

## ■ 10 総括および今後の課題

---

### (1) チームリーダー研修事業の目的と受講者の関心・結果

本研修は、滋賀県の平成30(2018)年度「地域医療介護総合確保基金」(介護分)の「しがの介護人材育成・確保対策推進事業」における「介護職員定着推進事業」として、チームリーダーのマネジメント力と職場指導力の向上による介護職員の定着を図る目的の事業である。それは、「事業所内外のロールモデルとなるチームリーダーを養成するとともに、リーダーによる対外支援に取り組む事業者の登録・公表を行うこと」(平成30年度滋賀県介護職員人材育成・確保対策連絡協議会)により、当該事業者のサービスの質の向上を図るとともに、人材確保をより円滑にすることにある。また、滋賀県介護職員人材育成・確保対策連絡協議会の意見において、とりわけ介護職に「医療的ケア」の研修をする必要性が指摘され、その要望を受け入れた。

定員30名に対し51名の受講申請があり、当研修に対する関心の高さがうかがえる。最終的に31名の受講者で、半数以上が10年以上の経験があり、当研修の対象とする部門長(概ねユニットリーダーを指導する者)は約3割で、その他は職階に差異はあるものの一定の責任ある役職者であり、まったく役職についてない者が3名あった。

受講動機は、「上司に勧められた」、「医療的ケアを学びたい」、「学びたい内容がある」等種々であったが、研修修了時には「リーダーとして職員を指導するならば今回のような研修を受けて学び、指導ができるだけの実力を培うべきだと感じている」(レポート)に示されるように、ほとんどの修了者が研修の意義を認め、リーダーのとしての自覚と自信を深めている。研修の全体評価調査では「研修全体の満足度」は4.07(満点5.0)、この研修が「リーダー業務に生かせると思うか」は4.52(満点5.0)の高評価であった。

「不足していた自分の知識の習得ができた」、「課題が多く大変でしたが、学びのある研修でした」、「身についたと実感した」の達成感があった。介護の質の向上と職員の能力開発は職務満足度に反映され、人材確保に資するものであり、この達成感は重要である。

ただし、グループワークでは受講者の職階に違いがあって、「リーダーの先輩方の意見も聞けて刺激になった」とする効果もあったが、議論のかみ合わない部分もあり改善の必要がある(全体)。

---

※〈レポート〉：研修の修了にあたり全員が修了レポートを提出し、修了式にて発表をしている。レポートは「修了レポート集」としてまとめられている。

※〈テーマ別〉：テーマ別研修評価調査の結果(16及び85ページ～)

※〈全体〉：研修の全体評価調査の結果(25ページ～)

※〈ヒアリング〉：研修後の受講者の実践に関するヒアリング調査の結果(38ページ～)

## (2) 介護の基本等の学び直しとリーダーとしての自覚と自信の醸成

### ① 学び直し

研修の目標のひとつは、介護の基本の学び直しによる各人の専門性の再構築であった。平成 19 (2007) 年の介護福祉士養成課程のパラダイムの改定により、新しい理論とスキルが導入されたので、それらを現場で実践するための継続教育が必要であった。

「ICFの理念に基づくサービス支援や利用者様の心身の状態に応じて適切な判断ができる判断力や観察力の向上」〈レポート〉がリーダーには必要であり、「ICFの視点を持って展開できたことは自分の中で大きな成果であった」〈レポート〉にあるように、理論の大切さを再認識し、リーダーとしての自信につながっている。介護の理論とスキルの学び直しは、ICF理念に基づく介護過程の展開に収斂され、根拠をもって部下を指導することができるようになったことが、修了者が職場で指導的立場にあるリーダーとしての自覚と自信を深め、その役割を果たすことに生かされている。

### ② 医療的ケアと介護職の責任・義務

介護福祉士は、平成 17 (2005) 年に厚生省通知で「原則医行為ではないとされた 11 項目の行為」や、平成 23 年 (2011) の社会福祉及び介護福祉士法改正の「喀痰吸引等」によって医行為の一部を実施することが可能となった。医療的ケアは一定の条件の下に「医行為の一部」を介護福祉士が実施することになり、法令順守と安全・確実に行う義務が生じた。このことにより、介護福祉士の役割が増す一方において、医学的知識や関連法規の知識の修得と、介護の実践に信頼性がより強く求められるようになった。

医療的ケアは、介護福祉士にとっていわゆる「弱点の領域」であるので、本研修は総時間 93 時間のうち 24 時間を医療的ケアに充て介護職の弱点を補強した。介護の現場において「医療的ケアの知識を持つことがリーダーとして重要」〈テーマ別〉、「職場でこれをマネジメントすることの重要性、リスク把握と管理を学んだ」〈レポート〉と修了者がリーダーの資質のひとつの要素と認識した。

