

福祉経営者様

## 事業改善・職場環境改善

---

～ 経営者が経営に専念するために ～  
～ 社員が辞めない法人になる ～



日本福祉人財開発協会

一般社団法人日本福祉人財開発協会

# はじめに

## 介護事業が儲かる時代は終わった？！

年々倒産件数も増えている。

要因としては、

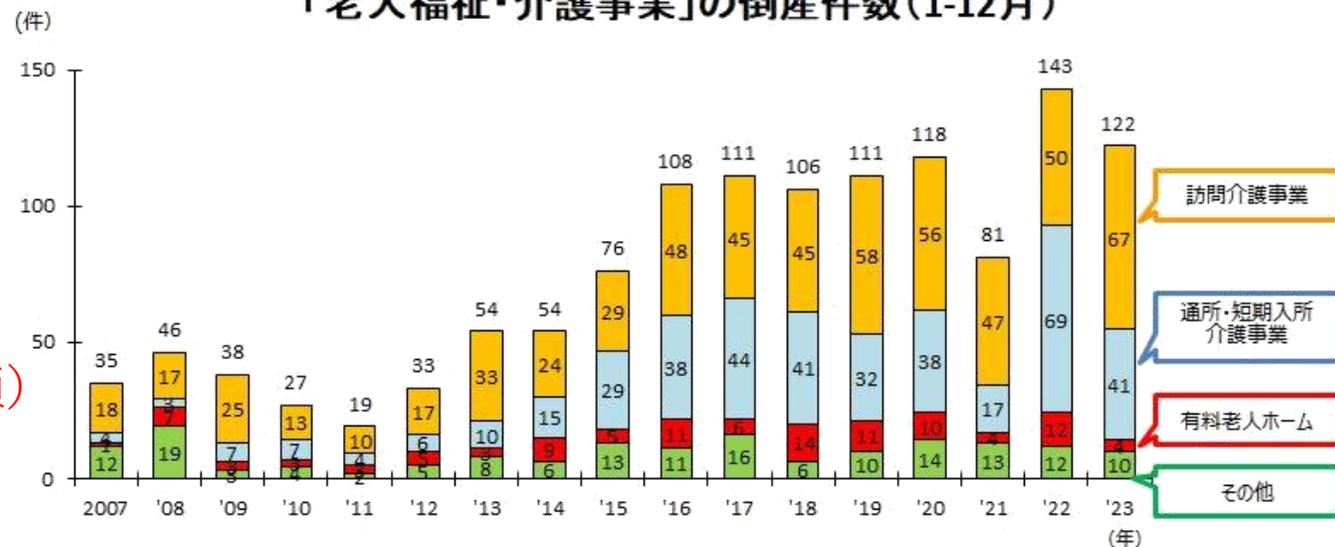
- ・利用者が集まらない（集客不足）
- ・離職率が高い、慢性的な職員の不足（負の連鎖）
- ・立上げ時の投資コストを回収できないまま

等がある。

## 倒産は過去2番目の高水準

2023年の「老人福祉・介護事業」の倒産は122件（前年比14.6%減）で、過去最多を記録した前年から一転、減少した。2022年にデイサービス運営の「ステップぱーとなー」グループ31社が連鎖倒産した反動だが、122件は過去2番目の高水準となった。

「老人福祉・介護事業」の倒産件数(1-12月)



東京商工リサーチ調べ

## どちらの経営を選びますか？

### 利益構造A

- ・ 人員基準ギリギリ
- ・ 理想的な介護・理想的な支援はしにくい
- ・ 社員の不平や不満はある程度やむなし
- ・ 離職補充は外国人や求人広告でクリア
- ・ 経営者もルーチン業務を多く抱えている



何とか利益は出ている

### 利益構造B

- ・ 人員基準 +  $\alpha$  を維持
- ・ 理想的な介護・理想的を経営者が支援
- ・ 社員の不平や不満はなし
- ・ 離職者はほぼゼロを継続
- ・ 経営者は経営のかじ取りに専念



