

令和5年度第2回認知症介護指導者フォローアップ研修

講義資料

目次		
最新の認知症介護知識～これまでのケアとこれからのケア教育～ ※	加藤 伸司	
認知症介護における課題解決の具体的方法～実践研修の報告～	田村 みどり	165
最新の認知症介護知識～認知症の人の意思決定支援～ ※	川崎 裕彰	
認知症介護に置ける人材育成の方法～人材育成の方法(リーダーの育成)～	井戸 和宏	169
最新の認知症介護知識～認知症医療の最新知識～ ※	加知 輝彦	
認知症介護における人材育成方法～授業法～ ※	上條 晴夫	
認知症介護における効果的な授業開発～パーソン・センタード・ケア～	水野 裕	200
認知症介護における課題解決の具体的方法～演習技法～ ※	後藤 美香	
認知症介護における効果的な授業開発～実践者研修～ ※	矢吹 知之	
認知症介護における効果的な授業開発～実践リーダー研修・基礎研修～ ※	阿部 哲也	
最新の認知症介護知識～研修評価～ ※	吉川 悠貴	

※第1回目資料と同様のため割愛

1. 指導者としての活動について		
道県市名	活動内容	苦慮している点
北海道	認知症介護実践者研修 講師(年5回)、 認知症サポーター養成講座 講師(小学生対象ほか、1回)、 認知症関係の研修講師(年6回)	きちんと話が伝わっているか不明。 北海道・札幌の指導者で作成したテキストの見直しが必要。
青森県	実践者研修講師 実践リーダー研修講師 管理者研修講師	① 青森県は3地区に講師がわかれており、3年周期で実践者、リーダー、管理者の講義資料作成が持ち回りとなっており、実践者研修では他地区の講師が作成した資料を用いて講義する為、事前確認を行わないとその資料や演習で伝えたい事、時間配分等に戸惑う。 ② 自分だけだが、現在、老人や認知症の介護から離れ、障害者介護を行っている為、他の講師よりも情報や変化に疎くなっていると感じる。事業所内での配置転換や転職も考えている。
宮城県	認知症介護実践者研修 講師(年5回) 認知症介護リーダー研修 講師(年2回)	受講者の経験値、理解度、意欲にバラツキがあるのでは当然であるが、どちらに対してウェイトを置くのかについて毎回悩み、苦慮しています。 演習内容について、毎回変える訳では無いが、毎回「この内容で良かったのか？」と不安感があり、他指導者が常にいる訳では無いため、受講者の評価はあるが、他指導者からの客観的な評価が無いことにより、悩みを持つてしまうこともある。
山形県	認知症介護実践者研修 講師(年1回)	特に新たなカリキュラムを受け持つことになった際の事前準備について、勤務している事業所(短期入所生活介護)の業務時間内にその作業に取り掛かることができず、休日等プライベートな時間を費やす必要があること。
福島県	認知症介護実践者研修 講師(年3回) 認知症サポーター養成講座 講師(地域住民・高校生対象)	受講生の年齢等により内容を変更する事(理解しやすいように)
	認知症介護実践者研修 講師(年3回)	講義ではどうしても原稿を読むような話し方になり受講生にうまく内容が伝わっていないと感じています。
鳥取県	認知症介護実践者研修 講師(年3回) 地域への出前講座	シラバスが変更になった時の対応やどの部分を受講生に伝えるのか。
島根県	未提出	未提出
岡山県	2015年以降、当該講師活動等の参加はできていません。	今回のフォローアップ研修を受講させていただくことで、当該研修の企画・立案に貢献したいと思っています。
広島県	広島県認知症実践者研修講師 年2～3回、地域の認知症サポーター研修講師(中学生、小学生、老人クラブ、サロン数か所、民生委員さんの会議等)	また新型コロナが蔓延してきていること。相手の方々が一度聞いたならそれで十分知っていることになると思われていること。
仙台市	認知症介護実践者研修 講師(年4回) 認知症介護実践リーダー研修 講師(年1回) 認知症カフェ	内容として大きく苦慮をしていることはありませんが、仕事との両立の関係で講師スケジュールの時間確保が困難になりつつある。

	仙台市認知症介護研修 講師(年10回程度担当)	内容が全般難しい
岡山市	認知症介護実践者研修講師、補助講師(年16回程度) 認知症介護実践リーダー研修(年1回)	生活支援の為のケアの演習1の講義の時間配分、認知症ケアにおけるチームアプローチの理論と方法の講義内容
広島市	認知症介護実践者研修 講師(年3回) 認知症介護リーダー研修 講師(年1回) 認知症サポーター養成講座(小学生・中学生・地域・企業対象・行政対象) 認知症サポーター上級者育成ステップアップ講座(地域対象)	広島市は活動している指導者の数が少ないため、一人ひとりの負担が大きい

2. (1)今年度のご自身の地域における認知症介護実践研修等の状況について【実践者研修】		
道州市名	工夫している点	苦慮している点
北海道	特になし	テキストが2社から出ており、ややこしい。
青森県	前回、資料作成を担当した講師等に資料作成を相談したり、他地区の講義を聴講する等している。	実践者研修初日ラストのコマと2日目最初のコマのつなぎ。内容は繋がっているが、日が変わる事で受講生の感覚がリセットされているように感じる。地区によって異なるが講師も変わる為、統一感が失われる。
宮城県	(科目)アセスメントとケアの実践の基本について、 宮城では2日間に分けて実施しており、講師が前後半の2名で対応することもあり、講義資料のすり合わせを事前に行い、流れが途切れない様に工夫している。 また、アセスメントに携わったことが無い受講者も多く見受けられること、合わせて自施設実習の課題設定の取り組みにつなげるため、講義時間よりも演習の時間を多くとるように工夫している。	(科目)アセスメントとケアの実践の基本について、工夫している点に記載したことと相反する内容となりますが、すり合わせが出来なかった時に、各自で資料を作成することで内容が重複する、講義内容が変化してしまう点は難しさと受講者に対して申し訳なさを感じてしまう。 アセスメントに関する基礎知識や具体的な内容を説明する際に、できる限り実事例を交えて話しているが、受講者アンケートを確認すると習得状況が低い結果もあり、苦慮している。
山形県	現役で介護現場に勤務しているので、実際にあったケースや類似のケースを提示することで受講生がイメージしやすいように心がけている。	スケジュール調整全般。
福島県	全体では、演習で講義内容の理解を深められるような工夫 担当科目:生活支援のためのケアの演習2(行動・心理症状)	全体では、ブレイクアウトルームでの介入方法や、受講生のZOOM操作方法(講義中に必要なデータをチャットに載せてもダウンロードが出来ない等)
	工夫ができていると記述できるものはありません。	担当した科目は全て苦慮していると感じています。
鳥取県	基礎研修を受講要件にした年度は中核症状等の理解が出来ており講義演習がスムーズだった。	基礎研修を受講要件にすることで事業所に負担がかかることで受講要件を外したが途端に中核症状の理解ができているのかどうか心配になった。
島根県	未提出	未提出

