

2026 福祉職員生涯研修 管理者課程(南信会場) 【第4セッション 啓発科目】

5-2 組織的課題の発見

5-2 組織的課題の発見 ●

管理職員は、法人および組織の目的達成のために、現在「見える」問題だけでなく、組織が将来進むべき方向を考え、組織的に取り組む働きが求められる。管理職員に求められるのは戦略的視点であり、課題を「生み出す」ことである。



管理職が日々の業務の延長線上にある「現場のトラブル対応」から脱却し、より高い次元で組織を牽引するための「2つの重要な思考法（**戦略的視点と課題創出**）」

1. 「現在『見える』問題」への対処だけでは不十分である理由 ●

現場では日々様々なサービス提供が行われ、管理職はそれらが無事に通過するように部下を指導する。しかし、日々の業務が事故なく無事に行われているだけでは、**管理職としての責任**を果たしているとは言えない



目の前の問題や短期間な課題に取り組むことは「現場のレベル」の仕事であり、管理職には**法人・事業所の目的達成のために、現在見えている問題だけでなく、組織が将来進むべき方向を考え、組織的に取り組む働き**が求められる。

2. 管理職に求められる「戦略的な視点」とは ●

戦略的な視点とは、組織の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオを描いた「設計図」を持つ大局的な姿勢のこと。



- ・ **SWOT分析**などの手法を使って**法人・事業所の強みや弱みを正**
確につかむこと。
- ・ 目的を達成するための**目標や実行計画、工程表**をつくり、**組織を動かし、進捗をチェック**すること。
- ・ 将来の理念実現に向かって、**環境に働きかけ、組織内の力を高め、「仕組み」をつくり、実行**していくこと。

SWOT分析

- ・ Strength（強み）
- ・ Weakness（弱み）
- ・ Opportunity（機会）
- ・ Threat（脅威）

戦略や戦術、計画に落とし込む

		Strength (強み)		Weakness (弱み)	
内部環境	プラス要因	強み (Strength) S	弱み (Weakness) W	Opportunity (機会)	機会×強み 自組織の強みを 機会に活かし 大きく成長する
	マイナス要因	機会 (Opportunity) O	脅威 (Threat) T		機会×弱み 弱みを補強して 機会をせるように 対策する
外部環境		Threat (脅威)	脅威×強み 強みを活かして、 脅威を避けたり、機 会として活かす	Threat (脅威)	脅威×弱み 弱みを理解し 脅威を避けたり 影響を最小限にする

3. 課題を「生み出す」ことの真意 ●

与えられた課題（すでに発生している問題）をこなすだけでなく、現状の姿を正確に捉えたうえで「**あるべき姿**」を描き、そのギャップから対処すべき問題を自ら設定する【課題を生み出す】



- ・単なる対処（見える問題の解決）➤ 倉庫などに空きスペースを見つけて荷物を移動させる。
- ・課題を生み出す（戦略的視点）➤ 「なぜ廊下に置かれているのか」「誰が運ぶのか」「発注の管理はどうなっているのか」と考え、よりよい状態をつくるための改善策を考えること。さらには、なぜ大量のオムツが届けられるのかという疑問から、排泄ケアのあり方にまで考えを広げること（全体を俯瞰する視点）。

まとめ ●

マネジメントの本質



将来の『あるべき姿』から逆算して組織の根本的な課題を自ら発見し（生み出し）、組織全体を巻き込んで解決に導くリーダーでなければならない」

8-3 管理職員による適切な労務管理を徹底し、働きやすい環境を整える

8-3 管理職員による適切な労務管理を徹底し、働きやすい環境を整える ●

労務管理の主な役割として、①労働力の合理的活用、②労働者の処遇管理、③適切な労使関係の構築等がある。これからは職員処遇の向上、メンタルヘルス、ワークライフバランス等が重要な課題となる。

1.人材確保の課題と総合的な処遇向上の必要性 ●

福祉人材確保の課題

福祉分野では報酬制度の仕組み上、**賃金が上がりにくい構造**がある一方で、良質な福祉・介護人材を確保することは急務となっている。

総合的な処遇向上の必要性

人材を確保し定着させるためには、**処遇改善交付金等**による単なる賃金の改善だけでは不十分である。

2.働きやすい環境づくり ●

働きやすい環境づくり

賃金の改善に加え、**メンタルヘルスのケア、ワークライフバランスの推進、福利厚生**の充実など、職員の働きやすさに直結する「**処遇全般にわたる総合的な施策**」を講じることが、**今後の労務管理**において強く求められているためである。

4-5 管理職員として組織革新と自己革新を図る

4-5 管理職員として組織革新と自己革新を図る ●

管理職員は、自己の管理スタイル、管理能力を自己点検し、より効果的で適切なマネジメントを実践していくことが必要である。そのための視点として管理行動を支える3段階(BMC、SMC、PMC)のコンセプトの理解と確立が重要になる。



管理職が現状のマネジメント手法に留まることなく、自らの力量やスタイルを客観的に見つめ直し（自己点検）、時代や環境の変化に対応できる「より高度なマネジメント」へとアップデートしていくための具体的なフレームワーク

1. BMC（ベーシック・マネジメント・コンセプト） ●

マネジメントの基本原則



マネジメントの**土台となる第1段階**である。ここでは、マネジメントに関する基本的な仕組みや体系、主要な**セオリー（理論・原則）**を正しく理解し、**習得**することが求められる。いわば、管理職としての「**基礎体力**」や「**セオリー通りに組織を動かす能力**」を身につける段階である。

2. SMC（シチュエーショナル・マネジメント・コンセプト） ●

環境適合のマネジメント



第2段階は、**基礎（BMC）を応用する段階**である。組織を取り巻く外部環境（制度改正や利用者ニーズの変化など）や、内部環境（職員の構成や組織風土など）の特性は常に変化している。SMCとは、自組織が現在置かれている特有の状況を的確に分析し、その状況（シチュエーション）に適合した柔軟なマネジメントを実践していく能力を指す。

3. PMC（パーソナル・マネジメント・コンセプト） ●

固有のマネジメント



最も高度な第3段階であり、**管理職自身の「あり方」**が問われる領域である。管理職自身がどのような**価値観や信条**を持ち、何を**判断の軸（規範）**とするのか、そして**組織としてどのようなビジョンを描くのか**を示す「**旗幟（きし＝旗印）**」を鮮明にすることである。これにより、**組織独自のアイデンティティや主体性が確立**され、**トップとしての「主体的当事者としての意思決定」**が可能となる。

4-5 管理職員として組織革新と自己革新を図る

組織革新と自己革新に取り組む

いつでも改革を図れる組織づくりとは：それに応えられる組織運営をするためには、現状に甘んじることなく、絶えず組織の改革（イノベーション）を図れるような組織づくりが必要である。