内容の理解度は、医療的ケアの 7 つのテーマのうち、知識の修得では、「難病ケア」、「医療的ケアの理解」、「終末期ケア」、「医行為外ケア」の 4 テーマで平均より高い知識・技術の修得率を示し、その達成感（自己評価）が高い。弱点を克服することで、「リーダーとしての自覚の高まり度」(4.1) に寄与している。「医療的ケアとは何か・その範囲について理解を深めることができた」〈全体〉、「医療的ケアを学んだことで、他の職種との連携に生かすことができている」〈ヒアリング〉にあるように、介護福祉士ができることとできないことの認識を深め、その責任と義務が明確にでき、職場の指導に生かすことができる。

### (3) 介護リーダー像の構築と実践力の向上

#### ①指導力の向上とテーマ別教育・PBL学習

本研修のリーダー養成の目標はマネジメント力と指導力の向上である。本報告書「2 介護職リーダー養成の視点」のところで指摘したように、介護人材の多様化が進み、職場のリーダーの指導力がより多く求められる環境になった。本来、介護職に就くには、体系的な理論と技術を長期の教育によって専門性を修得することが基本であるが、慢性的な介護人材不足下において、介護初任者研修のような短期研修修了者等の受け入れが進み、初任者のキャリアパスの構築と職務能力の育成が課題となっている。

これら経験の浅い介護職員の職務能力の向上には、OJTとOFF-JTの組み合わせで行われるが、その任にあたるリーダーは知識や技術を部下に伝える力が求められる。介護福祉士の養成課程は平成 19（2007）年の改正で科目別教育から領域別教育になった。これで専門職養成の枠組みができたが、出版されている養成テキストの教育は科目別の教育の域を出ておらず、専門職養成の基本である複数の領域に広がるテーマ別教育への転換が必要であった。

当研修のカリキュラムはドイツのアルテンフレーゲの養成を参考に日本の現状を考慮して枠組みを構築した。また、教材についてもその趣旨に沿ったテキストを採用し、テーマを学ぶのにテキスト全巻（公益社団法人 日本介護福祉士養成施設協会編）を参照しながら進めた。テーマは、利用者中心の介護を展開する視点で、複数の領域の知識や技術を活用して課題の解決をするものである。「研修内容や方法で印象に残ったところ」の「知識を深める」において、その効果を見ることができる〈全体〉。また、「研修で印象に残ったキーワード」の記入にも、複数の領域の知識・技術が関連していることが示されており、このテーマ別教育の趣旨が反映されている〈テーマ別〉。

テーマ別教育の実践には、受講者に与えられた課題を各自の知識・スキルを使って解決するPBL学習（Problem-based learning）を導入した。PBL学習は与えられたテーマを自らの学習で解決し、その解決過程において知識やスキルを修得する継続的な学びである。リーダーは高い判断力が求められ、このような主体的な学びが判断能力を高めることに資する。「答えが見えず戸惑ったが、研修を重ねるごとに理解できた」、「何度も繰り返す中で意見を出しメンバーとまとめ、発表していく楽しさを感じた」〈全体〉を体験し、「下位者への指導の仕方を研修でシミュレーションできた」〈全体〉にあるように、高い判断力と指導力の向上がみられる。研修後の受講者へのヒアリング調査で、「PBL方式が社内研修に生かされた」、「以前は既存の研修を利用していたが、この研修後は研修テーマを自分で決め部下にPBL方式で行った」〈ヒアリング〉など、主体的な学びが実践に生かされている。

さらに、PBL学習では、授業における演習課題に関連する研修前自宅学習課題を各自の職場で考え、それを授業で検討する方法をとった。受講者の「課題は多く大変だったが、身についたと実感した」〈全体〉の指摘は、授業で学ぶことと職場の実践で学ぶ

ことを並行的に進め、理論・知識とスキルを融合させるデュアルシステムの学びの効果である。

## ②サービス管理とマネジメント力の向上

リーダー養成のもう一つの目標はマネジメント力の向上である。当研修ではマネジメントを「介護の質の向上・指導」、「コンプライアンス・リスクマネジメント」、「生産性の向上」の3テーマに設定した。不足している知識や技術の修得では、「介護の質の向上・指導」が平均値(3.86)で、「コンプライアンス・リスクマネジメント」(3.82)、「生産性の向上」(3.76)は全15テーマの平均値(3.86)を下回った(テーマ別)。

