

ソーシャルワークとチーム・ネットワーク

施設介護の現場におけるリーダーシップのあり方の検討

～スーパービジョンの枠組みの考察～

日本社会事業大学 網 きみ子
木 戸 宜 子

1. はじめに

本研究は、発表者の有料老人ホームにおける管理者としての実践経験の中で、現場のケアリーダーに対して、「何をどのように指示・指導して行くべきか」という課題から始まった。そして、管理者としてケアリーダーへ期待することを、指示・指導の要素として考えると、それはスーパービジョンにつながると考える。そこで施設介護の場において、ケアリーダーに対するスーパービジョンの枠組みについての考察から、その一步を踏み出した。このことは、当初は、組織の管理という側面を意識する立場であり、スーパービジョンの中でも管理的機能を重視したものであったが、その後の検討を加えていくことで、ケアリーダー養成という教育的な視点からも、これからケアリーダー自身がスーパーバイザーとして実践していく際の、視点や枠組みを構築することに役立つものとして研究を進めることが出来たと考える。

2. 課題意識

最近の高齢者介護においては、特に施設関連として以下の3点が最近の重点課題と言えよう。

- 在宅療養の困難な高齢者やその家族にとって、専門的ケアをしてくれる介護施設のニーズは高い。在宅ケアが言われている中でも、療養の困難な高齢者やその家族にとって、専門的なケアをしてくれる介護施設へのニーズは高いといえる。(今も多くの待機者があるという現実がある。)

- 介護施設におけるケアの人材不足。施設のみではなく介護界全体としての人手不足が言われる中、特に、施設職員にあっては退職者が多く、離職率が高いと言われる現状にある。

- その中でケアの人材を直接指導する立場のリーダーの力量が問われている。中堅とされるリーダー職の人材の不足がある。だいたい3年未満の退職が多く、リーダーといった統率する立場の人材が育っていかない現実がある。(こうした課題は、一般的な介護施設での課題として、政治的に取り上げられ、人材確保法案等の議案提出となっているところでもあり、『介護職員認定研修(中堅職員・リーダー研修)モデル事業』が全国規模で実施されようとしている。)

3. 研究の目的

そこで現状の課題意識を基に研究を進めていくこととし、その目的には①ケアリーダーとしての業務行動の要素の探究. ②ケアリーダーが力量を十分に発揮できるようなスーパービジョンの枠組みの探究の2点を据えた。

4. 研究の方法

- (1) 研究目的に基づいて、スーパービジョンの理論的枠組みを検討する。
- (2) A特別養護老人ホーム(以下Aホーム)をモデルとして、Aホームの人事評価シートの分析を行い ケアリーダーに求められる視点を探る。
- (3) Aホームのケアリーダーを対象にグループインタビューを行い、その結果を枠組みに基づいて分析する。という3つの段階を踏んで進めた。

5. 研究対象

対象フィールドは、Aホームである。Aホームを選択した理由は、①第三者評価で高い評価を得て

いる ②施設内研修制度、人事考課制度、ケアマニュアル、各種委員会等、しっかりとした組織体制が構築されている ③小規模施設と異なり、リーダーの業務、役割が分業化されている ということがあり、モデルになる施設と判断した。このモデルになる施設のケアリーダーの業務行動を分析することから、組織におけるケアリーダーの役割が、明確になると考えた。

グループ・インタビューの対象は、主任（1）、リーダー（2）、サブリーダー（1）の4人である。この4名のもとに、ケアスタッフのチームが構成されており、リーダーの動き、チームの動きを把握したいと考えた。

6. スーパービジョンの枠組みの構築

スーパービジョンの枠組みの要素として、組織の中でのケアリーダーの立場に期待される、以下の3点をあげた。

- (1) 組織のことを考える：組織の運営・経営面や理念を意識する
 - (2) リーダーとしての立場をふまえて職場の調整をする：ケア場面における質の維持や進行、生じてくる様々な事柄について取り仕切る
 - (3) スタッフのことを考える：ケア場面の継続性を考え、スタッフの技能や資質にあわせて対応する
- これらは組織におけるリーダーシップの考え方にもつながる要素である。

