

管理職の仕事 考え方、視点とは何か？

■介護現場をよくする管理職養成講座
シリーズⅠ 第1回

天晴れ介護サービス総合教育研究所 株式会社
代表取締役 榊原 宏昌

ご受講にあたって

■第1部：19時30分～21時

zoomセミナー（ウェビナー出席者、名前や顔が出ないもの）+チャットによるご意見・Q&A

■第2部（希望者による口頭でのご質問、ご相談、他の参加者との交流など）：21時～

zoomミーティング（ウェビナーパネリスト、名前や顔が出るもの）

※第1部のみのご参加でしたら、お名前も顔も他の参加者に知られることはありません。

第1部ではチャットによる双方向のQ&A、意見交換が可能です。

→「すべてのパネリスト」宛にチャットを下さい。お名前や内容は他の参加者には見えません。

→「すべてのパネリスト及び出席者」宛にチャットを送ると、参加者にもお名前や内容が見えます。

※第2部は希望者のみによる、口頭でのご質問、ご相談、参加者同士の交流の場になります。

第1部との間に数分程度の休憩をはさみます。第2部にご参加の方はそのままお待ち下さい。

※第1部は収録をさせていただきます。後日準備が整いしだい、個別に「動画データ」と

「資料（PDF）」をお送りします（法人内のみのご活用にとどめて頂けますようお願いいたします）。

万が一、ネット環境の不良等でうまくご視聴頂けなかった場合でも後日ご覧頂けます。

また一般販売もさせていただきますので、ご了承下さい。

※第2部は弊社の記録として収録をさせていただきますが、公開することはありません。

講師プロフィール

昭和52年、愛知県生まれ 介護福祉士、介護支援専門員
京都大学経済学部卒業後、特別養護老人ホームに介護職として勤務
社会福祉法人、医療法人にて、生活相談員、グループホーム、居宅ケアマネジャー、
有料老人ホーム、小規模多機能等の管理者、新規開設、法人本部の仕事に携わる
15年間の現場経験を経て、平成27年4月「介護現場をよくする研究・活動」を目的として独立



著書、雑誌連載多数。講演、コンサルティングは年間300回を超える
4児の父、趣味はクラシック音楽。ブログ、facebookは毎日更新中、日刊・週刊のメルマガ配信中
Zoomセミナー、動画講座も配信中。介護の読書会、介護現場をよくするオンライン・コンサルティング 主催
天晴れ介護サービス総合教育研究所 <https://www.appare-kaigo.com/> 「天晴れ介護」で検索

- HMS介護事業コンサルタント ■WJU介護事業運営コンサルタント
- C-MAS介護事業経営研究会スペシャリスト ■全国有料老人ホーム協会 研修委員
- 日本福祉大学 社会福祉総合研修センター 兼任講師 ■一般社団法人 考える杖 理事
- 稲沢市介護保険事業計画策定委員会、地域包括支援センター運営協議会、地域密着型サービス運営委員会委員
- 出版実績：日総研出版、中央法規出版、ナツメ社、メディカ出版、その他多数
- 平成20年第21回GEヘルスケア・エッセイ大賞にてアーリー・ヘルス賞を受賞
- 榊原宏昌メールアドレス sakakibara1024@gmail.com

介護現場をよくする研究・活動



- facebook、ブログ等を毎日更新、情報発信
- メルマガ（日刊：介護の名言、週刊：介護現場をよくする研究&活動通信）
- 以上の情報はHP（「天晴れ介護」で検索）よりどうぞ

はじめに

管理職になったら何をどうすればよいのか？

管理職は現場において、どこにポイントを置いて指導すればいいのか？

こうしたことを教わる機会は意外に少なかったりします。

また、管理職を教えていく側、
管理職の上司の側においても、
どういうふうに教えていけばよいか
困っていることが多いものです。

このセミナーシリーズでは、
管理職の方と管理職の上司の方に向けて
介護現場をよくするために管理職が身につけたい
考え方と具体策をお話します。

今回の第1回は序論ではありますが、
一番大切で、一番根本的な内容になると思います！

管理職養成講座

- ・ 介護事業所と管理職の現状
- ・ 管理とは、何を管理するのか？
- ・ 管理職が持つべき考え方、視点、心構えとは
- ・ 管理職の仕事とは？

管理職の業務とは何か？



他人に動いてもらって、成果をあげること

状態を把握する

元気度	1 倒れそう	2	3	4	5 元気いっぱい
素直度	1 何にも聞けない	2	3	4	5 何でも受け入れられる
率直度	1 何にも言えない	2	3	4	5 言いたいことが言える
集中度	1 他に気になることがある	2	3	4	5 今日のテーマに関心が高い

元気度 × 素直度 × 率直度 × 集中度 = / 625点

管理職の業務とは？

管理者の責務（運営基準より）

- 従業者の管理
- 利用の申込みに係る調整
- 業務の実施状況の把握
- その他の管理を一元的に行う
- 従業者に運営基準の規定を遵守させるため
必要な指揮命令を行う

管理職は誰がなる？

- ◆ 介護職として有能な人、
人間的にも組織人としても他の模範となる人材
- ◆ 一職員、一介護職として求められる能力と、
管理職として求められる能力の違い
- ◆ 管理職になる前は褒められていたことでも、
当たり前のように扱われる……
さらに言えば、粗探しをされてしまうようになる……

