

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

令和 2 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
e ラーニングの積極活用等による学び直し講座開設等



2021 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》が実施した令和2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	10
4 組織体制	13
5 事業実施のスケジュール	19

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 —新型コロナウイルス感染拡大状況下における対応—	20
(1) 緊急事態宣言発生時の対応事例	20
(2) 新型コロナウイルス感染拡大状況下における介護現場マネジメントの現状と今後の課題	22
(3) 新型コロナウイルスへの対応	26
(4) コロナウイルス禍の介護現場マネジメントの現状と今後の課題	30
2 介護マネジメント学修プログラムの開発	34
(1) ケースメソッド研究	34
(2) 学修の流れとe ラーニングサイクルの再設計	37
(3) ケースメソッド教材の作成	39
3 評価方法、評価指標の開発	44
(1) ケースメソッド教材の評価	44
(2) 受講者評価の方法	46
4 実証講座実施報告	48
(1) 実施概要	48
(2) 実施報告	54
① ケース事例	54
② オリエンテーション	257
(3) グループレポート（ケースの対応策）	262
(4) ケースメソッド教材に対する評価	283
① グループレポート	283
② 受講者レポート	302

第3章 今年度事業の点検・評価

1 管理者が担う「マネジメント」は「運営」か、それとも「経営」か	331
2 実証講座を踏まえたプログラムの点検・評価	334
3 外部評価員による今年度事業の評価	338

第4章 3カ年の事業取り組みによる成果と今後の展望

1 本事業の実践適用に向けた課題と展望	341
(1) 社会人の学びに関する実態を踏まえた本プログラムの実用化に向けた 課題と展望	341
(2) e ラーニングの視点による本プログラムの実用化に向けた課題と展望 ..	355
(3) 「新しい日常」に向けての介護事業マネージャー育成	360
2 今後の介護領域における本事業の展望	369
(1) リクルート HELPMANJAPAN における取り組みの現状と今後の課題	369
(2) 本研究の成果と残された課題	371
(3) 本事業の取り組み成果と実用化に向けた課題と展望	377

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等

「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るていない）」「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待遇・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、育成停滞、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や管理業務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

本事業の初年度の分科会における協議でも、学びや資格取得等が処遇に連動することが、社会人の学びを推進する鍵になることが確認された。

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> <p>1.「勤務時間が不規則で時間がない」26.7%</p> <p>2.「受講費が高い」25.0%</p> <p>3.「受講したい研修の情報がない」24.1%</p> <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>	人手不足・変則勤務で学修時間の捻出が困難	<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 研修指導兼任者の不足 <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%</p> <p>相談したい内容:</p> <p>1.「自分が進むべき方向」29.8%</p> <p>2.「研修機関の情報」25.0%</p> <p>3.「勉強方法」20.6%</p> <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>	何を学ぶべきかわからない 適切な研修がない	<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】:</p> <p>1. 教える側の余裕がない 48.1%</p> <p>2. 適切なプログラムや手法が少ない 31.8%</p> <p>【施設外】:</p> <p>1. 費用負担 24.2%</p> <p>2. 適切なプログラムや手法が少ない 28.7%</p> <p>(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>	資格取得や能力向上が処遇に連動しない	<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%</p> <p>理由:</p> <p>1.「専門的に相談するがないから」34.8%</p> <p>2.「キャリアアップに興味がないから」19.6%</p> <p>3.「キャリアアップの必要がないから」17.4%</p> <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>	キャリアアップ意識が希薄	<p>「上位資格を目指さない職員」がいると思う68.0%</p> <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、介護職の離職防止・定着促進が急務であること、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 (15.4%)・離職者のうち勤務年数が 3 年未満の人が 64.2% である。これに対し、産業全体の離職率: 14.6%・勤務年数が 3 年未満: 39.2% (新規高卒就職者) 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: 介護労働者離職率、3 年未満の離職率: 介護労働安定センター「平成 30 年度介護労働実態調査結果」令和元年 8 月、産業全体離職率: 厚生労働省「平成 30 年雇用動向調査結果」令和元年 8 月、3 年未満の離職率: 厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況 (平成 28 年 3 月卒業者の状況)」令和元年 10 月>

・2025 年には約 38 万人の需給ギャップが予想される。

<出所: 厚生労働省「福祉・介護人材の確保に向けた取組について」平成 29 年 6 月>
・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% と続く。

<出所: 介護労働安定センター「平成 28 年度介護労働実態調査結果」>

本事業で実施したフォーカスグループインタビューや成果報告会でのパネルディスカッションにおいても、介護現場の管理者等の話から、マネジメント力の強化・改善の必要性が確認された。

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・介護士・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、介護技能実習生に加え、「特定技能外国人新在留資格」による介護人材の受け入れが、平成 31 年度からスタートしており、外国人職員も増加している。

外国人労働者に関しては、以下のデータがある。

- ・外国人労働者を活用する予定について、「活用する予定はある」が 13.3%（1,204 事業所）、「活用する予定はない」が 84.2% である。

上記のうち受け入れ予定の経緯は、「技能実習生」が 65.2%、「EPAによる受け入れ」が 37.3%、「留学生」が 33.1%、「日系人」が 28.3% となっている。

- ・外国人労働者を活用するまでの課題について、「利用者等との会話等における意志疎通に支障がある」が 64.1%、「日本語文章力・読み解力の不足等により、介護記録の作成に支障がある」が 59.4%、「日本人職員との会話等における意志疎通に支障がある」が 51.8%、「生活、習慣等の違いにより、日常業務に支障がある」が 46.9%、「受け入れ方法や活用方法がわからない」が 27.0%、「人件費以外にさまざまなコストがかかる」が 21.7% となっている。

＜出所：介護労働安定センター「平成 30 年度介護労働実態調査結果」令和元年 8 月＞

その他、変則勤務による管理の難しさもある。

以上により、他業界以上に難しい職場状況の中で、管理者のマネジメント力の向上が求められる状況である。

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身につけ、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考える。

「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。

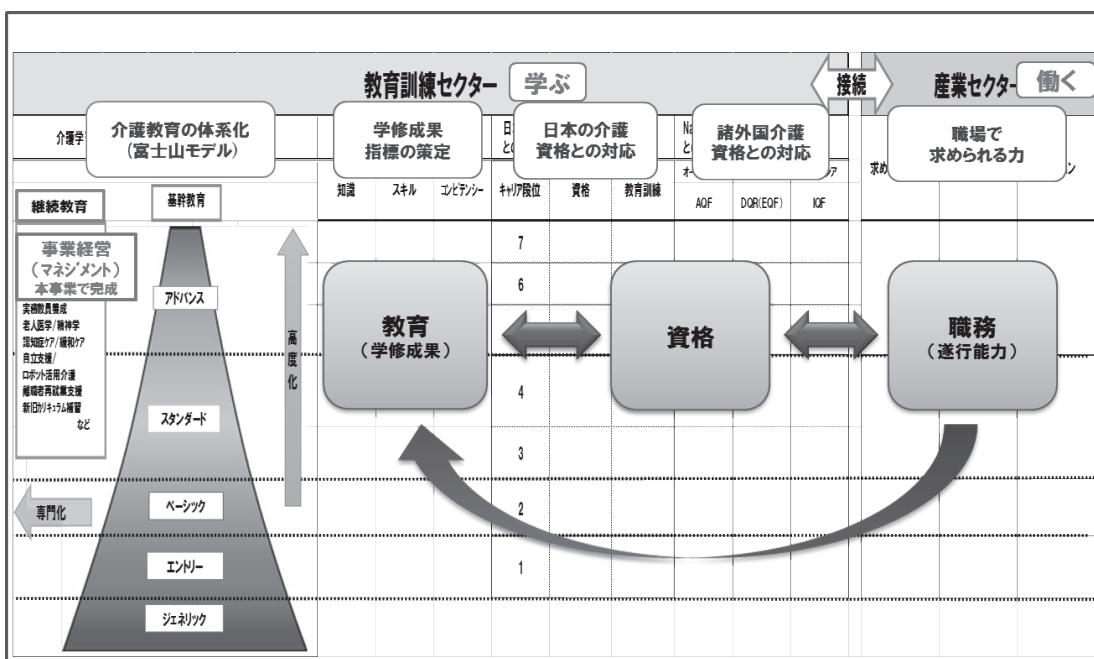
この点についても、本事業で開発するプログラムを受講した経営層、管理者等が組

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、助言したり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考える。

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）これまでの事業実施により把握できた結果

1) 協同学習の有効性

介護領域における管理者研修はほとんど行われていないのが、実証講座受講者から得た情報であった。

昨年度実施した実証講座は、グループで学ぶ協同学習の方法をとったが、「同じ業界の人と同じ課題に取り組んだことが大きな学びとなった」「同じような悩みを抱えていることがわかった」といった声があり、事業所、法人を越えたヨコのつながりができる協同学習の有効性が確認できた。

介護領域は他事業所との交流が少なく、有効な取り組みが共有できない、ロールモデルとなる人物がいないといわれている。

そのために上位職に向けての育成が進まない実態もあることから、複数の管理者が学び合う本事業における協同学習による管理者養成プログラムは有効であると考える。

2) マネジメント知識の必要性

実証講座を通じて、介護領域の管理者のマネジメントに関する基礎学習、基礎知識の不足が確認され、マネジメント知識を修得する必要性のあることが明確になった。

（4）社会人の学び直し講座の概要

1) 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

本研究プロジェクトで開発するマネジメント講座の目的は、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解決はできない。

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。

それを可能とするのが、現場課題のケーススタディとその解決策を検討し、オンラインディスカッションで協同学習し、現場で実践する学修プログラムである。

基本知識については、事業領域を問わず共通しており、以下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)

ファイナンシャルMgt	ヒューマンリソースMgt ・勤機づけ・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・風土改革 ・人材確保・離職抑止 など	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 ・業務プロセスの問題発見・課題設定・解決 ・業務標準化・分類・構造化 ・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・明示・浸透 ストラテジーMgt 戦略策定・実行・目標設定・達成リードなど	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 ・ロボット機器の導入・効果活用	リスクMgt ・事故予防・ヒヤリハット対策 ・苦情対応 ・職員のメンタルヘルス ・コンプライアンス

作成：菊地克彦

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。完成版となる今年度は 16 ケースを作成し、全体で 21 ケースのプログラムを完成させた。

②e 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。関連するマネジメント知識も必要に応じ、既存教材にて自習する。

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。

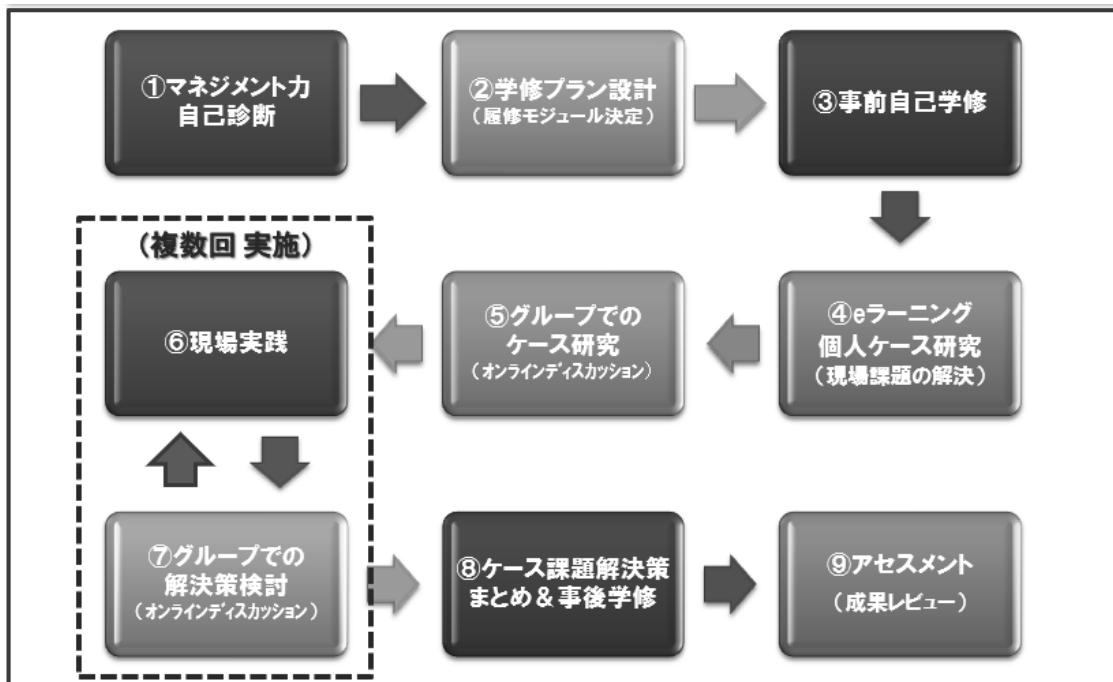
④現場での実践、現実的対応の深堀り

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堀りする。

上記のプログラム構成の詳細は、今年度の成果として後述する。

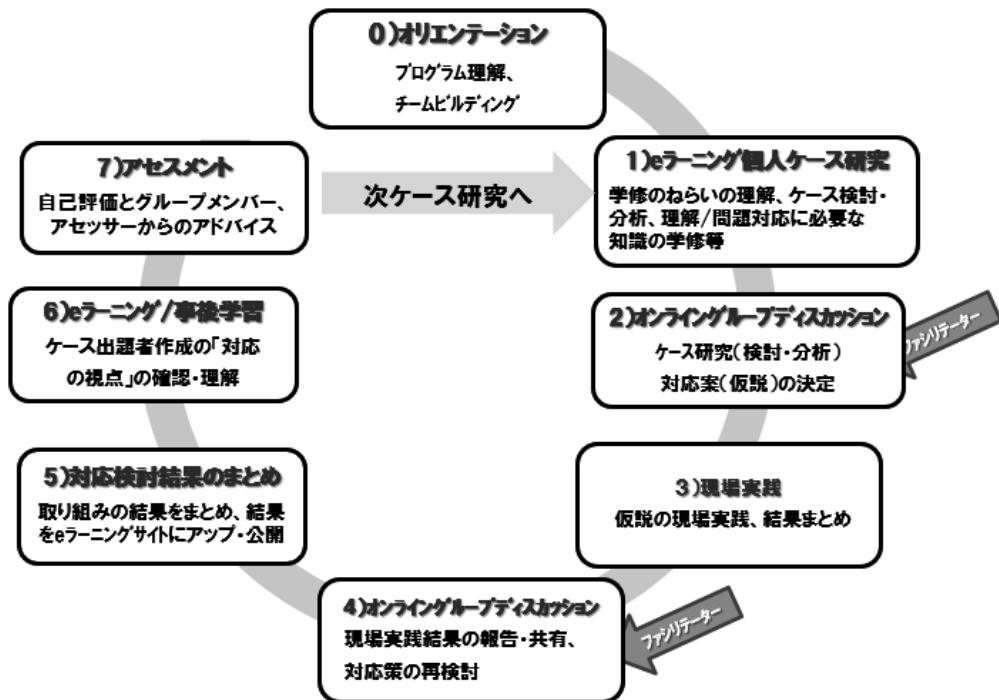
3) 講座の学修サイクル

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。



作成：菊地克彦

このうち、e-ラーニングの学修サイクルは以下の通り。



作成：菊地克彦

4) 受講者の提出課題

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堀りする。

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つたこと、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堀り結果、議論した内容をグループの最終レポートとする。

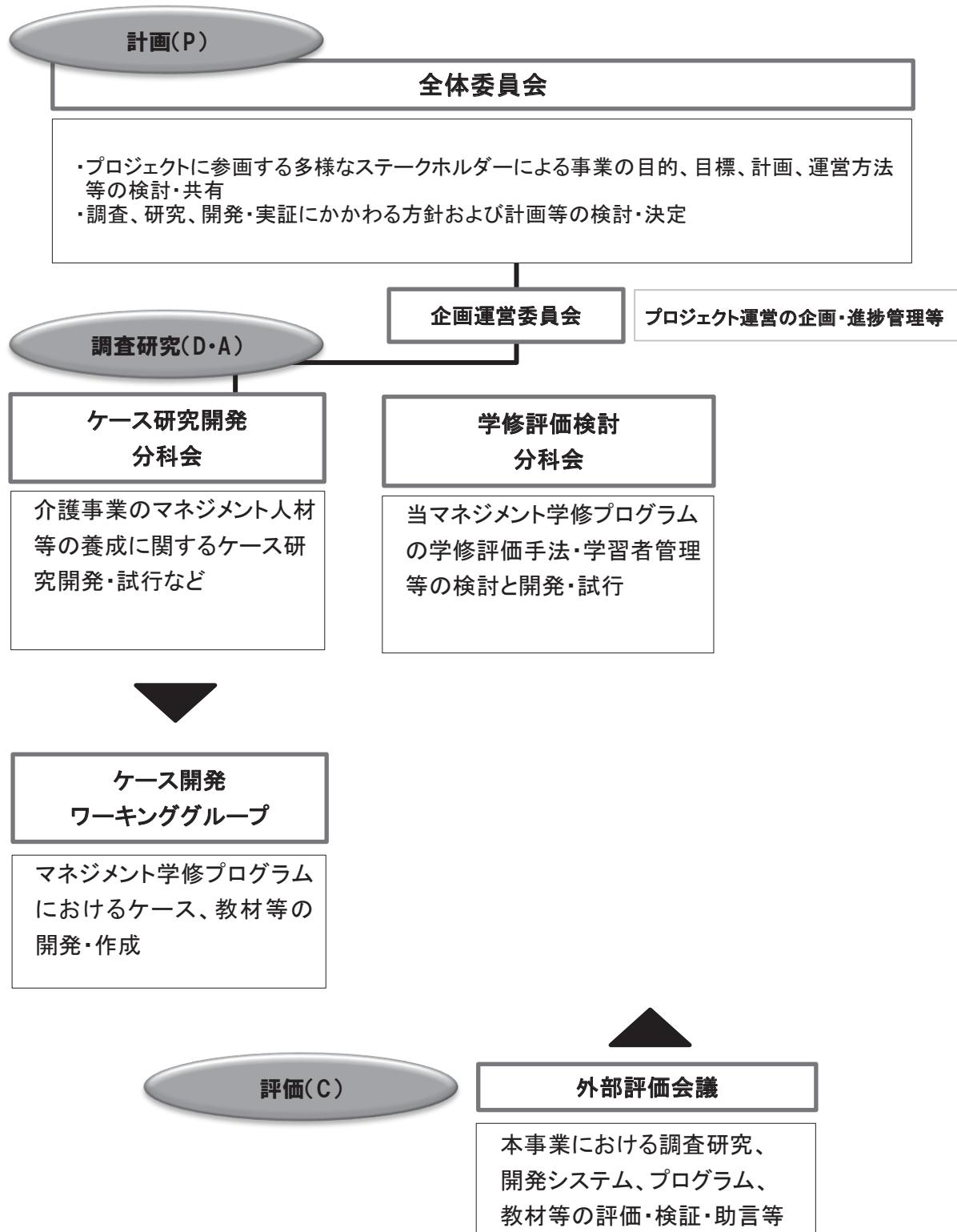
各メンバーが実際に取り組み、深堀りした結果、議論したこと、取り組みを通じての気づき、課題等をレポート。

⑥振り返りセルフチェックシート

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。

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4. 組織体制にて後述）」「開催回数の予定と実績」は以下である。

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（5 月、12 月、2 月）予定に対し、実績は 7 月、1 月、2 月に実施。

第 2 回全体委員会では実証講座のグループ代表者も参加し、当マネジメント
学修プログラムの評価について協議を実施した。

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 3 回（5 月、7 月、12 月）予定に対し、実績は 7 月、10 月に実施。

③ ケース研究開発分科会

目的：介護事業の管理人材等の養成に関するケース研究開発・試行など

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（6 月、7 月、11 月）予定に対し、実績は 8 月、10 月、12 月に実施。

このうち第 1 回、第 2 回は、第 1 回、第 3 回学修評価検討分科会との合同開
催とした。

④ ケース開発ワーキンググループ

目的：マネジメント学修プログラムにおけるケース事例、教材等の開発・作成

体制：ケース研究開発分科会のメンバーからケース教材作成の作業メンバーを構成し
た。

開催回数の予定と実績：

計 4 回（6 月、7 月 2 回、11 月）予定に対し、実績は 8 月、9 月、12 月に実
施。このうち第 3 回は実証講座のグループ代表者も参加し、ケースの修正につ
いて協議を実施した。

⑤ 学修評価検討分科会

目的：当マネジメント学修プログラムの評価手法・学習者管理等の検討と開発・試行

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、8 月、11 月）予定に対し、実績は 8 月、9 月、10 月に実施。

このうち第1回、第3回は、第1回、第2回ケース開発分科会との合同開催とした。

⑥ 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（6月、12月、2月）予定に対し、実績は9月、1月、2月に実施。

このうち第2回、第3回はプロジェクト委員が直接、評価員の評価、助言を確認し、議論できるように全体委員会との合同開催とした。

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ン・エイジング・ビジネスセンタ ー	調査研究・助言	福岡県
9	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
10	未来をつくる kaigo カフェ	調査研究・助言	東京都
11	社会福祉法人伸こう福祉会	調査研究・助言	神奈川県
12	社会福祉法人しんまち元気村	調査研究・助言	群馬県
13	一般財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
14	社会福祉法人敬心福祉会	調査研究・助言	東京都
15	SOMPO ケア株式会社	調査研究・助言	東京都
16	株式会社ビーブリッド	調査研究・助言	東京都
17	株式会社リクルートキャリア「HELP MAN JAPAN」	調査研究・助言	東京都
18	ラボラトリオ株式会社	調査研究・助言	福岡県
19	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	リクルート進学総研	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	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ン・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	太原 靖一郎	共栄大学 国際経営学部 准教授	調査研究・助言	埼玉県
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 事務局長代理	調査研究・助言	群馬県
12	小川 力信	一般財団法人天誠会 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	斎藤 隆弘	社会福祉法人敬心福祉会 池袋敬心苑施設長	調査研究・助言	東京都
14	青木 繁和	SOMPOケア株式会社 ソリューション事業部	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 「HELP MAN JAPAN」 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 嘴託研究員	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 ロボット・ICT 推進課 課長	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	杵渕 洋美	新潟医療福祉大学 専任講師 兼 学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター 研究員	調査研究	新潟県

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	乾 喜一郎	リクルート進学総研 主任研究員(社会人領域)	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	副委員長	東京都
3	小川 全夫	特定非営利活動法人アジアン・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	星野 光彦	一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会	運営委員	東京都
5	坂田 祐一	株式会社リクルートキャリア 「HELP MAN JAPAN」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	杵渕 洋美	新潟医療福祉大学 専任講師 兼 学校法 人敬心学園 職業教育研究開発センター 研究員	運営委員	新潟県

(4) ①下部組織(ケース研究開発分科会)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	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ン・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	太原 靖一郎	共栄大学 国際経営学部 准教授	調査研究・助言	埼玉県
7	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
8	篠塚 恒一	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 事務局長代理	調査研究・助言	群馬県
12	小川 力信	一般財団法人天誠会 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	齋藤 隆弘	社会福祉法人敬心福祉会 池袋敬心苑施設 長	調査研究・助言	東京都
14	青木 繁和	SOMPOケア株式会社 ソリューション事業 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 「HELP MAN JAPAN」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	町 亞聖	フリーアナウンサー	調査研究・助言	東京都
19	得永 真人	公益社団法人かながわ福祉サービス振興会 ロボット・ICT 推進課 課長	調査研究・助言	神奈川 県
20	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
21	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
22	杵渕 洋美	新潟医療福祉大学 専任講師 兼 学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター 研究員	調査研究	新潟県

②下部組織(ケース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	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	八木 大輔	社会福祉法人しんまち元気村 法人本部 事務局長代理	調査研究・助言	群馬県
4	太原 靖一郎	共栄大学 国際経営学部 准教授	調査研究・助言	埼玉県
5	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
6	小川 力信	一般財団法人天誠会 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
7	齋藤 隆弘	社会福祉法人敬心福祉会 池袋敬心苑 施設長	調査研究・助言	東京都
8	青木 繁和	SOMPOケア株式会社 ソリューション事業 部	調査研究・助言	東京都
9	坂田 祐一	株式会社リクルートキャリア 「HELP MAN JAPAN」ユニット長	調査研究・助言	東京都
10	得永 真人	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

		ロボット・ICT 推進課 課長		
11	杵渕 洋美	新潟医療福祉大学 専任講師 兼 学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター 研究員	調査研究	新潟県

③下部組織(学修評価検討開発分科会)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	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ン・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	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
7	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
8	波多野 和彦	江戸川大学 教授	調査研究・助言	東京都
9	得永 真人	公益社団法人かながわ福祉サービス振興会 ロボット・ICT 推進課 課長	調査研究・助言	神奈川県
10	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
11	杵渕 洋美	新潟医療福祉大学 専任講師 兼 学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター 研究員	調査研究	新潟県

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	総括・事務局長	東京都
2	杵渕 洋美	新潟医療福祉大学 専任講師 兼 学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター 研究員	企画・事務	新潟県

3	崔 金花	学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター 研究員	事務	東京都
4	迫 恵	学校法人敬心学園	事務	東京都

5. 事業実施のスケジュール

●は合同開催

会議日程	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
◆全体委員会	○第1回 7/7 10:00-12:00						●第2回 1/12 15:00-17:00	●第3回 2/8 13:30-15:35
◆企画運営委員会	○第1回 7/7 13:00-14:15			○第2回 10/5 13:00-14:00				
◆ケース研究開発分科会		●第1回 8/6 10:00-12:00		●第2回 10/5 14:00-15:00		○第3回 12/7 15:00-16:00		
◆ケース開発ワーキンググループ		○第1回 8/31 13:00-15:00	○第2回 9/29 13:00-15:00			○第3回 12/7 13:00-15:00		
◇ケース教材作成	教材作成		意見交換の上、修正・アップデート	ケース教材・ケース評価の報告・共有	実証講座による現場検証	検証をもとに教材修正 ⇒ケース完成ナレーション収録	gaccoへ搭載	
◆学修評価検討分科会		●第1回 8/6 10:00-12:00	○第2回 9/1 10:00-12:00	●第3回 10/5 14:00-15:00				
◆外部評議会議			○第1回 9/10 15:30-17:30				●第2回 1/12 15:00-17:00	●第3回 2/8 13:30-15:35
◇実証講座実施				オリエンテーション: 10/9, 12 第1回: 対応策 10/13～ 第2回: ケース評価～11/30		○12/7 13:00-15:00 グループ代表者のみ会議出席	○1/12 15:00-17:00 グループ代表者のみ会議出席	
◇成果報告会								○2/8 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 —新型コロナウイルス感染拡大状況下における対応—

(1) 緊急事態宣言発生時の対応事例

SOMPOケア株式会社 ソリューション事業部
青木 繁和

〈主な新型コロナ対応における社内情報発信事例〉

①1/24 に【新型コロナウイルス関連肺炎の対応について】臨時社内通達を配信
臨時通達

1、新型コロナウイルス関連肺炎の対応について

■感染予防策 2019年10月6日に発信されている社内情報「2019年度 感染症発生・拡大予防に関する厳戒態勢について」にて発信している対応の徹底

■ご家族様への対応 1、体調不良がある場合に、事前にお知らせいただくことや面会を自粛していただくことのお願い 2、ご家族の中に中国武漢市に渡航歴がある方がいる場合に、事前にお知らせいただくお願い の2点に関する発信

■職員の体調管理 ・体調不良時には速やかに上長に報告 ※中国への渡航歴の有無にかかわらず、季節性の感染症予防の徹底

②3/17 追加

海外渡航の他、以下の場合も報告を追加。

【報告基準】

- ・PCR検査実施する場合（した場合も含む）
- ・PCR検査実施の可能性があるとの話があった場合
- ・その他報告が必要と思われる事象

③4/8 追加

【SOMPOケア緊急事態宣言への対応 FAQについて】

昨日（4/7付）、「【臨時通達】社長 緊急事態宣言メッセージ」ならびに

「【臨時通達】《重要・共通》新型コロナウイルス関連肺炎の対応について（4月7日社内方針）」発信

④6/15 更新追加

【厚労省連絡】「新型コロナウイルス感染症に係る介護サービス事業所の人員基準等の臨時的な取扱いについて」のまとめ（第1報～13報）

【厚労省連絡】「新型コロナウイルス感染症に係る介護サービス事業所の人員基準等の臨

時的な取扱いについて」のまとめ（第12報）

リーフレット「新型コロナウイルス感染症に係る通所介護事業所のサービス継続支援」について

新型コロナウイルス感染症の患者等への対応等により、一時的に人員基準を満たすことができなくなる場合等が想定される為、介護報酬、人員、施設・設備及び運営基準などについて情報発信

1. 訪問サービスに関する事項
2. 通所サービスに関する事項
3. 居宅介護支援等に関する事項
4. 施設サービスに関する事項
5. その他の事項

＜本稿は2020年7月7日第1回全体委員会での情報提供による＞

（2）新型コロナウィルス感染拡大状況下における介護現場マネジメントの現状と今後の課題

社会福祉法人敬心福祉会 池袋敬心苑
施設長 齋藤隆弘

新型コロナウィルスの流行

未知のウィルス

池袋敬心苑に於いても未知のウィルスである新型コロナウィルス（COVID-19）の流行への対応は、情報も錯綜するなか混乱を極めた。

慎重姿勢か、過剰反応か

令和2年2月中旬、介護職員1名が発熱で欠勤。翌日には解熱し出勤するも再度発熱し欠勤。この頃、コロナウィルス感染の症状として同様の症状が報道される。当該職員はその翌日には解熱するも、この報道を受け、咳や痰など、呼吸器系の症状は窺えないも急速14日間の自宅療養を指示。（14日後に復職）

対応の検討

施設方針の決定

2月末、情報の錯綜により不安が先行するなか、ご利用者、ご家族、職員の混乱を避けるため池袋敬心苑としての対応方針を決定する。

➡ 2月28日 新型コロナウィルス 罹患防止対策を通達（0228報）
これに伴い、3月1日よりご家族の面会制限を開始

…【資料①】

➡ 4月3日 新型コロナウィルス 罹患防止対策の継続を通達（0403報）
…【資料②】

毎月1回開催の「感染症予防委員会」（施設全体委員会）を緊急招集し、嘱託医師の指導のもと、対策を策定した。

対応の強化へ

緊急事態宣言の発令

4月7日、政府より「緊急事態宣言」が発令される。この宣言を受けて東京都及び豊島区の方針が発表され、新型コロナウィルス 罹患防止対策を更新。

- ➡ 4月13日 新型コロナウィルス 罹患防止対策の強化更新版を通達（0413報）
制限項目の表現について「禁止」等に強調。

…【資料④】

事業継続体制強化宣言の発令

池袋敬心苑の事業を継続するため、新型コロナウィルス感染拡大の状況を大規模地震災害等と同等に捉え、苑内に於いて「事業継続体制強化宣言」を通達。

- ➡ 4月13日 事業継続体制強化宣言を通達。これにより所属部門を横断しての人員配置等を可能とするなど、臨時の措置を開始。

…【資料③】

過敏にならざるを得ない日々…

情報集約の一元化

ご利用者とそのご家族や職員とその家族に至るまで、発熱や呼吸器症状を伴う体調不良についての情報を一元管理と全体共有化を実施。

- ➡ 看護師がその症状等により自宅待機等の対応を判断、指示する系統を確立。
- ➡ 同居の家族についても症状がある場合は申告し、指示を仰ぐこととした。

衛生用品の枯渇

衛生用品の確保

マスクやアルコール等の消毒液の入手が困難となり、次第に備蓄の底が見え始める。法人内事業所間で融通しあい凌ぐ。

- ➡ 事業所内で使用する衛生用品のみの枯渇ではなく、職員のプライベートユースについても同様なため、その分の衛生用品の確保にも奔走。
- ➡ 単価の高いものも含め確保に動き、当面の使用分については充足。

緊急事態宣言の解除

罹患防止対策緩和の是非

緊急事態宣言の解除を受けて、罹患防止対策を含み施設方針の変更、制限緩和の是非について議論する。

- ➡ 慎重論多勢もご利用者、ご家族の権利擁護の観点から面会等の制限を緩和した罹患防止対策の強化更新版を通達（0531報）

…【資料⑤】

第2波・第3波の懸念

油断できない状況下で

緊急事態宣言の解除後、感染拡大に終息感が窺えるどころか、第2波、第3波への懸念が高まりつつあり、油断できない状況が続くことでの弛みも懸念される。

- ➡ 概ね0531報を踏襲した罹患防止対策の強化更新版を通達（0630報）

…【資料⑥】

今後の課題

施設内に陽性者が発生したら

ここまでのことろ、ご利用者、職員ともに新型コロナウィルス罹患者は発生していないが、発生した場合の対応に混乱は免れない。

- ➡ 濃厚接触者の概念等、行政が定めるべき事項と事業所が定めることができる事項の境界が曖昧。

小学校・保育園等の休業

事業種別によっては子育て世代の職員も数多く所属しており、小学校、保育園等の休業により出勤が叶わぬ職員が出現した。期間限定的なものという認識のもと凌いできただが、継続的な措置となると事業継続にも大きな支障が予想される。

- ➡ 補助金、助成金の制度活用を視野に準備しているが、行政の速やかなレスポンスは期待できないと予測。

衛生用品の再枯渏

第2波、第3波襲来により再度緊急事態宣言の発令がなされた場合、マスクやアルコール消毒液だけでなく施設運営上必要な資材の枯渏も予測される。

- ➡ マスクやアルコール消毒液の備蓄は当座を凌ぐ程度でしかなく、現時点では充足と言えるものの、確保は未だ容易ではない。

意欲の減衰・喪失

余暇を含む私生活に制限が多い情勢下で、就労や福祉サービス提供への原資は「使命感」が支えており、状況が継続すると意欲の減衰、喪失が懸念される。

- ➡ 心理的なものを含む様々な制限下においてこれを回避、払拭する術は鼓舞することしか藍野が現状。



資料①～⑥は内部資料のため割愛

＜本稿は 2020 年 7 月 7 日第 1 回全体委員会での情報提供による＞

（3）新型コロナウィルスへの対応

社会福祉法人しんまち元気村
法人本部 事務局長代理 八木大輔

新型コロナウィルスへの対応

社会福祉法人しんまち元気村グループ統括本部

© 社会福祉法人しんまち元気村グループ 2020

当グループの対策の流れ

1月24日 緊急管理職会議実施
→武漢肺炎(新型コロナウィルス)の流行の可能性について意識共有

1月29日 武漢肺炎(新型コロナウィルス)対策指針 1号
→職員に対してインフルエンザと同等に対応するように指針明示
→感染例より、感染可能性チャートを作成し配布

2月14日 新型コロナウィルス対策指針 2号
→ご家族およびご利用者様への面会停止など具体的対応の明示
→各種納品業者等に対しての通達

© 社会福祉法人しんまち元気村グループ 2020

当グループの対策の流れ

2月25日 新型コロナウィルス対策指針 3号

→2号指針の修正

→休校措置に伴う勤務編成の調査

3月2日 新型コロナウィルス対策指針 4号

→3号指針の修正

→法人内託児所の改修と4月からの利用方法の明示

5月28日 新型コロナウィルス対策指針 5号

→緊急事態宣言解除後の部分緩和について

© 社会福祉法人しんまち元気村グループ 2020

ご利用者様・ご家族向け

- ご家族による直接の面会については原則禁止
→緊急事態宣言の解除後は、1時間あたり1組の事前予約で個室にて面会実施へ緩和
- ケアコラボ(記録システム)を使って、ご利用者様の状況をSNS感覚でご家族と共有
- WEB(zoom、skype、facetime等)を通じたご家族面会を実施
- ログイン等が不要なブログでも定期的に事業所の状況を発信。
→ご家族が施設の様子を見る事が出来るためアクセス数が月3万件(もともと5000件)に伸びている。

© 社会福祉法人しんまち元気村グループ 2020

ご利用者様・ご家族向け

- ・ デイサービス送迎時のコロナ対策マニュアル作成
- ・ ご利用者様については、対面で座らないように座席位置の工夫

© 社会福祉法人しんまち元気村グループ 2020

職員向け

- ・ グループ内規定に基づいた行動確認票の提出義務化(次ページで詳説)
- ・ 公共交通機関の利用禁止
- ・ 懇親会や各施設間の職員の往来は原則禁止
- ・ 職員家族も含め備蓄用マスクの配布
- ・ 管理職会議を含め、すべての会議をweb会議に移行
- ・ 新入社員研修については一部ZOOMで実施
- ・ 臨時賞与の配布と、休校中の子供達への対応

© 社会福祉法人しんまち元気村グループ 2020

職員向け

- 職員の行動履歴管理を記録(勤務後と公休日について)するほか、勤務中の検温を毎勤務2回(出勤時と出勤4時間後)実施。
→規定に当てはまった場合は、2週間の休業を要請している。その際、休業補償(8割)も行っている。
- 法人内託児所を3月に改修、4月より小学生向けの日中学童(無料)を運営開始。
 - 5時間目まで子どもが自分で時間割を作成。体育の時間等も設けている。
 - 給食の提供(アレルギー食対応)もあり
 - 休校期間中は毎日20人くらいの小学生の利用があった。
 - 仕事をしている職員にとっては、預ける先があることで負担感を減らすことができたと好評

© 社会福祉法人しんまち元気村グループ 2020

その他の対応

- 透明パネルを事務所に設置し、飛沫(ひまつ)感染の防止
- 就職活動中の学生に対してはzoomにて説明会、見学会を実施
- 福祉事業所が併設されていないグループ本社部門への来客については事前予約のうえ、マスク着用、検温、問診票記入により受け入れ。
- RECEPTIONISTというクラウド受付システムを使い、本社部門の受付を無人化
→来訪者が来た場合にはChatworkまたはSlackで通知が来るため、担当者が直接対応が可能 →介在者数が減る
- 各種納品業者についての納品方法や受渡し方法について通達
→荷物等は玄関風除室スペースでの受渡し。その他のパブリックスペースやセミパブリックには完全立入禁止
- 外部向けの研修事業についても、zoomを活用

© 社会福祉法人しんまち元気村グループ 2020

<本稿は 2020 年 7 月 7 日第 1 回全体委員会での情報提供による>

（4）コロナウイルス禍の介護現場マネジメントの現状と今後の課題

一般財団法人天誠会 介護老人保健施設小金井あんず苑
副施設長兼療養部長 小川力信

1) 日本の新型コロナウイルス感染症対応の流れと当施設の動向

1月16日 国内で初の感染確認

⇒当施設では11月頃から感染期のスタンダードプリコーションを実施。様子を見ている段階で対応は大きく変わらず。

2月19日 「ダイヤモンドプリンセス」陰性の乗客の下船開始

2月21日～ 厚生労働省老健局から介護保険最新情報で新型コロナウイルス関連の情報発信される

2月22日 都内の老健（運転手）の感染事例報告

⇒感染に対して、職員の中にも不安の声が上がってくる

2月25日 政府が基本方針を発信 より具体的な感染対策提示

⇒緊急感染対策委員会を開催 介護保険最新情報に準じた感染対策へ

3月25日 国内感染者2000人超える 小池都知事「感染爆発の重大局面」

⇒職員自身が家族や利用者への感染媒体となる事への不安を訴えるスタッフが多数。スタッフで電車通勤の不安や、出勤の不安、子供を保育園に預けられない不安など。マスク在庫が残り1ヶ月となる。※業者から全く入ってこなくなった。

4月7日 「新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言」が政府から発令

⇒感染対応は継続、職員に大きな変化はない。通所・ショートステイ利用者の自粛が増える。※結果的に通所自粛者は41名に。

4月下旬

⇒カナミック抽選・海外からの寄付・全老健協会等よりマスク2000枚確保

5月25日 緊急事態宣言解除

⇒感染対応は継続、職員に疲労が目立つ。通所・ショートステイ利用者の自粛者がこの日を境に徐々に戻ってくる。

6月～

⇒感染対策は継続。部分的に利用者の行動規制を解除し、活動量とストレス軽減に努めた。外部からの出入りは訪問歯科と理美容のみ可。ボランティア活動での参加不可。面会はオンライン面会継続。

～当施設の感染対策～

2月25日～継続中 ※7月現在は一部緩和あり

職員

①職員に対する出勤前の検温（37.5度以上は出勤停止4日間）

②職員通用口での健康チェックと検温

③熱発時、解熱の有無関係なく4日間自宅待機

④マスク毎日1枚配布

⑤マスク・アルコール消毒液の在庫確保

※2月25日時点では約2か月分の在庫を確保出来ていた。

⑥休憩所のソーシャルディスタンス

⑦通所スタッフと入所スタッフの動線隔離

利用者

①入所時の検温徹底 37.5度以上の発熱や呼吸器症状が2日以上続く場合は速やかに診察。居室も隔離対応。4日以上続く場合は「帰国者・接触者相談センター」に連絡。

②通所利用者の送迎時朝の検温 乗車後の消毒と換気

③マスク着用

④入所利用者と通所利用者の接触禁止（入所利用者は移動を制限）

⑤密や利用者同士の接触を避けるよう、体操やアクティビティの内容を変更
家族・外部業者（ボランティア・訪問歯科・出張理美容など）

①基本的に面会・施設出入り禁止 家族の面会はオンライン面会

※看取り対応の方の関係者のみ検温しマスク着用短時間の面会可

不安を訴える職員に対して 3月25日～

①個別面談

②電車通勤⇒自動車通勤を許可 ※筆者も3月25日から車通勤へ

③家族の事情により出勤自粛希望あれば、可能な限り調整

感染対策備品に対して 3月25日～

毎日マスク配布を週2枚配布へ変更

市内のドラッグストアを探す

職員の身内の関係者経由で入手を試みる

地域の関係者達と情報交換

2) コロナ禍での働き方～ 管理職に求められると感じたこと

①シフトへの影響が大きい

・スタッフの勤務体制として、少しでも体調不良の者は無理せず休みを取得する事が増え、更に小さな子供を持つ親も、保育園や学校等の都合により休みをとる状況が急増し、肩代わりしている職員の身体的負担が増えた。

現場管理職には臨機応変に現場に出入りしフォローできるフットワークの良さが求められる。

②感染備品確保が難しい

・7月の現状でも業者からの定期的なマスクやエタノールの確保は難しい。マスクは普及してきたが、特にエタノールは本当に必要な利用者用に少しづつ使用している現状。法人の委託業者から手配が出来ない状況では、自作や自力確保が必須となってくる。地域や市

区町村にアンテナを張って、情報を得るために普段から地域や行政との顔の見える関係性作りが重要。

③利用者減少に合わせて職員の休業をコントロール

・特にデイケア利用者自粛時、非常勤職員に交代で休業をお願いした。また、委託している送迎会社に減便を依頼する等、利用者変動に合わせて、職員や業者の調整をしながら、支出を抑える視点が必要。

④感染オペレーションを具体的に

「しばらく様子を」「手洗いをしっかり」など抽象的な内容ではなく、具体的な感染対応を一人一人の職員へ伝達するのに苦戦。相手の能力や理解度に合わせて具体的にわかりやすく伝えるコミュニケーションスキルが必要。また、感染手技の掲示も会議室や休憩室ではなく手洗いマニュアルは洗面所に貼る等、動線の中に掲示するなどの工夫が必要。

⑤メンタルヘルス的な助言や指導

不安を口にする職員に対して、面談で傾聴して勤務自粛など出来る限りの対応はしたが、正直なところ未知の感染症への不安は管理職であっても同じ。職員を優先させて管理職が我慢している事も多かった。自粛ムードの中、ストレス発散ができずにいる職員や管理職に対して、納得できる解決策を助言する事が難しかった。コロナ禍でのストレス発散方法や新しい生活様式の中で仕事をすることへの不安に助言や指導ができるよう、知識とスキルが必要。

⑥地域との繋がりが希薄に

面会禁止、ボランティアや業者の出入りを制限した事で、今まで実施していた活動が停滞し、繋がりが希薄になっている。どこも自分を守るので精一杯な中、地域の元気高齢者に対して、体操、カフェなどの再開が出来ていない現状。管理職は、現状の活動を辞める勇気を持つこと、新しい方法で再開する視点をもつこと等、今までの状況に戻すだけではなく、柔軟な発想や行動力が必要。

⑦研修や自己研鑽が停滞

3月頃から法人の指示があり、研修や勉強会、会議等も自粛が増え、現時点でも積極的に内部研修・外部研修ともに実施や参加はさせていない。今後は専門職としての自己研鑽をオンラインで実施していくなど、新しい生活様式に合わせた職員教育が必要。

3) 今後コロナウイルスによって働き方や人材のあり方が変わっていき、感じている課題

実際に小金井市では市内の病院でクラスターが発生した。その病院を受診している利用者も数名おり、感染の恐怖を肌身で感じた。実際、コロナウイルス感染症の陽性者ではなく、濃厚接触者の受け入れを依頼されたが、法人内で受け入れは難しいと判断になった。職員からの拒否も非常に強かった。

一番対応に苦慮しているのは、陽性者でも濃厚接触者でもなく、濃厚接触者かもしれない

人の対応。なかなか検査を受けられない状況の中で、濃厚接触者かもしれない人に対し、どのくらいの期間、どのような対応をすればいいのか、判断が難しい。

課題としては、今後職員が濃厚接触者かもしれない人に該当する場合、いつまで休ませるか、復帰後に職員間にトラブルは発生しないか、また受け入れる際、職場からの危険手当等の保障など、新型コロナウイルスに対して理解ある職場環境構築が課題である。

また先述したが、職員教育に対しても、新しい生活様式に合わせたオンライン等での教育方法が求められる。しかし当施設は、オンライン環境が整っているとは言えない。残念ながら、現状ではオンライン環境を整備する必要性への理解も、費やす費用の余裕もない。特に身体介護を学ぶ際、どうしても密になってしまふ為、嫌がる職員も出てくる事が想定される。直接的な介護技術指導も課題である。

＜本稿は 2020 年 7 月 7 日第 1 回全体委員会での情報提供による＞

2. 介護マネジメント学修プログラムの開発

(1) ケースメソッド研究

新潟医療福祉大学

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) 昨年度までの課題

本事業は3年間にわたる研究事業で今年度が最終年度であるが、昨年度までに確認できた課題の一つに、教材として適切なケース（事例）のつくりこみの必要性がある。昨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作成したが、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と認識した。そのため今年度は、まずケースから学ぶ学修方法やケースの作成方法について文献調査を行うことからスタートした。本稿は、文献調査の結果をまとめたものである。

2) 用語の整理

まず「ケース」とは何かを確認した。ケース（事例）とは、「研究領域としての時間的、場所的に限られた事象（実例）」（田村 2006, 75）と定義されている。次に「ケーススタディ」と「ケースメソッド」との違いから、用語の整理をしておきたい。

ケーススタディ（case study）とは研究方法を表す場合に用いられる用語であり、ケースメソッド（case method）とは授業方法を表す用語である。（中略）

ケースメソッドにおいてケースという言葉は頻繁に使われるが、ここで用いられるケースは一般的に教材となるケース、すなわちケースメソッド教材（以下、ケース教材）やそこで取り上げられる事例のことを指す。（中略）

このようにケース教材は客観的事実が事例として描かれており、そこに教材作成者の分析や考察はいっさい記述されないことになっている。さらに事例に対して実感が湧き、そこへ感情移入できるようなものが優れたケース教材であるとされる。

（佐藤監修、高橋、徳山、吉田 2015, 7-8）

以上から、本事業は「ケースメソッドを用いた学修プログラムである」ということができる。

3) ケース教材作成のポイントおよびケース教材の構成

以下はケースメソッド教材（以下、ケース教材）を作成する際のポイントを文献からまとめたものである。

- ① 必要なデータをケースの中にコンパクトに入れ込み、解決すべき課題・要因を複雑にしない
- ② 課題解決に必要な状況や情報すべては記載しない
- 事実をベースに記述することを基本とするが、思考を促すため、偽情報を入れた

り、必要な情報をあえて隠したりしてもよい
原因分析や対策を検討する上で必要な情報は何かを自ら考えてもらう
③ キャラクターと呼ばれる主役を登場させる
④ 発生頻度が高く、実際に受講者が対応に戸惑った事例を扱う
受講者が今後遭遇するであろう課題と類似した状況を事前に疑似体験できる
(佐藤監修、高橋、徳山、吉田 2015、杉本、奥澤 2010 を参考に筆者作成)

さらにケース教材の必要条件として「読み手が考え、分析する際の必要最低限の材料となるデータを網羅していること」(佐藤監修、高橋、徳山、吉田 2015, 164) であるとされる。

ケース教材の構成については、典型的なケース教材として以下の流れになる。

- ① 問題提起（フック）
 - ・主人公がその問題で悩んでいる設定が望ましく、読み手が感情移入したり、アドバイスしたくなったりすることが大切になる。
 - ・主人公が何者かという紹介を、企業の沿革、現状の記述などの背景情報とともに記述する。これらの情報は、SWOT 分析を行う際の参考となる。
- ② 主人公が直面する場面
「何が問題か」仮説を立てられるようにするもので、ここでケース教材の難易度が決まる。受講者によるグループディスカッションで、キーワードや出来事を整理し、問題状況がどのように進化しているのか、いつ、どこで、なぜ、問題がこじれたのか、あるいはその問題の性質が変わってしまったのか等を考えてもらう。
- ③ 主人公が直面した問題に対してどのように対応すべきかの「締め」
例えば「明日、上司との打ち合わせがあり、そこで結論を伝える」等の状況設定を行う。

(佐藤監修、高橋、徳山、吉田 2015, 165-166 より筆者作成)

以上の文献調査から「ケースプランニングシート」を作成し、それに基づいてケース教材の作成に取り組んだ。これに関しては、「(3) ケースメソッド教材の作成」で詳述する。

引用文献

- 田村正紀 (2006) 『リサーチ・デザイン：経営知識創造の基本技術』 白桃書房
佐藤善信監修、高橋広行、徳山美津恵、吉田満梨著 (2015) 『ケースで学ぶケーススタディ』 同文館出版
杉本吉隆、奥澤薰 (2010) 「ショートケースを用いたケーススタディ教育の構築」『プロジェクトマネジメント学会 2010 年度春季研究発表大会予稿集』 335-338

参考文献

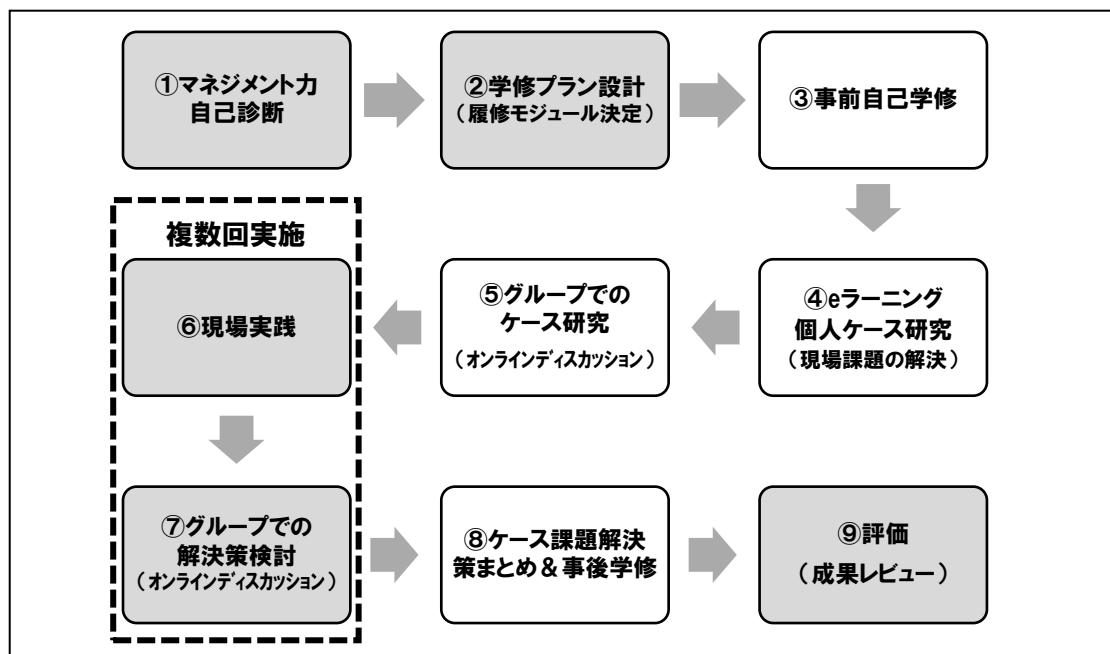
- Ellet, W. (2007) *The Case Study Handbook : How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases*, Harvard Business School Press. (齊藤聖美訳『入門 ケース・メソッド学習法』 ダイヤモンド社、2010.)
- 奥澤薫 (2009) 「ケーススタディによるプロジェクトマネジャーの育成」『プロジェクトマネジメント学会 2009 年度秋季研究発表大会予稿集』 153-155
- 川野司 (2016) 「ケースメソッド事例集における「佐々木校長、お願ひしますよ」のケース分析と校長の専門職基準に関する論考」『九州看護福祉大学紀要』 17,1 61-69
- 會田宏 (2014) 「コーチの学びに役立つ実践報告と事例研究のまとめ方」『コーチング学研究』 27,2 163-167
- 佐藤文子 (2000) 「教育分野における事例研究法の動向」『日本家政学会誌』 51,1 91-96
- 澤邊紀生、David J Cooper, Wayne Morgan (2008) 「管理会計におけるケーススタディ研究の意義」『メルコ管理会計研究』 1,1 3-20
- 杉本吉隆、奥澤薫 (2013) 「ショートケースを用いた効果的なケースメソッド研修例」『プロジェクトマネジメント学会 2013 年度秋季研究発表大会予稿集』 121-125
- 正保 里恵子、小林 聖恵、堀田かおり (2008) 「介護福祉士養成校における「事例研究」に関する一考察:介護老人福祉施設における「事例研究」の現状から」『帯広大谷短期大学紀要』 45(0), 43-52
- 竹内伸一 (2010) 『ケースメソッド教授法入門 : 理論・技法・演習・ココロ』 慶應義塾大学出版会
- 丁峰、山本修一郎 (2013) 「シーケンス図に基づくディペンダビリティケース作成法の研究」『信学技報』 電子情報通信学会 5 7-12
- 西之園晴夫 (2003) 「知識創造科目開発における教育技術の研究方法 教員養成における問題解決能力を育成する授業開発の事例」『日本教育工学会論文誌』 27,1 37-47
- 野田亜由美 (2014) 「研究法としての事例研究 : 系統的事例研究という視点から」『お茶の水女子大学心理臨床相談センター紀要』 16 45-56
- 服部健司 (2007) 「医療倫理学教育におけるケース構成法の意義」『生命倫理』 17,1 120-127
- 武藤安子 (1999) 「事例研究法とはなにか」『日本家政学会誌』 50,5 541-545
- 村上祐介 (2011) 「教育学における事例研究の方法論再考—— 定性的研究における比較の方法——」『教育学研究』 78,4 64-76
- 横澤 公道、辺 成祐、向井 悠一朗 (2013) 「ケース・スタディ方法論 : どのアプローチを選ぶか 一経営学輪講 Glaser and Strauss (1967), Yin (1984), Eisenhardt (1989a) の比較分析——『赤門マネジメント・レビュー』 12,1 41-68

(2) 学修の流れと e ラーニングサイクルの再設計

聖徳大学
菊地克彦

1) 学修の流れの再設計

今年度の委員会における検討、実証講座による検証等に基づき、昨年度の学修フローで必ずしも明確にできていなかった部分を修正し、以下の通り、流れの再設計を行った。
網掛け部分が追加、修正、明確化等を図ったプロセスである。



① マネジメント力自己診断

このプログラムの学修を開始する前に、受講者自身のマネジメントに関する知識・スキル・経験等をチェックし、自身の不足している部分、強化したい部分等を明確にすることを目的とする。

② 学修プラン設計 (履修モジュールの決定)

上記①の診断結果に基づき、プログラムアドバイザー（仮称）と相談しながら、履修する学修モジュール (ex.人材マネジメント、リスクマネジメント等) を選択し、学修スケジュール等も含めた学修プランを設計する。

尚、③の事前自己学修においても、診断結果をもとに、プログラムアドバイザーの助言を得ながら、必要な知識、スキルを身につけるための教材・資料等を選定する。
その教材などに基づき、ケースの研究に必要な事前学修を行う。

⑥⑦個人研究、グループ研究に基づき、ケース課題の解決に向けての取り組み案を定めた上で、現場で実践するが、実践結果を持ち寄って、その成果、改善点の修正を行い、再度、修正に基づく現場実践を行うが、このプロセス（学修と現場実践の往還）は、取り組み

の進捗状況、取り組み成果等に基づき、必要な回数を実施する。

- ⑨ ひとつのケースに対する取り組みが終了した後に、自身の学修成果を振り返り、評価 (evaluation) を行うプロセスを明確化した。

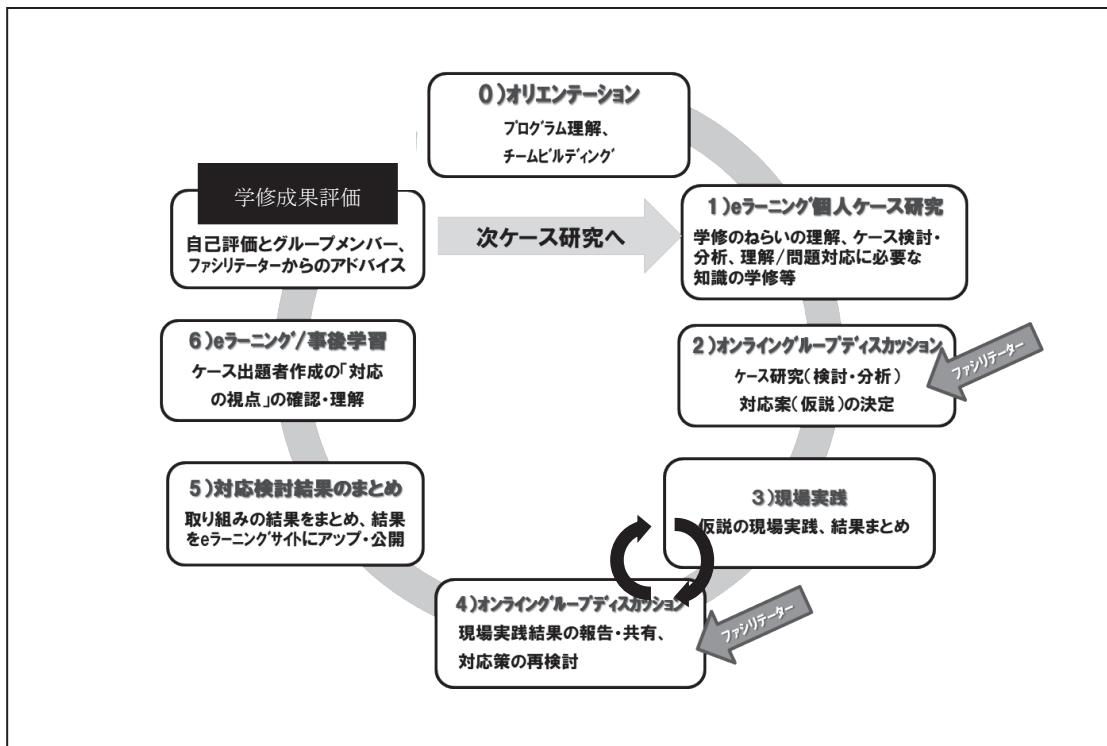
評価の前提となるのは、マネジャーとして必要な知識、スキルを修得し、それを活用した「現場実践力」がどの程度、身についたかである。

この評価に関する具体的な方法に関しては、次項の「受講者評価の方法」で触れることとする。

2) e ラーニングサイクルの修正

上述の学修フローに基づき、実際の e ラーニングは、個人学修とグループ学修を組み合わせて実施することを前提に、ひとつのケースに関し、以下のサイクルを回すことによって進めていく。

今年度において、修正を加えたプロセスは、現場実践とグループ学修 (ディスカッション) の複数回の往還、ならびに学修後の成果評価のプロセスである。



3) 小括

今年度、修正再設計した学修フロー、e ラーニングサイクルにおいて、『学修の入口』となる「マネジメント力自己診断と履修モジュール選択による学修プランの設計」、および『学修の出口』となる「学修成果の評価」は、このプログラムの有効性を担保するための一対となる極めて重要なプロセスである。

今年度の検討において、これらを学修フローの中に明確に位置づけられたことは、本プログラムの実用化に向けて、大きな意義があると考える。

（3）ケースメソッド教材の作成

新潟医療福祉大学
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) 昨年度までの課題

昨年度の実証講座受講者のアンケートから、モチベーションの喚起・維持を図ることの難しさが気づきとして得られた。自分の現場課題の範疇を越えることが困難で、自分に経験のないケースの想像や深掘りが難しい受講者が少なからずいた。そこで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認識した。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。

