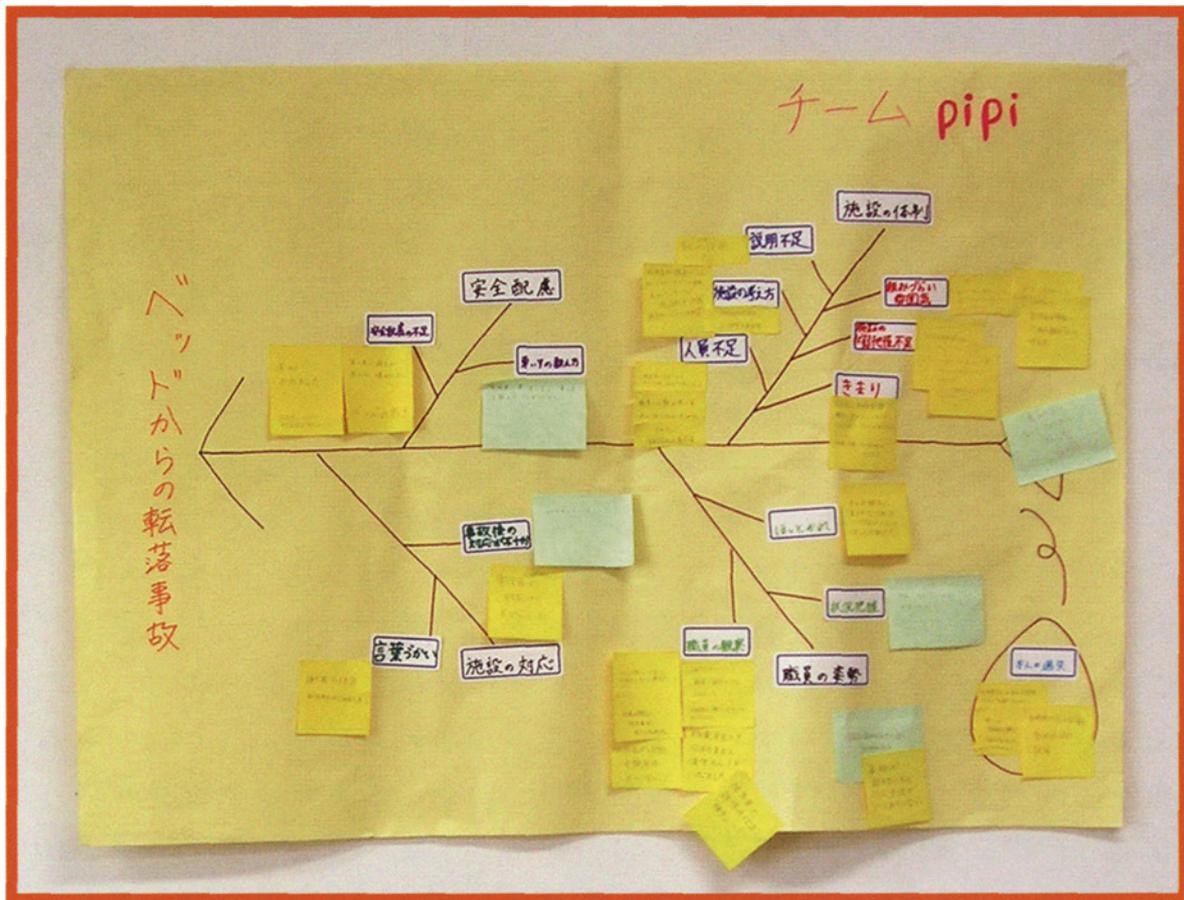


社会福祉サービス事業者のための 苦情解決研修プログラム

— 職員のスキル向上のための
特性要因図を活用した OJT —



青森保健大学健康科学部
社会福祉学科准教授 増山 道康

青森県立保健大学教育センター

はしがき

介護事業や障害者支援のサービス提供では、しばしば、クライアント（顧客）からの苦情が寄せられます。一般のサービス業でも同じですが、苦情が来るとその対応には大変な労力が必要となります。

苦情の原因は、多くの場合、サービス提供方法の誤りや、従事者の技術力不足によります。そのため、社会福祉の知識や援助技術に関する研修が数多く行われています。

また、苦情を放置していると、重大な事故や場合によっては事業の根底を揺るがす大問題に発展します。昨今マスコミを賑わしている賞味期限・消費期限問題もこうした事業管理自体のあり方の誤りから生じています。そのために、リスク管理研修を定期的に行っている事業者が増えています。

ところで、こうした研修の多くは、いわゆる座学であって、講義形式で行われます。一部には演習や実習が取り入れられていますが、短時間の場合が多く、有効性には疑問があります。

講義を受けると、その時には、「そうだな」とか、「そうしなければ」とか気がつくことが多いでしょう。けれどもいざ職場に戻ると、「そうは言っても」とか、「うちでは無理だよ」とかという反応が多く出て、研修で学んだことがなかなか実務に反映しないことも事実でしょう。

座学研修が一概に悪いとはいえませんが、それぞれの職場の実情に照らした改善ができないならば、研修は時間の無駄となってしまいます。職場内で、仕事を通じた研修、いわゆる OJT (On Job Training) を行うことによって、外部研修を補完することで、仕事の改善が可能となります。

苦情が寄せられたら、それを処理すること当然ですが、単に問題解決を図るだけに留まらず、苦情を事例として取り上げて、職場や業務の改善を図るきっかけとすることで、よりよい事業展開が行えることとなります。

このブックレットは、そうした OJT 技法の一つを紹介し、実際の OJT に役立つことをねらいにしています。ここで紹介する 7つのステップを実際に行っていただければ、自然に職場改善につながります。

OJT は、楽しくやる必要もあります。わざわざ時間を取って事業所内で研修を行うわけですから、それが、すぐに改善に結びつかなければ、やった意味がありません。研修をした結果、問題点は指摘できて、やらなければならないことはわかったものの、協力をしたがらない人がでたりすれば、

かえって、職場の人間関係が悪くなります。

研修自体が楽しく、結果を誰もが納得して受け入れて、全員の改善意欲が高まる様な手法が求められます。

ここで紹介する技法は、フィッシュボーンといわれる方法です。正式には特性要因図法と言います。その名のように魚の骨を書いていくことによって、苦情や事故の原因を丁寧に分析することができます。

魚の骨を描くまえに、みんなでわいわいがやがと議論をしていきますが、その時に使う技法が ZK 法と KJ 法です。こうしてみると、カタカナだったり、アルファベットだったりと外国から入ってきた難しい技法のように聞こえますが、実は、すべて、日本人が発明したものです。

魚の絵を描くことは誰でもできます。魚を描くために、職場の内部で起きていることや、日常感じていることを時間を掛けてお互いに意見をのべあい、話を聞くことで、職種を超えた理解ができる様になり、共感の輪が広がります。