介護職の状況は？

◆失業の受け皿……

◆未経験者が多い……

経験者でも基本的な知識が想像以上に乏しい……

◆新人研修の開発に取り組んだ！

いい介護職を育成するために

介護職の状況は？

◆失業の受け皿……

◆未経験者が多い……

経験者でも基本的な知識が想像以上に乏しい……

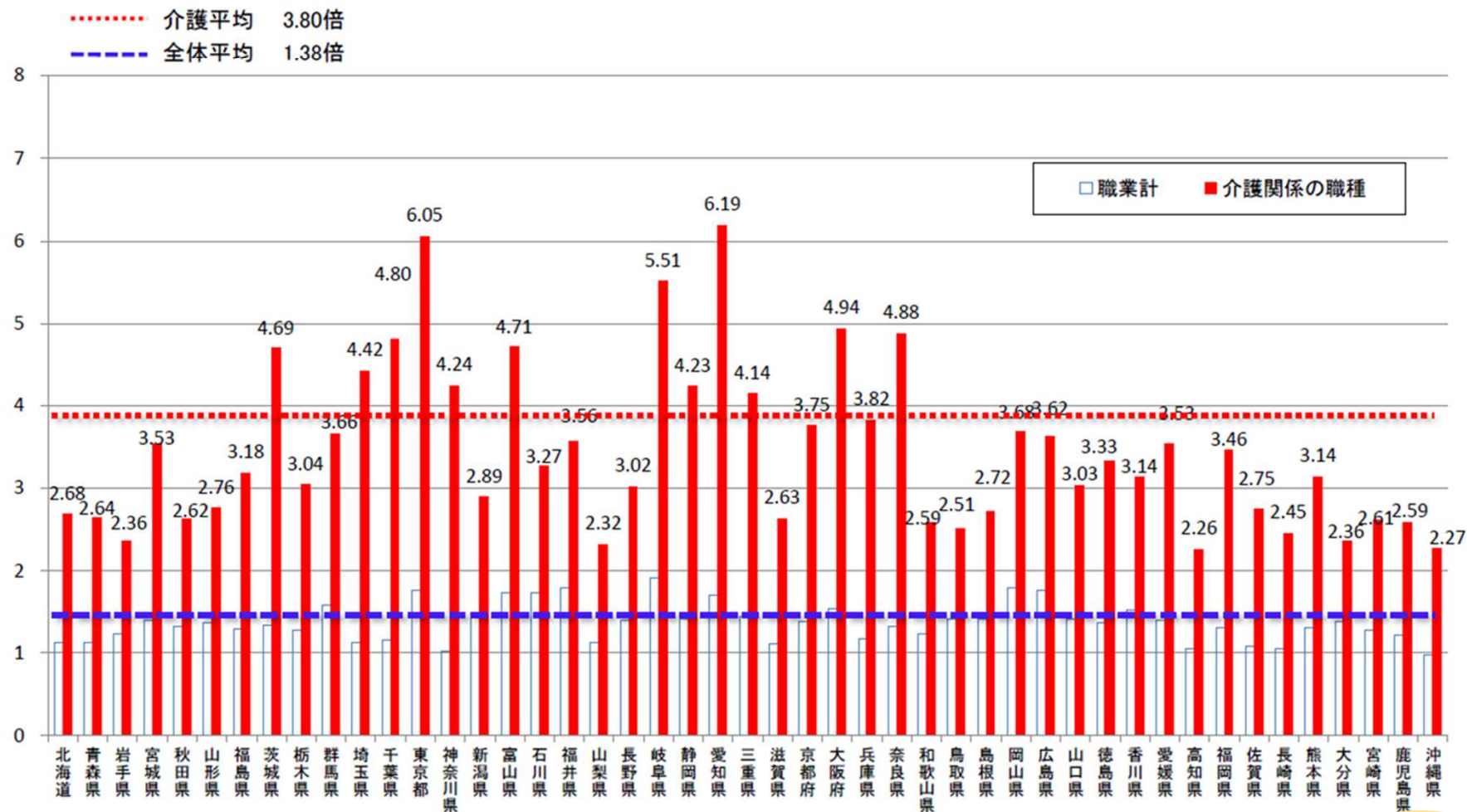
◆新人研修の開発に取り組んだ！

いい介護職を育成するために

人手不足の現状（介護分野の有効求人倍率・都道府県別）

都道府県別有効求人倍率（平成31年4月）と地域別の高齢化の状況

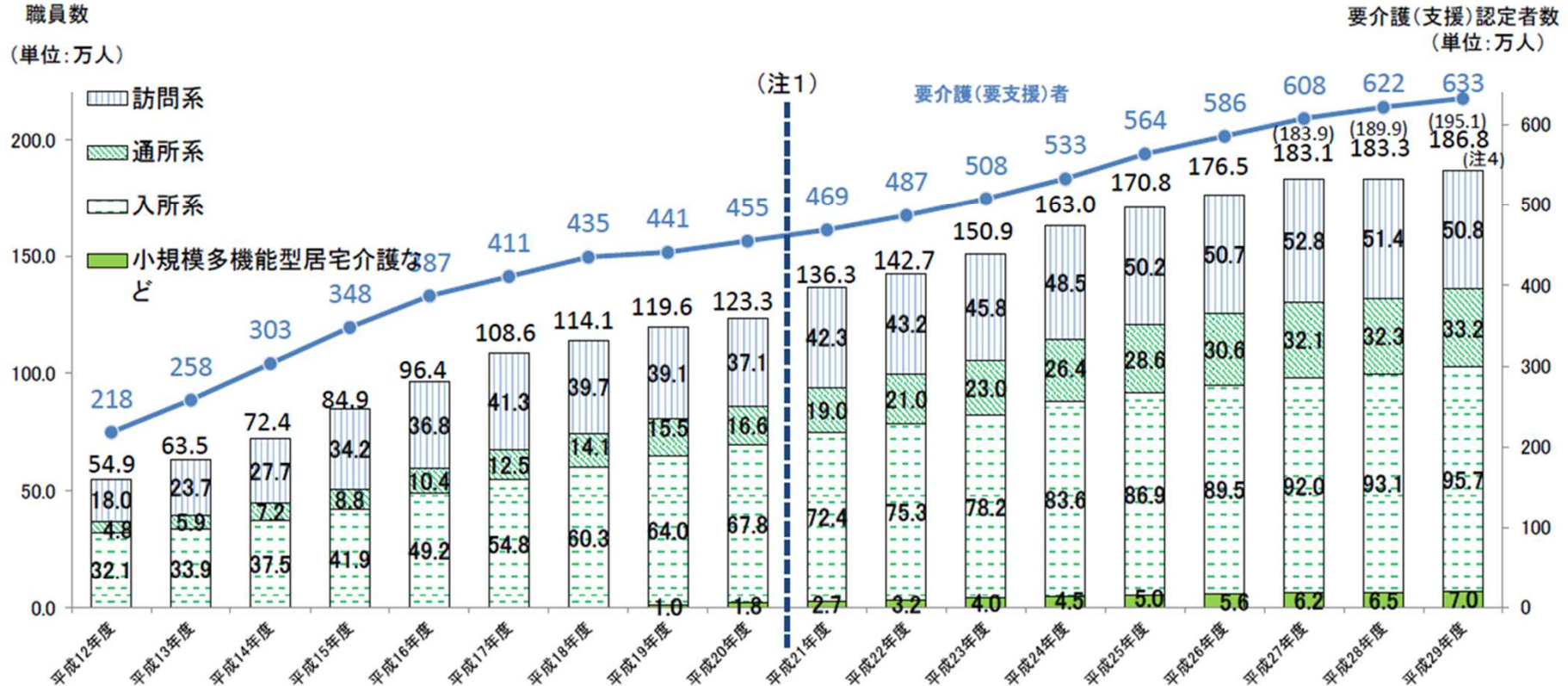
○ 介護分野の有効求人倍率は、地域ごとに大きな差異がある。



(資料出所) 厚生労働省「職業安定業務統計」(注) 介護関連職種は、ホームヘルパー、介護支援専門員、介護福祉士等のこと。

介護職員数の推移

○ 本表における介護職員数は、介護保険給付の対象となる介護サービス事業所、介護保険施設に従事する職員数。



【出典】厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」(介護職員数)、「介護保険事業状況報告」(要介護(要支援)認定者数)

