

マネジメント・スタンダード・プログラム for kaigo

良いチームワークは、 原理・目的の共有から。

はじめに

介護はチームで展開されていきます。

良いチームワークで、良い介護を実現するためには
介護の原理・目的をチームで共有しておくことが
必要です。とはいっても、介護の原理・目的ってどん
なもの？ そう思った方が少なくないはず。それ
を理解するために本冊子を制作しました。

介護の原理・目的は、施設やサービスの種別で変わ
るものではなく普遍的なものです。

そして、どのように介護するかの方法については、
それぞれの介護職員が創意工夫をもって取り組んで
いくことが大切です。



まずは介護の原理・ 目的を理解しよう

介護の原理・目的を理解して
おかなければ、適切な条件・
状況の読み取りができず、
適切な創意工夫もできません。

条件・状況として、**利用者の心身の状況**があ
げられます。専門職には、素人には見えていな
いことが見え、**対象の内面構造にまで入り
込んで条件・状況の読み取りが求められま
す**。また、その施設や事業所の空間、人員配
置なども含まれます。



さらに、その条件・状況のなかで、どのような
手技・手法・システムにつなげていくかは、介
護職一人ひとりの**創意工夫とアイデアの発
揮が期待される**ところです。いろいろなやり
方があってよいですし、こんなやり方もあるか
も知らない！ と挑戦する楽しさが感じられる
部分です。



「あなたの介護観」や「やさしさ」「ぬくもり」
といった情緒的な言葉ではなく、**解剖生理学
の知識をベースにした人間の見方、**

そこから導き出される
介護の原理・目的を
学ぶことが必要になります。

《介護実践の3段重箱構造》

3 手技・手法・システム



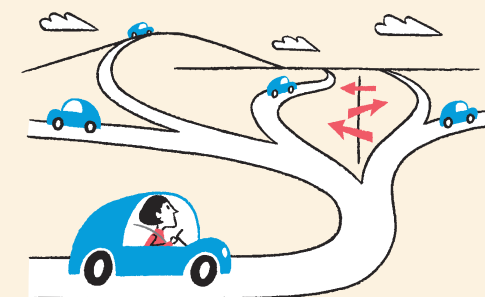
2 条件・状況



1 原理・本質・目的

私たちの仕事はこのような3段重箱のような構造に
なっています。

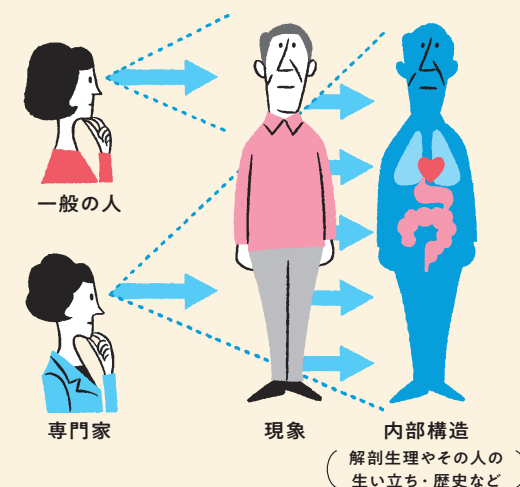
一番基礎に仕事の本質的な原理・目的があります。そ
の実現に向けて、いまの条件・状況に合わせ、最適な
手技・手法・システムを導き出すのです。



ドライブでいえば…

1は目的地、2、3はそこまでの道順や行き方になり
ます。つまり、目的地が決まらないのに道順やスケ
ジュールを議論はできません。

《専門家による対象の見え方》



介護とは 「生活の処方箋を描き、 生活を整える実践」

介護とは、生活の処方箋を描き、
生活を整える実践です。

生活は次のようなことから構成されています

新鮮な空気を取り込む／太陽の光をあび
る／食べる、飲む／排せつする／動く／
眠る／身体を清潔に保つ／衣類の着脱と
清潔にする／身だしなみを整える／会話
する／性に対する関心をもつ／役割をも
つ／変化をつくる／お部屋の掃除をする
／家計の管理をする

●生活を整えることで認識や 生命活動に良い影響をあたえる

右上図のように、生活は人間の**生命（身体の働き）**、**認識（心の働き）**と相互に影響を与えあっています。生活を整えることは、人間全体を支えることにつながるのです。

