

介護と介護事業を守り、よくする！
「学び」「共感」「モチベーション」をもたらす研修シリーズ

管理職養成ベーシック2024

■管理職（上司）の仕事とは何か ～心構えと身につけるべきスキル～

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 榎原 宏昌

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

1

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、平成12年、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、法人本部の実務に携わる
- ◎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」を目的に独立
- ◎著書、雑誌連載多数。講演、コンサルティングは年間400回を超える
- ◎ブログ、facebook、毎朝5:55のライブ配信など毎日更新中
- ◎YouTubeや動画ライブラリーでは500本以上の動画を配信
- ◎介護と介護事業を守り、よくする教育インフラ「リーダーズ・プログラム（年会費制）」を主催
- ◎「継続的な学習」を当たり前。「リーダー」を1人でも多く増やすために、日々活動中
- ◎4児の父、趣味はクラシック音楽
- ◎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



- 日本福祉大学 社会福祉総合研修センター 兼任講師 ■全国有料老人ホーム協会 研修委員
- 稲沢市 地域包括支援センター運営協議会委員 ■HMS介護事業経営コンサルタント
- 出版実績：中央法規出版、中央法規出版、ナツメ社、その他10冊以上
- 平成20年第21回G Eヘルスケア・エッセイ大賞にてアーリー・ヘルス賞を受賞
- 榎原宏昌メールアドレス sakakibara1024@gmail.com

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

2

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
- 天晴れ介護サービス総合教育研究所YouTubeチャンネル 週1～2回動画配信
- 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

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

3

介護現場をよくする研究・活動

■よい介護職はいても、よい介護現場はなかなかない……

- ・ 1人1人がよくなるだけでは、うまくいかない
- ・ チーム、組織、目標、計画、ルール
リーダーシップ、コミュニケーションなどが必要
- ・ 「介護現場」をよくすることで
利用者はもちろん、職員も幸せになれる！
- ・ 人と人とお互いに学び合い
気持ちよく支え合える社会づくり

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

4

天晴れ介護サービス「ACGs」！

APPARE CARE SERVICE GOALS 2023

天晴れ介護サービス
介護現場をよくする21のテーマ

個別ケア	1 健康管理	2 ADLの自立 重度化予防	3 IADLの 支援	4 認知症 症状の緩和 進行予防	5 社会交流 意欲・楽しみ	6 介護者支援	7 対人 援助職の 基本姿勢	
	事業所運営	8 環境整備	9 接遇・マナー	10 生活の 安定・安全	11 喜び 楽しみ	12 家族・地域	13 事業所の 維持	14 チーム
		法人経営	15 行政対応 地域分析	16 事業 サービス	17 収支	18 人事・組織	19 法令遵守 リスク マネジメント	20 指導 育成 管理

Colored by bridge link plus

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

著書・雑誌連載

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

おかげさまで！

amazon ランキング

★★★
10部門

1位



利用者・職員から選ばれる！
介護サービス
経営の教科書
人を大切にする経営「10」の極意

稼働

数字

個別ケア

人材確保

ルール

コミュニケーション

継続的学習

評価制度

組織・人事

PDCA

本日の内容

■ 管理職養成ベーシック2024

管理職（上司）の仕事とは何か
～心構えと身につけるべきスキル～

- ・ よい上司とは？
- ・ 上司機能の重要性
- ・ リーダーとマネジャーの違い
- ・ メンバーの役割とは？
- ・ リーダーシップについて
- ・ 管理職（上司）の業務と視点

管理職養成ベーシック2024

■毎月1回90分+Q&A（セミナー&後日動画）

1. 管理職の仕事とは～心構えと身につけるべきスキル～
2. 業務の全体像とその管理～何を見て、何を管理するのか？～
3. 「ルール」と「コミュニケーション」でチームを再点検！
4. 「業務の標準化」と信頼性と確実性の高い「教え方の技術」
5. 1対1に強くなる！個別面談（職員を知る）
6. 1対1に強くなる！個別面談（定例面談：メンテナンス編）
7. 1対1に強くなる！個別面談（定例面談：育成・指導編）
8. チームで成長する！「会議」「研修」「情報共有」の具体策
9. 「業務改善」の具体策～作戦と手順、反対意見に立ち向かう～
10. 通常業務を制する！タイムマネジメント
11. 「目標設定・計画立案」と「目標絶対達成」の考え方と技術
12. まとめ ～1年を振り返って～

