

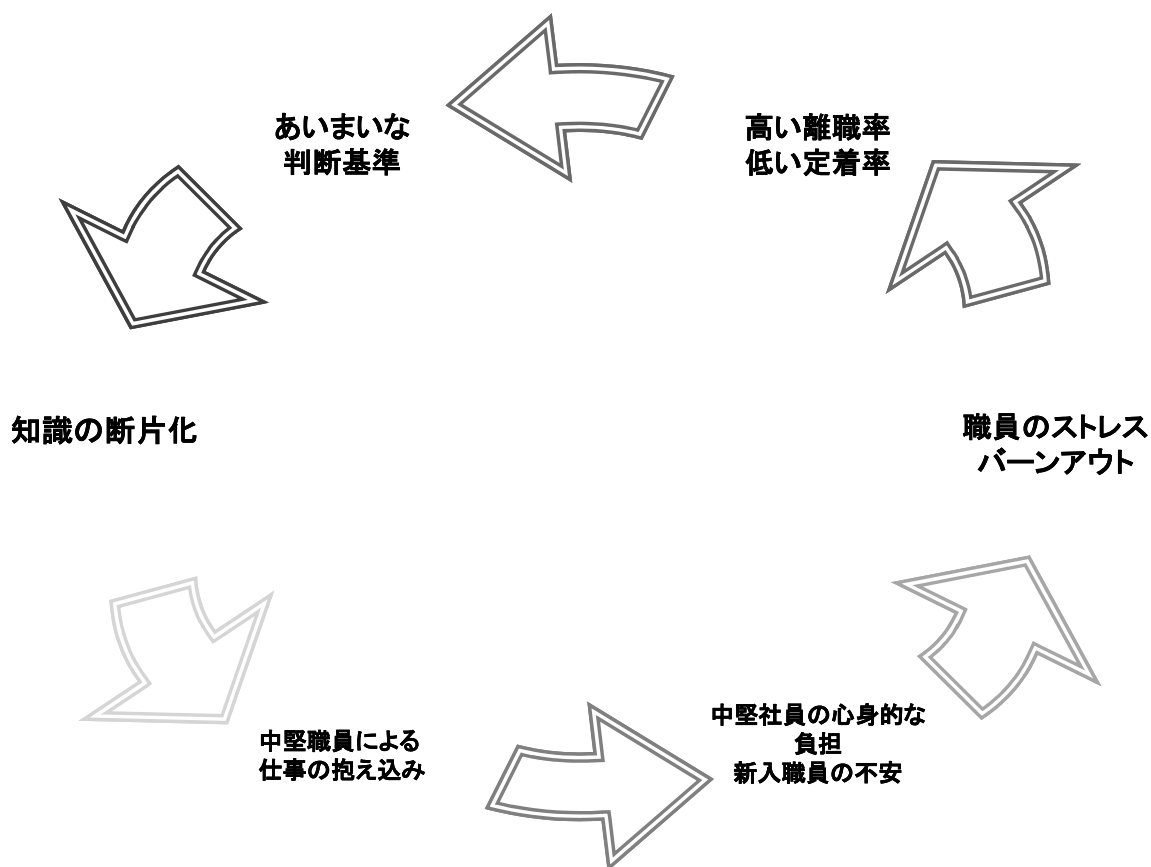
## 第2章 課題への取り組み－人材の確保と養成の視点から－

### 第1節 課題解決に必要な取り組み

#### 1. 法人経営上の課題

これまで「社会福祉法人」というブランドで守られていた法人組織は、厚生労働省の意向に従うだけで福祉事業を運営することができた。しかし、介護保険制度の導入によって民間事業者の参入が相次ぎ、競争原理に基づく法人経営に転換することが急務となった。危機感を募らせた多くの法人経営者は収益性を確保するための経営戦略を取ってきたが、その重心は人件費の削減に偏っており、独自のブランドや競争力を創造するための明確な戦略を打ち出す法人はそれほど多くなかった。また、一貫性のある方針に基づいた経営システムの構築がなおざりにされてきた面もある。この結果、職場における判断基準や実践に必要な知識が体系化されていない不安定な労働環境を生み出された。

図2-1：「高い離職率」と「低い定着率」を生み出すサイクル



このような労働環境を生み出した原因として、第一に業務の判断基準があいまいであることがあげられる。どのような認識の下で業務を行っているのかを理解しない限り、新入職員はもちろんのこと、た

とえ経験のある職員であっても、業務を適切に行うことはできない。判断基準が組織で共有されていなければ、職員間の業務方法のバラツキが大きくなり、一貫性のない介護サービスを利用者に提供することになる。第二に、各職員の知識が断片化されることがあげられる。各自の業務方法のバラツキが大きいと他の職員への知識の共有・伝承意欲が喪失し、各自が持つ知識や業務方法が共有・体系化されないまま、業務を続けることになる。