そうなれば、自然に解決策にたどり着くことができ、それを実行に移すことができます。

準備する物が多少ありますが、特別な用意は必要ありません。普通に職場にある物がほとんどです。無ければ、他の物で代用できる物ばかりです。

事例も特に意識してつくる必要はありません。参加者自身が経験した事故や受けた苦情などを出し合えばよいのです。

但し、その際には、事例を出した人の個人責任は、絶対に追及しないことが大切です。研修は、追究の場ではありません。あくまでも、問題解決のための特別な時間です。

職場でヒヤリハット事例集を作成しているのならば、それを利用してかまいません。また、国民保険連合会の苦情・事件事例集が配付されている場合は、その活用も考えられます。

OJT として行う際には、時間的な余裕は、ある程度必要ですが、細切れに、何日か掛けて行うこともできます。各ステップごとに別々に行ってもさし支えありません。

ここで紹介した事例は、まったくの架空のものではありません。実際に起きた事件を参考にしております。2003年に行った、ある県の介護事業者苦情解決研修及び、本学3年生のソーシャルワーク演習で作製したものです。但し、個人情報保護に留意するため、内容構成は、一部変更しています。このブックレットが職場研修の役に立つことを期待しています。

目 次

はしがき

§ 0 苦情や事故に対応するものの見方、考え方	1
§ 1 準備	6
§ 2 ステップに入る前に	8
<雰囲気盛り上げよう>	
§ 3 研修を始めよう first step	10
<最初のステップ：グループをつくる>	
§ 4 自分の考えをまとめよう second step	12
<2番目のステップ：事例の選択と個人意見のまとめ>	
§ 5 みんなの考えを出し合おう third step	14
<3番目のステップ：意見をまとめる>	
§ 6 魚の骨を描こう fourth step	16
<4番目のステップ：フィッシュボーンを作る>	
§ 7 一番重要な原因を見つけよう fifth step	17
<5番目のステップ：苦情を解決するために目標を決める>	
§ 8 理想を語り合おう sixth step	18
<6番目のステップ：時間を区切る>	
§ 9 もう一度フィッシュボーン seventh step	21
<7番目のステップ：フィッシュボーンが向かい合う>	
付録	23
おわりに	26

§ 0 苦情や事故に対応するものの見方、考え方

事故処理や苦情対応について、これまでの常識的な見方とは、ちょっと違った感覚を紹介したいと思います。思考方法や態度を変えてみると、同じことがらでも、今までとは違った局面が浮かび上がるでしょう。

◎緊急性と重大性

苦情があった場合や、事故が起きた場合には、緊急性と重大性によって対応の仕方を判断しています。ところが、しばしば、緊急性が高いかどうかと、重大であるかどうかを混同してしまいがちです。こうした混同もOJTによって、改善することができます。

緊急性が高いかどうかは、短時間で処理すべきかどうかによって判断することができます。重大さの度合いは、それが事後処理にどれだけ多くの時間や労力を割かなければならないかということと、今後の事業展開にどれだけ影響するかによって判断することになります。この組み合わせは、4つのパターンにわかれます。各パターンごとに対応を分けて考える必要があります。

(1) 緊急性は高いが重大ではない場合

職員から見ればたいしたことでもなくとも、利用者らすれば、すぐに何とかしてもらいたいことは、結構多いのではないのでしょうか。

(2) 緊急性は低いが重大である場合

かけがえのないものを壊してしまった、なくしてしまった、奪ってしまった。こうしたときこそ、一旦立ち止まって、熟慮すべきです。

(3) 緊急性が高く、かつ重大である場合

すぐに行動しないと大変なことになる。分かっているけど体が動かない。声が出ない。普段の訓練が大事です。

(4) 緊急性も重大性も低い場合

たいしたことじゃないと放っておいたら、結局、とんでもないことになってしまった。よくあることでしょうか？

◎ラショナルプロセス

こうした組み合わせで問題を考えるということは、見方を変えると、問題が起きる時間を3つに分けて、それぞれにあった解答を探すことになります。

(1) 既に起きてしまった問題

(2) 現に、今ここで起きている問題

(3) これから起きる問題

ケプラーとトリゴーという経営学の二人の研究者は、こうした時間による問題解決を、ラショナルプロセスいっています。彼らは、人間には4つの思考パターンがあると述べています。

(1) 何が起きたのか：原因を突きとめる。

(2) どうしてそうなったのか：問題が起きた過程を再現する。

(3) 何をすればよいか：その場で何をするのか決める。

(4) 何が起きるのか：将来の問題を予測する。^{<1>}

私たちは、苦情や事故に直面した場合に、こうした思考をしているはずですが。意識して、考えていないだけです。

彼らの方法は、それを意識的に行うところに特長があります。

< 1 > C.H.Kepner, B.Bregoe “The New Rashonal Mnnager” 上野一郎
監訳「新・管理者の判断力」産業能率大学 1985

◎苦情や事故の対処方法

以上を踏まえて、具体的に事故に対する対応を考えてみましょう。

1 死亡事故が起きてしまったら

これは、重大な事故ですが、緊急性は実は高くありません。言いにくいことですが、失われた命は、二度と戻ってきません。

お詫びをしなくてもいいと言っているのではありません。詫びても問題は解決しないと言っているのです。

私たちにできることは、二度と同じことを繰り返さないように、原因をとことん突きとめることです。何故、どうして起きてしまったのか、事故を再現して、どこに問題があったのかをきちんと受け止めることです。

これには時間が掛かります。十分に時間をかけて、時間を遡って、手順をたどって、何が起きたのかを解明することが必要です。

これは、ラショナルプロセスの(1)・(2)にあたります。

2 重傷を負わせてしまったら

これは、重大でかつ緊急な事故です。直後の対応や手順を間違えると死亡事故になってしまう危険が高い事故です。

手順を簡単に追ってみましょう。先ずすることは、救急車を呼ぶことです。医療は素人にはできません。すぐに専門医にかかる必要があります。

次に、応急処置をします。息をしていなかった人工呼吸、心臓が止まっていたら心臓マッサージ、骨が折れているようだったら、添え木 ETC、日常的に救急訓練を行っているかどうか、どのような態度で参加しているかが問われます。

もし、複数の方がいれば、並行して、上司に連絡をします。家族への事故の連絡は、できるだけ上司、職場の責任者から行うべきでしょう。事故の状況、搬送先など、丁寧に連絡をすることになります。

この手順を間違えると、特に救急車の手配が遅れると命にかかわることにもなりかねません。

これは、ラショナルプロセスの(3)にあたります。

3 行事や特別なプログラムを組むときには

外出やイベントなどを年間を通して多くの行事や特別のプログラムを組むことは、普通に行われています。その際に、何が起きそうか予想できれば、被害は最小限ですみます。大きな事故が起きないようにするには、「転ばぬ先の杖」が肝心です。

但し、予測できれば、全て大丈夫かというのと、そうではありません。例えば、運動会を考えてみましょう。

私たちは、経験的に運動会の時期を決定します。最も大きな条件は、晴れの予想が高い日にするということです。

けれども、天気予報が完全ならばともかく、絶対に晴れると断言はできません。天候は予測できないからです。雨天の対応を事前に考えておけば、あわてなくてすみます。

これは、ラショナルプロセスの(4)にあたります。

事前の対応ができていても万全ではありません。雨天の対応として室内行事を考えていたとしても、時には大嵐に見舞われて家族や来賓の方が全く出席できなくなって中止になってしまうこともあるでしょう。

