

# 介護施設で勤務する看護・介護職員の職業意識 リーダー育成に求められている要因の検討

名古屋メディカルリスク研究会 医療・介護グループ  
大野弘恵、高野美子、古田あき子、山崎守

## 1 はじめに

介護施設には、主に民間事業者が運営する「有料老人ホーム」や「サービス付き高齢者向け住宅」、医療法人が運営する「介護老人保健施設」、社会福祉法人が運営する「介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム）」や「軽費老人ホーム」がある。また、その他に、「地域密着型施設」などがある。

介護施設は、介護保険で被保険者である利用者にサービスを提供できる施設（介護保険が使える施設）と、介護保険とは関係のない施設とに大まかに分けることができる。

厚生労働省の報告<sup>1)</sup>によれば、介護保険施設に限定してみると、1施設当たりの定員は介護老人福祉施設が72.3人、介護老人保健施設が89.2人、介護療養型医療施設が43.4人で、その利用率は3施設とも9割を超えている。介護保険施設の種類ごとに平成25年の要介護度別在在者数の構成割合をみると、介護老人福祉施設では「要介護5」が34.3%、介護老人保健施設では「要介護4」が27.0%と最も多くなっている。介護療養型医療施設では「要介護5」が57.3%と最も多くなっている。つまり、介護施設は利用者も多く、そのうえ介護度が高い。

こうした介護現場において、全国1741市町村（特別区を含む）及び47都道府県におこなった厚生労働省の調査報告<sup>2)</sup>では、高齢者虐待と認められた件数が、養介護施設従事者等によるものが平成25年度に221件あり、前年度より66件（42.6%）増加している。また、市町村への相談・通報件数は、養介護施設従事者等によるものが962件であり、前年度より226件（30.7%）増加している。その原因としてあげられているのは、「教育・知識・介護技術等に関する問題」が128件（66.3%）で最も多く、次いで「職員のストレスや感情コントロールの問題」が51件（26.4%）、「虐待を助長する組織風土や職員間の関係性の悪さ」が25件（13.0%）となっている。

このような介護老人福祉施設の状況から、現場で求められるリーダーに関する認識についての報告はなく、リーダー教育が必ずしも十分されているとはいえないのではないかと考えた。そこで、本研究では、介護施設従事者のうち、看護・介護職員に限定してリーダー育成に求められている要因を検討してみることとした。介護施設に勤務している看護・介護職員がどのような思いで業務をしているのか、また、どうすれば介護職としての専門性を発揮できるのか、今後の介護施設のあり方を検討する基礎データとしたい。

## 2 介護施設の現状

高齢者福祉施設は職員と共に利用者の命を預かっているため、

必要なサービスを継続して提供するということがより強く求められている。勤務する職種は日常生活支援のために、看護師、介護福祉士やヘルパーの資格を取得していることが必要とされている。しかし、労働者にとっては介護保険以前にも増して低い賃金水準、厳しい労働条件、社会的評価の低さなどがあげられる。こうした労働環境の劣悪な状況が、介護職の離職率の高さにつながっている<sup>3)</sup>ともいわれている。

## 3 介護職者の位置づけ

### 1. 介護福祉士と介護ヘルパーの資格取得について

介護職員初任者研修（ホームヘルパー2級）は、その制度や実施について厚生労働省の指針を、各都道府県の実施要綱に基づき、各都道府県が指定した養成機関で実施している。介護職員初任者研修カリキュラムは130時間を受講し、筆記試験による終了評価が実施され資格が取得できる（認定資格）。介護福祉士は国家資格であるため、介護福祉士の国家試験に合格する必要がある。資格取得には大きく2つのコースに分けられる。

