

平成 26 年度老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業

**特別養護老人ホームにおけるホスピタリティを
活かした介護を定着させるための
支援のあり方に関する調査研究
【報告書】**

平成27年3月

株式会社 日本総合研究所

目次

第1章 本調査研究の概要	1
1. 本調査研究の背景・目的	1
(1) 本調査研究の背景	1
(2) 本調査研究の目的	1
(3) 本調査研究の位置づけ	1
2. 本調査研究の方法・進め方	3
(1) 本調査研究の進め方	3
(2) ワーキンググループの構成員と検討の流れ	4
第2章 本調査研究における検討の視点	5
1. 本調査研究における介護サービスの質・ホスピタリティの捉え方	5
(1) サービスの質を高めることの効果	5
(2) 本調査研究におけるホスピタリティの考え方	6
(3) 本調査研究におけるホスピタリティケアの定義	6
2. ホスピタリティケア実現に向けた要点	7
(1) 質の高いサービスが実現される要因	7
(2) ホスピタリティケアの要点	8
第3章 研修プログラムの概要	9
1. 研修プログラムの全体像	9
(1) 研修プログラムのコンセプト	9
(2) 具体的なプログラム検討の視点・ポイント	9
(3) プログラムの全体像	13
(4) 実施日程	14
(5) 対象者・募集方法	14
2. 研修プログラムの内容（個別コンテンツ）	17
(1) 各日程のタイムスケジュール	17
(2) 個別プログラムの内容	18

第4章 研修実施の成果・効果	35
1. 研修の全体構成・狙いに関する評価	35
(1) 目的・狙いの達成度について	35
(2) プログラムの全体構成について	37
(3) 実施時期・期間について	39
(4) 研修の受講対象について	39
(5) 時間配分について	40
(6) その他について	44
2. 個別のプログラムに関する評価	45
(1) 座学（サービスとホスピタリティについて）	45
(2) ホスピタリティケア実践に向けた課題の検討と計画立案	45
(3) 他分野の視点からの講義	48
(4) 施設見学	49
(5) 交流会（アイスブレイク）	50
(6) 各施設での試行的な実践	50
(7) 施設における実践結果の共有と今後に向けた討議	51
(8) 座学（PDCA サイクルについて） および計画の再設定	53
第5章 まとめ	55
1. 本調査研究の成果と課題	55
(1) 研修の成果	55
(2) 研修を実施しての課題認識	55
2. 今後の発展的展開に向けて	58
(1) 研修プログラムの体系化	58
(2) プログラムおよびツール等のブラッシュアップ	59
(3) 研修の継続的な開催	59
(4) 先進的施設を中核とした継続的な研究組織（研究会）の設置	59
参考資料	60

第1章 本調査研究の概要

1. 本調査研究の背景・目的

(1) 本調査研究の背景

特別養護老人ホーム（以下、特養と表記）の入居者の実態を見ると、要介護度が高い高齢者が多く、高齢者が最期の生活を送る場となっていることが多い。終の棲家となっている現状を鑑みると、仮に状態の重度化が進んだとしても生活の質(QOL)を維持できるようにすることが必要である。

特に団塊の世代が後期高齢者となる2025年に向けては利用者に行き届いたサービスがより一層求められる。このためには、「介護は真のサービス産業である」と経営者、リーダー、職員の各層が捉えたうえで、これまで以上に質の高いサービスを提供する側として、利用者に対するホスピタリティが発揮されるような運営が行われることが重要と考えられる。

ホスピタリティの向上には気づきを高めることが重要であるが、そのためには、特養の経営の品質を高め、組織学習の力を高めるとともに、特に経営者、リーダー層（フロアリーダー、ユニットリーダー、介護主任等）に対して、単にケアの知識・技術だけでなく特養での対人サービスにおける感性を磨き、気づきを促し教養を高める全人的な学習機会（Off-JT、OJT）を提供する必要がある。事業所全体で取り組みを推進するためには、経営者、管理者、リーダー層、職員全員が意識・考えを変えていく必要があり、これらの全般に対して変革を促す取り組みを行うことが必要である。その中でもまずは経営者・管理者、リーダー層の位置づけが重要となる。

(2) 本調査研究の目的

前述の背景を踏まえ、本調査研究では特定の特養の協力を得たうえで、経営・管理者層およびリーダー層を対象とした感性と気づきに着目した研修プログラムを試行的に実施し、経営品質の向上や経営者の意識改革、リーダー層の効果的な成長に必要な支援のあり方を検討することを目的としている。

このような目的のもと、これまでの調査研究の内容等を参考に、有識者、実務者からなるワーキンググループを設置し、ホスピタリティある介護の要点、あるべきプログラム内容、試行的な研修の実施を踏まえ、今後のあり方の検討を行うこととした。

(3) 本調査研究の位置づけ

本調査研究は、平成25年度老人保健事業推進費等補助金老人保健健康増進等事業「介護サービスの質の向上とホスピタリティに関する調査研究事業」（以下、前年度調査と表記）にて示された課題提起を踏まえ、研修プログラムを構成することとした。前年度調査において、特養における介護の質を高める必要があるとの問題意識があり、特養で質の高いサービスが提供される要因（仮説）を検討・整理し、仮説を裏付けるためのアンケート調査

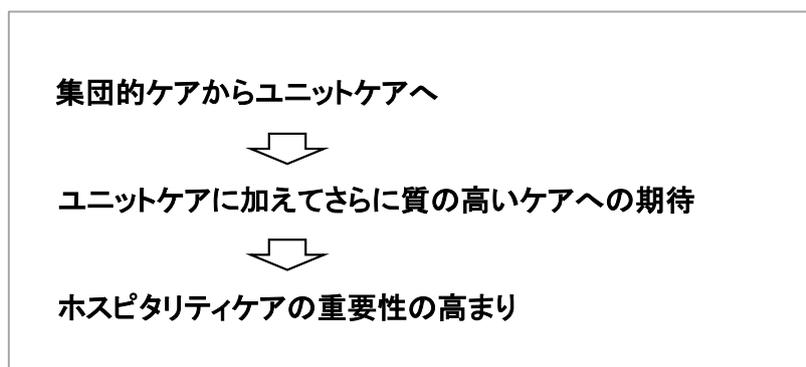
が事業者に対して行われている。調査結果から、リーダー層が、経営者の理念を具体化する方法を身につけるための研修プログラムの必要性が示されている。本調査研究では、それらの問題意識を参考に検討を行った。

本調査研究の基本的な考え方は、ユニットケアが推進されている現状において、一段高い質のサービスの提供を目指すというものである。これまでの特養におけるケアの発展の流れを見ると、集团的ケアが出発点となっている。しかし、集团的ケアは社会の受け皿として機能したが、そのケアは利用者にとって流れ作業と感じられることもあり、高齢者に対する一方的な介護が行われているという課題も表面化した。また、集团的ケアでは身体介護に重点が置かれていたが、一人一人の個別性に対する配慮は不足しており、個人の尊厳の確保という点でも課題が残ったと言える。

集团的ケアの課題に対して、一人一人の個別性を大切にし、個人の生活全般を支える個別ケアが志向されることとなった。そこでは、ケアの主体は介護する介護者ではなく、生活する主体としての入居者であるとの発想の転換が必要となった。この発想の転換を促す環境作りの取り組みとして、ユニットケアが推奨された。ユニットケアは、小さな生活単位での支援であるため、入居者一人一人を理解した援助を行うことに適した環境である。また、入居者の個性や生活リズムに沿うことで、職員が入居者の生活を感じることができ、職員の意識改革も期待できた。一方で、ユニットケアは物理的環境の変化がケアや入居者個人の状態に与える変化に着目したアプローチであり、個別ケアを実現するための一つの手段に過ぎない。今後は、個別ケアのソフト面に着目した介護の質の向上が期待される。

このようなユニットケア推進の流れにおいて、より個人を尊重し、個別のケアを推進するためのソフト面に着目した内容が本調査研究の対象と考えている。これはユニットケアの考え方と相反するものではなく、さらなる質の追求という観点から検討を行っているものである。

図表1 これまでのケアの流れとホスピタリティの重要性の関係性



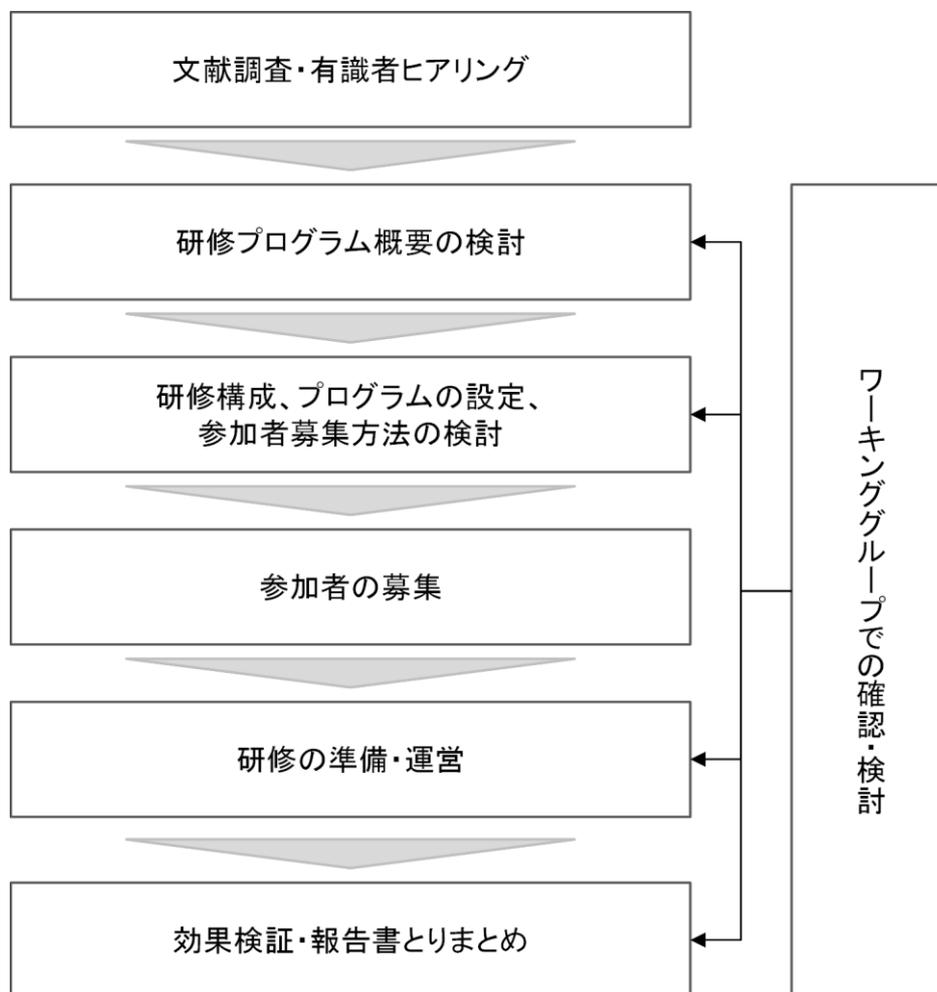
(資料) ホスピタリティケア研修資料より抜粋

2. 本調査研究の方法・進め方

(1) 本調査研究の進め方

本調査研究は、ユニットケアの推進等、各種取り組みによって一層の質的な向上を目指す特養が、各施設の固有の事情を考慮しつつ、利用者視点でのホスピタリティの高いケアを実現できることを目指すものである。そのことを踏まえ、後述する学識経験者および実務者からなるワーキンググループでの検討を中心にプログラムの検討を行い、実際に特養の管理者層・リーダー層に対して試行的な研修を実施し、再度ワーキンググループにてその効果について検討するという進め方で調査研究を実施した。本調査研究の全般的な流れは以下の図表のとおりである。

図表2 本調査研究の流れ



(2) ワーキンググループの構成員と検討の流れ

本調査研究では、前述のとおり、学識経験者、実務者からなるワーキンググループを設置し検討を行った。ワーキンググループの構成員およびワーキンググループでの検討の経緯を以下に示す。

図表3 ワーキンググループ構成員

(五十音順・敬称略)

氏名	所属等
市川 禮子	社会福祉法人きらくえん 理事長
荻野 光彦	社会福祉法人真寿会 特別養護老人ホーム真寿園 統括施設長
児玉 桂子	日本社会事業大学大学院 特任教授
近藤 隆雄	多摩大学名誉教授
松本 真希子	社会福祉法人あかね 統括本部長
丸山 法子	一般社団法人リエゾン地域福祉研究所 代表理事

(オブザーバ)

厚生労働省老健局高齢者支援課

図表4 ワーキンググループにおける検討経過

回、日時	場所	主な検討内容
第1回 平成26年9月23日(火) 15:30~17:30	TKP 虎ノ門ビジネス センター	<ul style="list-style-type: none"> ・本調査研究の概要と進め方について ・文献調査、有識者ヒアリング結果の共有 ・研修プログラム構成について
第2回 平成26年10月18日(土) 10:00~12:00	TKP 虎ノ門ビジネス センター	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の枠組みについて ・参加者の募集方法について ・プログラムの内容について
第3回 平成26年12月9日(火) 13:30~16:00	TKP 虎ノ門ビジネス センターANNEX	<ul style="list-style-type: none"> ・研修概要・告知内容について ・実施日程、実施場所について ・プログラム詳細について
第4回 平成27年1月14日(水) 14:00~16:00	社会福祉法人あかね アマルネス・ガーデン	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の個別コンテンツ・資料案について ・効果検証方法について ・当日の運営について
第5回 平成27年3月10日(火) 15:30~17:30	TKP 虎ノ門ビジネス センター	<ul style="list-style-type: none"> ・研修内容の振り返りについて ・報告書のとりまとめについて

第2章 本調査研究における検討の視点

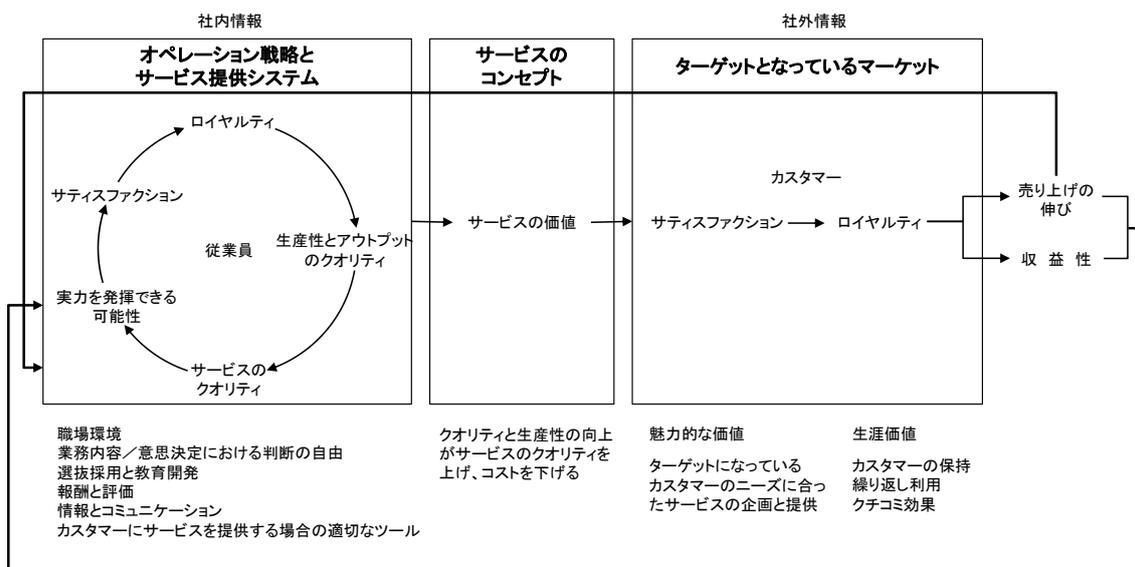
1. 本調査研究における介護サービスの質・ホスピタリティの捉え方

(1) サービスの質を高めることの効果

介護サービスの質を高めることは、利用者のQOL向上といった利用者側のメリットだけではなく、サービスの提供者たる事業者側にもメリットが期待できるものである。ジェームス・L. ヘスケット、レオナード・A. シュレシンジャーらの研究によると、サービスの質と生産性の向上は、顧客のニーズに合ったサービスの企画と提供により、顧客にとって魅力的な価値を生み出し、顧客がそのサービスに対してロイヤルティを抱くことによって、口コミ効果などの波及効果が期待できる。本調査研究の主対象である特養においては、地域における評判の向上が利用者あるいは地域における支援者・応援者の確保につながると考えられる。これらの効果により、例えば、家族会やボランティアとの連携が生まれて、外出支援に対する協力や季節の行事への運営協力等の支援にもつながると考えられる。

また、特養にとってのメリットが享受できれば、職員の職場環境の改善も期待できる。さらに、質の高いサービスを提供していることに対して、スタッフが抱く満足感の向上が、組織に対するロイヤルティにつながり、それが生産性とアウトプットの質の向上につながることも期待できる。サービスの質の向上のためにさまざまな取り組みを推進することは事業者にとって負担は決して小さくない。しかし、中長期目線では事業者にとって便益があることを明確に伝えていくことが取り組みの促進に資するものと考えられる。

図表5 サービスプロフィットチェーン(利用者の便益と事業者の便益の関係性)



(出所) ジェームス・L. ヘスケット、レオナード・A. シュレシンジャー
 「カスタマー・ロイヤルティの経営—企業利益を高めるCS戦略」1998年

(2) 本調査研究におけるホスピタリティの考え方

日本においては、上質のサービスを表す際に「ホスピタリティ」という言葉を使う傾向がある。上質のサービスには、性質の異なるサービス提供が含まれていると考えられるが、従来の「ホスピタリティ」という単語は、そこに含まれるサービス提供の性質の違いを表すことができていない。本調査研究ではこの問題意識に基づき、上質の接客サービスを4つのパターンに分類してその性質を検討した。

上質のサービスは、サービス提供の基本を踏まえたうえで実現されるサービスである。このサービスは、①目指すサービス提供の在り方（マーケットインかプロダクトアウトか）と、②顧客ニーズへのアプローチの度合い（顕在化しているニーズにアプローチするか、潜在化しているニーズにまで踏み込むか）によって、4つに分類することができる。本調査研究では、顧客に対する上質な接客サービスのうち、サービスの提供者側が顧客の状況や背景等を踏まえて提供されるサービスを「ホスピタリティ」の極めて高いサービスと定義し、最終的に目指すべきゴールと考えている（図中の「①究極のおもてなし」に相当する部分）。

図表6 上質なサービスの分類

		顧客のニーズ	
		顕在化している	潜在化している
提供するサービス	マーケット・イン	<p>④ 優れたサービス</p> <p>顧客はニーズを提供者に伝える リッツ・カールトン</p>	<p>① 究極のおもてなし</p> <p>顧客はニーズを意識していない。 石田三成、優れた介護サービス</p>
	プロダクト・アウト	<p>③ 英語的ホスピタリティ・サービス</p> <p>仕組みがキチンとできていて、 定形的なサービスが提供される。 ディズニーランド, JR</p>	<p>② 日本的「おもてなし」</p> <p>提供者の一方的提供。 提供の仕組みはその都度 茶席、老舗旅館・料亭</p>

(資料)近藤委員提供資料より

(3) 本調査研究におけるホスピタリティケアの定義

本調査研究においては、ホスピタリティケアという新たな考え方を設定し、各種検討および研修プログラムを推進した。この考え方の出発点としては、ホスピタリティの高いケアには利用者個人の生活全般を捉え、状況を的確に把握し、対応していくことが重要であり、個別シーンに加え、利用者の方の人となりや過去の生活といった背景的側面を把握することも重要であるという視点がある。本調査研究ではこのような考え、プロセス等を踏まえたケアをホスピタリティケアと定義している。