組織改革を図るためには、
①人材、②仕組み、③経営風土（組織文化）、④経営戦略を点検し、その相互作用のあり方を見直していく必要がある

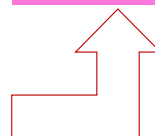
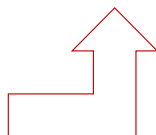
チームリーダーとしての
意思決定

環境適合のマネジメント

固有のマネジメント

マネジメントの基本原則

ステップアップ



まとめ ●

「優れたマネジメントとは単なるスキルの発揮にとどまらず、基本（BMC）を修得し、環境に適応し（SMC）、最終的に自らの確固たる信念とビジョン（PMC）を確立していくという、**段階的な自己研鑽のプロセス**である」



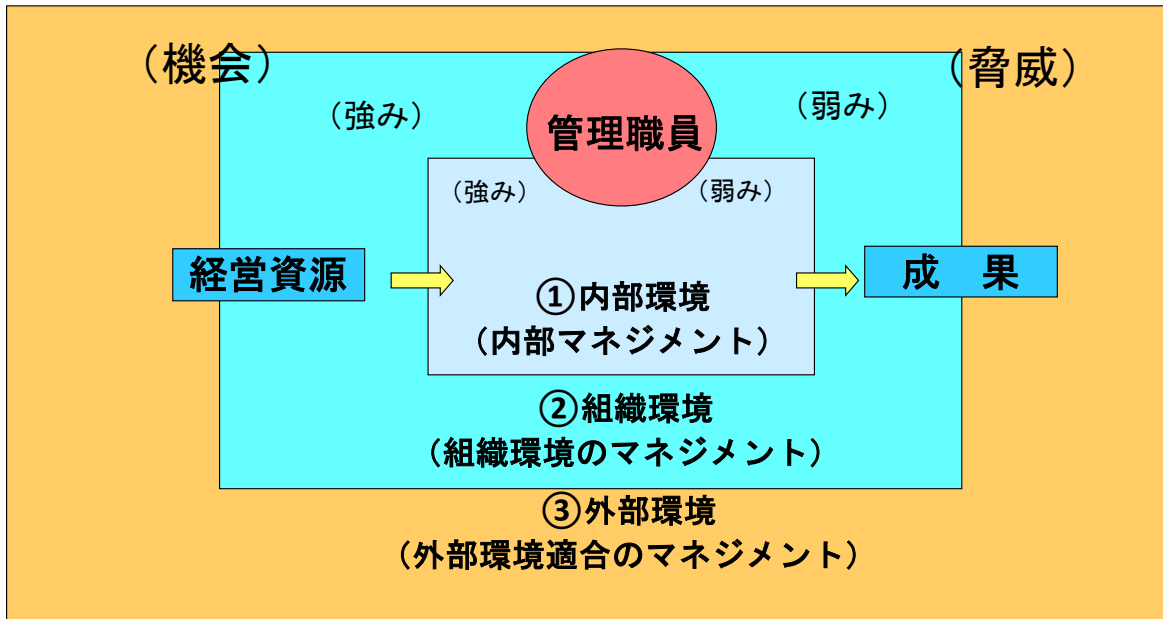
管理職は、これら3つの視点（ものさし）を用いて自身の現在地を常に自己点検することで、**真の自己革新を図り、ひいては組織全体の革新（イノベーション）を牽引していくことが可能**になるのである。

マネジメントの主要なセオリー

- **目標設定と計画 (Planning):**
 - ・ 組織の目標を明確にし、達成のための戦略や計画を立てる。
 - ・ 組織化 (Organizing):
 - ・ 組織構造を整え、役割や責任を明確にし、資源を最適に配置する。
- **統制と指導 (Directing and Controlling):**
 - ・ 計画通りに進捗しているかを管理し、必要に応じて軌道修正を行い、メンバーのモチベーションを維持する。
- **ドラッカーの理論:**
 - ・ 組織に成果を上げさせるための道具、機能、機関と定義し、成果を出すことを重視する。

管理職員の立場とマネジメントの対象

①利用者満足の実現、②職員満足の実現、③経営満足の実現、④社会の満足の実現を目指すマネジメント実践



SWOT分析

- Strength (強み)
- Weakness (弱み)
- Opportunity (機会)
- Threat (脅威)

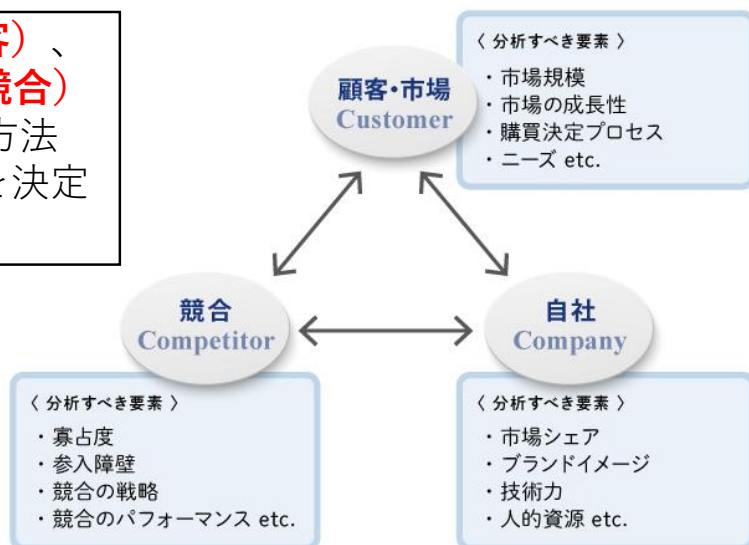
戦略や戦術、計画に落とし込む

		戦略や戦術、計画に落とし込む	
		Strength (強み)	Weakness (弱み)
内部環境	Opportunity (機会)	機会×強み 自組織の強みを機会に活かし大きく成長する	機会×弱み 弱みを補強して機会をせるように対策する
	Threat (脅威)	脅威×強み 強みを活かして、脅威を避けたり、機会として活かす	脅威×弱み 弱みを理解し脅威を避けたり影響を最小限にする
		Strength (強み)	Weakness (弱み)
外部環境	Opportunity (機会)	機会×強み 自組織の強みを機会に活かし大きく成長する	機会×弱み 弱みを補強して機会をせるように対策する
	Threat (脅威)	脅威×強み 強みを活かして、脅威を避けたり、機会として活かす	脅威×弱み 弱みを理解し脅威を避けたり影響を最小限にする

3C分析

3C分析とは、**Customer（市場・顧客）**、**Company（自社）**、**Competitor（競合）**という3つの「C」について分析する方法で、事業計画やマーケティング戦略を決定する際などに用いられる。

「顧客・市場」や「競合」の分析によって外部環境を把握するとともに、「自社」の分析によって強み・弱みを把握することができれば、市場において「自社が勝てる要因」が見えて



