

第 2 部 ヒアリング調査の分析

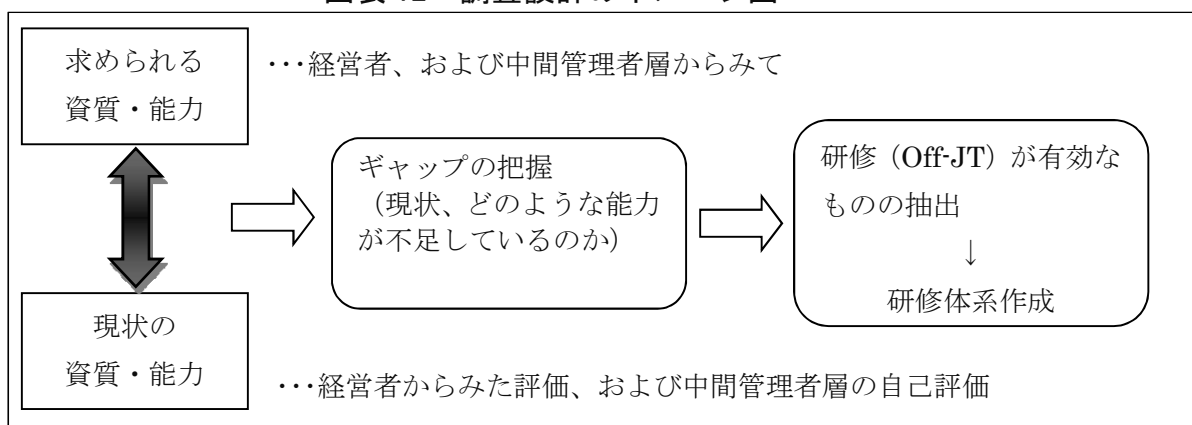
第1章 中間管理者層に必要な資質・能力の抽出のための定性調査

1 調査の目的

中間管理者層に求められる資質・能力について、実態調査により以下の点を明らかにし、中間管理者層育成のために有効な研修体系を作成することを目的とする。

- ・ 中間管理者層に求められる資質・能力（あるべき姿）の確認
- ・ 中間管理者層の資質・能力のあるべき姿に対する現状の把握
- ・ 中間管理者層育成に関する今後の課題と方向性の把握

図表 12 調査設計のイメージ図



2 調査の対象

本調査の対象は、以下の5法人・6事業所である（図表13）。経営主体は医療法人1、社会福祉法人2、株式会社1、NPO法人1で、法人規模は、ある程度組織機能が分化しているとともに、階層化していると思われる100名以上の組織とした。サービス種別は、施設系（入所型）・居住系・在宅系（通所・訪問）、所在地は都内・近県であった。

図表 13（再掲） 調査対象法人・事業所の概要

経営主体	法人全体の職員数	調査対象のサービス種別	事業所の職員数	事業所所在地
医療法人社団A	774名	介護老人保健施設 a	117名	東京都
社会福祉法人B	1,042名	認知症対応型共同生活介護 b	26名	神奈川県
社会福祉法人C	400名	通所介護（通常規模） c	28名	東京都
株式会社D	693名	通所介護（通常規模） d	13名	東京都
		訪問介護 d	16名	東京都
NPO法人E	104名	訪問介護 e	18名	東京都

調査は、図表 14 のとおり経営者、中間管理者（上級）、中間管理者（初級）の 3 階層に実施した（対象法人および対象者の詳細な属性は、巻末資料に掲載）。

図表 14 調査対象者の概要

経営主体	医療法人社団（A法人）	社会福祉法人（B法人）	社会福祉法人（C法人）	株式会社（D法人）		NPO 法人（E法人）
サービス種別	介護老人保健施設 a	認知症対応型共同生活介護 b	通所介護 c（通常規模）	通所介護 d（通常規模）	訪問介護 d	訪問介護 e
経営者	施設長（117 名）	理事長（1,042 名）	施設長（特養も含む）（103 名）	代表取締役社長（693 名）		事務局長（104 名）
中間管理者（上級）	介護科長（66 名）	品質管理室長（1,042 名）	センター長（17 名）	センター長（管理者）（12 名）	センター長（管理者）（13 名）	所長（管理者）（18 名）
中間管理者（初級）	主任（フロアリーダー）（23 名）	施設長（管理者）（26 名）	管理者（5 名）	主任（10 名）	サービス提供責任者（12 名）	サービス提供責任者（9 名）

※（ ）内は、管理範囲の職員数

介護老人保健施設 a は事業所規模が居住系、在宅系より大きいため、中間管理者（上級）の管理範囲も大きくなっている。認知症対応型共同生活介護 b では、組織上、複数の施設長を束ねるポストを設置していなかったため品質管理室長にご対応いただいた。そのため管理範囲の職員数が法人全体の人数と同じになっている。通所介護 c では、一般デイと認知症デイの両方を束ねるセンター長、通所介護 d、訪問介護 d および訪問介護 e では事業所の指定管理者にご対応いただいた。中間管理者（上級）の管理範囲の人数という点からすると、施設系（入居型）の人数が多かった。

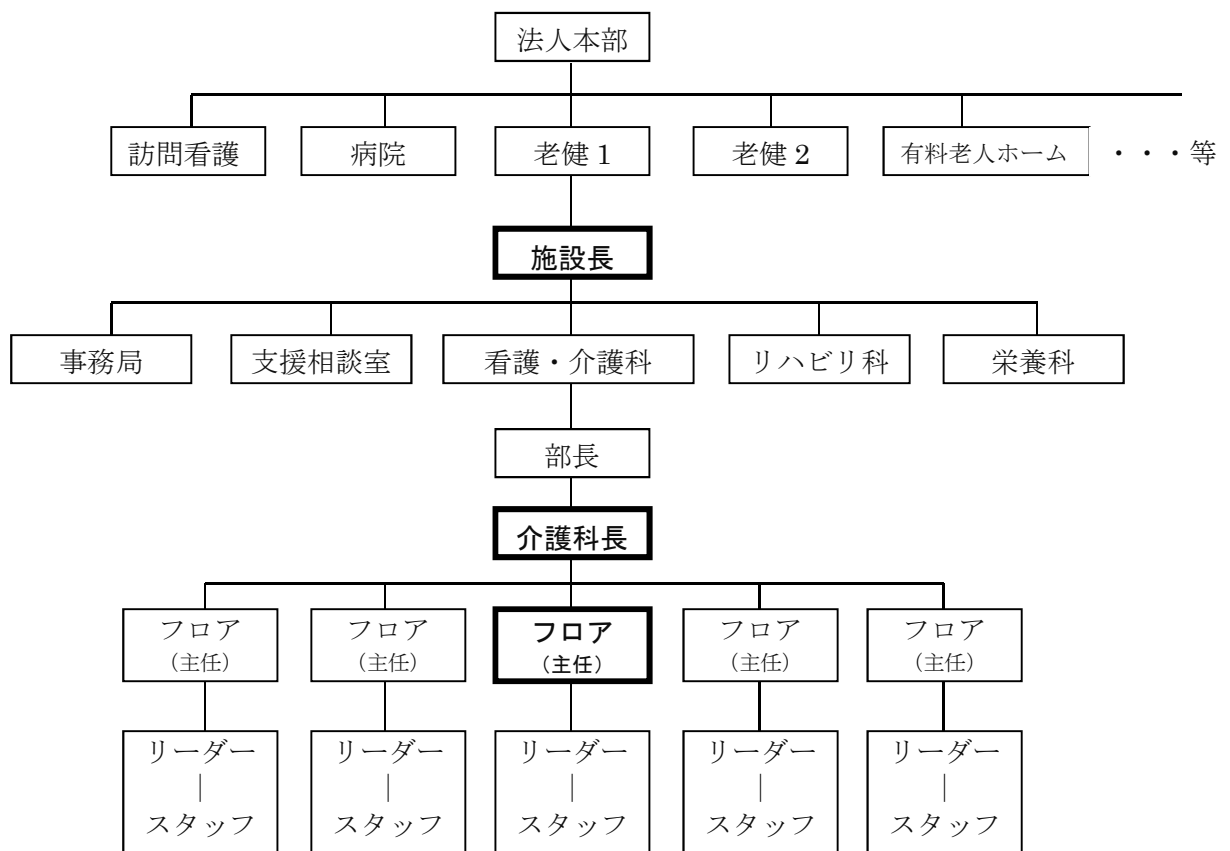
中間管理者（初級）の管理範囲も、5 名から 26 名と違いが見られる。介護老人保健施設 a では複数ユニットをまとめるフロアリーダーが対象だったため、やや管理範囲が大きいと言える。また、認知症対応型共同生活介護 b も 3 ユニットのグループホームのため、やや管理範囲が大きい。

