

介護事業所における雇用管理・マネジメントスキルの
育成に関する研究会
報 告 書

令和5年3月

公益財団法人 介護労働安定センター

はじめに

高齢社会の進展に伴い平成28年6月2日に閣議決定したニッポン一億総活躍プランロードマップ「介護離職ゼロの実現」において、求められる介護サービスを提供するための多様な人材の確保、生産性の向上の具体的な施策として「介護職員が現場に定着し、安心して働き続けられるよう、雇用管理改善のための支援の強化を図る」ことが掲げられました。また、令和3年度に国の介護雇用管理改善等計画等(令和3年度から令和8年度まで)が策定され、介護事業所における雇用管理面の課題に対応するためには、雇用管理責任者の果たす役割が極めて重大であることを踏まえ、雇用管理責任者の定義・職務が初めて提起されました。

この重要な役割を担うことが期待される雇用管理責任者については、介護事業所において介護事業の経営層と現場スタッフを繋ぐ立場の中間管理者層である管理者・リーダーといった方々であろうことが想定されます。

団塊の世代が後期高齢者となる2025年、更に高齢者を支える現役世代が急激に減少する2040年など介護人材不足が深刻化する状況において、介護人材の確保・定着がこれまで以上に必要となることに加え、介護サービスの多様化が進み、介護事業所の組織及び労働者のおかれる環境が複雑化しています。また、介護人材の確保・定着に併せ、介護サービスの質や生産性の向上のためには、様々な課題に対応できる人材が不可欠となっており、介護事業所における、そうした役割を果たす中核的な立場である管理者・リーダー層の育成が重要となっています。

このため、管理者・リーダー層に求められる雇用管理・マネジメントスキルを明らかにし、その習得に向けた実践的カリキュラムの構築を目的として、「介護事業所における雇用管理・マネジメントスキルの育成に関する研究会」が設置されたところです。研究会では、介護事業所における管理者・リーダー層の人材育成に関する現状、課題等について議論を重ねるとともに、アンケート調査の実施及びカリキュラムの開発に取り組みました。

本報告書は、研究会の検討内容、及び成果物であるアンケート調査結果、カリキュラム等についてまとめたものです。今後、この研究会での成果であるカリキュラム等への精査が進められ、将来の管理者・リーダーを担う人材育成を目的とする様々な研修等の機会で活用され、介護事業所におけるキャリア形成の促進、職場環境の向上へと結びつくことで、介護事業の発展に寄与できますことを祈念致します。

令和5年3月

介護事業所における雇用管理・
マネジメントスキルの育成に関する研究会
委員長 是枝 祥子

「介護事業所における雇用管理・マネジメントスキルの育成に関する研究会」

委員名簿

※◎は座長、○は作業部会委員
(敬称略)

◎是枝 祥子	大妻女子大学 名誉教授
○佐々木 幸	社会福祉法人 浴風会 認知症介護研究・研修東京センター 客員研究員
○藤野 和良	藤野経営労務管理事務所 副所長 特定社会保険労務士 介護人材育成コンサルタント
○永嶋 昌樹	日本社会事業大学 社会福祉学部 准教授 公益社団法人 東京都介護福祉士会 会長
○高浜 将之	株式会社 土屋 認知症グループホーム ゼネラルマネジャー
○佐藤 朋巳	社会福祉法人 大三島育徳会 特別養護老人ホーム博水の郷 副施設長
津崎 僚二	厚生労働省 人材開発統括官 特別支援室 室長 (令和4年3月まで)
菊地 政幸	〃 (令和4年4月より就任)
小野 晃	公益財団法人 介護労働安定センター 理事長
(オブザーバー) 宮元 康一	厚生労働省 職業安定局雇用開発企画課 介護労働対策室長

目 次

第1部 研究会における検討の論点とアンケート調査の実施

第1 研究会の背景と趣旨2

1 研究・アンケート調査実施の背景

- (1) 介護サービス分野における人材育成2
- (2) 高度で複雑化する課題4
- (3) 介護事業所における中間管理者層の育成・レベルアップ4

2 研究会及び検討内容

- (1) 研究会の主題と整理事項6
 - ① これまでの研究会等における検討・成果等の活用6
 - ② 中間管理者層における「管理者・リーダー層」の定義6
 - ③ 「管理者・リーダー層」の確認7
 - ④ 介護サービス種別に必要な能力(スキル)の考え方8
 - ⑤ 作業部会の設置10
- (2) 研究会における議論の要点10
 - ① 管理者・リーダー層の実情と軸となる能力(スキル)10
 - ② 能力(スキル)の「見える化」11
 - ③ 評価する仕組み12
- (3) アンケート調査の枠組み12

第2 アンケート調査13

1 アンケート調査の概要

- (1) 調査対象者13
- (2) 調査対象数13
- (3) 調査対象地域13
- (4) 設問数13
- (5) 調査票送付事業所・回答者及び調査票送付数13
- (6) 回収状況13

2 アンケート調査の集約と分析

(1) 回答者が所属する事業所等について	14
① 地域とサービス	14
② 地域と事業所の開始年	14
(2) 回答者の職種・役職等について	15
① 主な職種	15
② 主たる職務（職位）	15
③ 回答者の年齢	16
④ 「管理者・リーダー」と「介護業界」での経験年数	16
(3) 回答者の資格等について	17
① 現在持っている介護に関する資格等（複数回答）	17
② 今後取りたい雇用管理・マネジメントに関する資格等（複数回答）	17
(4) 法人・事業所について	18
① 現在、働いている事業所の従業員数	18
② 法人内の別の事業所の有無	18
③ 法人全体の従業員数	18
(5) 回答者の階層	19
① 事業所の中間管理者層以上の職務（職位）の階層	19
② 上記①で「2階層」以上の組織での回答者の階層	20
(6) 研修別の受講状況	21
① 受講した「資格取得研修」	21
② 受講した「法定研修」	22
③ 受講した「外部研修」	23
④ 受講した「内部研修」	25
⑤ 過去1年間に受講した研修等の業務に対する効果	26
(7) 現在の管理者・リーダー層の育成や研修	26
① 過去1年間の「管理者・リーダー研修」の受講状況	26
② 受講した「管理者・リーダー研修」の種類	27
③ 過去1年間の「管理者・リーダー研修」の受講回数	28
④ 「管理者・リーダー研修」の1回あたりの研修時間	28
⑤ 「管理者・リーダー研修」の満足度	29
⑥ 「管理者・リーダー研修」の内容（カリキュラム）の充足度	29
⑦ 「管理者・リーダー研修」の内容が「やや不足」「不足」と感じた理由	30
(8) 管理者・リーダー層として必要となるマネジメント・雇用管理の	
【知識】・【スキル】	30
① 管理者・リーダー層における知識・スキルの状況	30
② 管理者・リーダー層として必要となるマネジメント・雇用管理	
【知識】・【スキル】を習得する研修についてどのように考えるか	32

(9) 管理者・リーダー層として必要となるマネジメント・雇用管理の 【知識】・【スキル】を習得するための研修	34
① 習得するために必要と思われる時間、回数、期間(3 サービス形態別)	34
② どのような受講方法が効果的か、または受講しやすいか	35
③ 研修を受講したい方法	35
④ 回答したマネジメント・雇用管理の【知識】・【スキル】を 習得する研修についてどのように考えるか	36

3 調査結果分析に係る今後の課題

(1) 科目構成の分析・検討	37
(2) サービス形態別に分析・検討	37
(3) レベルに応じた分析・検討	37

第3 研修カリキュラム

1 研修カリキュラムの開発

(1) 研修カリキュラムの開発のねらい	38
(2) 研修カリキュラムの概要	39

2 研修カリキュラムの有効活用に向けて

(1) 課題と対応	48
① 管理者・リーダー層の研修意識への対応	48
② 受講意識の高揚に向けた課題	48
③ 評価する仕組みの検討	49
(2) より実践的なカリキュラムの構築に向けて	49

第4 研究会のまとめ

第2部 研究調査・開発資料

1 介護事業所における管理者・リーダー層の雇用管理・ マネジメントスキル実態調査 調査票(単純集計結果記載)	51
2 研修カリキュラム(マネジメント分野・雇用管理分野)	75

第 1 部

研究会における検討の論点とアンケート調査の実施

第1 研究会の背景と趣旨

1 研究・アンケート調査実施の背景

(1) 介護サービス分野における人材育成

介護事業を実施する施設・事業所等（以下「介護事業所」とする。）では、介護サービス事業を運営していく中で様々な課題を抱えている。とりわけ、介護サービスを担う人材の確保と育成に関する問題は、介護サービスの低下や職場環境の悪化につながる直接的な要因となり得ることから、最も大きな問題であると言える。このことは、公益財団法人介護労働安定センター（以下「センター」とする。）の介護労働実態調査において、介護事業所を運営する上での問題点のうち、人材確保等の問題であるとする比率が最も高くなっていることから推察できる。

厚生労働省は、介護を担う介護人材の確保を図るため、「介護労働者の雇用管理の改善等に関する法律（平成4年法律第63号）」に基づいて「介護雇用管理改善等計画」（以下「改善等計画」とする。）を策定されている。令和3年4月に改正された改善等計画では、「介護労働者が生き生きとその能力を発揮し働くことができる魅力ある職場づくりを強く支援」することとされ、介護事業所における雇用管理の改善等を図るための施策の基本となるべき事項には、介護労働者の能力開発・向上が明記され、国、地方公共団体、センターが連携して支援することが示されている。

また、改善等計画には、介護事業所の責務として事業主が雇用管理改善を図るために必要な措置を講じることを求めており、国等はその取り組みへの支援を行うこととなっている。もとより、事業主は、介護労働者の確保、職場定着、仕事の満足度の向上のために様々な改善措置に取り組むことに努めており、中でも雇用管理改善のための重要な要素と考えられる介護労働者の能力開発・向上、すなわち人材育成に関して多くの事業所が力を入れている。（教育・研修計画を立てている事業所の割合が56.3%（令和3年度介護労働実態調査））

◆令和３年度介護労働実態調査(労働者調査)

人材育成の取り組みのための方策（複数回答）（介護保険サービス区分別）

	回答事業所数	教育・研修計画を立てている	職員に後輩の育成経験を持たせている	（む）教育・研修の担当者（兼任を含む）もしくは担当部署を決めている	採用時の教育・研修を充実させている	能力の向上が認められている配置や処遇に反映している	法人全体（関係会社を含む）で連携して育成に取り組んでいる	自治体や、業界団体に参加する教育・研修には積極的に参加している	地域の同業他社と協力、ノウハウを共有して育成に取り組んでいる	その他	いずれも行っていない	無回答
全 体	8,742	56.3	35.1	34.1	31.5	30.9	26.3	26.1	5.9	1.0	6.0	5.7
訪問系	2,841	59.5	33.3	32.3	34.4	30.4	25.1	21.5	6.3	1.0	5.1	4.5
施設系（入所系）	1,190	68.8	43.6	53.9	43.9	38.2	33.6	42.4	5.5	0.8	2.1	2.4
施設系（通所系）	2,733	52.0	37.7	31.6	27.4	32.6	26.7	22.9	4.5	0.9	6.5	4.0
居住系	886	61.5	43.2	40.1	38.5	36.8	31.2	27.9	4.7	1.0	3.0	4.1
居宅介護支援	768	37.9	11.2	15.4	11.7	10.5	13.9	31.9	11.3	2.1	17.1	17.7

センターは、改善等計画に基づき、示された介護労働者の能力開発・向上のための具体的施策としてのスキルアップ研修や介護労働講習等の実施等の役割を果たすとともに、キャリア形成や介護事業所が行う研修等の計画立案・実施等に対する相談援助等を積極的に展開している。

さらに、人材育成に関する相談援助の支援内容をより実践的かつ効果的なものとするため、センターは、人材育成における課題対応に関する考察や具体的な手法を開発するための調査・研究についても継続的に取り組んでおり、その一環として、令和元年度に「介護人材育成のための効果的な研修の進め方についての研究会」を設置し、同研究会の検討内容を基に「研修計画作成の手引き」を作成した。この手引きは、介護事業所等に広く配布し研修計画の立案の参考とされ、また、センター職員の支援用ツールとして使用するなど、広く活用されている。

(2) 高度で複雑化する課題

現在、介護事業所や関係機関等において行われている人材育成に関する取り組みや研修等の主要な内容は、介護現場で求められる基本的な知識やスキル、介護現場で生じる様々な事案に対する対応力、良好な人間関係を保つための方策などであり、介護技術のスキルアップのみならず、職場環境の改善、定着率の向上などに効果を上げているものと考えられる。

一方、近年増大する介護事業所に求められるニーズへの対応として、多発する自然災害、感染症予防対策、外国人を含めた多様な人材の活用、キャリア形成、ICTの導入、さらにはBCP策定の必要性等、介護事業をめぐる経営環境にはより高度で複雑な課題が生じてきている。加えて、メンタルヘルス対策、ハラスメント防止対策なども魅力ある職場とするための課題として重要度が増している。

こうした新たな課題、複雑な課題等へ適切に対応することは、今後の介護事業経営のための避けがたい要件となっており、そのための方策を講じることが喫緊のテーマとなりつつある。

(3) 介護事業所における中間管理者層の育成・レベルアップ

人材が事業資源の主体である介護事業所において、課題等に対応するための鍵になると見られるのが、課題解決能力を有した人材の存在である。殊に、高度な課題や複雑な課題に対応できるマネジメント能力を備えた人材が必要となっている。

とはいえ、高度な課題等に対応できる能力を備えた人材を新たに確保することは容易ではないものと思われることから、効果的な手立てとして考えられるのは、継続的な人材育成への取り組みであり、とりわけ、介護事業所の経営層と介護現場のスタッフを繋ぐ中間管理者層の育成やレベルアップが重要になってくる。

また、中間管理者層は、日々の業務に携わり、課題等に向き合う機会が多いだけでなく、職場環境を意識しながら経営者や上層の管理職と介護現場のスタッフとの接点的な役割を持った、職場での人間関係の要となる人材でもある。その一方で、介護労働実態調査によれば、「自分と合わない上司や同僚がいる」、「部下の指導が難しい」など、人間関係に悩み、不安、不満等を感じている人が多くなっている現状があり、人間関係の悪化が離職の要因となることも少なくないと考えられ、介護人材の定着の面からも中間管理者層の能力向上が求められる。

◆令和3年度介護労働実態調査(労働者調査)

職場での人間関係等の悩み、不安、不満等(サービス系列別)

	回答労働者数	自分と合わない上司や同僚がいる	部下の指導が難しい	ケアの方法等について意見交換が不十分である	経営層や管理職等の管理能力が低い、業務の指示が不明確、不十分である	上司や同僚との仕事上の意思疎通がうまく行かない	経営層の介護の基本方針、理念が不明確である	悩みの相談相手がない	低い上司や同僚の介護能力が	その他	職場での人間関係については特に悩み、不安、不満等を感じていない	無回答
全 体	19,925	20.2	19.2	18.3	17.7	14.7	12.1	10.1	9.9	3.4	34.7	4.7
訪問系	7,574	15.6	16.8	15.8	14.6	11.4	11.2	8.5	7.2	2.9	40.8	5.6
施設系(入所系)	2,229	28.0	31.4	27.3	22.9	19.7	12.8	12.3	15.4	3.8	20.1	3.0
施設系(通所系)	6,017	22.6	18.1	18.6	19.1	17.2	12.9	10.4	10.8	3.7	32.6	3.9
居住系	1,769	27.3	29.5	26.6	20.3	18.1	11.1	12.0	16.3	3.7	23.9	2.7
居宅介護支援	1,611	13.5	9.1	6.3	16.0	8.4	13.0	10.5	4.5	3.7	48.3	6.1

※表解説

職場での人間関係等についての悩み、不安、不満等(複数回答)の問いでは、「自分と合わない上司や同僚がいる」が20.2%で最も高く、次いで「部下の指導が難しい」が19.2%、「ケアの方法等について意見交換が不十分である」が18.3%、「経営層や管理職等の管理能力が低い、業務の指示が不明確、不十分である」が17.7%となっている。

2 研究会及び検討内容

(1) 研究会の主題と整理事項

本研究会では、中間管理者層の育成が重要であるとの認識に基づき、課題への対応能力とマネジメント能力を持った中間管理者層の育成に向けて、焦点を当てる「人材層」と「求められる能力」を明らかにするとともに、育成のための具体的方策について検討することとし、その前提となる5つの事項について整理した。

① これまでの研究会等における検討・成果等の活用

中間管理者層の育成に関連した調査研究実績を見ると、平成29年3月の「介護事業所における中間管理者層育成のためのリーダー研修に関する研究会」において介護労働者のキャリア形成の観点から検討され、成果物として中間管理者層の育成のための標準的カリキュラムが示された。

また、令和2年度「介護人材育成のための効果的な研修の進め方についての研究会」では研修を通じた効果的人材育成のための研修計画時に考慮すべき視点を「階層」と「能力(スキル)」の2要素とし、それぞれの内容を具体的に明示しており、その成果は、「研修計画作成の手引き」となっていることは前述したとおりである。

本研究会においては、これらの調査研究の成果等をベースとして議論を進めている。

② 中間管理者層における「管理者・リーダー層」の定義

研究会での議論の前提として、育成対象として焦点を当てる中間管理者層の立ち位置を明確にする必要がある。中間管理者層の位置づけに当たり、組織的な呼称で明確にすることは、介護事業所の種別や組織体制が様々であることから、難しいと言える。

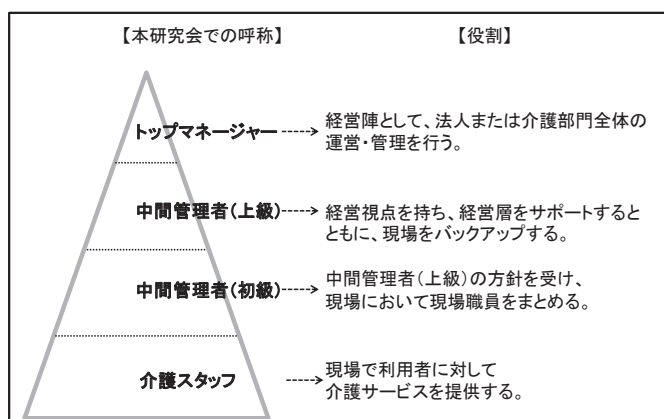
そこで、センターで過去において研究を行ってきた、『中間管理者層』の定義や範囲から「管理者・リーダー層」の位置づけを検討した。（「介護事業所における中間管理者層のキャリア形成に関する研究会」報告書（平成27年3月））

～ 中間管理者層の定義 ～

（「介護事業所における中間管理者層のキャリア形成に関する研究会」報告書より抜粋）

中間管理者層は必ずしも一つのレベルで捉えられるものではなく、図表1のように二つの層に分けて考えることが適当である。

図表 1



すなわち、上級レベルは経営層により近い管理者であり、「経営視点を持ち、経営層をサポートするとともに、現場をバックアップする」という基本的な役割を持っている。これに対し、その下位にある初級レベルは現場の介護スタッフとの距離が近く、「上級管理者の方針を受け、現場において現場職員をまとめる」という基本的な役割を持っている。こうした区分は、施設系、在宅系によって若干の差異がみられるが、ともに同様な形で整理することが可能であると考えられる。

③ 「管理者・リーダー層」の確認

上記②の考えを基に作業部会で検討し、本研究会での対象とする中間管理者層は、現在『雇用管理』『マネジメント』業務に携わっている方であることとしたこと、また、各層によって学んでほしいこと、求めていることが異なる可能性があることから、具体的には図表 2 の「中間管理者層」の『管理職層』と『チームリーダー層』（上級・初級ではなく、具体的な役職として）の階層区分的な視点から捉えることとし、その資質、果たしている役割等から考慮し、「管理者・リーダー層」とすることが適当であるとした。

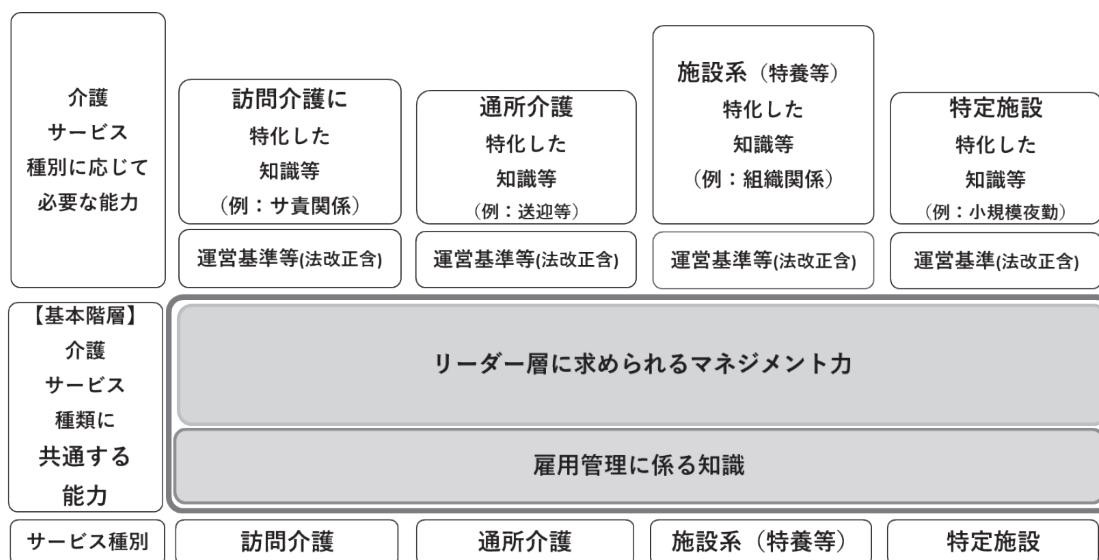
図表 2 中間管理者層の役割定義と役割例

階層		役割定義と役割例		
		施設系（特養、老健）	在宅系（訪問）	在宅系（通所）
経営層	トップマネージャー	・経営陣として、介護部門全体の運営・管理を行う。 【役割例】理事・役員等（施設長を含む）	・経営陣として、介護部門全体の運営・管理を行う。 【役割例】大規模法人の介護部長、小規模法人の社長・役員・理事長・理事等	・経営陣として、介護部門全体の運営・管理を行う。 【役割例】大規模法人の介護部長、小規模法人の社長・役員・理事長・理事等
中間管理者層	上級中間管理者（管理職）	・部門の業務全体の運営・管理を行う。 ・経営層のサポートを行う。 【役割例】介護課長、統括マネージャー、小規模施設の施設長、相談員、管理者等	・部門または複数事業所の業務全体の運営・管理を行う。 ・経営層のサポートを行う。 【役割例】大規模事業所・複合事業所の責任者、複数事業所のエリアマネージャー、統括マネージャー、介護課長等（サービス提供責任者兼務者を含む）	・部門または複数事業所の業務全体の運営・管理を行う。 ・経営層のサポートを行う。 【役割例】大規模事業所・複合事業所の責任者、複数事業所のエリアマネージャー、統括マネージャー、介護課長等
	初級中間管理者（チームリーダー）	・現場のまとめ役として、単一または複数のチームの調整、推進、メンバーに対する指導・助言等を行う。 【役割例】チームリーダー、フロアリーダー、主任等	・ひとつの事業所のサービス全体のコーディネート、品質管理、訪問介護員の指導・助言、チームのまとめと調整を行う。 【役割例】サービス提供責任者、小規模事業所の管理者等	・現場のまとめ役として、単一または複数のチームの調整、推進、メンバーに対する指導・助言等を行う。 【役割例】大規模・通常規模デイのリーダー、主任、小規模デイの管理者等
スタッフ	スタッフ	・現場で利用者に対して介護サービスを提供する。 【呼称例】介護職員、ケアスタッフ等	・現場で利用者に対して介護サービスを提供する。 【呼称例】訪問介護員、ホームヘルパー等	・現場で利用者に対して介護サービスを提供する。 【呼称例】介護職員、ケアスタッフ等

④ 介護サービス種別に必要な能力(スキル)の考え方

介護人材に求められる能力に関しては、図表3のとおり、介護サービスの種別により異なることが想定される。本研究会では、様々な介護サービスで必要となる能力のうち、介護サービスに共通して必要となる知識の部分や能力（スキル）を基本階層として、主に『雇用管理に係る知識』と『マネジメント力』の部分の検討を行い、サービス種別にかかわらず「共通的に必要な能力」を探ることに視点を置いている。

図表3 介護サービス種別の必要な能力(スキル)のイメージ図



また、介護人材としての「管理者・リーダー層」の育成、レベルアップを想定した必要な能力(スキル)の分野については、同様に過去の研究会で中間管理者層の育成について検討された報告書（「介護事業所における中間管理者層育成のためのリーダー研修に関する研究会」報告書(平成29年3月)）のカリキュラム項目・要素を基に検討することとした。

図表4の5つの「カテゴリーA～E」のうち、「カテゴリーE【人材管理全般】」は雇用管理の分野や他のカテゴリーに内包することとし、残り4つのカテゴリーをマネジメント分野として、「管理者・リーダー層」の実践的カリキュラムの検討を始めることとする。

図表4 カリキュラムの項目・要素

(「介護事業所における中間管理者層育成のためのリーダー研修に関する研究会」報告書より抜粋)

	項目	(初級)中間管理者向け要素	(上級)中間管理者向け要素
A 業務の効率化			
1	目標に向かう力	◆基本理念と倫理 理念の理解から目標管理設定、自己覚知の理解と実践の仕方。 ◆目標管理研修 ◆自己覚知の理解	
2	専門職としての社会的使命	◆CSR研修 (corporate social responsibility＝企業の社会的責任) ◆多職種連携	
3	地域連携、外部と連携・共同する力	◆地域における災害対策と震災対応 ◆社会資源の開発 ◆介護事業所の特色を活かした広報と地域交流	★地域資源の把握と外部提携、協業化
4	経営的な視点で考える業務改善力	◆経営管理の基礎知識 ◆課題の分類化 ◆業務改善におけるICTの活用	★経営戦略策定研修
B 顧客管理・サービス管理			
1	危機管理と対策	◆医療事故の予防対策 ◆虐待および身体拘束に向き合う ◆ネットワーク管理、パソコンでの情報共有と情報漏えい管理	
2	利用者、ご家族からのクレーム対応と対策	◆コミュニケーション事故の理解 ◆クレーム対応4つの基本事項 ◆事故予防の視点、具体的対策	
3	介護計画の向上	◆サービス担当者会議、ケアカンファレンスの意義 ◆PDCAサイクルとSDCAの業務標準化 ◆介護ロボットの活用	
4	顧客、サービス管理力	◆4つの基本ケアの確認 ◆諸業務と介護業務の差別化 ◆顧客に対するコンプライアンス研修	
C 部下の育て方(人材育成)			
1	日常的なOJT研修	◆現場のOJTとティーチング実践研修 ◆コーチング研修 ◆チームを束ねるファシリテーション向上研修⇒会議におけるファシリテーションの考え方・進め方	
2	職員の能力と評価基準	◆評価の考え方・技法とフィードバック面談の進め方 ◆職員への動機づけ ◆評価者間情報共有と教育方針の設定	
3	教育研修の進め方	◆SDS(自己啓発支援制度)の取り組み方 ◆外部研修から自主的勉強会の実施、実践継続 ◆ピア・スーパービジョンのススメ	★事業所としての研修体系策定
4	キャリアマネジメントの考え方	◆キャリアマネジメント基本研修 ◆対人援助職における自己覚知の成長 ◆リーダー層、中間管理職層のチームビルディング研修	
D リーダーシップ			
1	職場におけるコミュニケーション	◆基本のコミュニケーション(時間、質問、傾聴、応答) ◆チームビルディング研修 ◆リーダーシップとフォローシップ活動	
2	リーダーとしての役割と基本姿勢	◆リーダーが担う5つのケア ◆チームリーダーとしてのコミュニケーション ◆介護現場のリーダーから組織のリーダーへの意識転換	
3	的確な伝達	◆エゴグラムの理解と自我機能の高め方 ◆質問の起承転結 ◆申し送り、会議の運用方法	
4	チームを束ねる指導力	◆コーチングと能力を引き出す手法 ◆ユニットケア内での問題点と解決プロセス ◆チームワーク形成の阻害要因の把握と改善	
E 人材管理全般			
1	適切な人員管理力	◆シフト運営 ◆早期離職対策 ◆メンタルヘルスケア(ストレス・チェックの実施)	◆人材マネジメント研修
2	適切な業務遂行	◆標準化基準の見直し(ムリ・ムダ・ムラのない業務基準) ◆業務を見直す現場マニュアルの作り方 ◆作業時間から考える業務標準化	
3	労務管理と目標管理	◆人事考課ルール作り ◆職員に対するコンプライアンス研修 ◆管理者の労務管理	
4	介護保険法・労働法の基礎知識	◆介護保険法の知識 ◆労働契約法(就業規則) ◆安全衛生法	

⑤ 作業部会の設置

本研究会の目的は、管理者・リーダー層に求められる雇用管理やマネジメントスキルを明らかにすることにあるが、その成果を具体的な形として表すために作業部会を設置した。

作業部会は、研究会での議論を受けて、管理者・リーダー層の雇用管理やマネジメントに関する知識やスキル、研修の受講状況についての実態等を把握するとともに、管理者・リーダー層の育成、レベルアップに向けての実践的な研修カリキュラムの開発等を目的としたものである。

＜作業部会の役割＞

- ・実態把握のための介護事業所に対するアンケート調査の設計及び実施
- ・研修カリキュラムの構築

(2) 研究会における議論の要点

研究会においては、管理者・リーダー層の育成に関して幅広く議論されたところであるが、その内容を以下の3つの要点としてまとめた。

① 管理者・リーダー層の実情と軸となる能力(スキル)

介護事業所における管理者・リーダー層の実情を認識し、レベルアップのための軸となる能力(スキル)にはどのようなものがあるのか。

- 介護事業では、いろいろなモチベーションや資質を持った者が入職してきており人材の裾野が広がっている。本当に現場が好きで、現場の中では輝くけれど、管理や運営の役割を求めようとすると、難しそうなイメージが先行するのか避けたがる人が少なくない。管理者・リーダー層の役割を明確に示すことや、きちんと理解することを促すことで、トータルでの「介護に対する考え方」が確立され、その考えを実現したいという欲求が出てきた段階で管理者・リーダー層に育てようとするのが大切である。離職率の高いような事業所などで考えられることには、経験年数だけで無理に役割を課してしまい、そのことが逆の作用となってしまうことがある。
- 感染症や災害、虐待事案など介護現場で起きる問題が増加しており、その対応のための運営目標の設定レベルが上がり、また、社会福祉法人の場合には地域への貢献という役割も求められている。こうした中で、トップダウンによる指示が現場スタッフとの間に考えの違いを生むことになる場合も少なくない。管理者・リーダー層が現場の声を経営層に届け

る、あるいは、経営層の考えを咀嚼しながら適確に伝えることが必要で、その役割は非常に大きくなっている。

- 管理者・リーダー層は忙しく、また、それぞれに違った考え方を持っている。考え方が違っても、管理者・リーダー層に求められるメルクマーカー的なものを示すことができれば、成長への方向性が見えてくるのではないか。また、事業所の規模によって望まれる能力(スキル)はかなり違ってくると思われるが、どの規模でも必要となる基本的な能力(スキル)はある。その要素を明らかにすることができれば、介護業界にとって役立つものとなるものと考えられる。
- 介護現場で評価される者が管理者・リーダー層として力が出せない、あるいは現場のマネジメントには力を入れるが雇用管理関係（労務・人事等）は疎かにするような傾向もある。管理者・リーダー層にとって特に雇用管理に関する知識・認識を高めていくことが求められている。
- 自分の考えや意見を持たないで、上からの指示に頼りがちである。自分の意見を主張したことで気まづくなったり経験がある可能性も考えられるが、管理者・リーダー層としての知識や能力(スキル)をしっかりと身に付けることで、自分の考え方や行動に自信が持てるようになり、それが部下や後輩への指導・助言にも役立つことになるのではないか。

② 能力(スキル)の「見える化」

管理者・リーダー層のレベルアップを支援するためには習得すべき能力(スキル)の「見える化」を図ることが肝要となる。

- 管理者・リーダー層になる人に「こういうことを勉強していく必要がある」と提示することで、経験や意欲だけでは判断できない部分、自分に欠けている部分が認識でき、管理者・リーダー層になってからも欠けている部分を補いながら成長することができる。また、一人ひとりが将来どのような方向を目指すのかということを考える上でも、習得すべきことを明らかにする「見える化」が重要となってくる。問題に直面した際にどうしたら解決できるのか、ということへの示唆を与えてもらえるツールや機会があれば、管理者・リーダー層になる人、なろうとする人にとって大変有意義なものになる。

- 育成のためのカリキュラムやそれを活用できる実践的方法が解説されたものが用意されていれば、管理者・リーダー層の成長に役立つものとなり、そこから得た知識・能力(スキル)を背景として生き生きと職務を務めていくことができる。また、そうした管理者等が身近にすることで、周囲の職員からも管理者・リーダー層になりたいと思う人が出てくるような環境を生むことになるのではないかな。
- 小規模事業所や規模が小さい訪問介護サービス事業者では、研修そのものの実施が非常に難しい。職員、訪問介護員に対する研修も難しい中で、より忙しい管理者・リーダー層が研修等を受けやすい制度、枠組みをいかに作り上げてくのか懸案として残されている。

③ 評価する仕組み

能力(スキル)が明らかになり、その習得のための研修等を受講した後に、習得レベルを評価することができる仕組みを作ることが望まれる。

- 「見える化」後の一連の流れとして、評価する仕組みも求められる。研修等を受けた後に、それがどの程度身についているかを確認することが可能であれば、自分の強みや弱みを改めて認識し、継続的なレベルアップにつなげることができる。加えて、統一的な評価基準を制度として設けるようになれば、介護労働者が他の事業所に転職しようとした場合での職務能力の裏付け的な資料として活用でき、介護事業業界全体の人材活用に役立つのではないかな。

(3) アンケート調査の枠組み

介護事業所における管理者・リーダー層の育成のための方策を具体化とするためには、管理者・リーダー層の役割、有している知識や能力(スキル)、また、レベルアップのための研修等の実施状況・考え方の実態を把握する必要がある。

研究会では実態把握のために、介護事業所からの協力を得ることで管理者・リーダー層の職員に対しアンケート調査を実施することとし、調査のための基本的枠組み(対象事業所・数、対象サービス種別、回答選択肢、用語の定義等)について検討を行った。なお、アンケート調査の詳細設計及び調査実施等の実務は、作業部会で実施した。

第2 アンケート調査

1 アンケート調査の概要

アンケート調査は、介護事業所自らが中間管理者層となる管理者、若しくは、リーダーの職員を指名して回答を求める形式としたもので、事業所の規模やサービス形態別の階層数、中間管理者層の位置づけなど、中間管理者層の実態を把握するものとしては初めての調査であると思われます。