●生物体の側面に目を向ける

人間には**生物体としての側面（共通性）**と**生活体としての側面（個性）**があり、介護はそのどちらにも関わります。介護現場では「その人らしさ」という表現で個性が重視されますが、介護の原理としては**共通性、人体の構造・生理について知ることが重要**です。

《生活から認識・生命へ》

風邪で発熱した人に対して……

食べてみようかな？
と思う

認識

生活
消化の良い
食事を提供する

生命

栄養摂取により
免疫機能が向上する

介護は**生活を整える**ことで、
認識と**生命**により影響を与えます

《生物体／生活体としての人間》



生物体としての
人間は、限りなく
共通している



生活体としての
人間は、どこまでも
個別的である

生活を「生命力の 消耗を最小にする」 ように整える

介護が「生活を整える」に
あたって判断基準とすべきことは
何でしょうか。

それは「**生命力の消耗を最小にする**」こと
です。ただし、「体力の消耗を最小にする」と
いう意味ではありません。

●“生命力の消耗を最小にする” とはどういうことなの？

生活を整える実践は、つねに両立しない条件を
同時に満たすことが求められます。



たとえば…

- ・食事の与えすぎは良くないが、何も食べないのも良くない。
- ・部屋の閉め切りはいけませんが、部屋に吹き抜けの風を通すのもいけない。
- ・ベッドに寝かせすぎは良くないが、運動のしすぎも良くない。



何ごとにつけ、過剰でもなく、不足でもない適
切な量や程度についての判断が必要になります。

このようなときに
「**生命力の消耗を
最小にする**」という
判断基準を使います。

《生命力とは？》



身体がダメージを
受ける



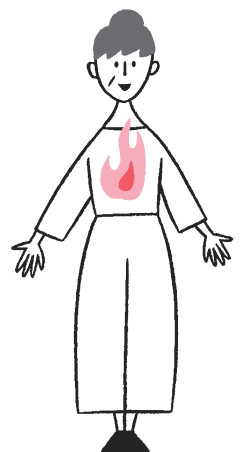
病気になる



回復する

人間には身体にうけたダメージから回復しようとする
力（生命力）があります。介護を必要とする人は何ら
かの生活上の制限を受けています。

だからこそ、**生命力の消耗を
最小にするよう生活を整えること**が
良い介護の判断基準となるのです。



良い介護を実現するために、人体の構造と機能を知る

「生命力の消耗を最小にする」という判断基準を頭に入れて、それをもとに介護実践を展開していくためには、人体の構造と機能を知っていなければなりません。



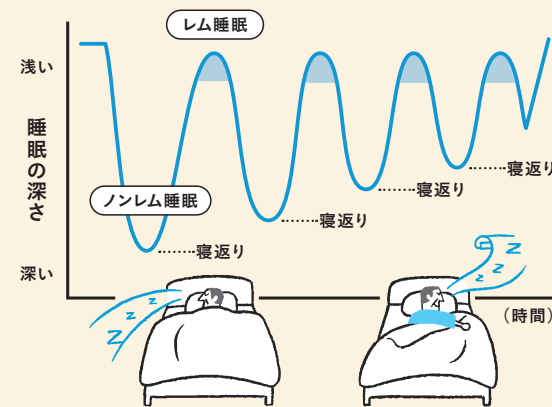
たとえば…

良い眠りの介護には、**睡眠のメカニズム**を知らなければなりません。

たとえば…

室内の空気を新鮮に保つという実践には、**呼吸器の構造**や、**空気とは何か**ということを知らなければなりません。

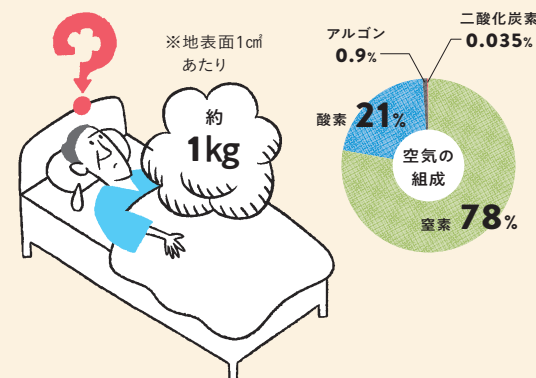
《睡眠のメカニズム》



- 睡眠は、細胞の作り替えや、栄養吸収など内臓の本来の仕事を実効的に行うために重要です。
- 人間の睡眠は深いノンレム睡眠と浅いレム睡眠を繰り返しながら目覚めに向かいます。
- ノンレム睡眠の態勢が苦痛になり、寝返りを打つことでレム睡眠に至ります。よい睡眠には寝返りが必須です。
- 睡眠導入ホルモンにメラトニンがあります。朝の光をあびてセロトニンを作らないと分泌されません。
- 睡眠時には体の深部体温の低下が必要です。手足など末梢を温めることは深部体温の低下につながります。

資料:宮崎総一郎ほか 『三訂版 睡眠と健康』放送大学教育振興会、2021.

