

老人福祉施設における介護分野雇用管理モデル共同事業

個室・ユニット型施設における
組織マネジメントと職員教育プログラム

財団法人 介護労働安定センター
社会福祉法人 崇山会 特別養護老人ホーム サザン小川
社会福祉法人 恒星会 特別養護老人ホーム シリウス
社会福祉法人 グリーントープ 特別養護老人ホーム セラヴィ
社会福祉法人 なごみの杜 特別養護老人ホーム 菜の花館
社会福祉法人 高崎福祉倶楽部 特別養護老人ホーム 悠ゆう
社会福祉法人 しんまち元気村 特別養護老人ホーム 花みづき寮

はじめに

本事業は、介護現場における職員の雇用安定と能力の育成などに関する共同調査を実施し、その成果をより多くの事業所に普及していくために実施された。

特別養護老人ホームの中でも、特に、個室・ユニット型施設 6 事業所を選び、全事業所（本文内では施設と呼ぶ）が 50 人定員で基本的な概要が共通しており、比較が容易にできたことは幸いであった。

調査実施期間は、平成 20 年 8 月から 2 月までの 6 ヶ月間で、各事業所の施設長と外部専門委員で毎月 1 回、検討委員会を開催し、調査内容や方向性について話し合った。

調査は、基本情報調査、経営者ヒヤリング調査、中間管理職アンケート調査、一般職員アンケート調査など多岐にわたって行った。それらの情報を基に、経営者及び中間管理職のヒヤリング調査を実施し、事業所ごとに教育プログラムを作成、研修を実施した。

その結果、それぞれの施設の組織マネジメントや教育プログラムにおける現状の課題が明らかになり、それに取り組むための体制づくりに職員の意識が高まったことをアンケート調査でも確認できたことは、この事業の成果であった。

この事業の目的を理解し、協力してくださった 6 事業所の施設長と職員に心から感謝する。また、事業を実施するにあたって特定非営利活動法人 U ビジョン研究所理事長本間郁子さん、日本社会事業大学社会事業研究所研究員の東畠弘子さんに多大な協力を得ることができた。

本報告書が、多くの福祉関係事業所や団体、自治体、国の施策に少しでも役立てれば幸いである。

平成 21 年 3 月

目 次

はじめに	1
第1章 事業の概要	
1. 個室・ユニット型施設の課題	3
2. 期待される効果	3
3. 実施方法	3
4. 実施期間	3
5. 事業スケジュール	4
6. 事業実施者	4
第2章 調査の実施	
1. 書類調査	5
2. 基本情報調査	6
3. 経営者調査	6
4. 中間管理職調査	7
5. 一般職員調査	10
6. 教育プログラムと実施後の調査	13
第3章 共通課題と改善への取組み	
1. 組織マネジメントの構築	19
2. 職員教育プログラムの構築	22
資 料 1	25
資 料 2	35

第 1 章 事業の概要

本事業は、財団法人介護労働安定センターと群馬県内にある特別養護老人ホーム、特に新型特養ホームの 6 事業所が協力し、介護老人福祉施設における介護労働者の人材育成と組織マネジメントについて実態調査を実施し、現状と課題を把握して、サービスの質の向上を図るための組織マネジメントの構築と、それを支える職員の教育の方法と内容について考察することを目的として実施した。

1. 個室・ユニット型施設の課題

①体系的教育研修の構築

協力施設である 6 施設の間管理職以上のヒヤリングと一般職員アンケート調査の結果に基づいて、社会福祉法人としての役割やそれぞれの施設の理念、入居者の状態に対応するケアを確立するための教育研修プログラムを構築し、最も施設で課題となっているケアについて、改善に役立つ研修を実施する。

②現場を支える組織マネジメント

協力施設である 6 施設の間管理職以上のヒヤリングとアンケート調査の結果に基づいて、理念の理解や法人の考え方がどのように理解されているかを明らかにし、法人が目指している利用者へのケアの基本的な方針を実現するための人材育成のための組織マネジメントの構築ができるように取り組む。

2. 期待される効果

①個室・ユニット型施設が増加してきているが、ユニットによるサービスの質の格差が歴然として存在する。このような状況を生む背景には、体系的な教育と組織的な支援が明確にされていないため、リーダー個人の能力に頼ったケアが行われていることが理由として考えられる。職員による格差を是正するためには、さらにサービスの質の向上を高めるためにはどのような教育研修が有効かを検証する。

②中長期計画の策定や年度計画の策定を職員自らが作成し、目標実現のために教育研修をどのように構築するべきか具体的な方法を明らかにする。さらに、効果と評価について検証できるような手法を明確にする。

3. 実施方法

- ① 提出書類審査
- ② アンケート調査
- ③ ヒヤリング調査
- ④ 教育研修

4. 実施期間

平成 20 年 8 月～平成 21 年 2 月 28 日

5. 事業スケジュール

事業項目	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
共同実施方針・実施計画・スケジュールの確定	→						
ヒヤリング・アンケート調査票の作成		→					
書類による事前調査、ヒヤリング・アンケート実施・集計・分析		→					
調査による課題整理と改善策の明確化		→	→				
業務分掌の作成と教育プログラムの作成			→				
各事業に合った教育プログラムの実施				→	→		
業務分掌の明確化・研修実施後のアンケート調査						→	
アンケート調査の集計・分析・結果						→	
報告書の作成・提出						→	→

6. 事業実施者

事業実施責任者

社会福祉法人 しんまち元気村 特別養護老人ホーム 花みづき寮

事業実施者

- ①社会福祉法人 崇山会 特別養護老人ホーム サザン小川
- ②社会福祉法人 恒星会 特別養護老人ホーム シリウス
- ③社会福祉法人 グリーントープ 特別養護老人ホーム セラヴィ
- ④社会福祉法人 なごみの杜 特別養護老人ホーム 菜の花館
- ⑤社会福祉法人 高崎福祉倶楽部 特別養護老人ホーム 悠ゆう
- ⑥社会福祉法人 しんまち元気村 特別養護老人ホーム 花みづき寮

外部専門家

本間郁子（特定非営利活動法人Uビジョン研究所 理事長）
東島弘子（日本社会事業大学社会事業研究所研究員）

第2章 調査の実施

調査は、外部専門家本間郁子氏により①提出書類調査、②基本情報調査、③経営者調査、④中間管理職調査、⑤一般職員調査、⑥教育プログラムと実施後の調査の6種類の調査を行った。

下記に示す内容は、別添資料に基づいて分析しているため、資料1及びアンケート調査結果を参考にさせていただきたい。

1. 書類調査

提出書類は、事業報告書（平成19年度）、事業計画書（平成20年度）、組織図、業務分掌、会議・委員会の構成図に明示されている書類の送付をお願いした。事業報告書は、社会福祉法で作成と開示が求められているが、事業報告書を作成していない施設が6施設中2施設あった。

事業報告書

事業報告書が理事会への提出書類として捉えられていることもあって、収支計算書の添付など会計に関する内容が目立ち、運営についてはほとんど触れられていなかった。

調査した内容は、理念、目標達成、職員研修の実績、各種会議・委員会の活動実績、入居者の状況、外部診療受診状況、事故・ヒヤリハットの項目等から、組織マネジメントの機能や経営分析、介護の方向性の把握、事業計画の目標を定めるために必要な内容となっているかを調べた。

A施設は、7項目についてすべて記載されており、また、職員研修の実績においても、具体的な記載があった。入居者の状況においては要介護度、平均年齢、性別、入退居、入院状況を掲載している施設もあったが、入居者の現状を把握できる十分な統計を示している施設はほとんどなかった。入居者の状態把握は、今後どのような介護が予測されるかを知る根拠となるもので、それに基づいた事業計画を立てることが重要である。

D施設は、開設して1年半しか経っておらず、事業報告書は作成されていなかった。1施設は、事業報告書を作成しているものの会計報告が主となっており、介護の運営の内容には触れられていなかった。

