

原 著 論 文

介護職員間で実施する「ケア」の概念を内在化するための
研修方法に関する研究

ユニットリーダーのユニットメンバーに援助の価値を伝える工夫と困難さ

種 橋 征 子

(人間社会学部 社会福祉学科)

A Study on Training Methods to Internalize the Concept
of “ Care ” Carried out by the Staffs at Care Facilities
for Elderly People Requiring Long-term Care
Devise and Difficulty that Each Unit Leader Convey
the Value of Assistance the Unit Members

Seiko TANEHASHI

(Department of Social Work, Faculty of Human and Social Studies)

Abstract

This study aims to clarify the difficulty of conveying the value of assistance to unit members to obtain clues to examine facilitation methods of unit readers in training on the concept of “ care ” by nursing care staff.

The unit leader regularly evaluated the appropriate assistance of each unit member, accepted the Painfulness reported by the residents, acknowledged the unit member as an individual, and used “ care ” to promote growth as a nursing care staff member.

Meanwhile, as unit members who are burdened with work rebel against unit leaders, unit leaders who are not confident can't convey the value or policy of assistance to unit members.

For this reason, the unit leaders must internalize the value of assistance as a belief, repeatedly explain and implement the actual assistance connected with the value of assistance with confidence in the assistance policy and understanding about the residents.

By doing so, the residents will feel confident and the burden on the unit members will be reduced and motivation will be improved.

Key words

unit leader, care, value of assistance

要 旨

本稿の目的は、介護職員同士で行う「ケア」の概念の研修における、ユニットリーダーのファシリテート方法を検討するための手がかりを得るために、ユニットメンバーに援助の価値を伝える困難さを明らかにすることであった。

その結果、リーダーは、日頃からメンバーの適切な援助を評価したり、利用者対応での辛さを受け止めるなどし、メンバーを一人の人として認め介護職員としての成長を促す「ケア」を行っていた。

一方で、業務のしんどさを訴えるメンバーに対し、リーダー自身、自信がなかったり、反発されたりするため、援助の価値や方針が伝えられない悩みが明らかになった。このため、リーダー自身が援助の価値を信念として内在化し、自分の援助方針や利用者理解に自信をもつこと、リーダーがメンバーに繰り返し援助の価値と実際の援助を結び付けて説明し、それを実践することが利用者にとっても自信や安

心に繋がり、メンバーの負担軽減、モチベーションの向上に繋がることを実感してもらうことを指摘した。

キーワード

ユニットリーダー、ケア、援助の価値

1. はじめに

本研究の目的は、援助の価値である「ケア」の概念を介護職員が理解し、内在化させるために、介護福祉施設におけるチームケアの最小単位であるユニットにおいて介護職員同士で行える研修方法を開発することである。

本研究の背景には、介護保険制度施行後、市場原理が導入され、介護サービスの営利化や効率化が進んだ高齢者介護事業において、援助者が関わりを通して生活に問題を抱える利用者の痛みと共に、利用者を支え、エンパワメントしていくとともに、その過程において援助者自身も成長していくという、福祉援助における援助者と被援助者間の関係性の変容が危惧されたことがある（種橋2017；2018）。

本稿はこの研究の第2報として、「ケア」の概念についての研修実施の際にファシリテーターを担うユニットリーダー（以下、リーダーと記す）のファシリテート方法検討の手がかりを得るために、ユニットリーダーが日頃から行っている「利用者本位」などの援助の価値を伝える工夫やその困難さを明らかにする。

なお、「ケア」の概念の研修方法開発に当たり、2013年に1施設10名の介護職員を対象に、津村（2012）の「体験学習の循環過程」を参考に計画した研修プログラムを実施し、介護職員同士で行う「ケア」の概念研修の課題として、「介護職員同士で共有された経験や認識を概念化できるか」「介護職員間の経験や利用者の情報の共有によって、直ちに援助方法を検討することに重点が置かれてしまうこと」の2点を明らかにしている（種橋2017）。

また、本研究で示す「ケア」の概念とは、「相手のことや抱える痛み（脆弱性）を知り、共感

することによって、相手にとっての良好な状況に向かうよう働きかけたり、同様な経緯や意図で自分が相手から働きかけられることから始まる相互の関わりの過程において、相手から自分の存在や独自性を認められたり、信頼されることによって自分に対する信頼や安心感を得たり、相手の存在を認め、信頼すること。また、相手に自信や安心感を与えようとするを通して、その中で得た経験やその意味を自らに統合し、新たな価値観や指針を獲得したり、自分の居場所を得て現状を肯定できるようになったり、その人にとっての良好な状況に向かって変化していくこと」である（種橋2017）。

2. 調査方法

(1) 調査対象者

本稿で報告する「援助の価値を伝える困難さについてのワークショップ」参加者である調査対象者は、A県のある社会福祉法人の2つの介護老人福祉施設（施設A・施設B）のユニットリーダーである。調査対象者の属性は、以下の通り。