2) 作成方法

本稿では、ケースメソッド教材（以下、ケース教材）の作成方法および作成したケース教材について述べる。ケース教材の作成にあたり、「ケースプランニングシート」を用いて要点を整理し明確にすることからスタートした。「ケースプランニングシート」とは、先述した文献調査の結果をもとに、①ケースの目的・ねらい ②受講を通じての到達目標 ③ケースの構成等を記載するものである。昨年度の課題を踏まえ、「何がわかり、何ができるようになるか、どんな課題が解決できるようになるか」を明確にし、受講者視点で「～させる」ではなく、「～する」「～できるようになる」と表現した到達目標を（ケース教材を作ることより）先に設定するようにした。またシートにケース教材作成のポイントを明示し、ケース教材を作成する委員に意識していただくようにした（「ケースプランニングシート」は次頁に掲載）。

作成方法のポイントとしては、実証講座の受講者を巻き込んだケース教材開発を行ったことである。実証講座の受講者にはケース教材に対する評価シートの作成、プログラムに対する評価をしてもらい、会議にも2度参加いただいた。これは、2018年度の気づきとして、身につけておくべき学修成果指標からのテーマ設定、つまり介護業界の未来予想図からの革新的なケースと、現場のマネジメント職が抱える課題からの“今まさに現場で起きている”地に足のついたテーマ設定という二つの視点からのテーマ設定、ケース教材の作成が重要であるということからこのようにした。受講者は“明日から使える”ケース事例の解決策がほしいのであり、いかに自身のマネジメントの引き出しを増やすかということが受講対象者のニーズであると捉えたからである。しかしながら、テーマ設定やケース教材の難易度については分科会でもさまざまな意見があり、筆者もそれを認識している。これに関しては第3章で述べたい。

【ケースプランニングシート】

タイトル (副題も可)	
作成者・所属	

【ケースの目的・ねらい】

※このケースの問題解決にあたる管理職の定義(中間管理職 ex 課長職、10名程度以上の部下をもつ、評価者権限をもつ、一定の予算執行権限がある等)

【受講を通じての到達目標】何がわかり、何ができるようになるか、どんな課題が解決できるようになるか

※受講者視点に立ち、「～させる」ではなく、「～する」「～できるようになる」と表現してください

【ケース作成のチェックポイント】

1. 作成者の分析、考察が含まれていないか
2. 現場の現実に即した事例内容か、記述内容から現場の動きの実感が沸くか
3. 検討に必要な最低限のデータは含まれているか
4. 背景情報は必要十分に盛り込まれているか
5. 直面している問題、解決すべき課題は明確に読み取れるか
6. 解決期限と目指すべき状態は明確か

【ケースの構成要素(概要)】ケース策定の際に明確にすべき情報

1. 背景・前提情報

①主人公のプロフィール

②舞台となる組織の概要

③現在の組織運営状況・実態等(対象組織の事業種別 ex 通所、入所、訪問等は問わない)

2. 直面している問題・解決すべき課題の概要

3. 課題解決の期限、目指すべき望ましい状態(いつまでにどのような状態にしなければならないか)

【参考資料】

【受講上の留意点、その他】

3) 受講対象者の定義

「ケースプランニングシート」を作成する際、受講対象者、つまりこのプログラムにおける「管理者（マネジメント職）」を定義づけた。

＜当マネジメント学修プログラムの受講対象者（管理者・マネジメント職）の定義＞

- ・中間管理職である（例：課長職）
- ・10名程度以上の部下をもつ
- ・評価者権限をもつ
- ・一定の予算執行権限がある

4) 開講するテーマの選定方法

昨年度作成したマネジメント学修テーママップに基づいて、ケース研究開発分科会での協議により、介護事業の管理者に必要なテーマを抽出した。今年度は16ケース、昨年度作成した5ケースと合わせて全21ケースのケース教材による学修プログラムである。

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 -財務会計 -管理会計	ヒューマンリソースMgt -動機づけ、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、風土改革 -人材確保、離職抑止 など	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 -業務プロセスの問題発見、課題設定・解決 -業務標準化・分解、構造化 -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・バリュー明示・浸透 △ ストラテジーMgt 戦略策定・実行、目標設定・達成リードなど	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 -ロボット機器の導入・有効活用	リスクMgt -事故予防、ヒヤリハント対策 -苦情対応 -職員のメンタルヘルス -コンプライアンス

図表1 介護マネジメント学修プログラム 学修テーママップ

本プログラムの特徴は、マネジメントの「ヒト・モノ・カネ」の「カネ」の部分、介護領域ではあまり触れられていなかったファイナンシャル・マネジメントに関するケースや、ストラテジーおよびマーケティング領域として、事業所（小規模多機能型居宅介護）の立ち上げをゼロから行うケースを作成したことである。

これに関しては実証講座の受講者も対応に苦慮していたが、マネジメント職の職務にはオペレーションや人的マネジメント（ヒューマンリソース）だけでなく経営も含まれること、介護業界の未来予想図から小規模多機能型居宅介護の需要・重要性が増すこと等から、自分の現場課題の範疇を乗り越えて取り組んでもらいたいケースとして選定した。

（実証講座の実施報告およびそれを踏まえたケース教材に関しては「4. 実証講座実施報告」および「第3章 2. 実証講座を踏まえたケースメソッド教材の点検・評価」で述べることとする）。

領域	テーマ	ケース
フィロソフィー	理念に基づく運営	人材を輝かせるダイバーシティマネジメント
ストラテジー（経営戦略） およびマーケティング	事業所の立ち上げ マネジメント職の基本的職務の理解	事業所の立ち上げ
ヒューマンリソース	多様な人材の活用	年齢、キャリア、国籍を超えた多様な人材の活用
	外国人人材の活用	多様性を活かすということ～外国人人材編～
	保守的なベテラン職員の指導	経験を積んだキャリア職員のマネジメント
	部下とのコミュニケーション・関わり方 1	面談を活かした信頼関係の構築
	部下とのコミュニケーション・関わり方 2	部下とのコミュニケーションと関わり方
	部下の離職防止	部下の離職防止
リスクマネジメント	ハラスメント防止	ハラスメント防止とマネジメント
	部下のストレスケア	部下の成長を導くカウンセリングマインド
	部下のメンタルヘルスケア	部下のメンタルヘルスケア
	緊急時の対応	パンデミック・自然災害時等の緊急対応のあり方
	事故の予防や苦情対応・ 業務に関する法令の理解と遵守	事故の予防や苦情対応（リスクマネジメント）、 業務に関する法令の理解と遵守（コンプライアンス）
タスク＆オペレーション	多職種連携	あるべき多職種協働のカタチ
	業務・職務再設計	業務分解および責任・専門性・難易度等に基づく職務・役割
	利用者サービス向上、 業務プロセス改善	業務プロセス分析と改善
ICTの活用	ロボットの導入による効率化・サービス改善	介護ロボット導入による効率化・サービス改善
	ICTの導入による効率化・サービス改善	ICT導入による効率化・サービス改善
アカウンティング & ファイナンス	介護事業に関わる会計知識・ 会計データの読み方の理解等	会計知識 & データの読み方
	介護報酬算定、助成金等の理解	介護報酬算定、助成金等の理解
地域連携	地域との連携	利用者の夢を叶える心と体のケア

図表2 介護マネジメント学修プログラム テーマ・ケース一覧

＜今年度作成した16ケース教材のスライドは「4. 実証講座実施報告（2）実施報告①ケース事例」に掲載＞

3. 評価方法、評価指標の開発

(1) ケースメソッド教材の評価

聖徳大学
菊地克彦

1) 評価指標設定における考え方

ケースメソッドによる学修を行うにあたっては、教材とする「ケース」が学修の目的・ねらいに合致し、的確かつ必要十分な情報が盛り込まれた内容であるかどうか、現場の現実を反映したものであるかどうか等が学修成果を左右する重要な要素となる。

これを担保するために、実証講座におけるケース教材の評価・点検指標として、「学修テーマの有効性」「ストーリー・コンテンツの妥当性」「ケースの的確性」「文章表現の正確性等」の4つの評価指標を抽出し、そのもとに17の評価点検項目を設定した。

2) 設定した評価指標と項目

① 学修テーマ（の有効性）

ここでは、ケーステーマの明確性、現場の実態に即した現実性、マネジメント学修における有効性、受講者の興味関心等の観点から、以下の4つの点検項目を設定した。

- ・テーマは明確か
- ・今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか
- ・経営層が学ばせたいテーマと思われるか
- ・受講対象者が取り組んでみたいテーマか

② ストーリー・コンテンツ（の妥当性）

ここでは、登場人物の正確な理解、問題点の把握、現場の臨場感、目的・ねらいとの適合性、ストーリー展開の妥当性等の観点から、以下の5つの点検項目を設定した。

- ・関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか
- ・職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか
- ・職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか
- ・ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか
- ・ストーリーの展開に飛躍や無理はないか

③ ケースの的確性

ここでは、問題を把握・理解するための情報の質量の的確性、問題解決力向上への妥当性、難易度の適切性、考えさせ、容易に回答を絞れない複雑性等の観点から、以下の5つの点検項目を設定した。

- ・ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか
- ・現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か
- ・現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か
- ・問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か
- ・解決策は容易に見い出せるひとつではなく、複数の選択肢があるか

④ 文章表現・その他

ここでは、文章の表現、用語の観点等から、以下の3つの点検項目を設定した。

- ・分かり易い文章表現になっているか
- ・難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか
- ・受講上の留意点は、ケース検討の上で有効な内容か

3) 小括

上述の通り、ケースメソッドによる学修においては、ケースの有効性、妥当性、的確性等に基づくケースの完成度が学修成果を大きく左右する。

今年度の研究においては、実証講座受講者に予め評価指標・項目を示し、これらを念頭に置きながら、実証していただいたことにより、ケースの修正に関する質の高い評価情報を得ることができた。

また、受講者の評価情報をケース作成者に直接、フィードバックする機会を設けたことにより、評価の背景、理由等を的確に伝えることができ、効果的なケース修正を行うことに繋がったと考える。

これにより、学修教材としてのケースの完成度を高めることができたと思料する。

(2) 受講者評価の方法

聖徳大学
菊地克彦

1) 受講者評価の目的

受講者が、この学修プログラムへの取り組みを通じて、予め設定した自己の成果目標を、どの程度達成できたかを測定することにより、受講者自身の学修成果を把握するとともに、プログラム自体の評価にも繋げることを目的としている。

2) 評価の方法

① 学修者自身による自己評価

受講前に、各受講者が学修成果目標を設定し、その目標に対する達成度を自己評価する方法とした。これに関連して、昨年度作成の目標設定＆達成評価シートを改訂した。

目標設定と評価は以下A・B・Cの3領域に関して実施することとし、領域毎に設定した目標に対する達成状況を振り返り、5点法で達成度評価を行い、自己評価コメントを記入する。

項目	構成する要素の例
A：マネジメント知識	ケースに取り組むために必要なマネジメント知識 (ヒューマンリソース、ファイナンス、ICT、オペレーション、サービス、制度・法令対応、リスク対応、経営理念、経営戦略等)
B：マネジメントスキル	コミュニケーション(コーチング含む)、チームビルディング、動機づけ、評価、ロジカル＆クリティカルシンキング、目標設定・管理、戦略立案 等
C：問題解決力	問題発見⇒原因分析⇒課題設定⇒解決策立案⇒解決行動
問題発見力	理解力、的確性、正確性 等
原因分析力	論理的思考力、分析力、仮説設定力、深掘り力 等
課題設定力	判断力(優先順位)、目標設定力 等
解決策立案力 (行動計画策定を含む)	企画立案力、情報収集・編集力、戦略性、現場感、計画性、シミュレーション力 等
解決行動力	行動力、実行力、責任感、他者を巻き込む力、やり遂げる力 等

尚、目標設定項目には含まれない「予期せぬ学修成果」を得られることもあることから、「予期せぬ学び」の記入欄を設けることとした。

② グループメンバー間の相互フィードバック

グループ活動をともにしたメンバーから、把握できた強みと更なる成長に向けての改善アドバイス等を相互にフィードバックする

③ ファシリテーターからのコメント

定性的で次のステップにつながるような前向きなアドバイス。「評価」ではなく成長支援のコメントを伝える。

3) 小括

現場でのマネジメント実践力、問題解決力を修得することを目的としたプログラムである点から言えば、現場実践において、これらの力がどの程度、顕在化（発揮）されたかを測定評価することが望まれる。

しかしながら、現場での評価となると、経営者・所属長の理解、所属組織との評価実務における様々な連携等が必要となる。

これは、かなり難易度が高い課題であり、容易に調整できるものではないことから、本プロジェクトにおいては、自己評価とグループメンバー、ファシリテーターからの定性的フィードバックに留めた。

終章でも述べているが、この点は今後の実用化に向けた重要課題と認識し、継続的な検討と実現に向けた調整を進めていきたい。

4. 実証講座実施報告

(1) 実施概要

新潟医療福祉大学
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) 実証講座実施概要

- ・講座名 「介護マネジメント学修プログラム 実証講座」
- ・開催日時 2020年10月9日～2020年11月30日（約2か月間）
 - オリエンテーション 2020年10月9日（金）18:30～19:30
 - 10月12日（月）18:30～19:30
- 受講者の業務の都合により、上記日程のいずれかを選択して参加。
いずれもzoomによるオンラインでのオリエンテーションとした。
- ・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 16名
(昨年度の参加者に継続して参加いただいた)
- ・実施方法
 - zoomによるオンライングループディスカッション
ケース教材の対応策に関するグループディスカッション（1回目）、ケース教材の評価に関するグループディスカッション（2回目）とし、最低2回はディスカッションを実施した

2) ディスカッション日時および取り組んだケース教材

16名の受講者を1グループ4名の4グループに分け、チーム名を付けてもらい実施。
今年度作成した16ケースを1グループにつき4ケースずつに分けて取り組んだ。

○チーム HIA

1回目：11月5日 17:00～18:30
2回目：11月26日 17:00～18:00

ケース教材：

人材を輝かせるダイバーシティマネジメント
介護ロボット導入による効率化・サービス改善
会計知識＆データの読み方
利用者の夢を叶える心と体のケア

○チームあんず

1回目：10月28日 18:00～19:00

2回目：11月25日 18:00～19:00

ケース教材：

- 経験を積んだキャリア職員のマネジメント
- 面談を活かした信頼関係の構築
- ハラスメント防止とマネジメント
- パンデミック・自然災害時等の緊急対応のあり方

○チームマイペース

1回目：11月1日 16:00～17:30

2回目：11月25日 18:00～20:00

ケース教材：

- 事業所の立ち上げ・マネジメント職の基本的事務の理解
- 部下の成長を導くカウンセリングマインド
- あるべき多職種協働のカタチ
- ICT導入による効率化・サービス改善

○チームりんりん

1回目：11月12日 11:00～12:00

2回目：11月25日 10:00～11:00

ケース教材：

- 年齢、キャリア、国籍を超えた多様な人材の活用
- 部下の離職防止
- 業務分解および責任・専門性・難易度等に基づく職務・役割
- 介護報酬算定、助成金等の理解

3) ディスカッション内容とレポート

①ケース教材の対応策

問題点、その原因、対応策・仮説をまずは各自で分析、考察、検討し、その後グループで検討の上、「ケース対応策グループレポート」を提出してもらった（レポート結果は「(3) グループレポート」に掲載）。

②ケース教材に対する評価

学修テーマ、ストーリー・コンテンツ、ケースの的確性、文章表現・その他の4つの視点に対してそれぞれ4段階評価をしてもらい（「受講者別ケース評価シート」）、グループディスカッションを経て「ケース評価グループレポート」を提出してもらった（レポート結果は「(4) ケースメソッド教材に対する評価」に掲載）。

【1】ケース対応策 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：_____

課題解決の取り組みに関する以下の項目についてグループとしてのまとめをご記入ください（複数対応策も可）
ひとつのケースにつき、1枚のレポートを作成ください。

① 問題点

② 原因

③ 対応策（仮説）

ケース評価シート（受講者別/ケース毎）

グループ名：_____

氏名：_____

ケース：_____

以下の評価項目に関し、4段階の評価基準に基づき、ご評価ください。また、具体的な改善点、評価コメントをご記入ください。ひとつつのケースにつき、1枚の評価シートをご記入ください。

【評価基準】 4：そう思う 3：ややそう思う 2：あまりそう思わない 1：そう思わない

■学修テーマ

項目	評点	改善点、評価コメント等
テーマは明確か		
今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか		
経営層が学ばせたいテーマと思われるか		
受講対象者が取り組んでみたいテーマか		

■ストーリー・コンテンツ

項目	評点	改善点、評価コメント等
関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性 ・キャラクター・心情等が記述されているか		
職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか		
職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか		
ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか		
ストーリーの展開に飛躍や無理はないか		

■ケースの的確性

項目	評点	改善点、評価コメント等
ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか		
現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か		
現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か		
問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か		
解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか		

■文章表現、その他

項目	評点	改善点、評価コメント等
分かり易い文章表現になっているか		
難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか		
受講上の留意点・対応の視点・参考資料は、ケース検討の上で有効な情報か		

■自由記述欄（上記項目に含まれない評価コメントなどを自由にご記入ください）

【2】ケース評価 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：_____

ケースに対する評価（グループディスカッションで出たご意見）を以下にご記入ください。
ひとつのケースにつき、1枚のレポートを作成ください。

1. 学修テーマ

2. ストーリー・コンテンツ

3. ケース的確性

4. 文章表現・その他

(2) 実施報告

① ケース事例

「人材を輝かせるダイバーシティマネジメント」（理念に基づく運営）



人材を輝かせるダイバーシティマネジメント ～慢性的な人材不足からの脱却を目指して～

1



ケースの目的・ねらい

- ・福祉施設における「人材不足」という課題を
「マネジメント」面から解決するメソッドを創造する。
➡「人材不足」が生じる「内的要因」を探り、それを解決する「仕組み」を考える。
- ・RCA的思考から発想力を高め、監督職以上が「できているつもりのマネジメント」から
「マネジメントできる」ためのロジックに「気づき」をもつ。
➡「人材不足」が生じる理由は？

2

受講を通じての到達目標

- ・組織に「理念」があるように、個人にも「理念」があると仮定し、この「個人の理念」をダイバーシティのひとつと位置付け、それを活かし「組織の理念」に導くためのマネジメントメソッドを想像または創造できるようになる。
- ・抽出した要因に対し、「るべきマネジメント」実現のための仕組みを考えることができる。

3

ケースの背景・前提情報

主人公① 伊藤太郎

高校を卒業後、介護福祉士養成校に進学、卒業後複数の福祉施設で勤務したが、どこも2年程度で転職を繰り返している。

転職の理由は、施設の方針に馴染めなかつた、良好な人間関係の構築に至らなかつた、仕事に充実感を得ることができなかつたなどである。



4

ケースの背景・前提情報

主人公① 伊藤太郎

自分に合った施設であることを期待して転職を繰り返すも、
その期待に至る環境に巡り合えないでいたなか、
この老人福祉施設に入職し、2年目を迎えていた。

これまでの職歴などから「行事企画係」に任命されている。



5

ケースの背景・前提情報

主人公② 佐藤花子

高校を卒業後、介護福祉士養成校に進学。
介護福祉士となりこの老人福祉施設に入職。
勤続10年目に主任に昇格、5年が経過している。

介護観も確立されており、法人や施設の理念に基づいたマネジメント
手腕には秀でたものがあると自負している。その意識があまりに高いからか、
嫌われ役を買うことがリーダーとして最も重要と考えている節がある。



6

ケースの背景・前提情報

組織の概要

定員80名の特別養護老人ホームで、1 フロア当たりご利用者40名、介護職員15名の2 フロアの施設である。

本来であれば1 フロア当たり17名の職員配置が望ましい環境であり、4名欠員がある状態。

介護職員にはフロアごとに主任1名、副主任1名が監督職として配置されている。フロア運営は主に主任に一任されており、副主任がこれをサポートする形となっている。

主任の直属の上司は施設長となっている。

7

ケースの背景・前提情報

組織の概要

4名欠員の影響からか、職員の表情にも疲弊がうかがえ、
霸気、活気に乏しい空気感が職員間に漂っている。

退職を考えている職員がいるであろうことが想像に難くない状況である。

現に、直近1年間に10名以上の職員が退職しており、
適宜補充を行うも4名が欠員の状況。

ご利用者はほぼ定員を満たしてはいるが、職員側の空気感が伝播しているのか、
どこか虚ろな表情が読み取れる。

8

ケース

介護職員の伊藤太郎は、日頃から職員に欠員があり、
マンパワー不足が否めない体制下ということが原因と思われる、
ご利用者の生活に潤いが感じられないことに不満を感じていました。

伊藤太郎は行事企画係に任命されていたこともあり、
このような状況下であっても
何かご利用者を笑顔にできるような企画をしたいと、
同じ係の仲間と議論を重ねてきました。

9

ケース

係の仕事は通常業務を終えたあと、残業して取り組むことがほとんどでしたが、「ご利用者の笑顔のために」を合言葉に懸命に企画を練り上げました。

伊藤太郎

「よし！ できた！」
「この企画が成功すれば、
少しは利用者さんも笑顔を見てくれるだろうな…」
「主任に企画書を提出して、いよいよ準備に取り掛かるぞ！」



伊藤太郎は意気揚々と、企画書を佐藤花子主任に提出したのでした。

10

ケース

企画書の提出を受けた佐藤花子主任は…

佐藤花子「いい企画だけど…ちょっと違うかな…」

「私が期待するのはもうちょっとこう…それに今は人手も足りないし、実現するのは難しいんじゃないかな…」

「こんなことじゃなくて、もっと日々のケアをいかに丁寧に行うかを考えたほうがいいんじゃないかな？」

「欠員がある以上、今は今日一日を無事に回すことに重きを置いて、人が充足したら改めて取り組んでみたらいいんじゃないかな？」

伊藤太郎は愕然としてしました。



11

ケース

係の仲間になんて言えばいいのかな…

伊藤太郎「主任に企画書を提出したんだけど、今はやらなくていいって…」

「人が充足するまでは余計なことしなくていいってさ」

「俺たちが遅くまで残って練り上げた企画…

あの時間っていったい何だったんだろうな…」

「人が充足したらって…もうずっとそうやって言っていないか…？」

「だとしたら係なんて意味ないよな…無駄になるなら早く帰りたいよな」

「利用者さんの笑顔…この施設じゃ見れないのかもしれないな」

「なんだか疲れてきちゃったよ…」



12

ケース

一方、フロアを任される佐藤花子主任は最善策を選択していると考えています。

心苦しさもあるものの、ご利用者、職員ともに守っていくには
この方法しかないと考えていて、
一部より非難されていることも承知で、一貫した姿勢を保っています。

13

ケース

「人材不足」がなぜ生じているのでしょうか。

その内部要因をストーリーから探ってみましょう。



14

ケース

対応策を考える

RCAで抽出した要因を解消するための「仕組み」を要因ごとに考えてみる。

例

- | | | |
|--------------|---|-----------|
| 事象Dを解消するためには | → | 仕組みEを実行する |
| 仕組みEを実行すると | → | 事象Dが解消される |
| 事象Dが解消されれば | → | 事象Cが解消される |
| 事象Cが解消されれば | → | 事象Bが解消される |
| 事象Bが解消されれば | → | 課題が解決する |

15

受講上の留意点

課題解決の考え方

考え方として、課題の緩和対応を検討するのではなく、根本的な解決を目指し、解決のための仮説を立て、その仮説を解消するための対策を考える。



16

受講上の留意点

課題解決の考え方

ハーズバーグの二要因理論に基づき、
不満足要因の排除方法を検討するのではなく、
満足要因を創出することでの課題解決を狙い、
そのための対応策を考える。



17

人材を輝かせるダイバーシティマネジメント ～慢性的な人材不足からの脱却を目指して～ 対応の視点

18

直面している問題・解決すべき課題

抽出すべき課題

職員に霸氣や活気に繋がる意欲感に乏しい状況にあり、
退職示唆を含めた動向に不穏が窺える。

ご利用者においても、生活に潤いを期待してはいけないかのような
表情が窺え、サービスの質の低下に懸念がある。



19

直面している問題・解決すべき課題

抽出すべき課題

職員満足度（Employee Satisfaction; ES）の低下が
ご利用者満足度（Customer satisfaction; CS）の低下に繋がり、
それが再び職員満足度（ES）の低下に繋がるという
負のスパイラルが形成されていることが窺える。

この負のスパイラルのどの部分に手を入れて好転させるかが肝となる。

20

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

望ましい状態

可能な限り早急に職員の意欲向上を促し、
その意欲がご利用者へのサービスに還元される状態に
しなければならない。

同時に職員定着についても策を講じなければならない。



21

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

具体的な成功例

課題抽出の結果

- ① 人員不足により、自身の介護観の実現が困難であることから
職員が定着しない。
- ② なぜ自身の介護観の実現が困難なのか？
実現しようと試みるも、必要最小限のケアサービスに留めることで
職員負担を軽減しようと考へる監督職に抑制されてしまう。



22

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

③ なぜ実現を抑制するのか？

職員負担が増加することでこれ以上の離職を回避したいと考えるから。

④ それでもなぜ離職するのか？

自身の介護観の実現が困難であることからご利用者へのケアサービスの質の低下に苛まれ、また自己実現の欲求を満たすことができず転職を考える。

➡ 自己実現の欲求を満たす「仕組み」とは？



23

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

課題解決の手段

自己実現の欲求を満たす、承認欲求を満たす「仕組み」を用意する。

自身の介護観の実現を容易にする仕組みを用意し、
職員の意欲向上、ご利用者へのサービスの質の向上を図ることで
離職率の低下や就職希望者の増加に繋げ、
人材不足による悪循環を断ち切る。



24

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

課題解決の手段

自己実現の欲求を満たす、承認欲求を満たす「仕組み」を用意する。

管理監督職を配置しない様々な委員会を発足し、
委員会に権限譲渡を行った。

委員会の決定事項は施設の決定事項の合言葉のもと、
ご利用者へのケアサービスの質の向上に資する取り組みであれば
委員会主導で実現して良いこととした。



25

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

課題解決の手段

自己実現の欲求を満たす、承認欲求を満たす「仕組み」を用意する。

結果、自己実現の欲求が満たされやすくなった職員の意欲は向上し、
これに伴いケアサービスの質も向上、
ご利用者満足度も高まることで離職率も低下し、
さらに就職希望者も増え、人材不足でさえ解消に繋がった。

(キーワード：権限委譲がもたらす効果)



26

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

課題解決の手段

自己実現の欲求を満たす、承認欲求を満たす「仕組み」を用意する。

権限を与えた委員会は、これまでの「やらされ仕事感」を払拭することができた。

逆に責任感を持ち、クリエイトする、つまり自己実現の成果が承認される仕組みが意欲を高めるという結果に繋がった。



27

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

課題解決の手段

自己実現の欲求を満たす、承認欲求を満たす「仕組み」を用意する。

また、管理監督職を配置しなかったことにより、「平場」が形成され、「想いの共有」はもちろんのこと、委員会間のコミュニケーションも活発になり、合同企画など様々なアイデアが創出され、チームとして、組織としてのパフォーマンス向上にも繋がっている。

「委員会活動が楽しみのひとつになっている」という職員も出現するほど、新しいやりがい提供の「仕組み」ともなった。



28

「事業所の立ち上げ」（事業所の立ち上げ・マネジメント職の基本的職務の理解）



事業所の立ち上げ ～小規模多機能型居宅介護の開設～

1



ケースの目的・ねらい

- ・事業所の立ち上げ準備の業務を経て、マネジメント職の基本的職務を理解すること。

2

受講を通じての到達目標

- ・事業計画に必要な要素を把握して、作成することができるようになる。
- ・介護保険サービスの運営における各種基準や行政への申請、届け出事項等がわかるようになる
- ・新規事業の立ち上げを通して、市場環境や経営資源の分析ができるようになる
- ・法人内や行政、地域の関係機関とどのような交渉が必要かわかるようになる



3

ケースの背景・前提情報

あなたは

35歳 男性 介護福祉士
特別養護老人ホームの生活相談員

大学卒業後、一般企業（営業職）を経て社会福祉法人に入職。10年目。

4

ケースの背景・前提情報

舞台となる施設概要

- ・60代の理事長、50代の施設長のほか、
特養や在宅拠点の管理者は40代後半～50代が多い。
- ・介護保険施行以前から高齢者福祉事業を行っており、
行政や地域からの認知度や信頼は厚い。
- ・①特養の改築、②在宅事業の充実、③中堅職員の育成、等が
経営幹部の一致した問題意識である。

5

ケースの背景・前提情報

主人公の勤務先と地域の状況

- ・首都圏から鉄道で1時間圏内の郊外都市にある社会福祉法人A、
職員数は約150人。
- ・開設25年の特別養護老人ホーム（定員100人）が中核拠点のほか、
訪問介護、通所介護、認知症グループホーム、居宅介護支援など
在宅拠点が数カ所ある。

6

ケースの背景・前提情報

主人公の勤務先と地域の状況

- ・周辺には築40年以上の集合住宅が多数あり、
一部はマンションなどに建て替え中。
高齢化が進んでおり、高齢化率は40%に近づいている。
- ・理事長の親族が同じ地域で医療法人を展開しており、
病院（地域包括ケア病床 + 回復期リハビリ病棟150床）のほか、
老健施設（50床）、通所リハビリを運営。
社会福祉法人Aの連携医療機関でもある。

7

ケース

あなたは理事長に呼び出されて、次のような指示を受けました。

「XX市では将来的な要介護者の増加を見すえて、
次期介護保険事業計画で、
2022年度に小規模多機能型居宅介護の増設が予定されている」

8

ケース

「このたび、市介護保険課から
『貴法人で開設する意向はないか？』と
打診を受けた。
わが法人の新しい事業として取り組んでみたい」

「君を開設準備室長（兼務）に任命するので、やってくれないか？」
「開設準備室としてチームを立ち上げ、事業計画をつくって提案してほしい」

9

ケース

理事長からは、次のような指示も与えられました。

①地域包括ケアに取り組むなかで、
小規模多機能型居宅介護は重要な役割を担っており、
法人としても在宅ケア機能強化のために必要と考えている。

10

ケース

②まず法人として、
小規模多機能型居宅介護の新設を意思決定するために、
理事会で説明し、合意をとる必要がある。

③理事会は毎月開催されているが、
来期の経営計画に反映させるために、
年内に理事会決裁を受けて、
年度内には事業計画を確定させたい。

11

受講上の留意点

- ・介護事業所を立ち上げるにあたって、「事業計画書」が必要です。
何を、どのように「事業計画書」にまとめればよいのか、あらかじめよく調べてみましょう。
- ・「小規模多機能居宅介護」とはどのような介護サービスなのでしょうか。
目的、特長、介護報酬のしくみ、
求められる人員基準や設備基準、
開設には何がどれくらい必要なのか、
について調べてみましょう。



12

受講上の留意点

《経営計画・事業計画の策定の基本的な流れ》

- ◆法人理念の再確認
- ◆めざすべき姿（ビジョン）の設定



- ◆ステップ1：外部環境分析による事実の整理
- ◆ステップ2：内部環境分析による事実の整理
- ◆ステップ3：ビジョン実現に向けた経営戦略の立案
- ◆ステップ4：具体的な取り組み項目の選択
- ◆ステップ5：3～5年間の経営計画への落とし込み
- ◆ステップ6：年度ごとの事業計画への分解

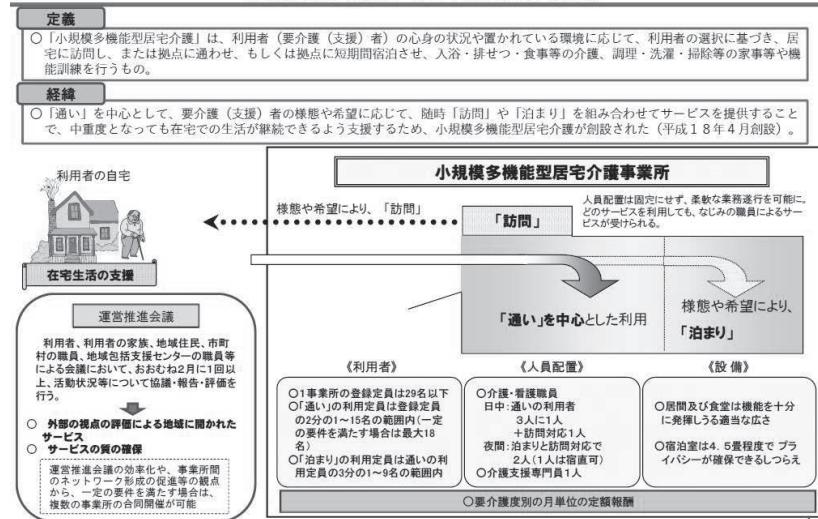
13

事業所の立ち上げ ～小規模多機能型居宅介護の開設～ 参考資料

14

小規模多機能型居宅介護の概要

小規模多機能型居宅介護の概要



15

経営計画の参考例

項目	重点目標	取組項目	モニタリングすべき達成基準	担当部署	初年度目標	次年度目標	最終年度目標
理念・風土	●職員の待遇・教育体制を構築する	職員の給与体系及び福利厚生制度を策定する Do-CAPの考え方に基づく教育訓練体制を導入する	給与体系及び福利厚生制度の構築 教育訓練体制の構築	経営者 経営者	構築 構築	改善 改善	改善 改善
マネジメント	●組織体制についての知見を得る	書籍や他事業所視察などにより組織体制案について整理する	書籍数／事業所視察数	経営者 介護職員	5書籍／5事業所	—	—
人材・教育	●欲しい人材像を決定する ●人材確保計画を策定・実行する	必要な人材像を踏まえた人材確保計画を策定・実行する	計画策定／確保人員	経営者	計画策定／2名	—	—
組織管理・システム	●組織の意思決定を行うための仕組みを導入する	PDCAサイクルが機能する組織体制を検討・構築する	組織体制の構築	経営者	構築	改善	改善
広報・営業	●事業運営のためのネットワークを構築する	開所説明会を開催する 連携先への訪問スケジュールを策定・実行する	開所説明会への参加者数 訪問先件数	経営者 経営者	100名 20件	— 20件	— 20件
サービス提供	●事業所の改修案を策定・実行する ●他の事業所と違う点を整理し、ディーサービスの特色を出す	古民家風の事業所へリフォームする リハビリを中心としたプログラムを開発する	リフォーム業者との契約・施行 リハビリ中心としたプログラムメニュー数	経営者 看護職員 介護職員	契約・施行 2プログラム	— 4プログラム	— 4プログラム
財務	●詳細な事業収支計画を立案する	詳細な事業収支計画を策定する	損益額	経営者	損失100万円	利益50万円	利益100万円

出典：『経営計画・事業計画のつくり方』（独立行政法人福祉医療機構 本地央明、中野佑一著、日本医療企画刊）

16

事業計画の参考例

項目	重点目標	取組項目	モニタリングすべき達成基準	担当部署	初年度目標	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
理念・風土	●職員の待遇・教育体制を構築する ●組織の考え方方に基づく教育訓練体制を導入する	職員の給与体系及び福利厚生制度を策定する Do-CAPの考え方方に基づく教育訓練体制の構築	給与体系及び福利厚生制度の構築 教育訓練体制の構築	経営者 経営者	構築 構築	事例取集				案構築	案構築	案構築	案構築	案構築	運用	運用		
									コンサルタント協議									
マネジメント	●組織体制についての意見を得る	書籍や他事業所視察などにより組織体制について整理する	書籍数/事業所視察数	経営者 介護職員	5書籍/5事業所	書籍確認 他事業所視察			組織体制案整理									
人材・教育	●欲しい人材像を決定する ●人材確保計画を策定・実行する	必要な人材像を踏まえた人材確保計画を策定・実行する	計画策定/2名	経営者	計画策定/2名	人材確保計画策定			職員募集	職員募集	研修	研修			運用	運用		
組織管理・システム	●組織の意思決定を行うための仕組みを導入する	PDCAサイクルが機能する組織体制を検討・構築する	組織体制の構築	経営者	構築	業務整理	会議体制整理			体制確定	体制確定				運用	運用		
広報・営業	●事業運営のためのネットワークを構築する	開所説明会を開催する	開所説明会への参加者数	経営者	100名	開催案検討			開催	開催	開催	開催	開催	開催	事業開始	開催	開催	
	●連携先への訪問スケジュールを策定・実行する	連携先への訪問スケジュールを策定・実行する	訪問先件数	経営者	20件	訪問先リストアップ	訪問	結果検証	訪問	訪問	訪問	訪問	訪問	訪問	継続訪問	運用	運用	
サービス提供	●事業所の改修案を策定・施行する	古民家風の事業所へリフォームする	リフォーム業者との契約・施行	経営者 介護職員	契約・施行	業者選定	リフォーム案確定		リフォーム施工		検証	手直し						
	●他の事業所と違う点を整理し、サービスの特色を出す	リハビリを中心としたプログラムを開発する	リハビリ中心としたプログラムメニュー数	看護職員 介護職員	2プログラム	プログラム案整理	検証		プログラム決定									
財務	●詳細な事業収支計画を立案する	詳細な事業収支計画を策定する	損益額	経営者	損失100万円	収支計画案策定 金融機関調整			支出に応じた見直し						検証			

出典:『経営計画・事業計画のつくり方』(独立行政法人福祉医療機構 本地央明、中野佑一著、日本医療企画刊)

17

参考資料

- ・指定地域密着型サービスの事業の人員、設備及び運営に関する基準
- ・社会保障審議会介護給付費分科会資料「小規模多機能型居宅介護」
<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/000647292.pdf>
- ・「小規模多機能型居宅介護における経営の安定性確保や介護人材の確保等に関する調査研究事業報告書」
(特定非営利活動法人全国小規模多機能型居宅介護事業者連絡会・2020年3月)
http://shoukibo.net/roken_jigyo/pdf/R1_02.pdf
- ・「経営計画・事業計画のつくり方」
独立行政法人福祉医療機構 本地央明・中野佑一 著 (日本医療企画・2015年)

18

事業所の立ち上げ ～小規模多機能型居宅介護の開設～ 対応の視点

19

直面している問題・解決すべき課題

- ・法人として新規事業に参入するかどうか、理事会での判断材料をつくること。
- ・開設に向けて市や地域関係者と話し合い、必要な手続きをすすめること。
- ・開設に向け、いつまでに何をすべきか、詳しい事業計画をまとめること。
→理事長からは、2021年度経営計画に反映させるため、年内に理事会決裁を受けて、年度内に事業計画を確定させるよう指示を受けている。（理事会は毎月開催）



20

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

【当課題の（当面の）ゴール】

- ・理事会の決裁を受けるために、小規模多機能型居宅介護の開設に向けた事業計画をまとめた提案書を作成して、プレゼンを行うこと。



【課題解決の必須事項】

- ・事業計画に書き込む内容を調べる。
- ・ニーズ調査に当たっては、法人内だけでなく地域の組織へのヒヤリングも行う。
- ・事業計画では開設資金と調達手段、収支予算計画、人員確保計画も示す。
- ・これらの作業には一人では不可能なのでメンバーを探し、「開設準備室」を発足する。

21

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

【事業計画書に必須な項目（例）】

- ・事業のコンセプトと概要
- ・競合や市場規模（地域の要介護者数、利用者数の予測）
- ・自法人の強み、弱み等の現況
- ・サービスの概要と特色
- ・事業戦略やビジネスモデル（地域資源との連携）
- ・事業運営体制や人員計画
- ・財務計画



22

「年齢、キャリア、国籍を超えた多様な人材の活用」（多様な人材の活用）



年齢、キャリア、国籍を超えた 多様な人材の活用

1



ケースの目的・ねらい

今後、部下を持つ施設長／リーダーには
今まで受け入れなかつた様々な人材（国籍、性別、年齢、キャリア、雇用形態など）
を採用、育成、活用していくことが早急に求められる

そのようなメンバー・マネジメントを要するケースに直面しても、
的確な対応ができ、迅速な判断を積み重ね、
マネジメントスキルを磨いていくことが必要

2

ケースの目的・ねらい

配下の人材が多様になることを前提に、
自身のスキルを磨き、
それを優位に活用することでチームの活性化、職員のモチベーションアップ、
ひいては利用者の満足など、
多様な課題に対して対応できるチームビルディングができるように
経験を積んでいくことが理想

このケースでは、そのための力を身につけることがねらいです

3

受講を通じての到達目標

今後の人材不足への対応として、
年代、性別、国籍、思考感、業界経験の有無など様々な属性、
キャリアを持つ方々を採用することが益々必要となる

その際の受け入れパターンの体験を多く持ち、
速やかに育成していく力を身につけていく

4

受講を通じての到達目標

人・組織の現状をきちんと受け止め、人材偏見を持つことなく、
対象者がスムーズに仕事に従事できるように促す
多様なコミュニケーションパターンに慣れる

自らで行うだけでなく周囲の仲間達（上司、同僚、部下など）を活用することで
強いチームビルディングに発展できること、
その繰り返しによって自身のマネジメントスキルをバージョンアップする

ケースの背景・前提情報

あなたは
32歳 介護福祉士
大学を卒業して特別養護老人ホームに勤務し、
順調にキャリアを積み入職10年目でユニットリーダーを経て、
現在は主任として2年目を迎えています。

現在、20代～30代後半までの女性10名、男性5名の合計15名の
部下がいます。

ケースの背景・前提情報

現在では施設長の補佐的な役割も任されるようになり、施設全体の運営に加えて人材採用や職員定着化などの人的課題に対しての意見も要望されることも多くなりました。主体者意識を高く持ち、様々な施設の課題に対しても我がごとして取り組んでいます。

おとなしい性格ですが、責任感も強く、丁寧にご利用者様に関わることから、施設のメンバーからも信頼が厚く、上長からも高く評価されていて、今後、益々施設の中心としての役割を期待されています。

7

ケースの背景・前提情報

★今まで、施設の人員調達では介護業界経験者や有資格者の採用がメインでしたが、現在の情勢を踏まえて今後の人材不足対策としては

- 年齢や経験の有無を問わない
- 未経験からのパート採用も積極的に活用
- 外国籍（留学生）の人材も受け入れる

など、多様な人材の受け入れにチャレンジ、育成して様々な属性の人材を活用することに取り組んでいくことが法人の方針となりました。

8

ケースの背景・前提情報

その背景を踏まえて、施設長からの要望で
あなたのチームには様々な属性の人材が新たに加わっていくことになりました。

早期にチームの戦力となるように活用、育成していくことが求められています。

9

ケース ①外国人×業界未経験者

○カンボジア出身の外国籍である、21歳のスマイさん
(女性／就労ビザ取得) が入所してきました。

- ・ 真面目な性格で早く職場に溶け込み、仕事を覚えたいという意欲は高い方です。
- ・ 元々、日本に興味があり大家族の中で育ち祖父母を非常に大事にし、今回日本でのチャレンジを決意しました。
- ・ 今回、日本へ来たのが初めての海外経験です。



10

ケース ①外国人×業界未経験者

日本語レベルはN2程度。流暢までとはいきませんが
ご利用者や職員との会話によるコミュニケーションは大方可能なレベルです。

まだ、日本の文化や独特の言い回しには慣れていません。
また読み書きについても、平仮名については理解が進んでいますが、
カタカナや漢字の読み書きは不十分です。

→あなたの配下に配属されることになり、
あなたは早期の育成マネジメントを担うことになりました。



11

ケース ①外国人×業界未経験者

・あなたは今後、3か月程度を目標にサポートをしながら
現場で独り立ちできるよう育成していくことを施設長とのコミットメントラインとしました。

→どのような順序、方針で育成を進めていきますか？
→周囲の職員との関わりをどのように作っていきますか？

★外国人で海外から来た未経験者であることを主眼として
今まで見聞きした情報に捉われることなく、
あなたの自由な発想、思考をもとに考えを形にしていくください。

12

ケース ②ミドル層×業界未経験者

○52歳（男性）山本さんが入職してきました。

- ・500名規模の観光ホテルチェーンで30年間勤められて、副支配人の経験もあり、部下も多数マネジメントした経験があります。
- ・昨今の経済状況の影響を受け、未経験ながら介護業界への転身を決意しました。
- ・サービス業出身者であるので人当たりはよく、礼儀もしっかりしています。



13

ケース ②ミドル層×業界未経験者

- ・大学2年の娘、高校生の息子がいて、まだ現役としてできる限り長く仕事は続ける必要があります。
- ・長らく、立ち仕事に従事していたこともあり、腰痛などに悩まされた経験があります。
- ・ご両親の介護経験もあり、意欲は高いがご自身の年齢に対しても、初めての業界での仕事でもあるので、続けていけるか、不安を持っています。

→Bさんはあなたの配下に配属になり、
あなたは早期の育成マネジメント責任を担うことになりました。



14

ケース ②ミドル層×業界未経験者

・あなたは今後、3か月程度を目標にサポートをしながら
現場で独り立ちできるよう育成していくことを施設長とのコミットメントラインとしました。

- ➡どのような順序、方針で育成を進めていきますか？
- ➡周囲の職員との関わりをどのように作っていきますか？

★他業界×ミドル層×未経験者であることを主眼として
今まで見聞きした情報に捉われることなく、
あなたの自由な発想、思考をもとに考え方を形にしていってください。

15

ケース ③主婦×業界未経験者×パート

○38歳（女性） Cさんがパート採用で入職してきました。

- ・お住まいは徒歩圏内、今まで10年間主婦。
お子さんは小学4年生と中学2年生の二人です。
- ・養育費のかさむ今後の不安から、パートでの就業を決意しました。
- ・近所の折り込み広告から応募しました。10年前はO Lで事務職。
介護業界未経験者です。



16

ケース ③主婦×業界未経験者×パート

- ・就業にあたっては時間制限があります。（10時～17時まで）
土日なしで平日のみ週4日程度を希望しています。
- ・人当たりはいいですが、サービス業は初めてで、仕事をするのが
久しぶりなので緊張と不安に駆られています。

→Cさんはあなたの配下に配属になり、
あなたは早期の育成マネジメント責任を担うことになりました。



17

ケース ③主婦×業界未経験者×パート

- ・あなたは今後、3か月程度を目標にサポートをしながら
現場で独り立ちできるよう育成していくことを施設長とのコミットメントラインとしました。

→どのような順序、方針で育成を進めていきますか？
→周囲の職員との関わりをどのように作っていきますか？

★主婦×未経験者であることを主眼として
今まで見聞きした情報に捉われることなく、
あなたの自由な発想、思考をもとに考えを形にしていってください。

18

受講上の留意点

- ★前提として完全正解となる模範はありませんので
固定概念に捉われずに、あなたなりの考えを自由に思考してみてください。
- 自分で行うことと、上司、同僚、部下などあらゆる角度からの協力を想定して
対象者に最適な環境を提供できるように
思考に制限を持つことなく自由な発想をしてみてください。
- 3か月での育成は実際は大変困難なチャレンジですが、
この時間軸の中で達成することを想定し、
徐々に起きてくる、対象者の心理変化、仕事の成長を、
時間の経過、ご自身の取り組みを想像し具体的な変化の過程をイメージしてみてください。

19

年齢、キャリア、国籍を超えた 多様な人材の活用 対応の視点

20

直面している問題・解決すべき課題

- 今までの自分の経験の中では体験してこなかった属性の方たちに対しての未知のマネジメント体験
- 対象者や施設内の他のメンバーなど組織全体を意識した視点を持ち調和を図り、相互にモチベーション高く働く環境を作ることができるか。
- 今後、同じ属性の人材が入職し、マネジメントを要する際に他者が参考にできるような事例に昇華していくことができるか。



21

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

★育成マネジメントをスタートして、適宜修正を行い、 一ヶ月以内にはある程度の方針レールが作れている状態が望ましい

- 入職当初に抱えていた対象者の不安が解かれていること。
- 関わる職員が皆、育成に協力し対象者が仲間として溶け込んでいる状態になっている。
結果としてチームの一体感が生まれ始めていること。
- 本人の成長意欲が醸成され、次の目標を設定し、前に進める状態
- 次に同じ属性の新人が入職しても、混乱をきたさず
同ケースの経験として蓄積され、施設として迎え入れる形がスタンダードな状態になっている。



22

「経験を積んだキャリア職員のマネジメント」（保守的なベテラン職員の指導）



経験を積んだキャリア職員の マネジメント

1



ケースの目的・ねらい

施設長／リーダーの立場に登用される人は
自分の部下に経験者だけではなく、未経験者、同年代、
あるいは自分よりも経験も年齢も上のベテランなど、
様々な立場の方が配置される可能性があり、チームとして束ねる能力が必要になる。

そのメンバーを率いてチームとして機能させることがリーダーの主なミッションである。

そのためのスキルを磨き続け、よりよい職場環境を作ることが求められる。

2

ケースの目的・ねらい

特に経験、実績のある方が部下になるケースでは関わり方は非常に悩ましい。

苦手意識を持たず思考、適正を把握し、
意識高く仕事に従事してもらえるようにし、
対峙する経験を絶えず積むことで、
多様性のあるチームにおけるビルディング強化、自身のマネジメント力向上を目指す。

3

受講を通じての到達目標

介護現場での人材不足対応として、
今後はますます、年代、性別、国籍、思考感、業界経験の有無など、
様々な属性、キャリアを持つ方々を採用し、
早期に戦力化することが必要となっている。

多種多様な職員に対峙し、定着を促進し、
速やかに自身の組織の戦力としてマネジメントしていく力を身につける。

4

受講を通じての到達目標

人・組織の現状をきちんと受け止め、
人材偏見を持つことなく、
対象者がスムーズに仕事に従事できるよう促す
多様なコミュニケーションパターンを持つこと、
自らだけでなく仲間たちを活用することで
強いチームビルディングに発展できる

周囲のリソースを活用したマネジメントスキルをバージョンアップしていくことを目指す。

5

ケースの背景・前提情報

あなたは

30歳 介護福祉士

大学を卒業して特別養護老人ホームに勤務し、順調にキャリアを積み
入職8年目を迎え、ユニットマネジメントの経験を経て
昨年、20名のメンバーを束ねる主任になりました。

部下は現在、10代の高卒～同世代までの8名のユニットと、
12名のユニットを2つ担当しています。

6

ケースの背景・前提情報

法人全体では220名ほどの職員が働いています。

この規模のメンバーを束ねるリーダーとしては比較的若く抜擢されて施設の若い人達の目標として信頼も得ています。

初めは慣れない中でしたが、真面目で頑張り屋な性格もあってチームのメンバーからも信頼が厚く、頼られています。

上長からも高く評価されていて、
今後、益々施設の中心としての役割を期待されています。

7

ケースの背景・前提情報

○この秋に法人全体の組織編成が行われて、
あなたの施設ではユニットの人員編成の見直しが図られることになりました。
そこで新たにあなたが担当するチームのメンバーも増えることになりました。

今年から入った新卒者1名、1年目10代、3年目の20代が2名、
45歳になる20年目のベテラン木村さんが新たに部下に加わることになりました。
あなたには新人の早期育成、次代のリーダー育成を期待されており、
若年だけの構成バランスを考えて負担もあるだろうとの考慮で
ベテランの木村さんが配置されました。

8

ケースの背景・前提情報

あなたにとってこれほど年の離れた部下を持つことは初めての体験になります。

あなたは新しいメンバーとの仕事に楽しみも不安もありますが、
期も新たに皆が活き活きと働けるように
しっかりやっていこうと気持ちを引き締めています。

9

ケース 経験豊富な年上職員のマネジメント

★あなたのチームメンバー 45歳 木村さん（男性 入職20年）

- ・商社で総務を経験した後、介護業界に興味を持って20年前に転職、以来ずっと同法人で働いています。

介護福祉士の資格も持っていて、長く介護の仕事を続けているので
仕事ぶりも安定していて、法人からの信頼もご利用者からの評判も高いです。

現在の施設長よりも年齢、経験共に高く、
現場における実績も申し分ありません。



10

ケース 経験豊富な年上職員のマネジメント

以前はリーダーの立場で部下をまとめている期間もありました。

真面目ではありますが少し頑固な性格で、物言いがやや強いために、
その時は部下とのコミュニケーションがあまりうまくいかず、
衝突が絶えず、退職者が続いたために、
リーダーからは外れ今は現場のほうで従事しています。

最近までは別のフロアで働いていたために面識はありますが、
コミュニケーションをとったことはほとんどありません。

11

ケース 経験豊富な年上職員のマネジメント

新しいチームになってから1か月、
あなたは特に新人の育成を毎日丁寧に行い、他の若手メンバーにも神経を使い、
常に期待と要望を意識してコミュニケーションをとってきました。

良好な関係を築いている実感もあり、
少しずつ皆の成長を感じられて手ごたえも得てきています。

一方で木村さんには経験豊富な部分を尊重して、特に仕事の面においては
口を出さず気持ちよく働いてもらうことに注力を図ってきました。
あなたとしては自分なりに精一杯チームのことを考えてやってきたつもりです。

12

ケース 経験豊富な年上職員のマネジメント

そんなある日、部下の一人から、
あなたの指導に沿って業務を進めていたところ、
木村さんに違うやり方を指示され、そのやり方でやるように強制されたということです。
木村さんの主張は「自分の方が経験があるから正しい」ということでした。
またほかのメンバーも同様のことを木村さんと一緒に言われたようでした。
最近は他のメンバーも、あなたにも木村さんにも気を使うようになり
遠慮しがちな態度が目立ちはじめました。
そんな中であなたも木村さんとのかかわり方に悩み始めました。。。。

13

ケース 経験豊富な年上職員のマネジメント

木村さんは自分より経験豊富で実績もあるので、
あなたは仕事についての現場介入はしませんでした。
ただ、あなたにもリーダーとして部下の育成、チームで仕事を進めていく経験に
ついては自分なりの努力で培ったものがあり、
それなりにメンバーからの信頼を得てきたつもりです。
木村さんには経験を尊重して仕事にも口をだしたことはほとんどありませんでしたが、
今回の件をきっかけに他のメンバーも仕事がしづらくなっているようなので、
あなたとしてもなんとかしたいと思っています。

14

ケース 経験豊富な年上職員のマネジメント

ただ、かなりの年上で、自分よりも経験もあるのでどのように接していったらいいか？
チーム内のコミュニケーションをどのように円滑にしたらよいか？
頭を悩ませているところです。

あなたは意を決し、よいチームをつくるためにこの課題に向き合うことにしました。

15

受講上の留意点

主人公の置かれている立場になって
背景や他の人物も考慮しながら

- ご自身自ら行うこと
- 部下、同僚、上司などあらゆる角度からの協力を活用する

以上の点を取り入れて観点を分けて整理したうえで
自分のチームの状況を改善案を考え、実行してください。



16

経験を積んだキャリア職員のマネジメント 対応の視点

17

直面している問題・解決すべき課題

- ・自分より経験も年齢も上である部下を持つことが初めてであり、神経も気も使うし、どのようにマネジメントしていったらよいか悩んでいる。
それでも立場としてはチームをまとめていかなければならない。

- 年齢構成もバラバラのチームを統率していくにあたり、メンバーの状態を捉え、特にベテラン職員との早期コミュニケーションの円滑化を図り、自分の持つメンバーとの調和を図り効率よく活用しエンジンとしてチーム機能に融合していく状態を目指したい。



18

対応の視点

最適解があるわけではありませんので、
思考を自由に持ち、
即座に解決に導こうとしなくて結構です。

よく陥りがちな状態としては、
コミュニケーション不足により
人となりがあまり相互に理解されていないために、
誤解事項が生じているケースがよくあります。
いかに「“味方”についてもらうようにするか」がコツです。



19

対応の視点

そのための方法として有効なものを参考までに活用ください。

★対話（綿密なコミュニケーション）に時間をとる。

→改めてお互いの性格や特徴などを理解しあう。
今までの経験や優れたところは尊重するなど敬意を表す。

→課題を共有し、チームの改善について意見をもらう。
今後のありたい姿と一緒に描き、賛同してもらうなど、
上手に巻き込む形でチームビルディングに協力してもらう。



20

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

★期限と行動設定を決めて、早急かつ、迅速に対応すること（※2週間以内）

- ・Bさんとの意思疎通が図られ、お互いの調和が取れて、チーム運営の協力者になっている状態。
- ・あなたが介在せずともメンバー同士でチームの一体感が生まれていること（※作られる雰囲気が生まれてきている）
- ・経験、年齢に関わらずそれぞれのメンバーの成長意欲が醸成され、次の目標を設定し、前に進める状態
- ・あなた自身が年齢、経験に関わらずメンバーマネジメントに抵抗がなくなっていること



部下とのコミュニケーション ～面談を活かした信頼関係の構築～

1

ケースの目的・ねらい

管理職は、マネジメントだけでなくプレイングも求められるなか、
仕事量も多く、部下との接点が不足しがちであり、
十分なコミュニケーションの時間が確保できていないことが多い。

そこで、少ないコミュニケーションの中でも行われている
面談の機会を活用することで、
部下との信頼関係の構築・醸成を目指す。

2

ケースの目的・ねらい

上司と部下では、お互いに見えているものが違うこと、
信頼関係を築くことの重要性を理解し、
コミュニケーション手法としての基礎的な面談方法を身につけ、
適切な面談を行うことで、
部下との信頼関係構築・醸成につなげていくことを学んでいく。

3

受講を通じての到達目標

- ・ 部下とのコミュニケーションの取り方を理解する
- ・ 上司と部下でお互いに見えているものが違うことを認識できるようになる
- ・ 関係構築の1つの手法として面談の活用方法を習得する

4

ケースの背景・前提情報

主人公のプロフィール

長澤弘美さん 42歳女性（課長職3年目）
33歳に他業界から転職して事務担当として入社、
以来事務回り全般を経験し、一昨年、課長職に昇進し現在に至る。

人柄はソフトな当たり障りだが、姉御肌で努力家、
あまり弱音を吐かず負けず嫌いな性格で、
周囲からも任された仕事は確実にこなすと評価されている。
部下からの評判も良い。

5

ケースの背景・前提情報

舞台となる組織の概要

首都圏から鉄道で1時間ほどの郊外で
社会福祉法人として特養・通所介護・訪問サービス等の事業を運営し、
職員数は150名が従事している。
各事務所には管理職を含め40名ほどが在籍している。

舞台となる組織は部下10名：50代男性(3名)、40代男性(1名)、40代女性(2名)、
30代女性(3名)、鈴木さん20代男性(1名)

6

ケースの背景・前提情報

舞台となる組織の概要

これまで以前の課長が15年ほどマネジメントしていた。

おととし、課長が所長に昇進したため、長澤さんが課長に昇進した。

昇進と昨年1名退職のため、
もともと12名+課長だった部署が、現在は10名+課長という状況。

7

ケースの背景・前提情報

現在の組織運営状況・実態等

人数が減少しているが、システム化などにより、
部署全体の業務量は多少減少している。

しかしながら、以前から業務に偏りがあり、できる人に仕事が寄せられている状況。

昇格すると給与が大きく上がる人事制度になっている。

部下10名は、比較的仲は良いが、年功序列的な雰囲気もあり、
個々が独立して仕事をしている。

8

ケースの背景・前提情報

現在の組織運営状況・実態等

鈴木さんは、新卒の時から長澤さんが教育担当をしており、長澤さんに期待されている社員の一人。

年齢の高い社員が多いため、期待も込めて何かと仕事が任せられている。

少しおとなしく、嫌とは断れない性格でもあり業務負荷がかかっている。

9

ケースの背景・前提情報

前課長は経験豊富で、部下と接する時間も長かったので、信頼関係もあり、特に何もしなくても組織として順調に回っていた。何か問題が起これば課長に相談し、ほとんどのことが解決する状態だった。

上司の長澤さんは、2年前に自分が課長に昇進してからは、組織としてホウレンソウが徹底されていない状況で、何となくまとまりに欠けていると感じている。

10

ケースの背景・前提情報

仕事が忙しく部下と時間が取れていないことは実感している。
コミュニケーションが不足しているので、
部下を見つけては、声をかけ、面談するようにしているが、
3カ月に一度、10分程度の話をするのが精いっぱいという状態。

11

ケース概要

上司の長澤さんは、日ごろ、なかなかコミュニケーションがとれていない部下の鈴木さんが最近、職場で不満を漏らしていると情報をもらい、状況を確認するために面談することにしました。

上司の長澤さんは、鈴木さんを見つけると「今から、ちょっと話したいので面談させてもらえるかな」と声をかけ、個室で面談することになりました。

面談では、“辞められると困る”、“不満の原因は、たぶん収入だろうが、一応聞かないとな”と考え、とにかく質問していきました。

鈴木さんは質問には答えるものの、終始下を向いて、返事をするだけでした。

12

ケース 面談の様子

長 澤：「鈴木さん、最近、職場に対して不満を漏らしていると聞いたんだけど。
何があったか教えてくれない？」

鈴 木：「えつ。そんなこと誰が言ったんですか。。。不満なんてないですよ。」

長 澤：「そう思っているんだけど、一応さ。何もないよね。」

鈴 木：「。。。はい。特にないです。」

長 澤：「だよね。勤怠状況も見ているけど、勤務時間も大丈夫だよね。
そんなに疲れてることもないと思うし、あれかな～田中さんとやりにくい？」

鈴 木：「いえ、そんなことないです。」

長 澤：「そうか。あつ、やっぱり前から言っている収入かなあ？あと2、3年頑張って
くれたらなんとかなるよ。うん。うん。それ以外はなんかある？ないよね。」

13

ケース 面談の様子

鈴 木：「ないですよ。」

長 澤：「うん。そうだよね。お金は大事だもんね。鈴木さんと同じくらいの年齢の時
にはきつかったからな～。収入も鈴木さんより少なかったしね、休みもほとんど
なくて残業も毎日あったから。今は、だいぶ恵まれているよね。」