#### 1) 養成施設を卒業するコース

厚生労働大臣が指定する介護福祉士養成施設（一般にいう学校）を卒業することで、介護福祉士の資格を取得する。

- (1) 2年以上の養成施設（専門学校・短大・大学）を卒業する。
- (2) 福祉系の大学で、指定科目を履修したものが1年間の養成施設を卒業する。
- (3) 社会福祉士養成施設等を卒業（修了）したものが1年間の養成施設を卒業する。
- (4) 保育士（保母）養成施設卒業者が1年間の養成施設を卒業する。

現在（2）と（3）に該当する1年間の養成施設はない。保育士（保母）資格保有者を対象として1年間の養成施設は全国にある。しかし、2015年4月1日以降に養成施設を卒業して資格を取得する場合、介護福祉士国家試験の受験が必要になる。現在、養成施設ではカリキュラムの移行期で、旧カリキュラムと新カリキュラムが同時進行している状況である。

#### 2) 国家試験を受験するコース

国家試験の受験資格には、介護の実務経験3年以上、またはそれに準ずるものが与えられる。介護実務経験3年に準ずる者とは、高校または修学年限2年以上の高校の専攻科において福祉の所定の科目を修めて卒業したものを指す。

- (1) 介護等の業務に3年以上従事する。2016年1月の国家試験より「実務者研修」の修了が義務付けられる。
- (2) 高等学校の福祉か福祉コースを卒業する（NHK学園で実

施する通信制も含まれる)。

なお、福祉系の高校のカリキュラムも新カリキュラムに移行中で、入学年度によりルートが変わる。

## 2. 介護者の業務内容

介護ヘルパーの業務内容は、「身体介護」「生活援助」「相談・助言」である。ホームヘルパーには、在宅介護を支える重要な役割がある。また、介護福祉士の業務内容は、「身体介護」「生活援助」「相談・助言」「社会活動支援」である。介護福祉士の役割は、その人の生活全般を捉えた視点をもって、人権や自立を尊重し、その人らしい生活を支援することである。

## 3. 業務をするうえでの倫理

看護職や介護職には、それぞれ職能団体から業務を実践するうえでの倫理に関することが定められている。看護職には日本看護協会から「看護者の倫理綱領」<sup>4)</sup>、介護職では日本介護福祉士会から「日本介護福祉士会倫理綱領」<sup>5)</sup>と、日本ホームヘルパー協会から「ヘルパー憲章」<sup>6)</sup>が制定されていて、倫理を遵守することが義務付けられている。

## 4 概念枠組み

介護施設で利用医者に直接介護を実施している看護・介護職員が認識しているリーダーの「現実」と、「自分が考えるリーダー像」と「他者に求めるリーダー像」の関係を図表1に示した。

## 5 研究方法

### 1. 調査時期

平成27年7月

### 2. 研究協力者

調査依頼ができた3か所の介護施設に勤務する管理職者を除く、看護師、介護資格をもつ者、介護福祉士と介護ヘルパー2級以上の資格取得者とした。

### 3. データ収集方法

無記名自記式質問紙調査をおこなった。調査施設はA市内における介護福祉施設の施設長に研究目的、データ収集方法、倫理的配慮を口頭で説明し、研究への同意を得たうえで、研究協力者に配布してもらうよう依頼した。質問紙への回答は任意であり、質問紙の提出をもって、研究参加の同意が同意を得たものとした。

### 4. 調査内容

- 1) あなたが考えるリーダーとは、どんな役割ですか。(リーダーの役割)
- 2) あなたが考えるリーダーに必要な資質は何ですか。(リーダーの能力)
- 3) あなたの職場のリーダーがどんな人であったら、働きやすいですか。(理想のリーダーがもつ能力)
- 4) あなたがリーダーであったら、リーダーとしてどんな事を重要としますか。
- 5) そのようなリーダーがいたら、あなたはどんな風に仕事ができますか。
- 6) あなたのこの仕事・職種における喜びとは何ですか。

### 5. 分析方法

質問項目別に記述された文章をコード化し、KJ法でカテゴリ化した。分析過程では、記述された文章を繰り返し読み、全体の文脈を正しく把握できるよう努力した。そして、記載の文脈に留意し、類似性と相違性を考え、比較検討しながら意味のある文節

