
2 ユニットケアのための組織と機能

2.1 組織のマネジメント

本章の目的

ユニットというチームを組織化していくことの重要性と、継続的に改善を図りながらマネジメントしていくためのPDCAサイクルについての理解。

本章の概要

2.1.1	組織化と理念の共有	「組織化」の理解と、組織化に必要なものについて学びます。
2.1.2	組織図と施設マネジメント（組織階層と職務）	施設マネジメントにおける、「指示命令系統」、「責任の所在と範囲」、「他部門との連携」について学びます。
2.1.3	権限の委譲、報告によるフィードバック	ケアのマネジメントの権限委譲とユニットのマネジメントの権限委譲について学びます。
2.1.4	マネジメントの対象：人的資源・物的資源・財的資源・情報の活用	ユニットリーダーとしてのマネジメントの対象について学びます。
2.1.5	PDCAサイクル	継続的な業務の改善を図るためのPDCAサイクルについて学びます。

2.1.1 組織化と理念の共有

- マネジメントをうまく進めていくためには、組織の目的を踏まえ、資源をどのように生かして成長させるのかの計画(Plan)を定め、日々の運営(Do)を進捗管理しながら(Check)推進し続ける(Action)サイクル(PDCAサイクル)を回していくことが求められます。

組織とマネジメント体系

- 組織とは
 - ①複数の個人、集団により構成
 - ②継続を前提
 - ③分化した職能を通して合理的に調整及び方向づけ
 - ④目標や目的を達成
- 組織化とは
 - ①資源の配置（人的・物的・財的・情報）
 - ②責任・権限の配分
 - ③組織の編成

- 組織化に必要なもの

理念に基づく展望-Vision

- 目指したい未来とは何か

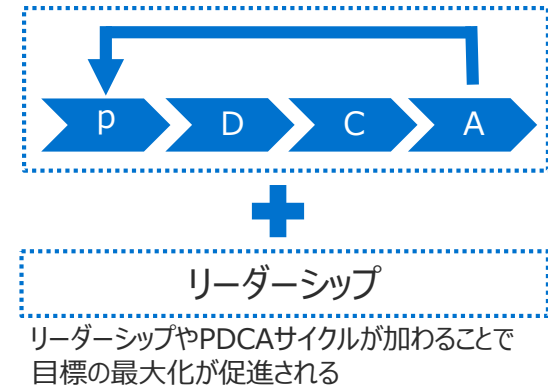
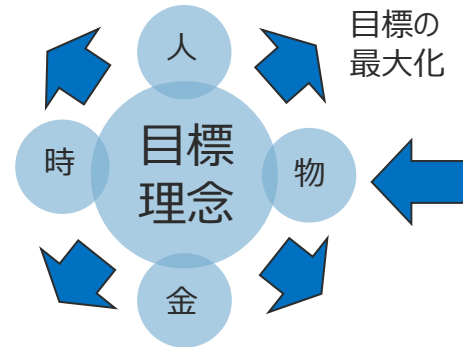
使命-Mission

- Visionの実現へ向けて何を手がけるか

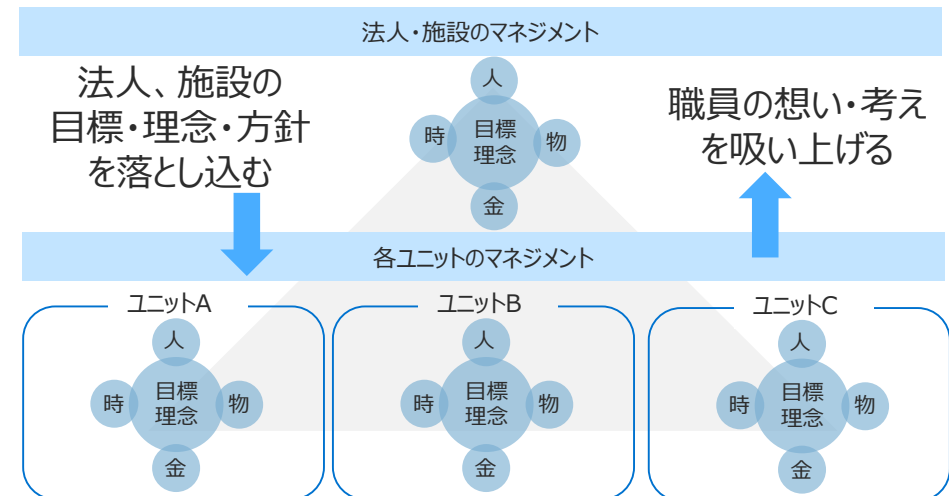
信条-Value

- 地域や入居者が得る価値は何か

【マネジメントの概念図】



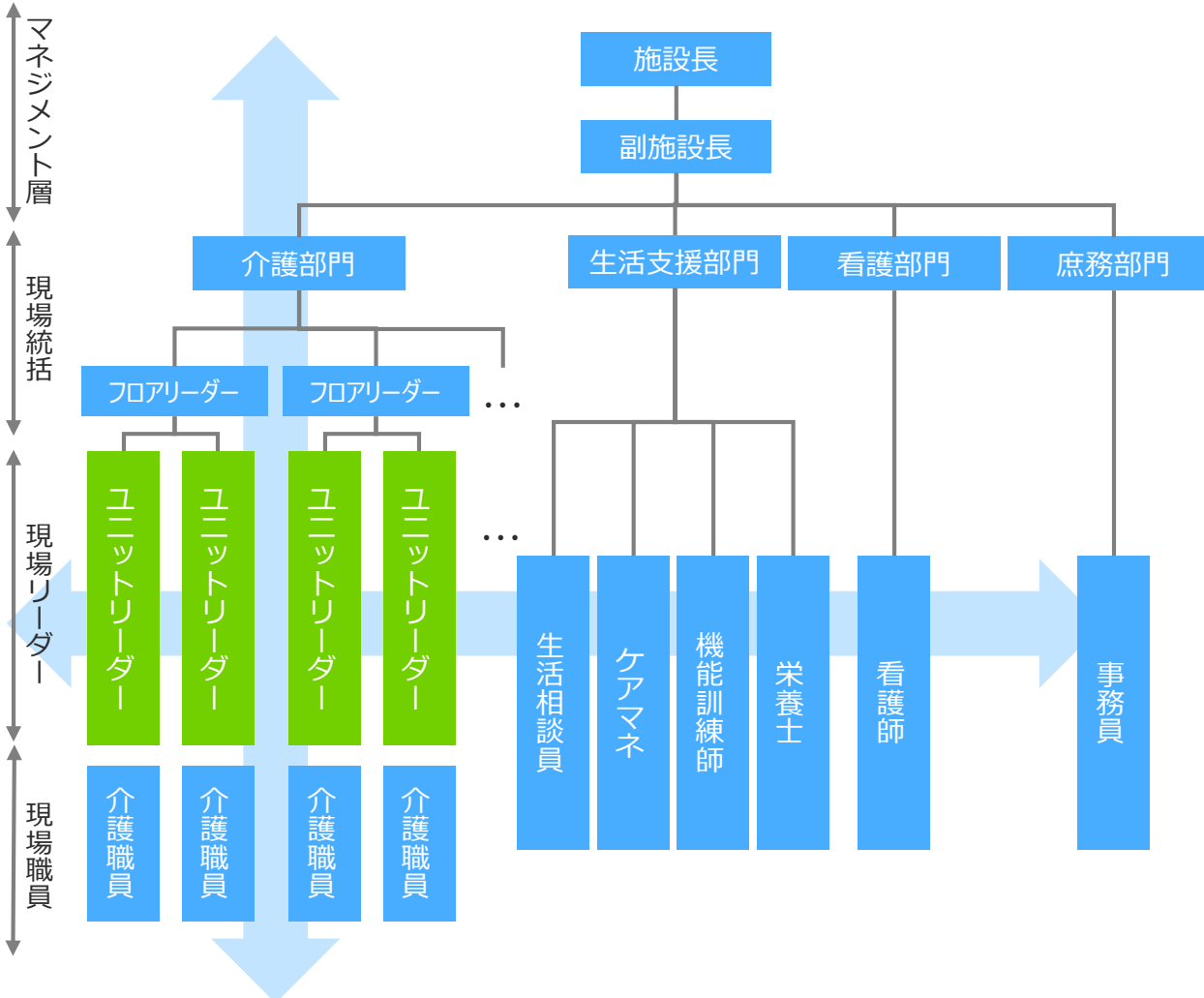
【施設におけるマネジメント】



2.1.2 組織図と施設マネジメント（組織階層と職務）（1/4）

- ユニットケアでは、ユニットの独立性が高く、ユニットが担う役割が大きいのが特徴です。
- 「指示命令系統」、「責任の所在と範囲」を明確にし、「他部門との連携」を図ることが重要なポイントとなります。

