡っている。主な著書に『ねこの手かします実地指導・監査対応 適正運営・整備のポイント』（日総研出版）などがある。

ねこの手ホームページ: <http://www.nekonote335.com/>

指示したことを継続してできないスタッフに対して、「辞められたら困る」ときちんと指導ができなかった管理者は少なくないと思います。それが、介護報酬改定に伴う厳しい減収をリカバーできない原因の一つとなっているかもしれません。しかし、コミュニケーションのポイントを押さえておくことで、気持ちの良い指導ができるようになります。「褒められたい」「認められたい」「必要とされたい」「愛されたい」の4つは、「働く人の4大欲求」と言われています。小さなことでもよいので

この4つの欲求を満たすアクションを起こしていないと、スタッフの協力を得られない状況が続いてしまいます。管理者が日々のそのような心がけで接することが、スタッフ同士の互いを思いやる気持ちにつながり、利用者への思いやりにもつながります。減収をどうリカバーするかを悩む前に、管理者の皆さんが変わる勇気を持ち、スタッフや利用者・家族に安心してもらえる環境づくりに努めてください。今回は、そういったコミュニケーションのポイントもお伝えします。

## お悩み 1 年上のスタッフや女性スタッフへの指導が苦手

管理者として年上のスタッフに指示したり褒めたりすることや、女性スタッフを指導したりすることが苦手です。男性スタッフの反応は素直なのですが、女性スタッフはすぐ拗ねてしまいます。

## 解決のポイント 年上の部下には相手を立てる姿勢で接しましょう。また、女性と男性では褒められてうれしいポイントが異なるようです。

スタッフが年上の場合、職場では部下であっても人生の先輩であるという事実を忘れずに、常に敬意を払うことが大切です。「さすがですね、今後も助けてください」「やはり〇〇さんに聞いてよかった」など、相手を立てる姿勢で接していれば、知恵を出してくれる頼もしい戦力になるはずです。年上の部下には立ち位置を変えて敬意を払い接することで、相手のプライドを傷つけずに良い関係が保てます。

とは言っても、ミスや指示を無視するような行為には管理者として毅然とした指導をすることが

必要です。ただ、指導する際は、ほかの人の目のない所で行うなど、相手への配慮を忘れないようにしましょう。

女性スタッフへの指導については、女性はほかの人と比較されることよりも、自分自身の出した結果や頑張りを直接褒められる方がうれしく感じやすいです。ほかの人と比べられると、素直になれず「そんなことはありません」と謙遜してしまう傾向があります。そこで、「あなたのおかげでうまく行った。皆褒めているよ」などと、直接、どれだけその人が貢献でき、皆にどのように思わ

2015 ケアマネジャー試験対策セミナー&参考書

### 出題予測、新たに狙われそうなテーマ、白山靖彦氏

徳島大学大学院 医歯薬学研究所 地域医療福祉学分野 教授

最新刊 2015年度試験対策 94.8%のカバー率

第1回試験から支持されている定番書 2014年度試験のカバー率は驚きの94.8%!

白山靖彦 徳島大学大学院 医歯薬学研究所 地域医療福祉学分野 教授

B5判 224頁 2色刷 定価 2,686円+税

日総研 601743 検索

### 伊東利洋氏 有限会社いとう総研 取締役

最新刊 ケアマネジャー試験合格テクニック

合格率90%※ 受験指導の達人に学ぶ ITO方式ケアマネジャー試験合格テクニック

※いとう総研合格講座受講生データ(2013年)

伊東利洋氏 有限会社いとう総研 取締役

プログラム ●「エピソード記憶」と「記憶の体制化」を活用 ●引っ掛かりやすい・曖昧になりやすい点の整理 (ほか)

※テキストには、下記「ケアマネジャー試験対策合格指図書15年版」を使用します。なるべく事前に購入いただき、ご持参ください。当日会場でも販売します。

福岡 8/8(土) 鹿児島 8/16(日) 岡山 8/21(金) 名古屋 9/5(土) 東京 9/6(日) 大阪 9/26(土)

会員: 15,500円 一般: 18,500円

日総研 13837 検索

### 全分野対応 3日間コース 攻略のツボと問題の解き方

受験対策のプロのオリジナルレジュメと予想問題で、新制度下での試験をどう乗り越えるか徹底解説!

石橋亮一氏 東京電機大学 工学部・未来科学部 非常勤講師(介護福祉論・生活支援工学)

プログラム ●(1日目)介護支援分野 ●(2日目)保健医療サービス分野 ●(3日目)福祉サービス分野

東京 8/7(木) 8/7(金)

2日目のみ参加 会員 21,000円 一般 24,000円  
1日目のみ参加 会員 15,500円 一般 18,500円(どの国でも可)

日総研 14114 検索

### ケアマネジャー試験合格指図書

試験の傾向を反映して内容差し替え、法改正に伴う変更を反映して改訂 多くの受験生を合格に導いた指図書に記憶に残る覚え方を学ぶ!

最新刊 ケアマネジャー試験合格指図書

いとう総研 資格取得支援センター 編

A4変型判 296頁 2色刷 定価 2,750円+税

日総研 601744 検索

### 2015年度 ケアマネ しあわせ 便利帳

知らなかったでは済まされない利用者を守る法律知識! 社会資源や生活情報を上手に使いこなす ケアマネのバイブル。

最新刊 ケアマネ しあわせ 便利帳

新介護保険制度改正 介護報酬改定

医療 介護 保険 福祉

B5判 2色刷 260頁 定価 2,686円+税

日総研 601742 検索

社会福祉士試験対策セミナー&模試

### 本試験の雰囲気と時間を体感! 社会福祉士・精神保健福祉士 本番直前模擬試験

—全国7会場か学校・自宅で受験!!—

札幌 仙台 東京 名古屋 大阪 岡山 福岡

特典 直前に役立つ科目別傾向と対策 小冊子(48頁)をプレゼント!

平成27年 11/28(土) 10:00~15:50

平成28年 1/5(火) 学校・自宅受験 ※都合のよい日に受験できます。

受検料 一般 10,000円 日総研社会福祉士養成所の在校生・卒業生及び日総研会員、学校受験の方 7,000円

日総研 8753 検索

### 最重要ポイントを確認に記憶に残す 社会福祉士国試得点力アップ!

竹藤 登氏 琉球リハビリテーション学院 社会福祉学科 学科長

直前ならでの勉強のやり方を合格実績の高い講師から学ぶ 残り2ヵ月ここだけ学習 合格圏内へのポイントに絞って

【札幌】(1日目)9/5(土) (2日目)9/6(日)

【大阪】11/21(土)

会員 15,500円 一般 18,500円

日総研 13962 検索

### 社会福祉士合格指図書《ITO学習法》 効率よく学べて忘れにくい!

伊東利洋氏 有限会社いとう総研 取締役

【大阪】9/27(日) 【鹿児島】10/12(月・祝) 【岡山】10/24(土) 【東京】11/1(日) 【福岡】11/7(土)

会員 16,000円 一般 19,000円

日総研 14133 検索

### 合格率上位の常連大学の教授が要点のみ熱血指導!

直前1ヵ月で押さえる 要所と記憶術

白山靖彦氏 徳島大学大学院 医歯薬学研究所

【大阪】12/19(土) 【名古屋】12/20(日)

会員 16,000円 一般 19,000円

日総研 14164 検索