

認知症介護実践リーダー研修

職場内教育（OJT）の 基本的視点

医療法人コスモス コスモス松川デイサービスセンター

朝倉寛史

ミニビブリオバトル

『最近読んだ本や雑誌、漫画、テレビ、視聴した動画などから面白いと思ったことや学びになったことなどをグループ内で発表してください』

●以下の3点を必ず含めて話してください

- ①得られた内容で面白いと思ったこと
- ②学びとして得られたこと（気づき・理解）
- ③実践場面でどのように活用できるか

－発表は1人3分間

－司会、タイムキーパー、発表者

研修の目的

●目的

- －認知症ケアにおける人材育成の方法を理解し、特に職場内を中心とする教育方法の種類、教育方法の特徴を踏まえた実践の運用方法を習得することを目的とする

研修の目標

●目標

- －人材育成における実践者(パートナー)のとらえ方を理解する
- －チームマネジメントにおける人材育成の意義と方法を理解する
- －認知症ケアにおける職場内教育(OJT)の意義を理解する
- －職場内教育(OJT)の実践方法を理解する

スーパービジョンにおける 教育的機能・管理的機能・支持的機能

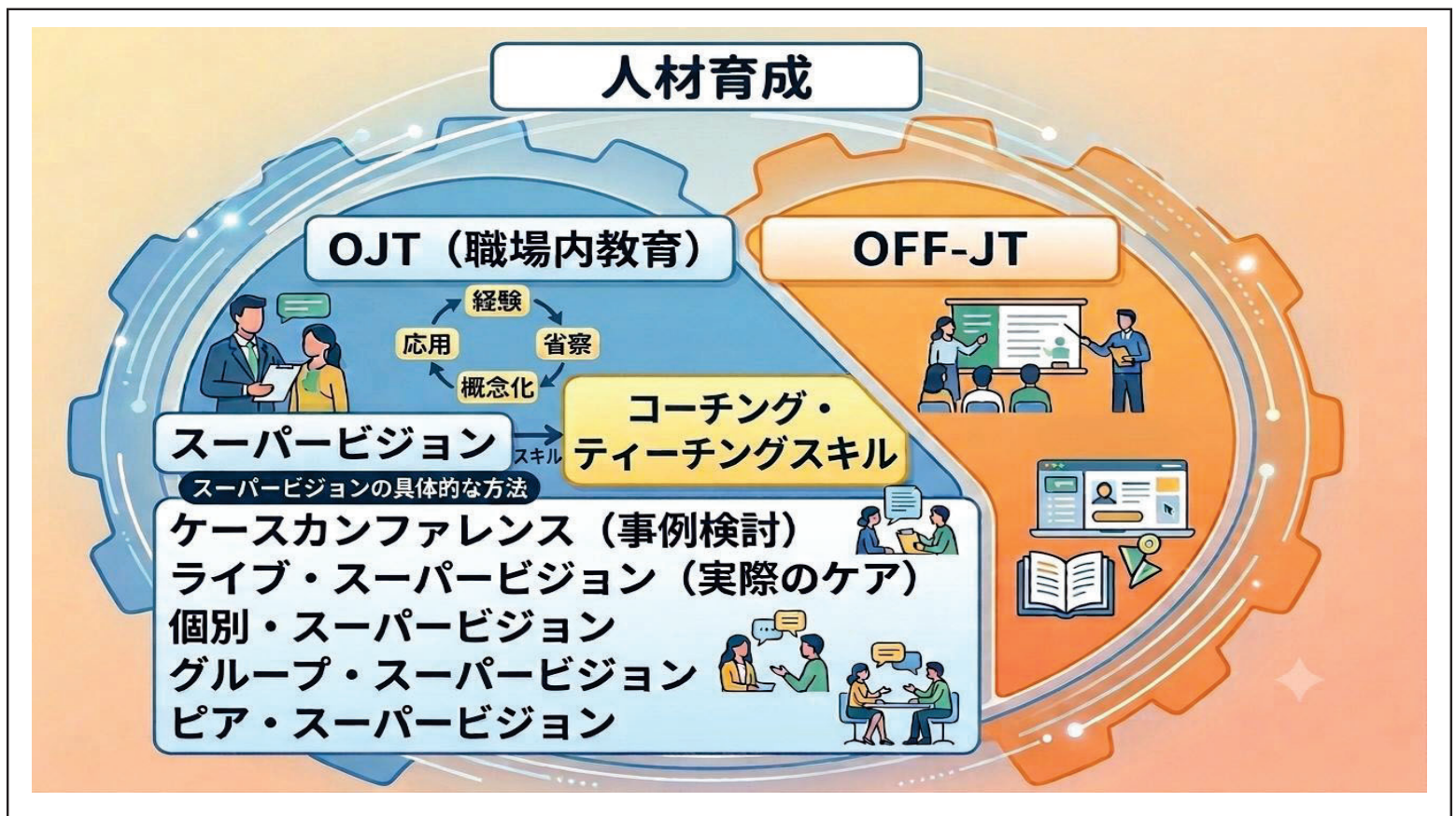
- 教育的機能（育てる）
 - －支援者（職員・援助者）が専門職として成長していくために、知識・技術・価値を育てる働きのこと
- 管理的機能（整える）
 - －組織として適切な支援を維持し、業務を安全かつ効果的に進めるための機能
- 支持的機能（支える）
 - －援助職が安心して働けるように支え、気持ちを整え、成長を促す機能