総合的な介護人材確保対策（主な取組）

これまでの主な対策

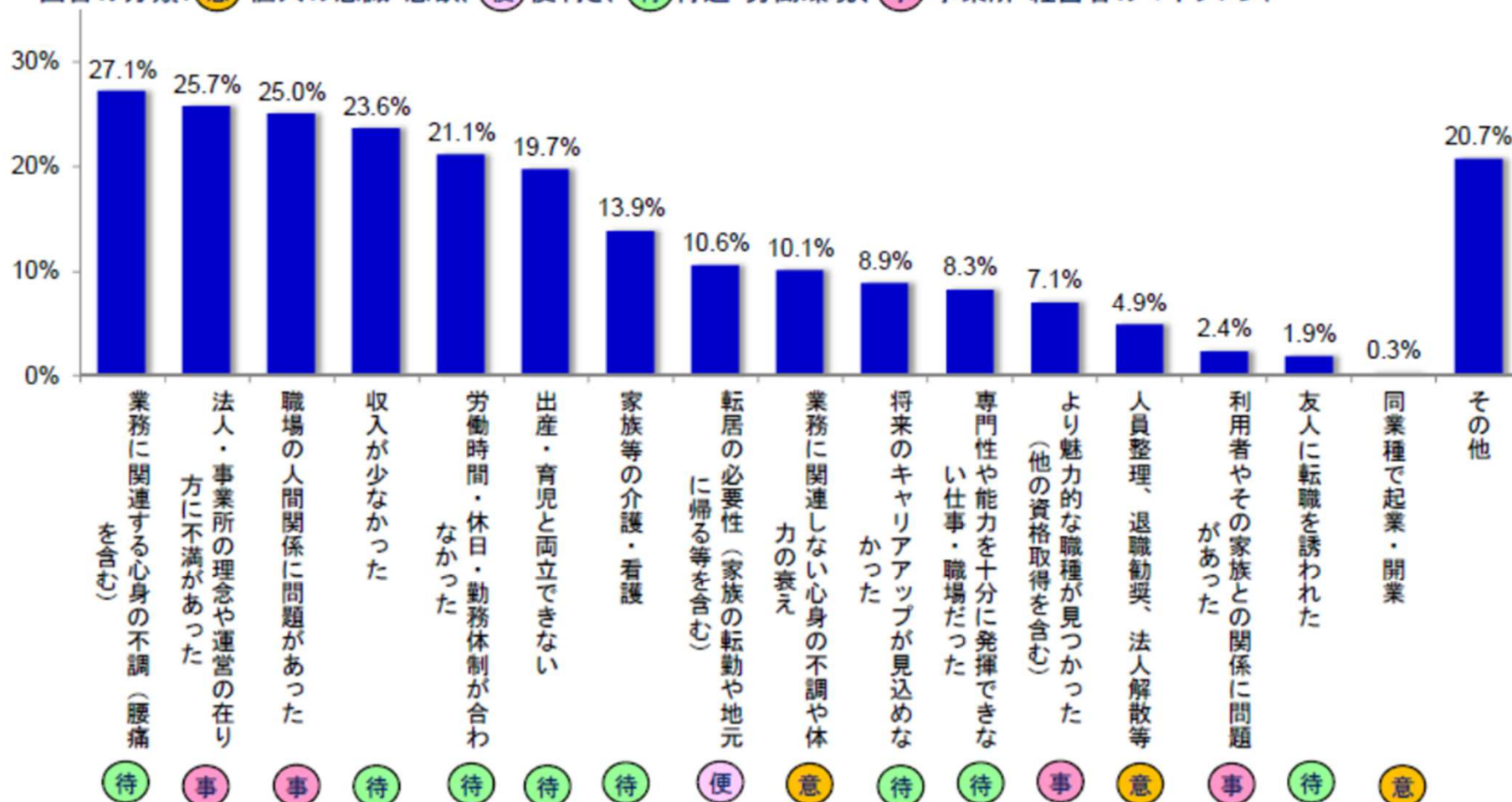
今後、さらに講じる主な対策

<p>介護職員の 処遇改善</p>	<p>(実績)月額平均5.7万円の改善 月額平均1.4万円の改善(29年度～) 月額平均1.3万円の改善(27年度～) 月額平均0.6万円の改善(24年度～) 月額平均2.4万円の改善(21年度～)</p>	<p>◎ リーダー級の介護職員について他産業と遜色ない賃金水準を目指し、経験・技能のある介護職員に重点化しつつ、更なる処遇改善を2019年10月より実施予定</p>
<p>多様な人材 の確保・育成</p>	<p>○ 介護福祉士修学資金貸付、再就職準備金貸付による支援 ○ 中高年齢者等の介護未経験者に対する入門的研修の実施から、研修受講後のマッチングまでを一体的に支援</p>	<p>◎ 入門的研修受講者等への更なるステップアップ支援(介護の周辺業務等の体験支援)</p>
<p>離職防止 定着促進 生産性向上</p>	<p>○ 介護ロボット・ICTの活用推進 ○ 介護施設・事業所内の保育施設の設置・運営の支援 ○ キャリアアップのための研修受講負担軽減や代替職員の確保支援</p>	<p>◎ 介護職機能分化・多職種チームケア等の推進 ◎ 介護ロボット・ICT活用推進の加速化 ◎ 生産性向上ガイドラインの策定・普及 ◎ 認証評価制度ガイドラインの策定・普及</p>
<p>介護職 の魅力向上</p>	<p>○ 学生やその保護者、進路指導担当者等への介護の仕事の理解促進 ○ 介護を知るための体験型イベントの開催</p>	<p>◎ 若者、子育て層、アクティブシニア層に対する介護職の魅力などの発信</p>
<p>外国人材の受 入れ環境整備</p>	<p>○ 介護福祉士を目指す留学生等の支援(介護福祉士修学資金の貸付推進、日常生活面での相談支援等)</p>	<p>◎ 「特定技能」等外国人介護人材の受入環境整備(介護技能向上のための集合研修、介護の日本語学習支援、介護業務等の相談支援・巡回訪問の実施等)</p>

過去働いていた職場を辞めた理由(介護福祉士:複数回答)

○ 離職時には、業務に関連する心身の不調や、職場の方針、人間関係などの雇用管理のあり方がきっかけとなっている。

回答の分類: (意) 個人の意識・意欲、(便) 便利さ、(待) 待遇・労働環境、(事) 事業所・経営者のマネジメント



【資料出所】(財)社会福祉振興・試験センター「平成27年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査」

2025年の各人材の役割分担

