

第4章 組織としてのストレスマネジメント

1 スタッフがストレスを感じやすい組織

● 組織がストレスの原因となることがある

ストレスが少ない、あるいはストレスと上手く付き合うことができる「働きやすい」「やりがいのある」職場の実現のためには、施設・事業所全体、あるいは法人・団体全体での組織的な支援が欠かせません。しかし、このことは逆にいうと、組織的な支援が考えられていない施設・事業所では、個々のスタッフにもストレスが発生しやすいということです。

さらには、組織的な支援がないという消極的なものだけでなく、さまざまな組織の体制や運営のあり方が、介護現場でのストレスになってしまうことがあります。個人やチームでは対処しきれない「働きにくさ」「やりがいのなさ」を生み出す組織の状況のすべてが、スタッフのストレスの原因となる可能性があります。

● スタッフがストレスを感じやすい組織

それでは、「働きにくさ」「やりがいのなさ」を生み出す組織(＝ストレスを感じやすい組織)とはどのような状態なのでしょう。

以下に、スタッフのストレスにつながりやすい組織の状態の例をあげました。ここにあげたのは、個々のスタッフや、介護現場のチームの中だけでは十分に改善することが難しいもの、つまり組織としての課題です。皆さんの職場に、同じような状況がないか振り返ってみましょう。

ストレスを感じやすい組織の例

- ◆ 組織としての理念や方向性がない(示されていない・共有しようとしていない)
- ◆ 利用者に直接かわかる時間よりも、間接業務(掃除や書類整理など)の効率性が優先させられる
- ◆ 役職ごとの責任や役割が示されておらず、事故やトラブルが生じた際に誰が責任を持つのが不明である
- ◆ 法令を遵守するための仕組みや姿勢が乏しく、事故報告や会議録などを公開しようとしていない
- ◆ 利用者や家族からの苦情を受け付ける仕組みや姿勢がない
- ◆ 職員教育の仕組みがなく、要求される仕事のレベルは高いが、具体的な方法を示してくれない
- ◆ 施設長や管理者が介護現場の様子を知らない
- ◆ 職員間のトラブルに対して、上司が何も調整しない
- ◆ 職員の中に派閥があり、互いに批判しあって業務に支障が出たり、管理者が派閥の存在を利用しようとしたりする
- ◆ 労働条件や人事考課などが職員には知らされず、福利厚生なども考えられていない
- ◆ 現場の職員からの提案や要望を受け付ける仕組みや姿勢がない
- ◆ 上司が部下を呼び捨てにするような態度が当たり前になっている
- ◆ えこひいきと思われるような偏った人事が不透明に行われている

2 組織として考えたい支援策

● 組織全体としての支援策のあり方

施設・事業所の組織全体としてのストレスマネジメントは、「セルフケア」「管理者ラインによるケア」「施設・事業所内の専門スタッフによるケア」「施設・事業所外の資源や専門機関によるケア」という4つの側面から行う、メンタルヘルス（精神保健）対策として整備すべきであるといわれています。

「セルフケア」は、本書第2章で解説したように、働く人自らが、自分のストレスに気づき対処する方法です。

「管理者ラインによるケア」とは、現場の管理監督者（リーダーや管理職）が中心となって、職場の環境調整や個別相談への対応などを行うことです。

「施設・事業所内の専門スタッフによるケア」は、施設・事業所内で人事や労務に関する役割を持つ人が、セルフケアやラインによるケアへの支援を行うことです。例えば、施設・事業所の規模に応じて、これらの役割を担う「衛生管理者（衛生推進者）」を置くことが労働安全衛生法によって定められています。

「施設・事業所外の資源や専門機関によるケア」は、医療機関や保健福祉関係の地域の公的機関などの外部の資源、専門機関と連携し、必要な助言・指導・情報提供などを受けることです。施設・事業所で選任している産業医や、地域の産業保健センターなどを確認しておきましょう。また自治体が設置する精神保健や労働に関する相談窓口、各種団体が設置している相談窓口なども、必要に応じて職場内に周知するようにしましょう。

● 「働きやすい」「やりがいのある」職場の実現

上記のように、組織として直接的にストレスマネジメントにつながる対策を行うことは、たいへん重要なことです。

しかし、直接的な対策以外に、「働きやすい」「やりがいのある」職場を実現していくために、個人やチームだけでは行えない、組織として考えたい取り組みもあります。前節で示したような「スタッフがストレスを感じやすい組織」にならないためには、少なくとも以下のような側面について組織的に検討し、体制を整えることが必要です。