岡山県	記載なし	記載なし
広島県	できるだけ新しい情報を取り入れ、眠くならないように工夫している。自分の現場の話を取り入れている。(地域資源)	日々の現場の仕事の量が人手不足で増えているため、準備ができなくなっている。(同上)
仙台市	担当講師間の情報共有	担当科目の前後科目との内容調整
	わかりやすく	職員の負担を考慮しながら、実践に繋げてもらうこと
岡山市	どの科目も出来るだけ早い段階でミニワーク等を入れて受講生に問いかけや考えてもらう時間を入れるようにしている。	今年度は生活支援のためのケアの演習1を300分続けて講義をしているが、受講生はもちろん講師側も負担が大きい。
広島市	自職場実習の中間くらいで指導日を設けている 書類のやりとりを電子化している	時間が短く、内容が収まらない 指導者の数が少ない

2. (2)今年度のご自身の地域における認知症介護実践研修等の状況について【実践リーダー研修】		
道県市名	工夫している点	苦慮している点
北海道	特になし	テキストが2社から出ており、ややこしい。
青森県	記載なし	講義の担当は基本一人の為、自身の体調不良、小さなお子さんが居る講師はお子さんの体調等も心配。
宮城県	(科目)職場内教育(OJT)の基本視点について、ミニ演習も含め3~4の演習を取り入れて実施している。演習を通じて、日頃職場内でどの様な教育を実践しているのか、どの様な思いや考えで教育を実践しているのか等について振り返りながら、何故？職場内教育が必要なのかという理解を深められるように実施しています。 最後に事例演習を通じて、研修後半の自施設実習の課題設定につなげられるような演習を取り入れ、次の科目との連動が図れるように考えております。	(科目)職場内教育(OJT)の基本視点 について、リーダー研修とは言え、実際にリーダーや主任等、教育を担当する役割を担って来ない受講者もおられるため、講義内容の理解度にバラツキがみられている。それぞれに対して理解が深められる内容を用意しておくことも難しいため、その辺りが他の指導者の方がどの様に考えられているのかを知りたい所であり、悩ましい点であります。
山形県	※受け持ちなし	※受け持ちなし
福島県	記載なし	記載なし
	※受け持ちなし	※受け持ちなし
鳥取県	※受け持ちなし	※受け持ちなし
島根県	未提出	未提出
岡山県	記載なし	記載なし
広島県	※受け持ちなし	※受け持ちなし
仙台市	担当講師間の情報共有	担当科目の前後科目との内容調整
	わかりやすく	職員の負担を考慮しながら、実践に繋げてもらうこと

岡山市	出来るだけ早い段階でミニワーク等を入れて受講生に問いかけや考えてもらう時間を入れるようにしている。	チームアプローチについてチーム、チームケア、チームビルディング等、チームに関するワードが出てくるが十分な説明が難しい、またどのような順序で講義を組み立てていくのが良いのかも苦慮している。
広島市	自職場実習の中間くらいで指導日を設けている 書類のやりとりを電子化している	時間が短く、内容が収まらない 指導者の数が少ない

3. その他、情報交換したいこと

他県の方々も多く受講されるかと思っておりますので、様々な内容について情報効果・情報共有できたらと考えております。

災害時の他県、他市の工夫

定期的に見直しをおこなっているか？

実践者研修のカリキュラムをどのように実施しているのか情報交換出来ればと思います。

令和6年 認知症介護指導者フォローアップ研修

辞めさせたくない職員 が辞めない組織

2月7日(水) 9:00~11:30
11:30~12:00(質疑)



『VUCA時代*を生き抜くための 高い強くて柔軟な組織と人づくり』

IDO n-line Seminar

*Volatility(変動性)・Uncertainty(不確実性)・Complexity(複雑性)・Ambiguity(曖昧性)の頭文字

自己紹介

IDO n-line Seminar



井戸 和宏(いど かずひろ)

株式会社IDO 代表取締役
NPO法人 Link・マネジメント 代表理事
公益社団法人 全国有料老人ホーム協会 研修委員
全国介護事業者連盟 関東支部事務局長
MCS中国 顧問



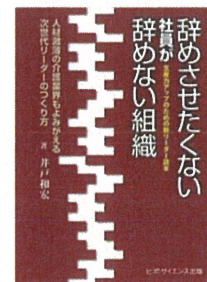
介護現場が変わる！
全国の法人とオンラインで
学ぶ人材育成・階層別研修
と法定研修のサポート

プロフィール Profile

高齢者介護施設等で介護主任・相談員などを経て、横浜市の社会福祉法人、株式会社等で介護施設の統括責任者や施設長を歴任。日本介護福祉学会・日本認知症ケア学会他、認知症ケアジャーナルなどにて実践事例研究を多数報告(2011年日本認知症ケア学会石崎賞受賞)。
現在は、人材育成のコンサルタントとして、事業所に戦略、戦術を伝え、顧客満足度を高めるとともに定着率の改善に定評がある。2019年度より全国初の階層別オンラインセミナー(IDOオンラインセミナー)を開催し、全国50法人毎月3000人以上の人材育成を行い、キャリアアップに貢献している。