ii) 地域包括ケアを支える各人材の役割分担 (イメージ)

- 2025年における、地域包括ケアを支える人材の役割分担のイメージは、例えば、以下の表の通りとなる。

【医療・リハビリ】

	現在	2025年
医師	<ul style="list-style-type: none">・ <u>定期的な訪問診療</u>・ 急変時対応・ 看取り	<ul style="list-style-type: none">・ <u>在宅医療開始時の指導</u>・ 急変時の対応・指示・ 看取り
看護職員	<ul style="list-style-type: none">・ <u>診療の補助 (医行為)</u>・ <u>療養上の世話</u>	<ul style="list-style-type: none">・ <u>病状観察</u>・ <u>夜間を含む急変時の対応</u>・ <u>看取り</u>
PT・OT・ST	<ul style="list-style-type: none">・ <u>リハビリテーション実施</u>	<ul style="list-style-type: none">・ <u>リハビリテーションのアセスメント・計画作成</u>・ <u>困難ケースを中心にリハビリテーション実施</u>

H22年3月 地域包括ケア研究会 報告書 より

2025年の各人材の役割分担

【介護職など】

		現在	2025年
介護職員	介護福祉士	<ul style="list-style-type: none"> ・身体介護 ・家事援助 	<ul style="list-style-type: none"> ・身体介護 ・身体介護と一体的に行う家事援助 ・<u>認知症を有する高齢者等の生活障害に対する支援</u> ・<u>要介護者に対する基礎的な医療的ケアの実施¹⁶</u> ・日常生活における生活機能の維持・向上のための支援（機能訓練等） ・他の介護職員に対する、認知症ケアのスーパーバイズ・助言
	介護福祉士以外	<ul style="list-style-type: none"> ・身体介護 ・家事援助 	<ul style="list-style-type: none"> ・身体介護 ・身体介護と一体的に行う家事援助 ・<u>認知症を有する高齢者等の生活障害に対する支援</u>
日常生活の支援（民間事業者・NPO等）		<ul style="list-style-type: none"> ・配食 ・日々の移動の手伝い ・レクリエーション 	<ul style="list-style-type: none"> ・家事援助 ・配食 ・日々の移動の手伝い ・レクリエーション