こうした事態は、重大ではなく、緊急性も高いとはいえないでしょうが、解決する必要があります。

こうしたことについても、順延する場合や完全に中止する場合などを想定して、事前に決定しておけば、よい対応ができます。

別の問題を見てみましょう。勤務ローテーションは前月に組まれることが多いと思います。もし、予定がはっきりしていれば、かなり早い時期から上司や同僚に伝えて勤務シフトを変更しています。

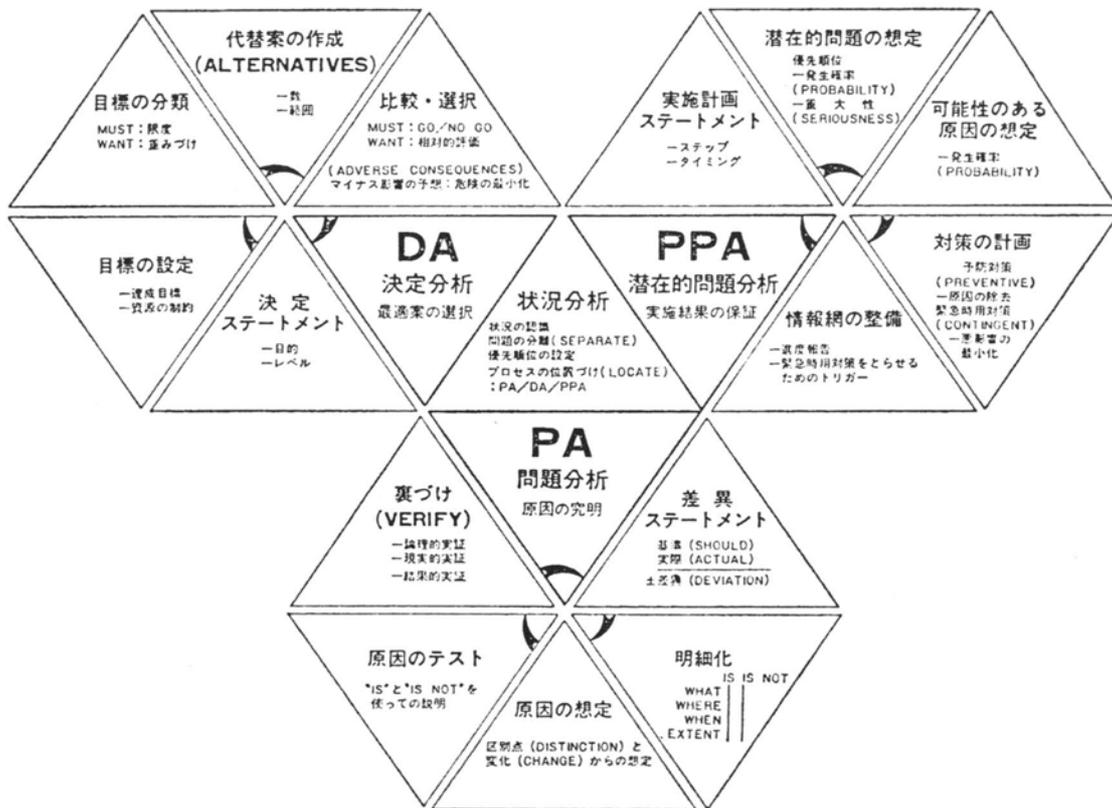
ところが、病気や事故で、いきなり欠勤者が出てしまうこともしばしばあります。こうした問題は、重大ではないが、緊急性は高いといえます。

それに備えて緊急呼び出しや連絡網を整備していれば、対応できることになります。

◎手順が大事

手順を踏むこと、手順を考えておくこと、手順をたどること、こうしたことがいつでもできれば、重大な事故は起きにくくなります。

しかしながら、ものごとの時間的な前後関係を把握することは簡単ではありません。ここで提案している研修は、こうした手順を考え実行する上での準備に当たります。ここで行う研修を繰り返すことで、ラショナルプロセスの理解や、手順のつくし方が自然と身についていきます。



出所「新・管理者の判断力」 P 2

§ 1 準備

研修を行うためには、最低限そろえなければならない物があります。また、研修に利用する事例を集めなければなりません。

(1) 準備する物

一つのグループごとに以下の物をそろえてください。同じ物でなくても代用できる物があれば、かまいません。

- ・ 模造紙 2枚
- ・ 細字マーカー各色セット（8色か12色のセット）
- ・ 古新聞2～3枚（模造紙の下敷きに使います）
- ・ T定規（長い物差しでかまいませんが、あると便利です）
- ・ 大きめのタックラベル（34×73が使いやすい）20～25枚
- ・ 大型付箋（75×75が使いやすい＜商品名ポストイット＞）
一人あたり30枚
- ・ 画用紙（白よりも色画用紙のほうがよい）
- ・ 糊
- ・ はさみ
- ・ 封筒 20枚

(2) 事例

1年以内に起きた参加者自身が経験した苦情、事故や未遂（いわゆるヒヤリハット）を事前に提出してもらいます。なお、はしがきにも書きましたが、参加者の責任を絶対に追及しないことが大前提です。そうでないと出しづらくなります。

職場でヒヤリハット事例集を作成しているのならば、それを利用してかまいません。また、国民保険連合会の苦情・事故事例集が配付されている場合は、その活用も考えられます。

事例の数は、グループの2倍程度を目安に用意してください。少人数での研修であっても、最低4つは、用意した方がよいでしょう。

- ・複数の事例を用意する。
- ・事実経過が分かるものがよい。
- ・提出者、当事者は匿名にするなど、個人を特定できないように工夫する。
- ・緊急な課題や重大な苦情など多様な事例を集める。



学生の演習風景

§ 2 ステップに入る前に ＜雰囲気盛り上げよう＞

なんといっても時間が大事です。研修を長時間やればいいというものではありません。ここで想定している時間は、だいたいの標準です。研修計画の段階で各ステップの時間を設定して、必ず、それを守るようにします。だらだらやる沖縄県豊見城市饒波、遊びになってしまいます。時間を守ることで、楽しく、かつ緊張した研修になります。

まずは、雰囲気づくりをしましょう。フランス語でラポールと言います。楽しく研修ができるための準備運動です。時間が無ければ省略してもかまいませんが、できれば短時間でもやってみましょう。

いろいろな方法がありますが、研修参加人数にもよりますが、10人以上ならば、ゲームをすることが場の雰囲気を盛り上げます。簡単な子供会や保育園などでするゲームをいくつか紹介しましょう。

人数が少なければ、別の方法もあります。それも最後に紹介します。

(1) 椅子取りゲーム？

人数分の椅子を用意します。会議室で研修を行う場合には、会場のセッティングで普通に会議椅子を用意するでしょうから、それを利用します。

椅子を内側に向けて輪を作ります。参加者全員が座ります。1～2脚減らして輪を作り直します。全員が座ってみましょう。すぐできるでしょうか？

できたら、また1～2脚減らして、全員で座りましょう。まだ、できるでしょうか？

どこまで減らせるか挑戦しましょう。10人が最低何脚に座れるかな？

(2) 魚鳥木

「ぎょちょうもく」と読みます。みんなで輪になって座ります。鬼は、真ん中に立って、「ぎょちょうもく、申すか、申さぬか」と尋ねます。

みんなは、「申す、申す」と答えます。

2～3回繰り返します。

鬼は、「古今東西（ここんとうざい）、〇〇の名前」といって、最初の回答者を名指しします。「〇〇」は何でもよいですが、答えやすい目安として、魚、鳥、木の名称を例にしているので「ぎょちょうもく」といいます。