本調査は、介護事業所及び回答者からの多大な協力を得ることができ、回答率が35%を超える高い数値となった。

(1) 調査対象者

管理者・リーダーとして業務に携わっている者

(2) 調査対象数

2,160名以上

(3) 調査対象地域

介護報酬地域区分表の適用地域から次の年より選定

- ① 大規模都市圏(1, 2, 3, 4, 5 級地)
- ② 中規模都市圏(6, 7 級地)
- ③ 地方都市圏(その他)

(4) 設問数

合計：200 問

- ① 回答者の属性：64 設問
- ② マネジメント・労務管理の知識・スキルに関する事項：127 問
- ③ 管理者・リーダー層に必要な知識・スキル習得への意識：9 問

(5) 調査票送付事業所・回答者及び調査票送付数

送付箇所総数 1,320 箇所

- ① 施設系(特養・老健) 240 箇所(管理者層1名 リーダー層2名)
- ② 在宅系(通所介護) 360 箇所(管理者層1名)
- ③ 在宅系(訪問介護) 720 箇所(管理者層もしくはリーダー層1名)

(6) 回収状況

有効回答者数 758 件 (35.1%)

2 アンケート調査の集約と分析

(1) 回答者が所属する事業所等について

① 地域とサービス

回答者が属する事業所の所在地域は、サービス形態全体で大都市が 28.9%、中都市 32.7%、その他 38.4%と、いずれも概ね 30 %前後となっており、バランスの良い結果となった。この結果は、サービス形態別に見た状況においても同様となっている。

回答者が属する事業所の地域			
	大都市	中都市	その他
全体(n=758)	28.9	32.7	38.4
施設系【特養・老健】(n=242)	23.6	38.0	38.4
在宅系【通所介護】(n=239)	32.6	29.3	38.1
在宅系【訪問介護】(n=274)	30.7	30.7	38.7

② 地域と事業所の開始年

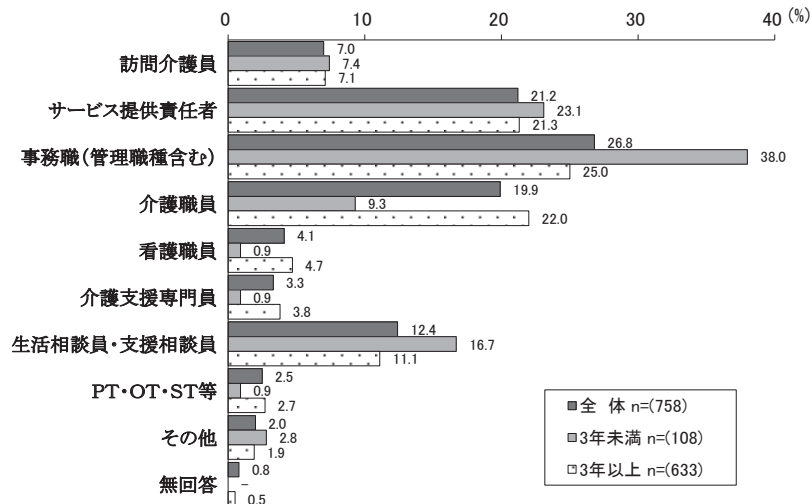
介護保険制度が施行された 2000 年以前から 2020 年までバランス良く回答されている。

回答者が属する事業所所在地域と事業所開始年			
	大都市	中都市	その他
全体(n=758)	28.9	32.7	38.4
～2000年(n=159)	21.4	27.0	51.6
2001～2005年(n=104)	32.7	32.7	34.6
2006～2010年(n=101)	21.8	35.6	42.6
2011～2015年(n=150)	32.0	35.3	32.7
2016～2020年(n=134)	37.3	38.1	24.6
2021年～(n=34)	23.5	32.4	44.1

(2) 回答者の職種・役職等について

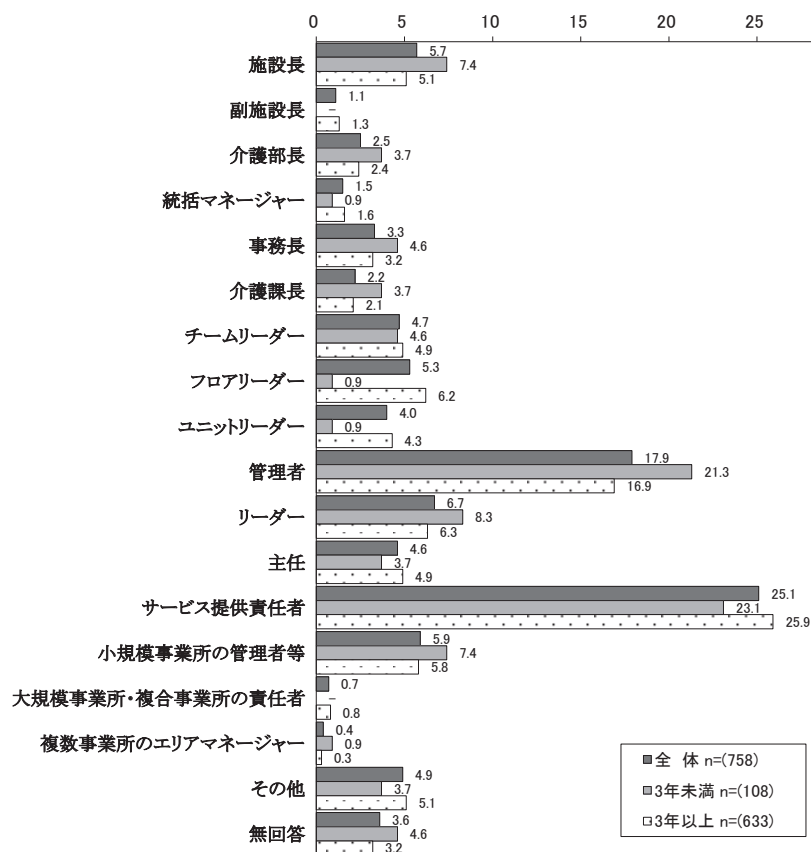
① 主な職種

事務職(管理職種を含む)が26.8%と最も多く、サービス責任提供者21.2%、生活相談員・支援相談員12.4%と続いている。



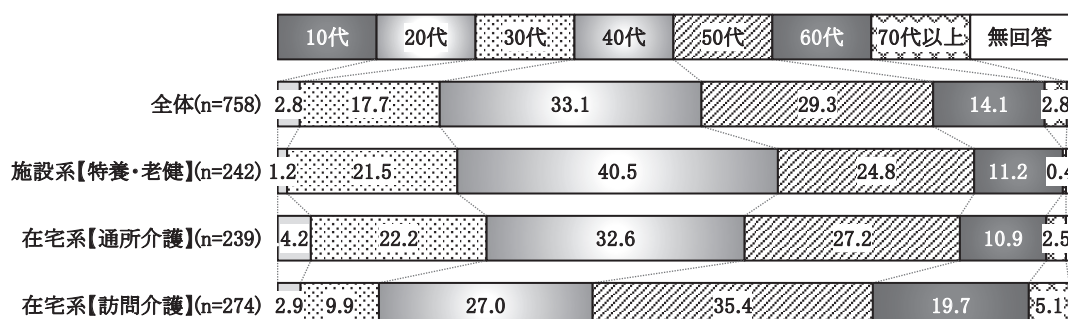
② 主たる職務(職位)

在宅系(訪問介護)の管理者及びリーダーが、サービス責任提供者の職務(職位)を担う場合が多いため、25.1%と高い比率となっている。



③ 回答者の年齢

40代が33.1%で最も多く、次いで50代が29.3%と40代50代で全体の62.4%を占めている。施設系、通所介護に比べ訪問介護は高齢層が多いといえる。

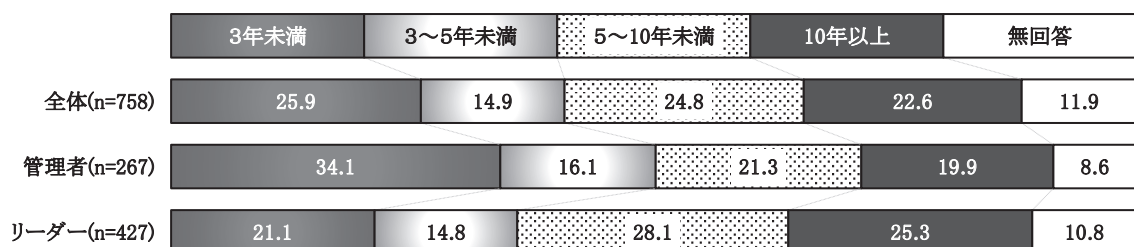


④ 「管理者・リーダー」と「介護業界」での経験年数

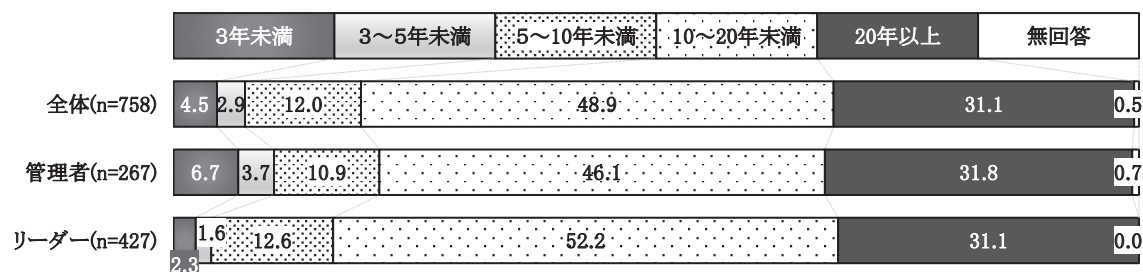
管理者・リーダーとしての経験年数は、10年未満が65.6%、うち3年未満の人が25.9%と、管理者等の経験が浅い人が多いと言える。

一方、介護業界での経験年数が3年未満の人が4.5%と低くなっている。

主な仕事（職種）での経験年数

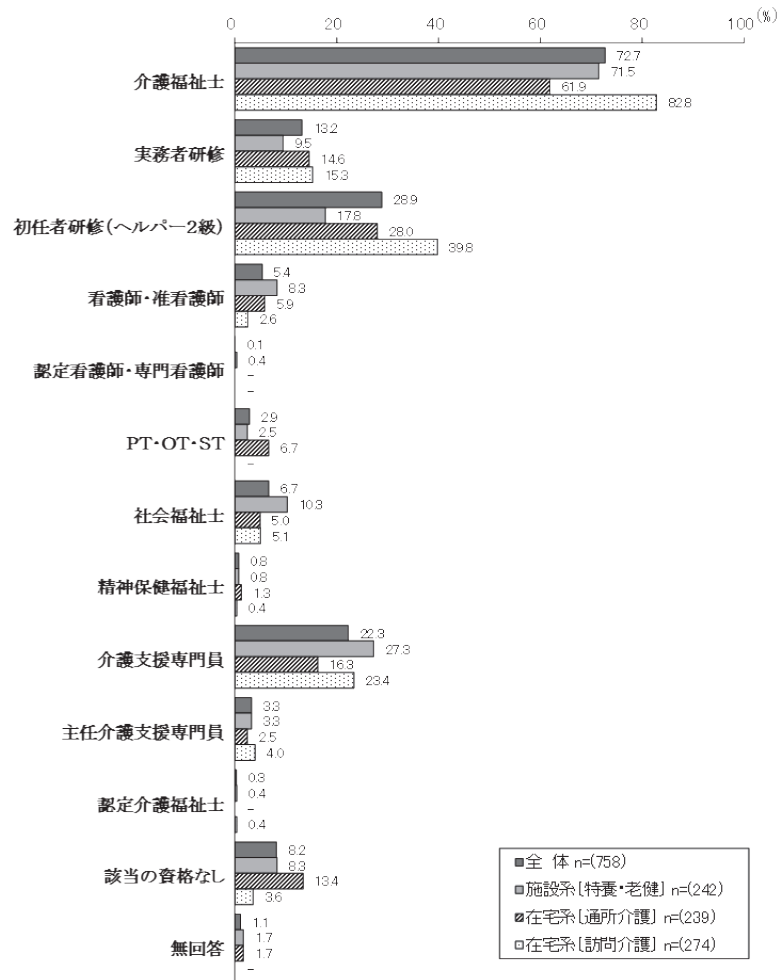


介護業界での経験年数

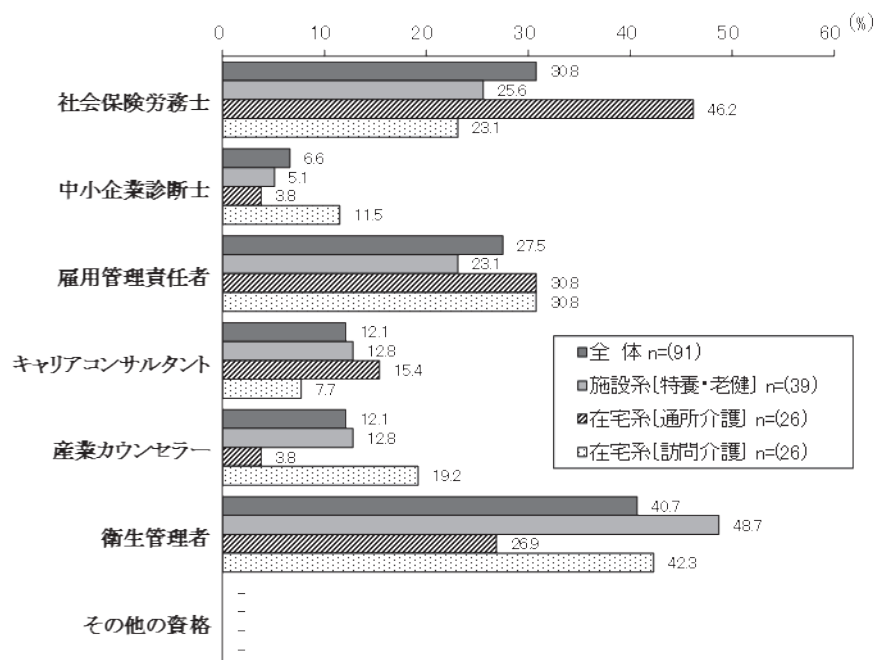


(3) 回答者の資格等について

① 現在持っている介護に関する資格等（複数回答）



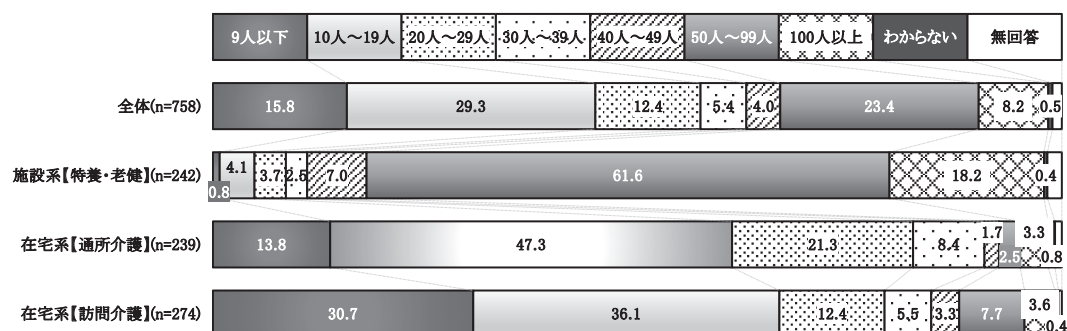
② 今後取りたい雇用管理・マネジメントに関する資格等（複数回答）



(4) 法人・事業所について

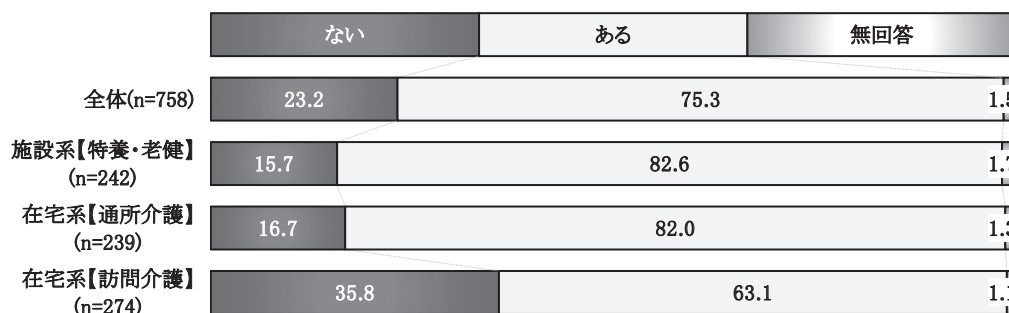
① 現在、働いている事業所の従業員数

全体では10人～19人が29.3%、次いで50人～99人が23.4%である。サービス形態別で見るとかなりの違いがあり、施設系では50人～99人が61.6%となっており、在宅系は通所介護、訪問介護ともに19人以下が60%を超えている。



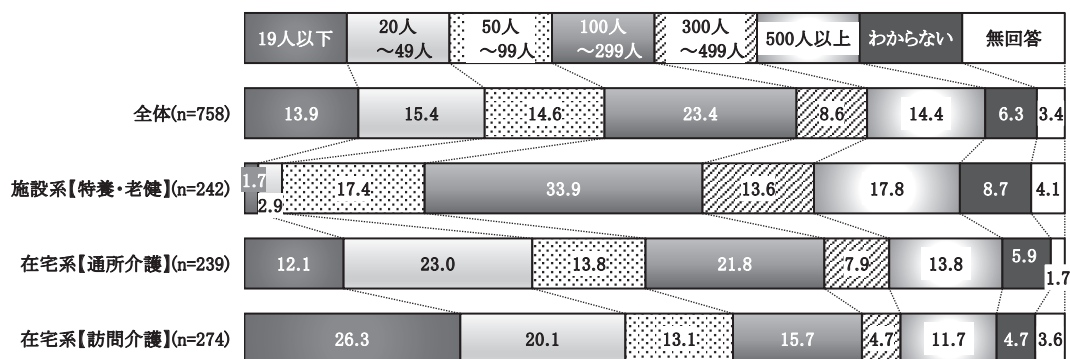
② 法人内の別の事業所の有無

法人内に別の事業所があるとの回答が全体の75.3%を占め、施設系と通所の82%が別事業所を保有している。



③ 法人全体の従業員数

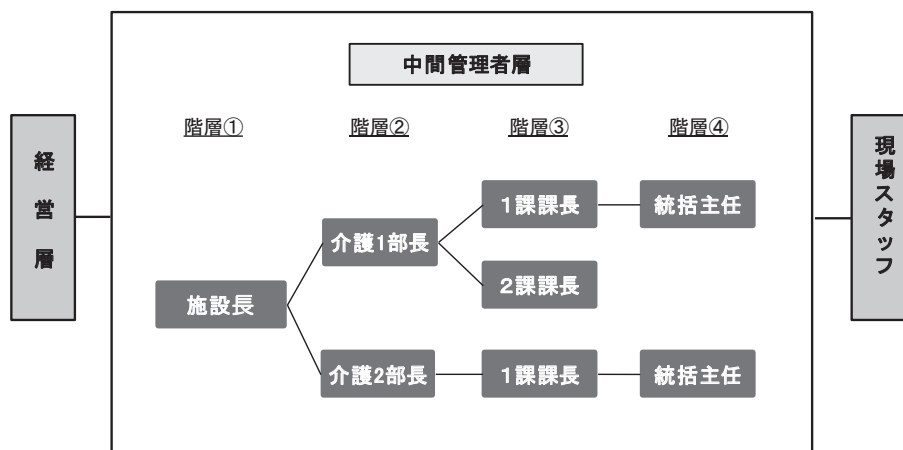
サービス種別で大きな差異がみられた。施設系事業所は、100名以上が65.3%を占めたのに対し、在宅系（通所介護）では100名未満が全体の48.9%、在宅系（訪問介護）では100名未満が全体の59.5%となっている。



(5) 回答者の階層

本調査において、中間管理者層を「現場のまとめ役として、単一または複数のチームの調整、推進、メンバーに対する指導・助言等を行うリーダー等以上、部門の業務全体の運営・管理や経営層のサポートを行う管理者までの層」と定義し、アンケート調査票には次の階層イメージを例示し、自事業所の階層について質問した。

例) 4階層イメージ

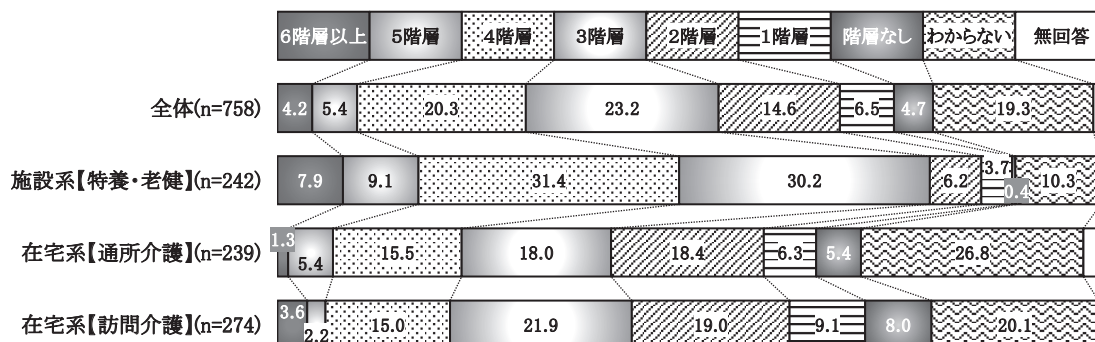


*役職名は問いません。(〇〇マネージャー、〇〇リーダー、〇〇管理者、〇〇責任者 等)

① 事業所の中間管理者層以上の職務(職位)の階層

回答者の組織の中で中間管理者層以上が何階層かの問いでは、サービス形態別、規模別にさらなる分析を加える必要があるが、全体で2・3・4階層が60%近くとなっており、施設系では70%近く、うち、3・4階層で60%を超えている。2・3・4階層は在宅系においても50%を超えているものの、2階層と3階層の占める割合が高くなっている。

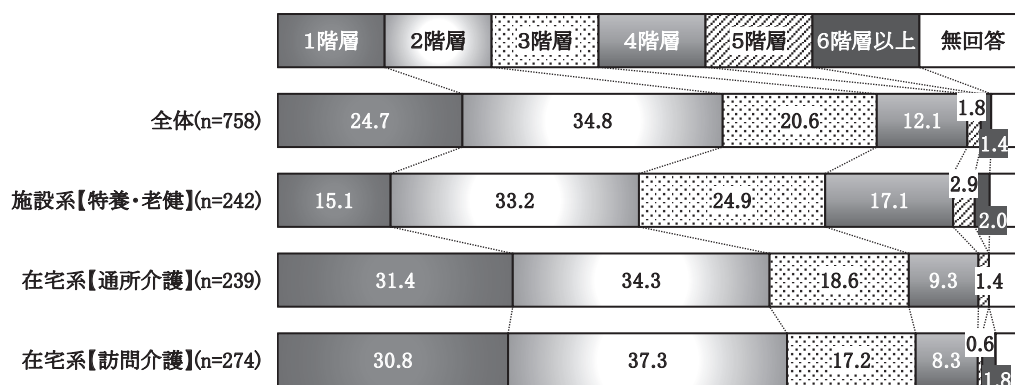
働いている事業所の中間管理者層以上の職務(職位)の階層



② 上記①で「2階層」以上の組織での回答者の階層

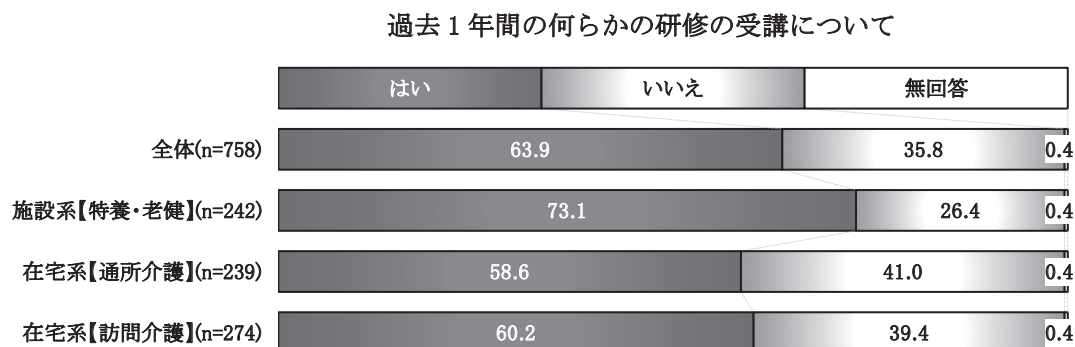
2階層以上となっている組織に属する回答者自身の階層の問いでは、59.5%が2または1階層に属しており、本調査で回答した管理者・リーダー層は現場スタッフと近い位置にいたことが見て取れる。

「2階層」以上ある場合の回答者が属する階層



(6) 研修別の受講状況

過去1年で何らかの研修を受講していると回答した人が63.9%と半数を超えた。特に施設系は、回答者の73.1%と在宅系と比べ高い。



① 受講した「資格取得研修」

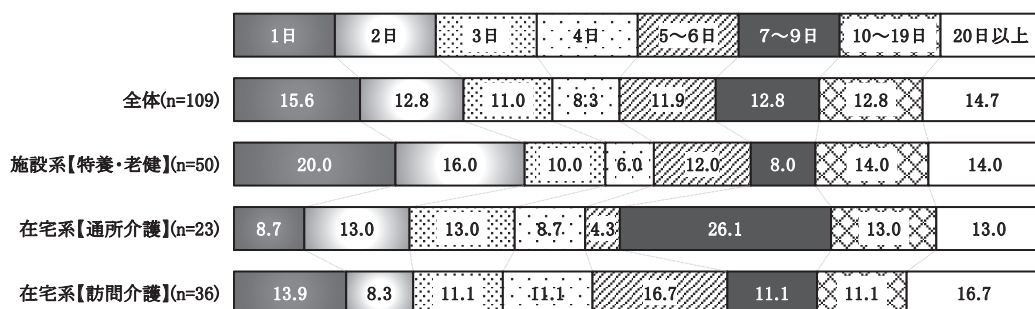
※「資格取得研修」とは、内部講師^(注1)・外部講師^(注2)を問わず、資格取得につながる研修等をいう。

(注1) 内部講師：法人や事業所内職員等が講師となるもの。

(注2) 外部講師：外部（法人や事業所以外）の方が講師となるもの。

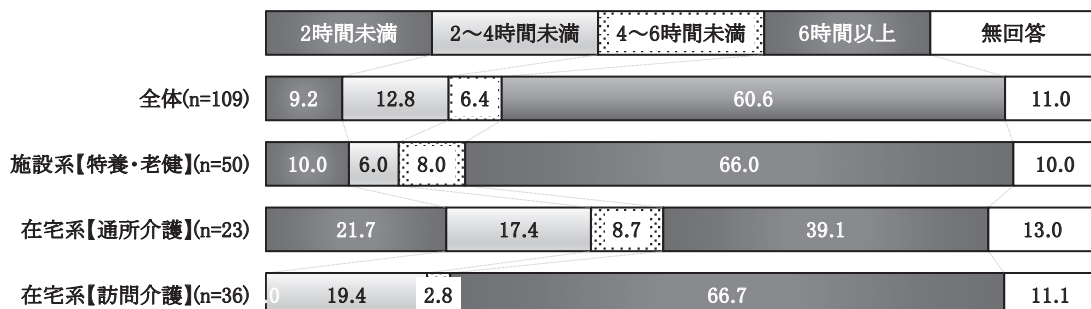
【1年間で受講した日数】

回答者全体でみると、「1日」が15.6%と最も高く、次いで「20日以上」が14.7%と二極化傾向が見られる。



【1日あたり受講時間】

「6時間以上」が60.6%と長時間講習の傾向がみられる。

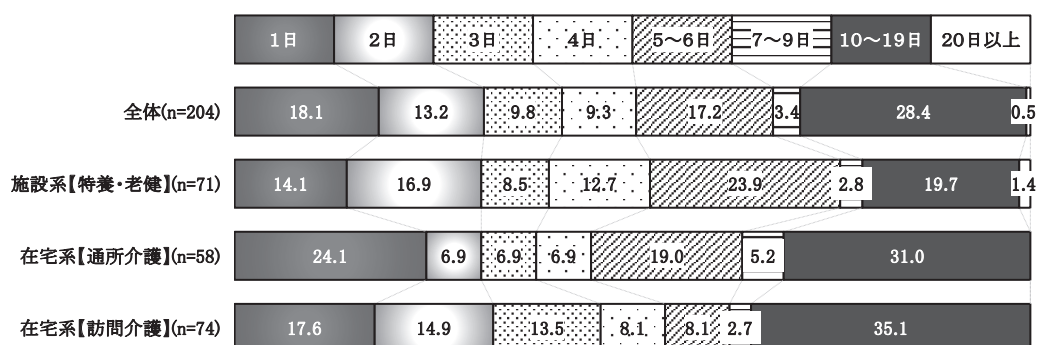


② 受講した「法定研修」

※「法定研修」とは、内部講師・外部講師を問わず、事業所として受講が必須となる研修等をいう。

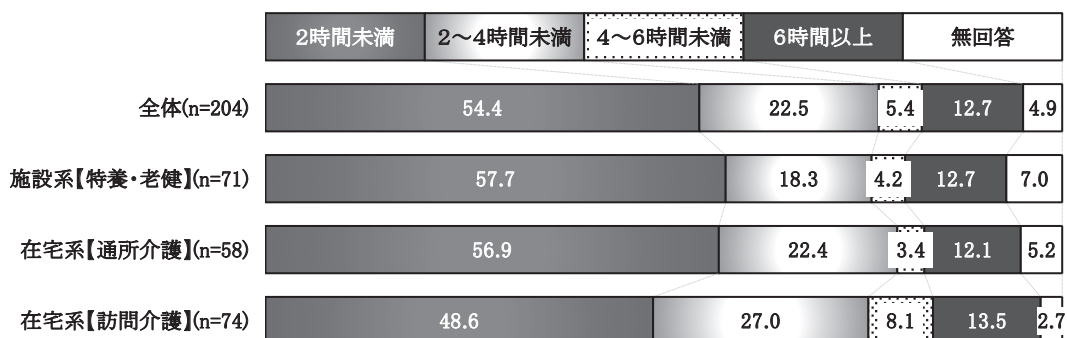
【1年間で受講した日数】

「10～19日」が28.4%と最も高く、次いで「1日」が18.1%、「5～6日」が17.2%の順となっている。月1回の頻度である比率が高い。



【1日あたり受講時間】

「2時間未満」が54.4%と最も高く、次いで「2～4時間未満」が22.51%、「6時間以上」が12.7%の順となっている。2時間未満の短時間の研修の比率が高い。

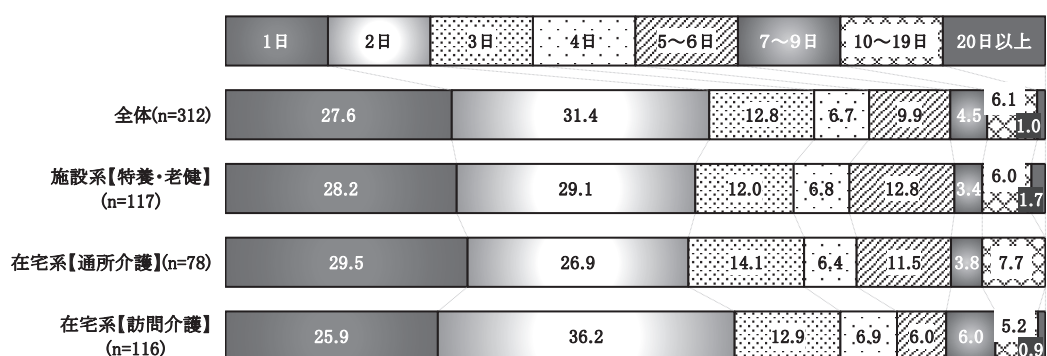


③ 受講した「外部研修」

※「外部研修」とは、資格取得研修及び法定研修を除く、外部講師による研修等をいう。

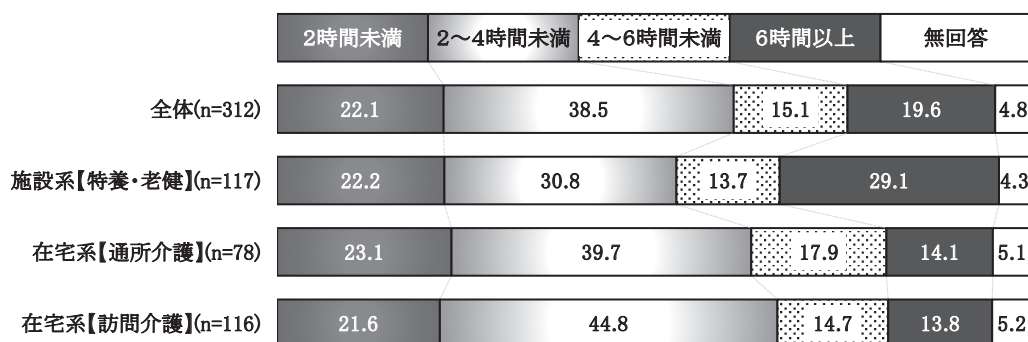
【1年間で受講した日数】

「2日」が31.4%と最も高く、次いで「1日」が27.6%、「3日」が12.8%の順となっており、受講日数は少ない。



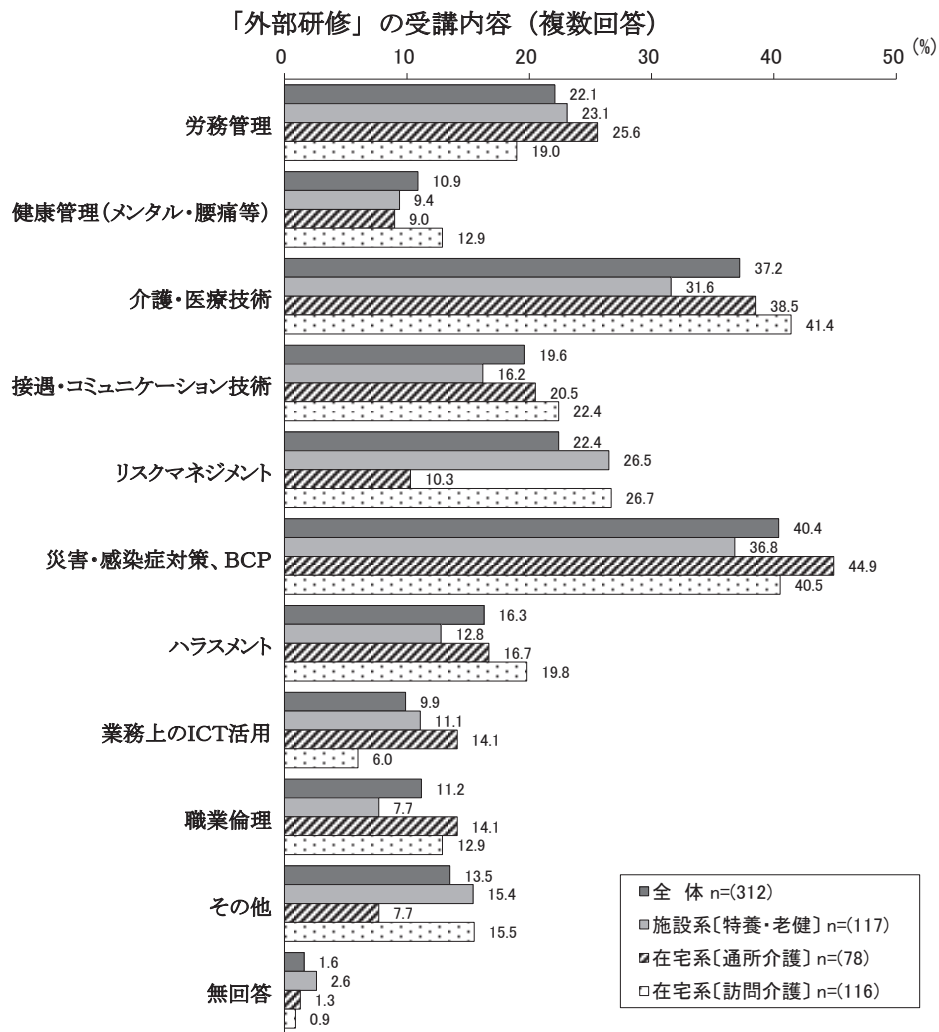
【1日あたり受講時間】

「2～4時間未満」が38.5%と最も高く、次いで「2時間未満」が22.1%、一方、「6時間以上」が19.6%となっており、長時間研修も比較的高い。



【外部研修のテーマ・内容】

「外部研修」については、受講したテーマや内容は多岐にわたり、管理者・リーダー層の受講した内容についてみると、「災害・感染症対策・BCP」が40.4%と最も高く、次いで「介護・医療技術」が37.2%、「リスクマネジメント」が22.4%の順となっている。サービス種別でテーマの相違が見られる。