スーパービジョンの特徴

- 信頼関係：安心して悩みや課題を話せる関係であること
- 協働関係：一方的な指導ではなく、共に考え学ぶ関係であること
- 教育的関係：知識や技術、専門職としての成長を支援すること
- 支持的関係：不安やストレスを受け止め、精神的な支えとなること
- 評価的關係：専門職としての実践を振り返り、適切な助言や評価を行うこと



これらの特徴は人材育成(OJT)を実践していく上でも重要な要素



人材育成として目指す人物像

- ケアチームの理念に基づき、本研修では次の人物像を目指します
 - －実践者の認知症ケアを評価し、根拠を示しながら指導することができるような認知症ケアのトレーナー

演習1

9

MEMO

人材育成の目的と期待される変化

●人材育成の目的

- －支援の質を個人の力量だけに依存させず、組織全体として安定的・継続的に適切な支援を提供できる状態をつくること



- －スタッフ一人ひとりの成長を支援する



- －組織は人。人が変われば組織は変わる
職員一人ひとりの成長が組織の成長につながる

●人材育成における期待される変化

- －支援の質の向上、業務の担い手が増えることによるリーダーの負担軽減
モチベーション向上、人材定着、問題の解決、利用者の生活の質(QOL)の向上

OJTとOff-JTの違い

	OJT	Off-JT
定義	・ ケア実践を振り返り、経験と知識を結びつけながら「できるようになる」を繰り返す学び	・ 職場を離れて行う研修や勉強会などを通して、一般的な知識・技術・価値を学ぶ教育
目的	・ Off-JTで得た知識・技術・価値を、実践へつなげるため	・ 知識・技術・価値を高める
効果	・ 実践の根拠(知識・技術・価値)が明確になる ・ 支援への自信と説明力が高まる ・ チームでの共有がしやすくなる ・ 職場全体のケアの質向上につながる	・ 職種・職位・資格に応じた内容を体系的に学べる ・ 多くの職員へ効率的に共有できる ・ 学習意欲や仕事へのモチベーション向上
支援方法	・ 経験学習サイクルの中で、3つの機能を通して実践を支える	・ 学んだ内容を現場で活かす方法を共有し、実践につなげる