このような状態が恒常化されれば、仕事のできる人はより多くの責任や業務を抱えることになり、彼らの心身の負担が重くなることによってバーンアウトする危険性が高まる。一方、経験の少ない職員や入職間もない職員の仕事に対する不安は高まり、離職する可能性が高まる。職員の入れ替わりが激しくなると同時に離職した職員が持つ知識を喪失することになるので、残された職員は再び業務方法を初めから作り直すことになる。したがって彼らの心身の負担も重くなり、やがてバーンアウトあるいは離職することになる。また、職員のバーンアウトと離職者を再生産する職場では中核を担う中堅職員は育ちにくく、恒常的な人材不足に悩まされることになる（図2-1）。このような現状を反映し、職員から経営姿勢に対する不満、特に経営方針や職員間の情報共有に関連する意見が多く寄せられるようになった。

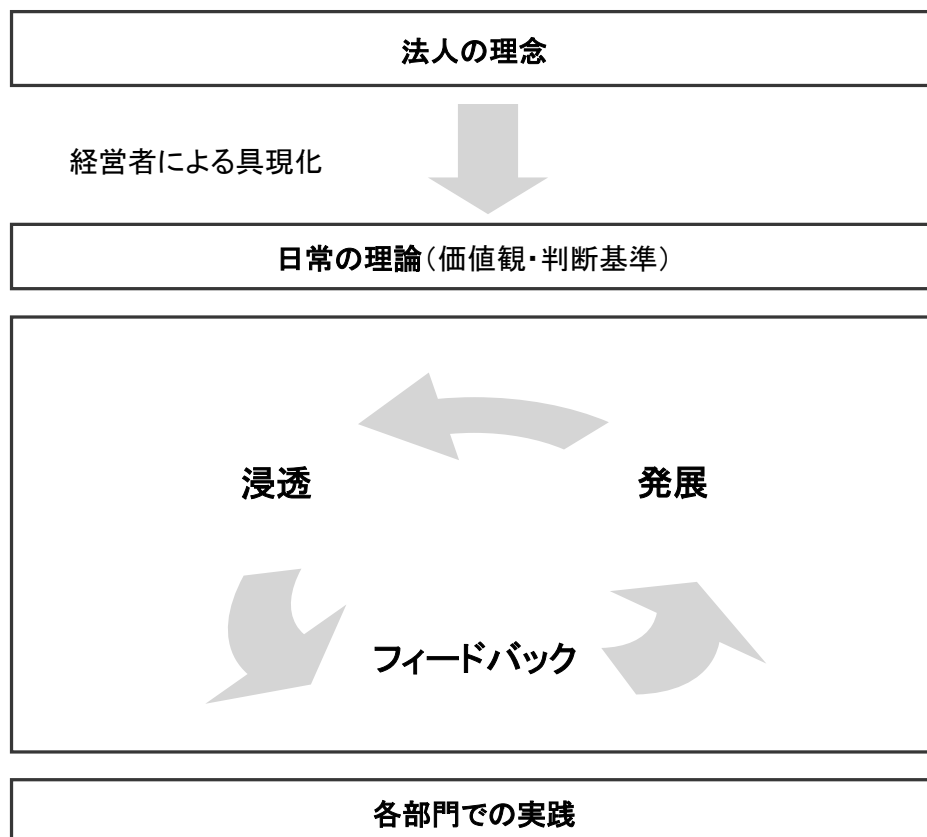
法人の経営姿勢に対する職員の不満は、法人が単に待遇や労働環境を改善するだけで解消されるものではない。外的環境の改善よりむしろ、時間をかけながら職員の判断基準や実践を通して蓄積してきた知識を体系化していくことが必要である。また、これらの取り組みを通して、「高い離職率」と「低い定着率」を生み出すサイクルを断ち切るだけでなく、法人の競争力の源泉となる組織文化や知識を生み出すのである。次節では、「日常の理論」と「実践知」の概念を使いながら、職員の「高い離職率」と「低い定着率」を生み出すサイクルを断ち切る方策を提示する。

## 第2節 「日常の理論」

「日常の理論」とは、実践の判断や決定の手がかりとなるような理論のことである（加護野,1988）。この理論は法人経営者の理念に基づきながら「現場」での実践から生まれる理論である。日々の業務において、職員は現場のできごとに対して「それがなぜ起こったのか」を理解しようとし、続いて「どのように対処すべきか」について考える。つまり、職員は状況に応じて最善の判断と行為を可能とし、さらに、組織また現場で共有され、かつ体系化された「判断基準」を必要とする。「日常の理論」が体系化されれば、法人内の指示系統や現場の業務が整合化されるとともに、職員間の役割分担が明確となる。したがって、経営者や管理職が最小限の指示を与えるだけで、職員は適切な行動を取ることができる。また、職員が即時・即応的な判断を求められるときに「日常の理論」は大きな効力を発揮する。新人職員は、先輩職員の思考法や実践を学びながら、判断能力を高めていく。前の職場で望ましかった判断が必ずしも新しい職場で通用するとは限らず、判断が不適切な場合には修正を加えられることになる。同時に、新しい職場で正当化された「日常の理論」を習得することになる。これによって、新しい職場でも新入職員は適切に判断して業務を行うことができる。