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

9

管理職養成ベーシック 年間受講

■特典動画21本！！！！ 1年間：●万円相当

- ・パワハラにならない指導の具体策
- ・業務の個別化、ケアマネジメント
- ・リスクマネジメントの基礎
- ・虐待防止の基礎
- ・身体拘束防止の基礎
- ・クレーム対応の基礎
- ・新人研修の方法
- ・法令遵守、運営指導の基礎
- ・労務管理の基礎
- ・稼働率向上の基礎
- ・ACGs「事業所運営編7本」
環境／接遇／生活の安定と安全／楽しみ・喜び／家族・地域
事業所の維持／チームワーク
- ・ビジネススキル3本（ロジカル&クリティカルシンキング
アイデア創出・問題解決）
- ・「7つの習慣」勉強会動画

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

10

本日の内容

■管理職養成ベーシック2024

管理職（上司）の仕事とは何か
～心構えと身につけるべきスキル～

- ・よい上司とは？
- ・上司機能の重要性
- ・リーダーとマネジャーの違い
- ・メンバーの役割とは？
- ・リーダーシップについて
- ・管理職（上司）の業務と視点

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

11

よい上司とは？

■上司としてのあるべき姿、
どんな上司になりたいか？を考えるためにも……

質問：皆さんにとって「よい上司」とはどんな人ですか？

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

12

考える・書く・聴く・話す

読むことは人を豊かにし
話すことは人を機敏にし
書くことは人を確かにする

フランシス・ベーコン（イギリスの哲学者）

学生と社会人の違い

	学生	社会人
本分	お金を払って勉強する	給料をもらって仕事する
人間関係	好き嫌い、同年代	上下関係、幅広い年代
学習	自分のため	仕事のため（利用者のため）
正解	ある	ない（多様であり、自ら考える ^{みずか} ）
行動	個人中心	組織の一員
責任	自分、親	自分、組織、社会

上司機能の重要性

領域	具体的内容
構想力	法人方針の理解
	事業所方針・共通の考え方の設定
	現状把握、課題発見、目的・目標設定
	実施計画、役割分担、ルール・仕組み作り
表現力	文書・口頭・会議・面談による周知・意見交換
	上下・横の報連相
	理解・共感・承認
実行力	PDCA（チェック、改善まで、数字やルールの管理）
	決めたことの徹底、率先垂範
	指導・育成・評価・モチベーション
意思力	一貫性（考え、言葉、行動）、自律
	目的・目標達成のための継続的な試行錯誤、創意工夫

上司機能の重要性

上司機能の重要性

領域	具体的内容
構想力	法人方針の理解
	事業所方針・共通の考え方の設定
	現状把握、課題発見、目的・目標設定
表現力	実施計画、役割分担、ルール・仕組み作り
	文書・口頭・会議・面談による周知・意見交換
	上下・横の報連相
実行力	理解・共感・承認
	PDCA（チェック、改善まで、数字やルールの管理）
	決めたことの徹底、率先垂範
意思力	指導・育成・評価・モチベーション
	一貫性（考え、言葉、行動）、自律
	目的・目標達成のための継続的な試行錯誤、創意工夫