OJTとOff-JTは「車の両輪」である

OJT とOff-JTは別々の教育方法ではなく、相互に結びついた関係として機能する

Off-JTは知識・技術・価値を体系的に学ぶ場であり、OJTはその学びを現場での実践を通して深めていく場である

学んだ知識は現場で活かされてこそ意味を持ち、その実践を支える仕組みとしてOJTが重要な役割を果たしている

OJTとOff-JTが連動することで学びは循環し、知識は実践知へと転換され、ケアの質の向上につながる

OJTとOff-JTは車の両輪であり、知識や経験は実践に活かされることが重要

OJTの実践場面

方法	主機能	副機能	特徴
個別スーパービジョン	教育的機能	管理的機能・支持的機能	リーダーとパートナーが 一対一で行う方法
グループ・スーパービジョン	教育的機能 支持的機能	管理的機能	複数のパートナーが参加して 行う方法
ライブ・スーパービジョン (実践場面)	教育的機能	管理的機能・支持的機能	面接や支援場面を直接観察 しながら行う方法
ピア・スーパービジョン	支持的機能	教育的機能	同じ立場や経験レベルの 仲間同士で行う方法
ケースカンファレンス (事例検討)	管理的機能	教育的機能・支持的機能	支援事例をもとに振り返る方法

多面的立場の視点

リーダーの立場	強くなる機能	パートナーの受け止め方・とらえ方
管理職	管理	「評価されている」 「組織としての期待」
リーダー・主任	教育	「育成・指導を受けている」
先輩・同僚	支持	「相談しやすい」 「安心して話せる」

- リーダーは、自分がどの立場・どの機能で関わっているかを理解する
- パートナーがリーダーとの関わりをどのように受け止めているのかを理解し、共有する
- 互いの視点を一致させることが、効果的なOJTにつながる

経験学習モデルとは

経験学習とは、「経験の変換を通じて知識が創造されるプロセス」であり、知識は経験を把握し、それを変換することによって創造され则认为る学習モデル。学習は、4段階からなる循環的なプロセスによって形成される

デイヴィッド・A・コルブ

- ①経験: 具体的な経験をする
- ②省察: 行動の振り返り・フィードバック
- ③概念化: 経験を多面的にとらえ教訓にする
- ④応用: 行動を修正し、挑戦する

良い経験を積み、しっかりと振り返り、そこから教訓を引き出し実践し、さらにその実践した経験を振り返っていく... この繰り返しが学びを深めます

経験学習モデルを学ぶ目的

- 日々の経験や勘を整理するため
 - ー経験や勘を言語化し実践に活かすこと
- 実践を言葉で説明するため
 - ーお互いの考えややり方、知識を分かる形で伝え合い理解できているか
- 根拠をもって実践するため
 - ー自身の実践を言葉にしていくことで根拠が明確になる
- 実践を振り返り次の実践に活かしていくため
 - ー良かった点や改善点を把握し、次の実践に活かす

経験学習モデル(4つのステップ)

①経験

実際のケアを経験し、少し頑張れば達成できる目標に挑戦することで、成功や失敗、さまざまな気づきや学びを得る段階

②省察

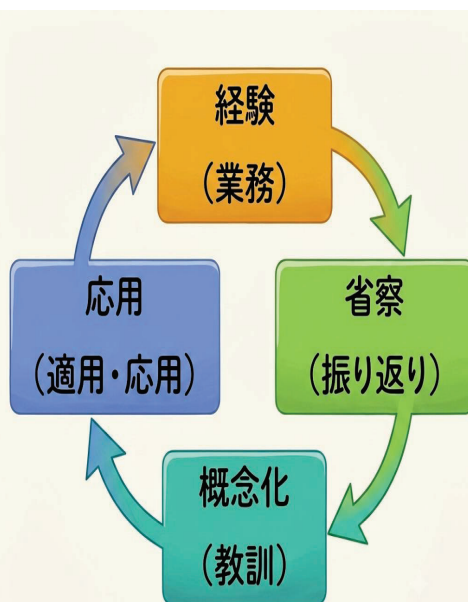
経験を振り返り、何がうまくいったのか、何がうまくいかなかったのかを考え、自分のケアを見つめ直す段階

