

# 19 新人・リーダー・管理職などの階層に応じた教育を体系的に行っている

## た教育を体系的に行っている

介護事業所には、新人やリーダー、管理職など様々な階層の職員が在籍しています。階層によって期待される役割は異なり、そのため必要な教育の内容も変化します。そこで階層に応じた教育体系を整備し、職員が期待される役割を果たせるよう支援していくことが求められます。

### KEY POINT

- 各階層の職員に期待する役割を明確化し、必要な研修機会を提供する
- 職員の意見を積極的に取り入れ、育成の体系の充実を図る
- マネジメント教育には経営者が積極的に関与し、経営全般への意識を高める



### ● 各階層の職員に期待する役割を明確化し、必要な研修機会を提供する

介護事業所には入社したばかりの新入職員から、リーダーやサービス提供責任者などを担う中堅職員、事業所管理者など、様々な階層の職員が在籍しています。こうした各階層の職員については、期待される役割がそれぞれ異なっており、たとえば、新入職員であれば、早期に職場に慣れ、基礎的な業務に一通り対応できるようになることが求められ、管理者には部下の育成や営業面の成果も求められるようになります。また、同じマネジメントを担う層でも、現場マネジメントと法人レベルのマネジメントでは、必要な役割とスキルが大きく異なります（図表参照）。

自法人・事業所において人材育成の体系を構築する際には、各階層の職員に対して期待する役割を明確化したうえで、その役割を果たせるような学びの機会を提供していくという視点が重要です。こうした取り組みを進めることにより、職員にとって長期的なキャリア形成が可能となり、人材が定着する組織づくりにもつながります。→ CASE 19（関連：13・CASE 16）

### ● 職員の意見を積極的に取り入れ、育成の体系の充実を図る

階層別の人材育成のあり方を考える場合、法人や事業所の側が身に付けてほしいと考える知識や技能を習得してもらうだけでなく、職員が日々の業務の中で課題と感じている点を把握し、職員のニーズに合わせた研修等のプログラムを提供するという視点も重要です。

各階層の職員複数名を対象としたグループインタビューや職員アンケートなどを通じ、職員の研修ニーズを把握したうえで、研修やOJTの内容を検討していく姿勢が求められます。

### ● マネジメント教育には経営者が積極的に関与し、経営全般への意識を高める

階層別研修のうち、マネジメント力やリーダーシップに関する研修や育成機会の整備が不十分なケースが多く見られます。現実的には、管理者や職員が目の前の利用者への対応に忙殺される中で、マネジメントに関する研修等は後回しになっているのではないのでしょうか。

こうした問題に対応していくためには、まず、経営者自らが教育指導に積極的に関わり、法人としてマネジメント教育を重視する姿勢を示すことが求められます。特に、組織の中核となり、人材の定着やサービス品質の管理を大きく左右するミドルマネジャーの育成については、経営者の最も力を注ぐべき役割と認識することが重要です。

また、このような経営者の意識と関わりを前提として、日常業務での権限の委譲や挑戦的な仕事（新規事業開発など）への参画などの具体的な手法を用いながら、マネジメント人材の育成を進めていく必要があります。（関連：CASE 2）

図表 組織階層別の期待要件と研修内容の関係（例）

組織階層	期待される役割	研修内容
管理者層	経営層と現場をつなぎ、事業所をリードしていく。経営数値にも精通する。	・マネジメント、リーダーシップ、人事評価 ・政策動向に関する研修
現場リーダー層	質の高いケアを実践するとともに、管理者の補佐役として業務の質を高める。	・リーダーシップ ・ティーチングやコーチングスキル
中堅介護職員	現場の中核として、業務に精通し、新人職員への指導などを率先して行う。	・より進んだ介護技術に関する研修 ・初歩的なティーチングに関する研修
新人介護職員	職場環境に慣れ、基礎的な業務に一通り対応できるようにする。	・基礎的な介護技術に関する研修 ・職場定着のための理念研修

### CASE 19 現場ニーズを踏まえ、ICTを活用した総合的研修体系を1年で構築

#### 株式会社エクセレントケアシステム

四国や関西、関東などにおいて介護事業を展開する株式会社エクセレントケアシステムでは、人材とケアの質の向上に向けて総合的な研修体系の構築をわずか1年で実現した。

積極的な事業所の開設を進めた同社においては、事業の成長スピードと比較し、組織内部の整備が追いつかない状況が続いていた。しかし、長期的な成長のためには内部体制、特に人材の質の向上に向けた研修体制の確立が重要と考え、本格的な研修体系の構築に着手する。

まず、同社においては、現場の職員から研修ニーズに関する情報収集を実施した。その上で、ニーズを踏まえた具体的な研修プログラムを立案。研修の内容は、新人から入社3年目、主任・リーダー、施設長、役員など階層別の研修を中心として、職種別研修（介護職、看護職、ケアマネジャー、事務職員など）、テーマ別研修（リスクマネジメント、制度改正、介護福祉士受験対策、面接担当者研修など）等、32講座・延べ300時間超に及び、年間1,500人の職員が参加している。また、ケアの専門知識・技術だけでなく、マネジメント教育に重点を置いたカリキュラムとなっている。

なお、これらの研修についてはインターネットを活用したオンライン研修がベースとなっており、ICTの活用によって移動時間・交通費・会場費ゼロの低コスト運営を実現。加えて講師の完全内製化によって現場や経営層の意図と研修内容とのミスマッチも少なく、新講座構築の際にもスピーディーかつフレキシブルに対応している。