

修士論文

後進指導の態度・スキルの習得を目的とする習熟度別研修の設計
—介護施設の接遇マナーの熟達者・初学者向け研修—

Design of Training according to Degree of Achievement for Acquisition of
Attitude and Skill of Instruction to Juniors
-Hospitality Training for Experts and Beginners of Nursing Facility Employees-

社会文化科学研究科 教授システム学専攻 博士前期課程

158-G8815

西村 恭子

指導(主)：平岡斉士准教授

指導(副)：鈴木克明教授、中野裕司教授

2017 年 3 月

目次

要旨(日本語)	1
要旨(英語)	2
第1章. はじめに.....	4
1.1 研究の背景	4
1.2 研究の目的	5
1.3 先行研究.....	6
第2章 対象施設と現状.....	7
2.1 社会福祉事業における人材育成の現状	7
2.2 本研究の対象施設の現状	7
2.3 待遇認定制度	7
2.4 本研究の環境における制約	8
第3章 習熟度別研修の設計	9
3.1 対象施設における待遇の問題点	9
3.2 インストラクショナルデザインによる分析	10
3.2.1 TOTE モデルによる分析	12
3.2.2 評価の4段階モデルによる分析.....	13
3.2.3 ARCS モデルによる分析.....	13
3.2.4 IDの第1原理による分析.....	13
3.3 分析に基づいて考案した改善案	14
3.3.1 研修の入り口・出口の明確化と熟達度別の内容	15
3.3.2 事前課題の導入	16
3.3.3 他者との学び合いの導入.....	17
3.3.4 研修外のリフレクション支援.....	17

3.4 評価の4段階モデルによる評価	17
第4章 熟達者向け研修の設計	18
4.1 熟達者向け研修の設計	18
4.2 熟達者向け研修の実施	22
4.2.1 研修対象者	22
4.2.2 実施報告	23
4.3 評価	24
4.3.1 研修の反応（レベル1）・学習（レベル2）の評価	24
4.3.2 研修のレベル3（行動）の評価	29
4.3.3 研修設計の考察	35
4.4 設計プロセスにおける考察	39
第5章 初学者向け研修	40
5.1 初学者向け研修の設計	40
5.2 エキスパートレビュー	43
5.2.1 領域専門家のエキスパートレビュー	43
5.2.2 IDの専門家のエキスパートレビュー	43
5.3 初学者向け研修の実施	46
5.3.1 研修対象者	46
5.3.2 実施報告	47
5.4 評価	51
5.4.1 研修の反応（レベル1）・学習（レベル2）の評価	51
5.4.2 研修のレベル3（行動）の評価	57
5.4.3 研修設計の考察	67

第6章 おわりに.....	71
6.1 習熟度別研修の考察	71
6.2 課題と展望	72
謝辞.....	73
参考文献.....	74
参考資料	
〔参考資料1〕 熟達者向け研修提案書	76
〔参考資料2〕 熟達者向け研修事前課題と記入例	81
〔参考資料3〕 熟達者研修事前課題集計	86
〔参考資料4〕 熟達者向け研修資料.....	98
〔参考資料5〕 熟達者研修事後課題（行動計画・リフレクションシート）	105
〔参考資料6〕 熟達者向けアンケート（研修直後）と集計結果.....	107
〔参考資料7〕 熟達者向け研修（3ヶ月後）アンケートと集計結果	114
〔参考資料8〕 熟達者研修3ヶ月後インタビュー・ヒアリング記録	122
〔参考資料9〕 初学者向け研修提案書	127
〔参考資料10〕 初学者向け研修事前課題（自主学習教材・リフレクション）	132
〔参考資料11〕 初学者向け研修 事前課題集計	152
〔参考資料12〕 初学者向け研修 資料.....	158
〔参考資料13〕 初学者向け研修事後課題（行動計画・リフレクションシート）	168
〔参考資料14〕 初学者向け研修（研修直後）アンケートと集計結果	169
〔参考資料15〕 初学者向け研修（研修3ヶ月後）アンケートと集計結果.....	179

要旨(日本語)

2000年の介護保険制度導入から市場規模を表す介護保険の総費用は2014年には10兆円を超え、14年で約2.7倍に成長している。市場の発展にともない、求められる介護サービスは質・量ともに多様化・高度化し、相手を配慮した質の高いケアが求められている。質の高い介護サービスを提供するためには介護技術だけではなく、相手を配慮した接遇が必要である。しかし、介護業界においては、利用者の生活を支援するという介護サービスの特性から、長年接遇の概念がなく、接遇教育がなされてこなかったため、経験が長くなるほど介護職がサービス業であるという認識が持てない職員も多い。したがって近年では多くの介護施設で接遇向上に関する様々な取り組みが実施されているものの、接遇の重要性を理解できない、また一時的に接遇意識が高まっても、時間の経過とともに周りに流され、利用者・業務への慣れが生じてしまう、といった接遇が現場に浸透しにくい状況となっている。一人一人の接遇意識を高め、現場で接遇を継続していくためには、環境の改善や現場での粘り強い支援が重要であると考えられる。

本研究は、現場で後進を指導できるサービスリーダーの育成をゴールとした、接遇の熟達レベルに応じた習熟度別研修を提案するものであり、最終的には現場で接遇の熟達者であるサービスリーダーが現場で初学者を指導・支援する好循環を生み出し、学び合う組織を実現させ、接遇スキルの定着と向上の促進を目指すものである。

研修の設計にあたっては、鈴木（2015）の研修設計へのシステムのアプローチの導入課題の枠組みに従い、4つのインストラクショナルデザインの理論の視点で筆者が今まで実施していた接遇研修の分析を行い、改善案を考案した。また、設計する習熟度別研修の入り口・出口を今まで実施していた接遇認定制度の認定レベルと連携して設定し、基準の明確化を試みた。

設計した習熟度別研修の評価を行った結果、熟達者研修ではサービスリーダーとしての意識変革・行動変容が確認された。一方初学者研修では、接遇知識・スキルの習得は達成できなかったものの、現場での行動変容が確認され、習熟度別研修がサービスリーダーの育成と現場での接遇実践に効果があることが示唆された。

今後は、習熟度の基準をより明確にし、初学者と熟達者の間のレベルを対象とした研修を設計するとともに、個々の研修を関連づけて事前・事後課題を含めて総合的に設計し、スペシャリストを育成する体系的な習熟度別研修を確立していきたい。

要旨(英語)

Since introducing the nursing-care insurance system in 2000, the total cost of nursing-care insurance that represents the market size has exceeded 10 trillion yen in 2014 and about 2.7 times in 14 years. Following the development of the market, the quality and quantity of nursing care services required are becoming increasingly diverse and sophisticated, and high-quality care with consideration regard for others. In order to provide high-quality nursing care services, it is necessary not only care skill, but also hospitality. However, in the nursing care industry, there was no concept of hospitality for many years and no hospitality training has been done, as the experience gets longer, the care worker can not recognize the nursing care industry is a service industry.

Therefore, in recent years, although various efforts related to improvement of care service are being implemented in many nursing care facilities, it is impossible to understand the importance of the hospitality, or even if it is temporarily improved, it will be affected by the surroundings over time, accustomed to users and business, and the concept of the hospitality will not penetrate the worksite. Improvement of the environment and tenacious support in the workplace are considered important in order to raise awareness of each employee and keep ongoing work at the site.

This research proposes a training according to the proficiency level of the hospitality skill, with the goal of fostering service leaders who can train backward teaching and attitudes, and ultimately aims to create a virtuous circle that a service leader teach and foster the first scholars at the site, realize an organization to learn each other, promote establishment and improvement of the hospitality skills.

In designing the training, according to the framework of Suzuki (2015) system approach to training design, we analyzed and improved from the viewpoint of ID. We also set prerequisites for learning by proficiency degree and learning goals in collaboration with the certification level of the accreditation approval system that we have been implementing so far and tried to clarify the standards.

As a result of evaluation of the designed skill level training, consciousness change and action change as service leader was confirmed in expert training. On the other hand, in beginners training, although the learning outcome of the training could not

be achieved, behavioral change at the site was confirmed.

It was suggested that training based on learning proficiency is effective in training service leader and practicing on site.

I will clarify the criteria of experts, design training for the level between beginners and experts, associate individual training and design comprehensively including pre- and post-tasks, and would like to establish systematic proficiency level training to nurture specialist.

第 1 章.はじめに

1.1 研究の背景

接遇とは一般的に「他者をもてなす行為」であり、社会の様々な場面で存在し、人との交流の中で円滑なコミュニケーションや信頼関係を築くためには不可欠な要素であり、対人サービス職においては重要なスキルとなっている。また急速な高齢化とともに、求められる介護サービスは質・量ともに多様化・高度化し、利用者や相手を配慮した質の高いケアが求められ、職員一人ひとりの接遇スキル向上のために多くの施設で接遇研修が実施されている。平成 22 年度の厚生労働省の介護職員研修等実施状況調査によると新入職員に対し 93.8%、中堅職員に対し 62.8%の介護施設で、公益財団法人介護労働安定センターの調査によると平成 22 年度から平成 25 年度まで 6 割以上の介護施設で接遇研修が実施されている。近年は組織内に接遇委員会を設置するなど、組織的に接遇向上に取り組む施設も増えてきており、接遇スキルは介護知識や技術と同時に介護職員に求められる基盤的スキルだといえる。筆者が接遇専任講師を務めている介護施設においても、サービスの質の向上を目指し、接遇研修を年に 1 度定期的を実施し、職員の接遇知識・スキルの高水準・均一化をはかるために接遇知識・スキルの認定制度を導入し、組織全体の接遇レベル向上に注力しているものの、教育担当者からは接遇スキルに個人差が生じており、組織全体の接遇定着・向上に結びついていないという意見があげられている。接遇知識・スキルの習得には研修だけでなく研修成果を継続して活用する必要があり、現場において研修成果の活用を促進する環境と支援が重要である。しかし、現状では研修後のフォローアップや現場での支援はなされておらず、研修直後には接遇向上への意欲が高まり行動に変化が見られていても、意欲が続かずしばらくするとともに戻ってしまう職員も多い。また導入している接遇認定制度においては、接遇スキルを認定することにより介護施設職員のキャリアパス制度としてモチベーションの向上も目指しているものの、接遇スキルを認めるだけの制度としての側面が強く、取り組み意欲に差が生じており、接遇スキルの個人差が生じている。

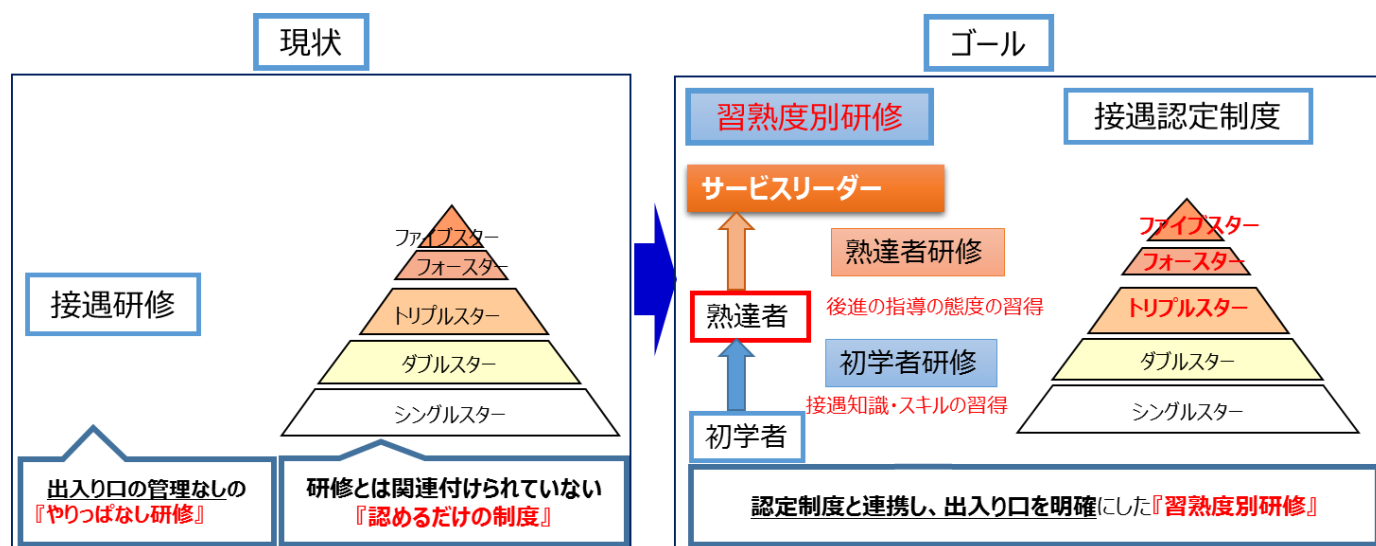
Hoffman(1998)は、後進を指導する熟達者をマスター(master)と呼び、プレイヤーとしての熟達者と区別しており、松尾(2011)は組織における様々な成長のキャリアの中に専門領域に特化してマスターを目指すスペシャリストとしてのキャリアが存在すると述べている。そこで、接遇のスペシャリストとして、現場で後進を支援し、育てるサービスリーダーの育成を最終的なゴールとし、接遇知識・スキルを十分に習得している熟達者にはサービスリーダーとなるための後進指導の態度の習得、初学者には熟達者になるための接遇知識とスキル習得を目的とした習熟度別研修を実施することで、現場で熟達者

が初学者を指導し育成する好循環を生み出し、学び合う組織を実現させることにつながるのではないかと考えた。

さらに、現在導入している接遇認定制度の認定到達レベルと研修とを連携させ、熟達者と初学者の区別を明確にし、習熟度に応じた研修を実施し、段階的に育成していくことで、接遇認定制度を認めるだけの制度としてではなく、接遇を育成する教育制度の一環として活用することができると考えた。

接遇教育はサービス業界では広く実施されており、接遇教育を専門とする研修会社もあり、接遇知識・スキルの習得を目的とした接遇研修や、サービスリーダーとしての態度を育成する研修など多様な研修が行われているが、佐藤（2015）が述べているように、まだ効果的な接遇の教育方法は確立されていない。

初学者には専門分野の知識・スキルをまず習得させ、熟達者にはそれまで得られた知識やスキルを用いて後進を指導する態度を習得させ、専門領域のマスターを育成することで、職場に学びの好循環を生み出し、組織変容をもたらすことができると考えており、介護業界の接遇研修に限らず、他業種・他業界においても学ぶ組織を作り出す研修デザインとして本研究で設計した習熟度別研修は広く応用できるのではないかと考えている。



1.2 研究の目的

本研究では、現状の接遇研修の課題を分析し、課題を抽出し改善するとともに、接遇認定制度と連携して後進指導の態度の習得を目的とする習熟度別研修の設計することを目的とする。

1.3 先行研究

一般的なサービスと医療・介護現場におけるサービスは提供するサービスの概念の違いから医療や介護分野の専門職の接遇においては各様の研究がなされている。CINIIで〈接遇〉で検索すると982件(2016年10月29日現在)が抽出され、そのうちメインタイトルおよびサブタイトルの中に〈接遇〉と書かれている文献は医療分野が最も多く322件、それについて行政分野が60件、ついで介護分野で35件であった。さらに〈接遇〉×〈教育〉×〈医療〉で検索すると61件、〈接遇〉×〈教育〉×〈看護〉で検索すると46件、〈接遇〉×〈教育〉×〈介護〉で検索すると23件が抽出された。そのうち医療(看護)における接遇の教育手法についての研究は5件確認されたが、介護教育分野の研究においてはまだ歴史が浅いことから文献が少なく、小柳ら(2016)による接遇教育が介護職員の意識や職務意欲に与える効果に関する研究はあるものの、具体的な接遇教育手法に関する研究はみあたらない。接遇教育について佐藤(2015)は、効果的な接遇教育には「基本的接遇知識」と相手の要求や意向を慮る「接遇の心」の両輪的教育が必要であるが、「接遇の心」を育成する教育方法はまだ確立されておらず、接遇教育には教育学的・心理学的アプローチによる教授法の開発が必要であると述べている。また、永田(2009)は福祉業界全体の教育環境・方法が未整備であることを指摘し、福祉サービスの質を向上させるためには組織としてのマクロレベルの教育環境整備とミクロレベルの教育活動の設計にインストラクショナルデザイン(ID)の手法を導入し職場に定着させる必要性を述べている。これらのことをふまえると、介護施設において効果的な接遇研修を設計し、組織全体に接遇を定着させるためには、教育学的・心理学的アプローチによる教授法の開発と組織全体の教育環境の整備およびIDの手法の導入が必要であり、本研究においてIDの視点で接遇研修を再設計することは有効であると考えている。

第2章 対象施設と現状

2.1 社会福祉事業における人材育成の現状

平成27年度の公益財団法人介護労働安定センターの調査によると教育・研修の責任者（兼任を含む）、もしくは担当部署を決めている介護施設は32.4%であり、大多数の施設は兼務体制で職員の育成に取り組んでいる。また、介護業界は流動性が高く、非常勤職員の比率が高いため人材育成、サービス向上に向けた取組などのノウハウが共有・蓄積されにくく、内閣府や厚生労働省、各都道府県の福祉局などが介護職員のキャリアパス形成や組織的な人材育成マネジメントのガイドラインを作成するなどの積極的な支援を行っている。

2.2 本研究の対象施設の現状

本研究の対象法人は兵庫県（姫路、猪名川、尼崎）で14施設を運営する社会福祉法人で、従業員は830人（2016年10月現在）であり、兵庫県で第2位の規模の法人である。運営母体が同じであっても提供するサービス内容、地域によって施設の特色は異なる。対象法人では教育担当者は決められているものの、人事・広報など他部署との兼務であり、それ以外に現場支援も行っている。筆者は5年前から対象法人で接遇専任講師を担当しており、年に1度4月に新入社員と前年度の研修以降に入社した全スタッフを対象とした接遇マナー研修を実施し、各施設から対象者が数名ずつ参加し実施されている。研修内容は毎年改定をしているが、5年間ほぼ同じ項目で実施されている。

2.3 接遇認定制度

対象法人では、介護知識と技術の法人独自の介護技術認定制度（ケアマイスター制度）と並行して2012年より接遇認定制度（サービスマイスター制度）を導入し、接遇の向上に努めている。この制度は介護スタッフだけでなく事務職員も含めた全従業員を対象としたキャリアパス制度の一環として導入されており、接遇知識・スキルを認定し、スタッフの接遇レベルがどの程度にあるか、シングルスター（初級）～ファイブスター（上級）の5段階で認定しており、各レベルの認定基準は法人により定められており（表1）、レベルに応じた手当が支給されている。年に1度各レベルで筆記試験と実技試験が実施されており、ダブルスターまではパート職員を含む全従業員が受験を義務付けられており、トリプルスター以上の受験は正社員は義務、パート職員は任意となっている。

現状では、やる気のある職員は上位の資格を目指して自身の接遇向上に努めているが、そもそも接遇の必要性を感じていない職員は取り組み意欲も低く、制度が形骸化してお

り, 職員の接遇知識・スキルの高水準・均一化という制度の本来の目的が達成されず, 接遇の個人差が生じている。

表 1. サービスマイスター資格認定レベル一覧表

	ファイブスター	フォースター	トリプルスター	ダブルスター	シングルスター
受験定義レベル	サービス接遇実務について十分な理解、及び高度な知識、技能を持ち、専門的なサービス能力が発揮できる	サービス接遇実務について十分な理解、及び高度な知識、技能を持ち、専門的なサービス能力が発揮できる	サービス接遇実務について十分な理解を持ち、一般的なサービスを行うのに必要な知識と技能を持っている	サービス接遇実務について理解を持ち、基本的なサービスを行うのに必要な知識と技能を持っている	サービス接遇実務について初歩的な理解を持ち、基本的なサービスを行うのに必要な知識を持っている
	サービス接遇について幅広い知識を持ち外部指導、講師ができる	サービス接遇について幅広い知識を持ち、社内指導、講師ができる	専門業務を越えて、個別に応用した対応をすることができる	専門業務について、個別に応用した対応をすることができる	明るさと誠実さを備えた基礎的な接遇対応ができる
	多数のお客様を迎える際のマネジメントができる	多数のお客様を迎える際の現場責任者やVIPのお客様対応ができる	一般のお客様に対し、失礼のない対応ができる	ご利用者・ご家族様に対し、失礼のない対応ができる	明るく気持ちのよい対応ができる
	自ら発信し、かつ周囲を巻き込むことができる	課題を見つけ改善に向けて中心となって動くことができる			
試験内容	筆記試験 実技試験 (模擬講義) 事前課題	筆記試験 実技試験 (部下指導) 事前課題	筆記試験 実技試験 (クレーム応対) 事前課題	筆記試験 実技試験 (接遇応対)	筆記試験 実技試験 (接遇所作)

(2016 年 2 月 1 日更新)

2.4 本研究の環境における制約

本研究では筆者が接遇専任講師を務めている対象法人に協力を依頼し, 研究の意図について理解を得たうえで実施したが, 法人の要望を優先したため, 一定の制約のもとでの実施となった。

第3章 習熟度別研修の設計

3.1 対象施設における接遇の問題点

今回研修を改善するにあたり対象法人の広報と兼務する接遇教育担当者に、構造化インタビューを実施し、得られた意見をもとに介護施設に勤務する職員の接遇の問題点を整理し、以下に述べる。

(1) 接遇の必要性を感じていない

介護（介助）が自分の仕事であり介護技術を向上させることには意味があるが、接遇研修はビジネス研修の一つであり自分自身に必要なこととして感じておらず、研修を実施しても行動化に結びつかず、自分のやり方を変えようとしない。

(2) 研修成果が活かされていない・応用できていない

介護＝サービス業であり、マナーも大事だとなんとなく分かっているので研修は普通に受けても、接遇の本質を理解できておらず接遇と業務を結びつけられず接遇を含めて“介護”という認識のない職員は、介護をすること（介助）自体がサービスであると捉え、業務を優先し、現場で接遇が応用できない。

(3) 周りの環境に流されてしまう

介護職は「人のために貢献したい」「手助けしたい」という気持ちでスタートする人が多いが、同時にご利用者やご家族からも「ありがとう」と感謝をされることが多くなり、次第にサービスを提供しているというよりは“やってあげている”という感覚が強くなってしまいう環境である。研修で接遇の重要性を感じ、直後はそうできていてもいつの間にかその環境に流されてしまい、元に戻ってしまう、あるいはできていたこともできなくなってしまう職員も多い。

また、「介護（福祉）業界における教育の特徴として、実際の業務や現場に落とし込んで研修を行うことで、自分自身の問題として受け止められる土台を作り、且つ粘り強く、継続して伝えていかななくてはなかなか身についていけない部分もある」とも述べており、介護施設における接遇研修においては「研修の真正性」と「現場での継続した指導」が必要であることが示唆された。

3.2 インストラクショナルデザインによる分析

鈴木（2015）は研修の目標を多重的に捉え、目標達成のための最後の手段として位置づける優先順位とし、業務直結型で組織に貢献できる研修を設計するためのシステムのアプローチを提唱している。本研究において接遇の組織定着の促進を目指し、職場で学び合う環境をつくりだし、組織に貢献できる接遇研修を設計するための第1ステップとして、鈴木の研修設計へのシステム的アプローチの導入課題の枠組みに従い、TOTE モデル、評価の4段階モデル、ARCS モデル、ID の第1原理の4つのインストラクショナルデザインの理論の視点で現状の接遇研修の分析を行い（表2）、すべての理論の視点での課題が明らかになった。

表2. 鈴木（2015）の導入課題の枠組みによる現状の接遇研修の分析

（1）TOTE モデルによる分析

TOTE モデル	現状評価	根拠
必要性：本当に研修が必要な者だけが受講しているか？	NG	未受講者は基本的に全員受講が義務づけられている。
事前準備：研修の準備が十分な者だけが受講しているか？	NG	事前準備はしていない。
習得主義：個々の受講者の研修成果を確認するまでは修了と認定しないか？	NG	研修の中では実技を実施しフィードバックをするが、それができていようがいが、受講したら研修は修了したと認定される。
研修効率：研修の成果が確認できた時点ですぐに修了と認定しているか？	NG	決められたカリキュラムを最後まで受講することが基本となっている。

（2）評価の4段階モデルによる分析

評価のレベル	現状評価	根拠
レベル1 反応：受講者にとって満足がいく好印象の研修だと言えるか？	OK	受講者アンケート結果は満足度について 98%の高評価を得られている。
レベル2 学習：学習者は身につけるべき知識・スキルを研修で修得しているか？	NG	事例に基づいた実践演習を実施しているが、終了時に事後テストや全員が到達度を確認するパフォーマンステストは行っていない。
レベル3 行動：研修は受講者の業績上の行動に結びついているか？	NG	研修後のフォローアップ調査は行っていない。
レベル4 結果：研修は組織の業績への貢献（ROI）を意識して設計されているか？	NG	顧客満足度を上げるために接遇研修を実施しており、顧客満足度調査も定期的の実施されているが、研修がどれだけ調査結果に影響しているかは不明である。

(3) ARCS モデルによる分析

研修の魅力	現状評価	根拠
A (Attention) 注意：好奇心を刺激してマンネリを防ぐ等「面白そうだ」と思えるような工夫があるか？	OK	A-1 知覚的喚起 冒頭に必ずオリエンテーションを行い、アイスブレイクを実施している。 A-2 探究心の喚起 すぐに解説せずに、問いかけながら進行している。 A-3 変化性 最初に研修の流れを説明し、定期的にブレイクを入れている。会場全体を常に見渡し、飽きさせないような雰囲気作りを心がけている。
R (Relevance) 関連性：職務上の問題と研修をつなぐことで「やりがい」を高める工夫があるか？	NG	R-1 親しみやすさ 受講者の職種に合わせた事例を提示するようにしているが、一般的な内容になってしまい今現場で起こっている臨場感あふれる事例の提示はできていない。 R-2 目的指向性 冒頭に目標を提示しているが、学習目標に到達したかどうかを確認する方略がない。 R-3 動機との一致 ディスカッションやロールプレイに加えコンテストを取り入れ、研修楽しめる要素を取り入れている。アドバイスやヒントについては基本的に要望に応じて行うが、必要だと感じたときにはコメントしたり、アドバイスをしている。
C (Confidence) 自信：段階的に習得していることが自覚できるなど「やればできる」と思える工夫があるか？	NG	C-1 学習要求 研修の前には研修の目的は伝えているがゴールは伝えられていない。 C-2 成功の機会 研修の中でいきなりあてるとはせず、質問する際にはバズセッション、あるいはディスカッションしてから質問する、また発表では必ず練習の時間を設け、発表してもらうようにしており、恥をかかせない雰囲気作りを意識している。また内容においては基礎から応用という構成になっており、細かい項目にわけられている。 C-3 コントロールの個人化 課題を与える際にはまず時間を最初に提示し調整はしているが、全員が自己ペースではできていない。フィードバックについては必ず褒める、改善点をセットで伝えており、たとえ間違えていても責めることはしていない。
S (Satisfaction) 満足感：研修終了後に「やってよかった」と思える工夫があるか？	OK	S-1 満足感 最後には振り返りの機会を持ち、どうだったかを省察する機会を持っている。 S-2 肯定的な結果 終了時にはねぎらいの言葉をかけている。 S-3 公平性 主観で判断しないように公平性を意識している。
自律性：やる気は自分でコントロールすべきであり、それは可能であると思わせる工夫があるか？	NG	講師主導で進めており、こちらからの指示には素直に応じてくれるが、積極的に考えて動くか否かはもともと資質が影響しており、研修で自律性をのばすことはできていない。

(4) ID の第 1 原理による分析

研修の方法	現状評価	根拠
問題：研修では職場の現実的な課題を取り上げて解決させているか？	NG	研修で取り上げる事例は、学習者が実際に抱えている課題と必ずしも合致しているとは限らない。
活性化：研修では受講者のこれまでの知識や経験をフル動員させているか？	NG	研修の中で考える時間はとっているが、限られた時間でこれまでの知識や経験を十分に活用できていない。
例示：研修では一般論ではなく事例を中心に提示しているか？	NG	模範実技を見せながら進めているが、時間が限られているため紹介できる事例が少ない。
応用：研修では受講者が自分たちで応用練習する機会が十分にあるか？	NG	演習やロールプレイング演習は項目ごとに実施しており、全員が 1 度は実践する機会を設けている。しかし項目が多いため十分に練習する機会はもてていない。
統合：研修の成果を職場に戻って活用し、その成果を省察する機会があるか？	NG	実施できておらず、やりっぱなしになっている

3.2.1 TOTE モデルによる分析

TOTE モデルとは特定のゴールを目指して進むときに、常にゴール達成したかどうかをチェックしながら作業を進めることを図式化したモデルである。研修での学習目標に到達しているかどうかを研修前の事前テスト、研修後の事後テストで判定し、事前テストに合格した研修不要者には研修を実施せず、事後テストで学習目標に到達しなかった場合は到達するまでテストを受け直し、研修の目標を確実に達成させる。その背景にはキヤロルの学校学習の時間モデルの習得主義の考え方がある。（鈴木, 2015）

TOTE モデルによる分析の結果、研修の入り口と出口が設定されておらず、学習目標の到達度を確認されていないことが明らかになった。

3.2.2 評価の4段階モデルによる分析

評価の4段階モデルとはドナルド・カークパトリックが1959年に提案した伝統的な枠組みであり、教育の評価を4段階に分けてとらえたモデルである（表3）。

評価の4段階モデルによる分析の結果、学習の評価も不十分であり、レベル3の行動の評価、レベル4の結果の評価も実施できておらず、評価法に課題があることが明らかになった。

表3. 評価の4段階モデル

レベル	評価項目	データ収集ツール
1. 反応 [Reaction]	参加者は教育に対してどのような反応を示したか？	・受講者アンケート
2. 学習 [Learning]	どのような知識とスキルが身についたか？	・事後テスト ・パフォーマンステスト
3. 行動 [Behavior]	参加者はどのように知識とスキルを仕事に生かしたか？	・フォローアップ調査 ・上長アンケート
4. 結果 [Reaction]	教育は組織と組織の目標にどのような効果をもたらしたか？	・効果測定チェックリスト ・ROI指標

出典：鈴木（2015）

3.2.3 ARCSモデルによる分析

ARCSモデルは、ジョン・M. ケラーにより提唱された動機づけに関する心理学理論を集大成したIDモデルである。学習意欲の問題に対して〈注意〉（Attention:面白そうだ）、〈関連性〉（Relevance:やりがいがありそうだ）、〈自信〉（Confidence:やればできそうだ）、〈満足感〉（Satisfaction:やってよかった）の4要因に対応することを提案している（鈴木, 2015）。

ARCSモデルによる分析の結果、〈R-2〉の（目的指向性）と〈C-1〉の（学習目標）の項目に課題があり、また講師主導で、受講者の自律性を促すことはできていないことが明らかになった。

3.2.4 IDの第1原理による分析

M. D. メリルが提唱するIDの第1原理とは構成主義に影響を強く受けて提唱された数多くのIDモデル・理論に共通する方略（すなわち「第一原理」）として、効果的な学習環境を実現するために必要な5つの要件をまとめたものである（表4）（鈴木・根本2011）。

ID の第 1 原理による分析ではすべての項目での課題が明らかになり、学習環境の改善が必要であることが明らかになった。

表 4. ID の第 1 原理（メリル）

1. 問題(Problem)：現実に関わりそうな問題に挑戦する
2. 活性化(Activation)：すでに知っている知識を動員する
3. 例示 (Demonstration)：例示がある (Tell me でなく Show me)
4. 応用 (Application)：応用するチャンスがある (Let me)
5. 統合 (Integration) 現場で活用し、振り返るチャンスがある

出典：鈴木（2015）

3.3 分析に基づいて考案した改善策

介護施設における接遇の問題および分析結果を踏まえ、4 つの改善策を考案した。それぞれの課題と改善策、根拠となる ID 理論を表 5 に示す。

表 5. 鈴木（2015）の導入課題の枠組みに従った分析結果に基づく改善策

現状・問題点	改善策	根拠
- 年に 1 度毎年同じ内容で実施されており、研修の入り口・出口が設定されていない - 学習到達度を確認する方策がない	研修の入り口・出口の明確化と熟達度別の内容 研修の入り口と出口（前提条件、学習目標、評価方法）を明確にし、提示する	TOTE モデル ARCS モデル（C-1） 評価の 4 段階モデル（学習）
接遇の必要性を感じていない	事前課題の導入 - 接遇に関する経験を思い出させることにより、問題意識を高め、研修への参加意欲を高める - 事前課題の内容を用いて研修を実施する	ARCS モデル（R-2） ID の第 1 原理（問題）
講義形式で知識を提供し、学習者の過去の経験から得られた知識を応用できていない		ID の第 1 原理（活性化）
- 講義の時間が長く、実践の機会が少ない - 現場での応用の例示がない - 研修成果が活かされていない・応用されていない	他者との学び合いの導入 - 講義の時間を最低限に減らし、実技、ロールプレイ、ディスカッションの機会を増やす - SME から事例を収集 - 映像視聴による学習を導入 - 他者とフィードバックし合う機会を作る	ID の第 1 原理（例示・応用）
- 研修後のフォローがなく、接遇が組織に定着しない - 周りの環境に流されてしまう	研修後のリフレクション支援 - 研修後にリフレクションシートによる振り返りを導入し、研修で得られた成果を現場の応用を促進する - 研修後のフォローアップ調査を実施する	ID の第 1 原理（統合） 評価の 4 段階モデル（行動）

3.3.1 研修の入り口・出口の明確化と熟達度別の内容

従来の研修では、学習目標は設定されていたが、形式のみで研修内容と一致していなかった。また、研修の入り口・出口（前提条件、学習目標）においても明確に設定されておらず、受講者にも研修の行動目標について具体的に提示されていなかった。さらに学習到達度を確認する評価基準も設定されておらず、学習成果も評価されていなかった。そこでまず、研修の入り口・出口と接遇認定制度のレベルを関連づけ、研修と連携させることにより、接遇を育成する教育制度の一環として浸透させることができると考え、接遇認定制度の認定レベル（表 1）をふまえ、設計する習熟度別研修の前提条件・学習目標のレベルを設定することとした。接遇認定制度の定義レベルではダブルスターが基本的な接遇知識と技能の習得、トリプルスターは応用的な接遇知識と技能の習得となっており、現場での経験が必要となる。さらにフォースター、ファイブスターになると高度な接遇知識と技能の習得に加え、後進の指導・課題解決・マネジメントスキルが要求されている。これらの定義をふまえ、熟達者向け研修の前提条件を満たすレベルとして後進に指導できる接遇知識・スキルを十分に習得しているトリプルスターレベルに設定し、初学者向けの研修の前提条件は設定しないこととした。また学習目標については熟達者向け研修はサービスリーダーとして現場で後進を育成する態度の習得とし、初学者向け研修はダブルスターレベルに該当する基本的な接遇知識とスキルの習得と設定した（表 6）。

表 6. 習熟度別研修の前提条件と学習目標

従来の研修	改善版研修	
	熟達者	初学者
学習目標	学習目標	
- サービス改善へ職務意欲の向上 - 相手を配慮した臨機応変な対応力	サービスリーダーの役割に即した行動を選択できる(態度)	
	前提条件	学習目標
	トリプルスター相当 一般的(応用的)な 接客知識と技能の習得	ダブルスター相当 基本的な 接客知識と技能の習得
	- 専門業務を越えて、個別に応用した対応をすることができる - 一般のお客様に対し、失礼のない対応ができる ※	
		- 専門業務について、個別に応用した対応をすることができる - ご利用者・ご家族様に対し、失礼のない対応ができる ※
		前提条件
		なし

※表 1. サービスマイスター資格認定レベル一覧表より抜粋

3.3.2 事前課題の導入

従来の研修では受講者は研修を真面目に受講し、研修後のアンケート調査では新たな知識を得られたと満足をしていても、接客はあくまでもビジネス知識の一つであり自分自身に必要なこととして感じられていないという課題があげられていた。また研修では講義と実技を交互に実施する流れになっており、受講者の過去の経験から得られた知識を応用する機会がなかった。そこで、事前課題を導入し、研修前に接客に関する経験を想起させることにより、問題意識と研修への参加意欲を高め、研修内においても事前課題の内容を取り上げることで、受講者の経験から得られた知識を活かすことができると考えた。また初学者研修においては、事前課題であらかじめ基本的な接客知識を学習させることで、レベルの揃った参加者に応じた研修を設計することが可能となり、学習効果・効率の向上も期待できると考えた。

3.3.3 他者との学び合いの導入

従来の研修では、接遇の基本知識の学習を講義で実施していたため、実技やロールプレイの実践の機会が十分ではなかった。また研修内で提示する事例はあくまでも一般的な介護現場の内容であったため、研修成果を現場で活かすイメージができず、応用できていないのではないかと考えた。そこで、講義の時間を最低限に減らし、実技、ロールプレイだけでなく、ディスカッションの時間を増やすこととした。また、真正性を確保するために研修内で取り上げる事例は現場の職員から提供されたものとし、講師の模範演技だけでなく接遇スキルの高い職員の実技の動画視聴を取り入れ、より現場に近づけた内容とした。さらに他者とフィードバックし合う機会を研修内に設け、相互に学び合う環境を作ることとした。このような他者との学び合いを通じて、他者の価値観にふれることで多様な視点を持ち、他者の評価をすることで自己評価能力を高め、自身の課題を明確にできると考えた。

3.3.4 研修外のリフレクション支援

従来の研修では、研修で行動計画を立てていたが、研修内容を現場で活かす支援はされておらず、研修後に行動計画が実行されたかどうかの評価もされていなかった。そのため、研修後しばらくは接遇を意識した行動ができていても、次第に周りの環境に流されてしまい、元に戻ってしまうという課題が挙げられていた。

サービスリーダーとしての態度の育成、接遇の知識・スキルの習得には、研修だけではなく研修後に研修成果を現場で活用し、行動変容を継続していく必要がある。そこで、研修後にリフレクションシートによる振り返りを導入することで、受講者の意欲継続と行動変容を支援することとした。

3.4 評価の4段階モデルによる評価

研修の評価については、従来の研修では評価の4段階モデルのレベル1（反応）しか実施されていなかった。しかし、サービスリーダーとしての態度の育成、接遇の知識・スキルの習得への効果を評価するためには研修後の現場で行動変容を調査する必要があり、本研究では評価の4段階モデルのレベル1（反応）、レベル2（学習）、レベル3（行動）の評価を実施することとした。レベル4（結果）の業績への貢献については、顧客満足度調査が考えられるが、研修実施に合わせて調査を実施することができる立場ではなかったため、実施できなかった。

第4章 熟達者向け研修の設計

4.1 熟達者向け研修の設計

まず、研修の成果として評価の4段階モデルの学習（レベル2）、行動（レベル3）の評価を導入し、設定した学習目標をもとに学習成果を定め、評価方法を定めた（表7-1）。

鈴木（2002）は態度学習において態度を育成するためには様々な関連目標を学ぶことが有効であると述べている。したがって、サービスリーダーとしての態度を育成するためには、研修ではサービスリーダーとして必要な技能について学習することが有効であると考えた。そこでまず、学習目標の課題分析（図1）を行い、関連目標を設定し（表7-2）、分析フェーズで考案した改善策を導入し、関連目標に関する学習活動を取り入れ、研修を設計した（表7-3）。設計に当たっては、IDの専門家と介護領域の専門家（教育を兼任する介護施設職員）2名と共同で設計した。研修では4月19日に実施した接遇認定制度のフォースター試験内容※を事例として取り上げ、接遇認定制度を教育制度の一環として活用し、制度と研修との連携を試みた。

熟達者向け研修は後進指導の態度の育成を目的としているため、自身の経験を振り返る活動を中心に事前課題を課し、それらの経験を後進の指導に活用できるよう、事前課題を共有し、熟達者が豊富な知識と経験により得られた暗黙知を形式知化するワーク

（後進に向けた厳選アドバイス集の作成）を考案した。さらに自身を分析的・客観的に見る視点を獲得し、他者から認められることの大切さへの気づきを促すために、事前課題の相互コメントやロールプレイでの相互フィードバック、サービスマイスター実技優秀者の映像の視聴を導入した。さらに研修外のリフレクション支援として個人で取り組むリフレクションシートを導入し、より深く長期間継続するよう記述式で6か月後まで振り返ることとした。さらにモチベーションを維持できるよう、参加者同士でコメントをし合うフィードバック欄も設けた。

表 7-1. 熟達者向け研修の学習目標と評価方法

種類	学習目標	合格基準
態度	サービスリーダーの役割に即した行動を選択できる	受講アンケートで研修成果の職場での活用意欲があると回答したら合格とする
		3 ヶ月後のアンケートでサービスリーダーとして意識変革と行動変容事例について具体的にあげることができれば合格とする - 上司のヒアリング調査でサービスリーダーとして意識変革と行動変容が確認されれば合格とする

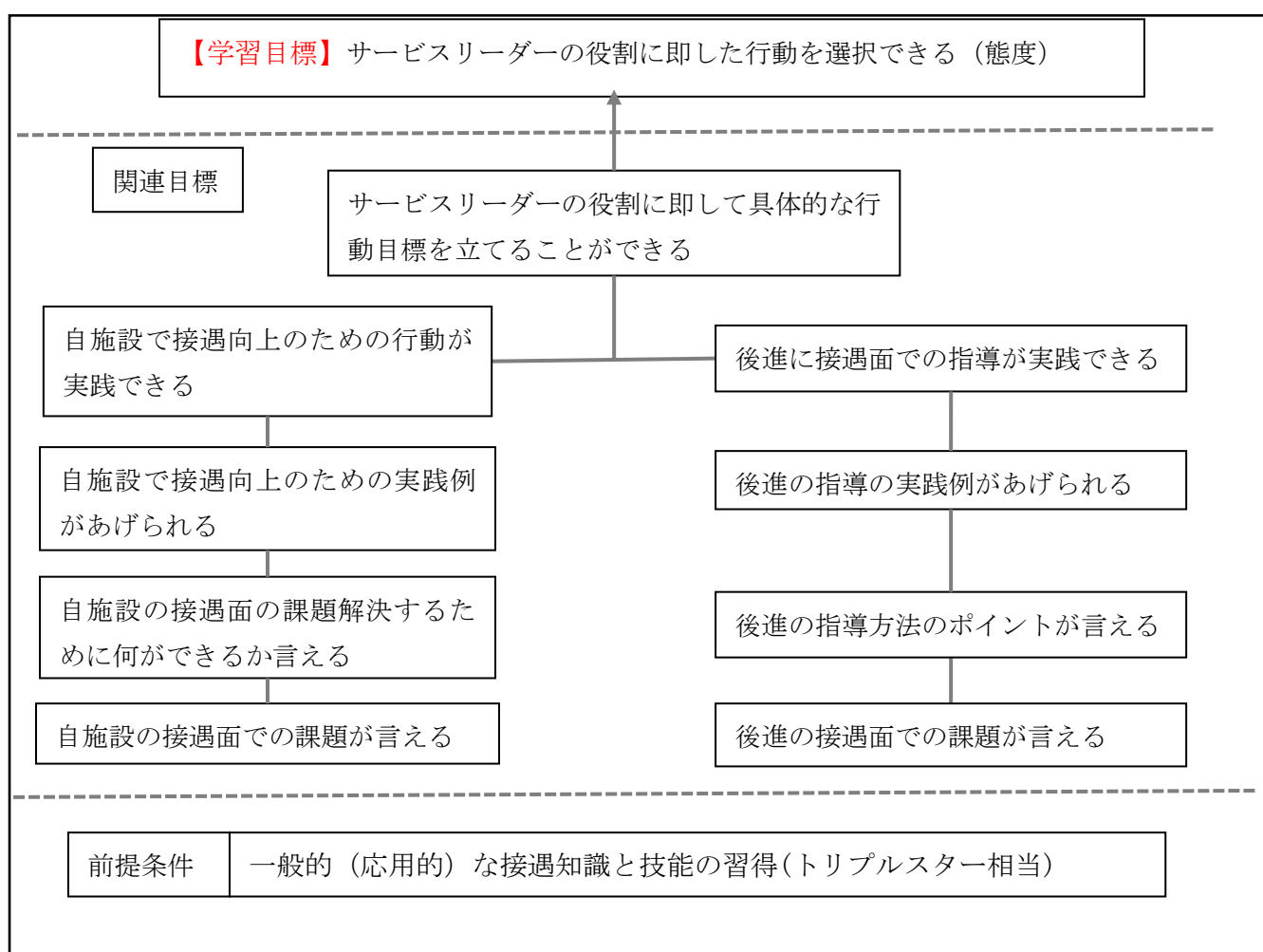


図 1. 熟達者向け研修の学習目標（態度）の課題分析図

表 7-2. 熟達者向け研修の学習目標と関連目標

	学習目標	関連目標
態度	サービスリーダーの役割に即した行動を選択できる	自施設の接遇向上のための行動が実践できる
		後進に接遇面での指導が実践できる
		サービスリーダーの役割に即して具体的な行動目標を立てることができる

表 7-3. 熟達者向け研修の学習内容

学習目標	関連目標	学習内容	学習の評価
サービスリーダーの役割に即した行動を選択できる（態度）	後進に接遇面での指導が実践できる	指導場面のシミュレーションワーク 接遇対応の場面で指導スキルチェックリストに沿った指導を実践する	3 人 1 組で 1 人が指導役, 1 人が指導を受ける役でロールプレイを実施し, 1 人が評価役となりチェックリストに沿った指導を実践できているか
		ロールプレイとチェックリストによる相互フィードバック 接遇対応の場面で指導スキルチェックリストに沿った指導を実践する	3 人 1 組で指導役を受ける役でロールプレイを実施し, 1 人が評価役となりチェックリストに沿っているかどうかを評価し, フィードバックを行えているかどうか
		事前課題の共有とグループワーク 事前課題をグループで共有し、グループごとに現場で後進に指導する際の厳選アドバイス集を作成する	後進にわかりやすい内容・表現でアドバイス集を作成できたか
		映像視聴による学習 サービスマイスター実技試験（指導場面）の優秀者の実技を視聴する	自身の実技試験と比較し, 自身の課題を明確化できたか
	自施設の接遇向上のための行動が実践できる	日常業務のリフレクション (8 項目) これまでの業務における接遇	すべての項目について, もれなく記入できているか

サービスリーダーの役割に即して具体的な行動目標を立てることができる	を、サービスリーダーとしての観点から振り返る	
	介護スタッフの接遇スキル自己チェック (20 項目) 介護スタッフに求められる接遇スキルチェックリストに沿って自身を振り返る	すべての項目について、もれなく記入できているか
	事前課題への相互コメント グループで事前課題を回覧し、コメントをする	グループ全員にコメントができたか
	自施設のサービス改善の計画考案 自施設の接遇の課題をあげ、その課題を解決するための行動計画を立てる	他者の取り組み事例を参照しながら、実現可能な行動計画を具体的に立て、グループ内で発表できているか
	行動計画の立案 研修で学ぶサービスリーダーの役割に即して具体的な行動目標を立てる	研修で学ぶサービスリーダーの役割に即して具体的な行動目標を一つ以上立てることができるか
	1 ヶ月,3 ヶ月,6 ヶ月の行動計画のリフレクション (記述式) 研修後,リフレクションシートを用いて行動計画が実行できているか定期的に振り返る	リフレクションシートを指定時期に記入できたか
	参加者同士のフィードバックを実施 定期的に研修参加者同士でリフレクションシートを共有・フィードバックし合い,進捗状況を共有する	研修参加者同士でリフレクションシートにコメントをし合えたか

※ 4月19日実施 サービスマイスターフォースター試験内容

事前課題	自施設の接遇の課題を改善する取り組みを計画し 2 週間実施,計画書と報告書を提出
筆記試験	時事問題・ビジネスマナー・プロトコールマナーの分野から広く出題
実技試験	来客対応の場面での後輩への指導と模範実技

4.2 熟達者向け研修の実施

法人内の6施設から対象者を招集し2016年5月26日に設計した熟達者向け研修を実施した。

4.2.1 研修対象者

熟達者向け研修の前提条件を満たす要件として設定された接遇認定制度サービスマイスターのトリプルスター以上を保有している対象者は14名であった。以下に対象者の内訳を示す(表8)。

表 8. 研修対象者

NO	職位	性別	保有資格	雇用形態	エリア
1	エリア統括	男性	トリプルスター	正社員	姫路
2	施設長	男性	トリプルスター	正社員	姫路
3	施設長	男性	トリプルスター	正社員	尼崎
4	施設長	女性	トリプルスター	正社員	猪名川
5	ケアマネージャー(主任)	女性	トリプルスター	正社員	姫路
6	ケアマネージャー(主任)	女性	トリプルスター	正社員	猪名川
7	ケアマネージャー	女性	トリプルスター	パート	尼崎
8	介護職	女性	トリプルスター	正社員	尼崎
9	介護職	男性	トリプルスター	正社員	尼崎
10	営業職	男性	トリプルスター	正社員	姫路
11	営業職	男性	トリプルスター	正社員	尼崎
12	広報部マネージャー	男性	トリプルスター	正社員	尼崎
13	事務兼介護	女性	トリプルスター	正社員	猪名川
14	事務員	女性	フォースター	正社員	尼崎