事業報告書は、開設年数にかかわらず、入居者や家族、地域へ情報開示するものとして作成する必要があるが、A施設以外の施設は、事業報告書の意義と目的が認識されていると思える内容ではなかった。

事業報告の内容は、前年度の事業計画に沿って、実績と評価が記され、その上、課題が出されていることが期待されている。

事業計画書

事業計画は、A施設のみ具体的な内容を示していた。全施設が目標、基本方針を冒頭に明示していたが、内容は不十分であった。法人や事業所が目標を示すことは、職員が仕事をするうえで重要なことであるが、事業所の目標、各職種、委員会の目標などを立てるに至っていない施設が多かった。目標が定まっていないと、目標管

理を行えなくなり、事業の効果や達成について評価ができないということになる。社会福祉法人としての組織は、社会的な役割を果たしていく上で、目指していくことを明確にし、それを実現していくための手段が講じられていないと、組織マネジメントの虚弱性が顕著になる。入居者や職員、地域にとっても、施設の方向性や適正な運営を知る重要な書類となるため、作成の内容については施設の課題といえる。

業務分掌は1施設のみに記載されており、職員教育研修は、4施設が計画を策定していた。**会議、委員会、職種の活動計画**は1施設のみ記載があった。会議は重要な案件をどのようなプロセスで決定していくのかを示すものであり、また、各種委員会は、組織を横断的に支え、全体のサービスの質の向上を図る役割を果たすという機能があるが、そのような認識で位置づけている施設はA施設でのみであった。**組織図**が事業計画書や事業報告書に掲載されていたのは1施設（A施設）のみだった。他に1施設が、法人の事業所を図にしていたが、特養ホームに特化した組織図は確認できなかった。

2. 基本情報調査

基本情報調査の記入は、施設長もしくは事務長が行った。

- ① 入居者数と要介護度、年齢
 - ② 平成19年度の入居者死亡者数
 - ③ 拘束している人数・褥そうの有無・認知症の人数
 - ④ 職員数・年齢構成
 - ⑤ 平成19年度の採用者数と退職者数
 - ⑥ 平成19年度の研修回数と内容
- ①から③までは介護と介護負担、④ら⑥までは施設の基本情報であり、また組織マネジメントに関連すると考え設定した。

入居者の平均要介護度は3.7、平均年齢は84.6歳であった。介護の正規職員の平均年齢は、20歳代が60.0%を示しており、介護の中心となっている職員は、20歳代だといえる。サービスを提供する側と受ける側の世代間の開きによる生活の視点の相違に着目した教育をしていくことは、今後の教育の内容となっていかなければならない。さらに、入居者の死亡が毎年あり、施設内での看取りも少なからず行われている。若い世代は、核家族で育った人が増えてきており、生活体験でお年寄り暮らししたことのある人が減少している。お年寄りが生活の何に不自由し、何が辛いのか、悲しいのか理解することは教育の場でしかないと、高齢者の心理や特徴について、教育内容に取り上げていくことは重要なことと言える。

また、認知症の入居者は全施設で90%を超え、拘束されている人が4名いる施設もあった。認知症の病気としての知識に加え、介護の事例を踏まえた研修や人権、さらに、認知症の方の生活を支援するための基本的な考え方においても理解できるよう研修は必須となる。

平成19年度の採用者数と退職者数は、D施設の介護職員の採用者数が27人となっているのは、開設年次にあたったからである。むしろ退職者数を見てもA施設(13人)で、19年度は運営や組織の改革に着手しており、それに伴い退職者が増加したものと思える。F施設(16人)が二桁に達している。新設のD施設は介護職員が2人、看護職員で2人退職している。介護職員の平均退職者は8.2人、看護職員の平均は0.3人で、介護職員の退職は施設マネジメントにおいて深刻な問題といえる。

3. 経営者調査

施設長ら施設経営者を対象に、研修、組織マネジメントについて支援方策や経営者の考えを尋ねた。これは基本情報調査で「平成19年度の研修内容」について聞いて

ているが、その参加決定を誰が行うのか、また年間研修予算など今後の効果的な研修を検討する上で、必要と考え項目を設定したものである。設問項目は、中間管理職や理事長とのコミュニケーションなど組織のマネジメントに関するもの、経営方針に関する会議の名称や参加者などの実態、及び経営者の研修に関する意識と、経営管理に係る事柄である。

外部研修参加の可否は、その判断基準を5つの選択肢から、2つまで選んでもらったところ、全施設から「今の施設に必要な内容だと思ったから」であった。D施設は、「職員からの要望」というのやC施設からは、「研修の案内があったから」という回答もあった。外部研修の参加回数は、19年度F施設が最も多く37回だった。参加者数ではA施設が111人と多い。「とりあえず行かせた」という施設はなかった。内容を見て必要性を判断しているといえる。

研修予算に関して、19年度は概ね20万～49万円の間ではあるが、A施設が200万円以上と研修費用にかなり予算を取っている。20年度においてもA施設は同様だが、B、C、Dは前年を上回る予算を計上していた。A施設は施設外研修の参加者が多く、参加決定は「職員の主体的な要望に応じて決めている」と回答している。

これまで職員研修を実施して効果があったと思える研修について自由記述してもらったところ、実習、理論、感染症などの個別テーマ、外部のセミナー、施設の合同研修など施設によって異なった。これは職員のやる気、モチベーション、あるいは介護のスキル、今施設に必要な知識など、研修に求めるものの違いと考えられる。

職員の資格取得に関して勤務時間や、授業料の補助など、なんらかの支援をしているところは、A施設が時間や金銭面のいずれの面でも支援していると回答した(授業料は一部補助の実施)。B、F施設は支援はないという回答だった。

4. 中間管理職調査

中間管理職に当たる職員は6施設で計41人だった。内訳は男性13名(31.7%)、女性28名(68.3%)であった。平均年齢は35.5歳で、最も低いD施設(31.0歳)から高いB施設(38.0歳)まで7歳の幅があった(資料)。ただし、中間管理職は資料からも明らかなように、そもそもの職員人数が少なく、B施設、D施設では2人であり、最も多いA施設で15名なので、平均値の意味はそれほどないと思える。

【経験年数】

他施設での経験を含めた介護職としての経験年数は、2年未満はないものの、2年から11年以上までの幅がある。6施設合計で見ると「6年～10年」の層が最も多く15人(36.6%)。以下「4年～5年」と「11年以上」がともに9人22.0%だった。「2年～3年」5人(12.2%)。無回答3人(7.3%)。施設別では職員数の最も多いA施設が、「4年～5年」6人、「6～10年」5人、「11年以上」1人、「2年～3年」1人、無回答1人の構成(なお、経験年数区分『2～3年』など大枠での設定にしたため無回答が生じたものと思われる)。人数が2人のB、D施設は「6年～10年」と「11年以上」が各1人の構成になっている。

中間管理職の位置づけは特に定義はなく施設によって異なり、中には2年～3年という施設もあるが、経験としては十分あると思われる。

【保有資格】

介護福祉士が6施設合計で見ても24人(35.3% 複数回答)と最も多く、次いでヘルパー2級19人(27.9%)、その他12人(17.6%)、ケアマネジャー8人(11.8%)。社会福祉士は2人で精神保健福祉士はいなかった。施設別ではD施設が職員2人とも介護福祉士である。「その他」の内訳は社会福祉主事(5人)、看護師(2人)、准看護師(2人)、管理栄養士、保育士、精神障害者ホームヘルパー各2人である。保有資格は

ないという回答も1件あった。中間管理職への起用は、ほとんど有資格者であった。

【リーダー・主任の研修】

研修を受けたと回答した職員は11人(26.8%)で、受けていないほうが7割(29人、70.7%)に上った。

この数字は非常に重要で、中間管理職が研修もなく役職を任されている実態が明らかになった。中間管理職の研修の実施が急務と言える。

受けた職員の日数は「1日未満」(2人)、3日間(3人)、「5日以上」(4人)とややばらつきが見られた。なお無回答も2人いた。なお、別に実施した経営者へのアンケートでは役職に応じた研修を実施していないところが6施設中2施設あったため、研修を受けた職員の数が少ないのは当然といえる。