でコード化した。各コードの比較をおこないながらカテゴリを生成し、カテゴリのネーミングの適切性を検討した。結果の確証性を確保するため、データの解釈、カテゴリ、ネーミングについてメンバーチェックしながらおこなった。

## 6. 倫理的配慮

研究への同意は自由意思であり、研究に同意しない場合でも不利益は生じないこと、対象とする個人の人権保護への対策として、データは本研究以外には用いないこととし、これらの事を施設長に説明し、調査を実施した。施設名や個人情報の取り扱いには連結不可能匿名化とし、施設や個人が特定されないよう処理した。

## 6 結果

アンケートの協力者は76名で、全て有効回答が得られていて分析に使用した。各質問項目におけるカテゴリを[ ]で記した。

### 1. リーダーの役割について

「自分が考えるリーダーの役割について」の質問への回答は、124コードが抽出され、8カテゴリに分類できた。分類されたカテゴリは、図表2に示すように、[統率力]、[人間関係]、[行動力]、[環境整備]、[判断・決断力]、[教育]、[人間性]、[責任]であった。リーダーの役割は、[統率力]や[行動力]、[判断・決断力]といったチームが目指すべき方向性を示すだけではなく、部下からの信頼を得られるような[人間性]をもち、部下の能力を伸ばすための[人間関係]作りや、[環境整備]をすることである。そして、チームについての[責任]を最も負っている人と考えていた。

### 2. リーダーの能力

「自分が考えるリーダーに必要な資質について」の質問への回答は、173コードが抽出され、10カテゴリに分類できた。分類されたカテゴリは、図表3に示すように、[判断・決断力]、[人間性]、[統率力]、[人間関係]、[思考力]、[教育]、[行動力]、[専門知識]、[責任]、[その他]であった。[判断・決断力]や[統率力]といったリーダーシップの発揮と、[人間性]や[人間関係]といった対人関係能力、そして、職場で活躍できる[思考力]、[行動力]、仕事上で必要な[専門知識]も必要と考えていた。

### 3. 理想のリーダーがもつ能力

「職場のリーダーがどんな人であったら、働きやすいか」という質問への回答は、84コードが抽出され、6カテゴリに分類できた。分類されたカテゴリは、図表4に示すように、[行動性]、[判断能力]、[コミュニケーション能力]、[職場環境の調整]、[人間性]、[その他]であった。[行動性]は約4割の者が、[判断能力]は約3割の者が、理想のリーダーのもつ能力とあげていた。リーダーシップを発揮することに加え、対人関係能力として必要な[コミュニケーション能力]や[人間性]をもち、[職場環境の調整]していく能力をリーダーがもっていることが、介護職場で働きやすくなると考えていた。

### 4. リーダーとして重要とすること

「自分がリーダーであったら、リーダーとしてどんな事を重要とするか」という質問への回答は、88コードが抽出され、7カテゴリに分類できた。分類されたカテゴリは、図表5に示すように、[業務の効率]、[責任能力・人間性]、[相談できる人間関係]、[仕事の質の向上]、[チームワーク]、[危機管理能力]、[対応能力]であった。[業務の効率]は約4割の者が、[責任能力・人間性]は約3割の者がリーダーとして重要と考えていた。リーダーとして重要

な資質として、[責任能力・人間性]や[危機管理能力]、[対応能力]を備えようとして、[業務の効率]をはかり、[仕事の質の向上]していくために、[相談できる人間関係]や[チームワーク]が必要としていた。