4.2.2 実施報告

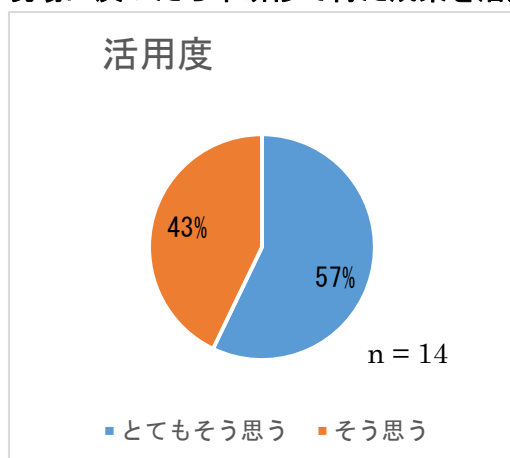
これまで施設長クラスを対象とした管理職研修は実施されていたが、接遇の専門領域に特化した施設・職位・職種横断的な研修は初めての試みであった。14名の参加者のうち半数が管理職であったが、バランスを考慮してグループ分けをしたこともあり、研修ではグループごとに進捗状況に差異なくスムーズに進めることができた。参加者はすべてがトリプルスターの資格保有者であり、法人内でも職務意欲や態度を高く評価されている職員であったため、事前課題にも手を抜かずに取り組み、研修でのロールプレイングやグループワークにも真摯に取り組んでおり、相互フィードバックも活発に実施されていた。また優秀者の実技の映像を視聴することで、自身の課題が明確になると同時に、意欲が高まっている様子が感じられた。また厳選アドバイス集を作成するグループワークに時間を要し、全体で4時間の予定であったが、30分超過することとなった。事前課題に相互コメントをし合うワークでは、全員が丁寧に課題に目を通しコメントを記入していたが、記入するスピードに個人差があり、他のメンバーが仕上げるのを待っている姿も見られた。また、行動計画を設定する際には全員が考えながら取り組み、行動計画表に記入していた。グループワークの時間延長は参加者からの要望であったこともあり、終了時間が延びたことに関しては参加者、担当者からも特にクレームもなくすべてのプログラムを実施することができた。しかし事後課題のリフレクションシートの活用方法の説明については十分に時間が取れず、説明するのみとなり、質疑応答する時間が取れなかった。

4.3 評価

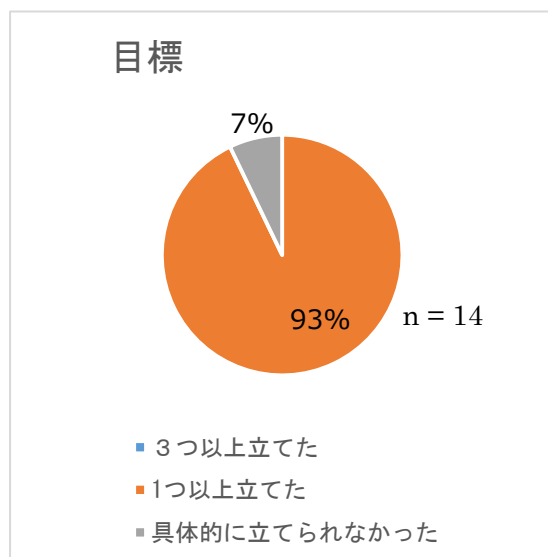
4.3.1 研修の反応（レベル 1）・学習（レベル 2）の評価

5 月 26 日に実施した熟達者向け改善版研修に参加した職員 14 名に対し、研修終了直後にアンケート調査を実施し、熟達者向け研修の反応（レベル 1）の調査と、学習（レベル 2）の調査を実施した（有効回答 14 名）

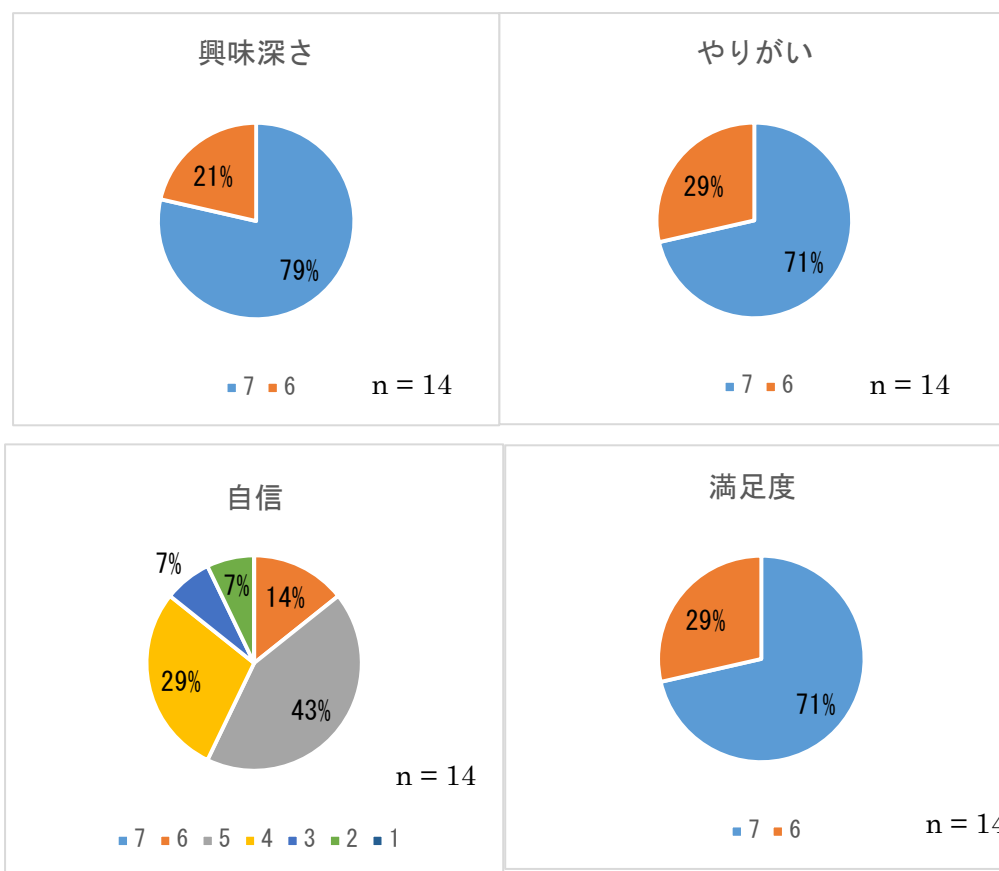
Q. 現場に戻ったら本研修で得た成果を活用しようと思いますか？



Q. サービスリーダーとして目指す姿が明確になり、自分の課題を踏まえた具体的な行動目標を立てることができましたか？



研修の魅力（ARCS）



(1) 研修について

Q. サービスマスターの実技試験の振り返りを実施し、スタッフに対する指導方法について理解できましたか？

とても思う	やや思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
9	5	0	0
64.3%	36.7%	0%	0%

Q. サービスマスターの事前課題の振り返りを実施し、自施設の接客改善の取組に必要な視点が得られましたか？

とても思う	やや思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
5	7	2	0
36.7%	50%	14.3%	0%

Q. 『厳選アドバイス集』の作成は、あなたがサービスリーダーとして新たな視点を得ることに役立ちましたか？

とても思う	やや思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
2	10	2	0
14.3%	71.4%	14.3%	0%

Q.サービスリーダーとして目指す姿が明確になり、自分の課題を踏まえた具体的な行動目標を立てることができましたか？

3つ以上たてた	1つ以上たてた	具体的にたてられなかった	全く立てられなかった
0	13	1	0
0%	92.9%	7.1%	0%

Q.現場に戻ったら本研修で得た成果を活用しようと思いますか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
8	6	0	0
57.1%	42.9%	0%	0%

(2)研修の事前課題について

Q.事前課題はあなたにとって難しかったですか？

とても難しかった	やや難しかった	やや簡単だった	簡単だった
2	11	1	0
14.3%	78.6%	7.1%	0%

(難しかった理由)

- ・文章にするのが難しかった 12(85.7%)
- ・同じことを何回も書いてしまう程自分の中で重複する設問があった
- ・具体的な言葉として表現することが難しかった

Q.事前課題の量はあなたにとっていかがでしたか？

多すぎた	やや多かった	適切だった	やや少なかった	少なかった
0	10	4	0	0
0%	71.4%	28.6%	0%	0%

Q.事前課題は自分の課題を見出すのに役立ちましたか？

とても役に立った	やや役に立った	あまり役に立たなかった	全く役に立たなかった
7	7	0	0
50%	50%	0%	0%

Q.どのような気づきが得られたか？

問題点が明らかに なった	サービスリーダーとし ての意識が高まった	まだまだだと思った	その他
7	7	6	2
50%	50%	42.9%	14.3%

〔その他〕

- ・周りを巻き込む力不足が明確になった
- ・新卒社員に指導するための方法を作ることができた

Q.他者から自分の事前課題に対してフィードバックコメントを受け、あなたはどのように感じましたか？当てはまるものをすべて選択してください。

嬉しかった	やる気が高まった	新たな視点が得ら れた	問題点が明らかになっ た
12	7	5	4
85.7%	50%	35.7%	28.6%
チーム意識が高ま った	自信がついた	問題の解決法が明 らかになった	その他 (まだ読めていない)
4	2	2	1
28.6%	14.3%	14.3%	7.1%

Q.自分から他者の事前課題へフィードバックコメントを実施し、あなたはどのように感じましたか？当てはまるものをすべて選択してください。

新たな視点が得ら れた	チーム意識が高ま った	楽しかった	やる気が高まった	その他
9	7	7	5	3
64.3%	50%	50%	35.7%	21.4%

〔その他〕

- ・自分ができていないことがわかった
- ・自分より役職が上の方にフィードバックコメントが正直書きづらいです。相手がどのように受け止めるかを先に考えてしまい、少しアバウトな表現になりました。
- ・他の方を客観的に見られて良かったです。他の方の自己評価は参考になりました。

Q.自分から他者の事前課題へフィードバックコメントを実施することはあなたにとって難しかったですか？

とても難しかった	やや難しかった	やや簡単だった	簡単だった
1	6	4	3
7.1%	42.9%	28.6%	21.4%

Q.このような研修を今後も続けて欲しいと思いますか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
9	5	0	0
64.3%	35.7%	0.0%	0.0%

Q.同僚や後輩にすすめたいと思いますか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
9	5	0	0
64.3%	35.7%	0.0%	0.0%

研修の評価のレベル1の反応を問う調査項目では「興味深さ」、「やりがい」、「満足度」は全員が7段階評価のうち6・7と高評価が得られ、4つの改善案を導入した設計が、レベル1である研修の魅力向上に一定の効果があることが示唆された。

次にレベル2の学習の調査として、「研修で学ぶサービスリーダーの役割に即して具体的な行動目標を立てることができたか」を問う設問では、1人を除き全員が目標を立てたと回答していた。目標を具体的に立てられなかった受講者は勤務歴が20年を超える施設長の男性であり、施設長の経験が長いため、サービスリーダーとしての目標を設定することが困難であったと考えられる。また、目標を1つ立てられた他の施設長からは「目標を立てると達成しなくてはならなくなるため、どの程度の目標を立てればよいかかわらず、1つしか立てられなかった」という意見もあげられており、役職があがるにつれ、目標に対する達成意識が強くなり、目標設定に慎重になる傾向があることが示唆された。また、「研修で得た成果を現場で活用しようと思うか」を問う設問には、全員が「研修で得た成果を現場で活用したい」と回答していた。行動目標は具体的に立てられなかった参加者もいたが、全員が研修成果を活用する意欲が示したことから、熟達者向け研修の学習目標のレベル2（学習）の評価は概ね達成できたと考えられる。

4.3.2 研修のレベル3（行動）の評価

5月26日に実施した熟達者向け研修に参加した職員14名に対して研修外のリフレクション支援が受講者の研修成果の活用意欲に与える効果を検証するために、研修終了3か月後に参加者全員を対象としたアンケート調査を実施した（有効回答11名）。さらに詳しく検証するために、研修参加者のうち同施設に勤務する2名に対するインタビュー調査とその上司1名にヒアリング調査を実施した。

（1）アンケート調査

Q. 研修で得た成果を活用できていますか？

大いに活用できている	活用できている	あまり活用できていない	全く活用できていない
1	4	6	0
9.1%	36.7%	63.6%	0%

【活用できていない理由】

意欲が続かなかった	活用しにくい環境だった	その他
3	2	1
50%	33.3%	16.7%

〔その他〕

自分の伝え方、場所、タイミングが悪いためか全員に情報共有ができきれていない

活用できたこと, できなかったことについて

活用できたこと	活用できなかったこと
1. 自分の持っている話し方の癖を客観的に把握。 2. サービスマナーの重要性をスタッフ研修で伝えることが出来たこと。	1. 公私の区別を自分を含めたオデオンの環境全てを徹底しようとしなかったこと。
1. フィードバックの仕方を学んだのでシングル(の試験官)の時活かした 2. Iさんの「周りを巻き込む力」に見習い、自分も頑張れたこと。シングルの勉強会を開きました	1. 自分自身の向上のための努力があまりできていない。
1. グループでの話し合い発表した声の出し方、笑顔の作り方のコツを施設の接客研修の場で伝えています。	
1. サービスリーダーとしての心構えを学ぶことで部下への接客に対する意識が変わった。 2. 部下への指導で接客知識の引き出しが増えた。	
1. 挨拶の質を高めることができた。 2. お客様への挨拶、声かけの絶対量が増えた。	
1. 人を褒める回数が増えている。	1. 自分自身が好感のもてるエキスパートとして行動できていない。
1. 相手の意見を聞き、自分の意見を押しつけない 2. 日々の失敗をつぎの実践につなげようと意識を持つ気持ちがUPしたと思います。	1. 組織内での情報共有からサービスの向上につなげる一大きく変化をスタッフに感じさせられなかった。 2. 周りを巻き込めていない。
1. 実技試験の振り返りでのロールプレイ	1. リフレクションシート
1. お客様のお気持ちを察する意識や行動。磯田さんの試験が参考になっています。 2. 最初の対応で相手に与える印象をかえる。	1. 自分自身は意識して行動することができて、周りへ影響を与えていくということができなかった。 2. サービスリーダーとしての自覚が足りなかった。
1. 状況に応じた節度ある対応。	1. 周りへ波及できなかったこと。
1. サービスリーダーとして日々の行動を意識し考えるようになった。	1. 施設全体のサービスの底上げに着手できなかった。

Q. 研修時に立てた自分の課題を踏まえた具体的な行動目標を達成することができますか？

すべて達成できている	やや達成できている	あまり達成できていない	全く達成できていない
0	1	9	1
0%	9.1%	81.8%	9.1%

【達成できなかった理由】

意欲が続かなかった	行動目標を達成しにくい環境だった	取り組んだが行動目標が高すぎた	行動目標を忘れていた	その他
4	1	1	1	3
40%	10%	10%	10%	30%

〔その他〕

- ・自分の昔を見ている職員がいてサービスマイスターのエキスパートと呼ばれる職員になる旨の自覚はできた。しかし自己啓発にとどまり、施設全体を考えられなかった
- ・スタッフの勤務状況を考慮しすぎて伝える言葉が弱くなってしまった
- ・課題抽出の自他施設に対する聞き取りの内容がぶれていた

Q. 事後課題のリフレクションシートに取り組んでいますか？

しっかりと取り組んでいる	取り組んでいる	あまり取り組んでいない	全く取り組んでいない
0	2	8	1
0%	18.2%	72.7%	9.1%

【取り組んでいない理由】

業務が忙しく負担だった	量が多かった	意欲がわかなかった	忘れていた	その他
4	2	1	1	1
44.4%	22.2%	11.1%	11.1%	11.1%

〔その他〕

研修最後の短い時間で目標が定まらず、リフレクションシートを書き直そうと持ち歩いてはしながら書き直しもできず、目標を見失っていた

Q. リフレクションシートは自分の課題を見出し、改善することに役立ちましたか？

とても役に立った	やや役に立った	あまり役に立たなかった	全く役に立たなかった	その他 (活用しなかった)
3	6	1	1	1
27.3%	54.5%	0.9%	0.9%	0.9%

Q. リフレクションシートは行動目標を達成することに役立ちましたか？

とても役に立った	やや役に立った	あまり役に立たなかった	全く役に立たなかった	その他 (できなかった)
1	6	2	1	1
9.1%	54.6%	18.2%	9.1%	9.1%

Q. リフレクションシートであなたは新たな気づきを得ることができましたか？

とても得ることができた	得ることができた	あまり得られなかった	全く得られなかった
2	5	3	1
18.2%	45.5%	27.3%	9.1%

どのような気づきが得られたか？

まだまだだと思った	サービスリーダーとしての意識が高まった	問題点が明らかになった	問題の解決法が明らかになった
6	4	2	1
54.4%	36.4%	18.2%	9.1%

Q. リフレクションシートを実施して良かったと思いますか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない	その他(実施せず)
2	5	2	0	2
18.2%	45.5%	18.2%	0%	18.2%

良かったと思わない理由

量が多かった	やっていないからわからない	その他 (実施せず)
1	1	2
25%	25%	50%

（２）インタビューおよびヒアリング調査結果

研修後の行動変容の調査するために、研修終了５カ月後に熟達者研修に参加した同施設に勤務する２名に対し、サービスリーダーとしての意識変革・行動変容に関する半構造化インタビューと、その上司１名に参加者の行動変容についてヒアリング調査を実施した。上司の施設長も研修に参加していたが、今回の調査では上司としての立場でヒアリングに協力を依頼した。

インタビュー対象者

	職位	性別	保有資格	雇用形態	エリア
A氏	ケアマネージャー（主任）	女性	トリプルスター	正社員	猪名川
B氏	事務兼介護	女性	トリプルスター	正社員	猪名川

ヒアリング対象者

	職位	性別	保有資格	雇用形態	エリア
C氏	施設長	女性	トリプルスター	正社員	猪名川

アンケート調査において「本研修で得られた成果を活用できているか」という設問に対し、「活用できている」と回答したのは５名、「活用できていない」と回答したのは６名であった。一方、活用できたこと、活用できなかったことを具体的に問う設問に対しては、全員が活用できたことを具体的に記述しており、活用できなかったことは９名が記述していた。活用できたことの内訳は「サービスリーダーとして意識して行動できている」「部下への指導で接遇知識の引き出しが増えた」「人を褒める回数が増えている」「接遇研修を開催した」「スタッフ研修でマナーの重要性を伝えることができた」といった後進への対応や指導の変化に関する記述が７名、自身の接遇対応の改善・変化に関する記述が４名であった。また活用できなかったことの内訳は９名中８名が周りを巻き込んだサービス改善への取り組みに関する記述をしていた。また「行動目標を達成できたか」という設問に対しては１１名中１０名が「達成できていない」と回答しており、研修後にサービスリーダーとしての意識変革や行動変容があっても、研修で立てた行動目標が達成できなかったため、アンケートには研修成果を活用できていないと回答した可能性も考えられる。

インタビュー調査では、管理職でない事務兼介護職のＢ氏は「管理職、上級管理職の方が多かったのも、こういう考え方でされているんだとかこういう伝え方でされているんだ、ケアマイスター（※法人介護技術認定資格）の上級の方

もたくさんいらっしゃったので、もともとそういう伝える技術を、接遇の指導に活かしていかないといけないってことでいろいろ考えられているのをみて、私もそういう形で伝えるってことを意識していかなくてはいけないと思いました。」

と述べており、職位を越えた参加者と一緒に研修を受けたことが、管理職でない職員のサービスリーダーとして意識変革を促進したことが考えられる。また、管理職のケアマネージャーのA氏は研修で印象に残っていることとして事務職の女性の模範映像に

「勇気づけられ、自身も頑張らないと思った」

と述べており、職種を超えた学び合いが参加者の意欲を向上させると考えられる。さらに、サービスリーダーとしての行動変容を促した要因として

「やっぱり研修もあったし、C施設長がそういうのを意識してすごく言うてくださるので、それが心強いっていうのもあります。」

と述べており、現場での上司の支援が現場での行動化を促進することが示された。一方、上司のヒアリングではC氏は研修参加者の2人ともがサービスリーダーとして意識改革がなされ、自主的にサービスマイスターのシングルスター向けの勉強会を開催する、スタッフに現場で積極的に声かけするなど具体的に行動に変化があったとの意見が得られた。しかし、施設の接遇改善のためには、現場レベルの接遇を引き上げが必要であるが、自身がたまにフロアに行って指導してもなかなか浸透せず、日常から現場で周りを指導し、積極的に働きかけるサービスリーダーの育成は望ましいと述べていた。

アンケート調査の結果から、研修成果を活用し、行動計画を達成できたと回答した参加者は1名だけであったが、研修成果を活用した事例を全員があげ、半数以上（63.6%）がサービスリーダーとして後進への対応や指導に関する事例であったこと、インタビューした施設においては2人ともサービスリーダーとしての意識変革、行動変容が確認されたことから、熟達者向け研修の「サービスリーダーの役割に即した行動を選択できる」という学習目標のレベル3（行動）の評価は十分とはいえないが、ある程度達成できたと考えられる。

4.3.3 研修設計の考察

今回の熟達者向け研修は4つの改善策に基づき研修を設計した(表9)。導入した4つの改善策を順に考察する。

表9. 4つの改善策に基づく熟達者向け研修の研修設計

改善策	研修設計
1. 熟達度別の内容	- 指導場面のシミュレーションワーク - 自施設のサービス改善の計画考案 - 厳選アドバイス集の作成
2. 事前課題の導入	- 日常業務のリフレクション(8項目) - 介護スタッフの接遇スキル自己チェック(20項目)
3. 他者との学び合いの導入	- 映像視聴による学習 - 事前課題の共有・グループディスカッション - 事前課題への相互コメント
4. 研修外のリフレクション支援	1・3・6ヶ月後の行動計画のリフレクション(記述式) - 参加者同士のフィードバックを実施

(1) 研修の出入り口の明確化と熟達度別の内容

今回の研修では、研修の前提条件と行動目標と評価方法を参加者には事前に提示し、研修の冒頭でも再度確認をして実施した。全員が研修を通じて「部下・後輩への指導方法について理解できた」と回答しており、熟達レベルに合わせたグループワーク(厳選アドバイス集作成)を通じて85%が「リーダーとして新たな視点を得られた」と回答していた。後輩指導に対する自由記述では

- 「教える立場になかなか自分を置くことができずにいたので、今後活かしていきたい」(ケアマネジャー：女性)
- 「サービスリーダーとしてどのように指導していくかのポイントがわかった」(事務員：女性)
- 「自身のサービス向上については積極的でしたが、サービスリーダーとしての意識はあまりありませんでした。でも、今日参加させていただき、サービスマナーは一人で向上させるのではなく、みんなで一丸となり向上させていく必要があると感じました」(事務員：女性)
- 「指導する立場になることがすっかり抜けていた」(営業推進部管理職：男性)

と記述しており、様々な職種・職位の参加者が同じ立場で研修に参加し、経験を共有したことで、特に管理職ではない職員のサービスリーダーとしての意識変革を促したことが考えられる。また、その他には

- 「レベル感の高いフォースター受験を終えたままにせず、ふりかえりと、そもそもふりかえりがなぜ必要なのかを確認する貴重な場になりました。PDCA サイクルがしっかり回せてサービスに関する知見、思考を少しでも身につけることができたと思います。」（事務員：女性）
- 「全員トリプルスター以上ということで、接遇に関する意識が高く、情報共有してやる気アップにつながった。」（営業職：男性）
- 「同じ目標を持つ方との交流、合格者のビデオが勉強になりました。」（施設長：女性）
- 「特に実技試験のフィードバック、事前課題の例を見て、どうしたらよいのかわかってよかった。」（ケアマネージャー：女性）
- 「サービスマイスターを受験する意義がしっかり腑に落ちたことが良かった。」（事務員：女性）

といった意見があげられており、研修を接遇認定制度と連携させ、前提条件を明確に設定し、全員が経験した試験内容を学習活動に取り入れたことが、参加者同士の学び合いとリーダーとしての意識改革を促進したと考えられる。

（２）事前課題の導入

事前課題のリフレクションに対しては全員が「自身の課題を見出すのに役立った」、85%が「事前課題を通じて新たな気づきが得られた」と回答しており、「どのような気づきが得られたか(複数回答可)」の設問への回答は「自分の課題が明確になった」(50%)「サービスリーダーとしての意識が高まった」(50%)が上位であった。日常業務のリフレクション 8 項目のうち、4 項目がサービスリーダーとしての視点で振り返る設問であったことから、サービスリーダーとしての意識の向上に結びついたと考えられる。これらのことから、事前課題を導入することで、事前に接遇に関する問題意識を高めることができ、振り返る視点を設定したリフレクション項目を設けることでサービスリーダーとしての意識改革を促し、後進を指導する態度の育成につながると考えられる。

（３）他者との学び合いの導入

今回の研修では学び合いの場を確保するため講義を最低限にし、グループワークと実技を多く取り入れた。さらにグループのメンバー同士で事前課題を共有し、相互フィードバックコメントをし合う時間を設けた。その結果、14名中9名が他者にフィードバックコメントをすることで新たな視点が得られたと回答しており、他者の取り組み事例や課題を見て他者へフィードバックすることを通じて、リーダーとしての新たな視点を得られたのではないかと推察される。また他者からコメントを受けることで12名が嬉しかった、7名がやる気が高まったと回答しており、相互コメントが満足度、意欲向上に効果があると考えられる。

自由記述では、

- 「Iさんの模範映像が勉強になった」（施設長：女性）

など14名中6名が「他者の事例や取り組みが参考になった」と回答していた。また、

- 「全員トリプルスター以上ということで、接遇に関する意識が高く、情報共有してやる気アップにつながった」（営業職：男性）
- 「グループの方のサービスに対する思いを聞け、サービスの大切さと向上させていきたいという思いが強くなりました」（事務職：女性）

など、14名中5名が「同じ目標を持つ仲間との交流ができて良かった」と回答していた。さらに、14名中2名が

- 「グループワークやロールプレイングが多く、より実践的で分かり易く、こういう研修をぜひ多くやってほしいと心から感じました」（施設長：男性）
- 「事前課題やグループワークが現場にすぐ取り入れることができる内容が多かった」（介護職：男性）

と回答しており、他者との学び合いの導入が参加者のモチベーションや意欲向上に効果につながり、同じレベルの資格を保有する参加者との学び合いがリーダーとしての自覚を芽生えさせることが示唆された。

（４）研修外のリフレクション支援

アンケート調査において「リフレクションシートを活用できているか」という設問に対し、活用できていると答えたのは11名中2名であり、2名とも「研修で得られた成果を活用できている」と回答し、1名が「行動目標を達成できた」と回答していた。しかし、研修成果を活用できていると回答した5名のうち3名はリフレクションシートをあまり取り組んでいないと回答しており、リフレクションシートの実施が研修成果を活用し、行動変容に効果があったとはいえず、むしろ自己管理ができ、意欲の高い職員がリフレクションシートに取り組んだと考えられる。一方で「リフレクションシートが行動目標を達成することに役立ったか」という設問に対しては63.6%（7名）が「役に立った」と回答し、「リフレクションシートを実施して良かったか」という質問に対しては63.6%（7名）が「そう思う」と回答しており、リフレクションシートが研修成果の活用にも効果があるとはいえないが、リフレクションシートについては肯定的に捉えられている傾向が見られ、リフレクションシートを導入する際には多忙な業務の合間にモチベーションを維持しながら取り組めるように改善が必要である。

また、どのような事後課題であったら取り組みやすいか」との設問には、「共有した課題（問題点など）を共有し、競争、競い合ってもよいと感じます。他施設との競争によってやる気や一体感が出て、楽しく取り組める気がします。」「定期的に進捗状況をお互いチェックできるようにフィードバックする時間をとる」というように「他者とフィードバックする機会を設ける」という意見が5名からあがっていた。リフレクションシートでは定期的に参加者同士でフィードバックするようフィードバックコメントの相互記入欄を設けていたが、研修でリフレクションシートの活用方法について十分に説明する時間がなく、十分に意図が伝わらなかったこともあり、全く活用されていなかった。

一方インタビュー調査からはサービスリーダーとしての行動変容を促進したのは上司の理解と支援が大きな要素であったことが示されており、今回は研修を上司と部下と一緒に受講し、意識を共有できたことが上司と部下の絆を深め、研修成果の活用につながったのではないかと考えられる。これらのことから、研修で得たサービスリーダーとして後進指導の態度・スキルを継続して現場で活用していくためには、現場の上司の理解と支援が得られる方略が必要であることが示唆された。

4.4 設計プロセスにおける考察

今回設計した熟達者向け研修は、鈴木（2015）の研修設計へのシステム的アプローチの導入課題の枠組みに従い分析を行い、ID の専門家と共同で 4 つの改善案を提案した。設計プロセスにおいては領域専門家と ID の専門家と共同で研修内容を設計し、研修の妥当性の確保を試みた。研修を試行した結果、参加者のサービスリーダーとしての意識変革、また現場での行動変容も見られ、一定の研修成果が確認された。しかし、さらに研修の妥当性を高めるためには、設計プロセスにおいて第三者によるエキスパートレビューが必要である。したがって、初学者向け研修の設計プロセスにおいては、熟達者向け研修設計と同様に領域専門家と ID 専門家と共同で研修内容を設計する手順に加え、新たに ID の専門家によるレビューを実施し、初学者向け研修の妥当性を確認すると同時に、熟達者研修において初学者向け研修と同じ手法を導入した箇所の妥当性に問題がないか判断する。

第 5 章. 初学者向け研修

5.1 初学者向け研修の設計

まず, 3.3.1 で設定した初学者向け研修の学習目標レベルと設定したダブルスターの資格認定レベルに合わせて学習目標を設定 (表 10-1) し, 分析フェーズで考案した改善策を導入し, 研修を設計した (表 10-2). 設計にあたっては介護領域の専門家 (教育を兼任する介護施設職員) 2 名の意見を取り入れ, 初学者の特性を考慮し, ID の専門家と共同で設計した.

初学者向け研修は接遇知識とスキルの習得を目的としているため, 事前課題で研修に必要な接遇の知識を習得するための自主学習教材を取り入れ, リフレクションの項目を 8 項目から 3 項目に減らした. さらに熟達者向け研修の事前課題から抽出された熟達者が熟達過程にとっていた行動で, 「インターネットによる情報収集」が挙げられていたことから, スマートフォンからも気軽にアクセス可能な QR コードから読み取れるリンク集を取り入れ, インターネットを活用した自主学習を促進することとした. さらに研修では実技やロールプレイを中心に設計し, 研修で取り上げるシチュエーションについては真正性を高めるために熟達者の事前課題で得られた現場での事例を応用し, 模範対応として熟達者の意見を取り入れた. Fowlkes et al (2000) は研修効果を最大化するためにはその分野の熟達者 (SME) のニーズ分析が有効であると述べており, 研修の設計プロセスにおいて, 熟達者の意見を取り入れことは研修効果を高める効果があると考えた. また自身を分析的・客観的に見る視点を獲得するために, 熟達者と同様に相互にフィードバックや事前課題にコメントをし合うワークを導入した. さらに研修外のリフレクション支援としてリフレクションシートを導入し, 初学者は取り組みやすさを優先し, チェックリストと記述式のリフレクションで 3 ヶ月後まで振り返ることとし, 定期的な上司からフィードバックを受ける欄を設けた. また, 今回新たに研修後のモチベーションを維持するために, 電子メールでのフォローアップ支援の導入を提案したが, 個人情報の管理面から難色を示されたため, 電子メールでのフォローアップ支援は導入しないこととした.

表 10-1. 初学者向け研修の学習目標

ダブルスター要件	学習目標
ご利用者・ご家族様に対し, 失礼のない対応ができる	正しい言葉遣い,案内,席次のルールを応用できる
	接遇 5 原則に即した好感の持たれる対応ができる
専門業務について,個別に応用した対応をすることができる	相手を慮り,要求や意向をあげることができる
	現場で接遇を応用した対応を選択できる

表 10-2. 初学者向け研修の学習内容と評価方法

学習目標	学習内容	学習の評価	研修の評価
正しい言葉遣い,案内,席次のルールを応用できる (知的技能)	自主学習教材の導入 接遇の基本知識に関する自主学習教材を実施する ICT を活用した学習 リンク集や模範映像を活用し自主学習に取り組む	事前課題の自主学習教材の事前テストで/事前テストで 9 割とれなかった人は事後テストで 9 割正解できたか	サービスマイスターのダブルスターの筆記試験に合格する
接遇 5 原則に即した好感の持たれる対応ができる (運動技能)	接遇 5 項目に沿った挨拶の習得 挨拶実技の映像を収録,視聴し,チェックリストを用いて自己チェックを実施し,グループごとに実技演習する	グループごとに練習を行い,グループ全員がチェックリストに沿った挨拶が実践できたか	サービスマイスターのダブルスターの実技試験に合格する
	来客(家族) 対応のシミュレーションワーク 仮定の接遇対応事例を提示し,相手の意向・要求を考え,グループで共有し,ディスカッションする ペアになり,上記の接遇対応事例についてロールプレイを実施する	3 人 1 組で 1 人がスタッフ役,1 人が相手役でロールプレイを実施し,1 人が評価役となりチェックリストに沿って対応できたか	
	映像視聴による学習 サービスマイスター実技試験の優秀者の実技を視聴する	求められる対応のレベルで挨拶・対応を実践できたか	

相手を慮り,要求や意向をあげることができる (知的技能)	日常業務のリフレクション (3項目) これまでの業務を接遇の観点から振り返る	すべての項目について,もれなく記入できたか	
	介護スタッフの接遇スキル自己チェック (20項目) 介護スタッフに求められる接遇スキルチェックリストに沿って自身を振り返る	自身の業務に関連する項目について,もれなく記入できたか	
	グループディスカッション 仮定の接遇応対事例を提示し,相手の意向・要求を考え,グループで共有し,ディスカッションする	相手の意向や要求を考え,自分の意見をグループで述べられたか	
現場で接遇を応用した対応を選択できる (態度)	事前課題の共有と相互コメント グループで事前課題を回覧し,コメントをする	グループ全員にコメントするできたか	受講アンケートで職場での活用意欲があると回答したら合格とする
	行動計画の立案 研修で学んだ接遇を現場でどのように活かすかを含めた具体的な行動計画を立てる	研修で学んだ接遇を現場でどのように活かすかを含めた具体的な行動計画が1つ以上立てられたかどうか	3ヶ月後のアンケートで現場で接遇をどのように実践しているか具体的にあげることができるか,上司のアンケートから接遇を実践していることが確認できれば合格とする
	チェックリストによるリフレクション (1・2・3ヶ月後) 研修後,チェックリストを用いて接遇が実践できているか定期的に振り返る	実施指定時期にチェックリストを定期的に記入できたか	
	1ヶ月,3ヶ月の行動計画のリフレクション (記述式) 研修後,リフレクションシートを用いて行動計画が実行できているか定期的に振り返る	実施指定時期にリフレクションシートを記入できているか	
	上司からのフィードバック 1ヶ月,3ヶ月のリフレクションについて上司からのフィードバックを受ける	実施指定時期に上司からフィードバックを受けているか	

5.2 エキスパートレビュー

5.2.1 領域専門家のエキスパートレビュー

研修内容は熟達者研修の事前課題の日常業務のふりかえりであげられた熟達者の経験に基づき介護現場に合わせて設計し、研修で取り上げる事例については、領域専門家（熟達者向け研修に参加したケアマネージャー1名）に模範対応の作成を依頼し、さらに研修で使用する模範映像には最も接遇スキルの高い領域専門家（熟達者向け研修に参加した事務職員）を起用し、研修の真正性を高めた。また研修で使用する資料一式については領域専門家（教育を兼任する介護施設職員2名、熟達者向け研修に参加したケアマネージャー1名）のレビューを行い、妥当であると評価を受けた。

5.2.2 IDの専門家のエキスパートレビュー

IDの専門家については、2名によるエキスパートレビューを実施した。レビューガイドは鈴木（2015）の「ID専門家の視点から確認すべき項目」に沿って実施し、指摘された点については修正を加えた（表11）。

表 11. ID 専門家のエキスパートレビュー評価と対応

改善案	評価	対応
研修の可否の判断基準は明確か？	● 明確でない →学習目標の記述に使われている表現（誰にでも好感の持たれる、場に応じた対応、相手を慮る、柔軟な対応など）が限定的でないため、どうなったら合格基準に達するかわからない ● 明確である →知識面、スキル面、態度面で学習目標が行動として明確化されており、また合格基準もその条件（事前事後テストの得点や、スキル面でのパフォーマンスの条件）が提示されており、明確だと判断したが、態度面の学習目標の評価方法が、現状では「条件を達したアクションプランを書けたら合格」となっており、良いアクションプランを書けるかどうかというスキルを問う課題になってい	● 接遇の知識・スキルについては現状の表現の方が受講者に理解されやすいと考えたため、本研修での学習目標では修正しなかった。 ● 態度面の評価に3ヶ月後のアンケート調査と上司のヒアリング調査を評価方法に追加した。

	るように感じられる。	
例示、練習、合否判定に使っている事例はそれぞれが職場で起こりそうなことか？	● 不明 自主教材で扱われている事例は、社会人であれば多くの人が遭遇であろう事例であるが、これが介護士の職場で起こりそうなことが含まれているか、どんなシチュエーションに職場で遭遇するか判断できないため不明。	● 領域専門家から事例の提供を受けており、妥当であると確認済み。
事前課題は集まってからの時間を有効に使うために必要かつ十分なのか？	● 必要である →受講者自身の職場での課題が明確となる課題が用意されており、円滑な研修の導入が期待できる。 ただし、事前課題の力試しテストに合格した受講者の取扱が不明。 ● 十分である →対面研修時の演習の前提となる知識が網羅されている。覚えておけばよいことを事前に済ませることで、応用力の練習に十分な時間が割くことが可能。 ● 自己の経験を振り返り、現況を check するのは有効であるが、慣れない受講者のための支援方略が必要である	● 事前課題の力試しテストに合格した受講者は事前課題に取り組む必要がないとアナウンスし、課題にも明記していたが、慣れない受講者には「使い方ガイド」を追加する必要がある。 ● 事前課題の振り返りに関しては記入例も合わせて配布していたが、FAQ を予測して WEB ページに掲載するなどといった支援方略が必要。 →事前課題の WEB ページに「使い方ガイド」と「FAQ」を追加。
研修の冒頭で、研修の目的を職場での現実的な課題に紐づけているか？	● 紐づけられている →事前課題に導入することによって、「参加者が事例を持ち寄る」ことは達成できているように思われるが、事前課題に示されている記述が抽象的であり、この記入例を参考にしながら受講者が事前課題を作成することを考えると改善点があるように感じられる。いつ、どこで、どのように、誰としたことを記入するのか記入例で例示し、より現実的かつ具体的な記入を促すようにしたほうがよい。	● 事前課題はすでに配布していたため、今回は修正できなかったが、次回から修正する予定。

受講者経験や関連知識を総動員させているか？	● 解決策を示す前にグループで討議する →模範例を示す前に,まずはグループで解決策を検討するような構成が取られており,自分の持っている知識で課題を考える機会が設けられている. ● 説明→実践→ディスカッション・リフレクションのやり方であれば総動員させる機会を失わせている可能性がある.	● まず事例を提示し,ディスカッション→実践→リフレクション→説明のやり方で進めている.
原理原則を示すだけでなく良い事例を見せているか？	● 事例を一つ提示する・なぜよいのかの理由を議論する →代表者指名演技で事例を「一つ」提示されている. また,グループディスカッションで「なぜよいのかの理由を議論」させている.	● 指名実技だけでなく,熟達者の模範実技や応対を映像で視聴する機会を設けている.
研修の中で練習の機会を十分に与えているか？	● 異なる事例をグループ討議する・個別に考えをまとめる →シミュレーションワークで複数の事例で討議する機会が設けられており,行動計画とまとめのフェーズで個人の考えをまとめる機会が設けられている.	
職場での応用を奨励しているか？	● アクションプランを個別に立てる →行動計画とまとめのフェーズでアクションプランを個別に立てる機会が提供されている.	
フォローアップ調査は計画済みか？	● 計画済 →事後課題でフォローアップ調査が計画されている.	
研修が不要になる自己主導学習者に導く要素が研修に入っているか？	● 調査する事前課題がある・学び合いの要素がある →自分で学習を進められる教材が用意されているため,覚えておけばよい、知っておけばよい内容は事前課題として実施する工夫がなされている. しかし,それにきちんと取り組んだ人は一部研	● 事前課題は研修を受ける上で必要な知識であり,習得したうえで参加することとしていた. 研修ではその知識を実践する場であるため,事前課題の取り組みに応じて部分的に研修を免除することは難しい.

	修が不要になるなどの仕組みが特にな いのが残念であった。事前課題への取 り組みの質に応じたプログラムにでき るとさらに良くなると感じた。 →全体的に,グループワークが設けら れ,講師からの一方向の知識伝授ではな く,学習者が主体的に取り組むことがで きるような設計がなされている。 受講者が自分で現状や経験を確認 する「事前課題」は自己主導学習 に導く要素がある。さらに自己主 導学習を促進するためには学習目 標をより具体的に表現する必要が ある。	学習目標の表現については受 講者に納得感があるものが好 ましいが,限定的な表現の方が 良いかどうかは判断できなか ったため,今後検討していく。
その他気づいた点	プログラムが緻密に設計されている。	

5.3 初学者向け研修の実施

法人内の6施設から対象者を招集し,2016年10月5日に初学者向け研修を実施した。

5.3.1 研修対象者

対象者は4月以降に中途入社した職員,およびパートから正社員に登用した職員とし,
参加者は16名であった。以下に対象者の内訳を示す(表12)。

表 12. 研修対象者

NO	職位	性別	雇用形態	エリア
1	柔道整復師	男性	正社員	姫路
2	看護職	女性	正社員	姫路
3	介護職	男性	正社員	姫路
4	介護職	女性	正社員	姫路
5	介護職	女性	正社員	姫路
6	介護職	女性	正社員	姫路
7	事務職	女性	正社員	姫路
8	ケアマネージャー	男性	正社員	尼崎
9	介護職	男性	正社員	尼崎
10	介護職	男性	正社員	尼崎
11	事務職	女性	正社員	尼崎
12	介護職	男性	正社員	猪名川
13	栄養士	女性	正社員	猪名川
14	事務職	女性	パート	猪名川
15	事務職	女性	パート	猪名川
16	営業職	男性	正社員	猪名川

5.3.2 実施報告

今回の参加者にはパート職員から正社員に登用された勤続年数の長い職員も含まれていたが、接遇研修は初めて受講する職員ばかりであった。研修は午後に実施され、全員が午前中の勤務後、研修会場へ移動しての参加となった。グループ分けにおいては参加者の勤続年数や配属などバランスを考慮して事前にグループ分けをしたこともあり、研修においてはグループごとの進捗状況に大差なくスムーズに進めることができた。事前課題については全員が取り組み、自主学习教材については全員が学習に取り組んでいた。事前テスト・事後テストで合格したかどうかについては個別に確認する時間が取れなかったため、自己申告による評価となったが、約半数が合格できたと述べていた。

挨拶の実践やロールプレイについては練習の時間をとり、相互にチェックさせ、優秀者を指名し、全体の前で実技をする機会を設けた。練習時間中には法人の教育担当者 2 名と協力して 3 名で各グループを周り、進捗状況を確認し、気づいた点はフィードバックし、制限時間は設けずすべてのグループのチェックが終了するまでとしたが、合否判定は参加者に委ねており、全員が接遇 5 原則に即した対応・挨拶が習得できたかどうか

正確な評価はできなかった。しかし、ロールプレイ中はグループでフィードバックし合い、何度もやり直しをしている様子も見られた。

仮定の対応事例についてのグループディスカッションでは全員が自身の考えを述べられているか、ディスカッションが円滑に進んでいるか各グループを確認しながら回り、すべてのグループで全員が自分の意見を述べていることを確認できた。

事前課題の共有と相互コメントでは、グループ 6 名全員にコメントする時間が取れなかったため、グループの中の 3 名にコメントをし合うことに変更して実施した。入社間もない参加者や文章を書くのが苦手な参加者は時間を要していたが、全員が時間をかけてコメントをしっかりと記入していた。また、行動目標を立てる際には全員が考えながらリフレクションシートに記入している様子が見られた。

研修全体としては大幅に時間を延長することなくスムーズに進行できたが、実施当日は台風の影響で公共交通機関が乱れたことに加え、交通費が自己負担であったため、研修実施施設まで 2 時間かかるエリアの職員の一部からは研修参加に対して否定的な意見があげられていた。

初学者向け研修の学習評価を以下にまとめた（表 13）。

表 13. 初学者向け研修の学習評価

学習目標	学習内容	学習評価	成果
正しい言葉遣い, 案内, 席次のルールを応用できる (知的技能)	自主学習教材の導入 接遇の基本知識に関する自主学習教材を実施する ICT を活用した学習 リンク集や模範映像を活用し自主学習に取り組む	事前課題の自主学習 教材の事前テストで/ 事前テストで9割とれなかった人は事後テストで 9割正解できたか	未達成 全員が事前課題には取り組んでいた。しかし参加者のうちテストに合格した参加者は約半数であった。
接遇 5 原則に即した好感の持たれる対応ができる (運動技能)	接遇 5 項目に沿った挨拶の習得 挨拶実技の映像を収録, 視聴し, チェックリストを用いて自己チェックを実施し, グループごとに実技演習する	グループごとに練習を行い, グループ全員がチェックリストに沿った挨拶が実践できたか	確認できず 合否判定は参加者に委ねており, 全員が接遇 5 原則に即した挨拶が実践できたかどうか個別に評価はできなかった。しかし実技は全員が真剣に取り組み, お互いにフィードバックし合う様子が見られた。
	来客 (家族) 対応のシミュレーションワーク 仮想の接遇対応事例を提示し, 相手の意向・要求を考え, グループで共有し, ディスカッションする ペアになり, 上記の接遇対応事例についてロールプレイを実施する	3 人 1 組で 1 人がスタッフ役, 1 人が相手役でロールプレイを実施し, 1 人が評価役となりチェックリストに沿って対応できたか	確認できず 合否判定は参加者に委ねており, 全員が接遇 5 原則に即した対応が実践できたかどうかは個別に評価はできなかった。しかし, ロールプレイ中は相互にフィードバックし合い, 何度もやり直しをしている様子が見られた。
	映像視聴による学習 サービスマイスター実技試験の優秀	求められる対応のレベルで挨拶・対応を実	未達成 すべてのグループで実

	者の実技を視聴する	践できたか	技, ロールプレイに熱心に取り組んでいたが, 熟達者のレベルには到達していなかった.
相手を慮り, 要求や意向をあげることができる (知的技能)	日常業務のリフレクション (3 項目) これまでの業務を接遇の観点から振り返る	すべての項目について, もれなく記入できたか	達成 すべての項目に記入できていた
	介護スタッフの接遇スキル自己チェック (20 項目) 介護スタッフに求められる接遇スキルチェックリストに沿って自身を振り返る	自身の業務に関連する項目について, もれなく記入できたか	達成 すべての項目に記入できていた
	グループディスカッション 仮定の接遇対応事例を提示し, 相手の意向・要求を考え, グループで共有し, ディスカッションする	相手の意向や要求を考え, 自分の意見をグループで述べられたか	概ね達成 すべてのグループで全員が順番に自分の意見を述べていることを確認できた.
現場で接遇を応用した対応を選択できる (態度)	事前課題の共有と相互コメント グループで事前課題を回覧し, コメントをする	グループ全員にコメントするできたか	達成 全員がコメントを記入できた.
	行動計画の立案 研修で学んだ接遇を現場でどのように活かすかを含めた具体的な行動計画を立てる	研修で学んだ接遇を現場でどのように活かすかを含めた具体的な行動計画が 1 つ以上立てられたかどうか	概ね達成 アンケートでは 2 人が具体的に行動目標を立てられなかったと回答していたが, 行動計画は記入しており, 全員が現場で研修成果を活用したいと回答していた.