鈴 木：「。。。」

長 澤：「まあさ、最近は飲みにも行けてないけど、なんかあつたら前みたいに相談
してくれていいから。その時は連絡してくれる？」

鈴 木：「はい。。。何かあつたら連絡します。」

長 澤：「OK。たまには残業しないで帰るようにね。じゃあよろしく。」

と面談を終えました。



14

ケース

★先ほどのケースを読んでディスカッションしましょう

- ・このケースを読んでどのように感じますか？
- ・部下鈴木さんや上司長澤さんの立場になって考えてみましょう。



15

ケース（追加情報編）

- ・先ほどのケースにおける部下鈴木さん、上司長澤さんの追加情報です。
- ・ケースを読んでみましょう。

16

ケース（追加情報編）

＜部下鈴木さんの個別情報＞

- ・勤務時間は9時～18時にも関わらず、朝は7時から出勤、夜は21時まで。
- ・実は休みの日もこっそり出勤して作業している状況。上司もメールで知っているはず。。。でもやって当たり前になっている。
- ・人手不足で忙しいのに上司が改善してくれない。「今度何とかしよう」ばかりで何も助けてくれない。



17

ケース（追加情報編）

＜部下鈴木さんの個別情報＞

- ・上司は「ちょっといいかな？あれどうした？」
「明日までに作成して」
「今日中に報告書だしておいて」
と自分にばかり仕事が来る。いつも急に振られる。
- ・面談でも「最近はどう？」と聞かれ、人手不足を話すと、「ああ～それは大丈夫。他は何かないの？」と話したいことも話せない。ちゃんと聞いてくれない。



18

ケース（追加情報編）

＜上司長澤さんの個別情報＞

- ・ 上司になってからは、
部下の鈴木さんとはコミュニケーションがそんなに取れていないが、
同僚の時は毎週飲みに行く仲なので、
いつも本音で話してくれていると思っている。
- ・ 部下の忙しさは理解しているが、自分の方がもっと働いていた。
人数も今よりもずっと少なく、仕事量も多かったから、
期待している部下の鈴木さんには弱音を吐いてもらいたくないと思っている。



19

ケース（追加情報編）

＜上司長澤さんの個別情報＞

- ・ 部下のタイムカードを見ると8時から19時になっているので、
まだ頑張れると思っている。
- ・ 来月には他部署から1名異動が決まっていて
今の状況は改善できる。



20

ケース

★最初のケース内容と追加情報を踏まえてディスカッションしましょう

- ・追加情報を読んで、どのように感じますか？
- ・部下鈴木さんや上司長澤さんはどのようにすべきだったでしょうか。



21

参考資料

- ・「ヤフーの1on1 部下を成長させるコミュニケーションの技法」
本間浩輔 著（ダイヤモンド社・2017年）
- ・「人間関係が良くなる誰からも信頼される 聞く技術」
宮城まり子 監修（ナツメ社・2019年）

22

部下とのコミュニケーション ～面談を活かした信頼関係の構築～ 対応の視点

23

解説(ケース面談について)

部下鈴木さん、上司長澤さんのケース面談について

＜何が良くなかったか？＞

- 不満の原因は「収入」だと根拠もなく決めつけ、その確認のために面談
⇒そもそも収入が原因なのか。
- 長澤さんは、「何もない」というのを前提に確認作業だけしている
⇒部下鈴木さんの話を聴いていない。
- 「…」に何も触れていない。
⇒本当は何か話したかったかもしれない



24

解説(1)

上司と部下の見え方の違い

【上司長澤弘美さんの状況】

- ・認識している勤務時間：8時～19時
- ・現場の人手不足認識＝採用決定
- ・短い時間だが、話はできている
- ・本音で話してくれている
(信頼関係もできている)
- ・期待している
- ・課長候補、若くして抜擢したい

【部下鈴木さんの状況】

- ・実際の勤務時間：7時～21時
- ・現場は人手不足
- ・上司は話を聞いてくれない
- ・最近は本音で話せない
- ・自分だけ嫌われているのでは?
(周りのスタッフはいいな)
- ・期待されていないので退職も考えている

お互いに見えているもの、認識が違う
※相手の立場になって考えることが重要、理解しようとする

25

解説(2)

面談のポイント

- ★上司、部下で定期的に面談を行うことが重要
- ★事前に準備する（時間や場所の確定、聞く・話す内容）
- ★以下の点を認識して進める

- ・部下の育成は、上司の責任であり、育成の視点でも面談する
- ・お互いに見えない部分があることを知る
- ・なんでも話せる関係性を構築する = 決めつけない、否定しない
- ・上司は話すのではなく、（部下の）話を聴き受け止める

26

解説(面談について)

＜面談の基本＞

- ・事前に時間、場所を確保しておく
→なるべく、急に声をかけて面談するようなことはしない
- ・傾聴する
→相手の状況を理解するように努め話してもらう
- ・見えているものが違うので、同じ言葉でも意味合いが違う

＜面談の態度＞

- ・腕組み、足組みはしない
- ・ながら面談をしない（スマホ見ながら、パソコン見ながら など）
- ・相手の話に興味を持つ



27

解説(面談のポイント:スキル)

■ 傾聴スキル

- ①相槌、うなずく
⇒日常の相づちと同じ
- ②オウム返し、反復する
⇒「嬉しいんです」⇒「嬉しいんだね」
- ③要約する
⇒話が長くなったものをまとめる

- ・聴いていることを相手に感じさせる ⇒ 聞いてくれていると思わせる
- ・もっと話したいと思わせる



28

解説(面談のポイント:環境)

■環境作り

①時間

⇒集中できないような時間は避ける
(残業終了後の深夜時間などは×)

②場所

⇒できる限り閉ざされた部屋で行う
(オープンスペースは避ける)

③座席の位置

⇒正面でなく少しずらした席に座る



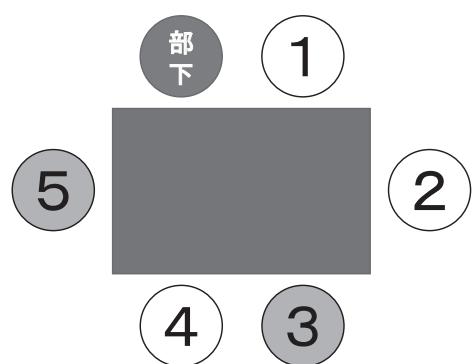
29

解説(座席の位置)

【座る位置】

心がけ一つで印象が変わります。

- ・**極力③、⑤の位置に座りましょう**
- ・**部下の真正面（④）は圧迫感を与えててしまう**
(少しずらすだけで精神的に落ち着きます)



30

解説(面談のポイント:姿勢)

やってはいけない姿勢

- 足を組む
- ふんぞり返る
- 腕を組む
- ～しながら聴く
- 話をさえぎる



31

解説まとめ

★ 実際に面談のロールプレイングをしてみましょう。



32

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

- ・定期的に部下と面談できている状況
- ・それぞれの部下の状況を把握したうえでコミュニケーションを取り
信頼関係が構築できている状態



「部下の離職防止」（部下の離職防止）



部下の離職防止 ～サインを見落とすな！～

1



ケースの目的・ねらい

部下の離職サインに気づき、
その正しい介入方法についての知識を身につけ、
現場での離職防止対策を遂行することができる。

2

受講を通じての到達目標

登場人物の会話のやりとりから、
職員の加藤さんの離職サインを見つけ出し、
加藤さんが離職しないためには、
いつ、どこで、どのような介入方法が適切であるかを考えることで、
現場の中で起こる離職防止対策に役立つ知識を身につける。

3

ケースの背景・前提情報

舞台となる組織の概要

一般財団法人 まこと会

A市で病院・クリニック・老健・在宅サービス事業所など複数の事業を運営している。

地域高齢者の在宅支援機能が充実している組織である。

全従業員は500名以上1000名以下。

主人公の山田太郎は、その法人内の介護老人保健施設で介護課長をしている。

老健職員は100名以上200名以下。

4

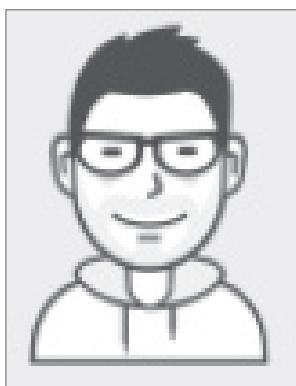
ケースの背景・前提情報

現在の組織運営状況・実態等

今まで法人全体としても、老健単体としても堅調な経営状況であったが、感染症の影響で世間でも倒産する会社が増えている。そのような世間の状況から老健職員の間でも不安や緊張感が漂っている。

ケースの背景・前提情報

主要人物の紹介



山田課長【介護課長】

46歳 男性 介護福祉士 介護支援専門員

勤続19年目。今まで、特養・グループホームを経験し、老健に入職。豊富な経験と率先して実施してきた業務効率化を評価され5年前に介護課長に就任。

職員を統率する力があり、いつも的確に指示をだす。

楽観的だが、その裏で努力を怠らない。

自分が出来る事は相手もやって当然だと思っている。

今は現場に入らず、職員管理、クレーム対応、利用相談など多岐にわたり外側から支える黒子として尽力している。

ケースの背景・前提情報

主要人物の紹介



加藤さん【2Fフロア責任者】

31歳 男性 介護福祉士

老健一筋で勤続10年目。

スタッフ15名が所属するフロア主任で責任感が強く、利用者本位のケアを追求しながらやりがいを持って従事している。現場を愛する現場人間である。

サービス向上と職員教育に力を入れ、しゃべりやすい雰囲気から人望もあり、現場の中では中心的な人物として活躍している。新婚で、最近子供が生まれた。

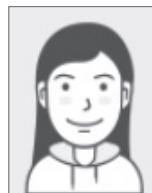
7

ケースの背景・前提情報



佐々木さん【2Fフロア担当】女性 入職 1年目。

自分の言いたい事を言語化するのが苦手。



鈴木さん【2Fフロア担当】女性 入職 3年目。

周りを良く見ていて気配りが効く。言いたい事もしっかり言えるため、上司からの信頼もあつい。



田中さん【2Fフロア担当】男性 入職 12年目。

経験年数も長く、職場の中では加藤さんの相棒的存在。プライベートでも仲が良く、加藤さんの結婚式のスピーチも行った。

8

ケース ~プロローグ~

老健の2Fフロア・・

このフロアには30名の利用者が入所されています。

新しい年度が始まり、半年が過ぎ、ベッドは満床です。

加藤さんは昨年に引き続き2Fフロア主任として、

利用者本位のケアを追求しながら、主任業務と現場との両方を頑張っています。

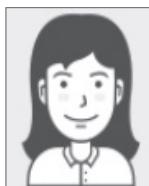
フロア職員は、冬に向け、感染症対策の準備や日々の業務に追われていました。

そんなある日、職員の佐々木さんが、

加藤さんの事で話があると山田課長を呼び止めました。

9

ケース 佐々木さんの訴え



佐々木さん

「課長…。ちょっといいですか？」

「えーと…。ちょっと加藤さんが」

「なんていっていいかわからないんですが、いつもと違うんです」

「黙々と重介護の人のケアに入ってくれてて。

私達は助かるんですが、いつもみたいに相談してくれたら、みんなで分散できるのに。

私たちと話がしたくないんですかね。」



山田課長

「どうしたの？」

「加藤さんがどうした？」

「何がいつもと違うの？」

「そりゃあ人間だから人と話したくない事もあるでしょ。

佐々木さんだってそういう時あるでしょ。リーダーらしく大変な仕事は率先してくれているようだし、そっとしちゃなよ」

10

ケース 佐々木さんの訴え



佐々木さん

「まあ…確かに。うへん。
そうですよねえ。」
(佐々木さんはうまく伝えられず
表情は曇っていた。)

「はい。」



山田課長

「大丈夫、大丈夫。
だって人間だもの。
加藤さんはしっかりしてるし
すぐに復活するさ。
かわいい奥さんと子供のためにも
働かなきゃいけないんだし。
(はいはい、持ち場に戻って！)」

11

ケース 鈴木さんの訴え



鈴木さん

「課長、最近の加藤さん
頑張りすぎじゃないですか？」

「そうなんですけどね。
さっきだって清潔区域と汚染区域が
混在しているって言って
リネン庫の配置換えを1人で黙々と
行って。
なんか1人で背負ってる感じが…。
「もちろん私は気になって支えていま
すよ！配置換えも手伝いましたし。」



山田課長

「え？ そうなの？ まあ
主任の加藤さんは現場の見本だからね。
俺もそうやって昇進してきたし、
頑張ってくれる事はむしろいいこと
だと思うけど。」

「むしろ鈴木さんがそう思うなら支えて
あげるのがチームってもんじやないか？」

「リーダーのオーバーワークを早めに
察知して、更にフォローするなんて
鈴木さん素晴らしい」

12

ケース 鈴木さんの訴え



鈴木さん

「私の事はいいんですよ！」

「またまたあ。
ホント課長って上手いんだからあ」

「はい！」



山田課長

「俺の時代も
鈴木さんが居てくれたらなあ。
もっといいチームケアが出来たのになあ」

「いやいや。
俺は本音しか言えないから。
鈴木さん頼りにしてるよ」

13

ケース 課長が現場職員田中さんから聴取

佐々木さんと鈴木さんの話を聴き、気になった山田課長は加藤さんと一番仲の良い田中さんに話を聴取しました。



山田課長

「田中さんちよといいかな？
加藤さんの事なんだけど。」

「最近加藤さんの様子ってどう？」

「どうして急に？」



田中さん

「はい。なんですか？」

「いつも通りの仕事をしていますが、
急にフロアの感染対策を見直した
いって言ってきましたね。」

「もしも施設で感染がまん延したら、
重症リスクが高い高齢者には命の
危険もある。また職員も自分の
家族にうつす可能性だってある。
現場の責任者の自分がみんなを
守らなきゃって」

14

ケース 課長が現場職員田中さんから聴取



山田課長

「おおー。加藤さん格好いいね。
そして感染対策の定期的な見直しは
必要なこと。
やっぱり仕事できる男だなあ」

「うん。そうだね。チームケアだし、
いつも加藤さんがいるわけじゃないか
らね。田中さんのいう通り。
でも見直しを行つていうのは
素晴らしいし、現場のリーダーには
そのくらいの気持ちがないと
みんなをひっぱつていけないからね。
俺も同じような経験あるよ。」



田中さん

「私はちょっと抱えすぎかなと。
感染予防は大切ですが、
自分が守るっていうか、
みんなで協力して
感染症を防ぐことが大切かと。」

「加藤さんは責任者として
プレッシャーに感じているんじゃない
ですかね。」

15

ケース 課長が現場職員田中さんから聴取



山田課長

「リーダーには重圧はつきもの。
彼の上司の俺なんて、
もっと大きなプレッシャーと戦ってるん
だから。」

「これも加藤さんがもっと上に行くため
の試練なんだと思う。
田中さん、支えてあげてね」



田中さん

「課長と加藤さんは違うんですよ」

「もちろん。
これからもフォローしていきますよ。」

16

ケース 山田課長と加藤さんの会話

複数の職員が加藤さんを気にしていることがわかりました。

しかし改めて面接をするほどでもないと判断した山田課長は、現場で加藤さんに声をかけ居室前の廊下で話をしました。



山田課長

「加藤さん、お疲れ。ちよといいかな？」

「最近どう？体調は？」

「そうか、そうか。
まあ現場は大変だけど、
俺がやってた時はもっと大変だったし。
まだまだいけるよな」



加藤さん

「お疲れ様です。はい大丈夫ですよ」

「最近どう？と言われましても…。
体調は変わりないですよ。」

「そ、そうですね。
課長が現場に入っている頃は
大変だったと伺っています。」

17

ケース 山田課長と加藤さんの会話



山田課長

「ううう。
利用者の8割が要介護5で
全介助なんて時もあったしな。」

「俺も若かったから頑張れた。
加藤さんも今が頑張り時だよ！
子供だって生まれたんだろ？」

「ううう、その意気だ！がんばって」
会話のあと、2人の心の中は…
ちょっと疲れてそうだな。
しかし、ほんと彼には頑張ってほしい。
今が頑張りどきだ。



加藤さん

「えー。体力的にきびしそうですね。」

「はい。そうですね。
まだまだ頑張らなきゃですね。」

「はい。」
加藤さんの表情には
疲労感が漂っていた。
会話のあと、2人の心の中は…
もっと頑張らなきゃ…。

18

ケース

山田課長の最終判断

加藤さんには、確かに仕事上の負荷がかかっているようだ。
しかし彼には踏ん張ってもらわなきゃ。
なぜなら私は加藤さんに期待しているし、
密かに次期課長候補として考えているから。
幸いなことに加藤さんはスタッフに慕われている。
まわりが加藤さんをしっかり支えてくれると言っているし、まだ大丈夫だろう。
しばらくは黙って様子をみてみよう。

19

しかし1か月後、
「仕事に疲れた」という理由で

加藤さんは退職を選択しました。

ケース

①～③について考えてください。

①加藤さんは、なぜ退職してしまったのでしょうか？

②その理由は、会話のどこから読み取れたでしょうか？

③加藤さんが退職を選択する前に、
どのような解決策が考えられますか？



21

参考資料

- ・「Selfcare こころの健康 気づきのヒント集」厚生労働省 独立行政法人労働者健康安全機構・2019年
http://www.jaish.gr.jp/information/mental/H31_kokoronokenko.pdf
- ・「事業場におけるメンタルヘルス対策の取組事例集～いきいきと働きやすい職場つくりにむけて～」
厚生労働省・2020年3月
<https://www.mhlw.go.jp/content/000615709.pdf>
- ・「職場における心の健康づくりrelax～労働者の心の健康保持増進のための指針～」
厚生労働省 独立行政法人労働者健康安全機構・2019年
<https://ibarakis.johas.go.jp/wp/wp-content/uploads/2019/04/relax2019.pdf>
- ・「高齢者施設ができる感染制御マニュアル」吉田正樹 編集（日本医事新報社・2018年）
- ・「ミッション 元スターバックスCEOが教える働く理由」岩田松雄 著（アスコム・2013年）

22

部下の離職防止 ～サインを見落とすな！～ 対応の視点

23

直面している問題・解決すべき課題

直面している問題

複数の職員から様子がおかしいと言われた主任がいる。
放置すると離職の可能性がある。



解決すべき課題の概要

1人で頑張りすぎている現場リーダーがあり、疲労がうかがえる。

24

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

1 週間後 本人との面談

2 週間後 オーバーワークが改善される。

加藤さんが責任感を感じすぎず、チームで仕事ができる。

加藤さんに対して心配していた職員達が安心できる。



ハラスメント防止とマネジメント

ケースの目的・ねらい

- ・近年、様々な場面でハラスメントが取り上げられているため、過敏になりすぎて、まともに部下を叱ることができない上司が増えている。
- ・そこで、職場におけるハラスメントにはどのようなものがあるのか、加害者、被害者どちらにもなりえる環境を理解し、基礎的知識を身につけることで自身の気づきとともに、部下育成の視点を養う。

受講を通じての到達目標

- ・ハラスメントに関する基礎的な知識が身につく
- ・ハラスメントにならないように適切に部下育成指導ができるようになる

3

ケースの背景・前提情報

主人公のプロフィール

木村颯太 37歳男性（課長職1年目）

新卒から介護現場を経験し、30歳で現職に転職した。
これまでに、係長として事務や介護などを経験し、
今年、課長職に昇進した。

人柄は温厚で、人の話を親身になって聞ける人。
正義感が強く、まじめで決められたことは徹底する性格。

4

ケースの背景・前提情報

舞台となる組織の概要

首都圏から鉄道で1時間ほどの郊外で
社会福祉法人として特養・通所介護・訪問サービス等の事業を運営しており、
職員数は150名が従事している。
各事務所には管理職を含め40名ほどが在籍している。

舞台となる組織は部下15名：50代男性(1名)、40代男性(1名)、40代女性(5名)、
30代男性(2名)、30代女性(3名)、20代男性(2名)、20代女性(1名)

5

ケースの背景・前提情報

舞台となる組織の概要

以前の課長が別事務所に社内異動となつたため、
そのタイミングで木村颶太さんが昇進した。

他にも係長がいて、課長職候補の中では一番若かったが、
きめ細かな後輩指導などが評価され、期待をされての昇進であった。

6

ケースの背景・前提情報

現在の組織運営状況・実態等

これまで古くからいた社員が現場主義で色々行っていたため、あまりマネジメントに口出しできず、機能していなかったが、業務は滞りなく進められていた。

比較的自由な職場で、以前から気になることは多かったものの、職場内の発言や行動に関しては、あまり制限されることはなかった。

7

ケースの背景・前提情報

現在の組織運営状況・実態等

またちょっとした遅刻やホウレンソウをしないなども注意されず、本来はルールがあるものがしっかり守られていない状況であった。

男性が外、女性は内でアシスタント、のような雰囲気が残っている。

木村さんは、以前から、この状況はあまりよくないと感じており、課長職になったからには、社内も整えていかなければいけないと決意をもってマネジメントしている。

8

ケースの背景・前提情報

40代男性田中さんは、
日ごろから遅刻が目立ち、上司を上司としてみていらない様子が見られていた。

30代女性渡辺さんは、常に真面目に一生懸命仕事をする方で、
あまり自分のプライベートな面を話したがらない。
社内でも飲み会、交流会には参加したがらない。

30代女性中村さんは、妊娠5ヶ月、いつも頑張って仕事はしているが、
コミュニケーションをとるのがあまり得意ではなく、
言われたことを淡々とこなすタイプであった。

9

ケース

【ケース①】

ある日、部下の男性田中さんが備品発注のミスを起こしたため、
上司の木村さんは、田中さんに対して注意を促すとともに、
次回以降このようないように対策を一緒に考えるために、
“当時の状況確認”や“ミスの原因”、
“どうすればよかつたのか”などを質問していました。

すると…

10

ケース

【ケース①】

(田中さん)

「いやあ～、こんな細かいことまで話させるなんて木村さん、ハラスメントですね。
やめてもらいたいんですけど。もういいですか？」
と言われてしまい、
上司の木村さんは適切な指導ができないまま、
話を終えるしかありませんでした。

11

ケース

【ケース①】

後日田中さんが報告もないまま遅刻してきました。
田中さんが「すみません。今後気を付けます。」と言ってきましたが、
木村さんは軽く返事を返すだけで、
この前のハラスメントの発言もあり、
注意できませんでした。



12

ケース

【ケース②】

ある日、部下の女性渡辺さんが顔色が悪そうにしていたので、上司の木村さんは声をかけました。

「渡辺さん体調大丈夫？ 良かったら話を聞かせてくれる？」

と個室で面談を始め、2時間ほど、本人の体調やプライベートについて確認したところ、月に一度体調が悪くなること、ご主人との状況などを確認することができました。

特に子供ができないことが原因そうなので、

自分の経験も踏まえアドバイスし、また相談するように促しました。

13

ケース

【ケース②】

ところが後日、部下の渡辺さんに話しかけると

「忙しいからすみません」と

そつけない態度をとられてしまいました。

どうやら「長時間拘束されるし、

夫婦内の話したくないことも話させられて。。。セクハラだと思う」と同僚に話しているようでした。



14

ケース

【ケース③】

ある日、妊娠中の部下の女性中村さんがミスをして、周りのメンバーから叱責されていました。
「中村さん、時短勤務なんだからミスしないでよね。
僕らが残業しなけやいけないんだから」



15

ケース

【ケース③】

「そうですね。荷物も運べないし。。。
みんなの負担も大きいので、何もできないんだから
せめて、ミスはしないでほしいです。」
「上司として中村さんに注意してください。
最近ほんとにミスが多くて困ります。」



16

ケース

【ケース③】

木村さんは

「そうだね。中村さん、みんなの言う通り、少しミスが多いね。
みんなも負担だから、せめてミスがなくせるように
考えて行動してくださいね。」と話しました。

中村さんは「はい。すみません。。。」と謝っていましたが、
翌日から中村さんは体調不良を理由に休んでしまいました。
何がいけなかつたのでしょうか？



17

ケース

★先ほどのケース①、②、③を読んでディスカッションしましょう

＜①、②、③のそれぞれのケースについて、以下の点で考えてみましょう＞

- ◆どんな問題がありますか？（問題の有無も含めて）
- ◆問題があるとすると原因はどんなことだと思いますか？
- ◆とるべき行動について考えてみましょう。
(行動を起こす必要性の有無や具体的な内容)



18

受講上の留意点

- ・機密情報の取扱いに注意する。
→各自の所属する団体の情報を共有することもあるのでその際の守秘義務に注意する。
(ハラスメントに関する機密情報に関しては、この場限りとする)

19

参考資料

- ・明るい職場応援団webサイト（厚生労働省）
<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/>

20

ハラスメント防止とマネジメント 対応の視点

21

解説

今回のケースについて解説していく前に、
ハラスメントとは？について簡単に学んでいきましょう。

- ・皆さんはハラスメントに対し
マネジメントとして自信をもって、知識があると言えますか？



22

解説

・セクシュアルハラスメントの定義

職場のセクシュアルハラスメントとは
「職場」において行われる「労働者」の意に反する
「性的な言動」により、
労働者が労働条件について
不利益を受けたり、就業環境が害されることをいいます。



厚生労働省「あかるい職場応援団サイト」より

23

解説

・パワーハラスメントの定義

職場のパワーハラスメントとは、職場において行われる
① 優越的な関係を背景とした言動であって、
② 業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、
③ 労働者の就業環境が害されるものであり、
①から③までの3つの要素を全て満たすものをいいます。

なお、客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な
業務指示や指導については、職場におけるパワーハラスメントには該当しません。



厚生労働省「あかるい職場応援団サイト」より

24

解説

ハラスメントの種類については、50種類以上あると言われています。そのうちのいくつかを示します。

パワーハラスメント	セクシャルハラスメント
モラルハラスメント	マタニティハラスメント
ケアハラスメント	シルバーハラスメント
ジェンダーハラスメント	コミュニケーションハラスメント
カスタマーハラスメント	エイジハラスメント
スメルハラスメント	シングルハラスメント

25

解説

ハラスメントの種類について

ハラスメント	具体例
パワーハラスメント	① 身体的な攻撃 ② 精神的な攻撃 ③ 人間関係からの切り離し ④ 過大な要求 ⑤ 過小な要求 ⑥ 個の侵害
セクシャルハラスメント	① 対価型セクシャルハラスメント ② 環境型セクシャルハラスメント
マタニティーハラスメント	① 制度等の利用への嫌がらせ型 ② 状態への嫌がらせ型

厚生労働省「あかるい職場応援団サイト」より

26

解説

ハラスメントか、ハラスメントに当たらないか？は、なかなか難しい問題です。

- 皆さんの周りで見聞きしたことなどで、少し情報共有してみましょう
(ニュースで取り上げられているものなども参考に考えてみましょう)



27

解説

ハラスメントで重要なことは関係性です。

この関係性が崩れたり、行き過ぎてしまうとハラスメントが起こります。

【重要な点です】

一発アウトのハラスメントもあり得る。

→ミスを犯しても、許されない。再チャレンジできないこともあります。



「行き過ぎにならなければよい」ではなく、日ごろから過敏になりすぎず、適度に意識していくことが必要です。



28

解説

それぞれのケースについてどうとらえるべきかについて、
以下の2つの視点から解説していきます。

【ケース】

- (1) その後、どう対処すべきか？
- (2) もしこのケースに直面したらどうすべきだったか？



29

解説

【ケース①】

(1) : 今回のような指導は、「ハラスメントには該当しないこと」、
「業務改善していくことは、ミスを減らすために必要なこと」、
「報告の義務を果たしていないこと」などを丁寧に説明し、
部下に理解させていく。そのうえで、適切な指導を行う。

(2) : 「ハラスメントに該当しない旨を指導すること」や
ミス発生報告の徹底、改善に向けたレポート作成の義務化など、
日々のマネジメントで解決していく。



30

解説

【ケース②】

- (1) : 施設長や関連する担当者に報告し、アドバイスをもらいながら渡辺さんのケアを行う。
- (2) : 個室で長時間面談をしないようにする（扉を開けておく）。必要以上に個人のプライベートのことに干渉しない。相手の反応を見ながら話を進める。



31

解説

【ケース③】

- (1) : 上司ないしは人事関連の担当者に相談し、アドバイスをもらいながら中村さんのケアを行う。部下全体にも、妊婦等、サポートすべき社員への対処の仕方などを研修等を含め指導する。当事者以外の社員にも時間的、精神的負担がないかどうかを確認し、適切な業務配分、精神的ケアにも心掛ける。
- (2) : 周りの部下の発言が「マタニティーハラスメントになりかねないこと」を伝え、その場で、今後同じような発言をしないように指導する。そのうえで、中村さんにも、ミスに対して注意を促す等、適切な指導を行う。



32

直面している問題・解決すべき課題

- ・部下に対し厳しく接していきたいがどう接してよいかわからない
- ・部下とコミュニケーションをとり、親身に話を聞いていきたいが、どのように接すべきかわからない
- ・マネジメントとして周りにも配慮しながら育成、指導したいが、どのようにすべきかわからない



33

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

- ・ハラスメントの基礎知識を身につける
- ・ハラスメントとは何か、ハラスメントと育成指導の違いを身につける
- ・自分なりの部下育成の際に気を付けるべき点を理解し、行動できるようになる
→ハラスメントになりかねないことや職場内のハラスメントの有無等の現状を理解する
- ・社内で起こりうるハラスメントを事前に考え、リスクに備えられるようになる



34

「部下の成長を導くカウンセリングマインド」（部下のストレスケア）



部下の成長を導くカウンセリングマインド ～笑顔を提供しよう～

1



ケースの目的・ねらい

介護業界では職員の離職・転職が多く、
職員への教育が終わらぬ間に次の新入職員の研修というように、
常に教育を必要とする場面が求められる。

管理職は日々の業務に追われる中で、
いかに事業所内での良いチーム・人間関係を構築し、
それを維持することができるかということも求められる。

今回は、その人間関係という視点から、
「働きやすい職場作り」を考え取り組むことを目的とする。

2

ケースの目的・ねらい

管理者が、指導・教育していく立場である職員に対し、
自らの部下に対する態度や言動による影響の大きさ・現状に気づき、
自己解決できるように助けるため、
カウンセリングマインドを活用できるようになる

3

受講を通じての到達目標

カウンセリングマインドについての知識を学び、
面接の際に部下に対し耳を傾け、
気持ちや悩みを受容した上で
カウンセリングマインドの活用ができるようになる

4

ケースの背景・前提情報

主人公のプロフィール

海野 鯛子（課長） 50歳 女性 介護福祉士

通所介護事業所に入職して15年。

訪問介護や施設介護の経験を持ち、常に利用者本位の視点を持っています。

先輩後輩問わず幅広い交流があり、人望が厚く、

5年前より管理者として勤務しています。

特に、日頃より職員とコミュニケーションをとることには尽力しています。

5

ケースの背景・前提情報

主人公のプロフィール

大地 花子（主任） 45歳 女性 介護福祉士

勤務する通所介護事業所に入職して10年余りが経過。

真面目で何にでも積極的に取り組む姿勢があり、3年前主任になっています。

明るく、フットワークの良さでは定評がありますが、

時に周りが見えず、自分のペースややり方を通そうとしてしまうことがあります。

現場では職員のまとめ役として日々奮闘していますが、中でも教育については、まことに職員と向き合う時間を作り、職員たちのスキルアップに取り組んでいます。

6

ケースの背景・前提情報

舞台となる施設概要

B市で病院・特養・通所介護・訪問サービス・居宅介護支援事業所など複数の事業を運営し、地域に根付いたサービスを展開している社会福祉法人。

全従業員は500名程度、通所介護事業所には管理者（法人内課長級）、主任、リーダーを始め、30名程度の職員が従事している。

この通所介護事業所の管理者（法人内課長級）が今回の主要人物である。

7

ケースの背景・前提情報

舞台となる施設概要

通所介護事業所の定員は50名、
日曜日を除いた週6日、
要支援1から要介護5までの利用者を受け入れている。

8

ケース

現場での様子

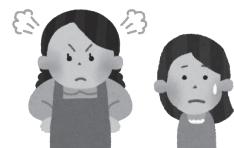
- ・ある日、こんなやり取りがありました…

時間は11時過ぎ、利用者は体操中、フロアでは昼食の準備が進んでいます。職員は運動担当や昼食準備、利用者対応と分かれ業務をしている時間です。

職員の井上さんは理由があって運動できない利用者様がポツンといいるのをみて、声をかけようと近づいていました。

大地 「何してるの！昼食の準備があるんだから、周り見て！も～！」

井上 「…」



9

ケース

現場での様子

大地 「そこに立ってないで、さっさと動いて！」

井上 「大地主任、あのご利用者様はいつも運動が楽しみで利用されている方なのに、今日は参加できず、落ち込んでいらっしゃる様子だったので、お話を聞こう…」

大地 「いいから、早く手伝って！」

井上 「食事の準備はスタッフ充分足りているし、進んでいると…」

大地 「早く動いて！何回も言わせないで！」

井上 「…わかりました。」



10

ケース

現場での様子

・こんなこともありました…

午後の入浴時間、

ご利用者様の浴室へのご案内をしていた山口さん、

大地主任より指示を受けて、新たにご利用者様のご案内をしていました。

でも、入浴に乗り気でないご利用者様であったため、

浴室までのご案内に時間が少しかかってしまいました。

11

ケース

現場での様子

浴室に着くなり、

大地 「遅いじゃない！なんでこんなに時間がかかったの！も～！」

山口 「えーと、お誘いしたら気持ちが乗らなかったようで、話していたので…」

大地 「そんなことは前にもあつたでしょ！も～！なんで工夫できなかったの！」

山口 「…ん～そうなんんですけど…今日のご様子から…」

大地 「あ～、もうわかった。早くこっちの仕事して！」



12

ケース

現場での様子

・そしてまたある日…

山口 「今日利用している山田様って、排泄介助の対応を少し変えた方がいいと思うんだよね。」

松本 「そうね。私も思ってた。それを大地主任に提案してみたらいいと思うよ！」

山口 「そうだよね。でもさ～最近、あの調子でさ。もう、怖くて言いづらいんだよね。」

松本 「そうか～。なんか、わかる。私も近寄りがたい感じだもの。
でも、それってよくないよね。どうする？」

山口 「どうしようか…。でも、言えないな…。」

松本 「あ、井上さんなら話せるかもね！ そう思わない？」

山口 「そうだね。じゃあ、井上さんに言ってみるよ！」



13

ケース

現場での様子

山口 「井上さん、ちょっとお話があるんですけど。山田様の排泄介助について、少し対応を変更したほうがいいと思うんです。」

井上 「あ～、そうだね。の方、立位も難しくなってきたしね。なら、大地主任に
言って皆とも話しあえるようにしてもらおうよ。山口さん、言つといて！」

山口 「いや～それが…。最近なんだか大地主任が怖いし言いづらいんですよ。
井上さんから言ってくれませんか？」

井上 「え～！ 私もなんか話しづらいんだよね。最近さ、仕事やりづらいしね…。
そうだ！ もう海野課長に言おうよ！ それなら私、話せるし！」

山口 「いいですね。海野課長なら僕も話せます。一緒に言ってみましょう。」



14

ケース

職員からの訴え

井上 「海野課長、山田様なのですが、最近の様子から排泄介助の方法を変更したいと私たち考えているんです。」

海野 「それはいい気づきだね。大地主任に言って皆で検討してみたらいいと思うよ。もう、大地主任には話したの？」

山口 「それが話せてなくて…。最近、怖くて…。」

井上 「それに、威圧感があって嫌な感じなんです。仕事がやりづらくて…」

海野 「他の職員も話してますよ。避けちゃってる人もいるし…。」

井上 「そうなの？それはよくないね。どうしたんだろうね。なにか心当たりある？」

海野 「いえ、特にありません。忙しいのかな？でも、本当にやりづらいです。」

井上 「わかった。では、私が話してみるね。」



15

ケース

大地主任との面談

海野課長は会議室に大地主任を呼び、1対1で話をしました。

海野課長 「最近の現場の様子はどう？」

大地主任 「特に問題はありません。まあ、悩みは尽きませんが…」

海野課長 「そうなのね。その悩みってどんなことだろう？よかったら話してみて！」

大地主任 「職員が思うように動いてくれないんです。最近は特にそう感じます。もっと周りや先を見て動いてほしいんですけどね。なかなか、伝えてもうまくいかないんです。それに、指導してもうまくいかなくて！この前も、入浴誘導をお願いしたら時間かかっちゃって遅いし！あれだけ時間を割いて指導しているのって思います。」

16

ケース

さて、この後、もしもあなたが海野課長だったら、
働きやすい環境を取り戻すため、
大地主任に対してどのように関わりますか？

17

参考資料

- ・「アドラー心理学によるカウンセリング・マインドの育て方」
岩井俊憲 著（コスモスライブラリー・2000年）
- ・「じょうずに戸口じょうずな話～カウンセリング・マインドとコミュニケーション・スキルを学ぶ～」
吉武光世・久富節子 著（学文社・2001年）
- ・「人を育てるカウンセリング・マインド ビジネスリーダーが読む心理学」
國分康孝 著（PHP研究所・1995年）

18

部下の成長を導くカウンセリングマインド ～笑顔を提供しよう～ 対応の視点

19

直面している問題・解決すべき課題

直面している問題

- ・主任が自分自身の言動等が原因で引き起こしている部下たちの変化に気づいていない



解決すべき課題

- ・主任の指導方法を振り返り、主任が自分自身の間違いに気づき、改善できる
- ・働きやすい職場環境を取り戻す

20

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

1週間後

主任を含む職員の仕事風景の現状把握と主任以外の職員からの情報収集

2週間後

主任と面談

4週間後

主任への指導方法の改善

主任と職員たちの関係改善



パンデミック・自然災害時等の 緊急対応のあり方

～入居施設Aは新型コロナウイルスにどう備えるべきだったか？～

1

ケースの目的・ねらい

- ・新型コロナウイルスなどの未知の感染症や豪雨による水害、台風による停電や巨大な地震。近年頻発する自然災害に直面した場合に、管理職が採るべき対応は何か？



- ・溢れる情報の整理や判断基準の定義、そしていざ発症（または被災）した場合の事業継続についての計画立案に取り組むことで、緊急時の対応力向上を図る。



2

ケースの目的・ねらい

- ・今回のケースでは、
新型コロナウイルス感染症の流行初期を取り上げることで、
今後あらたな感染症が流行した場合に備えた
管理者の行動を考えるものである。



3

受講を通じての到達目標

- ・有事の際に正しくリスクを見極められるようになる
- ・情報の取捨選択をすることで、行動の優先順位を付けられるようになる
- ・事業継続計画（BCP）の考え方の一端に触れることで、
有事の際に事業を続けるための準備を管理者なりに考えて進められるようになる
- ・リスク管理の視点を獲得し、日々の業務にも活かせるようになる

4

ケースの背景・前提情報

主人公のプロフィール

佐藤壱馬

住宅型有料老人ホームAの管理者で、昨年この施設に異動になり赴任。
それまではグループの老人保健施設にてフロア長として勤務。
介護経験は12年目の40歳。

5

ケース

舞台となる組織の概要

開設：平成29年

形態：住宅型有料老人ホーム

定員：50名

概要：3F建て、全室個室、トイレ・浴室・食堂は共用（2F、3Fが居室フロア）

併設：デイサービス（1F部分、定員40名、主に内部居住者向け）

状況：入居者数48名、職員数30名（事務職員、パート、通所職員を含む）

6

ケース

舞台となる組織の概要（法人の概要）

病院を母体とした医療法人グループで、傘下に社会福祉法人と株式会社を持つ。

医療法人内にグループの法人本部（通称＝本社）を設置しており、収益管理や人事・総務については本社が全て集中所管している。

本部は基本的に放任主義で、各事業所の裁量に任せているが、売上高や施設の稼働率に対しては非常に厳しくモニタリングされている。

7

ケース

舞台となる組織の概要（法人の概要）

他に社会福祉法人による特別養護老人ホームが2ヶ所（ともに80名定員）と通所介護事業所、居宅介護支援事業所、株式会社による住宅型有料老人ホーム1ヶ所と併設の通所介護事業所を持っている。

今回のケースは、その株式会社が運営する住宅型有料老人ホームの建物が舞台となる。

8

ケース

新型コロナウイルスの陽性者が県内で感染確認されて以降、
およそ1ヶ月が経ちます。

現在の累積感染者数は25名であり、
ここ2週間は、県内でも特に施設に近い地域における
感染の拡大が目立ってきている状況です。

9

ケース

本社からは職員のマスク着用と出勤時検温のみが
義務付けられていますが、
それも自己申告制となっており、
特段のチェック体制等が取られているわけではありません。

体調不良者が発生した場合の手順や、
施設職員やご利用者（お客様）に対しての具体的な予防施策、
発熱以外の勤務制限のライン等については今のところ特に指示はありません。

10

ケース

現在は県をまたぐ移動や会食についても、
本社からは特に制限をかけられておらず、
申告等も不要になっています。

本社からは施設の稼働率（売上げ高）に対して常に言及されるため、
空室のまま置いておくことは難しい
＝常に居室を埋めなければならないプレッシャーがかかっている状況にあります。
日毎の稼働状況報告書の提出が義務付けられています。

11

ケース

現在も50名定員のうち2名が
系列の病院へ骨折入院となっているものの、
その空床をショートステイで利用しており満床になっています。

12

ケース

満床であるため必然的に面会に来られるご家族も多く、
こちらの感染防止対策についても
何か手立てを打つ必要があるとは施設長自身も考えていますが、
本社からは特段の指示はない状態です。

(基本的に本社は放任主義なので、施設長が対策を打っても問題はありません)

13

ケース

職員は事務スタッフも含め、現在30名が施設内で勤務しています。
そのうちの10名は有料老人ホームと同一建物内 1Fのデイサービス、
両方の職員として兼務をしており、
常時行き来がある状態です。

夜勤については夜勤専門のパートスタッフもあり、
そういったスタッフの中には、他の施設とのダブルワークをしている方も数名います。

14

ケース

また有料老人ホームは住宅型であり、看護師の配置が義務ではないため、基本的にはデイサービスがある月～土曜日の日中帯のみ建物内に看護師がいます。夜間や日曜日など、それ以外の時間帯にご利用者（お客様）に何かあった場合は、グループの母体病院本体へ連絡を入れて、指示を仰ぐことになっています。

15

ケース

昨日金曜日よりご利用者（お客様）の中に2名ほど体調不良者が出ていますが、看護師に確認したところ、「風邪だろう」ということでデイサービスの利用を控えて居室対応をすると指示がありました。週明けの月曜日に病院を受診する予定です。

他の利用者（お客様）の生活については特に制限を設けることなく普段通り過ごしています。

16

ケース

インフルエンザやノロウイルスに対する
基本的な感染症マニュアルは存在していますが、
職員全員がその内容を熟知していない状況です。

そのマニュアルも事務所に置かれているだけの状態です。

17

ケース

このような状況の中で、施設内で新型コロナウイルスの感染者が出てしまったら、
高齢で慢性疾患を持っている方々ばかりなので、
重症化は明らかだと施設長は考えています。
また感染者が出た場合、
職員についても濃厚接触者とされて、自宅待機等で数が限られてくる可能性もあり、
最悪は施設の運営が継続できないことも想定されます。

18

ケース

以上の状況をふまえて、
管理者が採るべき行動とはどういったものでしょうか。

今現在採るべき行動だけではなく、
時系列を整理して議論してみましょう。



19

参考資料

- ・「中小企業BCP策定運用指針～緊急事態を生き抜くために～」（中小企業庁）
https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/bcpgl_download.html#output
- ・厚生労働省BCPガイドライン（新型インフルエンザ）
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000108629.html>
「社会福祉施設・事業所における新型インフルエンザ等発生時の業務継続ガイドライン」
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-10900000-Kenkoukyoku/0000108618.pdf>
「新型インフルエンザ発生に対するBCPの策定と運用について」（株式会社インターリスク総研）
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-10900000-Kenkoukyoku/0000108628.pdf>

20

パンデミック・自然災害時等の 緊急対応のあり方

～入居施設Aは新型コロナウイルスにどう備えるべきだったか？～ 対応の視点

21

直面している問題・解決すべき課題

この状況で万が一、感染者が出てしまった場合は
どのような事態になるのか誰も予測できていないということが
本ケースにおける問題である。

「予測できていない=対処できない」状態なので、
まずは現在何がリスクで、そのリスクをヘッジするための施策、
さらにそれを実現するために克服すべき課題や問題を
整理することが求められる。



22

直面している問題・解決すべき課題

※実際に本ケースのモデルとなった施設では、この7日後、不運にもコロナウイルスの陽性者が確認され、大規模なクラスターに発展した。

結果として60名が感染、15名の死者を出してしまった。その後入居者の全員が入院となり、施設は一旦の事業停止状態となった。

23

直面している問題・解決すべき課題

事業を停止してしまうという結果になった住宅型有料老人ホームAであるが、感染拡大を最小限に抑えつつ、事業を継続するという状態に持っていくために取れる術はなかったのか？



24

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

- ・ 早期からリスクの洗い出しと、それぞれのリスク管理について可視化を行う
- ・ それぞれのリスクに対して優先順位をつける
- ・ 様々な情報から予測しうる事態を想定し、
実際に事業を続けるための準備を
施設管理者の目線で考える



るべき多職種協働のカタチ ～プロフェッショナル集団となることを目指して～

1

ケースの目的・ねらい

- ・福祉施設に於ける「多職種協働」の重要性を正しく理解し、「協働」のために何が必要かを考える。
→ 「協働」とは何か。「協働」のるべきイメージは何か。
- ・監督職以上が「協働環境」の醸成に欠けているものが何かを抽出することができ、それを補完するための「仕組み」を創造する発想力を養う。
→ 「協働環境」を醸成するための「具体的手段」の創生を考える。

2

受講を通じての到達目標

「協働環境」の醸成を阻害する要因を分析、抽出することができる。

抽出した要因に対し、
「事なかれ主義」的発想ではなく「積極果敢」的発想を持ち、
「多職種協働」に生じやすい障害を早期に取り除くためのマネジメントメソッドを
想像または創造できるようになる。

3

ケースの背景・前提情報

主人公① 山崎太郎

老人福祉施設の介護職員。
勤続10年で自身のケアスタイルもある程度確立されており、
利用者本位のケアサービスを提供するために
常にご利用者を中心に考えるケアスタイルにも自信と誇りを感じている。



4

ケースの背景・前提情報

主人公② 池田花子

同じ施設の看護職員。
勤続は3年だが、
病棟経験も豊富で医学的知見にも長けており、
経験から培ってきたご利用者のニーズ対応と
自身の看護観には自信と誇りを感じている。



5

ケースの背景・前提情報

主人公③ 石川四太郎

老人福祉施設の男性ご利用者。入居して5年が経過。
既往症に糖尿病があり、毎食前にインシュリンを自己接種している。
食事制限もあり、主食は1/2提供、おやつの提供はない。
ご本人は糖尿病に対して理解があり、
食事制限等についても「仕方ないこと」として捉えている。
おやつの時間になると、自分だけおやつが食べられることの寂しさからか
おもむろに立ち上がり、居室へ戻って過ごされる。



6

ケースの背景・前提情報

舞台となる組織の概要

施設内の様々な職種が集うサービス担当者会議において、ご利用者にとって最良のサービス提供についてカンファレンスが行われ、それに基づいてサービス提供が行われている。

職種としては、生活相談員、介護支援専門員、介護職員、看護職員、機能訓練指導員、管理栄養士。
状況によってはご本人、ご家族、医師、歯科医師、施設管理者も参加する。

7

ケースの背景・前提情報

現在の組織運営状況・実態等

施設の方針として、提供するケアサービスの目指すところを3つの要点に絞った独自のケアスタイルを確立し、それに基づき「真のご利用者本位」のケアサービスの提供に取り組むこととしている。

一方で職種ごとに取り組みの方向性や考え方の相違から対立軸が出現し、協働環境の醸成には至っておらず、軋轢から生じる不具合も散見されている。生活相談員がコーディネートするも、特に介護職員と看護職員との対立軸が顕在化。

8

ケース

ご利用者である石川四太郎さんと
介護職員の山崎太郎が談笑していたある日のこと…。

山崎太郎は日ごろから、
石川四太郎さんがおやつの時間になると、ひとり居室に戻っていく姿を見て、
できることならおやつの提供をしたいと常々考えていました。

9

ケース

山崎太郎 「四太郎さんは、今なにが一番食べたいですか？」
「おやつ…やっぱり食べたいですよね…」

すると…

石川四太郎 「そりやあなあ…仕方のないことだとはいえ、
大きな大福をひとつ食べたいもんだよなあ…
熱いお茶をすすりながら食べたいよなあ…」



10

ケース

山崎太郎はそれを聞いて…

山崎太郎 「そりやそうですよね… 何とかならないものなのかな…」
「そうだ！ 次回のカンファレンスで聞いてみることにしますよ！」
「石川さん、楽しみにしてください！」

石川四太郎「ははは… そうかそうか… 頼んだよ…」

そしてカンファレンスの日…

山崎太郎は早速、石川四太郎さんのニーズ実現のために切り出しました。

山崎太郎「石川四太郎さんにおやつを提供したいのですが。大福をひとつ…」

11

ケース

それを聞いた看護職員の池田花子が呆れた表情を浮かべて言いました。

池田花子 「何を言っているの？
石川四太郎さんは糖尿病で
インシュリンも接種しているのですよ？
大福？ 命にかかわることですよ？
ましてや大福はお餅じゃないの。
窒息したらどうするのです？
当然看護としては認められません！」



12

ケース

山崎太郎もそのようなことは当然理解しています。
だから何か方法はないものかとカンファレンスで提案したのですが、
頭ごなしに拒絶されました。

山崎太郎（…何もそんないい方しなくたっていいのにな…）
(だから看護職員ってやつが嫌いなんだ。命、命って…わかっているよ！)
池田花子（…ほんと介護職員ってなんでこうなのかしら…既往症のこととか
気にならないのかしら…だから嫌なのよ介護職員って。疲れるわあ…）

13

ケース

当然、カンファレンスの結果は大福の提供は困難ということに。

こういった事例は他にも散見されていて、
カンファレンスにとどまらず、業務全般にも波及し、
軋轢が職種間の対立軸と化し、
様々な弊害を招いている状況にある。

14

受講上の留意点

課題解決の考え方

考え方として、課題の緩和対応を検討するのではなく、根本的な解決を目指し、解決のための仮説を立て、その仮説を解消するための対策を考える。

15

るべき多職種協働の力タチ ～プロフェッショナル集団となることを目指して～ 対応の視点

16

直面している問題・解決すべき課題

ご利用者のニーズを尊重し、より良いケアサービスを提供することへの認識は、職種間で共有できてはいるものの、職種ごとに捉え、重点を置くニーズがフェルトニーズとノーマティブニーズといった相違からか「多職種協働」の環境が十分に整っておらず、職種間で軋轢が存在している。属人的ではなく職種の特異性として認識され、お互い相容れず、ご利用者不在と捉えかねないケアサービスに発展しつつある。



17

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

望ましい状態

可能な限り早急にフェルトニーズとノーマティブニーズの相違を理解し、双方の調和を図ることでリアルニーズに繋げていく状態にするための具体的な手段を創生する。



→ 双方の調和を図るための仕組みとは？

18

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

具体的な成功例

課題抽出の結果（RCAで掘り下げていく）

- ① 各職種ともその専門性を活かし、
ご利用者へより良いサービスの提供を目指し取り組んではいるが、
専門職としての見地からアプローチすることだけが突出し、
意見が衝突することで職種間の軋轢が生じているのではないか。



19

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

具体的な成功例

- ② なぜ意見が衝突するのか？
- ③ 互いの意見を尊重できないからではないか。
- ④ なぜ互いの意見を尊重できないのか？
- ⑤ そもそもが「フルトニーズ」を尊重する介護職員と
「ノーマティブニーズ」を尊重する看護職員で着眼が異なり、
それらを「リアルニーズ」に繋げていく「想い」が
共有できていないからではないか。



20

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

具体的な成功例

- ⑥ なぜ「想い」を共有できないのか？
- ⑦ 「想い」の共有機会がないからではないか。



➡ 「想い」を共有するための「仕組み」を用意することが
課題解決に繋がるのでは？

21

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

仮説を立ててみる

各職種ともに専門職である以前に
「人」として「想い」を持ち、
ご利用者へのサービス向上に取り組んでいるが、
「専門職」としての知識的、技術的なコミュニケーション機会、
共有機会はあるものの
「人」としての想いの共有機会に乏しいのではないか？



22

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

仮説を立ててみる

結果として「職種」>「人」という感覚が生じ、

「介護職員ってやつは浅薄で…」

「看護職員ってやつは頭でっかちで…」

といったような、「職種間の軋轢化」に結びついているのではないか？



23

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

課題解決の手段 「人」としての想いの共有機会を用意する。

「想いの共有ミーティング」という機会提供では、

様々な心理から機能不全が懸念されるため、

実習指導のカリキュラムに「多職種協働への理解」

というカリキュラムを用意した。

このカリキュラムでは、実習生を前に各職種が一堂に会し

「職種の役割」や「職種の魅力」を紹介することで、

専門職としての想い、人としての想いを伝える機会としている。



24

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

課題解決の手段 「人」としての想いの共有機会を用意する。

参加者は「人としての想いを伝える」対象は実習生と認識している。
当然、実習指導の一環としており、
独創性を意識しつつも
実習生に必要な指導としての大義もあるが、
実はターゲットは実習生ではなく各職種の職員である。



25

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

課題解決の手段 「人」としての想いの共有機会を用意する。

「そんな想いをもっていたんだ」という「想いの共有」を
当該職種の職員たちが図らずも知りうることで、
「専門職」というカテゴライズから
「同じ想いを持つ仲間」というカテゴライズに変移し、
るべき協働環境の醸成を期待したものである。



26

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

課題解決の手段 「人」としての想いの共有機会を用意する。

思惑どおり「同じ想いを持つ仲間」となったことで、互いに意見を尊重する姿勢が表れ、「フェルトニーズ」「ノーマティブニーズ」が相違ではなく、「リアルニーズ」抽出のための材料として認識できるようになった。

結果、不毛、不要な軋轢は解消され、闊達な意見交換が可能な環境になっている。
(キーワード：想いの共有のための仕組み)



業務分解および責任・専門性・ 難易度等に基づく職務・役割

1

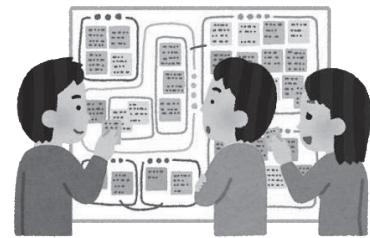
ケースの目的・ねらい

- ・職場の業務全体の流れを見る化し、
それぞれの業務時間を、「集約させる」「分散させる」「削る」
の3つの視点で見直し、効率化を進める。
- ・業務全体の流れを再構築することで
残業時間の削減、利用者とのコミュニケーションの時間増加
といった具体的な成果を上げる。
- ・業務ごとに範囲とポジションを決めて、役割と手順を明確にする。

2

受講を通じての到達目標

- ・業務の見える化ができるようになる（業務時間調査による把握）。
- ・業務時間調査により見える化された業務から、ムリ、ムダ、ムラを探すことができる。
- ・発見したムリ、ムダ、ムラを取り除いて、業務の流れと役割のマッチングを引き直すことができる。
- ・業務の手順や職員の役割を整理することができる。



3

ケースの背景・前提情報

あなたは

30歳 女性 介護福祉士
特別養護老人ホームのユニットリーダー

福祉系大学卒業後、社会福祉法人に入職。8年目。

4

ケースの背景・前提情報

舞台となる施設概要

首都圏から鉄道で1時間圏内の郊外都市にある社会福祉法人A
職員数は約150人

開設25年の特別養護老人ホーム（定員100人）

5

ケース

あなたは、施設長から次のように指示を受けました。

「全体的に残業時間が増加していることが問題になっています」

「新型コロナ対策で新たな業務が増えているなか、
改めて業務の流れを再構築する必要があります」

「そこで業務改革チームを結成して、リーダーとして取り組んでもらえませんか」

6

ケース

施設長によれば、会議などで以下の課題が指摘されています。

- ・一部の職員に業務が集中してしまっている。
- ・夜勤帯にキャリアの浅い職員のみの体制になることがある。
- ・残業時間について偏りがあり、
一部の職員にしわ寄せが集まっている傾向が見受けられる。
- ・介護職員がケア業務以外の業務に時間を割いている様子が見られる。
- ・特にユニットリーダーは相談員業務、現場リーダー業務、ケア業務を
すべて兼務しており、時間的余裕がなく、
サブリーダー教育に手が回っていないのではないか。



7

受講上の留意点

- ・「業務負担が大きい」ことが問題になっているのは、
具体的にはどのような状態なのでしょうか。
- ・本来ならばどのような状態であるべきなのか、なぜそうなっていないのか。
- ・まずは問題点を深堀して、より具体的な原因を突き止めてみましょう。
- ・原因を調べるために「生産性向上ガイドライン」を参考にしてください。
特に「ツール集（施設サービス・後編）」を活用するとよいでしょう。
<https://www.mhlw.go.jp/content/12301000/000624085.pdf>

8

参考資料

- ・介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン（厚生労働省老健局）
<https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei.html>
1)施設サービス
2)居宅サービス
3)医療系サービス（訪問看護、訪問看護、看多機、訪問リハ、通所リハ、老健）

業務分解および責任・専門性・ 難易度等に基づく職務・役割 対応の視点

直面している問題・解決すべき課題

- ・ユニットごとに業務時間のばらつきが生じており、職員から不満が上がっている。
- ・残業時間の増加を招いており、研修時間が確保できなくなっている。
- ・法人の経営陣からは、
ICT導入や地域のシニア人材の活用などの打診を受けているが、
業務整理や役割分担が不明瞭なため対応に不安が大きい。
- ・そもそもユニットリーダーである主人公自身が
相談業務やマネジメント業務とケア業務に追われており、
スタッフ育成のための時間を十分確保できていない。



11

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

- ・職場の「業務時間調査」を実施して、ユニットの1日の業務の流れを調べること。
- ・業務時間調査で見える化した業務から、「業務の偏りはないか」「不要な業務はないか」「スタッフが手薄になっている時間帯はないか」などの観点で分析すること。
- ・新しい業務の流れとスタッフの役割分担をつくること。
- ・ICTやシニア人材の導入で、さらに業務の効率化が期待できる点があるか検討し、施設長あての報告書としてレポートをまとめること。



12

介護ロボットの導入による 効率化・サービス改善

1

ケースの目的・ねらい

介護ロボットの導入に対して抵抗がある職員や職種に対して
快く受け入れてもらえることを目指す。



2

受講を通じての到達目標

- ・補助金や助成金があるがゆえの介護ロボットの導入や活用が前提ではなく、より良いサービスを提供する為に必要なツールであるとの認識を持つもらう。
- ・介護ロボットの活用は、現場スタッフのみならず、組織全体で関わっていく必要がある。介護ロボットの活用によって、生産性の向上、業務改善を行うことで、質の高いサービスの提供につながる、といった見解を職員全体で共有する。
- ・変化を嫌うスタッフに対して、現在の業務が軽減できたら…
質の高いサービスを提供できたら…といった目標を持つなかで、介護ロボットの活用が一助となるのではないか？といった考えを共有する。

3

ケースの背景・前提情報

主人公のプロフィール

加藤慎さん 特別養護老人ホーム 管理者（副施設長） 37歳 男性

管理者として、様々な改革を実践してきた。特にスタッフとの対話を重視し、人事制度の改革や、業務効率化を図る為の施策など、全職員と徹底的に対話を重ねて、施設の発展に尽力している。

従来からの業界の常識にとらわれることなく、職員の働き方に対する考え方や意思を尊重してきた。

これまでも、例えば、お風呂のシステムを変えることや、昼食時間は12時でなくてはいけない、覚えるのが嫌だ、抵抗がある、等々の意見に耳を傾けながらも改革を進めてきた。

4

ケースの背景・前提情報

舞台となる組織の概要

介護老人福祉施設、短期入所生活介護、デイサービスを運営、
職員数約100名（うち事務職30名）
年齢層は10代から70代と幅広い。

介護業界全体においては、人材不足と呼ばれて久しいが、
当法人では、地元の高校生が毎年数名入職しており、
施設全体に活気があり、見学に来た人がそのまま入職につながるケースも多い。

5

ケースの背景・前提情報

現在の組織運営状況・実態等

今回、介護ロボットの活用を図る目的は、
職員の負担軽減と、提供する介護サービスに変化をもたらすことである。

介護ロボット活用は職員の半分以上が反対の模様。
特に年配の人に抵抗があり、触りもしない。

職員一人一人が、介護ロボットについてベクトルを同じくして、
納得感を持って活用してもらうにはどういった形が望ましいか。

6

ケースの背景・前提情報

現在の組織運営状況・実態等

一方で、毎年一定数ある離職（若手、ベテラン問わず）にも悩まされており、職員の負担が今以上に増えないようにし、業務が軽減できることを目的に、積極的にロボット・ICTの導入と活用を進めたい。