《空気とは何か》



- 意識されることはありませんが、空気には意外なほどの重さがあります。
- 健康でない人にはその重さすら生命力の消耗につながります。

資料:稲葉秀明 『空気のはなし 科学の目で見る日常の疑問』技報堂出版、2016.

たとえば…

発熱した利用者に対して、適切に介護をするためには、**発熱の構造**や、**体温のセットポイント**について知らなければなりません。

たとえば…

水分摂取を適切に行うには、**身体の水分出納バランス**や、**汗の組成**などを理解しなければなりません。

●根拠に基づく介護（EBK）とは？

こうした解剖生理学的根拠を頭に入れて介護実践を行うことが「介護の科学的な実践」ということになります。

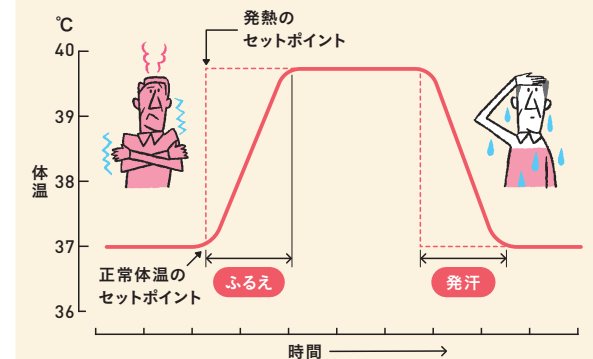


医学の世界では、根拠にもとづいた医療を **EBM**（Evidence Based Medicine）といいます。医学の場合は主に統計が根拠になります。



これに対して、**根拠にもとづいた介護***（EBK: Evidence Based Kaigo）は人体の構造と機能が根拠となります。

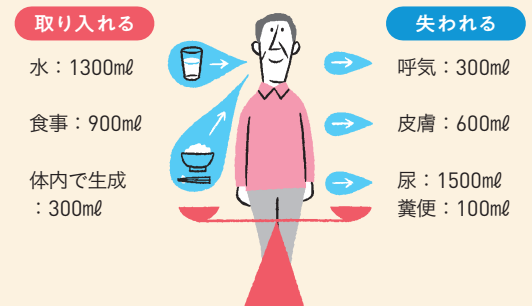
《体温のセットポイント》



- 通常、人間の深部体温は37℃前後ですが、風邪などにかかるると体温のセットポイントをあげ、免疫機能を高めようとします。
- 逆に、発熱を終えるとセットポイントが元にもどり、今度は体温を下げるため発汗が起こります。

資料:内田さえほか編 『人体の構造と機能 第5版』医歯薬出版、2020.

《水分出納バランス》



《発汗時の水分補給》



- 水分は呼吸や皮膚からも不感蒸泄として排出されます。
- 脱水症状では電解質も同時に失われているため、水分補給は電解質も同時に摂取します。
- 水分補給では体内に吸収されやすい温度（40℃程度）も大切です。

資料:内田さえほか編 『人体の構造と機能 第5版』医歯薬出版、2020.

介護職が 身につけるべき 最も必要な技術は 「観察」

ファミリーレストランの店員さんも、美容室の美容師も、何が食べたいか、どうして欲しいかという情報は、お客さんのほうが主体的に提供してくれます。



しかし、介護の場面では、たとえば、赤ん坊や、意識がはっきりしない人を想像すればわかるように、利用者のほうからの積極的な情報提供は期待できず、介護職が主体的に発見していかなければなりません。

そのときに必要な技術が「観察」です。

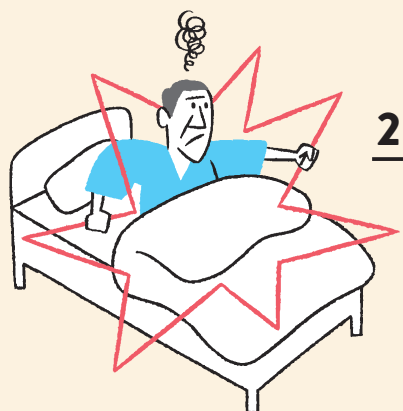


《利用者が抱える2つの苦痛を理解する》



生命体としての苦痛
その病気本来からもたらされる苦痛

(たとえば… 風邪をひいてだるい)



