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

公益財団法人介護労働安定センター

はじめに

わが国人口の急速な高齢化とともに、求められる介護サービスは質・量ともに、多様化・高度化し、かつ、増大してきています。

また、介護保険法施行後 15 年あまり経過し、介護サービスを担う事業所数も伸びるなか、他産業からの参入も見られるようになってきています。

他方、介護労働を巡る環境は、低い給与水準などを背景に依然として高い離職率や非正規職員の割合が高く、政府によるさまざまな対策が行われているものの、介護需要を支える人材確保が大きな課題となっています。

こうした状況下、(公財) 介護労働安定センターは、介護労働者の確保・定着の促進に資するため、平成 20 から 21 年度にかけて、介護労働者の介護サービスを行う上で今後求められる人材層における能力向上及び資格取得並びにキャリア形成の在り方等について研究・検討を行いました。

このなかで、特に人材育成を担う中間管理者（サービス提供責任者やグループリーダー）の指導者の育成が喫緊の課題とされたほか、中間管理者層としての役割に基づいた研修内容の標準化又はモデル例について提案できるよう公的機関等が中心となって検討していく必要があるとされました。

今般の研究会は、これらの課題等を受け、さらに各種団体の研究成果を踏まえつつ、介護事業所における中間管理者層の管理及び指導に関する資質・能力の向上等に係る検討を行うとともに、その研修内容についての研究・検討を行いました。

本研究の成果が、今後とも介護労働者のキャリア形成の促進のみならず、社会的評価のもと安定した職業生活の環境作りとともに介護事業の発展に寄与できれば幸いです。

平成 27 年 3 月

公益財団法人 介護労働安定センター

理事長　久志　実

「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」

委　員　名　簿

◎北浦　正行　　公益財団法人　日本生産性本部　参事

笹　正光　　厚生労働省 職業能力開発局　能力開発課長補佐
（平成 26 年 7 月まで）
友安　真純　　〃　　（平成 26 年 8 月より就任）

田中　典子　　日本ホームヘルパー協会　東京支部長

○服部　安子　　社会福祉法人　浴風会　ケアスクール校長

山田　多佳子　　医療法人社団　研精会
介護老人保健施設　デンマークイン新宿　施設長

※　◎は座長、○は副座長
＜五十音順、敬称略＞

目　次

序章　調査研究の概要	1 頁
1　前回の調査研究の内容	2 頁
2　今回の調査研究の狙い	2 頁
3　調査研究の進め方	3 頁
第１部　研究会報告－介護事業における中間管理者層の役割とその育成の方向－	7 頁
第１章　介護をめぐる経営・労働の環境について	8 頁
1　介護事業をめぐる経営環境の変化	8 頁
2　介護労働者の就業実態とその問題点	8 頁
3　新しい介護人材体系等の検討	9 頁
第２章　中間管理者層の定義	11 頁
1　本調査研究における中間管理者層	11 頁
2　中間管理者層の役割	12 頁
第３章　中間管理者層に求められる資質と能力	14 頁
1　中間管理者層に求められる資質・能力の範囲	14 頁
2　中間管理者層に期待される役割	15 頁
3　中間管理者層に求められる資質・能力の分類	16 頁
第４章　中間管理者層に不足する資質・能力	25 頁
第５章　中間管理者層の研修の方向性	28 頁
1　「不足する能力」と「今後高めたい能力」	28 頁
2　中間管理者層に必要な研修	29 頁
3　研修の実施体制	30 頁
4　研修方法の在り方	30 頁
5　資質・能力に応じた研修ユニットの例	31 頁
第６章　まとめと今後の課題等	35 頁
1　本調査研究のまとめ	35 頁
2　今後の課題	35 頁

第２部　ヒアリング調査の分析 37 頁
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 38 頁
１　調査の目的 38 頁
２　調査の対象 38 頁
３　調査対象法人の組織階層（イメージ図） 39 頁
４　調査方法 43 頁
５　調査実施時期 43 頁
６　主な調査項目 43 頁

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 44 頁
１　中間管理者（上級・初級）に期待される役割 44 頁
２　中間管理者（上級）に不足する資質・能力 45 頁
３　中間管理者（初級）に不足する資質・能力 53 頁

第３章　調査から得られた研修の在り方 61 頁
１　中間管理者層の育成に今後必要な支援 61 頁
２　これまで役に立った研修、今後受けてみたい研修 61 頁

【巻末資料】 63 頁
１　研究会　スケジュールと議事録 64 頁
２　用語の定義 68 頁
３　調査票 70 頁
４　調査対象法人・事業所の属性等 93 頁
５　ヒアリング調査結果 96 頁
６　研究会　設置要綱 122 頁
７　参考文献　一覧 123 頁

序章　調査研究の概要

１　前回の調査研究の内容

（公財）介護労働安定センターは、介護労働者が介護サービスを行う上での能力向上及び資格取得並びにこれに係る支援等介護労働者のキャリア形成のあり方等について平成 20・21 年度にかけて調査研究を行った。

この調査研究においては、介護サービス分野で働く労働力の確保と定着による熟練育成が課題であり、その背景にあるキャリア形成の検討がなされた。

その結果、介護労働者が社会的評価を得て、専門職としての「誇り」や「やりがい」を持ち、長期間安定して働くことができる環境作りが重要であるとされ、そのために、公的機関が介護労働者のキャリア形成に関し、提案・支援すべき能力開発面での施策として以下の点が指摘されたところである。

①　キャリア形成に関する相談援助等の実施
②　標準的な研修カリキュラムの確立
③　事業所における指導者の育成
④　研修受講機会の確保

このうち、③については、介護労働者が採用時研修・新人研修の内容について、「時間・日数」「カリキュラム」「講師」等に不満足と感じていること、新任時の 0JT 研修についても、「指導内容」「指導方法」等に不満足と感じていることから、とりわけ事業所内の人材育成を担う中間管理者層としてのサービス提供責任者やグループリーダーの指導育成が喫緊の課題であるとされた。また、同時に、中間管理者層としての役割に基づいた業務の振り返りができるように、公的機関等が中心となって考えていくことが重要であるとされている。

なお、研修内容としては、介護に係る技術・知識や接遇マナー、事故防止などが提示されたが、組織上の中間管理者層における資質・能力を具体的に明らかにするとともに、その向上のための研修内容や具体的な標準的カリキュラムの検討については今後の課題として残された。

２　今回の調査研究の狙い

度重なる制度変更や人材不足の深刻化など厳しい介護をめぐる環境の下で、良質なサービス提供を図りながら、介護事業所が如何に安定した経営基盤を実現するか、また、そのための人材を如何に開発・活性化していくかが重要になっている。そのために重要な役割を果たすのが各事業所における中間管理者層だといえるが、その役割を強化していくことが急務の課題である。

今回の調査研究においても、同様の認識の下で、組織的かつ戦略的に取組むべき事業活動の視点に立って、介護における中間管理者層の育成の在り方についての検討を行った。

その際、まず中間管理者層をどのように定義するかが一つの議論となるが、

これについては、前回とは異なり、組織上の役割に着目して、経営者層に近い立場からサポートする役割を担った中間管理者層と現場に近い立場から指導的役割を担う中間管理者層に区分して検討することとした。

具体的な検討内容は以下のとおりである（図表１参照）。

① 既存の人材育成に係る資質・能力等に関する文献や研究成果を分析・検証する。特に汎用性の高い中央職業能力開発協会「職業能力評価基準（改訂版）（施設介護業および在宅介護業　平成 25 年 3 月）」をベースに、介護に必要な資質・能力を抽出して検討を行い、中間管理者層としての資質・能力の仮説の策定を行う。

② 上記の中間管理者層に必要な資質・能力についての仮説について、実際上の組織にて適合する内容であるか等の検討を行い、補正した上で介護事業における中間管理者層の資質・能力に関する基準（以下「資質・能力基準」という。）として整理する。

③ これらの作業により整理された資質・能力基準について、経営者層の立場と中間管理者層自身の立場から検証すべく、アンケート調査・ヒアリング調査を実施して検証を行う。

④ 検証を経て確定させた資質・能力基準をもとに、アンケート調査・ヒアリング調査を行い、不足する能力や学習すべき内容の把握を行う。

⑤ 以上の結果を踏まえて、中間管理者層の教育研修の在り方についての検討を行い、今後の方向付けを行うとともに、具体的なカリキュラム策定にあたっての考え方を整理する。

３　調査研究の進め方

具体的な調査研究の進め方としては、有識者５名（以下のメンバー）からなる本研究会を立ち上げて検討を行った。また、研究会の検討に資するため一部委員と事務局からなる作業部会を設置し、適宜開催した。

メンバー表（敬称略、五十音順）

北浦正行（座長）	（公財）日本生産性本部　参事
笹正光	厚生労働省 職業能力開発局　能力開発課長補佐 （平成 26 年 7 月まで）
友安真純	〃（平成 26 年 8 月より就任）
田中典子	日本ホームヘルパー協会　東京支部長
服部安子（副座長）	（社福）浴風会　ケアスクール校長
山田多佳子	（医法）研精会 介護老人保健施設　デンマークイン新宿　施設長

研究会の開催状況等は以下のとおりである。

研究会　　：平成 26 年 3 月～平成 26 年 12 月　4 回開催

同作業部会：平成 25 年度　6 回開催、平成 26 年度　8 回開催

また、研究会における検討にあたっては、介護事業所に対するアンケート及びヒアリング調査を実施して、その参考資料とした。

実施時期調査：平成 26 年 8 月～9 月

調査対象：施設系：介護老人保健施設 1 か所

在宅系：訪問介護 2 か所、通所介護 2 か所

地域密着型：認知症対応型共同生活介護 1 か所

調査方法：アンケート及び個別ヒアリング

調査対象の事業所にて、各経営者層 1 名（計 5 名）、中間管理者（上級）1 名（計 6 名）、中間管理者（初級）1 名（計 6 名）に対して実施

調査対象事業所の概要

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	774 名	介護老人保健施設	117 名	東京都
社会福祉法人	1,042 名	認知症対応型共同生活介護	26 名	神奈川県
社会福祉法人	400 名	通所介護（通常規模）	28 名	東京都
株式会社	693 名	通所介護（通常規模）	13 名	東京都
		訪問介護	16 名	東京都
ＮＰＯ法人	104 名	訪問介護	18 名	東京都

図表１　調査研究の全体的な流れ

第１部　研究会報告
－介護事業における中間管理者層の役割と
その育成の方向－

第１章　介護をめぐる経営・労働の環境について

１　介護事業をめぐる経営環境の変化

介護事業者は、度重なる制度変更への対応に迫られるとともに、激しい人材確保等の競争に晒されており、こうした中で事業運営の持続のために、人材の確保・維持がますます重要な課題となっている。最近における介護事業をめぐる経営環境の変化の主な特徴をあげれば、以下のように整理される。

第一に、人口の高齢化の進展であり、要介護者数の増加が見込まれることである。この帰結として、介護サービス需要の増大に応え得る体制整備が必要となる。

第二に、介護保険施行後 15 年程度が経過し、介護事業者の経営環境が大きく変わってきたことである。とりわけ、他分野からの新規参入事業者が増え、既存介護事業者との顧客獲得競合等が増大している。