「日常の理論」は経営者の理念を具現化したものである。経営者は法人全体の本質を理解し「これから組織にとって何がたいせつなのか」を判断して、将来に向けての決定を行う必要がある。たとえば、「上質な介護サービス」の提供を目標とする法人では、経営者が「日常の理論」に基づいて「何が上質な介護なのか」を定義する。これを受けて、各階層（トップマネジメントレベル・管理職レベル・現場レベル）の責任者は、同僚や上司との議論を通じて「上質な介護」の定義に基づいた行動計画を立てる。現場の職員は「上質な介護」を実践レベルに落とし込む。各職員は、介護教育で習得した知識を活用しながら、現場の状況に適合した実践的な知識を創造する。最後に、各職場での実践の結果や実践的な知識を、各階層を通して、経営者にフィードバックするとともに、各法人が意図する「上質な介護」に基づいた「日常の理論」を精緻化させる。しかし、ここで強調したいのは、「日常の理論」とは経営者にのみ備わっているものではなく、また経営者のみに必要なものではないことである。むしろ、各職員が「日常の理論」に基づいて自立的に業務を行う分散型リーダーシップによって実践されるときに意味を成すのである。「日常の理論」は法人経営者が中心となってトップダウンによって浸透させていくものであるが、一方で、現場からのフィードバックを受けながら、経営者は「日常の理論」を発展させ、その後、再び現場に浸透させる。つまり、ラインスタッフ間の相互作用を通して、構築されていくものである（図2-2）。

図2-2 日常の理論の流れ



また個々の職員が持つ知識を個人レベルで活用するのではなく、職場で共有・発展させることが重要である。知識のタイプは次ページ表2-2のようなタテヨコそれぞれ2分類の表の、4つのマスに分けられる。

タテ軸においては、一般化された知識（以下、「一般知」）と実践で創造された知識（以下、「実践知」）に分けられる。「実践知」は、職員が「日常の理論」に基づいて「一般知」を応用することによって創造される。「実践知」は過去の失敗・知恵・工夫なども含まれた「生きた」知識（たとえば、業務マニュアル、緊急対応マニュアル、ヒヤリ・ハット集、事故報告書など）であると同時に、職員間で共有されるべき知識でもある。続いて、ヨコ軸においては、言語化できる知識（以下、「形式知」と言語化できない知識（以下、「暗黙知」）に分けられる（Nonaka and Takeuchi,1995）。たとえば、業務マニュアルや介護テキストに書かれている知識は「形式知」であり、介護実習や現場で体得した知識は「暗黙知」に含まれる。

これまで介護業界は「一般知」を重視してきた。資格の取得を目指す介護教育や法人による有資格者の積極採用は、この状況を反映している。これに対して、現場の実践を通して生まれた「実践知」に対する関心が十分ではないようである。しかし、特定の状況で業務を行うことが多い介護現場においては、「一般知」で対応できる業務はきわめて限られている。また、身体状況や精神状況は利用者ごとに異なっており、個別の対応が求められる。

表2-2 知識の種類

	暗黙知	形式知
一般知	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護実習で得た知識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護テキストの内容</li> </ul>
実践知	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務で得た知識</li> <li>範例</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務マニュアル</li> <li>改善提案書</li> <li>ヒヤリ・ハット集</li> <li>事故報告書</li> </ul>

さらに同一の利用者でも状況は時間とともに変容するので、対応もそれに合わせて変化させなければならぬ。したがって、各法人の現場の実践を通して創造された「実践知」を現場で共有し発展させることが重要となる。

「実践知」は実践の具体例を表現するとともに、職員に説明する媒体として活用される。業務マニュアルや改善提案書などの形式知のほかに、言語化されていない状況に適切に対処するためのヒントを職員に提供する「範例」があげられる。「範例」とは、職員が「日常の理論」に基づいて問題を立てて、それを解決する具体例にあたるものである（加護野、1987）。「範例」は組織で共有され、やがて新入職員に伝承される。先輩または上司が具体的な「範例」を現場で指し示すことによって、職員は「さまざまな状況でいかに行動すべきか」を理解することができる。新入職員は、現場での実践の型というべき「範例」を理解したうえで、各自が直面する業務に応用していくのである（図2-3）。組織内のすべての人々がまったく同じ価値観や考え方を共有しているわけではないので、「範例」を応用した個々の実践が職場で共有されることで、新しい「実践知」として体系化される。したがって、「実践知」の発展のプロセスで、既存の業務の改善や新たな提案を生み出す機会を増大させることになる。「日常の理論」で判断したことを「どのように行うのか」という問いに答える「実践知」の職員間での共有・浸透により、職員は特定の状況に