「働きやすい」「やりがいのある」職場を実現する取り組み

- ①組織の理念とコンプライアンス（法令遵守）の明確化
- ②業務の量と質の見直し ③労働環境の評価と改善 ④人材育成体制の整備

次ページに、これらのことを含めた、組織全体としてのストレスマネジメントに関する体制の整備について図示していますので、参考にしてください。（図8）

2 組織として考えたい支援策

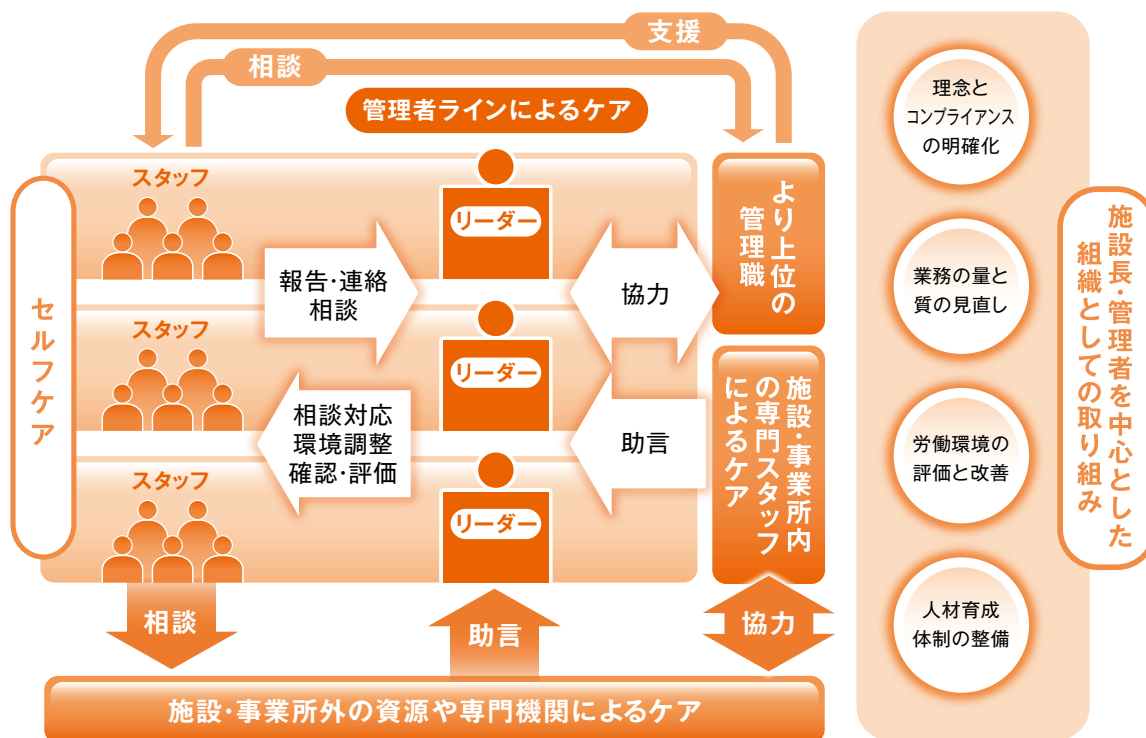


図8 組織全体としてのストレスマネジメント

● リーダーの役割

現場の管理監督者（リーダーや管理職）は、「ラインによるケア」の中心となって、職場内の環境調整や個別相談、情報の確認やスタッフの評価などにあたります。

このリーダーの役割は、上図に示したように、組織全体としての取り組みと無関係なわけではありません。むしろ、組織全体の取り組みが上手く機能するためには、リーダーの立場にあるみなさんの役割が重要になってきます。環境調整や相談への対応は、リーダー個人の考え方が反映されればよいのではなく、組織全体の方向性や対策と連動することが必要です。また、環境を変えたり相談を受ける中では、リーダーがカバーするチームの中だけでは解決しにくい課題が生じることもあり、その場合は組織に働きかけたり、組織全体として支援策を考える必要性も生じます。

決してリーダーがすべての責任を負う必要はありませんが、組織的な動きの中で、リーダーという立場にどのような役割があるのかを十分に考えましょう。

次のページからは、こうしたリーダーの役割を含めて、「組織としてのメンタルヘルス対策」「組織の理念とコンプライアンス」「業務の量と質の見直し」「労働環境の改善」「人材育成」という5つのテーマについて、組織としての対策を具体例を示しながら解説しています。

