

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

資 料 1

資料 1

中間管理職アンケート調査、一般職員アンケート調査に基づいて、確認事項を 6 事業所ごとに抽出し、施設長と中間管理職にヒヤリングを行った。

基本情報調査票によると、6 事業所すべて入居者の定員が 50 人であるが、ショートを含めると多少差があった。中間管理職と位置付けている役職名や職種、人数は事業所によって大きく異なった。

* 中間管理職の人数と役職

施 設	A	B	C	D	E	F
定員	50 人	50 人	50 人	50 人	50 人	50 人
ショート定員	15 人	5 人	5 人	10 人	10 人	10 人
中間管理職の人数	15 人	2 人	9 人	3 人	4 人	8 人
中間管理職の役職	主任 以上	介護職 以外	ユニット リーダー 以上	ユニット リーダー 以上	フロア リーダー 以上	ユニット リーダー 以上

* 施設ヒヤリングの実施内容

施設	A	B	C	D	E	F
時間	4 時間	3 時間	3.5 時間	2.5 時間	2.5 時間	4 時間
対象	施設長 中間管理職 6 人	施設長 中間管理職 2 人	施設長 中間管理職 1 人	施設長 中間管理職 3 人	施設長 中間管理職 3 人	施設長 中間管理職 3 人

(1) ヒヤリング内容の組み立て

ヒヤリングの内容を組み立てるため、これまで調査した、基本情報調査、経営者層アンケート調査、中間管理職アンケート調査を参考して、6 事業所ごとの質問を設定した。

(2) 施設長のヒヤリングの内容

法人理念・目標を意識した運営をしていますか。

- ・ 理念を大事にしているが、それを実現する方法はまだ分からない。
- ・ 理念はある。理念について話す機会は作っていない。あまり、触れるときがない。
- ・ 特に検討したことはない。

事業計画・事業報告書はできていますか。

- ・ ひとつおりに存在しているが、構成のしかたがわからない。自信がない。
- ・ 特にできてない。
- ・ 3 ページ程度の簡易的なものしかできていない。
- ・ どのように、内容は何を入れればいいのか参考になるものがないので、レジメ程度のものになった。

組織図はありますか。

- ・ ない。
- ・ 法人の組織図はあるが、事業所の組織図はできていない。
- ・ 参考資料がなくどのように作成するべきかわからない。
- ・ ある。分かりやすく作成されていると思う。法人組織図と事業所組織図がある。

役職ごとの業務分掌は作成しているか。

- ・ 業務分掌は作成されていない。
- ・ 文章にしたのではないので口頭で説明した。
- ・ 業務分掌はある。(具体的ではない)

会議・委員会はありますか。基準を守っていると思うか。

- ・ ある。基準を守っているかどうかわからない。
- ・ ない。
- ・ 委員会はあるが、活動計画や活動内容を書いたものはない。

(3) 中間管理職のアンケート調査による組織マネジメント

それぞれの中間管理職のアンケート調査から、ヒヤリングの確認事項や質問項目を作成した。中間管理職が役職を果たす上で、必要な業務分掌や仕事を果たしていくための組織支援について、事前研修や知っておくべき運営基準、介護マニュアルについて下記の回答があった。

施 設	A	B	C	D	E	F
業務分掌、役割について書いたものがありますか	ある 64.3% ない 21.4% 内容によって異なる 7.1% 無回答 7.1%	ある 50% ない 50%	ある 10% ない 20% 内容によって異なる 60.0% 無回答 10%	ある 0% ない 100%	ある 0% ない 75% 内容によって異なる 25%	ある 55.6% ない 33.3% 内容によって異なる 11.1%
「ある」と回答した方、業務分掌を読んだことはありますか	ある 77.8% 一部のみ 22.2%	ある 100%	ある 0%			ある 40% 一部のみ 60%

施 設	A	B	C	D	E	F
リ ー ダー・主任など役職についたときに、研修を受けましたか	はい 14.3% いいえ 78.6% 無回答 7.1%	はい 0% いいえ 100%	はい 70% いいえ 30%	はい 0% いいえ 100%	はい 25% いいえ 75%	はい 11.1% いいえ 88.9%
「はい」と答えた方、研修は何日でしたか	1日未満 50% 無回答 50%		1日未満 14.3% 3日間 42.9% 5日以上 42.9%		1日未満 % 無回答 %	1日未満 % 無回答 %

