

2000/090

別添2

厚生科学研究費補助金総括研究報告書表紙

厚生科学研究費補助金
医療技術評価総合研究事業

痴呆性老人グループホームの適正かつ効果的な運営と
ケアスキル開発に関する研究

平成12年度 総括・分担研究報告書

主任研究者 中島 紀恵子

平成13(2001)年3月

目 次

I. 総括研究報告書	1
痴呆性老人グループホームの適正かつ効果的な運営と ケアスキル開発に関する研究 中島 紀恵子	
II. 分担研究報告	5
1. 痴呆性高齢者グループホームスタッフに求められる資質能力 中島 紀恵子 (資料) K J法に基づくグループホーム管理者のケアの展望と自己・スタッフ に求められる資質と教育	
2. 痴呆性老人グループホーム（高齢者小規模作業所）におけるスタッフの 研修内容 太田 喜久子	
III. 研究成果の刊行に関する一覧表	22

痴呆性老人グループホームの適正かつ効果的な運営とケアスキル開発に関する研究

主任研究者 中島 紀恵子 北海道医療大学看護福祉学部 教授

研究要旨 スタッフの資質強化における教育には日常的にケアを共にする管理者の質の安定化こそが重要である。それには管理者の発信受信能力スキル訓練とスーパービジョンの組織的体制への取り組みが重要である。スタッフの教育研修プログラムの内容では、生活モデルを基礎とした「小規模ケアの基本前提」「高齢者の特性と人権」「コミュニケーションを軸としたケア技術」「従事者のセルフコントロール」等の振り返り反復学習を研修に取り組んだプログラム作りが重要であることを明らかにした。

分担研究者

北川 公子 北海道医療大学看護福祉学部
助教授

太田喜久子 宮城大学看護学部 教授

大久保幸積 特別養護老人ホーム幸豊ハイッ
施設長

長井 卷子 グループホームもえれのお家
施設長

めるスタッフの資質及び資質開発へのニーズの所在の解明にあたった。方法は、現任のGH管理者2名とGHづくり指導者1名を対象としたインタビュー調査を行ない、KJ法による定性的分析による。

O班のねらいは、GH従事者に対する組織的効果的な教育・研修の教育内容の開発におかれた。このために先駆的に開設し実績を評価されているGHのうち5ヶ所の創始者、管理者（リーダーを含む）に対する聞き取り調査を行った。主な内容としては、開設動機・期待、方針、スタッフの資質、研修の条件内容への意見等である。これを資料に記述分析を行った。

A. 研究目的

痴呆性高齢者グループホーム（以下GHと略す）の運営においてスタッフの質の維持向上のための資質として要求されるもの、また能力獲得のための訓練学習のあり方ならびに組織的な研修教育に適した教育プログラム開発を目的とした。

B. 研究方法

本研究は2つの研究プロジェクト（以下N班、O班と呼ぶ）によって進められた。N班はGHの場の全体状況の中で働く当事者が求

C. 結果

1. GHの経営形態によって、運営管理責任者のかかわりかたの方式は異なることをふまえる必要があるが、運営責任者に対する経営者の権限附与と責任体制のあり方モデルを提示できた。

2. GHに求められるケア理念の2つの柱は、「住まいにふさわしい住環境の場」と「生活障害（生活のつまづきをもった）痴呆の人々のケア」に集約されるが、運営管理責任者のこれに対する意識の浸透度はかなり高い。それは「その人らしく」「安心できる場所」として表明され、ここから自身とスタッフの資質や教育・研修によって附与されるであろう能力への希望を提案している。

3. GHケアに必要なスタッフに求められる資質では、大きく「人間としての主体性（自律性）」と「ケアのセンス」が示された。GHに向かない資質があることも示された。資質には本来あるものと後で伸びるものがあるが、管理者は「教育で変わる」という観点を持っている。現場訓練の方略には「スタッフの行為の意味を理解させる」ことと、リーダーがロールモデルを示すこと。そのための新人教育プランを提案している。それゆえにリーダーもスーパービジョンを受ける機会の必要を提示している。

4. 管理者のリーダーの役割は「道しるべ」「質を守る」そのために「スタッフをまとめる」、またそのために「客観的」にスタッフを評価したい。ゆえに、上司とのビジョンを共有し仕事を「任せられ」、スタッフや上司や利用者からも評価されるリーダーにならなければならない。そのリーダーとしての資質として「自信」「発信受信能力」「自律」と「謙虚さ」が示された。これを磨く手段になるものとして、スーパーバイズを受けること、また施設や管理者に対しての第三者の評価によってリーダーの質の格差を是正する必要性を提案する。