## 5. 理想とするリーダーのもとでの仕事

「理想とするリーダーのもとで、どんな風に仕事ができるか」という質問への回答は、92コードが抽出され、8カテゴリに分類できた。分類されたカテゴリは、図表6に示すように、[仕事への意欲]、[精神的な安楽]、[チーム間の協体制]、[職場環境の調整]、[よい介護サービスの提供]、[自己のスキルアップ]、[チームの活性化]、[自己の健康管理]であった。理想とするリーダーの存在は、業務をするうえで[精神的な安楽]となり、[仕事への意欲]や[チーム間の協体制]、[職場環境の調整]といった働きやすい職場づくりに関連がある要素と考えていた。[自己のスキルアップ]や[自己の健康管理]を考える余裕ができ、結果、[よい介護サービスの提供]ができ、延いては[チームの活性化]につながると考えていた。

## 6. 仕事・職種における喜び

「介護という仕事・職種における喜びについて」の質問への回答は、91コードが抽出され、11カテゴリに分類できた。分類されたカテゴリは、図表7に示すように、[感謝されること]、[笑顔や喜び]、[人の役に立つこと]、[利用者の生活への援助]、[信頼されること]、[自己研鑽]、[人とのつながり]、[社会貢献・社会参加]、[利用者の気持ちが理解できる]、[安心した生活]、[わからない]であった。介護という仕事・職種において、利用者との関わりから、利用者に[感謝されること]や、利用者や家族の[笑顔や喜び]、あるいは、[人の役に立つこと]ということが、延いては自己の喜びとなっているようであった。

## 7 考察

今回の現場で求められるリーダーに関する認識の調査の結果から、多くの者がリーダーの役割やリーダーとして必要な能力として、統率力や行動力、判断・決断力といったチームが目指すべき方向性を示すこと、つまり、リーダーシップ（マネジメントに関する能力）を発揮していくことをあげていた。リーダーシップを発揮するためには、専門知識をもち、専門職としての思考力や行動力（業務遂行能力）も必要と考えていた。また、職場で良好な人間関係づくりや、相談できる人間関係を構築していくこと、さらに職場環境の調整・整備をしていくこと（対人関係能力）が、介護職場を働きやすくなると考えていた。この結果は、リーダーに求められる3つの能力として、①「コンセプトualスキル（マネジメントに関する能力）」、②「テクニカルスキル（業務遂行能力）」、③「ヒューマンスキル（対人関係能力）」が必要といわれていることと同様な結果ではあった。しかし、この3つの能力は「リーダーだから」、あるいは「リーダーだけに」求められる能力ではないと考える。

今回の調査結果に示すように、調査した施設に勤務する看護・介護職は、リーダーに必要とされる要素やリーダーの役割について概ね理解していたのではないかと考える。理想とするリーダーが存在し、そのリーダーのもとで業務をすることができれば、心身ともに安定し、仕事への意欲に結びつき、延いては自己のスキルアップにつながるであろう。結果、仕事・職種における喜びを感じる現場であれば、より良い介護サービスの提供ができ、人

材の量、質の確保につながることを期待できるのではないかと考える。しかし、「組織」、「サービス」、「経営」、「スタッフ育成」という重要な要素が欠けていることが明らかになった。この原因として考えられることは、現場の職員が年功で役職になるケースが多く、このことも手強い一職員としての働き方が変わらない。このことは、手本となるリーダーがいない、リーダーになっても教育・指導を受ける機会がない。この状況に置かれているリーダーの働き方をみているための結果と考える。

大坪<sup>7)</sup>は、福祉・介護の役職者に見える問題点として次の5点をあげている。

- ①スタッフに自部署の目標や課題を示せない。
- ②経営サイドと現場サイドのパイプ役であるという認識が足りない。
- ③利用者に対する関心ばかりで、スタッフや組織に関心がない。
- ④スタッフの育成に熱心でない。スタッフが辞めても自分の責任とは考えない。
- ⑤現場の忙しいのは人が足りないからと思込んでいる。

