

成果報告書

介護福祉事業の管理者養成に向けたeラーニング活用による モジュール型学修システム構築プロジェクト

2019年度文部科学省委託事業

リカレント教育総合推進プロジェクト

eラーニングの積極的活用等による学び直し講座開設促進に向けた調査研究



2020年2月

学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター

(事業責任者 小林 光俊)

本報告書は、文部科学省の教育政策推進事業委託費による委託事業として、《学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター》が実施した2019年度「専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト」の成果をとりまとめたものです。

目 次

第1章 「介護福祉事業の管理者養成に向けたeラーニング活用による モジュール型学修システム構築プロジェクト」事業概要

1. 事業の名称	1
2. 事業の概要	1
3. 事業の実施体制	6
4. 組織体制	9
5. 事業の実施内容	15
6. 事業実施のスケジュール	16

第2章 今年度の研究・調査活動

1. 介護現場の課題と取り組み	17
(1) 長岡健康生きがい創生ネットワークの紹介	17
(2) 介護現場(特別養護老人ホーム)における課題と解決への取り組み、必要な学びについて	22
(3) 介護分野におけるeラーニングプログラムの事例と課題	26
2. eラーニングシステムの開発	32
3. 介護マネジメントプログラム案の策定	
学修成果の再検討に基づくマネジメント講座の仕組み設計	43
4. 実証講座実施報告	47
(1) 学習テーマの抽出	47
(2) 実証講座実施概要	50
(3) 「マネジメント学修プログラム実証講座」講座概要	51
(4) 提出物回答一覧	89
(5) アンケート結果	120

第3章 今年度事業の点検・評価

1. 実証講座の点検・評価とプログラム完成へ向けた課題	136
2. 未来を拓く介護の現場 ～eラーニングを通して考える～	142

第4章 今年度事業の取り組みによる成果と今後の展望

1. 今年度の取り組み成果	145
2. 今年度事業を振り返って	148
(1) eラーニング講座に関する振り返り	148
(2) プログラムを終えての気づきと振り返り	151
3. 今後の展開	153
(1) Society 5.0移行期における介護サービス事業所の職員マネジメント	153
(2) eラーニング検討開発分科会における協議の隙間から	157
(3) 本事業の今後の展望	160

第1章 「介護福祉事業の管理者養成に向けたeラーニング活用による モジュール型学修システム構築プロジェクト」事業概要

1.事業の名称

専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト

eラーニングの積極的活用等による学び直し講座開設促進に向けた調査研究
「介護福祉事業の管理者養成に向けたeラーニング活用による
モジュール型学修システム構築プロジェクト」

2. 事業の概要

(1) 事業の趣旨・目的

1) 事業の趣旨・目的

本調査研究事業では、働きながら学ぶ社会人が「限られた時間の中で効果的・効率的」に学修できることを目指し、「学び直しのためのガイドライン策定」および「eラーニングの活用とモジュール方式」を前提にした学修システムの検討・構築を目的とする。調査研究の領域は、介護福祉領域の法人組織に属する管理者等のマネジメント力の強化・開発に向けた学修とする。領域の選定理由は以下である。

日本の介護事業経営における中核的課題は、「早期離職が多い(組織運営、人事管理・人材育成等が未成熟)」「組織の中の職務役割、責任が未整理(組織の構造化ができていない)」「キャリアパスの未整備(キャリアパスの体系化や専門性と処遇・報酬の連動がなされていない)」等、組織人材マネジメントに起因している。

これらを解決するために最優先すべき取り組みは、事業・組織運営を担う管理者層のマネジメント力の強化・育成である。平成29年度文部科学省委託研究事業において弊学園が行った調査研究「国際通用性と地域性を踏まえた介護人材養成プログラムのモジュール開発プロジェクト」の実証講座から得られた知見の一つに、現場リーダーの現状からとらえた介護現場の課題がある。それは、1. 現場の保守的な組織風土(変化を嫌う) 2. 介護事業経営の理念、価値が浸透していない 3. 介護職の機能・役割が分化していない 4. 人を育てる組織風土が醸成されていない等であった。これらは、人材の就労意欲の低下や流出、育成遅滞、組織の疲弊等を招く大きな要因となっていると同時に、新規入職候補人材が魅力を見出せないことによる採用難にもつながっていると考える。

これらの解決には、組織運営の仕組み・制度・体制・運営の在り方等の変革が必要であるが、それを担うのが、マネジメント層である。現在の介護事業におけるマネジメント層の力は、他業界に比べて総じて脆弱であることは、過去の弊学園の文部科学省委託研究事業から明らかである。よって、マネジメントの立場にある施設長や管理職層が有効な事業運営体制の構築、チームビルディング、人材育成、業務適正化・効率化等に関するマネジメント知識・スキル・能力・態度・マインドセット等を身に付け、マネジメント力を強化することは、介護経営における課題解決を図る重要な取り組みと考える。

しかし、介護事業は、人手不足が最も深刻な業種のひとつであり、管理者は管理業務、現場実務、各種トラブル対応等に追われて、自らのマネジメント力強化に時間を捻出することが困難な状況にある。

このように学ぶ必要性が高いにもかかわらず、学ぶ機会を創出し難い社会人を対象としたeラーニング活用による学修システムの検討・構築は、介護事業以外の領域への転用を含めて、本研究調査事業の趣旨に合致した取り組みと考える。

社会人を対象としたマネジメント強化には、現場実践に適用できる高度な知識・スキル・能力・態度・マインドセット等を身につけることを前提とした高度な職業教育が求められる。企業や法人を取り巻く環境、多様な人材が協働する職場状況やそこにおける課題、ならびに職務そのものの高度化・複雑化が進展する中で、職業教育自体にも、それらに対応したプログラム、コンテンツ、手法等が求められている。

このような状況の中で、職場、職務等における様々な問題解決、業務・組織・仕組み・制度等の革新、新たな商品やサービスの開発等に対応できる高度な職業人を養成することが今、職業教育に求められている役割であると考えられる。

2) 講座の学習者のターゲット・目指すべき人材像

ターゲットは、介護福祉事業における現管理者（学び直し）、管理者候補（キャリアアップ）、他業種からの転職管理者（キャリアチェンジ）および中国をはじめとする東南アジア諸国において介護事業の経営に従事しようとする人材を想定している。

目指すべき人材像は、事業・組織運営における課題解決を図るためのマネジメント知識・スキル・能力・態度・マインドセット等を備え、解決に向けたPDCAを主体的・自律的に推進し、事業・組織運営のあり方を革新できる人材を想定している。

(2) 事業実施の背景

1) 介護領域における学び直しの課題

介護領域における学び直しの課題に関する調査結果を図表1に示した。そこから考えられる課題は以下の4つである。

- ① 人手不足・変則勤務で学修時間の捻出が困難
- ② 何を学ぶべきかわからない・適切な研修がない
- ③ 資格取得や能力向上が処遇に連動しない
- ④ 職員のキャリアアップ意識が希薄

職員側	介護現場における課題	事業所側
<p>研修を受けたくても参加する時間がない 「研修を受講するに当たっての悩み等について」</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 「勤務時間が不規則で時間がない」26.7% 2. 「受講費が高い」25.0% 3. 「受講したい研修の情報がない」24.1% <p>(出典 公益財団法人介護労働安定センター「介護労働者のキャリア形成等に関する実態調査及び課題・問題点」H20年実施調査)</p>	<p>人手不足・変則勤務で学修時間の捻出が困難</p>	<p>研修に参加させるための勤務(シフト等)調整が困難 ＜共通＞人手・時間不足、研修指導適任者の不足 ＜中間層対象＞体制が未整備 ＜新人対象＞OJTのシフト調整が必要 ＜非正規対象＞研修をしても定着率が低い (出典 公益財団法人介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズヒアリング調査結果＜介護事業所ヒアリング調査＞」H21年7月)</p>
<p>・研修や資格が多すぎて、何を受講すればいいかわからない 自分のキャリアアップについて相談する人「必要」79.2% 相談したい内容:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 「自分が進むべき方向」29.8% 2. 「研修機関の情報」25.0% 3. 「勉強方法」20.6% <p>(出典 公益財団法人介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズヒアリング調査結果＜介護労働者アンケート調査＞」H21年7月)</p>	<p>何を学ぶべきかわからない 適切な研修がない</p>	<p>・研修の課題 研修等を受ける職員が忙しい(施設内59.8%/外71.8%) 【施設内】: 1. 教える側の余裕がない 48.1% 2. 適切なプログラムや手法が少ない 31.8% 【施設外】 1. 費用負担 24.2% 2. 適切なプログラムや手法が少ない 28.7% (出典 東京都社会福祉協議会「福祉施設におけるキャリアパスおよび人材育成に関する実態調査」H22年3月)</p>
<p>・資格取得、研修受講が昇格・昇給に結びつかない ・資格を取得したり、研修を受講しても業務内容が変わらない</p>	<p>資格取得や能力向上が処遇に連動しない</p>	<p>・人材育成・キャリア形成体系の未構築 ・人事給与制度の未整備 ・現場の職務役割、責任体系等が未成熟</p>
<p>キャリアアップについて相談する人「必要ない」15.9% 理由:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 「専門的に相談することがないから」34.8% 2. 「キャリアアップに興味がないから」19.6% 3. 「キャリアアップの必要がないから」17.4% <p>(出典 公益財団法人介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズヒアリング調査結果＜介護労働者アンケート調査＞」H21年7月)</p>	<p>キャリアアップ意識が希薄</p>	<p>「上位資格を目指さない職員」がいると思う68.0% (出典 公益財団法人介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズヒアリング調査結果＜介護事業所ヒアリング調査＞」H21年7月)</p>

図表 1 介護領域における学び直しの課題

2) 介護領域におけるマネジメント上の課題

一方、介護領域におけるマネジメント上の課題は以下の 2 つが考えられる。一つは、早期離職が多い(組織運営、職務管理、人材育成等が未成熟であること)、もう一つは、介護職の多様化による現場管理の難しさである。

前者の課題については、以下のデータがある。

・介護業界の離職率(16.7%)・離職者のうち勤務年数が3年未満の人が67.2%である。これに対し、産業全体の離職率:15.0%・勤務年数が3年未満:32.2%であり、介護業界における早期離職の割合の高さが見て取れる。

＜出所:「平成28年度介護労働実態調査結果」介護労働安定センター、平成29年「新規学卒就職者の離職状況」厚生労働省＞

・介護職員が介護関係の仕事を辞めた理由の第一位は「職場の人間関係に問題があったため」で23.9%、「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため」が18.6%
＜出所:「平成28年度介護労働実態調査結果」介護労働安定センター＞
以上により、組織人材マネジメントの強化・改善の必要があると考える。

後者の介護職の多様化に関しては、正規/非正規雇用、中高年職員、育児+介護のダブルケア職員、看護師・理学療法士・作業療法士といった多職種が勤務しており、介護現場は多様・多職種な人材構成であることがいえる。また、EPA介護士、在留資格「介護」による介護士、介護技能実習生、留学生の増加により、外国人職員も増加している。他の業界以上に管理者のマネジメントの力量が問われる状況である。

3) 学び直しにおける課題解決にむけた本事業の有効性

「人手不足・変則勤務で学修時間の捻出が困難」「事業所側の課題：研修等を受ける職員が忙しい」という課題に対しては、本事業で開発するプログラムを受講した経営層、管理者等が組織の構造化や業務効率化、勤務管理体制の改善等に取り組むことによって、現場職員の学び直しのための時間捻出が可能になると考える。

「資格取得や能力向上が処遇に連動しない」という課題は、本事業で開発するプログラムを受講した経営層、管理者等が、組織・人材マネジメントの要となる人事評価や処遇報酬制度を見直し、再構築することを通じて、改善できると考える。

「キャリアアップ意識が希薄」という課題は、上述の能力向上と処遇を連動させる仕組みを構築することによって解消される面もあるが、本事業で開発するプログラムを受講した経営層、管理者等が、人材育成に関する知識や職員の動機づけスキル等を見に付け、実践することにより、職員が専門性を高めたり、自身のキャリア形成に前向きに取り組んだりする意識を醸成することができるようになると思う。

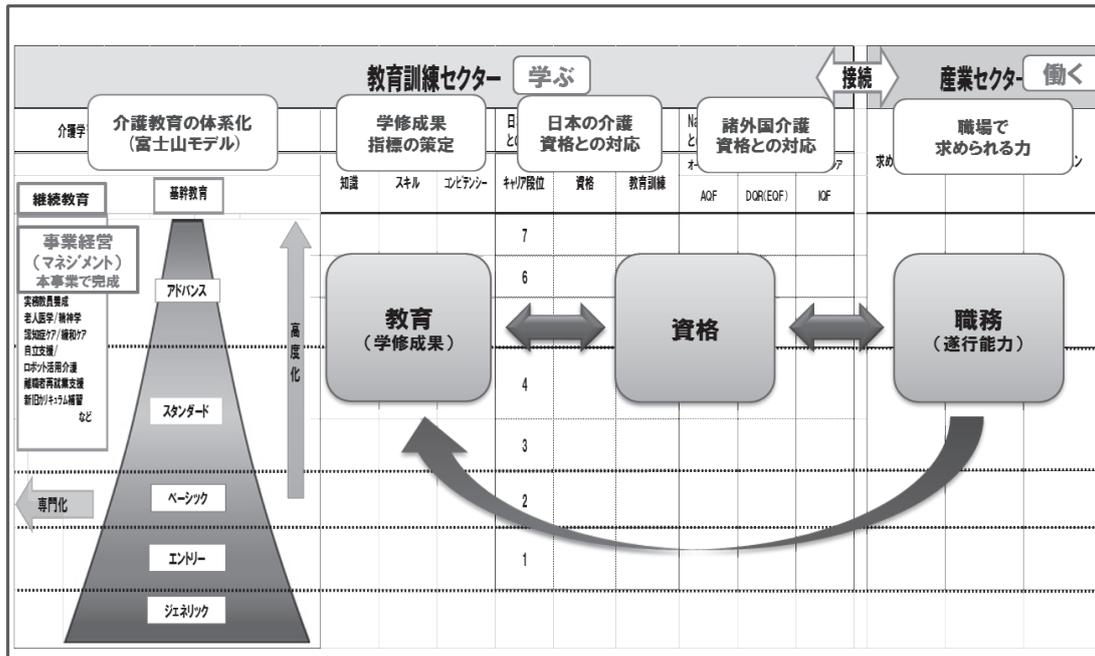
「何を受講すればいいかわからない」という課題は、自分のキャリアアップについて相談する人が必要とのアンケート回答(約8割)と関係し、「自分が進むべき方向(＝キャリアパス)」が見えないにも拘わらず、経営層、管理者等が適切な指導・助言等を行えていない現状が推察される。

この点についても、本事業で開発するプログラムを受講した経営層、管理者等が組織の構造化や階層化を進め、キャリアパスの明確化や各階層に求められる専門性の内容の整理・構築を図るとともに、各職員の専門性向上やキャリア形成等に向けた指導や必要な学習・研修の受講等を推奨したり、助言することができるようになることによって、解決に近づくものとする。

4) 本事業の研究領域

本研究は、2014年度からの文部科学省委託「専修学校による地域産業中核的人材養成事業」において受託した「国際通用性と地域性を踏まえた介護人材養成プログラムのモジュール開発プロジェクト」における介護教育・資格体系の再構築・学修プログラム開発研究と接続している。介護教育・資格体系図は図表2に示したとおりである。

これまでの事業で、介護教育の体系化を図った基幹教育のうち、エントリーレベルプログラム、アドバンスレベルプログラムの開発を行ってきた。本事業は継続教育の一つである事業経営(マネジメント)層に向けたプログラム開発を行うものである。

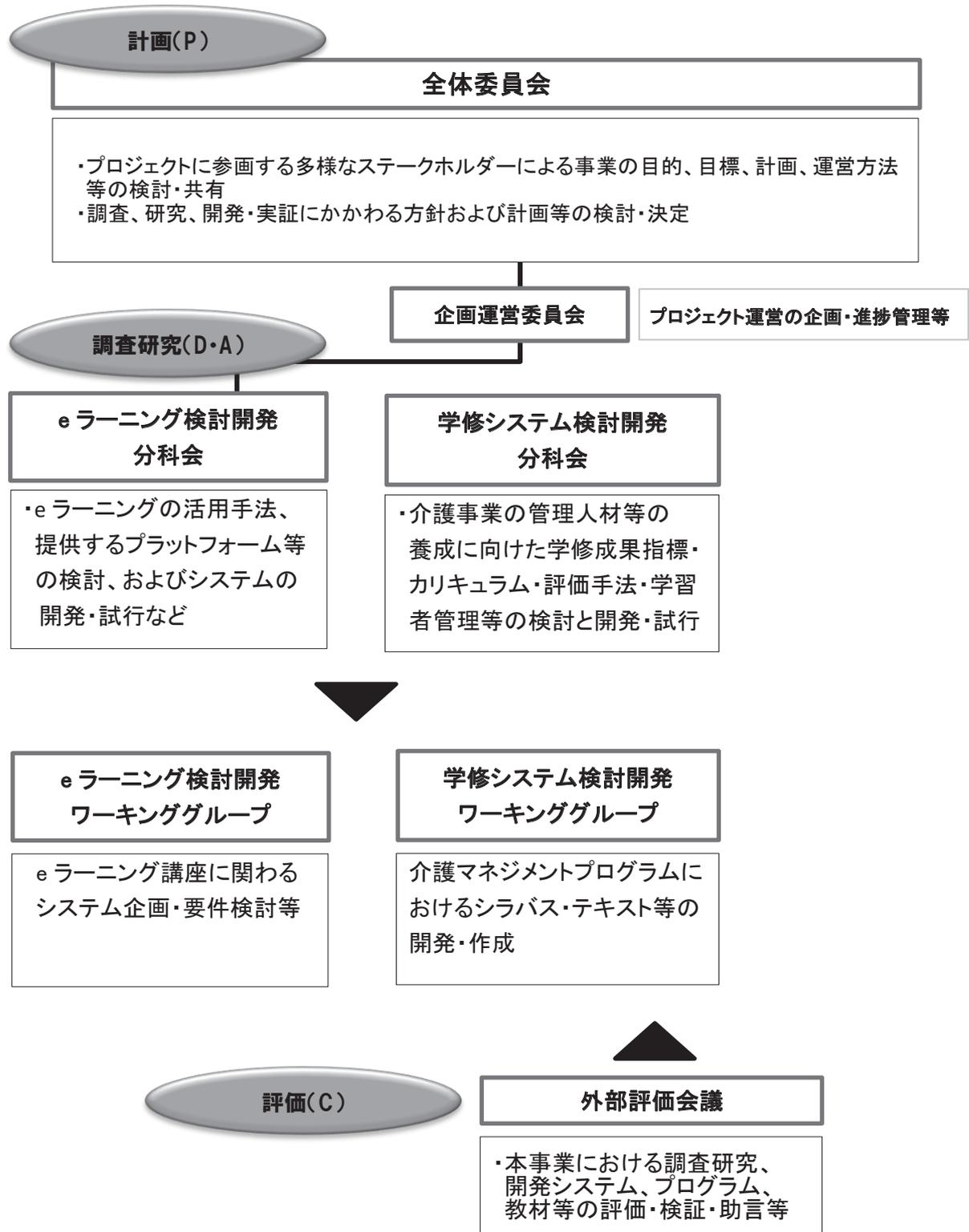


図表2 介護教育・資格体系

出所：平成29年度文部科学省委託事業「専修学校による地域産業中核的人材養成事業」
「国際通用性と地域性を踏まえた介護人材養成プログラムのモジュール開発プロジェクト」において作成

3. 事業の実施体制

本事業のプロジェクト体制図は下記となる。



各委員会・分科会の「目的」「体制（構成員の詳細は後述）」「開催回数の予定と実績」は以下である。

開催予定から回数や時期の変更を行った委員会については、その理由を付記する。

① 全体委員会

目的：・プロジェクトに参画する多様なステークホルダーによる事業の目的、目標、計画、運営方法の検討・共有

・調査、研究、開発・実証等にかかわる方針および計画等の検討・決定

体制：プロジェクトメンバー全員

開催回数の予定と実績：

計3回（6月、9月、2月）予定に対し、実績は7月、10月、2月に実施。

② 企画運営委員会

目的：本プロジェクトの運営・調査研究の企画・進捗管理等

体制：プロジェクトの中核メンバーによって構成

開催回数の予定と実績：

計4回（6月、9月、12月、1月）予定に対し、実績は7月、2月、2月に実施。

開催回数および開催時期変更の理由：

実証講座を実施した11月からの2か月間においては、講座の進行、運営、受講状況等をオブザーブすることが必要であった。その後実証講座および成果報告会を終え、次年度の完成年度へ向けた課題の抽出とその解決に向けた協議を2月に実施した。

③ eラーニング検討開発分科会

目的：eラーニングの活用手法、ガイドライン、提供するプラットフォーム等の検討、及びシステムの企画開発・試行など

体制：eラーニング、及び教育工学関係者、高等教育、職業教育に関わる学校関係者によって構成。

開催回数の予定と実績：

計3回（6月、7月、9月）予定に対し、実績は7月、2月に実施。

開催回数および開催時期変更の理由：

本事業ではeラーニングシステムにドコモ gacco を採用しているが、gacco の仕様が決まっておらず要件定義の必要性がなかったため、開催回数が2回となった。その後実証講座および成果報告会を終え、次年度の完成年度へ向けたeラーニングシステムの課題抽出とその解決に向けた協議を2月に実施した。

④ eラーニング検討開発ワーキンググループ

目的：eラーニング講座の開講に向けたシステム製作

体制：eラーニング、及び教育工学関係者、高等教育、職業教育に関わる学校関係者によって構成。

開催回数の予定と実績：

計3回（6月、7月、9月）予定に対し、実績は7月に実施。

開催回数および開催時期変更の理由：

本事業では e ラーニングシステムにドコモ gacco を採用しているが、gacco の仕様が決まっており要件定義の必要性がなかったため、開催回数が 1 回となった。

⑤ 学修システム検討開発分科会

目的：介護事業の管理人材等の養成に向けた e ラーニングを含む学修システムのガイドライン・学修成果指標・カリキュラム・評価手法・学修者管理等の検討と開発・試行

体制：介護事業あるいは介護教育に従事している介護関係者、高等教育、職業教育に関わる学校関係者等によって構成。

開催回数の予定と実績：

計 3 回（7 月、8 月、12 月）予定に対し、実績は 7 月、8 月、2 月に実施。

開催時期変更の理由：

実証講座を実施した 11 月からの 2 か月間においては、講座の進行、運営、受講状況等をオブザーブすることが必要であった。その後実証講座および成果報告会を終え、次年度の完成年度へ向けた課題の抽出とその解決に向けた協議を 2 月に実施した。

⑥ 学修システム検討開発ワーキンググループ

目的：介護マネジメントプログラムにおけるシラバス・テキスト等の開発・作成

体制：介護事業あるいは介護教育に従事している介護関係者、高等教育、職業教育に関わる学校関係者等によって構成。

開催回数の予定と実績：

計 3 回（7 月、8 月、9 月）の予定通りに実施。

⑦ 外部評価会議

目的：本事業における調査研究、開発システム、プログラム、教材等の評価・検証・助言等

体制：介護関連の産業界・団体へ協力を依頼し、選任されたメンバー

開催回数の予定と実績：

計 3 回（7 月、11 月、2 月）予定に対し、実績は 9 月、2 月に実施。

第 2 回外部評価会議は、プロジェクト委員が直接、評価員の評価、助言を確認し、議論できるように第 3 回全体委員会との合同開催とした。

開催回数および開催時期変更の理由：

実証講座を実施した 11 月からの 2 か月間においては、講座の進行、運営、受講状況等をオブザーブすることが必要であったため、11 月の開催を見送った。また、評価員の日程調整の結果、第 1 回目会議において、事業計画と実証講座に関する評価をまとめて行った。

4. 組織体制

(1) 構成機関（機関として本事業に参画する企業・団体等）

	構成機関(学校・団体・機関等)の名称	役割等	都道府県名
1	学校法人敬心学園	全体統括	東京都
2	社団法人日本介護福祉士養成施設協会	評価助言	東京都
3	公益社団法人日本介護福祉士会	評価助言	東京都
4	一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会	調査研究・助言	東京都
5	公益社団法人かながわ福祉サービス振興会	調査研究・助言	神奈川県
6	滋慶学園グループ 一般財団法人滋慶教育科学研究所 職業人教育研究センター	調査研究・助言	東京都
7	社会福祉法人東北福祉会 せんだんの杜	調査研究・助言	宮城県
8	特定非営利活動法人アジア・エイジング・ビジネスセンター	調査研究・助言	福岡県
9	地方創生・教育推進ネットワーク	調査研究・助言	福岡県
10	NPO 日本トラベルヘルパー(外出支援専門員)協会	調査研究・助言	東京都
11	未来をつくる kaigo カフェ	調査研究・助言	東京都
12	社会福祉法人伸こう福祉会	調査研究・助言	神奈川県
13	社会福祉法人しんまち元気村	調査研究・助言	群馬県
14	一般社団法人天誠会介護老人保健施設小金井あんず苑	調査研究・助言	東京都
15	社会福祉法人敬心福祉会	調査研究・助言	東京都
16	SOMPO ケア株式会社	調査研究・助言	東京都
17	株式会社ビーブリッド	調査研究・助言	東京都
18	株式会社リクルートキャリア「HELPMAN JAPAN」	調査研究・助言	東京都
19	ラボラトリオ株式会社	調査研究・助言	福岡県
20	学校法人悠久崇徳学園 長岡看護福祉専門学校	調査研究・助言	新潟県

外部評価協力機関

1	社会法人日本介護福祉士養成施設協会	評価・助言	東京都
2	公益社団法人 日本介護福祉士会	評価・助言	東京都
3	稲城市	評価・助言	東京都

(2) 構成員(委員)の氏名(上記(1)の機関から参画する者及び個人で本事業に参画する者等)

氏名		所属・職名	役割等	都道府県名
1	小林 光俊	学校法人敬心学園 理事長	委員長	東京都
2	菊地 克彦	聖徳大学 教授 兼 学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター 研究員	副委員長	東京都
3	星野 光彦	一般社団法人日本介護福祉経営人材教育 協会	調査研究・助言	東京都
4	志田 秀史	滋慶学園グループ 一般財団法人滋慶教育 科学研究所 職業人教育研究センター	調査研究・助言	東京都
5	中里 仁	社会福祉法人東北福祉会 せんだんの杜 高齢者福祉施設総合施設長	調査研究・助言	宮城県
6	小川 全夫	特定非営利活動法人アジア・エイジング・ ビジネスセンター 理事長 兼 九州大学・山 口大学 名誉教授	調査研究・助言	福岡県
7	清崎 昭紀	学校法人麻生塾／地方創生・教育推進ネッ トワーク	調査研究・助言	福岡県
8	篠塚 恭一	特定非営利活動法人 日本トラベルヘルパ ー協会 会長	調査研究・助言	東京都
9	高瀬 比左子	未来をつくるkaigoカフェ 代表	調査研究・助言	東京都
10	前田 みどり	社会福祉法人伸こう福祉会 藤沢エリア責 任者	調査研究・助言	神奈川県
11	八木 大輔	社会福祉法人しんまち元気村 法人本部・経営計画室長	調査研究・助言	群馬県
12	小川 力信	一般社団法人天誠会 介護老人保健施設 小金井あんず苑 副施設長兼療養部長	調査研究・助言	東京都
13	小川 博幸	社会福祉法人敬心福祉会 常務理事	調査研究・助言	東京都
14	青木 繁和	SOMPOケア株式会社 SCU事業部 兼 教育研修部	調査研究・助言	東京都
15	竹下 康平	株式会社ビーブリッド 代表取締役	調査研究・助言	東京都
16	坂田 祐一	株式会社リクルートキャリア 「HELPMANJAPAN」 ユニット長	調査研究・助言	東京都
17	繁内 優志	株式会社エイブルホールディングス 社長室 シニアオフィサー	調査研究・助言	東京都
18	南 伸太郎	ラボラトリオ株式会社 代表取締役／統括マ ネージャー 兼 公益財団法人九州経済調 査協会 嘱託研究員	調査研究・助言	福岡県
19	安岡 高志	帝京大学高等教育開発センター 客員教授	調査研究・助言	東京都

20	三尾 忠男	早稲田大学 教育・総合科学学術院 教授	調査研究・助言	東京都
21	波多野 和彦	江戸川大学 教授	調査研究・助言	東京都
22	得永 真人	公益社団法人かながわ福祉サービス振興会 かなふく人財センター センター長	調査研究・助言	神奈川県
23	高橋 淳一	SOMPOケア株式会社 東京本部 在宅老人ホーム 上席管理者	調査研究・助言	東京都
24	江口 郁子	学校法人悠久崇徳学園 長岡看護福祉専門学校 校長	調査研究・助言	新潟県
25	町 亞聖	フリーアナウンサー	調査研究・助言	東京都
26	川廷 宗之	大妻女子大学 名誉教授 兼 学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター センター長	調査研究・助言	東京都
27	杵淵 洋美	学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター	調査研究	東京都

外部評価員

氏名		所属・職名	役割等	都道府県名
1	八尾 勝	社団法人日本介護福祉士養成施設協会	評価・助言	東京都
2	宮崎 則男	公益社団法人日本介護福祉士会 理事	評価・助言	新潟県
3	石田 光広	稲城市副市長	評価・助言	東京都

(3) 企画運営委員会の構成員(委員)(上記(2)の者のうち本委員会構成員)

氏名		所属・職名	役割等	都道府県名
1	小林 光俊	学校法人敬心学園 理事長	委員長	東京都
2	菊地 克彦	聖徳大学 教授 兼 学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター 研究員	副委員長	東京都
3	小川 全夫	特定非営利活動法人アジア・エイジング・ビジネスセンター 理事長 兼 九州大学・山口大学 名誉教授	運営委員	福岡県
4	清崎 昭紀	学校法人麻生塾／地方創生・教育推進ネットワーク	運営委員	福岡県
5	坂田 祐一	株式会社リクルートキャリア 「HELPMANJAPAN」 ユニット長	運営委員	東京都
6	繁内 優志	株式会社エイブルホールディングス 社長室 シニアオフィサー	運営委員	東京都

7	川廷 宗之	大妻女子大学 名誉教授 兼 学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター センター長	運営委員	東京都
8	杵淵 洋美	学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター	運営委員	東京都

(4) ①下部組織(eラーニング検討開発分科会)の構成員

氏名		所属・職名	役割等	都道府県名
1	小林 光俊	学校法人敬心学園 理事長	委員長	東京都
2	菊地 克彦	聖徳大学 教授 兼 学校法人 敬心学園 職業教育研究開発センター 研究員	副委員長	東京都
3	星野 光彦	一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会	調査研究・助言	東京都
4	志田 秀史	滋慶学園グループ一般財団法人滋慶教育 科学研究所 職業人教育研究センター	調査研究・助言	東京都
5	小川 全夫	特定非営利活動法人アジア・エイジング・ ビジネスセンター 理事長 兼 九州大学・山 口大学 名誉教授	調査研究・助言	福岡県
6	清崎 昭紀	学校法人麻生塾/地方創生・教育推進ネット ワーク	調査研究・助言	福岡県
7	坂田 祐一	株式会社リクルートキャリア 「HELPMANJAPAN」 ユニット長	調査研究・助言	東京都
8	繁内 優志	株式会社エイブルホールディングス 社長室 シニアオフィサー	調査研究・助言	東京都
9	南 伸太郎	ラボラトリオ株式会社 代表取締役/統括マ ネージャー 兼 公益財団法人九州経済調 査協会 嘱託研究員	調査研究・助言	福岡県
10	安岡 高志	帝京大学高等教育開発センター 客員教授	調査研究・助言	東京都
11	三尾 忠男	早稲田大学 教育・総合科学学術院 教授	調査研究・助言	東京都
12	波多野 和彦	江戸川大学 教授	調査研究・助言	東京都
13	得永 真人	公益社団法人かながわ福祉サービス振興会 かなふく人財センター センター長	調査研究・助言	神奈川県
14	川廷 宗之	大妻女子大学 名誉教授 兼 学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター センター長	調査研究・助言	東京都

15	杵淵 洋美	学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター	調査研究	東京都
----	-------	-----------------------	------	-----

②下部組織(eラーニング検討開発ワーキンググループ)の構成員

氏名		所属・職名	役割等	都道府県名
1	菊地 克彦	聖徳大学 教授 兼 学校法人 敬心学園 職業教育研究開発センター 研究員	副委員長	東京都
2	星野 光彦	一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会	調査研究・助言	東京都
3	志田 秀史	滋慶学園グループ一般財団法人滋慶教育 科学研究所 職業人教育研究センター	調査研究・助言	東京都
4	清崎 昭紀	学校法人麻生塾／地方創生・教育推進ネット ワーク	調査研究・助言	福岡県
5	得永 真人	公益社団法人かながわ福祉サービス振興会 かなふく人財センター センター長	調査研究・助言	神奈川県
6	杵淵 洋美	学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター	調査研究	東京都

③下部組織(学修システム検討開発分科会)の構成員

氏名		所属・職名	役割等	都道府県名
1	小林 光俊	学校法人敬心学園 理事長	委員長	東京都
2	菊地 克彦	聖徳大学 教授 兼 学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター 研究員	副委員長	東京都
3	星野 光彦	一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会	調査研究・助言	東京都
4	中里 仁	社会福祉法人東北福祉会 せんだんの杜 高齢者福祉施設総合施設長	調査研究・助言	宮城県
5	小川 全夫	特定非営利活動法人アジア・エイジング・ ビジネスセンター 理事長 兼 九州大学山 口大学 名誉教授	調査研究・助言	福岡県
6	清崎 昭紀	学校法人麻生塾／地方創生・教育推進ネット ワーク	調査研究・助言	福岡県
7	篠塚 恭一	特定非営利活動法人 日本トラベルヘルパ ー協会 理事長	調査研究・助言	東京都
8	高瀬 比左子	未来をつくるkaigoカフェ 代表	調査研究・助言	東京都
9	前田 みどり	社会福祉法人伸こう福祉会 藤沢エリア責	調査研究・助言	神奈川県

		任者		
10	八木 大輔	社会福祉法人しんまち元気村 法人本部・経営計画室長	調査研究・助言	群馬県
11	小川 力信	一般社団法人天誠会 介護老人保健施設 小金井あんず苑 副施設長兼療養部長	調査研究・助言	東京都
12	小川 博幸	社会福祉法人敬心福祉会 常務理事	調査研究・助言	東京都
13	青木 繁和	SOMPOケア株式会社 SCU事業部兼教育研修部	調査研究・助言	東京都
14	竹下 康平	株式会社ビーブリッド 代表取締役	調査研究・助言	東京都
15	坂田 祐一	株式会社リクルートキャリア 「HELPMANJAPAN」 ユニット長	調査研究・助言	東京都
16	繁内 優志	株式会社エイブルホールディングス 社長室 シニアオフィサー	調査研究・助言	東京都
17	南 伸太郎	ラボラトリオ株式会社 代表取締役／統括マ ネージャー 兼 公益財団法人九州経済調 査協会 嘱託研究員	調査研究・助言	福岡県
18	得永 真人	公益社団法人かながわ福祉サービス振興会 かなふく人財センター センター長	調査研究・助言	神奈川県
19	高橋 淳一	SOMPOケア株式会社 東京本部 在宅老 人ホーム 上席管理者	調査研究・助言	東京都
20	川廷 宗之	大妻女子大学 名誉教授 兼 学校法人敬心学園 職業教育研究開発セン ター センター長	調査研究・助言	東京都
21	杵渕 洋美	学校法人敬心学園 職業教育研究開発セン ター	調査研究	東京都

① 下部組織(学修システム検討開発ワーキンググループ)の構成員

	氏名	所属・職名	役割等	都道府県名
1	菊地 克彦	聖徳大学 教授 兼 学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター 研究員	副委員長	東京都
2	清崎 昭紀	学校法人麻生塾／地方創生・教育推進ネッ トワーク	調査研究・助言	福岡県
3	前田 みどり	社会福祉法人伸こう福祉会 藤沢エリア責 任者	調査研究・助言	神奈川県
4	八木 大輔	社会福祉法人しんまち元気村 法人本部・経営計画室長	調査研究・助言	群馬県
5	小川 力信	一般社団法人天誠会 介護老人保健施設	調査研究・助言	東京都

		小金井あんず苑 副施設長兼療養部長		
6	青木 繁和	SOMPOケア株式会社 SCU事業部兼教育研修部	調査研究・助言	東京都
7	得永 真人	公益社団法人かながわ福祉サービス振興会 かなふく人財センター センター長	調査研究・助言	神奈川県
8	高橋 淳一	SOMPOケア株式会社 東京本部 在宅老人ホーム 上席管理者	調査研究・助言	東京都
9	杵渕 洋美	学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター	調査研究	東京都

下部組織(事務局)の構成員

氏名		所属・職名	役割等	都道府県名
1	菊地 克彦	聖徳大学 教授 兼 学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター 研究員	総括・事務局長	東京都
2	杵渕 洋美	学校法人 敬心学園 職業教育研究開発センター	企画・事務	東京都
3	藤井 日向	学校法人 敬心学園	事務	東京都
4	迫 恵	学校法人 敬心学園	事務	東京都

5. 事業の実施内容

1) 介護福祉事業の管理者向け学修プログラムの検討・開発

以下のプログラム編成とした。

- ・ケーススタディによる問題解決型学修
- ・eラーニングによる自学自習
- ・オンラインでのグループ学修
- ・現場での実践、現実的対応の深掘り

2) 介護福祉事業の管理者向け学修プログラムのeラーニングを活用した学修システムの検討

3) 実証講座による検証、ガイドライン・プログラムの修正

それぞれの取り組み報告に関する詳細は、次章より掲載。次項の実施スケジュールに、各委員会・分科会での取り組み内容を記載した。

6. 事業実施のスケジュール

会議日程	7月	8月	9月	10月	11・12月	1月	2月	
◆全体委員会	◆第1回 7/4 9:30-12:00 事業計画・方針の確認			◆第2回 10/7 14:00-16:00 実証講座に関する分科会協議報告・意見交換	◇eラーニングによる実証講座の開講		◆第3回 2/10 13:00-15:00 今年度事業の総括	
◆企画運営委員会	◆第1回 7/4 13:00-14:00 事業運営計画等の検討					◆第2回 2/5 15:30-17:00 成果報告事項の確認	◆第3回 2/13 14:00-15:00 次年度の活動計画	
◆eラーニング検討開発分科会	◆第1回 7/22 15:00-17:00 システム要件定義に向けた機能の確認						◆第2回 2/17 10:00-11:30 次年度の活動計画に関する意見交換	
◆eラーニング検討開発ワーキンググループ	◆第1回 7/22 17:00-18:00 システム要件定義に向けた機能の詳細確認							
◆学修システム検討開発分科会	◆第1回 7/26 13:00-15:00 プログラム開発に関する事項の検討および確認	◆第2回 8/21 13:00-15:00 プログラムおよび実証講座に関する協議						◆第3回 2/17 10:00-12:00 次年度の活動計画に関する意見交換
◆学修システム検討開発ワーキンググループ	◆第1回 7/26 15:00-17:00 プログラムトレーニングテーマの精査	◆第2回 8/21 15:00-16:00 実証講座ケース(事例)に関する協議	◆第3回 9/11 10:00-12:00 実証講座ケース(事例)の検討					
◇実証講座				◇オリエンテーション 10/11.10/23 18:30-20:00			◇実証講座成果報告会 1/24 15:00-17:30	
◆外部評価会議			◆第1回 9/11 13:00-15:00 事業計画、実証講座実施計画の評価					◆第2回 2/10 13:00-15:00 今年度事業の評価
◇成果報告会							◇2/10 10:00-12:30	

第2章 今年度の研究・調査活動

1. 介護現場の課題と取り組み

(1) 長岡健康生きがい創生ネットワークの紹介

一般財団法人 健康生きがい開発財団 長岡健康生きがい創生ネットワーク
長岡看護福祉専門学校 学校長
江口 郁子

一般財団法人 健康・生きがい開発財団

	一般財団法人 健康・生きがい開発財団理事長 東京大学高齢社会総合研究機構特任教授
	辻 哲夫 1947年兵庫県生まれ。 東京大学法学部卒業後、厚生省(当時)に入省。 厚生省老人福祉課長時代に健康・生きがい開発財団の設立準備の段階から関与。 その後厚生省大臣官房審議官、厚生労働事務次官等を歴任し2007年退官。 2009年4月より東京大学高齢社会総合研究機構教授に就任し現在に至る。 厚生省在任時以来、高齢者が健康で生きがいを持てる社会づくりに力を尽くしている。
健康・いきがい開発財団について	
名称：一般財団法人 健康・生きがい開発財団	〒112-0002 東京都文京区小石川5丁目2-2わかさビル4F (東京メトロ丸ノ内線・茗荷谷駅より徒歩3分)
理事長：辻 哲夫	電話 03-3818-1451 FAX 03-3818-3725
設立：平成3年(1991年)	URL http://www.kigai-zaidan.or.jp/ E-mail info@kigai-zaidan.or.jp
事業内容：1 中高年齢者の健康生きがいづくりを支援する人材(健康生きがいづくりアドバイザー、生きがい情報士)を養成するためのカリキュラムの開発および研修事業の実施 2 中高年齢者の健康生きがいづくりを支援する人材に関する資格認定 3 中高年齢者の健康生きがいづくり支援のためのシステム開発 4 中高年齢者の健康生きがいづくり活動に関する啓発・調査研究 5 関連団体との連携および協力	



長岡健康生きがい創生ネットワーク

会長挨拶

日本は世界で冠たる長命大国であり、半世紀前、人生50年といった時代から見ると、感慨を新たにします。しかし、長寿は単なる長生きではなく、加齢による変化は致し方ありませんが、心身ともに病気をせず、人としての尊厳を維持しながら生を全うすることにあり、多くの方々が望んでおられていることと思います。



田宮 崇会長

本活動は高齢者を初めとして、皆さんが社会の一員として、自己実現されてゆくことに、少しでもお役に立てることを目指しています。ご支援をよろしくお願いいたします。

理 念

人生100年時代の到来。心身ともに生き生きと暮らす人々の環境づくりや、多世代による健康生きがいづくりの充実、一人ひとりの意識向上および活動推進の実現が望まれている。フレイル予防や生きがい就労など、「健康生きがい創生」を目指して活動する民主同型多世代コミュニティ組織により、健康寿命の延伸や地域包括ケアシステムの推進と共生社会づくりへの寄与。

目 的

- (1)健康寿命延伸の課題である「社会参加」「栄養」「運動」および「生きがい就労」に関する健康生きがい創生事業を展開し、サルコペニアやロコモティブ症候群の予防、生活習慣病予防やフレイル予防を目指す。
- (2)プラス30年の自立型ライフ応援に向けたワンポイント基盤である「100歳大学～第二の義務教育」の推進。
- (3)フレイル予防を目指す健康生きがい創生塾の開催。
- (4)生涯現役の考え方や生きがい就労情報支援。

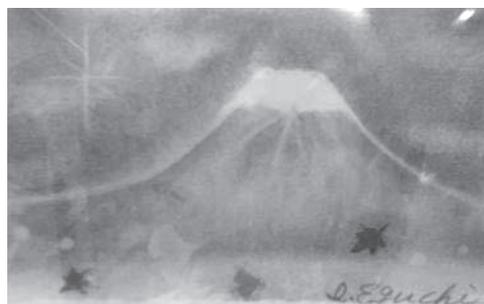
事業内容

- (1)一般財団法人 健康生きがい開発財団 認定資格「健康生きがいづくりアドバイザー」の養成
- (2)フレイル予防を目指した「健康生きがい創生塾」の開催
- (3)健康生きがい創生を目指して活躍する人々や活動をサポートし、発展を支援する。
- (4)100歳大学の運営連携および受講者・卒業者の健康生きがい支援。
- (5)生涯現役の考え方や生きがい就労学習

長岡健康生きがい創生ネットワーク 事業・活動の紹介

健康生きがいづくりアドバイザーの活動と地域貢献

- ・ 長岡100歳大学セミナーは、行政・市議・各界の連携により講演会とパネルディカッションを開催。提唱者の国松財団副理事長様より100歳時代の人生を生き抜く知恵である
 - ・ 「第2の義務教育・100歳大学」を熱く語っていただき、各専門分野のパネラーからは、健康・生きがいづくりと市民協働。地域包括ケアシステムの第3層における市民役割。
 - ・ EI（心の知能）を活かしたシニアリクルーティングなど、卒後出口の見える100歳大学への提案があった。これらを大切に心がけ乍ら開設への一歩を進めてる。
 - ・ 今後はフレイル予防サポーターの養成もめざしたい。健康生きがいづくりアドバイザー養成講座にも会員が講師として活躍し始めており、100歳大学講師へも繋げたい。
 - ・ 資格取得後の会員はひとまわり大きく自分を膨らませ、健康生きがいを見据えた自分づくりや活動へのマッチングをし乍ら地域デビューしている。
 - ・ 事業企画や展開はワーキンググループで実践。各活動の支援による組織づくりを志す。
 - ・ フレイル予防を踏まえた「姿勢・歩行バランスとフレイルに負けない身体づくりのノルディックウォーキング」セミナーも好評。インストラクター資格（JNを持つADと会員が地域の集いや、タニタカフェ、コミセン事業、各団体の講習会、市民講座などに出向く。
 - ・ 福祉施設にある地域交流センターでも。ケアハウスでは 朝の散歩に活用されている。
 - ・ 最近ではお寺の檀家向けオファーも。インストラクターが持つクラブでは「信濃川堤防運動コース」にノルディックウォーキングコースを提案。長岡市より看板も設置。
 - ・ 他市では、カーリンコンも併用する同好会を立ち上げて街の活性化に一役を担う。
 - ・ 今後はノルディックウォーキングのエビデンスづくりに協力をしながら、多世代や多団体事業、そして100歳大学ともコラボレーションした活動展開を試みたい。
 - ・ 地域コミカフェはパステルアート、ちぎり絵・切り絵などの「創作活動とカフェ」を主催。
 - ・ 多世代でできるプラレール、カーリンコン、だんだんダンスも フレイル予防および多世代交流の貴重な場である。
- ・人生100年時代の新しいステージづくり
- ・ 長岡市民協働推進センターが主催する「アクティブシニアのための地域デビュー講座 ～社会参加のマッチングで新たな一歩のきっかけに～」では、活動紹介ブースに参加。
 - ・ 益々社会に必要とされ、期待されている健康生きがいづくりアドバイザーを広く紹介し乍ら地域貢献で活躍していく機会や活動を創り出す皆様の支援体制を大切にし、行政、団体、地域連携により創り出される自分づくり・人づくり・地域づくりの担い手とともに人生100年時代の新しいステージ創りに寄与していきたい。



生活

古い学ぶ第2の義務教育

人生100歳時代を迎える備えと覚悟はあるだろうか。滋賀県栗東市と湖南市で、前期高齢者となる65歳を対象にした「100歳大学」が開講されている。趣味作りといった既存の講座とは一線を画し、福祉や認知症対策など、老いを生き抜く基礎を学ぶ。第2の義務教育として注目されている。「100歳大学」を提唱した元滋賀県知事の國松善次さんに、学びの場作りの背景や超高齢社会の課題などについて聞いた。

(富田奈津子)

十人十色の老い

——100歳時代がやって来る

「厚生労働省の統計によると、100歳人口は平成27年に6万人を超え、67年には65万人を突破すると予



「100歳大学」提唱 國松善次・元滋賀県知事

測されている。日本が突入するのは「異常高齢社会」で、未知の領域。医療や介護保険などの福祉制度は集団防衛の仕組みで、いずれ限界を迎えるだろう。100歳を迎えるためには、老後の染しみ作りよりも「第2の義務教育」が必要だと考えた。

——何を学ぶのか
「基礎科目として介護予防や福祉制度、地域参加、幸せ作りなどを学ぶ。そのほか、男女別認知症対策や人」のような認知症を抱える料理、介護予防体操といっ

た選択科目を受講する。身体の衰えも男女や個人で傾向が異なり、自分の老いを想像することで必要な対策もできる。学びを生活の中心にして、ライフスタイルも確立してもらう」

備え、長寿を楽しむ

——自身は80歳。取り組んでいることは

「知事の任期が終わり、70歳で本格的にマラソンを始めた。3ヶ月、10ヶ月、半年と距離が伸び、タイムへの欲も出て、東京マラソンなども完走した。走ることはしんどいと思っていたが、『何事もライバルは自分なんだ』と再認識できたことが収穫だった」

——「100歳大学」を通じて目指すところは

「成長期の義務教育は、社会で活躍するための『登

100歳大学

平成27年9月、滋賀県栗東市で1期生37人を迎えてスタート。28年には同県湖南市でも開講した。65、66歳が対象で、市広報などで募集を行う。各分野の専門家を講師に迎え、体系的に「老い」を学ぶ。1年間で基礎と選択科目を40コマ以上受講し、単位取得者には市が卒業証書を授与する。卒業生からは「老いを考える仲間ができて心強い」「高齢者としての心構えができた」といった声が寄せられているという。



〈く〉にまつ・よしつぐ 昭和13年生まれ。34年滋賀県立短大農学部卒、大阪府入庁。41年中大法卒。51年滋賀県庁入庁、教育委員会事務局文化部長、健康福祉部長などを経て、平成10年に滋賀県知事に初当選。18年まで2期を務めた。「100歳大学」を運営する健康・福祉総研(大津市)理事長。80歳。

山の教育」で、先生も教書も夢もある。一方、高齢者は体力低下や社会的役割の喪失などに直面し、時間だけが横たわる。『人生下山の教育』を全国各地に広めたい。高齢者が積極的に福祉や地域課題に取り組んでほしい」

——必ず訪れる老い。どう向かい合えばいいのか

「多くの人が何の備えもなしに100歳を迎えようとしている。人生には上り坂と下り坂、『ま坂』があり、いろいろなことが起きる。人生ドラマは最後の場面が決まる。自身が主役で監督にもなる。役割を作り出す心構えがあれば、不安になる必要はない。老いを学び、備え、覚悟する。そして、日本が世界のトップランナーとなる高齢社会と長寿を楽しんでいこう」



飯島勝矢
IIJIMA Katsuya

東京大学大学院医学系研究科加齢医学講座講師、米国スタンフォード大学医学部研究員を経て現職。一億総活躍国民会議 有識者民間議員に就任。日本老年医学会高齢者災害医療小委員会委員。

阪神淡路大震災(1995年)から東日本大震災(2011年)までの震災後の避難現場において医療班としての支援活動を経験。

専門は老年医学、老年学(ジェロントロジー:総合老年学)、特に(1)千葉県柏市をフィールドとする課題解決型実証研究(アクションリサーチ)を基盤とした長寿社会に向けたまちづくり、(2)フレイル(虚弱)予防~介護予防の臨床研究、(3)在宅医療に関する推進活動と臨床研究、およびその大学卒前教育や多職種連携教育。



専門学校づくりとリカレント教育

- (1) 介護福祉士養成教育におけるe-ラーニングシステム活用
- (2) 長岡看護福祉専門学校が属する崇徳厚生事業団との連携事業
 - やろーぜプラン「介護福祉士キャリアアップ研修」への提案
 - 予定されている中間管理職研修「未来塾」への連携
- (3) 団塊ジュニアの高齢者入りを見据えた100歳大学受講生及び卒業生との介護福祉学科連携と教育環境づくりによるアクティブシニアの創生
- (4) 2040年を展望する地域包括ケアシステム長岡フェニックスネットのアクションプランに向けた連携
- (5) 留学生の介護福祉士養成と国際理解教育

（２）介護現場（特別養護老人ホーム）における課題と解決への取り組み、必要な学びについて

社会福祉法人東北福社会福社会せんだんの杜
中里 仁

1) 特別養護老人ホーム（以下、特養）における課題と解決への取り組みについて （1963年～2000年）

1963年（昭和38年）老人福祉法が策定されて以来、「介護の現場」における課題と解決に向けた取り組みへの対応は、利用者・家族、社会全体の福祉に対する権利意識の変化、特に行政権限による措置制度から社会保険方式に基づく介護保険制度への移行によって大きくその内容を変えた。

利用者・家族、社会全体の福祉に対する意識の変化について実践者の経験則で述べれば、1963年から1980年中頃まで、「福祉の世話になるのは恥ずかしい。自分の親は家族で面倒見るのが当たり前」という福祉に対する消極的又は後ろめたさの意識が強く残っていた感がある。むろん都市部と地方での意識の違いはあるにせよ、地方において前記した意識が圧倒的に強かった。

一方、多くの介護従事者（寮母）の特養に対する意識は、「特養で働くには良いが自分の親は入れたくない。ましてや自分も入りたくはない」というものであった。理由として、特養自体が治療の場の病院では無いにも関わらず、日課に拘束された不自由で非日常的な集団的処遇を基本とした、「特別な場」であったことにある。そのこと自体が、介護の現場における最も大きな課題があったといえよう。

この課題解決の糸口となったものに、ノーマライゼーション理念の介護現場への浸透があげられる。高齢者福祉の領域とは異なるが、特に知的障害者施設の介護現場におけるそのインパクトは大きなものであった。それまで主流であった、「大舎制から小舎制」へと施設の形態は移行し、コロニーという隔離的要素が強かった施設そのものが地域に移行することにより、知的な障害があっても地域で普通に暮らせる支援こそが個別の処遇、ノーマライゼーション理念に叶うものとした実践である。

この流れは、やがて高齢者福祉施設の領域にも波及し措置権者である行政も集団処遇から個別処遇への充実を強く打ち出した。これを受け介護現場においても、個別処遇の充実を図るさまざまな試みが行われたことは事実であった。しかし、大きな問題は知的障害者領域とは異なり、特養の小舎化や地域生活への移行という発想自体そのものが介護現場にも行政にもなかった。この時点における介護従事者の意識は、「特養の生活も以前よりは少しマシになってきたが、やはり親も自分も入りたくない」といったものであり、その状況は1990年代の初頭まで続いた。

この状況を大きく変えたのが、「理念と実践が一致しない介護の現場（特養）に見切り」をつけた者たち（寮母、生活指導員、看護師等）の取り組みであった。彼、彼女たちは職を辞し地域の民家等を借りながら、制度外のサービスを提供する「託老所」を立ち上げた。

託老所の取り組みにおいて特筆すべき点は、「利用者と家族の希望を最優先し臨機応変にサービスを組み合わせた」ことにある。当初、託老所の多くは他の特養で認知症の症状が

激しく、利用が困難と見なされていた方々を日中受け入れ（ディサービス機能）、希望すれば泊り（ショートステイ機能）、最終的には自分の家のように安心して暮らし続けたこの場所で、最期を迎えたいと望めば、その要望にも応える（看取り）といった臨機応変かつ極めて個別的な（寄り添うケア）実践を行った。

もうひとつ、非日常的な特養には馴染めなかった認知症高齢者の方々が、家庭的な託老所に馴染み落ち着いて暮らせることを実際に証明した点にある。このことは、その後の認知症ケアの在り方に大きな影響を与え、特養の利用者を少人数単位の家庭的雰囲気の中で個別にケアするユニットケアへと繋がって行った。

そして介護現場の課題解決にとって大きな出来事として、「介護福祉士の国家資格制度の確立」があげられる。子育て経験のある女性なら誰でも出来る寮母の仕事といった誤った介護従事者に対する認識から、「専門性を有する」者へと社会全体の意識が変わった。この制度確立は介護従事者の知識と技術の向上に繋がっただけでなく、その後の個別処遇から託老所やユニットケアにおける寄り添うケアへの基盤を作ったものとする。

老人福祉法策定から介護保険制度の施行まで約 37 年、介護の現場（特養）における大きな課題であった、「親も自分も入りたくない特別な場所」から「自分らしく暮らすことのできるもうひとつの家」へと介護の現場は大きく変化してきたのである。

2) 介護保険制度施行後の課題と解決への取り組みについて（2000 年～現在）

前述したように、2000 年の介護保険制度施行前の特別養護老人ホームの課題は、「ノーマライゼーションや個別処遇といった理念と、その現実との乖離」があげられる。ここでは介護保険制度施行後の課題と解決への取り組みについて実践者の立場から以下 3 点ほどあげてみたい。

一つ目は、「利用者の重度化に伴う医療的介護に対応でき得る介護従事者の確保とその教育」の課題。大雑把な記述ではあるが、措置制度時代における 50 床の特養利用者（入所者）の介護度を現行制度に置き換えると、要支援 1・2 に該当する利用者が約 20%（ほぼ自立・軽度）、要介護 1・2 に該当する利用者が約 60%（半介助・中度）、要介護 3・4・5 に該当する利用者が約 20%（全介助・重度）、しかも徘徊等を伴う認知症の利用者は全体の約 10%といった入所比率が一般的であった。この比率の意味するところは、最小限の介護従事者数で 50 人の利用者を集団的に処遇するために適切な比率を意味する。

