

## 【巻末資料】

### ※用語の注意

① 中間管理者(上級)

研究会の当初は中間管理者(上級)は上級中間管理者層と表記していたため、資料編の用語は当初のままとしている。

② 中間管理者(初級)

研究会の当初は中間管理者(初級)は初級中間管理者層と表記していたため、資料編の用語は当初のままとしている。

③ その他の語句についても、資料編の用語は当初のままとしている。

## 1 研究会 スケジュールと議事録

### (1) 研究会スケジュール

#### ① 研究事項

- (Ⅰ) 中間管理者層の職務分析や能力評価等に関する文献調査
- (Ⅱ) 中間管理者層に求められる資質や職業能力等に関する実態調査
- (Ⅲ) 中間管理者層が身に付けるべき資質職業能力等の検討

#### ② 平成 25 年度

平成 25 年度は、上記の研究事項のうち、主に (Ⅰ) について調査を行う。

9 月… 文献収集、および収集した文献の検討

1 月… 中間管理者層が身に付けるべき職務上の能力（以下「職業能力」という。）に関わる基本案の作成

3 月… 第 1 回研究会

- ・ 中間管理者層のキャリア形成に関わる文献の検討

第 2 回研究会

- ・ 中間管理者層の範囲／中間管理者層の評価指標

#### ③ 平成 26 年度

平成 26 年度は、平成 25 年度の調査研究を基に、上記の研究事項のうち、(Ⅱ) の調査及び (Ⅲ) の検討を行う。

6 月… 第 3 回研究会

- ・ 中間管理者層の評価指標
- ・ 中間管理者層のあるべき姿と現場ギャップの調査方法

8～9 月… 実態調査の実施

12 月… 第 4 回研究会

- ・ 中間管理者層が身に付けるべき資質職業能力等の検討
- ・ 研修のあり方の検討
- ・ 報告書の構成案の検討

3 月… 研究報告書の発行

## (2) 議事録

### ■第1回研究会 議事録 (平成26年3月5日)

#### 1 中間管理者層について

- (1) 本研究会では訪問系はサービス提供責任者、施設系はグループリーダーやフロアリーダーを中心とする。ただし、上位の経営者との関係でどこまでを中間管理者層の守備範囲にするかは、次回の検討課題とする。
- (2) レベルとして捉える場合は、中央職業能力開発協会「職業能力評価基準」のレベル3を想定する。足りない部分等については適宜他の評価指標や各委員の意見を踏まえて検討していく。

#### 2 評価指標について

中央職業能力開発協会の「職業能力評価基準」を原則として使用し、他の評価指標については、付加的に使用する場合もありうる。

#### 3 次回(第2回研究会)のテーマについて

- (1) 中間管理者層の守備範囲を明確化すること。
- (2) 評価指標に基づき中間管理者層に必要な資質を抽出すること。

### ■第2回研究会 議事録 (平成26年3月28日)

#### 1 中間管理者層の範囲について

- (1) 施設系と在宅系とで区分する。
- (2) 施設系・在宅系ともにいくつかの階層に分けて検討する。「管理者に近く、上位者をサポートする」層と「現場に近く、現場職員をまとめる」層に区分する。
- (3) 区分の数については検討する。

##### ①施設系について

2つに区分されるのか3つに区分されるのかにつき整理する。

その際、職務名称ではなく作業内容で区分するという提案があった。なお、職務名称としては課長職等、フロアリーダー、ユニットリーダー、主任等が参考として挙げられる。

##### ②在宅系について

サービス提供責任者を中間管理者層の範囲とする。管理者に近い方と現場に近い方で整理する。その際、たとえば「初級、中級、上級」というように区分するという提案があった。なお、在宅系の職制につき、サービス提供責任者以下に常勤ヘルパー、登録型ヘルパーがあり、常勤ヘルパーについてはプレサービス提供責任者としての色彩が濃いという意見があった。

#### 2 中間管理者層の資質の抽出について

- (1) 中央職業能力開発協会「職業能力評価基準」を原則として使用する。
- (2) 上記評価指標のすべての項目を抽出するのではなく、重点化して抽出していく。

- (3) 上記評価指標を抽出・重点化する際のパラメータ（変数）としては、前頁表中に示されているようなものがあげられる。すなわち、マネージャーに近い層については「全体最適」や「目標、指針、方向性を示せる」等であり、現場に近い層については「基本的技術・技能」等である。また各委員の方々のご意見に出てきた中間管理者層を特徴づけるキーワードや下位伝達等の「ヒューマンスキル」もパラメータとする。

### 3 次回（第3回研究会）のテーマについて

- (1) 事務局で評価指標の抽出の整理と中間管理者層としてのあるべき姿像の素案を作成する。中間管理者層の資質を抽出する場合、マネージャーやリーダーという資質を識別しながら抽出する。また抽出した資質を記述する際は、上記文献の記述を参考にしつつ、具体的かつわかりやすい表現とすべきである。
- (2) 事務局で調査方法や調査内容についての素案を作成する。

## ■第3回研究会 議事録（平成26年6月30日）

### 1 中間管理者層の定義と範囲

- (1) 大枠として資料の中間管理者層の定義と範囲でよい。
- ①「施設」「訪問」「通所」でわけろ。
  - ②中間管理者層を上級と初級にわけろ。
  - ③上・初級の分け方は職務内容や規模の違いでわけろ。  
→訪問の「サ責」はあくまで例示にとどめる。
  - ④通所は中間管理者層の存在を前提とし、施設との類似性を考慮し確定する。

### 2 中間管理者層の資質と能力

- (1) 大枠として資料でよい。
- ①調査対象者がわかる表現になるような記述にする。
  - ②「目標」については、自立支援の視点を加味する。
  - ③施設初級にクレームへの初期対応を加味する。
  - ④知識技術は「介護福祉士」に限定しない方がよい。

### 3 調査の内容と方法

- (1) 自己評価中心でよい。
- ①上司から部下、または部下から上司への評価は使わない。  
ただし、経営層はそのまま実施する。

## ■第4回研究会 議事録（平成26年12月5日）

### 1 最終報告書（案）について

- (1) 資質・能力表については修正版を報告書に載せる。
- ①ヒアリングや各委員の意見をふまえた修正版を載せる。

- ②「職業観」「倫理観」的なものを加える。
  - ③表中文言の正確な意味把握のため、解説的なものを加えることも検討する。
  - (2) 研修ユニット表については、さらに精査した上で載せる。
    - ①体系まで含めて載せるのが理想だがそれは難しい。今後の課題とする。
    - ②具体例については注釈等を加え、丁寧に説明する。
  - (3) 「上級中間管理者」「初級中間管理者」というのを「中間管理者（上級）」「中間管理者（初級）」とする。
    - ①上級、初級とすると資格と混同するおそれがある。
    - ②「上位」「下位」が一番性格であるが、「下」という語感がよろしくない。
    - ③後ろにかっこ付で載せるのが適当。
  - (4) 「むすび」について、表題・内容ともに修正する。
    - ①定量調査の必要性について記述を充実させる。
    - ②研修の体系化や具体的内容について記述を充実させる。
- 2 今後の予定について
- (1) 今後、北浦座長と事務局とで最終報告書について適宜打ち合わせを行いまとめる。  
まとめる段階においては各委員へ持ち回り、内容等のご確認をしていただく。

## 2 用語の定義

### (1) 本研究会で取り扱う「資質と能力」の定義

中間管理者層が管理及び指導等行うに際し、職務上求められる力のこと。コンピテンシー。ただし、研修の在り方まで扱う本研究会の趣旨目的から、「資質・能力」とは教育・研修により獲得可能な力を指すものとし、「先天的」「生来的」という意味での資質・能力またはコンピテンシーは除くものとする。

また、「資質・能力」は「知識・技術」と「マネジメント」から構成されると考えられるが、本研究会ではこの「資質・能力」につき「マネジメント」に特化し「知識・技術」は介護福祉士等資格を持って代えることとした。

### (2) 本研究会で求められる能力・資質の個別項目の概念

本研究会では「マネジメント」を「仕事のマネジメント」と「人のチームのマネジメント」に分類した。その上で「仕事のマネジメント」を「業務を適切に遂行する力」、「人とチームのマネジメント」を「人とチームの活力・能力を上げる力」とし、「中間管理者層に期待される資質・能力（総括表）」における大項目とした。また、大項目における小項目以下の構成、内容、レベルについては原則、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）をベースとし、研究会で意見を重ねた上、集約した。

### (3) 本研究会での経営層、中間管理者(上級・初級)の範囲

「経営層」とは例えば大規模施設の施設長や大規模法人の介護部長等、経営陣として介護部門全体の運営・管理を行う者ら进行。

「中間管理者層」とは「経営層」と「現場スタッフ」以外の者らであって、「現場のリーダー」から「介護部門を統括するマネジャー」までをいう。

「中間管理者(上級)」とは「中間管理者層」のうち、経営視点を持ち、経営層をサポートし、部門業務全体・複数事業所の運営・管理を行う者ら进行。

「中間管理者(初級)」とは「中間管理者層」のうち、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、チームや単一事業所の管理・調整等やメンバー等への指導・助言等を行う者ら进行。

なお、中間管理者(上級)、中間管理者(初級)については、研究会の当初では中間管理者(上級)は上級中間管理者と表記していたため、資料編では当初のままとしている。同様に中間管理者(初級)は研究会の当初では初級中間管理者と表記していたため、資料編では用語は当初のままとしている。

#### (4) 在宅介護・施設介護の業務の区分

中間管理者層を論じる際、キャリアパスや組織階層を正面から扱う本研究会の立場からすると、キャリアパスや組織階層が異なる介護サービスは別個に検討すべきであると判断し、まずは「在宅系」「施設系」と分類した。

「在宅系」とは、訪問介護等家庭で受ける介護保険サービスのことである。通所介護については以下に述べるように留意が必要である。通所介護は施設などに出かけて受けるサービスではあるが、あくまで家庭に居ながらサービスを受けるという点を勘案し、本研究会では分類上「在宅系」に位置づけた。ただし、その組織階層上訪問と一緒に論じることは難しいと判断したため、「在宅系」を「訪問」「通所」と分類した。

「施設系」とは、入居型施設で生活をしながら受けるサービスのことである。本研究会では施設へ入所して生活するという意味で施設系（入所型）と定義している。また、今回地域密着型サービスである認知症対応型共同生活介護（いわゆるグループホーム）へヒアリングを行ったが、本研究会はあくまで組織階層をターゲットとしており、その観点から施設系と同一視した。

### 3 調査票

#### ・事業所への依頼状

2014 年●月●日

公益財団法人介護労働安定センター

ヒアリング対象法人

所属・役職

お名前 様

#### 介護事業所の中間管理者の資質・能力に関するヒアリング調査ご協力のお願い

時下、ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当センターでは現在、介護事業所の中間管理者の資質・能力に関する研究に取り組んでおります。その一貫として、事業所サイドの問題意識や現状についての調査を行いたいと存じます。

つきましては、貴法人に調査のご協力を賜りたくお願い申し上げます。下記の通り資料を添付いたしますので、何卒宜しくお取り計らいくださいますようお願い申し上げます。

#### 記

##### 1. 調査の目的・全体設計

→別紙1をご参照ください。

##### 2. ヒアリング調査実施のための調整のお願い

→別紙2をご参照ください。

##### 3. 事前アンケートのお願い

→別紙3-1（経営者用）

→別紙3-2（上級中間管理者用）

→別紙3-1（初級中間管理者用）

以上

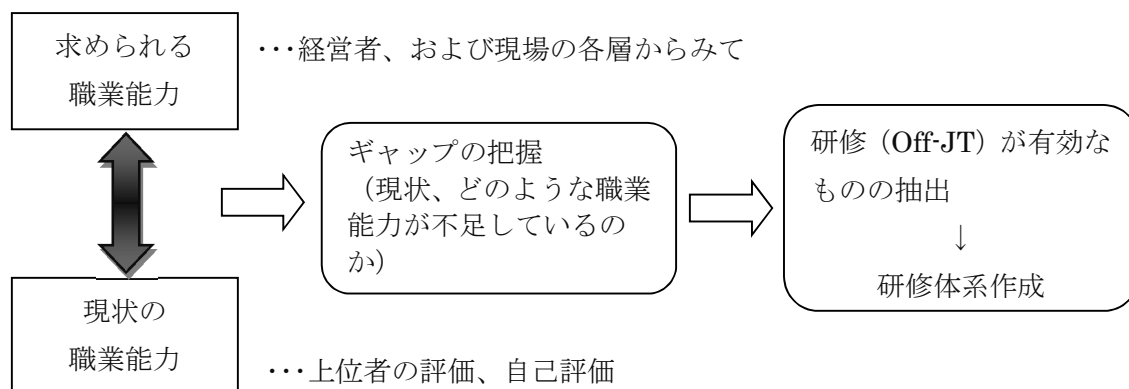
## 調査の目的・全体設計

### 1. 調査の目的

中間管理者に求められる職業能力について、実態調査により以下の点を明らかにし、中間管理者育成のために有効な研修体系を作成することを目的とします。

- 中間管理者層に求められる職業能力（あるべき姿）の確認
- 中間管理者層の職業能力のあるべき姿に対する現状の把握
- 今後の課題と方向性の把握

（イメージ図）



### 2. 調査の全体設計

（1）調査の対象（詳しくは別紙2をご参照ください）

5 事業所にご協力いただき、訪問による階層別ヒアリング調査を以下のとおり実施します。

|           | 施設系（特養）<br>（1カ所） | 施設系（老健）<br>（1カ所） | 施設系（通所型）<br>（1カ所） | 訪問系<br>（2カ所） |
|-----------|------------------|------------------|-------------------|--------------|
| ①経営層      |                  |                  |                   |              |
| ②上級中間管理者層 |                  |                  |                   |              |
| ③初級中間管理者層 |                  |                  |                   |              |

- 対象者は、本研究における「中間管理者層の範囲と定義」に沿って、ヒアリング対象法人とすり合わせをして決定します（各1名を想定）。
- 上級中間管理者層、初級中間管理者層は、それぞれの事業所の経営層からみて「優秀な方」「問題意識の高い方」にお願いしたいと考えております。

(2) 調査時期（詳しくは別紙2をご参照ください）

- ・ 2014 年 7 月～8 月
- ・ 調査日程は、ヒアリング対象先と調整の上、決定いたします。

(3) 調査方法（詳しくは別紙3をご参照ください）

① アンケートによるプレ調査

- ・ ヒアリング調査に先立ちまして、ヒアリング対象者の皆さまにアンケートをお願いいたします。可能な範囲で、事前にアンケートへのご記入をお願いいたします。

② ヒアリング調査

- ・ アンケートによるプレ調査でのご回答をもとに、お話をおうかがいいたします。
- ・ 所要時間は 90 分程度と考えております。

(4) 調査項目（詳しくは別紙3をご参照ください）

① 経営層

- ・ 組織概要
- ・ キャリアパス（組織階層）の概要
- ・ 中間管理者層（初級・上級それぞれに対して）の役割と求められる資質・能力
- ・ 中間管理者層（初級・上級それぞれに対して）の資質・能力の現状（経営側としての評価）
- ・ 今後の課題と方向性

② 上級中間管理者層

- ・ プロフィール
- ・ 上級中間管理者層としての役割認識と求められる資質・能力
- ・ 上級中間管理者としての資質・能力の現状（自己評価および他の上級中間管理者について）
- ・ 初級中間管理者層の資質・能力について（求められる資質・能力と現状）（初級中間管理者に対する上司評価）
- ・ 今後の課題と方向性

③ 初級中間管理者層

- ・ プロフィール
- ・ 初級中間管理者層としての役割認識と求められる資質・能力
- ・ 自己の初級中間管理者としての資質・能力の現状（自己評価および他の初級中間管理者について）
- ・ 今後の課題と方向性

別紙 2 実態調査のためのご調整のお願い

1. 調査対象者の選定

- ・経営層 1 名
- ・上級中間管理者層 1 名
- ・初級中間管理者層 1 名

※調査対象者選定にあたってのお願い

- ・本研究においては、組織の階層を次のように想定しています。経営層、中間管理者層の選定にあたっては、以下の表をご参照のうえ、選定してください。
- ・上級および初級中間管理者層は、経営層からみて「優秀な方」「問題意識の高い方」を選定してください。

