



特集●介護福祉経営士「実践研修」の魅力を紹介

先進の施設で 実践力に磨きをかけよう!

一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会は2015年度から、「介護福祉経営士1級」資格認定試験（筆記）の合格者を対象に全国で「実践研修」を実施しています。講義や視察、演習を通じて課題の抽出、分析能力、経営戦略立案能力を養うのが狙いです。そこで今回は、実践研修を受け入れていただいている、3施設の代表者にお集まりいただき、狙いや効果、魅力、今後の課題について、忌憚のないご意見をいただきました。

実践研修は双方向の情報交換の場 受け入れ施設の経営改善にも役立つ

——まずは、皆さんの自己紹介からお願いします。

井口 神奈川県小田原市にある社会福祉法人小田原福祉会から参りました。今年40周年を迎え、37事業所を展開しています。私は人財育成セン

ターで職員の育成や初任者研修を担当、運営や管理も任されていて、法人内の経営マネジメントにも携わっています。

小平 富山県富山市にある社会福祉法人と医療法人を運営するアルペン会グループの社会福祉法人アルペン会「あしたねの森」から来ました小平です。あしたねの森は、「多世代交流型施設」で、同一敷地に特養、デイサービス、保育園、学童、放課後等デイサービスがあります。現在、法人本部に所属しており、人材確保、新規事業を中心に業務をしております。医療法人では、回復期リハビリテーション病棟と在宅療養支援診療所を運営しております。アルペン会グループとして、「生きる力を引き出す」ことをモットーに、どうしたら子どもから高齢者までの心と身体が動くかということにチャレンジしています。

坪 坪でございます。私は今二つの仕事をしています。社会医療法人愛仁会では、大阪府高槻地区にて急性期から在宅までを対象に病院、老健、訪

問介護、生活支援まで手掛けていて、その統括部長を、また、系列の社会福祉法人愛和会では、法人統括も担当しています。

——まず、各施設での実践研修の内容や効果についてお聞かせください。

井口 試行錯誤しながらカリキュラムをつくっていますが、理事長がどのような思いで法人を立ち上げたかということ、めざすべきビジョン、現況を常務理事が話します。次いで、優秀な事業所と今一步の事業所を対比して、外部環境も照らし合わせながら、なぜそういった状況が起きているのか、改善点などを参加者に挙げていただくといった、シミュレーションに基づいた検討も実施しました。法人としてはいろいろな意見が参考になるというメリットがありました。施設見学も行い、職場の風土や雰囲気を感じ取っていただくこともしています。

坪 私は医療と介護の両方に携わっていますが、歴史的な背景の違いにより、事業や制度としての成熟度も異なり、残念ながら介護は一步遅れを取っていると見ています。そのようななか、インタラクティブな情報交換ができる実践研修の場は貴重です。皆ではありませんが、介護関連の方々は外に出る機会が少なく、そういった点でも全国からお集まりいただく意味があります。普段と異なる方々と対峙する「他流試合」を通して、己を磨くこともできるのではないのでしょうか。私たちの法人にもメリットはあります。我々の場合、役職であれば主任か副主任クラス、勤続年数なら5年くらい、これから経営にも携わっていくであろう若手職員をグループワークに参加させています。実践研修で揉まれ、現場と経営者の考えのギャップに気づくなど、第一線の経営者にどれだけ歯が立つのか実感できるというわけです。これには大きく期待しています。

研修の内容は、まず外部環境の変化に触れ、中期事業計画や単年度事業計画に基づいた愛仁会グループの対応についてお話ししています。というのも、受講者には環境変化を的確に感じるアンテナ、

環境変化に適応する力、イノベーションマインドを養ってほしいからです。保険も含めて介護の制度はいまだ未成熟で、方針はコロコロと変わります。最近私が思うのは、制度に適応すること自体に懐疑もあるほどで、どっぶりハマりすぎると、思わぬ変化に対応できません。