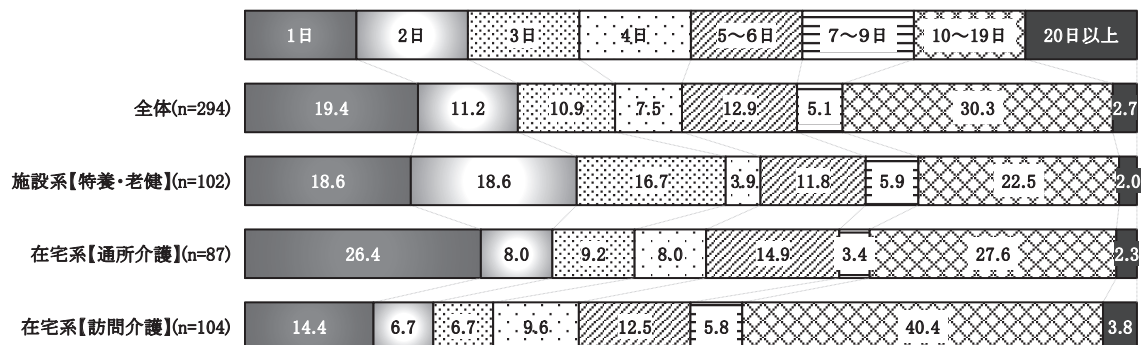


④ 受講した「内部研修」

※「内部研修」とは、資格取得研修及び法定研修を除く、内部講師による研修等をいう。

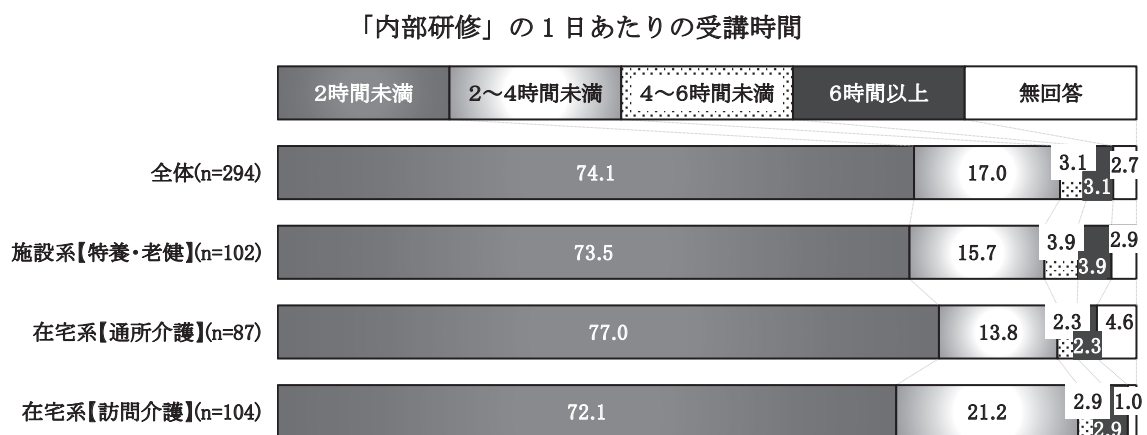
【1年間で受講した日数】

「10～19日」が30.3%と最も高く、次いで「1日」が19.4%、「5～6日」が12.9%の順となっている。多数開催と少数開催と2極化傾向が見られる。



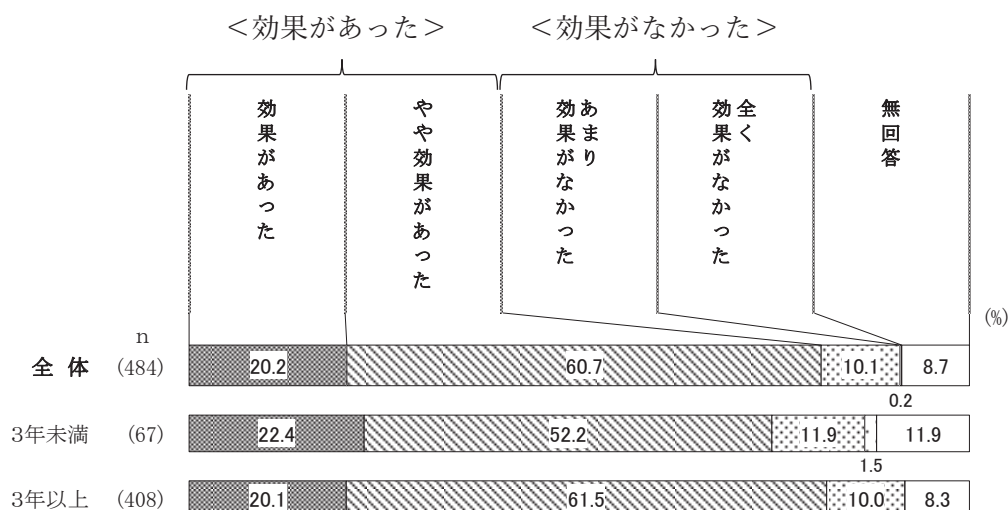
【1日あたり受講時間】

「内部研修」の1日あたりの時間数を回答者全体でみると、「2時間未満」が74.1%と最も高く、次いで「2～4時間未満」が17.0%、「6時間以上」が3.1%の順となっている。短時間設定が大半を占める。



⑤ 過去1年間に受講した研修等の業務に対する効果

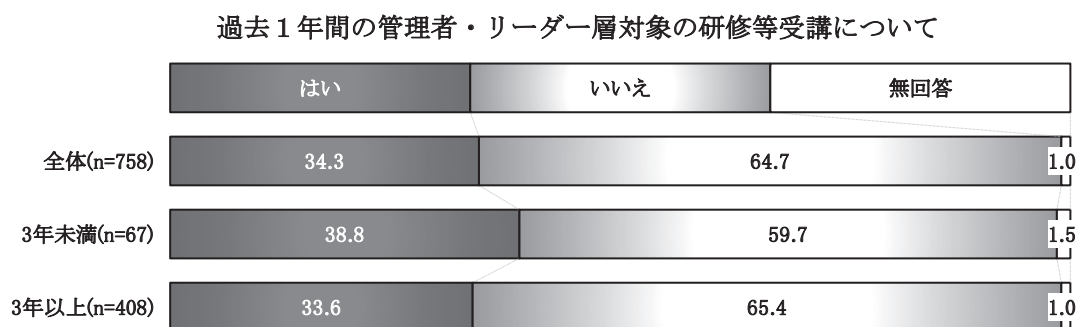
「やや効果があった」が60.7%と最も高く、「効果があった」(20.2%)を合わせた<効果があった>は80.9%、「あまり効果がなかった」が10.1%で、「全く効果がなかった」(0.2%)を合わせた<効果がなかった>は10.3%となっている。



(7) 現在の管理者・リーダー層の育成や研修

① 過去1年間の「管理者・リーダー研修」の受講状況

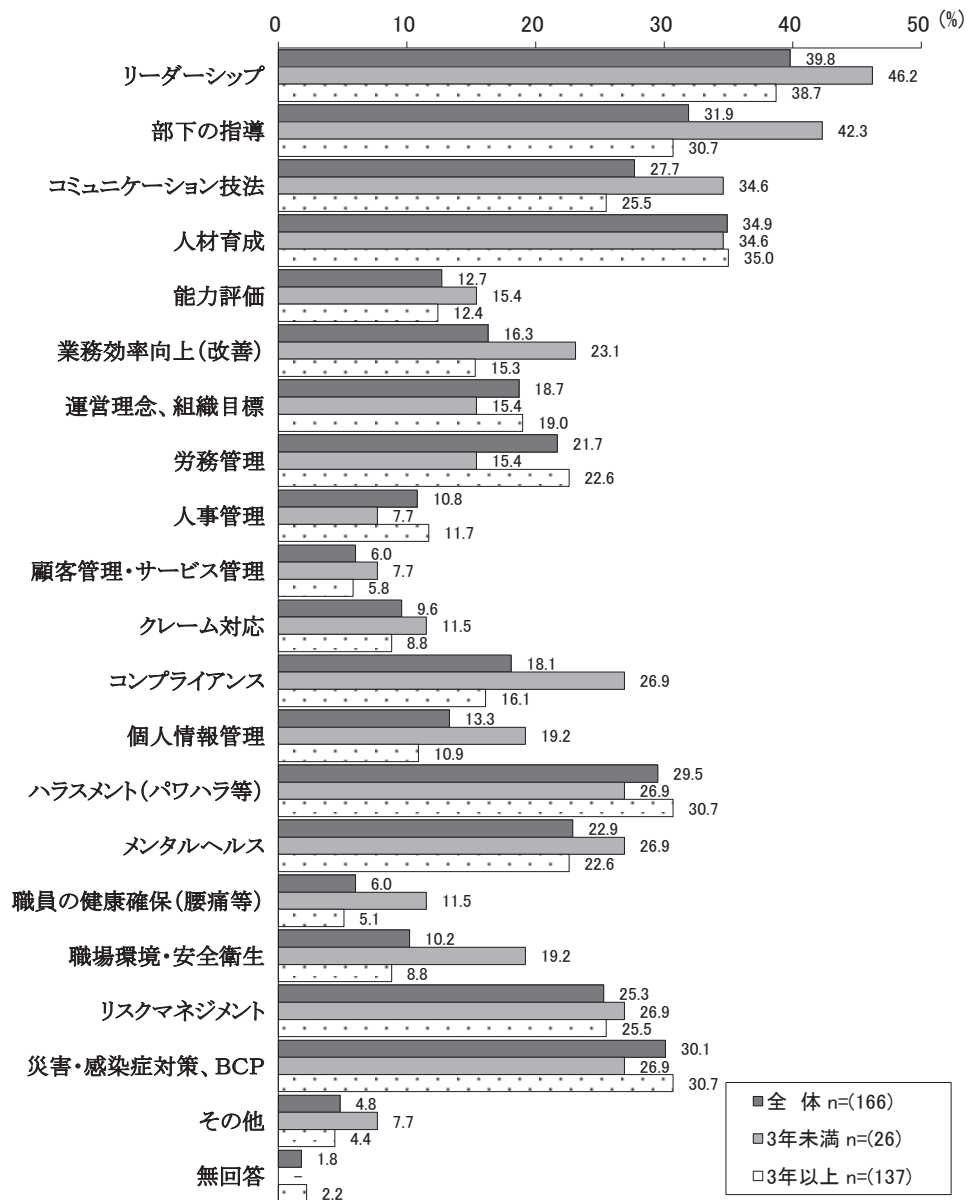
上記(6)における「研修別の受講状況」は、過去1年で何らかの研修を受講していると回答した人が63.9%と半数を超えているが、管理者・リーダー層を対象とした研修等の受講に絞ってみると34.3%に低下する。この数値は、研修をまったく受講しなかった人を含めた総数を母数とすると、21.9%となり、8割近くの管理者・リーダー層が同層を対象とした研修を受講していないことを示している。



② 受講した「管理者・リーダー研修」の種類

「リーダーシップ」が39.8%と最も高く、次いで「人材育成」が34.9%、「部下の指導」が31.9%の順となっている。「労務管理」、「人事管理」等の雇用管理関連が相対的に低い。

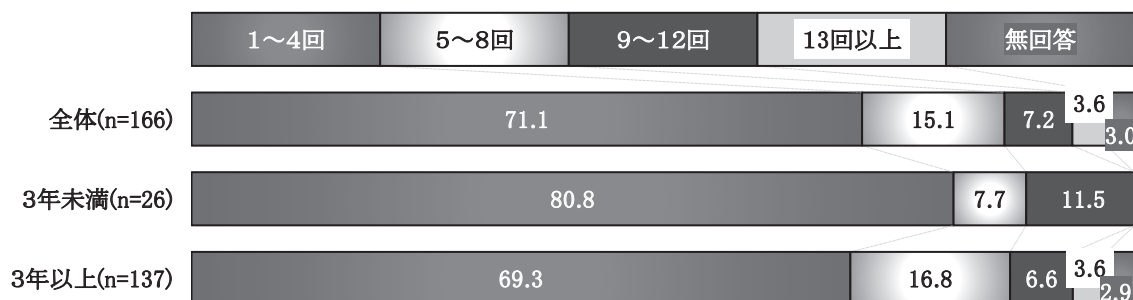
受講した「管理者・リーダー研修」の種類



③ 過去1年間の「管理者・リーダー研修」の受講回数

管理者・リーダー層を対象とした研修に焦点を当てると、過去1年間の研修の受講回数は4回以下が71.1%となっており、1回の研修時間は2～3時間が多くなっている。また、研修方法はライブ配信と対面式がメインで、ライブ配信がわずかに上回ったことは現下の状況を反映していることによるものと考えられる。

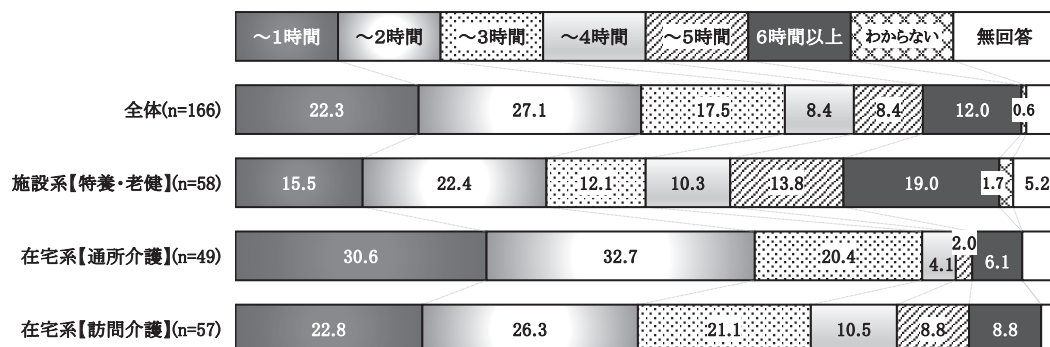
管理者・リーダー層を対象とした研修を受けた回数（過去1年間）



④ 「管理者・リーダー研修」の1回あたりの研修時間

「管理者・リーダー研修」の1回あたりの研修時間を回答者全体で見ると、「～2時間」が27.1%と最も高く、次いで「～1時間」が22.3%、「～3時間」が17.5%の順となっている。2時間以内が半数近い結果となった。

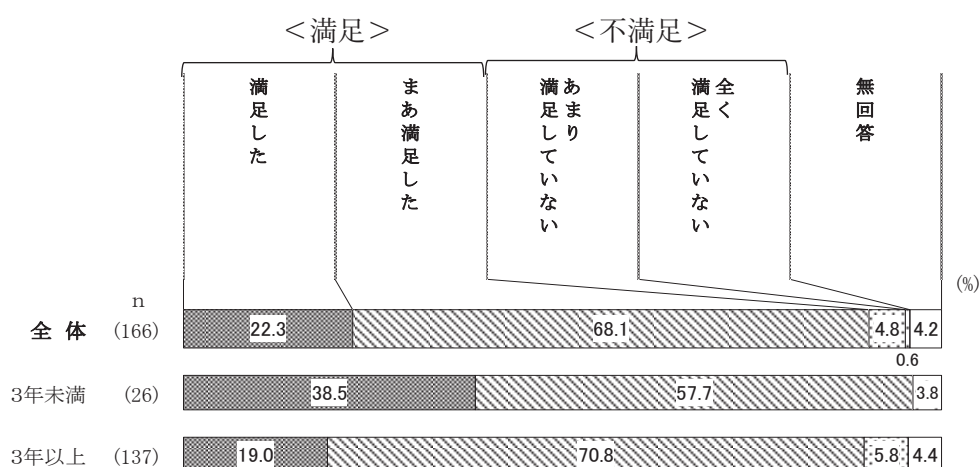
「管理者・リーダー研修」の1回あたりの研修時間



⑤ 「管理者・リーダー研修」の満足度

研修の満足度は、回答者の9割以上が「まあ満足した」もしくは「満足した」と回答している。研修の内容についても「やや十分」と「十分」が8割近くとなっている。研修内容が「やや不足」または「不足」と回答した理由を見ると、設定回数(頻度)が不足、研修時間が不足と回答されている。管理者・リーダー層において、管理者・リーダー向けの研修を受講する人が少ないものの、受講した場合には高い満足を感じる傾向にある。今後、管理者・リーダー層の育成を図っていくためには、研修機会の拡充と内容の充実が大きなポイントになってくるものと思われる。

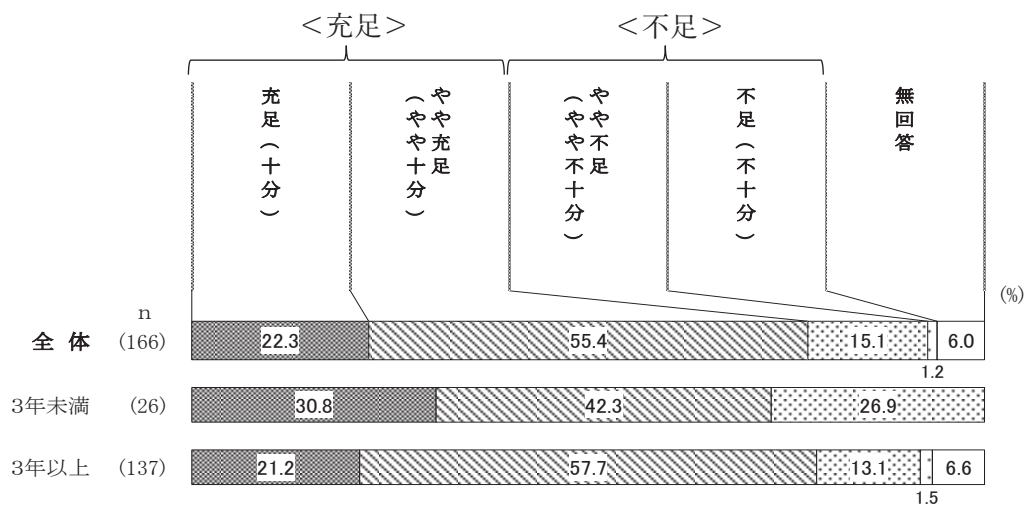
過去1年間に受講した研修等の満足度



⑥ 「管理者・リーダー研修の内容(カリキュラム)」の充足度

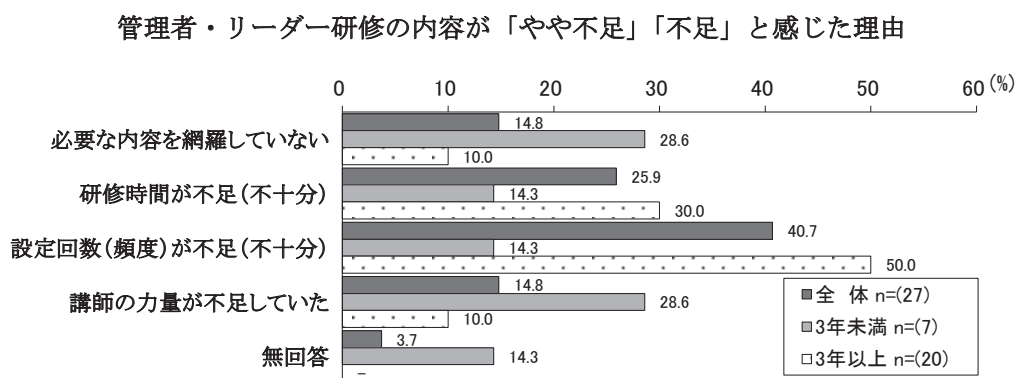
「充足した」(22.3%)と、「やや充足した」(55.4%)を合わせると77.7%となっている。充足度は高い。

管理者・リーダー研修の内容(カリキュラム)の充足感



⑦ 「管理者・リーダー研修」の内容が「やや不足」「不足」と感じた理由

「設定回数（頻度）が不足（不十分）」が 40.7%と最も高く、次いで「研修時間が不足（不十分）」が 25.9%、「必要な内容を網羅していない」、「講師の力量が不足していた」がともに 14.8%の順となっている。設定時間の少なさに問題を感じている。



(8) 管理者・リーダー層として必要となるマネジメント・雇用管理の【知識】・【スキル】

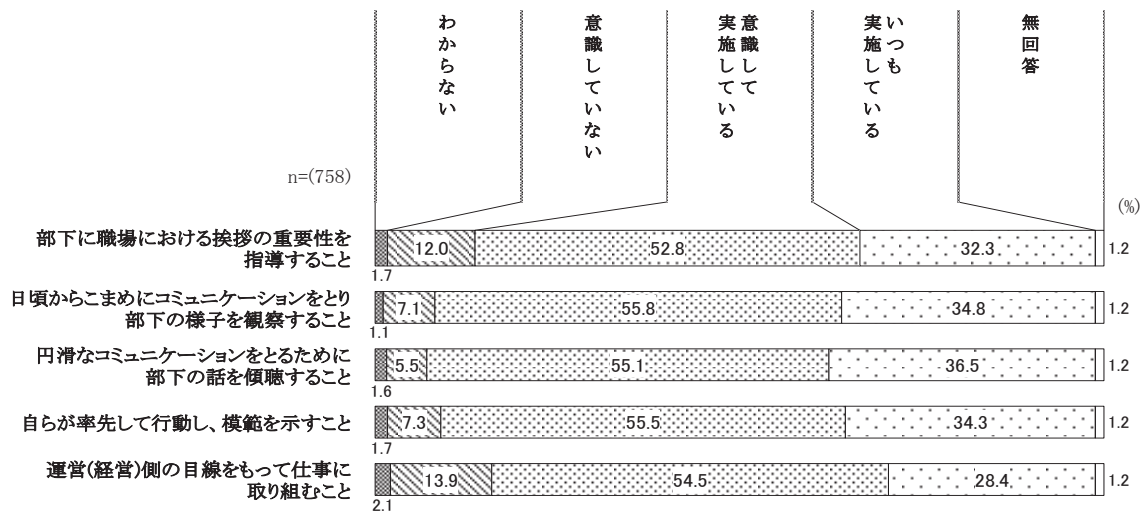
① 管理者・リーダー層における知識・スキルの状況

管理者・リーダー層は、どのような知識・スキルを持ち、または欠けているかを知るための質問を設定した。この設問は、回答者から具体的な事項を挙げてもらうために、「介護事業所における中間管理者層育成のためのリーダー研修に関する研究会」（平成 29 年 3 月）の研究成果をベースとして、作業部会の委員が検討し改編した管理者・リーダー層にとって必要と考えられる項目（マネジメント知識 33 項目、マネジメントスキル 39 項目、雇用管理知識 55 項目）について各々設問に対して回答を得た。

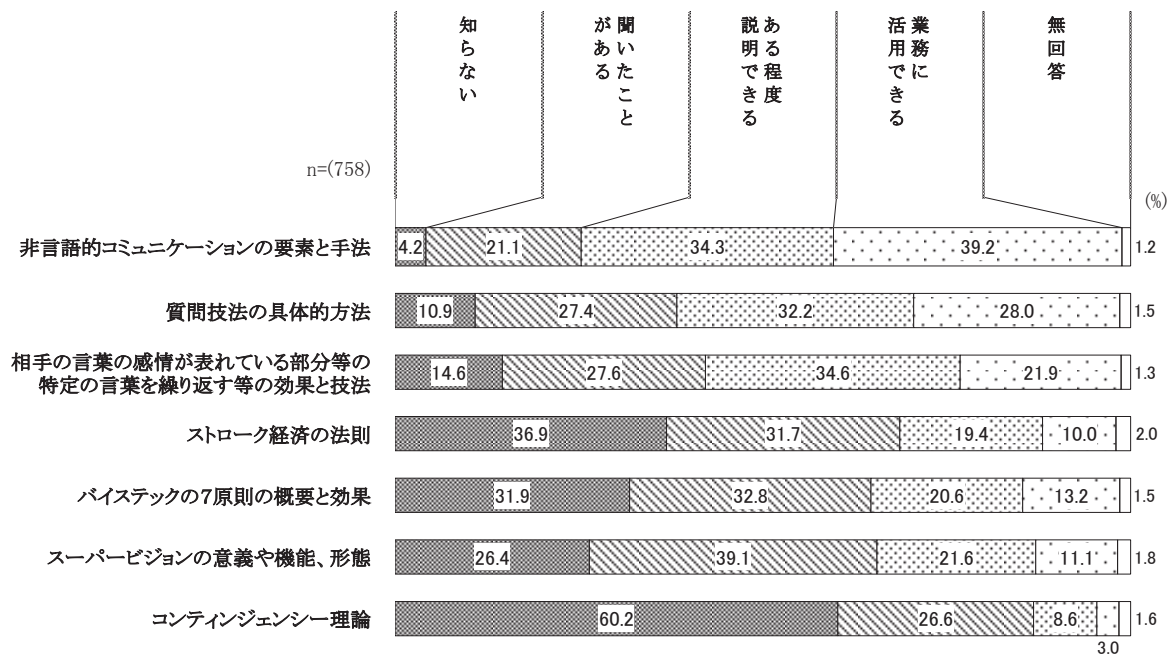
一次集計段階での傾向を見ると、「マネジメント(スキル)」に関しては全般的に「理解している」、「意識して実施している」と回答した割合が高くなっており、「スキル」の面では比較的に自信を持って取り組んでいることがうかがえる。一方、「マネジメント（知識）」は、ある程度の知識はあるものの、知識を現場で活用するまでには至っていないような状況にあることが明示されている。例えば、次の「リーダーシップ（スキル）」については、「意識して実施している」や「いつも意識している」の比率が高いものの「リーダーシップ（知識）」については、「知らない」や「聞いたことがある」の比率が高くなっている。

これらの集計データは、サービス形態、事業所規模、経験年数などをクロス集計するなど、さらに分析を加えることにより、研修等のための実践的なカリキュラム作り等に役立てることができる貴重なデータになるものと考えられる。

アンケート調査 リーダーシップ【スキル】



アンケート調査 リーダーシップ【知識】

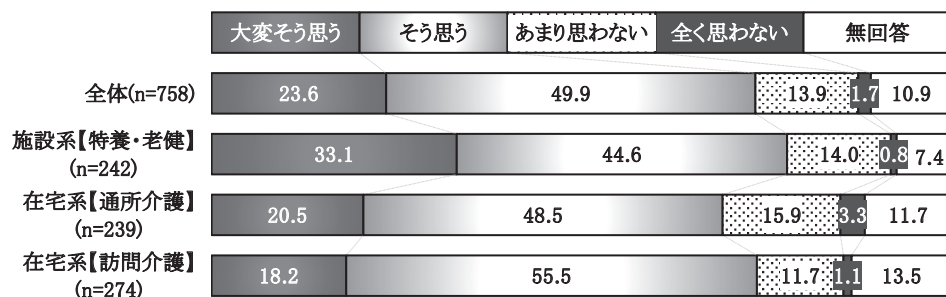


② 管理者・リーダー層として必要となるマネジメント・雇用管理の【知識】・【スキル】を習得する研修についてどのように考えるか

a) 必要なスキルを体系的に習得でき、科目単位で修了できる研修を受講したいか。

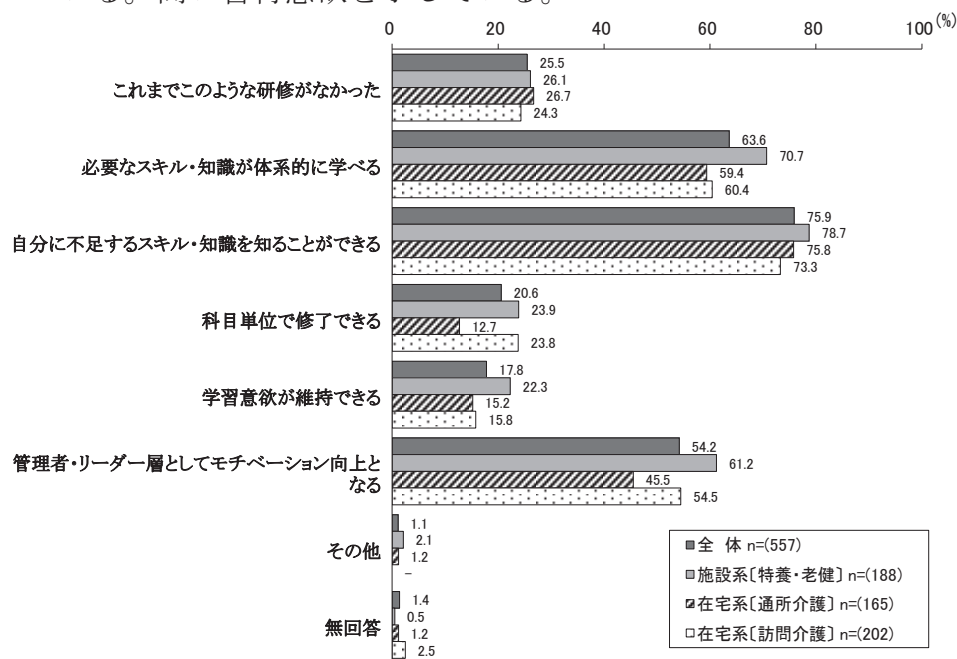
必要なスキルを体系的に習得でき、科目単位で終了できる研修を受講したいかを回答者全体でみると、「そう思う」が49.9%と最も高く、「大変そう思う」(23.6%)を合わせた<思う>は73.5%という結果になった。大半が科目単位の研修を望んでいることが見てとれる。

必要なスキルを体系的に習得でき、科目単位で修了できる研修への受講意向



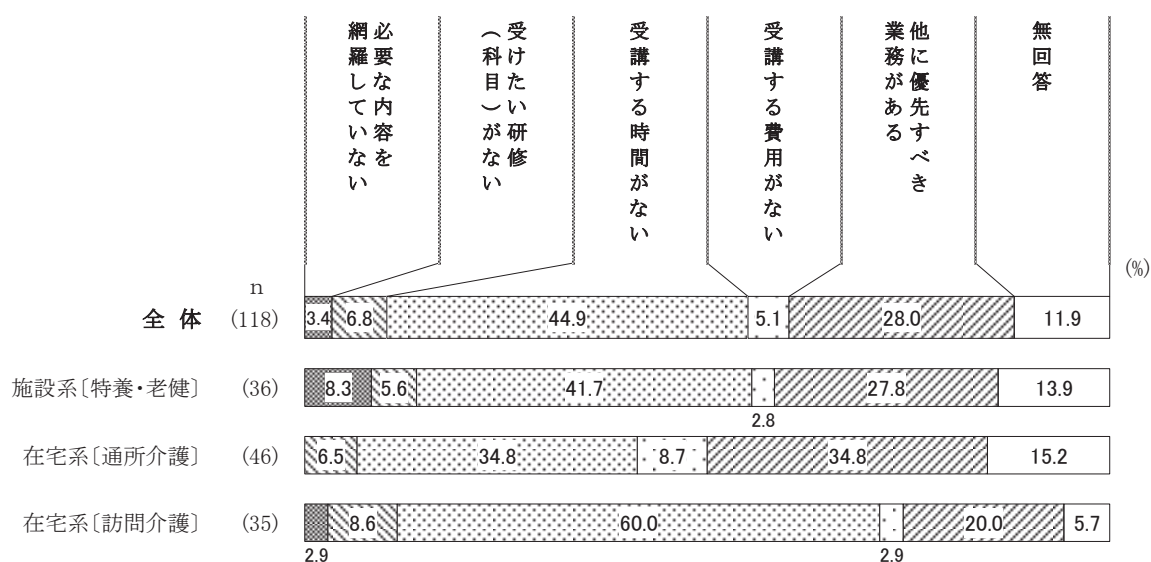
b) 上記 a) で「(大変)そう思う」理由

「(大変)そう思う」理由を回答労働者全体でみると、「自分に不足するスキル・知識を知ることができる」が75.9%と最も高く、次いで「必要なスキル・知識が体系的に学べる」が63.6%、「管理者・リーダー層としてモチベーション向上となる」が54.2%の順となっている。高い習得意欲を示している。



c) 上記 a) で「(あまり・全く)そう思わない」理由

「(あまり・全く) 思わない」理由を回答者全体でみると、「受講する時間がない」が 44.9%と最も高く、次いで「他に優先すべき業務がある」が 28.0%、「受けたい研修(科目)がない」が 6.8%の順となっている。時間的余裕がない現場の実態が見えてくる。