次にスーパービジョンの枠組みの妥当性を計るために、Aホームの人事評価シート（管理職用）の分析を行った。人事評価シートは、「目標管理」「スーパービジョン」「公平な姿勢」「判断と支持」「情報の共有化」「自覚ある行動」の6分野からなり、51の評価項目が含まれている。この51項目について、上記の3つの要素に適合するかどうかを分析したところ、おおよそ該当することがわかった。

例えば、人事評価シートの「トップの思想や方針を理解し、部下へ浸透させる中継役となっている」という項目は、「組織のことを考える」という要素に該当すると思われる。また「セクションとの調整を的確に行っている」という項目は、「リー

ダーとして立場をふまえて職場の調整をする」という要素に該当すると読み取れる。さらに「同僚・部下を信頼している」という項目は、「スタッフのことを考える」という要素に該当すると読み取れる。

このように、組織体制の整備されているAホームの人事評価シートの中に3つの要素が読み取れるということから、上記の3つの要素は、施設がリーダーに期待するものの枠組みとしてスーパービジョンにも活用できると考えた。

7. インタビューの実施

次に、リーダーの行動が実践場面でどのように展開されているのかを把握するために、Aホームのケアリーダーを対象にグループ・インタビューを行った。インタビューの項目としては、この半年～1年の間に、ケアリーダーとして対処したことをまず挙げてもらった。突発的事項など、何か介護現場に変化が起こったときや特別な体制を組まなければならない時などに、ケアリーダーとしての動きが求められると考えたからである。また、質問票の方はインタビューのあとに各自に記入してもらった。

○質問項目

- ・この半年～1年の間に、ケアリーダーとして対処したこと（突発的事項に対する対処など）
- ・その際にとった行動。
- ・その行動の結果に対する評価。
- ・その次にとる行動。

○質問票の項目

- ・基本的属性
- ・リーダーとはどういうものだと思うか。

○倫理的配慮

インタビュー対象者には、事前に文書をもって協力の依頼をし、インタビュー内容を録音すること、またインタビューの結果については、個人的な情報がわからないようにデータの処理を行うことを示した。その上で、インタビュー開始前に承諾を得た。

8. ケアリーダーの行動プロセスの分析

ケアリーダーの実際の場面での行動プロセスの分析には、業務管理の手法としては最近多く活用

されているPDCAの要素を採用した。PDCAとは、プランをたて実行し、その実行の結果をチェック(評価)し、その内容をフィードバックし次のアクションに繋げるといったスパイラル式に改善していく業務管理のサイクルである。これらは介護領域にも計画的な業務管理の方式として取り入れられてきている。このPDCAの要素と、組織の中でのケア

リーダーの立場に期待される要素から構成した分析枠組みを用いて、インタビューで聞き取ったケアリーダーの行動場面を分析した(場面1、2、3参照)。表の中ではリーダーが述べた言葉を黒字で表わし、それについて分析者の解釈を薄色字で示している。そして太字のところからケアリーダーの行動が始まり、展開したプロセスを矢印で示している。

<場面1> 車椅子から自分で立ち上がってしまい危険な利用者。見守りが必要で対応に追われる。

	組織のことを考える	リーダーとしての立場・職場の調整	スタッフのことを考える	対応
目標 (P)		フロア全体の様子を観察する →通常体制よりも集中的なケアの体制が必要かどうかを見極める	利用者の状況を観察する 危険性を考える →情報収集やアセスメントの手本を示す	利用者の状況を観察する 危険性を考える フロア全体の様子を観察する →アセスメント・状況判断
実施 (D)		状況についてのスタッフ間の共通認識をもたせる 業務の優先性について話し合う →通常よりも集中的なケアの体制を作る 他のスタッフに手伝いを求める →チームで対応する	いつでもその利用者の所に行けるようになる →手本となる行動を示す 他のスタッフに手伝いを求める →サポート	いつでもその利用者の所に行けるようになる →ケアの実施・見守り 他のスタッフに手伝いを求める →協力を得る
結果の把握 (C)		スタッフの不足を判断する →チーム体制の管理		
フィードバック (A)	スタッフの不足について、上司に相談する →相談			