リーダーになったのは介護職について何年目かという質問に対して、「2年～3年目」と回答したのが6施設計41人中、12人(29.3%)と最も多かった。

次いで「2年未満」が9人(22.0%)。「4年～5年」(7人、17.1%)、「6年～10年」(5人、12.2%)、「11年以上」は2人(4.9%)だった。前項の質問で他施設での介護経験を聞いているが、それによると「6年～10年」の介護経験者は多い。豊富な介護経験がかわれて、比較的短期間の間にリーダーに登用されたと考えることができる。

【人権や身体拘束の理解】

施設の理念やケアの質の向上に係る研修として重要な内容である。こうした研修経験があるかとの質問では、「はい(受けたことがある)」は7割を超えた(30人、73.2%)。「いいえ(受けたことがない)」が8人(19.5%)、「数年前に受けた」が3人(7.3%)だった。これは施設によって違いが大きく、B施設では中間管理職2人とも「はい」と回答、またA施設では13人(92.9%)が、C施設では9人(90.9%)が「はい」と回答した。これに対して、D施設では中間管理職2人とも「いいえ」、F施設でも中間管理職の4割強に当たる4人が「いいえ」という回答だった。

身体拘束の11項目を知っているかとさらに詳しい質問すると、もっとも多かったのは「一部のみ」で22人(53.7%)だった。「はい」は13人(31.7%)、「いいえ」が6人(14.6%)だった。ケアにかかわることだけに「いいえ」と回答した人はさすがに少なかった。しかし、「一部のみ」と「知らない」を合わせると68.3%に達した。認知症が増えていく状況のなかで、虐待防止法の内容とともにリーダーとして必要不可欠な知識といえる。

【介護基本マニュアルの有無】

「ある」と回答したのが22人(53.7%)、「ない」が13人(31.7%)、「作成中」が4人(9.8%)、「無回答」が2人(4.2%)だった。この回答も中間管理職によって異なり、同じ施設であっても「あるなし」に分かれた。業務分掌よりも介護の現場で用いるものであり、把握しやすいと思えたが何故なのだろうか。

現場でのさまざまな介護に関する問題に対して、誰が判断するのか明確になっているかという質問では、「はい」が14人(34.1%)、「いいえ」が8人(19.5%)に対して、「問題によって異なる」というのが19人(46.3%)と多かった。

介護基本マニュアルは、施設介護の基準であり、職員の技術の標準化を図る重要なものである。リーダーは、常にマニュアルを活用して指導していくことを念頭において行われなければ個人の差による指導になり、職員による差が出てくることになる。結果、施設のサービスの質の確保ができなくなる。

「あなたの施設は良いケアをしていると思うか」という質問には「はい」が18人(43.9%)、「いいえ」は4人(9.8%)と少なく、「わからない」が19人(46.3%)と目立つ。A、E施設では「はい」と回答した人が14人中9人、4人中3人と多かった。職員が自分の施設のケアの水準を認識していくためには、第三者による施設評価が最も有

効だが、実施したことのあつた施設はA施設のみだつた。

【研修の主體的参加】

主體的に研修に参加できるかの質問に対して、「はい」が16人(39.0%)、「いいえ」が6人(14.6%)、「どちらともいえない」が19人(46.3%)だつた。次に雇用形態による研修の有無について聞いたところ、「はい」はA施設7人、B施設1人、C施設4人、D施設0人、E施設2人、F施設2人。「いいえ」はA施設B、D、E施設0人、C、F施設は3人だつた。

労働形態に係らず研修を受けているかという質問では、「はい」が23人(56.1%)、「いいえ」が7人(17.1%)、「研修による」が11人(26.8%)だつた。多くの施設が、非常勤を含めた研修機会を作つていた。

【職場環境は良いか】

「はい」「いいえ」「まあまあ」の三択で尋ねた。もっとも多かつたのは「まあまあ」で22人(53.7%)、「はい」が12人(29.3%)。「いいえ」は6人(14.6%)だつた。「まあまあ」と「はい」を合わせると83.0%が肯定的な回答したと考えられ、多くの施設が職場環境に配慮しているといえる。

【休憩時間の確保】

「はい」「いいえ」「まあまあ」の三択で尋ねた。もっとも多かつたのは「まあまあ」で19人(46.3%)、「はい」が14人(34.1%)。「いいえ(とれていない)」は8人(19.5%)。施設別では「はい」が3人に対し「いいえ」が6人と上回り、取れていないという回答がA施設で多かつた。F施設では「はい」取れていると回答したのが中間管理職9人中7人で、2人が「まあまあ」だつた。

【ストレスの有無】

「今、ストレスを感じているか」とストレスの有無を「はい」「いいえ」「ときどき」の三択で聞いた。ストレスを感じていないという「いいえ」は0で、「はい」が20人(48.8%)、「ときどき」が21人(51.2%)だつた。全員がなにかしらストレスを感じているということになる。

どんなときにストレスを感じるかについて、「人間関係」、「知識を積み重ねていく時間がない」、「問題について話し合う時間がない」、「組織が機能していない」、「経営者に理解がない」の五つの選択肢から聞いた。「人間関係」と「組織が機能していない」がいずれも21人(23.1%)で、次いで「知識を積み重ねる時間がない」と「問題を話し合う時間がない」が同数(18人 19.8%)。「経営者に理解がない」は12人(13.2%)であつた。施設別ではA施設に「人間関係」と「知識を積み重ねる時間」が多く、C施設は「組織が機能していない」という回答が多かつた。F施設は「人間関係」と「組織が機能していない」が目立つた。

ストレスの原因を究明することは労働環境を整備する上で避けられないことであるが、この調査で明らかになつた原因の最も大きな理由は、「組織が機能していない」が23.1%を占め、同じく「人間関係」が23.1%で最も多かつた。次に、「知識を積み重ねる時間がない」が19.8%で、同じく、「問題を話し合う時間がない」が19.8%だつた。中間管理職からは、サービス残業や有給の取得に関する回答は挙がってこなかつた。

【施設運営基準など法律の認知】

特別養護老人ホームをはじめ介護老人保険施設は、指定基準・運営基準があるが、「介護保険での指定基準を知っているか」を尋ねた。「はい」「いいえ」「どちらともいえない」の三択だが、もっとも多かつたのは「どちらともいえない」で21人(51.2%)

だった。「はい(知っている)」と回答したのは10人(24.4%)で「いいえ」も9人(22.0%)だった。B施設では中間管理職2人がともに「はい」と回答したが、それ以外の施設ではいずれも「はい」は20%台だった。

中間管理職がリーダーシップを取るうえで、法律の遵守について知る事も重要な条件と考えられるが、法律を知る機会や勉強する時間が少ないことなどから、今後は、組織的に研修を積み上げていく工夫が必要となる。さらに、施設外の研修においても法律に触れることは少なく、知識を得るためには自分自身の勉強と施設内研修で強化していくことが望まれる。

5. 一般職員調査

【職員数と性別】

一般職員は6施設で計165人だった。内訳は男性46人(27.9%)、女性119人(72.1%)。6施設はいずれも定員50人だが、職員数にはショートステイの人数も含まれていることが多いため、定員数だけでは比較はできない。職員数はA施設が最も多く37名であるがショートを含めると利用者数が65人と最も多い。最も低いのはC施設(ショートを含めると55人)で15名であったが、利用者数からみても職員体制には、大きな幅があった。男女別では男性の割合は2~3割のところが多いが、B施設は男性が33名中14名と4割強だった。

男性の割合が少しずつ増えている状況にあるが、入居者の8割が女性であるため、排泄介助や入浴介助に関して同姓介助の難しさが新たな課題となってくることも予測される。少なくとも夜勤の配置は、男女組み合わせで行うことが当然の配慮だろう。

