

介護現場のための  
ストレスマネジメント  
支援テキスト

高齢者虐待・不適切ケアの  
防止に向けて





介護現場のための

# ストレスマネジメント 支援テキスト

高齢者虐待・不適切ケアの  
防止に向けて

|                     |      |
|---------------------|------|
| はじめに……………           | p.2  |
| ●本書のねらいと使い方         |      |
| 第1章……………            | p.4  |
| ●不適切なケアや高齢者虐待とストレス  |      |
| 第2章……………            | p.7  |
| ●ストレスのしくみと対処法       |      |
| 第3章……………            | p.14 |
| ●ストレスが生じやすい介護場面と対処法 |      |
| 第4章……………            | p.23 |
| ●組織としてのストレスマネジメント   |      |
| 第5章……………            | p.31 |
| ●リーダーとしてのストレスマネジメント |      |
| 参考資料……………           | p.48 |
| ●さらに学びたい方のために       |      |
| 執筆者・委員一覧……………       | p.49 |



## はじめに ～本書のねらいと使い方～

### 1 本書作成の経緯とねらい

本書『介護現場のためのストレスマネジメント支援テキスト』は、認知症介護研究・研修仙台センターが中心となって行った研究事業である「養介護施設従事者等による高齢者虐待の防止及びストレスマネジメント支援に向けた教育システムの開発事業」の成果としてまとめられた教育システムに含まれる学習教材として作成されたものです。

施設・事業所における高齢者虐待や、その前段階として考えられる不適切なケアが発生する背景には、さまざまな要因が存在しています。それらの要因の中でも、介護現場のスタッフが抱えるストレスの問題は大きなものです。私たちは、介護を提供する側のスタッフのみなさんが、ストレスをため込まないようにし、ストレスとうまく付き合えるようにしていく（マネジメントしていく）ことで質の高いケアが提供でき、結果として虐待や不適切なケアの防止につながると考えます。

このようなことから、本書は、介護現場におけるストレスの予防や軽減を支援し、そのことによって高齢者虐待や不適切なケアの防止につなげていくための教材として作成されました。また、特に介護現場のリーダーの立場にあるみなさんに活用していただけることを意識した内容になっています。

### 2 本書の構成

本書は5つの章から構成されています。

**第1章「不適切なケアや高齢者虐待とストレス」**では、不適切なケアや高齢者虐待発生の背景要因としてのストレスの問題と、個人・チーム・組織でストレスマネジメントをはかっていくことの必要性を説明しています。

**第2章「ストレスのしくみと対処法」**では、主に個人におけるストレス発生の仕組みや要因、ストレスへの気づきや自分でできる対処法について解説しています。

**第3章「ストレスが生じやすい介護場面と対処法」**では、個人とチームの間に存在する課題として、具体的な介護の場面で生じやすいストレスとその対処法の考え方について、実践的な事例を題材に解説しています。

**第4章「組織としてのストレスマネジメント」**では、スタッフがストレスを感じやすい組織の特徴と、それらを改善しストレスが少なく働きやすい職場を実現するための手段について、リーダーの役割を含めて具体的に説明しています。

**第5章「リーダーとしてのストレスマネジメント」**では、リーダーとしてチームのストレスマネジメントをはかることと、リーダー自身のストレスに対処していくことの両方の側面について解説しています。

なお、巻末にはさらに学びたい方のために参考資料の一覧も掲載しています。

### 3 本書の使い方

本書は、高齢者虐待や不適切なケアの防止を最終的な目標とした介護現場のストレスマネジメントの支援について、個人・チーム・組織などのさまざまな側面・立場から理解できる構成になっています。したがって、それぞれの立場の方が個別にお読みいただき学習することも可能です。

しかし、介護の現場でストレスマネジメントを効果的にはかっていくためには、個々人の努力だけでは限界があります。チームや施設・事業所の中で必要な知識や取り組みのあり方を共有したり、取り組む範囲や職責による役割などを確認しあうことに本書を用いると、より効果的です。具体的には、職場内研修などの学習教材として使用していただくことを想定しています。

さらに、本書は、施設・事業所で高齢者虐待の防止をはかっていくための取り組みの一環として使用していただくことをもっとも想定しています。本書を含む「介護現場のための高齢者虐待防止教育システム」では、施設・事業所における高齢者虐待の防止と、その大きな背景要因である介護現場のストレスをマネジメントすることの支援について、効果的に学習するためのプログラムと教材を作成しています（図1参照）。本書以外の教材を学習していくと、虐待や不適切なケアの発生要因やその防止策として、ストレスの問題が浮かび上がってきます。そのようなときに、具体的にストレスマネジメントをはかるための手だてを考える資料として、本書を活用してください。本書の教育システム全体として考えた場合の使用方法については、「教育プログラム」で詳しく説明していますので、参考にしてください。

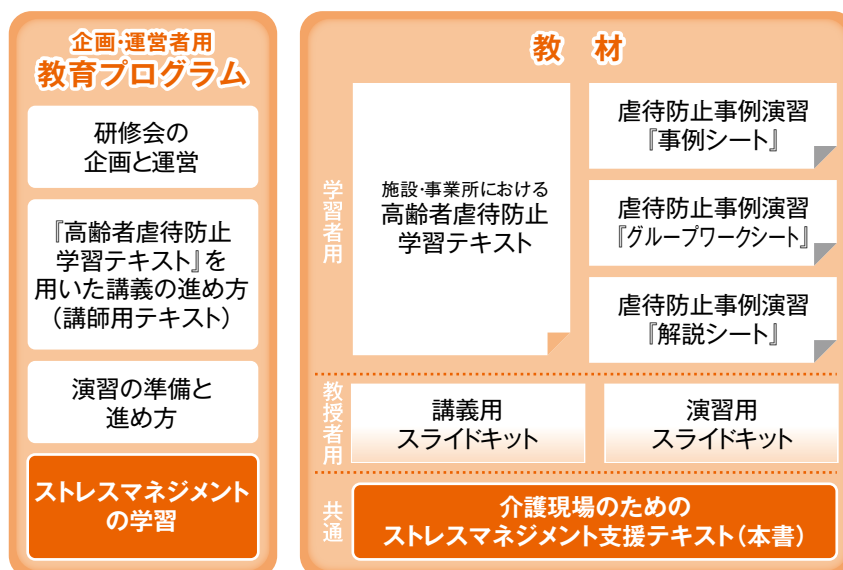


図1 「介護現場のための高齢者虐待防止教育システム」の構成

# 第1章 不適切なケアや高齢者虐待とストレス

## 1 不適切なケアや高齢者虐待の背景としてのストレス

### ● 介護現場でストレスを抱える人の多さ

ある調査\*では、特別養護老人ホームや介護老人保険施設、グループホームなどの入所系施設・事業所のスタッフに、感じている悩みや問題点などを調べています。その調査では、介護現場で悩みやすい34の項目についてあてはまるかどうかをたずねました。その結果、34項目中実に32項目で、半数を超える人が「あてはまる」と回答していました(図2)。

このように、高齢者介護の現場では、多くのスタッフがストレスを抱えています。

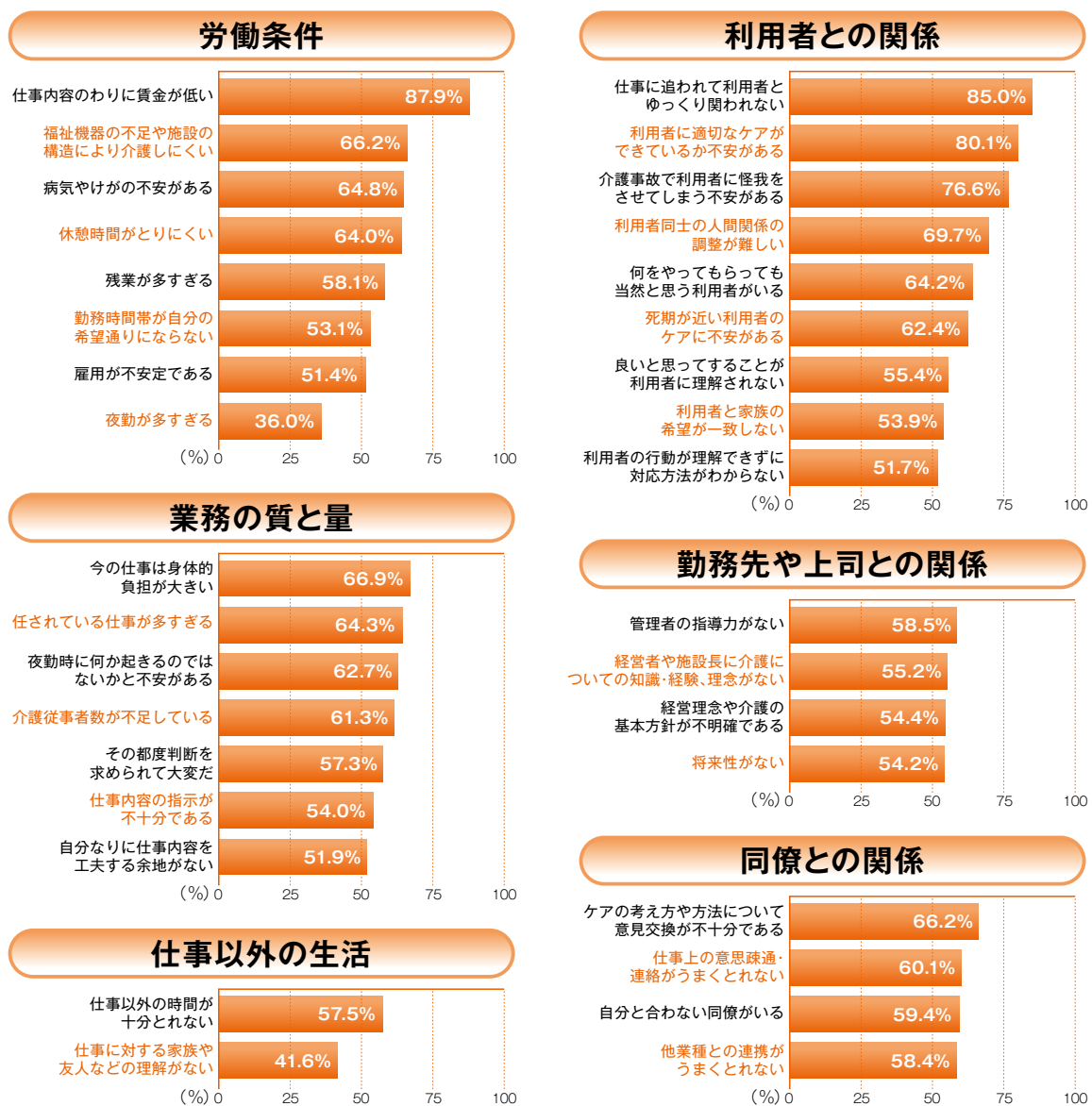


図2 介護職に従事する人の働く上での悩み・不安

\*財団法人介護労働安定センター『介護労働ガイダンスシリーズ 介護施設の雇用管理と労働者意識 平成19年度介護施設雇用管理実態調査結果』2008年。図は調査のうち、入所系施設・事業所スタッフの回答から作成した。

## 1 不適切なケアや高齢者虐待の背景としてのストレス

## ● ストレスの表れとしての不適切ケア

同じ調査では、一方で「利用者の笑顔に喜びを感じる」「利用者の生き方からさまざまなことを教えられる」「介護の仕事を通じて人間的に成長した」といったやりがいを感じている人も多いことが示されています。しかし、前ページで示したように不満やストレスを感じることも多いと、そうしたやりがいを得るための適切なケアが行いにくくなってしまふことがあります。

利用者と向き合うことを避けたり、決められた仕事だけを時間内に終わらせることを優先したり、同僚との報告・連絡・相談を怠ったりした経験はないでしょうか。利用者の意思を確認せずに強引なケアをしてしまったり、つい強い口調になってしまったりしたことはないでしょうか。これらの行動は、みなさんが抱えているストレスの表れかもしれません。

## ● ストレスが背景にある不適切ケアと高齢者虐待の関係

このとき考えたいのが、このような不適切な行動をとってしまう状態が長く続いてしまったときに、どのようなことが起こりうるかということです。少しの手抜き・消極さ・強引さがいつしかエスカレートして、「高齢者虐待」と呼ばれるような、極端に不適切なケアに至ってしまわないとも限りません。

例えば、高齢者虐待の類型には「心理的虐待（高齢者に対する著しい暴言や著しく拒絶的な対応などによって強い心理的なダメージを与えてしまうこと）」があります。具体的には、排泄の失敗を罵るように叱ったり、意図的で極端な無視をしたりするような行為が考えられますが、このような行為が、あるスタッフによって何の前触れもなく突然なされる、ということは考えにくいと思います。おそらくそれ以前には、利用者に対する態度が少し厳しくなっていたり、利用者の呼びかけを避けるようなしぐさがあることの方が多いでしょう。そして、そのような態度の変化の原因は、仕事に対する負担感や不満といったストレスであるかもしれません。



高齢者虐待は、ある日突然起こるわけではありません。ストレスが上手に対処できないまま蓄積され、その表れである不適切な行動が少しずつ増え、エスカレートしていくことによって、虐待を行ってしまう可能性が生じてくることに十分に気をつけなければなりません。

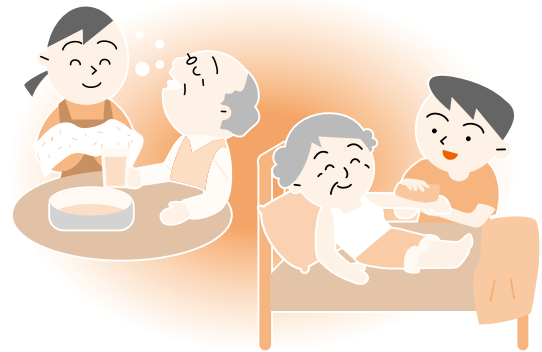
## 2 ストレスマネジメントの必要性

### ● 不適切ケア・高齢者虐待防止とストレスマネジメント

不適切なケアや高齢者虐待の背景にストレスの問題が考えられる場合、どのような改善策が考えられるでしょうか。

もちろん、高齢者虐待に至ってしまったような場合には、ただちに止めなければなりません。あるいはその前段階として不適切なケアがみられている状況でも、これを行わないように注意・指導することが必要になるでしょう。

しかし、そのように目の前で行われている行為を止めさせようとするだけで、本当に解決に結びつくのでしょうか。これまで述べてきたように、問題が生じた背景には、スタッフがストレスを抱えている、という状況があることが考えられます。このようなときには、やはりストレスの原因を軽減したり、ストレスとうまく付き合える(=ストレスマネジメント)ように支援していくことが必要になります。



### ● ストレスマネジメントに必要な支援

ストレスマネジメントにおいてまず考えられるのが、個々人がストレス発生のしくみを知り、ストレスの表れ(サイン)に気づき、できる範囲で自分自身をケアしていくことの支援です(詳しくは、本書第2章で説明しています)。

また、介護の現場では、仕事の中のさまざまな場面でストレスを感じてしまうことがあります。利用者へのケアに関わる具体的な場面でストレスを感じ、それに対して上手く対処できない場合、不適切なケアにつながってしまう恐れがあります。そのため、具体的な仕事の場面に応じてストレスへの対処を考えていかなければなりません(第3章で事例をあげながら解説しています)。

さらに、施設・事業所における介護の仕事は、個人だけで完結するものではありません。また、スタッフ間の人間関係やチームケアの状態がストレスになることもあります。そのため、リーダーを中心としたチームの問題としてストレスマネジメントを考える必要があります。特にチームのリーダーは、チームの支援と自分自身のストレスへの対処という両面の課題に取り組まなくてはならない場合があるため、注意が必要です(第5章で詳しく解説しています)。

最後に、ストレスが少ない、あるいはストレスと上手く付き合うことができる「働きやすい職場」の実現のためには、施設・事業所全体、あるいは法人・団体全体での組織的な支援が欠かせません(第4章で具体的に説明しています)。

ストレスマネジメントの問題は、このようにさまざまな段階・側面から考えていくことが必要です。次の章からは、それらを具体的に示していきます。



# 第2章 ストレスのしくみと対処法

## 1 ストレス発生のしくみ

### ● ストレスとは

私たちは、どうしてもしばしば落ち込んだり、イライラしたり、仕事に行く気になれない朝があったりするのでしょうか。人間がこのような状態に陥るのは、ストレスということが関係しているのです。