ユニットケア施設における一般的な組織図

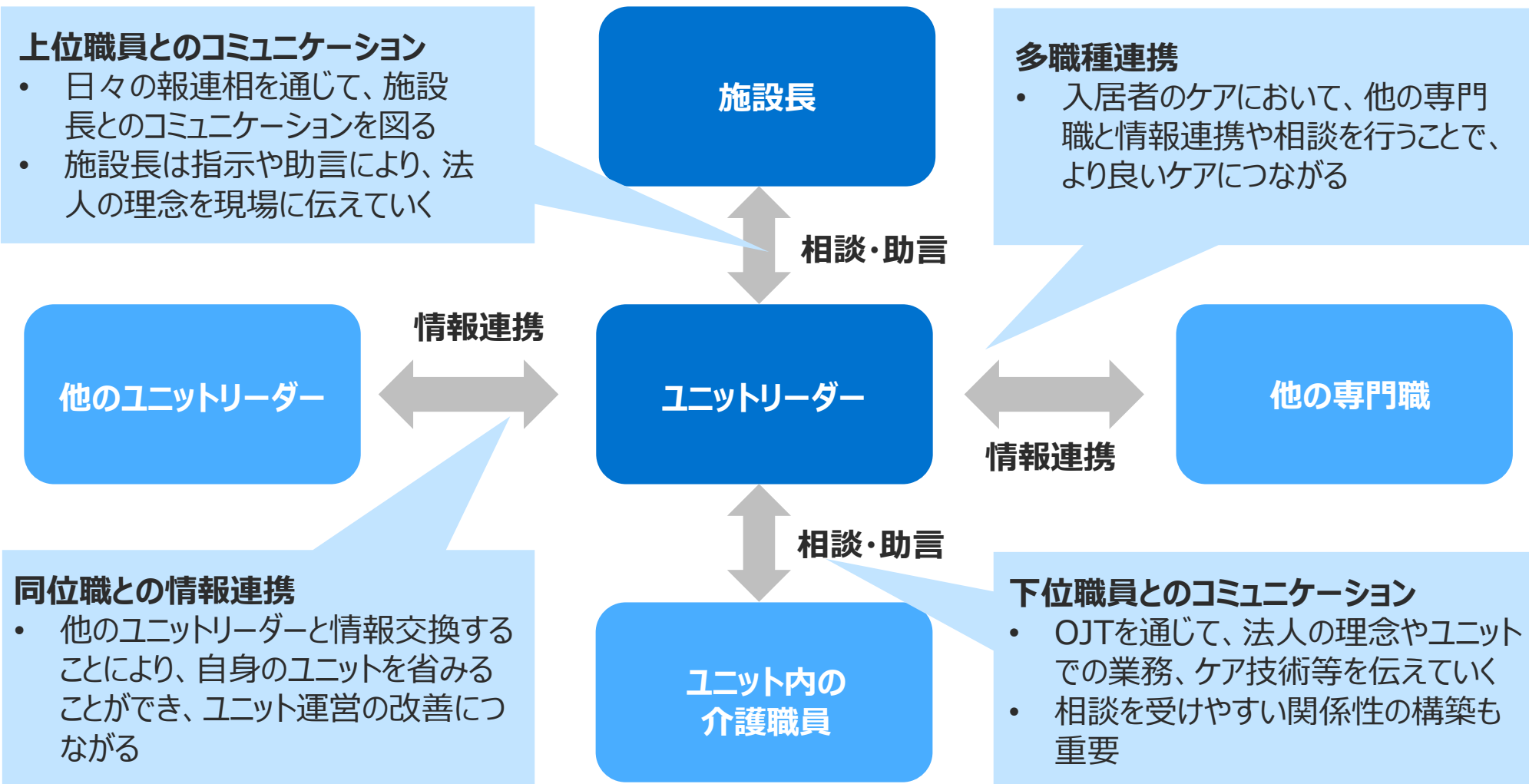


【施設マネジメントにおけるポイント】

- 組織化を進めるためには、組織図を作り、仕事の指示命令系統と責任の所在と範囲を確認・把握することが有効。
- ユニットケアでは、ユニットの独立性が高く、ユニットが担う役割が大きいため、各ユニットではマニュアル的に定型的なケアを行うだけでなく、その場の状況に合わせた対応が求められる。
- ユニットリーダーはユニットの責任者として、施設管理者、中間管理職との連携と他部門との連携を担う。
- 他部門との連携には、介護職員自身の業務や役割を正しく理解した上で、看護職員などの他職種の役割や業務内容についても理解し、必要な連携を図ることが求められる。

2.1.2 組織図と施設マネジメント（組織階層と職務）（2/4）

- 施設長は、日々のユニットリーダーとのコミュニケーションにより、法人の理念や組織の目的、目標を伝えていくことが重要で、ユニットリーダーは中間職位として、上下職員、他のユニットリーダー、専門職との連携が必要です。



2.1.2 組織図と施設マネジメント（組織階層と職務）（3/4）

- ・ 介護にかかわる主な職種とその役割は下表の通りで、それぞれの専門性を生かした職務を担います。
- ・ ユニットリーダーは、これらの職種と日々連携していくことが重要です。

職種	役割	ユニットリーダーの多職種との関わり
医師	入居者に対し、診断や治療、入居者の状態像の把握等の健康管理や療養上の指導を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ・ ケアカンファレンスなどでの情報連携を通じて、入居者の医療ケア向上を図る。 ・ 日々のケアを通じて、入居者の状態が変化した場合、相談や診断依頼を行う。 ・ 特に感染症の恐れがある場合、看護師に相談し、医師の指導のもと、入居者の状態把握、感染拡大に対応する。
看護職員 (看護師・准看護師)	診察の補助と療養上の世話をを行い、医師と協力して入居者の健康管理を行う。常に入居者の健康の状況に注意し、必要に応じて健康保持のための適切な措置をとる。医学的知識や衛生管理について介護職員などへの指導・助言を行う。	
管理栄養士・栄養士	入居者の栄養状態にあった栄養管理を行う。このうち、栄養ケアマネジメントや、それをもとに進める経口維持や経口移行など、多職種連携による「口から食べること」の支援については、栄養管理士が主として担う。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 入居者の希望や医療職からの支持を踏まえて、栄養ケアマネジメントを行う上で、情報共有を行う。 ・ また栄養面での助言をもらったり、経口維持や経口移行などのサポートにあたる。

2.1.2 組織図と施設マネジメント（組織階層と職務）（4/4）

- 介護にかかわる主な職種とその役割は下表の通りで、それぞれの専門性を生かした職務を担います。
- ユニットリーダーは、これらの職種と日々連携していくことが重要です。

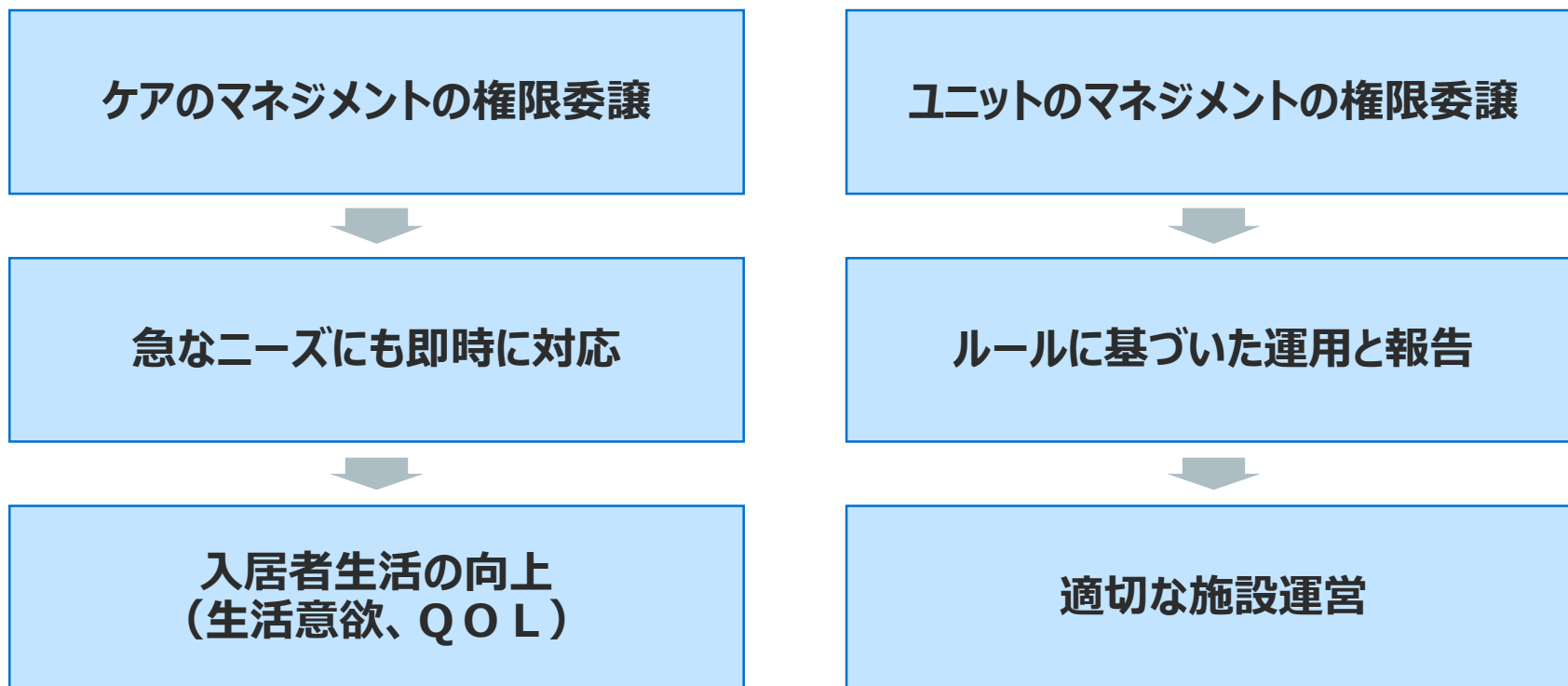
職種	役割	ユニットリーダーの多職種との関わり
生活相談員 (支援相談員)	入居者や家族を対象として入居から生活に関わる相談援助を行う。主な仕事として入居者の入退所業務がある。介護老人保健施設では「支援相談員」として配置されている。	<ul style="list-style-type: none"> • 生活支援において、日々の入居者の生活状況や行動、生活する上でリスクを共有する。 • 家族からの情報や要望などを共有してもらい、日常のケアに生かしていく。
機能訓練指導員	入居者の心身の状況に応じ、日常生活を営むのに必要な機能改善・減退防止の訓練を行う。	<ul style="list-style-type: none"> • 入居者の機能訓練において、ケアマネと連携し、機能改善・減退防止に必要な情報を提供する。 • また、入居者のその日の状況等を共有し、機能訓練の可否や内容について、相談する。
介護支援専門員 (ケアマネージャー)	施設サービス計画（ケアプラン）の作成を担当する。アセスメントの結果をもとに、施設サービスの目標及びその達成時期・施設サービスの内容・施設サービスを提供する上での留意事項等を記載した施設サービス計画の原案を作成する。	<ul style="list-style-type: none"> • 日々のモニタリングを通じて、入居者の状態や希望、課題の共有を図り、ケアプランの改善に努める。

