

第2章 事業所・施設管理者への ヒアリング結果

本章では、アンケート調査を補完する目的で、管理者業務ができていると回答を得た介護事業所・施設の中で、規模や地域性を勘案し、種別ごとに、1事業者選定し、ヒアリング調査を実施した。ここでは、管理者を対象に実施したヒアリング調査結果について整理する。

ヒアリングでは、事業者における対象法人・事業所の概要、管理者の属性、管理者業務の実態や管理者にとって必要なスキルについてうかがった。

ヒアリングで明らかとなった管理者業務の実態を踏まえた上での管理者に必要なスキルについては、介護事業所・施設の管理者向けガイドライン作成のための情報として活用した。以下、各事業者ヒアリング結果の要点について事業者別に整理した。

1. ヒアリング結果要旨

A 事業所（居宅サービス支援）

ヒアリング項目	要旨
I. 対象法人・対象事業所の概要	(1) 対象法人の基本情報 ・業務内容：居宅介護支援サービス、訪問介護サービス、福祉用具販売・レンタル、デイサービスセンター、グループホーム、有料老人ホーム（2000年開設） ・従業員 375名（内介護職員 270人） ・年商 15億円超 (2) 法人としての人材育成・管理者教育 ・新人研修、基礎研修、（主任）リーダー研修、副管理者研修、新任管理者研修、管理者研修、経営者研修、相談員研修など。 (3) 対象事業所の基本情報 ・業務内容：居宅介護支援サービス、デイサービスセンター、ショートステイ ・2013年開設、従業員 20名（内介護職員 15人）
II. 管理者の属性	・障害者施設で勤務後、約2年間資格取得などの勉強後、10年前ぐらいに、当該法人に入社。デイサービスの介護職員、相談員を経て、管理者となって3年目。 ・保有資格は、社会福祉士、介護福祉士。 ・30代男性。 ・管理者業務の割合は8割。残り2割は、送迎・相談員業務など

ヒアリング項目	要旨
<p>Ⅲ. 管理者業務の実態について</p>	<p>のシフト業務を兼務。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・管理者業務は、介護サービス（評価・改善）、関係者との連携（医療機関・医療職）、人事労務管理（現場でのOJT指導）は、自分より能力のある他の職員に、人材育成も兼ね業務を分担しているが権限委譲はなし。人員計画は自ら策定し、不足する要員確保については、本社総務へ依頼し、本社にて人員採用を実施している。 ・管理者になるまでは、社内のキャリアパス制度に沿って、各種研修（リーダー研修、副管理者研修など）を受講していた。 ・管理者業務を行う上での阻害要因は、ケアマネや利用者からの電話対応、シフト勤務に就くこと、職員からの相談や愚痴の対応であるが、職員への対応は意識して丁寧に対応している。 ・管理者になってからは、職員と話す機会が増えた。また、営業成績・法令順守を意識するようになった他、職員が退職した時は、自分自身を責めるようになった。 ・法人本部からは、もう少し利益をあげられないかと相談があっても、職員の福利厚生費は削減せず、現場職員の処遇を大切にしている。
<p>Ⅳ. 管理者に必要なスキル</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者になって、社内の新任管理者・管理職研修・経営者研修などを受講し、管理者としてのコンプライアンス、チームコミュニケーション、人材育成、組織力強化、変革対応、経営論などを学んでいるが、特に不足していると感じる施設経営やコーチングのスキルについては、社外研修を受講している。 ・施設経営、利用者確保のための営業、職員を動かす能力、認知症・介助技術についての知識が足りないと感じており、いずれも行政や専門家の研修で学びたい。 ・今後、管理者として必要な知識・技術は、介護人材を育てる能力が必要と思う。
<p>Ⅴ. その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者層が、戦前・戦後世代から団塊世代に移行していくなか、利用者ニーズの変化に対応していくことが重要と思う。

B事業所（地域密着型）

ヒアリング項目	要旨
I. 対象法人・対象事業所の概要	<p>(1) 対象法人の基本情報</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務内容 病院、診療所、歯科、看護小規模多機能型居宅介護、小規模多機能型居宅介護、訪問介護、訪問看護、居宅介護支援事業所、通所介護、定期巡回・随時対応型訪問介護看護、福祉用具レンタル、通所リハビリテーション、ショートステイ、グループホーム、相談支援事業所、地域包括支援センター（1973年開設） ・従業員 900名（内介護職員 750人） ・年商約 50億円 <p>(2) 法人としての人材育成・管理者教育 地域包括ケアを担う人づくりの観点から社内研修は充実しており、職員研修（テーマは様々）、職責者研修、新任管理者研修、管理者研修、安全運転研修などが開催されている。</p> <p>(3) 対象事業所の基本情報</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務内容：定期巡回・随時対応サービス ・2015年開設、従業員 43名（内介護職員 36人）
II. 管理者の属性	<ul style="list-style-type: none"> ・介護業界に勤務して約 15年、現事務所では 13年勤務しており、管理者としての業務は 3年目。管理者になる前は、同法人内で、ホームヘルパー、サービス提供責任者など職歴あり。 ・保有資格は、介護福祉士、訪問介護員。 ・50代女性。 ・管理者業務の割合は 8割。（当該施設と同一敷地内の訪問介護事業所の管理者業務）残り 2割は、同一敷地内の訪問介護事業所のシフト業務を兼務。
III. 管理者業務の実態について	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者業務は、運営管理（利用者の確保対策、出納管理、各種記録の管理）、介護サービス（適切な計画策定、評価・改善）、関係者との連携（医療機関・医療職、行政・他の事業者）、人事労務管理（現場での OJT 指導）、労働衛生管理（メンタルヘルス対策）は、一部業務を分担しているが権限委譲はなし。利用者の金銭管理は、法人本部で実施している。 ・日中のシフトに入っていることと、行政などからのアンケートが管理業務を行ううえでの阻害要因となっている。

ヒアリング項目	要旨
	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者になって、管理者としてのコンプライアンスや職員からの愚痴・相談などの対応が重要と感じた。
IV. 管理者に必要なスキル	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス提供責任者をしていた頃、管理職業務の一部を経験していたが、管理者になって改めて、法令順守（加算をとるため）と職員からの相談・愚痴を聞き、職場を調整していくことが重要であると感じた。 ・管理者になってから苦情対応や労務管理について知識が不足しており学んだ。また、事業計画や予算策定などは、わからないことがわからないほど知識がなく、社内講師の研修で学んでいる。 ・現在、管理者として受けた研修は、介護保険の最新動向とICT・ロボットを活用した生産性向上に関するテーマ。
V. その他	<ul style="list-style-type: none"> ・介護業界全般の情報は、現在、行政からの介護保険の最新動向や介護時事についての情報などを法人本部が週に1回とりまとめ、各管理者へ伝達される仕組みとなっている。 ・副統括責任者を配置し、管理体制の強化を図っている。