

本気のコミュニケーション！ 意見が合わない場合の合意形成

■介護現場をよくする管理職養成講座
シリーズ 第3回

天晴れ介護サービス総合教育研究所 株式会社
代表取締役 榊原 宏昌

ご受講にあたって

■第1部 10:00～11:30

zoomセミナー（参加者の**お名前やお顔は出ません**）

ご意見/ご感想/ご質問（チャット）に対し**リアルタイムに応答**

※「**すべてのパネリスト**」宛にチャットをお願いします

■第2部 11:30～12:00

希望者による口頭でのご質問・ご相談・他の参加者との交流等
参加者の**お名前やお顔は出ます**（ビデオOFFは可能）

■事前に資料送付、セミナー後に「**動画データ**」と「**資料**」を送付します

※急用やネット環境不良等の場合は後日動画でご視聴下さい

※**法人内のみ**のご活用にとどめて下さい

■動画＋資料は**一般販売**もさせていただきます（**以前のものもご視聴可能！**）

講師プロフィール

昭和52年、愛知県生まれ 介護福祉士、介護支援専門員

京都大学経済学部卒業後、特別養護老人ホームに介護職として勤務

社会福祉法人、医療法人にて、生活相談員、グループホーム、居宅ケアマネジャー、
有料老人ホーム、小規模多機能等の管理者、新規開設、法人本部の仕事に携わる

15年間の現場経験を経て、平成27年4月「介護現場をよくする研究・活動」を目的として独立



著書、雑誌連載多数。講演、コンサルティングは年間300回を超える

4児の父、趣味はクラシック音楽。ブログ、facebookは毎日更新中、日刊・週刊のメルマガ配信中

Zoomセミナー、動画講座も配信中。介護の読書会、介護現場をよくするオンライン・コンサルティング 主催

天晴れ介護サービス総合教育研究所 <https://www.appare-kaigo.com/> 「天晴れ介護」で検索

■HMS介護事業コンサルタント ■WJU介護事業運営コンサルタント

■C-M-A-S介護事業経営研究会スペシャリスト ■全国有料老人ホーム協会 研修委員

■日本福祉大学 社会福祉総合研修センター 兼任講師 ■一般社団法人 考える杖 理事

■稲沢市介護保険事業計画策定委員会、地域包括支援センター運営協議会、地域密着型サービス運営委員会委員

■出版実績：日総研出版、中央法規出版、ナツメ社、メディカ出版、その他多数

■平成20年第21回G Eヘルスケア・エッセイ大賞にてアーリー・ヘルス賞を受賞

■榊原宏昌メールアドレス sakakibara1024@gmail.com

介護現場をよくする研究・活動



- facebook、ブログ等を毎日更新、情報発信
- メルマガ（日刊：介護の名言、週刊：介護現場をよくする研究＆活動通信）
- 以上の情報はHP（「天晴れ介護」で検索）よりどうぞ

はじめに

管理職になったら何をどうすればよいのか？
管理職は現場において、どこにポイントを置いて指導すればいいのか？
こうしたことを教わる機会は意外に少なかったりします。

また、管理職を教えていく側、
管理職の上司の側においても、
どういうふうに教えていけばよいか
困っていることが多いものです。

このセミナーシリーズでは、
管理職の方と管理職の上司の方に向けて
介護現場をよくするために管理職が身につけたい
考え方と具体策をお話します。

管理職の業務とは何か？



上司機能の重要性

- ・ 指導、育成
- ・ 仕事を振る、役割を与える
（上司がラクになるためではなく、部下の育成のために）
- ・ 面談、把握、理解、共感、承認
- ・ 評価
- ・ PDCA（目的、目標、計画、役割分担、実施、チェック、改善）
- ・ 数字の管理
- ・ 法令遵守
- ・ 方向づけ、ルール、仕組みづくり
- ・ 周知、意見交換、徹底
- ・ 話し合い、会議、一緒に考える
- ・ 甘やかすわけではないが、守る
- ・ 上下、横の報連相
- ・ 結果責任、実施責任、説明責任、育成責任、「〇〇」責任
- ・ 「〇〇」

