



## D&Iへの取り組みで法人を活性化！ 環境変化にも対応できる、長期的な事業継続へ

設立 : 1987年8月  
本社所在地 : 茨城県笠間市笠間1635-2番地  
代表者 : 理事長 山口 伸樹  
従業員数 : 332名

### ▼ダイバーシティスコア 取り組み分野・分類

1. ジェンダーギャップ（教育/理解促進）

### ▼支援テーマ

管理職育成（推進体制の整備含む）

## 取り組み背景

労働人口減少による人材不足の懸念、また介護福祉業界は今後、競争の激化と淘汰の時代へと移っていくことが予想される。このような事業環境の変化に対応し、長期的に事業継続し、選ばれる介護事業者となるべく、ダイバーシティの視点から取り組みを推進していく。

## 目指す姿

- ◆管理職（事業所責任者）が所管施設における経営機能を果たし、介護業界における事業環境変化に対応できる事業者として成長できる状態
- ◆職員一人一人の能力発揮のため、職員の色々な考え・意見を集め、受け入れる。またそこから課題設定と対策を実行し、人材育成及び法人の活性化ができる状態

## 短期的目標

- 1) 目指す姿に対する現場中堅層の状況把握
- 2) 行動計画の方向性策定

## 中長期的目標

法人の意思決定機関（幹部会等）における、行動計画の承認

# 取組のあしあと

## 1. 取り組み概要

課題

- ◆男女関係なく管理職育成をスタートさせているが、管理職人材自体が現場対応も行っており、利用者優先になってしまいう理由から取り組みが進んでいない。
- ◆長期的な法人経営の在り方を踏まえ、管理職のあるべき姿・管理職育成についてのジェンダーギャップを埋める方法を検討する必要がある。

取組

- ◆将来の管理職候補にもなる現場中堅層に対するアンケート調査の実施  
(支援内にて、アンケート調査項目の決定→実施→分析)

効果

- ◆D&I推進に対する担当者の認識の変化を起こせた。
- ◆アンケート作成～調査期間・結果分析まで、セクション毎に実施期限を設けたことで、次期行動計画策定への提案資料作りを早期に終わらせることができた。幹部会への報告までも時間の余裕が持てる結果に。



初回コンサルティングの様子。法人設立時まで遡り、取り組み背景をヒアリングすることで、目指すべき姿とは何かを明らかにしていった。

## 2. 具体的取り組み

### ◆法人運営についてのヒアリング、整理

担当者へ法人及びD&I取り組みについて、全般的にヒアリングした。(D&I推進における目指している姿、法人運営の状況、キャリア形成・両立支援、離職の状況と対応など)

このヒアリングにて、現場中堅層が次期管理職候補の立場にあり、管理職と現場をつなぐハブにもなり得る存在であることも認識できた。この層へ意識調査を行い、「ありがたい姿」に対する問題意識や意見等を把握する。

### ◆現場中堅層向けアンケート調査の作成

アンケートは何度もコンサルタントとブラッシュアップし、内容を固めた。回答者の思考を深められるような構成とした。

◆問いの流れ：事業環境→組織→個人

### ◆アンケート結果の分析

アンケート調査の結果から分析を実施。以下の課題などが浮かび上がった。

- ①事業所運営についての改善点
- ②管理職とのコミュニケーションについての改善点
- ③人材育成の方法についての課題
- ④ダイバーシティの認識についての課題
- ⑤働き方の希望について

○直属の上司である管理職（所長、施設長）に期待することを教えてください。  
※期待することが回答者の個人的希望に関するものにならないよう。  
『管理する事業所について教えてください。』の問いの次に配置したかどうか？  
事業所の課題を活かし、弊局に対応していくために、管理職への期待やあるべき方向性について回答してもらいたい。  
※これに関連して、『管理職候補候補と副施設長』の配置に関する意見も聞いてみたいかどうか？

○今後、法人のよりよい運営のために、管理者が取組んでいくべき最も重要なこととはどのようなことと考えますか？※そう考えた理由も記載してほしい

○ジェンダーギャップについての認識も聞いたらどうか？  
★最優先課題のハブとなる管理職候補のジェンダーギャップに関する認識を高めることも今後の推進において管理職層にも関与してもらう契機とする

