

# 令和4年度 福祉職員のための スキルアップ研修

## 中堅職員・チームリーダー研修

介護哲学研究室 カイゴ・テラス 代表

社会福祉法人 福信会 特別養護老人ホーム 麦久保園 施設長補佐

前田卓弥

# 自己紹介

- ・前田卓弥(マエダ・タクヤ)
- ・長野県松本市出身
- ・立教大学大学院修了
- ・社会福祉士、介護支援専門員  
介護福祉士
- ・哲学、思想、批評が好き。
- ・特別養護老人ホーム麦久保園  
施設長補佐（一応）
- ・専門学校非常勤講師（2校）
- ・介護哲学研究室 カイゴテラス  
代表



# グッバイ、クラスター



クラスターが発生した特別養護老人ホーム「麦久保園」では、職員も感染者が相次いだが、出勤できる職員だけで介護を続けた=麦久保園提供

新型コロナウイルスのオミクロン株による感染拡大のなか、高齢者施設でのクラスター（感染者集団）も相次いでいる。入居者の約半数にあたる56人が陽性になった都内の特別養護老人ホームでは、施設内での隔離が徹底できずに職員への感染も続出。施設長は「介護を限らざるを得なかった」という。施設内療養や人手不足で介護を続けるための具体的な支援体制が必要だと訴えている。

1月21日。東京都あきる野市の特別養護老人ホーム「麦久保園」（入居定員100人）では、発熱した職員1人がPCR検査で陽性とわかった。翌22日には、発熱した入居者3人の感染も確認された。前日に陽性と判明した職員が働くフロアとは別のフロアにいた入居者だった。施設長の窪島裕也さん（39）は「複数のフロアから出るとは」と戸惑いながら、陽性になった入居者のいる部屋を隔離が必要な「レッドゾーン」にした。2回目の接種から6カ月経っておらず、入居者、職員ともに3回目の接種はまだだった。

# クラスター現場へ 応援



特養で発生した新型コロナクラスター。1フロアのご利用者、職員に多数感染し、もはや運営が立ち行かない状態にまで陥りました。

他フロアからの応援、デイサービスからの応援により、つなぎあわせるように一日一日を乗り切るもの、全職員が朝早くから出勤し、夜遅くまで…。ふだんなら3人から4人で勤務するところを、1人で行う状態が続き、職員たちの疲労は限界にきていました。

生活相談員は、この絶体絶命の事態に、ある方に連絡をしました。

それはかつて、東京都社会福祉協議会が主催する生活相談員研修で、苦楽を共にした仲間でした。その方はいま、都内の特別養護老人ホームで副施設長をされているMさん。Mさんの勤務する施設でも、先日新型コロナクラスターが発生し、想像を絶するような大変な体験をしたと聞きました。

まだその爪跡が残っているような状態のなか、Mさんは施設長と相談し、当施設に介護職、看護師の派遣を決めてくれました。

信じられない思いでした。

自施設で、この地獄のようなクラスターがようやく落ち着いたところ。そんな状態のときに、クラスターが発生している他の施設へ職員を派遣できるでしょうか。そして、いくら管理職の方が決めたとはいえ、派遣使命された職員がそれを受け入れるでしょうか。

「自分たちが苦しみ、乗り越えた経験を、いま苦しんでいる施設の方のために活かしたい」 Mさん、施設長はそうおっしゃいます。

実際に派遣されてくれた介護職も、看護師も、危険を顧みずREDZONE（感染エリア）での勤務を希望しました。「お客様扱いはしないで、どんどんこき使ってください！」介護職の方の言葉です。

施設長はじめ、副施設長、看護師、介護職、どの方たちも明るくて優しくて、そして強い。副施設長のMさんも、毎日のように来てくださいり、職員不足で立ち行かなくなっていた施設内の消毒を専門業者さんのように行ってくれました。

# 地域貢献事業



特別養護老人ホーム 麦久保園

全力応援中

2020年6月1日～6月30日



## ランチは 地元から 出前で 新たつながり模索



メニューは毎回2種類から選択する

3密を避けて職員は1人ずつ食べる

特養ホーム 麦久保園 (東京)

福

祉

2020年(令和2年)6月22日

3

別養護老人ホーム「麦久保園」(東京都あきるの市)は6月から週に1回、法人が地域の飲食店からお昼の出前を取り、職員に無料で提供する取り組みを始めた。新型コロナウィルス感染症により影響を受けている地域の飲食店を応援する試みだといふ。

麦久保園は1996年に設立。特養の定員は100人で、約80人の職員が働いている。地域の飲食店を応援する企画はもともと、

あきる野市商工会議所が「エール飯」と名付けて実施しており、こ

れに賛同した。事前に担当の職員がテイクア

ウトをしている近隣の飲食店を下調べし、当

日出勤する職員40人分をまとめて購入する。

12日のメニューは鉄板焼き専門店のナポリ

タンと焼きそば。職員

らは好きな弁当を取

り、密集を避けて一人ずつ昼食を食べたとい

う。職員間での会話だけが、職員間での会話だ

つた。4月以降、新型コロナの影響で、麦久

保園でも感染予防対策に追われるとともに、利用者との外出やイベントなどはすべて中止

取り組みのきっかけは、職員間での会話だ

った。4月以降、新型コロナの影響で、麦久

保園でも感染予防対策に追われるとともに、利用者との外出やイベントなどはすべて中止

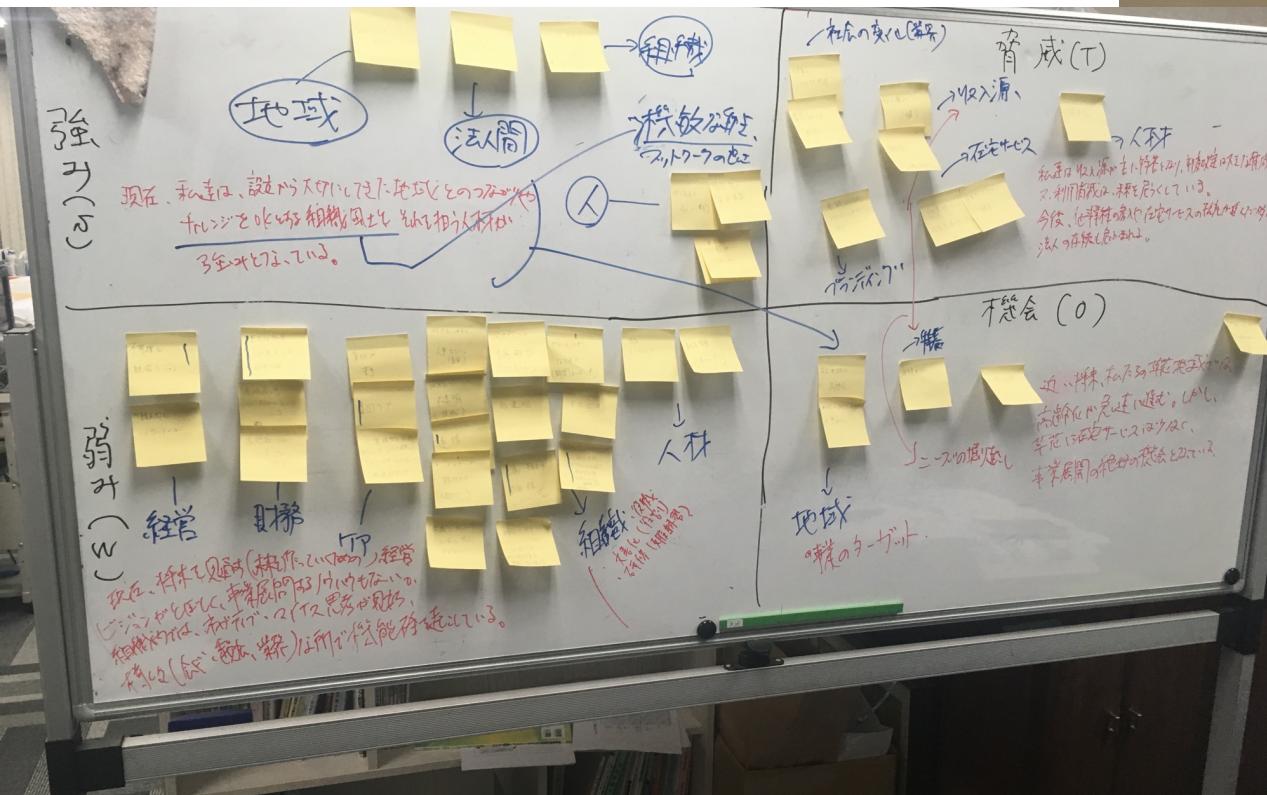
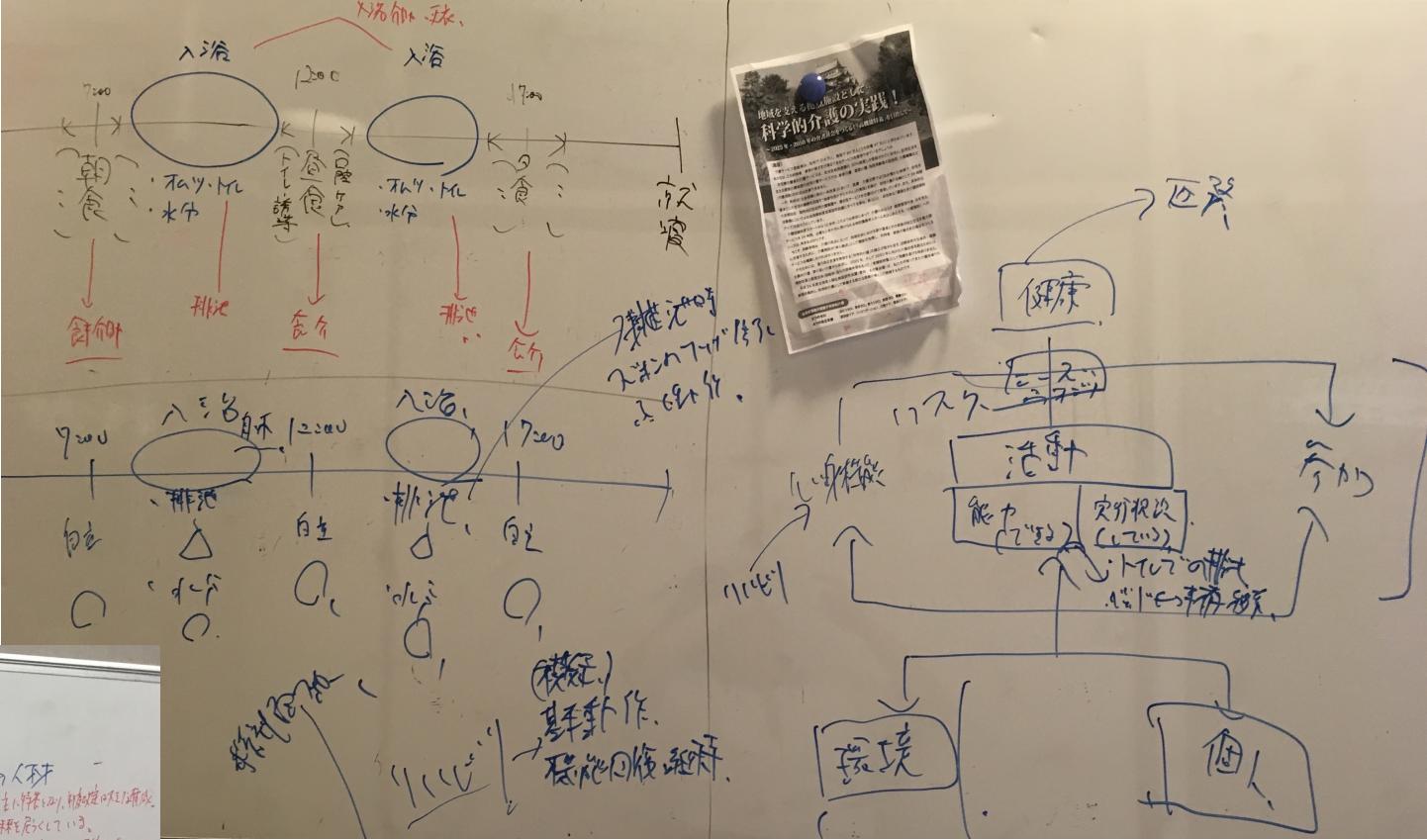
感が漂っていた。そんな中、職員からは「何

か楽しくなるようなことをしたい」という声が湧き上がり、企画が決まったという。

前田卓弥・同施設長補佐は「新型コロナの影響で地域が大変な時に社会福祉法人として何ができるかを考えた結果でもある。理念を語るだけでなく、身の丈にあつた小さな一步を踏み出す行動も大切

では」と話す。今後、「新しい生活様式」もうたわれる中で、新たな地域とのつながりも模索したいという。

# 経営のこととか



# サービスのこととか

# 本研修の目的

中堅層になると、自身の仕事だけでなく、「チームのこと」や「人材育成」などについて考える場面が多くなってくるのではないかでしょうか。

この研修では、現場で実際にマネジメントに直面している中堅職員の悩みや疑問に即し、中堅職員・チームリーダーが押さえておくべきチームづくりや職員育成について学ぶことを通じて、現場での人材育成の向上を図ります。

# マネジメントって何？

マネジメントは「サイエンス」でもなければ、「専門技術」でもない。

他の人たちがもっと知識を増やし、もっと適切な決断を下し、もっと好みしい行動を取れるようになることがマネージャーには求められる。

マネージャーの仕事の質は、どれだけ自分の頭で考えて行動できるかで決まる。

ヘンリ・ミンツバーグ

## 質問 リーダーの役割と期待

チームリーダーとしての本来の意味をしつかり理解したうえで、期待に応えきれているのかどうか



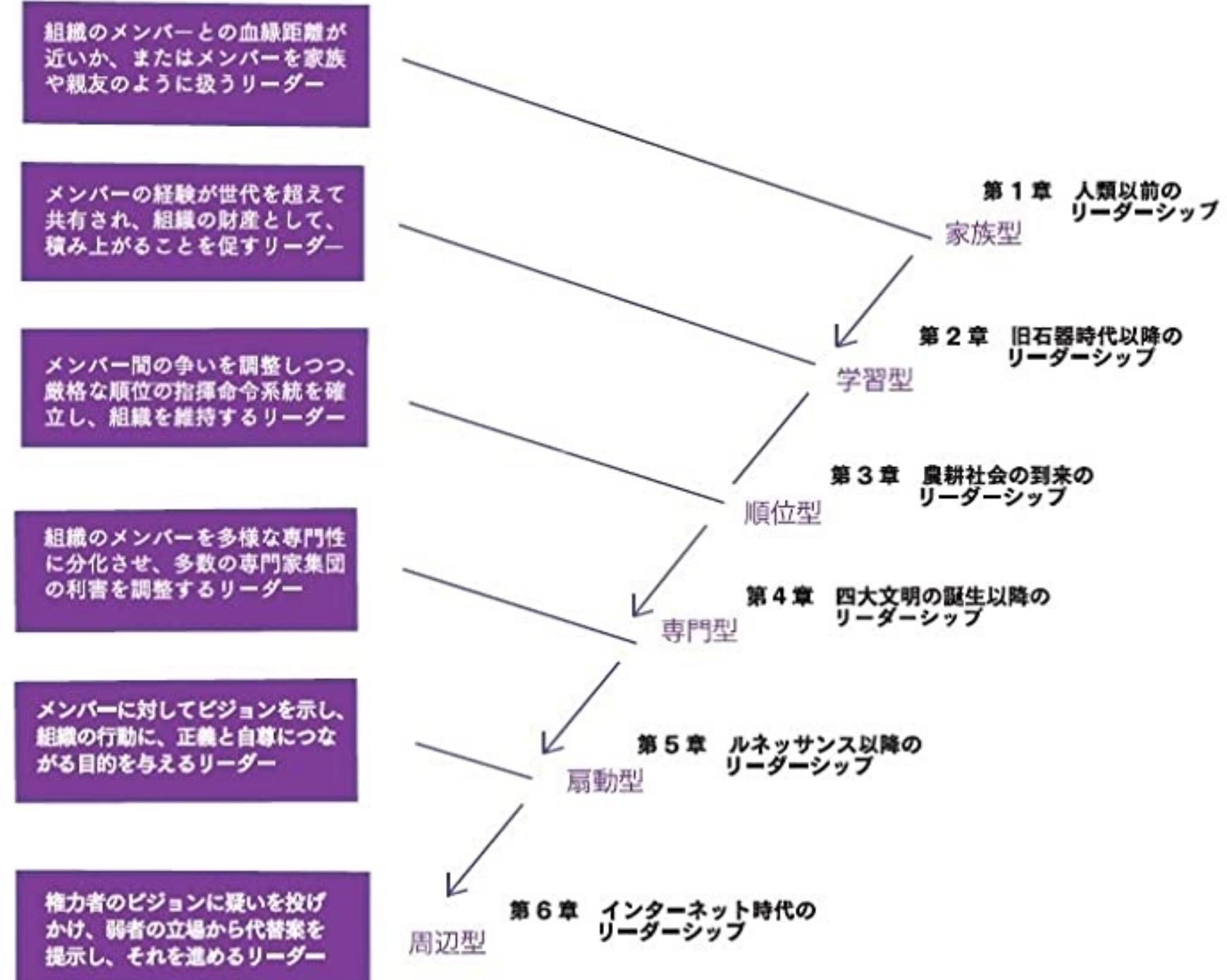
George B., Sims P., McLean N. A. & Mayer D.  
(2007)

“Discovering Your Authentic Leadership”  
Harvard Business Review

優れたリーダーの条件に関する調査  
(125名のインタビュー調査) の結果、明らかになったこと。

「その条件としてリーダーたちに共通するものは  
何も存在しなかった」

# リーダーシップについて



# 介護哲学研究室 カイゴ・テラス

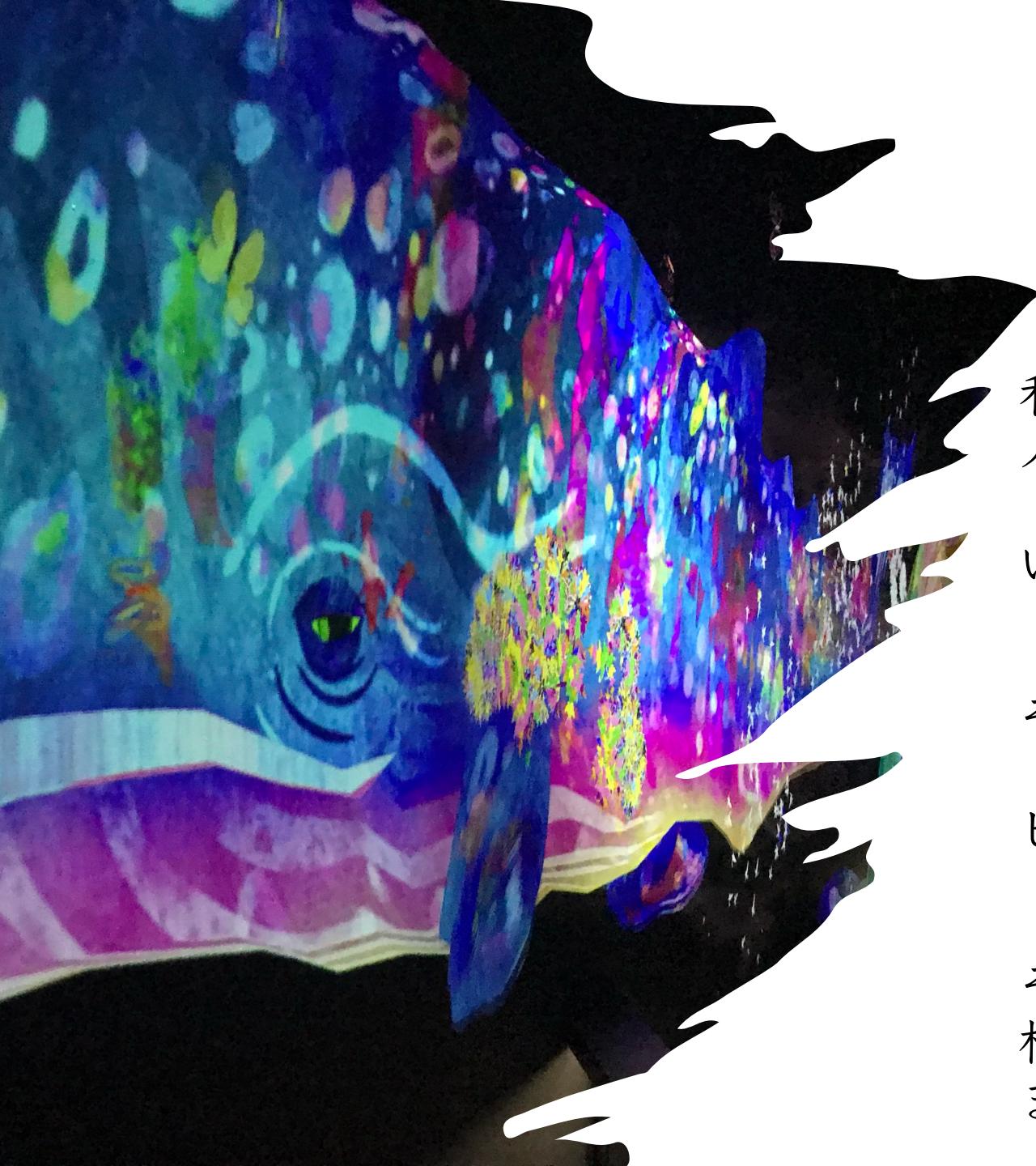
「知」に触れる、昔々、それは限られた人しか許されませんでした。そのため、「知」は格差による階級の象徴でもありました。

時代が進み、テクノロジーの発達やインターネット、スマートフォンの普及することで、誰もが「知」に触れ、自分の手の平のうえで「知」にアクセスできるようになりました。

しかし、その先で待っていたのは、正解と不正解を探す「知」の姿でした。そして、次第に「言葉」を失う「人間」の姿がありました。

果たして、私たちが描きたい未来はこのような世界であったのだろうか、そんな問題意識を背景に設立されました。





## 私のミッション

私たちは正解と不正解で溢れる世界から、人と人が交錯することで生まれる、多様な「知」で溢れる世界を切り拓いていきたい。

そのために、介護哲学研究室で培った「知」を社会に解放していきます。（マナビ・テラス）

そして、人と人が交錯する空間を作り、多様な「知」が共存できる世界を作っていきます。（ツナグ・テラス）

## 質問 研修内容について

- ・ヘルパーの質向上につながる研修の内容
- ・モチベーションを上げる評価の仕方

水 と 油

資本主義 と 民主主義

私

資本主義



民主主義

# 分析! 党首演説

シリーズ深掘



“資本主義”は  
限界を迎えるつあるのか？



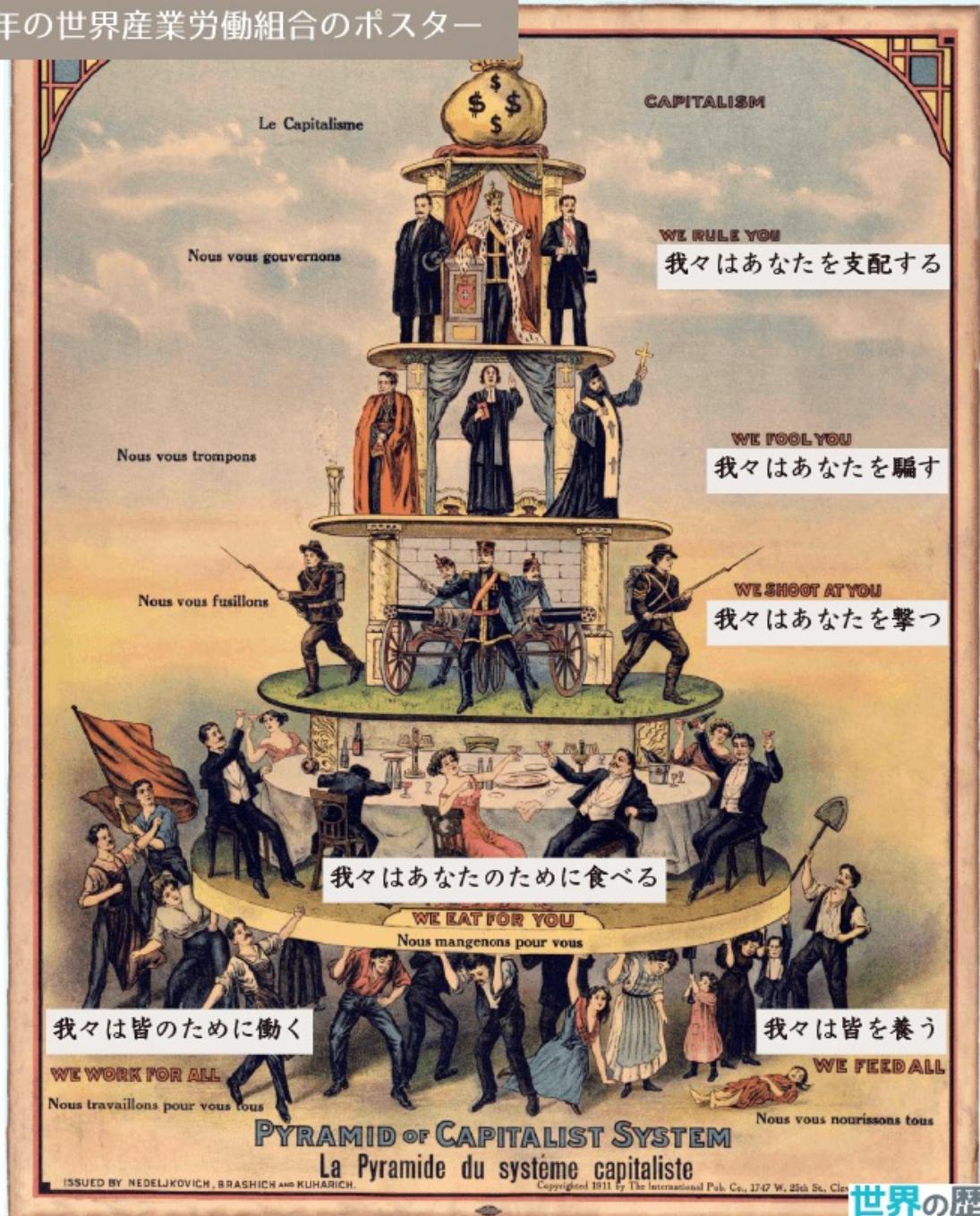
# 大雜把な資本主義と民主主義

表1:アホみたいに単純化した2つの「主義」

資本主義	民主主義
強者・異常値駆動	弱者・中央値駆動
排除と占有	包摶と共存
一 <sup>億</sup> 一票	一人一票
富める者が ますます富む	バカも天才も 同じ人間だもの
「成長」	「分配」