関係が大事！

結果を追求するのは当たり前として・・・

■関係追求型

関係追求

→思考改善→行動改善→結果改善→関係改善

■結果追求型

結果追求

→関係悪化→思考悪化→行動悪化→結果悪化

幸せな状態とは

◎幸せな状態とは？

信頼関係とは

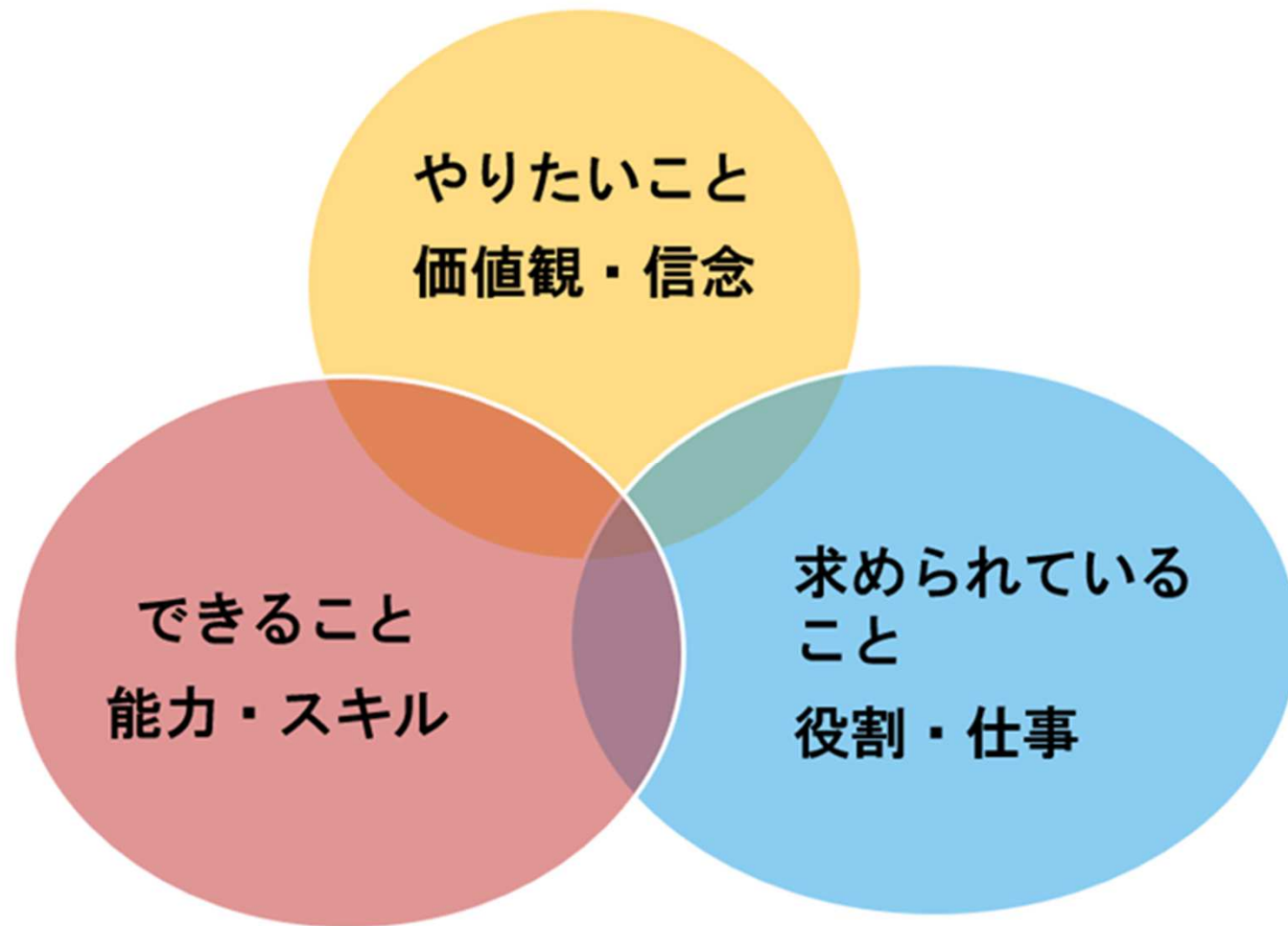
◎信頼関係とは何か？

期待のずれとは

- ・ あらゆる対人ストレスを、役割期待のずれとして考える
- ・ 期待している役割を果たしてくれなかったり、やらないでほしいと思うことをされてしまったりすると、ストレスを感じる
- ・ あるいは、相手が自分に期待している役割が、自分の苦手なことだったりやりたくないことだったりするとストレスになる。
- ・ 機能するリーダーとは、相手に期待する役割を適切に伝えられる人
- ・ 何かがうまくいっていないと感じる時は、自分が何を期待されているのか相手に聞いてみると役立つことが多いもの
- ・ 職場の基準を作っていくこと

水島広子「部下をもつ人の職場の人間関係」より

仕事とは？



コミュニケーションの基本

1. 目を見る、名前を呼ぶ
2. あいづちを打つ（次を引き出す、感情乗せる、ビックリする）
「さすが！すごい！そういうことなんですねー！等」
3. 好意は頻度に比例する（面会、ラウンド、現場にいる）、
4. 受け止めて、共感（事実を、気持ちを、言葉になっていない気持ちを）
5. 過去の共有と承認（過去を共有する、さらに人は自分と似た者に
共感し信頼する傾向がある、過去を認められると嬉しい気持ちになる）