3C分析は、主に顧客・市場を中心とした環境分析、SWOT分析は、3C分析などで得た外部環境の結果を受けて、自社の戦略を検討する環境分析

ブランディング

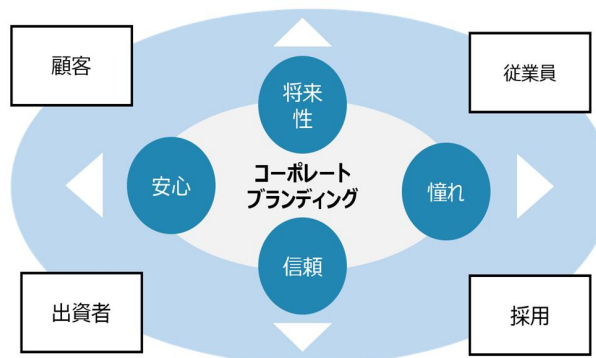
ブランディングとは、消費者や取引先、従業員も含めた社会全体に、自社の商品やサービス、企業自体を「その企業ならではのもの」として認識させ、他社と差別化する取り組み

消費者・顧客にとってブランドとは、「このブランドだから安心・信用できる」というリスク回避のための品質保証の意味

インナーブランディングは主に社内の従業員を対象とする

社内の求心力を高め、ブランドミッション（社会的使命）、ブランドビジョン（在りたい姿）、ブランドバリュー（価値観・マインドセット）を社内に浸透させる役割があります。

コーポレートブランディングの効果



顧客だけでなく、出資者・転職希望者・従業員など多くの人に影響を与える

明確な「理念」「使命」「ビジョン」に基づくマネジメント

【理念】

- 私たちは何故存在するのか？ (Why)

【使命・ビジョン】

- 私たちは何を成すべきなのか？ (What)

【オペレーション力（現場力）】

- 私たちは私たちの「理念」「使命」「ビジョン」をどのように実現するのか (How)



Kirinuke

目標達成に向けて**PDCAサイクル**をまわし続ける事が重要！

ドラッカーの5つの問い

- 1, われわれの使命は何か？
- 2, われわれの顧客は誰か？
- 3, 顧客は何を価値あるものとするか？
- 4, われわれの成果は何か？
- 5, われわれの計画は何か？



8-2 トータルな人事管理制度を構築し、 組織全体に徹底する

8-2 管理職員としての役割を果たす ●

管理職員は、組織の経営戦略や将来の事業領域に基づいた人事方針を決め、必要な人材像を明確化しておくことが重要であり、トータルな人材マネジメントを実現していく必要がある。

1.人事方針と人材像の明確化 ●

人事方針と人材像の明確化

- 管理職員は、組織が「どのような利用者に、どのようなサービスを提供するのか」という**中長期的な経営方針**を示す必要がある。



- その**経営戦略や将来の事業領域**を見据えたうえで**人事方針**を定め、これからの**組織に求められる具体的な人材像を明確**にしておかなければならない。

2.トータルな人材マネジメントの実現 ●

- 人事管理は大きく分けて
 - 「①採用・配置」
 - 「②人事考課」
 - 「③報酬・待遇」
 - 「④能力開発・人材育成」

4つの要素から成り立つ。これらを個別に整備するだけでは不十分であり、それぞれが**相互に関係し合いながら有機的に連動し、全体が一体となった人事システム**として機能させること（＝トータルな人材マネジメント）が求められている。

例えば、必要な人材を採用するためには**適切な報酬・待遇**の決定が必要不可欠であり、これら**全体像を把握して管理**することが重要である。

8-2 トータルな人事管理制度を構築し、組織全体に徹底する

経営成果の実現と人事管理の関係を理解する

- ・人事管理の目的は、経営成果の実現と、職員個々の成長・自己実現の2つ

人事に関する方針、計画を明確にする

- ・経営理念・ビジョンを明文化し、組織の経営戦略や将来の事業領域に基づいた人事方針を決め、必要な人材像を明確にしておく必要がある

トータルな人材マネジメントを実現する

- ・① 採用、配置 ②人事考課（人材の評価）③報酬、待遇（労働条件）④能力開発、人材育成 ⇒ トータルな人材マネジメントが相互に関係 ⇒全体像の構築と人事システム全体の動きを管理

全体像を把握して管理する

- ・① 利用者の援助・支援や生活改善につながる事 ② 利用者やその家族に感謝される事 ③ 専門性が発揮できる事 ④ 自分が成長している実感がある事 ⑤ チーム・組織に貢献できる事

8-4 財務管理を実践し、事業の継続安定のための改善策を構築する

8-4 財務管理を実践し、事業の継続 安定のための改善策を構築する ●

健全な経営のための財務管理は、**資金等資産の状況、収支の状況を明確**にし、それが今年度の予算との関係で健全か、中長期的に見て**健全な収支のバランスが確保**されているか、**今後の組織の維持・成長のためにどのような資金等の調達が必要になるか**、などに資するものでなければならない。