5. 組織的教育内容項目構成では、以下の項目の内容の充実に関してを提案する。

A. 小規模ケアの理念の理解

- a. 小規模ケアとは何か
- b. 施設ケアとの違いは何か(資料 1 参照)
- c. 小規模ケアの基本的前提(資料 2 参照)

B. 小規模ケア方法論の理解

①対象理解

- a. 高齢者の特性の理解
- b. 高齢者の権利の尊重
- c. 痴呆性高齢者の生活行動の特徴（痴呆症状との関連）

②ケア技術

- a. 高齢者、痴呆性高齢者との関わり方
- b. 生活行動支援の技術
 - ・日常生活行動に関わるもの（食べる、排泄する、休む、眠る、活動する、移動する、着換える、清潔にする）
 - ・社会的な生活行動に関わるもの（役割を取る、お金を使う、交通機関を利用する、社会と交流する、楽しむ）
- c. 生活環境作り
- d. 家族への支援
- e. 地域社会、各機関との連携のとり方

③ケアの展開方法

- a. 対象の把握のしかた
- b. 状況の把握のしかた
- c. 優先度の決め方、目標の置き方
- d. ケア技術を個別に実施する方法
- e. 実施した結果をその後のケアに生かす方法

C. スタッフ自身と他者との関係づくりの理解

- a. セルフコントロール、自己成長のしかたの理解
- b. 自分自身を知り、自分のよさを生かす。自分の性格特性、ストレスへの対処行動の特徴を知り、それらを生かす方法を考

える。ストレス解消法を知る。

c. 老人観、自己の痴呆性高齢者の捉え方を知る。

d. 人との関係づくり。相互作用の捉え方を知る。自分の反応、相手の反応を捉える。人との関係のとり方、人との距離のとり方を知る。

e. グループダイナミクスを知る。グループとして何が起きているかを見る力を養う。集団の中での自分の身の置き方を知る。

D. 考察

GHの質の向上に関しスタッフの資質や能力の向上における教育・研修の重要性はいうまでもない。しかし、その方法論に関する検討が十分になされているとはいえない。

1. インタビューの対象者であるGH管理者は、利用者、スタッフの潜在的な能力を見出すことで自己の能力の強化とGHケアにおける理念のための課題を獲得している。また、管理者のリーダーとしての自己期待は上司のGH運営に関する行動指針との共有と両者の信頼に基づく柔軟な権限付与の構造によって強化される。

2. 管理者はその役職に与えられたリーダーとしての資質とスタッフの資質に期待される内容は異なると考えている。

3. スタッフ教育の方策として有用なのは、相方向の対話型による洞察力訓練と気づきの訓練プログラムである。リーダーの訓練では、スーパービジョンのプログラムが有用である。

4. 組織的研修では以下の2つの原則を重要視する必要がある。

1) 一般から個別へ、さらに体験や事例学

習を踏まえて、具体から抽象へ。

2) 与えられるものから主体的取り組みへ。また、研修にあたっては、以下の展開方式をとり入れる必要がある。

a. 共通言語を用いたコミュニケーションがとれるような教育内容にする。

b. できるだけマニュアル化を避ける。

c. スタッフ一人一人が、感じる、考える、熟慮する、創造する、見出す、問題意識を持つ、課題に向き合い解決していこうとする。

d. 一方的な講義形式は最小にし、スタッフが自ら参加するグループワーク、実習などの体験学習を多くする。体験学習では、体験した内容を振り返り、まとめることで、体験からの学びを深める。

e. 比較対照からの学びをとり入れる。

(例 施設ケアなど対極にあるものとの比較を通して)

f. 事例学習をとり入れ、学びを統合させ、理解を深める。

5. 異なるGHのタイプに応じた教育・研修プログラムが必要である。

E. 結論

1. GH経営者の力量として、組織体制を設定することよりもGHの運営に関する行動指針を管理者に明示し、権限をゆだねることに対する信頼へのメッセージ力のある方が管理者の能力の強化に結びつく。

2. スタッフの資質強化における教育のためには、管理者の発信受信能力のスキル訓練とスーパービジョンの機会提供が重要である。

3. インタビューから明示できたスタッフの資質に関する事項はスタッフ採用のスキル

開発の可能性をもつ。

4. 今後、詳細なプログラムの作成、研修の実施、試行、プログラムの修正を経てプログラム開発されていく必要がある。

痴呆性高齢者グループホームスタッフに求められる資質能力

主任研究者 中島 紀恵子 北海道医療大学看護福祉学部 教授

研究要旨 痴呆性高齢者グループホーム（以下GHと略す）スタッフに求められる資質能力や、教育・研修のあり方に関して運営形態の異なるGH管理者のインタビュー調査をしKJ法による分析を行なった。これにより管理者の望むスタッフの資質と管理者自身の望む資質は異なることが見い出された。ここから各々の訓練教育プログラムに対する内容を提案した。