資格等 qualification

- 日本社会事業大学専門職 大学院ビジネスマネジメント修士
- 社会福祉士 ●介護福祉士 ●介護支援専門員
- 認知症ケア上級専門士 ●認知症介護指導者 ●カウンセリング・コーチング1級



ねらい

認知症介護指導者の人物像

- 認知症介護実践者等養成事業の目的に応じ、効果的に授業（講義・演習）を計画し、実践・評価できる
- 地域全体の認知症ケアの質向上のために、適切にアドバイスできる
- 行政（国、都道府県、市区町村）の認知症施策を理解し、認知症介護指導者として認知症施策に関与できる
- 地域において認知症ケアの課題解決のために研究的な活動を展開し、成果を発信できる



次世代及び現リーダー等に対し、モチベーションを持たせながら、職場を辞めない組織づくりと人材育成の方法について理解する

アジェンダ

- ① はじめに
- ② コミュニケーションは1対1が基本（効率と非効率を考える）
- ③ コミュニケーションを組織化する。
- ④ 対話・面談の仕方の設定方法
- ⑤ 7S分析

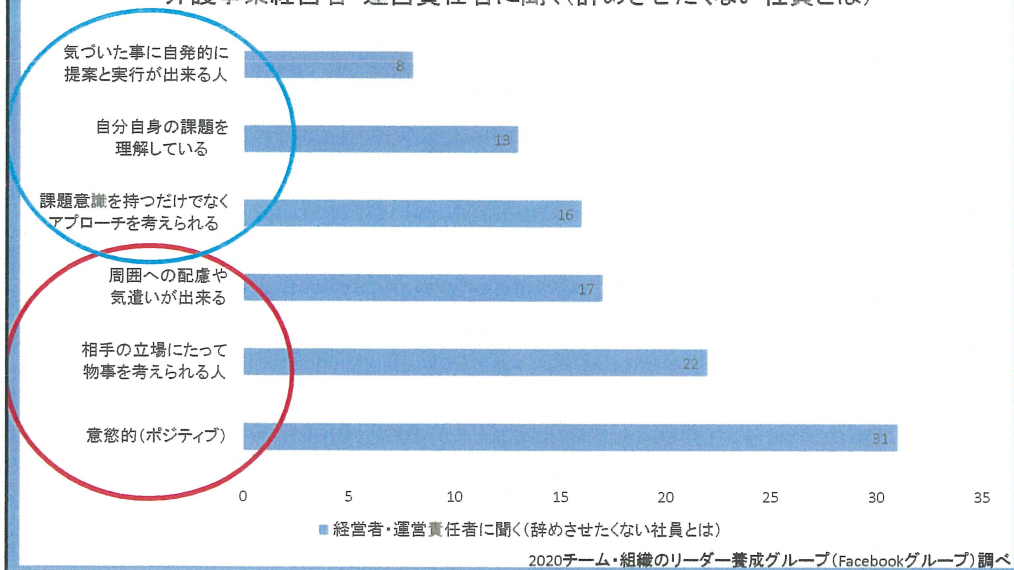
Chapter
01

はじめに

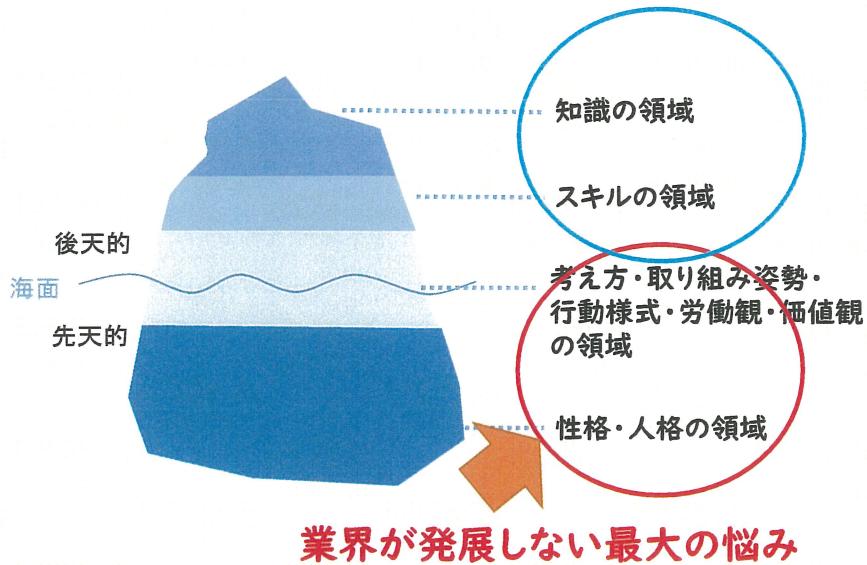
経営者・リーダー50名に聞いた(複数回答)

辞めさせたくない社員とは

介護事業経営者・運営責任者に聞く(辞めさせたくない社員とは)



人が育つ構造から考える



事業継続にはプロフェッショナル人材の育成が重要

知識の領域

スキルの領域

考え方・取り組み姿勢
・行動様式・労働観
・価値観の領域

性格・人格の領域

階層別・ラダー教育
(意欲があれば環境で育つ)

ココから育てる
ことがポイント

採用基準を明確にして
見極める。

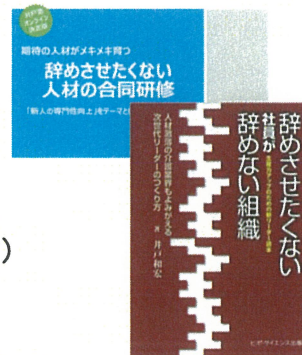
解決策 職場を「人育ての場」にする

・OJL(オンザジョブ・ラーニング)とは
「職場自体を人材育成の場」とする
活動であり、近年注目される組織論



今後の介護人材育成において必須事項

- ①問題(課題)の可視化
- ②経営陣・職員間の新しいラポール形成
- ③セルフケア・ハラスメント対策(健康経営)
- ④福祉マインドの醸成/効果的OJL面談
- ⑤職員の戦略的経営視点(ラダー教育)