何とか利益は出ている

# 理想的な利益を出す体質

- ① 経営者の考え方の変化
- ② 経営理念・経営方針に命を吹き込み、組織全体に周知
- ③ ルールの作成、組織全体に周知
- ④ 仕組み化の構築
- ⑤ 幹部の育成
- ⑥ 自走し成長する組織へ



社員が辞めない会社へ



## ① 経営者の考え方の変化

- 経営理念を見直し、経営方針を再構築ことが重要だと認識する！
- 仕組み化、ルール化こそが大切だと思う！
- 会社は（人は）、性弱説（性悪説）を前提にルールを作成する！
- 「仕組み」を常にアップデートしていく役割は自分がやる！
- 幹部を育成し、日々、信頼関係を強める努力をする！
- 人材研修を軽視しない！（社員が学んだことを否定しない）
- 自分がルーチン業務から離れる覚悟をする！

## ① 経営者の考え方の変化

- 経営理念を見直し、経営方針を再構築ことが重要だと認識する！
- 仕組み化、ルール化こそが大切だと思う！
- 会社は（人は）、性弱説（性悪説）を前提にルールを作成する！
- 「仕組み」を常にアップデートしていく役割は自分がやる！
- 幹部を育成し、日々、信頼関係を強める努力をする！
- 人材研修を軽視しない！（社員が学んだことを否定しない）
- 自分がルーチン業務から離れる覚悟をする！



## ① 経営者の考え方の変化

- **経営理念を見直し、経営方針を再構築ことが重要だと認識する！**
- **仕組み化、ルール化こそが大切だと思う！**
- **会社は（人は）、性弱説（性悪説）を前提にルールを作成する！**
- **「仕組み」を常にアップデートしていく役割は自分がやる！**
- **幹部を育成し、日々、信頼関係を強める努力をする！**
- **人材研修を軽視しない！（社員が学んだことを否定しない）**
- **自分がルーチン業務から離れる覚悟をする！**