※一定程度は接遇・マナー的なものもあり標準化できるが、
今日はいきなり応用編

職員のメンタルヘルス

■個別面談の重要性

- 知人の言葉「対話が重要視される福祉の現場に、対話なし」
- ケアする人のケアの重要性、体制・仕組みづくり（組織図、役割分担）

■職員の基本情報の把握

- メンバーの基本情報を知っているか？
 - 氏名、年齢、資格、経験、通勤、家族、体調、その他

面談・対話の重要性

1か月間を振り返ってみて・・・

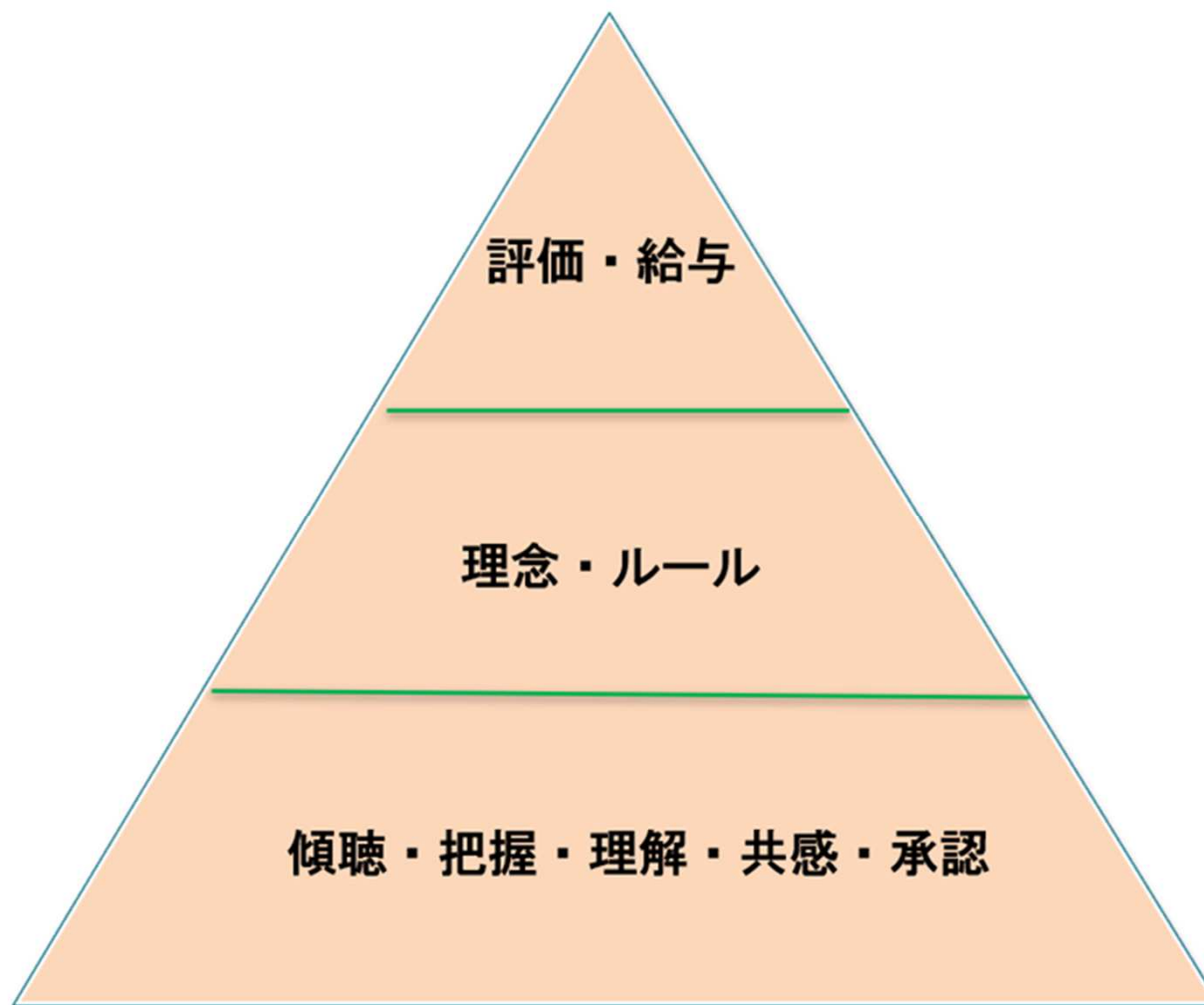
良かったこと
頑張ったこと

失敗したこと
次から直したいこと

困っていること
悩んでいること

その他

面談・対話の重要性

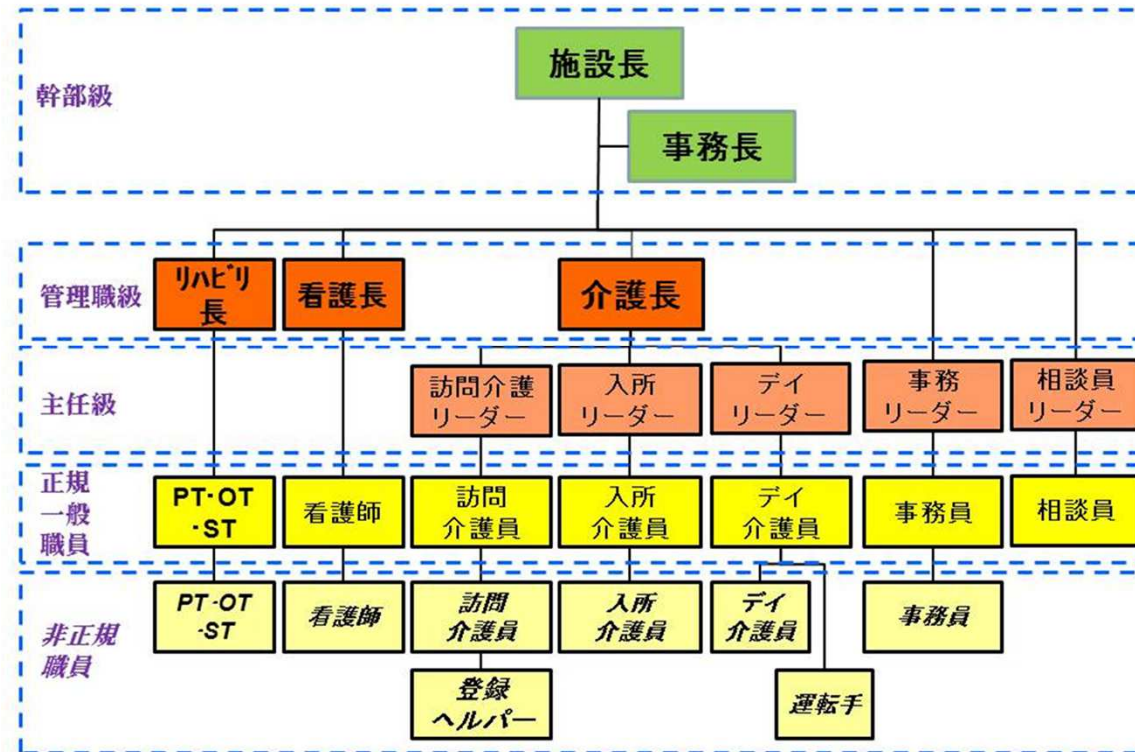


Npo法人日本介護医療マネジメント研究所 外川聖仁氏の資料を参考に作成

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

組織図の重要性

組織図と職位



- ・ 指示・命令系統を明確にする