施設Aの調査対象者は、リーダー9名である。性別は9名全員が女性であり、介護福祉士資格を所持している。年齢は、20代が5名、50代は4名である。経験年数は5年未満が2名、5年以上10年未満が3名、10年以上が4名である。ワークショップでファシリテーターを担ったリーダー職員の上司で、後日、研修の振り返りを筆者とともに行った主任職員は2名。2名とも経験年数は14年以上で、年齢は30代である。

施設Bの調査対象者は6名のリーダーである。性別は男性が5名、女性が1名であり、全員が介護福祉士資格を取得している。年齢は、30代

が5名、40代が1名である。

経験年数は、5年以上10年未満が3名、10年以上は3名である。ワークショップでファシリテーターを務め、後日、筆者と研修の振り返りを行った主任職員は2名で、経験年数はいずれも14年以上。年齢は、30代が1名、40代が1名であった。

(2) 調査方法

「ケア」の概念についての研修プログラムは、Kolbの経験学習理論(experiential learning theory)を下敷きにした津村(2012)の「体験学習の循環過程」を参考に計画した。プログラム内容と参加人数は表1に示した通りである。以下ので囲んだ数字は、表1に示したプログラム内容である。プログラムは、1)具体的「体験」として、今まで利用者に気遣われ、助けられた経験や対応困難な利用者との関わりの経験を振り返る、『事前アンケート()』の実施、2)「ケア」の概念および、経験した関わりの意味を理解するための『講義()』の実施(「指摘」)、3)講義後、『「ケア」の概念を意識することを意図したシートの記入()』(以下、シート記入と記す)(施設A:1回目のワークショップを挟んで1か月1枚で2か月実施、施設B:講義後1か月1枚)、さらに、利用者との関わりを通して得た認識を調査対象者間で共有し、互いに解釈、意味づけを行うための『ワークショップ』(「指摘」「分析」)である。

さらに、一連の研修プログラムの後に、本稿で取り上げる、リーダーのファシリテーション方法検討の手掛かりを得ることを目的とした、「ユニットメンバーに援助の価値を伝える困難さについてのワークショップ」()と、リーダーの上司にあたる各施設の主任職員と研修の振り返りを行った()。ワークショップ()実施日はA施設が平成29年2月29日、B施設が平成28年12月19日であった。の研修の振り返り実施日はA施設が平成29年3月6日、B施設

が平成29年4月3日であった。ワークショップ、研修の振り返りは各施設内で実施した。ワークショップの時間は両施設とも1時間であった。

(3) 分析方法

本稿で用いた報告データは、1)「ユニットメンバーに援助の価値を伝える困難さについてのワークショップ」におけるリーダーの語り()、2)「主任職員との研修の振り返り」でのリーダーの悩み(自分の経験も含む)やリーダーを取り巻く状況などについての主任職員の語り部分である()。

1)については、リーダーの抱える悩みを分類するために、以下の手順でカテゴリーを作成した。ワークショップの逐語録を精読し、各調査対象者の語りについて意味上まとまりのある部分を取り出し、一行程度でその内容を要約した一行見出しを作成。類似した一行見出しをまとめ、見出しを作成した。さらに、類似した見出しをまとめ、カテゴリー名を付与した。分析の妥当性を高めるために、見出しをまとめたカテゴリーは、介護業務経験をもつ、地域包括支援センターに勤務する社会福祉士1名に確認してもらった。

なお、文章中の《...》は、見出しである。リーダー等の語りは「斜体」、【...】は筆者の言葉、(...)は補足である。

3. 倫理的配慮

調査対象者に対し、1)調査結果は学会報告や論文の形で公表するが、話した内容や基本属性については個人を特定出来ないようにすること、2)研究以外の目的に使用しないこと、3)ワークショップやワークシートの記入は途中でやめることができること、4)ICレコーダーで録音した内容は研究終了後に破棄すること、を説明し、調査に対する同意を得た上で同意書に署名してもらった。また、データの記述に際して、性別がわからないようにするため主語は「私」とした。