できるだけみんなが知っている題で、数が多いものがよいでしょう。花の名前、星の名前、動物の名前などがよく使われます。

名指しされた人から、時計回りでも反時計回りでもよいので順番に鬼の指定した種類の仲間を答えていきます。

答えられなかった人、又は同じ答えをしてしまった人が鬼になります。2周しても鬼が交代しなければ、鬼は、また別の題を出します。

（3）少人数の時には

もちろん、人数が多くてもできますが、人数が少ないとき（6～7人）の時には、文章模写はどうでしょうか。

いわゆるゼスチャーですが、少し長い文章を用意して、それを一人が身振り手振りで表現します。残りの人は、それを見て、元の文章を再現していきます。

手話を知っている人がいるでしょうから、手話は禁止です。体全体で、表現しましょう。

例えば、こんな文章です。

「毎日、同じ時刻に、同じバスに乗り合わせる人が、今日は、乗っていません。でも、明日は、また会えるかな。でも、今日も乗っていません。どうしたのだろう。病気かな？けがでもしたのかな？」

「公園で遊んでいたら、小鳥が飛んできて、木の枝に止まった。かわいいなと思って、下から見ていたら、頭に糞をかけられた。えーん！えーん！」

§ 3 研修を始めよう first step

<最初のステップ：グループをつくる>

(1) グループ分け

集まった人数にもよりますが、1グループは、6～7人が適当です。最大でも10人を超えないようにしてください。11人だったら、6人と5人のグループにすればよいでしょう。

人数が少ないと多様な意見が出てきませんし、多いと発言の機会が無くなったり少なくなってしまう人がでます。

複数の職種の人がいる場合には、各グループにそれぞれの職種を均等に配分します。できるだけ、多彩な人の集まりにします。施設や事業規模が大きくて、複数の職場から集まる場合にも、同じように考えてください。知らない人同士や、多職場でグループを構成するように工夫します。

参加者が事前に分かっている場合には、研修担当者は、グループ編成を前もってしておくといよいでしょう。

このグループは、研修終了まで変わりません。1回の研修を数日に分けて行う場合には、全ての日程を同じメンバーで行います。

(2) グループの結束

グループ分けしただけでは、研修グループにはなりません。グループ意識をつくっていきます。

グループのメンバーでグループに名前を付けましょう。後で名前の由来も発表してもらいますので、名付けの理由もきちんと考えましょう。

グループの名前にちなんだマークをつくりましょう。マーカー・画用紙・糊・はさみがここで活躍します。

ここまでで、30分程度を見込みます。

(3) グループメンバーの自己紹介

同じ職場であれば、名前は知っているでしょうが、各自の仕事内容や参加動機は様々です。職場が違えば、なかなか知り合える機会も少ないでしょ

う。

自分の職務や日常の仕事内容、参加の動機などを一人3～5分程度で話すようにします。6人グループならば30分です。

グループづくりにちょうど1時間かけたこととなります。あまり長い時間かえると、研修の実質的な時間が足りなくなります。短いと何となく物足りなくて、急がされた気分となって、研修に身が入りません。

(魚の骨ができるまで)

とびとびにページの下に図が描かれています。順を追っていただくと魚の骨の完成手順を見ることができます。



§ 4 自分の考えをまとめよう second step

＜2番目のステップ：事例の選択と個人意見のまとめ＞

（1）事例を選択する

準備のところに書きましたが、事例は複数用意してください。グループ全員に事例を配って、読んでもらいます。それから、どれを使うか話し合っ、決めてもらいます。

この時に、多数決で決めないようにします。グループの各メンバーが自分なりに事例の選択の順位を付けて、それを元に話し合っ、全員で合意に達した順位付けをして、第1順位の実例を使うことにしましょう。

これで、やる気が出てきます。事例を読んで順位付けをするのに10分程度、話し合いに20分程度、合計で30分以内にまとめるように努力しましょう。

（2）事例が起きてしまった原因について各自が考える

付箋を各グループに配ります。グループのメンバーは、10枚ずつ付箋を受け取ります。

選択した事例をメンバー一人一人が黙読して、原因を考えます。目をつぶって、よく考えて、出てきた答えを付箋に書きます。

これを2～3回繰り返します。これは、ZK法という発想法を簡易化した方法ですが、問題の原因を追究したり、解決策のアイデアを思いつくためには、とても有効な方法です。

付箋1枚には、文を一つだけ書きます。「〇〇をしたから」又は「〇〇をしなかったから」というように具体的に書きます。

「～がよくない」、「～ができていない」というようには書かないようにします。こういったように書くと意識が広がってしまっ、抽象的な空疎な答えになってしまいます。

行動を中心して、「した」「しなかった」というように書くと具体的な、現実的な答えになります。

一人が配られた付箋10枚を使い切るようにしましょう。どんな小さなことでも書きましょう。付箋が足りなくなったら、追加してもらいましょ

う。きっとできます。

この作業が、だいたい20分程度を目安にします。これで、研修開始から1時間近くたちました。短い休憩を取りましょうか。

○
○
が
で
き
て
い
ない



§ 5 みんなの考えを出し合おう third step ＜3番目のステップ：意見をまとめる＞

（1）書いたことを発表する

それでは、再開しましょう。タックラベルを配ります。

メンバーそれぞれが、付箋を順番に読み上げます。一人が一度に全部読み上げるのではなく、1回1枚ずつ読み上げて、前に出します。全部の付箋が前に出るまで、何周でも繰り返します。

途中で、各メンバーは、意見を言わないようにしましょう。自分と違って意見が出て批判することはしないように注意しましょう。

これは、ブレインストーミングという会議方法をかんとんにしたものです。ブレインストーミング法で会議を行うといろいろな意見が飛び交って、とても活気がある雰囲気になります。