第三に、人口の少子高齢化が進む中で、労働力人口の減少が見込まれることである。景気変動にもよるが、人手不足産業との人材獲得競合が増大し、また場合によっては、人材確保難から事業縮小等を余儀なくされる事業者が生じることも懸念される。

第四に、介護保険制度の変更等の対応が必要になっていることである。3 年毎の介護報酬改定に合わせた介護保険制度の見直し、また、政府の平成 24 年 8 月「税と社会保障の一体改革」を基とした制度見直しの対応が必要となっている。

第五に、介護サービスの内容について、より高度化、多様化が求められていることである。医療との関連性が高まる中で、医療機関とのより密接な連携や認知症ケアなど新しい技術・知識の習得等への対応が必要となっている。

このように、介護事業の経営環境が大きく変化する中で、介護人材の量的確保とその質の向上が大きな課題となっている。このため、介護事業における中間管理者層の役割はますます大きいものとなっている。具体的には、専門的能力の一層の向上と併せて経営への視点の広がりが求められるとともに、介護スタッフに対する人材育成と人間関係も含めた適切な労務管理によって組織全体のパワーアップを目指すことが求められているといえよう。

２　介護労働者の就業実態とその問題点

介護事業に従事する労働者の就業実態とその雇用管理については、既に多くの問題点の指摘がなされている。「介護労働実態調査」（介護労働安定センター平成 25 年）によれば、以下のような点が、主な特徴として指摘される。

まず介護に従事する労働者については、女子労働者が約 8 割を占め、中途採用者が多く平均年齢も 45.6 歳と一定の職業経験を経ている者で構成されている。

また、他産業に比べ平均賃金が低くなっているが、離職率も高く、同一法人内での平均勤続年数は5.7年と短い。

労働条件に対する不満としては、特に人手不足の状況や低い賃金処遇等に対する不満が高い。また、離職理由としては、職場の人間関係や法人の理念・運営の在り方への不満が高くなっている。さらに、職場での人間関係等の悩み、不安、不満等（複数回答）をみると、部下の指導が難しい、経営層や管理職等の管理能力が低い、業務の指示内容が不明確・不十分、上司や同僚と仕事上の意思疎通がうまくいかないといった点が多くあげられている。

一方、事業所側の問題意識としては、良質な人材確保の難しさや十分な賃金が払えないといった点が多くなっている。また、今後の事業規模については、わからない・変化なしとするところが多数を占める。教育・研修の時間についても、十分に取れないとする事業所が多い。これに対して介護労働者からの問題点としては、「労働者を適切に評価し、離職防止するマネジメントの必要性」や「マネジメント能力が必要な中間管理者層の育成不足」が多く指摘されており、介護事業者のマネジメント力が不十分だという見方が出ている。

３　新しい介護人材体系等の検討

以上のような背景の下に、厚生労働省においては、平成26年10月に、「社会保障審議会福祉人材確保専門委員会」から介護人材確保に向けた基本的考え方が示された。その要点は以下のとおりである。

○　人材の量的確保と質的確保を両輪として、「参入促進」「資質の向上」「労働環境・処遇の改善」から総合的な政策対応を図る。

また、介護福祉士は、「介護福祉士は介護現場での中核的な機能を担う。」こととして位置付け、「2025年までに介護人材の５割を占める。」こと。

○　多様な働き方や機能に応じたキャリアアップの実現

介護人材について、専門性を追求する人材、マネジメントを担う人材、一定の領域に特化し従事する人材など、働き方や求められる機能に応じて類型化を進める。多様な人材のキャリアパスを整備し、意欲ある者は学び、キャリアアップが図れるような環境を実現する。

○　小規模事業所の共同による人材育成支援

小規模事業所の共同による研修体制の構築や人事交流などを支援し、キャリア向上支援のための環境を構築する。

○　マネジメント能力・人材育成力の向上

求職者に「選ばれる」とともに、就業者が「安心して働き続けられる」事業所となるようマネジメント能力・人材育成力の向上や技術革新の積極的な導入を促す。このため、優れた取組を行う事業者への評価・認証や、情

報公表を推進する。

これらの中で、最後のマネジメント能力・人材育成力の向上は、今後の介護事業の経営にも直接結びつく問題であるとともに、その適否が事業の継続的発展のカギを握ることを考えれば、最重点の課題である。本調査研究の対象となる中間管理者層の資質・能力の向上に関する検討は、良質で安定した介護事業の展開と「働きやすさ・働きがい」を感じながら職員が働けるような職場づくりという両面に大きく寄与するものといえよう。

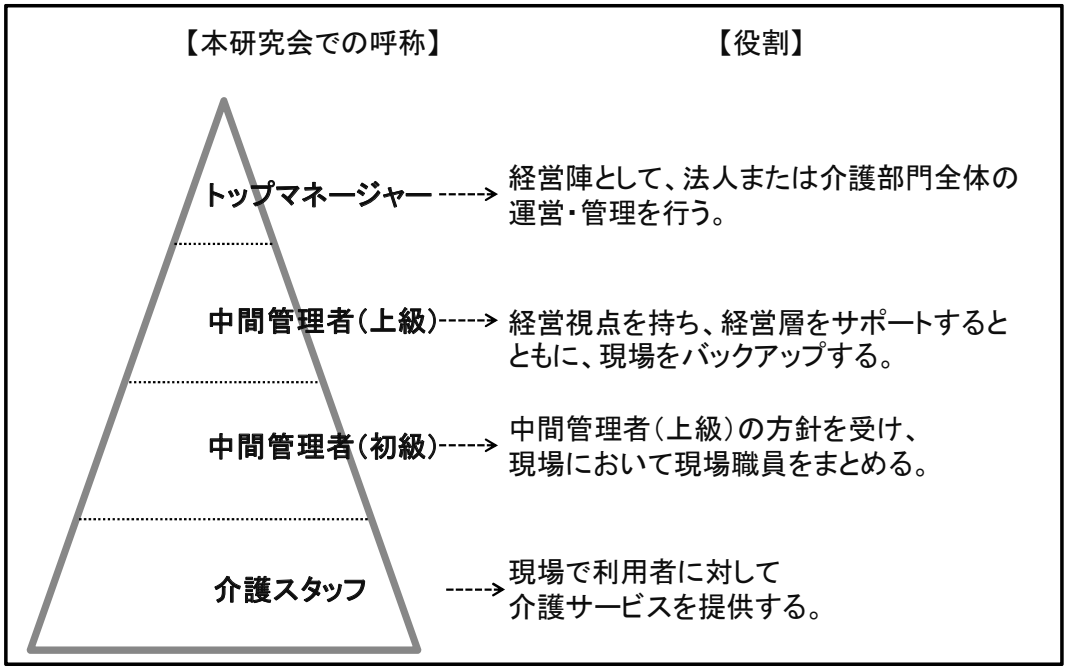
第２章　中間管理者層の定義

１　本調査研究における中間管理者層

今回の調査研究の対象である「中間管理者層」については、その概念は必ずしも明瞭に定義されているとはいえない。また、介護事業の種別や事業所の組織体制によっても、組織内の位置づけ、その果たす役割、呼称等も多岐にわたっている。このため、まずこの中間管理者層の定義や範囲を確定する必要があるが、今回の調査研究の目的に照らせば、特に組織内での役割に重点を置いて、その職務範囲や求められる資質・能力を明らかにするような形で整理する必要がある。

その際、職制上の肩書や組織制度に基づく役割の実態を勘案すれば、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 2 のように二つの層に分けて考えることが適当である。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。

図表 2　階層区分のイメージ



２　中間管理者層の役割

介護事業の実態を踏まえて、中間管理者層について、その組織制度に基づく役割や、職制上の肩書を整理すると、他の階層との対比で図表３のように示される。

この中で、本調査研究上の対象となる中間管理者層の具体的な範囲は、現場リーダー（チームリーダー、サービス提供責任者等）から、介護部門を統括するマネージャー（経営層をサポートする管理職層）までとなる。すなわち、中間管理者層全体を通じていえば、経営のサポート的存在と現場のとりまとめ役的存在の二面性を持っており、組織の拡大によってこれらが分化するか、混合した状態にあるかの違いが実態となっていると考えられる。

この場合、法人規模の大小によって組織階層が決められることも考慮する必要があるが、本調査研究においては、中間管理者層の役割を明確にするため一定規模以上の組織を前提にして検討した。したがって、小規模の介護事業者の場合には、必ずしも中間管理者層が二分されるものでなく、また経営層あるいはスタッフ層との役割の区分けも明瞭ではないことに注意する必要がある。一方、大規模組織においては、更に細分化して考える必要もあろう。

したがって、この中間管理者層の定義は、ある程度の規模の事業所を想定した上で介護事業所における中間的な指導・管理を担う職群の標準的な役割として設定したものであるといえよう。

図表 3　　中間管理者層の役割定義

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="3"></td><td colspan="3">役割定義と役職例</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">階層</td><td rowspan="2">施設系（入所型）</td><td colspan="2">在宅系</td></tr>
<tr><td>訪問介護</td><td>通所介護</td></tr>
<tr><td rowspan="2">経営層</td><td>トップマネジャー</td><td>・経営陣として、介護部門全体の運営・管理を行う。
【役職例】大規模施設の施設長、複数の小規模施設の責任者、センター長、所長等</td><td colspan="2">・経営陣として、介護部門全体の運営・管理を行う。
【役職例】大規模法人の介護部長、小規模法人の経営者・役員等</td></tr>
<tr><td rowspan="2">中間管理者層</td><td>中間管理者（上級）</td><td>・部門の業務全体の運営・管理を行う。
・経営層の方針を受けてサポートを行う。
【役職例】副園長、介護（看護）部長、統括マネジャー、小規模施設の施設長、管理者等</td><td colspan="2">・複数事業所の運営・管理を行う。
・経営層の方針を受けてサポートを行う。
【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</td></tr>
<tr><td>中間管理者（初級）</td><td>・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。
・経営方針を受けて上位職のサポートを行う。
・現場の課題を解決する。
【役職例】チームリーダー、ユニットリーダー、フロアリーダー等</td><td>・単一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。
・経営方針を受けて上位職のサポートを行う。
・現場の課題を解決する。
【役職例】サービス提供責任者、小規模事業所の管理者等</td><td>・単一事業所の運営・管理、チームの調整、推進、メンバーに対する指導･助言等を行う。
・経営方針を受けて上位職のサポートを行う。
・現場の課題を解決する。
【役職例】小規模事業所の管理者、リーダー等</td></tr>
<tr><td>スタッフ</td><td>スタッフ</td><td>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</td><td>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</td><td>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</td></tr>
</table>

第３章　中間管理者層に求められる資質と能力

１　中間管理者層に求められる資質・能力の範囲

介護事業における中間管理者層の人材に求められる資質や能力は、既存研究や文献等をみると、介護の技術・知識に関する職務上の役割に焦点を置いた整理となっているものが多い。これに対し、例えば、組織上の役割を果たすために必要となるマネジメント力や部下を教育する力などといったものに着目して、しかも介護事業という特質を踏まえた形で整理したものは多くない。