ストレスとは、ある不快な刺激(ストレッサー)によって、人間に様々な反応(ストレス反応)が引き起こされるプロセスのことです(図3)。ストレス反応には、「心の面」「身体面」「行動面」それぞれにおいて様々な反応があります。また、ストレスが起きると、わたしたちはストレスを解消するために、様々な対処(コーピング)を行います。このコーピングが成功すれば、ストレスを解消できるのです。

介護の仕事をおこなっていく上で、自分自身のストレスの問題を解決するために、わたしたちはこのようなストレス発生のしくみを把握し、自分のストレスに気づき、上手にコーピングをおこなっていくことが大切なのです。この章では、ストレスに関する基本的なしくみと対処方法を学んでいきましょう。

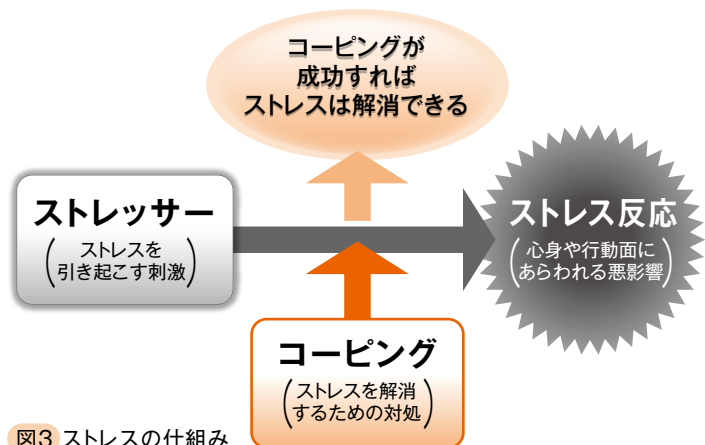


図3 ストレスの仕組み

### ● 介護の仕事をする上で生じやすいストレッサー

介護の仕事をする上で、生じやすいストレッサーはどんなものがあるでしょうか。以下に5種類の例を挙げます。

- |            |  |
|------------|--|
| 利用者に対して    | ●うまくコミュニケーションがとれない ●過大な要求をされる<br>●こちらが不快になるような言動をされる       |
| 利用者の家族に対して | ●過大な要求をされる<br>●こちらの仕事ぶりや態度に対する不本意なクレーム                     |
| 上司・同僚に対して  | ●いじめ・えこひいきがある ●仕事を正當に評価してくれない<br>●不満や悩みを相談できる人がいない         |
| 事業所に対して    | ●長時間勤務、業務量の多さ ●金銭的報酬の少なさ<br>●身分の不安定さ ●将来の自分の仕事内容や地位が不明確なまま |
| 自分自身に対して   | ●仕事に自信が持てない ●利用者さんの役に立てない<br>●仕事上の自分の役割がよくわからない            |

## 2 仕事のストレスとプライベートなストレス

ストレスが蓄積されると、日常生活の色々な場面で反応が生じてしまいます。そのため、仕事上のストレスが、仕事以外のプライベートな場面にも悪影響を及ぼすことになります。例えば、仕事のストレスがたまって、家族に八つ当たりしてしまったり、友達づきあいを避けるようになったりすることがあります。一方で、プライベートな生活でのストレスが仕事に悪影響を及ぼすこともあるのです。例えば、仕事に行く前に夫婦喧嘩をしてしまった人は、その日一日ムシャクシャして、やる気が湧いてこなかったりすることがあります。

このように、仕事とプライベートでのストレスはお互いに関係しあっています。そのため、仕事上のストレスがたまって、プライベートな生活もうまくいけなくなり、結果的にそれがストレスになって、仕事にさらなる悪影響を及ぼしてしまう、このような「**ストレスの悪循環**」が生じてしまうことがあります(図4)。

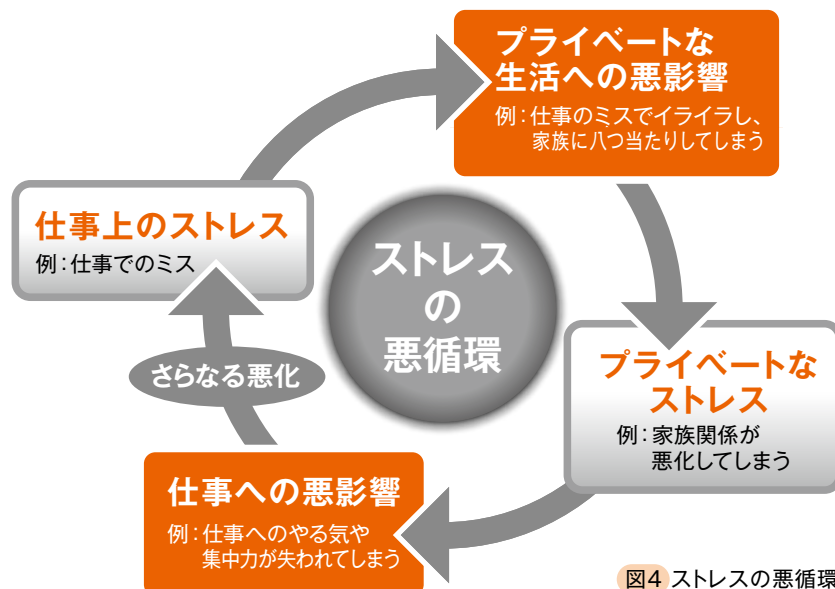


図4 ストレスの悪循環

このような事態に陥らないようにするには、どうしたらよいでしょうか？ まず、最初に行う必要があり、かつ一番大事なことは、**自分でストレスのサインに気がつく**ことです。例えば、仕事をしていても何か集中できない、家に帰ってきてもホッとできる時間と場所が無く、落ち着けない、イライラしてしまう…このような不調のサインが自分に現れた時、自分の生活を見直してみてください。そして、自分のストレスの悪循環に気がつくことができれば、それを止めるはたらきかけができるのです。自分自身のストレスのサインに気づき、対処する具体的な方法は次項から説明していきます。

### 3 ストレスのサインに気づく

#### ● ストレス反応=ストレスのサインとは

前項で述べたように、ストレスの悪循環に陥ることを防ぐためには、「あなたはストレスがたまっていますよ」というサインに自分で気がつくことが最初に必要なことです。そこで、ここでは誰もが自分のストレスのサイン(ストレス反応)に気がつけるように、より具体的な説明を行います。ストレスのサインには次の3種類があります。

#### 心にストレスが出る場合

- 落ち込んだ気分になる
- 意欲が低下してやる気が出ない
- 集中力が出ない
- イライラしたり不機嫌になる
- 不安が高まり落ち着かなくなるなど

#### 体にストレスが出る場合

- 頭痛
- 胃痛
- 下痢
- じんましん
- 腰痛
- 高血圧
- 慢性的な疲労感
- 不眠
- 食欲が無いなど

#### 行動にストレスが出る場合

- 人づきあいを避けようとする
- 他人に対して攻撃的になる
- ひきこもりがちになる
- たばこやお酒、食べる量が増えるなど

#### ● 深刻なストレス反応であるバーンアウト

介護職のように、特定のヒューマン・サービス従事者がストレスをためた結果、深刻なストレス反応である「バーンアウト」という状態に陥る危険性があることが知られています。バーンアウトには以下のような症状があります。

|           |  |
|-----------|--|
| 情緒的消耗感    | 仕事を通じて、心に余裕が無くなり、すりきれたような感じを持ってしまう。体も心も疲れ果て、1日、1週間が長く感じてしまう。                   |
| 脱人格化      | 利用者さんに対して、人格を無視した思いやりの無い言動をしてしまう。型通りの紋切り型の対応を繰り返してしまう。同僚や利用者さんの顔を見るのも嫌になってしまう。 |
| 個人的達成感の低下 | 急激に仕事に対する意欲や集中力が低下してしまい、ミスを繰り返す等、仕事内容が質的に低下してしまう。それにより、仕事に対する自信や充実感が失われてしまう。   |

もしこのようなバーンアウトに陥ってしまうと、長期休養が必要になる場合もあり、回復し仕事に復帰できるようになるまで、時間的、経済的、労力的に多大な犠牲を払わなくてはならないこともありえます。そのため、深刻なストレス反応が出る前に、できるだけ早めに自分のストレスを把握して解消したり、ストレスが生み出されるような状況を改善するといった**予防**が大切なのです。

## 3 ストレスのサインに気づく

## ● ストレスのサインを自分でチェックしてみよう

ストレスのサインに気がつくための、自分でできるチェックリストとして、「労働者の疲労蓄積度自己診断チェックリスト」(厚生労働省)の一部を以下に挙げますので、みなさんが自分でチェックを行う際に利用してみてください。

## 採点方法

設問ごとに、自分に当てはまるところに○をつけてください。  
その上で、自分が○をつけた全13項目の点数を全て足して合計点を求めて下さい。

| 項目                      | ほとんどない | 時々ある | よくある |
|-------------------------|--------|------|------|
| 1 「イライラする」              | 0点     | 1点   | 3点   |
| 2 「不安だ」                 | 0点     | 1点   | 3点   |
| 3 「落ち着かない」              | 0点     | 1点   | 3点   |
| 4 「ゆううつだ」               | 0点     | 1点   | 3点   |
| 5 「よく眠れない」              | 0点     | 1点   | 3点   |
| 6 「体の調子が悪い」             | 0点     | 1点   | 3点   |
| 7 「物事に集中できない」           | 0点     | 1点   | 3点   |
| 8 「することに間違いが多い」         | 0点     | 1点   | 3点   |
| 9 「工作中、強い眠気に襲われる」       | 0点     | 1点   | 3点   |
| 10 「やる気が出ない」            | 0点     | 1点   | 3点   |
| 11 「へとへとだ(運動後をのぞく)」     | 0点     | 1点   | 3点   |
| 12 「朝起きた時、ぐったりした疲れを感じる」 | 0点     | 1点   | 3点   |
| 13 「以前と比べて、疲れやすい」       | 0点     | 1点   | 3点   |

| 解説                 |                            |
|--------------------|----------------------------|
| 合計点は次のように評価してください。 | 0～4点…… ストレスのサインはほとんど出ていない  |
|                    | 5～10点…… ストレスのサインが少し出ている    |
|                    | 11～20点…… ストレスのサインが高く出ている   |
|                    | 21点以上…… ストレスのサインが非常に高く出ている |

従って、合計点数が11点以上の場合は、ストレスが蓄積している可能性があるため、次項で紹介する自分のストレスを解消するための対処を検討してください。

なお、この「労働者の疲労蓄積度自己診断チェックリスト」は中央労働災害防止協会のホームページ(<http://www.jisha.or.jp/health/index.html>)にて、勤務状況の診断を加えて、より詳細な自己判定や、家族の方による判定ができますので、ストレスを感じている方やご家族は、ぜひチェックしてみてください。

## 4 セルフケアのすすめ

### ● コーピング＝ストレスを解消するための対処とは

これまでは、自分自身のストレスの状態に気づくことの重要性について学んできました。それでは、自分自身のストレスに対して、どんなことができるでしょうか。ストレスを解消するための対処＝「コーピング」は一般的に以下のようなものが挙げられています。

#### 積極的な問題解決

問題の原因を明らかにして、積極的に解決しようとするコーピング。

例▶問題について情報を集め、解決方法を考えて実行する。

#### 放棄・あきらめ

問題が起きた事はしょうがないこととあきらめるコーピング。

例▶「この問題は自分のせいでは起きただけではないので、しょうがない」と納得する。

#### 回避・休養

問題そのものから、一時的に距離をとるコーピング。

例▶旅行に出かけてリフレッシュする。

#### 相談

他者からの援助を求めるコーピング。

例▶同僚に相談したり、愚痴を聞いてもらう。

#### 見方を変える

問題を別の視点からみるようにするコーピング。

例▶「今は大変だが、自分にとって良い経験になる」とプラスに考える。

以上のようなコーピングをみて、あなたは普段ストレスが生じた時にどのようなコーピングを行うことが多いでしょうか？ 誰がやってもどんな時でもうまくいくコーピングというものはありません。**何が有効なコーピングかは、その人の個性やライフスタイル、またその時の状況によって違うものなのです。**例えば、積極的に問題解決に取り組むことが得意な人もいれば、しょうがないと開き直って自然にまかせることでうまくいく人もいます。また、自分が普段使っているコーピングを意識していないことも多いのです。このことから、**自分で効果的にストレスに対処(セルフケア)するためには、自分にとって有効なコーピングを自覚しておくことが大切です。**そうすれば、意識的にコーピングを使い分けたり、組み合わせて効果的なセルフケアをすることができるようになります。

### ● セルフケアのための具体的なヒント

ここでは、具体的なセルフケアの仕方について、「ストレスが生じた時にどうするか」と、「ストレスが生じる前に備えておくこと」の二つの視点から、それぞれ説明をしていきます。

## 4 セルフケアのすすめ

## ●セルフケアのための具体的なヒント

## ストレスが生じた時にどうするか

まず、あなたがストレスがたまっているようだとは自覚した時に、どのような対処(コーピング)をすればよいか、以下にヒントとなることを挙げました。



## a 意識して休養をとろう

まず、第一にストレスに対して有効な方法は休養をとることです。休養するというのは、一見簡単なことのように思えます。しかし、あなたは自分に合った休養のとり方を知っているでしょうか。例えば、よく眠れば元気になれる人、または一人になってゆっくり過ごすことでリラックスできる人もいれば、家族と一緒に楽しく過ごした方が気分転換になるという人もいます。その時の状況に合わせ、最も自分に合った休養のとり方で休んでください。

## b 自分に役に立つコーピングをしよう

あなたが普段用いているコーピングにはどんなものがあるでしょうか。今まで問題が生じた時に自分が行ってきたコーピングを思い出してみてください。意外にも、役に立っていない、まずいコーピングを意識せずに繰り返してしまっている場合もあるのです。そのようなまずいコーピングは避けて、過去に役に立ったと思えるコーピングを意識して試しにやってみてください。

## c 必要なら他人に助けてもらっていい

責任感があり、まじめに仕事に取り組んでいる人ほど、何か問題が起きても自分一人で解決しなければならないと思うようです。もちろんそれは悪いことではないのですが、誰でも自分の手に余る問題が生じることがあります。冷静に考えてみて、自分一人ではどうにもならない問題である時は、ためらわず他人の助けを求めましょう。特に職場でのリーダーなど、自分の仕事をわかってくれている人に相談をしてみましょう。相談は早ければ早い程、つまり問題が大きくなる前にした方が効果的です。

d (それでもうまくいかない時は)  
何かいつもとは違うことを試しにやってみよう

人はストレスの悪循環に陥ると、知らず知らずのうちに、事態をもっと悪化させるようなコーピングをしてしまいます。例えば、仕事のストレスを解消しようと、お酒を飲み過ぎて、結局仕事にも支障が生じ、それを忘れようとさらなる飲酒をしてしまう、というようなパターンです。このように、いつもと同じコーピングをしていては悪循環が進むだけの場合、あえていつもとは別のことを試しに色々やってみることで、悪循環のパターンを壊してしまいましょう。例えば、お酒を飲む代わりに、早めに帰宅して家族とのだんらんの時間を過ごしたり、何か新しいスポーツに家族で挑戦して続けることを続ければ、自分の健康も、家族関係も改善していきます。

## ストレスが生じる前に備えておくこと

ストレスがやってくる前にも、私たちにはできることがあります。それは、いつストレスが発生してもすぐに対処できるように、万全の態勢を整えておくことです。そしてこのことは、ストレスが起きてから対処するよりも、簡単で効果的です。なぜなら、ストレスによって混乱し疲れきった時よりも、元気で冷静でいられる時の方が、いろいろなことができるからです。

### a 自分のコーピングを豊かにしておこう

元気な時に、コーピングのレパートリーを増やしておきましょう。例えば、自分の趣味の世界を広げる、やってみたかったスポーツに挑戦するというように、新しい楽しみを見つけることも大事です。また、過去のストレス状況を思い返して、自分がどう乗り越えたのか意識してみると、自分の得意な役に立つコーピングを自覚できます。

### b 「いざ」という時に助け合える関係をつくりたい

当たり前のことですが、「自分には誰も助けてくれる人はいない」と思いながら仕事をするよりも、「いざという時は助けてくれる人がいる」と普段から思っているだけで、ストレスに強くなれます。一人でも二人でもそのように思える上司や同僚との関係をつくっていききたいですね。もちろん、まわりの人がピンチの時はぜひ力を貸してあげてください。