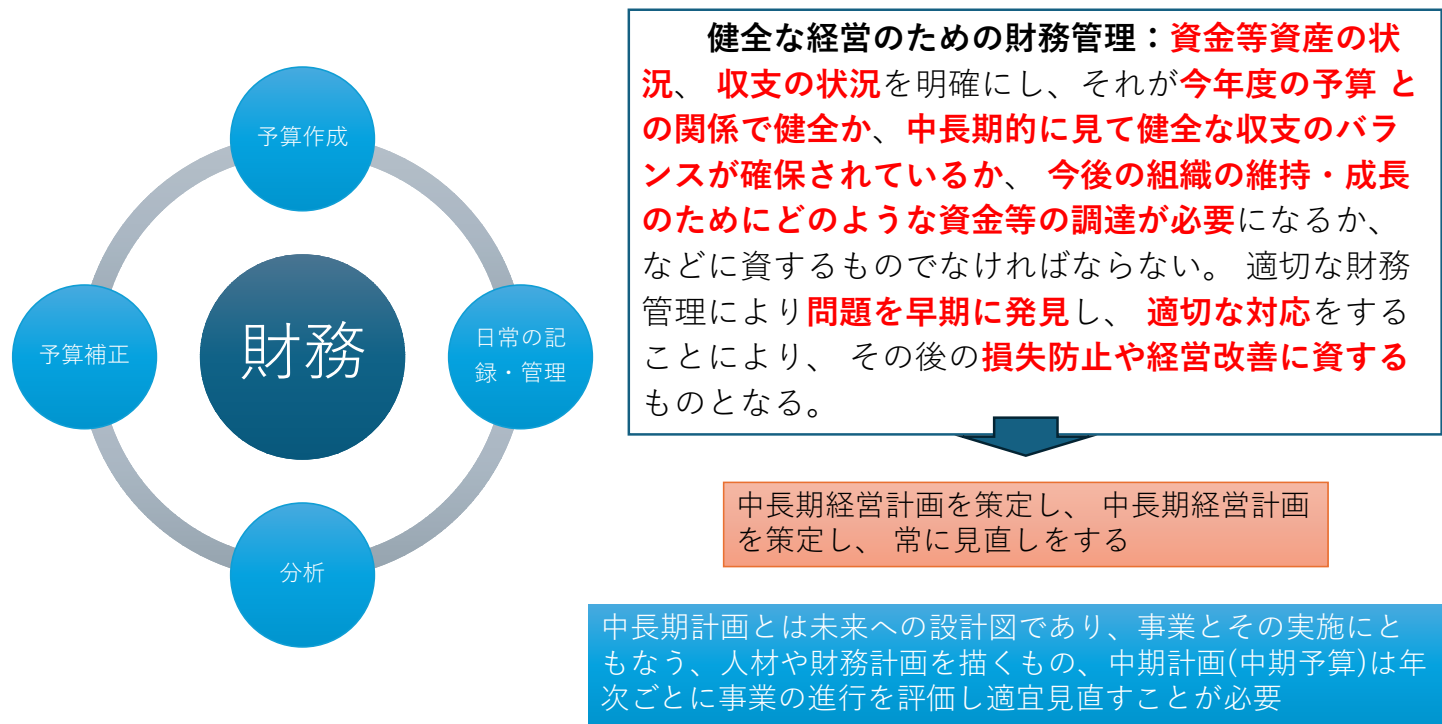
1.人材確保の課題と総合的な処遇向上の必要性 ●

財務管理を通じて現在の資産や収支状況を客観的に把握し、**予算や中長期的な視点から評価することは、経営上の問題を早期に発見**するためである。



問題を早期に発見して適切な対応をとることで、**将来的な経営上の事故を未然に防止し、組織の経営改善につなげることが財務管理の目的**である。

8-4 財務管理を実践し、事業の継続 安定のための改善策を構築する



図表8-4特別養護老人ホーム(ユニット型)の経営分析の例

分析区分	指 標 名	算 式	例
機 能 性 分 析	定員数	年間延べ利用者数 ÷ 実稼働日数	58.3人
	利用率	年間延べ利用者数 ÷ (定員 × 年間総日数) × 100	94.1%
	利用者1人当たりサービス活動収益	サービス活動収益 ÷ 年間延べ利用者数	13,955円
収益性分析	人件費率	人件費 ÷ サービス活動収益 × 100	61.9%
	経費率 (事業費 + 事務費)	経費 ÷ サービス活動収益 × 100	24.6%
	減価償却費率	(減価償却費 - 国庫補助金等特別積立金取崩額) ÷ サービス活動収益 × 100	7.5%
生産性分析	従事者1人当たり人件費	人件費 ÷ 年間平均従事者数	4,008千円
	労働生産性	(付加価値額※) ÷ 年間平均従事者数	4,395千円
	労働分配率	職員1人当たり人件費 ÷ 労働生産性 × 100	91.2%

※付加価値額 = サービス活動収益 - (経費 + 減価償却費 + 国庫補助金等特別積立金取崩額 + 徴収不能額)
(独立行政法人福祉医療機構「2018年度特別養護老人ホームの経営状況について」2019年12月27日)

8-4 財務管理を実践し、事業の継続 安定のための改善策を構築する

① 財務管理の意味を再確認する

- ・ 財務面からの計画と統制 ➤ 財務管理は、事業のサイクルとは別に「予算作成→日常の記録・管理→分析（予算・実績比較）→予算補正」という独自のサイクルによって組織活動を管理するものである。



8-4 財務管理を実践し、事業の継続 安定のための改善策を構築する

① 財務管理の意味を再確認する

- ・ 社会福祉法人における役割

法令に基づく適正な会計処理や利害関係者等への情報公開をはじめ、財務数値を用いた予算・資源管理、社会福祉充実残額の算定などを実施することが求められる。

- ・ 健全な経営とリスク管理

現在の資金や収支状況を明確にし、中長期的な経営の健全性を確認する。これにより、経営課題を早期に発見して適切な対応をとり、**将来の損失防止や経営改善につなげることが最大の目的**である。

8-4 財務管理を実践し、事業の継続 安定のための改善策を構築する

② 中長期経営計画を策定し、常に見直しをする

- **中長期計画の意義** ➤ 事業やそれに伴う人材・財務を描く **未来の設計図**である。
- **推奨される期間** ➤ 環境変化が激しい現代においては、**10年単位の長期計画**よりも、**3～5年単位の中期事業計画**および**中期予算**を策定することが望ましい。
- **計画の連動と定期的な見直し**
 - 単年度の事業計画や予算は中期計画内の1年として位置づけ、中期計画自体も毎年の進行を評価して適宜見直す必要がある。

8-4 財務管理を実践し、事業の継続 安定のための改善策を構築する

③ 月次決算より財務管理、資産感知を行う

• 収支の管理と予算の補正

福祉サービスの収入には制度上の上限があるため、**最大数の利用者を受け入れることが収入確保のポイント**となる。

一方で**支出は、事業計画に基づいて収入と調和するよう計算されなければならない**。月次で予算と実績を比較して**差異を精査し、必要に応じてタイムリーに計画変更や補正予算を作成することが重要**である。

8-4 財務管理を実践し、事業の継続 安定のための改善策を構築する

③ 月次決算より財務管理、資産感知を行う

・日常業務の記録と会計処理

日常の業務は、起案から実行、検収、報告という順序で行われ、管理職員はこれらが遵守されているかを監督する。これらの業務は、稟議書や領収書などの書類と関連付け、業務内容や承認者が明確な会計記録として保存する必要がある。

・現物照合による確実な資産管理

業務執行に伴う資産や負債の状況は、貸借対照表などに計上される。これらを管理するためには、会計記録と現物（現金や預金残高証明書など）を照合して実在を確かめる必要がある。定期的な点検と適切な処理により、**資源の事故等による損失を未然に防止することが目的**である。

8-4 財務管理を実践し、事業の継続 安定のための改善策を構築する

④ 管理職員として管理会計を考える

・制度会計

法令のルールに基づき決算書などを作成し、**所轄庁への提出や外部への公表が義務づけられている会計**である。税金の申告・納付を行う「税務会計」もこれに含まれる。

・管理会計

業績向上を目的とし、事前の経営判断や事業運営のプロセスにおいて、**組織の内部関係者向けに経営情報を提供する会計**である。

8-4 財務管理を実践し、事業の継続 安定のための改善策を構築する

⑤ 財務指標分析などの科学的な判断基準をもつ

・経営分析の目的

事業活動の結果を示す数値から長所や問題点を把握し、経営改善や戦略策定につなげるためのものである。目的を明確にし、問題の発生箇所や要因を特定することが重要である。

財務指標分析の手法と対象

比率分析や期間比較、他社比較などの手法を用い、事業の成長性、収益性、生産性、安全性、損益分岐点などを客観的に評価・分析する。

8-4 財務管理を実践し、事業の継続 安定のための改善策を構築する

⑤ 財務指標分析などの科学的な判断基準をもつ

【経営・財務指標における3つの比較視点】

内部の数値同士を比較 ► 【比率分析】（経営の質やバランスを測る）

過去の実績と比較 ► 【期間比較】（推移や成長性を測る）

外部の基準と比較 ► 【他社比較】（相対的な立ち位置や競争力

- ・ **比率分析** 財務データ内の異なる項目間の割合（例：売上に対する人件費の割合など）を算出し、収益性、安全性、生産性などを客観的な比率として評価する手法である。
- ・ **期間比較** 自組織の過去の実績（前年度や前月など）と現在の実績を比較し、業績が向上しているか悪化しているかといった時間的なトレンド（推移）を把握する手法である。
- ・ **他社比較** 同業他社や業界の標準値（平均値など）と自組織の数値を比較し、外部環境から見た相対的な強みや弱みを客観視する手法である。