- ・ それぞれの役職の職務内容、職責を明らかにする
- ・ ケアする人をケアする体制をつくる

面談について

- ・ 普段しゃべっているから、とは違う。会話と対話の違い。
- ・ あらかじめ年間予定を立てる。話を聴く姿勢を示す。
当然、随時対応もする。

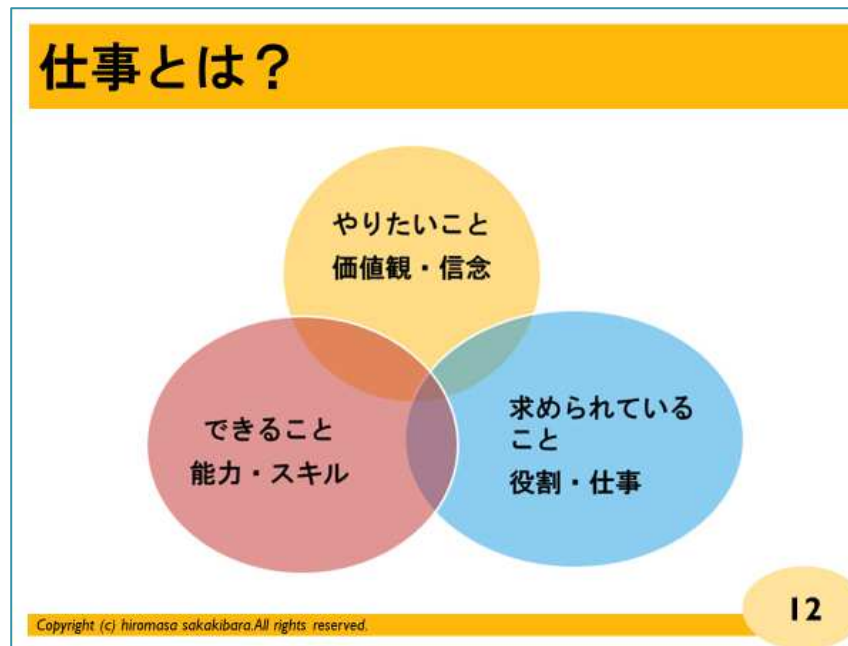
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
主任一新入職員面談	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
主任一職員面談		○ (賞与)		○		○		○ (賞与)		○		○
管理者一主任面談		○ (賞与)		○		○		○ (賞与)		○		○
本部長一管理者面談	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
本部長一全職員面談						○						
理事長一本部長面談	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