【雇用形態】

雇用形態は正規職員(常勤)が6施設合計で108人(65.5%)、非常勤が56人(33.9%)、無回答も1人(0.6%)いた。施設別では常勤割合がもつとも高いのはC施設で9割を超える。職員総数が最も多いA施設は職員総数との関連上、5割弱と最も低くかった。

入居者の重度化や高齢化に伴い、入浴や移乗介助に2人体制で行うこともあり、厳しい職員体制を考えなければならない。A施設の職員体制は突出して多いが、非常勤職員を増やしたことによるものである。

【保有資格】

保有資格をすべてあげてもらったところ、延べ199人に及んだ。最も多いのが「ヘルパー2級」で84人(42.2%)、次いで「介護福祉士」73人(36.7%)、「その他」24人(12.1%)、ケアマネジャー3人(1.5%)、「社会福祉士」「ヘルパー1級」が各1人(0.5%)だった。「その他」資格では「看護師」(2人)「准看護師」(7人)、「社会福祉主事」(4人)、「保育士」(2人)。食品衛生責任者、ガイドヘルパー、レクリエーション・インストラクター、福祉住環境コーディネーター、MSWと書いたのが各1人だった。無回答も13人いたが、設問選択肢に「保有資格なし」の項目がないため、無回答は、保有資格がないということも考えられる。職員は有資格者が多いことが分かった。

【新任研修の有無】

新卒・中途採用にかかわらず現在の施設に入職したときに、新任研修を受けた人は、98人(59.4%)、「受けていない」人は65人(39.4%)であった。6施設でみると約6割が研修を受けたことになるが、施設別の差は大きく、最も高いA施設では37人中26人(70.3%)、最も低いF施設では職員23人中9人(39.1%)となった。B、E施設は63.6%、D施設は58.3%、C施設は46.7%の職員が、研修を受けたと回答している。

研修を受けた人に研修期間を聞いたところ、最も多いのが「5日以上」で30人

(30.6%)、続いて「1日」26人(26.5%)だった。「5日以上」と回答した人が多い施設は、C施設(42.9%)、B、E、Fが33.3%、A施設30.8%で、D施設は14.3%にとどまり、D施設で多いのは「2日間」という回答(57.0%)だった。

新設の施設では、中途採用者以外はほとんど研修を受けていた。開設前に研修を実施するからであると思われるが、組織的に毎年実施する仕組みになっているかどうかは不明である。

A施設のように開設して5年経過し職員の退職がある施設において、研修を受けている職員が多いということは、組織的に新人研修を実施しているということになる。

【指導に対する認識、意向】

「今、仕事上で困ったり悩んだりしているか」と聞いたところ、「はい」が116人(70.3%)と高い数値になった。漠然とした質問ではあるが、これだけ多いとなると職員管理を考える上で重要といえる。「いいえ」は48人(29.1%)、「無回答」1人(0.6%)。施設別では56.5%から80.0%までの幅があった。

【指導者の知識、技術の統一性】

「指導するリーダー以上の職員は介護手法など知識や技術が統一されていると思いますか」と尋ねた。以前、介護現場では技術取得は、先輩を真似るという傾向があったが、それでは個々によって異なる場合が出てくる。介護のスキルアップには一定の技術の統一が欠かせないと考え、質問した。最も多かったのは「どちらともいえない」で82人(49.7%)。この質問は「はい」が26人(15.8%)と少なかったのが特徴である。「いいえ」は53人(32.1%)。無回答4人(2.4%)。施設の中でも「はい」と回答したのが比較的多かったのはA施設(8人 21.6%)、F施設(5人、21.7%)で、C施設は1人(6.7%)、D施設は2人(8.3%)だった。

指導者の知識や技術にばらつきがあると、一般職員にもばらつきが出てくることは言うまでもない。そのようなばらつきが、入居者にとって、「人による差」につながり、施設としてサービスの質の標準化が図られていないという重要な問題に進展する。

【職場環境】

「職場環境は良いと思いますか」と聞いた。「はい」が62人(37.6%)、「いいえ」が30人(18.2%)。「どちらともいえない」も69人(41.8%)と多く、無回答は4人(2.4%)だった。「はい」の回答が5割を超えたのはA施設のみだった。「どちらともいえない」が最も多かったのはD施設で6割を超えた。

同じ質問を中間管理職に行っているが、「はい」は29.3%で一般職員よりも低かった。

【会議・カンファレンスのあり方】

会議や委員会など検討の場で一般職員が意見を言いやすいかを知るために聞いたものである。結果は「はい」と「どちらともいえない」が72人(43.6%)で同数だった。「いいえ」は19人(11.5%)。無回答2人(1.2%)。C施設では「いいえ」、発言しにくいと答えた人は0だった。年齢や経験、役職にかかわらず、委員会に出席した職員の意見を聞こうとする姿勢があると思われる。

【法人の理念・方針の周知】

法人の理念や方針などを知っているかを尋ねたところ、「はい(知っている)」が81人(49.1%)、「いいえ(知らない)」が22人(13.3%)、「だいたい」が60人「36.4%」、無回答2人(1.2%)。「はい」が半数以下という結果だった。契約書などを「知らない」

ということは施設の体制や勤務経験年数によって十分にあり得るともいえるが、「施設の理念・方針」となると新任研修でやるべき事柄ではないのだろうか。施設別では「はい」が8割を超えたのはA施設とE施設で、A、C、E施設は「いいえ」が0だった。「はい」が1割台だったのはD施設で、D施設は「だいたい」が5割だった。

【理念や方針について理解】

理念や方針についての説明が経営者からあったかの質問に対して、「はい」が80人(48.5%)、「いいえ」が43人(26.1%)、「わからない」(21.8%)、無回答6人(3.6%)だった。前項で「理念・方針を知っているか」の設問では「はい」が5割を切っていることから、「理解を深めるための説明」という、この設問自体回答が難しいかもしれない。「理解を深める」という意味よりも、「理解するための説明」と設問をとらえた可能性もある。

理念を知っているのと、理解しているのとは異なり口頭で理念を言えても、意味について説明できなければ、会議や委員会などにおいても常に意識した議論にはならない。理念は介護の考え方の原点である。日頃から理念を言葉にして議論、指導していくようにすることが周知と理解につながるものと思われる。

【禁止11項目の内容を知っているか】

介護保険では施設での身体拘束を禁じているが、禁止している11項目について内容を知っているかと聞いた。「はい」は32人(19.4%)で、「いいえ」は39人(23.6%)。目立つのは「一部だけ」という回答で89人(53.9%)あった。無回答5人(3.0%)だった。「はい」の回答が最も多いのはA施設で37人中11人(29.7%)、少ないのはD施設24人中2人(8.3%)だが、これは施設の方針もさることながら、身体拘束に関する研修実施の有無と関係があるかもしれない。

同じ質問を中間管理職に行っているが、「はい」は31.7%で「一部」は53.7%であった。「はい」と回答した人は中間管理職に多かったが、いずれも「一部」が半数を超えていたことから、介護保険制度がスタートしたときに国が推進した「拘束ゼロ作戦」は、継承されず、意識が薄れてきているといえるだろう。新任研修には必須項目として取り上げる必要がある。

【高齢者の特性(心理)に関する研修】

内部外部を問わずに研修を受けた経験があるかを聞いたところ、「はい」が87人(52.7%)、「いいえ」が75人(45.5%)と、研修を受けたことがある職員が5割強だった。無回答3人(1.8%)。施設別では、B施設が33人中24人(72.7%)と最も高く、次いでC施設が15人中10人(66.7%)だった。

「いいえ」の回答も半数近くに達していることは重要視すべきである。高齢者の心理が理解できずに介護をすることはサービスの質に大きく関わり、何より、利用者のニーズ把握ができない。「気づき」は大きなニーズ把握の拠りどころになっており、気づける感性は、知識や思いが前提である。