③概念化

経験と知識を結びつけ、自分なりのケアの考え方や方法を整理し、「できる」という手ごたえを得て、学ぶ楽しさ(エンジョイメント)につながる段階

④応用

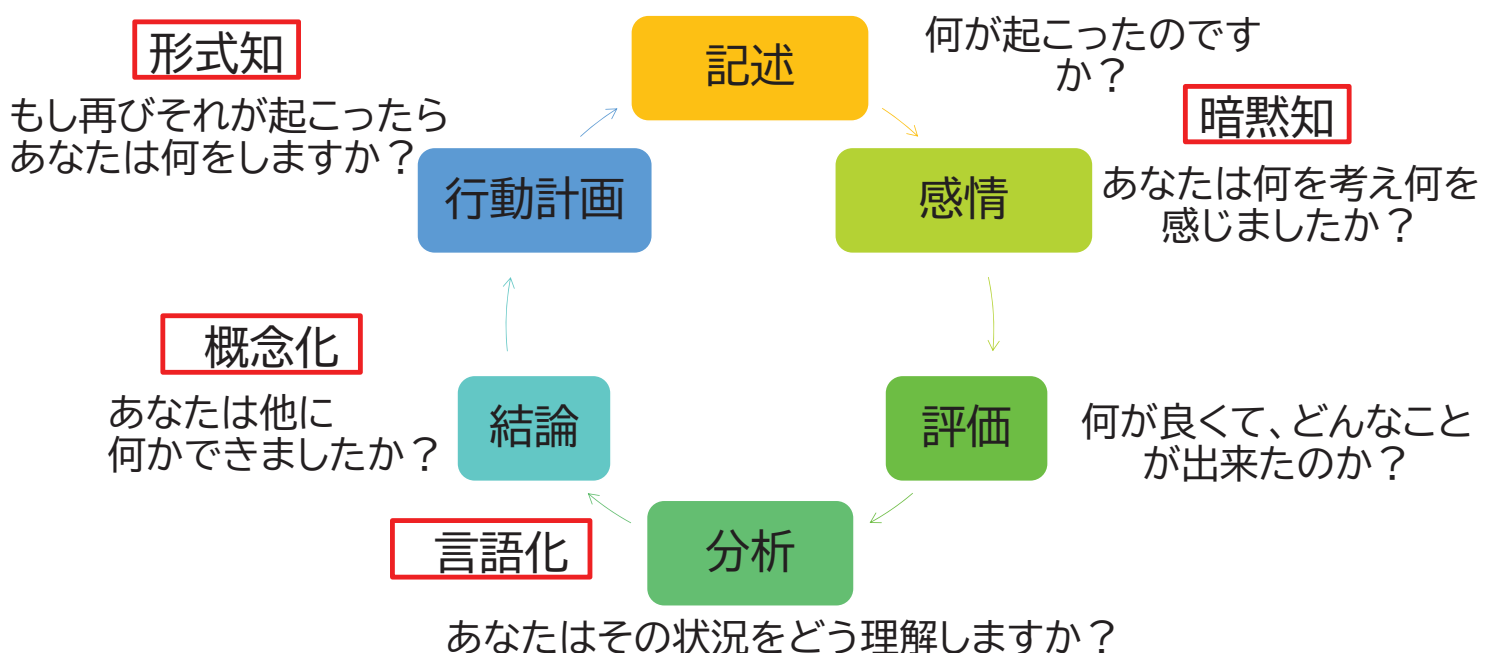
整理した考え方や方法を実際のケアで実践し、その結果を次の経験へとつなげながら、学びを繰り返し深めていく段階



省察によって得られること

- 学習のニーズを明らかにできる
- 人として成長できる
- 専門職として成長できる
- 習慣的行為や考え方から脱却できる
- 自分の行動に基づく判断から理論を構築できる
- 日々変化する状況での問題解決に役立つ
- 伴走者として関わることができる