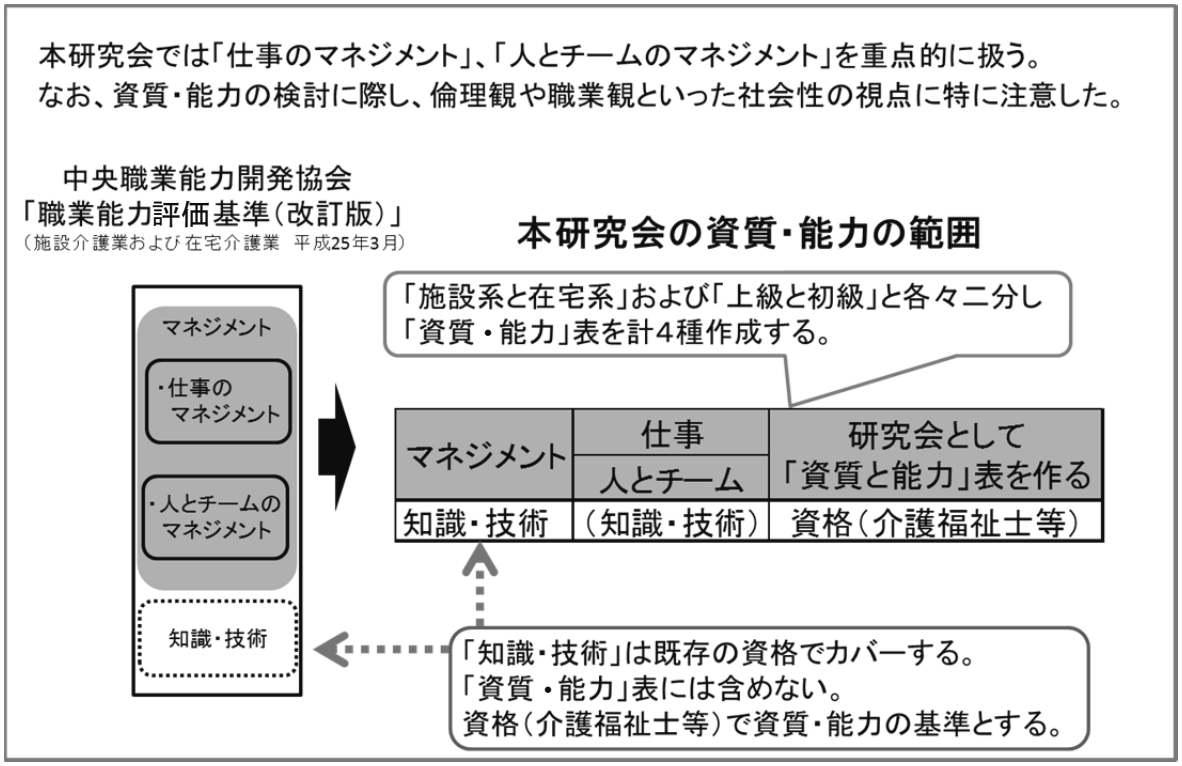
このような中で、中央職業能力開発協会の「職業能力評価基準（改訂版）（施設介護業及び在宅介護業）（平成 25 年 3 月）」は、こうした人材マネジメント面の資質・能力を含めて整理されたものとなっている。同基準をもとに資質・能力を、「仕事のマネジメント」「人とチームのマネジメント」「知識・技術」の構成とした。

また、この「職業能力評価基準」をベースにして、「中間管理者層」に相当する部分の資質・能力の評価要素を基準として考えて検討を行った。その際、以下の点に留意した。

① 「知識・技術」については、中間管理者層の職業能力としては所与のものとして考え、別途介護に係る資格制度で評価されているものとする。
② マネジメント力の根底に「倫理観」や「職業観」といった社会性のある資質・能力もあることを考え、これらについても重要な項目として位置付ける。
③ 中間管理者層のレベルとしては、「職業能力評価基準」のレベル 4 を中間管理者（上級）相当、当該基準レベル 3 を中間管理者（初級）相当と考える。

したがって、今回の調査研究においては、図表 4 のように「仕事のマネジメント」「人とチームのマネジメント」を中心にして、中間管理者層に求められる資質・能力の検討を行った。

図表４　本調査研究で扱う中間管理者層の資質・能力の範囲



２　中間管理者層に期待されている役割

中間管理者層に求められる資質・能力基準の策定にあたっては、前掲の「職業能力評価基準」を参考にしたうえで、介護事業所の中間管理者層及び経営者層に対するアンケート・ヒアリング調査を実施した。その結果介護事業における現場の実態として示された中間管理者層が果たすべき「役割」は、以下のようなものとなっている（詳細は第２部第２章を参照）。

（１）中間管理者（上級）に期待される役割

①　法人・事業所の理念・方針を浸透させる
②　目標に向かって部門・部署を統括する
③　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）、現場をサポートする
④　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・改革を行う（または経営へ提言する）
⑤　法人全体、事業所全体等、全体最適の視点で考え行動する
⑥　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
⑦　外部関係機関との信頼関係を構築する

⑧　職員が働きやすい職場環境を作る
⑨　部門・部署を束ね、意欲的な組織風土を作る
⑩　人材を育成する

（２）中間管理者（初級）に期待される役割

①　法人・事業所の理念・方針を職員に共有・伝達、実践する
②　チームの目標を明確にし、チームをまとめる
③　顧客満足、サービス品質を維持・向上させる
④　法令や社内ルールに沿った適切な業務運営を行う
⑤　現場と中間管理者（上級）・経営者をつなげる
⑥　現場の問題発見・問題解決を行う
⑦　先を見据えた提案を行う
⑧　自分の持ち場のことだけではなく、全社的な観点で考え行動する
⑨　事業所の収支に目を向け成果を出す
⑩　外部関係機関との信頼関係を構築する
⑪　職員が働きやすい職場環境を作る
⑫　チームを束ね、チーム力を向上させる
⑬　人材を育成する

３　中間管理者層に求められる資質・能力の分類

これらのアンケート・ヒアリング調査で示された意見も踏まえて、最終的に整理した中間管理者層の資質・能力基準は図表５以下のとおりである。

前述したように、中間管理者層を上級と初級の2つに分けるとともに、事業種類については、最終的には施設（入所型）、通所、訪問に分け、それぞれの特徴に応じて整理している。ただし、これら事業種類ごとに大きく異なるものでなく、大枠としては共通のものとなっている。

具体的には、以下のように、上級・初級とも「Ａ　業務を適切に遂行する力」に８つ、「Ｂ　人とチームの活力・能力を上げる力」に４つの小項目を設け、さらに資質･能力を 32 項目に細分化している（括弧内は細分化された項目の番号）。

Ａ　業務を適切に遂行する力
○専門職としての社会的使命・職業倫理を徹底する力（1）
○目標に向かう力（2～3）
○顧客、サービスを管理する力（4～7）
○適切に業務を遂行する力（8～10）
○適切に要員管理をする力（11）
○改善・革新する力（12～14）
○経営的な視点で考える力（15～17）
○外部と連携する力（18～19）

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（20）
○チームを束ねる力（21～25）
○日常的にメンバーを指導する力（26～29）
○能力・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力（30～32）

図表５　中間管理者層に求められる資質・能力（総括表）

大項目	小項目	No.	中間管理者（上級）			中間管理者（初級）		
			施設（入所型）	通所	訪問	施設（入所型）	通所	訪問
A　業務を適切に遂行する力	専門職としての社会的使命・職業倫理を徹底する力	1	専門職としての社会的使命・職業倫理の徹底			専門職としての社会的使命・職業倫理の徹底		
	目標に向かう力	2	担当セクションへの法人・事業所の理念・方針の共有・徹底、発信			メンバーに対する法人・事業所の理念・方針の共有・徹底		
		3	担当セクションの目標設定と達成のための運営・管理、実行			チームの目標設定と達成努力、率先垂範		
	顧客、サービスを管理する力	4	リスク管理、指導			日々の問題点の発見、リスク管理、指導		
		5	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			尊厳保持や自立支援の観点から介護計画の適切な運用		
		6	利用者・家族対応の仕組み作り、教育			利用者・家族への接遇・応対、適切な情報提供		
		7	クレーム対策（仕組みの見直し、教育等）			クレームの一次対応、報告		
	適切に業務を遂行する力	8	方針提示と委任。中間管理者（初級）の支援、スーパーバイズ			業務のPDCA（計画、実施、振り返り・検証、改善）		
		9	計画的・効率的な業務運営、現場の状況に応じた柔軟な対応			現場の状況に応じた柔軟な業務運営の工夫		
		10	労働法規、人員配置基準や効率等の面からの就業管理			現場の状況に応じた役割分担や就業管理		
	適切に要員管理をする力	11	募集・採用、異動等の計画作り（または提案）			効率的、適切な募集採用や人員配置の提案		
	改善・革新する力	12	改善提案・改革推進の組織風土づくり			日常業務の改善、課題発見・課題解決		
		13	変化に対応したサービスの改善、付加価値づくりの提案			変化に対応したサービスの改善、付加価値づくりの提案		
		14	経営的発想の強化や課題解決力向上のための学習への取り組み			現場の課題解決力向上のための学習への取り組み		
	経営的な視点で考える力	15	効率・採算を踏まえた運営・管理			効率や採算を踏まえた運営・管理		
		16	全体最適の視点、他部門との協力・連携			全社的な視点、他チーム・他部門との協力・連携		
		17	経営者に対する意見具申、提言			経営方針の理解、および上位者と現場の橋渡し・調整		
	外部と連携する力	18	制度改正や地域ニーズの変化等の情報収集と対応			地域ニーズの情報収集、迅速な対応、ケアマネとの連携		
		19	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良好な関係づくり		
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	20	役割認識、内省、自覚、自己革新			役割認識、内省、自覚、自己革新		
	チームを束ねる力	21	中間管理者（初級）やメンバーの巻き込みと士気向上			メンバーの巻き込みと士気向上		
		22	日常業務における情報共有、伝達の仕組み作り			日常業務における情報共有、伝達		
		23	中間管理者（初級）やメンバーへの配慮、コミュニケーション			メンバーへの配慮、コミュニケーション		
		24	会議等での意思決定			他職種・同職種との連携・調整		
		25	根拠や理論に基づいた適切な伝達力			根拠や理論に基づいた適切な伝達力		
	日常的にメンバーを指導する力	26	中間管理者（初級）やメンバーのOJT			メンバーへのOJT		
		27	中間管理者（初級）やメンバーへの相談対応			メンバーへの相談対応		
		28	育成視点の業務の割り振り			育成視点の業務の割り振り		
		29	日常の指導（ほめる、注意するなど）			日常の指導（ほめる、注意するなど）		
	能力・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力	30	評価力、フィードバック力、傾聴力			評価力、フィードバック力、傾聴力		
		31	Off-JT、資格取得支援			Off-JT、資格取得支援		
		32	キャリア支援			キャリア支援		