分担研究者

北川 公子(北海道医療大学看護福祉学部)

大久保幸積（社会福祉法人特別養護老人ホーム『幸豊ハイツ』）

長井 卷子(グループホーム『もえれのお家』)

A. 研究目的

介護保険制度以降、GHの急増はめざましいものがあり、スタッフの一定水準の質の獲得と安定が政策の上の重要課題となっている。本研究では、教育・資格要件以前にGHに適したスタッフの資質を図解化し、GHの全体状況との関連で管理者自身ならびにスタッフの質の向上に関する能力獲得へのニーズを明らかにする。

B. 研究方法

GH経営形態のなかでも代表性を有する複合施設タイプのうち、特にユニットAタイプとサテライトタイプ各々の管理者及びGHづくり指導経験者1名を対象にインタビュー調

査を行なった。機関責任者への調査依頼文書では、入居者及びスタッフの個別情報を含むものではないことを明記し了承を得た。分析はKJ法によった。

C. 研究結果（詳細は資料p8-14）

①組織体制の異なるGH管理者の管理上の権限における共通項は、スタッフの人選、運営、スタッフの業務管理、教育等に関するもので、ほぼ全面的な権限を持っている。サテライトタイプ管理者の特徴はスタッフと全く同じ勤務体制をもち、ロールモデル的教育訓練をスタッフに日常的に行なえる機会が多いが、スタッフ、管理者ともに外部研修やGH関係者との相互交流がもちにくい状況にある。これに比してユニットタイプA型の管理者の業務の中心は入居者のケアに直接かかわるよりも、スタッフ間の業務調整であり、訓練及び教育のプラン作りにリーダー的権限を持っていることが示された。

②GHケアの理念に関し、図解化された管

理者の考えの特徴は、入居利用者の環境適応能力へのポジティブな表明である。それに連関して、GHケアにおけるスタッフの未知なる可能性に対する自己とスタッフの課題が具体的叙述的に提示された。

③GHケアに必要なスタッフに求められる資質では、大きく「人間としての主体性（自律性）」と「ケアのセンス」が示された。GHに向かない資質があることも示された。資質には本来あるものと後で伸びるものがあるが、管理者は「教育で変わる」という観点を持っている。現場訓練の方略には「スタッフの行為の意味を理解させる」ことと、リーダーがロールモデルを示すこと。そのための新人教育プランを提案している。それゆえにリーダーもスーパービジョンを受ける機会の必要を提示している。

④管理者のリーダーの役割は「道しるべ」「質を守る」そのために「スタッフをまとめる」。またそのために「客観的」にスタッフを評価したい。ゆえに、上司のビジョンと仕事を「任され」、スタッフや上司や利用者からも評価されるリーダーにならなければならない。そのリーダーとしての資質として「自信」「発信受信能力」「自律」と「謙虚さ」が示された。これを磨く手段になるものとして、スーパーバイズを受けること、また施設や管理者に対しての第三者の評価によってリーダーの質の格差を是正する必要性を提案する。

D. 考察

GHの質の向上に関しスタッフの資質や能力の向上における教育・研修の重要性はいうまでもない。しかし、その方法論に関する検

討が十分になされているとはいえない。本研究では、GH管理者が自己とスタッフの質向上の方策として真に求めている願望をつかむことを目的にインタビュー調査を行ない、質的研究法の1つであるKJ法による分析を行った。グループ編成に至るまでの一連の作業を経て、空間配置と図解化・叙述化を進めてきた。まとめると以下4点の事項である。

1. インタビューの対象者であるGH管理者は、利用者、スタッフのポテンシャルな能力を見出すことで自己の能力の強化とGHケアにおける理念のための課題を獲得している。また、管理者のリーダーとしての自己期待は上司のGH運営に関する行動指針との共有と両者の信頼に基づく柔軟な権限付与の構造によって強化される。

2. 管理者はその役職に与えられたリーダーとしての資質とスタッフの資質に期待される内容は異なると考えている。

3. スタッフ教育の方策として有用なのは、相方向の対話型による洞察力訓練と気づきの訓練プログラムである。リーダーの訓練では、スーパービジョンのプログラムが有用である。

4. 異なるGHのタイプに応じた教育・研修プログラムが必要である。

E. 結論

1. GH経営者の力量として、組織体制を設定することよりもGHの運営に関する行動指針を管理者に明示し、権限をゆだねることに対する信頼へのメッセージ力のある方が管理者の能力の強化に結びつく。

2. スタッフの資質強化における教育のためには、管理者の発信受信能力のスキル訓練

とスーパービジョンの機会提供が重要である。

3. インタビューから明示できたスタッフの資質に関する事項はスタッフ採用のスキル開発の可能性をもつ。

G. 研究発表

①報告：中島紀恵子；北海道痴呆高齢者グループホーム研修テキスト検討委員会「痴呆性高齢者グループホーム研修テキスト」北海道，2001.3.