H22年3月 地域包括ケア研究会 報告書 より

組織力・仕組みで解決したい！

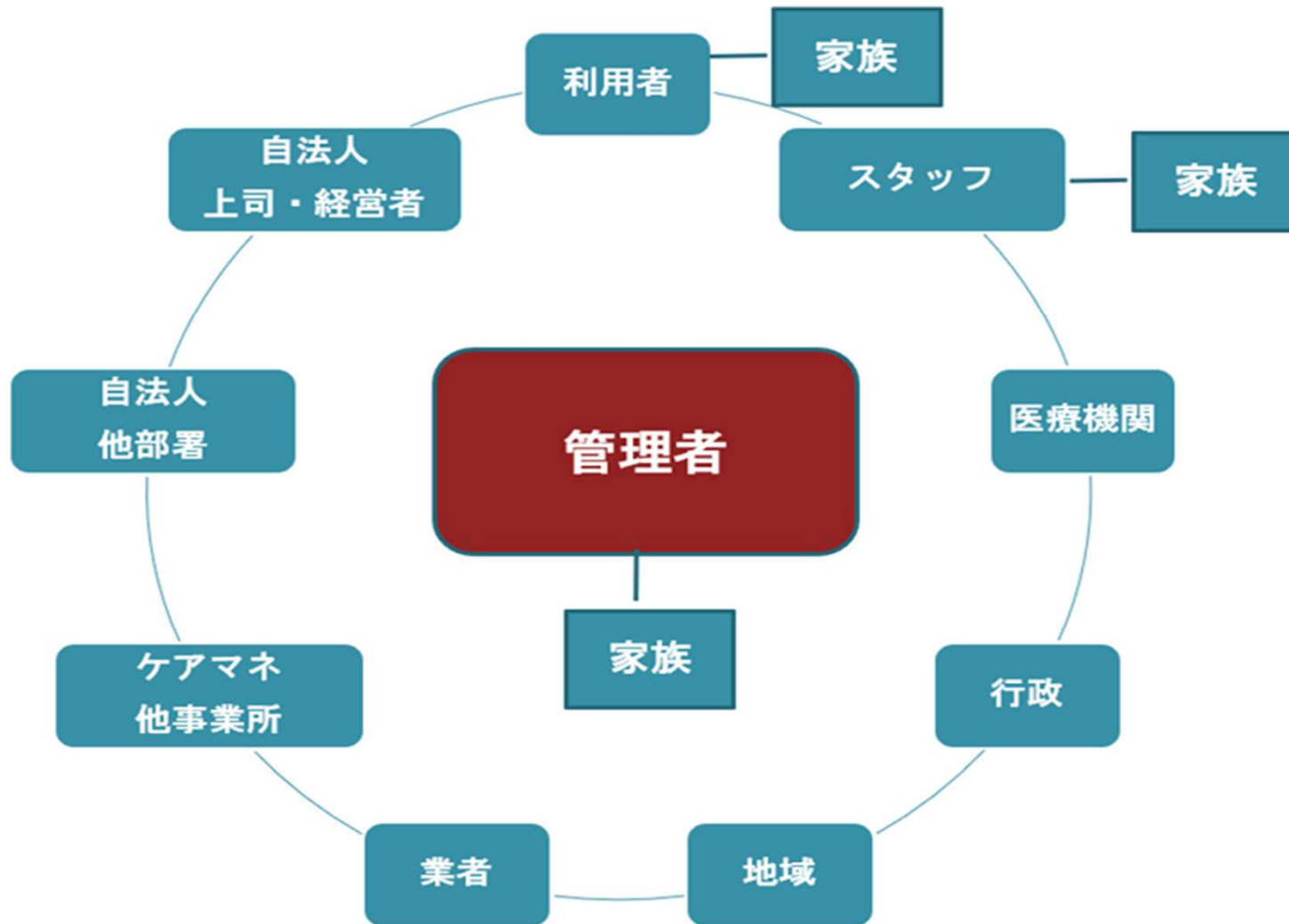
- ◆一人ひとりの能力ややる気を高めることは大事だが、それだけでは不十分ではないか？
- ◆基本的な業務の継続が、一定の水準までは誰でも可能な仕組み
- ◆言葉は悪いが……
「やる気や能力があろうがなかろうができる仕組み」
- ◆個人に問題を還元せずに、組織、チームとして一定の水準の仕事を行う仕組み
- ◆組織とは **平凡** な人が集まって **非凡** なことを達成するもの
(ドラッカー)

業務とは何か？

◆また行きたいと思うパスタ屋さんとは？

1	味がおいしい(好みもある)
2	店内が清潔
3	店内がおしゃれ、センスがいい
4	接客が丁寧、感じがよい
5	メニューが豊富、選べる、スイーツおいしい
6	値段、出てくるのが速い
7	一人でも入れる、子どもOK、適度な混み具合
8	駐車場がある
9	オーナーの話が面白い、かわいい店員さん
10	ワインがおいしい