対して能動的に対応することができるようになる。

以上のように、法人は運営理念を運営方針や日々の業務に落とし込むと同時に、現場の判断基準となる「日常の理論」や生きた「実践知」を組織内で共有・発展し体系化することが不可欠である。これらの取り組みを通して、職員の「高い離職率」と「低い定着率」を生み出す悪循環を打ち切るとともに、法人は「日常の理論」に基づいて、適切な経営戦略（たとえば、業務内容及びサービスの質・量の見直し、サービスの効率化など）を策定し、実施することが求められる。

図2-3「実践知」のサイクル

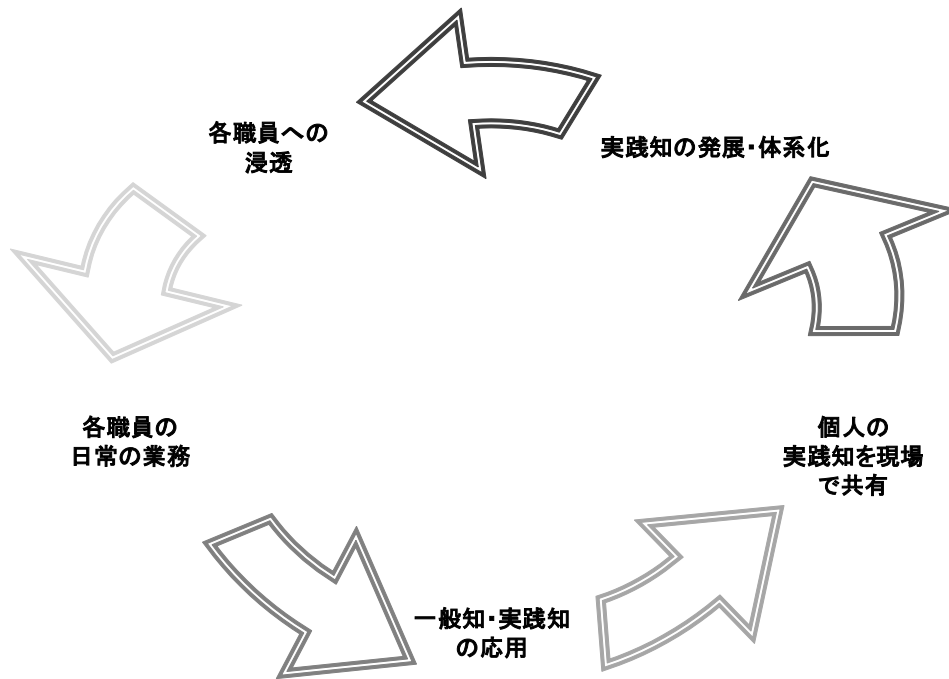


表2-3 1年間の採用者・離職者（種別・就業形態別）

	回答 事業所数	a	b	c	d	e	f	g	離職者のうち	
		今年8月 31日時点 の在籍者 数(人)	前年8月 31日時点 の在籍者 数(人)	1年間の 採用者数	1年間の 離職者数	1年間の 採用率	1年間の 離職率	1年間 増加率	1年未満 の者	1年以上 3年未満 の者
2 職種（訪問介護員＋介護職員）合計	7,527	193,696	178,323	51,705	36,132	29.0	20.3	8.7	42.5	38.3
正社員	5,529	81,840	75,136	22,766	16,062	30.3	21.4	8.9	36.8	40.5
非正社員合計	5,347	112,056	103,187	28,939	20,070	28.0	19.5	8.6	47.6	36.5
常勤労働者	2,382	20,592	17,246	9,967	6,631	57.8	38.4	19.3	51.5	34.7
短時間労働者	4,346	91,474	86,941	18,972	13,439	22.1	15.6	6.4	46.0	37.4
訪問介護員計	3,437	77,002	73,148	14,796	10,942	20.2	15.0	5.3	36.9	41.9
正社員	1,905	13,188	12,101	3,459	2,372	28.6	19.6	9.0	36.8	43.5
非正社員合計	2,629	63,814	61,047	11,837	8,570	18.6	14.0	4.5	37.0	41.5
常勤労働者	513	4,185	3,988	926	729	23.2	18.3	4.9	33.9	39.1
短時間労働者	2,444	59,629	57,059	10,411	7,841	18.2	13.7	4.5	37.2	41.7
定型的短時間労働者	749	11,919	11,243	2,248	1,572	20.0	14.0	6.0	40.3	39.6
非定型的短時間労働者	1,862	47,710	45,816	8,163	6,269	17.8	13.7	4.1	36.5	42.2
介護職員計	5,171	116,894	105,175	36,909	25,190	35.1	24.0	11.1	44.9	36.7
正社員	4,069	68,652	63,035	19,307	13,690	30.6	21.7	8.9	35.7	39.9
非正社員合計	3,411	48,242	42,140	17,602	11,500	41.8	27.3	14.5	55.9	32.8
常勤労働者	2,019	16,397	13,258	9,041	5,902	68.2	44.5	23.7	53.7	34.2
短時間労働者	2,365	31,845	28,882	8,561	5,595	29.6	19.4	10.3	58.3	31.4