全部出し終わったら、みんなで拍手しましょう。よくできました。この時間は、30分程度で要領よく行ってください。

（2）考えをまとめよう その1

付箋を見比べて、全く同じ文章があったら、重ねましょう。よく似ていても、少しでも違っていたら、そのままにしておきます。

1枚ずつ比べていって、よく似た文章があったら、隣同士に置きます。2～4枚程度のグループができるようにメンバー全員で比べあっていきます。

どうしても一緒にならない付箋は、そのままにしておきましょう。

グループができたら、そのグループの共通する文章を考えて、タックラベルに書いて、グループの上に置きます。この時に、同じものを2枚つくりします。

グループごとに付箋を封筒に入れて、封筒にタックラベルの1枚をを貼ります。

(3) 考えをまとめよう その2

封筒同士を1枚ずつ見比べて、付箋の時と同じようにラベル同士のグループを作っていきます。

そのグループに共通する見出しの言葉を考えて、別のタックラベルに書きます。これも同じものを2枚つくります。

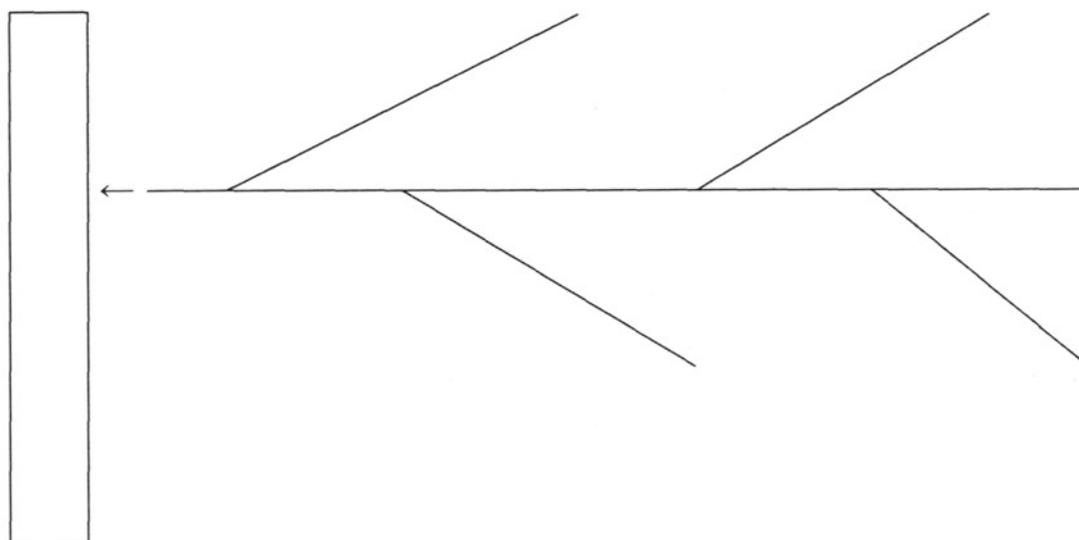
封筒グループをまとめてクリップで綴じて、その上に見出しのタックラベルを貼ります。

見出し同士を見比べて、グループを作ります。それに共通する見出しの言葉を考えて、タックラベルに書きます。

これで、大きなくくり、中くらのくくり、小さなグループという3段階に分類されました。

ここでは、KJ法を使っています。出された意見を少しずつまとめ上げていきます。その過程で、各メンバーが出した個人的な意見が、グループ全員の意見として共有されていきます。

(2)・(3)は、併せて1時間程度で行ってください。



§ 6 魚の骨を描こう fourth step

< 4番目のステップ：フィッシュボーンを作る >

(1) 矢印を水平に引く

いよいよハイライトです。模造紙と下敷きの古新聞紙を各グループ1枚ずつ配ります。定規も配りましょう。最初に使ったマーカーセットが活躍します。

模造紙を横長に置いて、紙の真ん中に右から左に向かって、一本の矢印を水平に引きます。

矢印の先端に事例の要約を書き出します。「〇〇のために□□となってしまった」

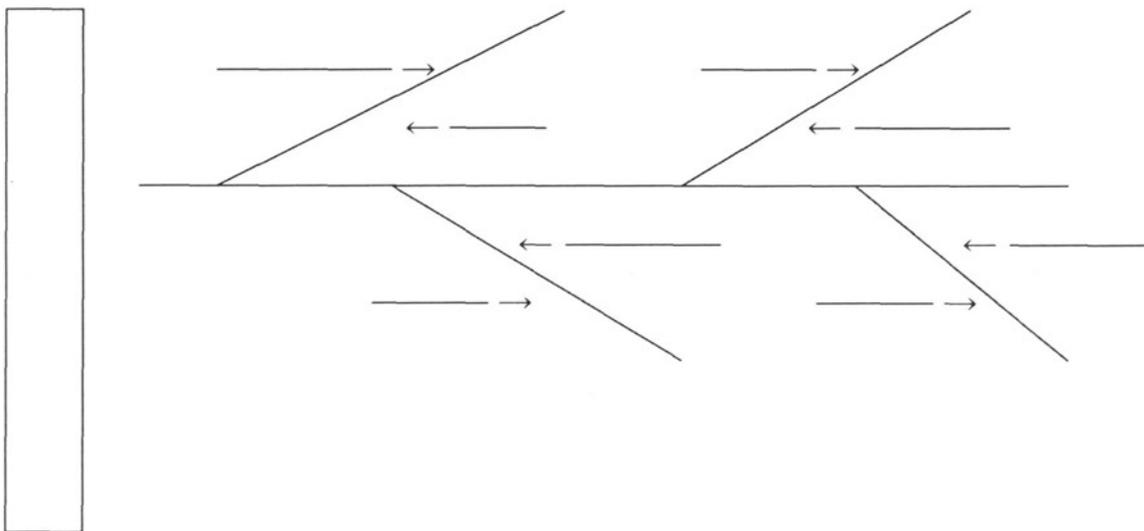
(2) 骨組みを描く

水平線に対して斜めに矢印を大見出しの数だけ、上下のバランスをとって引いていきます。

斜め線に中見出しの本数分の矢印を水平線に平行に引きます。

斜め矢印の元に大見出しを貼ります。斜め線に向かう水平矢印の元に中見出しを貼ります。

最後に中見出しごとに水平矢印に沿って、小グループのまとめのタックラベルと封筒の中の付箋を貼って完成です。30分あればできるでしょう。なれてくると15分くらいで描き上げられるようになります



§ 7 一番重要な原因を見つけよう fifth step

<5番目のステップ：苦情を解決するために目標を決める>

(1) 原因に順番を付ける

フィッシュボーンが完成したら、終わりではありません。最後に、もう一度メンバー全員で話し合います。

先ず、大見出しを見渡して、重要度の順番を付けます。もう一度見渡して緊急性の順番を付けます。15分程度話し合っ決めて下さい。

一番重要な原因と解決するために最初に手を付ける必要のある原因が決まります。すぐにやることは何か。じっくり取り組むべき大事なことは何か分かります。

もし二つが、一致したら、とても大変な事態が起きていることとなります。すぐに対応しないければなりません。普通は、重要度の高いものと緊急性の高いものは、別々になるはずで

(2) 職場の改善に取り組もう

直ちにすべきことが、短期的な目標になります。重要度の高い原因の解決が、理想的な職場づくりの鍵となります。

グループみんなで見つけました。職場全体で取り組めるはずですね。これで、研修を終了してもかまいません。けれども、ステップは、これで終わりではありません。

⇒ **できるだけ、次のステップに進んでください。**

今度は、ここではっきり分かった原因が解決できたとしたら、どんなすてきな職場になっているかという夢や理想をグループみんなで話し合います。

§ 8 理想を語り合おう sixth step ＜6番目のステップ：時間を区切る＞

（1）理想的な職場はどうなっているか

3年後、5年後の未来を想像しましょう。その時、この職場はどうなっているでしょうか。

理想的な職場をイメージして、「この職場は、△△となっている」、「私たちは、△△な職場を実現した」と表現しましょう。こうなったらいいなという夢を思い切って声にしてみましょ。