このように法人の規模・組織形態、サービス種別・事業所規模等により、中間管理者のポジションや管理範囲に違いがあった。

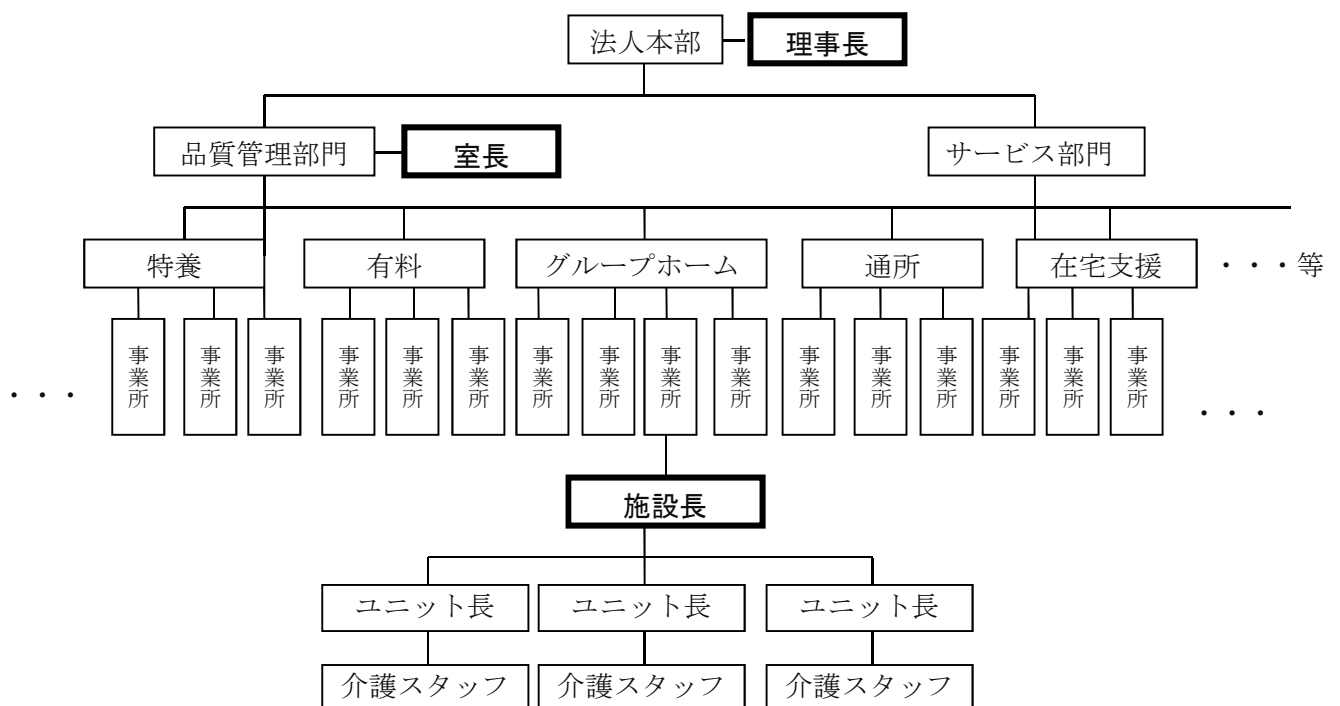
3 調査対象法人の組織階層（イメージ図）

調査対象法人の組織階層（イメージ図）は、図表 15～19 のとおりである（太枠は、今回のヒアリング対象者）。

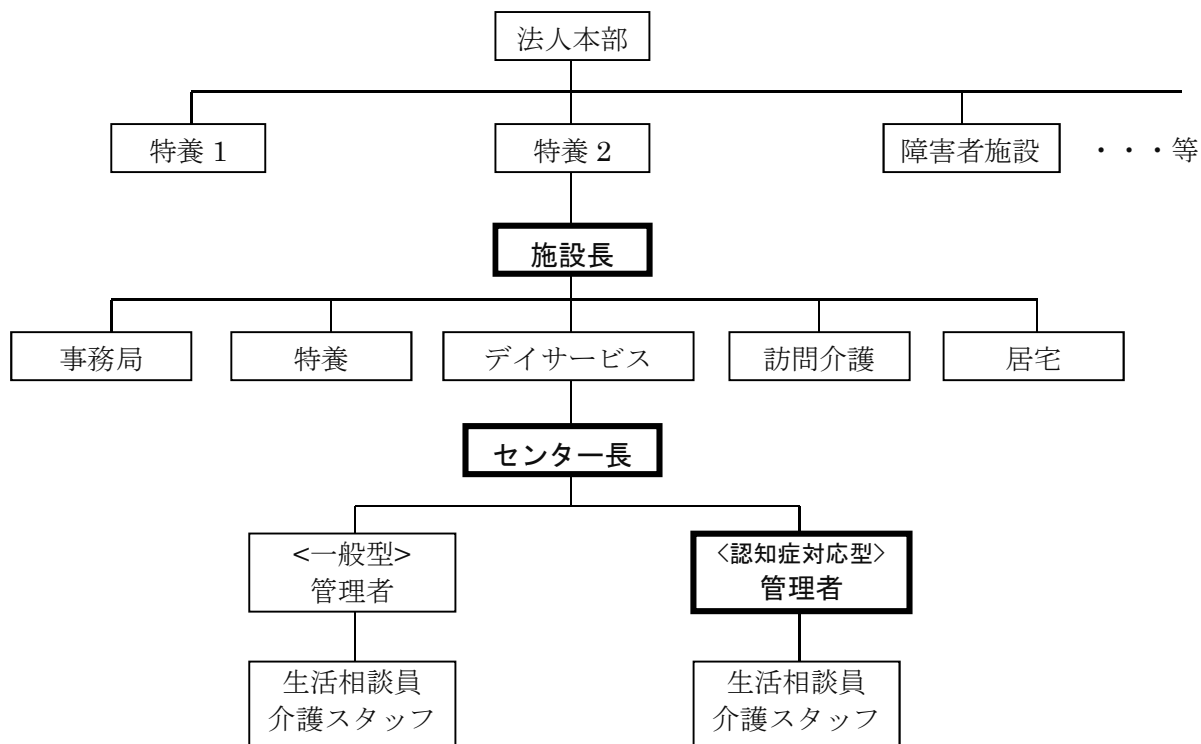
図表 15 医療法人社団 A の組織階層（イメージ図）



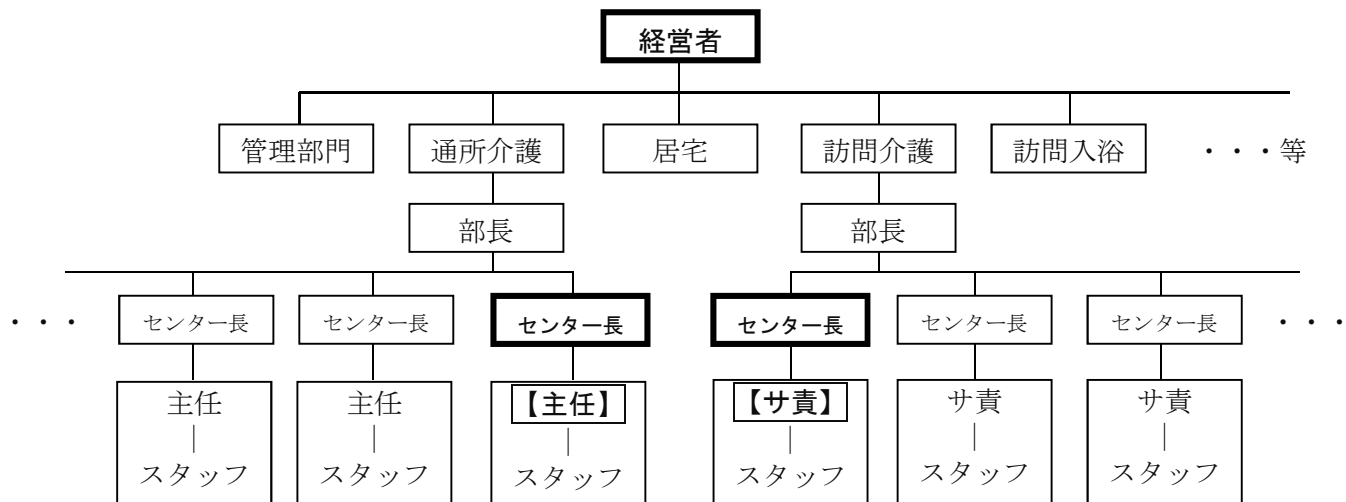
図表 16 社会福祉法人 B の組織階層（イメージ図）



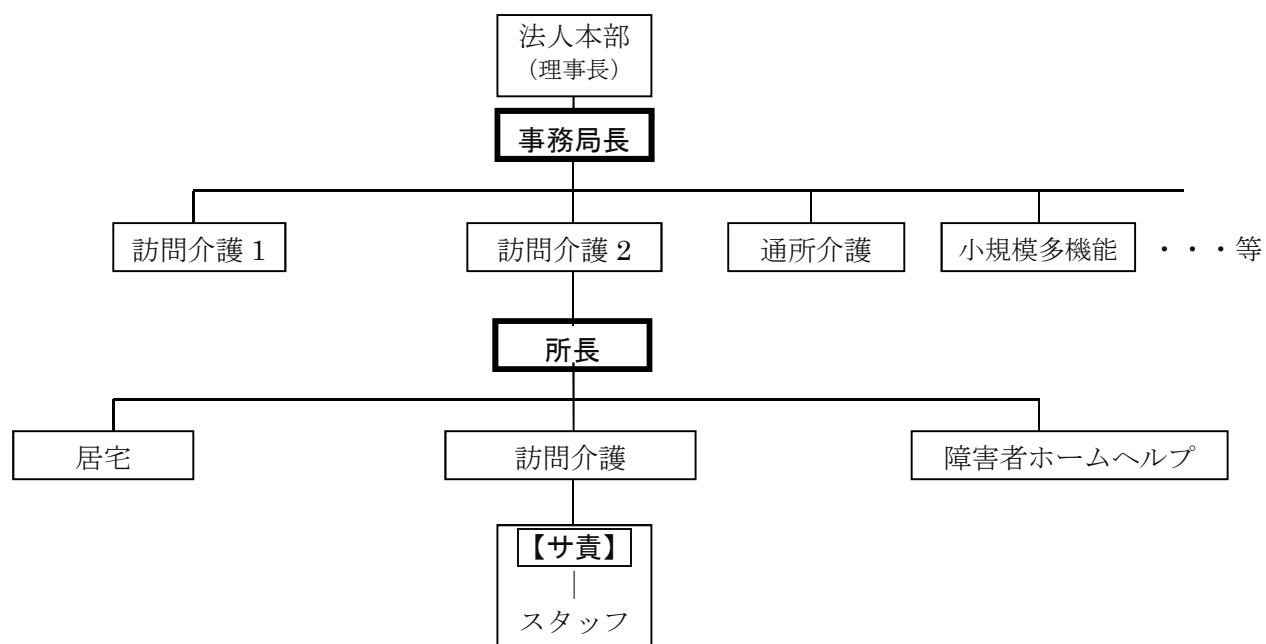
図表 17 社会福祉法人Cの組織階層（イメージ図）



図表 18 株式会社Dの組織階層（イメージ図）



図表 19 NPO法人Eの組織階層（イメージ図）



4 調査方法

(1) 事前アンケート

ヒアリング調査に先立ち、ヒアリング対象者に事前アンケートをお願いした（事前アンケート票は、巻末資料参照）。

事前アンケートでは、「資質・能力チェックシート」により中間管理者（上級）、中間管理者（初級）について経営者評価および自己評価をお願いした。

(2) 訪問によるヒアリング調査

調査対象法人・事業所に調査担当機関が訪問して、ヒアリングを実施した（所要時間は経営者 90 分程度、中間管理者（上級）、中間管理者（初級）各 60 分程度）。

5 調査実施時期

2014 年 8～9 月

6 主な調査項目

(1) 経営層

- ・組織概要
- ・キャリアパス（組織階層）の概要
- ・中間管理者（上級・初級）の役割と求められる資質・能力
- ・中間管理者（上級・初級）の資質・能力の現状（経営者から見た評価）
- ・今後の課題と方向性

(2) 中間管理者（上級）

- ・プロフィール
- ・中間管理者（上級）としての役割認識と求められる資質・能力
- ・中間管理者（上級）としての資質・能力の現状（自己評価）
- ・今後の課題と方向性

(3) 中間管理者（初級）

- ・プロフィール
- ・中間管理者（初級）としての役割認識と求められる資質・能力
- ・中間管理者（初級）としての資質・能力の現状（自己評価）
- ・今後の課題と方向性