人材育成の会社が言える「ホンネ」

4%

学びを実践できない環境を改善する

受講生側の問題

- ①やる気が上がるのは**研修当日**のみ
(翌日から下降する)
- ②実践しなくても指摘されないので、**日頃の業務**を優先してしまう
- ③実践を途中でやめてしまう
- ④そもそも実践しない

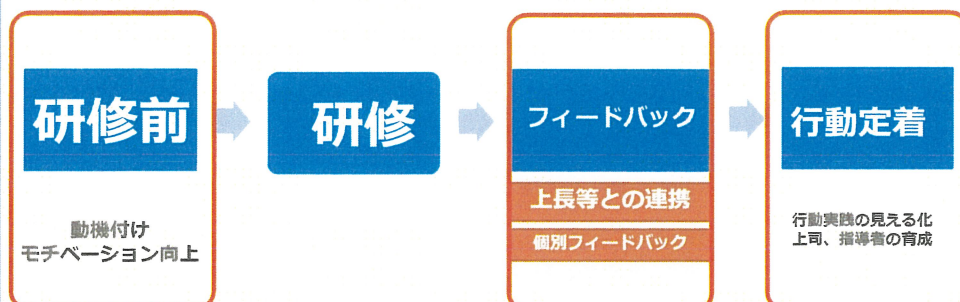
上司側の問題

- ①**上司が研修内容を知らない**ので、部下が何に対して、どのような事を実践しているかがわからない。
- ②部下に**フィードバック**を行っていない。
- ③研修を受講することの**意味や期待**を本人に伝えていない
- ④そもそも部下に興味、関心がない

結果、日頃の業務に追われ、忘れていく
事業所に戻ると受講していない人と意識が乖離

研修だけでは何も変わらない！

上司や職場の仲間との関わりを
改善することで**行動定着**を目指す

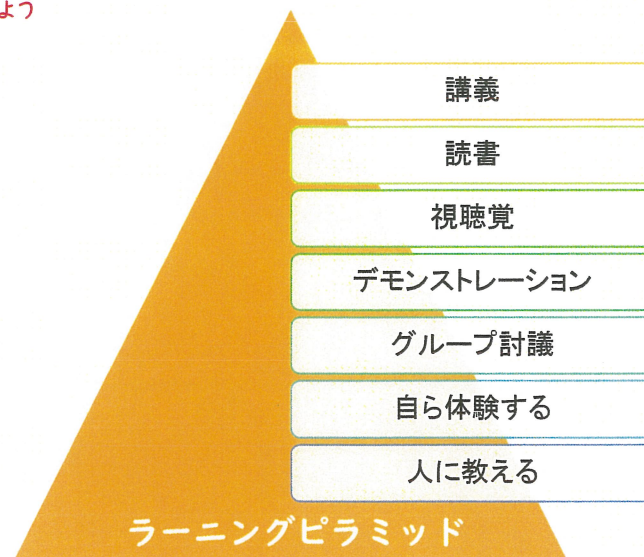


研修だけでは何も変わらない!

しかし、研修等の育成機会がなければ
何も変わらない

学習定着率をUPさせるために

OFF-JTと、スーパービジョン+職場でのOJT(フィードバック)を体系的に進めましょう



人材育成の効果

1 理念浸透

会社に対する想いを全従業員が「自分の想い」として語れる

2 職場風土を豊かにする仕組みづくりの促進

理念を通じて、ケア提供がなされ、成果が出る仕組みを構築できる

3 活発なコミュニケーションと人間力の向上

日々の良質なコミュニケーションが行われ、ヒューマンスキル向上につながる学びの提供

4 モラルの向上・稼働率の安定

全従業員が刺激と覚醒により主体的に考え行動する実践

5 生産性の向上・離職率の低下

- 学びあい、支えあう環境を育むことで現場での試行錯誤、行動改善を繰り返し、従業員の意欲的な学びや実践を実現できる
- フィードバックし合う文化の醸成により社員のモチベーションUPで離職を予防できる

弊社の実績では…

(2023年11月1日現在)

● 2023年度参加者数：9,504人

※法定研修、階層別研修、特別企画研修合計

行動変容率
85%!

導入法人の上司にアンケート。
部下の行動変容を実感!

● 受講者満足度：94.4%

※階層別研修アンケートで「この学びはあなたの仕事に有用だった」と回答 (n=4,537)

● 離職率：3.1%

※対象：階層別研修に毎月受講している
35法人の受講者 (n=4,537)



Chapter
02

コミュニケーションは 1対1が基本

「少しお話ししましょう」

あなたから「少しお話ししましょう」と声をかけられた時、相手はどのように感じるでしょうか。

スタッフから「少しお話できますか?」と声をかけられた時、あなたはどのように感じるでしょうか。

信頼関係を構築する組織内コミュニケーションとは

組織を構成する人材間でのラポール (rapport) 形成が肝心!

ラポールはフランス語が語源で「調和した関係」「心が通い合う関係」という意味。古くは「精神感応(何もしなくてもふと心が通じ合ってしまうこと)」を指している。心理学ではカウンセリングで対話を重ねる中でクライアントとカウンセラーの間に生まれる、**リラックスした関係や信頼関係**を指します。

親子関係でもラポールの形成がなければ、親の言うことは子どもに届きません。ビジネスにおいても同じで、上司と部下の関係、顧客との関係、あるいはコーチングの関係でも、ラポールの形成はとても重要です。

マネジメントを「単位」と「対象」で捉える

マネジメントの単位

小

大

自分



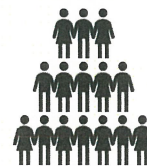
マネジメントの「最小単位」にして、マネジメントの基本

チーム



思い通りにならない他人をマネジメントするのは容易ではない

組織



様々な人や思惑の中で“いい感じ”を実現するのは難易度が高い

なので・・・

組織を構成する**人材間**でのラポール
(rapport) 形成として | on | は重要なのです!