意見が合わない場合

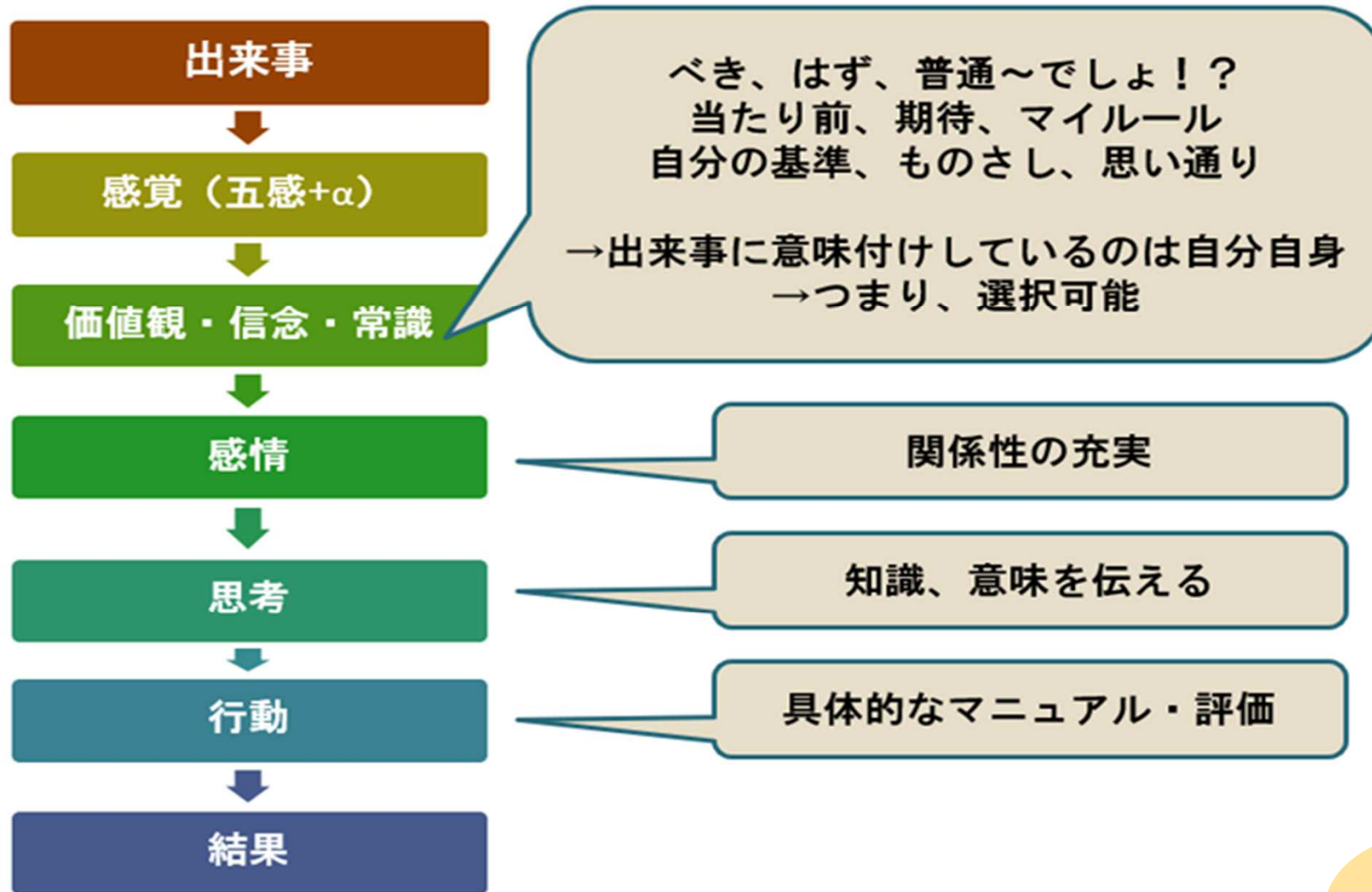
- ・ 差異ではなく、共通点を多くする
- ・ 現状の共有、問題の共有、目標・目的の共有
 - 資料として文書化、ホワイトボードも有効
 - ・ 現状とそれが続くことの弊害（事実、数値化、時間軸等）
 - ・ ゴール設定とその目的
 - ・ 実施体制や進め方
 - ・ よくなること、負荷、懸念
 - ・ 再検討について
- ・ 反応的（感情的）ではなく、選択的（目的を意識）
- ・ 段階を経ることも重要

意見が合わない場合

- ・ 基準とその背景を知る（相手も、自分も）
→ 期待、基本情報が大切になる
- ・ 客観的な基準も大切（法令、マニュアル等）
→ 期待、役割としてやるべきこと