・結果責任、実施責任、説明責任、育成責任、**成長**責任

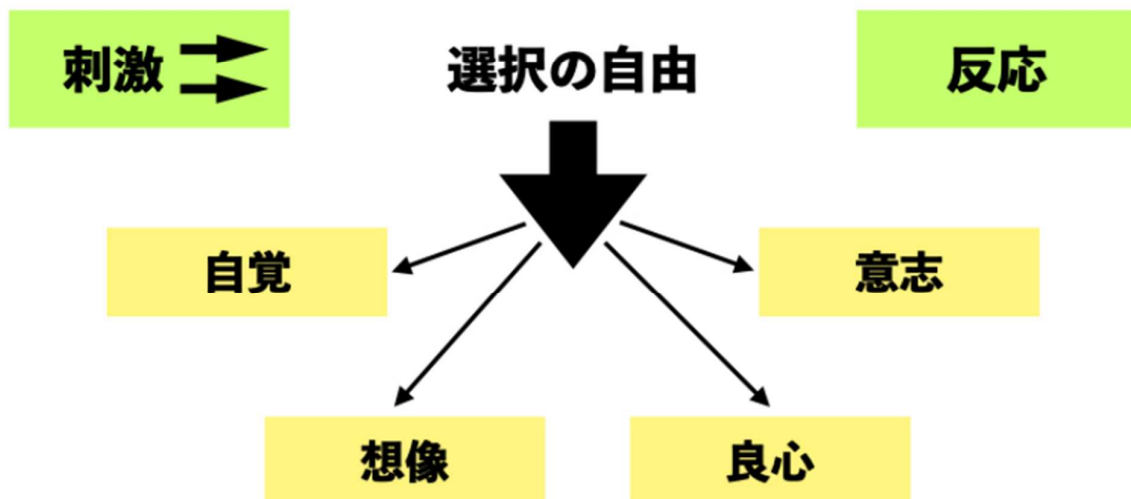
責任=あきらめない、正当化しない、卑下しない、何かに責任をなすりつけない

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

17

上司機能の重要性

主体的なモデル



「7つの習慣」より

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

18

管理職（リーダー&マネジャー）

リーダー	マネジャー
ビジョン、方向性	目標、KPI
目線は遠く、高く、中長期	目線は足元、短期的
人をインスパイア、モチベートする	人を管理する
必ずしも権限を必要としない	権限を使って他者に影響を与える
全てのレベルに存在（役職によらない）	任命された役職、ポジションパワー
模範を示す	指示・命令で人を動かす
イノベーションを生み出す	生産性を追求する
人のベクトルを合わせる	組織を作り人を配置する、資源配分
WHYを伝える	WHATとHOWとBYWHENを伝える

ジョン・P・コッターの内容を一部改変

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

19

管理職（リーダー&マネジャー）

リーダー	マネジャー
正しいことを行う	正しく行う
はしごが正しい壁にかかっているか判断 （ジャングルにて） 一番高い木に登り、全体を見渡して是非を判断し、示す	はしごを効率的にうまく登れるように 作業チームの後方で、方針・手順、スケジュール、給与体系などを決める ※作業チームは実際に草を刈り道を切り拓く
右脳	左脳
想像（未来を描く）	自覚（自分を客観的に見る、現在）
良心（善悪を見極める）	意志（やりぬく）目線は足元、短期的
右脳	左脳
直観、創造、映像	論理、言語
全体、部分と部分の関係を見る	個々の部分や特定の事柄を見る
統合、部分を組み合わせる	分析、物事を分解して考える
総括的思考、時間を超越	順を追って思考、時間の制限を受ける

「7つの習慣」を参考に作成

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

20

管理職（リーダー＆マネジャー）

■管理職・上司の選び方

- ・人のせいにはばかりする人NG
- ・ケアに興味、人に興味、法人好き
- ・一定の論理性、筋道を立てて考えることができる人
- ・実際にやってみないと分からない（委員会、行事など）
- ・選定や任命前の研修も重要か
- ・あとは組み合わせ