これらのことから、専門職からリーダー職になる人は、専門職とリーダー職とは、その仕事の捉え方やスタンスが大きく違うことを理解していく必要がある。福祉や介護の現場におけるリーダーは、個人を組織とつなげて一体感のもとに生産性を上げることと、日々の利用者サービスと経営に直結するという、2つをつなげるパイプ役である<sup>7)</sup>。介護職事業所のリーダーの特徴として、専門職の延長上にあるだけでなく、事業所の方針や目標に沿うことが必要という一般事業所と違った、二重構造になっている。そのため、介護現場では「現実」と「自分が考えるリーダー像」、「他者に求めるリーダー像」に乖離が生じているのであろう。

さらに大坪<sup>7)</sup>は、リーダーの役割責任には以下の6点が必要とも述べている。

- ①自分の部署の目標や課題をスタッフと共有する。
- ②目標や課題を克服するために、役割分担を決める。
- ③任せっぱなしにするのではなく、どこまで進んでいるか自分の目で確かめる。
- ④スタッフみんなが働きやすい職場環境を整える。
- ⑤スタッフの離職を防止するため、日頃から人間的な関わりをもつ。
- ⑥目標を達成するうえでの課題や問題点を上司に報告し、支援が得られるよう働きかける。

このように、リーダーには上下双方の要となるような働き方が求められるため、リーダー育成のための教育プログラムが重要と考える。平成20年7月に実施された社会福祉制度・予算対策委員会施設部会の調査<sup>8)</sup>でも、働きやすい職場をどうつくるか、という点で、「事業理念の共有促進」、「リーダー人材のレベルアップ」、「良好なコミュニケーションづくり」、「適切な研修の実施」、「職員の能力発揮・成長機会の提供」、「労務環境の適正化と組織の安定化」などがあげられている。今回調査した施設において、リーダー人材をどのようにレベルアップしているのか、あるいは、どのような研修が実施されているのか調査していないが、働きやすい職場をつくり、組織として成長していくために、今後、人材の確保や育成が必要であろう。

## 8 おわりに

今回、現場で求められるリーダーに関する認識を把握するために、3つの介護老人福祉施設に勤務する看護・介護スタッフ76名に調査した。その結果、多くの者がリーダーの役割やリーダーとして必要な能力として、リーダーシップ、専門職としての思考力や行動力、職場で良好な人間関係づくり、さらに職場環境の調整・整備をしていくことをあげていた。

各施設の状況に応じて効果的に業務を実践するために、まずは看護・介護職種間の連携が必要となってくる。そのため、教育制度を整備して、リーダー教育や育成が重要となってくると考えられる。そして、個々の介護職員が理想とするリーダーになれるよう、自己啓発していくことを期待したい。介護・福祉分野における人材の確保や育成は、恒常的な人材不足の中で、優れた人材の育成や定着は、施設の安定的な運営においても、職員にとっての働きやすさや働き甲斐の面でも、また、サービスを受ける利用者の満足度の面からも、極めて重要であると考えられる。