# 資本主義

- ・資本主義は基本的には資本家がより裕福になるための仕組み。
- ・資本家と非資本家(労働者)が契約を結び、何らかの目的を達成するため組織というものを作る。
- ・市場と呼ばれる場所を通じて売上が上がれば、その一部を資本家が非資本家(労働者)に対価として支給する。下がった場合は対価が下がる。
- ・資本家と非資本家(労働者)にはそれぞれの世界観があり、その擦り合わせをひたすら行なって来たのが過去200年以上の人類の歴史。
- ・※ただし、近年の金融資本主義は事情が異なる。



今から100年前の  
資本主義ピラミッド  
のポスター

# 日本の資本主義の中で生まれる 無理ゲー的要素と結果

キャリアパス  
人材育成  
経験主義  
能力主義

因果論（科学）

社会進化論

専門職イデオロギー

イエスマン  
思考停止君

経験への黄昏様

# 質問

立場が上がったことにより、  
知識不足を感じている。

また、そういった知識を  
どこで手に入れたら良いか悩んでいる。

様々な知識の持ち方

文系と理系の違いってなあに？

# 専門知マップ<sup>®</sup>



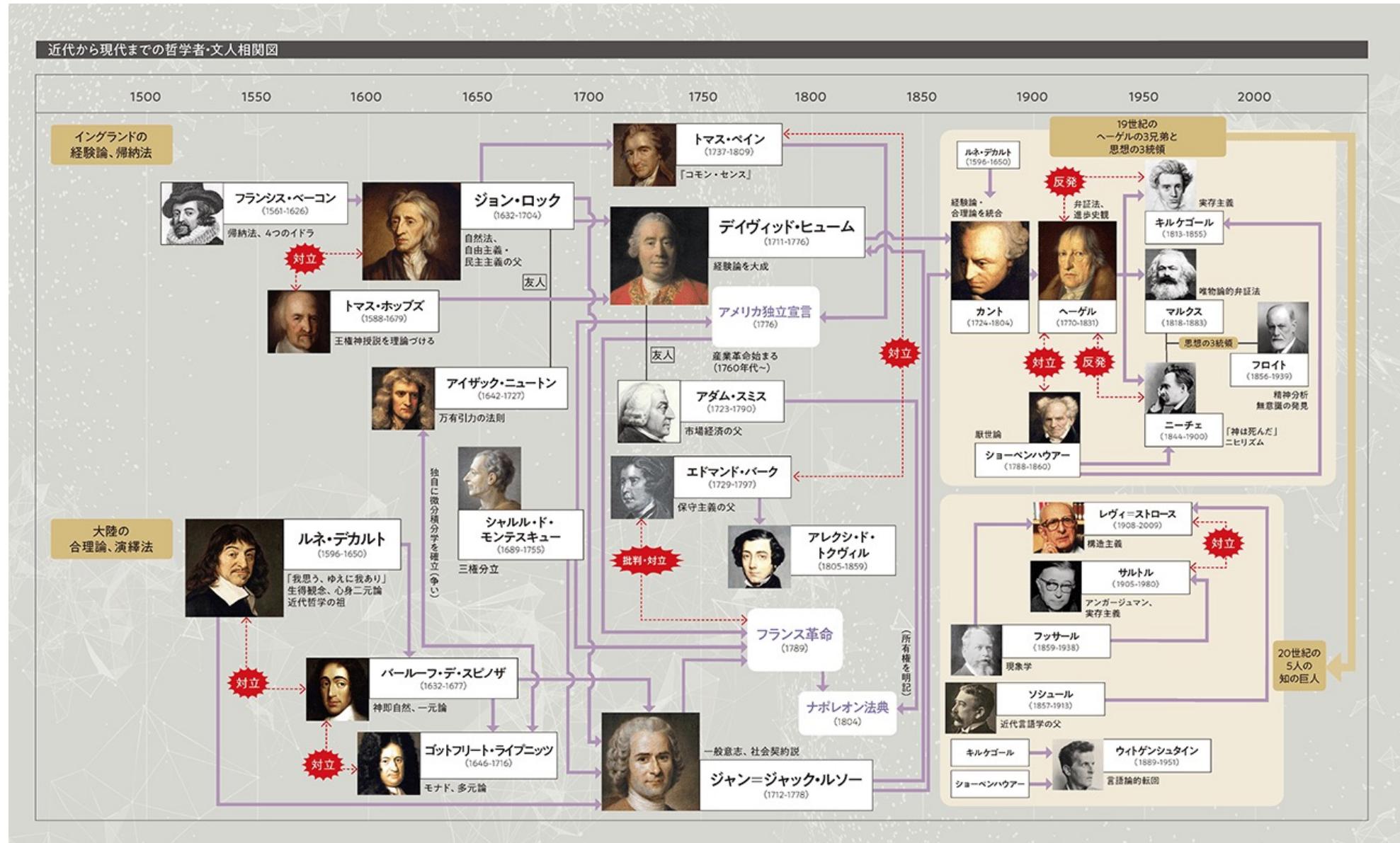
財政・公共経済



# 隣接諸科学の繋がり



# 知識の地図





本を読むということ



学ぶということ



2021

学会

考える杖会員  
参加費無料！

開催日までに  
入会申込いただかず、  
当日入会申込でOK！

10:00~16:30 (受付9:30~)

日 時 ■2021年12月11日(土) 会 場 ■国労大阪会館 (3階大会議室)

もし、令和4年12月10日（土）に予定の空いている方がいたら…。

注目を集めている介護職をメインに三好春樹さんと高口光子さんが、それぞれの会場をしきりながら会を進めていくようになり、雲母書房が倒産してからは、三好春樹さんが代表理事の「考える杖」が中心となり、大阪で開催することが続いています。

ここ数年は、運動の流れが内向きになってしまい、内輪の会のようになっていたのですが、そこを開いていきたいという三好春樹さんの思いもあり、前田さんはどうだろう、という話になつたようです。

# オムツ外し学会 2021 大阪

## プログラム

10:00~10:30 三好 春樹  
◎コロナで見えた、いい介護とダメな介護

10:30~11:10 高口 光子  
◎コロナで強くなる！ 介護現場

11:20~12:30 中迎 智子  
◎あたり前の生活を守る  
～コロナ禍の過剰な自粛を批判する～

13:30~14:30 松本 健史  
◎介護技術教室 \*感染状況を考慮して実施します  
～ゴジラ松井の長嶋茂雄さんへの歩行介助を通して考える～

14:40~15:40 ◎こんな時代だからこそ一步前へ  
前を向きます！ 小林 敏志 & 金岡 重則  
起業します！ 松本 健史 & 植賀 寿夫

15:40~16:00 三好 春樹 & 高口 光子  
◎介護職へのエール！



考える杖は、  
食事・入浴・排泄と  
三大介護を軸とした  
生活リハビリを広め、  
私たちの暮らしを形にしていく会です

考える杖の会員になると、「生活リハビリ講座」を割引で受講できます。他にも会場・オンラインマ  
ンド配信・ライブ配信となる無料、割引のセミナーを受講できます。また、会員専用サ  
イトにて同じ志を持つ方々との情報共有や交流  
をさせていただきます。

この機会に是非、ご入会をご検討ください！  
(一般社団法人考える杖代表理事・三好春樹)



考える杖  
一般社団法人  
考える杖

入会希望の方は、左の申込用 QR  
コードからお申込みください。  
【大阪オムツ外し学会用の会員種別】  
で決済ください。

\* 入会方法がわからぬ方は下記メールアドレスに  
お問い合わせください。  
考える杖 事務局 (株式会社 Threeplus 内)  
〒195-0057 東京都町田市真光寺 1-23-10  
FAX : 03-6278-9634  
Mail : info.kangaerutue@gmail.com



セミナーや何らかの活動等を通じて人と出会う中で醸成される知識もある。自分達の身の回りでは知が醸成される環境があるか、確認してみよう。

# 民主主義

物事の決定場面において、民意を反映させるための仕組み。

日本では選挙時に使われることが多いが、仕事等の場でも多くの意見を反映するために使用されることが多い。

民主主義は基本的に能力差を無効とするため、全体の能力（過半数）の能力が低い状況においては、効果的な意思決定がなされない。

つまり、みんなで決めるという原則には各人の知識や能力、自己研鑽する力が欠かせない。

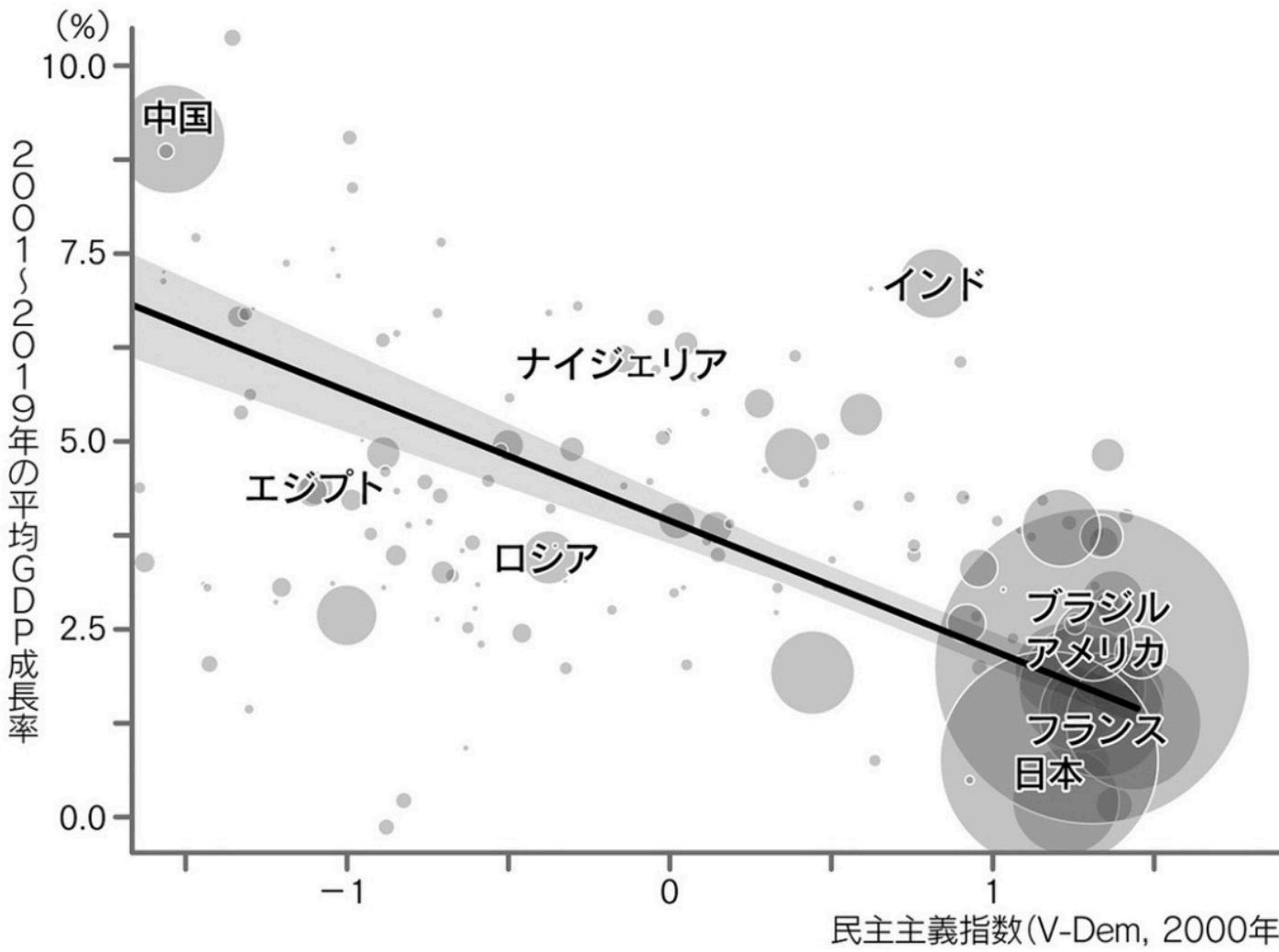
# チャーチルの言葉

**It has been said that  
democracy is the worst form of government  
except all the others that have been tried.**

民主主義は最悪の政治形態らしい。  
ただし、これまでに試されたすべての形態を  
別にすればの話であるが。

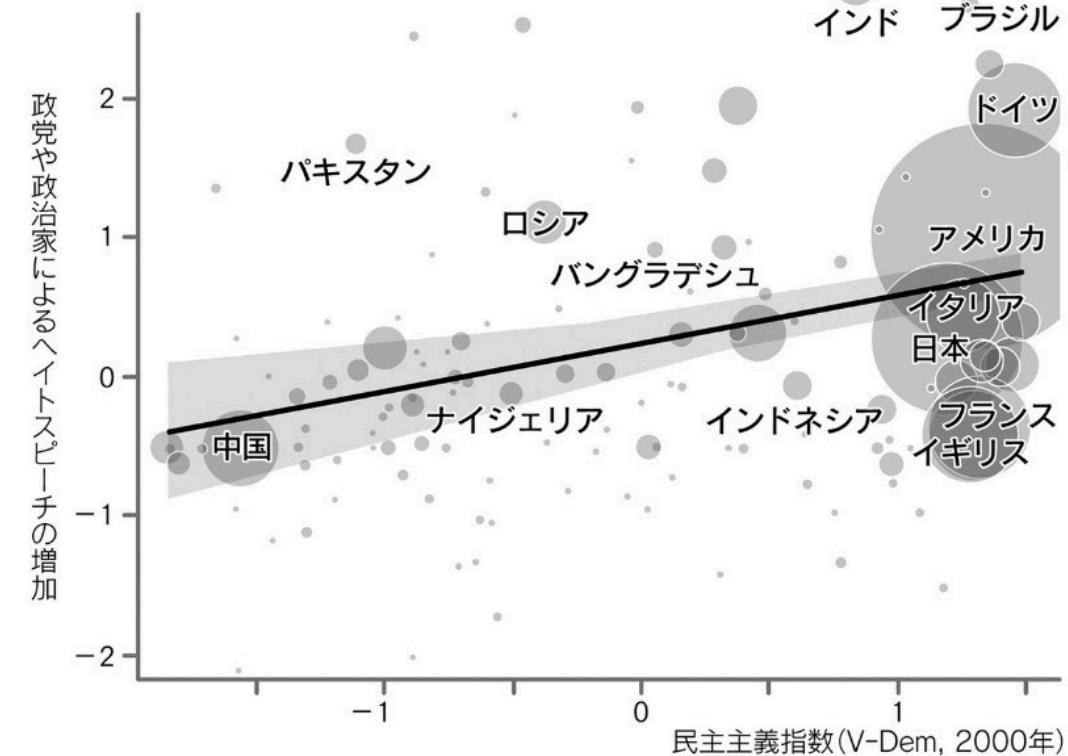
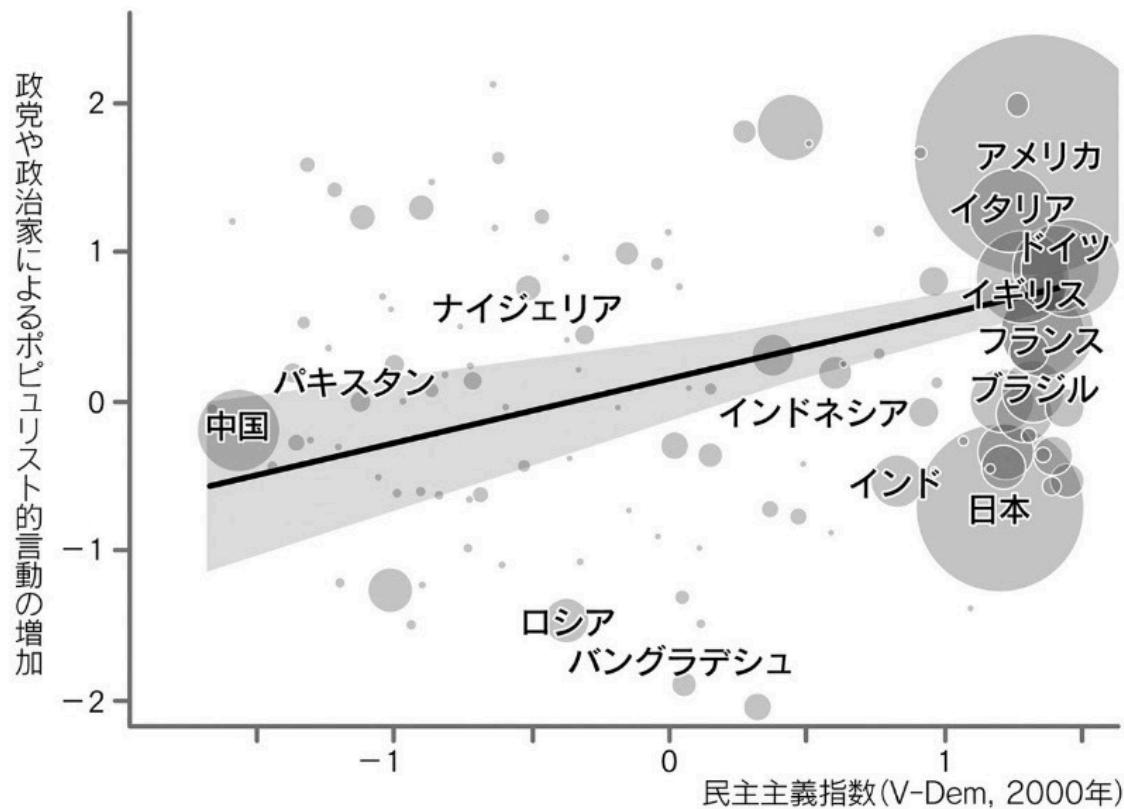
図1:民主主義国ほど2001～19年の経済成長が低迷

# 民主主義国ほど 経済が伸びない？



※円の大きさは2000年時点でのGDPの大きさを表す。太線は平均的関係を表す回帰直線で、灰色のバーは95%信頼区間を表す。民主主義指数の単位は標準偏差。「0」は民主主義度合いが平均的な国を表し、「1」は民主主義度合いが平均よりも1標準偏差(偏差値換算で10)分高い国を表す。

# 民主主義国ほど素人的発言と差別的発言に溢れる社会になった？



# 質問

ネガティブな職員に対する関わり方

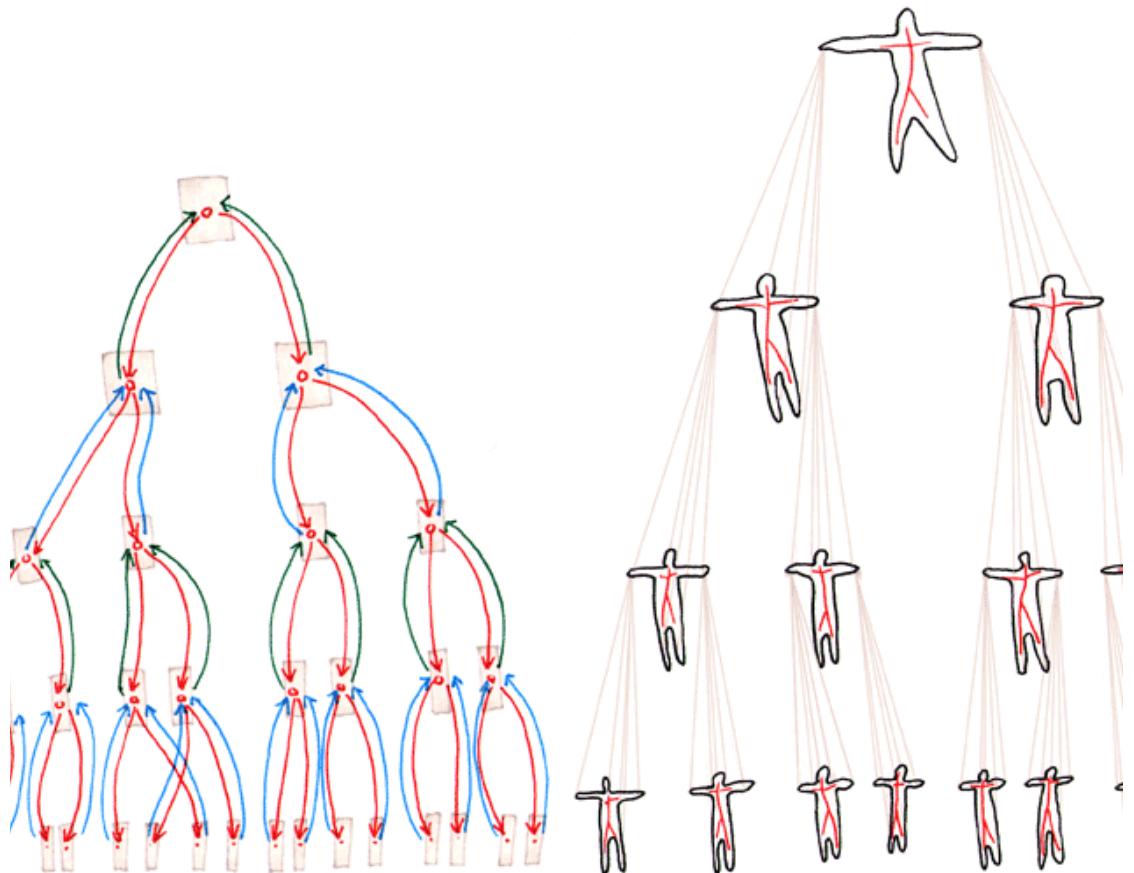
・資本主義に浮かれ、資本主義に悩まされた半生  
父と母は資本で決別し、大量消費社会に浮かれ、資本主義にアレルギーを示す今現在。認知症の母は資本主義とテクノロジーの波に飲まれ、生きづらい毎日を送っている。

・民主主義の衰退  
小学生の頃から先生が絶対的（先生に何でも聞きなさい）と教わり、社会に出たら、偉いとされる人にペコペコしている大人に違和感を覚え、最近の何でもみんなで決める民主主義最優先に迷走する日本社会の限界を感じる今現在。

絶対的価値観の揺らぎ。

昭和→平成→令和という時代の中で、正しいとされる価値基準や価値観が失われ、個性が強調される時代が短期間あったものの、結果としてみんなで迷子状態の社会になった今現在。

介護保険により、投下された  
アップデートされないマネジ  
メント概念



2000年 介護保険法施行

介護保険事業が始まり、マネジメントの概念が導入された。

それに伴ない、徐々に知識人と呼ばれる人々が業界団体で勢力を握るようになっていった。

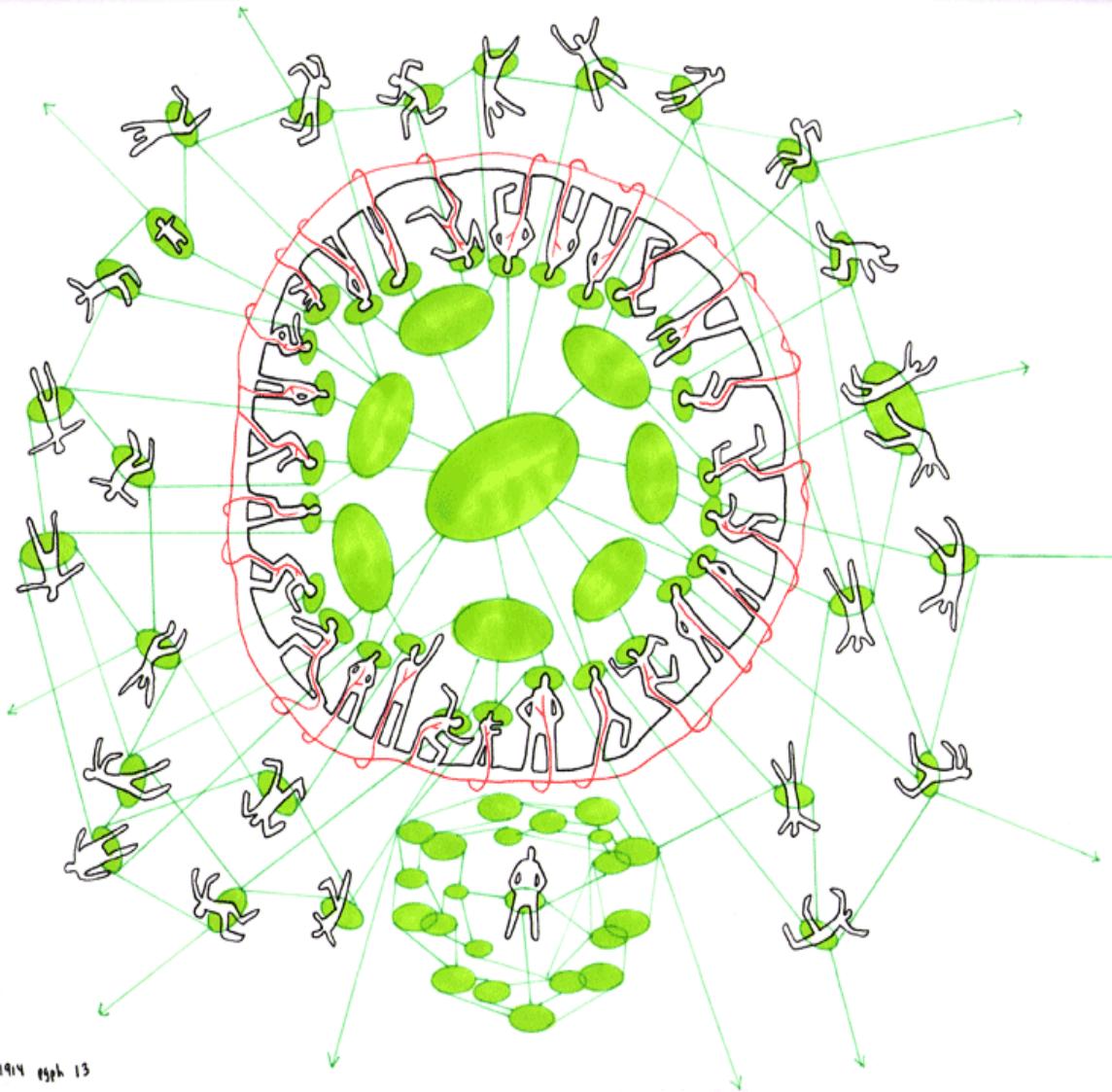
当時、確かに彼らの力が必要であったのだろう。しかし、彼らは知識を持っていたものの、思想を持っていなかつた。  
それは今も続き、彼らは力を握っている。