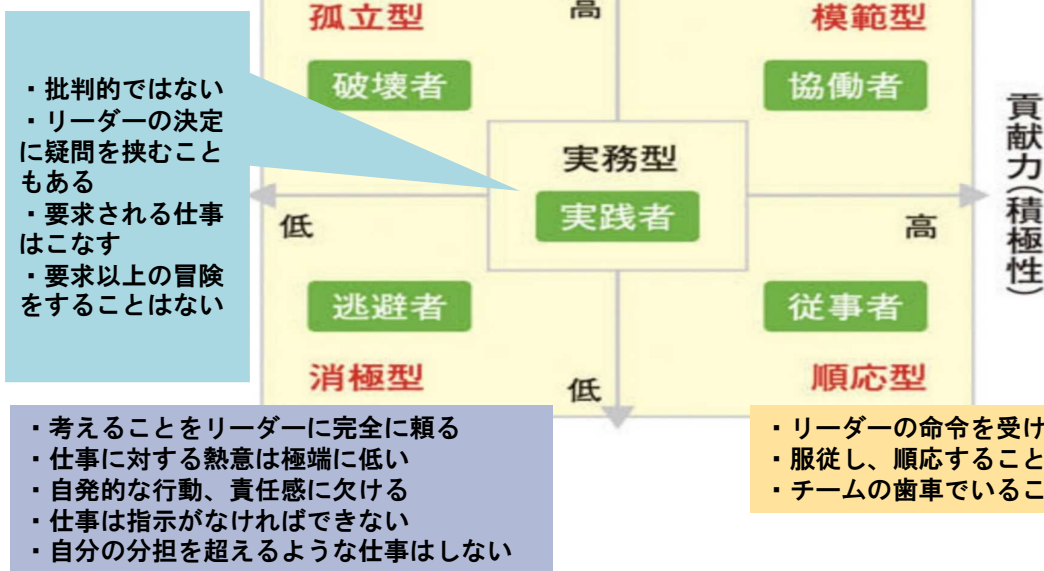
メンバーの役割

領域	具体的内容	領域	具体的内容
構想力	法人方針の理解	具現力	方針、目的・目標、役割の理解
	事業所方針・共通の考え方の設定		役割遂行による貢献
	現状把握、課題発見、目的・目標設定		全体最適への理解
表現力	実施計画、役割分担、ルール・仕組み作り	士気力	ルールの遵守
	文書・口頭・会議・面談による周知・意見交換		積極的な姿勢
	上下・横の報連相		苦手、面倒な仕事への挑戦
実行力	理解・共感・承認	補佐力	他のメンバーへの協力
	PDCA（チェック、改善、数字やルールの管理）		報連相
	決めたことの徹底、率先垂範		上司の立場の理解
意思力	指導・育成・評価・モチベーション	提言力	上司の手助け、代行
	ぶれない一貫性（考え、言葉、行動）		建設的な意見交換
	目的のためなら、手段の変更はいとわない		代替案の提示

メンバーの役割

- ・リーダーの努力を批判する
- ・一方で自分は努力しないことも
- ・不機嫌な服従
- ・仕事はできるが、斜に構える
- ・他の職員からの怒りをかう
- ・自ら居心地を悪くしてしまう

- ・自らの考え方をもち、自主的に行動する
- ・建設的な考え方、行動をする
- ・リーダーに物怖じせず接する
- ・抵抗があってもチームの利益のために行動
- ・自ら責任をとる
- ・仲間やリーダーをサポートする
- ・守備範囲以上の仕事をこなす



- ・考えることをリーダーに完全に頼る
- ・仕事に対する熱意は極端に低い
- ・自発的な行動、責任感に欠ける
- ・仕事は指示がなければできない
- ・自分の分担を超えるような仕事はしない

- ・リーダーの命令を受け、従う
- ・服従し、順応することが義務だと考える
- ・チームの歯車でいることが心地よい

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

23

リーダーシップとは？

- 起きていることに責任を持つ（自責）
自分ができるところを考え、実行する（主体性）
- 自分がいる場（職場など）に良い影響をもたらす
「自分がどういう振舞いをするとう環境がよくなるか？」
「周囲にどういう影響を与えているか？」
「よくすると決める！ やったことは返ってくる」
- リーダーシップはリーダーだけのものではない
メンバー全員がリーダーシップを発揮し得る！
- まず、今日1日、リーダーとしての振舞いを求めます！