第2章 調査から得られた中間管理者層に必要な資質・能力の分析

1 中間管理者（上級・初級）に期待される役割

ヒアリング調査の結果、中間管理者（上級・初級）に期待される役割は、以下のように整理された。

① 中間管理者（上級）に期待される役割

- ・法人・事業所の理念・方針を浸透させる
- ・目標に向かって部門・部署を統括する
- ・現場に任せ現場の主体性を高めるとともに、全社的な観点から中間管理者（初級）や現場をサポートする
- ・内外の情報収集を広く行い、変化に対応して先を見据えて改善・革新を行う（または経営へ提言する）
- ・法人全体、事業所全体等、全体最適の視点で考え行動する
- ・事業所（または担当部門・部署）の運営管理全般を担い成果を出す
- ・外部関係機関との信頼関係を構築する
- ・職員が働きやすい職場環境を作る
- ・部門・部署を束ね、意欲的な組織風土を作る
- ・人材を育成する

② 中間管理者（初級）に期待される役割

- ・法人・事業所の理念・方針を職員に共有・伝達、実践する
- ・チームの目標を明確にし、チームをまとめる
- ・顧客満足、サービス品質を維持・向上させる
- ・法令や社内ルールに沿った適切な業務運営を行う
- ・現場と中間管理者（上級）・経営者をつなげる
- ・現場の問題発見・問題解決を行う
- ・先を見据えた提案を行う
- ・自分の持ち場のことだけでなく、全社的な観点で考え行動する
- ・事業所の収支に目を向け成果を出す
- ・外部関係機関との信頼関係を構築する
- ・職員が働きやすい職場環境を作る
- ・チームを束ね、チーム力を向上させる
- ・人材を育成する

2 中間管理者（上級）に不足する資質・能力

（１）ヒアリング調査からの示唆

中間管理者（上級）に期待される資質・能力に対して、ヒアリングで抽出された不足する資質・能力の意見は、図表 20 のとおりである。（具体的な発言内容は、巻末資料参照）

【ヒアリング調査結果の要約】：調査では、日常業務のみならず「改善・革新する力」「経営的な視点で考える力」を求める声が多かった。加えて発信力が弱い、検証力が弱い、現場に任せきれていない、論理性が弱いなどマネジメント力全般に共通する指摘も多かった。人による人材マネジメント力のバラツキも指摘された。

図表 20（再掲） 中間管理者（上級）に不足する資質・能力の意見（ヒアリング結果の整理）

	小項目	中間管理者（上級）の不足する資質・能力
A 業務を適切に遂行する力	目標に向かう力	法人の理念や方針の共有・徹底が不十分、発信力が弱い チームの目標設定ができていない
	顧客、サービスを管理する力	ケア方針や介護計画の共有、現場での検証・軌道修正が不十分 事故やクレームの再発防止、未然防止の対策が不十分
	適切に業務を遂行する力	現場に任せ、現場の主体性を引き出すことが不十分 計画的・効率的な業務運営ができていない
	適切に要員管理をする力	（該当する意見なし）
	改善・革新する力	新しいことへの取り組みや改善提案が乏しい 外部環境の変化をとらえ、革新していこうとする姿勢が弱い 向上心、新たな学習への取り組みが不十分
	経営的な視点で考える力	現場のことで手一杯で、法人全体や経営的な視点が乏しい 自らの意見や考えを発信していく力が弱い
	外部と連携する力	（該当する意見なし）
B 人とチームの能力・活力を上げる力	リーダーとしての役割理解	リーダーとして内省し、行動を変えようとする意識が不十分
	チームを束ねる力	多様な人材のモチベーション管理が難しい 相手との距離のとり方、言葉のかけ方が不適切 人に対する興味、把握、対人配慮が不足 言語化能力、伝達力、論理性が弱い
	日常的にメンバーを指導する力	人材育成力にバラツキがある 根拠に基づく介護の指導・教育が難しい 新人の OJT が難しい ほめることが苦手、欠けている所を見ってしまう
	能力・仕事を評価し、育成につなげる力	職員の評価・育成の観点が一律にはいかない 面談の時間がとれていない

① 領域Aの小項目ごとの解説

【目標に向かう力】：「法人の理念や方針の共有・徹底が不十分」「発信力が弱い」という声が、経営層から多く聞かれた。法人の理念や方針を自分自身は理解していても、それを咀嚼して部門・部署に共有していくこと、発信していくことが弱いため、方向性が統一されないと感じる場面があるようであった。また中間管理者（上級）からは、法人の理念や方針に基づいてチームの目標設定をする必要性を感じているが、それがなかなかできていないという声もあった。

【顧客、サービスを管理する力】：「ケア方針や介護計画の共有が不十分」「現場での検証・軌道修正が不十分」「事故やクレームの再発防止、未然防止の対策が不十分」などの声が経営者、中間管理者（上級）の両者から聞かれた。サービス管理のPDCAが徹底されていないことや、リスク管理が不十分であることから、同じ事故やクレームが繰り返し起こるなどの問題が生じていることに対する問題意識を持っていた。

【適切に業務を遂行する力】：「現場に任せ、現場の主体性を引き出すことが不十分」という声が経営者から複数聞かれた。中間管理者（上級）の意識が「経営側の人」ではなく「現場の人」という意識が強いことに対する経営者としての問題意識であると想定される。「中間管理者（上級）が現場の支援や介入をすればするほど、現場が自ら考えることをやめてしまう」という経営者の発言もあった。また「計画的・効率的な業務運営ができていない」という声は、経営者、中間管理者（上級）の双方から聞かれた。計画的に段取りよく業務遂行することや、優先順位づけなど時間管理がうまくできないため、残業につながるといった問題が起きている。

【適切に要員管理をする力】：この項目に関しては、とくに「不足する能力」としてはヒアリング対象者からの言及はなかった。ただし人材を選べない、あるいは人員配置が自らの権限ではどうにもならないという“あきらめ”ともとれる発言があった。

【改善・革新する力】：今回の調査でとくに経営者の問題意識が大きかったのが、この「改善・改革する力」である。「新しいことへの取り組みや改善提案が乏しい」「外部環境の変化をとらえ、革新していこうとする姿勢が弱い」「向上心、新たな学習への取り組みが不十分」といった発言があり、現状の業務を回していくことに手一杯で新たな発想や取り組みが弱い現状が推察される。環境変化がより厳しく、制度改正を控えていることも相まって、経営者の厳しい問題意識が伺われる。中間管理者（上級）自身も、経営者が指摘するように、この点に関する取り組みが不足していることを自覚していることが伺われた。

【経営的な視点で考える力】：この項目については、中間管理者（上級）からの問題意識が強く「現場のことで手一杯で、法人全体や経営的な視点が乏しい」「自らの意見や考えを発信していく力が弱い」という自己反省の声が多く聞かれた。目の前のことに追われていることを良しとしているわけではなく、より全体的で広い視野をもって考え行動することが必要であることを認識はしているが、なかなかそれができないという状況が伺われる。

【外部と連携する力】：この項目に関しては、とくにヒアリング対象者からの言及はなかった。ただし、今後新たな事業戦略を考えたりサービスの差別化などを図っていく必要性が経営者から多く聞かれ、その際に地域とどう連携を図り、地域の中でどのような付加価値を提供するかといった観点から、「外部と連携する力」は今後重要性の高い能力であると考えられる。