②刊行：中島紀恵子編書、北川公子、宮崎直人、大久保幸積著、「グループホームケア論」、看護協会出版会、2001.6発行予定

研究協力者

宮崎 直人 (グループホーム「幸豊ハイツ」)

萩野 悦子 (北海道医療大学大学院)

原 等子 (北海道医療大学大学院)

伊勢崎美和 (北海道医療大学大学院)

<資料>

KJ法に基づくグループホーム管理者のケアの展望と 自己・スタッフに求められる資質と教育

A. 研究目的と方法

痴呆性高齢者グループホーム（以下 GH と略す）のリーダーが GH ケアに対してどのような展望を持っているか、ケアを実現するためにリーダーが自己あるいはスタッフに対してどのような資質と教育を期待しているのかを明らかにするために半構成的なグループ・インタビュー調査を行った。

インタビューは平成 12 年 11 月 25 日に実施され、1 セッション 1 時間から 1 時間半で休憩をはさんで 4 セッション行った。インタビュー内容は対象者の許可を得て録音し逐語録を作成した。

逐語録から得られたデータは KJ 法を用いて分析した。KJ 法とは 1960 年代に川喜田二郎氏によって創案され、渾沌の状況を受けとめ「渾沌をして語らしめ」秩序づけていくことを特色としている手法である。なお、データの分析にあたってはパソコンソフト ISOP 超発想法 (Version3.0) を使用した。

B. インタビュー対象者の背景

1) 対象者

研究目的を説明し承諾を得られた大型施設複合型サテライトタイプと大型施設複合型ユニットタイプ A の GH の施設長として勤務している各 1 名と GH づくり指導経験者 1 名を合わせた 3 名である。

2) 対象者の職業的経験歴

ユニットタイプ A の総合施設長は、福祉系大学卒業後、主婦をしながらボランティアとして経験を積む。平成元年、特別養護老人ホーム（以下特養と略す）に寮母として採用され、現在まで 12 年の経験年数をもつ。寮母を 5 年間経験し、後半の 1 年半は主任ヘルパーとして働く。その後、老人保健施設（以下老健と略す）に採用され、老健の相談課を兼務しながら GH の企画設立、運営を任せられ、平成 12 年 4 月より現 GH 総合施設長に就任し、今に至る。社会福祉主事、社会福祉士、介護福祉士、ケアマネージャーの資格をもつ。

サテライトタイプの施設長は、福祉系大学卒業後、サービス業の経験をもつ。平成元年 26 歳のときに特養に寮父として採用され、現職に至る間、特養、デイサービスの寮父及びリーダーとして働き、経験年数は 12 年。平成 9 年より現 GH 施設長に就任する。社会福祉主事、ケアマネージャーの資格をもつ。

3) 対象者の属する組織の特徴

(1) 組織

GH は、小規模単独型、大型施設複合型の大きく 2 つのタイプに分けられる（表 1）。小規模単独型は、その特徴として、地域の諸資源との連繋、ボランタリー性の高い個性的な運営が可能であるという長所がある一方、施設の財政や人材の質の安定に時間がかかる、ホーム完結型になりやすいといった短所があげられる。それに対し、大型施設複合型の特徴として、ホスピタリゼー

シヨンの解消と施設の在宅ケア化の進展に、施設の組織、人材、物財等、コストなどの運用の自由性が高いこと、経営者と職員の内発的動機に基づく自主性に期待できるが、一方、職員の発想の転換や質の維持管理が難しいといったことが短所としてあげられる。

対象者2名のGHは、両施設ともに大型施設複合型であるが、一方はサテライトタイプ、もう一方はユニットタイプAに属する。インタビューの対象者の一人が属するのはこのサテライトタイプであり、母体組織である特養の同一敷地内に設立されたGHである。もう一人の対象者はユニットタイプAにあたるGHに属しており、老健の敷地内に痴呆性老人の居住ゾーンとして4ユニットを作り、各々の単位でグループケアを担当するチームリーダーを置き、その上に全体を統括する管理職である。

両施設ともに大型施設複合型であり、母体組織をもつが、サテライトタイプはその母体組織との連結が強く、ユニットタイプAは母体組織と連繋しつつ独立していると言える。

(2) 権限

両施設の施設長のもつ権限を表にまとめた(表2)。両施設とも財務の管理は法人母体組織で行われており、運営における経営状態の把握、毎月の収支決算の理解を必要とされていることが共通しているが、母体組織の施設長への情報提供の義務においては違いがみられる。