2.1.3 権限の委譲、報告によるフィードバック

- 権限を委譲する際には、誰にどのレベルの内容まで委譲するのか、あらかじめ明確にしておき、定期的に報告を受け、内容によっては指示を与える等のフィードバックが必要です。

マネジメントの権限委譲

- 施設運営の最終的な責任は施設管理者にあり、それぞれの部門やユニットの運営内容、方法、入居者や職員の状況等を把握している必要がある。
- 権限を委譲する際には、誰にどのレベルの内容まで委譲するのか、あらかじめ明確にしておき、定期的に報告を受け、内容によっては指示を与える等のフィードバックが必要。



2.1.4 マネジメントの対象：人的資源・物的資源・財的資源・情報の活用（1/2）

- 組織の理念を達成するために、人的資源・物的資源・財的資源・情報といった資源を適切にマネジメントしながら運営を行います。施設管理者は施設運営のため、ユニットリーダーはユニット運営のために、施設やユニットの外部にある資源も有効に活用しながらマネジメントを行います。

【マネジメントの対象】

	ユニット型施設管理者	中間管理職（介護主任等）	ユニットリーダー
人的資源	<ul style="list-style-type: none"> 職員の採用、人事評価 職員教育(施設) スーパービジョン(施設) 地域連携・地域づくり 	<ul style="list-style-type: none"> 業務管理（ユニット間の統括・調整） 職員教育（部門） スーパービジョン（部門） 部門間の連携・調整 地域連携 	<ul style="list-style-type: none"> 業務管理(ユニット職員) 職員教育(ユニットメンバー) 相談・支援・スーパービジョン(ユニット内) 多職種連携 地域活動への参加
物的資源	<ul style="list-style-type: none"> 施設の設計、修繕、改修 大型物品の購入 	<ul style="list-style-type: none"> 施設の設計、修繕、回収 物品購入（ユニット間の統括・調整） 	<ul style="list-style-type: none"> 環境整備(ユニット) 日常的な物品購入
財的資源	<ul style="list-style-type: none"> 収支計画（施設運営費） 	<ul style="list-style-type: none"> 収支計画（部門、ユニット間の統括・調整） 	<ul style="list-style-type: none"> 収支計画（ユニット費）
情報資源	<ul style="list-style-type: none"> ケア情報(施設) 家族の情報 施設運営情報(施設) 	<ul style="list-style-type: none"> ケア情報（困難事例やユニット間の調整・統括） 家族の情報 施設運営情報（部門、ユニット間の統括・調整） 	<ul style="list-style-type: none"> ケア情報(ユニット入居者の日々のケアに関すること) 家族の情報 施設運営情報(ユニット運営)

2.1.4 マネジメントの対象：人的資源・物的資源・財的資源・情報の活用（2/2）

- ユニット内の情報共有の重要性についてユニット職員と共有し、何をどのように記録すべきかの検討を重ねることが重要になります。

【コラム】情報資源の活用の改善に取り組んだ事例

- あるユニット型施設では、職員の勤務状況や入居者の状況などを伝達帳に記載して、情報共有を行っていましたが、確認が不十分な職員もあり、十分な情報共有ができていませんでした。
- そこで、ユニット内での情報共有の方法について、ユニットリーダーを中心に検討しました。ユニット職員で検討した結果、問題点は2つあり、1つは、情報共有の重要性について共有理解がされていなかったこと、2つ目は、伝達帳の記載内容が煩雑で重要事項がわかりにくいことがあげられました。
- まずは、ユニットリーダーが中心となり、コミュニケーションエラーの問題や情報共有の重要性についての勉強会を開催し、グループワークでは、伝達帳に記載すべき内容や記載方法を検討し、新しい様式を作成しました。しばらく試行的に使用したのち、使いやすさや修正案等についてのアンケートを行い、その意見を踏まえて伝達帳の様式を完成させました。
- 1か月後のユニットミーティングでは、「職員の勤務状況がわかり、協力体制がとりやすくなった」、「情報収集にかかる時間が短縮化した」、「入居者に家族との調整など、必要事項が把握しやすくなった」等の意見が聞かれました。また、ユニット職員は情報共有の重要性を理解できるようになり、介護記録などの記録も充実してきました。

- ユニット内の情報共有の重要性についてユニット職員と共有する
- 何をどのように記録すべきかの検討を重ねる（使いやすさや修正案等についてのアンケートを行い、改善を重ねる）

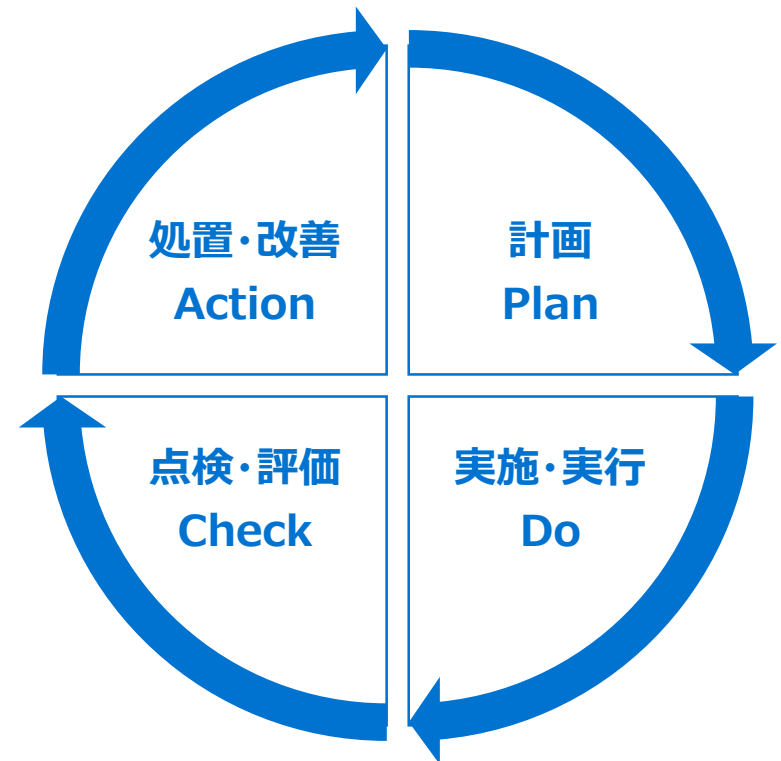
2.1.5 PDCAサイクル（1/3）

- PDCAサイクルは、仕事やサービスの効率や質を上げていくための改善プロセスであり、ユニットや施設のマネジメントにおいても継続的な業務の改善を図る上で重要なプロセスとなります。