# 経営理念を見直し、経営方針を再構築ことが重要だと認識する！

経営理念

みんなが経営理念の方向（目的）に進むために旗振りが必要！



悩んだ時は、ルールブックがあるから大丈夫

仕組みに従って向かうだけ



目標は経営方針で示す

単なるお金儲けが目的になるとゴールを見失ってしまう

## ① 経営者の考え方の変化

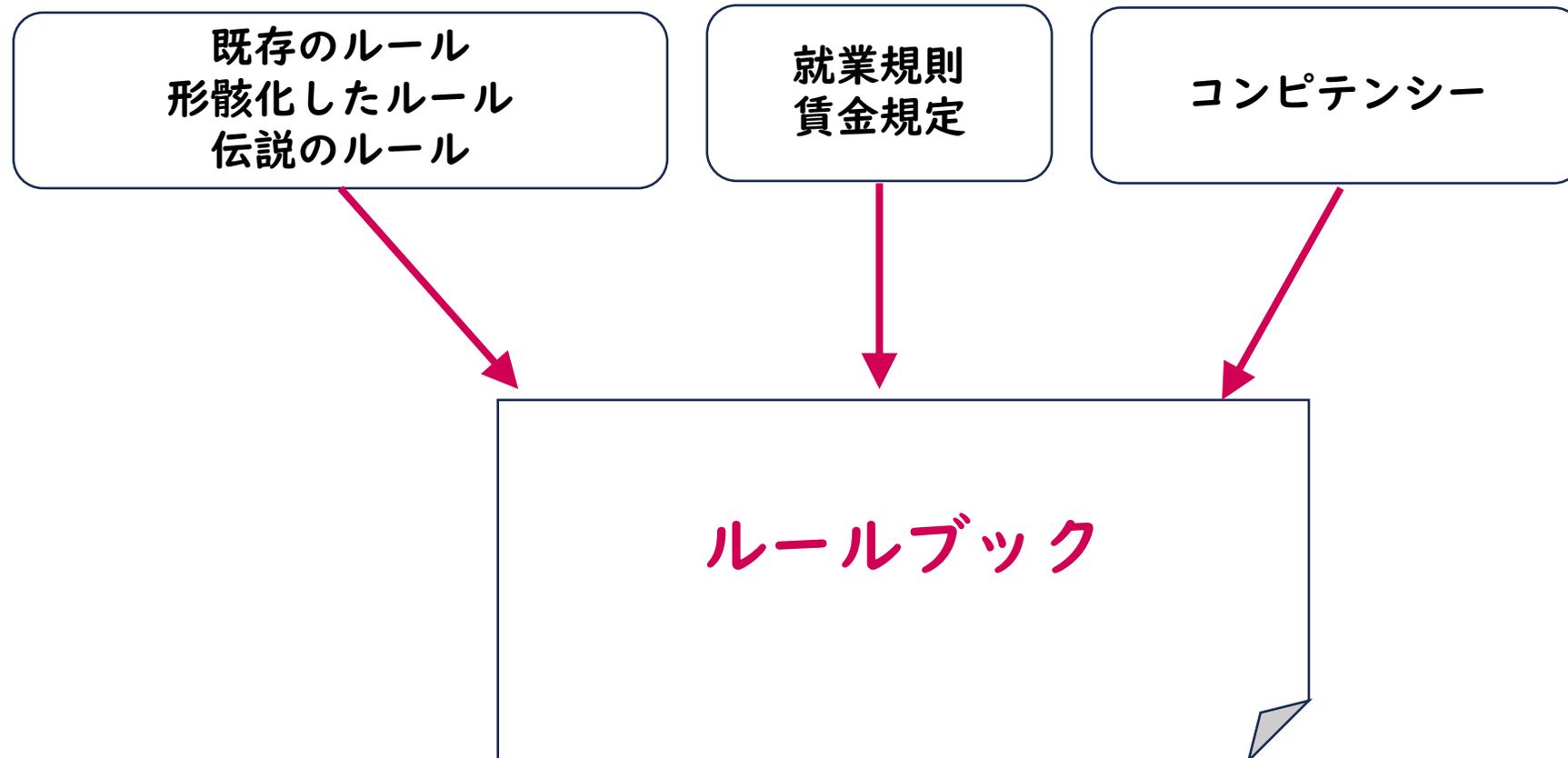
- 経営理念を見直し、経営方針を再構築ことが重要だと認識する！
- **仕組み化、ルール化こそが大切だと思う！**
- 会社は（人は）、性弱説（性悪説）を前提にルールを作成する！
- 「仕組み」を常にアップデートしていく役割は自分がやる！
- 幹部を育成し、日々、信頼関係を強める努力をする！
- 人材研修を軽視しない！（社員が学んだことを否定しない）
- 自分がルーチン業務から離れる覚悟をする！

# 仕組み化、ルール化こそが大切だと思う！

## ・仕組み化、ルール化こそが大切だと思う！

※コンピテンシー

高い成果を安定的に生み出す個人の  
行動特性や能力。自社において「社員が  
こうあってほしい」という行動やスキル



## ① 経営者の考え方の変化

- 経営理念を見直し、経営方針を再構築ことが重要だと認識する！
- 仕組み化、ルール化こそが大切だと思う！
- 会社は（人は）、性弱説（性悪説）を前提にルールを作成する！
- 「仕組み」を常にアップデートしていく役割は自分がやる！
- 幹部を育成し、日々、信頼関係を強める努力をする！
- 人材研修を軽視しない！（社員が学んだことを否定しない）
- 自分がルーチン業務から離れる覚悟をする！

# 会社は（人は）、性弱説（性悪説）を前提にルールを作成する！



仕組みを無視  
ルールを無視  
過度な介入

人は自然な方向（楽な方向）に流れてしまう

- その場任せの判断が横行
- 勝手な言動の増加
- どうせ経営者がルールに従ってないと思われる
- いい社員のモチベーションが上がらない

仕組み化が崩壊

## ① 経営者の考え方の変化

- 経営理念を見直し、経営方針を再構築ことが重要だと認識する！
- 仕組み化、ルール化こそが大切だと思う！
- 会社は（人は）、性弱説（性悪説）を前提にルールを作成する！
- 「仕組み」を常にアップデートしていく役割は自分がやる！
- 幹部を育成し、日々、信頼関係を強める努力をする！
- 人材研修を軽視しない！（社員が学んだことを否定しない）
- 自分がルーチン業務から離れる覚悟をする！