スタッフの人事管理においては、両施設長の権限の範囲に微妙な違いがみられるが、施設長は人事決定権をもつには至っていない。

日常の運営における関わり方においても違いがみられる。GHでのケアに責任があるのは両施設長共に共通しているが、ユニットタイプAの施設長は、GHでのケアの勤務形態とは異なる独自の形態をもっている。これに対してサテライトタイプの施設長は、GHのケアスタッフと同じ勤務形態の中で、ケアのリーダーとして管理者の役割を果たしている。

スタッフ教育では、サテライトタイプの施設長は、随時スタッフにロールモデルを見せる中で現任教育をおこなうという形をとっている。しかし、外部での研修は、スタッフの不在をカバーするための柔軟な補充が難しいため、あまり行われていない。一方ユニットタイプAでは、スタッフを採用された一定期間後に2週間~4週間の長期にわたる外部研修に出させ、研修期間中は、他ユニットのスタッフが応援に入るという形で、GHケアのカバーを行っている。

C. 分析

1) ラベルづくり

逐語録から主要な意味内容を取り出してラベルを作成した。取り出されたラベル総数は408に至った。

2) グループ編成

すべてのラベルを読み通し意味内容が共通するものを集め、それらのラベルの内容が含まれた表札づくりを行った。この作業を数段階繰り返しながらグループ編成をすすめた。

3) 図解化

グループ編成の最終段階で得た次元の高いグループ束から、表札の訴える意味が最もわかりよくなるように空間配置をおこなった。空間配置が決まった時点で島間の関連づけを行い、最後に

表題を書き入れた。その結果、図1「リーダーが期待する GH ケア」、図2「GH ケアに必要な資質とスタッフの教育」、図3「リーダーの役割と評価」の3つの空間に図解化された。

4) 叙述化

(1) リーダーが期待するGHケア (図1)

リーダーは自身の経験から「入居者から教えられるケア」を体得しており、そこから「GHのあり方」を実現させるための「リーダーの自己期待」に対する確信をもってケアに臨んでいる。

(A) GHのあり方

GHのあり方の中心をなしているものは、「みんなで安心できる場所にしたい」という思いである。そして、「その人らしい生活を」支え、「入居者を最後まで看たい」という思いがある。

① みんなで安心できる場所にしたい

- 1) この場合の「みんな」とは、入居者だけではなく、スタッフとリーダー自身が含まれている。リーダーはGHにかかわるみんなが安心し、ホッとする場にしたいと望んでいる。
- 2) そのために、GHは「自宅に近い造り」と「時には家族役割を演ずる」こともある。しかし、たとえ家族のように接し、自宅のような環境が整っていたとしても、入居者にとっての自宅にはなりえないし、家族になることはできない。そのことをスタッフは念頭におく必要がある。
- 3) 「安心の場」をつくるために、入居者、スタッフ、リーダーは相互に「安心の交換」をしている。そのために、それぞれが「安心を求めて試行錯誤」し、「安心の確認作業」を行っている。安心の確認作業とは、安心の受信・発信がそこで行われ、お互いの存在をそれぞれが認めあうことにより成立する。リーダーは、こうしたかわりを意図的に行っているので、「自分の存在そのものがケアである」と自覚している。

② その人らしい生活を…

- 1) 「GHは自分でやれる事を見出せる」場である。だから、GHでは、その人のもつ「生活史や学習能力に合わせて」「自発的に学習できる環境」を整えたい。
- 2) GHの入居が「向いている人にはGHケアの効果」がある。GHの中で役割出番を持つ人はその効果が大きいと言える。しかし、「女性で家事ができて、家事を好きでやっていた人は、GHで役割出番が少ない」ので、GHの効果を最大限活かすには、「家事の好みなども考慮した入居者の選定も必要なのではないか」という考えがよぎることがある。。
- 3) 入居者には人間関係を動かす力量がある。人との関係で自然と適度な距離をとって付き合っていくようなことや、入居者自身の身を守る術としてスタッフを巻き込むような複雑で密な人間関係をつくることもできる。
- 4) このようにGHケアに効果があるならば、生活リハビリテーションとしての役割を持つ中間施設として、入居者にとってより高い効果が期待できる入所の時期がある

のではないだろうか。

③ 入居者を最後まで看たい

- 1) リーダーは GH を通過点としてではなく、終の棲家として扱っている。しかし、最後まで本当に看取ることができるか、どの程度のケアが必要なのか、GH のケアスタッフだけで対応できるのか未知なものがある。家族の望みに応えていくことも必要になるので、看取る準備として、関係者の合意も得ていく必要がある。先々を見越した準備が必要である。