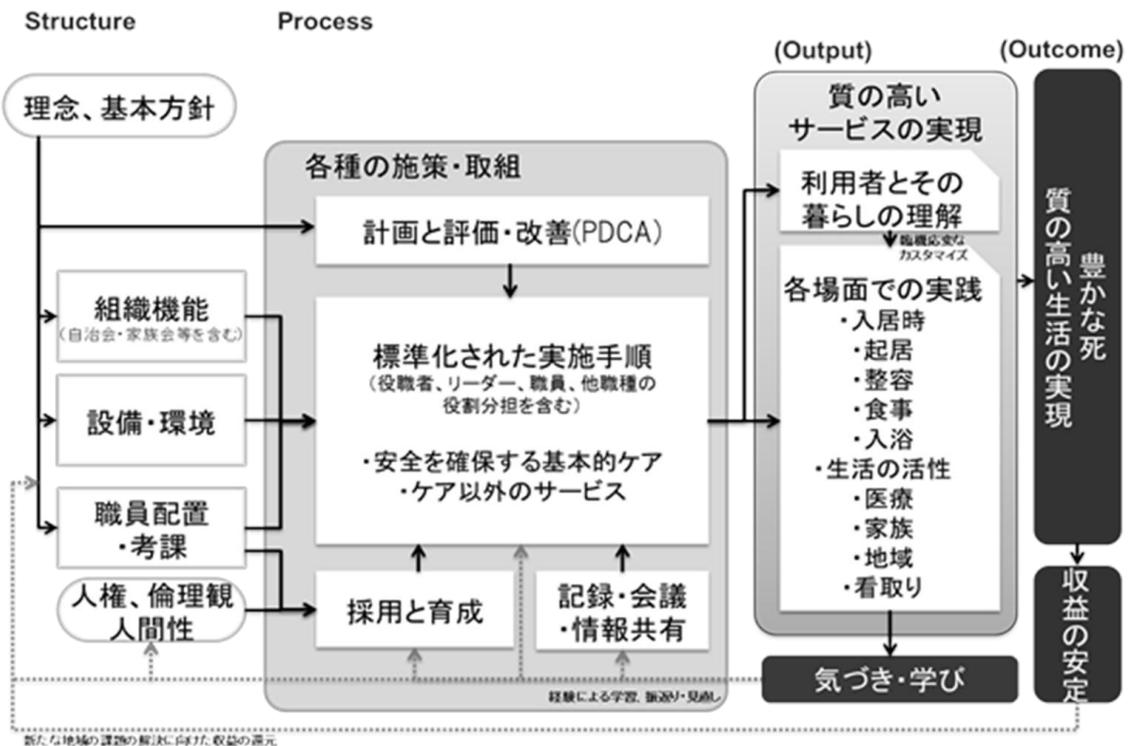
2. ホスピタリティケア実現に向けた要点

(1) 質の高いサービスが実現される要因

前年度調査において、質の高いサービスが実現されるための要因は以下の図表のように整理されている。また、事業者に対するアンケート調査結果からは、特養において質の高いサービスが提供される要因として、経営者が「利用者の生活全般を捉えてサービスを提供することの重要性」に強い認識を持っているかどうかが大きく影響していることが示されている。加えて、質の高いサービスを提供するための取り組みに対する経営者・リーダー層・職員の各層の重視度と実施状況の評価を分析した結果では、特に「施設の理念の日常サービスへの具体化」、「家族会・自治会の運営・協議」、「利用者の視点に立ってサービスを受けてみる体験・研修の実施」等の項目について、「重要だと認識しているが実施できていない」という大きなギャップがあり、その認識は特にリーダー層において強いことが示された。この結果から、強い認識を持つ経営層のもと、経営者の理念を具体化する方法論をリーダー層が理解し、組織運営の中で具体化できるようになることが重要と検証されている。

これらをまとめると、経営者の考えや思い、理念が職員に十分に浸透していることが前提となり、気づき・学びといった感性的な部分の向上も不可欠と考えられる。

図表7 質の高いサービスが実現される要因(仮説)



(出所) (株)日本総合研究所「介護サービスの質の向上とホスピタリティに関する調査研究事業報告書」

(平成 26 年 3 月)

(2) ホスピタリティケアの要点

ホスピタリティケアの実現に向けては、各施設の職員の行動変容が必要である。ただし、単に行動変容を促すことは容易ではなく、利用者というサービス提供の対象が存在する以上、それが一様な行動であってはならない。そのため、ホスピタリティケアの実践には、まず気づきを得、利用者を思いやり、行動に移していくということが重要と考えられる。そのためには個別ケアだけでなく、理念・行動規範の浸透といった個別の行動を導くための出発点となるような取り組みも重要となる。

本調査研究では、ホスピタリティは、サービスの提供者側が顧客の状況や背景、個別の文脈を踏まえて行うサービスと定義している。優れたサービス提供者による顧客の状況や文脈の把握は、推測で行われているものではなく、そこには顧客に関するサービス履歴等を基にしたデータの蓄積があり、このデータの蓄積を基に顧客の潜在的なニーズを抽出して、そのニーズに応えるサービスを提供する姿勢が見られる。この点は、介護業界とその他の業界に共通して見られる特徴と言える。

ホスピタリティ産業と言われる業態としては、旅館・ホテル（宿泊業）、航空業界（旅客運送業）、レストラン（飲食業）、ブライダル業が挙げられることが多い。これらの産業においては、飲食業であればおいしい食事や非日常空間といった特定の場面において、非日常の創造を行うサービスを提供する点に特徴がある。そこには顧客の日常をはなれた理想を追求する姿勢が求められる。

一方で介護業界、特に、特養においては、年齢と共に衰えた身体機能を補うための介護サービスを提供することで、個人の生活全般を支えることと、終末期の時間を過ごすための環境を提供することが求められる。そこで求められるのは、個人の生活全般の日常を再現することである。その為には、個人の歴史や背景、日々の生活の記録といった情報を基に、個人の日常はどのようなものであったかを理解して、そこに欠けたものを補う発想が必要となる。介護者には、入居者が何をしたいのかを重要なポイントとして、入居者の気持ちを推測して支援する姿勢が求められる。この点に、介護業界とその他の業界の違いが認められる。

本調査研究においては、上述の基本的考え方にに基づき、展開する研修プログラムの構成について検討した。研修プログラムにおける視点等の詳細は後述する。

第3章 研修プログラムの概要

1. 研修プログラムの全体像

(1) 研修プログラムのコンセプト

過去の調査結果等の文献調査、有識者ヒアリング、およびワーキンググループでの検討を通じ、本調査研究で実施する研修プログラムの特徴として、以下の3点を基本的なコンセプトに設定した。具体的な実施内容等はこれらコンセプトに基づき、検討・具体化した。

【研修プログラムの基本コンセプト】

- ① 受講者が自ら考えることを促す
- ② 現場の実践例を体験的に学び、ホスピタリティケアを実感する
- ③ ホスピタリティケア定着化のためのPDCAサイクルを体験する

(2) 具体的なプログラム検討の視点・ポイント

上述のとおり、研修プログラムの検討にあたっては3つの基本コンセプトを設定し、それらを具体化した形で研修の構成を設定した。それぞれのコンセプトから導かれた研修プログラムの構成に関する視点・ポイントを以下に示す。

① 受講者が自ら考えることを促す

ホスピタリティケア実践のためには、自らが考え、行動に移すことが重要である。そのため、座学による受動的な研修ではなく、受講者が自ら考える能動的なプログラムが重要と考え、基本的な考え方として設定した。自ら考えることの促進のために以下のように重要な視点と研修プログラムに盛り込むべきポイントを検討した。

図表8 自ら考えることを促進するための検討の視点

視点	概要
思考プロセスを共有する	再現すべき利用者の日常生活は多様であり、個別の事情への柔軟な対応が求められる。個別の事情に柔軟に対応するためには、正解を教えることは難しく、思考プロセスを共有し、その背景を理解することが必要となる。
理念に立ち返る	法人が目指す理想のケアが実現された状態と利用者の置かれた状態を比較して、そのギャップに気づき、そのギャップを埋めるための行動をとることがホスピタリティケアにつながる。理想の状態は、法人理念に現れており、理念・行動規範といった指針へ立ち返ることが重要である。
日常業務から離れ、視野を広げる	個別ケアのみを題材とすると、日々の業務で培われた思考の枠組みを抜けにくい。制約条件に捉われてしまい、課題解決に向けた発想につながりにくい可能性がある。

これらの検討の視点を踏まえ、受講者が自ら考えることを促進するための研修プログラムのポイントとして以下を挙げた。

図表9 自ら考えることを促進するためのプログラム構成上のポイント

研修のポイント	概要・期待効果
ワークショップ形式を採用して受講者が自ら考える時間とする	ホスピタリティケアの実践には、より適切なケアを考えるプロセスを経ることが有用である。そのためには、座学だけではなく、考えるプロセスの体験が効果的である。今回の研修においては、個人ワーク、グループワークからなるワークショップ形式を多く盛り込むこととした。グループで共通の議題について討議することを通じて、自らの施設の課題について自ら考えて状況を整理し、まとめることで、受講者の課題解決に対する意欲を高め、目標達成を促すことを期待した。
ワークシートを活用し、受講者が共通の枠組みで議論できる場とする	ホスピタリティケアに係る議論は、「ホスピタリティ」という言葉の曖昧さなどから、抽象的な議論になる懸念があったが、それを回避するために、共通の枠組み（フレームワーク）を設定した。それをワークシートとし、思考プロセスの共有を図った。ワークシートを用いることで、考える視点を共有してグループ内での議論を円滑にすることも企図した。
学識者や異業種専門家による講義の実施により視点を広げる	既存の思考の枠組みから離れ、視野を広げて現状を振り返り、適切な課題の設定をする仕組みとして、学識者による講義や、異業種の専門家による講義を実施した。これにより、受講者が新しい視点を得て、現状の再認識と課題の設定ができるように促した。

② 現場の実践例を体験的に学び、ホスピタリティケアを実感する

過去の調査研究から、ホスピタリティケア実現のための取り組みの具体例がイメージできず、現在の枠組みの中では求めるサービスが実現できないと考えて閉塞感を抱いているケースが少なくない。一方で、同じ枠組みの中でも、利用者の背景を踏まえて真のニーズに迫ることでホスピタリティあるケアを実現している施設もある。ホスピタリティケア実現のためには、先進事例の共有や、受講者同士の取り組み共有の場を設定すること、行動の背景にある「気づき」を共有することで、現場での具体的な実践例およびその取り組みの前提条件等を知り、ホスピタリティケアの具体例を実感・体感することが重要と考え、コンセプトとして設定した。

現場の実践例を学び、ホスピタリティケアを実感してもらうために以下のような重要な視点と研修プログラムに盛り込むべきポイントを検討した。

図表10 現場の実践例を体験的に学び、ホスピタリティケアを実感するための検討の視点

視点	概要
先進的取り組み事例の共有	先進的な取り組みを実践している施設の取り組み事例を知ること、同じケアであっても広がりがあることを共有し、志の高い職員・スタッフの閉塞感の打破、モチベーションの向上を図ることが重要である。また、先進的な取り組みの事例を知ること、自らの法人での具体的な実践を検討する手がかりを得ることを企図した。
受講者同士の取り組みの共有	各施設で実践している内容は、自施設にとっては当然のことであっても外部から見ると参考になるケースは少なくない。各施設での検討・取り組みのヒントとするために、受講者同士でお互いの取り組みについて共有、検討する時間を設ける。
行動の背景に対する「気づき」の共有	各施設には固有の状況があり、それぞれの取り組みが正解というものではない。しかし、利用者の行動の裏側にある背景に着目するといった「気づき」は共通するものである。具体的な利用者の行動に対する気づきの事例を共有することで気づきを得るためのヒントとなるよう配慮した。

これら視点を踏まえ、現場の実践例を体験的に学び、ホスピタリティケアを実感するための研修プログラムのポイントとして以下を挙げた。

図表11 現場の実践例を学び、ホスピタリティケアを実感するためのプログラム構成上のポイント

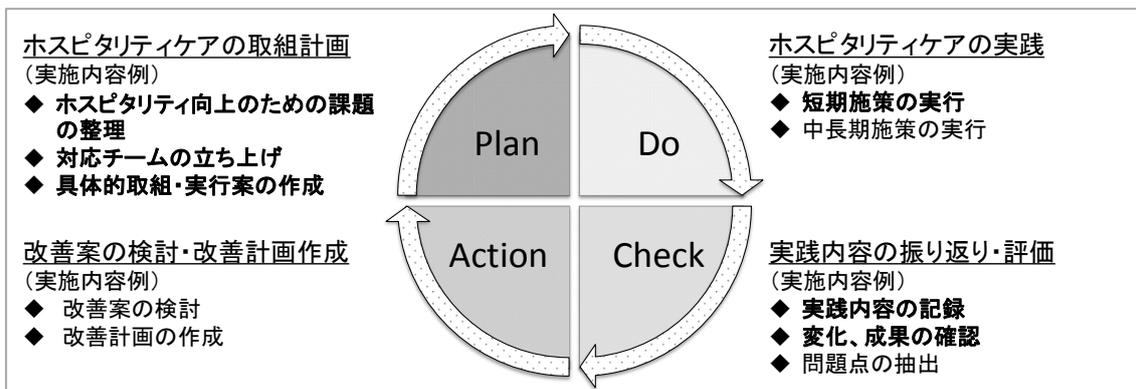
研修のポイント	概要・期待効果
実践例を共有する機会を設け、ホスピタリティケアの具体例を知る	先進事例の共有や、受講者同士の取り組みの共有の場を設定すること、行動の背景にある「気づき」を共有することで、現場での実践を知り、ホスピタリティケアの具体例を考えさせることが有効である。ワークにおける講義（映像、画像を含む）や施設見学を通じて実践例を多く知ることができる内容とした。
各施設の取り組みを題材とし、試行的な実践期間を設け、実行力を高める	自らの施設を題材として取り上げること、研修期間中に各施設での試行的実践期間を設けることで、受講者の関心を高め、実行性を高めるよう配慮した。

③ ホスピタリティケア定着化のためのPDCAサイクルを体験する

ホスピタリティケアを各施設で実践していくことは一時的ではなく継続的になされる必要がある。そのためには、施設内でPDCAサイクルを定着させ、継続的に運用していくことが期待される。そのためには、好事例を学び、一度実践してみるだけでは不十分であり、施設内で振り返り、改善を続けるサイクルを作り上げることが重要である。今回の研修では、短期間ではあるが、計画から実践、振り返り、計画の修正といったプロセスを踏まえ

る内容とし、PDCA サイクルを体験させることを企図し、コンセプトとして設定した。また、ホスピタリティケアの実践・定着化に向けた PDCA サイクルは下図表のようにイメージし、検討を行った。

図表12 ホスピタリティケア定着化に向けた PDCA サイクルのイメージ



(資料) 研修資料より抜粋

PDCA サイクル定着化に向けては、以下のような重要な視点と研修プログラムに盛り込むべきポイントを検討した。

図表13 PDCA サイクル定着化のための検討の視点

視点	概要
PDCA サイクルを疑似体験する	PDCA サイクルを運用していくためにはまずは体験することが重要である。研修全体を通じて PDCA サイクルを一度経験できるプログラム構成とすることが重要である。また、実際に施設で取り組みを始めてみるということも重要と考えられる。
推進主体の明確化	先進的と言われる施設では、定期的な会議の場や研修の場を活用して、経営層・職員の間で理念や日々のケアにおける課題・目的意識を共有していることが多い。企画・検討、振り返りの場を設定し、推進していくことが重要であるが、そのためには推進する場およびキーパーソンを明確にすることが必要である。
施設内の協力者の醸成・拡大	施設内でホスピタリティケアを実践、定着化するためには複数のメンバーが協力して推進することが重要となる。また、組織は変化に抵抗する傾向があり、経営者や管理者の思いだけですべての取り組みを推進することは困難である一方で、現場サイドの思いだけでは前に進めないことも想定される。

これら視点を踏まえ、ホスピタリティケアを施設に定着化させていくための PDCA サイクルを経験するための研修プログラムのポイントとして以下を挙げた。

図表14 PDCA サイクル定着化のためのプログラム構成上のポイント

研修のポイント	概要・期待効果
研修期間中で PDCA サイクルを体験し、位置づけを明確にする	今回の研修では、研修期間中に各施設で試行的な取り組みを実践する期間、取り組み結果を振り返るプログラムを設けている。また、それぞれのプログラムが PDCA サイクルにおけるどの位置づけに当たるかを明確にして伝達することにした。
経営・管理者層と現場リーダー層のセットでの受講	研修の受講は、各施設から経営・管理者層 1 名とリーダー層 1 名の計 2 名での参加を必須とした。複数名の参加かつ管理者以上の参加による施設での実践の実行性の向上と、各階層の考え方を客観的に知ることによる施設内での理解促進、共通認識の醸成を狙っている。
受講者間のネットワーク構築への寄与	単独の施設で取り組みを推進するだけでなく、他の同様の問題意識を抱える施設と情報共有することで、効果的な取り組みとなるよう企図し、多様な施設の受講者と交流ができるような研修とした。ワークショップを通じた交流だけでなく、交流を促進するためのアイスブレイクなども検討した。

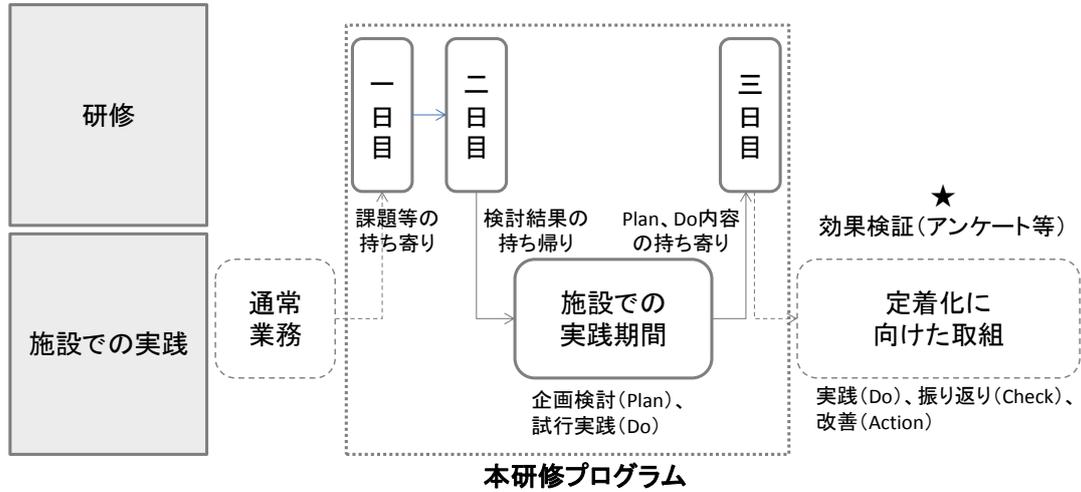
以上に挙げた視点、ポイントを考慮し、個別のプログラムコンテンツを企画し、ワーキンググループでの検討を踏まえ、研修を設計した。

(3) プログラムの全体像

今回検討した研修は 3 日間の集合研修と研修期間中の約 1 ヶ月間にわたる各施設での実践期間で構成した。第 1 日目と第 2 日目の 2 日間において、各施設で実践する内容を設定し、第 3 日目までに各施設で実践を行きとし、第 3 日目にその結果の共有と今度の展開に向けた更なる検討を行った。

前述のとおり、プログラムでは座学だけでなく、個人作業やグループ討議といったワークの時間を多く設定した。このことにより課題や対応策について時間をかけて考え、それらを施設での継続的な取り組みにつなげることを企図した。プログラム終了時にはアンケート、座談会を通じてプログラムの成果について受講者からの評価を得ている。

図表15 研修プログラムの全体構成



(4) 実施日程

本調査研究においては、関東、関西で各 1 回ずつの研修を実施した。研修はそれぞれ 3 日間の集合研修とした。関東および関西での実施日程等は以下のとおり。

実施地域	回数	日程	会場
関東	第 1 日目	平成 27 年 2 月 5 日 (木)	TKP 新宿カンファレンスセンター
	第 2 日目	平成 27 年 2 月 6 日 (金)	真寿園 (社会福祉法人真寿会)
	第 3 日目	平成 27 年 3 月 5 日 (木)	TKP 新宿カンファレンスセンター
関西	第 1 日目	平成 27 年 1 月 22 日 (木)	TKP 三宮ビジネスセンター
	第 2 日目	平成 27 年 1 月 23 日 (金)	KOBE 須磨きらくえん (社会福祉法人きらくえん)
	第 3 日目	平成 27 年 3 月 6 日 (金)	アマルネス・ガーデン (社会福祉法人あかね)

(5) 対象者・募集方法

特養の経営・管理者層と現場リーダー層を研修の対象とし、従来型とユニット型の区別は設定せず参加の募集をすることとした。研修の参加条件として、以下の条件を設定した。

- ・ 経営・管理者層と現場リーダー層の 2 名で全 3 日間のプログラムに参加できること
- ・ 研修に際しての事前課題に対応できること
- ・ 研修の内容を各施設で積極的に実践できること
- ・ 研修受講後の効果検証に協力できること

募集方法は、関東圏、関西圏の特養に対してダイレクトメールで募集パンフレットを送付し、FAX で受講の受付を行った。ダイレクトメールの発送方法等は以下のとおりである。