マネジメントにおける基本的な「5つの仕事」

- ① 目標を設定する
- ② 組織する (作業や活動に分類し、意思決定が機能)
- ③ 動機付けを行う
- ④ 評価する
- ⑤ 人材を育成する

➡ そのためには?

組織を豊かにするために必要なこと

ありたい未来を自分たちの手で創り出す行為

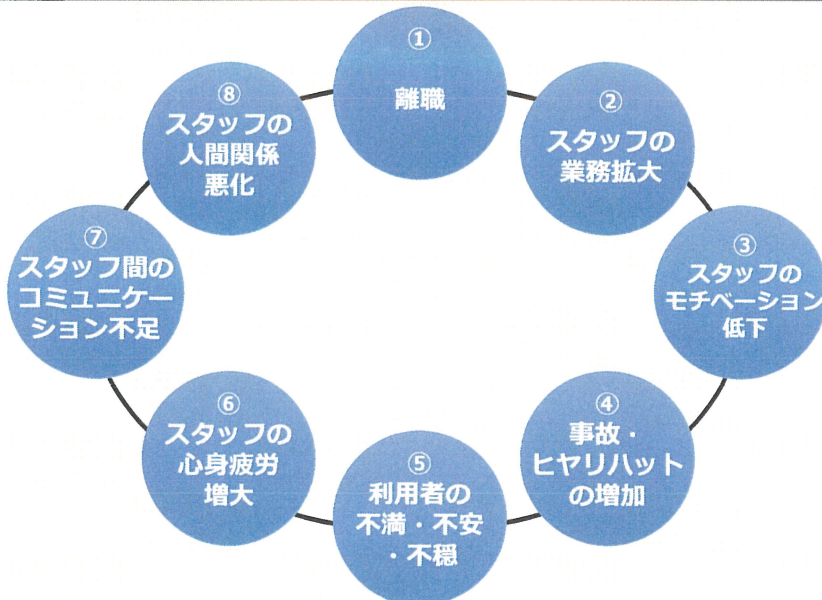


どんなに有能な人でも。一人で世の中を変えることは難しい。
自分と異なる専門性を持つ人や、違う強みを持つ人と協働することこそが大きな成果に繋がる。

Chapter
03

コミュニケーションを 組織化する

事業悪化を招く離職サークル



組織を（再）開発する

組織の要件は

組む

目的

共通の目的を目指していること



人はそれぞれ違った目的を持っているため、ただ目の前の業務だけを遂行させようとしても力が集約されない

織りなす

協働

複数で力を合わせることで効果が上がること



それぞれ単独の事業所がバラバラに仕事をした方が効率的であれば、複数事業所を経営する必要がない

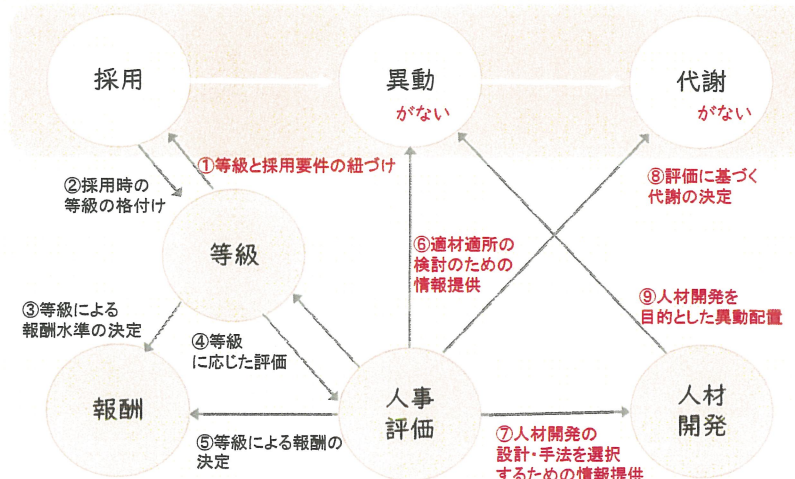
事業所単位の組織視点ではなく、会社組織としての視点で、組織の再開発が必要

25

なぜ組織開発が必要か

①人材マネジメントの構造課題

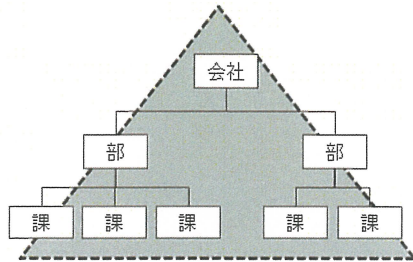
※赤字部分がほとんど機能していない



A. 仕組みを作っただけでは、組織は良くならない

26

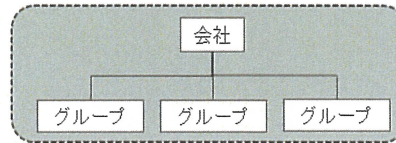
ピラミッド型 ⇒ フラット型へ



ピラミッド型組織

面談形式が主流

面談：会って直接に話すこと



フラット型組織

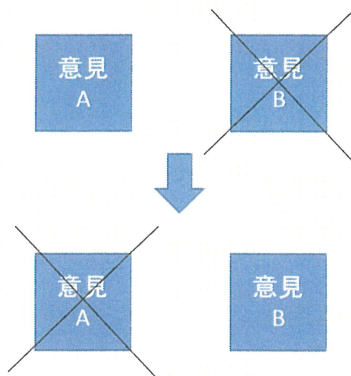
対話形式が主流

対話：向かい合って話すこと、相対して話すこと、二人の人が言葉进行を交わすこと

従来はディベート型の組織づくり

ディベート

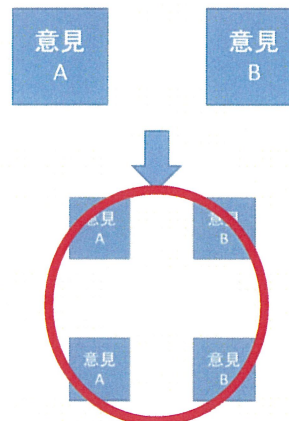
- ・主張は変えない
- ・主張の正当性を証明する



主張を論理的に説明し、勝ち負けが決まる

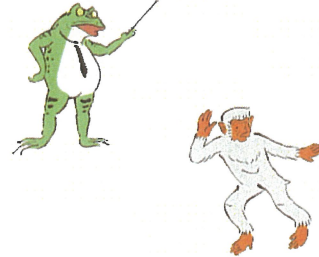
対話

- ・主張は変わる
- ・主張を傾聴して相互学習する



対話で一番重要になるのは

- ・部下との対話の際に
- 「部下に何かを伝えないと…!」
- 「モチベーションを高めたい」
- 「会社・チームの方向性を伝えたい」
- 「部下の成長を描き、指導しなければ…」



➡**一方的に教え、伝えようという態度で臨む人が多い**

*対話で一番重要になるのは「聴く力」

＝対話時に「聴く」という態度があつてこそ、部下も心を開き、安心して本音を届けてくれる。部下を知るからこそ、的確な指導や、部下の能力を最大限に引き出すことが可能になる。

事例 I

介護歴3年、25歳男性 Aさん 転職して3か月の面談です。

リーダー	「入って3か月が経ちましたが、困っていることや聞いてみたいことはありますか？」
Aさん	「いえ、別に」
リーダー	「Aさんが笑顔でお仕事されているシーンが少ないので心配していますが、実際にはどのように思われますか？」
Aさん	「普通です」
リーダー	「そうですか。もう少しスタッフとも仲良く会話できると良いかと思うのですが、親しいスタッフはいますか？」
Aさん	「いえ、仕事のことは聞いてます。何で仲良くしないとダメなんですか？」