小平 実践研修を行う法人にはそれぞれ特色があるので、それらを打ち出して、興味のある施設、学びたい施設を受講する介護福祉経営士の皆さんに選んでいただくのがよいのかなと思います。「組織は、理念の下、その理念を職員間で共有し、その具現化に向けて職員が一致協力（強力）する」のがあるべき姿かと思っています。そこには、当然、経営という視点を外せません。そのバランスが大切だと思っています。そういう意味で、当法人での講習は、理念や我々の思いをお話しさせていただき、その後具体的にその実践例を説明させていただいております。受講者からは「理念が実践につながっていると分かりました」と評価をいただくことが多いですね。また、高齢者だけの施設だとかご利用者は受け身になりがちですが、当法人のように保育園や学童なども併設することで、高齢者は、「守られる側」から「守る側」になり、何か



小平 達夫
こだいら・たつお ● 社会福祉法人アルペン会法人本部副本部長。介護福祉経営士1級。1970年生まれ。獨協大学経済学部卒業後、金融機関、学校法人に10年ずつ勤務した後、社会福祉法人アルペン会に入職。主な保有資格に、産業カウンセラー、教育カウンセラー、キャリアコンサルタント。4C（コミュニケーション、コーディネーション、コラボレーション、コンサルテーション）を軸として法人業務に取り組んでいる。



井口 健一郎

いぐち・けんいちろう ● 社会福祉法人小田原福祉会人財育成センター長、特別養護老人ホーム潤生園介護課長。神奈川県認知症ケア専門士会理事、東海大学非常勤講師、神奈川県立西部総合職業技術校非常勤講師。創価大学大学院卒業、介護教員、介護福祉士、社会福祉士、介護支援専門員、介護福祉経営士。介護教育の分野を中心に国内外で幅広く活動。

をしようと積極的な行動にかかわることも。それが、心や身体が動く重要なポイントであり、自立支援に対するひとつのアプローチだと考えていて、そういった事例もご覧いただきたいですね。

施設見学で終わるのではなく、グループワークを通じた実践力の開発がカギ

井口 施設見学では、介護関係の受講者は比較対象できますし、異業種の方であれば介護の実態に触れられますから、いずれにしても貴重な体験になるでしょう。

先ほどの坪さんの話で共感したのは、この業界は介護保険制度も含めてフレームが弱いということです。既存の仕組みの運用だけにとらわれず設計に目を向けることも大切です。制度設計については、事業者側も理解が乏しいところもあります。制度の枠組みやその意味を教える部分があまりないので、介護福祉経営士を通じて学ぶ機会になれば言うことはありません。介護は需要がある市場ですが財源は絞られる一方で、必ずしも売り手市場ではなく、その中でうまく舵取りができる経営能力を培えるといいですね。良いサービスを提供

していても赤字の事業所はあり、生産効率を改善する必要もあり、そういった具体策を見られると学びになりますし、いずれ経営者になった時に役立つノウハウを示すことができればと思います。

坪 施設見学は時間の制約もあり、「箱物」で終わっているきらいもあります。我々の施設でもグルッと回るだけで1時間、どれだけ伝わっているのか、汲み取っていただけているのか疑問が残ります。

私としては実践研修の構成として、グループワークの濃密さを上げないとアウトカムは出てこないと思っています。ただし、そのためにはテーマの設定などに工夫が求められることも事実。いまは我々の施設を見てもらっていますが、その時点で他人ごとになっているかもしれません。それよりは、受講者の勤務先の課題を持ち寄りディスカッションをしたほうが学びは多いのでは。我々は大阪の3法人で経営塾を開催していて、そこでは課題を決めて、各法人での考えや対応について意見を交わし、現場にフィードバックさせています。実践研修でもあらかじめ宿題を設定して、当日はディスカッションをすれば効果的かもしれません。

井口 我々も関東近郊の6法人と一緒にリーダー研修を行っていますが、そこでは各法人の良いことも悪いことも明らかにし、同じ立場のリーダーが困っていることを、どのように解決するかグループワークで話し合いますから、内容はとても濃いです。

実践研修も実際は時間を取るのが難しいでしょうが、宿泊研修にしたほうが、その世界にどっぷりと漬かれるので、それもお勧めです。1日だとあっという間に時間が過ぎ、目に映るものだけで研修が終わってしまいます。