彼らは物事をシステム化し、管理した。  
そこで働く人は管理が適切に行える人であり、ミッションという名のもとに、管理者に同調できる職員であった。

東京都高齢者福祉施設協議会  
会長 西岡修氏

「事業は知れているが、社会福祉法人はほとんどの人が知らない現状がある」  
法人は消え、管理する事業が主体の象徴となつた。

## 違和感による新たな芽生え



そこに違和感を感じ飛び出る者もいた。

介護保険成立により、第二種社会福祉事業が市場開放されたことは救いでいた。

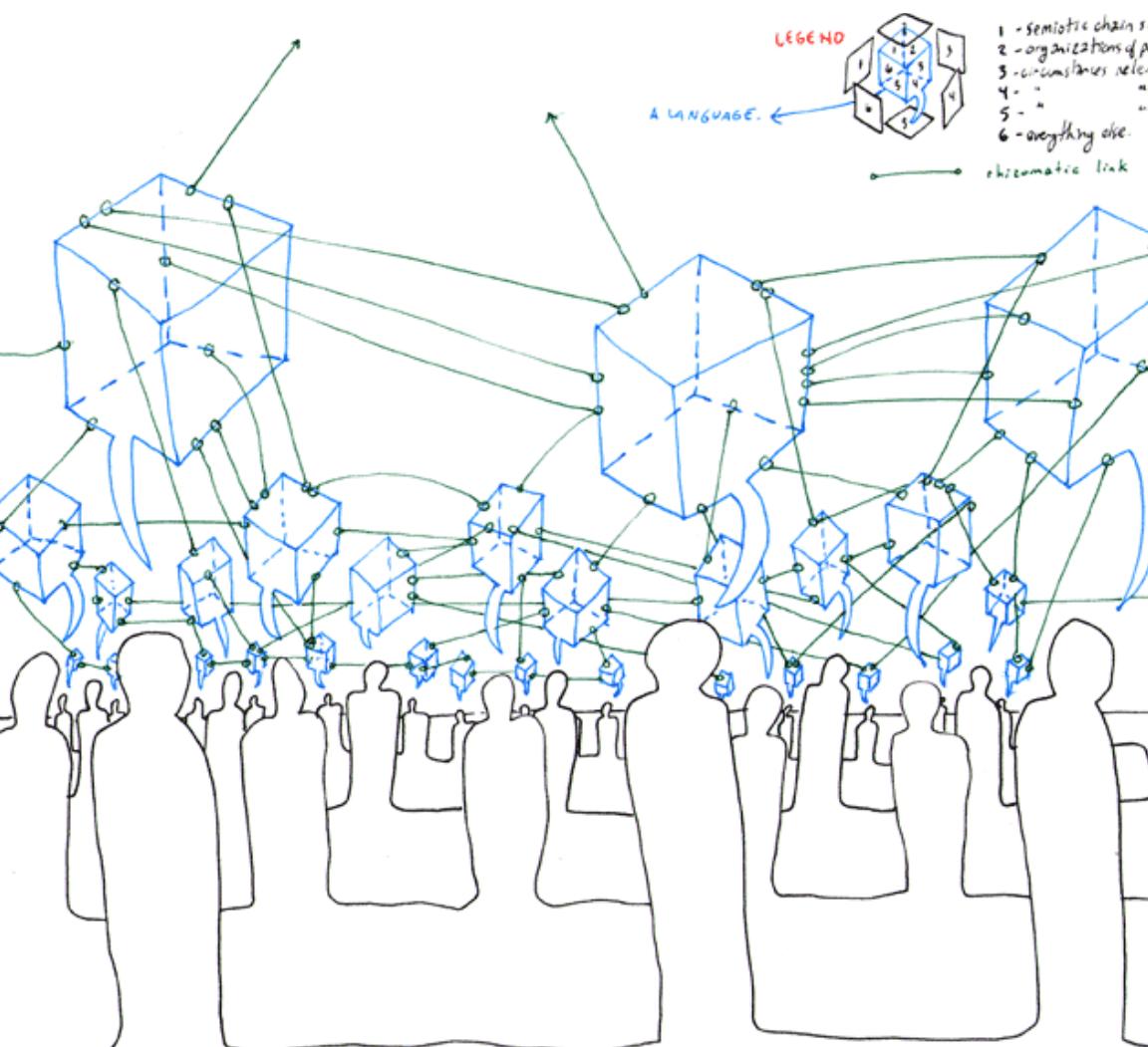
従来の現場体制に異議を唱えるように民間事業から先駆的取り組みが生まれた。

彼らは自分の理想とするサービスを追い求めた。それは介護という概念が深く広がりを持つ意味でも社会に貢献した。

しかし、そんな彼らも今、苦しんでいる、介護職の人材不足に。

彼らに足りなかつたもの。それは紛れもない「労働<者>の思想」であったように思う。彼らは自分の想いを一緒に実現してくれる人を求めていた。しかし、やはり、自分の想いの実現が何よりも大切であった。

# 私が生きた現代思想 ～2005年から2010年頃～



私が生きた/生きている時代は、縦の権力を否定し、横に伸びる思想の時代であった。  
ポスト・モダンと呼ばれる時代。  
それは、縦の権力の窮屈さから抜け出し、横に広がり、繋がりを大切にする思想であった。  
「遊牧民」、「観光客」、それが個を象徴する言葉として使われていた。

だから、私自身も介護業界に足を入れると、息苦しさがあった。遊牧できない遊牧民、観光できない観光客のように。

同じように苦しんでいる人も数多くいた。  
しかし、縦の権力社会の中で、権力がない私たちには、それを克服する方法は残念ながら見当たらなかった。

だから、やめるしかなかった。そして、多くの者が去っていった。介護は好きだけど。

哲学って何？

概念を創造、発見する

概念の意味を問う

合理的な道筋を立てる

# アイスブレイキング

皆さんにとって、

良い仕事

とは何ですか？

5人1組でグループを作りましょう。  
対話を通じて良い概念を作りましょう。

GW 20分間

# 対話の可能性

対話って具体的にどんなことをしている？

会話と対話の違いは何ですか？

雄弁論との違いは何ですか？

# 生存形式と生活形式



## 生存形式

社会の構成員を数学的に表現、すなわち数としてカウント、あるいは動物的に考えることで、彼らをコントロールすること。  
(社会進歩主義(優生学)、社会統計学(生政治)、社会物理学(数) 等の考え方)

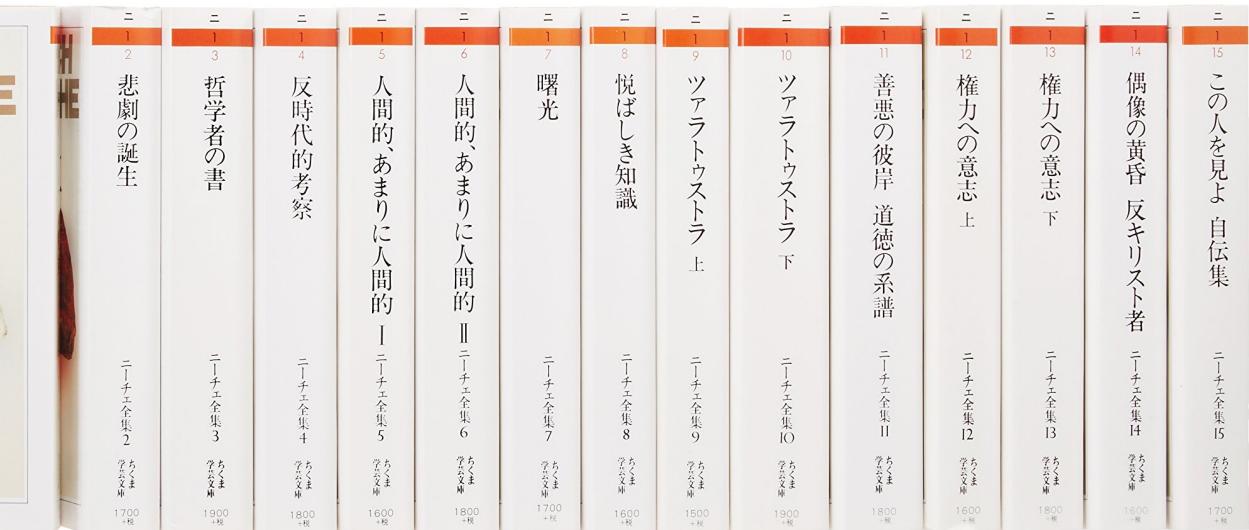
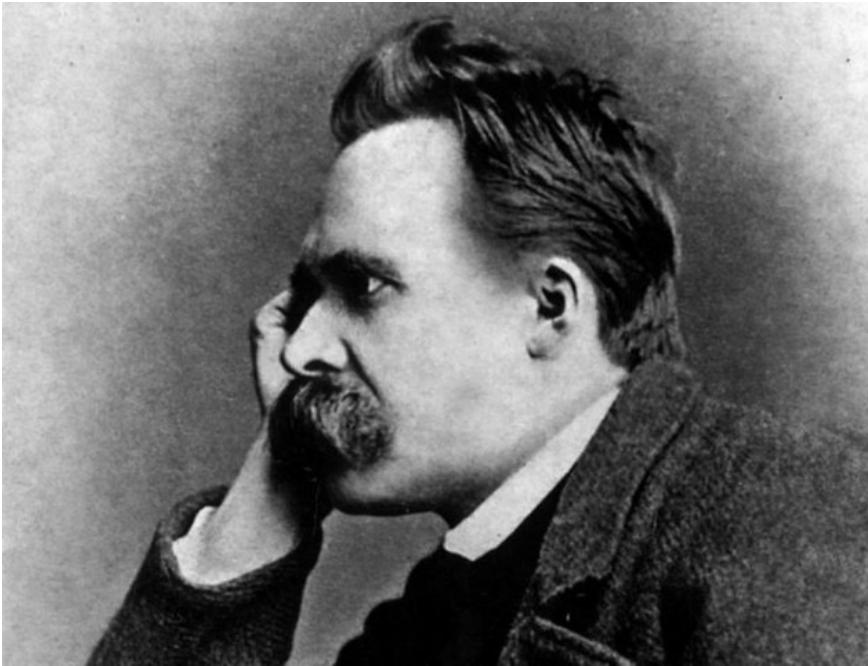
## 生活形式

人間の精神における「意味」の次元。感情、感覚、気分等、主観的側面であり、理由を意味するもの。

# ニーチェ

# 「神は死んだ」

# ニヒリズム



物事の良し悪しを判断する基準が神であった時代において、「神は死んだ」というフレーズで世の中から神を抹消し、これにより物事を決める絶対的価値観がなくなったとする流れ。ニーチェはこれが2世紀以上続くと言った。

実際、私たちの社会は物事の絶対的価値がなくなり、迷子になっている。

何でもリーダーが決める、経営者が決めるという事態が起きていたら、それは神なき後に神を探し続いている人間の姿とも言えるかもしれない。

# 日本社会の変化から

第二次世界大戦後の日本は「二度と戦争を起こさない平和で民主的な国家を作る」ことを大きな理念としました。それと同時に経済も含めて「欧米に追いつけ追い越せ」という目標を掲げ、国民が一体となって高度経済成長を成し遂げました。

当時は国としてのわかりやすい目標や未来への可能性があり、みんなが共有できる物語が確かにありました。多くの人が同じ方向を向いて必死に働くことで、国を復興してきました。個人としても、豊かで文化的な生活を求めて、多くの人が田舎を出て都会に行き、幸せな生活を作ろうとしてきました。

その結果、1980年台になると経済的には欧米に追いつき、格差の少ない平和で豊かな社会が訪れます。

# 日本社会の変化から

そして、「消費社会」と呼ばれるように、おしゃれで素敵な居住空間の中で、美味しいものを味わうことが「喜び」であり「幸せ」であるという見方が広がりました。

田舎を窮屈と感じ、都会に出てきて、誰からも邪魔されない自分だけの空間と時間をもつ。例えば、自分の書斎やリスニング・ルームの中で、本や音楽を味わう贅沢な時間を過ごすことが60年代から70年代にかけて、人々が求めてきたものでした。これを実現してしまったのが80年代と言えるかもしれません。

しかし、それは「どこをめがけて生きるのか」を見失うことでもあります。国として社会として、どういうあり方を目指せば良いのか。個人としてどう生きるのが「よい」生き方なのか。そのことがわからなくなりました。

# 質問

中堅職員として、若い職員(20代)や1年目の職員をどう育てていくか、指導方法や言葉のかけ方など悩んでいる。

若手の育成に関して、メンタルな面を含めての指導方法について

# 金融会社に勤める中堅職員のミュージシャン

昼間は金融会社に勤める傍ら音楽活動をするミュージシャン。

彼女は金融会社に勤めて10年が経つ。

「どんなことをやりがいにしているの？」と尋ねると、「暇でスマホをいじれること」と笑顔で応える。「仕事にモチベーションとかあるの？」と聞くと、首を傾げ、「そんなの考えたこともないよ」と。

数日前、同僚のおばさんが旦那さんの転勤に伴い退職することになったと話していた。

その際、「しばらくは私が頑張らなきやな～」と珍しく仕事に前向きな話をしていた。

「だって、そりゃ仕方ないやろ？」、「ひとまず楽できる会社だから、迷惑はかけたくないから」と。



# リーダーという仮面



今までリーダーをやっていて、今年、肩を叩いてもらいました。

でも、おかげで自分がこれまでどれだけ伸びました。

今までリーダーだからって、正しいことでもなければ、良いと思われなきゃ、何で今までなれば、良いと思って思って仕事をしていました。

でも、本当はそんなことはないんだと最近気づきました。

そして、それがメッセージであったと理解できました。

# 中堅層になり迷子中



入職した時は、何も知らずに仕事を始めました。

それから、5年が経ち、介護福祉士の資格は取りたいと思って働いていたので、今年、その目標を叶えることができました。

でも、ふと思うと、それ以降、これといった目標と言われたら、特に何も考えずに働いているかもしれません。

毎日何を考えているかと言ったら、何でしょう…。

穏やかに1日が終わるかなとか、ミスをしないようにとかばかり考えている気がします。

# 退屈を考えたハイデガー



# ハイデガー　問い合わせの設定

私たちは今、自分たちの役割を探している。いや、というよりも私たちは今、自分たちに何か役割を与えざるを得ない。

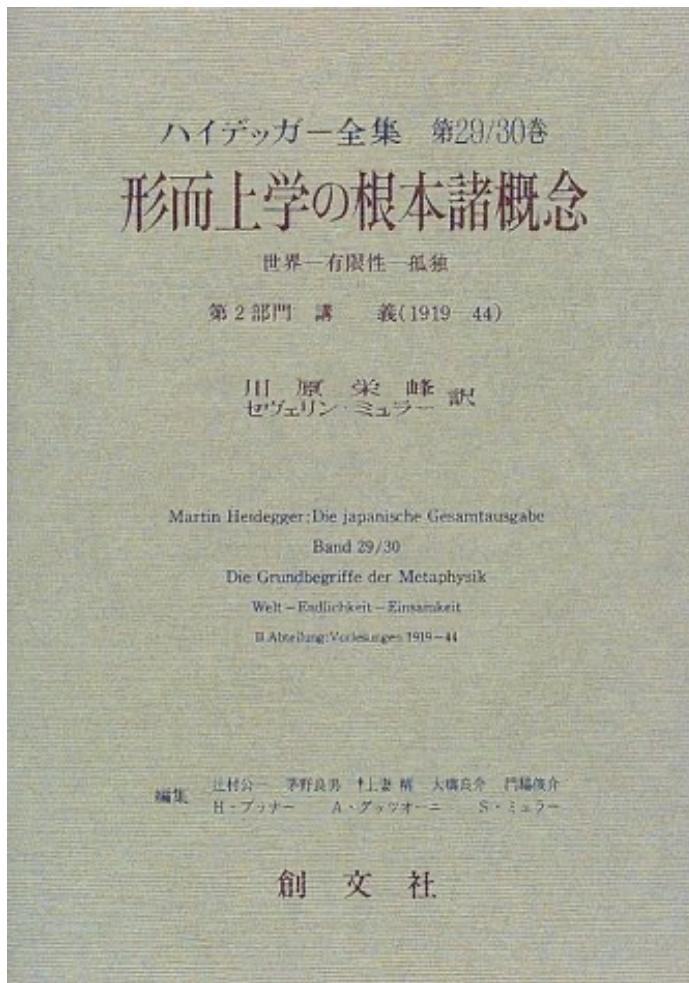
しかしそれは一体どういうことだろう。私たちは自分たちでわざわざ役割を与えなければならないほど軽い存在になってしまったのだろうか？

どうしてそんなことになってしまったのか？なぜ私たちは自分たちの意味や可能性を見出せないのか？これはまるで、あらゆる物が私たちに対して無関心になって、大きなあくびを吹きかけているかのようではないか。

何にせよ、私たちは自分たちのために一つの役割を探している。「これこそが私のなすべきことだ」と言える何かを探している。

言い換えれば、私たちは、自分たちを自分たちにとって再び興味あるものにしようとしている。自分たちが自分たちにもっと関心を持てるようになろうとしている。

だが、ここには何かおかしなことがあります。もしかしたら、私たち自身が今、自分たちにとって退屈になってしまっているのではないか？



# ハイデガー 退屈の第一形式

たとえばわれわれはある片田舎の小さなローカル線の、ある無趣味な駅舎で腰掛けている。次の列車は四時間たつたら来る。この地域は別に魅力はない。

なるほどリュックサックに本を一冊もってはいる。では、本を読もうか？ いやその気にはならない。それとも何か問いか問題を考え抜くことにするか？ そういう感じでもない。時刻表を読んだり、この駅から別の地域までの距離の一覧表を詳しく見たりするが、それらの地域のことは他には何も分からない。

時計を見る一やっと15分過ぎたばかりだ。では街道へ出よう。われわれはただ何かをするために、行ったり戻ったりする。だが何の役にもたたない。そこで今度は街道に沿って植わっている並木の数を数える。再び時計を見る。前に時計を見てからちょうど五分たった。

行ったり戻ったりするのにも飽きたので、石に腰をおろして地面にいろんな絵を描く。そうしながら、ふと気がつくと、また時計を見てしまっている一やっと半時間たつた——といった具合に進んでいく。

何かによって退屈させられること。

- ①私たちではどうすることも出来ない現実があり、
- ②それにより私たちが虚無空間（やることがない）が生まれ、
- ③ぐずついた時間による引き止めが発生する。

この時、退屈の第一形態が生まれる。

# ハイデガー 退屈の第二形態

我々は夕方どこかへ招待されている。だからと言って、行かねばならないということはない。しかし我々は一日中緊張していたし、それに夕方には時間が空いている。

そういうわけだから行くことにしよう。そこでは慣例通りの夕食が出る。食卓を囲んで慣例通りの会話が交わされる。全てとても美味しいばかりではなく、趣味もなかなかいい。

食事が済むと、よくある感じで楽しく一緒に腰掛け、多分、音楽を聴き、談笑する。面白く、愉快である。そろそろ帰る時間だ。

婦人たちには、ほんとに楽しかった、とっても素晴らしいと確かめるように何度も言う。

# ハイデガー 退屈の第二形態

それも、別れの挨拶の時だけでなく、下を降りて外へ出て、もうすでに自分たちだけになってしまっているのにそうしている。

その通りだ。とても素晴らしかった。今晚の招待において退屈であったようなものは端的に何も見つからない。

会話も、人々も、場所も退屈ではなかった。だから全く満足して帰宅したのだ。帰宅すると、夕方中断しておいた仕事にちょっと目を通し、明日の仕事についておおよそ見当をつけ、目安を立てる。するとその時気がつくのだ。

私は今晚、この招待に際し、本当は退屈していたのだ、と。

# 何かに際して退屈すること

何かに際して、何かに立ち会いつつ、何となく、なぜか、いつの間にか、それと知らずに、退屈している…状態？

自分自身が空虚のうちへと滑り込んでいく。しかもそれは何かによってもたらされるのではなく、自分の中で空虚が生育するという仕方で起こる。そして、このような空虚の成育が起こるのは、自分が時間を停止させたからである。投げやりな態度になり、もうこれ以上は何も求めないと言う状態に陥っているからである。

# 中堅職員に待ち受ける可能性のある退屈

	暇がある	暇がない
退屈している	<ul style="list-style-type: none"><li>・暇を生きる術をもたぬ大衆</li><li>・気晴らしにいそしむ人間 (パスカル)</li><li>・日常的に不幸に悩む人間 (ラッセル)</li></ul>	<p>?</p> <p>ハイデガー 退屈の第二形態</p>
退屈していない	<ul style="list-style-type: none"><li>・暇を生きる術をもっていた階級</li><li>・労働する必要のない階級</li><li>・有閑階級 (上層階級)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・労働を余儀なくされている階級</li><li>・労働階級 (下層階級)</li></ul>

# 退屈の第三形態

何となく、退屈だ。

# 社会人の思想的共通基盤

○キャリア（キャリアパス）

○専門性（専門職）

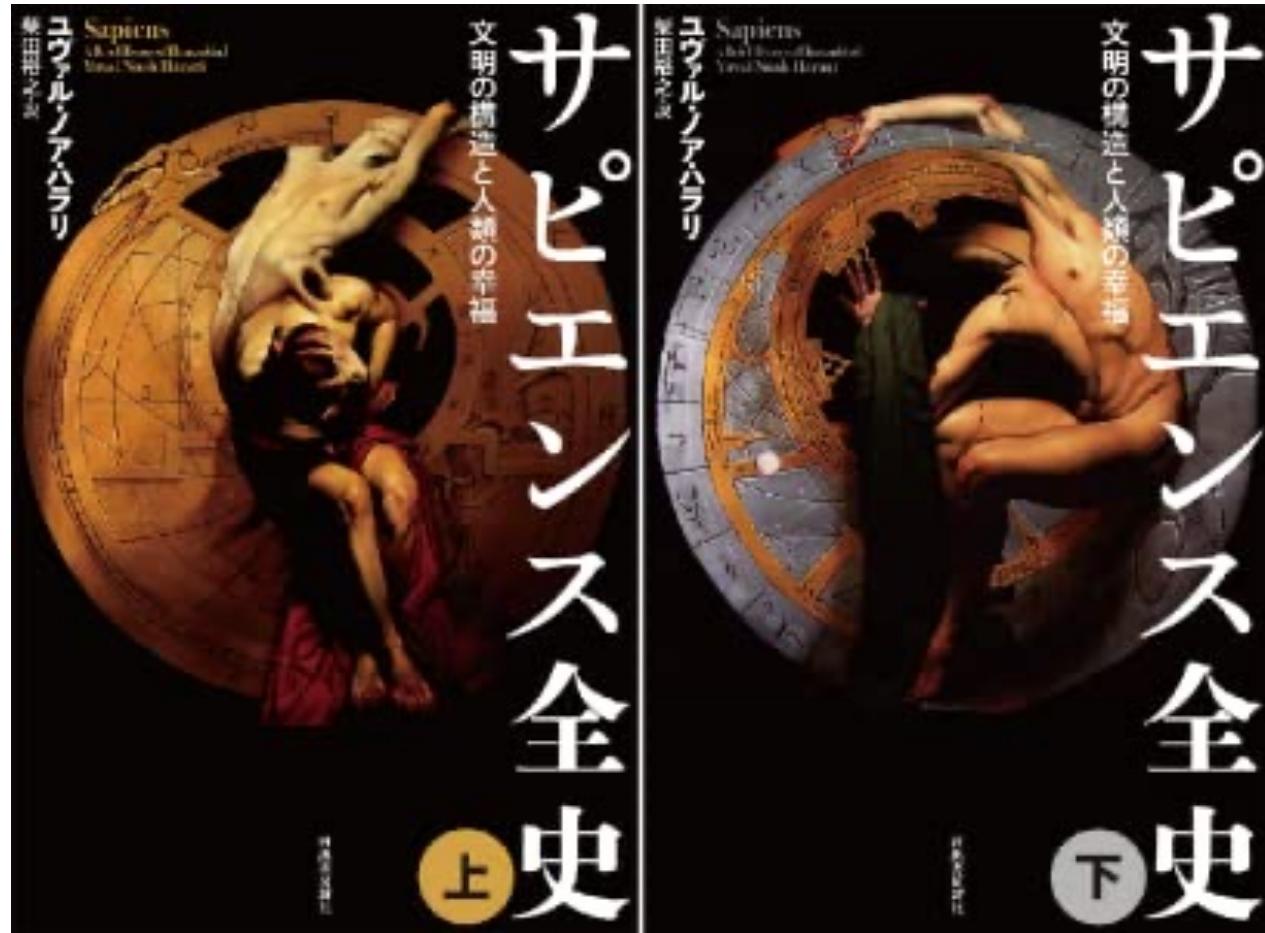
○成果主義

○年功序列（経験主義）

○成長（育成）



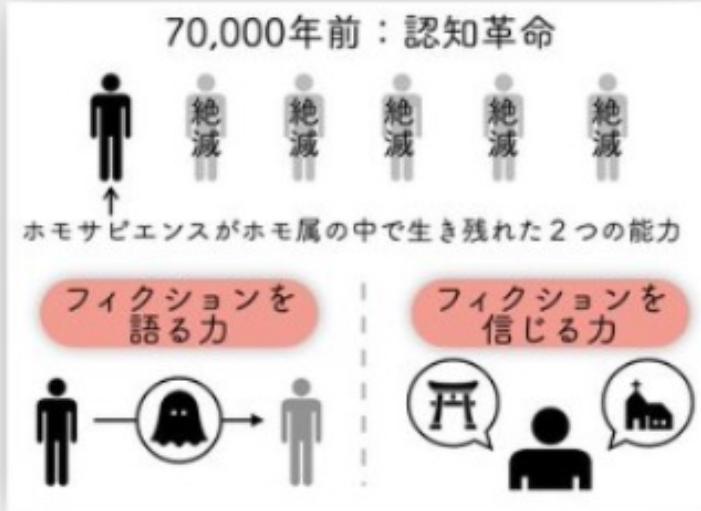
# ユヴァル・ノア・ハラリ サピエンス全史



ホモ・サピエンスは  
どうやって生き延びたのか

私達ホモ・サピエンスは、い  
までこそ地球上を支配してい  
るが、我々は存在していたホ  
モ属の一種類に過ぎない。

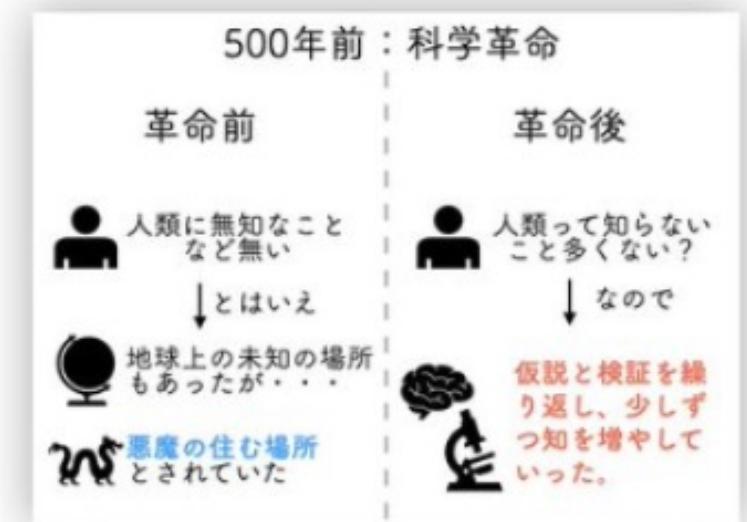
# サピエンス全史の主たる内容



ホモ・サピエンスの誕生が200,000年前。それからホモ・サピエンスは多くのホモ属を絶滅させている。他のホモ属と比べても体格が良いわけではなかったホモ・サピエンスが生き残れたのは、言語とフィクションで団結できたから。