変化を嫌う職員にどう対応していくか。

7

ケース

この施設では、これまで体重がある利用者への移動支援に対して、2名での介助を行っていました。他の支援業務もあり、スタッフの身体への負担が大きい為、管理者の加藤さんは、介護ロボットなどの活用でスタッフの身体的な負担軽減を図りたいと思っています。

一方で、変化を嫌うスタッフの間では、介護は人が介在しなくてもいいのかといった声も根強くあります。

8

ケース

管理者の加藤さんに対して、50代の男性スタッフ吉田さんから、「現在のスタッフで十分に対応できているのに、介護ロボット（移乗支援）の導入は必要か？」との意見が出されました。

さらに10年以上の勤務経験のある50代の男性スタッフ山田さんからも、「2名で利用者を移乗をすればロボットを入れる必要はない」との意見が出されました。

このスタッフは、これまで加藤さんが遂行してきた取り組みについても不満があり、今回のロボットの導入に際して明らかな難色を示しました。

9

ケース

これまでも、新たな取り組みに対しての異論・反論に対しても、加藤さんは真摯に向き合い、時間をかけて話し合いし、取り組みを実践してきています。

加藤さん自身も、介護ロボットの活用については、購入に際しての費用負担、ベテランのスタッフが操作が可能か、不安がありますが、現場における人材不足と、それに起因したサービスの質低下を阻止すべく導入・活用に踏み切りたいと考えています。

どうしたら現場スタッフに介護ロボットを快く受け入れてもらえるでしょうか。

10

ケース

【ケース】を読んで、以下の視点についてディスカッションしましょう。

1. スタッフが充足しているのにもかかわらず、指導内容やOJTは統一が取れていません。
それはなぜでしょうか。
2. 管理者が介護ロボットの活用を考えている理由はなぜでしょうか。
3. なぜスタッフの吉田さん、山田さんは介護ロボット導入に対して反対をしたのでしょうか。また彼らは今回の件に限らず、管理者に対して異を唱えることがありました。なぜそうなるのでしょうか。



11

ディスカッションのポイント

1. 介護業界全体を取り巻く現状について、管理者、各スタッフで共有する。
少子高齢化、就業人口減少、人材育成不足、サービスの低下が考えられ、ロボットは有効な手段ではないか。
2. 自分たちの施設の状況や課題について共通認識を持つことで、ベクトルを同じくして、目標・目的達成のために必要なツールであるとの見解に至る。
3. 当施設において不安のあるサービスはどこか？
例えば移乗か、排泄か、入浴か、見守りか。
2で議論した内容をもとに本当に必要な機器は何か。

12

受講上の留意点

- ・介護ロボット導入や活用を前提で進めないこと。
あくまでも手段であることを認識する。
職員の負担軽減、介護サービスの質を向上させることが目的である。
- ・職員に対して、活用方法の周知不足や、活用の目的が不明瞭の場合は、
十分に活用ができずに、むしろ職員の不満につながるケースもある。
様々な機種や性能を深く知ることは重要であるが、
導入から運用までのPDCAを回し、
常に振り返りや評価・改善につなげるとここまでを見通して、
職員へ啓発していくことを考える展開にする。

13

介護ロボットの導入による 効率化・サービス改善 参考資料

14

介護ロボットの紹介

介護現場で活用される介護ロボットについて。国の重点8分野について次ページで紹介。

介護ロボットは、明確な定義がないが、一般的には

介護ロボット=「介護サービスを支援する先端機器・システム」の総称とされている。

経済産業省の定義によると、(1) センサー、(2) 知能・制御系、(3) 駆動系の要素を持つ機械システムのこと。

- ・実際には医療機器、福祉機器、介護機器であるものも含まれる。
- ・「介護する側」の身体的負担軽減に役立つロボットがある一方で、「介護される側」の自立支援やコミュニケーション、癒しに役立つものもある。

国の重点分野(8分野)



移乗介助機器（装着型）



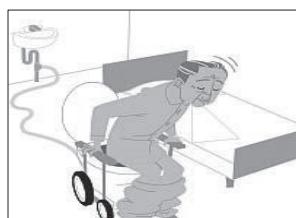
移乗介助機器（非装着型）



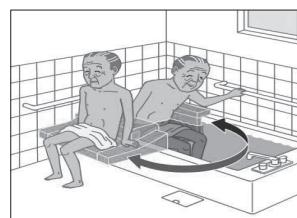
移動支援機器（屋外型）



移動支援機器（屋内型）



排泄支援機器



入浴支援機器



見守り支援機器（介護施設型）



見守り支援機器（在宅介護型）

介護ロボットの例

【移乗介助】ROBOHELPER SASUKE



【見守り支援】眠りSCAN (睡眠状態測定機器)



出典:介護・生活支援ロボット導入・定着支援ガイドブック
(介護・生活支援ロボット普及推進協議会)

17

介護ロボットの例

【見守り支援】見守りケアシステムM-2

1 ベッド上のセンサーでご利用者の体動や離床動作を検知し、ナースコールへ通知します。

- 自動見守り機能
- 一時停止からの自動復旧
- 簡単操作設定
- ベッド内蔵で足元安全



※FBT、FBR、FB-033各シリーズに対応しております。

■ 選べる5つの通知モード。ベッド上の動きをお知らせします。

【移乗介助（装着型）】マッスルスーツEdge



出典:介護・生活支援ロボット導入・定着支援ガイドブック
(介護・生活支援ロボット普及推進協議会)

18

介護ロボットの例

【排泄支援】流せるポータくん3号



【コミュニケーション支援】 PALRO



出典:介護・生活支援ロボット導入・定着支援ガイドブック
(介護・生活支援ロボット普及推進協議会)

19

参考資料

- ・介護ロボット導入活用事例集 (厚生労働省 老健局高齢支援課)
2017 <http://techno-aids.or.jp/robot/file29/jirei2017.pdf>
2018 <https://aes-medicalwelfare.com/krobot/pdf/consul003.pdf>
2019 <https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/000618676.pdf>
- ・介護ロボットの効果的な活用に向けた課題整理及び解決方策に関する調査研究事業
調査報告書 (株式会社浜銀総合研究所)
https://www.yokohama-ri.co.jp/rouzin_hoken2019/pdf/hokoku.pdf
- ・介護ロボット導入の手引き 令和元年度介護ロボット効果実証導入促進事業 報告書
(株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所)
https://www.pref.saitama.lg.jp/a0603/kaigo-robot/documents/kaigo-robot_tebiki.pdf

20

介護ロボットの導入による 効率化・サービス改善 対応の視点

21

直面している問題・解決すべき課題

現在、入居定員に対して、
サービスを提供する職員数は充足している。

しかし、職員個々のレベルの差が大きく、
先輩職員による施設内のOJTを実践するにあたっては、
指導内容において統一が取れていない点が課題。



22

直面している問題・解決すべき課題

ベテランの職員が増えることは心強いが、一方で、**生活介助等の業務が重労働となり、職員の身体への負担も懸念される。**

変化を嫌うベテランスタッフが、異を唱え、他のスタッフを同調させる傾向がある。長くいるほど影響力があり、「先輩職員」という認識があるため、若いスタッフも遠慮がちになる。



23

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

(2~3ヶ月以内)
現段階ではスタッフ数は充足しているが、夜間の見回りの人員（人数・経験等）に不安があり、移乗支援、見守りセンサーと排泄支援ロボットの導入を早期に行い、**職員の負担軽減につなげたい。**

例年12月以降、インフルエンザ等の感染症拡大防止の観点から、数ヶ月以内に、ロボット・ICTの導入と活用のスキームができていることが望ましい。（目標設定・情報収集・導入計画・導入・運用）



24

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

(6ヶ月以内)

介護ロボットの導入については、
自治体の補助金や助成金を活用するケースが多い。
その場合は自治体に対して、実績報告を提出しなくてはいけない。

法人による一時的な立て替えも想定されるため、
生活支援のための介護ロボットの機能やスペックはもちろんのこと、
価格に対しても常に情報収集を怠らないことが望ましい。



ICT導入による 効率化・サービス改善

1

ケースの目的・ねらい

『法人全体の風土の変化』を目指す

職員の意識改善だけに頼ることなく、ICT機器利用により、
「働き方改革」を進めて、WLBの充実に取り組む管理者の育成を図る。

—例えば、こんなことはないですか？—

ズバリ課題は…

だからこうなる

仕事が人に紐づけされている	その人がいないと進まない
1つの仕事を一人でやっている	その人が担当なのでないと分からぬ
連休が取れない、休みに連絡が入る	非効率である

2

受講を通じての到達目標

- ・管理者として、業務のICT機器化を促し、導入・活用に至ることで、「働き方改革」「業務の効率化」等々を進める。
- ・一方、変化を嫌い、ICTの導入や活用について異を唱えるスタッフや、現場でスタッフと共に働くリーダーへの指導方法や対応について学ぶ。



3

ケースの背景・前提情報

主人公プロフィール

佐藤崇さん 47歳 男性

特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービス等を運営している社会福祉法人へ入職し、約20年となる事務長。

介護支援専門員、介護福祉士として現場でも十分な実績がある。デイサービスでも10年経験がある。

4

ケースの背景・前提情報

舞台となる組織の概要

特別養護老人ホーム（定員50名）、デイサービス（定員32名）のほか、ショートステイ（定員20名）、ケアハウス（定員62名）、居宅介護支援事業所等を運営している。

職員は正職員45名、準職員45名である。

5

ケースの背景・前提情報

現在の組織運営状況・実態等

これまで17時以降でないと、デスクワークがままならない状況だった。
このままの状態が続くと施設運営が続かないのではないかという思いがあった。
管理者となり、職員の定着率の低さ、残業の多さ、
一定の職員しか知らない情報があり、休むと様々な業務に支障が出る
といった課題を感じていた。

ICTの活用で業務効率化を図りたいと思っている。

6

ケースの背景・前提情報

現在の組織運営状況・実態等

現場ではICTについて拒絶反応が出てくること、抵抗があることも想定し、皆が抵抗なく、うまく進めていけるか、導入前から考えていた。

いかに反対勢力を減らして進めるか、新しいものを入れるときは、一緒に考えてもらうようにしてスタッフを巻き込んでいる。

7

ケースの背景・前提情報

現在の組織運営状況・実態等

現在離職率は、6 %ほど。（5年前と比較し、マイナス4 %減）

施設の方針に意見を述べることは歓迎であるが、一方で、すべてを否定し、代替案を出さず、周りを巻き込む職員がかつて幅を利かせており、法人の方針や向かうべき方向性について根気よく話をし、それでも納得いかない場合、退職に至ったこともあった。

8

ケース

当法人のデイサービスにおいて、これまで、職員定着率の低さ、残業が多い、有休を消化できない、一定の職員しか知らない情報があり、休むと様々な業務に支障が出るなどの課題がありました。

佐藤さんは、様々な記録を重複して書いている、請求・労務業務における単調作業に時間がかかる、情報収集や申し送りに時間を費やすことに無駄を感じていました。意識改善だけでは解決に至らないと考え、そのためには業務のICT機器化を提案しました。

9

ケース

ワークライフバランスを推進するためにも、導入について各リーダー層を介して各スタッフへ説明をしたところ、新たな導入に意味があるのかといった疑問を呈する職員も数名いました。

10

ケース

デイサービスでは、
これまで職員が連絡帳を午後に2時間以上かけて、
手書きでべったり書いていました。

佐藤さんはICTを活用すること、
「定型文」を使うことで効率化が図れると説明し、
ICT導入を掲げましたが、
抵抗がある、反対であるといった意見が上がりました。

11

ケース

リーダーの伊藤さんが
「手書きだと2時間かけて行うものをICTを活用すると10分で終える」
「ご利用者へのサービスを提供する時間が増える」
「連絡帳で2時間費やすよりも皆が思っているサービスができるようになる」
と説明をしましたが、
反対を示したのは、
30代パート田中さん、50代のパート2名渡辺さん、中村さんです。

伊藤さんが説得しようとしましたが、
リーダーも現場にいるので気持ちは分かり、強くは言えません。

12

ケース

3名のパート（田中、渡辺、中村）は全員5年以上の勤務実績があり、リーダーよりもデイサービスでの経験が長いために発言力や他のスタッフへの影響力もあります。

リーダーは何度も、デイサービスでは日々のケアはもちろん送迎等があり、業務が多岐に渡るため、ICTの導入と活用で、業務の効率化のほか、よりご利用者へ接する機会が増えて、質の高いサービスを提供できると熱く訴えました。

13

ケース

しかし、新たなソフトを入れることで「大変になる」「負担になる」といった認識が根強く、3名のうち一人（中村さん）は、新たなソフト導入への不安から「辞めたい」とまで申し出てしまいました。

連絡帳を手書きで書くことは確かに時間がかかるが、気持ちがこもっていて必要なことだと主張しています。

管理者として、リーダー及び田中さん、渡辺さん、中村さんへの対応について、またICT機器の導入について施設内にどう進めていけばよいでしょうか。



14

ケース

【ケース】を読んで、以下の視点についてグループディスカッションをしましょう。

1. 中村さんはなぜ「辞めたい」と申し出をしたのでしょうか。新たなソフトの導入だけがきっかけだったのでしょうか。以前から不満はなかったのでしょうか？
2. リーダー・管理者が現場で導入を反対している抵抗勢力を説得し、活用を促すため、事務長として必要なアドバイスや指導内容について検討しましょう。
3. 経験豊富なスタッフ3名はなぜ導入に反対しているのでしょうか。理由を考え、リーダー・管理者の立場で指導するとしたらどういった内容になるのでしょうか。

15

ケース

【ケース】ディスカッションのポイント

1. 中村さんの「辞めたい」理由は何か？新たなソフトの導入への不安だけなのか？他にも理由があるのではないか？
2. 直接現場において抵抗勢力に対峙するのはリーダー、管理者となる。
事務長として、リーダー、管理者が抵抗勢力に対して、適切な対処法としてどうすべきかを考える。
3. 反対スタッフの意見を真摯に受け止める。その上で、質の高いサービスの提供に必要なことは何か、ICTの導入や活用は有効な手段の1つ。

16

ディスカッション時の参考情報<ICT機器の紹介>

介護現場におけるICT機器の活用は、生産性向上、具体的には介護記録・情報共有・報酬請求等の業務の効率化につながる為、頻度が増えてきている。

使用する具体的な場面は、ミーティング時の記録や、共有画面でのディスカッション、デイ連絡帳作成、特養記録の入力、特養タブレット入力等がある。

17

ディスカッション時の参考情報<ICT機器の紹介>

この施設では、情報の共有や交換、コミュニケーション活性化をはかるグループウェアを実施することを狙いとしてICTの導入を検討している。

「情報の共有や交換」 … 情報の一元管理、見える化、属人的な情報をなくす。
「コミュニケーション活性化」 … 情報、進捗状況等々、今どういった動きがあるか、どのように進んでいるかを共有。

18



ICT機器の例

愛知 梅子	様
ご家族から	
【ご家族での生活状況】	
・お体の調子は変わりありませんか？	
はい	いいえ
・食事はありますか？	
はい	いいえ
・便通はいかいでですか？	
ある	ない
・服用するお薬はありますか？	
ない	ある
ご家族の方の記入欄です	
健康状態：その他お気づきの点がございましたらお書きください。	
<hr/> <hr/> <hr/>	
お名前	
[次回ご利用予定]	
02月06日(月) 09:30~16:00 です	
<hr/> <hr/>	
【次回行事予定】	
<hr/> <hr/>	
ラベンダーオンラインサービスセンター	
TEL:019-XXXX-XXXX / FAX:	

データ入力用システム (SPY) [登録データサービスセンター]

口別利用予定期一覧

利用者予定期

ヘルプ 印刷 終了

予定期	実績	月別	進別	日別	利用者別	提供者	予定期自動取次	利用者名定期	その他の事業者
詳細 (新規)	詳細 (訂正)	合計情報	介護内容	予定期表					
利用年月 平成29年02月 <input type="button" value="今月"/> <input type="button" value="次月"/>									
一覧表示									
総込み 通所介護、介護の通所、地盤通所、認定通所、予防認証、総合事業、保険外 <input type="button" value="表示項目"/>									
日曜日	月曜日	火曜日	水曜日	木曜日	金曜日	土曜日			
28	29	30	31	1	2	3	4		
第1週	予定期 0 (0)	予定期 2 (0)	予定期 0 (0)	予定期 10 (0)	予定期 11 (0)	予定期 12 (0)	予定期 13 (0)	予定期 14 (0)	予定期 15 (0)
5	6	7	8	9	10	11	連続登記日		
第2週	予定期 0 (0)	予定期 20 (0)	予定期 0 (0)	予定期 10 (0)	予定期 11 (0)	予定期 12 (0)	予定期 13 (0)	予定期 14 (0)	予定期 15 (0)
6	7	8	9	10	11	12	予定期 13 (0)	予定期 14 (0)	予定期 15 (0)
12	13	14	15	16	17	18			
第3週	予定期 0 (0)	予定期 20 (0)	予定期 0 (0)	予定期 10 (0)	予定期 11 (0)	予定期 12 (0)	予定期 13 (0)	予定期 14 (0)	予定期 15 (0)
予定期 0 (0)	予定期 0 (0)	予定期 1 (0)	予定期 0 (0)	予定期 1 (0)	予定期 0 (0)	予定期 0 (0)	予定期 1 (0)	予定期 0 (0)	予定期 3 (0)
18	19	20	21	22	23	24	25		
第4週	予定期 0 (0)	予定期 20 (0)	予定期 0 (0)	予定期 10 (0)	予定期 11 (0)	予定期 12 (0)	予定期 13 (0)	予定期 14 (0)	予定期 15 (0)
予定期 0 (0)	予定期 0 (0)	予定期 1 (0)	予定期 0 (0)	予定期 1 (0)	予定期 0 (0)	予定期 0 (0)	予定期 1 (0)	予定期 0 (0)	予定期 3 (0)
26	27	28	1	2	3	4			
第5週	予定期 0 (0)	予定期 20 (0)	予定期 0 (0)	予定期 10 (0)	予定期 11 (0)	予定期 12 (0)	予定期 13 (0)	予定期 14 (0)	予定期 15 (0)
予定期 0 (0)	予定期 0 (0)	予定期 1 (0)	予定期 0 (0)	予定期 1 (0)	予定期 0 (0)	予定期 0 (0)	予定期 1 (0)	予定期 0 (0)	予定期 3 (0)

日付 <input type="button" value="曜日選択ボタンを選択する事により「自動登録」／「一括登録」の操作ができます。</p>

出典:ワインズマン <https://www.wiseman.co.jp/>

19



受講上の留意点

- ・一定の反対勢力や、根拠が乏しく、抵抗をする職員もいることを想定し、事前にどうすれば快く受け入れてもらえるか、その為の仕掛けとは、について検討する。
 - ・懇切丁寧に説明をし、歩み寄ってもそれでも受け入れてもらえない時はどうすればよいか、についても検討をする。
 - ・「ICT導入が目的」といったことを前面に出すのではなく、業務負担軽減や効率化といった視点をいかに浸透させるようにするかを議論する。
 - ・ICT機器の導入と活用を通じて、施設における働き方改革を推し進め、「経営基盤の強化」「人材育成」につながることを念頭において議論をする。

参考資料

- ・ユースエール認定（若者雇用促進法に基づく認定）制度

【厚生労働省ホームページ】

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000100266.html>

- ・「未来投資会議構造改革徹底推進会合（健康・医療・介護）

介護分野のICT化、業務効率化の推進について」（厚生労働省）

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo2018/health/dai6/siryou4.pdf>

- ・福祉分野におけるICT化の現状と可能性（全国社会福祉法人経営者協議会）

https://www.keieikyo.gr.jp/mypage/data/ict_r0203.pdf

21

ICT導入による 効率化・サービス改善 対応の視点

22

直面している問題・解決すべき課題

【課題】

- ① 職員定着率の低さ ⇒ 離職率が高い
- ② 残業が多い ⇒ 業務が多い、煩雑
- ③ 有休を消化できない ⇒ 業務が多い、煩雑
- ④ 一定の職員しか知らない情報がある ⇒ 仕事の紐づけ
- ⑤ 休むと様々な業務に支障が出る ⇒ 有休取得率が低い

意識改善だけでは解決には至らない。

業務のICT機器化を進めることに舵をきった。



23

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

【課題解決の期限】

- 6ヶ月程度を想定し、
ICT機器利用による「働き方改革」を目指したい。
- 6ヶ月のうちに、
ICTを活用した入力がスタンダードになることを目指したい。



24

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

(～2ヶ月)

PC操作の得意な職員が、請求業務からスタートし、
システムの基本操作を覚えてもらう。

(3ヶ月以降)

苦手な職員がスタートするときに、
施設職員で基本操作をレクチャーできる職員を増やし、レクチャーする。
ミドルマネージャーが苦手な人からヒアリングを行い、簡単なマニュアルを作成。
またカスタマーの利用を推奨し、
ソフトの選定（カスタマーの充実しているところ）を目標とする。



会計知識 & データの読み方 ～共有から付加価値を生み出す～

1

ケースの目的・ねらい

- ・会計から組織の課題を抽出することは、組織をマネジメントする上で非常に大切なことである。
- ・そこで、ある法人における企業会計の情報を読み取る中で、自分の施設との相違点を洗い出し、必要な会計知識を身につけることで、自身の気づきとともに、課題抽出の視点を養う。

2

受講を通じての到達目標

- ・会計業務の基礎的知識の習得有無を把握し、知識を身につける
- ・自分自身の施設における課題をイメージできる



3

ケースの背景・前提条件

主人公のプロフィール

長谷川樹 39歳男性（課長職3年目）

新卒から介護現場を経験し、32歳で現職に転職した。
これまで係長として夏祭り企画やICTの導入サポートなどを経験し、
2年前に課長職に昇進。

人柄は温厚で、人の話を親身になって聞ける人。
探求心が強く、まじめで決められたことは徹底する性格。

4

ケースの背景・前提条件

舞台となる組織（社会福祉法人）の概要

特別養護老人ホームを運営する社会福祉法人

職員35名（うち 直接処遇職員27名 その他職員8名）

年間延べ利用者数17,538名 平均要介護度3.73 定員50名

5

ケースの背景・前提条件

現在の組織運営状況・実態等

これまで古くからいた社員が現場第一主義でいろいろ行っていたため、コストの視点より現場の意見が中心になっていた。

人の採用が厳しく、人件費コストが高い傾向にあるが、古くからの職員も多く、何も手を打てないまま現在に至る。

以前から、この状況はあまりよくないと感じており、課長職となったからには、社内態勢整備を行う決意でマネジメントをしている。

6

ケース

ある日、理事長より昨年度の決算を分析し、
会計上から見える課題について問題点を指摘してほしいとの指示を受け、
過去5年分の業績推移と
昨年度「事業活動計算書」を手渡されました。

この会計書類をもとに、
当社会福祉法人の抱えている課題について、
介護事業の特徴を踏まえ、課題を明らかにし、
それに対する打ち手を決定してください。



7

ケース

社会福祉法人 業績推移表

単位：千円

社会福祉法人 合計	27年度		28年度		29年度		30年度		令和1年度	
	予算	実績								
収益	208,682	198,694	218,767	207,542	216,750	203,742	219,197	210,773	222,493	215,426
(稼働率)	98.0	91.8	98.0	97.0	98.0	98.0	98.0	96.7	97.0	96.1
人件費	145,288	139,354	151,731	148,767	154,545	147,851	158,418	176,974	161,224	174,958
事業費	30,070	29,164	29,417	30,044	28,716	27,894	30,029	28,193	30,213	28,762
費用	20,689	19,573	20,761	21,428	20,678	20,545	20,493	23,501	24,014	24,732
事務費	16,919	18,109	17,303	17,098	16,465	16,604	15,588	16,639	16,731	17,623
減価償却	-5,285	-5,442	-4,968	-5,217	-4,200	-5,431	-5,297	-5,377	-5,450	-5,494
国庫補助金取り崩し										
計	207,682	200,757	214,243	212,120	216,204	207,463	219,232	239,934	226,732	240,616
経常収支	-92	64	-89	-128	-120	883	-185	883	-24	1,979
サービス活動外差額	-254	0	0	-2,257	0	0	0	126	125	-365
特別増減										
計	654	-1,999	4,435	-6,963	426	-2,838	-220	-28,151	-4,138	-23,876

※ 詳細は、「事業活動計算書」参照のこと

8

参考資料

- ・簿記 商工会議所の検定試験（日本商工会議所）
<https://www.kentei.ne.jp/bookkeeping>
- ・平成29年介護事業経営実態調査結果の概要（厚生労働省）
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/kaigo/jittai17/index.html>
- ・「税理士のための介護事業所の会計・税務・経営サポート」
藤尾智之 著（第一法規・2017年）

事業活動計算書

(自 平成31年4月1日 至 令和元年3月31日)

単位:円

勘定科目		当年度決算(A)			前年度決算(B)		差異(A-B)
サ イ ビ ス 活 動 増 減 の 部	介護保険事業収益	215,091,935			210,595,500		4,496,435
	施設介護料収益		73,761,147		74,241,148		-480,001
	介護報酬収益			66,509,550		67,349,406	-839,856
	利用者負担金収益(公費)			170,437		123,077	47,359
	利用者負担金収益(一般)			7,081,160		6,768,665	312,495
	居宅介護料収益		43,081,181		45,035,956		-1,954,775
	介護報酬収益		37,805,714		39,511,912		-1,706,197
	介護報酬収益			37,795,848		38,882,750	-1,086,902
	介護予防報酬収益			9,866		629,161	-619,295
	利用者負担金収益		5,275,466		5,524,044		-248,578
	利用者負担金収益(一般)			5,274,370		5,403,879	-129,509
	介護予防負担金収益(一般)			1,096		120,166	-119,070
	地域密着型介護料収益	44,521,274			41,286,873		3,234,401
	介護報酬収益	39,760,648			36,878,324		2,882,324
	介護報酬収益		39,760,648		36,878,324		2,882,324
	利用者負担金収益	4,760,626			4,408,549		352,077
	利用者負担金収益(一般)		4,760,626		4,408,549		352,077
	居宅介護支援介護料収益	7,861,853			7,343,251		518,602
	居宅介護支援介護料収益		6,465,727			6,327,251	138,477
	介護予防支援介護料収益		1,396,126			1,016,000	380,126
	介護予防・日常生活支援総合事業費収益	1,975,978			1,029,550		946,429
	事業費収益		1,755,087			906,763	848,325
	事業負担金収益(公費)		0			1,447	-1,447
	事業負担金収益(一般)		220,891			121,341	99,550
	利用者等利用料収益	36,693,328			36,454,557		238,771
	施設サービス利用料収益		39,099			31,703	7,396
	居宅介護サービス利用料収益		4,862			6,237	-1,375
	地域密着型介護サービス利用料収益		-3,951			0	-3,951
	食費収益(公費)		51,825			24,825	27,000
	食費収益(一般)		20,647,057			20,472,999	174,059
	居住費収益(一般)		15,594,831			15,443,408	151,423
	介護予防・日常生活支援総合事業利用料収益		3,015			4,644	-1,629
	その他の利用料収益		356,589			470,742	-114,153
	その他の事業収益	7,197,176			5,204,166		1,993,010
	補助金事業収益(公費)		294,440			32,068	262,373
	市町村特別事業収益(公費)		0			1,061	-1,061
	受託事業収益(公費)		6,722,336			4,395,038	2,327,298
	受託事業収益(一般)		179,400			92,638	86,763
	その他の事業収益		1,000			683,363	-682,363
	障害福祉サービス等事業収益	71,564			0		71,564
	自立支援給付費収益		71,564			0	71,564
	特例介護給付費収益		71,564			0	71,564
	経常経費寄付金収益	262,501			177,500		85,001
	寄付金収益		262,501			177,500	85,001
	サービス活動収益計(1)	215,426,000			210,773,000		4,653,000
費用	人件費	174,958,000			176,974,000		-2,016,000
	役員報酬		59,312			46,419	12,894
	職員給与		107,777,341			115,062,606	-7,285,265
	職員賞与		20,651,982			16,478,449	4,173,533
	賞与引当金繰入		4,470,785			8,199,750	-3,728,965
	非常勤職員給与		14,098,479			13,031,919	1,066,560
	非常勤職員給与(パート)		12,244,729			11,359,263	885,466
	嘱託医給与		446,250			1,160,000	-713,750
	非常勤職員賞与(パート)		1,407,500			512,657	894,844
	派遣職員費		467,222			854,496	-387,275
	退職給付費用		5,521,314			5,390,303	131,011
	退職共済掛金		3,893,750			3,860,375	33,375
	退職給与引当金繰入		1,627,564			1,529,928	97,636
	法定福利費	21,911,567			17,910,059		4,001,508
	事業費	28,762,000			28,193,000		569,000
	給食費		12,112,794			12,119,657	-6,863
	介護用品費		2,255,672			2,398,842	-143,170
	保健衛生費		498,328			503,911	-5,583
	被服費		1,039,392			1,043,741	-4,349
	教養娯楽費		507,171			492,280	14,891
	水道光熱費		6,180,568			6,181,264	-697
	燃料費		2,273,351			2,155,723	117,628
	消耗器具備品費		1,623,276			1,517,307	105,969
	消耗品費		1,180,125			1,082,593	97,532
	器具什器費		443,151			434,714	8,437
	保険料		596,226			577,889	18,337
	自動車保険料		147,178			166,587	-19,410
	その他の保険料		449,048			411,302	37,747
	賃借料		476,273			233,042	243,231
	設備機器		137,570			134,870	2,700
	その他の賃借料		338,703			98,172	240,531
	車輌費		1,158,497			938,811	219,686
	雑費		40,454			30,534	9,920

	事務費	24,732,000		23,501,000		1,231,000
	福利厚生費		1,340,166		1,226,296	113,870
	職員被服費		194,206		53,587	140,620
	旅費交通費		4,680		4,725	-45
	研修研究費		741,875		293,842	448,033
	事務消耗品費		438,011		316,341	121,670
	事務消耗品費		308,201		252,005	56,196
	事務器具什器費		129,810		64,336	65,474
	印刷製本費		255,681		178,234	77,447
	修繕費		1,713,416		1,197,345	516,071
	通信運搬費		723,266		555,155	168,111
	会議費		2,865		1,925	940
	広報費		710,210		677,489	32,721
	業務委託費		15,095,114		16,482,454	-1,387,340
	給食委託費		9,891,192		9,891,192	0
	送迎委託費		1,129,051		1,258,825	-129,774
	清掃委託費		641,753		610,956	30,797
	その他委託費		3,433,118		4,721,482	-1,288,364
	手数料		1,040,548		308,864	731,683
	賃借料		14,256		55,080	-40,824
	設備機器		0		55,080	-55,080
	その他の賃借料		14,256		0	14,256
	土地・建物等賃借料		345,000		324,000	21,000
	土地		21,000		0	21,000
	建物及び建物附属設備		324,000		324,000	0
	租税公課		35,350		69,500	-34,150
	保守料		1,141,021		927,650	213,371
	涉外費		682,211		629,571	52,640
	諸会費		208,490		162,990	45,500
	雜費		45,637		35,953	9,685
	減価償却費	17,623,000		16,639,000		984,000
	国庫補助金等特別積立金取崩額	-5,494,000		-5,373,000		-121,000
	微収不能額	35,718		0		35,718
	サービス活動支出計（2）	240,616,717		239,934,000		682,718
	サービス活動増減差額（3）=（1）-（2）	▲ 25,190,717		▲ 29,160,999		3,970,282
サービス活動外増減の部	積立資産取崩収入	1,705		2,629		-924
	その他のサービス活動外収益	2,535,229		1,487,183		1,048,046
	受入研修費収益		25,000		66,000	-41,000
	利用者等外給食収益		668,638		590,545	78,093
	雑収益		1,841,591		830,638	1,010,954
	雑収益（喫茶・売店）		38,713		45,407	-6,694
	雑収益（自販機手数料）		37,910		29,938	7,973
	雑収益（その他）		1,764,969		755,294	1,009,675
	サービス活動外収益計（4）	2,536,934		1,489,812		1,047,122
	支払利息	166,201		199,599		-33,398
特別増減の部	その他のサービス活動外費用	391,581		407,115		-15,534
	利用者等外給食費		391,581		407,115	-15,534
	サービス活動外費用計（5）	557,781		606,714		-48,933
	サービス活動外増減差額（6）=（4）-（5）	1,979,153		883,098		1,096,055
	経常増減差額（7）=（3）+（6）	-23,211,565		-28,277,902		5,066,337
	施設整備等補助金収益	0		168,338		-168,338
	施設整備等補助金収益		0		168,338	-168,338
	固定資産受贈額	608,013		0		608,013
	車輛運搬具受贈額		608,013		0	608,013
	固定資産売却額	2,500		0		2,500
費用	器具及び備品売却益		2,500		0	2,500
	特別収益計（8）	610,512		168,338		442,174
	固定資産売却損・処分損	95,441		1		95,440
	建物売却損・処分損		43		0	43
	車輛運搬具売却損・処分損		1		0	1
	器具及び備品売却損・処分損		67,813		1	67,812
	その他の固定資産売却損・処分損		27,585		0	27,585
	国庫補助金等特別積立金取崩額（除却等）	-6		0		-6
	国庫補助金等特別積立金立額	880,498		42,085		838,413
	特別費用計（9）	975,932		42,085		933,847
当期活動増減差額（11）=（7）+（10）	特別増減差額（10）=（8）-（9）	-365,420		126,253		-491,673
	前期繰越活動増減差額（12）	100,512,684		103,350,748		-2,838,064
	当期末繰越活動増減差額（13）=（11）+（12）	76,935,699		75,199,099		1,736,600

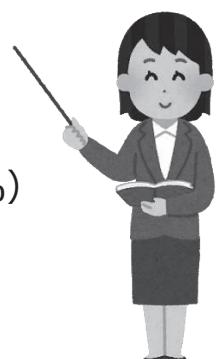
会計知識 & データの読み方 ～共有から付加価値を生み出す～ 対応の視点

10

解説

1. 介護事業の特徴

- ①単価は公定価格であるためビジネスモデルはシンプル
- ②供給量は、自治体が管理
- ③地域密着性が強い地場産業
- ④労働集約型の産業（人件費比率の適正 50%から60%）
- ⑤資金調達は金融機関借り入れが大半
- ⑥役職員の特殊性



11

解説

2. 介護事業の経営環境

①全国の需要動向

2015年から20年後 人口は1割減少するものの、
75歳以上の割合は 4割増加 (16百万人⇒23百万人)

②地域別の需要動向

主要政令指定都市近郊で4割増加が見込まれる反面、
地方では後期高齢者の増加率の減少が始まっている

③介護事業者の供給動向

都市部を除くと、施設の不足感は薄まっている



12

解説

3. 介護事業の業績動向

介護事業は、制度創設時（2000年）に、
事業者の参入を促すために、高い利益率が確保できるよう
報酬設定が行われたが、
2009年度を除き、マイナス改定が続いている。



需要は当面伸びる反面、報酬はマイナス基調が続くことで、
事業者の勝ち負けが進むものと思われる。

13

解説

4. 介護事業者に求められる基本戦略

- ①事業規模の拡大と生産性の向上
(利用率、職員定着率、地域占有率の向上＝収益率の向上)
- ②機能強化と保険外収入の確保
(介護の必要性の高い利用者の確保と保険外サービスの提供)
- ③職員の適切な配置コントロール
(サービス水準、職員数の明確化)



14

解説

5. 在宅系と入居系サービスの報酬体系比較

在宅系サービス	入居系サービス
①利用量に応じて報酬が発生（従量制）	①1人1日あたり定額報酬制
②要介護度ごとに利用上限額（区分支給限度額）	②要介護度ごとの定額報酬
③複数サービスの組み合わせが可能	③複数サービスの組み合わせは不可

15

解説

6. 介護保険サービス基本4類型の損益特性 (1事業所あたり、全国平均)

損益指標 (百万)		訪問介護		通所介護		短期入所		特養		特定施設	
事業収益	27.1	100.0%	62.8	100.0%	50.1	100.0%	307.5	100.0%	246.3	100.0%	
介護料収入	26.7	98.5%	58.7	93.4%	39.2	78.2%	238.6	77.6%	115.3	46.3%	
その他	0.4	1.5%	4.1	6.6%	10.9	21.8%	68.9	22.4%	130.9	53.2%	
事業費用	25.1	92.5%	58.4	93.0%	47.6	95.1%	299.1	97.3%	223	90.6%	
人件費	20.7	76.1%	40.3	64.2%	32.1	64.0%	198.9	64.7%	113.4	46.1%	
減価償却費	0.3	1.1%	1.8	2.9%	2.2	4.4%	15.1	4.9%	9.1	3.7%	
その他	4.2	15.3%	16.2	25.9%	13.4	26.7%	85.1	27.7%	100.5	40.8%	
委託費	0.3	1.1%	2.3	3.7%	3	6.1%	20.6	6.7%	22	9.0%	
事業損益	2	7.5%	4.4	7.0%	2.5	4.9%	8.4	2.7%	23.3	9.4%	
経常損益	2	7.3%	4.2	6.8%	2.2	4.4%	6.7	2.2%	21.2	8.6%	
EBITDA	2.4	8.7%	6.3	10.0%	4.7	9.3%	23.7	7.7%	32.5	13.2%	

出所：「平成29年介護事業経営実態調査結果」

16

解説

7. ベンチマーク分析 (公表データを用いたベンチマーク分析比較「平成29年介護事業経営実態調査」厚生労働省)

財務数値 (単位：百万円)	ベンチマーク	事例
事業収益	281.5	
介護料収入	224	
保険外収益	57.4	
事業費用	278.1	
人件費	186.6	
減価償却費	10.8	
その他経費	80.7	
うち委託費	18.2	
事業損益	3.3	

対事業収益比率	ベンチマーク	事例
事業収益	100.0%	
介護料収入	79.6%	
保険外収益	20.4%	
事業費用	98.8%	
人件費	66.3%	
減価償却費	3.8%	
その他経費	28.7%	
うち委託費	6.5%	
事業損益	1.2%	

17

解説

7. ベンチマーク分析

収益関連指標	ベンチマーク	事例
売上単価（円）	11,505	
介護報酬	9,027	
介護報酬外	2,314	
稼働率	100.0%	
年間延べ利用者数(人)	24,818	
1日当たりの利用者数	67.9	
定員	68	
平均要介護度	3.94	

費用関連指標	ベンチマーク	事例
職員一人当たりの人事費	4,329,000	
職員数	43.1	
直接処遇職員	31.7	
その他の職員	11.4	
職員一人当たりの利用者数		
全職員	1.58	
直接処遇職員	2.14	
その他の職員	5.96	

介護報酬算定、助成金等の理解 ～自施設の「看取加算」を取得しよう～

1

ケースの目的・ねらい

- ・介護事業運営のためには、介護報酬の体系を理解し、適正な介護料収入を取得していくことが重要である。
- ・そこで、介護報酬はどのような分類で、自施設でどのように取得されているのかを振り返り、その中で、「看取り加算」（自施設での取得状況を把握）の取得に向けて課題抽出の視点を養う。

2

受講を通じての到達目標

- ・介護報酬体系知識を自分がどれだけ把握しているか確認し、さらに知識を身につける
- ・加算申請を行う上で必要なことが理解・遂行できる
(看取り加算取得に向けた、
自施設の要件を整理遂行することができる)



3

ケースの背景・前提条件

主人公のプロフィール

長谷川樹 39歳男性（課長職3年目）

新卒から介護現場を経験し、32歳で現職に転職した。
これまで係長として夏祭り企画やICTの導入サポートなどを経験し、
2年前に課長職に昇進。

人柄は温厚で、人の話を親身になって聞ける人。
探求心が強く、まじめで決められたことは徹底する性格。

4

ケースの背景・前提条件

舞台となる組織（社会福祉法人）の概要

特別養護老人ホームを運営する社会福祉法人

職員35名（うち 直接処遇職員27名 その他職員8名）

年間延べ利用者数17,538名 平均要介護度3.73 定員50名

5

ケース

ある日、理事長より昨年度の決算を受けて、当社会福祉法人の介護料収入が同水準の周辺他施設と比べて4%程度低い状況であり、加算取得の中で「看取り加算」の状況につき、取得率60%を目指すため、取り組みしてほしいとの指示を受けました。

入居者数	件数	看取り率	加算取得率
49	6	52.9%	14.3%

看取り加算取得に向けた取り組みについて、自施設との比較をもとにディスカッションしましょう。

6

ケース

【自施設の状況】

定員数	入居者数	件数	看取り率	加算取得率

看取り加算取得に向けた取り組みについて、
自施設との比較をもとにディスカッションしましょう。

7

ワークのポイント

1. 看取り介護加算をための算定要件の確認
2. 看取り介護加算が取得出来ていない理由
もしくは 看取り介護加算が取得できている理由
3. 看取り介護加算が取得に向けた態勢整備計画
 - (1)開始前にやること
 - (2)準備期間でやること
 - (3)看取り期間でやること
 - (4)請求時でやること



8

受講上の留意点

- 各施設における加算取得、助成金申請業務の範囲
- 介護報酬体系知識の習得状況

〈参考〉主な加算項目

① サービス 提供体制強化加算 イ	⑦ 看取り介護加算
② サービス 提供体制強化加算 I 口	⑧ 個別機能訓練加算
③ サービス 提供体制強化加算 II	⑨ 退院・退所時連携加算
④ サービス 提供体制強化加算 III	⑩ 若年性認知症入居受入加算
⑤ 医療機関連携加算	⑪ 口腔衛生管理体制加算
⑥ 夜間看護体制加算	⑫ 栄養スクリーニング加算

9

参考資料

- 「介護報酬の解釈 [1] 単位数表編 令和元年10月版」(社会保険研究所・2019年)
- 「介護報酬の解釈 [2] 指定基準編 平成30年4月版」(社会保険研究所・2018年)
- 「介護報酬の解釈 [3] QA・法令編 平成30年4月版」(社会保険研究所・2018年)
- 厚生労働省 介護報酬
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/kaigo_koureisha/housyu/index.html
- 介護事業おすすめ助成金 (アステージ社労士・行政書士事務所)
<https://www.osaka-kaigo.com/joseikin/>

10

介護報酬算定、助成金等の理解 ～自施設の「看取加算」を取得しよう～ 対応の視点

11

直面している問題・解決すべき課題

- ・事務処理が煩雑で面倒
- ・管理者が意識して取り組まないと取得漏れするケースが発生
- ・態勢整備



12

課題解決の期限、目指すべき望ましい状態

- ・見取り加算取得状況の現状把握
- ・施設内の体制整備 各自の役割、見取り率の向上に向けた取り組み など
- ・加算取得率60%の達成



「利用者の夢を叶える心と体のケア」（地域との連携）



利用者の夢を叶える心と体のケア

～終末期ケアに取り組む部下を 地域とともにサポートしよう～

1



ケースの目的・ねらい

- ・制度や組織の慣例を超えるような利用者等の希望に対して、課題に向き合う部下をアシストする。
- ・どのような解決方法があるか、どの選択が望ましいのか、迷う部下に広い視点から解決策を導く。
- ・各々の組織の理念をもとに、受講者同士が意見を出し合うことで、解決策のたて方、プロセスを学ぶ。

2

受講を通じての到達目標

- ・部下の直面する困難な課題を聴きとり、
内部で解決できない場合は、
地域の保険外サービスへ繋ぐことで、
新たな手段を得るなどして、可能な課題解決策を増やす。
- ・主治医など連携先の知見を得やすく、
最善のサービスを行うために、必要な架け橋となるなどして
コミュニケーション能力を磨く。

3

受講を通じての到達目標

- ・できないと言う前にどうしたらできるかを考える部下を育て、
より広い視野で課題にとりくむための指導法を身につける。
- ・実現できない場合に、
部下の働きがい、モチベーションを下げないためのフォローアップスキルを備える。

4

ケースの背景・前提情報

主人公のプロフィール

首都圏の特養に暮らす清水様は、
元大手企業の管理職で、転勤、海外勤務も多く、
英語も堪能な88歳の男性です。

入居8年で、10年前に脳卒中を起こし、
軽い片麻痺が残っていますが、博識でとても明るい性格の方です。

現在、要介護4で、食事はほぼ自立、排泄・入浴は一部介助、
移動は車いすを利用し、自走はできません。



5

ケースの背景・前提情報

主人公のプロフィール

1年前に癌が見つかり、
今はターミナルケアがはじまったところです。

本人の希望で延命治療はせず、緩和ケアのみ、
家族も納得しており、
残された時間の充実を優先させたい、と希望しています。



6

ケースの背景・前提情報

主人公のプロフィール

最近、元気がなく、少しずつ体力も落ちてきていることは、家族やスタッフも認識しています。

本当は、住み慣れた自宅で過ごしたい、と本人は希望していますが、子どもたちは独立して別居し、夫人も高齢のため、帰宅は現実的に困難と考えています。



7

ケースの背景・前提情報

主人公のプロフィール

できれば故郷の神戸へ行き、しばらく顔を合わせていない弟妹と会い、両親の墓参りをしたい、と呟いています。

それを知った家族や周囲も、なんとか叶わぬものか、と主治医やケアマネにも相談しています。



8

ケースの背景・前提情報

舞台となる組織の概要

- ・ 2010年に開設された首都圏にある中規模老人ホーム。
平均入居者年齢85歳、平均要介護度3.3度。
- ・ 法人は、利用者の自立を助け尊厳を守ることを理念としており、
できるだけ本人や家族の希望を叶えようという姿勢が評判で入居の決め手となつた。
- ・ 管理者（あなた）も清水様を担当する若いケアスタッフ（田中さん）も、
こうした経営方針に共感して入社（所）している。

9

ケースの背景・前提情報

現在の組織運営状況・実態等

- ・ 手厚いサービスの甲斐があり、入居者の満足度は高いが、
高齢化とともに認知症をともなう介護の重度化がすすんでいる。
- ・ ケアスタッフはベテランと新人に別れ、中堅が少ない。
- ・ もともと、スタッフのさまざまなアイディアで、
季節ごとの催しや入居者の楽しみとなる行事は、地域の人と協力して行つてきた。

10

ケースの背景・前提情報

現在の組織運営状況・実態等

- ・ ただ最近は、慢性的な人手不足に悩んでおり、日々の業務もギリギリで回しているため、ご利用者の希望に沿うサポートができにくくなっている。
- ・ 感染症の流行で、新たな業務負担とコストアップは経営を圧迫しているが「この件、なんとかしてあげたいね」との声が上がっている。

11

ケース 人材不足をどう補うか？

残る時間も三ヶ月から半年と限られた清水様、

「64年の東京オリンピックの頃は、バリバリ仕事をしていて世界中を飛び回っていたよ」

「昔は部下たちを連れて旅行にもよく行ったもんだ。
それが今では故郷に帰ることもできなくなってしまった。」

そういうて肩を落としてため息をつくことが多くなってきました。

12

ケース 人材不足をどう補うか？

そんな清水様の様子に心を痛めている家族の希望をできるだけ叶えようと、ふるさと訪問の実現を試みたいと担当スタッフの田中さんは考えていました。

同僚に相談すると皆、協力してくれることになり、条件付きで法人の許可を得て、清水様のふるさと訪問プロジェクトチームが発足しました。

13

ケース 人材不足をどう補うか？

そのことをご家族に伝えると、清水様に明るい笑顔が戻ったと知られ、田中さんは俄然やる気になっています。チームメンバーも喜んでくれ職場の空気は明るくなりました。

しかし、もとより人手不足の中、インフルエンザなどの感染症も不安な季節となり、法人内だけでは解決できそうにないことが想定されます。

さて、こうした場合、田中さんたちプロジェクトメンバーに対して、どのようなアドバイスが考えられますか？

14

ケース どのように情報を入手するか？日常からの関係構築

ふるさと訪問を楽しみにしている清水様の様子に、
同じ入居者仲間も「こうした機会に取り組むことは、田中さんの成長になるよね。」
「応援するから、一緒にやってみよう」と周囲も前向きです。



大震災を経験している上司は、
「こうした日常を超えたケアに取り組む経験は、
地域と連携した新たなサービスづくりや、災害時の避難、
防災の備えとして、組織に役立つのではないか、と感じ期待しています。

15

ケース どのように情報を入手するか？日常からの関係構築

さて、ホーム内は盛り上がっていますが、
住まいから神戸への移動について、
どこから手をつけていいのか、
実は田中さんにはわかりませんでした。



16

ケース どのように情報を入手するか？日常からの関係構築

このような田中さんに対して、
どのような手段で情報を入手するような助言が考えられますか？

また、こうしたルーティン外の課題に対して、
日頃から検討しておくべき情報収集や前広な対策、
対応について意見交換してみましょう。



17

ケース 家族・関係者との確認

感染症の流行する中、外出には安全面において不安があります。

それでも訪問の希望を叶えたい、というご家族との条件確認は、
どのような内容で行うことと想定しますか？

また、主治医などの医療機関や
利用する交通機関等の安全確認は、
どのような点について行うか検討して下さい。



18

利用者の夢を叶える心と体のケア

～終末期ケアに取り組む部下を 地域とともにサポートしよう～

参考資料

19

課題解決へ向けて

このケース「長距離移動を伴う外出支援」について確認すると整理しやすい事項は、以下を参考にしてください。

1. この外出に関する考え方
①法人理念 ②社会通念 ③実現可能性
2. 安全な移動手段の調べ方と医療・ケア体制の調整・整え方
①内部資源 ②外部資源（地域資源・社会資源・その他）
3. 移動手段と行程の選び方と安全確保（家族の合意）
①身体状況とのマッチ ②専門家の指示・助言（医療・介護他） ③帰宅・所準備
4. 実績の残し方（法人の介護力・介護のある地域のQOLを上げる）
①法人内 ②地域資源として（実績を共有する）  地域包括ケア
・本人／家族／スタッフ／ステークホルダー関係者のBefore After →発信

20

課題解決へ向けて

このケースは、ターミナル時に故郷へ帰りたいという本人（利用者）の希望に対して、その意思を尊重したいと同意（保険外サービス、リスク等について）しての家族からの相談です。また主治医も外出に賛成で許可が出ています。

これらを前提に感染防止も含めた、外出～移動～滞在～帰宅（所）までの安全、安心をさまざまなサービス提供者の多職種連携を想定し、実施できる環境を確保する試みです。

1. 最適な移動手段を確保する
2. 外出移動時のケア（体制）を整える
3. 介護・医療等の要配慮個人情報の取り扱いについて検討する
4. 滞在先の介護・医療環境を整える
5. 帰宅（所）準備と受け入れ条件、環境づくりを検討する
…コロナ禍での帰宅（所）は、事前に一時入院するなどしてPCR検査を経てからとするなど

21

実施手順として

1. 神戸への移動手段を考える・調べる
 - ① 地元の移動（～ターミナル地点まで）
 - A) 法人内の車両を使う
 - B) 家族の車両（またはレンタカー）を使う
 - C) 外部資源（公共交通を使う）
2. 長距離の移動
 - ①陸路（車両）で移動（高速道路等）
 - ②新幹線で移動
 - ③空路で移動
3. 神戸での移動手段（1と同じ）

22

実施手順として

4. 移動時の確認事項

- ①排泄（トイレ） ②食事（持参／調達） ③介護（場所の確保）
④医療（救急） ⑤感染症対策 ⑥その他

5. 滞在（宿泊）先の確認事項

- ①日常生活支援
- ②地域を超えた介護（ケアマネ等）連携
- ③医療連携（診療情報）他

23

実施手順として

6. その他付帯確認事項

- ・服装（気候・着替え他）
- ・携行品チェック
- ・常用薬
- ・移動中および滞在先で使用する介護用品（宅送）
- ・感染症対策

7. 感染症対策その他

- ・実施前準備（検温他）
- ・当日確認

24

資源(地域包括ケア体制における移動手段例)

1 どんなサービス（移動支援プログラム）があるの？

一利用できる車のいろいろ

①福祉装備のない車両（セダン車）

②福祉車両

- 1.回転シート車とリフトアップシート車
- 2.車いす・リクライニング車いす対応車（リフト車・スロープ車）
- 3.ストレッチャー対応車

25

資源(地域包括ケア体制における移動手段例)

一事業者ごとのサービスの特徴

①一般タクシー

タクシー予約・ユニバーサルデザイン（UD）タクシー

②福祉有償運送（NPOなどの移動サービス）

会員制・市民活動・福祉車両とセダン型・予約制・軽介助・料金半額

③福祉輸送事業限定タクシー（福祉限定）

医療資機材装備車・予約制・別途看護師・タクシー運賃と同じ

26

資源(地域包括ケア体制における移動手段例)

④福祉ハイヤー

ハイヤー料金車庫～車庫

⑤民間救急

③④のうち、消防庁の適任証をもち、ストレッチャーや車いすの固定装置があり、医療資機材を搭載した搬送用自動車で運行する。

医療法、医師法の医療行為はできない。サイレンなし。

27

資源(地域包括ケア体制における移動手段例)

⑥介護保険等の事業者タクシー

- 1.介護保険のケアプランに基づく利用
- 2.ケアプランに組み込めない自費による利用
- 3.障害者総合支援法による外出介助サービス

介護給付による障害者・児のためのもの

地域生活支援事業として行政が行うもの（利用券・補助券など）

※移動サービス利用時に依頼できる介助・室内介助・階段昇降介助など、乗り込み前後の介助・付き添い手配

※介護保険で利用できる訪問介護（外出介助）・訪問介護による通院介助および送迎の扱い（居宅との入退院）

※外出介助と日常生活の援助範囲（介護保険が使える外出介助）

・通院・近所のお店への日用品の買い物・デイサービスや施設見学・家族への見舞い・官公署への届け出・選挙など
(日常生活上の必要性)

×ドライブ・カラオケ・パチンコ・ミュージカル・孫の結婚式・お祭り等

※通院等のための乗車・降車の介助（介護タクシー）運転中を除く

・自宅の中（外出準備・玄関への移動）・玄関から乗車まで・降車から病院までの移動・病院等の中（診察受付・院内移動）
「通院等乗降介助」と「身体介護」は同時算定できない

28

資源(地域包括ケア体制における移動手段例)

2 公共交通機関を上手に利用する

一車いすで電車に乗る

エレベーター・エスカレーターの整備、バリアフリー化されたトイレ、転落防止のためのホームドア設置など、駅のバリアフリー化が進み、車いすを使って乗車する人が増えている。

※参考：らくらくおでかけネット（交通エコロジー・モビリティ財団）

一車いすでバスに乗る

ノンステップバス、スロープ板付ワンステップバス、リフト付きバスなどバリアフリー対応車両が増えている。乗務員サービス教育も熱心。

29

資源(地域包括ケア体制における移動手段例)

一運賃割引制度・サービスについて

①JR旅客運賃割引サービス

心身障害者・児とその介護者が利用する場合。（連絡会社線を含む）

1. 対象 身体障害者手帳または愛の手帳を持つ人
2. 第一種心身障害者が介護者付き添いで利用する場合
内容 普通乗車券、定期券、普通回数券・急行券（JRは特急券を除く）
本人、介護者とも5割
3. 第一種および第二種心身障害者が単独利用する場合
内容 普通乗車券が5割、片道100kmを超える区間
4. 12歳未満の第二種心身障害者が介護者付き添いで利用する場合
内容 定期券が介護者のみ5割

30

資源(地域包括ケア体制における移動手段例)

② 私鉄旅客運賃割引サービス

JRに準じる

1. 対象 身体障害者手帳または愛の手帳を持つ人

③ 航空旅客運賃割引サービス

12歳以上的心身障害者、および戦傷病者の人

対象 身体障害者手帳・愛の手帳第一種を持つ人 本人、介護者

各社によって制度が違う

31

資源(地域包括ケア体制における移動手段例)

3 マイカーを自分で（家族が）運転する人のために

自分のペースで行動できるマイカー外出はとても便利

障がいを持つ人自身が運転する、またはその家族が運転する場合に使える制度

一自動車の燃料補助について（自治体毎、ガソリン50円/1L等）

一有料道路の通行料割引について

身体障害者または障害者を乗せた家族（介助者）が通勤、通学、通院等の日常生活において、本人家族等が所有する自家用車で利用する場合。

1. 対象 身体障害者手帳または同第一種障害者または愛の手帳（第一種）をもつ人を乗せて運転する場合

2. 内容 5割

3. 事前登録制（手帳、車検証、運転免許証、ETCカードなど）

32

課題解決へ向けて(高齢者の日常生活における移動の課題)

高齢者の外出の現状と課題について

身体機能の低下は心理的な側面の悪化をもたらす。

前期・後期高齢期では身体機能や高次生活機能が低下した場合、主観的幸福感などの心理的wellbeingも低下する

(増井幸恵・東京都老人総合研究所「超高齢者の老年的超越」調査)

高齢期の移動・外出で困っていること

- ひとりで出かけるのが不安になった
- 足が弱くなって立ち上がるのに人の手を借りたい
- 病気のために長く歩けない
- 車いすに乗るようになった
- 外出に付き添って欲しい
- 介護保険を使って外出できるの？
- いろいろなサービスがあるけれどよくわからない
- 横になって寝たまま病院にいきたい
- 出かけるのに2階から降りる手伝いが欲しい
- 車いすを使って定期的に通院したい
- 当日に車を頼めるの？

33

課題解決へ向けて

※高齢者が旅を諦めるとき

- 計画したり準備したりがおっくうになってきた
- 足腰が弱って長時間の移動が苦痛になってきた
- 他の人の歩きに付いていけない

34

参考資料

- ・ユニバーサル社会実現（内閣府） <https://www8.cao.go.jp/souki/barrier-free/bf-index.html>
- ・ユニバーサルデザイン2020関係閣僚会議（首相官邸）
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tokyo2020_suishin_honbu/ud2020kkkaigi/index.html
- ・高齢者、身体障害者等の公共交通機関を利用した移動の円滑化の促進に関する法律（国土交通省）
https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/barrier/horitu/horitu_.html
- ・障害者差別解消法（内閣府） <https://www8.cao.go.jp/shougai/suishin/sabekai.html>
- ・介護保険サービスと保険外サービスを組み合わせて提供する場合の取扱いについて
(平成30年9月28日 厚生労働省老健局総務課認知症施策推進室長・高齢者支援課長・振興課長・老人保健課長通知)
- ・ユニバーサル社会の実現に向けた諸施策の総合的かつ一体的な推進に関する法律
https://www8.cao.go.jp/souki/barrier-free/pdf/kaigi/universal_hou.pdf

35

利用者の夢を叶える心と体のケア

～終末期ケアに取り組む部下を 地域とともにサポートしよう～

対応の視点

36

課題解決へ向けて、管理者として備えておきたいこと

- ・ **時間管理**：課題解決するために許容（部下が使用）できる業務時間を部下と決める

→（例）対応しようと決定した日から10日間、延べ2時間程度とする



37

課題解決へ向けて、管理者として備えておきたいこと

- ・ **人的資源**：同行介助する人材候補について、部下にない人脈を備える

→ 人手不足等で常勤職員がいけない場合の方法を示す
非常勤、OB・OG会、外出支援サービス事業者、
地域ボランティアなど



38

課題解決へ向けて、管理者として備えておきたいこと

・危機管理：医療（主治医）・家族等との連携協力等

→万一に備え、外出時の感染予防等の医療的注意や
家族との合意事項を確認する



39

課題解決へ向けて、管理者として備えておきたいこと

・地域連携：日頃の備えが生きる地域ネットワークの構築

→保険外サービスへの課題解決策など、
日頃から信頼できるネットワークを築いておく



40

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」

**2020年度 実証講座
オリエンテーション**



実証講座オリエンテーション

■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

■学修プログラムの特徴・構成

1) ケースメソッド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。昨年度5+今年度16=21ケース

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

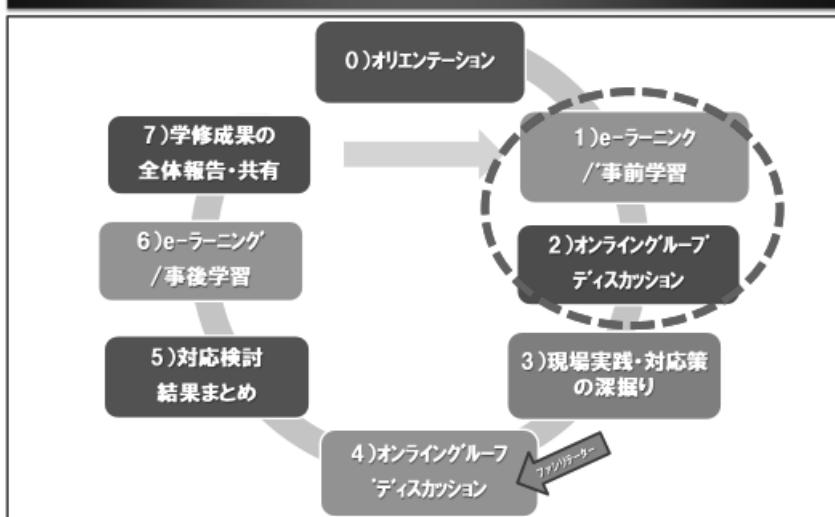
3)オンラインでのグループ学修

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、現実的対応の深堀り

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堀り。

■学修フロー（参考）



■課題となるケースの領域

介護現場のリアルな問題解決を考えるケース

が作成したケースの領域

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	ヒューマンリソースMgt	サービスMgt
<ul style="list-style-type: none"> 財務会計 管理会計 	<ul style="list-style-type: none"> 動機づけ、能力発揮・向上、育成 コミュニケーション(医療提供作り) エンドパワーメンバー(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・外需人・非正規等) チルドレンシップ、職業革新 人材確保、離職対応 	<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
オペレーションMgt	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・概念・溝通 ストラテジーMgt 戦略・策定・実行、目標設定・達成・リードなど	マーケティングMgt <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
ファシリティMgt	ICT Mgt <ul style="list-style-type: none"> IT活用による協力会社・協議会・会員会 IT活用による情報共有化 ロボット機器の導入・有効活用 	リスクMgt <ul style="list-style-type: none"> 事前予防、レギュレーション 災害対応 職員のマネジメント コンプライアンス