② 領域Bの小項目ごとの解説

【リーダーとしての役割理解】：「リーダーとして内省し、行動を変えようとする意識が不十分」という声が経営者から聞かれた。日常の業務で忙しい、時間がない、余裕がないという中で、立ち止まって自分自身を振り返り、自分はどうあるべきかを考えることが不足しているという経営者の問題意識が伺われる。中間管理者（上級）にさらに向上や革新を求めたいという期待感も大きいとも言える。

【チームを束ねる力】：「多様な人材のモチベーション管理が難しい」という声が中間管理者（上級）から複数聞かれた。具体的には「勤続年数の長い中高年の女性をマネジメントするのが難しい」「介護職は医療職と比べて職業意識がまちまちで、教えることが難しい」といった発言で、介護の現場において年齢・バックグラウンド、資格保有、職業意識等、多様な人材を束ね育成していくことの難しさが伺える。また「相手との距離のとり方、言葉のかけ方が不適切」「人に対する興味、把握、対人配慮が不足」という声が経営者からの指摘があった。これは十分できている人と苦手とする人のバラツキがあるという指摘である。加えて「言語化能力、伝達力、論理性が弱い」という声が、経営者、中間管理者（上級）双方から聞かれた。コミュニケーションのあり方について、対人配慮や思いやりといった側面だけでなく、「正確に伝える」「相手がわかるように論理的に話す」「根拠をもって伝える」といった客観性や論理性をより身に付ける必要性が伺われる。

【日常的にメンバーを指導する力】：経営者からは「人材育成力にバラツ

キがある」という指摘があった。人を育てることが上手い人とそうではない人は、やはりバラツキがあるようである。また「根拠に基づく介護の指導が難しい」「新人のOJTが難しい」「ほめることが苦手、欠けているところを見てしまう」といった中間管理者（上級）の声もあり、具体的な指導の仕方に迷いが少なくない様子が伺われる。

【能力・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力】：「職員の評価・育成の観点が一律にいかない」という指摘が経営者、中間管理者（上級）双方からあった。具体的には「お年寄りに優しい、一生懸命働いている、といった視点だけで部下を評価しているところがある」という経営者の指摘があり、評価の観点について経営側の求める成果や能力とずれが生じていることが推察される。また中間管理者（上級）からは「キャリアアップしたい人ばかりではない。同じように評価・育成していくことが難しい」といった声も聞かれ、「チームを束ねる力」で触れたように、多様な人材の評価・育成に関する悩みが伺われる。

（２）中間管理者（上級）の資質・能力の評価（事前アンケートの結果）

「中間管理者（上級）に求められる資質・能力チェックシート」の各項目についての経営者評価、中間管理者（上級）による自己評価の評価結果のまとめは、図表 21 のとおりである。

【資質・能力の評価結果の要約】：調査では、経営者評価としては「サービスの改善、付加価値づくり」「効率・採算を踏まえた運営・管理」を不十分とする回答が２つずつあった。ヒアリングからも裏付けられるように、「改善・改革する力」「経営的な視点で考える力」に対する不足を伺わせる結果である。「目標に向かう力」「顧客、サービスを管理する力」は、経営者と中間管理者（上級）に差異があり、経営者は不十分さを感じていることが伺われる。Bの領域に関しては、経営者評価よりも中間管理者（上級）の自己評価の方が厳しい。現場にいる管理者がより人材マネジメントの難しさを感じていることが想定される。

- ・全般に「不十分である」という回答は少なく、「十分にできている」「場合による」という回答が多い結果となっている。
- ・その中で、経営者から「不十分である」という評価が複数ついた項目は、「サービスの改善、付加価値づくり」（２人）、「効率・採算を踏まえた運営・管理」（２人）の２項目。他に「不十分である」という評価がついた項目は、「担当セクションに法人・事業所の理念・方針を共有・徹底す

項目は、「担当セクションに法人・事業所の理念・方針を共有・徹底する」「担当セクションの目標設定と達成のための運営・管理、率先垂範」「クレーム対策（仕組みの見直し、教育等）」「方針を示す、任せる、スーパーバイズする」「募集・採用、異動等の計画（提案）」「経営者に対する意見具申、提案」「リーダーとしての役割認識、内省、自覚」「Off-JT、資格取得支援」であった。

- ・ 中間管理者（上級）による自己評価で「不十分である」という評価が複数ついた項目は、「募集・採用、異動等の計画（提案）」（2人）と「経営者に対する意見具申、提言」（2人）の2項目である。前者に関しては、能力として不十分という意図ではなく、要員管理に関する要望や提案がとまらないという難しさがあるという声をヒアリングでは確認している。他に「不十分である」という評価がついた項目は、「効率的な業務運営、時間管理の支援」「改善提案・推進の組織風土づくり」「サービスの改善、付加価値づくり」「効率・採算を踏まえた運営・管理」「外部機関や関係者との良好な関係作り」「チームリーダーとのコミュニケーション、動機づけ」「会議等での意思決定」「チームリーダーのOJT」「日常の指導（ほめる、注意するなど）」「評価のフィードバック力、傾聴力」「キャリア支援」であった。
- ・ 経営者と中間管理者（上級）の自己評価でとくに差異があったのは「目標に向かう力」「クレーム対策（仕組みの見直し、教育等）」「方針を示す、任せる、スーパーバイズする」等の項目で、中間管理者（上級）は「十分にできている」と思っているが、経営者は不十分さを感じていることが想定される。
- ・ また全般にBの領域では経営者が「不十分である」とつけた項目は少なく、中間管理者（上級）による自己評価の方が「不十分である」とつけた項目が多い。人材マネジメントに関しては、現場にいる管理者がよりその難しさを感じていることが想定される。

図表 21 中間管理者（上級）の資質・能力の評価結果（経営者評価・自己評価）

大項目	小項目	具体的な行動			経営者評価			自己評価			
		施設(入所型)	通所	訪問	で十分 できている	場合による	不十分である	で十分 できている	場合による	不十分である	ない意識 したことが
A 業務を適切に遂行する力	目標に向かう力	担当セクションに法人・事業所の理念・方針を共有・徹底する			2	3	1	4	2	0	0
		担当セクションの目標設定と達成のための運営・管理、率先垂範			2	3	1	1	5	0	0
	顧客、サービスを管理する力	リスク管理、指導			3	3	0	4	2	0	0
		尊厳保持や自立支援の観点から介護計画の適切な運用支援			2	4	0	5	1	0	0
		クレーム対策(仕組みの見直し、教育等)			3	2	1	2	4	0	0
	適切に業務を遂行する力	方針を示す、任せる、スーパーバイズする			4	1	1	3	3	0	0
		効率的な業務運営、時間管理の支援			1	5	0	4	1	1	0
	適切に要員管理をする力	募集・採用、異動等の計画(提案)			4	1	1	2	2	2	0
	改善・革新する力	改善提案・推進の組織風土づくり			3	3	0	3	2	1	0
		サービスの改善、付加価値づくり			1	3	2	3	2	1	0
	経営的な視点で考える力	効率・採算を踏まえた運営・管理			2	2	2	2	3	1	0
		他部門との協力・連携			3	3	0	4	2	0	0
		経営者に対する意見具申、提言			3	2	1	3	1	2	0
	外部と連携する力	外部機関や関係者との良好な関係づくり	外部機関や関係者との連携、橋渡し			3	3	0	5	0	1
B 人とチームの能力・活力を上げる力	リーダーとしての役割理解	役割認識、内省、自覚			4	1	1	2	4	0	0
	チームを束ねる力	チームの士気向上の支援			3	3	0	4	2	0	0
		チームリーダーとのコミュニケーション、動機づけ	サ責等とのコミュニケーション、動機づけ		3	3	0	3	2	1	0
		会議等での意思決定			4	2	0	4	1	1	0
	日常的にメンバーを指導する力	チームリーダーのOJT	サ責のOJT		2	4	0	3	2	1	0
		チームリーダーへの相談対応	サ責等への相談対応		3	3	0	3	3	0	0
		育成視点の業務の割り振り			5	1	0	3	3	0	0
		日常の指導(ほめる、注意するなど)			3	3	0	2	3	1	0
	能力・仕事を評価し、育成につなげる力	評価のフィードバック力、傾聴力			2	4	0	2	3	1	0
		Off-JT、資格取得支援			2	3	1	3	3	0	0
キャリア支援			1	5	0	3	2	1	0		