ユニット/施設のマネジメントに関するPDCAサイクル

- 「ユニットのマネジメント」に関するPDCAサイクルの実践としては、例えばシフトの組み方、記録の取り方などが考えられる。
- ユニットリーダーを中心に、ユニットメンバーが参加して、**現状の問題点を明らかにし、改善案を検討して計画を立て、実践をして評価というプロセスを繰り返す**ことにより、入居者の生活リズムに沿ったケアを無理なく提供できる体制を実現するためのシフトの組み方や、入居者の状態やケアの内容などがわかりやすく、ケアチームによる共有や、ケアの見直しに活用しやすい記録の取り方を実現する取り組みが想定される。
- 「施設のマネジメント」におけるPDCAサイクルの実践例としては、施設運営に関わる事項の改善のプロセスで、例えば、研修の仕組み、入居者・家族の声(評価)を生かす仕組みなど、施設全体に関わる取り組みについても、計画⇒実行⇒評価⇒改善のプロセスによりレベルアップを図ることができる。
- PDCAサイクルを繰り返すことにより、螺旋を描くように1周ごとにサイクルを向上させて、継続的な業務の改善を図る。

【PDCAサイクルのイメージ図】



2.1.5 PDCAサイクル (2/3)

- 介護現場においても、**P**：計画作成（原因探索→情報収集→計画作成）、**D**：実施、**C**：評価、**A**：改善、のサイクルをまわすことで、入居者への対応力が高まると考えられます。

【コラム】ケアのマネジメントに関するPDCAサイクルの実践

Aさんは83歳の女性で、日頃は穏やかな性格です。それが、数日前から怒りっぽくなっているようで、Aさんの隣室の入居者から「Aさんが壁をドンドン叩くので、うるさくて眠れない。何とかして欲しい」とケアスタッフに相談がありました。そういえば、Aさんは、最近トイレに入っているとき、ブツブツと一人で喋っている声が外まで聞こえることがありました。Aさんに「どこか、つらいですか？」と声をかけると「うるさい！」と怒られてしまい、それ以上、当たらず触らずという感じで様子を見ている状態でした。しかし、隣室の入居者も困っているようだし、何とかしなくてはなりません。

Aさんへのケアについて、PDCAサイクルに沿って、説明すると次のようになります。

- ① 日常生活の場面で困った状況が発生（* 何らかの事態発生）
困った状況とは、何か考えてみるのが重要です。「隣室の入居者が苦情を訴えている」「Aさん、何か辛いことがあるのかな。いつものAさんとは違うな」など、事態発生の場合に関する気づきを与えることがとても重要です。
- ② Aさんは、なぜ急に怒りっぽくなったのでしょうか？（* なぜから始まる原因探索）なぜ、普段と異なる状況が発生しているのか、情報収集をして、考えてみましょう。原因を探り、解決策を見出すためには、原因となっている状況を調べるのが重要です。
 - ・ユニットのケアスタッフに、Aさんの最近の生活状況（食事や排せつ状況、バイタルサインなどの健康状態及び最近、何か変わったことはなかったかなど）について確認します。
 - ・排せつ状況は特に変化はないが、食事摂取量が減ったようでした。目に見える体重変化はありませんが、食べる様子が少し違っていました。それはいつ頃からか、バイタルサインは特に変化ないか、さらに確認をしました。

(次頁に続く)

2.1.5 PDCAサイクル（3/3）

- 介護現場においても、**P**：計画作成（原因探索→情報収集→計画作成）、**D**：実施、**C**：評価、**A**：改善、のサイクルをまわすことで、入居者への対応力が高まると考えられます。

（前頁からの続き）

・〇月〇日に姪御さんが面会に来て、そのときにAさんのお姉さんが亡くなられた話をしていたことがわかりました。その後から、Aさんがブツブツ言うようになり、怒りっぽくなったことが確認できました。

P：計画作成（原因探索→情報収集→計画作成）

思い当たる原因が見つかったら、その対処を行うための計画をたてましょう。

- ・姪御さんに電話して、詳細を確認し相談します。
- ・姪御さんに同意を取り、お姉さんのお墓参りに行くことをケアプランとして立案します。

D：実施

Aさんと話をして、お姉さんのお墓参りに行きました。

C：評価

お墓参り後、Aさんは、また元の穏やかな生活に戻りました。

A：改善

しばらく様子を見て、お墓参りを話題にして、お姉さんが亡くなったことをどう考えているのか聞いてみることにしています（グリーフケアの実施）。

P：計画作成（原因探索→情報収集→計画作成）、**D**：実施、**C**：評価、**A**：改善、の一連の流れを行うことで継続的な業務の改善を図る。

2.2 ユニットリーダーと管理者の役割

本章の目的

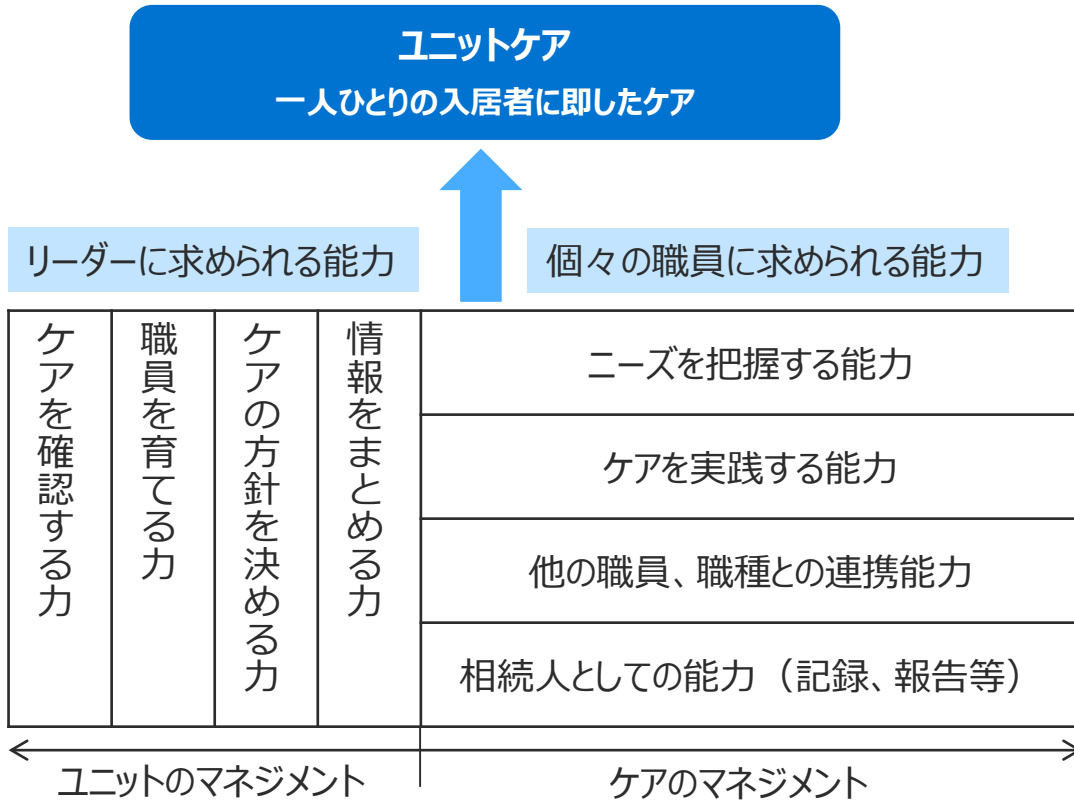
ケアのマネジメント、ユニットのマネジメントにおいてユニットリーダーが担うべき役割について理解すること。

本章の概要

2.2.1	ユニットリーダー配置の意義	施設のユニットケアの質向上の中核であるユニットリーダーの立場について学びます。
2.2.2	運営基準で規定されているユニットリーダーの配置と役割	運営基準で規定されているユニットリーダーの配置と役割について学びます。
2.2.3	実践／相談／調整／倫理的 問題への対応／教育／ 介護の研究・事例検討	ユニットリーダーに求められる様々なスキルについて学びます。
2.2.4	チームケアと多職種協働	多職種によるチームについて学びます。
2.2.5	ユニットケアの質管理（ケア のマネジメント）	ユニットリーダーに期待される役割（ケアのマネジメント）について学びます。
2.2.6	ユニット運営（ユニットのマネ ジメント）	ユニットリーダーに期待される役割（ユニットのマネジメント）について学びます。

2.2.1 ユニットリーダー配置の意義

- ユニット型施設では、入居者と職員との「なじみの関係」により、職員が一人ひとりの入居者の生活様式や生活習慣を具体的に把握した上で、日常生活上の活動を適切に援助することを継続して提供していくことが求められています。
- ユニットリーダーがケアのマネジメントとユニットのマネジメントでユニットの組織化を図ることで、施設のユニットケアはよりよいものとなります。