言い換えれば、認知症に関する専門的な知識や技術を要せずとも対応ができるよう、措置権者の行政（福祉事務所）が施設側の実情（開所間もない経験の浅い特養や、介護従事者の人数が最低基準の特養等）に合わせ入所調整を行うという暗黙の了解（実態）があったからだ。しかし、現行介護保険制度においては利用者と施設の直接契約であり行政の介入はない。また認知症高齢者の利用率は当然ながら増加し、ターミナルケアを含めた医療的介護への対応が必須となっている。後述するが一般の介護従事者の採用もままならない現状において、これら高度な専門性が求められる介護従事者（看護師を含め）の確保自体が困難な状況となっている。この現状の課題解決の取り組みとし、当法人では各拠点（市内 3 箇所、県内 1 箇所／合計 4 箇所）の部長級以上の職責にある幹部職員からなる人財確保、人財評価、人材定着・育成の 3 つのワーキンググループを立上げ、人材の確保とその育成に努めている。

二つ目は、「利用者の確保」の課題。措置時代においては基本存在しない課題であったが、これまで社会福祉法人が中心となり運営してきた居住サービスである特養以外に、有料老人ホームやサービス付き高齢者住宅、グループホーム等が制度化されたことに加え、利用者の経済状態によっては、特養以外の居住サービスを自由に選べる時代が到来した。地域格差があるため、供給過剰とまではいえないがサービス提供主体の多様化だけでなく、利用者にとって最も関心の高い利用料についても大差がなくなってきている。

仙台のような地方都市でも職員派遣紹介業にとどまらず、「利用者紹介サイト」も普及し、今後は地方都市のみならず、利用者をどのように確保するかが課題となってきた。この課題解決への取り組みとし、当法人では地域包括支援センター、居宅介護支援事業所の運営を行うとともに、「他の特養との施設機能の差別化」に重点を置き（ユニット型＋従来型特養、介護予防重視型特養、生活重視型特養等）、拠点ごとに毎月開催する「認知症カフェ」や各種イベントその他さまざま機会を通し地域に存在をアピールし、選ばれる（利用希望者の絶えない）施設を目指す取り組みを行っている。

三つ目は、「介護、看護人材（財産としてのひと）の確保」の課題があげられる。2025年には介護人材が34万人不足するといわれるなか、当法人が事業を展開する宮城県仙台市においても人材確保の問題が深刻な状況となっているなか、具体的な数字をあげると宮城県内の介護人材の有効求人倍率3.37倍（全体平均1.22倍）。一方、仙台市内における人材確保の要となる介護福祉士養成校6校の2019年度の入学者数98人。その他、介護福祉士養成を行う大学約4校を併せても100人の入学者数に止まっており合計でも198人という厳しい状況にある。

ちなみに、2019年度における宮城県内の特別養護老人ホーム数は143箇所（30床～150床）、表現は悪いが上記した新卒の198人の介護福祉士を143箇所の特養で奪い合う非常に（異常に）厳しい状況にある。政府としても処遇改善加算（特定含め）等、人材確保への制度的改善努力を行ってはいるが、「いったん植え付けられた介護職は3k」のイメージを払拭することは容易なことではないと痛感している。この課題解決の取り組みとして、当法人では法人の設立母体である東北福祉大学と連携し18年前から、「実学臨床教育」という新たな仕組みを創った。

この仕組みは、通常社会福祉士や介護福祉士取得のための実習と異なり希望する学生を1年次から4年次まで、仙台市内3箇所の特養に実学生として独自のプログラムにより受け入れる。その時間を大学の単位として読み替えるというものである。今年度の例をあげれば、1年次から4年次までの実学生22人が当法人の運営する仙台市内3箇所の特養等で学んでいる。

実学生に加え他の養成校の実習生も受け入れているが、介護現場の実際をより多くの学生に紹介しながら当法人への就職にも繋げる目的も含め、部長級以上の法人職員に養成校からの依頼を受け非常勤講師として講義を持たせている。成果とし、毎年数十名の就職希望者の確保が行われている。

また、採用試験の実施については随時開催とし小回りの利く対応を取り、人材確保と合わせ人材定着にも大きく影響する給与についても周辺法人の待遇状況を見ながら、必要に応じ規程改正を行っている。加えて、法人独自のユーチューブ動画、VIを作成し人材確保に力を注いでいる。

3) 施設長（管理者）として必要な学びについて

施設長（管理者）として必要な学びについて、25年間の私の拙い経験ではあるが私見を述べさせていただくことにする。1995年の法人設立から現在まで、私が最も重要視していることは、「法人理念の明確化と職員への浸透・共有」である。事業開設時40名弱であった職員数は、児童、障害、高齢をあわせ現在、4拠点600人を超えている。そこで働く介護従事者を含む各専門職たちのモチベーションを維持し各種事業の継続と、今後の展開に繋げるために必要な学びとは、「私たちは誰のために何のために働いているのか」について、どれだけ深く考え続け地域住民の福祉ニーズに答えることができるのかにかかっているものとする。

最後に、1995年（平成7年）法人開設時の基本理念を以下の通り記す。

社会福祉法人東北福祉会は、「すべての人がひとりの人間として尊重され、個性輝く共生の地域づくり」を基本理念に掲げ、生活支援が必要になっても、遠く離れた特養に移り住まなくても済むように、住み慣れた地域で、これまでの家族や近隣・友人関係を保ちながら生活をしていくことを目指します。その実現のために、地域の普段の助け合いを維持・支援するような関わりとともに、小学校区単位にサービス拠点を整備し、1人ひとりの生活を支援するサービスの構築を進めています。

(3) 介護分野における e ラーニングプログラムの事例と課題

公益社団法人かながわ福祉サービス振興会
得永 真人

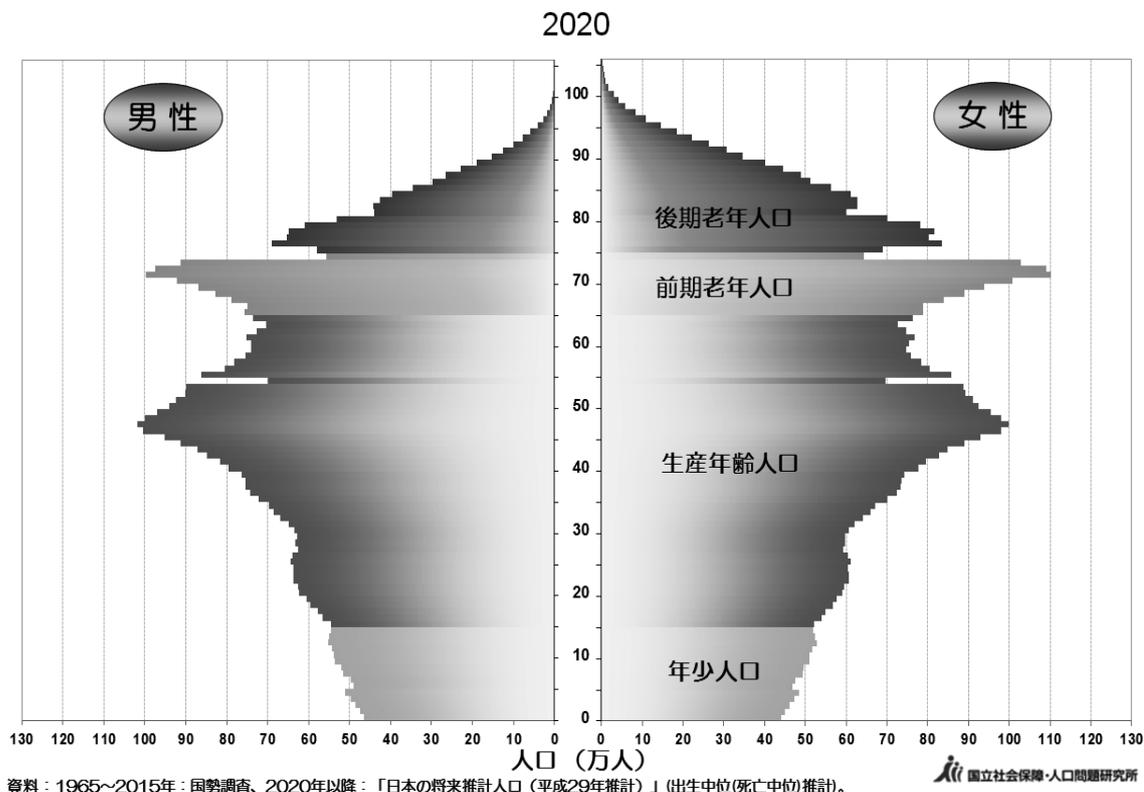
当振興会においては、専門職としての福祉・介護職の為のスキルアップを図ることを目的とした研修事業を通じて、業界全体の底上げに寄与したいとの思いから、「かなふく人財センター」を立ち上げ、福祉・介護事業の普及啓発の一環として、セミナー事業を年間相当数、開催している。年平均 120 講座、参加人数は 2,500 名を上回る。

毎年新規で参加する事業所や施設がある一方、従来より参加をしていた事業所では、「参加したくても参加ができない」といった切実な声も少なくない。

福祉、介護の現場の業務繁忙は想像を絶する。加えて、高齢者人口増、就業人口減といった背景もあり、資格取得支援や法定研修、更新研修等々、必要最小限の研修以外の参加者は軒並み減少傾向にある。とりわけスキルアップを目的とした研修においては、限られた人員を配置して、サービスを提供している現場からすれば、義務化された必須研修ではない為、派遣しづらい現状がある。

業界全体、さらにはサービス業全体にも言及できることであるが、人材の確保と育成、定着が困難な時代にいると認識せざるを得ない。

図表 1 「日本の将来統計人口（平成 29 年度集計）」



【出典】 国立社会保障・人口問題研究所

図表 2 介護関連職種における有効求人倍率

	看護師等	医療技術者	介護職
2016 年度	2.43	2.98	3.18
2017 年度	2.33	2.94	3.72
2018 年 9 月	2.25	3.16	4.16

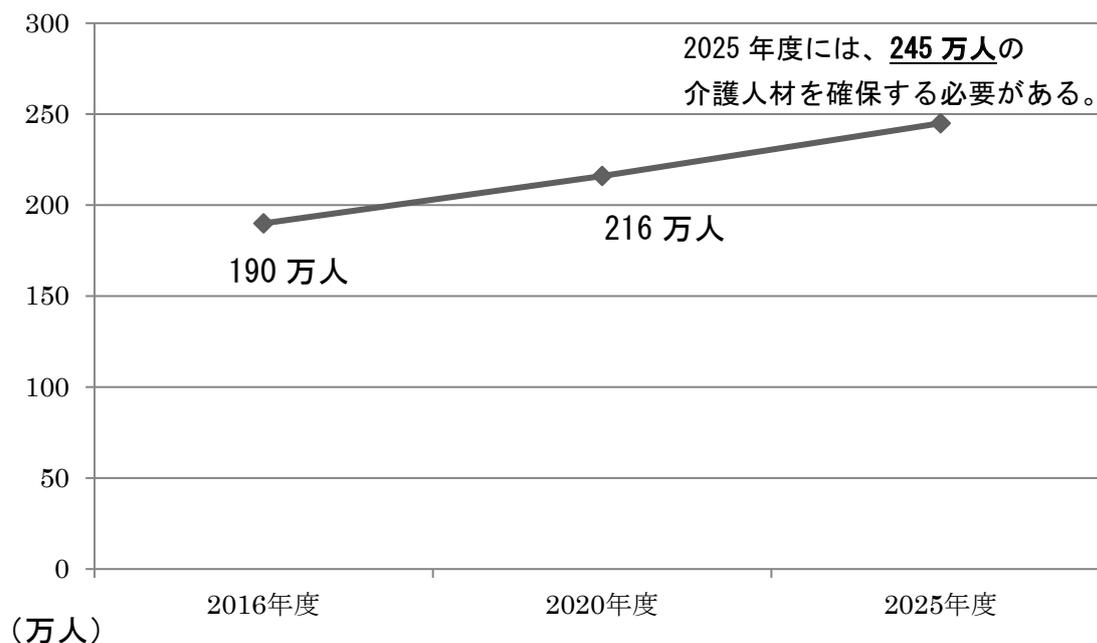
【出典】厚生労働省 一般職業紹介状況（平成 30 年 9 月）

こういった状況について、国や自治体も十分に把握しており、実際に対策を講じるべく動きを見せている。

一例として、①多種多様な人材の確保・育成、入門的な知識・技術の習得を目指す研修を行い、未経験者への不安払しょく、②生産性向上の為にロボット、ICT 活用推進の加速化の支援などであり、ガイドラインの作成にも着手している。

しかしながら、加速度的な高齢化社会、就業人口の減少は、福祉・介護現場における学びの機会に様々な制約を与えている。

図表 3 第 7 期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数



【出典】厚生労働省

現場ではスタッフを研修に参加させることで、業務に支障が生じ、負担が増すことは容易に想像できる。長きにわたり、現場スタッフ向けの研修を企画・運営してきた立場から、同じ志を有する専門職が集い、一緒に学ぶ、テーマごとにグループワーク等の演習を実践することの意義は十分に理解している。

集合研修におけるメリットは、情報収集はもちろん、直接学ぶことができ、参加しているほかの受講生とのネットワーク構築にも役立つ。

eラーニングの活用については、職員個々のスキルや都合に応じて受講できる点、人材の確保の為にスタンダードになってきている。

福祉、介護の現場における実務は、介護技術や認知症、看取り、医学的知識、ケアマネジメント等、多岐に渡る。

提供するサービス内容は、ケアについては、法人や事業所、対象者等々により異なってくる為、eラーニングの活用で習得すべきスキルは、現場に必要な最低限の内容になることが想定される。

集合研修の参加に対しての阻害要件としては、受講料などの負担増も当然想定されるが、当振興会の研修において参加をした受講生からの声として以下の内容が挙がっている。

「現場に人がいない為、参加が出来ない」、

「法人の理念に基づき、ケアを行っている為、合致しない部分がある」、

「OJTで学ぶ機会があるが、外部の集合研修に参加をした際、参加をしていないほかの職員を対象とした“伝達研修”を実施することとなっており、そちらの負担が大きい」等々の意見があった。しかし、多くの法人の経営者、管理者が言及する点としては、ジャンル別の研修ばかりではなく、そもそも人材確保の方法や採用の仕方を学びたいとの点である。

人材確保の有効な手段としての、「ダブルワーク」「トリプルワーク」が一般化し、業界としても推奨の傾向にあると言える。潜在的な介護人材（資格を有していたり、短時間であるが、現場での実務経験がある等々）の掘り起こしと、より異業種・他業種で経験のある人の参入も想定し、限られた場面、時間における学び直しにも活用されることを前提としたeラーニング等は大変有効である。

本章では、すでに介護施設の監修のもと、介護技術編に特化したコンテンツについて紹介をしたい。

1) 具体的なeラーニングコンテンツの紹介（エヌ・エイ・アイ株式会社）

福祉、介護の現場における教育については、従前より、集合研修を始め、eラーニングについても散見された。現在も様々なコンテンツが存在するが、どのサービスにも適用できる内容を提供することが難しい。加えて、集合研修では、グループディスカッションの実施が満足度向上につながっている（アンケートより）が、eラーニングでは、指導する側、される側双方が納得して進める内容には至っていないケースもある。

今回、介護技術の基本について反復できるコンテンツを紹介したい。

「介護の基本」が分かる外国語字幕付きコンテンツ
(紹介) エヌ・エイ・アイ株式会社 バイリンガルサポート事業部

動画でOJT®提供動リスト

<https://bsp.nai.co.jp/doga-kaigo/>

『動画でOJT【介護】』は、英語字幕版、中国語字幕版、ベトナム語字幕版、ミャンマー語字幕版、日本語版があり、各言語ごそれぞれ月額見放題で視聴が可能。

*よくある質問導入事例インタビューの動画あり。インタビュー動画は、今後も順次アップ。

- ・ 動画＋介護動作達成度チェックシート活用で、指導の統一と評価の公平性の可視化
- ・ eラーニングシステムで自主学习
- ・ 時間・経費・労力の無駄を省く
- ・ 技術面での言葉の解釈と心を大切にすのこだわり
- ・ 処遇改善加算における研修要件とすることも可能

【介護技能 e-learning】

- ・ 介護業務に新しく就業する日本人初心者や外国人介護人財向けの研修プログラム。
- ・ 介護の現場で必要な業務内容を現役の介護職員達等の動作を通して、視覚と聴覚での直感的な習得を目的とし、2019年末現在、全105の介護の各シーンを計10時間程度（動画1本当たり平均5～6分）でプログラムを構成。
- ・ 日本での介護業務を前提に、数多くの「日本語での声掛け」シーンを挿入し、日本語のナレーションにこだわった。その上で外国人介護人財向けに、わかりやすい母国外国語の字幕を挿入（下の画像はベトナム語字幕）。動画を繰り返し見ることで、介護の基本や手順を学習できる実践型介護動画にした。
- ・ 各動画視聴後には「理解度テスト」を受験することで、動画内容の理解度を確認するシステムを導入。テストは日本語表記（漢字にはルビ付き）のみとし、日本語での理解を再確認できる仕組み。

学習教材イメージ（動画でOJT®介護）



資料：エヌ・エイ・アイ株式会社

介護の基本（自立支援、整容、着脱、体位変換、起居、歩行、車いす、食事、入浴・生活保持、排泄等々）といった介護現場で実際に活用できる技術編について作成されたものとなっている。

元々は翻訳事業を手掛けている企業が介護現場における教育ツールの一環として、コンテンツを制作しており、外国人介護職の方々を対象とした多言語にも対応している。

外国人介護人材の入職が増える傾向を鑑みて、多言語に対応できる内容となっており、多様な人材の確保や育成といったトレンドに合うコンテンツである。

同時に、人材への期待や確保、育成については、業務改善の観点が必要となってくる。すべての業務を任せる、こなせるように指導する、育成するのではない。現場にて従事する一人ひとりの「働き方」や、「考え方」、「ライフスタイル」に合った内容を伝えることが必要となる。しかし、現場の即戦力となる内容が求められるし、誤った内容の伝達は絶対に避けなくてはならない。

当コンテンツは、社会福祉法人の監修のもと、初任者、外国人、ブランクのある方にも優しく振り返りができる内容となっている。

2) コンテンツの特徴について（エヌ・エイ・アイ株式会社）

- ・外国籍の方が見て理解をしてもらうことを前提に作っている為、基本的な内容が多く、分かりやすい。
 - ・動画ベースなので、一度分からないところがあっても立ち返って学び直しができる。
 - ・テストを受けることで完結するカリキュラムの為、必ず見直しが必要なシステムとなっている。
 - ・2回、3回と繰り返し学習することを想定しているシステムである。繰り返して学ぶことで、定着することを想定して作成している。
 - ・テストをすることで本当に理解できているのか確認できる。
 - ・結果に応じたフォローアップを見越したコンテンツである。
 - ・現場に即した臨機な介護技術は必要となるが、監修が社会福祉法人ということもあり、基本に忠実に作成している。
- 一方で、開発者側からの課題についても付記しておく。

3) コンテンツの課題について（エヌ・エイ・アイ株式会社）

- ・事業所ごとに役割が異なることもあり、階層別の研修カリキュラムの策定が困難であった。
- ・ニーズは高いが、管理者向けのコンテンツが難しい。
- ・OJTの管理をする上司、先輩においても、指導の側面から、一般職が見て学ぶ同じコンテンツを見ておく（見ることを想定しておく）必要がある。
- ・コンテンツで提供する内容が正解とは言い切れない部分もあり、理事長クラスが動画を施設の「信念とする」のか、「方針とする」のか判断をしてもらう仕掛けが必要である。
- ・経験のある先輩や上司は我流で指導する傾向もある。コンテンツの内容を主流にするか、スタンダードを決めておく必要がある。

・学び直し、経験のある方は、座学や論理的な学びよりも、「この時、困った時、場面に
応じた声掛けの内容…」について学べるコンテンツが少ない。

・介護、障がいの現場で求められる接遇をはじめとしたコミュニケーションスキルの向上
を目的としたコンテンツについては未着手である。コンテンツだけでは限りがあるケース
もある。

以上は、開発者側からのコンテンツに対する特徴と課題である。

コンテンツの活用については、最大公約数としての活用に止まるか、さらに個々のニー
ズに即したもので求めるかによって評価が異なると思われる。

何度も繰り返して活用すること、アウトプットについては結果も含めて開発者・販売者
側が想定をしておくこと、個別ケアへのニーズが高まることは、より質の高いサービスの
提供の為に、一般的な学びのほかにも、プラスアルファが必要となる。

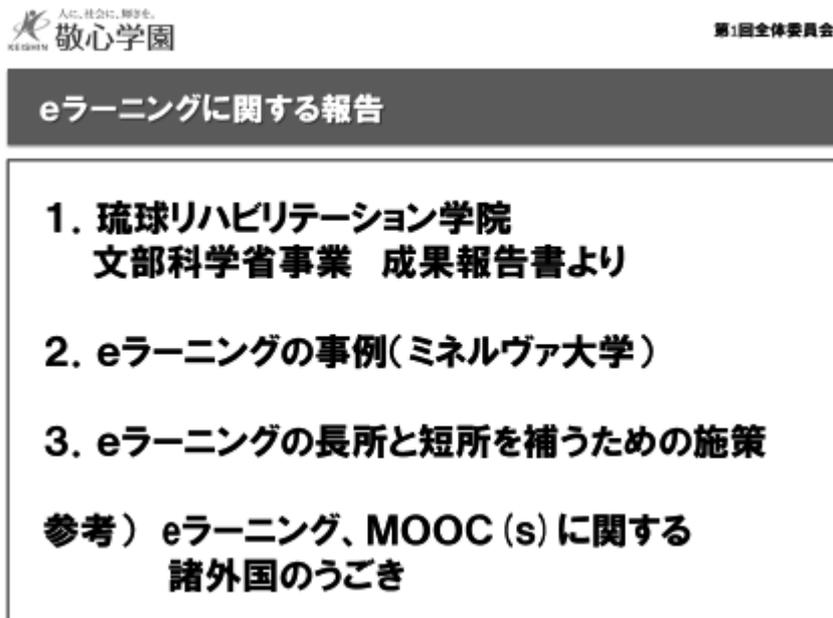
学び直しについても、それぞれの経験や習熟度によってスタートラインや網羅する内容
が異なってくる。

事例、とりわけ場面に応じた技術や声掛けなど、できる限り、その場面にリアリティの
あるコンテンツは受け入れやすく、学びやすい、定着しやすいといった側面がある。

特別なコンテンツにこだわらず、1日の流れや動きをイメージしたコンテンツにしてお
くことも肝要となってくる。

2. eラーニングシステムの開発
(1) eラーニングに関する調査報告

学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター
杵渕 洋美



(「1. 琉球リハビリテーション学院文部科学省委託事業成果報告書より」は当該報告書参照)

2. eラーニングの事例(ミネルヴァ大学)



開校：2014年9月
形態：全寮制4年制総合大学
在学生：2016年9月現在、約300名
(うち約78%が留学生)
特徴：全学生が一緒に4年間で7つの国際都市
(サンフランシスコ、ソウル、ハイデラバード、
ベルリン、ブエノスアイレス、ロンドン、台北)で
クラスメイトと共に学習・居住する。
現地の企業・NPO・行政機関、研究機関等との
協働プロジェクトを行う実践的なプログラムと学習
の科学をベースに設計された学習プラットフォームを
用いたカリキュラムを採用

Stephen Kosslyn教授は、「学び続ける力」を2つの思考技能と2つのコミュニケーション技能に分類、
脳の習慣化 (Habit of Mind) と基礎知識 (Foundational Concept) という約120から構成される
コンセプトに体系化し、学生がこれらの技能を流暢に使いこなせるような学習法を設計しました。
・2つの思考技能：Critical Thinking, Creative Thinking
・2つのコミュニケーション技能：Effective Communication, Effective Interaction
Kosslyn教授は、こうした技能は学習効果の高いアクティブラーニング環境と初めて会う人達との実践的な
協働学習を通じて身につけることができると述べています。

(山本秀樹 元日本通称事務所代表 公式サイト 2019.6.12取得)

2. eラーニングの事例(ミネルヴァ大学)

■ミネルヴァ大学の主な特徴

- (1) 講義は全てオンラインによるアクティブラーニングにより実施
講義を受ける場所は特定されておらず、パソコンとインターネット接続環境が
あればどこでも受講可能
- (2) 20名以下の学生による少人数制クラス
- (3) 世界から集う学生が全寮制で学びあう (およそ80%が留学生)
- (4) 4年間で世界7都市をめぐる (各都市で寮生活を行う)
- (5) 学生は各地でインターンシップに参加する
- (6) 授業料がリーズナブル
1,2年次は12,950ドル、3,4年次は10,950ドル
(寮費等を含めると22,950~24,950ドル)
※アメリカトップクラスの大学の1/4~1/3 (例：ハーバード大学約46,000ドル)
- (7) 合格率は2%未満とされ、世界で最も合格率の低い大学とも言われている

(ベネッセGlobal Learning Center (グローバルラーニングセンター) ホームページ 2019.6.12取得)

2. eラーニングの事例(ミネルヴァ大学)

専攻：「AH; Arts And Humanities(芸術・人文科学)」「CS; Computational Sciences(計算科学)」「B; Business(ビジネス)」「NS; Natural Sciences(自然科学)」「SS; Social Sciences(社会科学)」の5分野
(ミネルヴァ大学ホームページ、日本語訳は前掲ベネッセHPより 2019.6.12取得)

カリキュラム：

1年目 'Foundation' 4つのCornerstone Courses (礎石科目)を通じて、「HC(Habits of Mind and Foundational Concepts = 思考習慣と基礎概念)」を修得

Four Cornerstone Courses ; Formal Analyses (分析) Multimodal Communications (修辞学) Empirical Analyses (実証分析) 、Complex Systems (複雑系)
(ミネルヴァ大学ホームページ、日本語訳はNIKKEI STYLEより 2019.6.12取得)

2年目 'Direction' 3年目 'Focus' 4年目 'Synthesis'

上記5つの専攻から学位取得のための主専攻を「アカデミック・アドバイザー」とともに選択する

授業形態：セミナー形式の授業とプロジェクト学習。セミナー形式の授業は独自のActive Learning Forumと呼ばれるオンラインプラットフォームを通じて行われる。

1. 事前課題を提出した生徒だけが授業に参加できる
2. 授業中、教師はファシリテーションに徹し、合計10分以上話していかない
3. 従来の教室型授業では実現できない集中力、能動的なクラス参加が可能になる
4. 全ての授業が記録され、何度でも見返すことができる
5. 短時間・高頻度のフィードバックを通じ、教師と生徒の関係がより緊密になる

こうした習熟度の管理は4年間を通じて行われ、生徒は自分が向上させなければならない技能コンセプトを再認識することができる。

(山本秀樹 元日本連絡事務所代表 公式サイト 2019.6.12取得)

3. eラーニングの長所と短所を補うための施策

■ 特性

- (1) 学習者の能力や技能に合わせた個別学習ができる
- (2) わからないところを繰り返し学習できるため、学習時間が増え、その結果、知識理解が深まる
- (3) 動画や音声を使うことにより、紙媒体では表現できない動きや臨場感を表現できる
- (4) 携帯端末を利用することにより、教室以外でもその場で学習でき、即時フィードバックができる
- (5) 手作業では不可能だったり大変な手間がかかったりすることが容易にできる

■ 学習効果を高める要因

- ・反復学習の最適化 (正答率による出題順序)
- ・フィードバックの効果 (課題や成績への意識向上⇒自己調整学習方略向上⇒自己効力感向上⇒成績向上)
- ・協調学習への支援 (知識を外化し互いに参照可能に)

(富永、向後2014)

3. eラーニングの長所と短所を補うための施策

■ドロップアウト

- 1) コースのすべての過程において均等に発生しない
- 2) 最初の課題提出をきっかけとしたドロップアウトが最も多い
- 3) モジュールごとの課題提出あるいは小テストを実施している授業の場合は、期末試験まで継続していればほとんどの学生が合格する

(松田2004)

授業開始1か月後から離脱し始める

(堀田、村上、森下2003)

活動的な学習者は、単調で理解の実感が得られない教材の場合は、
学習を継続しにくい／感覚的な学習者はオンラインに積極的に参加／
内省的な学習者はeラーニング教材を先行して学習

(高永、向後2014)

■講師画像

講師画像が入った教材 <ポイントのみの教材 (教材評価)

(渡辺、瀬戸崎、森田、加藤、西原2010)

講師映像なくヘッドマウントディスプレイ上に講師映像

(森田、藤島、瀬戸崎、岩崎2011)

3. eラーニングの長所と短所を補うための施策

■フレンド型授業 (フレンド学習)

eラーニングと対面授業を組み合わせ設計された授業に効果あり (藤代、高地2009)

■メンタリング

メンターとは；個々の学習者に対する指導や支援、またグループディスカッションでの
モデレーションといった学習支援活動の役割を担う人

- ・個々の学習者に対する説明・指導・評価 (アカデミックな支援)
- ・助言・励まし (非アカデミックな支援)
- ・学習者グループに対するディスカッションの進行や共同作業の調整 (モデレーション)

(高永、向後2014)

メンターが規範とすべきガイドライン

- ・時間的適切さ (素早く反応し、迅速に解決)
- ・内容的適切さ (正確な情報を学習者に合わせたレベルで提供)
- ・関係の適切さ (学習者との信頼関係)
- ・メディア選択の適切さ (学習者と同じメディアで回答)

(松田、本名、加藤2005)

因子分析—学習者への指導、学習者への対応、優しい言葉づかい、仕事の遂行

(高永、杉浦、向後2013)

参考) eラーニング、MOOC(s)に関する諸外国のうごき

■大学の単位認定に関する動き

- ・アメリカ教育協議会による大学単位推薦サービス審査の結果、5つのMOOC講座が高等教育相当であると認定 (2013年)
- ・イギリス勅許公認会計士会によるMOOC講座受講者への試験一部科目免除 (2014年)
- ・ドイツのMOOC iversityでは、ECTS単位の取得が可能な講座を提供 (2014年)
- ・フランスのMOOC open classroomが学位取得ができる制度を提供 (2015年)
- ・オランダのデルフト工科大学(TU Delft)は、単位取得が可能な12のMOOC講座を公表
世界で初めての大学間連携 (オーストラリア国立大学、クイーンズランド大学、スイス連邦工科大学ローザンヌ校) (2016.12.9)
- ・韓国では、法令改訂により、MOOCを通じて単位の取得が一般人にも可能に
職業教育訓練機関や大学附設の生涯教育施設などの教育訓練機関の規定にMOOCを開発・運営する機関を追加 (2019年3月より適用)

(大学改革支援・学位授与機構 評価事業部国際課 QA UPDATEより 2019.6.6取得)

参考) eラーニング、MOOC(s)に関する諸外国のうごき

■マニュアル、ガイドラインの作成

- ・EADTU(European Association of Distance Teaching Universities 欧州遠隔教育大学協会)がeラーニングに係る質保証のマニュアル“E-xcellence”第3版を刊行 (2016.4)
- ・ユネスコとCOL(Commonwealth of Learning)が発展途上国の政策作成者を対象としたMOOCに関するガイド“Making Sense of MOOCs-A Guide for Policy-Makers in Developing Countries”を公開 (2016年)
- ・アメリカ連邦教育省が遠隔教育における学生の利益保護のための規則案を発表 (2016.7)
- ・CHEA(Council for Higher Education Accreditation 米国高等教育アクリディテーション協議会)は新たな高等教育提供者を対象とした質保証事業であるクオリティ・プラットフォームにおいて、2015年DeTao実施の報告書“Research on the Assessment of Student Learning Outcomes : Practical Exploration of the Review of CHEA/CIOG Quality Platform Provider”を公表 (2017.9.7)
- ・ENQA(European Association for Quality Assurance in Higher Education 欧州高等教育質保証協会)がeラーニングの提供における質保証の観点から考慮すべき事項をまとめた報告書“CONSIDERATIONS FOR QUALITY ASSURANCE OF E-LEARNING PROVISION”を発表 (2018.6)

(大学改革支援・学位授与機構 評価事業部国際課 QA UPDATEより 2019.6.6取得)

参考) eラーニング、MOOC(s)に関する諸外国のうごき

■発展途上国、難民への高等教育の提供

・欧州委員会のJoint Research Centre(共同研究センター)は移民および難民のためのFDL(Free Digital Learning)に関する報告書を公表
EHEA欧州高等教育圏の基準に適合させるためにはポローニャ・プロセスや透過性ツールの取組みが不可欠であると報告(2017.5.16)

・インドのMinistry of Human Resource Development(人材開発省)がインドのMOOC「SWAYAN(Study Web of Active Learning for Young and Aspiring Minds)」を立ち上げ(2016年)

2017年時点で約2000コース、6万人がコースを修了
大学の単位認定がされるコースもある

・アフリカの大学African Virtual University(世界銀行により1997年設立)による
63000人へのプログラム提供(2015年)

30か国、53機関からのプログラム提供

African Virtual UniversityはAfrica Virtual and E-Universityと名称変更し、英語とフランス語による教育を提供

(大学改革支援・学位授与機構 評価事業部国際課 QA UPDATEより 2019.6.6取得)

引用、参考文献

平澤 茂一、後藤 正幸、中澤 真、石田 崇、小泉 大城「e-learning における学習スタイルに関する一考察」流通科学大学 秋季全国研究発表大会(2013)

野嶋栄一郎、鈴木克明、吉田文編『人間情報科学とeラーニング』放送大学教育振興会(2006) pp.12-13.

島田幸恵「eラーニングにおけるインストラクショナルデザインの重要性」『湘南短期大学紀要』湘南短期大学 18(2007) pp.103-108.

富永敦子、向後千春「eラーニングに関する実践的研究の進展と課題」『教育心理学年報』53(2014) pp.156-165.

松田岳士「プロジェクトベースのeラーニング導入ー専門的人材の育成へ向けてー」『メディア教育研究』1.1,(2004)pp.73-84.

堀田龍也、村上守、森下誠太「eラーニングを取り入れた大学授業における授業評価情報の分析」『日本教育工学会論文誌』27(2003) pp.145-148.

渡辺雄貴、瀬戸崎典夫、森田祐介、加藤浩、西原明法「モバイルラーニング動画コンテンツにおけるインストラクタ映像の効果」『日本教育工学会研究報告集』(2010)pp.63-70.

森田祐介、藤島宏彰、瀬戸崎典夫、岩崎勤 2011「デジタル教材を重畳提示する天体学習用ARテキストの開発と評価」『日本教育工学会論文誌』35(2011.12) pp.81-84.

藤代昇丈、宮地 功「ブレンド型授業による英語の音読力と自由発話力に及ぼす効果」『日本教育工学会論文誌』32.4(2009.2) pp.395-404.

松田岳士、本名信行、加藤浩「eメンタリングガイドラインの形成とその評価」『日本教育工学会論文誌』29(2005) pp.239-250.

富永敦子、杉浦真由、向後千春「eラーニング学習者が求めるメンタ資質とは何か」
『日本教育工学会第29回全国大会講演論文集』(2013) pp.163-166.

重田勝介「MOOCの現状と展望」大阪大学(2013) pp.11-16.

重田勝介「オープンエデュケーション 開かれた教育が変える高等教育と生涯学習」
『情報管理』59,1(2016) pp.3-10.

笥捷彦、樽松明「第9章職業人教育の認定評価」『教育工学選書Ⅱ第15巻 職業人教育と教育工学』ミネルヴァ書房(2016)

(2) eラーニング検討開発分科会におけるシステム構築に向けた協議

学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター
杵渕 洋美

今年度の取り組みは、介護福祉事業の管理者向け学修プログラムの検討と開発、プログラムのeラーニングを活用した学修システムの検討、これらの実証講座による検証である。本稿ではこのうち「プログラムのeラーニングを活用した学修システムの検討」について、eラーニング検討開発分科会で協議したことを報告する。

1) ドコモ gacco の機能確認

本事業のeラーニングシステムはドコモのeラーニングシステムである「gacco」を使用する。そのため、システム構築に関しては、ドコモのgaccoでどこまでのことができるのかを確認することから協議を開始した。以下はその際の確認事項である。学習者および講師・管理者向けに必要な機能を項目別にリストアップし、gaccoの対応可否を確認した。

参考資料

2019年7月 NTTドコモ

(1)学習者向け機能

機能項目①	機能項目②	機能項目③	可否	備考
学習支援全体	マイページ	受講者ごとのマイページがある	○	
		受講可能な科目一覧が提示される	○	管理者またはご本人が受講登録した講座が表示されます。
		科目選択順序等のナビゲーション情報が提示される	△	ジャンル、ステータス、講座開始日等で並び替えができます。
オンデマンド学習	オンデマンド型教材コンテンツの学習	オンデマンド型教材コンテンツで学習する	○	
		講師に質問する	○	掲示板を利用して講師に質問できます(公開型)
		追加資料・参考資料を受け取る	○	
		修了証の発行を受ける	○	
ライブ学習	ライブ型授業による学習	ライブ授業で学習する	○	別途有料オプションとなります。
		リアルタイムで講師に質問する	○	同上
		リアルタイムで講師の質問に回答する	○	同上
		リアルタイムで他の受講者と情報交換・共有する	○	同上
テスト	テストの受験	マークシート形式のテスト問題に回答する	○	選択式テストが可能です。
		記入形式のテスト問題に回答する	○	回答が完全一致であれば可能です。
		自動採点・採点結果を即時に確認する	○	
		設定された時間内で回答する	○	
レポート	レポートの提出	レポートを作成・提出する	○	
		レポートの添削結果・採点結果を受け取る	○	

機能項目①	機能項目②	機能項目③	可否	備考
アンケート	アンケートへの回答	マークシート形式のアンケートに回答する	○	選択式アンケートが可能です。
		記入形式のアンケートに回答する	○	
学習状況把握	学習進捗の確認	科目別の学習進捗を確認する	○	マイページに講座毎の受講中/未受講が表示されます。
	理解度・成績の確認	科目別の理解度・成績(テスト採点結果)を確認する	○	成績画面にてテストのスコアが確認できます。
	学習状況分析結果の確認	科目別の学習状況の分析結果を確認する	△	テストのスコアの棒グラフ、レポートのスコアが画面上でフィードバックされます。
	指導・助言等の確認	講師・管理者からの指導・助言等を確認する	○	講師採点のレポートを実施すれば講師のコメントが受講者にフィードバックされます。
	履修実績の確認	過去の履修実績を確認する	○	マイページに過去に受講した講座と得点率が表示されます。
非同期型コミュニケーション	メッセージ送受信	講師・管理者とメッセージ送受信をする	○	管理者から特定の受講者にメールを送信することができます。受講者からの返信はメールになります。
		他の受講者とメッセージ送受信をする	○	掲示板機能を利用して情報交換ができます(公開型)。個別で非公開のメッセージ送信機能はありません。
	フォーラム参加	科目別等のフォーラムに参加し情報交換をする	○	掲示板機能を利用してディスカッション、情報交換ができます(公開型)
申込み手続き	お知らせ受信	講師・管理者からのお知らせを受信する	○	管理者から特定の受講者にメールを送信することができます。全受講者へのお知らせは「お知らせページ」に掲載できます。
	eラーニング受講	科目別に受講申込み、登録内容を確認する	○	受講コードを利用した受講登録が可能です。
利用デバイス	集合研修	科目別に受講申込み、登録内容を確認する	○	別途有料オプションとなります。
	パソコン	パソコンで学習する	○	
	スマートフォン	スマートフォンで学習する	○	
	タブレット	タブレットで学習する	○	

(2)講師・管理者向け機能

機能項目①	機能項目②	機能項目③	可否	備考
学習状況把握	学習進捗の把握	受講者別の学習進捗リスト等が表示される	○	動画閲覧状況で進捗確認できます。
		科目別の学習進捗リスト等が表示される	○	動画閲覧状況で進捗確認できます。
	理解度・成績の把握	受講者別の理解度・成績のリスト等が表示される	○	
		科目別の理解度・成績のリスト等が表示される	○	
	要指導受講者の把握	要指導受講者のリスト等が表示される	○	スコア等の条件を設定して要指導者を抽出できます。
学習状況の外部出力	学習進捗をCSV形式等でデータ出力する	○	動画閲覧状況をCSV出力できます。	
	理解度・成績をCSV形式等でデータ出力する	○	スコア状況をCSV出力できます。	
オンデマンド学習の指導	個別指導メッセージ送信	受講者別に指導メッセージを送信する	○	管理者から特定の受講者にメールを送信することができます。
	一斉指導メッセージ送信	クラス・グループ等に指導のメッセージを送信する	○	対象者を条件抽出してメールを送信できます。
ライブ授業の指導	ライブ型授業の実施	ライブ授業を実施する	○	別途有料オプションとなります。
		リアルタイムで受講者の質問に回答する	○	同上
		リアルタイムで受講者に質問し回答を得る	○	同上
テスト	集計結果の把握	全体平均や設問別の正解率等、集計結果を把握する	○	別途有料オプションとなります。
		集計結果をCSV形式等でデータ出力する	○	同上
レポート	提出状況の把握	レポートの提出状況が表示される	○	
	採点・返却	提出されたレポートを添削・評価し受講者に返却する	○	

機能項目①	機能項目②	機能項目③	可否	備考
アンケート	回答結果の把握	設問別の集計結果等を把握する	○	全受講者のアンケート回答一覧をCSV出力できます。集計は別途有料オプションになります。
		集計結果をCSV形式等でデータ出力する	○	全受講者のアンケート回答一覧をCSV出力できます。集計は別途有料オプションになります。
非同期型コミュニケーション	メッセージ送受信	受講者とメッセージ送受信をする	○	管理者から特定の受講者にメールを送信することができます。受講者からの返信はメールになります。
	フォーラム参加	フォーラムに参加しファシリテートする	○	掲示板機能を利用してディスカッション、情報交換ができます(公開型)
	お知らせ送信	受講者へお知らせを送信する	○	管理者から特定の受講者にメールを送信することができます。全受講者へのお知らせは「お知らせページ」に掲載できます。
運用管理	ユーザ管理	ユーザの登録・変更、コース割当等を行う	○	
	グループ管理	グループやクラス等の登録・変更、コース割当等を行う	○	
	コース管理	コースの登録・変更等を行う	○	
	教材コンテンツ管理	教材コンテンツの登録・変更等を行う	○	
	テスト管理	テストの登録・変更等を行う	○	
	アンケート管理	アンケートの登録・変更等を行う	○	
	フォーラム管理	フォーラム開設・閉鎖等を行う	○	掲示板機能を利用してディスカッション、情報交換ができます(公開型)
	受講申込管理	eラーニング受講申込を受け付ける	○	受講コードを利用した受講登録が可能です。
	集合研修受講申込みを受け付ける	○	別途有料オプションとなります。	

このうち、実証講座でのオンラインのグループディスカッションは zoom の会議機能を活用することとした。

2) 学修システム構築に向けた協議報告

e ラーニングの学修プログラムを構築するにあたり、呼称や定義等を決定した。学修のサポート体制として、①受講開始前、②受講中、③オンラインディスカッション、④修了後の段階において検討した。①受講開始前は受講者それぞれの抱える課題や学修に対するニーズを確認し、個々の学習計画を立てるといったアセスメント (=「メンター」)、②受講中は学習の進捗管理を行い、モチベーションの喚起、維持、質問対応を行う (=「チューター」)、③オンラインディスカッション時はディスカッションのモデレーター (=「ファシリテーター」)、④修了後は受講者の評価、今後の学びへのサポートをサポート体制として考えた。ただしその後の協議の結果、今年度の実証講座においては③オンラインディスカッション時のモデレーターは受講者に依頼することとし、「ファシリテーター」という名称で当該テーマに関する助言を行う役割として関わることとした。また、プログラムの中項目を「チャプター (章)」、学習テーマを「セクション (節)」、1 本ごとの動画を「レッスン (単元)」と呼ぶこととし、1 レッソンは 7 分以内が望ましいとした。その他、e ラーニングシステム構築に向けた確認事項を以下に示す。

eラーニングシステム構築に向けた確認事項

2019.7.22分科会決定事項追記

大項目	項目	確認事項	決定事項
学習の枠組み	eラーニングとオンライングループ学習の比率	どの程度の比率とするか	スクーリングは 2, 3 回 ①ガイダンス・グループ分け (②中間報告) ③成果報告会
	eラーニング講座の構成	-	レッスンごと：7 分以下の講義動画+テスト (視聴確認) セクションごと：理解度テスト
	オンライングループ学習の開講曜日、時間帯	1 回あたりの所要時間：60~90 分程度ではどうか 開催日時はグループで自由に決めてもらうことではいか	1 回あたりの所要時間：60 分程度 開催日時はグループごとに LINE 等で調整し決定
学習管理 (続けられる工夫)	学習履歴管理 (LMS)	どのような機能があるといいか	別紙「講師・管理者向け機能」参照
	サポート体制	役割：学修支援 ①受講開始前 ・受講者の課題やニーズのヒアリング ・個別学習計画の提案、学習カリキュラム設計 ②eラーニング受講中 ・学習の進捗管理 ・受講内容に関する質問への対応 ・モチベーション維持のための励まし ③オンライングループ学習時 ・グループディスカッションのモデレーター ④評価 上記役割を担う人の呼称 (メンター、チューター、モデレーター)	左記に追加して ①受講開始前 ・eラーニング接続確認 ・グループ分け ・グループづくり (アイスブレイク) ・役割決め 呼称 ; ・受講開始前のガイダンスを行う人 = 「メンター」 ・受講内容に関する対応を行う人 = 「チューター」 ・オンライングループ学習をモデレートする人 = 「ファシリテーター」
学習評価	学習評価方法	ルーブリック評価を想定しているが、ルーブリックでよいか。 また、ルーブリック評価とする場合の評価軸 (フレーム) をどうするか	ルーブリック評価にトライしている
システム要件	配信量 (1 コンテンツの時間)	「5 分程度を基準とする」でよいか このコンテンツの呼称 (コマ、ユニット)	・プログラムの中項目 = 「チャプター」 (章) ・学習テーマ = 「セクション」 (節) ・1 本の動画 = 「レッスン」 (単元) ⇒ 7 分以内
	動作環境	推奨環境：Windows 7,8,10 / MacOS / iOS / Android 等で WEB ブラウジングおよび動画試験ができるインターネット環境。 専用アプリケーション：必要無し ブラウザ：Chrome / Firefox の最新版を推奨 (Safari や IE でも閲覧可能) 解像度：3 段階のレスポンス対応 (PC / スマホ / タブレットの 3 段階で対応可能) を想定しているが、PC / スマホ / タブレットの 3 つのデバイスでよいか (gacco での対応は)	ドコモ提供別紙「動画プレイヤー動作環境」参照 ・PC スマートフォン・タブレットの使用割合 ; PC55% : スマホ20% : タブレット25% ・外部アクセス制限のある端末の場合 ; セキュリティの解除対象リストを提供
画面イメージ (動画再生画面)	講師の画像	-	・講義の冒頭と最後に講師が出演 (セッションのガイダンスと挨拶) ・講義は資料 (PowerPoint スライド) メインとする ・ナレーションは Adobe プレゼンターに吹き込む方法 * 心理的な距離が近い方がモチベーション維持に効果的
	字幕	-	①講師のセリフをそのまま字幕化 ②レジュメのインデックスを字幕化 * 字幕をクリックすると該当画像へスキップできる機能
	資料 (PowerPoint スライド)	-	該当箇所が順次出てくるアニメーション * アニメーションがある方が効果的 * ショットの切り替わり画像があると楽しく学べる

ただし、これは講師が講義を行う e ラーニング講座について協議したものであり、本事業における管理者向け学修プログラム（マネジメント講座）の仕組みは以降の「学修成果の再検討に基づくマネジメント講座の仕組み設計」を参照されたい。

3. 介護マネジメントプログラム案の策定

学修成果の再検討に基づくマネジメント講座の仕組み設計

聖徳大学教授

学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター

菊地克彦

(1) 学修成果の再検討

今年度の研究において、大きな見直しを図ったのが、介護マネジメント講座の受講において何を学修成果とするかである。本研究プロジェクトで開発するマネジメント講座の学修テーマは、介護事業の管理者養成であるが、養成しなければならないのは介護事業現場における管理者の問題解決力である。問題解決のためにマネジメント知識は必要だが、知識だけでは現場の問題は解決できない。

このことを前提に、改めてマネジメント講座の学修成果を検討した結果、問題解決のためのマネジメント知識とそれを現場の問題解決に活かし、実際の問題を解決する応用力＝実践力を身につけるプログラムとすることを再確認した。

この確認に基づき、現場における問題解決の実践力を養成するために企画したのが、現場課題のケーススタディとその解決策を個人・グループで検討し、現場で実践する学修プログラムである。

知識修得については、次頁のマネジメント学修マップに整理した各領域のマネジメント知識を学ぶための e ラーニングが既に存在 (ex. グロービス学び放題・日経ビジネススクール ONLINE 講座等) していることから、マネジメント知識の学修は、それらの既存教材を活用することが合理的と判断した。

領域に基づくマネジメント(Mgt)学修テーママップ(サービス業)

<p>ファイナンシャルMgt</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財務会計 ・管理会計 	<p>ヒューマンリソースMgt</p> <ul style="list-style-type: none"> ・勤続づけ、能力発揮・向上、育成 ・コミュニケーション(信頼関係作り) ・エンパワメント(仕事の任せ方) ・評価の仕方 ・ダイバーシティマネジメント(シニア・外国人・非正規等) ・チームビルディング、風土改革 ・人材確保、離職抑止 など 	<p>サービスMgt</p> <ul style="list-style-type: none"> ・利用者視点のサービス提供 ・サービス品質向上・改善
<p>オペレーションMgt</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務プロセスの問題発見、課題設定・解決 ・業務細分化・分解、構造化 ・業務効率化 	<p>フィロソフィー(経営理念)Mgt ミッション・ビジョン・バリュー明示・浸透</p> <p>▲</p> <p>ストラテジーMgt 戦略策定・実行、目標設定・達成ロードなど</p>	<p>マーケティングMgt</p> <ul style="list-style-type: none"> ・利用者の獲得プロモーション ・自法人のサービス企画 ・地域との交流活動
<p>ファシリティMgt</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設・設備管理 	<p>ICT Mgt</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IT活用による省力化・業務効率化 ・IT活用による情報共有化 ・ロボット機器の導入・有効活用 	<p>リスクMgt</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事故予防、ヒヤリハット対策 ・苦情対応 ・職員のメンタルヘルス ・コンプライアンス

(2) プログラム構成

① ケーススタディによる問題解決型学修

介護事業管理者対象のアンケート調査に基づき、職場の実際問題に基づく5ケースを実証講座用に策定した。完成年度には全体で20ケース程度の策定を予定している。

② eラーニングによる自学自習

ケースから問題点を発見し、その原因を分析。問題解決に向け、必要な情報を調べ、自分なりの解決策をまとめる。関連するマネジメント論も必要に応じ自習する。

③ オンラインでのグループ学修

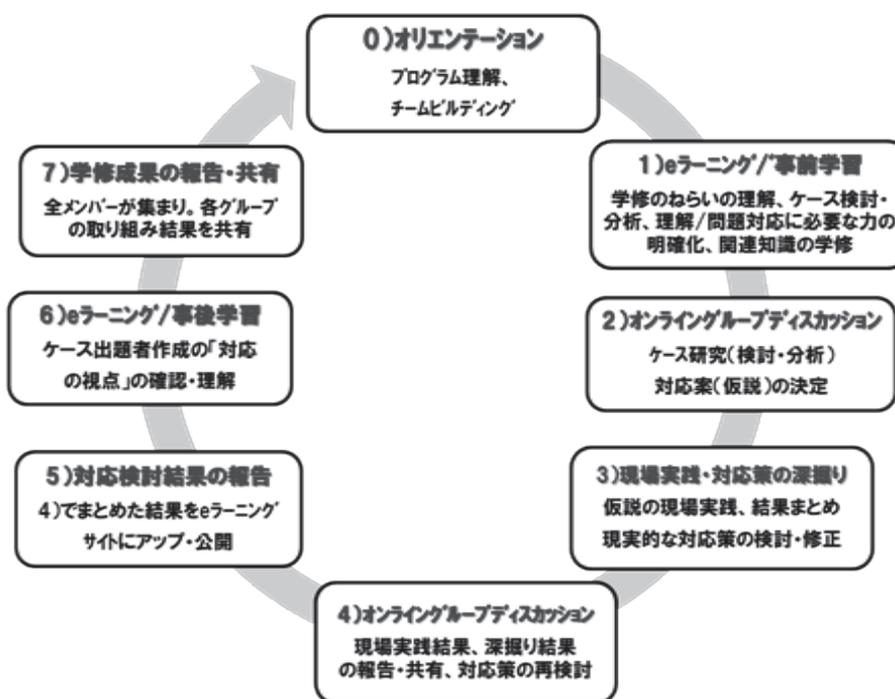
グループメンバーがオンライン上で、ディスカッションし、ケースの解決策を検討する。ケースのテーマから派生させ、現場で起こり得る(起きている)類似ケースも検討する。

④ 現場での実践、現実的対応の深掘り

各自が決定した解決策を実際の現場に適用する。あるいは現場における現実的観点から深掘りする。

(3) 講座の学修サイクル

講座は、ひとつのケース毎に、以下のサイクルで学修を進めていく。



(4) 講座受講のステップ

	ステップ	概要
1	オリエンテーション	プログラム理解、チームビルディング
2	eラーニング/事前学習	学修のねらい理解、ケース分析・対応策検討/問題対応に必要な力の検討、関連知識の学修
3	オンライングループディスカッション	ケース研究(検討・分析)、対応案(仮説)の検討
4	現場実践・対応策深掘り	対応仮説の現場実践、深掘り、結果まとめ
5	オンライングループディスカッション	現場実践結果、深掘り結果の報告・共有
6	対応検討結果まとめ	5で整理した結果をeラーニングサイトにアップ・公開
7	eラーニング/事後学習	ケース出題者作成の「対応の視点」の確認・理解
8	学修成果の報告・共有	全メンバーが集まり。各チームの取り組み結果を報告・共有。継続的つながりをつくる(アルムナイ)

(5) 提出物

① ケーススタディ事前チェックシート

このケースへの対応のために必要と考える知識・スキル・能力を自身で整理する。

② 個人レポート

ケースの問題点を抽出し、その背景、直接的原因、間接的原因を検討し、問題解決に向けての対応策を策定し、レポートする。

③ グループレポート

各自の個人レポートをもとに、チームでケースの問題点、その背景、直接的原因、間接的原因、問題解決に向けての対応策に関し意見交換する。設定されたケースだけでなく、ケースのテーマに関し、現場で起こり得る（起きている）類似ケースを想定（条件設定を変更）し、その対応も検討し、レポートする。

④ 現場実践結果レポート

対応策を現場で実践する。同じようなケースが現場にない場合は、自分の事業所の実態を前提に対応策を深掘りする。

実践した結果（成功点・失敗点）、実践しての気づき、課題等、および深掘りした対応策をレポートする。実践上、難しかったこと、やろうとしたができなかったこと、対応策として考えたが実践するのをやめたこととその理由などもレポートに記載する。

⑤ 最終レポート

グループで共有、議論した後、全員で役割分担して、各メンバーが実際に対応した結果あるいは現実的検討の深掘り結果、議論した内容をグループの最終レポートとする。各メンバーが実際に取り組み、深掘りした結果、議論したこと、取り組みを通じての気づき、課題等をレポート。

⑥ 振り返りセルフチェックシート

① ケーススタディ事前チェックシートと照らし合わせ、必要な知識・スキル・能力がどの程度身についたかをチェックし、提出する。

4. 実証講座実施報告

学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター
杵渕 洋美

(1) 学習テーマの抽出

実証講座で取り上げた学習テーマの選定方法は以下である。

1. 委員による介護事業管理職に必要な学習テーマの抽出を行なった。
 2. 抽出したテーマの検討に基づき、33の項目に整理した。
 3. 53の介護事業所の管理者に、アンケートを実施し、管理者として学修したいテーマを選択、学びたい具体的な事項を回答してもらった。
 4. 3のなかから、学修意向の高いテーマを中心に5テーマを選定した。
- 33の項目およびアンケート結果は表のとおりである。