送付先リストの作成方法

- 各都府県が公表している、介護老人福祉施設（特養）の所在地リスト（平成 26 年 12 月時点）を基として、会場所在地の近隣都府県を対象としてリスト抽出
- 従来型とユニット型については区別せず双方に送付

送付件数

- 関東・関西合計で、2,615 件送付（全国の施設数合計の 42.1%に相当）
- 関西における詳細
 - 送付件数：1,160 施設
 - ◇ 大阪（170）、兵庫（332）、広島（169）、奈良（74）、和歌山（94）、京都（136）、鳥取（42）、岡山（143）]
 - 申込数：14 施設 28 名
 - 受講数：13 施設 26 名（内、従来型 5 施設、ユニット・混合型含む 8 施設）
- 関東における詳細
 - 送付件数：1,455 施設
 - ◇ 東京（459）、千葉（310）、埼玉（320）、神奈川（366）]
 - 申込数：27 施設 54 名（定員に達して先着順で案内）
 - 受講数：16 施設 32 名（内、従来型 5 施設、ユニット・混合型含む 11 施設）

なお、募集告知の際に送付したパンフレットについて次の図表に示す。パンフレットにおいては、研修の特徴と期待される効果を打ち出し、参加を促した。

2. 研修プログラムの内容（個別コンテンツ）

（1）各日程のタイムスケジュール

研修プログラムは、「座学」、「ホスピタリティケア実践のための計画立案」、「他分野の視点からの講演」、「施設見学」、「交流会（アイスブレイク）」、「各施設における実践」、「PDCAサイクルについての座学」、「施設における実践結果を踏まえた検証と改善案の検討、取り組み計画の再設定のためのワーク」からなる構成とした。

全3日の各日程における構成・タイムスケジュールは次のとおりである。本研修は関東と関西で実施しており、時間設定や個別コンテンツの内容に一部違いがあるが基本的な構成は同様としている。以下に示すタイムスケジュールは関東で実施したものである。

図表17 タイムスケジュール(関東・第1日目)

時間	プログラム
13:00～13:15	開講
13:15～14:05	座学(サービスとホスピタリティについて)
14:05～15:55	ワーク1 個別ケアの現状整理・課題の把握
15:55～16:05	休憩
16:05～17:35	ワーク2 ホスピタリティケア実践のための考え方・出発点
17:35～17:45	事務連絡
18:00～（予定）	交流・懇親会

図表18 タイムスケジュール(関東・第2日目)

時間	プログラム
10:00～11:00	他分野の視点からの講義 「ホスピタリティケアの実現のために ～まずは職員のこころの健康から～」
11:00～12:50	現場見学＋講師とのフリーディスカッション
12:50～13:35	昼食・休憩
13:35～15:00	ワーク3 解決の方針、具体策の検討
15:00～15:30	コーヒーブレイク・交流会
15:30～16:40	ワーク4 各施設で実践する内容の設定
16:40～16:50	事務連絡・解散

図表19 タイムスケジュール(関東・第3日目)

時間	プログラム
13:00～13:05	本日の流れ
13:05～13:55	ワーク5 実践結果(成果・課題)の共有・討議
13:55～14:05	休憩
14:05～14:15	ワーク6 今後の目標設定 施設ごとのワーク
14:15～14:30	事例紹介 真寿会における実践例
14:30～15:15	発表(前半) 設定した目標の共有・意見交換
15:15～15:30	休憩
15:30～17:00	発表(後半) 設定した目標の共有・意見交換
17:00～17:30	【座談会】プログラムを振り返って

各個別プログラムの詳細内容については以降で述べる。

(2) 個別プログラムの内容

以降では、前述のタイムスケジュール・プログラム構成に沿って各個別プログラムの内容について記載する。

① 座学 (サービスとホスピタリティについて)

関西、関東ともに、サービス論の概説とホスピタリティケアに関する講義を実施した。講義は双方とも多摩大学名誉教授であり、本調査研究のワーキンググループ委員である近藤隆雄氏に依頼した。このプログラムは、学識者による講義によって、受講者のホスピタリティケアに対する視点を広げることを目的とした。

講義はサービスの定義からはじまり、サービスの基本的特徴の整理や、サービスの基本的特徴から導かれるサービス産業が抱える基本的な経営課題と対応策等について説明する内容で、受講者にサービス論の概説を示した。

講義の後半では、本研修プログラムの基本的な考え方であるホスピタリティケアについての理解を共有するための説明を行った。

図表20 座学における講義資料(抜粋)

サービスの特徴と経営課題、顧客反応と対応策			
サービスの特徴	経営課題	顧客反応*	対応策
① 無形性	1. 在庫できない。 (需要と供給の不一致) 2. 見せられない。 (ブランド形成が困難) 3. 特許等の保護が不能 4. 価格設定が難しい	購入前の不安感 購買リスク 品質評価の困難性	1. 物的な要素の強調 2. 口コミの活用 3. 組織イメージの醸成 4. サービス保障 5. 需要変動対応の工夫
② 同時性	時間と場所の特定性	入手コストが高い	1. 複数の立地 2. カスタマイゼーションの推進
③ 異質性	標準化と品質管理の困難性	品質への不安感	1. 「工業化」の工夫 2. 接客従業員の訓練
④ 結果と過程	結果への過度の集中	過程品質への無関心に対する不満	過程品質の改善
⑤共同生産*	共同参加の推進 (他の顧客の参加)	顧客希望の反映 参加満足	1. 顧客の訓練 2. 参加方法の工夫*

(Zeithaml,V.,A.Parasuraman, and L.L. Berry "Problems and Strategies in Service Marketing" *The Journal of Marketing* Vol 49, No.2 1985 p.36の2つの図を近藤が編集・加工したもの。* は近藤の追加部分)

25

(資料) ホスピタリティケア研修における近藤委員講義資料より抜粋

② ホスピタリティケア実践に向けた課題の検討と計画立案

研修は約 1 ヶ月間の実践期間を踏まえた検証と、改善、発表を通じて、施設におけるホスピタリティケア実現のための PDCA サイクル定着化を促すものとした。そのために、まずは第 1 日目、第 2 日目で、自らの施設の取り組みを題材として、現状の振り返りからホスピタリティケアの実現のための計画立案を行った。ここでは PDCA サイクルの P (Plan : 計画) と位置付けて内容を設定した。

受講者が自ら考える研修の場とするため、個人ワークやグループワークの時間を多く確保した。ホスピタリティケア実践のための計画立案においては、ワークシートを活用して、受講者が議論の枠組みを共有して議論する手助けとした。また、実践例を共有する機会を多く設けて、受講者がホスピタリティケアの具体例に触れられるようにした。

本プログラムについては、以下の個別のコンテンツによって構成している。

- i. 事前課題
- ii. 個別ケアの現状整理と課題の把握
- iii. ホスピタリティケアにおける課題の検討
- iv. ホスピタリティケア実践のための考え方・出発点
- v. 解決の方針、具体策の検討
- vi. 各施設で実践する内容の設定

i. 事前課題

施設における現状を振り返り、ホスピタリティケアに対する理解を深めるため、受講者には事前課題を課した。事前課題では、研修の第1日目、第2日目で検討する予定の、ホスピタリティケアの実現度合いを測ったり、取り組みの具体例をあげたり、実践例や法人の理念等について整理する内容とした。

ii. 個別ケアの現状整理と課題の把握

ホスピタリティケア実践のための計画立案として、まず個別ケアの現状整理と課題の把握を行った。現状整理と課題の把握に先立ち、先進的取り組みを行っている施設の事例紹介として、関西では社会福祉法人きらくえん理事長の市川禮子氏、関東では社会福祉法人真寿園統括施設長の荻野光彦氏による講義を実施した（両名とも本調査研究のワーキンググループ委員）。講義では動画や写真を使って施設での事例紹介を行うとともに、その活動の背景にある「法人理念」に触れながら、活動の背景にある気づきを受講者に共有した。

講義の後に、受講者は各施設におけるホスピタリティケアの実践状況について、具体的な事例を挙げて整理した。この個人作業はあらかじめ事務局で用意したワークシートの設問に沿って個人が考えることで行われた。以下にそのワークシートの例を挙げる。なお、受講者には事前課題として、各施設におけるホスピタリティケアの実践状況について整理する課題が出されており、当日はその整理も踏まえてホスピタリティケアの実践に関する問題意識を深めた。ワークシートでは、ホスピタリティケアの実践例について検討するうえで、三大介護（食事、入浴、排泄ケア）における実践例だけではなく、看取りや会話・コミュニケーション、外出支援など、より多様な生活支援の場面についての検討を促し、受講者がこれらの支援についても検討を行うように促した。

図表21 ホスピタリティケアの実践状況の整理のためのワークシート

ワークシート1-個人用①：ホスピタリティケアの実践状況の整理	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 各施設において、ホスピタリティケアを実践できている具体的な事例について検討し、以下の枠に対象のケア・場面を記入し、具体的な事例を記入してください。 ✓ 具体例を挙げることができるケア・場面について、2つ～3つ取り上げてください。できれば三大介助以外のケア・場面についても取り上げてみましょう。対象となるケア・場面としては、看取りや会話・コミュニケーション、外出支援など、多様なものから選んで構いません。 	
対象のケア・場面 (例:食事)	ホスピタリティケアの具体例 (例:その日の利用者の方の様子を見ながら分量を聞いて取り分ける)

その後、受講者は事務局が設定したグループに分かれて、グループワークを行った。このグループは、受講者の所属する施設のタイプから、①ユニット型施設 100 床以上、②従来型施設 (ユニット混合型含む)、③ユニット型施設 100 床未満の 3 タイプを基本として編成し、それぞれ受講者のタイプから、経営者層と現場リーダー層の 2 タイプのグループに分けており、計 6 グループでグループワークを行った。受講者の所属する施設のタイプを考慮し物理的環境についての前提条件を一定程度共有することで、議論が円滑に行われるように配慮した。また、経営層と現場リーダー層の問題意識が異なることや、現場リーダー層の活発な議論を促す意味から、経営層と現場リーダー層のグループを分けて議論を行うこととした。このグループは 3 日間の研修を通じて固定とし、各施設の課題意識や前提条件を共有したうえで議論を行うことができるように配慮した。

グループワークでは、各施設における実践例の共有と質疑を実施した。実践例の共有はワークシートの枠組みにしたがって行い、各施設における取り組みが共有された他、直前の講義で取り上げられた先進的取り組みを行っている施設の事例紹介を受けた問題意識の共有も行われた。

iii. ホスピタリティケアにおける課題の検討

グループワークでの議論を踏まえて、各施設の実践における課題の検討を行った。課題の検討は、ワークシートに従って個人で行った後、グループで各自が検討した内容の共有と議論を行った。検討結果は、グループワーク用のワークシートに取りまとめて記録した。

グループワークでは、「ホスピタリティケア実践のための課題整理のためのワークシート」を、模造紙大（A0 サイズ）に拡大した紙を用いた。このワークシートを前に、受講者は各人の問題意識をポストイットに記入して課題の整理を行った。

図表22 ホスピタリティケア実践における課題を検討するワークシート

ワークシート1-個人用② : ホスピタリティケア実践における課題の検討		
<p>✓ まず、各施設において、ホスピタリティケアがあまり実践できていないと考えているケア・場面を2つ～3つ取り上げ、その具体例や理由について中央の枠に書いてください。</p> <p>✓ 次に、それぞれにおいて、ホスピタリティケアを実践するために解消・解決すべき課題や問題点について、検討し、右側の枠に記入しましょう。</p> <p>※対象となるケア・場面は、看取りや会話・コミュニケーション、外出支援など、自由に選択</p>		
ケア・場面	実践できていないと考える 具体的理由・事例	ホスピタリティケアを実践するために 解決したい課題・問題点

図表23 ホスピタリティケア実践のための課題整理のためのワークシート

ワークシート1-グループ用：ホスピタリティケア実践のための課題整理			
<p>✓ はじめに個人作業で抽出したホスピタリティケア実践のための課題・問題点に関して、グループ内で簡単に発表し、共有しましょう。</p> <p>✓ 各自の内容を共有した後は、グループでホスピタリティケア実践のための課題についてディスカッションします。多様な観点の課題が抽出できるよう、以下の項目を参考に検討し、グループでシートを埋めてください。ケア・場面はいくつか選定して議論しましょう。</p>			
対象のケア・場面	物理的な側面 (ハード面) (建物や設備、家具、小物などの「モノ」に係る環境に関すること)	組織運営・経営的側面 (理念・行動規範、運営方針、業務ルールや資金・人材計画等の経営資源に関することなど)	職員対応、関係者のつながり等の側面 (職員の意識・意欲、関わり方、家族との関わり、ケア自体の仕方・方法など)

iv. ホスピタリティケア実践のための考え方・出発点

ホスピタリティケア実践のための考え方・出発点として、ホスピタリティケアの実践につながる具体的な取り組みを検討した。検討の導入として、関西では社会福祉法人きらくえん理事長の市川禮子氏、関東では社会福祉法人真寿園統括施設長の荻野光彦氏から、各施設における法人理念や行動指針等を浸透させるための取り組みや、スタッフの視野拡大・意識向上のための取り組みに関する講義を行った。関西では家族会代表が受講者に対して、きらくえんと家族会の関わりについて説明を実施した。

講義の後、各施設における理念や行動規範の浸透状況と対応すべき課題について検討を行った。検討は個人ワークからはじめ、各施設における理念・行動規範の設定状況と職員への浸透状況の整理を行い、ホスピタリティケアとの関係について具体例を挙げて整理をした。

図表24 理念・行動規範の設定状況、浸透度とケアへの関連の検討を行うワークシート

ワークシート2-個人用：理念・行動規範の設定状況、浸透度とケアへの関連の検討

✓ はじめに、各自の施設の理念・行動規範に設定状況を以下の枠に記入しましょう。明確にされている場合は、その内容についても記入ください(事前課題シート等を参照して結構です)。次に、理念、行動規範・指針等がどの程度職員に浸透しているか具体的に記入しましょう。

✓ 次に、それらがホスピタリティケアに具体的につながっている例を記入します。

	設定状況・具体例	職員への浸透状況
理念	(設定状況) ※あるか否か、職員に伝えられているか、等 (理念を具体的に記入)	(具体的に) ※全職員が理解、一部に留まる、等
行動規範・指針等	(設定状況) (行動規範・指針等を具体的に記入)	(具体的に)
ホスピタリティケアへのつながり	(理念・行動規範がホスピタリティケアにつながっている具体例を記入) 【記入例】利用者の状態チェック、会話を通じて状態を把握し、状況に応じた食事提供という方針が浸透、ホスピタリティの高い食事ケアができています	

個人ワークの後、グループワークを行った。個人で検討したワークシートを持ち寄り、グループでホスピタリティケアが実践できてない、理念・行動規範に関連する要因・問題点の検討・整理を実施した。その後、各自の問題を解決するために対応が必要な課題について、グループ内での討議を行った。グループで検討した内容は以下に挙げるグループワーク用のワークシートに整理した。

グループワークでは、「ホスピタリティケア実践のための課題検討シート」を、模造紙大(A0サイズ)に拡大した紙を用いた。このワークシートを前に、受講者は各人の問題意識をポストイットに記入して課題の整理を行った。

図表25 ホスピタリティケア実践のための課題検討シート

ワークシート2-グループ用 : ホスピタリティケア実践のための課題検討	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ グループ内で各自の理念・行動規範に関する整理結果を共有し、まずはホスピタリティケアが実践できない理念・行動規範等に係る問題点・要因を検討し、シートに記入します。 ✓ 次に、ホスピタリティケアを実践するために、対応すべきと考えられる理念・行動規範に係る課題について検討し、シートに記入します。 	
ホスピタリティケアが実践できない 理念・行動規範に係る問題点・要因	ホスピタリティケア実践に向けて 対応すべき課題
<p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓理念・行動規範が職員に浸透していない ✓職員に浸透しているが、それを実践するための取り組みができていない ✓具体的な気づきを得られる環境が不十分 <p>(検討内容を記入)</p>	<p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓理念・行動規範の浸透の取組み強化 ✓理念・行動規範を実践するための研修の充実 ✓気づきを得るための体験機会の拡大 <p>(検討内容を記入)</p>

v. 解決の方針、具体策の検討

ホスピタリティケアを迫及するための課題を整理し、取り組みの方針・方向性の検討を行った。実際の研修では、研修第2日目の最終プログラムに位置づけられ、このプログラムで検討した内容は、研修第3日目までの約1ヶ月間において、各施設で実施する取り組み内容を考えるうえでの基礎資料とした。

このセクションではまず、グループでの討議を行った。討議では、第2日目までの講義やグループワークの内容を踏まえて、ホスピタリティケア実践のための主要課題について整理・検討を行った後、整理した課題に対して、解消のための取り組み方針や具体案についての議論をし、とりまとめを行った。グループで検討した内容は以下に挙げるグループワーク用のワークシートに整理した。第1日目、第2日目までに各グループで検討を重ねた課題認識は、この解決の方針、具体策の検討を行うための準備の位置づけであり、受講者は、それまで議論で使用したワークシートを適宜参考にしながら、課題の整理を行った。

グループワークでは、「課題の整理と対応策の検討シート」を、模造紙大(A0サイズ)に拡大した紙を用いた。このワークシートを前に、受講者は各人の問題意識をポストイットに記入して課題の整理を行った。

課題整理の後、各グループの代表が検討結果を発表して、課題認識の全体での共有を行った。

図表26 課題の整理と対応策の検討シート

ワークシート3-グループ用 : 課題の整理と対応策の検討		
<p>✓ これまでのプログラム内容を基に、グループ内で、ホスピタリティケアを実践するうえでの主要な課題・問題点を整理します。次に、課題・問題点を解決、解消するための取り組みの方向性、アイデアを検討しましょう。</p>		
	主な課題・問題点	取り組みの方針・案
理念・行動規範等 について		
※理念・行動規範等に関する内容はワーク2の検討等を参考に整理		
ケアに係る 内容	物理的側面	
	組織運営・ 経営的側面	
	職員対応、関係 者のつながり等 の側面	
※ケアに係る内容はワーク1で検討した課題の枠組みに沿って整理		
その他 ※自由に記入		

vi. 各施設で実践する内容の設定

このセクションでは、同一施設における経営層と現場リーダー層の受講者 2 名で検討を行った。それまで経営層と現場リーダー層は別々に検討を行っており、ここではそれぞれが所属していたグループでの検討結果を持ち寄って、各施設での実践内容を決定した。

実践内容は、各施設での目標を設定することからはじめ、次に次回研修までの約 1 ヶ月間に取り組むことを検討した。

目標設定に際しては、中期および短期に実現したいことと、その期待する成果や効果についての検討を行った。参考資料として、以下の課題・取り組みの分類例を提示した。

受講者は目標設定の後、次回研修までの約 1 ヶ月間に取り組む内容について検討した。ワークシートでは、取り組み内容を「推進体制」、「計画作り」、「個別の取り組み」の 3 点に分けて考えさせて、各施設における実践が行われるように留意した。

図表27 次回研修までの実践内容の検討シート

ワークシート4-施設用： 次回研修までの実践内容の検討

✓ はじめに各施設での目標を設定します。中長期および短期に実現したいこと、それによる期待成果・効果について、施設ごとに検討し、シートに記入しましょう。
 ✓ 次に、次回研修までの1ヶ月間に取り組むことを「推進体制」、「計画づくり」、「個別の取り組み」の3つの視点から検討し、記入してください。

	施設で実現したいこと (どうなりたいか)	期待成果・効果 (その結果何を徳たいか)
中期の目標 (1年後をイメージ)		
短期の目標 (1-2カ月後をイメージ)		