【リーダーになりたいと思うか】

「はい」は31人(18.8%)にとどまり、「いいえ」が128人(77.6%)と突出している。無回答は6人(3.6%)だった。いずれの施設も「はい」は1割強から2割強までで施設ごとの違いは、大きくない。「いいえ」と回答した職員にその理由を自由に書いてもらった。主な理由は下記のとおりであった。

① リーダーになる技術・知識、自信がない。

関連して、「就職したばかりで経験がない」、「資格(介護福祉士)も持っていない」「人をまとめるのが苦手」というものもあった。

② 責任が重い、負担が重い。

関連して目立ったのは、「責任や負担の割に給与が低い」と待遇を上げるものだった。「今のリーダーを見るとつらそうだから」「現場と上との間に溝がある」と、シビアに見るものもあった。また、もう少し技術や知識が身についたら」という前向きな回答もあった。

6. 教育プログラムと実施後の調査

6 施設の調査から、理念の周知や理解の不足、運営基準が守られていない、書類が整っていない、知識・技術の不統一が明らかになり、理念や目標、方針を明示し、目標に向かって仕事をするということがいかに重要かを理解してもらうことが大切だと感じた。

さらに、仕事がしやすい組織基盤を構築するために、組織図や会議・委員会の構成図の作成、組織図に対応する業務分掌の作成や介護マニュアル作成についても取り組んでもらい、その上で、職員のスキルアップのための教育体系を作っていくことを中心にそれぞれの教育プログラムを作成した。

職員教育研修は、専門職としての資質向上を目指し、その結果、入居者へのサービスの質の向上につながることを最終目標となるように組み立てた。時間が短く、必要性の理解と取り組みについて説明するにとどまった。

下記に事例を紹介する。

◇教育プログラム

9:30～12:00	*組織マネジメントの理解と運営への参画 ◎理念や目標・方針の明確化と理解 *役割の業務分掌の確認と職員への理解と実践について *運営基準における各種委員会の役割の明確化と機能 *カンファレンスなどのあり方と機能
12:00～13:00	昼 食
13:00～14:30	*介護マニュアルの作成と取り組み（基礎介護の教育） *危機管理マニュアルの作成と取り組み *職員教育の年間計画作成と実施について

研修後の感想

A施設

最も書類整備や組織の基盤が整備されており、中間管理職の数も多く、情報の共有化も図られ、職員による情報量の差が最も少なかった。また、各種委員会にほぼ全職員が委員として参加しているので、担当のユニットのことしか知らないという職員は少なく、組織やサービスの質の向上のために横断的に関わっている事が、意識を高めるのに役立っていると考えられる。さらに、職員教育研修に力を入れており、定期的、継続的な教育研修体系を作っていた。研修では、中途採用者と途中で中間管理職に就いたときに、研修を受けていない職員がいたために、アンケート調査にバラつきが見えた。

サービスの質の向上を目標に掲げているが、建物の構造上、非効率的で職員の動

線が大きく、厳しい居住環境であるため、職員の判断基準や介護の知識・技術の標準化を高める必要から職員教育に力を入れていることがわかった。

教育プログラムでは、さらに質を高めていくために、マニュアルの活用と指導法の構築、労働環境と条件の見直しについて意見交換も行った。

B施設

理念が明確ではなかったため、目標にすべき軸ができにくい状況にあった。施設の目標・方針はできているが、それが、何を実現するものかが見えにくくなっていた。その意義を理解してもらうための研修を行った。組織体制も十分整備されているとはいえず、早急な取り組みが必要となっていた。

職員の定着率は良い方であるが、定着率がサービスの質につながるとはいえず、さらなる職員研修の充実が期待される。職員には、運営基準など法律の遵守が十分理解されていなかったため、研修を行って理解を深め、定着率が有効に活かされる仕組みづくりの必要性があった。中間管理職が少なく、情報共有化や共通認識に差があり、それが、ユニット差の背景になっているものと考えられる。施設長と中間管理職のコミュニケーションは良好で、それが多くの問題を速やかに解決する力となっている。しかしながら、個人の能力に頼った組織は、サービスの質を確保できないので、組織的に、連携、協力できる体制の構築を作っていくことが重要であることを伝えた。

C施設

基本的な組織体制の構築が最重要事項となっており、体系的な教育体制について話し合った。職員の求めていることに答えるために、多くの点において早急な取り組みが必要となっていることの理解につなげた。

D施設

施設長と組織マネジメントについて話し合った。具体的には、組織図の作り方、それに対応する役職の業務分掌の作成の方法、運営基準に合った委員会の設置、マニュアルの作成の方法と活用について話し合った。事業計画書や事業報告書の作成もできていないが、それよりも先に組織基盤の取り組みが最重要な必要項目であった。

中間管理職が少ないので、重要案件や運営に関する課題など、すべてにおける情報の共有化の幅が狭く、情報の周知に非常に大きな課題があると感じた。運営をスムーズに進めるためには、課題に、短い時間で取り組むための職員の数を広げることによって、効率化が図れる。他の施設よりも委員会の取り組みや職員の情報量が人によって差があるという結果が出たこと背景には組織基盤の整備がなされていなかった事が原因だと考えられる。

E施設

組織体制は比較的できているが、すべてにおいてもう少し手直しが必要となっている。理念の理解と周知、目標の明確化と実現に向けたプロセスの構築、組織図の作成、業務分掌の作成、委員会の活動内容と機能、介護の基本マニュアルの見直しと活用、危機管理マニュアルの作成、中間管理職の研修教育の強化などについて、施設長、副施設長、事務長、介護課長で意見交換会を行った。

F施設

経営者層と組織マネジメントについて話し合った。基本的な考え方を全職員が認識できるようにし、利用者にサービスを提供する職員をどのように支えるか、それ

を教育指導する中間管理職の支援について具体的に話し合った。組織図の作り方、それに対応する役職の業務分掌の作成の仕方、運営基準に合った委員会の設置と活動の明確化、マニュアルの見直しと活用方法、事業計画書、事業報告書については、作成されていたが、内容が不十分であったために、作成の意義を理解してもらえよう説明し、意見交換をおこなった。

実施後の調査結果

教育プログラムの研修に参加した中間管理職に対し、アンケート調査を実施した。配布数 43 名で、回収率は 100%だった。

回答は、「大変参考になった」が 30.2% (13 人)、「参考になった」が 53.5% (23 人)、「あまり参考にならなかった」が 16.3% (7 人) だった。

「あまり参考にならなかった」という意見には、待遇が悪いことや給与アップ、人材確保が必要だという意見があったが、今回の事業の趣旨とは違った意見であった。

【参考になった】

- ・ 専門職としての意識をもって、日々の業務を行い、連携を図って（主任や相談員など）いくことの大切さを学んだ。
- ・ 当施設の問題点が明確化され、いろいろ指摘して頂いた事で目から鱗が落ちる思いです。各立場における責任や役割を、ここで初めて教えて頂いた気がします。（不足している点を分かりやすく指摘してくれた。外部の視点からはっきりと伝えて下さったので良かった。
- ・ 組織マネジメントの重要性と当施設の課題を知ることができた。時間を要する課題もありますが、この研修の成果を活かし改善につなげていきたいと思えます。
- ・ 改めて自分自身、施設に足りないものが分かりました。組織マネジメントの話が参考になりました。
- ・ 「特養」としての利用者個人への役割、そして社会に対しての役割を再認識できる良いきっかけになりました。研修の内容も分かりやすかったと思えます。
- ・ 今まで「何が原因でこんな問題が起きるんだろう？」と 1 人で悩んでいた部分を指摘され、知ることができたこと。やっとこの施設が歩き出した気がする。ちょっとずつではあるけれど、組織が立て直されていると感じる。
- ・ 業務分掌の大切さを職員に周知できたこと。中間管理職として組織に対して何をすべきかを再認識されたこと。またリーダー等が目標、方針作りに意識（気持ち）を向けてくれたこと。
- ・ 管理職者と介護の現場では思いや方針の伝わりが異なっている。
- ・ 法人組織運営について、理念から現場のケアまでが全職員周知の元に動くために、組織図から役割分担など細かな体制整備の必要性に気づくことができた。
- ・ アンケートの集計結果において、職員の意識の考え方など参考になった。
- ・ 人間への深い洞察力をもって、個人個人が経営者意識を持つ事も大切な事であることを学びました。
- ・ アンケートの結果、職員が今どのように考え、思っているかが何となく分かりました。また、施設が取り組んでいかなければならないことが見えてきました。
- ・ アンケートで職員間の気持ちにずれがあることを感じた。管理体制側への不満に対して明確に答えなければならぬことを感じる。早急に組織体制を再構築しなければと思うし、方針がぶれていることも感じる。理念に戻り、方針を明確にしたい。
- ・ 教育プログラムの前に体制を整えるべきだと感じた。
- ・ 組織をはっきり認識できたので良かったと思う。
- ・ 漠然としていた課題がはっきりしたこと。それによって問題意識を持つことがで