■介護事業マネジメント学修プログラム開発のためのアンケート集計結果

2019.08.21

no	介護事業マネジメント 学修セクション項目 ()内は学ぶ必要性を感じるとの回答(1~4)に回答数を表した数値	左記項目の中で具体的に学びたい内容	
1	組織への事業理念の浸透と理念に基づく判断・行動の推進 (170点) ※理念を掲げ、折に触れ伝えたり、毎日の喧嘩等をしているが浸透しない事例。どのように職員に具体的な判断・行動に反映させるか。	① 中途採用者やパート従業員に対する理念の浸透方法、理念に基づく判断・行動推進について	④ 事業理念の浸透の具体的なツール・方法
		② 理念とは何か / 企業・法人に所属するということの意味・意義	⑤ どうしたら理念は浸透するのか
		③ 『理念』を掲げるだけでなく、それに向かう具体的な行動を示してほしい	⑥ 理念から派生している守るべき行動の浸透(書面には無い)
2	組織ビジョン・目標・方針の設定 (149点) ※ビジョン・目標・方針が明確に説明されておらず、組織内共有がなされていないため、組織の一体的な取り組みができていない事例。どのようにして、ビジョンや目標などの共有を図るか。	① 組織ビジョン等をわかりやすく伝えるための方法	④ ビジョンの抽出の仕方・目標や方針への落とし方
		② 現実から乖離しない目標設定の考え方	⑤ 年間や短期ではなく長期にわたって、最終到着地はどこか
		③ ビジョン・目標・方針の違いと共有の仕方	⑥ まずはビジョン・目標・方針の違いを明確化することを学びたい
3	目標達成戦略の策定と実践上のリード、OJT実践方法、リーダーの具体的な実践 (187点) ※組織の成果定義がなされておらず、目標が設定されていないor的確な目標設定がないことにより、取り組みにブレがからない事例。成果の定義、目標設定の仕方、目標達成へのリードの仕方はどこに行なうか。	① 実践上のリード方法、現実に沿った目標と手段の設定方法	④ 目標達成までのプロセス
		② 目標達成戦略の基本・介護領域における目標とはどんなものを指すのか	⑤ 目標を達成するための指揮のとり方を知りたい
		③ 年間や短期ではなく長期にわたって、最終到着地はどこか	
4	部下への目標明示・やるべきことの徹底 (189点) ※目標設定をしていないor任せ放し、一方的押し付け等や自分で目標が達成せず、進捗への支援もあてない事例。部下とどう向き合っているか。目標設定を行うか、またその達成に向けて、どのように支援するか。	① 実施するための方法・意識改革などの考え方の、部下にわかりやすく、しっかりと現場に落ちるようにするには、やるべきことを継続するためにどのような支援が必要か	④ 目標管理との突合(13,15,17)
		② 部下の心のつかみ方。やるべきことをしていただくにはどうする。	⑤ 部下への目標明示により成功した具体的な事例
		③ 徹底に関して継続維持するための手法	⑥ 部下が目標を明示できる方法を学びたい
5	問題の発見・分析と課題設定 (180点)	① 正しい問題解決のためのサイクル	④ 問題発見から解決までの流れ
		② そもそも問題を認識できないため「問題発見」への導き方について知りたい	⑤ 問題分析ツール
		③ 現場だけではなく、運営面や環境面等の他方面からも考察できる力	
6	課題解決の方策決定と解決への取り組み (192点) ※現場の問題を見えてきていないor問題認識はあり、課題設定はするが、その解決に向けてのアプローチがとれていない事例。現場の問題をどのように拾い上げていくか、そこから何に基づき課題設定し、課題を解決するために、どのような手順・方法で取り組みをすべきか。	① 解決への取り組み方	④ 問題発見から解決までの流れ
		② 現場だけではなく、運営面や環境面等の他方面からも考察できる力	⑤ 具体的な事例
		③ 課題解決の具体的な取り組み方法・管理について知りたい	
7	業務の棚卸し・分解と役割に基づく構造化(階層化) (165点)	① 人材不足と業務の合理化	④ ICTの活用と業務の見直し(11)
		② 業務分解の必要性 / 業務を形(言葉)に表すということ	⑤ 業務の棚卸しの基本
		③ 現状のシフト業務の仕組みの見直し(介護保険法に則っているを基本とする)	
8	仕事の計画(構想)と部下への仕事の割り振り (171点)	① 就業時間内に仕事を振り分ける方法(書類整理などが時間外業務になりがち)、効果的な仕事の進め方(問題→課題→対応→評価)	④ 任せると任せはけない仕事
		② 部下のタイプによってどんな仕事を割り振り、マネージャーはどんな役割を担えばよいか	⑤ 年間や短期ではなく長期にわたって、最終到着地はどこか
		③ 部下への仕事割り振りに対する基準・ルール等を知りたい	
9	業務の優先順位の付け方 (141点)	① 優先順位の付け方のツール(重要度と緊急性のマトリクスやブレインストーミング法以外)	② 優先順位の考え方(ケーススタディ)
10	業務の進捗管理 (149点)	① 進捗報告に部下と私に温度差がある。納期がある仕事ではないだけに数値化できず、質を向上させるため「できていない」「できていない」が重なって欲しい	③ 〆切がない仕事ほど進捗管理
		② 進捗管理のツール	
11	業務効率化の取り組み(ICTなどの活用含む) (178点)	① 具体的に成果が上がっている事例 導入できそうなものや考え方のヒント、人手不足で、派遣や未経験など力量差がある中、業務が回るにはどうしたらよいか	④ 介護現場における効率化の考え方 / ICTや各種機器の使用(14,15,16,17,18,19,20)
		② 現状のシフト業務の仕組みの見直し(介護保険法に則っているを基本とする)	⑤ ICTの活用事例
		③ 他法人の活用方法を学びたい	
12	利用者サービス向上、業務プロセス改善など (184点)	① 他の法人・施設の考え方、やり方を学びたい、他施設の良い取り組み	③ 根拠のあるサービスとは
		② 現在のサービスを数値化して、何を最低ラインとして目標は何点以上にするか	④ 業務改善のための役割分担方法
13	部下の動機づけ、やる気の引き出し方 (195点) ※部下のやる気を引き出せていないorやる気をいじりまわす管理者のかわり、責めばかり。人を活かすことを前提としたマネジメントの考え方やどのようにすれば動機づけができるか、タイプによって関わり方をどう考えるかの要点など。	① ビジョンを示して部下をリードしていく方法、長所短所どこに目を向けてどのように活かすか? / ヒューマンテクニック(対人能力スキル・スキルに含まれる技術=リーダーシップ・コミュニケーション・ファンリレーション・コーチング・プレゼンテーション・交渉力・調整力等のスキル)	④ 様々な人格や性格に基づく動機づけ・関わり(14,15,16,17,18,19,20)
		② やる気とはどのようなときに出るのか、やる気をいじりまわすマネージャーの言動は何か。	⑤ 心理的作用について
		③ 現状維持を望む部下のやる気の引き出し方のついて知りたい	
14	部下とのコミュニケーション・関わり方 (180点)	① 部下との信頼関係の築き方、フォローの仕方、今の世代の子の考え方を学びたい	④ 同じ声掛けでも感じ方は違う
		② 外国人スタッフとの関わり方(国籍、文化、傾向)	⑤ 失敗事例
		③ 部下の人柄に合わせた関わり方を具体的に知りたい	
15	部下への仕事の任せ方・業務量の調整 (188点)	① 考える力をつけられるような仕事の任せ方、(仕事を任せるために)自身の仕事のテリトリーを整理する方法、どのタイミングで業務量の確認・調整をすべきか	④ 業務量の可視化の仕方
		② ステータスに惑わされず、アビリティの見分け方	⑤ 具体的な組織ごとの事例
		③ 仕事に対しての意識が違う部下への任せ方を知りたい	
16	部下評価の仕方 (166点)	① 公平な評価の準備、評価の基準	④ 評価のポイントと、成長を促すフィードバックの仕方とは何か。
		② 評価をすることの意味と責任 / 感情や主観に流されない評価	⑤ 評価の基準
		③ 数字や目に見えない業務における評価方法を具体的に知りたい	
17	部下の理解・評価に基づく能力向上・育成 (196点) ※日頃のかかわり・観察を通じた部下理解や評価がうまくできておらず、どこを伸ばし、どこを改善すればいいか見えていない事例。伸ばすべき点、改善すべき点は見えていて、それをどのように支援・指導したらいいかの具体的なやり方がわからない事例。	① 同じ勤務年数だが力量の差をどう埋めていくか	③ 育成方法
		② 評価に基づく育成方法を学びたい	
18	部下のキャリア形成支援 (171点)	① なりたいた自分と他者評価の差をどうしていくか、介護及び福祉業界において、どのような資格が存在するか、また、その資格を取る事で、将来どのようなキャリア形成が目指せるか、具体的な事例を学びたい。	③ 介護福祉士や介護支援専門員等の講座等、部下が求める能力開発
		② 22・23と関連して、高齢の職員やパート職員の支援の仕方。キャリアアップを望まない職員の支援の仕方。	
19	部下との面談の仕方 (160点)	① 場所の設定や空間など面談の方法、動機づけ、スーパービジョン	④ 部下の置かれた環境を知る
		② 面談項目と伝え方。その後のフォローアップについて	⑤ 面談のロールプレイングとフィードバック。
		③ 年齢・経験・人柄・仕事に対する意識等が違う部下との面談方法を学びたい	

20	部下のメンタルヘルスケア (184点)	① 特にネガティブ・依存的な職員への接し方、タイプ別モチベーションの仕方、メンタル不調を早期に発見するための視点、精神疾患、発達障害、グレーゾーンの職員とのかわり方(面接・組織対応) ② 近年のメンタルヘルスの動向、このケースはこのように対応するというガイドライン ③ 会社、上司、チームでどのように関わるもしくは環境の仕組みを作るか	④ 部下の置かれた環境を知る ⑤ 専門的な関わりが必要と判断したときの対応の仕方 ⑥ 部下の気持ちに対するポイントや接し方について学びたい
21	採用選考の仕方と要点 (121点)	① 人材を見るポイント ② 適正試験の導入	③ 採用選考の基本
22	パート・アルバイトなど非正規雇用者の活用 (96点)	① モチベーションの保ち方。非正規雇用者が持ち味を行かせるような組織作り ② シングルマザー、引きこもり等の一般の条件に何か配慮が必要な場合の会社としての受入れ環境の整備	
23	シニア人材の活用 (74点)	① 目的を持った活用の考え方 ② 加齢による能力低下、生きがいに配慮できる会社としての受入れ環境の整備	③ 疾患や生活スタイルに配慮した活用の仕方
24	外国人材の活用 (96点)	① 目的を持った活用の考え方 ② ICTの活用。言語や文化の違いがサービスの質の低下に繋がらないための方策	③ 採用時の確認項目と配慮する事 ④ 異国の地でも安心に安全に働ける、会社としての受入れ環境の整備
25	組織内の情報伝達と共有 (162点)	① 全体的な情報伝達を確実にスピーディーにする方法 ② 組織とは / 組織が活動すること ③ サービス種別や職種に応じた情報伝達・共有方法を知りたい ④ 末端までに円滑に時間を掛けずに共有する方法	⑤ ICTを活用した新しい情報伝達の仕組み(11) ⑥ 伝達が滞れない仕組み ⑦ ICTの活用
26	協働できる人間関係作り(チームビルディング) (189点) ※メンバー間の関係性が希薄で、協働や連携がうまくできないチームの事例。チーム目的・目標の理解、適切な役割分担、十分なコミュニケーションによる相互理解・信頼感の醸成等をどのように進めるか。	① 派遣さんのいる中でどう法人理念を徹底していくか ② 役割に縛られない仕事の在り方 / 継続的な案件もチームは編成される ③ 前向きなチームを形成するための関係作りを知りたい	④ チーム作りの基本 ⑤ コラボレーションするための相手理解の仕方
27	目指す組織への風土醸成・改革 (139点)	① 目指す組織と現状のギャップが非常に大きい場合の改革の方法	② 価値観やルール(規則)、行動指針の統一化に向けて
28	上長への情報伝達・共有、コミュニケーション (142点)	① 全体的な情報伝達を確実にスピーディーにする方法 ② 的確で適正に物事を伝えられるようにするために、主観を抜いた観察の仕方	③ 具体的な成功事例・失敗事例 ④ 上長の心構えについて学びたい
29	他部署・社外との連携や調整 (128点)	① 外部との連携におけるコストの考え方 ② 具体的な成功事例・失敗事例	③ 接遇
30	事故の予防や苦情対応(リスクマネジメント) (182点)	① 具体的な苦情対応策や対応した事例、過剰な要求や責任追及をしてくる家族への対応、訴訟事例と予防 ② 利用者家族への苦情対応法(現場・管理職)について学びたい	③ 精神疾患のある方からの苦情への対応 ④ ヒューマンエラーの防止
31	業務に関わる法令の理解と遵守(コンプライアンス) (205点) ※利用者に対するかわりにハワハラが疑われる事例、いかにして、望ましいかわりに修正していくか、アンガーマネジメント、ストレスマネジメント等を含めた対応をどのように身に付けさせるか。	① 事故、急変にまつわる訴訟時のための事業者の日記の必須点 ② 法令の内容	③ 実際にあったコンプライアンス違反の事例
32	介護事業に関わる会計知識・会計データの読み方の理解など (158点)	① 会計データの読み方、予算の作り方 ② B/S、C/Sの見方	③ 会計知識の基本
33	介護報酬算定、助成金などの理解 (190点)	① 介護報酬算定、助成金の種類と仕組み、最新の介護報酬情報、加算取得のための合理的な方法 ② 現場スタッフへお金の流れ・仕組みを浸透させる方法	③ 助成金の種類・事業所でやるべきこと ④ 各算定条件の確認方法(特に改定の場合)

<p>■上記以外で、学びたい、学ぶ必要性を感じる等の学修セクション項目・レッスンテーマをお書きください。</p> <p>終末期ケアにおける管理職の役割 雇用保険の仕組み(産休・育休について等)や労働基準法 ・次マネジメント職への引継ぎの仕方。 ・運営に関わるお金の見方。 ・マネジメント職(自身)の陥りやすい心理と悩みの解決の仕方。 ・マネジメント職の心得。 ・マネジメント職が知っておくべき、雇用に関する法令について ・管理者が行う、申請書類について(行政書類や内部申請書類) 部下の育成について、その部下が新人育成につけるといった次に繋ぐ育成 介護保険だけでなく、関係する諸法令の基礎的理解(例:建築基準法、遺言・相続、成年後見制度等) 障害やグレーの活用 離職予防(福利厚生等の工夫等)に向けた取り組み 利用者、ご家族の精神疾患による言動への対応</p> <p>リカレントを学びなおしと捉え、さらに、マネジメントする立場である管理職として必要な資質の視点から、更に学びたい、学ぶ必要性を感じたものを挙げました。</p> <p>1. テクニカルスキル(専門技術・知識⇒①基礎知識 ②サービスに関する知識・業界知識 基本知識⇒医療的知識・リハビリテーションの知識・権利擁護・契約と成年後見・コミュニケーション)理論・コンプライアンス 2. 概念化能力(思考・具体的構成イメージ・計画・分析・予測・問題解決) 3. 組織マネジメント ①組織運営(コンフリクトマネジメント・チームマネジメント・チェンジマネジメント・ナレッジマネジメント・プロジェクトマネジメント) ②人材育成(ダイバーシティ・タレント・パフォーマンス・モチベーション等) ③メンタルヘルス(アンガーマネジメント・ストレスマネジメント・メンタルヘルス) ④情報管理(情報セキュリティ・データ管理) ⑤リスク管理</p>

これらの方法を経て選定したテーマは以下の5つである。このテーマそれぞれにケーススタディを行うケース（事例）を策定した（ケース内容は後述）。

- 1) 部下のメンタルヘルスケア
- 2) 業務プロセス分析と改善
- 3) 事故の予防や苦情対応（リスクマネジメント）、業務に関わる法令の理解と遵守（コンプライアンス）
- 4) 部下とのコミュニケーション・関わり方
- 5) 多様性を活かす～外国人人材の活用～

次年度には約20のテーマ設定を行い、プログラムを構成することを計画している。

（2）実証講座実施概要

- ・講座名 「マネジメント学修プログラム実証講座」
- ・開催日時 2019年11月1日～2020年1月31日（2か月間）
オリエンテーション 2019年10月11日、23日
成果報告会・修了式 2020年1月24日
- ・受講対象者
事業所の施設長あるいは管理職の方。あるいは、今後管理職になろうとしている方で、現在、事業所のマネジメントに課題を感じている方。
- ・受講者とその確保方法
委員より推薦された事業所や法人の施設長・管理者の方22名
- ・ファシリテーター
前田 みどり（社会福祉法人 伸こう福祉会 藤沢エリア責任者）
八木 大輔（社会福祉法人しんまち元気村 法人本部 経営計画室長）
得永 真人（公益社団法人かながわ福祉サービス振興会かなふく人財センター長）
高橋 淳一（SOMPO ケア株式会社 東京本部 在宅老人ホーム 上席管理者）

(3) 「マネジメント学修プログラム実証講座」講座概要

1) eラーニングシステム (gacco) 画面

この画面は、Gaccoのeラーニングシステムで「事業所の設定」に関する動画を再生している様子です。左側のメニューには「(1)メンタルヘルスレディース」の下に「事業所の設定」が選択されています。動画プレイヤーには「事業所の設定」というタイトルのスライドが表示されており、再生時間00:10/00:31とスピード1.0xが確認できます。

グループごとに設定
全グループ共通の事業所設定
スライドと音声による提示

この画面は、Gaccoのeラーニングシステムで「学修のねらい・ケース」に関する動画を再生している様子です。左側のメニューには「(1)メンタルヘルスレディース」の下に「学修のねらい・ケース」が選択されています。動画プレイヤーには「(1) メンタルヘルスレディース」というタイトルのスライドが表示されており、再生時間00:02/5:31とスピード1.0xが確認できます。

提出物
ケース(事例)
スライドと音声による提示

<ul style="list-style-type: none">マネジメント学修プログラム 実証調査学修の手引き事業所の設定(1)メンタルヘルスレディネス 学修のむらい・ケース<ul style="list-style-type: none">【1-1】ケーススタディ事前チェックシート研修情報<ul style="list-style-type: none">【1-2】個人レポート【1-3】グループレポート【1-4】模擬実践結果レポート【1-5】最終レポート(2)Team/ハッピーターン(3)平成元年(4)コミュニケーションズ(5)チームエア【5】最終レポート提出確認eラーニング事後学習受講者アンケート	<h3>提出物 レポート提出画面</h3> <p>【1-1】ケーススタディ事前チェックシート</p> <p>1. 問題解決のために必要と考える知識 * 必須</p> <div style="border: 1px solid gray; height: 50px; width: 100%;"></div> <p>上記に関する自己の現状 * 必須</p> <div style="border: 1px solid gray; height: 50px; width: 100%;"></div> <p>2. 問題解決のために必要と考えるスキル * 必須</p> <div style="border: 1px solid gray; height: 50px; width: 100%;"></div>
--	--

2) オリエンテーション



敬心学園 文部科学省委託研究 専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト事業

「介護福祉事業の管理者養成に向けたeラーニング活用
によるモジュール型学修システム構築プロジェクト」

実証講座オリエンテーション

聖徳大学、敬心学園職業教育研究開発センター
菊地克彦



実証講座オリエンテーション

■敬心学園について

・1986年 敬心学園として学校法人認可取得



・介護・福祉、リハビリテーション、鍼灸・柔道整復、 保育の領域で専門学校を5校運営

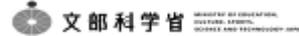
・学生数は約3500名

・学生の7割以上は社会人 リカレント教育を推進



■敬心学園の研究活動 ～国の研究事業への参画～

1. 敬心学園は、2014年から、文部科学省からの委託を受けて、国際的に通用する介護職養成プログラムを研究・開発

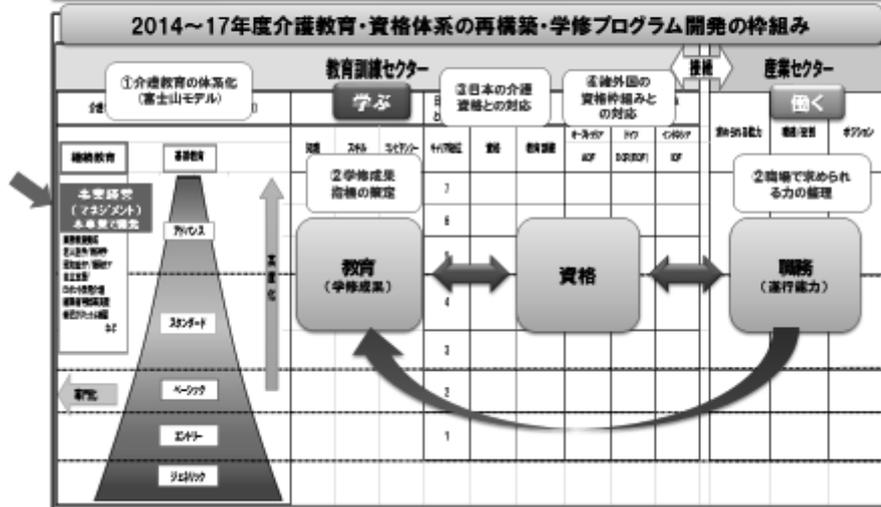


2. 日本の大学、専門学校、有識者、実務家の協力による研究。オーストラリア、ドイツ、インドネシア、中国での調査を実施



3. これまでに、介護初心者向けのプログラム、上級者向けのプログラムを開発
前者は、インドネシアで介護国家資格取得のための教育プログラムに指定

■これまでの研究と現在の研究の接続・位置づけ



■ 研究事業の位置づけと研究体制

1) 文部科学省「専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト」事業

社会人の学び直しを推進するための方策に関する調査研究
(eラーニングを活用したカリキュラム編成による学び直し講座の開設等)

ガイドラインやモデルカリキュラムを開発し、専修学校における教育
カリキュラムの改編・充実に反映＝実践し事業化

2) 事業者と教育機関・関係団体等の産学連携

日本介護福祉士養成施設協会、日本介護福祉士会、日本介護福祉
経営人材教育協会、滋慶学園グループ、学校法人悠久崇徳学園、
介護事業者、介護関連企業、有識者、現場専門家等が委員として
参画(全国20団体、29名の委員で構成)

4

■ 成果目標

1) 社会人の学び直しのためのガイドライン策定

講座の開設における留意点をガイドラインとして整理
ex) 対象科目・時間・学修形態・学修環境・費用・評価・継続支援体制等

2) 社会人が学びやすい学修プログラム開発

働きながら学び直しをする社会人が学びやすく、効率的なプログラム開発

1) eラーニングの積極活用

2) 一気通貫でなく、小さな学修単位完結・積み上げ方式

3) 介護福祉領域の管理者マネジメント力の強化・育成をテーマ

日本の介護事業運営における中核的な問題解決のため、事業・組織運営を担う
管理者層のマネジメント力の強化・育成を図るプログラム

5

■介護事業経営(マネジメント)選定の理由

- ・様々な業種の中で最も多様化が進んでいる領域のひとつ(ミドル・シニア人材、女性+外国人)
- ・採用、定着が大きな経営課題
- ・組織の構造化=職務・役割・責任の適正な分化、階層化がなされていない

様々なマネジメント課題に直面 ⇒ マネジメント力が問われる
(経験の浅いマネジメント層も多い)
しかし、管理者は多忙で学ぶ時間が少ない

6

■プログラム ~特徴~

領域別学修テーマのeラーニングは既に存在。介護領域の特性は反映されない

介護現場に存在するリアルな問題を扱う ⇒ ケース研究型学修

一般的学修-領域に基づくマネジメント(Mgt)学修テーママップ(サービス業)

ファイナンシャルMgt ・経理会計 ・管理会計	ヒューマンリソースMgt ・勤務づけ、能力開発・向上、育成 ・コミュニケーション(挨拶・接客作り) ・エンパワーメント(仕事の任せ方) ・評価の仕方 ・ダイバーシティマネジメント(シニア・外国人・非正規等) ・チームビルディング、異業改革 ・人材確保、確保防止 等	サービスMgt ・利用者視点のサービス提供 ・サービス品質向上・改善
オペレーションMgt ・業務プロセスの改善意見、課題特定・解決 ・業務標準化・分業、最適化 ・業務効率化	フィロソフィー(経営理念)Mgt ミッション・ビジョン・バリュー報告・浸透 ストラテジーMgt 戦略策定・実行、目標設定・達成ロードマップ	マーケティングMgt ・利用者の獲得プロモーション ・自法人のサービス企画 ・地域との交流活動
ファシリティMgt ・施設・設備管理	ICT Mgt ・IT活用による省力化・業務効率化 ・IT活用による情報共有化 ・IT活用による業務の導入・有効活用	リスクMgt ・事故予防、ヒヤリハット対策 ・苦情対応 ・職員のパワハラヘルス ・エンプライアンス

■プログラム ～構成～

1) ケーススタディによる問題解決型学修

介護事業管理者対象のアンケート調査に基づき、職場の実際問題に基づくケースを開発。全体で20～30のケースを予定(実証講座は5ケース実施)

2) eラーニングによる自学自習

ケースから問題点を発見し、その原因を分析。問題解決に向け、必要な情報を調べ、自分なりの解決策をまとめる。関連するマネジメント論も必要に応じ自習

3) オンラインでのグループ学修

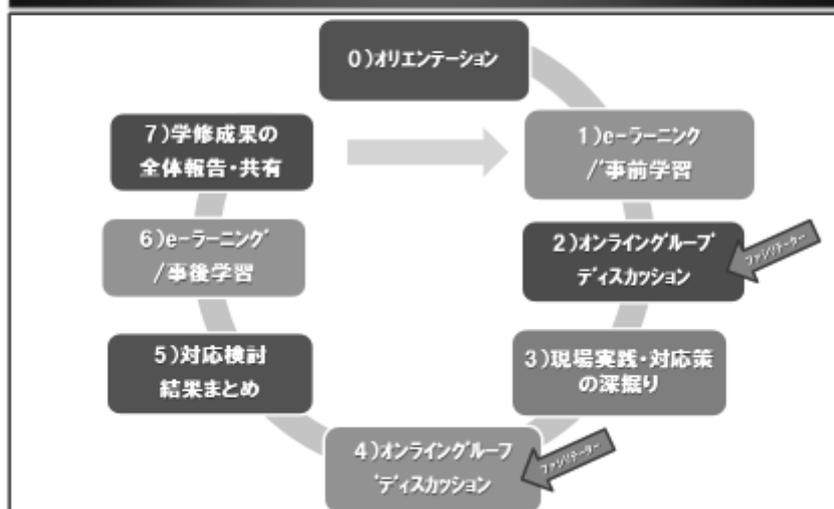
グループメンバーがオンライン上で、ディスカッションし、ケースの解決策を検討。ケースのテーマから派生させ、現場で起こり得る(起きている)類似ケースも検討

4) 現場での実践、現実的対応の深掘り

各自が決定した解決策を実際の現場に適用。あるいは現実的観点から深掘り。

8

■学修フロー



■学修プロセスと概要

プロセス	概要
0)オリエンテーション	プログラム理解、チームビルディング
1)e-ラーニング/事前学習	学修のねらい理解、ケース分析・対応策検討/問題対応に必要な力の検討、関連知識の学修
2)オンライングループディスカッション	ケース研究(検討・分析)、対応案(仮説)の検討
3)現場実践・対応策深掘り	対応仮説の現場実践、深掘り、結果まとめ
4)オンライングループディスカッション	現場実践結果、深掘り結果の報告・共有
5)対応検討結果まとめ	4)で整理した結果をe-ラーニングサイトにアップ・公開
6)e-ラーニング/事後学習	ケース出題者作成の「対応の視点」の確認・理解
7)学修成果の報告・共有	全メンバーが集まり、各グループの取り組み結果を報告・共有。継続的つながりをつくる(アルムナイ)

■実証講座の目的

受講後に受講者の皆様から、以下に関するご意見、ご提案などをいただき、プログラムや教材の開発・修正に反映させていただきます。

- ・学修成果
- ・学修フローや学修方法
- ・ケース内容、関連情報の提供
- ・eラーニング・オンラインディスカッションの活用
- ・ファシリテーターの関わり
- ・その他

3) ケース (事例)

ケース (事例) 共通の事業所設定を行った。

事業所の設定

特別養護老人ホーム、住宅型有料老人ホームを有する社会福祉法人です。

通所介護 (デイサービス)、訪問介護 (ホームヘルプサービス)、
短期入所生活介護 (ショートステイ) の居宅サービスもおこなっています。

50床の施設が5施設あります。

2

ケース (事例) 「部下のメンタルヘルスケア」

部下のメンタルヘルスケア

1

学修のねらい

- ・立て続けにクレームを受けて、精神的なダメージを受けている部下へのメンタルヘルスケアについて学ぶ
- ・ご家族への対応について、対処と問題解決についても学ぶ
- ・一連の対応の中で、部下を育成する視点についても考える



2

ケース：複数のクレームを受けた部下

職員の前提

Aさん 26歳 介護福祉士 男性

職員のAさんは大学を卒業して新卒入社3年目の男性スタッフです。入社後は特別養護老人ホームで勤務をしています。性格は明るくユニットでもムードメーカー的な存在で、積極的にお客様に関わることからユニットのお客様からも、上長からも高く評価されています。



3

ケース：複数のクレームを受けた部下

お客様の前提

B様 特養入居 92歳女性

B様は10年ほど前から当グループのデイサービスの利用を始め、基本的にはご自宅で生活されていましたが、半年前に自宅で転倒、骨折し入院しました。

入院してから認知症を発症し、被害妄想などの症状がではじめ在宅生活が困難になり特別養護老人ホームに入居されました。

4

ケース：複数のクレームを受けた部下

お客様の前提

B様 特養入居 92歳女性

入居後は認知症に加え施設内フロアを徘徊、昼夜逆転などの症状があります。

また、お酒がお好きで施設でも毎晩晩酌をされます。

ご家族(お嬢様：キーパーソン)は毎日面会に来てお母様の様子を確認しています。

職員のB様に対する対応はもちろん、他の利用者様に対しての対応や、言葉遣いなどにもよく気が付き指摘される方です。B様は月に一回程度お嬢様と外出されています。

5

ケース：複数のクレームを受けた部下

クレーム1

B様の担当職員であるAさんが、いつもB様がリビングで座る席を隣のテーブルに変えたところ、面会に来られたご家族が、その席替えに違和感を持ったようでクレームとなってしまいました。

Aさんとしては、前日の夕食時にB様の対面席に座る別の利用者様から「毎日お酒なんて飲んで！」等の発言があったことを受けて、B様のことを思い席替えを行ったのですが、クレーム内容は「家族の了承なしに席替えを行うな」というものでした。

Aさんは突然のクレームに戸惑ってしまい、ご家族に対して理由の説明ができず謝罪をし、その後施設長（管理者）であるあなたに相談をしました。

6

ケース：複数のクレームを受けた部下

クレーム2

普段より夕食の前に食前酒を召し上がるのが恒例のB様。

お嬢様が夕食時に面会にきた際、

お嬢様がB様の飲みかけのコップに違う種類のお酒を注ぐような場面があり、

Aさんが「それだとちゃんぽんになってしまいますよ（混ざってしまいますよ）」

と声をかけました。

するとその表現が良くなかったようで、お叱りを受けクレームとなってしまいました。



7

ケース：複数のクレームを受けた部下

クレーム3

2つめのクレームの数日後、デイサービスのお客様に混じって施設の外に出してしまう「事故」が発生。間隔を開けずに、再び施設の外へ出してしまう「事故」が起きました。



一度目の「事故」から殆ど間隔があかずに再び「事故」が起こってしまったため、お嬢様が不信感をもつようになり、施設長を始め、担当職員・フロア職員全員でお嬢様が面会に来たときは「事故」の謝罪をするよう徹底しました。

しかし、Aさんが業務を行いながら(リビングで他のお客様の介助をしながら)謝罪をしたため、さらにクレームとなってしまいました。



8

ケース：複数のクレームを受けた部下

3つのクレームを短期間で受けてしまったAさんは精神的にまいってしまい、腹痛などを理由に勤務を休むようになってしまいました。

これを受けて施設長であるあなたは、どういった対応をとりますか？



Aさんに対するケアやB様のご家族に対する対応等、様々な観点から考えてみましょう。



9

業務プロセス分析と改善

1

学修のねらい

- 業務改善の有効的な手段であるプロセス分析について学ぶ
- トラブル発生のケースを業務プロセス分析にもとづき、事故発生のメカニズムを考え、プロセスの改善、再発の予防につなげる方法を学ぶ



2

ケース

あなたは、〇〇デイサービスセンターの所長です。
利用者Aさんが、午後のレクリエーションの最中に蒼白、冷や汗など低血圧によるショック状態を起こし、救急搬送されました。
Aさんは軽度の認知症傾向がみられますが、身体機能の低下はありません。
医師の処置が終了し、要因を聞いたところですが、疾患等の要因とは考えにくく、血圧降下剤でも投与しない限り、起こりえないとの所見でした。
Aさんのご家族に謝罪し、医師の話も伝えたところ、今後の利用を控えることを検討しているとの話がありました。

3

ケース

後日、他の利用者Bさんのご家族から、いつも持たせているピルケースが紛失したようだが、センターにないかとの電話が入りました。
Bさんは高血圧症でその薬がなくなったというのです。
いまのところ、この二つのアクシデントの関連性は断定できるものではありませんが、センターでは、AさんとBさんは相性が良いのか近くにいることが多いなど、関連性を疑わせる状況であります。
さまざまな要因が想定される事項ですが、あなたは、この機会に利用者の投薬管理の手順を見直し、想定される事故を防ごうと考え、職員会議で取り扱うことにしました。

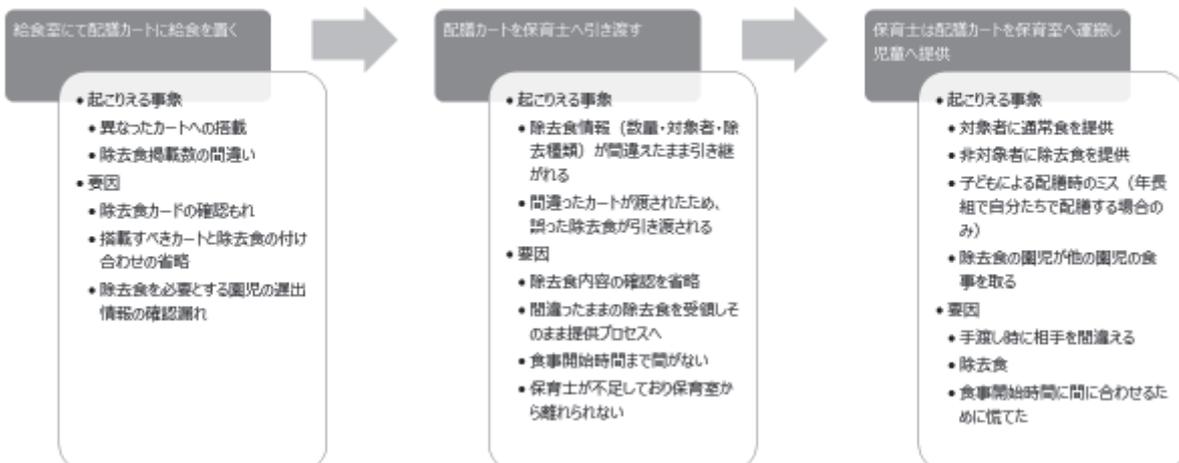
4

ケース

- 二つのアクシデントから、想定される原因を各々個別に考えてみてください。
- 次に、二つのアクシデントに関係があるとしたら、何があったのか、考えられる要因を洗い出してください。
- 自分の職場での業務を思い起こし、投棄処置の具体的な手順に分解し、フローチャートにまとめましょう。その際、メンバーの職場での取り組みの詳細の違いにはこだわらず、一貫した流れとしてまとめてください。
- フローチャートにまとめたプロセスのなかで、ミスが起こりうる点を思いつく限りあげて、その要因についてもまとめてください。
- そのうえで、予防策をまとめてください。

5

業務分析の記載方法の例(保育所におけるアレルギー除去食提供ミスの例の一部)



6

ケース（事例）「事故の予防や苦情対応（リスクマネジメント）業務に関わる法令の理解と遵守（コンプライアンス）」

事故の予防や苦情対応 （リスクマネジメント） 業務に関わる法令の理解と遵守 （コンプライアンス）

1

学修のねらい

- ・管理者のリスクマネジメント対応能力の向上
- ・事故発生時の対処方法および役割分担
- ・日頃の利用者、家族との信頼関係の構築



1

ケース「施設で救急車の要請が遅れ安全配慮義務違反にあたる」とされた裁判事例」

Aさんは、78歳の男性で、有料老人ホームに入所しています。
Aさんは、半年前に脳梗塞をわずらい後遺症により左半身麻痺があります。
食事は、ご自身の希望と嚥下状態に問題が見られないことから、
自身のペースでスプーンを使ってとっておられます。
そんなAさんが、ある日、食堂で食事をとられていた際に、
食べたものを喉に詰まらせてしまいました。

【事故概要】

12時15分～ 昼食

13時10分 下膳

13時10分過ぎ Aさんが昼食後に、むせていたところを発見



1

ケース「施設で救急車の要請が遅れ安全配慮義務違反にあたる」とされた裁判事例」

自分で入れ歯を外し咳き込んでいたので、
職員・看護スタッフらが椅子に座らせたまま前屈させ、背中を叩き、
指を口の中に入れて詰まったものを取り出そうとしましたがうまくいきませんでした。
ハイムリック法や吸引器を使用しましたが、
いずれも取り出せずにいたところ、Aさんの顔色が蒼白となりました。

13時30分 救急車要請。引き続き吸引・心臓マッサージ・人工呼吸を実施

13時40分 救急車が到着。心臓マッサージ続行。救急隊が喉頭から詰まったものを取り

出し、病院へ搬送。ICUへ入院。意識回復せず人工呼吸器を装着

翌日午後 ご逝去

【争点】施設がAさんに対する安全配慮義務に違反したかどうか

1

ケース「施設で救急車の要請が遅れ安全配慮義務違反にあたる」とされた裁判事例」

【判決のポイント】

食事の際、食べたものが喉に詰まってむせている利用者を
13時15分から13時20分頃に発見し、
吸引等により、詰まったものを取り出そうとしましたが功を奏さず、
顔色が蒼白になっていた時点の13時20分ごろには窒息、
あるいはそれに近い状態になっていたと認められ、
遅くともこの時点で、職員らは救急車を要請すべきであったと判断されました。



1

ケース「施設で救急車の要請が遅れ安全配慮義務違反にあたる」とされた裁判事例」

【判決のポイント】

さらに、救急車の要請後10分で施設に救急隊が到着し、
間もなく、詰まっていたものが取り出されていることから、
窒息の状態となっていた13時20分から救急車を要請した同30分までの、
10分間の遅れは、生命に重大な影響を及ぼしたものと推認できるとし、
要請が遅れた点について、安全配慮義務違反にあたると思いました。

[判決の金額] 1,000万円



1

ケース「施設で救急車の要請が遅れ安全配慮義務違反にあたる」とされた裁判事例」

【事例検討】

容態急変のAさんに対し、緊急搬送の前に処置を行い、救急搬送しましたが息を引き取られました。

その後、Aさんの家族からの訴訟に至りました。

このような事例に至らないようにするには、

どのような対応が考えられるでしょうか。



1

ケース（事例）「部下とのコミュニケーション・関わり方」

部下とのコミュニケーション・関わり方

1

学修のねらい

- ・チームに対して批判的な視点を有するスタッフへの対処について学ぶ
- ・チームケアを実践するにあたっては、批判的な視点を持つスタッフ本人はもちろん、周りのスタッフの対応についても検討する



1

ケース

Aさん（47歳既婚男性）は、高校卒業後、福祉の専門学校を経て、介護職を渡り歩いているスタッフで、介護福祉士、介護支援専門員の資格を有しています。

介護教員として、専門学校で教鞭をとった経験もあります。

また普段から勉強熱心として知られており、休日には認知症や看取りケアについてのセミナー等を積極的に受講しており、自己研鑽につとめています。

自分の子供たちに対しても福祉業界で活躍してくれることを切望しています。

1

ケース

一方で、チームケアを行うにあたっては、
自分自身の経験や実績に対するプライドが高く、
「自分はこうやってきた」「このやり方は間違っている」と発言し、
事業所におけるケアの仕方の批判をします。
「学校で何を学んできたんだ」など、他のスタッフへの批判も頻繁に行います。

またシフトについても、自分自身の都合を優先して作成するので、
管理者からもしばしば指導されています。



1

ケース

ある日、数人のスタッフが
「Aさんとはもう一緒に仕事をしたくない」
「同じシフトにしないでほしい」と言ってきました。
しかし、人手不足なので対応ができていません。



Aさんの熱意や経験を活かしたいと考えている管理者として、
Aさんおよび他のスタッフへどういった対応が必要でしょうか。



1

多様性を活かすということ ～外国人人材編～

1

学修のねらい

- ・外国人人材の活用
- ・職員の多様性を活かし、利用者の多様なニーズへ対応できるチームとなること



1

ケース

Aさんは現在37歳の外国籍職員です。

3か月前より1日8時間、週3回介護老人福祉施設で介護職員として働いています。

日本語レベルはN2程度で、ご利用者や職員との会話によるコミュニケーションはできますが、その精度は必ずしも高いとは言えません。

また読み書きについても、ひらがなは書けますが、カタカナや漢字の読み書きは不十分です。

1

ケース

しかし、サービス提供における立ち居振る舞いや、表情など、非言語によるコミュニケーションは比較的適切であるという上長の評価があります。

入職直後より、月に1～2回程度の欠勤がみられます。

その多くが当日の連絡による欠勤で、理由は体調不良や予定が入った等です。

1

ケース

ある日、同僚である介護職員のBさんから、
「Aさんがシフトに入っている日は、
日本人スタッフが余計に記録業務を行わなくてはならない。
当日連絡の欠勤もあり、一緒に働くスタッフの負担が大きい。
今日は記録の無い所属フロア以外の清掃の業務を依頼したら
怒ってしまった。どうにかしてくれないか。
日本人のスタッフがみんな困っています。」
という話がありました。



1

ケース

このような場面において、施設を管理、マネジメントする立場（施設長や主任）
であるあなたは、どのような対応をしますか。
外国人人材の活用の視点も踏まえて考えてください。

※ Aさんは配偶者ビザを取得しており、勤務制限等はありません。



1

ケース

【ケースの整理】

- ① Aさんは外国籍職員
- ② 3か月前に入職。1日8時間週3回の勤務
- ③ 日本語レベルはN2程度
- ④ 会話によるコミュニケーションは必ずしも高いとは言えない
- ⑤ ひらがなは書けるがカタカナや漢字は書けない
- ⑥ 非言語コミュニケーションは比較的適切
- ⑦ 月1～2回の欠勤がある
- ⑧ 他職員はAさんとの業務を負担に感じている
- ⑨ Aさんはいやがらせを受けていると感じている

4) 実証講座学習の手引き

マネジメント学修プログラム 実証講座学修の手引き

文部科学省委託「専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト」

「介護福祉事業の管理者養成に向けた e ラーニング活用によるモジュール型学修システム構築プロジェクト事業」

1. 目的

介護福祉事業の管理者（マネジメント職）として身につけておきたい知識・スキル・コンピテンス（特に問題発見・解決力）をケーススタディを通して学修します。

なお、実証講座はマネジメント学修プログラムの一部をトライアル実施することで、受講者のみなさまから実際に受講していただいた感想・意見等をうかがい、今後のプログラム開発に活かすことを目的としています。

2. 対象者

現在、施設長／事業所の管理職に就いている方

あるいはその補佐的なポジションにおり、これから管理者になることを目指す方

3. 学習の進め方

0) オリエンテーション

当事業の概要やマネジメント学修プログラム、学修の進め方などを説明します。グループ学修を共にするメンバーとの顔合わせも行います。

実証講座では、グループごとに異なるケーススタディに取り組んでいただきますが、どのケースに取り組んでいただくかは受講前に皆さんの希望を伺った上で事務局にて決定します。希望に沿えないこともございますので、あらかじめご了承ください。

1) e ラーニング/事前学習

① 学修のねらいの理解

e ラーニング学習がここからスタートします。まず、ご自分のグループで検討するケースの「学修のねらい」をご覧ください。これにより、ケーススタディを通して何を学ぶのかを理解します。

②ケースの検討・分析

現場で起こりうる具体的なケース（事例）が e ラーニングサイトにアップされています。「学修のねらい」と関連づけて、このケース（事例）をじっくり読み込んでください。そして、ケース（事例）の問題点を抽出し、その背景、直接的原因、間接的原因を検討し、問題解決に向けての対応策を策定してください。その上で、この問題への対応のために必要と考える知識・スキル・能力を、ご自身で整理していただけます。

<【1】ケーススタディ事前チェックシート>

③関連情報・知識の理解（事前の自主学習）

掲載されている「関連情報」に基づき、ケース（事例）の対応策検討に参考となる情報（ホームページや書籍、論文など）を積極的に読んでみましょう。そして、②の検討結果を個人レポートとしてまとめてください。

<【2】個人レポート>

2) オンライングループディスカッション I（課題に対するグループでの深掘り）

グループでディスカッションをする日程を決めてください。ディスカッションはオンラインを前提としていますが、実際に時間・場所を決めて集まって話し合ってもかまいません。原則として、グループ全員が参加するようにしてください。

ここでは、各自の個人レポートをもとに、ケース（事例）の問題点、その背景、直接的原因、間接的原因、問題解決に向けての対応策に関し、意見交換してください。議論を通じて、自身の対応策に追加、修正を加えブラッシュアップしてください。それぞれの相違点を明確化し、その理由もチェックしましょう。

また、設定されたケースだけでなく、ケースのテーマに関し、現場で起こり得る（起きている）類似ケースを想定（条件設定を変更）し、その対応も検討しましょう。

尚、グループディスカッションは、チームビルディング、ファシリテート、リーダーシップ発揮などの実践場面でもありますので、各メンバーが、それらの力を向上させることも意識してグループ学修に取り組んでください。

<【3】グループレポート>

3) 対応策の現場実践あるいは現場実態を前提とした対応策の深掘り

グループディスカッションをふまえて、対応策を現場で実践してください。同じようなケースが現場にない場合は、自分の事業所の実態を前提に対応策を深掘りします。

実践した結果（成功点・失敗点）、実践しての気づき、課題等、および深掘りした検討した対応策をレポートとしてまとめてください。

実践上、難しかったこと、やろうとしたができなかったこと、対応策として考えたが実践するのをやめたこととその理由などもレポートに記載しましょう。

<【4】現場実践結果レポート>

4) オンライングループディスカッションⅡ（対応結果・検討結果の共有・整理）

グループでディスカッションをする日程を決めてください。ディスカッションはオンラインを前提としていますが、実際に時間・場所を決めて集まって話し合っただいただいてもかまいません。原則としてグループ全員が参加するようにしてください。

実践した結果、実践上の気づき、深掘りした対応策などを持ち寄り、報告・共有・質疑応答し、このケースの本質的原因と対応策、関連して現場で起こり得る（起きている）類似ケースの対応について、できる限り多様な視点から再検討してください。対応した結果あるいは検討した結果、実践するにあたってのハードル（困難だったこと）、自分の変化、どんな知識・スキル・能力が役に立ったか、あるいはあればよかったか等も共有しましょう。

5) 対応結果・検討結果の報告

グループで共有、議論した後、全員で役割分担して、議論した内容をグループの最終レポートとしてまとめてください。その結果をeラーニングサイトにアップ（公開）します。

<【5】最終レポート>

6) eラーニング/事後学習

ケース作成者による「ケース（事例）対応の視点」を読み、自分やグループで考えた対応策に含まれているのはどの視点か、足りなかった視点は何かなどを確認しましょう。さらに<【1】ケーススタディ事前チェックシート>と照らし合わせ、必要な知識・スキル・能力がどの程度身についたか、チェックしてください。

<【6】振り返りセルフチェックシート>

7) 学修成果の報告・共有

全グループ全メンバーで、この講座で学んだことを共有する場です。他のグループのケースと対応策の報告を聞くことも実務に役立つはずですが、自グループメンバー、他グループメンバー全員と顔を合わせる場ですので、多くのメンバーと交流を深め、その後のアルムナイ（同窓会）等、コミュニティをつくるきっかけにしてください。

4. 提出物

【1】ケーススタディ事前チェックシート

【2】個人レポート

【3】グループレポート

【4】現場実践結果レポート

【5】最終レポート

【6】振り返りセルフチェックシート

5) 提出物

2019 年度文部科学省委託「専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト」
『介護福祉事業の管理者養成に向けた e ラーニング活用による
モジュール型学修システム構築プロジェクト事業』

受講者事前ヒアリングシート

このたびは、実証講座にご参加いただき、ありがとうございます。

このシートは、当日のオリエンテーションで自己紹介の際にチームメンバーに配布いたしますので、ご記入の上、事務局までご返信ください。当日の出会いを楽しみにお待ちしております。
* **10/18 (金) まで**にご返信をお願い申し上げます。

返信先：monka.jimu@keishin-group.jp

ご自身について

お名前	
所属組織・事業所名	
役 職	
介護業務経験年数	
ご自身のマネジメントとしての課題	
取り組みたいケース；第一希望から順に「1」～「5」をお付けください。 <input type="checkbox"/> ・部下のメンタルヘルスケア <input type="checkbox"/> ・業務プロセス分析と改善 <input type="checkbox"/> ・事故の予防や苦情対応（リスクマネジメント）、業務に関わる法令の理解と遵守（コンプライアンス） <input type="checkbox"/> ・部下とのコミュニケーション・関わり方 <input type="checkbox"/> ・外国人人材の活用	

事業所について

サービス	記入例) 居宅介護／通所介護／訪問介護／グループホーム 等		
従業員数	名	利用者数	名
規模	ユニット／グループの数：		
	従業員 1 人当たりの利用者数：		
組織構成	記入例) 施設長 1 名、ユニットリーダー3 名、1 ユニットに 10 名のスタッフ		
組織運営上の課題			

【1】ケーススタディ事前チェックシート

グループ名： _____ 氏名： _____

ケース： _____

1. 問題解決のために必要と考える知識	左記に関する自己の現状

2. 問題解決のために必要と考えるスキル	左記に関する自己の現状

3. 問題解決のために必要と考える能力	左記に関する自己の現状

4. ケーススタディを通じて獲得、向上させたい自身の知識・スキル・能力など

--

【2】個人レポート

グループ名： _____ 氏名： _____

ケース： _____

1. 問題解決策の検討（①問題特定⇒②原因究明⇒③対応仮説立案）

① 問題点

② 原因

③ 対応策（仮説）

2. 対応策検討における疑問点、不明点など

3. 関連知識などの自主学習実績（書籍、論文、HP など）

【3】グループレポート

グループ名: _____ ディスカッション日時: 月 日 時～ 時

ケース: _____

課題に対するグループでの深掘り (①問題特定⇒②原因究明⇒③対応仮説立案)

① 問題点

② 原因

③ 対応策 (仮説)

【4】現場実践結果レポート

グループ名： _____ 氏名： _____

ケース： _____

1. 課題対応策を現場実践した結果（ケースが現場の問題として存在している場合）

① うまくいった点・その理由

② うまくいかなかった・難しかった点・その理由

2. 対応策を現場実態に基づき深掘りしたことによる修正点、追加点、気づきなど

【5】最終レポート

グループ名： _____ 氏名： _____

ケース： _____

① グループメンバーの現場実践・深掘り状況まとめ（成功事例・失敗事例、対応策の修正点など）

② 対応策（上記①を踏まえた上での最終版）

③ 問題対応するためにマネジメントとして強化しなければならない知識・スキル・能力など

【6】振り返りセルフチェックシート

グループ名： _____ 氏名： _____

ケース： _____

1. 問題解決のために必要と考える知識（【1】から転記）	知識獲得・向上状況、課題など

2. 問題解決のために必要と考えるスキル（【1】から転記）	スキル修得・向上状況、課題など

3. 問題解決のために必要と考える能力（【1】から転記）	能力向上状況、課題など

4. 受講全体の振り返り（学修に関する自己評価、自身の変化、気づき、上記以外に獲得した知識・スキルなど）

--

6) 実証講座の様子

・オリエンテーション



・受講者による成果報告会

- ①各グループの取り組み発表
- ②リフレクション（他グループの発表からの学び・気づきの共有と整理）
- ③学びの共有（他グループへコメントを発表）
- ④ファシリテーターからのコメント
- ⑤懇親会



・修了証の授与

成果報告会で事業代表より講評をし、講座修了者へ修了証を授与するセレモニーを行った。



受講修了書

殿

あなたは、2019年度文部科学省委託事業
「専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト」
「介護福祉事業の管理者養成に向けた e ラーニング
活用によるモジュール型学修システム構築プロジェ
クト事業」において、マネジメント学修プログラム
実証講座『』の受講を修了したことを証しま
す。

2020年1月24日

学校法人敬心学園 理事長
小林 光俊

(4) 提出物回答一覧

提出物は全部で 6 つ設定した（詳しくは (3) 「マネジメント学修プログラム実証講座」講座概要を参照）。5 グループそれぞれの回答を一覧にしたものを掲載する。なお、オリエンテーション時にグループ名を考えてもらい、実証講座の進行はすべてグループ名を使って行った。

①部下のメンタルヘルスケア（グループ名：メンタルヘルスレディース）

【1】ケーススタディ事前チェックシート

部下のメンタルヘルスケア			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
1. 問題解決のために必要と考える知識			
メンタルヘルスマネジメント メンタルヘルスマネジメント検定 アサーション コーチング OJT OJT-JT 接遇について	<ul style="list-style-type: none"> ◎Aさんのメンタルヘルスケアのために <ul style="list-style-type: none"> ・メンタルの不調を表すサインやポイント、高リスク者の傾向 ・セルフチェック、セルフケアの方法 ・メンタルが不調にならないための方法（職場環境、人間関係、仕組、仕事の進め方、考え方のクセ等） ・仕事復帰までのプロセス、支援 ・個人情報取り扱い ◎Aさんの課題解決のために <ul style="list-style-type: none"> ・社会人としてのマナー、基礎 ・お客様への敬意、尊敬、大切な方をお預かりしている意識 ・認知症への理解（当事者、家族） ◎チームの課題解決のために <ul style="list-style-type: none"> ・事故やクレームのリスク予測 ・事故後の対応 ・ケアの方法やプラン等情報共有の仕方 ◎育成の視点 <ul style="list-style-type: none"> ・指導の仕方 ・効果的なコミュニケーションの方法 	<ul style="list-style-type: none"> ・目上の方に対しての礼儀 ・クレームに対しての対処方法 	認知症への知識（徘徊や被害妄想） ティでの情報 家族関係（家族の心理的支援の重要性） B様のリスクに関する情報 施設リスク防ぎきれないリスク 自由に行動するリスク 事故のリスクへの理解 他の施設で発生した事故情報 発生傾向や防止ノウハウ 事例の活用 行政との事故情報
11に関する自己の現状			
メンタルヘルスマネジメントにおいては、専門的な学びの経験はない。が、現在認定心理士の資格を取るべく大学に籍を置く。 アサーションやコーチングについても、改まった学びの場の経験はなく、独学ともいえる範囲での知識である。OJT、OJT-JTについては、介護プロフェッショナルキャリア段位制度における学びの経験あり。	不十分	礼儀に対しては、出来ているとは言えない、意識はしているが自分が出てしまうことがある。クレームに対しては、まずなぜクレームになったのか職員に聞いたりどんな対応をしたのか確認するようにはしている。しかし、それが正解なのかよい対処方法なのかは分からない。	利用者個々に対するリスクに関する情報はしっかり共有対策し発生傾向防止ノウハウまでカンファレンス出ていない 行政の事故情報は取り入れていない 利用前に利用していた情報は少なく連携は難しいので行っていない
2. 問題解決のために必要と考えるスキル			
アサーション コーチングスキル 問題解決力 応用力 チームビルディング コミュニケーションスキル 接遇	<ul style="list-style-type: none"> ◎Aさんのメンタルヘルスケアのために <ul style="list-style-type: none"> ・人間関係、信頼関係の構築 ・メンタル不調時の対応（言葉かけ、話の聞き方） ・コミュニケーションスキル（Aさんを知る、心を開いてもらう） ・メンタルが不調にならないための方法（職場環境、業務の仕組、進め方等） ◎Aさんの課題解決のために <ul style="list-style-type: none"> ・家族への的確な説明、情報提供の仕方 ・社会人としてのマナー（言葉遣い、態度、謝罪の仕方） ◎チームの課題解決のために <ul style="list-style-type: none"> ・事故やクレームのリスク予測 ・事故後の対応 ・ケアの方法やプラン等情報共有の仕方 ◎育成の視点 <ul style="list-style-type: none"> ・アサーション、ティーチング、コーチング等の指導スキル ・効果的なコミュニケーションの方法 	<ul style="list-style-type: none"> ・毎日面会に来られるご家族様だからこそその日のことを相談、説明は必要（指摘して下さる方と認識しているからこそ） ・事故に対しての検討（同じことを繰り返さないための対策） 	苦情クレームが発生した初動の対応 あらかじめと適切な対応（研修や教育） 接遇、言葉遣い（対家族、利用者） 社会的態度（社会的スキル） 家族支援スキル 仕事モチベーションの向上「トラブルが起きても上手に解決出来る」 家族支援の質の向上「自分の考えを上手く伝えることが出来る」
21に関する自己の現状			
今までの経験において、様々な問題ケースがあり、その経験を活かし、応用しているが、十分な解決力や応用力があるとは言えないと感じる。（アサーション含む） チームビルディングにおいては、任せられている部署はもちろんだが、学生時代よりの積み重ねがあること、カイロポスキルに在学中に学び実践した経験あり。 コミュニケーションや接遇については、立場上日々実践中。	無意識に行っていることはあるかもしれないが不十分	同じように毎日ご家族様がお面会にいらっしゃる方がいるので自分自身ではお会いした際には今日の出来事や最近の話を話そうには意識している。また、他職員にもご家族様に伝えるように言うようにしてはいる。事故に対しては、起きないための対策はしているが他職員みなに共有できているかといえは不足している部分はある。	Aさんとお嬢様は異なる次元でB様を認知している背景があり訪問介護も同じ背景があることがありケアの内容が変わってくる Aさんは仕事もコミュニケーション能力も高い評価で仕事にやりがいを感じていた お嬢様はAさんに対してB様のことを大切に大事に接してほしくないがしろくやけんしなないでほしいと思っている毎日面会に来ていろいろ気づきをして指摘していた 出来るベテランスタッフでも自分のやり方で接することすべて上手いく訳ではなく利用者とは合わないことがありスタッフの入れ替えがある 苦情クレームが好きで慣れているスタッフは悪く苦情クレームの内容を確認して対応を管理者にするか責任者にするかを決めている やらないと対応は出来ないでアドバイスやサポートをして教育している
3. 問題解決のために必要と考える能力			
マネジメント能力	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション能力 ・指導能力 ・社会人としての基礎力 ・円滑な対人関係を築く能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・気づき、やさしさ ・言葉遣い ・気配り ・観察力 	謝罪までの対応（管理者対本人家族） クレームの事実確認（いつどこでだれがどうしてどうなった） 1クレームがあったときのスタッフへの配置等の管理者の判断 高いコミュニケーション能力 オープンなコミュニケーション 家族にリスクの開示共有、利用者家族からの要望意見の確認 苦情を歓迎する姿勢を示す 管理者が防ぎきれないリスクは利用者家族に理解を求める
31に関する自己の現状			
1人の職員に対する教育から、部署全体の調和・調整など総合的にマネジメントをしている。その中で起こった問題や課題について、考え解決していくことが都度、職員一人の問題であるのか、全体としてとらえるべき問題であるのかを判断している。	不十分	様々な部分で物音や表情、反応は誰よりも意識しやすく反応できるようにはしている。また、気付いたことは他職員にも伝え共有・共感して頂くよう心がけている。 言葉遣いは、コミュニケーションをしていると乱れてしまうことがありまた感情を出してしまうことがある。	どんなことがクレーム苦情に繋がるかわからないが事故のリスクに関しては契約時にケア内容によっては担当者会議で少しのリスクでも起こるかもしれないことを話対策対応を家族利用者、他職種にも伝えたり協力等を得る 苦情クレームの内容によってはスタッフの意見等も聞き配置を検討 一時的に外すことも考える 利用者家族スタッフの話を聞き管理者が判断する
4. ケーススタディを通じて獲得、向上させたい自身の知識・スキル・能力など			
メンタルヘルスマネジメントについては検定もあるので、考えていきたいが、このケーススタディを通じて現在勉強中である認定心理士について、さらに学びを広げたいと感じた。 また、今回アサーション・コーチングなどについて、自分自身を振り返り学ぶ機会を持ったことはありがたいと感じる。	<ul style="list-style-type: none"> ・育成、指導力 ・コミュニケーションスキル ・課題分析、解決力 	<ul style="list-style-type: none"> ・今回のメンタルが落ちてしまった部下に対しての今後の対応や関係性のスキルアップ。 ・なにが起きた時のグループ全体の環境作りや関係性の能力。 ・指摘して下さっているご家族様との関係性の知識 ・部下やグループの中で頼りにされるための知識。 	家族の心理的支援の重要性 とるべき対応方法 初動の対応 あらかじめと適切な対応 高いコミュニケーション オープンなコミュニケーション

