

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。

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

● 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するために、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。

また、何かあったときだけリーダーから声がかかり面接をされると、周囲のスタッフも何事かと気にしたり、他のスタッフが気にしていることを当人が気に病んだりする場合があります。

それでは、相談をしやすい環境とはいえません。普段から、定期的にスタッフと面接する機会を作り、話を聴くことで、スタッフは面接されることや相談することを特別視しなくなっていくます。



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

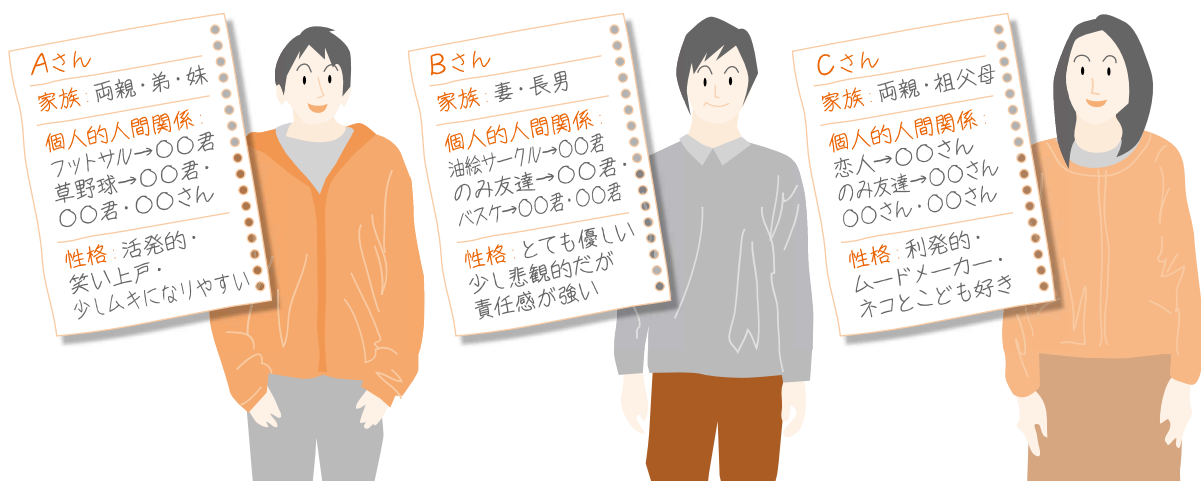
現在どのような家庭環境の下に生活しているか、家庭の状況を把握することです。家庭内のストレスが職場の仕事に影響することは多々あります。

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ますから、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。

活用の際には、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つては、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、上司と部下の間に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。