- **ケアのマネジメント**では、ユニットの入居者一人ひとりのケアが適切に提供されるよう、ユニットケアの特性を生かし、質の高いケアを提供していくことにとどまらず、ときにはユニット内で複数人の入居者のケアを調整していくことを含む。
- **ユニットのマネジメント**では、職員一人ひとりの知識や技能がチームの中でよりよく働くよう調整したり、指導教育により高めていくこと、多職種との連携を図ること、施設の環境づくりを進めたり業務が円滑に進められるよう物品を管理すること、ユニットで必要な費用を管理すること、入居者へのケア提供や施設及びユニットの運営に必要な情報を管理することである。

2.2.2 運営基準で規定されているユニットリーダーの配置と役割

- ユニットリーダーの配置については、ユニットごとに常勤のユニットリーダーを配置すると規定されています。

【指定介護老人福祉施設の人員、設備及び運営に関する基準】

(勤務体制の確保等)

第四十七条 ユニット型指定介護老人福祉施設は、入居者に対し、適切な指定介護福祉施設サービスを提供することができるよう、従業者の勤務の体制を定めておかなければならない。

2 前項の従業者の勤務の体制を定めるに当たっては、入居者が安心して日常生活を送ることができるよう、継続性を重視したサービスの提供に配慮する観点から、次の各号に定める職員配置を行わなければならない。

一 昼間については、ユニットごと常時一人以上の介護職員または看護職員を配置すること。

二 夜間及び深夜については、二ユニットごとに一人以上の介護職員または看護職員を夜間及び深夜の勤務に従事する職員として配置すること。

三 ユニットごとに、常勤のユニットリーダーを配置すること。

3 ユニット型指定介護老人福祉施設は、当該ユニット型指定介護老人福祉施設の従業者によって指定介護福祉施設サービスを提供しなければならない。ただし、入居者に対する指定介護福祉施設サービスの提供に直接影響を及ぼさない業務については、この限りでない。

4 ユニット型指定介護老人福祉施設は、従業者に対し、その資質の向上のための研修の機会を確保しなければならない。

- ユニットリーダーの配置については、「指定介護老人福祉施設の人員、設備及び運営に関する基準」などに、ユニットごとに常勤のユニットリーダーを配置すると規定されている。
- また当面の基準として、
 - ユニットリーダー研修を受講した従業者を各施設に2名以上配置する（ただし2ユニット以下の施設の場合は1名でよい）
 - 研修受講者が配置されているユニット以外のユニットでは、ユニットにおけるケアに責任をもつ(研修受講者でなくてもかまわない)従業者を決めることで足りるものとする、とされている。
- この場合、研修受講者は、研修で得た知識などをリーダー研修を受講していないユニットの責任者に伝達するなど当該施設におけるユニットケアの質の向上の中核となることが求められる。
- 当面の基準にかかわらず、多くの従業員に研修を受講させるよう配慮を求めている。

2.2.3 実践／相談／調整／倫理的問題への対応／教育／介護の研究・事例検討(1/4)

- ユニットリーダーには介護の実践力のほか、様々なスキルが求められます。

【ユニットリーダーに求められるスキル】

介護の実践力を持つ(実践)

ユニット職員のチームをまとめる力、チームで実践できる力を持つ(相談、教育)

他の部門や他職種と連携する力を持つ(調整)

家族や地域住民と協働できる力を持つ(調整)

ケアを振り返り、ケア内容を変えることができる(倫理的問題への対応、研究・事例検討)

- ユニットリーダーには、施設管理者、生活相談員、介護主任(部門責任者)、介護支援専門員、看護職員・准看護職員、管理栄養士・栄養士、その他の医療職・福祉職の助言や支援を受けながら協働して、ユニット職員のチームをまとめる力が求められる。
- 経験の少ないユニットリーダーの場合には、施設管理者や介護主任等が、そうした力をもつことができるように支援し、ユニットリーダーを育てることが重要。

2.2.3 実践／相談／調整／倫理的問題への対応／教育／介護の研究・事例検討(2/4)

- ・前頁でふれた、ユニットリーダーに求められる具体的なスキルとその内容は下表の通りです。（次頁にも続く）

ユニットリーダーに求められるスキル	具体的行動例
実践	<ul style="list-style-type: none">・入居者やその家族に対して、ユニットメンバーの手本にもなるような卓越した介護を実践します。・まず一介護職員として自分自身のケアを客観視し、入居者の状況や変化を分析して、課題に対応することが求められます。
相談	<ul style="list-style-type: none">・ユニット職員は日々の業務で様々な悩みをもっています。その内容は介護の実践に関するだけでなく、職場の人間関係など幅広いものです。・日常的に、相談しやすい雰囲気づくりを心がけ、ユニットメンバーのよき理解者として関わり、ユニットメンバーとの信頼関係を構築します。・ユニットメンバーが悩みごとを抱えていないか、その場合、ユニットリーダーからいつでも相談に乗ることを伝えます。・ユニットメンバーが抱える様々な問題の相談に乗り、助言を行ったり、現状の整理を支援しながらユニットメンバー自らが問題解決していくのを支援します。
調整	<ul style="list-style-type: none">・ユニットケアでは複数の専門職種が関わり、ケアを実践します。入居者の生活を様々な視点でサポートするためには、チームとして連携が必要です。必要なケアを円滑に行うために、携わる人々のコーディネーションを行います。・ユニット職員は多職種の連携、部署間の連絡、地域住民や家族との調整などを行います。

2.2.3 実践／相談／調整／倫理的問題への対応／教育／介護の研究・事例検討(3/4)

ユニットリーダーに求められるスキル	具体的行動例
倫理的問題への対応	<ul style="list-style-type: none">・介護実践の場において個人・家族及び集団の権利を守るために、倫理的な問題や葛藤がある場合はその解決を図らなければなりません。日頃から倫理的な問題や葛藤の解決を図っていく体制を整備し、意識づけを行います。・尊厳を重視したケアを実践するため、サービス実施前に本人・家族に対して説明を行い、同意を得ます。そしてケアプランに沿ったケアを実践します。・看取り介護、介護事故発生時の対応や虐待防止など倫理的視点をもって対応します。
教育	<ul style="list-style-type: none">・ユニットリーダーはケアの質を向上させるために、ユニットメンバーへの教育的役割を担います。・仕事に対する心構えや理念の理解をはじめ、倫理的な配慮やケアの知識・技術について施設内外の研修を通して高めていきます。・ユニットメンバーの経験年数や意欲などにも配慮し、自身の経験を伝えるなどできるだけわかりやすく説明して成長を支援します。職員の人権にも配慮した姿勢で指導を行います。・ユニットリーダーは、傾聴、質問、確認などの技術を駆使しながら、ユニット職員自らが自分の内面にある答えに気づくことを促すような関わり方をする必要があります。・ユニット職員を育てながら、自分を育てます。
介護の研究・事例検討	<ul style="list-style-type: none">・質の高いケアを提供するための研究活動（事例検討などを含む）を行うことによって、日々の気づきから意図的な観察へとつながります。このような活動によって専門的知識及び技術の向上や開発を図ります。・日々の介護の中で、様々な問題や課題を科学的に探求・分析して解決を図ります。その過程で得られる技術と知識の普遍化に努め、全ての介護職と共有できるように蓄積していくことが求められます。

2.2.3 実践／相談／調整／倫理的問題への対応／教育／介護の研究・事例検討(4/4)

- 日々の仕事の中での小さな気づきを課題に変えて改善に取り組むと、主体的に仕事遂行力を得られます。
- 不平や不満を愚痴で終わらせず、課題に変えて組織的に改善に取り組む姿勢が重要となります。

【コラム】実際に施設で実施されている研究の事例や方法

- A法人では、毎年、法人主催で研究発表会を開催しています。各施設、事業所が約1年取り組みを行った成果を発表する場です。よい取り組みには、最優秀賞・優秀賞・審査員特別賞などが与えられます。
- A法人の中の、B施設は開設当初は12時間夜勤で、なかなか仮眠をとれない月日が続き職員が疲弊していました。そこで「仮眠を確保するための取り組み」をテーマに、フロアの介護職員が一丸となって取り組みました。設置しているセンサーマットの必要性を入居者一人ひとりについて分析し、センサーマット設置者の数を減らしました。夜間のセンサーマット連動によるナースコールを減らすことが仮眠を確保する成果につながったので、他のフロアにもこの取り組みを水平展開しました。この取り組みは、その年の最優秀賞を受賞しました。自主的な課題改善の取り組みが成果につながり評価を得たことは、職員のモチベーションに大きく貢献して離職率低減という効果にもつながりました。
- B施設でその後のテーマには、「Cさんの排せつ自立支援の取り組み」「前年度の二次感染の反省を踏まえた感染性胃腸炎症状予防対策の取り組み」「Dさんの褥瘡治療に向けてのチームケア」「12時間夜勤から8時間夜勤導入への取り組み」「連携ユニット強化の工夫」などがあります。これまでに最優秀賞となった発表演題は、法人の全国大会分科会などが加筆修正して、学会などで対外的にも発表しています。
- 日々の仕事の中での小さな気づきを課題に変えて改善に取り組むと、主体的に仕事遂行力を得られます。不平や不満を愚痴で終わらせず、課題に変えて組織的に改善に取り組む姿勢の重要性を、B施設の管理者は折に触れて職員全員に伝えています。