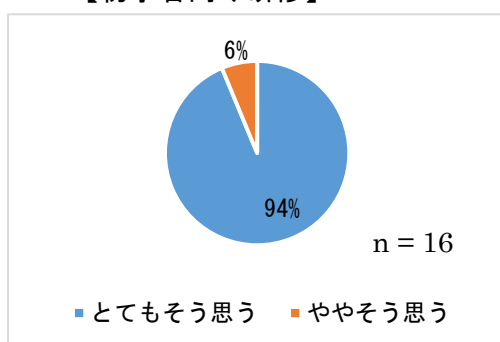
5.4 評価

5.4.1 研修の反応（レベル1）・学習（レベル2）の評価

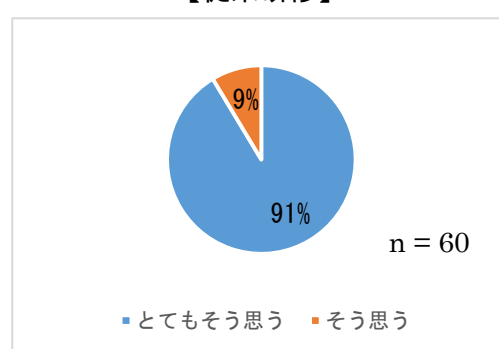
研修終了直後に研修参加者 16 名に対しアンケート調査を実施し、4 つの改善案を導入した初学者研修が受講者の研修成果の活用意欲に与える効果を検証した（有効回答 16 名）。また、検証においては 4 月に初学者を対象として実施した従来の研修のアンケート結果（有効回答 60 名）と照らし合わせながら考察する。

Q. 現場に戻ったら本研修で得た成果を活用しようと思いますか？

【初学者向け研修】

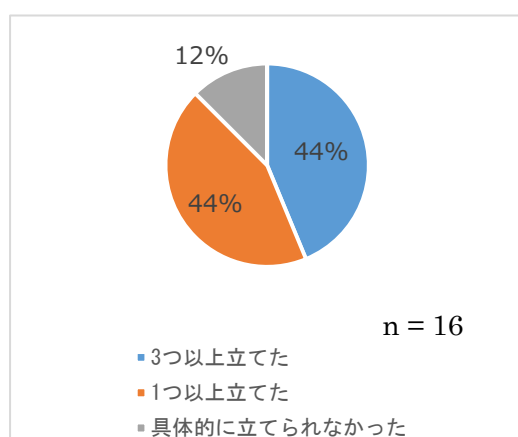


【従来研修】

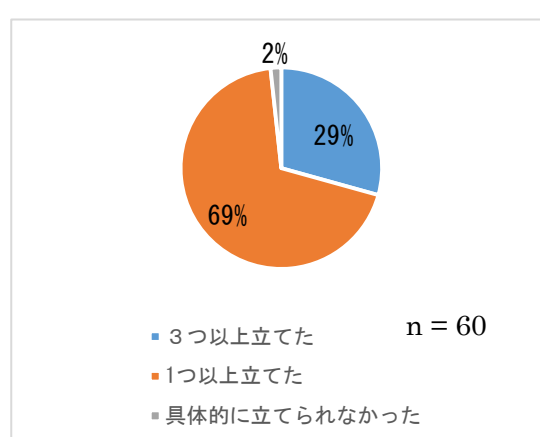


Q. 介護士としてありたい姿が明確になり、自分の課題を踏まえた具体的な行動目標を立てることができましたか？

【初学者向け研修】

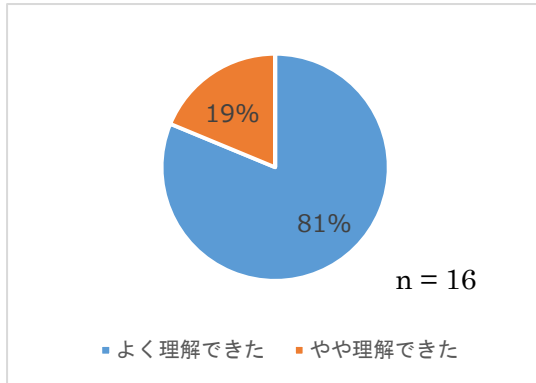


【従来研修】

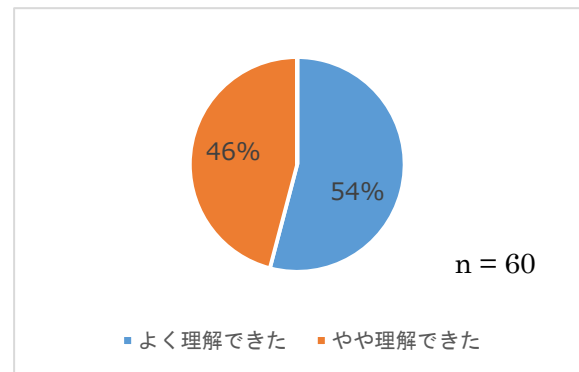


Q. 介護現場で求められる接遇について理解できましたか？

【初学者向け研修】

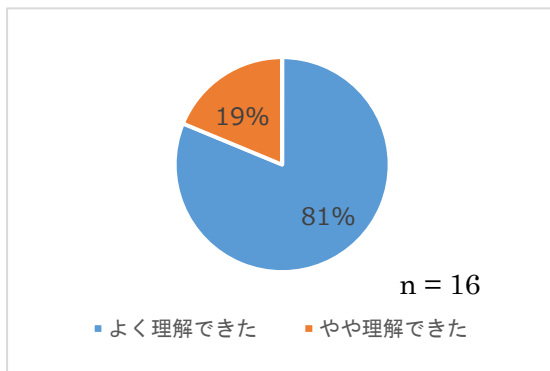


【従来研修】

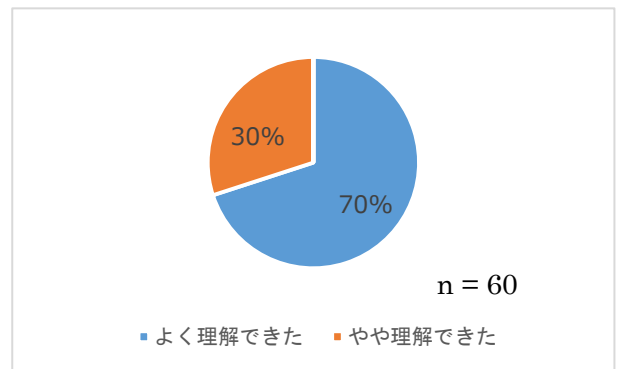


Q. 接遇に基づいた態度、振る舞い、行動がどのようなものか理解できましたか？

【初学者向け研修】

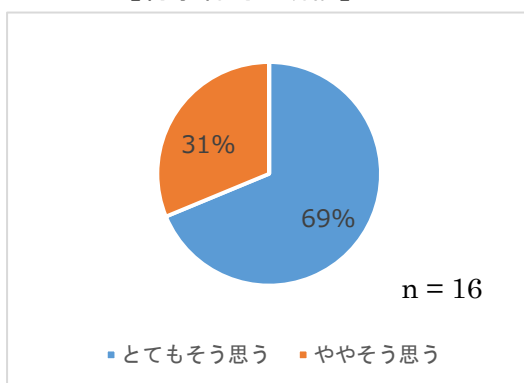


【従来研修】

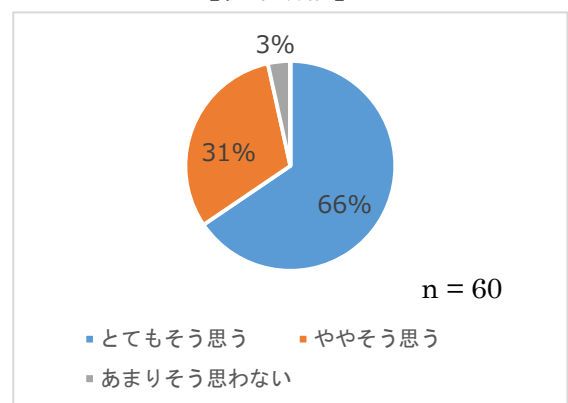


Q. もっと接遇について深く知りたいと思いましたか？

【初学者向け研修】

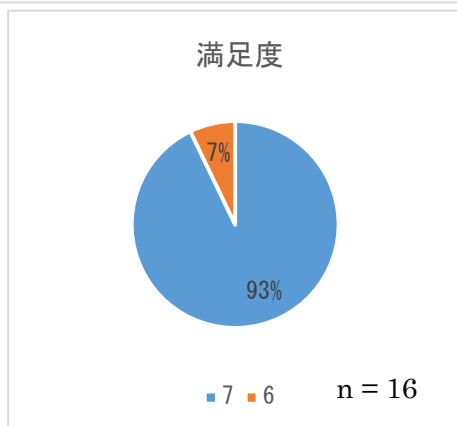
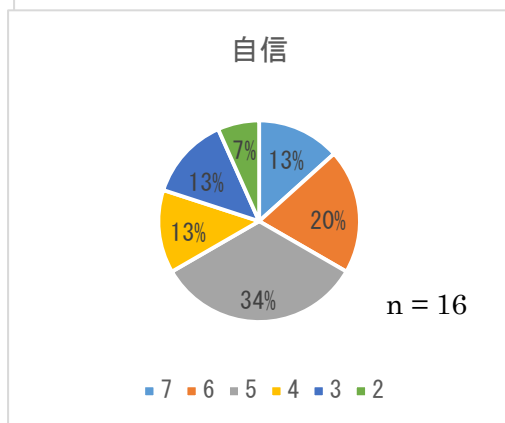
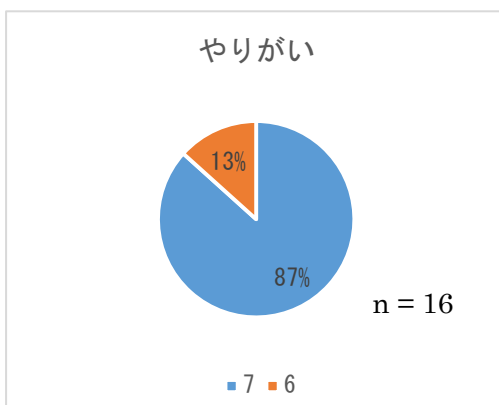
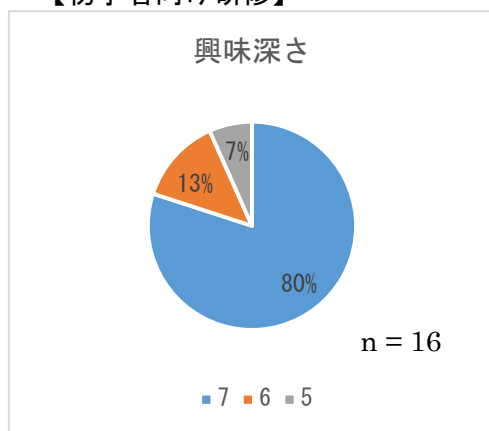


【従来研修】

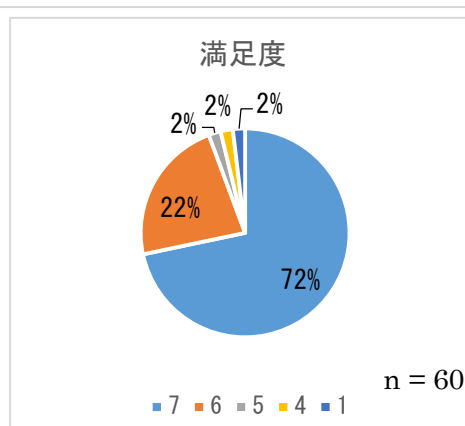
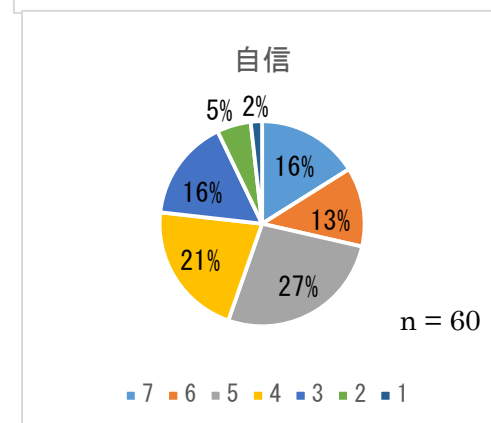
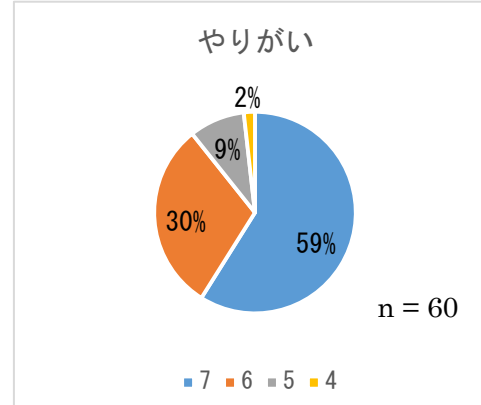
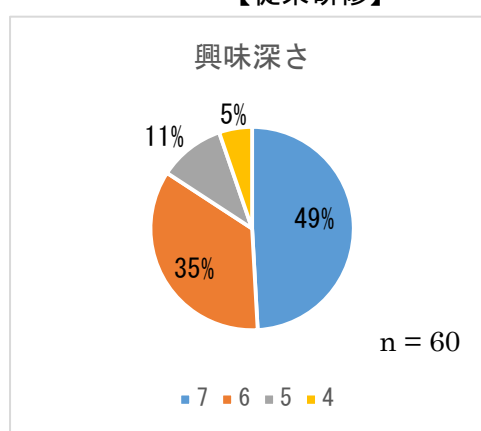


研修の魅力（ARCS）

【初学者向け研修】



【従来研修】



(1)研修について

Q.介護現場で求められる接遇について理解できましたか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
13	3	0	0
81.2%	18.8%	0%	0%

Q.接遇に基づいた態度、振る舞い、行動がどのようなものか理解できましたか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
13	3	0	0
81.2%	18.8%	0%	0%

Q.介護士としてありたい姿が明確になり、自分の課題を踏まえた具体的な行動目標を立てることができましたか？

3つ以上たてた	1つ以上たてた	具体的にたてられなかった	全く立てられなかった
7	7	2	0
43.75%	43.75%	12.5%	0%

Q.現場に戻ったら本研修で得た成果を活用したいと思いますか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
15	1	0	0
93.75%	6.25%	0%	0%

Q.もっと接遇について深く知りたいと思いましたか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
11	5	0	0
68.75%	31.25%	0%	0%

(2)研修の事前課題について

Q.事前課題はあなたにとって難しかったですか？

とても難しかった	やや難しかった	やや簡単だった	簡単だった
2	13	1	0
12.5%	81.25%	6.25%	0%

(難しかった理由)

- ・文章にするのが難しかった 13(81.25%)
- ・思い出せなかった 3(18.75%)

Q.事前課題の量はあなたにとっていかがでしたか？

多すぎた	やや多かった	適切だった	やや少なかった	少なかった
1	9	6	0	0
6.25%	56.25%	37.5%	0%	0%

Q.事前課題は自分の課題を見出すのに役立ちましたか？

とても役に立った	やや役に立った	あまり役に立たなかった	全く役に立たなかった
8	7	1	0
50%	43.75%	6.25%	0%

Q.他者から自分の事前課題に対してフィードバックコメントを受け、あなたはどのように感じましたか？当てはまるものをすべて選択してください。

嬉しかった	やる気が高まった	新たな視点が得られた	問題点が明らかにできた
12	10	8	7
75%	62.5%	50%	43.75%
自身がついた	チーム意識が高まった	問題の解決法が明らかにできた	
5	3	1	
31.25%	18.75%	6.25%	

Q.自分から他者の事前課題へフィードバックコメントを実施し、あなたはどのように感じましたか？当てはまるものをすべて選択してください。

楽しかった	やる気が高まった	新たな視点が得られた	問題点が明らかにできた
7	6	6	4
43.75%	37.5%	37.5%	25%
チーム意識が高まった	問題の解決法が明らかにできた	その他	
4	1	1	
25%	6.25%	6.25%	

〔その他〕

・自分がマナーについてどのように思っているのか整理できた

Q.自分から他者の事前課題へフィードバックコメントを実施することはあなたにとって難しかったですか？

とても難しかった	やや難しかった	やや簡単だった	簡単だった	無回答
1	10	3	1	1
6.75%	62.5%	18.75%	6.75%	6.75%

(3) 研修の自主学習教材についてについて

Q.自主学習教材はあなたにとって難しかったですか？

とても難しかった	やや難しかった	やや簡単だった	簡単だった
3	13	0	0
18.75%	81.25%	0%	0%

Q.自主学習教材の量はあなたにとっていかがでしたか？

多すぎた	やや多かった	適切だった	やや少なかった	少なかった
1	7	8	0	0
6.25%	43.75%	50%	0%	0%

Q.自主学習教材は接遇の知識を得るのに役立ちましたか？

とても役に立った	やや役に立った	あまり役に立たなかった	全く役に立たなかった
12	4	0	0
75%	25%	0%	0%

Q.自主学習教材に掲載しているリンク集は役立ちましたか？

とても役に立った	やや役に立った	あまり役に立たなかった	全く役に立たなかった	無回答
4	9	1	1	1
25%	56.25%	6.25%	6.25%	6.25%

(役に立たなかった理由)

・リンク集の見方がわからない ・PC が故障していて使えなかった

(4) 研修全体について

Q.このような研修を今後も続けて欲しいと思いますか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
10	5	0	1
62.5%	31.25%	0%	6.75%

Q.同僚や後輩にすすめたいと思いますか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
11	4	0	1
68.75%	25%	0%	6.75%

研修の評価のレベル1の反応を問う調査項目では「興味深さ」、「やりがい」、「自信」、「満足度」については、4月に実施した従来の研修と比較するとすべての項目で高い評価が得られた。「自信」を除く項目は熟達者研修でも高評価を得られており、4つの改善案を導入した設計が、研修のレベル1の評価である魅力向上に一定の効果がある可能性が示唆された。また、本アンケートでは1人が「今後もこのような研修を続けて欲しいと思うか」「同僚や後輩に勧めたいと思うか」という設問に「全くそう思わない」と回答していた。回答した参加者はアンケートの他の項目では研修を高く評価していたが、自由記述欄に研修会場が勤務地から2時間かかること、また交通費が支給されないことに対して不満を記述しており、待遇面が今回の研修全体の印象に影響したものと考えられ、研修内容よりも参加しやすさといった研修以外の要因が研修全体の評価に強い影響を与えることが示唆された。

次にレベル2の学習の評価として、研修後2週間後に実施されるサービスマイスターダブルスターの試験を設定したが、合格者は4名（30.8%）であった。しかし研修実施前に実施されたシングルスターの不合格の5名はダブルスター試験の受験資格がなかったため、ダブルスターの試験を実際に受験できたのは8名であった。したがって、レベル2の学習の評価のデータとしては不備があったが、4名しか合格できなかったことから学習の成果は達成できなかったと考えられる。一方、研修成果の活用意欲に関する問いには全員が「活用しようと思う」と回答しており、態度の学習目標のレベル2は概ね達成できたと考えられる。

5.4.2 研修のレベル3（行動）の評価

10月5日に実施した初学者向け研修に参加した職員14名に対して研修外のリフレクション支援が受講者の研修成果の活用意欲に与える効果を検証するために、研修終了3か月後に参加者全員を対象としたアンケート調査を実施した（有効回答13名）。さらに研修参加者が勤務する3施設の上司にもアンケート調査を実施し、参加者の行動変容に関するアンケート調査を実施した。（有効回答数17名）。

(1) 参加者アンケート結果

Q.研修終了時は、『研修で得た接遇の知識・スキルを実践したい』とどの程度感じていましたか？

とても強く感じていた	強く感じていた	あまり感じていなかった	全く感じていなかった
6	6	1	0
46.15%	46.15%	7.7%	0%

Q.現在、研修で得た接遇の知識・スキルを現場で実践できていると思いますか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
4	8	1	0
30.8%	61.5%	7.7%	

→『あまりそう思わない、全くそう思わない』と答え方のみ質問です。実践できなかった理由を教えてください。

実践していたが、意欲が続かず継続できなかった：1

Q.実践できたこと、できなかったことを具体的に以下の欄に記述してください。(ない場合は空欄で結構です)

実践できたこと	実践できなかったこと
- 挨拶の仕方 - 言葉遣い - お茶出しマナー - ご家族様への対応 - お茶をお出しする時により美しく丁寧に見える所作など。 - お辞儀の姿勢を意識すること - お辞儀の角度 - 敬語の使い方 - 挨拶の仕方 - 家族様への対応に気がつけた - 相手に伝わるようにコミュニケーションを行う - 先言後礼 - 第1印象に気を付けるようになった - 常に敬語を意識するようになった	- 家族様との会話（あまり機会がない） - 先言後礼。頭を下げながら「ありがとうございました」とあいさつをしてしまう - 正しい敬語が上手く使えないことが多い - 先言後礼 - クレーム対応 - トリプルの勉強はしたものの、結果にはつながらなかったのやはり足りないところがあったと思う - 笑顔 - 完璧な敬語 - バイト敬語など深く根付いてしまっている所は、直すのにとても時間を要すると感じた。 - 周りに広めることは難しいと感じ、実践できていない

Q.上司は研修で得た成果を活用することを奨励しており、職場では接遇を実践しやすい環境が整っていますか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
1	10	2	0
7.7%	76.9%	15.4%	0%

Q.研修時に立てた自分の課題を踏まえた具体的な行動目標を達成することができていますか？

すべて達成できている	やや達成できている	あまり達成できていない	全く達成できていない
0	11	2	0
0%	84.6%	15.4%	0%

→『あまり達成できていない、全く達成できていない』と答え方のみ質問です。達成できなかった理由を教えてください。

取り組んだが行動目標が高すぎた：1 意欲が続かなかった：1

(2) リフレクションシートの活用について

Q.リフレクションシートに取り組みましたか？

しっかりと取り組んでいる	取り組んでいる	あまり取り組んでいない	全く取り組んでいない
1	8	4	0
7.7%	61.5%	30.8%	0%

→『あまり取り組んでいない、全く取り組んでいない』と答え方のみ質問です。取り組んでいない理由を教えてください。

業務が忙しく負担だった：3

その他（行動目標は意識していましたが、用紙にそって振り返りができていなかった）

Q.リフレクションシートによる振り返りはあなたにとって難易度はいかがでしたか？

とても簡単だった	やや簡単だった	やや難しかった	とても難しかった
0	5	7	1
0%	38.5%	53.8%	7.7%

Q.リフレクションシートによる振り返りはあなたにとって負担に感じましたか？

とても感じた	やや感じた	あまり感じなかった	全く感じなかった
1	5	6	1
7.7%	38.5%	46.1%	7.7%

Q.リフレクションシートによる振り返りであなたは気づきを得ることができましたか？

とても得ることができた	やや得ることができた	あまり得られなかった	全く得られなかった
4	9	0	0
30.8%	69.2%	0%	0%

→『とても得ることができた, 得ることができた』と答え方のみ質問です。どのような気づきが得られましたか？

まだまだだと思った：6 問題点が明らかになった：3 接遇に関する意識が高まった：4

その他（当たり前のことのようにだが、慣れるといいかげんになりそうになることを気づいていける気がしました。）

Q.リフレクションシートはあなたの行動を振り返り、課題を見出し、接遇を実践することに役立ちましたか？

とても役立った	やや役立った	あまり役立たなかった	全く役立たなかった
4	9	0	0
30.8%	69.2%	0%	0%

Q.リフレクションシートは行動目標を達成することに役立ちましたか？

とても役立った	やや役立った	あまり役立たなかった	全く役立たなかった
4	7	2	0
30.8%	53.8%	15.4%	0%

Q.リフレクションシートを実施して良かったと思いますか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
6	5	2	0
46.1%	38.5%	15.4%	0%

→『あまりそう思わない、全くそう思わない』と答え方のみ質問です。そう思わない理由を教えてください。

負担だった：1 やっていないからわからない：1

Q.同僚や後輩にリフレクションシートの活用をすすめたいと思いますか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
5	5	3	0
38.5%	38.5%	23%	0%

(3) リンク集・模範動画の活用について

Q.リンク集や模範動画を活用しましたか？

大いに活用した	やや活用した	あまり活用しなかった	全く活用しなかった
0	7	3	3
0%	53.8%	23.1%	23.1%

Q.リンク集や模範動画は接遇の知識を得るのに役立ちましたか？

大いに役に立った	やや役に立った	あまり役に立たなかった	全く役立たなかった	無回答
2	7	1	2	1
15.4%	53.8%	7.7%	15.4%	7.7%

→『あまり役に立たなかった、役に立たなかった』と答え方のみ質問です。なぜ役に立たなかったのか理由を教えてください。

PC やモバイルを持っていない：2 見ていないからわからない：2

(4) サービスマイスター試験について

Q.サービスマナーベーシック研修はサービスマイスター試験に向けて役に立ちましたか？

大いに役に立った	やや役に立った	あまり役に立たなかった	全く役立たなかった	無回答
7	5	0	0	1
53.8%	38.5%	0%	0%	7.7%

→『大いに役に立った、役に立った』と答え方のみ質問です。役に立った内容を選択してください。(複数回答可)

研修内の実技・ロールプレイ：11 自主学習教材：6 リンク集・模範動画：1 リフレクションシート：1

Q.差し支えなければ本年度のサービスマイスター試験の結果を教えてください。

シングルスター	ダブルスター	無回答
4	4	5
30.8%	30.8%	38.5%

(2) 上司アンケート調査

有効回答数：19/施設内訳 施設A(1)・施設B(1)・施設C(3)・施設D(14)

(1) サービスマナーベーシック研修で得た成果の実践に関して

Q.研修参加者は接遇5原則に即した誰にでも好感の持たれる対応ができていますか？

施設	とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
A	0	1	0	0
B	0	1	0	0
C	1	2	0	0
D	0	7	7	0
合計	1	11	7	0

Q.研修参加者は相手を慮り、要求や意向を察することができていますか？

施設	とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
A	0	1	0	0
B	1	0	0	0
C	1	2	0	0
D	0	6	8	0
合計	2	9	8	0

Q.研修参加者は場に応じた柔軟な対応ができていますか？

施設	とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
A	0	1	0	0
B	0	1	0	0
C	0	3	0	0
D	0	7	7	0
合計	0	12	7	0

Q.研修参加者は研修前後で比較して、行動変容が見られましたか？

施設	とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
A	0	1	0	0
B	0	1	0	0
C	2	1	0	0
D	0	4	1 0	0
合計	2	7	1 0	0

→『とてもそう思う・ややそう思う』と答えた方にのみ質問です。どのような行動に変化が見られたのか、具体的に以下に記述してください。

施設	内容
A	◆ 会議の先言後礼 ◆ 敬語を意識している様子がうかがえた ◆ 挨拶の質(笑顔・声のトーン・タイミング)
B	◆ 研修を受講し、多少なりとも意識を持って行動してくれている所が見受けられる
C	◆ 言葉遣いや相手への接し方が柔らかく丁寧になった ◆ 非常に笑顔が多くなった ◆ 1日を通してスタッフより、利用者よりと、どちらかによっていた対応がバランスよく対応できるようになってきている ◆ 元々丁寧な対応ができていたが、時折乱れが見られていた部分も乱れが少し良くなってきた ◆ ケアに少し余裕が出てきているのか、時間を意識した対応が少しずつできるようになってきた ◆ ご家族へ積極的に話をする姿勢がみられた(その内容についての報告もあった)
D	◆ 本人達は研修を経て思う所はあったようですが、時間の経過と共に薄れていったように思います。 ◆ 他者の仕事のフォローを行うことができるようになっており、正解に導くような声かけができている ◆ 新スタッフに仕事を教える際、相手の立場とモチベーション等を気にした声かけができるようになってきている ◆ 以前までは決めごとに対しては必ず実行できていた。今現在、自分で考え行動する力がついてきている。 ◆ 自分自身の仕事以外に他のスタッフの役割をふることができるようになった

	◆ 対個人に対してはとても気持ちのよい対応ができています。 ◆ ご家族様の面会時にすぐに普段の様子を報告し、話すようになった。 ◆ マイペースではあるが、忙しい時に命令調になりがちだったが、少し改善した。 ◆ 言葉遣いや挨拶は忙しい時でも落ち着いて対応できるようになってきている。
--	---

(2) 現場支援について

Q.研修後、研修内容・成果について参加者に確認する機会を持ちましたか？

施設	機会を持った	機会を持たなかった	その他
A	0	1	0
B	0	1	0
C	0	1	2：リフレクションシートのコメント欄への記入を求められた際に確認(1)確認する機会(時間)が持てなかった(1)
D	1	9	4：機会を持てなかった(2)日常会話レベルで研修内容の確認をした程度(2)
合計	1	12	6

Q.研修参加者のリフレクションシートにフィードバックコメントを実施しましたか？

施設	実施した	実施していない	その他
A	0	1	0
B	0	1	0
C	3	0	0
D	1	13 ：あることを知らなかった(2) もらっていない(2)	0
合計	4	13	2

Q.研修後、上司・先輩は研修参加者が現場で接遇を実践することを奨励しましたか？

施設	とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない	無記入
A	0	1	0	0	0
B	0	0	1	0	0
C	0	1	2	0	0
D	0	2	1 1	0	1
合計	0	4	1 4	0	1

Q.現場は研修参加者が現場で接遇を実践しやすい風土が整備されていると思いますか？

施設	とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
A	0	1	0	0
B	0	0	1	0
C	0	2	1	0
D	0	2	1 2	0
合計	0	5	1 4	0

初学者向け研修のレベル3の行動の評価は「3ヶ月後のアンケート調査において、参加者からは現場で接遇をどのように実践しているか具体的にあげることができ、上司のアンケートから接遇を実践していることが確認できれば合格とする」ことであった。

アンケート調査において「本研修で得られた接遇の知識・スキルを現場で実践できているか」という設問に対し、「活用できている」と回答したのは92.3%（12名）、「活用できていない」と回答したのは7.7%（1名）であった。一方、活用できたこと、活用できなかったことを具体的に問う設問に対しては、61.5%（8名）が活用できたことを具体的に記述しており、回収したリフレクションシートには全員が現場で接遇を実践したことについて具体的に記述していた。

一方、上司のアンケート調査では、4施設で調査を実施し、2施設からは1件ずつ、1施設からは3件、1施設からは14件の回答を得ることができた。4施設のうち3施設からは参加者の行動変容に高い評価を得られたが、1施設からは評価が低かった。評価が低かった施設からは3名の参加者がおり、2名がパート職員から正職員に登用された勤務歴の長い職員であり、長年の自分の経験から対応をすぐに変えにくいことも行動変容が進まなかった要因の一つと考えられる。さらに、その2名はアンケートの自由記述欄に

は研修場所に対する不満を記述しており、事後課題への取り組み意欲を低く回答していた。このことから参加者の負担が参加者の研修後の活用意欲を下げる要因になると考えられる。しかし評価の低かった施設においても14件中4件は行動変容がみられたと回答され、3名とも具体的な行動変容が記述されていたことから全く行動変容がなかったとは言えない。

また、具体的な接遇実践の評価の調査では、接遇5原則に即した対応をできているか、相手の要求や意向を察することができているか、場に応じた柔軟な対応ができているかという各設問について75%（4施設中3施設）から高評価が得られ、参加者が接遇を現場で実践し、実践を通じて接遇スキルが向上していることがうかがわれる。

これらのことから、初学者向け研修の態度の学習目標のレベル3の評価はある程度達成できたと考えられる。

5.4.3 研修設計の考察

今回の初学者向け研修は4つの改善策に基づき研修を設計した（表14）．導入した4つの改善策を順に考察する．

表14. 4つの改善策に基づく初学者向け研修の研修設計

解決策	研修設計
1. 熟達度別の内容	• 接遇5項目に沿った挨拶の習得 • 来客（家族）対応のシミュレーションワーク
2. 事前課題の導入	• 日常業務のリフレクション(3項目) • 介護スタッフの接遇スキルの自己チェック(15項目) • 自主学習教材の導入
3. 他者との学び合いの導入	• 映像視聴による学習 • ロールプレイとチェックリストによる相互フィードバック • 事前課題の共有・グループディスカッション • 事前課題への相互コメント
4. 研修外のリフレクション支援	• チェックリストによるリフレクション(1・2・3ヶ月後) • 1・3ヶ月後の行動計画のリフレクション(記述式) • 上司からのフィードバックを実施 • ICTを活用した学習の促進 (QRコードからリンク集や模範映像を視聴できる環境を整備)

(1) 研修の出入り口の明確化と熟達度別の内容

今回の研修では、研修の前提条件と行動目標と評価方法を参加者には事前に提示し、研修の冒頭でも再度確認して研修を実施した．また、ロールプレイや実技の事例に関しては熟達者の意見を参考にし、真正性が高く、かつ学習目標に対応したレベルの基本的な接遇対応とした．その結果、アンケートでは「介護現場で求められる接遇について理解できましたか?」「接遇に基づいた態度、振る舞い、行動がどのようなものか理解できましたか?」という設問に対していずれも4月に実施した研修よりも高い評価が得られた．また、「自信がついたか」という項目については62.5%(10名)が5以上と回答したのに対し、4月の研修では51.7%(31名)であり、今回の研修では研修内容を習熟度にあわせて設計し、評価方法と合格基準を明確に示したことが参加者の達成感につながり、

自信につながった可能性が考えられる。これらのことから研修内容を初学者のレベルに絞り、研修の学習目標と評価方法を明確にしたことが、研修効果を高め、接遇の理解の深化につながったと考えられる。

（２）事前課題の導入

事前課題のリフレクションに対しては16名中15名が「自身の課題を見出すのに役立った」、自主学習教材には全員が「接遇の知識を得るのに役立った」と回答していた。また事前課題を導入し、講義の時間を短縮し、実技の機会を多く設けたことに対し、自由記述では「Inputは個人ではできますが、outputができていなかったのも、素敵な機会だったと思います。」「ロールプレイングで様々なシチュエーションを体験できた」といった実技に対して肯定的な意見が37.5%（6名）からあげられていた。一方、事前課題を導入していない従来の研修では、研修で良かった点として新たな知識を獲得できたことに関する意見が48件（80%）と最も多くあげられており、改善点としては32件の意見があげられ、そのうち71.9%（23件）が研修の設計に関するものであり、多いものから順に時間配分（9件）、講義が多い（6件）、ロールプレイ・実技を増やしてほしい（5件）、グループワークの時間を増やしてほしい（3件）との意見があげられていた。今回設計した研修では事前課題で必要な知識を学ぶことで、研修での講義を最小限にし、実践する機会を増やすことが可能となり、従来の研修設計の課題を解決すると同時に、事前課題で学んだ接遇知識を研修内でとりあげる様々なシチュエーションで実践したことで接遇の理解を促したと考えられる。

（３）他者との学び合いの導入

熟達者研修と同様、初学者研修においても学び合いの場を確保するため講義を最低限にし、グループワークと実技を多く取り入れ、グループのメンバー同士で事前課題を共有し、相互フィードバックコメントをし合う時間を設けた。グループワークやディスカッションに対しては「他施設のいろいろな職種の方と話して自分自身を振り返るきっかけになった」「グループワークをすることで、他の人の考え方や意見を知ることができた」といった他者との学び合いについて肯定的な意見が62.5%（9名）からあげられていた。またその他にも「他の人の実演をみて勉強になった」「他の方の意見がすごく役に立った」といった具体的な意見もあがっており、他者との学び合いが研修効果を向上させ、視点を広げ接遇の知識やスキルの理解を深める効果があることが示唆された。

また、相互フィードバックに関しては他者からコメントを受けることで75%（12名）が「嬉しかった」、62.5%（10名）が「やる気が高まった」と回答しており、他者から

のコメントが満足度、意欲向上に効果があると考えられる。一方他者にフィードバックコメントをすることに対しては、熟達者研修では 64.3%（14 名中 9 名）が新たな視点を得られたと回答していたが、初学者研修では 37.5%（16 名中 6 名）と低かった。また 68.75%（11 名）が「他者にコメントするのが難しかった」と回答しており、特に入社後間もない職員にとっては経験が少なく他者へのコメントをしにくい状況が反映された結果となった。したがって事前課題に対する相互フィードバックは熟達者と初学者とでは効果に差があり、他者からのコメントに対し、初学者・熟達者ともに満足度・意欲向上に同様の効果がみられるものの、他者へのコメントに対しては熟達者に比べ、初学者は学習効果が得られにくいことが示唆された。これらから、他者との学び合いの導入は初学者向け研修においても研修効果を向上させる効果がみられるが、習熟度の段階にふさわしい学習方略を検討する必要があることが示唆された。

（４）研修外のリフレクション支援

「リフレクションシートは接遇を実践するのに役立ったか」という設問に対しては全員が役立ったと回答していた。また「研修時に立てた行動目標を達成することができたか」という設問に対しては 11 名が達成できていると回答しており、「リフレクションシートに行動目標達成に役立ったか」という設問に対しても 11 名が役立ったと回答していた。初学者研修においては、事後課題の説明に十分に時間を割き、テキストにも事後課題についての説明文を記載したことから全員がリフレクションシートのやり方について十分に理解したこと、また上司からのフィードバックコメントを受けようとしたことが、リフレクションシートを確実に実施できたことにつながったと考えられる。

また今回の上司からのアンケートの研修改善記述欄では

- 研修フォローアップ調査アンケートを研修前後に配布すれば、もっと細かく指導し、継続につながり、具体的なエピソードや案が出てくると感じました。
- 研修後の変化をどのようにしていくのかを明確に決めていないので、「こういう所を実施していく」と自身で現場スタッフへ伝える必要があると思います。
- 個人的な研修だけでなく上司も含めての研修内容だと評価もしやすいと思う。

- 研修内容やフィードバックなど改めて周知されていたのかもしれませんが、伝わっていないことが多かったので、こういうアンケートをとるなら、周りにも具体的に伝わっている方法をとった方が良いと思います。

といった「現場との研修内容の共有」があげられていた。今回の研修ではフィードバックコメントに関して、施設長には事前に伝えていたが所属長や上司には伝えられておらず、研修内容も共有されていなかった。したがって、事後課題や研修内容についてあらかじめ現場と共有し、上司を自然と巻き込み、現場での支援環境を確保することで、現場レベルの学び合いの活性化につながる可能性があると考えている。

第6章 おわりに

6.1 習熟度別研修の考察

今回開発した習熟度別研修では後進を指導する態度とスキルの育成を最終的なゴールとし、接遇の習熟度に応じて研修を設計し、その効果を検証した。

研修の設計にあたっては、鈴木（2015）の研修設計へのシステムのアプローチの導入課題の枠組みに従い、4つのインストラクショナルデザインの理論の視点で従来の接遇研修の分析を行い、考案した4つの改善策に基づいて設計した。また従来の研修では実施されていなかったレベル2、レベル3の評価方略を設定し、研修の効果測定を実施した。その結果、熟達者向け研修、初学者向け研修いずれにおいても、レベル1（反応）の評価は従来の研修よりも高い評価が得られた。レベル2（学習）レベル3（行動）の評価においては熟達者向け研修では、参加者のサービスリーダーとしての意識改革と行動変容が確認され、ある程度達成された。一方、初学者向け研修の学習目標である接遇知識・スキルの習得に関してはレベル2（学習）では達成されなかったが、レベル3（行動）の評価においては現場での接遇実践が参加者、上司いずれからも確認され、ある程度達成できたと考えられる。また、介護現場においては経験が長くなるほど行動変容がむずかしく、接遇が改善しにくいという傾向が初学者研修の一部の参加者にみられた。このような職員の接遇を改善していくためには、現場で粘り強く指導するサービスリーダーの役割が必要であり、今後、このような研修を継続し、現場で後進を指導できるサービスリーダーが増やし、現場を研修に巻き込んでいくことで、現場での学び合いを促進するとともに、接遇の意識向上につながり、接遇が定着しにくい環境を改善できる可能性があると考えている。

今回の研修設計ではレベル3の行動変容を促すために事後課題としてリフレクションシートを導入したが、熟達者のサービスリーダーとしての意識変革・行動変容を促進したのは事後課題ではなく、現場での上司の理解と仲間の支援であった。また、参加者からは「参加者同士で経過を報告できる機会が欲しい」という要望があげられた。一方初学者においては全員からリフレクションシートが現場で接遇を実践するために役立ったと回答していた。これらから、習熟度によって行動変容を促す事後課題は異なることが示唆され、熟達者には自身の取り組みを個人で振り返るのではなく、参加者同士で共有できる課題、初学者にはこまめに負担なく自身を振り返ることができる課題とするなど、今後は習熟度に応じた効果的な事後課題に改善する必要がある。

さらに、本研究では、開発した熟達者向け研修・初学者向け研修の学習目標と前提条件を、接遇認定制度の認定基準レベルに設定することで基準の明確化を試みた。熟達者研

修の前提条件を「トリプルスター資格保有者」と設定したことで、職位や職種を越えた参加者同士の高い接遇意識が共有され、サービスリーダーとしての意識改革が促された。一方、初学者研修の学習目標をダブルスターレベル相当と設定し、学習の評価をダブルスター試験の合格と設定したが、達成することはできなかった。しかし、ダブルスター試験に出題される領域は幅広く、研修だけではすべての内容を網羅できず、合格するためには自主学習が必要である。したがって初学者研修の学習目標と学習評価、および研修時期の見直しが必要である。

また、今回の研究では熟達者と初学者の研修参加者は所属施設・部署が異なっていたため、熟達者が初学者の研修後の接遇実践の支援・指導をできなかったが、初学者研修の事後課題に関して、フィードバックを実施した上司からは「研修についての情報を事前に告知する、あるいは参加者から上司に行動目標を宣言した上で実施するほうが効果的であるのではないか」という意見があげられていた。したがってサービスリーダーがいない現場においても、事後課題や研修内容についてあらかじめ現場と共有し、事後課題に上司・先輩からのフィードバックを盛り込むことで現場を自然と巻き込み、現場レベルの学び合いを促進し、現場の環境の改善につながるのではないかと考えている。

6.2 課題と展望

（１）研修成果の評価の限界

今回の研究において研修成果を測定したのは参加者の主観データによるものであり、客観データは得られていない。客観データとして接遇が現場に浸透したかどうかを測る手段として利用者や家族による顧客満足度調査が考えられるが、各施設ごとの参加者は数名であり、研修成果が顧客満足度調査にあらわれるとは考えにくい。また調査に影響する要因は多岐にわたるため、研修成果を客観データで測定することはできなかった。

（２）研修の入り口・出口の妥当性の検証

本研究では熟達者研修と初学者研修の２つを設計し、熟達者の基準をトリプルスター、初学者研修の学習目標をダブルスターと設定したが、初学者と熟達者の間には実務経験が必要であり、そのレベルの対象者をカバーする研修も必要があると考えている。また、本研究で設計した習熟度別研修を汎用性の高い研修にしていくためには、研修の入り口・出口を認定制度のレベルと連携させるのではなく、熟達者、中堅、初学者の基準を明確に設定し、その基準と連携する必要がある。今回の研究で得られた知見をもとに習熟度別の基準を明確にし、研修の入り口・出口の妥当性を検証していきたい。

(3) 個々の研修を関連づけた体系的な研修設計

今回の研究では熟達者・初学者の研修参加者の施設・所属が異なっていたため、熟達者がサービスリーダーとして現場で初学者の研修後の接遇実践の支援・指導することにつながることができなかった。今後は、現場で熟達者が初学者を教えるという自然なサイクルを生み出すように熟達者、初学者を現場で結びつけ、事前・事後課題を含めて個々の研修を総合的に設計し、領域のスペシャリストを育成する習熟度別研修を確立していきたい。

謝辞

本研究を進めるにあたりまして、多大なるご指導いただきました熊本大学大学院教授システム学専攻の平岡斉士准教授、鈴木克明教授、中野裕司教授に深謝いたします。また本研究の実施にあたり、専門家レビューにご協力いただきました関係者の皆様、習熟度別研修の設計、実施、評価にご協力いただきました社会福祉法人あかねの皆様、また多くの知見や励ましを頂いた教授システム学専攻の諸先輩方ならびに同期の皆様に、この場を借りて御礼を申し上げます。本当にありがとうございました。

参考文献

1. 厚生労働省 平成 22 年度介護職員研修等実施状況調査
<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2010/06/s0628-7.html>
2. 公益財団法人介護労働安定センター 平成 25 年度介護労働実態調査
http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h25_chousa_kekka.pdf
3. 鈴木克明(2015)研修設計マニュアル 人材育成のためのインストラクショナルデザイン.
北大路書房,京都
4. 佐藤麻衣(2015)接遇教育における「接遇の心」に関する一試論—科学哲学者ポランニーの所論を中心として—. 川崎医療福祉学会誌. Vol25.No.1 pp165-173
5. 松尾睦(2006)職場が生きる人が育つ「経験学習入門」ダイヤモンド社,東京
6. Hoffman,R.R.(1998)How can Experience Defined? Implications of Research from Cognitive Psychology.In R. Williams,W.Fauikner,&J.Fleck(eds.),Exploring Expertise. pp81-100.New York:Macmillan
- 7.小柳緑,富山栄子,沼田秀穂(2016)社会福祉施設・事業所に勤務する職員の接遇教育の効果に関する研究. 事業創造大学院大学紀要. Vol.7.No.1 pp17-31
8. 永田理香(2012)社会福祉施設における人材育成カリキュラムマネジメントー福祉人材育成方法の新たなフレームワーク構築に向けて—. 人材育成研究. Vol.7.No.1 pp109-123
9. 周藤富士子, 三成富美江,伊藤千加子,鎌田明子,高野文美,野尻聡子 (2002) 接遇態度評価ツールを活用した接遇向上への取り組みの効果. 島根県立中央病院医学雑誌,27:35-37
10. 笠井恵美 (2007) 対人サービス職の熟達につながる経験の検討ー教師・看護師・客室乗務・保険営業の経験比較.Works Review.Vol2 pp1-14.
11. 鈴木克明・根本淳子 (2011) 教育設計についての三つの第一原理の誕生をめぐって. 教育システム情報学会誌. Vol.28.No.2 pp168-176
12. Jennifer E.Fowlkes, Eduardo Sales,David P.Baker,Janis A. CannonBowers, Renee J stout(2000)The Utility of Event-Based Knowledge Elicitation.HUMAN FACTORS. Vol42. No.1 pp24-35
13. Alan M.Saks, Monica Belcourt(2006) An investigation of training activities and transfer of training in organizations.Human Resource Management,Winter 2006,Vol45.No.4 pp628-648
14. Susan E. Cromwell,Judith A.Kolb(2004) An examination of work - environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. Human Resource Development Quarterly vol15.No.4 pp449-471

15. Rosenberg, M. J. (2006) beyond e-learning :Approachs and technologies to enhance organizational knowledge, learning, and performance. Pfeiffer.
16. 鈴木克明(2002)教材設計マニュアルー独学を支援するためにー. 北大路書房, 京都
17. ドナルド・ショーン, 佐藤学, 秋田貴代美訳(2001)専門家の智慧ー反省的実践家は行為しながら考えるーゆみる出版, 東京
18. 中原淳(2010)経験学習論ー仕事の学びを科学するー東京大学出版会, 東京
19. 中原淳(2012)経営学習論ー人材育成を科学するー東京大学出版会, 東京

〔参考資料１〕熟達者向け研修提案書

項目		内容
基本情報	研修名	サービスマイスター上級研修
	研修対象者	2016年4月に実施のフォースター試験受験者(合格者1名含む) ■尼崎エリア(6名) ■猪名川エリア(5名) ■姫路エリア(4名) 合計15名 ★1グループ5名で構成 アイランド型で実施
	研修講師	Human Excia 西村 望希
	研修期間	平成28年5月26日(木)14:00～18:00
研修の上位目標	研修を必要とする理由	フォースターの事前課題と実技試験をベースに、振り返りと共有を行うことで、さらなる意識向上とスキルアップを目指す。 また、トリプルスター以上のメンバーで、あかねのサービス力向上を目指して取り組むことを決め、実行に移すためのファーストステップを終了する。
	研修を通して期待する職場での行動変容の例	- サービスリーダーとして周りに自ら働きかけ、コミュニケーションをはかり、組織全体の士気を高めることができる。 - サービスリーダーとして常に問題意識を持ち、周りを巻き込みながらサービス改善のための取り組みを実施できる。 - あかねのサービスの質向上のために自らが周りの模範となる行動ができる。 - サービスリーダーとしてスタッフの接遇面の適切な指導・育成ができる。
研修の目標と	発注要件	習得向上期待能力
		接遇を正しく実践する力(知的技能+運動技能) 相手にわかりやすく伝えるコミュニケーションスキル サービスリーダーとしての自覚を持ち、サービス向上を目指し取り組む態度(態度)
研修の目標と	発注要件	取扱希望事項
		サービスマイスター(事前課題・実技)の振り返りと共有

その 評価 方法		既存資源	サービスマイスター事前課題・実技合格者 VTR 講師が用意する資料
	研修教材		「サービスマイスター上級研修」 ～試験の振り返りとサービスリーダーとしての実践に向けて～ (弊社にて本研修用に作成)
	知識面	研修目標 (案)	1. サービスマイスターの実技試験の内容において接遇面で望ましくない応対に対し、具体的な改善点を説明することができる。
		評価方法 (案)	事前振り返り確認テストを実施し、実技ロールプレイですべての改善点を網羅できれば合格とする。
	スキル面	研修目標 (案)	1. スタッフに対して指導する場面で、相手にわかりやすく伝えることができる
		評価方法 (案)	- ロールプレイ実習でチェックリストに基づき自己評価・相互評価(ペア)を実施。 - 実践し、チェックリストに沿った指導を理解する。 - チェックリストのすべての項目が OK になれば合格とする。
	態度面	研修目標 (案)	本研修で学んだ内容を現場で活かしていこうという思いを醸成する。
		評価方法 (案)	- 受講アンケートに職場での活用意思項目を取り入れる。 - 現場でのサービス向上のためのアクションプランを作成し、研修後の具体的な行動目標・計画を立てる。 - 研修内容をどのように活かすかを含めた具体的かつ実現可能なアクションプランが立てられたら合格とする。
研修 で 受講	研修前	個別学習 (事前課題)	1. ① フォースター受験の事前課題として各自実践した自組織の接遇改善の取り組み、実技試験 および② 現在の自分自身の日常業務 をリフレクションシートを使い、各自振り返りを実施して参加する。 ※リフレクションシートは研修に持参

者が行うこと	研修中	14:00～ 15:00 実技試験 振り返り	☐ オリエンテーション (研修目標・グラウンドルールの説明) [5分] ☐ 実技試験の振り返り確認テスト [5分] ☐ 実技試験振り返り・解説 [20分] フォースター実技試験のポイントを改めて確認する。 特に間違いの多かったところを中心に、またフィードバックをするために必要な心構えやスキルについて伝える。 ☐ フォースター合格者の VTR を視聴 [10分] ☐ ロールプレイ実習・チェック (3人1G) [20分]
		15:00 ～15:00 事前課題 の振り返り と共有	☐ 事例発表 事前課題で取り組みとして実績をあげた2つの課題(磯田・東岸)のプレゼン発表 (発表5分+質疑応答3分) [20分] ☐ グループディスカッション 本研修の事前課題である振り返りシートをもとに各グループで各自取り組んだ事前課題を共有、ディスカッションし、施設の接遇改善のための取り組みがなぜだめだったのか、また成功させるためにはどのようなことが必要かを考える。 [20分] ☐ グループディスカッションの意見をもとにもう一度見直し 事前課題の見直し、改善策を考え、グループ内で共有する。 [15分]
		16:05～ 18:00 経験学習 経験を概念 化し、マイ セオリーを 抽出する	☐ グループワーク (題目: スタッフの接遇育成) [55分] あかねの目指す「好感の持たれるスタッフ像」を明確にし、自らのエキスパートへの熟達過程を振り返り、初級スタッフ向け・中級スタッフ向けの接遇向上への厳選アドバイス集を作成する (模造紙・ポスターカラー) (40分) 各グループ発表: (5分×3G) (15分) ☐ 個人ワーク [25分] 1. 事前課題の日常業務におけるリフレクションシートをグループで共有しリフレクションシートにコメントし合う。 (15分) 2. 自分のアクションプランをたてる。 (10分)