※数値は、各選択肢を選択した数を集計した。

(3) 中間管理者（上級）事前アンケートの結果（日頃重視、今後高めたいものの）

図表 22 は、「日頃重視しているもの」と「今後高めたいもの」について、経営者、中間管理者（上級）それぞれの回答結果である。

【回答結果の要約】：経営者は、中間管理者（上級）に対して通常の仕事のマネジメントだけではなく、「目標に向かう力」や「改善・革新する力」が今後重要であると考えていることが示唆される。また人材マネジメントについては、チームを束ねるというところから、個々の職員の育成や評価、キャリアアップというところに重点が移ろうとしていることが伺われる。

図表 22 日頃重視しているもの、今後高めたいもの
(経営者の回答・中間管理者（上級）の回答)

		質問2		質問3	
		日頃重視しているもの		今後高めたいもの	
		経営者	上級	経営者	上級
A	目標に向かう力	6	0	6	1
	顧客・サービスを管理する力	5	3	0	2
	適切に業務を遂行する力	2	4	3	4
	適切に要員管理をする力	0	0	0	1
	改善・革新する力	3	5	5	6
	経営的な視点で考える力	2	2	3	4
	外部と連携する力	0	2	0	0
B	リーダーとしての役割理解	5	4	3	6
	チームを束ねる力	7	8	0	4
	日常的にメンバーを指導する力	3	4	6	4
	能力・仕事を評価し、育成につなげる力	3	2	5	4

※「質問2 日頃重視しているもの」「質問3 今後高めたいもの」について、Aの領域から2つ、Bの領域から2つ選択し、重要な順に順位をつけた結果を集計したもの。数値は、1＝2点、2＝1点として単純合計した値

- ・ 経営者については、Aの領域ではヒアリングでも強調されていたように、通常の仕事のマネジメントだけではなく、「目標に向かう力」や「改善・革新する力」が今後重要であることが示唆される。Bの領域ではチームを束ねるというところから、個々の職員の育成や評価、キャリアアップというところに重点が移ろうとしていることが伺われる。
- ・ 中間管理者（上級）自身も、Aの領域ではこれまで以上に「改善・革新する力」が重要であることを認識していることが伺われる。またBの領域では「リーダーとしての役割理解」のポイントが高く、中間管理者（上級）としてどうあるべきかを、中間管理者（上級）自身が問題意識を持っていることが示唆される。

3 中間管理者（初級）に不足する資質・能力

（１）ヒアリング調査からの示唆

中間管理者（初級）に求められる能力に対して、ヒアリングで抽出された不足する資質・能力の意見は、図表 23 のとおりである（具体的な発言内容は、巻末資料参照）。

【ヒアリング調査結果の要約】：調査では、現場のリーダーとして「チームを束ねる力」に関する指摘が最も多かった。具体的には、多様な人材を束ねる難しさと、人により力量のバラツキがあるという内容である。人材育成、評価、キャリア支援等、個別の対応に関しても現場での難しさに関する言及が多かった。加えて、目の前の仕事は一生懸命だが、新しいことへの取り組みや全社的な視点が不足しているという指摘も多かった。

図表 23（再掲） 中間管理者（初級）に不足する資質・能力の意見（ヒアリング結果より）

	小項目	中間管理者（初級）の不足する資質・能力
A 業務を適切に遂行する力	目標に向かう力	法人・事業所の理念・方針の共有・徹底が不十分
		チームの目標・方針の立案と遂行が不十分
	顧客、サービスを管理する力	顧客管理・サービス品質管理全般に関する検証不足
		ケアプラン作成・検証が不十分
	適切に業務を遂行する力	計画的・効率的な業務運営ができていない
		状況に応じた柔軟な対応が不十分
	改善・革新する力	現状の業務以上の新たな取り組みが弱い
		向上心、新たな学習への取り組みが不十分
B 人とチームの能力・活力を上げる力	経営的な視点で考える力	事業所全体の運営・管理に関する意識と理解が弱い
		自分の担当チームに精一杯で法人全体や経営的な視点に欠ける
	外部と連携する力	（該当する意見なし）
	リーダーとしての役割理解	リーダーとしての役割理解と内省が必要
	チームを束ねる力	チームを束ねる力、巻き込み力にバラツキがある
		多様な人材の動機づけや育成が一律にいかない
		的確に伝える力が不十分である、論理性に欠ける
	日常的にメンバーを指導する力	任せた方が良いとは思いますが、不安で任せられない
		一人ひとりの良い面に目を向けることができない
		次期リーダー育成ができていない
	能力・仕事を評価し、育成につなげる力	評価・フィードバック力を高めたい
		事業所内研修が不十分
		キャリア支援にまで目が行っていない

① 領域Aの小項目ごとの解説

【目標に向かう力】：「法人の理念や方針の共有・徹底が不十分」「チームの目標・方針の立案と遂行が不十分」ということが、中間管理者（初級）から出された発言から推察された。具体的には、「法人全体というところまで意識が及んでいない」「法人の理念まで考えたことがない」など、理念や方針の重要性の理解が不十分であることや、それに対する取り組みが弱いことが伺われた。

【顧客・サービスを管理する力】：「顧客管理・サービス品質管理全般に関する検証不足」「ケアプラン作成・検証が不十分」という声が、中間管理者（初級）の側から多く出た。PDCA サイクルに沿って振り返り・検証は行うが、結果としてケアの質が上がらない、事故やクレームが再発してしまうという実態があり、それに対する自己反省の評価であると想定される。経営者の側からも「考える介護ができていない」といった厳しいコメントも聞かれた。

【適切に業務を遂行する力】：経営者より「計画的・効率的な業務運営ができていない」という声が聞かれた。具体的には「計画や基準に沿って業務を行うことの重要性や良さを理解していない。そのため残業も多い」といった内容である。一方で、別の経営者からは「状況に応じた柔軟な対応が不十分」という声があった。具体的には「ルーチンの業務運営はできているが、何かあった時の機転がきかない」という指摘である。計画や基準に沿った効率的な業務運営とともに、的確な状況判断と柔軟な対応が求められるという現場の業務管理の難しさが伺われる。