* アンケート調査では、業務分掌や研修の有無について、回答の「ある」「ない」が分かれており、あいまいになっていた。さらに、研修の実施については、研修を受けたことが「ある」という事業所で、人によって、研修期間が大きく異なるなどの差があり、実情を確認する必要がある、ヒヤリングの時に確認することとした。また、マニュアルの有無や研修、リーダーの指導方法、運営基準に関しての調査結果は下記のとおりであった。

◎介護マニュアルはありますか。
(中間管理職アンケートより)

施設	A	B	C	D	E	F
ある	64.3%	50.0%	60.0%	0%	25.0%	53.7%
ない	28.6%	50.0%	30.0%	100%	0%	33.3%
作成中					75.0%	11.1%
無回答	7.1%	0%	10.0%	0%	0%	0%

* 同じ事業所で職員によって「ある」「ない」に回答が分かれており、事実確認が必要になる。このように回答が分かれるということは、マニュアルがあったとしても活用されていないことが回答のあいまいさを表しているのではないと思われる。

◎介護に関して基準は明確になっていますか。
(中間管理職アンケートより)

施設	A	B	C	D	E	F
はい	50.0%	0%	10.0%	0%	25.0%	22.2%
いいえ	21.4%	50.0%	20.0%	100%	50.0%	44.4%
問題によって異なる	28.6%	50.0%	70.0%	0%	25.0%	33.3%
無回答	0%	0%	0%	0%	0%	0%

*多くの事業所が否定的な回答が多かったなかで、A 事業所の半数は明確になっているとの回答であった。一方、「いいえ」「問題によって異なる」を合わせると 50%達し、介護の方法や基本的な考え方などが伝わっている人といない人がいて、職員によるバラつきにつながっていると考えられる。

法人の介護に対する理念や基本的な考え方、目標の有無に関係し、日ごろの会議や委員会での問題解決の考え方が明確になっていないことも考えられる。

これは、職員の水準の標準化に影響し、利用者へのサービスの質の確保にも反映される重要な点である。会議のあり方、職員教育の重要性が認識される必要があると思われる。

◎介護に関して判断するのは誰か、明確になっていますか。
(中間管理職アンケートより)

施設	A	B	C	D	E	F
はい	50.0%	50.0%	10.0%	0%	50.0%	33.3%
いいえ	0%	0%	20.0%	100%	25.0%	33.0%
問題によって異なる	50.0%	50.0%	70.0%	0%	25.0%	33.3%
無回答	0%	0%	0%	0%	0%	0%

*業務分掌があるかないか、あるいは、明文化していなくても誰が何を、どんな事を判断できる人なのかをわかっているかどうかの質問であるが、D 事業所の職員が全員明確になっていないと回答しており、早急に取り組むべき課題といえる。C、E、F 事業所は職員によって回答が分かれている。職員による認識の差が大きいと考えられる。

◎研修は主体的に参加できるしくみになっていますか。
(中間管理職アンケートより)

施設	A	B	C	D	E	F
はい	50.0%	50.0%	40.0%	0%	50.0%	22.2%
いいえ	0%	0%	30.0%	0%	0%	33.3%
どちらともいえない	50.0%	50.0%	30.0%	100%	50.0%	44.4%
無回答	0%	0%	0%	0%	0%	0%

*主体的に参加希望を呼びかける研修と指示によって参加させる場合があるために、意見が分かれたものと思われる。「いいえ」と回答した事業所は、C 事業所と F 事業所で、参加したいができない実情があるものと思われる。

◎一般職員、非常勤職員など労働雇用形態にかかわらず、研修を受けていますか。
(中間管理職アンケートより)

施設	A	B	C	D	E	F
はい	71.4%	100%	50.0%	0%	75.0%	33.3%
いいえ	7.1%	0%	0%	100%	0%	44.4%
研修による	21.4%	0%	50.0%	100%	25.0%	22.3%
無回答	0%	0%	0%	0%	0%	0%