8-4 財務管理を実践し、事業の継続 安定のための改善策を構築する

⑥ 日常の出納業務において管理職員としての確認を怠らない

・口座・印鑑の厳重管理

全ての預貯金口座と届出印を把握し、両者は必ず別々に保管する。
届出印は会計責任者または出納責任者が管理する。

・現金の適切な取り扱い

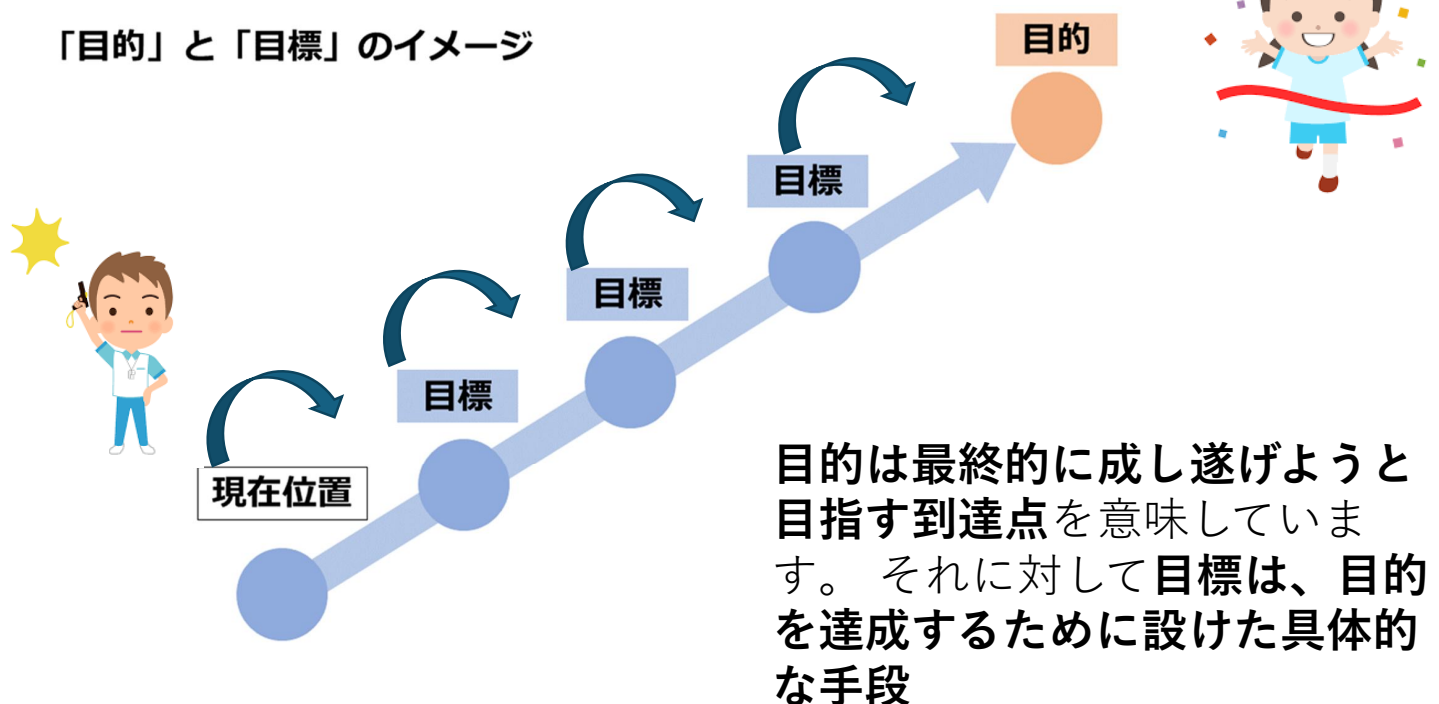
全ての現金取扱場所を把握する。入金された金銭は直接支払いに流用せず、一度金融機関に預け入れる。また、**日常の雑費支払いは小口現金制度に限定する。**

・複数人のチェックと照合

会計伝票は**最低2人以上で検印または署名**を行う。毎月末には、実際の**現金や預貯金残高と、会計帳簿上の残高を必ず照合**する。

私達の目的は？ 目標とは？

「目的」と「目標」のイメージ



マズローの欲求段階説



●自己実現欲求

自分の持っている力を最大限発揮したい、活躍したい、好きなことを思う存分にやりたいなど、より高レベルな理想的な状態を目指したいという欲求

●承認欲求

社会的に承認される事への欲求です。尊厳欲求

●社会的欲求

社会とのつながりに対する欲求です。帰属欲求とも言われます。

●安全欲求

生命の維持が安定して行えるよう、より安全な状態を求める欲求

●生理的欲求

生命維持のための最も原始的な欲求

自己有用感

- ・「自分は役に立っている」「誰かのために何かできる」という、自分が社会や他人にとって価値があると感じること。

自己有用感を高めることで得られるもの

- ・ **生きがい**: 自分が何かしらの役に立っているという実感から、生きがいを見つけやすくなる。
- ・ **自信**: 自分の存在意義を感じ、自信を持って行動できるようになる。
- ・ **幸福感**: 自己有用感が高い人は、一般的に幸福度も高い傾向にある。
- ・ **精神的な安定**: 自分の存在価値を感じることによって、心の安定につながる。

自己有用感と自己肯定感の違い

自己肯定感 ⇒ 自分は価値のある人間だという、自分自身への肯定的な感情。

自己有用感 ⇒ 自分が社会や他人にとって価値があるという、社会や他人とのつながりの中で生まれる感情。



自己有用感を持つことは、心身ともに健康で、充実した人生を送るためにとても大切。誰かのために何かをする、社会、組織、誰かのために貢献するといった経験を通して、自己有用感を支える支援は重要です。