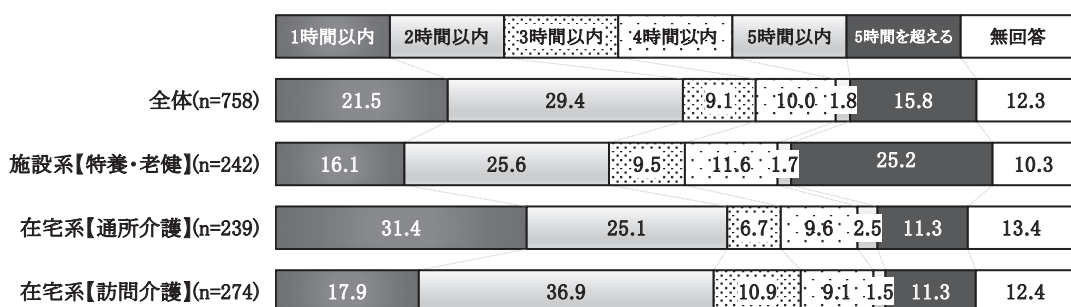


(9) 管理者・リーダー層として必要となるマネジメント・雇用管理の
【知識】・【スキル】を習得するための研修
(アンケート調査で回答した設問項目を習得する研修)

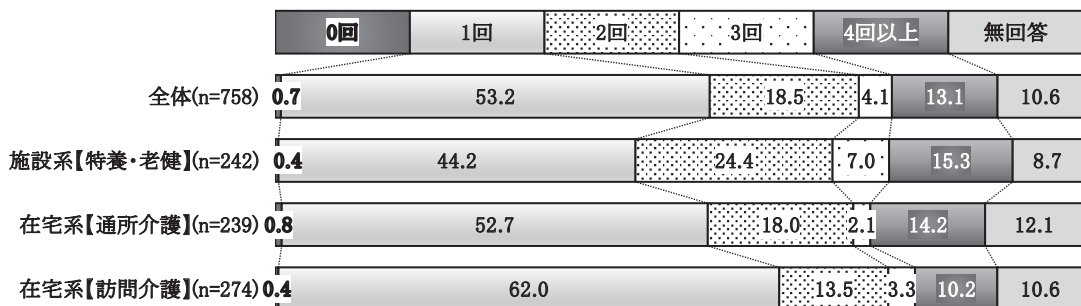
① 習得するために必要と思われる時間、回数、期間(3サービス形態別)

いずれのサービス形態の回答者も、月に1回、2時間以内そして期間については、4カ月から6カ月で実施すると回答しているが、どのような研修内容となるか示されていない状況での回答となるため、現状の仕事から受講可能かどうかという観点からの回答であると推測する。

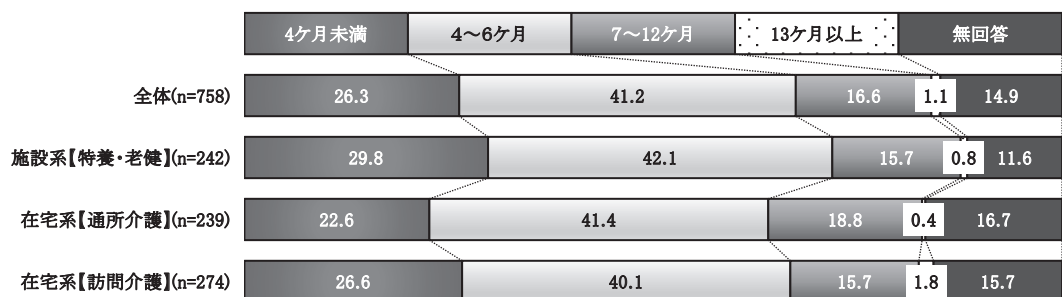
【1日あたりの時間】



【1か月あたりの回数】

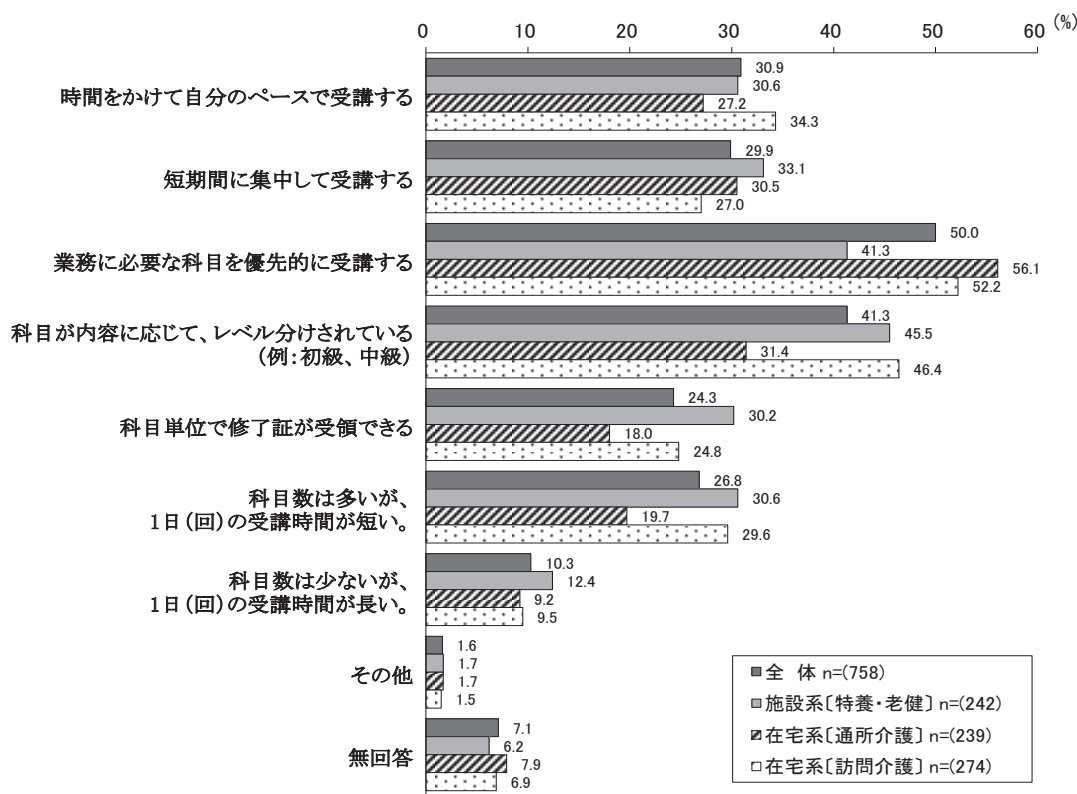


【必要な期間(月数)】



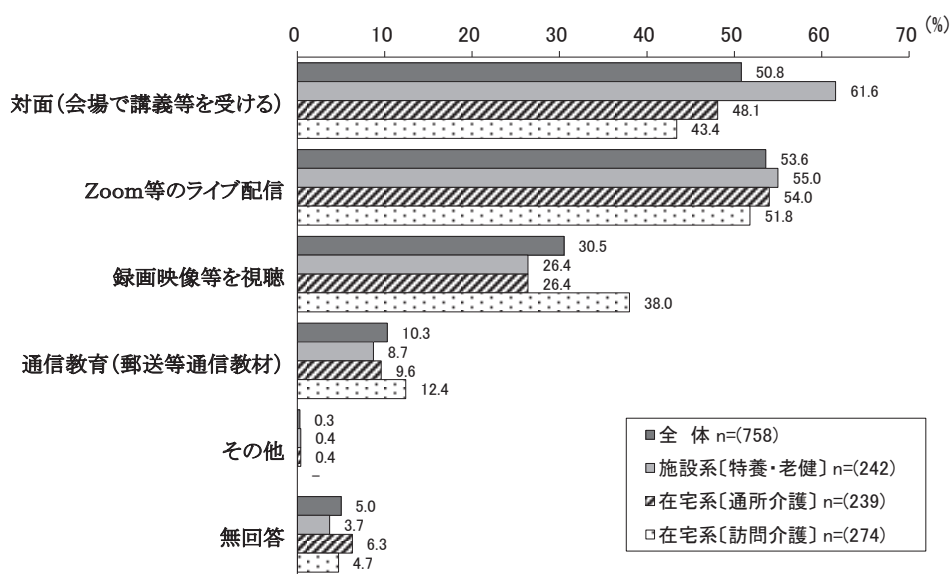
② どのような受講方法が効果的か、または受講しやすいか

「業務に必要な科目を優先的に受講できる」と「科目の内容に応じて、レベル分けされている」が高い値となっており、実践的で、自分の職務に合った内容の研修を求めていることが分かる。



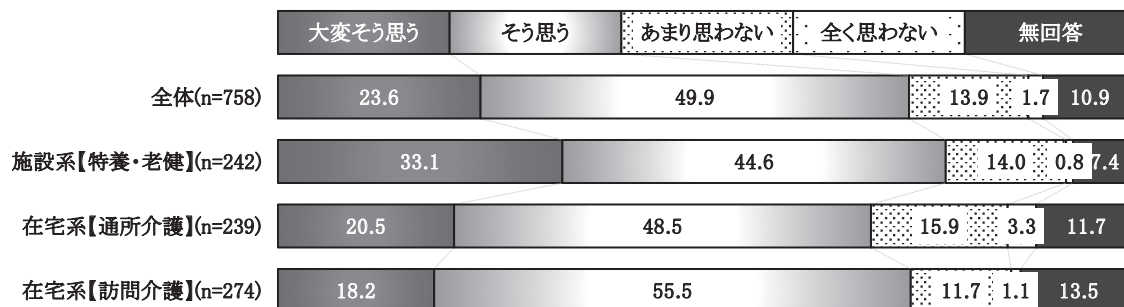
③ 研修を受講したい方法

「対面」、「Zoom等のライブ配信」が高い値となっている。



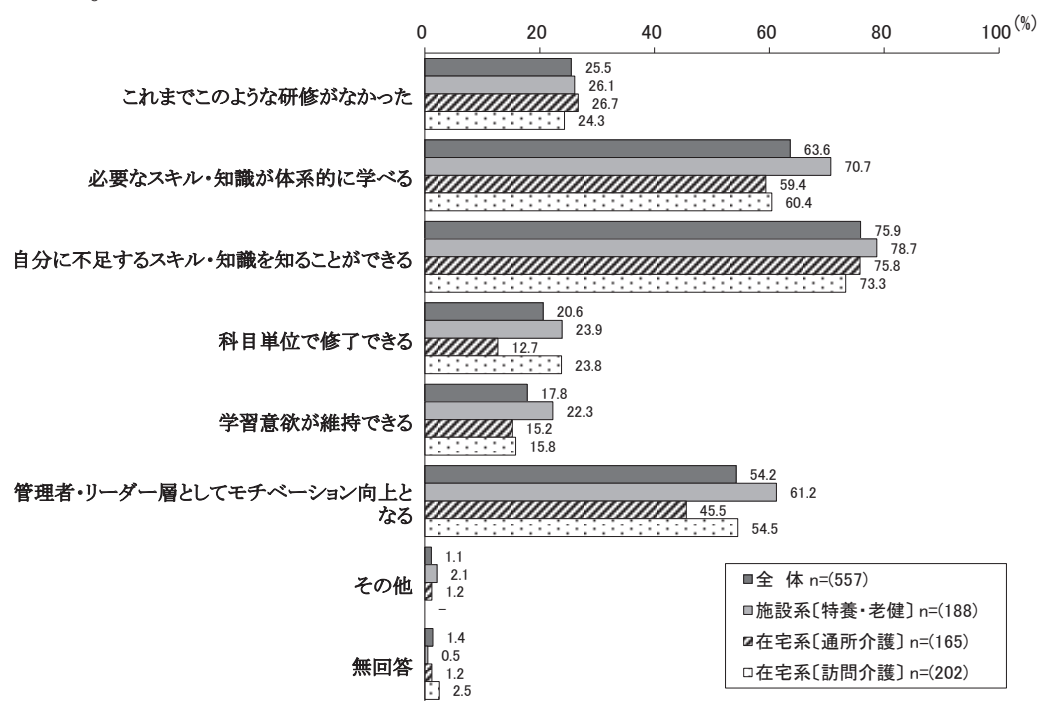
④回答したマネジメント・雇用管理の【知識】・【スキル】を習得する 研修についてどのように考えるか

a) 必要なスキルを体系的に習得でき、科目単位で修了できる研修を受講したいか「そう思う」が49.9%と最も高く、「大変そう思う」の23.6%を合わせた<思う>は73.5%という結果になった。大半が科目単位の研修を望んでいることが見てとれる。



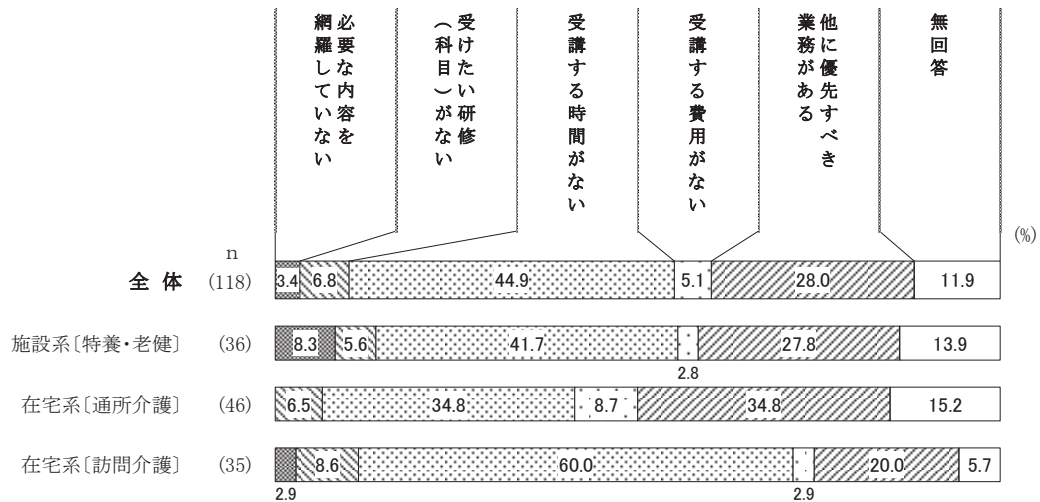
b) 上記a)で「(大変) そう思う」理由

「自分に不足するスキル・知識を知ることができる」が75.9%と最も高く、次いで「必要なスキル・知識が体系的に学べる」が63.6%、「管理者・リーダー層としてモチベーション向上となる」が54.2%の順となっており、習得に前向きであることが見てとれる。



c) 上記a)で「(あまり・全く) 思わない」理由

「受講する時間がない」が44.9%と最も高く、次いで「他に優先すべき業務がある」が28.0%、「受けない研修(科目)がない」が6.8%の順となっている。時間的余裕がない現場の実態が見えてくる。



3 調査結果分析に係る今後の課題

上記2の「アンケート調査の集約と分析」において、主要な調査事項についての現段階の分析結果を記載したところであるが、調査データを研修等の実施に反映させて、より有効なものとしていくためには、以下のような課題等が残されている。

(1) 科目構成の分析・検討

現段階の分析としては、短期集中での学習を望む声が多い。しかしながら、今回調査対象とした管理者・リーダー層に必要となるマネジメント・雇用管理の「スキル」と「知識」の設問項目は、一つひとつの内容が深く、又、重要であることから、どの部分に重点をおいて科目を構成するか、分析・検討が必要であること。

(2) サービス形態別に分析・検討

アンケート調査結果において施設系・在宅系(通所)・在宅系(訪問)の各サービス形態別に大きく異なる傾向がみられた場合、カリキュラムに落とし込むなど分析・検討が必要であること。

(3) レベルに応じた分析・検討

科目に応じて初級、中級、上級などのレベル分けをし、管理者・リーダー層のキャリアに応じた科目構成の検討が必要であること。また、受講のモチベーション維持のために適当なボリューム感とすることを視野に入れつつ、習得に必要な内容時間数の分析・検討が必要であること。

第3 研修カリキュラム

1 研修カリキュラムの開発

(1) 研修カリキュラムの開発のねらい

介護事業にとって、知識・能力(スキル)の見える化が重要であるとの研究会の議論、また、複雑な課題に対応できる管理者・リーダー層の人材育成に焦点を当てた研修カリキュラム等が整っていない現状を受けて、作業部会において必要な知識・スキルの習得を支援するためのカリキュラムの開発に取り組むこととした。

開発するカリキュラムの分野は、「介護事業所における中間管理者層育成のためのリーダー研修に関する研究会」、「介護事業所における中間管理者層のキャリア形成に関する研究会」及び「介護人材育成のための効果的な研修の進め方についての研究会」の成果をベースとしつつ、本研究会で重視すべき能力(スキル)を、研修対象層を勘案し、マネジメントと雇用管理の2分野とすることとし、構成要素を「マネジメント(スキル、知識)」をA～Dの4つのカテゴリー、「雇用管理(知識)」をE～Hの4つのカテゴリーとして分別、8つのカテゴリーに整理した。

また、習得内容(カリキュラムの要素)は、管理者・リーダー層レベルに相応するものであること、様々な介護サービス種別の人を対象とすることから、全ての種別にとって共通して求められる知識・能力(スキル)とすることに留意している。

◆マネジメント分野の項目(科目)一覧

	【カテゴリーA】 業務の考え方・効率化	【カテゴリーB】 顧客管理・サービス管理	【カテゴリーC】 部下の育て方（人材育成）	【カテゴリーD】 リーダーシップ
1	目標に向かう力	危機管理と対策 (BCP等)	日常的なOJTの意義と方法	職場における コミュニケーション
2	専門職としての社会的使命	利用者・家族からの クレーム対応と対策	職員の能力と評価基準	リーダーとしての 役割と基本姿勢
3	地域連携、 外部との連携・協働する力	介護計画の質の向上	教育研修の進め方	的確な伝達
4	適切な業務遂行と業務改善力 (マネジメント)	顧客・サービス管理力	キャリアマネジメントの 考え方	チームを束ねる指導力

◆雇用管理分野の項目(科目)一覧

	【カテゴリーE】	【カテゴリーF】	【カテゴリーG】	【カテゴリーH】
	労務管理	人事管理	職場環境	人材育成
1	労働法規	雇用契約	リスクマネジメント	人事考課制度
2	賃金管理	採 用	ハラスメント	人員配置
3	時間管理	退 職	個人情報保護	
4	社会保険 (労災保険・雇用保険・健康保険・ 厚生年金保険・介護保険)	求 人	コンプライアンス (法令遵守)	
5	安全衛生・健康管理		ガバナンス (管理体制)	

(2) 研修カリキュラムの概要

マネジメント・雇用管理の2分野のカリキュラム項目(科目)は、作業部会の委員による専門的視点から選定し、上記(1)のとおり、マネジメント(スキル、知識)が4つのカテゴリーを更に16項目、雇用管理(知識)が4つのカテゴリーを更に16項目の合計32項目により構成されている。

各分野のカリキュラムには、習得すべき事項の『到達目標』、『修了時の評価ポイント』、『指導の視点』を提示したうえで、カリキュラムの具体的な『内容』が記載され、カリキュラムに沿って研修等が実施できるものとなっている。

また、カリキュラムには今後の検証を念頭に置いて、本研究会でアンケート調査を実施した「知識」、「スキル」に関する設問の要素を組み込むこととした。

なお、各カリキュラム項目(科目)の概要として『到達目標』をP40～P47に抜粋掲載しているが、カリキュラムの全体は、P75以降「第2部 研究会調査・開発資料」の「2 研修カリキュラム(マネジメント分野・雇用管理分野)」に掲載している。

○マネジメント【カテゴリーA】 業務の考え方・効率化

カテゴリーと項目		到達目標
A-1	目標に向かう力	○職業倫理や所属する法人、施設・事業所の運営理念に関する理解を深め、現状や課題を客観的に捉え直す。法人・事業所としての基本理念と倫理から理解を深め、リーダーとしての目標設定と目標の管理継続・向上を図る。 ○組織全体の中で介護職チームに求められる役割と責任、職種・部署間の分担・連携について多面的に理解し、チームとしてリーダーに求められる役割を学ぶ。 ○理念や目的に基づいた支援をチームで行う為に、理念・目的に基づいた目標設定を行った上でPDCA（計画→実行→確認（振り返り）→改善）を継続的に行うことで、中長期的に理念・目的に基づいた支援に繋がることを学ぶ。 ○リーダーとしての目標の一部を部下とも共有できる「チーム」としての目標設定にすることで、組織としての目標に向かう力を養う。
A-2	専門職としての社会的使命	○社会の一員としての社会的責任（使命）とはなにかを理解し、組織の一員として事業所全体の社会的責任を理解する。 ○介護に携わる専門職としての社会的使命や職業倫理の重要性について理解し、介護に携わる専門職が伴う社会的責任には、介護保険の理念・目的に基づいた事業所の理念・目標等を設定する必要があることを学ぶ。 ○チームメンバーの多様な職層に応じて求められる使命（発揮すべき能力、組織・チーム内で担うべき責任）を分析的に理解し、リーダーとして部下や多職種との理念共有を育む。
A-3	地域連携、外部との連携・協働する力	○介護・福祉サービスにおける地域連携の必要性を認識し、地域とのコミュニケーションの取り方や情報交換・共有の重要性を理解する。 ○地域資源の把握と活用方法から外部連携の重要性、外部とのコミュニケーションの取り方、情報交換の重要性を学ぶ。事業者連絡会や自治会等との参加の必要性・重要性を伝え、事業所完結型ではなく、地域と連携することの重要性を理解する。 ○行政・自治会・近隣事業所・地域住民等との連携の具体例を学ぶことで、自事業所で地域と連携していく為のヒントを得る。また、その中から地域全体で使える社会資源の開発等も必要である事を学ぶ。
A-4	適切な業務遂行と業務改善力（マネジメント）	○中間管理職として、経営的な視点での業務遂行と業務改善の考え方、方法を学ぶ。 ○業務遂行では、中間管理者に求められるマネジメント（収支管理、人材活用、事業所運営に必要な中長期的な視点等）を学ぶ。経営に関する基礎知識、現状の事業所としての強みと課題を明確化し、ニーズの把握から収支管理、戦略的な視点を持つ思考法を学ぶ。 ○業務改善では、人手不足以外の観点から課題解決に導く考えを持つ。I C T活用による業務効率化および適切な活用方法、過度な負担やロス（明確であるところの無駄な動き・時間・資材等々）の軽減と、介護現場での適切な人員配置などを学ぶ。

○マネジメント【カテゴリーB】 顧客管理・サービス管理

カテゴリーと項目		到達目標
B-1	危機管理と対策 (BCP等)	○介護サービスにおいては、利用者の安心や安全を確保することが基本であり、事故防止対策を中心とした介護サービスにおける危機管理体制の確立が重要である。ここでは、事業に悪影響をもたらす危機が発生した場合にその被害を最小限に抑えた上で事態の回復を図る対応である「危機管理と対策」について学ぶ。 ○自然災害や感染症などの緊急事態における企業や団体の事業継続計画（Business Continuity Planning）について理解し、災害対策・震災対応について、事故発生直後の迅速な対応に向けた備えと周知徹底の必要性を学ぶ。 ○感染症対策の判断基準と優先される行動について、実践を通して学ぶ。また、地域の協力体制の取り方、連絡経路の構築、避難所や待避所の周知活動、事業所の物資管理、地域生活住民や入居者の家族などの小地域ネットワークのあり方、活動方法について学ぶ。
B-2	利用者・家族からの クレーム対応と対策	○利用者・家族との日頃からの信頼関係の構築、相互理解の重要性を理解し、これに基づく適切なクレーム対応のあり方を学ぶ。 ○利用者、ご家族との関わり方、相互理解とクレーム対応を理解し、部下への指導につなげる。 ○クレーム対応の基礎知識では、クレーム対応の考え方と対応の基本姿勢、相手の気持ちの共感、同意から理解を得るための解決策の明示までを段階的に学ぶ。 ○利用者の入居時や利用時説明での、事故やクレーム対応などを未然に防げる説明の仕方を学び、ご家族への協力依頼から、信頼関係構築の重要性などを学ぶ。 ○クレームの再発防止のために、クレーム対応体制と具体的な対応策について学ぶ。
B-3	介護計画の質の向上	○介護過程の理解や介護計画の立て方、計画内容の質の向上とサービスの向上を支援する。利用者情報を分析した上で計画を立て、目標を持って介護を行い、さらにその結果を評価・検証することが、利用者の満足を得ることができる介護サービスを実現するために必要であることを理解する。 ○サービス担当者会議やケアカンファレンスでの介護職員の役割、参加の意義、ケアへの落とし込みを理解しながら、参加していない介護職への情報共有方法、利用者の課題や目標を日々の計画として取り組むチームケアについて学ぶ。 ○多職種連携で情報共有が大切であることを理解する。
B-4	顧客・サービス管理力	○介護職員としての顧客の把握からサービス内容の理解、管理方法について学ぶ。 ○諸業務と、中心となる介護業務の混在を見直し、介護業務の優先順位を明確にする考えを学ぶ。 ○顧客管理におけるコンプライアンスの重要性や接遇でご利用者の信頼を得られる事の大切さを学ぶ。

○マネジメント【カテゴリーC】 部下の育て方（人材育成）

カテゴリーと項目		到達目標
C-1	日常的なOJTの意義と方法	○組織としての部下への教育方針や、研修体系、指導体制の構築について学ぶ。 ○指導者としてのティーチングやコーチングのスキルアップ研修や現場でのOJTを効果的に行う実践研修、チームの能力や潜在する答えを引き出すファシリテーション技術の向上を図る研修について学ぶ。 ○リーダー自らOJTを実施（指導）し、課題の把握から解決案の導き方を学ぶ。また、その意義を職場の上司・同僚・部下に説明し、意識の共有を図ることについて学ぶ。
C-2	職員の能力と評価基準	○能力評価（人事考課）、キャリアパス制度の導入での評価者としての適切な評価基準の認識と客観的な評価、評価者としての関わり方、面談の進め方などを学ぶ。 ○組織の理念、職員の能力、適切な評価はそれぞれ別ではなく、相互に関連しており、職員のキャリア形成が、組織全体を支えている可能性があることを念頭に置く必要性を理解する。 ○評価基準の作成においては組織の方向性を明確に理解すること、評価の正当性だけでなく職員への動機づけが大切であること、次のステップへ引き上げるキャリアデザインの構築を支援することを学ぶ。
C-3	教育研修の進め方	○リーダーとしての教育研修の進め方を学ぶ。職員に合わせた研修体制や組織のルールに沿った研修体制の構築、研修指導者としてのさまざまな基礎知識の理解を深める。 ○リーダーとして、さまざまな利用者の状態を把握するため、基礎的な知識から専門性の高い内容まで段階的に学べるなど、経験年数や事業形態、職員層に応じた研修体制の構築、最適な研修期間と個人の特性に応じた研修計画を作り、意欲的に学ぶ環境を整備する。 ○事業所内の活動に限らず、外部への研修活動や研究成果の発表などを通じた個人のスキルアップと組織としての社会貢献につながる体制作りを支援する。
C-4	キャリアマネジメントの考え方	○キャリアマネジメントの考え方について学ぶ。個人として、また組織のリーダーとしての課題と目標の設定から、キャリアマネジメント構築について理解を深める。 ○リーダーとしての自身のセルフ・マネジメントを学び、職員へのセルフ・マネジメントを理解した仕事の取り組み方、部下へのキャリアマネジメントの支援、次期リーダーの育成について学ぶ。 ○事業所（法人）としての指導・育成の体制作りを学ぶ。

○マネジメント【カテゴリーD】 リーダーシップ

カテゴリーと項目		到達目標
D-1	職場におけるコミュニケーション	○介護の現場（職場）では、さまざまな背景・資質をもつメンバーが互いの個性やその違いを尊重しながら利用者の個別ケア及び日々の業務に当たる必要があることから、コミュニケーションの基礎となる部分を学び、理解する。 ○リーダーとして、メンバー相互の認識をすくい上げ、必要な議論を行い、共通認識を持てるようなコミュニケーション環境を作りだすことの重要性を理解し、チームケア・現場力の向上を働きかける手段、苦手と思わないで取り組める職員指導の方法などを学び、相互信頼できる職場環境を作ることを目的とする。
D-2	リーダーとしての役割と基本姿勢	○リーダーとしての役割では、役割と基本姿勢を理解し、求められるリーダーシップ論と自分の特性からみるリーダータイプを理解する。 ○リーダーが担う役割では、チームケアの特性を踏まえ、対象者と自分との信頼関係、協力関係を築き、メンバー自身にとっての意義（モチベーション）を高め、発展させる方法を学ぶ。 ○組織を俯瞰した視野による指導や組織の中でのリーダーの役割を学ぶ。また、リーダーの役割として求められる次代のリーダーを育てる意義、育て方、仕事との向き合い方を学ぶ。
D-3	的確な伝達	○リーダーとしてだけでなく、ケアチームの特性に応じた、職員間・多職種間の伝達方法について理解を深め、組織としての共通認識と情報共有を図ることについて学ぶ。 ○エゴグラム等での自己理解と自我機能の高め方を学び、自身の特性から相手への伝え方の工夫、質問のプロセスを整理した相互理解の取れる伝達方法と理解の不一致を起こさないための確認方法、相手の意見を共感する理解力についてなどを学び、的確な伝達を意識的に行えるようにする。 ○会議や申し送りの適切な運営方法、効率化、時間管理や情報共有の方法を学ぶ。
D-4	チームを束ねる指導力	○小規模な体制を主とした形態でのチーム形成を学ぶ。特に小規模な体制では、柔軟な判断や情報の共有が求められること、チーム内コミュニケーションや対話を促進する方向でリーダーシップを発揮することについて学ぶ。 ○チームとして起きやすい問題点と解決プロセスについて支援できるよう、チームリーダーとしてチームを束ねていくための指導・助言に必要な視点と、チームメンバーへの伝え方を学ぶ。

○雇用管理【カテゴリーE】

労務管理

カテゴリーと項目		到達目標
E-1	労働法規	○雇用契約のもとで指揮命令関係に位置づけられる管理者・リーダーとして最低限知っておくべき労働法規について理解し、職場秩序の維持に貢献することについて理解する。
E-2	賃金管理	○管理者・リーダーが人件費について、法律とモチベーションの側面から理解することの重要性に気づき、賃金の基本的な考え方を理解する。
E-3	時間管理	○労働時間の適正な把握とシフト作成に関する知識を習得し、有効かつ効率的な時間管理・時間活用のポイントを理解する。
E-4	社会保険 (労災保険・雇用保険・ 健康保険・厚生年金保険・ 介護保険)	○社会保険制度について最低限知っておくべき制度の目的、加入対象、保険料の仕組みや各種給付内容について、その概要や重要なポイントを理解する。
E-5	安全衛生・健康管理	○安全衛生・健康管理は働きやすい職場作りの基本であることについて理解し、安全で安心の介護サービスを提供し、またそれを維持するための安全衛生管理体制を理解する。

○雇用管理【カテゴリーF】

人事管理

カテゴリーと項目		到達目標
F-1	雇用契約	○雇用契約について最低限知っておくべきルールを理解し、部下指導や育成における根拠となる知識を習得する。
F-2	採用	○公正な採用選考の基本的な考え方について理解し、応募者の適性・能力とは関係ない事柄で採否を決定しないことなど、採用について必要な知識を習得する。
F-3	退職	○退職について適切な知識を習得し、雇用契約の終了を迎えるにあたり、管理者・リーダーとしての役割・責任について、その概要のポイントを理解する。
F-4	求人	○獲得した人材の育成を担う一員として最低限知っておくべき求人に関するルールや職業紹介事業者を利用する場合の手順、人材の獲得に効果的な求人の方法について理解する。

○雇用管理【カテゴリG】

職場環境

カテゴリと項目		到達目標
G-1	リスクマネジメント	○危機管理について、多岐にわたるリスクマネジメントを理解し、広い視野でみたリスク予見と対策を学ぶ。 ○リスクマネジメントの視点からコンプライアンスの重要性を理解する。 ○ヒヤリハットの事例から共有、改善策を考えることで、再発防止につながることを理解する。事故報告書の書き方から共有の仕方、繰り返さない事故対策案の論理的な立て方について事例を通して学ぶ。 ○職員の職場であり、かつ、利用者（入居者）の生活空間でもある事業所やその周囲に内在するリスクを理解し、既存の知見や経験を活かすリスクマネジメントの基本的な知識を習得する。
G-2	ハラスメント	○職場環境を害するハラスメントに関する知識を習得し、ハラスメントの無い職場を実現するための方法等を理解し、ハラスメント予防と再発防止のための措置を講じることができる。
G-3	個人情報保護	○介護保険制度や障害福祉制度を担う一員として、最低限知っておくべき個人情報に関する法律や関連するきまりについて概要を理解する。
G-4	コンプライアンス （法令遵守）	○介護サービスが社会的重要なインフラとしてあり続けるためにコンプライアンスを遵守することの必要性に気づき、法令や契約にとどまらず、社会からの期待や要請に応えることの重要性を理解する。 ○事業所全体での虐待および身体拘束に対する認識と取り組み方、職員のメンタルヘルスの理解について学ぶ。 ○サービスの質の向上を基本的な視点とした日頃からの取り組みの重要性を習得する。
G-5	ガバナンス （管理体制）	○組織形態、事業の透明性確保、秘匿性のある情報の取扱いについて理解し、適切な事業運営を支えるガバナンスに関する知識を習得する。

○雇用管理【カテゴリーH】 人材育成

カテゴリーと項目		到達目標
H-1	人事考課制度	○人事評価や目標管理、フィードバックについて、働きやすさと働きがいの側面から理解することの重要性に気づき、評価する者と評価される者双方の納得感の重要性について、そのポイントを理解する。
H-2	人員配置	○人員配置と加算、管理者やリーダーの役割、クロストレーニングの基本的な考え方について理解するとともに、質の高い介護サービスの実現のために一人ひとりが果たすべき役割を理解する。

2 研修カリキュラムの有効活用に向けて

(1) 課題と対応

① 管理者・リーダー層の研修意識への対応

今回開発した研修カリキュラムは、作業部会において過去の研究会の成果等を参考としながら、専門的な知見により作り上げられたもので、十分に実践的で介護事業所における中間管理者層のための研修等に活かすことができるものとする。

一方、研究会で行ったアンケート調査結果では、介護現場で実際に管理者・リーダー層として勤務する人たちの実情や考え・意識等が浮かび上がってきた。すなわち、回答した管理者・リーダー層の介護事業所におけるマネジメント・労務管理の「知識」、「スキル」の習得に前向きに捉えてはいるが、業務に追われる中で、研修等の受講に多くの時間が取れないとの思いである。

開発された研修カリキュラムは、アンケート調査の設計要素を組み込んだものではあるものの、調査の結果に更なる分析を加え、結果から抽出できた要素を加味することで、カリキュラム項目や実施手法等の多様化に反映させ、希望者の受講機会を拡げることができるものとする。