調査施設でのキャリアラダー研修がどのようにおこなわれているのか、またその実態は明らかにしていないので、今後は管理者への調査をしていくことも必要であると考ええる。

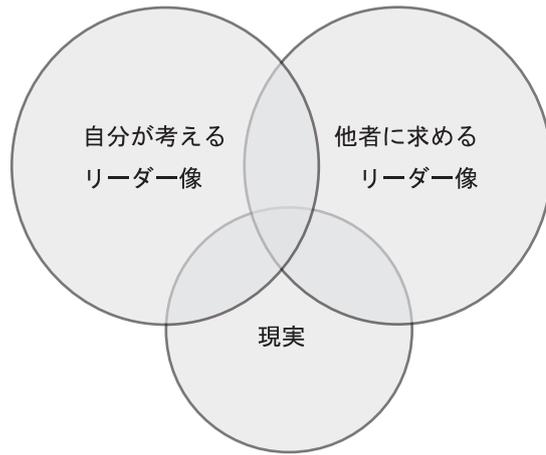
### 【謝辞】

今回の調査にあたりご協力いただきました介護施設の皆様に感謝いたします。

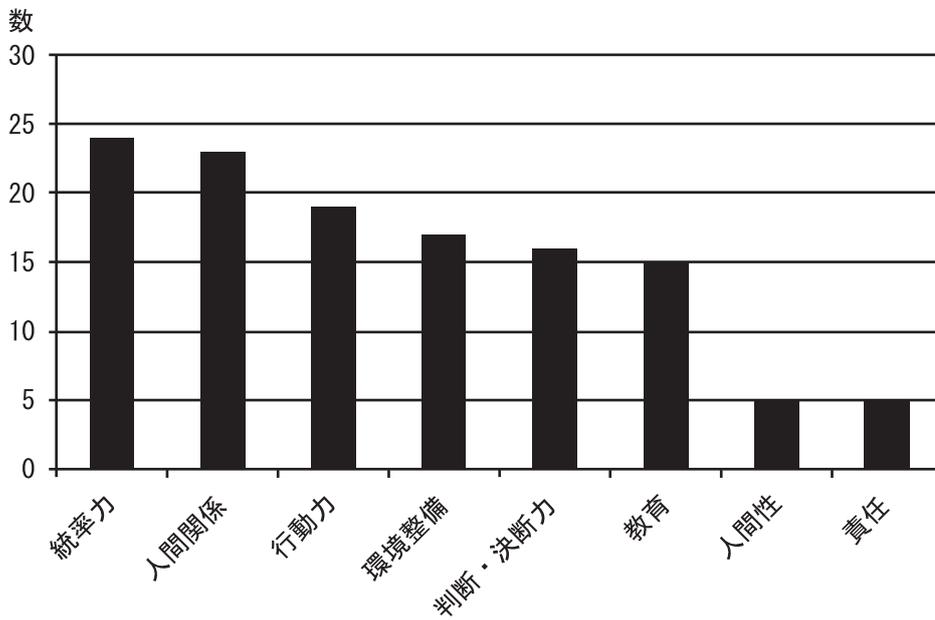
### 【参考文献】

- 1) 厚生労働省公式サイト「平成 25 年介護サービス施設・事業所調査の概況」  
< <http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/kaigo/service13/> > (2015/10/21 アクセス)
- 2) 「平成 25 年度 高齢者虐待対応状況調査結果概要」  
< <http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou.../0000073579.pdf> > (2015/10/21 アクセス)
- 3) 田島誠一「【介護職の労働環境 その課題と展望】介護職の労働環境の課題と展望を考える」総合ケア、17 (5)、12-18、(2007)
- 4) 日本看護協会公式サイト< <http://www.nurse.or.jp> > (2015/11/21 アクセス)
- 5) 日本介護福祉士公式サイト< <http://www.jaccw.or.jp> > (2015/11/21 アクセス)
- 6) 日本ホームヘルパー協会公式サイト< <http://nihonhelper.sharepoint.com> > (2015/11/21 アクセス)
- 7) 大坪信喜『福祉・介護の職場改善 リーダーの役割を果たす』実務教育出版 (2014)
- 8) 社会福祉法人全国社会福祉協議会 社会福祉制度・予算 対策委員会 施設部会編集「一働きやすい職場をつくる—社会福祉法人・施設における人材マネジメント」(2009) < [http://www.keieikyo.gr.jp/data/jinzai\\_mng](http://www.keieikyo.gr.jp/data/jinzai_mng) > (2015/12/8 アクセス)