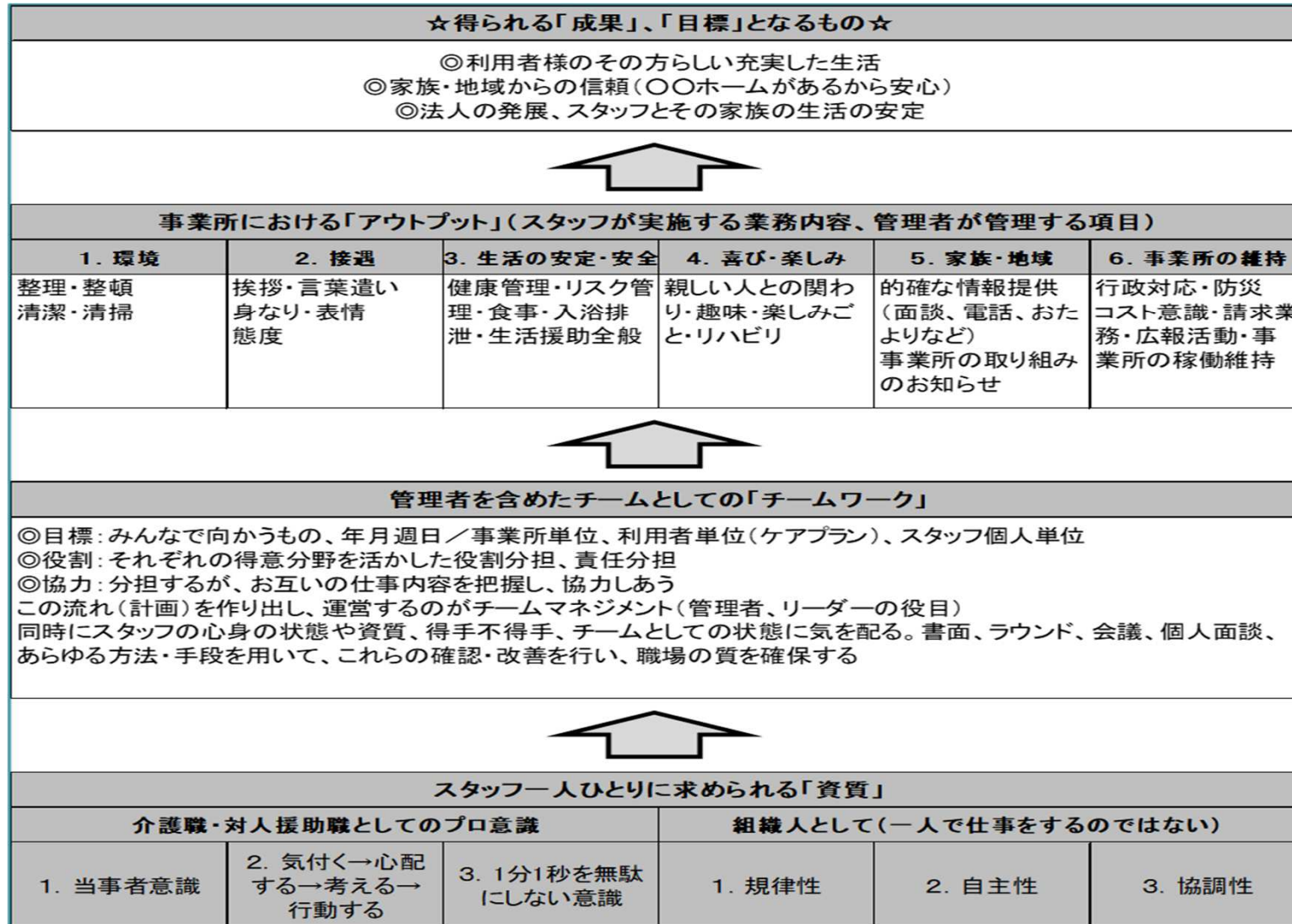
管理職の持つべき視点



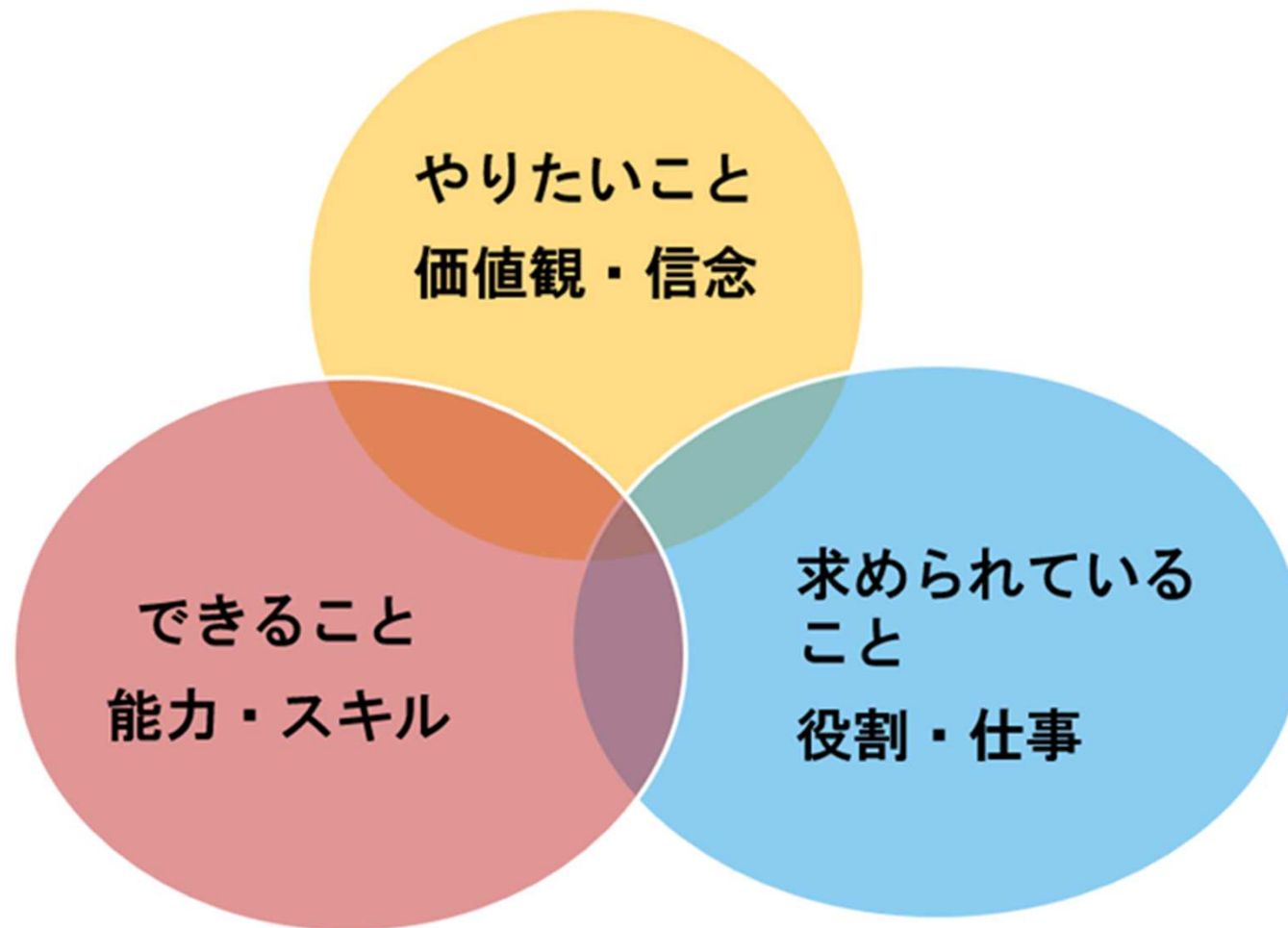
管理職の持つべき視点

- 多様な視点でものごと見る！
 - 利用者、家族、スタッフ、行政、地域…
 - 対話が重要！
 - 一段、上の視点から見ること重要！
 - 法人、地域、全体最適の視点
- 短期だけでなく、中長期（半年、1年、3年）でものごとを見る！
 - 先見性、部下によくなる将来を見せる
 - 将来の目標から逆算して、今を考える、計画性
- 任された部門をよくする、という「責任感」！
- こういう管理者・リーダーの元であれば、
職場（チーム）の状態がよいものになる。

介護事業所の業務とは？



仕事とは？



上司機能の重要性

- ・ 指導、育成
- ・ 仕事を振る、役割を与える
(上司がラクになるためではなく、部下の育成のために)
- ・ 面談
- ・ 把握、理解、共感、承認
- ・ 評価
- ・ PDCA (目的、目標、計画、役割分担、実施、チェック、改善)
- ・ 数字の管理
- ・ 法令遵守
- ・ 方向づけ、ルール、仕組みづくり
- ・ 周知、意見交換、徹底
- ・ 話し合い、会議、一緒に考える
- ・ 甘やかすわけではないが、守る
- ・ 上下、横の報連相
- ・ 結果責任、実施責任、説明責任、育成責任、**成長**責任

リーダーシップについて

■リーダーシップは有事の時こそ発揮される！？

平時にはリーダーシップなどいらない！？