【改善・革新する力】：「現状の業務以上の新たな取り組みが弱い」という声は、経営者、中間管理者（初級）の双方から多く聞かれた。具体的には経営者からは「目の前の仕事をこなすのに精一杯。現状に満足している」「新しいことを考える力が弱い」「自分の担当だけで手一杯で、全体的な視点が不足している」などの意見があり、中間管理者（初級）からは「改善・革新というところまで意識が及ばない」といった声である。経営者の側からは、中間管理者（初級）の目線が目の前の業務のことだけになっていることに対する問題意識が感じられる。また、「向上心、新たな学習への取り組みが不十分」という声は中間管理者（初級）から多くあげられた。「新たな知識・技術を学ぶ必要があるが今のところできていない」「新たな情報を追いきれていない」「積極的に新たな学習に取り組むとまではいかない」など、必要性は感じているがそれができていないことが伺われる。

【経営的な視点で考える力】：「事業所全体の運営・管理に関する意識と

理解が弱い」ということが、中間管理者（初級）から出てきた発言より推察された。どちらかというところ「そこまで中間管理者（初級）に求められていないが、事業所全体の収支や運営・管理のことをまったく知らないでは済まされない」といった意識が働いていることが伺われた。「自分の担当チームに精一杯で法人全体や経営的な視点に欠ける」という声は、経営者から多く聞かれた意見である。具体的には、経営者から「人が足りないというときなど、自分たちだけが大変と思いがち」「この人件費はうちにつけないで、あっちにつけてとか、この人は出したいくないなど、部分最適で経営的な視点が欠けている」といった指摘があった。中間管理者（初級）自身も、「自分の担当のことで精一杯」という認識を持っていることが伺われた。

【外部と連携する力】：今回のヒアリングではとくに不足する能力としては上がっていない。ただし、とくに在宅系では安定的・継続的な利用者確保の面からも、中間管理者（初級）クラスの外部との連携力の重要性は強調されている。

② 領域Bの小項目ごとの解説

【リーダーとしての役割理解】：「リーダーとしての役割理解と内省が必要」という声が、中間管理者（初級）自身から複数聞かれた。中間管理者（初級）としてどのような役割・能力が求められているのか、それに対して自分は何ができていて何ができていないのか、今後どうあるべきなのかを、中間管理者（初級）自身が模索している様子が伺われた。

【チームを束ねる力】：「チームを束ねる力、巻き込み力にバラツキがある」という経営者の声が聞かれた。これは人によって力量の差が大きく、チームリーダーの力量によってチームのまとまりが異なることを指摘する声である。一方で、中間管理者（初級）からは「多様な人材の動機づけや育成が一律にいかない」という声が多く聞かれた。「キャリアアップしたい人ばかりではない」「中途採用の人は多様で、マネジメントが難しい」「年上の部下への対応が難しい」など、メンバーの属性やモチベーションが多様で、一律にいかない難しさを訴える声である。さらに「的確に伝える力が不十分である、論理性に欠ける」という声が、経営者、中間管理者（初級）双方から聞かれた。中間管理者（上級）についても同様の声があったが、コミュニケーションにおける論理性についての不十分さを指摘するものである。

【日常的にメンバーを指導する力】：「任せた方がよいとは思いますが、不安で任せられない」という声は、訪問系の複数の中間管理者（初級）から

聞かれた。ヘルパーの力量に不安がある場合、事前の説明を通常より丹念に行ったり、繰り返し同行指導したりする必要があるが、その時間が十分にとれないため、任せきれないというジレンマに陥っている様子が伺われた。また「一人ひとりの良い面に目を向けることができない」という声は、経営者、中間管理者（初級）双方から聞かれた。「次期リーダー育成ができていない」という中間管理者（初級）もあった。

【能力・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力】：「評価・フィードバック力を高めたい」という声は複数の中間管理者（初級）から聞かれた。どのような人材をどう評価し、どのようなアドバイスやフィードバックをすれば人が育っていくのかということに対する問題意識を持っている様子が伺われた。他に、「事業所内研修が不十分」「キャリア支援にまで目が行っていない」という声があった。目の前の業務で手一杯で、研修時間がとれないことや、先を見たキャリアというところまではフォローしきれない状況が推察される。

(2) 中間管理者（初級）の資質・能力の評価（事前アンケートの結果）

「中間管理者（初級）に求められる資質・能力チェックシート」の各項目についての経営者評価、中間管理者（初級）による自己評価の評価結果のまとめは、図表 24 のとおりである。

【資質・能力の評価結果の要約】：調査では、経営者評価は「目標に向かう力」「改善・革新する力」「経営的な視点で考える力」「能力・仕事を評価し、育成につなげる力」について比較的「不十分である」が多かった。中間管理者（初級）に対しても、全体最適の視点、運営・管理能力、人材育成力を期待していることが伺われる。

中間管理者（初級）の自己評価は、経営者と比べてBの領域について「不十分である」が多く見られる。現場でチームを束ねている中間管理者（初級）の方が、人材マネジメントの難しさを感じていることが伺われる。

- ・ 経営者から「不十分である」という評価が多かったのは、「サービスの改善、付加価値づくりの提案」（3人）、「キャリア支援」（3人）の2項目である。他に「不十分である」という評価が2人いる項目は、「メンバーに法人・事業所の理念・方針を伝える」「業務のPDCA」「日常業務の改善」「他チーム・他部門との協力・連携」「Off-JT、資格取得支援」であった。
- ・ 中間管理者（初級）による自己評価で「不十分である」という評価が多かった項目は、「チームの目標設定と達成努力、率先垂範」（3人）、「収益向上やムダの削減の意識」（3人）、「育成視点の業務の割り振り」（3人）の3項目である。他に「不十分である」という評価が2人いる項目は、「メンバーとのコミュニケーション、動機づけ」「日常の指導（ほめる、注意するなど）」「Off-JT、資格取得支援」であった。
- ・ 経営者と中間管理者（初級）の自己評価で、とくに差異があったのは、「メンバーに法人・事業所の理念・方針を伝える」に関して、経営者は「不十分である」という回答が2人あるのに対し、中間管理者（初級）は「意識したことがない」という回答が2人あり、両者の意識の違いが伺われる。また「業務のPDCA」に関して、経営者は「不十分である」という回答が2人あるのに対し、中間管理者（初級）は「不十分である」はゼロとなっている。
- ・ また全般にBの領域では経営者が「不十分である」とつけた項目は少なく、中間管理者（初級）による自己評価の方が「不十分である」とつけた項目が多い。人材マネジメントに関しては現場でチームを束ねている中間管理者（初級）がよりその難しさを感じていることが予想される。