### c ちょうどいい自信を持とう

自分に自信が無さすぎる人と、反対に自分に自信が有りすぎる人、両方ともストレスを受けやすいことがわかっています。自分が今までどんな風に仕事をやってきたのか、どんな風に問題を乗り越えてきたのか思い出してみてください。もちろんミスをしてしまったなど、マイナスに思えることもあるかもしれませんが、利用者さんの役に立つことができたなど、必ずプラスの経験もあるはずですよ。自分の経験について、プラスとマイナスをバランスよく思い返すことで、必要以上に自己卑下せず、かといってスーパーヒーローになろうとせず、自分にとってちょうどいい自信を持って下さい。

### d 仕事以外の人間関係も大切にしたい

本来、仕事で多少ストレスがあっても、安定感のある充実したプライベートな生活があれば、仕事上のストレスも癒すことができます。例えば、仕事で落ち込むようなことがあった人でも、家族や友達に愚痴を聞いてもらったり、楽しく会話をすることで、ホッとできるものです。そうしてまた元気になり、次の日の仕事に取り組めるのでしょう。このように、家族や友人知人といった、仕事以外の世界とのつながりを普段から保ちたいものです。



# 第3章 ストレスが生じやすい介護場面と対処法

## 1 ストレスが生じやすい介護場面

介護の現場では、仕事のさまざまな場面でストレスを感じてしまうことがあります。第1章・第2章などで述べたように、利用者へのケアに関わる仕事の具体的な場面でストレスを感じ、それに対して上手く対処できない場合、ストレス反応としての不適切なケアにつながってしまう恐れがあります。そのため、具体的な仕事の場面に応じてストレスへの対処を考えていく必要があります。

それでは、スタッフが利用者へのケアに直接関わる仕事の場面でストレスを感じやすいのはどのようなものでしょうか。

まず考えなければならないのが、個々の利用者に直接ケアを行う場面でのストレスです。特に、認知症のある利用者が示す強い抵抗や暴言・暴力、不穏などの行動・心理症状(BPSD)への対応は難しい場合も多く、ストレスになりやすいものです。認知症介護研究・研修センターが行った調査\*の結果では、施設・事業所内での高齢者虐待の要因として、認知症が重度であったり、激しい行動・心理症状があることや、認知症ケアについて十分な知識・技術がないことがあげられています。ストレス反応が不適切なケア、さらには高齢者虐待へとつながってしまわないように考えることが必要です。

次に、業務の負担が大きいことへのストレスも多くいわれています。しなければならない仕事が多すぎたり、一人のスタッフが重い責任を持たなければならない場面があったりすることは、比較的よく経験することかもしれません。そのような状況で、利用者に思うようにケアが提供できなかつたり、事故の危険性が考えられるような場面は、大きなストレスとなりえます。

また、スタッフ間の人間関係や、ケアを行うチームの状態も、ときとしてストレスになることがあります。ケアに対する考え方が違ったり、上手く連携が取れていなかったり、個人的に仲が悪かったりすることは、個人にとってストレスであるばかりではなく、他のスタッフも関係するという意味ではチームが抱えるストレスであるともいえます。

次のページからは、これらの問題について、具体的な場面を例に考えていきます。ただし、こ



ここで注意したいのは、こうした場面でストレスを「感じない」ようにするための方法を考えるわけではないということです。これらの場面で辛い気持ちや怒り、負担感や不満などを覚えることそのものは、ごく自然な心の動きであることが多いのです。むしろ、「ストレスに感じている」という自分の心の動きに気づき、上手に向き合うことから対処法を考えていきます。

\* 認知症介護研究・研修センター(仙台・東京・大府)『施設・事業所における高齢者虐待防止に関する調査研究事業』2007年／認知症介護研究・研修センター(仙台・東京・大府)『施設・事業所における高齢者虐待防止の支援に関する調査研究事業 調査報告書』2008年



## 2 認知症高齢者への対応に関するストレス

### ● 介護への抵抗

#### 事例①

特別養護老人ホームに入所中のAさん（アルツハイマー型認知症）は排泄介助の際に拒否が強く、なかなか汚れた下着を交換できません。スタッフIさんは日頃からAさんの介助に入るのが憂鬱でした。他のスタッフに対しても同じなのですが、介助に入ると毎回決まって「汚れてもいないのに何するんだ」と不機嫌になり、「誰か助けて!」「私をいじめる!」と大きな声でわめくのです。「汚れ

たままでは不快だろう”“早く交換してあげなくては”というスタッフの思いに反してAさんは手足をバタバタさせながらスタッフの腕を払いのけ、抵抗を繰り返すばかりです。スタッフIさんは自分に向けられた行為が認知症による症状なのだと思いますが、こみ上げてくる怒りとの葛藤で自分の感情を抑えるのが精一杯でした。

#### 解説と ストレス軽減の ヒント

認知症の人へのケアの姿勢を頭では分かっている、介助を行うたびに強い抵抗を示されると、その瞬間、利用者に対する否定的な気持ちがこみ上げてきてしまうことがあります。さらに、そうした気持ちを持ってしまうことに対して、自分を責めてしまう人もいるかもしれません。自分に対してだけ抵抗を示すわけではないのですが、「自分のケアのしかたがまずかったのかもしれない」と思い悩むこともあるでしょう。

このような形でストレスを抱えてしまうことそのものは、心の動きとしてはごく自然なものでもあります。しかし、自分の心の動きに気づいた上で、問題に対して視点を変えて捉えなおしたり、一人で抱え込まないようすることで、ストレスを軽減することができる場合があります。下記を参考に考えてみましょう。

#### 💡 「自分だから拒否されている」とは思いこまない

Aさんは他のスタッフにも強い抵抗や拒否を示している。そのため、「自分だから拒否されている」とだけ思い悩むよりも、排泄介助に対する羞恥心など、本人が拒否を示す気持ちを推察し、その気持ちへの対応を考える（「5. 認知症の理解と行動の捉え方」参照）。

#### 💡 感情を共有してくれる人を見つける

この事例のようなストレスは他のスタッフも感じている可能性が高い。それぞれに自分を責め、負い目に感じているよりも、日常的に情報交換を行うなどしてスタッフ間で気持ちを共有した方がよい。このような感情を出すことは決して恥ずかしいことではなく、むしろ早い段階で共有し、チームでのケアの問題として認識していくことが大切。

#### 💡 他のスタッフと協働してもよい

対応が難しい利用者に対して、特定のスタッフが一人で対応しなければならないわけではない。拒否や抵抗が強い場合は他のスタッフと一緒に関わったり、交代してもよいことを確認しあうなどし、利用者、スタッフ双方のストレスや負担の軽減を図る。

## 2 認知症高齢者への対応に関するストレス

## ● 暴言・暴力

## 事例 2

男性利用者のBさん(60代・アルツハイマー型認知症)は攻撃的な言動がみられ、日頃から他利用者やスタッフに詰め寄っては大声で怒鳴り、罵倒することが度々ありました。その日もBさんは女性利用者に詰め寄っており、周囲にも緊迫感が漂っていました。それを見ていた女性スタッフのJさんはBさんの反応に不安を感じつつも間に入った

途端、Bさんは「このバカ野郎!」と大声で怒鳴り、突然Jさんの腕を掴んで殴りかかってきました。Jさんはショックのあまりしばらく呆然としてしまいました。それからというものBさんの姿を見るとその時の恐怖がよみがえり、Bさんを避けるようになりました。次第にJさんは介護に自信をなくし、仕事を休みがちになってしまいました。

解説と  
ストレス軽減の  
ヒント

利用者からの暴言・暴力に対するストレスは大きなものです。「介護の専門職だから」「認知症という病気の症状だから」といったことで、簡単に受け入れられることではありません。この事例のように、強いショックを受けてしまったような場合はなおさらで、このような心の動きは、いたしかたないものであるともいえます。また、介護の仕事をする中では、このような場面に遭遇することは避けられない場合もあります。自分を責めて自信をなくしたり、仕事に嫌気がさしてしまうことは、Jさんにとっても、その職場にとっても大きな損失です。下記を参考に対策を考えてみましょう。

## 🔑 問題を共有する

ひとりで抱え込まずに、上司や同僚に暴力に対する不安や恐怖などを率直に話すことが大切である。普段から、互いを否定せずに、意見や悩みを話し合える環境をつくっておきたい。また上司の立場では、普段と様子がちがう、利用者を避けるなどのスタッフのストレス・サインを見逃さず、積極的にスタッフに関わっていく姿勢が求められる。

## 🔑 暴言・暴力への対応を検討し、スタッフ間でのフォローを確認する

利用者が暴言・暴力を示す本人なりの理由を探るのが介護の原則ではある(「**5. 認知症の理解と行動の捉え方**」参照)が、他の利用者やスタッフの安全をはかることも大切である。利用者への再アセスメントを行う一方で、暴言・暴力への対応方法をチームで決めておくことよい。ただし、実際に暴言・暴力を受けたスタッフはそれでも恐怖や心理的負担を感じる場合があるため、他のスタッフがフォローに入ることも確認しておきたい。施設側の対応に限界がある場合、専門医への相談も選択肢として考えられる場合がある。なお、薬物療法が必要とされた場合は、過剰投与による身体拘束にならないよう、投薬量や回数を慎重に見極める必要がある。

## 🔑 回復のための時間や手立てを保証する

自分を責めてしまうスタッフの場合、利用者を避け、休みがちになった自分に罪悪感を持ち、さらに状況が悪化する可能性がある。組織としては、回復のための時間を保証したい。また、最終的には本人の判断になるが、専門の医療機関や相談機関を紹介したり、家族へ説明・相談したりといった対応も管理者には求められる。

## ● 不 穏

## 事例 3

認知症がある利用者Cさんは、昼食を終えると、「下に行く」と言ってホーム内を歩き回り、スタッフKさんは一緒に歩き対応しますが、「とにかく行かない」というばかりで、しまいには大声で泣き出します。原因を探ろうとしますが、意思疎通も難しくなっている中でただ「行く」の一点張りなため、なかな

かCさんの背景がつかめません。そのため対症療法的な一緒に歩くということしかできなく、落ち着くまでにもかなりの時間がかかります。ほぼ毎日このような状況なため、Cさんが歩き始めると、Kさんの中で「またか…」と思うようになり、そのような気持ちが態度にも出てくるようになってきました。

解説と  
ストレス軽減の  
ヒント

「認知症は病気である」「認知症に伴う行動・心理症状(BPSD)には何らかの原因がある」ということを理解していても、限られたスタッフでケアをしている現場では、この事例のようにBPSDの出現が激しい利用者がいても、じっくり対応する時間がとれないことがあります。しっかり関わることができないため、利用者にとっての解決にはなっていないことを理解しているのですが、実際そのような時間をとることのできない現実にはスタッフKさんもジレンマを感じ、ストレスとなっていたのでしょう。このような状況が続くと、あきらめの気持ちから惰性的な対応をしまいかねません。このようなストレス発生の仕組みを知った上で、下記を参考にその解消法を考えてみましょう。

## 🔑 認知症の知識や対応方法について再確認をする

スタッフKさんの対応を否定・非難する必要はないが、知識を広げたり、視点を変えてみたりすることで対応の可能性が広がる場合がある。一つの視点にこだわってしまったり、必要な知識が抜けていたりすることで、自ら負担感を大きくしている場合もあるため、振り返って確認してみるとよい。

## 🔑 チームで交代してケアを行い、負担を取り除く

一人でずっと対応をするのではなく、ある程度時間がたったら他のスタッフに代わるなどしてもよい。息を抜き、落ち着いて客観的に考えられる時間を設けてみる。

## 🔑 Cさんの再アセスメントと介護計画をふりかえる (「8. 認知症の理解と行動の捉え方」参照)

## 🔑 気軽に話せる場を設ける

定期的な会議やカンファレンスの他に気軽にスタッフ同士で情報交換できたり、相談ができる場を設ける。

## 🔑 適切なスタッフ配置

配置人数が適切であっても、必要な時間に必要な人員を配置しているかももう一度見直す。利用者の生活リズムやBPSDの出現パターンを見ながら、スタッフの配置に厚みを持たせる必要のある時間がいつかを検討するとよい。

### 3 一人勤務時の不安と負担

#### ● 夜勤時の不安と負担

#### 事例 4

Dユニットに所属しているスタッフLさんは、夜勤の時には、隣のEユニットもみなければなりません。1人で利用者20人の夜間のケアを行うことは職務として理解していますが、歩行不安定な利用者がトイレへ行くのを介助しようとした時に、別な居室では不眠を訴え大声をあげ、ナースコールも鳴るといったような、同時に複数の利用者の対応

をしなければいけない状況がよくあります。利用者の対応をしている時に、他の利用者が「転んで骨折したらどうしよう?」「徘徊して施設から出て行ってしまったらどうしよう?」などの不安を常に抱えています。また体調が急変した場合に冷静に対処できるかも大きな不安となっていて、夜勤の時にはいつも胃がキリキリし、余裕がありません。

#### 解説と ストレス軽減の ヒント

夜間に不穏な利用者や排泄介助が必要な利用者があるにもかかわらず、配置されるスタッフ数は少ないため、負担や不安が大きくなります。ユニット型の施設ですと、2ユニットに対し夜勤スタッフ1人が基準配置ですから、夜間は所属以外のユニットも見ることになります。1ユニットのグループホームだと完全に1人での対応となるので不安はより強くなります。夜勤の配置人数を増やすということが、安心の策だとは思いますが、実際は厳しいところもあり、それ以外で対応できることを行い、スタッフが抱えている不安を出来る限り取り除くことができるよう支援していくことが大切です。このような状況に対してストレス軽減のために考えられるのは、次のようなことです。

#### ! どのようなことに不安を感じているのかを明らかにする

ただ漠然と不安だと訴えるのではなく、どのようなことが不安なのか、またその原因は何かを明らかにする。スタッフ個人の知識・技術の不足による問題なのか、事業所の研修を含めた体制に不備があるのかなどがわかれば、対策も考えやすい。

#### ! 具体的な対応を考える

スタッフの知識や技術を高めることによってかなり解決される場合がある。職場内の研修などを利用して、夜間に起こりえることを洗い出し、それらを想定した演習(ロールプレイなど)を行ってみるなどするとよい。また、緊急時対応のため普通救命講習を定期的に受講し、職場内で定期的に確認したり、介護技術の研修を充実させることでスタッフの自信につながり、不安を軽減しうる。

#### ! 確実な申し送りができる体制の構築

#### ! 応援体制を整えておく

隣接ユニットとの連携、待機スタッフの配置や近隣に住むスタッフへの応援依頼など、応援体制を整え、明文化しておくことで、安心感が生まれる。

#### ! 夜間の体制について、家族に説明し理解をはかる

## ● 手薄な日中の不安と負担

## 事例 5

グループホームFでは利用者の重度化が進み、家族に代わってスタッフが受診の付き添いに出ることが日常化していました。そんな最中、スタッフMさんは業務を進めながら残る利用者の対応を1人でこなさなければならないプレッシャーがありました。食事の準備に追われていると、利用者のGさんは数分おきに「トイレに連れて行って」とやって来

ます。常時見守りを必要としている転倒リスクの高いHさんも落ち着きなく立ったり座ったりを繰り返しています。Hさんを残してフロアを離れることに不安を感じながらGさんをトイレに誘導し、急いで戻るとHさんがよろけながら歩いていました。スタッフMさんは余裕を失い強い口調でHさんを叱責してしまいました。

解説と  
ストレス軽減の  
ヒント

日中であっても不安で手が足りない状況が続くと、スタッフにかかる精神的な負担は大きく、そのストレスが大きくなりすぎると、この事例のように自分の感情を押さえにくくなってしまふことがあります。このような場合、このスタッフを注意する前に、スタッフが感情を表に出してしまうほど追い込まれた状況にあることを考える必要があります。また、利用者に怒りを示したことを悔やみ、自分を責めてしまう人もいられるかもしれません。しかし、そうした感情が生じるのはしかたのないことであり、むしろ起こりうる危険を予測できる経験や知識があるからこそ生じる不安であるともいえます。以下の項目を参考に、対処法を考えてみましょう。

## 🔑 仕事の環境がストレスを呼んでいることを整理する

不安が常時あり、負担が大きい状況ではあるが、漠然と「負担が大きい」「不安だ」というだけでは具体的な改善につながりにくい。書類上の人員配置と実質的な状況との違いや、それがどのような原因で起こっているのか、どのような支援（増員や調理・見守りなどのボランティアの活用、業務内容の調整など）が必要なのかを整理することで、具体的に仕事の環境を改善する根拠となる。チームで検討したい。