*研修にもよるが、D 事業所以外はほとんど労働雇用形態に関係なく研修を受ける機会を作っている。サービスを提供する職員は、一定の水準を確保している必要があるということを認識されているということが分かった。D 事業所は、設立して1年経過したところで、組織基盤作りにまだ時間がかかっていることが背景にあると思われる。

◎部下の指導方法を勉強したことはありますか。

(中間管理職アンケートより)

施設	A	B	C	D	E	F
はい	35.7%	50.0%	40.0%	0%	75.0%	33.3%
いいえ	64.3%	50.0%	60.0%	100%	0%	66.7%
無回答	0%	0%	0%	0%	25.0%	0%

*D 事業所の「いいえ」が100%であった以外の事業所は「はい」「いいえ」「無回答」

に別れた。施設においては、指導方法を明示したものはほとんどなく、研修に参加した経験のある人が「はい」と回答している。新人職員を毎年迎えるにあたって、指導方法の確立が望まれる。

◎介護保険での施設運営基準を知っていますか。

(中間管理職アンケートより)

施設	A	B	C	D	E	F
はい	21.4%	100%	20.0%	0%	25.0%	22.2%
いいえ	14.3%	0%	20.0%	100%	50.0%	11.1%
どちらともいえない	57.1%	%	60.0%	0%	25.0%	66.7%
無回答	0%	0%	0%	0%	0%	0%

*基準が完璧にわかっていると「はい」と答えているのか、ある程度知っていたから「はい」と答えているのか、戸惑いのあった質問だったと思った。

B 事業所以外の施設の多くが「どちらともいえない」と回答していた。運営基準を知っている事業所においても、知っているから法律がきちんと遵守されているかというところとも限らない。

◎禁止となっている身体拘束の11項目を知っていますか。

(中間管理職アンケートより)

施設	A	B	C	D	E	F
はい	28.6%	100%	50.0%	0%	25.0%	11.1%
いいえ	7.1%	0%	10.0%	50.0%	25.0%	22.2%
一部	64.3%	0%	40.0%	50.0%	50.0%	66.7%
無回答	0%	0%	0%	0%	0%	0%

＊「いいえ」と回答した事業所で 50%だった D 事業所と 25%だった E 事業所は、研修教育で早急に取り組む必要があるだろう。

人権にかかわる重要なことであり、介護保険制度でも拘束が廃止されており、廃止に向けて本格的に国が取り組んだ経緯がある。

B 事業所は「はい」と答えた人が 100%だったが、同じ質問で、B 事業所の一般職員は 21.2%しか「はい」と答えておらず、リーダーとしてのせっかくの知識が一般職員に活用されていないのは残念である。

◎年間の研修予算はどれくらいですか。（経営者アンケート調査より）

平成 19 年度の研修予算と平成 20 年度の各事業所の経年変化を調査した結果、A 事業所は突出して高く、2 年連続で 200 万円以上であった。B 事業所は、平成 19 年度は 40 万円～49 万円の間だったが、平成 20 年度では 10 万円アップして 50 万円～59 万円だった。C 事業所は、平成 19 年度は 40 万円～49 万円だったが、平成 20 年度は 90 万円～100 万円になり 50 万円アップして 2 番目に高かった。D 事業所は、平成 19 年度は 20 万円～29 万円だったが、平成 20 年度は 30 万円～39 万円になり 10 万円アップしていた。E 事業所は、平成 19 年度は 30 万円～39 万円で、平成 20 年度も同額で変化がなかった。F 事業所も、平成 19 年度は 30 万円～39 万円で平成 20 年度も同額だった。

突出して研修予算が多かった事業所は、施設外の研修や参加費がかかる外部研修も積極的に参加させており、他の事業所は、県内で実施される社会福祉協議会や老人福祉協議会が主催する無料で参加できる研修への参加がほとんど多かった。

研修内容は、案内のあった研修から選択して参加しているのがほとんどで、自施設の課題を抽出し、それを改善するための研修や新しい知識や技術を習得するための積極的な選択は非常に少ないと思われる。