表1.「ケア」の概念についての研修プログラム（調査）と各施設の参加人数

プログラム	プログラム	目 的	A 施設		B 施設	
			実施日	参加人数	実施日	参加人数
	事前アンケート	職員が、今までの利用者との関わりを振り返り、「ケア」の関係性（利用者との相互作用によって双方にとって良好な方向に変化すること）を認識すること	講義前の概ね1ヶ月間	10	講義前の概ね1ヶ月間	8
	「ケア」の講義	職員が、「ケア」の概念、関係性を理解すること	H28.6.20	8	H28.8.24	7
	「ケア」の講義のアンケート（感想）	職員が「ケア」の概念を知ることでの認識の変化を理解する	講義後の1週間	8	講義後の1週間	7
	「ケア」の概念を意識することを意図したシート記入	職員が、普段の利用者との関わりにおける「ケア」の関係性を意識し、内在化させること	講義後概ね1ヶ月間 ワークショップ後概ね1ヶ月間	8 7	講義後概ね1ヶ月間	7
	シート記入のアンケート	職員のシート記入での気づきを理解する	シート記入後の1週間	8	シート記入後の1週間	7
	経験を共有し概念化するためのワークショップ	職員が、利用者との関わりの経験を共有し、互いに解釈・意味付けること	H28.8.29	10	H28.10.24	6
	ワークショップのアンケート	職員のワークショップでの学びや気づきを理解する	ワークショップ後の1週間	9	ワークショップ後の1週間	6
	（再）経験を共有し概念化するためのワークショップ	職員が、利用者との関わりの経験を共有し、互いに解釈・意味付けること	H28.11.28	11		
	（再）ワークショップのアンケート	職員のワークショップでの学びや気づきを理解する	ワークショップ後の1週間	8		
	ユニットメンバーに援助の価値を伝える際の困難さについてのワークショップ	職員がユニットメンバーに援助の価値を伝える際に開える困難さを共有し課題を明らかにする	H29.2.27	9	H28.12.19	6
	主任職員との研修の振り返り	研修プログラムの課題、ユニットリーダーの抱える課題について明らかにする	H29.3.6	2	H29.4.3	2

太字は本稿使用データが話されたワークショップ・インタビュー

なお、本研修プログラム実施時の所属校（学部）には倫理委員会がなかった。そのため、本稿執筆にあたり倫理的な配慮について、長崎国際大学社会福祉学科倫理委員会の承認を得た。（承認番号：SW2018007）

4. 結 果

(1) リーダーが語った援助の価値を伝える工夫と困難さ

ワークショップにおける「リーダーが認識する援助の価値を伝える困難さ」についての語り

から、4つのカテゴリーがまとめられた(表2)。以下、カテゴリーごとに内容を示す。

1) 援助の価値を伝えるために工夫していること

このカテゴリーでは、7つの見出しがまとめられた。

表2. ユニットリーダーが語った、援助の価値を伝える工夫と困難さ

カテゴリー	見出し
1 援助の価値を伝えるために工夫していること	メンバーに対し、援助を振り返ってもらい根拠を問う
	メンバーによって伝え方を変える
	自分が利用者の立場だったら?と問いかける
	問題に対してその場面や言葉を日常生活の出来事に置き換えたり、例えて話をする
	若いメンバーには、利用者の生きてきた時代背景を知ってもらうよう働きかける
	自分の考えや気づいて欲しいことは、態度や行動で示す
	コミュニケーションの取りづら利用者にこそ向き合ってほしいと言葉で伝える
2 日頃から心がけていること	適切な対応をしているメンバーを評価し、自信を持ってもらう
	若いメンバーの価値観を認める
	メンバーの後方から支えて良いところを取り上げる
	介護ミスがあった時は、当事者だけではなく、メンバー全員に注意喚起する
	一人ひとりのメンバーの特性を理解する
	メンバーとは話しやすい関係性を築くことを意識する
	利用者対応におけるメンバーのつらさを受け止める
	リーダーとして方針を示す
	リーダーとして考え方がぶれないようにしたい
	リーダーとしてせかせか動かないように気を付ける
	自分の助言だけではなくメンバーと話し合うことで援助の方針を決める
	何か問題があるときはメンバーと話し合う
	メンバーとの話し合いではできるだけメンバーの意見を否定せず後押しする形で進めたい
	介護ミスがあった時は、当事者だけではなく、メンバー全員に注意喚起する
3 援助の価値を伝える難しさ	メンバーの受け取る姿勢や体制が整っていなければ伝わらない
	援助の価値を伝えても、時間が経つと元に戻ってしまう
	利用者中心の視点になれないのは体調や精神面の調子で自分と向き合えないからと思う
	連絡ノートを書いているが上手く伝わらない
	仕事に慣れていくと自分でも気づかないうちに、自分主体になってしまう
	不適切な言葉遣いを毎日聞くため、援助の価値を伝え続ける必要性を感じた
	意識づけの難しさ
	利用者の援助の考え方に正解でも、不正解でもないと思うことがある
4 自分自身の悩み	メンバーの訴えに応えられない
	メンバーに注意するときは自分に余裕が必要
	方針を示したいが、伝えられない
	利用者に関わる時間をとって信頼関係を築きたいと思いながら、業務を優先させてしまっている

あるリーダーは、メンバーが「利用者に対して行ったケアについて、いつもと違うケアをしていたので、なんでそういうケアをしたのか、あえて理由を聞いたりもしています。本人が根拠を持ってやっているのであればいいかなと私は思っているんですけど、何も考えずに、今日はそういう感じだったからというふうにやっていますと、それはプロの仕事ではないので、必ず根拠を深めるようにはしています。」また、別のリーダーは、「記録だけでは、したことしか入っていなかったりするので、本当に記録した人はそのときにどうだったかというところがそのときに結構気付けたりもするので、ちょっと聞いてみるということをしています。」と語り、《メンバーに対し援助を振り返ってもらい、根拠を問う》ことをしていた。

