

# 就労支援事業所における管理職の現状と課題に関する探索的検討 ーインタビュー調査からー

○大川 浩子（北海道文教大学 教授/NPO法人コミュネット楽創）  
本多 俊紀（NPO法人コミュネット楽創）  
宮本 有紀（東京大学大学院医学系研究科精神看護学分野）

## 1 はじめに

就労支援従事者が職場に定着し、キャリアを重ねるための一つの方法に、ワーク・エンゲイジメント（以下「WE」という。）を高めることが考えられる。WEは仕事にエンゲイジしている状態であり、情熱を持って働いている状態とされ、WEは本人および仕事の資源が相互に関係して高まるとされている<sup>1)</sup>。この仕事の資源の鍵である上司や組織はWEのみならず離職意向にも影響することが知られており、医療ソーシャルワーカーの離職意向に影響を及ぼす要因として、上司や部署の環境が既に報告されている<sup>2)</sup>。

そこで、今回、我々は就労支援事業所の組織や管理職の現状と課題を明らかにするために、管理職2名に対するインタビュー調査を行った。その結果についてテキストマイニングで分析し、検討した結果について報告する。

なお、本研究は本学の倫理審査委員会の承認を得て実施した（承認番号：01014）。

## 2 方法

### (1) 対象

対象は本研究への協力に関し書面による同意が得られた、就労支援事業所の男性管理者2名である。いずれも異なる地域(都市部)の事業所管理者であり、現在の就労支援事業所で初めて管理者、運営法人の役員となっている。その他の属性については表1の通りである。

なお、調査時点で、各運営法人が運営している福祉事業所は1か所であり、B氏の運営法人は福祉事業所の運営以外の事業も行っている。

表1 協力者の属性

| A氏       | 属性       | B氏                          |
|----------|----------|-----------------------------|
| 40代      | 年齢       | 30代                         |
| 就労移行支援のみ | 事業所の支援形態 | 就労継続支援B型、生活訓練(通所・訪問)        |
| 精神障害     | 受け入れ障害領域 | 身体障害、知的障害、精神障害、高次脳機能障害、発達障害 |
| NPO法人    | 運営法人     | 一般社団法人                      |
| 約20年     | 就労支援経験   | 4年10か月                      |
| 9年8か月    | 管理職経験    | 4年10か月                      |
| 5名       | 管理職員人数   | 7名                          |

### (2) 手順

まず初めに本研究に関する説明と同意を書面で得て、基

本情報に関するアンケートを記入してもらった。その後、インタビューガイド(表2)に従い、60分程度のインタビューを行った。インタビュー内容はICレコーダーで記録し、逐語録を作成した。分析についてはKHcoder3(フリーソフト)を用いて、テキストマイニングを行った。

表2 インタビューガイド

|                             |
|-----------------------------|
| 1)現在の事業所の基本情報               |
| ・現在の事業所の事業内容                |
| 2)現在の立場と業務内容                |
| ・職種と経験年数                    |
| ・管理職としての経験年数と内容             |
| ・人材育成について(事業所での人材育成システムを含む) |
| 3)過去の経験について                 |
| ・支援者としての経験事業所と経験年数          |
| ・支援者以外の経験事業所数と経験年数          |
| 4)現在の事業所での人材育成・組織に関する課題と展望  |
| ・人材育成での課題(求人や育成など)          |
| ・組織に関する課題(運営や管理業務を含む)       |

## 3 結果

各インタビューに関する文章の単純集計の結果は、A氏の総抽出語数は4639であり、B氏は5972であった。インタビューにおける頻出語上位10位までを比較した結果を表3に示す。

表3 上位10位まで頻出語

| 順位 | A氏   | 回数 | B氏  | 回数 |
|----|------|----|-----|----|
| 1  | 思う   | 60 | 思う  | 53 |
| 2  | 感じ   | 23 | 人   | 40 |
| 3  | 人    | 16 | 管理者 | 17 |
| 4  | 今    | 13 | 自分  | 16 |
| 5  | 時間   | 13 | 仕事  | 15 |
| 6  | 言う   | 11 | 出来る | 15 |
| 7  | スタッフ | 10 | 今   | 14 |
| 8  | 入る   | 9  | 多い  | 13 |
| 9  | Cさん  | 8  | 働く  | 13 |
| 10 | 去年   | 8  | 感じ  | 12 |

※Cさんとは事業所内で主任の役割を持つスタッフの個人名

次に、協力者ごとの共起ネットワーク(同じ段落によく出現する語同士を線で結んだネットワーク)を作成した。その結果、A氏では「マネージャー業」「最初」「今」「出来る」で媒介中心性(それぞれの語がネットワーク構造の中でどの程度中心的な役割を果たしているかを示す)が高く、B氏では「自分」「働く」「職場」で媒介中心性