生活体としての苦痛
介護が行き届いていないことによってもたらされる苦痛

(たとえば… 食欲がないときにかつ丼を提供される。
汗をかいているのに下着を変えてくれない。)

苦痛には上の2種類ありますが、**2の方が1**よりはるかに苦痛で、かつ深刻であり、生命力の大きな消耗をもたらします。

➡ **苦痛については適切な介護を
することで軽減**

● なにを観察するのか

では、介護職はなにを観察するのでしょうか。それは**介護が行き届いていないことによってもたらされる症状(苦痛)**だということです。



たとえば…

- 汗をかいているのに、下着が交換できていない、不快に感じている
- トイレに行きたいのに、トイレに行けない
- 食欲がないのに、油っぽい食事が用意された



生活上の制限を受けている人に対して介護が行き届いていない

**=生活の整え方が不十分な
ために引き起こされている
苦痛を観察する**

● 観察とは変化を読み取ること

変化の読み取りには2種類あります。



1つ目は、**原形と変形**で、いつもはこうなんだけど、今日はこうだなという変化の読み取りです。

2つ目は、**一般と特殊**で、一般的にはこうなんだけど、この人の場合はこうだなという変化の読み取りです。



こうした変化を読み取って、その人が、どのように感じているか、どうして欲しいかを、読み取っていくことです。

**これは非常に高度な
技術ですが、現場での経験や
訓練を通して身につけましょう。**

《3つの失敗》

3つの失敗は

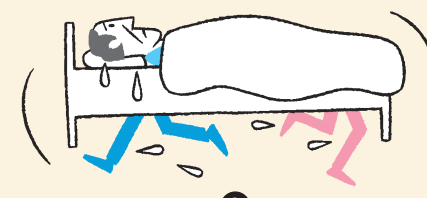
利用者からの訴えをうけてから
介護することによって起こります。



1
利用者が我慢してきた
ことによる消耗



2
利用者が介護者に
訴えたことによる消耗



3
業務の計画や段取りの変更を
余儀なくされたこと

《原形と変形／一般と特殊》

原形



いつもは……

変形



今日は……

一般



多くの人は……

特殊



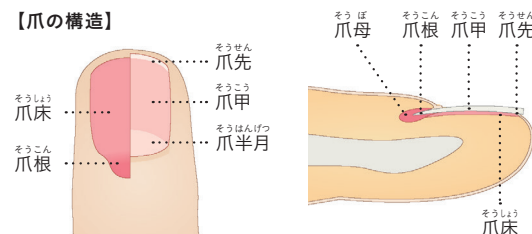
この人は……

介護行為を科学的に探究してみた

（ テーマ： 爪切りを介護の視点で見る ）

1. 爪とは何か？

- 死んで角化した表皮細胞が密に集積した硬い板で、表皮角質層や毛の角化と類似した過程を経て形成される。
- 硬ケラチンというタンパク質からできており、水に強い性質で、手足の指先の保護や支えとして指に力を入れることに役立っている。
- 爪は日に約0.1mmずつ伸びる。爪切りは、伸びた爪の先（爪先部）を短くする行為といえる。



2. 動物は爪切りをしているのか？

- 爬虫類、鳥類、および多くの哺乳類の爪は鉤爪。その爪板は、前後左右に湾曲し餌の確保、闘争、スパイクのように土や樹皮を引っ掛ける役割を持っている。自然に削れるため、野生生物は爪切りをしない。

3. 人間はなぜ爪切りをしなければならないのか？

- 人間の爪は平爪で、ヒトとサルのみにもみられる。
- 平爪であることによって、人間は手で物をつかんだり、投げたりできるが、爪が伸びるとそれらに支障がでてしまう。
- 人間の爪は歩行においても足の指先の支えとなっている。爪が伸びたり、巻き爪を起こすことにより、歩行にも支障がでてしまう。