省察の方法



概念化によって得られること

- 経験から「教訓(仮説や方針)」が得られる
 - －仮説を立て、今後の行動や方針(教訓)を明確にすることで、次の実践につながる
- 成功を手ごたえとしての「コツや秘訣」に昇華できる
 - －成功の要因を整理し、「確実に再現できるコツや秘訣」としてケア方法に落とし込むことができる
- 知的好奇心が刺激され「学ぶ楽しさ(エンジョイメント)」が得られる
 - －コツを掴むことで知的好奇心が刺激され、「わくわく感」や「楽しさ」が生まれ、学びの本質である主体的な成長につながる
- 自分のやり方を言葉にする「形式知化(共有化)」ができる
 - －実践を言語化することで、暗黙知を形式知へと変換することにつながる

概念化 ～経験を知識につなげる支援～

- 概念化とは、経験をこれまでの知識や他の経験と結びつけ、そこに共通する意味や法則を見いだすこと
- 問いかけを通して、パートナーが自ら経験を整理し、経験を教訓へと変えていけるよう支援することがリーダーの役割
- 概念化が進むと、「なるほど、そういうことだったのか」という気づきが生まれる。この納得感や知的な発見が、学ぶ楽しさ(エンジョイメント)につながり、次の実践への意欲を高めていく

コーチングとティーチングの特徴と違い

比較項目	コーチング	ティーチング
定義	相手の考え方や能力を引き出し自発的な行動を促す	何をするのかを直接的に教えるかかわり方
目的	問いかけを通して考えを深める	知識・技術・価値の習得
機能	支持的機能 教育的機能	管理的機能 教育的機能
主なスキル	質問・リフレーミング・傾聴	指示・助言

ティーチングのポイント

- 具体的に伝える「行動を明確にする」
 - －「何を・いつ・どのように行うのか」を明確にする
- 理由や根拠を伝える「意味を理解してもらう」
 - －「なぜ必要なのか」を伝え、理解につなげる
- 必要に応じて助言する「困りごとへの解決策を提案する」
 - －相手の状況に合わせて、考え方や方法を提案する
- 相手の理解度や経験に合わせる「相手に応じて教え方を変えること」
 - －知識や経験に応じて、伝える内容や深さを調整する

コーチングのポイント

- 質問（問いかけ）

- ーオープンクエスチョン：考えや思いを自由に話してもらう質問
- ー未来質問：少し先の未来をイメージし、「これから」に意識を向ける質問
- ー肯定質問：肯定的な側面に焦点を当て、前向きな考えを促す質問

- リフレーミング

- ー相手の意味づけや解釈を異なる視点から捉え直す
- ー多面的な見方を促し、新たな気づきにつなげる

- 傾聴

- ーパートナーの話を最後まで聴き、受け止める
- ー答えを急がず、考える時間を保証する

認知症介護実践研修テキスト「実践リーダー編」(2022)

演習2

人材育成にも「ケア」の視点が必要

- OJTは対人援助の延長上にある

OJTの対象は職員であっても、本質的には「人」と関わるという意味で、利用者支援と変わらない。職員だからといって「教える・教わる」の関係だけではなく、相手を尊重する価値が求められる。利用者支援と同様に職員に対しても「尊重」することが必要となる

人材育成に求められる「ケア」

人材育成における「ケア」とは、職員が安心して力を発揮し、自分らしく成長し、自己実現できるように支える関わりである

利用者支援と同様に、人材育成も『人を支える営み』であり、その中心にあるのがケアの視点

職員を理解する（評価）の定義と目的

評価とは、職員を理解すること。評価は、できる・できないを決めるためではなく、職員の現状を客観的に把握し、パートナーを理解し、次の成長につなげるために行うこと

- 目的

- －職員を理解するため（アセスメント）
- －適切な支援方法を選択するため（コーチングやティーチングなど）
- －成長につながるフィードバックを行うため
- －成長や変化を確認するため（モニタリング）

評価への影響要因

- 認知バイアス(思い込み):
 - ー 経験や先入観、知識・理解不足による判断の偏り
 - ストレス・感情:
 - ー 自分では気づかない心身の状態が、評価の仕方に影響する
 - 多面的な視点の不足:
 - ー 立場や役割によって見え方は異なる(利用者・職員・リーダー)
 - 言葉の解釈:
 - ー 共通理解のためには、具体的な言葉で確認することが大切
- パートナーに関心を持ち、理解しようとする姿勢をもつこと
 - できないことだけでなく、強みに目を向け成長を支援すること
 - パートナーをどのように理解しているかを省察すること