- 日々の仕事の中での小さな気づきを課題に変えて改善に取り組む
- 不平や不満を愚痴で終わらせず、課題に変えて組織的に改善に取り組む

2.2.4 チームケアと多職種協働

- 高齢者介護施設では、ユニット職員や生活相談員、介護支援専門員、看護職員、栄養士、配置医などが連携し、入居者の生活を支援しています。

高齢者施設におけるチームケア（イメージ）



中重度者や看取りへの対応には多職種によるチーム力を生かし、深みのあるケアを提供していくことが求められる

- 高齢者介護施設では、ユニット職員や生活相談員、介護支援専門員、看護職員、管理栄養士・栄養士、配置医などが連携し、入居者の生活を支援している。
- これからの高齢者介護施設においては、中重度者を支える機能が重点化され、中重度対応や看取りへの対応が求められていく。

2.2.5 ユニットケアの質管理

- ユニットリーダーには、ユニット内のサービス状況を常に把握して管理することが求められます。
- ユニット内の業務管理や人材育成は入居者生活の質に直結するため、チームとして円滑な運営を行わなければなりません。

提供されるケアの質の管理

- 適切なケアを提供するためには、入居者の情報をしっかりと把握してアセスメントすることが重要。
- 入居者へのケアがPDCAサイクルに沿って適切に展開されているか、ユニットリーダーは常に確認することが必要。
- ユニットメンバーが提供するケアが正しい知識や技術に基づき、標準化されたものであるよう留意する。
- ユニット内のサービスが適切か、個人の考えで行われていないか、常に状況を把握して管理することがユニットリーダーには求められる。

- 管理者はOJTや会議を通して、ユニットメンバーに適切なケア提供を提示し、ユニット職員に考える機会を提供。
- ユニット内のサービスが適切か、個人の考えで行われていないか、常に状況を把握して管理することがユニットリーダーや管理者には求められる。

2.2.6 ユニット運営

- ユニットリーダーには、ユニット内のサービス状況を常に把握して管理することが求められます。
- ユニット内の業務管理や人材育成は入居者生活の質に直結するため、チームとして円滑な運営を行わなければなりません。

ユニットの円滑な運営

- ユニットリーダーには、ユニットの円滑な運営が期待されている。ユニット内の業務管理や人材育成などが入居者生活に直結することを認識しなければならない。
- ユニットリーダーにはユニットメンバーをサポートすることも期待されるが、全てをユニットリーダーだけで対応することは難しいのが実情で、そのような場合は上司に相談することも適切な対応といえる。
- ユニットリーダーは、常に他のユニットリーダーとの意見交換、上司に報告して方針を確認することが重要。
- 心身ともにリフレッシュできるように休暇を取得したり、アクティビティに施設全体で取り組むことも必要。

- 管理者はユニットリーダーが適切なマネジメントを行えているかを確認し、円滑なマネジメントが実施されるよう支援しなければならない。
- 管理者はユニットリーダーの求めに応じ、施設一体となってケアの改善に取り組むことが求められる。
- 特に業務に支障があるような精神面の不安は、日頃から職員の状態を把握していないと対応できない面もある。

2.2.7 施設管理者の役割

- 施設管理者は、安定的に経営管理をするだけでなく、施設が目指す理念を打ち立て、価値観や行動規範を共有し、入居者の生活の質や満足度を高め、職員が誇りをもって働くことができる職場をつくることが重要な役割となります。

(責任者として) 入居者の生活の質や満足度向上

- 施設管理者には、安定的に経営管理をするだけでなく、施設が目指す理念を打ち立て、価値観や行動規範を共有し、入居者の生活の質や満足度を高め、職員が誇りをもって働くことができる職場をつくるのが施設管理者の重要な役割となる。
- ユニットケア施設では、ユニットという小規模の介護単位の中で質の高いケアを提供するために、人材の確保と育成が重要。
- ユニット内で勤務者が一人になる場合もあり、従来型に比べると、直接的な指導が難しい面もあり、とりわけ経験の浅い職員への直接的・間接的な指導が重要になる

職員が誇りをもって働くことができる職場づくり

- 介護単位の責任者であるユニットリーダーや、ユニットリーダーの活動を統括する介護主任等の中間管理職にあたる職員の機能と役割を明確にすること、そしてその役割、機能が円滑に遂行できるような体制整備、ルール等の仕組みづくり、権限委譲や支援を行い、各職層が連携して組織を運営するという考え方が必要。

2.3 リーダーシップの基礎とリーダーの機能

本章の目的

リーダーシップ理論を学び、現代のリーダーに求められる在り方について理解すること。

本章の概要

2.3.1	リーダーシップとは	リーダーシップをよりよいものにするに必要なことについて学びます。
2.3.2	リーダーシップに関する理論	これまでのリーダーシップと、現代のリーダーシップについて学びます。

2.3.1 リーダーシップとは

- リーダーシップとは、部下一人ひとりや職場全体の感情や姿勢、態度に影響を与えるもので、組織を束ねる上で管理者が備えておくべき重要な要素となります。

リーダーシップをよりよいものにするには

1. リーダーとしての責任を自覚していること
 - リーダーは自分目線から自分たち目線へと視点を切り替える必要。
 - また、部下の成長やチームの目標達成に責任をもつことも必要。
2. 自分の信条を明らかにすること
 - 部下一人ひとりに求めるものが何かといった信条や期待を明確にしておかないと、受身になってしまい自ら変化を起こせないため、リーダーの気持ちの中にぶれない軸をつくることが重要。
 - そのため、リーダーは自分の内なる軸をつくるための内省の機会をもつことが重要。

メンバーに求められること

フォロワーシップ（周囲が動きやすいように自らサポートしたり助言したりする）

- フォロワーシップとは、フォロワーの立場から周囲に関わるもので、例えば①従うだけの人、②聞かれたら答える人、③周囲が動きやすいように自らサポートしたり助言したりする人、など様々な形がある。
- もちろん、③が最も望まれるフォロワーシップであり、メンバーにはフォロワーの立場で組織をよりよくしていくための行動が期待されている。
- まず一人ひとりが自ら考え、行動するフォロワーになる。そしてメンバーの困っていることや悩みに対して同じ目線で考え、頑張ったことやできていることを賞賛・承認することが重要。

2.3.2 リーダーシップに関する理論 (1/2)

- リーダーシップ理論に関する歴史は古く、「行動論」、「条件（状況）適応理論」、「変革論」などがあり、現在次の理論展開に向けて研究が進められています。

【リーダーシップに関する理論】

理論	理論説明	代表的理論	概要
行動論	リーダーとしての資質を類型化し、目指すべきリーダー像を定めたもの。リーダーとはこうあるべきだという理論に基づく。	PM理論	リーダーが組織に影響を与える機能をP機能(Performance function)とM機能(Maintenance function: 集団維持機能)の2つに整理した行動論
		マネジアル・グリッド	リーダーシップの行動スタイルを「人への関心(人間重視の程度)」と「業績への関心(生産性重視の程度)」という2つの側面から捉えた行動論
条件（状況） 適応理論	状況に応じて、リーダーとして振る舞うべき行動規範を明文化したもの。	フィドラーの理論	リーダーシップは、その時の状況とリーダーのパーソナリティによって変化するという理論
		パス・ゴール理論	メンバーが目標(ゴール)を達成するためには、どのような道筋(パス)を通れば良いのかリーダーが示すことであるという考えに基づいた理論
		SL理論	リーダーシップは、部下の成熟度により変化させるという理論
変革論	市場変化などの不確実な状況の際に変革を起こすためのリーダーの行動。	企業変革ノート(ジョン・コッター)	組織が直面する課題に対し、小さな改善ではなく抜本的な組織変革を通して取り組むためには、どうすれば成功を遂げられるかをステップ別に整理した理論

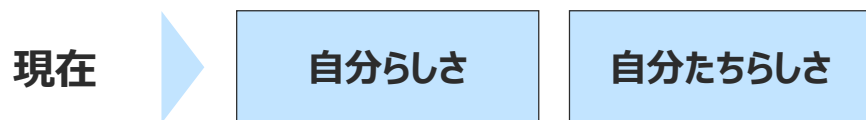
2.3.2 リーダーシップに関する理論（2/2）

- これからの時代は、リーダーの働きかけを通じて職員の感情を高めたり、仕事にわくわくしたり、仲間を心から信頼できるようになるリーダーシップが重要といえます。

リーダーシップ論



- これまでのリーダーシップ論ではリーダーとしての「型」や「振る舞い」を追求するあまり、実際の現場との不整合や、自らのパーソナリティとのギャップを抱えやすいという問題をもっていた。