図表 6－1　中間管理者（上級）に求められる資質・能力（施設（入所型））

	小項目	No.	具体な行動
A　業務を適切に遂行する力	専門職としての社会的使命・職業倫理を徹底する力	1	専門職としての社会的使命・職業倫理を、現場の職員全体にわかりやすく伝え徹底することができる。
	目標に向かう力	2	法人・施設全体の理念や運営方針等を十分に理解し、統括するセクション（介護部門等。以下、同様）の中間管理者（初級）やメンバー（管理の範囲内にいる常勤・非常勤職員。以下、同様）に理解しやすい言葉で発信し、共有・徹底している。
		3	法人全体の目標をもとに、中間管理者（初級）やメンバーの意見も踏まえて、統括する事業所の方針や目標設定を適切に行い、その達成に向けて適切に運営・管理し、目標達成することができる。
	顧客、サービスを管理する力	4	サービス提供時に想定されるリスク（利用者の安全性、サービスの適切性、各種トラブル等）やとるべき対応策等を中間管理者（初級）やメンバーに指導・徹底している。
		5	利用者の尊厳保持や自立支援の観点から、中間管理者（初級）やメンバーが介護計画の作成、検証、見直しを適切に行っているかどうかチェックを行い、必要に応じて運営方法や内容に関する指導やアドバイスを行っている。
		6	利用者・家族に対して適切な接遇・対応ができるよう、仕組みの見直しや職員教育を適切に行っている。
		7	事故やクレーム、ヒヤリハット、利用者・家族の声等をもとに、事故やクレームの未然防止やより良いサービスのために、仕組みの見直しやメンバー教育等を適切に行っている。
	適切に業務を遂行する力	8	方針を示し、現場に任せるとともに、中間管理者（初級）に対して運営のスーパーバイズを適宜・適切に行うことができる。
		9	計画的・効率的な業務運営を志向するとともに、状況に応じて、中間管理者（初級）やメンバーがやるべきことの優先順位を適切に判断し、柔軟に対応できるよう、指導・支援を行うことができる。
		10	労働法規や人員配置基準を踏まえるとともに、事業所全体の効率を考えて適切な就業管理を行うことができる。
	適切に要員管理をする力	11	統括する事業所の収支予測や要員の過不足状況等をもとに、募集・採用、異動等の計画作り（もしくは提案）を適切に行うことができる。
	改善・革新する力	12	決められたことを決められたように行うだけではなく、業務の進め方や方法に関して、改善提案や改善の推進をするような組織風土を作ることができる。
		13	介護業界の動向や新たな介護技術等の変化に対応して、統括するセクションの提供するサービスの改善や付加価値づくりにつなげることができる。
		14	自らの経営的発想や課題解決力向上のために、新たな学習やチャレンジを行っている。
	経営的な視点で考える力	15	効率や採算を踏まえて、施設の運営・管理を行うことができる。
		16	統括するセクションのことだけではなく、他セクション・他部門（事務部門や看護部門、その他の部門等）への協力・支援など、全体最適の視点で組織全体を考えた行動をとることができる。
		17	より良いサービスや事業運営等のために、経営者に対して意見具申ができる。
	外部と連携する力	18	法改正や地域ニーズの変化等の情報収集を積極的に行い、必要に応じて外部機関と適切に連携するこができる。
		19	外部機関や外部関係者（行政機関、町内会、ボランティア、医療機関、学校等）と必要に応じて連携・連絡をとり、良好な関係を構築している。
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	20	中間管理者（上級）としての役割を十分に認識し、自らの行動を内省し、強化点や改善点を自覚し、自己革新につなげている。
	チームを束ねる力	21	日頃から、中間管理者（初級）やメンバーが意見を言いやすい雰囲気作りをしたり、意見を取り入れるなど、現場の巻き込みを図り士気を高めている。
		22	日常業務における職員間の情報共有、伝達がスムーズにいくような仕組み作りを行うことができる。
		23	日頃から、中間管理者（初級）やメンバーの状況に気を配り、積極的に声かけするなどコミュニケーションを図り、メンバーが働きやすいような配慮を行っている。
		24	施設や統括するセクション内のカンファレンス、ミーティング等において、中間管理者（上級）として、参加者の意見を踏まえて最終的な意思決定を適切に行うことができる。
		25	中間管理者（初級）やメンバーの状況に応じて、伝えるべきことを、根拠や理論に基づいてわかりやす伝えることができる。
	日常的にメンバーを指導する力	26	新任の中間管理者（初級）に対して、計画的にリーダー業務のOJTを行うことができる。
		27	中間管理者（初級）やメンバーの仕事上の相談に対して、十分に話を聴き、タイムリーに適切なアドバイスを行うことができる。
		28	中間管理者（初級）やメンバーの現状のスキルレベルを把握し、経験の幅を広げたり、少しレベルを上げた仕事を任せる等、業務の割り振りを工夫している。
		29	日常的に中間管理者（初級）やメンバーの良い点を見つけ、具体的にほめたり、改善すべき点を本人が納得するように伝えることができる。
	能力・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力	30	中間管理者（初級）やメンバー一人ひとりの能力や仕事ぶりを適切に評価し、個別の面談でフィードバック（現状の振り返りと今後に向けた話し合いを行う。また、一方的に話すのではなく相手の話をよく聴き理解する等）を適切にすることができる。
		31	中間管理者（初級）やメンバーの研修受講支援、資格取得支援、施設内の勉強会の開催など、スキルアップのために計画的に取り組んでいる
		32	中間管理者（初級）やメンバーが少し先のキャリアの目標（より上位の資格取得、非正規から正規職員への転換、正規職員の昇進・昇格等）を持てるように動機づけやアドバイスを行っている。

図表 6－2　中間管理者（初級）に求められる資質・能力（施設（入所型））

	小項目	No.	具体な行動
A　業務を適切に遂行する力	専門職としての社会的使命・職業倫理を徹底する力	1	専門職としての社会的使命・職業倫理を、メンバーにわかりやすく伝え理解させることができる。
	目標に向かう力	2	法人・施設全体の理念や運営方針等を十分に理解し、メンバー（担当するユニットやフロアの介護職員。以下、同様）にわかりやすく伝え共有・徹底することができる。
		3	法人・施設全体の目標をもとに、メンバーの意見も踏まえて、自チーム（担当するユニットやフロア。以下、同様）の方針や目標設定を適切に行い、その達成に向けて自ら率先して実践するとともに、チームのまとめと調整を行うことができる。
	顧客、サービスを管理する力	4	メンバーや関係職種からあげられる日々の記録や報告、ヒヤリハット等を通じて、利用者の状態の変化やケアの問題点・改善点を発見したり、想定されるリスクを踏まえて、メンバーに適切な指導やアドバイスを行うことができる。
		5	カンファレンス、利用者の声等を通じて、利用者の尊厳保持や自立支援の観点から、介護計画作成や実施結果の評価を行い、現状の問題点や改善点を見つけ、介護計画の見直しを適切に行っている。
		6	利用者・家族に対して、相手の立場に立った適切な接遇・応対を行い、信頼関係を構築することができる。
		7	利用者・家族からの意見やクレームがあった場合、相手の感情を害さないように、適切な対応（一次対応）を行うとともに、事実関係について関係者から話を聞き、想定される原因や対応策等も含めて、上位者や相談員に報告することができる。
	適切に業務を遂行する力	8	計画的に業務を運営し、やったことの振り返りと検証を行いながら、より良い業務運営につなげることができる。
		9	計画と異なる状況が発生した場合も、現場の状況に応じて、やるべきことの優先順位を適切に判断し、柔軟に対応できるよう、チーム運営をすることができる。
		10	現場の状況に応じて、適切な役割分担や業務遂行方法の工夫を行うことができる。
	適切に要員管理をする力	11	現場の要員の過不足状況等をもとに、募集・採用、配置変更等の提案を適切に行うことができる。
	改善・革新する力	12	決められたことを決められたように行うだけではなく、日常業務の進め方や方法に関して、改善提案したり改善を推進して課題解決を行うことができる。
		13	介護業界の動向や新たな介護技術等の変化に対応して、自チームの提供するサービスの改善や付加価値づくり等の提案ができる。
		14	自らの課題解決力向上のために、新たな学習やチャレンジを行っている。
	経営的な視点で考える力	15	生産性向上や無駄の削減等の意識を持ってチーム運営を行うことができる。
		16	自チームのことだけではなく、他チーム（または他部門・他職種）への協力・支援など、全社的な視点を持ち組織全体を考えた行動をとることができる。
		17	経営方針を理解し、経営者や中間管理者（上級）と現場の橋渡し・調整を行うことができる。
	外部と連携する力	18	日頃から地域ニーズに関する情報収集を行い、積極的に対応している。
		19	外部機関や外部関係者（行政機関、町内会、ボランティア、医療機関、学校等）と必要に応じて連携・連絡をとり、良好な関係を構築している。
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	20	中間管理者（初級）としての役割を十分に認識し、自らの行動を内省し、強化点や改善点を自覚し、自己革新につなげている。
	チームを束ねる力	21	日頃から、メンバーが意見を言いやすい雰囲気作りをしたり、メンバーの声を十分に聴いて、メンバーの巻き込みを図り士気を高めている。
		22	メンバーへの伝達事項、シフト、利用者の状態変化等、必要事項をもれなくタイムリーに周知、情報共有している。
		23	日頃から、メンバーの状況に気を配り、積極的に声かけするなどコミュニケーションを図り、メンバーが働きやすいような配慮を行っている。
		24	事業所内のカンファレンス、ミーティング、および日々の業務等において、他職種・同職種との連携・調整を適切に行うことができる。
		25	メンバーの状況に応じて、伝えるべきことを、根拠や理論に基づいてわかりやす伝えることができる。
	日常的にメンバーを指導する力	26	新人や経験の浅いメンバーに対して、OJTを行ったり、自らやってみせることにより、メンバーを指導することができる。
		27	メンバーの仕事上の相談に対して、十分に話を聴き、タイムリーに適切なアドバイスを行うことができる。
		28	メンバーの現状のスキルレベルを把握し、経験の幅を広げたり、少しレベルを上げた仕事を任せる等、業務の割り振りを工夫している。
		29	日常的にメンバーの良い点を見つけ、具体的にほめたり、改善すべき点を本人が納得するように伝えることができる。
	能力・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力	30	メンバー一人ひとりの能力や仕事ぶりを適切に評価し、個別の面談でフィードバック（現状の振り返りと今後に向けた話し合いを行う。また、一方的に話すのではなく相手の話をよく聴き理解する等）を適切にすることができる。
		31	メンバーの研修受講支援、資格取得支援、チーム内の勉強会の開催など、メンバーと一緒になって計画的に取り組んでいる
		32	メンバーが少し先のキャリアの目標（より上位の資格取得、非正規から正規職員への転換、正規職員の昇進・昇格等）を持てるように動機づけやアドバイスを行っている。