a 今年8月31日時点の在籍者数(人) : 回答のあった事務所の職種別従業員数調査結果

b 前年8月31日時点の在籍者数(人) : 今年8月31日時点の在籍者数－採用者数＋離職者数 (a－c＋d)

e 1年間の採用率 : 1年間の採用者数÷前年8月31日時点の在籍者数×100 (C÷b×100)

f 1年間の離職率 : 1年間の離職者数÷前年8月31日時点の在籍者数×100 (d÷b×100)

g 1年間の増加率 : 1年間の増加者数÷前年8月31日時点の在籍者数×100 (c－d)÷b×100

出典 財団法人介護労働安全センター大阪支部

表2-4 採用者数、離職者数別事業所数及び構成比並びに採用率、離職率、2職種（訪問介護員＋介護職員）合計

	調査数	1年間の採用の事業所数	1年間の離職者の事業所数	1年未満の離職者の事業所数	1年以上3年未満の離職者のいる事業所数	今年8月31日時点の在籍者数（注）	前年8月31日時点の在籍者数（注）	1年間の採用者数	1年間の離職者数	1年未満の者の数	1年以上3年未満の者の数	1年間の増減数	採用率	離職率
都道府県合計	100.0	93.0	86.0	65.0	64.3	100.0	100.0	29.0	20.3	42.5	38.3	8.7	29.00	20.26
大阪府	100.0	93.9	85.3	72.2	62.4	100.0	100.0	32.9	22.3	50.2	34.9	10.6	32.89	22.26
東京都	100.0	95.5	86.3	70.6	66.2	100.0	100.0	27.5	20.3	43.6	38.2	7.2	27.50	20.31
神奈川県	100.0	97.2	88.6	72.9	69.3	100.0	100.0	33.1	23.1	42.9	39.8	10.0	33.07	23.07
愛知県	100.0	93.7	90.9	68.0	64.6	100.0	100.0	31.5	23.5	43.5	34.0	8.0	31.53	23.54

出典 財団法人介護労働安定センター大阪支部



### 第3節 課題解決のための具体的な取り組み

#### 1. バーンアウトへの職場内での取り組み

第1節から2節では、あいまいな「日常の理論」と体系化されていない「実践知」が職員のストレスやバーンアウト要因になることを述べた。本来ストレスは、生きていくうえでは必ず付き合わなければならないものではあるが、それが問題になるのは、その人にとって過剰であったり慢性化したりする場合である。

類似した概念であるバーンアウトはストレスが進行した状態であると考えられる。バーンアウトは、価値観が変化し、他人に対する温かさがなくなり、働く意欲を失い、何もしたくない、できないという状態を引き起こす。

バーンアウトの要因は主に個人要因と職場環境要因に分類できる。介護福祉士の離職意向が利用者理解に関する問題ではなく、役割葛藤、役割の曖昧さ、職務における情緒的緊張と関連するという報告に見られるように、施設職員のバーンアウトには職場環境が与える影響が大きいと考えられる。職場環境のストレスについては、職務の方針や権限に関する問題、職場環境や研修に対する問題、社会的な評価に関する問題などがあげられている。また、介護に従事する職員のバーンアウトは年齢的には20～30歳代で、職務経験6～9年目に当たる中堅職員が陥る傾向があると言われている（鈴木・狩野，2002）。

しかしながら、職場環境要因に関するさまざまな知見における提言には、具体的な方策に踏み込んだものがみられない。また、大阪市域に限定した介護に従事する職員のバーンアウトに関するデータが得られていない。以上の点を勘案し、本節では、大阪市域の介護に従事する職員の離職に関する現状を踏まえたうえでバーンアウトに関連する職場環境要因に焦点をあて、職場内における具体的取り組みに関して検討する。続いて、第4節においてはバーンアウトに関連する要因を社会的な切り口から検討することとする。

バーンアウトの尺度を開発したマズラック（1997）は、バーンアウトが個人の問題であるというより職場などの外部環境の問題であると論じている。まず、「日常の理論」と「実践知」の発展が円滑に行われるためには、職場内における人間関係がスムーズであり、仕事に自らの判断で関与できる自立性、自由に発言できる雰囲気、情報や体験を共有することで得られる一体感、たがいの成果を認め分かち合う受容的な雰囲気を確保していくことが必要であり、ひいてはそれがバーンアウトの防止につながる。これらは介護職員のメンタルヘルスにとって重要であると考えられる。職場環境の中でも職場内における雰囲気が重要な要因であると指摘されており、マズラックはその重要な要素を次の6つに整理している。