※調査担当機関（4に記載）からご連絡のうえ、お打合せさせていただきます。

|       |          | 役割定義と役職例                                                                                            |                                                                                                      |                                                                                     |
|-------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 階層    |          | 施設系(入所型)                                                                                            | 在宅系                                                                                                  |                                                                                     |
|       |          |                                                                                                     | 訪問                                                                                                   | 通所                                                                                  |
| 経営層   | トップマネジャー | ・経営陣として、介護部門全体の運営・管理を行う。<br>【役職例】大規模施設の施設長、複数の小規模施設の責任者等                                            | ・経営陣として、介護部門全体の運営・管理を行う。<br>【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                                            |                                                                                     |
| 中間管理者 | 上級中間管理者層 | ・部門の業務全体の運営・管理を行う。<br>・経営層のサポートを行う。<br>【役職例】介護課長、統括マネジャー、小規模施設の施設長、管理者等                             | ・複数事業所の運営・管理を行う。<br>・経営層のサポートを行う。<br>【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              |                                                                                     |
|       | 初級中間管理者層 | ・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。<br>・上位職のサポートを行う。<br>【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 | ・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。<br>・上位職のサポートを行う。<br>【役職例】サービス提供責任者、小規模事業所の管理者等 | ・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。<br>・上位職のサポートを行う。<br>【役職例】小規模事業所の管理者、リーダー等 |
| 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。<br>【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。<br>【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。<br>【呼称例】介護職員、ケアスタッフ等                                         |

## 2. 日程

### (1) 事前アンケート

2014年〇月〇日(〇) 当方よりご送付

→〇月〇日(〇) までにヒアリング該当者にアンケート用紙をお渡してください。

※経営者→別紙3-1

上級中間管理者→別紙3-2

初級中間管理者→別紙3-3

→〇月〇日(〇) までにお答えの上、調査担当機関宛にFAXでお送りください。

### (2) ヒアリング調査

2014年〇月〇日(〇)～〇月〇日(〇)までの間に実施(1日間)

※調査担当機関(4に記載)からご連絡のうえ、お打合せさせていただきます。

## 3. ヒアリング調査スケジュール(例)

| 時間          | 内 容            |
|-------------|----------------|
| 10:30～12:00 | ①経営層ヒアリング      |
|             | 休 憩            |
| 13:00～14:30 | ②上級中間管理者層ヒアリング |
|             | (バッファ)         |
| 15:00～16:30 | ③初級中間管理者層ヒアリング |

※スケジュール調整にあたってのお願い

- ・ヒアリングの順番は、できるだけ①→②→③となるようお願いいたします。
- ・昼食をはさむ場合は、30分～60分程度を目安としてください。
- ・その他の休憩時間は設けなくて結構ですが、少し前後の余裕を持たせておいていただけると助かります。
- ・1日で3階層のヒアリングのご調整が難しい場合は、ご都合に合わせて、日にちが分かれてしまっても結構です。

別紙 3-1

別紙 3-1 事前アンケート(経営者用)

介護事業所の中間管理者層の資質・能力に関する調査

## 事前アンケート（経営者用）

### 《ご記入にあたってのお願いと注意事項》

1. 調査の結果は研究目的にのみ利用します。事業所情報や個人情報に他に漏れるようなことは一切ありませんので、ありのままをご回答ください。
2. 特にことわりのない場合、調査にご回答いただく時点として、平成 26 年●月●日現在の状況をお答えください。
3. 「上級中間管理者」とは、課長級など管理職以上の立場にある方を想定しています。
  - ・施設系（入居型）の場合：介護課の責任者、統括マネジャー等
  - ・在宅系の場合：介護課の責任者、複合拠点の責任者、エリアマネジャー等
4. 「初級中間管理者」とは、小規模チームをまとめるチームリーダーを指します。
  - ・施設系（入居型）の場合：ユニットリーダー・フロアリーダー等
  - ・在宅系の場合：訪問介護のサービス提供責任者や単一事業所の管理者、通所介護のリーダーや管理者等

### 1. 貴法人および本調査のご回答者様について

|           |      |       |
|-----------|------|-------|
| 法人格・法人名：  |      |       |
| 施設・事業所名※： |      |       |
| 所在地：      |      |       |
| 回答者：      | (役職) | (お名前) |
| 連絡先：      | (電話) | (メール) |

※今回の調査対象となっている施設・事業所名をご記入ください。

### 2. 法人全体の概要

(1) 貴法人の提供する介護給付サービスの種類をご記入ください。

|  |
|--|
|  |
|--|

- (2) 介護給付サービス以外のサービスがあればご記入ください（予防給付サービスを除く）。

|  |
|--|
|  |
|--|

- (3) 法人全体の職員数をご記入ください。

| 区 分    | 人 数 |
|--------|-----|
| 常勤職員数  | 名   |
| 非常勤職員数 | 名   |
| 合計     | 名   |

- (4) 法人全体の組織図があればご用意ください。ないようでしたら、ヒアリングの時に聞きします。

### 3. ヒアリング対象となっている事業所の概要

- (1) 事業所の開設年：            年            月

- (2) 利用定員（施設系のみご回答をお願いします）：            名

- (3) 事業所の職員数

| 区 分    | 人 数 |      |              |              |
|--------|-----|------|--------------|--------------|
|        |     | 介護職員 | 初級<br>中間管理者数 | 上級<br>中間管理者数 |
| 常勤職員数  | 名   | 名    | 名            | 名            |
| 非常勤職員数 | 名   | 名    | 名            | 名            |
| 合計     | 名   | 名    | 名            | 名            |

- (4) 事業所の組織図があればご用意ください。

※2-(4)と重複する内容である場合は結構です。

### 4. 現状のキャリアパスの概要について

※キャリアパス規定があればご用意ください。

ないようでしたら、大まかなキャリアアップのステップを教えてください。

（例：非常勤介護職→常勤介護職→チームリーダー→主任→課長→部長 など）

5. 貴法人・事業所の理念・方針でとくに重視していることはどのようなことですか。3つ以内に完結にまとめてお答えください。

1)

2)

3)

No.6以降の質問に入る前に、まず別紙「中間管理者の資質・能力チェックシート」にお答えください。

【チェックシートは2枚あります】

■上級中間管理者に対するチェックシート

■初級中間管理者に対するチェックシート

【チェック上の留意点】

1) 上級中間管理者、初級中間管理者ともに、別紙2の基準で選定していただいた今回のヒアリング対象者を想定してください。

・経営者から見た評価：[十分である・場合による・不十分である]から1つに○をつけてください。

・最も重要な能力：「A 業務を適切に遂行する力」から2つ、「B 人とチームの能力・活力を上げる力」から2つ選んで、重要な順に順位をつけてください。

・今後高めたい能力：「A 業務を適切に遂行する力」から2つ、「B 人とチームの能力・活力を上げる力」から2つ選んで、高めたい順に順位をつけてください。

チェックシートのご記入が終わりましたら、以下の質問にお答えください。

ヒアリング調査で詳しくお話をお聞きいたしますので、メモ程度に事前にご記入をいただけますと幸いです。

6. 上級中間管理者層について

(1) 上級中間管理者層にどのような役割を期待していますか。

(2) 上級中間管理者層にはどのような人物がふさわしいと考えていますか。

(3) 上級中間管理者の資質・能力のチェック項目について、お気づきの点があれば教え

てください。

例：抜けている項目・不要な項目がある、レベルが高すぎる・低すぎる、現場の実態と合わない、わかりにくい言葉 など

- (4) 上級中間管理者層に必要な資質・能力のうち、「不十分である」に○をつけた項目について、具体的にどのような場面で不足していると感じるのか、不足していることによりどのような問題が生じているのか、教えてください。

#### 7. 初級中間管理者層について

- (1) 初級中間管理者層にどのような役割を期待していますか。
- (2) 初級中間管理者層にはどのような人物がふさわしいと考えていますか。
- (3) 初級中間管理者の資質・能力のチェック項目について、お気づきの点があれば教えてください。

例：抜けている項目・不要な項目がある、レベルが高すぎる・低すぎる、現場の実態と合わない、わかりにくい言葉 など

- (4) 初級中間管理者層に必要な資質・能力のうち、「不十分である」に○をつけた項目について、具体的にどのような場面で不足していると感じるのか、不足していることによりどのような問題が生じているのか、教えてください。

#### 8. 今後の課題と方向性について

- (1) 今後、自法人・事業所の中間管理者育成に必要と思われる教育や支援はどのようなことですか？
- (2) 外部研修に期待することはどのようなことですか？

別紙 3-2

別紙 3-2,3 事前アンケート(上級、初級中間管理者用)

介護事業所の中間管理者層の資質・能力に関する調査

## 事前アンケート（上級中間管理者用）

### 《ご記入にあたってのお願いと注意事項》

1. 調査の結果は研究目的にのみ利用します。事業所情報や個人情報に他に漏れるようなことは一切ありませんので、ありのままをご回答ください。
2. 特にことわりのない場合、調査にご回答いただく時点として、平成 26 年●月●日現在の状況をお答えください。
3. 「上級中間管理者」とは、課長級など管理職以上の立場にある方を想定しています。
  - ・施設系（入居型）の場合：介護課の責任者、統括マネジャー等
  - ・在宅系の場合：介護課の責任者、複合拠点の責任者、エリアマネジャー等
4. 「初級中間管理者」とは、小規模チームをまとめるチームリーダーを指します。
  - ・施設系（入居型）の場合：ユニットリーダー・フロアリーダー等
  - ・在宅系の場合：訪問介護のサービス提供責任者や単一事業所の管理者、通所介護のリーダーや管理者等

### 1. 本調査のご回答者様について

法人格・法人名：

施設・事業所名：

回答者： (役職) (お名前)

### 2. プロフィール

(1) 年代： 20 代 30 代 40 代 50 代 60 代以上

(2) 勤続年数： 年

(3) 前職の有無： 有 ・ 無  
有の場合：福祉介護系 ・ 福祉介護系以外

(4) 法人内職歴：

例) 常勤スタッフ 3 年→ユニットリーダー 3 年→フロアリーダー 3 年→介護課長 2 年目 など

(5) 保有資格：

### 3. 担当するセクションと管理範囲にある職員数

(1) 担当するセクション名（部門・部署名等）：

(2) 担当するセクションに在籍する職員数

| 区 分    | 人 数 | うち直属の部下 |
|--------|-----|---------|
| 常勤職員数  | 名   | 名       |
| 非常勤職員数 | 名   | 名       |
| 合計     | 名   | 名       |

No.4 以降の質問に入る前に、まず別紙「中間管理者の資質・能力チェックシート」にお答えください。

【チェックシートは2枚あります】

■上級中間管理者のチェックシート（自己評価）

■初級中間管理者のチェックシート（上司としての評価）

【チェック上の留意点】

1) 上級中間管理者のチェックシートのご記入

- ・上級管理者としての自己評価：[十分である・場合による・不十分である・意識したことがない]から 1つに○ をつけてください。
- ・最も重要な能力：「A 業務を適切に遂行する力」から2つ、「B 人とチームの能力・活力を上げる力」から2つ選んで、重要な順に順位をつけてください。
- ・今後高めたい能力：「A 業務を適切に遂行する力」から2つ、「B 人とチームの能力・活力を上げる力」から2つ選んで、高めたい順に順位をつけてください。

2) 初級中間管理者のチェックシートのご記入

- ・ご自分の部下にあたる初級中間管理者を想定してください。
- ・上司としての評価：[十分である・場合による・不十分である]から 1つに○ をつけてください。
- ・最も重要な能力：「A 業務を適切に遂行する力」から2つ、「B 人とチームの能力・活力を上げる力」から2つ選んで、重要な順に順位をつけてください。
- ・今後高めたい能力：「A 業務を適切に遂行する力」から2つ、「B 人とチームの能力・活力を上げる力」から2つ選んで、高めたい順に順位をつけてください。

チェックシートのご記入が終わりましたら、以下の質問にお答えください。

ヒアリング調査で詳しくお話をお聞きたいしますので、メモ程度に事前にご記入をいただけますと幸いです。

4. 上級中間管理者層について

- (1) 上級中間管理者層にどのような役割が期待されていると思いますか。
- (2) 上級中間管理者層にはどのような人物がふさわしいと考えていますか。
- (3) 上級中間管理者の資質・能力のチェック項目について、お気づきの点があれば教えてください。
- (4) 上級中間管理者層に必要な資質・能力のうち、「不十分である」に○をつけた項目について、具体的にどのような場面で不足していると感じるのか、不足していることによりどのような問題が生じているのか、教えてください。

5. 初級中間管理者層について

- (1) 初級中間管理者層にどのような役割を期待していますか。
- (2) 初級中間管理者層にはどのような人物がふさわしいと考えていますか。
- (3) 初級中間管理者の資質・能力のチェック項目について、お気づきの点があれば教えてください。
- (4) 初級中間管理者層に必要な資質・能力のうち、「不十分である」に○をつけた項目について、具体的にどのような場面で不足していると感じるのか、不足していることによりどのような問題が生じているのか、教えてください。

8. 今後の課題と方向性について

- (1) 今後、自法人・事業所の中間管理者育成に必要と思われる教育や支援はどのようなことですか？
- (2) 外部研修に期待することはどのようなことですか？
- (3) これまで受けた研修で、上級中間管理者としての役割を果たしていく上で、役に立ったものを教えてください。
- (4) 今後、どのような研修を受けてみたいですか？

## 介護事業所の中間管理者層の資質・能力に関する調査

**事前アンケート（初級中間管理者用）**

## 《ご記入にあたってのお願いと注意事項》

1. 調査の結果は研究目的にのみ利用します。事業所情報や個人情報に他に漏れるようなことは一切ありませんので、ありのままをご回答ください。
2. 特にことわりのない場合、調査にご回答いただく時点として、平成 26 年●月●日現在の状況をお答えください。
3. 「上級中間管理者」とは、課長級など管理職以上の立場にある方を想定しています。
  - ・施設系（入居型）の場合：介護課の責任者、統括マネージャー等
  - ・在宅系の場合：介護課の責任者、複合拠点の責任者、エリアマネージャー等
4. 「初級中間管理者」とは、小規模チームをまとめるチームリーダーを指します。
  - ・施設系（入居型）の場合：ユニットリーダー・フロアリーダー等
  - ・在宅系の場合：訪問介護のサービス提供責任者や単一事業所の管理者、通所介護のリーダーや管理者等

**1. 本調査のご回答者様について**

法人格・法人名：

施設・事業所名：

回答者：（役職）（お名前）

**2. プロフィール**

(1) 年代： 20 代 30 代 40 代 50 代 60 代以上

(2) 勤続年数： 年

(3) 前職の有無： 有 ・ 無

有の場合：福祉介護系 ・ 福祉介護系以外

(4) 法人内職歴：

例) 常勤スタッフ 3 年→ユニットリーダー 3 年→フロアリーダー 3 年目 など

(5) 保有資格：

**3. 担当するチームと管理範囲にある職員数**

(1) 担当するチーム名（ユニット、フロア、チーム名等）：

(2) 担当するチームに在籍する職員数

| 区 分    | 人 数 |
|--------|-----|
| 常勤職員数  | 名   |
| 非常勤職員数 | 名   |
| 合計     | 名   |

No. 4 以降の質問に入る前に、まず別紙「中間管理者の資質・能力チェックシート」にお答えください。

【チェックシートは2枚あります】

■初級中間管理者のチェックシート（自己評価）

■上級中間管理者のチェックシート（部下から見た上司に対する評価）

【チェック上の留意点】

1) 初級中間管理者のチェックシートのご記入

- ・初級管理者としての自己評価：[十分である・場合による・不十分である・意識したことがない]から1つに○をつけてください。
- ・最も重要な能力：「A 業務を適切に遂行する力」から2つ、「B 人とチームの能力・活力を上げる力」から2つ選んで、重要な順に順位をつけてください。
- ・今後高めたい能力：「A 業務を適切に遂行する力」から2つ、「B 人とチームの能力・活力を上げる力」から2つ選んで、高めたい順に順位をつけてください。

2) 上級中間管理者のチェックシートのご記入

- ・ご自分の上司にあたる上級中間管理者を想定してください。
- ・部下から見た上司に対する評価評価：[十分である・場合による・不十分である]から1つに○をつけてください。
- ・最も重要な能力：「A 業務を適切に遂行する力」から2つ、「B 人とチームの能力・活力を上げる力」から2つ選んで、重要な順に順位をつけてください。
- ・今後高めたい能力：「A 業務を適切に遂行する力」から2つ、「B 人とチームの能力・活力を上げる力」から2つ選んで、高めたい順に順位をつけてください。