※当法人の職員および管理職における女性比率の実数も示す（事実を認識する）  
※ダイバーシティスコアにも回答してもらい、「感じたこと」および「問題意識」も併せて回答し

令和5年12月11日

管理者対象アンケート

年度上半期も終わり、法改正も行われる令和6年度に向け、自事業所の運営状況はどう変化かと予測していますか？(a～c いづれか1つを選び、理由も記載願います)※  
a. 良くなっていくと予測 b. 悪くなっていくと予測 c. 何も変わらないと予測

事業所について、あなたの認識について教えてください。 ※利用者への介護サービスの質について(とでも優れている)・4 (優れている)・3 (どちらでもない)・2 (不足を感じる)・1 (問題がある) ※スコアを選んだ理由を記載してください。 ※

▲何度も修正を繰り返し、完成したアンケート



# 取組成果と今後に向けて

## 1. 短期的成果

今までの目標が、「女性管理職比率を上げること。そのための施策を立てて実施すること」であったが、コンサルティングを通じて「(女性に限らず)職員の色々な考え・意見を集め、受け入れること。そこから課題設定と対策を実行することである」との認識に変化した。この認識を持った職員からの発信は影響力が大きく、今後の取組にも期待が持てる。

組織全体の課題にボトムアップで取り組む姿勢を、尚生会の新たなスタイルとしていく。

## 2. 今後の取組スケジュール

### ◎管理者同士の横のつながりの機会設定

主に以下のテーマにて対話・検討を行う。

- ◆「管理者」の役割・仕事の意味付け・やりがい
- ◆事業運営上の強みとその事例を共有し、尚生会としての特色、差別化を整理
- ◆人材育成に関する課題と対応
- ◆ダイバーシティに関する勉強会の開催

### ◎業務のICT化の推進

従来は事業所単位での取り組みであったことから、進捗にばらつきが出ている。このため、上手くいった事業所(大規模事業所)の進め方を参考にしながら他事業所へと横展開を図っていく。

2. 管理職の機能変遷とあるべき姿について

立ち上げ期 (公共との関係性機能) → 現状 (施設の管理運営機能) → 今後 (施設の経営機能)

3. 上記を踏まえた対応方向性(案)

左回にあるべき姿と想定すると、

- 1) 管理職の経営人材としての育成
  - ※所管事業所の経営(予算計画&執行、要員計画等)を担える人材
- 2) 管理職の運営・管理機能を補佐するポストの配置
  - ※管理職の現場と権限を委譲することで、管理職を経営機能にシフト
  - ※次期管理職候補者のポジションとして機能させる一環補佐に女性職員も積極対象とする
- 3) 組織全体の課題にボトムアップで取り組むプロジェクトまたはワーキンググループの発足・機能化
  - ※管理職および一般職員を対象に公募する一参加メンバーの人材開発機会としても活用する

現管理職(相談員)層に対して「尚生会の長期課題」を共有し、上記を仮説とした調査(問題意識・現状認識・意見)を実施し、行動計画の策定に活用する。  
 ※管理職と現場をつなぐ役割であること、相談員会議(兼相談員も参加)において、活発に議論がされている様子を確認されている。

ジェンダーギャップへの対応(女性職員の事業運営やマネジメント・意思決定への参画)についても意見を募る。

社会福祉法人尚生会「ダイバーシティ&インクルージョン」推進に向けての  
 管理者対象アンケート実施結果報告

アンケート実施者: 北村 多摩子  
 アンケート実施内容: 05.12.14~05.12.25 アンケート実施  
 法人管理者24名対象 (回答率100%)  
 無記名による実施

「ダイバーシティ推進について」  
 「ダイバーシティ」宣言企業である尚生会、宣言しただけではなく推進をすすめるべく、茨城県主催の「ダイバーシティ推進コンサート」に申し込、サポートを受けることとなる。  
 コンサートを受け、管理者層24名の顔ぶれを改めて確認。年齢・性別・経歴も様々で、多様性を感じ、管理者一人一人の能力を発揮させることが「次期管理職育成」「法人活性化」となるのではないかと考えた。管理者対象のアンケート調査結果から管理者の考えや思いを考察したい。