■実証講座でお願いしたいこと

グループで最低2回のディスカッションをしてケース・プログラムの検証をしていただきます

☞1回目:ケースの対応策検討ディスカッション
事前にケースの個人検討をお願いいたします。
 ケース課題の解決者としてのリアルな取り組み
 このケースにはどう対応すればいいか、どう解決するか

☞2回目:ケース・プログラムの評価ディスカッション
 実証講座参加者として、このケース・プログラムを評価

ディスカッション日程はグループで相談の上、決定いただき、事務局にお知らせください。事務局がzoom設定と当日の録音をさせていただきます

■ケース評価の項目

1. 学修テーマ

- 1) テーマは明確か
- 2) 今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか
- 3) 経営層が学ばせたいテーマと思われるか
- 4) 受講対象者が取り組んでみたいテーマか

2. ストーリー・コンテンツ

- 1) 関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか
- 2) 職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか
- 3) 職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか
- 4) ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか
- 5) ストーリーの展開に飛躍や無理はないか

■ケース評価の項目

3. ケース的確性

- 1) ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか
- 2) 現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か
- 3) 現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か
- 4) 問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か
- 5) 解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか

4. 文章表現・その他

- 1) 分かり易い文章表現になっているか
- 2) 難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか
- 3) 受講上の留意点は、ケース検討の上で有効な内容か

※後日、上記項目に関する評価シートをお渡しいたします。

■実証講座後にお願したいこと

グループのいずれかの方に以下の委員会にご参加いただき、
ご報告をお願いしたいと存じます。(zoomミーティング)
別々の方でも結構です。

- ☞ **1回目:ケース開発ワーキンググループ**
(12/7・8のいずれか2時間)
 - ・ケースに関する評価 ⇒ ケースの修正に反映

- ☞ **2回目:全体委員会兼外部評価会議**
(1/12の2時間)
 - ・プログラム、ケース等に関する評価

**ご負担をおかけしますが、
ご協力よろしくお願ひいたします。**

(3) グループレポート（ケースの対応策）

グループ名：チーム マイペース

【事業所の立ち上げ（事業所の立ち上げ・マネジメント職の基本的職務の理解）】

課題解決の取り組みに対するグループとしてのまとめ

問題点

- ・事業計画を立て理事会に決裁をうけなければならない。その方法の知識不足
- ・主人公がずっと特養にしかおらず小規模多機能の知識が無い事
- ・中堅層(若手)がいない

原因

- ・同じ場所(特養)しか経験がない→特養以外の施設を知らない
- ・事業計画の作成方法がわからない
- ・中堅職の育成
- ・施設立ち上げにかける期間がわからない(軌道に乗る期間が不明瞭)

対応策(仮説)

- ・小規模多機能がどういう所か自ら知る
- ・計画書の知識をえる(作成方法を知る)
- ・運営方法の理解を得る
- ・中堅職員の人材育成

【部下の成長を導くカウンセリングマインド（部下のストレスケア）】

課題解決の取り組みに対するグループとしてのまとめ

問題点

- ・主任による威圧感→他職員がやりづらさを生んでいる。そのため環境を悪くしている。
- ・真面目過ぎて自分の思い通りに行かないとイライラしてしまう。性格の問題
- ・主任自身が部下にストレスを感じている
- ・主任が業務に追われており気持ちに余裕が無い
- ・勤続年数の自信。プライドがある
- ・効率的に動く方を優先しているため利用者主体でない
- ・課長との面談で主任が現場に問題は無いと思っている→それが問題

原因

- ・主任が他職員にこうしてほしい事が伝わっていない。コミュニケーション不足
 - ・主任が他職員に耳を傾けられていない
 - ・主任の指導方法が間違えている
- (主任が出来るやり方で教えている。下の職員に合わせての指導でない)

対応策(仮説)

- ・話し合いをし利用者の思いを中心に主任、他職員が同じ方向を向けるようにする。
- ・相手の立場を考える(主任が相手の職員の事を思いやれていない)
- ・課長に間に入ってもらい(仲を取り持ってもらう)

【るべき多職種協働のカタチ（多職種連携）】

課題解決の取り組みに対するグループとしてのまとめ

問題点

- ・利用者の思いを叶えるための寄り添いが出来ていない→看護側も叶えるためにどうしたら良いか考える
- ・介護職が看護職に何で食べさせてあげたいかの過程を伝えられていない
- ・看護が生活の場所として考えられていない。リスクだけ考えていて医療的である

原因

- ・思いを叶えるためにどうしてあげられるのか介護と看護の連携が取れていない。

対応策(仮説)

- ・利用者の思いを聞き、リスクを本人、家族含め伝えたうえでどうしたか確認、同意を得る。
- ・ご家族との信頼関係が大切
- ・介護職は看護職を看護職は介護職のお互いの仕事を知る事が大切
- ・施設方針をしっかりする。看護が否定したらその通りになっている。
→今後“こうやりたい”という職員が出てきても叶えられない。となってしまう
- ・介護、看護だけで無く他の職種にも話し合いに入ってもらう(担当者会議が理想)
※ケース内の利用者の年齢が知りたかった
年齢によって話し合いの展開がかわったかも知れない

【ICT導入による効率化・サービス改善 (ICT導入による効率化・サービス改善)】

課題解決の取り組みに対するグループとしてのまとめ

問題点
<ul style="list-style-type: none">・ICT導入は初めてで不安がある。新しい事を導入する不安・年齢層が高いとより不安は出てきてしまう・現状に支障を感じていない可能性がある。
原因
<ul style="list-style-type: none">・質の良いサービスになる事しか言われていない気になってしまふ・導入により残業が減る。有給が取れるなど自分の身にあたるメリットが話せると現場の職員の気持ちも違うかもしれない・職員に対しての説明に関して、リーダーが説明不足なのでは。リーダー自身が理解不足の可能性もある
対応策(仮説)
<ul style="list-style-type: none">・質だけで無く、残業、有給が取れる利点を話す・何故反対なのか反対理由をしっかり聞く・実際に物にふれてもらう。・一斉に内容を覚えるのではなく一つずつやってみる
<p>※ディスカッションの視点について</p> <p>①ICTについての理解不足が考えられる。説明力の強化</p> <p>②反対している(負担な原因)を知る事とICTがこういう物だという勉強会の開催</p> <p>③新しい事が不安。機械を前にマンツーマンで横につきながらICTの説明をする。 想像でなく実物を見せる。</p>

グループ名：チーム HIA

【人材を輝かせるダイバーシティマネジメント（理念に基づく運営）】

課題解決の取り組みに対するグループとしてのまとめ

問題点

- ・退職者が後を絶たず、欠員が慢性化している。
- ・新人の定着が弱い。入職しても長続きしない。
- ・ご利用者を笑顔にする行事企画が却下されたことで、職員のモチベーションが低下している。
- ・ご利用者が虚ろな表情になっていて、生活に潤いがない。
- ・結果、負のスパイラルに陥っている。現状の延長→ケアの質の低下→ご利用者が増えない→採用増やせない→職員が疲弊→…

原因

（R C A なぜなぜ分析）

- ・人材不足を理由に、企画実施に主任が消極的で一日を無事に回すことがゴールになっている。なぜか。
 - ・行事企画は現場介護職の負担になるだけ、と主任が思い込んでいるから。
 - ・行事企画よりも日々のケアを丁寧にすることの方が優先である、と主任が思い込んでいるから。
- なぜか。
- ・主任が全体の業務量や職員のモチベーション源がどこかをつかめていないのではないか。主任があまり現場に入っていないのかもしれない。
- 日々の業務負荷が軽減されることも重要だが、ネガティブ要素を排除することだけがモチベーションUP→退職防止に繋がるとは限らないことを主任が理解することが、まず必要。

対応策（仮説）

- ・花子主任がもっと現場に入って、職員との時間を確保する。
 - ・太郎が花子主任に働きかけ、主任が過去元気の出た経験を拾い、他職員にもヒアリングして共有する。
 - ・企画の実施 →ご利用者の笑顔増→職員のモチベーションUP→ケアの質UP→離職防止という正のスパイラルになることを関係者全員が理解するよう働きかける。
- その他
- ・ロボット導入や採用強化など、衛生要因である環境改善、業務効率策を実行する。
 - ・衛生要因の完全排除を待たずに、動機付け要因になり得る行事企画を、やる気ある職員を募って実施。

- ・社内だけでなく、自治会や地域のボランティア等に協力を呼びかけ、行事企画を実行する。
- ・社内ブログを配信して行事企画の効用をアピールする。

【介護ロボット導入による効率化・サービス改善（介護ロボット導入による効率化・サービス改善）】

課題解決の取り組みに対するグループとしてのまとめ

問題点
<ul style="list-style-type: none">・ロボット導入に半数以上が反対している。・職員間のレベル差が大きく、指導内容が不統一・移動支援に2人介助が必要。スタッフへの負担が大きい。生産性も低い。・介護分野以外からの人材獲得の可能性も増えるが、同時に若手以外の活躍の場を狭めることにならないか
原因
<ul style="list-style-type: none">・ロボットという言葉の正しい理解がされていないのではないか。見守りセンサーや移動支援の機能などもロボットのひとつである、という認識がない。・介護は人が介在するものでないといけない、という根強い考えがある。・その結果、ロボットという新しい武器を受け入れにくいのではないか。・「ロボット導入ありき」でスタートしたため、かえって現場の抵抗を招いてしまったのではないか。今やっている人による介助そのものを否定するものではない。 ロボット＝人員削減という誤解も生まれそう。人による介助を一旦認めることも必要。・導入の仕方について、ロボットと人のケアの違いを共有し再認識する必要性がある・ロボット導入による効果を学ぶ機会がなかった。その結果ロボット導入による効果がイメージできていないのではないか。・そもそも人は変化が苦手。新しいものを受け入れる手間が面倒くさい。・ITやロボットといった知識に疎い、苦手意識。・ロボット＝負担軽減になるばかりでなく、ケアの質を向上させるという理解が浅く価値を感じていない。このままだと導入しても、宝の持ち腐れになってしまうリスク有。・元々主人公の管理者と、スタッフA、Bとの関係性が良くなかったのではないか。 A、Bは管理者より経験浅いが年上。年下の上司への抵抗感もありそう。・残業の原因＝「何の」不足なのかを根本的に考える必要があるのではないか・ベテランの良い介護が口頭伝承になっていないか。他の職員育成にきちんと伝えられているか客観的でない

対応策(仮説)

- ・特定の人しか操作できなくなっていないか、介護ロボットに頼りすぎていないか、手段を複数持ち考えしていくことが大切
- ・まず「介護ロボット」の認識の前提条件を合わせ、そのうえでそれら知識を学ぶことが大切
- ・抵抗勢力への説得。・まずはお試しでもよいので「やってみる」。
- ・「思っていたよりも簡単だし楽になる」ことを実感してもらう。
- ・介護ロボットという選択肢「ありき」ではなく、一つの選択肢としての提案をすることで受け入れられるのではないか。また、人にしかできないことも同時にクローズアップすることで職員のモチベーションにもなるのではないか
- ・ロボット導入の副産物。例えばバイタルやSpO2が測れる等、従来業務も減る効果も共有する。
- ・ロボットがどの部分に活用できるのか、人による介助との併存も必要なことを考えさせる。
- ・関係者間で考えさせる。導入を他人事ではなく自分事化。A、B、Cをプロジェクトリーダーにする。
- ・シニア職員に介護の10年後を考えてみようと投げかけ、このままだと人だけの介護が困難になることをイメージしてもらい、ロボット導入の効果を話し合う。
- ・劇薬だが人を減らしてみる。現在人手不足ではないので、必要性を感じていないのではないか。
- ・人員不足の代替案、人員削減の代替案ではなく、人ではなくても良い作業、人ではないといけない作業について改めて考えることができるのではないか
- ・職人やベテランのような社員の良さをどう組み合わせるかに於いて、言葉にならない経験を視覚的に客観視できるようになり、他の職員に伝えることができるようになるのではないか

【会計知識&データの読み方（介護事業に関わる会計知識・会計データの読み方の理解等）】

課題解決の取り組みに対するグループとしてのまとめ

問題点

- ・5期連続で赤字。
- ・稼働率はここ数年96～98%と低くないが、直近は落ちている。H27年度は予算に対して実績が悪かった。
- ・人件費率が81%と人件費率が高く、H27以降上昇傾向。
- ・給与は昨年度比で▲6.3%と落ちているが、賞与は+25.3%（賞与+賞与引当金繰入）と増加。
- ・法定福利費も昨年度対比で増加（+22.3%）。
- ・人件費上昇に対して、何も手を打っていない。

原因

- ・採用が厳しいのではないか。
- ・古参社員による現場第一主義の意見が強すぎて、コストの視点が弱いのではないか。
- ・職員の新陳代謝が図られていない。組織の硬直化リスク。
古参社員が増えていくと平均給与額は上昇するが、新しい発想や、考え方を取り入れる改革風土が弱くなる。
- ・職員数35人と比較的小規模所帯なので悪い空気がすぐに蔓延しやすく、注意が必要。

対応策（仮説）

- ・主人公の課長が施設長を巻き込み、改革プロジェクトを立ち上げる。例えばコスト削減を目的に目標設定。コピー用紙やおむつ代等の削減などやれることはある。
- ・収益が前年より伸びている地域密着型介護事業に注力する。例えば新規事業として立ち上げ、その核として古参社員に活躍してもらう。若手の育成もかねて要望し、苦労と成功体験を積ませる。
- ・職員の新陳代謝。解雇はできないし極端すぎるか。

【利用者の夢を叶える心と体のケア（地域との連携）】

課題解決の取り組みに対するグループとしてのまとめ

問題点

- ・ふるさと訪問プロジェクトを進めるにあたり、新人とベテランばかり。人手不足で核となる人材の不足。
- ・どこから着手したらよいのか分からぬ。
- ・ゴール設定が不明瞭な点で問題がある。
- ・核となる人材の育成には、様々な経験が必要だが、育成できていない点が問題。結果、実施が困難になっている。

原因

- ・これまでにない計画なので、実行方法のノウハウが無い。
- ・家族とのコミュニケーションがそもそもとれていないのではないか。
- ・ターミナルケアだが、ふるさと訪問PJにおいて、どこまでPJチームが主体となり、それを補う外的サービスの提案ができるか。家族の希望や本人の希望なども含め考える必要があるが、十分にできていない。
- ・プロジェクトの経験が少ないのでないか。
- ・日々の業務内で「利用者が喜ぶための手段」としての様々なイベント・プランを考えていくことができないため、PJ進行に支障がある。

対応策(仮説)

- ・社内のノウハウを活用する
まずベテラン職員の経験を参考にする。医療機関への相談方法、鉄道利用時の車いすの使い方など経験がある職員からノウハウを学ぶ。
- ・外出時や長時間施設から離れる場合のリスク対策を列挙し、関係者間で共有しておく。
- ・社外のノウハウを活用する
まずはネットや書籍など幅広い視点で調べる。地域ボランティアや行政の支援センターを活用し、現地神戸で気にしておくべきことなどを仕入れておく。できれば当日何かがあった場合でも連絡相談ができるようになっていると良い。
- ・制度上どこまで可能か
日帰りが困難なケースも想定する。介護保険を活用、神戸のケアマネに引継ぎ

訪問診療や訪問看護、訪問介護等の在宅サービス、自費サービスを提供できないか模索する。

- ・施設に戻らないことも視野

施設に戻るという想定だけでなく、神戸に移る 戻らない ことも検討。ホスピスや在宅サービスを使い、神戸で、残された生活を充実してもらうことも視野に入れる。

- ・ご家族に説明と制約条件などについての同意を得る

法人の許可条件や、どこまで施設が出来る範囲なのか話し合い、明確にして文書にのとす。

B様の服薬状況や食事での禁忌、健康状態など加筆。家族に説明し、諸条件の同意を得ておく。

B様の家族からみた性格面や神戸に住んでいた頃の状況をヒアリング。当日の希望もあれば収集。

- ・訪問後のまとめも含め、一連の工程をAさんにリーダーとして実施させる。育成目的。

尊厳を守ることと安全配慮。二律背反になりやすい事例として蓄積。多様な意見を取り入れる力や、周囲を巻き込む力等がつく。

- ・理念やクレド、経営方針を改めて読み返す。考え方が浸透していれば、急な判断が必要になったときでも、拠り所として役に立つのではないか。

グループ名：チーム あんず

【経験を積んだキャリア職員のマネジメント（保守的なベテラン職員の指導）】

課題解決の取り組みに対するグループとしてのまとめ

問題点
<ul style="list-style-type: none">・Bさんと主任とのやり方の違いがある・現場のスタッフたちが業務のやり方に対し戸惑いを感じてしまっている
原因
<ul style="list-style-type: none">・主任とBさんのコミュニケーション不足・Bさんが経験豊富で実績もあるのに役割がはっきりしていない、立ち位置など説明不足・チーム作りにBさんをうまく巻き込めていない・リーダー経験のあるBさんの経緯について、法人が主任への説明不足・Bさんに気持ちよく仕事をしてもらうことに注力しすぎたのでは
対応策(仮説)
<ul style="list-style-type: none">・ユニットの方向性や目標などの認識を共有する・コミュニケーション強化・Bさんの降格した経緯（原因）について主任が知る・チームケアマネジメントをする

【面談を活かした信頼関係の構築（部下とのコミュニケーション・関わり方1）】

課題解決の取り組みに対するグループとしてのまとめ

問題点

- ・面談のやり方に問題があった。
- ・一方的な質問ばかりで本当に部下の気持ちを理解していたのか。
- ・不満を漏らしていたと聞いたと言う所ももつと言ひ方を考えた方がいい。
(他から聞いたという事はあまりいい方向にいかないと思う。)
- ・収入の事に関してあまりつっこまない方がいいところ。
- ・組織としてのホウレンソウに問題があったのでは。
- ・「OK。また残業しないで帰るよね？」とタイムカードだけで判断していないか？
- ・現場の状況を把握していたか。

原因

- ・自分の過去の経験を部下に押し付け、一方的。
- ・相手の話を聞かない。
- ・自分都合。
- ・上司の部下も時間（人手）が無くいっぱい、いっぱい。

対応策(仮説)

- ・面談は突発的に行うのではなくスケジュールを決めて相手にも告知し行うといふと思う。
(相手も話す事は頭で整理できると思う。話したい事が考えられる。)
- ・会社としてもモデルがあると分かりやすかった。
(どの様にキャリアを積めば、昇進、昇給するのかの。)
- ・相手に感謝の言葉をいう。
- ・人手不足がいつまでに解消するという見込みの情報を伝える。
(伝えないと部下は解消の見込みがないと思ってしまう。)

【ハラスメント防止とマネジメント（ハラスメント防止）】

課題解決の取り組みに対するグループとしてのまとめ

問題点

ケース1：そもそも上司をなめているのではないか？

ハラスメントと言われて注意が出来なかつた。

ミスに対して詰めすぎ？ミスを許さない感じが強く出ていた。

ケース2：面談が長すぎる。

プライバシーに踏み込んだ事を聞きすぎている。

個室での面談。

ケース3：その場で皆の前で注意している。

木村さんが何が問題なのかをわかつていない。

会社として妊娠の役割が決まっていたのか？

Cさんの話をきいていない。

原因

先ず全体的な事として、会社としてハラスメントに対してどの様な方針を取っていたのか。木村さん自身が他職員との信頼関係が構築出来ていなかつたのではないか？

ケース1：普段からコミュニケーションが取れていなかつた。

普段からハラスメントと感じられる関わり方があつたのではないか？

長時間？細かい質問が多かつた？

ハラスメントの知識がないので、職員にハラスメントと言われて委縮してしまつた事。

ケース2：プライバシーに配慮出来ていない。

困つてゐる事に個別の成功事例としてアドバイスしてしまい、逆に不快に思われる。

個室での面談。

ケース3：Cさんの困り事を確認していない。

信頼関係がなかつた。

対応策(仮説)

会社としてハラスメントに関して意識が低いと感じる為、勉強会や情報を提供し知識の共有を図る。

信頼関係の構築が難しければ木村さんの異動も検討が必要。

ケース1：ミスについての考え方ミスの度合いや頻度によって確認方法をかえる。

例えば普段ミスしない人がミスした場合には体調や困りごとが起こっているか、身辺での変化でミスに繋がっていないかを確認する。

ハラスメントに対しての知識を深め、注意の仕方に配慮しつつ、相手からハラスメントと指摘された際にハラスメントに当たらない事、逆ハラスメントになっている事など説明できるようになる。

仕事について・困りごとなど相談できる上司として普段から声をかけて関わる必要がある。

ケース2：時間を最初から明確にする。

本人から話すのであれば仕方ないところもあるが、プライバシーに配慮するのであれば一度「話しにくいのであれば話さなくてよい」等一度お断りを入れておく必要がある。

女性の個別性が高い話であれば、女性が話を聞き取るなどの配慮が必要。

個別性が高い話は共感でとどめる。安易なアドバイスは行わない。相談できるところを案内するなど相談内容に合わせた返答が必要。

ケース3：先ず皆の前で注意したことを謝罪する。

何に困っているのか話を聞く。

会社として妊婦の方に関してどの様な仕事をして頂くのか検討する。

医者の指示書の問題もあるが、配慮として必要な事があれば細目に休憩を取ってもらうなどの対応も必要。

伝えられる範囲で同僚にCさんの状態をお伝えして協力を求める。

昨今ハラスメントと言われるものが沢山ある中で、昔は受容されていた？もしくは不快感等があっても言えなかったことが、言える環境に変化してきたので、その変化に適応できるようにハラスメントに対しての知識を深める必要がある。

最新のハラスメントは「キメハラ」との事で、鬼滅の刃を見ていないことを揶揄したり、見るように勧めることなどがハラスメント行為として話に上がっています。

際限がない状況に呆れるばかりですが、差別や分断などお互いに寛容になれない環境であればどんどん悪化していくかもしれません。ハラスメントとは一種のウイルスに似ているような感じもします。

【パンデミック・自然災害時等の緊急対応のあり方（緊急時の対応）】

課題解決の取り組みに対するグループとしてのまとめ

問題点

新型コロナウイルスの感染リスクが高く、施設内で発症・蔓延する可能性が高い。
※その結果、賠償問題・運営継続できなくなる可能性がある。
感染症の発症リスクが高い際に、どのように行動（サービス提供）してよいか示せない。感染症の発症時の対策・動きが定められていない。
本部からの指示はなく、現場任せとなっている。
感染予防に関する知識・取り組みがなされていない。（面会制限や面会ルールがない）
近隣で流行しているが、スタッフが事業所を掛け持ちしている。（施設間の移動）

原因

近隣で流行し始めたが本社から指示がない。また、管理者としても対策を講じていない。
特段のチェックがなく、移動や会食などの制限もない。
稼働率に対してのプレッシャーが強いため、積極的にベッドコントロールをしている。
業務兼務者・バイト・ダブルワークなど、接触個所が多いため罹患の可能性がある。
看護師が専従でないため、発見が遅れる場合がある。
看護師が専従でないため、保菌している可能性がある。
体調不良の利用者に関して制限がない。
普段から感染症予防に対しての対策が考えられていない。

対応策（仮説）

感染症流行前・流行時には通常業務内でもマスク着用・換気・館内消毒を徹底する。
面会制限や面会ルールを定め、窓口（受付）で徹底する。
業者等の来館時の制限・ルールをさだめ、窓口（受付）で徹底する。
体調不良のご利用者ケアについては固定する。
基本的な感染症予防に関する取り組みを考え直す。（マニュアルを作成）
感染症に関する情報収集を常に行い、スタッフ・家族へ発信する。
本社へ基本的対応策について問い合わせる（稼働率優先も含めて）
施設・サービスに応じた感染症予防の対応の検討と実施
感染症発症時（可能性がある場合も含め）におけるケア方法・勤務体制・提供サービス縮小を考えておく。

グループ名：チーム リンリン

【年齢、キャリア、国籍を超えた多様な人材の活用（多様な人材の活用）】

課題解決の取り組みに対するグループとしてのまとめ

問題点																
<ul style="list-style-type: none"> ・多様な人材の育成 ・未経験 																
原因																
人材不足																
対応策(仮説)																
<p>◆ケース① 外国人×業界未経験者</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>自分の役割</th><th>本人に求めること</th><th>チームに求める事</th><th>法人に求めること</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td> ①チームへの説明 ②指導者(プリセプター)の選任 ③育成計画の立案 (介護助手→初任者研修→独り立ち) ④本人との定期的な面談(定着に向け) ⑤チーム(同僚)への定期的な聞き取り <u>将来的に求める役割</u> 外国人の受入れ窓口として </td><td> ①日本文化への理解を深める ②読み書きの習得 ③介護知識・技術の習得 </td><td> ①異文化に対する理解 ②外国人とのコミュニケーションを学ぶ 誰もが、働きやすい職場環境の検討 良い文化・習慣があれば見習う </td><td> ①音声入力機器などハードウェアの整備 ②文化に合わせた柔軟な就業ルールへの理解 外国人が働きやすい職場環境の整備 </td></tr> </tbody> </table> <p>◆ケース② ミドル層×業界未経験者</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>自分の役割</th><th>本人に求めること</th><th>チームに求める事</th><th>法人に求めること</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td> ①チームへの説明 ②指導者(プリセプター)の選任 ③育成計画の立案 (介護所→初任者研修→独り立ち) ④本人との定期的な面談(定着に向け) ⑤チーム(同僚)への定期的な聞き取り <u>将来的に求める役割</u> ホテルでの経験を活かし、接遇をはじめとするソフト面をマネジメントして欲しい。 </td><td> ①介護知識・技術の習得 ②腰痛など体調面の管理 ③今までの経験を活かせる業務は </td><td> ①他業種に対する理解と尊重 ②コミュニケーション 誰もが、働きやすい職場環境の検討 手本となるスキルがあれば積極的に学ぶ </td><td> ①年齢に合わせた業務内容 ②健康管理をサポートする体制の整備 将来的な中高年層の就業者の増加を視野に体制を整備 </td></tr> </tbody> </table>	自分の役割	本人に求めること	チームに求める事	法人に求めること	①チームへの説明 ②指導者(プリセプター)の選任 ③育成計画の立案 (介護助手→初任者研修→独り立ち) ④本人との定期的な面談(定着に向け) ⑤チーム(同僚)への定期的な聞き取り <u>将来的に求める役割</u> 外国人の受入れ窓口として	①日本文化への理解を深める ②読み書きの習得 ③介護知識・技術の習得	①異文化に対する理解 ②外国人とのコミュニケーションを学ぶ 誰もが、働きやすい職場環境の検討 良い文化・習慣があれば見習う	①音声入力機器などハードウェアの整備 ②文化に合わせた柔軟な就業ルールへの理解 外国人が働きやすい職場環境の整備	自分の役割	本人に求めること	チームに求める事	法人に求めること	①チームへの説明 ②指導者(プリセプター)の選任 ③育成計画の立案 (介護所→初任者研修→独り立ち) ④本人との定期的な面談(定着に向け) ⑤チーム(同僚)への定期的な聞き取り <u>将来的に求める役割</u> ホテルでの経験を活かし、接遇をはじめとするソフト面をマネジメントして欲しい。	①介護知識・技術の習得 ②腰痛など体調面の管理 ③今までの経験を活かせる業務は	①他業種に対する理解と尊重 ②コミュニケーション 誰もが、働きやすい職場環境の検討 手本となるスキルがあれば積極的に学ぶ	①年齢に合わせた業務内容 ②健康管理をサポートする体制の整備 将来的な中高年層の就業者の増加を視野に体制を整備
自分の役割	本人に求めること	チームに求める事	法人に求めること													
①チームへの説明 ②指導者(プリセプター)の選任 ③育成計画の立案 (介護助手→初任者研修→独り立ち) ④本人との定期的な面談(定着に向け) ⑤チーム(同僚)への定期的な聞き取り <u>将来的に求める役割</u> 外国人の受入れ窓口として	①日本文化への理解を深める ②読み書きの習得 ③介護知識・技術の習得	①異文化に対する理解 ②外国人とのコミュニケーションを学ぶ 誰もが、働きやすい職場環境の検討 良い文化・習慣があれば見習う	①音声入力機器などハードウェアの整備 ②文化に合わせた柔軟な就業ルールへの理解 外国人が働きやすい職場環境の整備													
自分の役割	本人に求めること	チームに求める事	法人に求めること													
①チームへの説明 ②指導者(プリセプター)の選任 ③育成計画の立案 (介護所→初任者研修→独り立ち) ④本人との定期的な面談(定着に向け) ⑤チーム(同僚)への定期的な聞き取り <u>将来的に求める役割</u> ホテルでの経験を活かし、接遇をはじめとするソフト面をマネジメントして欲しい。	①介護知識・技術の習得 ②腰痛など体調面の管理 ③今までの経験を活かせる業務は	①他業種に対する理解と尊重 ②コミュニケーション 誰もが、働きやすい職場環境の検討 手本となるスキルがあれば積極的に学ぶ	①年齢に合わせた業務内容 ②健康管理をサポートする体制の整備 将来的な中高年層の就業者の増加を視野に体制を整備													

◆ケース③ 主婦×業界未経験者

自分の役割	本人に求めること	チームに求める事	法人に求めること
①チームへの説明 ②指導者(プリセプターの選任 ③育成計画の立案 (介護所所→初任者研修→独り立ち ④本人との定期的な面談(定着に向け) ⑤チーム(同僚)への定期的な聞き取り <u>将来的に求める役割</u> 主婦の働きやすい職場環境への提案	①介護知識・技術の習得 ②家族への説明と理解及び協力 ③子供の成長に合わせた就業スタイルのイメージ	①子育て中の職員に対する理解と尊重 ②コミュニケーション 誰もが、働きやすい職場環境の検討 主婦層の就業増を視野に、家庭(子供)を中心とした就業の在り方への理解を深める	①年齢に合わせた業務内容 ②健康管理をサポートする体制の整備 将来的な主婦層の就業者の増加を視野に体制を整備

【部下の離職防止（部下の離職防止）】

課題解決の取り組みに対するグループとしてのまとめ

問題点
職員の離職
原因
<ul style="list-style-type: none">・初期対応・ストレスへの理解の教育不足・面談スキル欠如
対応策(仮説)
<ul style="list-style-type: none">・管理職のマネジメント力の強化・ストレスに関する教育・外部専門家の支援を求める

【業務分解および責任・専門性・難易度等に基づく職務・役割（業務・職務再設計）】

課題解決の取り組みに対するグループとしてのまとめ

問題点
<ul style="list-style-type: none">・職場の業務全体の流れの不効率化・残業時間が多いため、利用者とのコミュニケーションの時間が少ない・業務範囲とポジション、役割と手順が明確していない
原因
<ol style="list-style-type: none">1. 一斉に休憩をとる時間帯に、残された一部の職員に業務が集中している。 業務スケジュールに問題があるのでは？業務配分は適切か？2. 夜勤帯にキャリアの浅い職員のみの体制になることがある。 ベテラン職員が少ないなど人員の配置に問題がある？シフト作りに問題がある？3. 残業時間に偏りがあり、一部の職員にしわ寄せが集まっている傾向が見受けられる偏りの傾向はどうなっているのか？ しわ寄せされている業務は何なのか？ → 原因分析4. 介護職員がケア業務以外の業務に時間を割いている様子が見られる。 ケア業務以外の業務とは何か？ 必要？ or 不必要？ 必要→業務スケジュールに取組むにどうしたらいいのか？ ムリ、ムダ、ムラ、マッチングの検討。5. 特にユニットリーダーは相談業務、現場リーダー業務、ケア業務をすべて兼務しており時間的余裕がなく、サブリーダー教育に手が回っていない（のではないか）なぜ時間的余裕がないのか？ 業務分担は適切なのか？ サブリーダーの教育は、何が遅れているのか？
対応策(仮説)
<ol style="list-style-type: none">1. 業務改善チームの結成<ul style="list-style-type: none">・常に部下の気持ちに寄り添う、定期的に面談する。面談場所も工夫する・新人のみではなく、中間の職員を様子などにも気に掛ける・部下の大切さを素直に伝える・キャリアプランを明確にする・情報を分析し、真剣に対応する2. 課題の原因分析と改善<ul style="list-style-type: none">・退職を決意前に早期察知する

【介護報酬算定、助成金等の理解（介護報酬算定、助成金等の理解）】

課題解決の取り組みに対するグループとしてのまとめ

問題点
<ul style="list-style-type: none">・介護料収入が少ない・看取り加算の取得率が低い。
原因
<p>いずれの算定要件がクリアできていない。</p> <ol style="list-style-type: none">1.当該施設の看護職員、病院または診療所、指定訪問看護ステーションのいずれかの看護職員との連携で24時間連絡できる体制をとること2.看取りに関する指針を定め、施設入所の際に、入所者とご家族に看取りに関する定めた指針について内容の説明を行い、同意を得ること3.医師、看護職員、ケアマネージャー、介護職員などが当該施設において看取りについての協議を行い、指針について適宜見直すこと4.看取りに関する職員研修を行うこと5.看取りケアは個室または静養室などを利用し、本人、ご家族、周囲の入所者に配慮すること
対応策(仮説)
<ul style="list-style-type: none">・業務改善チームの結成<ol style="list-style-type: none">1、算定要件の把握。看取り介護加算Ⅰ、看取り介護加算Ⅱ2、ご家族様へ丁寧に説明3、看取り指針の準備4、各関係者間の共有5、記録の徹底6、請求漏れの注意・課題の原因分析と改善

(4) ケースメソッド教材に対する評価

①グループレポート

グループ名：チーム マイペース

【事業所の立ち上げ（事業所の立ち上げ・マネジメント職の基本的職務の理解）】

ケースに対する評価（グループディスカッションで出た意見）のまとめ

学修テーマ

- ・主人公、施設に対してのテーマは明確ではあるがなぜ今回主人公が立ち上げに選ばれた理由が知りたかった。
- ・事業所立ち上げは大事ではあるが現時点では現場の介護職員では立ち上げに対しては求められていない。
- ・経営層にとっては学ばせたいテーマであるが、現場の介護職員にとっては、現実味のないテーマではある。
- ・立ち上げについては、想像もできないほど高いレベルである。
- ・知識はどこから得るべきなのか、どこを向上させたいのかがわからない。
- ・特養を長く働いている職員にとって小規模のイメージがなかなかしづらい。

ストーリー・コンテンツ

- ・情報量が少なくそこに至った経緯や選ばれた主人公の思いが記入されておらず。
- ・問題点や課題が記載されていなかったのでどうやって解決していいのかわからずイメージ・想像がしづらかった。
- ・基本情報はあったがストーリー的なものはなかった為、どこが最終目的（ゴール）分からなかった。
- ・職員同士の会話がなく一方的で何をもとめられているのかわからず。
- ・主人公1名に任命された感じがあった。
- ・ストーリー展開には無理があったように感じた。

ケース的確性

- ・もう少し情報・思いがあつてもよかったです。
- ・背景がでてこなかった。
- ・ケースとして、自分自身で動くため間違った方向に行ってしまう可能性がある。
- ・現場を一からスタートするのは大変である。
- ・題材として問題は起きていないのにすぐに立ち上げの話になっている。
- ・特養→小規模…全く違う部署になるので考え方は変わるものではないか。
しかし特養→特養の立ち上げとなると話は別の物ではないかと思う。

文章表現・その他

- ・理解できない文ではなかった。
- ・何を求められているのかがわからなかったのとつながらない所もあった。
- ・わからない専門用語はなくこれはなに？ということもなかった。
- ・有効な情報ではあったのかと思う。
- ・資料自体が貼り付けたようにも感じた。

【部下の成長を導くカウンセリングマインド（部下のストレスケア）】

ケースに対する評価（グループディスカッションで出た意見）のまとめ

学修テーマ
<ul style="list-style-type: none">・現場でもあり得る内容であった。また自分自身にも起こり得るとのケースよりもピッタリはある内容であった。・現実としてリンクする内容でもあった。・テーマ的にはとてもよかったです。・指導で悩む人は多い所でもあり、わかりやすい・知りたいテーマでもあった。
ストーリー・コンテンツ
<ul style="list-style-type: none">・記入はしてあったので気持ちを汲み取り考えることができた。・人物についても詳しく記入されていたので想像もできた。・現実的であり現実に起こり得ることであった。→分かりやすく考えやすかったです。
ケース的確性
<ul style="list-style-type: none">・ストーリーがもう少しあっても良かった。・どういう風に持っていくのかがもう少し明確にしてあってもよかったです。・何が問題かを把握できる内容であった。
文章表現・その他
<ul style="list-style-type: none">・わかりやすくはなかった。・言葉や会話は特に問題なかった。・難しい用語もなかった。

【るべき多職種協働のカタチ（多職種連携）】

ケースに対する評価（グループディスカッションで出た意見）のまとめ

学修テーマ
<ul style="list-style-type: none">現実的にあり得る・起こり得る内容であった。多職種連携は絶対に必要なことでありるべきテーマの一つである。
ストーリー・コンテンツ
<ul style="list-style-type: none">ストーリーはわかりやすく対立しやすい内容であった。確かに！と思わせる内容でもあった。思いや理由について記入されているが、もっと細かい部分について記入があつてもよかったです。→具体的な部分を上げることが出来たかと思う。
ケース的確性
<ul style="list-style-type: none">基本的情報（プロフィール）がもう少しあってもよかったです。（利用者様の年齢やご家族様構成等）今回、看護師・介護福祉士のみの意見や話し合いの様子であったが、他の多職種の意見を記入しているともっと広げて話が出来たのではないかと思う。施設側の方向性も知りたいし考え方もどうなのが知りたかった。
文章表現・その他
<ul style="list-style-type: none">そこまで気になることはなかった。リアルな感じも見受けられた。何がしたい？と思う内容はなかった。《自分で調べて…》突き放された感じであった。少しは教えてくれてもいいのでは…参考があってもいいのかも！！

【ICT導入による効率化・サービス改善 (ICT導入による効率化・サービス改善)】

ケースに対する評価（グループディスカッションで出た意見）のまとめ

学修テーマ

- ・正直現実味を感じられる内容ではなかった。
- ・現実とのリンクが厳しい、難しかった。
- ・イメージがしづらかった。
- ・極端であったようにも感じる。
- ・放り投げる感じにも取ることが出来た。
- ・じゃやるよ！！…いきなりすぎている。
- ・新しいものを導入するとなると辞めたいになっちゃうんだ…と驚く部分である。
- ・ストーリーが現実味を感じなかった。（フィクション）
- ・問題が起きるなど最初から予想が出来た内容。
- ・将来を考えた時に最近では手書きからパソコンやタブレット等に代わっている為起こり得る内容であった。

ストーリー・コンテンツ

- ・やらせ感を感じた。
- ・説明に丁寧さが見られず混乱となってしまう。
- ・本当はねらいだったのかもしれない
- ・問題をみつけやすい内容であったのかもしれない
- ・選択肢が多いのでは・・・ディスカッションしやすい環境ではあった。
- ・テーマ的には良かったがICTに限らず起こり得る内容であったと思う。

ケース的確性

- ・ICTに限らず起こり得る内容である。
- ・情報的には問題ないと思う
- ・不足はなかった。逆にないことで話し合いをすることができた。
- ・深堀することもできた。

文章表現・その他

- ・特に問題なかった。
- ・グループディスカッション分からずであった。もう少しわかりやすくしてほしかった。
- ・用語については特に問題なくわかりやすかった。
- ・インパクトはかなりあり興味を持つ内容であった。

グループ名：チーム HIA

【人材を輝かせるダイバーシティマネジメント（理念に基づく運営）】

ケースに対する評価（グループディスカッションで出た意見）のまとめ

学修テーマ
<ul style="list-style-type: none">学習テーマは、慢性的な人材育成に対して、現場視点で考える学習テーマになっているが、到達目標はダイバーシティマネジメントありきでの人材不足改善の話になりつつある為、一要因であることを記載した方が良い。テーマ一覧とケース事例に対して、何をテーマにするか、揃えた方が良いです。
ストーリー・コンテンツ
<ul style="list-style-type: none">現場で実際にあるストーリーであり、監督職に対しては何が必要であるのか？考えさせられるストーリーであり、とてもリアルなストーリーである。ケース対応策の問題・原因が分かりづらい、「個人の理念」をダイバーシティの一つとして位置付けることと、人材不足のマネジメントを紐づけるのであれば、ケースで組織の「理念」も表現した方がわかりやすい。
ケース的確性
<ul style="list-style-type: none">監督職は常に考えるケースになっている。ケース全体としてあり得るケースになっている。人材不足の慢性的化に対して、OJT等実施出来ていない。個々の想いも気づけていない。コミュニケーション不足等もあり、全て人員がいない事を理由で済ませている対応になっている。問題点は拾いやすい。
文章表現・その他
<ul style="list-style-type: none">文章のバランスは、一番良いが、全ケースを通じて、ケース間で構成のレイヤーを揃えた方が良い。到達目標のダイバーシティについて丁寧な説明が必要である。人物の心情表記が丁寧でわかりやすい。

【介護ロボット導入による効率化・サービス改善（介護ロボット導入による効率化・サービス改善）】

ケースに対する評価（グループディスカッションで出た意見）のまとめ

学修テーマ

- ・学修テーマとしては必須のテーマである。介護ロボット導入時におこりやすいテーマだが、ケースの学習テーマでは、介護ロボット導入や活用を前提で進めない事とある。国も進めたい内容であれば、介護ロボット主体にならないように、「介護ロボットの活用とこれからの介護の在り方」を想像したテーマにした方が良い。
- ・人材不足が解消しない状況が続く中、今後の介護現場もロボットも視野に入れた柔軟な対応が必要になる。

ストーリー・コンテンツ

- ・ストーリーは、他テーマに比べて情報が多すぎる。「問題点」・「原因」・「対策」でワークは考えていくのですが、ケースの中に細かな「想い」が存在している。現場では常に考えて進めていく事が多い。どんな方法が良いのか考えるストーリーにはなっている。
- ・到達目標（2）での残業時間数削減については、経営者視点の表現であり、介護職員には響きづらい。心理的抵抗も多く出そう。介護職員にも理解してもらうには、数字の表現だけではなく「想い」を伝えるストーリーになっていると理解し、取り組みやすい。

ケース的確性

- ・ケース内容は介護ロボット導入・業務改善・職員の負担軽減・助成金等ケースで論じる内容が多岐にわたり、「ねらい」がぼやけている。もう少し絞ったケース内容の方が良い。

文章表現・その他

- ・介護ロボットについては、国の重点分野が図で表記してあり、わかりやすいが、前提条件が長い
伝えたいことが過多。受講上の留意点をもう少し整理した方が良い。
- ・脱字あり、書体がバラバラでありもう少し整えた方が良い。

【会計知識&データの読み方（介護事業に関わる会計知識・会計データの読み方の理解等）】

ケースに対する評価（グループディスカッションで出た意見）のまとめ

学修テーマ

- ・学習テーマが、現場職員を受講対象にするには難しく感じるが、会計情報から課題抽出はテーマとして適切である。もう少し丁寧な説明が必要になる。
- ・組織をマネジメントする側から考えると、基本的な情報やある程度の会計知識。基礎力として数字を読む力は必要になる。

ストーリー・コンテンツ

- ・ストーリーや情報が他テーマより少ない為、具体的に上げた方が良い。別表がついているが、ーなのか？+なのか？どちらにも取り方が色々になってしまふ。
- ・ストーリーがほぼない為、数字を追っていくうえで気になった点で想像するしかない。答えがバラバラになってしまい課題がある。

ケース的確性

- ・現場職員には難しいと感じる。会計の基礎レベルならば、もう少し解説を具体的に入れた方が良い。

文章表現・その他

- ・制度会計なのか管理会計なのかの範囲や、何をゴールにするのかをもう少し具体的にしたい。
- ・現テーマでは、「課題を明らかにし、それに対する打ち手を決定してください」を「経営の意思決定を促すための提案・・」に変えた方が良い。

【利用者の夢を叶える心と体のケア（地域との連携）】

ケースに対する評価（グループディスカッションで出た意見）のまとめ

学修テーマ
・ケースタイトルが「地域と共にサポートするテーマになっているが、対応の視点では、法人内外の資源の活用を意図しているので、「地域連携に」絞るのは適当では無い。むしろ「ターミナルケア」の方がわかりやすい。
ストーリー・コンテンツ
・「地域」と共にサポートとあるが、地域という言葉が広域なので、もう少し細かく表記されている方が良い。 B様の要望もどこまでをサポートするのか？ストーリーを具体的に表記した方が良い。
ケース的確性
・他ケース内容と比較して、ケースの説明があつても良いと思う。ケースの中にいろいろな課題が沢山あり、論点が発散してしまう。
文章表現・その他
・今回のケースは「」の会話表現がないので、会話表現が必要である。 本人様・御家族を含む「想い」が記述されていると良い。

グループ名：チーム あんず

【経験を積んだキャリア職員のマネジメント（保守的なベテラン職員の指導）】

ケースに対する評価（グループディスカッションで出た意見）のまとめ

学修テーマ
<ul style="list-style-type: none">・わかりやすい・様々な業種から移ってきている方もいると思うので、良いと思う・退職理由として人間関係によるものというのが多いと感じるため、良い題材と思う
ストーリー・コンテンツ
<ul style="list-style-type: none">・部下それぞれの心情があってもよかった・Bさんについて、はたして全員から嫌われているのか？関係性はどうなのかわからない・Bさん自身の仕事に対する姿勢やこだわりなどわかるといい・何のための法人の組織編成なのか？知りたい・リアリティあると思う
ケース的確性
<ul style="list-style-type: none">・法人全体の組織編成とは？など背景があるといい・コミュニケーション能力を付けるためにも相応・現場の管理者だけでの解決は難しいのでは？と感じる・解決策としては周囲の関わり方など考える策として複数あると思う
文章表現・その他
<ul style="list-style-type: none">・わかりやすいし難解な言葉なども使われていない為良いと思う・ヒントとして一つでも参考資料あると進めやすいかと思う

【面談を活かした信頼関係の構築（部下とのコミュニケーション・関わり方1）】

ケースに対する評価（グループディスカッションで出た意見）のまとめ

学修テーマ
<ul style="list-style-type: none">・分かりやすい。（サブタイトルがあるので分かりやすかった。）・昇進・異動を考える時に必要であるテーマ。・部下の把握、観察が不足するケースが多い。介護はネガティブイメージが強く感じ観察、評価する場面が必要。
ストーリー・コンテンツ
<ul style="list-style-type: none">・Aさんの情報がもう少し欲しかった。・部下Aさんのような状況が蔓延していないか、Aさんだけなのかが不明。・部下A以外がほぼ登場しないためA同僚等の関係性をしりたい。・どこにでも起こりうる内容だと感じた。・面談内容が一方的でかつ第三者から聞いた内容を相手に言っている事により、逆効果な面談だと感じる内容だと感じた。
ケース的確性
<ul style="list-style-type: none">・ケースとしては分かりやすく感じた。・長澤さんと前課長との違いの記述が欲しかった。・問題解決に面談（一方的にならない）などがあると思うが、もともとの相性もあると感じた。・長澤さんは収入が問題だと思いこんでいるように読み取れたが、もっと相手の話を聞き入れる姿勢も重要だと感じた・現場の現状について、職員の業務遂行についてなど情報が欲しいかった。・管理者として部下の管理（観察・評価・フォロー）は絶対に必要なスキルであり、解決する能力が必要。・一つの原因では課題が表面化しづらい。 <p>収入以外の原因も考える必要があるのではないか。</p>

【ハラスメント防止とマネジメント（ハラスメント防止）】

ケースに対する評価（グループディスカッションで出た意見）のまとめ

学修テーマ

- ・関心の高いテーマです。
- ・ハラスメントについての取り上げが多い昨今、将来発生する可能性はあると思う。
- ・どこにでも起こりうる事例でしたので良いテーマだと思いました。
- ・積極的に取り組みたいテーマか、と言われると、ややです。
- ・ハラスメントに関する知識や情報は得ておくべきと思う。
- ・ハラスメントに関するトラブルが増加し、正しい知識もなく独り歩きしている場合もあるため必要。
- ・ハラスメントの正しい知識をもって教育していくスキルが必要。
- ・ケース前提条件③で比較的自由な職場とありハラスメントに対して経営層が学ばなくてはいけない状況ではないのか。上司からされたことは部下にしてしまうのでは？

ストーリー・コンテンツ

- ・木村さんが今までどの様な上司からの発言や行動に関して良くないと思っていたのか情報がほしい。
- ・部下への指導が評価されて昇進したが、今回の部下の年齢は年下だったのか？
- ・木村拓哉と芸能人の名前を使うことが、このケースを受講する方にとって好きな芸能人であればこのケース自体をハラスメントと捉えかねない？
- ・1ケースごとの狙いは到達目標に合致しているが、A・B・Cさんの普段の状況も確認したかった。
- ・木村さんに共感できない対応だったので、もう少し木村さんに共感できる展開にしてほしかった。
- ・AさんBさんともにとてもキャラ濃く描かれていた。良かった。
- ・直面している問題Aさんの印象が強く、他の内容が薄く感じてしまった。
- ・スライド5枚目の木村さんとAさんのやり取りはとても臨場感ありました。
- ・A・B・Cの3人の特徴も簡単でいいのであると、対応策のヒントにもなるのでは感じる
- ・どう自由なのかなど踏み込んだ情報があるとわかりやすい。また、人間関係がどうであったのか？記載があると良いと思う
- ・それぞれの部下との接し方や関係性の情報が足りない？男性A⇒信頼してそうにない女性B⇒嫌われてる？
- ・職場のハラスメントに対する考え方や、今までハラスメントに関する問題があつたか不明。

- ・発言や行動に制限がなかったことから、良くも悪くも緊張感のない職場だと感じた。

ケース的確性

- ・率直な感想は簡単に解決できる問題ではないと思いました。
- ・面談の段取り、面談相手の告知、時間の取り決めなどが必要と感じた。
- ・職場の日常の環境など情報が欲しい。
- ・今までの部下との関係性・コミュニケーション頻度等についての情報がもっと欲しい。
- ・その場での対応だけでなく、日々の観察やハラスメントの知識が必要。
- ・内容に応じて面談の方法や指導の仕方の工夫が必要。

文章表現・その他

- ・ハラスメントは関心が高く、マネージメントと合わせて参考になる本が多い状況です。
- ・時には移動という手段もやむを得ないと思える内容だと感じた。
- ・ハラスメントは上司にとって大変興味深い課題と思います。良かれと思ったことも裏目に出てしまったり、どう接していくべきか?悩んでいる方が多いのでは感じます。今回は部下からのハラスメント発言ですが、このテーマを学ぶことでハラスメントについてより深めた知識や情報を得られたらと感じます。そして、職場での研修等にも生かせると理想と思います。
- ・ハラスメントの結果、どの様になったのか例えば事件や裁判・判例など等も含めて学びの機会にしていただきたいと思います。
- ・上司⇒部下へのハラスメントだけでなく、部下⇒上司（会社）へのハラスメントが存在することの理解も必要。

【パンデミック・自然災害時等の緊急対応のあり方（緊急時の対応）】

ケースに対する評価（グループディスカッションで出た意見）のまとめ

学修テーマ
<ul style="list-style-type: none">・起こりえる未知のウイルスとして、会社の運営体制等包括的に考える必要があるべき内容と感じた。・運営するには必須の必要なテーマ。また、予想しておかなければならぬテーマである。・学んで体制を整えていないと、経営・運営に関わる可能性が高い。・会社規模・顧客・地域によって対応が異なるため、取り組みには難しい内容もある。・受講生だけ（同士）の取り組みだけでは難しいと感じる。・パンデミック・自然災害の緊急対応のテーマは取り組む機会が少ないので、良い機会と思う。
ストーリー・コンテンツ
<ul style="list-style-type: none">・管理者（現場）任せで協力体制がない様子を感じた。・施設詳細について細やかな情報があり、運営規模のイメージがつきやすかった。・感染症や災害についての危機感がない会社であることが読み取れた。・現場で起きている事が、現場だけの判断で進められないような問題で合致しているように思えない。・飛躍しているまでとは思わないが、他にも展開があるはずと感じた。
ケース的確性
<ul style="list-style-type: none">・本部の情報量がもう少しほしいところ。（経営状態や稼働率アップのプレッシャーの度合い 等）・情報量が少ないよう思ったが、多すぎるとまとめることが難しくも感じる。・本部と現場での大きな課題はリンクしているが、それぞれの対応策は異なるため別々の情報がほしい。・本部への働きかけを含み、問題化解決力向上に相応しい。・現場管理者だけでの課題ではないため、難易度は高いと思う。・新型コロナウイルスだけでなく、その他の感染症予防についても心得ておくべき。・普段からの心構え～予防～発生時等、あらゆる方面からの解決策が必要。

文章表現・その他

- ・理解しやすい文章表現であった。
- ・BCP ガイドラインは運営的な内容も含めてボリュームがあるため、そのものの自体の研修が必要と感じた。
- ・災害・感染症等に関する取組みは運営上必ず必要なことであるため、受講者同士の意見交換を望む。
- ・パンデミック・災害は地域性も高いため、地域との連携についても深堀していくと良いと感じた。
- ・新型コロナウイルス対応を活かし、より難易度の高いケースを現場で解決できるような”個別勉強会”の方が向いているように感じた。

グループ名：チーム リンリン

【年齢、キャリア、国籍を超えた多様な人材の活用（多様な人材の活用）】

ケースに対する評価（グループディスカッションで出た意見）のまとめ

学修テーマ
多くの事業所が介護人材の確保が困難な状況である。現場に必要なテーマだと感じています。
ストーリー・コンテンツ
現場でえりえそうなストーリーではあるものの、研修のスケジュールを考えると定着しない結果に繋がってしまうことにつながるのだと感じています。 一つのケースに三つのストーリーだと決まった時間内での深堀りが非常に難しいと感じた。なぜならば、三つのストーリーは全部違う人材なので、それぞれ教育プランを作る必要がある。3か月の期間中に多様な人材を独り立ちされることが現実的に実現しにくい。特に外国人職員の場合は時間をかけて介護技術だけではなく日本語の教育プランを平行進行する必要があります。また、人材のキャリアに合わせて、ポジショニングを用意する必要もあると思います。 深堀すれば重要なポイントが沢山出でますが、介護職員としての独り立ちがテーマになってしまふと、 そういった問題が薄れてしまうと思います。
ケース的確性
ストーリー・コンテンツと同様
文章表現・その他
<ul style="list-style-type: none">条件設定や約束事が細かく決められていることが、逆に自由な発想を阻害していると思う。文章が短くて分かりやすい

【部下の離職防止（部下の離職防止）】

ケースに対する評価（グループディスカッションで出た意見）のまとめ

学修テーマ

- ・管理職やリーダーの人材マネジメントに関わる内容。関係性の構築とリーダーシップがテーマとなっている。
- ・ストレスは個人にとっても重要な問題であると同時に、生産性や効率の低下など、チームにも大きな影響を与える深刻な問題でもあるので、重要なテーマである。
- ・介護職員の離職、特に中間管理職の離職問題は施設運営に大きく支障を与えてしまうため、未然に防ぐことが非常に大切なこと。

ストーリー・コンテンツ

- ・どこかで聞いたことがあるような風景がイメージできる内容。介護現場でよくあるようなことなのでいいストーリーだと考えます。
- ・ストーリーは単純で分かり易く思考の自由度も高いですが、反面、しっかりと深読みしないと単純なストーリーのまま終わってしまいそうです。
- ・普通な会話形式で読みやすかったです。
- ・ストーリーの文章が非常に長文になっているため、重要なポイントを見落とす可能性があります。

ケース的確性

ストーリー・コンテンツと同様

文章表現・その他

- ・現場にあるリーダーシップの教育の欠如から起こり得る話だと感じています。とても学びがあり、多くの方が「わかるわかる」と考えられるものだと思います。
- ・日常の一コマから、そこに潜む問題点や危険性を考えていく内容はとても親しみやすいと思います。しかしながらストーリー・コンテンツと同様に、顕在化している問題点にだけにとらわれないようにすることが大切だと思います。
- ・文章が読みやすい。
- ・ストーリーが長いため、ポイントを定めにくい。

【業務分解および責任・専門性・難易度等に基づく職務・役割（業務・職務再設計）】

ケースに対する評価（グループディスカッションで出た意見）のまとめ

学修テーマ
業務を分解し再構築するプロセスを学ぶことは、職場環境の改善（サービスの質の向上や人材の定着・確保など）に不可欠なためとても重要なテーマだと思います。
ストーリー・コンテンツ
ケースはありがちな身近な問題であり、取り掛かりやすいと思います。 いくつかある問題を、それぞれ一つの問題としてだけでなく、業務全体の流れを常に考えながら、改善へのプロセスを積み重ねていくという流れに乗れると、楽しい題材になると思います。
ケース的確性
よい題材だと思います。
文章表現・その他
とても分かり易いです。

【介護報酬算定、助成金等の理解（介護報酬算定、助成金等の理解）】

ケースに対する評価（グループディスカッションで出た意見）のまとめ

学修テーマ

事業運営に関わるうえで、介護報酬の算定や助成金等の理解はとても重要なので、良いテーマだと思います。

しかしながら、受講対象となる人は運営に関わる管理者層など、とても限定的になると 思います。

ストーリー・コンテンツ

ワークポイントにある細かい記載内容が、深堀や対策を考える際のイメージを固めてしまっていると思います。また、取得できている加算の取得が上がらない原因は人為的なミスがまず予想されてしまうため、一から加算取得に向けての方法を模索するストーリーの方が良いと思います。

ケース的確性

事業所の種別により取得できる加算が異なりますが、そのプロセスを学ぶことで他の加算の取得にも役立つと思います。

文章表現・その他

とても分かり易いです。

(4) ケースメソッド教材に対する評価

②受講者レポート

【人材を輝かせるダイバーシティマネジメント（理念に基づく運営）】

評価基準) 4: そう思う 3: ややそう思う 2: あまりそう思わない 1: そう思わない

学修テーマ	4	3	2	1
①テーマは明確か	2	0	1	0
②今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか	3	0	0	0
③経営層が学ばせたいテーマと思われるか	3	0	0	0
④受講対象者が取り組んでみたいテーマか	3	0	0	0

<改善点、評価コメント等>

- ①
 - ・テーマ一覧では「職員の使命感を維持し続けるための委員会活動を通じた取り組み」とあり、一方ケース事例では「人材を輝かせるダイバーシティマネジメントを考える～慢性的な人材不足からの脱却を目指して～」とある。もう少し何をテーマにするのかを揃えたほうがよい。
 - ・テーマ一覧とケース事例の表記で乖離はあるが、そこを改善すればケースとして明確になると思う。
 - ・慢性的な人材不足に対して、現場視点で考える学習テーマになっている。
- ②
 - ・「現場あるある」といえるどこにでも起こり得るテーマである。
 - ・現場では常に、人材不足に悩まされる。人材不足を理由に出来ない・改善をしようとしない・委員会を通じて、実施出来る取り組みが必要である。
 - ・マネジメント面から見た、人材不足の改善というテーマは現場で求められていることの一つ。
- ③
 - ・そう思う。なかなか経営層は現場の課題を拾えていないケースもあるので、このテーマこそ相応しい。
 - ・常に人材不足の中では、今後もあり得るテーマになります。主任・副主任等に、学ばせたい
 - ・人材不足の業界の中で、組織の理念・個人の理念をもとに、課題解決に導く点で意義があると考える。
- ④
 - ・そう思う。切実な問題と捉える方が多いはず。
 - ・施設内で取り組みたいテーマです。(施設内研修等)
 - ・受講対象者は「現場あるある」的な内容の為、取り組みやすく、尚且つ自事業所にも落としやすい。

ストーリー・コンテンツ	4	3	2	1
①関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか	2	1	0	0
②職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか	3	0	0	0
③職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか	3	0	0	0
④ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか	2	1	0	0
⑤ストーリーの展開に飛躍や無理はないか	2	1	0	0