POINT

爪切りの思考過程

- ①爪は人間の手の機能、歩行機能を支える大きな役割を担っている
- ②爪が伸び過ぎたり、巻き爪を起こしたり、爪白癬のような感染症に罹患することで、手の機能や歩行機能が失われ、外出などの社会性にも影響を与える恐れがある。
- ③爪の端から切っていく、短く切りすぎない、少し丸みを持たせるなど一般的に良いとされている爪切りを実施することで、利用者の生命力の消耗を最小限にすることにつながる「正しい爪切り」を行う必要がある。

“探求”を終えて

伸びるから切る、くらいに捉えていた爪切りが、その方と生活全体に深く関わることを学びました。適切な爪切りがなされないと、爪が欠けたり変形し、そこから痛みや、バランス能力の低下、筋力低下が引き起こされます。それは外出しにくくなるなど、社会的な面まで影響を及ぼします。この学習を通し、ひとつひとつのケアを、根拠を持って行いたいという思いを強く持ちました。

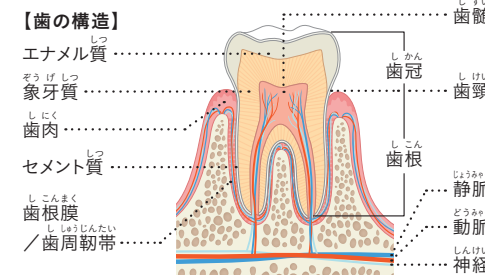
加藤沙季 社会福祉法人福祉楽団
加藤祐貴 社会福祉法人小田原福祉会
千葉滉平 株式会社シルバーク

“介護の科学”^{*}とは、一つひとつの介護行為に対して解剖生理学や人文社会科学の視点をもって探究し、その介護行為が人間らしい暮らしにつながっているのか、生命力の消耗を最小にするためにはどうしたらいいだろうかと考える、思考過程のことです。ここでは、介護現場の2つのチームの“介護の科学”を紹介します。

（ テーマ： 歯みがきを介護の視点で見る ）

1. 歯と口の構造

- 歯は、食べ物をかみ切る前歯とすりつぶす臼歯に分けられる。
- 歯は象牙質・エナメル質・セメント質などの固い物質でおおわれており歯肉に乗っている、ものを噛む時には歯根膜がクッションとなってあごの骨への衝撃を吸収している。
- 人間は成長につれ乳歯から永久歯に生えかわり、12本歯が増える。



2. 動物は歯みがきをしているのか？

- 動物は歯が何度も生えかわる、歯が伸び続けることから、歯みがきを必要としていない。
- 歯が歯ぐきを介さず直接下顎骨から生えている動物もあり口腔ケアにより歯肉の部分も守る必要もない。

3. 人間はなぜ歯みがきが必要なのか？

- 虫歯菌（乳酸菌の一種）が出す酸によって歯を構成するエナメル質や象牙質が溶け出し（脱灰）虫歯が起こる。
- 歯の減少は認知症の発症リスクを上げ、低栄養状態にもつながる。
- 誤嚥性肺炎などの気道感染につながる。
- 歯を守る事で、“話す”“バランス”“笑顔”といったLIFEに必要な。

POINT

歯みがきの思考過程

- ①人間は、調理済みの加工食品を食べる事で、多量に糖分を摂取するようになり、むし歯が発生するようになった。
- ②健康な歯を長く保つには、むし歯以外にも歯周病を予防する必要もあり歯みがきが必要である。
- ③歯みがきは、人が持つ自然な回復過程を最大限発揮させる要素であり、その効果は、歯の長期保存の他に、生命過程、認識過程、生活過程に影響を及ぼす。よって介護現場での歯みがきは必須と考えられる。

“探求”を終えて

「歯みがきって、少し面倒だよ」そんな些細なきっかけからテーマを選びましたが、探求を進めていくうちにその考えは覆りました。人間の歯の機能・構造や歯の病気、歯のもつ意味を知り、限りある生命をつないでいくために、とても重要な行為だと分かりました。自分たちの歯みがきが一番変わったかもしれませんが。専門ではないように思えるケアの共有部分を深めていくことが、自身の介護の幅を変えました。

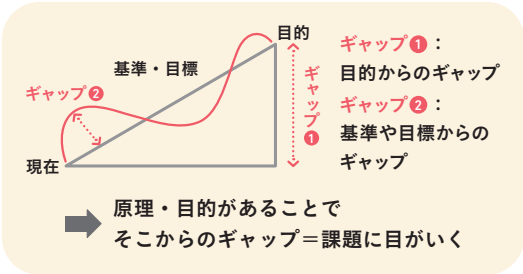
野村陽一 早稲田大学総合研究機構HNRM研究所
森 勝 社会福祉法人ジューク社会貢献会
長野由美 株式会社ハートコーポレーション
久古 浩 社会福祉法人福祉楽団