② 受講意識の高揚に向けた課題

アンケート調査結果では、介護現場で実際に管理者・リーダー層として勤務する人たちの実情や考え・意識等が浮かび上がってきた。前述のように、マネジメント・雇用管理の「知識」、「スキル」の受講に多くの時間が取れないとの意識を持つ一方、アンケート調査結果では、資格取得研修の時間に、1日当たりの時間数、期間共に多くの時間を使っているとなっている。これは、介護事業所としては、介護労働者が資格取得することで、加算取得やサービスの質の向上に繋がるといった経営上のメリットを感じていることによるとの見方ができる。

管理者・リーダー層向けの研修受講が、事業所にとっても介護事業経営にとって大きなメリットがあること、例えば、職場環境の向上、人材の確保・定着に繋がり、その結果として介護事業経営の安定となるなどであると受け取られることが、受講意識の高揚のための大きなファクターになるものと考えられる。

そのためには、アンケート調査の結果をさらに分析し、研修等の対象者が受講することで得られるメリットを抽出・周知するとともに、受講希望者のニーズに合わせた多様な受講システム、例を挙げれば、単位制、分割受講などの方式の導入等について検討を進める必要がある。

③ 評価する仕組みの検討

研修受講者の満足度の向上、着実な知識・スキルの習得のためには、受講内容の習得レベルが自身で客観的に確認できるメカニズムを提供することが効果的であると考えられる。とは言え、評価する仕組み、制度化の構築・導入を図るためには、考慮しなければならない様々な課題がある。

しかしながら、今後の管理者・リーダー層における人材育成にとって、研修等の展開から評価する仕組みへの一連の流れは、研修等の実効性を高めるための重要な枠組みとして期待できることから、評価する仕組み作りについて検討を進めることが望まれる。

(2) より実践的なカリキュラムの構築に向けて

以上のような課題に取り組むことが必要であるとの認識に基づき、本研究会では、今回開発した研修カリキュラムを試案的なものと捉えることとした。今後、この試案をより実践的で効果的なものとするために、アンケート調査の結果の分析を更に進め、また、実際に管理者・リーダー層に対する研修を実施し、意見を聴取するなどの検証を行うことでカリキュラムの熟成度を高め、介護事業所にとって有用な受講システムの構築を目指すことが求められる。

第4 研究会のまとめ

介護業界には様々な課題があり、その対応のために種々の対策が検討され、取り組まれています。本研究会は、課題対応の対策を人材育成の視点からアプローチしたもので、介護事業所等における中核的な存在であると考えられる、管理者・リーダー層の能力開発をテーマとして設置された。

研究会では、管理者・リーダー層の育成について、事業所等の実情、望まれる雇用管理・マネジメントに必要な知識やスキルの内容等について議論を重ねるとともに、現状把握のための事業所へのアンケート調査及び育成支援を具体的に進めるためのカリキュラム開発を行い、それぞれ一定の成果を残すことができたものとする。

しかしながら、アンケート調査はまだ一次集計の段階にあり、この貴重なデータをより有効なものとするためには、施設系、在宅系（通所）、在宅系（訪問）のサービス種別、事業所規模や経験年数を絡めたクロス集計などの多面的な分析を進めることが大切である。

また、カリキュラムも試案としての位置づけにあり、研修内容をより実践的なものに近づけていくには、引き続き様々な面から検討・試行等を重ねるなど、精査を行うことが必要となる。加えて、開発カリキュラムの活用等によって行われた研修等の効果を確実なものとするための評価制度、すなわち、知識・スキルの習得度や実践の状況等が評価できる仕組みにも期待が高まる。

このように、本研究会、作業部会では相応の成果を提示できたものの、まだまだ課題が残されている。今回行ったアンケート調査の自由記載には、「消去法的に役職者が選ばれる傾向が強く、昇格しても指導や教育がない」、「リーダーや管理職を主体とした研修を受けたことがないため研修を受けたい」との記述があり、同様の趣旨の意見が数多く見られた。また、研修内容・手段等に対する意見・要望も多数あり、多忙な中でも知識やスキルを身に付けたいとの意欲を持っている者が多いことが実感された。

以上、本研究会は、この報告書の取りまとめを以って一応の役割を終えることになるが、アンケート等で寄せられた声に応えるためにも、管理者・リーダー層育成のテーマに関する議論や検証が深められるとともに、これまでに生み出されてきた成果をより有用なものとするための活動を継続的に進めていくことが望まれる。

第2部

研究調査・開発資料

- 1 介護事業所における管理者・リーダー層の雇用管理・
マネジメントスキル実態調査 調査票（単純集計結果記載）

厚生労働省 能力開発研究事業に係る調査



令和4年度 能力開発研究事業 介護事業所における管理者・リーダー層の 雇用管理・マネジメントスキル実態調査 －アンケート調査票－

この調査は、厚生労働省の能力開発研究事業として（公財）介護労働安定センターが実施するものであり、介護現場で中間管理者として働いておられる、管理者層・リーダー層の皆様の雇用管理やマネジメントに関する知識やスキル、研修の受講状況についての実態や考えを把握し、管理者層・リーダー層の育成に向けて実践的なマネジメント研修を構築するために活用させていただく目的で実施するものです。ご回答いただいた内容は、統計調査以外の目的で使用することはございません。

また、全て統計的に処理いたしますので、個別の回答内容が施設や他の方に知られることは全くございません。

なお、この調査で取得した情報は、（公財）介護労働安定センターの個人情報管理規程に基づき厳重に管理し、上記の目的以外には使用いたしません。

（個人情報管理規程については <http://www.kaigo-center.or.jp/privacy.html> をご覧ください。）

事業所ご担当者（この書面を受け取られた）の方へ

この調査票は裏面（次ページ）「調査対象者の選定と配布のお願い」
により選定した方に返信用封筒と一緒に配布をお願いいたします。

ご記入方法等について

- 1 調査票の記入に当たっては、特に断りのない限り該当する番号1つに○を付けてください。
- 2 黒のボールペンまたは鉛筆でご記入ください。
- 3 この調査票は、**令和4年10月31日（月）**までに同封の封筒（切手不要）に入れて投函していただきますようお願いいたします。
- 4 この調査について、ご質問等がありましたら以下の時間帯にお問い合わせください。

公益財団法人 介護労働安定センター 能力開発研究事業 調査事務局
（株式会社サーベイリサーチセンターに調査を委託）

お問合せ時間：月～金曜日 午前9時30分～午後5時30分（土日、祝日を除く）
電話：0800-222-8522（通話無料）

※（公財）介護労働安定センターは、介護労働者の福祉の増進を図ることを目的として「介護労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（平成4年法律第63号）に基づき厚生労働大臣から指定を受けた全国組織の公益法人です。

令和4年10月31日（月）までにポストにご投函ください。



公益財団法人 介護労働安定センター

【調査対象者の選定と配布のお願い】

この調査は、中間管理者にあたる下記の表に記載される「管理者層」の方や「リーダー層」の方にご回答をお願いするものです。

本調査票が届いた事業所様におかれましては、次のとおりサービス種別毎にご回答いただく方を複数名（同封されている調査票の数の人数）選定いただき、『調査票』と『返信用封筒』をお渡しください。

施設系〔特養・老健〕の方	3名【管理者層：1名、リーダー層：2名】の調査票
在宅系〔 <u>通所</u> 介護〕の方	2名【管理者層：1名、リーダー層：1名】の調査票
在宅系〔 <u>訪問</u> 介護〕の方	1名【管理者層もしくはリーダー層：1名】の調査票

（※）在宅系〔訪問介護〕は、管理者層もしくはリーダー層のどちらかに該当する方1名のみ、ご回答をお願いします。

同封されている 調査票の枚数分 ご回答いただく方にお渡しください

表：調査の対象となる管理者層とリーダー層の方

対象となる方	施設系〔特養・老健〕	在宅系〔通所介護〕	在宅系〔訪問介護〕
管理者層	＊部門の業務全体の運営・管理を行う。 ＊経営層のサポートを行う。 【役職例】介護課長、統括マネジャー、小規模施設の施設長、相談員、管理者等	＊部門または複数事業所の業務全体の運営・管理を行う。 ＊経営層のサポートを行う。 【役職例】大規模事業所・複合事業所の責任者、複数事業所のエリアマネジャー、統括マネジャー・介護課長等	＊部門または複数事業所の業務全体の運営・管理を行う。 ＊経営層のサポートを行う。 【役職例】大規模事業所・複合事業所の責任者、複数事業所のエリアマネジャー、統括マネジャー・介護課長等（サービス提供責任者兼務者を含む）
（調査回答数）	1名	1名	1名（※）
リーダー層	＊現場のまとめ役として、単一または複数のチームの調整、推進、メンバーに対する指導・助言等を行う。 【役職例】チームリーダー、フロアリーダー、主任等	＊現場のまとめ役として、単一または複数のチームの調整、推進、メンバーに対する指導・助言等を行う。 【役職例】大規模・通常規模デイスサービスのリーダー、主任、小規模デイスサービスの管理者等	＊ひとつの事業所のサービス全体のコーディネート、品質管理、訪問介護員の指導・助言、チームのまとめと調整を行う。 【役職例】サービス提供責任者、小規模事業所の管理者等
（調査回答数）	2名	1名	1名（※）

※ 経営層（理事・役員など）として法人全体の運営・管理をされている方は除きます。

※ 派遣会社から派遣された方は除きます。

対象者となられた方は次のページから回答をお願いします



研究事業につきましては、以下のホームページに掲載を予定しております。

公益財団法人 介護労働安定センター URL <http://www.kaigo-center.or.jp>

1 現在の仕事・職務について

問1 あなたは、今働いている事業所で具体的にどのような仕事をされていますか。

(1) あなたの主な職種はどれですか。(〇は1つ)

(n=758)	1. 訪問介護員(注1)	7.0%	4. 介護職員(注2)	19.9%	7. 生活相談員・支援相談員	12.4%
	2. サービス提供責任者	21.2%	5. 看護職員	4.1%	8. PT・OT・ST等(注3)	2.5%
	3. 事務職(管理職種含)	26.8%	6. 介護支援専門員	3.3%	9. その他()	2.0%

(注1) 訪問介護員:介護保険法の指定を受けた訪問介護事業所で働き、高齢者等の家庭を訪問して家事などの生活援助、入浴などの身体介護を行う者。

無回答 0.8%

(注2) 介護職員:訪問介護以外の介護保険の指定介護事業所で働き、直接介護を行う者。

(注3) PT・OT・ST等:PT(理学療法士)、OT(作業療法士)、ST(言語聴覚士)等のリハビリテーション専門職。

(2) 現在の主たる職務(職位)の該当する番号1つに〇を付けて、就労期間をご記入ください。

(n=758)	項目区分						就労期間
入所施設	1. 施設長	5.7%	2. 副施設長	1.1%	3. 介護部長	2.5%	6.0 年
	4. 統括マネージャー	1.5%	5. 事務長	3.3%	6. 介護課長	2.2%	
	7. チームリーダー	4.7%	8. フロアリーダー	5.3%	9. ユニットリーダー	4.0%	6.6 年
通所事業所	10. 管理者	17.9%	11. リーダー	6.7%	12. 主任	4.6%	5.6 年
訪問事業所	13. サービス提供責任者		25.1%	14. 小規模事業所の管理者等		5.9%	7.4 年
複合型事業所	15. 大規模事業所・複合事業所の責任者					0.7%	7.8 年
	16. 複数事業所のエリアマネージャー					0.4%	12.3 年
その他	10. その他					4.9%	5.8 年

無回答 3.6%

(3) あなたの介護業界での経験年数(令和4年10月1日現在)をご記入ください。

(n=754)

概ね 15.4 年

(4) 上記(1)で記入した主な仕事(職種)での経験年数(令和4年10月1日現在)をお伺いします。他の法人での経験も含めてご記入ください。

(n=741)

11 年 2 カ月

(5) あなたが今働いている法人での勤続年数(令和4年10月1日現在)をご記入ください。

(n=754)

11 年 1 カ月

問2 あなたの就業等についてお伺いします。(〇は1つ)

(1) あなたの就業形態は次のうちどれですか。

(n=758)	1. 正規職員(正社員)	95.8%	2. 非正規職員(登録及びパートタイム労働者含む)	3.4%
---------	--------------	-------	---------------------------	------

無回答 0.8%

(2) あなたの年齢は次のうちどれにあてはまりますか。(令和4年10月1日現在)

(n=758)	2. 20代	2.8%	3. 30代	17.7%	4. 40代	33.1%	5. 50代	29.3%	6. 60代	14.1%	7. 70代～	2.8%
---------	--------	------	--------	-------	--------	-------	--------	-------	--------	-------	---------	------

無回答 0.3%

問3 あなたが現在持っている資格等についてお伺いします。

(1) 介護に関する資格等について

以下の介護に関する資格等のうち、「①現在持っている資格等」はありますか。
また、「②今後取りたい資格等」はありますか。取りたい資格がある場合、
「③今後取りたいと考えている資格等」はどれにあてはまりますか。

(n=758) (あてはまる番号全てに○)		(どちらかに○)		(あてはまる番号全てに○)	
①現在持っている介護に関する資格等		②今後取りたい資格等がありますか		③今後取りたいと考えている介護に関する資格等	
介護福祉士	72.7%	ある	39.3%	介護福祉士	13.1%
実務者研修	13.2%	ない	54.7%	実務者研修	3.4%
初任者研修(ヘルパー2級)	28.9%	(n=758) 無回答 5.8%		初任者研修(ヘルパー2級)	1.0%
看護師・准看護師	5.4%			看護師・准看護師	1.7%
認定看護師・専門看護師	0.1%			認定看護師・専門看護師	1.7%
PT・OT・ST	2.9%			PT・OT・ST	0.7%
社会福祉士	6.7%			社会福祉士	25.2%
精神保健福祉士	0.8%			精神保健福祉士	10.4%
介護支援専門員	22.3%			介護支援専門員	44.3%
主任介護支援専門員	3.3%			主任介護支援専門員	8.4%
認定介護福祉士(注)	0.3%			認定介護福祉士(注)	9.1%
上記の資格なし	8.2%			上記以外の介護福祉関係の資格 ※カッコ内にご記入ください。	5.4%
無回答 1.1%		(注)「認定介護福祉士」とは、一般社団法人認定介護福祉士認証・認定機構が認定したものを指す。		()	
				(n=298)	無回答 0.7%

(2) 雇用管理・マネジメントに関する資格等について

以下の雇用管理・マネジメントに関する資格等のうち、「①現在持っている資格等」はありますか。また、「②今後取りたい資格等」はありますか。
ある場合、「③今後取りたいと考えている資格等」はどれにあてはまりますか。

(n=758) (あてはまる番号全てに○)		(どちらかに○)		(あてはまる番号全てに○)	
①現在持っている雇用管理・マネジメント関係資格等		②今後取りたい資格等がありますか		③今後取りたいと考えている雇用管理・マネジメント関係資格等	
社会保険労務士	0.1%	ある	12.0%	社会保険労務士	30.8%
中小企業診断士	0.0%	ない	73.5%	中小企業診断士	6.6%
雇用管理責任者	2.6%	(n=758) 無回答 14.5%		雇用管理責任者	27.5%
キャリアコンサルタント	0.1%			キャリアコンサルタント	12.1%
産業カウンセラー	0.3%			産業カウンセラー	12.1%
衛生管理者	5.8%			衛生管理者	40.7%
上記以外の雇用管理・マネジメント関係の資格をご記入ください。	1.6%			上記以外の雇用管理・マネジメント関係の資格をご記入ください。	1.6%
()				()	
無回答 90.1%				(n=91)	無回答 0%

問4 あなたの仕事に対する考え方についてお伺いします。

(1) あなたが現在の仕事を選んだ理由は次のうちどれにあてはまりますか。

(n=758) (あてはまる番号全てに○)

1. 働きがいのある仕事だと思ったから	53.0%	7. 資格・技能が活かせるから	34.0%
2. 今後もニーズが高まる仕事だから	35.1%	8. 介護の知識や技能が身につくから	18.3%
3. 人や社会の役に立ちたいから	35.5%	9. 給与等の収入が希望にあっているから	6.7%
4. 生きがい・社会参加のため	11.3%	10. 自分や家族の都合のよい時間(日)に働けるから	6.7%
5. お年寄りが好きだから	21.0%	11. 他によい仕事がないため	6.3%
6. 身近な人の介護の経験から	15.7%	12. その他()	5.5%

無回答 0.1%

(2) あなたの今の仕事や職場は次のうちどれにあてはまりますか。

(n=758) (あてはまる番号全てに○)

1. 専門性が発揮できる	39.1%	7. 生計を立てていく見込みがある	17.0%
2. 自分が成長している実感がある	29.7%	8. 法人(事業所)や上司から働きぶりが評価される	12.7%
3. キャリアアップの機会がある	21.2%	9. 業務改善の機会がある	18.9%
4. 利用者の援助・支援や生活改善につながる	43.0%	10. 期待される役割が明確である	19.4%
5. 仕事が楽しい	27.3%	11. 目標にしたい先輩・同僚がいる	9.4%
6. 福祉に貢献できる	36.4%	12. いずれもあてはまらない	3.7%

無回答 0.7%

(3) 現在の仕事(職務)の満足度についてお伺いします。

(n=758) 次の①～⑭の各項目全てについて、あてはまる番号1つに○を付けてください。

項 目	満足	やや満足	やや不満足	不満足	
① 仕事の内容・やりがい	27.8%	55.8%	13.7%	2.0%	無回答 0.7%
② 事業所・法人体制の在り方	13.6%	47.0%	29.0%	9.6%	無回答 0.8%
③ 管理職(リーダー)の育成	7.9%	37.9%	41.7%	10.7%	無回答 1.8%
④ 教育訓練・能力開発のあり方	7.0%	37.3%	45.3%	9.1%	無回答 1.3%
⑤ 人事評価・処遇のあり方	12.3%	41.7%	33.8%	10.7%	無回答 1.6%
⑥ キャリアアップの機会	12.0%	50.3%	28.6%	6.7%	無回答 2.4%
⑦ 職場の環境	23.6%	49.9%	21.6%	4.0%	無回答 0.9%
⑧ 職場の人間関係、コミュニケーション	29.3%	47.9%	19.0%	3.0%	無回答 0.8%
⑨ 雇用の安定性	27.2%	48.7%	17.8%	5.3%	無回答 1.1%
⑩ 勤務体制	25.1%	47.5%	21.4%	5.0%	無回答 1.1%
⑪ 労働時間・休日等の労働条件	28.1%	43.4%	21.1%	6.2%	無回答 1.2%
⑫ 賃金	18.5%	43.4%	26.4%	10.2%	無回答 1.6%
⑬ 福利厚生	19.3%	47.2%	24.8%	7.3%	無回答 1.5%
⑭ 職業生活全体	14.8%	58.4%	21.1%	4.6%	無回答 1.1%

2 法人・事業所について

問5 あなたが働いている事業所の法人格（経営主体）は次のうちどれですか（〇は1つ）

(n=758)

1. 民間企業 (個人・株式会社等)	43.0%	4. 医療法人	12.4%	7. NPO (特定非営利活動法人)	2.0%
2. 社会福祉協議会	5.3%	5. 社団法人・財団法人	2.8%	8. 地方自治体 (市区町村、広域連合含む)	0.8%
3. 上記2以外の 社会福祉法人	28.4%	6. 協同組合 (農協、生協)	2.5%	9. その他	1.5%

無回答 0.7%

問6 あなたが働いている事業所及び法人の従業員数についてお伺いします。

(1) 事業所の従業員数は何人ですか。（〇は1つ）

(n=758)

(有期雇用職員(パート・登録職員等)を含みますが、臨時職員(急な仕事のために臨時に雇用される人)は除きます。)

9人以下	10人～19人	20人～29人	30人～39人	40人～49人	50人～99人	100人以上	わからない
15.8%	29.3%	12.4%	5.4%	4.0%	23.4%	8.2%	0.5%

無回答 1.1%

(2) 同じ法人の中に、今働いている事業所とは別の場所に事業所がありますか。

(n=758)

1. ない	23.2%	2. ある	75.3%	ある場合は、何か所ですか。	26.4	か所
-------	-------	-------	-------	---------------	------	----

(3) 法人全体の従業員数はおおよそ何人くらいですか。（〇は1つ）

(n=758)

19人以下	20人～ 49人	50人～ 99人	100人～ 299人	300人～ 499人	500人以上	わからない
13.9%	15.4%	14.6%	23.4%	8.6%	14.4%	6.3%

無回答 3.4%

問7 あなたが今働いている事業所の主な介護サービスの種類は次のうちどれですか。

(n=758)

※主な介護サービスの番号1つに〇をしてください。（〇は1つ）

1. 訪問介護	33.5%	居宅サービス	13. 地域密着型通所介護	1.8%	地域密着型サービス
2. 訪問入浴介護	0.0%		14. 定期巡回・随時対応型訪問介護看護	0.4%	
3. 訪問看護	0.5%		15. 夜間対応型訪問介護	0.0%	
4. 訪問リハビリテーション	0.0%		16. 認知症対応型通所介護	0.4%	
5. 居宅療養管理指導	0.0%		17. 小規模多機能型居宅介護	0.3%	
6. 通所介護	28.2%		18. 看護小規模多機能型居宅介護	0.0%	
7. 通所リハビリテーション	0.8%		19. 認知症対応型共同生活介護	0.1%	
8. 短期入所生活介護	0.8%		20. 地域密着型特定施設入居者生活介護	0.0%	
9. 短期入所療養介護	0.0%		21. 地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護	0.0%	
10. 特定施設入居者生活介護	0.4%		22. 介護老人福祉施設	21.6%	施設サービス
11. 福祉用具貸与・特定福祉用具販売	0.0%		23. 介護老人保健施設	8.3%	
12. 居宅介護支援	1.6%		24. 介護医療院(介護療養型医療施設)	0.1%	その他
			25. 介護保険以外のサービス	0.0%	
			26. その他()	0.7%	

無回答 0.4%

問8 あなたが働いている事業所の介護事業の開始年月をご回答ください。

・介護事業の開始 …… 西暦 **2007** 年 **1** 月
(n=758) 無回答 10.0% (参考) 西暦2000年は、平成12年です。

(注) 名称変更や合併をした場合は、変更・合併前の介護事業の開始年月をご回答ください。

問9 あなたが働いている事業所の中間管理者層（※）以上の職務(職位)は何階層ですか。

※ 「中間管理者層」とは、「現場のまとめ役として、単一または複数のチームの調整、推進、メンバーに対する指導・助言等を行うリーダー等以上、部門の業務全体の運営・管理や経営層のサポートを行う管理者までの層」をいう。

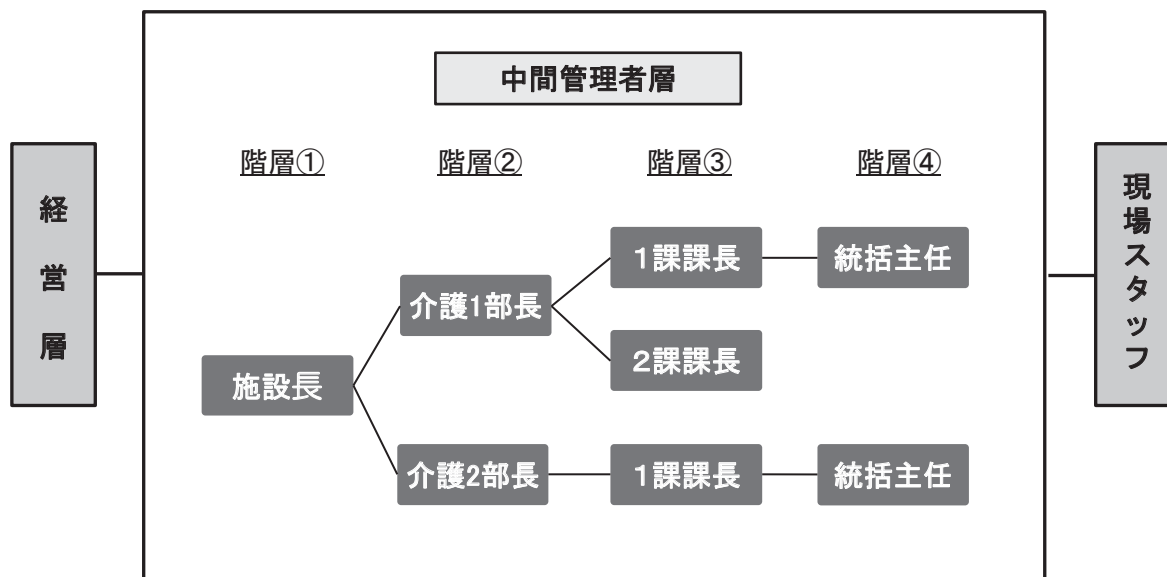
(n=758)

(〇は1つ)

1. 6 階層以上	4.2%	5. 2 階層	14.6%
2. 5 階層	5.4%	6. 1 階層	6.5%
3. 4 階層	20.3%	7. 階層なし	4.7%
4. 3 階層	23.2%	8. わからない	19.3%

無回答 1.7%

例) 4階層イメージ



* 役職名は問いません。(〇〇マネージャー、〇〇リーダー、〇〇管理者、〇〇責任者 等)

問10 上記問9で「2階層」以上ある場合、あなたの階層をお答えください。

(n=758)

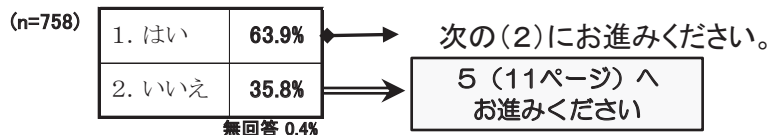
2.3 階層
無回答 1.7%

3 研修・セミナー・講習会の受講状況について

あなたが 過去1年間（令和3年10月1日～令和4年9月30日） に受講した研修・セミナー・講習会（以下「研修等」という）について、ご回答ください。

問11 あなたが過去1年間に受講した研修等についてあてはまるものをご回答ください。

（1）あなたは、過去1年間に研修等を受講しましたか。（〇は1つ）



（2）過去1年間で受講した研修等を下記①～④の4種類に分類して、該当する研修等の受講した日数をわかる範囲でご回答ください。

（注1） 内部講師とは、法人や事業所内の職員等が講師として研修を行うもの。

（注2） 外部講師とは、外部（法人や事業所以外）の方が講師として研修を行うもの。

① 資格取得研修： 内部講師（注1）・外部講師（注2）問わず、資格取得につながる研修等

(n=201)

概ね 日

② 法定研修： 内部講師（注1）・外部講師（注2）問わず、事業所として受講が必須な研修等

(n=244)

概ね 日

③ 外部研修： 上記①及び②を除く、外部講師（注2）による研修等

(n=345)

概ね 日

④ 内部研修： 上記①及び②を除く、内部講師（注1）による研修等

(n=323)

概ね 日

問12 受講した「① 資格取得研修」の内容についてわかる範囲でご回答ください。

（1）受講した「資格取得研修」の1日あたりの時間数をご回答ください。

(n=123) 1日あたり約 時間 分

（2）受講した「資格取得研修」の内容は何か。（あてはまる番号全てに〇）

(n=109)

1. 認定介護福祉士	1.8%	10. 精神保健福祉士	0.0%
2. 実務者研修	12.8%	11. 社会福祉士	0.8%
3. 主任介護支援専門員	4.6%	12. 社会福祉主事	1.8%
4. 介護支援専門員	19.3%	13. 社会保険労務士	0.0%
5. 認定看護師・専門看護師	0.0%	14. 中小企業診断士	0.0%
6. 喀痰吸引等研修	5.5%	15. 雇用管理責任者	4.8%
7. 喀痰吸引等研修指導看護師研修 （医療的ケア教員講習）	0.0%	16. キャリアコンサルタント	0.0%
8. 実務者研修教員講習	0.0%	17. 産業カウンセラー	0.0%
9. 介護教員講習会	0.9%	18. その他（ ）	48.6%

無回答 2.8%

(3) 受講した方法はどれですか。 (あてはまる番号全てに○)

(n=109)	1. 対面(会場で講義等を受ける)	51.4%	3. 録画映像等を視聴	19.3%
	2. Zoom等のライブ配信	57.8%	4. 通信教育(郵送等通信教材)	0.3%
	5. その他	2.8%		

(4) 受講した理由はなんですか。 (あてはまる番号全てに○)

(n=109)	1. スキルアップしたかったため	45.0%	4. (資格取得が)待遇に反映するため	8.3%
	2. 業務(職務)上、必要と感じたため	59.6%	5. 個人的に興味があったため	14.7%
	3. 上司から言われたため	33.9%	6. その他(	4.6%

(5) 有料の場合の受講料(テキスト代含む)について、負担額とその負担内訳をおおよその金額でご回答ください。

(過去1年間の合計〔税込〕)

(n=80) ※ 無料の場合は「0円」とご記入ください。

(n=89)

① 自己負担額	約		3	4	1	9	2	円
② 法人等負担額	約		3	4	0	4	0	円

問13 受講した「② 法定研修」の内容についてわかる範囲でご回答ください。

(1) 受講した「法定研修」の1日あたりの時間数をご回答ください。

(n=216)

1日あたり約 時間 分

(2) 受講した方法はどれですか。 (あてはまる番号全てに○)

(n=204)	1. 対面(会場で講義等を受ける)	49.0%	3. 録画映像等を視聴	30.4%
	2. Zoom等のライブ配信	42.6%	4. 通信教育(郵送等通信教材)	1.0%
	5. その他(	3.9%		

無回答 3.9%

問14 受講した「③ 外部研修」の内容についてわかる範囲でご回答ください。

(1) 受講した「外部研修」の1日当たりの時間数をご回答ください。

(n=313)

1日あたり約 時間 分

(2) 受講した「外部研修」の内容は何ですか。 (あてはまる番号全てに○)

(n=312)	1. 労務管理に関する研修	22.1%	6. 災害・感染症対策、BCPに関する研修	40.4%
	2. 健康管理(メンタル・腰痛等)に関する研修	10.9%	7. ハラスメントに関する研修	16.3%
	3. 介護・医療技術に関する研修	37.2%	8. 業務上のICT活用に関する研修	9.9%
	4. 接遇・コミュニケーション技術に関する研修	19.6%	9. 職業倫理に関する研修	11.2%
	5. リスクマネジメントに関する研修	22.4%	10. その他	13.5%

無回答 1.6%

(3) 受講した方法はどれですか。 (あてはまる番号全てに○)

(n=312)	1. 対面(会場で講義等を受ける)	42.3%	3. 録画映像等を視聴	20.5%
	2. Zoom等のライブ配信	61.2%	4. 通信教育(郵送等通信教材)	0.6%
	5. その他(	0.3%		

無回答 1.6%

(4) 受講した理由はなんですか。 (あてはまる番号全てに○)

(n=312)	1. スキルアップしたかったため	32.4%	4. (資格取得が)待遇に反映するため	0.0%
	2. 業務(職務)上、必要と感じたため	71.8%	5. 個人的に興味があったため	17.6%
	3. 上司から言われたため	26.0%	6. その他(	2.6%

無回答 3.5%

(5) 有料の場合の受講料(テキスト代含む)について、負担額とその負担内訳をおおよその金額でご回答ください。

(過去1年間の合計〔税込〕)

(n=206) ※ 無料の場合は「0円」とご記入ください。

(n=210)

① 自己負担額	約			1	0	8	0	円
② 法人等負担額	約			8	0	5	7	円

問15 受講した「④内部研修」の内容についてわかる範囲でご回答ください。

(1) 受講した「内部研修」の1日あたりの時間数をご回答ください。

(n=315)

1日あたり約 時間 分

(2) 受講した方法はどれですか。 (あてはまる番号全てに○)

(n=294)	1. 対面(会場で講義等を受ける)	68.7%	3. 録画映像等を視聴	20.4%
	2. Zoom等のライブ配信	24.8%	4. 通信教育(郵送等通信教材)	1.7%
	5. その他	4.4%		

無回答 2.7%

問16 あなたの研修等の状況についてお伺いします。

(1) 過去1年間に受講した研修等の満足度 (○は1つ)

(n=484)

1. 満足した	17.6%	2. まあ満足した	60.7%	3. あまり満足していない	12.8%	4. 全く満足していない	0.4%
---------	-------	-----------	-------	---------------	-------	--------------	------

無回答 8.5%

(2) 過去1年間に受講した研修等は、業務に対して効果はありましたか (○は1つ)

(n=484)

1. 効果があった	20.2%	2. やや効果があつた	60.7%	3. あまり効果がなかった	10.1%	4. 全く効果がなかった	0.2%
-----------	-------	-------------	-------	---------------	-------	--------------	------

無回答 8.7%



次のページにつづきます



4 現在の管理者・リーダー層の育成や研修について

問17 あなたが過去1年間（令和3年10月1日～令和4年9月30日）に受講した研修等の内で、管理者・リーダーを対象とした研修等（以下「管理者・リーダー研修」(※)という）についてご回答ください。

※「管理者・リーダー研修」とは、介護施設・事業所の管理者、管理職及びリーダーの方を対象とした研修・セミナー・講習会（内部研修、外部研修を問いません。）です。

（1）あなたは過去1年間で「管理者・リーダー研修」を受講しましたか。（〇は1つ）

なお、「3 研修・セミナー・講習会の受講状況について」でご回答いただいた研修等の内で「管理者・リーダー研修」があれば、それを含めてご回答ください。

(n=484)

1. はい	34.3%	次の(2)へお進みください。
2. いいえ	64.7%	5 (11ページ) へお進みください
無回答 1.0%		

（2）受講した「管理者・リーダー研修」はどれですか。

※ 法人内の職員が講師となる「内部研修」を含みます。（あてはまる番号全てに〇）

(n=484)

1. リーダーシップに関する研修	39.8%	11. クレーム対応に関する研修	9.6%
2. 部下の指導に関する研修	31.9%	12. コンプライアンスに関する研修	18.1%
3. コミュニケーション技法に関する研修	27.7%	13. 個人情報管理に関する研修	13.3%
4. 人材育成に関する研修	34.9%	14. ハラスメント(パワハラ等)に関する研修	29.5%
5. 能力評価に関する研修	12.7%	15. メンタルヘルスに関する研修	22.9%
6. 業務効率向上(改善)に関する研修	16.3%	16. 職員の健康確保(腰痛等)に関する研修	6.0%
7. 運営理念、組織目標に関する研修	18.7%	17. 職場環境・安全衛生に関する研修	10.2%
8. 労務管理に関する研修	21.7%	18. リスクマネジメントに関する研修	25.3%
9. 人事管理に関する研修	10.8%	19. 災害・感染症対策、BCPに関する研修	30.1%
10. 顧客管理・サービス管理に関する研修	6.0%	20. その他()	4.8%