Ⅰ 質問1 「管理する事業所について」  
 「ICT活用」「技能実習生育成」「年次計画や会議の導入」「連絡手段としてSNS活用」と提案がある一方、「手書きの書類がまだ多くある」「情報共有手段が電話や連絡ノート」「高齢スタッフの働き方の維持困難」といった事業所もあり、業務改善の余地がある。  
 「働きやすい環境」「居宅支援事業所との連携良好で利用者増」とする一方「他事業所に利用者をとられやすい」「これが特色だということがない」「IT化が強い」「職員の個々の強みの活」と運営内容自体の見直しが必要を感じる意見もあり。

Ⅱ 質問2 「直属の上司である管理職に期待すること」  
 「現場での共に協議」「必要な情報が共有でき、問題発生時に相談できる」「いつでも相談できる」「同じ目的や目標を職員に示す」「目標の共有」といった意見から、何故目標達成率維持が必要なのか、利用者確保をどうしていくのか等の目的や目標内容共有が不十分で、ただただ利用

▲ アンケート結果を含めた幹部会提出用資料

▲ 職員向け研修の様子

ヒアリングを通し、法人の現状・課題から今後の取組方向性までが整理されたコンサルティング資料。(※一部抜粋)

## 企業担当者からのメッセージ



法人本部 課長補佐  
北村 多果子さん

### ①コンサルティングを受ける前の思い

D&Iは色々な面での男女比率が同等程度になっていればいい、数字上のバランスが大事といった考えでした。事業内容も十分に理解しないまま「男性管理職とのバランスをとるため、女性管理職を増やす方法を教えていただける」くらいの考えで参加しました。

### ②コンサルティングによる変化

自法人について、コンサルタントにどのように伝えていけばよいのかが不安でした。コンサルタントから送られてきた1枚の聞き取りシート、私が入力する一字一句に「何が?」「何故?」「どのような時にそう思う?」等、私の根拠のない無責任な発言を突き詰めてくる聞き取り調査から始まり、事業所見学にも来ていただく中で、法人の「課題」「確認していくこと」「注力する部分」が見え、気付くと自法人の報告ができあがっておりました。

法人内部だけでは先入観や長年の慣習から客観的・理論的に考えることができていないことを実感できました。私が発する愚痴や不平不満がコンサルタントを通すと「強み」や「魅力」、「特徴」へと変換され、意識や考え方で物事が変化することを体験させていただきました。

### ③全体的な感想

D&Iを実現するためには、様々な考えや意見を出し合い、よりよい方向に向かって考えていくことが重要で、一部の人の意見や考えで物事をまとめようとせず、時間を要しても手間が掛かってもより多くの意見や考えを引き出す努力が必要なのだと思います。

多様な人材が活躍できる舞台を作るのには、試行錯誤と挑戦、修正の繰り返しが生じます。失敗しても反発されなくても、継続していくことをあきらめないでいこうと思います。コンサルティングしていただいた方々との出会いがなければ至らなかったと思います。ご尽力いただいた事業運営事務局の方々と貴重な機会をくれた当法人の理事長に感謝の気持ちでいっぱいです。

## 担当コンサルタントからのメッセージ

当初の問題意識は「管理職の女性比率を向上させたい」というものでした。現状を把握し、議論を重ねていくと「女性管理職を増やしていく」ということは実は手段であり、D&Iの目的に目を向けることが重要であると気が付きました。

国の介護保険制度のスタート期から発足した尚生会様は、制度の変遷に伴う事業環境の変化を受けながらマネジメント体制や職員構成が質的に変化してきたことが見えたことから、職員の多様性を活かした事業所運営の方向性を提案させていただきました。これを踏まえ、管理職の次の層である「管理者」に着目。その構成は年代・性別・専門性・入職歴が多様であることから、管理者の問題意識を把握。結果、「あるべき姿」実現に向けた課題設定につながりました。

この取り組みを通じて、担当の北村様から「ダイバーシティとは女性管理職を増やすということではなく、多様な職員の声や意見を活かせることである」というお言葉をいただき、D&Iの本質を掴んでいただいたと胸が熱くなりました。



株式会社  
キャリアアンドブリッジ  
遠藤 和さん



ファシリテーション・  
コンサルタント  
野村 圭司さん