<改善点、評価コメント等>

- ①
 - ・過不足感はとくになし。スムーズに読み始めた。
 - ・施設長の考えはどのような考えなのか？ストーリーは現場任せのストーリーになっているので、どのように指導しているのか？わからない。
 - ・関係者の描写も丁寧で、全体のバランス感も良く、課題として取り組みやすい。
- ②
 - ・把握できる。忠実に記述されている。
 - ・ストーリー的には、現場で良くあるストーリーであり、把握しやすい。
 - ・「人が充足しない」という業界のテーマに取り組むことから、問題把握しやすいと考える。
- ③
 - ・環境設定や適度なセリフ表現など具体的かつ多すぎず適切。
 - ・現場ではよくあるストーリーである。監督職に対しては何が必要なのか？考えるケースになっている。現場では、慢性的な人材不足により、人材の育成も出来ていない事も課題となります。現状人材が不足しており、しっかりととした教育体制が出来ていない事も原因だと思います。このケースの場合は、採用をしても、退職が10名となると、現場のモチベーションも下がってしまう。
 - ・業務をうまくまわすこと、介護の醍醐味である自立支援等の個別ケアの考えが、うまく対比されている。
- ④
 - ・特に違和感なし。
 - ・「会社の理念」と「個人の理念」の両方を扱うともう少し違う視点で考えることができ良いのではないか？

- ⑤ ・特に無理は感じない。
 ・ストーリー上の大きな飛躍は感じられず、比較的バランスが良い。

ケースの的確性	4	3	2	1
①ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか	1	2	0	0
②現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か	2	1	0	0
③現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か	3	0	0	0
④問題把握・原因分析には十分な深堀りが必要か	2	1	0	0
⑤解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか	2	1	0	0

<改善点、評価コメント等>

- ① ・現実的な問題設定だと思う。
 ・主任・副主任がどの程度現場の事を理解しているのか？またどの程度現場に入っているのか？理解出来ない面がある。
 ・テーマ一覧とケース事例の表題の乖離が、構成とマッチしていない。ストーリー上は過不足はない。
- ② ・相応しい題材だと思う。
 ・良く有るケースなので、現場では必要なケースと思います。
 ・問題解決能力向上に直結するとは言い難いが、向上の為の1手段としての課題としては良いと思う。
- ③ ・相応の難易度だと思う。
 ・現場の監督職が、常に考えるケースになっている。考える事等ケースを読み、理解できる。
- ④ ・必要十分だと思う。
 ・問題・課題についても、深堀りが必要である。
 ・問題と原因が似たり寄ったりになりがちで、そこが難しそう。深堀するためには自分自身での学びが必要。
- ⑤ ・比較的容易だと思う。
 ・何が問題・課題なのか？考えるテーマになっている。ケース内にいろいろな課題が読み取られています。
 ・選択肢は複数見いだせる場合もあるだろうが、経験値がないと、その「選択肢」自体を増やすことは難しい

文章表現、その他	4	3	2	1
①分かり易い文章表現になっているか	3	0	0	0
②難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか	3	0	0	0
③受講上の留意点・対応の視点・参考資料は、ケース検討の上で有効な情報か	2	0	1	0

<改善点、評価コメント等>

- ① ・分かり易い。文章表現としては適切
 ・文章はとてもわかりやすいです。スムーズに読み込め、頭の中に映像も見えてくる。
- ② ・RCA的思考とあるが解説があり問題ない。
 ・特になし。理解できない言葉でも自分で調べられるので、難しい言葉を入れても大丈夫かと思います。
 ・専門用語もそんなに出てきていない。RCA分析では「図」での説明も入れたほうがわかりやすい。
- ③ ・ハーズバーグの二要因理論の解説はないが、自分で調べることを推奨する方針なら問題ない。他テーマと横並びで考えてもよい。
 ・対応の視点については、現場視点で考えると沢山あります。1つの考え方や視点ではなく、いろいろな視点で考えるようになっています。
 ・留意点はあくまで「ものの考え方」の留意点。課題解決への経験値になるような参考資料があると尚よい。

自由記述（上記項目に含まれない評価コメントなど）

- ・<ケース①に限らず 全ケース通じて> ケース間で構成のレイヤーを揃えたほうが良いと思います。
 このケース①では「ケースの目的ねらい」「受講を通じての到達目標」「ケース」「受講上の留意点」の4部構成。他のケースは異なる。例えばケース⑭ででてくる「ケースの前提条件」は、①では「ケース」の中に含まれている。
 ・全体的にバランスも良くわかりやすいテーマだった。
 課題として取り組みやすく、自身の経験を大いに反映できる課題だった。その反面、現場レベルでの自身の経験値が乏しい場合、仮説を立てるために時間がかかる可能性が大いにあると感じる。
 他のテーマのように、もう少し参考資料があっても良いかと感じた。
 個人的なレベル感としては、なくとも原因を見立て、様々な仮説を立て、取り組むことはできた。

【事業所の立ち上げ（事業所の立ち上げ・マネジメント職の基本的職務の理解）】

評価基準) 4: そう思う 3: ややそう思う 2: あまりそう思わない 1: そう思わない

学修テーマ	4	3	2	1
①テーマは明確か	1	2	1	0
②今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか	0	0	4	0
③経営層が学ばせたいテーマと思われるか	0	2	2	0
④受講対象者が取り組んでみたいテーマか	0	0	3	1

<改善点、評価コメント等>

① ・事業所立ち上げに関して、あまりに範囲が広く、どこまでを検討するのか不明
 ・立ち上げをすることに対しては明確である。しかしなぜ主人公が選ばれた理由をしりたいとおもった。

② ・将来発生するとは考えられる可能性もあるが、現状としては、在宅の方がニーズは高い気がする。
 ・施設立ち上げは大切だと思うが実際に現場の介護職員が求めているケースかと言うと現実離れしていると感じた。
 ・デイや特養ではなく小規模多機能に限られているので、将来での発生は可能性は無くはないが低いと思われ、あまり現場で求められているテーマではないのではないか。
 ・今現時点で現場に求められるテーマではない。現場とはかけ離れているテーマだと思う。しかし、将来と考えた時にはあり得ることだと思う。(その方の仕事の信頼度や仕事のできにもよるが…)

③ ・事業所を立ち上げる際に必要なものを学ばせたいのか、事例を取り組ませたいのか不明
 ・経営層からすれば事業所の立ち上げは学ばせたい部分ではあるかもしれないと思う。
 ・学ばせたいかといえれば知つてほしい・理解してほしいと思うが何かをスタートするには（今回立ち上げ）想像が出来ないほどの知識と高いレベルだと思う。介護職員は想像しづらいテーマだか経営層が施設立ち上げに携わる際は考えたい内容だと思った

④ ・一から事業を始める受講者がどれだけいるか分からない中で、始めたい事業でなければ取り組もうとは考えない
 ・ここまで初期の部分から関わりたいと思う受講者は少ないのではないかと思った。
 ・取り組みたいかといわれれば興味はあるがなかなか自分自身にはほど遠いテーマではある。知識・理解にかけている為。
 ・現状、施設立ち上げに携わる予定がないため取り組みたいテーマかと言うとそうで無かった。施設立ち上げに携わる予定がある職員は取り組みたい内容ではあると思う。

ストーリー・コンテンツ	4	3	2	1
①関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか	0	0	3	1
②職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか	0	1	3	0
③職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか	0	0	2	2
④ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか	0	0	3	1
⑤ストーリーの展開に飛躍や無理はないか	0	0	4	0

<改善点、評価コメント等>

- ① ・情報が多く、色々とありすぎて、何を求められているのか不明
 ・主人公の心情などの描写が少なく感じた。
 ・主人公・施設については記載されているがストーリーや経緯がなかった。なぜ?と思うところが多くあった。
- ② ・運営状況や実態は分かるが、母体がある中で、ある程度その母体に合わせた開設となると思うが、その辺りの情報が不足しており、予想しか立てられない
 ・職場の状態については詳しく記述されていた。
 ・レベルが高い内容だったため想像しづらかった。
 ・現状については記載されていたがなぜこのタイミングに立ち上げなのかがわからず。しかし、問題点について記載はされていたが詳細までは記入されていなかったのでイメージができなかった。
- ③ ・一からの施設開設を経験していないので、臨場感を感じることは難しい
 ・立ち上げについて全て主人公に丸投げされたような状態なのであまり臨場感を感じなかった。
- ④ ・現場の様子は記載されていなかったので臨場感も感じられず。なぜいま主人公に話がいったのか分からず。
 ・流れは良いと思うが情報が少ないと感じる。

- ・主人公の言葉や動き等なかったので目標に進んでいるのかわからず。ねらいがずれてしまうのではと思う部分もある。
- ・内容が難しかった。基本情報はあったがストーリーが詳しく分からなかつたためどこが最終目標か分からなかつた
- ⑤・開設というハードルの高い内容である分、情報を集約して分かりやすくしてもらう必要がある
- ・管理者でもない主人公に、この段階からの事業所立ち上げをやらせるのは現実的ではないのではないかと感じた。
- ・展開については無理があったように感じる。主人公のどう行動したのか知りたい。
- ・ストーリーの最終目標がわからなかつた

ケースの的確性	4	3	2	1
①ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか	0	0	3	1
②現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か	0	1	2	1
③現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か	0	1	2	1
④問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か	1	2	0	1
⑤解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか	1	0	2	1
<改善点、評価コメント等>				
①	<ul style="list-style-type: none"> ・参考資料が乏しく、自分で調べるには時間がかかりすぎる ・事業計画を作成できるようになる事が目標としてあげられている割には、事業所立ち上げに対しての施設の意向や理念等事業計画作成時に必要な情報が不足しているように感じた。 ・情報量は少なくもう少し欲しかった。なぜそうになったのか背景の想像ができなかった。 			
②	<ul style="list-style-type: none"> ・開設よりも開設後の管理を任される管理者が多いと思われ、開設部分の題材にどれほど時間をかけるか不明 ・事業所立ち上げに関わっている人は少ないと思うので問題解決力の向上にはなったと思う。 ・問題解決かといえば主人公が何か問題をおこしたことは記載されてないのでなぜ選ばれたのか分からず。 			
③	<ul style="list-style-type: none"> ・現場の管理者の時間を考えると、取り組み次第では膨大な時間が必要となり、達成レベルも不明 ・事業所立ち上げや小規模多機能に関わったことのある人は少ないと思うので、そういった人たちを到達目標のレベルまで持っていくには時間的にも難易度が高いと感じる。 ・なかなか難しい問題だと思う。また同じところに10年働いていて、急な立ち上げは混乱を招く可能性はある。また、特養とは全く別物の小規模の為一からは大変ではある。 			
④	<ul style="list-style-type: none"> ・深堀が必要だが、マネジメントの基本というより、開設知識が必要となっている ・問題を把握しその後を考えるためには深堀が必要だったと思う。 ・何が問題なのかがわからず。原因・主人公が悩むこともあれだけでは理解・把握することは難しかった。 			
⑤	<ul style="list-style-type: none"> ・おそらく、複数の選択肢はあるが、達成目標が分かりづらいため、曖昧になる可能性が高い ・解決策は大筋見えるが、それを成すために必要なものという点で選択肢はたくさんあったと思う。 ・複数の選択肢は記載されていなかったのかわからず。主人公が立ち上げまでに動いたストーリーもなかったので想像できなかつた。 ・内容が難しく複数の選択肢を導きづらく感じる 			

文章表現、その他	4	3	2	1
①分かり易い文章表現になっているか	1	2	0	1
②難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか	3	0	0	1
③受講上の留意点・対応の視点・参考資料は、ケース検討の上で有効な情報か	1	0	2	1
<改善点、評価コメント等>				
①	<ul style="list-style-type: none"> ・目的、到達目標ともに抽象的で、分かりづらい ・読んでいて分かりにくいと感じる部分は無かつた。 			
②	<ul style="list-style-type: none"> ・用語の説明などなく、ただ資料を貼り付けているだけ ・使用はされていなかったがこれはなに?とおもうことはあった。 			
③	<ul style="list-style-type: none"> ・資料が多すぎることもあるが、取組前に調べないといけないことが多すぎる ・慣れていないテーマだったため、参考資料はとても有効だったと感じた。 ・有効な情報であったとは思う。しかし、今まで見たことも聞いたこともない「立ち上げ」についてはもう少し、細かく内容を知りたかったと感じる。資料が見たことないものばかりだったので良いもののわからず。 ・初心者でも分かりやすい参考資料が欲しかった 			

【年齢、キャリア、国籍を超えた多様な人材の活用（多様な人材の活用）】

評価基準) 4: そう思う 3: ややそう思う 2: あまりそう思わない 1: そう思わない

学修テーマ	4	3	2	1
①テーマは明確か	2	1	0	0
②今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか	2	1	0	0
③経営層が学ばせたいテーマと思われるか	2	0	1	0
④受講対象者が取り組んでみたいテーマか	2	0	1	0
<改善点、評価コメント等>				
① ① 一つのテーマでまとめるのが難しいと思います。				
② ② 介護人材不足に直面している現在、とてもいいテーマだと思います				
③ ③ 介護職員としての独り立ちは大切なテーマですが、重要なところは他にもあると思います。				
④ ④ 経営者は様々な人材を有効活用しなければならないため、非常に重要なテーマだと思います				
⑤ ⑤ 期間（3ヶ月）を定めた、独り立ちが前面にでたテーマだと難しいと思います。				
⑥ ⑥ 受講者が取り組んで見たいテーマだと思いますがケース毎に分けた方がいい気がします				
⑦ ⑦ 研修を受ける方にとってすでに起こっている可能性のあるケースだと思うので興味深いと思います。				

ストーリー・コンテンツ	4	3	2	1
①関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか	1	2	0	0
②職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか	2	1	0	0
③職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか	1	1	1	0
④ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか	1	1	1	0
⑤ストーリーの展開に飛躍や無理はないか	0	0	3	0
<改善点、評価コメント等>				
① ① 短い文章で分かりやすくよく記述されている				
② ② チームのメンバーが新しい人材の受入れについて、どう考えているのか。新しい職員が培ったキャリアを（介護の現場で）今後どう活かしていくかと考えているのかなど説明があるといいと思います。				
③ ③ 大事なポイントが把握できているが他の情報が推測で考えられます				
④ ④ 人材不足はどこでも直面している問題なので共感しやすい問題です。				
⑤ ⑤ 現場でのイメージがそうぞうできましたが、実際はもっと複雑だと思います。				
⑥ ⑥ 働く側より、受け入れるチーム側の問題を取り上げたほうが臨場感あると思います。				
⑦ ⑦ 合致していると思います。				
⑧ ⑧ 3ヶ月の期間を定めた「独り立ち」が到達目標では難しいと思います。				
⑨ ⑨ ケース範囲が広いため、研修するには、かなりの時間が必要				
⑩ ⑩ ストーリーが分かりやすい反面、（多様な人材を受け入れるにことによって）波及する問題まで意識を広げられるかどうかがポイントだと思います。				
⑪ ⑪ 期間設定が無理がある気がしています。				

ケースの的確性	4	3	2	1
①ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか	0	2	1	0
②現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か	2	1	0	0
③現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か	1	1	1	0
④問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か	3	0	0	0
⑤解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか	1	2	0	0

＜改善点、評価コメント等＞

- ①
 - ・ケースが多いため、各ケースの深堀のためには、十分な時間が必要
 - ・未経験者を介護職員として独り立ちさせることが中核問題になってしまふとテーマの本質がずれてしまう気がします。
 - ・分けたほうがいいかなと思います。
- ②
 - ・相応しい題材だと思います
 - ・大切なテーマですが、切り口を間違えるとつまらない内容になってしまふと思います。
- ③
 - ・管理者だけではなく、現場の職員も取り組む必要がある。実際に一緒に働いているためチームでの取り組みが必要だと思います
 - ・人によって難易度が変わってしまうと思います。
- ④
 - ・十分な深堀が必要だと思います
 - ・起るかもしれない問題を予測した上で、十分な深堀をすることが求められると思います。
- ⑤
 - ・容易に見いだせないと思います。特に外国人職員の教育はかなり時間と労力が必要だと思います
 - ・多くの「起るかもしれない問題」を見出し、事前に準備、解決しておくかがこの問題のテーマだと思います。

文章表現、その他	4	3	2	1
①分かり易い文章表現になっているか	2	0	1	0
②難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか	2	1	0	0
③受講上の留意点・対応の視点・参考資料は、ケース検討の上で有効な情報か	2	0	0	0

＜改善点、評価コメント等＞

- ①
 - ・とても分かりやすい文章だと思います
 - ・与えられたミッションが、職員育成なのか、チームビルディングなのか、マネジメントなのか分かり難いです。
- ②
 - ・使用されていません。
- ③
 - ・資料添付なし

自由記述（上記項目に含まれない評価コメントなど）

- ・多様な人材に合わせて教育プログラムを構築する必要があると思います。全員3か月以内に独り立ちできるという前提設定をしてしまうとプレッシャーが大きいと思います。離職の原因になってしまう可能性がある。
- ・「介護人材不足だから多様な人材を受け入れなければならない」という視点も必要だと思いますが、接遇の強化や日本語を母国語としない利用者の受け入れなど、将来を見据えた事業所のウイークポイントの補強として、介護職を目指す多様なキャリアを持つ人材を採用する視点も必要だと思います。

【経験を積んだキャリア職員のマネジメント（保守的なベテラン職員の指導）】

評価基準) 4: そう思う 3: ややそう思う 2: あまりそう思わない 1: そう思わない

学修テーマ	4	3	2	1
①テーマは明確か	4	0	0	0
②今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか	4	0	0	0
③経営層が学ばせたいテーマと思われるか	2	2	0	0
④受講対象者が取り組んでみたいテーマか	4	0	0	0

＜改善点、評価コメント等＞

- ①
 - ・分かりやすいテーマで良いと思う
- ②
 - ・まさに、抱えている事業所も存在すると感じる。法人として若手職員を育てていくうえで起こりうるテーマであろうと思う
 - ・介護業界でよくある課題。また、経験が浅かったり、若手スタッフに注意されるのを嫌がるスタッフいます
 - ・介護現場は年齢層の幅も広く、様々な仕事をしてきた方が多い為、今回のケースに直面しやすいのではないか。人数が多いとさらに難易度が高くなる事もあるのではないか。
- ③
 - ・経験年数が十分でなくてもキャリアアップを求められる業界でもあるため、ぜひ学んでほしいと感じます

- ・人間関係が退職理由の一つでもあるので必要テーマ。理想論ですが、チームあっての良いケアです。
- ④
- ・関心度は高いと思う
 - ・介護業界でも”あるある”なのでぜひ取り組みたい内容。このようなスタッフでも貴重な戦力です。
 - ・リーダー・管理者層が直面している問題で必ず学びたいテーマ

ストーリー・コンテンツ	4	3	2	1
①関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか	0	4	0	0
②職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか	1	3	0	0
③職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか	3	1	0	0
④ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか	4	0	0	0
⑤ストーリーの展開に飛躍や無理はないか	2	1	0	1

<改善点、評価コメント等>

- ①
- ・Bさんの客観的な情報はあるが、モットーや想い、Bさんの思う仕事に対する姿勢などわかれれば、対応策も広がると思う
 - ・部下それぞれの関係性・心情等が不明でした。Bに対しての不満は部下数名なのか、部下全員なのか。
 - ・新人、中堅職員や、ベテラン職員等、性格なども細かく記述されていたと思います。スライド5枚目の「業務を強調された。」部分の内容がもう少し詳しくあるとよかったです。
 - ・会社が考慮の上でベテラン職員を配置しているので、Aさんへのミッションやフォローが必要なのと、会社からBさんへの説明はあったのか記述がほしい。
- ②
- ・法人の規模やどのような組織編成が行われたのか？が分かると広く対応策を考える材料にもなるかと思う
 - ・何のために組織編制を行ったかの情報がほしい。
 - ・Bさんの性格などの記載がわかりやすかったです。
- ③
- ・会話式の表現だともっと臨場感が出るし詳細もわかると思う
 - ・イメージが湧き、『またか。。。』と感じました。
 - ・もの凄いアリティでした。
- ④
- ・合致していると思います。まさに、チームビルディングだと思います。
- ⑤
- ・やり方が違って・・となるが、どんなことで違っていたのか？具体的な現場での情報があるとよりわかりやすい
 - ・自然なストーリーであり似た経験が何度もあります。
 - ・特に飛躍に感じるような事はありませんでした。

ケースの的確性	4	3	2	1
①ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか	2	1	1	0
②現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か	4	0	0	0
③現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か	3	1	0	0
④問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か	3	0	1	0
⑤解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか	3	1	0	0

<改善点、評価コメント等>

- ①
- ・法人全体の組織編成などの具体的な情報があると良いと思う
 - ・チームメンバーの仕事に対する姿勢が知りたいです。また『良好な関係実感』とはどういった具体的な出来事があったか知りたいところです。
 - ・Bさんに対して口を出さず気持ち良く働いてもらう事に注力があるが、なぜそうしようと思った理由や背景があると良い。
- ②
- ・現場管理職としてはチームビルディングは必須、そのためにも良い題材と思う
 - ・コミュニケーション・面談スキル等を高めるために相応しい題材です。
- ③
- ・チームに混在する経験や年齢の異なったスタッフたちをまとめていくことは常だと思います。よい題材と感じます。
 - ・大きな法人もあるため、管理職のみでの対応は難しい場合もあると思います。
- ④
- ・深堀は必要。
 - ・Bさんの経験・経緯などからの原因分析も必要だと思います。

- ⑤ ・視点を変えれば複数の選択肢が出ると思う
 ・Bさんだけでなく、周囲や会社（本部）の関わり方も考える必要があると思います。
 ・Bさん含め皆で話し合う機会を作り、方向性、主任をリーダーとして動く事を再確認する選択肢があると思う

文章表現、その他	4	3	2	1
①分かり易い文章表現になっているか	3	1	0	0
②難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか	4	0	0	0
③受講上の留意点・対応の視点・参考資料は、ケース検討の上で有効な情報か	2	2	0	0
<改善点、評価コメント等>				
① ・分かりやすいと思います。あるあるな感じが出ています。 ② ・分かりやすいです。 ・リーダー・主任レベル目線（ある程度の社会人）で考えると理解できると思います。 ③ ・参考資料が記載ないのはあえての配慮と感じるが、ヒントの一つもあると進めやすいと感じる ・『ご自身でお調べ』ですが、若干のヒントやアドバイスがほしかったです。丸投げ感があつて、少し寂しかったです。				

自由記述（上記項目に含まれない評価コメントなど）

・コロナ禍により世の中が変わってきており、最近では初任者研修を受ける人たちも増えている。が、生徒を見ると、職を失つてしまい止む無く介護の世界を選んだ人もいるのが現実を感じている。その中でチームとして利用者の支援をしていくことのマネジメントはとても大事で難しいと思う。だからこそ、経験のあるスタッフをいい形で巻き込みチームビルディングをしていくことが有効と思う。このテーマはそんな意味でも学んでほしい、学びたいと感じる内容であると思います。
 ・『介護業界あるある』で、何度か経験しています。
 解決するにはコミュニケーションしかないと思っていますが、それは時間を十分に持つだけではなく、全スタッフの仕事に対する方向性の統一（修正）も必要だと思います。また、コミュニケーション方法も場合毎に個別・グループ・全員に分けて実施する必要があると考えます。
 ・現場でよくある事の内容だと感じました。Bさんは悪いわけではないが、もちろん主任が偉いわけでもない。皆で話しあい全員の意見交換のもと決めればいいと思うが、主任をリーダーとして動いているチームとしての再確認も時には必要。
 ・そもそも会社がどの様な狙いでBさんをチームに入れたのか、弱男だけのチーム構成を考えてBさんが説明なく配属されたのであれば、Bさんに失礼。
 会社としてリーダーに対するアプローチをもう少し記述しても良かったのではないか。
 また、昨年の実証講座で類似しているケースだったが、その際は「辞めさせる」「異動」など、現場でどの様に対応するべきか培った経験で判断されている事があったので、より深めていけるような、情報提供が必要と思われる。

【面談を活かした信頼関係の構築（部下とのコミュニケーション・関わり方1）】

評価基準) 4 : そう思う 3 : ややそう思う 2 : あまりそう思わない 1 : そう思わない

学修テーマ	4	3	2	1
①テーマは明確か	4	0	0	0
②今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか	4	0	0	0
③経営層が学ばせたいテーマと思われるか	3	1	0	0
④受講対象者が取り組んでみたいテーマか	3	1	0	0
<改善点、評価コメント等>				
① ・とても明確です。 ・題名と内容はとても明確であったと思う。 ・サブタイトルがあるので、分かりやすくてよいと思う ② ・関心の高いテーマです。いつでも発生が想定される内容だと思います。 ・部下の評価（観察）・教育は必要なテーマだと思います。また、部下評価についての十分な教育を受けることがない？（私の法人だけかもしれません。。。）ため求められるテーマだと思います ③ ・学ばせたいテーマかと思います。				

- ・昇進・配置転換（異動）を考える時にも必要であるテーマと思います。
- ・経営層が学ばせたいと思われると言わると、順位的には「やや」である。
- ・面談等で部下とのコミュニケーションをとることは重要であり、このケースのようにならないよう学んでおく必要があると感じる
- ④
 - ・取り組みたいテーマです。
 - ・部下の把握・観察が不足するケースが多いと思います。介護はネガティブイメージを強く感じ、観察・評価する場面が多くあると介護業界も盛り上がると思います。

ストーリー・コンテンツ	4	3	2	1
①関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか	2	2	0	0
②職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか	1	3	0	0
③職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか	2	2	0	0
④ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか	3	1	0	0
⑤ストーリーの展開に飛躍や無理はないか	2	1	1	0

＜改善点、評価コメント等＞

- ①
 - ・考えさせられる内容となっている。
 - ・面談内容が一方的で、かつ「第3者から聞いたけど、」など面談を行った事により逆効果になりそうな内容だと感じた。
 - ・長澤さんの面談での様子がやや一方的で考えを狭めてしまう。Aさんの情報記述がほしい
 - ・部下A以外はほぼ登場しないため、Aの同僚等の関係性を知りたいです。
- ②
 - ・職場ごとに違うので適切化は不明。運営状況、実態はあまり理解できなかつたが、直面している問題は把握できた。
 - ・部下Aのような状況が蔓延していないでしょうか？それとも部下Aさんだけがこの状況なのでしょうか？
 - ・舞台となる事業所？施設？は法人内のどこであるのか、わからない。
- ③
 - ・職場によって違うので反映出来ているか判断できず。
 - ・現実と実態の比較がしやすく臨場感も感じられました。
 - ・もう少し職場の現状について記述してほしい。
- ④
 - ・目的・狙いと合致していると思われる。
 - ・上司と部下は視点や目線も違うと感じるが、現場では上司の目線での判断をしてしまうケースもあります。その典型的なケースと思います。
- ⑤
 - ・上司の長澤さんはAさんに特別な思いがあり今回のケースとなっている。他の職員さんの時とは違うのかも確認したい。
 - ・ストーリーは自然でしたが、長澤さんの解決方法は無理がありますね。
 - ・前後の背景（部署の様子、Aさんとの関係性など）がよくみえない

ケースの的確性	4	3	2	1
①ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか	0	4	0	0
②現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か	2	2	0	0
③現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か	3	1	0	0
④問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か	2	1	1	0
⑤解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか	3	1	0	0

＜改善点、評価コメント等＞

- ①
 - ・Aさん以外での面談の様子が情報としてほしい。
 - ・前課長との違いは何なのか知りたいところです。経験と部下と接する時間が長いことだけだったのでしょうか？
 - ・長澤さんと前課長の違いの記載があればとても分かりやすかった。
 - ・職場の現状について、職員の業務遂行についてなど情報がほしい
- ②
 - ・逆にAさんだけの場合だと個別性の高い問題となってしまうのではないか。
 - ・管理者が”自分が問題（原因）”と思わない場合はどうしましょうか？
 - ・問題解決に面談、一方的にならないなどがあげられるが、もともとの相性もあると思うので、3を選択しました。

- | | |
|---|--|
| ③ | <ul style="list-style-type: none"> ・相応しい難易度です。 ・管理者として部下の管理（観察・評価・フォロー）は絶対的に必要スキルで解決する能力が必要だと思います。 ・管理職が自己を振り返り、取り組んでみる内容としては良いと感じる |
| ④ | <ul style="list-style-type: none"> ・一つの原因では課題が表面化しづらいと思います。そのため、収入以外の原因もあって、問題となっていると思います。収入だけが問題なら転職する人もいますもんね。 ・長澤さんは収入が問題と思い込んでいるように読み取れがもっと相手の話を聞いた方がいいと思える内容だった |
| ⑤ | <ul style="list-style-type: none"> ・複数の選択肢がある。 ・長澤さんだけでなく、長澤さんの上司・会社自体の改善も必要だと思います。 ・上司としての在り方を振り返るのみではなく、チームとして |

文章表現、その他	4	3	2	1
①分かり易い文章表現になっているか	3	1	0	0
②難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか	4	0	0	0
③受講上の留意点・対応の視点・参考資料は、ケース検討の上で有効な情報か	2	2	0	0
<改善点、評価コメント等>				
① <ul style="list-style-type: none"> ・わかりやすい。 ・面談のやり取りについて、そのままの発言が記載されていたので分かりやすかったです。 ② <ul style="list-style-type: none"> ・高度な専門用語はなかった。すべて理解できる内容でした。 ③ <ul style="list-style-type: none"> ・正直追加資料があつても人隣りは理解できたが、新たな要素としての内容は見当たらなかった。 ・有効な参考資料です。部下の年齢・性格・趣味等に関連する情報収集することも必要ですね。 				

自由記述（上記項目に含まれない評価コメントなど）
<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションを十分とるためには、日ごろからの接し方・情報収集が必要と再認識しました。 また、思い込みでの面談は危険ですね。面談前には正確な情報把握が必要です。 そして情報収集は自分でなく、（悪口ではなく）他からの視点を確認するのも必要かと思いました。 自分の価値観や仕事への姿勢を押し付ける（これが正しい）人って面倒だと思います。 また、過去との比較をする場面もよく見かける風景です。 この上司をイメージするには『長澤まさみ』より『沢尻エリカ』『菜々緒』がいいと思いました。 ・第三者から聞き入れた情報を面談内容に入れ、面談によって逆効果、現場で詮索が始まらなければいいなと思う内容でした。 ・この長澤さんのような上司は案外多いのではと思います。この方は部下からの評判も良いと記載ありますが、管理職は部下からも評価されていることを頭に入れておく必要があると感じます。そして、決めつけではない部下を知ることの大切さを考えるきっかけともなるテーマと思いました。面談の基本知識を持っていることは大事ですが、部下との一方的な信頼関係の構築ができている判断ではいけないことを理解できることも大事と考えます。

【部下の離職防止（部下の離職防止）】

評価基準) 4 : そう思う 3 : ややそう思う 2 : あまりそう思わない 1 : そう思わない

学修テーマ	4	3	2	1
①テーマは明確か	0	2	1	0
②今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか	3	0	0	0
③経営層が学ばせたいテーマと思われるか	2	1	0	0
④受講対象者が取り組んでみたいテーマか	2	1	0	0
<改善点、評価コメント等>				
① <ul style="list-style-type: none"> ・ストレスやチームマネージメントなど、広い視野を持って取り組めるテーマだと思います。 ・人によって、テーマに対しての理解が違つてしましました。単純にストレスで取り組んだ方もいましたため、もう少し明確なテーマ設定が必要だと思います ・テーマが明確ではない。 ② <ul style="list-style-type: none"> ・離職やストレスは個人にとっても重要な問題であると同時に、生産性や効率の低下など、チームにも大きな影響を与える深刻な問題もあるので、重要なテーマだと思います。 				

・現場で常に求められているテーマだと思います
③ ④
・ケースの深堀ができれば、有意義なテーマになると思います。
・経営層にぜひ学んでほしいテーマだと思います
・ストーリーは単純で分かり易く思考の自由度も高いですが、反面、しっかりと深読みしないと単純なストーリーのまま終わってしまいそうです。
・研修を受ける方にとってすでに起こっている可能性のあるケースだと思うので興味深いと思います。

ストーリー・コンテンツ	4	3	2	1
①関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか	2	1	0	0
②職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか	3	0	0	0
③職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか	3	0	0	0
④ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか	1	2	0	0
⑤ストーリーの展開に飛躍や無理はないか	1	2	0	0

＜改善点、評価コメント等＞

- ① ② ③
- ・日常の一コマから、そこに潜む問題点や危険性を考えていく内容はとても親しみやすいと思います。
- ・大体は把握できました
- ・臨場感があります
- ・単純なストーリーなので、しっかりと深読みしないと大切な「目的」や「ねらい」にたどり着けないかもしれません。
- ・ストーリーと目的が少しづれていると思います。問題点はどこにあるか勘違いする方もいると思います。
- ⑤

ケースの的確性	4	3	2	1
①ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか	0	3	0	0
②現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か	3	0	0	0
③現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か	3	0	0	0
④問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か	2	1	0	0
⑤解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか	2	1	0	0

＜改善点、評価コメント等＞

- ① ② ③ ④
- ・しっかりとした深読みが必要です。
- ・情報量が多いため、最後まで、読まず途中で集中力が切れてしまう可能性があります
- ・ストーリーは単純ですが、切り口によって中間から管理職まで幅広く題材として使用できると思います。
- ・管理者のレベルにもよると思います。一般な現場リーダーにとってはやや難しいと思います
- ・深堀の深度によって難易度が変わってしまいます。
- ・かなり時間をかけて分析する必要があると思います
- ⑤

文章表現、その他	4	3	2	1
①分かり易い文章表現になっているか	2	1	0	0
②難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか	3	0	0	0
③受講上の留意点・対応の視点・参考資料は、ケース検討の上で有効な情報か	2	1	0	0
＜改善点、評価コメント等＞				
① ②				

- ・問題ない内容だが長い感じもある。
- ② ・なし
- ③ ・有効です。また、関連した様々な書籍が出ているので参考にすると幅が広がると思います。

自由記述（上記項目に含まれない評価コメントなど）

- ・ストーリーが単純で分かりやすいため、顕在化している問題からどこまで深堀（深読み）できるかによって問題の難易度が変わってしまう構成になっていると思います。面接技術、ストレス、チームマネジメント、職場環境整備など多くのテーマを見出せます。

【ハラスメント防止とマネジメント（ハラスメント防止）】

評価基準) 4 : そう思う 3 : ややそう思う 2 : あまりそう思わない 1 : そう思わない

学修テーマ	4	3	2	1
①テーマは明確か	4	0	0	0
②今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか	4	0	0	0
③経営層が学ばせたいテーマと思われるか	4	0	0	0
④受講対象者が取り組んでみたいテーマか	3	1	0	0

＜改善点、評価コメント等＞

① ・テーマ・課題共に明確でした

② ・ハラスメント問題が注目されているため求められるテーマだと思います。印籠を出すようにどや顔で『ハラスメント！』と言うスタッフがいると聞いたことがあります。（私の施設ではありませんので！）
・ハラスメントについての取り上げが多い昨今、将来発生する可能性はあると思う

③ ・ハラスメントに関するトラブルが増加し、正しい知識もなく独り歩きしている場合もあるため学ぶ必要があると思います。
・ケース前提条件③で比較的自由な職場とありハラスメントに対して経営層が学ばなくてはいけない状況ではないのか。上司からされたことは部下にしてしまうのでは？

④ ・ハラスメントの正しい知識と教育するスキルを養うため取り組みたいテーマです。

ストーリー・コンテンツ	4	3	2	1
①関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか	1	2	1	0
②職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか	1	3	0	0
③職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか	3	0	1	0
④ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか	3	0	1	0
⑤ストーリーの展開に飛躍や無理はないか	3	0	1	0

＜改善点、評価コメント等＞

① ・それぞれの部下との接し方や関係性の情報が足りないと思いました。
木村拓哉さんは、『男性A⇒信頼してそうにない？』『女性B⇒嫌われてる』ように感じました。
・とてもキャラ濃く描かれていた。
・木村さんが今までどの様な上司からの発言や行動に関して良くないと思っていたのか情報がほしい。
今回の部下の年齢は年下だったのか？
・A・B・Cの3人の特徴も簡単でいいのであると、対応策のヒントにもなるのではと感じる

② ・今まで職場からのハラスメントに対する取組みや、今までハラスメントに関する問題があったかどうかの状況が知りたいです。（どの程度深刻なのか？）
・直面している問題Aさんの印象が強く、他の内容が薄く感じてしまった。
・どう自由なのかなど踏み込んだ情報があるとわかりやすい。また、人間関係がどうであったのか？記載があると良いと思う

- ③ ・発言や行動に制限がなかったことから、良くも悪くも緊張感のない職場だと感じました。このあたりのバランスが難しいですよね。
 ・スライド5枚目の木村さんとAさんのやり取りはとても臨場感ありました。
 ・木村拓也と芸能人の名前を使うことが、このケースを受講する方にとって好きな芸能人であればこのケース 자체をハラスメントと捉えかねない？
- ④ ・整合性あり問題ありません
 ・1ケースごとの狙いは到達目標に合致しているが、A・B・Cさんの普段の状況も確認したかった。
- ⑤ ・飛躍や無理は感じません。
 ・木村さんに共感できない対応だったので、もう少し木村さんに共感できる展開にしてほしかった。

ケースの的確性	4	3	2	1
①ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか	0	4	0	0
②現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か	3	1	0	0
③現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か	2	1	0	0
④問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か	3	0	0	1
⑤解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか	3	1	0	0
<改善点、評価コメント等>				
① ・現在までの部下との関係性・コミュニケーション頻度等についての情報がもっと欲しいと感じました。 ・A・B・Cさん情報がもう少し欲しかったです。 ・A・B・Cさんの普段の状況も確認したかった。 ・職場の日常の環境など情報が欲しい				
② ・会社への働きがけも含め、相応しい題材と思います。 ・率直な感想は簡単に解決できる問題ではないと思いました。				
③ ・管理職だけで解決できないケースもあるが、相応しい難易度です。 ・管理職だけでは解決できないと思いました。				
④ ・ハラスメント問題は他者のとらえ方でも左右される場合があるので、部下との普段の接し方についての深堀も必要だと思います。 ・特に問題なし。 ・深堀必要です。課長とこの3人の部下たちだけの問題なのか？考え、分析する必要があると思います				
⑤ ・ハラスメント知識の他、内容に応じて面談の方法や指導の仕方の工夫が必要だと思います。 ・面談の段取り、面談相手の告知、時間の取り決めなどが必要と感じた。 ・情報が少ないところは選択肢が増えるようになっている。 ・解決策として、複数あると感じます。3人それぞれのスタッフへの対応も変えるべきだし、フロア環境？職場環境？面からも考えるべきだと思います				

文章表現、その他	4	3	2	1
①分かり易い文章表現になっているか	4	0	0	0
②難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか	4	0	0	0
③受講上の留意点・対応の視点・参考資料は、ケース検討の上で有効な情報か	4	0	0	0
<改善点、評価コメント等>				
① ・分かりやすくイメージしやすかったです。				
② ・どのレベルのスタッフでも理解しやすい内容です。				
③ ・ハラスメント行為自体、抽象的な面があるため、その後いかに解決へと応用するかが難しいですね。 ・ハラスメントは関心が高く、マネジメントと合わせて参考になる本が多い状況です。				

自由記述（上記項目に含まれない評価コメントなど）
・上司⇒部下へのハラスメントだけでなく、部下⇒上司（会社）へのハラスメントが存在することの教育も必要だと思います。
注意=ハラスメントって言われると、何もできないでもんね。。
介護業界も人材不足で、特に介護職は引っ張りだこであるため、『注意されたら辞める』ってなりそうで怖いです。

ハラスメントははつきりとした線引き（どこからがハラスメント行為に当たるか？）がないため、個々に合わせたコミュニケーションを取るのが難しいと感じます。

- ・時には異動という手段もやむを得ないと見える内容だと感じた。
- ・ハラスメントの結果、どの様になったのか例えれば事件や裁判・判例など等も含めて学びの機会にしていただきたいと思います。
- ・ハラスメントは上司にとって大変興味深い課題と思います。良かれと思ったことも裏目に出てしまったり、どう接していくべきか？悩んでいる方が多いのではと感じます。今回は部下からのハラスメント発言ですが、このテーマを学ぶことでハラスメントについてより深めた知識や情報を得られたらと感じます。そして、職場での研修等にも生かせると理想と思います。

【部下の成長を導くカウンセリングマインド（部下のストレスケア）】

評価基準) 4 : そう思う 3 : ややそう思う 2 : あまりそう思わない 1 : そう思わない

学修テーマ	4	3	2	1
①テーマは明確か	3	1	0	0
②今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか	3	1	0	0
③経営層が学ばせたいテーマと思われるか	3	1	0	0
④受講対象者が取り組んでみたいテーマか	3	1	0	0

＜改善点、評価コメント等＞

- ①
 - ・明確であったと思う。
 - ・部下の話をどう聞いて、成長につなげるか目的が分かりやすい
- ②
 - ・現場で求められているテーマだと思う。
 - ・実際の現場で起こり得る可能性があるテーマだったため想像しやすかった
 - ・かなりあり得ることであった。また将来だけではなく現時点で現場で起こる・起こっている内容である。
 - ・現在は、引っ張るリーダーより、話を聞き、部下と成長するリーダーが求められているので、あつていると感じる
- ③
 - ・職員同士の摩擦などは現場で起きがちな問題なので、それをどう解決していくかは学ばせたいと思っているのではないかと思う。
- ④
 - ・実際に似たようなことが現場で起きている所は多いと思うので、取り組んでみたい人が多いテーマではないかと思う。
 - ・今までには起きた事・聞いたことがある内容であり今後必ず直面する課題でもあると感じる。

ストーリー・コンテンツ	4	3	2	1
①関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか	2	2	0	0
②職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか	2	1	1	0
③職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか	3	1	0	0
④ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか	2	2	0	0
⑤ストーリーの展開に飛躍や無理はないか	3	1	0	0

＜改善点、評価コメント等＞

- ①
 - ・分かりやすく記述されていた。
 - ・職員間のやり取りが書いてあったので良かった。心情に関してはもう少し書かれていても良かったと思う
 - ・大体の内容は記載されていたので気持ちを汲み取り自分だったらと考えて取り組むことができた。
- ②
 - ・問題が把握しやすいように描かれていたと思う。
 - ・運営状況はわかりづらかった。直面している問題に関してはわかりづらかった
- ③
 - ・会話文で書かれていたこともあり、現実的でストーリーに入りやすく、臨場感があった。
 - ・個々の言葉、やり取りが記載されていたので展開の仕方も把握できた。
- ④
 - ・話の内容が、主任と面談なりをしなければと思われるような内容になっていた為、到達目標などへ導く為のストーリーとして良かったと思う。
 - ・具体的にどういう結果に（目標達成）にいたれば良かったのかは分かりづらかった

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・わかりやすい言葉でどこがゴールになるのかもわかった。 ・どのように主任と職員の気持ちを引き出し、本人が気づくように面接できるか、考えやすいストーリーだと思う。 ⑤・実際の現場でありそうな展開で、良かったと思う。 ・無理はなかった。現場で起きたままの記載だったのかすんなり入ってこれた。 |
|--|

ケースの的確性	4	3	2	1
①ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか	1	3	0	0
②現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か	3	1	0	0
③現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か	3	1	0	0
④問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か	2	2	0	0
⑤解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか	1	2	1	0
<改善点、評価コメント等>				
①	<ul style="list-style-type: none"> ・特に過不足があるとは感じなかった。 ・もう少し目標達成に至るための情報が欲しいと感じた。（どこが目標達成としているのか分からず） ・もう少しきストーリーがあつたらもっと深いところまで考え・さまざまな試しができたのかと思う。 ・主任も良い面のみで、欠点的なところが事前情報出なかったので、その辺りもあると、分かりやすい 			
②	<ul style="list-style-type: none"> ・現場では起こりやすい問題なので、問題解決力向上の題材として良かったと思う。 ・かなり相応しい題材である。 			
③	<ul style="list-style-type: none"> ・簡単すぎず難しき過ぎず現場でよく起きるレベルの難易度なので良かったと思う。 ・この問題が大きくなると、退職などへと発展してしまうため、事前に解決を図っていくことが重要と伝われば、難易度として適切と考える 			
④	<ul style="list-style-type: none"> ・それぞれの職員についてなど深堀りしないと解決できないと思うので必要だと思う。 ・現実と重ねやすいため深堀したくなる。 ・主任がどう考えているのか、話を聞いた段階での内容も追加で出てくるなどあると、より考えやすい ・もっともっと深堀りは必要な題材ではある。また一部であったがもう少し内容が記載された幅が広がるような気がする。 			
⑤	<ul style="list-style-type: none"> ・複数の選択はあるが、ある程度は限られているような気もする。 ・容易に解決は見い出しづらいと感じる。 ・人間関係の内容なため答えは一つにはならないと思う 			

文章表現、その他	4	3	2	1
①分かり易い文章表現になっているか	3	1	0	0
②難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか	3	1	0	0
③受講上の留意点・対応の視点・参考資料は、ケース検討の上で有効な情報か	2	2	0	0
<改善点、評価コメント等>				
①	<ul style="list-style-type: none"> ・会話文なのでとても分かりやすかった。 			
②	<ul style="list-style-type: none"> ・特に使用されておらず、分かりやすかった。 			
③	<ul style="list-style-type: none"> ・参考資料などは自分で探すには数が多く、どれが良いのか選ぶまでにも時間が掛かるので、つけて貰えて有り難かった。 ・参考資料も載っており話し合いを進めやすかったと感じる ・人を育てるために話を聞くことが目標なので、それに適していると思う 			

【パンデミック・自然災害時等の緊急対応のあり方（緊急時の対応）】

評価基準) 4 : そう思う 3 : ややそう思う 2 : あまりそう思わない 1 : そう思わない

学修テーマ	4	3	2	1
①テーマは明確か	2	0	2	0
②今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか	4	0	0	0

③経営層が学ばせたいテーマと思われるか	4	0	0	0
④受講対象者が取り組んでみたいテーマか	2	2	0	0

<改善点、評価コメント等>

- ①
 - ・とても明確です。
 - ・今回の新型コロナを扱うには難しい内容ではないか？
 - ・起これる未知のウイルスとして会社の運営体制等包括的に考える必要があるべき内容と感じました。
- ②
 - ・高齢者施設においては常に必要不可欠なテーマです。
- ③
 - ・運営存続に関わる重要なテーマなので必要です。
 - ・ご利用者様が亡くなられたり、職員が感染すると勤務できず運営自体が危ぶまれる内容なので、経営層事が危機感を持って学ばなければいけない内容。
 - ・感染症予防やリスクについてはそう感じるが、このケースに特化していながら、経営層が感染症に対するリスクなどについて、率先して現場に発信するべきと思う
- ④
 - ・会社規模・顧客・地域によって対応・対策が異なるため、受講対象者にとっては難しいかもです。
 - ・パンデミックや自然災害の緊急対応はやりそうでなかなか取り組む機会がないので取り組んでみたいテーマだと思う。
 - ・テーマとしては良いと思うが、予防対策は講じている施設がほとんどと思われる。もう少し、予防策を講じている設定のケースのほうが、現場との誤差が少ないのでと思う

ストーリー・コンテンツ	4	3	2	1
①関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか	2	1	1	0
②職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか	2	0	2	0
③職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか	2	0	1	1
④ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか	3	0	1	0
⑤ストーリーの展開に飛躍や無理はないか	3	1	0	0

<改善点、評価コメント等>

- ①
 - ・関係者情報が少ないようでしたが、それにより管理者任せで協力体制のない会社と感じられました。
 - ・現場任せの様子が伺われた。
 - ・管理者Aさんが現場で感じている危機感が伝わって来ない。今後教材として使用するのであれば、今回のコロナで対応した事業所にインタビューやモニタリングが必要ではないか。
 - ・本社と記載あったが、法人の全体像がわからない。本社からの指示とは具体的に誰からの指示なのか？管理者の業務とは？学習者それぞれが想像する管理者像でいいのか？
- ②
 - ・感染症・災害対策は後回しにしている状況がよく理解できました。もしくは、目を背けているのですかね。
 - ・スライド5枚目の文面など施設の詳しい情報がありイメージしやすかった。
 - ・現場の運営状況はなんとなくわかったが、直面している現象を問題として感じているように記載されていなかったように感じます。
 - ・法人の全体像の情報が欲しい。本社と舞台となった施設との関係性や連携等。
- ③
 - ・感染症に対しての対策がゆるゆるであるを感じました。
 - ・臨場感はありませんでした。
 - ・舞台となる有料老人ホームの実態・日常がわからない。
- ④
 - ・合致していますが、到達目標が多く存在するように感じます。どこまで目標達成とするか果てしない気がします。
 - ・ストーリーは感染症対策に無知な施設だと感じた。
 - ・現場で起きている事が、現場だけの判断で進められないような問題で合致しているように思えなかった。
 - ・目的やねらい、目標に比べてストーリーは物足りなさを感じる
- ⑤
 - ・展開に飛躍や無理はなく、蔓延までのカウントダウンが近づいているのを感じました。
 - ・飛躍しているとは思わなかったが、他にまだまだ展開があるはずなので、その手前で止まっているように感じました。
 - ・周りの情報が足りない。利用者の生活がわからない。感染症マニュアルがそもそも存在しているのか？

ケースの的確性	4	3	2	1
①ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか	2	1	1	0

②現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か	1	0	3	0
③現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か	0	2	2	0
④問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か	2	0	2	0
⑤解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか	4	0	0	0

＜改善点、評価コメント等＞

- ① ・本部からどの程度収入アップに向けてのプレッシャーが強かつたのでしょうか？また、本部の経営状況はどうなつか？
- ・情報が少ないように感じるが、多すぎても纏められないので教材と情報の選別が難しいのではないか。
 - ・会社の運営として捉えるケースと現場として対応するケースはリンクしていますが、別々に考えて情報を提供しないと難しいと感じました。
 - ・足りない
- ② ・本部への働きがけを含み、相応しい題材と思います。でも、本部への働きがけはつらいですよね。中間管理職の悩みですね。
- ・現場管理者も学ばなければいけないと思うが、管理者だけの問題でもないのであまりそう思わない。
 - ・難しい。
- ③ ・サービスの停止や縮小にも関わってくるため、管理職だけでは困難だと思います。
- ・難易度が高い。
 - ・物足りなさを感じる
- ④ ・ウイルス自体が目に見えるものでないため、さまざまな視点から考える必要があると思います。
- ・管理者がとるべき行動が明らかである
 - ・感染症に対する予防対策などマニュアルがないのであれば策定すること。そこから考えていくのでは。
- ⑤ ・普段からの心構え～予防～発生時等、あらゆる方面からの解決策が必要です。
- ・コロナウイルスだけでなく普段の流行の風邪とうから対策、感染予防を心得ておくべき、その他職員との周知が必要。

文章表現、その他	4	3	2	1
①分かり易い文章表現になっているか	3	0	1	0
②難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか	4	0	0	0
③受講上の留意点・対応の視点・参考資料は、ケース検討の上で有効な情報か	2	1	1	0

＜改善点、評価コメント等＞

- ① ・どのレベルでも分かりやすいです。
- ・わかりにくくはなかった。
- ② ・管理者レベルでは知っていてほしい文言ですが、BCP やプライオリティーは伝わらない場合もあるかもです。
- ③ ・有効ですが、正直ボリュームが多すぎます。
- ・BCP ガイドラインはボリュームもさることながら運営的な内容も多いので、BCP ガイドラインの研修が必要なのではないかと思いました。
 - ・BCP 策定について、学ぶことは有効だが、果たしてこの学習期間でどこまで理解できるか？事前知識のあるなしでとても差がでると感じる

自由記述（上記項目に含まれない評価コメントなど）

- ・感染症の流行度合いによって、面会禁止や職員への制限など臨機応変に対処しなければならないのが難しいところです。
- また、万全を尽くしても感染症が発症した場合は、現場を守る体制を示すことも大切だと思います。
- 理想ですが、現場が自信をもって安心に働く環境作りが必要です。
- 災害・感染症等に関する対策は運営上必ず必要です。施設毎（サービス毎）での対策について情報交換を望みます。
- ・パンデミック・災害は地域性も高く、個別の施設として考えながら、地域との協力が不可欠なので、その点も深堀していくと良いのではないか。
- 今回のコロナ対応で大変な状況かと思うので、それを活かしてより難易度の高いケースを現場で解決できるような個別の勉強会の方が向いているように感じました。
- ・BCP 策定は管理者一人が作るものではないと考えています。知識を得ることや考えることはとても大事と思っていますし、策定にかかわることも必要と考えますが。

【るべき多職種協働のカタチ（多職種連携）】

評価基準) 4 : そう思う 3 : ややそう思う 2 : あまりそう思わない 1 : そう思わない

学修テーマ	4	3	2	1
①テーマは明確か	3	1	0	0
②今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか	3	1	0	0
③経営層が学ばせたいテーマと思われるか	3	1	0	0
④受講対象者が取り組んでみたいテーマか	3	1	0	0
<改善点、評価コメント等>				
①	・明確だったと思う。 ・他職種で協働することは大事になるので、そのために何が必要かと考えることが目的になっているので、分かりやすい			
②	・看護と介護の視点の違いによる衝突は少なからずどこでも起きていると思うので良いテーマだと思う。 ・かなり求められるテーマであり現場では多職種の関係はとても大事なことである。多職種の関係で利用者様を救うことができることもある。			
③	・職種間で起きる問題の解決は出来るようになってほしいと思っているのではないかと思う。 ・どう他職種と連携することができるか、考えることが大事になるので、学んでほしいと思われる			
④	・利用者様をケアするのに様々な職種が関わっているので、他職種協働については取り組みたい人が多いと思う。 ・看護と介護で考え方がずれやすくなってしまうため、取り組みが必要と思われる			

ストーリー・コンテンツ	4	3	2	1
①関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか	1	2	1	0
②職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか	1	3	0	0
③職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか	2	2	0	0
④ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか	2	2	0	0
⑤ストーリーの展開に飛躍や無理はないか	3	1	0	0

<改善点、評価コメント等>				
①	・看護と介護たでではなく、他の職種についてもう少し出てもいいのではないかと思った。 ・もう少し登場人物の心情、考えを記載して欲しかった ・看護と介護の意見のずれは起きやすいので、必要な範囲は網羅されている			
②	・施設の方針で、独自のケアスタイルと明記されているが内容が書かれていないので、実際どのような方向性でケアを行っているのかもう少し明確に知りたかった。 ・問題は把握しやすい、ご利用者の情報がもう少し詳細であると考えやすい			
③	・現場でありがちな内容だった為、臨場感があった。 ・臨場感はあったが、もっと他の人の意見も記載されていたらよかったです。 ・現実でも看護職員が医療を優先させがちであるので、現実感はある			
④	・合致していたと思う。 ・近づけることはできるが、それが果たして合致するかといえば難しいところがある。理解するまでには説明が必要を感じた。			
⑤	・特に無理や飛躍は感じなかった。 ・ご利用者だけではなく、ご家族などもあるとより分かりやすい			

ケースの的確性	4	3	2	1
①ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか	0	2	2	0
②現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か	3	1	0	0
③現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か	3	1	0	0
④問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か	1	3	0	0

⑤解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか	2	2	0	0
<改善点、評価コメント等>				
①	・利用者様の情報(年齢や家族の意向など)ももう少し知りたかった。 ・登場人物の利用者様のプロフィールをもう少し知りたかった			
②	・介護職員や看護職員・利用者のかなり基本的な情報は記載されていたが、利用者様の年齢やご家族様についての記載があるともっと深く考えられたかと思う。またほかの多職種の意見の記載がなかったのかその部分もあつたらよかったです。 ・ご家族や医者の見解など追加で出てくるとより深く考えられる			
③	・実際に間に入るは現場管理職だと思うので良い題材だと思う。 ・他職種間の考え方を理解し、方向性を統一していくことは能力向上に相応しいと考える			
④	・実際に起きたときに間にあって問題解決をするのは管理職なので、現場に沿った良い難易度だったと思う。			
⑤	・何故衝突してしまうのかや、今後どうしたら良いのかなど深堀が必要だったと思う。 ・解決策はお互いきちんと話し合うこと一択だと思うが、そこに行き着くまでに沢山の選択肢があったと思う。 ・多職種の意見が加わることで様々な選択・仕方はあると思う。			

文章表現、その他	4	3	2	1
①分かり易い文章表現になっているか	3	1	0	0
②難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか	3	1	0	0
③受講上の留意点・対応の視点・参考資料は、ケース検討の上で有効な情報か	0	2	1	1
<改善点、評価コメント等>				
①	・会話文なので分かりやすかった。 ・特に気になるところはなかったしわかりやすかった。リアルな感じも見受けられた。			
②	・とくに使用されておらず分かりやすかった。			
③	・このケースだけ参考資料がないのは何故なのか疑問。 ・参考資料が自身で調べるかたちだったため情報が欲しいと思った。 ・参考資料については自分で調べてくださいと記載されていたがアドバイスやヒントがあつたらいいのかな・ と感じた。 ・受講料を払い受ける研修として、資料は自分で調べるというのは、あまりにも不親切			

【業務分解および責任・専門性・難易度等に基づく職務・役割（業務・職務再設計）】

評価基準) 4 : そう思う 3 : ややそう思う 2 : あまりそう思わない 1 : そう思わない

学修テーマ	4	3	2	1
①テーマは明確か	1	1	0	0
②今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか	2	0	0	0
③経営層が学ばせたいテーマと思われるか	2	0	0	0
④受講対象者が取り組んでみたいテーマか	2	0	0	0
<改善点、評価コメント等>				
①	・ボトルネックとなっている業務を洗い出し、分解をへて再構築する過程のプロセスを学ぶことは、良い経験になると思います。またチームマネジメントを学ぶ機会としても良い題材だと思います。 ・テーマが長い、もう少し絞ったほうがよいと思います			
②	・目的を持ち、しっかりと業務分解と再構築のプロセスを学ぶことは重要です。 ・今、現場にて求められているテーマだと思います			
③	・経営層だけではなく、職員にも学ばせてほしい題材だと思います			
④	・魅力的なテーマだと思います。 ・受講者が取り組みたい題材だと思います			

ストーリー・コンテンツ	4	3	2	1
①関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか	0	2	0	0
②職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか	1	1	0	0
③職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか	0	2	0	0
④ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか	1	1	0	0
⑤ストーリーの展開に飛躍や無理はないか	1	0	1	0
<改善点、評価コメント等>				
①・事実が端的に示されているのでわかりやすいです。心情等は薄いですが、テーマ的にあまり細かい人物描写は必要ないと思います。				
②・どこでも起りそうな問題テーマです。				
③・同じ時間に休憩している理由がよくわからないです。実際の現場ではあまり経験していないです。どっちかいうとシフト制の仕事のため、出勤時間に応じて休憩時間を調整しているのが一般的だと思います				
④・的確です。				
⑤・問題ありません。 ・無理はないがもう少し現状が分かればより取り組みやすいと思います				

ケースの的確性	4	3	2	1
①ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか	0	2	0	0
②現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か	2	0	0	0
③現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か	2	0	0	0
④問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か	2	0	0	0
⑤解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか	2	0	0	0
<改善点、評価コメント等>				
①・提示されているケースには問題ありませんが、留意点にある、誰かの勤務先が検討題材となった場合、ケースに対する温度差が心配です。 ・もう少し現状の情報が欲しいと思います				
②・とても良いテーマだと思います。				
③・やや難しい題材だと思います				
④・分解→再構築のプロセスには、すべての要素が含まれていると思います。				
⑤・深堀することで、様々なテーマが見えてくると思います。解決策を見出すためには時間がかかる気がしますし、答えも一つではないと思います。				

文章表現、その他	4	3	2	1
①分かり易い文章表現になっているか	2	0	0	0
②難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか	2	0	0	0
③受講上の留意点・対応の視点・参考資料は、ケース検討の上で有効な情報か	1	1	0	0
<改善点、評価コメント等>				
①・端的にわかりやすいです。				
②・使用されていません				
③・業務分解や業務プロセスの改善には、その方法やアプローチについての書籍も多く、事業所の状況や自分の考えにあったものを探すのも良いと思います。				

自由記述（上記項目に含まれない評価コメントなど）

- いくつかある問題を、それぞれ一つの問題としてだけでなく、業務全体の流れを常に考えながら、改善へのプロセスを積み重ねていくという流れに乗れると、楽しい題材になると思います。

【介護ロボット導入による効率化・サービス改善（介護ロボット導入による効率化・サービス改善）】

評価基準) 4 : そう思う 3 : ややそう思う 2 : あまりそう思わない 1 : そう思わない

学修テーマ	4	3	2	1
①テーマは明確か	2	0	1	0
②今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか	3	0	0	0
③経営層が学ばせたいテーマと思われるか	3	0	0	0
④受講対象者が取り組んでみたいテーマか	1	2	0	0
<改善点、評価コメント等>				
①	<ul style="list-style-type: none"> ・テーマとケースの狙い、受講の到達目標に差がありすぎて論点が多くなりすぎる。 ・介護ロボット導入時に、現場でおこるであろう学習テーマになっております。 			
②	<ul style="list-style-type: none"> ・人材不足のため高齢スタッフや今後、外国籍のスタッフも増えることが考えられ、今後必須となりえる。 			
③	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者としては助成金の活用等により、少しでも人件費を抑えることができるだろうという目的意識も働くため、学ばせたいテーマだと考える。 ・現場の実状と経営層が考えていることの乖離が起こりがちなテーマなので適切だと思う。 ・介護ロボットにかかるわらず、新しい取り組み等に対しては、様々な意見が現場では飛び交います。 			
④	<ul style="list-style-type: none"> ・受講対象者が、あらたな技術を前向きにとらえられれば、課題に取り組むことができると思う。 ・その通り。ただしロボットに抵抗感のある人には遠慮しがちなテーマかも。 			