リーダー	…

あなたなら、このようなAさんとどのような面談を行いますか？

自己開示できていますか？

自己開示に適したテーマ

1. お金や健康に関する心配事
2. 自分がイライラしたこと、許せないこと
3. 人生で幸福を感じることに、自分の楽しいこと
4. 自分が改善したいこと
5. 自分の夢や目標、野望
6. 自分の弱点やマイナス面
7. 怒ってしまう出来事
8. 自分の趣味や興味
9. 恥ずかしかった体験や罪悪感を覚えた体験

社会心理学者ゲイリー・ウッドの研究より

Aさんの心への架け橋がかかっていない

人間社会で生きていくためには、健全な人間関係の構築は大変重要であり、欠かせないものです。

人間関係において最も大切な要素に「信頼」があります。

組織を円滑に動かし、期待以上の成果を上げるためにも、健全な人間関係の構築が重要だとされています。

人間関係が企業や組織の生産性に与える影響は大きく、その事実はホーソン実験に代表される人間関係論の実験にて証明されています。

心理的安全性を大切にす

世界的大企業として知名度の高いGoogleにおいても、生産性を向上させることはもちろん、個々の高いパフォーマンスを発揮させるために最も大切なことは、心理的安全性だと結論づけています。

心理的安全性とは、自分の考え方や意見を包み隠さず発言できる環境が守られており、自分が受け入れられ理解されているということが前提にあるということを指します。

関係づくり

- 日頃の関わりを振り返り、関係づくりを意識してbreakoutしてみましょう。
- breakoutルームでは、リーダー役とスタッフ役に分かれて「関係づくり」をしてみましょう。
- 大切なのは「相手を知る」ことです。
- 5分間のトライアルの後に、ポイントを確認しましょう

成功循環モデルを実現させる

- ・組織へのエンゲージメント向上
- ・メンタルタフネスな人材へ



心理的安全性:高業績に大きく影響を与える因子

Chapter

04

7S分析

組織課題を整理する

■組織を構成する7つのS

組織構成要素は大きく「ハードのS」と「ソフトのS」に分けられる。

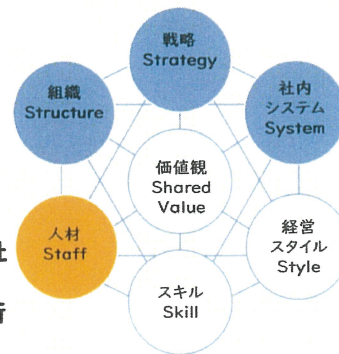
「ハードのS」とは組織の構造に関するもの、「ソフトのS」とは人に関するものである。

ハードのS（組織の構造に関するもの）

- (1) 戦略 (Strategy) : 競争優位を維持するための事業の方向性、方策
- (2) 組織 (Structure) : 組織の形態、構造
- (3) システム (System) : 人事評価制度、報酬制度、会計制度など組織内諸制度

ソフトのS（人に関するもの）

- (4) 価値観 (Shared Value) : 社員が共有する会社の価値観
- (5) スキル (Skill) : 組織としての能力。営業力、技術力、マーケティング力など
- (6) 人材 (Staff) : 社員や経営者の特性
- (7) スタイル (Style) : 意思決定の方法、経営スタイル



● Structure (=組織)

IDC on-line Seminar

組織単位が互いにどのように連携しているのか、意思決定がどのように組織内に引き継がれ、実行に移されているのか、の一連の流れを明らかにすること。戦略を組織一丸となって遂行するために最適と考えられる権限、情報の伝達ラインを定義し、組織の中での役割分担を決めることが重要になる。

組織構築の柱	現状
<p>組織 (Structure)</p> <p>組織の形態、構造</p>	

● Strategy (=戦略)