①仕事量	②裁量権	③報酬	④共同体	⑤公正さ	⑥価値観
------	------	-----	------	------	------

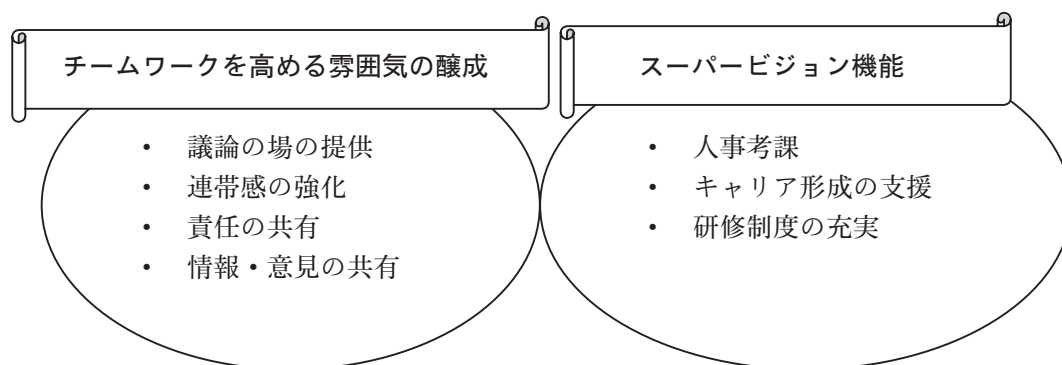
これらの中でも特に②裁量権、④共同体（組織が従業員の仕事のやり方に理解を示し、尊重しているか）、⑤公正さ（組織内のさまざまな関係に組織が敬意を払い、尊重できるか）⑥価値観（仕事に対する個人の価値観を組織が理解し、支援しているか）が、職場内における「日常の理論」の浸透や職員間の「実践知」の共有・体系化が円滑に行われるために必要であると考えられる。

以上を整理すると（次ページ図2-4参照）、第一に職場のチームワークを高める雰囲気を醸成すること



によって職員の連帯感を高め、第二に組織のスーパービジョン機能を高めることによって職員の仕事に対するモチベーションを高める。これらの2側面の充足が求められる。

図2-4 バーンアウトに対する職場内での取り組み



## 2. 職場のチームワークを高める雰囲気醸成

職場のチームワークを高める方策として、職員が実践知を共有・体系化する「場」（野中・紺野，2007）を作ることがあげられる。この議論の場はフロア内にとどまらず、領域横断的に設定される。

たとえば、大阪府南部にある社会福祉法人B会（以下「B会」）は、事業計画の作成プロセスに一般職員が参加できる仕組みを作っている。以前は経営者の親族だけで作成していた事業計画書を組織全体で作成し、全職員が企画に参画できる仕組みを作った。また、事業計画制度導入を機に、各職員の責任と権限の明確化、「日常の理論」を浸透させる議論の場を設定し、各職員が責任を全うできるよう環境整備を行っている。この法人では毎年、法人の基本理念に基づいた事業計画書を部署単位で作成する。基本方針は共通であるが、重点目標は各部署の課長やフロア・リーダーが作成する。このプロセスは直属の上司との対話を通じて行われ、具体的に「何ができるのか」を徹底的に議論する。作成後、計画内容は現場レベルのスタッフ・ミーティングで共有される。また、事業計画書を基にして現場のフロア・チーフ会議が毎月開催されており、フロア間での情報や知識の共有を行う場となっている。

計画書以外では、介護の質を向上するためのテーマ（たとえば排泄の方法など）ごとに、フロア横断的な研究会が開催されている。フロアのサブ・リーダーが会を運営する。この研究会は、職員が実践で感じたことや知恵などを出し合う場で、介護の質を向上させる媒体となる。さらに、毎月研究の進捗状況を職場全体で発表し、研究会間の知識の共有を促進させる。B会では、職員が自己を超えて同僚と結びつく配慮・信頼などを蓄積する場の拡充につとめている。B会の施設長が職員に対して行ったアンケートによれば、施設運営に参加する機会の有無について「ほぼあてはまる、または、非常にあてはまる」と答えた職員の割合は大阪府全体に比べて格段に高い<sup>13</sup>。この法人では、事業計画への参画や研究会を

13 B会施設長は、大阪府社会福祉協議会が平成19年度に行った「介護職員の業務に関する意識調査」とB会との調査結果を比較検討している。施設運営での参加に関する3項目に対して、「ほぼあてはまる・非常にあてはまる」と回答した職員の割合の比較結果は次の通り。①私の職場では、職員が各計画の策定に参加する機会がある（B:90.9%、大阪府:59.8%）、②私の職場では、職員が各計画の実状況を把握すると共に、評価・見直しに参加する機会がある（B:82.1%、大阪府:56.4%）。③私の職場では、職員の意見が集約され、計画に反映される（B:68.2%、大阪府:47.9%）

通して、職員の参加意識を向上させるとともに、組織内のチームワークを醸成するしかけを作っている。

### 3. スーパービジョン機能

スーパービジョン機能を高めて、職員のモチベーションを高める仕組みづくりの具体的な方策として、第一に人事考課制度の活用があげられる。工藤（2007）は人事考課制度を活用した法人の例を取りあげている<sup>14</sup>。調査対象である法人は人事考課制度を導入しているが、成果主義における評価が目的ではないことに注意する必要がある。人事考課制度導入の目的は、職員が自分自身の力量をしっかりと把握し、職員とリーダー間の意思疎通を円滑にしながら仕事に取り組めるような職場を作ることである。この法人では、年3回、施設の全職員が自己評価を行い、評価委員会で検討し、現状分析後、問題点を明らかにしている。人事考課制度が職員とリーダーとの間にコミュニケーションを生み出すきっかけをつくり、最終的には的確な自己評価へとつながっていったという成果が得られている。