[2]個人レポート

部下のメンタルヘルスケア			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
1. 問題解決策の検討① 問題点			
<p>家族からのクレームにきちんと対応できていない(説明ができなかった)言葉遣いや対応時の態度など、接遇ができていない 同じ事故が間隔をあけずに起きてしまった家族が不信感を持ってしまった Aさんが精神的なダメージを受け、出勤できない</p>	<p>◎ご家族対応の未熟さがクレームになってしまった ◎Aさんだけが立て続けにクレームを受けてしまったことで精神的ダメージを受け欠勤</p>	<p>・Aさん判断で席替えをしてしまった(Bさんを守るためではあったが…) ・毎日ご面会に来られているご家族様とコミュニケーション不足(こんなことがあったので席を替えたいと相談不足) ・言葉遣い「ちゃんぼん…」 ・事故に対しての対策不足 ・謝罪しなくては行けないのになにか仕事しての謝り方(申し訳ない気持ち伝わらず)</p>	<p>1、管理者、管理監督のサポート不足 2、職場復帰に対する不安</p>
1. 問題解決策の検討② 原因			
<p>家族の対応について今回のようなトラブル(クレーム)に対応できる経験値がない、気持ちの余裕がない 言葉遣いを含めた接遇について、意識が足りない 事故に対する予防策や取り組みなどの対応策の徹底ができていない 家族にとって1回目のクレームから立て続けに事が起きており、都度、説明や、コミュニケーションがとれていたのか Aさんがクレームを受けるたびに精神的ダメージを受け、クレームに対して向き合う事、対応することができなかった</p>	<p>・ご家族への配慮不足(不安や不信感に対する言葉かけや態度) ・チームでの連携、共有不足(ケアの根拠や、適切なアセスメント、カンファレンスでの決定なのか) ・ご家族対応のスキル不足 ・Aさんへの理解、配慮不足(現状Aさんの家族対応力、ユニット内での役割、自身の評価)</p>	<p>・Aさんの仕事への態度 ・目上の人、ご家族様に対しての言葉遣い ・事故に対しての対策不足(危機感の無さ) ・ご家族様との距離感、コミュニケーション不足(気配り不足) ・細かい部分も指摘される方と認識しているにも関わらず変わらない態度、行動 ・謝罪するにも関わらずなにか仕事をしての謝罪(ご家族様の思いのさ)</p>	<p>1、部下の不安や悩みのヒアリング不足=コミュニケーション不足 問題の早期発見をするには日頃から部下の様子観察をしコミュニケーションを絶やさないことが重要 管理者の不適切な対応</p>
1. 問題解決策の検討③ 対応策(仮説)			
<p>Aさんには、コンタクトを取り、気持ちに向き合い傾聴する。施設長として、少しずつ自分(施設長)や施設と向き合ってくれるよう、連絡を取り合い、より深い信頼関係の構築に心がける。次に、クレームがあった時点でどう対応したのか、家族の反応や気持ちはどうだったのか、ご納得いただけているのか等と一緒に振り返りを行い、より良い対応策を共に考え、周りの職員とも共有し必要な対応をしていくことで、クレームを受けたAさんが気持ちの中で孤立しないようにすることや、次のクレームがもしあった場合に適切な対応がとれるようにする。また、言葉遣いなど家族に対しての接遇について、今一度振り返り日々何気なく使ってしまう言葉や対応がどのようであるかを指導し、Aさん一人ではなく、職員皆で接遇について考え振り返る機会をもつことで、共に育つ環境を作り共有する。(施設長とAさんの間に管理職がいれば、共に) また、家族に対しては改めて向き合い、説明し傾聴する。配慮が足りなかった部分など素直にお詫びし、信頼回復ができるよう対応する。</p>	<p>◎Aさんのメンタルヘルスケア、フォロー ・それまでの信頼関係、人間関係の構築 ・メンタル状態に配慮 ・セルフチェックやケア方法の発信等、施設としての配慮 ・職場環境、業務や運営の仕組、業務の進め方の見直しと改善 ・仕事に復帰してもらえようようなアプローチ ・言葉かけ、話の聞き方等のコミュニケーション ・Aさんへの理解 ・Aさんの評価(今後の課題や目標設定)と育成 ◎ご家族対応 ・認知症への配慮(当事者、家族) ・根拠のある説明、情報提供 ・ケア方法等チーム内での共有や統一 ・社会人としてのマナー、基礎力の習得(敬意を持った伝え方や、謝罪の仕方) ・クレームや事故に対するリスク予測(報告のタイミング、対応時の注意、窓口の一本化、リスクとそれに対する対応策の共有等) ・ご家族の気持ちを尊重、同意のもと決定していく等、ケアに参加促す ・チーム連携</p>	<p>・部下がどんな人なのかをまず知ること ・その後部下と面談(なぜ指摘されたのか、怒らせてしまったのか) ・なぜ毎日ご家族様にご面会にいらっしゃっているのか、Aさんとご家族様の関係性を知る。 ・ご家族様の思いを1度聞く、確認する。 ・なぜ立て続けに事故が起きてしまったのか一緒に考える。</p>	<p>メンタルヘルスマネジメント(知識、対処方法、働く人に求めるコミュニケーション能力)を学び活用 4つのケアを継続的に計画的に実施 ラインケア(部長や課長などの管理職が部下の心のケア、職場環境の改善に取り組むこと) セルフケア(自分自身に実施する) 事業場内産業保健スタッフによるケア(産業医、保健師) 事業場外資源によるケア(心療内科、カウンセラー)</p>
2. 対応策検討における疑問点、不明点			
<p>Aさんの精神的ダメージとはどの程度であるのか？出勤できないとあるが、連絡を取ったり、話をしたりすることは可能か？ 日常的に、職員の連携や、クレーム・事故が起きた場合の対応はどのようであるのか？ 施設長とAさんの間に管理職はいるのか？いるとするならば、信頼関係は構築されているのか？ AさんのいるユニットではAさんがムードメーカー的な存在とあるが、ユニット全体の雰囲気はどのような感じであるのか？ 施設としての教育体制はどのようなものか？Aさん個人の特性は？</p>	<p>特になし</p>	<p>・Aさんとの他の職員との関係はどうか(ムードメーカーではあるが1人で行動して周りとの関係やコミュニケーション不足ではないか) ・他利用者様とBさまの関係はどうか。 ・事故が起きた時にグループ全体で大変！と自覚しているのか(上司、Aさんだけになっていないか)</p>	<p>管理者自身の負担やストレスが増大するのではないか 周りのスタッフにも協力には必要なのか</p>
3. 関連知識などの自主学習実績			
<p>アサーショントレーニング(平木 典子) どちらえもんセラピー のび太に学ぶ心理学講座 ANAビジネスソリューション ご機嫌な職場(酒井 稯) NTTLSラーニングシステム 人材育成サービス</p>	<p>・心の耳 厚生労働省HP ・メンタルヘルス不調者の早期発見、早期対応の手引き 産業医学振興財団委託研究 ・アサーション 高齢者ケアリング学HP ・ティーチング入門 経済法令研究会HP ・コーチング入門 四国地区大学教職員能力開発ネットワークHP ・関連情報</p>	<p>*https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/manager/conversation-technique/c5 *https://lightworks-blog.com/motivation-cognitive-behavioral-model *https://mirai.doda.jp/series/interview/masaki-kobashi/ *https://care-giver.info/complaint-from-family/</p>	<p>ネット、人事向け用語集 厚生労働省「こころの耳15分でわかるラインケア」</p>

【3】グループレポート

部下のメンタルヘルスケア	
課題に対するグループでの深掘り ① 問題点	
管理者の部下に対しての管理監督不足 トラブルが起きたとき 管理者としてすべき対応が出来ていたのか(謝罪や情報収集) 対応出来る位置にいたのか(利用者や家族やスタッフとの信頼関係、パワーバランス) 部下の気持ちの確認	
課題に対するグループでの深掘り ② 原因	
部下が管理者を信頼していない(コミュニケーション不足) 問題トラブルがあっても今までなんとか解決できてきた(接遇ができてなくても再度研修したり厳しい指導の共有がなかった) 部下との面談や話し合いができていないため方向性がちがってきた	
課題に対するグループでの深掘り ③ 対応策(仮説)	
自ら進んで利用者、家族の対応をして部下スタッフの見本になる ハウレンソウのルール化をスタッフ部下の意見を聞き変更 事業所としての方向性を明確にする	
④関連する問題、派生する問題とその対応	
関連問題→介護事故、ストレスによる虐待 派生する問題→会社の信用問題により利用者離れ、退職、採用問題 対応→管理体制の改善	

【4】現場実践レポート

部下のメンタルヘルスケア			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
1. グループで検討した対応策を現場実践した結果(ケースが現場の問題として存在している場合)			
① うまくいった点・その理由			
<p>12月より新入職した職員に対し、実践</p> <p>1、プリセプターのみならず、主任との情報の共有がタイムリーにでき、フォローができています。</p> <p>理由・現存している教育体制に沿いつつ、職員とのコミュニケーションの機会をより増やし、不明な点や不安、心配事などに特化した記録をプリセプター側が残すようにし、常に主任・管理者とも情報の共有ができています。</p> <p>2、特定利用者に対する対応について(以前、職員が特定利用者の継続的な暴言によりメンタル面で問題が発生)スムーズにできている</p> <p>プリセプターが対応の場面を見せたり、利用者についての情報の共有を図ったことで不安なく対応が出来ている。</p>	<p>◎コミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今までの経験を聞く ・毎日その日の感想や、理解度を確認する ・わからなかったこと、できなかったことを聞いて一緒に解決する ・根拠をしっかりと伝え教える ・自分の経験等合わせて伝える <p>→意識して関わることで、相手からのコミュニケーションが増えた</p> <p>→わからないことをわからないと言える雰囲気作りにつながった</p> <p>→個別に対応することで少しずつ信頼関係が築けてきた</p> <p>◎施設としての体制、マニュアル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現状の課題を再認識 ・各職種の役割を明確にする ・目指すスタッフ像を共有 	<p>(課題で起きた苦情が実際に起きた。)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・話す機会を作り、なぜそういう対応をしたのか、原因と今後の対応の仕方考えることが出来た。(なにがいけなかったのか…) ・自ら謝罪する姿をみせた。 ・見本となるように自ら進んで動くようになった。 ・話す機会を作ってから少しずつ部下より伝えてくれるようになった。 	<p>管理者に話しやすい環境作りをしたスタッフ間でやりやすくなったことが解り環境を整えることで解決できてきた意見を出し合い話し合いみんなが納得できたため同じ方向に向かういきっかけになった</p>
② うまくいかなかった・難しかった点・その理由			
<p>特になし</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・時間、タイミング ・管理者の負担 ・新たな仕組み作りや、現状のルールや仕組みの変更、業務改善は他のスタッフとの協力が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・部下との信頼関係まだまだと感じた(壁があつい) ・面談や話す時間作りの難しさ(交代による勤務の合わなさ) 	
2. グループで検討した対応策を現場実態に基づき深掘りしたことによる修正点、追加点、気づきなど			
<p>コミュニケーションの機会を増やすことが、効果にもつながりやすく重要性が高い</p>	<p>意見の違いをまとめでいい解決案を出すのが大変だった</p> <p>全スタッフがいいと思うことが難しい</p> <p>すべて意見を取り入れられないから</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・部下との話す、知るきっかけになった。 ・自分自身の未熟さを痛感 	<p>管理者、部下関係なくまず同じ事業所で働くことは、同じ方向性、目標を持つことで何か変わるのではないかと気づきました</p>

【5】最終レポート

部下のメンタルヘルスケア			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
① グループメンバーの現場実践・深掘り状況まとめ(成功事例・失敗事例、対応策の修正点など)			
<p>成功事例</p> <p>12月より新入職した職員に対する教育・指導において、コミュニケーションを多くとるよう心がけたことで、問題解決(不安や不明な点等)がしやすい状況や雰囲気を作れた。また、記録を残すことも大切である。</p> <p>施設としての教育体制などの課題を抽出できた。職場環境を変えたことで業務効率の改善につながった。</p> <p>事例と同じようなことが現場で起きたが、前回のグループディスカッションを基に、職員と向き合い、共に考えたり手本を見せることができた。</p>	<p>◎コミュニケーションを増やした</p> <ul style="list-style-type: none"> ・頻度をUP → 毎日の理解度、不明な点や不安を聞く→プリセプター側で共有 ・時間を作った面談形式ではなく、インフォーマルなコミュニケーションも重要 ・職場の環境改善を協力して行うことで職員の本音を聞きつけ作り <p>◎スタッフに手本を見せて示す</p> <p>上記の対応の結果、</p> <ul style="list-style-type: none"> *信頼関係の構築につながった *意識して関わることで相手からのコミュニケーションも増えた *わからないことをわからないと言える雰囲気ができた 	<ul style="list-style-type: none"> ・様々な他施設や場所で同じ課題の中で共有、共感する所は沢山あったし個々での意見や違った形からの意見が出て、自分自身ではそこまでの想像力はなくとも勉強になったし、新しいなと感じることができた。 ・私自身の現場実践は、もう少し関わりを増やすべきだったと反省すべき点である。そして、まだまだ勉強不足を感じた。(コミュニケーションの多さや、観察力、関わり方接し方の仕方等) 	<p>1年目には1日1回会話、3年目には1日2回話しかける</p> <p>何もないとかきからの日々のコミュニケーションを取り続けることでトラブル、リスクの早期発見ができ退職を未然に防げる</p>
② グループで議論したこと、議論により共有・確認できたこと、気づきなど			
<p>コミュニケーションの重要性や自分が手本となることが大切であるということが共有できた。そのことで、信頼関係の構築ができることや業務の効率が上がることが挙げられた。効果を体感できた。</p> <p>新人教育に重点がおかれがらだが、実は中堅の職員や1～2年の職員に対してもっと関わるべきということも共有できた。</p> <p>辞めたいと話のあった職員に対して、給料面や事情という面では引き止められないが、モチベーションが上がらない、取り組みたいことがあるといった内容については、そのことについてリーダーを任せるなどすることでモチベーションもアップするといった成功体験もあった。が、退職希望が出てからの対応ではなく、日頃から、コミュニケーションをとっていることが重要である。</p>	<p>◎「辞めたい」「モチベーションが下がっている」スタッフから相談を受けたときの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・何か仕事を任せたり、異動の提案をしたり、本人のやりたいことを聞くことでモチベーション維持ができた ・退職の申し出は止めることは難しい、それ以前のコミュニケーションで未然に防ぐことが重要 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループディスカッションを行い、自分自身の未熟さを痛感した。まだまだだと そして、違う視点からの意見を頂き考えさせられた。 ・現時点で、全体をみながら把握出来ておらず視野が狭いこと、まだまだみきれていないことを感じた。そして、利用者様・職員とのコミュニケーションの大事さを改めて気づくことが出来た。 ・積極的に上が動くだけでは伝わらないこと。なぜそのように動かなきゃいけないのか説明力・説得力がどれだけ必要なかを感じる事が出来た。 	<p>スタッフとの日々のコミュニケーションの取り方次第でトラブルが起きたときの対応や対策が変わってくる</p> <p>悩み事の気づきが早いことで退職対策が出来る</p>
③ 今後に向けて残された課題			
<p>コミュニケーションスキルを上げること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新入職に対してだけでなく、表情等では気づきにくい中堅の職員への言葉がけや配慮が必要 ・コミュニケーションは質より量、時間の捻出 ・新たな仕組み作りや業務改善はスタッフとの協力が必要 	<p>まだまだ上の立場となり日が浅く、どう対処、対応すべきなのか未だ模索している。しかし、今回のディスカッションに参加し自分には把握出来てなかった、考えて来なかった部分を教えて頂き、もう一度職員・利用者様との関わり方について見直そうと思うことが出来た。</p> <p>また、他職員とのコミュニケーション不足があるため今後はもっと自分から自分のことをさらけ出せるよう努力し、線引きも含めて取り組んで行きたいと思う。</p> <p>そして、今以上にいい施設になるよう私自身どう行動すべきなのか考えていきたい。</p>	<p>日々の業務をこなしながら全スタッフにコミュニケーション(話しかける)をとる難しさ</p>

[6]振り返りセルフチェックシート

部下のメンタルヘルスカラ			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
1. 問題解決のために必要と考える知識〔1〕ケーススタディ事前チェックシートから転記			
メンタルヘルスマネジメント メンタルヘルスマネジメント検定 アサーション コーチング OJT QJ OJ-JT 接遇について	<ul style="list-style-type: none"> ◎Aさんのメンタルヘルスカラのために <ul style="list-style-type: none"> ・メンタルの不調を表すサインやポイント、高リスク者の傾向 ・セルフチェック、セルフケアの方法 ・メンタルが不調にならないための方法（職場環境、人間関係、仕組、仕事の進め方、考え方のクセ等） ・仕事復帰までのプロセス、支援 ・個人情報の取り扱い ◎Aさんの課題解決のために <ul style="list-style-type: none"> ・社会人としてのマナー、基礎 ・お客様への敬意、尊敬、大切な方をお預かりしている意識 ・認知症への理解（当事者、家族） 	<ul style="list-style-type: none"> ・目上の方に対しての礼儀 ・クレームに対しての対処方法 	<ul style="list-style-type: none"> 認知症への知識 リスクに関する情報
知識獲得・向上状況、課題など			
メンタルヘルスに特化した学び、資格取得などは進展していないが、心理士としての学びは進行中である。アサーションなどについては読書という範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・部下のメンタル不調を早期に発見する ・一日頃からのコミュニケーション、新人に1回話しかけたら中堅には2回等意識して行う ・コミュニケーションは質より量 ・一面談形式ではなくインフォーマルなコミュニケーションが重要 ・信頼関係を構築することが重要 ・課題・日頃の職場環境や話しやすい傾聴する姿勢 ・自分一人でも対応し安易に動かしたりせず必要であれば専門機関につなぐ 	<ul style="list-style-type: none"> ・まず目上の人に対しての接し方やクレーム対応を知らない人やしたことがないから分からない等多くいるため、なぜこのような対応をしなければいけないのか、すべきだということを教えて行くと共に見せていく必要がある。 ・私含めやはり礼儀や対応の仕方が出来ていない部分はある為お互いに言い合う、教える必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 認知症ひとつにしてもたくさんの症状や行動等がある それと利用者の性格や家族、その他の病気を知った上で対策対応をかんがえていかないといけない
2. 問題解決のために必要と考えるスキル〔1〕ケーススタディ事前チェックシートから転記			
アサーション コーチングスキル 問題解決 応用力 チームビルディング コミュニケーションスキル 接遇	<ul style="list-style-type: none"> ◎Aさんのメンタルヘルスカラのために <ul style="list-style-type: none"> ・人間関係、信頼関係の構築 ・メンタル不調時の対応（言葉かけ、話の聞き方） ・コミュニケーションスキル（Aさんを知る、心を聞いてもらう） ・メンタルが不調にならないための方法（職場環境、業務の仕組、進め方等） ◎Aさんの課題解決のために <ul style="list-style-type: none"> ・家族への的確な説明、情報提供の仕方 ・社会人としてのマナー（言葉遣い、態度、謝罪の仕方） ◎チームの課題解決のために <ul style="list-style-type: none"> ・事故やクレームのリスク予測 ・事故後の対応 ・ケアの方法やプラン等情報共有の仕方 ◎育成の視点 <ul style="list-style-type: none"> ・アサーション、ティーチング、コーチング等の指導スキル ・効果的なコミュニケーションの方法 	<ul style="list-style-type: none"> ・毎日面会に来られるご家族様だからこそその日のことを相談、説明は必要（指摘して下さる方と認識しているからこそ） ・事故に対しての検討（同じことを繰り返さないための対策） 	<ul style="list-style-type: none"> 接遇 言葉遣い
スキル獲得・向上状況、課題など			
1回目のグループディスカッション後に、対応策についてあった内容を基に現場での実践を通し、上記にあるスキルについての重要性は改めて感じた。向上したとは言えないだろうが、努力したという点では、現場に効果があったと感じる。	<ul style="list-style-type: none"> ・事実を把握、情報収集をする ・スタッフに対し違う視点を与え一緒に考え伴走することで成功体験を積み重ねていく 	<ul style="list-style-type: none"> ・私達にとったら他人になってしまうが、施設で働いている以上ご家族のように思いやりやもれ自分のご家族だったら…と考えて行動はすべきである見せていく必要がある。そして施設に入っているご家族様にとったら家族の一員であるので、そこは伝えていくべきである ・ご家族様とコミュニケーションをとることでご家族自身もここにいられてよかった『あの人がいてくれてよかった』と安心して頂けるし、最期となった時によかった 	<ul style="list-style-type: none"> 接遇はその人からどう見えよう感じているかわからないため難しいがまずは一般的な社会的接遇は必要
3. 問題解決のために必要と考える能力〔1〕ケーススタディ事前チェックシートから転記			
マネジメント能力	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション能力 ・指導能力 ・社会人としての基礎力 ・円滑な対人関係を築く能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・気づき、やさしさ ・言葉遣い ・気配り ・観察力 	<ul style="list-style-type: none"> 高いコミュニケーション能力
能力向上状況、課題など			
この期間で向上したとはいえない 職員のメンタルという面においては、更なるコミュニケーションの機会を増やすことや、そのための環境整備をすること、部下たちのやりがい、自己実現にも寄与できるようにしていくことが必要であり、重要であり、続く課題である。	<ul style="list-style-type: none"> ・実践したことで経験が増えた ・指導のポイントは理解したので今後のスタッフ教育に活かす ・問題が起きたときの対応（家族の思いや、本人のQOL向上等を考えた解決方法） 	<ul style="list-style-type: none"> ・人と接してより以上優しさは必要不可欠である。優しい気持ちを持つことで利用者様との関係性も作れいけるかと考えられる。 ・介護はちよつとした変化、気づきが命に関わる事にも繋がる為、表情や声のトーンのちよつとした変化が大仕事である。まだまだ観察力の部分ではかけており発音が遅れてしまうこともある為そこは課題となる。 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーションが取れているかいないかでトラブルの大きさが違うように思うため日頃からスタッフ、家族、利用者の観察、接することが必要
4. 受講全体の振り返り（学修に関する自己評価、自身の変化、気づき、上記以外に獲得した知識・スキルなど）			
振り返る機会を与えていただいたと思う。常に職員たちのメンタルについて考えていたとはいえず、なかなか注力して考える時間を持てなかった現実に、良い機会でした。短期間であったため、深堀りにも限界がありました。環境は違っても、同じように管理する立場にある方々とディスカッションできる機会があり、改めて自分を振り返ることが出来たこと、課題を見つけたことは一つの成果であると思います。自分が足りないと感じた項目について学びたいと選んだので、自分から見つけていくことも必要ですが、ヒントとなるものや方向性等がもう少しあったらいいのではと感じました。またまった時間をとることが難しく、このレポート提出に上書き保存ができない事には苦労しました。チーム会議は相手の顔が見れることでコミュニケーションは取りやすかったと感じます。ありがとうございました。	<ul style="list-style-type: none"> ・他施設の方々と同じテーマでディスカッションしたことで、自分とは違った考え方や実際に成功している対応策を知ることができて、自分の知識が増えた ・実際に考えた対応策を実践したことで結果を体感できたこと、自分の経験として自信になった 	<ul style="list-style-type: none"> 今回参加させて頂き、まだまだ知識・判断・説得力等も感じることができた。しかし、今回参加させて頂いたことで、違う視点からの意見やその考えもあるんだと新しい発見もあった。 以前に比べると職員の表情やご家族様との関わりが増やすよう心がけているが、現時点では、まだまだ他職員との関係は上手く出来ていないとはいえないため、どう関わっていくかが今後の自身の課題である。 	<ul style="list-style-type: none"> 管理者として部下のストレスや悩み早く気づいてあげ必要な産業医やラインケア、セルフケア等部がにあったケアをする コミュニケーションについても日頃からつなぐ

②業務プロセス分析と改善（グループ名：Team ハッピーターン）

【1】ケーススタディ事前チェックシート【1】ケーススタディ事前チェックシート

業務プロセス分析と改善				
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D	受講者E
1. 問題解決のために必要と考える知識				
高齢者に特有な基礎疾患の知識。 内服薬の知識。 認知症がある方の行動特性に関する知識。	・ICF ・ケアマネジメント ・認知症、転倒、失禁	・問題発見アセスメントに関すること ・問題発見ヒヤリハットに関すること ・医療や介護について	多角的視野で物事を見る力。また、課題に対して根本の原因を考えぬ力。	問題解決に向けてのプロセスを学ぶことが重要だと考えます。 プロセスに従って問題を解決していく過程においては、問題を発見し、その本質を把握する力、問題を解決するためのアプローチ方法、解決方法を実行するにあたっての計画能力、それを実行する力、他スタッフとのコミュニケーション力や交渉力、調整力。この他にも様々な幅広い知識が必要になってくる
1.1 に関する自己の現状				
概ね理解している。	上記の基本的な知識は、社内研修で学習したため水準にはあると考えている。	職場内のヒヤリハットや自分で作成したお客様のアセスメントは頭に入っているが、担当ではないお客様についてのアセスメントは頭に入っていない。またリスクマネジメントとして幅広い知識は足りていないかもしれない。	視野の広さや多面性をもっと多く持ち必要性があると感じています。	時代とともに、こういった問題解決に向けてのプロセスは進化発展し、さらには新しいプロセスについての考え方も生まれてくると思います。 従って今の自己の知識が時代にマッチしているとは考え難いです。
2. 問題解決のために必要と考えるスキル				
服薬管理を確実に実行できるような仕組みづくりのスキル。 利用者が起こし得る行動を予想、把握するスキル。 職員が起こし得る行動を予測、把握するスキル。	・コミュニケーションスキル ・相手の表情等からニーズを読み取るスキル ・読み取ったニーズに対してトークを使い分けるスキル	・危機管理能力 ・情報収集力 ・分析力 ・判断力 ・解決力 ・交渉力 ・コミュニケーション力	・コミュニケーション力 ・本質を見抜く力 ・教育、育成力 ・考えさせる質問力	得た知識を実践できる能力(スキル)が必要です。 さらに求められるのは応用力だと思います。過去に起こった問題やその解決プロセスを応用し、新しく生じた問題を解決に導く力。それが応用力だと思います。
2.1 に関する自己の現状				
服薬管理について仕組みづくりは行っている。 日々の介護業務や職員との情報共有から利用者の起こし得る行動について概ね把握できている。 職員各自の知識やスキル、行動特性について、一緒に介護業務に入る中で把握できている。	知識に関しては、水準にはあると感じるが、スキルの部分で能力・経験値が足りない。	もっと深い分析ができるのではないかと気が持ちはある。 またその判断がよかったのかどうかについては不安になることがある。	・コミュニケーション力 →まだまだ足りない、うまく出来る相手と出来ない相手がいると感じています。 ・本質を見抜く力 →もう一層深く本質を考え続ける、気づく練習をしている状況です。 ・教育、育成力 →まだまだ成長させる問いかけが出来ていないように感じます。 ・考えさせる質問力 →答えだと思ってしまう傾向があるため、相手の答えを待つ忍耐力が必要だと感じています。	知識についてと同様、知識が新しくなればスキルも変わってくるはずですが。
3. 問題解決のために必要と考える能力				
事故分析から再発防止策を策定できる能力。 リスクマネジメントの能力。	・感情的にならないこと ・問題の要点を分析できること ・相手の感情に合わせた表現を使い分けること	・分析力 ・スピード力 ・発信力	・コミュニケーション力 ・本質を見抜く力 ・教育、育成力 ・考えさせる質問力	マネージメント力だと思います。 組織として問題を解決するためには、その問題解決(目標)に向け、目標・案件・プロセスを管理し行っていく必要があるためです。
3.1 に関する自己の現状				
事故分析はできても、再発防止策の策定と確実な実行までは至っていない。 リスクマネジメントについて学びが足りないと感じている。	感情的にならないこと、問題の分析については水準にあると考えているが、相手の感情に合わせて表現することができていないと感じている。	解決しきれないことや分析したものを評価しきれないことがある。	・コミュニケーション力 →まだまだ足りない、うまく出来る相手と出来ない相手がいると感じています。 ・本質を見抜く力 →もう一層深く本質を考え続ける、気づく練習をしている状況です。 ・教育、育成力 →まだまだ成長させる問いかけが出来ていないように感じます。 ・考えさせる質問力 →答えだと思ってしまう傾向があるため、相手の答えを待つ忍耐力が必要だと感じています。	昨日と同じ日が来ないように、毎日が日々変化している以上、達成(完成)する日は訪れないと思います。
4. ケーススタディを通じて獲得、向上させたい自身の知識・スキル・能力など				
事故の再発防止策策定と、その確実な実行が行えるよう指導する能力。 リスクマネジメント全般に対する能力を向上させたい。	問題の分析というよりも、実際の解決に向けてどういう風に振舞うべきか、そういった技術を獲得したい。	分析力 判断力	自己の思考の癖や特徴を知り、他の人の意見を聞き視野を広げたいと思います。	他事業所の職員と一緒に、ケーススタディ(目標)に取り組むことで、自事業所のセオリーに固執せず、その達成過程において新しい知識、スキル、能力を向上させたいと思います。

[2]個人レポート

業務プロセス分析と改善				
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D	受講者E
1. 問題解決策の検討① 問題点				
Aさんの低血圧は薬が原因との医師の診断と、同時期に薬の紛失があったことから誤薬が疑われる。デイサービスにおける内服薬の管理、服薬確認の見直しが必要と考える。	・通所介護利用中の事故について、責任が通所側どこまで及ぶのか本人、家族と事前の合意形成が不十分 ・内服薬の管理方法 ・A様は認知症傾向により、認知機能が低下していること ・B様は後日家族がビルケースがないと気づくまでわからないほどに、認知機能が視力か、何らかの能力が低下している可能性がある ・A様とB様が近くにいることが多いこと	・身体機能の低下もなく、疾患等の要因もないAさんが低血圧によるショック状態をおこしてしまっこと ・Bさんが降圧剤の入ったビルケースを紛失されてしまったが、後日にご家族様から連絡が入るまで、その事実を職員が把握できなかったこと。	①個々人のリスクを把握していなかった。一薬をなくしてしまう可能性がある方から薬を預かっていなかった。 ②職員間でリスクの共有が出来ていなかった。一様も気がつかなかった。 ③内服薬を預からないこと。一紛失や誤薬のリスクが高いため	A: サービス利用中の利用者の体調急変 B: 利用者の持ち物(薬)の紛失
1. 問題解決策の検討② 原因				
内服薬の管理について。自己管理の方と施設管理の方が混在していたことが可能性として考えられる。仮に全利用者分が施設管理だった場合、配薬間違いが考えられる。配薬間違いがないようにダブルチェックを行うこと。デイサービスから自宅への送迎時に家族にビルケースや薬袋を確認して頂く。	・契約時に、本人家族へ通所利用中の内服薬管理方法を十分に伝えていなかった ・内服薬の管理方法 ・A様の認知機能低下 ・B様の何らかの能力低下	・服薬時の見守りしている職員の手薄または不注 ・服薬時に飲み込みまで職員が確認する体制がない。 ・お薬が近くにいる他の人に触れられる状態であること。 ・Bさんがビルケースにその日以外の分も多めに投入してこられた可能性 ・ビルケースがご本人様管理となっていること。 ・ご本人様持ちのビルケースを入れる場所が決まっていない。	①-1紛失する可能性や他者に渡してしまう可能性を認識できていなかった。 ①-2内服薬の誤飲のリスクを認識出来ていなかった。 ②他職種で受け入れの際の特徴や意識するポイントの共有が出来ていなかった。	B: サービス利用中の利用者の体調急変 疾患等によるものではなく、血圧降下剤等の薬によるものとの医師の診断もあり、午後のレクリエーション中に発生していることから、食後の服薬時に誤って他利用者の薬を飲んでしまったことが疑われる。認知症の進行も要因の一つだが、状況が漠然としているため推測ではあるが、原因としては、①職員による誤薬、②他利用者の薬を間違えて飲んでしまった、③他利用者から薬をもらったケース等が考えられる。 B: 利用者の持ち物(薬)の紛失 デイサービスにおいて、どのように持ち物や薬の管理をしていたか明確ではないが、①職員による紛失、②利用者本人による紛失、③他利用者が自分のものと間違えて
1. 問題解決策の検討③ 対応策(仮説)				
内服薬は全利用者分施設管理にすること。全利用者について服薬確認を行うこと。配薬間違いがないようにダブルチェックを行うこと。デイサービスから自宅への送迎時に家族にビルケースや薬袋を確認して頂く。	・契約時に、本人家族へ通所利用中の内服薬管理方法をリスクを含めて説明しておく。であれば当該事例のようなリスクがある旨を説明する必要がある。 ・施設預かりにするのであれば、来所時に利用者全員から預かる。内服時にダブルチェックなど手順の徹底が必要。 ・A様とB様がどうして近くにいるのか分析。ご本人様に特別近くにいる理由がないのであれば席を話す介入が必要。	・お薬はデイに来訪された時点で看護師がお預かりし、服薬ボックス等にご本人様データとともに管理する。ボックスに入れたお薬は違うスタッフの目でダブルチェックする。 ・服薬時間看護師が個別にお客様にデータを確認しながら手渡し、飲み込みまで確認する。 ・錠剤等複数ある場合は一包化していただき、日付・名前・服用するタイミングを印字していただく。 ・服用後の空袋を回収専用ボックスに入れることで確実に服用していたかを確認し、把握する。 ・お客様の帰宅時にお返しするビルケースはご本人様・ご家族様・看護師・職員と入れる場所を取り決め、職員がお戻しする。 ・モバイル端末を使用し、服薬支援システムを導入する。	①-1デイご利用時の受け入れマニュアルの改善。 -1内服薬の預かりのマニュアル化など ②デイの新規利用者などのADLなどの事前の情報共有。 -1身体状況だけでなく、認知機能や人柄、内服薬などの情報を事前に共有する。 ③他職種による利用時のリスク洗い出し。 ④利用開始後一定期間(2週間か1ヶ月)で利用中の情報の意見交換と情報共有のマニュアル化 ⑤ヒヤリハットにつながるような日常の記録を残すことの意識付け。	B: サービス利用中の利用者の体調急変 対応策 ・服薬管理の手順(マニュアル)の点検、見直し ・(食事)席の配座の見直し、検討 自己管理であれば、利用時に職員が回収し必要時に配薬するなど管理方法を見直す。職員の配薬時の誤薬であれば、似た名前利用者のとの名前の混同、職員が利用者の名前と顔が一致していないなど様々な原因が推測されるが、手順(マニュアル)の点検見直しを行い、職員二人による配薬など現状に沿ったものに改める。 また、利用者間で薬だけでなく物のやり取りをしている可能性もあり、より見守りやすい席への変更など配慮を再検討する。 B: 利用者の持ち物(薬)の紛失 対応策 ・利用者の持ち物管理の徹底、マニュアルの点検、見直し 職員が紛失や取り違えてしまう場合は、物品管理のマニュアルとともに、業務場繁雑になっているなどの影響も考慮し、業務全体のプロセスの点検、見直しを行う必要がある。また、利用者に関わっている場合には、全体の管理状況やマニュアルを点検、見直しするとともに、個々の病状や状態に応じたきめ細やかな対応方法の検討やそれに基
2. 対応策検討における疑問点、不明点				
デイサービスにおける薬の管理と服薬確認がどのように行われていたか。	・A様の認知機能の低下の原因 ・B様の視力が認知機能が何らかの能力の低下の原因 ・A様とB様がどうして近くにいるのか ・通所介護の内服薬管理方法を今までどうしていたのか。施設預かりにするのであれば、希望の方のみ預かるでは意味がない。	・大勢のお客様に数人の看護師・職員で対応可能かどうか。 ・服薬管理状況をダブルチェックする他の看護師がいるかどうか。 ・服薬内容や個数の変更、中止になった場合、または臨時薬が処方された場合のデータ管理が速やかに行え、職員間で周知徹底ができるか。 ・服薬確認事項を細かくすることでミスは減少できるが、複雑すぎることで神経を使い、集中できず、ミスを誘発してしまう危険性があるため、できる限りシンプルにできるかどうか。 ・服薬支援システムは経費がかかる。	受け入れや対応のマニュアルがあったかどうか。	デイサービス事業所の運営状況、どのようにして(利用者の)持ち物や薬を管理していたのかなどの状況説明がわからないと原因特定が難しいです。
3. 関連知識などの自主学習実績				
なし。	なし	HPより ・老人福祉施設等における誤薬事故 ・看護師による誤薬防止への取り組み ・高齢者に關して安全な服薬介助の取組みと今後の課題。 ・服薬支援システム (nonid / 服やっくん) ・服薬ヒヤリハット・事故報告	なし	ビジネスプロセス改革推進室 https://www.bpm-portal.jp/ マネジメント基本と原則 著 P.F.ドラッカー / 上田博生訳 (ダイヤモンド社)

【3】グループレポート

業務プロセス分析と改善	
課題に対するグループでの深掘り ① 問題点	
	<ul style="list-style-type: none">・他利用者の薬を誤って飲んで(飲ませて)しまったことによる体調の急変・利用者の持ち物(薬)の紛失
課題に対するグループでの深掘り ② 原因	
	<p>今回の急変が起こった原因は、薬の管理、配薬方法、利用者の持ち物(薬等含む)の管理、利用者の状態把握が出来ていないなど、さまざまな原因や複数の要因があったのではと考えられるが、問題の本質はそのプロセスにあるのではないかと考えられる。</p> <p>プロセスが職員間で標準化されていない。業務の複雑化や人手不足などによりプロセスが現状に合っていないなど。</p>
課題に対するグループでの深掘り ③ 対応策(仮説)	
	<p>業務プロセスを可視化することにより、</p> <ul style="list-style-type: none">①ボトルネックを顕在化し、プロセスの見直しを図りやすくする。②業務のルールを明確にし、標準化を図ることで、「正しい進め方」「効率の良い進め方」「ミスのない進め方」をみんなで共有する。
④関連する問題、派生する問題とその対応	
	<p>(基本的な業務プロセスの可視化が目的であるので)個別の事案や突発的な事態などのイレギュラーな問題については検討外とする。</p> <p>※個々の事案については、個別性を活かしたプランを作成し、それに基づいてケアが行われることが重要。</p>

【4】現場実践レポート

業務プロセス分析と改善			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
1. グループで検討した対応策を現場実践した結果(ケースが現場の問題として存在している場合)			
① うまくいった点・その理由			
<p>業務プロセスの可視化を現場実践した結果。 配薬・内服のダブルチェックを行いチェック表に記入する方法を実行し、1件の薬の飲み忘れを免れました。</p>	<p>【可視化について】 ●服薬援助前の可視化(服薬援助に入る前準備のフローを作成した。) お客様の自宅に訪問したら、まずはサービス提供記録の日付と項目を確認し、服薬援助内容を把握する。お客様の自宅にかかっているお薬カレンダーやお薬ボックスからお薬をお出しし、印字されている日付・服用時間・種のかを職員が読み上げ、お客様と一緒に確認する。 ●服薬後の可視化 ホワイトボードに服薬援助が入っているお客様の名前と服薬時間(朝昼夕食前か食後・眠前等)に色違いのマグネットをつけ、服薬後の空袋をマグネットに挟む。 朝は赤 昼食は黄 夕食は青 眠前は白のマグネット *食間は現在お客様でいらっしゃらなかつた。 追加処方があれば、いつからかを明記。また、錠剤や一包化された数の表示(錠剤2錠であれば②、一包化された袋や粉袋が2袋あれば2と統一した表記の仕方で可視化した。</p> <p>【うまくいった点】 朝・昼・夕食後の決まった時間に職員2人で服薬漏れがないかの確認を行う。ホワイトボードに服薬内容が一覧となっていることで、それぞれの時間で色分けされたマグネットに服薬後の空袋が挟んでいないとすぐに漏れを確認することができた。また、服薬担当ではない職員もバツと見て、抜けている部分に気が付けるという利点があった。</p>	<p>・ダブルチェックの流れと、配役後の内服薬の入れ物の処理の仕方を変更した。 OVIにとっては配薬前の確認ができた事であった、なかった)の責任のなすりつけ合いがなくなった。 ・ショートステイの方をはじめ、受け入れ時の内服薬や塗布薬を全て確認してご自分で内服や塗布が難しいかたは預かる事で徹底した。 ・服薬情報の変更などがあつた場合や、体調不良時など追加の薬がわかりやすいようにポストイットなどを活用して対応するようになった。</p>	<p>業務プロセスを業務フロー図で見える化(可視化)することで、業務方法の共有や標準化することができた。業務フロー図については、情報量を少なくし、手順だけのシンプルな図として表すことを心がけた。</p>
② うまくいかなかった・難しかった点・その理由			
<p>業務プロセスの可視化を現場実践した結果。 早番・日勤・夜勤の各勤務時間帯の、時間に沿った業務内容を可視化した。が、力量により実行できない職員にプレッシャーを与えることがあつた(高齢の職員など)。職員同士で業務を監視し合うような状況が生じた(あの職員はルールを守らない。などの噂話がでるようになった)。可視化された業務以外何もしない職員もいた(ただ座っている、職員同士で話している)。</p>	<p>表記の仕方や見方を職員が周知徹底できるまで、多少の混乱があつた。 今までのない取り組みであつたため、職員の仕事の工程が増え、面倒に感じる職員がいた。</p>	<p>・NSはできているという認識があり、現在の課題を受け入れるまで手取取つた。</p>	<p>同じ業務にもかかわらず、スタッフによって異なる方法で行われているケースもあり、最もよい方法の検討と標準化へ向けた職員への周知</p>
2. グループで検討した対応策を現場実践に基づき深掘りしたことによる修正点、追加点、気づきなど			
<p>誤薬防止等事故防止の為に、業務プロセスの可視化が有効。日常業務全般にプロセスの可視化・標準化が及ぶと職員の個人差が出る可能性もある。ケアの現場、特に認知症ケアの現場では、柔軟な対応が求められる場面も多い為、どこまで業務を標準化すれば良いか判断に迷う。</p>	<p>2人の職員が揃う時間にホワイトボード一覧を確認するため、誤薬漏れが発覚した時点で服薬すべき時間からは時間が経ってしまった。また、職員が誤薬をしてしまった場合に事後でない気が付かず、事前に防ぐことは難しい。 今回はすべてを漏れなく、援助ができるように細かく取り決めをしてみたが、手帳や工程が増えることでのミスも発生する危険性があるため、より簡素化ができないかの検討は必要。</p>	<p>一つのことを確認作業を現場でしていくとこれまで聞かれなかつた職員の声がかえってきて、新しい課題修正事項が現れてきた。</p>	<p>①見える化への業務フロー作成の過程では、改めて業務プロセスをシンプルに整理しなおすことで、ボトルネックとなっている部分が明確になり、改善や見直しのきっかけになった。 ②反面、見える化により、業務フロー図を整備したことで、定期的に内容を見直し、実情に合わせた分かりやすい内容を維持する方法のルール化が必要。 ③情報量を少なくし、手順だけのシンプルな図としたことで、手順は分かりやすくなったが、その行為のエビデンスに関する情報が不足しているため、どのように補っていく今後の検討課題。</p>

【5】最終レポート

業務プロセス分析と改善			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
① グループメンバーの現場実践・深掘り状況まとめ(成功事例・失敗事例、対応策の修正点など)			
<p>業務プロセスを可視化することで、業務の標準化、できないことの底上げを行うことができた。また、誤業等の事故を予防する体制を作ることができた。プロセスを簡素化することが必要な一方で、職員がプロセス通りの業務を行うためにはエビデンスを示して説明することが必要になる。</p>	<p>【対応の修正点】 フローを作成し視覚化することは重要であるが、それぞれの立場が進捗(ヘルパー・看護師・管理職)標準化をすることが難しい。より分かりやすく、簡素なものに作りこんでいくためには時間はかかるが、定期的にモニタリングを行い最善のものに作り替えていく必要はある。また、必要な手順の中でも優先順位をつけていかないと、複雑になってしまう。</p> <p>【成功事例】 問題が起こったことに関して、そもそもスタッフ個人に問題があるのか、プロセスの中に問題があるのか、想像以外のことに問題が起こっていた等の原因を明らかにするために、職員一人一人の聞き取りは必要不可欠であり、聞き取りを行うことで見えてくる問題点がある。</p> <p>【失敗事例】 管理者が考え、業務改善を行っている際、なぜ業務改善が必要なのか、取り組んだことでどういったことをめざしているのかというのを、スタッフ間で共通認識をしておく必要がある。共通認識ができていないことで、スタッフの中には、これは必要なのだろうか、面倒な手間が増える等と意味が分からずただ、言われたことを行うことでは意味がないし、真の業務改善にはつながらない。</p>	<p>【課題】 一人課題提起して改善点を洗い出してしまうことでチームとして動けなかった。 ・簡素化しすぎたものを見せると深く理解することが反面難しいと感じた。</p> <p>【よかった点】 ・フローチャートにすることで理解しやすい仕組みを見ることができた。 ・チームで行うことで、発言が増えた。</p>	<p>業務プロセスを可視化(業務フロー化)するに当たり、どの(誰の)プロセスをベースにするのか、そのプロセスを(職員間で)標準化モデルしていくことが難しいケースが多かった。 その原因としては、少人数で業務プロセスを定める場合が多く、職員のコンセンサスを得ないままに導入していることが大きな要因の一つと考えられる。 導入前、導入後の職員へのヒヤリングを行い、意見を取り入れながらおプロセスを決めていくことが重要である。</p>
② グループで議論したこと、議論により共有・確認できたこと、気づきなど			
<p>フローチャート等、可視化された業務プロセスを管理者がほとんど一人で作ってしまった為、現場との齟齬が生じた。 職員からのヒヤリングを基に、その現場での標準を作っていく必要がある。</p>	<p>管理者やスタッフが変わると、やり方が変わってしまう。それに対して標準化するためにどこに視点を置くかという問題がでてくるため、(それぞれが自分が前にやっていたやり方が最善だと思っていることが多い)個別の聞き取りは必要であること。</p>	<p>・見える化＝手順を整えていったことができた。その結果、ルールを守らない人や手順が少しでも変わった時には対応できないことが起きる。 ・意識していなかった問題点が見つかった。 ・業務フロー化を簡素化することでとても理解しやすかったが理由(課題点)が伝わらなかった。 ・ヒヤリングを通して課題感をまとめていくことで行動に起こしていきやすい ・他社のやり方を見ることがやり方の豊富さや視野が広がる。 ・チームで取り組んでいくようにしていくことが重要だと感じた。</p>	<p>可視化(業務フロー化)するにあたり、言語的な情報を最小化し、情報をシンプルにすることで業務方法の標準化や共有を図ることができた。 またその過程において、改めてプロセスを整理直すことや職員からのヒヤリングを行うことで、ボトルネックになっている部分が顕在化し改善に結びついた。 しかしながら、可視化以前に、業務のプロセスを決めるにあたり、何に軸足を置くのか優先順位を決めておくことが重要であり、その優先順位のエビデンスをしっかりと職員間で共有することでプロセスの定着を図ることができる。この視点を疎かにすると、プロセス(ルール)を守れない職員や職員間に不協和音が生じてしまう可能性がある。 また、こういった業務のプロセスにおいては、人や時間などさまざまな要因により不都合が生じやすく、継続的に効果測定(ブラッシュアップ)を行い、必要に応じて「プロセスの見直し＝業務フロー化」を行っていくことが求められる。</p>
③ 今後に向けて残された課題			
<p>可視化されたプロセスの効果測定を行い、更新していくこと。 全職員に対して、なぜその業務プロセスが必要なのかを示すこと。</p>	<p>毎日業務で追われているなか、一人一人のスタッフと時間を割いて聞き取りを行うことは難しいこともあるが、業務スケジュールに組み込み、時間を作っていくしないと、真の業務改善にはつながらない。</p>	<p>・課題の整理ととも同時に起こり得る課題や問題点を対処できるように視野を広げる必要がある。 ・他者の考え方や優先順位などを学び現場で働く人の負担を減らしながらより良いケアにつながるようになる必要がある。</p>	<p>可視化することで、情報がシンプルになり、作業手順は分かりやすく、相手に伝わりやすくなるが、しかしその反面、「なぜそれをやらなければならないのか」といった、その手順(行為)のエビデンスも一緒に簡素化されてしまうため、そういった情報をどのようにして、どのタイミングで共有していくかが検討課題である。</p>

[6]振り返りセルフチェックシート

業務プロセス分析と改善			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
1. 問題解決のために必要と考える知識（[1]ケーススタディ事前チェックシートから転記）			
高齢者に特有な基礎疾患の知識。 内服薬の知識。 認知症がある方の行動特性に関する知識。	・問題発見アセスメントに関わること ・問題発見とやりかたに関すること ・医療や介護について	多角的視野で物事を見る力。また、課題に対して根本の原因を考えぬく力。	問題解決に向けてのプロセスを学ぶことが重要だと考えます。 プロセスに従って問題を解決していく過程においては、問題を発見し、その本質を把握する力、問題を解決するためのアプローチ方法、解決方法を実行するにあたっての計画能力、それを実行する力、他スタッフとのコミュニケーション力や交渉力、調整力。その他にも様々な幅広い知識が必要になってくると思います。
知識獲得・向上状況、課題など			
外部研修（認知症介護リーダー研修等）で再確認することができた。	業務改善を行うことの意味・理由をスタッフ間で共有できることで、サービス提供への意欲向上へつながり、それがお客様へのより良いサービス向上へとつながっていく。業務改善がなぜ必要なのかという認識は周知徹底する必要がある。課題としては問題が発生した際にスピード感を持って、問題の特定ができるか、優先順位を即座につけて、問題解決への取り組みができるかが課題。日々業務に追われてしまっていることで、時間の確保が必須。そのためには自身のスケジュール管理と効率よく仕事の仕方をしていくことが必要。	今回の研修を通して、チームの方の課題解決方法を目の当たりにすることができ、視野が広がったと感じています。この経験を活かしたいと思います。	問題を解決するにあたり、業務プロセスの見直し改善のアプローチは重要であり、客観的にその工程を見直し、職員と共有するためには可視化（業務フロー化）はとても有効であった。プロセスは様々な要因に影響を受けやすく、そのためにも前項の「問題解決のために必要と考える知識」は今後とも求められる知識であることを実感した。
2. 問題解決のために必要と考えるスキル（[1]ケーススタディ事前チェックシートから転記）			
服薬管理を確実に実行できるような仕組みづくりのスキル。利用者が起こし得る行動を予想、把握するスキル。 職員が起こし得る行動を予測、把握するスキル。	・危機管理能力 ・情報収集力 ・分析力 ・判断力 ・解決力 ・交渉力 ・コミュニケーション力	・コミュニケーション力 ・本質を見抜く力 ・教育、育成力 ・考えさせる質問力	得た知識を実践できる能力（スキル）が必要です。さらに求められるのは応用力だと思います。過去に起こった問題やその解決プロセスを応用し、新しく生じた問題を解決に導く力。それが応用力だと思います。
スキル獲得・向上状況、課題など			
仕組みづくりについて、現場ヒアリングが実行できず、管理者が一人で決めてしまった。 利用者が起こし得る行動、職員が起こし得る行動についても、現場ヒアリングが必要。	今回の研修で管理者の思い込みだけで業務改善やフロー作りには差と穴があるということが分かった。スキルの習得としてはすべてを大々的に改善するのではなく、スモールスタートとして一番問題につながっている引き金を探し、そこからアプローチをしていくことが学べた。	・教育、育成力 →職員に実践を通して、課題を見抜いてもらうことや改善して変化がどこにあるのかを感じてもらおうことが学びに繋がったと感じている。 ・考えさせる質問力 →職員が自ら課題の本質を考えるきっかけになった。	業務プロセスの改善において用いた「可視化（業務フロー化）」は非常に有効であった。現状を踏まえ、改めて可視化（業務フロー化）に取り組むことにより、情報がシンプルになることにより客観的に見直すことができ、ボトルネックの発見、改善に結びつけることができた。今回の経験を応用していけると思います。
3. 問題解決のために必要と考える能力（[1]ケーススタディ事前チェックシートから転記）			
事故分析から再発防止策を策定できる能力。リスクマネジメントの能力。	・分析力 ・スピード力 ・発信力	・コミュニケーション力 ・本質を見抜く力 ・教育、育成力 ・考えさせる質問力	マネージメント力だと思います。組織として問題を解決するためには、その問題解決（目標）に向け、目標・案件・プロセスを管理し行っていく必要があるためです。
能力向上状況、課題など			
再発防止策を策定してもその効果測定まで行わないままになってしまっている。 業務プロセス改善のための優先順位づけも必要と考える。	今まで自己流に行っていた問題解決方法から違う切り口や視点を学べたことで、問題解決の分析力は格段上がったと思われる。	・本質を見抜く力 ・教育、育成力 ・考えさせる質問力 →スキル習得と同様に職員の考えるきっかけになりました。他の面にも活用していきたいと思っています。	幅広い意味で、さらに求められる能力だと思います。
4. 受講全体の振り返り（学修に関する自己評価、自身の変化、気づき、上記以外に獲得した知識・スキルなど）			
事例を通じて、介護現場に必要な業務プロセスの分析と改善について議論した。 管理職として介護現場のマネジメントを行うにあたり、今回の学習では介護業界以外の業界でも通用している一般的な視点での学びを得られたと思っている。普段は介護保険法、認知症対応型共同生活介護施設の運営基準等を意識して管理職業務を行っているが、そもそも管理職として職員や業務についてのどのようなマネジメントを行っていくべきなのかということは学んでいなかったため、今回は新しい視点を発見でき、管理職として必要な学びの幅が広がる機会であった。グループディスカッションでは議論についていけず一杯だった為、日頃からの他の法人の方や違う業種の方と意見交換できる場があると良いと思った。	今回の受講では他社の管理者の方とディスカッションができたことで、自社にはない考えや切り口が学べました。また、このような研修があったことで、自身が初心に返れることができました。	問題を多角的に捉えることは聞いていたが、課題解決の方法の選択肢がまだ少ないと感じた。手段を増やして対応することの多様さを深めていきたい。	改めて可視化（業務フロー化）をしてみて、シンプルな情報だからそのメリットやデメリットを改めて学習することができた良い機会でした。 当初、お題となるケースが最悪事故だったこともあり、リスクマネジメントの視点から入ってしまったこともあり、業務プロセスの見直し「可視化（業務フロー化）」に切り替えるまでに時間がかかってしまいました。