経営目標を達成し、競争に打ち勝つための構想、プランを練り、経営資源配分に関する方針を明らかにすること

組織構築の柱	現状
<p>戦略 (Strategy)</p> <p>競争優位を維持するための事業の方向性</p>	

● System (=社内システム)

戦略構想あるいはアクションプランを着実に、効率よく遂行するために必要な仕組みや手続き、プロセスのあり方を明らかにすること。

組織構築の柱	現状
<p>システム (System)</p> <p>人事評価制度 会計制度など</p>	

● **Shared Value (= 価値観)**

組織の中で共有化されている“大事にすることやモノ”であり、組織の存在基盤や経営の信念。経営スタイル同様に組織の中で徐々に醸成されるものだが、企業のミッションやビジョン、ブランド・アイデンティティとして明文化し、社内への浸透活動を推進することによってこうした価値観を組織構成員に強く意識させ、共有化を促す取り組みは組織力を高める上で極めて重要。経営にまつわる意思決定に際しての選択する方向性やアクションの優先順位に直接影響を及ぼすため、7Sの他の要素を考える上での基本インフラとして極めて重要。

組織構築の柱	現状
<p>価値観 (Shared Value) 社員が共有する 会社の価値観</p>	

● **Skill (= スキル)**

戦略実行にあたって必要な組織としてのスキルを確保、強化するための方針を明らかにすること。

組織構築の柱	現状
<p>スキル (Skill) 組織能力 (技術力、マーケティング力など)</p>	

● Staff (= 人材)

組織を構成する人材の力量、属性、チーム力を明らかにすること。
 戦略実行力を高めることを目的とした人材配置に関する方針や、組織力を
 上げるために必要な人材マネジメント方針を決めることが重要となる。

組織構築の柱	現状
人材 (Staff) スタッフやリーダー 施設長などの配置や 特性	

● Style (= 経営スタイル)

経営の様式や組織風土で、組織目標を達成する上で経営トップがとる行動パターンに集約されることも多い。方針として決定するものではなく、経営の経営哲学や行動スタイルが受け継がれる中で醸成されるもの。意思決定の内容が保守的か革新的か、あるいは、意思決定のやり方がトップダウン型か、ボトムアップ型か、によって選択する方向性やアクションの優先順位が間接的に影響を受けるため、経営スタイルを考慮に入れて7Sのハードの仕組みを組み立てることが重要となる。

組織構築の柱	現状
スタイル (Style) 意思決定の方法 経営スタイル 運営スタイル	

Chapter
05

対話・面談の 仕方と育成理論

「面談が苦手」は思い込みが9割

あなたが受けてきた”苦手な“面談とは？

- 評価の伝達＝査定のための面談
- 目的がわからない面談
- 注意や指摘を受ける面談
- 悪い部分を伝えるための面談

「面談」は大きく3つのために…

1. フィードバック(成長を促す)
2. 評価の伝達(評価・経過査定)
3. 関係の質を高める



部下(相手)を知ることから!

	マズローの欲求5段階説	職場における自己実現5段階 ※本人が主語で表記
生理的欲求	生命維持のための根源的な欲求。排泄、食事、睡眠、清潔保持など	食事、トイレ、休憩などを適時に確保したい
安全の欲求	安全や安心を求める欲求。安全な場所での暮らし、健康面での安心、経済面での安定など	個人のロッカーで私物を自己管理したい。休憩場所で休みたい。感染対策(使い捨て手袋・消毒液・マスク)を万全にしたい。作業環境(電気・空調など)を適切に整備して欲しい。
所属と愛の欲求 (社会的欲求)	集団に属し、愛情や友情を求める欲求。仲間を持ちたいなど	この職場で働くこと自体
承認の欲求 (尊厳の欲求)	他者から承認されて尊敬されたい。自身に対して尊厳を持ちたいという欲求	この職場の一員として認められたい。役に立ちたい。褒められたい。大切にされたい。
自己実現の欲求	自己の成長、潜在能力の実現を求める欲求	介護福祉士を取得し、管理職を目指したい。イベントで得意な歌を披露し喜んでもらいたい。利用者とバスツアーに行く企画・実行者になりたい