ストーリー・コンテンツ	4	3	2	1
①関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか	0	1	2	0
②職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか	1	2	0	0
③職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか	3	0	0	0
④ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか	1	1	1	0
⑤ストーリーの展開に飛躍や無理はないか	2	0	1	0
<改善点、評価コメント等>				
①	<ul style="list-style-type: none"> ・全体的に伝えたいことが過多。 ・他テーマと比べて情報が多くすぎる。ここまで細かく設定しなくてよいと思う。ワークは「問題点」「原因」「対策」で考えていくのだが、ケースの中に細かな「問い合わせ」が存在。ケースの「問い合わせ」を「解説」の「グループワークのポイント」と統合し検討の視点として整理した方がワークは進めやすい。 ・情報が沢山記入されている為、スムーズに読み込めない。 			
②	<ul style="list-style-type: none"> ・説明は丁寧に描写されているが、ストーリーの並びが良くない。まず前提として、重点分野の説明を先に欲しい。 ・不足はないが、「前提条件」にある組織状況はもう少し粗くてよい。 ・直面している問題は、法人と現場では考えが違っている。 			
③	<ul style="list-style-type: none"> ・介護現場での技術導入時の「壁」はよくできている。 ・わかりやすい。国の重点分野が図で示してあり、しっかりと理解が出来る。 			
④	<ul style="list-style-type: none"> ・ストーリーに対し、目的や狙いが多すぎて情報が過多。狙いは1つに絞っても良いぐらいだと思う。 ・法人の目的と狙い・現場の意見：職員の負担軽減と残業時間の軽減 50 時間から 0 時間を目指す。わかりづらい。 			
⑤	<ul style="list-style-type: none"> ・助成金や残業代 0 時間は明らかに経営者目線であるが、現場での技術導入の壁の話は、職員目線なので表記の仕方は目線合わせをする必要がある。 			

ケースの的確性	4	3	2	1
①ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか	0	1	2	0
②現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か	2	0	1	0
③現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か	1	2	0	0
④問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か	2	1	0	0
⑤解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか	2	0	1	0
<改善点、評価コメント等>				
①	<ul style="list-style-type: none"> ・重点分野8はわかりやすい。他の前提条件は情報が多くなる。施設背景、職員背景にたどり着くまでに時間がかかり、問題発見・原因探求・仮説のロジックの組み立てが難しくなるので、順番の変更とボリュームの改善が必要。 ・ケースでは助成金の話が出てこなかった。解説にあるだけに、ワークで助成金の事を考えるべきか悩む。 ・現場では、常に考えるケースになっています。変化を嫌うスタッフや業務改善を考えるケースになっています。 			
②	<ul style="list-style-type: none"> ・題材としては非常に魅力的。問題解決能力向上に役立つ内容と言える。 ・課題を現場任せにしてしまうストーリーはあまり良くないと感じる。大きな課題を解決する為には、会社や法人単位での協力が必要である。 			
③	<ul style="list-style-type: none"> ・難易度としては相応しい。現状のケースの狙いだと複数の仮説を求められるので、かなり課題としては重い印象を受ける。 ・企業・施設によってレベルが異なるのでコメントしにくかった。 ・現場の意見を上げるために、必要なケースです。 			
④	<ul style="list-style-type: none"> ・原因分析が重要になると考える。 ・深堀は十分できるが、情報の多さや小さな問い合わせの多さが気になる。 			
⑤	<ul style="list-style-type: none"> ・狙いが複数あるため、様々な解決策が考えられる反面、現状だと、とつつきにくい課題になりかねない可能性がある。 			

文章表現、その他	4	3	2	1
①分かり易い文章表現になっているか	1	1	1	0
②難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか	3	0	0	0
③受講上の留意点・対応の視点・参考資料は、ケース検討の上で有効な情報か	0	1	2	0
<改善点、評価コメント等>				
①	<ul style="list-style-type: none"> ・文章表現としては適切である。文字のポイント数がばらばらで非常に読みづらい。①のテーマのように文章量を散らすほうが課題として適切である。 ・伝えたいことが過多。前提条件、ケース、解説、受講上の留意点などに散在している情報を、もう少し整理したい。 			
②	<ul style="list-style-type: none"> ・助成金に触れるのであればケースでも取り上げるべき。 			
③	<ul style="list-style-type: none"> ・「解説」はこのケースしか出てこないが、最後にこの表記は必要か？到達目標での記載でも良いと思う。留意点での「技術が手段であること」を記載していることは良いと思う。 ・介護ロボットについては、図で表記してあり、わかりやすい。 			

自由記述（上記項目に含まれない評価コメントなど）
<ul style="list-style-type: none"> ・全体的にバランスが悪い。読み込むのに時間がかかる。（情報過多） <p>狙いが複数に分かれており、全体像を捉えづらいなどの点が挙げられる。伝えたいことや、このテーマに対する熱量を感じるが、もう少し、1スライドに対する文字数や文字の大きさ、課題のボリューム感とゴールイメージの構成を改めて考えたほうが良いと思う。</p> <p>「解説」はこのケースしか出てこないが、最後にこの表記は必要か？到達目標での記載でも良いと思う。</p>

【ICT導入による効率化・サービス改善 (ICT導入による効率化・サービス改善)】

評価基準) 4: そう思う 3: ややそう思う 2: あまりそう思わない 1: そう思わない

学修テーマ	4	3	2	1
①テーマは明確か	2	2	0	0
②今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか	0	3	1	0
③経営層が学ばせたいテーマと思われるか	2	2	0	0
④受講対象者が取り組んでみたいテーマか	0	4	0	0

<改善点、評価コメント等>

①・ICT導入で、仕事の効率を改善させることができ、サービスの改善につながることが明確である
・明確ではあったがイメージがしづらかった。

②・働き方改革も求められている中で、今後ますますICTは求められる分野である
・導入を検討していない現場職員はあまり現実的な話で無かった
・今後ICTを取り入れたり、大きく何かを変える時には似たようなことが起こり得ると思う。
・今後あり得ることではあるが現時点では現実味を感じられるテーマには感じられなかった。将来発生するかといえばかなり起こり得るテーマではある。

③・ICTがスムーズに導入され、働き方改革に繋がり、経費削減、利益アップにもつながるテーマである
・何かを変える際に反対する人は必ずいると思うので、そういう時の問題解決として学ばせたいと思うのではないか。

④・ICTを導入するために、どのような働きかけが必要か学べることが取り組みたいと考えられる
・業務の効率化・サービス改善について取り組みたい人は一定数いると思う。
・取り組みたいテーマかといわれればまだ遠いテーマではあるが今後を考えると理解・把握していないといけないテーマだと感じてはいる。

ストーリー・コンテンツ	4	3	2	1
①関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか	0	4	0	0
②職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか	1	3	0	0
③職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか	1	2	1	0
④ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか	1	2	1	0
⑤ストーリーの展開に飛躍や無理はないか	1	2	1	0

<改善点、評価コメント等>

- ①・実際の現場で起こりえる状況であるため、分かりやすい
・職員同士のやり取りも書いてあり良かった。
・女性職員が通して反対しているのか理由が知りたかった
・反対しているスタッフ3名の情報がもう少しあってもいいのではと思った。
- ②・特定にスタッフでしかできないことが多いというは、どこの施設でも起こりえる問題であり、分かりやすい
・経営を考えた時にはかなり必要であるが、現場がそこを理解しているかとなるとそこはわからず。また説明したリーダー自身もわかりやすく説明できたかというも問題である。
- ③・現実でも起こりえる、介護業界に繋がっている現場の状況と思う
・ICT導入を検討しているなら良いと思うがなかなか現実味が感じられず。
・「辞める」と言い始めるには早すぎるような気がしてちょっと大げさに描かれているような感じを受けた。
- ④・導入にあたって、反対層にどう説明していくか、目的と合った内容になっている
・どこが目標なのか分からなかった
・組織風土を変えるための導入部分のストーリーとして合致していたと思う。
・合致はしていたがそこに到達するまでにはリーダーがどれだけ理解し動けるかだ思うがそこは記載はなかったので合致までにはほど遠いようにも感じる。
- ⑤・特に無理なく、分かりやすい
・内容が難しかった
・読みながら「この人達はもっとこうすればいいのに」と思えるストーリーだったので、考えやすさはあった。

ケースの的確性	4	3	2	1
①ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか	2	1	1	0
②現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か	3	1	0	0
③現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か	3	1	0	0
④問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か	3	1	0	0
⑤解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか	1	2	1	0

＜改善点、評価コメント等＞

- ①・導入にフォーカスを当てており、そこまで情報に過不足は見当たらない
 - ・主人公達の思いを具体的に知りたかった。
- ②・I C Tに限らず、新しい取り組みに対しては、一定数不満を言う職員はいるため、どう話をしていくか考えるにふさわしい内容と思われる
 - ・題材ではあったが、何が問題で何が原因かを皆がわかっているのか気になった。
- ③・導入の部分であり、取り組みやすい内容と思われる
 - ・難し過ぎるということもなく、現場で起こりうるレベルと合っている良い難易度だったと思う。
- ④・反対層の訴えを深堀りし、どう説明すれば、取り組んでもらえるか、考える必要がある
 - ・問題が難しく内容と現実がリンクしないため難しかったが、導入を検討している施設なら深堀出来て良いと思う
- ⑤・反対層と話をしていく中で、解決方法はいくつも考えられる
 - ・指導方法や内容など、複数の選択肢があったと思う。

文章表現、その他	4	3	2	1
①分かり易い文章表現になっているか	3	1	0	0
②難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか	3	1	0	0
③受講上の留意点・対応の視点・参考資料は、ケース検討の上で有効な情報か	3	1	0	0

＜改善点、評価コメント等＞

- ①・文章は分かりやすく、検討内容やディスカッション内容も事前にあり、話しやすい構成であるが、すべての題目がケースとなっているため、ディスカッションのページは「ディスカッション」などの題名にしてもらえると分かりやすい
- ②・I C T導入というテーマの為、専門用語は多くなりがちであるが、分かりづらさはなかった
- ③・I C Tだけでなく、導入するうえで必要な会話スキルなどの資料があっても良いと思う

【会計知識&データの読み方（介護事業に関わる会計知識・会計データの読み方の理解等）】

評価基準) 4 : そう思う 3 : ややそう思う 2 : あまりそう思わない 1 : そう思わない

学修テーマ	4	3	2	1
①テーマは明確か	0	2	1	0
②今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか	0	2	1	0
③経営層が学ばせたいテーマと思われるか	0	1	2	0
④受講対象者が取り組んでみたいテーマか	0	0	3	0

＜改善点、評価コメント等＞

- ①・このテーマはどこまで学ばせたいのか？制度会計の知識か管理会計の知識か両方か？を明確にしたほうがわかりやすい
 - ・受講者の多く=現場出身の職員が前提となると、他テーマと比べて異質な領域なので、とつつきにくさがありそう。「現場あるある」と真逆。
 - ・そもそもどの職位に学ばせたいテーマなのか、どこまでのレベルを求めるのか、法人や組織により相当異なり

<p>そう。となると、テーマタイトルが「会計知識・共有から付加価値を生み出す」が適當なのか、検討が必要。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現場職員には難しいと感じます。添付資料があるが、どこを確認すれば良いのか?わかりませんでした。 				
<p>② ② その法人や会社でどこまで会計情報の知識を求めるかによる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・いずれにしても必要なテーマ。 				
<ul style="list-style-type: none"> ・古い職員は、人件費が高いことは理解できる。基本的な知識は必要に感じるが、どこまでの知識を求めるのか?もう少しあわかりやすいようにして欲しい。 				
<p>③ ③ 学ばせたいテーマ。会計知識を理解することで経営と現場の距離が近くなり、執行スピードが上がるなど効果大きいと思う。経営層と現場を一緒に考えると無理があるように思います。但し、このような知識を現場職員も伝える事が必要だと思います。</p>				
<p>④ ④ 受講対象者が現場しか知らない場合は、少し難易度が高く、テーマの中で最も取り組みにくいかと思う</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取り組むに抵抗のある人が多い気がする。 				
<ul style="list-style-type: none"> ・現場でできる事は、取り組みとして出来る。パット代金・コピーディジタル等 				

ストーリー・コンテンツ	4	3	2	1
①関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか	0	0	3	0
②職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか	0	1	2	0
③職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか	0	1	2	0
④ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか	0	2	1	0
⑤ストーリーの展開に飛躍や無理はないか	0	1	2	0
<p>＜改善点、評価コメント等＞</p> <p>① ① 全体的に伝えたいことが不足。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ストーリーの情報が他テーマより少ない(⑫が多すぎる)。もう少し具体的に、例えばセリフを混ぜたストーリー仕立てにする等したほうが取り組みやすくなると思います。 <p>② ② 説明や前提、ストーリーがもっとあつたほうが想像しやすいし問題や原因、仮説が立てやすい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・もう少し具体的にイメージできるとよい。 <p>③ ③ 情報量不足。会計知識からだけで読み解くのは限度がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会計に抵抗感のある人に会計知識をつけるためには、なるべく数字以外の情景描写をした方がよさそう。 <p>④ ④ 会計情報から、課題を考える意図や狙いはよくわかる。しかし到達目標など、少しボリューム感が少ない</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現場職員には難しい。 <p>⑤ ⑤ ストーリーはほんのり仮説は「飛躍」する必要がある</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ストーリーの内容を丁寧に細かく記入して欲しい。 				

ケースの的確性	4	3	2	1
①ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか	0	0	3	0
②現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か	2	0	1	0
③現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か	0	0	3	0
④問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か	1	1	1	0
⑤解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか	1	0	2	0

<p>＜改善点、評価コメント等＞</p> <p>① ① P Lだけでは本当に仮説ぐらいしかできない。前提条件をもうすこし構成しなおした方がより良くなる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「会計上から見える課題」の抽出のみを目的とするならば過不足ないが、付加価値を生み出すための提案が目的となるともう少し情報が欲しい。例) B Sや、P Lでも収益額が増加している地域密着型介護事業の内容など ・ワークとして実施するのであれば、誰でも出来るように作成して欲しい。 <p>② ② 知っていたら「より良い」題材。だがとつづきにくい題材もある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現場には難しいと思いますが、基本的な情報が細かく記入してあれば、理解度が増すと思います。 <p>③ ③ 難易度としては知識が全くないと難しい。どのレベル感に設定するかも明確にした方がより良い。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現場管理職が取り組むのに相応しい難易度なのか気になった。 <p>④ ④ 学修ターゲットが、勘定科目ぐらいは理解できる層なのか、社会福祉法人制度を概ね理解できている層なのか。現状は幅も深さもまちまちな気がするので、もう少し絞ったほうがよいと思った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会計の基礎レベルならば、もう少し解説を入れたり、資料つけたりする等容易なレベルにする方がよい。 <p>⑤ ⑤ ストーリーを具体的にお願いいたします。どこまでの会計知識の習得を目指すのか?</p>				
--	--	--	--	--

- | | |
|---|--|
| ④ | <ul style="list-style-type: none"> ・原因分析・仮説が重要になると考える。 ・会計知識をつけさせるだけが目的なら十分。 |
| ⑤ | <ul style="list-style-type: none"> ・数字でしか考えられないでの（他の情報が少ない）解決までもつていいけるかが難しい可能性もある |

文章表現、その他	4	3	2	1
①分かり易い文章表現になっているか	1	1	1	0
②難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか	1	1	1	0
③受講上の留意点・対応の視点・参考資料は、ケース検討の上で有効な情報か	0	1	2	0

<改善点、評価コメント等>

- | | |
|---|---|
| ① | <ul style="list-style-type: none"> ・そもそも文章が少ない。 ・現場目線で考えるのか？会計知識なのか？理解できない。 |
| ② | <ul style="list-style-type: none"> ・テーマ自体が高度。 |
| ③ | <ul style="list-style-type: none"> ・受講上の留意点がアバウト。 ・「会計知識の習得」は留意点ではなく、目的なので。 ・添付資料で、参考資料はあるが、理解できなかった。もう少し内容を絞った方が良い。 |

自由記述（上記項目に含まれない評価コメントなど）

- | | |
|---|---|
| ・ | <p>全体的に説明不足。</p> <p>会計情報をみて、付加価値を生み出す、という構成は飛躍しすぎている。</p> <p>もし会計知識から付加価値を見出すのであれば、ケース+会計知識での問題解決に導きやすい前提条件の提示をもつとするか、⑫のようにもっと会計情報についての細かい情報を入れる方が良い。</p> <p>・制度会計の知識なのか、管理会計の知識なのか、両方が明確な方がよい。</p> <p>・両方となると幅も深さもありそうなので、何をゴールにするのか具体的にしたい。</p> <p>・現テーマでは「課題を明らかにし、それに対する打ち手を決定してください」を「経営の意思決定を促すための提案・・・」に変えた方がよい。</p> <p>・このケースは難しいと感じました。基本的な会計知識を習得するまでに至らないケースでした。</p> |
|---|---|

【介護報酬算定、助成金等の理解（介護報酬算定、助成金等の理解）】

評価基準) 4 : そう思う 3 : ややそう思う 2 : あまりそう思わない 1 : そう思わない

学修テーマ	4	3	2	1
①テーマは明確か	1	1	0	0
②今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか	2	0	0	0
③経営層が学ばせたいテーマと思われるか	2	0	0	0
④受講対象者が取り組んでみたいテーマか	0	2	0	0

<改善点、評価コメント等>

- | | |
|---|--|
| ① | <ul style="list-style-type: none"> ・テーマは明確ですが、報酬や助成金など馴染みのない職員には難しいかもしれません。 ・テーマが長い印象でした |
| ② | <ul style="list-style-type: none"> ・エビデンスに基づいた請求知識は、いつでも求められているテーマです。 ・経営上にはかなり重要なテーマだと思います。この部分の知識と情報が常に把握する必要がある |
| ④ | <ul style="list-style-type: none"> ・絶対必要なテーマですが、興味をひくものではないかもしれません。 ・関わってない受講者もいるかもしれませんので、受講者を絞る必要がある |

ストーリー・コンテンツ	4	3	2	1
①関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか	1	1	0	0

②職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか	1	1	0	0
③職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか	0	2	0	0
④ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか	0	2	0	0
⑤ストーリーの展開に飛躍や無理はないか	0	2	0	0

＜改善点、評価コメント等＞

①・あまりストーリー性が求められないテーマなのかもしれません。

②・今回のケースでは「看取り加算」がテーマに据えられているので分かりやすいです。

③・加算を取れてない理由をもう少し情報が必要だと思います

④・看取り加算に馴染みのない業種も多く、なかなか伝わらないかもしれません。

⑤・取得できている加算の取得率が低い原因是、人為的な問題が予想され、本来の目的やねらいからずれてしまう気がします。

⑥・無理はないです

ケースの的確性	4	3	2	1
①ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか	0	2	0	0
②現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か	1	1	0	0
③現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か	1	1	0	0
④問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か	1	1	0	0
⑤解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか	2	0	0	0

＜改善点、評価コメント等＞

①・加算の取得率が低いことに意識が向いてしまい、報酬や助成金の算定要件、現状の確認、体制整備の検討といったレールに乗れないかもしれません。

②・「どのようなサービス（ケア）を提供すれば報酬をもらえるのか」の理解は学ぶべき題材だと思います。

③・（報酬算定や助成金などに）馴染みがなければ、難易度は非常に高いかもしれません。

④・管理職の立ち位置によって重要度が変わるとと思います

⑤・深堀はあまり必要としないと思いますが、介護報酬の解釈など、読み込みはかなり必要になると思います。

⑥・施設希望、施設種類によって解決策も変わってくるので、受講者グループを作るときに工夫が必要だと思います

文章表現、その他	4	3	2	1
①分かり易い文章表現になっているか	2	0	0	0
②難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか	1	1	0	0
③受講上の留意点・対応の視点・参考資料は、ケース検討の上で有効な情報か	2	0	0	0

＜改善点、評価コメント等＞

①・とても分かりやすい文章です。

②・介護報酬や助成金など読み込む資料が分かりづらいと思います。

③・必須の資料です。

自由記述（上記項目に含まれない評価コメントなど）
・介護報酬に関する通知等は難解な部分が多く、読み解くのにも慣れが必要です。また加算取得に向け事業所全体のマネジメントが必要となるケースも多くあります。現場の職員には馴染みがないかもしれません、事業運営にあたる職員には必須のテーマだと思います。

【利用者の夢を叶える心と体のケア（地域との連携）】

評価基準) 4 : そう思う 3 : ややそう思う 2 : あまりそう思わない 1 : そう思わない

学修テーマ	4	3	2	1
①テーマは明確か	1	1	1	0
②今、現場で求められるテーマか、あるいは将来発生が予想されるテーマか	3	0	0	0
③経営層が学ばせたいテーマと思われるか	1	2	0	0
④受講対象者が取り組んでみたいテーマか	2	1	0	0

＜改善点、評価コメント等＞

- ① ・地域との連携というテーマは良いが、利用者の夢を叶えるケアがターミナルケア寄りなので、無理に「地域」に結び付けなくても他の題材でも良い気がする。
 - ・学習テーマとしては、「地域」にこだわらない方がワークしやすい。
 - ・ケースのタイトル「地域との連携」とテーマ表紙「利用者の夢を・・地域とともにサポートする」とあり、「地域」にフォーカスしている。一方11/6送付の「対応の視点」では、法人内外の資源の活用を意図しているので、「地域連携」に絞るのが適當なのか疑問に感じた。
- ② ・最後に何をしたいか・最後まで寄り添うを考える介護が大切になると思うので適切。
 - ・実際現場では求められるケースである。感染症拡大の中でもあり得るケースです。
- ③ ・今後はターミナルケアでも、選択肢が増える可能性があるので必要だと思う。
 - ・どのような方法で、故郷に訪問をするのか？あらゆる選択肢を考えるには、良いケースです。
- ④ ・自分が最後どうしたいか？を考えられる題材なので、テーマとして適切。受講したいと思う。
 - ・ご家族・本人の要望があれば今後も取り組みたいケース。

ストーリー・コンテンツ	4	3	2	1
①関係者が過不足なく登場し、それぞれに必要な範囲で属性・キャラクター・心情等が記述されているか	1	1	1	0
②職場の運営状況・実態等が適切に描かれ、直面している問題が把握できるか	1	2	0	0
③職場の現実・実態を反映し、臨場感はあるか	2	1	0	0
④ストーリーは、目的・ねらい・到達目標に合致しているか	1	2	0	0
⑤ストーリーの展開に飛躍や無理はないか	2	1	0	0

＜改善点、評価コメント等＞

- ① ・運営状況や、職員の心情はわかるが、主であるべき、家族のストーリーが少し不足している。
 - ・ストーリーにご家族の話・本人の話が無い為ワークしにくい。心情が少ない。
 - ・登場人物が入居者B様と職員Aさんぐらいいだが、十分にイメージできる。
- ② ・直面している実態は適切に表現されている。
 - ・人材不足・感染症対策を踏まえ、どのような問題・課題が発生しているのか、わかりやすい
 - ・B様の要望をもう少し具体的にしたい。墓参りが出来さえすれば良いのか、しばらく故郷に滞在したいのか。
- ③ ・臨場感も表現されており適切。
- ④ ・このテーマの狙いは他のテーマに比べずつかりしておりわかりやすい。
- ⑤ ・展開も内容の飛躍もなく適切。

ケースの的確性	4	3	2	1
①ストーリーを構成する要素・情報、問題を把握するための情報等に過不足はないか	2	1	0	0
②現場管理職の問題解決力向上に相応しい題材か	3	0	0	0
③現場の管理職が取り組むのに、相応しい難易度か	2	1	0	0
④問題把握・原因分析には十分な深掘りが必要か	2	1	0	0
⑤解決策は容易に見い出せる一つではなく、複数の選択肢があるか	2	1	0	0

<改善点、評価コメント等>

- ① ・情報量としては適切だが、もう少し家族のストーリーの表記があるとよい。
・ご家族・ご本人様とのコミュニケーションが不足しています。
- ② ・様々な経験をしていれば課題に取り組みやすいが、施設業務だけでとらえると難しい題材。
・スムーズに実施出来ると思います
- ③ ・現場の管理職としては難易度としては相応しいと考える。
・現場はワーケしやすい課題である。
- ④ ・問題・原因は比較的わかりやすいので深堀が必要。
- ⑤ ・解決策は「地域」がヒントになっており、解決策の振れ幅はそんな広がらないと思う。
・いろいろな選択肢が、ご家族や本人様を含めて話をしていくに沢山の選択肢を考える場面になってくる。
・複数の選択肢はあるが、かなり発散しそう。

文章表現、その他	4	3	2	1
①分かり易い文章表現になっているか	2	1	0	0
②難解な言葉、高度な専門用語は使用されていないか	1	2	0	0
③受講上の留意点・対応の視点・参考資料は、ケース検討の上で有効な情報か	2	1	0	0
<改善点、評価コメント等>				
① ・文章表現はわかりやすいので、もっと登場人物が「」で会話調だともっと感情移入しやすい。 ② ・専門用語は特に使用されておらずわかりやすい。 ・会話やコミュニケーションを多く含んだ方が良い。 ③ ・参考資料の提示も適切。 ・参考資料はユニバーサルと障害に限った資料になっているが十分なのか。交通手段や遠隔地についての資料等は必要か。				

自由記述（上記項目に含まれない評価コメントなど）

- ・ストーリーにコミュニケーションや家族との連携が必要になってくるので、情報が少ない。現場職員には良くわかりやすい、良くあるケースです。

第3章 今年度事業の点検・評価

1. 管理者が担う「マネジメント」は「運営」か、それとも「経営」か

一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会 事務局
星野光彦

（1）いまだに低い「マネジメント」の優先順位

「介護福祉業界にも管理者養成が必要」と言われるようになって久しい。介護従事者の教育については、国家資格である介護福祉士を頂点として、介護職員実務者研修、初任者研修といったピラミッド状のシステムが整っているが、介護施設・事業所の「マネジメント」を担う人材教育は立ち遅れている。

サービス種別によっては管理者任用に必要な研修制度はある。しかし、それは介護保険制度というルール下でのサービス提供の責任者を養成するためのものであって、「マネジメント」を担う人材教育として十分とは言えない。「マネジメント」とは、実践で身に就くものである。座学で一定期間の講習を受ければ身に付く、というものではない。

そもそも介護保険制度では、2000年の法施行当初から営利法人の参入が認められた。その背景には、「経営＝マネジメント」に長けた事業体が積極参入することによる、スピーディーなサービス基盤の整備と、市場競争によるサービスの質の向上が期待されていた。結果、訪問介護や通所介護を中心に、サービスを提供する施設・事業所の増加は急展開で進んだ。

しかし、「マネジメント」を担う人材教育のしくみがないまま、管理者の需要が拡大するという状況が続いている。正確にいうと「マネジメント」を担う人材教育のしくみづくりに自主的に取り組む事業者（法人）は存在するが、ごく一握りにすぎない。私たち介護福祉業界では、「マネジメント」人材教育はまだまだ優先順位が低く、“現場任せ”が続いているのである。したがって、誰に「マネジメント」を任せればよいか、ということすら明確になつていかない組織があまたある。

本事業は、こうした現状を踏まえて介護福祉業界に「マネジメント」を担う人材教育のしくみをつくろう、という目的で進められてきた。今年度はケースメソッド教材の開発に参画させていただいたが、終わってみると不可避の重要な課題が見つかったように思う。

（2）「未来の課題」は現実味がない？

今年度は17本のケースメソッド教材を開発し、現場のリーダー層で構成するグループに評価を得たうえで、動画教材を制作する、という作業を行った。17本のケースはヒト、モノ、カネ、情報、その他、テーマは多岐にわたった。リーダー層のグループによる評価をみると、一部のテーマに対しては次のようなフィードバックがあった。

「経営層にとって学ばせたいテーマであるが、現場の介護職員にとって、現実味のないテーマではある」

「事業所（小規模多機能型居宅介護）を立ち上げる」という事業所設立をテーマにしたケースに対して寄せられた評価コメントである。管理者養成の講座において、「現場リーダー」が学ぶテーマが「経営層」のそれとは違う、という意見である。

このような意見は、対利用者、対職員といった「ヒト」をテーマにしたケースでは少なく、「会計（カネ）」あるいは事業計画等をテーマにしたケースでは多い傾向が見受けられる。これは私たち介護福祉業界における、次のような潜在意識を浮き彫りにしてはいないうべきか。

1. 現実の現場における「現在の課題」に対しては、現場のリーダーの役割である。
2. お金や事業計画といった「未来の課題」に対しては、経営者の役割である。

どちらも「マネジメント」であるが、1. の課題は今と近未来のための「運営」である。そして2. の課題は中長期的な将来のための「経営」である。言うまでもなく、どちらも大切であり、不可欠である。未来あっての現在、現在あっての未来であり、経営なき運営はなく、運営なき経営もあり得ない。

ところが私たちの介護福祉業界は、「管理者」と「経営者」が明確に区分けされている。もっと言えば「マネジメント人材」は「管理者」を意味しており、経営は求められていない。結果、「管理者」は必要だが「経営者」はいなくて支障ない、という構造に陥っているのだろうか。

（3）「経営」が軽視される 2 つの理由

なぜ、私たちの介護福祉業界では、「マネジメント」に経営が不在（もしくは希薄）なのだろうか。その理由は2つあると考える。

一つは、お金や事業計画といった「未来の課題」について、事業者自らが考える余地が少ないと。提供するサービスの価格は介護報酬で決められてしまうし、「事業計画」も自治体が定める「介護保険事業計画」に沿って展開すれば、大間違いをすることはない。ご批判覚悟で極論すると、私たち介護福祉業界における経営は、もはや大半を国と自治体が担ってしまっているのである。

このままではいけない。介護保険制度に依存していれば、地域住民の暮らしを支え続けられない。事業者としての発展も描けない。

思い返すと介護保険制度がまだ発展途上だった2000年代前半頃まで、制度の隙間からこぼれる要介護の高齢者のために各地で新しいサービスが生まれた。たとえば宅老所のように、制度上の通所介護サービスの範囲を超える通いや泊りのサービスを全額自費で提供する事業者が表れた。現場の経営の知恵と工夫の結晶である。これが2006年度から制度化されたのが小規模多機能型居宅介護である。

現在はどうか。介護保険制度が充実した半面、制度内で「現在の課題」にしか目を向けてはいないうべきか。「未来の課題」を常に探しているだろうか。

もう一つは、「経営=お金儲け」というイメージの定着である。経営が良ければ、確かに成果として儲けが残る。これは間違いない。

しかし、儲けがなければ未来への投資はできない。未来への投資がなければ、顧客により高い価値のサービスを提供できないし、人材への投資もできない。繰り返し述べるが、「経営」は未来の課題への挑戦であり、儲けは未来のためのものである。今も未来も、理念を実現して社会に貢献するためには、私たちは「運営」だけでなく「経営」にしっかりと取り組まなければならないのである。

（4）2021年制度改正でも経営は必須に

さらには「今」を乗り切るためにも、「経営」が必要な状況を迎えている。新型コロナウイルス感染症対策や、地震、台風、豪雨等の災害対策である。いつ起きるかわからない非常事態に備える、いわゆるリスクマネジメント。もはや「想定外」を想定しなければ、利用者と職員と法人の安全が損なわれることになる。2021年度からすべての介護施設、事業所に策定が義務付けられる業務継続計画（BCP）は、今年もっとも重要な経営課題になるだろう。

介護データの提供、いわゆる「CHASE／VISIT」（2021年4月からLIFEに改称予定）も経営視点が必要になる。提供した介護サービスの効果についてデータを記録、提出し、分析結果をもとにより質の高い介護サービスを提供する。いわばケアのPDCAサイクルであり、根拠に基づくケアであり、経営的発想が求められることになるだろう。

わが国の経済の父であり社会福祉発展の源である渋沢栄一翁は、「論語と算盤」の大切さを説いた。論語が理念だとすると、そろばんは戦略であり儲けであろう。

二宮金次郎が説いた「道徳なき経済は罪悪であり、経済なき道徳は寝言である」も同様に、経営の大切さを示している。

私たち介護福祉業界の管理者養成のための教育のしくみづくりにおいて、今一度、「マネジメント」の意味について「運営」と「経営」の観点から求められる役割を整理する必要があるのではないか。そして経営者、管理者、リーダー層がケースメソッド教材の学習に取り組むに際して、「介護福祉における経営観」を意識づけられる機会が必要なのではないだろうか。

介護福祉業界の管理者には、「運営」だけでなく「経営」的な意識と視点が必須である。そういう管理者を養成しなければ、私たち介護福祉業界に未来はない。

2. 実証講座を踏まえたプログラムの点検・評価

新潟医療福祉大学

学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター

杵渕洋美

実証講座の実施概要とレポート結果は先に報告した通りであるが、本稿では、実証講座の受講者によるケース教材の対応策、教材に対するコメント、第2回全体委員会兼外部評価会議でのプログラムに対する評価コメントをもとに、ケース教材の点検（1）、レポート結果からみえてきた介護マネジメント職の現状（2）、プログラムの点検・評価（3）について述べる。最後に、社会人の学び、リカレント教育における介護領域の可能性について、委員の意見も参考にしながら述べたい（4）。

（1）実証講座によるケース教材の点検

まず、ケース教材の作成と修正に際し、委員の方々の多大なるご理解・ご協力・ご尽力をいただいたことを記したい。介護事業所の経営層や各領域のプロフェッショナルであるがゆえの通常の多忙な業務のなか、「ケースプランニングシート」やケース教材の作成をしていただいたこと、さらにそれをワーキンググループで相互に点検しあい、意見や助言を出し合いながらアップデートしていただいたこと、受講者の時に辛辣なコメントも寛容に受けとめ対応してくださったことに感謝申し上げたい。

ケースごとの指摘事項はここでは割愛するが、ケース教材に対する実証講座の受講者からの主な指摘事項は以下であった。

- ①主人公の情報（心情、職場の状況）がもっとあるとよい
- ②情報が多くて整理しづらい
- ③ストーリーが単純
- ④施設の方針や方向性を示してもらった方が対応策を練りやすい
- ⑤3か月という期間で結果を出すことは難しいのではないか
- ⑥これはダメな面談の例だということがわかるとよい

これに対して、それぞれ以下のように対応した。

- ①主人公の心情は会話を追加することで読み取れるようにし、職場の状況は場面に応じて背景情報として追加した
- ②項目を整理し構成を再考した
- ③組織の概要を追加し、会話を中心としたケース教材とした
- ④ケースに応じて施設の方針や方向性を追加した
- ⑤現場は一日でも早く職員を即戦力にしたいため、3か月という設定はそのままとした
- ⑥面談後、主人公の想定していないマイナスの結果となったことを補足した

ワーキンググループでは、1ケースずつ受講者の各グループ代表者からのコメントを受け、ケース教材作成委員がどのように対応するかを述べるという流れで進行した。先にも述べたが、このような会議の進行方法に理解を示してくださった委員の方々には心より感謝申し上げる。受講者のコメントを前向きに受けとめた結果、ケース教材のアップデートを図ることができたが、果たして上記に挙げた④～⑥には対応すべきだったのかどうか。施設の方針や方向性は情報として与える必要があるか、ダメな面談だということが会話から読み取れないものか。ここに、介護マネジメント職の現状がみえてくる。

（2）レポート結果からみえてきた介護マネジメント職の現状

「ケース評価シート」「ケース評価グループレポート」からは、“現場あるある”のケース教材については共感をもって取り組むことができたが、そうでない（＝自分の現場では経験しない）ケースは苦慮したことが読み取れる。これは、「第2章2.（3）ケースメソッド教材の作成」で述べた昨年度の課題「自分の現場課題の範疇を越えることが困難で、自分に経験のないケースの想像や深掘りが難しい」受講者の「壁」である。

実証講座は1グループにつき4ケース担当してもらったが、ケースの対応策をディスカッションするには1ケース30分は必要だとすると2時間を要する計算となる。しかし、先の実証講座実施報告では、ディスカッションにかけられた時間は長くとも1時間半であった。多忙な業務で十分な時間が取れない、夜勤等のシフトのためディスカッション時は睡魔に襲われることもあったと推察する。このような状況下で協力してくださった受講者の方々には感謝の言葉しかないが、これが介護領域のマネジメント職の現状なのだと改めて認識した。

実証講座の受講者からのコメントを受けて、ケース教材作成委員とこのようなやり取りをした。「ストラテジー」は受講者にとって縁遠いテーマだと感じた、そもそも「ストラテジー」を領域として組み込む必要性があったのかどうかというものである。これに対して、これから介護領域のマネジメント職には、業界全体を見通す力、小規模多機能型居宅介護の必要性の認識、事業所の立ち上げに必要な材料集めと組織づくり等の力は必須だと考えており、ここまでできるレベルに介護人材を引き上げなくてはいけないと回答した。介護は公共性の高い、つまり介護保険制度や公的な資金で成り立っている、社会に必要な公益事業である。そこで「ヒト・モノ・カネ」の「カネ」をマネジメントし、利益を出すことは憚られる雰囲気があることも事実である。しかしながら、事業所の運営に「経営」は必須であり、職員の生活がかかっていることや業界の成長を考えると、欠かせないテーマである。先にも述べたが、本プログラムの特徴の一つとして、ファイナンシャルやストラテジーをテーマにしていることが挙げられるが、経営に対する学びの必要性を理解してもらうことは介護領域におけるマネジメント職育成の課題だと考える。

（3）プログラムの点検・評価

第2回全体委員会兼外部評価会議でのプログラムに対する実証講座受講者からの評価コメントには次のようなものがあった。

- ・ケースについてわからないメンバーがいると議論が進まない
- ・事前の知識がないと対応できないケースがあり対応策を練るのが難しかった
- ・自分が学びたいテーマではなかったメンバーがいた
- ・ファシリテーター役が不在だったため、メンバーからの意見発表に終始してしまった（議論にならなかった）
- ・一度も会ったことのないメンバーといきなりzoomによるオンラインディスカッションをするのは大変だった

これらは、事務局運営側のグループ分け、取り組むケース選択のミスマッチが原因である。また新型コロナウイルス感染防止のために、今年は対面でのオリエンテーションを行わず、全面オンラインで実施したことでも要因ではあるが、“withコロナ”“afterコロナ”の学修方法としては全面オンラインとなることも視野に入れておく必要がある。

ここから得られるプログラムの課題は、事前の自主学習の必要性、受講前のアセスメントの重要性である。本プログラムは、一定の知識があることを前提とした課題解決型のケースメソッドであり、事前の自主学習で必要な知識やスキルを身につける仕組みが必要となる。これは昨年度の課題として挙げていたことだが、学修サイクルについては昨年度実証済みであることから、今年度の実証講座ではケース教材作成に注力し、チェックテストやチェックリストを作成したりせずにグループ分けからスタートしてしまった。また、学修の「入口」として、受講前に受講者の抱えている課題、希望、描いている理想像を把握し、ケース教材のねらい・目的とマッチングする役割（仮称：プログラムアドバイザー）の存在が必須である。グループディスカッションを支えるファシリテーターや、受講中のモチベーション維持、学修の悩み相談のためのコーチ、メンター、チューター（名称は定義できていない）も欠かせない。これに関しては「実用化に向けた課題と展望」にて詳述している。

（4）社会人の学び、リカレント教育における介護領域の可能性

第2回全体委員会兼外部評価会議での受講者からのコメントに、「正解がないので議論が拡がり、“モヤモヤ感”が残った」というものがあった。これは地域連携をテーマとした、緩和ケアをしている利用者を故郷の墓参りへ連れていくてあげたいと考える職員をいかにサポートするかというケース教材に対するコメントであったが、ケース作成委員はこれこそがねらいであったと回答した。受講者の対応策として、故郷に帰ってそのままそこに居住することも視野に入れてはどうかという回答も出た。本プログラムでは、グループディスカッションを経て対応策を出した後、「対応の視点」としてケース作成者の意図や考えられる解決策のヒントを読み、さらに学びを深める学修サイクルとしている。あくまでも「対応の

視点」であって、「解答」「正解」ではない。

社会人の学び、リカレント教育は資格や学歴の取得を目的としない、試験対策ではない学びであることが多い。解答や正解を出す学びではない、「無限の回答を探す学び」である。だからこそ、自分の現状を把握し、これから自分がどうなりたいか、どんな知識、力を身につけたいかといった学修前のアセスメントが重要である。特に本プログラムのような業務に直結した学びである場合、その学修成果は自分が現場に戻って確認、実感することが多いといえる。“ケース教材にあった事例を実際に経験したが、あのときの対応策を参考にしてみたらうまくいった”“この経験は、ケース教材のことだったのか”といった省察ができてはじめて「身についた」といってもよいだろう。この経験の積み重ねがさらなる学習意欲となって、学び続ける学習者、学び続けるマネジメント職の増加につながればと考える。

しかしながら、多忙な業務のなか学び続けるには“にんじん”がないと難しい。つまり、昇格や昇給といった学びに対する「認証」である。本プログラムを受講することにより、介護マネジメント職の「認証」がされ、職場に還元されるような仕組みができれば、実用化に近づくことができるだろう。

最後の全体委員会兼外部評価会議では、介護が社会人の学びの突破口となればという意見が多数みられた。事業所に家族を預ける立場として、学んでいる職員がいることが安心できる一つの指標ともなり、事業所の雰囲気がかなり違うのだという。本事業は、日本の介護事業経営における中核的課題として組織人材のマネジメントを挙げ、事業・組織運営を担うマネジメント層の強化・育成が必要かつ重要であるという考え方から介護領域の e ラーニングプログラムの開発を行ってきた。利用者一人ひとりに合わせた個別のケアが必要な介護領域は、業務の個別性だけでなく、雇用形態、年齢層、国籍等の従事者の多様性があり、組織人材のマネジメントが非常に難しい業界である。一方でキャリアパスが不透明で未整備だからこそ、新しい介護の仕事が成立しえるともいえる。医療とは異なり個別ケアで全人的なマニュアルがないからこそ、利用者一人ひとりに対応したクリエイティブな介護が可能になる。また、ICT 活用やロボット導入の可能性が高く、すでに取り入れている事業所の事例もあることから、最も先駆的で最も変化に富んだ業界ともいえる。

介護マネジメント学修プログラムの実用化とその普及によって先駆的な介護業界を担うマネジメント層の育成が期待でき、介護業界を突破口としてその汎用性を高め、日本における社会人の学び推進に寄与できればと願う。そのためには本事業のこれまでの取り組みを明示知として成果報告することが重要である。研究事業は今年度で終結するが、実用化に向けた課題は山積しており、スタートラインにようやく立てたといつてもよい。

当初は 15 ケースの作成を予定していたところ、「課題」解決のケース教材ばかりで希望のある明るいケース教材があってもいいのではという指摘から 1 ケース追加し全 21 ケースのプログラムとなったが、本稿も希望を述べて結びとしたい。

3. 外部評価員による今年度事業の評価

東京YMC A医療福祉専門学校
八尾 勝

（1）憧れの職場・先輩

これから社会人になろうと考えている若者にとって職場研究は欠かせない。実際に訪れて、直接話を聞き、うまくいけばインターンとして職場の奥深くまで見ることができる。そこで職場の皆さんのが働いている姿を見るのである。その時点では全員が先輩ということになるのであるがその中でもひときわ輝く存在の人がいるとその会社自体の魅力も高まるものである。そのような職場の中堅社員は同時にいくつものプロジェクトを持ちながら、同僚や後輩にてきぱきとした指示や言葉かけをし、上司との掛け合いもテンポよく行い、そうして自分の仕事に向かってカッコよく去ってゆく。いわば職場の中のいくつもの階層を颯爽と泳ぎ渡っている、それがあこがれの対象となる。

一方、介護福祉分野ではどうか。確かに深く中に入り込んだらよくわかるようなそのような職員の存在があっても、一見さんからは「新人職員も先輩職員も同じことをやっている」ように見える。先輩職員は自分の担当の利用者にかかわりながら後輩に助言し、来月のシフトについて上司に進言し、利用者の食事の質についてしっかりウォッチしている（そのほかにももっと同時並行の事柄はある）のであるが、残念ながらそこまでを見て取ることはなかなか出来るものではない。頭脳労働をしているのに肉体労働にしか見えないのである。そういう現実の中で利用者のご家族や見学者などは介護職員の業務について感謝をしたりねぎらったりはして下さるものの、業務能力の向上は見えないまま、「大変なお仕事ですね」とその大変さを世間に広めているのである。また実際の話、日常の仕事に追われるあまり、新人の時代に行っていたことをひたすら繰り返して熟練するところにとどまり、業務能力の更なる開発、向上に割く時間やエネルギーがなく、専門性が十分に満たされないというケースも多いようである。また管理者にとって多様な職員構成への適切な対応という課題も増えてきた。それらの複合的な絡み合いの中で、職業分野に対するあこがれが見えにくい状況が生まれ、その結果として慢性的な人手不足が生じているという側面もあるかもしれない。

（2）社会人が学ぶ ということの必然性

人生が 60 年、80 年と考えられていたことも過去の話となり、いまや 100 年というスケールがあてはめられている時代になっている。60 歳代に定年となり、いったん人生の区切りを迎えたとしてもそのあとに第二、第三の人生が待っている。また、定年になるまで同じ会社で、同じ職域で働き続けることも当たり前ではなくなってきた。望んで入社した会社がなくなる、長期間同じ組織に所属するメリットがなくなってきた。新しい産業が生まれてそこに別業種から的人が流入してくるなど、転職が当たり前となりそれを前提とした社会制度に徐々に移行しつつある。いわば人生の職業生活における単線状態が変化してきて、複線状態あるいは循環状態に移行している。循環状態とは「学び」→「職業実践」→「新たな学び」→「新たな職業実践」を繰り返すことである。

職業の前に学びというステップが入っているのは、その職業が基本的な学びを必要とす

るという前提である。学修なしで就ける職業は、よほど特別な才能を必要とする職業、例えば芸術家などを除けばほとんど考えられなくなる時代となる。（しかし現代では芸術家とて直觀だけで通用することはなくなっているのであるが）

したがって、学生時代を経て職業に就き、そのまま人生のゴールに一直線に向かう時代が終わりつつある今、人生のどの時期からであっても学べる環境とツールが豊かに備えられた社会でないとこの時代にふさわしくないということになるのである。

（3）二つのキーワード

＜学ぶことで生活は変わる＞

教育とは人を変えるプロセス（人が自ら変わることを助けるプロセス）である、という考え方は教育機関にいるものからすれば当然のことである。新たな考え方や価値に接することでものの見方が変わったり人生観に変化が起きたりすることがある。それはそういう形而上の学修だけでなく、もっと具体的な、例えば技術や技能を学ぶことでも新たに目が開かれることはよくある事である。ましてや次の職業実践を見据えた学修を経た人の生活が変わるのは当然のことと考えられる。

従来、社会人学修がそれほど必要ではなかった時代、すなわち単線型の人生設計だけで通用していた時には新たな職業実践を見据えた学修の必要性は少なかったのである。

＜交流と深堀り＞

今回のプロジェクトの方法論である。普段交流することが少ないよその施設の職員の方たちとの交流の中で新たな視点をお互いに得ることができる。一つのケースをそれぞれのとらえ方で理解し解決に向かって行動してゆこうとする、そのディスカッションの過程で相互に深く学べる機会とするのである。単なる交流であれば、その困りごとに対して「うちでもそうなんだよ！」のあるあるで盛り上がる所で留まりがちであるが、適切なファシリテーターによって解決への道筋をグループのみんなが見ることができるようにするところが深堀りである。そして解決という結論を得ることが目的ではあるが、その答えが唯一のものではないということも介護現場での共通理解としておかなければならない。「正解はない」という言葉は「正解は無限にある」と言い換えることも可能なのである。

（4）今年度事業の評価

初年度の事業では、社会人教育プログラムを一般論として検討した。学ぶということのハードルをどのように下げるができるかを特に介護分野に限定しないで検討した。2年目には介護分野で管理職を養成することを見据え、5つのコンテンツを開発、実証した。そしてその延長として3年目である今回は学修コンテンツとして21のケースを学習モデルとして完成させ、実証した。

3年目の事業としてその扱う範囲を広げ、一定規模にまで持って行けたのは今回のプロジェクトにかかわったメンバーのエネルギーが相当大きかったことによる。各ケースのグループメンバーは一方で本業をこなし、生活を維持しながら今回のプロジェクトにも情熱と時間を注いできた1年間であった。その事は大いに勞われるべきである。また、前述にもあるように各ケースが「あるある」に陥りがちになる事にも十分に意識を張りながら注意深く進めてきたことも、それらの成果を見れば明らかである。これによって一定程度の「ケー

スを新設する時のメソッド」が確立したと評価できる。また、ファシリテーターの関わりについても、個々のケースにおいて若干のニュアンスの違いはあったものの、一定程度確立したと評価して間違いではない。

次の課題として残っているのは、新たにケースを増やす際にそのケースが学修にふさわしいかどうか判断する指標がやや曖昧であることが上げられるであろう。しかしこれは一定程度の経験値で判断できるであろうし、取り上げたケースがあまり受講されなければそのままにしておけばよいというその時点での判断もあるのでそれほど大きな課題とは言えない。ただしファシリテーターをどのように増やして（養成して）行くかはさらに検討と経験を積む必要があると思われる。

さらにハードルとして確認できるのが、事業化への道筋である。事業として成立するにはまずプログラムそのものが現場で必要とされることが大切である。そのうえでこの事業が広く周知され、世に受け入れられなければならない。現段階において国内で運営されている介護職員の現任者研修（職能団体等による）よりも強く求められるものでありたい、と考えている。

また別の視点での課題であるが、人は特に求められない限り「そのままでありたい」と無意識に思っているものであり、よほど強い動機がないと学びたい、自分を変えたいとは一般的には思わないものである。そのような性を持つ群れに対して学修することが当然という風土を定着させるのは人の力だけでなく時代の力をもまた必要とするであろう。

（5）次の時代に向けて

今回の事業では、介護福祉業務において管理者を適切に効果的に養成してゆく方策として、e ラーニングを活用し、またモジュールを積み上げてゆく学修を想定している。先端技術が万人のものとして普及してきたこの時代まで待たなければ実現できなかつた方法論である。今やほとんどの人がパソコンを扱い、スマホで情報交換し、インターネットが当たり前となって来ている。そのようなときであればこそ可能となり、また身近な技術となったバーチャルなグループワークやレクチャーなどの勉強方法を駆使した事業展開として計画されている。

そのプログラムを経て養成された管理職が介護現場において果たす役割は大きい。自らの業務プロセスの合理化や質の向上のみならず、部下、上司、他職種、ひいては職場全体の要となり、すべての業務がバランスよく遂行され、職員が同じ理想を共有しながら施設運営を行なう。それにより利用者やご家族などの関係者の満足度も高くなり、社会的地位もさらに高いところで確立してゆく。結果的にやりがいのある職業として様々な階層の市民があこがれの視線を持ち、そしてモチベーション高く応募してくる、そのような次の時代を呼び込むための一つのツールでありたい、と夢見るのは身の程を過ぎたことであろうか。

第4章 3カ年の事業取り組みによる成果と今後の展望

1. 本事業の実践適用に向けた課題と展望

(1) 社会人の学びに関する実態を踏まえた本プログラムの実用化に向けた課題と展望

リクルート進学総研
主任研究員 乾喜一郎

令和2年度 文部科学省委託事業
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事業
成果報告会

社会人の学びに関する実態を踏まえた 本プログラムの実用化に向けた 課題と展望

リクルート進学総研 主任研究員（社会人領域）
乾 喜一郎

2021/02/08

1

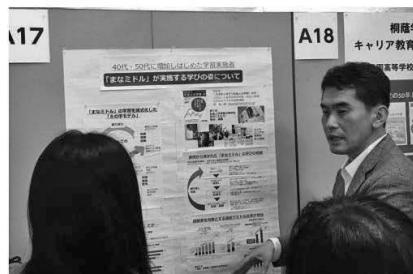
話者について

社会人学習・リカレント教育促進の専門家です。

乾 喜一郎 リクルート進学総研 主任研究員（社会人領域）、
「スタディサプリ社会人大学・大学院」編集。
元「ケイコとマナブムックシリーズ」編集長。

媒体での提言のほか、文部科学省などで、社会人に向けた学習促進政策に学習者の立場に立つ委員として参画。

GCDF-Japanキャリアカウンセラー
白百合女子大学・淑徳大学 兼任講師



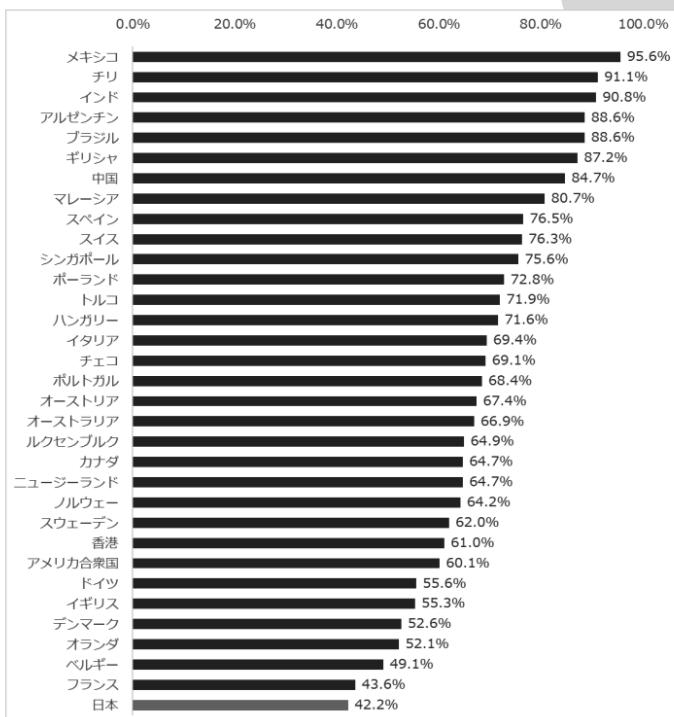
学ぶ社会人はなぜ少数派なのか？

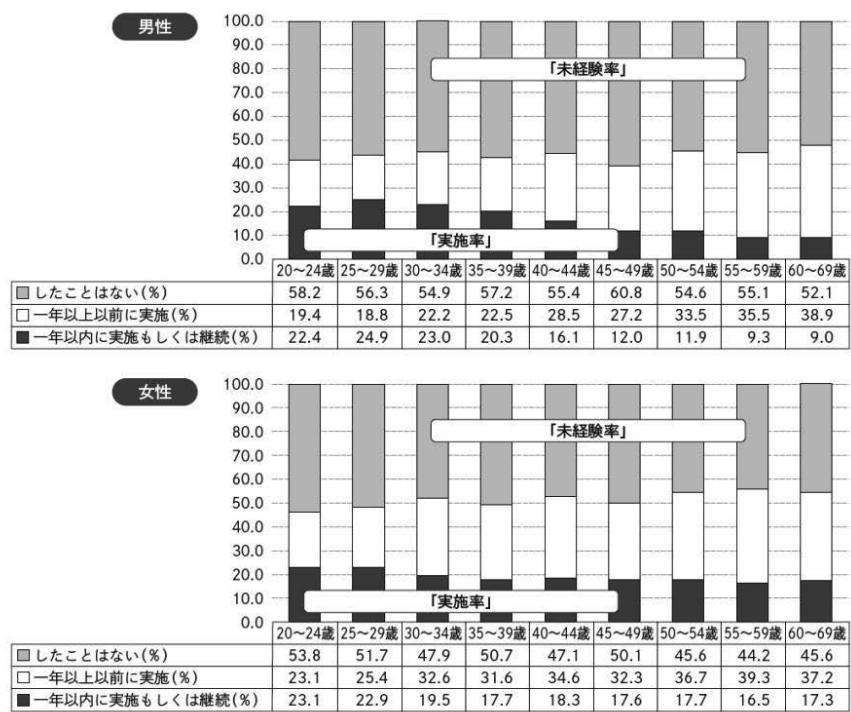


日本のビジネスパーソンは、学ばない…

「スキルアップのために自己負担で実施しようと思っていることがある」と答えた者の比率

(出典) ランスタッド株式会社「ランスタッド・ワークモニター」(2017年11月)※表内33の国と地域において、18~65歳の週24時間以上の勤務をする労働者を対象に調査





ケイコとマナブ「学び実態調査」

(調査実施17年12月、対象は全国の20~69歳男女有職者 サンプル数N=60,000 (男性30,000女性30,000)

7

学習を実施する人・しない人の固定化

「学習を実施する人」は、年齢があがるにつれて減少

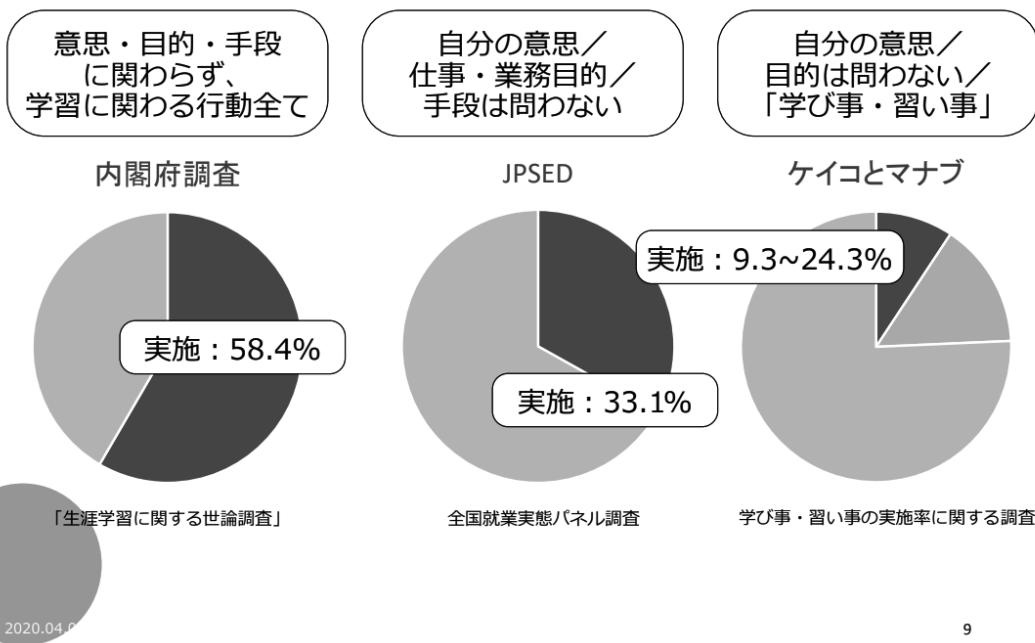
「学習を実施しない人」は、年齢があがっても減少しない

…学習を実施しない人にとっては、
「学ばない」がデフォルトとなってしまっている。

8

1 日本の社会人はどれくらい学んでいるか

◆「自分の意思で」「学び事・習い事」を実施する者は少数派



9

appendix：日本の社会人の「学習実施率」

あなたは、この1年間くらいの間に、どのような場所や形態で学習をしたことがありますか。この中からいくつでもあげてください。	58.4%
--	--------------

内閣府「生涯学習に対する世論調査」
(調査実施18年6～7月、対象は全国18歳以上の日本国籍を有する者、有効回収数1710人)
複数回答で答えるこの質問に対し、何らかの手段を答えた者の合計の数字。職場における教育研修から自宅で趣味の本を読むこと、インターネットで何か調べ物をすることまで含まれる。

あなたは、昨年1年間に、自分の意志で、仕事にかかる知識や技術の向上のための取り組み（たとえば、本を読む、詳しい人に話を聞く、自分で勉強をする、講義を受講する、など）をしましたか？	33.1%
---	--------------

リクルートワークス研究所「全国就業実態調査」
(調査実施18年1～2月、対象は15歳以上の雇用されている者、サンプル数30,223人)
趣味に関係するものは含まれないが、質問のように「詳しい人に話を聞く」ことまでが含まれる

あなたはこの一年間で、職場の指示以外でなんらかの学び事・習い事を実施しましたか？	9.3~24.3%
--	------------------

ケイコとマナブ「学び実態調査」
(調査実施17年12月、対象は全国の20～69歳男女有職者 サンプル数N=60,000 (男性30,000女性30,000))
趣味系の習い事が含まれる一方で、職場の指示で実施した研修や業務中の調べものなどは含まれない。
年齢帯ごとの質問のため実施率には幅がある。

10

日本の社会人の「学習実施率」 「学習」が示す範囲

(意識せず学習)

何らかの経験を通じてインプットを行う・成長する

(他者からの指示による学習)

職場でのOJTを受ける

職場の指示で教育（社内・社外）を受ける

(自ら主体的に学習)