3 支援策の具体例とリーダーの役割

● 組織としてのメンタルヘルス対策

組織として取り組むべき方策として、職員一人ひとりに対する指導、助言等の体制作りと、組織全体としての健全性を維持するという、二つの視点が大切です。職員一人ひとりに対しては、キャリア形成などを通じて、高いモチベーションを維持し、個人の家庭的な問題にも留意しつつ、その職員の全体性としての健全性（メンタルヘルス）を維持することです。組織全体としては、衛生管理者、産業医、安全衛生委員会、リスクマネジメント委員会等の総合的な取り組みが必要です。

◇ 特別養護老人ホームフィオーレ南海

施設長 柴尾慶次

具体的な 取り組み

当施設では、施設内虐待防止や身体拘束ゼロへの取り組みの中から、職員のメンタルヘルスと組織体としての健全性（組織風土づくり）が重要であるとの認識の下に、さまざまな取り組みを調和的に発展させることに留意してきました。

そのひとつに、職員のメンタルヘルス対策があります。具体的には、年に1回ストレスメジャーを用いて職員にアンケートを取り、ストレスの度合いやバーンアウト（燃え尽き）に陥っていないか、などを産業医（嘱託医）とともに検討することとしています。

その結果、もしメンタルヘルスに不安のある職員の解答が見つかった場合、カウンセリングを受ける、産業医に相談する等を周知します。リスクマネジメント委員会でも、同様のアンケートを取っています。たとえば、「これだけしているのに、と思ったことがありますか？」という、いわゆる「イラっとする瞬間」についての設問に、3分の2の職員が、「ある」と答えています。介護の現場は、「感情労働」です。自分の感情を押し殺し、相手の立場に立って、どのように思い、考え、その様な行動が起きるのかをアセスメントしながらケアを提供しています。この結果を受けて、「ケアハラスメント」の研修会を研修委員会で開催しました。

介護現場は、認知症の方のBPSDの予防が重要です。それでも防ぎきれないBPSDがあり、たとえば「暴力行為」に、暴力や感情で対応するのではなく、「専門的技術で応える」のが専門職です。このように、委員会や研修などが総合的に機能し、一つの課題に対応できる組織風土づくりにより、結果としての職員と組織の健全性を維持していくことです。

リーダー の役割

リーダーとして、現場の職員と組織・管理者との中間でコントロールする役割があります。しかし、その役割ゆえにリーダーの抱える役割葛藤がストレスの元になることがあり、そういう職域であることと、そのことによって職員一人ひとりの気持ちを受け止め、相談、助言が行なえる、鍵になる人（キーパーソン）としての認識が必要です。職員のストレス要因を早期に発見し、重大化する前に組織的に対応する方法を、管理者と共に検討します。

3 支援策の具体例とリーダーの役割

● 組織の理念とコンプライアンス

事業者が介護福祉サービス事業を行う権利は、介護保険制度等に規定されている法令を遵守する義務を果たすことで認められます。利用（契約）制度のもとでのサービス提供は、施設に利用者への直接的な責任が伴います。施設は、理念や方針を明確に打ち出し、職員はそれを周知・共有し、組織や専門職としての倫理性を高め、組織運営の健全化を図り、社会的信頼が得られる利用者本位のサービスに努める必要があります。

◇ 北広島リハビリセンター特養部四恩園

施設長 三瓶 徹

具体的な
取り組み

● 施設の理念や方針の確立と周知

施設の理念や方針を確立し自覚することは、職員が業務に向き合うときの視点や軸となり欠くことのできないことです。当施設では、基本理念を唱和したり、上司が職員に確認するなどの工夫により周知するための具体的な取り組みを行っております。

● 運営基準の理解と遵守

施設は、サービス提供にあたり介護保険法に基づく運営基準を理解し、この基準をクリアしなければなりません。運営基準は、施設としてしなければならない最低の事柄が示されておりコンプライアンスが求められます。当施設では運営基準を全職員に配布し周知するようにしております。

● 事業方針・計画に基づく取り組みの情報公開

事業方針や計画は、サービス提供の理念を具体化したものであり、利用者はどのようにサービスを受けることができるのか知る手がかりとなります。また、サービスの利用実績や具体的なサービス提供内容の情報公開は、施設と利用者・家族との信頼関係を築くのに欠かせないものです。当施設では事業計画や実績をまとめた事業概要を、毎年利用者・家族に配布しています。