約12,000年前、人類は狩猟採集の生活から農耕の生活へと移行を終えた。一般的には農業の発展は人類の生活を向上させたとされているが、本書は農業の発展は人間の生活を苦しくしたとされている。

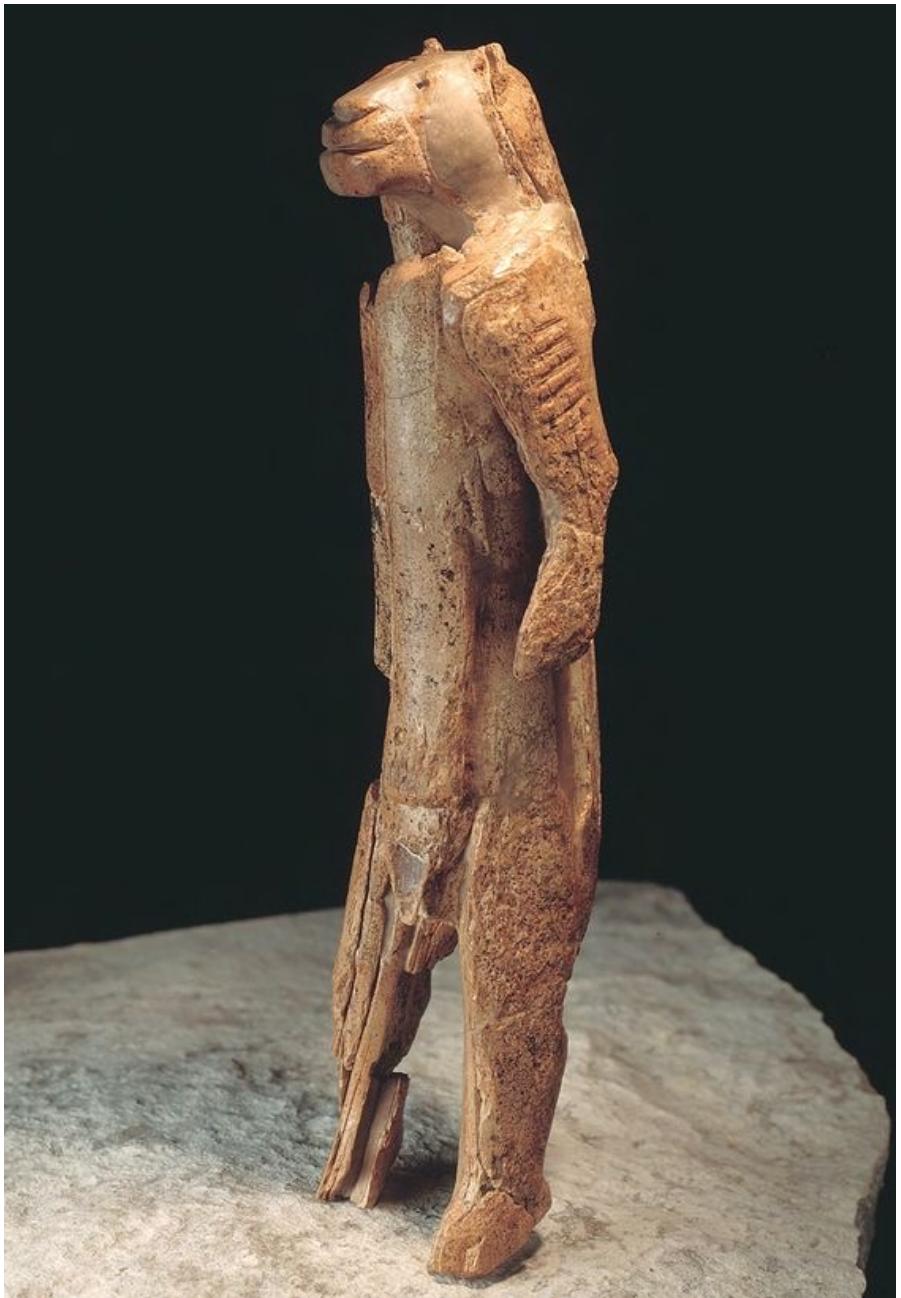


科学は主義同士の競争に伴い、過去数世紀の間に私たちの世界を変えてきた。今日の私たちの科学的な努力の方向性は、今後のホモ・サピエンスの未来を形作る可能性がある。

# 認知革命（抜粋）

新世代のサピエンスは、およそ70,000年前に獲得した新しい言語技能のおかげで何時間も続けて噂話ができるようになった。誰が信頼できるかについての確かな情報があれば、小さな集団は大きな集団へと拡張でき、サピエンスは、より緻密で精密な種類の協力関係を築き上げられた。

伝説や神話、神々、宗教は認知革命によって初めて現れた。それまでも、「気をつけろ、ライオンだ!!」と言える動物や人類種は多くいた。だが、ホモ・サピエンスは認知革命のおかげで「ライオンは我が部族の守護靈だ」という能力を獲得した。虚構、すなわち架空の事物について語るこの能力こそが、サピエンスの言語の特徴として異彩を放っている。



ドイツのシュターデル洞窟で発見された、象牙彫りのライオン人間の像(約32,000年前のもの)。宗教的な意味を持ち、実際には存在しないものを想像する人類の心の能力を裏付ける、議論の余地のない例としても、現時点で最古の部類に入る。

# 農業革命（抜粋）

だが、この物語は空想に過ぎない。

# 中東のエリコ(永続的村落)

永続的な村落に移り、食糧の供給量が増えると、人口が増加し始めた。放浪の生活様式を放棄したおかげで女性は毎年子供を産めるようになつた。赤ん坊は幼くして離乳させられた。しかし、人口が増加したことにより、消し畑では少しでも多くの働き手が必要とされた。余剰の食べ物はたちまち、消費してなくなり、さもなくば多くに多くの畑で栽培を行わなければならなくなつた。そして、兄弟姉妹と競い合ってお粥を手に入れようとするうちに、子供の死亡率が急上昇した。ほとんどの農耕社会では3人に一人が20歳になる前に命を落とした。

子供が大量に死に、大人は汗水垂らしてようやく食い繋いだ。紀元前8,500年前にエリコに住んでいた平均的な暮らしは紀元前13,000年前に住んでいた平均的な人の暮らしよりも厳しかった。だが、その時、何が起こっているのか気づく人は誰もいなかつた。皮肉にも一連の「改良」とはどれも生活を楽にするためだったはずなのに、これらの農耕民の負担を増やすばかりだった。

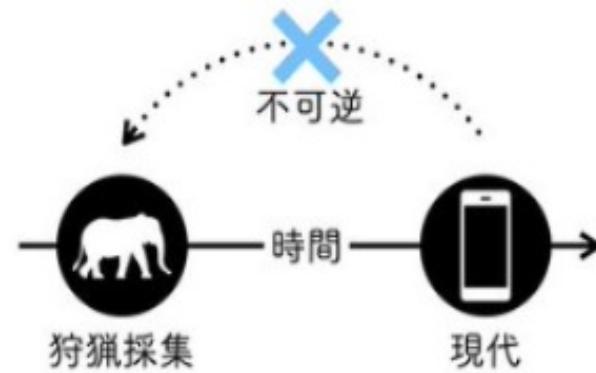
# 結論

世界が統一に向かう



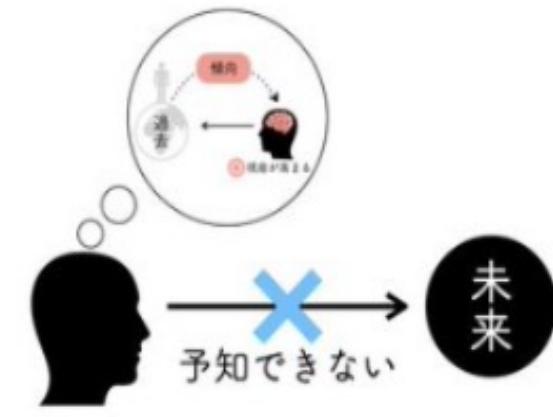
人類は3つの統一要因（フィクション）を信じることで、より大きな団結をしてきた。お金も国家も宗教も、私達ホモ・サピエンスが信じることでその価値・意義が発揮される。

進化は戻らない



現在に至るまでに多くの革命が起こったが、これらは不可逆的である。そして人類は後戻りすることは出来ない。たとえば、環境資源をエネルギーに変えて発展してきた近代世界では狩猟採集の時代に戻ることができない。

本書が教えてくれること



歴史を学んだからといって未来を予知することは出来ない。ただ、歴史をすることによってものの見方が広がる。そして様々な革命の結果、私達は本当は幸せになっていないのではないか？と投げかける。

# 私たちの脳裏に焼き付く右肩上がりの思想



## キャリアパス

介護のプロを目指そう！



### 入職 1年目～2年目

病院ケアスタッフ  
(初任者)

介護未経験の方はここからスタート  
医療的知識も深まります

#### 目標

介護職員初任者研修 取得

### 入職 2年目～3年目



老健ケアスタッフ  
病院ケアスタッフ  
(実務者)

出来ることが増えて、  
効率もアップ！

#### 目標

実務者研修 取得

- 病院での業務（ケアスタッフ）は実務経験に加算
- 介護職員初任者研修を取得すると、実務者研修講座 130 時間が免除になります

### 入職 3年目～4年目



老健ケアスタッフ  
病院ケアスタッフ  
(介護福祉士)

一人前の仕事ができるようになり、お給料も大幅アップ！

#### 目標

介護福祉士 取得

- 後輩への指導、研修の講師などにもチャレンジできます

### 入職 5年目～6年目



介護老人保健施設  
(介護福祉士・ケアマネジャー)

- 介護福祉士（介護リーダー）として
- ケアマネジャーを目指して

### 入職 7年目～



認定介護福祉士  
(介護リーダー等への指導者など)

### 施設管理職



施設系介護施設  
(介護老人保健施設)

- 施設系介護施設管理職など

### 在宅介護事業所



看護小規模多機能型居宅介護  
(介護福祉士・ケアマネジャー)

- 看護小規模多機能型居宅介護で介護福祉士として
- ケアプランセンターでケアマネジャーとして

### 法人本部



看護小規模多機能型居宅介護・ケアプランセンター・訪問看護ステーションが一體となった統合在宅サービスセンターでの勤務です

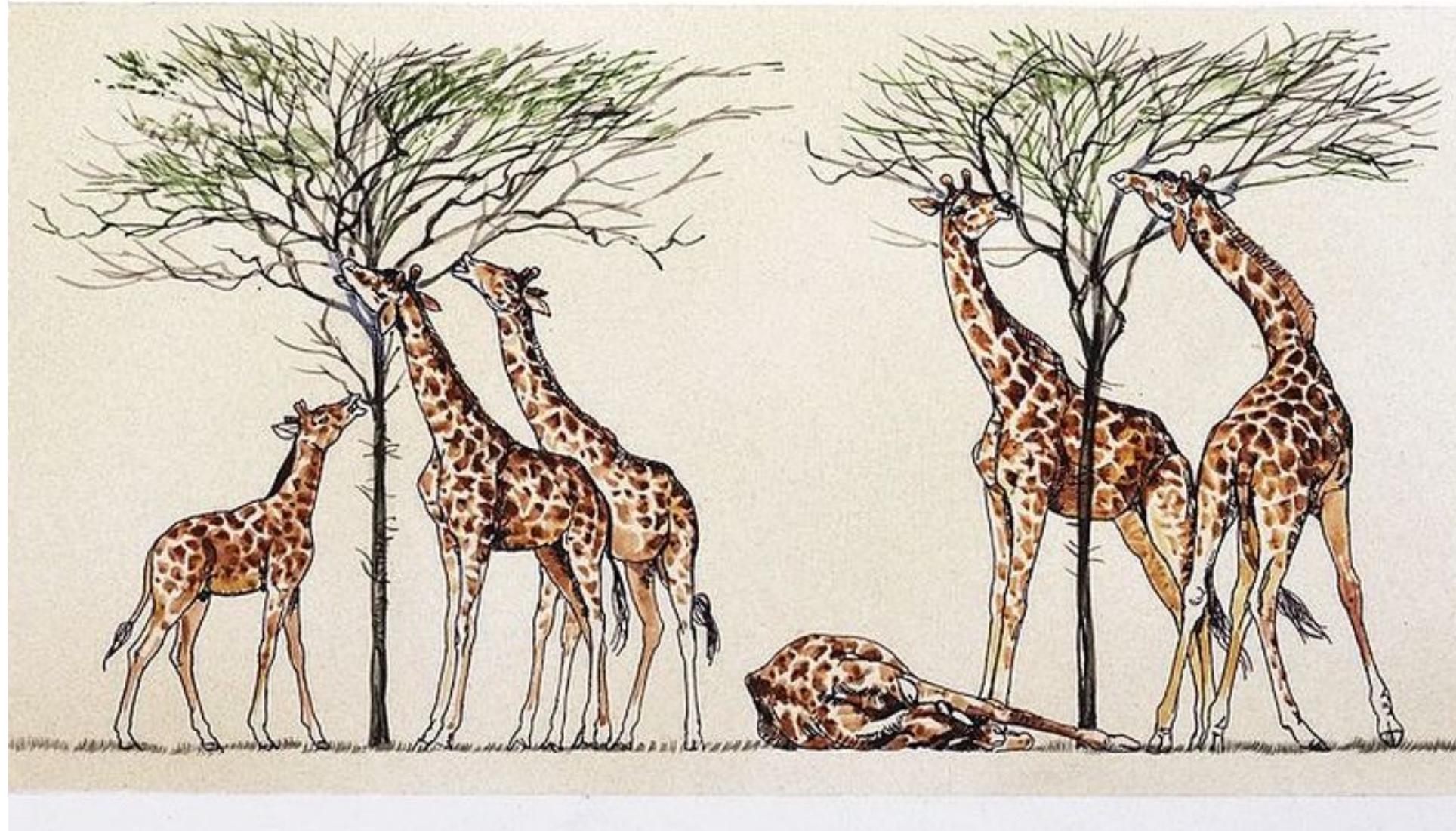
病院・老健 勤務

老健・在宅介護事業所 勤務

# 質問

- ①ベテランが多い職場で、それぞれの“当たり前が凝り固まっている。
- ②目上の経験のある職員に指導しても、伝わりにくく、指導方法に悩みます。
- ③直属上司へ言いづらい環境あり。
- ④日々チームを一つにまとめてみたいと思つていますが、自分よりも年上い事を見聞きたい方向に向かないので、上の部下に対しチームをまとめるのが難しく、ながなが同じ方向性が同じ方向性になります。そのため、チームをまとめる方向性が同じ方向性になります。手に指導できるようになります。

# ラマルクの進化論「要不要說」

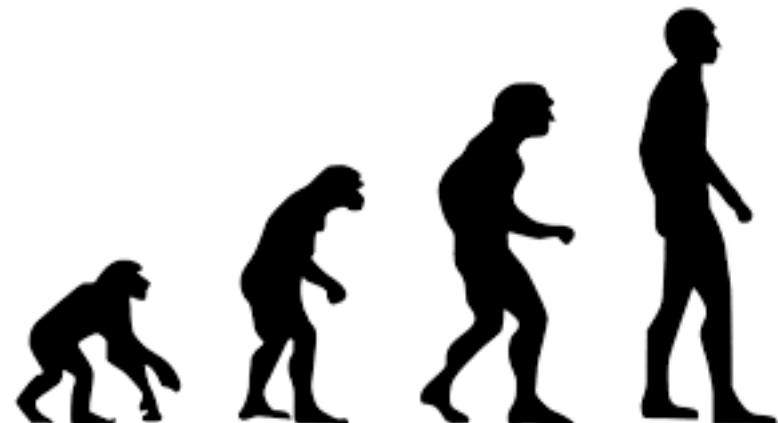


# スペンサー 社会進化論

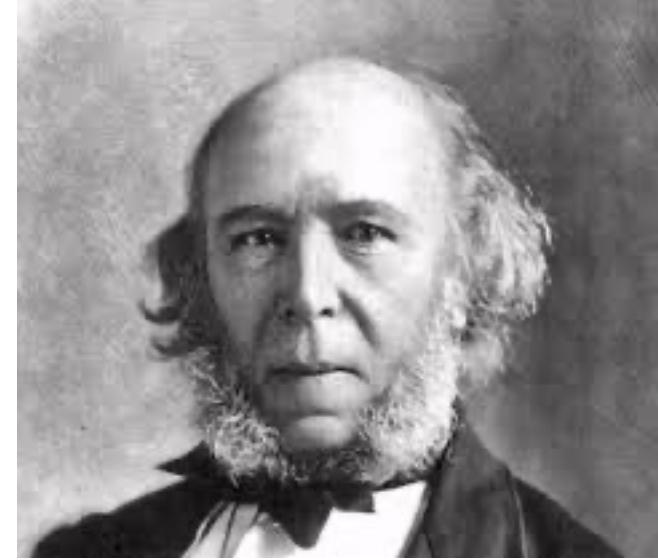
スペンサーはみんな同一の進化の原則に従っていると考えた。

その原理とは、単純な状態からより複雑で構造化された状態への移行である。

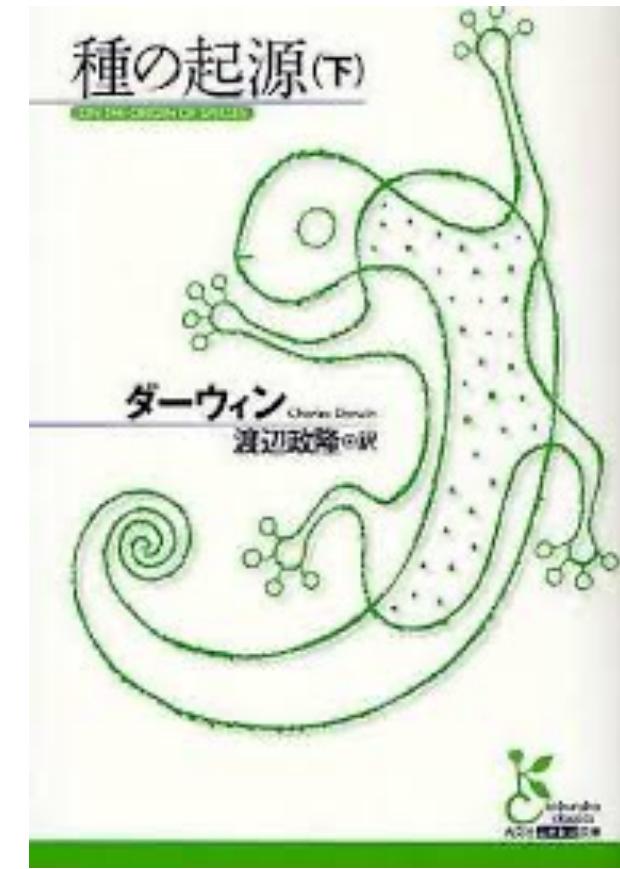
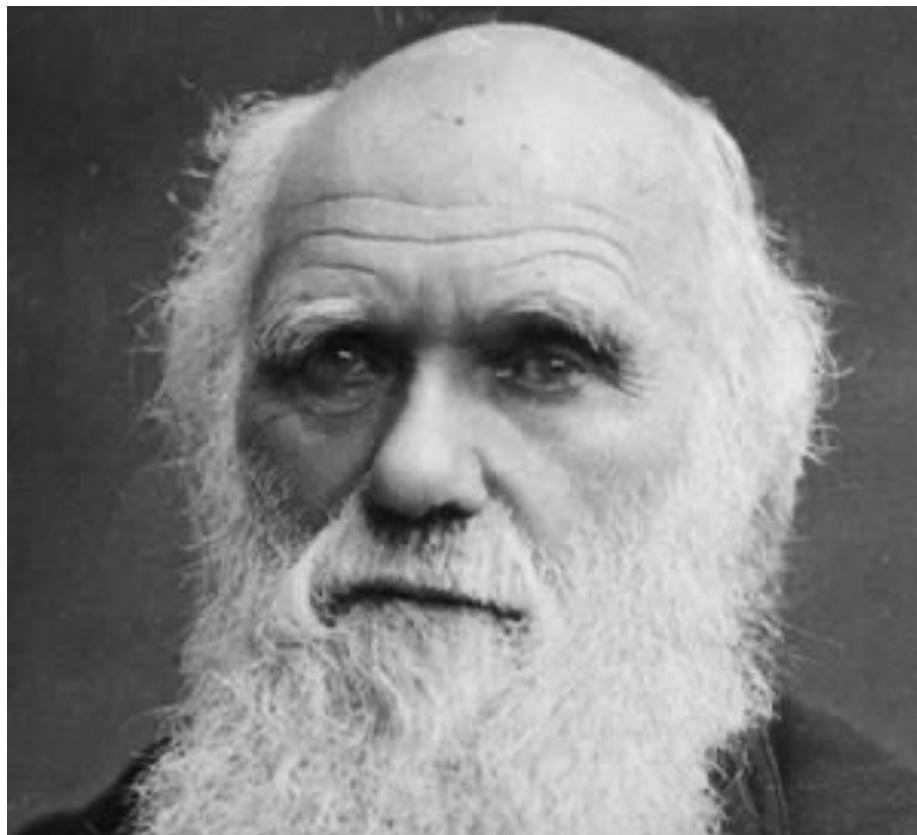
適者生存のメカニズムが働き、個人も社会階的な進化を遂げていくと考えた。