■有事のリーダーシップ

- 話しあい決めていない
- 正しさよりもスピードが重視
- 中規模以上の組織の場合、各拠点の長にどこまで権限があるかもポイント
- ただし、状況も刻一刻と変化するため、方針・対策ともにこまめな見直しが必要

■平時のリーダーシップ

- 周知＋意見交換＋徹底
- ルールを守る風土づくり
- 職員の状況の把握
- 利用者はじめ家族・地域との関係づくり
- 有事を想定した備え
- 組織図、職務分掌（権限の明確化）

組織の進化の4つのステージ

青山学院大学、原監督のお話より

第1のステージが、
監督対部員全員という図式の中央集権の命令型。

第2のステージは、
キャプテンや学年長、マネージャーなど数人のスタッフを養成して
権限を与えていく指示型。

第3のステージは、
監督が明確な指示ではなく、方向性だけをスタッフに伝えて、
部員と一緒に考えながら進んでいく形。

第4のステージは
組織の進化の最終形で、監督はチームのサポーター的な役割を担い、
部員全員の自主性とチームの自立を求めていく段階。

組織の進化の4つのステージ

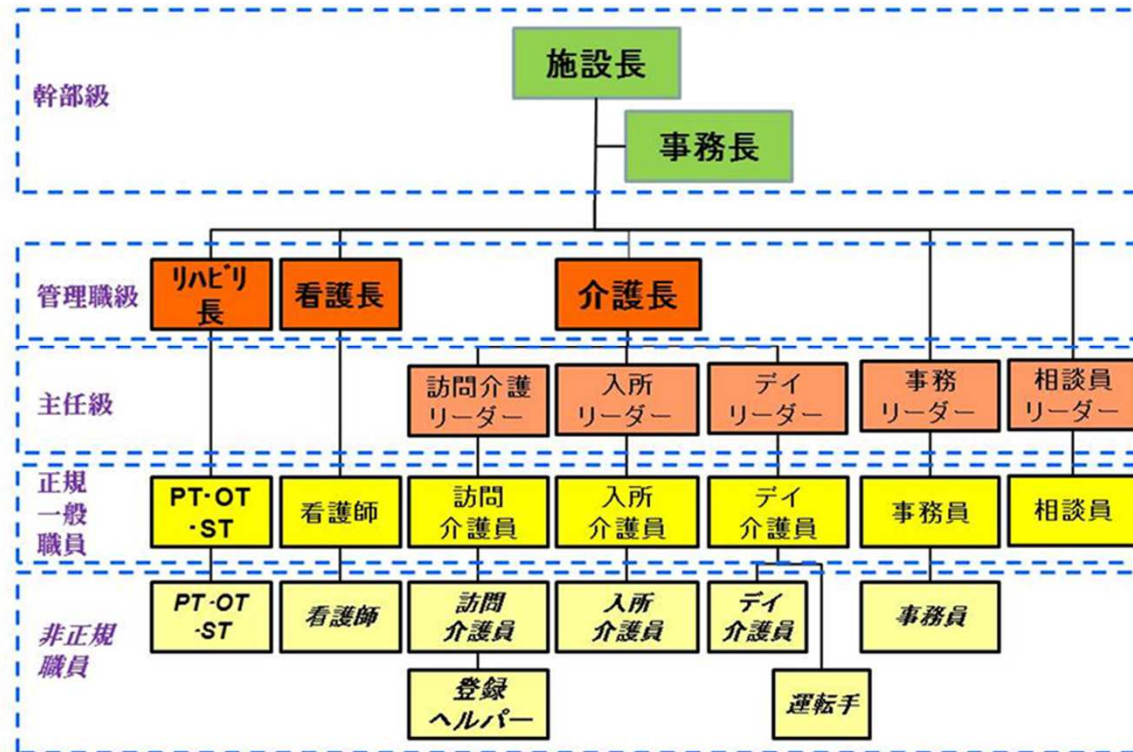
それで、興味深いのは、この記事とは別のインタビューで耳にした内容です。

2020年1月の箱根駅伝を目指して、第3ステージで戦っていたのですが、夏くらいに、どうもこのままでは結果が出せないと考えた原監督は、急激に第1ステージの監督中心の中央集権命令型に切り替えた、というのです。それで、2020年1月では結果を出した。