チェックシートのご記入が終わりましたら、以下の質問にお答えください。

ヒアリング調査で詳しくお話をお聞かいたしますので、メモ程度に事前にご記入をいただけますと幸いです。

4. 初級中間管理者層について

- (1) 初級中間管理者層にどのような役割が期待されていると思いますか。
- (2) 初級中間管理者層にはどのような人物がふさわしいと考えていますか。
- (3) 初級中間管理者の資質・能力のチェック項目について、お気づきの点があれば教えてください。
- (4) 初級中間管理者層に必要な資質・能力のうち、「不十分である」に○をつけた項目について、具体的にどのような場面で不足していると感じるのか、不足していることによりどのような問題が生じているのか等、教えてください。

5. 上級中間管理者層について

- (1) 上級中間管理者層にどのような役割を期待していますか。
- (2) 上級中間管理者層にはどのような人物がふさわしいと考えていますか。
- (3) 上級中間管理者の資質・能力のチェック項目について、お気づきの点があれば教えてください。
- (4) 上級中間管理者層に必要な資質・能力のうち、「不十分である」に○をつけた項目について、具体的にどのような場面で不足していると感じるのか、不足していることによりどのような問題が生じているのか、教えてください。

8. 今後の課題と方向性について

- (1) 今後、自法人・事業所の中間管理者育成に必要と思われる教育や支援はどのようなことですか？
- (2) 外部研修に期待することはどのようなことですか？
- (3) これまで受けた研修で、初級中間管理者としての役割を果たしていく上で、役に立ったものを教えてください。
- (4) 今後、どのような研修を受けてみたいですか？

## 添付 資質・能力チェックシート

【訪問系・初級】 中間管理者に求められる資質・能力チェックシート(自己評価)

| 大項目                   | 小項目                  | No. | 具体的な行動                                                                                   | 自己評価    |       |        |           | 最も重要な能力<br>(Aから2つ・Bから2つ<br>を選び順位をつける) | 今後高めたい能力<br>(Aから2つ・Bから2つ<br>を選び順位をつける) |
|-----------------------|----------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|--------|-----------|---------------------------------------|----------------------------------------|
|                       |                      |     |                                                                                          | 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<br>業務を適切に遂行する力      | 目標に向かう力              | 1   | 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ることができる。                                           | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 2   | 法人・事業所全体の目標をもとに、自チームの目標設定を適切に行い、その達成に向けてチームのまとめと調整を行うことができる。                             | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       | 顧客・サービスを管理する力        | 3   | 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、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。 | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 4   | モニタリングやカンファレンス、利用者の声等を通じて、個別援助計画に対する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。         | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 5   | 利用者・家族に対して、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。                                        | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 6   | 利用者・家族からの意見やクレームがあった場合、十分に事情や言い分を聴き、利用者・家族の感情を害さないように、適切な対応(一次対応)を行うことができる。              | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       | 適切に業務を遂行する力          | 7   | 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。                                      | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 8   | やるべきことの優先順位を適切に判断し、時間内に業務を遂行することができるよう、自らの業務の適切なマネジメントができる。                              | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       | 改善・革新する力             | 9   | 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、改善提案や改善の推進をすることができる。                            | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 10  | 介護業界の動向や新たな介護技術等について積極的に学び、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。                             | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       | 経営的な視点で考える力          | 11  | 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の意識を持ってチーム運営を行うことができる。          | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 12  | 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、組織全体を考えた行動をとることができる。                             | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       | 外部と連携する力             | 13  | 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。                                      | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 14  | 外部機関や関係者(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。   | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
| B<br>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と自己啓発    | 15  | サービス提供責任者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己認識している。                                       | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 16  | 自らの能力向上のために、自己研鑽や研修参加などに積極的に取り組んでいる。                                                     | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       | チームを束ねる力             | 17  | 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、ヘルパーの士気を高めている。                         | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 18  | 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している。                                 | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 19  | 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、ヘルパー全体を束ねる工夫や努力を行っている。         | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 20  | 事業所内のカンファレンス、ミーティング等において、進行手順を整え、発言のバランスをとりながら、参加者の合意を取り付けることができる。                       | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       | 日常的にメンバーを指導する力       | 21  | 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。                                | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 22  | 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。                                         | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 23  | 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が行えるようにする等、業務の割り振りを工夫している。                       | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 24  | 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。                                    | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       | 能力・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力 | 25  | ヘルパー一人ひとりと個別の面談等において、能力や仕事ぶりのフィードバック(現状の振り返りと今後に向けた話し合い等)を適切に行うことができる。                   | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 26  | 面談の際、一方的に話すのではなく、ヘルパーの話を引き出し、じっくり相手の話を聴くことができる。                                          | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 27  | ヘルパーの研修受講支援、資格取得支援、チーム内の勉強会の開催など、スキルアップのために計画的に取り組んでいる                                   | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                      | 28  | 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、正規職員への転換等)を持てるように動機づけやアドバイスをしている。                             | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |

【訪問系・上級】 中間管理者に求められる資質・能力チェックシート（自己評価）

| 大項目                   | 小項目                  | No. | 具体的な行動                                                                           | 自己評価    |       |        |           | 最も重要な能力<br>（Aから2つ・Bから2つ<br>並び順位をつける） | 今後高めたい能力<br>（Aから2つ・Bから2つ<br>並び順位をつける） |
|-----------------------|----------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|--------|-----------|--------------------------------------|---------------------------------------|
|                       |                      |     |                                                                                  | 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<br>業務を適切に遂行する力      | 目標に向かう力              | 1   | 法人の理念や運営方針等を十分に理解し、統括する事業所のメンバー（サービス提供責任者や常勤職員。以下、同様）に共有・徹底している。                 | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 2   | 法人全体の目標をもとに、メンバーの意見も踏まえて、統括する事業所の目標設定を適切に行い、その達成に向けて運営・管理することができる。               | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       | 顧客・サービスを管理する力        | 3   | メンバー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を行っている。     | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 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。              | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 5   | 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の、仕組みの見直しやメンバー教育等を適切に行っている。 | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       | 適切に業務を管理する力          | 6   | 方針を示し、メンバーに任せるとともに、運営のスーパーバイズを適宜・適切に行うことができる。                                    | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 7   | メンバーが、やるべきことの優先順位を適切に判断し、時間内に業務を遂行することができるよう、指導・支援を行うことができる。                     | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       | 改善・革新する力             | 8   | 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。            | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 9   | 介護業界の動向や新たな介護技術等について積極的に学び、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。             | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       | 経営的な視点で考える力          | 10  | 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。                                                   | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 11  | 統括する事業所のことだけではなく、他の事業所や他部門（管理部門や他のサービス部門等）への協力・支援など、組織全体を考えたい行動をとることができる。        | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 12  | 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。                                              | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
| B<br>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と自己啓発    | 13  | 地域社会や地域行政窓口（区市町村等）とのパイプ作り等、地域との良好な関係作りや働きかけ、PR等を行うことができる。                        | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 14  | 外部機関や関係者（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）の良好な関係作りのための橋渡しを行うことができる。  | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       | 適切に要員管理をする力          | 15  | 上級中間管理者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己認識している。                                 | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 16  | 自らの能力向上のために、自己研鑽や研修参加などに積極的に取り組んでいる。                                             | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       | チームを束ねる力             | 17  | 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。                   | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 18  | 事業所のメンバーが、ヘルパーと良好なコミュニケーションをとり士気を高める努力や工夫をするよう指導・アドバイスをを行うことができる。                | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 19  | 統括する事業所において、メンバーとのコミュニケーションに努め、動機づけを行うことができる。                                    | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       | 日常的にメンバーを指導する力       | 20  | 事業所内のカンファレンス、ミーティング等において、事業所責任者として、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。              | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 21  | 新任・新入のメンバーに対して、計画的にOJTを行うことができる。                                                 | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 22  | 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を行うことができる。                                | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 23  | 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が行えるようにする等、業務の割り振りを工夫している。               | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       | 能力・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力 | 24  | 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。                            | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 25  | メンバー一人ひとりと個別の面談等において、能力や仕事ぶりのフィードバック（現状の振り返りと今後に向けた話し合い等）を適切に行うことができる。           | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 26  | 面談の際、一方的に話すのではなく、メンバーの話を引き出し、じっくり相手の話を聴くことができる。                                  | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 27  | 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                           | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 28  | 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、昇進・昇格等）を持てるように動機づけやアドバイスをを行っている。                      | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |

【通所系・初級】 中間管理者に求められる資質・能力チェックシート（自己評価）

| 大項目                   | 小項目                | No. | 具体的な行動                                                                                    | 自己評価    |       |        |           | （Aから2つ・Bから2つ選り、順位をつける） | （Aから2つ・Bから2つ選り、順位をつける） |
|-----------------------|--------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|--------|-----------|------------------------|------------------------|
|                       |                    |     |                                                                                           | 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<br>業務を適切に遂行する力      | 目標に向かう力            | 1   | 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メンバー。以下、同様）にわかりやすく伝えることができる。                     | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 2   | 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）の目標設定を適切に行い、その達成に向けてチームのまとめと調整を行うことができる。            | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       | 顧客・サービスを管理する力      | 3   | 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、メンバーに適切な指導やアドバイスをを行うことができる。 | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 4   | カンファレンス、利用者の声等を通じて、介護計画に対する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。                   | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 5   | 利用者・家族に対して、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。                                           | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 6   | 利用者・家族から意見やクレームがあった場合、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（または相談員）に報告することができる。          | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       | 適切に業務を遂行する力        | 7   | 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。                                       | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 8   | やるべきことの優先順位を適切に判断し、時間内に業務を遂行することができるよう、チーム運営をすることができる。                                    | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       | 改善・革新する力           | 9   | 決められたことを決められたように行うだけでなく、日常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ことができる。                              | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 10  | 介護業界の動向や新たな介護技術等について積極的に学び、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。                              | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       | 経営的な視点で考える力        | 11  | 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の意識を持ってチーム運営を行うことができる。                                        | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 12  | 自チームのことだけでなく、他チーム（または他部門・他職種）への協力・支援など、組織全体を考えた行動をとることができる。                               | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       | 外部と連携する力           | 13  | 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。                                       | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 14  | 外部機関や関係者（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。    | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
| B<br>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と自己啓発  | 15  | 初級中間管理者（所長、チームリーダー等）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己認識している。                             | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 16  | 自らの能力向上のために、自己研鑽や研修参加などに積極的に取り組んでいる。                                                      | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       | チームを束ねる力           | 17  | 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、メンバーの士気を高めている。                                  | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 18  | 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している。                                     | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 19  | 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、メンバーを束ねる工夫や努力を行っている。                            | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 20  | 施設内のカンファレンス、ミーティング等において、進行手順を整え、発言のバランスをとりながら、参加者の合意を取り付けることができる。                         | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       | 日常的にメンバーを指導する力     | 21  | 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。                                  | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 22  | 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。                                          | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 23  | 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が行えるようにする等、業務の割り振りを工夫している。                        | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 24  | 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。                                     | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       | 能力・仕事を評価し、育成につなげる力 | 25  | メンバー一人ひとりと個別の面談等において、能力や仕事ぶりのフィードバック（現状の振り返りと今後に向けた話し合い等）を適切にすることができる。                    | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 26  | 面談の際、一方的に話すのではなく、メンバーの話を引き出し、じっくり相手の話を聴くことができる。                                           | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 27  | 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、メンバーと一緒に計画的に取り組んでいる。                                     | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |
|                       |                    | 28  | 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を行っている。            | 4       | 3     | 2      | 1         |                        |                        |

【通所系・上級】 中間管理者に求められる資質・能力チェックシート(自己評価)

| 大項目                       | 小項目                | No. | 具体的な行動                                                                                           | 自己評価    |       |        |           | 最も重要な能力<br>(Aから2つ・Bから2つ<br>を選び順位をつける) | 今後高めたい能力<br>(Aから2つ・Bから2つ<br>を選び順位をつける) |
|---------------------------|--------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|--------|-----------|---------------------------------------|----------------------------------------|
|                           |                    |     |                                                                                                  | 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<br>業務を適切に<br>遂行する力      | 目標に向かう力            | 1   | 法人の理念や運営方針等を十分に理解し、統括する施設のリーダー(小規模デイの所長、チームリーダー等。以下、同様)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)に共有・徹底している。 | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           |                    | 2   | 法人全体の目標をもとに、リーダーメンバーの意見も踏まえて、統括する事業所の目標設定を適切に行い、その達成に向けて運営・管理することができる。                           | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           | 顧客、サービスを管理する力      | 3   | リーダー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。                   | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           |                    | 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リーダーやメンバーに指導・徹底している。                         | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           |                    | 5   | 事故やクレーム、ヒヤリハット、利用者・家族の声をともに、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。                  | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           | 適切に業務を管理する力        | 6   | 方針を示し、現場に任せるとともに、運営のスーパーバイズを適宜・適切に行うことができる。                                                      | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           |                    | 7   | リーダーやメンバーが、やるべきことの優先順位を適切に判断し、時間内に業務を遂行することができるよう、指導・支援を行うことができる。                                | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           | 改善・革新する力           | 8   | 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。                            | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           |                    | 9   | 介護業界の動向や新たな介護技術等について積極的に学び、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。                             | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           | 経営的な視点で考える力        | 10  | 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。                                                                    | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           |                    | 11  | 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、組織全体を考えた行動をとることができる。                           | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           |                    | 12  | 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。                                                              | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           | 外部と連携する力           | 13  | 地域社会や地域行政窓口(区市町村等)とのパイプ作り等、地域との良好な関係作りや働きかけ、PR等を行うことができる。                                        | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           |                    | 14  | 外部機関や関係者(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)の良好な関係作りのための橋渡しを行うことができる。                  | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
| B<br>人とチームの能力・<br>活力を上げる力 | リーダーとしての役割理解と自己啓発  | 15  | 上級中間管理者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己認識している。                                                 | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           |                    | 16  | 自らの能力向上のために、自己研鑽や研修参加などに積極的に取り組んでいる。                                                             | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           | 適切に要員管理をする力        | 17  | 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。                                   | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           | チームを束ねる力           | 18  | リーダーが、メンバーと良好なコミュニケーションをとり士気を高める努力や工夫をするよう指導・アドバイスを行うことができる。                                     | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           |                    | 19  | 統括する施設において、リーダーやメンバーとのコミュニケーションに努め、動機づけを行うことができる。                                                | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           |                    | 20  | 施設内のカンファレンス、ミーティング等において、事業所責任者として、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。                               | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           | 日常的にメンバーを指導する力     | 21  | 新任・新入のリーダーに対して、計画的にリーダー業務のOJTを行うことができる。                                                          | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           |                    | 22  | リーダー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。                                            | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           |                    | 23  | リーダー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が行えるようにする等、業務の割り振りを工夫している。                          | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           |                    | 24  | 日常的にリーダー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。                                       | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           | 能力・仕事を評価し、育成につなげる力 | 25  | リーダーやメンバー一人ひとりと個別の面談等において、能力や仕事ぶりのフィードバック(現状の振り返りと今後に向けた話し合い等)を適切に行うことができる。                      | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           |                    | 26  | 面談の際、一方的に話すのではなく、相手の話を引き出し、じっくり相手の話を聴くことができる。                                                    | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           |                    | 27  | リーダー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                                      | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                           |                    | 28  | リーダー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、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。                                  | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |

【施設(入所型)・初級】 中間管理者に求められる資質・能力チェックシート(自己評価)

| 大項目                   | 小項目                | No. | 具体的な行動                                                                                       | 自己評価    |       |        |           | 最も重要な能力<br>(Aから2つ・Bから2つ<br>を選び順位をつける) | 今後高めたい能力<br>(Aから2つ・Bから2つ<br>を選び順位をつける) |
|-----------------------|--------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|--------|-----------|---------------------------------------|----------------------------------------|
|                       |                    |     |                                                                                              | 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<br>業務を適切に遂行する力      | 目標に向かう力            | 1   | 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ることができる。                       | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                    | 2   | 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)の目標設定を適切に行い、その達成に向けてチームのまとめと調整を行うことができる。 | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       | 顧客・サービスを管理する力      | 3   | 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、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。     | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                    | 4   | カンファレンス、利用者の声等を通じて、介護計画に対する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。                      | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                    | 5   | 利用者・家族から意見やクレームがあった場合、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(または相談員)に報告することができる。             | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       | 適切に業務を遂行する力        | 6   | 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。                                          | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                    | 7   | やるべきことの優先順位を適切に判断し、時間内に業務を遂行することができるよう、チーム運営をすることができる。                                       | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       | 改善・革新する力           | 8   | 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、改善提案や改善の推進をすることができる。                                | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                    | 9   | 介護業界の動向や新たな介護技術等について積極的に学び、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。                                 | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       | 経営的な視点で考える力        | 10  | 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。                                                           | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                    | 11  | 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、組織全体を考えた行動をとることができる。                                 | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
| B<br>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と自己啓発  | 12  | 初級中間管理者(ユニットリーダー、フロアリーダー等)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己認識している。                          | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                    | 13  | 自らの能力向上のために、自己研鑽や研修参加などに積極的に取り組んでいる。                                                         | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       | チームを束ねる力           | 14  | 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、チームの士気を高めている。                                      | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                    | 15  | メンバーへの伝達事項、シフト、利用者の状態変化等、必要事項を漏れなくタイムリーに周知している。                                              | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                    | 16  | 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、メンバーを束ねる工夫や努力を行っている。                               | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                    | 17  | 施設やチーム内のカンファレンス、ミーティング等において、進行手順を整え、発言のバランスをとりながら、参加者の合意を取り付けることができる。                        | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       | 日常的にメンバーを指導する力     | 18  | 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。                                     | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                    | 19  | 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を行うことができる。                                            | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                    | 20  | 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が行えるようにする等、業務の割り振りを工夫している。                           | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                    | 21  | 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。                                        | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       | 能力・仕事を評価し、育成につなげる力 | 22  | メンバー一人ひとりと個別の面談等において、能力や仕事ぶりのフィードバック(現状の振り返りと今後に向けた話し合い等)を適切にすることができる。                       | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                    | 23  | 面談の際、一方的に話すのではなく、メンバーの話を引き出し、じっくり相手の話を聴くことができる。                                              | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                    | 24  | 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、メンバーと一緒に計画的に取り組んでいる。                                        | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |
|                       |                    | 25  | 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。                | 4       | 3     | 2      | 1         |                                       |                                        |

【施設(入所型)・上級】 中間管理者に求められる資質・能力チェックシート(自己評価)

| 大項目                   | 小項目                  | No. | 具体的な行動                                                                                                                | 自己評価    |       |        |           | 最も重要な能力<br>(Aから2つ・Bから2つ<br>選り順位をつける) | 今後高めたい能力<br>(Aから2つ・Bから2つ<br>選り順位をつける) |
|-----------------------|----------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|--------|-----------|--------------------------------------|---------------------------------------|
|                       |                      |     |                                                                                                                       | 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<br>業務を適切に遂行する力      | 目標に向かう力              | 1   | 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)のリーダー(ユニットリーダー、フロアリーダー等。以下、同様)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)に共有・徹底している。 | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 2   | 法人・施設全体の目標をもとに、リーダーやメンバーの意見も踏まえて、統括する事業所の目標設定を適切に行い、その達成に向けて運営・管理することができる。                                            | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       | 顧客、サービスを管理する力        | 3   | リーダー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。                                        | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 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リーダーやメンバーに指導・徹底している。                                              | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 5   | 事故やクレーム、ヒヤリハット、利用者・家族の声をともに、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。                                       | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       | 適切に業務を管理する力          | 6   | 方針を示し、現場に任せるとともに、運営のスーパーバイズを適宜・適切に行うことができる。                                                                           | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 7   | リーダーやメンバーが、やるべきことの優先順位を適切に判断し、時間内に業務を遂行することができるよう、指導・支援を行うことができる。                                                     | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       | 改善・革新する力             | 8   | 決められたことを決められたように行うだけでなく、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。                                                  | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 9   | 介護業界の動向や新たな介護技術等について積極的に学び、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。                                                  | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       | 経営的な視点で考える力          | 10  | 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。                                                                                         | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 11  | 統括するセクションのことだけでなく、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、組織全体を考えた行動をとることができる。                                         | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 12  | 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。                                                                                   | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       | 外部と連携する力             | 13  | 外部機関や関係者(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。                                                       | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
| B<br>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と自己啓発    | 14  | 上級中間管理者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己認識している。                                                                      | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 15  | 自らの能力向上のために、自己研鑽や研修参加などに積極的に取り組んでいる。                                                                                  | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       | 適切に要員管理をする力          | 16  | 統括する事業所の収支予測や要員の過不足状況等をともに、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。                                                        | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       | チームを束ねる力             | 17  | リーダーが、メンバーと良好なコミュニケーションをとり士気を高める努力や工夫をするよう指導・アドバイスを行うことができる。                                                          | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 18  | 統括するセクションにおいて、リーダーとのコミュニケーションや支援に努め、動機づけを行うことができる。                                                                    | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 19  | 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、上級中間管理者として、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。                                         | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       | 日常的にメンバーを指導する力       | 20  | 新任のリーダーに対して、計画的にリーダー業務のOJTを行うことができる。                                                                                  | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 21  | リーダー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。                                                                 | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 22  | リーダー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が行えるようにする等、業務の割り振りを工夫している。                                               | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 23  | 日常的にリーダー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。                                                            | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       | 能力・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力 | 24  | リーダーやメンバー一人ひとりと個別の面談等において、能力や仕事ぶりのフィードバック(現状の振り返りと今後に向けた話し合い等)を適切に行うことができる。                                           | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 25  | 面談の際、一方的に話すのではなく、相手の話を引き出し、じっくり相手の話を聴くことができる。                                                                         | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 26  | リーダー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。                                                           | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |
|                       |                      | 27  | リーダー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、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。                                                       | 4       | 3     | 2      | 1         |                                      |                                       |

## ヒアリング調査および検討委員会での検討を踏まえた「中間管理者層に求められる資質・能力」の修正

[補注] 中間管理者層に求められる資質・能力の当初の「仮説」はこの「チェックシート」であるが、ヒアリング調査および検討委員会での最終的な検討を踏まえて、「中間管理者層に求められる資質・能力」を修正した。修正点は、以下①②のとおりである（修正後の資質・能力（総括表）は図表 5。図表 6-1～6-6 はその解説表）。

### ① 中間管理者（上級）の修正点（図表 5 の総括表を参照）

| No. | 修 正 点                                              |
|-----|----------------------------------------------------|
| 1   | 領域 A に、小項目として「専門職としての社会的使命・職業倫理を徹底する力」を追加。         |
| 2   | キーワードに「発信」を追加。                                     |
| 3   | キーワードに「実行」を追加。                                     |
| 6   | 「顧客、サービスを管理する力」に項目「利用者・家族対応の仕組み作り、教育」を追加。          |
| 8   | キーワードに「中間管理者（初級）の支援」を追加。                           |
| 9   | キーワードに「計画的」「現場の状況に応じた柔軟な対応」を追加。                    |
| 10  | 「業務を適切に遂行する力」に項目「労働法規、人員配置規準や効率等の面からの就業管理」を追加。     |
| 13  | キーワードに「変化に対応した」を追加。                                |
| 14  | 「改善・革新する力」に項目「経営的発想の強化や課題解決力向上のための新たな学習への取り組み」を追加。 |
| 16  | キーワードに「全体最適の視点」を追加。                                |
| 18  | 「外部と連携する力」に項目「制度改正や地域ニーズの変化等の情報収集と対応」を追加。          |
| 20  | キーワードに「自己革新」を追加。                                   |
| 21  | キーワードの「巻き込み」を追加。                                   |
| 22  | 「チームを束ねる力」に項目「日常業務における情報共有、伝達の仕組み作り」を追加。           |
| 23  | キーワードに「メンバーへの配慮」を追加。                               |
| 25  | 「チームを束ねる力」に項目「根拠や理論に基づいた適切な伝達力」を追加。                |
| 30  | キーワードに「評価力」を追加。                                    |

② 中間管理者（初級）の修正点（図表 5 の総括表を参照）

| No. | 修 正 点                                          |
|-----|------------------------------------------------|
| 1   | 領域Aに、小項目として「専門職としての社会的使命・職業倫理を徹底する力」を追加。       |
| 2   | キーワードに「共有・徹底」を追加。                              |
| 9   | 「計画的・効率的な業務運営、時間管理」を「現場の状況に応じた柔軟な業務運営の工夫」に修正。  |
| 10  | 「業務を適切に遂行する力」に項目「現場の状況に応じた役割分担や就業管理」を追加。       |
| 11  | 「適切に要員管理をする力」に項目「効率的、適切な募集採用や人員配置の提案」を追加。      |
| 12  | キーワードに「課題発見・課題解決」を追加。                          |
| 13  | キーワードに「変化に対応した」を追加。                            |
| 14  | 「改善・革新する力」に項目「現場の課題解決力向上のための新たな学習への取り組み」を追加。   |
| 15  | キーワード「効率や採算を踏まえた運営・管理」を追加。                     |
| 16  | キーワードに「全社的な視点」を追加。                             |
| 17  | 「経営的な視点で考える力」に項目「経営方針の理解、および上位者と現場の橋渡し・調整」を追加。 |
| 18  | 項目「地域ニーズの情報収集、迅速な対応」を追加。                       |
| 20  | キーワードに「自己革新」を追加。                               |
| 21  | キーワードの「巻き込み」を追加。                               |
| 23  | キーワードに「メンバーへの配慮」を追加。                           |
| 25  | 「チームを束ねる力」に項目「根拠や理論に基づいた適切な伝達力」を追加。            |
| 30  | キーワードに「評価力」を追加。                                |

#### 4 調査対象法人・事業所の属性等 ①調査対象法人・事業所の属性

| 経営主体           |                        | 医療法人社団                                                         | 社会福祉法人                                                                        | 株式会社                                                      | NPO法人                                                                            |                                                                                             |                                        |
|----------------|------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 法人名            |                        | A                                                              | B                                                                             | C                                                         | D                                                                                | E                                                                                           |                                        |
| 法人の概要          | 法人の提供する介護給付サービス        | 介護老人保健施設、短期入所生活介護、通所リハビリ、短期入所療養介護、介護予防通所リハビリ、居宅介護支援、介護付有料老人ホーム | 介護老人福祉施設、短期入所生活介護、通所介護、訪問介護、訪問看護、認知症対応型共同生活介護、小規模多機能型居宅介護、複合型サービス、特定施設入居者生活介護 | 介護老人福祉施設、短期入所生活介護、通所介護、訪問介護、居宅介護支援                        | 訪問介護、訪問入浴、通所介護、短期入所生活介護、特定施設入居者生活介護、認知症対応型協働生活介護、小規模多機能型居宅介護、居宅介護支援、福祉用具貸与/販売    | 訪問介護、通所介護、小規模多機能、居宅介護支援                                                                     |                                        |
|                | 介護給付サービス以外のサービス        | 病院、訪問看護ステーション、看護専門学校、クリニック                                     | 介護付有料老人ホームの介護フロア運営受託                                                          | 地域包括支援センター、障害者福祉作業所、高齢者向け健康増進施設(いずれも受託事業)                 | －                                                                                | 研修事業                                                                                        |                                        |
|                | 常勤                     | 652名                                                           | 397名                                                                          | 167名                                                      | 277名                                                                             | 27名                                                                                         |                                        |
|                | 非常勤                    | 122名                                                           | 非常勤587名<br>派遣職員58名                                                            | 非常勤94名<br>臨時職員約150名                                       | 416名                                                                             | 77名                                                                                         |                                        |
|                | 合計                     | 774名                                                           | 1042名                                                                         | 約400名                                                     | 693名                                                                             | 104名                                                                                        |                                        |
| 調査対象の施設・事業所の概要 | ヒアリング調査対象              |                                                                | 施設サービス                                                                        |                                                           | 在宅サービス(通所介護)                                                                     |                                                                                             |                                        |
|                | サービス種別                 |                                                                | 介護老人保健施設                                                                      |                                                           | 訪問介護                                                                             |                                                                                             |                                        |
|                | 施設・事業所名                |                                                                | a                                                                             | b                                                         | c                                                                                | d                                                                                           | e                                      |
|                | 所在地                    |                                                                | 東京都                                                                           | 神奈川県                                                      | 東京都                                                                              | 東京都                                                                                         | 東京都                                    |
|                | 開設年                    |                                                                | 2003年                                                                         | 2003年                                                     | 1998年                                                                            | 2004年                                                                                       | 1999年                                  |
|                | 利用定員(施設系)<br>利用者数(訪問系) |                                                                | 160名                                                                          | 27名                                                       | 一般:20名<br>認知症:12名×2単位                                                            | 35名                                                                                         | 92～103名                                |
|                | 職員数                    | 常勤                                                             | 95名                                                                           | 5名                                                        | 4名                                                                               | 3名                                                                                          | 6名                                     |
|                |                        | 非常勤                                                            | 22名                                                                           | 21名                                                       | 14名(非常勤7、臨時7)                                                                    | 10名                                                                                         | 10名                                    |
|                | うち<br>介護職員数            | 常勤                                                             | 57名                                                                           | 4名                                                        | 4名                                                                               | 3名                                                                                          | 3名                                     |
|                |                        | 非常勤                                                            | 6名                                                                            | 21名                                                       | 14名                                                                              | 10名                                                                                         | 9名                                     |
|                |                        | 上級中間管理者                                                        | 1名(介護科長)                                                                      | 0名                                                        | 1名(センター長)                                                                        | 1名(センター長)                                                                                   | 1名(センター長)                              |
|                | 主なキャリアパス               | 初級中間管理者                                                        | 4名(主任)                                                                        | 1名(施設長)                                                   | 3名(管理者)                                                                          | 2名                                                                                          | 3名                                     |
|                |                        |                                                                | 非常勤介護職<br>→常勤介護職<br>→ユニットリーダー<br>→主任<br>→科長<br>※介護職は科長まで                      | 常勤職員<br>→リーダー<br>→主任<br>→施設長(管理者)<br>→エリア長/事業部長/室長<br>→理事 | 臨時職員<br>→非常勤介護職<br>→常勤介護職<br>→副主任級<br>→主任級<br>→係長級<br>→課長級(施設長クラス)<br>→部長級(事務局長) | 見習い職員(非正規)<br>→一般職<br>→リーダー職<br>→主任職<br>→管理職Ⅱ(センター長クラス)<br>→管理職Ⅰ(施設長クラス)<br>→マネジメント職(部長クラス) | 非常勤介護職<br>→常勤介護職<br>→主任<br>→管理者<br>→所長 |