		□行動目標宣言 [30分] 自分の課題および自己評価とその理由・今後の取り組み、 行動目標を発表 (2分×15人) □まとめ 質疑応答 [5分]
研修後	事後課題	研修後、1か月後、3か月後にアクションプランに基づくリフレクションシートを実施し、結果を各施設のサービスマスター委員で共有、相互フィードバックコメントを実施する。
		本研修は、サービスマスター委員に向けあかねのサービスの質の向上のために中核となって行動する意識を醸成することを目指しています。 まずサービスマスターのフォースターの試験の振り返り、および内省的観察を通して、エキスパート(=サービスマスター上級資格保有者)としての意識を高め、施設のサービスの質の改善のための具体的行動イメージを明確にし、さらに実現する支援をします。 さらに今回の研修では参加者のエキスパートのとしての知見を集約し、接遇スキルを育成する視点での考察を通じて育成者としての意識を醸成し、一人一人がサービスマスター委員を目指し現場でリーダーシップを発揮し、人材育成に貢献できるようになることを目指します。 【事前課題】 ①サービスマスターフォースター試験の事前課題および実技試験のリフレクション ②自分自身の日常業務におけるリフレクション いずれもリフレクションシートを使用して実施していただき、研修当日持参していただきます。事前課題につきましては、限られた研修時間で学習効果を向上させるために必要ですので、ご理解いただければ幸いです。

	【研修】 ①研修では多様性を活かすため、経験、職種、勤務施設が偏らないようにグルーピングしていただきますようお願いいたします。 ②研修の最後に研修成果を活かすための『アクションプラン』（行動計画）を立ていただき、その後事後課題で活用していただきます。 【事後課題】 研修後、1か月後、3か月後にアクションプランに基づき自己省察チェックリスト（選択式、記述式）を実施し、自らの計画が実践されているかを自己省察していただきます。 さらに各施設の本研修受講者で共有し、相互フィードバックを実施していただきます。 自らの省察を他者と共有することで視野を広げ、他者からのフィードバックを得られることで業務に対するやりがい、自己肯定感を高めることができます。 その後のリフレクションおよび相互フィードバックは任意で実施していただき、サービスマイスター委員を目指し自施設のスタッフの接遇向上の取り組みの中心となって積極的に取り組んでいただきます。
--	--

〔参考資料 2〕 熟達者向け研修事前課題と記入例

サービスマスター上級研修 事前課題

所属

氏名

(※本事前課題はあくまでも研修のためのものであり、人事評価などには一切影響しませんのでご安心ください。)

1. フォースター試験のふりかえり

計画書・報告書をもとに記述しましょう！

I. 事前課題のふりかえり

(1) あなたが取り組んだ事前課題はどのような課題を解決するためのどのような取り組みでしたか？

◆どのような課題を解決するために

スタッフによって接遇意識に差があるため、他者の対応から学んでほしい

◆どのような取り組みをしたか

良いと思ったスタッフの対応を 1 枚カードに必ず書き BOX へ投稿。カードはスタッフが全員確認できるように掲示する。
カードをみて 1 番いいなと思った対応には余白にシールを貼れるようにする。

(2) 事前課題でうまくいったことはどのようなことですか？考えられる理由もあわせて書いてください。

◆うまくいったこと

ほぼ全員がカードを記入してくれた。またシールを貼るようにしたことでも掲示したカードに一通り目を通してれていた。アンケートでも「他者に書いてもらうことでモチベーションが高まった」「自信がついた」「自分の対応と比較することができた」という意見があがっていた。

◆理由

事前に告知し協力依頼をしていたので、スムーズに実施できた。記入例も合わせて提示していたこともどのように書くかイメージがつかやすかったのだと思う。また今回は他者の行動を改めて評価し、文章化することが、自分自身の対応の省察にもつながったのではないかと考えている。

(3) 事前課題でうまくいかなかったことはどのようなことですか？考えられる理由も合わせて書いてください。

◆うまくいかなかったこと

名前が上がるスタッフが集中してしまい、逆に名前があがらないスタッフもいた。ある程度予想はしていたものの、ここまで顕著にあらわれるとは思っていなかった。

◆理由

誰について書くかは特に指定しなかったため、このように偏りができてしまった。
接遇レベルに差があるためある程度はいたしかたないと思うが、かえってモチベーションが下がってしまうことも考えられるため継続するためには何らかの配慮が必要だと感じている。

(4) 事前課題を通じて学んだこと、感じたこと、感想など自由に記述してください。

今回の事前課題では私が課題として考えていた「接遇の意識の差」の改善には残念ながらまだまだ不十分であった。
しかし、アンケートから得られた意見から他のスタッフの対応を意識すること、また他者の対応をみて自分の対応を振り返り、できていないことに気づくことができたという点では今回の取り組みは意義があったと感じている。今後は様子を見ながら相互に評価し合うグループやペアを設定するなどして全員が他者からの評価を得られるような工夫をし、個人ではなく組織全体の接遇意識向上を目指し継続していきたいと考えている。

2. 日常業務のふりかえり

(1) チェックリストによるふりかえり

遠慮せずに、自信を持って
評価しましょう！

サービスマスター上級者として求められる視点であなたの日常業務についてふりかえりを実施しましょう。

基準：3. いつもできている 2. おおむねできている 1. あまりできていない 0. 全くできていない

業務リフレクションチェックリスト		
	項 目	自己評価
接 遇 ・ コ ミ ュ ニ ケー ション	1. 身だしなみは誰からみられても好感が持たれている	3
	2. 利用者様、ご家族様、目上の人に対して敬語を適切に使っている	2
	3. 職員同士でなれ合いの言葉を遣わずに、場をわきまえた対応ができている	2
	4. 誰に対しても自ら感じのよい挨拶をできている	3
	5. 誰に対しても態度を変えず好感の持たれる対応ができている（態度・振る舞い・表情）	2
	6. 電話や利用者様、ご家族様からの申し出にすばやく対応できている	3
	7. 利用者様やご家族様の個別性、特性に応じ、相手が理解しやすいコミュニケーションがとれている	2
	8. 会話が一方的で押し付けにならず、相手を尊重したコミュニケーションがとれている	3
	9. 利用者様、ご家族様との距離間を意識、調節しながら受容、信頼される対応ができている	2
	10. 利用者様、ご家族様からの質問、要望には誠実に応え、納得の得られる対応ができている	2
	11. 利用者様、ご家族様の反応を観察、察知し、臨機応変な対応ができている	2
	12. 自分の感情や先入観に左右されずに対応ができている	2
自 己 管 理	13. 自己の専門性スキル向上のために新たに知識を得る努力を継続している	1
	14. 日々の失敗、成功した経験を次の実践につなげるように努めている	2
	15. 常に周りを意識し、模範となるような行動を心がけている	3
組 織 連 携 ・ 協 働 ・ 育 成	16. 後輩等には自己の知識・ノウハウおよび経験知を具体的に分かりやすく説明したり、本質を抽出して伝えるなどして、人材育成に貢献することができる	1
	17. サービスの質について常に問題意識を持ち、改善のために自分だけでなく周りを巻き込んだ取り組みを実践している	1
	18. 組織内で情報を共有し、サービスの質の向上につなげられている	2
	19. 組織全体での自身の役割を認識し、多職種と連携しながらサービスの向上に努めている	2
	20. 組織全体の良好な関係を構築・維持し、組織の活性化に努めている	2
		42/60

◆「3」と評価した項目についてお聞きます。この項目についてあなたはこれまでどのような努力をしましたか？

前職では接客経験もあり、自分なりにある程度できていると思っていたが、入社してから話し方のきつさや声のかけにくさを指摘され、自分ができていなかったことに改めて気づかされた。また「当たり前の事をばかにせずにちゃんとしていく」の大切さを本で読み、それから身だしなみや挨拶など基本的な行動を見直し、さらに自分にとって「当たり前」は人にとってどうなのか？を意識し、相手に与える印象を意識するようになった。それを意識するようになってから上司からも感じが良くなったと評価されるようになった。今は日々ご利用者様やご家族様のことを最優先に考え、接遇、コミュニケーションスキルについては日々意識して業務にあたっている。

もともとスキルが身についていて、特に努力していない場合はそのことも記しておきましょう。

◆「1」もしくは「0」と評価した項目についてお聞きます。この項目について今後どのようにしていこうと思いますか？

今回のチェックリストを通じて、自ら周りに働きかける、周りを指導するという意識がまだ足りていないことを痛感した。今回のサービスマスターの事前課題は非常によいきっかけとなったので今後も継続し、周りを巻き込む力をつけていきたいと思う。またご利用者様やご家族様のことを最優先に考え業務にあたっていたが、自分の専門スキルを高めるために新たな知識を得る、ということは残念ながらできていないように思う。今後は視野をひろげるためにも書籍を読んだり、インターネットで業界の情報を収集するなど新たな知識を取り入れるように心がけたい。

(2) あなたの日常業務について項目ごとにふりかえってみましょう。

記入例は解答ではありません。あなたの思いを自由に記述して振り返りましょう！

1. 利用者様・ご家族様・お客様と対応する際にあなたは日頃どのようなことを意識していますか。

身だしなみはご家族様から見ても信頼されるように配慮しています。特に清潔感には留意しており、制服の汚れはもちろんですが特に利用者様やご家族様の目に触れる指先は爪の長さや手荒れなどで不快な思いをさせないようにしています。挨拶をする際には必ず相手のお名前とプラスαの声かけをするように心がけており、必ず相手の顔を見て細やかな変化を察するようにしています。こちらから何かをお伝えする際にもすぐに伝えるのではなく、常にお相手の様子を察し、どうお伝えすればよいかを考えるステップをとるようにしています。また対応する際にはお相手の目線の高さを合わせることを特に意識しており、お相手が座っていれば座り、お立ちいただいている場合にはこちらもち立ち対応しています。他に何かできることはないか？を想像し、視野が狭くならないように常に周りや全体をみて、柔軟な対応ができるように心がけています。

2. 自身の接遇向上のためにあなたはどのような取り組み（意識）をしていますか。

- サービスマスターのVTRを見たり、Youtubeで配信されている接遇に関する動画をみて勉強しています。また秘書検定のテキストは何度も読み返しながら知識の定着を図っています。接遇に関しては様々な業界の接遇の取り組みの事例を知るために、エッセイなども含めてできる限り多くの本を読むようにしています。
- 電話対応の練習はスマートフォンで録音し、スピードや声のトーンなど相手に伝わる話し方ができているか確認しています。
- 表情や振る舞い、姿勢についてはスマートフォンで動画を撮り、できているかを客観的に確認するようにしています。
- 感性を磨くために他の人の対応を観察したり、インターネットで他施設の取り組みの情報を収集しています。

3. 自身の接客向上の過程においてこれまでのどのような経験が役に立ちましたか？

最初の頃は先輩を観察し、いいと思ったことはなんでも真似をしてみることでした。失敗を恐れずとにかくやってみる、わからなかったら先輩に聞く、言われたことを間違えずに正確にすることを意識していました。業務にも慣れ、クレームを受けることなく一人前に仕事ができるようになりましたが、どうしても受身になってしまい、こんな対応でいいのかと日々悩んでいました。しかし、その当時の先輩が「待つのではなく、自分のご利用者様にいいと思うことを思い切ってやってみたらいい。」と教えてください、その言葉が自分にとって転機になったと思います。そこから自分らしい対応ができるようになり、ご利用者さまだけでなくご家族様からも「あなたに対応してもらってよかった」と言ってもらえるようになりました。

4. 施設のサービス向上のためにあなたはどのような取り組み（意識）をしていますか。

施設のサービス向上のために自発的には何もできていませんでした。これまで周りを巻き込んで何かをするという経験のない私にとって今回サービスマスターの事前課題の取り組みは大きなチャレンジでした。新たな取り組みを進める上で周りの理解・協力を得ることが何よりも重要であり、独りよがりでは進めていくことができないことを経験から学ぶことができました。もちろん今回の事前課題の取り組みも改善しながら継続していきたいと考えていますが、自分の周りを観察し、後輩の意見や悩みを聞きながら自分の経験からアドバイスをしたり、不適切な対応をしている場面に遭遇した時にはその場で適切な指導をするようにしていきたいと思っています。また参加しやすいミニ勉強会を開催していきたいとも思っています。

5. 組織内で良好な関係を構築するためにどのようなことを意識していますか。

同僚であっても業務中はけじめを持って接し、誰に対しても同じ態度で接するように心がけています。
他業種のスタッフには自分から積極的に声をかけ、できる限り情報を共有しやすいようにしています。
疲れている様子や少し暗い表情の後輩には気さくに話しかけ、相談しやすい雰囲気を作るようにしています。

6. 自身の経験でよい結果が得られ印象に残っていることはどのようなことですか？

ご家族様から「この施設はいつもみんなが親切で、気難しい父にもうまく接してくださって。問題を起こしたときにもスタッフの方の「大丈夫ですよ」という言葉は本当にありがたかったです。最初は不安で罪悪感があったけれど、父がこの施設にお世話になって、私たちは本当に救われました。」と、心から感謝されたこと。

この経験から得られた教訓は？

- 私たちは利用者様の生活だけでなくご家族様の生活を支えているということ。
- 私たちの対応はご利用者様だけでなくご家族様の心のケアにもつながっているということ。

7. 自身の経験でよい結果が得られず印象に残っていることはどのようなことですか？

ご家族様に説明不足でお叱りを受けたこと。

この経験から得られた教訓は？

- 自分にとって当たり前の事でも、他の人にとっては違うということ。
- 相手の立場に立って伝える配慮が必要だということ。

8. あかねの目指す「好感的持たれるスタッフ像」とはどのような人材だと思いますか。あなたの考えを自由に記述してください。

好感的持たれるとは「誰からみても」という視点が必要。

- いつでもどこでも誰にでも変わりなく適切な対応ができる
- 自分だけの基準だけでなく、常に周りからどのように見られているかを意識し、自分の業務だけでなく全体を見ながら仕事ができる
- 常に柔和な表情で誠実な態度、優しい言葉かけが自然にでき、コミュニケーションを適切にとりながら信頼関係を築くことができる
- 場に応じた柔軟かつ臨機応変な対応ができる
- 観察力があり、相手の臨むことを察することができる
- 人の意見を素直に受け入れることができる

フィードバックコメント

できる限りフィードバックは具体的に！相手をねぎらいましょう！

西村 さんより 山田さん、振り返りを拝見しました。事前課題の取り組みはいいアイデアだと思います。実施前にご理解とご協力を依頼することは重要ですね。リフレクションチェックリストは山田さんの評価はもっと高くてもいいように感じました。接客向上の取り組みは素晴らしいですね。地道な努力が山田さんの高い接客スキルにつながっていることがわかりました。山田さんのスマートフォンを使ったセルフチェックは是非見習いたいと思います。	_____ さんより
_____ さんより	_____ さんより

MEMO

〔参考資料 3〕 熟達者研修事前課題集計

2. 日常業務のふりかえり（集計）

（1）チェックリストによるふりかえり

サービスマスター 上級者として求められる視点であなたの日常業務についてふりかえりを実施しましょう。

基準： 3. いつもできている 2. おおむねできている 1. あまりできていない 0. 全くできていない

業務リフレクションチェックリスト					
	項 目	自己評価			
		3	2	1	0
接 遇 ・ コ ミ ュ ニ ケー シ ョ ン	1. 身だしなみは誰からみられても好感が持たれている	2	8	3	0
	2. 利用者様、ご家族様、目上の人に対して敬語を適切に使っている	2	10	1	0
	3. 職員同士でなれ合いの言葉を遣わずに、場をわきまえた対応ができている	1	9	3	0
	4. 誰に対しても自ら感じのよい挨拶をできている	5	4	4	0
	5. 誰に対しても態度を変えず好感の持たれる対応ができている（態度・振る舞い・表情）	4	8	1	0
	6. 電話や利用者様、ご家族様からの申し出にすばやく対応できている	4	7	2	0
	7. 利用者様やご家族様の個別性、特性に応じ、相手が理解しやすいコミュニケーションがとれている	1	11	1	0
	8. 会話が一方的で押し付けにならず、相手を尊重したコミュニケーションがとれている	2	10	1	0
	9. 利用者様、ご家族様との距離間を意識、調節しながら受容、信頼される対応ができている	1	11	1	0
	10. 利用者様、ご家族様からの質問、要望には誠実に応え、納得の得られる対応ができている	1	11	1	0
	11. 利用者様、ご家族様の反応を観察、察知し、臨機応変な対応ができている	2	8	3	0
	12. 自分の感情や先入観に左右されずに対応ができている	0	9	4	0
自 己 管 理	13. 自己の専門性スキル向上のために新たに知識を得る努力を継続している	1	4	8	0
	14. 日々の失敗、成功した経験を次の実践につなげるように努めている	1	10	2	0
	15. 常に周りを意識し、模範となるような行動を心がけている	0	10	3	0
組 織 連 携 ・ 協 働 ・ 育 成	16. 後輩等には自己の知識・ノウハウおよび経験知を具体的に分かりやすく説明したり、本質を抽出して伝えるなどして、人材育成に貢献することができる	0	6	7	0
	17. サービスの質について常に問題意識を持ち、改善のために自分だけでなく周りを巻き込んだ取り組みを実践している	0	5	7	1
	18. 組織内で情報を共有し、サービスの質の向上につなげられている	1	6	6	0
	19. 組織全体での自身の役割を認識し、多職種と連携しながらサービスの向上に努めている	2	6	5	0
	20. 組織全体の良好な関係を構築・維持し、組織の活性化に努めている	3	7	3	0
		/60			

※1 名未回収のため合計 13 名で集計

日本ホームヘルパー協会 訪問介護員のコンピテンシーモデルを参考に作成

◆「3」と評価した項目についてお聞きます。この項目についてあなたはこれまでにどのような努力をしましたか？

- ◆ 特に努力をと意識したことはないが、相手に不快な思いをさせないように、常に相手が自分の事をどう見ているか意識して、接するようにしている。
- ◆ 自己レベルで努力できる業務はいつもできている。
- ◆ 2. 相手がだれであっても基本的に敬語を使う
- ◆ 長く働いてきた中で御意見をいただいたことや日々の経験を通じて学んだことを活かすように心がけてきました。
- ◆ 3. 一人一人の方との出会いを大切にしています。日々多くの方と接していますが、利用者やご家族はその時点の対応をととても良く覚えてくださっています。私もできる限り「その後はいかがですか？」と前回の事がらを踏まえた会話や対応をするようにしています。その繰り返しで会話も増え、信頼につながっていると思います。ご要望には迅速に対応し、相談は親身になって考え、お詫びは相手が考える謝罪の一步先まで行います。あくまでもサービスを提供する立場とお客様という前提を心に謙虚に対応するよう心がけています。
- ◆ 身だしなみは「清潔感」を最重視している。ネイビーなどのオーソドックスなカラーのスーツ、ジャケット、ラインのきいたパンツ、しっかりとアイロンの加かったシャツ、シーンに応じたネクタイ選択を心がけている。髪型や手の爪なども第3者から見てどうかという点を心がけている。
- ◆ 挨拶は新卒時から学んできた「自分もしてほしい心地よい挨拶」を心がけている。
- ◆ 成功体験よりも失敗から学ぶことを大切にし、常にメモをとりつつ「同じ失敗は2度と繰り返さない」ことを意識する。
- ◆ サービス業において情報と情報共有は重要な資産となることを肝に銘じ、口頭だけではなくメールなどあらゆる手段を通じてスムーズに情報共有を図る意識を持っている。
- ◆ 5. 社会人として、また、地域社会においても、笑顔で明るく聞き取りやすい声で自分から挨拶するよう心がけている。
- ◆ 6. 電話を切って別の仕事に取りかかると必ず取りこぼしがでくるので、ミスを防ぐためにも、すぐに対処するよう常に努力している。
- ◆ 8. たとえ自分のほうが良く知っていることでも、相手が何を望んでいるのかをしっかりと聞いてから、自分の知っている対処法の中で最善の案を提示するよう心がけている。
- ◆ 11. 命にかかわるようなこともあるので、緊張感を絶やさずいつも業務に取り組んでいる。
- ◆ 20. ケアマネは多職種の協力あってこそ仕事が成立するので常に感謝の気持ちを抱き、サービスをつなげるよう心がけている。
- ◆ ご利用者やご家族への言葉遣いや対応については入職当時より常に意識している。もともと性格が短気で自己中心的、そして負けん気が強く自分自身では自分の性格を分析できていると感じている。この自分を常に意識・分析した上でお客様や職場では演じることも必要であるということが私の持論である。自分の本来の人柄を周囲に理解してもらうことも当然必要だが、ON・OFFの切り替えは絶対に必要。ご利用者様には「常に敬語で話し、感情的にはならず受け止める」。入社当時、自分の性格的には非常に難しかったが、この職種を選んだ時点で常に意識し頭で考えるのではなく、習慣化しようと努めた。その積み重ねでご利用者に対して今はどんな状況においても自分の素の姿は見せずに対応できているし、以前のように頭でセーブするのではなく、相手を想う心の余裕も出てきたように感じている。自分の性格は一朝一夕では変えることはできないが、自己覚知したうえで意識的に習慣化させることで緩和することはできるというのが自分自身の経験で感じている。
- ◆ 事前の情報収集を欠かさない。

- ◆ 予想がつく中での代替案を用意しておき、より具体的な内容で相談が進み利用者ご家族の不安が軽減できるようにしている。
- ◆ お話を進める中での表情や姿勢、声のトーンや反応に応じて、話すタイミングや内容を変えて対応する。
- ◆ 残念ながら、3をつける自信がある項目がなく、申し訳ございません。3ではないのですが、努力しているところについては、しんどかったり、疲れていて余裕がなくても、それを見せないように心がけています。また表情や話しやすい雰囲気、目線の角度等に気をつけ、お相手の気持ちを考えた行動を心がけるようにしています。
- ◆ 個人としては常に意識を持ち業務しているが、全体に向けた取り組みがなされていない。
- ◆ 4. 出勤時の挨拶は特に大きな声でするように意識している。また、杉緑敷地内で働く様々な職種の方に必ず自ら一言声をかけるように心がけている。挨拶の一言「おはようございます」のみで終わらせることはほとんどせず、何か一言付け加えている。
- ◆ 19. ケア主任という役職をいただいていることも自覚し、デイ、ヘルパー、扇で起こる事に興味を持ち、「待ち」の姿勢ではなく自ら関わりを持つよう心がけている。

◆「1」もしくは「0」と評価した項目についてお聞きます。この項目について今後どのようにしていこうと思いますか？

- ◆ 問題である、問題となると感じたときはなぜ今に至っているかをはっきりさせていき、声に出し改善策や取り組み全体に発信していきたい。
- ◆ 組織や周りを含めてサービスを向上させようとする意識はあるが、行動にうつせていない。
- ◆ 4. 急いでいたり、いらいらしていると顔に出やすい。改善策は心に余裕を持つことと考えるが具体策が難しい。
- ◆ 12. 上記と同じだが、感情が表情に出ないように注意する。
- ◆ 15. 見られていることを意識する。
- ◆ 16. 自分のことで時間がいっぱい指導等に時間を割くことができていない。自分の業務の効率化から考える。
- ◆ 17. こちらも自分の事で精いっぱいになってしまう。周りを巻き込むのが苦手という意識を取り払うことから始める。
- ◆ 18. 離れているエリアの情報を共有できるよう LINE 等もっと活用する。(すぐに直接の TEL をしがち)
- ◆ 長い目で捉え、今後も努力して参ります。
- ◆ 発信するだけでは現状を変えることや、なぜそれが必要なのか伝わらないと思いますので、機会をみつけて理由も含めて伝えることを続け、ルール化や基準作りにつなげたいと思っています。
- ◆ 組織連携・育成項目ができておらず、現在の状況が把握できました。
- ◆ 接遇に関しては自分自身が模範となるように日に心し、気づいたときには個々には指導していますが、組織連携、育成に至っていない現状をこの表から改めて感じました。現在直接管轄部署がないからこそ、施設全体に関わる必要性を感じています。今後は施設において育成を視野に含め行動していきます。
- ◆ 営業として、ご家族、ご利用者本人と直接触れ合う機会は多くはないが、日常的に接するケアマネージャーや外部関係者に対して、その方々との初回面会でも話し方、全体の雰囲気などを観察し、それをもとに個々人に応じた接遇を心がける。
- ◆ 過去の経験値に頼りがちになってしまい、読書などのインプット量も落ちてきているため、インプットから自己研鑽時間を日々の朝や夜間のプライベートタイムに少しでも創り出す。
- ◆ 16. 入職してまだ浅かったので教える機会もなかったが、3 年目となり自分が知識を伝えること、マナーについてア

ドバイスをする必要性を感じるようになったので、これからは正しい知識・人に感じがよいと言われるマナーを的確に伝えていく。

- ◆ 17. 周りを巻き込んで、サービス接遇について勉強会を開き、正しく、幅広く、現場にすぐに活かせる知識を一緒に勉強する。
- ◆ 最近自分に足りないのが部下に対しての気遣いであったり、細やかな指導やコミュニケーションである。特に意識が薄く継続性のない部下に対しては非常に厳しく、自分の考えをトップダウンで押し付ける傾向がある。まずは相手の話をじっくりと聞き、日常で意識的にコミュニケーションをとることで相手の性格や価値観、スキルを把握し、相手に応じた対応をできるように努めたい。部下からボトムアップでたくさんの意見が挙がるよう組織改革をしていくためにも自分からそういう状況を作りだしていきたいと考える。組織全体をしっかりとマネジメントできていないと未だに自信が持てないのも、周囲のスタッフの掌握と指導力に自信の課題が残されているからだとは感じている。「自分」ではなく「相手」への気持ちを常に意識し、自分の部下が成長していくことを自分が成長する以上の喜びとしていけるように最近では自分自身に言い聞かせており、少しではあるがそれを実感できるようになってきた。
- ◆ お化粧をしない日がある。
- ◆ 日々変動する情報をどう管理すれば上手く共有できるのかは、現在の課題です。

社内の取り組みであるマイスター制度に合わせた勉強のみで、他業種につながる自己研鑽はできていない。

周りを巻き込む意識が少なく、他への周知や指導が不足していると思います。接遇について自分自身の知識やスキルが不足しているので、自信がないところもあります。

今後は自分のスキルアップはもちろん、周りにもっと働きかけて、自分だけではなく、組織としてサービスの向上に努めていきます。

介護をしていて、制服が汚れることを言い訳にして、常に好感を得られるような身だしなみを心がける意識が低い。

まず苦手とする分野から逃げず、他のスタッフの見本となれるようにしていく。めりはりのあるコミュニケーションを務める。特に若いスタッフとの距離感が大切になってくる。役職者として、指導していく側から普段距離を近づきすぎているところに気をつけていきたい。また基本的な接遇マナーが現場で完璧にこなせている訳ではないので、来客対応を自ら行っていき、経験していく。そして他のスタッフにも伝えていければと思っている。

（２）あなたの日常業務について項目ごとにふりかえってみましょう。

1. 利用者様・ご家族様・お客様と対応する際にあなたは日頃どのようなことを意識していますか。

【傾聴】

- ◆ 意識的に聴き手に回るようにしている。
- ◆ 早合点しないよう最後まで話を聞く。
- ◆ お話をよく伺うこと。
- ◆ お客様の声に傾聴する意識を持つ。
- ◆ ご希望や御意見は無理だと感じてもいったん受け止めること。
- ◆ 笑顔で傾聴し、メモは極力取らないようにしながら話しやすい環境を整える。
- ◆ 一方的に話をせず、相手の声に耳を傾け、相手の要望を察知し対応する。
- ◆ まず相手が何を伝えたいのか、不安なのかを十分に聞き取る。
- ◆

【話し方・口調】

- ◆ 相施設長として偉そうなイメージを与えないようにソフトな口調を心がけている。
- ◆ 誰に対しても感謝の念を忘れないよう「ありがとう」という言葉を意識的に使う。
- ◆ 笑顔を絶やさず相手の様子を察しながらお声かけをする。
- ◆ 1 トーン以上明るい声を意識する。
- ◆ 正しい敬語と言葉遣いを意識する。
- ◆ 初対面の場合は特に相手がどのような方かを短期間でつかむように相手の言動に意識を集中させ、相手に合わせた話し方（スピード、口調、雰囲気）を心がける。
- ◆ 基本的には専門用語は使わないが、相手によってはあえて専門用語を使うこともある。その場合もわかりやすい解説を入れるようにしている。
- ◆ 自身の家族の事を話して共通点をアピールする。
- ◆ 手が安心していただけるようにどんと構えて「なんでも相談してください」というスタンスで話をする。

【表情】

- ◆ 基本は笑顔で対応し、時にはその場にふさわしい表情で伺うこと。
- ◆ 笑顔と言葉かけを意識する。

【身だしなみ】

- ◆ 清潔感や色にも配慮した穏やかなそうな身なりを意識する。
- ◆ 私服のため、個性が出すぎないよう白の無地トップスと黒のパンツを着用。髪型、メイクには配慮し、外出前には鏡の前でチェックしている。

【相手を察する】

- ◆ 相手の立場に立って「考える」「思う」ことを意識する。
- ◆ なぜこのような御要望や御意見があるのかその背景をいつも考え、相手のお気持ちを察し、それに応じた対応をできるように努める。
- ◆ 相手の動きをみて、何がしたいのか、何を必要としているのかを先に気づくよう、柔軟な対応ができるよう心がける。
- ◆ 小さな違和感を見落とさず、ニーズを把握、対応する（入居者様・ご家族様）

【態度・立ち居振る舞い】

- ◆ 訪問時は常識ある行動・振る舞いを意識する。

【対応・情報提供】

- ◆ 相手が求める以上に迅速な対応。（特に苦情や御意見）
- ◆ その場だけでなく後で電話などでフォローする。
- ◆ 正確で客観的な情報の提供。
- ◆ 常に情報を多く持ち、選択肢を相手に伝える。
- ◆ 対応中、相手の表情に気を配り相手が理解・納得できているかその都度確認する。

【心掛け・意識】

みられる立場としてできるだけ好印象を持ってもらえるように気配りをしている。

- ◆ 自分と関わる人すべてが自分の「評価者」であると考え。
- ◆ サービスを提供する者として立場をわきまえて利用者やご家族と接する。
- ◆ 相手を敬う気持ちを持ち、心に寄り添う介護を心がけながら謙虚な気持ちを忘れず日々仕事をする。

- ◆ どのような相手に対してもコミュニケーションを交わす前提として「敬意」を心の中に備えておくよう意識している。
- ◆ 自分の都合や意見を相手に押しつけない。
- ◆ 心の安心・不安を取り除く。

2. 自身の接遇向上のためにあなたはどのような取り組み（意識）をしていますか。

【他者を見て学ぶ・まねる】

- ◆ 訪問先の店や病院、飲食店、百貨店等他職種のスタッフの対応や言葉遣いを意識してみる。
- ◆ 他施設がどのような取り組みをしているか、他施設で働く知人たちと情報交換をする。
- ◆ 自分がお客の立場の際には、先方の接遇について注目し、まねできるところはまねるようにしている。
- ◆ 周りの人物の一挙手一投足を参考にする。
- ◆ 感じが良いと思われる他の人の対応をみて参考にする。
- ◆ 美容院やサロン、レストランなどのスタッフの接遇の仕方をよく見て、良いと思われるものは取り入れるようにする。
- ◆ 顔見知りのスタッフには具体的にどのようなことに心がけているか質問する。
- ◆ 感じのよいスタッフの電話応対や挨拶の仕方、仕事の仕方を取り入れる。
- ◆ 良くないと感じるスタッフの対応の仕方を反面教師にし、見落としがちな点を探す。
- ◆ 電話応対等は事務員の対応を聞いて学ぶ。

【書籍やインターネットで知識を得る】

- ◆ 接遇は様々な答えがあると思うが自分の中で明確に答えられるよう Youtube の動画で接遇に関する動画を見たり、接遇に関する本を読んだりしている。
- ◆ 書籍・映像などで良いものを取り入れる。
- ◆ 本やインターネットなどで、情報を得てマネをしてみる。
- ◆ プロトコール協会の本、秘書検定、サービス接遇検定のテキストを何度も何冊も読み、知識を広げる
- ◆ サービスマイスターの資格取得のための勉強でサービス接遇検定、秘書検定の書籍を読み知識を習得し、知識に裏打ちされた接遇向上を目指している。
- ◆ テレビや新聞などで言葉の情報を収集する。
- ◆ 表現が難しい言葉や単語はインターネットで調べて正しい表現で言葉を表すようにする。

【自分自身・実践から学ぶ】

- ◆ 福祉施設における接遇は何か、なぜ接遇が必要なのかを考えるようにしている。
- ◆ 動画で見本を見て実際に行ってみる。
- ◆ 声の大きさや笑顔が自然とできるかチェックをする。
- ◆ 電話を切った際に電話応対を振り返り、言葉遣いの間違いや反省点を常に自分でフィードバックし、改善点を調べる。
- ◆ 仕事上 VIP の対応等ほばないためスマートな接遇よりもかわいがってもらえるように意識している。
- ◆ 自分自身を役者と捉え、演じることを心がける。
- ◆ 年長者として、元管理職として恥ずかしくない接遇を意識して行動している。
- ◆ 心地よい接遇をしている店舗や企業を敏感に感じとり、自身の接遇を見つめなおし、モチベーションを高める機会となるよう意識する。

- ◆ 一日を通し内外を問わず、一人でも多くの相手とコミュニケーションをはかることでその相手の姿を参考にし、自分自身の姿を少しでも見つめなおす意識を持つようにしている。
- ◆ スタッフへの挨拶、コミュニケーションを笑顔で行う。
- ◆ 常に見られているという自覚を持って接する。
- ◆ どのような時にも冷静に対応し、その場にあった表情、声のトーンに気をつける。

【他者からのフィードバックで学ぶ】

- ◆ 自分のやり方を見てもらいアドバイスを受ける。
- ◆ 文章表現は他者に添削してもらい、確認する。
- ◆ 上司への報告・フィードバックをもらって問題点の改善をしている。
- ◆

3. 自身の接客向上の過程においてこれまでのどのような経験が役に立ちましたか？

【サービスマイスター制度】

- ◆ これまでなんとなくお客様に不快な思いをかけないように思うレベルであったがサービスマイスターの制度が開始され以前までなんとなく行ってきた行動に対して根拠と言う事が理解できて、周囲に共有する際もとても自信を持って説明できることもできました。
- ◆ サービスマイスター制度。
- ◆ サービスマイスターの試験と受験するためにテキストや参考書を読む機会があったこと。

【前職の経験】

- ◆ 前職のコールセンターで敬語、声のトーンは学んだ。
- ◆ これまでの経験すべて（学生時代のアルバイト～就職、パート、地域の役員等）に対し、常に謙虚さを心がけていたこと。
- ◆ 過去に従事した法人営業でビジネスマナー全般を体系的に学んだこと。
- ◆ 個人営業では御礼状の書き方などを学んだこと。
- ◆ 前職の営業職（病院・役所）の経験。

【現職における経験】

- ◆ 現在の職場ではご利用者、ご家族、同僚、業者の方、地域の人々も含めたお客様の視点に立ち接することを学んだ。
- ◆ 必ずしもスマートな接客がベストではないと講師から指導を受けたことで、スマートにしなくてはいけないという考えから解放された。
- ◆ ご家族やご利用者様からいただいた意見・働き始めてすぐに参加した研修。
- ◆ 積極的に新しいサービスの導入を試みる。
- ◆ 新しくできたデイやショートを積極的に見学に行く。
- ◆ 失敗したら二度と同じ失敗をしないでおこうと教訓にしていること。
- ◆ 時間よりも早く到着する。
- ◆ 事前にしっかり準備をする。
- ◆ 上司の対応を隣で見る。
- ◆ クレーム対応の対応方法などについてネットで調べ、先輩や上司に聞き、自ら対応したこと。

4. 施設のサービス向上のためにあなたはどのような取り組み（意識）をしていますか。

【コミュニケーション】

- ◆ 挨拶の徹底。
- ◆ 誰に対しても自分から挨拶をし、笑顔であることを心がける。
- ◆ 施設内ですれ違う相手（スタッフ）には必ず自分から声かけをするようにしている。2 度、3 度めとなってもご家族や第 3 者にとってはそのことを知らないため、スタッフ同士の挨拶がないと思われてしまうことを避けるため。

【周りへの指導・働きかけ】

- ◆ 申し送り時に私たちの約束と挨拶の唱和。
- ◆ ショートステイサービス利用者様の受けいれ、見送り時に事務員も含めできるだけ多くのスタッフがエントランスまで出ていきウェルカム感を感じてもらっているようにしている。
- ◆ 福祉施設における接遇をスタッフ一人一人が考え、意識を共有化していけるように声かけをしている。
- ◆ なぜそうするのか理由を伝えること。
- ◆ 応用が苦手な人には、チェックシートなどでわかりやすく、常に確認できる環境をつくること。
- ◆ 常に問題意識を持って注意と指導をする。（特に言葉遣い）
- ◆ 施設サービスに関する好感の声はスタッフと共有し、スタッフのモチベーションを向上させるようにしている。
- ◆ 施設見学・体験案内の予定は現場スタッフや相談員と周知・共有し、お客様の目で直接選ばれることへの緊張感を持ってもらうように心がけている。
- ◆ 月間実績票の管理 BOX の設置。
- ◆ 自フロアのスタッフに対しての教育（電話・来客・言葉遣い）

【自身の取り組み】

- ◆ 施設の環境巡回。
- ◆ 皆の模範となるような対応を心がける。
- ◆ ご利用者様とのコミュニケーションを積極的にはかる。
- ◆ 電話には積極的に出るようにし、ハキハキとした声で応対し、デイやヘルパーへの連絡は早急に行う。
- ◆ 柔らかな佇まいや姿勢、関わりが重要。

5. 組織内で良好な関係を構築するためにどのようなことを意識していますか。

【コミュニケーション】

- ◆ 自分から挨拶し、できるだけ一言添えるようにする。
- ◆ いつも笑顔で、誰にでも同じ態度で接するように心がけている。
- ◆ 表情や声のトーンから相手の体調や心の状態を察するよう心掛け、声をかけるようにしている。
- ◆ 後輩であっても敬語で話す。
- ◆ 後輩に指導する際は落ち込ませないようにフォローする。
- ◆ 一言でも笑ってもらうように心がける。
- ◆ 気落ちしているスタッフには上司や先輩であっても元気がないですよと自ら声をかける。
- ◆ 常に笑顔と声かけを意識し、相手を理解することから始める。

- ◆ 気持ちのよい挨拶。
- ◆ よく話すこと。
- ◆ 誰に対しても同じように丁寧な言葉を使うこと。
- ◆ スタッフの動きや表情に気をつけ、相手に合わせた声かけを行う。
- ◆ 誰からでも話しかけやすい雰囲気意識して作り、積極的に声をかける。
- ◆ 多職種のスタッフとコミュニケーションをとりやすい雰囲気づくり。
- ◆ 情報共有の徹底。
- ◆ 話し合いの場を多く設ける。
- ◆ ストロークを多くする。
- ◆ 相手の言いたいことをしっかりと意識し、迅速に対応する。

【指導者として】

- ◆ 相手に注意や指導する際には悪い点だけでなく良い点、努力している点をあわせて伝える。
- ◆ 時には規律を感じさせる発言や姿勢をみせる。
- ◆ 職種間のバランスを良くすること。
- ◆ 自分の所存・行動を伝える。
- ◆ 抽象的な表現ではなく、わかりやすく表現して伝えること。
- ◆ 会話の際に否定から入らず、なるべく肯定的な姿勢・発言から自分の見解を伝えるように意識する。
- ◆ 感謝の気持ちを抱き、相手に感謝の気持ちを具体的に伝えるようにしている。
- ◆ スタッフの変化を相手に伝える。
- ◆ スタッフ間の人間関係や個々の不満を観察する。
- ◆ 決められたルールや時間などを守り、常に秩序を保ち、倫理観を持つ。

6. 自身の経験でよい結果が得られ印象に残っていることはどのようなことですか？

1. 看取りケア後のご家族からの感謝。
2. お客様の思い違いによるクレームに対して誠意を持って接した結果、翌日お客様から謝罪の電話をもらった。
3. ターミナルケアの利用者様・ご家族様からの感謝。
4. 相手の求めているものの「本質」に近い部分を感じ取ることができ、それに対して返答できた時の相手の表情。
5. 「事故」を起こしたことでご家族の信頼を失いそうになったが、状況と対応を誠実にお伝えすることでご理解いただいたこと。
6. 自身の視野が偏狭で犬猿の仲だった人が、客観的に多方面から見るできるようになったことで尊敬できるようになった。
7. 御礼状に対してお客様から直接感謝の言葉をいただき、ご契約をいただいた事。
8. ケアを拒否していた利用者様に対する対応。
9. 利用者様から施設に対してお褒めの言葉をいただいたこと。
10. スタッフの接遇に対してお褒めの言葉をいただいたこと。
11. 入居者様の細かな変化を逐一ご家族様に伝えたことで信頼を得ることができた。

この経験から得られた教訓は？

1. 本当に心から施設での生活や私たちのケアを喜んでくれている方も存在している。
2. 相手の思い違いとわかっていても最後までお話を聞く＝相手の気持ちを誠意を持って理解することの大切さ、その姿勢が
3. 信頼関係につながることを学んだ。自分の親と重なったためより気持ちがこもったと思うが、常にだれに対してもこの気持ちを維持して仕事をしていこうと強く感じた。
4. 気づきの重要性和自然物のあり方。
5. 常に誠実に対応させていただくこと。
6. 相手のいいところを探す・多様な価値観を認める。
7. 自らの感謝の思いを素直に筆に乘せることができれば、その思いは相手にそのままの温度感で伝わることもある。
8. 多職種との連携の重要性。
9. お客様に喜んでいただけることがモチベーションにつながり、向上心につながる。
10. 誠意ある対応や明るい笑顔と挨拶が施設の印象を良くすること。自分たちの仕事は入居者だけでなくご家族の幸せにつながっているということ。
11. ご家族様の気持ちを理解するように努力し、細かな情報共有を行う。

7. 自身の経験でよい結果が得られず印象に残っていることはどのようなことですか？

1. 施設での生活を望んでいない利用者からの言葉。
2. 仕事について話し合っているつもりであったが相手もめていて感じていた。
3. お客様と最期に納得いくやりとりができなかったこと。
4. 相手を信用しすぎたとき。
5. こちらが伝えているつもりでも伝わってなくて誤解が生じることで失敗したこと。
6. 自分に余裕がなくなり人間関係がうまくいかなかったこと。
7. 初対面でのアイスブレイクがマイナスの雰囲気をつみだしてしまったこと。
8. 発達障害の利用者様に対する対応。
9. 情報の共有が不十分でご家族からお叱りをうけたこと。
10. 入所してから状態が悪化した利用者様のご家族から厳しいお叱りを受けたこと。
11. ご家族様の要望や思いを全く理解することができず、満足した対応をすることができなかった。

この経験から得られた教訓は？

1. ケアは自分がいくら頑張ってもお客様のニーズにあっていなければ何の意味もなさない。
2. 人によって受け取り方、感じ方は違うので相手により伝え方を変え、伝える内容と受け取り方に誤解のないように意識しなくてはならない。
3. お客様との会話は悔いの残らない終わらせ方を意識する。
4. 良い結果が得られない時、大帝が自分勝手（自己中心的）なものの捉え方になっている。
5. 「普通」「常識」は人によって違うため、常に確認が必要。

6. 何事も余裕を持つことで様々な対応が柔軟にこなせる。
7. 瞬間的に相手に配慮しプラスの雰囲気のアイスブレイクができれば好印象につながる
8. 発達障害の利用者様の対応のマニュアルをおさえたうえでスタッフと連携して対応すること。
9. 事業所の大小に関わらず、情報共有は従業員の意識と仕組みが重要。自分たちができていないと感じることは確実にお客様も感じている。
10. 普段からご利用者様の状態などご家族様への情報を伝達することが必要。業務ではなく、一人ひとりを見つめ、ちょっとした変化への気づきが大切。
11. 言葉や表情から情報を得て、わからないことがあれば詳しく質問することで満足していただける対応に近づける。

8. あかねの目指す「好感の持たれるスタッフ像」とはどのような人材だと思いますか。あなたの考えを自由に記述してください。

【清潔感】

- ◆ 清潔感がある人。

【表情】

- ◆ 明るい表情。
- ◆ 常に笑顔で表情が豊かであるスタッフ。

【挨拶】

- ◆ 明るく感じのよい挨拶ができる。
- ◆ 元気のよいすがすがしい挨拶ができるスタッフ。
- ◆ 誰に対してもその場に合った心地よい挨拶ができる。

【素直さ】

- ◆ 素直で明るい人。
- ◆ 素直さ。
- ◆ 注意を受けたときは自分に足りない点を受け入れる。

【公平性】

- ◆ 誰にでも同じ態度で接する人。
- ◆ いかなる時も誰に対しても隔たりない応対ができる。
- ◆ 常に、同じような態度で人と接することができること。
- ◆ わけ隔てなく誰にでも同じ接し方ができるスタッフ。

【向上心・プラス思考・前向き】

- ◆ プラス思考。
- ◆ プラス思考で肯定的な発言ができる。
- ◆ ポジティブな気持ち。
- ◆ 常に前向きで柔軟な思考を持って人の意見を聞けるスタッフ。
- ◆ 否定的な意見ではなく前向きな意見を現場に活かすことができる。
- ◆ 向上心がある。

【仕事への取り組み姿勢・熱意・主体性】

- ◆ わからないことは経験者から貪欲に学ぶ。
- ◆ 真摯な仕事に取り組む姿勢。
- ◆ 気づき、考え、行動する人。
- ◆ 迅速な対応ができています。
- ◆ 積極性と柔軟性を持ち、自分の軸がありながらも周りからの吸収もできる（怠らない）。
- ◆ 時間や規則を守り規律を大切に、かつ倫理観のあるスタッフ。

【相手に応じた対応】

- ◆ 決してマニュアル通りではなく、その人、相手に対してスマートな対応ができる人。
- ◆ 介護には相手の気持ちを「想像」し、サービスを「創造」する力が必要。
- ◆ 相手の話やその裏側にある気持ちをしっかりと受け止めることができる。
- ◆ 常に相手の声に傾聴できる。
- ◆ 常にお客様の立場になって考え、おもてなしの心を持って一つでも「+α」の対応ができるスタッフ。
- ◆ 「気づき」の力があり、お相手を思って、それに応じた対応ができる。
- ◆ お客様ごとに合わせた対応ができています。
- ◆ どんなお相手でも、臨機応変に誠実な対応ができる。

【相手を察する】

- ◆ 相手の様子を察し、誠意と真心で相手の心に寄り添える人。
- ◆ 目の前にある課題や出来事だけでなく、その背景も含めて理解し、それを察した解決策を考えることができる。

【気配り・コミュニケーション・チームワーク】

- ◆ 周りへの気配りができる。
- ◆ 人の気持ちがわかる。
- ◆ 相手のよいところを一つでも見つけることができる。
- ◆ 視野を広く持ち、常に周囲の事を観察しチームワークを大切にするスタッフ。
- ◆ 自分の価値感を周りに押しつけない。
- ◆ 相手の意見や考えを押しつけない、コミュニケーションをとりながら意見や考え、思い目標を出し合い認めあえる人。
- ◆ コミュニケーションを中心に、ご利用者やご家族、お客様と信頼関係を築くことができる。
- ◆ コミュニケーションを良好にとることができる。

【意識】

- ◆ いつも穏やかな笑顔で、常に心に余裕を持ち、何ことにも柔軟な対応ができ、細やかな心配りができる。
- ◆ 人としての謙虚さを持ち、寛容な心で相手の言葉に耳を傾け、心に寄り添う言葉がけや介護ができる。
- ◆ 心から温かみがあり、「大切にしてくれる」と思ってもらえる。
- ◆ 相手の事を思う力が人一倍強い人。
- ◆ 相手の喜びを自身の満足と感じる人。

〔参考資料４〕熟達者向け研修資料

【配布資料】

サービスマイスター実技試験知識確認テスト

所属 _____ 名前 _____

サービスマイスターフォースターの実技試験ではご予約のあるお客様を待ち合いスペースに案内するスタッフに指導をする役を実演していただきました。

実技試験の内容を振り返り、指導すべきポイントを簡潔にまとめましょう。

1. お出迎え時

2. ご案内時

3. 献茶時

4. 退室時

ロールプレイチェックリスト

指導役 _____

スタッフ役 _____

チェック役 _____

	チェック項目	チェック
指導内容	1. お出迎えの意義について伝えられている	
	2. 歓待の気持ちを表すための表情・態度について指導できている	
	3. 歓待の気持ちを表すための言葉がけについて指導できている	
	4. 待ち合いスペースまでに案内の仕方について正しい知識を指導できている	
	5. 席次について正しい知識を指導できている	
	6. お手回り品についての配慮について指導できている	
	7. 献茶について正しい知識を指導できている	
	8. お待ちいただく間のお客様に対する配慮について指導できている	
指導方法	1. できていないところを具体的に指摘できている	
	2. できていないところをどのように改善したらよいかをわかりやすく伝えられている	
	3. なぜそのようにしたほうがいいのか理由を伝えられている	
	4. 時には手本を見せながらわかりやすく伝えている	
	5. 何を考えてそのようにやったのか、相手の意見を聞いている	
	6. 一方的に指導するのではなく、時には質問し、考えさせながら相手がどこまでわかっているのかを確認しながら丁寧に指導している	
	7. やらせてみるなどして、実際に理解できているか確認できている	
	8. 良い点もあわせて伝えられている	
	9. 感情的にならずに落ち着いてわかりやすく伝えられている	
	10. 日常の取り組みなどについて + α のアドバイスができている	

【レジュメ（進行表付き）】

■研修スケジュール

【日時】5月26日（木） 14:00～18:00

【場所】 グラスセゾン

時間	内容
14:00～15:00	オリエンテーション （研修目標・グラウンドルールの説明） 1. 実技試験のふりかえり （1）実技試験の振り返り確認テスト （2）実技試験振り返り・解説 （3）ロールプレイ実習・チェック（3人1G）
15:00～15:50	2. 事前課題のふりかえりと共有 （1）事例発表 事前課題で取り組みとして実績をあげた2つの課題（磯田・東岸）のプレゼン発表 （2）グループディスカッション 本研修の事前課題である振り返りシートをもとに各グループで各自取り組んだ事前課題を共有、ディスカッションし、施設の接遇改善のための取り組みがなぜだめだったのか、また成功させるためにはどのようなことが必要かを考える （3）事前課題の改善 グループディスカッションの意見をもとにもう一度事前課題を見直し、改善策を考え、グループ内で共有する
15:00～16:00	休 憩
16:00～18:00	3. サービスリーダーとしての今後の取り組み （1）グループワーク （題目：スタッフの接遇育成） ☒ あかねの目指す「好感の持たれるスタッフ像」を明確にし、自らのエキスパートへの熟達過程を振り返り、スタッフへの接遇向上への厳選アドバイス集を作成する ☒ 各グループ発表 （2）個人ワーク ☒ 事前課題の日常業務におけるリフレクションシートをグループで共有とコメント ☒ 行動計画の作成 （3）行動目標宣言 自分の課題および自己評価とその理由・今後の取り組み、行動目標を発表 （4）まとめ 質疑応答