ステップ2で行ったように、一人ずつ別々に付箋に理想像を書きます。今度は、1枚でかまいません。

それを出し合って、一番よい案を決めます。ここでも多数決ではなくて、全員が一致できる案を採用します。

（2）理想的な職場づくりのために

そうした理想が実現していたら、私は「〇〇をしている」、職場は「□□となっている」という風に表現してみましょ。

ZK法でまた一人10枚程度付箋に書き出します。これをKJ法でまとめますが、ステップ3とは違ったまとめ方をします。

各メンバーが出した付箋を時間によってまとめていきます。小さいグループは、ステップ3と同じようにまとめて、封筒の束を作っていきます。その次に、ここに書いた3つの時間枠ごとに分類していきます。

①短期の目標

すぐできること、すぐやること(今日から1ヶ月以内に手を付けることや完成すること)

②中期の目標

少し時間をかけた方がよいこと、時間がかかること(3ヶ月～6か月程度の時間が必要なこと。手を付けるまで職場内で合意形成が必要なこと)

③長期の目標

時間をかけてじっくり取り組むこと、急いでやる必要はないがやらなければ

希望に程近いケアプランができあがった！

ケアプラン

<フラプラン作成>

<共用の問題>
 ・希望の サービス内容と段階のずれ
 ・希望を全て入れたら自費扱いが出る為ケアマネが調整した
 ・金銭的な問題もある
 ・支給段階を踏まえてしまっって希望通りのプランができな
 ・希望プランが自費請求の部分で提供書に組み込まなかった
 ・規定以上のサービスを希望していた

<希望内容>
 ・希望の時期に突ってくれない
 ・深夜のサービスの受けたい

<介護保険制度の理解不足>
 ・介護保険の内容が理解されていない！
 ・介護制度の理解が少ない

<仕事業者とのサービス調整の問題>
 ・サービス事業者の状況が家族・本人に伝わっていない
 ・サービス事業者との調整に時間がかかっている
 ・計画に時間がかかった
 ・希望プラン作成日に組み込みめず時間がかかった

<把握不足>
 ・利用者が希望を話さききしていない
 ・本人の思い「希望」のプランではなかった
 ・本人の言葉の不自由な事もあって行き違いが生じた
 ・ケアマネージャーが詳しく利用者の事、分かっている
 ・本人と家族がケアマネに希望を伝えききしていない
 ・本人、家人との接触が十分に取れていない(ケアマネージャーが
 ・ケアマネがニーズをつかみききしていない
 ・本人と家族の面接時の希望の把握不足

<本人と家族の意向の違い>
 ・本人と家族の希望がかけ離れていた為まとめきれなかった
 ・家族本人との信頼関係ができていない
 ・家族と本人とのコミュニケーションの問題
 ・患者と家族の意向が異なり、行きたくないデイ等がプラン内に入っていた
 ・本人と家族の希望が違っていた
 ・本人と家族の思い込みが違っている！
 ・本人家族間でよく話し合いがなされていない
 ・家族と本人がうまくいっていない

<ケアマネージャーと利用者のコミュニケーション不足>
 ・家族・本人とケアマネとのコミュニケーション不足
 ・利用者からのアフローチ不足
 ・ケアマネージャーと依頼者としてコミュニケーションが形成されていない
 ・ケアマネージャーのアプローチ不足
 ・本人と家族に要介護度に応じたプラン作成が理解できず、事前説明が不十分であった
 ・ケアマネージャーと本人家族とのコミュニケーション不足がまねいた結果であると思われる
 ・ケアマネがケアマネの言うとおりにしている
 ・家族がケアマネの言うとおりにしている
 ・ケアマネが希望をよく理解できずプランを作成した
 ・ケアマネが利用者の身体的な事を知らない
 ・散歩を行いたいがプランに入れてくれない

<ケアマネージャーの説明不足>
 ・ケアマネージャーの説明不足
 ・利用者はケアマネにプランで不満があるが、どうしてよいかかわからない
 ・ケアプランの途中経過報告がされていない
 ・ケアマネージャーの説明が十分でない！
 ・ケアプランに至る説明がなかった為、同意できなかったことへの不満があった
 ・なれたヘルパー等担当者が無断で替わることへの説明がなかった
 ・ヘルパー確保困難やデイやショートのおきながなかったことへの経過説明があ
 ・れば家族も納得したように思う
 ・作成過程においてケアマネから説明しつかりなされていなかった
 ・そのようなことを言っていない

<モニタリング不足>
 ・作成過程において要望がころころ変わった
 ・体調が変わったのにケアマネの訪問がな
 ・い、相談できない

<ケアマネージャー業務>

<事業者>

<事業者の問題>
 ・サービス事業者の調整が時間がかかる
 ・介護事業所はプランの見直しを希望しても返事しない
 ・利用者の心証をとして
 ・事業者内での業務調整がされていない
 ・ヘルパーに利用者が希望を言うのたがうまくケアマネ
 ・ンジャーまで伝わっていない！
 ・事業者としてケアマネージャーにまかせきり！
 ・ケアマネに一任し管理者が把握してはなかった、管理
 ・者指導不足
 ・カンファレンスが行われていない
 ・ヘルパーの技能が低い、変えてほしい
 ・事業者の質が悪い
 ・話したケアマネと実行ケアマネが違っていた

<ケアマネージャーの問題>
 ・ケアマネージャーの現場経験の不足！
 ・ケアマネージャーの資質の問題、能力・コミュニケーション技
 ・不足
 ・相手の要求されるサービス内容がCMとして充分理解でき
 ・ていなかった
 ・ケアマネの質が悪かった
 ・ケアマネが慣れていない
 ・プラン作成にあたるCMのサービス利用情報が少ない
 ・ケアマネージャーが時々辞める気持ちがあった場合にやめた
 ・ケアマネージャーの勤怠
 ・ケアマネが勝手にプランを決めてしまう
 ・担当者が依頼者の困っている現状、CMの自分に依存されて
 ・いる認識がかけている

<ケアマネージャーが多忙>
 ・ケアマネ業務が多忙
 ・計画段階の途中経過が依頼者に伝わっていない
 ・ケアマネに連絡がとれない(変更したいが)
 ・ケアマネは忙しい利用者へ顔をだしななくプランを立ててしま
 ・う
 ・ケアマネになかなか連絡できない
 ・ケアマネージャーに時間の余裕がない！
 ・ケアマネは忙しい

ならないこと(1～3年程度の時間が必要なこと。完成には困難があるがやってみる必要があること)

こうすると、理想的な職場づくりを目指すための、短期の目標、中期の目標、長期の目標がはっきりしてきます。

どうしても3分類に入らないものも出てきますが、それは、短期と中期の間、中期と短期の間という風に先ず整理して、よりどちらに近いかで、分けていきます。

所要時間は、1時間程度です。

§ 9 もう一度フィッシュボーン seventh step ＜7番目のステップ：フィッシュボーンが向かい合う＞

（1）フィッシュボーンをもう一度描く

ステップ4と同じようにフィッシュボーンを描きますが、矢印を反対にします。こうして、先に描いたフィッシュボーンと並べると、魚が向かい合って、キスをしているようにみえます。