## ②調査対象の中間管理者（上級）の属性

| 経営主体             | 医療法人社団                   |                                         | 社会福祉法人                                                                       |                                                                              | 社会福祉法人                      |                             | 社会福祉法人                      |                             | 株式会社                                     |                                          | 株式会社                                     |                                          | NPO法人                     |                           |
|------------------|--------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                  | 法人名                      | A                                       | B                                                                            | C                                                                            | D                           | D                           | D                           | D                           | D                                        | D                                        | D                                        | D                                        | E                         | E                         |
| サービスクラシフィック・事業所名 | 介護老人保健施設                 |                                         | 介護事業全体                                                                       | 通所介護                                                                         | 通所介護                        | 通所介護                        | 通所介護                        | 通所介護                        | 通所介護                                     | 訪問介護                                     | 訪問介護                                     | 訪問介護                                     | 訪問介護                      | 訪問介護                      |
|                  | 施設・事業所名                  | a                                       | b                                                                            | c                                                                            | d                           | d                           | d                           | d                           | d                                        | d                                        | d                                        | d                                        | e                         | e                         |
| 役職               | 介護科長                     |                                         | 品質管理室長                                                                       | センター長                                                                        | センター長                       | センター長                       | センター長                       | センター長                       | センター長                                    | センター長                                    | センター長                                    | センター長                                    | 所長(兼管理者兼サービス提供責任者)        | 所長(兼管理者兼サービス提供責任者)        |
|                  | お名前                      | a-1                                     | b-1                                                                          | c-1                                                                          | d-1                         | d-1                         | d-1                         | d-1                         | d-1                                      | d-1                                      | d-1                                      | d-1                                      | e-1                       | e-1                       |
| 担当するセクション        | 介護老人保健施設の介護科全体           |                                         | 法人の介護事業全体                                                                    | 通所介護事業所(通常規模)                                                                | 通所介護事業所(通常規模)               | 通所介護事業所(通常規模)               | 通所介護事業所(通常規模)               | 通所介護事業所(通常規模)               | 通所介護事業所(通常規模)                            | 訪問介護事業所                                  | 訪問介護事業所                                  | 訪問介護事業所                                  | 訪問介護事業所                   | 訪問介護事業所                   |
|                  | 担当するセクションに在籍する職員数(本人を除く) | 54名(うち直属の部下＝主任4名)                       | 397名                                                                         | 18名(うち直属の部下＝管理者3名)                                                           | 7名(うち直属の部下＝正規職員2名)          | 7名(うち直属の部下＝正規職員2名)          | 7名(うち直属の部下＝正規職員2名)          | 7名(うち直属の部下＝正規職員2名)          | 7名(うち直属の部下＝正規職員2名)                       | 4名(うち直属の部下＝サ責3名)                         | 4名(うち直属の部下＝サ責3名)                         | 4名(うち直属の部下＝サ責3名)                         | 4名                        | 4名                        |
| 年次               | 常勤                       | 7名                                      | 587名                                                                         | 14名                                                                          | 5名                          | 5名                          | 5名                          | 5名                          | 5名                                       | 9名                                       | 9名                                       | 9名                                       | 12名                       | 12名                       |
|                  | 非常勤                      | 5名                                      | 58名                                                                          | —                                                                            | —                           | —                           | —                           | —                           | —                                        | —                                        | —                                        | —                                        | —                         | —                         |
| 合計               | 派遣                       | 66名                                     | 1042名                                                                        | 17名                                                                          | 12名                         | 12名                         | 12名                         | 12名                         | 12名                                      | 13名                                      | 13名                                      | 13名                                      | 18名                       | 18名                       |
|                  | 合計                       | 30代                                     | 50代                                                                          | 40代                                                                          | 30代                         | 30代                         | 30代                         | 30代                         | 30代                                      | 40代                                      | 40代                                      | 40代                                      | 50代                       | 50代                       |
| 勤務年数             | 10年                      |                                         | 15年                                                                          | 21年                                                                          | 14年                         | 14年                         | 14年                         | 14年                         | 14年                                      | 12年                                      | 12年                                      | 12年                                      | 4年                        | 4年                        |
|                  | 前職の有無                    | 有(福祉介護系)                                | 有(福祉介護系以外)                                                                   | 無                                                                            | 有(福祉介護系以外)                  | 有(福祉介護系以外)                  | 有(福祉介護系以外)                  | 有(福祉介護系以外)                  | 有(福祉介護系以外)                               | 有(福祉介護系以外)                               | 有(福祉介護系以外)                               | 有(福祉介護系以外)                               | 有                         | 有                         |
| 前職での役職者経験        | 無                        |                                         | 無                                                                            | —                                                                            | —                           | —                           | —                           | —                           | 無                                        | 無                                        | 無                                        | 無                                        | 有(取締役兼務)                  | 有(取締役兼務)                  |
|                  | 常勤スタッフ2年→フロア主任3年→介護科長5年目 | 特養介護統括主任5年→通所等の施設長8年→人事総務室長2年→品質管理室長1年目 | 特養常勤スタッフ5年半+1年半＝7年→生活相談員1年→生活相談員(兼)ケアマネ3年→通所主任3年→特養係長2年→通所センター長2年→通所センター長4年目 | 特養常勤スタッフ5年半+1年半＝7年→生活相談員1年→生活相談員(兼)ケアマネ3年→通所主任3年→特養係長2年→通所センター長2年→通所センター長4年目 | 常勤スタッフ5年→センター長9年            | 常勤スタッフ5年→センター長9年            | 常勤スタッフ5年→センター長9年            | 常勤スタッフ5年→センター長9年            | 訪問介護員(正規)3年→サービス提供責任者3年半→ケアマネ1年半→センター長4年 | 訪問介護員(正規)3年→サービス提供責任者3年半→ケアマネ1年半→センター長4年 | 訪問介護員(正規)3年→サービス提供責任者3年半→ケアマネ1年半→センター長4年 | 訪問介護員(正規)3年→サービス提供責任者3年半→ケアマネ1年半→センター長4年 | 管理者4年→理事兼務3年→管理者・理事兼所長4ヶ月 | 管理者4年→理事兼務3年→管理者・理事兼所長4ヶ月 |
| 法人内職歴            |                          |                                         |                                                                              |                                                                              |                             |                             |                             |                             |                                          |                                          |                                          |                                          |                           |                           |
|                  |                          |                                         |                                                                              |                                                                              |                             |                             |                             |                             |                                          |                                          |                                          |                                          |                           |                           |
| 保有資格             |                          | 介護福祉士                                   | 介護福祉士                                                                        | 介護福祉士<br>介護支援専門員<br>認知症通所介護管理者                                               | 介護福祉士<br>介護支援専門員<br>介護支援専門員 | 介護福祉士<br>介護支援専門員<br>介護支援専門員 | 介護福祉士<br>介護支援専門員<br>介護支援専門員 | 介護福祉士<br>介護支援専門員<br>介護支援専門員 | 介護福祉士<br>介護支援専門員<br>介護支援専門員              | 介護福祉士<br>介護支援専門員<br>介護支援専門員              | 介護福祉士<br>介護支援専門員<br>介護支援専門員              | 介護福祉士<br>介護支援専門員<br>介護支援専門員              | 介護福祉士<br>保育士              | 介護福祉士<br>保育士              |
|                  |                          |                                         |                                                                              |                                                                              |                             |                             |                             |                             |                                          |                                          |                                          |                                          |                           |                           |

### ③調査対象の中間管理者（初級）の属性

| 経営主体                           |     | 医療法人社団                  | 社会福祉法人                                                                                   | 社会福祉法人               | 株式会社                | 株式会社             | NPO法人                   |
|--------------------------------|-----|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|------------------|-------------------------|
| 法人名                            |     | A                       | B                                                                                        | C                    | D                   | D                | E                       |
| サービス種別                         |     | 介護老人保健施設                | 認知症対応型<br>共同生活介護                                                                         | 通所介護                 | 通所介護                | 訪問介護             | 訪問介護                    |
| 施設・事業所名                        |     | a                       | b                                                                                        | c                    | d                   | d                | e                       |
| 役職                             |     | 介護科主任                   | 施設長                                                                                      | 一般職<br>(管理者兼生活相談員)   | 管理者兼生活相談員           | サービス提供責任者        | 主任<br>(サービス提供責任者)       |
| お名前                            |     | a-2                     | b-2                                                                                      | c-2                  | d-2                 | d-4              | e-2                     |
| 担当するチーム                        |     | 認知症フロア全体                | 認知症対応型共同生活介護<br>(3ユニット)                                                                  | 認知症対応型通所介護<br>(1単位)  | 通所介護事業所全体           | 訪問介護事業所全体        | 事業所全体<br>(管理者1、サ責3名)    |
| 担当するチームに<br>在籍する職員数<br>(本人を除く) | 常勤  | 16名(うち直属の部下＝ユニットリーダー2名) | 4名(うち直属の部下＝ユニット長3名)                                                                      | 1名                   | 5名                  | 3名               | 1名(常勤ヘルパー)              |
|                                | 非常勤 | 6名                      | 22名                                                                                      | 4名                   | 5名                  | 9名               | 8名(登録ヘルパー)              |
|                                | 派遣  | 1名                      | 1名                                                                                       | —                    | —                   | —                | —                       |
|                                | 合計  | 23名                     | 27名                                                                                      | 5名                   | 10名                 | 12名              | 9名                      |
| 年代                             |     | 50代                     | 30代                                                                                      | 30代                  | 30代                 | 30代              | 40代                     |
| 勤続年数                           |     | 4年                      | 10年                                                                                      | 13年                  | 7年                  | 12年              | 2年                      |
| 前職の有無                          |     | 有(福祉介護系以外・福祉介護系)        | 有(福祉介護系)                                                                                 | 無                    | 有(福祉介護系以外)          | 無                | 有(福祉介護系)                |
| 前職での役職者経験                      |     | 無                       | 有(ホーム長)                                                                                  | —                    | —                   | —                | 有(訪問介護管理者)              |
| 法人内職歴                          |     | 常勤スタッフ2年<br>→フロア主任2年目   | 非常勤スタッフ<br>→嘱託スタッフ<br>→常勤登用、特養介護主任<br>→有料老人ホーム生活相談員5年<br>→有料老人ホーム管理者1年<br>→グループホーム管理者3年目 | 非常勤スタッフ13年<br>→常勤1年目 | 非常勤介護職2年<br>→介護職5年半 | 常勤職員3年<br>→サ責10年 | サ責1.5年→主任半年             |
| 保有資格                           |     | 介護福祉士<br>介護支援専門員        | ヘルパー1級                                                                                   | 介護福祉士<br>認知症通所介護管理者  | 介護福祉士<br>介護支援専門員    | 介護福祉士<br>介護支援専門員 | 介護福祉士<br>栄養士<br>介護支援専門員 |

初級中間管理者

## 5 ヒアリング調査結果

### (1) 中間管理者（上級）について

#### 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

- ・どんな方向性を目指しているのか、何を目指しているのかなど法人の理念や社会的意義を柱にして全体のマネジメントをすることが重要である。また、管理者が法人の理念・方針を理解して、現場に自分の言葉で伝えられることが重要。言われたから伝えるのではなく、考え方を理解・咀嚼し実践すること。（経営者）

##### ■目標に向かって部門・部署を統括する

- ・目標に向かって他者の力を集結する求心性。（経営者）
- ・施設としての目標や意向を踏まえて部署を統括する力、チームを束ねる力（スタッフのモチベーション管理やスキルアップ）。（上級）
- ・自分が決めた目標を達成するため周囲を巻き込み、結果を出すこと。（上級）
- ・ゴールを示すこと。（上級）
- ・チームの方向性を明確に示し、目標に向かい、同じ方向を向いて仕事をしていける形を作っていくこと。（上級）
- ・チームを皆で作っていく上で、目標・軸がないと同じ方向に向いていかない。理念や目標を共有し、現場で具体化させることが求められる。（上級）

##### ■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

- ・中間管理者（初級）のサポートをすること。現場のリーダーはどうしても自分の持ち場を見るのが精一杯になってしまう。上級は全体を見て支援することができる。（上級）
- ・現場のリーダーはスタッフと上司にはさまれ、葛藤が多い。現場のリーダーに対して今何をすべきか、優先順位を明確にアドバイスすることが重要。（上級）
- ・サ責に任せっきりでだめで、サ責をサポートしなければならない。サ責がヘルパーに言いづらいことを言ってあげるなど。（上級）
- ・現場の主体性を高めていきたい。仕事を通じて人は育つものだから、仕事を任せて、でも任せっぱなしではなく、必要な支援をしてあげられる、相手の状況に興味を持ってあげられるようになってほしい。（経営者）

##### ■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（または経営者へ提言する）

- ・現場で今何が起きているかをタイムリーに把握し、内包しているリスクも含めてトップに報告すること。また法人内のことだけでなく、顧客のニーズや

同業他社の動向も踏まえて、先を見据えて様々な提言をすること。(経営者)

- ・業務の適切な管理執行・業務改善を基本としながら、さらに中長期的な業務のあり方・課題について考察すること、さらに変化に対応して経営改善する力を求める。例えば、介護保険の改正等を踏まえ、今後の事業展開を考えるといったこと。(経営者)

#### ■法人全体、事業所全体等、全体最適の視点で考え行動する

- ・常に全体最適を考え、優先できる行動力。(経営者)
- ・自分が法人に対して常に何ができるか考えること。(上級)

#### ■事業所の運営管理全般を担い成果を出す

- ・法人の複数の部門を統括し、事業計画、事業運営、人事配置について責任をもって実行できることを期待している。(経営者)
- ・事業所の経営者として業績管理、業務運営を行うこと。(上級)
- ・数字面で実績を残す。(上級)

#### ■職員が働きやすい職場環境を作る

- ・介護業界の職員の採用は景気の動向に左右されやすく、パート・アルバイトで雇用する人材の確保と離職を防ぐことは重要であり、常に働きやすい環境にすることが必要。(上級)

#### ■部門・部署を束ねる、意欲的な風土を作る

- ・職員が誇りを持ち挑戦しようという意欲ある職場風土づくり。(経営者)
- ・多様な人材をマネジメントできること。気が合う合わないももちろんだが、職業倫理なども介護の専門学校を卒業した人とそれ以外の人では違う。介護の専門学校を出ていない人には、職業倫理を学ぶ機会が必要であると感じている。医療職や看護と違って、介護の仕事を選んだ人たちのバックグラウンドはまちまちで、いろいろな人がいる。(経営者)
- ・自身が任されている事業所内をまとめる。本来なら求められている数字が優先かもしれないが、どんなに小さな職場でもその中がまとまっていないと数字の面でも結果がでない。(上級)

#### ■人材を育成する

- ・人材の育成。中間管理者(上級)には、チームを束ねるにとどまらず、さらに個々のメンバーの力量育成を求める。(経営者)
- ・職員を育て・育む文化の創造。理念・方針に基づいた人材育成をすること。時間をかけて出来ることを増やしていく。(経営者)
- ・正規職員・非正規職員を含め人材育成を行う。サービス提供責任者を管理者へ、正規職員をサービス提供責任者へと個々の能力を見極め育成していく。(上級)

## ② 中間管理者（初級）にふさわしい人物

### ■豊富な現場経験を持ち介護職としてもスキルが高い人

- ・現場の経験が豊富。（経営者）
- ・できれば生え拔きが良い。上級までは生え拔きの方が、共通言語で話せる、理念を十分に理解しているといった面で良いと感じている。経営層は外部から入ってきても良いが。（経営者）
- ・介護福祉士として部下に尊敬されていること。（上級）

### ■多様なサービス・職種の経験のある人

- ・幅広い職務に関する経験と知識を有する。例えば、多様なサービス部門（施設系・在宅系等）や職種（介護職だけではなく生活相談員やケアマネジャー等）を経験して、いろいろな立場での業務がわかることは大切。成功・失敗を含め、豊かな業務経験を有する。（経営者）

### ■介護業界の動きや介護保険法を十分に理解している人

- ・業界全体の動きを見極める力を持ち、保険から収益を上げているので、コンプライアンス問題にも注意を払える人物。介護保険の基準は100%頭に入っていないといけないし、労働基準法も理解している必要がある。（上級）

### ■前向きな人、チャレンジ意欲がある人

- ・前向きな性格で、リーダーシップ、包容力を有する。（経営者）
- ・選ぶ時は、姿勢を重視（前向きさ、ねばり強さ、ストレス耐性、本人のキャリアアップ志向など）を重視する。物事に対して常に前向きで、常に挑み続ける姿勢を持っている人物。将来に向け、自身の実現したいことが明確な人物など。（経営者）
- ・積極性があり自分の考えを持っている人。（上級）

### ■公平感、安定感、バランス感覚のある人

- ・心身共に安定している人。クールヘッドも必要。（経営者）
- ・公平であること。バランスがあること。（上級）
- ・感情の起伏のない人がふさわしい。常に冷静さが必要。（上級）

### ■現場からの信頼の厚い人、現場を大切に人、現場から情報がとれる人

- ・現場のリーダーからの信頼が厚い人。現場から「情報が入ってきてなんぼ」という面がある。ブラックホール型の上司では、「言ってもムダ」と現場の情報が集まらない。かつ何らかのレスポンスをタイムリーにできる人。（経営者）
- ・現場主義である人。自分の目で見て、現場に行く人。フットワークが軽いこと。チームで働くことにこだわりを持っている人。（上級）
- ・ボトムアップをスルーしない。現場からの意見や声を流さない。流すと信頼関係に響く。どうせ意見を言っても聞いてもらえないということになってしまう。（上級）

■実行力、目標達成力がある人

- ・ 目標を実現できる人物（実現力）。(経営者)
- ・ 結果を出せる人（実行力があること）。例えば、離職率、労働生産性、人件費率など（少ない人数でも上手く回せるといったこと）。(上級)
- ・ 判断力、行動力がある人物。(上級)

■率先垂範できる人

- ・ まずは自分が動く。指示だけするのではダメ。率先垂範してその姿を見せることができる人。(上級)

■リスク管理ができる人

- ・ リスクを予想し、最新の注意が払える人。予兆は見えている。何か起きてからでは遅い。(上級)

■自ら考え行動することができる人

- ・ 考えて動ける人物（考動力）。(経営者)
- ・ 自らの責任と権限・権利と義務を理解し、行動できる人物（自立と自律）。(経営者)

■多様性を受け入れられる人

- ・ 個々人の様々な考え方を聴く力を持っている人。(経営者)

■他者を巻き込める人、動機付けができる人

- ・ 他者の共感を得ながら目標に向かって業務を遂行したり、改善する人。(経営者)
- ・ 理念・方針・目標やルール等様々な事柄について、その意味や意義を自らの言葉で伝えることの重要性を理解し、実践できる人物（伝導力）。(経営者)
- ・ 部下に仕事に対するやる気を与える。能力を向上させられるような指導力がある人物。次の目標、次のキャリアイメージができるよう声かけやアドバイスができる人。(上級)
- ・ 「何のために」を説明できる人。(上級)

