

「介護分野における事業所長の仕事経験とマネジメント能力」【要旨】

経営学研究科 経営学研究科

人材組織マネジメントコース 原田聖子

1.課題設定とその背景

1-1.課題設定(本稿の目的)

本稿は、介護事業者、特に企業体の介護サービス事業者において、その事業所長が職責を果たすのに必要な「マネジメント能力」をどのようなものと捉えられているのか、またその能力はこれまでのキャリア上、どのような「経験」をとおして身につけてきたのかを探索的に明らかにすることを目的とする。

1-2.課題設定の背景・理由

「介護分野」の人材マネジメント研究では、サービス提供責任者に関するものが多い。その職種的重要性について異論はないものの、サービス提供責任者を含めた事業所の人材マネジメントを一義的におこなう「事業所長」の責務も重要と考える。また、事業所長などマネジャー層になることは職員に示すキャリアパスの一つに位置づけられるが、そのために必要な能力やそれを培う経験を明らかにすることは意義があることと考える。

次に、本稿では「企業体」を中心に取り上げるが、これは介護保険施行(2000年)後、企業は介護サービスの提供主体として相当のボリュームを持っていること、および大手企業においてはOff-JTを中心に人材育成システムを創りつつあること、一方OJTの整理については開発途上であり、故に社会福祉法人など他の形態の事業者・施設と共通する課題も少なくないと考える。

そして、人材開発や成人の成長を決めるのは直接・間接の「経験」であるというといった先行研究の示唆を踏まえ、本稿では「長期に経験する仕事群」(小池和夫)に着目する。

2.調査の概要

調査は、事業者企業調査(2-1)および事業所長調査(2-2)の2点をおこなった。

2-1.事業者(企業)調査の概要

事業者調査では、事業所長にどのような「能力」を求めているのかなどについて、X社、Y社の人事、教育各担当者等にインタビュー調査をおこなった。その結果、事業所長への登用には、「周囲をまきこんで仕事ができる」「人材育成ができる」「コミュニケーション能力が高い」「予算等の計画達成ができる」「会社の方針を展開できる」を評価のポイントとしていることがわかった。

2-2.事業所長調査の概要

事業所長らは、必要な「マネジメント能力」とはどのようなものと認識しているのか、またその能力はこれまでのキャリア上、どのような「経験」をとおして身につけたと認識しているのかを探索的に明らかにするため、事業所長7名(X社4名、Y社3名)にインタビューをおこなった。

3.事業所長調査の分析・結果

事業所長に対するインタビュー結果を質的に分析(事例媒介法)した。分析の枠組みとしては経験学習(経験から学ぶことにより「信念」「知識」「スキル」を獲得する)を用いた。

その結果の整理においては、スーパービジョン(支持的機能・教育的機能・管理機能)の概念と予算達成に焦点をあてた。その結果は以下のとおりである。

3-1.「部下との支持的関係構築」に資する「獲得した能力」と「経験」

「部下との支持的関係構築」に資する能力としては、(1)~(4)と整理された。

- 認知 (1)事業運営のためには職場の人間関係が重要
(2)排除をしない、愛情を持つ
(3)部下との距離を縮めることの重要性
スキル (4)コミュニケーション力

これらの能力を獲得するに至った経験は、①~⑤と整理できた。

- ①新人教育を受け持った新入社員の早々の退職
②部下(と)の人間関係トラブル
③部下とのかかわりの薄い上司を観察した経験
④信頼できる上司との出会い(上司のアドバイス)
⑤ソーシャルワークを学んだ経験

3-2.「部下の人材育成」に資する「獲得した能力」と「経験」

「部下の人材育成」に資する能力としては、(5)~(8)と整理された。

- 認知 (5)新人をきちんと教えようとする心構え
- スキル (6)人間関係構築を重視した新人教育
- (7)OJT でコーチング、プラスのフィードバックをおこなう能力
- (8)Off-JT で講師役を務める能力

これらの能力を獲得するに至った経験は、①、⑥～⑨と整理できた。

- ①新人教育を受け持った部下の早々の退職<再掲>
- ⑥先輩からきちんと教えてもらった経験
- ⑦部下からのフィードバック
- ⑧新規事業所で人材育成を1から行わなければならなかった経験
- ⑨研修講師を主たる業務の一つとしておこなってきた経験

3-3. 「部下への指導・助言」に資する「獲得した能力」と「経験」

「部下への指導・助言」に資する能力としては、(9)～(11)と整理された。

- 知識・スキル (9)現場の実情を踏まえた指示
- (10)対応困難事例に関する知識・スキル
- その他 (11)現場スタッフに対する説得力

これらの能力を獲得するに至った経験は、⑩～⑫と整理できた。

- ⑩事業所長になる前の現場の経験
- ⑪クレーム等に対応する経験
- ⑫専門資格の取得

3-4. 「マネジメントの基盤」に資する「獲得した能力」と「経験」

「マネジメントの基盤」に資する能力としては、(12)～(14)と整理された。

- スキル (12)マネジメント全般のスキル
- その他 (13)自主性・自発性
- (14)視野の広がり

これらの能力を獲得するに至った経験は、④、⑬と整理できた。

- ④信頼できる上司等との出会い<再掲>
- ⑬早めに管理的ポジションに就いた経験

3-5. 「予算達成活動(信念)」に資する「獲得した能力」と「経験」

「予算達成活動(信念)」に資する能力としては、(15)～(18)と整理された。

- 信念 (15)利用者のために会社・事業存続が必要で、そのためには営業・利益が必要
- (16)営業は「頑張りを外に伝える手段」、売り上げは「地域からの評価のバロメータ」
- (17)売上があがることは「面白さ」をもたらす
- (18)営業に対する前向きな姿勢

これらの能力を獲得するに至った経験は、⑭～⑱と整理できた。

- ⑭会社・事業の存続ができなくなった経験
- ⑮上司による営業等の意味づけの転換
- ⑯慣れ、自分のなかで納得をする
- ⑰新規事業所で営業がうまくいった経験
- ⑱サービスに対する自信の獲得

3-6. 「予算達成活動(知識・スキル)」に資する「獲得した能力」と「経験」

「予算達成活動(信念)」に資する能力としては、(19)～(21)と整理された。

- 知識 (19)営業提案のための知識の増大
- スキル (20)営業ツールの開発
- (21)予算管理・達成に向けた分析および部下に気づきを促すスキル

これらの能力を獲得するに至った経験は、⑲～⑳と整理できた。

- ⑲事業所・活動エリアの異動
- ⑳「試行錯誤」と「上司からのフィードバック」
- ㉑他業種での売上管理の経験

4. 経験に関するまとめ

マネジメント能力獲得に役立った経験のうち、前職での経験は「管理的ポジションに就いた経験」「売上管理の経験」である。また現在の職場においては、「現場経験」「上司とのかかわり経験」「クレーム等に対応する経験」「早めに管理的ポジションに就いた経験」「新規事業所の立ち上げ」「異動の経験」などがあげられる。

なお営業や利益達成に対し、いずれの被調査者とも当初は心理的抵抗があったという。それを肯定的認知に変化させるには、成功体験を含めなんらかの経験(⑭～⑱)を通過しているが、再現が比較的容易な経験は「営業等は(スタッフの)『頑張りを外に伝える手段』、売上は『地域からの評価のバロメータ』」といった「上司による意味づけの転換」であろう。また「会社・事業が存続できなくなったことを目の当たりにした経験」は、Off-JT の教材化等により活かせると考える。