これまでの実践研修で実施してよかったのは、やはり事業所の比較でした。同じトップがいるのに、なぜこれだけ業績に開きが出てしまうのか。実際の現場を受講者に見ていただき、接遇や雰囲気、マネジメントなどを検証する内容は好評だっ

たようです。コンサルティングをして立て直すという共通の目標設定があると没入しやすいでしょう。

プレ研修の実施や受講者の属性によって 研修を使い分けられると、なお良い

——事後課題で提出をお願いしている「事業計画書」は「難易度が高い」という感想が目立ちました。皆さんの法人内で作成する時は、どのようにレクチャーしていますか。

坪 来年の介護保険の改定に向けて今から準備していますが、まずは事務部長が事業計画の原案をつくり、決済してオフィシャルにするという流れです。書き手は事務部長なので本部に集めて、報酬改定、社会保障の仕組みなど、それらへの対応など、ポイントを伝えることから始めています。アウトプットが決まるのはインプットとリソースの問題で、インプットとは投入する経営資源の問題で、リソースはその組み合わせ。これらをどのように作り込むかが事業計画なので、しっかりと伝えないといけないと思っています。

実践研修の場合、どんな受講者でも現場に課題があるわけで、改善計画を考えると事業計画書も書けるようになるのでは。テーマは各人が持ち寄り、グループワークで内容を練って計画を形にしようというやり方もありますね。グループワークだと周りから情報、知見、見識が得られ、まさにそれこそ他流試合です。さっそく、来年から始めましょう(笑)。

井口 マネジメント教育は介護福祉経営士に求められることなので、事業計画書の作成はしっかりと押さえるべき。当法人の場合、私も事務局としてISOの品質マネジメントシステムにのっとり仕組みを整えました。具体的には、売上、事業目標、事業実績とともに介護の品質目標、職員の定着率に対して、どのようにアプローチしているのかPDCAで回しながら、四半期ごとに確認する会議



つば・しげのり ● 社会医療法人愛仁会本部介護福祉事業部長。社会福祉法人愛和会本部統括部長。1985年愛仁会入職。2000年、大阪府豊中市で社会福祉法人愛和会が経営し、特養・老健・ケアハウス・障がい者施設を有する府下有数の大規模総合福祉施設、「ローズコミュニティ・緑地」開設プロジェクトをリーダーとして手がける。02年法人事務部長、07年ケアハウス施設長を経て現職。京都大学医学部人間健康科学科・東北福祉大学健康科学部医療経営管理学科非常勤講師。

を事務部門を含め、すべての部門で行っています。

小平 坪さんのお話にあった各自がテーマを持ち寄り方法は学習効果が高いと思います。私は、事業計画書についてよく理解していませんでしたが、日本医療企画の書籍(介護福祉経営士実行力シリーズ14『経営企画・事業計画の作り方』2015)とそのセミナーがとても役に立ちまして、法人内でも活用しました。

井口 事業計画の書き方講座があるといいですね。もちろんこれにかぎらず、起業したい、事業を受け継ぐ、異業種だけどパートナーとして取得したいなど、1級のニーズにも幅があるはず。属性に合わせたプレ研修があるといいと思います。

坪 受講者・受け入れ側共に属性があるので、マトリックス的に、経営者ならこの研修、異業種ならこれなど、自分が受けた研修を決めるという方法も考えられます。

得た情報はそのまま鵜呑みにせず 再構築すると身につけやすい

——皆さんはスキルアップを図るのに、何か役立った

ことはありますか。

小平 私自身、介護福祉経営士1級を取得しており、実践研修は富山県から遠いですが、坪さんの講義を受けたくて大阪まで行きました。研修の中身と現場とがつながる研修で今でも研修内容や法人としての課題を覚えています。

井口 当法人がISOを始める時に規定からつくり込んだのは大きなメリットがありました。離職が続いた時、かなり綿密に分析したことも生きています。特養の業務改善とシステム作りをしている現在の経験もとても身になっています。また、介護福祉経営士2級の時に1日缶詰の研修も受けましたが、基礎を学ぶのに役立ちました。