■他者に配慮ができる人、人に興味がある人

- ・ 人の気持ちをくみとることができる人。中高年の女性が多く、心身や私生活等の面でも配慮が必要。相手の状況の変化をいかに早く察知するかが大切。人に興味がないと務まらない。(上級)

■人材を育成できる人

- ・ 人に対し思いを持って接することのできる人物（育み力）。(経営者)
- ・ 能力を向上させられるような指導力がある人物。次の目標、次のキャリアイメージができるよう声かけやアドバイスができる人。(上級)

### ③ 中間管理者（上級）に不足する能力、これから高めたい能力

#### 【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

- ・法人・施設全体の理念や運営方針を本人は十分に理解していると思うが、それを主任やメンバーに伝え、共有・徹底することが十分にできていない。そのためメンバーが自分本位で全体利益を考慮しない行動をとる結果となることもある。（経営者）
- ・発信力が弱い。利用者のためにという理念や何のために仕事をしているか、介護の仕事とは何か、といった根源的な発信が求められる。介護は権利ばかり主張する人たちも少なくない。「賃金が安いから、休みをとる」とか「辞めるから有休を全部消化する」とか「自分たちだけが大変」など。（経営者）
- ・目的や理由を伝えることが十分にできていない人もいる。例えば、新たなルールができた時、何か会社の制度が変わった時など、「こう変わります」と伝えてしまいがち。社長が言ったから、決まりだから、というのではなく、その目的や意義・理由をきちんと伝えてほしい。必要性がわかれば、皆やる。必要性がわからなければ、やらされ感だけになってしまう。（経営者）
- ・法人・事業所の理念は職員の意識や行動の原点・拠り所として大切なものであるが、理念を明確にして下に降ろしていくことができていない。（上級）

##### ■チームの目標設定ができていない

- ・目標が明確だと皆が頑張れる。例えば空床がないように、オムツ削減など。チームの目標が定かになっていない状態だと感じる。（上級）

#### 【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

- ・ケア方針を個別に落とし込みをするのが難しい。通所介護計画書通りにはいかない状況が多々ある。計画書にない状況を皆で共有して対応していく必要があるが、その共有・周知が弱い。全員が揃わないという事情があるがそれを前提に仕組みを考えていく必要がある。（上級）

##### ■事故やクレームの再発防止、未然防止の対策が不十分

- ・事故やクレームのその場の対応や、起きてしまったことの状況の改善はやっているが、根本の原因追求をして再発防止、未然防止のための仕組みの見直しはできていない。そのため同じような事故やクレームが起きてしまう。仕組みの見直しの提案をしてほしい。（経営者）
- ・毎月目標を立ててやっているが、事故が続いたことがあった。ながら作業でやっていたため、安全確保ができず事故につながった。安全確認してから次の動作に移るということを再確認したが、徹底されていなかった。個々の意識や

能力の問題はあるが。(上級)

### 【業務を適切に遂行する力】

#### ■現場に任せ、現場の主体性を引き出すことが不十分

- ・面倒見が良すぎて、現場対応にかかり切りになっている。現場が考えることをやめてしまう。(経営者)
- ・自分で業務を行うことは十分できるが、部下に任せ、部下の主体性を引き出すことがやや欠けている。(経営者)

#### ■計画的・効率的な業務運営ができていない

- ・残業が多い。現場からの質問の電話が多いが、みな優しいから長々と対応している。(経営者)
- ・残業が多い。優先順位がつけられておらず、段取りが悪く終わらない。もっと事業所に行きたいと思っているが、事業所を回りきれしていない。(上級)
- ・正規職員の残業が多い。事務作業やミーティングなど、どうしても時間外になってしまう。やることはいくらでもある。何をどこまでやるのか、いつまでに何をやるのか、段取りを考えて計画的にやれば、もう少し何とかなるはずだとは思っている。優先順位をつけて計画的にやる必要があるが、そのマネジメントができていない。(上級)

### 【変化への対応、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

- ・受け身の仕事が多く、提案することができていない。皆忙しく 24 時間働いているが、「後片付け」の仕事ばかり。現場の相談に対応することで手一杯になってしまい、新しいことに目がいかない。もっと考えて提案をしてほしい。手助けばかりしていると、現場が考えることを辞めてしまう。(経営者)
- ・全国に先駆けて身体拘束のない介護に取り組んできた経緯があり、職員もそうした取り組みに誇りを持っているが、現状新しいことをさらに取り入れていく、次に伸びていこうとする、改革していこうとする姿勢については弱さを感じる。(経営者)
- ・決められたことはちゃんとやっているし、管理者としての役割責任は果たしている。はじめてこの事業所に来た時は、業績も思わしくなく人も定着していない状況だったので、自分なりに風土改革を進めてきて、何とか業績も伸ばし人も定着するようになった。数字は 4 年間前年度を上回る結果を出してきた。現在は、さらに改革というところまでエネルギーがない。(上級)
- ・新しいことを考えたり、将来的なことに視点を移すことができていない。例えば、職員の能力や仕事を評価し、昇給やボーナスに反映していくとい

った仕組みが必要だと思うが、そうした仕組みを作る提案や実施ができていない。目の前のことに追われてしまっている。それは自分の仕事ではなく経営者だのみになってしまっている。(上級)

#### ■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

- ・伸びていないサービスもある。技術の向上、魅力や特徴づくりを行い、成果を出していく必要があるが、方向性を見出していない。(経営者)
- ・安定的に顧客を確保することができていない。要介護別に報酬が決まっているので、平均介護度によっても収益が異なる。エリアの特性に応じて、ターゲットとする顧客層を考えて営業を考えるなど、運営のあり方を考える必要がある。利用者確保やヘルパー確保などの課題をどうにかしなければという意欲と行動が不足している。(経営者)
- ・事業所内の運営だけに目を向けるのではなく、変化への対応が求められる。例えば、介護保険制度改定等に対応して、職員にも働き方が変化することの情報提供や政策の変化についての学習・理解させる努力が必要であるが、対応が遅い部分がある。現状を把握するところまではできるかもしれないが、現状をどう打破するかができていない。ヘルパー不足、利用者減少をどう食い止めるのか。またケアマネの確保ができない、登録ヘルパーの高齢化等、問題は山積している。(経営者)
- ・今までは強くは求めているが、「改善・革新する力」はこれから求めていきたい。介護保険制度など常に世の中が動いている。とくに訪問・通所の動きは大きい。自分たちが関わっているサービスがどう変化していくのかに興味を持ってもらいたいし、少しずつ進化させていくことを考えて欲しい。(経営者)
- ・介護保険制度の改正に応じて、事業所の方向性を示すことができていない。(上級)

#### ■向上心、新たな学習への取り組みが不十分

- ・中間管理者(上級)自身も、常に新しい知識・技術を勉強し、さびつかないようにして指導にあたる必要があるが、そこまでのインセンティブがない。(経営者)
- ・業務が多忙で、新たな知識・技術を得るための研修受講ができていない。(上級)
- ・訪問介護は介護保険のスタートから数年おきに制度の解釈が変わるので、経営は安定しづらく、目標も立てては変わるというように、自分自身のモチベーションの維持が難しい。(上級)

## 【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

- ・上級なのに、現場よりになりがち。上級管理者が、経営者と現場のハブ的な存在になっているという認識ができていない。現場の情報を踏まえ、経営者の視点で新しいアイデアを提案してほしい。(経営者)
- ・経営者に意見具申などというのは、考えたことがない。自分の事業所のことはわかっているが、経営的な視点は勉強不足である。他のサービスはどうなっているのか、他のサービスとの連携はどう図っていったらいいのか、落ちているサービスはなぜ落ちているのか、人が集まらないのはなぜか等、会社全体のことにもっと関心を持つべきだと思う。(上級)
- ・人のマネジメントや事業所の売上目標達成、新規利用者獲得、稼働率などは意識して取り組んできたが、会社全体というところまで意識してやってこなかった。上に意見は言うが、経営的な視点でということでは必ずしもない。(上級)

### ■自らの意見や考えを発信していく力が弱い

- ・改革を進めることが難しい。上との連携がうまくとれていない。根拠のある改革プランを作り、上を説得して改革していくことが必要。(上級)
- ・全体として管理者クラスの発信力が足りないと感じる。例えば本社の部門会議などで集まっても、報告をするにとどまり、意見を言ったり議論をしたりすることがない。「本当にそれでいいの？」と思うことが多々あるが、発言がない。とくに男性の若手管理者にはそういう傾向がある。委員会活動でも同じ。提案や発信がない。現場からの小さな発信が大切なのではないか。(上級)
- ・法改正など外部環境に文句ばかり言っている、介護職の地位は上がっていない。デイはますます収益が厳しい状況に追い込まれていく。現場の人間として、自分の考えを発信していけるようにしたい。生き残りのために、自分たちのデイサービスの価値や成果(ちゃんと利用者の自立支援につなげているということ)を目に見えるようにし、声を上げていきたい。(上級)

## 【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

- ・忙しい、時間がない、余裕がないという中で、自分自身について振り返り、どうあるべきか、どうありたいか、そのためにどう自分が変われば良いのかといったことが考えられていない。(経営者)
- ・事業の建て直しにもっと積極的になってほしい。上級として求められる役割を理解し、具体的な行動を起こしてほしい。(経営者)
- ・自らを律し、自分自身のあり方を示していくことが、リーダーとして必要な

力であると認識している。それができないと周りを巻き込んでいくことはできない。常にリーダーとしての自分自身の振り返りが重要だと思っている。(上級)

### 【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

- ・辞める人もいるので、結果をみると、自分はまだまだだと思っている。一人ひとりのモチベーション管理が難しい。3分の2は大丈夫だが、3分の1は意識が高いとは言えない。勤続年数の長い中高年の女性は、ややもすると若い人たちの意識まで低下させてしまうこともある。こうした人たちをうまくマネジメントするのが難しい。自分は、上司の背中を見て仕事を覚えた。このマネジメントスタイルは、女性には通用しないと感じる。話を聴く、愚痴を聴くといったことも必要だと思っている。(上級)

#### ■言語化能力、伝達力、論理性が弱い

- ・相手の心をつかむこと、言葉にしていけないと、お互いに理解できない。自分の言葉で、伝えようとしないと伝わらない。「俺について来い」だけではダメで、とくに中高年の女性をマネジメントするためには、言葉を使わないと。言語化することが大切。(経営者)
- ・どう伝えるかは管理者にとって重要な能力。職員に伝わる言葉を使う。気持ちの良い伝え方をする。相手にどう伝わっているかを常に確認し、コミュニケーションのズレを補正できる能力などが大切。(経営者)
- ・納得させることが弱い。自分ではわかりやすく言っているつもりなのに、違う意味にとられていることがある。主観で伝えてしまっている。誰が聞いてもわかるように、客観的・論理的に伝えることが難しい。(上級)

#### ■相手との距離感のとり方、言葉のかけ方が不適切

- ・時間的制約は大きいと思うが、困っている職員等に声かけのタイミングが遅いと感じることが多い。例えば、今声をかけてあげないといけないのに、と思うようなケースも、様子を見て声をかけないでいる。「上司に理解してもらえなかった」と辞める人もいた。人間関係の距離感のとり方にまだバリエーションが少なく、どうしたらよいか迷っているところではないか。(経営者)

#### ■人に対する興味、対人配慮が足りない人もいる

- ・人に対する興味が薄い人が少なからずいる。若手の男性管理者はそうした対人関係、コミュニケーションに課題を抱えている人もいる。相手がどう思うか、相手への配慮が足りない。(経営者)
- ・ヘルパーを辞めさせない努力が必要。ヘルパーは面倒見をよくしてあげないとすぐにやめてしまう。個別性が強く、個別にどれだけ対応してあげられる

かが大切。仕事に個人を合わせるのではなく、個人に仕事を合わせる。(上級)

### 【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

- ・人を育てることがうまい管理者とそうではない管理者の差があると感じている。人を育てることがうまい管理者は、部下とマメに関わっている、部下をよく見ていて把握していると感じる。新卒は人を育てるのがうまい管理者の拠点に配属している。実際そこで新人はよく育っているし、上司も関わりを通じて成長している。(経営者)

#### ■根拠に基づく介護の指導・教育が難しい

- ・介護職は看護や OT・PT に比べて職業意識がまちまち。利用者も多様で、これが正解というのがない。そのため、根拠に基づいての指導・教育ができていないと感じる。教えていても、あやふやになってしまう。(上級)

#### ■新人の OJT が十分にできていない

- ・新人の OJT が十分にできていない。常に余裕がなく、先輩職員が教える体制ができない。教え方を標準化するために、現在チェックリストを作っているところ。(上級)

#### ■ほめることが苦手、欠けているところを見てしまう

- ・誰でも最初は未経験で、経験を積んでできるようになるが、自分ができるようになると、できることが前提で人を見てしまう。昔の自分を忘れて、相手の欠けている所を見てしまうところがある。(経営者)
- ・自分がほめられるのも、ほめるのも苦手。ほめた方が良いということはわかっているが、ほめられない。自分の悪いところだと思っている。しかし、相手への配慮やコミュニケーションはとれており、職員との信頼関係はできている。(上級)

### 【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

- ・評価する力は一定ではない。人の評価を「お年寄りの側にいて真摯な対応をしている」「やさしい」「一生懸命働いている」といった視点だけで見ているところがある。育成の観点が弱い。とくに先を見据えたキャリア支援は弱い。(経営者)
- ・ディは臨時の職員が多く、時間の制約がある人などそれぞれなので、育成のために強い働きかけをするというのが難しい状況ではあるが、個々のモチベーションを高め技術力を高めるような取り組みがやや弱い。どんどん人を育てて欲しい。(経営者)

- ・働き方やモチベーションが個々に異なるので、全員同じように育成していくことが難しい。意欲のある人、有望な人は育成している。(上級)
- ・がんばっていることを評価することは重要。評価がないとモチベーションが下がる。感謝を伝える、良い所を評価してあげる、能力を見極めて次のステップアップにつながるようなアドバイスをしてあげる、ルーチンワークにマンネリ化しないように、新しいことを任せていかないと士気が上がらない。そうしたことを引き続き自分自身が実践できるよう強化していきたい。(上級)

#### ■面談の時間がとれていない

- ・個人面談は、やってよねと言っているが、恐らくやれていないと思う。(経営者)
- ・人事評価はするけれど、個人面談には時間がとれない。その都度タイムリーに面談ができていない。(上級)

### (2) 中間管理者（初級）について

#### ① 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

- ・法人の理念や方針の理解と実践。(経営者)
- ・施設の方針や方向性を現場の職員にわかりやすく説明ができ、導くこと。(初級)

##### ■チームの目標を明確にし、チームをまとめる

- ・チームの目標を明確にし、それに向かうことが重要。(初級)

##### ■顧客満足、サービス品質を維持・向上させる

- ・利用者やご家族との信頼関係の構築。(経営者)
- ・利用者に対してのサービスの質の向上、安全の確保、情報の管理。(初級)
- ・利用者獲得のためにディの売りを作ることが大切。見学の時に事業所の売りや特色を伝えるようにはしている(当事業所の場合、外出支援、利用者が料理をすることに力を入れている。リスクは高いが利用者の自律支援のために重要だと考える)。サービス理念・方針に沿ったサービスを提供することで、ケアマネが当事業所の方針にあった利用者を紹介してくれるという良いサイクルは生まれている。(初級)

##### ■法令や社内ルールに沿った適切な業務運営を行う

- ・法令や社内ルールに対する正確な理解と遵守。(経営者)
- ・帳票類の作成・管理を適切に行う。(初級)
- ・リスク管理、事故防止。(初級)