- 現在のリーダー論は「自分らしさ」や職場のメンバーの「自分たちらしさ」を追求するという点に特徴。
- 特定の理論にとらわれたり誰かを真似るのではなく、その場の空気や状況を洞察した上で自分が真に進むべき道を見出し、活力を生み出していくことが必要。
- 直感を通して自分や周囲・その場とつながり、その状況の中から生み出されるアイデアを確認し、そして直面する課題が何で、どう立ち向かっていくのかを明確にする。
- これからの時代は、リーダーの働きかけを通じて職員の感情を高めたり、仕事にわくわくしたり、仲間を心から信頼できるようになるリーダーシップが重要といえる。

2.3.3 介護現場における施設長のリーダーシップ

- 施設長として理念、ケアに対する方向性を明確にもち、職員に考えてもらいたいことを意識しながら、行動や問題提起などで、職員にメッセージを伝えることが重要です。

【事例】

- 施設長が施設の中を毎日ラウンドして歩くことはとても重要です。入居者、職員の様子を観察でき、頻回にラウンドを実施すれば、日々の違いもわかるようになります。「記録」や「申し送り」を確認するなどして必要に応じて、その変化を職員に直接質問することで、施設管理者も入居者、職員の情報を共有しているというメッセージにもなり、協働意識を高めることとなります。また、施設長が職員に対する「共感」・「尊敬の念」をもち、それを職員に伝える機会となります。
- 困難事例や終末期に職員とともに関わることも重要です。この関わりは施設理念や方針の実践であり、管理者が関わることで入居者・家族との信頼関係の構築に寄与し、職員の指導、育成、教育にも実践的行動として示すこととなります。理念に基づき、根拠のある解決策を導き出す、あるいは決断する時を共有することは、職員にとって生きた勉強といえます。
- 施設長がどのように施設や施設理念を語っているのか、地域施設懇談会や家族会に職員を同席させることも重要です。またその中で出される意見、お願い、苦情はとても貴重であり、直接に職員が聞くことは管理者が言うよりも何倍もの効果があります。また施設長がどのような立場で日々ご家族に接し、地域でどのような役割を果たしているのか認識できる機会ともなります。施設、管理者の果たしている役割が見えてくる機会をつくりましょう。
- 施設によっては、「理念」を徹底的に研修する機会を設けているところもあります。ケアや業務が理念と整合性がとれているのか、とれていないのか、具体的事例をあげながら施設長が講義し、それをまたラウンドしながら確認している施設もあります。理念を柱に、施設長が具体的ビジョンとして提供、確認している事例と言えるでしょう。これを進めるには管理者だけでなく、中間管理職の意思統一や、組織ラインの役割も明確にする必要があります。

「施設長が言っていたのはこれか! このことか!」と、日常の仕事の中で「理念」とつなぎ合わせることでできる働きかけが必要です。

2.3.3 介護現場におけるユニットリーダーのリーダーシップ

- 施設の理念、ケアに対する方向性を十分に理解し、それに即した行動をとるとともに、ユニットで働く職員に対して、考えてもらいたいことを意識しながら、行動や問題提起などで、職員にメッセージを伝えることが重要です。

【事例】

- 施設長と日々コミュニケーションを取り、ユニットでの出来事や職員同士の関係性など、相談してみると良いでしょう。施設の理念やケアに対する方向性を理解している施設長であれば、必ず理念に即したフィードバックをしてくれるでしょう。このように自身のユニットでの出来事等に対して、上の職位の考えを通じて、省みることで、自ずと理念に即した行動ができるようになってきます。そのために、施設長たちと、気兼ねなくコミュニケーションを取れる関係性を作っておくことが重要です。
- また同じユニットリーダー同士で理念やケアに対する方針をそれぞれのユニットでの出来事を踏まえて、意見交換を行うことも重要です。ユニットリーダーとして、自身のユニットの出来事だけでなく、他のユニットの出来事をケーススタディし、それらが理念に即した行動であるか、ケアに対する方向性は合っているか、などディスカッションすることで、より腹落ちすることでしょう。このように立場の同じ職員とのコミュニケーションやディスカッションを通じて、理念やケアに対する方向性における考え方の幅を広げることも重要です。
- 理念やケアに対する方向性を理解できたならば、ユニットの中で、他の職員に対して、日々の行動、業務、ケアを通じて、「理念」につなぎとめ、体現していくことが重要です。ユニットリーダーは、まさにユニットの中での中心的な役割を果たし、職員はユニットリーダーの背中を見て、業務を行います。ユニットリーダーが「理念」に即した行動、業務、ケアを行うことで、他の職員にも理解させることができ、また職員が「理念」と異なった行動を取った際に、行動とその考えに対して、指導することができます。
- このようにユニットリーダーは、「理念」の深い理解と、行動を通じて、「理念」を体現し、他の職員に「理念」を波及させていく役割を持っています。

施設長や他のユニットリーダーとのコミュニケーションを通じ、ユニットでの行動を省みることで「理念」の理解は深まり、ユニットの中で、日常の仕事を通じて、「理念」とつなぎ合わせ、体現していくこと、それをユニットの職員に見せていくことが重要です。

2.4 キャリアとキャリア形成

本章の目的

介護職員としてのキャリアで積まれる能力や、キャリア形成モデル、キャリアパスについて理解すること。

本章の概要

2.4.1	キャリアとキャリア形成	キャリアで積む能力（スキル）について学びます。
2.4.2	日々の業務の中での成長	人材の能力開発に重要な「経験」と、経験学習のサイクルについて学びます。
2.4.3	介護専門職としての成長	キャリア形成モデルについて学びます。
2.4.4	施設におけるキャリアパス	施設におけるキャリアパスについて学びます。

2.4.1 キャリアとキャリア形成

- キャリアで積むスキルには、「テクニカルスキル」、「ヒューマンスキル」、「マネジメントスキル」、「コンセプチュアルスキル」などがあげられ、階層別・職種別など職員の成長段階に応じて基準を整理し、育てていくことが求められます。

キャリアで積む能力（スキル）

テクニカル スキル	<ul style="list-style-type: none">介護職としての専門性	<ul style="list-style-type: none">キャリアとは、経験の中で培う能力。職員がどのようなキャリアを積むかは、管理者が何を求めるかということと、職員個人が何を身につけたいかによって変わる。
ヒューマン スキル	<ul style="list-style-type: none">入居者、職員に対する思いやりといった人間性	<ul style="list-style-type: none">ここでぶれが生じると、職員の中には、管理者の期待に反する行動や抵抗を示すものもいる。
マネジメント スキル	<ul style="list-style-type: none">職場をまとめたり、部下を育成する能力	<ul style="list-style-type: none">これを回避するためには、職員に次なるステップへの方向性を示すとともに、一方的ではなく双方向の意思疎通を通じて一致させる場が必要。
コンセプチュアル スキル	<ul style="list-style-type: none">組織を発展させる能力	<ul style="list-style-type: none">キャリアで積む能力には、左図のような4つのスキルがあげられる。これらを階層別・職種別など職員の成長段階に応じて基準を整理し、育てていくことが求められる。

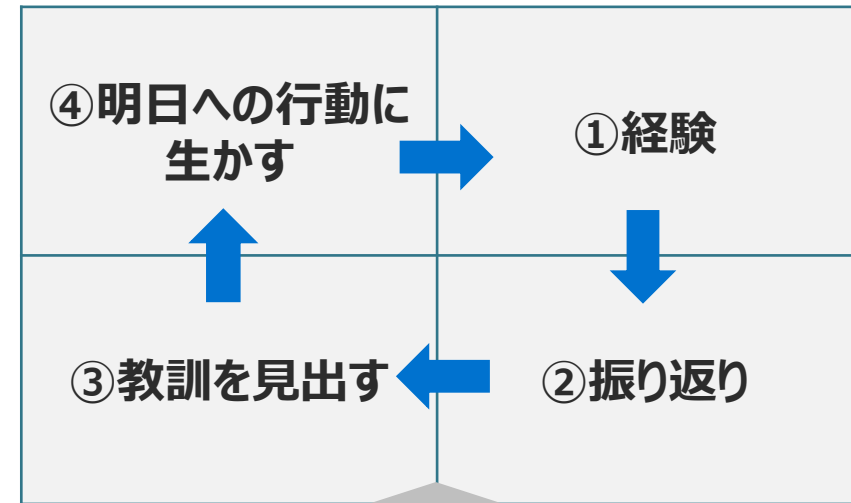
2.4.2 日々の業務中での成長

- 「経験」が人材の能力開発に最も影響を与える要素であり、経験を通じた新たな気づきが自己成長、自己実現、自信ややりがいにつながっていきます。

成長のためのサイクル

- 人材の能力開発に影響を与える要素のうち、最も影響を与えるのが「経験」といわれている。
- 経験学習とは、一つひとつの経験を自らの知識・知恵・実践力に結び付けていく流れ。（右図参照）
- このサイクルを回しやすくするためには、半年に1回程度の面談の機会を設けることが重要。
- 行動の行き詰まりを感じたときに、介護過程を振り返ることや、入居者の新たな側面を発見して介護を行うことで、新たな介護の可能性に気づくことができる。
- そして、その気づきが自己成長、自己実現、自信ややりがいにつながっていく。
- ユニット職員は1人で業務を遂行することが多く、なかなか日頃の悩みや不安を伝えられない。誰かが気にかけてくれば、気分が楽になる。精神的な不安の軽減が離職や意欲低下を予防し、職務を継続して遂行できる。