## 🔑 責任の所在や緊急時の対応手順を明確にする

この事例のような状況で仮に事故などが起こった場合に、その責任を特定のスタッフに負わせることは適切ではない。管理者など最終的に責任を持つべき立場の人が、その責任を明確にし、「自分の責任になるのではないか」といったスタッフの不安を取り除いておく必要がある。また緊急時にどのような対応や連絡が必要なのかを具体的に示し、定期的に確認しておくことも大切である。これらのことを行うためには、業務の状況を把握し、日頃からスタッフの抱えるストレスに目を向けておく必要がある。

## 🔑 家族と情報を共有し理解・協力を求める

日頃から家族との連絡を密にし、個々の利用者の状況だけでなく、施設・事業所の状況も知っておいてもらうとよい。やむを得ず対応が限られてしまう状況があれば、隠すよりも率直に説明し、理解と協力を無理のない範囲で求めた方がよい。

## 4 スタッフ間の人間関係とチームケア

## 事例 6

Nさんは、施設理念に基づき、自分らしく過ごしてもらおうと、利用者の生活リズムやペースに合わせたケアを行うことに日々取り組んでいます。理念は、チームでも確認されていることですが、同僚のOさんやPさんは、職員のペースで時間通りに仕事をすすめてしまいます。Nさんが利用者と同じ向き

合ってケアをしていると同僚が快く思わず、そのことでうまく連携がとれなく関係もギクシャクしてきました。「利用者の視点にたち、ケアにおいて大切なことを忠実にやっているだけなのに同僚には受け入れてもらえないのはなぜなのか」と悩みを感じ、同僚と関わりを持つことが嫌になってきました。

解説と  
ストレス軽減の  
ヒント

それぞれの事業所には事業を行っていくうえで根底に流れる理念があり、スタッフ一人ひとりが理念をふまえ、実現するべく日々のケアにかかわっていますが、時間が経ったり、スタッフに慣れが出てしまうと、ついつい自分のペースを押し付けてしまったり、スタッフの都合で物事を判断することもできます。本来大切にすべき利用者の視点に立って頑張っていたNさんが同僚に快く思われないというのは、そのチームが理念から逸れ、あまり良くない状況になっていると言えます。

ストレス軽減のヒントとしては、次のようなことが考えられます。

**リーダーを中心にチーム全体で理念を再確認し、運営方針、利用者個々人の介護計画についても確認をし、チームで共有する。**

**生活相談員やリーダーなどが、チームの状況をこまめに確認をし、把握する。**

関係がよくないスタッフ間で直接対話できればよいが、その実現は難しいことが多い。時々、生活相談員やリーダーなどから声をかけ、変わったことはないか、困っていること、悩んでいることはないかなどを話せる時間を設けるとよい。また個人攻撃や中傷を避けるため、個人間の関係というよりもチームの課題として捉えたい。

**研修の実施**

計画的に職種別・経験年数別等で実施し、グループワークを多く取り入れた研修を行う。課題解決や不適切なケアなど取り上げ、グループワークで意見を出しながらスタッフ自身で気づきが得られるような方法が有効である。

**スタッフ同士が会議やカンファレンス以外で話せるような場をもうける。**

**法人や施設としてスタッフが働きやすい環境を整備する～福利厚生充実**

例えば、ストレス軽減やリフレッシュを目的としたスタッフ同士の食事会や旅行などのレジャーに対して福利厚生費を支給して支援したり、スタッフの趣味やスポーツのサークル活動に対して助成を行うなどし、スタッフ同士が仕事以外でもコミュニケーションがとれるように支援することなどが考えられる。

## 5 認知症の理解と行動の捉え方

この章の事例でも示したように、認知症のある利用者が示す強い抵抗や暴言・暴力、不穏などへの対応は難しい場合も多く、ストレスになりやすいものです。認知症について、また認知症の人の行動の捉え方について、基本的な事項を理解しましょう。

### ● 認知症の定義と原因

認知症とは、「いったん獲得した脳の知的機能が何らかの障害によって慢性的に低下し、日常生活を送る上で支障をきたしている状態」と定義することができます。認知症の症状を引き起こす原因は数多くありますが、割合として多いのはアルツハイマー型認知症、血管性認知症です。また、最近ではレビー小体型認知症、前頭側頭型認知症なども比較的高い割合でみられることがわかっています。

### ● 中核症状と認知症に伴う行動・心理症状 (BPSD)

認知症の人が示しやすい症状は多岐にわたりますが、大きく分けて「中核症状」と「認知症に伴う行動・心理症状」という2つの枠組みから理解することができます。

ここでは、わが国でもっとも多いと考えられるアルツハイマー型認知症を例に考えてみます(図5)。

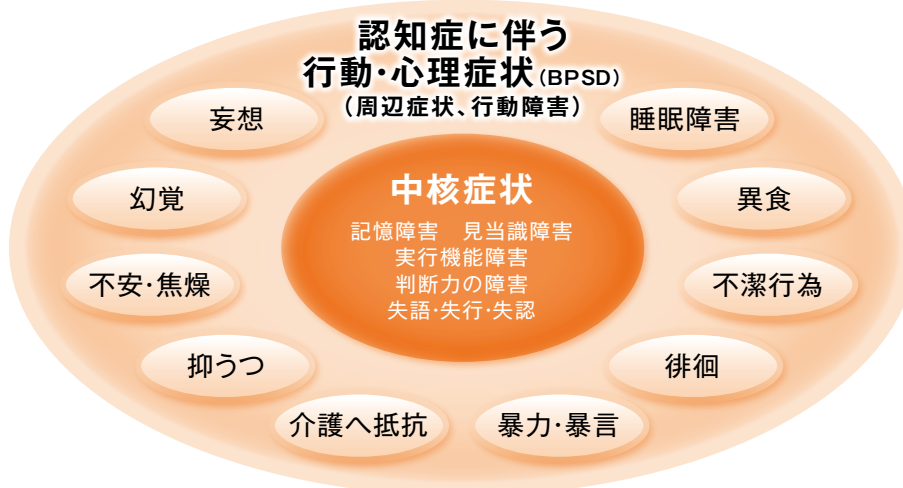


図5 中核症状と行動・心理症状

「中核症状」とは、認知機能・知的機能に関わる障害で、認知症の原因となる疾患からくる脳機能の障害によってあらわれます。記憶障害や見当識(時間や場所・人物などを判断する力)障害、実行機能(段取りや計画を立てて物事をすすめる力)障害、判断力の障害などがそれにあたります。中核症状は、内容や程度、時期の違いはあっても、認知症の人に必ずみられる中心的な症状です。

一方、「認知症に伴う行動・心理症状」(BPSD; Behavioral and Psychological Symptoms of Dementia)は、中核症状があった上で、周囲や本人のさまざまな要因との相互作用によって生じます(次ページ図6参照)。周辺症状、行動障害などと呼ばれる場合もあります。行動・心理

### 5 認知症の理解と行動の捉え方

● 中核症状と認知症に伴う行動・心理症状 (BPSD)

症状のあらわれ方には個人差が大きく、すべての人に必ずみられるわけではありません。不安・焦燥や徘徊、異食、介護への強い抵抗などの、対応に困りやすい言動が行動・心理症状と呼ばれることが多いのですが、その多くには理由があると考えられます。中核症状があることによって生じている生活のしづらさや身体的な不調がどのようなものであるか、また周囲の環境や関わり方に対して本人がどのように感じているかによって、行動・心理症状のあらわれ方は異なります。

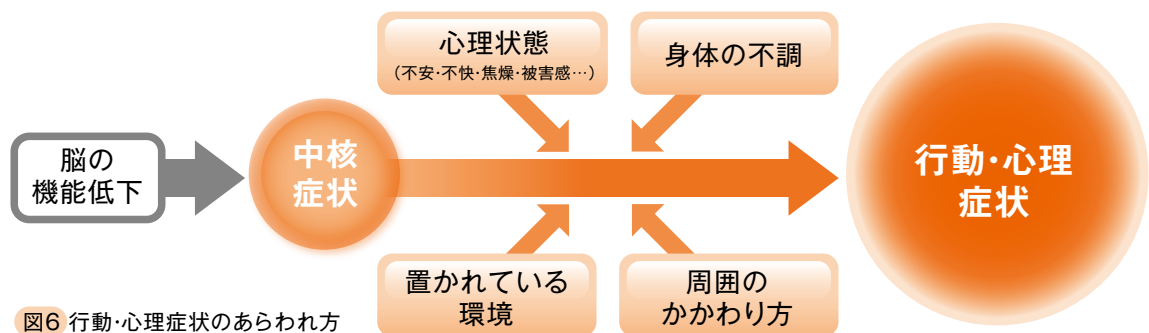


図6 行動・心理症状のあらわれ方

### ● 認知症の人の行動の捉え方

認知症の人が見せる行動、特に行動・心理症状と呼ばれるものを理解するための基本的な姿勢として、「本人の視点に立って考える」ことがあげられます。行動・心理症状の多くには目的や理由があると考えられます。対応に困る言動を「認知症のせい」とだけしてしまったり、とにかく押さえようとしたりすることよりも、本人の視点から気持ちや行動の目的を理解することが大切です。またこのとき、ケアを提供する環境や対応の方法が、行動・心理症状の背景やきっかけになっていないかということを中心に考える必要があります。このように視点を変えることで、本人にとって適切なケアを提供することができ、結果的に行動・心理症状が軽減されると考えられます(図7)。認知症の人へのアセスメントを見直す場合には、このような考え方が必要となります。

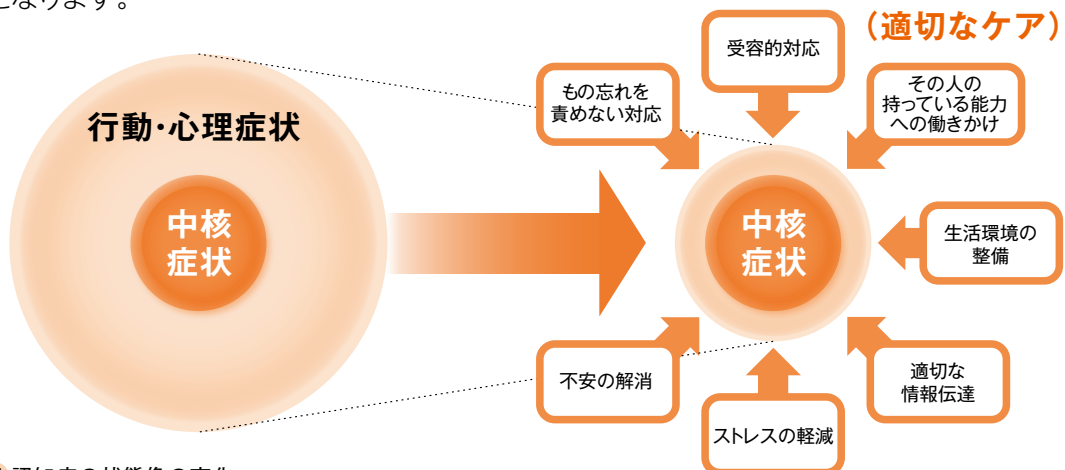


図7 認知症の状態像の変化

(加藤伸司「痴呆による行動障害(BPSD)の理解と対応」『高齢者痴呆介護実践講座Ⅱ』第一出版,2002年,152ページより一部改変)



# 第4章 組織としてのストレスマネジメント

## 1 スタッフがストレスを感じやすい組織

### ● 組織がストレスの原因となることがある

ストレスが少ない、あるいはストレスと上手く付き合うことができる「働きやすい」「やりがいのある」職場の実現のためには、施設・事業所全体、あるいは法人・団体全体での組織的な支援が欠かせません。しかし、このことは逆にいうと、組織的な支援が考えられていない施設・事業所では、個々のスタッフにもストレスが発生しやすいということです。

さらには、組織的な支援がないという消極的なものだけでなく、さまざまな組織の体制や運営のあり方が、介護現場でのストレスになってしまうことがあります。個人やチームでは対処しきれない「働きにくさ」「やりがいのなさ」を生み出す組織の状況のすべてが、スタッフのストレスの原因となる可能性があります。

### ● スタッフがストレスを感じやすい組織

それでは、「働きにくさ」「やりがいのなさ」を生み出す組織(=ストレスを感じやすい組織)とはどのような状態なのでしょう。

以下に、スタッフのストレスにつながりやすい組織の状態の例をあげました。ここにあげたのは、個々のスタッフや、介護現場のチームの中だけでは十分に改善することが難しいもの、つまり組織としての課題です。皆さんの職場に、同じような状況がないか振り返ってみましょう。

#### ストレスを感じやすい組織の例

- ◆ 組織としての理念や方向性がない(示されていない・共有しようとしていない)
- ◆ 利用者に直接かかわる時間よりも、間接業務(掃除や書類整理など)の効率性が優先させられる
- ◆ 役職ごとの責任や役割が示されておらず、事故やトラブルが生じた際に誰が責任を持つかが不明である
- ◆ 法令を遵守するための仕組みや姿勢が乏しく、事故報告や会議録などを公開しようとしていない
- ◆ 利用者や家族からの苦情を受け付ける仕組みや姿勢がない
- ◆ 職員教育の仕組みがなく、要求される仕事のレベルは高いが、具体的な方法を示してくれない
- ◆ 施設長や管理者が介護現場の様子を知らない
- ◆ 職員間のトラブルに対して、上司が何も調整しない
- ◆ 職員の中に派閥があり、互いに批判しあって業務に支障が出たり、管理者が派閥の存在を利用しようとしたりする
- ◆ 労働条件や人事考課などが職員には知らされず、福利厚生なども考えられていない
- ◆ 現場の職員からの提案や要望を受け付ける仕組みや姿勢がない
- ◆ 上司が部下を呼び捨てにするような態度が当たり前になっている
- ◆ えこひいきと思われるような偏った人事が不透明に行われている

## 2 組織として考えたい支援策

### ● 組織全体としての支援策のあり方

施設・事業所の組織全体としてのストレスマネジメントは、「セルフケア」「管理者ラインによるケア」「施設・事業所内の専門スタッフによるケア」「施設・事業所外の資源や専門機関によるケア」という4つの側面から行う、メンタルヘルス(精神保健)対策として整備すべきであるといわれています。

「セルフケア」は、本書第2章で解説したように、働く人自らが、自分のストレスに気づき対処する方法です。

「管理者ラインによるケア」とは、現場の管理監督者(リーダーや管理職)が中心となって、職場の環境調整や個別相談への対応などを行うことです。

「施設・事業所内の専門スタッフによるケア」は、施設・事業所内で人事や労務に関する役割を持つ人が、セルフケアやラインによるケアへの支援を行うことです。例えば、施設・事業所の規模に応じて、これらの役割を担う「衛生管理者(衛生推進者)」を置くことが労働安全衛生法によって定められています。

「施設・事業所外の資源や専門機関によるケア」は、医療機関や保健福祉関係の地域の公的機関などの外部の資源、専門機関と連携し、必要な助言・指導・情報提供などを受けることです。施設・事業所で選任している産業医や、地域の産業保健センターなどを確認しておきましょう。また自治体が設置する精神保健や労働に関する相談窓口、各種団体が設置している相談窓口なども、必要に応じて職場内に周知するようにしましょう。

### ● 「働きやすい」「やりがいのある」職場の実現

上記のように、組織として直接的にストレスマネジメントにつながる対策を行うことは、たいへん重要なことです。

しかし、直接的な対策以外に、「働きやすい」「やりがいのある」職場を実現していくために、個人やチームだけでは行えない、組織として考えたい取り組みもあります。前節で示したような「スタッフがストレスを感じやすい組織」にならないためには、少なくとも以下のような側面について組織的に検討し、体制を整えることが必要です。

#### 「働きやすい」「やりがいのある」職場を実現する取り組み

- ①組織の理念とコンプライアンス(法令遵守)の明確化
- ②業務の量と質の見直し    ③労働環境の評価と改善    ④人材育成体制の整備

次ページに、これらのことを含めた、組織全体としてのストレスマネジメントに関する体制の整備について図示していますので、参考にしてください。(図8)