第二の方策として、キャリア・パスを明確にすることがあげられる。前出のB会では昇進のキャリア・パスを職員に明確に示しており、管理職を希望する職員のモチベーションを高めている。たとえば、職員は入職後、2～3年で一人前になるように教育される。やがて3～5年目に入るとその中からリーダー候補生が選抜される。そして、サブ・チーフとして、フロア・リーダーを補佐し、「リーダーはどう行動するのか」を経験しながらリーダーになる準備を行う。

リーダー以上の職位になるには複数の資格が必要となるので、資格を取得していない職員には法人は資格取得の支援を行っている。加えてこの法人では、大阪府からの事業の受託を通して、管理職の数を増やし昇進の機会を拡大させている。

第三に研修制度の充実が上げられる。B会では上級職員が研修プログラムの作成と運営を担当する。彼らは研修に参加した職員のアンケート結果を加味しながら職員が望む研修を企画している。また、研修の参加率を高めるための工夫も行っている。たとえば、同じプログラムを、時間帯を変えて複数回実施し、職員が参加できる機会を増やした。さらに、研修出席率の高い職員に景品を贈呈することによって、職員の研修出席に対するインセンティブを高めている。以上のように、リーダー職員間の相互作用の促進、各職員のキャリア形成、職員の学習意欲の向上を通して、スーパービジョン機能は職員の求心性を高める役割を果たしている。

仕事上、現場の職員はストレスがたまりやすいものであるが、法人の取り組み次第で、バーンアウトの増加を抑制することは可能である。職員の厳しい職務内容だけに注目するのではなく、職場内での取り組みにまず力を注ぐことが先決である。職場内のチームワークやスーパービジョン機能は、参加意識や仕事へのモチベーションを高める媒体となる。これらの取り組みのプロセスにおいて職員間のコミュニケーションが促進され、仕事に対する考え方や悩みなどを相互に理解することができる。法人が職員間の互恵的な関係を築くことによって、職員のストレスに対処することができるのである。

---

14 工藤 (2007) 頁, 42-44.

## COLUMN

大阪市内の生活保護施設では独自のプログラムで職員の階層別研修を実施しているところも見られる。研修プログラムは民間の専門業者にアウトソーシングし作成を依頼している。厳しい経営状況のなかでも研修に重きをおいて職員の研修受講をサポートしているのは理事者や管理者が研修の必要性を認知していることのためである。

研修実施にあたり、まずぶつかった問題は「自分たちには研修を企画するノウハウやスキルがない」ということだった。そこで悩むのではなく、あっさりと考え方を転換し、「ノウハウとスキルのある専門業者にアウトソーシング」した。次の問題は費用の問題である。新しく研修プログラムを作成すれば費用は大きくなる。一事業所での実施はとうてい無理である。そこで考え付いた解決策は「同じように困っている施設との協働化」であった。

新しい動きに問題はつきものであるが、ほんの少し考え方を变えるだけで実現が可能となる。

こうして実施された研修事業の効果は、職員一人ひとりが問題に気づき、自発的に問題解決に取り組む姿勢に結びついた。また業務の見直し等、多忙さの中に埋没して今まで手がつけられることがなかった業務に着手し、よりよい業務に結びつけている。

2007（平成19）年12月 連絡協議会事務局聞き取り

## 第4節 施設介護職員定着に向けた社会的取り組み

中堅介護職員の離職率を低下させるには、一施設だけでの取り組みでは限界がある。そこで、本節では、これら中堅介護職員の離職理由として挙げられるバーンアウトの予防策を通して、福祉・介護分野において、どのような取り組みが必要かを提示していく。田辺（2004）の調査によると、20歳代の介護職員のストレス対処方法として、問題の再確認、問題点に対する心理的調整、コミュニケーションによる発散、職務の再学習という方法が積極的に採られていた。このうち、個人的な対処や、施設内での対処だけに限らず、職場外の同種の専門職への相談といった職場外での対処も行なわれていた。バーンアウトは前述のように、20～30歳代で実務経験が6～9年ぐらいの中堅職員に多い。この世代には、自分の介護職員としてのアイデンティティが確立しないまま、過重な責任や新人の指導などがのしかかっていると考えられる。このような点を踏まえると、介護職の専門性の確立は、自己の職業意識の確立へとつながり、職場内でも管理経営側に、その専門性を根拠として発言できるようになると考えられる。つまり専門性の確立がバーンアウトを予防するともいえる。

しかしながら、福祉・介護にかかわる専門職能団体や多くの法人では必ずしも中堅職員以上を対象としたキャリア支援制度を十分構築できていないのが現状である。したがって、これらの職能団体が介護職員のキャリア形成を支援する機会を組織的に定めることによって、特に中堅介護職員が抱えるストレスやバーンアウトに対処していくことが有益である。