##### ■現場と中間管理者（上級）・経営者をつなげる

- ・顧客に今何が起こっているかをきちんと把握し、中間管理者（上級）に対し

- ・報告する。しっかり観察し、発信することが大切。(経営者)
- ・中間管理者(上級)を補佐・代行する。(経営者)
- ・現場の意見をすくいあげ、仕事が円滑に行えるための調整ができること。(初級)
- ・経営者層・中間管理者(上級)と現場を適切につなげていく役割。(初級)
- 現場の問題発見・問題解決を行う**
  - ・問題解決能力。(初級)
  - ・新しい発想や提案、改善。(初級)
  - ・現場に入る際、人員の一人としてただ入るのではなく、センター全体としての課題やスタッフ個々の課題は何か見ていき、解決に向け取り組む体制を築いていく役割。(初級)
- 先を見据えた提案を行う**
  - ・現状に満足することなく、新たな改善提案を行う。(経営者)
  - ・今後を見据えて、この事業をどうしていけば良いか考える必要がある。(経営者)
- 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**
  - ・全社的な目線で考えることが求められる。(経営者)
  - ・部門・部署を超えて、全体的な視点が必要。(経営者)
- 事業所の収支に目を向け成果を出す**
  - ・売上予算の達成。(初級)
  - ・経営資源の削減。(初級)
  - ・新規利用者の獲得。(初級)
- 外部関係機関との信頼関係を構築する**
  - ・関係機関との信頼関係の構築。(経営者)
  - ・関係機関との連携、情報の共有。(初級)
- 働きやすい職場環境を作る**
  - ・現場スタッフの働きやすい環境を作り離職を防ぐ。(初級)
- チームを束ね、チーム力向上を向上させる**
  - ・自分のチームに属するメンバー一人ひとりが持つ力を最大限に発揮することでチーム力を向上させること。(経営者)
  - ・チームをまとめ、業務を適切に遂行すること。中間管理者(初級)には、業務を適切に執行管理する能力、およびそのためにチームをまとめる能力を求める。(経営者)
  - ・職員との信頼関係の構築(経営者)
  - ・多様な人たちがいる現場をまとめていく。(初級)
  - ・ヘルパーや利用者等に信頼され、何でも話せること。情報を集められる。(初

級)

■人材を育成する

- ・担当する部門で適切に業務を遂行し、利用者の状況を確実に把握し、ヘルパーの提供するサービスを適時指導・改善する力を持つこと。中間のリーダーなので、特にヘルパーへの対応については、情報を正確・的確に伝え、公平・公正に評価と指導を行うこと。(経営者)
- ・今までの経験を伝えていくこと。(初級)
- ・職員の育成。(初級)
- ・スタッフ育成。(初級)
- ・職員の指導・育成・保護。(初級)

② 中間管理者（初級）にふさわしい人物

■介護職としてスキルが高い

- ・技術力がある人。(初級)

■法令や社内ルールに沿った行動がとれる

- ・決まり事の意味を理解し、遵守できる人物。(経営者)

■向上心がある人、自らの目標がある人

- ・向上心、ねばり強さを有する。(経営者)
- ・将来に向け、自身の実現したいことが明確な人物。(経営者)
- ・よく働く人。(初級)
- ・良くしようと向上心がある人。(初級)
- ・「自分はできている」と終わるのではなく、立ち止まり考える、振り返ることができる人。(初級)

■公平・公正な人、心身が安定している人

- ・心が安定している人。上が不安定だと下も不安定になってしまう。自分が一定でいられるようにセルフコントロールができる人。(初級)
- ・先入観をもって人をみない。隔たりなく公平かつ客観的に物事を見極めて、正しい判断をくだせる。(初級)
- ・仕事の成果を公平・公正に評価できる人。(初級)
- ・冷静さと情熱を合わせもっていて、真摯に業務を遂行できる。(初級)

■他のスタッフからみてリーダーとして納得できる人

- ・他のスタッフの手本となる行動、考え方をとれる人。他のスタッフからみてリーダーとしての納得感が重要(向上心、巻き込み力、結果を出せる等)。(経営者)

■法人の理念・方針を理解し、実践できる人

- ・法人の理念に対する深い理解がある人。この法人が好きで、職員を「洗脳」

させることができる人。(経営者)

- ・理念や方針・目標等の趣旨を理解し、実践できる人。(経営者)
- ・理念を理解し実践し、他のスタッフへ伝えていける人。(初級)
- ・目標設定し、そのための役割設定をきちんと考えられ、結果を出せる。(初級)

#### ■現場と上との調整ができる人

- ・中間管理者（上級）との違いは、人との関係をより求めているというところ。現場の実務に携わるのが基本なので、上と下をつなぎ、チームをまとめるキーパーソンである。中間管理者（初級）と現場のメンバーの関係が良いとチームは安定し、中間管理者（上級）も上級としてのマネジメント業務に専念できる。(経営者)
- ・現場の意見をすくいあげ、上との調整ができる人。(初級)
- ・上司の言葉を正しく理解できる。(初級)
- ・部下が話しやすく、部下の言葉に耳を傾けることができる人物。(初級)
- ・部下に良い顔をするばかりでなく、法改正も含め、経営的な視点を持ち、今後の改善・革新の必要性を部下に伝えることができる人。(初級)

#### ■多様性を認められる人

- ・自分の考え方だけにとらわれることなく、個性・特性の異なるメンバー一人ひとりと向き合いながら、その能力を発見、開発できる人。(経営者)

#### ■職員のモチベーションを高められる人

- ・職員のやる気を向上させることで、定着率を上げ、サービスの質の向上につなげるための努力ができる人。(初級)
- ・チーム全体をまとめて同じ方向に向かって物事を進められる。(初級)
- ・洞察力などがすぐれた人。利用者や職員のちょっとした変化にも気づく人。(初級)

#### ■人間関係の構築がうまくできる人

- ・利用者を中心に、関係する様々な人々との良好な関係を構築するために行動できる人物。(経営者)
- ・人の想いに応えようとする人物。(経営者)
- ・利用者対応、サービスのスキルとともに職員にリーダーシップを発揮して、仕事も事業運営についても職員に信頼される力量を持つ人物。(経営者)

#### ■発信力、伝達力がある人

- ・「何で」「何のために」という理由を大切にし、スタッフに説明することができる人。(初級)
- ・職員に対して「言いにくい」と遠慮するのではなく、利用者のために必要なことは何かを伝えていける人（例えば年配の人に対してなど）。(初級)

■傾聴力がある人

- ・コミュニケーション能力に長けている。とくに話をよく聴ける。(初級)

③ 中間管理者（初級）に不足する能力、これから高めたい能力

【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

- ・フロアの方針や業務指示などは共有しているが、法人・施設の理念や運営方針までは自分が伝えるようなことはない。(初級)
- ・まだ法人全体にまで意識が及んでいない。経営的なことも踏まえて、今後を見据えての目標設定、意識が不足していると感じる。リーダーとして方向性を決めて、目標を立てていくことをやっていく必要がある。(初級)
- ・法人の理念など意識したことがない。そこまでヘルパーに必要だと思ったこともなかった。(初級)

■チームの目標・方針の立案と遂行が不十分

- ・チームの目標など立てたことがない。そこまで必要なかわからなかった。(初級)
- ・目標達成に向けて「率先して」というほどではない。「自分で引っ張って」というのが弱い。センター長が引っ張っていくタイプで、自分はどちらかというを支えるタイプ。(初級)
- ・目標を明確にし、それに向かうことは重要。今後も高めていきたい。(初級)

【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

- ・振り返りが弱い。検証ができていない。何かあってそれをステップに業務を進めていかなければならないのに、それができない。記録・データ管理の問題が大きい。利用者ごとに個別に追わなければならないことと、全体に管理しなければならないことがリンクしていないため、「そういえば、何年か前にそういう話があったよね」というようにつながっていないことが起きてしまう。(初級)
- ・顧客・サービスを管理することは重要であり、繰り返しの確認とレベルアップが必要。(初級)

■ケアプラン作成・検証が不十分

- ・ケアプランはとりあえず立てたという感じで、考える介護ができていない。(経営者)
- ・ケアプラン、訪問介護計画の検証はするが、なんとなしにやっつけてしまっているところもある。検証から、ヘルパーの教育や意識付けにつなげていないと

ケアの質が上がらないが、それが不足している。(初級)

### 【適切に業務を運営する力】

#### ■計画的・効率的な業務運営ができていない

- ・計画、振り返り・検証が弱い。いきあたりばつたりでやっている。「柔軟に対応する」のが良いと思っていて、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。残業も多い。本部と現場の電話が長い。(経営者)

#### ■状況に応じた柔軟な対応が不十分

- ・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。柔軟な発想と対応力に欠ける。真面目で責任感がある一方で、遊びがない、アバウトさを許容することができない。計画したことが崩れることへの防御性が強く、やりようはいくらでもありそうなのに、柔軟に対応することができない。(経営者)

### 【変化への対応、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

- ・目の前の仕事をこなすのに精一杯。現状に満足している。改善・革新はまったく出来ていない。(経営者)
- ・現状の業務運営やチームのまとめ、メンバーに対する働きかけなど、よくやってくれているが、それ以上のものを感じることはない。新しいことを取り入れたり、事業の特徴を打ち出すなど今後の展開を考えたりする点が弱い。経営側からの問いや問題提起に対して、やや反応が薄い。(経営者)
- ・改善・革新などを形にする、具体化する姿勢を見せてほしい。(経営者)
- ・改善・革新はしたことがない。業務のことなど、もっとこうしたら良いのではないかと思うことはあるが、実際の改善というところに気力が及ばない。(初級)
- ・今後を見据えて、この事業をどうしていけばよいか考えていく必要がある。認知症事業の方向性が決まらない。特徴を出していく必要があるが方向性が見えていない。(初級)

#### ■向上心、新たな学習への取り組みが不十分

- ・あえて言えば、人によって法の理解が弱い部分はある。介護保険法で自分たちのサービスに関わる部分の読み込み・理解が浅い。運営基準が十分頭に入っていない。研修があればいいのに、などというのは甘い。自分で読み込んで、わからないことは行政に直接聞くくらいの姿勢が欲しい。自分で動いて自分で獲得しようとしないと、自分のものにならない。(経営者)
- ・これまでは自分の経験を部下・後輩に伝えようとしていたが、介護保険法の

ことや介護技術・知識も変化していて、新しい知識・技術を学ぶ必要があると感じているが、今のところできていない。(初級)

- ・介護業界の動向、社会の動向などを踏まえて、サービス全体のことを考えなければならないと思うが、そうした情報を追いきれていない。自分で情報を見つけて、自分で向かっていかなくてはと思う。(初級)
- ・新たな勉強や情報収集も「積極的に」とまではいかない。もっと勉強して自分自身のレベルも上げていかなければと思う。(初級)
- ・事業所内で学ぶ機会はあるし、業界団体の研修などにも参加をしているが、意識的に「新たな知識・技術を学ぼう」という気持ちはなかった。(初級)

### 【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

- ・事業所全体として捉える考え方、力が不足していると感じる。(初級)
- ・稼働率は見えていて、稼働率を高めるためにどうしたらよいか一緒に考えてはいるが、収支のことは管理者にお任せだった。(初級)
- ・売上や利用者数は自分なりに意識しているが、センター全体の運営・管理という観点までは持っていなかった。センター長に頼ってしまっている。自分の立場でも必要なことだと思う。他部門との連携などもセンター長がやりくりしてくれるので、自分は関わっていない。(初級)
- ・収益向上や無駄の削減など、考えたことがない。全部管理者の業務だと思っている。サ責に求められるものだと思っている。(初級)

#### ■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

- ・自分が担当するフロア管理のことだけで手一杯な状態で、他チーム、他部署、施設全体への眼差しが不足している。そのために自フロアだけで物事を考えたり、決定してしまい、他チームへの協力や他部署への配慮が欠けている。例えば、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。他フロア、他部署との連携や気働きがまだまだ足りない。組織機構がまだわかっていない。(経営者)
- ・みな優しいので、助け合いはする。部門間の協力関係はできている。しかし縦割り予算なので、例えば「この人件費(あるいは費用)はうちにつけないで、あっちにつけて」といった発言や、人事異動などで「この人は出したくない」といった発言も聞かれる。部分最適で経営的な視点が欠けている。(経営者)
- ・現場主義できていて「自分のフロア」のことは一生懸命見てきたが、これからは施設全体の方針であったり、他職種との連携など、全体を見渡して考えていけるようになる必要があると思っている。(初級)
- ・自分の施設のことだけしか考えられていない。協力や支援はするが、法人全

体という視点が欠けている。(初級)

- ・他部署との連携も意識したことがない。やっていない。ケアマネの仕事だと思っている。(初級)

### 【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

- ・リーダーとして、自分自身がもっと学び、いろいろ反省・振り返りをしながら、育っていかないといけないと思っている。(初級)
- ・リーダーとしてということを今まで意識していなかった。このヒアリングを受けて、意識してやっていく必要があると感じた。(初級)
- ・サ責としての役割は理解しているつもりであるが、すべてにおいて不十分であると思っている。改善点は自分なりに自覚しているが、それを行動にできていない。目の前の仕事に追われ、時間がない。余裕がない。(初級)

### 【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

- ・チームを束ねる力は、人による。バラツキがある。巻き込み上手な人と、そうではない人がある。巻き込み上手な人は部下からどんどん来てくれるが、そうでないと離職に至るケースもある。自分から階層を作ってしまった人もいる。(経営者)
- ・他者への配慮がない人たちが少なからずいて、そうした人たちの思考の改革が必要。(上級)
- ・生活相談員の業務が主になってしまっていて、メンバーと接触する時間が少なくなっている。目の前の業務に追われ、メンバーに働きかける努力が足りないと感じている。現状、とくに問題が生じているわけではないが、リーダーとしてチームをまとめる力を高めていきたい。(初級)
- ・チームを束ねるのが難しい。これまでチームが一つになっていると実感することがない。現状、一人ひとりの職員が意見や考えを持っていると思うが、改善のために全体に発信していくということが不足している。どうしても個人的なところ、仲間内での不満・愚痴で終わってしまっている。チームで課題解決に向けて話し合い、改善に取り組めるようにしていきたい。そのためにチームを束ねる力を高めていきたい。具体的には、週1回は課題について話し合う時間を作ろうとしている。(初級)

#### ■多様な人材の動機づけや育成が一律にいかない

- ・育成の対象になる人が一人しかいない。ヘルパーは50～60代が主で、育成とかキャリアアップとかの対象となる人たちではない。(経営者)

- ・中途採用の人は多様。中途採用の人の教育の仕方についてもっと能力を高めたい。(初級)
- ・成長したい、キャリアアップしたいという人ばかりではない。働く人を集めること自体が難しい業界で、全員にレベルアップを求めるのは難しい。底上げは必要だと思うが。(初級)
- ・年上(年配)の部下も多いので、年下がほめる、注意するといったことも、微妙に難しい面がある。女性の管理者にやわらかく伝えるよう話をするのをお願いしたり、センター長にトップとしての判断として伝えてもらうなど、役割分担を考えてやっている。(初級)
- ・職員に対する指導・育成に関してはとくに不十分だと感じている。例えば、利用者からクレームまではいかないがご意見・ご指導をいただくことがあったり、職員からの報告・連絡・相談が適切になされないことが多いと感じる。また、人身事故・物損事故の発生も多い。職員の能力差が大きく、ケア内容に差が出ている。依存的な職員も多く、何でも「どうしたらよいか」と聞いてくる。まず自分で考える習慣をつけて欲しいし、自分で考えて行動する人材を育てたい。また報告をしておしまい、あとはお願いという人が多い。自分事として考える姿勢に欠ける。こうしたことから考えても、自分の管理力、指導力の不足だと思っている。一人ひとりにあった指導を考えていかなければならない。(初級)

#### ■的確に伝える力が不十分である、論理性に欠ける

- ・コミュニケーション能力、とくに意図したことを意図したように話す言語化能力が重要であるが、思い込みが強い面があり論理思考が弱い。(経営者)
- ・自分なりに頑張っているつもりだが、言ったことが果たして皆に伝わっているのか、良いと思って決めたことに皆が納得していたのか、気持ちが通じているのか、不安になることはある。(初級)

#### 【日常的にメンバーを指導する力】

##### ■不安で任せられない

- ・育成観点での仕事の割り振りの工夫ができていない。人にもよるが、不安で任せられないということが多々ある。本当なら、この人にこのケースを任せれば、経験の幅が広がると思うことはある。ただ、同行する時間がとれない、事前に指導する時間がとれないなど制約があり、結局慣れた人に任せてしまう。(初級)
- ・ヘルパーの仕事の幅を広げていきたいが、不安で任せきれない。ちゃんとできているかどうか気になってしまう。教え方も下手なので、うまく伝わっていない不安もある。相手が50代~60代なので、不安がつきまとう。(初級)

■一人ひとりの良い面に目を向けることができない

- ・一人ひとりの特性を見出すことよりも、主任自身の考える姿へメンバーを当てはめようとする傾向がある。いろいろな人がいるのだから、「あの人、ありえない」ということではなく、良い面を見るような視点が欠けている。(経営者)
- ・ほめることができていない。一人ひとりの良さはわかっている。でも指導するときは、どうしても改善点にばかり話がいつってしまう。(初級)

■次期リーダー育成ができていない

- ・現場のOJTは現場のリーダーに任せている。自分は次期管理者を育てたいが、まだその人のあたりがつけられていない。(初級)