＊中間管理職のヒヤリングの回答

法人理念・目標について話してください。

- ・ 法人は理念を明確にしており、目標もはっきりしている。
- ・ 理念は知っているが、理念の考え方について話を聞いたことがない。
- ・ 理念は知らないし、聞いたこともない。施設長から理念に触れる話を聞いたこともない。
- ・ わかりません。施設長はリーダーシップを取らないし、現場をしらないので、理念や目標があったとしても実現する姿勢はないのではないかと。
- ・ 施設長に指導力がなく、何も伝わってこない。
- ・ はっきり分らない。理念を意識して仕事をしたことはない。
- ・ 方針と目標の区別が分らない。目標があるのかどうか、見たことも聞いたこともない。
- ・ 職員は理念も目標、方針も理解していない。
- ・ 理念はパンフレットに掲げられているので、言葉はわかっているが、意味はわかっていない。
- ・ 全く覚えていない。

施設のサービスの強さ、弱さはどのようなことだと思うか。

【強さ】

- ・ 学び、実践しようとする姿勢
- ・ 研修が充実している。サービスの向上を目指した研修を行っている。
- ・ 職員が利用者にやさしい。
- ・ 職員の人間関係がよい。
- ・ 職員は一生懸命で明るい。
- ・ 居住環境の整備（明るさ、整理整頓、清掃）

【弱さ】

- ・ 一部職種が機能していないことに対してフォローがない。
- ・ リスクマネジメントが十分整っているとは言えない。
- ・ 職員それぞれのペースでやっている感じがあり、同じ目標に向かって仕事をしている感じはない。
- ・ 危機管理が弱い、その場の対応となっている。
- ・ 社会人としてのルールが守られていない。
- ・ 業務中心—職員のペースで仕事をしている。
- ・ リーダーの判断基準にバラつきがある。
- ・ 介護の基礎ができているか不安がある。
- ・ マニュアルがない。
- ・ リーダーが施設の課題を把握していない。
- ・ マニュアルは一通りあるが、活用したことはない。
- ・ 建物が広すぎて動線が長く、職員の負担が大きくなっている。
- ・ ユニットの意義が理解できていないと思う。従来型施設のケアに近づいていないのではないか。
- ・ だんだんミニ集団ケアになってきている。職員が慢性的に不足していてやむを得ない。

会議・委員会は機能していると思いますか。

- ・ 機能していると思う。議事録があるし、活動がみえやすい委員会もある。
- ・ 委員会是一部だけ機能している。運営基準についてはよく知らない。
- ・ 委員会がどのように活動していけばいいのかわからない。
- ・ 委員会はほとんど機能していないし、ないに等しい。
- ・ 会議は、ほとんど報告事項、連絡事項を聞くだけの一方通行で終わっており、議論はできていない。
- ・ 安全対策委員会と身体拘束ゼロ委員会の2つがあるというのはわかっている。
- ・ 機能しているかどうかかわからない。

中間管理職の連携はとれていると思うか。

- ・ 毎月、中間管理職の会議がある。全体の課題を話しあっている。
- ・ 情報の共有ができている。
- ・ 職員同士が協力して仕事をしている。
- ・ 話し合いの場がない。バラバラで統一されていない。したがってユニットの差も大きい。それに気付いても誰も何もしない。誰がするのかもわからない。

- ・フロア会議などあるが、報告と連絡事項が多く話し合いになっていない。
- ・リーダーがまとまっていない。

業務分掌は明文化されていないとしても、就任時に経営者から仕事の内容を伝えられたか。

- ・業務分掌の書かれたものを見たことがある。正式に施設長から説明を受けたことも書かれたものを渡されたこともない。
- ・リーダーシップとは何かがわからない。勉強したこともない。教えられたことも説明もない。
- ・リーダーがどのように選ばれているのかわからない。「やってくれない？他に誰もいない」と言われた。