坪 私は自分で動くことが大事だと思っています。研修にも参加しますが、それは情報収集がメイン。得た情報は鵜呑みにするのではなく、自分にとって必要な内容を取捨選択する「再構築」を行い、形にするというプロセスを辿るようにしています。こういった、組み立てる能力を私の後に続く部下にも学ばせたく、それにはやっぱりグループワークが適していると考えています。実践研修でも事前の準備をディスカッションでバラして、人と交わり他流試合して再構築したものをプレゼン、フィードバックできればいいですね。

小平 当然ながら介護福祉経営士1級の勉強や試験も役に立っていますが、事業計画書作成スキルを求めるのであれば、基本的な財務諸表を読む力は必要であり、その力の有無を筆記試験にて確認する必要があるかと思います。介護福祉経営士として求める能力を、例えば「〇〇ができる能力」というように細分化していくことが大切だと思います。それが、研修などのカリキュラムなどに落とし込めればよりいいのではと思います。

井口 あとは実践に限ります。走りながら見えてくるものをどう対処するのか、そこでスキルは磨かれていきます。有資格者の経営者、キャリアアップを果たした人をどんどんアピールすれば取得への関心も高まるでしょう。

坪 当法人では職員に対してジョブローテーションを行っていて、そこで医療も介護も理解できるようになります。また、検査や薬剤師など、総合職になる門戸は事務職だけではなく、それぞれが培ってきたコアの部分に何かを積み、次にそういう人が集まると化学反応が期待できます。よって、異なる出自の人たちにプロジェクトを組ませるのも、成長を加速させます。実践研修でも似たようなことができればよいと思います。

社会保障が厳しくなるなかで 生き抜ける介護福祉経営士をめざそう

——最後に実践研修に期待すること、受講者へのコメントをお願いします。

井口 起業するという精神で取り組んでいただき、実務に役立てていこうと考えて臨んでいただきたいですね。そのために実践研修でもいろんな取り組みを実現したいと思います。そして、介護報酬が絞られるなかでも生き抜ける介護福祉経営士をめざして欲しいです。

坪 私のベースは他流試合なので、今までの手法をイノベーションさせて、研修の場を真剣な他流試合ができる場にしたいですね。受講者への要望は「何をしたいか」を必ず念頭に置くということ。そうでないと目標が立てられません。知識を得るために資格を取るのではなく、取得に至るまでのプロセスにある個々の学びや実践研修を経て、そこから得た知識を再構築して形にしていくことです。そういった目的意識がある方が集まれるようにしたいですね。

小平 これからの経営に必要な能力として、“創造力”“発想力”“企画力”が求められると思います。ぜひとも「あしたねの森」に来て見て感じていただき、柔軟な発想力で新たな創造物を生み出していただき、それが今後の業界のイノベーションの一助になれば幸いです。

実践研修会場のご案内

「介護福祉経営士1級」資格認定試験（筆記）合格者を対象に行われる実践研修は、わが国有数の先進経営モデルと称される施設で開催。今回、座談会に出席された方々の施設をはじめ、全国各地で開催されています。それぞれの会場をご案内します（2018年1月時点）。

北海道会場

社会福祉法人溪仁会「手稲つむぎの杜」
（北海道札幌市）



北信越会場

社会福祉法人アルペン会「あしたねの森」
（富山県富山市）



関東会場

社会福祉法人小田原福祉会「潤生園みんなの家
南足柄」(神奈川県南足柄市)



関西会場

社会福祉法人愛和会「ローズコミュニティ・緑地」
（大阪府豊中市）



東海会場

社会福祉法人せんねん村
「せんねん村矢曽根」
（愛知県西尾市）



九州会場

社会福祉法人九州キリスト教社会福祉事業団
「中津総合ケアセンターいずみの園」
（大分県中津市）



※特別養護老人ホーム、ショートステイ、グループホーム、
通所介護、保育園などを見学。