(B) 入居者から教えられるケア

- ① リーダーはそれぞれ入居者とのかかわりの中でケアの方向性やコミュニケーションの大切さを学んでいる。また、自分の行った「実践の振り返り」も大切であると自覚している。

- 1) 自らの実践の振り返りから、リーダー自身は「自分本位のケアをしていた反省」をし、そこから「自律や謙虚さ」を身に付け、相手のありのままを認めることや待つこと、責任感を学んでいる。
- 2) リーダーは、自分達「スタッフの力量不足で入居者の不安や混乱を引き起こした経験」をもっており、常勤職員が要所を押さえられるような組織があつて、GH は安定するといった実感をもっている。リーダーは「スタッフの力量がケアの鍵」であることを実感している。
- 3) しかし、「GH に馴染めない」入居者もいる。馴染めない人とは、他人との接触が苦手な人である。そのような人は、GH の人間関係の中で自分を変える柔軟性がなく不応を起ししやすい。このようなことから、GH で生活することがすべての痴呆性高齢者に良いとはいえないが、不応を起す人でも、その人を支える入居者がいる場合には問題にならないこともある。GH 入居者の構成に左右されるのかもしれない。

(C) リーダーの自己期待

- ① リーダーの自己期待は、「受信発信能力で入居者の変調を察知する」ことである。自己期待は、スタッフよりも「気づきが早い」という「自負」と、「ケアの蓄積ができた」自信に支えられている。そこから、スタッフと入居者との関係を気に向け、よりよい GH ケアを行いたいと思っている。

- 1) 受信発信能力で変調を察知するための動機は、入居者の日常とは異なる全体的な変化に対する心配や不安である。その心配や不安が、「受信発信で情報収集」に向かう動機になっており、リーダーに「優れた受信能力」が必要と考えている。しかし、その受信発信も時にはうまくいかないときがある。
- 2) スタッフよりも気づきが早いという自信と、ケアの蓄積ができた実感が、リーダーの自負になっている。
- 3) 自信と自負が、GH 内の入居者とスタッフとの人間関係をより円滑に向かわせる指導や介入にも繋がっている。

(2) GH ケアに必要な資質とスタッフ教育 (図2)

リーダーが「スタッフに求める資質」は「GHの行動指針」を具体化させる原動力になる。ここから、「スタッフ教育の観点」や「スタッフの教育の方策」はみな繋がっている。

(A) スタッフに求める資質

- ① リーダーがスタッフに求める資質には、「人間としての主体性」と「ケアのセンス」に大きく分けられた。また、ケアのセンスからみて「向かない」スタッフの資質もある。
 - イ) 人間としての主体性には、学習の積み重ねができること、好奇心や探究心があること、自尊心が高い人、向上心があることなどがある。
 - ロ) ケアのセンスとは、あくまでも主体を「入居者に合わせたかかわり」ができ、その行為を「自問自答できる」センスである。その他のセンスとして、気づきや素直さ、プラス思考、人の身になって考えられるなどがある。
 - ハ) 「入居者に合わせたかかわり」とは、入居者のスピードや距離感に合わせてられることができ、「援助者としての立場をわきまえ」介入しすぎないことである。その意味で、「押しつけがましい人」やしゃべりすぎる、声のトーンが不快な人、入居者達の話に分け入っていく人など「入居者の意に添えない」スタッフはGHには向かない。また、「自分の行為を振り返れない人」「チームワークを乱す人」などもスタッフに向かない。

(B) GHの行動指針

このような資質があるスタッフを擁したGHの行動指針は、「GHの雰囲気づくり」と「チームワークがとれる」ことである。あくまでも、人と人とのかかわりであることを肝に銘じておく必要がある。

(C) 教育の観点

「資質は元々持っているものと後で伸びるものがある」ので「教育の観点」は、「教育訓練すればスタッフを変えられる」と信じていることである。ただし、スタッフを変えられる可能性を持つ「リーダー側の(力量の)格差」が気がかりなことではある。

(D) スタッフ教育の方策

- ① リーダーは入居者からケアを学んだという思いが強い。これから、スタッフ教育の方策としては、「現場訓練の方略」が良いと考えている。それは、スタッフを「実践の中で教える」ことである。
 - イ) 時には失敗事例から学ばせることを含めて「行為の意味を理解させる」ことや、リーダー自身の「後姿を見て学んで欲しい」と思う。このなかで、リーダー自身のケア技術や理念を伝えていきたい。
 - ロ) 教育には「時間が必要」である。独り立ちできるようになっても、教育はずっと続く。
 - ハ) その他に現場での振り返りの機会として、カンファレンスや勉強会の機会をつくることも良いと考えている。
- ② 現場だけでなく、教育の場には施設外の人との「交流の機会」への参加もある。こ