● リスクマネジメントによる信頼関係の強化

サービスには、事故、苦情、不適切なケアなどのリスクが必ず伴うものです。特に、高齢者虐待防止・養護者支援法や身体拘束禁止等への取り組みは、利用者の安心・安全に直結し、誠実に対応することが求められます。リスクへの対応を情報公開し、リスクへの積極的な取り組みは、職員の問題解決能力を高め、利用者との信頼関係が強化され、施設の組織力強化につながるものです。

● 業務や認知症の人への対応を示す指針の確立

理念を実践に移すための指針は、業務への態度やケアの質を担保するために必要なものです。特に、認知症の人へのまちな対応は利用者を混乱させることから、利用者の想いをどのように汲むのか、BPSDへの対応など組織としての指針の確立は必須と言えます。当施設では、「業務指針」や「認知症高齢者ケア標準化実践行動指針」に基づきサービス提供に努めております。

リーダー
の役割

● 理念や指針(マニュアル)を形骸化させない

理念や指針は、作ったときはよいのですが、2～3年するとマンネリ化し、職員の入れ替わりがあればなおのこと、これらのことの意識が薄れるものです。リーダーは、組織の理念や指針を形骸化させないために、研修やOJTにおいて意識化する具体的な取り組みが求められます。

● コンプライアンスを意識し周知させる

介護保険制度等の改正や、高齢者虐待防止・養護者支援法の施行など、サービス提供の内容に関わる制度について、よりコンプライアンスを意識する必要があります。リーダーは、しなければならないこと、してはいけないことを職員に周知することで組織としての健全化を図る取り組みが求められます。

3 支援策の具体例とリーダーの役割

● 業務の量と質の見直し

業務の量の見直しを中心とした業務改善、待遇改善、残業軽減等については、職員から出された意見を法人全体で捉えて、工程表を作成するなどして全部署で取り組んでいく必要があります。

これらを行う前提として、①職員に法人の実態（経営状況・基準に対する職員数・有給の取得率等）を開示しながら進めていく、②職員が当事者として主体的に取り組んでいくプロセスを大切にしていく、③課題を明確にした上で、課題改善の参考のため、他法人への研修派遣等を行う、といったことが大切になります。

◇ 特別養護老人ホーム桜井の里

園長 佐々木勝則

具体的な
取り組み

- ① 法人内に職場風土向上委員会を立ち上げ、委員を選出。同時に各事業所の運営会議で取り組み目的、工程を通知。
- ② 事業所単位で、①業務改善の見直しの必要性確認、②職員待遇・人員体制に対する考え方の確認、③それらを可能にするための職員人数・勤務体制等を話し合う。
- ③ 職場風土向上委員及び法人本部事務局メンバーで課題整理を行う。それらを短期的目標、年度目標、長期的目標に分けて整理を行う。
- ④ 職場風土向上委員会から本部事務局に課題提出を受け、法人本部内で、再度課題整理と、今後職員全体とこれらを考えていくための、基礎資料作成と項目ごと担当者を決め、課題整理。
- ⑤ 職場風土向上委員と本部事務局とで意見調整。そのうえで、各事業所運営会議で、方向性を提示。
- ⑥ 各事業所単位で、全体方向性を踏まえたうえで、現在の業務改善目標と年度業務目標を設定。

*これらを行っている時、法人の理念の一つである、「地域、ご利用者、ご家族の利益を第一とする」から外れて、職員、経営者の論理で議論が進められていないか繰り返しチェックを行っていく。

リーダー
の役割

- 取り組みにあたり、リーダーには次のようなことが求められます。
- ① 組織としての目指す方向性を提示（方向性がぶれないこと）
- ② 職員への情報の開示
- ③ 正面から向き合い、約束を守ること
- ④ 責任を取ること
- ⑤ 職員の行っている良い取り組み、ご利用者・ご家族とのかかわりを日常の中で常に支持し続けること

● 労働環境の改善

労働環境の改善において重視されることは、賃金や労働時間の多寡、仕事の内容（能力発揮・達成感・成長感）が挙げられ、これらの要素は“雇用の質”という表現ができます。介護現場においては、低賃金、サービス残業、きつい仕事等、“雇用の質”としては厳しい現状にありますが、その中で人材育成や最適配置、能力開発等が労働における満足度を高める要素になると考えられます。ここでは職員の最適配置（適材適所）を例に説明します。