③事故の予防や苦情対応（リスクマネジメント）、業務に関わる法令の理解と遵守（コンプライアンス）（グループ名：平成元年）

【1】ケーススタディ事前チェックシート

リスクマネジメント・コンプライアンス			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
1. 問題解決のために必要と考える知識			
嚥下についての知識 半身まひと嚥下の関係性 窒息についての知識 窒息が起きた際の応急処置 緊急対応の知識 食事における窒息の起こりやすい状況	●食事中の座位保持は適切であったか。 ●スプーンの大きさは適切であったか。 ●食べる速度は適切であったか。 ●咀嚼はできていたか。	・誤嚥について(原因・リスク) ・法令について(安全配慮義務違反等)	・窒息した場合の対処法について ・AEDが何処に設置されているか場所の把握 ・救急要請についての知識 ・安全配慮義務について
1)に関する自己の現状			
嚥下について、大まかに把握はしている、食事形態などの検討もしているが、細かく知識があるとは言えない状況。また、麻痺によって、嚥下にどのような影響や関連性があるか、詳しくは把握していない。 窒息が起きた際の対応も、大まかにいってあいまいな状態。 緊急対応については、一通り把握している。 どのような食事をすると窒息が起こりやすいか	●首が上を向いた状態で食事をしていないか注意している。 ●利用者ごとの口の大きさにあったスプーンを選ぶようにしている。 ●常日頃しっかりと咀嚼ができていないか、ムセ込んでいないかを観察し、その人にあった食事形態でたかを様子観察している。	現場での介護経験が少なく、法令に関する知識	タッピングやハイムリック法などは知っており、施設のAEDの場所も把握している。しかし、タッピングの対応はした事があるが、ハイムリック法はまだ実践した事はない。 救急要請についてはNsが行っているのので、いざ自分でやろうとすると戸惑うと思われる。 安全配慮義務についてはあまり把握できていない。
2. 問題解決のために必要と考えるスキル			
半身まひがある状態で、窒息が起こらない食事方法。 応急処置のスキル。 緊急対応の連絡、対応。 状況の把握と、状況分析による指示連絡。	利用者の異変に敏感になる。 常日頃視野を広くし、リスクに備える。 食事中の覚醒が低い時は食事を提供しない。	・誤嚥発生時の対応方法 ・救急要請の依頼 ・食事に関するアセスメント能力 ・適切な食事介助 ・体調不良等の早期把握	・心臓マッサージや人工呼吸などの救命処置技術 ・AEDが迅速に使えるか ・タッピングやハイムリック法などの窒息時の応急処置技術
2)に関する自己の現状			
食事方法について、嚥下に問題がない方でも、食べ方や咀嚼に不安がある方について、情報共有し、訪問歯科やSTとも連携して、対応している。 応急処置については、一通り学んでいるが、自信があるとは言えない。 緊急対応については、何度か行っているため、一通りは行える。 状況に合わせての指示連絡も、一通りは行える。	視野を広くするにも限界がある為、食事中の席順を考える必要がある。	個人のスキルとしては、問題のない範囲で実施できている	どれも講座などで学びはしたが、実践経験が薄い状態
3. 問題解決のために必要と考える能力			
緊急事態における判断、決断力。 日頃からの状況把握、情報収集力。 緊急時に冷静に対応する能力。 的確に指示する能力。 日常における危機管理能力。	リスクが考えられる利用者さんは壁がを向いて食べないなど。	・誤嚥を未然に防ぐための予防策 ・適切な食事形態の提供(医師・歯科医師との連携) ・チームとしての緊急時の連携 ・チームでのケアプラン情報の共有 ・チームでのケアプラン実行(業務の組み立て)	・誰が何をすべきか、周りを見て把握する能力 ・現場職員に指示を出す能力 ・事故後に家族に当時の状況などを説明する能力
3)に関する自己の現状			
判断、決断が必要な時には、なるべく早急に判断するようにしている。 状況把握、情報収集は常に意識して行っている。 冷静に対応しきれない時があると感じる。 指示は行おうが、的確といえるかはわからない状態。 常にリスクを考えて、対策を立てるようには努めている。	どの利用者がリスクを抱えているか	個人のスキルをチームとして実施できるかが課題	何かあった際はなるべく周りを把握する様にしているが、指示を出す前に自分で動いてしまう事が多い。 事故があった際に家族に当時の状態を説明した経験はあるが、死亡事例はまだ無い。
4. ケーススタディを通じて獲得、向上させたい自身の知識・スキル・能力など			
日常からの危機管理とリスク対策。 嚥下や麻痺に関する知識、起こりやすい状況の知識。 応急処置の再学習。 緊急対応までのスピーディーな判断や指示連絡。 日頃からの情報収集と分析。	考えらる、リスクを人に伝えて予防策を徹底すること。 予防策は、その時の状態、体調によって変わる事に気づく！ 介助のマンネリは利用者さんの変化に気づけていないと言う事。	現場での介護がメインとして仕事をしてきた為、スキルなどには自信があるが、法令についての知識は不足していると感じており、事故に関する法令は今回のケーススタディを通じて理解を深めたい。また、個々のスキルを施設・チームにて能力として実行できる力を身に付けたい。	利用者急変時の対応と、その後の家族への対応への知識を深めたい。安全配慮義務などの法令についての知識を向上させたい。

【2】個人レポート

リスクマネジメント・コンプライアンス			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
1. 問題解決策の検討① 問題点			
嚥下状態の確認不足 食事状況と今までの状況 食事を喉に詰まらせてから、緊急要請をするまでのタイムロス	・利用者の食事摂取状況の把握 ・緊急時の対応方法 ・救急車要請の遅れ	窒息発見から 救急車を呼ぶまでに10分かかってしたが 救命処置と同時進行に 救急車を呼べる人はいなかったのか？	利用者の容体が急変してから救急要請までに時間が空いていた。
1. 問題解決策の検討② 原因			
嚥下に特に問題がないとの認識で、麻痺があるが本人で食事をしていた。 詰まりやすい食事の方法を取ってしまった可能性がある。 緊急要請をする手順やどんな時に緊急搬送をするか、明確なマニュアルがあったか不	・麻痺があること事に対する、食事提供(方法・内容・環境)についてのリスク管理 ・緊急時の判断能力 ・緊急時の役割分担(異物除去の担当・救急車要請の担当)	指示を出せる人がいなかった。	看護を含めた現場職員の役割分担が出来ておらず、救急要請のタイミングを逃していた。 救急車が到着するまでの時間が考慮されていなかった。
1. 問題解決策の検討③ 対応策(仮説)			
麻痺や嚥下状態に不安がある方のリストアップ。 その中で、食事の際に、一口の量が多かったり、かき込んで食べたり、むせ込みをしている人がいないかチェック。 該当している利用者に対して、スプーンの大きさや嚥下機能の評価を実施し、対策を行う。	・食事に関するアセスメントの実施、強化 ・食事提供時の見守りの強化 ・緊急時の対応方法、役割分担の明確化	救急マニュアルを作る。	利用者がむせ込み、喉に詰まったものが取れずに顔面が蒼白になった時点で、そのまま対応を続ける職員と救急要請する職員とで分かれ、救急要請と窒息者対応を並行して行う。 また、救急要請時に詰まった物が取れない事を伝えて救急から指示を仰ぐ。
2. 対応策検討における疑問点、不明点			
どの職員でもすくにわかるマニュアル化が可能か。 緊急搬送の手順とともに、応急処置の手順もマニュアル化できるか。 食事の忙しい時間帯に、利用者のチェックが可能か。	・食事形態 ・見守りの状況 ・緊急時のスタッフの対応人数	今回の救命措置では AEDを使用しなかったのか？ 異物が出るまえに、人工呼吸をしておいたのか？	当時の現場の職員配置はどうなっていたのか。 窒息時の対応マニュアル等は無かったのか。(誰がどういった対応に動いたか、などは決められてなかったのか) 利用者の家族には事前に利用者が自分で食事をしている事について説明をしていたか。その際に窒息事故のリスクがある事も
3. 関連知識などの自主学習実績			
<ul style="list-style-type: none"> ・高住経ネット「介護は「安全配慮義務」「サービス提供責任」が求められる仕事」 http://koujuu.net/?p=7533 ・東京都国民健康保険団体連合会「介護サービス向上のために(苦情対応から学ぶ)」 https://www.tokyo-kokuhoren.or.jp/nursing_office/statistical_material/manual.html ・救急要請の判断基準(政府広報オンラインより) https://www.gov-online.go.jp/useful/article/201609/1.html ・誤嚥事故で事業者側の過失の有無が争われた裁判例 http://kaigo-bengoshi.com/knowledge/knowledge2/2-2-5/ ・介護の教科書「誤嚥事故の損害賠償について」 https://www.minnanokaigo.com/news/kaigo-text/law/no17/ ・福祉・介護サービスの諸問題「誤嚥による死亡事故と賠償責任」 https://www.wam.go.jp/content/wamnet/pc/pub/top/fukushiiryokeiei/sabanrei/sabanrei027.html ・「介護事故と安全管理(介護福祉経営士テキスト【実践編Ⅱ】第6巻)」 小此木清 編著(日本医療企画・2012年) 	関連情報参照	<ul style="list-style-type: none"> 異物が出る前の人工呼吸はより詰まらせる可能性があると思ったが、、、 https://kaigo.benesse-style-care.co.jp/area_aichi/komaki/home_b-komaki/blog/12108 	<ul style="list-style-type: none"> 政府広報オンライン「いざという時のために応急手当の知識と技術を身につけておきましょう」 https://www.gov-online.go.jp/useful/article/200801/1.html もしものときの救急車の利用法 https://www.gov-online.go.jp/useful/article/201609/1.html 東京消防庁 応急手当の重要性 http://www.tfd.metro.tokyo.jp/life/kyuu-adv/joukyu/oukyu-01.htm

【3】グループレポート

リスクマネジメント・コンプライアンス			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
課題に対するグループでの深掘り ① 問題点			
<ul style="list-style-type: none"> ・食事状況(食事の座位姿勢、スプーンの大きさ、食事のスピード、咀嚼の問題)の確認不足。 ・利用者の直近の状態、体調の把握不足。 ・緊急時の対応不足。(緊急要請の遅れ、教護に必死で指示・役割分担が適切にできていない様子あり、救急連絡後、到着するまでの時間の把握不足) ・ご家族への説明不足。(リスク面の確認や事前説明、食事に対してのすり合わせ) 	<ul style="list-style-type: none"> ●食事に關してアセスメントはとれていたか。またリスクは把握できていたか。 ●普段からご家族へリスクに關してのはなしはできていたか。 ●救急車を要請するまでになぜ、時間がかかってしまったか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者の食事摂取状況の把握(環境・食事摂取能力) ・見守り不足 ・緊急時の対応方法 ・救急車要請の遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> ・嚥下の状態がどうだったかの確認不足 ・食事の状況がどういう状況だったのか ・まひのある状態を確認できていたか ・緊急要請をするまでの時間の問題 ・食事中の座位保持、食べる速度、スプーンの大きさ、利用者の食事状況 ・利用者の家族には事前に利用者が自分で食事をしていける事について説明をしていたか。その際に窒息事故のリスクがある事も説明し、家族が理解していたか。
課題に対するグループでの深掘り ② 原因			
<ul style="list-style-type: none"> ・対象者の食事や嚥下に対して、アセスメント不足。 ・緊急搬送の知識や、実際の起こった時のマニュアル等がなく、即座に対応できなかった。 ・ご家族とのコミュニケーションや事前にリスクや今後の確認が取れていなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ●その利用者さんがどれだけのリスクがあるかの職員間での共有ができていなかった。 ●救急車要請にあたって、(マニュアル不足。) 	<ul style="list-style-type: none"> ・麻痺があることに対する、食事提供(方法・内容・環境)についてのリスク管理・把握をして、その内容についてFaとの認識のすり合わせが必要 ・緊急時の判断能力 ・緊急時の役割分担(異物除去の担当・救急車要請の担当) 	<ul style="list-style-type: none"> ①利用者さんの食事についての把握不足 ②救急対応 ③家族への確認不足
課題に対するグループでの深掘り ③ 対応策(仮説)			
<ul style="list-style-type: none"> ・食事について、現在の入居者に対して、アセスメントを実施し、嚥下や咀嚼、食事状況にリスクのある方の抽出を行う。 また、歯科やSTなどの専門家、看護などの医療と連携し、嚥下評価やリスクの確認、対応などの情報共有を実施。 ・緊急搬送のマニュアル化。 この事案が起きた際の現場スタッフの緊急搬送に対する対応や知識を確認し、現在のレベルを把握。 緊急搬送のマニュアル化や研修、情報の共有を通して、どこまで浸透しているか、1か月後に再確認。 ・利用者、ご家族へのリスク説明 食事について、リスク説明のマニュアル化(どの段階で説明をするか、だれが行うか等)を行う。 入居時やタイミングを見て、ご家族への連絡方法や頻度、連絡が欲しい内容を画面にて確認。 	<ul style="list-style-type: none"> ●食事に關してのアセスメントをとる。 ●嚥下評価(専門家による。) ●(看護との連携。) 	<ul style="list-style-type: none"> ・食事に關するアセスメントの実施、強化(専門職との連携・医師の水飲みテストの実施など) ・Faとの情報共有、ご様子の変化・食事形態の変更等があった場合に都度報告の連絡を行い、情報の共有を行う ・人員配置の見直しを行い、食事提供時の見守りの強化をおこなう ・マニュアルを用意して緊急時の対応方法、役割分担の明確化する 	<ul style="list-style-type: none"> ①食事形態をもう少し変える ・食事に關する咀嚼状態のアセスメント ・専門家による嚥下評価のアセスメント ・嚥下に不安のある方はST、看護、歯科の先生との連携と情報共有 ・アセスメントの実施。 ②役割分担 ・異物を取り出そうとしていた ・緊急要請にあたってのマニュアル化 ③家族との関係 ・面会時に報告 ・様子報告 ・事前にリスクを説明し報告 ・入居の時などにはリスクを説明し、救急要請するかしないか意思確認の画面を交わしておく ・医師にも協力を仰ぎ、医療とも連携していく
④関連する問題、派生する問題とその対応			
<ul style="list-style-type: none"> どこまで、専門家や看護と情報共有を行っていきけるか。 緊急搬送のマニュアル化が、誰でも分かりやすいものにできるか。 リスク説明をどこまで、どのタイミングで行うなど、マニュアル化が可能か。 ご家族とどこまで話を詰めることができるか。 	<ul style="list-style-type: none"> ●救急車要請マニュアルを作っても、いざという時、誰がどのように、動いたらいいのか戸惑うと思います。(勤務形態によっても違うので。) 色々な事を想定して定期的に想定訓練を実施する。 職員間での物の置き場の固定(確認。) ※AED ※利用者個人ファイル ※家族への緊急連絡先などのその他の備品等。 	<ul style="list-style-type: none"> ・医師の死亡診断がない場合、警察が介入し訴訟等に発展するリスクが高まる。急なご逝去等に対する主治医との連携が必要 →食事の場面での窒息死のみに限らず、その他の原因で死亡に至った場合、死亡診断を行って頂けるよう日頃から、状態の情報共有を行っていく 	<ul style="list-style-type: none"> ・現場の職員の事故発生時の行動について。 今の現場のレベルでこの状況でどう動くのかを検証。 マニュアルを実施し、1か月後などに意識レベルの再検証。 ・家族へのリスク説明について 事前に家族にリスク説明を行うためのマニュアル化。

【4】現場実践レポート

リスクマネジメント・コンプライアンス			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
1. グループで検討した対応策を現場実践した結果(ケースが現場の問題として存在している場合)			
① うまくいった点・その理由			
<p>・全入居者のアセスメントを再確認し、看護スタッフと共有できた。</p> <p>・リスクがある方も、各リスクの箇所等を再確認できている。食事の際に、注意できた。</p> <p>・嚥下状態に問題がある方は、自社のSTIに連絡を取り、評価を行った。</p> <p>・食事の際の注意点や食形態など情報共有できた。</p> <p>・緊急対応について最初確認した際、スタッフによって対応に差があったが、1か月後確認した際に、対応を把握できている職員が増えた。</p> <p>・緊急搬送時の連絡を、ある程度統一できた。</p> <p>・リスクについては、リスクがある方について、ご家族と情報共有し、食事をどうするか確認できた。</p>	<p>●職員同士リスクのある人の共有ができた。</p> <p>●アセスメントをとるようになった。</p>	<p>・食事介助(食事のアセスメントも含む)マニュアルの作成</p> <p>→食事というのはリスクが高い行為であるという認識が高まった。専門職も含み各利用者に対する食事の課題・状況について共有・検討する機会を設ける事ができて、提供内容・対応方法について他職種連携を取り組むことが出来た。</p> <p>→緊急時の対応方法のマニュアル作成</p> <p>→マニュアルの作成・共有後より実際に救急車を要請して対応したケースは数回であったが、対応したスタッフからは、やはり焦ってはしまいがマニュアルがあることで必要な対応、役割が明確化しているのでスムーズに対応できたとの意見があった。</p>	<p>緊急時の対応について、どうすれば良いかを職員に改めて周知する事が出来、マニュアルとして紙媒体にしたことで定期的に見直しも出来るようになった。</p> <p>家族面会時などに利用者様の現在のリスクについてどう説明すればよいのか職員間で統一する事が出来た。</p>
② うまくいかなかった・難しかった点・その理由			
<p>・リスク管理はできたが、以前からリスクがあり注意が必要な入居者に対しては、食事中にむせ込むことも減り、湿然とした援助になっており、時折注意不足になっている様子があった。</p> <p>・緊急搬送について、再確認した際に一部の職員で対応方法を把握できていなかった。</p> <p>・連絡方法までは統一できたが、連絡後の救急隊への対応や速す情報など把握できていない職員が多かったため、その統一も必要。</p> <p>・リスクがある方に関しては、ご家族と共有できたが、書面にて確認までは行えなかった。</p>	<p>●リスクのある人以外の注目度が落ちた。</p> <p>●ご家族への連絡統一が難しい。</p>	<p>・Faとの情報共有</p> <p>→ご様子に変化が生じた場合・食事形態を変更した場合にFaへ連絡を入れるように実践してみたが、特に食事形態の連絡については、リスクが増している事をポイントとして共有を行いたかったが、Faによっては上手に伝わっていない印象を受けた。</p>	<p>周知しても、どうしても時間が経つと意識が薄れ忘れていってしまう。</p> <p>面会や家族送迎をしてくれる家族と、やり取りの少ない家族とで差が出てしまう。</p>
2. グループで検討した対応策を現場実態に基づき深掘りしたことによる修正点、追加点、気づきなど			
<p>リスク管理は、再度確認したことで、改めて現在の入居者の状態を把握することができた。</p> <p>元々嚥下状態が悪い方は、最初から注意できていたが、そうでない方でも多少リスクがあったりと、把握できたことはよかった。</p> <p>緊急搬送について、連絡までは意識して統一していたが、実際、救急隊到着後の対応や情報の共有も統一する必要があると感じた。</p> <p>リスクがある方の連絡や情報共有、対応が優先されてしまい、他の方について書面まで対応できなかったため、簡易な書面を作成する必要があると感じた。</p>	<p>●救急対応マニュアルをつくり緊急時の連絡先、準備しておくものを明確にした。</p> <p>家族、ケアマネ、看護、ワーカーとの情報共有、連携は定期的に行い、話し合いを重ねていくことで、ご家族の納得にもつながると感じた。</p>	<p>Faとの情報共有について、Faにより理解力や問題に対する意識の違いが大きく異なる印象を受けた。今回は電話での報告をメインとして実践していたが、電話では正確に伝えることはFaにより難しいと感じ、書面(理解しやすい内容)での報告の方が伝わりやすいのではと感じた(毎月の請求書に同封するなど)。</p>	<p>職員間でも緊急時どう行動するべきか、家族にどう話をするべきかで差が出ていることが分かった。特にご家族に関しては、積極的に家族に話が出来、リスクを伝えられる職員もいれば、挨拶だけで関わろうとしない職員もいたり、職員によって差が大きく、今回はそれを統一する良い機会となった。</p>

【5】最終レポート

リスクマネジメント・コンプライアンス			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
① グループメンバーの現場実践・深掘り状況まとめ(成功事例・失敗事例、対応策の修正点など)			
<p>食事形態 職員同士で話し合えた事で不安の解消に繋がった。 食事形態について他職種とも連携ができた。 緊急対応 マニュアルを作る事で職員の理解が深まり、安心に繋がった。 職員によって理解力に差があった。 ご家族によって情報共有や理解力に差があり、情報の伝え方が課題となった。</p>	<p>成功例 ●アセスメントをとるようになった。 ●リスクのある利用者の情報共有ができるようになった。 失敗事例 ●実践してくれる職員としてくれない職員がでてしまった。 対応策の修正点 ●マニュアルの単純化</p>	<p>【食事についてのアセスメント】 ・アセスメント後にカンファレンスを実施して、専門職・医師等、多職種と連携して取り組むことができた。 ・施設で提供している食事形態についての研修の実施して、スタッフの認識を統一することができた。 ・アセスメントを踏まえ、食席等を変更、見守りを強化することができた。 【緊急時の対応方法のマニュアル作成】 ・夜間と日中では、スタッフの人数も違い同じ内容のマニュアルでは実施が困難であった。独自のやり方などもあり夜勤スタッフより、協力を得られないことがあった。 ・マニュアル化したこと効率化が図れることを確認できた(入居者ご家族の番号の登録)。 【ご家族との情報共有】 ・ご様子報告カードで、食事の様子について報告を実施。 ・食事形態が変更した際に電話にて報告の連絡を実施してみたが、ご家族個々で捉え方が様々であった。家族によってはその連絡はいらぬですなど捉え方にギャップがあると感じた。</p>	<p>・入居者のアセスメントを行い、リスクの把握をした。 ・家族に対して電話などでリスクの説明を行った。 ・緊急時対応マニュアルの作成。 ・緊急時の連絡経路を単純化し、分かりやすくした。 ・家族に説明したが、家族によって受け止め方に温度差があった。 ・職員によって、決めた事をやる職員とやらない職員が出てしまった。</p>
② グループで議論したこと、議論により共有・確認できたこと、気づきなど			
<p>家族連絡 家族に合わせた個別の連絡方法が必要。 他職種との連携が必要 入居時など事前に高齢者全般におこる症状の説明やリスクの説明が必要。 人生会議を開き、ご逝去後までの話ができていないか、定期的に確認できているか。 本人の意見も確認しながらご家族と話し合い、連絡も優先順位をつけているか。 職員指導 注意点を注目する場所に貼り付けて、確認する機会を増やす。 担当スタッフがいなくても運用できるものを作成する。 継続できる方法にする。 全職員ができるマニュアルを作成するひつがある。</p>	<p>他職種との連携、カンファレンスは大切だということ、一番最初の入居するにあたって緊急時、リスクの説明ができることが大切だと感じました。</p>	<p>【食事についてのアセスメント】 普段現場では、リスクが高いという印象が強い方に着目しすぎており、リスクが低いという印象を持っていた方が実は高かったという事例もあり、定期的なアセスメント実施の重要性を再確認できた。 【緊急時の対応方法のマニュアル作成】 救急対応について複雑な印象を持っていたが、マニュアル化してみると案外やることはシンプルであった。マニュアル化することで役割分担・実施しなければいけない事項が明確化され、マニュアル化するということは業務の統一だけでなく内容の整理という側面もあることを確認できた。 【ご家族との情報共有】 入居時の段階で食事に対するリスク等を説明できていると、入居後の状態変化が生じた際などに情報を共有しやすいため、資料等については、なるべく簡略された読みやすい、わかりやすいものが良い。</p>	<p>・海外に家族がいる場合などは、救急時などにすぐ連絡をつけられなかったり、死亡診断書について確認が出来ないので、入居時や退会時に確認しておく必要がある。 ・家族にリスクを説明する際、高齢者が持ち得るリスク全般的に説明しておいた方が、施設側にも家族側にも良いのではないかと。 ・入居の段階でリスクをしっかりと説明。また、緊急時の対応や、今後の事も家族と話し合っておく。家族説明用紙に、分かりやすいガイド的なものを作れたら分かりやすいのでは。 ・定期的に家族に伝えるにしても、電話、手紙など、それぞれに家族によって伝達手段を変えた方が良い。 ・家族への緊急連絡の連絡順位を予め決めておく方が連絡がスムーズに行く。 ・他職種との連携が大事</p>
③ 今後に向けて残された課題			
<p>家族連絡 ご家族でもわかりやすい、簡単なガイドやマニュアルの簡易版が必要。 定期的に今後の事を確認できる機会を作ることが必要。 職員指導 職員にとって見やすい、わかりやすいマニュアルの作成が必要。</p>	<p>勤務、移動により、スタッフが入れ替わることがあるので、マニュアルを掲示するだけでなく過去の、失敗(クレーム)の説明を踏まえ職員に説明を入れながら連携を固まらなければいけないと思います。(上記の継続。)</p>	<p>・ご家族と施設の認識をなるべく揃えられるように、入居時の段階で説明していく(その際に必要な資料等も作成していく)。 ・今回の現場実践においてなるべく、現場スタッフに参加してもらえよう食事のアセスメント等を居室担当に依頼して実施していた。継続して実践していくことが必要なので、その作業を時間内に実施できるよう、業務の調整をおこなっていく。 ・今回は自身の担当フロアのみの実践であったが、細かい部分(マニュアル・実施方法等)の調整をしていき施設全体で実践していけるようにしていく。</p>	<p>・家族へのリスクを分かりやすく説明する簡単ガイドのようなものを作成 ・入居時のしっかりとした説明 ・退会や電話、手紙などで、定期的に家族へのリスク説明 ・退会など、本人と家族を交え今後の事を話し合える場を定期的につけていく</p>

[6]振り返りセルフチェックシート

リスクマネジメント・コンプライアンス			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
1. 問題解決のために必要と考える知識【(1)ケーススタディ事前チェックシートから転記】			
嚥下についての知識 半身まひと嚥下の関係性 窒息についての知識 窒息が起きた際の応急処置 緊急対応の知識 食事における窒息の起こりやすい状況 知識獲得・向上状況、課題など	●食事中の座位保持は適切であったか。 ●スプーンの大きさは適切であったか。 ●食べる速度は適切であったか。 ●咀嚼はできていたか。 ●食事形態に問題はなかったか。	・嚥下について(原因・リスク) ・法令について(安全配慮義務違反等)	・窒息した場合の対処法について ・AEDが何処に設置されているか場所の把握 ・救急要請についての知識 ・安全配慮義務について
嚥下や嚥下についての知識、窒息や緊急対応の仕方を改めて、学ぶことができた。 嚥下のアセスメントを再度行うことで、職員も現在のご入居者のリスクを把握できた。 ご家族との連絡や情報共有、職員への分かりやすい緊急対応の方法を指導することが今後の課題。	知識獲得 食事中の座位の姿勢、その人にあつた食事の形態などといった研修に参加する。	法令に関する知識については、最終確認のPowerPointも通じて押さえておかなければならない知識について確認することができたが、まだまだ不十分な段階だと自己ではとらえている。今回は、窒息事故をテーマにその点を勉強したが、様々なケースについて勉強が必要であると感じているため、自己学習として様々なケースでの対応を調べ課題を解決でき	・利用者特変時などどのように動けば良いか、以前と比べて分かった。また、マニュアル化する事で職員に周知するも、それがいつまで覚えているか課題。
2. 問題解決のために必要と考えるスキル【(1)ケーススタディ事前チェックシートから転記】			
半身まひがある状態で、窒息が起こらない食事方法。 応急処置のスキル。 緊急対応の連絡、対応。 状況の把握と、状況分析による指示連絡。 スキル修得・向上状況、課題など	向上状況 リスクがある利用者さんに対して座位姿勢、咀嚼はしっかりとできているかの確認をしっかりと行うようになった。 課題 他職員への周知	・嚥下発生時の対応方法 ・救急要請の依頼 ・食事に際するアセスメント能力 ・適切な食事介助 ・体調不良等の早期把握	・心臓マッサージや人工呼吸などの救命処置技術 ・AEDが迅速に使えるか ・タッピングやハイムリック法などの窒息時の応急処置技術
食事の事前確認やリスク把握を改めてすることができた。 緊急搬送や応急処置については、再確認を行っている。 緊急搬送の連絡だけでなく、その間の指示や役割を明確にすることが今後の課題。	利用者の異変に敏感になる。 常日頃視野を広くし、リスクに備える。 食事中の覚醒が低い時は食事を提供しない。	自身については上記で上げられているスキルについて、高いレベルを求めているが、チームとしてはまだまだ不十分な状況。今回の実践を継続していくことで能力については向上していくと思われ、それだけでは足りない部分も多い為、研修などを通してチーム力を向上していくよう取り組む必要がある。	・実際の対応を知る事ももちろん大切だが、グループで話し合う中で、そのような事故が起こらないよう事前に利用者のリスクを把握し、現場で対策をしたり、家族への説明しておく事の必要性を感じた。 ・職員の間でどこにどのマニュアルを提示し、現場職員が知識を持ってもらえるようにしていく。 ・職員の間でも緊急対応の知識に差がある事が分かった。
3. 問題解決のために必要と考える能力【(1)ケーススタディ事前チェックシートから転記】			
緊急事態における判断、決断力。 口頭からの状況把握、情報収集力。 緊急時に冷静に対応する能力。 的確に指示する能力。 日常における危機管理能力。 能力向上状況、課題など	リスクが考えられる利用者さんは(壁側に向いて食べないなど。)	・嚥下を未然に防ぐ、リスク管理 ・適切な食事形態の提供(医師・歯科医師との連携) ・チームとしての緊急時の連携 ・チームでのケアプラン情報の共有 ・チームでのケアプラン実行(業務の組み立て)	・誰が何をすべきか、周りを見て把握する能力 ・現場職員に指示を出す能力 ・事故後に家族に当時の状況などを説明する能力
ある程度マニュアル化することで、各能力を補うことができると考えられた。 口頭から、状況把握しご家族や他職種と連携しておくことで、いざというときも迅速に対応できる。 この能力がある一助だけでなく、全職員である程度遂行できるマニュアル化が必要。	●利用者さんのアセスメントをとり把握する。 万が一の事故の時にいち早く気づける場所に座って頂き食事中の対応に備える。	現場スタッフを管理していくうえで、決め事などについて確実に実施させていくことは、常に課題としてあげられることだと思っている。今回の現場実践についても、今までできていなかったこと(やっていたこと)を業務に落とし込み実践していくということで、スタッフの合意を得て取り組んでいく必要があった。 現場実践を行っていくうえで、今回は事前準備に時間をかけた為、スタッフへの説明・実施しなけれいけない必要性について、上手く落とすことができ実践できたと感じている。 事前準備の段階でしっかりと知識を深め、スタッフが合意して実践できるように展開していくことが重要であると確認でき、自身としての能力向上という点では向上了ら部分だと認識している。	・救急対応についてマニュアル化する事で、とるべき行動が誰でも分かりやすくなった ・事故前にリスクの説明を行うことについてグループで話し合いをしていたので、事故後についてはあまり話し合わなかったが、事前に家族にリスクを説明しておく事で、事故後の説明も理解を得られやすいと思われる。
4. 受講全体の振り返り(学修に関する自己評価、自身の変化、気づき、上記以外に獲得した知識・スキルなど)			
ディスカッション時に司会を行っていくことで、各受講者の話の振り方や引き出し方、問題の捉え方、決まったことの確認など、学ぶことができた。 1回目よりも2回目のディスカッションの方が、自然と話合えたように思う。 リスクに対するアセスメントは、常日頃行い、どのような事態が起きても迅速に対応できる、組織づくりやマニュアル化などが、今後の課題となっている。	今回の研修に参加させて頂き、改めて、リスクマネジメントに関して現場でも再確認をしないといけないことが見つかりました。 また、他職種との情報共有、連携は緊急時にそなえての大切な事前準備にもなるということ、またご家族への理解にもつながる大事な連携だと感じました。 今後現在では緊急時に備えてのマニュアル作り、また利用者さんのリスクに関するカンファレンスを行いよりよい現場環境を作りたいと思っております。	安全配慮義務違反について、普段から現場での業務を実践していくうえで、捉え方として甘い部分があると確認できた。損害賠償への発展など、今まで運よく経験していなかっただけでもいけないので、今回の学習において重要な事項として認識できたことはとても良い経験となった。今後、その点をしっかりと意識して現場での運営をおこなっていかねばと思っており、学習前の自身の1番の変化として捉えている。	今回受講したことで、同グループの人と話し合い、自分では考えつかなかったような意見を聞いた。最初は、事故が起きたら現場での対応の事はばかり知っていたら良かったが、話し合いをするなかで、事故を起こさないよう利用者様をアセスメントし事前に動いておく事、また、家族へも利用者様の現状と持っているリスクを説明する必要性を感じた。「何か起こる前」と事前の事をより考えられるようになった。 話し合いの中で、同グループの人が現場実践していた事なども、自分の現場でやっていた事とは今後参考にして現場に活かしていきたいと考えている。

④部下とのコミュニケーション・関わり方（グループ名：コミュニケーションズ）

②個人レポート

受講者A		受講者B		受講者C		受講者D		受講者E	
部下とのコミュニケーション・関わり方									
1. 問題解決の検討① 問題点									
<p>施設熱心で自身の経験や実績に自信があるAさんは、事業所におけるケアの仕方や他のスタッフに対する批判が多い反面、自分自身の都合を優先してシフトを組むなど、他人に厳しく自分に甘い一面を持っている。そんなAさんに対して不満を持つスタッフが数人おり、チームケアが円滑に実施できていない状況がある。</p>		<p>①問題特定 Aさんや他のスタッフへの接し方・指導方法 Aさんに対して他のスタッフの態度・姿勢 ②原因究明 Aさんと他のスタッフのコミュニケーション不足 関係が希薄すぎる お互いの信頼感がないため否定的な態度をとってしまう ③対応仮案 Aさん・他のスタッフを含めたコミュニケーションの場を設ける 施設長や管理者を含めたコミュニケーションの場を設ける チームワークが悪いことによる影響を学ぶ</p>		<p>・職場内の年齢の差 ・他職員とのキャリアの差</p>		<p>■経験や実績・介護の正解ではないことを理解できていない ■事業所における「ケアの仕方」において「情報共有」は有効だが、一方的な押し付けは、建設的なチームケアに繋がらない ■他者批判は、自身の介護に対して常に正しいか考えといった柔軟性に欠けるという、「事業所の決まり」に従っていない</p>		<p>①【問題特定】 Aさんによるチームへの批判 ②【原因究明】 知識や経験が豊富で自分基準で他の職員が来ていない事に対する不満がある。 ③【対応仮案】 Aさんが何に対して批判的になるのか、面談等を通して話を聞ける。 その話の中で、業務についての情報共有が出来ているのか、個人因子が強い問題なのか、職員のやる気や姿勢に対してなのか等、Aさんの思いや考えを把握しその話を聞いたうえで、どの方向性にもっていくのかをAさんと話し合う。</p>	
1. 問題解決の検討② 原因									
<p>・法人理念や目指すべき目標に対する、スタッフAと他のスタッフとの意識や認識の差。 ・この施設におけるチームケアの目標が共有できていない。 ・チームリーダーが役割を果たせていない。(チーム)リーダーは誰か？Aさんのチーム内での立場は？ ・チームメンバーが、チームケアにおける自分達の役割を十分理解出来ていない。 ・Aさんの他者に対する伝え方や態度に問題がある。 ・Aさん以外のスタッフのケアのレベルや意識が、著しく低い。(知識・スキル) ・人手不足でスタッフ全員が疲弊している為、スタッフのストレスは高値で、Aさんの発言の許容度が低値。 ・人手不足の中で、経験豊富なAに負担が大きくなり、Aさんストレスは高値で、他者への失敗の許容度が低値。</p>		<p>①問題特定 Aさんと他のスタッフの仕事(介護)に対しての目標・思いの違い ②原因究明 Aさんは自己研鑽に勤め、子供にも介護職を指し示したいと思いが強い。 他スタッフは介護職(介護の仕事)に対しての思いが不明である。 ③対応仮案 施設や会社の理念・目標・方針の理解の統一 また、それに向けて各々がどうあるべきかを考えてもらう。</p>		<p>・Aさんがどのような考えを持って勤務にあっているのか。</p>		<p>■手癖や自己研鑽が「善い」になって、「正解をチームで教える」という学びの意識が欠落している ■自己のプライドが「利用者本位」という大切なものを失う原因となっている ■前に自己批判を内包しながら、他者との意見交換は、前向きに取組んでいる考えがないため、他者批判に終始 してしまい、進展が無い ■前に自己批判を内包しながら、他者との意見交換は、前向きに取組んでいるという認識よりも、「他」の意識が高すぎる</p>		<p>①【問題特定】Aさんに対しての周りのスタッフからの不満・不快 ② 【原因究明】Aさんによるチームや個人に対しての批判に對する不満・不快がある。 ③【対応仮案】まずは特定した原因が複数ありかつ各職員さんに話を聞き取りながら問題の特定や原因にこそを把握し、仕事に關して姿勢や思いを確認する。 知識や技術、チームワーク、コミュニケーションの問題なのかを把握しAさんの話を聴き、Aさん一人ひとりの様に進めていく。また職員さんから情報を得られるように、指導方法や伝え方をAさんと話し合う。</p>	
1. 問題解決の検討③ 対応策(仮案)									
<p>原因の仮説を全部に書き、以下の件について情報収集。チームケアが円滑に実施出来ない原因を究明する。 I 勤務表やタイムカード等の勤務実績を確認し、全スタッフの休日の取得状況を確認する。 II スタッフの仕事ぶりを現場確認する。特にAさんの勤務時に仕事ぶりや他のスタッフとの関わりを観察する。 III Aさんを含む全スタッフと面談を行う。 面談時の確認ポイント ・理念や目標の理解 ・チームケアの理解 ・人手不足についての実感 ・Aさんについて(Aさん以外のスタッフ) ・他のスタッフについて(Aさん) ・現場の困りごと ・勤務の状況、現場の様子、面談内容の情報から原因を絞る。(ただし原因は複数考えられる) V原因に対する対応策を考え、実行までの計画を立てる。(期間・担当・内容・場所) VI計画を立てた内容を期間までに担当者が実施 VII実施2W・1M・3M後にチームケアが円滑に実施出来ているか、確認する。 VIII月に話したあつた数人のスタッフとAさんに対しては確認だけでなく、最近のチームに対しての思いを聴取する。 IX何か気になる要素があれば、上記対応を繰り返し実施する。</p>		<p>①問題 Aさんの自己都合が強い自己都合なシフト作成等 Aさんの自己都合を許されている職場環境 ②原因究明 Aさんへの指導・管理不足 ③対応仮案 Aさん・他のスタッフと対しスーパービジョンやチームワークについて学ぶ。 部下の指導管理体制を考える</p>		<p>・本人の考えを聞いたものと今後の働く場所を確認する。</p>		<p>■チームケアを学び直す、リーダー研修を受講する、施設長との対話と適切な指導をこなす ■「自分本位」ではない「利用者本位」について、自分の論点以外にも他者の論点をいかに聞き取るか、そしてどうしてそういうケアを行なうのか、改めて話を聞いて話し合う ■他者の方の都合がチームだが、それぞれの「強み・弱み」を理解し、「利用者ケア」をおこなう</p>		<p>①【問題特定】Aさんが自分自身の都合を優先させる事に関して、シフトだけではなく自分本位の何かが無いのか？ ②【原因究明】Aさんが何故シフトを自分都合にするのかを確認する。 ③【対応仮案】勉強熱心なあまり、外部研修等に行くため等優先しているのではないかとAさんに確認していく。もしそうであれば、意欲のある職員から管理者も一緒に外部研修を受講することで、知識を深めると共に関係性が構築出来るようにコミュニケーションを図っていく。</p>	
2. 対応策検討における疑問点、不明点									
<p>この組織の組織図や管理者の役割、Aさんの役割、他スタッフとの関係性。 管理者はAさんを、どのように活かしたいのか、またその権限は管理者に委ねられているのか。 事業所におけるケアの仕方の批判の具体的な内容や言い方のスタッフへの具体的な内容や言い方を自分優先で作った際の、管理者の指導の方法 他者のスタッフのAさんと一緒に仕事をしたい具体的な理由同じシフトになった場合に、何が嫌なのかの理由</p>		<p>コミュニケーションの場を持つにあつたでの注意 ケアでなくて働かないのはなぜか。 認知症や看取りのセミナーに参加しているのに現場で活かされていないのが勿体ない。</p>		<p>検討における疑問・不明点はあまりないが、管理者がどのような対応をしたのか もう少し具体的にわかることとお対応策に具体性がある。手癖が好きな当該スタッフを上手く改善させるには、プライドを曲げるような行為ではなくうまく学びを組み込んだ形での改善が良いと思う</p>		<p>どの様な事でも、まずは話を聞いてみたいと問題点や思いは分からないと思うので、対応策検討も曖昧なまま記載ししてしまっています。 Aさんや他の職員さんがどの様な権限にしていきたいのか、その様なケアをしてきたのか、目標や重なる部分のある思いを聞き取りながら中心に管理者を含めたコミュニケーションが不足しているのではないかと。と言うことが管理者としてまずは把握できるようにすることが必要ではないか…</p>			
3. 関連知識などの自主学習実績									
<p>酒井 謙「部下が働かない本当の理由」朝日新聞出版 2014 酒井 謙「はじめの課長の教科書」ディスカバー・トゥエンティーン 2007 酒井 謙「リーダーシップでいちばん大切なこと」日本能率協会マネジメントセンター 2011</p>		<p>①HPを活用 「医療・介護のチームワーク論」 「チームケアとは」 「仕事のストレスコントロールカ」 ②介護スタッフへのヒアリング</p>		<p>・部下を育成するための重要ポイント ①コミュニケーションをとり、部下のことを良く理解する ②部下の成長につながる目標を設定する。 ③部下の成長につながる仕事を割り振る ④褒めるときはしっかり褒め、注意する時はしっかりと叱る ⑤部下のレベルに応じた苦難を与え、乗り越えさせる https://life-and-mind.com/category/communication/relationship</p>		<p>○介護職の「働きがい」と職場の「働きやすさ」【東海大学健康科学部社会福祉学科 阿部 真由美】 ①O-17 ②O-18 ③O-19 ④O-20 ⑤O-21 ⑥O-22 ⑦O-23 ⑧O-24 ⑨O-25 ⑩O-26 ⑪O-27 ⑫O-28 ⑬O-29 ⑭O-30 ⑮O-31 ⑯O-32 ⑰O-33 ⑱O-34 ⑲O-35 ⑳O-36 ㉑O-37 ㉒O-38 ㉓O-39 ㉔O-40 ㉕O-41 ㉖O-42 ㉗O-43 ㉘O-44 ㉙O-45 ㉚O-46 ㉛O-47 ㉜O-48 ㉝O-49 ㉞O-50 ㉟O-51 ㊱O-52 ㊲O-53 ㊳O-54 ㊴O-55 ㊵O-56 ㊶O-57 ㊷O-58 ㊸O-59 ㊹O-60 ㊺O-61 ㊻O-62 ㊼O-63 ㊽O-64 ㊾O-65 ㊿O-66 【加藤 志樹・今田 美奈・鈴木 夏也・石川 裕香・竹村 洋一・(株)あおいケア・静岡大学】</p>		<p>【書籍】 ・シリコンバレー式 最強の育て方 世古 詞一 ・短期間で組織が変わる 行動科学マネジメント 石田 洋 ・25年間おちこぼれチームを立て直して続けたわかつたマナブととして 一番大切なこと 八木 昌英 ・多動力 堀江 貴文 ・雑談のルール 松橋 良記 ・アウトプット大全 横沢 崇範 ・伝えると聞く力 青木 宏樹 ・介護現場の困った職員を戦力にかえる指導方法 石部 英一 【HP】 従業員介護離職を防止するために企業が取るべき対策とは？ https://www.relocub.jp/reloetimes/article/10373 介護スタッフ同士の人間関係を良好にするには？ https://job.kiracare.jp/notice/article/1723 介護職でチームワークが大切な理由 https://www.shonan-plus.co.jp/column/ckaigo20161001/ https://www.shonan-plus.co.jp/column/ckaigo20161022/ 新人を指導するコツ ～介護職編～ https://www.kokushinkyor.jp/Portals/0/kenkyu-happyou/54/%E7%A0%A5%E5%B9%B0%E3%7A%AD%94%E7%A9%B6%E7%99%BA%E8%A1%A8%112.pdf 介護現場の「プロ意識」どう育てる？ https://share-wis.com/courses/care-leader</p>	

【1】ケーススタディ事前チェックシート

部下とのコミュニケーション、関わり方				
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D	受講者E
1. 問題解決のために必要と考える知識				
<p>1. ヒューマンリソース領域 ・チームビルディング ・動機付け ・人材育成 ・仕事の任せ方 ・採用、配置、定着</p> <p>2. リスク領域 ・職員のメンタルヘルス ・ハラスメント対策</p> <p>3. タスク&オペレーション領域 ・業務上の問題発見、課題設定・解決</p>	<p>①介護保険制度や動向について ②ハラスメントに関する知識 ③心理学(プライドが高すぎる人の心理、他人を容認できない人の心理 等) ④世代別の特徴や傾向についての知識(ハラル世代・団塊jr.ゆとり世代 等) ⑤労働基準法</p>	<p>・年齢層があう部署への異動 ・ケアマネや地域貢献事業へまわって頂く。 (セミナーや看取りについての講演をして頂く)</p>	<p>◆問題解決のためには、スタッフの「聞く力」と「実行力」双方を鑑みて、話をする力が必要。 どのくらい、話し合いの中で「聞いて響くのか」。そして、それをどの程度「実行につづせるのか」。そこを見極める必要がある。</p> <p>◆「スタッフ個々に伝える伝え方」と「スタッフ全体に周知する伝え方」この二つも踏まえて、話をする必要がある</p>	<p>今回のケースでは「辞めたい」ではなく、「一緒に仕事をしたい」との話し合いで、これからの取り組み次第で解消できる事が多いに考えられる。数人との事だが全員が感じている事とらえ、全員と面談を行い、現状の確認を行う。 Aさんとも面談を行い、個別の批判ではなく事業所としての課題として目標設定を行い取り組んでいける様に進めていく。</p> <p>【必要と考える知識】 ①コミュニケーションスキル ②人材マネジメント ③OJ能力の向上</p>
11に関する自己の現状				
<p>1. ヒューマンリソース領域に関して、職場管理職としての実践経験(8年程度)とビジネススクール進学(1年制)実績で得た知識がある。しかし現在もこの領域を不得意に感じており、外部研修で自己研鑽中。</p> <p>2. リスク領域に関して、「メンタルヘルス」「ハラスメント」という言葉の定義や理解が出来ているかどうか判断材料が少ない。自身としては、知識は不十分であると考えている。</p> <p>3. タスク&オペレーション領域に関して、業務上の問題発見、課題設定・解決までの流れに対する最低限の知識があり、実践経験もあると考えている。</p>	<p>①介護保険制度・動向について学ぶ機会が多く、課題等も理解できている。 ②おおまかな知識しか理解しておらず、ハラスメントによる影響や罰則などは知らない。 ③心理の知識はないが、多くの介護スタッフとコミュニケーションの機会を持ってきたと思う。 相手の思いや気持ちを読み取ることは自信があるが、根拠のない自信である。 ④世代に合わせた知識はなく、③のように相手の性格や態度のみから想像して接している。 年代の特徴を知ること、コミュニケーションの幅が広がると思われる。 ⑤最悪の場合には退職してもらおう可能性もある。 後にトラブルとならないために知識として必要。</p>	<p>Aさんと面談。</p>	<p>◆個々人となかなか話す機会が持てていないのが現状。改善の必要が考えられている。 また、スタッフに対して話しても「実行しない場合」スタッフ同士の話し合いが功を奏する場合もあると考え実行している。 これは「柔軟性をもってまわりを使って改善する」というものかと思う。</p>	<p>①日々の関わり方で見てるよ気にしてるよ、関心があるよ、とコミュニケーションを図っているつもりですが忙しさがまけてコミュニケーション不足が発生している。 何かあった時の動きだしや困った事への問題解決に時間が掛かる事が多いため、好循環関係になっていない。 また、取り組んでいる事への情報を職員に伝え不足になっている為、伝わっていない事での誤解や不信を招いている事もある。 ②個別の課題について、新年度に目標を立てており、中間面談・最終面談と年間を通して個別の取り組みについて話せてはいるが、日々の仕事として落とし込んでいけていない状況は、こまめな確認や意識付けが上手いっておらず面談時に促している職員が多い。 事業所の課題として考えている事もあるが、今年度は事業所として目標設定し、取り組む事は出来ていない。 ③サービス付き高齢者向け住宅の常勤職員は6名〜8名と少人数になってしまい、OJTにつけるリーダー的な存在も事業所によってばらつきがある。 コミュニケーション能力の高い数名の職員にOJTしてもらう事になってしまい、返答にバラつきがあり、新人職員さんへの面談も定期的に行うが、どうしても上記の「人によって違う」が出てきてしまう。</p>
2. 問題解決のために必要と考えるスキル				
<p>・リーダーシップ ・コミュニケーション ・ファンレション ・ティーチング ・コーチング ・スーパーバイズ ・交渉力 ・調整力</p>	<p>コミュニケーション力につきと思われ。 中でも年齢・年代・経験に合わせたコミュニケーションスキルが必要。</p>	<p>両者の意見を聞く</p>	<p>◆1の知識と同じ回答になるが、「聞く力」と「実行力」を見極める力かと思う。</p>	<p>①自身のマネジメント。コミュニケーションスキルの向上。 ②部下へのマネジメント、成長がともに喜べる環境を整える必要がある。 ③リーダーを育てる能力</p>
21に関する自己の現状				
<p>スキルに関しては、外部研修等で座学を学んだら職場で実践しているが、その効果に対しての評価を可視化できる材料や物差しがない為、8年間の管理職経験が実績となる。</p>	<p>スタッフとは積極的にコミュニケーションをとれていると感じるが、あくまでも自己評価。 仕事以外でのコミュニケーションも必要と考えている。 ※もちろん望んでいると思われるスタッフのみ</p>	<p>話を聞く時間を必ず設ける</p>	<p>◆現状、行えていない箇所もあるので改善が必要だと考えている。</p>	<p>①自分の仕事量に合わせたスケジュール管理を行い、空いた時間に面談をするのではなく、明確に必要な面談を日々の仕事に盛り込んでいく。 コミュニケーションスキルの向上に関しては、本を読んでも実践やカルチャースクールなどで無意識の癖などまずは自分の強みや弱みを知ったうえでコミュニケーションする上で意識していく事を日々実践する必要がある。 ②目標設定はしているが、日々の業務で意識して出ている事が少ない。 ③ ②が出来ていない事で、成長への実感や意欲向上につなげていけない。</p>
3. 問題解決のために必要と考える能力				
<p>・ヒューマンスキル ・コンセンサススキル ・テクニカルスキル</p> <p>今回の問題解決のために、この3つの能力が必要であるが、優先順位をつけるならば、ヒューマンスキルが最優先能力であると考えている。</p>	<p>まずは、十分な時間を設けてのコミュニケーション。(Aさん・他スタッフを対象)</p>	<p>・会話力 ・皆をまとめるリーダーシップ</p>	<p>◆「聞く力」 ◆「実行力を見極める力」 ◆「柔軟性」(上記に関する自己の現状を記載)</p>	<p>①統率力 ②決断力 ③課題発見 ④解決力 ⑤部下の評価育成力</p>
31に関する自己の現状				
<p>テクニカルスキルとヒューマンスキルに関しては、学習と実践の経験値により現場の中で活かしている。コンセンサススキルに関しては、能力として未熟。</p>	<p>課題発生時には、まず話を聞くことを大切にしている。 知識を得ることはなく、『コミュニケーション不足』がすべての問題と考えている。 相談や悩みは聞いて終わるだけでなく、『必ず返答する』ことを大切にしている。</p>	<p>部下全員のモチベーション把握に至っていない。</p>	<p>◆聞く時間が現場仕事に忙殺されなかなか実行できていない</p>	<p>①一定の統率力はあるかと思いますが、目標に向かって一致団結しているかと言えは同じ方向を向いて出来てはいない。 ②場面場面で決断しているが、先を見据えての決断、構想力を踏まえた決断は出来ていない。 ③課題発見は個別で出来ていると考えていますが、事業所としての課題発見は出来ていない。 ④問題解決まで時間がかかる事が多く、素早い対応が出来ていない。 ⑤現場の介護技術に関する評価は出来ていない。事業所内での職員の協力関係やフォロー、報告・提案などから評価は出来て出来てはいるが育成については職員が育つ場面や育っている実感が管理職としてはない。 課題はあるが課題をクリアしながら成長につながるような関わりが出来ているか判断できていない。また、私が仕事を抱え込みすぎてしまい成長を阻害している場面が多々あるのではないかと考えています。</p>
4. ケーススタディを通じて獲得、向上させたい自身の知識・スキル・能力など				
<p>テクニカルスキル、ヒューマンスキル、コンセンサススキル、3つのビジネススキルを総合的に高めたい。</p>	<p>円滑なコミュニケーション力 チームワーク向上に関するスキル</p>	<p>・部下との関わり方 ・コミュニケーション(会話)の引き出しを増やしたい。</p>	<p>◆計画性と見極める力かと思う</p>	<p>・自己マネジメント ・コミュニケーション能力の向上 ・人材マネジメント ・伝える力、聞き取り力 ・人材採用時の人を見る力</p>

[3]グループレポート

部下とのコミュニケーション、関わり方			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
課題に対するグループでの深掘り ① 問題点			
<p>①Aさん上司のマネジメント力不足・観察不足 Aさんと他スタッフとの溝が深まりすぎている。 気づきが遅すぎた。もしくは、解決への取り組みが遅い。</p> <p>②Aさんの他スタッフへの接し方・関わり方が問題</p> <p>③他スタッフのAさんへの接し方・関わり方が問題</p>	<p>・コミュニケーション不足 ・チームケアに対する価値観のズレ</p>	<p>問題点 ・リーダーに値するスタッフの不在 ・不満をそのまま改善できていない点 ・スタッフ間の思いの相違</p>	<p>①他人に厳しく自分に甘い ②チームケアをどう考えていくか ③職員とのコミュニケーション不足</p>
課題に対するグループでの深掘り ② 原因			
<p>①Aさんの上司による部下の観察不足(全スタッフの関係性の見逃し・コミュニケーション時間の未確保)</p> <p>②上司の全スタッフ(Aさん含む)とのコミュニケーション量の不足</p> <p>③全スタッフの理念・方針・目的等の浸透度が不明確(ベクトルの不一致)</p> <p>④Aさんとその他スタッフとのコミュニケーション量の不足</p> <p>⑤チームケアであることの理解度が低い</p>	<p>Aさんをめぐり管理者としての組織内の関係性</p>	<p>原因 ・上記問題点に起因する。 ・コミュニケーション不足や、リーダー像が明確でないことに起因しているのではないかと</p>	<p>①他の職員さんがどの様に思っているかを知ることなく、自分の出来る部分とだからこそ棚上げて特別扱いしてしまっているのではないかと</p> <p>②他の職員がどの様な思いを持ってケアや仕事をしているのかを知らない</p> <p>③ ①②を踏まえるとAさんのコミュニケーション不足、聞く事伝える事の不完全さ、管理者とAさんとのコミュニケーションも不足しているのではないかと。</p>
課題に対するグループでの深掘り ③ 対応策(仮説)			
<p>①個別面談の実施 個々の強み・弱みの再確認 個々の目標・目的のヒアリング チームワークケアの教育</p> <p>②個別面談結果をふまえて、必要者との再面談。</p> <p>③事業所単位での会議を実施し、ケア方針を納得・一致させる。</p> <p>④定期的な面談やフォローアップの実施。</p>	<p>・不満を明らかにするための個別面談 ・Aさんへ仕事の役割を振る</p>	<p>対応策 ・スタッフと面談して話を聞く ・リーダーを置いたり、役割を明確化させる ・カンファレンス等で共有する</p>	<p>①②③全職員に個別面談を実施する事で、今のケアについてAさんについて話を聞き取る中で、職員さんの個人因子やAさんに対しての想いを確認した上で、最終的に管理者とAさんが面談を行い管理者が感じている事として本人と話し合う。</p>
④関連する問題、派生する問題とその対応			
<p>①面談方法を間違えると、関係性がさらに悪化する可能性がある。 そのため、「不平不満を聞く場であるためだけの面談」ではない事への事前アナウンスに時間をとる。 面談の目的を明確に示し、理解させることが重要。 また、上司として目標や課題に対しての、評価と今後の課題までのフォロー・アドバイスが必要。</p>	<p>・伝え方による工夫(正論でも伝え方で捉え方が変わってしまうため意識する)</p>	<p>派生する問題 ・問題の職員が離職する可能性は否めない ・面談で全て話さないスタッフもいるので、場所を変える必要もある</p>	<p>話し合いのうえで、どの様なケアをしていきたいのか共通の目標や、ケアについてのブレゼンをしてもらうなど、チームケアが出来るように管理者も関わりながら進めていく。 現場での実践する事として全職員の個別面談。</p>