SOCIAL DARWINISM



# ダーウィン 種の起源



# 種の起源 目次

第一章 飼育栽培下における変異

第二章 自然条件下での変異

第三章 生存競争

第四章 自然淘汰

第五章 変異の法則

第六章 学説の難題

第七章 本能

第八章 雜種形成

第九章 地質学的証拠の不完全さについて

# おつまみダーウィン(種の起源より)

種はよく目立つ永続的な変種にすぎず、個々の種はもともと変種として存在していた。

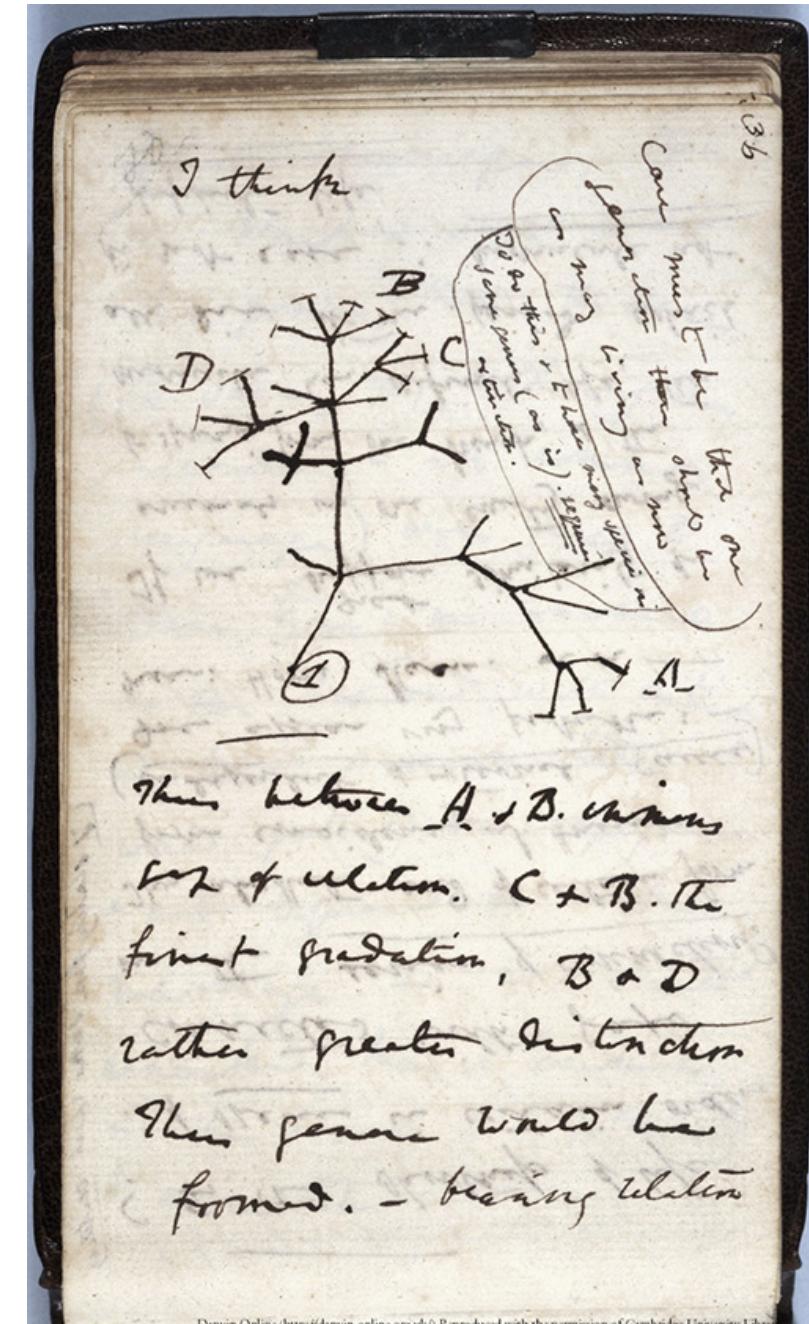
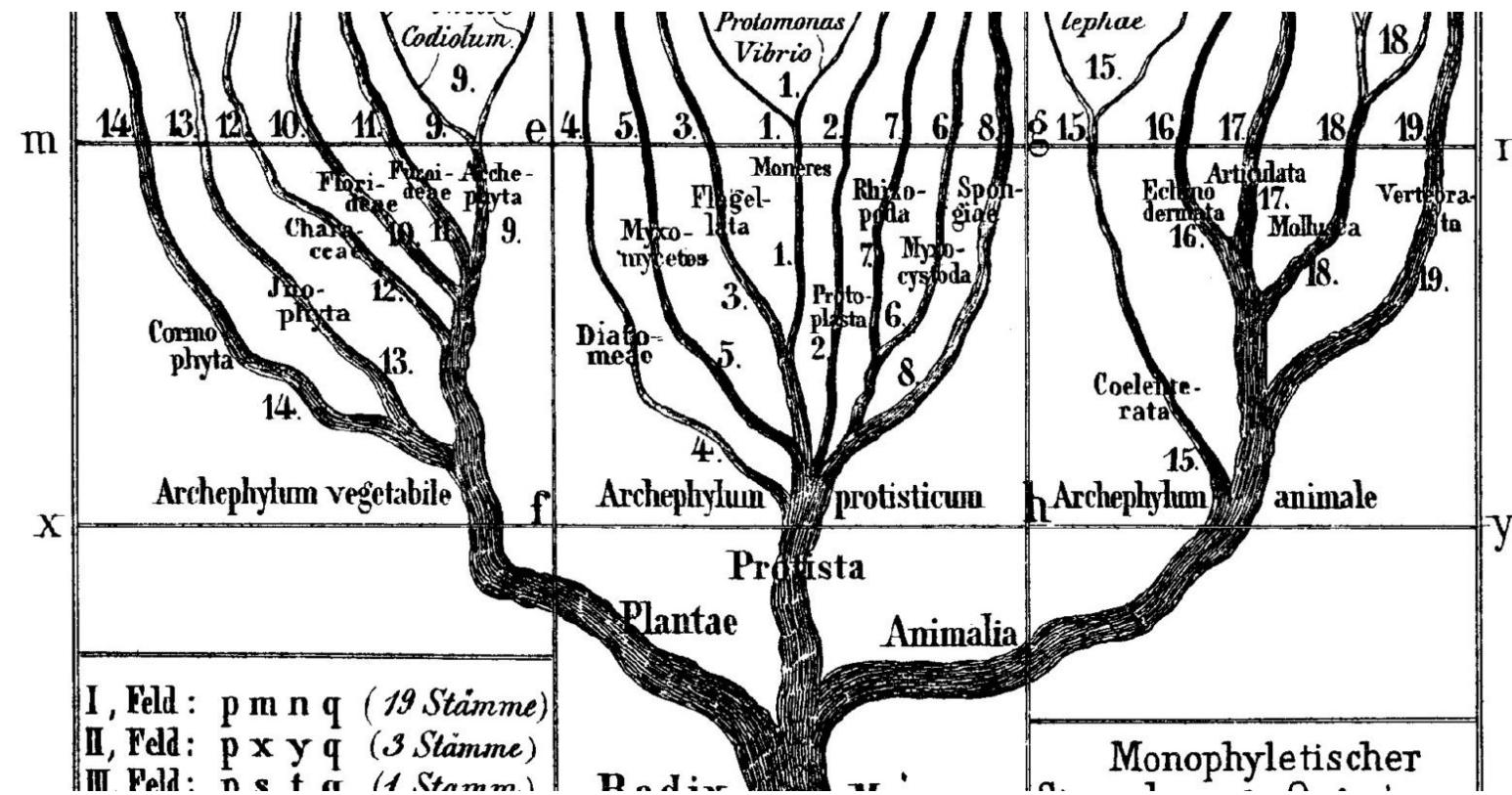
どの種においても、最も分岐した子孫が自然淘汰によって保存されるという一定の傾向が見られることになる。そういうわけで、長い時間をかけて変化が積み重ねられていく中で、同じ種の変種間に見られるわずかな差異は、同じ属の種間に見られる大きな差異へと拡大される。

大きなグループは種数を増大させ形質をさらに分岐させていく一方で、避けられない結果として絶滅が多発することになる。

自然淘汰の作用は、小刻みに生じる有益な変異を蓄積していくだけである。

大規模な変更や突然の変更を生み出すことはできない。ごく短い歩幅で緩慢に作用することしかできない

# ダーウィンのスケッチと 生命の樹





## パスカル パンセ



わたしたちは、闘いには興奮するが、勝利には興奮しない。

動物同士の格闘を見るのは好きだが、勝った方の動物が負けた方の動物に食らいいつくのは見たくない。

ひとたび勝利による決着が訪れると、うんざりしてしまう。

# パスカル パンセ

彼らは考える。

もし、あの地位を得ることができたなら、その後は喜んで休息を取ることにしよう、と。彼らは知らないのだ。自分の欲望がどれほど貪欲な性質を持っているかを。だから、自分の心の底から休息を欲していると思い込んでいるのだが、実際に求めているのは、興奮することなのだ。

彼らには一つのひそかな本能があり、それが彼らをして、気晴らしと仕事を自宅の外に求めるのだが、それは自分達の永遠に続く惨めな状態の予感から来ている。

# シユーマッハ・カレッジ 「DEEP TIME WALK」

イギリスのデボン州にある小さな大学院。

地球が生まれてから現在までの46億年の歴史を4.6kmに例えて歩く活動がある。

46億年 = 4.6km、1億年 = 100m、100万年 = 1m、100年 = 0.1mm

私たちの人類の歴史は地球4.6kmの旅の最後のたった20cm。

では、私たちの生きる時間は？働く時間は？

どのような時間で過ごしたい？

どのように生きることが幸せに繋がるか？



シユーマツハ・カレッジ  
風景



福祉現場で良い  
仕事とは。

# 「生の可能性」について

生の可能性とは、「こういうことをしたい」、「それはできるはず」と思えている状態のこと。  
(実現可能性〇〇%といった確率のことではない。)

生の可能性には、以下の3つがある。

- 1、親しい人たちとの関係
- 2、社会的な活動
- 3、趣味や楽しみ

# 組織とは

- ・ワーク1 皆さんが思い描く組織の姿を記入してください。
- ・ワーク2 グループで話し合い、組織にはどのような姿があるか確認してください。

# 自分と組織の中における役割

- 組織の中における皆さんの役割について具体的に記入してください。  
(個人 | 5分)
- 組織の各部署の役割について具体的に記入してください。  
(個人 | 5分)

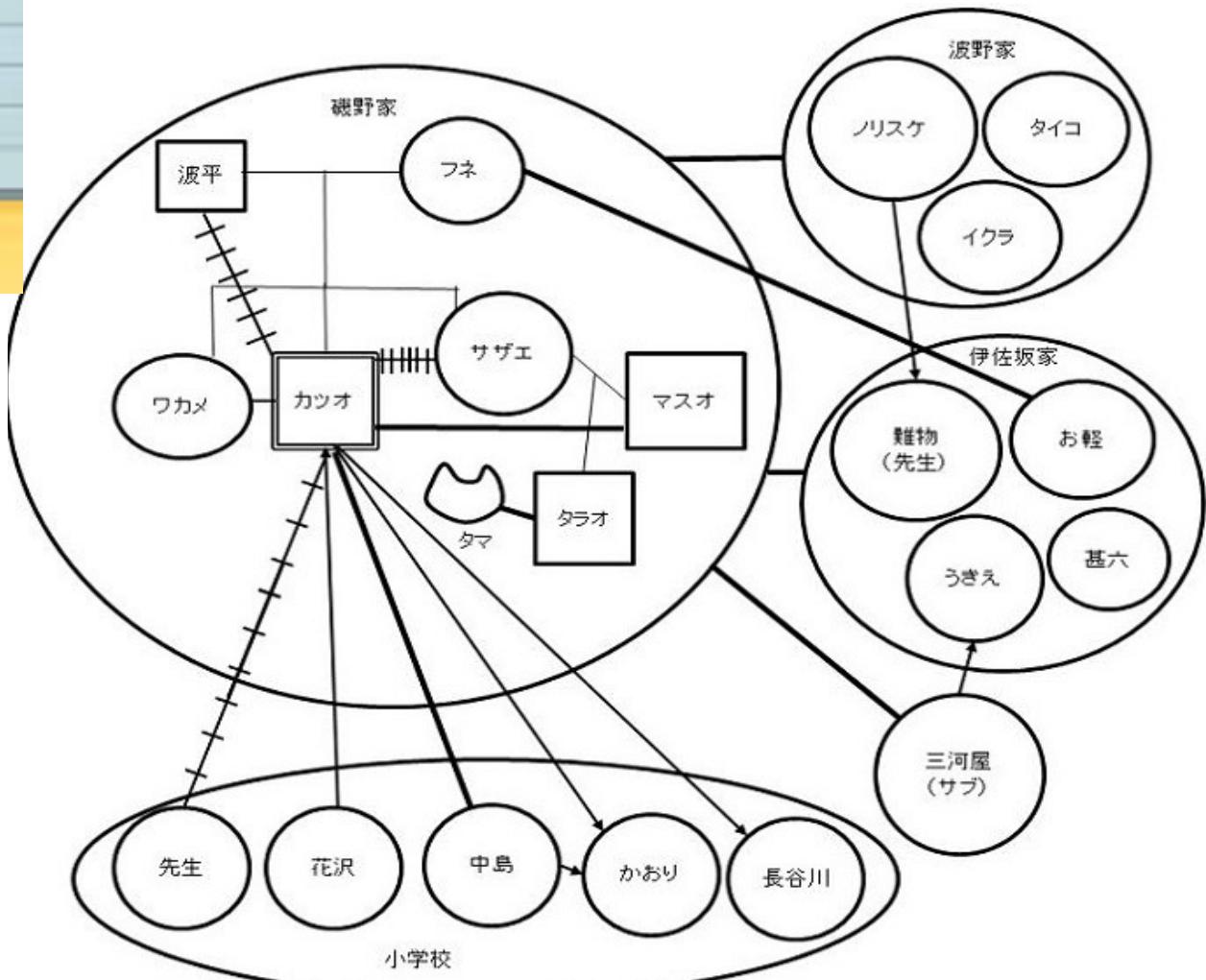
# 組織における自分の環境

組織の各部署と各人の関係について  
エコマップを描いてください。

(個人ワーク 20分)  
(グループ 15分)



# サザエさんの エコマップ

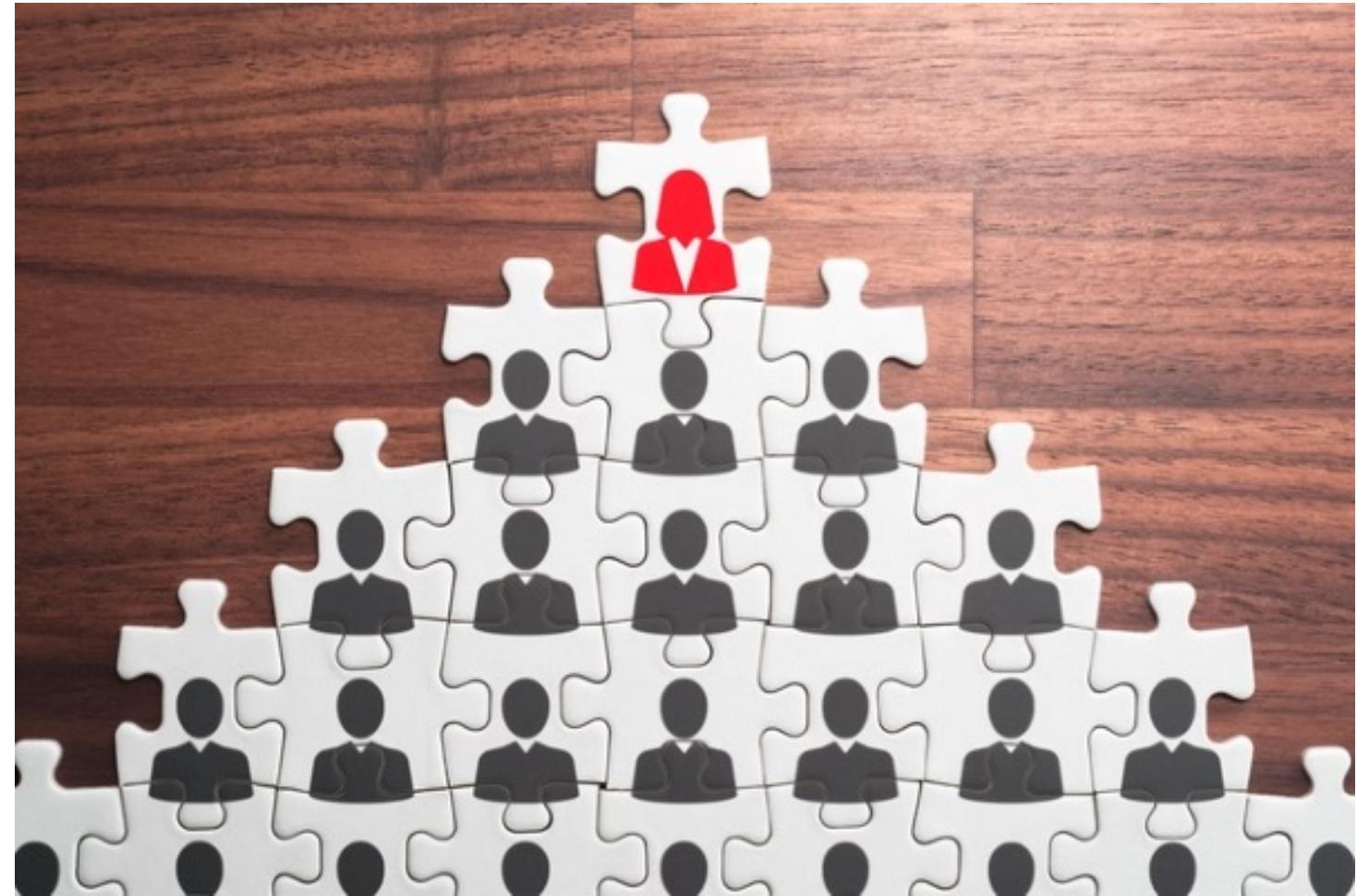


# 古典派組織論について

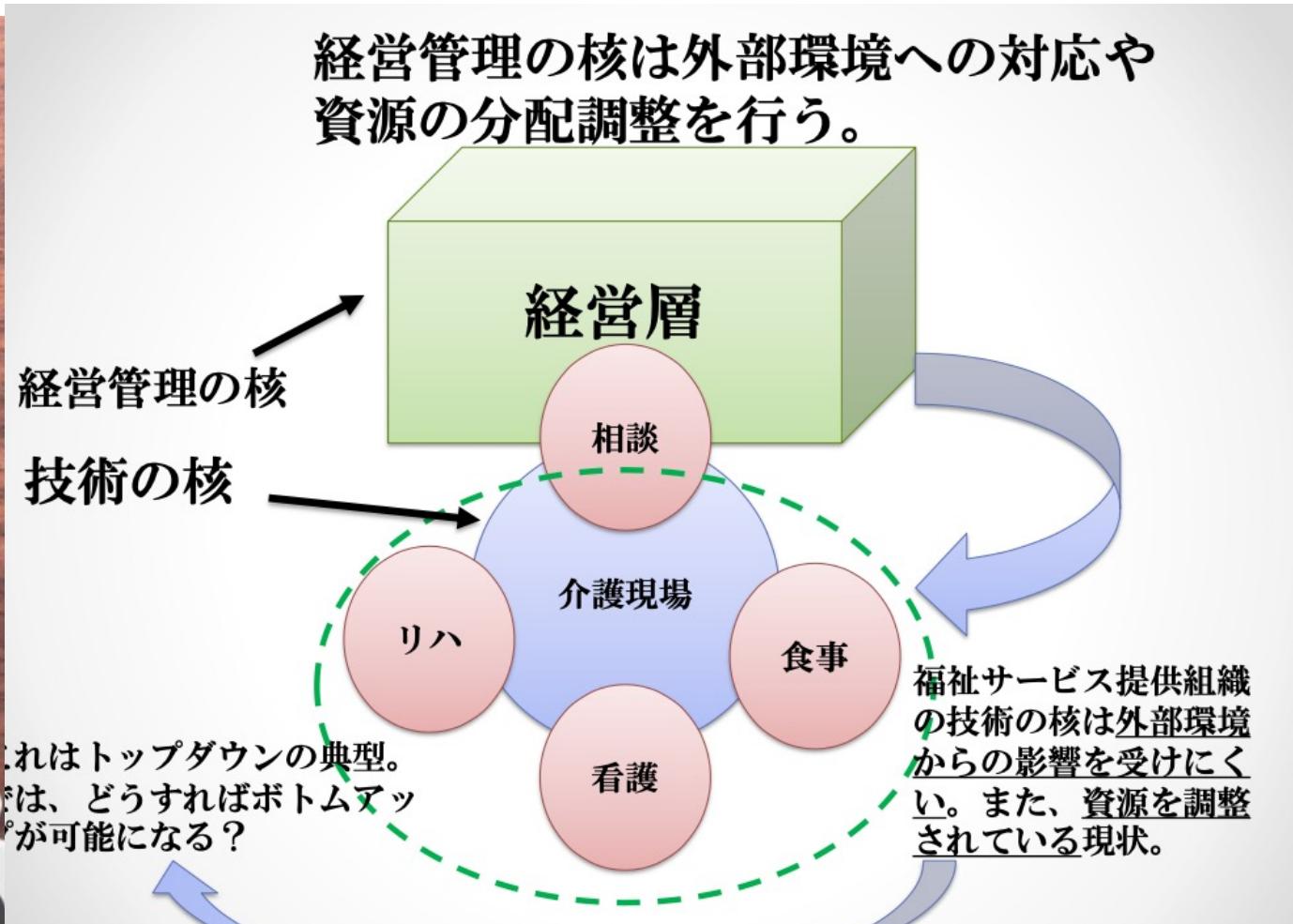
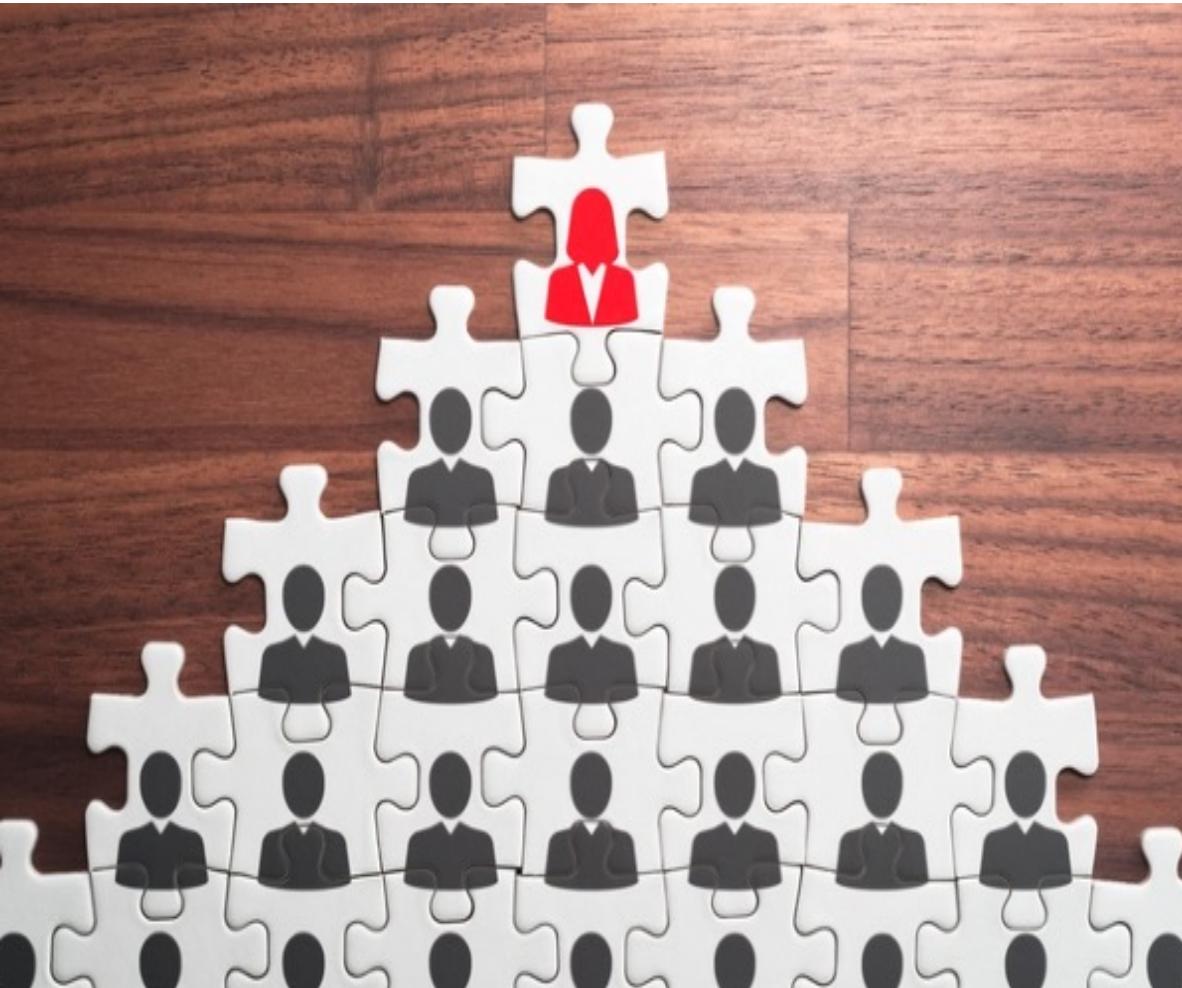
A・ファヨール

