

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人の人として見る事ができれば、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、気づかい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、しょ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を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。チームの関係が良好になれば、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。



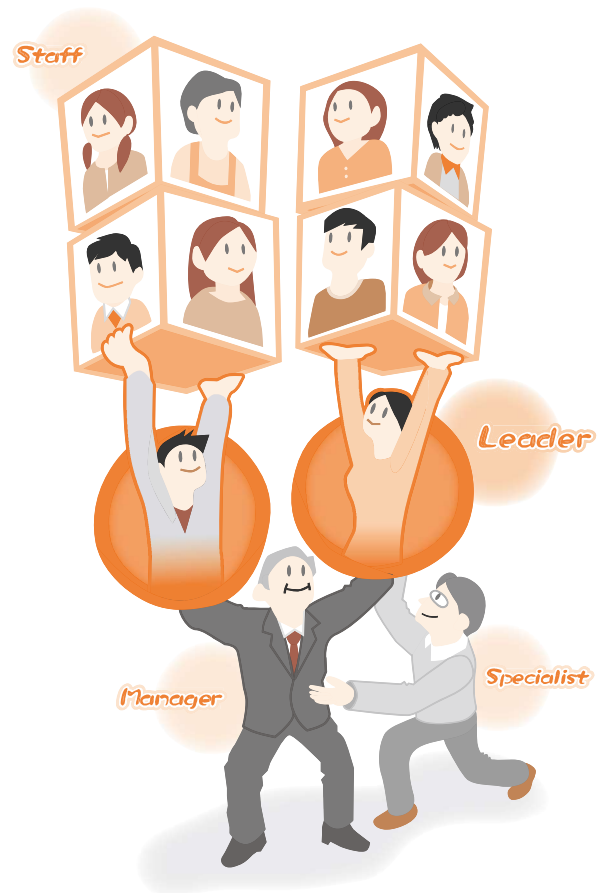
2 リーダーが抱えるストレスとその対処

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践」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・エンカウンターの原理と進め方—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』ディスカバートゥエンティワン（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び
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・ほのぼの 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 (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>