相対評価と絶対評価

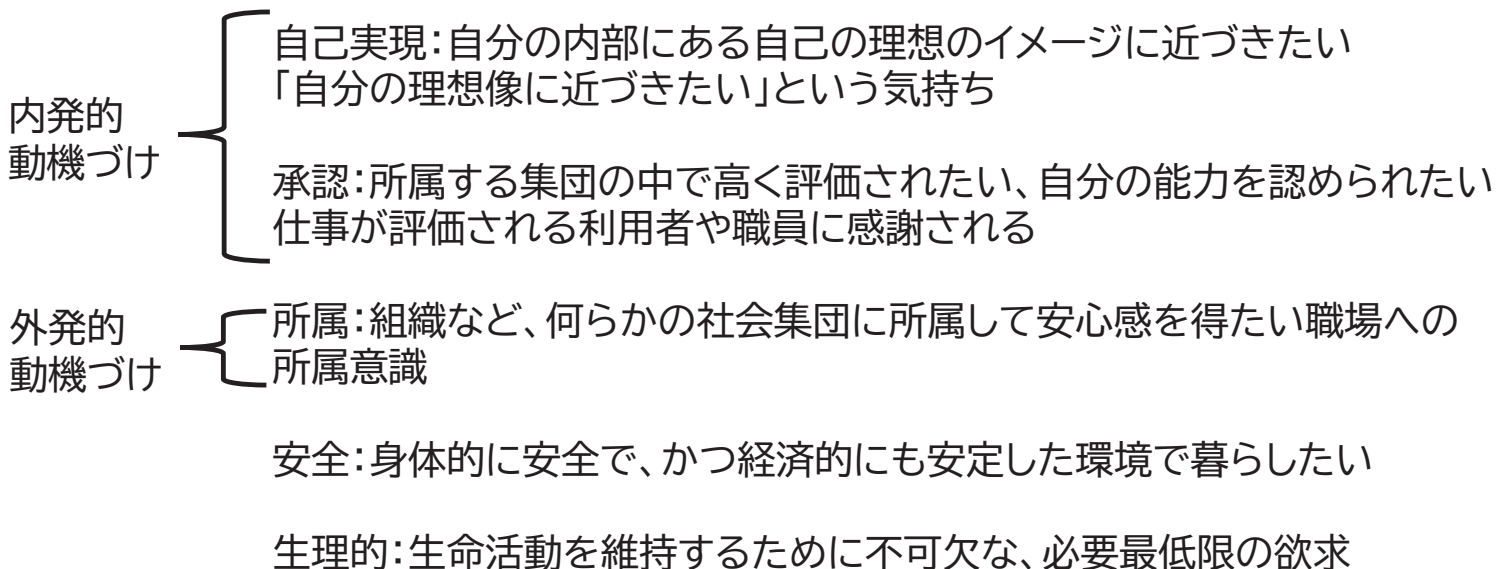
- 相対評価
 - ー 他者と比較して評価する方法
- 絶対評価
 - ー 過去の本人と現在の本人を比較し、成長や変化を評価する方法
- 絶対評価を行う上での視点
 - ー 評価とは職員を理解すること
 - ー 他者との比較ではなく、過去の本人と比較する
 - ー 評価は成長を支援するために行う

動機づけと人材育成(OJT)

動機づけとは、行動を起こす原動力となる気持ちや理由である
人が「やってみよう」と思うきっかけは多様であり、人によって異なる
ケアの質を高めるためには、この動機づけを引き出し、育てていくことが
欠かせない。動機づけが低い状態では、学びや育成は十分な効果につな
がりにくい。そのため、動機づけをいかに維持し、高めていくかが、人材育成
の重要なポイントとなる