F・ティラー

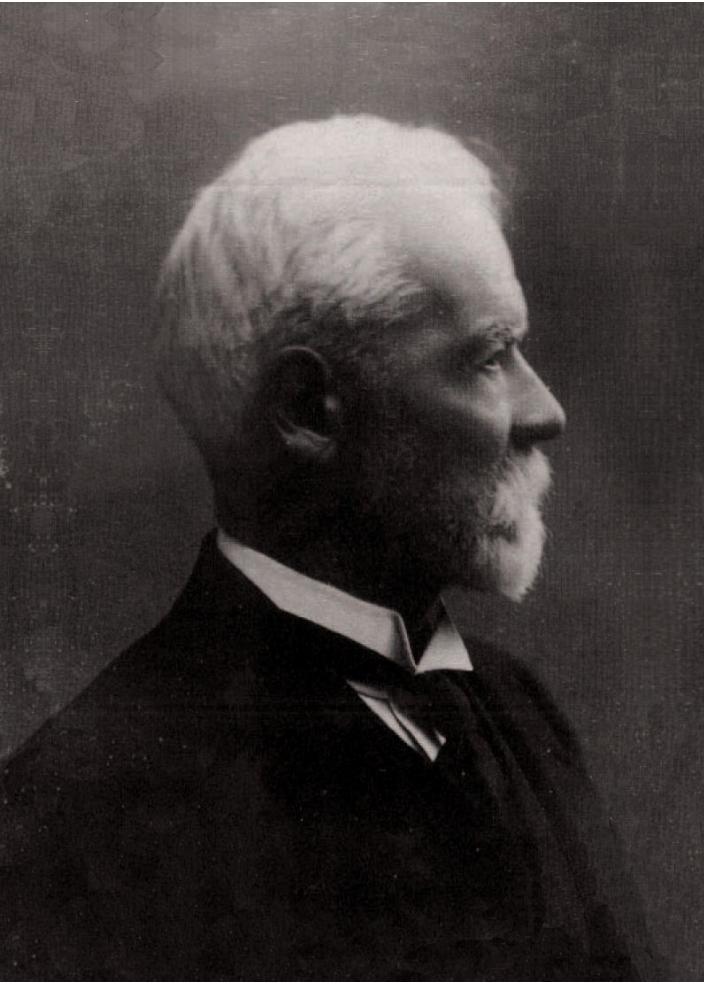
M・ヴェーバー



# 古典派組織論のイメージ



# アンリー・ファヨール 『産業ならびに一般の管理』 1916年



管理＝人の行動を「計画、組織、指揮、調整、統率」すること。

計画＝将来を予想し、予算と行動予定を作ること。

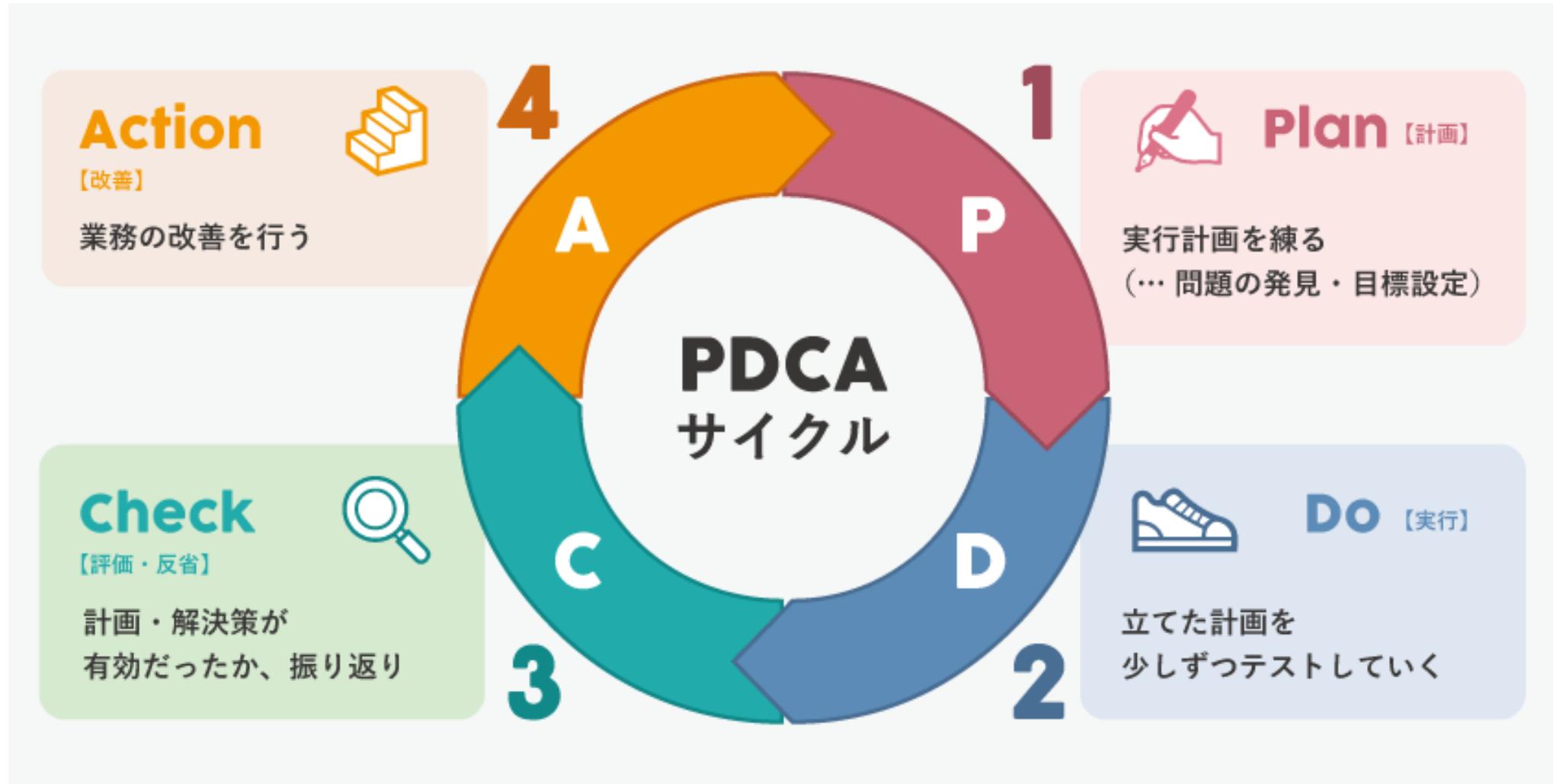
組織＝事業の物的及び人的な構造を作ること。

指揮＝各人が自分に課された役割を果たすよう配慮すること。

調整＝全ての活動を統合し、統一し、調和させること。

統制＝全ての活動が定められた基準や命令に従って行われるよう監督すること。

# PDCAサイクル



# 福祉現場におけるPDCAサイクル

私たちは普段、PDCAサイクルをどのような場面で活用しているだろうか？

PDCAサイクルの良さと悪さはどのようなことだろうか？

# ティラーの科学的管理法

## (1) 課業管理(task management)： 5つの原理

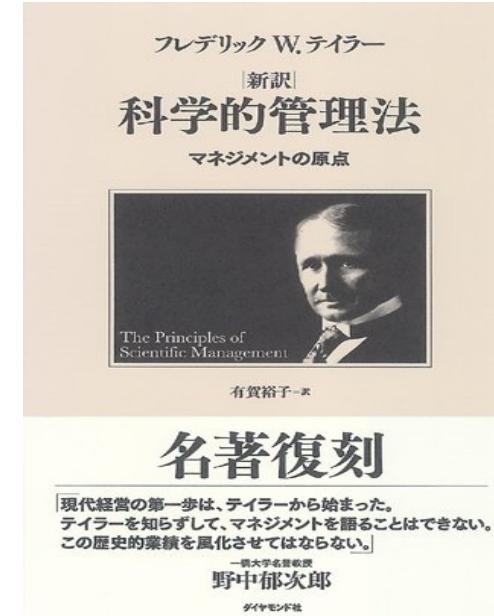
- ① 課業設定の原理： 公正に計画された仕事量を設定する。
- ② 標準的条件の原理： 作業の条件や方法を標準化する。
- ③ 達成賃率：率を異にした出来高払い。
- ④ 未達成賃率：率を異にした出来高払い。
- ⑤ 熟練移転の原理： 課業を一流工員の水準に設定・・・高能率工員の作業水準を調べて、標準作業を設定する。

## (2) 作業研究(work study)： ①時間研究 と ②動作研究 からなる。

- ① 時間研究： 一連の作業を細かい要素作業に分解。個々の要素作業にかかる時間を計測して分析。
- ② 動作研究： 個々の作業がどのような動作から成るかを分析し無駄な動作を省いたり、効率的な作業方法を見出す。

## (3) 指図票制度(instruction card)： 設定された課業の内容を、カードに具体的に明記したもの。

- ① 道具の標準化
- ② 時間の標準化 (同期化)
- ③ 作業の標準化 について、完全にマニュアル化すること。





私たちの一日を  
ご紹介します！



# 施設における科学的管理法

→ 時間の標準化

## 作業の標準化

番号	○○選	基準	オムツ交換手順	適用実績日	責任者名	ページ 番号
001	☆競技			平成22年4月1日	介護士	1/1
			具体的な内容（箇条書きで文意を簡潔に）		基準と今後の改善点	
			1.清拭タオル、陰部洗浄ボトル（陰道清）、オムツ、汚物入れの袋、手指消毒ボトルをバケットに入れ用意する。		標準化・専用資材など	
			2.準備			
			3.居室訪問			
			4.オムツ交換			
			5.陰部洗浄			
			6.清拭			
			7.着替			

## 道具の標準化

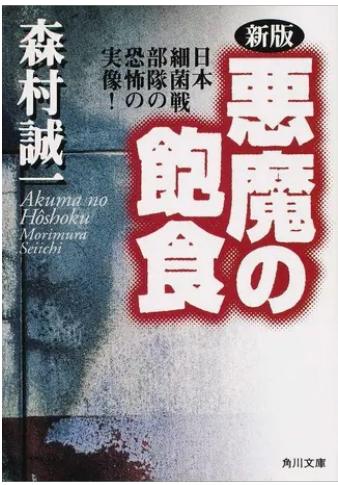


# 科学的管理法の目的

なぜ、泰勒は科学的管理法を使わなければならなかつたのだろうか？

また、科学的管理法を使って何をしたかったのだろうか？

# 数値化の暴力



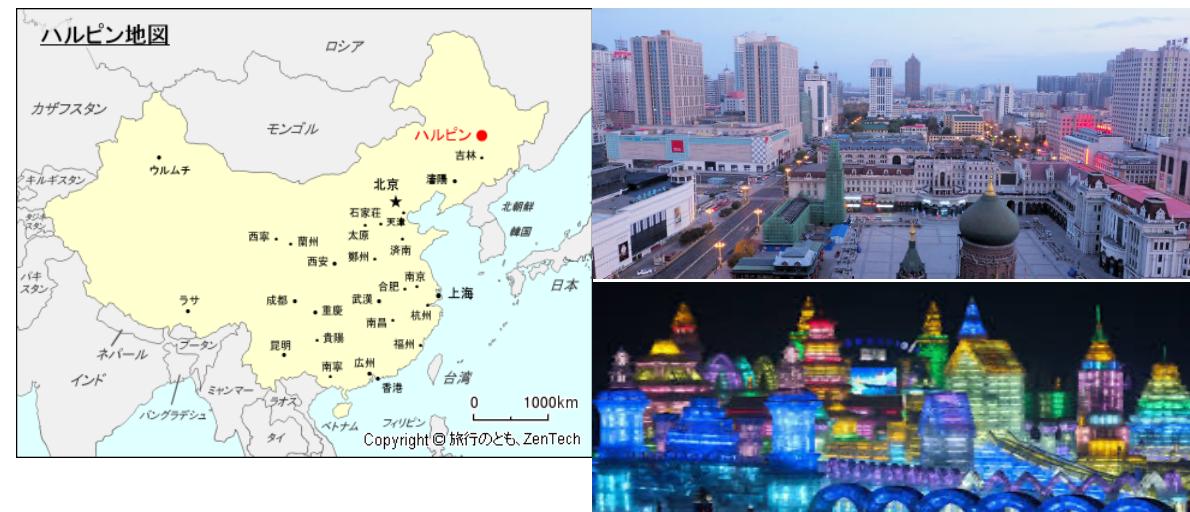
731部隊は人体実験の対象者を「マルタ(丸太)」と呼んでいた。彼等は犠牲者を一人、二人ではなく、一本、二本と数えていた。

「関東軍に捕らえられた愛国者達は、その瞬間から人間ではなくなつた。ただの「丸太」となつた。材木扱いである。「丸太」であるから、人間の名はいらない。731に送り込まれたマルタには一人ずつ3桁の番号がつけられた。そして、各班に班所有物として割り振られ、その研究目的に応じて人体実験の材料となつた」

『悪魔の飽食』より抜粋。

数値化の暴力は、犠牲者から固有性を奪い、徹底して交換可能な「材料」として、すなわち匿名の数量として扱った。

# 七三一部隊 「關東軍防疫給水部本部」



第二次世界大戦期に日本の關東軍が中国のハルビンで運営していた細菌戦の研究機関。

日本のエリート医療研究者達はハルビンの地で兵器開発のため、政治犯や一般市民を対象に残虐な人体実験を繰り返した。犠牲者は3000人以上に及び、妊婦や幼児も含まれている。

彼等は決して人体実験を行いたくて、医療従事者を目指したのではない。上司の命令に従うしかなかったため、人体実験の場へ行くしかなかった。また、本人達からは「こういう時代だから、そうしなきゃ自分達がやられるんだ」という国家的な考え方からやりたくないが実験をやらざるを得ない風潮があったと証言が残っている。

# 施設における数値化の暴力の残存

特養は長い間、「寝たきり老人」を対象に、療養上の世話の延長線上において、生存維持を目的として、多床室において集団的かつ管理的ケアを行ってきた歴史がある。

とりわけ、たこ焼きシステムと呼ばれた「オムツ交換」、芋洗いシステムと呼ばれた「入浴介助」、食事戦争と呼ばれた「食事介助」等、これらの仕組みが身体に染み込むと、「あと何人で終わる…」という感覚に陥る。定められている業務と時間の中で、それができる人が一人前の職員となる。

また、利用者の行動も職員が対応できる範囲の内では問題にされないこともあるが、それを超えると「問題行動」とラベリングされる。



## プロテスタンティズムの 倫理と資本主義の精神

マックス・ウェーバー著

大塚久雄訳



官僚の進歩を推進するピューリタニズムの經濟倫理が実は近代資本主義の生誕に大きく貢献したのだという歴史の説教を完備した圖説的な論考。マックス・ウェーバー(1864-1920)が生涯を駆けた広大な比較宗教社会学的研究の体得点を凝縮。四編を全面改訳して一層読みやすく理解しやすくするために豊かな解説を付した。



白 209-3  
岩波文庫

# ヴェーバーの官僚制組織

官 僚 制

マックス・ウェーバー  
阿蘭吉男  
鶴 玲平



恒星社厚生閣



官僚組織は  
優秀な頭脳集団が  
感情を捨てて  
任務を遂行する  
精密機械

# 官僚制組織の原則

- 1 規則-法律または行政規則-によって一般的な形で秩序づけられた・明確な「権限」をもつ、という原則。(権限の原則)
- 2 官僚階層性と審級性との原則(上級官庁による下級官庁の監督を伴う、官庁間の上下関係の明確に整序された体系)。(ヒエラルキーの原則)
- 3 書類(文書)と、各種の下僚や書記のスタッフへの依拠...。事務所と私宅とを原理的に分離。職務活動を個別の領域として私生活の領域を区分...。(文書化と公私分離)
- 4 職務活動...は、通常、徹底的な専門的訓練を前提としている。(専門性の原則)
- 5 職務が完全な発達をした時は、職務活動は官僚の全労働力を要求する。
- 6 官僚の職務遂行は、...規則に従っておこなわれる。(規則化の原則)

# 重田信一『アドミニストレーション』

まさに『社会事業施設管理論』とは『重田理論』のことを目指し、他をもって代えかだいものとして我が国に成立した(1976:8)

テイラーの科学的管理法は、その一九一一年の論文の中で、この原理は、ただ工場の管理にとどまらず、あらゆる社会的活動の側面、たとえば、家政管理でも、農業管理でも、大規模から小規模に至るあらゆる商業経営の管理にも、教会にも、慈善事業にも、大学にも、政府当局にも、それぞれ同等の力をもって適用されるものであることを主張していますが、その予言通りに今日では、慈善事業のみならず社会福祉事業の面まで普及して来たといえるのであります(1952:4)

# 重田信一『アドミニストレーション』

(アドミニストレーションとは) 社会福祉施設を民主的精神に立脚して、計画と統制によって能率的に経営し、それを通して社会福祉事業本来の任務を最も効果的に果たすための具体的方法を研究するものである(1952: 1-2)」

社会福祉事業の民間施設はまだ財源を豊かにすることに一生懸命であり、科学的管理法を、全面的に実施する一步手前にあるといえましょう(1952:3)

# 古典派組織論の成立条件

物事が思ったように進む。

- ・環境変化が少ない
  - ・他からの影響を受けない
    - ・意図的に未来を創作できる

クローズド システム オーガニゼーション

# ミルグロム『組織の経済学』

## 計画主義のディスインセンティブ

1 確実にできることしか実行せず、計画どおりに達成できない可能性のある目標や新しい課題や難しい課題を設定しないようにする。

2 自分や自部門の計画を達成するため、それを妨げるようなことは、将来や企業全体のことを考えればやっておくべきことでもやらず、目先の後先構わぬ利己的な行動に走る。

3 数学を操作して帳尻あわせをしたり、問題を隠したり先送りしたりして、計画通りに成果が上がっているようなごまかしが横行する。

4 弱い立場にある取引先に不当な値引きの強要や押し込み販売をしたり、顧客をだましたりするなど、計画達成のために手段を選ばぬ行動をとるようになる。

# ミルグロム 『組織の経済学』

## 計画主義のディスインセンティブ

5 計画を上回る成果をあげることができるけど、その原因を甘い計画やすんな見に通しによるものと批判されたり、それにより以後の計画目標が簡単に達成出来ない準に引き上げられることを恐れて、成果をおさえたり、その成果を次期に繰り越す。

6 計画にあることしか実行せず、経営に大きな影響を及ぼす新たなチャンスやリスクが出現しても、それに対応しようとしてない。

7 計画通りに進捗せぬ理由を、予想していなかった事態や変化の発生や、他部門が計画通りにやるべきことをやらなかったためとし、責任回避や責任転換が横行する。

8 計画どおりに収入が得られないのに、支出だけは計画どおりに実行される。

9 計画どおりに売り上げや利益をあげることを名分に、計画以上の支出がなされる。

# グレシャムの法則

6世紀のイギリスで、トーマス・グレシャム（Thomas Gresham）によって発見された「グレシャムの法則」。

金の含有量が高い金貨と低い金貨があれば、通貨としての価値は同一でも貴金属としての価値の低い貨幣（悪貨）ばかりが市場に流通し、貴金属価値の高い貨幣（良貨）を押しのけてしまうという現象。

プログラム化された意思決定を遂行する圧力によって、プログラム化されていない意思決定の重要性が弱まり、プログラム化された意思決定のみが全面に押し出されるものである。

# 介護現場におけるグレシャムの法則

テーブルに数名のご利用者が食事をしている。すると、とても香ばしい匂い（お通じの匂い）がしてきた。

すぐに排泄交換に入らなければならないが、食事の時間が押しては困るため、ひとまず他のご利用者の食事介助を続けた。

しばらくすると、他のご利用者から「何で誰もトイレに連れてってあげないんだ」、「食事にならない」と苦情があった。

その時、食堂は香ばしい匂いに溢れかえっていた。

古典派組織論が行きついた先

「最低基準」が「最高基準」と  
なってしまっている現実

高沢武司(1976)『社会福祉の管理構造』

私たちの職場はどうだろうか？

# ピレネーの地図

ハンガリー軍の小隊の若い中尉は、アルプス山脈で省察隊を凍てつく荒野へ送り出した。その直後に雪が降り始めた。降雪は2日間続いた。その間、偵察隊は戻ってこなかった。中尉は、部下を死地に追いやったのではないかと思い悩んだ。

しかし、3日目にその部隊は戻ってきた。彼らどこに行っていたのか?どうやって道をみつけたのだろうか。彼らが言うには、『われわれは迷ったとわかつて、もうこれで終わりかと思いました。そのとき、隊員の一人がポケットに地図を見つけました。おかげで冷静になれました。われわれは野宿し、吹雪をやり過ごしました。それからその地図で帰り道を見つけました。それでここに着いたわけです』。

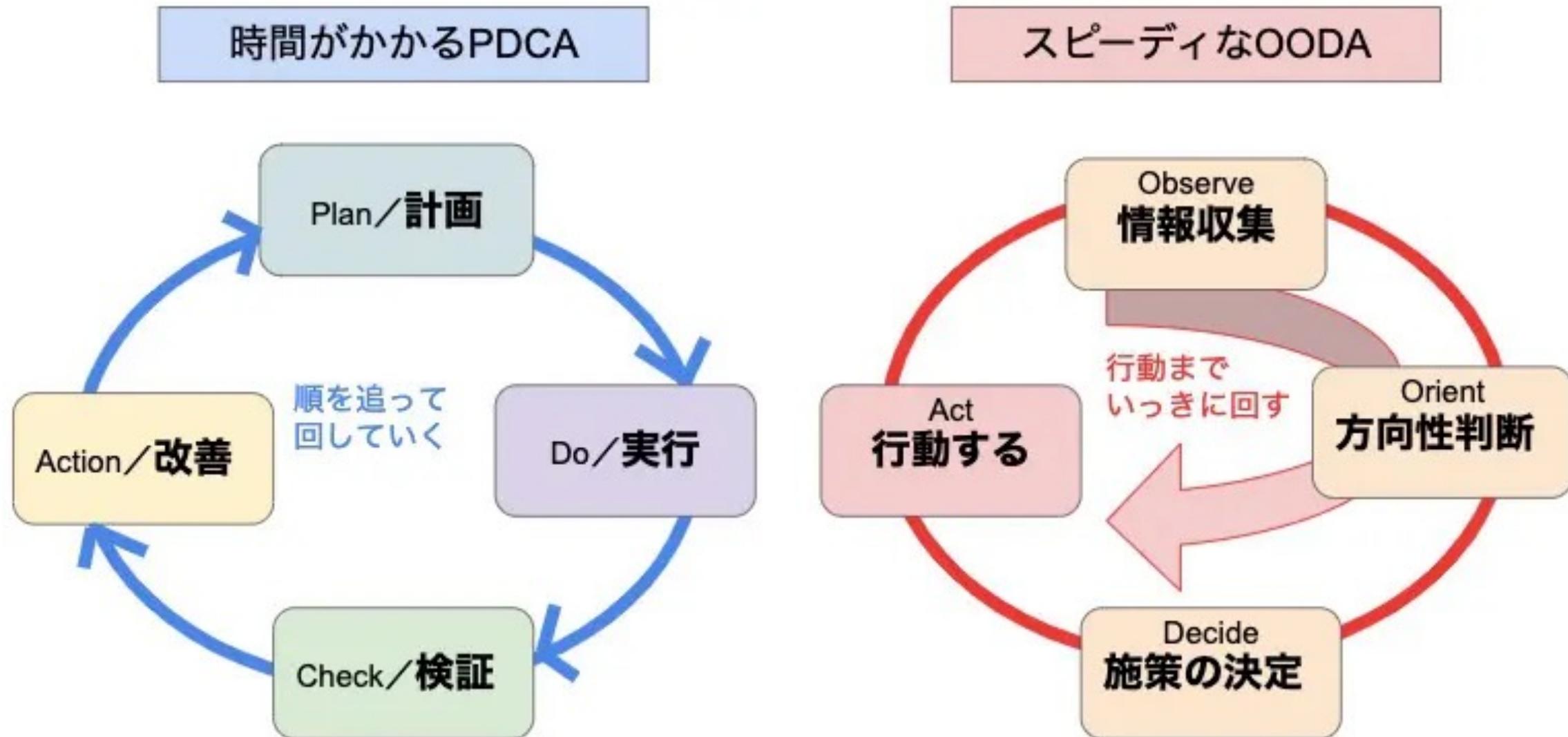
中尉は、この命の恩人となった地図をとってじっくりながめた。驚いたことに、その地図はアルプスの地図ではなく、ピレネーの地図であった。