※時間は目安ですので多少変更することがあります。

🌀 オリエンテーション

研修のねらいの説明・チェックイン（5 分）

1. 実技試験のふりかえり

（1）実技試験の振り返り確認テスト

実技試験の内容について簡単に説明、指導のポイントをまとめる（5 分）

（2）実技試験振り返り・解説（25 分）

ロールプレイチェックリストに沿って解説（15 分）

合格者の磯田の VTR を視聴（10 分）

（3）ロールプレイ実習・チェック（3 人 1 G）（25 分）

3 人 1 G になり、①指導者②スタッフ役③チェック役を順に実施する。（1 人 8 分）

2. 事前課題のふりかえりと共有

（1）事例発表（15 分）

磯田・東岸の事例のプレゼン発表（発表 5 分＋質疑応答 3 分）

（２）グループディスカッション

周囲を巻き込むためにはどうしたらよいか、課題解決にどのような視点が必要かなどについてディスカッションを通じて

考える（20 分）

（３）事前課題の改善

自分の事前課題を見直し、実現可能なものに改善し、共有。（改善 10 分＋共有 5 分）

3. サービスリーダーとしての今後の取り組み

（１）グループワーク

【準備物：模造紙・マーカー】

ミッション：ノウハウを凝縮した「厳選アドバイス集」を作成する

~~初心者・中級者向けと対象を分けて検討する。初心者・中級者の設定は各グループで自由に設定~~

~~してよい。模造紙を自由に使い発表してもらう。（グループ作業 40 分＋発表 15 分）~~

【打ち合わせ後修正】

受講者には「厳選アドバイス集」のイメージがわきにくいのではないかという意見があったため STEP ごとに進めるよう

に変更

STEP 1. 【共有】 事前課題で取り組んだ「接遇力向上のために自分が取り組んだこと」をグループで共有

（10 分）

STEP 2. 【分析】 共有した内容を分析し、整理する

（10 分）

STEP 3. 【アドバイス集作成】 STEP 2 で分析し、整理した項目を①初心者・中級者（グループで設定）向

けにそれぞれ作成する

（ 20 分）※進行状況により時間延長は許可済み

STEP4 【発表】 グループ発表

（ 1 グループ 5 分× 3 ）

（ 1 5 分）

(2) 個人ワーク

- ☒ リフレクションシートの共有とコメント (15分)

(フィードバック時間 1 人 4 分) × 4 クール

- ☒ 行動計画の作成 (10分)

アクションプラン (行動計画) の記入

(3) 行動目標宣言 (30分)

リフレクションと研修を通じての自己評価とその根拠 (理由) と今後の目標、行動計画を宣言 (2 分×15 人)

【グループワーク成果物】

1 グループ

《初心者》

☆笑顔の作り方☆

- ・スプーンをくわえて、イーとして、それを歯で外した時の口の形が笑顔やぞ

☆かんじのいいあいさつ☆

- ・うおつろ高い声で話す。

☆おじぎの仕方☆

- ・丹田に力を入れて、頭のてっぺんを上から引き張られるイメージで真っ直ぐ立ち、15、45、90度の角度を使いわけ、(自分の指を見ても度数を確認)おじぎミミガ

《中級者》

☆笑顔プラス？

- ・あいさつに加えて、一言添える。
*お疲れ様です。
- ・今の電話対応は良かったよ、とほめる!
- ・(会話の幅が広がらうに)相手のことを知ろうとする努力をする。興味を持って、自分の共通点を見つけよう→HPを見る、時事NewsE check!!
- ・(お客様にならば)見られて意識を月つ役者であれ!!プロ意識を!! (お金をもらっている)お給料は会社でしかお給料をもらっている

2 グループ

「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、ほめてやらねば人は育たず」

初級

身だしなみ (清潔感)

- ⇒ 制服は毎日洗う (夏)
- ⇒ インナーも毎日洗う
- ⇒ 女性には必ず化粧をする
- ⇒ 寝ぐせは毎日整える
- ⇒ 毎日入浴する
- ⇒ シーズは毎日取る
- ⇒ 名刺を必ずつける

中級

制服はアイロニングし、しわの確認する。TPOに合った服装をする。

3 グループ

表情 「自分のクセを知る」 ・動画で勉強 ・鏡を見て、見られる意識を ・ステキな人を作る	言葉づかい 自分の言葉のクセを知る 今他人(上司)に聞いてもらう 毎日新聞を読む 時本になる人を作る 会社内の上司 日常生活で見る接客対応等	姿勢 相手の話をしっかり聞く うなずき、振り向き、目線 謙虚な姿勢を持つ あからさまな質問をする 相手のよい所を探す うすうすと観察する
中級 環境作り ★ルーズな環境ではダメ!! ・自分から挨拶する ・ルールを共有する ・何故ルールが必要なのか根拠を示す ・上司からネードバックをもらう	問題提起 課題にチームで決めると火が ・中堅のメンバーを集めて伝える ・自分の振り返りを文字に起こす ・他のスタッフが抱えている問題を聞き取り、自分の問題としてとらえる	対応力 要望について有先駆態 報告相談共有を早く 苦情 → 対応は気持ちを受け付けて謝罪 → 状況確認

〔参考資料5〕熟達者研修事後課題（行動計画・リフレクションシート）

【私の行動計画】〔記入例〕

- ☑ 皆さんが介護業界におけるサービスのプロフェッショナルとして成長していくための行動計画を立てましょう。
- ☑ 各項目は具体的に、目標、行動計画ともに 2 つ以上 記入しましょう。
- ☑ **1 ヶ月後（見直し①）**、**3 ヶ月後のリフレクション時（見直し②）** に行動計画ももう一度見直し、必要があれば追加、修正しましょう。

所属

氏名

	サービスリーダーとして	自身の接遇レベル向上に向けて
目標 目標は具体的にたてましょう！文末を「～できる」とするとよいでしょう。	（ありたい姿・目指す姿） ◆ 周りの模範となる行動ができる ◆ 周りから信頼され、相談しやすい雰囲気をつくる ◆ サービス向上のために周りを巻きこんだ行動が起こすことができる ◆ わかりやすい指導ができる	◆ 回目のサービスマスター・フォスター・ファイブスターに合格する ◆ いつでも誰に対してもどんな時でも慌てず、変わらない対応ができる ◆ お客様のどのような御意見に対しても幅広く対応できる
1 ヶ月以内にやること 行動計画では「何を するのか」の具体的な計画を立てましょう。ここで大切なのは実現可能であること。決して無理は禁物です！	◆ 周りのスタッフの対応を客観的な視点で観察してみる ◆ 自施設の課題を再調査する ◆ 研修で作成した厳選アドバイス集をわかりやすくまとめる ◆ 他施設の接遇改善の取り組みをインターネットで調査する ◆ 厳選アドバイス集を配布する	◆ 自身の接遇の見直し（ビジネスマナーのテキストを見直す・スマートフォンを利用して現状を確認する） ◆ フォスターの事前課題を練り直す
見直し①	【追加】 ◆ リーダーシップ・OJT での指導方法に関する書籍を 2 冊読む	【追加】 ◆ 自身の接遇の見直し（スマートフォンを利用して現状を確認）
6 ヶ月以内にやること （期日 10 月 1 日） リフレクションの時期に計画を見直し、必要であれば追加・修正しましょう。	◆ 自施設でミニ研修会を開催する ◆ 研修のテーマを決め、計画を立てる	◆ 事前課題の計画書の最終案を作成 ◆ 事前課題の取り組みのスケジュールを立てる
見直し①	【追加】 ◆ 研修のプログラムを設計する	特になし
見直し②	【追加】 ◆ 研修資料を作成する	【追加】 ◆ することリストを作る （協力依頼、趣旨説明、資料作成、準備物作成など）

計画を立てたらできているか定期的に見直すことが大切です！
 もし計画通りに進んでいなければ、あなたにとって無理な計画を立てているかもしれません。その時はもう一度計画そのものを見直しましょう！



リフレクションシート【記入例】

所属		氏名	開始日 平成28年5月30日
1 か月	5/30～ 6/30	私による振り返り	仲間からのフィードバック
		目標達成度 80 %	田中さん、お疲れ様です。80%達成はすごいですね。私は欲張りすぎたので50%しか達成できませんでした。厳選アドバイス集は私にも参考になることが多くありましたので、皆さんに配布することはとてもいいと思います。私も早速検討したいと思います。私も自身の接遇の振り返りを実施しましたが、思った以上にできていなくてショックでした。田中さんも一度確認されることをおすすめします。
		立てていた行動計画のうち4項目はおおむね達成できたので80%とした。自身の接遇の見直しができなかったため、時間を作って取り組みたいと思う。周りを客観的に観察してみると、もっとこうしたら良くなるのでは？と感じることが多くあり、自施設の課題も明確になってきた。アドバイス集は参考になることが多くあるので早めに配布したい。	
		計画の見直し	名前 山本
3 か月	6/1～ 8/31	目標達成度 %	お互いの取り組みに対してフィードバックコメントをしましょう。自分と比べてどうか、また良いと感じたことはどんどん参考にしましょう！
		計画通りにはいかないものです。できなかった計画はどんどん見直しましょう。	
6 か月	9/1～ 11/30	目標達成度 %	

〔参考資料6〕熟達者向けアンケート（研修直後）と集計結果

社会福祉法人あかね様 『新入社員・接遇研修』 アンケート

2016年5月26日

皆様、本日はお疲れ様でした。今後の改善のために、皆様の忌憚ないご意見・ご感想をいただければ幸いです。
皆様のお声を聞かせていただくことは私どもの励みになります。是非以下のアンケートにご協力をお願いします。

1. この研修について、どのような印象を持ちましたか。今の気持ちに一番近い番号に項目ごとに1つずつ○をつけてください。

項目			
1	退屈した	1・2・3・4・5・6・7	興味深かった
2	やりがいなかった	1・2・3・4・5・6・7	やりがいがあった
3	自信が持てなかった	1・2・3・4・5・6・7	自信が持てた
4	参加したことを後悔した	1・2・3・4・5・6・7	参加してよかった

2. 次の各設問に対し、自分の気持ちに一番近いものを各項目1つずつ選んでください。

（1）研修について

『サービスマスターの実技試験の振り返りを実施し、スタッフに対する指導方法について理解できましたか？』

☐よく理解できた ☐やや理解できた ☐あまり理解できなかった ☐全く理解できなかった

『サービスマスターの事前課題の振り返りを実施し、自施設の接遇改善の取組に必要な視点が得られましたか？』

☐とてもそう思う ☐ややそう思う ☐あまりそう思わない ☐全くそう思わない

『厳選アドバイス集』の作成は、あなたがサービスリーダーとして新たな視点を得ることに役立ちましたか？』

☐とてもそう思う ☐ややそう思う ☐あまりそう思わない ☐全くそう思わない

『サービスリーダーとして目指す姿が明確になり、自分の課題を踏まえた具体的な行動目標を立てることができましたか？』

☐3つ以上立てた ☐1つ以上立てた ☐具体的に立てられなかった ☐全く立てられなかった

『現場に戻ったら本研修で得た成果を活用しようと思いますか？』

☐とてもそう思う ☐ややそう思う ☐あまりそう思わない ☐全くそう思わない

（2）研修の事前課題（リフレクション）について

『事前課題はあなたにとって難しかったですか？』

☐とても難しかった ☐やや難しかった ☐やや簡単だった ☐簡単だった

→『難しかった、やや難しかったと答え方のみ質問です。なぜ難しく感じたのか理由を教えてください。』

☐思い出せなかった ☐文章にするのが難しかった ☐設問の意味がわかりにくかった ☐その他（ ）

『事前課題の量はあなたにとっていかがでしたか？』

☐多すぎた ☐やや多かった ☐適切だった ☐やや少なかった ☐少なかった

『事前課題は自分の課題を見出すのに役立ちましたか？』

☐とても役に立った ☐やや役に立った ☐あまり役に立たなかった ☐全く役に立たなかった

『事前課題で自分の熟達過程を振り返ることにより、新たな気づきが得られましたか？』

☐とてもそう思う ☐ややそう思う ☐あまりそう思わない ☐全くそう思わない

→『気づきが得られたと答えた方のみ質問です。それはどのような気づきでしたか？当てはまるものをすべて選択してください。』

☐自信がついた ☐まだまだだと思った ☐問題点が明らかになった ☐問題の解決法が明らかになった

☐サービスリーダーとして意識が高まった

☐その他（ ）

『他者から自分の事前課題に対してフィードバックコメントを受け、あなたはどのように感じましたか？ 当てはまるものをすべて選択してください。』

- ☐ 嬉しかった ☐ やる気が高まった ☐ 問題点が明らかになった ☐ 問題の解決法が明らかになった
☐ チーム意識が高まった ☐ 自信がついた ☐ 新たな視点が得られた
☐ その他（ ）

『自分から他者の事前課題へフィードバックコメントを実施し、あなたはどのように感じましたか？当てはまるものをすべて選択してください。』

- ☐楽しかった ☐やる気が高まった ☐問題点を明らかにできた ☐問題の解決法を明らかにできた
☐チーム意識が高まった ☐自信がついた ☐新たな視点が得られた
☐その他（ ）

『自分から他者の事前課題へフィードバックコメントを実施することはあなたにとって難しかったですか？』

- ☐
- とても難しかった
- ☐
- やや難しかった
- ☐
- やや簡単だった
- ☐
- 簡単だった

（３）研修全体について

『このような研修を今後も続けて欲しいと思いますか？』

- ☐とてもそう思う ☐ややそう思う ☐あまりそう思わない ☐全くそう思わない

『同僚や後輩にすすめたいと思いますか？』

- ☐ とてもそう思う ☐ ややそう思う ☐ あまりそう思わない ☐ 全くそう思わない

3. 本研修において良かった点を1つ以上ご記入ください。

4. 本研修において、**改善できると思う点を1つ以上**ご記入ください。（具体的なアイデアがあれば是非ご記入ください）

1 .

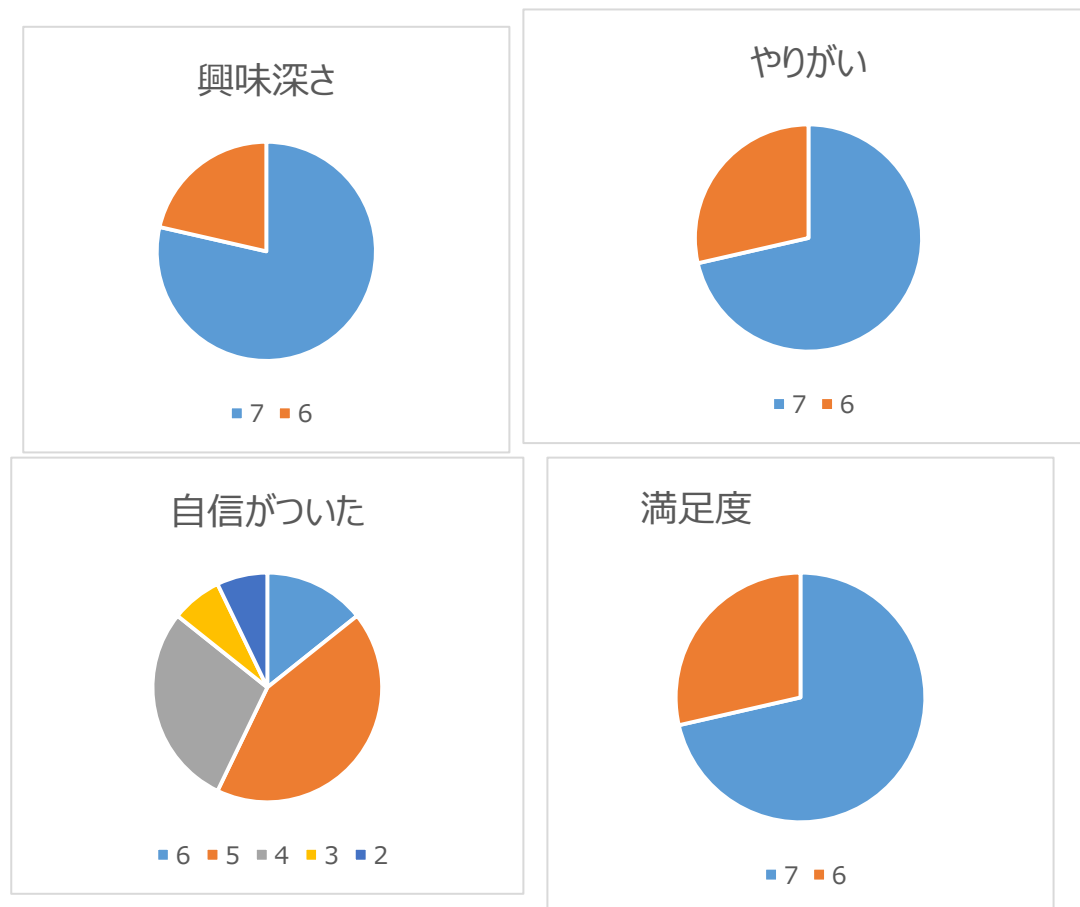
5. その他、受講して感じたことや思ったことをご自由にご記入下さい。

--

ご協力ありがとうございました。

平成 28 年 5 月 26 日実施 エキスパート研修アンケート集計

1. この研修について、どのような印象を持ちましたか？



	7	6	5	4	3	2	1
興味深さ	11	3	0	0	0	0	0
やりがい	10	4	0	0	0	0	0
自信	0	2	6	4	1	1	0
満足度	10	4	0	0	0	0	0

2.研修について

4：とてもそう思う・3つ以上立てた

3：ややそう思う・1つ以上立てた

2：あまりそう思わない・具体的に立てられなかった 1：全くそう思わない・全く立てられなかった

	4	3	2	1
『サービスマスターの実技試験の振り返りを実施し、スタッフに対する指導方法について理解できましたか？』	9	5	0	0
『サービスマスターの事前課題の振り返りを実施し、自施設の接客改善の取組に必要な視点が得られましたか？』	5	7	2	0
『厳選アドバイス集』の作成は、あなたがサービスリーダーとして新たな視点を得ることに役立ちましたか？』	2	11	2	0
『サービスリーダーとして目指す姿が明確になり、自分の課題を踏まえた具体的な行動目標を立てることができましたか？』	0	13	1	0
『現場に戻ったら本研修で得た成果を活用しようと思いますか？』	8	6	0	0

(2) 研修の事前課題（リフレクション）について

『事前課題はあなたにとって難しかったですか？』 とても難しかった：2 やや難しかった：11 やや簡単だった：1 簡単だった：0
→難しかった理由 文章にするのがむずかしかった 12 その他 2 （同じことを何回も書いてしまう程自分の中で重複する設問があった・具体的な言葉として表現することが難しかった）
『事前課題の量はあなたにとっていかがでしたか？』 多すぎた：0 やや多かった：10 適切だった：4 やや少なかった：0 少なかった：0
『事前課題は自分の課題を見出すのに役立ちましたか？』 とても役に立った：7 やや役に立った：7 あまり役に立たなかった：0 全く役に立たなかった：0
『事前課題で自分の熟達過程を振り返ることにより、新たな気づきが得られましたか？』 とてもそう思う：6 ややそう思う：6 あまりそう思わない：2 全くそう思わない：0
→どのような気づきが得られたか 自信がついた：0 まだまだと思った：6 問題点が明らかになった：7 問題の解決法が明らかになった：0 □サービスリーダーとして意識が高まった：7 その他 2 （周りを巻き込む力不足が明確になった・新卒社員に指導するための方法を作ることができた）
『他者から自分の事前課題に対してフィードバックコメントを受け、あなたはどのように感じましたか？当てはまるものをすべて選択してください。』 嬉しかった：12 やる気が高まった：7 問題点が明らかになった：4

問題の解決法が明らかになった： 2 チーム意識が高まった： 4 自信がついた： 2 新たな視点が得られた： 5 その他： 1（まだ読めていない）
『自分から他者の事前課題へフィードバックコメントを実施し、あなたはどのように感じましたか？当てはまるものをすべて選択してください。』 楽しかった： 7 やる気が高まった： 5 問題点を明らかにできた： 0 問題の解決法を明らかにできた： 0 チーム意識が高まった： 7 自信がついた： 0 新たな視点が得られた： 9 その他 3（自分ができていないことがわかった・自分より役職が上の方にフィードバックコメントが正直書きづらいです。相手がどのように受け止めるかを先に考えてしまい、少しアバウトな表現になりました。・他の方を客観的に見れて良かったです。他の方の自己評価は参考になりました。）
『自分から他者の事前課題へフィードバックコメントを実施することはあなたにとって難しかったですか？』 とても難しかった： 1 やや難しかった： 6 やや簡単だった： 4 簡単だった： 3
『このような研修を今後も続けて欲しいと思いますか？』 とてもそう思う： 9 ややそう思う： 5 あまりそう思わない： 0 全くそう思わない： 0
『同僚や後輩にすすめたいと思いますか？』 とてもそう思う： 9 ややそう思う： 5 あまりそう思わない： 0 全くそう思わない： 0

3. 本研修において**良かった点**を**1つ以上**ご記入ください。

- 事前課題で、文章化することにより自分の問題点や課題が整理されたことです。
- グループの方のサービスに対する思いを聞け、サービスの大切さと向上させていきたいという思いが強くなりました。
- 先生が説明くださったフォースターの事前課題の企画の立て方が、今後問題点を改善していくのに大変役に立ちました。
- 全員トリプルスター以上ということで、接遇に関する意識が高く、情報共有してやる気アップにつながった。
- フォースターの試験を受けていなかったのも具体的な内容が確認できてとても良かった。フォースターの合格者の実技ムービーを見て、フォースターとトリプルスターのレベル感がよく分かった。
- サービスリーダーとしてどのように指導していくかのポイントがわかった。
- 特に実技試験のフィードバック、事前課題の例を見て、どうしたらよいのかがわかってよかった。
- 事前課題提出課題の立て方や進め方が全くピンときていなかったのも、なんとなく来年に向けてのヒントが得られた。
- 同じ目標を持つ方との交流、合格者のビデオが勉強になりました。
- 実技についてのフィードバックを見て、全体の構成の仕方がとても勉強になりました。教える立場になかなか自分を置くことができずにいたので、今後活かしていきたいです。
- わかっているもできていないところへのアプローチがいろいろと他のエキスパートからアドバイスをもらえてうれしかったです。
- レベル感の高いフォースター受験を終えたままにせず、ふりかえりと、そもそもふりかえりがなぜ必要なのかを確認する貴重な場になりました。PDCA サイクルがしっかり回せてサービスに関する知見、思考を少しでも身につけることができました。
- グループワークやロールプレイが多く、より実践的でわかりやすかった。

- ◆ 指導する時のポイントが明確になりました。
- ◆ 事前課題やグループワークが現場ですぐに取り入れることができる内容が多かったです。
- ◆ 様々な観点の人達の様々な考え方が伺えた。話し合いが行いやすいテーマでグループワークがやりやすかった。
- ◆ お互いにコメントを書き合うこと。単純に楽しかった。
- ◆ 実技の映像を見せてもらえたこと。勉強になりました。

4. 本研修において、**改善できると思う点を1つ以上**ご記入ください。（具体的なアイデアがあれば是非ご記入ください）

- ◆ 研修実施が発表から1ヶ月以内であったので、施設での業務を途中でに抜けてきました。サービスを勉強することで本日のお客様に対するサービスの質が落ちてしまうと他スタッフがサービスマイスターに対してネガティブな印象を持ちかねません。
- ◆ Iさんが作られた電話メモを自施設でも実施したいと思います。人を褒めるということ、これは計画に入れたので必ず改善できると思います。
- ◆ 少し時間がタイトだったので考える時間や議論の時間がもう少しあればより深まる。
- ◆ 時間不足で難しいと思うのですが、リフレクションシートの書き方、レクチャーがあればよいと思いました。
- ◆ 気持ちを入れかえて笑顔で接することを頑張ります。
- ◆ 時間の設定が早くて、なかなかついていけなかったです。
- ◆ 発表のための課題がしぼりにくい。つかみにくい。個人個人捉え方が違うので、例えば、の具体例があれば。
- ◆ 新人への指導をもっと具体的に行わなければならない。今まで抽象的過ぎたので。
- ◆ 後輩や部下への指導（厳選ポイントをおさえて指導するということ）
- ◆ 事前課題のシェアからマニュアルへの落とし込みが難しく、イメージしづらかったので具体例があればと思った。
- ◆ グループワークの時間配分が足りないように感じた。（ただこれを長くすると全体が長くなるのでどこを省くかは難しいと思います）

5. その他、受講して感じたことや思ったことをご自由にご記入下さい。

- ◆ 改めてフォースター試験への取り組み姿勢を反省します。申し訳ございません。
- ◆ 指導する立場になると言う事が頭から抜けていた。自分から学ぶ姿勢が必要だと強く感じました。ありがとうございました！！
- ◆ サービスもケアも根本は同じという認識を改めて感じました。本日は長い時間ありがとうございました。
- ◆ 行動計画を立てるのが非常に難しい。ハードルを上げすぎると未達成となりそうで思い切った目標がたてづらい。
- ◆ 資質、意欲、才能豊かな磯田さんの演技は素晴らしいです。
- ◆ 受講前は「持ち物」の「やる気」についてというより「義務感」が満載でしたが、とても勉強になりました。
- ◆ 「言葉で表現し、体で示す」という大切さ。相手に伝わるアプローチの仕方。
- ◆ サービスマイスターを受験する意義がしっかり腑に落ちたことが良かったと思います。
- ◆ 非常に自分の課題が明確になった。こういう研修を是非多くやってほしいと心から感じました。貴重なお時間をありがとうございました。
- ◆ サービス接客マナーのハイグレードな実技や知識の研修を受けてみたいと思います。
- ◆ 自身の施設での取り組みを見直すことができ、これからの展望を具体的に立てることが出来たので、とてもいい機会

をいただくことができました。

- ◆ 本当に色々学びのある 4 時間でした。ありがとうございました。
- ◆ 勉強会に参加させていただきありがとうございました。自身のサービスマナー向上については積極的でしたが、サービスリーダーとしての意識は今まであまりありませんでした。でも、今日参加させていただき、サービスマナーは一人で向上させるのではなく、みんなで一丸となり向上させていく必要があると感じました。ありがとうございました。

〔参考資料 7〕 熟達者向け研修（3 ヶ月後）アンケートと集計結果

社会福祉法人あかね様 『エキスパート研修フォローアップ調査アンケート』

2016 年 5 月 26 日

今後の改善のために、皆様の忌憚ないご意見・ご感想をいただければ幸いです。是非以下のアンケートにご協力お願いします。

1. 次の各設問に対し、自分の気持ちに一番近いものを各項目 1 つずつ選んでください。

〔1〕研修で得られた成果の活用について

『研修で得た成果を活用できていますか？』

☐ 大いに活用できている ☐ 活用できている ☐ あまり活用できていない ☐ 全く活用できていない

→『あまり活用できていない、全く活用できていないと答え方のみ質問です。活用できていない理由を教えてください。』

☐ 活用する機会がなかった ☐ 活用しにくい環境だった ☐ 意欲が続かなかった ☐ 研修内容を忘れていた

☐ その他（ ）

『活用できたこと、できなかったことを具体的に以下の表に記述してください。（ない場合は空欄で結構です）』

活用できたこと	活用できなかったこと
1. 2.	1. 2.

『研修時に立てた自分の課題を踏まえた具体的な行動目標を達成することができていますか？』

☐ すべて達成できている ☐ やや達成できている ☐ あまり達成できていない ☐ 全く達成できていない

→『あまり達成できていない、全く達成できていないと答え方のみ質問です。達成できなかった理由を教えてください。』

☐ 取り組んだが行動目標が高すぎた ☐ 行動目標を実践しにくい環境だった ☐ 意欲が続かなかった ☐ 行動目標を忘れていた

☐ その他（ ）

〔2〕リフレクションシートの活用について

『事後課題のリフレクションシートに取り組んでいますか？』

☐ しっかりと取り組んでいる ☐ 取り組んでいる ☐ あまり取り組んでいない ☐ 全く取り組んでいない

→『あまり取り組んでいない、全く取り組んでいないと答え方のみ質問です。取り組んでいない理由を教えてください。』

☐ 量が多かった ☐ 内容が難しかった ☐ やり方がわからなかった ☐ 業務が忙しく負担だった ☐ 意欲がわからなかった ☐ 忘れていた

☐ その他（ ）

『リフレクションシートは自分の課題を見出し、改善することに役立ちましたか？』

☐ とても役に立った ☐ やや役に立った ☐ あまり役に立たなかった ☐ 全く役に立たなかった

『リフレクションシートは行動目標を達成することに役立ちましたか？』

☐ とても役に立った ☐ やや役に立った ☐ あまり役に立たなかった ☐ 全く役に立たなかった

『リフレクションシートであなたは新たな気づきを得ることができましたか？』

☐ とても得ることができた ☐ やや得ることができた ☐ あまり得られなかった ☐ 全く得られなかった

→『気づきが得られたと答えた方のみ質問です。それはどのような気づきでしたか？ 当てはまるものをすべて選択してください。』

☐ 自信がついた ☐ まだまだだと思った ☐ 問題点が明らかになった ☐ 問題の解決法が明らかになった

☐ サービスリーダーとして意識が高まった

☐ その他（ ）

『リフレクションシートを実施して良かったと思いますか？』

☐ とてもそう思う ☐ ややそう思う ☐ あまりそう思わない ☐ 全くそう思わない

→『あまりそう思わない、全くそう思わないと答え方のみ質問です。そう思わない理由を教えてください。』

☐ あまり効果がない ☐ 負担だった ☐ 量が多かった ☐ 内容が難しかった ☐ やっていないからわからない

☐ その他（ ）

『どのような事後課題であれば取り組みやすいと思いますか。改善点や御意見があれば自由にご記入ください。』

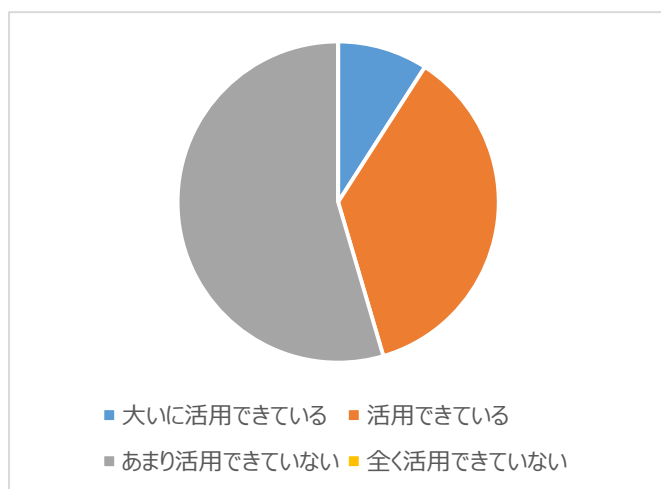
『その他、接遇エキスパートとして介護業界における接遇教育に関する課題や要望など、日頃現場で感じていることを自由にご記入ください。』

ご協力ありがとうございました。

『エキスパート研修フォローアップ調査アンケート』集計

(1)研修で得られた成果の活用について

研修で得た成果を活用できていますか？



大いに活用できている： 1 活用できている： 4 あまり活用できていない： 6 全く活用できていない： 0

→あまり活用できていない、全く活用できていないと答え方のみ質問です。活用できていない理由を教えてください。

活用する機会がなかった： 0 活用しにくい環境だった： 2 意欲が続かなかった： 3 研修内容を忘れていた： 0

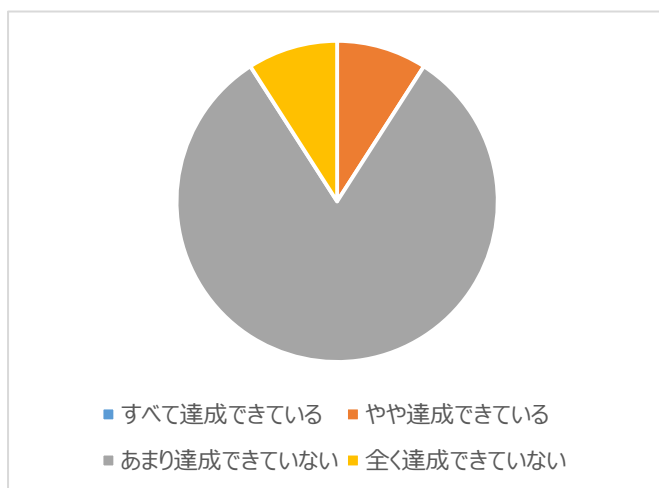
その他（自分の伝え方、場所、タイミングが悪いためか全員に情報共有ができきれていない）

『活用できたこと,できなかったことを具体的に以下の表に記述してください。（ない場合は空欄で結構です）』

活用できたこと	活用できなかったこと
1. 自分の持っている話し方の癖を客観的に把握。 2. サービスマナーの重要性をスタッフ研修で伝えることが出来たこと。	1. 公私の区別を自分を含めたオデオンの環境全てを徹底しようとしなかったこと。
1. フィードバックの仕方を学んだのでシングル（の試験官）の時活かせた 2. 磯田さんの「周りを巻き込む力」に見習い、自分も頑張れたこと。シングルの勉強会を開きました！	1. 自分自身の向上のための努力があまりできていない。
1. グループでの話し合い発表した声の出し方、笑顔の作り方のコツを施設の接客研修の場で伝えています。	
1. サービスリーダーとしての心構えを学ぶことで部下への接客に対する意識が変わった。 2. 部下への指導で接客知識の引き出しが増えた。	
1. 挨拶の質を高めることができた。 2. お客様への挨拶、声かけの絶対量が増えた。	
1. 人を褒める回数が増えている。	1. 自分自身が好感のもてるエキスパートとして行動でき

	ていない。
1. 相手の意見を聞き、自分の意見を押しつけない 2. 日々の失敗をつぎの実践につなげようと意識を持つ 気持ちがUPしたと思います。	1. 組織内での情報共有からサービスの向上につなげる →大きく変化をスタッフに感じさせられなかった。 2. 周りを巻き込めていない。
1. 実技試験の振り返りでのロールプレイ	1. リフレクションシート
1. お客様のお気持ちを察する意識や行動。磯田さんの 試験が参考になっています。 2. 最初の対応で相手に与える印象をかえる。	1. 自分自身は意識して行動することができても、周りへ 影響を与えていくということができなかった。 2. サービスリーダーとしての自覚が足りなかった。
1. 状況に応じた節度ある対応。	1. 周りへ波及できなかったこと。
1. サービスリーダーとして日々の行動を意識し考えるよう になった。	1. 施設全体のサービスの底上げに着手できなかった。

研修時に立てた自分の課題を踏まえた具体的な行動目標を達成することができますか？



すべて達成できている：0 やや達成できている：1 あまり達成できていない：9 全く達成できていない：1

→あまり達成できていない、全く達成できていないと答え方のみ質問です。達成できなかった理由を教えてください。

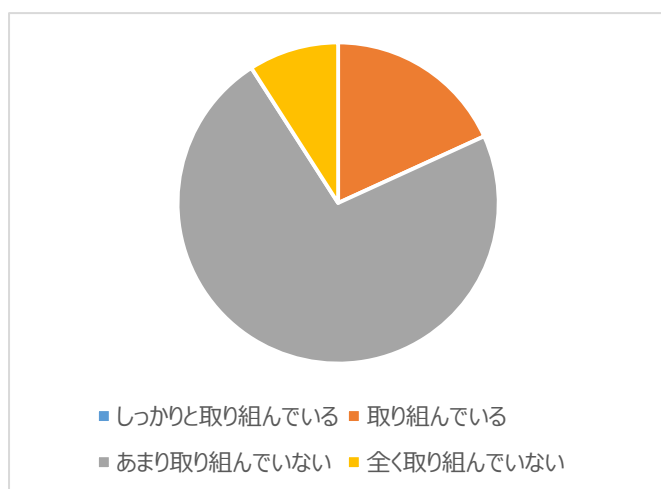
取り組んだが行動目標が高すぎた：1 行動目標を実践しにくい環境だった：1（周りを巻き込んでいけなかった）

意欲が続かなかった：4 行動目標を忘れていた：1

その他：3（自分の昔を見ている職員がいてサービスマイスターのエキスパートと呼ばれる職員になる旨の自覚はできた。しかし自己啓発にとどまり、施設全体を考えられなかった/スタッフの勤務状況を考慮しすぎて伝える言葉が弱くなってしまった/課題抽出の自他施設に対する聞き取りの内容がぶれていた）

(2)リフレクションシートの活用について

事後課題のリフレクションシートに取り組んでいますか？



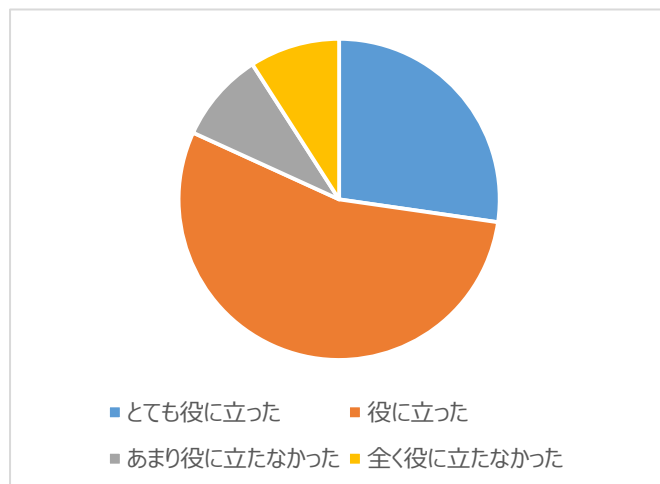
しっかりと取り組んでいる：0 取り組んでいる：2 あまり取り組んでいない：8 全く取り組んでいない：1

→あまり取り組んでいない、全く取り組んでいないと答え方のみ質問です。取り組んでいない理由を教えてください。

量が多かった：2 内容が難しかった：0 やり方がわからなかった：0 業務が忙しく負担だった：4（日々の業務の中でリフレクションシートへのプライオリティが下がり意識の中で薄れていた） 意欲がわからなかった：1 忘れていた：1

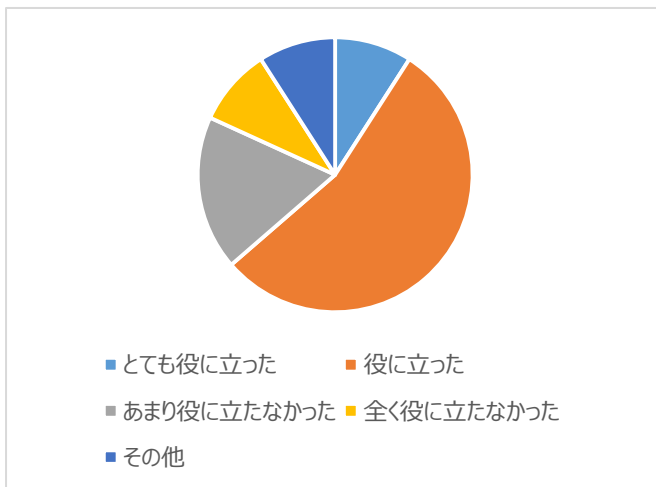
その他：1（研修最後の短い時間で目標が定まらず、リフレクションシートを書き直そうと持ち歩いてはしながら書き直しもできず、目標を見失っていた）

リフレクションシートは自分の課題を見出し、改善することに役立ちましたか？



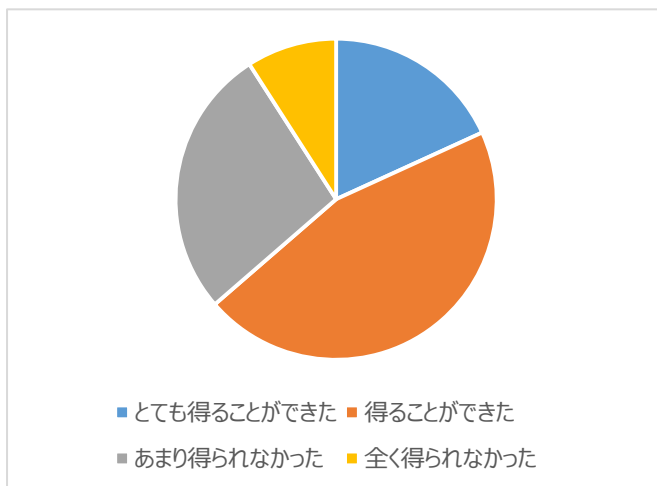
とても役に立った：3 やや役に立った：6 あまり役に立たなかった：1 全く役に立たなかった：1
 その他(自分が活用しなかった：1)

リフレクションシートは行動目標を達成することに役立ちましたか？



とても役に立った：1 やや役に立った：6 あまり役に立たなかった：2 全く役に立たなかった：1
 （目標未設定）
 その他：1（できなかった：1）

リフレクションシートであなたは新たな気づきを得ることができましたか？

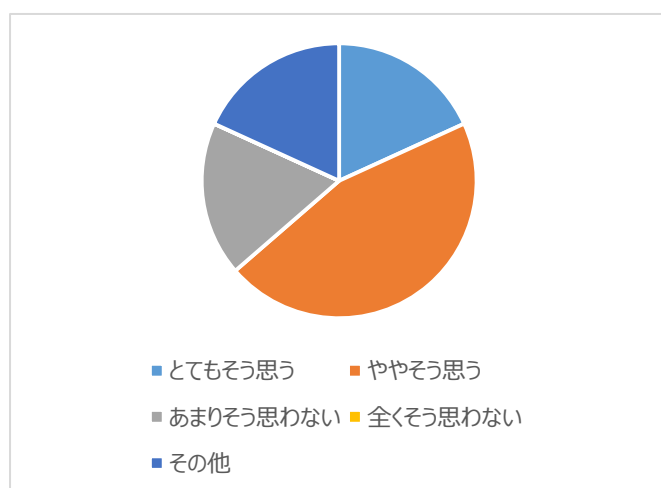


とても得ることができた：2 やや得ることができた：5 あまり得られなかった：3 全く得られなかった：1（努力を怠った）

→気づきが得られたと答えた方のみ質問です。それはどのような気づきでしたか？当てはまるものをすべて選択してください。

自信がついた：0 まだまだだと思った：6 問題点が明らかになった：2 問題の解決法が明らかになった：1
 サービスリーダーとして意識が高まった：4

リフレクションシートを実施して良かったと思いますか？



とてもそう思う：2 ややそう思う：5 あまりそう思わない：2 全くそう思わない：0
 その他：2（実施せず：2）

→あまりそう思わない、全くそう思わないと答え方のみ質問です。そう思わない理由を教えてください。

あまり効果がない：0 負担だった：0 量が多かった：1 内容が難しかった：0 やっていないからわからない：1
 その他（実施せず：2）

どのような事後課題であれば取り組みやすいと思いますか。改善点や御意見があれば自由にご記入ください。

- 定期的に進捗状況をお互いチェックできるようにフィードバックする時間をとる。（自分に甘く、日々に追われて忘れがちになるので）
- 日常的に意識で変えられることは取り組みやすいが、研修や指導といった計画が必要になるものは業務の忙しさの中でプライオリティが下がってしまい、熱意が下がってしまう。
- 行動計画目標をより短期で、項目を絞れば取り組みやすくなると思われます。
- どうしても日常の業務を優先してしまい、気持ちが続かない。現場で取り組んでいくのは正直余裕がないと難しいと思います。全体のレベルUPのためには、専門の方が末端のスタッフにまで研修をしていただくことが良いと思う。
- 共有した課題（問題点など）を共有し、競争、競い合ってもよいかと感じます。他施設との競争によってやる気や一体感が出て、楽しく取り組める気がします。
- 研修は自分の気づきも促され、刺激にもなったが、一方施設全体はまだそのレベルになく、事後課題があとまわしになってしまいました。
- 課題と具体的なもので示すと取り組みやすいと思います。また、研修に参加した他スタッフと連携し、進捗状況を確認する体制をとっていく必要があると感じました。
- リフレクションシートそのものはそれほどボリュームのある課題であるとは思いませんので、私の意識の問題です。良い内容だと考えております。
- 研修は参加して本当に良かったです。しかしスピードが速く、じっくり最後に事後課題を決定する時間がとれず、迷って変更、その日帰って変更、としているうちに抜け落ちてしまいました。施設の数名で1つの目標を設定して役割分

担してお互いを向上させていければ良かったと思いました。

その他、接遇エキスパートとして介護業界における接遇教育に関する課題や要望など、日頃現場で感じていることを自由にご記入ください。

- ◆ サービスマイスターの対策として勉強会を開いた際に、基本的なサービスマナー（挨拶や電話、接客対応）は上手な人を真似る 0 ことだ感じました。スマートなマナーとは実際にどういう行為を指すのかを想像しにくいスタッフが多いようですので、実技を中心としたマナー研修が必要だと思います。
- ◆ シングルの試験を通して思ったのですが、日頃敬語を使わないスタッフさん達が、実技のときだけ出来て合格というのは腑に落ちないものがありました。「じゃあ、体操しよっか〜、いくよ〜」など、ずっと上から目線な言葉遣いを聞いていると悲しくなります。日常の評価もテストの可否に加えては、と思います。
- ◆ 介護業界だからこそその接遇が重要であるということをすべてのスタッフに共有していくことの難しさを感じています。また、各スタッフの接遇レベルの差を小さくしつつ、向上させていくことの難しさを感じています。
- ◆ 現状はごく当たり前の事が日常的にできていない状況、まずはお客様からの第 1 印象を高めるべく丁寧な言葉遣い、明るく気持ちのよい挨拶、笑顔での立ち居振る舞い、この 3 点は確実に事務所に落とし込んでいきたい。
- ◆ 外の事業者から来苑時のあかねスタッフの挨拶は高い評価をいただくことがあります。ただ、内部の連絡、伝言の状況はまだ確実だと言えません。内部スタッフ同士のコミュニケーション（仕事上）の質を高める対策が必要ではないかと思います。
- ◆ 比較的杣緑全体として接遇マナー、言葉遣いはできている方だと思います。しかし、一般企業と比較すると、意識（サービス業である）は低いように思います。私個人としては、現場にはそこまで高い技術を求めているのが正直な思いです。『思い』のある発言、行動がとれること、これが一番だと思います。なので、「事務員」に求める接遇マナーと「介護職」に求める接遇マナーに分けて、身につけてほしいレベルは分けて考えてもよいのではないかと思います。また、自分自身、この研修を受けさせていただきましたが、なかなか実践に結びつけられなかったり、目標にあげていたことを実施できなかったことについては反省しています。日々の中で気づいたことをしっかりと口に出し、相手へ伝えることから再チャレンジしたいと思います。
- ◆ 福祉業界ならではの事例の検討会などあれば、パートも実践しやすいのではないかと考えます。
- ◆ 来客への接遇と、ご利用者様への接遇に差がありすぎる。ご利用者様には何度もお会いしているということを考慮しても、お食事やお茶をお盆でお出しするぐらいはやりたい。半年ぐらいたって、また同じことを伝えないといけないというような状況です。
- ◆ 業務に追われて一番大切な「温かみ」や「優しさ」への配慮が不足してしまっているのを感じます。伝えていかないとわからない、指摘していかないと気づかない、ということもありますが、気づいている、わかっているのにできていないことが多いと感じます。教えてだけでなく、自分達で気づいてもらえるような教育の仕方を学んでいく必要があると思います。
- ◆ 研修課題に対して、まともに取り組めていない私が申し上げられることはないかと考えます。誠に申し訳ございません。
- ◆ サービス接遇を受け、みんなの行動の根底に「接遇」の根が張ったのは確かです。試験のためではなく、施設内の研修に一般常識的な内容を含んだカリキュラムがあると、尚日々の業務に活かせるのではないかと思います。

〔参考資料8〕熟達者研修3ヶ月後インタビュー・ヒアリング記録

インタビュー記録

猪名川施設天河草子：ケアマネ介護職 Y 氏（30代：女性）

実施日時：10月18日（火） 16:40～16:45

西村：研修を受けて、サービスリーダーとしての後輩を指導しようという知識と技術、意識ができましたか？

Y 氏：研修をうけたおかげでやらなきゃいけないなっていうことを感じるようになったんです。その前までは思いながらもしゃーないやろ、忙しいから、ということがどうしてもあって、もう正直そんなにそれがどうつながるなどは考えず、逆にいえば注意も全然していなかったんですけど、今そういうのが言わなきゃいけない、気になるなっていう風になったのを感じています。私も結構注意をするのが苦手な方なので、その時に言えなかったり、家に帰ってあの時言っとけばよかったかな～とかいう風なのを考えられるようにはなったと思います。

西村：Y さんのようにご自身ができる方の中には人に言うのが苦手な方も多くいらっしゃるよね、事前課題でも Y さんはご自身を低く見積もっていらっやっし、実際はよくできていらっやるのになと感じていました。

では、Y さんがサービスリーダーとしてやらなきゃいけないという意識が芽生えて行動に変化があったこと、もしくはしようとしたけどできなかったことなどあれば教えてください。

Y 氏：前までは自分がやっていけばよかったと思っていて、例えばゴミが落ちていたら拾っておこうかなというようなことを、それをスタッフに「ゴミが落ちていたらどうなるかわかる？」と聞くようになったと思います。「これがどういう風な影響になるかわかるか～？」みたいなのを気にするようになりました。それは今までには絶対なかったなと思うので。ケアについても「こういうケアをしていたらご家族の人にどういう風に思われるかわかる～？」みたいなことをスタッフに聞くようになったかなとは思いますが。