## 2 組織として考えたい支援策

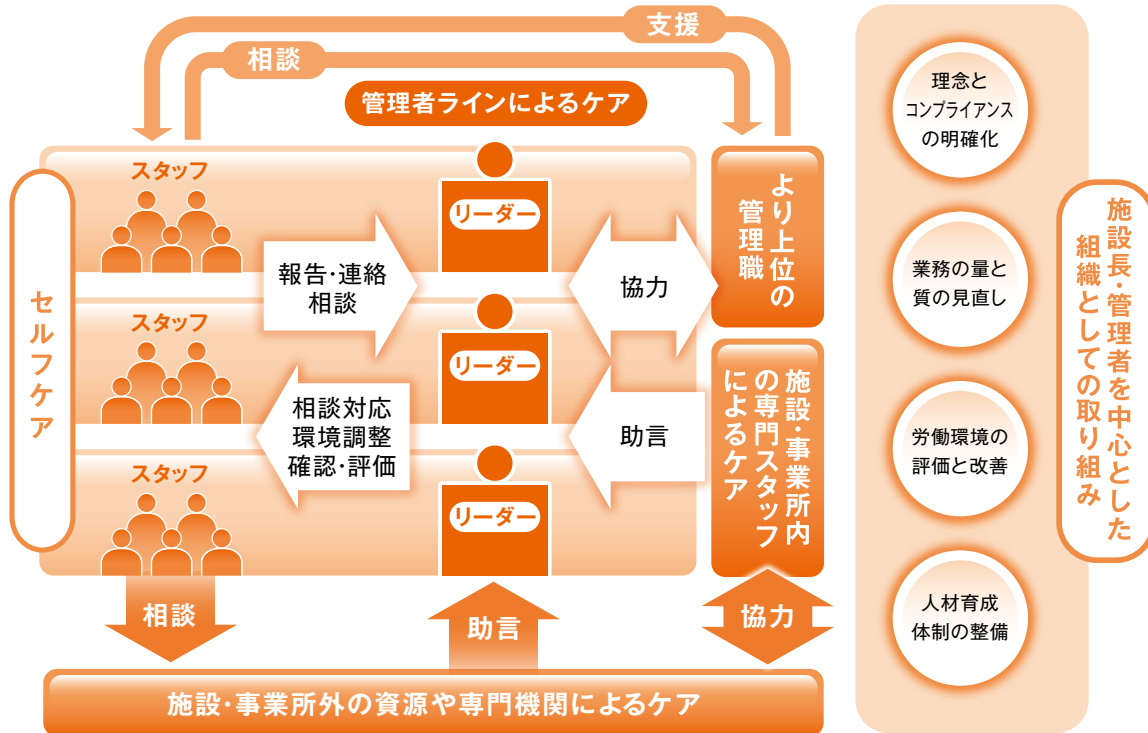


図8 組織全体としてのストレスマネジメント

## ● リーダーの役割

現場の管理監督者（リーダーや管理職）は、「ラインによるケア」の中心となって、職場内の環境調整や個別相談、情報の確認やスタッフの評価などにあたります。

このリーダーの役割は、上図に示したように、組織全体としての取り組みと無関係なわけではありません。むしろ、組織全体の取り組みが上手く機能するためには、リーダーの立場にあるみなさんの役割が重要になってきます。環境調整や相談への対応は、リーダー個人の考え方が反映されればよいのではなく、組織全体の方向性や対策と連動することが必要です。また、環境を変えたり相談を受ける中では、リーダーがカバーするチームの中だけでは解決しにくい課題が生じることもあり、その場合は組織に働きかけたり、組織全体として支援策を考える必要性も生じます。

決してリーダーがすべての責任を負う必要はありませんが、組織的な動きの中で、リーダーという立場にどのような役割があるのかを十分に考えましょう。

次のページからは、こうしたリーダーの役割を含めて、「組織としてのメンタルヘルス対策」「組織の理念とコンプライアンス」「業務の量と質の見直し」「労働環境の改善」「人材育成」という5つのテーマについて、組織としての対策を具体例を示しながら解説しています。

### 3 支援策の具体例とリーダーの役割

#### ● 組織としてのメンタルヘルス対策

組織として取り組むべき方策として、職員一人ひとりに対する指導、助言等の体制作りと、組織全体としての健全性を維持するという、二つの視点が大切です。職員一人ひとりに対しては、キャリア形成などを通じて、高いモチベーションを維持し、個人の家庭的な問題にも留意しつつ、その職員の全体性としての健全性(メンタルヘルス)を維持することです。組織全体としては、衛生管理者、産業医、安全衛生委員会、リスクマネジメント委員会等の総合的な取り組みが必要です。

#### ◇ 特別養護老人ホームフィオーレ南海

施設長 柴尾慶次

#### 具体的な 取り組み

当施設では、施設内虐待防止や身体拘束ゼロへの取り組みの中から、職員のメンタルヘルスと組織体としての健全性(組織風土づくり)が重要であるとの認識の下に、さまざまな取り組みを調和的に発展させることに留意してきました。

そのひとつに、職員のメンタルヘルス対策があります。具体的には、年に1回ストレスメジャーを用いて職員にアンケートを取り、ストレスの度合いやバーンアウト(燃え尽き)に陥っていないか、などを産業医(嘱託医)とともに検討することとしています。

その結果、もしメンタルヘルスに不安のある職員の解答が見つかった場合、カウンセリングを受ける、産業医に相談する等を周知します。リスクマネジメント委員会でも、同様のアンケートを取っています。たとえば、「これだけしているのに、と思ったことがありますか?」という、いわゆる「イラっとする瞬間」についての設問に、3分の2の職員が、「ある」と答えています。介護の現場は、「感情労働」です。自分の感情を押し殺し、相手の立場に立って、どのように思い、考え、その様な行動が起きるのかをアセスメントしながらケアを提供しています。この結果を受けて、「ケアハラスメント」の研修会を研修委員会で開催しました。

介護現場は、認知症の方のBPSDの予防が重要です。それでも防ぎきれないBPSDがあり、たとえば「暴力行為」に、暴力や感情で対応するのではなく、「専門的技術で応える」のが専門職です。このように、委員会や研修などが総合的に機能し、一つの課題に対応できる組織風土づくりにより、結果としての職員と組織の健全性を維持していくことです。

#### リーダー の役割

リーダーとして、現場の職員と組織・管理者との中間でコントロールする役割があります。しかし、その役割ゆえにリーダーの抱える役割葛藤がストレスの元になることがあり、そういう職域であることと、そのことによって職員一人ひとりの気持ちを受け止め、相談、助言が行なえる、鍵になる人(キーパーソン)としての認識が必要です。職員のストレス要因を早期に発見し、重大化する前に組織的に対応する方法を、管理者と共に検討します。

## ● 組織の理念とコンプライアンス

事業者が介護福祉サービス事業を行う権利は、介護保険制度等に規定されている法令を遵守する義務を果たすことで認められます。利用(契約)制度のもとでのサービス提供は、施設に利用者への直接的な責任が伴います。施設は、理念や方針を明確に打ち出し、職員はそれを周知・共有し、組織や専門職としての倫理性を高め、組織運営の健全化を図り、社会的信頼が得られる利用者本位のサービスに努める必要があります。

### ◇ 北広島リハビリセンター特養部四恩園

施設長 三瓶 徹

#### 具体的な 取り組み

##### ● 施設の理念や方針の確立と周知

施設の理念や方針を確立し自覚することは、職員が業務に向き合うときの視点や軸となり欠くことのできないことです。当施設では、基本理念を唱和したり、上司が職員に確認するなどの工夫により周知するための具体的な取り組みを行っております。

##### ● 運営基準の理解と遵守

施設は、サービス提供にあたり介護保険法に基づく運営基準を理解し、この基準をクリアしなければなりません。運営基準は、施設としてしなければならない最低の事柄が示されておりコンプライアンスが求められます。当施設では運営基準を全職員に配布し周知するようにしております。

##### ● 事業方針・計画に基づく取り組みの情報公開

事業方針や計画は、サービス提供の理念を具体化したものであり、利用者はどのようにサービスを受けることができるのか知る手がかりとなります。また、サービスの利用実績や具体的なサービス提供内容の情報公開は、施設と利用者・家族との信頼関係を築くのに欠かせないものです。当施設では事業計画や実績をまとめた事業概要を、毎年利用者・家族に配布しています。

##### ● リスクマネジメントによる信頼関係の強化

サービスには、事故、苦情、不適切なケアなどのリスクが必ず伴うものです。特に、高齢者虐待防止・養護者支援法や身体拘束禁止等への取り組みは、利用者の安心・安全に直結し、誠実に対応することが求められます。リスクへの対応を情報公開し、リスクへの積極的な取り組みは、職員の問題解決能力を高め、利用者との信頼関係が強化され、施設の組織力強化につながるものです。

##### ● 業務や認知症の人への対応を示す指針の確立

理念を実践に移すための指針は、業務への態度やケアの質を担保するために必要なものです。特に、認知症の人へのまちな対応は利用者を混乱させることから、利用者の想いをどのように汲むのか、BPSDへの対応など組織としての指針の確立は必須と言えます。当施設では、「業務指針」や「認知症高齢者ケア標準化実践行動指針」に基づきサービス提供に努めております。

#### リーダー の役割

##### ● 理念や指針(マニュアル)を形骸化させない

理念や指針は、作ったときはよいのですが、2~3年するとマンネリ化し、職員の入れ替わりがあればなおのこと、これらのことの意識が薄れるものです。リーダーは、組織の理念や指針を形骸化させないために、研修やOJTにおいて意識化する具体的な取り組みが求められます。

##### ● コンプライアンスを意識し周知させる

介護保険制度等の改正や、高齢者虐待防止・養護者支援法の施行など、サービス提供の内容に関わる制度について、よりコンプライアンスを意識する必要があります。リーダーは、しなければならないこと、してはいけないことを職員に周知することで組織としての健全化を図る取り組みが求められます。

## 3 支援策の具体例とリーダーの役割

## ● 業務の量と質の見直し

業務の量の見直しを中心とした業務改善、待遇改善、残業軽減等については、職員から出された意見を法人全体で捉えて、工程表を作成するなどして全部署で取り組んでいく必要があります。

これらを行う前提として、①職員に法人の実態（経営状況・基準に対する職員数・有給の取得率等）を開示しながら進めていく、②職員が当事者として主体的に取り組んでいくプロセスを大切にしてい、③課題を明確にした上で、課題改善の参考のため、他法人への研修派遣等を行う、といったことが大切になります。

## ◇ 特別養護老人ホーム桜井の里

園長 佐々木勝則

具体的な  
取り組み

- ① 法人内に職場風土向上委員会を立ち上げ、委員を選出。同時に各事業所の運営会議で取り組み目的、工程を通知。
- ② 事業所単位で、①業務改善の見直しの必要性確認、②職員待遇・人員体制に対する考え方の確認、③それらを可能にするための職員人数・勤務体制等を話し合う。
- ③ 職場風土向上委員及び法人本部事務局メンバーで課題整理を行う。それらを短期的目標、年度目標、長期的目標に分けて整理を行う。
- ④ 職場風土向上委員会から本部事務局に課題提出を受け、法人本部内で、再度課題整理と、今後職員全体とこれらを考えていくための、基礎資料作成と項目ごと担当者を決め、課題整理。
- ⑤ 職場風土向上委員と本部事務局とで意見調整。そのうえで、各事業所運営会議で、方向性を提示。
- ⑥ 各事業所単位で、全体方向性を踏まえたうえで、現在の業務改善目標と年度業務目標を設定。

\*これらを行っている時、法人の理念の一つである、「地域、ご利用者、ご家族の利益を第一とする」から外れて、職員、経営者の論理で議論が進められていないか繰り返しチェックを行っていく。

リーダー  
の役割

- 取り組みにあたり、リーダーには次のようなことが求められます。
- ① 組織としての目指す方向性を提示（方向性がぶれないこと）
- ② 職員への情報の開示
- ③ 正面から向き合い、約束を守ること
- ④ 責任を取ること
- ⑤ 職員が行っている良い取り組み、ご利用者・ご家族とのかかわりを日常の中で常に支持し続けること

## ● 労働環境の改善

労働環境の改善において重視されることは、賃金や労働時間の多寡、仕事の内容（能力発揮・達成感・成長感）が挙げられ、これらの要素は“雇用の質”という表現ができます。介護現場においては、低賃金、サービス残業、きつい仕事等、“雇用の質”としては厳しい現状にありますが、その中で人材育成や最適配置、能力開発等が労働における満足度を高める要素になると考えられます。ここでは職員の最適配置（適材適所）を例に説明します。

### ◇ 介護老人保健施設せんだんの丘

施設長 土井勝幸

#### 具体的な 取り組み

職員の最適配置とは、個々人の能力や可能性を見極め、潜在的な能力を有効に発揮出来る役割を持たせることだと思います。一つ事例をご紹介します。

3年目の施設内介護職Aさんは、性格がおっとりしていることもあり、仕事のテンポが遅い職員でした。特に夜勤等の人手の少ない時間帯の勤務時に仕事が滞ることがしばしばですが、忙しい介護現場では、このテンポがマイナス評価になってしまうことが良くあります。ある時、他の介護職員から出た言葉ですが、「早番で出勤してくるといつも仕事が残っていて皆迷惑しています…」となったのです。主任を呼び状況を確認したところ、やはり困っているとのこと。しかし、主任はAさんをこう評価してくれました。「確かに、仕事は遅いけれどオムツのことに関して誰よりも詳しく丁寧に介助するんですよ。」Aさんは仕事はゆっくりしていても、その分利用者の状態をよく観察しており、排泄介助やおむつ交換等のケアは誰よりも丁寧に仕事をしているようなのです。この評価が救いとなり、翌年から新人職員の排泄ケアの指導者としてじっくりと新人に関わる役割としました。これからは早かったのですが、表情が生き生きとし、自らある提案をするに至りました。「オムツをじっくりと利用者の方々に合わせられるような仕事がないだろうか？」そこで始めたのが、オムツのフィッティング宅配事業です。Aさんのコーディネートにより、通所の送迎時や訪問看護・リハ・介護等の居宅事業の訪問時に、オムツを相談しながら宅配しています。この事業が今では年間1,200万ほどの売り上げにまで成長しており、介護職員の増員の一部財源になるなど労働環境の改善にも寄与しています。

#### リーダー の役割

介護現場のリーダーとして大切なことは、能力の高い職員だけでなく、課題を持っている職員こそ長所を見つけ、評価し、且つそれを他のスタッフと共有しあう関係を自ら働きかけ作っておくことです。一人では解決できない課題でも、他のリーダーも同じような課題を抱えているはずであることから、意見を出し合い、適材適所の役割を考えること、見つけることが介護現場のリーダーとして求められる資質ではないでしょうか。それが労働環境を良質に保つ秘訣とも言えるのです。

## ● 人材育成における組織的ストレス支援

人材育成を効果的に行うには、それぞれの職種に必要な知識・技術を習得させるための教育・研修が不可欠です。しかし、OJT（職務を通じての研修）、OFF-JT（職務を離れての研修）、SDS（自己啓発）による研修そのものが、職員にとってのストレスにつながる場合があります。「人手が足りない」「時間がない」「研修に参加するよりも、利用者と関わりたい」という職員の想いを受け止め、ストレスに関する研修では、リーダーは参加者の満足感が得られる支援策を具体的に示すことが求められます。

### ◇ 社会福法人幸清会・大滝福祉会

理事長 大久保幸積

#### 具体的な 取り組み

課題解決を必要とするような研修では、その研修講義で学んだ内容を活かすようなグループワークを行い、職員の抱える不安や悩み、要望などのストレスに結びつきそうな課題を浮き彫りにする機会を持つことが必要です。大切なことは、そこで明らかになった課題や要望と、組織がどのように向き合い、どのような態度を示すことができるかです。

例えば、ある施設ではストレスマネジメント研修で、ストレスの基礎知識・ストレスと病気・ストレスの回避・解消方法といったストレスに対する理解を図るための講義資料を数日前に配布して、一読してもらい研修を行いました。各部署から集まった参加者を、6人ほどのグループに分け、研修委員などがファシリテーターとして各グループに入り、グループワークを行いました。参加者は、「講義で学んだことをすぐにグループで話すことで、現場に当てはめて考えることが容易にでき、ストレスに関する課題が出しやすかった」とのことです。さらにこの研修では、理事長にも出席を依頼し、施設長も同席して、グループワークで出されたストレス回避・解決策について、参加者と一緒に検討する時間を持ったのです。実行可能な解決策は、その場で行うことを約束し、検討を要する事項は、いつ頃までに解決策を具体化するのかを決めた結果、研修終了後のアンケートでは高い研修評価が得られました。このような研修の工夫も、組織的な支援策と言えるでしょう。

#### リーダー の役割

リーダーは、研修参加者個々の知識やグループ成熟度を考慮して、事前にわかりやすい資料を作成するなどの準備を怠らないようにしましょう。また、駆け足で進める講義・演習では、参加者の満足が得られず、ストレスマネジメントの研修が、ストレスを生む結果になるので、講義・演習の時間配分に留意しましょう。参加者は研修終了後の業務を気にするので、終了時間は厳守して、だらだらと伸びることのないように気をつけましょう。