研修は、職員の能力アップ、サービスの質の向上に役立っていると思うか。

- ・役立っていると思うが、人手不足のため、研修が負担になっていると感じるときがある。
- ・研修を活かすための方法を検討する時間的な余裕がなく、研修を受けてきても他職員に反映されていない。
- ・研修が充実してきており、職員の自信や安心にもつながっている。
- ・研修によっては、2回～3回開催され、全職員が同じ研修を受ける機会もある。
- ・リーダーの研修がない。
- ・研修後、活かす仕組みがない。参加して終わり。
- ・基礎介護にバラつきがあるが、水準を上げる研修にはなっていないと思う。
- ・介護技術が不十分である。研修の機会はあるが、サービスの質の向上に役立っているかどうかかわからない。
- ・研修機会はあるが、リーダーとしての指導の方法がわからない。統一されていない。
- ・基礎介護に不安があるのに、いろいろな研修を行っても積み重ならない。

今、困っていること、課題は何ですか。

- ・自分がリーダーとしてきちんと役割を果たしているか不安になる。
- ・自分がリーダーをしているユニットの評価がわからない。
- ・自立支援が目標に掲げられているが、自立支援に関する全職員の認識が統一されておらず、ケアが追いついていない。
- ・リーダーではあるが、リーダーの役割を果たしていないと思う。無責任だと思っている。精神的にも限界です。誰の支援もないし、施設長からも特に何も言われぬ。みんなと同じように業務をこなしていることでいい。
- ・介護マニュアルを読む時間が確保できない。
- ・求められることが多く、職員の人数が足りていない。
- ・利用者のニーズがわかっているが、ニーズとは関係なく「やらなければならないことが多い。」
- ・ケアプランがよくわかっていないし、施設としても明確な方針がなく、ケアプランはしなければならないからやっているだけだと思う。

- ・ユニットの考え方を活かした家づくりができていない。リーダーの中で年齢が1番上の人が主導していて、その人が従来型施設の経験しかなく、個別ケアになっていないと思う。
- ・介護の知識・技術、考え方にバラつきがあり、それぞれの教え方がそれぞれのユニットになっていて差がある。
- ・身だしなみなどマナーが人によって守られていない。
- ・辞職者は少ないが、ケアは良くない。職員の質は良くない。
- ・職員の年齢が若く、教育が難しい。
- ・職員教育のあり方。
- ・人間関係が難しい。

*ヒヤリングの結果

業務分掌はA事業所のみ明確にしたものがあつた。他1事業所は、具体的な内容ではなく、「総括」「管理」「統括」という一文字で表現されており、職員に説明がなければ理解しにくい内容となっていた。他の4事業所は、全く用意されていなかった。

中間管理職のアンケート調査内容を確認したところ、回答の「あいまい」さは、以前に勤めていた施設のことではないかとの回答があつた。

C事業所の中間管理職研修の有無で、研修があつたという回答が70.0%あり、研修期間においては、1日未満が14・3%、3日間で42.9%、5日以上が42.9%と回答していたが、施設長に事実確認を行ったところ、開設時に研修を実施したがそのことを回答しているのではないか、施設として継続的な研修の仕組みはないとの回答であつた。

介護マニュアルについては、A施設がきちんとしたマニュアルを作成していたが、活用には到っていないかつた。リーダーに就いて1年未満の人が「ない」との回答の背景には活用されていないことが理由として挙げられる。E事業所は作成中で、他の事業所は基本マニュアルが存在しなかつた。介護の基本マニュアルが整備されていないということは、中間管理職の指導が人による差になり、それが、職員のバラバラ感につながっていることが考えられる。

中間管理職の人数が多いA事業所と次に多いC事業所を比較すると、中間管理職の数を多くすることでどのようなメリットを目指しているかという明確な考え方が経営者にあると非常に効率的に情報の共有と共通認識が図られ、情報の周知のスピード感があり、周知が行動に結ぶ最短な方法になるのではないかとと思われる。一方、そのような方針を明確に持っていない場合は、人数を増やしても効果はあまり望めなく、会議の時間に人手が取られるのが負担になると考えられる。

職員の意見によると、職員が効率的かつ有効に時間を使い、問題や課題に取り組むためには、組織マネジメントのあり方が大きな要因となることがわかつた。

話し合いの場がない。連携が取れておらず、バラバラで統一されていない。ユニットの差が大きいという回答もそれを裏付ける。

また、理念や目標、方針を知らないと答えた職員が多く、判断基準がその人の介護観に頼っており、施設の理念による判断ではないということがわかつた。