具体的な方策としては、既にさまざまな取り組みも進められているが、職能団体が法人を超えた介護職員の議論の場を設けることがあげられる。そこで、彼らが抱える問題や悩みを共有し、これらに対する具

体策を提案することが必要である。たとえば職能団体が中心となって、ストレス対処を視野に入れた研修プログラムの作成や実施を行う。加えて、個々の職員がこれまで蓄積してきた「実践知」を福祉・介護分野で共有・体系化するとともに、これに基づいた研修講座を職歴に応じて提供する。その方法は、単に講義形式で行うものに代えて、少人数のグループワーク形式を取り入れた研修の実施が望まれる。以上を通して、福祉・介護分野においてソーシャル・ネットワークを構築しながら、介護職員に共通するストレスに対処するだけでなく、介護職としての専門性を確立できる取り組みを全体として行うことが重要である。

今後、法改正に伴って、「准介護福祉士」の創設をはじめ介護福祉士の養成過程が見直されることとなった。新たに介護専門職制度を確立しようとする試みであるが、これだけでは単なる名称の変更に過ぎず、専門性の確立には至っていない。したがって、介護分野全体でキャリア育成の制度化や「実践知」の共有・体系化を通して、介護職の専門性を確立することが引き続き課題となるだろう。

## COLUMN

### 社会福祉施設における実例

多方面の能力やサービスの質の向上等、外部から求められるものばかりが増え、一方では仕事に対する誇りが見えにくい状況の中で、職員アンケートでも、毎日業務に追われ、その人らしい支援ができていない、力量不足で自信がない、給与が低く、また休みがとれないなどの意見が出てきている。体調がすぐれないなど身体面の問題のみならず、認知症の人にどう向き合っているかわからないといった技術的な面や、上司や同僚との人間関係に悩んでいるといった精神的な面の課題も浮かび上がってきている。

ストレスフルな状況を少しでも解決しないと、離職や最悪の場合、虐待にもつながりかねないと危惧している。まじめな職員ほど利用者や家族、地域の課題を自分の課題として受け止め、それがストレスとなり自分を追い込んでいくように感じる。

法人開設以来、施設の質は職員一人ひとりの質であり、その職員を育てることと、悩む職員を少しでも支えたいとの思いから、さまざまな取り組みを行ってきた。

#### 1. 人材育成

いつでも気軽に相談できるしくみ、雰囲気づくりとして、法人本部の課長がほぼ専従で就職希望時の説明・相談に始まり採用試験、入職時のオリエンテーション、入職後の声かけを行っている。入職前には3日間の研修を行い、同期の仲間としての意識づけを行っている。また、入職時に何でも聞ける、相談できるようにプリセプターシップ（マンツーマンで先輩職員が指導）などOJTのしくみも導入している。

#### 2. 外部からのスーパーバイザーの導入

サービス提供上、困難な事例に対しては、認知症やソーシャルワークの専門家、学識経験者をケア会議のスーパーバイザーとして招いている。困難事例への対応だけではなく、ケア会議の中で悩みの共有化や福祉従事者としての視点の育成、サービス提供の統一性を強化することで職員どうしのつながりが深まり、スーパーバイザーがそっと支持することで自信につながっていくと感じている。内部ではなく外部から、法人の姿勢を理解している人がスーパーバイザーとなることで客観的な立場からの支えになっていると思う。現在は研修委員会のもと、定例の事例研究会を継続している。

### 3. 自己研修や資格取得支援

3年、5年後、自分はどうなりたいかという目標を少しでも持ってもらうため、介護福祉士や介護支援専門員の資格取得に向け、職員が講師となり受験対策を行っている。また、法人内でボランティア・チームを結成し業務と離れたところでの活動や、法人外でのNPO活動等も推進している。また、これまでの取り組みを成果物として発行している。職場外研修についても、本人の希望により参加支援事業を行っている。

### 4. 法人運営に職員の意見を

施設内の階層別会議や各種委員会から出された意見を尊重し、組織運営を行っている。新たな事業についても地域から求められるものを職員からの提案により、行っている。そのために、複数の職員に法人の役員として法人の意思決定に加わってもらっている。自分の福祉観をどう実現するかもたいせつなことだと感じている。

### 5. 悩みの解決に向けて

バーンアウト等を防止するため、3つのしくみが必要ではないかと思っている。第1に自分自身がストレスの原因に気づき、それは自分だけではないという気づきの場が必要であり、外部のみならず内部での研修の場を確保すること、第2に悩みを相談する場の確保ということで定期的に相談できるしくみを作ること、第3に専門的なカウンセリングや医療対応が必要な場合に連携できる医療機関を確保することが必要だと考え、現在、進行中である。

少しでもモチベーションの高い職員を確保し、育成し、そしてバーンアウトすることのないように取り組んでいきたいと思っている。

日施設（特別養護老人ホームほか・大阪市西成区）