49

自己有用感 自己肯定感

自分は組織の中で役割を果たし
自分は人の役になっていると思える



自己有用感

所属 社会的欲求 → 自尊の欲求
→ 自信が付く 自己を肯定し→
自分を大切に思える→**生きる力が湧いてくる**

50

自己有用感

- 自己有用感とは、「**自分自身のよさを認め、自分を肯定的に受け止めることができる存在感。**」
- 自分が所属する集団から、**承認・賞賛・感謝・支持**などを受けることによって、自己評価を高め、その集団において**安定した存在感**を得る



「仲間から認められた」「自分がした事で、仲間が喜んでくれた」
「人の役に立った」

生きる力

集団力学(グループダイナミクス)

- 集団は、**個人の集合を超えて独特の特性**をもっている
(集団における**個人の行動や思考は集団から影響**を受け、その**個人の考えは集団に対して影響**を与えるという**集団特性**を示す。)

相互作用

グループダイナミクスを理解するうえで重要な概念



役割、規範、集団凝集性、集団の意思決定、コンフリクト

役割(roles)

- 役割は、集団内のメンバーの相互作用を通じて次第に形成
- 頼まれた仕事に喜んで取り組み、高い成果を上げる
 - ⇒ 次には期待が高まりもっと難しい仕事を依頼
- 頼まれた仕事を責任をもって遂行しない、約束を守らない
- ⇒ あまり重要な仕事は依頼されなくなる

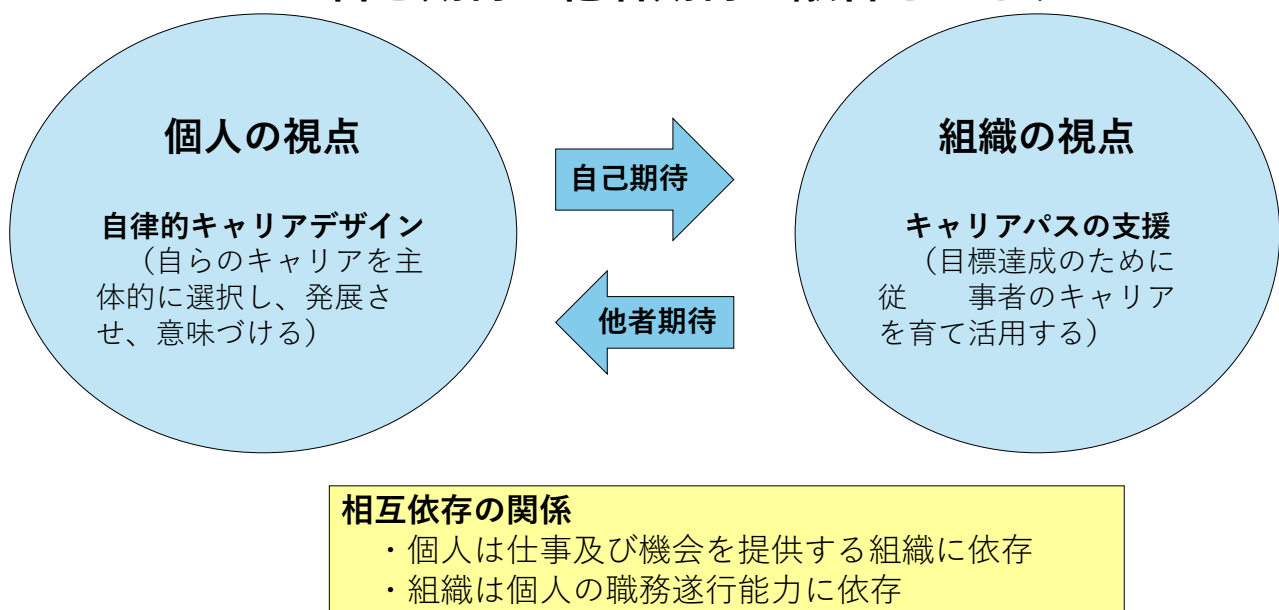


- やりとりの積み重ね ⇒ お互いに「あの人はこういう期待に応えてくれるだろう」とか、「あの人にはあの役目を果たしてもらいたい」

期待役割が形成

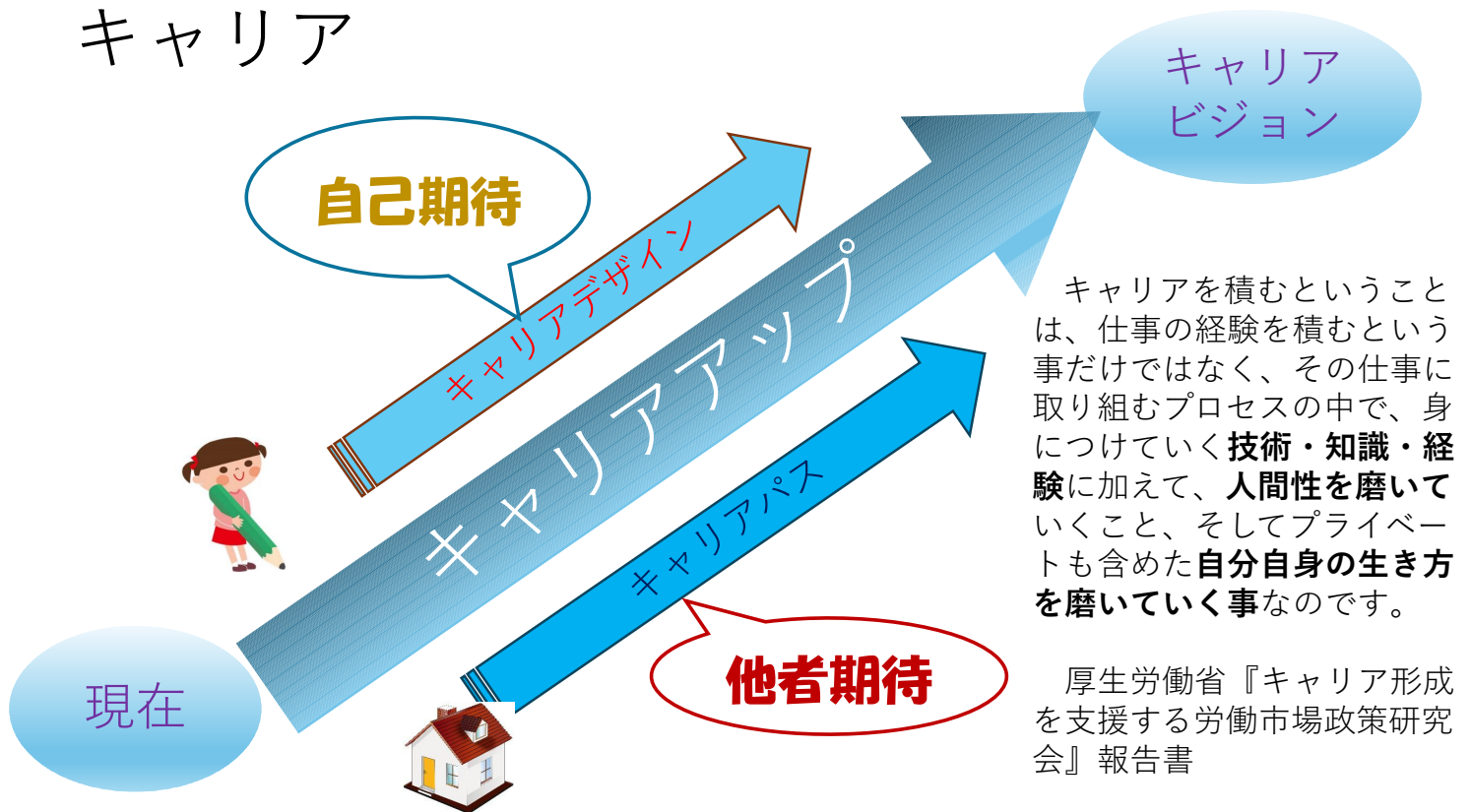
組織におけるキャリアの考え方

－自己期待と他者期待の融合をめざす



(E. H. シャインの考え方を参考に作成)