きた（参加した職員）。

- ・ 何となく改善していかなくてはならない点が、形として明確になったことが1番参考になりました。
- ・ 組織運営を行っていく上において、その組織の理念をもって運営していける組織作りが必要ということを実感しました。また、情報の伝達についても「噂での伝達になりかねない」ということを指摘されました。
- ・ 統計においても20代の介護職員が中心になっているため、その職員によって施設の質が左右されてくることも改めて感じました。
- ・ 自分のしている仕事は何か？根拠を理解し、実行すること。研修を活かすこと。相手を知り、サービスの質を向上させること。
- ・ 拘束の3原則、感染症予防など、改めて再度学ばせて頂けたと思います。「介護職のプロとして、自分自身の人間力というものを身に付けないといけない」というお言葉が印象に残っています。
- ・ 組織における自分達の立場、役割について、確認できたこと。
- ・ 根拠のあるケアを実現しなければいけないこと。
- ・ 自分の勤務している法人と他の法人の違いが分かり、自施設の位置付け（方針）が正しく行われていることが参考になりました。また、中間管理職の育成が質の向上に大きく関わることを痛感しました。
- ・ 組織マネジメントを把握し、対応する事がリーダー以上の職員にとっても必要な事だと思いました。
- ・ 特に組織マネジメントとリスクマネジメントのことが参考になりました。

【教育プログラムの研修を終えて変わったこと、今後、変えていきたいと思ったこと】

- ・ 各役割の明確化、自分自身の役割の明確化、業務スキルの平均化、自分も含めた職員の自覚（介護保険料から給料をもらっている…など）、たくさん変えていきたいと感じました。変わった点は…組織が立て直されたことでしょうか。ちょっとずつですが。
- ・ 中間管理職の向上した意識をいかにして継続させて、一般職員に波及させていくことが今後の課題としてとらえています。作成した業務分掌をいかに正確に遂行していける体制を確保するかも急務と考えています。
- ・ 組織内での自分自身への役割も明確になりつつあり、日常業務に対しての意識も受けとめてきたと思います。ユニットリーダーとしてしっかりとした目標を立て、各部署、職員との連携強化につとめていきたいと思います。
- ・ 組織を作るために、より活発に意見交換をしていきたいと思った。
- ・ 介護現場の責任者として主任、副主任を新たに選任し、組織再編に向け動き出したところです。マニュアルも今年度中に整備する予定です。また、ご指摘の理念に基づく目標を、ユニット毎に設定してもらおうと考えております。
- ・ 改善しなければならない点がたくさんあるため、少しずつ計画を立て、行っているところです。組織図を作り、それぞれの役割を明確にし、円滑に組織が運営されるよう変えていきたいと考えています。それを主に（基に）委員会活動を改めて発足し、職員、入居者に良い方向に活性化される事を目標に変えていきたいと思います。
- ・ 現状の組織図（構成）、各委員会の構成、成果は機能的でなく、役割分担も歴然としていない。このことより組織がリーダーのバックアップを図れる様、体制作りを進めました。現場の意見、思いがスピーディに伝わるようになり、良い方向に進んでいます。これから仕事は組織構成、各員の役割と業務体制の検討となります。
- ・ 組織として常に一定のサービスを提供するために、個々の職員のスキルに合わせ

た運営でなく、誰が行っても同一のサービス提供ができる仕組み作りをしていきたいと思った。

- ・ プログラムを受けたとことにより、職員一人ひとりの意識向上につながった。
- ・ 職員の仕事内容の均一化（たとえばパートで時給が同じなのに仕事内容が違う。大変なことはしない）。
- ・ 介護の仕方を教えてくれる人がいないので、いると技術が向上すると思う。
- ・ 施設ではあるが、今以上により家庭的な暮らしを利用者様に送って頂けるようなケアを目指したい。重度な認知症の方でも「人」として尊重し、自分自身が認知症になっても安心して暮すことができる、自分自身が入居したいような施設になれば。日々のケアひとつひとつを見直したい。
- ・ 自分自身の考え方が多少変わりました。施設全体では殆ど変わっていません。
- ・ 「自分が入っても良いと思える施設」を作り上げられたらと考えます。
- ・ それぞれの施設を動かしていけるのも人間です。人と人、心と心をつなぐお手伝いをしていきたいと思いました。
- ・ 組織作りから始めたいと思います。経営側と中間管理職の連携がうまく機能しておらず、施設として回っていない。法人の方針を基に1から取り組んでいきたいと思いました。
- ・ 報告書など、より簡便に書くよう再度作成する。コミュニケーションが必要なことを痛切に感じたので、管理職と主任、副主任、一般職員のコミュニケーションの場を作っていきたい。
- ・ 研修のあり方や委員会のあり方など、要検討しなければならないとってしまう。今まではOJTの意味をきちんと理解していなかったように思う。
- ・ 今後の施設、職員のために基盤作りに努めたいと感じた。現場をサポートしていける体制を作っていきたい。
- ・ 職員にも組織運営に関わりをもたせるために、それぞれのフロアー、委員会から目標を提出し、来年度の計画に盛り込む予定です。（職員にも説明済）
- ・ 介護保険の理解をしてもらうために介護報酬の内容の説明など、事あるごとに説明していく予定です。
- ・ 理念を明確にし（その根拠となる考えを含め）人が入れ替わっても存続していける法人運営を行っていきけるようにしたいと思います。
- ・ 洞察力が少し身についた（意識として）。施設内の研修の充実。
- ・ サービスの質の向上と技術面の向上。研修で学んだ事は他の職員にも周知させる。
- ・ 利用者、入居者第一。そのために私達は何をしなければならないのか。何ができるのか。今後は積極的に良い施設にしていきたいです。
- ・ 一般職員ともっとコミュニケーションをとる必要性。介護の現場（一般的）の状況を知る必要性を強く思いました。管理職→リーダー→一般職員へと、また逆の方向からの情報、連絡などがスムーズに、そして的確に流れるようにしなければいけないのですが…。現状は飛び越してでの場合が多く、お互いの立ち位置をしっかりと認識する事から始める必要性和感じました。
- ・ 他部署の中間管理職同士の意見交換（勉強会など）ができる場をもちたい。
- ・ 委員会活動の活性化を図りたい。
- ・ 役職がついてもそれに見合う仕事ができているか。役職についた時、研修などがなかったため、今の自分の仕事量はこれでいいのかと疑問と不安があります。
- ・ チームワークの重要性。報告、連絡、情報の共有化。
- ・ 中間管理職の育成が急務だと思えました。新人教育は勿論のこと、中間管理職の意識の向上が施設の質を向上させていくことである。そのためには中間管理職の研修をしていきたいと思いました。
- ・ 一般職員に対して組織が行う方針や方向性をきちんと理解させていきたい。