OJTは、学びを伝えることだけが目的ではない。パートナー自身が気づき
やる気を持って成長していくことが重要である。そのために有効なのが
「問いかけ」である

マズローの欲求階層



マズロー

外発的動機づけ・内発的動機づけ

- 外発的動機づけ

- ー報酬や賞罰など外部から得られる動機づけ

- 内発的動機づけ

- ー向上心、好奇心、興味、関心など、やりがいにつながる動機づけ

- 仕事や学習について、誰でも最初から内発的動機づけが備わっているとは限らない

外発的動機づけと内発的動機づけに優劣はない。重要なのは、パートナーにとって「やる気」を引き出すポイントがどこにあるかを見極めることである

認知症介護実践研修テキスト「実践リーダー編」(2022)

ケアワーカーとしての使命と責任

- 自身が所属する組織の使命と責任

- 自身の持つ資格(職種)の使命と責任

- 自身の職位の使命と責任

- 認知症介護実践リーダーの使命と責任として

- ー利用者の尊厳を守る

- ーパーソンセンタードケアを実践する

- ーチームへ理念を伝える

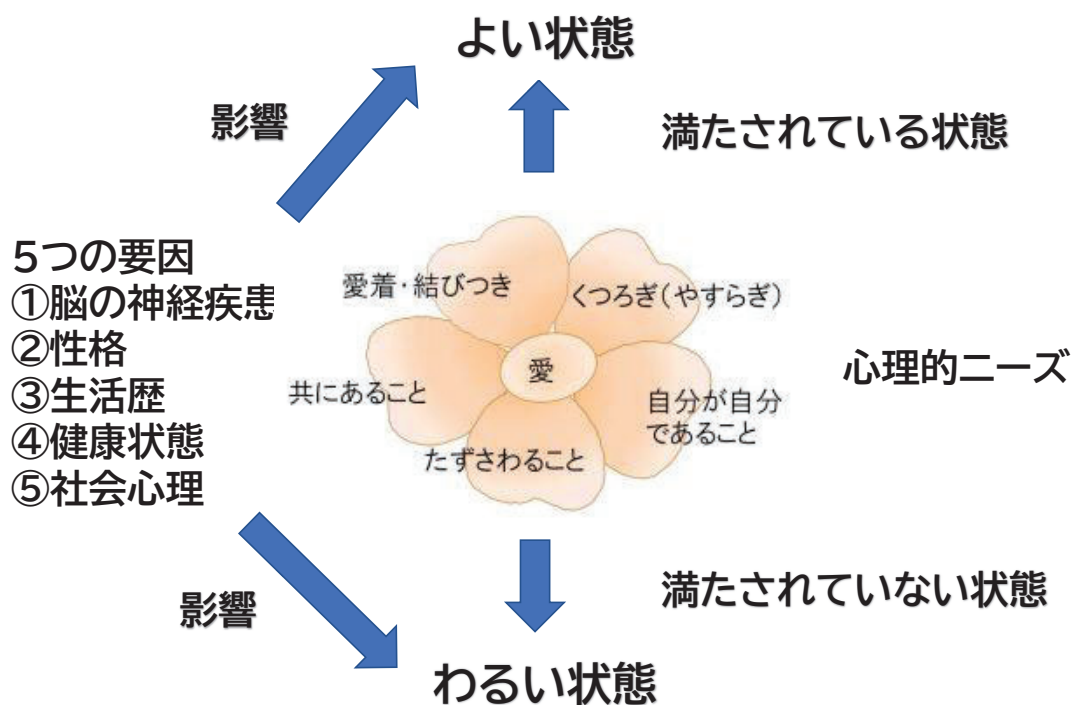
- ー人材育成を通じて利用者の生活の質を向上する

- ーチームを活性化するチームマネージャーとして機能する

演習3

MEMO

パーソン・センタード・ケア



価値・知識・技術を身につけていくこと

- 価値・知識・技術を身につけることで、現場とのギャップに気づき、ジレンマを感じることもある
- 学ぶことは、新たな課題や迷いに気づくことでもあり、その苦しさを避けることはできない。しかし、この辛い苦しみを変えることはできない