よく見てみましょう。問題の原因の解決方法を考えたわけではありません。理想像を追究しただけなのに、そこには、問題を解決する処方箋が浮かび上がっているはずです。

（2）職場の改善のためにみんなですること

短期、中期、長期の各グループから、ステップ5と同じように、最も重要な目標を各期の中で一つだけ捜します。全員の意見が一致すれば、やることがきまります。

それは、やるべきことではありません。必要があることではありません。職場の誰もが、すぐにやり始めることです。

やることが決まれば、どのようにやるのか、手順を考え、方法を決める必要があります。職員全員の役割分担といつまでに何をやるのかという行程を表にして、発表しましょう。これは、30分から1時間が目安です。

さあ、これで、危機は乗り越えられたはずです。

今すぐに、職場の改革を始めましょう。

利用者救済 安全宣言

話しやすい雰囲気の雰囲気を作る
 ・気軽に話しかけられる
 ・元氣なあいざつができる
 ・職員の声調
 ・利用者との積極的な会話
 ・おはよう、帰った、おしかつたね
 ・笑顔が耐えない
 ・陰でしゃべらない
 ・利用者との会話が羨望に行われている
 ・職員同士仲良くする
 ・本人に普楽しかったことを話してもらおう
 ・笑顔
 ・利用者とのコミュニケーション時間を増やす
 ・楽しく過ごせる雰囲気がある
 ・写ても雰囲気が変わっている
 ・笑顔で対応する
 ・悲願、不満を聞く
 ・職員の笑顔
 ・冗談が言える
 ・個人個人にあつた声かけ
 ・些細なことでも相談しやすい
 ・明るい雰囲気がある
 ・書段の声かけ
 ・写ても相談できるような雰囲気作りをする

スキミング

職員教育

＜職員研修＞
 ・何故発生状況の説明と対応の仕方についてのマニュアルがつくつてあるか
 ・何故発生時に原因分析と対応についての安全対策会議
 ・職員教育を定期的にいい技術の確認・向上をめざす
 ・自主研修
 ・相手をよく知るアセスメントの員直し
 ・決まつた場断しものをおく(整理整頓)
 ・職員の小さな事でも報告できる組織になっているか
 ・Co. リーダーを決める
 ・ミーティングを聞く
 ・事故後の家族への説明・対応・謝罪
 ・常に安全対策についての職員教育の徹底

＜職員の連携＞
 ・職員と共同でプログラムをこなす
 ・職員間の意思疎通がとれている
 ・職員間がうまく行っている
 ・コミュニケーションから得た情報の職員共有化
 ・職員同士で連携を取り合いサービスを提供する
 ・情報の共有
 ・知識を共有する
 ・本人・家族の希望を職員に情報提供する(共有)

＜プログラム＞
 ・柔軟なプログラム対応を考える
 ・一人ひとりに合つたプログラム作成
 ・プログラムを目的説明
 ・プログラムの理数化・単純化(説明)
 ・プログラムの徹底

＜家族の思い＞
 ・家族のニーズを知る
 ・家族関係を把握している
 ・アンケート調査の実施
 ・家庭での様子を聞く
 ・家族から情報を多く聞き出す
 ・家族との情報交流が円滑に行われているか
 ・家族の希望を聞く(本音)
 ・家族の思いが伝わっている
 ・家族に話を聞く
 ・家族ケアを大切にしている

個別ケア

広報

＜サービスの見直し＞
 ・サービス担当者会議の開催
 ・訪問介護サービスの員直し
 ・ケアマネに話を聞く
 ・アセスメントをしっかりと行う
 ・モニタリングの徹底

＜身体把握＞
 ・本人の身体状況を把握する
 ・病状、身体状況を把握
 ・受診への気遣い
 ・熱はないか
 ・食欲はどうか

＜本人の思い＞
 ・お互いの思いが伝わっている
 ・本人の性格、生活態を知る
 ・写が求められているのか判っている
 ・本人の希望は何かを考える
 ・本人の希望を聞く
 ・本人の希望にできる限り早く対応する
 ・メール・トイレ等
 ・本人に希望を聞く
 ・ケアプランに健康状況が記録され本人が納得できる様説明されたか

＜理念の理解＞
 ・利用者・家族に対し適切に説明と同意
 ・契約時の理念、対応(事故危険性のインフォード)にコンセンスト
 ・本人・家族に施設の事を理解してもらえよう説明する

＜外部との連携＞
 ・医師との連携
 ・医運課との連携
 ・Dr. PT, OT, Nsも含めたコミュニケーション

＜地域との繋がりがり＞
 ・新聞の発行
 ・ボランティアさんを頼む
 ・異業種との連携を考える
 ・地域との交流を図る
 ・地域との連携をとる 必要な情報の共有
 ・ボランティアの受け入れ

＜家族との連携＞
 ・色々な情報を報告し合っている
 ・連絡が密に行われている
 ・信頼関係が成り立っている
 ・家族と現場の職員が安話する機会がある
 ・家族への報告
 ・事前の打合せがしっかりと行っている
 ・家族にもいつも連絡がある
 ・行事の事前連絡
 ・提供するサービスを判っていたいっている

付録

職場研修と同じように、職場外の研修事業でも同じようにこのステップを踏んだ研修を企画することができます。次に挙げるプログラムは、ある県で実際に行った介護事業現場責任者対象の研修企画です。

苦情・事故処理事例活用研修プログラム

講師 1名（筆者）

インストラクター（ワークショップ指導）2名

グループワーク：1班10人。司会書記は全員で分担する（交代制）。

利用する事例は、当日用意する。

参加者の責務：

①事前に苦情処理・リスク管理について「ここをききたい」「こうした点を知りたい」というレポート（400字程度）を提出する。

②検討したい事例があれば提出する（義務ではない）。

※事前情報を用いてグループ分けを行う。

研修日程 2日間

対象者 介護保険事業事業所運営責任者等（現場責任者・主任・指導員等）

※例えば、行政組織での係長・課長補佐、一般企業での課長・支店長クラスを対象とする。

実際の苦情受付と第一次的処理を行う現場責任者の資質向上を図る。

苦情を活用しサービスの質の向上に資する研修を行う。

募集人数 100人

カリキュラム（時間割）

1日目	講義1	60分
	グループワーク1	120分
	グループワーク2	120分

2日目	講義2	60分
	グループワーク3	120分
	グループワーク4	60分
	グループワーク5	60分（発表会）

カリキュラム（詳細）

講義1 苦情の概念：潜在している一問題となっていない苦情、一見解決可能な苦情もしくは苦情といえない苦情、事件・事故一重大な苦情
 苦情への対応：企業の苦情窓口、国保連・国民消費者センター
 苦情対応を誤ると：行政への申し立て・訴訟、マスコミへの投書
 =信用の失墜、失業・事業の破綻