- ・ 全職員に数回に分けてでも研修などは続けていくべきだと思いました。

【全体の総評】

教育プログラムの研修は、その前に実施した中間管理職のヒヤリングが前提となっていて行われるものを想定していたが、実際には、どの施設も多くの職員が参加した。

組織のあり方、教育の大切さなどについて研修を実施したが、中には、経験が一年弱で、組織や教育についてほとんど理解が難しい職員もいた。

A施設は、他の施設に比べて、教育研修に予算を200万円以上も計上して、教育研修に力を注いで、その成果も得られている。その背景には、設立して5年目に施設運営の改革の必要性を痛感し、転換を図るために、東京にあるNPOの施設評価を受審した。その結果、改善点が明確になり、改善点に取り組むために外部からスーパーバイザーを置いた。組織体制の見直し、情報伝達の仕組み、法の遵守、職員教育を毎月実施するなど転換に着手し、成果が見え始めた。

定着率については、設立して3年までは職員の入れ替えが激しく、3年以上経過した施設においても改革や方針の変更に伴って退職者が出るなどの傾向が見られた。

組織マネジメントが確立していると、職員が組織的に動く事ができ、また、目標に向けて実践するスピードは非常に速いということがわかった。

一般職員のアンケート調査で、「リーダーになりたくない」という意見のなかに、責任が重く大変だ、プライベートな時間が犠牲になる、人間関係が大変、責任だけが重く、報われないなどの回答があったが、中間管理職をしっかり支える組織がほとんど構築されていないということやリーダーが孤軍奮闘している姿が目につく結果だと思われる。責任が重くても達成感がある、やりがいがある、ということが実感できる「評価の仕組み」が今後の課題であると思われる。

法人を設立して事業をスターとさせてから、まだ、3年未満という施設が4ヶ所もあり、試行錯誤しながら安定した組織基盤を作っていくための努力を懸命に続けている経営者の姿があった。経営者が、不安や悩みなどを相談したり、支援する機関が十分整っていないことが、さらに、困難にしている現状があった。

教育プログラムを終えてのアンケート調査の回答からは、施設長や多くの中間管理職が、自分達の課題を把握し、それに取り組んでいこうとする積極的な姿勢が伺えた。

今回の調査や教育プログラムが少しでも役に立ち、積極的な取り組みへの一歩になればと期待している。

第3章 共通課題と改善への取組み

利用者へより良いサービスを提供していくために、職員教育が最も重要な手段であることは認識されているが、体系的な教育研修を実施している施設は少ないのが現状である。研修機会は、施設内外とさまざま存在するが、研修の目的や意義を考慮して参加しているかどうかは明確ではなく、さらに、研修で習得したことをサービスに反映させていくためのプロセスや効果について評価する仕組みはほとんどないといえる。

具体的には、リーダー、主任以上の中間管理職の役職に就いても、役割や権限について十分な説明が行われているとはいえず、業務分掌を明文化していない施設も多く存在する。また、役職に応じた研修の機会もほとんどないというのが現状であった。多くは、リーダーの個人の能力や判断に任せられ、それが、負担につながっている可能性もあり、多くの一般職員が役職に就きたくないという背景にはこのようなことが要因となっていることも考えられる。

今後は、組織マネジメントの一環として体系的な教育研修に取り組むことが重要であるため、社会福祉法人の社会的な役割を認識し、日々の介護のなかで理念が意識化され、それが組織マネジメントの基軸となるように組織基盤を構築する必要があると思われる。

個室・ユニット型施設が、介護保険の基本方針である「利用者本位のサービスの提供」、「人間としての尊厳ある生き方を支える」ことを実現するために、ハードのメリットが利用者のサービスに反映され、適切なサービスが提供できるように、次のことを提案したい。

1. 組織マネジメントの構築

介護保険事業所は、制度の中で運営されているため制度の理念や基本方針を踏まえた、法人理念、基本方針・目標を立て、実現に向かって組織的に取り組むことが社会的使命である。

事業計画にすべての目標を明示し、事業報告で計画の実績について報告し、達成について評価することで事業運営が、利用者、家族、地域住民、行政機関に理解できるようにする。

職員に対しては、目標を達成するために仕事をするという意識を高め、公的サービスの提供者であることの責務を認識してもらうようにしたい。

現在、施設が抱えている課題に取り組む方法として次のことが挙げられる。

組織マネジメントに必要な取組み

(1) 社会福祉法人の社会的な役割の認識

- ・制度の理解と国の方向性の理解

(2) 中・長期計画の策定

- ・入居者ニーズの将来推計に基づくケア計画
- ・地域ニーズの把握とそれに対応するサービス計画
- ・入居者や職員の将来像に基づいた居住環境の整備計画

(3) 理念の明示・目標の設定

《理念の明示》

施設内、広報誌、事業計画、事業報告書に掲示し、入居者・家族・地域の人および職員に周知される仕組みを整える。

《目標の設定》

社会的役割を果たす上で、サービスの質の向上と地域のニーズに応える目標を策定する。

(4) 理念・目標の説明と理解

新任職員研修では必ず説明をし、日ごろの会議、委員会、カンファレンスにおいても意識された議論ができるようにする。

議論の原点となり、判断基準であるという認識を浸透させる。

(5) 組織図の明示

それぞれの職員の立場や位置付けを組織上、明確にすることで理解しやすくし、それに基づいた責任のあり方が認識できるようにする。

(6) 業務分掌の明確化

組織図に対応する業務分掌を作成する。

(7) 会議・委員会の役割と活動

会議、委員会の構成図と活動方針・活動計画の策定

問題や課題解決、重要案件の決定のプロセスを明確にする。

法律の遵守とケアサービス向上、職員の資質向上のための活動

(8) 危機管理システム

緊急体制の周知とトレーニング、広義の意味での危機管理の理解

職員の怪我や事故に対応する危機管理体制も構築する。

(9) 問題解決・苦情解決のプロセス

利用者の権利擁護のために重要事項となっている。

(10) 事業計画の作成

理念の実現に向けた計画策定、入居者のニーズ、地域のニーズに対応する計画策定、職員の資質向上に向けた教育研修の策定、居住環境の整備など。

(11) 事業報告書の作成

事業報告の作成と情報開示

事業計画の実績と評価に基づいた課題を出し、次年度の事業計画に反映する。

(12) 目標管理の仕組み

事業計画に立てられた目標を上半期（10月）、下半期に分けて実績を評価する。（予算執行を含める）

(13) 課題把握のための手法（根拠のあるケアの構築）

入居者の状況や稼働率の報告を月間行い、見直しを早期に図る仕組みを構築。

(14) ケア基準書の作成

各種介護基本マニュアルの作成と活用

- ・危機管理マニュアル、ケア基準書
- ・業務上のマニュアル（規程など）

(15)指導方法の明確化

指導方法

○J T、エルダー制、チューター制、コーチング制、プリセプター制、スーパービジョンなどから、統一した方法を導入することも効果的。
 会議、委員会の構成図と活動方針・活動計画の策定。
 問題や課題解決、重要案件の決定のプロセスを明確にする。
 法律の遵守とケアサービス向上と職員の資質向上のための活動。

事業計画の作り方

制度・法律の 方向性	施設の 組織基盤	事業計画	部門別目標	目標管理
<ul style="list-style-type: none"> ・憲法 ・社会福祉法 ・老人福祉法 ・介護保険法 	<ul style="list-style-type: none"> ・制度理念 ・法人理念 ・国の動向 (介護報酬の改定、 介護保険制度の改定) ・地域の動向 	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期計画の策定 ・単年度計画 ・目標 ・方針 ・予算 ・組織図 ・業務分掌 	<ul style="list-style-type: none"> ・各職種の目標 ・各委員会の目標 ・教育研修目標 ・居住環境整備 ・地域との取り組み 	<p>上半期(10月)に制度・法律・理念・目標・方針に向かって運営されているかの実績・評価を行う。下半期で達成できるように取り組みの見直しを行い職員へ周知実践できるように支援体制を整える。</p>