# 第5章 リーダーとしてのストレスマネジメント

## 1 スタッフのストレスマネジメントとリーダーの役割

### 1) スタッフのストレスマネジメントとリーダーの役割

スタッフのストレスマネジメントの必要性は、第1章に示されているとおり、高齢者ケアの利用者の側から捉えると、利用者への不適切なケアや虐待を回避する目的があります。スタッフの側から捉えると、労働者として心身ともに健康に仕事を行っていくことが目的としてあげられます。

ストレスは、第2章で述べられているように、さまざまな原因で生じます。ストレスへの対処もセルフケアで対応できるものもあれば、そうでないものもあります。特に職場で生じるストレスは、セルフケアだけでは限界があります。すると組織として対応することが重要になります。その際の、キーパーソンとなる役割が、介護現場の中核を担うリーダーの方々です。リーダーの役割としては、「ラインによるケア」の管理監督者として部下のストレスマネジメントを行っていくことになります。ストレスマネジメントとして具体的に行うことは、職場内の環境調整と個別相談対応になります。

### ● 職場内の環境調整

職場内の環境調整は、一言でいえば、ストレスを生じさせない環境調整、環境改善ということになります。調整や改善が求められるその職場内の環境には、以下のものが含まれます。

|        |   |
|--------|---|
| 作業環境   | ケアをする場所の環境です。ここは高齢者の生活の場ですから、作業のしやすさと生活のしやすさのバランスが求められます。 |
| 作業方法   | 具体的なケアの内容や方法になります。援助場面や利用者によって方法が異なる点を考慮する必要があります。        |
| 労働時間   | ケア現場は、早出勤、遅出勤、夜勤などがあります。また公休、有休の消化状況も労働時間の把握に関係します。       |
| 仕事の量や質 | ケア現場は介護保険後、記録や評価のための事務作業も増えています。残業状況も含めた仕事の量と内容が関係してきます。  |
| 職場の組織  | リーダーが受け持つ現場の位置づけは組織の大きさや運営方針によって異なります。                    |
| 人間関係   | ケア現場では、スタッフ同士の人間関係に加え、スタッフと利用者、利用者同士の人間関係も含まれます。          |

環境調整をしていくためには、これらがどのような状況にあるのかを評価し、ストレスとなりうるところには、どのような調整や改善が必要であるかを検討することが、リーダーに求められます。

## ■ スタッフのストレスマネジメントとリーダーの役割

## 1) スタッフのストレスマネジメントとリーダーの役割

## ● 個別相談対応

ストレスは、スタッフ個々でその内容や程度は異なります。そのため、個別にスタッフに対応していくことが求められます。その対応方法は個別相談になります。個別相談は、基本的にスタッフから相談されることが望ましいのですが、それも個人差があります。リーダーからみて、相談が必要なスタッフが相談してこないということもあるでしょう。



スタッフが必要に応じて相談してくるようになるために、リーダーは、スタッフが相談しやすい環境を整えておくことが大切です。具体的な方法としては、定期的に面接をスタッフと行う習慣を持つことです。なぜなら、スタッフ誰もが積極的に相談をしてくるとは限らないからです。

## 2) コミュニケーション：ストレスの把握と支援

個別相談のためには、定期的な面接が必要であることを述べました。ここでは、個別相談も含め、スタッフのストレスを把握し支援する方法、部下であるスタッフとの日々のコミュニケーションのとり方について考えます。



1 スタッフのストレスマネジメントとリーダーの役割  
2) コミュニケーション: ストレスの把握と支援

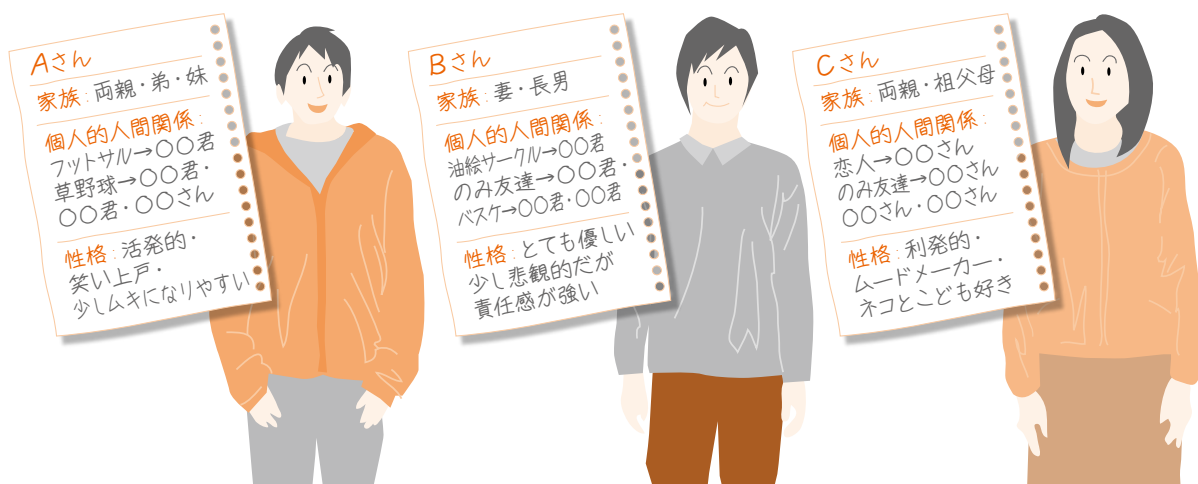
● ストレスの把握

ストレスマネジメントを行ううえで、対象となるスタッフのストレスを把握することは大切です。前項で述べた、スタッフを取り巻く環境から生じる要因の把握に加え、スタッフ個々のストレスを把握することが求められます。ストレスを生じさせるストレス（ストレスの原因）は個人によって異なります。また、家庭の出来事や個人的な対人関係がストレスとなる場合があります。リーダーは、各スタッフのストレスを具体的に把握することが求められます。そのためにも、定期的な面接などを通して、スタッフを知っていくことが大切です。

なお、職員の個人情報の把握は「個人のプライバシーに関する配慮」（心身の健康状態や家庭状況に関する個人情報の保護と、個人情報に立ち入ることへの配慮など）に関係しますので、知りえた情報については守秘義務を守り、組織として、知りえた情報を職員支援以外に使用しない厳格な運用が不可欠となります。

スタッフ個々のストレスとしては、以下のものが含まれます。

- 家庭環境** 現在どのような家庭環境の下に生活しているか、家庭の状況を把握することです。家庭内のストレスが職場の仕事に影響することは多々あります。
- 個人的人間関係** 家庭外の個人的な人間関係、たとえば友人関係、恋愛関係、近隣との関係、趣味活動などでの対人関係など、個人が職場以外に持っている対人関係が含まれます。
- 性格** 特に、ストレスコーピング（対処）については把握しておく必要があります。つまり、ストレスに対してどのようなコーピングをとる人であるかを把握します。



1 スタッフのストレスマネジメントとリーダーの役割  
2) コミュニケーション: ストレスの把握と支援

### ● 相談援助の基本的態度

スタッフに対する相談援助の基本的態度は、一言でいえば「非審判的態度」であることが求められます。非審判的態度とは、相手の話の内容を、聞き手であるリーダー自身の価値観などで、判断したり、区別したりしないことです。たとえば「それはスタッフであるあなたが悪いのではないか?」「そんな考え方をするからダメなんだ」という捉え方は「審判的態度」といえます。この例のような捉え方をすると、それは言動や態度で表れます。それでは相談したスタッフは自分に非があると責められていることになり、それ以降はリーダーに相談することをやめてしまいます。

どのような内容であれ、審判的に捉えず、聴いていく態度が肝要です。

そのためには、「相手の話を最後まで聞くこと」「意見は後からにすること、場合によっては次回に延ばすこと」と決めて話を聴きましょう。ただし、話の内容を把握するために質問はしっかりとしましょう。その際には、詰問調、尋問調の質問にならないように気をつけましょう。そして、話を聴いた後は、「よく話してくれたね」「相談してくれてありがとう」「大変だったね、つらかったね」と必ず相談者へ労いの言葉や励ましの言葉をかけましょう。相談するということは勇気のいることです。特に業務に関連したストレスの場合、仕事に負けているとか、他のスタッフの悪口になるとか、組織批判になり自分に不利になるとか、いろいろなことを考えてしまいます。そのようなスタッフの心理状態に配慮することが大切です。



### ● 組織内外の資源と活用の仕方

メンタルヘルスケアのためには、時に組織内外の専門的な資源を活用する必要があります。リーダーとして、その資源に全て精通しておく必要はありませんが、専門的な資源が存在することを理解し、誰に聞けばそれがわかるのか、どこに相談すれば必要な情報が得られるのかという窓口だけは把握しておきましょう。組織内では衛生管理者もしくは衛生推進者がその窓口ですので、誰が担当かを理解しておきましょう。

活用に際しては、自分の部下に支援の資源が必要であるかどうかをリーダーのみで判断するのではなく、常に衛生管理者(衛生推進者)に相談して検討していくことを、ルールとして行うようにしておくことが大切です。

1 スタッフのストレスマネジメントとリーダーの役割  
3) チームのマネジメント

## 3) チームのマネジメント

チームをマネジメントしていくためには、リーダーはそのチームのスタッフ間の人間関係の調整を行うことが求められます。ケアはチームワークによって、質の高いものに維持されるといえます。スタッフ間の人間関係に問題があれば、質の高いケアを提供し、維持していくことは困難です。ケアの質を維持するためにも、リーダーにはチームのマネジメントが求められます。マネジメントに際しては…

## チームの方向性を打ち出す

常に、チームとしてどのような方向でケアを進めていくのかという方向性を明確にそして具体的にしていくことです。

リーダーが自ら提示してもよいし、スタッフ間で協議して提示してもいいでしょう。

それにより、スタッフ間のケアや業務への考え方や意識の違いを最小限にしていきます。

## スタッフ個々の特性を理解する

定期的な面接でケアの考え方や業務への意向、他のスタッフへの思いや意見を聞くことが必要です。

## スタッフ間の関係を理解する

ウマが合わないスタッフ同士もいるかもしれません。スタッフ同士の関係を面接や観察から理解することが必要です。

## スタッフ同士の問題として放置しない

スタッフ間のトラブルは、業務に支障をきたすものです。スタッフ同士の問題として、リーダーが関与せずに放置すると、ケアの質に悪影響を及ぼしますので、積極的に介入する必要があります。

スタッフ間のトラブルへの対応は、当事者の間に入り、公正に行います。その際に、スタッフ間の個人的な人間関係として捉えると感情問題となります。マネジメントしていく際には、業務であること、ケアの質の維持と向上のためであること、利用者に悪影響を及ぼさないこと、これらを目的として話し合いをし、解決策を当事者であるスタッフにも前向きに検討してもらうことが必要です。その後で、スタッフの中に感情的な問題が残った場合は、スタッフ個人の問題の部分になりますので、メンタルヘルスケアの視点から必要な支援を個別に行っていきましょう。



## 1 スタッフのストレスマネジメントとリーダーの役割

### 4) 現場での人材育成

#### 4) 現場での人材育成

介護現場で行われる人材育成の主な方法には、職場内で業務を通して行うOn the Job Training (OJT)と職場内で業務外に行う講義や演習を中心としたOff the Job Training (Off-JT)があります。OJT、Off-JTともに大切なことは、スタッフ個人の職能と経験に応じ、計画的に実施されることです。スタッフ個々に応じた人材育成は、スタッフの専門職としての成長目標を支援することになります。目標を持って業務に取り組むことは、やる気を引き出すことにつながり、ストレスに抗する力となる場合があります。



事業所全体の人材育成は、事業所の人事管理を掌握する人が行うことです。リーダーは、事業所における人材育成の計画を理解し、自分の部下であるスタッフに必要な計画を実施していくことが求められます。事業所によっては、その部分の計画から内容までをリーダーが担う場合もあるでしょう。その際は、1年単位で人材育成のための研修計画を立案することになります。

特に、現場のリーダーは、OJTを重視していくことになるでしょう。OJTは1対1の教育指導になるので、スタッフの経験を踏まえ、能力を引き出すかわり、業務にやりがいを感じられる指導が求められます。また、OJTの中には、個別スーパービジョン\*も含まれます。業務を通しての教育指導に加え、業務外の時間と場所を設け、個別スーパービジョンを定期的に行うことも大切です。個別スーパービジョンが時間的に困難な場合は、小集団による集団スーパービジョンを行う方法もあります。個別か集団かはともかく、定期的なスーパービジョンを実施することが大切です。

Off-JTは、講義や演習なので知識学習が中心となります。もしくは、スタッフ自身の業務を振り返る時間になります。主に集団に対して実施されるものです。Off-JTを実施する場合は、事業所全体の人材育成計画を考慮しながら、リーダーが担当するチームに必要な知識等を学習する機会にするとよいでしょう。小集団の場合は、外部から講師を招聘することは金銭的にも困難でしょうから、施設・事業所内で講師役を持ちまわりで行い、お互いに教えあう勉強会形式の内容にするとよいでしょう。

\*スーパービジョン:スーパーバイザー(指導・支援する人)とスーパーバイジー(指導・支援を受ける人)との関係により、仕事のしかた(援助方法など)についてサポートを受ける教育方法

1 スタッフのストレスマネジメントとリーダーの役割  
5) 組織への働きかけ

## 5) 組織への働きかけ

リーダーは、部下のスタッフを管理することが求められます。ストレスマネジメントの立場からは、スタッフの心身の健康管理の支援を行い、ストレスからスタッフを守ることが求められます。

職場におけるストレスは、第2章や第3章に示されるとおりさまざまであり、ストレスマネジメントは第4章に示されるように組織が担うべき部分も大きいといえます。そのため、中間管理職としてのリーダーは、部下であるスタッフのストレスを緩和するために、組織に働きかけをしていく必要が生じます。組織の大きさに左右されるところがありますが、スタッフのストレス状況を最初に把握できる立場にいるのが現場のリーダーです。リーダーがストレスを抱えたスタッフに声をかけ支援をするとともに、組織にストレス緩和のために必要な行動をとってもらうように働きかけることが重要になります。

そのためには…

- ★リーダーは定期的に、組織の衛生管理者もしくは衛生推進者と情報交換を行う。
- ★リーダーの上司と定期的に情報交換を行う。
- ★ストレス状況にあるスタッフが生じた場合は、衛生管理者（衛生推進者）に連絡し連携を取って対処すると同時に上司に報告を行う。
- ★部下であるスタッフのストレス状況を定期的に把握しておく。
- ★ストレス緩和もしくはストレス発生予防のための環境調整が必要な場合は、具体的な環境調整の方法を提案していく。



組織が十分に機能しておらず、リーダーの報告や提案が取り上げられない場合もあるでしょう。しかし、部下であるスタッフのために、すべき行動はしていくことが大切です。少なくとも、部下にとってはその行動が支援の一つとなります。なお、組織への働きかけにおいて、組織に問題が多い場合、それがリーダー自身のストレスとなりますので、リーダー自身のメンタルヘルスケアにも留意することが大切です。

## 2 リーダーが抱えるストレスとその対処

リーダーの業務は、部下の悩みを聞いたり、指導や助言をしたり、上司と部下の間で意見調整をしたりと、とてもストレスフルな立場にいます。ここでは、リーダーが抱えるストレスの特徴や対処の方法について考えてみたいと思います。

### 1) リーダーが抱えやすいストレスの特徴

リーダーが抱えるストレスの特徴は、リーダーの役割や業務と大きく関係しています。介護事業所におけるリーダーの業務としては、上司の考えをスタッフに伝えるようなチーム内連絡や情報伝達、あるいはチームケアの推進、困難なケアの代行や指導、チーム業務の最終決定、全体の業務管理、スタッフの指導教育、能力開発のための学習など多種多岐に渡っています。これらの業務の中にリーダー特有のストレス要因が潜んでいます。役割や業務別にストレスに影響する要因をみていきたいと思います。

#### ● 管理業務による負担

リーダーが抱えやすいストレス要因として、担当チーム内の管理業務に関する負担があります。スタッフの勤務調整、業務の最終決定、ケアプランや記録の確認、夜間時の事故や急病者の対応、担当チームの予算管理などチーム全体の機能に影響する責任の重い業務や、突発的な業務、複雑な業務による精神的な負荷がストレスを引き起こす要因として考えられます。