西村：それは自分自身の立場が変わったわけではなく自分の中の意識が変わってそうしようと思うようになったのですか？

Y 氏：それはそうです。やっぱり研修もあったし、S 施設長がそういうのを意識してすぐ言ってくたさるので、それが心強いっていうのもあります。

西村：施設長も応援してくださっているし、ということですね？

Y 氏：そうですね、施設長の思いがお強いと思うので、そういうのがバックについているといったら言葉が悪いんですけど、すごい安心感があるっていうのがあるかと思います。

西村：それは心強いですね。では、ご自身がやりはじめたことで周りが変わった事がありますか？

Y 氏：自分がいると逆に緊張しちゃっているのかな、って感じることはあります。もともとのケアマネ管理職っていうのもあるかもしれないですけど、前は自分がいた中でもみんな言葉かけなくお食事介助していたのが、今は私がお食事介助に入ったら、結構言葉かけとかしているのをみると、見られてるって思っているのかもしれないですけど、それでもしてる、してないって、私はしてるほうがいいのかなとは思いますが。

西村：これまではスタッフにとって Y さんが一緒に仕事をしている一員であつたけれども、Y さんがいるからちゃんとしないと、といういい緊張感がうまれているということですか？

Y 氏：はい、ありますね。お食事介助の時には特に感じます。

西村：ご自身でそのように変化があつてよかったと思いますか？

Y 氏：はい、そうですね、思います。そうすることで自分もちゃんとしなきゃっていう気持ちもすごく湧いてくるので。

西村：では研修について少し伺いますが、研修では施設・職位・職種が異なる方々とのつながりも持てたと思いますが、それは何か Y さんに影響はありましたか？

Y 氏：それはありますね。自分の中では評価としてそんなにできていないのかなって思っていましたけれど、他の施設の A さんから「そんなことないよ」ということをいってもらって。そんなに A さんとも話したことがなかったのに、そういう風に印象持ってもらただけでもよかったなって、すごいできているのかなっていう気持ちになれたのはよかったです。

西村：Y さんの目からみて、現場の接遇を改善するのに必要なことって何だと思いますか？

そうですね、気づきという視点を持った人が増えていくのがいいのかなとは思いますが。それを施設の中で研修とか試験をして増えていってくれたらなって思います。自分自身もまだまだとは思いますが、自分がすごいやっていかなあかんのかなって思います。研修終わってから、何かで困っているなと思ったらほっとけなくなりました。

西村：そうなんですね、視点が変わってきたのですね。では改めて Y さんは研修で、リーダーとしての意識が芽生えて改善して 3 ヶ月間取り組めてきた、と思いますか？

Y 氏：そうですね。まず自分がちゃんとやらなきゃという思いが強かったですね。自分を見てもらわないとっていうことを一番最初に思って、それをまず意識はしたつもりではあるんですけども。

西村：Y さんが研修の中で一番印象に残っていて、気づきが得られたことはどのようなことでしたか？

Y 氏：磯田さんの動画ですね。ただいらただけでも「来てくれてありがとう」というのを言うとか、そういうのがすごく残ったんですよね。感謝の言葉ではないんですけど、向こうはそう思っていないだろうけれど、そういうのってすごい大事ななんやと思ったんですよね。やっぱり言われたら自分はうれしいし、そういうのをみんなに言っていってあげないとあかんのかな～と思います。

した。

西村：同じ仲間がそういう風に頑張っているということは心強いですよね。

Y 氏：それはそうですね、これまで手がつけられなかったところに手がつけられるようになったというのはすごい大きいです。勇気もらって、私も頑張らないとって思いました。

猪名川施設天河草子：事務職 H 氏（50 代：女性）

実施日時：10 月 19 日（水） 11:35～11:50

西村：サービスリーダーとして後進を指導する知識と技術が習得できましたか？

H 氏：研修に参加させていただいて、自分がそういう立場になったということで意識の改革が必要だなということを改めてすごく思ったんです。今後自分の成長もそうなんですけれど、施設全体を見ていかなくてはいけないんだと。研修の最後に立てた行動計画を小さいところでしか考えられていなくて、帰りの車の中で、一緒に参加した者と自分達はこういう立場にあるよねってことを話をして、自分の考え方も変えていかなきゃいけないな、と改めて思いました。あの研修では、いろんな周りの管理職、上級管理職の方が多かったので、こういう考え方でされているんだとかこういう伝え方でされているんだ、ケアマイスター（※法人認定資格）の上級の方もたくさんいらっしゃったのでもともとそういう伝える技術を、こんどはこれ（接遇の指導）に活かしていかないといけないってことでいろいろ考えられているのをみて私もそういう形で伝えるってことを意識していかなければいけないと思いました。指導する技術は自分の中で積み重ねだなと思ったので、本は新たに 2 冊買いました。自分は自信がないと教えられるので、まずその自分の中の積み重ねかなと思っていて、習得できたかっていうより、習得しないといけないなというところの意識が出来たように思います。

西村：サービスリーダーとして後進を指導していこうという気持ちになりましたか？

H 氏：そうですね、自分の背中を誰かが見ている、と。試験に合格してトリプル資格所有者やっていってもみんなの中では一つの試験でしかないのですが、エキスパート研修に参加して、サービスリーダーという立場にいると実感しました。これまでまわりをみて自分でも違和感があるところが結構今まであったので・・・介護現場だからって利用者様に〇〇ちゃんなんてありえない話ですよね。結構そういうのが横行しているのでそこは変えていかなきゃと。今までだったら違う部署だったらどう注意しようかな、と思っていたけれど、研修を受けてからはどうどうそれがこうしたほうがいいん違うのかな、とか笑顔がよかったらよかったよって声かけてあったり、自分の心がけの中では、変えていけるのかなとは思っています。今まで違和感を持っていたり、それ違うん違うの？と思ってもなかなか他の部署に関しては口出しできないっていうか、そこはちょっと違うかなと思ってたんですけど、施設全体のサービス、接遇をあげていくために、施設全体をみてやっぱりあかねの求めているレベルはここだから、ここに関しては妥協しないで、この線でやっていくのよっていう、よりあかねの考えているスタンスがこういう研修とか試験に表れているのでそれをみんなに伝えていきたいなと思いました。

西村：研修の中で自分の意識を変えるきっかけになったこと、印象に残ったことっては何でしょうか？

H氏：集まったメンバーをまずみて、管理職の方が多かったので、やっぱり人を指導する立場にいる管理職の人が普段接遇の方も気をつけているからこそ、男性でもここまであがってきているんだなと。グループワークの中でそれぞれの考えや伝え方をしっかりおっしゃっていて。自分はサービスマイスターの試験にたまたま受かったからってという感覚で今回研修に参加していましたが、そういう中で肩を並べて施設のレベルをあげなきゃいけないというみんなの考え方を一緒に学べたっていうところは結構大きいかと思いました。フォースターの事前課題で自施設の接遇改善の1ヶ月の取り組みがあって、なかなかどこまでって思いましたが、ああやって集めていただいとお話聞かせていただいて、みんなの課題もそれぞれ自分なりに考えてされたことを発表があって、もうちょっと深く聞きたいなっていうところもあれば、学ぶことも多くありました。自分たちのやったことって目に見えてこう変わったっていうのが、若干ここに持っていきたかったけど1ヶ月ではどこまでできたかっていう成果を伝えるのは難しくて、ケアマイスターなんかで本部長が数字で表される部分があって、人に伝える時にはそういう工夫も必要だなと。その点、磯田さんの発表では着眼点と、成果を分析していらっしゃったのでそれが、こういう分析の仕方があるのかっていうのが勉強になりましたし、他の方を聞いていても同じ施設をみてもこういうことに取り組まれているうちの施設もそうそうとか、そこは私も気になってたというところがあって。施設全体を見た時にうちの施設を見てもあてはまるところがたくさんあったので、サービスマイスターを上げる、接遇を上げるっていう課題が浮き彫りになって見えました。また、あかねのマニュアルを作りましょうというワークでは、わかりやすい状態というマニュアルの世界になっていてどうかなと思いましたけど、若い子に関して、私たちであればざっくりした感覚的なもので伝えてしまうので、若い子達にとりあえずこれをこういう風にというマニュアルがあれば、そこから広げていく部分を伝えやすいのかなって思いましたね。最後は仕上がらなかったですけど、マニュアルをあかねの中で煮詰めていって、一応それを基本としながら、そこから広げれば伝わりやすいと思いました。それぞれの施設のレベルをあかねとしてあげていくとすると、ああいうマニュアルも必要だったんだろうなとか、自分では考えられない部分も聞けたっていうのは研修の中ではとても大きかったかなと。

西村：同じような意識を持つメンバーができてきたら心強いですね。

H氏：施設から研修に参加した者が一緒に車に乗っていて、帰りもその話になって、ここはこうしていきたいなって、あの日最後にそのおとしこみの用紙（事後課題）をいただいて自分で考えていたことと、話しているうちにああしたい、こうしたいっていうのがあって、その時はそうよね、そうよねって、1ヶ月後までこのメンバーで話し合えたらいいね、っていついたんですけど、やっぱり日々の業務でその気持ちが薄らいでいって、ほんとに取り組みが出来ていなかったねっていうのがありますね。

できれば私は試験に対して、その時だけじゃなくて普段のレベルを上げるっていうように思ったので、あの時思ったのは休憩室に、普段から目につくところに何かはったりして、意識づけをしていけたらいいなと思ったんです。自分も試験はいやなので、その前だけ嫌やなって取り組むんじゃなくて、普段のところからあげて、みんなの目線がちよっと変わっていくといいなっていうのはあの時漠然と思っていたけれど、なかなかそれが行動っていうか表に現れていくところにできなかったっていうのはありますね。でも自分の中ではいろんな部署の人に、声かけながら、意識的なところでそういう話をできたところもあるので、その自分の意識はすごく変わったっていうのはありますね。

上司へのヒアリング記録

ヒアリング者：猪名川施設「天河草子」施設長：S 氏

実施日時：10月18日（火）11時～11時15分

受講者が研修を受ける前と受けた後に行動の変化はあったか？それはどのような行動の変化があったか？

研修後、翌日から研修参加者の行動に変化が見られた。参加した職員はもともと接客への意識の高い職員であったが、翌日からサービスリーダーとして気持ちを新たに取り組む意欲と姿勢が見られた。法人で実施している接客認定資格のサービスマスターの試験の勉強会を自主的に開催したり、他のスタッフにアドバイスするなど、自身の接客向上ではなく、組織の接客向上のために行動ができるようになってきていると感じている。しかし、現場の接客を改善するにはまだまだ至っていない。現場ではどうしても楽な方に流れてしまい、作業効率を優先してしまっている。たとえば利用者様にお茶をお出しするのもワゴンで順番に機械的に配り、軽いプラスチック製の食器やカップを利用するため、扱いも雑になってしまっている。お茶はせめてお盆でお持ちするようにとフロアで注意しても、しばらくたつと戻っており、こういった小さなことでもなかなか改善されない。また入職した際にできていたことが、現場で逆にできなくなってしまうということが起きている。以前勤務していた有料老人ホームでは現場で接客の意識が高く定着しており、新しいスタッフが入職すると現場で自然に学び、接客への意識が定着していくというよい循環ができていた。今の現場では残念ながらそこができておらず、現場レベルの接客の底上げが必要だと感じている。今回の研修受講者のようなサービスリーダーが多く育ってほしいと感じている。

〔参考資料 9〕 初学者向け研修提案書

項目		内容	
基本情報	研修名	サービスマナーベーシック研修	
	研修対象者	2016 年 4 月以降に入社した職員 ■ 尼崎エリア ■ 姫路エリア 合計 1 回(全エリアから対象者を選抜して実施) 参加者 15 名程度 ★1グループ 5～6名で構成 アイランド型で実施	
	研修講師	Human Excia 西村 望希	
	研修期間	平成 28 年 10 月 5 日(水) 13 時～17 時(4 時間)	
研修の上位目標	研修を必要とする理由	介護業界においては利用者や相手を配慮したケアが求められ、職員一人ひとりの接遇スキル向上が求められている。個人の接遇意識の向上と接遇の行動化を促す教育が必要とされている。	
	研修を通して期待する職場での行動変容の例	● 接遇 5 原則に即した誰にでも好感の持たれる対応ができる ● 相手を慮り,要求や意向を察することができる ● 場に応じた柔軟な対応ができる	
研修の目標とその評価方法	発注要件	学習目標	● 接遇 5 原則に即した誰にでも好感の持たれる対応ができる(態度) ● 相手を慮り,要求や意向を察することができる(態度) ● 場に応じた柔軟な対応ができる (態度)
		取扱希望事項	接遇対応
		既存資源	講師が用意する資料
	研修教材		オリジナル教材 (弊社にて本研修用に作成)
	態度	目標行動	1. 接遇 5 原則に即した好感の持たれる対応が実践できる
		評価方法	仮想の接遇対応事例で何も見ずに接遇 5 原則に即した対応が実践できれば合格とする
	態度	目標行動	相手を慮り,要求や意向を挙げるができる

		評価方法	仮想の接遇対応事例で相手の意向や要求を何も見ずに3つ以上挙げる事ができたら合格とする
	態度	目標行動	場に応じた柔軟な対応を選択できる
		評価方法	仮想の接遇対応事例で相手の要求に応じた柔軟な対応を何も見ずに選択できたら合格とする
	研修前	個別学習 (事前課題)	1. ①自施設で良い接遇対応事例と悪い接遇対応事例の収集②現在の自分自身の日常業務のリフレクションをチェックリストおよび記述方式の事前課題で実施し参加する。 ※事前課題は研修に持参。 2. 言葉遣い・献茶・案内など接遇の基本知識に対する自主学習教材を実施し、持参。
研修で受講者が行うこと	研修中	13:00～ 15:00 接遇の基礎	☐ オリエンテーション (研修目標・グラウンドルールの説明) [5分] ☐ 事前課題(自学習教材)の解説と質疑応答 [5分] ☐ 接遇 5 項目の実践【挨拶】録画 [15分] ☐ 映像視聴 [15分] ☐ 解説(接遇 5 項目) [10分] ☐ グループワーク(挨拶の実践演習) [8分] ☐ 各グループ代表実技(2名) [6分] ☐ 模範映像視聴 [5分] ☐ 接遇対応(献茶)の実践(2名) [8分] ☐ グループディスカッション(2名の実践について良かった点、改善点を考察) [10分] ☐ 模範映像視聴 [5分] ☐ グループワーク(実践演習) [15分(休憩5分含む)] ☐ グループ代表演技(1名) [5分] ☐ まとめ [5分]
		接遇対応 15:00～ 16:20	☐ シミュレーションワーク(ご家族様対応) 1. 状況説明とイメージトレーニング [3分] 2. ペアワーク(実践演習) [5分] 3. 代表者指名実技(1名) [6分] ☐ グループディスカッション(代表者の実技と比較し、自分自身の実践について良かった点、改善点を考察) & 発表 [10分] ☐ グループディスカッション(ご家族の思いを察するとは) & 発表

		[20分] □シミュレーションワーク(総合演習・ご家族案内) 1. 代表ロールプレイ(各グループより1名ずつ指名) [10分] 2. グループディスカッション(2名の実践について良かった点、改善点を考察)&発表 [10分] 3. ペアワーク(実践演習) [10分] 4. 代表者指名実技(1名) [5分] □まとめ 休憩10分
	行動計画 とまとめ (16:30～ 17:00)	□個人ワーク 1. 事前課題の日常業務におけるリフレクションシートをグループで共有しリフレクションシートに相互コメントを実施 [10分] 2. 自分のアクションプランをたてる [5分] □行動目標宣言 [15分] 自分の課題および自己評価とその理由・今後の取り組み、行動目標を発表 □まとめ 質疑応答
研修後	事後課題	研修後、1か月後、3か月後にチェックリストによるリフレクションおよび行動計画のリフレクションを実施し、所属長に提出しフィードバックを受ける。
提案の趣旨		本研修は、介護業界における「接遇」の重要性を理解し、介護職に求められる「接遇マインド」を培い、相手を思いやる心を相手に伝える「接遇スキル」の育成し、さらに学んだ接遇スキルを現場で活かしていこうという態度の醸成を目指しています。設計については、インストラクショナルデザイン(以下ID)理論に基づき、学習目標に最適な学習方法を選択し、学習効果を高める工夫をいたしております。 以下ご参照いただき、御意見、御要望を頂戴できればと存じます。 【事前課題】 1. ①介護現場における接遇の理解を深めるために研修に参加する準備として現場における良い接遇、悪い接遇について考察していただきます。周りを接遇の視点で再認識するこ

	とで問題意識を高めていただきます。 ②接遇の視点で日常業務をチェックリスト方式で振り返り、リフレクションを実施していただきます。また実際に日常業務で意識して取り組んでいることを記述していただきます。 2. 事前にテキストを配布し予習をして受講していただきます。また研修内容は「接遇実践」に重点を置いているため敬語など基本的な知識については含まれておらず、習得しているものとして設計されています。したがって、事前学習課題として敬語、案内、献茶、席次など接遇の基本的な知識の自己学習教材に取り組んでいただきます。この自主学習教材はまず事前テストを実施していただき、合格基準(9割)に達しなかった人は教材の学習に進んでいただきます。教材の学習を終えたら最後に確認テストを実施していただき、合格基準に達したことを確認してから研修に参加していただきます。 また自主学習を促すために、学習に参考になるリンク集を作成しています。教材にはリンク集の URL の他、スマートフォンやタブレットからも気軽に学習できるよう QR コードを掲載しています。 ※事前課題につきましては、限られた研修時間で学習効果を向上させるために必要ですので、ご理解いただければ幸いです。 【研修】 ①研修はディスカッションやロールプレイなど実践的な内容を中心としています。研修内の実技については現場でよくある事例を SME(現場担当者)からあげていただき、研修後の行動化を促します。 ②参加者同士で事前課題に相互フィードバックコメントをし合う時間を設けており、他者の取り組みから学ぶことができます。 ③研修の最後に研修成果を活かすための『アクションプラン』(行動計画)を立てていただき、その後事後課題で活用していただきます。 【事後課題】 研修後、1か月後、3か月後にアクションプランに基づき自己省察チェックリスト(選択式、記述式)を実施し、自らの計画が実践されているかをリフレクションしていただきます。 1ヶ月、3ヶ月で所属長に提出し、フィードバックを実施してい
--	--

	たきます。 その後のリフレクションおよび所属長のフィードバックは任意で実施していただき、自律的に接遇向上の取り組みを実施していくことが望まれます。 【その他】 研修内で視聴した模範映像は法人の動画サイトに投稿していただきいつでも視聴できるように環境を整備します。研修でアクセス方法、動画の活用方法を説明し、研修後の自主学習を促します。
--	---

〔参考資料 10〕 初学者向け研修事前課題（自主学習教材・リフレクション）

社会福祉法人あかね サービスマナーベーシック研修 事前課題

♡力試しテスト♡

問1.【敬語】 以下の文章を正しく直しましょう。必要がない場合は○と書きましょう。

1. 本部長がおっしゃられました。
2. (お客様に)井上様でございますね。
3. 施設長にお伝えしておきます。
4. 会長が参られました。
5. 少し時間がかかりますので、そちらでお座りしてお待ちください。
6. とりあえず連絡先を伺っておきます。
7. わかりませんので、受付でお伺いいただけますか？
8. 今日は山田主任はお休みをいただいております
9. おトイレですか？エレベーターの横になります。
10. (先輩に)ご苦勞様でした。
11. パンフレットを拝見させていただきました。
12. もう昼食はお召し上がりになりましたか？
13. こちらでよろしかったでしょうか？
14. とんでもございません。
15. (ご立腹のご家族に)すみませんでした。
16. 次回くる際に、申込書類をお持ちしてください。
17. 失礼ですがお名前を頂戴できますでしょうか？
18. それはできません。

問2. 【受付】

以下はお客様がいらっしゃる際の対応のフローチャートです。適切な言葉がけと対応を考えてみましょう。

STEP1 お客様が来訪
()

STEP2 お客様『Human Excia の西村と申しますが、中尾様はいらっしゃいますか。』(約束なし)
()

STEP3 (担当者に連絡すると、応接室に案内するように言われた)
()

問3 【ご案内】

エレベーターにおけるお客様のご案内について、下記の中から適切なものを選びなさい。

- a. 乗るときも降りるときもお客様を先にご案内する。
 - b. 乗るときは対応者が先に乗り、「開」のボタンを押して、お客様をご案内する。
 - c. 降りるときは対応者が先に降り、進む方向をご案内する。
- ()

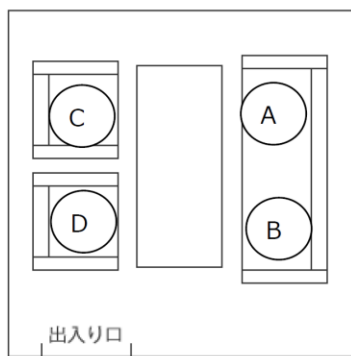
問4 【ご案内】

階段におけるお客様のご案内について、下記の中から不適切なものを選びなさい。

- a. お客様が迷わないように常に先に立ちご案内する。
 - b. お客様には常に手すり側を歩くようご案内する。
 - c. 上がる場合はお客様に先に昇るようご案内する。
- ()

問5 【席次】

お客様を応接スペースまでご案内しました。お客様にどこにご案内しますか？



力試しテストの結果はいかがでしたか？
研修ではテストで取り上げている『敬語』『来客対応』を実践していただきます。
バッチリできた人は研修の準備は万端です！
できなかった人はこの後の『自主学习教材』でできなかった箇所を確認し、マスターして研修に挑みましょう！
また教材の中には参考になるサイトも掲載しています。
より深く学びたい方、確認したい方は是非活用してくださいね！
最後にある『身だしなみチェック表』は研修前に各自確認し、参加してください。



◆自主学习サイトリンク集◆

<https://sites.google.com/site/humanexcia/>

紹介しているサイトがすべて閲覧できるリンク集です。是非ご活用ください。



自主学习教材

【敬語編】

◆敬語を使う意義

敬語は年齢や地位、職位といった人間関係・社会的地位の差を埋めてコミュニケーションを円滑にするために使用されます。

敬語は『その人の社会性』を表し、正しい敬語は『人間的評価』につながります。

◆敬語の種類

- 尊敬語・・・（相手）、又は（相手）にかかわる物や事、行為状態を高め、敬意を表す
- 謙譲語・・・（自分）や（自分）にかかわる行為や行動をへりくだり、（相手）に敬意を示す
- 丁寧語・・・表現を丁寧にすることで（相手）に直接敬意を表す

【練習問題】下の表を埋めてみましょう。

◆変換形式

普通語	尊敬語（ご家族様が）	謙譲語（私が）	丁寧語（同僚が）
いる・ある	いらっしゃいます	おります	います
する・やる			
行く			
来る			
聞く			
見る			
知っている			
思う			
食べる			
もらう			
与える			
言う			
会う			

◆添加形式

- 尊敬語・・・「お（ご）～になる・なさる」/「～れる」「～される」「～られる」
例：お持ちになる/持たれる
- 謙譲語・・・「お（ご）～する・いたす」
例：お持ちする

〔例〕ご家族様が書類をお持ちになります。⇔ 私が書類をお持ちします。

間違えやすいので
注意しましょう！



◆敬語の注意点

①二重敬語・・・尊敬語＋尊敬語

×おっしゃられる ×お召し上がりになられる

②混同型・・・謙譲語＋尊敬語

×申される ×いたされる

◆敬語はやみくもに使いすぎてもかえって慇懃無礼な印象を与えてしまいます。

正しくシンプルに使うことを心がけましょう。また、『**お相手がフランクに話すから自分もフランクでいい**』というわけではありません。もちろん時には気さくに話すことも必要ですが、相手との関係性を十分に考慮したうえで、場に応じて使い分ける必要があります。

◆以下の表現はお相手によっては非常に不快感を与え、あなたの評価も下がってしまいます。
できる限り使わないように心がけましょう！



◆相手を不快する表現

- | | |
|---|------------------|
| 1. 「～じゃないですか」 | “決めつけ” 言葉 |
| 2. 「～とかします？」「たぶん」「一応」「とりあえず」 | “ぼかし” “あいまい” 言葉 |
| 3. 「～になっております」「～の形になります」「～でよろしかったでしょうか」 | “バイト敬語” |
| 4. 「ですから」「何度も申し上げますように」「先ほども申しましたが」 | “非難する” 言葉 |
| 5. 「～様でございますね」 | “物扱い” 言葉 |
| 6. 「～させていただきます」の誤用・乱用 | “させていただきます症候群” ※ |
| 7. 「超」「まじ」「微妙」「ぶっちゃけ」 | “若者” 言葉 |

【練習問題】下の表を埋めてみましょう。

◆職場での言葉の使い方

普通語	ふさわしい言葉	普通語	ふさわしい言葉
私		自分の会社・法人・施設	
あなた		相手の会社・法人・施設	
お客さん		さっき・あとで	
お父さん・お母さん		おじいちゃん・おばあちゃん	
子供・息子・娘（相手）		こっち・そっち・あっち	
住んでいるところ		そうです	
きのう・きょう		いっておきます	
ちょっと		その通りです	

◆接遇用語

POINT 1. クッション言葉をつけて、表現をやわらかくしましょう

恐れ入りますが、恐縮ですが、申し訳ございませんが、お手数ですが、ご足労ですが、あいにく

POINT 2. 否定形は肯定形で受け入れやすい表現にしましょう。お断りする際には必ずご提案をセットで伝えましょう。

- ① 担当はいません→

あいにく担当はただいま席を外しております。

【ご提案】戻りましたらこちらからご連絡差し上げましょうか？

- ② それはできません・しません→

恐れ入りますが、あいにくそちらはいたしかねます。

【ご提案】こちらでしたら可能ですがいかがでしょうか？

- ③ わかりません→

申し訳ありませんが、私にはわかりかねます。

【ご提案】わかるものを呼んで参りますので少々お待ちいただけますか？

POINT 3. 依頼形（～？）で相手に決定権を委ねましょう！

- ① こちらに来てください。→

恐れ入りますがこちらにお越しいただけますか？

- ② 名前と住所を記入してください。→

お手数ですがこちらにお名前とご住所をご記入いただけますか？

- ③ 連絡先を教えてください→

差支えなければご連絡先をお教えいただけますでしょうか？

◆ワンランク上の好感の持たれる会話の心得◆

- ①常に明るく、相手に伝わる声で
- ②曖昧な憶測ではなく、正確な事実を
- ③プラス思考で前向きに
- ④相手がわかりやすい表現で
- ⑤優しい、穏やかな口調で

『さわやかなコミュニケーション』で、職場で信頼関係を築きましょう！



自主学習の参考になるサイト

- 文化庁『敬語の指針』 <http://keigo.bunka.go.jp/guide.pdf> （敬語について詳しく知りたい人向け）
- 『敬語おもしろ相談室』 <http://keigo.bunka.go.jp/> （動画で混同しやすい事例を確認できます）
- NHK 『させていただきます症候群』 <http://www.nhk.or.jp/kaisetsu-blog/400/201117.html> （※させていただきますの誤用・乱用について詳しく書かれています）
- 『ビジネス敬語の達人』 <http://bizkeigo.koakishiki.com/> （敬語に特化したクイズ形式。5つのレベルに分かれていてしっかりと学べます）
- 無料アプリ『敬語力検定』 （スマートフォンやタブレットでゲーム感覚で楽しく敬語が勉強できます）
<https://itunes.apple.com/jp/app/jing-yu-li-jian-ding/id581879937?mt=8>

【来客対応編】

◆施設にお客様がいらっしゃった時の対応



◆受付

表情・態度で歓待の気持ちを表します。

- 予約のあるお客様の場合

『〇〇様でいらっしゃいますね、お待ちしております。』

- 予約のないお客様の場合

『〇〇様、恐れ入りますがお約束はいただいておりますでしょうか？』

※すぐに取り次がずに、担当者の意向を必ず確認します。



◆案内

- 廊下の歩き方

お客様が常に『**中心**』を歩いていただけるよう、お客様の**斜め前**に立ち、**半身**になってお客様の様子を伺いながら案内します。

- 階段の歩き方

上がる時は**お客様が先に**上がっていただき、下りる時は**自分が先に**下ります。

手すりがある場合はお客様に手すりの近くを案内します。

常に**自分が下**になり、お客様を見下ろすことのないようにしましょう。

- エレベーターのマナー

基本的に**お客様に先に**乗降していただきますよう。

- ドアの開閉

内開きの場合→先に中に入ってお客様を中に招き入れます。

外開きの場合→ドアを開けてお客様に先に入室していただきます。

◆席次

席次のルール

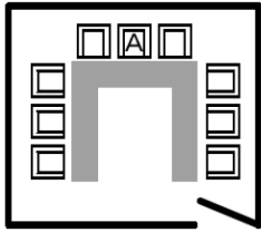
1. 入り口から遠いところが上座
2. 洋室では右上位（右側が上座）、和室では左上位（左側が上座）
3. 快適性を考慮する

時にはその場に応じて臨機応変な対応も必要ですが、席次のルールを十分に理解しておくことは必須です。
『お気遣いの一言』を添えて案内しましょう。

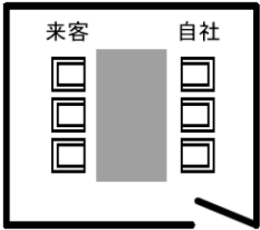


【練習問題】席次のルールを参考にして、上座を①として上位から順番に番号をつけてみましょう。

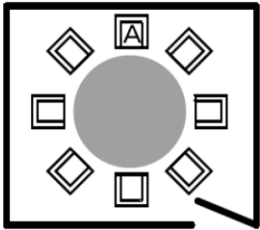
会議室



コの字型

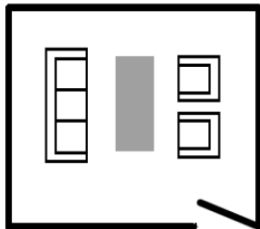


対面型

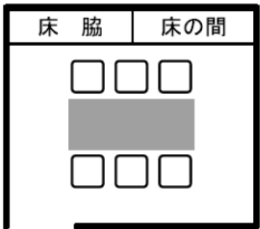


円卓型

応接室

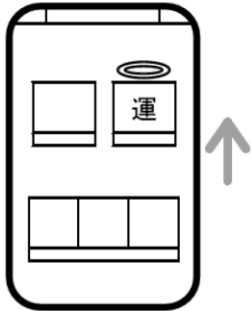


和 室

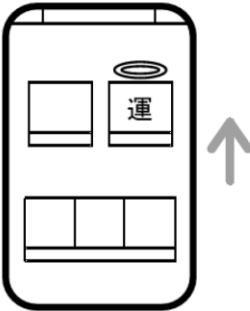


出入口

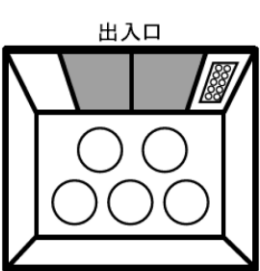
タクシー



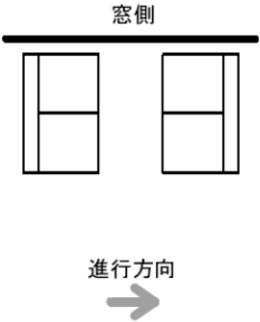
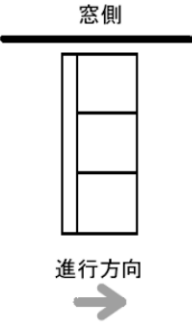
自家用車



エレベーター



電 車



◆献 茶

【お茶の入れ方】

- ①お茶碗と急須を温める。
- ②急須にお茶の葉を入れる。(1人分 茶さじ1杯)
- ③お湯を急須に入れる(80～90度)1分ほど蒸らす。
- ④お茶の葉が入らないようにお茶の濃さが同じになるように次ぎ分ける。(7分目)

【お茶の出し方】

- ①お盆をサイドテーブルに置く
※サイドテーブルがない場合は下座の机の端などに置く。
- ②お茶碗の糸底を布巾でふき、茶托にセットする。
- ③上客から、一回ずつセットして出す。
- ④声をかけながら基本は右側から出す。
- ⑤茶碗の模様がお客様から見て正面になるように出す。
- ⑥配り終わったらお盆を外表に抱え、一礼して退出する。



◆お見送り

相手が 見えなくなるまで お見送りするのが基本

昔から『お迎え3歩お見送り7歩』と言われています。
お客様をお迎えする時には、三歩進み出て、
お見送りはもっと大切に、七歩進み出る、ということです。
最後まで気を抜かないようにしましょう！



【自主学习サイトリンク】

自主学习の参考になるサイト

- 『ビジネスマナーと基礎知識』 <http://www.jp-guide.net/businessmanner/index.html>
(様々なシーンのマナーをイラストを使ってわかりやすくまとめられています)
- 『知っておきたい日常のマナー』 <http://www.dairylife.info/>
(職場をはじめ様々なシーンで役立つマナーをまとめられています)
- 『ビジネスマナーガイド』 <http://biz-manner.biz/>
(新社会人向けにわかりやすくまとめられています)
- 『ビジネスマナー研究所』 <http://biz-manner.net/>
(動画で立ち居振る舞いが確認できます)
- 『新入社員お悩み相談所』 http://www.digital-sense.co.jp/cc_new/index.html
(新社会人・若手向け。漫画でマナーの基礎を楽しく学べます)
- 『クイズで挑戦！あなたのビジネスマナーは大丈夫？』 <http://www.esampo.com/work/quiz/>
(ビジネスマナーの知識をクイズ形式で確認できます)

自主学習教材 習熟確認テスト

教材の学習、お疲れ様でした！！学習が終わったら確認テストです。力試しテストができず、自主学習に取り組んだ人は必ず実施して習得できたことを確認して研修に参加しましょう！



問1 【敬語】以下の文章を正しく直しましょう。正しい場合は○と書きましょう。

1. お客様が申されました。
2. (お客様から田中社長あてのお電話に対し)はい、田中社長でございますね。少々お待ちください。
3. こちらでお待ちしてください。
4. 失礼ですがどちら様でございますか？
5. ご主人様に申し伝えていただけますか？
6. すいませんが、後で電話してもいいですか？
7. うちの施設ではそれは無理です。
8. (お客様に)約束はしてますか？
9. 待ち合いスペースはこちらになります。
10. (東京からわざわざ来設して下さったお客様への挨拶)本日はありがとうございます。
11. (ご家族の自己紹介で)〇〇で勤務させていただいております田中です。
12. 担当者に言っておきます。
13. ちょっと聞きたいことがあるのですが、今暇ですか？
14. とんでもないことでございます。
15. 受付で伺っていただけますか？
16. 帰る際に、夏物の衣類を拝受してください。
17. 今、お手洗いは山田様ご利用になっておられます。
18. 田中は今いません。

問2 【受付】

以下はお客様がいらっしゃった際の対応のフローチャートです。適切な言葉がけと対応を考えてみましょう。

STEP 1 雨の日にお客様が来訪



あなた（

）

STEP 2 お客様『2時に中尾様とお約束をしているファミリーサポートサービスの西村と申します』



あなた（

）

STEP 3 応接室にご案内

あなた（

）

問3 【ご案内】

エレベーターでのご案内について、下記の中から適切なものを選びなさい。

- a. 乗るときも降りるときも自分が先に乗降し、ご案内する。
- b. 降りるときは対応者が先に降り、扉を手で押さえて、お客様をお待ちする。
- c. エレベーター前でお客様をお見送りする際は、扉が閉まるまでお辞儀をするのがマナーである。

（ ）

問4 【ご案内】

献茶について、下記の中から適切なものを選びなさい。

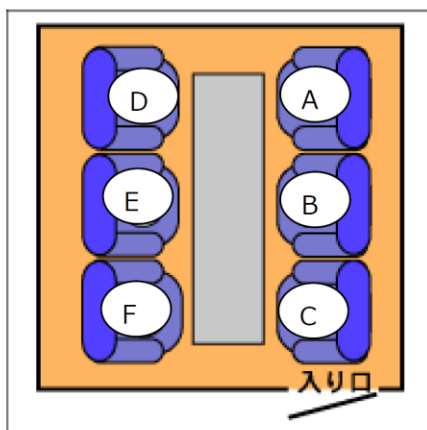
- a. 湯のみと茶托はあらかじめセットしておき、スムーズにお出しできるようにする。
- b. サイドテーブルがない場合はテーブルの下座にお盆を置いてお茶を出す。
- c. お茶をお出しする際は下座側から出す。

（ ）

問5 【席次】

お客様を応接室までご案内しました。お客様をどのお席にご案内しますか？

（ ）



確認テストの結果はいかがでしたか？

研修では事前に学習していただいた知識を実践していきます。

日常業務でも『言葉遣い』や『対応マナー』を是非実践して、研修でその成果を発揮してくださいね！

またこの後の『身だしなみチェック表』は研修前に各自確認し、参加してくださいね。



身だしなみチェック表（女性）

「髪型」

- ☐ 前髪は目にかかってないか。
- ☐ 髪料などを使い髪がばらっとなったりせず清潔感のある髪型か。
- ☐ ヘアカラーは「レベルスケール7※」までか。
- ☐ 髪が肩を超える長さであれば髪がひとくりにされているか。
（2つ分けや、極端に高い位置でくくったりしていないか。）
- ☐ サイドや前髪が落ちてくる場合はヘアピンなどで留めているか。
- ☐ 派手なヘアアクセサリ等を使用していないか。

※レベルスケール7ってどれくらい？

『明るい黒色～暗い茶色』

【目安】

エアライン・・・スケール6

百貨店・ホテル・・・スケール7

「化粧」

- ☐ ノーマークではなく清潔感のあるナチュラルメイクをされているか。
- ☐ 化粧が濃すぎないか。
- ☐ アイラインは目の上の部分のみで極端なマスカラやつけまつげなどになっていないか。



「爪」

- ☐ 爪先2ミリ程度までの長さか
- ☐ カラーマニキュア、ネイルアート、つけ爪がされていないか。

「匂い」

- ☐ 香水やコロンなど臭いは大丈夫か。また、体臭は大丈夫か。
- ☐ たばこ臭はしていないか。

「ユニフォーム」

- ☐ 制服は自分のサイズに合っているか。
- ☐ パンツはダボツとしておらず、細身のパンツであるか。
- ☐ 制服のシワがなく清潔感のある制服か。
- ☐ ユニフォーム、パンツに穴や破れ変色等がないか。
- ☐ 基本胸元は上までチャックを閉めているか。（但し現場スタッフのみ名札の短辺まで開襟してもOK）

「靴」

- ☐ 制服にあうシンプルな形、カラーで選ばれているか。
（クロックスタイプのサンダル、踵のないサンダルタイプはNG）
- ☐ ボリュームの少ないシンプルスニーカーを選ばれているか。（ハイカットシューズなどはNG）
- ☐ 靴下は、派手な色やキャラクター等が見えておらずシンプルなものか。
- ☐ 穴や破れ変色等がないか。

「装飾品」

- ☐ ネックレスは見てないか。
- ☐ ピアスやイヤリングはしていないか。
- ☐ 結婚指輪以外の指輪や、ボリュームのある指輪はしていないか。

「その他」

- ☐ メガネのフレームは派手な色や形ではないか。
- ☐ 名札はちゃんと着用されているか。
- ☐ 名札にシールなどを貼ったり、ペンなどをぶら下げていないか。

身だしなみチェック表（男性）

「髪型」

- ☐ 前髪は目にかかってないか。
- ☐ 髪料などを使い髪がばらっとなったりせず清潔感のある髪型か。
- ☐ ヘアカラーは「レベルスケール7※」までか。
- ☐ えりあしが肩に掛かっていないか。耳が半分以上隠れていないか。
- ☐ もみあげが長すぎないか。

「ひげ」

- ☐ ひげが伸びていないか。

「爪」

- ☐ 爪先 1 ミリ程度の長さか。

「匂い」

- ☐ 香水やコロンなど臭いは大丈夫か。また、体臭は大丈夫か。
- ☐ たばこ臭はしていないか。

「ユニフォーム」

- ☐ 制服は自分のサイズに合っているか。
- ☐ パンツはダボッとしておらず、細身のパンツであるか。
- ☐ 制服のシワがなく清潔感のある制服か。
- ☐ ユニフォーム、パンツに穴や破れ変色等がないか。
- ☐ お客様やご家族がいる時間帯に制服を脱いでないか。（自分の勤務時間外であっても）
- ☐ 胸元は上までチャックを閉めているか。（但し現場スタッフのみ名札の長辺まで開襟しても OK）

※レベルスケール7ってどれくらい？

『明るい黒色～暗い茶色』

【目安】

エアライン・・・スケール6

百貨店・ホテル・・・スケール7



「靴」

- ☐ 制服にあうシンプルな形、カラーで選ばれているか。
（クロックスタイプのサンダル、踵のないサンダルタイプは NG）
- ☐ ボリュームの少ないシンプルスニーカーで選ばれているか。（ハイカットシューズなどは NG）
- ☐ 靴下は派手な色やキャラクター等が見えておらずシンプルなものか。
- ☐ 穴や破れ変色等がないか。

「装飾品」

- ☐ ネックレスをする場合は襟元から見えてないか。
- ☐ ピアスやイヤリングはしていないか。
- ☐ 結婚指輪以外の指輪や、ボリュームのある指輪はしていないか。

「その他」

- ☐ メガネのフレームは派手な色や形ではないか。
- ☐ 名札はちゃんと着用されているか。
- ☐ 名札にシールなどを貼ったり、ペンなどをぶら下げていないか。

解答編

❧力試しテスト❧

【問１】（解答例）

- １．本部長がおっしゃいました。
- ２．井上様でいらっしゃいますね。
- ３．施設長に申し伝えます。（申し伝えておきます）
- ４．会長がいらっしゃいました/お見えになりました/お越しになりました。
- ５．少々（〇分ほど）お時間がかかりますので、恐れ入りますがそちらにおかけになってお待ちいただけますでしょうか？ ※おおよその時間がわかれば合わせてお伝えしましょう！
- ６．念のためご連絡先をお聞きしても（伺っても・お伺いしても）よろしいでしょうか？
- ７．申し訳ございませんが、私にはわかりかねますので、受付でお尋ねいただけますでしょうか？
- ８．本日（主任の）山田は休んでおります。
- ９．はい、お手洗いでございますね。お手洗いはエレベーターの横にございます。
- １０．お疲れ様でした。
- １１．パンフレットを拝見しました。
- １２．もう昼食は召し上がりましたか？
- １３．こちらでよろしいでしょうか？
- １４．とんでもないです/とんでもないことでございます。
- １５．申し訳ありませんでした。
- １６．次回いらっしゃる際に申込書類をお持ち（になって）いただけますでしょうか？
- １７．失礼ですが、お名前を（お伺いしても/伺っても/お聞きしても）よろしいでしょうか？
- １８．申し訳ございませんが、そちらはいたしかねます。【代替案】こちらでしたら可能ですがいかがでしょうか？

【問２】（解答例）

STEP1 お客様に気がついたら、座っていたら必ず立ち上がって笑顔で挨拶をする『いらっしゃいませ！』

STEP2 『はい、HumanExciaの西村様でいらっしゃいますね。恐れ入りますが本日お約束をいただいておりますでしょうか？』→ない→『担当者に確認いたしますので、恐れ入りますがこちらにおかけになってお待ちいただけますでしょうか？』

STEP3 『西村様、お待たせいたしました。では応接室にご案内いたします。』

【問３】a

【問４】a

【問５】A

♪知識確認テスト♪

【問1】（解答例）

1. お客様がおっしゃいました。
2. はい、（社長の）田中でございますね。少々お待ちください。
3. 恐れ入りますが、こちらでお待ち（になって）いただけますか？
4. 失礼ですがどちら様でいらっしゃいますか？
5. 恐れ入りますが、ご主人様にお伝えいただけますでしょうか？
6. 恐れ入りますが、後ほどお電話を差し上げてよろしいでしょうか？
7. 申し訳ございませんが、私どもの施設ではあいにくそちらはいたしかねます。〇〇でしたら可能でございますがいかがいたしましょうか？
8. 恐れ入りますがお約束はいただいておりますでしょうか？
9. 待ち合いスペースはこちらでございます。
- 10・本日は遠いところ（ご足労/お運び）いただき誠にありがとうございます。
11. 〇〇で勤務しております田中と申します。
12. 担当者に申し伝えておきます。
13. 少々お伺いしたいことがあります、〇分ほどお時間をいただいてもよろしいでしょうか？

※時間の目安がわかっていれば伝えましょう！

14. 〇
15. 恐れ入りますが、受付でお尋ねいただいてもよろしいでしょうか？
16. お手数ですがお帰りの際に、夏物の衣類をお受け取りになっていただけますか？
17. 〇

※ 「なっておられる」も敬語としてはOK ですが好まれない方もいらっしゃいます。「なっていられる」が差し障りのない表現だといえるでしょう。

18. あいにくたいま田中は席を外しております。

【問2】（解答例）

STEP1 お客様に気がついたら、座っていたら必ず立ち上がって笑顔で挨拶をする『いらっしゃいませ！』

STEP2 『はい、ファミリーサポートサービスの西村様でいらっしゃいますね。お足元の悪い中お運びいただきありがとうございます。』 ※雨の日にお越しいただいた感謝の気持ちを伝えましょう。

STEP3 『西村様、応接室にご案内いたします。』

【問3】c

【問4】b

【問5】D ※お相手が3名の場合はEが1番の上座になります。

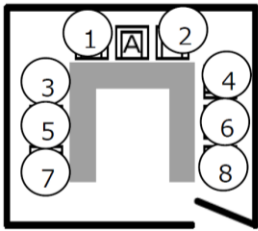
自主学習教材 練習問題

【敬語】

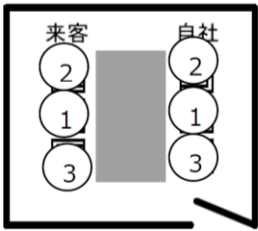
普通語	尊敬語（社長が）	謙譲語（私が）	丁寧語（同僚が）
いる・ある	いらっしゃいます	おります	います
する・やる	なさいます・されます	いたします	します
行く	いらっしゃいます	伺います	いきます
来る	いらっしゃいます お見えになります おいでになります お越しになります	参ります	来ます
聞く	お聞きになります	伺います・承ります 拝聴します	聞きます
見る	ご覧になります	拝見します	見ます
知っている	ご存知です	（人・モノ）存じております （人）存じ上げております	知っています
思う	思われます	存じます	思います
食べる	召し上がります	いただきます	食べます
もらう	お受けになります	いただきます	もらいます
与える	くださいます	差し上げます	あげます
言う	おっしゃいます	申します・申し上げます	言います
会う	お会いになります	お会いします お目にかかります	会います

普通語	ふさわしい言葉	普通語	ふさわしい言葉
私	わたくし	自分の会社・施設	弊社・当社・当施設・当法人
あなた	〇〇様、あなた様	相手の会社・施設	貴社・御社・貴施設・御施設・ 貴法人・貴施設
お客さん	お客様	さっき・あとで	先ほど・のちほど
お父さん・お母さん	父・母 お父様・お母様	おじいちゃん・おばあちゃん	祖父・祖母 おじいさま・おばあさま
子供・息子・娘（相手）	お子様・御子息・御息女・御令息・御令嬢・坊ちゃん・お嬢様	こっち・そっち・あっち	こちら・そちら・あちら
住んでいるところ	お住まい	そうです	さようございます
きのう・きょう	昨日・本日	いっておきます	申し伝えます
ちょっと	少々	その通りです	ごもっともでございます

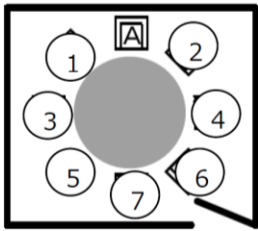
会議室



コの字型

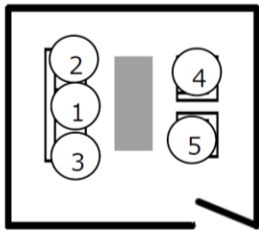


対面型

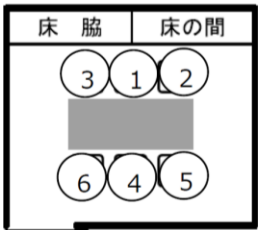


円卓型

応接室

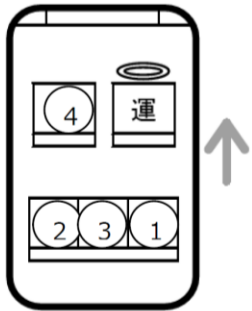


和 室

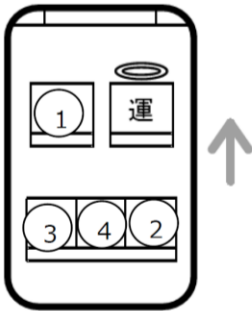


出入口

タクシー



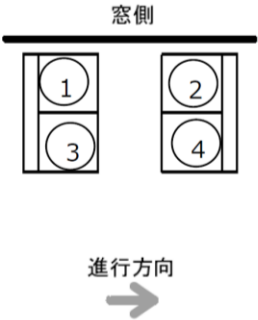
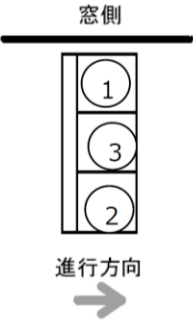
自家用車



エレベーター



電 車



【自主学習サイト】

QR コード



HumanExcia

使い方ガイド

FAQ

事前課題 リンク集

事前課題集計データ

事後課題

映像教材

サイトマップ

使い方ガイド

**本サイトは皆様の学びをサポートするためのものです。
是非有効に活用してください。**

1. 『事前課題のリンク集』では、接遇に関する知識を深めるために役立つような情報を提供しています。
随時更新していきますので、自学習にご活用ください。
2. 『事前課題集計データ』では、皆様を実施していただいた課題を集計し、まとめています。
他の方の意見を是非参考にしてください。
3. 『事後課題』では、リフレクションシートと記入例がダウンロードできます。
紛失した場合はこちらを印刷してお使いください。
4. 『映像教材』では、献茶の解説をしています。
方法だけでなく所作や姿勢なども参考にし、是非相手を配慮した所作を身につけましょう。



