

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。

■ 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。



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。

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。



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

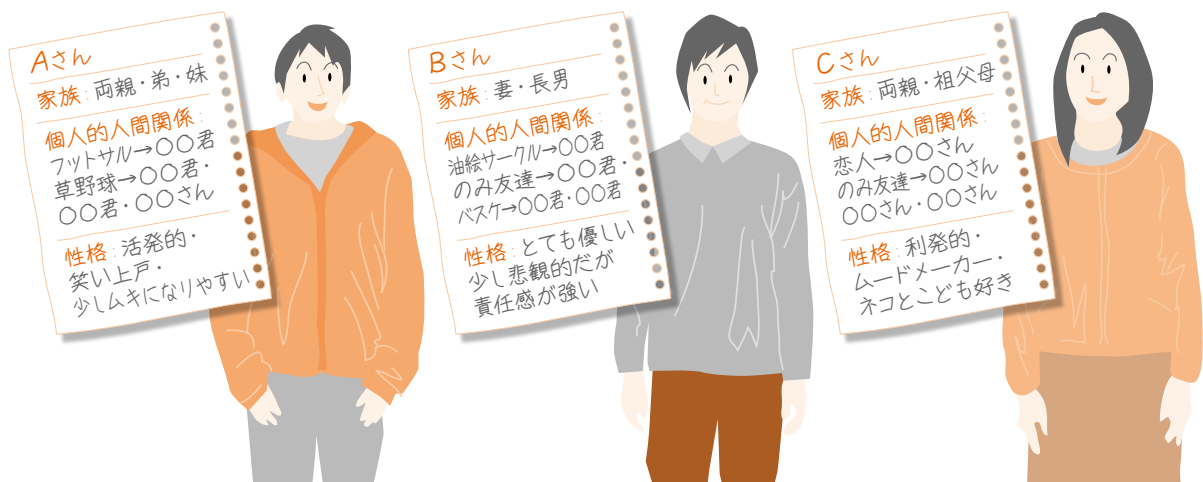
● ストレスの把握

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、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。

活用に際しては、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れば、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、上司と部下の間で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、慣習や慣行にとらわ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

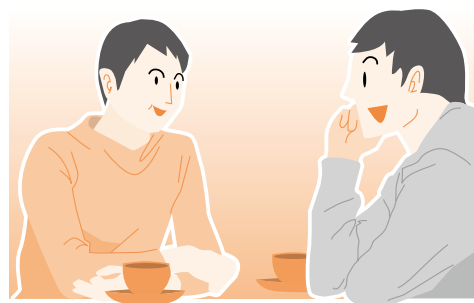
働きの良いスタッフには褒賞や昇進の機会を与えたり、日頃からそのことを強調したり、働きの悪いスタッフを仕事からはずしたり、配置転換をすることが特徴

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で開催し、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。

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、答えを一方向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、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人の人として見ることができれば、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、気づかぬ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、しよ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向的に提



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。最近で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を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。チームの関係が良くなれば、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。

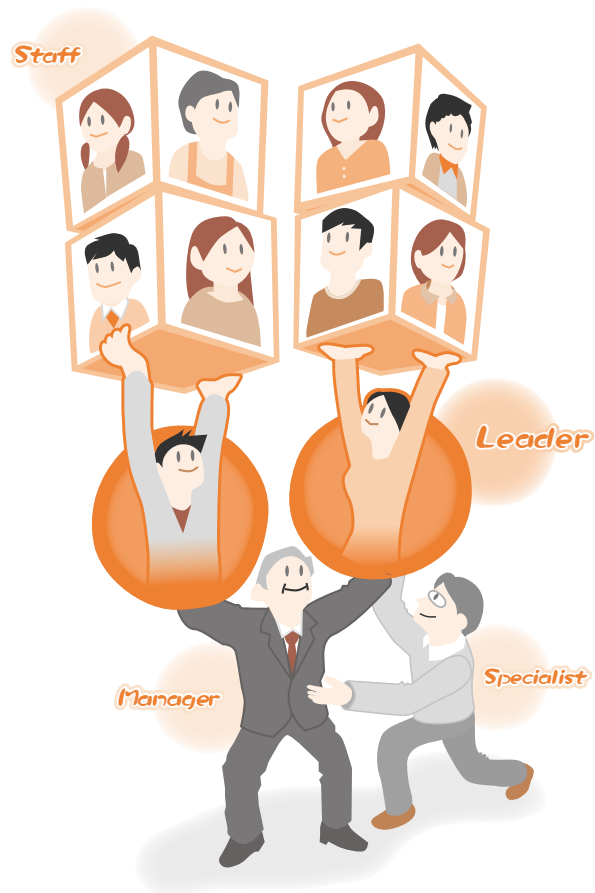


2 リーダーが抱えるストレスとその対処
4) 組織によるリーダーへの支援

● 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際」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・エンカウンターの実践と進め方—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』ディスカバートウエンティワン（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ば
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・ほのほの 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	社団法人認知症のひと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.dcnnet.gr.jp>