<場面2> 2週間の入院から戻ってきた利用者。2週間の入院でADLが低下、介護量が増加し、通常のケアの体制を少し変えなければならぬと、ケアリーダーが判断した場面。

	組織のことを考える	リーダーとしての立場・職場の調整	スタッフのことを考える	対応
目標 (P)			利用者に話を聞いて、状態を具体的に把握する →情報収集やアセスメントの手本を示す	利用者に話を聞いて、状態を具体的に把握する →情報収集・アセスメント
実施 (D)	上司に相談する →通常よりも負担のかかる体制になっていることを相談する	スタッフに伝える情報を共有する →通常よりも集中的なケアの体制を作る	利用者の好きな食べ物を買ってくる →手本となる行動を示す スタッフに伝える情報を共有する →スタッフにケア方針に沿った行動をとるよう指示する	利用者の好きな食べ物を買ってくる 食事介護をする →ケアの実施 スタッフに伝える情報を共有する →情報伝達・共有 上司に報告をする、相談する →報告・相談
結果の把握 (C)		スタッフから報告を受ける →業務管理	スタッフにその後の様子を尋ねる →サポート	利用者の状態を確認する →モニタリング
フィードバック (A)	スタッフの不足について、上司に相談する →相談	好きな食べ物を食べさせることについてスタッフ連絡ノートに記入する →全体に情報を周知する	スタッフのしていることを認める 長期的な方向性について話をする →信頼、評価、スーパービジョン	新しい情報についてスタッフ連絡ノートに記入する →情報共有 その結果を上司に報告する →報告

<場面3>利用者からあるスタッフのすることについてクレームがあり、利用者への謝罪やクレームがあったスタッフにも対応を必要とすると、ケアリーダーが判断した場面。ここでは、まず職場の調整をすることを念頭に置き、クレームを受けとめ、情報を収集するという行動が見られる。クレームの場合は、利用者へ謝罪するというのみならず、組織の評判にもからむことなので、上司に報告するなどの対応が必要であったと思われ、また一方、クレームの対象となっているスタッフの、個人的な状況が関連している可能性も考え、スタッフへのスーパービジョンが必要となっていたと理解できる。

	組織のことを考える	リーダーとしての立場・職場の調整	スタッフのことを考える	対応
目標 (P)		利用者の話、クレームについて聞く →クレームを受けとめる 情報を収集する	利用者に話を聞いて、状態を具体的に把握する →情報収集やアセスメントの手本を示す	利用者に話を聞いて、状態を具体的に把握する →情報収集・アセスメント
実施 (D)	クレームがあったことを上司に報告し、対応について相談する →報告・相談	利用者に謝る →クレームについての対応 当該利用者について、チームで対応をするように話し合う →チームの対応体制を作る	当該スタッフに話を聞く →サポート、状況の理解 (メンタルヘルス)	利用者に謝る →対応 上司に相談する →協力を得る
結果の把握 (C)		他のスタッフに、当該スタッフの様子について聞いてみる →スタッフの状況を把握する	スタッフに話を聞く →状況の判断	
フィードバック (A)	上司に報告する →報告	当該スタッフに対するリーダーとしての今後の対応について、上司に相談する →相談、スーパービジョンを受ける	当該スタッフと話し合い、利用者に対してどういう対応がよいのかを検討する →スーパービジョン	

以上のように、スタッフであれば、右列の「対応」というところに書かれているように、ケアの対応として、PDCA どおり時系列的に対応のプロセスは進行すると思われる。しかしながらケアリーダーとしては、まずスタッフのことを考え、情報収集やアセスメントの手本を示すという行動が見られた。その上で、スタッフのことを考えるレベル、職場の調整のレベル、組織のことを考えるレベルへと広がっていくことが理解できる。