図表 24 中間管理者（初級）の評価結果（経営者評価・自己評価）

大項目	小項目	具体的な行動			経営者評価			自己評価			
		施設(入所型)	通所	訪問	で十分 できている	場合による	不十分である	で十分 できている	場合による	不十分である	意識したことがない
A 業務を適切に遂行する力	目標に向かう力	メンバーに法人・事業所の理念・方針を伝える			2	2	2	1	3	0	2
		チームの目標設定と達成努力、率先垂範			1	4	1	1	2	3	0
	顧客、サービスを管理する力	日々の問題点の発見、リスク管理、指導			2	4	0	3	3	0	0
		尊厳保持や自立支援の観点から介護計画の適切な運用			1	5	0	2	4	0	0
		利用者・家族への接遇・対応	利用者・家族への適切な情報提供		6	0	0	4	2	0	0
		クレームの一次対応、報告			4	2	0	6	0	0	0
	適切に業務を遂行する力	業務のPDCA			0	4	2	1	5	0	0
		効率的な業務運営、時間管理			0	6	0	1	5	0	0
	改善・革新する力	日常業務の改善			0	4	2	3	2	1	0
		サービスの改善、付加価値づくりの提案			1	2	3	0	4	1	1
	経営的な視点で考える力	無駄の削減の意識	収益向上や無駄の削減の意識		0	5	1	1	2	3	0
		他チーム・他部門との協力・連携			1	3	2	2	2	1	1
	外部と連携する力		ケアマネへの報告		2	2	0	2	2	0	0
		外部機関や関係者との良好な関係づくり	外部機関や関係者との連携		3	2	1	4	2	0	0
B 人とチームの能力・活力を上げる力	リーダーとしての役割理解	役割認識、内省、自覚			3	3	0	3	1	1	1
	チームを束ねる力	チームの士気の向上			3	3	0	4	2	0	0
		日常業務における情報共有、伝達			4	2	0	2	4	0	0
		メンバーとのコミュニケーション、動機づけ			4	2	0	3	1	2	0
		他職種・同職種との連携・調整			3	3	0	3	3	0	0
	日常的にメンバーを指導する力	メンバーへのOJT			5	1	0	1	4	1	0
		メンバーへの相談対応			2	4	0	4	2	0	0
		育成視点の業務の割り振り			3	3	0	2	1	3	0
		日常の指導(ほめる、注意するなど)			1	5	0	3	1	2	0
	能力・仕事を評価し、育成につなげる力	評価のフィードバック力、傾聴力			1	5	0	1	4	1	0
		Off-JT、資格取得支援			1	3	2	2	2	2	0
キャリア支援			0	3	3	3	2	1	0		

※数値は、各選択肢を選択した数を集計した。

(3) 中間管理者（初級）事前アンケートの結果（日頃重視、今後高めたいものの）

図表 25 は、「日頃重視しているもの」と「今後高めたいもの」について、経営者、中間管理者（初級）それぞれの回答結果である。

【回答結果の要約】：経営者が日常的に重視しているのは「目標に向かう力」や「顧客・サービスを管理する力」であるが、今後は「改善・革新する力」が重要性を持つと考えていることが読み取れる。Bの領域では「チームを束ねる」「メンバーを指導する」といった力量を重視しており、今後も引き続き現場の中間管理者（初級）には「チームを束ねる」観点がより重要であると認識されていることが伺われる。

中間管理者（初級）自身が現在重視しているのは「チームを束ねる力」「日常的にメンバーを指導する力」であるが、今後については「リーダーとしての役割理解」と「能力・仕事を評価し、育成につなげる力」のポイントが高い。

図表 25 日頃重視しているもの、今後高めたいもの
（経営者の回答・中間管理者（初級）の回答）

		質問2		質問3	
		日頃重視しているもの		今後高めたいもの	
		経営者	初級	経営者	初級
A	目標に向かう力	6	2	0	4
	顧客・サービスを管理する力	7	8	2	0
	適切に業務を遂行する力	2	3	1	0
	改善・革新する力	0	2	9	9
	経営的な視点で考える力	2	1	4	2
	外部と連携する力	1	2	0	0
B	リーダーとしての役割理解	4	0	0	6
	チームを束ねる力	8	9	8	3
	日常的にメンバーを指導する力	6	7	4	3
	能力・仕事を評価し、育成につなげる力	0	2	4	6

※「質問2 日頃重視しているもの」「質問3 今後高めたいもの」について、Aの領域から2つ、Bの領域から2つ選択し、重要な順に順位をつけた結果を集計したもの。数値は、1＝2点、2＝1点として単純合計した値

- ・ 経営者については、Aの領域ではヒアリングでも確認されているように、日常的に重視しているのは「目標に向かう力」や「顧客・サービスを管理する力」であるが、今後は「改善・革新する力」が重要性を持つことが読み取れる。Bの領域では「チームを束ねる」「メンバーを指導する」といった力量を現在重視しているが、今後は引き続き、現場の中間管理者（初級）には「チームを束ねる」観点がより重要であると認識されていることが伺われる。
- ・ 中間管理者（初級）自身も、Aの領域では「改善・革新する力」が重要であることを認識していることが伺われる。またBの領域では、現在重視しているのは「チームを束ねる力」「日常的にメンバーを指導する力」であるが、今後については「リーダーとしての役割理解」と「能力・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力」のポイントが高い。

第3章 調査から得られた研修の在り方

1 中間管理者層の育成に今後必要な支援

今回のヒアリングで研修機会の充実に関する要望の声は多く聞かれ、今後組織内および外部機関による研修を充実させることの重要性が確認された。中間管理者層に対して必要な教育や支援としては、以下の点が上げられた。

- ・ 自法人の理念・方針の共有の確認
- ・ 中間管理者層に必要な能力・資質の共通理解と仕事での実践
- ・ 研修機会の充実
- ・ 専任の教育担当、スーパーバイザー等の配置
- ・ 上位者による相談や支援
- ・ 職員のモチベーションを保つための組織としての仕組み（人事異動の工夫、賃金水準、昇給・昇格等の見直し等）

2 これまで役に立った研修、今後受けてみたい研修

（1）これまで役に立った研修

ヒアリング対象者（経営者、中間管理者層）がこれまで受講して役に立った研修は以下のとおりである。

<法人内・事業所内研修>

- ・ 内部の研修では、書籍を輪読して意見を言い合う、あるいは課題について徹底的に話し合う、新たな企画提案をするといった能動的な参加が求められるスタイルの研修が役に立ったという声が多かった。
- ・ こうした討論や発表の機会が、参加者の参加意欲を高めるとともに、意識の統一や議論促進、プレゼンテーション力の向上などに高い効果があることが指摘された。

<外部研修>

- ・ 外部研修については、専門能力向上、中間管理者層として必要な業務知識習得、ヒューマンスキル向上などの研修受講が役に立ったとの声があった。
- ・ 職員間やグループワーク等で意見交換をする参加型の研修が役に立ったという声も多く、外部で受講することにより、他事業所の職員の意見や考え方に触発されたり、外部に人的ネットワークが形成されることが有効であったことが伺われる。

（２）興味がある研修、受けてみたい研修

経営者、中間管理者(上級・初級)がそれぞれ興味ある研修、受けてみたい研修（経営者として受けさせたい）は以下のとおりである。

- ・法人の理念・方針の共有を確認できるような研修
- ・他法人・事業所の動き・取り組み等の事例を知るような研修
- ・問題解決力向上のための研修
- ・介護保険制度等外部環境の変化に関する研修
- ・経営に関する基本的研修
- ・自分を知る、思考変革に関する研修
- ・リーダーシップのあり方に関する研修
- ・労務管理に関する研修
- ・チーム作り、チーム力向上に関する研修
- ・多様性に気づけるような研修
- ・動機づけ・人材育成の具体的な方法に関する研修
- ・人に伝わる伝え方、論理的な話し方に関する研修
- ・評価力向上に関する研修
- ・他の事業所の管理者同士の情報交換、交流機会になるような研修
- ・知識・技術を深める研修