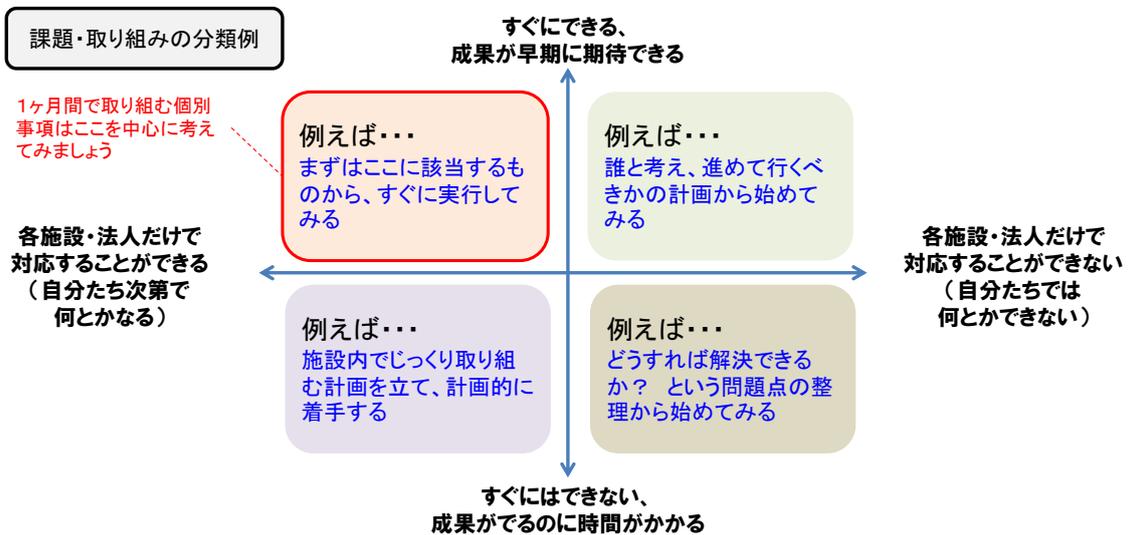
1ヶ月の 取り組み 計画	推進体制	計画づくり	個別の取り組み(案)

※ホスピタリティケアの推進のために、どんなメンバーで、どんな組織・体制を組んで検討したかを記入。
 (例)施設長をトップにユニットリーダー以上から3名程度選抜し、チームを組成
 (例)週に1回、ホスピタリティ向上会議を実施

※1カ月の間に課題対応を進める計画を作成いただきます。計画作成の対象となる課題を検討し記入。実行や成果が出るのに時間がかかりそうなものを選びましょう。
 (例)行動規範を全職員に浸透させるための研修について企画・計画する

※1日目、2日目の研修で検討した内容を基に、施設ですぐに(1カ月間で)着手できる取り組みを検討し、記入。
 ※すぐに実行できそうなものを選びましょう。
 (例)散歩等の外出時に配慮すべき点のスタッフへの周知と実行

図表28 取り組みを検討する際の課題等を検討する視点例



③ 他分野の視点からの講義

研修第2日目においては、介護分野を離れて、他分野の視点からホスピタリティケアを考えるためのプログラムを設定した。異業種の専門家を講師として講義を提供し、純粋な介護・ケアとは異なる視点からホスピタリティケアを考える機会を設定することで、受講

者のホスピタリティケアに対する視野を広げることを狙った。

関西では近畿大学建築学部の山口健太郎准教授から「住まいのしつらえ」という題で、環境が人に与える影響と環境を変化させることで上質のケアを実現することについて講義を実施した。関東では有限会社ソーシャルスキルアカデミー代表の田中千恵子氏から「ホスピタリティの実現に向けて～まずは職員の心の健康から～」という題で、上質のケアを実現するための前提条件としての、職員の心の健康の維持に関する講義を実施した。

④ 先進的取り組み施設の見学

研修の一環として、受講者がホスピタリティケアの具体例に触れることができるよう、先進的取り組みを行う施設の施設見学を設定した。関西では社会福祉法人きらくえんのKOBE須磨きらくえんと、社会福祉法人あかねのアマルネス・ガーデンで、施設見学を行った。関東では、社会福祉法人真寿会の真寿園での施設見学を行った。施設見学に先立ち、ホスピタリティケアの実践の場面として「食事の場面」や「地域との交流・協力」、「個室での生活」といったテーマを提示して、現場見学の際に問題意識が喚起されるように配慮した。また、各施設の経営層から、施設に込められたホスピタリティケア実現のための環境づくりについて説明を実施した。説明の中で、法人理念とホスピタリティケア実現のための取り組みについてのつながりが示され、法人理念の実践としてのホスピタリティケアを考える配慮を行った。

施設見学をより充実させるためのワークシートとして現場見学シートを作成して、現場見学を実施した際の気づき事項について、受講者が適時メモをとり、施設に学びを持ち帰ることができるようにした。

図表29 現場見学記録シート

現場見学記録シート		注目したいポイント 【現場見学実施前に記入】																		
	1																			
	2																			
	3																			
<p>■本シートの使い方</p> <ul style="list-style-type: none"> 施設の見学の際に、このシートと筆記具を持っていきましょう。 ホスピタリティケアの実践について、気づいたことをメモしてください。 以下の観察の心構えを意識しながら、現場での観察を行ってください。 まずは、利用者とスタッフの客観的な動作や施設・設備の状況を観察して、記録します。それに対して、どうしてスタッフがそのような行動をとるのか、その背景にある考えはなにかについて、考えながら現場を確認しましょう。スタッフ等の行動以外で、施設の内装や雰囲気などについても、気づいた点があれば記入しましょう。 後程、「地域交流スペースの活用」、「個室での生活」などをテーマにディスカッションを行います。 <p>■観察の心構え</p> <ol style="list-style-type: none"> すぐに判断をしない <ul style="list-style-type: none"> 事実を正確に把握する前から、「利用者はこちら感じている」と判断しない すべてに疑問を持つ <ul style="list-style-type: none"> 小さな子供が「なぜ空は青いの？」と尋ねる感覚を持つ 好奇心旺盛でいる <ul style="list-style-type: none"> 常に驚きとワクワクを追及する姿勢を忘れない 繰り返されるパターンを見つける <ul style="list-style-type: none"> 興味深いユーザーの行動パターンを探す 素直に受け止める <ul style="list-style-type: none"> ユーザーの行動をありのままに把握する 	<p>■見学時に気づいたこと 【現場見学中に記入】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>状況・場面・場所など</th> <th>気づき・感じたこと</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			状況・場面・場所など	気づき・感じたこと	1			2			3			4			5		
		状況・場面・場所など	気づき・感じたこと																	
	1																			
	2																			
	3																			
	4																			
5																				

⑤ 交流会（アイスブレイク）

今回の研修では、受講者のネットワークを形成し、施設におけるホスピタリティケア実現のためのPDCAサイクル定着化のための取り組みに対するモチベーションの維持向上を促すため、意識的に受講者の交流の場を設定した。交流会では受講者がリラックスできるように、現場見学を行った施設から、実際に施設でご家族等に対して提供される飲み物等を提供し、現場見学施設のホスピタリティを体感するとともに、ワークでの検討を離れて受講者同士の情報交換を図ることができるように配慮した。

⑥ 各施設における実践

受講者は第2日目に設定した各施設の実践計画に基づいて、約1ヶ月間各施設における実践活動を行った。本プログラムは、各施設で実践を行うことで第3日目の研修に課題意識を持って臨み、PDCAサイクルの定着化を図ることを目的として設定した。実践結果は、実践結果記録シートに記録して、第3日目の研修での実践結果の振り返りの基礎資料とした。

図表30 推進体制の立ち上げ・推進状況に関する記録シート

実践結果記録シート-施設用①：推進体制の立ち上げ・推進状況について							
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 施設内でホスピタリティケアを検討、推進するチーム・組織を立ち上げましょう。(仮でよいので名称も付けます) ✓ 立ち上げたチーム・組織の構成について記録してください。 ✓ 立ち上げ時点で活動の計画を簡単に作りましょう。無理のない範囲で活動内容や頻度を検討・記録します。 ✓ 約1カ月の実践後、3日目の研修前に1カ月の活動実績を記入しましょう。 							
立ち上げ段階で記録	<table border="1"> <tr> <td>推進チーム・組織の名称</td> <td></td> </tr> <tr> <td>チーム・組織の構成</td> <td>【編成(人数や役職構成)】 【メンバー役割等】</td> </tr> <tr> <td>チーム・組織の活動計画</td> <td>【活動内容】※何をテーマに、どんなことを行っていか、等 【活動頻度】※どの程度の頻度で活動するか</td> </tr> </table>	推進チーム・組織の名称		チーム・組織の構成	【編成(人数や役職構成)】 【メンバー役割等】	チーム・組織の活動計画	【活動内容】※何をテーマに、どんなことを行っていか、等 【活動頻度】※どの程度の頻度で活動するか
	推進チーム・組織の名称						
	チーム・組織の構成	【編成(人数や役職構成)】 【メンバー役割等】					
チーム・組織の活動計画	【活動内容】※何をテーマに、どんなことを行っていか、等 【活動頻度】※どの程度の頻度で活動するか						
※当面の活動計画としては、ホスピタリティケアの推進計画づくり、1カ月の個別取り組み事項の実践や進捗チェックなどを含めて構いません。							
3月に記入	<table border="1"> <tr> <td>1カ月間でのチーム・組織の活動実績</td> <td>【活動した内容】※何をテーマに、どんなことを行ったか、等 【活動頻度・回数】</td> </tr> </table>	1カ月間でのチーム・組織の活動実績	【活動した内容】※何をテーマに、どんなことを行ったか、等 【活動頻度・回数】				
1カ月間でのチーム・組織の活動実績	【活動した内容】※何をテーマに、どんなことを行ったか、等 【活動頻度・回数】						

図表31 ホスピタリティケアの推進計画作りに関する記録シート

実践結果記録シート-施設用②：ホスピタリティケアの推進計画づくり									
<ul style="list-style-type: none"> ✓ まずは、ホスピタリティケアの推進に関してどのようなテーマ(課題等)に取り組んでいくか、その対象事項を決定しましょう。まずは2, 3つ程度(最大5つ程度)検討・設定し、以下に記入しましょう。ある程度取り組みに時間がかかるものをテーマとして挙げましょう。 ✓ 計画づくりの対象としたテーマについて、それぞれ、「目標(ゴール)」、「詳細実施事項」、「担当」、「実施時期・期限」を検討し、記入しましょう。 									
<table border="1"> <tr> <td>計画づくりの対象としたテーマ(課題等)</td> <td colspan="4"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ </td> </tr> </table>	計画づくりの対象としたテーマ(課題等)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ 							
計画づくりの対象としたテーマ(課題等)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ 								
↓	目標(ゴール)	詳細実施事項	担当	時期・期限					
計画化テーマ①									
計画化テーマ②									
計画化テーマ③									
	※実施する目標記入	※具体的にを行う作業や検討事項を記入	※誰が進めるか記入(複数可)	※いつまでに、どの程度で実施する予定か記入					

図表32 個別取り組みの結果・課題について記録するシート

実践結果記録シート-施設用③：個別取り組みの結果・課題		
✓ 1ヶ月間で取り組んでみることにした課題や具体策について記入しましょう。設定した課題・テーマについて、個別具体的な実行内容についても合わせて検討し、記入しましょう。 ✓ 各テーマについて、3日目の研修前に、その状況や成果および取り組んでみての課題・問題点について記入しましょう。実際の成果が出ていなくても、変化の兆しが見られる部分なども結果として記録しましょう。		
個別取り組み事項 (予定)	取り組みの状況・成果 (結果)	取り組んでみての 課題・問題点
テーマ： 具体的実行内容：		
テーマ： 具体的実行内容：		
テーマ： 具体的実行内容：		

⑦ 施設における実践結果の共有・討議

約1ヶ月間の施設における実践を踏まえて、第3日目の研修では、実践結果の共有と討議を行った。計画と実績の差異を確認し、成果と課題の原因を検討して、研修後の施設におけるホスピタリティケア実現に向けた取り組みの計画作りと進め方を検討した。

グループでの検討を前に、一般社団法人リエゾン地域福祉研究所代表理事の丸山法子氏より、PDCAサイクル実践のための留意点に関する講義を実施した（「PDCAサイクルについての座学」において、詳細を記述）。

受講者は、約1ヶ月間の実践結果について、実践結果の共有・討議資料のワークシートを使って、個人ワークを実施した後、第1日目、第2日目のグループメンバーにおいて、各施設における約1ヶ月間の実践結果と課題を共有した。

成果の振り返りにおいては、グループ内での具体例の共有に重点を置き、ホスピタリティケアが実践できた事例や取り組みを記載する欄を設け、グループ内での事例共有が促進されるように留意した。

課題の振り返りにおいては、考えられる原因と修正案についての欄を設け、今後の目標設定につながる気づきが生まれるように留意した。

図表33 改善策の検討・改善計画作成(Check)シート

実践結果の共有・討議資料①:実践内容の振り返り・評価(Check)シート ～ホスピタリティケアを施設内で推進できたか 実践例 ～			
✓ 実践内容・結果について、ホスピタリティケアとの関連から見直しを行いましょう。 ✓ 自分だけでなく、他のメンバーの取組内容を共有して、気づき事項を整理しましょう。			
発表者	計画立案の理由 なぜホスピタリティにつながるのか	ホスピタリティケアが 実践できた事例や取り組み	ホスピタリティケアが 実践できた要因
*ご自身の実践について振り返りましょう。		*宿題の「実践結果記録シート-施設用①」「実践結果記録シート-施設用②」「実践結果記録シート-施設用③」をご参照。特に「実践結果記録シート-施設用③」をご参照。	
*以下ではグループの他のメンバーの取組について整理しましょう。			

図表34 実践内容の振り返り・評価(Action)シート

実践結果の共有・討議資料②:実践内容の振り返り・評価(Action)シート ～ホスピタリティケアを施設内で推進できたか 課題 ～			
✓ 実践内容・結果について、ホスピタリティケアとの関連から見直しを行いましょう。 ✓ 自分だけでなく、他のメンバーの取組内容を共有して、気づき事項を整理しましょう。			
発表者	取り組んでみての 課題・問題点	考えられる原因	修正案
*ご自身の実践について振り返りましょう。	*宿題の「実践結果記録シート-施設用①」「実践結果記録シート-施設用②」「実践結果記録シート-施設用③」をご参照。特に「実践結果記録シート-施設用③」をご参照。		
*以下ではグループの他のメンバーの取組について整理しましょう。			

⑧ PDCA サイクルについての座学

研修では、施設における実践結果の共有・討議を踏まえて、各施設における今後の目標設定を行った。目標設定に先立ち、一般社団法人リエゾン地域福祉研究所代表理事より、ワーキンググループ委員である丸山法子氏より、PDCA サイクル実践のための留意点に関する講義を実施した。

講義では、組織における PDCA の定着度に関する簡易チェックリストを基に、各施設の組織風土についての確認を行って問題意識を深めた。そのうえで、より良い計画を立てるための PDCA サイクル実現のためのポイントが紹介された。

講義では、一般的な PDCA を回すうえでの留意点に加えて、今回の受講者層である経営者層と現場リーダー層を起点として、組織における改善計画を促進するため、組織のリーダーとして PDCA を回すうえでの 12 か条の留意点についても説明を行った。

実践結果の反省を踏まえて、各施設における今後の目標設定を行うための、改善案や改善計画の作成に先立って、目標を設定するうえでのポイントについて講義を実施した。講義では、各グループにおける検討の状況を踏まえて、課題とその解決策を考えるうえでのポイントが示され、適宜「組織における PDCA 簡易チェックリスト」に立ち返り、受講者の意識変革を促した。

⑨ 実践結果を踏まえた検証と改善案の検討、取り組み計画の再設定のためのワーク

講義の後、施設ごとに分かれて今後の目標設定を行った。目標設定に際しては、約 1 ヶ月間の実践の中で策定した計画化テーマを題材とした。各施設の法人理念から、実現したいホスピタリティケアと、題材とする計画化テーマの関連性について確認をして、テーマの妥当性を検証したうえで、計画化テーマの実現が検証可能となるよう、目標や詳細実施事項、担当や時期・期限を明確化するようにワークシートを作成した。加えて、ワークシートでは、約 1 ヶ月間の実践結果を踏まえて、計画を実施するうえで想定される課題について記述をし、その対応策についても検討できるように留意した。

施設ごとのワークの後、研修実施後のホスピタリティケア推進計画に対して、受講者のコミットメントを引き出すことを狙って、受講者に推進計画を発表させた。施設の発表に対して、学識者や先進的取り組みを行っている施設の経営者である講師からホスピタリティケア実現のための計画をブラッシュアップするためのフィードバックを行った。

図表35 ホスピタリティケアの推進計画を整理するためのワークシート

今後の目標設定資料：ホスピタリティケアの推進計画(Plan)シート

- ✓ 1カ月の実践の中で策定した「計画化テーマ」から一つ選んでください。そのテーマについて、ホスピタリティケア実現との関係や法人の理念とのつながりを確認して、テーマの妥当性を確認しましょう。
- ✓ 計画化テーマを実現するために、想定される課題を抽出して、対応策・代替案を検討しましょう。

法人の理念	*貴法人の理念をご参照(記入不要)			
実現したいホスピタリティケア	*第2日目で使用した「ワークシート4-施設用」をご参照(記入不要)			
計画化テーマ	目標(ゴール)	詳細実施事項	担当	時期・期限

*宿題としてご記入いただいた「実践結果記録シート-施設用②」から計画化テーマを選択して記入。テーマの修正が必要な場合、修正も可能。

計画を実施する上で想定される課題	対応策

図表36 (参考)研修における講義やグループワークの様子



第4章 研修実施の成果・効果

1. 研修の全体構成・狙いに関する評価

本研修では第2日目終了時、第3日目終了時にプログラム全体および個別のプログラムコンテンツに関するアンケート調査を実施した。また、合わせて第3日目の終了時には座談会形式での意見聴取機会を設けた。以下では研修全般に対する評価について、受講者の意見等を整理する。

(1) 目的・狙いの達成度について

本研修では、ホスピタリティケアの実現・定着化に向けて、まずはホスピタリティケアを理解し、課題を検討し、具体策を検討することを第1ステップとしている。ホスピタリティケアの理解、実践、定着化に向けて研修プログラムが役立ったか否かをアンケートで尋ねた結果を以下に示す。

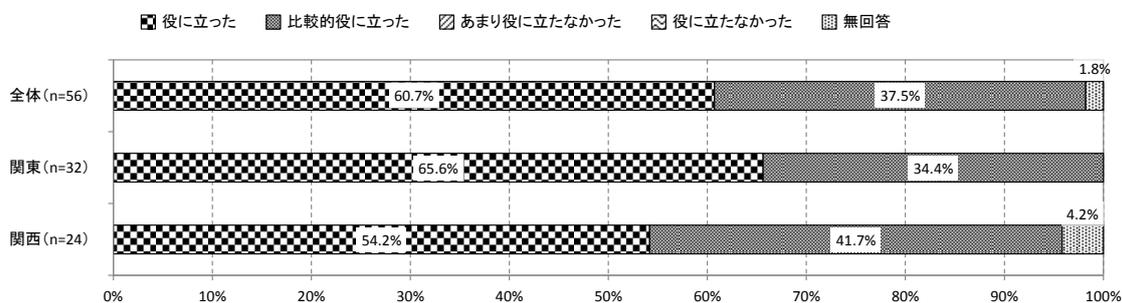
研修プログラムがホスピタリティケアを自施設で実践することを具体的にイメージすることに寄与したか否かについては、大半の受講者から役立ったという回答があり、ある程度は狙いを達成できるプログラム構成であったものと考えられる。ホスピタリティケアをイメージすることに最も寄与したプログラムとしては「座学（サービスとホスピタリティについて）」が挙げられた。理解・イメージの醸成に対しては座学が有用であることが示唆される。

各施設で実践することにつながっているか否かについても多くは役に立った、比較的役に立ったと回答している。また、座談会での意見聴取でも、ある程度実践していくことができると考えている施設が多数を占めていた。