キャリア



7-3 利用者中心のサービスが展開できる 多職種連携・協働の基盤を整備する ●

管理職員は、専門職間の風通しのよい雰囲気を用意的に
つくり、専門職間のコーディネート役の職員を職員全体で
周知する形で配置し、機能的な職場づくりを行う必要があ
る。



多職種で構成されるチームにおいては、各専門職が背景と
する基礎学問がそれぞれ異なるため、**見解の相違や連携の
困難が生じやすい**からである。**役割が曖昧なままだとチー
ムワークが停滞する原因となる**

1 管理職員に求められる対応 ●

- ・客観的な立場で、各専門職のリーダーを交えた話し合いを同席・統括すること。
- ・専門職間の壁を乗り越えて連携を促すため、意図的に風通しのよい雰囲気をつくること。
- ・連携の要となるコーディネート役を全体に周知し、チームが円滑に動く「機能的」な職場を構築すること。



専門職ごとの考え方の違いによる対立を防ぎ、利用者のためのチームワークを停滞させないために、管理職員による意図的な環境調整（雰囲気づくりと役割の明示）が不可欠であるということである。

コンフリクトとは何か

- ・コンフリクト（conflict）とは、直訳すると「衝突」や「対立」を意味する言葉である。職場においては、意見の食い違い、価値観の違い、利害の不一致、感情的なもつれなどを指す。



- ・コンフリクトと聞くと「避けるべき悪いもの」というイメージがあるかもしれない。しかし、適切な対処（コンフリクト・マネジメント）を行えば、組織の課題を浮き彫りにし、支援の質を向上させるための「成長のチャンス」に変えることも可能である。

福祉事業所でコンフリクトが起きやすい理由

- **福祉の現場は、一般的な企業に比べてコンフリクトが発生しやすい環境**にある。その主な理由は以下の通りである。
- **正解が一つではない** 対人援助という業務の性質上、「絶対的な正解」が存在しないことが多い。そのため、職員間で「どのような支援がベストか」という意見の相違が生まれやすい。
- **多様な価値観が交差する** 年齢や経歴の異なる職員、さまざまな背景を持つ利用者やその家族など、多様な価値観を持った人々が関わり合うため、すれ違いが起きやすい。
- **感情労働によるストレス** 相手の感情に寄り添い、自身の感情をコントロールすることが求められるため、知らず知らずのうちにストレスが蓄積し、感情的な衝突に発展しやすい。

1. 職員間で起きるコンフリクト

- **支援方針の違い:** 「利用者の自立を促すために見守るべき」という意見と、「危ないから手伝うべき」という意見の対立など。
- **役割や負担の不均衡:** 特定の職員に業務が偏ったり、「あの人は仕事をしていない」といった不満から生じる対立。
- **職種間の壁:** 介護職、看護職、相談員など、専門職ごとの視点の違いから生じる意見の衝突。

コンフリクトへの対処法(コンフリクト・マネジメント)

- コンフリクトが発生した際、放置したり力で押さえつけたりすると、離職や支援の質の低下を招く。以下のような前向きな対処が必要である。
- **事実と感情を切り分ける** 「誰が悪いか」ではなく、「何が問題の根本か」に焦点を当てる。お互いの感情を受け止めつつも、客観的な事実に基づき話し合うことが重要である。
- **徹底的に「傾聴」する** 対立する相手の意見を頭ごなしに否定せず、まずは「なぜそう考えるのか」を最後まで聴き、相手の背景や意図を理解する姿勢を持つ。
- **「第3の案」を共に探る** A案かB案かで争うのではなく、「利用者のためになる」という共通の目的に立ち返り、**双方の意見を取り入れたC案（第3の案）をチーム全体で模索する。**

まとめ

- 福祉事業所において、コンフリクトは避けて通れないものである。
- 重要なのは、対立を恐れて意見を言わなくなることではなく、**対立が起きたときに「より良い支援を作り上げるためのプロセス」として冷静に向き合うことである。**
- **風通しの良いコミュニケーションと、互いを尊重するチーム作りが、コンフリクトをプラスの力に変える鍵となる。**

コンプライアンスとは何か？

- ・コンプライアンス（compliance）＝「法令遵守」



- ・そのみではなく（法令に違反さえしなければよいわけではない）
- ・倫理観、公序良俗などの社会的な規範に従い、公正・公平に業務をおこなうことを意味している。



ルールや約束事を守ってサービス提供する

福祉事業所でのコンプライアンス

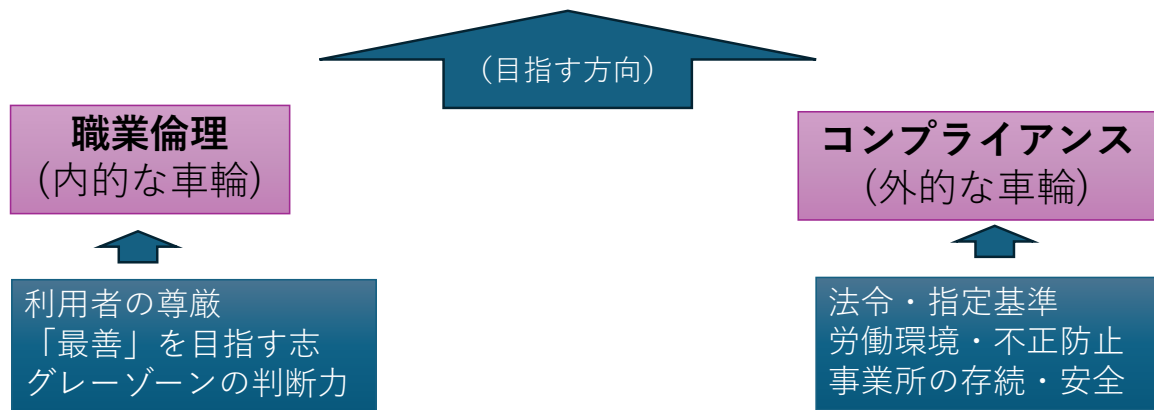
- ・高い公共性・**倫理観**が求められる福祉の現場では、「法令や行政のルールを守り、**利用者の尊厳と人権を尊重した誠実な事業運営**を行うこと」