他に、その人に伝わる言葉を一人一人言い換える必要があったり、経験年数によって受け取り方も違うため、《メンバーによって伝え方を変える》。自分の担当ユニットは、メンバーの言葉遣いが課題であり、《自分が利用者の立場だったら？と問いかける》ことで、そのメンバーに変化がみられたと語っている。

また、《問題に対してその場面や言葉を日常生活に置き換えたり、例えて話をする》《若いメンバーには、利用者の生きてきた背景を知ってもらうために働きかける》《コミュニケーションの取りづらい利用者にこそ向き合ってほしいと言葉で伝える》など、メンバーに利用者の思いや場面に対する理解を促すために、メンバーの年齢や受け取る力を勘案してそのメンバーに応じて言葉で価値を伝えていた。

一方で、直接言葉ではなく、自分の考えを言葉より、態度や行動、雰囲気や伝わるように意識しているなど《自分の考えや気づいてほしいことは、態度や行動で示す》ことが語られた。

2) 日頃から心がけていること

リーダーが日頃からユニットメンバーに対し心がけていることとして、14の見出しがまと

められた。

あるリーダーは、「一人一人の希望に合わせたケアをした職員を評価することがユニットとしてできてきているので、そういう個別ケアを大切にする職員が自信を持って取り組めるように、ユニットとして支えることで、正しいことをやったという達成感にも、新しい職員が入ってもつながるのかなということがあります。」と語り、《適切な対応をしている職員を評価し、自信を持ってもらう》ことを心がけていた。さらに、別のリーダーは、担当ユニットのメンバーは自分の考えを持っているため、全員の話を聞いて《自分は後方から支えてよいところを取り上げる》と語った。他に、若いメンバーとは価値観の違いがあり驚くこともあるが、ここは職場と意識して《若いメンバーの価値観を認める》こと、日頃から《一人ひとりのメンバーの特性を理解する》ことを心がけ、その人が興味を持つことができる話し方やタイミングにも気を配っているなどメンバーを一人の人として認め、信頼し、自信を持ってもらうように心がけていることが示された。

また、対応困難な利用者との関わりに、迷いや難色を示すメンバーに対し、自分も同じ気持ちを抱えることもあるため、その時の利用者の思いをメンバーと一緒に考えるようにしている、メンバーから「対応がわからない」「大変」と言われる時は、利用者の辛さを説明し、メンバーの感情を吐き出した上で、利用者の負担を軽減する方法と一緒に模索するという《利用者対応におけるメンバーのつらさを受け止める》こと、「普段から話しやすい関係性をつくっておこうと意識はしていて、必要なときだけ、ここぞというときだけ注意するのではなくて、ここぞというときにも崩れにくい関係性を普段からつくっておくということも意識しています（《メンバーとは話しやすい関係性を築くことを意識する》）」というように、メンバーの気持ちを支えるための気遣いが語られた。

さらに、「医療みたいにスパッと一つの根拠

で提示できたら一番いいんですけど、介護の中だと、こっちも本当に分からないという中で、それでもみんな迷ってというときは、一つの何かを提示しないといけないとなったときに、今、さんが言われたような、そこはリーダーとして一つの提示をしないといけない場面があるのかなというのは、今回、一つの利用者さんの課題のときに思ったところですかね。」など《リーダーとして方針を示す》、「自分の中で大事にしていることとか、自分の行動とかケアの考え方はぶれないようにはしようと思っていて」といったように、自分自身が《リーダーとして考えがぶれないようにしたい》、《リーダーとしてせかせか動かないように気をつける》と、ユニットにおいてメンバーに安心感を与えようとするリーダーの姿が語られた。

他に《自分の助言だけではなく、メンバーと話し合うことで援助の方向性を決める》《何か問題があるときはメンバーと話し合う》《メンバーとの話し合いでは、できるだけメンバーの意見を否定せず、後押しする形で進めたい》《介護ミスがあった時は、当事者だけではなく、メンバー全員に注意喚起する》とまとめられ、リーダーが自分の意見だけでなく、他のメンバーの意見も取り入れ、話し合うことでメンバーを援助方針決定の過程に参加させていた。

3) 援助の価値を伝える難しさ

リーダーがメンバーに対し援助の価値を伝えるときに感じている難しさとして、8つの見出しがまとめられた。

あるリーダーは、「難しいときもある。受け皿の側が受けようとしてくれていなかったり。どんな的確な言葉で、どんなまとまった教科書のような言葉を伝えても、受ける側がその体制が整っていないと響かなかったり、伝わってなかったりすることもあるので、」と語り、《メンバーの受け取る姿勢や体制が整っていなければ伝わらない》ことが示された。