グループワーク1 ラポールづくり、グループの結束

自己紹介：何故研修に参加したのか。何を学びたいのか。
 困った経験：実際にあった苦情や事故経験を語り合う。
 目標の設定：事例の選定

グループワーク2 苦情発生の原因を突き止める（事例検討）

ZD・KJ法を用いる：苦情事例を分析し、苦情発生原因を追及する。
 特性要因図をつくる：重大な原因・緊急な課題を突き止める。

講義2 サービス改善（質の向上）：品質管理の手法（TQC・ZD・ISO9001）の解説

業務改善（質の向上）の視点：点検表・業務分析表の活用
 改善マニュアルの作り方：工程表・PDCAサイクル等による点検の重要性とマニュアル作りの方向

グループワーク3 職場の理想像（ありたい姿）

ZD・KJ法を用いる：事故や苦情のない理想的な職場を想定する。
 特性要因図をつくる：理想的な職場像が具体的に見えてくる。

グループワーク4 理想と現実（理想に近づくための方法）

サービス改善への方向付け：部下に何を望むか、自分の役割は何か。

(阻害要因) について話し合う。

苦情解決とリスク管理：中間管理職として私は何をするのか決意表明する。

グループワーク 4 全体発表会：2日間の作業結果を点検する。

おわりに

私が、これまで実際に研修会や、学生向けの模擬演習で行ってきた実践的な手法をまとめてみました。

フィッシュボーンは、簡単に描けるわかりやすい手法です。中学生の総合科授業でも短時間で習得して成果発表に活用しています(口絵①)。

職場研修はあまり長時間をかけて行うことは難しいでしょう。ここで紹介したステップを一気に行うと1日がかかりとなります。最初にも書きましたがステップごとに毎日1時間程度でも、毎週1回でも細かく分けて行っても効果は変わりません。気長に楽しく行ってください。

但し、もしも、この通りにやってもうまくいかなかったら、とって責任は？取りません。うまくいかないはずはありません。誰でもできます。

うまくいかない原因は一つだけです。結論を誘導してしまったり、グループ内で批判しあったりしたときだけです。研修担当者は、参加者全員が本音で話すように辛抱強く待たなければなりません。担当者や司会者の意見をメンバーに押しつけないように気をつけてください。

付録の研修事例について一言。

最初の予定では、250人規模だったのですが、会場確保やインストラクター確保等の関係で100人に限定しました。

初日は大変でした。悩みを語り、苦情や事故原因を深く追究していくので、気持ちが暗くなります。けれども、二日目は参加した人たち全員が元気になりました。こうすれば、もっとよくなるという希望とそのための道筋を見つけたからです。最後の発表会は時間が足りませんでした。1グループの持ち時間5分という発表時間を皆超えてしまい、結局全部終わるまでに120分以上掛かりました。

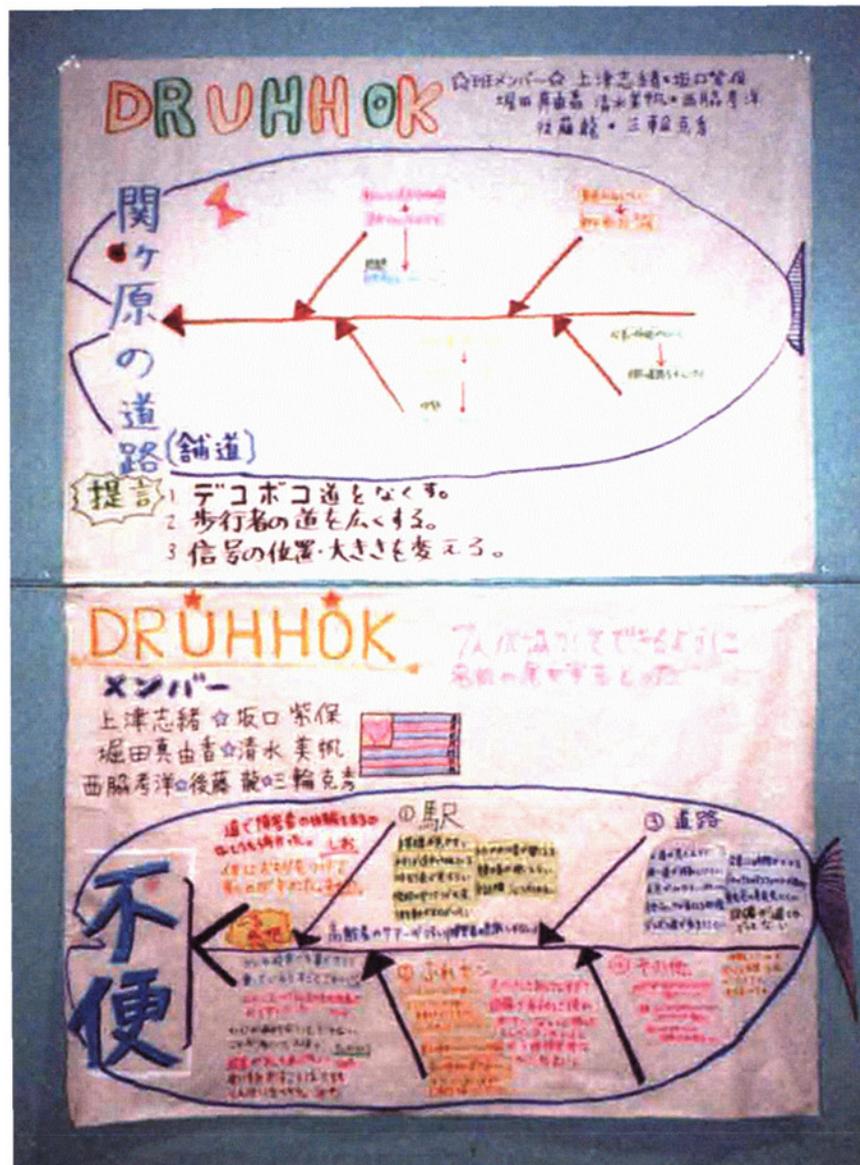
このブックレット作成にあたっては、青森県立大学教育センター長石鍋圭子教授、研修科長渡邊洋一教授他教育センター研修科委員の方々にも多大のご支援をいただきました。また、高坂修一主幹他事務局の方々にも多々ご支援ご協力をいただきました。記して感謝いたします。

これまでの研修成果については、岐阜経済大学経済学部佐藤八千代専任講師の多大な寄与があります。彼女がいなければ、こうした研修に取り組むことは不可能でした。ここに最大の感謝と改めて尊敬の念を捧げたいと

存じます。

ここに紹介した技法に出会ったのは、平成2年度に特別区職員研修所で行われた職層研修に参加したときです。こうした技法を開発し、職員研修に活用された研修所の講師の方々にお礼を申し上げます。

社会福祉学科3年生社会福祉援助技術演習の学生諸君の協力にも感謝いたします。演習の成果を利用させていただくことに快諾をいただきました。



(口絵①) 中学生の書いた魚の絵

発行日 平成20年(2008年)1月1日
著者 増山 道康
印刷 (有)コーデックス
制作 青森県立保健大学健康科学教育センター
030-8505 青森市浜館間瀬58-1
TEL 017-765-4086 / Fax 017-765-2021

このブックレットは、青森県立保健大学健康科学教育センター研修科
ブックレット作成事業によって作製・出版された。

(このブックレットは、500部作製し、印刷費は、1冊あたり380円です。)