【4】現場実践レポート

部下とのコミュニケーション、関わり方				
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D	受講者E
1. グループで検討した対応策を現場実践した結果(ケースが現場の問題として存在している場合)				
① うまくいった点・その理由				
<p>自施設の対象者(以下Aさん)を含む、チームメンバーの(6名常勤)面接を実施。介護科長と一緒に面接実施。科長には事前説明し同意済み。</p> <p>面接を実施してうまくいった点。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・船橋の上の人間が、無関心でない事が伝わった事。 ・人手不足に対する気持は、スタッフが共有し助け合っ <p>てケアをしていた事がわかった事。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Aさんとそのスタッフの人間関係は、私や介護科長が感じているより、お互いが問題意識として捉えていなかった事がわかった事。(人間関係は悪くなかった) ・一番の想いは、理念や目標に対して達成するための意志や使命感の相違があった事がわかった事。目標を抽象的ではなく、もっと具体的なものに落とし込まないと、それぞれ使命感や解釈の違いから軋線が生じる事が分かった。 <p>今回、面接を通じて課題を話し、同じように質問する事でスタッフの相違点が分かりやすく、原因が解れた。</p> <p>対応としては、ユニット単位での介護目標を具体的に落とし込み、対象ユニット全員に伝達した。</p> <p>今までの目標としては「個別のケアの実践」「利用者の想いを聴き取り実現する」という内容であったが、居室担当者が、1月末までに担当利用者の再アセスをして、ケアプランやケア内容を見直し、チームスタッフ全員に記録簿様式を使って周知する。その後は、担当者が担当利用者のケアに対して責任を持って現認していく、という内容にした。</p>	<p>①個別面接の実施</p> <p>本音で話ができるようAさんのみでなく、全スタッフと個別面接を実施する。</p> <p>※集団での意見・個別での意見がことなる場合があるため</p> <p>また、場合によっては仕事外でのコミュニケーションの場をもつ</p> <p>「面談の目的」を全スタッフに明確にしたため、スムーズに進行した。</p> <p>②チームケアの重要性について学びの場を持った</p>	<p>個人面接の実施</p> <p>他の人が思っている事がわかって良かった</p>	<p>・カンファレンスを複数回行うことで、コミュニケーション増を測った</p>	<p>【Aさんに似たケースはなし】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・常勤職員の個別面接を行うことで、仕事の対しての想いや考えを確認する事が出来た。 ・報告までは上手くいくが提案までには至らず。 ・管理者になりたい思いがある職員が複数いる事が出来た。
② うまくいかなかった・難しかった点・その理由				
<p>うまくいかなかった点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本来は、フロアスタッフ全員から個別面接で話を聴取すべきであったが、時間や勤務の調整が上手くいかず全員の面接を行う事は叶わなかった。 <p>難しかった点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・介護科の管理職がいるのにも関わらず、その上の上司も介入してきた為、かえって緊張させてしまった。 	<p>①スタッフ数が多いため、日程調整等に時間がかかりすぎる。</p> <p>②理念(方針)など方向性を統一したかったが、浸透性不足であったが、時間や勤務の調整が上手くいかず全員の面接を行う事は叶わなかった。</p> <p>場合によっては、『チーム一丸』『方向性を統一』するために、目標(理念)を全スタッフで立案することも必要。</p> <p>また、仕事(介護)をする目的がそれぞれ異なるため、チームケアの重要性は理解できるが、全スタッフがその通りに協働できるかは不明。</p>	<p>面談の調整一全員と話し合えていない。</p>	<p>・面談をなかなか行えなかったが、主観が強くなり、面談しても相手の考えが変わるに至らなかった点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・職員間で思っている感情をどう良い方にもって行けば良いかわからなかった。 ・パートさんにまで話を確認する事が出来なかった。
2. グループで検討した対応策を現場実践に基づき深掘りしたことによる修正点、追加点、気づきなど				
<ul style="list-style-type: none"> ・今までは、問題となる対象のスタッフ(今回の場合だとAさんとBさんについて訴えている数人)の面接のみを行って問題の抽出を試みていたが、面接場面でも感情的な発言が見られる事が多く、客観視して問題を捉える事が出来なかった。 ・1人と数人の問題ではなく全体的な問題として捉えることが意識して出来た。 ・類似しているケースでの介入という事であったが、問題が表面化して誰かから訴えがあったわけではなく、そのようなリスクがある事を管理職が危惧している段階での対応であった。早期の介入であり、ケースと同じようなわけではなかったため、人間関係が悪くないと聞き取った段階で、グループワーク時にAさんに役割を持たせるといったような対策も検討していたが、そういった対応は該当しないと判断した。グループワークでの検討が活かされにくいと感じた。 	<p>①一度悪化したチーム力を改善するには、時間がかかる。</p> <p>②定期的なフォローアップが必要</p> <p>③『仕事の意味』『仕事する理由』がそれぞれ異なるため、意識統一することが難しい。</p> <p>そのため、達成感や喜びを分かち合える場が必要。</p>	<p>目撃わりリーダーを実践し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・改善点として本人が忘れてしまう事があった。 ・気づきとして、一人でその日の流れを取りまとめないといけない事で無意識に上から開始しているため不満が出なかった事。 	<p>・面談だけではなく、カンファレンスや、役割分担など複数の対応策を講じながら行う必要がある</p>	<p>・面談を通して問題点や個別の想いを知る事は出来たが、そこから次に繋げる動きは出来ていなかった。</p>

【5】最終レポート

部下とのコミュニケーション、関わり方				
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D	受講者E
① グループメンバーの現場実証・深掘り状況まとめ(成功事例・失敗事例、対応策の修正点など)				
<p>自分の実践例</p> <p>対応策について</p> <p>類似しているケースでの介入という事であったが、問題が表面化して誰から訴えがあったわけではない、そのようリスクがある事を管理職が危惧している段階での対応であった。早期の介入であり、ケースと同じというわけではなかったため、人間関係が悪くないと聞き取った段階で、グループワーク時にAさんに役割を持たせるといったような対応も検討していたが、そういった対応は該当しないと判断した。グループワークでの検討が活かされたいと感じた。</p> <p>失敗事例</p> <p>面接をするべき現場の管理職がすでにいるのに関わらず、私が主体的に話をしたので「なんで副施設長が？」という疑問を持たせてしまった。後から自分が介入した理由を簡単に説明したが、かえって緊張させてしまった。</p>	<p>①個別面談の実施</p> <p>1) 個々の意見(本心)を聞くために個別で行うことが重要</p> <p>②役割を与えて『チームケア』の必要性を学びあう</p> <p>1) 負担が大きくなりすぎない”日替わりリーダー”が有効</p> <p>2) 役割の成果に応じて給与に反映しても効果があるのではないか</p> <p>③(事業所・会社の)理念・方針・目的を浸透させる</p> <p>1) 復習・提示するだけでは効果がない</p> <p>2) 定期的に再確認・再認識する場が必要</p>	<p>個人面談をし他の職員の考えを確認出来たのは良かった。</p> <p>ただ、面談の日程の調整が上手くいかず、全員から話を聞く事が出来なかった。</p>	<p>・グループ内でも、面談を行ったりするケースが多かった</p> <p>・面談と言っても、その人にプラスにもマイナスにも作用すると感じた</p>	<p>・介護の仕事の意味が色々あるのと同じ方向性によって行くかが課題だと感じた。</p> <p>・目標を立てて喜びや達成感がある事業所にすることがあるが、立てた目標を浸透させているか？意味を理解させているのか？課題。</p> <p>・介護の方向性や会社の理念はなじんでいない。</p> <p>・スタッフ同士ラインで繋がっており、不満や悪口を言っているのが面談を通して分かった</p>
② グループで議論したこと、議論により共有・確認できたこと、気づきなど				
<p>2回目のグループ会議には、遅参してしまい、ほとんど参加出来なかったため、他の方からの気付きは特になかった。</p> <p>内容よりも、同じ目的を持った仲間が出来た事が大きかった。自施設で各自で実践を試みるという点でも、「みんなも同じように頑張ってるんだから自分も頑張らねば」と、自身のモチベーションに繋がった。</p> <p>グループメンバーにはZOOM会議ではなく、もう一度会って色々な話をしたいと思った。</p>	<p>①個人面談の実施方法について</p> <p>1)『何のための面談であるか(課題解決)』を明確にしておくことが重要</p> <p>2) 面談を実施する場面・場所等については、各スタッフに合わせて実施することも考える。</p> <p>※ファシリテーターよりアドバイス</p> <p>②関係修復には時間を要する</p> <p>1) 関係悪化とならないため、日々スタッフへの観察が必要。</p> <p>2) チームケアにより喜びや達成感を得られると効果的</p>	<p>・相手の人となりを見て(仕事の役割を与える事は良い事)。</p> <p>ただ、丸投げせず管理者がフォローする事が大切。</p>	<p>・上記記述と重なるが、一つの手段で解決できる問題ではなく、その場、その人に応じた対応が求められる</p> <p>・カンファレンスを複数回行うことにより、コミュニケーションの質の向上も目指すべきだと感じた</p>	<p>・個別面談以外の方法として役割を与える。ただ投げっぱなしにしない。報告は必ずさせる。</p> <p>・活かすも殺すも管理者次第。最後はケツを拭くつもりで任せていく。</p> <p>・会議が一方通行にならないために、レジュメを配って話したい内容を事前に提出するなど共有できた。</p>
③ 今後に向けて残された課題				
<p>・グループ内の日程調整に労力を要する。</p> <p>・レスがない人や、まだ勤務表が出ていないので日程が決まらない人がいた場合、催促するべきかリマインドをどの程度かけるべきか、判断に悩んだ。</p> <p>・上記理由から連絡係の負担が大きく、日程調整など本題に入る前の手間に対するグループ内の負担感をどのように解消するかが課題。</p> <p>・提出物に関しては、多過ぎる。</p> <p>・仕事をしながらだと、よほどの覚悟がないと、充足は難しい。資格や強烈なメリット等、入参が必要。</p> <p>・ZOOM会議直後の内容を取りまとめるのは書き決めたほうが良い。</p> <p>・内容よりも、他者との繋がりに満足感があつたが、はたしてそれで良かったのか？</p> <p>・例えば緊急の予定などが入りグループワークに参加出来ない、もしくは進歩となると、ついでいけなくなるし、申し訳なさから一気にモチベーションが下がる。</p>	<p>①理念・方針・目的の浸透</p> <p>仕事に対する姿勢(仕事をする目的)が同一でないため、方向性を定めるのが難しい。定期的に事業所(会社)の進む方向を示し、理解を得る必要がある。 ※全スタッフ</p> <p>②チームケア強化</p> <p>『チーム力』の重要性は理解できているが、具体的な行動が明確でない。</p> <p>③個別面談以外での具体的な対応策</p>	<p>今後の課題として</p> <p>相手と関わりを持つ時にその人の本質を見いだすためにどうしたら良いか。</p>	<p>・具体的な施策として少し、弱い面もあるが、一人ひとり話しをしていく必要がある</p> <p>・業界内でも年齢が高くなりつつあり、比例してプライドも高い人が多いため、人的マネジメントが今後さらに重要になると考える</p>	<p>・トラブルや困りごとが発生した時に対応するのはなく、常にコミュニケーションを図りながら事前に対応していく事が重要かと思うが、自分の仕事の忙しさにまかして先送りしてしまいがちなので、自分自身の事として改善できるようにならないと同じような事が起こるので管理者次第だと感じています。</p> <p>・管理者を目指したい職員がいる中で、役割を持って仕事をしてもらう事で目標を持ってトライしてもらい達成感や喜びを一線に分ち合えるように進めていく。</p> <p>・自分がやった方が早いし間違え。</p>

【6】振り返りセルフチェックシート

受講者A		受講者B		部下とのコミュニケーション、関わり方		受講者D		受講者E	
1. 問題解決のために必要と考える知識【1】ケーススタディ事前チェックシートから転記									
1. ヒューマンリソース領域 ・チームビルディング ・動機付け ・人材育成 ・仕事の任せ方 ・採用、配属、定着 2. リスク領域 ・職員のメンタルヘルス ・ハラスメント対策 3. タスク&オペレーション領域 ・業務上の問題発見、課題設定・解決	①介護保険制度や介護業界の動向について ②ハラスメントに関する知識 ③心理学(プライドが高すぎる人・他人を容認できない人 等の心理について) ④世代毎の特徴や傾向についての知識(バブル世代・団塊世代・ゆとり世代 等) ⑤労働基準法	・年齢層があの部署への異動 ・ケアマネや地域貢献事業へまわって頂く。 ・セミナーや取組についての講演まで頂く	◆問題解決のためには、スタッフの「関わり」と「実行力」双方を磨いて、話をすることが必要とどのくらい、話し合いの中で「聞く(のか)」。そして、それぞれの程度「実行」につなげるのか。そこを見極める必要がある。 ◆「スタッフ層々に伝える伝え方」と「スタッフ全体に届く伝える伝え方」の二つも踏まえて、話をする必要はある	①コミュニケーションスキル ②人材マネジメント ③OJ能力の向上					
知識獲得・向上状況、課題など									
新しいものを獲得するというよりも、現状で持っている知識の風呂敷を広げて整理するよう感覚。個別にコンサルティンクを受けている感じ。	①仕事上でふれる事が多いため、知識は備わっていると思う しかし、現場スタッフに対して、教育場面があるもの程度まで理解できているかが不明 また、現場スタッフが自ら学ぶ姿勢が弱いことが課題 ②おおよそな理解で留まっている。 ハラスメントの定義自体があいまいであるため、教育の仕方に悩むことがある。 ハラスメントによる影響や罰則を学ぶことができた。 ③普段よりコミュニケーション時間は十分に確保できている自信はある。 しかし、チームケア強化に向けたコミュニケーションはとれていない。 ④今回の学習では学ぶことができなかった ⑤就業規則の読み直し・精査しか実施できなかった	本人の現状(仕事に対する姿勢や向上心)の把握に至らなかった。	スタッフへの伝え方や優先性を考慮したコミュニケーションを学ぶことが課題 現状では自己満足で行っている	①コミュニケーションスキル自体の向上はないが、コミュニケーションを図る機会を増やすことが徐々に出来ている。今後、月に1度1人30分の面談を含めたコミュニケーションを図る機会を増やしていきたい。 ②現状、人材マネジメントは本人のやる気や適性をみて、役割をもってもらおう事を進めている。一人の職員はホームページの記事を書くなど勤務時間内にとんとんこなしました。承認する事でスピード感もついてきたように思えます。 ③職人教育としてのOJは機会が無かった為、行うことは出来ず。今後、各職員が持っているスキルを講師として現場に生かしてもらい、各職員さん同士での相乗効果を目指していきたい。					
2. 問題解決のために必要と考えるスキル【1】ケーススタディ事前チェックシートから転記									
リーダーシップ ・コミュニケーション ・ファシリテーション ・ディレクティング ・コーチング ・スーパーバイズ ・交渉力 ・調整力	コミュニケーションスキルにつきると思われる。	両者の意見を聞く	◆1の知識と同じ回答になるが、「関わり」と「実行力」を見極める力かと思ふ。	①自身のマネジメント、コミュニケーションスキルの向上 ②部下へのマネジメント。成長がともにも喜べる環境を整える必要がある。 ③リーダーを育てる能力					
スキル獲得・向上状況、課題など									
短期間では、効果や向上状況などを図るのは困難。また図るための物差しもない。	「チームケア」の重要性を学び、現場での必要性を全スタッフと共有できている。 しかし、具体的な行動まで示すことができなかったことが課題。	面談の実施は出来たものの課題として日程調整が難しかった。	スタッフとゆとり時間を作っていないので、そこに意識してのこと感じた	①旧記の①と比べると、面談をスケジュール化している事で意識づけと共に面談を通してコミュニケーション能力を向上できるように、ただ面談をするのではなく短いや面談をもつて臨んでいき、参考として「人材マネジメントの新しい常識 1on1ミーティング」の方式を取り入れて面談のスキルを上げる事で、職員のモチベーションUPを図れるように進んでいます。 ②事業として共に喜べる環境を整える事は出来ていないが、個別に共に喜べる状況が少しずつ構築できているのは感じています。 ③職人リーダー候補として意識的に仕事に負荷を掛けている。また大きな成果となっていませんがリーダーに向けて成長しそれが喜びになるよう関わっています。					
3. 問題解決のために必要と考える能力【1】ケーススタディ事前チェックシートから転記									
ヒューマンスキル ・コンセンチュアリススキル ・テクニカルスキル	円滑で課題解決できるコミュニケーション法	・会話力 ・音をとめるリーダーシップ	◆「関わり力」 ◆「実行力を見極める力」 ◆「柔軟性」(上記に関する自己の現状で記載)	①統率力 ②決断力 ③課題発見 ④実行力 ⑤部下の評価育成力					
能力向上状況、課題など									
短期間では、効果や向上状況などを図るのは困難。また図るための物差しもない。 課題は、向上の裏付けがない事。 例えば…テストなどで第3者に判断して頂けると、自己評価と他者評価から総合的に判断できるとかと思えます。	時間を十分に設けるだけでなく、場面・場所等にも工夫をした。 面談を行うにあたって目的や課題を明確にして実施したため、スムーズに実行した。 会社(事業所)の進む方向を、各々の役割(使命)へと繋げて示せるのが課題。	相手に会う話し方に違いが常にあった。会話力の身につけには至らなかった。	上記の方を行くには、知識と経験が足りないで勉強していく必要性がある	①統率力…まだまだ未熟。 ②決断力…決断し進んでいる状況です。 ③課題発見…職員ごとに課題を抽出し、良い面を生かして取り組む課題の発掘に努めようという関わりをしています。介護福祉士試験の前に資格がつかず悩む結果辛そうなる状況も見受けられしたので状況を先から進めています。 ④解決力…まだまだ未熟。後回しになりがちなので大きな前に積極的な解決を図る必要あり。 ⑤部下の評価育成力…一番進められている項目です。内容は前記に記載している通りです。					
4. 受講全体の振り返り(学習に関する自己評価、自身の変化、気づき、上記以外に獲得した知識・スキルなど)									
体験した事として、基本的に個人ワークと現場実務がメインであり、グループワークは他者の気づきを参考にすることで気づきがありました。 グループワークを通して横の繋がりがや交流も生まれる可能性を感じました。 今、自分自身が持っている能力や知識を振り返るには、大変良い場になりました。 新たな能力や技術を獲得するといった事は難しいと感じました。 振り返りとしては、社会人の「学びなおし」という目的で受講する方には、自分の学んだ知識や能力の再確認となり、出来る事はとても良いと思います。 似たような課題を抱えるスタッフが集まることで、向世や若い世代の人の繋がりがや交流出来る可能性があると事、受講後の副産物として良いと感じました。 しかし、新たな何かを取ってみたい向上したいという目的で受講する方にとっては向かないと思います。	仕事(介護)の意味がそれぞれ異なるため、同じ方向へと進むのが難しい。 そのため、会社(事業所)の理念・目標・目的・方針等を明確に示し、個人の役割を理解して動くことが大切。また、役割に応じた結果(喜び・達成感)を味わえる職場となるよう取り組みたい。	来在する人物での課題への取り組みで無かったため、授業料が持たない点も感じた。 1つの問題に対し今まで関わりが無かった方と意見交換出来た事は良かった。 ただ、自分自身の成長としては会話力やリーダーシップ向上に至らなかった事が課題である。	スタッフに対して目を向け、どうチームとして動くかを意識した。 他の方の話を聴き、大きな学びはなかったが、同様のケースがあり、似たような対応をしていて逆に自身に繋がった	業務の代りや現場で起こるなど取り組みが中々進んでいない所もありますが、自分で抱え込んでしまわずに積極的に、自分と部下の成長につなげるには大変さもありますが、共に喜べる場所もあります。 自分の事で大変な事は「後回しにしてしまおう」自分で成長できる機会をこのマネジメント学習プログラム実証講座で得ました。 また、他のメンバーが現場でやっている事を参考に、現場でチャレンジしてより良い形になる様に進んでいます。 今まで悩んでいたことは、現場の上司や同僚・先輩に伝えることが出来て進んでいきました。今は研修を通して自分なりに積極性を持って臨む事と、今までの経験を踏まえて色々と考えられる事が出来るようになりました。 まだまだ課題はありますが、学ぶ機会を頂けて本当に良かったです。 自分の成長を促すにも自己学習や他業を兼ねた関わりが大きな刺激となりさらに良かったです。					

⑤多様性を活かす～外国人人材の活用～（グループ名：チームエア）

【1】ケーススタディ事前チェックシート

多様性を活かす～外国人人材の活用～			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
1. 問題解決のために必要と考える知識			
<p>1.多様性を活かす為の研修。 日本人と外国人(規律,共通認識) 2.外国の文化を知る。 「文化の違い」「価値観の違い」 3.外国人人材の語学力の理解 N1～N5迄。 4.外国人人材の働き方。モチベーション 5.外国人人材を受け入れるチーム作り。 6.外国人人材の育成方法。</p>	<p>・外国人材の受け入れ方法(EPA、技能実習生など)とその概要 ・受入れに関連する法律、諸制度 ・日本における外国人材の特徴と注意点</p>	<p>・外国人労働者のどのツールで労働しているかの把握 (EPA、介護、技能実習生、特定技能1号) ・異文化理解 ・自社の労働契約書の内容理解 ・同一労働、同一賃金の考え方</p>	<p>1.言葉の壁 2.日本文化・習慣への理解 3.日本人職員とAさんとのコミュニケーション不足 4.日本での生活面も含めてAさんに対して全般的な支援が必要。 5.Aさんはまだ日本人職員と信頼関係を築いていないため仕事のやりがい感や仕事に対する責任感が足りない。</p>
1)に関する自己の現状			
<p>1.お互いを理解する為の自己紹介 2.情報を職員へ伝える事。 ひらがなが理解出来るので、分かりやすく伝える。 非言語コミュニケーションは良好。 日本人スタッフも良い所を理解する。 3.日本語の語学力を試す為に、お年寄りとのコミュニケーションを取る。 4.サポート出来る職員をつけ、観察する事で、コミュニケーション不足の改善。 5.共に働く仲間を知る事 「人を知る」「職員を知る」</p>	<p>・外国人への対応経験、引き出しが少ない</p>	<p>何度が、施設内外の勉強会に参加させていただいてるが、理解できているか不安がある。 法律に関する知識や、労基に関する知識が不足しているのではと感じる。</p>	<p>私自身は日本に来て16年も経ちましたが生活には問題ないですがまだまだ日本人と同様に上手に文章を書けない時がよくあります。AさんはN2の日本語レベルを持っていますがうまく上手に自分の気持ちを言葉で表現できない場面がたくさんあると推測できます。 日本の文化・習慣に関してある程度理解しています。</p>
2. 問題解決のために必要と考えるスキル			
<p>1.多様性を活かす、チームの結束力を活かす為に、コミュニケーション力を学ぶ。 2.目的目標を達成する為に違いを理解して、お互いを尊重する。 一指導方法を考える。 3.人材を活かす為の異文化マネジメント。</p>	<p>・傾聴スキル ・リーダーシップスキル ・ファシリテーションスキル ・様々な考え方を受け入れるスキル ・その前提として自分自身を受け入れるポジティブシンキングスキル</p>	<p>・コミュニケーションスキル ・日本語教育のスキル ・介護技術</p>	<p>Aさんと上手にコミュニケーションを取るためにはまず、信頼関係を築く必要があると思います。例えば、Aさんの生活状況を把握した上で困っていることに対して支援してあげます。そして、Aさんの国の言葉がある程度学習して、同じように努力姿勢を見せませす。 日本人職員に対して、Aさんと交流機会を作り、お互いの気持ちを話し合えるようになります。</p>
2)に関する自己の現状			
<p>1.1人1人の価値観・その人らしさを受け入れる。 2.入職して、3ヶ月経過している。 一人の働きやすい環境、能力が発揮しやすい職場を考える。 3.定期的な職員との交流会の開催。 一お互いを理解する為に。</p>	<p>・自分自身を受け入れるポジティブシンキングスキルが不足</p>	<p>以前、N4レベルのアルバイトを受け入れた時に、スタッフとコミュニケーションがとれず2か月で退職させてしまったことがある。日本語レベルが低いスタッフへどのように指導して伝えてよいか分からない。</p>	<p>私自身が外国人のため、正直周りに迷惑かけないように常に努力していると思いますが、今もすごい孤独感を感じるときあります。心を折れてしまいそうな時もあります。私の立場から、より外国人職員の気持ちがよくわかっていると思います。</p>
3. 問題解決のために必要と考える能力			
<p>1.色々な意見を聞いて、問題を解決する能力。 2.観察力を身につける。 3.日本人スタッフも、外国人スタッフと仕事をし、能力の向上を目指す。</p>	<p>・コミュニケーション能力 受信:傾聴力、質問力、気づき力、洞察力 発信:話す力、文章力、短伝力、提案力、表現力 整理する能力(要約力・単純化力) 対応する力(機転力・反証力・説得力・交渉力) 実行する力(実行力・推進力・継続力・再現力・仕組力) ・人間的な能力(包容力・情熱力・育成力)</p>	<p>・外国人労働者に特化せず、それを取り巻く現スタッフの対応も含めた総合的な視野 ・気づいたことが「すぐ」に発信できる力(判断力、指導力) ・理解してから理解される考え方(当たり前の枠を取り払う)</p>	<p>言葉の壁を乗り越えるために日本での生活と仕事をうまくこなせるために努力するしかないと思います。日本人以上に努力していきなさいと思います。そして、外国人としての明るさや頼る大事にすることなど自分自身の強みも十分に利用して誠意をもって積極的に周りの職員とコミュニケーションを取るしかありません。</p>
3)に関する自己の現状			
<p>1.問題があった際の情報共有。 一現場の状況の把握。 2.言葉の壁 一外国人スタッフに、簡単な言葉を教えてもらう。 お互いを理解出来る。</p>	<p>・発信力(提案力・表現力)と人間的な能力が不足(包含力)</p>	<p>来年には技能実習生2名を受け入れることが決まっています。そのことを現スタッフへは伝えていますが実感がないのが現状。また日本人スタッフ同士でも頑固なスタッフや、相互理解ができていないこともある。</p>	<p>今でも、いろんなことを学習しています。日本の文化や福祉の勉強など学習しています。日本人と上手にコミュニケーションを取るためにもずっと試行錯誤しています。</p>
4. ケーススタディを通じて獲得、向上させたい自身の知識・スキル・能力など			
<p>1.外国人材を活かす為に、サポートできるチーム作り。 2.優秀な人材の確保する為に、様々な能力が発揮出来る人材育成や、指導力を身につける。 3.語学力を学ぶ。</p>	<p>・課題解決能力(経験スキルに変える力)</p>	<p>・外国人労働者にありがちなリスクの把握 ・受け入れたことでのメリット、デメリットを経験者からヒアリング ・受け入れに当たっての準備しておくべきことのリスト化 ・上記に付随した、現場スタッフへの説明しておくことの要点 ・コミュニケーションの取り方の工夫(面談以外の日々の部分など)</p>	<p>1.うまくコミュニケーションを取る方法。</p>

【2】個人レポート

多様性を生かす～外国人人材の活用～			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
1. 問題解決策の検討① 問題点			
<p>1. 多様性を認める為の組織作り。 2. 外国人スタッフも安心して、働ける環境が出来ていない。 3. 外国人スタッフ、日本人スタッフお互いが、コミュニケーションが取れていない。 4. 必要最低限の規律が理解出来ていない。 5. 介護職員で働いていたのに、その日の職員が掃除の指示を出している。 6. サポートできる職員の配置が出来ていない。</p>	<p>・Aさんが入職直後から月1～2回程度の欠勤があるため、Aさんがシフトに入っている日は他の日本人スタッフの負担が大きくなっていること (他の日本人スタッフが余計に記録作業を行わなければならないこと) ・Aさんに記録のない掃除の業務を依頼したら、Aさんが怒ってしまったこと</p>	<p>・Aさんの会話によるコミュニケーション能力不足 ・Aさんの筆記能力不足(介護記録の入力ができない?) ・上長からの評価では非言語のコミュニケーション評価はよい ・Aさんは当日欠勤が月1～2回ある ・スタッフからAさんに対しての不満の声 ・Aさんはいやがらせを受けていると感じている ・Bさんの「みんなが困っています」という声</p>	日本人職員とAさんとのコミュニケーション不足
1. 問題解決策の検討② 原因			
<p>1. 多様性を活かす。 多様性であってはならない事を明確に示していない。 ① 規律・共通の目的。 2. 外国人スタッフをサポートできる職員をつける事。 →問題があった場合は、サポート職員に伝える。 その日の状況や職員都合で指示をしてはいけない。 3. 語学力を学べる環境を整える。 日本語の意味の理解が違ふから。 4. 伝える側は、相手に分かるように伝える事。 文化や理解が違ふ為。 5. 主任・施設長現場を見る観察力が必要。</p>	<p>・Aさんの日本語によるコミュニケーションスキルが高くないこと ・欠勤の連絡が当日なので、周囲スタッフの協力を得にくいこと ・日本語の記録を必要としない清掃業務しかAさんに任せることが出来ないことにより、Aさん自身が無能のレッテルを貼られてしまったのではないかと。</p>	<p>・Aさんの日本語レベルの何が不足しているのか具体的に把握できているか。 ・その日本語レベルアップのためのフォロー体制が足りない? ・上長評価では非言語コミュニケーションは高いが、現場スタッフや入居者からの評価の実態は把握しているか。 ・当日欠勤の理由「体調不良」「予定が入った」 ・お互いに感謝の気持ちが必要 ・人材不足が深刻であることの現場スタッフへの理解不足 ・現場スタッフの外国人労働者への理解不足(背景まで把握しているか、なぜ日本に働きに来ているか) ・Bさんは、みんなが困っていると思込んでいる。</p>	原因は何かあると思われず。まず、Aさんの面から考えてみるとAさんの日本語力不足です。また、Aさんが日本の文化・マナー・習慣について理解不足している可能性があります。つぎに日本人の職員から考えてみるとAさんに対してチームワークとして認めない可能性があります。Aさんが外国人として日本で仕事していることはいへんさが理解不足しています。
1. 問題解決策の検討③ 対応策(仮説)			
<p>1. 多様性を活かす為の日本人スタッフと外国人スタッフの研修。 2. 外国人人材を受け入れる土台や、チームを作る。 3. 人材が多岐だけでなく、多様性を活かして、目標達成や、共有認識を理解して行けるように、多種多様に対応出来る人材の育成が必要。</p>	<p>・当日欠勤の理由をヒアリングすることで、Aさんに何を伝えるのが正しいのか見えてくるのではないかと。 ・当日欠勤による周囲への影響をAさんに考えさせることで、Aさんの業務への取り組み姿勢に改善の変化が出るのではないかと。 ・Aさんが得意な日本語による会話コミュニケーション機会を強制的に増やすことで、日本語コミュニケーションスキルを伸ばすことが出来ないか? ・Aさんを含めた全員でチームの目標を立て、打ち合わせる場を設けることで協力が進むのではないかと?</p>	<p>・Aさんの日本語レベルの定期的な評価とフォロー体制の確認 ・非言語コミュニケーション能力についても同様評価をしていく。 ・当日欠勤の翌日には直接口頭確認をすること。当日欠勤した際にフォローしたスタッフへも本人から感謝を伝えること。 ・体調不良の場合は必ず病院受診を原則とする? 場合によっては理由書を提出? ・Aさん、Bさんにすれ違いを感じるのであれば、別の場を設けて直接想いを深掘りした面談を行う。 ・日本人スタッフの新年はゼロが当たり前になっている時代であることを改めてスタッフへ伝える。その中で働きにきてくれた外国人Aさんに感謝する。(Aさんがいないと大変) ・Aさんと現場スタッフのコミュニケーション機会を増やす。職場内ではミーティング時に必ずAさんに意見を求める。また職場外の付き合いの場を提供する。 ・Bさんの「みんな困っています」が本当にみんななのか、困っていることだけでなく、Aさんの良いところを見つけて報告をもらう。サンクスカードを書く。</p>	問題を解決するためにはまず、お互いに信頼関係を築くことが大事だと思います。方法としては例えば、Aさんの国と日本との違いなどについて交流機会を設けて、楽しい雰囲気の中で交流していただきます。仕事は楽しくないといふチームワークができない。
2. 対応策検討における疑問点、不明点			
<p>1. 多様性を活かして成功した事例等知識として、知りたい。 2. どのようなチーム作り、指導方法を実施しているのか? 3. 日本人も語学力を学ぶ事が必要になって来るのか?</p>	<p>・施設長とAさんの間にとどの程度の信頼関係が築けているか? Aさんが心を開いて当日欠勤の理由をいってくれるか? 不明 ・施設長がAさんの性格や行動特性をどこまで理解できているか? ・Bさんが「日本人スタッフのみんなが困っている」と言っているが、本当にみんななのか? 一部のスタッフとの関係悪化なのではないか?</p>	<p>・職場のルールをそのまま通してよいのか。 例) 体調不良欠勤の際には受診して当日報告が原則。また、「疾病休職理由書」があり、体調不良になった原因や対策を書面に提出する社内ルールがある。 ・適用してよいものか。 ・話し合いの場を増やすことは本人にとって負担増になるか。 ・日本人のマナーや接遇を理解してもらえないか。</p>	ケースの映像からAさんはどんな性格な人? どのぐらい教育を受けたか? どのぐらい理解力がある? など分からないため、具体的な指導方法がまだ確定できません。
3. 関連知識などの自主学習実績			
HP	<p>・技能実習制度運用要領(法務省・厚生労働省編) ・厚生労働省のHP ・外国人介護人材受入れに関する基本的な考え方(全国社会福祉法人経営者協議会)</p>	関連情報より	特に参考文献を読んでないです。

[3]グループレポート

多様性を生かす～外国人人材の活用～

多様性を生かす～外国人人材の活用～	
課題に対するグループでの深掘り ① 問題点	
<ul style="list-style-type: none"> ・Aさんが月1回の欠勤、その多くが当日による欠勤の為周囲に迷惑をかけていること。 ・Aさんの欠勤により、周囲がAさんとの業務を負担に感じていること。 ・Aさんは掃除をさせられた事で、嫌がらせを受けていると感じていること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・Aさんが月1～2回の欠勤、その多くが当日連絡による欠勤のため、周囲に迷惑をかけていること ・Aさんの複数の欠勤により、周囲がAさんとの業務を負担に感じていること ・Aさんは掃除ばかりをさせられたことで、いやがらせを受けていると感じていること
課題に対するグループでの深掘り ② 原因	
<ul style="list-style-type: none"> ●Aさんに原因 <ul style="list-style-type: none"> ・日本語の語学力不足。非言語コミュニケーションは上長から評価されている。 ・欠勤の理由を周囲に伝えられていない。 Aさんは、日本の文化や習慣への理解不足。 ・職場の規則について、理解不足。 ・Aさんは仕事に対してのモチベーションが低い。 ●周囲に原因。 <ul style="list-style-type: none"> ・Aさんの日本語レベルの何が足りないのか？周囲の理解。 ・Aさんの母国の特徴的な考え方や生活習慣等周囲の理解。 ・Aさんの怒った理由が周囲がわかっていない。 ・Aさんの日本語不足が原因と決めつけ、掃除をさせた事。 ・Aさんに対して、OJTが足りていない事→出来ること、出来ない事の情報共有が出来ていない。 ・Aさんの立場や困ること等について、理解不足の為、Aさんを孤立してしまっている。 ●双方に原因。 <ul style="list-style-type: none"> ・会話する機会や、会話の絶対量が不足。 	<ul style="list-style-type: none"> ●Aさんに原因 <ul style="list-style-type: none"> ・日本語の語学力不足。非言語コミュニケーションは上長から評価されている ・欠勤の理由を周囲に伝えられていない ・日本の文化・習慣への理解が不足している ・職場の規則などについて理解が不足している ・仕事に対してのモチベーションが低くなっている ●周囲に原因 <ul style="list-style-type: none"> ・Aさんの日本語レベルの何が不足しているのか、周囲の理解が不足している ・Aさんの母国の特徴的な考え方や生活習慣など、周囲の理解が不足している ・Aさんが怒った理由が周囲がわかっていない ・Aさんの日本語力不足が原因と決めつけ、掃除をさせた ・Aさんに対して、OJT指導が足りない→できること・できないことの情報共有できてない ・Aさんの立場や困ることなどについて理解不足のためAさんを孤立させてしまっている ●双方に原因 <ul style="list-style-type: none"> ・会話する機会や、会話の絶対量が不足している
課題に対するグループでの深掘り ③ 対応策(仮説)	
<ul style="list-style-type: none"> ●施設長・Aさん周囲それぞれ出来ることがある。 ●研究&観察する。(周囲) <ul style="list-style-type: none"> ・Aさんの母国の文化や思想、生活習慣等をもう一歩深く勉強し、理解しておく。 →これにより、Aさんが発した言葉の真意やAさんの行動に至った理由、背景が類推、想像がしやすくなり、周囲との誤解が減少し、意思疎通が図れる可能性がある。 ・Aさんのヒアリングと要望(Aさん+施設長or周囲) <ul style="list-style-type: none"> ・まず、本人と向き合って面談し、受け止める。 →これにより、徐々に言葉の壁を超えて行けるようになる。 どこまで出来たらOKなのか？何が間違えているのか等を段階的に丁寧に教えて行く事。 ・日本語の理解不足で、Aさんがわからない事を周囲に聞くのをためらって行くような事にならないように配慮する。 ●ミーティングの実施(全員) <ul style="list-style-type: none"> ・日本語で会話する機会を強制的に設ける。→Aさんの日本語能力の向上。 コミュニケーションの量が増えることによる相互理解が深まり、誤解を招くリスクが減る可能性がある。 ●メンターを設置(周囲) <ul style="list-style-type: none"> ・Aさんの悩みをいつでも聞いてくれる相談窓口を設置。 ・周囲との間のワンクッション役を担う。 →Aさんが孤立感を感じる事が減り、相互コミュニケーションが増える。 ・外国人対応のノウハウが集約されて、今後新たにやって来る外国人受け入れにも、柔軟に対応できるメリットがある。 ●Aさんの学習プログラムを構築する。 <ul style="list-style-type: none"> ・Aさんの状況に合わせて、日本語レッスンを定期的実施・日本の行事やイベント等積極的に誘い参加し、日本文化を理解する。 ・職場規則をAさんの母国語に翻訳して、理解を深める。 ・Aさんの生活状況を把握した上で、安心して生活や仕事出来るように、多方面から、サポートして、支援する。 ●動画や画像を用いた業務マニュアルの作成。→口頭での指示が正しく伝わらない為に必要。 ●外国人人材育成の為に。 <ul style="list-style-type: none"> 一人材育成のプログラムの作成。 外国人スタッフ専用のOJT評価シートの作成。 日本人スタッフは、違いを踏まえての指導力を養う。 ●私達も受け入れる。 <ul style="list-style-type: none"> 外国人の方の母国語を勉強する。(お互いに学んでいる姿勢を見せる) 	<ul style="list-style-type: none"> ●研究と観察をする(周囲) <ul style="list-style-type: none"> ・Aさんの母国の言語や文化、思想、生活環境などをもう一歩深く勉強し、理解しておく。 これにより、Aさんが発した言葉の真意や、Aさんの行動に至った理由、背景が類推・想像がしやすくなり、周囲との誤解が減少し意思疎通が図られる可能性がある。 ・またAさんの生活状況を把握した上で、お互いに学んでいる姿勢を見せ、安心に生活、仕事できるように多方面からサポートして支援する。 ・Aさんの就労状況を把握する。→急な休みがあるからWワークしているかもしれない ●Aさんへのヒアリングと要望(施設長or周囲) <ul style="list-style-type: none"> まず本人と向き合って面談し、受け止める。 これにより徐々に言葉の壁を越えていけるようになる。どこまで出来たらOKなのか、何が間違っているのか等を段階的に丁寧に教えていく。特に日本語の理解不足が理由でAさんがわからないことを周囲に聞くのをためらっていきようなことにならないよう配慮をする。 ●ミーティングの実施(全員) <ul style="list-style-type: none"> 日本語で会話する機会を強制的に設ける。 これにより、Aさんの日本語能力の向上が図られていく。またコミュニケーションの量が増えることによって、相互理解が深まり、誤解を招くリスクが減る可能性がある。 ●メンターを設置(周囲) <ul style="list-style-type: none"> Aさんの悩みをいつでも聞いてくれる相談窓口を設置する。 周囲との間のワンクッション役を担う。このメンターを配置することで、Aさんが孤立感を感じることが減り、相互のコミュニケーションが増える作用が働く。 また、外国人対応のノウハウが集約されていき、今後新たにやって来る外国人受け入れにも柔軟に対応できる可能性が高まるメリットがある。 ●人材育成プログラムを構築する(周囲) <ul style="list-style-type: none"> ・日本人スタッフは、違いを踏まえての指導力を養う。 ・外国人スタッフ専用のOJT評価シートを作成する。 ・Aさんの状況に合わせて日本語レッスンを定期的実施する。 ・日本の行事やイベントなど積極的に誘い参加させて日本文化を理解してもらう。 ・職場規則をAさんの母国語に翻訳して理解を深める。 ・動画や画像を用いた業務マニュアルの作成。口頭での指示が正しく伝わらない為に必要。
④関連する問題、派生する問題とその対応	
<ul style="list-style-type: none"> ●文化にあわせての休暇制度。 ●モチベーションの問題。 <ul style="list-style-type: none"> →日本人スタッフと同じように、外国人スタッフにも、長期休暇や働きやすい職場環境。 ・レベルアップ出来るように、研修・面談・評価制度を取り入れる。 ●教えた外国人スタッフが、次の外国人スタッフに教えて頂くように、会社にはいなければならない存在になって頂く。 	<ul style="list-style-type: none"> ●外国人活用の継続→レベルアップのための研修やOJT、面談、評価制度などの仕組みづくり <ul style="list-style-type: none"> 教えられた外国人スタッフが次にやってくる外国人スタッフを教えられるようなスキルアップの仕組みづくり。彼らもまた、会社になくはならない存在になってもらうことで会社全体の成長につながる。 ●外国人人材以外の多様性問題→たとえば諸制度の見直し <ul style="list-style-type: none"> 外国人受け入れをきっかけとして、多様性を受け入れられる柔軟な組織とは何か、その実現に必要な諸制度は何かなどの検討。外国人であれば例えば一時帰国を可能にするような長期休暇制度。その他育児や介護、障害などの制約がある人材がモチベーション高く活かされている制度や環境とは、など。

[4]現場実践レポート

多様性を生かす～外国人人材の活用～

受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
1. グループで検討した対応策を現場実践した結果(ケースが現場の問題として存在している場合)			
① うまくいった点・その理由			
<p>・入職時に日本語を話していない期間があったため、初めはコミュニケーションをお願い致します。との要望がありました。</p> <p>・利用者様と積極的に取って頂く為にディサービスへ学校に通いながら、勤務をして頂きました。</p> <p>・利用者様とコミュニケーションも取れるようになって中国語で挨拶をしていました。</p> <p>・中国の方の責任者がいましたので、問題があった場合には、相談も出来、伝えて頂く事もできました。</p> <p>・急な休みについては、しっかりと理由もあり、常に施設長が窓口になっていましたので、私達職員にも、直ぐに報告がありました。誰に相談すれば良いのか? 理解は出来ていました。</p> <p>・言葉については、伝わらない時もありましたが、まず職員がやって見せる事や、何について話しているのか? 物を見て頂いて、対応が出来ました。</p>	<p>・メンターの設置。 留学生(川崎)＝相談室長Hさん(直属上司ではなく斜め上の関係)。 技能実習生(三保・市ヶ尾)＝①実習指導員・生活指導員。②出身国の先輩職員。 なるべく日本語使わせる。わからないことを曖昧にせず流さない。先輩職員が無料の日本語学校をみつけ、現在週1の頻度だが自主的に通って学んでいる。</p> <p>・教え方の見直し。 (市ヶ尾)K副主任→ユニットの同僚4人に教え方を指導。「なんとなく伝えた」という指導をなくしていく。</p>	<p>・留学生アルバイトスタッフ2名と個別面談を実施することができた。 (今まで個別面談の場を設けておらず、都度都度の相談を受ける形になっていた) 主に、ヒアリングを中心に。まずはスタッフを知ることを目的に実施。 ・2名は1月に介護福祉士の試験を控えており、1月は勉強のための休みが欲しいと話が合った。 双方合意のもとで、休み調整を行うことができた。 ・1名は3月に就職前に一度帰国したいので長期休みの希望があった。 以前より前もって早めに休みは教えてほしいと伝えられたため、最近では早めに予定を教えてくださいというようになり、調整がつけやすくなった。</p>	<p>・Aさんと現場職員に聞き取り調査を実施、それぞれの問題点を全て洗い出し、整理する。優先順位を決め、一つひとつクリアして行く。</p> <p>・AさんへのヒヤリングすることでAさんの状況を把握できる。</p> <p>・メンターを設置することによってAさんと日本人職員とのコミュニケーションができて、誤解を解く摩擦が減る。</p> <p>・外国人職員専用のOJT評価制度の構築と就業規則など本人の母国語に翻訳して理解を深める。</p>
② うまくいかなかった・難しかった点・その理由			
<p>・学習プログラム 一施設内の企画のみしか、参加が出来なかったが、中国のおやつ等を企画して頂き、日本のスタッフと共有しても良かったと思いました。</p> <p>・外国人専用のOJT評価シートの作成。 一新人教育用のシートはありましたが、外国人専用を作成する段階で内容が多くなってしまふ為作成が出来ず、ある程度、日本に来る前に…日本についてのマナー・規律・挨拶等の講義を実施して頂く方が良いと思いました。</p> <p>・画像や動画等の業務マニュアルの作成について。 一作成迄には進められていませんでした。 チームを作り、タブレット等で簡単に伝えられる方が良いと思いました。</p>	<p>想定外にうまくいっている気がする。見えていないだけかもしれないが。</p>	<p>・アルバイトが早期おおよび夕方がほとんどのため、ミーティングに参加することはできなかった。 ・メンターをつけることもできなかったが、今は今の留学生2名が教える側になれる様に指導が必要と感じた。 ・人材育成プログラム着手には及ばなかった。 ・他施設であるのであれば参考にしたい。 ・諸制度等における知識を学ぶことができなかった。優先順位を上げて取り組むことができなかった。</p>	<p>・日本人職員がAさんの母国の言語や文化など勉強機会がなかなか作れない。その理由としては、指導できるの選出が難しい。</p>
2. グループで検討した対応策を現場実践に基づき深掘りしたことによる修正点、追加点、気づきなど			
<p>●お互いの文化を知る為に、座学の期間に、交流会を実施する事が良い経験となると思う。</p> <p>●コミュニケーションについては… 原因について考えると「言葉の壁」と言うが、実際は「心の壁」なのではと考える。 一相手の立場や状況をしっかりと考える必要がある。</p> <p>●人材育成計画を立てる。 ・段階的にステップごとの目標。 ・目標達成の具体的な内容を設定する。 ・出来る事出来ない等を把握する。 ・本人の良い所や強みを知る。</p> <p>●丁寧な指導を心がける。 一日本人みたいに、言わなくても解るだろう等あいまいな指導をしない事。</p> <p>●外国人も日本人も課題に上がる事は、コミュニケーション力やコミュニケーション不足が、出来ていない為の課題があると感じました。 一「関わる事」「職員を知る」努力が必要と感じました。</p>	<p>・これまでは「あうんの呼吸」で伝え、伝わっていたことが、決してそれが良い訳ではなく、はっきりと示してあげないと間違いを起こしかねないということを学んだ。これは外国人でなくても言えるかと再認識。</p>	<p>個人レベルでの実施できることのいくつかは実践に移すことができたが、組織レベルのもの(人材育成プログラムや、メンターなど)については未着手となった。 当施設では3月より2名受け入れ予定だが、受け入れ前の体制作りには何が必要なのかピックアップしてリスト化し、一つずつ着手していきたい。 また、事前に準備すべきことがリスト化されている施設がございましたら、参考にさせていただきます。</p>	<p>・Aさんがビザの更新や行政手続きなどで困っている際に支援できる窓口を設置する。</p>

【5】最終レポート

多様性を生かす～外国人人材の活用～			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
① グループメンバーの現場実践・深掘り状況まとめ(成功事例・失敗事例、対応策の修正点など)			
<p>・メンター・窓口の設置、責任者を決める。 留学生・ケアマネ、相談員、介護経験者の看護師さん、技能実習生→出身国の先輩、同僚の上司ではなく、ベテランの職員、メンターを付ける事によって安心と言った声が上がった。 ・面談実施 仕事だけでなく職員を知る目的で面談を実施。1対1面談することによっていろいろな交流ができた。信頼関係を築いたため急な休みがなくなった。 ・日本語の勉強環境を作る 本人達も日本語を勉強させて欲しいという要望があった。日本語を勉強できる資源を探し、一人ひとりのスキルに合わせて日本語の学習プログラムを構築する。 ・指導方法の見直し 指導者の指導方法と指導内容を統一し、「なんとなく伝えたい」という曖昧な指導をなくして、言葉で通じない時やして見せる、深く確認をする必要がある。理解して頂く。指導者が事前→相手のことを知る一信頼関係を生まれ、コミュニケーションをよりよく取れる。 事前情報をとったうえで教育プログラムを考える。 ・介護技術 指導者によって、考え方が違う外国人職員が混乱する場面があった。 ・ミーティング参加率が低い 出勤時間の関係で、ミーティングの参加率が低い。一周知が低い。 ・外国人専用の教育マニュアルが未完成。 →仕事に入る前にある程度日本のマナー・規律・挨拶等について教えるべき。 ・日本人職員への勉強の機会不足 日本人職員に対して外国の言語や文化など勉強機会が業務に追われる中なかなか作れない。指導者の選出も難しい。 ・母国語使用で妥協してしまう メンター(同一国の職員)と仕事に母国語でしゃべってしまう傾向がある。仕事では原則日本語とするなどのルールを設けるのがよい。あくまでも原則であって、本当に困ったときや理解を深める場合などは母国語で相談し、稼働しない。</p>	<p>① うまくいった点・その理由 ・メンター・窓口の設置、責任者を決める 留学生・ケアマネ、相談員、介護経験者の看護師さん、技能実習生→出身国の先輩、同僚の上司ではなく、ベテランの職員、メンターを付ける事によって安心と言った声が上がった。 ・面談実施 仕事だけでなく職員を知る目的で面談を実施。1対1面談することによっていろいろな交流ができた。信頼関係を築いたため急な休みがなくなった。 ・日本語の勉強環境を作る 本人達も日本語を勉強させて欲しいという要望があった。日本語を勉強できる資源を探し、一人ひとりのスキルに合わせて日本語の学習プログラムを構築する。 ・指導方法の見直し 指導者の指導方法と指導内容を統一し、「なんとなく伝えたい」という曖昧な指導をなくして、言葉で通じない時やして見せる、深く確認をする必要がある。理解して頂く。指導者が事前→相手のことを知る一信頼関係を生まれ、コミュニケーションをよりよく取れる。 事前情報をとったうえで教育プログラムを考える。 ・介護技術 指導者によって、考え方が違う外国人職員が混乱する場面があった。 ・ミーティング参加率が低い 出勤時間の関係で、ミーティングの参加率が低い。一周知が低い。 ・外国人専用の教育マニュアルが未完成。 →仕事に入る前にある程度日本のマナー・規律・挨拶等について教えるべき。 ・日本人職員への勉強の機会不足 日本人職員に対して外国の言語や文化など勉強機会が業務に追われる中なかなか作れない。指導者の選出も難しい。 ・母国語使用で妥協してしまう メンター(同一国の職員)と仕事に母国語でしゃべってしまう傾向がある。仕事では原則日本語とするなどのルールを設けるのがよい。あくまでも原則であって、本当に困ったときや理解を深める場合などは母国語で相談し、稼働しない。</p>	<p>① うまくいった点・その理由 ・メンター・窓口の設置、責任者を決める 留学生・ケアマネ、相談員、介護経験者の看護師さん、技能実習生→出身国の先輩、同僚の上司ではなく、ベテランの職員、メンターを付ける事によって安心と言った声が上がった。 ・面談実施 仕事だけでなく職員を知る目的で面談を実施。1対1面談することによっていろいろな交流ができた。信頼関係を築いたため急な休みがなくなった。 ・日本語の勉強環境を作る 本人達も日本語を勉強させて欲しいという要望があった。日本語を勉強できる資源を探し、一人ひとりのスキルに合わせて日本語の学習プログラムを構築する。 ・指導方法の見直し 指導者の指導方法と指導内容を統一し、「なんとなく伝えたい」という曖昧な指導をなくして、言葉で通じない時やして見せる、深く確認をする必要がある。理解して頂く。指導者が事前→相手のことを知る一信頼関係を生まれ、コミュニケーションをよりよく取れる。 事前情報をとったうえで教育プログラムを考える。 ・介護技術 指導者によって、考え方が違う外国人職員が混乱する場面があった。 ・ミーティング参加率が低い 出勤時間の関係で、ミーティングの参加率が低い。一周知が低い。 ・外国人専用の教育マニュアルが未完成。 →仕事に入る前にある程度日本のマナー・規律・挨拶等について教えるべき。 ・日本人職員への勉強の機会不足 日本人職員に対して外国の言語や文化など勉強機会が業務に追われる中なかなか作れない。指導者の選出も難しい。 ・母国語使用で妥協してしまう メンター(同一国の職員)と仕事に母国語でしゃべってしまう傾向がある。仕事では原則日本語とするなどのルールを設けるのがよい。あくまでも原則であって、本当に困ったときや理解を深める場合などは母国語で相談し、稼働しない。</p>	<p>① うまくいった点・その理由 ・メンター・窓口の設置、責任者を決める 留学生・ケアマネ、相談員、介護経験者の看護師さん、技能実習生→出身国の先輩、同僚の上司ではなく、ベテランの職員、メンターを付ける事によって安心と言った声が上がった。 ・面談実施 仕事だけでなく職員を知る目的で面談を実施。1対1面談することによっていろいろな交流ができた。信頼関係を築いたため急な休みがなくなった。 ・日本語の勉強環境を作る 本人達も日本語を勉強させて欲しいという要望があった。日本語を勉強できる資源を探し、一人ひとりのスキルに合わせて日本語の学習プログラムを構築する。 ・指導方法の見直し 指導者の指導方法と指導内容を統一し、「なんとなく伝えたい」という曖昧な指導をなくして、言葉で通じない時やして見せる、深く確認をする必要がある。理解して頂く。指導者が事前→相手のことを知る一信頼関係を生まれ、コミュニケーションをよりよく取れる。 事前情報をとったうえで教育プログラムを考える。 ・介護技術 指導者によって、考え方が違う外国人職員が混乱する場面があった。 ・ミーティング参加率が低い 出勤時間の関係で、ミーティングの参加率が低い。一周知が低い。 ・外国人専用の教育マニュアルが未完成。 →仕事に入る前にある程度日本のマナー・規律・挨拶等について教えるべき。 ・日本人職員への勉強の機会不足 日本人職員に対して外国の言語や文化など勉強機会が業務に追われる中なかなか作れない。指導者の選出も難しい。 ・母国語使用で妥協してしまう メンター(同一国の職員)と仕事に母国語でしゃべってしまう傾向がある。仕事では原則日本語とするなどのルールを設けるのがよい。あくまでも原則であって、本当に困ったときや理解を深める場合などは母国語で相談し、稼働しない。</p>
② グループで議論したこと、議論により共有・確認できたこと、発見など			
<p>・外国人も日本人も同じ問題が出る時がある。コミュニケーションについては「言葉の壁」と言うより「心の壁」を克服する必要があるのではないだろうか。 ・コミュニケーション不足が原因で問題になり、「関わる事」「職員を知る努力」が困難を伴う必要。 ・お互いの文化を知る為に産学の時間、交流の実施などにより関係を深め、お互いの経験にもなる。 ・相手の文化や語学を学び、お互いに学びあう姿勢も大切。 ・相手の立場に立って状況を分析し考える必要がある。 ・相手が外国人だけでなくも曖昧な伝え方は誤解を招き、リスクを生むためはっきり示すことが大事。 ・日本語がわからないときは、あいまいにせず、「わからない」とはっきり言ってもらうように伝えておく。 ・外国人職員が安心に日本で働けるために、ピザの更新や行政手続き等について、全体的な支援が必要。事前に窓口を設置した方がよい。 ・日本人職員が安心に日本で働けるために、ピザの更新や行政手続き等について、全体的な支援が必要。事前に窓口を設置した方がよい。 ・日本語教育についても、日常会話と介護用語がある。そのレベルに合わせて日本語教育が必要。日常会話には加えて日本語文化(神社、正月、節句、季節ごとの催し等)も教えていく必要がある。 ・コミュニケーションは持っているだけでなく、自分から、こちらから声掛けていくことが大切。 ・介護技術のOJといったチェックシートなど指導内容に関しては、できれば日本人の職員と同じ内容のほうが良い。内容が違えば今後混乱を招く可能性がある。理解を深めるため外国人職員の母国語で資料作成し、研修時、翻訳者を付けたほうがより指導効果が高い。 ・マニュアルやチェックシートは効果的だが、本当に理解できているかはきちんと確認をしたほうがよい。それくらい丁寧に教えるべき。 ・お互いを知る為に、産学の時間に交流会を実施する事も良い経験になると思う。 ・オノマトペ(「ズキズキ」「シクシク」といった擬態語、擬声語)の本もあり、参考にした。【オノマトペ】マナー マンガで日本語の擬態語・擬声語【すぐに使える実践日本語シリーズ 擬声語・擬態語(初・中級)】</p>	<p>・外国人も日本人も同じ問題が出る時がある。コミュニケーションについては「言葉の壁」と言うより「心の壁」を克服する必要があるのではないだろうか。 ・コミュニケーション不足が原因で問題になり、「関わる事」「職員を知る努力」が困難を伴う必要。 ・お互いの文化を知る為に産学の時間、交流の実施などにより関係を深め、お互いの経験にもなる。 ・相手の文化や語学を学び、お互いに学びあう姿勢も大切。 ・相手の立場に立って状況を分析し考える必要がある。 ・相手が外国人だけでなくも曖昧な伝え方は誤解を招き、リスクを生むためはっきり示すことが大事。 ・日本語がわからないときは、あいまいにせず、「わからない」とはっきり言ってもらうように伝えておく。 ・外国人職員が安心に日本で働けるために、ピザの更新や行政手続き等について、全体的な支援が必要。事前に窓口を設置した方がよい。 ・日本人職員が安心に日本で働けるために、ピザの更新や行政手続き等について、全体的な支援が必要。事前に窓口を設置した方がよい。 ・日本語教育についても、日常会話と介護用語がある。そのレベルに合わせて日本語教育が必要。日常会話には加えて日本語文化(神社、正月、節句、季節ごとの催し等)も教えていく必要がある。 ・コミュニケーションは持っているだけでなく、自分から、こちらから声掛けていくことが大切。 ・介護技術のOJといったチェックシートなど指導内容に関しては、できれば日本人の職員と同じ内容のほうが良い。内容が違えば今後混乱を招く可能性がある。理解を深めるため外国人職員の母国語で資料作成し、研修時、翻訳者を付けたほうがより指導効果が高い。 ・マニュアルやチェックシートは効果的だが、本当に理解できているかはきちんと確認をしたほうがよい。それくらい丁寧に教えるべき。 ・お互いを知る為に、産学の時間に交流会を実施する事も良い経験になると思う。 ・オノマトペ(「ズキズキ」「シクシク」といった擬態語、擬声語)の本もあり、参考にした。【オノマトペ】マナー マンガで日本語の擬態語・擬声語【すぐに使える実践日本語シリーズ 擬声語・擬態語(初・中級)】</p>	<p>・外国人も日本人も同じ問題が出る時がある。コミュニケーションについては「言葉の壁」と言うより「心の壁」を克服する必要があるのではないだろうか。 ・コミュニケーション不足が原因で問題になり、「関わる事」「職員を知る努力」が困難を伴う必要。 ・お互いの文化を知る為に産学の時間、交流の実施などにより関係を深め、お互いの経験にもなる。 ・相手の文化や語学を学び、お互いに学びあう姿勢も大切。 ・相手の立場に立って状況を分析し考える必要がある。 ・相手が外国人だけでなくも曖昧な伝え方は誤解を招き、リスクを生むためはっきり示すことが大事。 ・日本語がわからないときは、あいまいにせず、「わからない」とはっきり言ってもらうように伝えておく。 ・外国人職員が安心に日本で働けるために、ピザの更新や行政手続き等について、全体的な支援が必要。事前に窓口を設置した方がよい。 ・日本人職員が安心に日本で働けるために、ピザの更新や行政手続き等について、全体的な支援が必要。事前に窓口を設置した方がよい。 ・日本語教育についても、日常会話と介護用語がある。そのレベルに合わせて日本語教育が必要。日常会話には加えて日本語文化(神社、正月、節句、季節ごとの催し等)も教えていく必要がある。 ・コミュニケーションは持っているだけでなく、自分から、こちらから声掛けていくことが大切。 ・介護技術のOJといったチェックシートなど指導内容に関しては、できれば日本人の職員と同じ内容のほうが良い。内容が違えば今後混乱を招く可能性がある。理解を深めるため外国人職員の母国語で資料作成し、研修時、翻訳者を付けたほうがより指導効果が高い。 ・マニュアルやチェックシートは効果的だが、本当に理解できているかはきちんと確認をしたほうがよい。それくらい丁寧に教えるべき。 ・お互いを知る為に、産学の時間に交流会を実施する事も良い経験になると思う。 ・オノマトペ(「ズキズキ」「シクシク」といった擬態語、擬声語)の本もあり、参考にした。【オノマトペ】マナー マンガで日本語の擬態語・擬声語【すぐに使える実践日本語シリーズ 擬声語・擬態語(初・中級)】</p>	<p>・外国人も日本人も同じ問題が出る時がある。コミュニケーションについては「言葉の壁」と言うより「心の壁」を克服する必要があるのではないだろうか。 ・コミュニケーション不足が原因で問題になり、「関わる事」「職員を知る努力」が困難を伴う必要。 ・お互いの文化を知る為に産学の時間、交流の実施などにより関係を深め、お互いの経験にもなる。 ・相手の文化や語学を学び、お互いに学びあう姿勢も大切。 ・相手の立場に立って状況を分析し考える必要がある。 ・相手が外国人だけでなくも曖昧な伝え方は誤解を招き、リスクを生むためはっきり示すことが大事。 ・日本語がわからないときは、あいまいにせず、「わからない」とはっきり言ってもらうように伝えておく。 ・外国人職員が安心に日本で働けるために、ピザの更新や行政手続き等について、全体的な支援が必要。事前に窓口を設置した方がよい。 ・日本人職員が安心に日本で働けるために、ピザの更新や行政手続き等について、全体的な支援が必要。事前に窓口を設置した方がよい。 ・日本語教育についても、日常会話と介護用語がある。そのレベルに合わせて日本語教育が必要。日常会話には加えて日本語文化(神社、正月、節句、季節ごとの催し等)も教えていく必要がある。 ・コミュニケーションは持っているだけでなく、自分から、こちらから声掛けていくことが大切。 ・介護技術のOJといったチェックシートなど指導内容に関しては、できれば日本人の職員と同じ内容のほうが良い。内容が違えば今後混乱を招く可能性がある。理解を深めるため外国人職員の母国語で資料作成し、研修時、翻訳者を付けたほうがより指導効果が高い。 ・マニュアルやチェックシートは効果的だが、本当に理解できているかはきちんと確認をしたほうがよい。それくらい丁寧に教えるべき。 ・お互いを知る為に、産学の時間に交流会を実施する事も良い経験になると思う。 ・オノマトペ(「ズキズキ」「シクシク」といった擬態語、擬声語)の本もあり、参考にした。【オノマトペ】マナー マンガで日本語の擬態語・擬声語【すぐに使える実践日本語シリーズ 擬声語・擬態語(初・中級)】</p>
③ 今後に向けて残された課題			
<p>・コミュニケーションの問題は、「言葉の壁」と言うが、実際は「心の壁」にある。相手の立場や状況をしっかりと考える必要があると改めて認識。 ・事前に準備することによりリスク化されていると良い。 ・丁寧な指導を心掛ける事。 日本人みだりに言わなくてもわかるだろう等、曖昧な指導はしない事。 外国人も日本人も課題に上がる事は、コミュニケーション力やコミュニケーション不足が原因ではない為に、課題があると感じました。「皆同じ人である事」「関わる事」「職員を知る」為の面談や努力が必要である。以上</p>	<p>・コミュニケーションの問題は「言葉の壁」と言うが、実際は「心の壁」にある。相手の立場や状況をしっかりと考える必要があると改めて認識。 ・事前に準備することによりリスク化されていると良い。 ・丁寧な指導を心掛ける事。 日本人みだりに言わなくてもわかるだろう等、曖昧な指導はしない事。 外国人も日本人も課題に上がる事は、コミュニケーション力やコミュニケーション不足が原因ではない為に、課題があると感じました。「皆同じ人である事」「関わる事」「職員を知る」為の面談や努力が必要である。以上</p>	<p>・コミュニケーションの問題は「言葉の壁」と言うが、実際は「心の壁」にある。相手の立場や状況をしっかりと考える必要があると改めて認識。 ・事前に準備することによりリスク化されていると良い。 ・丁寧な指導を心掛ける事。 日本人みだりに言わなくてもわかるだろう等、曖昧な指導はしない事。 外国人も日本人も課題に上がる事は、コミュニケーション力やコミュニケーション不足が原因ではない為に、課題があると感じました。「皆同じ人である事」「関わる事」「職員を知る」為の面談や努力が必要である。以上</p>	<p>・コミュニケーションの問題は「言葉の壁」と言うが、実際は「心の壁」にある。相手の立場や状況をしっかりと考える必要があると改めて認識。 ・事前に準備することによりリスク化されていると良い。 ・丁寧な指導を心掛ける事。 日本人みだりに言わなくてもわかるだろう等、曖昧な指導はしない事。 外国人も日本人も課題に上がる事は、コミュニケーション力やコミュニケーション不足が原因ではない為に、課題があると感じました。「皆同じ人である事」「関わる事」「職員を知る」為の面談や努力が必要である。以上</p>