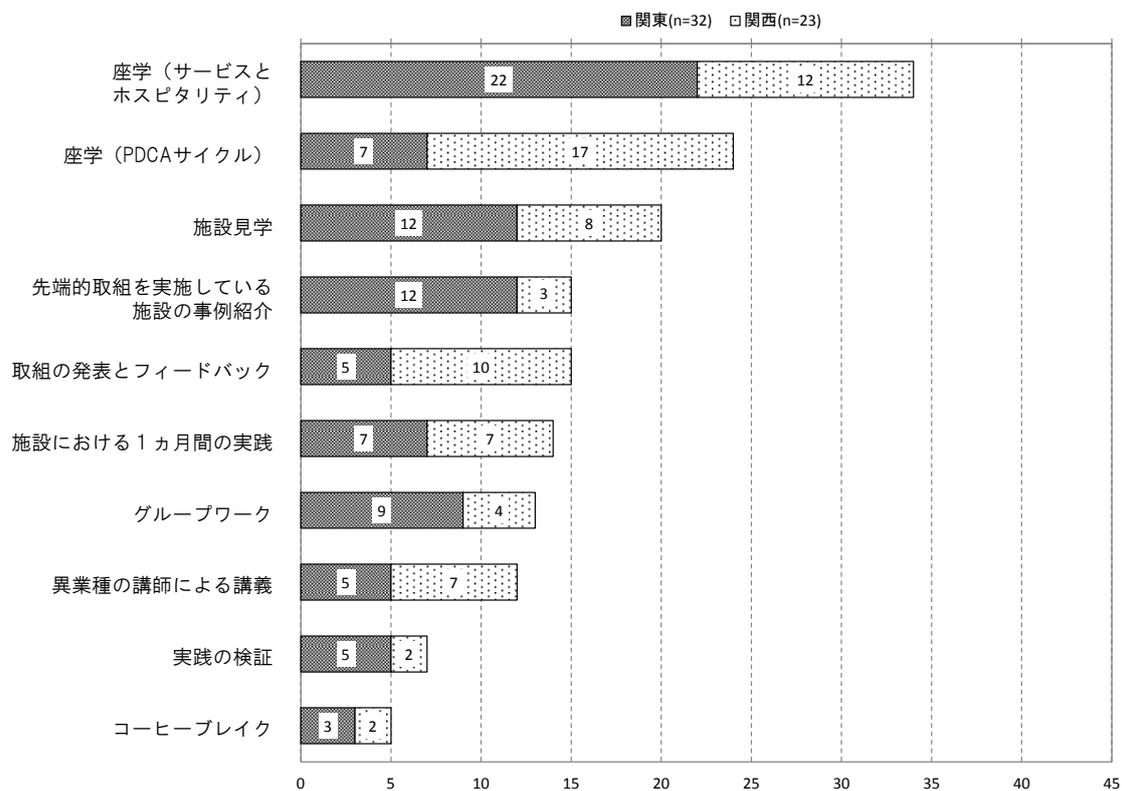
定着化につながったか否かについては、まだ多くの施設が取り組みを開始したばかりであり、十分な成果はあがっていないものとするが、定着化に対してもある程度役立ったとの回答が多くなっており、定着化に向けた具体的なイメージができたという施設が多かったものと推察する。

多くの受講者はホスピタリティケアの概念を理解でき、自施設でのホスピタリティケアについて考えるきっかけとなり、ある程度実践につなげていくイメージができたという点で、今回のプログラムは、一定程度は目的が実現できたものとする。ホスピタリティケアの実行・推進という観点から、有用なものとなり得るプログラムであると評価できると考えている。なお、今後のホスピタリティケアの推進、ホスピタリティケア定着化のためのPDCAサイクルの運用という点は、一層の検討が必要な部分と考えられる。

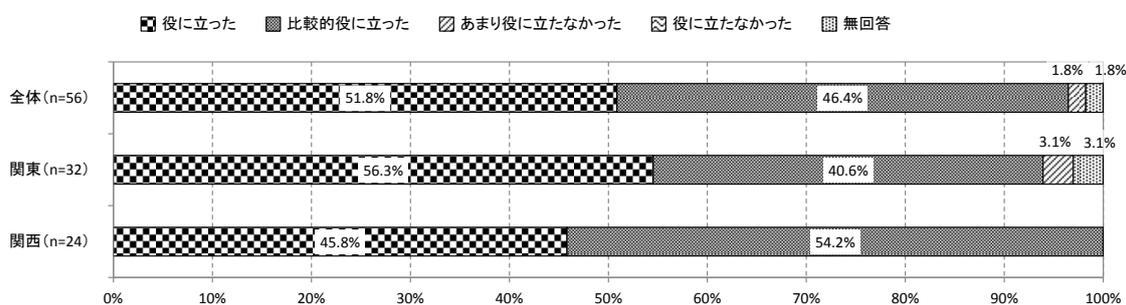
図表37 ホスピタリティケアを理解・イメージすることへの寄与
 (問. 研修はホスピタリティケアの実践を具体的にイメージすることにつながりましたか)



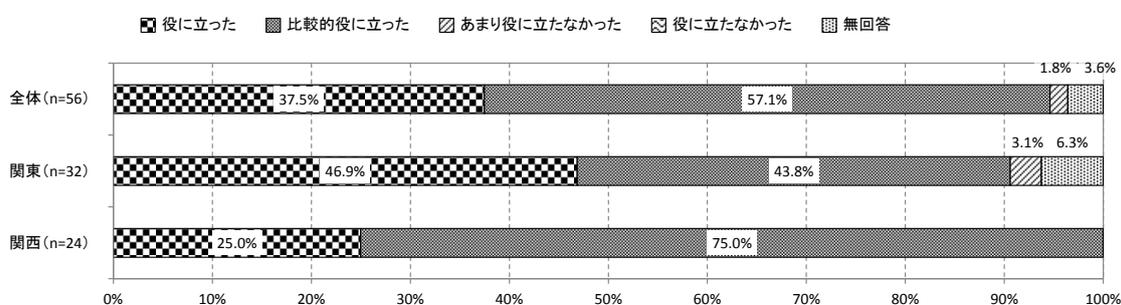
図表38 ホスピタリティケアを理解・イメージにつながったプログラム
 (問. どの研修内容がホスピタリティケアの実践を具体的にイメージすることに最もつながりましたか)



図表39 各施設でのホスピタリティケアの実践への寄与
 (問. 研修は自施設におけるホスピタリティケアの実践につながりましたか)



図表40 各施設でのホスピタリティケアの定着化に向けた寄与
 (問. 研修は自施設におけるホスピタリティケアの定着化につながりましたか)



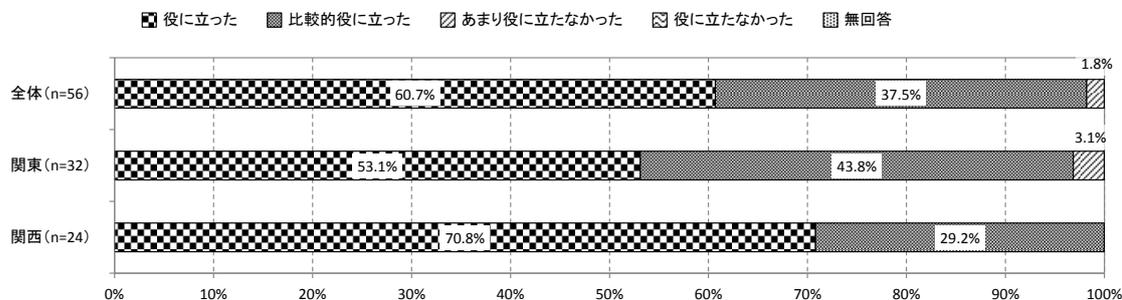
(2) プログラムの全体構成について

今回の研修プログラムは、3日間および約1ヶ月間の実践期間でPDCAサイクルを体験する流れで設計した。PDCAを体験できるプログラムに対する受講者評価は、大部分が、役に立った、比較的役に立ったというものであり、今回の全体的な構成が各施設の取り組みに貢献するものと考えられる。

なお、今回の研修プログラムについて、その特徴の中で受講者が最も良いと感じた点は、「施設の管理者層とリーダー層が2名で受講することで組織内での取り組みが促進される事」であり、参加者の半数超が良かった点として挙げている。次いで「考えるプロセスに重点を置いた研修となっている事」、「先進的な取り組みを実施している特養の事例を知ることができる事」が挙げられている。

図表41 PDCA を体験することの有用性

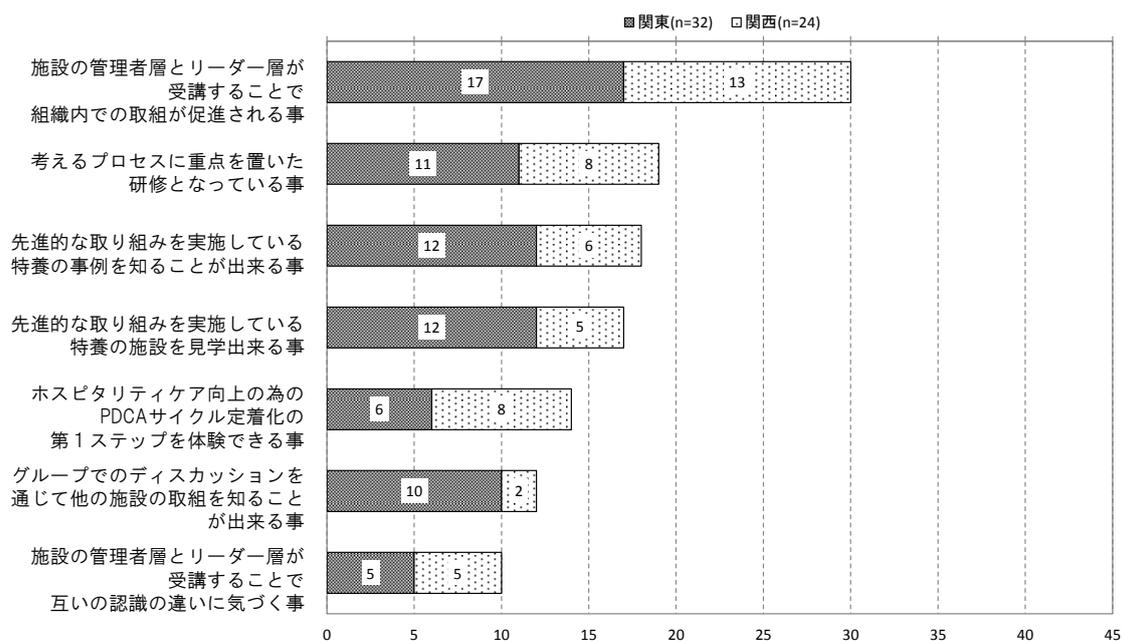
(問. 研修の中でPDCA サイクルを回す取り組みについて、どのように感じましたか)



図表42 研修の特徴として最も良いと感じた点

(問. 今回の研修を受講されて、研修の特徴として最も良い特徴は何だと思いますか)

※複数回答



(3) 実施時期・期間について

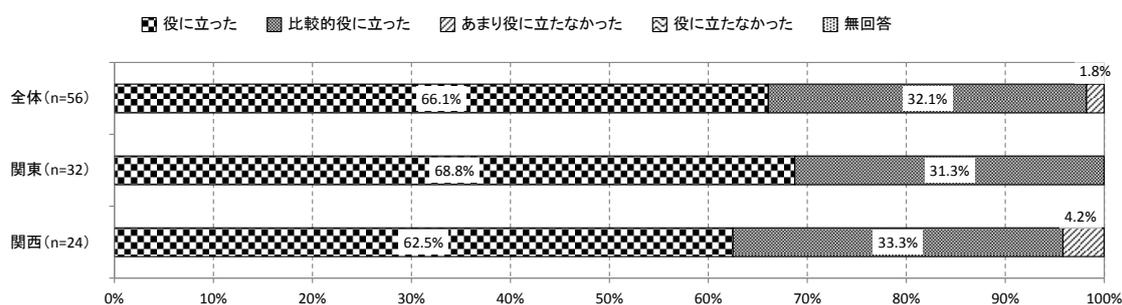
研修実施後の座談会における受講者意見として、実施時期に関するヒアリングを行ったところ、実践期間に充てられた間隔（約 1 ヶ月間）は短いという意見、適切という意見、長いという意見に分かれたが、概ね適切という意見がやや多かった。関東、関西の間においてもその差は見られた。日程の都合上、関西では1ヶ月強の期間で、関東はちょうど1ヶ月間となったが、関西の方が「適切」という意見が多かった。各施設、参加者の取り組みによる相違もあるが、各施設は2週間に1回程度、施設内での検討会議等を実施していたケースが多く、実践期間が1ヶ月未満とすると、会議の回数が少なくなる、あるいは、通常業務に支障をきたすことも想定され、実践期間の設定は概ね1ヶ月～1ヶ月半程度が目安となるものとする。

なお、実施時期について、今回は1月～3月での実施となり、年度末にかかる日程となっており、年度末は避けるべきという意見が多くあった。年度末は事業計画策定等の通常業務以外の業務負担が大きい時期であり、より早いタイミングでの実施が望まれる。

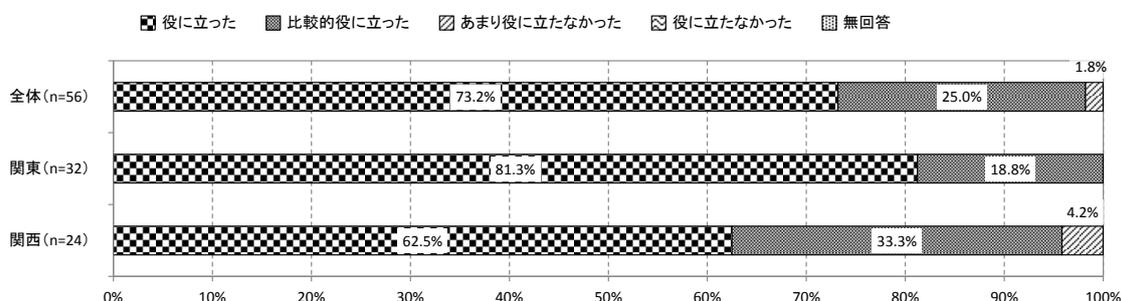
(4) 研修の受講対象について

今回の研修は経営・管理者層、現場リーダー層の2名での参加を必須としたが、前述の研修の良かった点でも挙げられたように、2名で参加したことが役に立ったという回答が多い。現場に持ち帰って実践することを前提とすると、複数名で参加することには一定の意義があるものと考えられる。今後、同様の取り組みを検討・推進する際には複数名の参加を検討することが有用と考える。

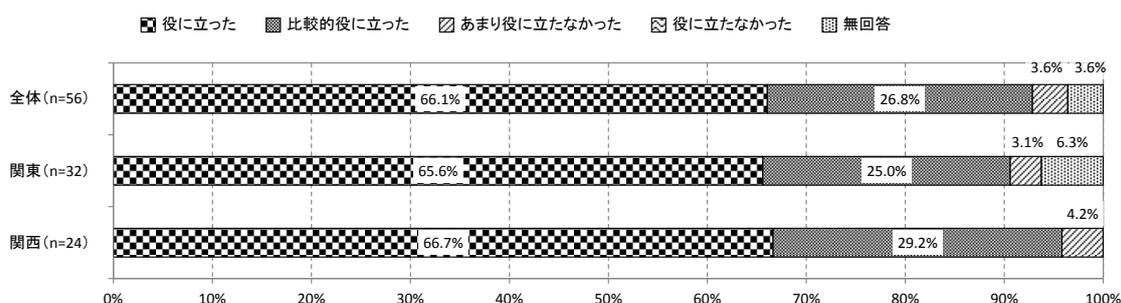
図表43 管理者層・リーダー層が2名で参加することの有用性①
 (問. 経営層とリーダー層が二人で研修に参加することは、自施設におけるホスピタリティケアの実践を具体的にイメージすることにつながりましたか)



図表44 管理者層・リーダー層が2名で参加することの有用性②
 (問. 経営層とリーダー層が二人で研修に参加することは、自施設における
 ホスピタリティケアの実践のうえで役に立ちましたか)



図表45 管理者層・リーダー層が2名で参加することの有用性③
 (問. 経営層とリーダー層が二人で研修に参加することは、自施設における
 ホスピタリティケアの定着化につながりましたか)



研修の参加者数については、今回の研修では、関東 16 施設、関西 14 施設からの参加を得たが、関東では定員 15 施設に対して、約 30 施設から受講希望が寄せられた。今回の研修においては、施設見学を研修プログラムの中に組み込んでおり、受け入れ施設の体制面の限界として定員を設定した。一層の受講者拡大に向けては、施設見学における受け入れの上限をどう考えていくかという課題がある。

(5) 時間配分について

時間配分については、特に関西での研修においてやや不満が見られる。これは、講義の時間がやや想定以上となり、ワークにおけるディスカッションの時間が短くなったことが影響していると考えられる。時間の配分としては、受講者の意見を見る限り、ディスカッションの時間をある程度長く設定することが期待されていると言える。

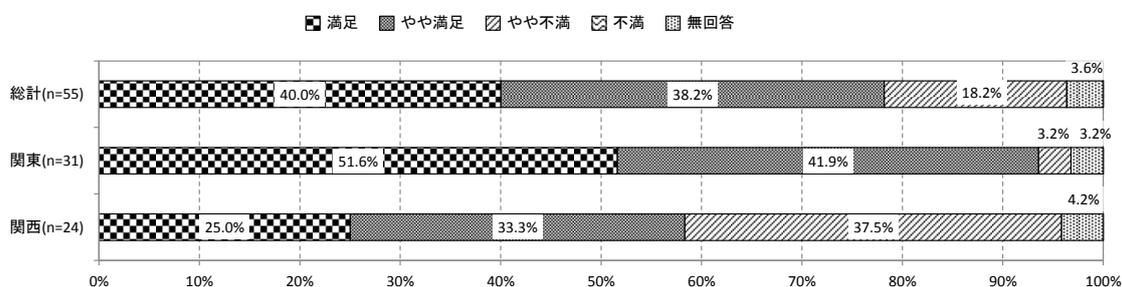
■ 第 1 日目の時間配分

各プログラムの時間配分についての受講者の意見を見ると、第 1 日目については、やや

不満という回答が、特に関西での受講者を中心に見られる。関西の第1日目においては、講義の時間がやや長くなり、ワークの時間がひっ迫したことが影響していると想定される。もう少し長くても良かったプログラムについては、ワークにおけるディスカッションが挙げられており、ある程度ワークの時間を確保することの必要性が示唆される。

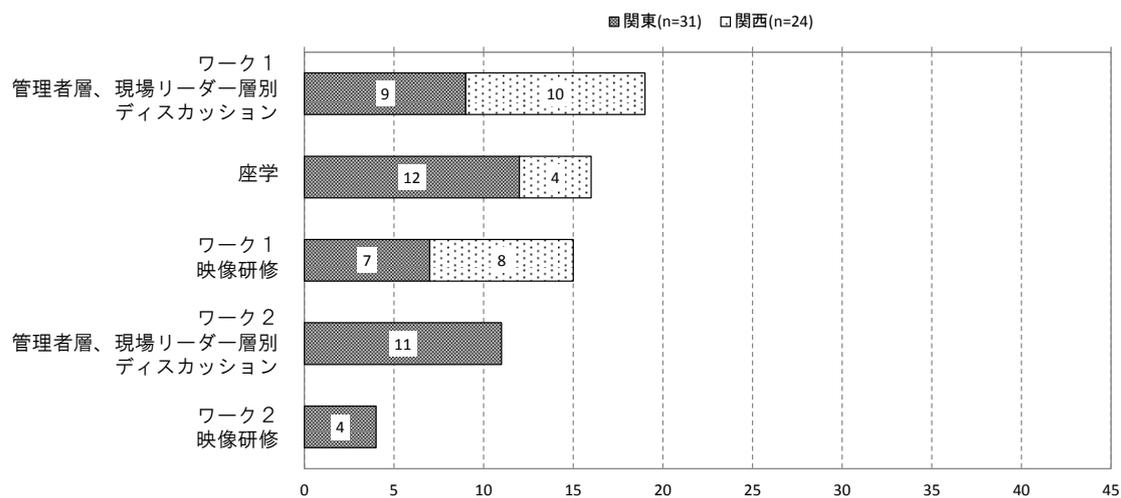
初日の時間配分については、ワークの時間を長く設定したが、長すぎると感じた回答の割合は小さく、ディスカッションの時間をある程度設けることは妥当であったと考えられる。

図表46 第1日目の時間配分についての感想
(問. 1日目の時間配分について、どのように感じましたか)



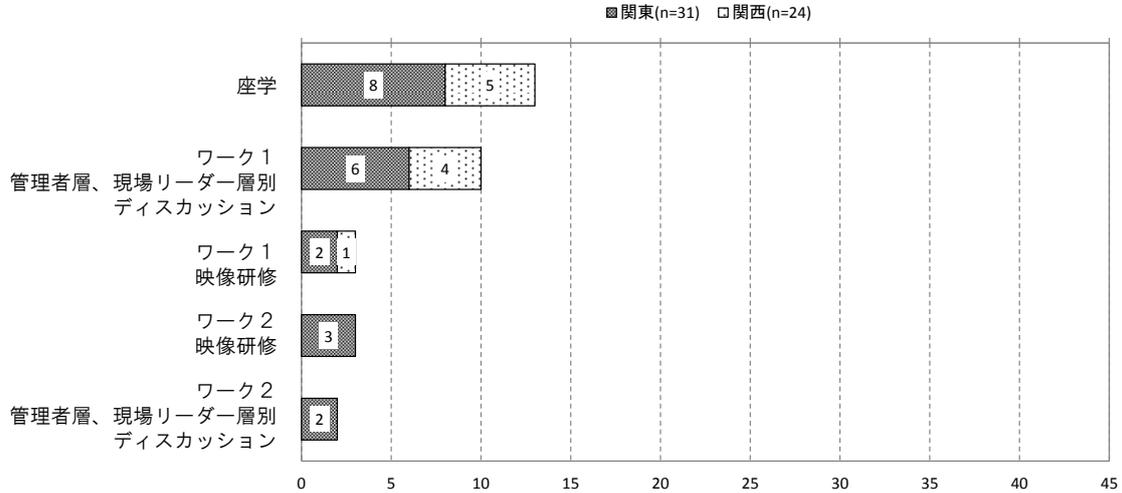
図表47 第1日目でもう少し長くても良いと感じたプログラム
(問. 1日目のコンテンツでもう少し長く時間を取ってほしかったコンテンツは何ですか)