図表 6－3　中間管理者（上級）に求められる資質・能力（通所系）

	小項目	No.	具体な行動
A 業務を適切に遂行する力	専門職としての社会的使命・職業倫理を徹底する力	1	専門職としての社会的使命・職業倫理を、現場の職員全体にわかりやすく伝え徹底することができる。
	目標に向かう力	2	法人の理念や運営方針等を十分に理解し、統括する施設の中間管理者（初級）やメンバー（管理の範囲内にいる常勤・非常勤職員。以下、同様）に理解しやすい言葉で発信し、共有・徹底している。
		3	法人全体の目標をもとに、中間管理者（初級）やメンバーの意見も踏まえて、統括する事業所の方針や目標設定を適切に行い、その達成に向けて適切に運営・管理し、目標達成することができる。
	顧客、サービスを管理する力	4	サービス提供時に想定されるリスク（利用者の安全性、サービスの適切性、各種トラブル等）やとるべき対応策等を中間管理者（初級）やメンバーに指導・徹底している。
		5	利用者の尊厳保持や自立支援の観点から、中間管理者（初級）やメンバーが介護計画の作成、検証、見直しを適切に行っているかどうかチェックを行い、必要に応じて運営方法や内容に関する指導やアドバイスを行っている。
		6	利用者・家族に対して適切な接遇・対応ができるよう、仕組みの見直しや職員教育を適切に行っている。
		7	事故やクレーム、ヒヤリハット、利用者・家族の声等をもとに、事故やクレームの未然防止やより良いサービスのために、仕組みの見直しやメンバー教育等を適切に行っている。
	適切に業務を遂行する力	8	方針を示し、現場に任せるとともに、中間管理者（初級）に対して運営のスーパーバイズを適宜・適切に行うことができる。
		9	計画的・効率的な業務運営を志向するとともに、状況に応じて、中間管理者（初級）やメンバーがやるべきことの優先順位を適切に判断し、柔軟に対応できるよう、指導・支援を行うことができる。
		10	労働法規や人員配置基準を踏まえるとともに、事業所全体の効率を考えて適切な就業管理を行うことができる。
	適切に要員管理をする力	11	統括する事業所の収支予測や要員の過不足状況等をもとに、募集・採用、異動等の計画作り（もしくは提案）を適切に行うことができる。
	改善・革新する力	12	決められたことを決められたように行うだけではなく、業務の進め方や方法に関して、改善提案や改善の推進をするような組織風土を作ることができる。
		13	介護業界の動向や新たな介護技術等の変化に対応して、統括するセクションの提供するサービスの改善や付加価値づくりにつなげることができる。
		14	自らの経営的発想や課題解決力向上のために、新たな学習やチャレンジを行っている。
	経営的な視点で考える力	15	効率や採算を踏まえて、施設の運営・管理を行うことができる。
		16	統括する施設のことだけではなく、他の施設や他部門（管理部門や他のサービス部門等）への協力・支援など、全体最適の視点で組織全体を考えた行動をとることができる。
		17	より良いサービスや事業運営等のために、経営者に対して意見具申ができる。
	外部と連携する力	18	法改正や地域ニーズの変化等の情報収集を積極的に行い、必要に応じて外部機関と適切に連携するこができる。
		19	外部機関や外部関係者（行政機関、地域包括支援センター、ケアマネジャー、医療機関・医療職種、福祉用具、他のサービス事業者等）の良好な関係作りのための橋渡しを行うことができる。
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	20	中間管理者（上級）としての役割を十分に認識し、自らの行動を内省し、強化点や改善点を自覚し、自己革新につなげている。
	チームを束ねる力	21	日頃から、中間管理者（初級）やメンバーが意見を言いやすい雰囲気作りをしたり、意見を取り入れるなど、現場の巻き込みを図り士気を高めている。
		22	日常業務における職員間の情報共有、伝達がスムーズにいくような仕組み作りを行うことができる。
		23	日頃から、中間管理者（初級）やメンバーの状況に気を配り、積極的に声かけするなどコミュニケーションを図り、メンバーが働きやすいような配慮を行っている。
		24	施設内のカンファレンス、ミーティング等において、中間管理者（上級）として、参加者の意見を踏まえて最終的な意思決定を適切に行うことができる。
		25	中間管理者（初級）やメンバーの状況に応じて、伝えるべきことを、根拠や理論に基づいてわかりやす伝えることができる。
	日常的にメンバーを指導する力	26	新任の中間管理者（初級）に対して、計画的にリーダー業務のOJTを行うことができる。
		27	中間管理者（初級）やメンバーの仕事上の相談に対して、十分に話を聴き、タイムリーに適切なアドバイスを行うことができる。
		28	中間管理者（初級）やメンバーの現状のスキルレベルを把握し、経験の幅を広げたり、少しレベルを上げた仕事を任せる等、業務の割り振りを工夫している。
		29	日常的に中間管理者（初級）やメンバーの良い点を見つけ、具体的にほめたり、改善すべき点を本人が納得するように伝えることができる。
	能力・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力	30	中間管理者（初級）やメンバー一人ひとりの能力や仕事ぶりを適切に評価し、個別の面談でフィードバック（現状の振り返りと今後に向けた話し合いを行う。また、一方的に話すのではなく相手の話をよく聴き理解する等）を適切にすることができる。
		31	中間管理者（初級）やメンバーの研修受講支援、資格取得支援、事業所内の勉強会の開催など、スキルアップのために計画的に取り組んでいる
		32	中間管理者（初級）やメンバーが少し先のキャリアの目標（より上位の資格取得、非正規から正規職員への転換、正規職員の昇進・昇格等）を持てるように動機づけやアドバイスを行っている。

図表 6－4　中間管理者（初級）に求められる資質・能力（通所系）

	小項目	No.	具体な行動
A　業務を適切に遂行する力	専門職としての社会的使命・職業倫理を徹底する力	1	専門職としての社会的使命・職業倫理を、職員にわかりやすく伝え理解させることができる。
	目標に向かう力	2	法人・事業所全体の理念や運営方針等を十分に理解し、メンバー（担当する施設やチームの職員。以下、同様）にわかりやすく伝え共有・徹底することができる。
		3	法人・事業所全体の目標をもとに、自チーム（担当する施設やチーム。以下、同様）の方針や目標設定を適切に行い、その達成に向けて自ら率先して実践するとともに、チームのまとめと調整を行うことができる。
	顧客、サービスを管理する力	4	メンバーや関係職種からあげられる日々の記録や報告、ヒヤリハット等を通じて、利用者の状態の変化やケアの問題点・改善点を発見したり、想定されるリスクを踏まえて、メンバーに適切な指導やアドバイスを行うことができる。
		5	カンファレンス、利用者の声等を通じて、利用者の尊厳保持や自立支援の観点から、介護計画作成や実施結果の評価を行い、現状の問題点や改善点を見つけ、介護計画の見直しを適切に行っている。
		6	利用者・家族に対して、相手の立場に立ったわかりやすい情報提供や丁寧な対応を行い、信頼関係を構築することができる。
		7	利用者・家族からの意見やクレームがあった場合、相手の感情を害さないように、適切な対応（一次対応）を行うとともに、事実関係について関係者から話を聞き、想定される原因や対応策等も含めて、上位者や相談員に報告することができる。
	適切に業務を遂行する力	8	計画的に業務を運営し、やったことの振り返りと検証を行いながら、より良い業務運営につなげることができる。
		9	計画と異なる状況が発生した場合も、現場の状況に応じて、やるべきことの優先順位を適切に判断し、柔軟に対応できるよう、チーム運営をすることができる。
		10	現場の状況に応じて、適切な役割分担や業務遂行方法の工夫を行うことができる。
	適切に要員管理をする力	11	現場の要員の過不足状況等をもとに、募集・採用、配置変更等の提案を適切に行うことができる。
	改善・革新する力	12	決められたことを決められたように行うだけではなく、日常業務の進め方や方法に関して、改善提案したり改善を推進して課題解決を行うことができる。
		13	介護業界の動向や新たな介護技術等の変化に対応して、自チームの提供するサービスの改善や付加価値づくり等の提案ができる。
		14	自らの課題解決力向上のために、新たな学習やチャレンジを行っている。
	経営的な視点で考える力	15	稼働率、諸経費などの指標を理解し、収益向上や無駄の削減等、効率や採算を踏まえたチーム運営を行うことができる。
		16	自チームのことだけではなく、他チーム（または他部門・他職種）への協力・支援など、全社的な視点を持ち組織全体を考えた行動をとることができる。
		17	経営方針を理解し、経営者や中間管理者（上級）と現場の橋渡し・調整を行うことができる。
	外部と連携する力	18	ケアマネジャーに対して、実績報告書により、遅滞なく正確に実績やサービスの状況の報告を行うことができる。
		19	外部機関や外部関係者（ケアマネジャー、地域包括支援センター、医療機関・医療職種、福祉用具、他のサービス事業者等）と連絡・調整を適切に行い、円滑な業務運営につなげることができる。
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	20	中間管理者（初級）としての役割を十分に認識し、自らの行動を内省し、強化点や改善点を自覚し、自己革新につなげている。
	チームを束ねる力	21	日頃から、メンバーが意見を言いやすい雰囲気作りをしたり、メンバーの声を十分に聴いて、メンバーの巻き込みを図り士気を高めている。
		22	メンバーへの伝達事項、シフト、利用者からの変更・キャンセル等、必要事項をもれなくタイムリーに周知、情報共有している。
		23	日頃から、メンバーの状況に気を配り、積極的に声かけするなどコミュニケーションを図り、メンバーが働きやすいような配慮を行っている。
		24	事業所内のカンファレンス、ミーティング、および日々の業務等において、他職種・同職種との連携・調整を適切に行うことができる。
		25	相手の状況に応じて、伝えるべきことを、根拠や理論に基づいてわかりやす伝えることができる。
	日常的にメンバーを指導する力	26	新人や経験の浅いメンバーに対して、OJTを行ったり、自らやってみせることにより、メンバーを指導することができる。
		27	メンバーの仕事上の相談に対して、十分に話を聴き、タイムリーに適切なアドバイスを行うことができる。
		28	メンバーの現状のスキルレベルを把握し、経験の幅を広げたり、少しレベルを上げた仕事を任せる等、業務の割り振りを工夫している。
		29	日常的にメンバーの良い点を見つけ、具体的にほめたり、改善すべき点を本人が納得するように伝えることができる。
	能力・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力	30	メンバー一人ひとりの能力や仕事ぶりを適切に評価し、個別の面談でフィードバック（現状の振り返りと今後に向けた話し合い。一方的に話すのではなく相手の話をよく聴き理解する等）を適切にすることができる。
		31	メンバーの研修受講支援、資格取得支援、チーム内の勉強会の開催など、メンバーと一緒になって計画的に取り組んでいる
		32	メンバーが少し先のキャリアの目標（より上位の資格取得、非正規から正規職員への転換、正規職員の昇進・昇格等）を持てるように動機づけやアドバイスを行っている。