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

24

本日の内容

■管理職養成ベーシック2024

管理職（上司）の仕事とは何か
～心構えと身につけるべきスキル～

- ・よい上司とは？
- ・上司機能の重要性
- ・リーダーとマネジャーの違い
- ・メンバーの役割とは？
- ・リーダーシップについて
- ・管理職（上司）の業務と視点

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

25

管理職の業務とは何か？

「○○○○」 + 「○○○○」 =

後述6領域

チェック
リスト

伝える

誰から
何を
どうやって

内容は様々

目的と目標

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

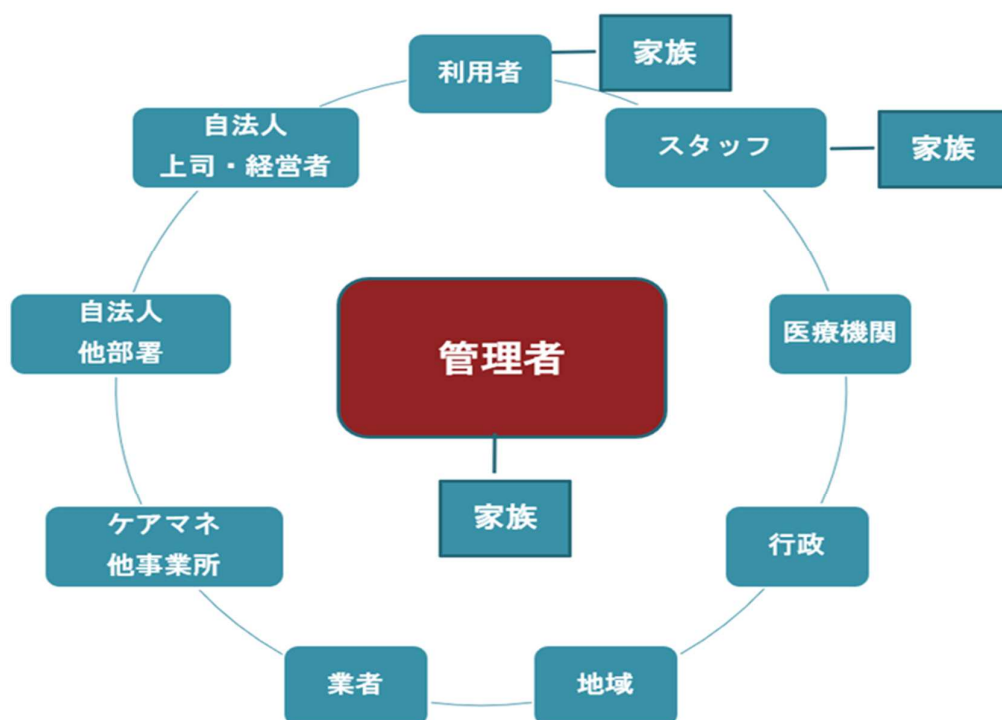
26

業務とは何か？

■また行きたいと思うパスタ屋さんとは？

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

管理職の持つべき視点



管理職の持つべき視点

TLC：やさしく、心を込めて、注意深く

THINK LIKE A CUSTOMER
(お客さんのように考えろ)

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…
- 相手のことを知る！「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