成長・育成のヒント



意見が合わない場合

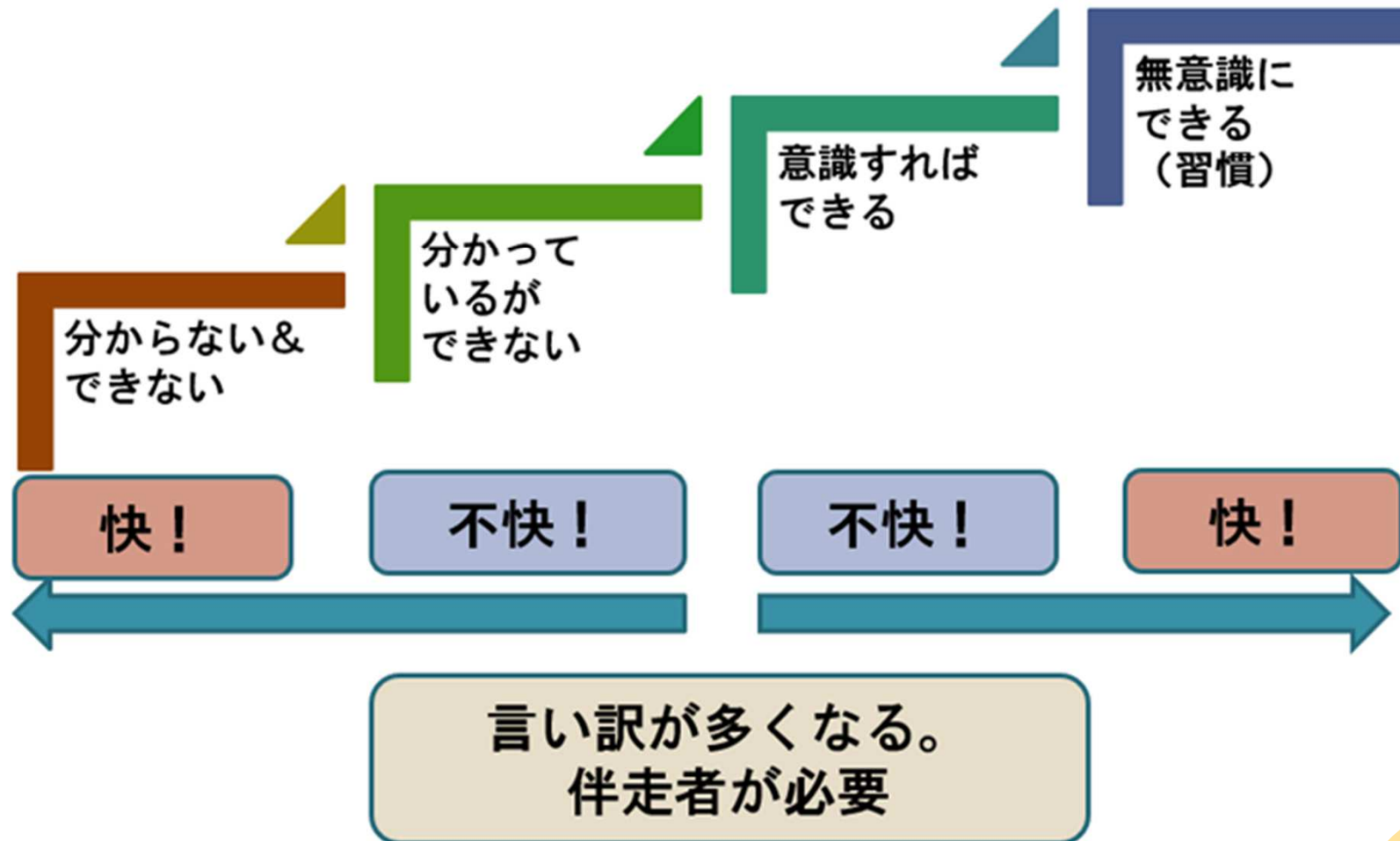
■より深い面談（例）

1. 介護の経験年数と内容、〇〇での経験年数、職歴等
2. 介護の仕事をしようと思ったきっかけ、理由
3. 自分が利用者なら、されたくないこと
4. 自分が利用者なら、してほしいこと
5. 仕事をしていて楽しいこと
6. 仕事をする中で頑張っていること
7. 仕事をする上で困っていること
8. 職場の○・×
9. こうしたらいいなあ、と思っていること
10. 働きやすさ、働きがいについて

意見が合わない場合

- ・ 思い込み、固定観念について
 - まずはその内容や背景について理解
 - 共感するから共感される！
- ・ 人は入力されたもののしか出力できない
 - 共感力で聞く耳を持ってもらい、
圧倒的な量で突破するしかない