# H・A・サイモン 限定された合理性

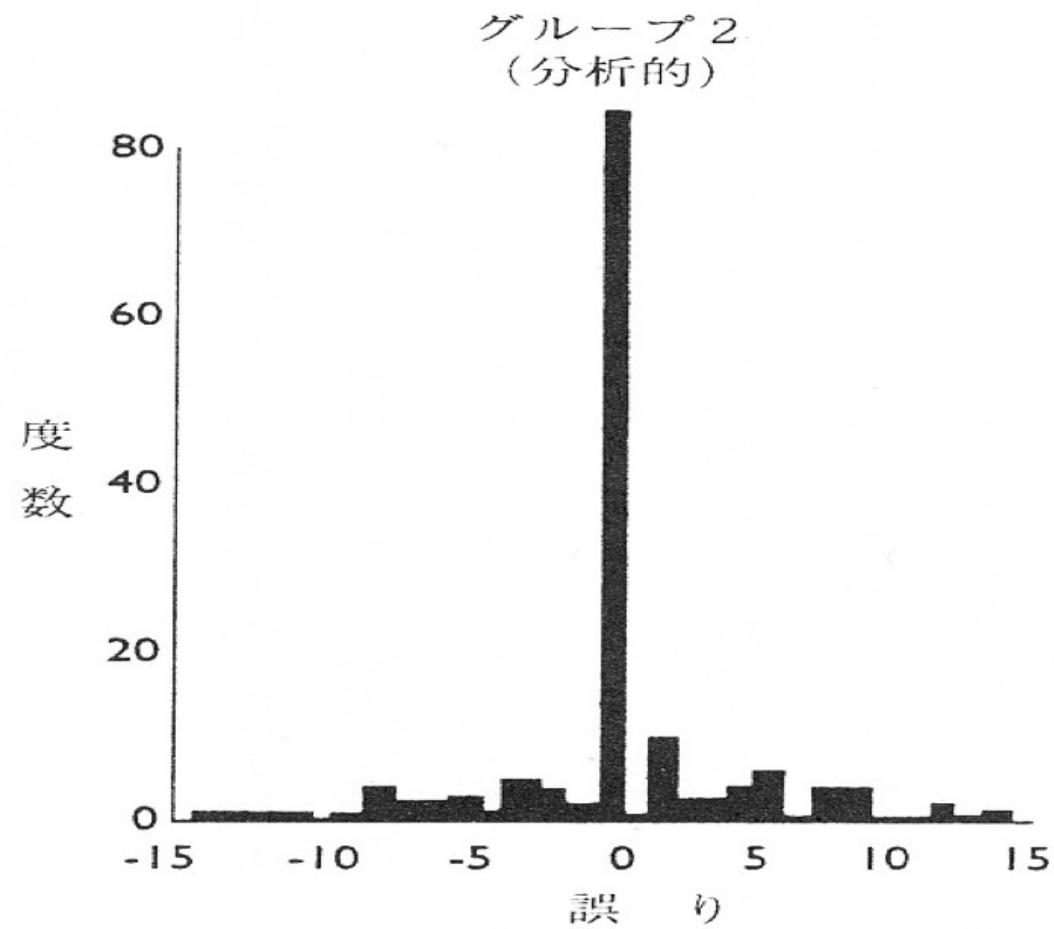
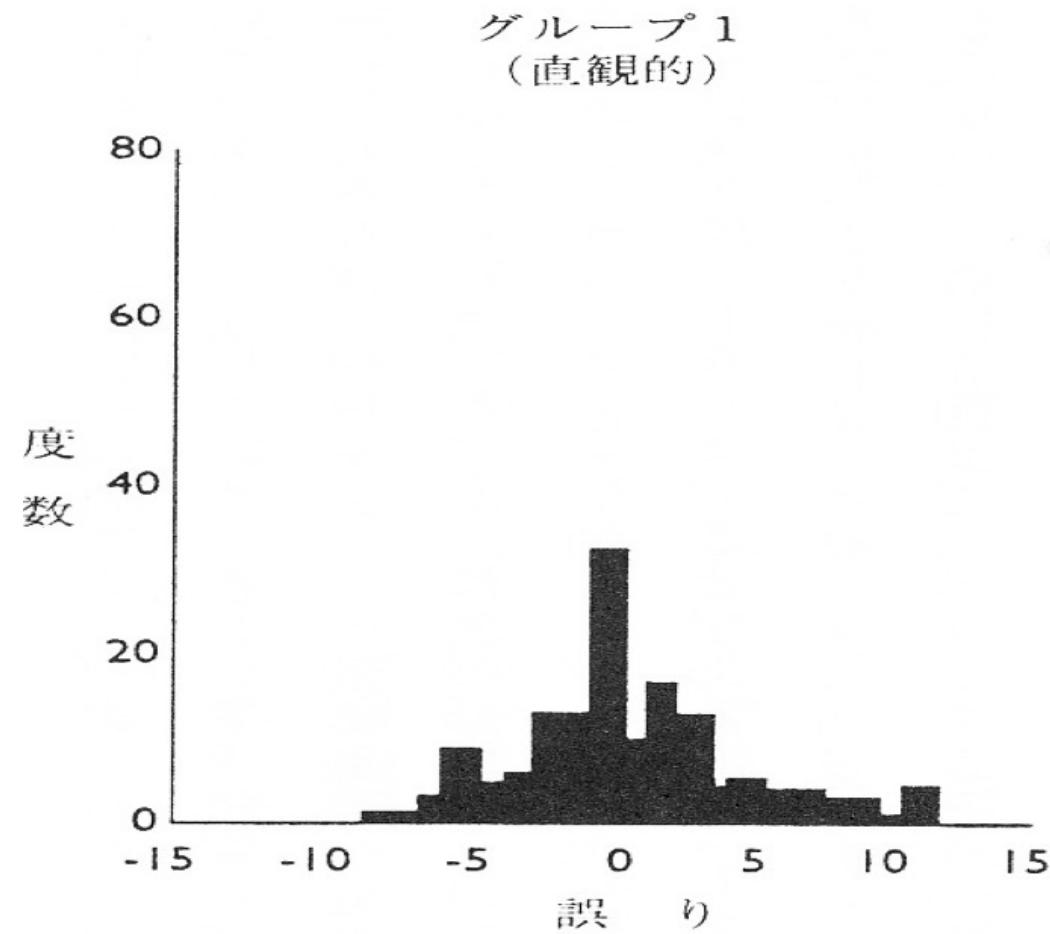
- (1) 合理性は、各選択に継いで起こる諸結果についての完全な知識と予測を必要とする。実際には、結果の知識はつねに断片的なものである。(知識の不完全性)
- (2) これらの諸結果は将来のことであるため、それらの諸結果と価値を結びつける際に想像によって経験的な感覚の不足を補わなければならない。しかし、価値は不完全にしか予測できない。(予想の困難性)
- (3) 合理性は、起こりうる代替的行動の全てのなかから選択することを要求する。実際の行動では、これらの可能な代替的行動のうちのほんの二、三の行動のみしか心に浮かばない。(行動の可能性の範囲)

(Simon=2009:145-155)

# OODAループの考え方



# 直感的意思決定と分析的意思決定について



Mintzberg,H., 1994, "The Rise and Fall of Strategic Planning", Prentice Hall[中村元一 監訳(= 1997 『戦略計画-創造的破壊の時代』 産業能率大学出版部刊)]p345(典拠:Peters,J.T.,Hammond,K.R., and Summers, D.A., 1974, "A note on intuitive vs analytic thinking", Organizational Behavior and Human Performance No.12,p128)より引用

# 計画と戦略の違い

## 計画

目標に達するまでのプロセスをいくつかの段階に分け、それらをほぼ自動的に実行できるようにし、段階ごとに予想される結果や成果を明確に示す「分業する作業」。

## 戦略

組織の全体的な展望、大まかな方向性を示すものであり、それは直感と創造力を必要とし、試行錯誤を積み上げる「統合する作業」。

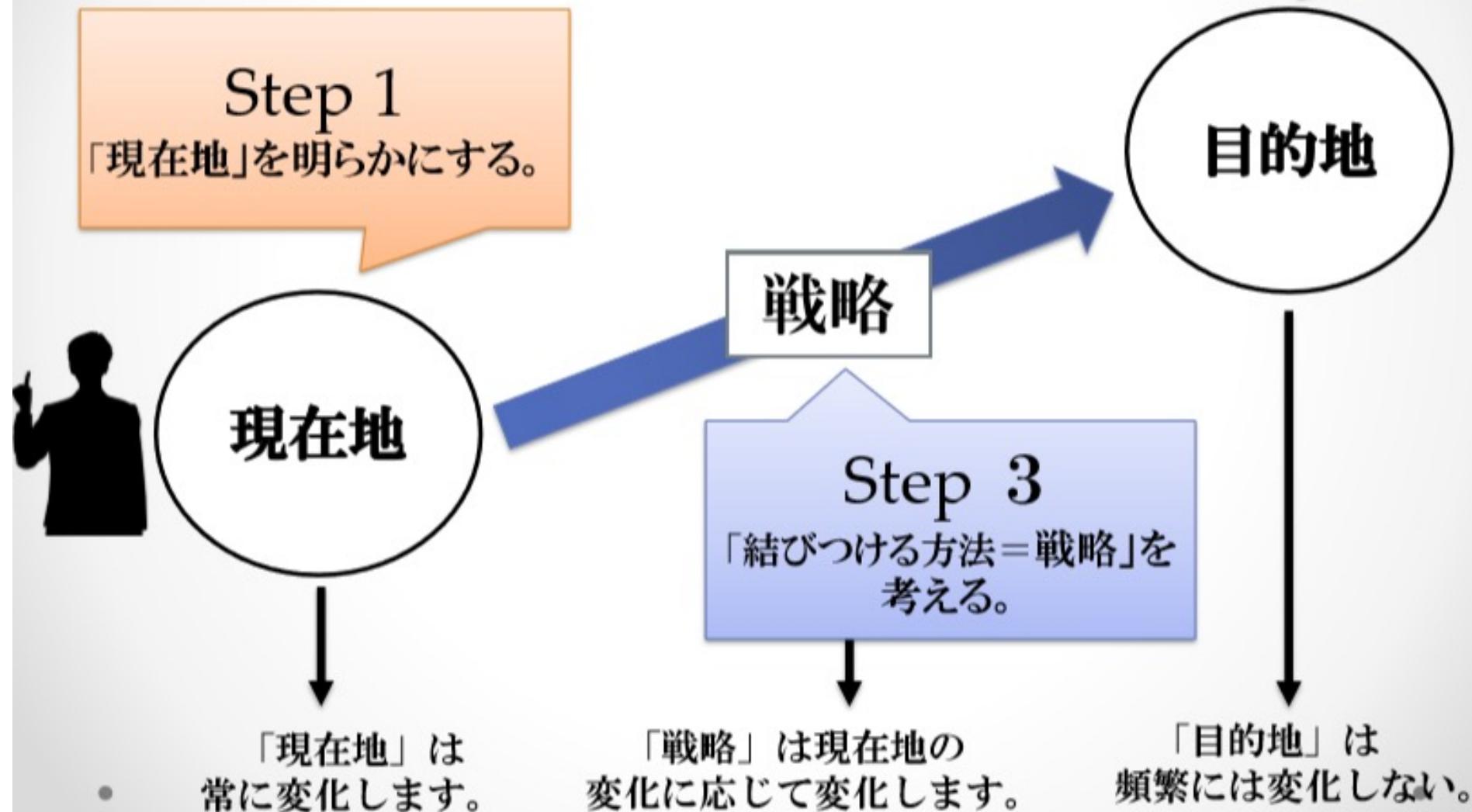
# 戦略とは

実現したい意思を明確にし、その実現を妨げる障害を特定し、それを克服するための課題と対策をまとめたもの

意思（目的） + 障害（問題） → 戦い → 戦略（戦いの策略）

戦いとは、相違なる意志を持つ相手に、自らの意思を貫徹する活動である。

# 戦略のイメージ



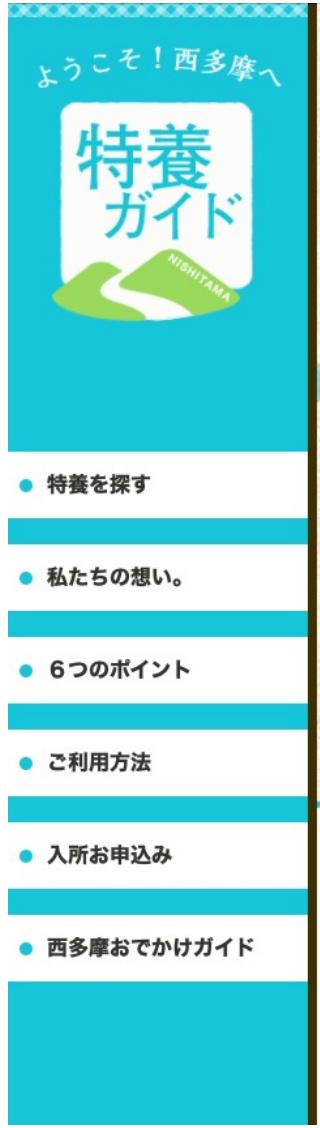
# 戦いが生まれない条件

障害がない：持てる能力の範囲内で意思の実現ができる

あきらめる：障害を克服でないと判断して活動を中止する

意思をもたない：成り行き任せ、ないし、言いなりである

# 強者と弱者の戦い方 (西多摩特養ガイドの事例)



「どこか懐かしい。そして温かい。」

西多摩地域は東京都心から西へ約60分。四季折りの自然美が心安らぐアクセス便利な別天地です。ベッドタウンとして多くの人が暮らす日常があります。

そして、土地に恵まれたことから、特別養護老人ホームの数が多く、23区に比べて少しゆとりがあります。老舗が多いのも特徴です。



西多摩エリアは都心から  
車でも電車でも大体60分



パソコン・スマホで  
簡単検索

西多摩特養ガイド

検索

# 年間申込者数2000人以上、アクセス40万PV

ガイド紹介のリーフレットを手に話す前田さん

「決まる」「選べる」「探せる」「決まる」特別養護老人ホーム探しをキャッチフレーズに、東京都西多摩地域（8市町村）の54施設が共同で運営する「西多摩特養ガイド」が評判です。スマートフォンやパソコンで各施設の個性や特徴、入れるまでの期間などが一目で分かたり、簡単に申し込めるなど工夫しました。スタートから2カ月余り、各地から問い合わせが相次いでいます。

東京「西多摩特養ガイド」スタートから2カ月余

西多摩地域

西多摩地域 東京都大田区の女性(41)は父親のための特養の入所先を探してい、ガイドの存在を知りました。「信心で何年待つ」といわれますが、自然導かれてるところがあると分かり、心からほっとした」と話します。

あきる野市の特養「妻久保園」の職員で同ガイド事務局の前田卓弥さん（32）は「この地域はベッドに余裕があり、短い期間待てば入る」といます。

社会福祉士は「この地域の特

はベッドに余裕がある、16年、この地域の特

年間申込者数2000人以上、アクセス40万PV

アクセス20万

評判です 探せる・選べる・決まる

## 平成30年度実践発表 北海道大会

未来とともに歩む「社会福祉法人（特養）」の経営（平成30年度実践発表<2>）



『特養57施設が協働で取組む入所支援 共通申込システム「西多摩特養ガイド」について』

西多摩特養ガイド／東京都／前田 卓弥

特養がおかれている地域のデータに基づいて分析し、明確な打ち手をうっている点が評価ポイントかつ複数の特養が地域として共有した取組を行っている点も評価出来る

by 審査員

発表データ

抄録原稿



奨励賞

『夜間業務における“フの連鎖”（不安・負担・不満）の軽減～IoT機器導入による軽減と緩和～』

特別養護老人ホーム 敬愛荘／栃木県／河西 紀子

PDCAサイクルが意識されて実践されており効果すべてが数量的に評価している点がすばらしい。IoT機器「眠りSCAN」導入により残業時間の解消、コール数の減少から、離職者減少、入職者増加と人材にまで効果が出ている点。

by 審査員

発表データ

抄録原稿

よそより一刻も早く——。特養の多い地域では要介護者の争奪戦が始まった。

「“営業”しないと入所者数を維持できない」。東京都青梅市の特養の施設長は打ち明けた。ホームは都心から1時間の山あいにある。かつては都心から希望者が来たが今、待機者は最盛期の300人から100人弱に。このため5人の相談員が毎月、在宅介護の関連施設を回り入所を働きかけている。

資金も十分で入所要件を満たすのは、100人中3人しかいない。「今は結構です」。入所を告げても断られることが増えた。空きを待つうちに他施設に移る人も少なくない。青梅市は地価が安いため特養が約23カ所も建ち、競争は厳しい。

# 最初に行った2つの行動

- ①地域の施設長が集まる会で問題提起を行い、私の取り組みへの協力を得るため、10分間の発表時間を頂き賛同の是非を確認した。
- ②地域の生活相談員の歴代代表を集め、協力依頼をした。

# 毎日届いた沢山の痛烈な批判

「なんでお前の言いなりにならなきやならないんだ」

「お前の話し方が気に食わない」

「お前じやなきや協力してやったんだけどな」

「どの面下げて人にお願いしてんだ？」

「お前なんかと手を組んで何かをしたいと思うわけないだろ」



# 誤った戦略

毎日届く痛烈な批判から、わたしのどのような行動がそこまで彼らを嫌な気持ちにさせてしまったのかを考えた。

そこで、わたしが出した答えは、戦略が誤っていたのではないかという仮説であった。

そこで、私は自分が取るべき戦略を改めて再考した。

具体的には、強者の戦略を捨て、弱者の戦略を徹底して採用すること。

# 強者の戦略

確率戦で戦う。

一騎討ちを避け、総合戦を展開する。

接近戦を避け、間接的、遠隔的戦闘場面を作る。

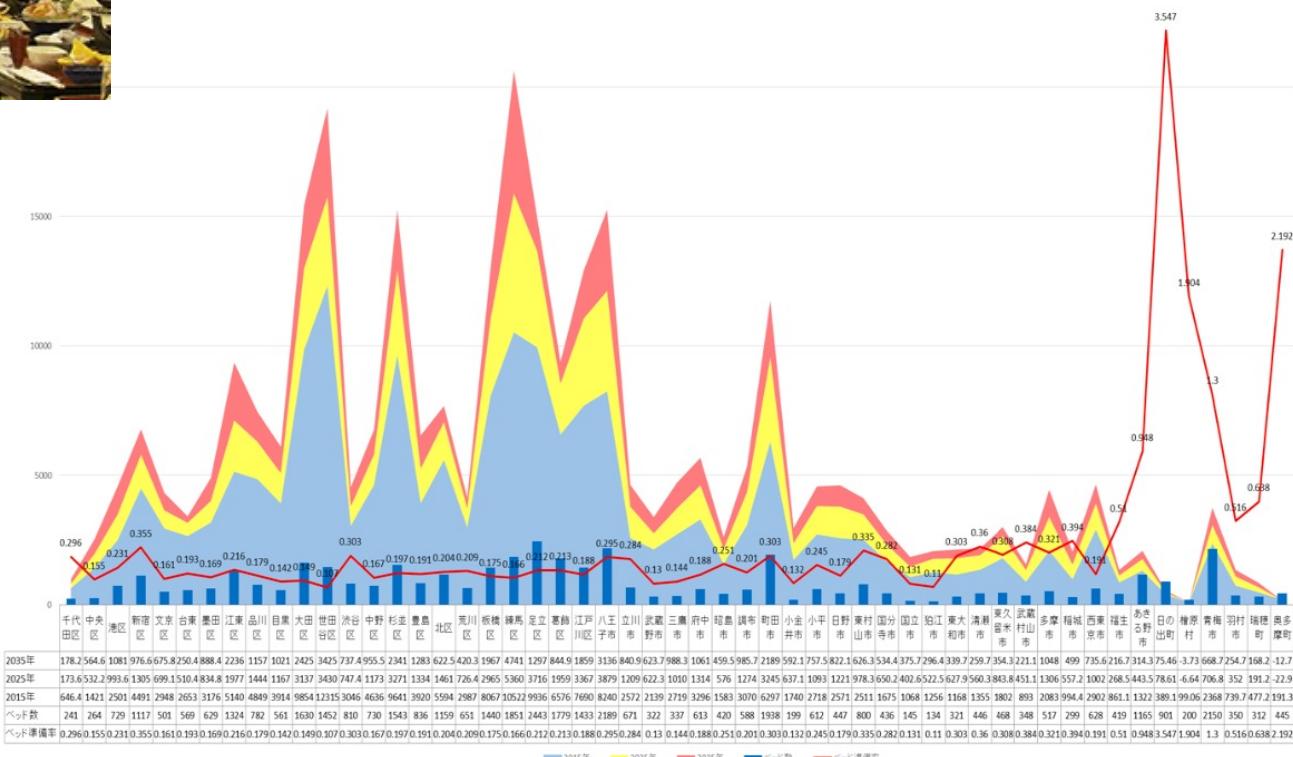
圧倒的な戦力を用い、短期決戦を行う。

敵を分散させる誘導作戦をとる。



賛同が得られるよう  
圧倒的なデータで戦  
いを臨む。

## 東京都市区町村の要介護高齢者に対する特養ベッド準備率



一騎討ちを避け、短期的に戦いが終わるようアンケートを準備し、賛同の意向の是非を問う

弱者の戦略

局地戦を選ぶ

接近戦をする

一騎討ちを選ぶ

戦力の分散を避ける。

敵に分散と見せかける陽動作戦をとる。

# 弱者の戦略(ランチエスター戦略)

## 1次法則

一騎打ちの場合、武器の性能が同じならば、戦力は兵力(兵士の数)に比例する。

※同能力の兵士が10対7で戦えば、少人数側が全滅したとき、多数側は3人生き残る。

## ランチエスターの2次法則(集団戦闘の法則)

互いに相手の舞台に無差別に発砲する集団戦闘の場合、戦闘量力は兵力の2乗に比例する。

→「集中の威力と分散の危険」、「兵力劣勢側が、優勢側に勝つ条件と、いくら頑張っても勝てない限界」があるということ。

# 市場占拠率の目標数値モデル

①73.9%…独占的市場シェア

市場を独占している状態。短期的には逆転される可能性はほぼない。

②41.7%…相対的安定シェア

これだけのシェアを占めている、企業やブランドは安定してトップの地位を維持できる。

③26.1%…市場影響シェア

2位であっても、トップが無視できない影響力を市場に及ぼす。

④19.3%…並列的競争シェア

1位がこの状態にあるとき、複数の企業が横並びに拮抗している状態。

⑤10.9%…市場的認識シェア

生活者が、名前を聞いたときに「ああ、知ってる」と言ってもらえるレベル。

⑥6.8%…市場的存在シェア

何とか、この市場で生き延びていける程度のレベル

⑦3%…存在自体が無視されるが、なんとか存在できる。

※弱者の戦略でもマーケットシェア率が3倍以上の相手には勝てない。

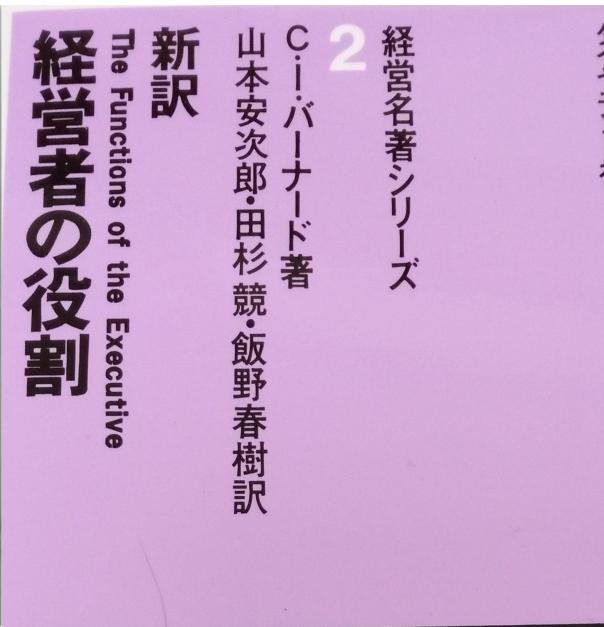
※強者の戦略では、マーケットシェア率が1.7倍以上の相手には勝てない。

# バナードにおける組織の三条件

「コミュニケーション」

「貢献意欲(協働意欲)」

「共通目的」



# チームとは何か

- 1 皆さんにとって良いチームの条件とは何ですか？
- 2 条件を満たすために、どんなことをしていますか？

# 質問

チームのまとめ方について

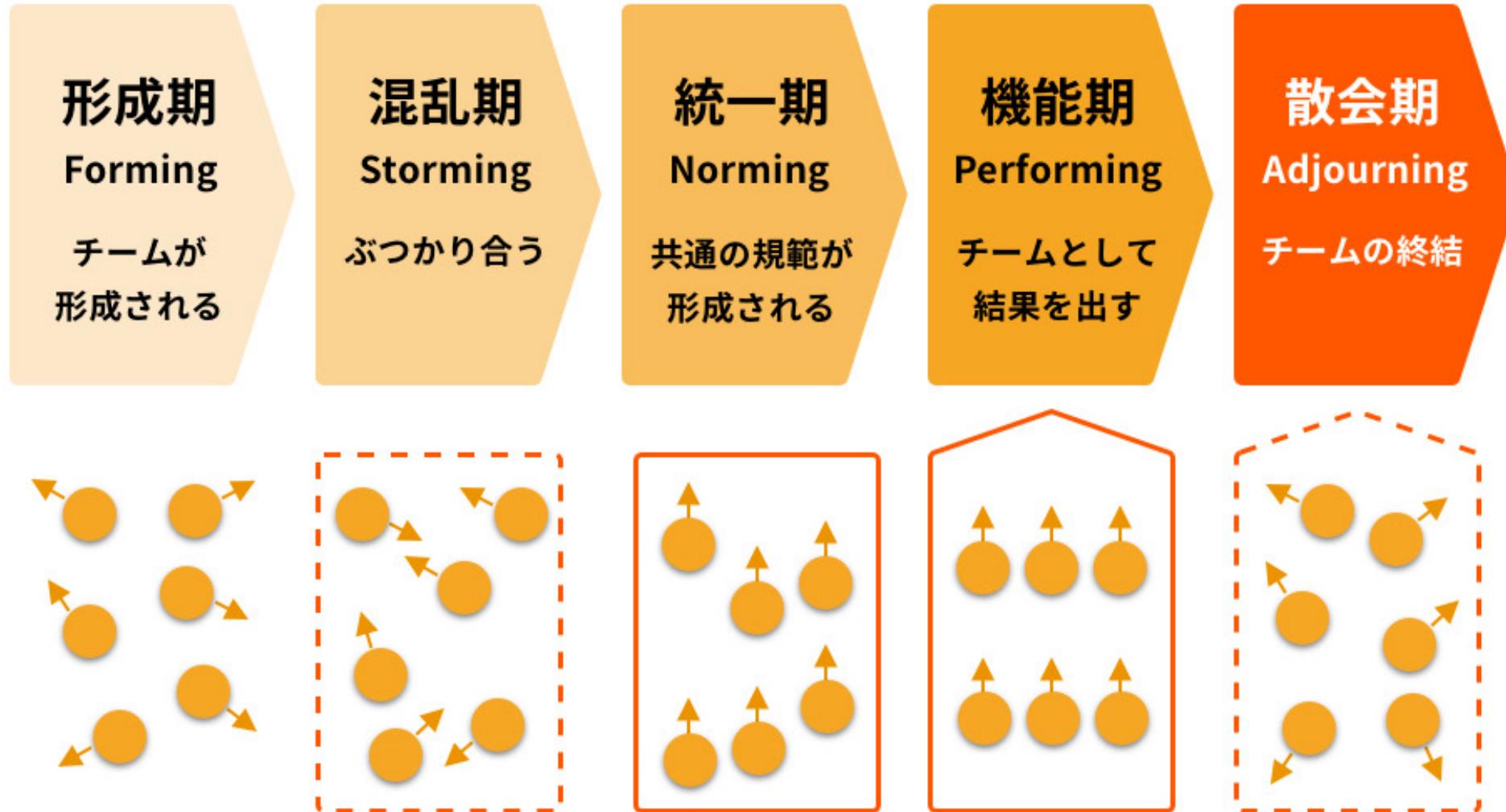
# 質問

日々チームを一つにまとめたいと思っていますが、自分より年上の部下に対する指導が難しく、なかなかいう事を聞いてくれないため、チームとしてのケアの方向性が同じ方向に向かないので、上手に指導できるようになりたいです。