れは、研修を受け入れる施設のスタッフと研修者との交流と、外部の研修に研修者として参加する方法の2つがあるが、どちらもスタッフ自身がケアを振り返る機会となる。

- ホ) 現状では、「GHの規模」によってスタッフ教育に違いがある。単独型 GH ではスタッフの業務調整の難しさから、外部の研修に参加しづらい。また、複数型 GH では、スタッフとサブリーダーとの関係、スタッフやサブリーダーの個人格差の問題がある。
- ハ) リーダーはスタッフ教育を模索している段階であり、「スーパーバイズを受けたい」と思っている。

(3) リーダーの役割と評価 (図3)

リーダーには「役割」があり、それには「責任」が伴う。また、正しくこの「仕事の評価」をされたいと思う。

(A) リーダーの役割

- ① リーダーはケアの「道しるべ」となりケアの「質を守」り、「スタッフをまとめる」役割を持つ。またそのためにスタッフのケアを「客観的に」みる必要がある。また、このリーダーの役割遂行には「責任」が伴う。
 - イ) スタッフがバラバラに動いてしまうことを避け、スタッフが迷っていることをあいまいにせず方向性を示したいと思う。そのため、リーダーはまとめ役として、グループホームの状況によってスタッフを力強く率いたり、本人たちの解決を待てるゆとりを持っていたい。スタッフの意見を聞き、話し合う関係づくりも重要な役割である。
 - ロ) GH は一人で勤務することも多く、ケアに対する緊張感が薄れやすいが、リーダーとして自分にはケアの質と GH の質を保証していく使命がある。そのためにも、スタッフを客観的に評価しなければという意識が働く。
 - ハ) リーダーは役割を遂行する上でスタッフが下した判断にも責任が生じることを引き受けている。
- ② このようなリーダーやスタッフが役割を遂行した結果としての、GH ケアの「評価が必要」である。評価には、施設全体に対する評価と個人に対する評価がある。施設に対する評価は施設外の第三者による客観的な評価を受けたい。また、個人に対する評価は上司が努力を評価してくれることを期待しており、もちろん、その努力は報酬によっても評価されたいのが本音だ。
- ③ 「上司のビジョン」リーダーの仕事の課題となる。そのため、上司から「仕事を任せられることが、「やりがい」を生む。また、上司やスタッフ、さらに入居者から「評価されている」ことがリーダーの喜びとなり、その喜びをリーダーは「仕事で返し」ている。そうすることが、さらにやりがいとなっている。
 - イ) 自分に課題が与えられ、仕事を任せられて、課題に挑戦する動機は、上司への信頼に応えたいし、上司の人間性に惹かれているからでもある。

- ロ) 自分の仕事ぶりが上司やスタッフ、そして入居者からよい評価をされているという自負があり、そのことがやりがいにつながっている。また、自分の努力は正当に評価されていると感じており、それが喜びとなっている。
 - ハ) よい仕事をしていくことでさらに上司から仕事を任される良循環を形づくり、仕事に面白みを生んでいる。
- ④ 管理者としての忙しさや孤独感などが辛くなるときもあるが、いろいろな人との交流により気分転換と充電を行っている。

参考文献

1. 1970. 川喜田二郎. 続・発想法, 中公新書.
2. 1986. 川喜田二郎. K J 法—渾沌をして語らしめる, 中央公論社.

表1 グループホームのタイプ

		内容	長所 (+)・短所 (-)
大型施設複合型	①サテライトタイプ	特療、老健、病院等の別棟あるいは同一敷地内にグループホームを併設	(+) ホスピタリゼーションの解消、施設の在宅ケア化の進展に (+) 施設の組織、人材、物財等、コストなどの有効・効率的活用の範囲が広がる
	②ユニットタイプA	特療、老健、病院等施設内に痴呆性老人の居住ゾーンを1～数個のユニットを作り、各々の単位でのグループケアを進める	(+) 物財等コスト運用の自主性が高い (+) 経営者と職員の内発的動機に基づく自主性が高い
	③ユニットタイプB	特療、老健、病院等の痴呆性老人ケア棟すべてをユニットケアのプログラムに対応して改築し、数個のグループホーム原型タイプに近づける	(-) 職員の発想の転換や質の維持管理が難しい (±) グループホーム管理者に運営の決定権をゆだねる上で問題がある
小規模単独型	④グループホーム原型タイプ	一戸建ての家屋に6～8人程度の痴呆性老人が共同生活しケアをうける	(+) 地域の諸資源とのセパレートが可能 (-) ホーム完結型になりやすい (±) 財政や人材の質の安定に時間がかかる
	⑤宅老所タイプ	一戸建ての家屋に3～10人程度の老年者が共同生活しケアを受ける。ただし、痴呆性老人に限定されない	(+) グループホーム原型タイプの改良に貢献 (+) ボランタリー性の高い個性的な運営が可能 (-) ホーム完結型になりやすい (-) 住宅の質バラツキが大きい (±) 痴呆の人のみではなく混合ケアになりやすい
	⑥集合住宅建築タイプ	マンション・集合住宅の一部を改築・改造 宅老所タイプに近い	(+) 市街地にあり近所づきあいのようなかわりができる (+) 苦情、注文などが直接、直裁である (+) ボランティア、補助者の確保が容易 (±) 痴呆の人のみではなく混合ケアになりやすい