「介護の質の向上・指導ではケアの統一をPDCAサイクルで部下を指導することの難しさがあった」(テーマ別)。また、「コンプライアンス・リスクマネジメント」では、「運営規定も読んだことがない」、「緊急時のマニュアルはあるが、いざその場に立った時、自分がどれほど対応できるか深く知るべきであった」(テーマ別)のように、諸規定やマニュアルは形骸化しており、研修により改めてこれらの規程・マニュアルや関連法規の習熟が重要であるとの意見が多くみられた。さらに、「生産性の向上」の受講者の受け止め方は「介護に生産性を持ってくることがわからなかった」(テーマ別)、「介護に生産性の向上を当てはめるのはおかしいことではないかと思っている」(レポート)のような意見と、「一番刺激を受けたのは生産性の向上であった」(テーマ別)、「生産性という分野は、自分にあまり関係がないと思っていたが仕事をする上でしっかりと考えて業務を見直すことが大切だと感じられた」(テーマ別)、そして「全て難しい」(テーマ別)に分かれる。

介護におけるマネジメントの概念やその実践力は発展途上であり、受講者にとって最も苦手なテーマである。介護のマネジメントは、定められた方針や計画の下に、組織内において与えられた資源(人材も含め)を最大限に活用して、最大の効果と利用者満足度と職務満足度を高めることであり、その過程において、コンプライアンス・リスクマネジメントおよび介護の質を担保するものである。マネジャーの責任と役割(義務)が曖昧な職場に課題がある。さらに、ヒューマンサービスの組織は利用者を含む組織的視点が重要であり、きわめて高度なマネジメント力が求められる領域である。人を育て組織を育てるマネジメント力の向上が求められる。

## (4) むすびにかえて－研修の課題

研修の効果は、これまで調査、修了レポートを中心に行ってきた。さらに、職場でどのように生かされているかをみるために、「研修後の受講者の実践に関するヒアリング調査」を行った。ヒアリングは研修修了後3か月後に行い、6名の修了者と面談した。詳細は報告書の「8 研修後の受講者の職場における実践」に掲げている。

6名中5名が各自の所属する職場の職員研修に取り組んでいた。研修修了者は、このリーダー研修の内容や方法を参考に、職場で主体的な取り組みをしている姿勢がみられた。これはリーダーとしての大きな意識変化であり、上司からもリーダーとしての高い評価があった。まさに、この研修の目標のひとつである指導力の向上がみられた。修了者はICFの理念に基づく介護過程の展開、医療的ケアの学び直しによって、根拠のある介護の実践を説明・指導ができることと、この研修での学びの有効性を自己体験することから、部下を指導する確信を得たことが修了者の大きな自信となっている。

マネジメント力については、ヒアリングをした1名の修了者が職場研修の「みんなのスキルアップ」をテーマに業務の見直しに取り組み、本研修をスキルアップにつなげる展開をしていた。このような努力の積み重ねがマネジメント力の向上になるが、一方で事業所の体質（雰囲気）の抵抗感による実践の難しさがうかがえる（全体）。

実践的な取り組みは1か所のみであったが、人材不足を組織と働き方の改革で取り組むような視点を持ち、リーダーとして組織管理、生産性の向上、仕事のあり方等について取り組む重要性の理解が深まった。

今後の研修のあり方について、修了者・講師から課題があげられている。研修の進め方では、修了者は講師から与えられた事前学習課題について十分な学習時間が取れないこと、6か月間の研修を働きながら受講することによる時間確保の問題、グループワークの進め方について改善の余地がみられた。研修前自宅学習課題を含め、PBL学習がより効果的に展開できるよう発展させなければならない。また、講師からは、受講者の介護の基本に関する基礎知識の差が授業への参加に影響を与えることから、受講の条件設定に関する課題が提示された。研修内容では、修了者と講師双方から「生産性の向上」について「時間が足りない」の意見があり、サービス管理の時間数増を含むカリキュラムとシラバスの再編が必要である。

以上に加え、滋賀県の課題として、①本研修修了者に対するマネジメント力向上のフォローアップ研修の実施、②本研修修了者による主体的学びの仕組みの構築(研究会等)、③本研修の位置付けと制度化およびインセンティブの明示、④各テーマに外国人介護従事者に対応するための内容を追加することがあげられる。これらの取り組みが今後のリーダー研修に生かされることを期待する。

最後に、テーマ別評価において、「尊厳の保持」が自己覚知で4.32（平均3.86）と最も高かったことに触れたい。介護はサービス利用者の尊厳の保持と自立支援が目的であることに帰結するものであり、受講者による介護の原点の再確認につながったことは本研修の成果の一つでもある。