# 「仕組み」を常にアップデートしていく役割は自分がやる！

幹部や社員からの意見の吸い上げ  
面談の結果、査定の結果  
職場環境の現状  
経営の実態



新しい仕組みを幹部と一緒に作成



## ① 経営者の考え方の変化

- 経営理念を見直し、経営方針を再構築ことが重要だと認識する！
- 仕組み化、ルール化こそが大切だと思う！
- 会社は（人は）、性弱説（性悪説）を前提にルールを作成する！
- 「仕組み」を常にアップデートしていく役割は自分がやる！
- 幹部を育成し、日々、信頼関係を強める努力をする！
- 人材研修を軽視しない！（社員が学んだことを否定しない）
- 自分がルーチン業務から離れる覚悟をする！

# 幹部を育成し、日々、信頼関係を強める努力をする！

幹部との綿密な報連相

## 報連相のコツ

事前相談／事後報告の壁の位置を日々のやりとりで作り上げる

幹部との信頼関係強固

この壁の位置

権限移譲の達成

## 経営者の役割

幹部にマネジメントを任せ、フォローを行う

外部の力などを利用し、幹部の育成・研修機会増加に力を入れる

## ① 経営者の考え方の変化

- 経営理念を見直し、経営方針を再構築ことが重要だと認識する！
- 仕組み化、ルール化こそが大切だと思う！
- 会社は（人は）、性弱説（性悪説）を前提にルールを作成する！
- 「仕組み」を常にアップデートしていく役割は自分がやる！
- 幹部を育成し、日々、信頼関係を強める努力をする！
- 人材研修を軽視しない！（社員が学んだことを否定しない）
- 自分がルーチン業務から離れる覚悟をする！

# 人材研修を軽視しない！（社員が学んだことを否定しない）

社員が研修で学んだことを上司が否定すると・・・



↓  
社員のモチベーションが一気に冷めてしまう

**仕組み化が崩壊**

人間性スキルやITスキルなど、福祉に直接関係ない研修も積極的に受講させること

社員の人間的成長を喜び、社員のモチベーションを上げる



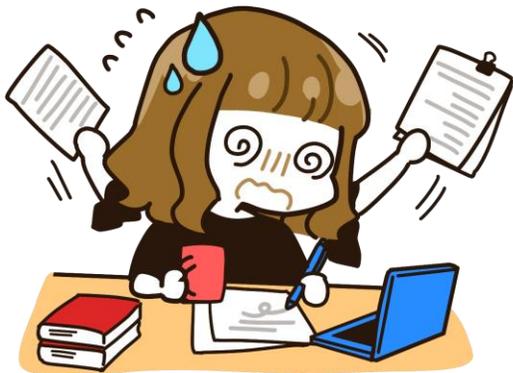
## ① 経営者の考え方の変化

- 経営理念を見直し、経営方針を再構築ことが重要だと認識する！
- 仕組み化、ルール化こそが大切だと思う！
- 会社は（人は）、性弱説（性悪説）を前提にルールを作成する！
- 「仕組み」を常にアップデートしていく役割は自分がやる！
- 幹部を育成し、日々、信頼関係を強める努力をする！
- 人材研修を軽視しない！（社員が学んだことを否定しない）
- **自分がルーチン業務から離れる覚悟をする！**

# 自分がルーチン業務から離れる覚悟をする！

経営者は仕組み化の見張り番に徹すること！

- 権限移譲
- 外部委託
- マネジメントから外れる覚悟
- 自社の安定や次の事業計画に専念



# 「仕組み化づくり」支援

日本福祉人財開発協会は、この「仕組み化」を  
経営者様と幹部の輪の中に入り  
並走して支援していきます！

お申込み・お問合せはこちらまで

<https://welsemi.com/muryousoudan>



日本福祉人財開発協会

一般社団法人日本福祉人財開発協会

名古屋市中区1-10-12服部ビル10F

TEL : 052-211-8152 FAX : 050-3588-8371

E-mail : [info@welsemi.com](mailto:info@welsemi.com)