無回答 1.8%

（3）上記（2）で受講した「管理者・リーダー研修」についてご回答ください。

① 過去1年間で何回、受講しましたか。（〇は1つ）

(n=166)

1～4回	5～8回	9～12回	13～16回	17～20回	21回以上	わからない
71.1%	15.1%	7.2%	1.2%	1.2%	0.6%	0.6%

無回答 3.0%

② 上記①の回数の中、内部講師・外部講師の内訳をご回答ください。

(n=81)

内部講師(注1)	3.0	回
外部講師(注2)	2.9	回

(注1) 内部講師とは、法人や事業所内の職員等が講師として研修を行うもの。

(注2) 外部講師とは、外部(法人や事業所以外)の方が講師として研修を行うもの。

(n=124)

(4) 1回あたりの研修時間は何分ですか。(〇は1つ)

※異なる時間数の研修を複数受講された場合は、平均時間(分)でお答えください。

(n=166)	1～60分 (～1時間)	61～120分 (～2時間)	121～180分 (～3時間)	181～240分 (～4時間)	241～300分 (～5時間)	301分以上 (6時間以上)	わからない
	22.3%	27.1%	17.5%	8.4%	8.4%	12.0%	0.8%

無回答 3.6%

(5) 受講した方法はどれですか。

(あてはまる番号全てに〇)

(n=166)	1. 対面(会場で講義等を受ける)	47.6%	3. 録画映像等を視聴	13.3%
	2. Zoom等のライブ配信	59.0%	4. 通信教育(郵送等通信教材)	1.2%
	5. その他	-		

無回答 4.2%

(6) 受講した理由はなんですか。

(あてはまる番号全てに〇)

(n=166)	1. 役職者として必須であったため	43.4%	4. スキルアップしなかったため	19.9%
	2. 業務(職務)上、必要と感じたため	60.2%	5. 個人的に興味があったため	6.0%
	3. 上司(法人)から言われたため	33.1%	6. その他(	-

無回答 3.6%

(7) 受講料(テキスト代含む)は、自己負担若しくは法人負担でしたか。(過去1年間の合計)

※無料の場合は「0円」とご記入ください。

		受講料(税込)							テキスト代等(税込)						
(n=98)	① 自己負担額	約		8	1	2	2	円	約					0	円
(n=75)	② 法人等負担額	約	1	8	2	7	3	円	約		1	4	9	3	円

(8) 管理者・リーダー研修の満足度 (〇は1つ)

(n=166)	1. 満足した	22.3%	2. まあ満足した	68.1%	3. あまり満足 していない	4.8%	4. 全く満足 していない	0.6%
---------	---------	-------	-----------	-------	-------------------	------	------------------	------

無回答 4.2%

(9) 管理者・リーダー研修の受講は、業務に対して効果はありましたか (〇は1つ)

(n=166)	1. 効果が あった	12.7%	2. やや効果が あった	69.9%	3. あまり効果が なかった	11.4%	4. 全く効果が なかった	0.6%
---------	---------------	-------	-----------------	-------	-------------------	-------	------------------	------

無回答 5.4%

(10) 管理者・リーダー研修の内容(カリキュラム)の充足感 (〇は1つ)

(n=166)	1. 充足(十分)	22.3%
	2. やや充足(やや十分)	55.4%
	3. やや不足(やや不十分)	15.1%
	4. 不足(不十分)	1.2%

無回答 6.0%

「やや不足」「不足」と回答の方にお伺いします。

①「やや不足」「不足」と感じた理由はなんですか。

(n=27)	1. 必要な内容を網羅していない	14.8%
	2. 研修時間が不足(不十分)	25.9%
	3. 設定回数(頻度)が不足(不十分)	40.7%
	4. 講師の力量が不足していた	14.8%

無回答 3.7%

問18 所在する地域の管理者・リーダー研修についてご回答ください。

(1) あなたの所在する地域で受講(対面)したいが、受講できない研修はありますか。

(〇は1つ)

(n=166)	1. ある	0.6%	2. ない	36.7%	3. わからない	57.8%
---------	-------	------	-------	-------	----------	-------

無回答 4.8%

(2) 上記で「ある」とご回答の場合、その研修の内容をご記入ください。

[]

5 管理者・リーダー層としての知識・意識していることについて

問19 管理者・リーダー層として、必要となるマネジメントの項目について、お尋ねします。

次の左欄の設問項目について、あなたの状況に最も近いものを①～④のうちから、1つ選んでください。

マネジメントに必要な 【知識】 についての設問です

(n=758)

		左項目の「知識」を				
次の①～④の選択肢の内容を参考に番号を1つ、選んでください。		① 知らない	② が聞 いた こと	③ 説 明 で 可 能	④ で 業 務 に 活 用	無 回 答
例	アサーティブ(自分も相手も尊重する・自己主張すること)	1	2	3	4	(%)

(1) 部下の育て方(人材育成) 【知識】

1	OJT(On The Job Training:職場内研修)	6.2	27.0	38.9	26.5	1.3
2	Off-JT(Off-the Job Training:職場外研修)	16.9	31.7	35.8	14.1	1.6
3	内発的動機付け(面白いと感じる/重要性を感じる/成長につながる/役に立つ 等)	25.7	33.6	30.2	8.0	2.4
4	外発的動機付け(目標達成時の報酬/義務/賞罰 等)	28.8	34.6	27.0	7.1	2.5
5	メンター、チューター制度(先輩・ベテラン職員からの助言・アドバイス等の日常的なサポート)	32.1	27.7	27.3	10.9	2.0
6	アサーティブ(自分も相手も尊重する・自己主張すること)	38.4	30.9	21.6	7.0	2.1
7	リフレーミング(起こった事象に対する考え方や見方を多角的・多面的に捉え直すこと)	34.4	35.1	20.8	6.6	3.0
8	受容・共感・自己一致を大切にしたい相手の話を聴く姿勢	10.9	24.5	40.2	22.0	2.2
9	ファシリテーション技術(場づくり、対話力、合意形成力)	22.8	33.8	31.5	9.8	2.1
10	プレゼンテーションの基本的な手法	19.1	42.7	27.0	8.7	2.4
11	法定研修の具体的内容と実施方法	23.1	37.3	28.1	8.4	3.0
12	セルフキャリアドック(職員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組)	44.9	34.6	14.9	3.2	2.5
13	ジョブローテーション(定期的な職場の異動や職務の変更)	38.3	35.6	17.2	6.7	2.2

【部下の育て方(人材育成)】の「知識」について、上記項目以外で、現在わからなくて困っている(これを知らないと業務上困る)ことがありましたら、具体的な内容をご記入ください。

[]



次のページにつづきます ➡

(n=758)		左項目の「知識」を				
<u>次の①～④の選択肢の内容を参考に番号を1つ、選んでください。</u> ①知らない： 全く知識がない（わからない）。 ②聞いたことがある： 部分的に知っている。 ③ある程度説明できる： 基本的な質問に答えられる（説明できる）。 ④業務に活用できる： 内容を理解し、職場で活用している。		①	②	③	④	無回答
		知らない	が聞いたこと	説明できる程度	業務に活用	

(2) リーダーシップ 【知識】						
14	非言語的コミュニケーション(うなずき、あいづち、アイコンタクト、所作)の要素と手法	4.2	21.1	34.3	39.2	1.2
15	質問技法(オープンクエスチョン、クローズドクエスチョン)の具体的方法	10.9	27.4	32.2	28.0	1.5
16	相手の言葉の感情が表れている部分等の特定の言葉を繰り返す等の効果と技法	14.6	27.6	34.6	21.9	1.3
17	ストローク経済の法則(虚勢を張らない、素直なやりとり)	36.9	31.7	19.4	10.0	2.0
18	バイステックの7原則の概要と効果	31.9	32.8	20.6	13.2	1.5
19	スーパービジョンの意義や機能、形態	26.4	39.1	21.6	11.1	1.8
20	コンティンジェンシー理論	60.2	26.6	8.6	3.0	1.6

【リーダーシップ】の「知識」について、上記項目以外で、現在わからなくて困っている（これを知らないと業務上困る）ことがありましたら、具体的な内容をご記入ください。

(3) 顧客管理・サービス管理 【知識】						
21	BCP(business continuity planning, :事業継続計画)の策定意義と内容	23.6	24.1	34.4	15.7	2.1
22	厚生労働省「介護施設・事業所における自然災害発生時の業務継続ガイドライン」	8.4	37.7	37.6	14.8	1.5
23	法人・施設・事業所の感染症対策及びマニュアル	2.2	19.5	44.6	32.2	1.5
24	施設・事業所における災害発生時の地域連携先・協定先	7.0	27.2	44.6	18.9	2.4
25	トップマネジャーへの報告・連絡・相談体制	10.2	24.0	39.1	24.9	1.8
26	事故が発生した場合、保険会社と連携した対応方法	15.8	27.6	33.5	21.8	1.3
27	介護保険施設・事業所における苦情の現状や傾向	5.9	23.5	43.0	26.3	1.3
28	苦情を受けた際に報告する受付窓口	3.2	17.7	39.1	38.7	1.5
29	第三者委員、オンブズマン等の外部委員による仲裁機関の設置	19.3	35.0	31.8	11.9	2.1
30	利用者の契約・更新・重要事項説明書類の内容	5.8	15.2	30.3	46.2	2.5
31	居宅・施設サービス計画(ケアプラン)と介護計画の関係	2.8	11.7	35.5	48.4	1.6
32	個人情報の管理の方法	3.4	10.8	36.5	47.5	1.7
33	「医療・介護関係事業者における個人情報の適切な取扱いのためのガイダンス」 (厚生労働省 マニュアル)	7.8	29.8	35.9	24.8	1.7

【顧客管理・サービス管理】の「知識」について、上記項目以外で、現在わからなくて困っている（これを知らないと業務上困る）ことがありましたら、具体的な内容をご記入ください。

次のページにつづきます ➡

問20 管理者・リーダー層として、必要となるマネジメントの項目について、お尋ねします。

次の左欄の設問項目について、あなたの状況に最も近いものを①～④のうちから、1つ選んでください。

マネジメントに必要な 【スキル】 についての設問です

(n=758)

		左項目の「スキル」を				
次の①～④の選択肢の内容を参考に番号を1つ、選んでください。		① わからない	② な意識 い識し てい	③ 施意 し識 てし て実	④ しい てつ いも る実 施	無 回 答
①わからない： スキルを知らない。						
②意識していない： スキルの概要を知っているが業務に活用できていない						
③意識して実施している： スキルを理解し、時々活用できている。						
④いつも実施している： 業務に必要なスキルとして活用している。						
例	OJTを職場全体で行うこと	1	2	3	4	(%)

(1) 部下の育て方（人材育成）【スキル】

1	刺激と反応のメカニズムを活かした行動分析的アプローチに基づいた指導をすること	25.2	36.4	33.4	2.8	2.2
2	新人を統一した体制で指導をすること	8.6	19.4	60.2	10.9	0.9
3	OJTを職場全体で行うこと	9.4	23.0	49.9	16.6	1.2
4	OJT計画を策定し期限を決めて実施すること	9.8	31.7	44.5	13.1	1.1
5	OJT実施後、結果の振り返りをする	9.2	30.9	48.0	10.4	1.5
6	部下が積極的に研修に参加するための動機付けをすること	5.7	26.9	58.0	8.0	1.3
7	部下の介護福祉士等の専門資格取得に向けた具体的な支援をすること	6.9	24.9	52.6	14.5	1.1
8	部下が自主的に必要な研修の企画・実施できるようにすること	6.6	27.3	56.2	8.6	1.3
9	部下ひとりひとりのキャリア構築とその支援をすること	5.8	27.2	58.7	7.3	1.1
10	部下のキャリアをどのように構築していくのかを具体的にイメージすること	6.9	33.9	52.1	6.1	1.1
11	部下を評価するための研修を受けること	9.4	43.0	40.2	6.2	1.2
12	組織目標と連動した評価シートを作成すること	10.7	38.8	40.2	9.0	1.3
13	部下の能力をキャリアパスと評価基準を連動させて評価すること	11.9	37.5	42.1	7.3	1.3
14	部下の適性に応じて評価等をフィードバックすること	9.5	32.1	49.1	7.9	1.5

【部下の育て方（人材育成）】の「スキル」について、上記項目以外で、現在わからなくて困っている（これを知らないと業務上困る）ことがありましたら、具体的な内容をご記入ください。

(2) リーダーシップ 【スキル】

15	部下に職場における挨拶の重要性を指導すること	1.7	12.0	52.8	32.3	1.2
16	日頃からこまめにコミュニケーションをとり部下の様子を観察すること	1.1	7.1	55.8	34.8	1.2
17	円滑なコミュニケーションをとるために部下の話を傾聴すること	1.6	5.5	55.1	36.5	1.2
18	自らが率先して行動し、模範を示すこと	1.7	7.3	55.5	34.3	1.2
19	運営(経営)側の目線をもって仕事に取り組むこと	2.1	13.9	54.5	28.4	1.2

【リーダーシップ】の「スキル」について、上記項目以外で、現在わからなくて困っている（これを知らないと業務上困る）ことがありましたら、具体的な内容をご記入ください。

		左項目の「スキル」を				
次の①～④の選択肢の内容を参考に番号を1つ、選んでください。		① わからない	② ない意識していない	③ 施意識してしている実	④ しいてついても実施	無回答
①わからない： スキルを知らない。						
②意識していない： スキルの概要を知っているが業務に活用できていない						
③意識して実施している： スキルを理解し、時々活用できている。						
④いつも実施している： 業務に必要なスキルとして活用している。						
(3) 業務の考え方・効率化 【スキル】						
20	部下に職業倫理の遵守について具体的に説明すること	5.0	22.0	59.1	12.5	1.3
21	運営理念・組織目標に基づく具体的なサービス提供についてチーム内で話し合うこと	3.7	20.7	60.0	14.1	1.5
22	部下に運営理念・組織目標を理解させること	5.5	27.0	54.4	11.5	1.6
23	法人・組織が掲げる人材育成方針に基づいて行動すること	7.5	28.9	51.6	9.9	2.1
24	PDCA(仕事の計画・実行・課題チェック・改善)サイクルにより業務の目標を管理すること	7.3	27.3	51.6	12.3	1.6
25	介護保険施設・事業所に求められる社会的使命・責務に基づいて行動すること	4.6	17.9	57.8	18.1	1.6
26	地域福祉の推進のため、法人・施設の枠を越えて事業者連絡協議会等と連携すること	10.0	34.4	45.0	8.6	2.0
27	自治会活動への参加・協力等により、地域と連携すること	10.4	39.3	41.4	7.0	1.8
28	行政との連携による取り組みをすること	10.9	25.2	51.6	10.4	1.8
29	サービスの質的向上のために業務改善をすること	2.2	7.0	65.7	23.6	1.5
30	経営(人件費を含む経費等)の視点から、多面的に業務改善をすること	7.5	19.7	55.4	15.6	1.8
31	ICTや先進的な福祉機器(介護ロボットや見守りセンサー)等を取り入れること	16.5	39.7	34.4	7.4	2.0

【業務の考え方・効率化】の「スキル」について、上記項目以外で、現在わからなくて困っている（これを知らないと業務上困る）ことがありましたら、具体的な内容をご記入ください。

(4) 顧客管理・サービス管理 【スキル】						
32	利用者本人と家族の意向に沿った支援をすること	0.9	2.2	50.5	45.1	1.2
33	サービスの向上のため、利用者の家族・関係者とのコミュニケーションをとること	0.8	3.0	48.2	46.8	1.2
34	部下の言葉づかい・電話への対応の仕方を助言・指導すること	1.8	7.1	57.7	31.9	1.5
35	部下に利用者・家族の信頼関係構築に向けた助言・指導をすること	2.0	7.4	56.5	32.8	1.3
36	災害発生時の利用者の安全確保と生活継続に基づく業務を行うこと	3.7	13.2	59.8	21.8	1.6
37	部下に感染症予防及び発生時の対応を助言・指導すること	1.7	5.8	55.9	35.0	1.6
38	苦情や事故の際、顧問弁護士等、外部の専門職と連携すること	14.2	24.8	43.3	16.0	1.7
39	苦情や事故の際、家族・関係者とのコミュニケーションによる再発防止策をとること	2.6	6.2	58.4	31.1	1.6

【顧客管理・サービス管理】の「スキル」について、上記項目以外で、現在わからなくて困っている（これを知らないと業務上困る）ことがありましたら、具体的な内容をご記入ください。

次のページにつづきます ➡

問21 管理者・リーダー層として、必要となる雇用管理の項目について、お尋ねします。

次の左欄の設問項目について、あなたの状況に最も近いものを①～④のうちから、1つ選んでください。

雇用管理に必要な【知識】 についての設問です

(n=758)

		左項目の「知識」を				
次の①～④の選択肢の内容を参考に番号を1つ、選んでください。 ①知らない： 全く知識がない（わからない）。 ②聞いたことがある： 部分的に知っている。 ③ある程度説明できる： 基本的な質問に答えられる（説明できる） ④業務に活用できる： 内容を理解し、職場で活用している。		① 知らない	② が聞 いた こと	③ 説 明 で 可 能	④ で 業 務 に 活 用	無 回 答
例	定年や継続雇用などについての法律	1	2	3	4	(%)

(1) 労務管理 【知識】

◆ 労働法規

1	労働時間・年次有給休暇・休憩・休日・休業その他働き方についての法律	3.2	24.1	45.9	25.6	1.2
2	障害者の法定雇用率や合理的配慮等についての法律	19.9	44.7	26.8	7.4	1.2
3	定年や継続雇用などについての法律	9.9	40.8	34.2	14.0	1.2
4	不当労働行為や労働者の定義など労働組合についての法律	18.9	43.8	26.6	9.5	1.2
5	育児休業・育児休暇、介護休業・介護休暇についての法律	4.9	36.8	41.6	15.7	1.1

◆ 賃金管理

6	最低賃金の額と最低賃金の考え方(最低賃金に含まれるものと含まれないもの)	14.6	34.4	31.7	18.2	1.1
7	時間外労働、深夜、休日に働いた場合の割増率や計算方法	14.4	31.9	34.4	18.2	1.1
8	働きがいや働きやすさを向上させる賃金管理の方法	29.2	33.4	24.7	11.6	1.2

◆ 時間管理

9	労働時間の適正な把握のために講ずべき措置の具体的な方法	19.7	30.2	32.5	16.4	1.3
10	着替え時間・休憩時間・夜勤と休憩など始業時刻と終業時刻の考え方	12.3	28.5	41.2	17.0	1.1
11	シフト作成方法(手順や注意点)	9.5	19.9	38.7	30.6	1.3

◆ 社会保険（労災保険・雇用保険・健康保険・厚生年金保険・介護保険）

12	社会保険への加入義務が生じる働き方の基準	12.5	32.8	33.6	19.8	1.2
13	社会保険の保険料と各種給付内容	17.0	36.0	30.2	15.7	1.1

◆ 安全衛生・健康管理

14	衛生管理者・衛生推進者・産業医などの選任義務と役割	19.8	38.4	27.6	12.9	1.3
15	腰痛予防の対策	4.6	29.2	44.6	20.4	1.2
16	感染症予防のための基本的な予防策	2.0	16.2	48.3	32.5	1.1
17	職場のメンタルヘルス(相談窓口の設置やストレスチェック等)	5.5	28.6	44.3	20.2	1.3

【労務管理】の「知識」について、上記項目以外で、現在わからなくて困っている（これを知らないと業務上困る）ことがありましたら、具体的な内容をご記入ください。

[]

(n=758)		左項目の「知識」を				
<u>次の①～④の選択肢の内容を参考に番号を1つ、選んでください。</u>		①	②	③	④	
①知らない： 全く知識がない（わからない）。		知らない	聞いたことがある	説明できる程度	業務に活用できる	無回答
②聞いたことがある： 部分的に知っている。						
③ある程度説明できる： 基本的な質問に答えられる（説明できる）						
④業務に活用できる： 内容を理解し、職場で活用している。						

（２）人事管理

◆ 雇用契約

18	安全配慮義務や職務専念義務など雇用契約に必要な(信義則上の)義務	22.2	31.8	31.1	13.1	1.8
19	試用期間の意義と運用の範囲	16.1	32.3	35.4	14.6	1.6
20	無期転換権や期待権など有期雇用に関する規則	38.1	30.6	20.6	8.8	1.8

◆ 採用

21	面接時の質問内容と留意事項	17.9	23.5	38.7	18.5	1.5
22	履歴書や職務経歴書の書き方と読み方	12.0	23.5	43.1	19.7	1.7
23	採用前に職場体験や見学をしてもらう際の留意点	18.7	23.7	39.8	16.1	1.6

◆ 退職

24	部下から退職する旨の意思表示を受けた際の規則	14.6	25.1	41.0	17.5	1.7
25	休職期間満了や有期契約満了など自動退職の規則	23.9	29.4	31.7	13.3	1.7
26	退職時の年休休暇取得を含め、退職手続きの規則	16.9	29.8	36.4	15.3	1.6

◆ 求人

27	ハローワークや福祉人材センターの活用方法	19.1	32.6	30.5	16.0	1.8
28	有料職業紹介業者や人材派遣会社の活用方法	24.4	36.7	24.5	12.4	2.0
29	採用計画・育成計画の策定方法	29.6	35.1	24.5	8.7	2.1

【人事管理】の「知識」について、上記項目以外で、現在わからなくて困っている（これを知らないと業務上困る）ことがありましたら、具体的な内容をご記入ください。

[]

（３）職場環境

◆ リスクマネジメント

30	職場の安全を守るための規則	5.1	24.7	43.8	24.9	1.5
31	ハインリヒの法則やヒヤリハットなどリスクに備える方法	4.9	20.1	42.9	30.7	1.5
32	危険予知や当事者の人為的なミスに頼らない為のリスク予測と分析の方法	7.3	24.4	44.6	22.3	1.5
33	利用者や家族その他の方々からのご意見への対応方法	4.5	19.0	47.2	27.6	1.7

◆ ハラスメント

34	セクシャルハラスメントに対する対応方法	5.0	28.0	44.1	21.6	1.3
35	パワーハラスメントに対する対応方法	4.9	28.1	44.5	21.2	1.3
36	マタニティハラスメントに対する対応方法	7.5	31.0	42.5	17.7	1.3
37	カスタマーハラスメントに対する対応方法	13.2	33.8	36.8	14.9	1.3

		左項目の「知識」を				
次の①～④の選択肢の内容を参考に番号を1つ、選んでください。		① 知らない	② が聞いたことがある	③ 説明できる程度	④ 業務に活用できる	無回答
①知らない： 全く知識がない（わからない）。 ②聞いたことがある： 部分的に知っている。 ③ある程度説明できる： 基本的な質問に答えられる（説明できる） ④業務に活用できる： 内容を理解し、職場で活用している。						
◆ 個人情報保護						
38	個人情報の取扱いに関する規則	2.1	16.5	43.0	37.3	1.1
39	個人情報が流出してしまった場合の対応方法	17.0	31.8	32.7	17.0	1.5
40	個人情報の流出を防ぐ義務と契約の関係	8.3	23.7	36.4	30.3	1.2
◆ コンプライアンス（法令遵守）						
41	法令を遵守しなければならない理由	3.8	22.4	39.7	32.8	1.2
42	契約違反などによる行政処分の内容	11.7	29.8	34.7	22.7	1.1
43	職員の言葉遣い・態度とコンプライアンスの関係	4.7	24.5	42.6	26.5	1.6
◆ ガバナンス（管理体制）						
44	組織形態（ピラミット型組織、フラット型組織）に基づいた職責の理解	14.4	32.3	35.9	15.8	1.6
45	所属する法人における事業の透明性確保のための規則	21.2	33.0	31.4	12.7	1.7
46	秘匿性のある情報の仕分けと共有する範囲の基準	24.9	31.1	29.7	12.7	1.6

【職場環境】の「知識」について、上記項目以外で、現在わからなくて困っている（これを知らないで業務上困る）ことがありましたら、具体的な内容をご記入ください。

[]

(4) 人材育成						
◆ 人事考課制度						
47	人事考課と経営理念・目標管理の考え方	19.8	31.7	33.5	13.3	1.7
48	360度評価やフィードバックなど人事評価の仕方	28.5	35.6	27.0	6.9	2.0
49	社会・地域への貢献度や専門職としての活動の評価方法	29.3	33.2	30.1	5.1	2.2
◆ 人員配置						
50	加算に関する人員配置や夜勤時の人員配置基準に関する留意点	9.2	29.7	37.2	22.2	1.7
51	管理者やリーダーの役割	3.3	20.3	47.1	27.7	1.6
52	一つの仕事だけでなく様々な仕事ができる人材の育成	9.0	29.4	40.8	19.0	1.8
◆ 教 育						
53	研修計画の立案手順と考え方	12.7	28.5	40.2	17.0	1.6
54	介護事業所に関する法定研修の項目	12.7	28.4	37.1	20.3	1.6
55	法人内・法人間または他法人・他社と合同で実施する横断的研修	23.6	33.5	30.9	10.4	1.6

【人材育成】の「知識」について、上記項目以外で、現在わからなくて困っている（これを知らないで業務上困る）ことがありましたら、具体的な内容をご記入ください。

[]

次のページにつづきます ➡

6 希望する管理者・リーダー層の研修について

『長期的なビジョンで管理者・リーダー層の育成を目的とした研修』について
あなたのご意見をお尋ねします。

問22 「5 管理者・リーダー層としての知識・意識していることについて」でご回答頂いた項目は、介護事業所の管理者・リーダー層を育成するための研修カリキュラム構築を目的としておりますが、研修の実施方法等についてご回答ください。

(1) ご回答頂いた「5 管理者・リーダー層としての知識・意識していることについて」の内容を習得するためにどの程度の回数（頻度）、時間数や期間が必要だと思いますか。

※あなたが所属する事業所で管理者・リーダー層に必要なスキル・知識を習得する研修を受講することを想定してお答えください。

〔1ヶ月あたり回数〕 (n=678)	〔1日あたり〕 (n=665)	〔期間(ヶ月)〕 (n=645)
1.9 回	3 時間	6.3 ヶ月

(2) 上記(1)でご回答された回数（頻度）、時間数等を踏まえて、あなた（若しくは部下）が、この研修を受講する場合、どのような受講方法が効果的か、または受講しやすいか、ご回答ください。

(あてはまる番号全てに○)

(n=758)	1. 時間をかけて自分のペースで受講する	30.9%
	2. 短期間に集中して受講する	29.9%
	3. 業務に必要な科目を優先的に受講する	50.0%
	4. 科目が内容に応じて、レベル分けされている（例：初級、中級）	41.2%
	5. 科目単位で修了証が受領できる	24.3%
	6. 科目数は多いが、1日(回)の受講時間が短い。	26.8%
	7. 科目数は少ないが、1日(回)の受講時間が長い。	10.3%
	8. その他(	1.6%

無回答 7.1%

(3) 受講したい方法はどれですか。

(あてはまる番号全てに○)

(n=758)	1. 対面(会場で講義等を受ける)	50.8%	3. 録画映像等を視聴	30.5%
	2. Zoom等のライブ配信	53.6%	4. 通信教育(郵送等通信教材)	10.3%
	5. その他	0.3%		

無回答 5.0%

(4) 受講料（テキスト代含む）は1回あたり、いくらまでならば受講可能ですか。（○は1つ）

(n=758)	1. 1,000～3,000円	54.6%	2. 3,001～6,000円	25.3%	3. 6,001～10,000円	10.6%
	4. 10,001～15,000円	2.0%	5. 15,001円以上	0.9%		

無回答 6.6%

問23 左記の問22の研修についてのお考えについてご回答ください。

(1) 管理者・リーダー層として必要なスキルを体系的に習得でき、かつ、科目単位で修了できる研修があれば受講したい、若しくは部下に受講させたいですか。 (○は1つ)

(n=758)

1. 大変そう思う	23.6%
2. そう思う	49.9%
3. あまり思わない	13.9%
4. 全く思わない	1.7%
無回答 10.9%	

「大変そう思う」「そう思う」と回答の方に
お伺いします。

① 「(大変) そう思う」理由はなんですか。

(あてはまるもの全てに○)

(n=557)

1. これまでこのような研修がなかった	25.5%
2. 必要なスキル・知識が体系的に学べる	63.6%
3. 自分に不足するスキル・知識を知ることができる	75.9%
4. 科目単位で修了できる	20.6%
5. 学習意欲が維持できる	17.8%
6. 管理者・リーダー層としてモチベーション向上となる	54.2%
7. その他()	1.1%
無回答 1.4%	

「あまり思わない」「全く思わない」と回答の方に
お伺いします。

② 「(あまり・全く) 思わない」理由はなんですか。 (○は1つ)

(n=758)

1. 必要な内容を網羅していない	3.4%
2. 受けた研修(科目)がない	6.8%
3. 受講する時間がない	44.9%
4. 受講する費用がない	5.1%
5. 他に優先すべき業務がある	28.0%
無回答 11.9%	

(2) 管理者・リーダー層に必要な研修についてご意見やご要望をご記入ください。

アンケートは以上で終了です。
お忙しい中ご協力いただき、ありがとうございました。
調査票とともに配布された封筒に入れ、切手を貼らずにご記入者が直接
令和4年10月31日(月)までにご返送ください。

2 研修カリキュラム（マネジメント分野・雇用管理分野）

A-1	目標に向かう力
-----	---------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・職業倫理や所属する法人、施設・事業所の運営理念に関する理解を深め、現状や課題を客観的に捉え直す。 ・法人・事業所としての基本理念と倫理から理解を深め、リーダーとしての目標設定と目標の管理継続・向上を図る。組織全体の中で介護職チームに求められる役割と責任、職種・部署間の分担・連携について多面的に理解し、チームとしてリーダーに求められる役割を学ぶ。 ・理念や目的に基づいた支援をチームで行う為に、理念・目的に基づいた目標設定を行った上でPDCA（計画→実行→確認（振り返り）→改善）を継続的に行うことで、中長期的に理念・目的に基づいた支援に繋がることを学ぶ。 ・リーダーとしての目標の一部を部下とも共有できる「チーム」としての目標設定にすることで、組織としての目標に向かう力を養う。 ★関連：【部下の育て方（人材育成）】C-4「キャリアマネジメントの考え方」
修了時の評価	・法人・事業所としての基本理念と倫理から理解し、説明できる。 ○理念に基づいた運営・支援、○組織目標、○職業倫理 ・理念・目的に基づいた目標の設定、留意点について概説できる。 ○自己覚知、○目標達成シート ・運営理念に基づく法人、施設・事業所の組織運営（役割・責任の分担及び職種・部署間の連携）を分析的に概説できる。 ・目標管理手法であるPDCAサイクルの有効性・重要性について概説できる。

(2) 内容例

指導の視点	・抽象的な事業所の理念を現場の職員が日々の支援に照らし合わせて考えることが出来るように、より具体的な例を示し、事業所の理念に基づいた法人の求める支援のあり方を提示できるよう促す。 ・法人が掲げる大枠の理念を、その職種・役割・職責や部署・グループ・チーム等においてどのように解釈して実践したらよいか、あるいはその職種や部署はどのように捉えて動くのかをよく考え分析し、理念を具現化する力を培う。 ・自分を客観視することの難しさについて指導し、自分の価値観と他者の価値観が異なることを受け入れるよう促す。 ・経営理念・組織目標を前提とした個人目標を具体的に設定する方法を理解し、対人援助職において自己覚知が重要であることの気づきを促す。 ・各事業所業務を担う一員として前提となる経営理念や組織目標の重要性を理解し、組織に周知、浸透させることができるよう具体的手法を学ぶこと促す。 ・目標管理手法であるPDCAサイクルの有効性、重要性を理解することを促す。
内容	ア.法人理念と組織目標 1 法人理念・組織目標について ・理念と組織目標に基づく業務体制の検討 法人・組織が掲げる人材育成方針に基づく行動 ・組織目標と人事考課 2 法人理念浸透についての目的と方法 ・部下に理念・組織目標を理解してもらう ・経営理念・組織目標に基づく具体的なサービス提供についてチーム内で話しあう

内 容	3 自組織におけるチャンクダウン(分解・具体化) ・ 自組織の課題の分析と課題共有 ・ 自組織の実情に応じた短期・長期目標設定 4 職業倫理の遵守 ・ 部下に職業倫理の遵守について具体的に説明すること <u>イ.目標設定</u> 1 自己覚知の理解 ・ ロールモデル 2 目標の設定方法 ・ 組織・チームとしての目標と各職員の目標を関連づけた目標設定 ・ 介護保険の理念や目的そして自法人の理念を元に自事業所の目標を設定する 3 目標達成シートの作成方法 4 チームとしての目標設定 ・ チームとしてリーダーに求められる役割 <u>ウ.目標管理</u> 1 目標管理制度 2 PDCA（仕事の計画・実行・課題チェック・改善）管理の方法
--------	---

A-2	専門職としての社会的使命
-----	--------------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・社会の一員としての社会的責任（使命）とはなにかを理解し、組織の一員として事業所全体の社会的責任を理解する。 ・介護に携わる専門職としての社会的使命や職業倫理の重要性について理解し、介護に携わる専門職が伴う社会的責任には、介護保険の理念・目的に基づいた事業所の理念・目標等を設定する必要があることを学ぶ。 ・チームメンバーの多様な職層に応じて求められる使命（発揮すべき能力、組織・チーム内で担うべき責任）を分析的に理解し、リーダーとして部下や多職種との理念共有を育む。
修了時の評価の	・介護保険法及び関係法令の理念・目的、所属する法人・施設・事業所等の理念をもとに社会的使命について説明できる。 ○老人福祉法、介護保険法等、○介護保険事業者としての社会的使命（CSR） ・介護に携わる専門職としての社会的使命（CSR）について説明できる。 ○介護福祉士倫理綱領の理解、○社会福祉士及び介護福祉士法 ・自チームにおける多様な職層に応じて求められる使命、発揮すべき能力、担うべき責任について説明できる。 ・リーダーとして部下や多職種との理念等の共有について学ぶ。

(2) 内容例

指導の視点	・介護福祉士倫理綱領を元に、介護職が社会的・法的に求められる倫理的な価値観・視点を理解できるよう促す。 ・企業は、利潤の追求のみならず、従業員、地域社会などのステークホルダー（利害関係者）との対話を通じて社会的公正や環境などに配慮し、持続可能な社会の発展に貢献する取り組みへの理解を促す。 ・自チームの多様な動機、背景や資質をもつ個々のチームメンバーに求められる使命、能力、責任に関する分析的な理解を促す。 ・介護保険料や税金等に支えられている介護業界の位置づけを認識し、その社会性、責任を理解することを促す。
内容	<u>ア.社会的使命（CSR）</u> 1 法人としての社会的使命（CSR） 2 介護保険施設・事業所としての社会的使命 ・介護保険施設・事業所に求められる社会的使命・責務に基づく行動 3 介護に携わる専門職としての社会的使命 <u>イ.介護に携わる専門職の基本理念</u> 1 日本介護福祉士会倫理綱領、倫理基準（行動規範） 2 社会福祉士及び介護福祉士法 3 ソーシャルワークのグローバル定義 4 老人福祉法、介護保険法等関連法令 <u>ウ.他者や他職種との理念等の共有</u> 1 福祉の実践を通じ社会貢献 2 職員に対する介護倫理の伝達 3 専門性を持った人材の集合体としての法人・組織・チームとしての使命（利用者に対して、地域社会に対して）