また別のリーダーは、「同じことの繰り返し

になるんですよね、話した時はみんな切り替えてくれるけど、また、1か月、2カ月たつと、またね、元に戻っちゃうというのはあるよね」と、《援助の価値を伝えても、時間が経つと元に戻ってしまう》ことを語った。

さらに、「尊厳の研修とかってさしてもらっただけで、自分たちの日ごろの介護がそこにどうつながっているかということがないので、何回もそのことを話しあってもそこに直結しないというのは、結局、理解、根本がわからないと理解したいと思う気持ちがあってもそこに繋がらないので、だから、やっぱりいろんなことを言いかえても、そこへ繋がらない。言葉遣いでもそうですよね、」と語り、援助の価値に対する《意識づけの難しさ》を示した。

別のリーダーは、「業務優先になっちゃっているのかなっていう、まあ、性格とかもあるんでしょうけど、自分と向き合えていなかったりとかすると、どうしても利用者にベクトルが向いていなかったりすると、(ほかのメンバーの相槌：うん、うん、うん)その時のメンタルの状況にもよると思いますし、体調とか、」と語り、《利用者中心の視点になれないのは体調や精神面の調子で自分と向き合えないからと思う》としている。

さらに、《仕事に慣れていくと自分でも気づかないうちに、自分主体になってしまう》《利用者の援助の考え方に正解でも、不正解でもないと思うことがある》とあり、仕事に従事してきた経験によって、関わり方や援助の考え方に変化を生じさせている、

また、自分のユニットにおいて《不適切な言葉遣いを毎日聞くため、援助の価値を伝え続ける必要性を感じた》といった課題があげられた。

他に、利用者が日中もパジャマで過ごすことについて、着替えさせた方がよいという意見もあるが、リーダー自身、休みの日はパジャマで過ごしていたこともあり、利用者に対して配慮があれば《利用者の援助の考え方に正解でも、不正解でもないと思うことがある》と、語られた。

4) 自分自身の悩み

このカテゴリーでは、4つの見出しがまとめられた。

あるリーダーは、「自分で自分のことを良いリーダーとはそもそも思っていないのであれなんですけれど、できる限り話は聞くようにはしています。ただ、こっちの精神状態とか、関係なく投げ掛けてもらえるときは大いにあるので、なかなかそういうときにちゃんと返せているかなというのは」と語った。また、他のリーダーも「どちらかという、うちのフロアのメンバーさんは、『最近しんどくないですか』とか聞いてくる前に、『ここがこうしんどいんですけれど』と、わあっと言ってこられる方が多いので、ある意味、助かるといえば助かるんですけれども。解決策というか、じゃあこうしていきましようというのが。それを共有して、意見というか、意思というかも強い方が多いので、方向性をまとめるのがなかなか難しい部分もあるかなと。【言ってくるのは、ありがたいと言えばありがたいし、思っていて言ってくれないより、言ってくれるほうがいいけれども、その分、たぶん、価値観を変えるのも難しいのかなという。】そうなんですね。言ったことに對して、あまり正論をドーンとぶつけ過ぎても、大反発を食らったり。『そんなことを言っても、この状況を見えていますか』とか、『こうしないと無理でしょう』とか言われたときもありましたね。」と語り、《メンバーの訴えに応えられない》悩みが挙げられた。

他に、「メンバーと話をするという場面で、もし何か聞いてこられたりしたら、私自身も自信がない部分があるので、『それはこうじゃないんですか』じゃなくて、『私だったらこう思うんですけれどね』みたいな感じにいつもなっちゃうので、果たしてそれがいいのかなと思うんですけれども」「言わないといけなところは、言わないといけない。でも、私はできていないなとか。」とリーダーとして自信を持って《方針を示したいが、伝えられない》、メンバー

に遠慮する姿が語られた。

他に、メンバーに注意するときは、自分に余裕がないと心が折れてしまうため、《メンバーに注意するときには自分に余裕が必要》であることや、リーダー自らも、他のメンバーと同じように業務を優先してしまうことがあり、《利用者に関わる時間をとって信頼関係を築きたい》と思いながら、業務を優先させてしまっている》と自身の葛藤を語った。

(2) ユニットリーダーの悩みに関する主任職員の語り

1) ユニットメンバーに対するリーダーの悩み

本節では、日頃からメンバーとともに介護を通して利用者に向き合い、さらにメンバーをまとめ、援助の方針や価値をメンバーに伝える役割を持つリーダーの抱える悩みについて、リーダーの上司にあたる主任職の認識から明らかにする。

リーダーのことについて、ある主任は、「多分そこ(ケアの概念)をある程度理解できたら、あとは経験のあるリーダーなので、自分の言葉で言う能力を持っていると思うので、そこですよね、理解してもらおうというところまでいけば、先生と同じように言えなくても自分の言葉で【自分の中身に入ってしまったばどういう言葉でも良いんですね。】そうなんです、そういうところ」と語り、リーダーが援助の価値を理解し、メンバーに伝えることができる力を信頼していた。