#### ● 指導業務による負担

スタッフの指導や教育は、チームの機能を向上させるためには重要な業務ですが、時間や労力が必要ですし、知識や技術も求められるためストレスを高める要因にもなりやすいといえます。具体的には、対応困難な事例への介護指導や、模範的な介護方法を実践して見せたり、介護記録や介護計画について指導を行ったり、上手なアドバイスをしたり、育成計画を立案したりなど、指導に関する業務は多岐に渡るのが現状です。しかし、リーダーは介護業務と指導業務の両立を行うのが困難であり、指導時間が十分に取れず焦りを感じ、ストレスを高めることが多いようです。

#### ● 組織内の人間関係による負担

リーダーは上司と部下の意見調整や、指示命令の伝達、スタッフ同士の関係調整など組織の連携を高めるための潤滑役になることが期待されています。しかし、組織内の関係調整はいわゆる上司と部下の板挟みになりやすく、恒常的な心理的負担が予測されます。放っておけばいずれは重篤なストレス状況を生じさせることになるでしょう。



2 リーダーが抱えるストレスとその対処  
1) リーダーが抱えやすいストレスの特徴

## ① 上司との関係による負担要因

- 上司からの強制的な指示
- 言動や態度に一貫性がない
- 介護や業務に関する方針や考え方が食い違う
- 評価をしてくれなかったり、間違った評価をされる
- 上司とコミュニケーションがうまくいかない

## ② 部下との関係による負担要因

- 部下とコミュニケーションがうまくとれない
- リーダーとして承認されない
- 部下からの苦情や非常識な要求
- スタッフ間の人間関係の調整やチームワーク支援

## ● 認知症介護による負担

リーダーはリーダー業務だけでなく、チームの一員として介護業務も行っているのが現状です。スタッフが困難に感じている介護を担当したり、実際にお手本を見せながら指導する機会も多くなります。特に、認知症に伴って起こりやすい徘徊や帰宅願望などの行動や心理症状への対応は、豊富な知識や経験を必要としますし、一つの決まった解決方法があるわけではありません。この認知症介護の困難さが、介護者あるいは指導者としてのリーダーの負担を高める要因になっているようです。

## ● 業務量過剰による負担

リーダーは通常、リーダーの役割と介護者としての役割の2つの役割を兼ねています。さらには、スタッフが担当しないようなチーム運営に関する雑務はすべてリーダーが担当することになります。そのような意味でもリーダーは勤務時間内に業務が終わらず、自宅に持ち帰って仕事をしたり、毎日残業をしたり、休日に出勤したりと担当する業務量の多さが精神的余裕を無くしたり、ストレス状態を作り出す要因となっているようです。

## ● 自己研鑽における負担

リーダーは適切な指導をしたり、模範的な介護を実践したり、管理職としてマネジメント業務を行うために、様々な知識や技術の習得が必要になってきます。そのため、学習すべき量の多さに負担や抵抗を感じたり、あるいは、学習意欲はあっても時間が不足していたり、職場内に教えてくれる人がいなかったり、研修の機会が減少し、自分の能力不足が感じられることからストレスを感じているようです。

② リーダーが抱えるストレスとその対処  
2) リーダーが抱えやすいストレスへの対処

## 2) リーダーが抱えやすいストレスへの対処

本項ではリーダーが抱えやすいストレスの対処について、知っておくべきことや必要なテクニック、リーダーが自分でできる対処方法を考えてみたいと思います。

### ● リーダーシップスタイルの自覚

リーダーが常に抱えている悩みの代表的なものに、リーダーとしての適性に関する悩みが多く見られます。自分は果たしてリーダーに向いているのだろうか、リーダーとしてチームに頼りにされているのだろうかなど、リーダーは常に自分が理想とするリーダー像と、今の自分の現状とのギャップを意識しながら落ち込んだり、奮起したりしていると思います。一般的に望ましいリーダー像とは、部下から慕われ、頼りにされ、指導力も高く、知識も技術も豊富で、皆が一目置くようなカリスマ的な魅力ある人物です。そしてリーダー達は一日も早く魅力的なリーダーになることを目指して、様々な努力をしています。しかし、多くのリーダーは理想と現状のギャップを自覚し、理想に向かってさらに自己研鑽していくと思いますが、中には理想に近づくことをあきらめ、自分の適性に悲観的になったり、リーダーとしての役割を放棄したり、心身ともに疲れ果てて燃え尽きてしまうリーダーも少なくないのが現状です。

対処方法としては、理想とするリーダー像を変えてみることです。それには、リーダーの様々なタイプを知ることと、自分に近いリーダータイプを目標とすることです。一般にリーダーの行動スタイルに応じて次のようなタイプがあります。

#### カリスマ型 リーダー

部下からの絶対的な信頼、強いリーダーシップ、改革者、明快な助言、強い指導力が特徴

#### 目的達成型 リーダー

組織のビジョンや将来計画を示す、目標達成のための知識や情報・新しい考え方を示す、適切な仕事の分配、組織変革、慣習や慣行にとらわれない課題焦点型の行動が特徴

#### 民主型 リーダー

チームの決定は常にスタッフの意見を求め、仕事の進め方は権限委譲し、指示や命令は同意を基本とし説得や話し合いを行ったり、重要な決定にスタッフを参加させたり、スタッフを公平に扱うのが特徴

#### 計画管理型 リーダー

スタッフの仕事やスケジュール、分担などを綿密に決定し、仕事の目標や手順について明確な指示や命令を与え、就業規則やノルマ、ルールを遵守しているかを監視し、厳格に評価するのが特徴

- ② リーダーが抱えるストレスとその対処  
2) リーダーが抱えやすいストレスへの対処

### 強制管理型 リーダー

働きの悪いスタッフに対して仕事の方法を改善するよう指示したり、注意、叱責したり、スタッフから要請や相談が無いと指示や指導はしないのが特徴

### 報酬管理型 リーダー

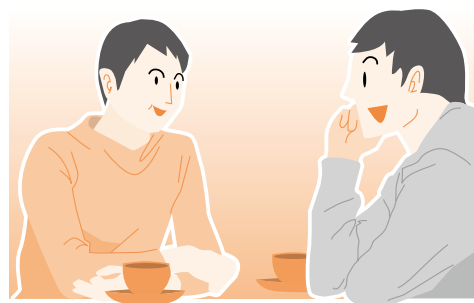
働きの良いスタッフには褒賞や昇進の機会を与えたり、日頃からそのことを強調したり、働きの悪いスタッフを仕事からはずしたり、配置転換をすることが特徴

上記を参考に、自分のリーダースタイルはどのタイプに近いかを自覚することから始めましょう。必ずしもカリスマ型リーダーや民主型リーダーのような誰もが憧れるような理想のリーダータイプでなくても、自分のスタイルに合ったリーダータイプを確立しながら、スタッフに自分のスタイルを理解してもらうことが重要です。

なお、巻末の参考文献では、リーダータイプの判定を、自分の普段の行動についての質問項目と照らし合わせながら評価するチェック表に関する文献も紹介していますので、詳しく知りたい方は参考にしてください。

## ● リーダー同士の交流機会

悩みや不安を解消する方法として、同じ背景を持つ人同志が、対等な立場で話を聞いたり、アドバイスしながら悩みや不安を解消するピアカウンセリングという方法があります。例えば介護に悩みをもつ家族が集まって話し合ったり、お互いに悩みを相談しあうような介護者教室などがあります。あるいは介護スタッフ同士で仕事が終わってから食事をしたり、お酒をのみながら愚痴や悩みを言い合うことも一つのストレス解消法です。しかし、リーダーは同じような立場の人がチームの中にはいない場合が多く、相談しあったり、愚痴をこぼし合うような機会が少なく孤独になりがちです。



そのような意味でも、リーダーは他部署や他施設のリーダーと交流する機会を持つことがストレス解消には特に効果的です。大きな事業所であれば、複数のチームがあるでしょうし、同じ事業体の中でリーダー同士の交流も可能です。小規模な事業所は、地域の事業所を対象としたリーダー研修会などに参加し、他の事業体のリーダーと関係を作りながら交流の機会を作ること効果的です。交流の方法としては、様々な部署のリーダー同士で課題や方向性などについて検討会を実施したり、あるいは業務以外で食事会や懇親会を定期的に行い、仕事以外の話も含めて情報交換をすることもストレス解消には有効な方法です。

**2** リーダーが抱えるストレスとその対処  
2) リーダーが抱えやすいストレスへの対処**● 認知症介護の指導方法を転換する**

リーダーが負担に感じていることの1つに、認知症に関する対応や、指導方法に関する悩みがあります。よくみられるのは、頻繁な徘徊や、帰宅願望による外出、食事を全く取りたがらないなどで、スタッフが対応に困るような状況への助言、指導方法に負担を感じているようです。

この場合の対処方法としては、リーダーが研修や学習、あるいは経験を積み重ね、認知症介護の専門性を高めることで、様々な状況への対応方法を教えたり、指導することが望ましいといえます。しかし、学習や経験によって専門性を高めるのはとても時間を要することですし、短時間で明快な回答を持った指導者になるのは現実的ではありません。

そこで重要なのは、指導やアドバイスに関する考え方の転換です。一般的に考えられる指導とは、指導する側が回答や正しい答えを教えることをイメージしやすいのですが、答えが1つではなくて、複数の答えがあるような場合は、スタッフと一緒に考えながら答えを探していくような姿勢が必要です。認知症介護における指導とは、答えを一方向的に教えることなく、高齢者の気持ちや状態を中心に、スタッフと一緒に考えながらスタッフが自ら答えを考えたり、実行できるよう導くことであると教え方の転換を図ることが必要です。そして、一緒に考えた方法を実践し、スタッフと一緒に高齢者の表情や態度や行動を見ながら、方法が正しかったどうかを確認していくことも忘れてはなりません。

**● 上司との交渉術**

リーダーの苦悩の大きな原因として上司との関係づくりの難しさが挙げられます。上司との意見のくい違いや、介護方針のズレ、価値観のズレ、不当な評価など上司との関係を難しくしている要因は数多くみられます。これらに共通していえることは、上司への理解不足やコミュニケーション不足が原因となっているということです。

まずは上司の立場や人間性を理解しようとする姿勢が重要となります。一度抱いた不信感は、上司への理解や関わりへの抵抗感を作ってしまう。一度、不信感を脇に置いてみて、冷静に上司という人間をみてみましょう。例えば、自分が上司の立場だったら、どのような苦悩や大変さがあるのでしょうか。あるいは、1人の人間として見た場合、悪い面ばかりではなく良い面もみえてくるのではないのでしょうか。弱い面も強い面も、ユニークな面も気むずかしい面も持ち合わせた愛すべき1人の人として見ることができれば、上司の苦悩や大変さが理解できるはずです。

次に、上司をサポートすることを考えましょう。例えば、湯飲みにお茶が無ければお茶を入れたり、上司が残業していれば「何か手伝うことはありませんか」と一声かけたりと些細なことから構いません。日々の小さなサポートが積み重なることで、気づかぬうちにコミュニケーション

**2** リーダーが抱えるストレスとその対処  
2) リーダーが抱えやすいストレスへの対処

ンの機会が増えてくると思います。他者からサポートされて気分が悪い人はいません。少しずつ意見の食い違いや、価値観のズレや不当な評価は解消されていくのではないのでしょうか。リーダーとしての仕事が忙しくてそんなことをする暇も余裕も無いと考える人も多いと思いますが、実は、上司へのサポートは自分の仕事をしやすくするという効果を持っています。上司との関係が良好になれば、ストレスは軽減され、リーダーが元気になればチーム全体の士気は高まり、チームの雰囲気が良くなればリーダーの信頼も厚くなります。大事なのは、上司のためというよりも、自分のために上司を助けるという考え方を持つことです。

**● チーム調整力の向上**

部下からリーダーに相談される内容で最も多いのが、スタッフ同士の人間関係に関する内容です。原因としては、スタッフ同士で意見が食い違ったり、性格が合わない、特定のスタッフが自分勝手なことばかりする、いじめがあるなどとても根深い問題ばかりです。リーダー個人がすぐ解決することは非常に難しいですし、また、しようとしてもストレスが高まるばかりです。すぐにリーダーができることから始めてみて、難しいと感じたら上司や組織による対応が必要となるでしょう。

まずできることは、相談者の話だけでなく関係者全員の話の公平な立場で聞いてあげることから始めましょう。それで問題が解決することもありますし、また、スタッフの方も話を聞いてもらいたいだけの時も多いはず。次に、介護や業務に関する意見の食い違いから生じている問題には、ビジョンを明確に示したり、スタッフ同士の意見交流の場を用意してあげることが重要です。その場合、リーダーはしばらく見守りながら話を聞いたり、衝突しそうになったときに整理してあげたりするような立場を取りましょう。性格の不一致やいじめの問題については、とても繊細で、複雑な原因が予測されますからリーダーだけで解決しようとするのはあまりお勧めできません。上司や専門家への相談も考慮しながら対応を心がけましょう。

リーダーができることは、問題が起きる前に、日頃のスタッフ間の関係を評価しながら、常に情報交換の機会を用意してあげることと、それをサポートしてあげることです。そのことがチームの連携を高め、リーダーも仕事がしやすくなることでストレスが軽減されることになるでしょう。



2 リーダーが抱えるストレスとその対処  
3) リーダーとしてのスキルアップ

### 3) リーダーとしてのスキルアップ

前項ではリーダーが抱えやすいストレスについて、リーダー個人ですぐに取り組める対処方法や考え方について紹介しました。ここではリーダーのストレスの要因を取り除くために必要なスキルアップの方法を紹介します。

#### ● リーダータイプの使い分け

前項では自分のリーダータイプを自覚し、達成可能なリーダー像をイメージすることを提案しました。ここではさらにリーダータイプの使い分けを紹介したいと思います。スタッフやチーム、或いは仕事の特性に合わせて、幾つかのリーダータイプを意識的に使い分けることもチームを円滑にまとめるには有効な方法です。

例えば、スタッフが自分よりも年齢も経験も上で、指導が難しい場合は、スタッフの意見を尊重する「民主型リーダー」を演じたり、年齢が自分よりも下で経験も浅い新人ばかりのチームでは「目的達成型リーダー」や「計画管理型リーダー」として、仕事の成果が見えやすく業績や結果が明確な業務の場合は「報酬管理型リーダー」として、あるいは仕事への意欲が低いスタッフばかりの場合は「計画管理型リーダー」と「強制管理型リーダー」を組み合わせたりしながら、適時、臨機応変に様々なリーダータイプの特徴を意識したリーダー行動を取ることも効果的な方法といえるでしょう。

そのためには、チームの特性やスタッフ一人一人の特徴を見極めることと、身の回りにいる色々なリーダーの行動を観察したり、あるいは野球の名監督、政治家などの言動や管理手法を参考にしたりして、タイプ別のリーダー行動や言動を真似してみることから始めてもよいと思います。

#### ● 相談・指導技術の向上

スタッフがリーダーを承認する要素として最も重要なのが、「自分の話を聞いてくれること」、「悩みを解決できること」、「適切な助言をしてくれること」など指導や助言の適格さに関する技量です。リーダーは良き相談者として、寛容な指導者になるため、過度な期待にこたえるため重圧を感じていることも現実です。この重圧を解消するためには相談や指導の技量を高めることが必要となります。

昨今、新しい指導の方法としてコーチングという手法が盛んになっています。コーチングとはスポーツにおけるコーチ手法から発展した考え方で、指導者が解決方法や答えを一方向的に提



2 リーダーが抱えるストレスとその対処  
3) リーダーとしてのスキルアップ

示するのではなくて、相談する人や、指導される人の中にある考えを、話をしながら誘導しつつ一緒に考えたり、整理したりして、自分で考えてもらう方法です。

この方法であれば、指導者や相談者は、全ての答えや解決方法を知っている必要はなく、話を傾聴することや質問などを通して誘導する方法を知っていれば、さまざまなスタッフや部下の指導や相談に応えることができることになります。スタッフや部下からの難しい相談や質問に怯えることもありませんし、明快な答えを提示する必要もありません。

コーチングを実践するには、色々なテクニックが必要となりますから、専門の研修に参加することが必要です。最近ではコーチングに関する映像教材や参考書が多く出版されていますから、自ら学習することも可能です。

### ● グループマネジメント手法の開発

リーダーはスタッフ個々への対応だけでなくスタッフ間の関係を調整しチームの連携機能を高めることも期待されています。それには、集団心理を理解しグループワークの技術を向上することが大事です。人は、集団になると手抜きをしたり、逆にやる気が出たりなど、他者との関係によって考え方や行動に変化が起きてきます。そのような集団の特性を理解した上で、討議法の技術や、チームワークを高める教育技法を学ぶ必要があるでしょう。チームの関係が良くなれば、連携が円滑になり、チームの雰囲気が高まり、リーダーとスタッフの信頼関係がよくなれば、リーダーシップが発揮しやすくなるでしょう。リーダーシップが適切に働いているチームはスタッフのストレスも少なく、リーダーのストレスも軽減されることが予想されます。