◇ 介護老人保健施設せんだんの丘

施設長 土井勝幸

具体的な 取り組み

職員の最適配置とは、個々人の能力や可能性を見極め、潜在的な能力を有効に発揮出来る役割を持たせることだと思います。一つ事例をご紹介します。

3年目の施設内介護職Aさんは、性格がおっとりしていることもあり、仕事のテンポが遅い職員でした。特に夜勤等の人手の少ない時間帯の勤務時に仕事が滞ることがしばしばですが、忙しい介護現場では、このテンポがマイナス評価になってしまうことが良くあります。ある時、他の介護職員から出た言葉ですが、「早番で出勤してくるといつも仕事が残っていて皆迷惑しています…」となったのです。主任を呼び状況を確認したところ、やはり困っているとのこと。しかし、主任はAさんをこう評価してくれました。「確かに、仕事は遅いけれどオムツのことにに関して誰よりも詳しく丁寧に介助するんですよ。」Aさんは仕事はゆっくりしていても、その分利用者の状態をよく観察しており、排泄介助やおむつ交換等のケアは誰よりも丁寧に仕事をしているようなのです。この評価が救いとなり、翌年から新人職員の排泄ケアの指導者としてじっくりと新人に関わる役割としました。これからは早かったのですが、表情が生き生きとし、自らある提案をするに至りました。「オムツをじっくりと利用者の方々に合わせられるような仕事がないだろうか？」そこで始めたのが、オムツのフィッティング宅配事業です。Aさんのコーディネートにより、通所の送迎時や訪問看護・リハ・介護等の居宅事業の訪問時に、オムツを相談しながら宅配しています。この事業が今では年間1,200万ほどの売り上げにまで成長しており、介護職員の増員の一部財源になるなど労働環境の改善にも寄与しています。

リーダー の役割

介護現場のリーダーとして大切なことは、能力の高い職員だけでなく、課題を持っている職員こそ長所を見つけ、評価し、且つそれを他のスタッフと共有しあう関係を自ら働きかけ作っておくことです。一人では解決できない課題でも、他のリーダーも同じような課題を抱えているはずであることから、意見を出し合い、適材適所の役割を考えると、見つけることが介護現場のリーダーとして求められる資質ではないでしょうか。それが労働環境を良質に保つ秘訣とも言えるのです。

3 支援策の具体例とリーダーの役割

● 人材育成における組織的ストレス支援

人材育成を効果的に行うには、それぞれの職種に必要な知識・技術を習得させるための教育・研修が不可欠です。しかし、OJT（職務を通じての研修）、OFF-JT（職務を離れての研修）、SDS（自己啓発）による研修そのものが、職員にとってのストレスにつながる場合があります。「人手が足りない」「時間がない」「研修に参加するよりも、利用者に関わりたい」という職員の想いを受け止め、ストレスに関する研修では、リーダーは参加者の満足感が得られる支援策を具体的に示すことが求められます。

◇ 社会福法人幸清会・大滝福祉会

理事長 大久保幸積

具体的な
取り組み

課題解決を必要とするような研修では、その研修講義で学んだ内容を活かすようなグループワークを行い、職員の抱える不安や悩み、要望などのストレスに結びつきそうな課題を浮き彫りにする機会を持つことが必要です。大切なことは、そこで明らかになった課題や要望と、組織がどのように向き合い、どのような態度を示すことができるかです。

例えば、ある施設ではストレスマネジメント研修で、ストレスの基礎知識・ストレスと病気・ストレスの回避・解消方法といったストレスに対する理解を図るための講義資料を数日前に配布して、一読してもらい研修を行いました。各部署から集まった参加者を、6人ほどのグループに分け、研修委員などがファシリテーターとして各グループに入り、グループワークを行いました。参加者は、「講義で学んだことをすぐにグループで話すことで、現場に当てはめて考えることが容易にでき、ストレスに関する課題が出しやすかった」とのことです。さらにこの研修では、理事長にも出席を依頼し、施設長も同席して、グループワークで出されたストレス回避・解決策について、参加者と一緒に検討する時間を持ったのです。実行可能な解決策は、その場で行うことを約束し、検討を要する事項は、いつ頃までに解決策を具体化するかを決めた結果、研修終了後のアンケートでは高い研修評価が得られました。このような研修の工夫も、組織的な支援策と言えるでしょう。

リーダー
の役割

リーダーは、研修参加者個々の知識やグループ成熟度を考慮して、事前にわかりやすい資料を作成するなどの準備を怠らないようにしましょう。また、駆け足で進める講義・演習では、参加者の満足が得られず、ストレスマネジメントの研修が、ストレスを生む結果になるので、講義・演習の時間配分に留意しましょう。参加者は研修終了後の業務を気にするので、終了時間は厳守して、ダラダラと伸びることのないように気をつけましょう。