原理・目的の共有から始める マネジメントの基礎

本 冊子の冒頭にもある通り、介護の原理・目的が
良いチームワークを産み出し、良い介護につな
げる手助けとなります。

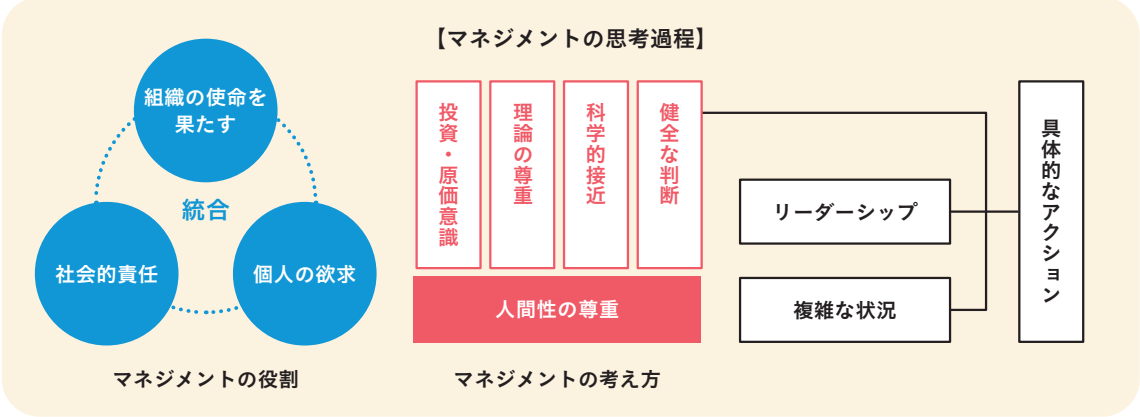
介護の原理・目的は、チームで良い介護とは何かを
議論するための**共通の判断基準**になります。これによ
り、多様な専門性をもつメンバーが関わる介護現場で
も、同じ方向性で協力することができるのです。

また、介護の原理・目的は、チームメンバーが組織
内で「自立した個人」であるための重要な課題発見力
につながります。介護の原理・目的を共有すること
で、組織の中の課題を課題と認識できるのです。



マネジメントの思考過程

マネジメント業務は、人・モノ・仕事・カネ・ケア
等非常に多岐にわたりますが、その行動の判断基準と
はどのようなものでしょうか。



●マネジメントの役割

まず、マネジメントという機能が果たすべき役割に
は以下の3つがあります。

①組織の使命を果たす

組織とは共通の目的をもった集団です。マネジメン
トはその中核機関として、組織の使命を理解し、チー
ム全体に伝えながらそれを達成します。

②個人の欲求に応える

仕事を通じて個人が求めるものは、自己実現、社会
的地位、コミュニティや他者との絆、生計の糧など多
様です。マネジメントは個人によって異なるモチベー
ションを理解し、個々の強みを生かします。

③社会的責任を果たす

組織の社会的責任には、①組織が主に取り組んでい
る社会活動に関する責任と②組織が取り組んでいる活
動が社会に与える副次的な責任があります。介護事業
でいえば、介護を担う社会的責任と社会保障費を売上
とし事業を行う副次的な社会的責任をもっています。

マネジメントの判断基準として、この3つが達成さ
れるかを考えます。3つの役割それぞれに妥協せず、
それぞれが一見対立するように見える時も調整するこ
とが重要です。

●マネジメントの考え方

次に、マネジメントを行うにあたっての重要な考え
方には以下の5つがあります。

①人間性の尊重

1人ひとりを、独立した個人として認め、個性を活
かすことを考えます。全ての考え方の土台です。

②投資・原価意識

マネジメント行動をとる上で活用する時間やカネな
どの資源と照らし合わせて、投入した資源以上の結果
を得ることができるかどうかを考えます。

③理論の尊重

マネジメントや介護における考え方や理論はさまざ
まにまとめられています。マネジメントを効果的に発

揮するために、それらを参考にします。

④科学的接近

常に目的を明らかにし、事実やデータを基に物事を
検討・評価していきます。

⑤健全な判断

「健全な判断」とは、「偏らない判断」のこと。より
「健全な判断」に近づくためには「何を判断するのか」
に時間をかけ、チームの中から「健全な批判」を多く
もらえる関係性や体制づくりが重要です。