が高いことが示された。

上記の分析から管理職と関係のある言葉として、A氏の「マネージャー業」とB氏の「管理者」について注目し、共起ネットワークと語の使用方法を確認した。A氏の「マネージャー業」は、「Cさん」とよく共起しており、語の使用としては「支えてくれたのはCさんが他の事業所で所長をしたことがあったんですね。だからマネージャー業というものを経験されていたので」「支援がある程度流れついたりとか、つつがなく過ごせるということと、マネージャー業務は別」「コンサルティングみたいなのがもし入ったらもう少し僕のマネージャー業とプレイヤー業の棲み分けとかをしやすくなったり」という形で用いられていた。また、B氏の「管理者」は「補佐」とよく共起しており、「支援業務も入れたら本当に、法人業務と管理者業務と支援業務とみたいな」「管理者と管理者補佐という役割がいるのですよね」「一緒に予算を組んでみたりとか、まだ1年も経ってないのですよね、管理者補佐になってから」「僕がもしここを管理者というところを少し離れるのあればそういう人選もしなきゃいけないなというふうに思っていますね」という形で使用されていた。

#### 4 考察

今回の結果から、就労支援事業所の管理職における課題として以下の3点あげたいと思う。

##### (1) プレマネバランスの課題

A氏の「マネージャー業」に関する発言から、管理者が行うマネージャー業務と就労支援実践者の役割の違いと棲み分けの課題が考えられた。中原はプレイヤーからマネージャーへの移行期における5つの環境変化として、①突然化、②二重化、③多様化、④煩雑化、⑤若年化をあげている<sup>3)</sup>。この内、②二重化とはプレイヤーでもあり、マネージャーでもあることを指しており<sup>3)</sup>、今回のA氏の「マネージャー業とプレイヤー業の棲み分け」という言葉と一致すると思われる。この変化において、マネージャーとプレイヤーの各々として働く時間のバランス（プレマネバランス）をうまくとりながら仕事を進めることは簡単なことではないとされている<sup>3)</sup>。A氏は現事業所管理者となる以前より就労支援の実践者であり、現事業所の立ち上げとともに初めて管理者になったため、このプレマネバランスをとることが課題になったと思われる。一方、B氏は就労支援の実践者と管理者が同時期のスタートであり、さらに、次で述べる経営者の役割もあり、プレマネバランスよりも複数の管理的役割をこなす課題としてとらえていた可能性が考えられた。

##### (2) 複数の管理的役割をこなす課題

A氏とB氏はいずれも事業所規模が小さいため、現場でのリーダーと管理者、加えて、運営法人役員という経営者という異なる複数の管理的役割を一人の人間が担っている状況である。リーダーはチームをまとめGOALを目指し、

管理者は組織の理念や方針に従い、チームを効果的に導くものとされている<sup>4)</sup>。B氏の発言にもあるように、複数の異なる役割の業務をこなさなければならないことは管理職の課題の1つに考えられる。先のプレマネバランスの課題である就労支援実践者と管理者に、現場のリーダーと経営者の役割を加え、複数の役割（業務）のバランスをとるということは、プレマネバランス以上に困難なことと思われる。

##### (3) 次世代育成の課題

B氏の「管理者」に関する発言からは、管理職を支える存在や管理職の交代という次世代育成の課題が考えられた。B氏の運営法人では運営している福祉事業所は1事業所であり、法人内他事業所からの人事異動で管理職の交代はできない状況である。そのため、B氏が話していたように「管理職補佐」という役職をつくり、次世代の管理職を育てていく取り組みが事業所内で必要になり、近年になって取り組みが始まったと思われる。一方、A氏には主任的役割を担うCさんの存在が既にあり、さらに、Cさんが他事業所で所長を経験しているマネージャー業経験者であるため、A氏が支えられていると話していた。これらのことから、A氏はB氏よりも、次世代育成の課題は大きな課題になっていないと思われる。

なお、本研究では研究協力者が2名と大変少ないため、事業所の形態や事業内容、運営法人の違いや管理職の経験の違いなどを検討するには至っておらず、あくまで探索的な検討を行った域を出てはいない。今後、対象者数を増やし、さらなる検討が必要であると思われる。

#### 5 結語

今回の調査から、就労支援事業所の管理職や組織の課題は、管理職や組織である運営法人の背景により、多様であると思われる。そのため、管理職へのサポートは個別性の高くなることが考えられた。なお、本研究はJSPS科研費JP19K02163の助成を受けている。

##### 【参考文献】

- 1) ウィルマー・B・シャウフェリ・他(島津明人・他訳)『第1章ワーク・エンゲイジメント』、「ワーク・エンゲイジメント入門」、星和書店(2012)、p.1-38
- 2) 保正友子・他『医療ソーシャルワーカーの離職意向に影響を及ぼす要因』、「日本福祉大学福祉論集第140号」、(2019)、p.1-20
- 3) 中原淳『第2章プレイヤーからの移行期を襲う5つの環境変化』、「駆け出しマネージャーの成長論 7つの挑戦課題を「科学」する」、中央公論新社(2014)、p.53-76
- 4) 澤田辰徳『管理者とは』、「作業で結ぶマネジメント - 作業療法士のための自分づくり・仲間づくり・組織づくり」、医学書院(2016)、p.72-73

##### 【連絡先】

大川 浩子  
北海道文教大学  
e-mail : ohkawa@do-bunkyo.ac.jp