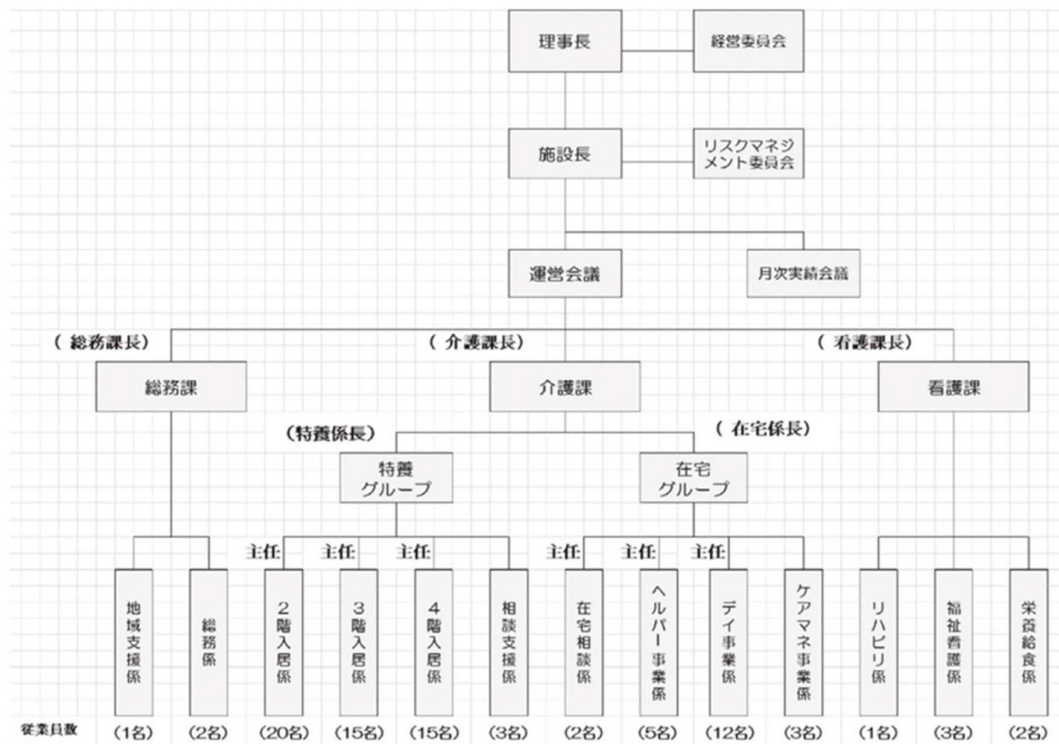
■短期だけでなく、中長期（半年、1年、3年）でものごとを見る！

- 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」！

- マネジメント＝PDCAと考える
- マネジメントの語源は「やりくり」

組織図の重要性



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

介護現場の業務とその管理

業務領域	業務項目
環境面	5S、安全性、生活感、自立支援 など
接遇面	挨拶、言葉遣い、身なり、表情・態度 など
生活の安定・安全	食事、入浴、排泄、健康管理、リスクマネジメント など
喜び・楽しみ	趣味、役割、交流、個別ケア など
家族・地域	家族との情報共有・連携、地域交流・連携 など
事業所維持	法令遵守、稼働、災害対策、人材の定着 など
チームワーク	情報共有、面談、会議 など
その他	