[6]振り返りセルフチェックシート

多様性を生かす～外国人人材の活用～			
受講者A	受講者B	受講者C	受講者D
1. 問題解決のために必要と考える知識（[1]ケーススタディ事前チェックシートから転記）			
1. 多様性を生かすための研修 （日本人・外国人規律、共通認識） 2. 外国人の文化を知る（文化の違い・価値観の違い） 3. 外国人人材の語学力の理解（N1からN5） 4. 外国人人材の働き方、モチベーション。 5. 外国人人材を受け入れるチーム作り。 6. 外国人人材の育成方法。	外国人への対応経験、引き出しが少ないこと。	・外国人労働者のどのツールで働いているかの把握 （EPA、介護、技能実習生、特定技能1号） ・異文化理解 ・自社の労働契約書の内容理解 ・同一労働、同一賃金の考え方	1. 言葉の壁 2. 日本文化・習慣への理解 3. 日本人職員とAさんとのコミュニケーション不足 4. 日本での生活面も含めて外国人職員に対して全般的な支援が必要 5. 外国人職員はまだ日本人職員と信頼関係を築いてきたため仕事のやりがい感や仕事に対する責任感が足りない。 6. 相手の立場に立って考えること大事。 7. チームケアの重要性
知識獲得・向上状況、課題など			
1. 外国人人材を受け入れるためには、受け入れる側でも、しっかりとし、心構えや体制の整備が必要。 2. 人材育成計画 段階的にステップごとの目標 3. 業務の整理 外国人職員もわかりやすく、母国語に翻訳する。 4. 外国人スタッフが新たな外国人を指導し、支えられるように、あいまいな指導をしない。	少しだけ進歩。 取り組める期間がわずかだったが、外国人の活躍している姿を観察したり、直接面談をすることで少しだけ引出が多くなったと思う。	まずは当施設において技能実習生を受け入れるのが第一歩となるため、技能実習生の制度をしっかりと理解しておく必要がある。そのために、1月中旬に他施設へ見学を3件ほど問い合わせを解消していき、異文化理解においては、現在留学生アルバイトの2名と個別面談を実施することができた。そのことで2人の背景を理解することができた。	1. 相手の立場に立って考え、指導方法を調整する。 2. 外国人だから、日本人だからというカテゴリを分別せず、心で通じる。 3. 事前の努力と計画の大事さが良く分かった。 課題としてはコミュニケーション能力の向上である。
2. 問題解決のために必要と考えるスキル（[1]ケーススタディ事前チェックシートから転記）			
1. 多様性を生かすチームの結束力を生かす為。コミュニケーション力を学ぶ。 2. 面談意外でも、声をかけることも必要と考える。（ただの雑談ではなく） 3. 個々の人材でも、本人が得意な所や、強みを知る。	自分自身を受け入れるポジティブシンキングスキルが不足。	・コミュニケーションスキル ・日本語教育のスキル ・介護技術	1. 外国人指導者の育成が必要。 2. 外国人職員にメンターを付け、相談窓口を設置する必要がある。 3. 外国人職員のOJT教育プログラムの構築。日本人の職員と同じ内容で教育・指導するが母国語に翻訳し、理解を深める。研修時、通訳者付ける。 4. 外国人と日本人交流機会を作る。お互いに文化や習慣など触れることにより、信頼関係を築く。 5. 日本語を学習するプログラムの構築
スキル獲得・向上状況、課題など			
1. 日常での小さな事でも、直ぐに習性出来るように、定期的な面談の実施。 2. 面談意外でも、声をかけることも必要と考える。（ただの雑談ではなく） 3. 個々の人材でも、本人が得意な所や、強みを知る。	未だ発展途上。 なかなか自己肯定感を高めることができなかった。そこまでさらされるシーンが無かったため。	コミュニケーションについては、外国人だからということではなく、言葉の壁よりも心の壁を崩して積極的にアプローチする必要があることを学ぶことができた。 日本語の伝え方においても、シンプルな言葉で曖昧な表現は避けること、同時に個々の日本語レベルが異なるためそのレベルにあった教育と日本文化についても教えていく必要があると認識できた。	1. 外国人職員の指導方針がなくなイメージができた。 2. コミュニケーションの大事さが認識できた。
3. 問題解決のために必要と考える能力（[1]ケーススタディ事前チェックシートから転記）			
1. 個々の意見を聞いて、問題解決する能力 2. 観察力を身につける。 3. 日本人スタッフも、外国人スタッフと、仕事をして能力や向上を目指す。	能力＝経験をスキルに変える力と捉えた。 課題解決能力（経験をスキルに変える力）	・外国人労働者に特化せず、それを取り巻く現スタッフの対応も含めた総合的な視野 ・気づいたことがすぐに発信できる力（判断力、指導力） ・理解してから理解される考え方（当たり前の枠を取り払う）	1. 風通しの良いチームを作る能力。 2. 団結力と協調性を持って指導力が大事。 3. 学習や寄り添いの姿勢が必要。 4. 相手の立場を立てて考えることが大事
能力向上状況、課題など			
1. 問題・課題があった際にどうしたら良いのか？「考えること」実施する」事の行動力。 2. 日本人スタッフ外国人スタッフのお互いの良い所を知り、モチベーションUPに繋げる。	進歩。 一方で、今回の学修過程ではチームメンバーの優秀さ、協調性の高さに助けられたため、オンラインディスカッションもその間のメールやLINEのやりとりも、比較的順調に進行できたが、必ずしもいつもそうなるとは限らない。 どんな厳しい状況の時でも、慌てたり焦ったりすることなく一度受け止め、冷静に対応し、チーム全体を動かしていく力が必要に感じた。一言でいうと包容力や推進力といった人間的な能力をもっとつけた。	受け入れる側の準備、何を準備しておくべきかを明確にするのが課題そのためにも他施設へのベンチマークを基に、基盤を整える。	1. 立場を変えて考え事の大事が理解できた。 2. チームケアの重要性も理解が深めた。
4. 受講全体の振り返り（学修に関する自己評価、自身の変化、気づき、上記以外に獲得した知識・スキルなど）			
●全体を振り返り、課題のケースは、外国人となって、外国人について考えていたが、日本人スタッフでも、ケースと同じ事例はあると感じました。 ●コミュニケーションについては、原因について考えると、「言葉の壁」と言うが、実際は「心の壁」なのではと考える。一相手の立場や状況もしっかり考える必要がある。 ●外国人スタッフも、日本人のスタッフも課題に上がる事は、コミュニケーションやコミュニケーション不足がある、「皆同じ人間」であり、誰一人と完璧な人はいない事。 ●職員を知る為の個々の面談や、意見交換会等が必要と感じました。 一人一人成長に合わせた、段階的な面談方法を考える。 ●問題・課題があった際には、チームで解決する努力や、チーム全体の知識や、共通認識が必要と感じました。 ●最低限の規律やルールは、組織としては、しっかりと伝えておく必要があると考える。 ●面談については、段階的な面談方法が必要と感じました。 →アンケート方式で、本人に自分自身を振り返る機会を作って頂き、面談している。	心掛けていたこと＝コミュニケーションを常に先手から取る。 例えば自分から役割を引き受ける。自分から発言をする、など。 周囲のメンバーはどう思っているのかは謎だが、チームの雰囲気は良かったように感じる。	幸いにも、当施設には中国人スタッフが総務や経理など事務員としてすでに入職しているため、入国後に困ったことや課題などを彼女たちに先にヒアリングをしておけるメリットがあることに気付いた。 まずはその人を知ることが第一ということ、そのために個別面談や積極的なコミュニケーションが必要。今回学習の機会をいただいたことに感謝いたします。 チームメンバーとの意見交換にて、様々な視点に気付くことができました。	今回の学修を通して、まず、同じ悩みの方々に出会ったことが感謝します。そして、自分が外国人の立場から皆さんの思いや声の声を聞かれてとても考え深くなりました。これから、介護の業界も外国人職員が不可欠の存在になると違いなことが更に認識でき、この大環境の中で、自分が何が出来るか考えさせていた。大チャンスになりました。さらに外国人も日本人も言葉や文化が違うけど心を通じれば皆仲間になります。共によい職場を作る為には「相手を知る為にまず、自分を知る」「相手を変えるためには、まず自分を愛する」という中国古からのことわざを思い出し、コミュニケーションで悩んでいる自分が目を開いた気がします。

(5) アンケート結果

1) 受講者「実証講座に関するアンケート」

回答率：73%（受講者数 22、有効回答数 16）

●設問 【実証講座全体の満足度はどうですか。】

5：満足	4：やや満足	3：普通	2：やや不満	1：不満	N数
18.8%	62.5%	6.3%	12.5%	0.0%	100%
3	10	1	2	0	16

以下はその理由・（ ）内は受講ケース名

(満足と回答)

- ・素晴らしいチームと親切的な事務局に恵まれたから。(外国人人材の活用)
- ・外国人採用は当施設でも今後間違いなく展開してくる課題でしたので事前学習ができる貴重な機会をいただき、大変勉強になりました。また他法人様のご意見も参考になり、様々な視点の意見が参考になりました。(外国人人材の活用)
- ・チームの皆さんはとても積極的な方々だったので、楽しく学修できました。本当に皆で一丸となって課題のほうに取り組むことができたのでチームの大事さが改めて認識できました。(外国人人材の活用)

(やや満足と回答)

- ・自分自身のパワーアップのひとつとなった。現場で起こりうることばかりで、自分自身以外での意見も様々あった為視野は以前よりも広がったと思う。(部下のメンタルヘルスケア)
- ・全体としては良い経験であり、良い機会であったと感じますが、期間的に仕事をしながらという環境下で短かったのでは思います。特に実践期間はもう少し欲しかったと感じます。(部下のメンタルヘルスケア)
- ・課題を解決するにあたり、他の会社や施設の方々と相談したり一緒に検討することで、自分にはない考えや対応策が生まれ、とても勉強になった。自分にとってプラスになったと思う。引き出しが増えた。(部下のメンタルヘルスケア)
- ・グループディスカッションの1回目が緊急対応と重なり、参加できなかった。(業務プロセス分析と改善)
- ・現施設での課題・問題のふりかえりができてよかったです。(リスクマネジメント・コンプライアンス)
- ・職場に支障をきたさないで、学習を進められたので、当初不安だと思っていたことは気にせずに進められた。(リスクマネジメント・コンプライアンス)
- ・オンライン会議など、今までやっていない事や、他施設の役職者の方々と意見交換する事が出来る貴重な機会だった。(リスクマネジメント・コンプライアンス)
- ・最初と最後の全体の会に出席できず、他参加者と実際にコミュニケーションをとる機会がなかったため。ZOOM 会議はそれぞれの意見をリアルタイムで会議をで

きたのでよかったが、ZOOM と実際の目の前にいるコミュニケーションでは少し感覚が異なると思う（部下とのコミュニケーション・関わり方）

- ・ケースの内容が実際に現場にいなかったため現実味が持てなく難しかった。ただ、一人で取り組むのでは無かったためグループ内で様々な意見を共有し意見内容に共感出来る部分もあった。一人の物を皆で作りにあげていくのはとても勉強になった。（部下とのコミュニケーション・関わり方）
- ・プログラムの方向性や何をするのがグループディスカッションから導き出せていなかったように思う。（部下とのコミュニケーション・関わり方）

（普通と回答）

- ・他の会社や法人の方と事例の検討をできたことは、新鮮であり、色々と話をできて楽しかったです。ただ、ミーティングの進行や会議の日程設定、当日の会議までの、連絡が特になったので、その辺りで、どう進めるのか、もう少し連絡などが欲しかったです。（リスクマネジメント・コンプライアンス）

（やや不満と回答）

- ・取り組みや検証で深い掘り下げができなかったため。（業務プロセス分析と改善）
- ・ネットミーティング（zoom）の日程調整が上手くいかず、全員参加のミーティングが開催できなかったため。（業務プロセス分析と改善）

- 設問 【この講座の「良かったところ」「改善が必要なところ」があれば、ご意見をお聞かせください。】

<良かったところ>

- ・同じような立場の他施設や他サービスの方と出会う機会であり、立場こそその悩みや施設としての課題など共有できたことはよかった。自分の振り返りになり、課題解決のヒントをもらったと感じる。ズーム会議は相手の表情が分かるので有効な会議となりよかった。
- ・同業他社の管理職と意見交換できる機会となったこと。自己学習やファシリテーターの話から新たな学びを得られたこと。
- ・他社の管理者さんが同じような悩みを抱えていることで、共感できることがあったこと。
- ・他事業所のスタッフと課題に取り組むことで多角的な視点で検討することができた。
 - ・一つの物を作りあげる達成感。他の施設の方との意見交換
 - ・他事業所の意見が聞けた事。
- ・同じ業界の方々と同じ課題に取り組んだことによって今までの悩みに対して改善策や出口が見えるようになりなした。他の法人と交流ができ、課題以外のところもヒントや参考になりました。
- ・離れた場所でも、タイムラグなくスムーズにミーティングが行えたのは良かったで

す。普段なかなか関わることのできない、他の会社や法人の方と話ができたことは良かったです。新たな視点で、対策を立てて実際に取り組みを行えたのは良かったと思います。

- ・オンライン会議のおかげで離れていても複数人で顔を合わせながら会議が出来た。自分では考えつかないような意見や実践方法などに触れる事が出来た。携帯からでも出来るので、どこでも会議、課題が出来て良かった。
- ・実際現場で生じる典型的な問題やテーマだったところ。
- ・どの事例も自施設にあり得る、自分に経験のある内容だったので、意欲的に取り組むことができたこと。実際に集まることの難しい方々とも、オンラインでグループディスカッションを行うことで会議が実現すること。成果報告会を行うことで他グループの事例検討の過程や実践結果を聞くことができたこと。
- ・同じような立場の人達と交流する場になかなか参加することはないので、様々な意見や違う視点からの意見があり、勉強になった。現場で起こりうる事例だった為、自分自身の施設ではどうかと考えながら取り組むことができた。
- ・eラーニングでの学習で、自分の空き時間で行うことができた。zoom の話し合いにより、皆でどこかに集まる時間が省くことができた。自分たちで課題を読み解き、展開し、作り上げていく研修であったこと。今回のケースに限ってですが、中国人である林さんから、生の声が聞けたことがとても良かった。
- ・オンラインでの課題レポートでしたので、取り組みやすかったです。
- ・忙しい中でも、基本的には自身の空いている時間に学習を出来るのは良い点であった。
- ・とにかく ZOOM でほかの方の意見をうかがえるのはよかった。物事を、深堀して考える機会になってよかった。

<改善が必要なところ>

- ・基本的には自主学習が主なので、モチベーションの維持が難しい場合もあり得る可能性
- ・その人に合った、意欲的に取り組める課題でないと継続できないと思う
- ・テーマが事故（誤薬）だったことで、最初の切り口がリスクマネジメント色が強くなってしまい、本来のテーマ「業務プロセス分析と改善」とちょっとズレてしまった。事業所の種類や職種も異なることから、あまりテーマが広くなりすぎると各自の課題への取組ポイントが異なってしまい方向性がずれてしまうので、課題が明確なテーマがいいと思います。また、zoom の日程調整が上手くいかなかった原因のひとつとして、チーム内の人間関係が未成熟で、遠慮が入ってしまい率直な意見交換ができなかったことがあげられます。十分な助走期間を設けるともっと良いミーティングになったと思います。
- ・ケース内容の課題設定がざっくりであり、端的に見てしまうと論点が狭まる可能性がある。「実証講座」という名前であったが、課題に対する取り組みを実証するには時間がなかった。実証⇒報告⇒評価⇒次のアクション PDCA をあと、2～3回

実践すればもっと深堀ができた可能性がある。(が、日々の仕事の中でそこまでできるか、自信はありませんが・・・)

- ・グループで情報を共有し合い学習を進めるプログラムとなっていたが、個々のモチベーションの違いに差があるなと感じた。グループ全員で、しっかりと取り組まないと達成できない内容であれば、一定のモチベーションで遂行できるのではないかと感じた。
- ・ケース内容が実際の現場にいないと実践→評価→結果を出すのが難しい。
- ・今回のケースではグループディスカッションが少なかったように思う。深める事が出来なかった。
- ・実践の期間はもう少し欲しい
- ・課題が多い為、もう少し時間が欲しかった。
- ・他チームの検討プロセスが見えなかったところ。元々他のチームが取り組んでいた課題により興味が強かった。(現在は業務プロセス。過去自身の経験がたくさんあって興味があつたのがメンタルヘルス) テーマによっては検討時間が足りなかったチームもあつたのでは? 複数テーマを複数のチームで同時に取り組んだのであれば何か共有したかった。成果発表会の短い時間ではそれが叶わなかった。
- ・他のグループの情報も見たかった
- ・グループディスカッションのレポートはすぐに共有したい
- ・自己学習のレポートにおいて、何を記入すればよいのかわかりづらい所があつた。
- ・ケースステディ事前チェックシートや現場実践レポートの課題の質問が何度も同じ様な質問があり、混乱した。
- ・事前課題の設問が似たようなものが多く、逆に答えづらい設問が多かつたように感じた。
- ・それぞれ色々な形態で働いているので、予定がなかなか合わず、会議の日程決めなどが大変。
- ・グループディスカッションの進行役など、役割を事前に決めておくにより進行がスムーズ (ファシリテーターが進行役でスムーズで良かったのですが、始まるまで誰がするのだろうか? と気になっていたのも)
- ・設問が動画なので、文章化したものがあると、課題を整理する際にやりやすいと感じた。
- ・初めてのオリエンテーションの際、バタバタと事が進んでしまい理解出来ないまま解散となつてしまった。(時間縛りもあつた為かと思う。)
- ・働き方の仕組みや人数等、同一ではない為、ディスカッションがかみ合わない。
- ・受講者任せな部分を感じました。スケジュールやミーティングの進行、話し合いの内容など、簡単に説明がありましたが、後は受講者で進めてくださいとなつてしまうと、誰がどうするかとグダグダとなつてしまい、ミーティングも時間だけがかつてしまうと思いますので、最初からミーティングの役割やスケジュール管理の役割など、受講者に任せるなら決めていった方が、スムーズに受講を進められると思います。
- ・日程を合わせるのであれば、早めにいろいろ日程を決めておいていただけると合わ

せやすい。

- ・zoom の音声に雑音が混じり、よく聞こえなかった。
- ・gacco 上でディスカッション出来たらよいと感じた。(とにかく予定を合わせるのが大変だし、時間の枠にとられるので。)
- ・学習の上書き保存が出来ないので、一気にする時間の確保が大変だった。
- ・gacco の入力画面等、操作上の不便さ(戻ると消えたり、途中保存がきかない、スクロールしないと全体が見えない等)

●設問 【講座内容のレベルは適切でしたか。】

5 : とても適切である	4 : 適切である	2 : あまり適切でない	1 : 適切でない	N数
6.3%	81.3%	12.5%	0.0%	100%
1	13	2	0	16

「あまり適切でない」を選択した受講者の理由

- ・今回のケースでは困った状況でどの様な対応方法があるのか、1つのケースではなく様々なケースで深める繰り返し考える必要があったように思います。

●設問 【ご自身が受講したテーマのケース(事例)は適切でしたか。】

4	3	2	1	N数
43.8%	50.0%	6.3%	0.0%	100%
7	8	1	0	16

●設問 【ファシリテーターの介入は適切でしたか】

4	3	2	1	N数
56.3%	31.3%	12.5%	0.0%	100%
9	5	2	0	16

●設問 【グループディスカッションは有効でしたか。】

4	3	2	1	N数
43.8%	43.8%	12.5%	0.0%	100%
7	7	2	0	16

●設問 【成果報告会は必要ですか。】

4	3	2	1	N数
43.8%	50.0%	6.3%	0.0%	100%
7	8	1	0	16

- 設問 【一連の学修プロセス（自習⇒グループディスカッション⇒現場実践⇒グループディスカッション）は適切でしたか。】

4	3	2	1	N数
43.8%	50.0%	6.3%	0.0%	100%
7	8	1	0	16

- 設問 【知識、スキル、課題解決力は高められましたか。】

4	3	2	1	N数
1	14	1	0	16
6.3%	87.5%	6.3%	0.0%	100%

- 設問 【この講座をいつ・どこで・どのくらい受講されましたか。】

< gacco の視聴 >

- ・いつ 勤務中・仕事の合間 5名（内1名は夜勤中と回答）、勤務後 6名、休日 2名、深夜 1名
- ・どこで 職場 11名、自宅 6名、外出先 1名
- ・どれくらい 2~3回 2名、4回 4名（数回含む）、5回~9回 5名、10回以上 3名、1時間程度 1名
- ・使用メディア パソコン 12名、スマートフォン 7名、タブレット 2名

その他の回答

- ・仕事の合間や空いている時間に職場や家などで4回くらい観たが、その後は動画をスクショしてそちらを見ていた。
- ・回数はあまり多くないが、出てきた設問をプリントアウトして何回か見た。

< 提出物の作成 >

- ・いつ 勤務中・仕事の合間 3名（内1名は夜勤中と回答）、勤務後 6名、休日 2名
- ・どこで 職場 11名、自宅 8名、外出先 2名
- ・どれくらい 1時間未満 4名、1~2時間 9名、2時間以上 3名
- ・使用メディア パソコン 13名、スマートフォン 5名、タブレット 2名

その他の回答

- ・提出物は、gacco から課題をワードにコピーし、提出時はその逆で。
- ・最初の課題は同じ法人で講座を受けている人達でファミレスに集まって意見交換しながらやる日もあった。

<自主学習>

- ・いつ 勤務中・仕事の合間 4名（内1名は夜勤中と回答）、勤務後 3名、夜間や早朝 3名
- ・どこで 職場 12名、自宅 6名、移動中 1名、外出先 2名
- ・どれくらい 自主学習なし 1名、1時間未満 3名、1時間 6名、1～2時間 5名
- ・使用メディア パソコン 8名、スマートフォン 6名、タブレット 1名

その他の回答

- ・自主学習は職場の休憩時間、wifi 環境の整った喫茶などで30分程度。使用メディアはipad。
- ・会社・自宅にて1回15分を5回ほど
- ・ほとんどできませんでした。
- ・出勤時に現場の職員（6人位）に外国人職員について何か困っている事とか聞きました。また、外国員にも自分の思いや困っている事など確認しました。
- ・問題解決をした直後にすぐ調べた

- 設問 【今回は、4名～5名のグループでの協同学習でしたが、その有効性についてお答えください。】

5：とても有効である	4：有効である	2：あまり有効ではない	1：有効ではない	N数
37.5%	56.3%	6.3%	0.0%	100%
6	9	1	0	16

(とても有効であると回答)

- ・慣習化している事業所の業務を改めて見直す良い機会になった。
- ・他の方の意見は参考になると感じたため。
- ・自分と異なる価値観や考えを持った人から、違う意見を得ることによって、新たな気づきが生まれるから。
- ・人数が8人以上等と多いとディスカッションのスピードが遅くなったり、意見を発信しない人が出てくると思われるので適当な人数かと思います。
- ・人数が多いとまとまらない可能性があるので今回の人数でとても有効だと思います。
- ・多すぎると予定を合わせたり、連絡を取り合ったりと、取りまとめる係の負担が大きすぎる。少なすぎるとディスカッションする意味がないと思われる
- ・人数はちょうどよかったと思う。一つのネタに対しての会話が成立しやすいし適度に意見も聞くことが出来る。多すぎるとまとまらないし、少ないと情報も集まらない

(有効であると回答)

- ・あまり人数が多いと自主性が欠け人任せにする場合がある。人数が少なすぎると幅広い意見が得られない。

- ・意見の共有ができ自分の考えと人の考えの違いや修正、すり合わせが出来る。
- ・参加人数は適切だったように思います。多すぎても散漫になってしまう。

【その他】

- ・成果報告会は残念ながら参加出来なかったので評価出来ないのが現状です。
- ・まず勉強する機会が増えたのは良かったです。
- ・繰り返し同じような質問・レポートは狙いがあるとは思いましたがやや苦痛でした。
- ・多すぎず、少なすぎずでよい人数かと思います。
- ・自分一人の考えではなく、色々な人の意見、また他社、他事業所の取り組みを知ることができたので良かったと思います。
- ・人の数だけ意見が出たので、人数がいて良かったと思う。
- ・他の受講生と同じ内容について取り組むことで、視点・レポートリーの違いを確認出来てよかった。
- ・グループ内（各施設）でどのような問題、課題があるのかが分かり、とてもためになりました。
- ・多くもなく、少なくもなく人数的にはよかったかと思う。意見を出すのにもいい人数だと思う。

（あまり有効ではないと回答）

- ・働き方の業態が違うため、同じ課題で対策を立てるのは難しい。業態別で共同学習があれば、有効であったかもしれない。

2) ファシリテーター

*①～⑤の数字は、以下のケースに対応

- ① 部下のメンタルヘルスケア
- ② 業務プロセス分析と改善
- ③ 事故の予防や苦情対応（リスクマネジメント）、業務に関わる法令の理解と遵守（コンプライアンス）
- ④ 部下とのコミュニケーション、関わり方
- ⑤ 多様性を生かす～外国人人材の活用～

●設問 【ご自身が担当した講義の受講者の反応はいかがでしたか？】

- ①学びへの意欲が強い方が多く、議論の中身も現場の感覚や温度差が反映されたものになっていたのも、皆さん積極的に参加いただけました。
- ②受講者の皆さんは現役の管理者（管理職）の方々に構成されていたので、議論の中身もレベルの高いものだったと思います。1 回目のディスカッション後の取組みについても学修のねらいと重なる部分が多く、実施内容も良かったのではないかと思います。

- ③緊急対応の重要性を理解していただきたかったが、どちらかというくとケア寄りの話になっていた。コンプライアンスとリスクマネジメントの基礎知識が足りない。
- ④人材のマネジメントについては、各々が課題を有し、それぞれの成功、失敗事例を有していることは事例検討の段階で実感した。一方で、面談や声掛けなど、対応についても共通しており、想定範囲であったが、今までの経験値で物事を捉える傾向にあることが改めて認識できた。「うちの施設ではこのようなケースがないけれど」「今はないけれど…」といった立場で検討をすることがあったように思える。
- ⑤積極的な取り組みが実施されています。規定数の zoom 会議に加え、ラインやメールでのやり取り、zoom の追加会議等、課題解決のための自主的な活動により、事例をより深掘することができています。

- 設問 【ご自身が担当されたテーマについての自己評価をお願いします。
下記の評価項目において適切でしたか。】

	①	②	③	④	⑤
学修のねらいは明確でしたか	よい	よい	よい	よい	よい
受講者の参加状況はいかがでしたか	とてもよい	よい	よい	よい	とてもよい
ケースのレベルと受講者のレベルはマッチしていましたか	とてもよい	とてもよい	よい	よい	よい
ディスカッションのファシリテーションは的確でしたか(1回目)	よくない	よい		あまりよくない	よい
ディスカッションのファシリテーションは的確でしたか(2回目)	よい	よい		あまりよくない	
「対応の視点」は学修のねらいに沿っていましたか	よい	よい	よい	よい	よい

- 設問 【グループ全体としての評価をお願いします。
受講者は各段階における学習目標に到達していましたか。(4段階評価)】

	①	②	③	④
ディスカッション前の提出物(個人レポート)	4	4	3	3
グループディスカッション(1回目)	2	4	3	4
ディスカッション後のグループレポート	3	4	3	3
グループディスカッション(2回目)	4	3	3	4
ディスカッション後の個人レポート	4	3	3	3
成果報告会	4	4	3	3

●設問 【ファシリテーターの受講者へのサポートはどのようなかたちが望ましいですか。今回の実証講座を踏まえて、ご意見をお聞かせください。】

- ①②オリエンテーションの顔合わせについては、受講者同士は必要であると感じましたが、ファシリテーターと受講者については必ずしも必要でないと感じました。（業務プロセスチームは事前の顔合わせは行っていません）
- ③そもそもこの実証講座にファシリテーターという形は合わない。ディスカッションを中心にしながらも、明確に導いていく、指導者？講師？を置くことが望ましい。
- ④ファシリテーターとして参加をしたが、事前のすり合わせや、進行役とのシナリオの確認（回答してもらう人の順番や時間等々）について、もっと気を払うべきだったと反省している。特に、進行役に過度な負担を負わせてしまった為、簡易な進行表等を示しておく配慮をすべきであったと思っている。
- ⑤ZOOMでのファシリテートだけでは不十分でした。もう少しやりとりを行うべきと思いますが、lineでのやり取りのように時間を特定せずに五月雨式なやり取りは避けた方が良く思います。参加者のレベル感、目線の差を大きく感じたため、事例の共有等、前提の目線合わせの時間はもう少し取った方が良く感じました。

●設問 【今後に向けての改善点・要望をお聞かせください。】

- ①②私自身の反省にもなりますが、ファシリテーションを走らせるうえで、全体の流れだけでなく、細かい提出物等も十分に把握しておく必要があると感じました。
また、受講者の方々の提出物の量も再考の余地があると感じました。
- ③受講者から下記の意見あり
事務局からのサポートをしっかりと欲しい。連絡がわかりにくい。
レポートが多いし、レポート内容も問いが被っていてわかりにくかった。
ディスカッションの日も受講者任せではなく、あらかじめ候補日時を数日挙げてほしい。困ったときに介入のファシリテーターではなく、受講者をまとめる誘導する人がほしい。
- ④他施設、サービス、マネジメントとは言え、立場が異なる方々とのディスカッションは大変有意義だったと思っている。参加者のスケジュールが就業中の場合もあり、各々の回答に制約があったかもしれないので、難しいとは思いますが、今後はより同じ条件でディスカッションができるように検討することも一案かと思っている。
- ⑤・致し方無い事ですが、各項目ともに「事例」の内容に終始してしまい、本来のねらいまでは到達（結論だけではなく、途中経過の話し合いも）できていない印象です。ねらいへの到達までを運営側が設計したほうが良いように感じました。
（期間と手法の設定）
・発表内容によっては、非常に稚拙な内容に感じたものも正直ありました。これをきちんと「学び」「成果」にするためにどうしたら良いかを考えないといけないと感じました。

3) その他

- ・グループディスカッションを含め、グループ内でのスケジュールの調整やスケジュール管理が現行のままだと若干難しいと感じました。可能であれば事務局主導で早い段階で全ての日程を仮決定しておくのも良いと思います。
- ・お互いの現場での実施内容と気づきがよく共有されていて、有意義なディスカッションであったと思います。
→チームメンバー決めは重要だと感じました
- ・ZOOMを活用したディスカッションは限られた条件で実施するにあたり、大変有効だと思っている。それぞれのテーマで2回実施したが、ほとんどの参加者が初見でもあり、アウトプットを密度の高い回答やディスカッションとするならば、実施に際してのPDCAを事務局、ファシリテーター、進行役で構築し、継続的にテーマに対峙していくことが必要と感じている。
追伸：とても楽しくディスカッションができました。遠距離ではありますが、みなさんの現場でのイメージしやすい感じがしました。
- ・参加者の質問時間は、質問の目的を明確にすること。などルールが必要かと感じました。(参加者同士の評価になっている場面も見受けられたような)
- ・最初の個人レポート以外の提出物は開示されていないと勘違いしていました。(成果報告会の日にドコモの方に確認したら事務局以外は見れない(gaccoでは)と仰っていたので何も見ていません。すみません。)

(3) 委員・オブザーバー

回答は7名。テーマによって有効回答数が異なる。

①各講座への評価(適切さ)

以下4段階のスケール評価を実施。

4:とてもよい 3:よい 2:あまりよくない 1:よくない

●設問 【学修のねらいは明確でしたか】

	4	3	2	1	N数
部下のメンタルヘルスケア	20.0%	80.0%	0.0%	0.0%	5
業務プロセス分析と改善	0.0%	80.0%	20.0%	0.0%	5
事故の予防や苦情対応コンプライアンス	20.0%	80.0%	0.0%	0.0%	5
部下とのコミュニケーション、関わり方	14.3%	71.4%	14.3%	0.0%	7
外国人人材の活用	0.0%	80.0%	20.0%	0.0%	5

●設問 【受講者の参加状況はいかがでしたか】

	4	3	2	1	N数
部下のメンタルヘルスケア	25.0%	75.0%	0.0%	0.0%	4
業務プロセス分析と改善	25.0%	75.0%	0.0%	0.0%	4
事故の予防や苦情対応コンプライアンス	16.7%	66.7%	16.7%	0.0%	6
部下とのコミュニケーション、関わり方	20.0%	60.0%	20.0%	0.0%	5
外国人人材の活用	25.0%	75.0%	0.0%	0.0%	4

●設問 【ケースのレベルと受講者のレベルはマッチしていましたか】

	4	3	2	1	N数
部下のメンタルヘルスケア	20.0%	60.0%	20.0%	0.0%	5
業務プロセス分析と改善	20.0%	60.0%	20.0%	0.0%	5
事故の予防や苦情対応コンプライアンス	16.7%	50.0%	33.3%	0.0%	6
部下とのコミュニケーション、関わり方	28.6%	42.9%	28.6%	0.0%	7
外国人人材の活用	20.0%	60.0%	20.0%	0.0%	5

●設問 【「ケース（事例）」の設定は適切でしたか】

	4	3	2	1	N数
部下のメンタルヘルスケア	16.7%	50.0%	33.3%	0.0%	6
業務プロセス分析と改善	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	5
事故の予防や苦情対応コンプライアンス	33.3%	16.7%	50.0%	0.0%	6
部下とのコミュニケーション、関わり方	16.7%	83.3%	0.0%	0.0%	6
外国人人材の活用	20.0%	80.0%	0.0%	0.0%	5

●設問 【「対応の視点」は学修の狙いに沿っていましたか】

	4	3	2	1	N数
部下のメンタルヘルスケア	0.0%	80.0%	20.0%	0.0%	5
業務プロセス分析と改善	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	5
事故の予防や苦情対応コンプライアンス	0.0%	80.0%	20.0%	0.0%	5
部下とのコミュニケーション、関わり方	16.7%	66.7%	16.7%	0.0%	6
外国人人材の活用	20.0%	60.0%	20.0%	0.0%	5

●設問 【ディスカッションの内容は適切でしたか】

	4	3	2	1	N数
部下のメンタルヘルスケア	25.0%	50.0%	25.0%	0.0%	4
業務プロセス分析と改善	25.0%	50.0%	25.0%	0.0%	4
事故の予防や苦情対応コンプライアンス	20.0%	60.0%	20.0%	0.0%	5
部下とのコミュニケーション、関わり方	20.0%	60.0%	20.0%	0.0%	5
外国人人材の活用	50.0%	25.0%	25.0%	0.0%	4

●設問 【ディスカッションの時間配分は適切でしたか】

	4	3	2	1	N数
部下のメンタルヘルスケア	25.0%	75.0%	0.0%	0.0%	4
業務プロセス分析と改善	25.0%	75.0%	0.0%	0.0%	4
事故の予防や苦情対応コンプライアンス	20.0%	80.0%	0.0%	0.0%	5
部下とのコミュニケーション、関わり方	20.0%	60.0%	20.0%	0.0%	5
外国人人材の活用	25.0%	75.0%	0.0%	0.0%	4

●設問 【ファシリテーターの介入は的確でしたか】

	4	3	2	1	N数
部下のメンタルヘルスケア	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	4
業務プロセス分析と改善	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	4
事故の予防や苦情対応コンプライアンス	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%	5
部下とのコミュニケーション、関わり方	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%	5
外国人人材の活用	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	3

<評価の理由や意見>

- ・比較的対応が収斂する事例が多かったように思われる。業務プロセス分析や苦情処理コンプライアンスのように、もっと各人の対応が異なり、お互いに学びあえるような事例の設定が必要ではないか。
- ・ファシリテーターの立場として、実際に現場で会った事例を元に作成をしたが、参加された方々のケースには必ずしも該当しないものもあった。部下指導とコミュニケーションの事例に携わったが、想定通り、面談による指導による対応が多くを占めた。多くの具体的な対処法を引き出すこと、それぞれの経験で構築した対処法が果たして適当か、他の参加者同士で確認や、共有をして欲しかったが、そちらの狙いについてはうまくいったと思う。
- ・テーマごとに適切なメンバーが選ばれていた。多様な業務の中での受講であったと想像するが、限られた条件の中で積極的に関わり、真摯に意見交換をしている姿勢に感心した。

また、web会議を利用した受講者コミュニケーションにおいては、ファシリテーター等の巧みさが、メンバーの意見を引き出し、交換する情報、話題の内容を深めると感じた。

あらかじめ共通テーマで考えた人が参加することから、Eラーニングによる事前学習＋web会議は社会人の学習方法として有用であると思える。

- ・受講者の取組については意欲的に取り組まれていたと思います。事例のテーマ設定には、本人達の実際の現場体験におけるものを絡ませることで主体性がもう少し高まったと感じます。グループで最後に一つ、ベストアンサーと思われる事を発表させると場がしまると思いました。

●設問 【今年度の実証講座に関する以下の項目について評価をお願いいたします。】

	4	3	2	1	N数
講座の仕組み	33.3%	50.0%	16.7%	0.0%	6
トレーニングテーマの選定	28.6%	57.1%	14.3%	0.0%	7
提出物の内容	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	6
提出物の量	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	6
グループディスカッションという手法	28.6%	71.4%	0.0%	0.0%	7
グループディスカッションの頻度	0.0%	66.7%	16.7%	16.7%	6
成果報告会という方法	71.4%	14.3%	14.3%	0.0%	7

<評価の理由や意見>

- ・ただでさえ日常業務に忙しい学習者に提出物を数多く求めることはやめるべきではないか。
- ・経験や立場、提供するサービスによって対応が変わってくることもあり、階層別のコンテンツやカリキュラムを意識してディスカッションを行うことが必要と感じた。提出する内容や分量については、参加者自身の環境で作成する為、質に差が生じることは否めないと思われる。今後より精度を高めたものにする為に、参加者の条件をできる限り合わせて実施することも肝要である。
- ・受講者には、もう少しディスカッションを増やしたい、と物足りなさを感じた方もいたようだが、オン、オフのバランスはよかったと思う。
- ・学び直し（介護領域における）の課題に沿ったテーマが設けられていると思います。
- ・グループディスカッションをすることで、内容の整理をすることができ、何が重要であるのかについても整理することができるため、適切な手法だと思いました。また、その内容を成果報告会というかたちで残すことは、重要なことだな、と改めて実感しました。
- ・職場も立場もマネジャー・リーダーとしての経験年数も異なる受講者を対象にしているため、受講者の層がよく言えば多様、悪く言えばバラつきが大きい。したがって介護業界のマネジメント能力を養う教育体系として、物足りなさを感じた。
- ・講座のしくみ（学習フロー）は良いのではないかと。また、グループディスカッションを取り入れ、多様な受講者によって同じ課題に取り組む流れも良いと思う。しかし個人の学びの到達目標と成果が見えにくい（ない）こと、そのため学びに対するモチベーションが喚起されないことは、大きな課題ではないだろうか。
- ・提出物については、量に対する負担感も指摘されているが、質の問題もあると感じた。たとえば提出物が、受講後も日常業務で活用できる資料になる、等の工夫をすれば取り組み姿勢も変わるし、学習効果も高まるのではないかと。
- ・トレーニングテーマの選定に受講者の主体性を持てるように一工夫を入れたところだと思います。（参加意欲・学ぶ意欲につながる）
- ・グループディスカッションのファシリテーターの力量が絡むのでそのあたりのアテンドも重要かと思っています。（今回は優秀な方たちであったので問題はなかったが）最後の落とし所が難しいと感じます。（解決法が定まらないので）

●設問 【介護マネジメント講座は、本事業で企画した e ラーニングによって十分成果をあげられるでしょうか。e ラーニングで十分でない場合、どのような学修方法を組み合わせるべきか、ご意見をお聞かせください。】

- ・国際的な **Qualification Framework** でも、e ラーニングは、レベルの高いマネジメント層には応用しない傾向にある。働きながら学ぶという手法の限界があるのではないか。集中的な合宿方式でのダイアログを組み合わせる日露はあるかもしれない。
- ・受講者が途中で断念するリスクを軽減させる運用方法を確立し、受講対象者の選定を明確にすれば e ラーニングであっても成果が期待できると思います。
- ・福祉、介護において身に付けておくべき知識や法令などはコンテンツを通じて学ぶことが十分可能であるが、コミュニケーションやディスカッション等は、このような形式だと習得しやすいし、共有もできると思っている。
- ・学びを経た成果は、しばらくたって個人、および法人組織内の変化を見る必要があると思うが、少なくとも十分でない判断されたなら、フォローアップとしてやはり表情のわかる web 会議や受講者同士のネットワークは必要と思われる。事務局や採点評価する側の負担はおおきくなるが、かかる費用とあわせ、どこまでみるかの方針によると思う。
- ・リーダーとして必要なスキルや知識を体系的に身につけるステップを、グループディスカッションの前に導入するほうがよいのではないか。
- ・たとえば課題設定、問題解決に必要なものの考え方を身につけておくグループディスカッションの成果はもっと向上するのではないか。
- ・インプット型とアウトプット型の組み合わせの中で e ラーニングを活用することは有効な手段であると思うが、相互の思考性の違いを感じる、緊張感を持たせるロケーションとしては対面式に近い形を作っておくことが一層の学びにつながると思います。

●設問 【介護マネジメント講座は、どのような学習者に、どのような変容を期待して実施するべきか、ご意見をお聞かせください。】

- ・今回は人事マネジメント面でのケーススタディを基本として実施されたが、今後はさらに職員の業務能力評価と、それに基づく知識と技能の訓練プログラムの提示までできるようにするべきではないか。
- ・介護現場経験と管理者経験があり、自分が抱えている職場の課題に対して、その課題をクリアする為に改めて何を学ぶ必要があるのか精査したい積極的学習者。自身に足りない分野が明確になる事で、効率的で効果的な学習の導入に繋がる。
- ・中間管理者やリーダー層で指導やマネジメントで共通の部分がある学習者であれば十分効果的だと思う。新たな事例を追加していくことと回答例を示すことで十分に活用できると思っている。
- ・当初の目的どおりで良いと思う。
- ・1) 「管理者」が組織運営に必要な基礎知識を身につけること。
- ・2) 事業に必須な資源（ヒト・モノ・カネ）の把握と活用ができること。
- ・3) 組織の理念・ビジョンに沿った事業計画をつくり、目的と目標、課題、戦略と戦術を落とし込めること。その内容をステークホルダーに伝えられること。介護現場経験

と管理者経験があり、自分が抱えている職場の課題に対して、その課題をクリアする為に改めて何を学ぶ必要があるのか精査したい積極的学習者。自身に足りない分野が明確になる事で、効率的で効果的な学習の導入に繋がる。

- ・教育の機会がなく、マネジメントの立場に置かれてしまった方
- ・次にその立場に立つ可能性のある方で学習意欲のある方

4) その他（自由記述）

- ・「働き方改革」やダブルワーク、トリプルワーク、シニア層などの活用を通じて、人材の確保を目指しているが、第7期介護保険事業計画における必要とされる介護人材の数は245万人（2025年度推計）とも言われている。人材不足の背景もあり、福祉や介護現場における多忙さは今後も早々には解消できないと思われる。国の施策としても、①多種多様な人材の活用、②生産性の向上などを掲げており、入門的な知識や技術の習得を目指し、未経験者への不安払しょく、ロボット、ICT活用加速化への支援とガイドライン作成など、策を講じている。一方で、質の高いサービスを提供する為には、継続的な研鑽が必要不可欠となる為、学習機会、特に個々の事業所や法人、業務に合わせたeラーニングの学習は有効であると思われる。知識や技術など、ある程度、常識として行き渡っているものよりも、コミュニケーションや、指導法などを事例演習することや、指導する側が指導を通じて学べるツールなどは必要と考える。
- ・ネット環境はさまざまというものの、5G時代がすぐそこまできているので、いつでも、どこでも繋がることの利便性は増すだろうが、多様な役割を持つ社会人の集まりにおいては、時間やweb会議に参加する場所の調整には労を要すると感じた。
また、継続して受講者が数を増し、回を重ねることにより、事例を前提とした対話の中身も組織内に止まることなく、同職の横断的な意見として深まり、さらに修了生の会ができていったら、さらに最新事例を共有することも可能となり、学びなおし以上にプログラムの価値は高まると思う。
- ・eラーニングありきの学習システムになっている（そのように感じられる）ことが、残念であった。なぜならば、「リーダーには何が必要なのか」「このeラーニングは何を学ぶ場なのか」という目的が希薄になってしまっているからである。
- ・ディスカッション以外を自主学习としたことで、どんな学びをするのかが受講者任せとなり受講者ごとのバラつきが生じたことは課題ではないか。（受講者によっては「なし」と回答する人も散見される）
 - ・今回、自主学习とした部分は、介護事業の現場リーダーに求められるマネジメント能力の「基礎」を学習する部分である。この仕組みを標準化（独学に任せない）すれば、グループディスカッション、現場実践の質が底上げする。つまり現行の学習フローが「応用」を学ぶ場として有効に機能するのではないか。
- ・受講者は比較的に意識の高い方たちが集まったと思います。この層よりレベルの下がる（意欲が低い）が立場は変わらない層へのアプローチの場合に一工夫の余地があると感じます。

第3章 今年度事業の点検・評価

1. 実証講座の点検・評価とプログラム完成へ向けた課題

学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター
杵渕洋美

(1) 実証講座によるプログラムの検証

本事業における学修プログラムは、2回のオンライングループディスカッションを挟み、現場実践を学修サイクルに含めたものであり、通常「eラーニング」として考えられる講義形式とは形態・方法を異にする。これは、現在現場で働いている社会人を対象とした業務に関する講座であること、さらに管理者向けの学修プログラムであることから、実践的な学びが期待できるものと考えている。本稿では、実証講座によってプログラムを検証した結果得られたプログラムの有効性や気づき、課題について述べ、次年度のプログラム完成に向けた会議での検討事項も含めて報告する。

1) 協同学習の有効性と課題

本プログラムは、グループで1つの学修テーマについてケーススタディを行う協同学習であるが、実証講座によって協同学習の有効性が確認できた。

受講者アンケートに寄せられた声には、「多角的な視点で検討することができた」「自分では考えつかないような意見や実践方法などにふれることができた」といったものがあり、グループの他メンバーの意見や解決方法の違いがそれぞれの学びにつながることを確認できた。また、事業所や法人を越えたヨコのつながりの構築ができたことも収穫であったという感想が多くみられた。「同じ業界の人と同じ課題に取り組んだということが有効であった」「同じような悩みを抱えていることがわかった」「課題以外でもヒントや出口を見つけられた」といったものである。介護領域は他の事業所のことがわかりづらく、閉鎖的な現場が散見され、ヨコのつながりが希薄な領域であると言われるため、介護領域の管理者には特に有効であったと考える。また、アンケートで協同学習の人数について質問したところ、実証講座での4～5名のグループが最適な人数であることが確認できた。それ以上だと意見がまとまらず、以下だと少なすぎるという理由であった。

一方で、モチベーションの維持のむずかしさといった課題が確認できた。これは、グループの雰囲気や関係性の醸成によって、講座にかかわる積極性に違いが見受けられたことによる。また、グループディスカッションに都合により参加できなかったことで申し訳ない気持ちや生み、以降のかかわりや発言に遠慮や躊躇してしまうという声が寄せられた。グループディスカッションを複数行う協同学習形式の長期講座の学修にあたっては、モチベーションの喚起・維持という課題が一つ挙げられる。

2) eラーニングの有効性とシステム上の課題

本プログラムはeラーニングによる事前・事後の自主学习、オンラインのグループディスカッションを行うものである。受講者アンケートで「いつ・どこで・どのデバイスで」自主学习に取り組んだかを質問したところ、時間（勤務終了後、休憩時間、家事の後等）、場所（自宅、職場、喫茶店、通勤電車の中等）、デバイス（パソコン、スマートフォン、タブレット）を自由に選択できるeラーニングの有効性が確認できた（受講者アンケートの結果は「第2章4. 実証講座実施報告（5）アンケート結果」を参照）。

gaccoのオンラインディスカッションは有料オプションとして設定されているため、実証講座のディスカッションは無料で50分程度対応可能なzoomを使用した。オンラインでディスカッションを行う学修形態がまだ普及しておらず、eラーニングといえば講義をオンラインで受講する形態が主流であるというのが日本のリカレント教育あるいはeラーニング学習の実態だといえる。先の第2章においてミネルヴァ大学の事例を掲載しているが、eラーニングであっても積極的に議論や討論を行ったり、プロジェクト学習を行ったりすることが可能である。本事業の学修プログラムは、今後のリカレント教育のあり方の一つとして提言できたといえる。