【経験学習のサイクル】



コーチング

相手が状況に応じて、自ら考え、行動した実感から学ぶことを支援し、相手が本来持っている力や可能性を最大限発揮できるようサポートするためのコミュニケーション技法

2.4.3 介護専門職としての成長

- ・ 介護職員が知識・技術を習得して熟練していくには現場での経験を段階的に積む必要があります。
- ・ ユニットリーダーは、自分が歩んできた過程をユニット職員に伝えることで、組織としての機能や職員の成長過程に重要な道筋をつけることとなります。

臨床技術習得の段階（ベナーモデル）

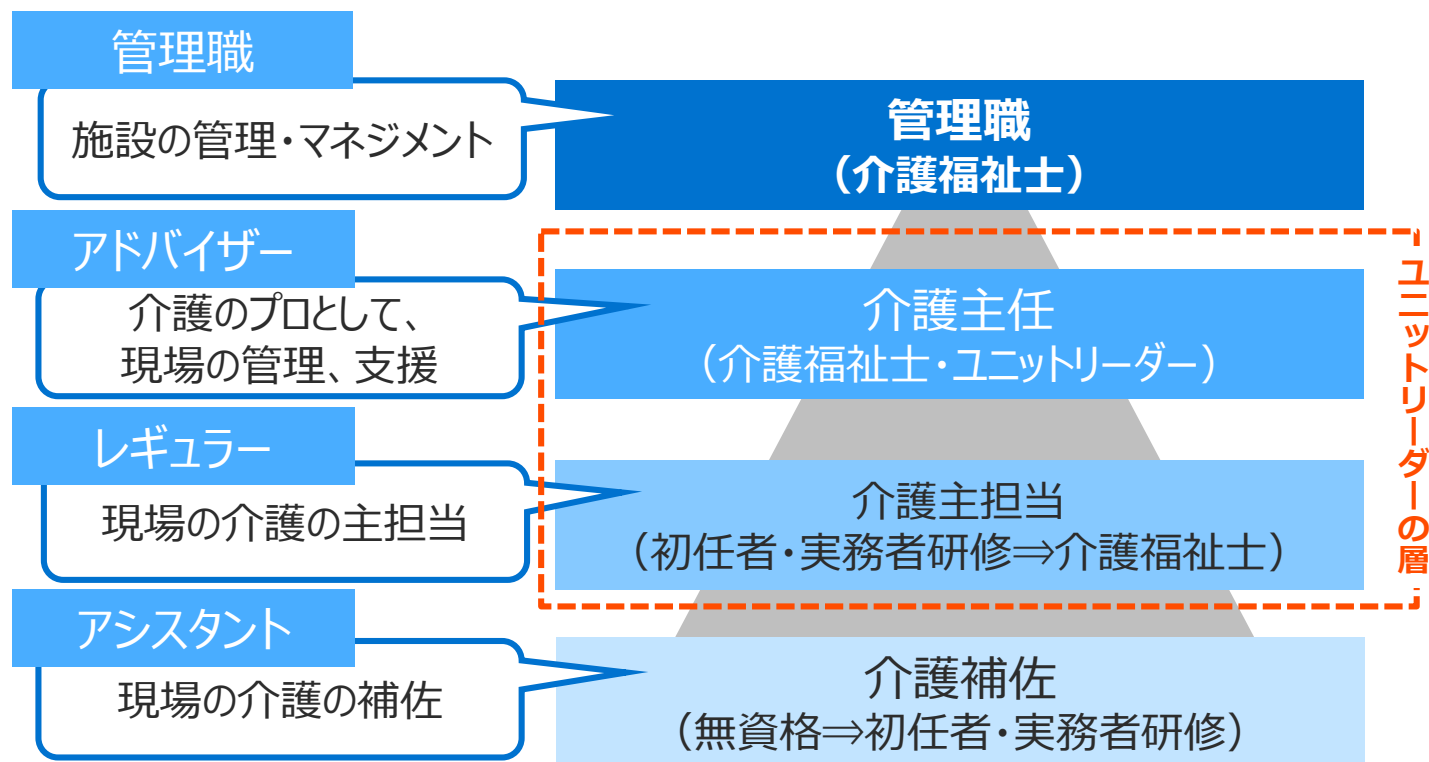
段階	基本的な到達目標
第5段階 (達人)	<ul style="list-style-type: none">● 規則・マニュアルなどの分析的な原則には頼らず、直観的に状況を把握・判断し看護実践を行う● 状況を広く・深い視野で理解し、行動する
第4段階 (熟練者)	<ul style="list-style-type: none">● 一時的な視点ではなく、全体的な視点を捉えて格率を基に実践できる● 幅広い視野で予測的判断をもち看護を実践する● 選択肢を少数に絞って問題の核心に焦点を当て、目前の状況を即座に判断できる
第3段階 (上級者)	<ul style="list-style-type: none">● 長期的な目標や計画を踏まえて看護実践を行える● ある技能レベルに達している自信と、不測の事態に対応する能力をもっている● 長期的な計画立案は、現状だけではなく将来の予測や優先順位を踏まえて判断できる● 意識的で理論的かつ分析的な看護実践は、段取りがよく効率的に業務が行える
第2段階 (中級者)	<ul style="list-style-type: none">● 繰り返し起きる重要な状況に自分で気づいたり、指導者の指摘を理解できる● 初心者にありがちなマニュアル的な行動ではなく、その場の状況を理解して判断できる
第1段階 (初心者)	<ul style="list-style-type: none">● 体重・体温・血圧・脈拍・血液データなど客観的で測定可能な情報を把握し、患者の状態を理解できる● 状況に応じた行動ができないため、異なる属性に対応できるように実践の原則を学ぶ必要がある

2.4.4 施設におけるキャリアパス（1/2）

- 施設のキャリアパスは、職員が成長するための知識や技術、考える力などを経験に応じて段階的に示して明確化したものであり、職員が将来の目標に意欲的に取り組むことを可能とするものです。
- 施設に入職した職員が将来の展望をもって働き続けられるような過程を構築し、施設全体で人材定着に取り組むことが必要です。

施設におけるキャリアパス（Sample）

- 施設において、このようなキャリアパスとそれに伴う役割を作成し、職員に明示して将来目標に取り組むことが重要
- それにより、職員の働きがい、成長意欲を引き出せる



2.4.4 施設におけるキャリアパス（2/2）

- 下図は初任者から経験を積み、段階的に取得することが望ましい知識や技術についての過程を示した一例です。

施設におけるキャリアパス（Sample）

	ステップ1	ステップ2	ステップ3
社会力	<ul style="list-style-type: none"> 良好な人間関係を築く基礎力を養う 	<ul style="list-style-type: none"> 入居者・職員に対して、良好な人間関係を保てる 	<ul style="list-style-type: none"> 組織人としての自覚を持ち、初任者等の模範となる行動ができる
介護力	<ul style="list-style-type: none"> 指導を受けながら日常的な業務ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 自立して日常業務ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 一般的介護知識・技術と職業倫理をもって、チームケアが形成できる
情熱	<ul style="list-style-type: none"> 積極性をもった行動ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 規律性、協調性をもって業務を遂行できる 	<ul style="list-style-type: none"> 自らの役割、責任をもって遂行できる チームメンバーへ働きかけて、意欲を引き出すことができる
着眼点	<ul style="list-style-type: none"> 情意（やる気・意欲） 	<ul style="list-style-type: none"> スキル・社会力 	<ul style="list-style-type: none"> スキル・介護力
推奨研修	<ul style="list-style-type: none"> 介護力や社会力を養う基礎的な研修 <ul style="list-style-type: none"> - 基礎的な介護技術の研修 - 社会人として基礎的な研修等 	<ul style="list-style-type: none"> 介護力や社会力を養う発展的な研修 <ul style="list-style-type: none"> - 認知症ケアに関する研修 - 医学的知識に関する研修等 - コミュニケーションに関する研修等 	<ul style="list-style-type: none"> 介護力や社会力に関する専門的な研修 <ul style="list-style-type: none"> - より専門的な介護に関する研修 - リーダーシップに関する研修
目標資格	<ul style="list-style-type: none"> 初任者研修 	<ul style="list-style-type: none"> 介護福祉士／社会福祉主事 	<ul style="list-style-type: none"> 介護福祉士／社会福祉士／介護支援専門員