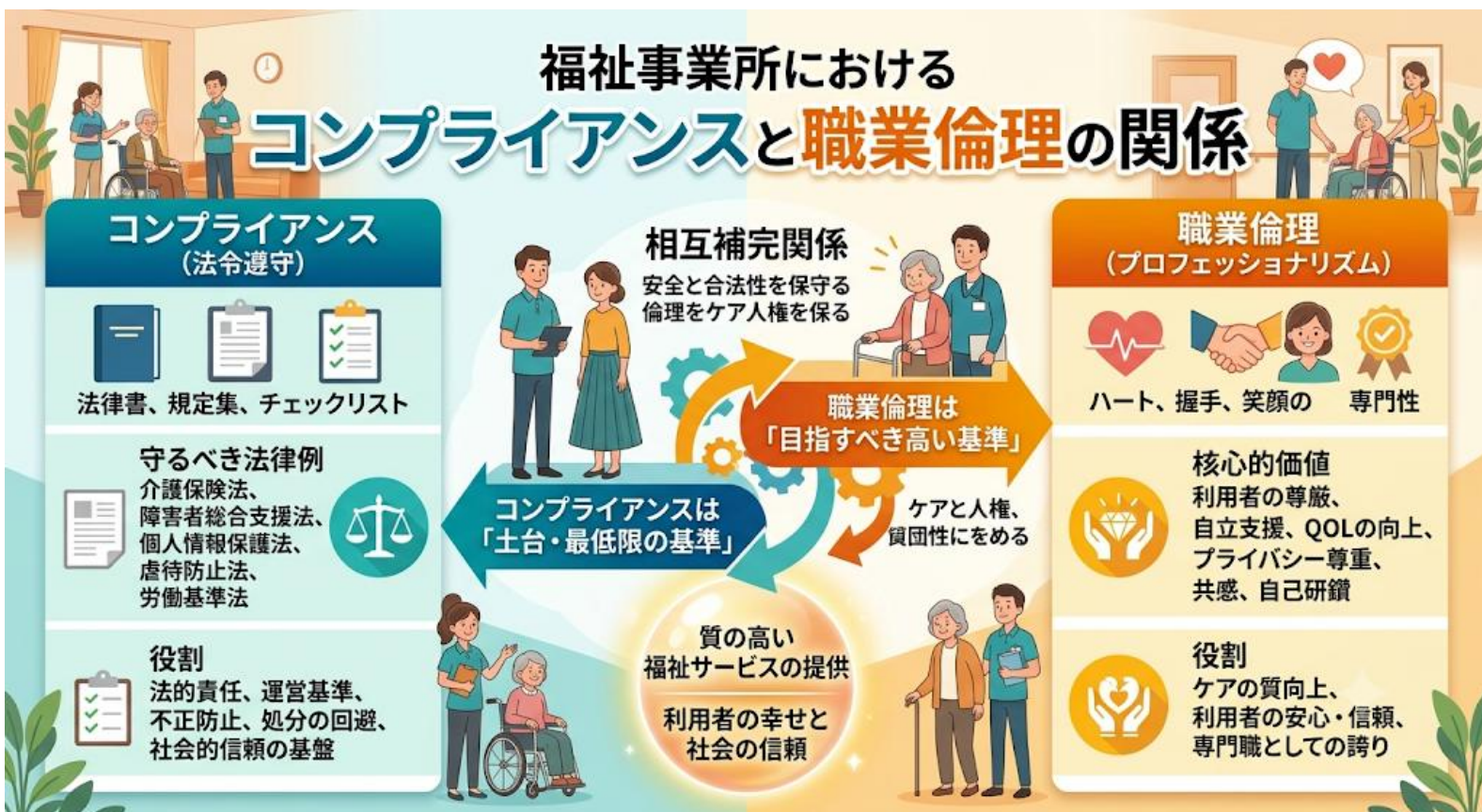
利用者の尊厳を守る
職員を守る
事業所・法人を守る

コンプライアンスと職業倫理の関係

【 質の高い福祉サービスの提供・社会的信頼 】

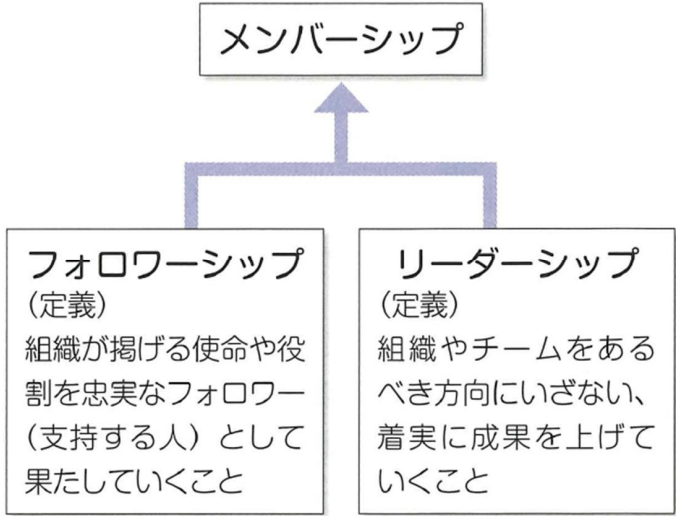


【 現場職員の行動・判断 】



変革型リーダーシップ(transformational leadership)

4つの I	説明
理想化による影響 Individualized influence	いわゆるカリスマ性。ビジョンおよび使命の意味を提供する。
モチベーションの鼓舞 Inspirational motivation	部下の感情を喚起することによって影響を及ぼす。
知的刺激 Intellectual stimulation	部下の問題の認識力、問題解決力、思考力、想像力を喚起させ、部下の信念や価値を変えること。
個別の配慮 Individual consideration	個人的な注意を提供し、従業員を個々に扱い、コーチし、アドバイスする。



フォロワーシップは、先輩職員や上司の指示にただ従うだけのイエスマンになるという意味ではない。先輩職員や上司に対して従属的な立場に置かれるという意味でもない。たとえ初任者であっても、プロとして働く職業人のひとりである。果たすべき使命の達成に向けて、強固な当事者意識をもって、自発的かつ主体的に行動する意識をもたなければならない。

「業務の改善やレベルアップの仕事は上司の職務だから、私は関係ない」という姿勢ではなく、まず自分が携わる業務のなかで改められることから、改善に着手する。

「5つの勇気」 真のフォロワーシップ

- 責任を担う勇気
 - 役割を果たす勇気
 - 改革に関わる勇気
 - 異議を申し立てる勇気
 - 良心に従って行動する勇気
-