一方で、システム上の課題が散見された。受講者からは、レポートの提出時に一時保存ができない不便さが指摘された。オリエンテーション時に説明はしているものの、実際にレポートを作成し提出する際に不便さを実感するのだろう。Word等に別保存するか、一気に書き上げるといった対応をとったとのことであったが、多忙な介護管理者においては、一気に書き上げるのは負担である。事務局の運営側でも、Wordで作成した提出物をシステムの仕様に書き換える作業が発生しており、アップロードされたWordファイルを受講者がダウンロードし、記入後アップロードして提出するという提出方法も検討する必要があると考える。加えて、運営面で最も不便であったのが、レポートの提出データをダウンロードした際、すべてのデータが毎回ダウンロードされることである。これらの利便性の向上・改善が図れば、eラーニングを採用する学校や企業が増えることも想定され、eラーニングによるリカレント教育の推進が期待できよう。

3) オンラインディスカッションの有効性と気づき

今年度の実証講座では、2回のオンライングループディスカッションを行った。一度目はケース（事例）の対応策を各自で考えた後、グループで対応策を共有し、仮説を立て、その後の現場実践へとつなげるものであり、二度目は現場実践を終えた後、うまくいった／いかなかった結果と原因を共有し、対応策を再検討するものである。オンラインという会議形態が初めての受講者もいたが、ディスカッションをオンラインで行うことについて、その有効性が確認できた。まず、場所の制限がなく、集合時間の削減が図れるという点である。「皆で集まる時間を省くことができた」「離れた場所でもタイムラグなくスムーズにミーティン

グができた」といった声が寄せられた。また、遠隔のオンライン会議であるが、相手の表情が分かる等、対面と遜色ない議論が可能であることも確認できた。

次に、実証講座から得られた気づきを2点挙げる。一つは、オンラインディスカッションの回数は制限しなくてよいということである。ケース（事例）の深掘りには2回以上の議論が必要であった。「ディスカッションの場がもっとほしかった」という声が多く寄せられた。また、一度に全員参加できなかった場合、不参加者への議事の共有の機会として、追加のディスカッションが必要であった。ディスカッションを欠席したことによる遠慮や躊躇がみられたことを先述したが、追加のディスカッションを実施することで、参加状況によるモチベーション低下の軽減も期待できる。二つ目は、ファシリテーターの関わり方である。オンラインディスカッションにはケース（事例）を作成したファシリテーターが1名参加し、議論では出てこない対応の視点を示唆したり、助言したりする役割を担った。講義をする「講師」ではなく、課題解決への適切なアプローチの助言役、学習者が気づけなかった対応の視点の提示役である「ファシリテーター」の存在は、本プログラムの特徴の一つである。あくまでも助言役であって、ディスカッションを進行する役割は受講者に依頼した。結果、できるだけグループメンバーの主体性を引き出せるような最小限の介入が有効であった。グループによっては活発な議論が交わされないこともあり、ファシリテーターがうまく取り持つ場面も散見されたが、受講者による議論を促すことが、本プログラムの学修成果の一つである責任感と自律性（後述）の醸成につながると考える。

（2）学修講座の課題

次年度のプログラム完成に向けて、講座内容と運営面から課題を述べる。

1) 講座内容の課題

実証講座で確認できた講座内容の課題は、受講者のケース（事例）のとらえ方である。グループディスカッションでは「うちの施設にはない事例なので（わからない）」「今はそういう人はいないので（わからない）」といった発言があり、今までの経験値で物事を捉える傾向があることが改めて確認できた。自分の現場課題の範疇を越えることが困難で、経験のないケースの想像や深掘りが難しいということである。一方で、「外国人採用は今後まちががなく展開する課題なので、事前学習できる貴重な機会であった」という声や「引き出しが増えた」という感想も寄せられた。介護領域の管理者は、現場で起こるさまざまな“困りごと”に対処し、現場の課題を解決するための組織改革や対応策を打って出る役割が求められる。そのためのケース、つまり引き出しをいかに増やしておくかが管理者の課題解決につながると考える。

今年度の実証講座では、受講者によるグループごとの成果発表の場を設け、講座を通して得た知見や学びを報告してもらった。受講者の抱えている最も大きな課題は、対人援助職として利用者や家族との、管理者として職員との、関わり方やコミュニケーションであった。昨年度、プログラムの開発にあたり、優先すべきはオペレーションマネジメントか人と組織

のチームマネジメントかといった議論があったが、受講対象者は人と組織のマネジメントに最も課題を感じていることが確認できた。今後は人と組織のヒューマンリソースマネジメントを主軸においたプログラム開発が現場の課題解決力向上に有効であるとする。また、グループ発表が必ずしも「学び」に達していないのではないかというファシリテーターからの指摘もあった。協同学習の本プログラムが、単なる仲間づくりだけに終わらず、受講者の「引き出し」の一つとして「学び」となるには、さらなるケース（事例）の研究が必要だと考える。

2) 運営面の課題

運営面の課題は、事務局のサポートをどこまで行うかである。これまでの（2014年度～2017年度）事業において、介護の資格体系と海外の資格枠組み(Qualifications Framework)とを突合する研究を行ってきた。特に EU における資格枠組みでは、知識・スキル・責任感(responsibility)と自律性(autonomy)という4つのフレームに対し、それぞれ1～8のレベルで獲得すべき事項が整理・定義されている。介護福祉事業の管理者養成に向けた本プログラムは、資格枠組みのレベル5（あるいは6）に相当すると考えられ、責任感と自律性を意識したプログラムとした。具体的には、1回目のグループディスカッションまでは締切日を設定し、以降はグループで進行（最終レポート締切日のみ設定）してもらった。結果、zoom会議を追加して成果報告会の発表準備まで積極的に取り組んだグループと、期日までにディスカッション、レポート提出が終わらないグループがあった。アンケートでも「自分たちで課題を読み解き、展開し、作り上げていく研修」という声がある一方、「受講者任せな部分を感じた」「個々のモチベーションに差がある」という声が寄せられた。「チーム内の人間関係が未成熟だったため、ディスカッションの日程が決められなかった」という声からは、先述した人との関わり方やコミュニケーションに課題を抱えている介護管理者の姿がみてとれた。プログラムの完成に向けては、運営サポート体制の見直しや、オリエンテーション時のアナウンスの仕方、進捗管理を行うチューター的存在の検討等が必要だと考えている。

(3) 学修プログラムの完成に向けて

これまでの課題を踏まえ、次年度の活動計画も含めたプログラム策定の方向性を述べる。

1) ケース（事例）研究の実施

講座内容の課題から、ケーススタディの教材として適切なケース（事例）のつくりこみの必要性が確認できた。今年度は実際に現場で起こっている事例や判例をもとにケースを策定したが、介護現場で実際に起こっている事例のさらなる収集、練りこみ、構築を行い、より掘り下げてケースをつくりこむことが必要である。そのために次年度は、学修成果を念頭に置いた学術的なアプローチと、現場事例の収集という2方向のアプローチを行いたい。先に述べた資格枠組みにおけるレベル5の知識・スキル・責任感と自律性の内容を再確認し、学修成果指標を策定した上で、ケースの策定を行っていく。同時に、介護現場で起こっ

ている“困りごと”を収集し、よりリアルで複雑なケースの策定を行っていく。また、現場の“困りごと”は事例だけでなく、管理者に対する部下の困りごとにも収集してはどうかという意見があった。“こういう管理者は困る”といった事例もケース策定の参考になるだろう。

次年度完成させるプログラムは、現在のところ、学修テーママップ（第2章3を参照）のうち、ヒューマンリソースマネジメントから8ケース、サービスマネジメント、オペレーションマネジメント（ICT活用を含む）、リスクマネジメントから各4ケースの計20ケースを想定している。

2) 知識修得を促進する仕組み（事前の基礎学習）の必要性

今回の実証講座では、ケース（事例）に関連した情報を提示し、受講者各自で学習する（読んでおく）ようにという、受講者の自主性に任せたものであった。そのため、事前自主学習の程度にばらつきが生じ、その後のグループディスカッションにも影響がみられた。プログラムの完成にあたっては、ここまでは必要、という介護現場のマネジメントに求められる基礎を身につけた上でグループディスカッションや現場実践に進んでもらう仕組みを考える必要がある。事前の自主学習で必要なスキルや知識を体系的に身につけるためには、まず、受講者のアセスメントが必要である。受講者のアセスメント（評価）システムについては後述するが、学修前の“入口”としてチェックテストで足りない知識を把握し必要な知識を事前に学ぶプロセスを構築することも、次年度の活動計画の一つと考えている。

3) 到達目標・コンセプトの明確な提示

受講者のアンケートから、モチベーションの喚起・維持を図ることのむずかしさが気づきとして得られたが、学修フローのどの取り組みでも到達目標を明示することが重要だと考える。成果をわかりやすくすることで、“ここではなにを身につけるのか”“マネジメントにはなにが必要か”を意識し、学びに対するモチベーションを喚起・維持することが期待できる。また、事例対応にとらわれず、管理者に必要な学びを意識することで、提示ケース以外の経験や事例を想起することができ、ケースの深掘りにつながると考えている。

さらにプログラムのコンセプトとして、「責任感と自律性の修得も含んだプログラム」であることをオリエンテーション時から明確に提示し、スケジュール調整、役割分担までがプログラムの一環であることを伝えることで、オリエンテーションの顔合わせの場で関係性の構築に努める等、十分なグループワークを実施する取り組みが期待できると考える。

4) アセスメント（評価）システムの構築

事前の自主学習で必要なスキルや知識を体系的に身につけるための受講者のアセスメントは、学修前の“入口”として必要だと先述した。同時に修了時の“出口”の評価をどうするかということは大きな課題である。つまり、なにをもってこのプログラムを修了したとするのかという修了要件の問題である。現職に関わる社会人を対象とした多くの研修の成果

は、現場に戻っていかに学んだ知識やスキルを発揮するかということであるが、それは現場実践でしかわからない。だれが、どこで、どのように研修の成果が出た、身についたと測るのか、またそれはどのタイミングで発揮され、測ることができるのか、効果測定が非常にむずかしい。会議では、現場実践で評価を行う方法では、実践適用は困難で、ビジネスモデルにはならないという指摘があった。それに対し、「グループワークの重要性を知る」「課題を意識し、設定した」というだけでも十分な成果であるという意見があった。つまり、他の人の意見や考えから学び、自分を客観視し、それを言語化するという取り組みが十分な学びだということである。またそのプロセスを学修フローの中間で行うことで、課題設定を意識してもらい効果も期待できる。「役に立つと思いますか」「身についたと思いますか」という問いは、「役に立つ」「身についた」と“思わせる”気づき (awareness) となる。さらに物事への関与度合いを表すものとして、多元的無知 (stranger) ⇒他人事 (visitor) ⇒関与・我が事 (participant) ⇒推進役・おたがいさま (promoter) という流れがあるという助言もあった。つねにアウトカム (成果) を求めるだけでなく、プロセス (過程) での気づきや発見を重ねることにより、言語化する力が身につく、ディスカッションに参加する姿勢やモチベーション、発言内容が変わってくるといった、プロセスを重視したプログラムの仕組みもまた、社会人の学びにとって必要であると考えられる。

次年度は最終年度として、プログラムの完成が事業成果として求められるが、今年度の実証講座で得られたこれらの知見、意見を反映させ、プログラム構築を進めていくことを考えている。

2. 未来を拓く介護の現場 ～eラーニングを通して考える～

公益社団法人日本介護福祉士会
副会長 宮崎 則男

(1) 介護福祉士の専門性について

「介護福祉士の専門性」と言われることはよくあるが、その内容について日本介護福祉士会では、平成 26 年度、研修委員会において都道府県介護福祉士会からの意見をもとに「介護福祉士の専門性」を明文化することにした。

介護は生活全般に関わる広範囲な仕事である。ところが、多くの人は「介護」というと、おむつを交換するなどの排せつ介助やベッドから起こすなどの移乗介助、暑い浴室の中で行う入浴介助などをイメージしていると思う。しかし、介護福祉士が行っているのは、これらの介助を含めた生活全般について、観察などから情報収集して、それらを統合・分析し、どのような課題、ニーズがあるのか発見したうえで、QOL を高めるための介護方法を見出していくことである。実際にその利用者に最適な介護を実践し、目的達成するためには、介護職の指導や教育も必要であり、関係職種との連携や様々な場面での環境の整備も求められる。これらができるのは介護職として守るべき倫理や介護実践の原則をよく理解し、介護という仕事のなかで守り、実行できるという前提がある。

介護の専門性とは、「利用者の生活をより良い方向へ変化させるために、根拠に基づいた介護の実践とともに環境を整備することができること」

- ①利用者の自立に向けた介護過程を展開し、根拠に基づいた質の高い介護を実践する。
- ②自ら介護等に関する知識及び技能の向上に努めるだけでなく、自立支援に向けた介護技術等、具体的な指導・助言を行う。
- ③利用者の心身の状況その他の状況に応じて、福祉サービス等が総合的かつ適切に提供されるよう、福祉サービス関係者等との連携を保たなければならない。

と明文化をおこなった。

(2) リーダー養成の仕組み課題

福祉人材確保専門委員会では、チームリーダーに必要な知識・技術や更なる専門分野の知識・技術、あるいは、事業所内のマネジメントに必要な能力を習得できるような現場での実践過程における研修プログラムを検討することが方向性として示された。また、研修で学んだことを実践で活かす際は、各組織の文化や体制、人材育成の制度等の影響を受け、継続的なフォローを受けられないと学習効果が十分に発揮できない懸念がある。

介護人材がより高いレベルの機能を持つ人材に移行するためには、「あるべきケアの姿」といった理念を保持しながら、理想と現実のギャップに対する個人の改善意識や自身を取り組んでいるケアの根拠を得ようとする学習意欲が必要となる一方で、理念や目指すべき方向性の共有、実行できるポジションといった組織の要素があり、機能分化に向けた介護人材の育成を検討していく過程では、単に介護人材個人の能力開発に注力するだけでは不

十分であり、修得した能力を発揮できる環境として法人を巻き込んだプログラムの検討が求められている。

そのなかで、e ラーニングを活用したアクションラーニングは、グループで現実の問題に対処し、その解決策を立案・実施していく過程で生じる、実際の行動とそのリフレクションを通じて、個人、そしてグループ・組織の学習する力を養うことができた。問題を取り上げ、チームのその問題解決に対処するが、そのプロセスにおいては、個人のそしてチームのリフレクションを重視し、このアプローチの参加者は、学習の循環プロセスを体験できたと感じる。

(3) 事業を通じての感想

(チームマネジメントの考え方)

・チームマネジメントの理解が大切であり、チームマネジメントの工程の理解が不可欠である

(チーム目標の設定)

- ・事業所の理念と利用者の目標がリンクしているかが大切である
- ・チームの目標を語れるリーダーシップが必要である
- ・目標を可視化して、チーム員の平等化が必要である
- ・一連の研修は流れに意図があることを意識して研修に臨む必要があり、またチームを動かす時も流れを大切に計画的に行う必要がある。

(チーム員の状況把握)

- ・チーム一人ひとりへのかかわり方の工夫やドロップアウトさせない仕組みが大切である
- ・問題があった時に、皆で共有することが大切である
- ・チームの現状を深く理解するため、コミュニケーションを図りつつ、皆で目標に向かっていく力が大切である

(チーム員とのコミュニケーション)

- ・周りの意見を吸い上げる。聞く力、褒めることの重要性
- ・リーダーが全てをこなすのではなく「旗振り役」になる
- ・コミュニケーション技術・コーチング技術が大切である
- ・チーム員が理解しているかどうか見極める力が必要である

(全体的)

- ・アクションラーニングのアプローチは研修の組み立ては良い。個人のそしてチームのリフレクションを重視していることは、単純に問題解決の手法に焦点を当てているのではなく、新しいことを学ぶ力を意識的につける効果がある。
- ・利用者の視点を盛り込まないと、誰のためのチームケアなのか、利用者不在のスタッフだけの一方的な思いになる。

(4) 介護福祉士の未来について

今後、要介護高齢者人口のピークが続くとともに、生産年齢人口が一貫して減少し、介護人材の確保がますます困難となることが見込まれている。一方で、地域共生社会の構築を進めるため、介護福祉士以外の人材を確保していくことも求められている。

このようななか、介護サービスの質を担保するためには、「介護福祉士」「介護福祉士以外の介護職」が協働で介護福祉の実践を担うことが必要であり、チームケアを実践していくことが重要である。

これからの介護福祉の実践においては、多様な人材が協働しながら、サービスの質や効率性を担保していくことが求められる。その実現に向けてリーダーには、実践の中で課題を提起し、チームメンバーである介護職に働きかけながら改善を図っていく役割が期待される。

「介護福祉士」と「介護福祉士以外の介護職」で構成する介護職チームを円滑に機能させるためには、介護の専門職やそれぞれに基づく判断力、技術を備えた「介護福祉士」がリーダーとして、介護職チームの中でリーダーシップを発揮し、統括的なマネジメントを担う必要がある。リーダーが実践を重ねる中では、様々な工夫を生み出すこともあれば、一人では解決の難しい多くの課題に遭遇することもある。成長の節目において、自らのこれまでの経験や現在置かれている状況を理解し、生涯研修制度を活用して介護福祉士の専門性を高め、振り返ることは、自分自身のやり方の強みや弱みに気づき、リーダーとしての視点の獲得や継続的な学びを促すことに繋がる。利用者のニーズの複合性、多様性に対するための介護サービスと保健医療サービスの連携・協働は必須とされている。そのチームの連携は、介護を含めたそれぞれの専門職の相互の尊敬と信頼が必要なのである。

第4章 今年度事業の取り組みによる成果と今後の展望

1. 今年度の取り組み成果

聖徳大学教授

学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター

菊地克彦

(1) 学修目的の再設定とオンライン協同学習の導入

本研究プロジェクトで開発するマネジメント養成講座の学修目的は、当初計画において、「いつでも、どこでも、自学自習できる」というeラーニングの特性を活かし、マネジメント知識の修得を計画していた。振り返ると、この計画は、われわれが、これまでのeラーニングの枠組みでしか学修システム的设计を考えられていなかったことを示している。つまり、eラーニングのプロバイダーから、一方通行の知識を受け取る旧来の学修方法である。

しかしながら、ミネルバ大学等の実践事例があるように、近年のICT環境は、オンラインでのディスカッションを可能とし、それを活用することによって、学校などの特定の場所に一堂に会することなく協同学習が可能である。

本研究プロジェクトにおいては、介護事業の管理者養成をテーマに学修システムとプログラムを検討してきたが、目的としてきたことは、介護事業現場にある様々な問題解決である。マネジメント知識を身につけただけでは、現場の問題解決ができないことは明らかであり、必要なのは問題解決のためのマネジメント知識とそれを現場の問題解決の中で活用し、実際の課題を解決する応用力＝実践力である。

今年度の検討における大きな成果のひとつは、学修の最終ゴールをマネジメント実践における問題解決力の修得と再設定し、それを可能とする学修として、現場課題のケーススタディとその解決策のオンラインディスカッション協同学習による検討、現場での実践というプロセスを設計したことである。

(2) 介護現場管理者の学修ニーズの確認

現場にあるリアルな問題に基づくケーススタディとするために、現場の管理者は何を学びたいと考えているかを調査し、ユーザーデータを入手できたことは大きな成果と言える。

詳細は、第2章4の実証講座実施報告に記載しているが、まず委員の検討に基づき介護事業管理者に必要と思われる学習テーマ案を抽出し、抽出したテーマの吟味、整理に基づき、33項目の学修テーマを設定した。

これに基づくアンケートを作成し、53の介護事業所管理者に回答を依頼。その集計により、管理者として学修したいテーマの実態を明らかにした。

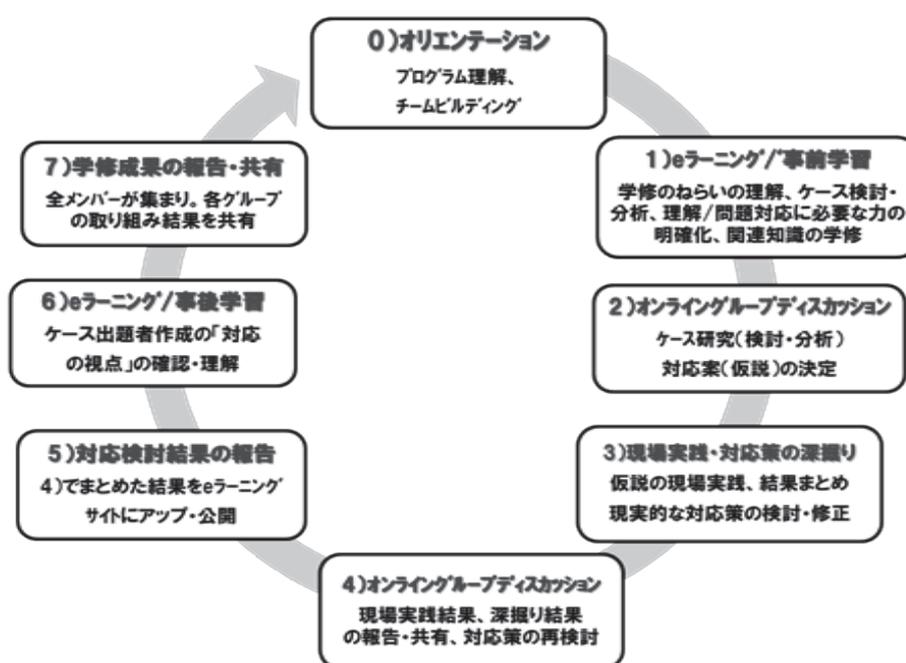
この中から、学修意向の高いテーマを中心に実証講座のケーススタディテーマを設定した。

(3) 学修講座の仕組み（フレーム）設計

詳細は、第2章3「学修成果の再検討に基づくマネジメント講座の仕組み設計」に記述しているが、本学修講座の中核的な仕組み（フレーム）として、上述1の通り、学修成果、講座目的に照らし、[事前知識学習⇒ケーススタディ⇒オンラインディスカッション⇒現場実践・深掘り]の学修サイクルを設計した。

これは、知識修得から現場の問題解決力修得へと学修成果を再設定したことに基づき設計した学修サイクルで、これからの e ラーニングのあり方に大きな影響を与える今年度の重要な成果と考える。来年度研究では、今年度の実証講座によって確認できた改善項目を反映し、より効果的な学びのシステムにバージョンアップさせたい。

図表（再掲）



(4) 実証講座からの成果

実証講座では、上述の学修サイクルに基づき、ケーススタディ、オンラインディスカッションを取り入れる等、新たな試みを行ったことにより様々な成果が得られた。以下は主要な成果である。

① ICT システム・通信デバイスの e ラーニングにおける有効性

今年度実証講座においては、オンラインディスカッションに、米国 Zoom ビデオコミュニケーションズ社の Web 会議システムを活用した。ディスカッションに参加する受講者は、PC、スマートフォン等を活用していたが、第3章1で詳述している通り、これらのデバイスを活用したことにより「どこ（から）でも」会議に参加できることが確認できた。

チームメンバーで時間合わせをしなければならない点からは、「いつでも」とは言えない

が、一堂に会する必要がないという点からは、時間制約も軽減されたといえる。

特に、組織に属する実務家の学びにおいては、知識だけでなく、その知識を活用した実践的な問題発見や解決が求められるが、それを可能とするひとつの方法が、現場のリアルなケースを対象に、その解決策を考える協同学習と現場実践との往還である。

社会人の学び直しにおいて、「いつでも」「どこでも」学べる環境を創ることは極めて重要であり、最新の ICT がそれを可能とすることを確認できたことは、今年度事業の大きな成果と言えるだろう。

② 実践的事例に基づくケーススタディの有効性

社会人の学びには、多くの場合、実務家としての実践力修得が求められるが、ケーススタディは、これを可能とする有効な方法だったと考える。

一般的に、ケーススタディでは組織運営上の懸案に対する意思決定や判断、あるいは問題の解決策等を検討し決定するが、これは自身が当該ケースを現場で抱えている場合は、きわめて現実的な問題解決への取り組みとなるし、現場にケースがない場合でも、疑似的な体験ができることから、有効な学びに繋がるものと考えられる。

ケースへの対応には、唯一の正解があるわけではない。ゆえに、協同学習により、様々な受講者の意見も受け容れながら、自身の見解や判断を追求していくこと、多様な対応策を検討できること等により、マネジメントとしての引き出しが増加していくと思われる。

今年度の実証講座では、ケース策定の検討が十分ではなかったことから、来年度はケース策定の方法等に関する研究も行い、学修に有効なケースを策定したい。

③ 知識と実践力・応用力の組み合わせの有効性

現場の問題解決のためには、知識修得だけでは対応できないことは既述の通りである。一方で、適切な知識のない実践もまた解決への効果的な対応を導くことはできない。今年度の研究を通じて、この両者の組み合わせがいかに大切であるかを改めて確認できたことは重要な成果のひとつであった。

近年の学位資格枠組み（National Qualifications Framework）においては、「知識」「スキル」に加え、自律性や責任性などの「態度」や「応用」の力などが能力レベル認証の要素とされているが、職務上の成果をあげるためには、これらの組み合わせが必要であることの証左と言えるだろう。

今年度の学修プロセスには、知識学修を必須とする仕組みを組み入れられなかったことから、この改善は来年度の大きな課題と認識している。

尚、講座を受講するにあたって、マネジメント知識の事前アセスメントが必要であることも併せて確認された。

2. 今年度事業を振り返って

(1) eラーニング講座に関する振り返り

公益社団法人かながわ福祉サービス振興会
得永 真人

「学びなおし」の視点から、eラーニングを構築するにあたり、経験や実績があり、ケアに対しての思いも強い職員に対して、法人や施設の理念に基づき、どう関わっていくか、についてのケーススタディをそれぞれの場面で策定した。

ケーススタディには、1つの学修セクションに対して数名でグループディスカッションを行った。それぞれ施設の管理者やリーダー、主任といった立場から、自身の施設における職員像と重ね合わせながらも、過去の対峙における成功事例や失敗事例など、対応策について意見交換を行った。

学修セクションについては、現場において頻回に起こりうるものを事例として列挙している。

「リスクマネジメント」、「コンプライアンス」、「外国人人材の活用」、「部下のメンタルヘルスケア」、「部下の動機付け、やる気の引き出し方」、「部下とのコミュニケーション・関わり方」、「ICTの活用について」、「業務の棚卸し・分散と役割に基づく構造化(階層化)」、「利用者サービス向上、業務プロセス改善など」以上9項目からなる。

学修セクションごとに、複数回、グループディスカッションを行った。

グループディスカッションに参加した者の所属サービスや立場の違いから、必ずしも一致した見解となったわけではないが、参加者が同じくして、ほぼ共通の悩みを有していることは改めて確認できた。

(1) 事例における対応策について

ケーススタディでは、事例のような問題が生じた際、立場や経験、年齢等にもよるが、解決方法を検討することよりも、まずは「人間関係の構築」を図ることを優先している傾向があったように思う。

ざっくばらんに本音を語り合い、共通の時間や業務を通じて、互いの理解を深めるといった対応策がオーソドックスだったとの回答が少なくなかった。

信頼関係を構築し、指導を行うことは重要であると思われるが、同時に、現状分析や対応の視点を明確にすること、対象者ばかりではなく、関係者すべての立場に立つことが重要であるとの意見が散見された。

事例を元に、対応策とゴールを予めシュミレーションし、丁寧に対処していくことが重要である。福祉・介護業界に限らず、就業人口に限りが生じ、働き方改革のもと、様々な人材の活用が求められる。当然、これまでの経験値や価値観で物事を判断することもある。

昨今の「働き方改革」の導入も相まって、「ダブルワーク」「トリプルワーク」がスタンダードにもなりつつある。

今後、マネジメントを行う立場としては、「誰の為の」「何の為の」チームケアか、ゴールを明確に示し、牽引していくことが求められる。

(2) ケーススタディについて

前述の通り、今回は2度に渡り、事例を元にそれぞれ現場で経験のあるスタッフによるケーススタディを実践した。

内容としては、ケース（事例）から、対応の視点（事例作成者が意図するもの）について、自身の経験や考えを交えてディスカッションを行った。

対応については、経験値の高い参加者が多かった為、今回の事例についても、具体的な対応策や、考え方が示された。

事例の作成者としての立場としては、ケーススタディでの回答や意見については、ほぼ想定通りではあった。

やはり何か問題が生じた場合、対象となるスタッフとの個別面談が多く意見を占めた。

個別面談といっても、傾聴に徹するのか、指導の側面になるのか、具体的な指導内容について、管理者自身の尺度や価値観、経験値に頼るのではなく、具体的に示す必要がある。

異分野、異業種、多国籍等々、必ずしも価値観やベクトルを合わせることが容易いスタッフが多くを占めるわけではない。

管理者自身よりも年上、経験が上の職員への指導の場面もある為、毅然として対峙できるか、大変重要となってくる。

強引に指導、解決に至るのではなく、現状分析と共有、周囲を巻き込んだマネジメント、時として相手にベクトルを合わせるなど、事前の環境整備が必要である。

対応策のプロセスについて、簡単には解決には至らないので、業務改善の手法でもある、Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Act（改善）の4段階を繰り返すことによって、諸問題を継続的に解決するようにしておく必要を感じている。

管理者は、こういった解決策のプロセスについて、ある程度習得した者が望ましい。

(3) eラーニングの活用場面について

自身で長きにわたり、外部向け研修の企画・運営に携わっている立場として、「学びたい、学ばせたいけど、参加できない、参加させられない」といった切実な声を再三耳にした。

管理者からの切実な意見として、仮に現場のケアを外すことが出来ても、明日以降の業務に支障が生じないように、休ませたいといった声もあった。研修に参加する時間がない、現場スタッフの労力を割けない、受講料の負担がある等の事由から集合研修に参加が出来ないといったケースはいつの時代も散見された。

eラーニング活用のメリットとしては、具体的に学びたい分野をチョイスし、受講する側の都合に合わせて学ぶことができるといった点が挙げられる。

さらにeラーニングでしか学べないといった内容を提供することができれば、活用度が高まり、学びなおし、習得といった観点からも大変有効である。

費用対効果を鑑みてもeラーニングでしか学べない内容（時間を掛けて学ぶものではなく、短時間で習得する内容や確認する為の数分単位の動画等）を提供することで、より普及していくものと思われる。

対人援助の場面では、とりわけ、コミュニケーションやクレーム、コーチング等々事例は多数、事例検討だけでも相当のパターンが存在する。

福祉・介護の現場において、例えば認知症、看取り支援、医学知識、介護技術等、ある程度、見解が見えているものについては、業務の合間や空き時間に確認ができるコンテンツを作成、提供することが出来ると思われる。

一方で、対人スキルを要するテーマ別事例検討や、正解が1つでないもの（人事マネジメント等々）については、複数の回答例を示す内容である必要がある。

今回のグループディスカッションのように、その場で解決するだけではなく、問題提起を受けて、現場に持ち帰って実践して、振り返りや他のスタッフとの共有を行うことが前提であれば、コミュニケーションやクレーム、コーチング等々の事例を扱うことは可能だと思われる。

コミュニケーションやクレーム、コーチング等々は、eラーニングのテーマとして難解であるが、段階に応じて、気づき、意識変革や変容、解決のフロー作成等々、解決へ向けの方策を示す内容だとしても大変有効ではないかと思っている。

(2) プログラムを終えての気づきと振り返り

社会福祉法人しんまち元気村
法人本部事務局長 八木 大輔

1) プログラムへの関わりと本報告書の目的

はじめに、今回の学修プログラム（以下、本プログラム）における私の関わりは、受講者が学習する上での土台となる事例「ケース」の作成および、その回答となる「対応の視点」の作成、そして受講者がそのケースを基にグループ討議をする際のファシリテーターという3点であった。

本プログラム全体の目的や流れについては、他の委員の先生方の報告書にて詳説されているため、この報告書では実際に本プログラムを作成・運営した立場から、今後も継続が望ましい点と修正が必要な点について報告する。

2) 事例（ケース）の作成について

事例は介護事業管理職に必要な学習テーマとして抽出されたものから、特に学習意向の高い5テーマを絞ったうえで、5名のファシリテーターがそれらにアサインされた。テーマについて専門的な知識を持ち合わせている人間はいなかったが、各々自身の業務内容に近いテーマを選択する形となった。しかし中には自身の業務とは関連性を持たないテーマを担当したファシリテーターも見受けられ、その後の事例作成・対応の視点作成における質の担保が非常に難しく思われた。以下では具体的な課題を挙げていく。

事例の作成における課題の1つとして、事例の中で用いる用語の統一がある。各事例とも作成を担当する人間が異なるため、各所で用語のバラつきが散見された。例を挙げるなら「利用者」「お客様」「ご利用者様」「お年寄り」である。これらの文言は文脈の中で見れば誰を指すのかは明らかではあるものの、学修プログラム全体で見ると整合は必要であると考えられる。この辺りは事例作成者に対する事前のガイドラインの提示によって改善がなされると思われる。また事例作者に内容が依存してしまうという点も課題である。こちらについては個々の事例同士が独立しすぎないように、全体の設計図となり得る指標が必要であるとも感じた。

続いて対応の視点作成における課題である。対応の視点は受講者にとって、いわば答え合わせの場であり、本プログラムにおける唯一のインプットでもある。私自身も含め5名のファシリテーターは介護の現場マネジメントには豊富な経験はあるものの、作成した事例について様々な専門知識やエビデンスを基に正しく解説するとなると、些かその専門性には疑問が残る。したがってこちらでは高い専門性を持ち合わせた人間が作成に関わる必要があると考える。また解説の内容についても理論の提示と併せ、その理解の確認をしながら進めるべきか、理論を押さえた上で一般的に取るべき行動の説明に留めるべきかという問題も残る。これについては企業研修の専門家などの視点も必要になるとと思われるため、今後の事例（ケース）作成時には意見を仰ぐべきと考える。

3) 実証講座の実施所感

実証講座は先の事例（ケース）を用いて、受講者がグループを組み共同学習を行う形で実施された。各グループは実際の顔合わせのあと、まず事例を読み込み、自身の考えを纏めた上でグループディスカッション（以下、GD と表記）に臨み、グループで知見共有した結果を踏まえ個人が各々の事業所で実践。その後もう1度 GD を行い全体のリフレクションを実施するという流れであった。人数はその後の GD におけるコミュニケーションの最大化を図るため4~5名程度と比較的少人数で組まれた。

4) 実証講座についての振り返り

実証講座における課題は大きく分けて3点が挙げられる。1点目は全体のスケジュール管理である。本プログラムを受講する対象者は「マネジメント層」という定義がなされているが、実際にその方々のスケジュールの擦り合わせは非常に難しいものであった。基本的に今回の実証講座では、研修を走らせながらスケジュールを調整して行くという手法を採ったが業界的にシフト制での勤務者が多く、直前の調整ではなく勤務表作成段階での調整が有効であると感じた。したがって次回以降では初回の顔合わせ時に、仮で全日程を決定しておくことも視野に入れたい。

2点目は現場での実践への落とし込み方である。おそらくこの部分が実証講座におけるハイライトとなる「各現場で実践してみる」フェーズであるが、今回は直前の GD を終えての提出物が「グループとしての意見をまとめたもの」に留まっていたため、各人が具体的な施策に落とし込む所まで踏み込めていなかったように見えた。これについてはディスカッション後のアウトプットをそれぞれの行動の具体にできると、より当事者意識を持って取り組めると考える。併せて提出しなければならない個人ワークの数も見直しを図りたい。現行のままではワークの量および中身が重く、相当の負荷が掛かっていたとの声を受講者より聞いた。こちらも含め検討の余地があると考ええる。

最後に実証講座の効果測定方法についてである。現状ではあくまで「実証講座」の段階であるため効果測定まで議論が進んではいないが、今後の研修事業としての展開を視野に入れた場合には必須となると考える。誰が、どのような物差しで測定し、何を正解と定義づけるのか。という部分に対しては少なくとも明確な回答を持つておく必要があるとファシリテーションした立場でも感じた。また研修に参加させる経営者としての立場で言えば、費用をかけて研修に参加させた以上は何らかのインプット（お土産）を持たせて欲しいというのも本音ではある。こちらは先に挙げた「対応の視点」の解説でも良いのではと個人的には感じる。専門家の解説または監修が明示されていれば、期待値としての達成値も見えやすくなり、参加者および費用負担側の満足度の調整も容易になると考える。

以上が本プログラムにおいて事例（ケース）作成と、その回答となる対応の視点作成、実証講座 GD におけるファシリテーションを行なったうえで感じた報告である。

3. 今後の展開

(1) Society 5.0 移行期における介護サービス事業所の職員マネジメント

特定非営利活動法人アジア・エイジング・ビジネスセンター
理事長 小川全夫 (九州大学名誉教授)

1) 時代からの要請

これからの時代に、介護事業管理職に要求される業務能力とはいったい何であろうか。

2020 年から 2040 年までの間に、日本の社会は大きく変貌する。今や、単純にこれまでの趨勢延長をした将来予測をすればよい時代ではなくなった。農業革命、産業革命、情報革命を経て今や人工知能革命の段階に達し、「人間性の再興・再考による柔軟な社会」の具体化に向けて、「人間機能の維持回復とデジタルアシスタントの融合による『個性』が拡張した社会」と「カスタマイズと全体最適化が共存し、自分らしく生き続けられる社会」を目指す最新の科学技術予測調査は報告している。この大きな時代の移行期に、多くの 40 代の職員は定年までの今後の職歴の中で、管理職となり、中核的な役割を果たさなくてはならない。

介護の管理職は、このような時代の要請を介護の世界に当てはめて、より一層明確な課題を設定して対応する必要があるだろう。科学技術予測調査が述べている方向は、まさに介護の世界で目指されてきたことそのものである。しかし、そのような世界を実現するために、管理職に求められる業務の課題は、いかにして介護業務を再設計し、介護労働の生産性をあげ、さまざまな介護職員の業務達成に求められる意欲と知識と技能を革新したうえで、介護現場で働く機会を、できるだけ多くの人々と共有できるようにするかということである。こうした課題をマネジメントするのが、これからの介護サービス事業所の管理職の役割である。

2) 職員への対応

「今の連中は、自分たちとは違う」とか「自分たちのいうことが通じない」などといったことをぼやいていても仕方がない。時代が異なり、国際化し、技術環境が全く異なる背景のもとで、さまざまなキャリア・アンカーを持つ職員と、それぞれに古い時代を背負って生きる介護サービス利用者と、つぎつぎと変わりゆく公的な支援制度との調整を図る業務を担う管理職層は、なにより経営の持続性を脅かすリスクを回避する責務を担っている。「それぞれの違いを認めつつ、共生するあるいは包摂するための算段を考え、判断する」、「指示する行動については、できる限り 5W1H を明確に伝え、結果について点検評価する」能力を磨かなければならない。

たとえば、今でも、介護人材はかなり多様化しているが、これからは年齢的にも、国籍的にも、職業経歴的にも、職階的にもますます多様化が進むだろう。これらのお互いに異なる人々のチームワークをよくして、介護職務を円滑に遂行させていくことが管理職の主たる役割である。それぞれの職員の「できる・できない」、「わかる・わからない」を見極めて、業務を分担できるようにすることや、リカレント型の訓練を指示することはもちろんであるが、それぞれの特性を生かす職場づくり（ソーシャル・ファームなどが参考になる）をす

ることを考えなければならないだろう。近年、資格統合が話題になり、介護助手などの取り組みも始まっていることも鑑みれば、変化に対応できる介護人材の育成は、管理職にとっては永遠の課題であろう。職員のキャリア形成に対して、管理職はよき役割モデルになること、エンパワメントできることが求められるだろう。

主たる介護の担い手に、看護師とは全く別の介護福祉士という国家資格を与えるやり方は日本独自の制度であり、他国では通用しない。各国それぞれに、似た制度があるとしても、実際には全く日本の介護の仕組みは異なる。それだけに、生産年齢人口が減少し、国際化が進展すると、日本独自の介護を担う人材の確保ができなくなり、国際的な制度の調和化が課題になる。資格認証の枠組み（クオリフィケーション・フレームワーク）の国際的調和化が各国で進められ、EU や ASEAN など広域経済連携組織の中ではその基準が定められているので、日本もこれからその体制に備えなければならない。介護分野における管理職自体についても、その業務能力（責任と裁量権）を果たすうえで必要な知識と技法が明確化され、国際的に標準化される可能性がある。業務独占型の専門職、名称独占でしかない専門職、無資格者などが混在する職場で、円滑な連携業務が進められるようにするためには、業務をさらに細かな要素作業にまで分析し、そのひとつひとつについて法的に「できる・できない」を明確化して、手順を指示することが管理職には求められる。

3) 利用者への対応

また、今後の入所者など、介護サービス利用者の権利意識と要求水準は一層高まることが予想される。なぜならば、介護保険料の支払期間がますます多額になり、長期化するからである。もしかすると、むしろそれだけの負担をするくらいなら、代替的な民間市場サービスや、税負担方式による公的サービスへの切り替えを目指したほうが良いという動きが出てくるかもしれない。管理職がこれまでの趨勢延長で考えるならば、施設ケアのスケールメリットを追求するために、施設の系列化や規模拡大を図る展望を考えるかもしれないが、まったく新しい代替型の対応策を追究するようになれば、介護有資格者の個人経営による要介護高齢者下宿経営（ハワイ州ではフォスターホームとか、アダルト・レジデンシャルケアホームとして普及している）といった経営の可能性だってでてくる。

2015年の介護保険法改正によって打ち出された新地域支援事業の動きは、総合事業（介護保険法では、「介護予防・日常生活支援総合事業」）となって、これまでの介護事業とは異なる動きを加速化させている。もしこの動きにさらに大きな比重がかけられるようになったとしたならば、アメリカの NORC-SSP（自然発生的な高齢者コミュニティにおける支援的サービス事業）のような地域在住高齢者の自律的な支援事業計画が成立するかもしれない。そうなれば、施設ケアの管理者は、このような「エイジング・イン・プレイス」のニーズ対応戦略を立て、アウトリーチ業務に取り組むことを想定せざるを得なくなる。

4) 公的機関への対応

今の介護事業者の経済基盤を支えている日本の介護事業は、制度として整備された介護保険法に大きく規定されている。それは日本独自の法律であり、医療会計と峻別した介護会計という制度は他国にはない。しかし、制度的な作りこみが過ぎてそれを維持するための間接コストが高くなる傾向のある社会保険制度設計を避け、要介護高齢者、あるいはその家族

に直接現金給付して、あとは民間市場に任せてしまうという施策（イタリアなど）を採用している国もある。今後とも、日本政府は制度の持続可能性を検討しながら、社会保障と税の一体改革を目指して、政府は、さらに医療と介護制度改革を進めるであろう。このような制度改革に適応しながら経営の持続性を図らなければならない場面に立たされる介護事業所の管理職は、単に介護業務の日常的な達成だけでなく、新しい介護業務の開発イノベーターとしての役割が期待されることになるだろう。

公的介護保険制度に規定された介護事業であるから、公的機関からの監査が厳しく、それが、記録・会議などの間接的な介護事務作業の時間的負担となっている。その基底になっている文書主義的な作業は、公的機関からの監査に対応するための作業であり、直接介護する時間にとってみると生産性を低下させている大きな要因でもある。こうした分野では、自動記録や文書によらない映像記録やインカムなどの新技術導入でかなりの改善をすることができる。介護のコミュニケーションにロボットや自動翻訳機の技術を導入することで、監査のための記録は、自動的にビッグデータとして集積し、分析され、診断できる。このような現場での実践結果に基づいて、文書主義的な監査対策の合理化を公的機関に提言することは、管理職にとっては一つの使命である。

5) 管理職にとってのeラーニングによるモジュール型学修

介護事業所における管理職は、部下に対する指示・指導を行い、職種間連携のキーパーソンとなり、チームケアの質を改善することが業務能力として要請される。ヨーロッパ標準の資格認証枠組みでいうと、「予測不能な変更がある仕事または学習状況での管理監督、自己と他者の達成状況の検証と発展」をこなすことができるレベル5から、「予測不能な仕事または学習の状況における意思決定に対する責任を伴う複雑な技術的・専門的活動またはプロジェクトの管理、個人および集団の専門的能力の開発管理に対する責任」が持てるレベル6に相当する。これに必要な知識は、「ある分野の仕事または学習の包括的・専門的な事実に・理論的知識およびその限界の認識」から「ある分野の仕事または学習の高度な知識理論と原理の批判的理解を含む」までとされる。技能（Skills）でいえば、「抽象的な問題の創造的な解決策を開発するのに必要な総合的な認知と実践的なスキル」から「仕事または学習の専門分野における複雑で予測不能な問題の解決に必要な、熟達とイノベーションを示す、高度なスキル」が要求される。

しかし、働きながら学ぶ管理職にとって、このための研修時間の確保は至難の業である。無理なく研修を受けられる環境を整備するためには、eラーニング方式が場所や時間を選ばないので親和的である。その学習時間が分単位で短時間であること、研修テーマがモジュール化されていることが必須の条件といえる。こうした要件を整備することで、管理職にとっての研修時間の確保が改善される。

また、管理職になるまでの間に既に数多くの研修を受ける機会があった人々には、できるだけ研修の重複を避けて、基本的には補完性を重視するモジュールを数多く用意する必要がある。同時に、同じような課題であっても、知識と技能のレベルの差を考えたモジュール型のテーマを設定する工夫も今後は考えるべきだろう。研修のアウトカムを明確に示したうえで、課題を提示し、研修過程を記録し、評価基準を設定し、それに基づいて評価するという一連の作業を標準化することが重要である。

最後に、eラーニングによるモジュール型学習の開発者に一言。新しい研修システムの成否は、研修を担うメンターやファシリテーターの質にかかっている。知識の講義に偏った教育システムの中で形作られた教師像は、今日の職業訓練システムにおけるメンターやファシリテーター像とは全く異なる应该说よいだろう。メンターは、「助言者」「相談相手」「師匠」を意味する。新入社員や後輩に対し、職務上の相談にとどまらず、人間関係、身の処し方など個人的な問題まで広く相談に乗り、助言を与える人である。ファシリテーターは「調整役」「促進者」などと訳される。ファシリテーター自身は集団活動そのものに参加せず、あくまで中立的な立場から活動の支援を行うようにする。例えば会議を行う場合、ファシリテーターは議事進行やセッティングなどを担当するが、会議中に自分の意見を述べ、自ら意思決定をすることはない。これにより、利害から離れた客観的な立場から適切なサポートを行い、集団のメンバーに主体性を持たせることができるとされる。このような人材をいかに養成して、配属するかが、eラーニングによるモジュール型学習の成否を分ける根本である。このeラーニングによるモジュール型学習システムのメンターやファシリテーター養成プログラムの整備が残された課題のひとつである。

(2) eラーニング検討開発分科会における協議の隙間から

帝京大学 高等教育開発センター 客員教授
安岡 高志

1) eラーニング知りたいことのあれやこれ

eラーニングといえば誰でも何処でも何時でも学ぶことができることが第一のメリットとして挙げられることは周知のことであるが、一方デメリットとして何処でも何時でも学ばないことが挙げられる。日本におけるeラーニングの代表は放送大学であり、数字で見る放送大学によれば、ここ数年の卒業率（在学可能8年間における）は約50%前後である¹⁾が、慶應義塾大学の通信制では数%以下、法政大学の通信制では20%以下であり²⁾、何れも対面式を基本とする日本の大学の卒業率91%と比較すると大分卒業率が低くなっている。この一つの原因は何時でも何処でも学べるが、何処でも何時でも学ばないことが原因のひとつと考えられ、eラーニングを活用する場合は視聴率の向上・継続を念頭に置く必要がある。

一般論になってしまうが、視聴率を左右する第一はコンテンツの質である。コンテンツの質が良いとはユーザーの求めている情報が提供されていることであり、視聴することに有効な情報があれば、視聴を続けるし、期待したものがなければやめてしまうこととなる。求める情報はまちまちであり、専門的な情報が詳しくのっていけばよいのか、読みやすく簡単にまとめたものがよいのか、図や表が多用されており傾向が分かればよいのか、示唆に富んだものがよいのか、実用的なものがよいのか、動画でイメージされやすいものがよいかなど無数に考えられる。

同じ介護分野においても求められるコンテンツの質のよさは利用者さんと直接触れ合っている現場の介護福祉士、ケアマネジャー、あるいは統括マネージャーなどによって異なるものと思われる。

今回の研究対象に限って言えば、地域産業の中核的人材として活躍中のマネージャーさんが学び直しに求めるコンテンツの良さとは何かを把握したうえでのコンテンツの開発が期待される場所である。

視聴率を左右する第二は多分eラーニングシステムの使いやすさ（利用しやすさ）である。使いやすさについては使いやすければ使いやすいほど良いわけであるが使いやすいシステムを構築することはそんなに容易なことではない。この場合対象者を想定して、どの程度の困難さまで許されるかという視点で考えることが妥当であると思われる。ごく限られた中枢の責任感にあふれた者を対象にするのか、組織の10分の1から5分の1程度の長と名の付く者が対象か、組織の半数か、全部か、利用者さんも含むかによって異なり、利用者さんをも含めるとなると極めて使いやすいものでなくてはならないことは言うまでもないことである。

今回の研究対象に限って言えば、地域産業の中核的人材として活躍中のマネージャーさんが学び直しに視聴を続けることのできるeラーニングシステムの使いにくさはどの程度まで許されるかを把握したうえでのシステムの開発が期待される。

職種によって、視聴に都合のよい時間帯が異なることは容易に想像されることであり、介護職のマネージャーを対象とした場合、何処でも何時でもがよいのか、何時で何処でもでない方がよいのか、何時でも何処でもでないのであれば、何時何処で視聴すると長続きする確率が高くなるなどマニュアルに記載があると参考になりそうである。

eラーニングではテレビ会議やWeb会議システムを用いて仲間と議論をしたり、アドバイスを受たり・したりと議論の場が設けられることが多く、メリットとしては遠隔地と会議やディスカッションができることである。このメリットを否定する者はいないとおもうが、時間の制約が残るため、スレッドを立ち上げるディスカッションの効果も知りたいとこ

ろである。

介護福祉事業の管理者養成に向けた e ラーニング活用によるモジュール型学習システム構築プロジェクトとなっていることからモジュールの適切な長さについては当然研究されていると思われるが、モジュールの連結数についても検討が必要であり、連結数が変わってくるとモジュールの長さも変わってくるはずである。例えば、いくつかのモジュールで構成される場合、トータルの時間が決まっていれば、モジュールの数が増えるほどモジュールの一つ当たりの時間は短縮されることになるが、時間に制限がない場合どの程度までの連結が有効であるか、あるいは連結数うんぬんよりもトータルの時間数が問題であるかなどマニュアルに記載があれば便利である。

ケースの与え方の効果の測定も必要ではないかと思われる。放送大学でもそうであるが、ほとんどが伝達手段として、パワーポイントが示され、それを担当講師が解説するというものである。しかし、今回の場合は実際にこのようなケースが生じたことを前提にどのように解決するかを探るものであるので、ストーリー性を持たせた動画の方がリアリティーに富んでいるように思われる。現実の場合、費用対効果の問題もあるので、困難なことであるかもしれないが、研究段階においては費用対効果の面を抜きにして効果を測定してみることも期待される。必ずしも正（プラス）の効果が現れることが期待されるわけではなく、ケースを深掘するという面では負（マイナス）の効果となることもありうることである。

2) あるといいなのあれやこれ

e ラーニングから外れるかもしれないが、最もマネージャーに要求される能力は何か問題が生じた場合、その問題に対処療法的に解決することや以後気を付けましょうなどと精神論で片づけることではなく、問題が生じた要因を分析し、その要因を取り除くことにより、再び同じ、あるいは類似の問題が生じないようにすることである。すなわち、その問題の防止は個人の問題ではなく、組織的なシステムやルールとして解決してゆく問題であることに気づくことが最も重要である。したがって、課題設定や気づき能力を養う講座があってもよいように思われる。

もう一つの視点として、利用者さんの教育も考える必要があるように思われる。これは知人から聞いた話であるが、美空ひばりのコンサートでは飲食をしているとしっかり聞きなさいと本人から指導が入っていたそうである。

市民ホールで小澤征爾のコンサートがあった折、曲が終わった後の小澤征爾の挙動を観察していると観客に求める拍手の仕方を教育していることが見て取れた経験がある。大御所だからできることであって、普通は難しいことかもしれないが、身近な例の一つを紹介する。

ピア・サポート論という授業を受け持っていた折、最初のグループ・ワークは聞き手に求められる力、オージェンス教育というテーマで、内容は聴衆全員が仲間意識型、無反応型、注意散漫型、威圧型、自己中心型を演じているところで自己紹介を各自 3 分間おこない感想を聞くというものである。ほとんどの場合の結論は仲間意識型以外では 3 分間が非常に長く、話しづらかったということであり、自分の授業態度を振り返って猛省していただくというものである。これは机上の空論ではなく学生が実際に体験して実感するので効果が大きい。介護に関するこのような利用者教育のグループ・ワークがあってもよいように思われる。

最後になるが、数年前日本マイクロソフトの人事部長と話をした際に人の成長は、特に発見や気づきの割合はオンザジョブ 70%、上司の指導 20%、研修 10%であり、研修の効果はそんなに高くはなく、たかが 10%であるが、されど 10%であるとの認識で研修を続けていると言われたことが記憶に残っている。

この数値の割合は多少変動することはあっても、研修の効果が上位に上がってくることは考えにくいことであり、研修が万能ではないことを認識して、効果の期待値を予測すべきである。

参考資料

- 1) 数字で見る放送大学 <https://www.ouj.ac.jp/hp/gaiyo/number/>
- 2) 通信制大学の卒業率は低い <https://wanna-be.work/low-graduate/>

(3) 本事業の今後の展望

聖徳大学教授

学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター

菊地克彦

1) 来年度研究の構想

来年度は、本事業の完成年度であることから、今年度の研究成果、改善課題をもとに、学修フレームの再設計とケーススタディの事例完成（20ケース程度）が目標となる。

- ① ケース策定については、「組織・人材マネジメント」「サービスマネジメント」「オペレーションマネジメント（ICT活用を含む）」「リスクマネジメント」の領域を想定している。ケース策定の方法に関する研究を並行しながら、現場実践の学びに有効なケースを完成させる。
- ② 学修フレームの再設計については、以下の改善視点を十分に考慮して、完成させる。
 - ・学修成果（目標）と成果評価の連動
評価測定できる学修成果（目標）を明確に設定し、この両者が的確にリンクする学修システムの設計とする。
そのために、受講後に、どのような規準に基づき、どういった方法で学修成果を評価するのかを予め明確化する。
 - ・知識の事前アセスメントの実施
受講時の知識レベル、不足している知識を確認し、受講者のレベル分け（ベーシック・アドバンス等）や事前学修につなげる。
 - ・知識学習の組み込み
事前アセスメントした結果に基づき、知識学修を義務付ける仕組みを組み込む。できれば、知識学修のための外部講座との連携を学修フレームに組み込みたい。
 - ・ケースの質的向上
今年度の成果（実証講座からの成果）で既述の通り、ケースの質的向上を図る。
 - ・オンラインディスカッションの運営改善
Web 会議システムの活用やオンラインディスカッションによる学びの方法論の有効性は確認できたことから、実施頻度、ファシリテーターの介入等の効果的なあり方を検討する。
 - ・現場実践/事例深掘りの促進
現場に実践事例がない場合のケースへの対応の深掘りのあり方を再検討する。

2) 学修講座としての事業化

本事業は、研究活動を研究として終わらせることなく、専修学校教育の中に広く実装され

ることを目的としている。

今後の実装に向けた取り組みとしては、来年度事業で20程度のケースを完成させることで終わらせることなく、多様な介護事業者から、介護事業における現実のマネジメント課題が継続的にケースアップされ、その解決対応がケーススタディを通じて検討され、現場実践されることに繋がる仕組みを検討したい。

つまり、このオンライン学修システムが、学修の場として活用されるだけでなく、様々な介護事業者の現実問題と解決対応事例を共有できるプラットフォームとして機能する仕組みの構築である。

学びと現実課題への取り組みが交差する『学働共有プラットフォーム』は、高度で実践的な職業教育に大いに有効な場になるものとする。

3) 国際通用性ある学修プログラムへの展開

現在、ASEAN や東アジア地域において、自国で高齢者介護 (Long Term Care) のニーズが顕在化している国は、日本以外では、韓国、中国、香港、シンガポールなどであるが、発展途上の各国も今後、急速に高齢化が進捗する。

それに対応して、現場を支える介護人材を育成するとともに、それを指導し、管理するマネジメント人材が必要となることは明らかである。

本事業における学修フレームは、eラーニングを前提としていることから、プログラムのアレンジや言語の各国対応によって、物理的な距離を超えて、海外にも学修提供ができるものとする。

アジアにおける高齢化課題の解決に向け、本事業の成果を国際展開する方向性を摸索していきたい。

2019年度 文部科学省委託事業

リカレント教育総合推進プロジェクト
eラーニングの積極的活用等による学び直し講座開設促進に向けた調査研究
成果報告書

介護福祉事業の管理者養成に向けたeラーニング活用による
モジュール型学修システム構築プロジェクト

学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター（事業責任者 小林 光俊）

発行年月日 2020年2月26日

発行 小林 光俊

編集 菊地 克彦

〒169-0075

東京都新宿区高田馬場2-16-6 宇田川ビル6階

学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター

電話 03-3200-9074 FAX 03-3200-9088

印刷・製本 城島印刷株式会社

〒810-0012 福岡市中央区白金2-9-6

電話 092-531-7102 FAX 092-524-4411