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

天晴れ介護サービス「ACGs」！

APPARE CARE SERVICE GOALS 2023

天晴れ介護サービス
介護現場をよくする21のテーマ

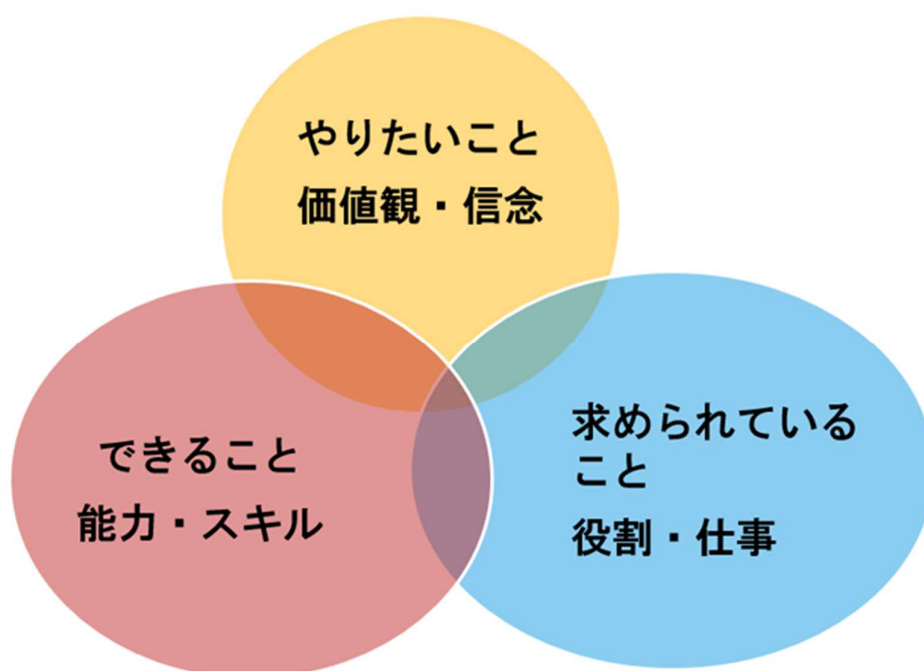


Colored by bridge link plus

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

33

仕事とは？



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

34

本日の内容

■管理職養成ベーシック2024

管理職（上司）の仕事とは何か
～心構えと身につけるべきスキル～

- ・よい上司とは？
- ・上司機能の重要性
- ・リーダーとマネジャーの違い
- ・メンバーの役割とは？
- ・リーダーシップについて
- ・管理職（上司）の業務と視点

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

35

管理職養成ベーシック2024

■毎月1回90分+Q&A（セミナー&後日動画）

1. 管理職の仕事とは～心構えと身につけるべきスキル～
2. 業務の全体像とその管理～何を見て、何を管理するのか？～
3. 「ルール」と「コミュニケーション」でチームを再点検！
4. 「業務の標準化」と信頼性と確実性の高い「教え方の技術」
5. 1対1に強くなる！個別面談（職員を知る）
6. 1対1に強くなる！個別面談（定例面談：メンテナンス編）
7. 1対1に強くなる！個別面談（定例面談：育成・指導編）
8. チームで成長する！「会議」「研修」「情報共有」の具体策
9. 「業務改善」の具体策～作戦と手順、反対意見に立ち向かう～
10. 通常業務を制する！タイムマネジメント
11. 「目標設定・計画立案」と「目標絶対達成」の考え方と技術
12. まとめ ～1年を振り返って～

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

36

管理職養成ベーシック 年間受講

■特典動画21本！！！！ 1年間：●万円相当

- ・パワハラにならない指導の具体策
- ・業務の個別化、ケアマネジメント
- ・リスクマネジメントの基礎
- ・虐待防止の基礎
- ・身体拘束防止の基礎
- ・クレーム対応の基礎
- ・新人研修の方法
- ・法令遵守、運営指導の基礎
- ・労務管理の基礎
- ・稼働率向上の基礎
- ・ACGs「事業所運営編7本」
環境／接遇／生活の安定と安全／楽しみ・喜び／家族・地域
事業所の維持／チームワーク
- ・ビジネススキル3本（ロジカル&クリティカルシンキング
アイデア創出・問題解決）
- ・「7つの習慣」勉強会動画

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

37

継続的な学習の重要性！

■成長のために

- ・ ギャップを埋める & 強みを活かす
- ・ 時間とエネルギーをかけた分だけ成長する
- ・ よい情報を浴び続ける、そういう 環境に身を置く
- ・ 成長は螺旋階段、その時々で 受け取るものも違う
- ・ ミラーニューロン効果（思考・行動に影響、時間差で効果!）、感度が高まる
- ・ 知れば知るほど分からないことが増える、知りたいことが増える
- ・ 学びが理想をつくり、理想が学びを生む