A-3	地域連携、外部と連携・協働する力
------------	-------------------------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・介護・福祉サービスにおける地域連携の必要性を認識し、地域とのコミュニケーションの取り方や情報交換・共有の重要性を理解する。 ・地域資源の把握と活用方法から外部連携の重要性、外部とのコミュニケーションの取り方、情報交換の重要性を学ぶ。事業者連絡会や自治会等との参加の必要性・重要性を伝え、事業所完結型ではなく、地域と連携することの重要性を理解する。 ・行政・自治会・近隣事業所・地域住民等との連携の具体例を学ぶことで、自事業所で地域と連携していくためのヒントを得て、その中から地域全体で使える社会資源の開発等も必要である事を学ぶ。 ★関連：【顧客・サービス管理】B-1「危機管理と対策（BCP）」
修了時の評価の	・地域資源の把握と活用方法から地域連携・外部連携の意味・役割を理解するし、介護・福祉サービスにおける地域連携の必要性を説明できる。 ・具体的な連携先・連携機関を列挙できる。 ○自治会、○事業者連絡会、○行政、○地域連携 ・自事業所スタッフや連携先の人材に対して地域連携の必要性を伝えることができる。 ・自事業所での地域連携案を作成することができる。

(2) 内容例

指導の視点	・地域連携の必要性、地域資源の把握と活用方法から外部連携の重要性、外部とのコミュニケーションの取り方、情報交換の重要性を理解するよう促す。 ・専門職である自分や同僚職員、福祉の専門機関である自施設・事業者が地域の重要かつ貴重な資源であることの自覚を促す。 ・地域との連携が、運営のためには必要不可欠であることの気づきを促す（「教える」のではない）。 ・事業者連絡会や自治会等、地域と連携することの役割・重要性を理解できるよう促す。 ・地域と連携した事例をもとに、自事業所での地域連携の現状把握と分析ができるよう促す。（更に可能であれば、地域連携の具体案を作成できるよう促す。）
内容	<u>ア. 介護事業者と地域・外部連携の考え方</u> 1 地域連携・外部連携とは ・ 地域・外部と連携する意味・役割 ・ 自施設・事業者が地域の資源であることの自覚 2 ステークホルダー（関係者）の把握 3 キーパーソンの把握 ・ 関係者のうち、影響力を持つ者・集団の把握 <u>イ. 地域連携・外部連携のあり方</u> 1 地域の各種団体・機関の認識と理解 ・ 地域（学校、自治会、商工会、NPO、老人会など） ・ 事業者連絡協議会（近隣事業所） ・ 行政 ・ 個々の近隣住民との関係 2 地域連携・外部連携のあり方と各自の役割 ・ 人材との連携

内 容	ウ. 地域・外部連携の具体的内容 1 プロモーション（必要性を必ず伝える） 2 外部・地域との関係作り ・ 災害訓練・災害協定とは ・ 介護教室とは 3 自事業所の地域連携 ・ 取組内容や課題の把握 ・ 改善箇所の検討
----------------	---

A-4	適切な業務遂行と業務改善力（マネジメント）
------------	------------------------------

（１）到達の目標・評価の基準

到達 目標	・ 中間管理職として、経営的な視点での業務遂行と業務改善の考え方、方法を学ぶ。 ・ 業務遂行では、中間管理者に求められるマネジメント（収支管理、人材活用、事業所運営に必要な中長期的な視点等）を学ぶ。経営に関する基礎知識、現状の事業所としての強みと課題を明確化し、ニーズの把握から収支管理、戦略的な視点を持つ思考法を学ぶ。 ・ 業務改善では、人手不足以外の観点から課題解決に導く考えを持つ。ＩＣＴ活用による業務効率化および適切な活用方法、過度な負担やロス（明確であるところの無駄な動き・時間・資材等々）の軽減と、介護現場での適切な人員配置などを学ぶ。 ★関連：A-1「目標に向かう力」、【部下の育て方（人材育成）】C-2「職員の能力と評価基準」、【リーダーシップ】D-4「チームを束ねる指導力」、【労務管理】E-3「時間管理」、【人材育成】H-2「人員配置」
修 了 時 間 評 価 の 内 容	・ 中間管理職に求められる役割・業務、マネジメントについて理解し、説明できる。 ○中間管理職の役割、○売上げの把握と損益分岐（損益計算書）、○業務マネジメント ・ 業務改善の目的・必要性、手順を理解し、説明できる。 ○業務改善、○生産性向上、○改善計画、○業務改善のPDCA ・ ロジカルシンキングを理解し、事業所の課題を分析・解決まで導ける。 ・ 中間管理職として、課題解決や業務改善等を行う為に、状況を客観的に把握する大切さやチームで課題発見・改善に導く方法等を学ぶ。

（２）内容例

指 導 の 視 点	・ マネジメントとリーダーシップ、フォロワーシップの違いを含め、中間管理職としての業務（マネジメント）の理解を促し、自事業所での求められている役割まで落とし込めるよう促す。 ・ 経営の視点を持つことの意味や目的の理解を促す。（損益計算書や、損益分岐の算出の概要） ・ 業務改善の目的や手順について、自事業所での内容を想定し、具体的な理解を促す。 ・ マネジメントやリーダーシップ論、フォロワーシップ論を元に、介護現場の事例に合わせながら指導を行うように促す。 ・ ロジカルシンキングを元に例題を用いて課題分析を行うように促す。
内 容	<u>ア. 中間管理者としての業務遂行（マネジメント）</u> 1 管理職（マネージャー）の役割 ・ 上層部（役員）と部下（メンバー）の間に挟まれる中間管理職 ・ マネジメントとリーダーシップ論 ・ フォロワーシップ論 2 経営に関する基礎知識・考え方 ・ 会計の基礎知識 ・ 売上げの把握と損益分岐（経営的視点、損益計算書） ・ 人員活用 3 業務マネジメント（PDCA管理） ・ 目標設定 ・ 業務担当割 ・ 進捗管理 ・ 業務評価 ・ 業務改善 4 人事評価によるマネジメント（概要）

内 容	<u>イ. 業務改善の意義と手順（PDCA管理）</u> 1 業務改善の目的・必要性 ・ 生産性向上の考え方 ・ 質の向上と量的な効率化 ・ ICT・ロボット活用 2 業務の明確化 ・ 業務フロー図 ・ 業務の標準化・見える化 3 業務の洗い出し ・ 業務の流れの見直し ・ 優先順位の決定 4 業務改善計画の立案 5 PDCA管理 ・ 実行、振り返り、再立案 ・ PQCDSE（業務改善のPDCAを回すヒント） <u>ウ. 自施設・事業所における業務遂行・業務改善</u> 1 自施設・事業所における課題分析 2 自施設・事業所における課題解決
--------	---

B-1	危機管理と対策（BCP）
------------	---------------------

（１）到達の目標・評価の基準

到達目標	・介護サービスにおいては、利用者の安心や安全を確保することが基本であり、事故防止対策を中心とした介護サービスにおける危機管理体制の確立が重要である。ここでは、事業に悪影響をもたらす危機が発生した場合にその被害を最小限に抑えた上で事態の回復を図る対応である「危機管理と対策」について学ぶ。 ・自然災害や感染症などの緊急事態における企業や団体の事業継続計画（Business Continuity Planning）について理解し、災害対策・震災対応について、事故発生直後の迅速な対応に向けた備えと周知徹底の必要性を学ぶ。 ・感染症対策の判断基準と優先される行動について、実践を通して学ぶ。また、地域の協力体制の取り方、連絡経路の構築、避難所や待避所の周知活動、事業所の物資管理、地域生活住民や入居者の家族などの小地域ネットワークのあり方、活動方法について学ぶ。 ★関連：雇用管理【職場環境】G-1「リスクマネジメント」、G-4「コンプライアンス」
修了時の評価	・危機管理の重要性を理解し、BCP（Business Continuity Planning、事業継続計画）について、策定の意義と内容を概説できる。 ○危機管理体制の確立、○BCP ・危機管理において、重要となるチームや地域での情報共有・連絡対応を理解する。 ○連絡経路の構築、○全職員の把握、○地域の協力体制の取り方、○地域生活住民や入居者ご家族などの小地域ネットワークのあり方 ・自事業所のBCP作成・見直しに関わる事柄について、常に状況把握し見直すことができる。

（２）内容例

指導の視点	・入居者・利用者を守るとともに、どのような状況においても最低限のサービスを確保する為の準備を行う必要性を促す。 ・非常時の行動指針を明確にして「いざ」という時に出来るだけ冷静に、そして落ち着いて行動できるよう日頃から備えておかななくてはならない事を促す。 ・危機管理について、一人で出来る事もあるが、チームで対応しなくてはならない事が多く、連絡・報告・相談が大切である事を促す。 ・緊急事態を想定し、あらかじめ事業の優先順位や代替策などを定め、準備をしておくBCPの概念に対する気づきを促す。 ・危機管理対策のマニュアルの重要性、地域連携の重要性の理解を促す。
内容	<u>ア. 危機管理の基本理解</u> - 危機管理の目的・重要性 - 危機管理とリスクマネジメントの違い - 発生しうる危機の洗い出し - 危機管理体制 - 緊急事態発生時の連絡体制及び初動体制の確保 <u>イ. BCP（事業継続計画）の目的と基本理解</u> - BCP策定の意義・目的 - BCPとは - BCP策定義務化（介護業界） - BCPにまつわる事業所の責任 - ガイドライン 厚生労働省「介護施設・事業所における自然災害発生時の業務継続ガイドライン」 - 感染症対策に関するBCP

内 容	2 地域連携・協力体制 ・ 地域の協力体制の取り方 ・ 災害訓練、災害協定 ・ 地域住民、利用者ご家族 ・ 地域ネットワーク 3 BCPの導入状況 4 BCPが想定する場面 5 留意事項 ・ BCP補助金 「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律（中小企業強靱化法）」 <u>ウ. BCP策定手順・運用</u> 1 介護事業所におけるBCP策定のポイント ・ 優先業務の設定 ・ 参集基準 2 BCP策定の手順 3 連絡経路の構築 4 利用者の生命維持／地域貢献（避難所等）両面からの検討 5 防火管理、衛生管理を含めたチームによる定期的な検討会の実施 6 自事業所における対応状況把握・定期的な見直し（検討） ・ BCP策定状況 ・ マニュアル整備 ・ 地域連携
--------	---

B-2	利用者・家族からのクレーム対応と対策
-----	--------------------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・利用者・家族との日頃からの信頼関係の構築、相互理解の重要性を理解し、これに基づく適切なクレーム対応のあり方を学ぶ。 ・利用者、ご家族との関わり方、相互理解とクレーム対応を理解し、部下への指導につなげる。 ・クレーム対応の基礎知識では、クレーム対応の考え方と対応の基本姿勢、相手の気持ちの共感、同意から理解を得るための解決策の明示までを段階的に学ぶ。 ・利用者の入居時や利用時説明での、事故やクレーム対応などを未然に防げる説明の仕方を学び、ご家族への協力依頼から、信頼関係構築の重要性などを学ぶ。 ・クレームの再発防止のために、クレーム対応体制と具体的な対応策について学ぶ。 ★関連：雇用管理【職場環境】G-2「ハラスメント」
修了時の評価	・利用者・家族との信頼関係の構築の重要性を学ぶ。 ・クレーム発生の背景・原因、種類を理解し、基本的なクレーム対応を理解する。 ○クレーム発生の原因、○初動対応、○職員・事業所内体制、○外部機関との連携 ・クレーム発生時の具体的な対応方法とポイントを列挙できる。 ○傾聴、○迅速な報告 ・クレームの再発防止のために、クレーム対応体制と具体的な対応策について学ぶ。

(2) 指導の視点

指導の視点	・利用者・家族との日頃からの信頼関係の構築、相互理解の重要性、これに基づく適切なクレーム対応のあり方の理解を促す。 ・クレーム発生原因（①介護サービス品質の低さ ②接遇【コミュニケーション】の悪さ ③事業所ルールの押し付け ④利用者の勘違い等）であるとの理解を促す。 ・クレーム対応は、初動が大切であること、職員間で情報共有すること、対応窓口を一本化することなど、基本的な対応方法の理解を促す。 ・クレームの具体的な対応については、介護現場に特化した対応事例やその望ましい解決例、あるいは問題のある対応例などを学べるよう促す。 ・クレーム対応時、事業所内だけでなく、第三者委員会・オンブズマン。顧問弁護士等外部専門家等連携が可能であることの理解を促す。 ・クレーム対応完了後、問題点を総括し再発防止策の策定の重要さの理解を促す。
内容	ア. クレーム対応の基礎知識 1 クレーム発生の原因 ・ 介護現場に特化したクレーム事例やその望ましい解決例、あるいは問題のある対応例 ・ クレーム発生の心理的背景 ・ クレームの種類 2 基礎知識 ① 迅速な初動対応 ② 職員の共通理解と事業所内体制 ・ 情報共有（範囲と流れの明確化） ・ 役割分担 ・ 対応窓口の一本化 ③ 報告（客観的事実） ④ 外部機関との連携 ・ 保険会社との連携 ・ 第三者委員、オンブズマン等の外部委員による仲裁機関の設置 ・ 顧問弁護士との連携

内 容	⑤ コミュニケーションのあり方 ・ 利用者・家族との日頃からの関係作り (契約時・更新時の説明など) ・ 行政、国保連 <u>イ. クレームの具体的対応方法</u> 1 傾聴 ・ 受容と積極的共感 2 迅速な報告 3 謝罪 4 利用者の家族に対する連絡、状況説明 5 自組織やチームの現状と課題（解決策） <u>ウ. クレームの検証・対策</u> 1 現分析と課題の発見 2 再発防止策
--------	---

B-3	介護計画の質の向上
------------	------------------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・介護過程の理解や介護計画の立て方、計画内容の質の向上とサービスの向上を支援する。 ・利用者情報を分析した上で計画を立て、目標を持って介護を行い、さらにその結果を評価・検証することが、利用者の満足を得ることができる介護サービスを実現するために必要であることを理解する。 ・サービス担当者会議やケアカンファレンスでの介護職員の役割、参加の意義、ケアへの落とし込みを理解しながら、参加していない介護職への情報共有方法、利用者の課題や目標を日々の計画として取り組むチームケアについて学ぶ。 ・多職種連携で情報共有が大切であることを理解する。
の修了時の評価	・介護過程における介護計画の必要性和計画作成の手順を理解し、目的や重要となる留意点などを概説できる。 ○介護過程、○介護計画、○情報共有、○チームケア、○サービス担当者会議 ・介護計画の質を向上させるための留意点や具体的手法や検証方法を理解する。

(2) 内容例

指導の視点	・介護過程はなぜ必要か、介護過程で重要な段階であるアセスメントのプロセスには、「情報の収集」「情報の解釈・関連付け・統合化」「課題の明確化」であることを再認識し、サービスの向上を促す。 ・介護サービスの向上のため、情報共有のあり方、利用者の家族・関係者とのコミュニケーションをとることの重要性を促す。 ・介護サービス向上のため、「チームケア」の概念に対する気づきを促す。 ・自事業所における介護計画の向上の具体的手法・検証からの理解も促す。
内容	ア. 介護過程・介護計画の理解 1 介護過程／介護計画の理解 ・介護過程の理解 ・居宅・施設サービス計画と介護計画の関係 ・各介護計画の課題分析の必要性 2 利用者・家族のニーズや意向に沿った計画 ・サービスの向上のため、利用者の家族・関係者とのコミュニケーションをとる 3 チームケア ・職員間の共通認識とする ・情報共有 ・部下に利用者・家族の信頼関係構築に向けた助言・指導をする ・利用者の課題や目標を日々の計画として取り組む 4 サービス担当者会議（ケアカンファレンス） ・介護職の役割 ・参加の意義 ・参加していない介護職への情報共有方法 ・マニュアル化 イ. 介護計画の質を向上させる具体的手法・検証 1 具体的な介護計画の策定と留意点 2 現状の把握と課題分析 3 サービスの質向上につながる記録項目や方法の改善・向上

内 容	4 検証 次の内容に対する目標・リーダーシップ／フォロワーシップと職員間コミュニケーション等の点からの検証 ・ 利用者の現状や職員の資質に見合っているか ・ 災害・苦情等のリスクに対応できるものになっているか ・ 介護施設・事業所が担う社会的役割に見合っているか
--------	---

【カテゴリーB】 顧客管理・サービス管理

B-4	顧客、サービス管理力
------------	-------------------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・介護職員としての顧客の把握からサービス内容の理解、管理方法について学ぶ。 諸業務と、中心となる介護業務の混在を見直し、介護業務の優先順位を明確にする考えを学ぶ。 ・顧客管理におけるコンプライアンスの重要性や接遇でご利用者の信頼を得られる事の大切さを学ぶ。 ★関連：雇用管理【職場環境】G-3「個人情報保護」、G-4「コンプライアンス」
修了時の評価	・顧客・サービス管理の目的や基礎知識・考え方を理解する。 ○利用者が求めるサービス ・顧客・サービス管理をする上での留意点を概説できる。 ○個人情報の管理、○接遇マナー、○コンプライアンス

(2) 内容例

指導の視点	・顧客・サービス管理の目的や業務の優先順位を明確にする考えを促す。 ・何のためのサービスなのか、信頼を得られる介護のプロとして「やるべきこと」と「やってはいけないこと」の理解を促す。 ・「個人情報保護」、「コンプライアンス」は他のカテゴリーで学ぶが、概要等の理解は促す。
内容	<u>ア. 顧客・サービス管理の基礎知識・考え方</u> - 顧客管理の目的 - 顧客管理に必要な項目・属性 - サービス利用履歴 - 情報力の強化 - 顧客管理の方法 - ICT顧客管理システムの活用 - 留意点 「顧客」か「利用者」の明確化 - 個人情報の管理 - コンプライアンス - 接遇マナーの重要性 - 業務の優先順位 <u>イ. 顧客・サービスの具体的手法</u> - 利用者が求めるサービスとは - 傾聴力 - 接遇マナー（言葉遣い、電話対応など適切な対応） - 全職員の対応、教育状況

【カテゴリーC】 部下の育て方（人材育成）

C-1	日常的なOJTの意義と方法
-----	---------------

（１）到達の目標・評価の基準

到達目標	・組織としての部下への教育方針や、研修体系、指導体制の構築について学ぶ。 ・指導者としてのティーチングやコーチングのスキルアップ研修や現場でのOJTを効果的に行う実践研修、チームの能力や潜在する答えを引き出すファシリテーション技術の向上を図る研修について学ぶ。 ・リーダー自らOJTを実施（指導）し、課題の把握から解決案の導き方を学ぶ。また、その意義を職場の上司・同僚・部下に説明し、意識の共有を図ることについて学ぶ。
修了時の評価	・部下への指導にかかわるOJTの基礎知識やOJTを効果的に行う手法について説明することができる。 ○OJT・Off-JTの意義、○メンター制度、○アサーティブとリフレーミング、 ○質問力、○傾聴力、○ティーチングとコーチング、○ファシリテーション技術 ・部下である職員が自ら学ぶことの重要性を、理由を示して説明することができる。 ○内発的動機付け、○外発的動機付け ・研修の必要性を自覚するとともに、OJTを実施（指導）し、課題の把握や改善策をリーダー自らが、その意義を職場の上司・同僚・部下に説明して意識の共有を図ることができる。

（２）内容例

指導の視点	・OJTの意義や目的を理解し、また、OJTを効果的に行う手法について理解を促す。 ・ひとつの業務を遂行するにあたり、動機付けによって成果が左右される可能性があることを事例等を活用しながら説明し、外発的動機付けを内発的動機付けに昇華させるための発想の転換を促す。 ・部下に自律性を獲得させるために、指導者が自らその見本を示すことにより、指導者もまた成長しているという自覚を促す。 ・施設・事業所全体で研修の機運を高めるために、まずは指導者自らが率先して動くという、意識の変革を促す。
内容	<u>ア. OJTの意義・目的</u> 1 自律性構築のメカニズム ・内発的動機付け (面白いと感じる/重要性を感じる/成長につながる/役に立つ/充足感 等) ・外発的動機付け (目標達成時の報酬/義務/賞罰 等) 2 職員教育の必要性 3 OJT・Off-JTの意義 <u>イ. OJTに関する基礎知識 (OJTを効果的に行う手法・研修)</u> 1 OJT・Off-JTの方法 ・OJT (On The Job Training : 職場内研修) ・Off-JT (Off-the Job Training : 職場外研修) 2 メンター制度・チューター制度 (先輩・ベテラン職員からの助言・アドバイス等の日常的なサポート) 3 アサーティブとリフレーミング ・アサーティブ (自分も相手も尊重する・自己主張すること) ・リフレーミング (起こった事象に対する考え方や見方を多角的・多面的に捉え直すこと)

内 容	4 質問力・傾聴力 ・ 受容・共感・自己一致を大切にした相手の話を聴く姿勢 5 ティーチングとコーチング 6 ファシリテーション技術（場づくり、対話力、合意形成力） <u>ウ. OJT実施方法・指導方法</u> 1 指導者の意識と手技・技術の統一 ・ 新人に対する統一した体制での指導 2 介護職員のスキルに応じた指導方法 3 部下職員がとる行動の原因・理由の分析に基づいた指導方法 4 小集団的な指導体制 <u>エ. 職場全体で行うOJTの具体的方法</u> 1 職場全体で行う 2 期限を決めて実施する 3 実施後の振り返り <u>オ. 現状分析・課題改善</u> 1 OJT・Off-JTを活用した検討方法 2 研修の必要性 3 改善・資質向上のための方策の検討
--------	---

【カテゴリーC】 部下の育て方（人材育成）

C-2	職員の能力と評価基準
-----	------------

（１）到達の目標・評価の基準

到達目標	・能力評価（人事考課）、キャリアパス制度の導入での評価者としての適切な評価基準の認識と客観的な評価、評価者としての関わり方、面談の進め方などを学ぶ。 ・組織の理念、職員の能力、適切な評価はそれぞれ別ではなく、相互に関連しており、職員のキャリア形成が、組織全体を支えている可能性があることを念頭に置く必要性を理解する。 ・評価基準の作成においては組織の方向性を明確に理解すること、評価の正当性だけでなく職員への動機づけが大切であること、次のステップへ引き上げるキャリアデザインの構築を支援することを学ぶ。
修了時の評価	・評価基準の概要と、それぞれの評価項目が設定されている理由・意味を説明することができる。 ○評価者研修、○評価基準、○能力の評価 ・教育及びキャリアマネジメントと関連させた能力評価・人事考課システム構築の必要性について説明することができる。 ・部下の能力と成長の度合いを、どのように評価するのかを説明することができる。 ・キャリアパスと評価基準をどのように連動させるのかを説明することができる。 ○評価シートの作成手順と留意点、○具体的な評価方法

（２）内容例

指導の視点	・部下の能力を引き出し、成長させることが評価者の役割であり、単に評価のために評価するのではないことの認識を促す。 ・組織全体の評価は、構成員である個々の職員の評価の総体であるとの認識を促す。 ・次のステップに進むためには、評価によってこれまでの取り組みを振り返ることが必要であるという意識の醸成を促す。
内容	<u>ア. 職員の能力と評価の意義・目的</u> 1 職員の能力と評価とは ・ 職員教育の必要性 2 職務に関する資格の取得 3 能力開発向上に向けた対策 4 評価者研修 ・ 部下を評価するための研修受講の意義 5 評価基準 ・ 研修歴 ・ 教育及びキャリアマネジメントと関連させた能力評価・人事考課システム構築の必要性 <u>イ. 評価シート・評価基準の作成手順</u> 1 評価シートの作成・共有 ・ 組織目標と連動した評価シートの作成 2 課題の特定 3 職位・職責・職務内容・階層別の評価基準の作成手順 ・ 部下の能力をキャリアパスと評価基準を連動させて評価する 4 トップダウン方式とボトムアップ方式 <u>ウ. 具体的方法</u> 1 面接 2 目標管理 3 評価 ・ 目標の達成状況 ・ 部下の適性に応じて評価等をフィードバックする

【カテゴリーC】 部下の育て方（人材育成）

C-3	教育研修の進め方
-----	----------

（１）到達の目標・評価の基準

到達目標	・リーダーとしての教育研修の進め方を学ぶ。職員に合わせた研修体制や組織のルールに沿った研修体制の構築、研修指導者としてのさまざまな基礎知識の理解を深める。 ・リーダーとして、さまざまな利用者の状態を把握するため、基礎的な知識から専門性の高い内容まで段階的に学べるなど、経験年数や事業形態、職員層に応じた研修体制の構築、最適な研修期間と個人の特性に応じた研修計画を作り、意欲的に学ぶ環境を整備する。 ・事業所内の活動に限らず、外部への研修活動や研究成果の発表などを通じた個人のスキルアップと組織としての社会貢献につながる体制作りを支援する。
修了時の評価	・職員に合わせた教育研修の意義や目的を理解していると共に、職員層（経験年数や事業形態）に応じた研修体制について説明することができる。 ○研修体系、○研修計画 ・様々な研修の種類と内容、実施方法について具体的に説明することができる。 ○法定研修（法的な根拠）、○内部研修と外部研修、○オンライン・オンデマンド研修 ・研修を構想・企画し、実施する手順について説明することができる。

（２）内容例

指導の視点	・TPOに応じた研修の種類や類型についての理解を促す。 ・現場のニーズを踏まえて研修を企画し研修計画を立案する手順や、研修の実際の進め方についての理解を促す。 ・知識や技術を習得するだけでなく、アウトプットにより組織や職員個人の社会貢献となるような研修を意識するよう促す。
内容	<u>ア. 教育研修の意義目的</u> 1 教育システム構築の必要性 2 現場の問題意識と学ぶ意欲 3 職員層（経験年数や事業形態）に応じた研修体制の構築 <u>イ. 研修の種類・方法</u> 1 研修内容の選定 ・ アンケートを基にした受講したい研修内容の特定 ・ 部下が積極的に研修に参加するための動機付けをすること ・ 他の事業所の見学 2 法定研修 ・ 法定研修の具体的内容と実施方法 3 外部研修と内部研修 4 研修の実施（受講）方法 ・ WEB・リモート研修 ・ OJT(研修)の多様なスタイル、手法、長所短所 ・ 正規職員とパート職員で組み合わせた班別研修 5 研修計画の作成 ・ 「研修計画作成の手引き」に沿った学び

内 容	<u>ウ. 研修の具体的な実施方法</u> 1 プレゼンテーションの基本的な手法 2 グループによる自主的な研修の企画と実施 ・ 部下が自主的に必要な研修を企画し、実施できるようにすること 3 PDCA ・ 「研修計画作成の手引き」に沿った現状の点検、課題の発見、改善策の検討 <u>エ. 成果発表</u> 1 事業所（法人）内の発表 2 事業所（法人）外への発表 ・ アクティブ福祉への活動報告・研究発表 ・ 介護甲子園・介護福祉学会等への発表
----------------	--

【カテゴリーC】 部下の育て方（人材育成）

C-4	キャリアマネジメントの考え方
-----	----------------

（１）到達の目標・評価の基準

到達目標	・キャリアマネジメントの考え方について学ぶ。個人として、また組織のリーダーとしての課題と目標の設定から、キャリアマネジメント構築について理解を深める。 ・リーダーとしての自身のセルフ・マネジメントを学び、職員へのセルフ・マネジメントを理解した仕事の取り組み方、部下へのキャリアマネジメントの支援、次期リーダーの育成について学ぶ。 - 事業所（法人）としての指導・育成の体制作りを学ぶ。
修了時の評価	・キャリアマネジメントの必要性を個人の成長と組織の発展を念頭に置いて説明することができる。 ○キャリアマネジメント ・組織のリーダーは自分のセルフ・マネジメントを行うと同時に、部下等の成長のためにキャリア支援を行う必要があることについて説明することができる。 ○自己理解、○セルフ・マネジメント、○セルフキャリアドック、○ジョブローテーション ・法人や施設・事業所の人材育成の方針を理解し、それに基づいた部下のキャリア形成支援の仕組みを説明することができる。

（２）内容例

指導の視点	・自分の業務・活動・取り組みが組織に及ぼす影響の自覚と、自分の成長が組織の成長をも支えていることの理解を促す。 ・法人や施設・事業所の人材育成の方針を共有し、それぞれの職員が主体的にキャリア形成を行えるような仕組みを作ることを促す。 ・目指すキャリアが勤務する施設・事業所内だけではなく、職場のある地域へも貢献し、社会的な汎用性があるかを省察することを促す。
内容	<u>ア. キャリアマネジメントの必要性和概念</u> 1 キャリアマネジメントとは ・目標設定 2 キャリア形成概念の構築 ① 自身のキャリア形成 ② 組織のキャリア形成 ・法人や施設・事業所の人材育成の方針 ・職員が主体的にキャリア形成を行えるような仕組み ③ 部下に対するキャリア形成支援 ・部下ひとりひとりのキャリア構築とその支援をする ・部下のキャリアをどのように構築していくのかを具体的にイメージする 3 キャリア形成と能力開発 ・資格取得の必要性 4 人事考課と関連させながら現状の点検、課題の発見、改善策の検討 <u>イ. キャリアマネジメントの具体的な考え方</u> 1 自己理解 2 職業理解 3 セルフ・マネジメント 4 セルフキャリアドック （職員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組） 5 ジョブローテーション（定期的な職場の異動や職務の変更）

【カテゴリーD】 リーダーシップ

D-1	職場におけるコミュニケーション
-----	-----------------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・介護の現場（職場）では、さまざまな背景・資質をもつメンバーが互いの個性やその違いを尊重しながら利用者の個別ケア及び日々の業務に当たる必要があることから、コミュニケーションの基礎となる部分を学び、理解する。 ・リーダーとして、メンバー相互の認識をすくい上げ、必要な議論を行い、共通認識を持てるようなコミュニケーション環境を作りだすことの重要性を理解し、チームケア・現場力の向上を働きかける手段、苦手としないので取り組める職員指導の方法などを学び、相互信頼できる職場環境を作ることを目指す。
修了時の評価	・ケアチーム特有の組織内コミュニケーションについて理解する。 ○職員間コミュニケーション、○アサーション、○質問技法、○バーステックの7原則 ・組織内コミュニケーションを円滑に進めるさまざまな手法の概念・理論を理解する。 ○フォロワーシップ、○信頼関係に基づく報告・連絡・相談 ・チームケアにおけるコミュニケーションとこれを促進する手法について、自身の職場における課題を踏まえて具体的な改善・解決方法を挙げることができる。

(2) 内容例

指導の視点	・組織内コミュニケーションのあり方について、チームケアにおけるコミュニケーションの特性に沿った具体的な理解を促す。 ・チームケア特有のコミュニケーション上の問題・課題を踏まえ、個々の受講者が自身の経験を想起しながら具体的な解決・改善方法を検討できるような理解を促す。 ・組織内コミュニケーションを円滑に進めるさまざまな手法の概念・理論の理解と、その具体的な活用方法の双方の理解を促す。
内容	<u>ア. 介護の職場におけるコミュニケーションとは（目的）</u> 1 チームケアにおける職員間コミュニケーションのあり方 2 リーダーとしての（メンバー間の）自己表現、自己表出と相互交流 3 自分の意思を上手に伝える方法 4 立場に応じたコミュニケーションについて（年齢や性別など） ・コミュニケーションの成立（受け手優位）についての認識 5 自己理解と他者理解 <u>イ. コミュニケーションの手法・留意点</u> 1 アサーショントレーニングとは 2 聴く姿勢 ・非言語的コミュニケーション （うなずき、あいづち、アイコンタクト、所作）の要素と手法 ・聞き上手になる ・共感的理解 （相手の立場に立って考える、否定しない） 3 質問技法 ・オープンクエスチョン・クローズドクエスチョンの具体的方法 4 繰り返し技法 ・相手の言葉の感情が表れている部分等の特定の言葉を繰り返す等の効果と技法 5 上司への伺いの立て方 6 バーステックの7原則の概要と効果

内 容	<u>ウ. チーム連携の方法</u> 1 フォロワーシップを養うリーダーシップ 2 信頼関係に基づく報告・連絡・相談 ・ 指示受けの6原則 ～目を見る、メモを取る、復唱する等～ ・ 報告の4原則 ～すぐに、正直に等～ 3 申し送り、介護記録等による報告の仕方・書き方と受け方
	<u>エ. コミュニケーションの具体的手法</u> 1 スーパービジョンの行い方・受け方 ・ スーパービジョンの意義や機能、形態 2 挨拶 ・ 部下に職場における挨拶の重要性 3 部下の様子観察 ・ 日頃からこまめなコミュニケーション（部下の様子を観察）
	<u>オ. チームとしてのコミュニケーション</u> 1 チーム・組織としてのコミュニケーションのあり方 ・ 円滑なコミュニケーションをとるための部下の話の傾聴 2 相補交流と交差交流～期待通りの反応と予想外の反応の使い分け～ 3 ストローク経済の法則（虚勢を張らない、素直なやりとり） 4 時間の構造化（充実した職業人生を送るために）～一人の時間、挨拶、雑談、仕事など～

【カテゴリーD】 リーダーシップ

D-2	リーダーとしての役割の理解と基本姿勢
-----	--------------------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・リーダーとしての役割では、役割と基本姿勢を理解し、求められるリーダーシップ論と自分の特性からみるリーダータイプを理解する。 ・リーダーが担う役割では、チームケアの特性を踏まえ、対象者と自分との信頼関係、協力関係を築き、メンバー自身にとっての意義（モチベーション）を高め、発展させる方法を学ぶ。 ・組織を俯瞰した視野による指導や組織の中でのリーダーの役割を学ぶ。また、リーダーの役割として求められる次代のリーダーを育てる意義、育て方、仕事との向き合い方を学ぶ。 ★関連：【リーダーシップ】D-1「職場におけるコミュニケーション」
の修了 ポイント 評価	・ケアチームにおけるリーダーの役割のポイントを理解、説明できる。 ・ケアチームにおけるリーダーに求められる姿勢・態度について、具体例を挙げながら説明できる。 ・組織の運営目標の達成と個々のメンバーのキャリアデザインを両立するための、リーダーシップのあり方やその課題を説明できる。