### ● 認知症介護力の向上

今後、介護の指導をする上で認知症に関する知識や技術を高めることは、スタッフのストレスを軽減する上でとても重要です。まずは認知症の特徴を理解し、高齢者を理解し、生活をサポートしていくための方法を学ぶことが必要です。現在、各地域ごとに「認知症介護実践者研修」や「認知症介護実践リーダー



研修」など、認知症をテーマとした研修会が多く実施されています。様々な研修会に参加し、認知症介護や指導方法を学びつつ、自分の事業所や施設でスタッフと一緒に実践しながら、チーム一丸となって認知症介護の技量を向上することが必要といえます。

2 リーダーが抱えるストレスとその対処  
4) 組織によるリーダーへの支援

#### 4) 組織によるリーダーへの支援

リーダーが個人でできるストレス解消や、学習には限界があります。リーダーのストレスを根本的に解決していくには組織からの支援が必要となります。どのような支援体制が必要かを考えてみましょう。

##### ● リーダーの業務分掌を明確にする

リーダーが担当する業務内容は多様で複雑なために、就業時間内に業務が終わらずストレスの大きな要因となっています。組織的な対応としては、業務分掌の整理を行うことが必要です。リーダーとしてのマネジメント業務と、介護業務の両立を行うにはリーダーの業務とスタッフの業務を明確に分担し、スタッフが出来ることはできるだけスタッフの分担とし、教育や指導などの業務を就業時間内に確保することが必要です。そして、リーダーの裁量権とスタッフの裁量権を区別し、スタッフの自己判断に任せる業務を整理し、リーダーの権限を明確にしましょう。そうすることで、リーダーの決定や判断に関する負担は軽減し、業務は効率的になり、指導や教育力の向上にもつながります。



##### ● リーダーの能力開発支援

「3) リーダーとしてのスキルアップ」でも述べたように、リーダーが学ぶべき知識や技術は多岐に渡ります。全てを効率よく学ぶには、個人では限界があります。更に、介護に関する研修や勉強会は各事業所でも多く実施されているようですが、指導方法やマネジメント手法に関する学習の機会はとても少ないのが現状です。リーダーの能力開発を促進するためには、リーダーの上司が計画的に指導をしたり、相談に乗ったりするようなシステムを整えることや、事業所としてリーダー用の学習時間や研修機会を計画的に用意することが必要です。



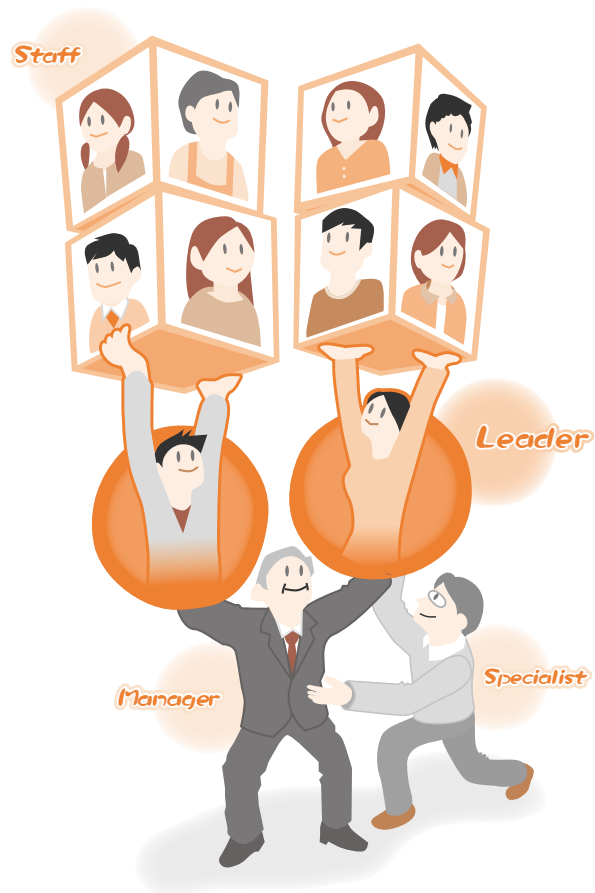


2 リーダーが抱えるストレスとその対処  
4) 組織によるリーダーへの支援

## ● リーダーへのストレスマネジメント体制

リーダーはスタッフのストレスを軽減するために、相談に乗ったり、助言をしたり、いわゆるストレスマネージャーとしての役割を期待されています。しかし、リーダーのストレスをマネジメントする体制はあるのでしょうか。理想的には、上司がリーダーのストレス管理をすることが最も効果的ですが、上司との関係がストレスの原因にもなりえますから、現実的には難しい場合があります。そこで、組織的な対応としては、産業カウンセラーやスーパーバイザーなどの第三者の専門家を迎え、リーダーが定期的に相談できるシステム作りも必要です。あるいは、事業所内で行う勉強会や研修会の中でリーダー対象のストレス緩和を目的とした機会を持つことも1つの方法です。さらには、事業所外のセミナーや講座などで、リーダーの癒しを目的とした参加を定常的に設けることも重要だと思います。

いずれにしろ、トップマネージャーやミドルマネージャーが中心となって、リーダーをいたわるような心がけが、リーダーのストレスを軽減するシステム作りには欠かせないでしょう。



## 参考資料

### さらに学びたい方のために

ここでは、本文中で直接引用した文献のほか、読者にとって参考となると思われる書籍や雑誌などを紹介しています。本書全般および各章に対応して示していますので、本書の内容をより深めたい場合などに参考にしてください。

## 全 般

- 堀之内高久著『介護職のためのストレス対処法』中央法規（1998）
- 稲谷ふみ枝著『きちんとストレス管理 介護職員のためのストレスマネジメント』全国社会福祉協議会（2008）
- 夏目誠総監修『管理職が知っておきたいメンタルケア 介護従事者のストレス対策BOOK』社会保険研究所（2007）

## 第1章 不適切なケアや高齢者虐待とストレス

- 本間郁子著『特養ホームが変わる、特養ホームを変える（第2版）』岩波書店（2005）
- 季刊誌認知症介護 2007 春号・夏号「春・夏号継続企画 行っているケアは適切？」日総研（2007）
- 小林篤子著『高齢者虐待—実態と防止策』中公新書（2004）
- 認知症介護研究・研修センター（仙台・東京・大府）『高齢者虐待を考える 養介護施設従事者等による高齢者虐待防止のための事例集』認知症介護研究・研修仙台センター（2008）

## 第2章 ストレスのしくみと対処法

- 厚生労働省「労働者の疲労蓄積度自己診断チェックリスト」  
中央労働災害防止協会ホームページ（<http://www.jisha.or.jp/health/index.html>）
- A.J. ツワルスキー著／きたやまおさむ訳『23のマンガによる心理カウンセリング-失われた自分を求めて-』  
講談社プラスアルファ文庫（2002）
- 福山清蔵著／日精研心理臨床センター編『改訂版（独習）入門カウンセリング ワークブック』  
（株）日本・精神技術研究所（2006）

## 第3章 ストレスが生じやすい介護場面と対処法

- 季刊誌認知症介護 2008 冬号「特集1 認知症ケアにおけるストレスマネジメント」日総研（2008）
- りんくる vol.13「特集 職場のストレス、どうしてますか？」中央法規（2007）
- 認知症介護研究・研修センター（仙台・東京・大府）編『図表で学ぶ 認知症の基礎知識』  
認知症介護研究・研修東京センター（2008）
- 日本認知症ケア学会監修／長田久雄編著『認知症ケアの基礎知識』ワールドプランニング（2008）
- 日本認知症ケア学会監修／岡田進一編著『介護関係者のためのチームアプローチ』ワールドプランニング（2008）

## 第4章 組織としてのストレスマネジメント

- 介護保険指導監督の手引編集委員会編『介護保険指導監督の手引—介護保険施設等実地指導マニュアル—』  
中央法規（2007）
- 季刊誌認知症介護 2007 夏号「特集2 認知症介護のできる人材育成と施設内研修の実際」日総研（2007）
- 厚生労働省労働基準局「労働者の心の健康の保持増進のための指針」  
厚生労働省ホームページ（<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/03/dl/h0331-1b.pdf>）
- 車谷典男・徳永力雄編著『介護職の健康管理 今すぐできる予防と対策』ミネルヴァ書房（2003）

## 第4章

### 組織としてのストレスマネジメント

- 野寺康幸編『平成 19 年版 図でみる介護労働の実態』介護労働安定センター（2007）
- 安西愈著『介護労働者の雇用管理総論 改訂版』介護労働安定センター（2009）
- 柴尾慶次著『介護事故とリスクマネジメント』中央法規（2002）

## 第5章

### リーダーとしてのストレスマネジメント

- 松本真作他『雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HRM(Human resource management) チェックリスト—』日本労働研究機構調査研究報告書（1999）  
※本文 41 ページで紹介しているチェックリスト
- 鈴木義幸著『コーチングが人を活かす』ディスカバー（2000）
- 国分康孝・片野智治著『構成的グループ・エンカウンターの実践と進め方—リーダーのためのガイド—』誠信書房（2001）
- 諏訪茂樹著『対人援助とコミュニケーション—主体的に学び、感性を磨く—』中央法規出版（2001）
- 山崎和久著『上手なコーチングが面白いほど身に付く本』中経出版（2002）
- 中村香織著『～後輩が一人でもいる人のための～対話 40 例でわかるコーチング・スキル』日総研出版（2005）
- 認知症介護研究・研修東京センター監修『新しい認知症介護 実践リーダー編』中央法規出版（2005）
- ブライアン・コールミラー著／富樫奈美子訳『15分でできるチームビルディングゲーム』ディスカバートウエンティワン（2005）
- 加藤伸司・阿部哲也・矢吹知之・吉川悠貴『平成 19 年度老人保健事業報告書 認知症対応型サービスにおけるケアリーダーのストレスマネジメントに関する研究』認知症介護研究・研修仙台センター（2008）

## 執筆者・委員一覧

1

### 執筆者（50音順。所属・役職は平成20年度のもの）

#### 阿部 哲也 [第5章第2節]

- ◆ 認知症介護研究・研修仙台センター研究・研修部長

#### 大久保幸積 [第4章第3節]

- ◆ 北海道デイサービスセンター協議会 会長
- ◆ 社会福祉法人幸清会・大滝福祉会 理事長

#### 小野寺敦志 [第5章第1節]

- ◆ 認知症介護研究・研修東京センター  
研究企画主幹

#### 菊島 勝也 [第2章]

- ◆ 愛知教育大学教育学部  
現代学芸課程 臨床福祉心理コース 准教授

#### 佐々木勝則 [第4章第3節]

- ◆ 特定非営利活動法人全国認知症グループホーム協会  
常任理事
- ◆ 社会福祉法人桜井の里福祉会 理事／事務局長

#### 三瓶 徹 [第4章第3節]

- ◆ 社会福祉法人北海長正会  
北広島リハビリセンター特養部四恩園 施設長

#### 柴尾 慶次 [第4章第3節]

- ◆ 社会福祉法人南海福祉事業会  
特別養護老人ホーム フィオーレ南海 施設長

#### 土井 勝幸 [第4章第3節]

- ◆ 医療法人社団東北福祉会  
介護老人保健施設 せんだんの丘 施設長

#### 間瀬 智子 [第3章]

- ◆ 社会福祉法人愛宕福祉会  
認知症高齢者グループホームこもれば  
ユニット長・計画作成担当

#### 吉川 悠貴 [はじめに／第1章／第3章第1節・第5節／ 第4章第1節・第2節]

- ◆ 認知症介護研究・研修仙台センター 専任研究員

#### 吉田 恵 [第3章]

- ◆ 社会福祉法人幸清会  
グループホーム幸豊ハイツ・ほのほの 所長

## 執筆・委員一覧

**2 委員** 本書を含む教育システム『介護現場のための高齢者虐待防止教育システム』は、下記委員による認知症介護研究・研修仙台センターの研究事業「養介護施設従事者等による高齢者虐待の防止及びストレスマネジメント支援に向けた教育システムの開発事業」によって開発されました。また本書は、「ストレスマネジメント支援教材作成ワーキンググループ」を中心に作成されました。

## 平成20年度「養介護施設従事者等による高齢者虐待の防止及びストレスマネジメント支援に向けた教育システムの開発事業」委員一覧

(敬称略・順不同。所属・役職は平成20年度のもの)

|                           | 氏名                     | 所属・役職  |
|---------------------------|------------------------|--|
| プロジェクト委員会                 | 長嶋 紀一*                 | 日本大学文理学部心理学科 教授                                    |
|                           | 高崎 絹子**                | 放送大学教養学部生活と福祉専攻 教授                                 |
|                           | 大國美智子                  | 大阪後見支援センター 所長                                      |
|                           | 高村 浩                   | 高村浩法律事務所 所長  |
|                           | 大久保幸積                  | 北海道デイサービスセンター協議会 会長／社会福祉法人幸清会・大滝福祉会 理事長            |
|                           | 佐々木勝則                  | 特定非営利活動法人全国認知症グループホーム協会 常任理事／社会福祉法人桜井の里福祉会 理事/事務局長 |
|                           | 妻井 令三                  | 社団法人認知症の人と家族の会岡山県支部 代表                             |
|                           | 梶川 義人                  | 特定非営利活動法人日本高齢者虐待防止センター 事務局長                        |
|                           | 三瓶 徹                   | 社会福祉法人北海長正会 北広島リハビリセンター特養部四恩園 施設長                  |
|                           | 柴尾 慶次                  | 社会福祉法人南海福祉事業会 特別養護老人ホーム フィオーレ南海 施設長                |
|                           | 喜井 茂雅                  | 有限会社スローライフ 代表取締役                                   |
|                           | 安部 博                   | 財団法人さわやか福祉財団 ふれあいネットワーク プロジェクトリーダー                 |
|                           | 土井 勝幸                  | 医療法人社団東北福祉会 介護老人保健施設 せんだんの丘 施設長                    |
|                           | 小宮山恵美                  | 東京都北区保健福祉部高齢福祉課 赤羽高齢相談係 係長                         |
|                           | 小野寺敦志                  | 認知症介護研究・研修東京センター 研究企画主幹                            |
| 小長谷陽子                     | 認知症介護研究・研修大府センター 研究部長  |  |
| 加藤 伸司                     | 認知症介護研究・研修仙台センター センター長 |  |
|                           |                        | *委員長 **副委員長  |
| ストレスマネジメント支援教材作成ワーキンググループ | 小野寺敦志                  | 認知症介護研究・研修東京センター 研究企画主幹                            |
|                           | 菊島 勝也                  | 愛知教育大学教育学部現代学芸課程 臨床福祉心理コース 准教授                     |
|                           | 間瀬 智子                  | 社会福祉法人愛宕福祉会 認知症高齢者グループホームこもれび ユニット長・計画作成担当         |
|                           | 吉田 恵                   | 社会福祉法人幸清会 グループホーム幸豊ハイツ・ほのぼの 所長                     |
| 事務局<br>(認知症介護研究・研修仙台センター) | 阿部 哲也                  | 仙台センター 研究・研修部長                                     |
|                           | 矢吹 知之                  | 仙台センター 主任研修研究員                                     |
|                           | 吉川 悠貴                  | 仙台センター 専任研究員                                       |
| オブザーバー                    | 井内 雅明                  | 厚生労働省老健局計画課 認知症・虐待防止対策推進室 室長                       |
|                           | 土岐 敦史                  | 厚生労働省老健局計画課 課長補佐                                   |

介護現場のための高齢者虐待防止教育システム

**介護現場のための  
ストレスマネジメント支援テキスト**

～高齢者虐待・不適切ケアの防止に向けて～  
(平成20年度 老人保健健康増進等事業)

平成21年3月31日

発行所 認知症介護研究・研修仙台センター  
〒989-3201  
仙台市青葉区国見ヶ丘6丁目149-1  
TEL 022-303-7550 FAX 022-303-7570

発行者 認知症介護研究・研修仙台センター  
センター長 加藤伸司

印刷 株式会社 ホクトコーポレーション  
〒989-3124  
仙台市青葉区上愛子字堀切1-13  
TEL 022-391-5661(代) FAX 022-391-5664



SENDAI DCRC

**社会福祉法人 東北福祉会  
認知症介護研究・研修仙台センター**

〒989-3201 仙台市青葉区国見ヶ丘6-149-1  
TEL 022-303-7550 / FAX 022-303-7570  
<http://www.dcnet.gr.jp>