しかし一方で、「ユニットケアになって少人数になってから、そこでつくる人間関係は、ご利用者とも濃密になりましたけれど、職員同士も濃密になるんですよ。しかも同じ空間でずっといて離れられないというので、人間関係に対する恐怖感とかはかなりリーダーも感じていると思いますし、もともとから、体を使って、かつ頭も使って、しんどい仕事ですよね」「24時間してて。そのしんどさを感じつつ、さらに課題を与えることに対しての気が引ける感と

か、そういうのを感じながらリーダーさんとかは仕事をされているんですよね。」さらに、「自信を持って言える根拠は、持っではいると思います。ただ、それを言ったときの相手の感情とかに配慮する。基本、『これだけしんどくやって、もうぎりぎり仕事をしているのに、さらに言うんですか』と返ってくる今の福祉の現状というか、そこかな。」と語り、ユニット内での職員同士の密な人間関係によるメンバーへの配慮と仕事のしんどさにためにメンバーに援助の価値を伝えられない様子を語っている。

この件については、主任も「感情的にも限界で、リーダーだけではなくて、現場の職員もいっぱいいっぱい、根拠、『だから何なの？』という状態になっているところで、どれだけ文書化して理想を伝えても、『ただの理想じゃない』と返ってきてしまうような現状であるところが……。【あるんですよね】うん、あって、ということですね。だから、リーダーがただ言いづらいというだけの問題じゃないところの。」と、当該法人に限らない人手不足からくる仕事の忙しさの影響について語り、メンバーに指示をださなくてはならないリーダーに対し、心苦しさを感じていた。

一方で、次節で示す自身が援助の価値を内在化させた経験を語った主任は、リーダーに「利用者本位」の考え方を「理想論だ」と言われたときに、その気持ちはわかるが、今すぐではなくても「利用者本位」の方向に向かわなければならぬことを説明していると語った。

また、リーダーは普段から、隣のユニットのリーダーとは話はするが、他のリーダー間で話をする機会がほとんどないことが語られた。

さらに、主任の一人が、現場の職員は利用者への援助の質を落としたいと思っていること、そして、「質が落ちるとモチベーションも下がるし、研修して動機づけしている意味もなくなってくるんですよね。そこがすごく苦しいところですね。」「そこでみんな、苦しんでいますよね。【だから、苦しいから、そこをど

うサポートできるかなんですよね。】まずそういう気持ちに寄り添ったところから入って、かつ、だからこそこういう根拠を持ってやっていくことで、自分たちの質を落とさないようにやっていく必要があるよねというところから、みんながうまく受け止めてもらえるようにしていけたらいいなと思いますね。」と語った。続けてもう一人の主任も「自信というか、自分がやっていることが間違いじゃないんだというような方向になることで。」と語り、主任として、介護職員が援助の質とモチベーションを落とさないように、そして、自分のやっていることに自信を持ってもらえるようリーダーを支える必要性が語られた。

2) 主任職員自身の経験

ある主任は、言葉遣いの悪いメンバーに注意をしても「施設全体がそういう雰囲気なので」と反発され、悩んでいるリーダーのことについて、「私の場合は、今の〇〇さんの気持ちが痛いぐらい分かるところがあって、1つは自信がないのと、もう1つはズバツと言えないのと。私もよう言えませんけど。(略)(メンバー自身が)気付かないと無理なんじゃないかなと思っているんです。」と語った。そして、そういった悩みは現在主任職をしている自分も辿ってきた道であり、自分たちが教えるよりもリーダーが自分自身で気づくと思われるため、見守っていることを語った。

また、その主任自身、一般職員だった時には「利用者本位」といった援助の価値を聞いても、「理想と現実が違う」と思っており、研修の講師や先輩に反抗する気持ちがあったが、何度も研修でそのことを繰り返し聞くうちに、「利用者本位」という杭を胸に打たれたように認識してしまった。それからは、自分の考えが揺らいだときにもその価値を知った場面が頭に浮かび、「利用者本位」ではないことを言ったらいけないと考えるようになったという。さらに、その主任は、「お金が安いのに職員(求職者)が来

るわけがないという現実があって、でも、私たちが辞めずにやっているのは、その部分（利用者本位の援助のこと）に生きがいとか芯を持っていて、その部分の楽しさを知っているから辞めないだけで、金だけ見たら、はっきり言って明日からでも辞めたいぐらいですよ。」と語った。