■メンテナンスのために

- ・ いつも良い状態を保てるとは限らない……。
- ・ 定期的に軌道修正させてくれる、人・環境の存在が必要

■自分自身、そしてチームワーク

- ・ シャンパンタワー：自分が満ち足りて、人を満たすことができる
- ・ 研修はチームで参加、普段は話さないことも話す、施設を越えた連携

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

38

継続的な学習の機会を持つために



影響力・インパクト



回数・頻度



$$\text{習慣化} = \text{インパクト} \times \text{回数}$$

研修・動画の内容

- 経営者・経営幹部向けセミナー（20時間相当 + α ）
- 管理職向けセミナー（20時間相当 + α ）
- ケアマネジャー向けセミナー（10時間相当 + α ）
- 全職員向け法定研修シリーズ（10時間相当 + α ）
- 新人職員向けセミナー（10時間相当）
- 赤本・青本・緑本通読セミナー（20時間相当 + α ）
- 1日集中講座シリーズ！（30時間相当）
（稼働率、人材確保、管理職養成、実地指導、ケアマネジメント等）
- 令和3年度介護報酬改定セミナー（10時間相当）
- リーダー、相談援助職のための説明力向上講座（5時間相当）
- 最新情報&トピックス「マンスリー・ジャーナル」（20時間相当）
- 工藤ゆみさんのコミュニケーション力向上講座（20時間相当）
- 進絵美さんの面談スキル向上講座（5時間相当）
- 吉村NSの看護セミナー（5時間相当）
- ケアマネジャー受験対策セミナー（15時間相当）

介護現場をよくするライブラリー



介護現場をよくするライブラリー



ホーム



セミナー



お気に入り



閲覧履歴

会員ログイン

キーワードで探す



経営から現場まで！介護と介護事業を守り、よくする「教育インフラ」リーダーズ・プログラム

初めての方へ



2週間体験利用受付中！

詳しくはこちら

日々更新中！公式サイト・SNS



公式サイト



ブログ



f



▶

お知らせ

お知らせ一覧



セミナー

【おススメ！セミナー動画】介護現場をよくする21のテーマ！

ACGs2023第22回「事業計画・目標達成」

【おススメ！セミナー動画】のご案内です。介護現場をよくする21のテーマ！ACGs2023第22回「事業計画・目標達成」～事業・サービスの継続・発展のために～https://appare-kaigo...

セミナー案内

セミナーをもっと見る



4月16日 (火)

14:00～16:00

管理職養成2024

管理職 リーダー 本部 管理者



4月17日 (水)

14:00～15:30

介護事業の教育インフラ！リーダーズ・プログラム 会員限定グループコンサルティ...

会員限定 リーダーズ・プログラム

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

41

【法人向け】各種コース！

居宅介護支援事業所向けパッケージコース

経営者向け「事業の成長と安定」コース

管理職向け「管理職養成ベーシック」コース

生産性向上&業務改善コース

全職員向け！「介護と介護事業を守り、よくする！21のテーマACGs」

稼働率・サービス改善「業績up！」コース

人材確保・育成・定着「サービスの基盤づくり」コース

ケアマネジャー・相談援助職養成「質の向上と省力化」コース

新人・一般職向け「介護の基本と法定研修」コース

法令遵守・運営指導対策マスターコース

専門職の必須科目！「コミュニケーション・面談スキル」コース

ビジネスの基礎知識マスターコース

障害福祉サービス向けパッケージコース

介護業界以外向けパッケージコース

※今後、追加の可能性もあります

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

42

介護と介護事業を守り、よくする！

「事業経営の方程式」
&
「教育インフラ」

リーダーズ・プログラム2024

経営者・管理者向け勉強会
毎月1回無料開催！



ぜひご覧ください！

天晴れ介護サービス公式LINEに登録して
「お得情報」と「特典動画」「限定セミナー」を
手に入れる！

特典動画は「経営から現場まで！
介護事業の持続的な成功を実現する3つの取り組み」！

天晴れ介護サービスYouTubeチャンネルに
登録して「無料動画」で楽しく学習する！

200本近くの動画＋約100本のショート動画！
気軽に学ぶには最適です！

facebookグループ
介護と介護事業を守り、よくする！
1000人の仲間たち\ (^ ^) /
に参加して、報酬改定速報セミナーを見る！

毎朝5:55のLIVEにも参加できます！
朝活、おススメです (^ ^) ！

天晴れ介護サービス公式メルマガに登録して
「最新情報」と「特典動画」を手に入れる！

毎週4,000字の情報＋特典動画！
特典動画は…これから用意しますm(__)m



Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

45

管理職養成ベーシック

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

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

46