成長・育成のヒント



職員のニーズを考える

- ・生活の安定（収入）
 - ・適切な評価と承認
 - ・成長、スキルアップ（昇進含む）
 - ・仕事のやりがい（理念と実践）
 - ・職場の楽しさ（仕事以外のつながり含む）
 - ・良好な人間関係（上司、同僚）
 - ・プライベート、家族
 - ・働きやすさ（休憩、休日（有休、希望休））、安全
-
- ・以上を把握し、改善する体制や仕組み
 - ・以上についての納得いく説明、意見交換

反対派への向き合い方

1. 会議・面談と雑談のハイブリッドで
2. 反対意見には「確かにそうですね…」から入る
3. 一つ一つ資料として文書化して共有、全体像を見せるようにする
(部分の反対を防ぐ)
4. 同じ課題に向き合う (賛成派と反対派が向き合ってはいけない)
5. 現状がベスト！に対しては…今だけでなく将来は？という視点
6. 改善しないリスク、弊害を共有する
7. 個別に話す
8. 組み合わせをかえる
9. 会議のルールを定める
(全体最適、意見は出し切る、不安は口にする、人の意見を否定しない
便乗・協力、私語×、常に目的をイメージする、原則出席、など)
10. 時間をかけて取り組む、放置しない

気付きの3類型

1. 「〇〇」を得て、気づく
2. 「〇〇」して、気づく
3. 「〇〇」を出してから、気づく

おまけ(年上の部下に対し て)

■年をとってからやってはいけないこと。

「〇〇」と「〇話」と「〇〇話」 (高田純次)

講演・コンサルティング実績と主なテーマ

- 保健・医療・福祉サービス研究会「小規模多機能の完全理解と開設運営ノウハウ習得講座全6回コース」「介護支援専門員の理論と実務完全マスター全6回コース」
- WJU監査法人「改正社会福祉法セミナー」
- C-MAS介護事業経営研究会「小規模多機能の管理運営」「介護事業所の営業」
- 日経出版「ケアマネジメント業務の実践力&指導力セミナー全3回」「管理者育成全6回コース」
- 関西看護出版「介護現場の虐待防止の具体策」「ケアマネジャー受験対策合宿講座」
- TKC全国会「小規模多機能と看護小規模多機能の経営実態」
- アドバンス経営「稼働率アップ！10の秘訣セミナー」
- 株式会社日本経営「小規模多機能の管理運営」
- 地域密着ケア・地域包括ケア全国研修会「介護事業所の虐待防止」
- ビズアップ総研「ケアプラン立案の方程式」
- 福祉と介護研究会35「ケアプラン立案の方程式」
- 雲母書房「介護現場の虐待防止の具体策」
- 倶楽部くればす「介護現場をよくする話」
- リコージャパン「人を活かす介護施設の人事制度とキャリアパス構築」
- 東海医療科学専門学校 作業療法科「日常生活活動学全7回コース」
- 福祉の資格の学校キャリアアップ「ケアマネ受験対策講座」「スキルアップセミナー（毎月）」
- 全国有料老人ホーム協会「ケアプラン立案の方程式」
- 愛知県一宮市ケアマネT「介護保険改正の動向」
- 福島県福島市介護支援専門員連絡協議会「ケアプラン立案の方程式」
- 静岡県掛川市介護支援専門員連絡協議会「困難が介護観を深くする！」
- 岐阜県グループホーム協会「介護現場の虐待防止の具体策」「権利擁護全3回」
- 三重県社会福祉士会「介護現場の権利擁護」
- 三重県介護支援専門員協会桑員支部「介護予防ケアプラン」
- 三重県介護支援専門員協会三河支部「ケアプラン立案の方程式」
- 街かどケア滋賀ネット「介護事業所の管理運営」
- 広島県尾道市介護支援専門員連絡協議会「指導者のためのケアプラン立案の方程式」
- 島根県浜田地区広域行政組合「ケアマネジメントの虐待防止力！」
- 鳥取県小規模多機能型居宅介護事業所連絡会「地域包括ケアにおける小規模多機能の役割」
- 鳥取県鳥取市「ケアプラン立案の方程式」
- 愛媛県松山市社会福祉協議会「ケアプラン立案の方程式」
- 愛媛県社会福祉協議会「個別ケアの具体策」
- 四国ブロックヘルパー研修会「介護事業所の管理・運営」
- 香川県グループホーム・小規模多機能連絡協議会「介護事業所の虐待防止の具体策」
- 北海道の社会福祉法人「介護職の魅力と責任 再発見講座」
- 北海道の医療法人「小規模多機能の開設支援」
- 青森県の社会福祉法人「小規模多機能の管理運営」
- 福島県のNPO法人「ケアプラン立案の方程式」
- 福島県の社会福祉法人「経営幹部・管理者・ケアマネ育成」「法令遵守」「マニュアル作成支援」
- 新潟県の社会福祉法人「ケアマネジメント全3回コース」
- 東京都の株式会社「小規模多機能の営業・稼働率向上」
- 愛知県の社会福祉法人「マニュアル作成支援」
- 愛知県の社会福祉法人「小規模多機能の管理運営全3回コース」
- 愛知県の医療法人「契約書、重要事項説明書の見直し」
- 愛知県のNPO法人「介護事業所の管理運営」
- 愛知県の株式会社「介護事業所の管理」「家族・地域との連携」
- 愛知県の株式会社「介護職の基本姿勢」
- 愛知県の医療法人「月3回の介護塾（管理職、ケアマネ、介護職向け）」
- 岐阜県の医療法人「小規模多機能の営業・稼働率向上」
- 三重県のNPO法人「サービス提供責任者の業務」
- 滋賀県の社会福祉法人「介護事業所の管理運営全2回」
- 滋賀県のNPO法人「ケアマネジャー受験対策講座」
- 山口県の医療法人「小規模多機能の管理運営」
- 鹿児島県のNPO法人「介護事業所の管理運営」
- 宮崎県の株式会社「小規模多機能の開設支援」