また、別の主任は、「例えばショートステイとかデイサービスとか、今まで使ってきたところで散々荒れていた利用者さんがめっちゃくちゃ落ち着くというのを経験すると、『私だったら』とかではなくて、その人が日ごろ何を言っているかとか、何を見ているかというところから考えようというのをずっとやり続けると、ちゃんと利用者さんは返事をくれるというか。だから、今リーダーさんが困っていることって、私は全然困ったことがないんですよ。」と語った。さらに、「一定、例えばここを目指したいけれども、言ってもそんなにすぐに体制とかが整えられないから、スモールステップを積み重ねましょうというのは、みんなで合意形成しやすいですね。チームの中でも合意形成しやすい」「あと、人の意見の聞き方とか、すぐにその人を変えるなんて、人を変えるってできないじゃないですか。変えられるとしたら、何かの体験があってとか、何かがないと。私の言っていることで変わるものなら、そんな簡単な話じゃなくて、そこで変えようとする絶対につい。」と語り、メンバーに対し、援助の価値を実践していくために体験による学習の必要性を示唆していた。

5. 考 察

(1) ユニットメンバーに対する援助の価値の伝え方

リーダーが、「利用者本位」や「ケア」の概念といった援助の価値及び、利用者理解をメンバーに促すための工夫として挙げたのは、《メンバーに対し援助を振り返ってもらい根拠を問う》ことである。メンバーに対し、何故その援助を行ったのか、援助の場面でどう思っていた

のかを尋ねていることが語られた。この援助の場面における「何故」、「どう認識したか」を振り返り言語化する作業は、本研究における研修モデルとなった「体験学習の循環過程」の「指摘」や「分析」部分にあたる（津村2012）。「体験学習」は、学習者が経験の中で起こっている過程に気づき自らの学びを言語化し、取り組むべき課題を見いだしていくことを目指すものである（津村2012）。このため、リーダーが意図的にメンバーに対して援助の価値についての実践知を生成させることを促す環境が望まれる。

しかし、《メンバーの受け取る姿勢や体制が整っていないなければならない》と語られたように、価値を伝える側だけではなく、伝えられる側の感受性や精神的な余裕も必要となる。実際に、《援助の価値を伝えても、時間が経つと元に戻ってしまう》《仕事に慣れていくと自分主体になる》《不適切な言葉遣いを毎日聞くため、援助の価値を伝え続ける必要性を感じた》というように、援助の価値を伝えても、内在化、実践での活用までは至らない現状が示された。

(2) ユニットメンバーを気遣うリーダーの悩み

リーダーは日頃から心がけていることとして、メンバーが行った適切な援助を評価し、良いところを取り上げて背中を押したり、支えたり、利用者対応での辛さを受け止めるなどし、話しやすい関係を築こうとしている。このリーダーの働きかけや行為は、メンバーを一人の人として認め、自信や安心感を与えようとしており、人として、介護職員としての成長を促す「ケア」であるといえる（種橋2017）。

その一方で、業務のしんどさを訴えるメンバーに対し、リーダー自身、自信がなかったり、援助の価値を伝えても反発されたりするため、援助の価値や方針を伝えられない悩みも挙げられ、メンバーに対する遠慮の姿勢もうかがえた。

このことは、ユニット型特養においては、一つ一つの組織規模が小さく、そこに所属する職員間の人間関係に影響しやすいため、リーダー

は本来の目的である高齢者の支援より、組織内の人間関係の維持に気を配りすぎているのではないかという引野ら（2016）の指摘や、ユニットは「狭い閉じられた世界なので、そこでの人間関係がいったんこじれちゃうとどうにもならない」といった指摘（長谷川2016）を裏付けるものである。

こういったリーダーの姿勢の背景について、主任職員は施設における人材不足の問題を挙げる。業務の負担のために、援助の価値を「ただの理想だ」と反発するメンバーに対し、リーダーを向き合わせることに心苦しさと、援助の質の低下は仕事へのモチベーションの低下を招くため、援助の質は低下させたくないという葛藤を語っており、労働負荷の高まっている介護現場において援助の価値を伝え実践する難しさが示された。

（3）困難な状況下においてメンバーに援助の価値を伝える方策

影山ら（2011）によれば、介護現場においてリーダーが「介護の仕事が楽しい、長く続けていきたい」という気持ちを根底に持っている、それがリーダーとしての自信を高めると同時に上司や組織に対するフォロワーシップの発揮にもつながると指摘している。本調査においても、ある主任が、自身も研修や先輩に話される援助の価値を「理想論だ」と反発することもあったが、繰り返し学ぶうちに確信に変わり、リーダーとしてやっていけるという自信を獲得し、さらに、その確信があることで仕事にやりがいや楽しさを感じ辞めないでいると語っていた。このことは、この主任が利用者との関わりの経験を積み重ね、その都度感じていたことが、何度も聞く機会のあった「利用者本位」の言葉と結びついて、腑に落ちたのではないかと考える（佐伯1975）。