- ジレンマは、より良いケアを考えるための材料であり、専門職として成長している証でもある
- 理想と現実のギャップに気づくからこそ、人も組織もより良いケアへと前進することができる



実践の場でジレンマを感じ続けるためには、価値・知識・技術を学び続けることが必要

学びを支えるチームの心理的安全性

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(エイミー・エドモンドソン,1999)

- 心理的安全性の高い職場では、質問・相談・意見交換が促進され、学習や変化が生まれやすい(エイミー・C・エドモンドソン, 2014) ⁽¹⁾
- 心理的安全性を高めるには、リーダーやトレーナーが信頼関係を築き、安心して発言できる環境をつくることが重要(メータ, 2024) ⁽²⁾
- 挨拶をする、定期的に声をかけるなど、日常の小さな関わりが心理的安全性を高め、支援的なチームづくりにつながる(ゴンザレス, 2026) ⁽³⁾

経験から学ぶためには、『安心して学べる環境』が必要。その環境をつくることも、OJTを担うリーダーの重要な役割

「問題・課題・目標・目的」の整理

- 問題: 現場で起きている具体的な困難・違和感等の状況
- 課題: 目標を達成するために、今取り組むべき具体的な行動や取り組み
- 目標: 行動によって到達すべき具体的な状態・ゴール
- 目的: 「なぜそれを行うのか」という理由や意図

OJTにおいては、「なぜその目標や課題に取り組むのか」という目的の明確化が極めて重要である。例えば、「これをやっておいて」と指示するだけでは、職員は「やらされている」と感じやすい。しかし、「なぜこれを伝えるのか」「なぜ今これが必要なのか」という意図が共有されることで、職員はその行為の意味を理解し、納得感や主体性が生まれる。これは結果として、行動の変化やケアの質の向上につながる。そのため、OJTを効果的にを行うには、リーダーが目的や意図を明確にし、パートナーに伝えることが重要である。

チームケアにおける人材育成

OJTではリーダーとパートナーの関係性が重要であるが、それと同時にチーム全体による関わりや支援も不可欠となる

職員間の連携や情報共有、心理的安全性の確保など、チーム全体で支え合うことが効果的な人材育成につながる

リーダーとパートナー間だけのOJTにとどまらず、チームや組織全体として「支え合いながら育てていこう」という姿勢を共有することが重要となる。そうした関わりが積み重なることで、組織全体に前向きな雰囲気生まれ、パートナーにとっても安心して学びやすい環境が形成される

このように、OJTはリーダーとパートナーの関係性に加えて、組織としての関わり方や文化そのものがOJTの質を左右するものとなる

演習 4

参考文献

- ・ マズロー、『人間性の心理学モチベーションとパーソナリティ』産業能率大学出版部(1987)
- ・ ミルトン・メイヤロフ、『ケアの本質～生きることの意味～』ゆみる出版(2012)
- ・ 認知症介護実践研修テキスト「実践リーダー編」.中央法規(2022)
- ・ 鶴岡浩樹(2019)『育ちと学びを支える』現場で役立つ介護・福祉リーダーのためのチームマネジメント.中央法規
- ・ 石井遼介、『心理的安全性のつくりかた』日本能率協会マネジメントセンター(2020)

引用文献

- (1) Amy C. Edmondson, Zhike Lei: Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 1, 23–43 (2014)
- (2) Mehta, Laxmi S., Keith Churchwell, Dawn Coleman, 「Fostering Psychological Safety and Supporting Mental Health Among Cardiovascular Health Care Workers: A Science Advisory From the American Heart Association」. *Circulation* 150, 2 (2024)
- (3) Gonzalez, Miriam, Farhin Chowdhury, Michelle Kee, Brooke MacLeod, Becky SkidmoreとRoberta Woodgate. 「An Umbrella Review of Relational Enablers of Psychological Safety and Identity-Related Gaps in the Evidence: Implications for Healthcare and Organizational Settings」. *Journal of Healthcare Leadership* Volume 18 (2026)

おつかれ さまでした！

それでは次の科目で、今日学んだ
ことを演習を通して実際に考えて
みましょう