※複数回答



図表48 第1日目でもう少し短くても良いと感じたプログラム
 (問. 1日目のコンテンツでもう少し短い時間でもよかったコンテンツは何ですか)

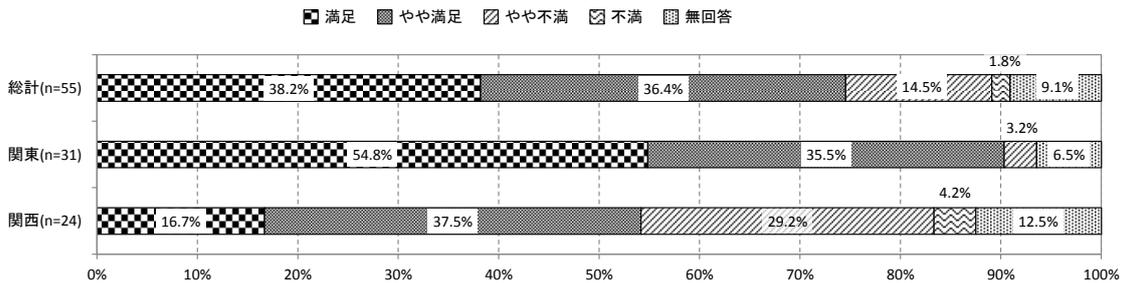
※複数回答



■ 第2日目の時間配分

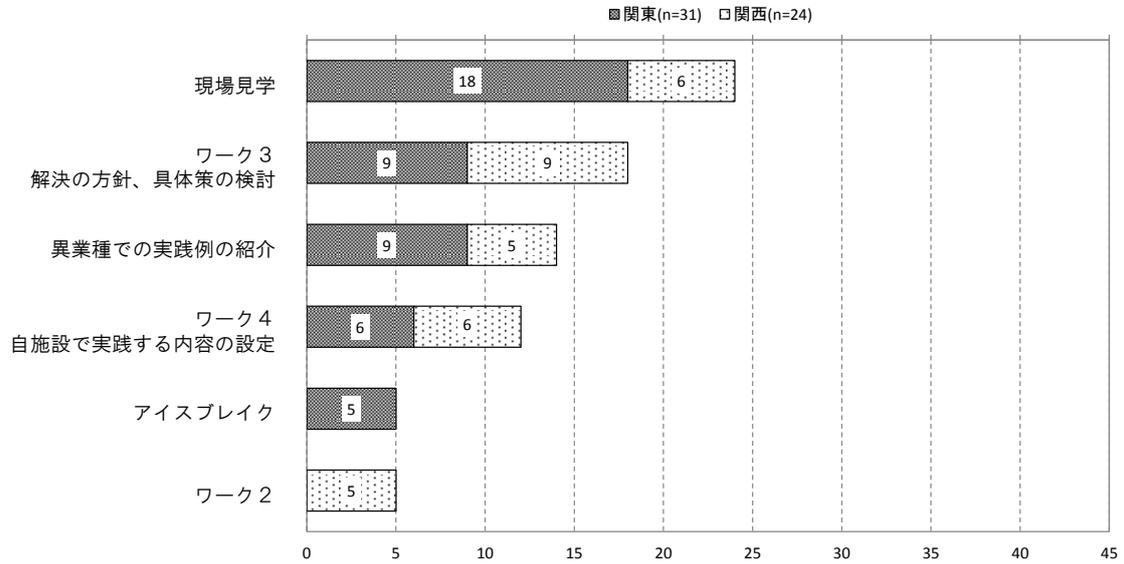
第2日目の時間配分についても、第1日目と同様の回答傾向が見られ、特に関西において不満という回答が見られる。ただし、より短くても良かったというプログラムはあまり挙げられておらず、全般に時間が短かったという意見であると考えられる。ワークにおけるディスカッションについては、より長くても良いという意見もあり、全体の時間構成を見直すことが必要で、より長い時間を確保することも検討の余地があると考えられる。

図表49 第2日目の時間配分についての感想
 (問. 2日目の時間配分について、どのように感じましたか)



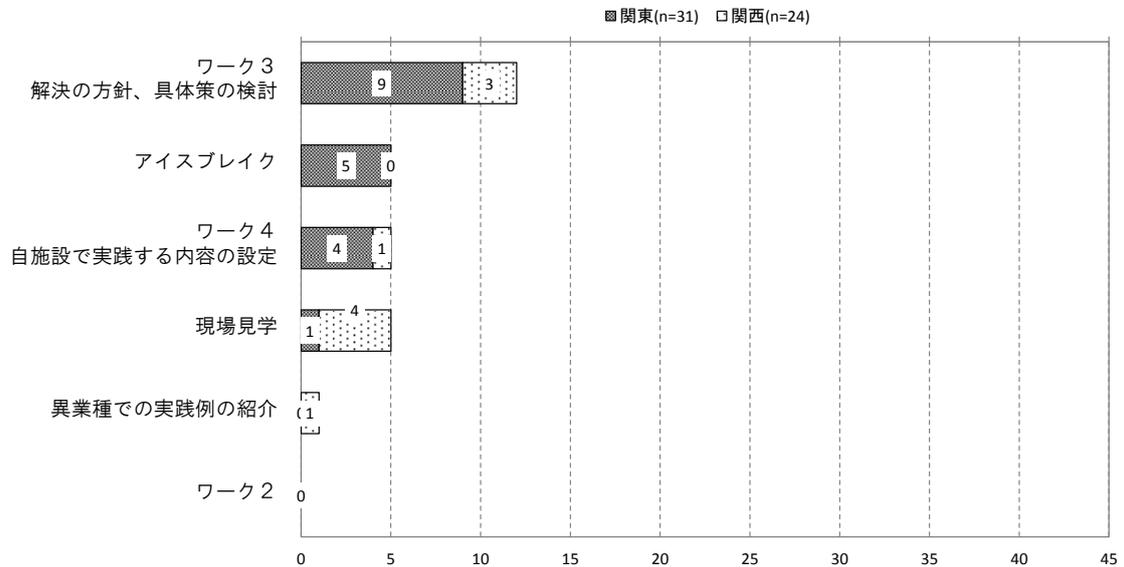
図表50 第2日目でもう少し長くても良いと感じたプログラム
 (問. 2日目のコンテンツでもう少し長く時間を取ってほしかったコンテンツは何ですか)

※複数回答



図表51 第2日目でもう少し短くても良いと感じたプログラム
 (問. 2日目のコンテンツでもう少し短い時間でもよかったコンテンツは何ですか)

※複数回答



(6) その他について

今回の研修では、ユニット型と従来型の区別なく募集を行ったところ、従来型の施設からも多数の参加があった。当初の想定ではユニットケアに加えた、一層の質の向上という考え方で研修に関する検討を行っていたが、実際の参加者の声を聞くと、従来型には充実した研修体系がないという現状があり、その中でもより良いケアの実現に向けた取り組みを進めたいと考える施設にとっては、本研修は非常に魅力があるということであった。

本来の狙いとは異なる面があるが、本研修はユニット型だけではなく従来型の特養にとっても有効な研修となり得ることが示唆された。

2. 個別のプログラムに関する評価

以下では研修終了後の受講者アンケート等を踏まえ、個別のプログラム（コンテンツ）に関する受講者の意見等を整理する。

（1）座学（サービスとホスピタリティについて）

座学（サービスとホスピタリティについて）は前述のように、ホスピタリティケアを具体的にイメージすることに寄与したプログラムとして挙げられている。サービス論と上質なサービスとしてのホスピタリティケアの定義を学ぶことで、自施設の取り組みを考えるための枠組み、共通認識を得られたことが、ホスピタリティケアの具体化や実践のうえで役立つと考えた受講者が多かったものと推察される。

ただし、座学がホスピタリティケアを具体的にイメージすることに寄与した一方で、受講者の理解度にはばらつきが生じていたことが見受けられた。やや設定時間をオーバーしたが丁寧な解説があった関西の方が、ホスピタリティケアの理解に役立つと回答する割合が高かった。サービス論に関して体系的に学んだことがない受講者が一定数存在することを考慮すると、より丁寧な説明・解説が必要になると考えられる。

また、座学自体の評価は高いものの、続いているワークとの関係性が不明瞭といった意見もあり、事前学習である程度知識レベルを揃えるなどの対応も検討が必要と考える。また、ワークで使用するワークシートの座学との連動性を高めることなども工夫の余地がある点である。

【成果】
・ ホスピタリティケアを具体的にイメージすることに寄与
【課題】
・ 受講者の理解度にばらつきが生じた
・ 座学後のワークとのつながりが整理できていない

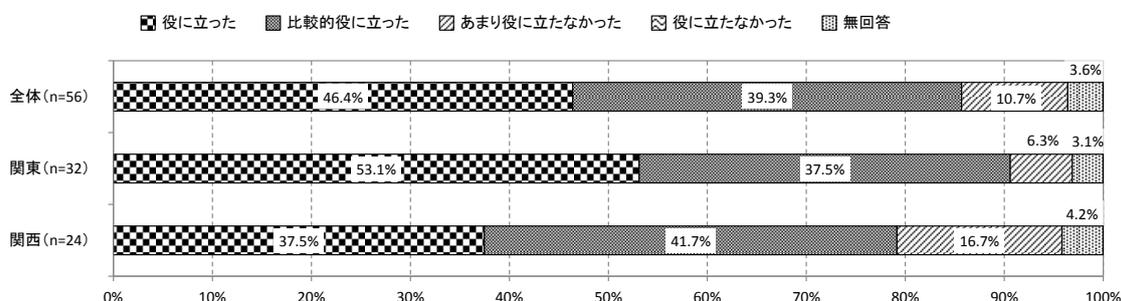
（2）ホスピタリティケア実践に向けた課題の検討と計画立案

第1日目から第2日目に実施した課題の検討と計画立案については、各プログラムにおいて工夫を行った点を中心に受講者の意見等を整理し、成果と課題を挙げる。

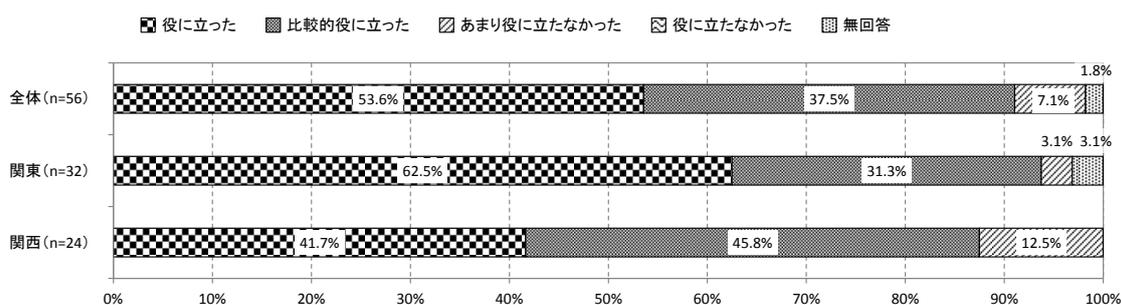
i. 映像の活用について

動画や写真などの映像を用いた研修は、ホスピタリティケアを実践することのイメージおよび実際の実践のうえで役立つという回答が半数程度となっており、実際のシーンを見ることが難しいケアについては、ある程度有用な方法であると考えられる。

図表52 映像の活用によるホスピタリティケアをイメージすることへの寄与
 (問.映像を用いた研修は、自施設におけるホスピタリティケアの
 実践を具体的にイメージすることにつながりましたか)



図表53 映像の活用によるホスピタリティケア実践への寄与
 (問.映像を用いた研修は、自施設におけるホスピタリティケアの
 実践のうえで役に立ちましたか)

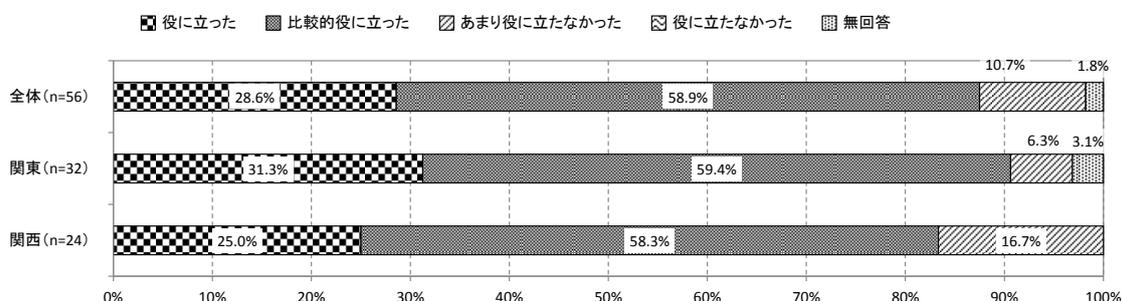


ii. フレームワーク・ワークシートの活用について

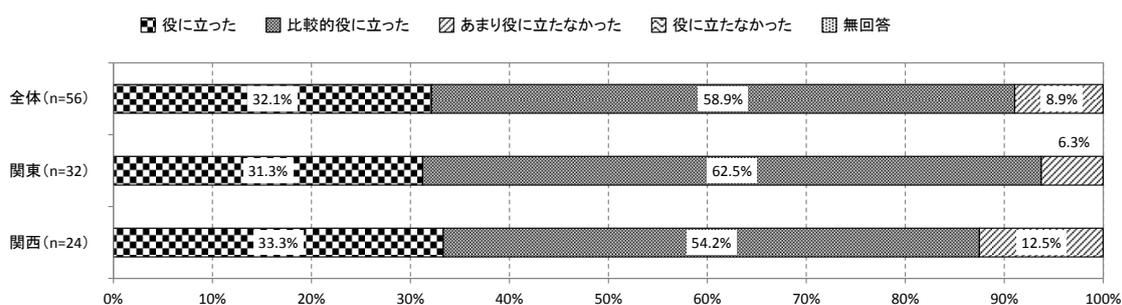
本研修では、ワークの成果の明確化、施設での実践への活用を考慮し、ディスカッションにおいては共通の枠組み（フレームワーク）を設定し、検討結果をワークシートに記入することとした。

アンケート結果からは、ワークシートの有用性については、比較的役に立ったという回答が多いものの、役に立ったという回答はやや少ない。座談会での意見聴取においても、やや分かりにくい箇所があったという意見や重複感があるといった意見があった。ワークシートについては、全体のプログラムの流れを整理し、再考の余地があると考えられる。

図表54 ワークシート活用によるホスピタリティケアをイメージすることへの寄与
 (問. ワークシートを用いた検討は、ホスピタリティケアの実践を具体的にイメージすることにつながりましたか)



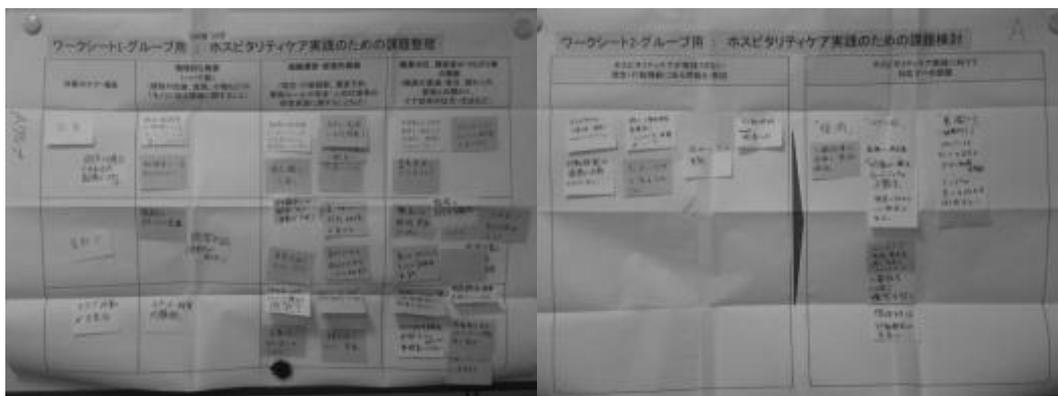
図表55 ワークシート活用によるホスピタリティケア実践への寄与
 (問. ワークシートを用いた検討は、自施設におけるホスピタリティケアの実践のうえで役に立ちましたか)



ただし、全体の議論を円滑にし、とりまとめのレベルの均一化という点では一定の意義があったものとする。また、課題意識の共有や、講師から受講者に対して適切なフィードバックを実施するためには、議論の枠組みを共通化することが不可欠である。ワークシートについては、今後一層のブラッシュアップによってその有用性を高める必要がある。

以下に示す実際の研修時のワークシート記入結果の例を見る限り、フレームワークを設定したことによって、議論のとりまとめがある程度推進できたものとする。また、適宜、講師からの助言等があったことも効果的なディスカッションに寄与したものとする。

図表56 ワークシート活用例(ホスピタリティケア実践のための課題整理・課題検討)



【成果】

- ・ 映像の活用等は受講者がホスピタリティケアを具体的にイメージ・理解することに寄与
- ・ 共通的な枠組みの中での円滑な議論、共通視点でのとりまとめに貢献

【課題】

- ・ 映像で取り上げるテーマ（場面）設定と、映像の作りこみ
- ・ ワークシートのさらなる改善による効果促進

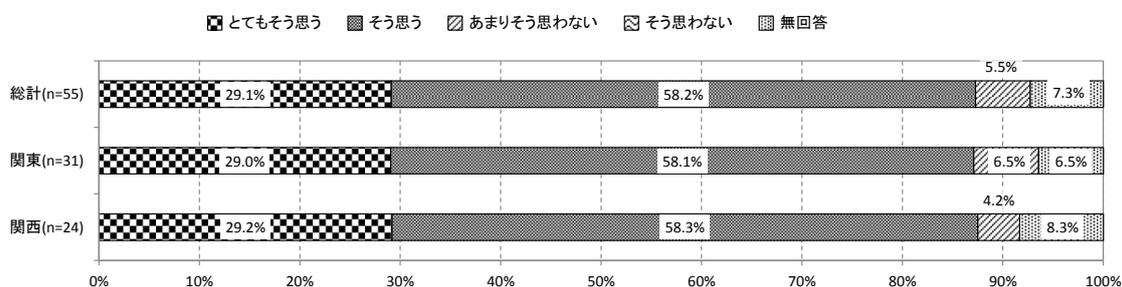
(3) 他分野の視点からの講義

他分野の視点からの講義は、介護サービス以外の視点を盛り込むことで、検討における視点・視野の拡大を企図してプログラムに位置づけた。関東、関西で異なる内容としたが、受講者は他分野の視点での講義を受け、自施設の取り組みを考えるうえでのヒントを得ていた様子が後のディスカッション等で見られた。

アンケート結果では、ホスピタリティケアの検討に直接つながるものではないことから、直接的に役立つと思うという回答はやや少なめの傾向となっているが、概ね講義自体への満足度が高かったことがうかがえる。加えて、第2日目における、各施設で実践する内容の設定においても、他分野の視点の講義を踏まえたテーマがいくつか設定されていた。視点、視野の拡大という狙いを鑑みると、一定の成果はあったものとする。

ただし、他分野の視点からの講義についても、以降のワークとの関連性を明確にできておらず、その点は今後の検討課題と言える。

図表57 異業種視点の講義のホスピタリティケア実践への寄与
 (問.異業種視点での講義は、自施設でのホスピタリティケアの実践に役立ちそうですか)