自己実現を職場で目指したいとモチベーションを上げていくことは、職場の活性化を意味している。

フィードバックしてくれる上司になろう



ロケットには
傾きの角度に応じて調整
しながらまっすぐ飛んでいく
フィードバック機構が必要。

上司であるあなたは、
部下が正しくまっすぐ
飛んでいくために、
常に角度を見て
調整をし続ける必要がある。

「エンジン」だけでまっすぐ飛べるロケットはない！

参考：中層管理者はじめてのリーダーのための実践！フィードバックは調整所

人が育つ3つの支援



①業務支援

- いわゆるOJTの項目
- 教える事、助言すること

②内省支援

- 振り返りを促してあげる
- 客観的な意見を伝えて、気づかせる

③精神支援

- 励まし、ほめること
- 感情のケアをする

人は職場の人たちから様々な関わり・支援を得られた時に成長する

参考：中層管理者はじめてのリーダーのための実践！フィードバックは調整所

フィードバックを阻む3つの壁

①人材の多様化



中途入社や外国人部下は価値観が異なる。現代のマネジャーは職場に生まれた多様性と戦うことを余儀なくされている

②パワハラ問題



ハラスメントに対する意識が職場で過剰に高まっている。面談の様子を録音されたり、SNSに悪評を書かれたりすることもある

③マネジャーの多忙化



プレイングマネジャーとして謀殺される毎日で時間の余裕がない。生産性を上げるために、人員を限界まで削減するとそうならざるをえない。

参考：中野洋孝「はじめのリーダーのための実践！フィードバック」PHP研究所

効果的な面談法①

- ・「私はあなたのそばにいます」というメッセージを言語によっても態度によっても示すことへ挑戦してみましょう。

何かを伝えなきゃ！などは考えないこと。寄り添うことで、自然と会話や触れ合いは発生するものです。同じものを見て、どのような気持ちなのかを察することが大切。

効果的な面談法②

身体言語をイメージしてみる。

身体言語とは、顔の表情、姿勢、手の動かし方など、非言語的な動作のすべてである。

援助者の基本姿勢は、「楽な姿勢をとりながら、わずかに上体を傾けることである」。

上体をわずかに前にしたほうが、傾聴しようとする意思表示になる。

私達自身がリラックスするように集中して、クライアントを迎え入れる雰囲気を作り出すことも重要である。

効果的な面談法③

声の調子

声の調子を工夫することで、相手に興味があるという気持ちを伝えることができるようになる。

自分の声を聞くことは稀なので、ボイスレコーダーでとることでトレーニングすることができる。

「すごい!素敵ですね」で練習しましょう。

効果的な面談法④

言葉の追跡

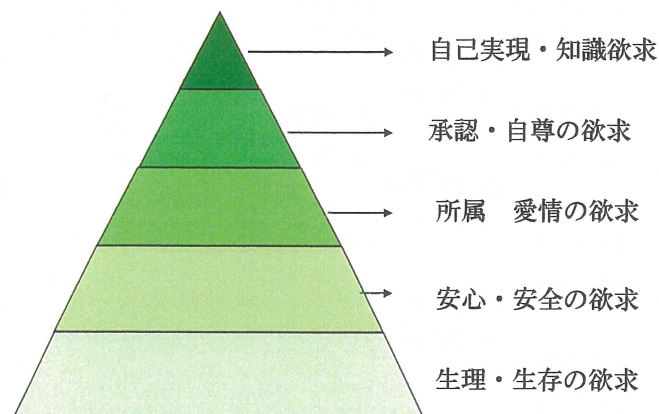
相手の人生の瞬間に介入し、その人と時間を共有したいという姿勢を持つためには、あくまでも主導権は相手を持っているということを認識しましょう。

会話の主導権も基本的に相手の話にあいづちを打ちながらついていく形になっている。

決して、こちら側から、話を飛躍させたり、先回りしないように注意する。

効果的な面談法⑤

- 相手の欲求(マズローの階層説)を読み取り、動機付け(声かけ)していく。



効果的な面談法⑥

- ①「なるほど」「確かに」「そうですね」
これらはいずれも、クライアントの話している内容を肯定的に受けとめていることを示している。
- ②「それで」「それから」
クライアントの話に興味を持っていて、さらに先を聞きたい様子を示している。
- ③1語または2語の繰り返し
相手の話の重要な語句(キーワード)を「なるほど、～ですね」というように繰り返す。
- ④相手の話の最後の数語を繰り返す
話が終わった後の気持ちの部分に焦点を当て、その先にどんな気持ちがあるのかを聴いていくことになる。

相手のニーズをとらえる

IDO n-line Seminar

効果的な面談法⑦

安定感

- ・今までと同様に生きていたい。安定感を求めすぎれば、他者を支配しようとする。

変化(不安定感)

- ・今までとは違う体験をしたい。

重要感

- ・特別な存在でいたい。競争に勝って満たそうとしたり、他者を否定することで満たされようとする。

つながり

- ・周囲と一体感を持ちたい。誰かに愛されたい。家庭環境が大きく影響していて共通項が少数派であると満たされやすい。

これらの4つのニーズは、私たちの誰もが多少少なかれ持っていて基本的にはこれらを満たすことをモチベーションとしながら生きている。

アンソニー・ロビンズ

さらに…

成長

- ・自分のレベルを高めたい。

貢献

- ・誰かの役に立ちたい

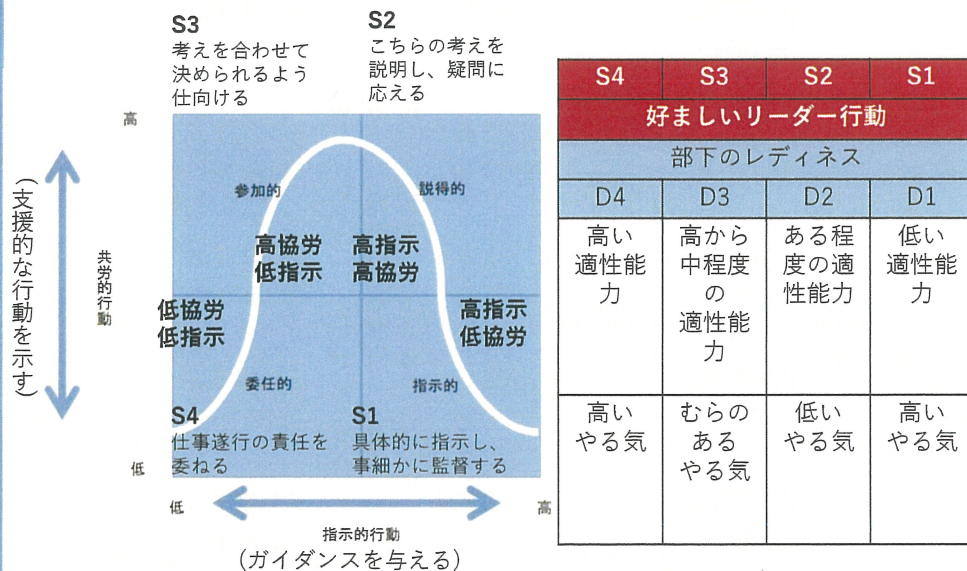
この2つのニーズは、満たすことによって深い喜びを感じられる。
しかし、他人にアピールすると「重要感」のニーズと感じられてしまう。

これらの努力を「自分自身」の中で、感じられるようになることが大事。

誰もが6つのニーズを持っているが、人によってニーズの強さが違う。
人は「2大ニーズ」をもっており、その2つを積極的に満たそうと行動している。相手の2大ニーズを探り、そこにフォーカスを当てながら提案や依頼をすることが職員の動機付けに効果的である。

SL(situational leadership)理論で見極める

シチュエーショナルリーダーシップ (場面に応じたリーダーシップ)



S1~S4での関わり方を考えよう