ステージを昇っていくわけですが、それ自体が目的ではない、ということでしょうか。あくまで目標達成のために何が必要かを考えて、その時々で最善の方法を実施する。この考え方はとても大事だと思います！

組織図の重要性

組織図と職位



- ✓ 指示・命令系統を明確にする
- ✓ それぞれの役職の職務内容、職責を明らかにする
- ✓ ケアする人をケアする体制をつくる

講演・コンサルティング実績と主なテーマ

- 保健・医療・福祉サービス研究会「小規模多機能の完全理解と開設運営ノウハウ習得講座全6回コース」「介護支援専門員の理論と実務完全マスター全6回コース」
- WJUI監査法人「改正社会福祉法セミナー」
- C-MAS介護事業経営研究会「小規模多機能の管理運営」「介護事業所の営業」
- 日総研出版「ケアマネジメント業務の実践力&指導力セミナー全3回」「管理者育成全6回コース」
- 関西看護出版「介護現場の虐待防止の具体策」「ケアマネジャー受験対策合宿講座」
- TKC全国会「小規模多機能と看護小規模多機能の経営実態」
- アドバンス経営「稼働率アップ!10の秘訣セミナー」
- 株式会社日本経営「小規模多機能の管理運営」
- 地域密着ケア・地域包括ケア全国研修会「介護事業所の虐待防止」
- ビズアップ総研「ケアプラン立案の方程式」
- 福祉と介護研究会35「ケアプラン立案の方程式」
- 雲母書房「介護現場の虐待防止の具体策」
- 倶楽部くればす「介護現場をよくする話」
- リコージャパン「人を活かす介護施設の人事制度とキャリアパス構築」
- 東海医療科学専門学校 作業療法科「日常生活活動学全7回コース」
- 福祉の資格の学校キャリアアップ「ケアマネ受験対策講座」「スキルアップセミナー(毎月)」
- 全国有料老人ホーム協会「ケアプラン立案の方程式」
- 愛知県一宮市ケアマネT「介護保険改正の動向」
- 福島県福島市介護支援専門員連絡協議会「ケアプラン立案の方程式」
- 静岡県掛川市介護支援専門員連絡協議会「困難が介護観を深くする!」
- 岐阜県グループホーム協会「介護現場の虐待防止の具体策」「権利擁護全3回」
- 三重県社会福祉士会「介護現場の権利擁護」
- 三重県介護支援専門員協会桑員支部「介護予防ケアプラン」
- 三重県介護支援専門員協会三河支部「ケアプラン立案の方程式」
- 街かどケア滋賀ネット「介護事業所の管理運営」
- 広島県尾道市介護支援専門員連絡協議会「指導者のためのケアプラン立案の方程式」
- 島根県浜田地区広域行政組合「ケアマネジメントの虐待防止力!」
- 鳥取県小規模多機能型居宅介護事業所連絡会「地域包括ケアにおける小規模多機能の役割」
- 鳥取県鳥取市「ケアプラン立案の方程式」
- 愛媛県松山市社会福祉協議会「ケアプラン立案の方程式」
- 愛媛県社会福祉協議会「個別ケアの具体策」
- 四国ブロックヘルパー研修会「介護事業所の管理・運営」
- 香川県グループホーム・小規模多機能連絡協議会「介護事業所の虐待防止の具体策」
- 北海道の社会福祉法人「介護職の魅力と責任 再発見講座」
- 北海道の医療法人「小規模多機能の開設支援」
- 青森県の社会福祉法人「小規模多機能の管理運営」
- 福島県のNPO法人「ケアプラン立案の方程式」
- 福島県の社会福祉法人「経営幹部・管理者・ケアマネ育成」「法令遵守」「マニュアル作成支援」
- 新潟県の社会福祉法人「ケアマネジメント全3回コース」
- 東京都の株式会社「小規模多機能の営業・稼働率向上」
- 愛知県の社会福祉法人「マニュアル作成支援」
- 愛知県の社会福祉法人「小規模多機能の管理運営全3回コース」
- 愛知県の医療法人「契約書、重要事項説明書の見直し」
- 愛知県のNPO法人「介護事業所の管理運営」
- 愛知県の株式会社「介護事業所の管理」「家族・地域との連携」
- 愛知県の株式会社「介護職の基本姿勢」
- 愛知県の医療法人「月3回の介護塾(管理職、ケアマネ、介護職向け)」
- 岐阜県の医療法人「小規模多機能の営業・稼働率向上」
- 三重県のNPO法人「サービス提供責任者の業務」
- 滋賀県の社会福祉法人「介護事業所の管理運営全2回」
- 滋賀県のNPO法人「ケアマネジャー受験対策講座」
- 山口県の医療法人「小規模多機能の管理運営」
- 鹿児島県のNPO法人「介護事業所の管理運営」
- 宮崎県の株式会社「小規模多機能の開設支援」

著書・雑誌連載



以下の内容を企画しています

- ケアマネジャー向けzoomセミナー（シリーズ第2回）
- 管理職向けzoomセミナー（シリーズ第1回、第2回）
- 事業経営実践塾（シリーズ第2回）
- zoomによる法令勉強会（小規模多機能編）
- facebookライブ（zoomセミナー進化論！）
- 天晴れ介護サービス マンスリー・ジャーナル6月号
今度はfacebookライブでできたらと考えています
- zoomを使った無料相談会（お一人様30分程度）

介護現場をよくする管理職養成講座

ご清聴ありがとうございました！



天晴れ介護サービス総合教育研究所

代表 榊原宏昌