(2) 内容例

指導の視点	・ケアチームの特性に基づき、一般的な組織運営と異なる点を例示しながら、リーダーに求められる役割の理解を促す。 ・自職場の実態を想起しながら、リーダーとしての自分の姿勢・態度を振り返り、自身のチームや自己の課題に気づきを促す。 ・組織の運営理念（トップダウン）とメンバーの個性を生かしたチーム運営（ボトムアップ）の均衡を図りながら、チームや自己の課題を改善・解決する方策を挙げられるような気づきを促す。
内容	ア. リーダーの役割 1 リーダーの役割とは リーダーが持つべき視点、考え方 2 自分の特性からみるリーダータイプ 3 人間関係構築 部下職員、上司、チーム 4 職員への指導やアドバイス（仕事との向き合い方） ・「指導・注意、仕事に意味を与える」とは ・「褒める」と「認める」 ・モチベーションを高めるには イ. リーダーに求められる基本姿勢 1 自らが率先して行動し、模範を示す 2 個人的な感情に流されない 3 冷静な判断が下せる 4 細かな変化に気づき、対応ができる ウ. 組織のなかでのリーダーの役割 1 業務を理解 2 経営側の目線を持つ ・運営(経営)側の目線をもって仕事に取り組むこと 3 自組織においてリーダーとしての自らの役割を考え出す演習

【カテゴリーD】 リーダーシップ

D-3	的確な伝達
-----	-------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・リーダーとしてだけでなく、ケアチームの特性に応じた、職員間・多職種間の伝達方法について理解を深め、組織としての共通認識と情報共有を図ることについて学ぶ。 ・エゴグラム等での自己理解と自我機能の高め方を学び、自身の特性から相手への伝え方の工夫、質問のプロセスを整理した相互理解の取れる伝達方法と理解の不一致を起こさないための確認方法、相手の意見を共感する理解力についてなどを学び、的確な伝達を意識的に行えるようにする。 ・会議や申し送りの適切な運営方法、効率化、時間管理や情報共有の方法を学ぶ。
修了時の評価	・チームケアの特性に沿った適切な伝達のあり方（情報の伝達や業務の指示等）やメンバーとの適切なコミュニケーションに関するポイントについて説明できる。 ・メンバーから提供される情報や意見をリーダーとして「聴く」姿勢と、対等な関係での相互理解に基づくコミュニケーションや指示・情報の伝達のあり方について説明できる。 ・自己理解に基づき、自身のチームの実態や自己の課題を挙げ、具体的な改善・解決に向けた方策を言語化し、論理的に説明できる。

(2) 内容例

指導の視点	・チーム運営における適切なコミュニケーションの理論（ア）について、チームケアの特性（特に困難）を踏まえて説明し、受講者のチームや自身の実情を踏まえた理解を促す。 ・上記を踏まえ、情報や指示を伝達する具体的な手法（イ）について、チームケアにおける具体例を示しながら説明し、主体的・具体的な取り組みへとつなげる。 ・受講者自身の実践を（ア）（イ）の理論・手法と比較対照しながら考察を深めて言語化し、論理的に説明できるようになることに主眼を置く。
内容	<u>ア. 伝達の基礎と留意点</u> 1 伝達するための自己理解 2 チーム（メンバー）間、組織間の共通認識と情報共有 3 伝達システムの構築～情報の適切な伝達の順番～ 4 留意点 ・「大工には大工の言葉を使え」ということ ・「学習性無気力（マーティン・セリグマン）」 ・「リフレーミング」 <u>イ. 具体的な伝達手法 ～会議・申し送りでの伝達～</u> 1 要点をまとめる ・わかりやすく簡潔に 2 「いつ」「どこで」「だれが」を明確に 3 内容の組み立て方 ・事実と意見と推測を分ける 4 相互理解の取れる伝達手法（質問や確認方法など） ・伝え方の工夫（自身の特性から） ・他人に自分の伝えたいことを伝える事の難しさ 5 相手の意見を聴く・共感する 6 会議や研修の運営する上での伝達の留意点 ・効率化、時間管理など

【カテゴリーD】 リーダーシップ

D-4	チームを束ねる指導力
------------	-------------------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・小規模な体制を主とした形態でのチーム形成を学ぶ。特に小規模な体制では、柔軟な判断や情報の共有が求められること、チーム内コミュニケーションや対話を促進する方向でリーダーシップを発揮することについて学ぶ。 ・チームとして起きやすい問題点と解決プロセスについて支援できるよう、チームリーダーとしてチームを束ねていくための指導・助言に必要な視点と、チームメンバーへの伝え方を学ぶ。
修了時の評価	・チームを束ねるリーダーに求められる姿勢（リーダーシップ）について理解する。 ○リーダーシップ類型、○組織の管理、○チームケアの成功ポイント ・小規模な体制（ユニットケア等）で起きやすい問題点と解決プロセスについて説明できる。 ・チームケアの特性や自職場及び自己の課題を踏まえてチームの束ね方を説明できる。 ○チームを束ねていくための指導・助言に必要な視点、○チームメンバーへの伝え方 ・自職場及び自己の課題を踏まえ、学んだ手法をアレンジ・活用して具体的な改善・解決方法について説明できる。

(2) 内容例

指導の視点	・リーダーに求められる姿勢（リーダーシップ）について、チームケア（特にユニットのような少人数体制による家庭的なケア）の特性（不確実性や責任の重さ）を踏まえた理解を促す。 ・チームケアの特性や自職場及び自己の課題から、チームを束ねていくための指導・助言に必要な視点を習得し、チームメンバーへの伝え方の習得を促す。 ・受講者が自身のチームや自己を振り返り、具体的な手法の理解と共にそれらをどう自職場の実情に即してアレンジ、活用するかについての検討を促す。
内容	<u>ア. チームを束ねるリーダーシップの考え方</u> 1 リーダーシップ論 ・ コンティンジェンシー理論（特性理論・行動理論その他） ・ オーセンティックリーダーシップ論、サーバントリーダーシップ論、シェアードリーダーシップ論等 2 組織とは ・ 計画、組織化、指揮・調整、統制 3 強い組織とは ・ 専門家、権限・責任一致、統制範囲、命令統一性、権限移譲 4 チームケア成功のポイント ・ チームの組織化、役割と責任の明確化、メンバーの主体性等 5 ファシリテーター ・ チームの成果の最大化を支援する 6 小規模な体制でのリーダーシップ ・ 小規模体制で起きやすい問題点 ・ 問題解決のプロセス 7 チームを束ねていくための指導・助言に必要な視点 <u>イ. チームを束ねる具体的手法</u> 1 適切な対応ができる判断力 2 適切に伝えるためのコミュニケーションの方法

内 容	3 個々の職員の能力や特性を見極める 4 能力を引き出す支援 5 業務遂行力 6 多職種連携力 7 リーダーとしてチームを束ねるために自らの役割を考え出す演習 ・自身のチーム及び自己の課題を見つける。 ・課題を学んだ手法をアレンジ・活用して具体的な改善・解決方法につなげる。
--------	---

【カテゴリーE】 労務管理

E-1	労働法規
-----	------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・雇用契約のもとで指揮命令関係に位置づけられる管理者・リーダーとして最低限知っておくべき労働法規について理解し、職場秩序の維持に貢献することについて理解する。
の修 ポ イ ン ト 価	・労働時間の定義や休暇と休日の違い、休憩や休業、不当労働行為等を説明できる。 ○法定労働時間・所定労働時間と労働時間の適正管理 ・65歳までの雇用確保措置や障害者への合理的配慮等について説明できる。 ・職員の労働法規に関する誤解を丁寧に解くことができる。

(2) 内容例

指導の視点	・出来る限り具体例を示すことで、労働法規の知識を深めることが安心して働ける職場環境の構築につながることを実感できるよう促す。 ・高齢者や障害者の働く意欲を尊重することと労働法規が要請することとの間における最良のバランスを考えることが必要であることへの気づきを促す。 ・例えば「働きやすさ」は「人材の定着に必須の条件」と捉え、休暇や休業の制度が重要であると実感できるよう促す。
内容	<u>ア. 労働法の基本</u> 1 法定労働時間と所定労働時間 2 パートタイマーの労働時間 3 休憩時間の確保と自由利用の原則 4 法定休日の確保と年次有給休暇 <u>イ. 障害者雇用</u> 1 障害者の法定雇用率 2 障害者に対する差別の禁止 3 合理的配慮の提供 <u>ウ. 高齢者雇用</u> 1 高齢者雇用確保措置 2 高齢者就業確保措置 <u>エ. 労働組合</u> 1 労働基準法と労働組合法における労働者の定義 2 不当労働行為 <u>オ. 育児や介護をしながら継続して就労を続ける環境づくり</u> 1 育児休業と育児休業を支える職場作り 2 子の看護休暇や時間外労働の制限等 3 介護休業の運用 4 介護休暇や時間外労働の制限等

【カテゴリーE】 労務管理

E-2	賃金管理
-----	------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・管理者・リーダーが人件費について、法律とモチベーションの側面から理解することの重要性に気づき、賃金の基本的な考え方を理解する。
修了ポイントの評価	・最低賃金の仕組みとその意義について、最低賃金額より低い賃金を支払った場合や罰則、最低賃金に含まれるものと含まれないものについて説明できる。 ・労働時間管理の役割を担う管理者・リーダーとして、職員が時間外労働や深夜労働、休日労働を行った場合の割増率や計算方法など基本的なポイントを説明できる。 ・職員の賃金に関する誤解を丁寧に解くことができる。

(2) 内容例

指導の視点	・最低賃金制度の果たすべき役割について理解するとともに、既存の賃金制度への影響に対する気づきを促す。 ・長時間労働に及ぶ働き方の具体例を紹介し、割増賃金の算出における留意点を理解するとともに、長時間労働発生の原因を突き止めることの重要性への気づきを促す。 ・モチベーションを高める要素を示しながら、賃金の果たすべき役割への理解を促す。
内容	<u>ア. 最低賃金</u> 1 最低賃金の決定方法と最低賃金額 2 最低賃金の対象となる賃金と対象とならない賃金 3 最低賃金の減額特例制度 <u>イ. 割増賃金と計算方法</u> 1 60時間を超える時間外労働と60時間を超えない時間外労働 2 深夜労働 3 休日労働 <u>ウ. 賃金と処遇</u> 1 賃金とモチベーション 2 働きやすさと働きがい 3 介護職員処遇改善加算

【カテゴリーE】 労務管理

E-3	時間管理
-----	------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・労働時間の適正な把握とシフト作成に関する知識を習得し、有効かつ効率的な時間管理・時間活用のポイントを理解する。
修了時の評価	・労働時間の適正な把握のために講ずべき措置の具体的な方法を列挙できる。 ・着替え時間・休憩時間・夜勤と休憩などの始業時刻と終業時刻の考え方について列挙できる。 ・シフト作成のための基本的な考え方を理解し、注意点を列挙できる。

(2) 内容例

指導の視点	・労働時間の適正な把握のために講ずべき措置とその理由について考えさせ、過重労働に対する気づきを促す。 ・具体的な事例を複数示し、1日の労働時間の適切な把握方法への理解を促す。 ・職員の経験年数、スキル等と利用者の心理や心身の変化、疾病の症状のほか、法令遵守、職員の希望等の留意点を説明し、適切なシフト調整に対する理解を促す。
内容	<u>ア. 労働時間の適正な把握のために講ずべき措置</u> 1 始業・終業時刻の確認と記録の原則的な方法 2 自己申告制により始業・終業時刻の確認と記録を行う場合の措置 3 労働時間の記録に関する書類の保存 4 労働時間を管理する者の職務 <u>イ. 労働時間</u> 1 準備時間・着替え時間 2 休憩時間・手待ち時間 3 移動時間・私用時間 4 夜勤・宿直 <u>ウ. シフト作成</u> 1 雇用契約の内容との整合性 2 休憩・休日の確保 3 公休と年次有給休暇 4 タイムスタディに基づく公平かつ機能的なシフト

【カテゴリーE】労務管理

E-4	社会保険 (労災保険・雇用保険・健康保険・厚生年金保険・介護保険)
------------	---

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・社会保険制度について最低限知っておくべき制度の目的、加入対象、保険料の仕組や各種給付内容について、その概要や重要なポイントを理解する。
修了時の評価の	・一定の条件を満たすパートやアルバイトが社会保険の加入対象となることについて基本的なポイントを列挙できる。 ・社会保険制度の理念、財源と保険料の仕組や給付内容について列挙できる。

(2) 内容例

指導の視点	・複数の具体的な事例を示し、社会保険への加入が義務付けられる働き方の理解を促す。 ・怪我や病気、失業、出産・育児、年金や介護等について具体例を挙げ、それらに対する補償や給付内容等を通じて社会保険制度の有効性や重要性への気づきを促す。
内容	<u>ア. 労災保険</u> 1 業務上の負傷 2 業務上の疾病 3 通勤災害 4 第三者行為災害 <u>イ. 雇用保険</u> 1 雇用保険の被保険者 2 失業等給付 3 育児休業給付 <u>ウ. 健康保険</u> 1 健康保険の被保険者 2 保険料と給付内容 3 産前産後・育児休業期間中の保険料免除 <u>エ. 厚生年金保険</u> 1 厚生年金の被保険者 2 保険料と年金額 3 受給開始年齢と繰上げ・繰下げ受給 <u>オ. 介護保険など</u>

【カテゴリーE】 労務管理

E-5	安全衛生・健康管理
-----	-----------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・安全衛生・健康管理は働きやすい職場作りの基本であることについて理解し、安全で安心の介護サービスを提供し、またそれを維持するための安全衛生管理体制を理解する。
修了時の評価の	・職員の安全や衛生環境を改善し維持するための基本的な体制を理解し、衛生管理者や衛生推進者、産業医の選任要件や役割について列挙できる。 ・負荷のかかりにくい姿勢や動作、環境の整備や適宜腰部保護ベルトを活用するなど基本的なボディメカニクスのポイントについて列挙できる。 ・手洗いのほか、必要に応じて手袋の着用、マスクやエプロン・ガウンの着用など基本的なスタンダードプリコーションのポイントについて列挙できる。 ・相談窓口の設置やストレスチェックの実施の意義について概説でき、心の健康について管理者・リーダーとして持つべき視点を列挙できる。

(2) 内容例

指導の視点	・安全衛生管理体制の重要性、有効性を示し、一人ひとりの理解が必要であることへの気づきを促す。 ・ボディメカニクスの概念を理解しておくことの必要性への気づきを促す。 ・スタンダードプリコーションの具体例を紹介し、衛生管理に対する理解を促す。 ・職員の心理や行動を具体的に示すことにより、職員の心理や行動を実感できるよう工夫し、一人ひとりに合わせた配慮が必要であることへの気づきを促す。
内容	<u>ア. 安全衛生管理体制</u> 1 衛生管理者の役割 2 衛生推進者の役割 3 産業医の役割 4 衛生委員会の役割 <u>イ. 腰痛予防のためのボディメカニクス</u> 1 負荷のかかりにくい姿勢と動作 2 基本的なボディメカニクス <u>ウ. 感染症予防のためのスタンダードプリコーション</u> 1 手袋の着用、マスクやエプロン・ガウンの着用 2 手指消毒・うがいと検温 <u>エ. メンタルヘルス</u> 1 相談窓口の設置 2 ストレスチェック

【カテゴリーF】人事管理

F-1	雇用契約
-----	------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・雇用契約について最低限知っておくべきルールを理解し、部下指導や育成における根拠となる知識を習得する。
修了時の評価	・雇用契約の重要性を理解し、雇用契約に付随した信義則上の義務を列挙できる。 ・雇用契約における試用期間の位置づけ、考え方を理解し、試用期間中の指導や育成に関する留意点を列挙できる。 ・無期雇用と有期雇用の違いについて概説でき、有期契約労働者への指導や育成に関する留意点を列挙できる。

(2) 内容例

指導の視点	・雇用契約に付随した信義則上の義務の内容を具体的に示し、雇用契約の重要性に対する気づきを促す。 ・採用前と試用期間中、試用期間経過後の違いを明確にし、それぞれの法的な位置づけと留意点に対する理解を促す。 ・有期契約の更新回数、通算期間、更新手続き、業務の性質、長期雇用を期待させる言動等の留意点に対する理解を促す。
内容	<u>ア. 雇用契約に付随した信義則上の義務</u> 1 安全配慮義務と自己保健義務 2 誠実遂行義務と信用保持義務 3 職務専念義務と守秘義務 4 法定休日の確保と年次有給休暇 <u>イ. 試用期間</u> 1 試用期間の意義 2 試用期間の運用 <u>ウ. 有期雇用</u> 1 無期転換権 2 期待権 3 無期雇用と有期雇用

【カテゴリーF】人事管理

F-2	採 用
-----	-----

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・公正な採用選考の基本的な考え方について理解し、応募者の適性・能力とは関係ない事柄で採否を決定しないことなど、その知識を習得する。
修了ポイントの評価	・公正な採用活動の重要性を理解し、応募者の基本的人権の尊重や応募者の適性・能力に基づいて採用選考を行うこと等、応募者と関わる際の留意点について、ポイントを列挙できる。 ・履歴書や職務経歴書の重要性を理解し、必要な人材の採用につなげるための視点を列挙できる。 ・採用後のミスマッチ防止の重要性を理解し、職場体験や見学を実施する際の留意点を列挙できる。

(2) 内容例

指導の視点	・具体的な事例を複数示し、採用選考時に配慮すべき事項とその理由について考えさせ、就職差別につながらない採用活動への気づきを促す。 ・可能な限り具体例を示す等の工夫を行い、履歴書や職務経歴書の意義に対する理解を促す。 ・雇用契約を締結した職員との違いを念頭におきながら、職場体験や見学を適切に実施するための留意点に対する理解を促す。
内容	<u>ア. 面接時の質問</u> 1 採用選考の基本的な考え方 2 公正な採用選考 3 採用選考時に配慮すべき事項 <u>イ. 履歴書や職務経歴書の読み方</u> 1 志望動機やアピールポイント 2 職務経歴と実務能力 3 職歴の見方 <u>ウ. 採用前に職場体験や見学をしてもらう際の留意点</u> 1 職場体験のための保険 2 入社後のギャップの緩和 3 職場体験時や見学時の関わり方

【カテゴリーF】人事管理

F-3	退 職
------------	------------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・退職について適切な知識を習得し、雇用契約の終了を迎えるにあたり、管理者・リーダーとしての役割・責任について、その概要のポイントを理解する。
修了時の評価の	・退職の法的な位置づけや退職時に起こりやすい問題を概説でき、それらの対処法を列挙できる。 ・休職期間満了や有期契約満了など自動退職についての基本的な考え方を理解し、それらが適切に行われるための留意点を列挙できる。 ・退職時の年次有給休暇の取得や賃金支払いの時期など、退職時のポイントを列挙できる。

(2) 内容例

指導の視点	・具体的な事例を複数示し、退職の意思表示や新たな採用活動に着手されたことの意味等の理解を促す。 ・休職が労務の提供が困難であることを前提としていることの重要性を理解するとともに、有期契約については契約内容によって更新のルールが異なることに対する理解を促す。 ・年次有給休暇の買上げ等年次有給休暇についての誤解の具体例を挙げ、その対応における留意点を説明し、管理者・リーダーとしての適切な対処が必要であることへの気づきを促す。
内容	<u>ア. 退職願と退職届</u> 1 合意解約の申込 2 退職の意思表示の撤回 3 就業規則に基づかない退職届の取扱い <u>イ. 自然退職</u> 1 休職制度と退職 2 有期契約と退職 3 定年と退職 <u>ウ. 退職時の年次有給休暇</u> 1 退職までの残日数と年次有給休暇 2 年次有給休暇の買上げが認められる場合 3 業務引継ぎと年次有給休暇

【カテゴリーF】人事管理

F-4	求 人
-----	-----

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・獲得した人材の育成を担う一員として最低限知っておくべき求人に関するルールや職業紹介事業者を利用する場合の手順、人材の獲得に効果的な求人の方法について理解する。
修了時の評価の	・無料職業紹介事業のサービスの特性、種類と内容、利用の流れについて列挙できる。 ・有料職業紹介事業や派遣事業のサービスの特性、種類と内容、利用の流れについて列挙できる。 ・自社（自法人）の採用計画・育成計画の課題の明確化、原因と対策の重要性に気づき、主要なポイントを列挙できる。

(2) 内容例

指導の視点	・無料職業紹介事業の有効性、重要性を理解するとともに、その活用におけるメリットと留意点に対する理解を促す。 ・有料職業紹介事業や派遣事業の有効性、重要性を理解するとともに、その活用におけるメリットと留意点に対する理解を促す。 ・求めるスキル、資格、人がらを明確化した上で採用計画・育成計画を策定することの重要性を理解するとともに、キャリアパスと連動することが必要であることへの気づきを促す。
内容	<u>ア．無料職業紹介事業</u> 1 ハローワークの活用方法 2 福祉人材センターの活用方法 3 その他無料で行う求人 <u>イ．有料職業紹介事業</u> 1 各種有料職業紹介事業者の活用方法 2 人材派遣会社の活用方法 <u>ウ．採用計画・育成計画の策定</u> 1 求めるスキルの明確化 2 キャリアパスに基づく育成計画

【カテゴリーG】職場環境

G-1	リスクマネジメント
-----	-----------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	危機管理について、多岐にわたるリスクマネジメントを理解し、広い視野でみたリスク予見と対策を学ぶ。リスクマネジメントの視点からコンプライアンスの重要性を理解する。ヒヤリハットの事例から共有、改善策を考えることで、施設内の再発防止に努める。事故報告書の書き方から共有の仕方、繰り返さない事故対策案の論理的な立て方について事例を通して学ぶ。 職員の職場であり、かつ、利用者（入居者）の生活空間でもある事業所やその周囲に内在するリスクを理解し、既存の知見や経験を活かすリスクマネジメントの基本的な知識を習得する。 ★関連：マネジメント【顧客・サービス管理】B-1「危機管理と対策」
修了時の評価	・リスクに備えるための基本的な考え方を理解し、代表的な知見や職場の安全を守るための留意点を挙げてできる。 ・リスク予測とリスク分析の意義について概説でき、危険予知やSHELL分析についての基本的なポイントを挙げてできる。 ・事故や失敗における責任者や行為者を追求することよりも、むしろ出来事に注目して再発防止するための情報共有を図ることの方がより重要であることを理解し、再発防止のために講じるべき必要な措置についての留意点を挙げてできる。

(2) 内容例

指導の視点	・仕事における様々なリスクに気づき、リスクに備えることがどのようなことか実感できるよう工夫し、リスクを理解することの必要性への気づきを促す。 ・危険の見つけ方、対処法等について具体例を挙げ、その対応における留意点を説明し、リスク予測とリスク分析についての具体的な知識を身につけることの重要性を実感できるよう促す。 ・チームケアにおける役割分担と利用者や家族その他の方々からのご意見への対応における原則についての理解を促す。
内容	ア. 職場の安全対策 1 ハイน์リヒの法則 2 ヒヤリハット 3 職場の安全を守るための規則 イ. リスクの予測と分析 1 リスクとリスクマネジメント 2 危険予知 3 SHELL分析 ウ. 事故や失敗から学ぶシステムの構築 1 責任追及志向から問題解決志向への転換 2 事故報告書の書き方 3 再発防止のために求められる必要な措置

【カテゴリーG】職場環境

G-2	ハラスメント
-----	--------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	職場環境を害するハラスメントに関する知識を習得し、ハラスメントの無い職場を実現するための方法等を理解し、ハラスメント予防と再発防止のための措置を講じることができる。
修了時の評価	・セクシュアルハラスメントの定義、性的な言動、対価型セクシュアルハラスメント、環境型セクシュアルハラスメント、判断基準や事業主が雇用管理上講ずべき措置等のポイントを列挙できる。 ・パワーハラスメントの定義、優越的な関係を背景とした言動、業務必要かつ相当な範囲を超えた言動や事業主が雇用管理上講ずべき措置等のポイントを列挙できる。 ・妊娠・出産・育児休業、介護休業などを理由とする、解雇・雇止め・降格などの不利益な取扱いの定義、事業主が雇用管理上講ずべき措置等のポイントを列挙できる。 ・カスタマーハラスメントの定義、カスタマーハラスメントに類する行為、判断基準、ハラスメント対策のための基本的な考え方のポイントを列挙できる。

(2) 内容例

指導の視点	・可能な限り具体例を示す等の工夫を行い、セクシュアルハラスメントが発生する理由について考えさせ、発生の回避と発生後の対応が必要であることへの気づきを促す。 ・具体的な事例を複数示し、パワーハラスメントが発生する理由について考えさせ、セクシュアルハラスメントとの違い、発生の回避と発生後の対応への理解を促す。 ・具体的な事例を複数示し、妊娠・出産・育児休業、介護休業などを理由とするハラスメントが発生する理由について考えさせ、違法な不利益取扱いを行わないことが必要であることの気づきを促す。 ・複数の具体的なケースを示し、カスタマーハラスメントが発生する理由を考えさせ、誰にどのような配慮が必要かについての理解を促す。
内容	<u>ア. セクシュアルハラスメント</u> 1 対価型と環境型 2 職場の定義 3 雇用管理上講ずべき措置 <u>イ. パワーハラスメント</u> 1 労働施策総合推進法とパワハラ指針 2 セクハラとパワハラの違い 3 雇用管理上講ずべき措置 <u>ウ. 妊娠・出産・育児休業、介護休業などを理由とするハラスメント</u> 1 妊娠・出産・育児休業などを理由とするハラスメント 2 介護休業などを理由とするハラスメント 3 雇用管理上講ずべき措置 <u>エ. カスタマーハラスメント</u> 1 カスタマーハラスメントとは 2 雇用管理上の配慮として行うことが望ましい取組の例 3 他の組織、関係機関との連携

【カテゴリーG】 職場環境

G-3	個人情報保護
------------	---------------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	介護保険制度や障害福祉制度を担う一員として、最低限知っておくべき個人情報に関する法律や関連するきまりについて概要を理解する。 ★関連：マネジメント【顧客管理・サービス管理】B-4「顧客、サービス管理能力」
修了ポイントの評価	・利用目的の特定等、不適正な利用の禁止、利用目的の通知など、個人情報の取扱いに関する主要なポイントを列挙できる。 ・個人情報が漏えいした際の報告や通知など、個人情報保護のあり方、留意点等を列挙できる。 ・指定基準に基づく秘密保持に関する義務と秘密保持義務の意義に気づき、主要なポイントを列挙できる。

(2) 内容例

指導の視点	・個人情報の適切な取扱いは信頼関係の維持に不可欠である理由について考えさせ、個人情報保護の必要性への気づきを促す。 ・個人情報の漏えいリスクに気づき、適切な対応の重要性を理解するとともに、一人ひとりが注意することの必要性への気づきを促す。 ・指定基準に基づく秘密保持等の意義を理解するとともに、サービスを提供する者として一人ひとりの理解が必要であることへの気づきを促す。
内容	<u>ア. 個人情報・特定個人情報の適切な取り扱い</u> 1 個人情報の取得、利用目的、第三者との連携など 2 プライバシーポリシー 3 特定個人情報の適正な取り扱いに関するガイドライン <u>イ. 個人情報漏えい時の対応</u> 1 個人情報の漏えいの定義 2 漏えい等の事案が発覚した場合に講ずべき措置 3 個人情報取り扱い事業者による報告 <u>ウ. 秘密保持等</u> 1 介護事業者による個人情報漏えい防止に関する義務 2 介護事業所の従業員の守秘義務

G-4	コンプライアンス
------------	-----------------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	介護サービスが社会的な重要インフラとしてあり続けるためにコンプライアンスを遵守することの必要性に気づき、法令や契約にとどまらず、社会からの期待や要請に応えることの重要性を理解する。事業所全体での虐待および身体拘束に対する認識と取り組み方、職員のメンタルヘルスの理解についても支援する。サービスの質の向上を基本的な視点とした日頃からの取り組みの重要性を習得する。 ★関連：マネジメント【顧客管理・サービス管理】B-4「顧客・サービス管理能力」
修了時の評価	・指定介護保険サービス事業者として法令遵守の責務について概説でき、適正な事業運営のあり方、留意点等を列挙できる。 ・身体的虐待や心理的虐待など、人格尊重義務違反による行政処分など、介護保険法や契約の遵守について持つべき視点を列挙できる。 ・コンプライアンスは法令の遵守に限定されず、利用者・利用者家族ひいては地域社会からの期待に応えるために必要なコンプライアンス体制に関する主要なポイントを列挙できる。

(2) 内容例

指導の視点	・具体的な事例を複数示し、法令遵守が利用者やその家族の要望に適切に応えることに不可欠であることへの理解を促す。 ・介護保険制度・障害福祉制度を担う一員として、介護保険や契約に違反することでどのような結果を招くかについて一人ひとりの理解が必要であることへの気づきを促す。 ・可能な限り具体例を示すなどの工夫を行い、広義のコンプライアンスと経営理念との関連についての理解を促す。
内容	<u>ア. 法令遵守の必要性</u> 1 社会的要請や利用者・家族からの期待に応えることで得られる信頼 2 介護保険上のサービスであることの意義 <u>イ. 指定に基づく介護サービスの提供</u> 1 高齢者虐待防止法と指定の取消し 2 介護保険法上の人格尊重義務違反と指定の取消し 3 高齢者虐待の発生メカニズムと発生・再発防止対策 <u>ウ. 広義のコンプライアンスとコンプライアンス体制</u> 1 コンプライアンス体制と内部通報制度 <u>エ. 相手との関わり方</u> 1 挨拶、言葉遣い、表情、話し方や身だしなみなど相手との関わり方 2 傾聴を通じた信頼関係の構築 3 行動を抑制しない相手の言葉の選び方

【カテゴリーG】職場環境

G-5	ガバナンス
------------	--------------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	組織形態、事業の透明性確保、秘匿性のある情報の取扱いについて理解し、適切な事業運営を支えるガバナンスに関する知識を習得する。
修了時の評価の	・ピラミッド型組織、フラット型組織について概説でき、それぞれの組織形態の強みと留意点を列挙できる。 ・福祉サービス第三者評価、介護サービス情報の公表、外部評価、認証評価制度の意義を理解し、事業の透明性を確保するための留意点を列挙できる。 ・情報管理における「機密性」「完全性」「可用性」について基本的なポイントを列挙できる。

(2) 内容例

指導の視点	・組織形態によって生じる人間関係の質や一人ひとりの意識の変化について考えさせ、職場風土に適合した組織形態を採用することの必要性への気づきを促す。 ・他者からの評価を受けることの理由について考えさせ、代表的な評価制度への理解を促す。 ・可能な限り具体例を示すなどの工夫を行い、機密性と共有する範囲の基準、完全性の保持、可用性を維持することの重要性への気づきを促す。
内容	<u>ア. 組織形態に基づいた職責の理解</u> 1 ピラミッド型組織 2 フラット型組織 <u>イ. 透明性の確保</u> 1 福祉サービス第三者評価 2 介護サービス情報の公表 3 認証評価制度 <u>ウ. 機密情報の取扱い</u> 1 機密性 2 完全性 3 可用性

【カテゴリーH】人材育成

H-1	人事評価制度
-----	--------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	・人事評価や目標管理、フィードバックについて、働きやすさと働きがいの側面から理解することの重要性に気づき、評価する者と評価される者双方の納得感の重要性について、そのポイントを理解する。
修了時の評価の	・人事評価の意義を理解し、経営理念との関係性や目標管理の種類と流れについて列挙できる。 ・360度評価のねらいと対象者、結果に対するフィードバックなど人事評価の大枠について列挙できる。 ・評価の視点や納得感を支えるための基本的な考え方を理解し、貢献度や専門的活動への評価の留意点等を列挙できる。

(2) 内容例

指導の視点	・複数の具体的なケースを示し、人事評価における原則についての理解を促す。 ・可能な限り具体例を示す等の工夫を行い、360度評価やフィードバックに対する理解を促す。 ・具体的な事例を複数示し、出来るだけ評価を定量的・定性的に実施することが重要であると実感できるよう促す。
内容	<u>ア. 人事評価と経営理念</u> 1 人事評価の意義 2 経営理念の実現に寄与する人事評価 3 経営理念の実現に寄与する目標管理 <u>イ. 人事評価の実施</u> 1 自己評価の意義 2 360度評価の意義 3 人事評価におけるフィードバックの意義 <u>ウ. 人事評価の項目</u> 1 情意評価 2 能力評価 3 職責に応じた評価項目 4 社会・地域への貢献度など多様な評価項目

【カテゴリーH】人材育成

H-2	人員配置
-----	------

(1) 到達の目標・評価の基準

到達目標	人員配置と加算、管理者やリーダーの役割、クロストレーニングの基本的な考え方について理解するとともに、質の高い介護サービスの実現のために一人ひとりが果たすべき役割を理解する。
修了ポイントの評価	・看取り期の夜勤・宿直による看護職員や認知症高齢者の状態に応じて認知症介護実践リーダー研修修了者等を配置するなど、加算と人員配置に関わる留意点について、ポイントを列挙できる。 ・目的の共有や協働する意欲、良好な人間関係に基づく情報共有の重要性を理解し、働きやすさと働きがいを醸成する役割の具体的な内容について列挙できる。 ・一つの仕事だけでなく様々な仕事ができる人材の育成の重要性を理解し、育成にあたっての留意点について、ポイントを列挙できる。

(2) 内容例

指導の視点	・配置基準と実際に配置される人員との比較を示しながら、人員数と質の高い介護サービスとの関係性についての理解を促す。 ・チームケアにおける専門職が共通の目的を持ち、協働することの有効性、重要性を理解するとともに、良好な人間関係のもと行われる情報共有の必要性の理解を促す。 ・クロストレーニングの実施が重要である理由について考えさせ、様々な具体例を複数示し、様々な仕事ができる人材の育成が重要であると実感できるよう促す。
内容	<u>ア. 人員配置基準</u> 1 人員配置基準 2 加算に関する人員配置 3 夜勤時の人員配置 <u>イ. 管理者やリーダーの役割</u> 1 共通の目的を持つことの意義 2 協働する意欲の意義 3 良好な人間関係のもとに行われる情報共有の必要性 <u>ウ. 一つの仕事だけでなく様々な仕事ができる人材の育成</u> 1 クロストレーニングの意義 2 自然災害の発生や感染症の蔓延を想定した取り組み 3 休暇・休日を取りやすい職場環境づくりの基盤

発行元・お問い合わせ

公益財団法人 介護労働安定センター

〒116-0002 東京都荒川区荒川 7-50-9 センターまちや 5F

電話 03-5901-3041（代表） FAX 03-5901-3042

【事務局】 業務部 能力開発課

【調査業務委託】 株式会社 サーベイリサーチセンター