事業報告の作り方

制度・法律の 方向性	施設の 組織基盤	事業報告	部門別目標の 実績と評価
<ul style="list-style-type: none"> ・憲法 ・社会福祉法 ・老人福祉法 ・介護保険法 	<ul style="list-style-type: none"> ・制度理念 ・法人理念 ・国の動向 (介護報酬の改定、 介護保険制度の改定) ・地域の動向 	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期計画の進捗状況の報告 ・単年度の計画/目標 (各職種、各委員会、各コミュニティなど)の実績と評価/課題の報告 ・統計による入居者状況 ・各事業所の稼働率の報告 ・収支決算報告・評価・課題 ・組織図の見直し ・業務分掌の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ・各職種の目標の達成と評価 ・各委員会の目標の達成と評価 ・教育研修目標の達成と評価 ・居住環境整備の達成と評価 ・地域との取り組みの達成と評価

2. 職員教育プログラムの構築

利用者により良いサービスを提供するためには、職員の資質向上を高めるための体系的な教育システムが求められる。新任職員研修、中途採用者研修、中間管理職研修に必要な項目は表に示すとおりだが、その他にも、管理者研修、職種別研修などがある。

6施設は、今年度より外部講師を共同で招き新任職員研修を3日間実施しており、経費的な観点からも効果的な取り組みを行った。さらに、新任職員研修を受けた職員は定着率が良いという成果も見られている。来年度も継続して共同での新任職員研修を実施する予定である。

それぞれの施設における研修内容については、利用者の状況や地域ニーズに応じて、毎年、見直す必要がある。

(1) 新任職員研修（中途採用者含む）カリキュラムの内容

- ・ 社会福祉法人の役割と使命について
介護保険法の理念と基本方針
- ・ 法律の遵守とは
運営基準について、人権について（身体拘束とは）
- ・ 法人組織について
- ・ 会議・委員会について
- ・ 業務規定について
- ・ 介護の基本
職員マナー（笑顔・あいさつ・身だしなみ・おもてなし） — 演習
コミュニケーションについて — 理論と演習
高齢者の疾病と特徴・心理
認知症の理解とケアの原則、現状と課題
記録の意義と目的、書き方演習 — 事例とワーク
ターミナルケアの定義と指針・ケアの考え方
- ・ 個別ケアとは — 暮らしとは何か
アセスメント・ケアプラン・モニタリング — 理論と実践
- ・ リスクマネジメントとは — 危機管理の考え方
「事故」と「ヒヤリハット」 — 統計報告及び事例とワーク
事故の分析と家族への情報提供、組織的対応について
- ・ 感染症と食中毒について — 実践
- ・ 介護知識と技術の実習 — 項目別
- ・ 介護基本マニュアルの活用について

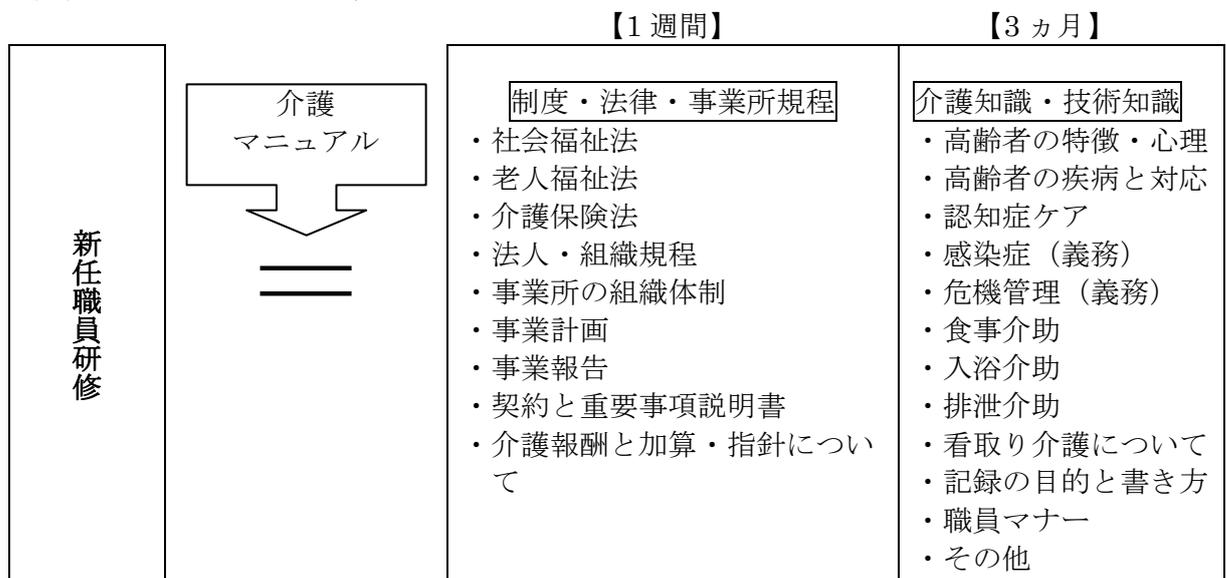
(2) 中途採用者研修カリキュラムの内容

- ・ 制度理念の説明
- ・ 法人理念・方針・目標の説明
- ・ 事業報告書・事業計画書の提示
- ・ 事業所組織と業務分掌の説明
- ・ 期待する職務について
- ・ 次年度の新任職員研修に参加

(3) 中間管理職研修カリキュラムの内容

- ・憲法 社会福祉法 老人福祉法 介護保険法の理念と方針、使命
- ・法律の遵守とは ー法律を念頭においた判断と問題の捉え方
- ・人権とは ー 高齢者虐待防止法、身体拘束とは
- ・法人の組織について
- ・制度について
- ・組織経営について ー人事・労務・運営
- ・職員の指導方法について ー 新人の指導方法、OJTについて
- ・リーダーシップについて
- ・組織図の理解と業務分掌の確認
- ・各種委員会の活動と機能
- ・国の動きや地域の動きについての情報の収集
- ・判断基準について
- ・目標管理の方法
- ・職員マナー（笑顔・あいさつ・身だしなみ・おもてなし） 演習
- ・高齢者の疾病と特徴・心理
- ・認知症の疾病及びケアの原則と現状と課題
- ・記録の意義と目的の認識「何のために記録は書くのか、活用のしかた」
 - ー 事例とワーク
- ・ターミナルケアの定義とケアの考え方
- ・個別ケア
 - アセスメント・ケアプラン・モニタリング ー 理論と実践
- ・リスクマネジメントとは ー 危機管理の考え方
 - 「事故」と「ヒヤリハット」 ー統計報告及び事例とワーク
 - 事故の分析と家族への情報提供、組織的対応について
- ・感染症と食中毒について ー 実践指導
- ・介護知識と技術の実習 ー 項目別
- ・介護マニュアルの手順、見直しと活用

教育プログラムの構築



<p>中途採用職員研修</p>	<p>＝</p>	<p>【1週間】</p>	<p>【3ヵ月】</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設の目標、方針 ・ 組織体制と業務分掌の説明 ・ 組織規程 ・ 介護マニュアル ・ 期待する役割について ・ 事業計画説明 ・ 事業報告説明 	<p>次年度の新任研修に参加</p>
<p>中間管理職研修</p>	<p>＝</p>	<p>【制度・法律・事業所規程】</p>	<p>【管理職の役割】</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 制度について ・ 介護経営学とは ・ 法律的判断とは ・ 組織的判断とは ・ リーダーシップとは ・ 基本マニュアルの活用と見直し ・ 会議の役割の認識と推進 ・ その他 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種委員会の機能と活動支援と連携 ・ 職種間連携と情報の共有・認識 ・ 目標管理の役割 ・ 各コミュニティの支援 ・ サービスの質の確保 ・ 新しい情報の収集 ・ 関係機関との連携と活用 ・ 危機管理 ・ 苦情解決の対応 ・ 職員の健康・ストレス管理 ・ その他