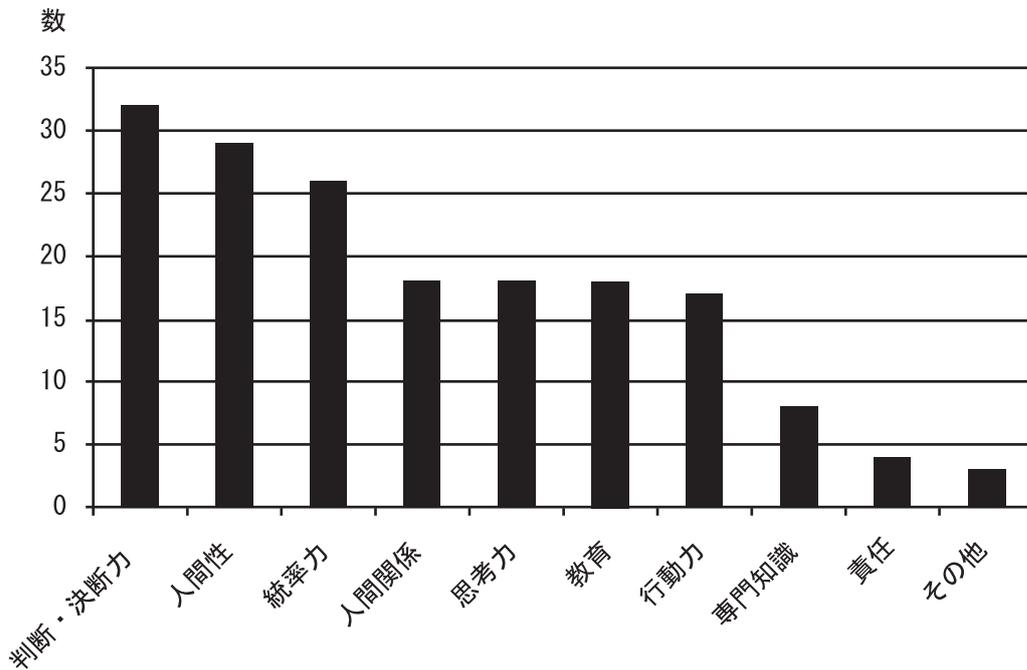
図表1 概念枠組み



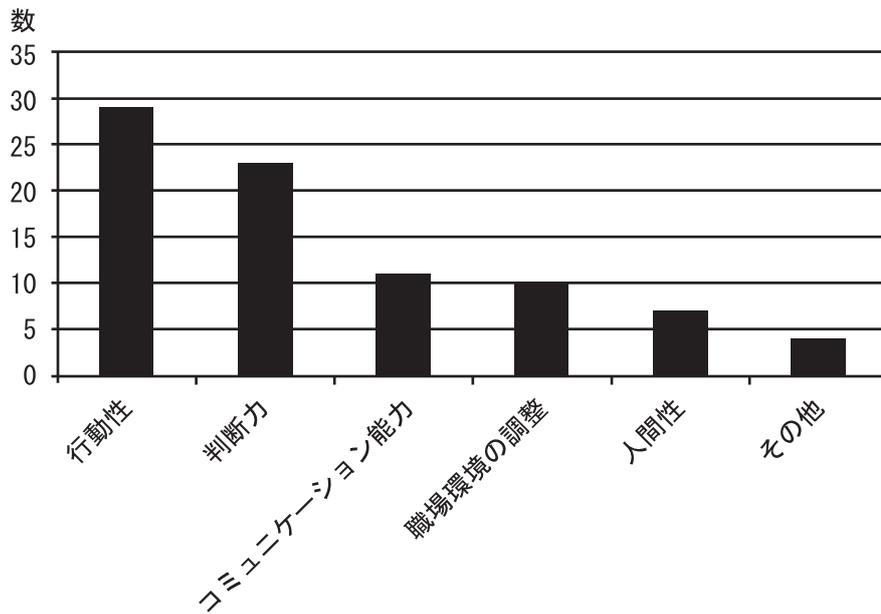
図表2 リーダーの役割 (124コード)