≡ YouTube JP

検索



第2回ダブルスター解説ビデオ



あかね社会福祉法人

チャンネル登録 44

視聴回数 267 回

所属

氏名

(※本事前課題はあくまでも研修のためのものであり、人事評価などには一切影響しませんのでご安心ください。)

2. 日常業務のふりかえり

(1) チェックリストによるふりかえり

遠慮せずに、自信を持って
評価しましょう！

サービスマスター上級者として求められる視点であなたの日常業務についてふりかえりを実施しましょう。

基準：3. いつもできている 2. おおむねできている 1. あまりできていない 0. 全くできていない 該当しない：NA

業務リフレクションチェックリスト		
	項 目	自己評価
接 遇 ・ コ ミ ュ ニ ケー シ ョ ン	1. 身だしなみは誰からみられても好感が持たれるよう心がけている	3
	2. 利用者様、ご家族様、目上の人に対して敬語を適切に使えている	2
	3. 職員同士でなれ合いの言葉を遣わずに、場をわきまえた対応ができている	2
	4. 誰に対しても自ら感じのよい挨拶をできている	3
	5. 誰に対しても態度を変えず好感の持たれる対応ができている（態度・振る舞い・表情）	2
	6. 電話や利用者様、ご家族様からの申し出にすばやく対応できている	1
	7. 利用者様やご家族様の個別性、特性に応じ、相手が理解しやすいコミュニケーションがとれている	2
	8. 会話が一方的で押し付けにならず、相手を尊重したコミュニケーションがとれている	2
	9. 利用者様、ご家族様との距離感を意識、調節しながら受容、信頼される対応ができている	1
	10. 利用者様、ご家族様からの質問、要望には誠実に応え、納得の得られる対応ができている	1
	11. 利用者様、ご家族様の反応を観察、察知し、臨機応変な対応ができている	1
	12. 自分の感情や先入観に左右されずに対応ができている	2
自 己 管 理	13. 自己の専門性スキル向上のために新たに知識を得る努力を継続している	1
	14. 日々の失敗、成功した経験を次の実践につなげるように努めている	3
	15. 常に周りを意識し、模範となるような行動を心がけている	1
組 織 連 携 ・ 協 働 ・ 育 成	16. 後輩等には自己の知識・ノウハウおよび経験知を具体的に分かりやすく説明したり、本質を抽出して伝えるなどして、人材育成に貢献することができる	NA
	17. サービスの質について常に問題意識を持ち、改善のために自分だけでなく周りを巻き込んだ取り組みを実践している	NA
	18. 組織内で情報を共有し、サービスの質の向上につなげられている	1
	19. 組織全体での自身の役割を認識し、多職種と連携しながらサービスの向上に努めている	1
	20. 組織全体の良好な関係を構築・維持し、組織の活性化に努めている	1
		31/60

業務が該当しない
場合は NA と書きま
しょう。

◆「3」と評価した項目についてお聞きます。この項目についてあなたはこれまでどのような努力をしましたか？

- 身だしなみについては常に意識しており、制服が汚れていないか、疲れた印象が出ていないかなど意識し、後ろ姿も鏡で確認している。
- 表情や話しかけやすい雰囲気、目線の角度等に気をつけ、相手の気持ちを考えた行動を心がけている。
- 挨拶は相手に聞き取りやすい声で自分から声をかけ、一言会話をするように心がけている。
- 失敗した時には2度と同じ失敗を繰り返さないように常にメモをとるように意識している。

◆「1」もしくは「0」と評価した項目についてお聞きます。この項目について今後どのようにしていこうと思いますか？

今回のチェックリストを通じて、客観的に自分をみることができ、課題が明確になったように思う。
まだ入職して間もないため、自分の仕事をこなすことで手いっぱい、他者と連携する、情報を共有することは全くできていない現状を改めて感じた。また自分に余裕がないため、他者からどのように見られているかという視点が抜けていたように思う。
利用者様、ご家族様とはコミュニケーションをしっかりとるように意識しているが、業務を優先してしまうことがある。
これからはもっと周りを意識して、相手の考えていることを察した行動を心がけたいと思う。

記入例は解答ではありません。あなたの思いを自由に記述して振り返りましょう！

(2) あなたの日常業務について項目ごとにふりかえてみましょう。

1. 利用者様・ご家族様・お客様と対応する際にあなたは日頃どのようなことを意識していますか。

あくまでもサービスを提供する者としての立場をわきまえ、利用者やご家族と接している。
介護現場において日々利用者と接していると、相手がフランクに接してくれているからこちらも・・・と考えがちだが、
一歩控えて考えなければならないと思っている。相手を敬う気持ちを持てば必然的にこちらの姿勢も決まってくると思う。
心に寄り添う介護を心がけながら謙虚な気持ちを忘れず、日々仕事をしている。

2. 自身の経験で良い結果が得られ印象に残っていることはどのようなことですか？

ご利用者様から「こんな良い場所は他では見あたらない。スタッフも優しい人ばかりや」とご見学者に対して言っていた時には心から嬉しかった。
ご家族から「母がいつも〇〇に行くのを楽しみにしていて、当日は朝早く起きて化粧や着て行く服を選んでいる」とお聞きした時には感激して、もっとご利用者様に喜んでもらおうという気持ちになった。
ご家族様から「この施設はいつもみんなが親切で、気難しい父にもうまく接してくださって。問題を起こしたときにもスタッフの方の「大丈夫ですよ」という言葉は本当にありがたかったです。最初は不安で罪悪感があったけれど、父がこの施設にお世話になって、私たちは本当に救われました。」と、心から感謝されたこと。

3. 自身の経験でよい結果が得られず印象に残っていることはどのようなことですか？

自分本位の考えを優先してしまい、ご家族様の要望や思いを全く理解することができず、満足した対応をすることができなかったこと。お叱りを受けて気がついたが、もしかしたら他の方にも同じような思いをさせてしまっていることがあるのではないかと感じている。日々の仕事に流されてしまい、業務を優先してしまいがちな相手の立場に立つことを意識しなくてはならないと思っている。

できる限りフィードバックは具体的に！相手をねぎらいましょう！

フィードバックコメント

<u>西村</u> より 山田さん、お疲れ様でした。振り返りを拝見しました。リフレクションチェックリストは山田さんの評価はもっと高くてもいいように感じましたが、山田さんの謙虚な姿勢が表れている評価だと思いました。山田さんの明るい挨拶と一生懸命な姿勢をみて気持ちがいいないつも思っています。これからも頑張りましょう！	_____ より
_____ より	_____ より
_____ より	_____ より

MEMO

〔参考資料 11〕 初学者向け研修 事前課題集計

2. 日常業務のふりかえり（集計）

（1）チェックリストによるふりかえり

サービスマスター上級者として求められる視点であなたの日常業務についてふりかえりを実施しましょう。

基準：3. いつもできている 2. おおむねできている 1. あまりできていない 0. 全くできていない

業務リフレクションチェックリスト						
	項 目	自己評価				
		3	2	1	0	NA
接 遇 ・ コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	1. 身だしなみは誰からみられても好感が持たれるよう心がけている	5	8	2	0	0
	2. 利用者様、ご家族様、目上の人に対して敬語を適切に使っている	0	12	3	0	0
	3. 職員同士でなれ合いの言葉を遣わずに、場をわきまえた対応ができている	1	9	5	0	0
	4. 誰に対しても自ら感じのよい挨拶をできている	9	5	0	1	0
	5. 誰に対しても態度を変えず好感の持たれる対応ができている（態度・振る舞い・表情）	1	10	3	1	0
	6. 電話や利用者様、ご家族様からの申し出にすばやく対応できている	2	9	4	0	0
	7. 利用者様やご家族様の個性、特性に応じ、相手が理解しやすいコミュニケーションがとれている	1	8	5	1	0
	8. 会話が一方的で押し付けにならず、相手を尊重したコミュニケーションがとれている	0	12	3	0	0
	9. 利用者様、ご家族様との距離感を意識、調節しながら受容、信頼される対応ができている	0	9	6	0	0
	10. 利用者様、ご家族様からの質問、要望には誠実に応え、納得の得られる対応ができている	0	10	5	0	0
	11. 利用者様、ご家族様の反応を観察、察知し、臨機応変な対応ができている	1	7	7	0	0
	12. 自分の感情や先入観に左右されずに対応ができている	1	9	2	2	0
自 己 管 理	13. 自己の専門性スキル向上のために新たに知識を得る努力を継続している	1	9	4	1	0
	14. 日々の失敗、成功した経験を次の実践につなげるように努めている	2	12	1	0	0
	15. 常に周りを意識し、模範となるような行動を心がけている	0	10	4	1	0
組 織 連 携 ・ 協 働 ・ 育 成	16. 後輩等には自己の知識・ノウハウおよび経験知を具体的に分かりやすく説明したり、本質を抽出して伝えるなどして、人材育成に貢献することができる	1	2	3	1	8
	17. サービスの質について常に問題意識を持ち、改善のために自分だけでなく周りを巻き込んだ取り組みを実践している	0	4	3	2	6
	18. 組織内で情報を共有し、サービスの質の向上につなげられている	0	5	8	1	1
	19. 組織全体での自身の役割を認識し、多職種と連携しながらサービスの向上に努めている	0	5	8	1	1
	20. 組織全体の良好な関係を構築・維持し、組織の活性化に努めている	0	5	6	3	1
		/60				

日本ホームヘルパー協会 訪問介護員のコンピテンシーモデルを参考に作成

◆「3」と評価した項目についてお聞きます。この項目についてあなたはこれまでにどのような努力をしましたか？

- ◆ 身だしなみに関して、上司から見てもお客様から見ても清潔感が感じられるよう、シワ、シミのない制服を着用し、髪は整髪料を使ってきれいにまとめています。次の実践につなげるよう努力していることに関して、失敗したことは後から自分でよく考え、「あの時はこうした方がよかったのでしょうか」と上司に聞きアドバイスを頂くように動いています。
- ◆ 事務員なので、電話や窓口での対応が多く、自分の対応の仕方によって、自分だけではなく、施設全体のイメージにもつながることを意識している。また他のスタッフの対応の仕方を見て、よいと思ったところを自分でもやってみようというようにしている。
- ◆ 杉緑の来苑者様がどのような角度から見ても清潔感があり、好感が持てる様に、身だしなみや臭いなどに注意を払うように心がけている。
- ◆ 身だしなみは朝一出社した際に制服の汚れ、爪の長さ、頭髮のセットを確認し、現場に出ています。昼食後歯磨き、制服の汚れ、頭髮セットを確認、実施、制服はストックしており、ひどい時は着替えるようにしています。入社後年齢に関係なく、敬語を使うようにしています。利用者様の目もある野で。言葉遣いには注意を払い働いています。
- ◆ なるべく笑顔ではっきりと挨拶するように心がけています。
- ◆ 挨拶の際は誰に対しても相手の方を向き目を見て挨拶する。疲れたり機嫌が悪かったりしても表に態度を出さない。わからない専門用語などがあればメモを取る。はじめてやった事や苦手なことは頭の中でシミュレーションを取る。
- ◆ 事務員は一番最初に受付する人として、意識を常日頃から持ち、身だしなみには気をつけています。挨拶も笑顔を意識しながら、気持ちのよい表情と一緒に施設の「顔」としてははずかしくないよう、日々注意しております。
- ◆ 送迎で家族様に聞かれたことに対して、その日のうちに返事ができるようにすぐにスタッフに確認するようにしている。上司がその場にいないと伝えられない時は、メモに残し、必ず目の入る場所に置くようにしている。個性だけでなく、家族様の利用者さんに対する想いを理解し、共感するコミュニケーションを心がけている。後輩については、今まで自分がまとめたノートと一緒に見返す機会を作ってきた。
- ◆ 身だしなみは人の最初に受けるイメージなので、常に意識している。清潔感のある印象を与えられるように心がけている。挨拶は人としての基本であると常に意識している。大きな声でできるだけ相手の目を見てするようにしている。
- ◆ 挨拶については、自分の方から明るく大きな声を心がけています。
- ◆ なかった。自分が十分にまだまだ努められていないと思う。楽な方へ楽な方へ流されるのではなく、よりよい方向に自分を持っていけるように日々努めていく必要があると感じた。

◆「1」もしくは「0」と評価した項目についてお聞きます。この項目について今後どのようにしていこうと思いますか？

- ◆ 自分の業務に手いっぱい、自分の気持ち、時間に余裕がある時とない時で、態度、対応に差があるのではないかと、今回のチェックシートをして思いました。また、入社間もないため、不慣れで、利用者様、ご家族様の要望の対応に時間をかけてしまっています。どんな時も対応を変えないように意識して動きます。またすばやい対応ができるよう、自分一人で解決しようとせず、上司や先輩にたずね、行動するよう心がけます。
- ◆ 職員同士の言葉遣いでは休憩室で話す感覚のまま話してしまうことがあるので、勤務時間中は常にお客様の前という意識を持って気をつけなければいけないと思った。組織全体の事を考えるという感覚自体が自分の中でまだないので、事務としての仕事だけでなく、他部署の仕事を知ったり、理解することなどから取り組んでいきたい。
- ◆ 入職して浅いので、基本を理解し、取り組んでいきたいと思います。
- ◆ もっと利用者様の事を知る努力を行い、連携を高めていこうと思います。挨拶などは日々意識することが大事だと思います。

うので、もっと意識していこうと思います。

- ◆ 入職して間もない事から、チェックする該当に当たることが少ない状況である。また仕事の流れをつかむことと、利用者様のお顔と名前を覚える事が中心となり、情報を共有することがあまりできていない状況である。この事をふまえ、11月から移動する現場では情報を先に取得し、利用者様、ご家族様のコミュニケーションを構築しつつ、サービス提供を心がけていきたい。
- ◆ 組織連携に関して低い自己評価をしました。入社して間もなく、夏祭りなどの大きな行事があり、言われたことを熟すだけになっていました。現在は業務内容（リハビリ業務）デイでの流れ（デイ業務内容）を把握し、問題点をみつけ、改善していこうと努力しています。また、リハビリ業務の改善・提案をし、現在取り入れて実施している業務もあります。今後は、リハビリとデイとの連携による満足度向上を目指し取り組んでいきます。上記実現のためにまず、もっとデイでの問題点を見つけ出し、改善案を相談していくように努めます。
- ◆ サービスマスターの筆記で全然できず、もっと勉強しないといけない事がたくさんあると実感しました。
- ◆ 私は入職して間もなく、今は目の前も事をやるので手一杯となり、周りの事があまり見れておらず、気づくのが遅かったりしています。まずは教えられた事を焦らずゆっくりと対応し確認の徹底をします。
- ◆ 自分自身がもっと組織全体の事を意識し、今後のことを考える気持ちを強く持って発言、発信していけるよう、意識改革をしていこうと思います。
- ◆ 心がけたり、良くしないと！という想いがあるが、想うだけで行動に出せていないと改めて気づいた。コミュニケーションや距離感は成長できていてもそれが「信頼できる対応」となると自信がない。もうひとふんばり！！努力して信頼されるスタッフになりたいと思います。
- ◆ 周りのことにより気を配り、謙虚な気持ちを忘れずにしていこうと思います。
- ◆ 組織連携についての部分に課題が多くあることがわかった。日々の業務を進めていく中で、自分の担当業務が間違いないか、しっかりと覚えられているかなどに意識を集中しているので、周りにもう少し目を向けた行動を心がけたいと思う。
- ◆ 外回りが中心の為、利用者様との関わりがあまりないため、コミュニケーションが不足しております。今後としまして、事務所での仕事中等に声かけを常に心がけ、送迎時にももっとお話するようにしていきます。サービスの向上についても、外部からの情報をもっと内部に伝達、共有し、連携を取りながら営業を行っていきます。
- ◆ 課題がたくさんあると思う。「0」の部分は周囲を意識できていないことが原因だと思う。今後はフロア全体をよりよくするための行動を少しずつしていく必要があると思う。自分の感情や気持ちに流されている部分が多いと思うので、もっと理性的に仕事をする事が大切だと思いました。誰に対しても元気になってもらえるような挨拶をすること、誰に対しても好感を持ってもらえる対応をすること、自分にできる事はちゃんと行動して貢献していくことが大切だと思いました。

（２）あなたの日常業務について項目ごとにふりかえってみましょう。

１．利用者様・ご家族様・お客様と対応する際にあなたは日頃どのようなことを意識していますか。

- ◆ 私は常に言葉遣いを意識しています。敬語を使うのは当然のことですが、私が伝えようとしていることを、どうすればわかりやすく説明できるのか、相手が理解しやすいかを発言するよう、心がけています。また、相手が不快な思いをしないよう、言葉をよく選んで発言しています。

- ◆ 利用者に対しては、声の大きさや話す速さ、目線（高さ）を合わせるなど意識している。ご家族様にはもしも自分も家族を預けている立場なら、どのように対応してほしいかを考えたり、お客様には居心地のいい時間を過ごしていただけるように環境を整えたり、お茶の準備をするようにしている。
- ◆ 第 1 印象で相手のイメージが決まるので、不快にさせない身だしなみを心がけている。話しやすい雰囲気づくりを心がけている。（声のトーンや相づちなど）相手の話をよく聞き、話を中断しない、必要に応じて要約する。自己紹介をしっかりと行う。
- ◆ 相手が何を訴えたいのか、何をしてほしいのか意識しています。正しい敬語を使うように意識しています。
- ◆ 最初の第 1 印象と雰囲気です。その施設での状況が把握できてしまうと思っている為、挨拶と好感が持てる雰囲気作りを心がけている。看護師という職種がら、上から目線になりがちですが、年上の方を敬う気持ちを忘れずに、相手が望む看護をしてあげられたらと礼儀と謙虚な気持ちを持ち、仕事している。
- ◆ 言葉が与える影響力は大きいと考えます。一つ一つの発言に注意を払い接しています。利用者様、ご家族様にはわかりやすい言葉で、PT、OT、CM など外部医療現場の方には専門用語で端的に話すようにしています。リハビリ室では体調管理、デイ現場では楽しめているかを意識し、接しています。
- ◆ 利用者様とはお食事の時からいしかお話することがありますが、丁寧な言葉遣いを心がけています。
- ◆ 利用者様に対しては、経緯を持って接するように意識していますが、フレンドリーに接しているとたまに自分も同じ感覚で接してしまいますので、もっと強い意識を持ってやっていきます。
- ◆ 利用者様、御家族様、お客様それぞれの要望に対して、すばやく誠実に正確に対応するように意識しています。
- ◆ 送った際に「今日はどうでしたか？」と聞かれる方の場合、わかるスタッフに確認をとり 1 日の様子を伝えることができるようにしている。家族様に利用者様の事を伝える時は正直に伝え、問題があれば策を打ち、喜びや自宅での介護のしんどさを共感できるように心で聞こう！と意識している。
- ◆ 相手が何を求めているのかを考えて接するように心がけています。
- ◆ 何かをサービスするにあたって少しでもよりよいサービスをできるように意識している。言われたことに対して、そのまま実施するのではなく、少しレベルの高い対応や、何か新しい選択肢なども提供できれば良いと思いながら日々業務をしている。
- ◆ 廊下などですれ違ったりする際に、お声かけを心がけています。実際に介護として携わっていないので、常にお会いした時を大事にし、顔を覚えてもらえるように挨拶や会話を心がけています。
- ◆ 一緒に楽しく過ごしたい。でもサービス提供者としての立場をわきまえていることも意識していきたい。この両立ができるよう意識しようとしている。

2. 自身の経験でよい結果が得られ印象に残っていることはどのようなことですか？

- ◆ 入社間もなく不慣れなため、何事も丁寧かつ速く行動することができません。しかし、スピードを重視して業務が雑になってしまうのは良くないと思い、スピードが遅くても丁寧に仕事に取り組むように心掛けました。すると、上司から「丁寧にやっていればスピードもついてくるから心配いらない」とアドバイスを頂きました。現在、銀の櫛に入社して初めて体験した排泄介助も、丁寧かつ速くできるようになってきました。何事も焦らず、丁寧に取り組むことから始めようと思いました。
- ◆ 利用を検討されている方からの電話で、「杣緑を利用している知り合いから、本当にすばらしいところだ、と聞いたので、是非見学させてほしい」と言われた時や、体験利用で来られた方が、家に帰られてすぐに「スタッフの方もはきは

きとしてとても親切で、楽しい1日が過ごせました」というお礼の電話をいただいた時にはとても嬉しかった。

- ◆ 終末期における家族の不安や気配りを行い、死去後の事など先の事までしっかりイメージし、支援をしてきた結果、この場所で顔なじみの方々に見送られ、最期を迎えることができたのは幸せでしたと言葉を頂けた事。その後も顔を出してもらえる関係になっている事。
- ◆ ご利用者様とコミュニケーションを取る際に、話を聞く事、聞きだす事に重点を置いている。その方の生き立ちを知った上で、現在の自分の状況を語り、相談を投げかける事もある。自分の経験談をふまえた話をしてくれる事で私自身、救われる事、感心する事があり、感謝の気持ちを述べた時に人生の先輩としての自信が見られた時。
- ◆ 5年以上来苑されている利用者様がられます。片麻痺、車いす生活、立位保持不可の方。歩行訓練を実施されていましたが、なかなか結果が出ていませんでした。入社して担当させて頂いた際にリハビリ方法がご自身に合ったようで、「先生についていく」と言っていたき、現在は4点杖にて短い距離ではありますが、自立歩行可、少しではありますが、可能性が見えてき、利用者様も意欲的にリハビリに取り組まれていること。
- ◆ 入職して間もない自分は、介護に関しては未経験で分からないことが多く、迷惑ばかりかけていると思いますが、利用者様から「お兄ちゃんうまくなったな、丁寧やな、優しいな」と色々声をかけていただいた時は、素直に嬉しかったし、少しはできている実感を持ちました。
- ◆ ご利用者様から「元気がいいね！」と言っていたき時にはすごく嬉しかったし、もっと頑張ろうと思いました。最初は確認作業にミスしたお客様に対して、最後まで誠実に接することで次回から顔を覚えていただき、笑顔で対応してもらえるようになり、信頼関係を感じています。
- ◆ イベントを通す中で誕生日会や敬老会に参加され、次回利用された時に家族様が「この前のイベント、帰ってきてからとても喜んでました〜！」と言われると心から嬉しい。ブログを見て「いい表情で映ってたわ〜！」と言ってもらえた時、デイを利用している中での笑顔を届けることができて良かったと思える。
- ◆ 相手の言っていることに耳を傾け、同調することで気分がスッキリされたと言われた。
- ◆ ご利用者様から「あなたは丁寧にやってくれて気持ちが良い」と言っていたき、非常に嬉しかった。普段から少しでも多く喜んでいただけるように心がけて行動していたのが、形になって返ってきたので、これからも意識して業務を続けていこうと思う。
- ◆ ショートの現場研修中、家族様の自宅で契約を行うのに同行させていただきました。そこで家族様とお話をさせていただき、今でも天河に来られた際は挨拶も向こうから気づいてしてくれています。先日も私をさがしてくれて、特養希望のお友達を紹介していただきました。常にお会いする人とのコミュニケーションを大切にしていきたいと思います。
- ◆ 楽しい会話ができたこと。日々の業務で手一杯なことが多いので、楽しくコミュニケーションできるときのが印象に残っています。

3. 自身の経験でよい結果が得られず印象に残っていることはどのようなことですか？

- ◆ 自分がよかれと思って行動していたことが、実は他のスタッフに迷惑をかけていたことです。注意を受けてやっと気が付きました。利用者様やご家族に関することは何事も相談していたのに、どうしても業務の事を一人でしようとしたのかと反省しました。今後、業務の事もお客様の事も相談しようと思いました。
- ◆ 業務が忙しい時に、窓口にも何度も来られて話をされる利用者様に対して、話が早く終わってほしいなあという気持ちで聞いてしまったこと。そのような気持ちが態度に出てしまい、利用者様に余計に不安な気持ちにさせてしまった。利用者様の立場に立って一緒に考えるということができていなかったと思う。

- ◆ 専門用語の多用や言葉不足、思い込みで伝えてしまい、誤解を与えてしまう事。あいまいな表現でその場をしのいでしまい、問題解決につながらなかった事により、スタッフのモチベーションに影響を与えてしまう事。
- ◆ 何を訴えたいのか、何を言いたいのかわからずに自分の中で決めてしまった結果、求められていることではなかった事。
- ◆ 主体性を尊重しようと思い、相手にお任せしたところ、遠慮していたことに気づいてあげられず、満足した対応ができなかったこと。もう少し相手側に寄り添い、性格を把握した上で、満足できる対応をしなくてはならないと思っている。
- ◆ リハビリ室では3, 4人体制で業務を行っています。一人の利用者様のために時間を費やし対応していましたが、その間、残りのメンバーが他の業務を熟さなくてはいけませんでした。良い行為と思って行動したことが、他の人の業務を増やすことになっていました。「周りを見て、行動すること」の大切さを再確認しました。
- ◆ オムツ交換などで綺麗にしないといけないという思い焦りが出てしまい、利用者様の体制が悪いのに気づくのが遅かったりする場合があり、その場で利用者様の気遣いなどが怠っている実感はありますので、もっと利用者様の事を考え、その人の様子などをよく見ておくべきだと思っている。
- ◆ クレームの電話対応に満足する対応をすることができず、お客様の気分を害したまま、電話を切られてしまい、2回目もお電話したが納得してもらえず、部署長にお詫びの連絡をしてもらいました。力不足を実感し、二度と同じミスはしないよう記録、注意するようにしています。
- ◆ 良かれと思いご利用者様に接したところ、満足されず逆に不快にしました。その人のことを知らないまま、対応してしまったことが原因で一人一人の対応力が身に付いていないため、相手の事を考えて行動を実施しようと思う。
- ◆ クレーム対応で部門の責任者とケアマネージャーがメインでやりとりしている中、営業として定期訪問中に良かれと思い進捗説明をケアマネージャーにしました。しかし、部門責任者としてはまだ言ってほしくなかった内容だったので、やりとりに少し食い違いが発生してしまいました。今後はきちんと内部でコミュニケーションを行い、報告も行ったうえで行動しようと思います。
- ◆ 利用者さんが「～してほしい」と言っていたり、「こっちに来てほしい」とおっしゃっているのに、ちゃんと対応できなかったこと。

【参考資料 12】初学者向け研修 資料

■研修スケジュール

【日時】10月5日（木） 13:00～17:00 【場所】 グラスセゾン

研修のねらい	☒ 接遇 5 原則に即した誰にでも好感の持たれる対応ができる ☒ 相手を慮り、要求や意向を察することができる ☒ 場に応じた柔軟な対応ができる
研修の学習目標	☒ 正しい言葉遣い、案内、席次のルールを応用できる ☒ 接遇 5 原則に即した誰にでも好感の持たれる対応ができる ☒ 研修でとりあげる事例で相手の要求や意向を慮り、説明できる ☒ 研修でとりあげる事例でその場に応じた対応を選択し、実践できる ☒ 本研修で学んだ接遇を現場で応用し、接遇を応用した対応を選択し、実践できる

時間	内容
13:00～15:00 【接遇基礎】	1. オリエンテーション （研修目標・グラウンドルールの説明） 2. 事前課題（自主学習教材）の解説と質疑応答 3. 接遇の基礎 （1）接遇 5 項目の実践【挨拶】 ☒ スキルチェック（録画と視聴） ☒ 解説（接遇 5 項目） ☒ グループワーク（挨拶の実践演習） ☒ グループ代表実技 ☒ 模範映像視聴 （2）接遇対応の実践【献茶】 ☒ スキルチェック ☒ グループディスカッション ☒ 模範映像視聴 ☒ グループワーク（実践演習） ☒ グループ代表実技 4. まとめ
15:00～16:20 【接遇応用】	5. 接遇の応用 （1）シミュレーションワーク1【ご家族様対応】 ～相手を察する～ ☒ 状況説明とイメージトレーニング ☒ ペアワーク（実践演習） ☒ 代表者指名実技 ☒ グループディスカッション＆発表

	(2)シミュレーションワーク2【総合演習・ご家族案内】 ～場に応じた対応～ ☒ スキルチェック ☒ グループディスカッション&発表 ☒ ペアワーク（実践演習・チェックリスト） ☒ 代表者指名実技 6. まとめ
16:20～16:30	休 憩
16:30～17:00	7.あかねの一員としての今後の取り組み （1）個人ワーク 事前課題の日常業務におけるリフレクションシートのグループ共有と相互コメント 行動目標の作成 行動目標宣言 自分の課題および自己評価とその理由・今後の取り組み、行動目標を発表 8. まとめ 質疑応答

※時間は目安ですので多少変更することがあります。

🌸事後課題🌸

1. 研修後 1 ヶ月ごとにチェックリストによる自己チェック（実施時期：11 月 5 日、12 月 5 日、1 月 5 日）
2. 研修 1 ヶ月後、3 ヶ月後の行動計画のリフレクション（実施時期：11 月 5 日、1 月 5 日）

※リフレクションを実施したら所属長に提出し、所属長印とフィードバックをもらってください。

【最終提出期限 1 月 10 日】

3. リンク集・模範動画を活用した接客スキルブラッシュアップ
4. サービスマスター試験に向けた自主学習

📄 自主学習教材 URL <https://sites.google.com/site/humanexcia/>



サービスマスターダブルスター
実技解説【献茶】



自主学習リンク集
【随時更新していきます】

【QR コードの読み取り方】

お手持ちのスマートフォン、タブレット端末に QR コード読み取りアプリがなければ「QR コード」や「バーコード」などで検索すると多くの**無料アプリ**が見つかりますので、気に入ったものを選んでインストールして読み込んでください。

1. オリエンテーション

2. 事前課題（自主学習教材）の解説と質疑応答

3. 接遇の基礎

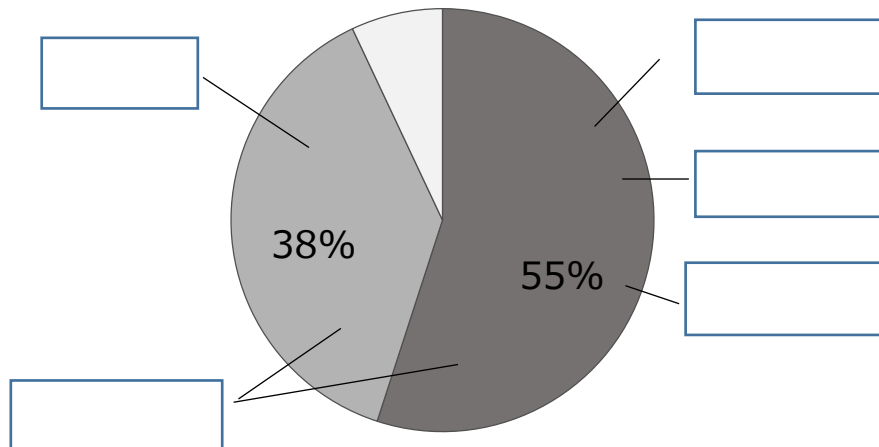
（1）接遇 5 項目の実践【挨拶】

☒ スキルチェック（録画と視聴）

	項目		○ ×
1	身だしなみ	相手への配慮ある身だしなみで清潔感が感じられるか	
2	立居振舞	髪を触ったり、手や鼻を触ったりしていないか	
3		姿勢が崩れていないか（立ち姿勢）	
4		身体をゆすったり、ゆらしたりしていないか、ふらついていないか	
5		手がぶらぶらしていないか・後ろ手を組んでいないか	
6		おっくうそうに、めんどくさそうに動いていないか	
7	表情	柔和な親しみやすい表情であるか	
8		口角があがり、心からの笑顔ができていないか	
9		言葉に応じた豊かな表情ができていないか	
10	アイコンタクト	挨拶の最初と最後にアイコンタクトがとれているか	
11		上目使い、見下すような目線・冷淡な目線はしていないか	
12	口調・言葉遣い	明るいトーンであるか	
13		早口になっていないか	
14		口をはっきり開けているか	
15		抑揚をつけているか	
16		滑舌よく、はきはきと話せているか	
17	挨拶	先言後礼ができていないか	
18		お辞儀の角度がきちんととれているか	
19		お辞儀の際、背中が丸まっていないか	
20		頭をあげるときのスピードが速すぎないか	
21	全体	好印象を与えることができていないか	
22		信頼感があり親しみやすい雰囲気を与えているか	
合 計			(○の数) /22
その他気づいたこと			

☑ 解説（接遇 5 項目）

第一印象の重要性



- ◆第一印象は_____で_____決まる。
- ◆第一印象は_____で決まり、その印象は_____継続する。
- ◆第一印象のチャンスは_____だけ！

👉 **第一印象 5 ポイント=接遇 5 原則**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

🌀接遇の具現化「相手を尊重する思いを形にする」ために🌀

1. 好感の持たれる身だしなみ

—すべての視点は（ ）にある！！

- (1)
- (2)
- (3)
- (4) 品格

2. 親しみやすく安心感のある表情

◆無意識から意識へ

- 「目は心の窓」
目じりは____、眉間を____・・・優しい印象
- 口元 口角を____、特に____を見せると笑顔をアピール

◆言葉+表情で200%想いを伝える

- 相手の心に伝わる表情を考える

【ワーク1】

魅力的な表情のための表情筋トレーニング

静かに目を閉じる

- ・パッチリ目、眼球を動かす
- ・唇を巻き込む・大きく開く
- ・頬を膨らませる・しばませる
- ・空気を口の中で回す
- ・口の中で舌をまわす
- ・ウイウイウイ オアオアオアオアオ
- ・ウイスキー／クッキー／ハッピー／ラッキー

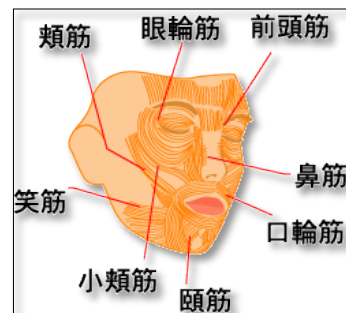
【ワーク2】

感謝の表情：「ありがとうございます。」

陳謝の表情：「誠に申し訳ございません。」

顔には約30種類以上の表情筋があり、相互に作用してさまざまな表情を作り出していますが、日常生活で約30%しか使われていません。無表情で筋肉を使わないとしわやたるみの原因となり、ぐっと老け込んでしまいます。意識的に表情筋を使い、明るい表情で過ごしましょう！！

【参考】表情筋



3. 丁寧さ・誠実さをあらわす立居振舞

◆立ち方・座り方・歩き方

◆手の遣い方、指し示し

◆話の聴き方（傾聴）

◆ご案内

ご案内は_____が基本

◆印象を高めるアイコンタクトのポイント

◆パーソナルスペースとは

4.配慮ある言葉遣い

- ◆ 敬語はなぜ使うのか？
 - ①相手に敬意を表す
 - ②相手との関係を保つ
 - ③自分の心を整える
- ◆ 言葉は（ ）
- ◆ 親しみやすさ≠なれなれしさ

5.心を通わせる挨拶

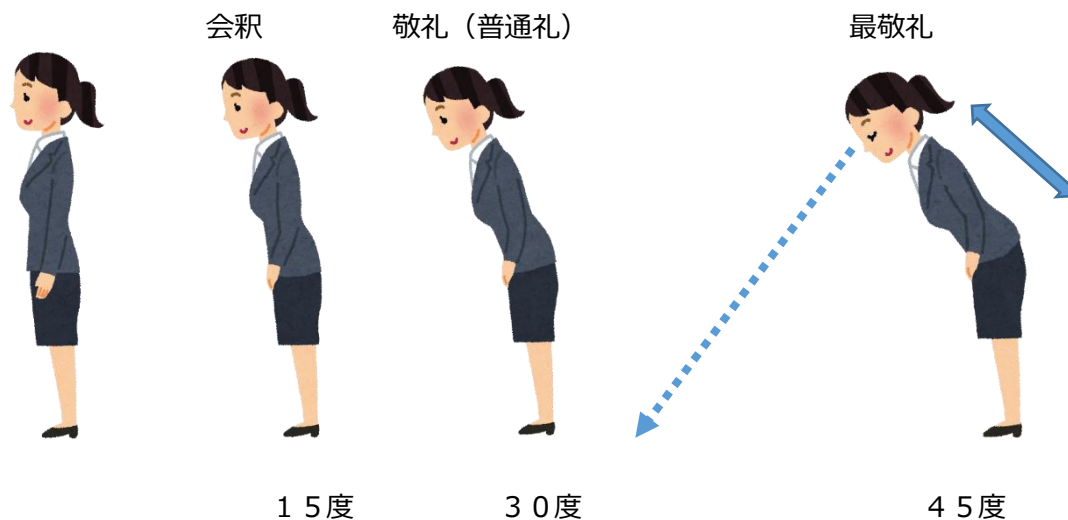
◆挨拶する…（ ）き（ ）る

◆返事の「はい」

◆お辞儀

- お辞儀の角度は_____を表す

- 同時礼と先言後礼



- ☒ グループワーク（挨拶の実践演習）
- ☒ グループ代表実技
- ☒ 模範映像視聴

(2) 接遇対応の実践【献茶】

☒ スキルチェック

☒ グループディスカッション

【MEMO】

☒ 模範映像視聴

☒ グループワーク（実践演習）

チェック者名 _____

	項目	○ ×
1	お茶の運び方	
2	お茶をお出しする位置	
3	お茶・おしぼり・お菓子を出す順番	
4	お茶の出し方	
5	適切な声かけ	
6	辞去の仕方	
合 計（○の数の合計）		/6

☒ グループ代表実技

4. まとめ

5. 接遇の応用

(1) シミュレーションワーク1【ご家族様対応】 ～相手の気持ちを察する～

☒ 状況説明とイメージトレーニング

☒ ペアワーク（実践演習）

☒ 代表者指名実技

☒ グループディスカッション＆発表

【MEMO】

(2)シミュレーションワーク2【総合演習・ご家族案内】 ～場に応じた対応～

☒ スキルチェック

☒ グループディスカッション＆発表

【MEMO】

☑ グループワーク（実践演習）

チェック者名 _____

	項目		○ ×
1	身だしなみ	相手への配慮ある身だしなみで清潔感が感じられるか	
2	立居振舞	髪を触ったり、手や鼻を触ったりしていないか	
3		姿勢が崩れていないか（立ち姿勢）	
4		身体をゆすったり、ゆらしたりしていないか、ふらついていないか	
5		手がぶらぶらしていないか・後ろ手を組んでいないか	
6		おっくうそうに、めんどくさそうに動いていないか	
7	表情	柔和な親しみやすい表情であるか	
8		口角があがり、心からの笑顔ができているか	
9		言葉に応じた豊かな表情ができているか	
10	アイコンタクト	挨拶の最初と最後にアイコンタクトがとれているか	
11		上目使い、見下すような目線・冷淡な目線はしていないか	
12	口調・言葉遣い	明るいトーンであるか	
13		早口になっていないか	
14		口をはっきり開けているか	
15		抑揚をつけているか	
16		滑舌よく、はきはきと話せているか	
17	挨拶	先言後礼ができているか	
18		お辞儀の角度がきちんととれているか	
19		お辞儀の際、背中が丸まっていないか	
20		頭をあげるときのスピードが速すぎないか	
21	対応	相手の思いを察し、気遣う言葉がかけられているか	
22		相手の思いを察し、気遣う対応ができているか	
23		相手の要望に応えられない場合でも納得する説明・対応ができているか	
24	全体	好印象を与えることができているか	
25		信頼感があり親しみやすい雰囲気を与えているか	
合 計		(○の数)	/25
その他気づいたこと			

☑ 代表者指名実技

6. まとめ

7.あかねの一員としての今後の取り組み

(1) 個人ワーク

事前課題の日常業務におけるリフレクションシートのグループ共有と相互コメント

☒ 行動目標の作成

☒ 行動目標宣言

自分の課題および自己評価とその理由・今後の取り組み、行動目標を発表

8. まとめ 質疑応答

【ロールプレイ事例】

1. 本日は大雨にも関わらず、ご来苑されたご家族様への対応です。
あなたはどのような対応をしますか？
2. 遠方からこられてお土産を持参されたご家族への対応です。
あなたはどのような対応をしますか？
3. 入所している利用者様を「毎日散歩させてほしい」というご家族への対応です。
あなたはどのような対応をしますか？

〔参考資料 13〕 初学者向け研修事後課題（行動計画・リフレクションシート）

アクションプラン（行動目標）		リフレクション（行動目標）
1ヶ月以内 にやること （期日 11月5日）	1. 誰に対しても自分から挨拶をする 2. 毎日お化粧をするようにする 3. 周りの人のサービスを意識してみるようにする	アクションプラン（行動目標）のリフレクション アクションプランは（ 70 ）%達成できました！ 誰に対しても自分から挨拶はできていたと思う。毎日お化粧をしたかったが、時間がなくてやらない日も多かった。やはり身だしなみとして気を付けていきたい。周りの人のサービスを意識してみると、言葉かけや話し方がとても様々で、利用者さんの反応に違いがあることがわかった。まだ十分とは言えないが、自分のやりたいケアのイメージが明確になってきたと思う。
3ヶ月以内 にやること （期日 1月5日）	1. サービスに関する本を3冊読む 2. 施設で開催される勉強会に積極的に参加する 3. 利用者様が何を望んでいるのかをまず考えてから行動する	一言 この1ヶ月、積極的に自分から挨拶をさせていただきました。利用者さんとの和やかな雰囲気印象的でした。他のスタッフのいいところはどんどん真似していきましょう。 ■3ヶ月を振り返って…アクションプランは（ ）%達成できました！ 研修後1ヶ月、3ヶ月後に行動目標が達成できたかを振り返りましょう。書けたら所属長に提出してコメントをもらいましょう！
見直し	1. 挨拶に <u>一言</u> の言葉かけをする 2. サービスに関する本を <u>1冊</u> 読む	1ヶ月の振り返り際に行動計画も見直しましょう！修正・追加はもちろん OK。実現できる計画にしましょう。

業務リフレクションチェックリスト		実施日		
項目	1ヶ月	2か月	3か月	
基準：3. いつもできている 2. おおむねできている 1. あまりできていない 0. 全くできていない	11/5	12/	1/	
1. 身だしなみは誰からみられても好感が持たれるよう意識している	3			
2. 利用者様、ご家族様、目上の人に対して敬語を適切に使っている	2			
3. 職員同士でなれ合いの言葉を遣わずに、場をわきまえた対応ができている	2			1ヶ月毎にチェックリストで振り返りましょう！
4. 誰に対しても自ら感じのよい挨拶をできている	3			
5. 誰に対しても態度を変えず好感の持たれる対応ができている（態度・振る舞い・表情）	2			
6. 電話や利用者様、ご家族様からの申し出にすばやく対応できている	1			
7. 利用者様やご家族様の個性、特性に応じ、相手が理解しやすいコミュニケーションがとれている	2			
8. 会話が一方的で押し付けにならず、相手を尊重したコミュニケーションがとれている	2			
9. 利用者様、ご家族様との距離感を意識、調節しながら受容、信頼される対応ができている	2			
10. 利用者様、ご家族様からの質問、要望には誠実に応え、納得の得られる対応ができている	1			
11. 利用者様、ご家族様の反応を観察、察知し、臨機応変な対応ができている	1			
12. 自分の感情や先入観に左右されずに対応ができている	1			
合計	22/36	/36	/36	

■振り返り…3ヶ月を振り返って経験からの学び、変化 etc…

この3ヶ月を振り返ってみて、これまでよりも接遇を意識して業務に取り組むことができるようになったと思います。これまでには接遇と介護は別のもので考えていましたが、そうではなく相手を感じる気持ちを伝えるために必要だと考えるようになりました。

またこれまでは研修を受けた後に振り返ることがなくそのままになってしまいましたが、このように定期的に振り返る機会があることで、研修内容を思い出すきっかけになったと思います。少しめんどくさいとは思いましたが、客観的に自分を振り返ること自分の課題も明確になって結果的には良かったと思っています。

サービスマスターもダブルまで取得できたので、来年はトリプルスターにチャレンジして合格できるように勉強にも取り組んでいきたいと思っています。

3ヶ月終了後自分の行動や意識にどのように変化があったかを振り返り、今後どのように業務に取り組んでいきたいか明確にしておきましょう。提出日まで必ず記入して所属長に提出しましょう。

提出日：1月10日

所属 杉原 氏名 阿丸 花子

〔参考資料 14〕 初学者向け研修（研修直後）アンケートと集計結果

社会福祉法人あかね様 『サービスマナーベーシック研修』 アンケート

2016 年 10 月 5 日

皆様、本日はお疲れ様でした。今後の改善のために、皆様の忌憚ないご意見・ご感想をいただければ幸いです。
皆様のお声を聞かせていただくことは私どもの励みになります。是非以下のアンケートにご協力お願いします。

1・この研修について、どのような印象を持ちましたか。今の気持ちに一番近い番号に項目ごとに1つずつ○をつけてください。

項目			
1	退屈した	1・2・3・4・5・6・7	興味深かった
2	やりがいがあった	1・2・3・4・5・6・7	やりがいがあった
3	自信が持てなかった	1・2・3・4・5・6・7	自信が持てた
4	参加したことを後悔した	1・2・3・4・5・6・7	参加してよかった

2. 次の各設問に対し、自分の気持ちに一番近いものを各項目1つずつ選んでください。

（1）研修について

介護現場で求められる接遇について理解できましたか？

☐よく理解できた ☐やや理解できた ☐あまり理解できなかった ☐全く理解できなかった

接遇に基づいた態度、振る舞い、行動がどのようなものか理解できましたか？

☐よく理解できた ☐やや理解できた ☐あまり理解できなかった ☐全く理解できなかった

介護士としてありたい姿が明確になり、自分の課題を踏まえた具体的な行動目標を立てることができましたか？

☐3つ以上立てた ☐1つ以上立てた ☐具体的に立てられなかった ☐全く立てられなかった

現場に戻ったら本研修で得た成果を活用しようと思いますか？

☐とてもそう思う ☐ややそう思う ☐あまりそう思わない ☐全くそう思わない

もっと接遇について深く知りたいと思いましたか？

☐とてもそう思う ☐ややそう思う ☐あまりそう思わない ☐全くそう思わない

（2）研修の事前課題（リフレクション）について

事前課題はあなたにとって難しかったですか？

☐とても難しかった ☐やや難しかった ☐やや簡単だった ☐簡単だった

→『難しかった、やや難しかった』と答え方のみ質問です。なぜ難しく感じたのか理由を教えてください。

☐思い出せなかった ☐文章にするのが難しかった ☐設問の意味がわかりにくかった ☐その他（ ）

事前課題の量はあなたにとっていかがでしたか？

☐多すぎた ☐やや多かった ☐適切だった ☐やや少なかった ☐少なかった

事前課題は自分の課題を見出すのに役立ちましたか？

☐とても役に立った ☐やや役に立った ☐あまり役に立たなかった ☐全く役に立たなかった

他者から自分の事前課題に対してフィードバックコメントを受け、あなたはどのように感じましたか？ 当てはまるものをすべて選択してください。

☐嬉しかった ☐やる気が高まった ☐問題点が明らかになった ☐問題の解決法が明らかになった

☐チーム意識が高まった ☐自信がついた ☐新たな視点が得られた

☐その他（ ）

自分から他者の事前課題へフィードバックコメントを実施し、あなたはどのように感じましたか？ 当てはまるものをすべて選択してください。

- ☐楽しかった ☐やる気が高まった ☐問題点を明らかにできた ☐問題の解決法を明らかにできた
☐チーム意識が高まった ☐自信がついた ☐新たな視点が得られた
☐その他 ()

自分から他者の事前課題へフィードバックコメントを実施することはあなたにとって難しかったですか？

- ☐とても難しかった ☐やや難しかった ☐やや簡単だった ☐簡単だった

(3) 研修の自主学習教材について

自主学習教材はあなたにとって難易度はいかがでしたか？

- ☐とても難しかった ☐やや難しかった ☐やや簡単だった ☐簡単だった

自主学習教材の量はあなたにとっていかがでしたか？

- ☐多すぎた ☐やや多かった ☐適切だった ☐やや少なかった ☐少なかった

自主学習教材は接遇の知識を得るのに役立ちましたか？

- ☐とても役に立った ☐やや役に立った ☐あまり役に立たなかった ☐全く役に立たなかった

自主学習教材に掲載しているリンク集は役立ちましたか？

- ☐大いに役に立った ☐やや役に立った ☐あまり役に立たなかった ☐全く役に立たなかった

→『あまり役に立たなかった、役に立たなかった』と答え方のみ質問です。なぜ役に立たなかったのか理由を教えてください。

- ☐PC やモバイルを持っていない ☐内容が役に立たない ☐リンク集の見方がわからない
☐その他 ()

(4) 研修全体について

このような研修を今後も続けて欲しいと思いますか？

- ☐とてもそう思う ☐ややそう思う ☐あまりそう思わない ☐全くそう思わない

同僚や後輩にすすめたいと思いますか？

- ☐とてもそう思う ☐ややそう思う ☐あまりそう思わない ☐全くそう思わない

3. 本研修において良かった点を 1つ以上 ご記入ください。

1.

4. 本研修において、改善できると思う点を 1つ以上 ご記入ください。(具体的なアイデアがあれば是非ご記入ください)

1.