【成果】

- ・ 検討を通じて、自施設の課題について深く考える際のヒントとなった
- ・ 他分野視点での講義自体の満足度は高かった

【課題】

- ・ ホスピタリティケアの実践に向けて、各種ワークとの連動性をより深めたプログラムの構成、内容を検討する必要がある

図表58 (参考)他分野の視点での講義の様子

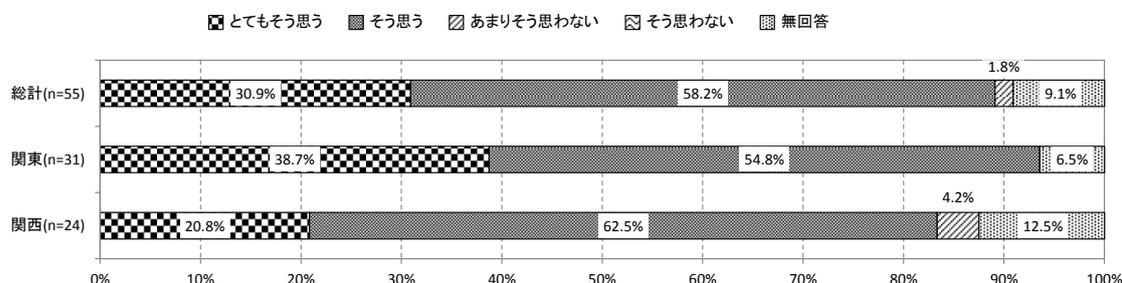


(4) 施設見学

本研修では、ホスピタリティケアの実践例を実感してもらう目的で、先進的な取り組みを実施している施設での現場見学をプログラムに盛り込んでいる。アンケート結果から、自施設でのホスピタリティケアの実践に役立つか否かについては、そう思うという意見が多く、一定の成果があったものと言える。

また、受講者の中では、施設見学があることで参加を希望したケースも多く、終了後のヒアリング等でも現場見学自体の満足度は非常に高かった。施設見学についても、各施設での実践によりつなげるための方策の検討が求められるものとする。

図表59 現場見学のホスピタリティケア実践への寄与
(問.2 日目の現場見学は、自施設におけるホスピタリティケアの実践に役立ちそうですか)



【成果】

- ・ 先進的取り組みの現場を体感することで、自施設での展開可能性などをイメージすることにつながった。

【課題】

- ・ より具体的に各施設で展開するための、具体的方策につなげる視点でのディスカッション等につなげる枠組み作り

(5) 交流会 (アイスブレイク)

交流会 (アイスブレイク) では講義やワークでの検討を離れ、受講者同士の情報交換、ネットワークづくりの時間とした。研修終了時には、受講者同士がお互いの連絡先を交換して、相互の施設見学を約束するなどの様子が見られた。また、講師へ質問するなどの交流も見られた。ネットワーク構築という観点では十分とは言えない面があり、継続した交流を行うための仕組みの検討も必要と考えられる。

【成果】

- ・ 受講者同士の交流機会拡大、一定のネットワークづくりへの貢献

【課題】

- ・ 受講生同士の交流の継続を促す仕組みの構築

(6) 各施設での試行的な実践

本研修においては、ホスピタリティケアの実践を開始し、それを継続するための足掛かりとして、約1ヶ月間の施設での実践期間を設けた。第2日目の研修時に第3日目までの期間に各施設が実践する内容を決定し、それを実践、第3日目にその活動記録を持ち寄る

こととした。前述のアンケート結果からも、実際に施設で展開したことがホスピタリティケアの実践につながると感じた受講者は一定数存在した。約 1 ヶ月間の実践期間の中で、自らの施設で取り組みを行うことを通じてホスピタリティケアのイメージが具体的になり、施設における今後の PDCA サイクルの定着化に向けた課題認識を深めることに貢献したものと考える。

今回の研修は、ホスピタリティケア実現のための PDCA サイクルの定着化を狙い、まずは実施プロセスの疑似体験を行うこととした。そのため、実践結果の取り組み状況、内容、課題の設定において、施設ごとのばらつきが生じた面がある。各施設での実践内容のレベルを一層高めるためには、施設における実践内容設定の際に、課題の構造化や優先順位づけを支援するなどし、一定のレベルに均一化していくことも検討の余地がある。

【成果】

- ・ 各施設でホスピタリティケアを実践・継続することの具体的なイメージ醸成、施設での取り組みの実現性を確認することに寄与
- ・ PDCA サイクル定着化に向けた課題認識を深めることに貢献

【課題】

- ・ 実践内容、結果について施設ごとのばらつきが見られた

(7) 施設における実践結果の共有と今後に向けた討議

設定した約 1 ヶ月間の実践期間に各施設において取り組んだ内容については、活動記録を基に、第 3 日目の研修において全体で共有した。発表自体が直接今後の展開に寄与するものではないが、他施設の取り組みや講師からのフィードバック等が PDCA サイクルの定着化に寄与するものと考えられる。実践結果を共有することは、課題を明確にし、その後の PDCA 定着化に向けた取り組み検討に役立てることを企図したものであり、記録シートに記入された状況を見る限り、その後の検討に役立てることは十分に可能であったと考えられる。

図表60 実践結果記録シート記入例(推進組織の立ち上げ・推進状況)

立ち上げ段階で記録	推進チーム・組織の名称	ホスピタリティケア委員会
	チーム・組織の構成	【編成(人数や役職構成)】 援助員・看護師・管理栄養士・言語聴覚士・ユニットリーダー・ファミリー・部長・死長 【メンバー役割等】
	チーム・組織の活動計画	【活動内容】※何をテーマに、どんなことを行っていか、等 入居者の日々のために日々の日常を取り戻す支援 (外出散歩へ出かける事、家族との時間を共有、地域へ買い物に行く事等を認める事) 【活動頻度】※どの程度の頻度で活動するか ・月1回(進捗チェック情報共有等、まとめ) ・掲示板で情報共有(随時) ※当面の活動計画としては、ホスピタリティケアの推進計画づくり、1カ月の個別取り組み事項の実践や進捗チェックなどを含めて構いません。
3月に記入	1カ月間でのチーム・組織の活動実績	【活動した内容】※何をテーマに、どんなことを行ったか、等 ・活動の方向性の確認 ・職員・家族・保護士チームとして共有し他の入居者へつながる可能性の検討 【活動頻度・回数】 ・月1回(ユニット会議)

(資料) 受講者提出資料

図表61 実践結果記録シート記入例(ホスピタリティケアの推進計画づくり)

計画づくりの対象としたテーマ(課題等)	<ul style="list-style-type: none"> ✓フェーストの書式の変更し新しいシートを使用した情報収集・共有、時代背景を知りながら作成する ✓生活層やニーズに基づいたリスト(会いたい人、行った場所、やりたい事)の作成 ✓リストのファイルの内容を実践する 			
	目標(ゴール)	詳細実施事項	担当	時期・期限
計画化テーマ①	入居者一人ひとりの生活層・人柄・時代背景などの理解を深め全体像をより明確なものにする	<ul style="list-style-type: none"> ・フェーストの書式の検討を行う ・年代(0代20代)と項目(住所・家族構成・趣味・社会活動・施設等)を記入できる書式に変更し、生活層を可視化し易くする ・再度情報収集を行う(年度作成(文正～昭和)) 	死長・部長 ファミリー ユニットリーダー 援助員	・フェースト、年度 2/25 ・情報収集 6ヵ月間
計画化テーマ②	入居者が本来持っていた日常の姿を取り戻す。	<ul style="list-style-type: none"> ・家族との時間を共有(散歩・買い物) ・掃除のサポート(環境面のこだわり等) ・季節を感じる事等 ・入居者の思いに寄り添い支援をする。 	ファミリー ユニットリーダー 援助員	
計画化テーマ③	入居者が思い、感じているニーズを理解し、行動目標を共有し、実践に繋げる。	<ul style="list-style-type: none"> ・日々の会議の中や、生活層等の情報から入居者が抱えているニーズをリスト作成する。 ・リストの内容を実践する。 	援助員 ユニットリーダー ファミリー	・リスト作成 2/9
	※実施する目標記入	※具体的にを行う作業や検討事項を記入	※誰が進めるか記入(複数可)	※いつまでに、どの程度で実施する予定か記入

(資料) 受講者提出資料

図表62 実践結果記録シート記入例(具体的取り組みの推進状況と課題)

個別取り組み事項 (予定)	取り組みの状況・成果 (結果)	取り組んでみての 課題・問題点
<p>テーマ: 入居者一人ひとりの理解を深める</p> <p>具体的実行内容: フレスニートの書式の変更と情報収集・共有</p>	<p>新たに年代や項目の欄を作り、情報記入箇所を細分化した事で、意図的に新しい情報を得る事が出来た。 シート活用以降、入居者の人柄や人柄によって理解が深まり、「印象が変わった」との意見が援助員から出た。</p>	<p>コミュニケーションがしづかり取れる入居者や、家族の来訪頻度が多い入居者の情報は増えたが、会話が難しい方や、家族が住み慣れた方からの新しい情報収集が困難だった。 →大抵の昭和の常識を打破し、時代背景を学ぶ事で、一定の理解が深まると思う →情報のCTリテラシーを高める(読解力向上)</p>
<p>テーマ: 入居者が思い、感じている事(ニーズ)の理解共有</p> <p>具体的実行内容: 入居者の「へんたい」との思いを共有する為、リスト(食生活、好きな所、やりたい事)を作成を行った</p>	<p>入居者自工会から「料理がしたい」と意見が出た。居間でメニューを決め、早い段階で実践へと繋ぐ事ができた。他ユニットの入居者間で交流を促す事ができ、「お礼がほしい」と継続を希望する声が多くなった。 末期がん、胃がん等の節目を視いて漢服のコーディネートを行ったリストを記入し、目的(ニーズ)と共有共有できた事で「お礼希望」「アロマ体験希望」と多くの職員や専門職から意見が出て、一つのきっかけとしてチーム全体で作り上げる事ができた。</p>	<p>ADLが高い方に対して備わっていた。 重度の方のニーズの抽出が困難</p>
<p>テーマ: 具体的実行内容:</p>		

(資料) 受講者提出資料

(8) 座学 (PDCA サイクルについて) および計画の再設定

研修第3日目の実践結果発表後、PDCA サイクルの定着化に向けた座学を実施し、その後、受講者は自施設の課題の再設定を行うこととした。前掲のアンケートの結果からも、ホスピタリティケアを定着化させるうえで役に立ったプログラムとして多く挙げられている。

座学後、約1ヶ月間の実践結果についての検証と改善案の検討を行うワークを実施した。計画の再設定時に、ホスピタリティケア実践の課題を再検討し、改めて課題を整理することとしたが、座学後は記入内容の具体性がより一層高まった施設が多い。

受講者は実践期間においても記録用紙を用いて実践結果の検証や課題の確認を行っていたが、PDCA サイクルについての講義を、具体例を交えながら受講したことで、検証のポイントや課題の確認の具体的なポイントを認識して、再度、検証や課題の確認を行うことができたものと考えられる。約1ヶ月間の実践結果の記録シートと第3日目のワークシートでの振り返り結果を比較すると、座学がより具体的な要因・課題の検討・抽出に寄与していることがうかがえる。

【成果】

- PDCA サイクルに関する座学は、PDCA サイクルの実践や定着化を具体的に想起することにつながった

図表63 ワークシート記入例(実践内容の振り返り:成功要因)

発表者	計画立案の理由 なぜホスピタリティにつながるのか	ホスピタリティケアが 実践できた事例や取り組み	ホスピタリティケアが 実践できた要因
*ご自身の実践について振り返りましょう。	<p>・入居者のバリエーションとニーズを踏まえたサービス提供</p> <p>法人理念の実現 → サービス、ホスピタリティにつながる</p> <p>（専社）（他職種連携）</p> <p>入居者のためのエッセンスが、職員のためのエッセンスになっている</p>	<p>・朝社の理念に向けて調整中</p> <p>・算入の部分は決まらず</p> <p>・管理者のやり取りがうまくいっている</p> <p>・主要な部分について話し合いがなかった? 差</p> <p>・介護職員のニーズに合わせた対応</p>	<p>・上司が熱い想いを語ってく</p>
*以下ではグループの他のメンバーの取組について整理しましょう。	<p>真面目な取組方法</p> <p>どういった取組が?</p> <p>誰が何をしていたのか?</p> <p>調整の役割も使っている</p>	<p>教員の対応なども把握</p> <p>温かい声かけ</p> <p>目的は共有</p> <p>定期的な会議</p>	<p>目的の共有ができた</p> <p>役割分担が明確</p> <p>エッセンス共有</p> <p>会議の開催</p> <p>エッセンス共有</p> <p>時間的余裕はない</p> <p>会議ができた?</p> <p>調整が少なくなる</p>
	<p>メンバーにシフト会議6回</p> <p>CM、職員同士の関わり、声かけ</p> <p>BS法</p> <p>「お疲れ様です、声かけが大切になってくる」</p> <p>言葉を書き換える → (他)に合わせる</p> <p>話し合い</p> <p>話し合い</p>	<p>理念の理解が深まる</p> <p>専社職員との連携</p> <p>朝社と連携が深まる</p>	<p>横断的研修は実施している</p> <p>他職員の関わり</p> <p>エッセンス共有</p> <p>エッセンス共有</p> <p>エッセンス共有</p>

(資料) 受講者提出資料

図表64 ワークシート記入例(実践内容の振り返り:課題)

発表者	取り組んでみての 課題・問題点	考えられる原因	修正案
*ご自身の実践について振り返りましょう。	<p>全員にホスピタリティの概念が周知されていない</p>	<p>理解するのに難しい</p> <p>具体的にイメージが湧かない</p>	<p>わかりやすく伝えられる資料を作る</p> <p>具体例もあわせて</p> <p>今日あったエッセンスの取り組みを資料化して全エッセンス共有</p>
*以下ではグループの他のメンバーの取組について整理しましょう。			

(資料) 受講者提出資料

第5章 まとめ

1. 本調査研究の成果と課題

(1) 研修の成果

本調査研究において実施した研修の最終的な目的は、特養の経営・管理者層、現場リーダー層に対して気づきを促し、行動の変容につなげることである。そのために、まずホスピタリティケアという概念を提唱し、その理解を出発点として各施設での取り組みにつなげるべく、各種検討を踏まえ、研修プログラムを構成した。

今回の研修を通じて、ホスピタリティケアに対する理解の促進、自施設で展開していくことに対する具体的なイメージの醸成は、実現できたと考えられる。研修プログラムの全体構成および個別のプログラム内容に一層の改善余地はあるものの、意欲ある施設の前向きな取り組みを支援するという視点では十分な効果があったと考えている。

ホスピタリティケアの実現には、まず各施設で取り組みを行うことが非常に重要で、取り組みを継続し、定期的に振り返り、改善を繰り返すことが肝要である。この点において、今回の研修は一連の流れを体験できるものであり、受講者の終了時の達成感は大きかったと言える。今回の研修では、期間の制約等から、定着化までの十分なフォローはできていないが、設定した研修プログラムの基本コンセプトは十分に反映することができた。

【研修プログラムの基本コンセプト（再掲）】

- ① 受講者が自ら考えることを促す
- ② 現場の実践例を体験的に学び、ホスピタリティケアを実感する
- ③ ホスピタリティケア定着化のためのPDCAサイクルを体験する

(2) 研修を実施しての課題認識

本年度の試行的な研修の実施を踏まえ、個別の課題は前述のとおりであるが、より包括的な課題としては以下が挙げられる。

【研修を実施しての課題認識】

- ① 参加者の属性の考慮
- ② より多くの参加者を受け入れるための工夫
- ③ 参加者構成の再考
- ④ プログラムの全体の流れ、連動性の向上
- ⑤ 円滑な議論・とりまとめを促進する仕組みの強化
- ⑥ 研修中、研修後のフォローアップの充実
- ⑦ 研修の担い手の拡大
- ⑧ より高度な取り組みにつなげるための研修の進化・ステップアップ

① 参加者の属性の考慮

今回の研修の受講者募集においては、各施設より経営・管理者層1名、現場リーダー層1名が参加するという条件で募集を行ったが、実際には経営層・管理者層および現場リーダー層の中でもその職層等にはばらつきがあった。本研修プログラムは、異なる施設で構成するグループでの討議を中心としているが、立場の相違等により、開始時点の円滑な議論の度合い、深い議論に入るまでの時間には差異が見られた。限られた時間で効率的に検討を行っていくためには、ある程度共通認識を持つことができるグループ構成に配慮することも必要と考えられる。

また、ユニット型か従来型かによっても当然に各施設の状況、有する資源等が異なることから、議論が個別の話にそれてしまうといったことも懸念された。

今後、ホスピタリティケアに係る研修を推進していくうえでは、ある程度対象をグループ化して募集を行い、同様の状況、問題意識を有する受講者を集めるといった工夫も必要と考えられる。

② より多くの参加者を受け入れるための工夫

今回の研修においては、施設見学受け入れサイドの制約により、受講希望があっても定員により受け付けられない場合があった。施設見学は参加者の関心も高く、実践の場を見る重要な機会であるため、プログラムから除外することは現実的ではないが、受講者の幅を広げるためには、工夫が必要である。

今回の研修では、食事シーンなどは試験的に映像研修を実施しているが、映像を活用した代替策の検討、施設見学を複数日程に分けるなどの工夫も検討すべきである。

③ 参加者構成の再考

今回の研修では経営・管理者層と現場リーダー層から各1名ずつの参加を受講の条件とした。2名の参加としたことは、施設での実践を促進する一因となっている。しかし、特養の職員の配置の実態を考慮すると、ユニットリーダー等の現場リーダー層は複数名存在し、今回の実践においてもまずは一つのユニットからスタートするという場合も多く見受けられた。実践のスピードの向上、各施設で取り組む際の協力者の拡大という観点からは、現場リーダー層を複数名参加させるということも考えられる。

④ プログラムの全体の流れ、連動性の向上

個別のプログラムとして見ると、受講者の評価も良好であり、それぞれは良いコンテンツであったものと言える。ただし、ホスピタリティケアの実践、定着化に向けたプログラムとして考えると、プログラム間の連動、全体の流れの設計には改善の余地があった。フレームワークやワークシートの活用と合わせて、研修の最終ゴールを再度明確にしたうえで、全体の構成から整理する必要がある。

⑤ 円滑な議論・とりまとめを促進する仕組みの強化

グループワークを中心としたプログラム構成には一定の評価を得ることができたが、より円滑な議論、とりまとめを促進し、研修の精度を高めていくうえでは、それらを促進する仕組み・ツールの強化が期待される。

今回の研修ではフレームワーク、ワークシートを複数準備し、活用したが、分かりにくさなどの課題があった。議論を円滑に進めるためのファシリテーターの配置やワークシートの改善などは一層の検討を要する。

⑥ 研修中、研修後のフォローアップの充実

今回の研修では、受講者の達成度、理解度にばらつきが生じた。そもそもの運営状況、時間的制約、体制面の問題等があり、各施設の取り組みには当然に差異が生じると考えられる。研修中のモニタリングやアドバイスの実施は、PDCA サイクルの定着化をより促進するためにも重要な支援となり得る。また、研修終了後は各施設の活動に委ねるだけでなく、定期的な振り返り、一層の取り組みの推進を支援するためのフォローアップも期待される部分であろう。

⑦ 研修の担い手の拡大

今回の研修においては、本調査研究におけるワーキンググループ委員を中心に講師を依頼し、研修を行った。ワーキンググループ委員は先進的取り組みを実践している実務者やサービスマネジメントに精通した学識経験者で構成されており、適切な講師構成であったと考えているが、現時点で同様の研修を広く展開することには人的な制約がある。

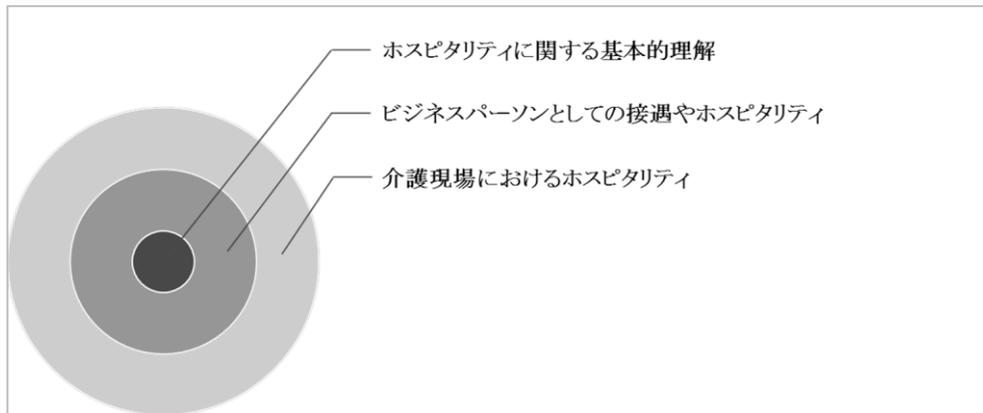
今後、ホスピタリティケアの考え方をより広めていくためには、研修の担い手を育成、拡大していくことが必須となる。