9. 考察

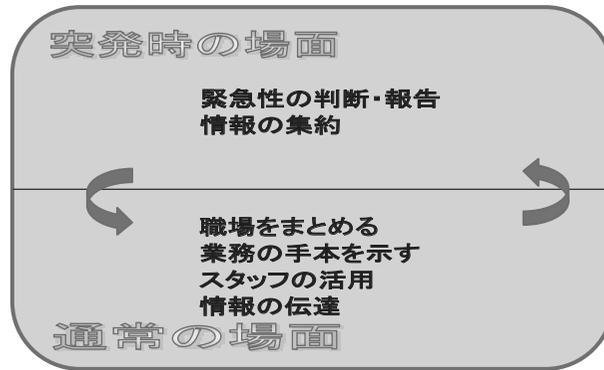
(1) ケアリーダーにとって、通常の場合と、特別な対処をしなければならない場面とは、日々の変化の中で起こる流動的なものと言える。インタビューの結果からは、ケアリーダーとしては通常の場合と、特別な対処をしなければならない場面とに、その行動を分類できると考えた。通常の場合におけるケアリーダー

の行動には、職場をまとめることであり、業務の手本を示すことなどがあった。突発的な場面におけるケアリーダーの行動には、情報の集約や、出来事の緊急性判断や報告などがあった。

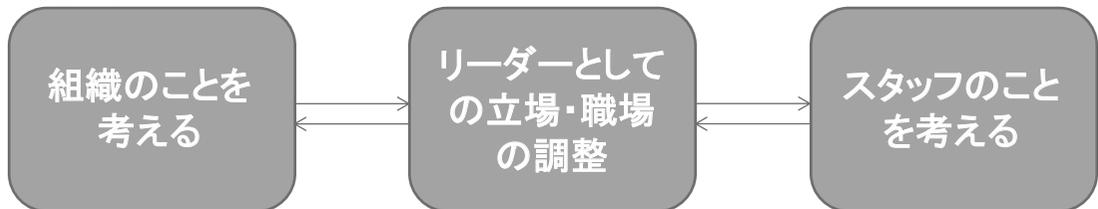
虚弱者の多い介護施設では、利用者の少しの変化もケアの体制に大きな影響を及ぼすことがあり、ケア場面は常に流動的といえる。つまり通常の場合が、何時もリスクに転じるかといった状況を常に抱えているということであり、通常の場合と突発の場合が背中合わせの状況にある現場で、リーダーの行動は、通常の場合と突発の場合の流動化に合わせて使い分けていくことが求められているといえる。(図-1) 参照。

(2) ケアリーダーとしては組織のことを考えたり、スタッフのことを考えたり、職場の調整を図るなど、複雑な行動を展開していると言える。

(図-1)



(図-2)



先の<場面2>でのリーダーの行動のプロセスとしては、組織のことを考え、上司への報告など、組織運営に必要と判断したことへの動きを行い、そしてほぼ同時に、スタッフの力量やメンタルヘルスへの配慮も行うといった幅の広い多彩な動きをこなしていた。(図-2) 参照。

(3) ケアリーダーを対象としたスーパービジョンの枠組みを考える上では、ケアリーダー自身のとっている行動について、ケアの内容よりも、リーダーとして何をしているかを意識化することが効果的と言える。

スーパービジョンを考える際には、こうしたリーダーの行動の要素を明確化し、支持することで、ケアリーダーの役割や認識をより明確化できると思われる。

インタビューの終了後、参加者からは「自分たちのしていることを確認する機会となってよかった」という言葉があった。つまり現場の人たちにとっては、業務におわれて時間がないのもそうだが、自分たちのしていることを確認する機会を必要としているということ

かと思われる。

ケアリーダーのスキルを高めるには、その業務行動の確認作業の機会が重要であり、特に組織の管理という観点からスーパービジョンを考える上では、今回検討してきたスーパービジョンの枠組みが、活用できると考えられる。

10. 終わりに

現在高齢者介護を取り巻く諸課題は多々あり、中でも介護人材の研修育成への事業の取り組みが進められている。国としての介護職員養成の動きを念頭に置きつつも、介護職場におけるリーダーへの職場におけるスーパービジョンとしては、今後このスーパービジョンの枠組みを応用し、より多くの実践経験を基に、この枠組みを用いたスーパービジョンの研修の企画を考えていきたいと考えている。

[参考文献]

P.ハーシィ, K.H.ブランチャード, D.E.ジョンソン (2007)『行動科学の展開—人的資源の活用—』生産性出版