著書・雑誌連載



天晴れ介護サービス総合教育研究所

6月のオンライン企画（詳細はHPより）

- **6月1日**：管理職向けzoomセミナー（第1回）
- **6月8日**：facebookライブ（zoomセミナー＆facebook活用進化論）
- **6月13日**：ケアマネジャー向けzoomセミナー（第2回）
- **6月13日**：zoomによる無料相談会（お一人様30分程度）満席！
- **6月15日**：facebookライブ（職場をよくする対話型リーダーシップ実践会）
- **6月16日**：管理職向けzoomセミナー（第2回）
- **6月17日**：無料zoomセミナー
『ウィズコロナ時代の「人」とともに成長する介護事業セミナー』
～利用者・家族・職員・地域から選ばれるために～
- **6月22日**：zoomによる法令勉強会（小規模多機能編）
- **6月23日**：事業経営実践塾（第2回）
- **6月29日**：facebookライブ（マンスリー・ジャーナル6月号）

天晴れ介護サービス総合教育研究所

7月のオンライン企画（詳細はHPより）

➤7月11日（土）

- 10：00～12：00 小規模多機能zoomセミナー（第1回）
- 12：30～13：00 facebookライブ（継続のチカラについて）
- 19：30～21：30 ケアマネジャー向けzoomセミナー（第3回）

➤7月23日（木）

- 10：00～16：00 zoomによる無料相談会（お一人様30分）5枠あります！
 - 21：00～22：00 facebookライブ（6月のzoomセミナーダイジェスト）
- ※職場をよくする対話型リーダーシップ実践会限定

➤7月25日（土）

- 10：00～12：00 管理職向けzoomセミナー（第3回）
- 12：30～13：00 facebookライブ（マンスリー・ジャーナル7月号）
- 19：30～21：30 法定研修シリーズzoomセミナー（第1回）

➤7月28日（火）

- 13：30～18：00 事業経営実践塾（第3回）

天晴れ介護サービス総合教育研究所

8月のオンライン企画（詳細はHPより）

➤8月3日（月）

20：00～21：00 facebookライブ（山下総司さんとの対談ライブ！）

➤8月8日（土）

10：00～12：00 小規模多機能zoomセミナー（第2回）

19：30～21：30 ケアマネジャー向けzoomセミナー（第4回）

➤8月22日（土）

10：00～12：00 管理職向けzoomセミナー（第4回）

14：00～15：00 facebookライブ（マンスリー・ジャーナル8月号）

19：30～21：30 法定研修シリーズzoomセミナー（第2回）

➤8月24日（月）

13：30～18：00 事業経営実践塾（第4回）

➤8月26日（水）

21：00～22：00 facebookライブ（7月のzoomセミナーダイジェスト）

※職場をよくする対話型リーダーシップ実践会限定

➤8月27日（木）

9：00～13：00 zoom無料相談会（お一人様30分）4枠あります！

天晴れ介護サービス総合教育研究所

9月のオンライン企画（詳細は後日）

➤9月12日（土）

- 10：00～12：00 小規模多機能zoomセミナー（第3回）
- 14：00～15：00 facebookライブ（内容未定）
- 19：30～21：30 ケアマネジャー向けzoomセミナー（第4回）

➤9月22日（火）

- 10：00～12：00 管理職向けzoomセミナー（第5回）
- 14：00～15：00 facebookライブ（マンスリー・ジャーナル9月号）
- 19：30～21：30 法定研修シリーズzoomセミナー（第3回）

➤9月28日（月）

- 13：30～18：00 事業経営実践塾（第5回最終回）

➤日程未定

- 21：00～22：00 facebookライブ（8月のzoomセミナーダイジェスト）
- ※職場をよくする対話型リーダーシップ実践会限定
- 10：00～16：00 zoom無料相談会（お一人様30分） 5 枠

介護現場をよくする管理職養成講座

ご清聴ありがとうございました！



天晴れ介護サービス総合教育研究所

代表 榊原宏昌