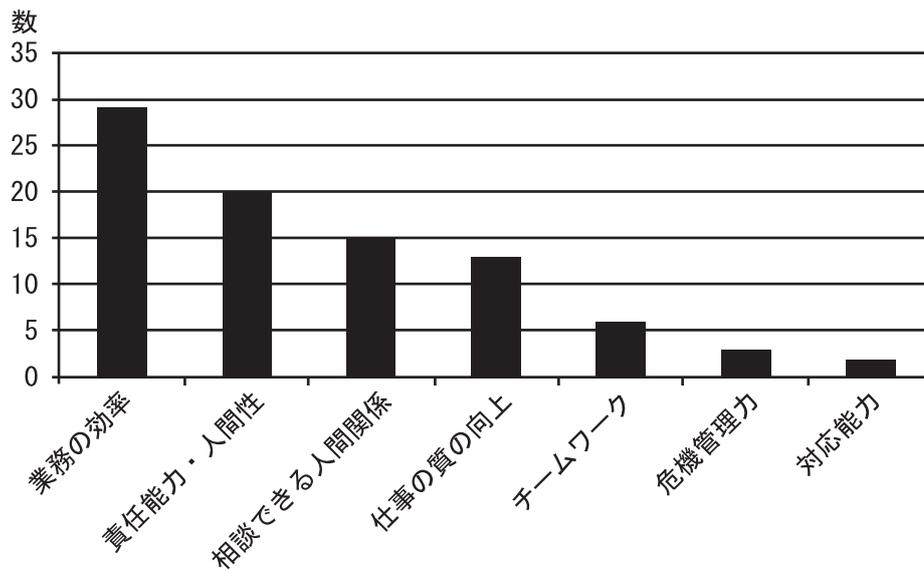
図表3 リーダーの能力 (173コード)



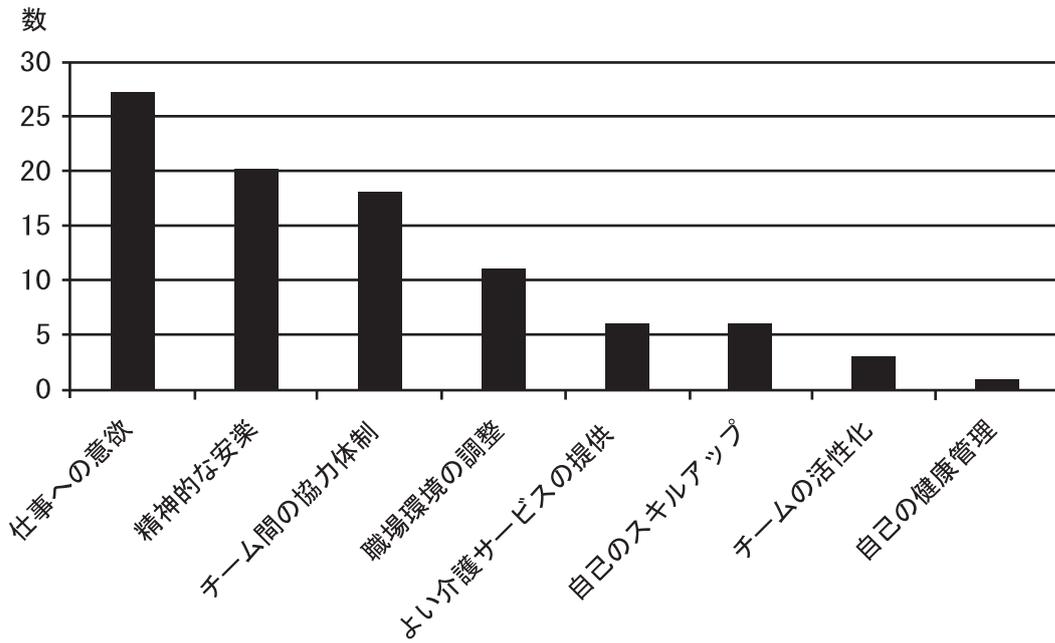
図表4 理想のリーダーがもつ能力 (84 コード)



図表5 リーダーとして重要とすること (88 コード)



図表6 理想とするリーダーのもとでの仕事 (92 コード)



図表7 仕事や職種における喜び (91 コード)