図表 6－5　中間管理者（上級）に求められる資質・能力（訪問系）

	小項目	No.	具体な行動
A 業務を適切に遂行する力	専門職としての社会的使命・職業倫理を徹底する力	1	専門職としての社会的使命・職業倫理を、現場の職員全体にわかりやすく伝え徹底することができる。
	目標に向かう力	2	法人の理念や運営方針等を十分に理解し、統括する事業所のサービス提供責任者やヘルパーに理解しやすい言葉で発信し、共有・徹底している。
		3	法人全体の目標をもとに、サービス提供責任者等の意見も踏まえて、統括する事業所の方針や目標設定を適切に行い、その達成に向けて適切に運営・管理し、目標達成することができる。
	顧客、サービスを管理する力	4	サービス提供時に想定されるリスク（利用者の安全性、サービスの適切性、各種トラブル等）やとるべき対応策等をメンバーに指導・徹底している。
		5	利用者の尊厳保持や自立支援の観点から、サービス提供責任者が個別援助計画の作成、検証、見直しを適切に行っているかどうかチェックを行い、必要に応じて運営方法や内容に関する指導やアドバイスを行っている。
		6	利用者・家族に対して適切な接遇・対応ができるよう、仕組みの見直しを行ったり、職員教育を適切に行っている。
		7	事故やクレーム、ヒヤリハット、利用者・家族の声等をもとに、事故やクレームの未然防止やより良いサービスのために、仕組みの見直しや教育等を適切に行っている。
	適切に業務を遂行する力	8	方針を示し、現場に任せるとともに、サービス提供責任者に対して運営のスーパーバイズを適宜・適切に行うことができる。
		9	計画的・効率的な業務運営を志向するとともに、状況に応じて、サービス提供責任者や事業所メンバーがやるべきことの優先順位を適切に判断し、柔軟に対応できるよう、指導・支援を行うことができる。
		10	労働法規や人員配置基準を踏まえるとともに、事業所全体の効率を考えて適切な就業管理を行うことができる。
	適切に要員管理をする力	11	統括する事業所の収支予測や要員の過不足状況等をもとに、募集・採用、異動等の計画作り（もしくは提案）を適切に行うことができる。
	改善・革新する力	12	決められたことを決められたように行うだけではなく、業務の進め方や方法に関して、改善提案や改善の推進をするような組織風土を作ることができる。
		13	介護業界の動向や新たな介護技術等の変化に対応して、統括するセクションの提供するサービスの改善や付加価値づくりにつなげることができる。
		14	自らの経営的発想や課題解決力向上のために、新たな学習やチャレンジを行っている。
	経営的な視点で考える力	15	効率や採算を踏まえて、事業所の運営・管理を行うことができる。
		16	統括する事業所のことだけではなく、他の事業所への協力・支援など、全体最適の視点で組織全体を考えた行動をとることができる。
		17	より良いサービスや事業運営等のために、経営者に対して意見具申ができる。
	外部と連携する力	18	法改正や地域ニーズの変化等の情報収集を積極的に行い、必要に応じて外部機関と適切に連携するこができる。
		19	外部機関や外部関係者（行政機関、地域包括支援センター、ケアマネジャー、医療機関・医療職種、福祉用具、他のサービス事業者等）の良好な関係作りのための橋渡しを行うことができる。
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	20	中間管理者（上級）としての役割を十分に認識し、自らの行動を内省し、強化点や改善点を自覚し、自己革新につなげている。
	チームを束ねる力	21	日頃から、サービス提供責任者や事業所メンバーが意見を言いやすい雰囲気作りをしたり、意見を取り入れるなど、現場の巻き込みを図り士気を高めている。
		22	日常業務における職員間の情報共有、伝達がスムーズにいくような仕組み作りを行うことができる。
		23	日頃から、サービス提供責任者や事業所メンバーの状況に気を配り、積極的に声かけするなどコミュニケーションを図り、メンバーが働きやすいような配慮を行っている。
		24	事業所内のカンファレンス、ミーティング等において、中間管理者（上級）として、参加者の意見を踏まえて最終的な意思決定を適切に行うことができる。
		25	中間管理者（初級）やメンバーの状況に応じて、伝えるべきことを、根拠や理論に基づいてわかりやす伝えることができる。
	日常的にメンバーを指導する力	26	新任のサービス提供責任者や事業所メンバーに対して、計画的にOJTを行うことができる。
		27	サービス提供責任者や事業所メンバーの仕事上の相談に対して、十分に話を聴き、タイムリーに適切なアドバイスを行うことができる。
		28	サービス提供責任者や事業所メンバーの現状のスキルレベルを把握し、経験の幅を広げたり、少しレベルを上げた仕事を任せる等、業務の割り振りを工夫している。
		29	日常的にサービス提供責任者や事業所メンバーの良い点を見つけ、具体的にほめたり、改善すべき点を本人が納得するように伝えることができる。
	能力・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力	30	サービス提供責任者や事業所メンバー一人ひとりの能力や仕事ぶりを適切に評価し、個別の面談でフィードバック（現状の振り返りと今後に向けた話し合いを行う。また、一方的に話すのではなく相手の話をよく聴き理解する等）を適切にすることができる。
		31	サービス提供責任者やヘルパーの研修受講支援、資格取得支援、事業所内の勉強会の開催など、スキルアップのために計画的に取り組んでいる
		32	サービス提供責任者や事業所メンバーが少し先のキャリアの目標（より上位の資格取得、非正規から正規職員への転換、正規職員の昇進・昇格等）を持てるように動機づけやアドバイスを行っている。

図表 6－6　中間管理者（初級）に求められる資質・能力（訪問系）

	小項目	No.	具体な行動
A　業務を適切に遂行する力	専門職としての社会的使命・職業倫理を徹底する力	1	専門職としての社会的使命・職業倫理を、ヘルパーにわかりやすく伝え理解させることができる。
	目標に向かう力	2	法人・事業所全体の理念や運営方針等を十分に理解し、ヘルパーにわかりやすく伝え共有・徹底することができる。
		3	法人・事業所全体の目標をもとに、自チームの方針や目標設定を適切に行い、その達成に向けて自ら率先して実践するとともに、チームのまとめと調整を行うことができる。
	顧客、サービスを管理する力	4	ヘルパーや関係機関からあげられる日々の記録や報告、ヒヤリハット等を通じて、利用者の状態の変化やケアの問題点・改善点を発見したり、想定されるリスクを踏まえて、ヘルパーに適切な指導やアドバイスを行うことができる。
		5	モニタリングやカンファレンス、利用者の声等を通じて、利用者の尊厳保持や自立支援の観点から、個別援助計画作成や実施結果の評価を行い、現状の問題点や改善点を見つけ、介護計画の見直しを適切に行っている。
		6	利用者・家族に対して、相手の立場に立ったわかりやすい情報提供や丁寧な相談対応を行い、信頼関係を構築することができる。
		7	利用者・家族からの意見やクレームがあった場合、相手の感情を害さないように、適切な対応（一次対応）を行うとともに、事実関係について関係者から話を聞き、想定される原因や対応策等も含めて、上位者やケアマネに報告することができる。
	適切に業務を遂行する力	8	計画的に業務を運営し、やったことの振り返りと検証を行いながら、より良い業務運営につなげることができる。
		9	計画と異なる状況が発生した場合も、現場の状況に応じて、やるべきことの優先順位を適切に判断し、柔軟に対応できるよう、自らの適切な業務運営ができる。
		10	利用者の状況と、ヘルパーの能力や就業ニーズに応じて、適切な稼働管理を行うことができる。
	適切に要員管理をする力	11	現場の要員の過不足状況等をもとに、募集・採用、配置変更等の提案を適切に行うことができる。
	改善・革新する力	12	決められたことを決められたように行うだけではなく、日常業務の進め方や方法に関して、改善提案したり改善を推進して課題解決を行うことができる。
		13	介護業界の動向や新たな介護技術等の変化に対応して、自チームの提供するサービスの改善や付加価値づくり等の提案ががができる。
		14	自らの課題解決力向上のために、新たな学習やチャレンジを行っている。
	経営的な視点で考える力	15	ヘルパー稼働時間・件数、諸経費などの指標を理解し、実績管理を適切に行うことができるとともに、収益向上や無駄の削減等、効率や採算を踏まえたヘルパーの管理を行うことができる。
		16	自事業所のことだけではなく、他事業所への協力・支援など、全社的な視点を持ち組織全体を考えた行動をとることができる。
		17	経営方針を理解し、経営者や中間管理者（上級）と現場の橋渡し・調整を行うことができる。
	外部と連携する力	18	ケアマネジャーに対して、実績報告書により、遅滞なく正確に実績やサービスの状況の報告を行うことができる。
		19	外部機関や外部関係者（ケアマネジャー、地域包括支援センター、医療機関・医療職種、福祉用具、他のサービス事業者等）と連絡・調整を適切に行い、円滑な業務運営につなげることができる。
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	20	中間管理者（初級）としての役割を十分に認識し、自らの行動を内省し、強化点や改善点を自覚し、自己革新につなげている。
	チームを束ねる力	21	日頃から、ヘルパーが立ち寄りやすく、意見を言いやすい雰囲気作りをしたり、ヘルパーの声を十分に聴いて、ヘルパーの巻き込みを図り士気を高めている。
		22	ヘルパーへの伝達事項、スケジュール、利用者からの変更・キャンセル等、必要事項をもれなくタイムリーに周知、情報共有している。
		23	日頃から、ヘルパーの状況に気を配り、稼働の少ないヘルパーに対しては電話やメール等によりコミュニケーションを図るなど、ヘルパーが働きやすいような配慮を行っている。
		24	事業所内のカンファレンス、ミーティング、および日々の業務等において、他職種やヘルパーとの連携・調整を適切に行うことができる。
		25	メンバーの状況に応じて、伝えるべきことを、根拠や理論に基づいてわかりやす伝えることができる。
	日常的にメンバーを指導する力	26	新人や経験の浅いヘルパーに対して、同行訪問を行ったり、自らやってみせることにより、ヘルパーを指導することができる。
		27	ヘルパーの仕事上の相談に対して、十分に話を聴き、タイムリーに適切なアドバイスを行うことができる。
		28	ヘルパーの現状のスキルレベルを把握し、経験の幅を広げたり、少しレベルを上げた仕事を任せる等、業務の割り振りを工夫している。
		29	日常的にヘルパーの良い点を見つけ、具体的にほめたり、改善すべき点を本人が納得するように伝えることができる。
	能力・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力	30	ヘルパー一人ひとりの能力や仕事ぶりを適切に評価し、個別の面談でフィードバック（現状の振り返りと今後に向けた話し合いを行う。また、一方的に話すのではなく相手の話をよく聴き理解する等）を適切にすることができる。
		31	ヘルパーの研修受講支援、資格取得支援、自事業所内の勉強会の開催など、スキルアップのために計画的に取り組んでいる
		32	ヘルパーが少し先のキャリアの目標（より上位の資格取得、非正規から正規職員への転換、正規職員の昇進・昇格等）を持てるように動機づけやアドバイスを行っている。

第４章　中間管理者層に不足する資質・能力

以上のような資質・能力のうち、「不足するもの」あるいは「今後高めたいもの」についても、アンケート・ヒアリング調査を行った。その際、経営者からの評価のみならず中間管理者（上級・初級）自身による評価の把握も行って、両者の差異も検討した。