しかし、あるリーダーが、日頃から心がけていることとして、対応困難な利用者との関わりに難色を示すメンバーに対し、自分も同じ気持

ちを抱えることもあるため、利用者の思いをメンバーと一緒に考えるようにしている（《利用者対応におけるメンバーのつらさも受け止める》）と語ったように、リーダーはメンバーとともに対応困難な利用者に向き合うと同時に、メンバーに対し援助の方向性や模範となる姿を示さなくてはならない。忙しい介護現場の中で、リーダーの業務による精神的、身体的負担は非常に大きいと考える。

このため、メンバーに対する指導に関するリーダーの精神的な負担を軽減し、メンバーに援助の価値を伝えていけるようにするためには、上記の主任職員の経験から、以下の2点が考えられた。

リーダー自身が援助の価値を信念として内在化することで、自分の援助方針や利用者理解に自信をつけること。リーダーがメンバーにも繰り返し援助の価値と実際の援助を結び付けて説明する。それを実践することが利用者にとっても自信や安心に繋がり、さらに、メンバーの負担軽減、モチベーションの向上に繋がることを実感してもらうことである。

この2点を実現するためには、2013年度に実施した「ケア」の概念についての研修に関する調査結果でも指摘しているが（種橋2017）、リーダーを支え、援助の価値を実践可能なものとする主任職や施設長など管理職員の意志と組織づくりが必要である。そして同時に、「ケア」の概念を含め、援助の価値についてわかりやすく、実践につなげられる研修方法の確立が急がれる。

6. ま と め

本稿は、介護職員が「ケア」の概念を援助の価値として内在化させるために、介護職員同士で行える研修方法を開発する研究の第2報として、研修の際にファシリテーターを担うユニットリーダーのファシリテート方法検討の手がかりを得ることを目的に、ユニットメンバーに対し、日頃から行っている援助の価値を伝える工夫や困難さを、ワークショップにおけるユニッ

トリーダーの語りと主任職員の研修の振り返りインタビューの結果から明らかにしたものである。

その結果、リーダーは、日頃から心がけていることとして、メンバーが行った適切な援助を評価し、良いところを取り上げて背中を押したり、支えたり、利用者対応での辛さを受け止めるなどし、話しやすい関係を築こうとしている。このリーダーの働きかけや行為は、メンバーを一人の人として認め、自信や安心感を与えようとしており、人として、介護職員としての成長を促す「ケア」といえる。

一方で、業務のしんどさを訴えるメンバーに対し、リーダー自身、自信がなかったり、援助の価値を伝えても反発されたりするため、援助の価値や方針を伝えられない悩みも挙げられ、リーダーのメンバーに対する遠慮の姿勢もうかがえた。

このため、メンバーに対する指導に伴うリーダーの精神的負担を軽減し、メンバーに援助の価値を伝えていけるようにするために、リーダー自身が援助の価値を信念として内在化し、自分の援助方針や利用者理解に自信をつけること、リーダーがメンバーにも繰り返し援助の価値と実際の援助を結び付けて説明し、それを実践することが利用者にとっても自信や安心に繋がり、メンバーの負担軽減、モチベーションの向上に繋がることを実感してもらうことという2点を指摘した。

今後は、リーダーが「ケア」の概念を内在化させるために、本研究の第一報（種橋2018）に示した「ケア」の関係性の中に存在する4つの感情・認識とリーダーの経験を結び付け解釈、意味づけをする複数回のワークショップを含めた研修プログラムを実施し、「ケア」の概念の

研修方法を確立させたい。

付 記

本研究は、2016年度福山女学園大学学園研究費助成金Bを受けた研究「介護労働者に対する『ケア』の概念についての研修プログラムの開発」の一部である。

謝 辞

本研究にご協力いただきました介護老人福祉施設の施設長並びに介護職員の皆様には感謝申し上げます。

参考文献

- 長谷川美津子（2016）「特別養護老人ホームにおけるユニットリーダーのリーダーシップの役割～フォーカス・グループ・インタビュー」『福祉社会開発研究』11，37-46．
- 引野好裕・汲田千賀子（2016）「ユニットリーダーが職員から受ける相談とその応答に関する実態調査」『介護福祉学』23（1），60-65．
- 影山優子・藤井賢一郎・白石旬子・田口潤（2011）「介護現場におけるリーダーの特性に関する研究」『介護経営』6（1），53-54．
- Kolb, A. Y. and Kolb, D. A. (2009) Experiential learning theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development, Armstrong, S. J. and Fukami, C. V. eds. The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development, SAGE, 42-68.
- 佐伯胖（1975）『「学び」の構造』東洋館出版．
- 種橋征子（2017）『介護現場における「ケア」とは何か』ミネルヴァ出版．
- 種橋征子（2018）「介護職員間で実施する『ケア』の概念を内在化するための研修方法に関する研究：2つの介護老人福祉施設における研修プログラム再試行結果から」『人間関係学研究』（16），39-51．
- 津村俊充（2012）『プロセス・エデュケーション 学びを支援するファシリテーションの理論と実際』金子書房．