検索して調べる

身近な人に質問して聞く

本を買って読む

手を挙げて職場の研修（社内・社外）に参加する

自らの意思で勉強会・読書会などに参加する

自らの意思で学び事・習い事商材を購入する

内閣府調査
(実施率58.4%) の定義

ワークス研究所調査
(実施率33.1%) の定義
※仕事に関わることのみ

ケイコとマナブ調査
(実施率9~24%) の定義

11

学習との付き合い方で分類する 3種類の社会人

A : 自発的学習者

継続的に
「学習」を実施
おおよそ2割

B : 業務上学習者

「学習」の優先順位が低く
自分からは学習にコストをかけない
おおよそ4割

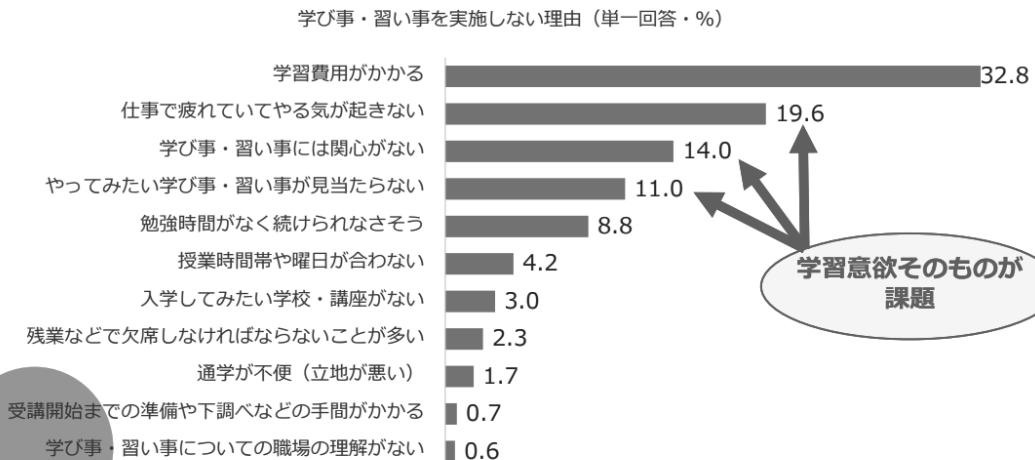
C : 学習忌避者

全く「学習」していない、しようとしていない
おおよそ4割

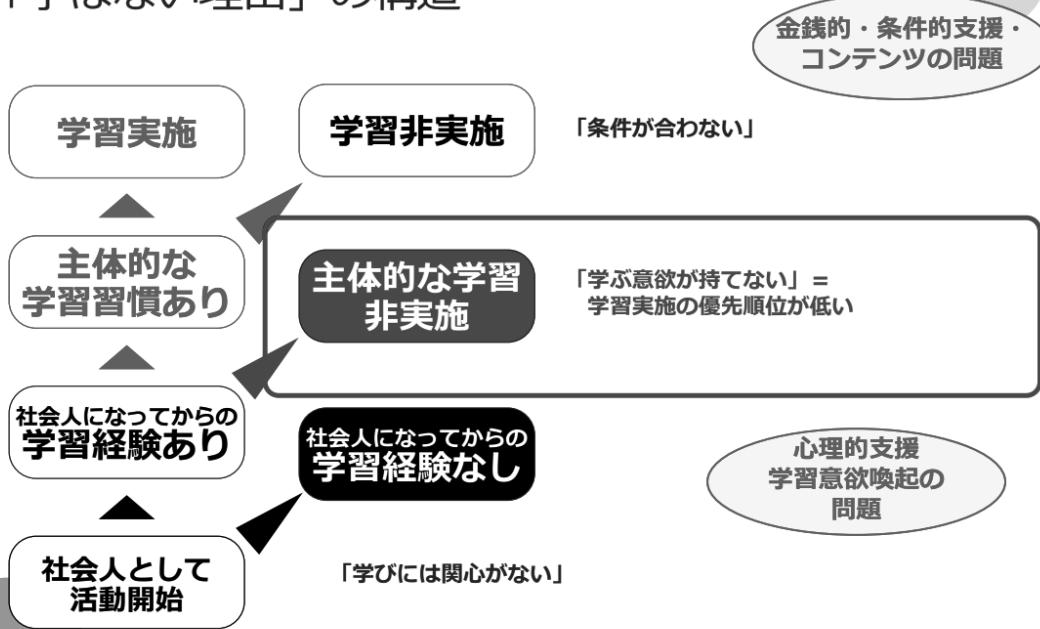
12

日本の社会人の「学習実施率」 なぜ「自らの意思」だと学習者は激減する？

「子ども」と異なり、学ぶ必然性は存在しない。



学習者が増えない理由 「学ばない理由」の構造



学習者を増やすには…

ボリュームゾーンである
「B 業務上学習者」の学習実施がカギ。

しかし…

B業務上学習者にとり、学習の優先度は高くはない
(「大切なのは経験」「外で学ぶ必要感じない」…)

→ 費用や時間のハードルが低くなっても
他の行動が選ばれる。
ハードルを下げるだけでは
「学習」という商材は選ばれない。

15

学びの価値は、参加経験のない人に伝わりにくい

伝わりにくさ①>価値の高い「場」は比較的高額…お試ししにくい

伝わりにくさ②>非実施者の周囲には、実施経験者が少ない

伝わりにくさ③>場の価値に対する評価基準を持たない



16

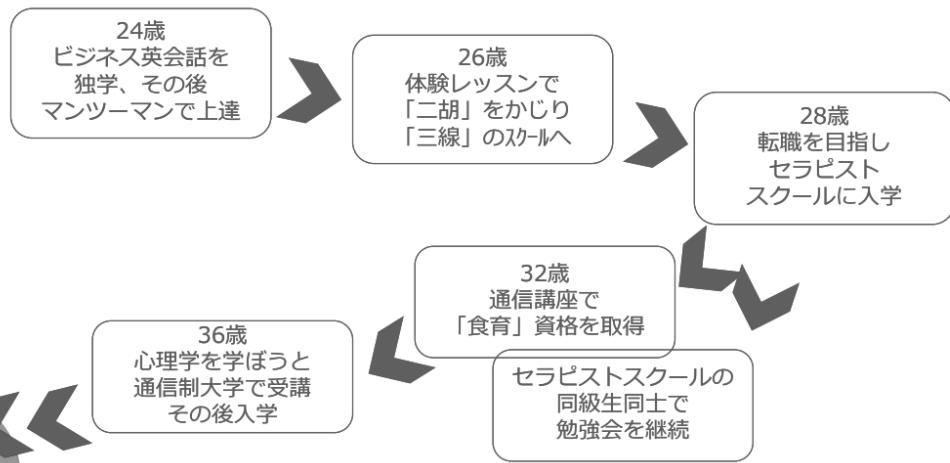
では、 学ぶ人はどう学んでいる？

17

A 自発的学習者の姿：学ぶ人は学び続ける

その多くが、社会人になって以来、
継続的に学び続けてきた人々。

【典型的な例】



18

A 自発的学習者が学び続けられる理由

学習による成功体験が次なる学習開始を支える

EX. 「役に立った」「力がついた」「楽しかった」「友人ができた」…

>これまでの成功体験から、
学習後の自分をイメージできる

>学習そのものに対し、
自分なりの意味づけができる自信を持つ

>ロールモデルへのアクセスが容易

19

社会人の3つの学習の姿

学習者は、その時点でのキャリア課題に応じて適した学び方を選択

「昭和の学び」		「平成の学び」	「令和の学び」
組織型学習		資格型学習	越境型学習
学ぶ目的	組織内でのキャリアアップ	エンプロイアビリティ拡大	他者への貢献・やりがい実現
学ぶ内容	職場に蓄積された知	普遍性の高い知識・スキル	対話で生成される新しい知
学びの場	所属企業・職場	学校・自宅	学習コミュニティ
学ぶ方法	業務・OJT、企業研修	集合型講義・独学	ワークショップ・PBL
学びの意味	組織の評価・職能の向上	自分を守る鎧の獲得	新たな知の創造
学びのサイクル	P D C A	単発的な学び直し	実践と学習との越境・往還
アイン・テイン	所属組織…主語は「わが社」	個人…主語は「私」	多様な自己…主語は場による
コミットメント対象	組織へのコミットメント	成果へのコミットメント	仕事内容へのコミットメント
行動開始のスケジュール	上司から何を命じられるか	組織から何を求められるか	世の中に対して何ができるか
社会環境	大量生産・大量消費	情報化・サービス化	知識集約・イノベーション重視
働く目的	組織で生き残るため	競争に勝つため	社会に価値をもたらすため
キャリアの主体	労働者を管理する組織	組織の保証が失われた個人	複数の役割を束ねる個人
成功の指標	昇進・肩書・権力	成果・達成度・報酬	成長・やりがい・貢献度

20

社会人の学習の形 1 「組織型学習」

**組織・職場の明確になっていない知恵・技能を
自分の中に取り込み
組織に自分を適応させる学び**

学習の場… OJT、組織内研修など

学ぶ目的… 職場内での地位上昇・業務効率化

学習開始のスイッチ… 上司からの指示

【課題】

得られた知識は組織内のみで通用> **組織の命運と一蓮托生**

組織の拡大・成長が前提

> ポスト不足・教育研修費▼が成長機会不足に直結

21

社会人の学習の形 2 「資格型学習」

**一般的に確立された知識・技術を
訓練により獲得し
客観的な知識体系に自分を適応させる学び**

学習の場… 教育機関、オンライン・書籍による独学など

学ぶ目的… エンプロイアビリティ向上

学習開始のスイッチ… 求人市場での評価

【課題】

獲得できるのは、正解のある、すでに確立された知識

> **現場への適用、正解のない状況へ向き合うには**

そのままでは困難。

個々によるカスタマイズ・工夫が必要

22

では、
正解のない問題に向き合うには、
どう学べばいい？

23

新たな学習者たちの姿

いまの学びの場には、組織型学習でも資格型学習でもない学びを行う社会人たちがあふれている

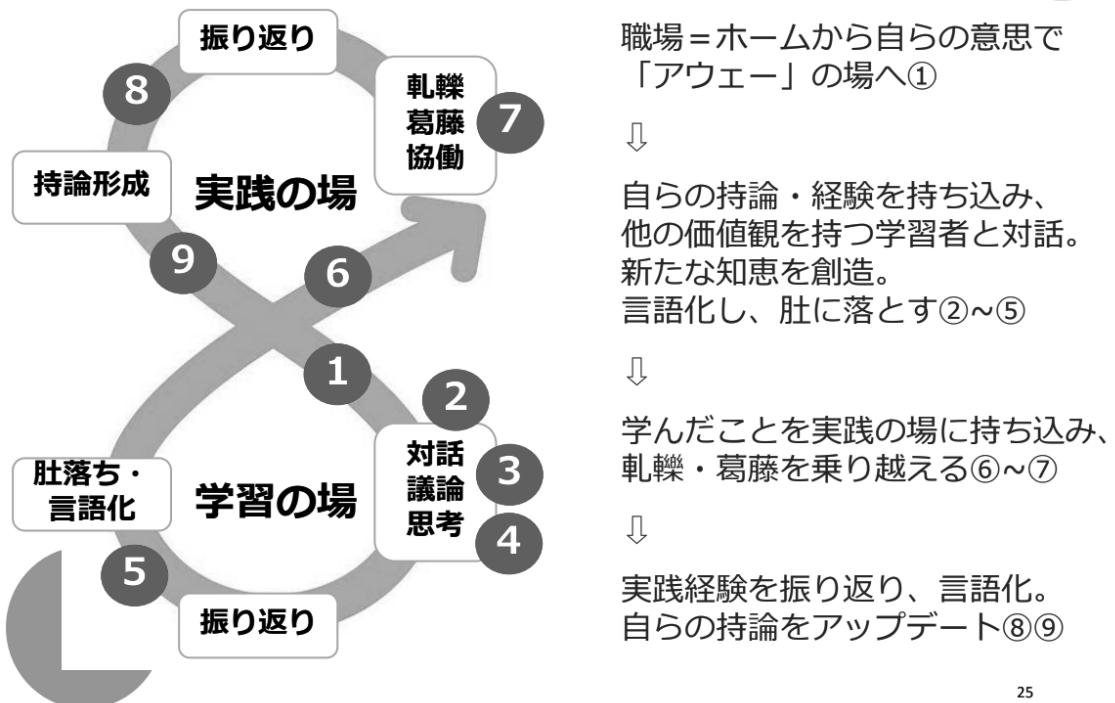
→本事業で学んでいる人の姿もある！



写真左上・左下／青山学院大学ワークショップデザイナープログラム、写真中上／金沢工業大学虎ノ門大学院、写真中下／キャリアカウンセリング協会
継続学習プログラム、写真右上／Peatixコミュコレ（コミュニティコレクション）、写真右下／KANDAI MeRiseオープンカレッジ「ビジネスデザインスクール」

24

社会人の学習の形 3 「越境型学習」 8の字モデル



25

社会人の学習の形 3 「越境型学習」

**既存の知識をアンラーン＝学びほぐし
新たな知を創造していく学び**

学習の場… 対話の場、ワークショップなど

学ぶ目的… 個人としてのミッションの実現
やりがい

学習開始のスイッチ… 社会課題への気づき

【課題】

学習開始前に、得られるものは明確ではない
→自ら意味づけられるA自発的学習者以外に広がりにくい

実践への適応・振り返りは一人では難しい
→サポート・伴走者が必要

26

越境型学習の成立条件

○アウトプットの機会

○対話とフィードバックの有無

○リフレクション

→本事業でも展開されている！

ただし、B業務上学者まで成立を広げるには

★学びの場のファシリテーション

★リフレクションの伴走

★ホームでの転換を乗り越えるまでの安心安全

が必要となる

27

本事業における「学び」の特長

- ・知識獲得だけでなく、正解のない問題に向き合い
新たな知識を創造していく「ケース」の存在
- ・職場の指示があり、
A自発的学習者だけでなくB業務上学者も対象
- ・場所や時間のハードルが非常に低い
- ・組織外の人との対話、リフレクション、
実践の場との往還が組み込まれており、
越境的学習が成立する可能性がある

→B 業務上学者が
越境的学習を実践できる貴重な機会

28

実用化に向けた本事業の課題と施策案

- ・組織からの指示による学習への参加
→ 上司などによる
参加前の十分な意味づけが必要
- ・組織外の人との対話・リフレクション、
実践への適用とそのリフレクションを行うには
継続的な学習経験が必要
→対話のファシリテーター、リフレクションの
サポーター・伴走者の用意がカギ
- ・知識の提供が主目的のケース／
正解のない問題への対処が主目的のケースが混在、
かつ同スケジュールで進むため、
学習者にわかりにくい
→**ケースごとに手順の変更や伴走者の有無を
設定**

29

最後に

本事業が対象とするのはまさに最前線の現場、
そしてそこで奮闘するプロフェッショナルの方々。

時間と場所のハードルを下げ、かつ
知識提供にとどまらない工夫を盛り込んだラーニングを展開する
本事業は、
現在は正解のない問題に向き合う越境的学習の場に
なかなか出られないプロフェッショナルにとっても、
そして日本の社会人学習のあり方全体にとっても、
大きな価値がある事業だと考えます。

今後の発展を心より願っております。

30

(2) e ラーニングの視点による本プログラムの実用化に向けた課題と展望

早稲田大学 教育・総合科学学術院
教授 三尾忠男



e-ラーニングの視点
による
本プログラムの実用化
に向けた課題と展望

早稲田大学 三尾忠男

開発した研修プログラムの実用化へ向けて

- ・柔軟性（システム・コンテンツの拡張性&多様性）
- ・強靭性（回線、アクセス集中への対応。メンテナンスが少ない）
- ・利用者との適切な親しみやすさ

- ・コースの存在を知ってもらう！

開発した研修プログラムの実用化へ向けて

- 柔軟性 (システム・コンテンツの拡張性&多様性)

システム (ハード、ソフト) の拡張、多様性への適応

- 新・旧の何世代まで対応するのか？

コンテンツの持続性・多様性の準備

- 更新、改訂はいつ、どのタイミングか？
 - そのために、どのような体制を構築しておくか？
-

開発した研修プログラムの実用化へ向けて

- 柔軟性 (システム・コンテンツの拡張性&多様性)

- 強靭性 (回線、アクセス集中への対応。メンテナンスが少ない)

- 利用者との適切な親しみやすさ

- コースの存在を知ってもらう！

開発した研修プログラムの実用化へ向けて

- ・柔軟性(システム・コンテンツの拡張性&多様性)
 - ・強靭性(回線、アクセス集中への対応。メンテナンスが少ない)
 - ・利用者との適切な親しみやすさ
 - ・モチベーション維持に加え、慣れへの対応
 - ・コースの存在を知ってもらう!
-

開発した研修プログラムの実用化へ向けて

- ④ 素材の提供／メンター等／ロールモデル
 - ③ プログラムの改訂等へのアドバイス
 - ② プログラムの広報
 - ① プログラム修了者のコミュニティ作り
 - ・コースの存在を知ってもらう!
-

展望と期待

- ・本プログラムの開発・運営方法のリソース化
 - ・本プログラムの開発・運営・(拡張)自体が、後発へのロールモデルになる
-

本プログラムの
開発・運営を通じて
体験したことを
言語化する

- ・利用者同士の共感の醸成が難しい
 - ✓ TV会議で補えるところもあった。では、残された課題は何か?
- ・現場のノウハウを、いかに教材化するか?
 - ✓ 1つのモデルケースになっている。
 - ✓ コンテンツの内製の必要性
 - ✓ この分野ならではの工夫
- ・ゲーミフィケーションの要素
- ・利用実態の傾向と対策

などについて、本事業の実施期間中、
具体的・実践的な議論が通じてなされてきた。

展望と期待

- 本プログラムの開発・運営方法の リソース化
 - コースのテンプレートを。
 - コース作成の手順等のテンプレートを
 - プロジェクト運営の手順のテンプレートを
 - 本プログラムの開発・運営・(拡張) 自体が、後発へのロールモデルになる
-

（3）「新しい日常」に向けての介護事業マネージャー育成
今後の介護領域を見据えた本プログラムの実用化に向けての課題と展望

九州大学・山口大学 名誉教授
アジアン・エイジング・ビジネスセンター 理事長
小川全夫

令和2年文部科学省委託「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
2021年2月8日10:00-12:30 ベルサール新宿グランド

「新しい日常」に向けての 介護事業マネージャー育成

今後の介護領域を見据えた本プログラムの実用化に向けての課題と展望

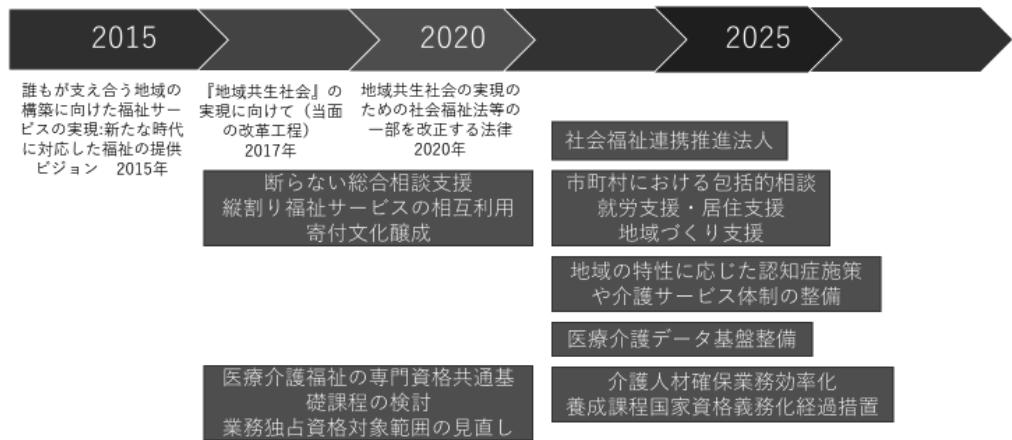
小川全夫
九州大学・山口大学 名誉教授
(NPO) アジアン・エイジング・ビジネスセンター 理事長

「新しい日常」に向けた介護事業の課題

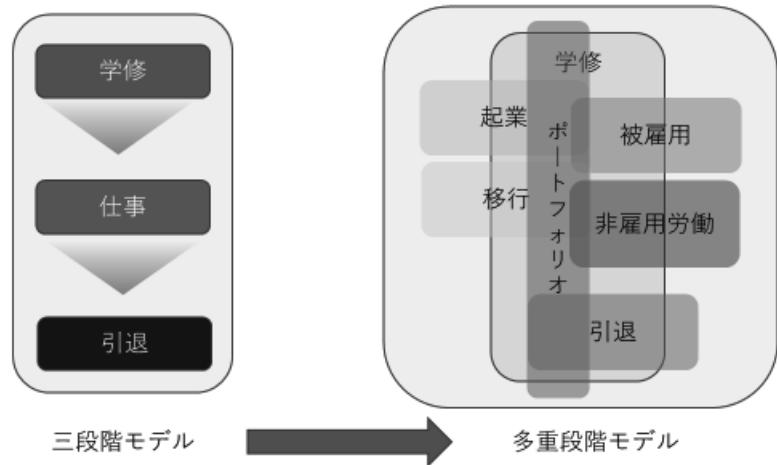
人口減少段階に入った日本は少子高齢化と生産年齢人口減少に対応しなければならない。
そこでは、ケア・ニーズの増大とそれに応えるケア人材の確保およびケアの労働生産性向上という社会的課題が提起される。
ケア・ニーズは多様化・複雑化しているので、「地域共生社会づくり」という政府方針のもとで、関連事業者は包括的・総合的・効率的な取り組みを開始。
ケア人材の確保は15-64歳人口のみならず、高齢者や外国人や他業種からの転職者を想定。
ケアの労働生産性向上は、業務再設計に基づくICTやケア・ロボット導入を促進。
さらに災害や感染流行時におけるケア事業継続という課題も急浮上。
介護事業のマネジメントを担う人材は、この社会的課題の最前線で解決を図る役割が期待されている。

- 地域共生社会づくりに向けた介護事業の再構築
- 人生100年時代のライフシフト
- グローバル・エイジングに向けた職業資格枠組みの国際標準化
- Society 5.0
- 災害と新型コロナ

地域共生社会の実現に向けて



人生100年時代のライフシフト



職業資格枠組み Qualifications Framework

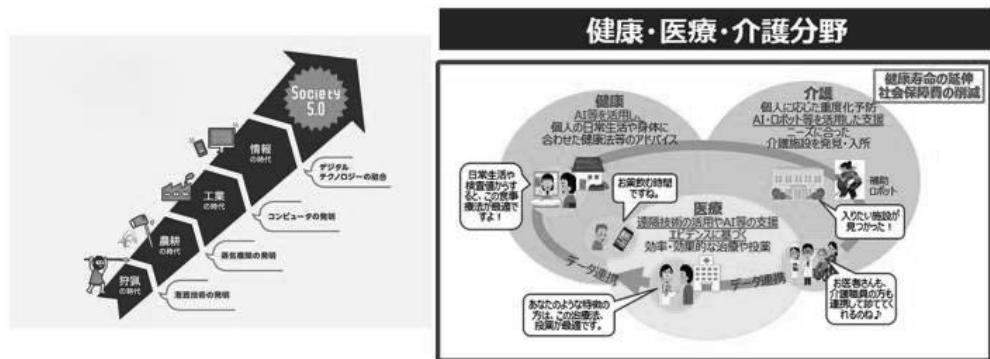
- 等級化による学歴と職業訓練の総合
- キャリアパスを示したリカレント訓練の強調
- 国際労働移住の円滑化
- 資格認定の国際調和化
- 職務の責任と裁量権の遂行に必要な知識と技能の明確化
- モジュール化された訓練課題とアウトカムズ重視の評価

レベル	知識わかる	技能できる	責任と裁量権
8	博士	調査に基づく解決策考案	課題に対する独創的専門力
7	修士専門職修士	課題に関する調査設計	課題に対する科学的専門力
6	学士専門職学士	分析・批判に基づく操作	複雑な変化への適応力
5	准学士職業資格	分析に基づく操作	複合業務評価処理力
4	職業資格	状況に応じた操作	突発時調整力
3	職業資格	基礎的用具・情報操作	日常業務監督力
2	職業資格	標準的行動	日常業務自律力
1	義務教育職業資格	ルーティーン	日常業務遵守力

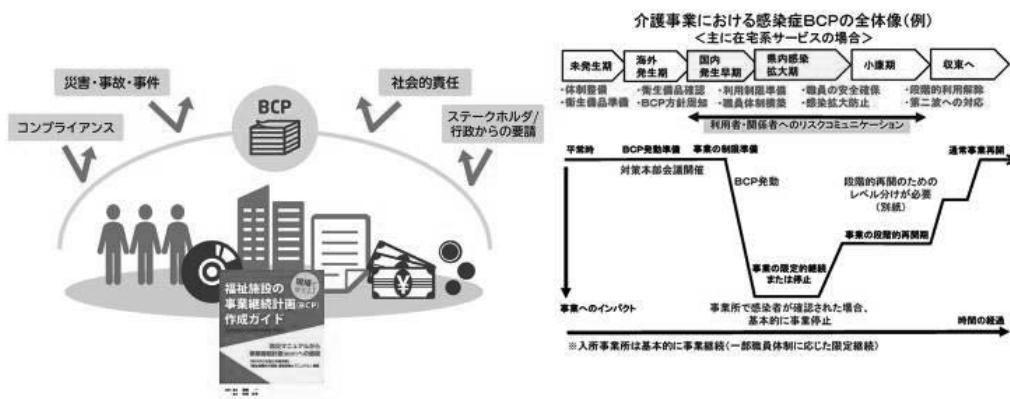
職業資格枠組みの国際調和化

ヨーロッパ職業資格枠組み EQF	インド NSQF	ASEAN職業資格準拠枠組み AQRF	介護プロフェッショナルキャリア段位制度
レベル 8	10.	レベル 8	レベル 7
レベル 7	9.	レベル 7	レベル 6
レベル 6	8. Nurse (Bachelor)	レベル 6	レベル 5 アセッサー
レベル 5	7. Nurse (Diploma)	レベル 5	レベル 4 介護福祉士
レベル 4	6. Healthcare Quality Assurance Manager	レベル 4	レベル 3 特定技能1号
レベル 3	5. Geriatric Aide	レベル 3	レベル 2 技能実習2号
レベル 2	4. General Duty Assistant Caregiver-Persons with Disabilities	レベル 2	レベル 1 技能実習1号
レベル 1	3. Elderly Caretaker	レベル 1	
	2.		
	1.		

Society 5.0時代の健康・医療・介護



災害と新型コロナとBCP



COVID-19が提起した学修パラダイム転換

既存の訓練方法

- 教室に人を集めて講義を長時間していた。
- 三密が避けられない実習を長時間していた。
- 学歴・職歴のある講師がトレーニングを担ってきた。

新しい訓練方法

- ICTを使って遠隔でeラーニングを短く実施する。
- MRを使って遠隔でシミュレーションを実施する。
- モデレーター、ファシリテーター、メンター、アセッサー等が担う。

介護事業マネージャーに求められる業務能力

• 職務の明細な規程 Job Description

今回は、施設長レベルを想定したが、今後はさらに等級化して詳細な説明が必要なのではないか。介護事業所の規模に依存してマネージャーといっても実態は多様。

• 業務能力（責任と自主裁量権）Competency

部下に指示して業務遂行を監督し、結果責任が取れる。変化に対応して判断することができるレベルを想定。等級化に即してさらに具体的に説明する必要があるのではないか。

• 業務達成に必要な知識（わかる）Knowledge

組織環境及びテクニカルな知識についてわかる。

• 法制度だけでなく個別の事業所に即して個別化して理解する必要があるのではないか。

事前学習や事後学習で情報サイトにリンクする工夫が有効ではないか。

• 業務達成に必要なスキル（できる）Skills

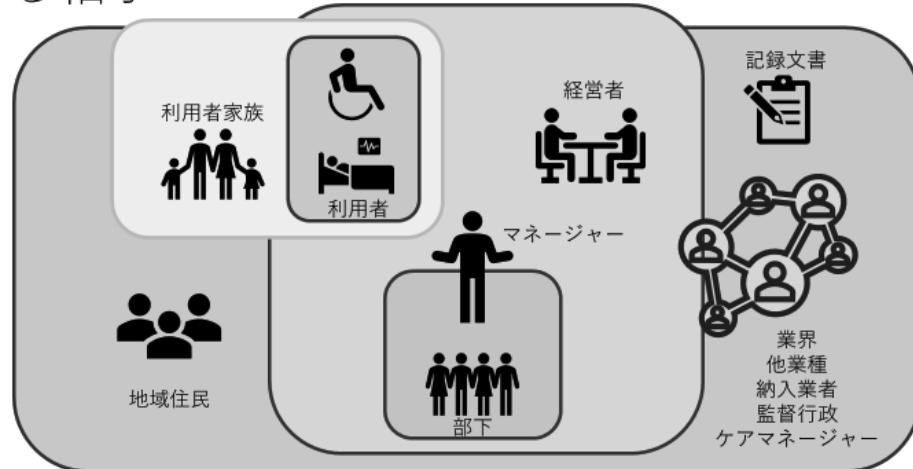
書く・読む・口頭でのコミュニケーションができる。

プロフェッショナルな行動（意思決定、計画策定と組織化、利用者中心の行動、問題解決、分析的思考、批判的思考）ができる。この部分が今後ケーススタディとして更新を図っていくべき訓練分野ではないか。

学修モジュールのデザイン

- ・学修の達成目標（プロセスよりもアウトカム思考）
- ・達成目標に必要な学習モジュールの提示（具体的課題明示）
- ・学修モジュール修得に必要な課題の明示
 知識（知る、分かる）：組織について、テクニカルな用語等について
 スキル（できる）：
 書く・読む・口頭コミュニケーションのスキル
 プロフェッショナルなスキル（意思決定、計画／組織化、顧客中心、課題解決、分析、批判的思考）
- ・今後とも国際的に通用するようにデザインする努力が必要

マネージャーがコミュニケーションをとる相手



学修効果をあげるための訓練方法

- e ラーニングの可能性と限界

学ぶ立場、伝える立場の双方ともまだ不慣れ。まずは伝える立場の人材養成（T o T）が不可欠ではないか。

- 学修マネジメント：

学修者の業務能力事前査定と学修計画と学修成果の評価。事前査定が重要ではないか。

- 学修支援者の養成：

講師レクチャラー；知識の伝達者

インストラクター；技能の指導役

モデレーター；議論の内容には深入りしない司会進行役

ファシリテーター；よりよいゴールを目指して司会進行役

コーディネーター；波長の違う意見を調整しながら司会進行役

メンター；精神的な支援役

アセッサー；評価査定をする役

プリセプター；看護未経験者を指導する経験者の役割

さまざまな学修支援者の訓練プログラムが不可欠ではないか。



e ラーニング資料の更新

- 学修場面と評価

事例研究

インターネット学修（映像と音声）

Webinarによる討議

報告書作成

学修者同士の相互評価

学習者のネットワーク維持と絶えざる更新が必要ではないか

- ケース表現

文字と音声による表現

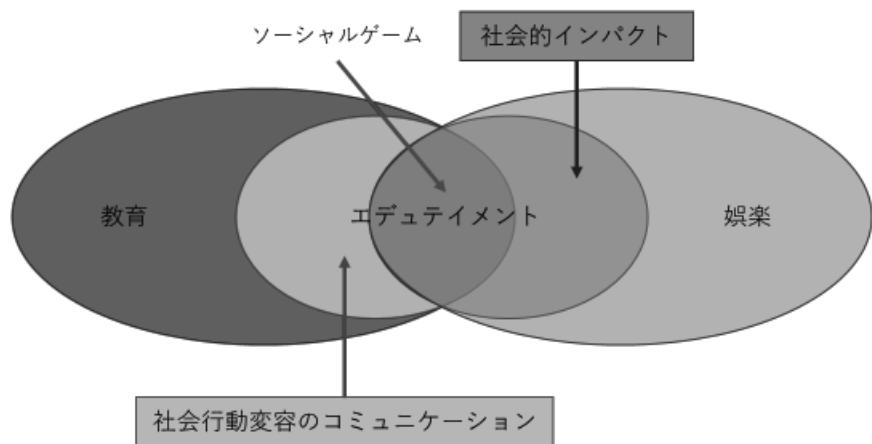
もっと動画化が必要

- ケースの設定

課題提起型でエンド・フリー（わかる、あるある）の事例提示

理想提起型で目標達成を（できる、やる）の事例の提起も必要ではないか

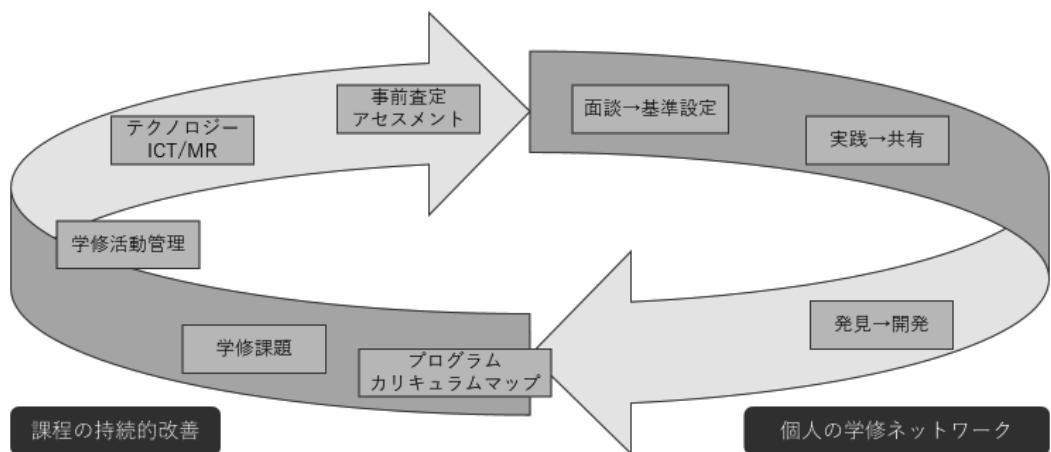
工夫の一つとしてのエデュテイメント



文科省委託事業の成果を今後の介護領域で実用化する上での課題

- ・今後の地域共生社会にむけての変化に部下とともにに対応できる指導者の養成に
- ・部下やクライアントとの間で生じる課題について、適切に対処できる指導者の養成に
- ・仕事の合間に学ぶ役割モデルとしての指導者の養成に
- ・「離れてつながる」コミュニティ形成の指導者の養成に
- ・本格的なジョブ型職場を定着させる指導者の養成に
- ・共通価値創造 (CSV)のコンテンツを開発する指導者の養成に

プロフェッショナルの発達



2. 今後の介護領域における本事業の展望

（1）リクルート HELPMANJAPAN における取り組みの現状と今後の課題

リクルートキャリア ヘルプマンジャパン
坂田祐一

1) 人材確保とは『採用すること』+『定着してもらうこと』で成り立つ

①私達が大事にしていること

2009 年に突如降り掛かった米国発リーマンショックの影響によりまだ日本経済に傷跡が残る頃、株式会社リクルートでは

日本の国家課題とも言われる介護業界にふりかかる数々の難題に対して
働く人を増やすことで

この課題解決に寄与できないかという目的の下、少数の有志の小さな活動が始まった。

この活動の最大の目的は介護業界の就業人口を増やすことである。

『働く人が活き活きとしている介護の職場が日本全国で広がること』

この目的を実現するために 3 つのポイントに重点を置き、取り組んでいる。

① 業界で働く人の社会的地位を上げる

② 運営事業者の採用支援

③ 人材定着が整う、あるいはその環境改善に取り組む運営者の支援

中でも一番の注力ポイントは③の領域である。

なぜなら当時介護業界では毎年 27 万人が入職するにも関わらず、22 万人が離職するという現状があり、しかもそのうちの半数以上は他産業に流出していた。これでは業界の中に必要な就業人口を貯めていくには遙かな時間を要する。また離職者と世の中一般の介護業界へのネガティブイメージも相關していた。人材が定着し、活き活き働くことができる職場、働く人が増えてこそその結果、業界のイメージが向上し、就業人口も増えるというパラダイムを創ることが重要なことである。

私達はこのパラダイム創りを実現するべく、最初に離職する人材の 40% は入職後 1 年以内、30% は 3 年以内であるという事実に着目し、この部分の改善を目指して定着支援プログラムの開発を行った。介護業界で数年間定着している活躍人材への調査を通じて、特性や思考の癖などを特定し介護現場での職員への理想的なマネジメントの在り方、若手職員への効果的なフォローの仕方を明らかにした。

今まで一律に職員フォローをすることが常設であったが、介護の場合には年次や経験によって特性や身につける力が異なるために階層に合わせた『寄り添う』支援が必要であった。この目的のもと、入職者 1 年から 3 年未満の職員向け研修プログラムを開発し、2 年間で 300 を超える法人、500 人を超える受講者に提供、プログラム受講者の 1 年後の定着率は 97% という成果を得られた。合わせて、職員が陥るステータスとそれを改善する離職防止のロジックについても徐々に明確になってきた。

都道府県や自治体、業界団体にも公式プログラムとして採択頂く機会も増え、一定の成果をもたらすことができた。現在ではマネジメント層である管理職までの階層全てにおいてステージごとのプログラムを完成させ、階層毎に法人ごとの今の課題に合わせた適正な

フォローの仕組みを提供できる体制を整えている。

②本質の課題意識の大事さ

職員が元気になる一方で、環境を提供する側である経営者・管理者・人事担当が人を調達するだけでなく、“人材定着”の重要性に課題をもたなければ意味がない。

私は日本全国から講演依頼を頂くが当初は「良い採用方法を教えてくれ」といったような内容が大半をしめていたが、採用することよりもまずは定着してもらうことの方程式が重要であるという方針を強くメッセージしてきた。結果、事業者の皆様の中に気づきや意識の変化が少しずつ芽生える流れが生まれてきている。こうした賛同や目的意識の共有は必ず活き活き働く職員を増やす要因になると確信している。

③業界のイメージアップ

また、私達は業界のイメージアップのための情報発信も定期的に行っている。

世の中には介護業界に対しての「無知」と「誤解」が多くミスリードした情報操作も頻繁である。そこで実態に沿った最先端の事業者の取り組み、働く人の素顔にフォーカスしポジティブに正直に伝えることをモットーに全国から情報を集約し独自のウェブサイトを運営し、SNS なども駆使して日々更新している。数年に一回は福祉の教材と称し機関誌を発刊、就職フェアなどのイベントや学校の参考教材としても活用頂いている。

④今後を創る上で重要なこと

私達は介護業界の就業人口を増やす上で様々な取り組みを行っているが、これはどれか一つ欠けても成立しない。大事なのは順序、バランス、課題意識である。

到底 1 社でできる話ではなく行政・自治体・業界団体・そして介護事業者全員が一致団結して取り組むことが必要不可欠であり、そのハブ役を私達が一役担いたいと考えている。少数の特定法人だけが取り組み、知見を有するだけでも到底この国家課題は解決しない。共通の課題に向き合い、実現に向けて『人を大事にする』 そういった事業者の皆様も結びつける活動も引き続き行っていきたいと考えている。

（2）本事業の成果と残された課題

大妻女子大学 名誉教授
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
川廷 宗之

1) 本研究の成果と残された課題

①多大な成果

「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（以下、「本研究開発事業」という）」の3年間の研究を終えて、少しコメントをまとめておく。私も、研究メンバーの一員であったが、諸般の事情で、不十分ななかかわりしかできなかつた。そういう中で、最後になって、コメントするのは少し気が引けるが、実際に仮説から検証を終える段階まで進んでみて気が付くこともあるので、ご理解いただきたい。

「本研究開発事業」は、リカレント教育の在り方を考える上で、e ラーニングという手法を用いて、様々な課題があると考えられている『介護福祉事業の管理者養成』に向けてとりくんだ、研究開始の 2018 年度時点では、大変意欲的な研究であった。その意味では「本研究開発事業」は想定されていた以上の成果を生んだと言え、その成果は高く評価されるべきだと考える。

②コロナ禍による大きな影響

しかし、研究開発真最中の 2020 年初春からのコロナ禍による社会活動の在り方の激変、特にテレワークの普及など仕事面でのネットへの依存が大きく進む中で e ラーニングは最早当然のこととなり、その手法にどんどん磨きがかかっているという社会的状況を考えざるを得なくなっている。また、コロナ禍はテレワークの普及などを通じて、特に大都市の仕事のしが変わって行く中で、様々な社会システムの変化を誘発している。その過程で、リカレント教育に求められる内容や、介護管理者の役割も、変化してきている。これらの背景を踏まえて考えるならば、残された課題も少なくないといえる。

2) 残された課題 1. 「職業教育におけるリカレント教育」への取組

①職業教育におけるリカレント教育

この点は、むしろ成果というべきかもしれないが、「本研究開発事業」が取り組んだテーマは、「リカレント教育」の中での「職業教育」の最も典型的な分野における学修方法の開発研究だったことにある。これが「成果」であるというのは、日本においては「リカレント教育」の課題と（高校以下の）初等中等教育の課題が明確に区別されていないという点、職業人養成を目的とする「職業教育」と人間性を養成する「基礎教養教育・普通教育」とが明確に区別されていないと点への問題提起となっているからである。その結果、「本研究開発事業」で開発された教材の大半は（実際の職業体験を持つ人対象の）リカレント教育専用の教材となっているという特徴を持つ。

②リカレント教育固有の課題

「リカレント教育」は言うまでもなく「生涯学習（学修）」ということであり、生涯の出発点での初等～中等教育とは、学習（学修）課題が異なってくるはずである。（特に、高等教育がその求められている専門的教育としての役割を果たしていない日本の現状の中では、日本の大学教育の課題とも異なってくるはずである。） その意味で、職場における業務や人のマネジメントという課題は、多くの人々にとって、生涯の途中で対応する課題となる。つまり、ある意味で（現状の日本では）リカレント教育固有の課題と言えるだろう。

③職業教育固有の課題

また、「職業教育」には様々な内容がある。「マネジメント」という課題は、一般的な生活課題でもあるが、「職業におけるマネジメント」は生活課題一般とは違う要素を呈している。それは、一般的生活課題は「一人の人の幸福」を中心に展開することが基本だが、「職におけるマネジメント」は、当該の職業が持っている課題、組織（会社）のミッション、就労している人の幸福など、目的自体が複数の要因を持つ、マネジメントだからである。

残された課題という意味では、研究メンバー間で暗黙の了解時間でありながらも、はつきり意識されていなかった、あるいは共有されていなかったこの点を、今後一層明確にした教材開発や学修技法の開発を行う必要があると言うことである。

3) 残された課題 2. 社会が求める「リカレント教育の学修方法」

①リカレント教育とアクティブ・ラーニング

「本研究開発事業」では、事例を中心に参加者同士が議論を展開する過程で、参加者が新たな多様な「智」を修得していくという、極めてオーソドックなアクティブ・ラーニングをネット上で行うという方法を採ったという意味での、一定の先駆的意味は大きい。しかし、この様な技法は、どんどん開発が進んでいるので、今後へのいくつかの課題が残されている。

ひとつは、現実の学習者（など）が求めている、簡便性（短時間で効率的に）と学修時間の自由設定という要求にどう対応してくかという点である。リカレント教育への参加者は、実務に従事している職業人である。従って、短時間に効率的に学びたいというニーズは（雇用者側からのニーズもある）少なくない。勿論、これらの点に関しては、学びの過程で「考える」「考えをぶつけ合って、共同の思考を展開していく」には、どうしても一定以上の時間が必要であり、共同する仲間が必要である以上一定の時間設定が必要であるため、効率化には限界があるという反論も当然なりたつ。しかし、このニーズは日本では極めて根強いので、なんらかの対応が必要であろう。

②日本のリカレント教育、学習環境・学習方法など、改善の必要性

学修効果を上げるにはどうしてもこれだけの時間が必要というのであれば、その時間を確保するような環境づくり（職場の仕事のし方の改善）が必要ということであろう。その際には、日本のリカレント教育の時間数が他の国々に比べて、極めて少ないという点に着眼した普及啓発活動も必要かもしれない。その誘因は、学校で「学習に失望」した体験が大きく尾を引いているという点にも着眼しておく必要があるだろう。

もう一方では、使用する事例教材の作り方や、其れに続くグループ討議のファシリテーションの仕方など、学修支援の方法の新たな開発という課題もあるだろう。

4) 残された課題 3. 「職業教育」が求める学修方法の開発

①体験学習からの学び

先日、別な職業教育プログラム開発研究の報告会で、実際に体験するよう誘導する教材を開発した内容の報告を聞いた。その中で、そのプログラムに従って行われた実証実験授業で実際に「体験学習」をした数人の学生が、その学習を通じて自分が何を学んだかを報告していた。この報告を聞いた大部分の研究者（教育者）や施設管理職たちは、その学習目標（達成課題）に関しては「体験学習」まで持ち込めば、学生がこんなに成長するのかと驚いていた。（自分たちで開発したプログラムの予想以上の効果に驚くというのも変ではあるが・・・）

「本研究開発事業」では、一般には教室での学習活動を前提とする「事例に基づく学習方法」の事例に動画を使うという新しさはあるが、「事例に基づく」点では従前と変わらない。また、別の研究開発は、機器を使ったVRによる体験学習による学習方法の開発に挑んでいる。

②OJT とリカレント教育

この三つの報告を聞きながら、特に体験学習の成果を目の当たりにしながら、「リカレント教育」での「職業教育」への参加者は、現在その課題を体験しているのだから、それをそのまま学習素材にしていくことはできないのだろうかと考えた。以前からの「職業教育」では、OJT や OFF-JT とかが行われてきている。この OJT と OFF-JT をどういう風に組織的な教育システムとしているのかは多様な場合があり得るだろうが、今回のリカレント教育プログラムは、明らかにこの OFF-JT の一種だと言える。とすれば、日々の職場の中で問題にぶつかりながら、何らかの問題解決を図っている（問題を診て見ぬふりをして避けてしまうことも含めて）のだろうと考えられる。つまりは、問題には（意識するかしないかもあるが）ぶつかっていて、何とかしたいのだがどうしたら良いのか判らないという「体験」をしてきている（できれば OJT で解決したいのだができない）事に着眼した、OFF-JT の学習方法の開発は、できないのだろうかと考える。（体験の言語化⇒概念化⇒問題の明確化⇒問題構造の分析⇒取り組み方法の構築⇒問題解決体験⇒学習の有効性体験⇒リカレント教育へ参加意欲の拡大・・・）

③「学校教育」という柵（しがらみ）からの脱出の必要性

「学校教育」というのは、現実世界と切り離された世界となってしまっているので、教育プログラムを考える場合にどうしても、先ずは「学校という世界（知識の伝承中心）」の枠に当たはまるような教材を開発してしまう傾向がある。これは高校までの学校で行う普通教育ではあり得るだろうが、現実の職業に就く「職業（人養成）教育」では、もっとリアリティが有った方が、実務に有効という意味でも、短時間で学べるという意味でも、学習効率が高いのではないだろうか。

また、現実の「職業教育」やアクティブ・ラーニングの場合、よく「正解はない」と言

う言い方をするが、此れも甚だ学校教育的な言い方であろう。現実世界は「正解がない」ことはあり得ないし、「正解は一つではない」でもなく「正解は無限にある」のである。寧ろ、「正解がない」と言ってしまう発想自体が（知識伝承教育的な）「学校教育」的であり、「職業教育」的ではないという点にも気が付く必要があるだろう。（正解がない内容は○×式の試験問題に馴染まないため、事実上授業では重視しない、等という点も留意すべき…）

5) 残された課題 4. 介護福祉事業の「管理者養成」の課題

①当該職のミッションを達成するための管理

「本研究開発事業」では、介護福祉事業の「管理者養成」が課題となっている。この介護福祉事業での管理者に求められる力量は何かに関しては議論が行われ、求められる力量の内容領域に対応して学習事例が作成された。その中で、介護福祉事業の管理をどう考えるか（介護という仕事のミッションは何か）という点に関しては、曖昧だったのではないかと思われる。其は、職業上の業務の管理に関しては多くの業績のつみ重ねが有り、それを前提に介護福祉の側場にそれをどう適用すればよいかと言う発想からスタートしていたからだろうと思う。それはそれで一つの考え方であろう。

②課題がみえてきた、従来の管理者養成

しかし、そういう管理者養成をやってきた結果が、コロナ禍で明らかになった世界の趨勢について行けてない日本の社会だとすれば、それ自体を見直していく必要もあるだろう。特に、日本でのマネジメントは基本的に、メンバーシップ型の職場におけるマネジメントとして開発してきた。しかし、介護福祉の現場は、基本的にジョブ型の職場である。ジョブ型の職場にメンバーシップ型のマネジメントシステムがストレートに通用するのかどうかは、まだ実証できていない。その意味では、かなり多数の専門職の職業では、当該ジョブに関する専門的資格を持っていることが管理職の条件となっている。例えば、医療の世界、建築など工業系の世界、（税務）会計の世界、司法の世界、高等学校以下の初等中等教育の世界、などなどである。これらの世界では、ジョブとしての専門性を前提として、その世界なりのマネジメントが行われてきている。時にその閉ざされた世界でのマネジメントが問題を起こして、メンバーシップ型のマネジメントシステムが取り入れられているが、基本はジョブとしての専門を前提としている点は一部を除き揺らいではない。

③ジョブ型の職場における管理

この点に関しては、あまりにもお粗末な現状を前に何とかしてほしいと考えるが、介護福祉も同じである。とすれば、メンバーシップ型の管理職養成で得られている実績を踏まえつつも、ジョブ型の管理職養成はどういう内容と方法を持つのか、それらの専門職が持つミッションと管理の整合性をどう図るなどを踏まえて、今後の開発を継続していく必要があるだろう。

6) 開発研究プロジェクトからの学び

①研究プロセスからの学び

以上、研究プロジェクトの取り敢えずの修了段階で気が付いたことについて述べさせて

いただいた。上記の内容に関し、何故、今それを言うのか、もっと早い段階で言うべきというご意見もあるかもしれない。一定の研究成果を確定させ、其れなりの成果が上がってきているのだから、そういう意見はもっともだと思う。

しかし、上記の述べた諸点に関しては、私自身もこのプロジェクトが始まった3年前には気が付いていなかった点が多い。この研究に参加させていただくうちに気が付き、段々に明確になっていった意見をまとめたに過ぎない。その意味で、個々の点に関して、きちんととした論証考察ができているわけでもなく、ある種の仮説に留まる内容を、意見として列挙したに過ぎない。が、一つの研究プロジェクトに参加したら、色々な学び（発見）が有ったということを纏めておくことも重要だろうと考え、記させていただいた。

②成果報告会での学び

最後に、成果報告会を聞かせていただいた学びを紹介しておく。

介護の管理職養成を含め、問題解決の方向は見えているし、学修の方法はある程度分かっていると考えるのだが、前に進めないのは、介護業界だけではない。最近の、相次ぐ行政機関の失態も、原因は同じことだ。その意味でも、「介護」は日本社会の縮図。ある意味で象徴的な事例と言える。これをうまく解決できなければ、日本全体が問題を解決できないままズルズルと後退していくことの先駆けかもしれない。しかし、逆に、その突破口は、一番問題が集中している介護の場面から生まれるのかもしれない。介護で上手く行けば、他でも応用できるかもしれない。

その原点の一つは、介護スタッフが学びの価値に気が付いていくことだろう。「学ぶことで生活が変わる」（幸せになれる）と思えば、学ぶようになる。今の日本では、学ぶことの価値に多くの人が、気が付いていない。寧ろ、学びを拒否している人も少なくない。（内田樹「下流志向」など参照）これを乗り越えていった事例として、大阪の西成高校での学びを拒否する生徒たちに、学びの価値に気が付かせていった事例（「貧困学習」の展開事例）がある。そのキーポイントの一つは、彼らがおかれている（体験している）状態を自己覚知させる学習を組織したことであろう。つまり、生々しい生活体験が学習と結びついた時に、生き生きとした学習が展開され生徒は自ら学び始め、前に進み（下流志向からの脱出をし）始めるのである。

以上をまとめると以下の様になる。

- ①（介護福祉の管理問題に触れる以上は）生活や人生を支えていく、変えていくという「介護の目標概念」をしっかりと持つ。（介護とは、基本的に「看取りの介護」ではなく、「どう生きるかの介護」である。）問題は、介助レベルではなく「介護」レベルへ。
- ②介護で起きている様々な問題は、ほかの業界でも同様に起きている。介護に凝集されている傾向もあるので、此處で解決できれば、他でも解決できる。
- ③生活や人生を変えてしまう仕事だという、介護（当該の職）の使命感、を尊重する。その意味での、公益性・・介護という仕事のアドバンテージ・・を考える。（介護が上手くいくか行かないかで、社会が変わる。すごいことになる・・。）
- ④学びは、本人の意欲（どうしても学ばないと・・という危機感）が重要だ。その前提として、「学ぶことで生活が変えられる」という体験的確信が必要。今のリカレント教育は、そういう確信を得られるような、学びの場の提供を求められている。（勿論、学ぶ内容や方

法や、学修仲間の存在も重要である。)

③まとめ リカレント教育のメッセージ

「学ぶことで、生活が（変えられる）変わる」

「学ぶことで、人生が変わる」

「職業（仕事）は、学ぶことによって楽しくなるし、前に進むことができる」

（3）本事業の取り組み成果と実用化に向けた課題と展望

聖徳大学
菊地克彦

1) 取り組み成果

本事業においては、成果物として、「e ラーニングを活用した社会人の学び直しを推進するためのガイドライン」「オンライン会議システムを活用した学修モデル」「介護事業管理者養成における 21 の学修ケース」を完成させることができたが、これらについては、各年度の成果報告書ならびに本成果報告書の別章にて記述されていることから、ここでは 3か年の取り組みを振り返り、成果物以外に得られた取り組み成果を簡潔にまとめたい。

① 介護事業経営の実情の把握

人材確保・定着の困難さ、職務分解・分析に基づく再設計と組織（構造）化の未整備、多様化する人材のマネジメントに求められる高度化・複雑化等の実態を把握した。

② 介護事業管理職層の実態の理解

マネジメント力のばらつき、マネジメント知識・実践経験の少なさ、マネジメントに関する学修機会・時間の捻出の困難さ、発生する問題解決に追われ目指す組織作り、あるべき体制づくりに着手できない実態（短期的問題解決への対応のみ）を理解した。

③ 介護事業管理職層の学修ニーズの把握

介護事業に従事する管理職の学びのニーズに関する調査により、ユーザーデータ入手し、ニーズの実態を把握することができた。ケース教材は、これを参考データとして作成している。

④ オンライン会議システムの学修支援効果の確認

コロナ禍に伴いオンライン会議システムが爆発的に普及したが、本事業では、2019 年度の研究事業から、Zoom を使用したオンラインディスカッションを学修サイクルに組み込んだ。その一定の効果に関し、実証講座を通じて確認していたが、このシステムが社会の様々な場面で活用されることによって、オンラインでのコミュニケーションによる意思疎通、相互理解、協同の学び等が可能であることを確認できた。また、スマートフォンやタブレット、モバイル PC 等のデバイスを使用することによって、「どこから」でも協同学修に参加できることが確認できたが、これによって職務を抱える社会人の学び直しに e ラーニングが有効であることを示すことができたと考える。

⑤ 社会人学び直しにおける学修と現場実践の往還の有効性

社会人の学びは、職務成果に直結することが強く要請されることは言うまでもない。本事業で開発した「事前の知識学修→ケース検討・解決策立案→現場実践適用」の学修モデルは、実証講座等を通じて、その検証を行ったが、マネジメント現場における課題解決実践力を身につけることに一定の有効性があったと考える。

社会人の学びには、知識のみならず実践力・応用力の修得が求められるが、学修と現場実践の往還システムはこれを実現するものであることが確認できたことは本事業の重要な成果と考える。

2) 実用化に向けた課題

① 学修開始前のマネジメント力診断システムの開発

マネジメントの知識、スキル、実践経験等の観点から、受講前のマネジメント力をセルフチェックし、それに基づく学修プランを設計し、不足する知識・スキル等に関する事前学修に接続させる仕組みを開発する必要がある。

チェック方法は、マネジメントの基本知識に関するプレイスメントテストやマネジメントスキルや経験の棚卸し等による確認が考えられる。

尚、学修プランの設計は、プログラムアドバイザー（仮称）が、上記チェック結果に基づいて、受講者本人と相談・コンサルテーションをしながら決定していく手続きが想定される。

② 事前学修の目標到達度確認の仕組みの追加

本事業では、各ケースの課題解決に必要な参考情報の提供および、総合的なマネジメント学修のためのeラーニングサイトの紹介を組み込んでいるが、事前学修によって、必要なマネジメント知識が修得できたか、目標とする学修到達レベルをどの程度、達成できたかを測定・確認する仕組みを追加する必要がある。

例えば、ファイナンスに関係したケース等のように、一定の会計知識がないとケースに取り組めないものもあることから、ケースよっては、この目標到達度の確認によって、課題取り組みに必要な知識を修得できていることを前提条件とする対応もあると考える。

③ ケース最新化（追加、更新、削除）の仕組みの構築

本事業では、21のケースを開発したが、実用化にあたっては、継続的なケース最新化（update）が必要になる。事業を取り巻く内外環境は刻々と変化し、生じる問題やその解決のあり方も移り変わっていく。現場におけるマネジメント実践力、問題解決力の修得を目的とする学修である前提から言えば、ケースは常に、追加、改訂、削除等の最新化が図られなければならない。

その最新化（update）をどのように行うかは、実用化における最大の課題といっても良いだろう。なぜなら、これは、学修プログラムの有効性を左右し、学修することの価値に影響を与える重要なファクターだからである。

最新化（update）の仕組みとして検討したいのが、「介護福祉事業の経営改善・改革ための情報交換・共有のためのオープンデジタルプラットフォーム（仮称：Aging Business Innovation Network）」の構築である。例えば以下のような情報を公開し、国内外の介護事業経営の改善・改革に寄与する情報サイトとして運営することが想定される。

- ・介護事業経営における課題とその解決策に関する実践事例情報

このサイトに、介護福祉事業の経営に関する様々な情報や現場で生じている問題、経営課題解決への取り組み事例を集め、関係者が共有できるようにすることで、各事業者が自組織の課題解決の参考にできるとともに、新たなケースの題材を収集することが可能になると考える。

- ・介護事業経営における組織運営、人材の確保定着・育成、サービス、財務・会計、マーケティング、ICT活用等に資する情報
- ・介護事業経営に関わる法律等に関する情報
- ・介護事業経営に関わる調査研究成果、調査データ
- ・海外介護事業者、起業計画者に対する各種経営支援情報 等

このプラットフォーム構想の実現には、大きな労力と資金が必要で、本学修プログラムのケース最新化という枠組みを超える取り組みであるが、国内外における介護事業の課題解決、発展に向けて大きな意義があると考える。

④ ファシリテーター、コーチ、プログラムアドバイザー等、学修支援体制の構築

受講者の学修成果の獲得に向けては、適切な方法で学修を最後までやり切ることを支援する体制が重要である。通学の縛りのないオンライン学修では、この体制が対面学修よりも一層求められる。これを構築する上では、各学修支援者的人材要件の明確化、該当人材の確保、養成のための教育、アップデート教育等の仕組みも整えなければならないだろう。

⑤ 修了後の学修成果評価の仕組みの充実化・強化

本事業では、自己評価+グループメンバー、ファシリテーターによるフィードバックを行う評価体制としたが、現場マネジメントにおける課題解決実践力を身につけることを目的とする学修の前提から言えば、受講時の自己評価+事後の職場での問題解決実践力の評価を組み合わせたシステムが理想的である。これを実現するためには、受講者の所属組織（経営層、人事部署等）との連携・協力を前提に、所属組織の人事評価と接続させる仕組みが必要となる。併せて、学修成果の可視化とその客観的評価システムの確立も必要である。

⑥ ケース教材提供方法の高度化（動画ドラマ化）

本事業においては、ケース教材は課題情報が記載されたスライドが遷移する方式で作成したが、目指したい方式は、ドラマ仕立ての動画である。これには資金面の確保、ドラマ作成の専門機関の協力等が必要となるが、学修効果の観点から、今後に向けての課題としたい。

⑦ 受講修了者アルムナイネットワーク（コミュニティ）の構築・活用

本事業を実用化するにあたっては、主催者と受講修了者が協働連携して、運営に関与する体制を検討したい。受講修了者の事業現場におけるリアルな運営やマネジメントに関わる状況、課題に対する最新の取り組み等、自らの経験を共有し、意見交換できる仕組みである。ここから新たなケースの題材となる情報を得ることもできる。

前述のプラットフォームの一部に、この「アルムナイネットワーク（コミュニティ）」を組み込み、アルムナイ限定情報と全体公開情報に分けて、掲載する仕組みが考えられる。

3) 今後の展望

本事業の取り組みは、日本の介護事業経営の革新を支援するひとつの試みと考えるが、高齢化は世界各国の社会課題である。日本がその課題先進国である点から言えば、介護事業経営における日本の知見、経験、成果等を世界に向けて発信、提供することが必要と考える。前述の介護福祉事業の経営改善・改革ための情報交換・共有のためのオープンデジタルプラットフォーム（仮称：Aging Business Innovation Network）は、グローバルな情報発信・共有の有効な場になるだろう。

人材養成の点では、国際通用性ある学修プログラムとするために各国の学位資格枠組み（National Qualifications Framework）における位置づけの研究やそれに応じた現地化（Localization）が必要になる。

このような点を含めて、今後の実用化に向けては、アジア諸国を中心としたグローバルな事業展開を視野に入れた検討を進めていきたい。

令和2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
e ラーニングの積極活用等による学び直し講座開設等
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 2021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