【能力・仕事ぶりを評価し、育成につなげる力】

■評価力、フィードバック力を高めたい

- ・人を評価するのも、されるのも難しいと思っている。しかし反省・振り返りをすることで次に発展させることができると思う。評価力、フィードバック力についてもっと深めたい。(初級)
- ・介護業界として評価の仕組みができていないような気がする。配置規準で人材の頭数しか決められておらず、人材の評価と介護報酬がリンクしていない。今後どのように介護職員を評価していけば良いのか、学びたい。(初級)
- ・何かあった時は個別に話すことはあるが、十分ではない。時間がとれない。時間がとれても、相談ごとに十分に対応できていない。話を聴くのは得意だが、アドバイスが難しい。(初級)

■事業所内研修が不十分

- ・ヘルパーミーティングは定例にはやっていない。やりたいと思っているが時間がとれない。直行直帰型の事業所ではないので、日常的に顔を合わせるので、コミュニケーションはとれていると思うが、定例の情報共有や勉強会をやりたい。(初級)

■キャリア支援にまで目が行っていない

- ・少し先をみたキャリア支援はできていない。現状のことだけで、先のことになる弱い。(経営者)
- ・スタッフの今後のキャリアニーズなど、あまり聞けていない。一人ひとりともっと話をし、本人がどうしたいのか、どういうニーズがあるのかをもっと聞いていきたい。(初級)
- ・ヘルパーのキャリアアップへの動機づけなどはあまり意識したことがなかった。管理者(上司)がカバーしてくれている。(初級)

### (3) 中間管理者育成に必要な教育や支援

#### ① 全体として重要な視点

##### ■基本的なマネジメント能力

- ・現場のリーダーは、フットワークが軽く何でもやる人、雑用でも事務でも急な対応でも何でもできる人、何でもがんばれてしまうフリースタイルの人が就きやすいポジション。がんばりすぎて辞めてしまうということも多い。本来必要なマネジメント能力が乏しい。上司と部下の年齢等の組み合わせによってもマネジメントが異なる。そうしたことへのサポートが必要。(初級)

##### ■発信力、共感を呼ぶ力

- ・他者に自分の考えを伝え、理解させ、共感を得ること、それによって他者の行動変容を促す能力が必要と考える。(経営者)
- ・物事の理屈を理解し、自らの言葉で伝える力、実践する力の育成。自ら考え行動する力が重要。(経営者)

##### ■全体最適の視点、広い視野

- ・全体利益を考える力が不足している。全体を見るための視野を広げるためには、多様性を認める力が必要と考える。(経営者)

##### ■先を見据えた提案力

- ・業界全体の動向を踏まえ、自事業が今何をすべきかを考えトップに対して提案すること、未来を見据えた仕事がまったくできていない。そのためにはとにかく業界全体のこと、具体的には優れたサービスをしている同業者・施設の見学や、そういった施設のトップから学ぶことが大切である。(経営者)
- ・介護保険制度や法人そのものが発展期・変革期である状況を踏まえた、変化への対応力の養成。(経営者)
- ・様々な情報・状況を整理し、将来を描き出す力。(経営者)

##### ■次世代育成

- ・組織そのものがまだ世代交代を経験していない中、次世代への継承の視点に立った人材育成。(経営者)

#### ② 必要な教育や支援

##### ■自法人の理念・方針の繰り返しの確認

- ・自社の理念について学ぶ、確認する機会を繰り返し持つていく。(初級)
- ・法人としての理念・方針を明確に示し、環境変化に対応してどういう方向性でいくのかを、それぞれの事業所の責任者と一緒になって考えていく支援が必要。(上級)

##### ■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

- ・経営者層から管理者層までが一貫してこれら能力の必要性を理解し、自らが

その能力を養うこと。その上で、職員育成方針である「自立（律）」に向け、職員を育て育む企業風土を熟成し、特別な研修を行うのではなく、あくまでも仕事を通じて必要な力を養い、成長できる環境を構築すること。具体的には、定例の会議等で考え方を伝えている。（経営者）

#### ■研修機会の充実

- ・経営に関わる体系的な教育が必要。現在、将来の中核人材の研修をスタートさせたところ。そうした機会を通じて、リーダー層の意識を高め育成していくことが必要。（経営者）
- ・今後は管理者育成のための研修を充実させていきたい。（経営者）
- ・現在法人内で30歳前後の職員（中間管理者またはその候補者）に対し勉強会を実施している。その中で新人教育の育成プログラムを作成させる等の場を与えたい。（上級）
- ・管理者研修があると良い。労務管理に関する知識が不足している。引継ぎだけでは足りないと思う。（上級）
- ・自身が管理者に就任した際、管理者への教育がなかった。前任の管理者に日々の業務等を引継ぎをしてもらっただけである。帳票の管理や業務の流れ等、管理者に求めるものについての研修があっても良いのではないかな。昇格前、昇格直後、フォローアップがあると良い。（上級）
- ・リーダーとしての役割を理解することができるような研修への参加。（初級）
- ・リーダーシップやマネジメントについての内部・外部研修への参加。モチベーションを上げる研修の実施。（初級）

#### ■中間管理者としての適性確認

- ・中間管理者としての適正検査の実施。（初級）

#### ■専任の教育担当、スーパーバイザー等の配置

- ・職場における介護技術やチームを束ねる力等を教育できるような教育指導者を配置し、助言や指導をしていく教育体制。（初級）

#### ■上位者による支援

- ・事業所の収入・支出を理解し、法人や事業所の理念や方針をもとにしつつ、利益を求められるような支援。中間管理者（上級）とは経営者なのだという自覚を促すこと、経営・収支管理等に関する研修、介護保険制度に関する情報提供など。（上級）
- ・サ責業務の心身への負担が大きい。ヘルパー確保、間接業務支援など、サ責の支援が必要。（上級）

#### ■人事異動の工夫

- ・若手職員を辞めさせない仕組みが必要。2年目で異動させるなど、目先を変える。（上級）

## ■賃金水準、昇給・昇格等の見直し

- ・モチベーションを保てる体制作りが必要。例えば、賃金水準、昇給・昇格などが仕事に見合っていないから辞めていく人も多い。(初級)

## ④ 研修に期待すること、研修の意義

### ■外に目を向ける、外部との交流の機会

- ・日常に埋没していないで、外の空気を吸うこと。外に出ていろいろな情報に触れたり、人に出会ったりすること。(経営者)
- ・外部に目を向けることができること。外に出て他者への配慮を学ぶことができること。(上級)

### ■社内研修により方向性が統一される

- ・研修を実施することによって会社が職員に求めることや方向性が統一される。日々の業務や年数に応じて、また個々の潜在的な考えによって方向性にズレが生じることがあっても、入口でのレクチャーがあるのとないのとは違うのではないかと思う。(上級)

### ■自らを振り返ることができる

- ・研修を受けて、自らを振り返ることにより、明日のサービスで少しでも何かが変わればと期待している。(上級)
- ・学んだことに対して「自分の事業所はどうだろう？」と立ち止まり、考えることで向上をしていくこと。振り返り考える場。(初級)
- ・振り返り、気づける。(初級)

### ■スキルアップできる

- ・スキルアップし会社にとって有益になるよう還元できること。(初級)

## (5) これまで役に立った研修

### ① 社内研修

- ・「ビジョナリーカンパニー」を自社に置き換え学ぶ研修が役に立った。(上級)
- ・社長が主催して行った勉強会。月 1 回課題解決について徹底的に議論した。課題解決力やプレゼン力が鍛えられた。(上級)
- ・自法人で行われた 3 年目、5 年目研修 (3 年目＝チームにて要介護状態にならないための商品を開発する。5 年目＝専門声と効率性について、自由に自分で企画を立て調査や勉強をし報告をするというもの)。(初級)

## ② 外部研修

### ■業務知識習得系

- ・毎年自治体が実施している労働基準法の研修と介護労働安定センターが実施した雇用管理者責任者講習（総合コース、安全衛生・健康管理コース）。（上級）
- ・平成 27 年度の介護報酬改定に関して、毎月開催されている介護報酬研究会。（上級）

### ■介護職としての専門能力向上

- ・チームケアとケース別アセスメント。（初級）
- ・介護者家族の心理と支援。（初級）
- ・高齢者の生活施設における介護事故の特徴とその予防。（初級）
- ・パーソンセンタードケア。（初級）
- ・認知症管理者研修。（初級）
- ・サービス提供責任者の役割についての研修。（初級）
- ・介護職員スキルアップ研修（外部研修。医療ニーズや服薬、緊急時対応など実務に密着していて役に立った。当時の事業所の課題にマッチしていた）（初級）
- ・サ責同士が集まって行う事例検討会。ケースについて情報交換・意見交換ができ、触発される。自分だけ、事業所の中だけでいると煮詰まってしまう。他の人がどう考えているのかを知るのは勉強になる。（初級）
- ・介護支援専門員研修でのグループワーク（グループにて一人の利用者のケアプランを立てる）。（初級）

### ■対人関係

- ・人間関係トレーニング。南山大学のラボラトリー方式体験学習。（経営者）
- ・以前の会社では、役員の一人がアメリカのコーチングの資格を持っていたので、1年間コーチングを受けたことで、問題への取り組みや解決を自ら考えられるようになった。（上級）

## （6）興味がある研修、受けてみたい研修

### 【経験・知識】

### ■介護技術・知識を深める研修

- ・バリデーション。（上級）
- ・介護技術の向上。より深い知識が持てるような研修。（初級）
- ・認知症ケア指導者研修。（初級）

## 【業務を適切に遂行する力】

### ■法人・事業所の理念・方針の共有の確認

- ・法人の理念や事業運営に関わる理解を促すこと。(経営者)
- ・トップから法人の理念や方針の共有の確認は必要。(初級)

### ■問題解決力向上のための研修

- ・問題解決能力の育成（日常業務の改善やクレーム・事故対応～組織変革まで含めて）。(経営者)
- ・インバスケッットに興味あり。(経営者)
- ・問題を解決する力。(初級)

### ■介護保険制度の変化に関する研修

- ・制度等の変化・改正に対するタイムリーな研修。(経営者)
- ・制度や自治体・事業者の役割などの正確な理解を促すこと。(経営者)

### ■他法人・事業所の理念の事例研究

- ・他の素晴らしい法人の事例を知り、刺激を受けられるような研修。海外の事情や事例も含めて外に目を向けられるようなもの。(経営者)
- ・他法人の理念や大切にしていることが何か話を聞いたりグループワークをするような研修。売りや特徴がないと利用者が来ない。いかに生き残っていくかにかかる問題なので。(初級)

### ■経営に関する基本的研修

- ・経営に関する体系的な研修。(経営者)
- ・経営側の視点を身に付けられるような研修（収支改善の具体的な方法。例えばアウトソーシングの活用方法など）。(上級)
- ・これからの介護業界においての法律を含めて、経営的な視点からの考え方。(初級)

### ■他の事業所の管理者同士の情報交換、交流機会

- ・サ責の拠り所が必要。自分の考えや方向性について示唆が得られるような、サ責同士の交流などの場があると良い。(初級)

## 【人とチームの能力・活力を上げる力】

### ■自分を知る、思考変革に関する研修

- ・自分が中間管理者としてどんなタイプで適性があるのかどうか客観的に知る機会があると良いと思う。(初級)
- ・思考変革トレーニングのような研修。(上級)

### ■リーダーシップのあり方

- ・リーダーシップのあり方。(上級)
- ・リーダーシップ、マネジメントについての研修。(初級)

### ■労務管理に関する研修

- ・上級管理者については、経営者・管理職としての社会的常識。人事・総務的なこと、法的なことを学ばせること。労働法など。(経営者)
- ・労務管理に関するもの。(上級)

### ■チーム力向上

- ・チームを構築するためにはどんなことが大切か学べるような研修（意見交換するような研修)。(初級)
- ・多様性に気づくようになること。相互理解とチーム力を向上させるためのコミュニケーション能力の開発。(経営者)
- ・働きやすい、働きたい現場を作る能力の向上。(初級)

### ■動機づけ、人材育成

- ・スタッフのモチベーションを上げる具体的な方法。スタッフとの関係性。(上級)
- ・人材育成に関する研修。職員に対する教育指導能力の向上（技術や知識、考え方等を伝える力)。(上級)
- ・中途採用の人への教育の仕方。(初級)
- ・育成・教育する力（日常的なスタッフとの関わり方など)。(初級)
- ・20代（ゆとり世代）の育成について。(初級)

### ■言語化能力、伝達力、論理思考

- ・教え方の訓練。伝え方の訓練。「こうしないと伝わらない」など。(初級)
- ・ヘルパーに技術を教えたり情報を伝えたりする際に、うまく伝えることができるような話し方。(初級)
- ・論理力を高める研修（数字を語れる、ロジカルな話し方ができるなど)。(上級)

### ■評価力向上

- ・キャリア段位のアセッサー講習。(経営者)
- ・平等に評価する力などを学べる研修。(初級)

## 6 研究会 設置要綱

### (1) 目的

中間管理者層に係る上記の課題に対応するため、介護事業所における中間管理者層の介護労働者が有する知識及び技能を踏まえた、介護サービスの提供に係る管理及び指導に関する資質の向上等の検討する研究会を設置する。

### (2) 設置要綱(抜粋)

#### (名称)

研究会の名称は、「介護労働者（中間管理者層）のキャリア形成に関する研究会」（以下「研究会」という。）とする。

#### (構成及び任期)

研究会の構成は、次に掲げるものの中から介護センター理事長が委嘱する。

- ①学識経験者
- ②教育訓練機関の代表者
- ③介護関係団体等の代表者
- ④行政機関等の専門家
- ⑤その他理事長が必要と認める者

※委員の任期は、原則として1年とし、委嘱日から毎年度末までとする。

#### (研究会の開催)

研究会は、原則として毎年度2回以上開催する。

#### (座長)

研究会には座長及び副座長を置く。

座長は、学識経験者委員の中から1名を選出する。

座長は、研究会の議長となり、議事を進行する。

#### (研究事項)

研究会は、次に掲げる事項について研究を行う。

- ①中間管理者層に期待される資質等のあり方
- ②中間管理者層の職務分析や能力評価等の現状
- ③中間管理者層に期待される資質等に関する実態調査
- ④その他必要な事項

#### (その他)

研究会の開催に係る庶務等は、介護センター業務部能力開課が行う。

## 7 参考文献 一覧

### (1) 厚生労働省、内閣府

- ・介護分野における雇用管理モデル研究会（訪問介護）平成 19 年 6 月報告書（厚生労働省 職業安定局）
- ・介護分野における雇用管理モデル研究会（施設系）平成 21 年 7 月報告書（厚生労働省 職業安定局）
- ・福祉人材確保対策検討会 平成 25 年度（厚生労働省 社会・援護局）
- ・介護プロフェッショナル キャリア段位制度 平成 25 年 2 月（内閣府）
- ・福祉人材確保対策検討会（平成 26 年 厚労省 社会・援護局）

### (2) 公益財団法人 介護労働安定センター

- ・介護労働者のキャリア形成に関する研究会 最終報告 平成 22 年 3 月
- ・介護労働実態調査 平成 25 年度結果報告書

### (3) その他

- ・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、在宅介護業 平成 25 年 3 月）
- ・訪問介護員のコンピテンシーモデル報告書 平成 22 年 3 月（日本ホームヘルパー協会）
- ・サービス提供責任者の資質の向上のための教育プログラム構築事業 平成 23 年度報告書平成 24 年 2 月（一般社団法人 日本在宅介護協会）
- ・福祉・介護サービス従業者の職務階層ごとに求められる機能と研修体系 平成 23 年 3 月（社会福祉法人 全国社会福祉協議会）
- ・福祉・介護サービス従業者のキャリアパスに対応した生涯研修課程の実施に向けて H23.3（社会福祉法人 全国社会福祉協議会）
- ・福祉サービス 第三者評価事業（社会福祉法人 全国社会福祉協議会）
- ・介護保険施設における中核的介護職員の確保と定着のための 100 のチェック項目とその解説 平成 21 年 2 月（財団法人 雇用開発センター）

### 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

〒274-0825 東京都荒川区荒川 7-50-9 センターまちや 5 階

電話 03-5901-3041 FAX 03-5901-3042

事務局 河合和年 (介護労働安定センター 審議役)

佐藤貢 (介護労働安定センター 業務部 能力開発課 課長)

宇佐美千絵 (介護労働安定センター 業務部 能力開発課 専門講習係長)

横田慎一郎 (介護労働安定センター 業務部 雇用管理課 調査役)

菅野雅子 (株式会社シー・イー・アイ)