(作成 中島)

表2 単独型GHの施設長と複数ユニットGHの総合施設長のもつ権限

大 型 施 設	共通	人事管理	運営管理における任務とスタッフ教育	利用者の選定に関する任務	備考
サテライトタイプ	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフ採用に関わる発言権をもつ ・退職者は直接受理する権限はない ・スタッフを何人雇えるか決める権限はない ・スタッフ採用の権限はないが、施設長に意見を言う権限はある 	<ul style="list-style-type: none"> ・退職願の受理 ・スタッフの採用に関し、人件費という枠組の中で採用する人数を決める権限がある ・どんな給与体系の人材を採用するかの権限もある 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護保険による毎月の収支と支出の理解を必要とする ・園の運営における経営状態の把握を任されている ・財務管理は長もしくは法人母体組織でおこなっている ・スタッフの業務内容の点検・指導 ・スタッフの業務の配置 ・スタッフの日程表の作成 ・スタッフの教育プログラムの決定 ・母体の施設長に運営状態の情報を伝える義務がある ・施設長会議には指示があれば出席し、必要な情報を伝えている ・外部からの研修を受け入れる決定権はない ・研修の人数に関して施設長に意見を言う 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業として入居者を確保する責任がある ・入居者を探す/入居者を選ぶ/廃止/転入/退園された人、基本的なご挨拶の人、自衛代官のない人、グループの人間関係に馴染めるかどうかが第一条件、家族の理解が得られる人、家族が廃止のケアに困っている人 ・入居者の決定までの精手続きに関する任務 ・入居者の一時的決定と報告 ・入居者の確保に苦勞 	<ul style="list-style-type: none"> ・自身もケアスタッフの一人である ・自身がスタッフにロールモデルを見せる中で現任教育をしている ・母体施設の施設長に相談できる ・地方にある園の特性としてスタッフの確保に苦勞 ・欠員がでたときのサポート探しに苦勞 ・スタッフを外務研修に出すのが難しい(他のスタッフに負担がかかる)
複 合 型	<ul style="list-style-type: none"> ・退職願の受理 ・スタッフの採用に関し、人件費という枠組の中で採用する人数を決める権限がある ・どんな給与体系の人材を採用するかの権限もある 	<ul style="list-style-type: none"> ・母体の施設長に常に運営状態に関する情報を伝える義務はない ・老健の週1度の会食会議に参加し運営上の情報を伝えられている ・外部の教育研修の窓口としての役割をもつ ・研修を受け入れるか否かの決定権をもつ ・スタッフ教育に関し、一定期間後、外部研修に代わす権限と、その間のユニットのケアスタッフの勤務体制に関する権限がある ・月一回の各ユニットでのケアカンファレンス、施設全体での勉強会を行っている ・朝礼を各ユニット合同で行い、同時にミニカンファレンスも行う ・問題は、スタッフが各ユニットのリporterに報告し、リporterが長へ相談するというルートを作っている 	<ul style="list-style-type: none"> ・母体の施設長に常に運営状態に関する情報を伝える義務はない ・老健の週1度の会食会議に参加し運営上の情報を伝えられている ・外部の教育研修の窓口としての役割をもつ ・研修を受け入れるか否かの決定権をもつ ・スタッフ教育に関し、一定期間後、外部研修に代わす権限と、その間のユニットのケアスタッフの勤務体制に関する権限がある ・月一回の各ユニットでのケアカンファレンス、施設全体での勉強会を行っている ・朝礼を各ユニット合同で行い、同時にミニカンファレンスも行う ・問題は、スタッフが各ユニットのリporterに報告し、リporterが長へ相談するというルートを作っている 	<ul style="list-style-type: none"> ・入居者を法人で抱え込まないように募集 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部での活動が多い ・毎日一回入居者に声をかけ、反応をみるようにしている ・各ユニットでは自分の気づきをスタッフに確認していく ・施設全体を把握しているのは長のみであり、もう一人全体を把握できる存在一副施設長が必要 ・外部で講演等をおこなったときは、そのお金を図書費用として用いるなど、施設に還元している ・管理者としての孤独感