マネジメント行動をする上での判断基準として、こ
の5つの考え方が反映されているか検討します。

TIPS

コミュニケーションコストのコントロール

一口に原理・目的を共有すると言っても、簡
単なことではありません。日々の行動や話し合
いで**目的や共通の判断基準**をすり合わせていく
ことが重要です。それも一方的なリーダーから
の押し付けではいけません。スタッフからも疑
問や意見をもらうことで、浸透していきます。
そのような議論を促していくためには、さまざ
まな要因（メンバーの情報格差、価値観の違い、
話しかけづらい態度など）により生じるコミュ

ニケーションにかかるコストをコントロールす
る必要があります。では、話しやすく、議論し
やすい職場にしていくにはなにが必要か。それ
が心理的安全性、つまり自分の考えを発言して
も大丈夫と誰もが思える状態を作ることです。
そのためにリーダーはときに自らの間違いを認
めたり、助けを求めたりすることが、スタッフ
が話しやすい環境であると感じるためには必要
となります。

【心理的安全性とは？】



「自分の考えを自由に発言したり行動したりしても大丈夫」
というチームの状態のこと。
その実現には、積極的にリーダーが
間違いを認め、助けを求め、思いを話すことが大事。

マネジメント・スタンダード・プログラム
for kaigoの狙いと展望

慢性的かつ深刻な人材不足に悩む介護業界。その根本的問題にアプローチするため、2019年より厚生労働省社会・援護局が介護のしごと魅力発信等事業を開始した。ご縁があり、我々は、介護事業者向けを担当することになった。そこには明確な狙いがあった。「介護のしごとの魅力を発信するためには、介護現場（職場環境、人間関係等）そのものを魅力的な状態に変えていくしかない」ということだった。介護現場のミドルマネージャー層のマネジメント力を向上させることで、この課題を解決に導きたいと考えたのだ。そもそも介護の魅力発信とは、ケアを受ける側の人たちが質の高いケアを享受し、語りはじめて真に発信されるものだ。

本プログラムの軸となる①科学的介護論は、介護行為の人体構造・解剖生理学的根拠をベースに考える。すべての介護行為について、人体がどのような構造ではたらき、どのような生理が機能しているのかを学習し、よい介護方法の一般論を導き出す理論の習得であ

る。②組織マネジメント論では、VRを活用した解決思考型学習「ケースメソッド」を導入。実際の介護現場で発生する様々な事例に対処するための実践力スキルを身につける。③コーチング技術手法の紹介や自身の特性を知り、人の組み合わせを考え成果創出するインプリメント支援も行う。

ミドルマネージャー層のマネジメントスキルが向上し、心理的安全性が担保された働きやすい職場（文化）を多くつくりあげることができれば、結果として、介護現場で経験を積みたい人たちが増え、介護職に対する社会の見方も変化していくのだ。組織マネジメントの核となる「人」、本研修の参加者が共通の目的や願いのもとに一致して、それぞれの地域社会の大きな運動の中核としての役割を果たすことを心から願う。

下河原忠道
株式会社シルバーウッド
代表取締役



映像教材のご案内

介護の展開過程とマネジメント過程を
動画を使って学習しよう。

介護現場に半年間密着して制作した映像教材です。
MSP-kの研修の振り返りや、職場で実施する研修などで活用してください。

（動画を見るときのポイント）

- ・介護がどのような視点や考え方で展開されているかを考えてみよう。
- ・マネジメントがどのように展開されているかを考えてみよう。
- ・介護が行き届いてないことから生じていることは何かを考えてみよう。

（動画はこちらから）



介護とは何か ―生活を整えていく実践―
PC・スマートフォンからアクセス！
<https://f4c.jp/video/>

*以下の用語は本冊子で定義している概念理解のための造語です。
・介護の科学 ・根拠に基づく介護（EBK: Evidence Based Kaigo）

マネジメントスタンダードプログラム for kaigoを
地域や自法人で開催希望の方はこちらへ <https://angleshift.jp/msp-k/>



お問い合わせ

株式会社シルバーウッド
マネジメントスタンダードプログラム for kaigo担当

msp@silverwood.co.jp