⑧ より高度な取り組みにつなげるための研修の進化・ステップアップ

本年度の調査研究の成果として、ホスピタリティケアの考え方の理解、研修参加施設での試行的な取り組みは実現できた。しかし、ホスピタリティケアの取り組みは各施設でキーパーソンを起点に全職員まで展開していくことが期待される。ホスピタリティケアを実践、継続し、さらなるサービスの質の向上を目指すうえでは、取り組みを進める施設に対するフォローアップが必要となろう。

また、実際の現場でホスピタリティケアを根付かせるには、ホスピタリティケアを理解することに加えて、より多様な視点、スキルを獲得する取り組みも合わせて求められる。次の図表に示すように、ホスピタリティケアの理解を起点に、より多面的な要素を考慮していくことが期待される。そのためにも、今回実施した研修を基に、一層の取り組みの拡大が重要となる。

図表65 ホスピタリティケアに求められる要素(イメージ)



(資料) 松本委員提供資料

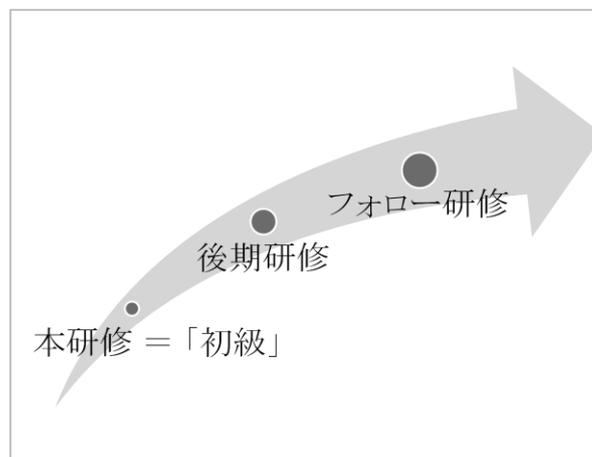
2. 今後の発展的展開に向けて

(1) 研修プログラムの体系化

本調査研究において検討、実施した研修は、一定の成果があったものとするが、今後さらにホスピタリティケアを広く浸透させ、実践する施設を拡大していくためには、一層のプログラムの充実が期待される。今回実施した研修を振り返ると、ホスピタリティある介護を実践していくうえでの意識の向上といった部分に最も意義があったものとする。

今回の研修から得られる意識の向上、ホスピタリティケアへ取り組むきっかけを活かして、一層の取り組みを促すことができ、それを強固に支援していくような中長期的な体系づくりが重要となる。本研修を足がかりに、継続的な取り組み推進を支援し、ホスピタリティケア実践レベルのステップアップを図っていくべきである。

図表66 継続的な研修体系の構築・ステップアップイメージ



(資料) 松本委員提供資料

(2) プログラムおよびツール等のブラッシュアップ

今回の研修を初級編と位置付けた場合においても、研修プログラムの構成、個別の内容、ツールの見直し等は必須である。今回の研修内容をベースに、より発展的なものを目指す必要がある。さらには、やや講師に依存してしまっている現状のプログラムをより汎用的なものとする必要がある。そのためにも、現在さまざまな施設で実践されているホスピタリティあるケアを標準化して全体のサービスレベルの質の向上につなげる取り組みが必要と考える。特養においては、さまざまな事例があるが、ホスピタリティケアという視点で再度事例の検討を行うことも有効と考える。

(3) 研修の継続的な開催

本調査研究において実施した研修は一定の成果があったと考えており、今後、継続的かつ定期的な実施されることが望まれる。継続的な開催により、その効果・特徴および課題をより具体的に整理することで一層の研修プログラムの質の向上が期待され、前述の研修プログラムの体系化・ステップアップ、既存プログラムのブラッシュアップにも寄与するものとする。

中長期的な継続を考えると、補助、助成等の枠組みではなく、民間において持続性を考慮しながら進めて行くことが重要であろう。

(4) 先進的施設を中核とした継続的な研究組織（研究会）の設置

具体的な研修プログラムの再構築、さらなる発展形の研修体系の構築に向けては、一層の検討が不可欠である。これらの検討においては、すでに先進的な取り組み、ホスピタリティあるケアを実現できている施設を中心に進めることが効果的であるとする。外部の視点で客観的に整理し、検討することも重要であるが、ホスピタリティケアはまだ黎明期とも言える考え方であり、推進力、牽引力のある施設が中心となってホスピタリティケアの仕組みを構築していくことが有効であろう。意識の高い施設が集まり、ホスピタリティケアそのものと今後の発展、展開について継続的に議論できる研究会を設置することなども効果的な取り組みと考える。このような自発的な取り組みを出発点として、中長期的にホスピタリティケアを普及・促進するための担い手が増えていくことが期待される。

参考資料

【参考資料1：研修資料（一部抜粋）】

ホスピタリティケアとは

<本研修における定義>

ホスピタリティの高いケアには、利用者個人の生活全般を捉え、状況を的確に把握し、対応していくことが重要です。そのためには、個別シーンだけでなく、利用者の方の人となり、過去の生活といった背景的側面を把握することも重要となります。本研修ではこのような考え、プロセス等を踏まえたケアをホスピタリティケアと定義しています。

<ホスピタリティケアの要点>

気づき⇒思いやり⇒行動の変化（ホスピタリティケア実践）

ホスピタリティケアの実践には、まず気づきを得、利用者を思いやり、行動に移していくということが重要となります。そのためには個別ケアだけでなく、理念・行動規範といった個別の行動を導くための取り組みも重要となります。

3

研修実施の背景・目的

<背景>

ユニットケアに加えてさらに質の高いケアへの期待



ホスピタリティケアの重要性の高まり

<本プログラムの目的・狙い>

- ホスピタリティケアがどういったものかを理解・共有する
- ホスピタリティケアをいかに実践するかについて考える
- 各施設でPDCAサイクルを運用する状態を整える

4

研修の特徴と効果

特徴	効果
優良施設の実践事例を解説付きで見聞（視察もあり）	事例で学ぶことにより、自施設での実践に導入しやすい。
ワークショップにフレームワークを導入	議論が盛んになり、気づきが生まれやすい。
管理者層とリーダー層とがペアで参加	リーダーには行動を促し、管理者にはサポートを促す。
ホスピタリティ定着に向けたPDCAサイクルの運用準備	研修終了後の継続を目指す。

5

3日間の研修を通じたゴール設定

各施設でホスピタリティケア定着化のPDCAサイクルを運用できる状態

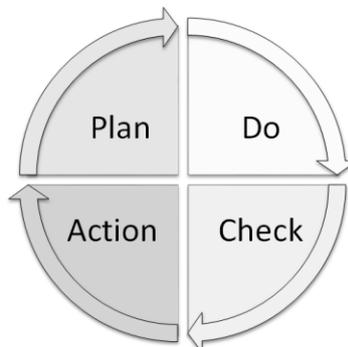
- 研修の1～2日目でPDCAサイクルを回す準備を整える
- 2日目～3日目の約1か月間で、着手しやすい部分から取り組みを開始する
- 3日目の研修までを踏まえ、ホスピタリティケア定着化のためのPDCAを十分に理解し、運用できる状態を目指す

ホスピタリティケアの取組計画
(実施内容例)

- ◆ ホスピタリティ向上のための課題の整理
- ◆ 対応チームの立ち上げ
- ◆ 具体的取組・実行案の作成

改善案の検討・改善計画作成
(実施内容例)

- ◆ 改善案の検討
- ◆ 改善計画の作成



ホスピタリティケアの実践
(実施内容例)

- ◆ 短期施策の実行
- ◆ 中長期施策の実行

実践内容の振り返り・評価
(実施内容例)

- ◆ 実践内容の記録
- ◆ 変化、成果の確認
- ◆ 問題点の抽出

6

【参考資料 2 : 研修時アンケート調査票】

アンケート (研修 2 日目終了時点)

1 日目と 2 日目の研修を終えた時点での、アンケートにご回答ください。

本研修は、厚生労働省から株式会社日本総合研究所が受託し運営しています。研修の運営結果やその成果等は今後の更なる当該分野の研究・検討等に活用されます。本アンケート結果は調査研究の基礎資料といたしますので、率直にご回答いただけますようお願い申し上げます。

※本アンケートで個人を特定し、結果を利用するなどはございません。すべて統計処理したうえで活用します。

本研修の理解度や研修目的の達成度についてお尋ねします。

(問 1 ~ 10 はそれぞれ一つに○)

問 1. 本研修は、ホスピタリティケアの実践を目的としています。本研修によって、ホスピタリティケアの重要性は理解できましたか。

1. 十分理解できた 2. 理解できた 3. やや理解できなかった 4. 理解できなかった

問 2. 本研修によって、ホスピタリティケアの視点を養うことに寄与すると思いますか。

1. 十分理解できた 2. 理解できた 3. やや理解できなかった 4. 理解できなかった

問 3. 本研修によって、自施設でもホスピタリティケアの実践をすることができそうですか。

1. 十分出来ると思う 2. 出来ると思う 3. やや難しいと思う 4. 難しいと思う

問 4. 本研修の受講によって視野を広げることに寄与すると思いますか。

1. とてもそう思う 2. そう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない

問 5. 本研修によって、他施設の取組を知ることが出来ましたか。

1. とてもそう思う 2. そう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない

問 6. 本研修によって、自施設の取組を客観的に考えることが出来ましたか。

1. とてもそう思う 2. そう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない

問 7. 本研修によって、自施設の課題について深く考えることが出来ましたか。

1. とてもそう思う 2. そう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない

問 8. 本研修によって、他の施設からの参加者の考えを知ることが出来ましたか。

1. とてもそう思う 2. そう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない

問 9. 本研修によって、自施設の参加者の考えを知ることが出来ましたか。

1. とてもそう思う 2. そう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない

問 10. 本研修によって、他の施設の参加者と交流することが出来ましたか。

1. とてもそう思う 2. そう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない

問 11. 本研修を受講して良かった点を選択してください。(複数回答)

1. ホスピタリティケアの重要性を理解出来た
2. ホスピタリティケアの視点を養うことが出来た
3. 自施設でもホスピタリティケアの実践出来ると考えられた
4. 視野を広げることが出来た
5. 他施設の取組を知ることが出来た
6. 自施設の取組を客観的に考えることが出来た
7. 自施設の課題について深く考えることが出来た
8. 他の施設からの参加者の考えを知ることが出来た
9. 自施設の参加者の考えを知ることが出来た
10. 他の施設の参加者と交流することが出来た

本研修のカリキュラム構成についてお尋ねします。

問 12. 1日目の時間配分について、どのように感じましたか。(一つに○)

1. 満足 2. やや満足 3. やや不満 4. 不満

問 13. 1日目のコンテンツでもう少し長く時間を取ってほしかったコンテンツは何ですか。
(複数選択可)

1. 座学 2. ワーク 1 (映像研修) 3. ワーク 1 (管理者層、現場リーダー層別のディスカッション) 4. ワーク 2 (映像研修) 5. ワーク 2 (管理者層、現場リーダー層別のディスカッション)

<p>問14. 1日目のコンテンツでもう少し短い時間でもよかったコンテンツは何ですか。 (複数選択可)</p> <p>1.座学 2.ワーク1(映像研修) 3.ワーク1(管理者層、現場リーダー層別のディスカッション) 5.ワーク2(映像研修) 6.ワーク2(管理者層、現場リーダー層別のディスカッション)</p>
<p>問15. 2日目の時間配分について、どのように感じましたか。(一つに○)</p> <p>1.満足 2.やや満足 3.やや不満 4.不満</p> <p>問16. 2日目のコンテンツでもう少し長く時間を取ってほしかったコンテンツは何ですか。 (複数選択可)</p> <p>1.異業種での実践例の紹介 2.現場見学 3.ワーク3(解決の方針、具体策の検討) 4.アイスブレイク 5.ワーク4(自施設で実践する内容の設定)</p>
<p>問17. 2日目のコンテンツでもう少し短い時間でもよかったコンテンツは何ですか。 (複数選択可)</p> <p>1.異業種での実践例の紹介 2.現場見学 3.ワーク3(解決の方針、具体策の検討) 4.アイスブレイク 5.ワーク4(自施設で実践する内容の設定)</p>
<p>(問18～23までは一つに○)</p> <p>問18. 1日目の座学の講義内容はホスピタリティケアを理解するのに役立ちましたか。 1.とてもそう思う 2.そう思う 3.あまりそう思わない 4.そう思わない</p> <p>問19. 1日目のワーク(映像研修とディスカッション)は、ホスピタリティケアを理解するのに役立ちましたか。 1.とてもそう思う 2.そう思う 3.あまりそう思わない 4.そう思わない</p> <p>問20. 2日目の異業種での実践例の紹介は、自施設におけるホスピタリティケアの実践に役立ちそうですか。 1.とてもそう思う 2.そう思う 3.あまりそう思わない 4.そう思わない</p> <p>問21. 2日目の現場見学は、自施設におけるホスピタリティケアの実践に役立ちそうですか。 1.とてもそう思う 2.そう思う 3.あまりそう思わない 4.そう思わない</p>

問22. 2日目のワーク（解決の方針、具体策の検討、自施設で実践する内容の設定）は、自施設におけるホスピタリティケアの実践に役立ちそうですか。

- 1.とてもそう思う 2.そう思う 3.あまりそう思わない 4.そう思わない

問23. 2日目のアイスブレイクは、参加者同士の交流につながりましたか。

- 1.とてもそう思う 2.そう思う 3.あまりそう思わない 4.そう思わない

問24. 1日目と2日目を終えて、自施設におけるホスピタリティケアの実践を考える上で役立ったと感じるコンテンツは何ですか。（複数選択可）

- 1.座学 2.ワーク1 3.ワーク2 4.現場見学 5.2日目のワーク 6.アイスブレイク
7.異業種での実践例の紹介

ご協力ありがとうございました。

次回第3回もお待ち申し上げます。

以上

アンケート（研修3日目終了時点）

3日目の研修を終えた時点での、アンケートにご回答ください。

本研修は、厚生労働省から株式会社日本総合研究所が受託し運営しています。研修の運営結果やその成果等は今後の更なる当該分野の研究・検討等に活用されます。本アンケート結果は調査研究の基礎資料といたしますので、率直にご回答いただけますようよろしくお願い申し上げます。

※本アンケートで個人を特定し、結果を利用するなどはございません。すべて統計処理したうえで活用します。

※以下の設問に対して、当てはまるものに○を付けてご回答ください。

問1. 研修はホスピタリティケアの実践を具体的にイメージする事につながりましたか

1.役に立った 2.比較的役に立った 3.あまり役に立たなかった 4.役に立たなかった

問2. 「1.役に立った」「2.比較的役に立った」とご回答いただいた方にお尋ねします。どの研修内容がホスピタリティケアの実践を具体的にイメージする事に最もつながりましたか

1.座学（サービスとホスピタリティ） 2.先端的取組を実施している施設の事例紹介
3.施設見学 4.コーヒープレイク 5.グループワーク 6.施設における1ヵ月間の実践
7.異業種の講師による講義 8.座学（PDCAサイクル） 9.実践の検証
10.取組の発表とフィードバック

問3. ワークシートを用いた検討は、ホスピタリティケアの実践を具体的にイメージする事につながりましたか

1.役に立った 2.比較的役に立った 3.あまり役に立たなかった 4.役に立たなかった

問4. 他施設の受講者を交えたグループでの検討は、ホスピタリティケアの実践を具体的にイメージする事につながりましたか

1.役に立った 2.比較的役に立った 3.あまり役に立たなかった 4.役に立たなかった

問5. 経営層とリーダー層が二人で研修に参加することは、自施設におけるホスピタリティケアの実践を具体的にイメージする事につながりましたか。

1.役に立った 2.比較的役に立った 3.あまり役に立たなかった 4.役に立たなかった

問6. 映像を用いた研修は、自施設におけるホスピタリティケアの実践を具体的にイメージする事につながりましたか。

- 1.役に立った 2.比較的役に立った 3.あまり役に立たなかった 4.役に立たなかった

問7. 研修は自施設におけるホスピタリティケアの実践につながりましたか

- 1.役に立った 2.比較的役に立った 3.あまり役に立たなかった 4.役に立たなかった

問8. 「1.役に立った」「2.比較的役に立った」とご回答いただいた方にお尋ねします。どの研修内容が自施設におけるホスピタリティケアの実践に最もつながりましたか

- 1.座学（サービスとホスピタリティ） 2.先端的取組を実施している施設の事例紹介
3.施設見学 4.コーヒープレイク 5.グループワーク 6.施設における1ヵ月間の実践
7.異業種の講師による講義 8.座学（PDCA サイクル） 9.実践の検証
10.取組の発表とフィードバック

問9. ワークシートを用いた検討は、自施設におけるホスピタリティケアの実践の上で役に立ちましたか。

- 1.役に立った 2.比較的役に立った 3.あまり役に立たなかった 4.役に立たなかった

問10. 他施設の受講者を交えたグループでの検討は、自施設におけるホスピタリティケアの実践の上で役に立ちましたか。

- 1.役に立った 2.比較的役に立った 3.あまり役に立たなかった 4.役に立たなかった

問11. 経営層とリーダー層が二人で研修に参加することは、自施設におけるホスピタリティケアの実践の上で役に立ちましたか。

- 1.役に立った 2.比較的役に立った 3.あまり役に立たなかった 4.役に立たなかった

問12. 映像を用いた研修は、自施設におけるホスピタリティケアの実践の上で役に立ちましたか。

- 1.役に立った 2.比較的役に立った 3.あまり役に立たなかった 4.役に立たなかった

問13. 研修は自施設におけるホスピタリティケアの定着化につながりましたか

- 1.役に立った 2.比較的役に立った 3.あまり役に立たなかった 4.役に立たなかった

問14. 「1.役に立った」「2.比較的役に立った」とご回答いただいた方にお尋ねします。
どの研修内容が自施設におけるホスピタリティケア定着化に最もつながったと考えますか

- 1.座学（サービスとホスピタリティ）
- 2.先端的取組を実施している施設の事例紹介
- 3.施設見学
- 4.コーヒープレイク
- 5.グループワーク
- 6.施設における1ヵ月間の実践
- 7.異業種の講師による講義
- 8.座学（PDCA サイクル）
- 9.実践の検証
- 10.取組の発表とフィードバック

問15. 研修の中でPDCA サイクルを回す取組について、どのように感じましたか。

- 1.役に立った
- 2.比較的役に立った
- 3.あまり役に立たなかった
- 4.役に立たなかった

問16. ワークシートを用いた検討は、自施設におけるホスピタリティケアの定着化につながりましたか。

- 1.役に立った
- 2.比較的役に立った
- 3.あまり役に立たなかった
- 4.役に立たなかった

問17. 他施設の受講者を交えたグループでの検討は、自施設におけるホスピタリティケアの定着化につながりましたか。

- 1.役に立った
- 2.比較的役に立った
- 3.あまり役に立たなかった
- 4.役に立たなかった

問18. 経営層とリーダー層が二人で研修に参加することは、自施設におけるホスピタリティケアの定着化につながりましたか。

- 1.役に立った
- 2.比較的役に立った
- 3.あまり役に立たなかった
- 4.役に立たなかった

問19. 映像を用いた研修は、自施設におけるホスピタリティケアの定着化につながりましたか。

- 1.役に立った
- 2.比較的役に立った
- 3.あまり役に立たなかった
- 4.役に立たなかった

問20. 今回の研修を受講されて、研修の特徴として最も良い特徴は何だと思いますか

- 1.先進的な取り組みを実施している特養の事例を知ることが出来る事
- 2.先進的な取り組みを実施している特養の施設を見学出来る事
- 3.考えるプロセスに重点を置いた研修となっている事
- 4.グループでのディスカッションを通じて、他の施設の取組を知ることが出来る事
- 5.ホスピタリティケア向上の為にPDCA サイクル定着化の第1ステップを体験できる事
- 6.施設の管理者層とリーダー層が受講することで、互いの認識の違いに気づく事
- 7.施設の管理者層とリーダー層が受講することで、組織内での取組が促進される事

以上で設問は終わりです。

ご協力いただきありがとうございました。

※本調査研究は、平成 26 年度老人保健健康増進等事業として実施したものです。

平成 26 年度老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業

特別養護老人ホームにおけるホスピタリティを活かした介護を
定着させるための支援のあり方に関する調査研究
【報告書】

平成 27 年 3 月

株式会社日本総合研究所

〒141-0022 東京都品川区東五反田 2-18-1 大崎フォレストビルディング

TEL: 03-6833-5201 FAX:03-6833-9480