その結果、不足する資質・能力としては、以下のような意見が示された。

（１）　中間管理者（上級）に対するもの

全体として、マネジメント全般に共通する指摘が多かったが、その主な内容は図表７のとおりであるが、特に次のような意見が強く指摘された。

①　業務を適切に遂行する力
- ・改善・革新する力が不足している
- ・経営的な視点で考える力が不足している
- ・発信力が弱い

②　人とチームの能力・活力を上げる力
- ・論理性が弱い
- ・現場に任せきれていない
- ・人材マネジメント力にバラツキがある

また、評価に関しては、「Ｂ　人とチームの活力を上げる力」の領域に関しては、経営者評価より中間管理者（上級）の自己評価の方が厳しかった。

（２）　中間管理者（初級）に対するもの

その主な内容は図表８のとおりであるが、特に次のような意見が強く指摘された。

①　業務を適切に遂行する力
- ・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

②　人とチームの能力・活力を上げる力
- ・現場リーダーとして多様な人材を束ねる力が不足している
- ・人材育成、評価、キャリア支援等、個別の対応力が弱い

評価に関しては、経営者評価では、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。また、中間管理者（初級）自身の評価では、「Ｂ　人とチームの能力・活力を上げる力」の領域不足とするものが多く、人材マネジメントの難しさを感じている。

図表 7　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 0JT が難しい
		ほめることが苦手、欠けている所を見てしまう
	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はいかない
		面談の時間がとれていない

図表 8　中間管理者（初級）に不足する資質・能力の意見（ヒアリング結果の整理）

	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
	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）
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うが、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
		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

第５章　中間管理者層の研修の方向性

１　「不足する能力」と「今後高めたい能力」

中間管理者層に必要な研修について、アンケート・ヒアリング調査において把握した「不足する能力」「今後高めたい能力」をもとに検討を行った。

その主な意見は、以下のとおりである。（これまで「役に立った研修」等については、第２部第２章を参照。）

①中間管理者（上級）に対するアンケート調査を見ると今後高めたい能力として経営者は、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。

ヒアリング調査からは不足する能力について、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。

②中間管理者（初級）に対するアンケート調査を見ると今後高めたい能力として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。

一方、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・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力」のポイントが高い。

ヒアリング調査では不足する能力について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。

２　中間管理者層に必要な研修

以上のように、中間管理者層の資質・能力として必要な基本的な能力は、「コミュニケーション能力」、「マネジメント能力」が中心になることが多くの意見として指摘された。ただし、上級・初級によって、それぞれ以下のように重点が異なる。

①　中間管理者（上級）向け

経営者に近い立場であるマネジメント力として「考えて行動する組織の実現」に重点を置き、また、経営管理と経営革新を踏まえた内容が必要である。

②　中間管理者（初級）向け

職場管理者として、リーダーシップ、部下指導スキル（新人研修のプログラム開発など）、健康管理、メンタルヘルス等を踏まえた内容が必要である。

また、研修体系については、対象職員の職業キャリア形成に連動して学習されることが最も望ましいと考えられる（図表 9 参照）。

この場合、職業キャリアの各段階に応じて求められる資質・能力の割合は異なるため、それぞれの置かれた職制に求められる研修内容で構成されることになろう（図表 10 参照）。

図表 9　キャリア形成のイメージ

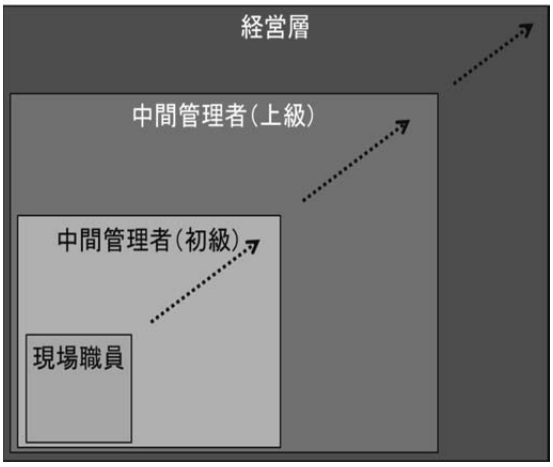
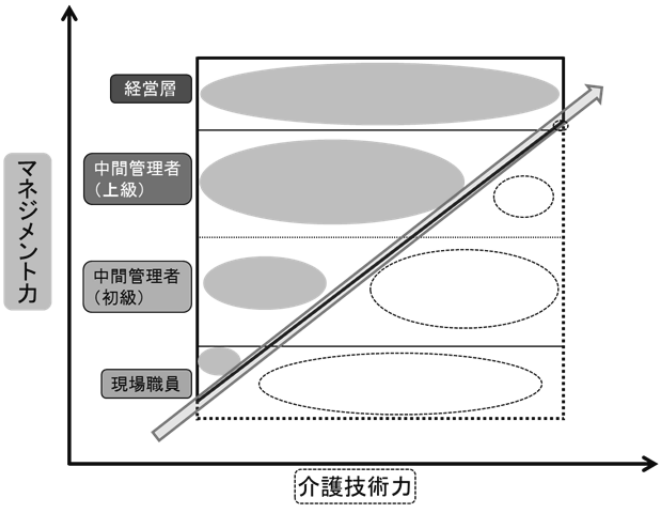


図 10　研修体系のイメージ



３　研修の実施体制

アンケート・ヒアリング調査からは、研修機会の充実に関する要望が多く聞かれており、今後、組織内外の機関による研修を充実させることが重要な課題となる。とりわけ中間管理者層に対しては、以下のような点が教育や支援として必要であるとの意見が多かった。

①　自法人の理念・方針の共有の確認
②　中間管理者に必要な能力・資質の共通理解と仕事での実践
③　研修機会の充実
④　専任の教育担当、スーパーバイザー等の配置
⑤　上位者による相談や支援
⑥　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）

このように、まずは法人・事業所内において、理念・方針の共有とともに、中間管理者層の役割や求められる人材像を明らかにした上で、職務を通じて管理者養成ができるよう体制作りが必要である。

また、研修機会の充実や、上位者のみならず専任の教育担当・スーパーバイザー等を配置し、中間管理者層のマネジメントを支援していくような体制も求められよう。さらに、職員の動機づけや育成等に関しては、中間管理者層の力量に依存するだけでなく、法人・事業所として、それをサポートするような仕組みや体制が必要である。

このほか、次のような問題点も指摘されているところであり、これらを踏まえた研修体系の確立が急務だといえよう。

①　研修の必要性、体系的な教育計画、Off-JT 研修の進め方等の検討が必要である。
②　年齢や職種が多様である介護労働者の管理と改革を進めるためにはコミュニケーション力の開発が必要である。
③　法令改正等に伴う新たな介護サービスの開拓にあたっては、経営的視点のみならず経営者と現場を繋ぐ橋渡し力が必要である。

４　研修方法の在り方

調査において、「研修は有効である」という意見がある一方、「研修には期待していない、仕事を通じてこそ人は育つ」という意見もあった。研修は、知識や技術、刺激を得られる場であり、熱心な職員にとっては重要な学びの場となり得る。

しかし体系的な教育計画がなければ、十分な効果が期待できないことも想定

される。一時的な刺激は受けられるかもしれないが、すぐに元に戻ってしまうという指摘も理解できる。

また、職場を離れる教育（Off-JT）は、「業務の支障」と受け止められがちになり、受講者にも「退屈な研修」になってしまう恐れがあり、そうならないよう体系的な研修計画を整備するとともに、研修の目的、内容に即した方法・進め方等を検討する必要がある。

研修の方法・進め方は、テーマに応じて個別に検討する必要があるが、ヒアリング調査の結果を踏まえれば、次のような工夫が一つの事例として示すことができる。

○ 実務に即して進める（ケーススタディ、グループワークなど）
ケーススタディやグループワーク等を取り入れ、日常業務で抱える問題など現場の材料をもとに議論・検討する時間を作り、受講者自らが考え、答えを出していくことを支援する。

○ 体験型実習を取り入れる
体験型実習（例えばコミュニケーション実習、問題解決実習など）を取り入れ、できるだけ体験的に実感できる工夫をする。

○ 受講者同士のネットワークづくりを促進する
受講者同士が良いコミュニケーションをとり、ネットワーク作りができるようプログラムや研修の進め方に配慮する。

⇩

（効果）自己に不足している中間管理者(上級・初級)の資質・能力の認識
中間管理者(上級・初級)としての自覚の醸成

５　資質・能力に応じた研修ユニット例

前述の中間管理者層に「不足する能力」「今後高めたい能力」をもとにして、上級・初級レベルでの研修内容を資質・能力基準の項目に沿って研修ユニット例を示すことができる（図表 11 参照）。また、これらの研修ユニットを適宜組み合わせることによって具体的な研修プログラムを策定することができる（上級・初級レベルの具体的な事例は「参考１及び２」）。