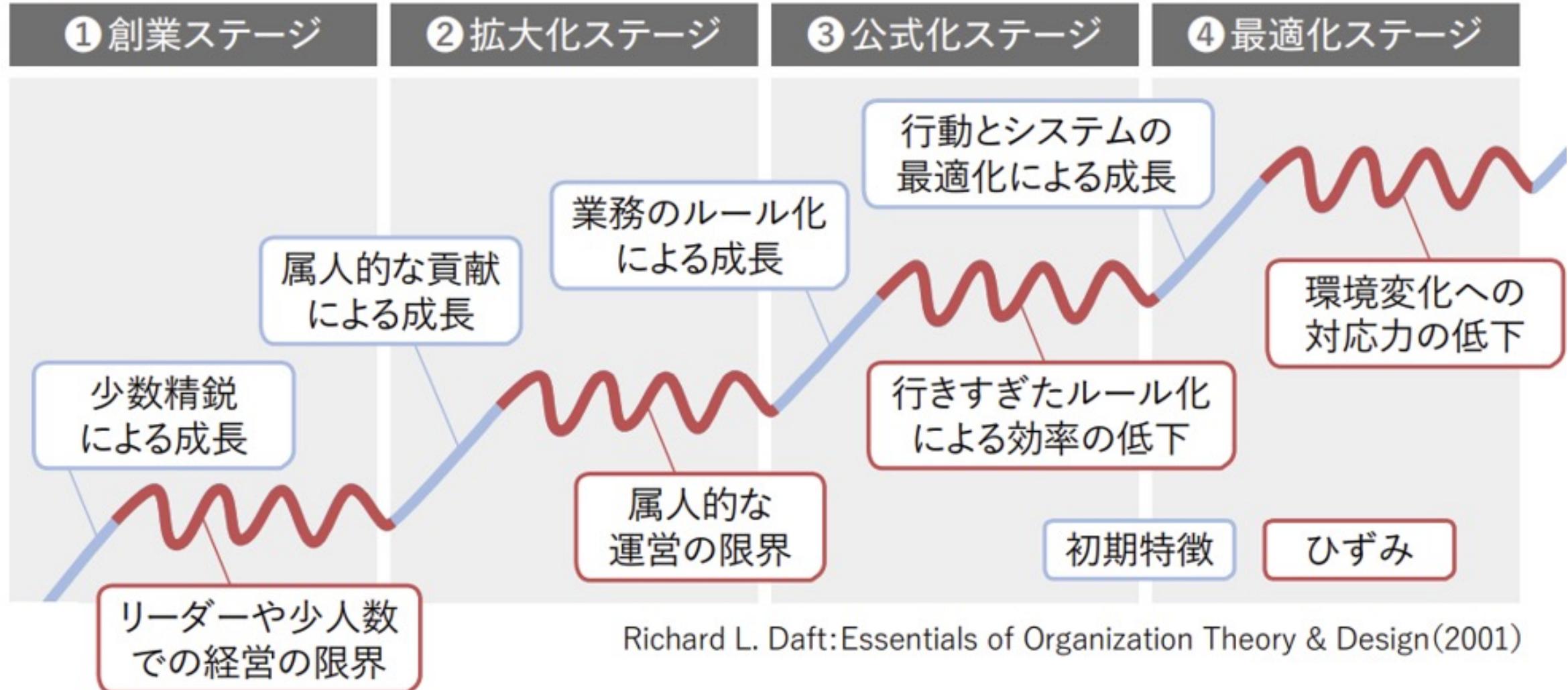
# タックマンモデル（チームビルディング）

1965年に心理学者のブルース・W・タックマンが提唱した、チームビルディングにおける発達段階を表したモデルです。タックマンモデルでは、チーム結成時から成果を上げられる状態になるまで、チームの発達段階を4段階（5段階）に分けています。当初は、4段階でしたが1977年に目的が達せられてチームが解散する「散会期」も加えて5段階になりました。チームは、人をただ集めれば自然に団結力が生まれて成長するわけではありません。会社組織を持続的に成長させるためには、チームビルディングが重要なと考える企業が増えています。

# タックマンモデル (図)



# ダフトによる組織のライフサイクルモデル



Richard L. Daft:Essentials of Organization Theory & Design(2001)

# 社会福祉実践者が得意とする グループワークの実践

## ・準備期

窓口での相談を開始するケースワークや病院での相談は、相談者が来てからスタートをします。グループワークは何をするのか、どういう目的で行うのかを予め計画する期間が必要(グループ計画・グループ形成計画)。その後で、グループワークを実施する中で、利用者からどのような事が行われるのかについてのセッションの打ち合わせ(波長合わせ)が行われる。

# 言葉の整理

## グループ計画

グループワークを実施する事でどの程度達成するのかという目標の設定をします。例えば、まわりに同じような仲間がいる事に気づく、自分が知らない情報の共有をする。グループの連帯感を促し、主体的に生きていく事に改めて気づくなどです。

## 波長合わせ

個人やグループとの面接や、地域住民と住民福祉懇談会などを実施するにあたり、事前にクライエントや住民の考え方や気持ちなどについて考えることや、情報がある場合はそれらを参考にすることで、クライエントや住民に共感できるよう準備することと

# 開始期

開始期は、主にグループワークが始まったばかりか間もないかの期間を指します。閉鎖的な グループ(固定メンバー)な場合は、開始期から次の段階～作業期への移行は割合スムーズですが、開放的なグループでは、割合開始期が続いたりします。なぜなら初対面な人が常にいることが多く、自己紹介や課題の共有などを改めて行わないといけないからです。

メンバー間に気の合いそうな人たちが小さいグループを作る(サブグループの形成)あるいは、影響力のある人が出現したりします。そして、もっと進むと、小グループでの衝突や排除、スケープゴート～グループの犠牲者などが出てきます。

# グループワークにおけるリーダーシップ

グループワークにおけるリーダーシップの技能については、

1. グループワークを支援する
2. 再構成と再構築~メンバーが解決方法を見失っているときに、別の見方やプロセスを作り直して新たな解決方法を示す。
3. メンバーのコミュニケーションを結びづけるような様々なコミュニケーションスキルを用いる。  
投げかけ、投影、アサーテション(相手の立場を尊重して自分の主張を伝える)。
4. 直接的な指示~グループがリーダーを受け入れている場合は特に効果的である。
5. 忠告・示唆・指示~あまり専門職として用いられていないが、メンバーが受けいられるように使用するならば、新しい考え方を作り直し、問題を再発見するには有効である。
6. 資源を供給する~ワーカーが知りうるあるいは提供できる資源を適切に提供する。
7. モデリング・ロールプレイ・リハーサル・コーチング~コミュニケーションの適切な取り方などグループワークのプログラム運用としての具体的なリーダー(ワーカー)のスキルである。
8. 直面化の技法~メンバーが自らの問題に直面できそうな場合にのみ有効
9. 葛藤の再解決~どちらかと言えば、メンバーと集団の葛藤に焦点が置かれる。  
メンバー間で葛藤が促される場合、援助者は調整などをしながらうまく結びづけていく。

# 作業期

グループ内の相互交流が活発になり、サブグループ同士での衝突、あるいはリーダーとなる援助者への反発などが見られるようになります。

また、グループの規範もかなり明確になり、それによって役割なとが出来るようになります。教科書の方にもありますが、アイディアを出す人、意見をまとめていく人なのです。

そのため、援助者の援助無しでもメンバー同士が互いに援助し、援助されるような関係になるという、仲間意識(我々感情)が芽生え、同じ運命共同体としての相互援助意識が働くようになります。

反発や否定もさることながら、信頼感が増し、グループの目標が明確になり、凝集性が高まるといった肯定的な側面もかなり出るようになると言われています。

# 凝集性(グループダイナミクス)

グループが機能するためにまとまる力。

グループダイナミクスに影響を与える集団疑似性（集団の団結力）ですが、この集団疑似性はどのような要因から形成されているのでしょうか。組織における集団凝集性には主に以下の要因が考えられると言えます。

- ・共通のミッション（任務や使命）があること
- ・共通のビジョン（目標）があること
- ・共通のバリュー（価値観）を持っていること
- ・集団が小規模であること
- ・メンバーの入れ替わりが少ないこと
- ・経験を共有している時間（期間）の長さ

# 終結期

自然消滅、あるいは存在意義の消失、リーダーが不在になる、グループ内部での崩壊などが挙げられます。

終わりがあるとはいえ、やはり終わることに拒否反応を起こしたり、未練を残したりしますが、それでもそこで学んだことや仲間から得た物を糧に、新たなステージに踏み出していかないといけないと言えます。

# コンフリクト マネジメント

## コンフリクトの原因について

### ①条件の対立

お互いの目指すところやお互いを拘束する条件が違うがゆえに起こる対立が条件の対立です。例えば、品質VSコストや安全VS納期といった対立が考えられます。

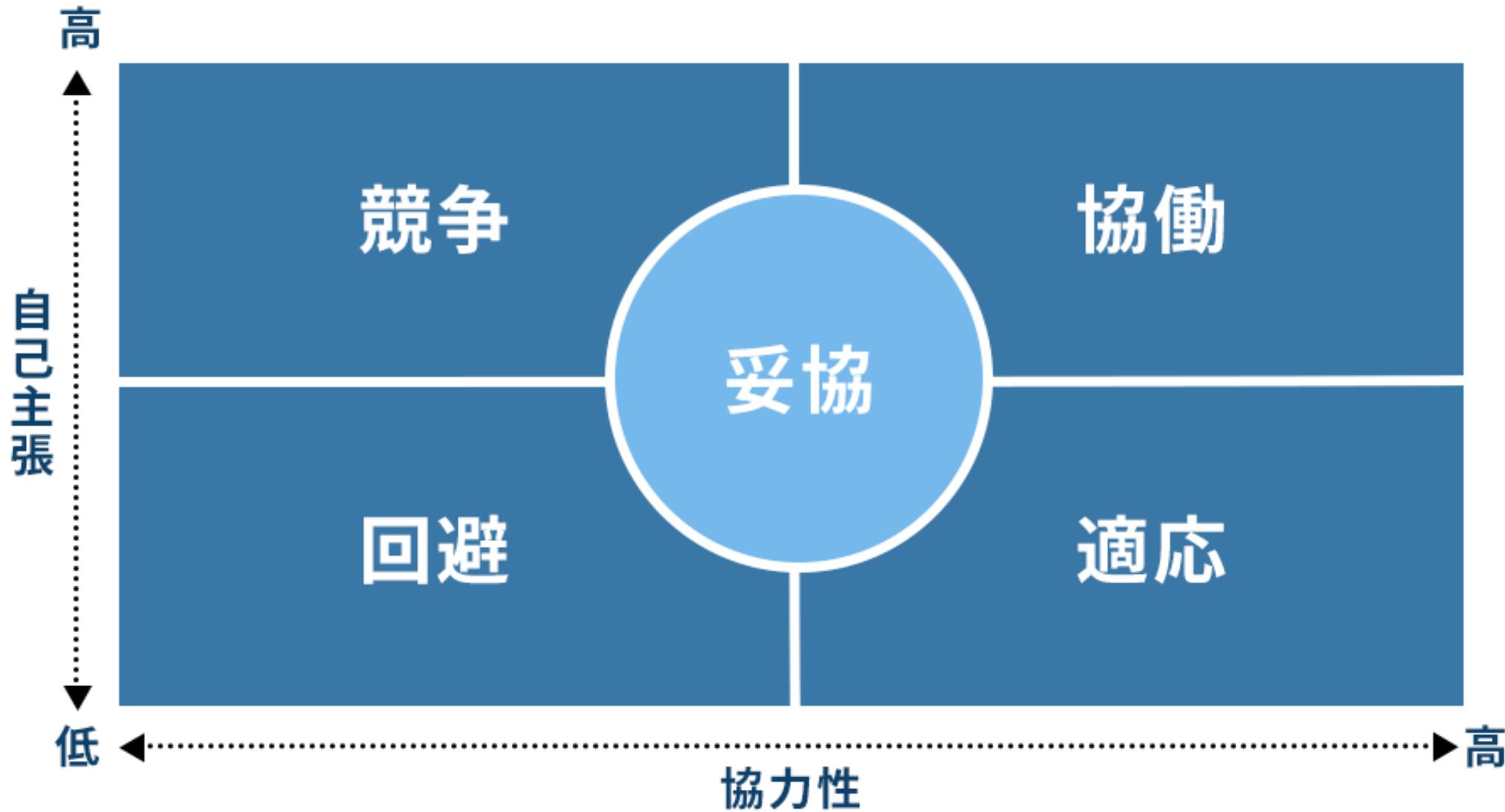
### ②認知の対立

お互いの認知・解釈の違いゆえに起きる対立のことです。例えば理想VS現実などの対立が考えられます。

### ③感情の対立

お互いの感情が原因となって起きる対立のことです。根深いものが多く、複合的な原因が考えられるので解決も一筋縄ではいかないものが多いです。例えば、優越感VS劣等感や満足感VS不満足感などが考えられます。

# コンフリクト・マトリックス



# コンフリクトへの対応

## ①強制

一方が権力などを用いて高圧的に問題を解決しようとするのがこの「強制」です。一方の意見は握りつぶされてしまうためwin-loseの関係になります。

## ②受容

相手の意見や要求を自発的に取り入れて自分の意見を押し殺してしまうような反応が「受容」です。自分の意見が通らないためlose-winの関係になります。

## ③妥協

双方の意見の妥協点を探る反応が文字通り「妥協」です。この反応は一見良いもののように見えますが、お互いの意見が完全に通された状況ではなく、あくまでも妥協に過ぎないので双方にとって不満足感の残るものになります。

## ④回避

お互いに解決を避け、先延ばしにする方法がこの「回避」です。お互いの意見が見直されることなくlose-loseの関係になります。

## ⑤協調

双方の意見を尊重して解決案を探るのがこの「協調」です。win-winになる可能性が高くなり、コンフリクトマネジメントにもっとも適しています。

# プロジェクト オキシジェン（酸素）

Googleの創業者であるラリー・ペイジとセルゲイ・ブリンはスタッフに次のような問いを投げかけた。

「チームにマネージャーなんていらないんじゃない？だって、チームのメンバーはみんなスタンフォード大学とかを出ていて、めっちゃ頭いいし、価値観とかも正しいし、マネージャーなんていなくても一人でなんでもやっていけるでしょ？マネージャーって、コストかかるばっかりだから、もういらないじゃん」

「役割があり？チームを支える？じゃあ、そのエビデンス（科学的根拠）は？」

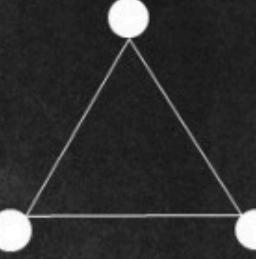
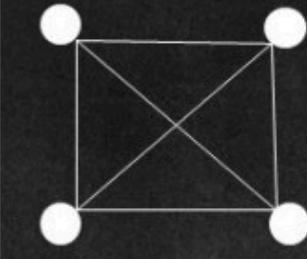
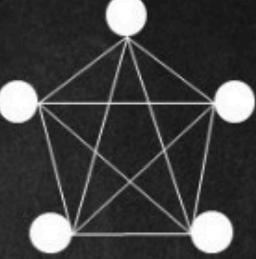
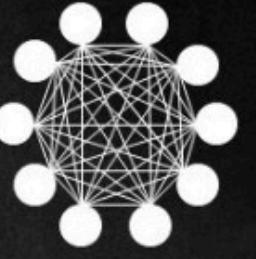
# プロジェクト オキシジエンの 調査・分析で明らかになったこと

調査の初期段階でメンバーのパフォーマンスに最も関係しているのはマネージャーの言動だということが明らかになった。

また、優秀なマネージャーの特徴として8つの要素が浮かび上がった。

- ① 良いコーチであること。(チームコーチング)
- ② チームを勢いづけて、過度な干渉はしない。
- ③ チームのメンバーが成果を上げるために強い関心を持っている。
- ④ 生産的で成果主義である。
- ⑤ チーム内のかつて聞き手であり、メンバーと活発にコミュニケーションしている。
- ⑥ チームメンバーのキャリア形成を手助けしている。
- ⑦ チームのためのはっきりとしたビジョンや戦略を持っている。
- ⑧ チームのメンバーにアドバイスできる専門的技術・知識を持っている。

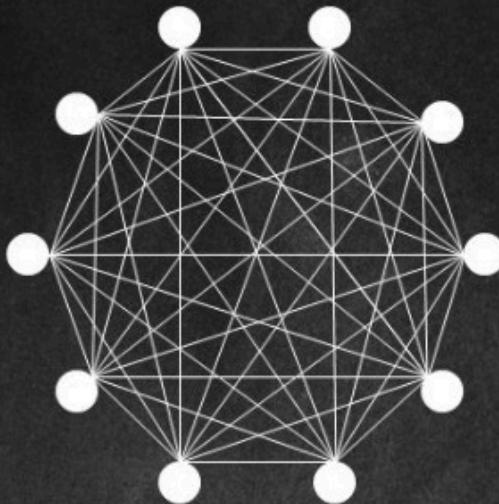
# コミュニケーションの線

					
人数	2人	3人	4人	5人	10人
コミュニケーションの本数	2本	3本	6本	10本	450本

100人いるとコミュニケーションの本数は4850本になる

※コミュニケーション本数=人数×(人数-1)/2

# コミュニケーションの道案内

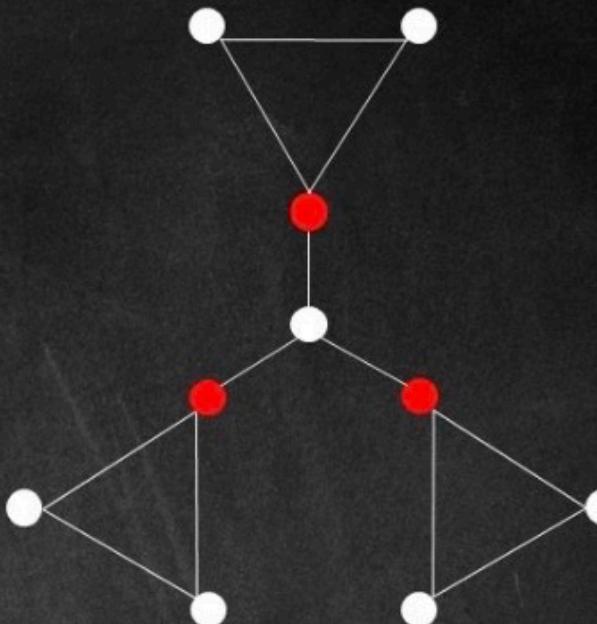


450本



12本

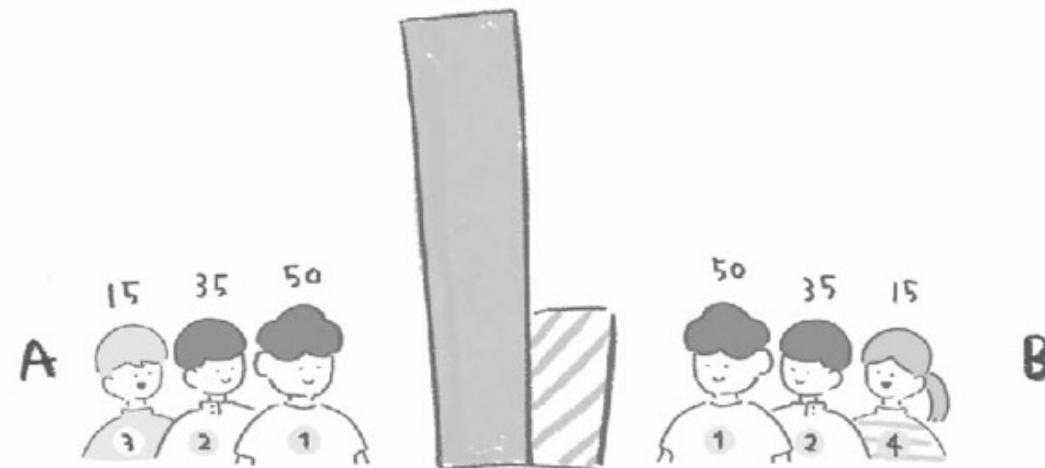
同じ10人でも配置を工夫するだけで  
コミュニケーションの複雑さをシンプルにできる  
この時、**赤い点**の役割（結びつける）を  
果たすのがマネジャー



# プロジェクト アリストテレス

2012年に始まったグーグルの生産性改革プロジェクトの総称。  
4年の歳月を費やし、「高い成果を生むチーム」が持つ成功要因  
に関する研究を行った。

「チームの生産性が全然違う！」



能力の総和: 100

共通のハイパフォーマー①②が多い

# プロジェクト アリストテレス

## 1. チームを設定

エンジニア系  
115チーム

営業系  
85チーム

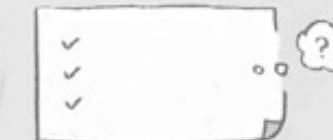
世界中から  
180チーム！

ヒューマンキャピタル  
性格的特性、営業スキル、  
人口統計学的な属性など



ソーシャル・キャピタル  
チームメンバー同士の  
関係性など

## 3. 仮説を設定・モニタリング



成功するチームの共通点として考えうる  
仮説をできる限りリストアップ



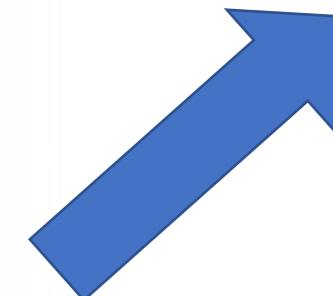
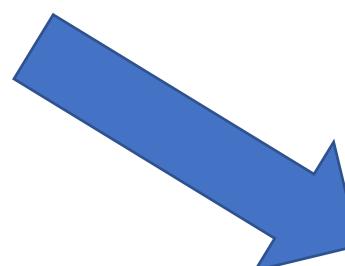
仮説を検証すべく、  
大規模かつ徹底的なモニタリングを行った

## 2. 評価基準の設定

- ① マネージャー視点
- ② リーダー視点
- ③ メンバー視点
- ④ 売上などの実績



(結果重視の傾向) (目標重視の傾向) (文化・風土重視の傾向)



# プロジェクト アリストテレスで明らかになった チーム成功因子

①心理的安全性

②相互信頼

③構造と明確さ

④仕事の意味

⑤インパクト

# 心理的安全性とは

チームの心理的安全性とは、チームの中で対人関係におけるリスクをとっても大丈夫だ、というチームメンバーに共有される信念のこと。

心理的安全性が確保されたチームとは、「メンバー同士が健全に意見を戦わせ、生産的で良い仕事をすることに力を注げるチーム・職場のこと」

# 心理的安全性を拒む不安因子

## 4つの不安

### 無知への不安

こんな単純なことも  
わからないのかと言われそう



### 無能への不安

こんな簡単なことも  
できないのかと言われそう



### 否定への不安

反対して、人間関係や自己評価に  
傷をつけたくない



### 邪魔への不安

自分だけ悪目立ちして、  
仲間はずれになりたくない



## 自論を戦わせる場



## 空気を読みあう場



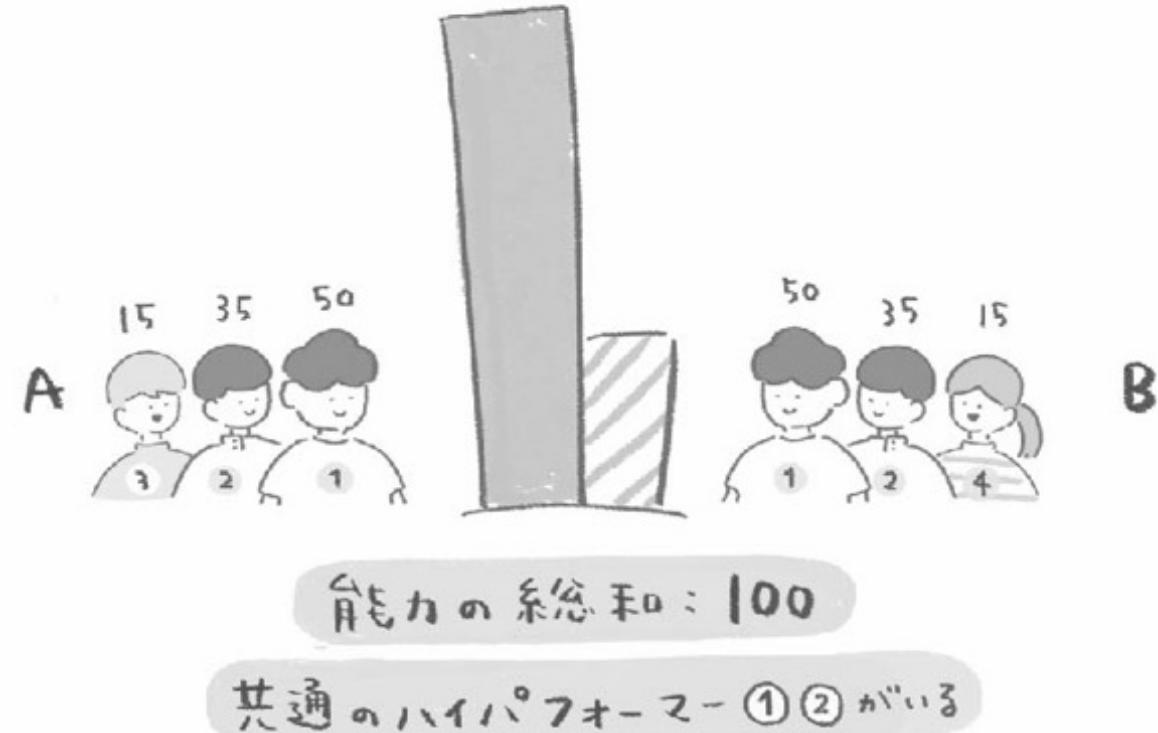
## 本音で共創する場



「チームの生産性が全然違う！」

## 集団的知性とは

多くの個人の協力と競争の中から、その集団自体に知能、精神が存在するかのように見える知性である。



なぜか2チームの生産性に大きな差が生じた。  
個人の生産性の総和とチームの生産性は相関関係が少なく、  
個人へのアプローチよりも集団的知性への  
アプローチの方が効果的であるということが分かった。

# 宿題

## チーム

次回の研修までの期間でチームの課題やマネジメント場での課題につまづいた際、その際にどのような目的でどのような取り組みや働きかけを行ったか、まとめてください。

## 人材育成

現在の職場の人材育成の仕組み、指導内容、指導方針等を発表できるようにワードでまとめてください。