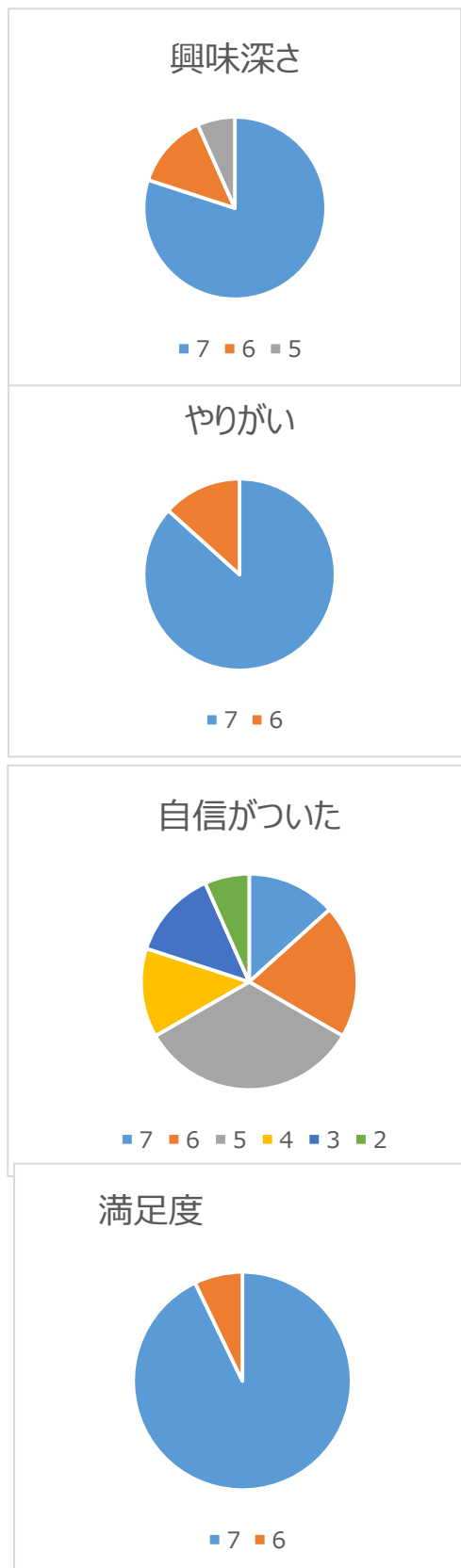
5. その他、受講して感じたことや思ったことをご自由にご記入下さい。

ご協力ありがとうございました。

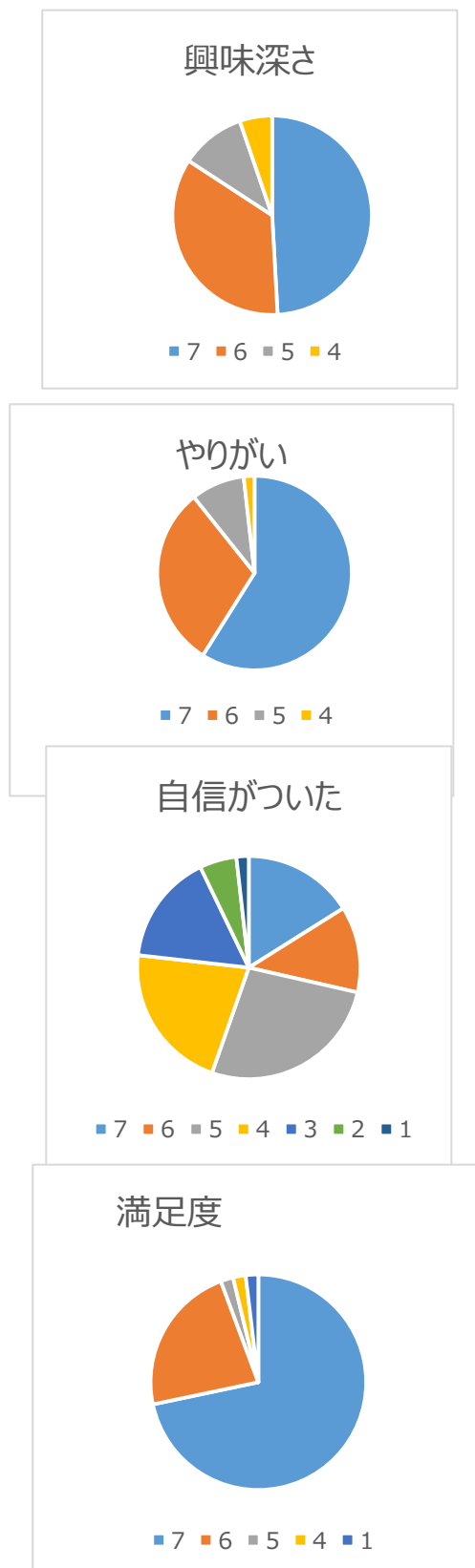
平成 28 年 10 月 5 日実施 初学者向け研修アンケート集計

1. この研修について、どのような印象を持ちましたか？

【10 月 5 日実施】



【4 月 1 日実施従来研修】



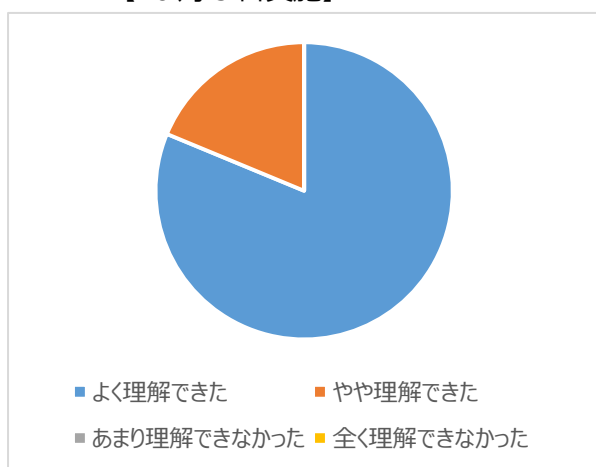
	7	6	5	4	3	2	1
興味深さ	12	2	1	0	0	0	0
やりがい	13	2	0	0	0	0	0
自信	2	3	5	2	2	1	0
満足度	13	1	0	0	0	0	0

(※この設問は一人未回答のため 15 名)

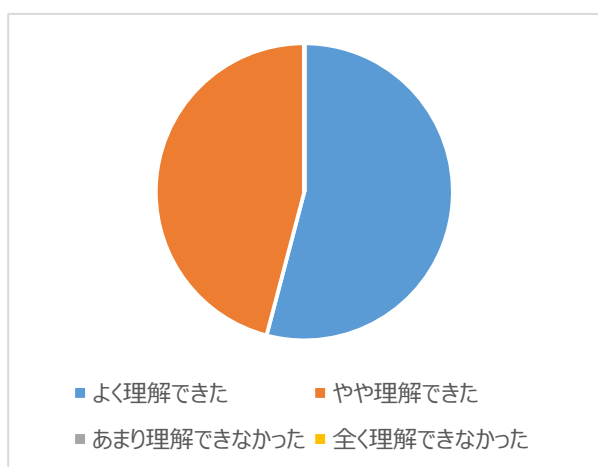
2.研修について

■ 介護現場で求められる接遇について理解できましたか？

【10月5日実施】

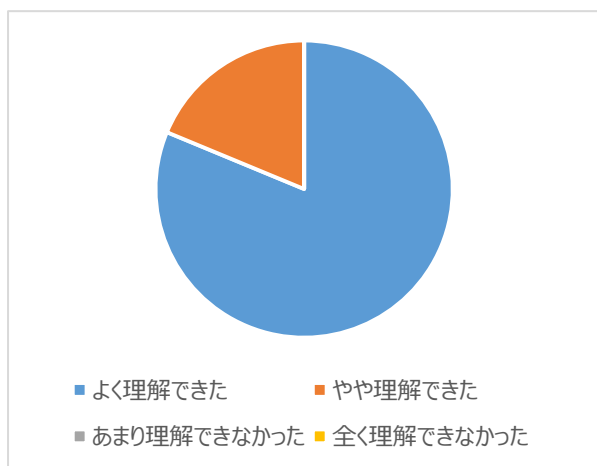


【4月1日実施従来研修】

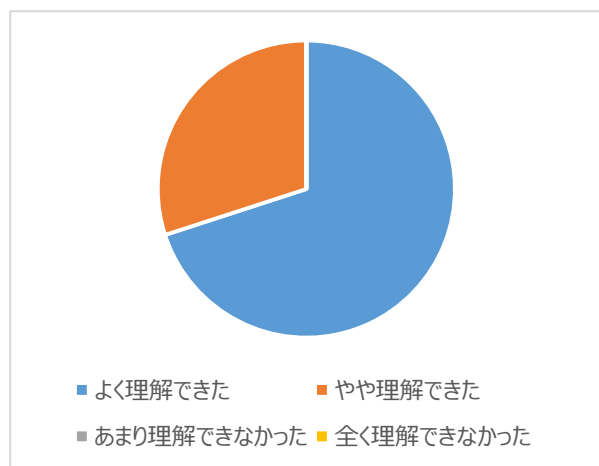


■ 接遇に基づいた態度、振る舞い、行動がどのようなものか理解できましたか？

【10月5日実施】

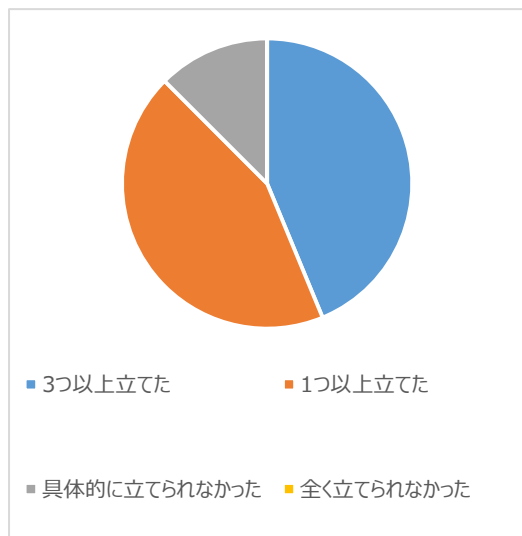


【4月1日実施従来研修】

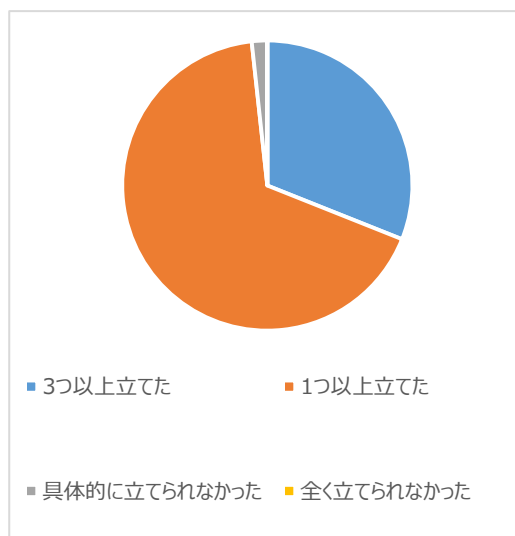


■ 介護士としてありたい姿が明確になり、自分の課題を踏まえた具体的な行動目標を立てることができましたか？

【10月5日実施】

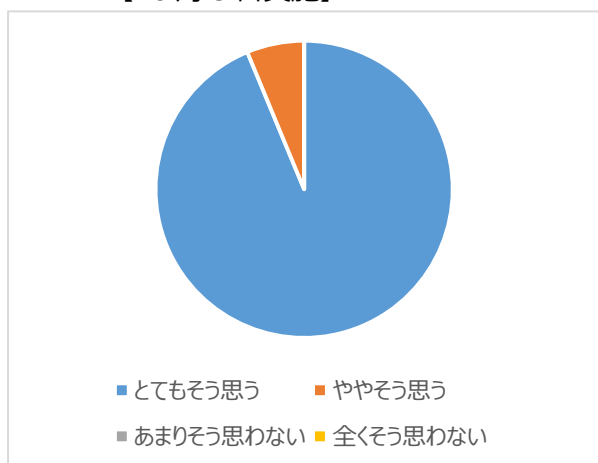


【4月1日実施従来研修】

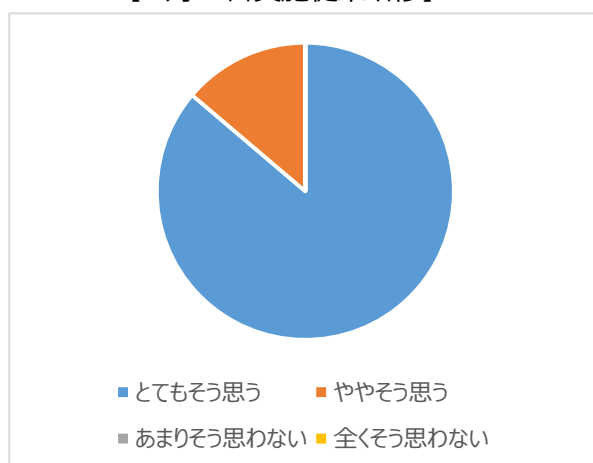


■ 現場に戻ったら本研修で得た成果を活用しようと思いますか？

【10月5日実施】

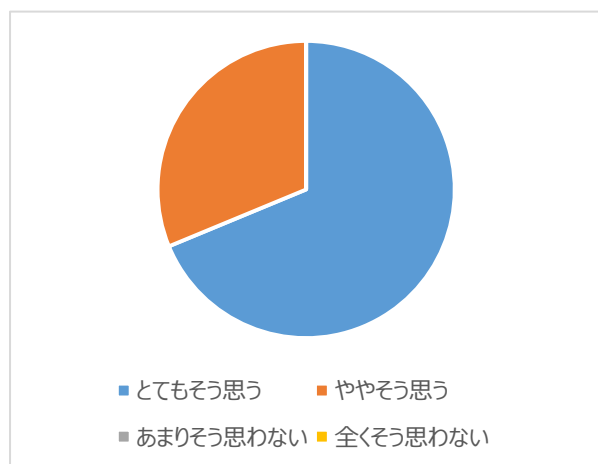


【4月1日実施従来研修】

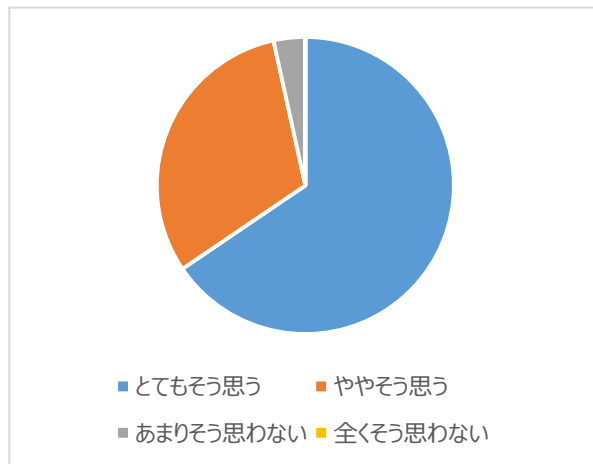


■ もっと接遇について深く知りたいと思いましたか？

【10月5日実施】



【4月1日実施従来研修】



- 4 : よく理解できた・とてもそう思う・3 つ以上立てた 3 : やや理解できた・ややそう思う・1 つ以上立てた
 2 : あまりそう思わない・あまり理解できなかった・具体的に立てられなかった
 1 : 全く理解できなかった・全くそう思わない・全く立てられなかった

設問内容	4	3	2	1
介護現場で求められる接遇について理解できましたか？	13	3	0	0
接遇に基づいた態度、振る舞い、行動がどのようなものか理解できましたか？	13	3	0	0
介護士としてありたい姿が明確になり、自分の課題を踏まえた具体的な行動目標を立てることができましたか？	7	7	2	0
現場に戻ったら本研修で得た成果を活用しようと思いますか？	15	1	0	0
もっと接遇について深く知りたいと思いましたか？	11	5	0	0

【参考】従来版研修

設問内容	4	3	2	1
介護現場で求められる接遇について理解できましたか？	33	28	0	0
接遇に基づいた態度、振る舞い、行動がどのようなものか理解できましたか？	42	18	0	0
介護士としてありたい姿が明確になり、自分の課題を踏まえた具体的な行動目標を立てることができましたか？	18	39	1	0
現場に戻ったら本研修で得た成果を活用しようと思いますか？	50	8	0	0
もっと接遇について深く知りたいと思いましたか？	38	18	2	0

(2) 研修の事前課題（リフレクション）について

事前課題はあなたにとって難しかったですか？ とても難しかった：3 やや難しかった：13 やや簡単だった：1 簡単だった：0
→難しかった理由 思い出せなかった：3 文章にするのがむずかしかった：13 設問の意味がわかりにくかった：0
事前課題の量はあなたにとっていかがでしたか？ 多すぎた：1 やや多かった：9 適切だった：6 やや少なかった：0 少なかった：0
事前課題は自分の課題を見出すのに役立ちましたか？ とても役に立った：8 やや役に立った：7 あまり役に立たなかった：1 全く役に立たなかった：0
他者から自分の事前課題に対してフィードバックコメントを受け、あなたはどのように感じましたか？当てはまるものをすべて選択してください。 嬉しかった：12 やる気が高まった：10 問題点が明らかになった：7 問題の解決法が明らかになった：1 チーム意識が高まった：3 自信がついた：5 新たな視点が得られた：8 その他：0
自分から他者の事前課題へフィードバックコメントを実施し、あなたはどのように感じましたか？当てはまるものを

すべて選択してください。 楽しかった：7 やる気が高まった：6 問題点を明らかにできた：4 問題の解決法を明らかにできた：1 チーム意識が高まった：4 自信がついた：0 新たな視点が得られた：6 その他 1（自分がマナーについてどのように思っているのか整理できた）
自分から他者の事前課題へフィードバックコメントを実施することはあなたにとって難しかったですか？ とても難しかった：1 やや難しかった：10 やや簡単だった：3 簡単だった：1 無回答：1

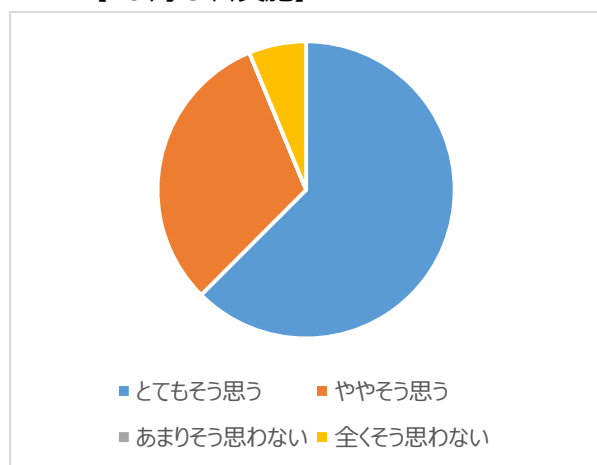
(3) 研修の自主学習教材について

自主学習教材はあなたにとって難易度はいかがでしたか？ とても難しかった：6 やや難しかった：10 やや簡単だった：0 簡単だった：0
自主学習教材の量はあなたにとっていかがでしたか？ 多すぎた：1 やや多かった：7 適切だった：8 やや少なかった：0 少なかった：0
自主学習教材は接遇の知識を得るのに役立ちましたか？ とても役に立った：12 やや役に立った：4 あまり役に立たなかった：0 全く役に立たなかった：0
自主学習教材に掲載しているリンク集は役立ちましたか？ 大いに役に立った：4 やや役に立った：9 あまり役に立たなかった：1 全く役に立たなかった：1 無回答：1
→役に立たなかった理由 PC やモバイルを持っていない：0 内容が役に立たない：0 リンク集の見方がわからない：1 その他（PC が故障中で使えなかった）

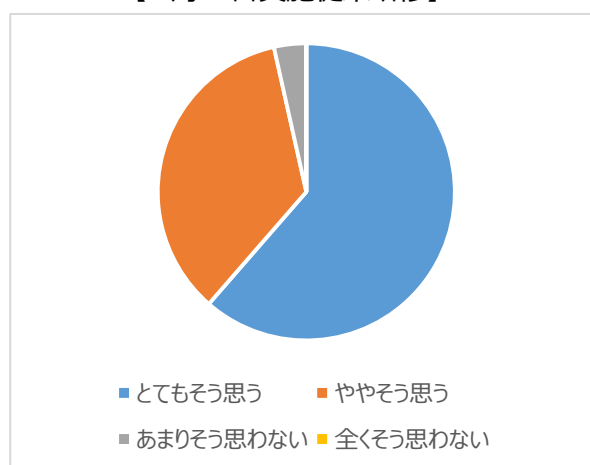
(4) 研修全体について

■ このような研修を今後も続けて欲しいと思いますか？

【10月5日実施】

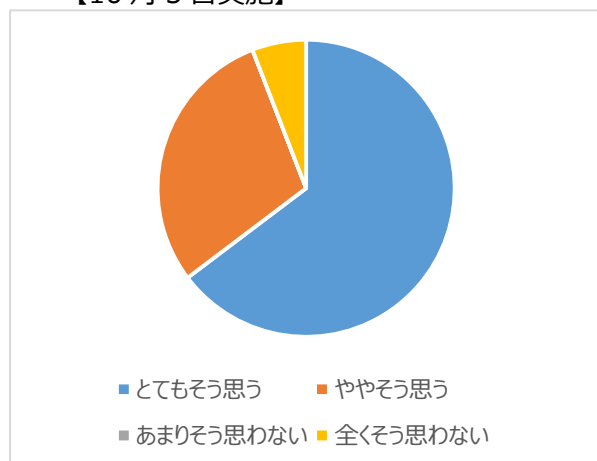


【4月1日実施従来研修】

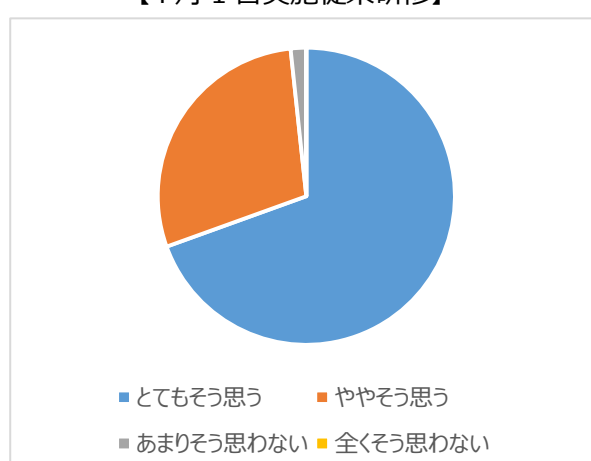


■ 同僚や後輩にすすめたいと思いますか？

【10月5日実施】



【4月1日実施従来研修】



このような研修を今後も続けて欲しいと思いますか？

とてもそう思う：10 ややそう思う：5 あまりそう思わない：0 全くそう思わない：1

同僚や後輩にすすめたいと思いますか？

とてもそう思う：11 ややそう思う：4 あまりそう思わない：0 全くそう思わない：1

【参考】従来版研修

このような研修を今後も続けて欲しいと思いますか？

とてもそう思う：35 ややそう思う：20 あまりそう思わない：2 全くそう思わない：0

同僚や後輩にすすめたいと思いますか？

とてもそう思う：41 ややそう思う：17 あまりそう思わない：1 全くそう思わない：0

3. 本研修において**良かった点**を**1つ以上**ご記入ください。

- ◆ 他施設のいろいろな職種の方とお話して自分自身を振り返るきっかけになった。
- ◆ 他施設の方と出会う機会がないので、出会えて良かった。
- ◆ 他の方の意見がすごく役に立ちました。
- ◆ グループワークをすることで、他の人の考え方や意見を知ることができた。
- ◆ グループで取り組めたことで違う視点から客観的に自分を見ることができた。
- ◆ 他の方の実演をみて、勉強になった。
- ◆ ロールプレイングになるとなかなかできないので、改めて身に付いていないことが実感できた。
- ◆ ロールプレイングで様々なシチュエーションを体験できた。
- ◆ Input は個人ではできますが、output ができていなかったのも、素敵な機会だったと思います。
- ◆ 普段行っている対応がどうなのかを客観的に見ることができた。
- ◆ わかっていても実際できていないことを教えられた。
- ◆ 接遇の大切さを再認識することができた。
- ◆ あかねに求められている接遇を知ることができた。
- ◆ マナーを大切に先生と接することでマナーの大切さを改めて認識できたこと。
- ◆ マナーの模範を見せてもらえたこと。
- ◆ 疑問に思ったことをすぐに聞けたこと。
- ◆ 集中力が切れやすいのですが、わかりやすく、それでいて丁寧に教えてくださったので時間が経つのを忘れていました。
- ◆ はじめて知ることあれば、前から知っていることも再確認できました。
- ◆ 正しいマナーを学ぶことができた。自分の間違いに気づくことができた。
- ◆ 自分の間違いに気づけた。
- ◆ サービスマナーをきちんと学ぶことが出来たことが良い勉強になった。

4. 本研修において、**改善できるところ**を**1つ以上**ご記入ください。（具体的なアイデアがあれば是非ご記入ください）

- ◆ もう少し知識的な講義もしてほしかったです。
- ◆ もっと利用者の立場になって何を求められているのかがわかりました。
- ◆ 大きい紙に書けるようにすれば良いかと思います。
- ◆ 先生の見本をもっとたくさん見れたらいいなと思いました。
- ◆ 内容が濃かったので、1日分くらい時間が必要かなと思いました。
- ◆ とても楽しい研修だったので、丸一日かけてやった方がとても効率がいいと思います。
- ◆ もう少し詳しく知りたいのもう少し長くても良いと思います。
- ◆ もっと長い時間を使って、ゆっくり受けたかったです。
- ◆ 時間が限られていたので、もう少し長い時間研修を受けたいと感じました。
- ◆ 言葉遣いなどの確認。
- ◆ グループワークの時間配分。
- ◆ グループでの時間をもう少し長くしてほしい。意見を求める時間が少なかった。

- ◆ 交通費負担。距離が遠い人にはきつい面も。
- ◆ 姫路の方でもやってほしい。（尼崎が遠いので）
- ◆ 特にありません。

5. その他、受講して感じたことや思ったことをご自由にご記入下さい。

- ◆ このような本格的なマナー研修を初めて受けてとても勉強になり良かったと思います。
- ◆ すごく勉強になりました。改めて自分のできなさを自覚できましたし、改善するところを見つけられました。ありがとうございました。
- ◆ マナーのレベルを向上するいいきっかけにしたいなと思います。
- ◆ あまり接遇について考えたことがなかったのですが、これを機会にもっと実践していこうと思います。
- ◆ 自分のマナーについても見直せて大変良かったです。
- ◆ ロールプレイングで皆緊張していました。
- ◆ 発表が続くと頭が真っ白になります。
- ◆ 現場で活かせるように頑張ります。
- ◆ 他の立場、現場の方の意見を聞くことができてよかったです。
- ◆ 他部署の方と交流し、学べた事が意識を更に高めることができた。ありがとうございました。
- ◆ 他エリア、事業所の方とコミュニケーションをとる事ができたのは良かったと思います。
- ◆ 他部署の方と仲良くなることができて嬉しかったです。
- ◆ 普段接することのない色々な人と一緒にできたので学べる事がとても多かったです。

【参考】4月1日実施の従来版研修の意見

1. 良かった点

新たな知識を学ぶことができた（接客と接遇の違い、敬語、電話応対、席次、献茶など）：48

自分の課題が明確になった：4

グループワーク・実技が多くイメージができた、楽しかった、眠くならなかった：8

講師の振る舞いが参考になった：3

2. 改善点

グループワークの時間を増やしてほしい：3

ロールプレイ・実技を増やしてほしい：5

講義が多い・内容量が多い：6

時間配分（スピードが速すぎる）：9

疲れた、休憩がもっと欲しかった、眠たくなった：3

席が狭い：2

後ろの席からは模範実技が見えにくかった：4

〔参考資料 15〕 初学者向け研修（研修 3 ヶ月後）アンケートと集計結果

社会福祉法人あかね様 サービスマナーベーシック研修フォローアップ調査アンケート

2016 年 10 月 5 日 実施

今後の研修の改善のために、皆様の忌憚ないご意見・ご感想をいただければ幸いです。是非以下のアンケートにご協力お願いします。

※リフレクションシートと一緒に所属長に 1 月 10 日までに御提出をお願いいたします。

1. 次の各設問に対し、自分の気持ちに一番近いものを各項目 1 つずつ選んでください。

（1）サービスマナーベーシック研修で得た成果（接遇の知識・スキル）の実践に関して

◆研修終了時は、『研修で得た接遇の知識・スキルを実践したい』とどの程度感じていましたか？

☐ とても強く感じていた ☐ 強く感じていた ☐ あまり感じていなかった ☐ 全く感じていなかった

◆現在、研修で得た接遇の知識・スキルを現場で実践できていると思いますか？

☐ とてもそう思う ☐ ややそう思う ☐ あまりそう思わない ☐ 全くそう思わない

→『あまりそう思わない、全くそう思わない』と答え方のみ質問です。実践できなかった理由を教えてください。

☐ 活用する機会がなかった ☐ 活用しにくい環境だった ☐ 実践しようとしたが、うまくいかなかった

☐ 実践していたが、意欲が続かず継続できなかった ☐ 実践しようと思わなかった ☐ 研修内容を忘れていた

その他（ ）

◆実践できたこと、できなかったことを具体的に以下の欄に記述してください。（ない場合は空欄で結構です）

実践できたこと	実践できなかったこと
1.	1.
2.	2.

◆上司は研修で得た成果を活用することを奨励しており、職場では接遇を実践しやすい環境が整っていますか？

☐ とてもそう思う ☐ ややそう思う ☐ あまりそう思わない ☐ 全くそう思わない

◆研修時に立てた自分の課題を踏まえた具体的な行動目標を達成することができていますか？

☐ すべて達成できている ☐ やや達成できている ☐ あまり達成できていない ☐ 全く達成できていない

→『あまり達成できていない、全く達成できていない』と答え方のみ質問です。達成できなかった理由を教えてください。

☐ 取り組んだが行動目標が高すぎた ☐ 行動目標を実践しにくい環境だった ☐ 意欲が続かなかった ☐ 行動目標を忘れていた

□その他（ ）

（2）リフレクションシートの活用について

◆リフレクションシートに取り組みましたか？

☐ しっかりと取り組んでいる ☐ 取り組んでいる ☐ あまり取り組んでいない ☐ 全く取り組んでいない

→『あまり取り組んでいない、全く取り組んでいない』と答え方のみ質問です。取り組んでいない理由を教えてください。

☐ 量が多かった ☐ 内容が難しかった ☐ やり方がわからなかった ☐ 業務が忙しく負担だった ☐ 意欲がわかなかった ☐ 忘れていた

□その他（ ）

◆リフレクションシートによる振り返りはあなたにとって難易度はいかがでしたか？

☐ とても簡単だった ☐ やや簡単だった ☐ やや難しかった ☐ とても難しかった

◆リフレクションシートによる振り返りはあなたにとって負担に感じましたか？

☐ とても感じた ☐ やや感じた ☐ あまり感じなかった ☐ 全く感じなかった

◆リフレクションシートによる振り返りであなたは気づきを得ることができましたか？

☐ とても得ることができた ☐ やや得ることができた ☐ あまり得られなかった ☐ 全く得られなかった

→『とても得ることができた、得ることができた』と答え方のみ質問です。どのような気づきを得られましたか？

☐ 自信がついた ☐ まだまだと思った ☐ 問題点が明らかになった ☐ 接遇に関する意識が高まった

□その他（ ）

◆リフレクションシートはあなたの行動を振り返り、課題を見出し、接遇を実践することに役立ちましたか？

☐ とても役立った ☐ やや役立った ☐ あまり役立たなかった ☐ 全く役立たなかった

◆リフレクションシートは行動目標を達成することに役立ちましたか？

☐ とても役に立った ☐ やや役に立った ☐ あまり役に立たなかった ☐ 全く役に立たなかった

◆リフレクションシートを実施して良かったと思いますか？

☐ とてもそう思う ☐ ややそう思う ☐ あまりそう思わない ☐ 全くそう思わない

→『あまりそう思わない、全くそう思わない』と答え方のみ質問です。そう思わない理由を教えてください。

☐ あまり効果がない ☐ 負担だった ☐ 量が多かった ☐ 内容が難しかった ☐ やっていないからわからない

☐ その他 ()

◆同僚や後輩にリフレクションシートの活用をすすめたいと思いますか？

☐ とてもそう思う ☐ ややそう思う ☐ あまりそう思わない ☐ 全くそう思わない

(3) リンク集・模範動画の活用について

◆リンク集や模範動画を活用しましたか？

☐ 大いに活用した ☐ やや活用した ☐ あまり活用しなかった ☐ 全く活用しなかった

◆リンク集や模範動画は接遇の知識を得るのに役立ちましたか？

☐ 大いに役に立った ☐ やや役に立った ☐ あまり役に立たなかった ☐ 全く役に立たなかった

→『あまり役に立たなかった、役に立たなかった』と答え方のみ質問です。なぜ役に立たなかったのか理由を教えてください。

☐ PC やモバイルを持っていない ☐ 内容が役に立たない ☐ リンク集の見方がわからない ☐ 見ていないからわからない

☐ その他 ()

(4) サービスマイスター試験について

◆サービスマナーベーシック研修はサービスマイスター試験に向けて役に立ちましたか？

☐ 大いに役に立った ☐ やや役に立った ☐ あまり役に立たなかった ☐ 全く役に立たなかった

→『大いに役に立った、役に立った』と答え方のみ質問です。役に立った内容を選択してください。(複数回答可)

☐ 自主学習教材 ☐ 研修内の実技・ロールプレイ ☐ リンク集・模範動画 ☐ リフレクションシート

☐ その他 ()

◆差し支えなければ本年度のサービスマイスター試験の結果を教えてください。

☐ シングルスター合格(保有) ☐ ダブルスター合格(保有) ☐ トリプルスター合格

2. この研修をよりよいものにするために、改善点や御意見があれば自由にご記入ください。

3. その他、日頃現場で感じている接遇に関する課題や悩みなど、自由にご記入ください。

ご協力ありがとうございました。

上司用

対象研修：10 月 5 日実施 サービスマナーベーシック研修

今後の研修の改善のために、上司の皆様の忌憚ないご意見・ご感想をいただければ幸いです。是非以下のアンケートにご協力をお願いします。

1. 次の各設問に対し、自分の気持ちに一番近いものを各項目 1 つずつ選んでください。

(1) サービスマナーベーシック研修で得た成果の実践に関して

◆研修参加者は接遇 5 原則に即した誰にでも好感の持たれる対応ができていますか？

☐ とてもそう思う ☐ ややそう思う ☐ あまりそう思わない ☐ 全くそう思わない

◆研修参加者は相手を慮り、要求や意向を察することができますか？

☐ とてもそう思う ☐ ややそう思う ☐ あまりそう思わない ☐ 全くそう思わない

◆研修参加者は場に応じた柔軟な対応ができていますか？

☐ とてもそう思う ☐ ややそう思う ☐ あまりそう思わない ☐ 全くそう思わない

◆研修参加者は研修前後で比較して、行動変容が見られましたか？

☐ とてもそう思う ☐ ややそう思う ☐ あまりそう思わない ☐ 全くそう思わない

→『とてもそう思う・ややそう思う』と答えた方にのみ質問です。どのような行動に変化が見られたのか、具体的に以下に記述してください。

1.

2.

3.

(2) 現場支援について

◆研修後、研修内容・成果について参加者に確認する機会を持ちましたか？

☐ 機会を持った ☐ 機会を持たなかった ☐ その他 ()

◆研修参加者のリフレクションシートにフィードバックコメントを実施しましたか？

☐ 実施した ☐ 実施していない ☐ その他 ()

◆研修後、上司・先輩は研修参加者が現場で接遇を実践することを奨励しましたか？

☐ とてもそう思う ☐ ややそう思う ☐ あまりそう思わない ☐ 全くそう思わない

◆現場は研修参加者が現場で接遇を実践しやすい風土が整備されていると思いますか？

☐ とてもそう思う ☐ ややそう思う ☐ あまりそう思わない ☐ 全くそう思わない

2. 研修に対する意見・要望などがございましたら、自由にご記入ください。

ご協力ありがとうございました。

※お手数ですがフォローアップシート・受講者フォローアップアンケートとともに **1 月 13 日まで**にご提出をお願いいたします。

平成 29 年 1 月 18 日

初学者向け研修 研修後（3ヶ月）アンケート集計

（有効回答数 13）

1. 次の各設問に対し、自分の気持ちに一番近いものを各項目 1 つずつ選んでください。

（1）サービスマナーベーシック研修で得た成果（接遇の知識・スキル）の実践に関して

◆研修終了時は、『研修で得た接遇の知識・スキルを実践したい』とどの程度感じていましたか？

とても強く感じていた	強く感じていた	あまり感じていなかった	全く感じていなかった
6	6	1	0
46.15%	46.15%	7.7%	0%

◆現在、研修で得た接遇の知識・スキルを現場で実践できていると思いますか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
4	8	1	0
30.8%	61.5%	7.7%	

→『あまりそう思わない、全くそう思わない』と答え方のみ質問です。実践できなかった理由を教えてください。

実践していたが、意欲が続かず継続できなかった： 1

◆実践できたこと、できなかったことを具体的に以下の欄に記述してください。（ない場合は空欄で結構です）

実践できたこと	実践できなかったこと
◆ 挨拶の仕方 ◆ 言葉遣い ◆ お茶出しマナー ◆ ご家族様への対応。 ◆ お茶をお出しする時により美しく丁寧に見える所作など。 ◆ お辞儀の姿勢を意識すること ◆ お辞儀の角度 ◆ 敬語の使い方 ◆ 挨拶の仕方 ◆ 家族様への対応に気がつけた ◆ 相手に伝わるようにコミュニケーションを行う ◆ 先言後礼 ◆ 第 1 印象に気を付けるようになった ◆ 常に敬語を意識するようになった	◆ 家族様との会話（あまり機会がない） ◆ 先言後礼。頭を下げながら「ありがとうございました」とあいさつをしてしまう。 ◆ 正しい敬語が上手く使えないことが多い。 ◆ 先言後礼 ◆ クレーム対応 ◆ トリプルの勉強はしたものの、結果にはつながらなかったのでは足りなかったところがあったと思う。 ◆ 笑顔 ◆ 完璧な敬語 ◆ バイト敬語など深く根付いてしまっている所は、直すのにとても時間を要すると感じた。 ◆ 周りに広めることは難しいと感じ、実践できていない

◆上司は研修で得た成果を活用することを奨励しており、職場では接遇を実践しやすい環境が整っていますか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
1	10	2	0
7.7%	76.9%	15.4%	0%

◆研修時に立てた自分の課題を踏まえた具体的な行動目標を達成することができていますか？

すべて達成できている	やや達成できている	あまり達成できていない	全く達成できていない
0	11	2	0
0%	84.6%	15.4%	0%

→『あまり達成できていない、全く達成できていない』と答え方のみ質問です。達成できなかった理由を教えてください。

取り組んだが行動目標が高すぎた：1 意欲が続かなかった：1

(2)リフレクションシートの活用について

◆リフレクションシートに取り組みましたか？

しっかりと取り組んでいる	取り組んでいる	あまり取り組んでいない	全く取り組んでいない
1	8	4	0
7.7%	61.5%	30.8%	0%

→『あまり取り組んでいない、全く取り組んでいない』と答え方のみ質問です。取り組んでいない理由を教えてください。

業務が忙しく負担だった：3

その他（行動目標は意識してましたが、用紙にそって振り返りができていなかった）

◆リフレクションシートによる振り返りはあなたにとって難易度はいかがでしたか？

とても簡単だった	やや簡単だった	やや難しかった	とても難しかった
0	5	7	1
0%	38.5%	53.8%	7.7%

◆リフレクションシートによる振り返りはあなたにとって負担に感じましたか？

とても感じた	やや感じた	あまり感じなかった	全く感じなかった
1	5	6	1
7.7%	38.5%	46.1%	7.7%

◆リフレクションシートによる振り返りであなたは気づきを得ることができましたか？

とても得ることができた	やや得ることができた	あまり得られなかった	全く得られなかった
4	9	0	0
30.8%	69.2%	0%	0%

→『とても得ることができた,得ることができた』と答え方のみ質問です。どのような気づきが得られましたか？

まだまだだと思った： 6 問題点が明らかになった： 3 接遇に関する意識が高まった： 4

その他（当たり前のことのようだが、慣れるといいかげんになりそうになることを気づいていける気がしました。）

◆リフレクションシートはあなたの行動を振り返り、課題を見出し、接遇を実践することに役立ちましたか？

とても役立った	やや役立った	あまり役立たなかった	全く役立たなかった
4	9	0	0
30.8%	69.2%	0%	0%

◆リフレクションシートは行動目標を達成することに役立ちましたか？

とても役立った	やや役立った	あまり役立たなかった	全く役立たなかった
4	7	2	0
30.8%	53.8%	15.4%	0%

◆リフレクションシートを実施して良かったと思いますか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
6	5	2	0
46.1%	38.5%	15.4%	0%

→『あまりそう思わない、全くそう思わない』と答え方のみ質問です。そう思わない理由を教えてください。

負担だった： 1 やっていないからわからない： 1

◆同僚や後輩にリフレクションシートの活用をすすめたいと思いますか？

とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
5	5	3	0
38.5%	38.5%	23%	0%

（３）リンク集・模範動画の活用について

◆リンク集や模範動画を活用しましたか？

大いに活用した	やや活用した	あまり活用しなかった	全く活用しなかった
0	7	3	3
0%	53.8%	23.1%	23.1%

◆リンク集や模範動画は接遇の知識を得るのに役立ちましたか？

大いに役に立った	やや役に立った	あまり役に立たなかった	全く役立たなかった	無回答
2	7	1	2	1
15.4%	53.8%	7.7%	15.4%	7.7%

→『あまり役に立たなかった、役に立たなかった』と答え方のみ質問です。なぜ役に立たなかったのか理由を教えてください。

PC やモバイルを持っていない：2 見ていないからわからない：2

（４）サービスマイスター試験について

◆サービスマナーベーシック研修はサービスマイスター試験に向けて役に立ちましたか？

大いに役に立った	やや役に立った	あまり役に立たなかった	全く役立たなかった	無回答
7	5	0	0	1
53.8%	38.5%	0%	0%	7.7%

→『大いに役に立った、役に立った』と答え方のみ質問です。役に立った内容を選択してください。（複数回答可）

研修内の実技・ロールプレイ：11 自主学習教材：6 リンク集・模範動画：1 リフレクションシート：1

◆差し支えなければ本年度のサービスマイスター試験の結果を教えてください。

シングルスター	ダブルスター	無回答
4	4	5
30.8%	30.8%	38.5%

2. この研修をよりよいものにするために、改善点や御意見があれば自由にご記入ください。

- ◆ ロールプレイはどの班もかなり嫌そうだった。名指して指名して発表させられるところの負担は大きい。尼崎は遠い。
- ◆ 1 日だけの研修でなく、日数をもっと使ってゆっくりと教わりたかったです。
- ◆ 研修場所が遠く、交通不便。
- ◆ とても役に立つ研修なので、全スタッフが 1 度受けられる研修になればいいなと思いました。
- ◆ 事前に職場の上司からコメント、また当日グループを共にした職員からのコメント、とても参考になり、嬉しかったです。できれば当日講師をしていただいた西村様、また人事からの評価をいただけましたら自分では気づかない改善点が見えてくれると考えます。お手数ですが、ご検討して頂ければ幸いです。
- ◆ 未経験から入り、1 ヶ月程度で研修を受けましたが、いきなりのロールプレイは厳しいと感じました。何が重要か、何をしたらよいのかわからずのロールプレイは、ロールプレイにならず模範が欲しいなと思いました。
- ◆ 定期的に研修があるといいと思います。
- ◆ サービスマイスターを受けるにあたって、この研修を活かした勉強会などを開き、スタッフ皆に勉強の機会を与えられればいいと思う。
- ◆ グループで話し合い、課題を発表することで、いろいろな部署の違い、分野、職種の方の見方や意見が聞けて良かった。接遇に関してしっかりと振り返り、覚える事が良かった。
- ◆ ランク別での研修があればいいと思います。

3. その他、日頃現場で感じている接遇に関する課題や悩みなど、自由にご記入ください。

- ◆ 研修から日が経つと忘れてしまい、また、いつものクセが出てしまうので、日々意識して対応するようにしたいです。
- ◆ 接遇に少し離れている気がしますが、虐待アンケートにて、命令口調、呼び捨て等の言葉の虐待が少なからずあるのが現状です。入社して間もない時に、少し触れていただくとよりよい意見が出るかと感じました。日々意識しながら行動していきたいと思います。
- ◆ 尊敬語・謙譲語の使い分けがあまりできていない。
- ◆ あわただしい業務の中でも丁寧な接遇をできるやり方。
- ◆ 来客だけでなく、ボランティアなどで来られる方々へのおもてなし、お迎えからお見送りまでをすべてのスタッフがもっと丁寧にできるようにならなければいけないと思う。
- ◆ 職場で実践できるものと、なかなか実践する機会がないためにできないものもある。できないものは意識的に自分で振り返らないと忘れてしまっていた。
- ◆ 日頃の業務が忙しい時の電話対応などで、気をつけてはいるつもりですが、おざなりになっている事があるかもしれません。
- ◆ 普段の仕事内でのコミュニケーションにおいて丁寧な敬語を使う場面が少なく感じます。ある程度の丁寧さはもちろん必要ですが、あまり使い過ぎるとよそよそしくなってしまう感じがして、どこまで必要かがわかりにくいと思います。
- ◆ 忙しいを理由にちゃんとした接遇ができていないか気になっている。心がけはしているが、このような機会を与えてくださることにより見つめなおすことができる。

初学者向け研修上司フォローアップアンケート集計結果

有効回答数：19 / 施設内訳 施設 A (1)・施設 B (1)・施設 C (3)・施設 D (14)

1. 次の各設問に対し、自分の気持ちに一番近いものを各項目 1 つずつ選んでください。

(1) サービスマナーベーシック研修で得た成果の実践に関して

◆研修参加者は接遇 5 原則に即した誰にでも好感の持たれる対応ができていますか？

施設	とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
A	0	1	0	0
B	0	1	0	0
C	1	2	0	0
D	0	7	7	0
合計	1	11	7	0

◆研修参加者は相手を慮り、要求や意向を察することができていますか？

施設	とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
A	0	1	0	0
B	1	0	0	0
C	1	2	0	0
D	0	6	8	0
合計	2	9	8	0

◆研修参加者は場に応じた柔軟な対応ができていますか？

施設	とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
A	0	1	0	0
B	0	1	0	0
C	0	3	0	0
D	0	7	7	0
合計	0	12	7	0

◆研修参加者は研修前後で比較して、行動変容が見られましたか？

施設	とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
A	0	1	0	0
B	0	1	0	0
C	2	1	0	0
D	0	4	10	0
合計	2	7	10	0

→『とてもそう思う・ややそう思う』と答えた方にのみ質問です。どのような行動に変化が見られたのか、具体的に以下に記述してください。

施設	内容
A	◆ 会議の先言後礼 ◆ 敬語を意識している様子がうかがえた ◆ 挨拶の質(笑顔・声のトーン・タイミング)
B	◆ 研修を受講し、多少なりとも意識を持って行動してくれている所が見受けられる
C	◆ 言葉遣いや相手への接し方が柔らかく丁寧になった ◆ 非常に笑顔が多くなった ◆ 1日を通してスタッフより、利用者よりと、どちらかによっていた対応がバランスよく対応できるようになってきている ◆ 元々丁寧な対応ができていたが、時折乱れが見られていた部分も乱れが少し良くなってきた ◆ ケアに少し余裕が出てきているのか、時間を意識した対応が少しずつできるようになってきた ◆ ご家族へ積極的に話をする姿勢がみられた（その内容についての報告もあった）
D	◆ 本人達は研修を経て思う所はあったようですが、時間の経過と共に薄れていったように思います。 ◆ 他者の仕事のフォローを行うことができるようになっており、正解に導くような声かけができています ◆ 新スタッフに仕事を教える際、相手の立場とモチベーション等を気にした声かけができるようになってきている ◆ 以前までは決めごとに対しては必ず実行できていた。今現在、自分で考え行動する力がついてきている。 ◆ 自分自身の仕事以外に他のスタッフの役割をふることができるようになった ◆ 対個人に対してはとても気持ちのよい対応ができています。 ◆ ご家族様の面会時にすぐに普段の様子を報告し、話すようになった。 ◆ マイペースではあるが、忙しい時に命令調になりがちだったが、少し改善した。 ◆ 言葉遣いや挨拶は忙しい時でも落ち着いて対応できるようになってきている。

（２）現場支援について

◆研修後、研修内容・成果について参加者に確認する機会を持ちましたか？

施設	機会を持った	機会を持たなかった	その他
A	0	1	0
B	0	1	
C	0	1	2：リフレクションシートのコメント欄への記入を求められた際に確認(1)確認する機会（時間）が持てなかった(1)
D	1	9	4:機会を持てなかった(2)日常会話レベルで研修内容の確認をした程度(2)
合計	1	12	6

◆研修参加者のリフレクションシートにフィードバックコメントを実施しましたか？

施設	実施した	実施していない	その他
A	0	1	0
B	0	1	0
C	3	0	0
D	1	13 あることを知らなかった（2） もらっていない（2）	0
合計	4	13	2

◆研修後、上司・先輩は研修参加者が現場で接遇を実践することを奨励しましたか？

施設	とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない	無記入
A	0	1	0	0	0
B	0	0	1	0	0
C	0	1	2	0	0
D	0	2	11	0	1
合計	0	4	14	0	1

◆現場は研修参加者が現場で接遇を実践しやすい風土が整備されていると思いますか？

施設	とてもそう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
A	0	1	0	0
B	0	0	1	0
C	0	2	1	0
D	0	2	12	0
合計	0	5	14	0

2. 研修に対する意見・要望などがございましたら、自由にご記入ください。

C	サービス関連の研修に関しては新人だけでなく、管理職を含む全体に6ヶ月～1年に1回行っていただきたいです。是非お願いします。
D	- 他のものも記入させていただいておりますが、研修当初から主旨を我々が把握して関わりを持てていれば、効果を望めるような関わり方が我々もできたと思います。 - 研修フォローアップ調査アンケートを研修前後に配布すれば、もっと細かく指導し、継続につながり、具体的なエピソードや案が出てくると感じました。 - 研修後の変化をどのようにしていくかを明確に決めていないので、「こういう所を実施していく」と自身で現場スタッフへ伝える必要性があると思います。 - 個人的な研修だけでなく上司も含めての研修内容だと評価しやすいと思う。 - 研修内容やフィードバックなど改めて周知されていたのかもしれませんが、伝わっていないことが多かったので、こういうアンケートをとるなら、周りにも具体的に伝わっている方法をとった方が良いと思います。