図表 11　中間管理者層に求められる資質・能力に応じた研修ユニット例

大項目	小項目	中間管理者（上級）		中間管理者（初級）	
		施設系	在宅系	施設系	在宅系
A 業務を適切に遂行する力	専門職としての社会的使命・職業倫理を徹底する力	◆CSR研修（上級） （介護職の社会的使命や職業倫理の重要性を理解しどう実践につなげるか）		◆CSR研修（初級） （介護職の社会的使命や職業倫理の重要性を理解しどう実践につなげるか）	
	目標に向かう力	◆企業文化育成研修（上級） （理念の重要性を再認識し、方針をメンバーにどう伝えていくか）		◆企業文化育成研修（初級） （理念の重要性を再認識し、方針をケアにどう生かしていくか）	
		◆目標管理研修（上級） （事業所の目標設定・共有と進捗管理をどう進めていくか）		◆目標管理研修（初級） （チームの目標設定・共有と進捗管理をどう進めていくか）	
	顧客、サービスを管理する力	◆リスクマネジメント研修（上級） （安全衛生・事故対応、リスク管理の仕組みづくり）		◆リスクマネジメント研修（初級） （安全衛生・事故対応、リスク管理の進め方）	
		◆QOLに根差した介護計画作成・運用支援研修（上級） （現場における介護計画の適切な運用をどう支援するか）		◆QOLに根差した介護計画作成・運用研修（初級） （現場における介護計画の適切な運用をどう進めていくか）	
		◆外部コミュニケーション向上研修（上級） （現場における接遇力向上のための仕組みをどう作るか）		◆外部コミュニケーション向上研修（初級） （利用者・家族、関係者等に対する接遇・マナーを習得する）	
		◆クレーム・事故対策研修（上級） （クレーム・事故の再発防止のための仕組みをどう作るか）		◆クレーム・事故対策研修（初級） （クレーム・事故の一次対応と再発防止のために）	
	適切に業務を遂行する力	◆スーパーバイズによる業務運営向上研修（上級） （方針を示す、任せる、支援する、PDCAをどう回していくか）		◆スーパーバイズによる業務運営向上研修（初級） （良いケアのために現場の主体性をどう引き出すか）	
		◆業務効率を高める労務管理研修（上級） （現場の業務効率向上のためにどう時間管理を行うか）		◆業務効率を高める労務管理研修（初級） （業務効率向上のためにどう時間管理を行うか）	
		◆労務管理基本研修（上級） （労基法をはじめとする労働法の基本）		◆労務管理基本研修（初級） （現場の管理者・リーダーが知っておくべき労働法の基本）	
	適切に要員管理をする力	◆人材マネジメント研修（上級） （効果的な募集・採用、配置・活用、要員管理の考え方・進め方）		◆現場の労務管理実践研修（施設初級）（限られた人員で効率的な配置、シフト管理の考え方・進め方）	◆現場の労務管理実践研修（訪問初級）（ヘルパーの稼働管理の考え方・進め方）
	改善・革新する力	◆事業変革とリーダーシップ研修（上級） （介護サービスの展望と将来を見据えた生き残り戦略の考え方）		◆事業変革とリーダーシップ研修（初級） （外部環境の変化に対応しサービスの付加価値をどう高めていくか）	
		◆事業改善研修（上級） （ロジカルシンキング、問題解決の考え方・進め方、自法人・自事業所の課題発見、改善計画策定・実践）		◆事業改善研修（初級） （日常業務の課題発見と改善活動の進め方、自職場の課題発見、改善計画策定・実践）	
	経営的な視点で考える力	◆中間管理者研修（上級） （経営管理の基礎知識、収支管理、効率と採算の考え方）		◆中間管理者研修（初級） （事業所の収支や効率・採算の考え方と実践のしかた）	
		◆経営戦略策定研修（上級） （外部環境分析、戦略策定の考え方・進め方）		◆エリアマーケティング研修（初級） （エリアの介護ニーズ分析と事業所のポジショニング分析）	
		◆介護事業所における他職種連携研修（上級） （他部門・他職種との協力・連携の考え方・進め方）		◆介護事業所における他職種連携実践研修（初級） （他部門・他チーム・他職種との協力・連携の考え方・進め方）	
	外部と連携する力	◆地域資源・地域ニーズ事例研究（施設上級） （地域の資源やニーズ把握の考え方・進め方）	◆営業活動実践研修（在宅上級） （営業の仕組み作り、営業活動の考え方・進め方）	◆地域資源・地域ニーズ事例研究（施設初級） （地域の資源やニーズ把握の考え方・進め方）	◆営業活動実践研修（在宅初級） （現場での営業活動の具体的な進め方）
		◆施設・事業所における地域包括ケアの実践（上級） （外部機関や関係者との連携・関係づくりをどう進めていくか）		◆施設・事業所における地域包括ケアの進め方（初級） （外部機関や関係者との連携・関係づくりをどう進めていくか）	
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	◆リーダシップ（上級） （管理職の役割を再確認し、自己の振り返りを行うとともに、リーダーシップの重要性・意味、発揮の仕方について学ぶ）		◆リーダーシップ（初級） （チームリーダーの役割を再確認し、自己の振り返りを行うとともに、リーダーシップの重要性・意味、発揮の仕方について学ぶ）	
	チームを束ねる力	◆多様な人材を束ねるチームビルディング研修（上級） （多様な人材を束ねチームの士気をどう向上させるか）		◆多様な人材を束ねるチームビルディング研修（初級） （多様な人材を束ねチームの士気をどう向上させるか）	
		◆メンバーのやる気を促すコミュニケーション力向上研修（上級） （メンバーの動機づけを図る基本的なコミュニケーション技法の習得）		◆メンバーのやる気を促すコミュニケーション力向上研修（初級） （メンバーの動機づけを図る基本的なコミュニケーション技法の習得）	
		◆チームを束ねるファシリテーション力向上研修（上級） （会議におけるファシリテーションの考え方・進め方）		◆チームを束ねるファシリテーション力向上研修（初級） （会議におけるファシリテーションの考え方・進め方）	
		◆論理的思考、伝達力向上研修（上級） （いかに論理的で正確に伝わる伝え方をするか）		◆論理的思考、伝達力向上研修（初級） （いかに論理的で正確に伝わる伝え方をするか）	
	日常的にメンバーを指導する力	◆OJTの仕組みづくり実践研修（上級） （体系的・改革的なOJTの仕組み作りの考え方・進め方）		◆現場のOJTとティーチング実践研修（初級） （チームリーダーのOJTの考え方・進め方）	
		◆カウンセリング基本研修（上級） （メンバーへの悩みや相談にどう対応するか。メンタルヘルス含む）		◆カウンセリング基本研修（初級） （メンバーへの悩みや相談にどう対応するか）	
		◆キャリアアップ志向の組織管理（上級） （育成視点を踏まえての業務割り振り等、組織管理の在り方）		◆キャリアアップ志向の組織管理（初級） （育成視点を踏まえての業務割り振り等、組織管理の在り方）	
		◆コーチング研修（上級） （メンバーの意欲と能力を引き出す関わり方）		◆コーチング研修（初級） （メンバーの意欲と能力を引き出す関わり方）	
	能力・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力	◆評価者研修（上級） （評価の考え方・技法とフィードバック面談の進め方）		◆評価者研修（初級） （評価の考え方・技法とフィードバック面談の進め方）	
		◆教育研修体系の策定・運用実践研修（上級） （OJT、Off-JT、資格取得支援等、教育研修体系をどう構築するか）		◆現場での教育・研修の進め方実践研修（初級） （現場での勉強会・研修会の組み立て方、運用の仕方）	
		◆キャリアマネジメント基本研修（上級） （キャリアデザイン、キャリアマネジメントの考え方と実践の仕方、自分自身そして職員のキャリアについて考える）		◆キャリアマネジメント基本研修（初級） （キャリアデザイン、キャリアマネジメントの考え方と実践の仕方、自分自身そして職員のキャリアについて考える）	

参考１　中間管理者向け研修プログラム研修の例（上級）

○研修の重点

・中間管理者(上級)の役割認識　(考えて行動すること)
・自己に不足している中間管理者(上級)に必要となる資質・能力の認識
・自己に不足している中間管理者(上級)の資質・能力の開発

○中間管理者(上級)養成(次期経営者育成)の研修内容

・目標に向かう力　(理念の共有・徹底、目標管理)
・適切に業務を遂行する力　(マネジメントの基本、効率性・計画性)
・変化への対応、改善・革新　(問題解決力、変化への対応)
・経営的な視点で考える力　(経営基本管理、経営戦略策定)
・経営管理　(労務管理、人事考課、個人情報管理、法令順守、リスク管理、財務会計)
・社会動向　(介護保険法の動向、海外事例)
・先進事例　(サービス業界トップによる経営革新の事例とリーダーシップについて)

○研修方法

「先進事例研究による事業開発の実践的研修」/講座

座学	現場現任者や社労士等の専門家による中間管理者(上級)に必要な資質・能力の学習
先進事例	サービス業界トップによる経営革新の講義 例)ホテル業、流通業、介護業等の経営トップ
グループ討議	社会動向と先進事例研究による自らの事業所に必要な新らたな介護サービス事業の開発
職場報告	経営層への自己研修の報告と経営層の評価
事業開発	先進事例研究による実践的研修の事業展開によるリーダーシップの養成

○期　間

1～2ヶ月　(週末の１日のグループ学習での先進事例研究と新事業の開発)

参考２　中間管理者向け研修プログラム研修の例（初級）

○研修の重点

・中間管理者(初級)の役割認識　(個々人の力を引き上げて組織力を高める)
・自己に不足している中間管理者(初級)に必要となる資質・能力の認識
・自己に不足している中間管理者(初級)の資質・能力の開発

○職場リーダー養成の研修内容

・チームを束ねる力（多様な人材のマネジメント、モチベーション管理、論理的な話し方・伝達力）
・日常的にメンバーを指導する力（0JT、ティーチング、コーチング）
・能力・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力（評価者研修）
・部下指導スキル(新人研修のプログラム開発の作成)
・健康管理、メンタルヘルス

○研修方法

「座学と 0JT による実践的研修」/講座

座学	現場現任者等による中間管理者(初級)に必要な資質・能力の学習 例)時間内に多数の業務課題を与え､それを遂行する能力を育成するインバスケット研修等を利用して、自己の業務能力の認識を行う
グループ討議	ケース分析と職場経験の情報交換による従来の自己と自己に不足している資質・能力の気づき
職場実践	現場の 0JT による自己に不足している資質・能力の開発
相互啓発	職場実践で得た資質・能力の開発のグループの情報交換

○期　間

１ヶ月　(週末の１日のグループ学習と平日の職場実践)

第６章　まとめと今後の課題等

１　本調査研究のまとめ

前述したように、人口の高齢化が進展する中、介護事業の環境は、増大する介護サービス需要や医療連携や認知症など介護に係る知識や技術の高度化への対応、業界内における顧客獲得競争の増大、さらには人材確保難や変化の激しい制度変更等が錯綜するなどの状況にある。こうした環境の下、事業運営面において経営体質を抜本的に見直しする必要があると気づき始めている経営者が出始めてきているものの、具体的対応策に悩んでいるところ、目先の課題に追われている事業所も少なくない。

また、その対応のためには、ますます介護人材の確保と同時に提供するサービスの質的向上が求められてくる。その結果、とりわけ組織の中核を担う人材である中間管理者層の育成が急務となってきており、それを通じて組織体制の強化を図り、一定の介護サービスの質の維持・向上を図っていく必要がある。

本調査研究においては、このような問題意識の下に次の成果を得ることができたが、これらの成果の普及を含め幾つか課題もなお残る。

①　中間管理者層の人材育成の必要性

介護分野の中間管理者層についての人材育成の必要性を確認したこと。また、その中間管理者層の範囲を定めたこと。

②　中間管理者層に求められる資質・能力を明確にしたこと。その中間管理者層に求められる資質・能力を既存の研究成果を踏まえつつ、実証的に確認し、明らかにしたこと。

また、資質・能力に対して、具体的に経営者と中間管理者自身（上級・初級）の認識の下、その差分を明らかにしたこと。

③　必要な研修内容の提示

以上を踏まえて、必要な人材育成すべき内容を提示したこと。

２　今後の課題

（１）調査対象の検討

今般の調査対象は、その資質・能力の検証を行うために比較的に組織体制が整備されており、経営者層にも一定の理解がある所を選定して実施した。

このため訪問・施設系における介護事業所内の中間管理者層としてのあるべき姿に対するちがいは一定範囲で表出できたものの、様々な事業形態があるなか、介護事業所全体に適合できる検証であるかどうかまではわからない。また、検証事例数が少なく調査精度を上げるための工夫が必要と思われる。このため、例えば以下の対応が必要と思われる。

① 定量調査による資質・能力の信頼性の高い研修体系の構築

統計的精度を上げるため、一定の調査数をもった定量調査が必要である。また、その結果を踏まえた中間管理者層に必要な資質・能力の研修体系を構築する必要がある。

② 調査対象となる介護事業所の種別拡大

今回調査の対象は、比較的規模の大きい介護老人保健施設、通所介護、訪問介護であった。実態に近づけるため、特別養護老人施設なども対象に加えて調査する必要がある。また、中小規模の施設も対象に加える必要がある。

（２）人材育成方策への応用

人材育成については、人材の貢献可能性や人材の価値を高めるため、教育訓練、人事配置、仕事の割振り、人事考課などを通じて行われるところである。特に、労働意欲の醸成を図る視点から労働者自身の人材育成については、その学習成果が事業方針の方向と一致させる仕組みが必要であり、その検討が必要であろう。

また、人材育成については、実際の業務を通じて学習する OJT と外部研修・講座などを活用した Off-JT が採られるところであるが、中間管理者層の育成としてのリーダー研修について、実態に即して、どのような手法が適切であるかどうか、職業キャリアの形成を踏まえた検証が必要である。

さらに、今般、研修事例として提示したカリキュラムについては、ひとつの事例であり、より汎用性のある研修内容の検討が必要と考えられる。