

## 高齢者施設に勤務する介護リーダーに求められる役割認識と役割行動の現状

著者	橋 由紀, 今野 多美子, 下山 美由紀, 大友 芳恵
雑誌名	北海道医療大学看護福祉学部学会誌
巻	16
号	1
ページ	35-41
発行年	2020-03-31
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1145/00064849/">http://id.nii.ac.jp/1145/00064849/</a>

## 【研究報告】

# 高齢者施設に勤務する介護リーダーに求められる役割認識と役割行動の現状

高橋 由紀, 今野 多美子, 下山 美由紀, 大友 芳恵

北海道医療大学 看護福祉学部 臨床福祉学科

## 要旨

本研究の目的は高齢者施設に勤務する介護リーダーの役割認識と役割行動についての現状を知り、介護リーダーに求められるものは何かについて手がかりとすることである。

高齢者施設（老人福祉施設，老人保健施設）で勤務している介護リーダーとして3年以上の経験を有し、本研究に同意を得た介護福祉士8名に対し半構成的インタビューを実施し、役割認識と役割行動についてコード化、10のカテゴリーと25のサブカテゴリーが抽出された。

利用者の過ごしやすさと職員の働きやすい環境を整えること、質向上のために職員の主導役や調整役となっていた。また、マネジメント力も求められていた。そして、施設管理者は、多職種協働で利用者本位のケアの実現に向けた組織作りと、介護管理者の育成を強化することが示唆された。

## キーワード

介護リーダー 介護福祉士 リーダー資質

## I. はじめに

介護福祉士の国家資格化以降32年が経過する現在もなお、介護現場では、介護福祉士以外にも、介護職員初任者研修をもつ職員や無資格の職員がいる現状がある。2018年度求職者支援訓練の介護福祉分野を受講している40歳～59歳は51.4%であり、全体の半分を占めている。このことから、他業種で働いていた経験はあるが、介護においては新人として働く職員が40歳以上であることも考えられる。また、近年の介護人材確保が困難な状況から、無資格であっても採用され、基礎知識がないまま介護職員となる現状もある。さらに、外国人介護人材の受け入れにより、介護現場での言葉の壁や文化・宗教の違いからの価値観の相違も考えられる。

ケア対象である利用者においては、認知症ケアや老人福祉施設は原則要介護度3以上でなければ入居できず、介護ニーズも複雑化している。このような状況にある現場の介護リーダーは、介護人材の確保のためにも、多様な人材に対して「介護」という仕事に責任をもってもらえるような指導教育が求められる。経験知はもとより、ケアの科学的根拠であるエビデンスを含め、科学的思考を駆使した介護過程の展開など、言語的知識を用いながら介護スタッフを指導教育しているのか問われる時代となった。厚生労働省(2017)の「介

護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」の中で「介護職のグループにおけるリーダーについて」では、①リーダーが担うべき役割と求められる能力②介護職のグループにおけるリーダー育成の項目が挙げられており、介護リーダーは介護の質の向上を担う立場として重要な位置づけになっていることがうかがえる。

そのため、介護現場における介護リーダーがどのような役割認識をもちながら、どのような行動をとっているのか、その現状を知ること、介護リーダーに求められるものは何かについての手がかりを得るため、さらには、介護の質を向上するために、介護リーダーへの必要な施設組織からの支援や介護リーダー教育についての示唆を得るため本研究に取り組んだ。

## II. 研究目的

高齢者施設に勤務する介護リーダーの役割認識と役割行動についての現状を知り、介護リーダーに求められるものは何かについて手がかりとすることである。

## III. 研究方法

### 1. 対象者

高齢者施設（老人福祉施設，老人保健施設）で勤務している介護リーダーとして3年以上の経験を有し、本研究に同意を得た介護福祉士8名。

### 2. データ収集期間

2015年3月～8月

<連絡先>

高橋 由紀

北海道医療大学看護福祉学部臨床福祉学科

E-mail:t-yuki@hoku-iryo-u.ac.jp

### 3. データ収集方法

対象者に役割認識と役割行動についての半構成的インタビューを実施した。内容は対象者の許可を得てICレコーダーに録音し、逐語録を作成した。

### 4. 分析方法

介護リーダーの役割認識と役割行動についてコード化。類似のものを統合し、サブカテゴリー・カテゴリーを抽出。カテゴリー間の関連を分析する。

## IV. 倫理的配慮

北海道医療大学看護福祉学部倫理委員会の承認(14N041041)を受けた後、研究対象者が所属する施設の施設長に研究協力の依頼をした。その際、対象者の研究協力への同意の有無やそこで得られた情報を報告しないことを文書及び口頭にて説明し了承を得た。対象者には研究協力への自由参加と辞退する場合は不利益は被らないこと、データは匿名性を保証し研究成果の発表以外に使用しないこと、研究終了後はデータを破棄することを口頭と文書で説明し、文書で同意を得て実施した。

## V. 結果

### 1. 研究対象者及び施設の概要

5施設(老人福祉施設4, 老人保健施設1), 研究対象者の年齢は28~60歳, 平均38.1(±21.9)歳。介護福祉士経験年数は6~30年, 平均12.8(±17.2)年, 介護リーダー経験年数は3~16年, 平均6.5(±9.5)年であった。

### 2. 介護リーダーの役割認識と役割行動

介護リーダーの役割認識と役割行動については、10のカテゴリーと25のサブカテゴリーが抽出された。カテゴリーは【】, サブカテゴリーは〔〕, 研究対象者の語りは「」として、カテゴリー毎にその内容について以下に示す。(表1)

#### 1) 【明確でないままリーダー業務に就いた当時の戸惑いと不安】

リーダー就任時は、「就任時の役割については、特にオリエンテーションはされていないです(T-2)」との語りから、「任命されたがオリエンテーションされず、戸惑いと不安の中で始まったリーダー業務」であった。さらに、「主任として業務をしていく中で、上司から業務分掌以外のことを口頭で伝えられました(T-3)」と語られているように「利用者と職員のマネジメントが主な仕事と口頭で受令」され、リーダーとしての業務内容が【明確でないままリーダー業務に就いた当時の戸惑いと不安】があった。

#### 2) 【専門的知識・技術を職員と共に肌で感じ、支持的に指導する役割】

リーダー業務を実践していく中であっても、実際に現場で、「自分も一緒に早番について次の職員に引き継ぐこともあるので、そういう時は直接肌で感じられ、新人職員が頑張っているな、まだまだだなとかありますね(W-24)」との語りから、「新人職員と共に介護技術の体得状況を肌で感じ、介護技術を支持的に指導」していた。また、「他の職員に指導してもらっているが、なかなか難しい場合は、自分がわかる範囲でレクチャーすることはあります(W-26)」と語り、「リーダーは介護の知識・技術の見本をレクチャーする役割」をしていた。さらに、「業務姿勢など、『こうだったよ』『こういうところをもっと伸ばそう』と、そういう話をしています(T-10②)」との語りから、「仕事に対する姿勢や利用者への関わり方についての直接的指導」を担っていた。このようなことからリーダーは、【専門的知識・技術を職員と共に肌で感じ、支持的に指導する役割】を果たしていた。

#### 3) 【利用者本位のケアの実現に向けた介護職員のチーム作り】

利用者が中心となるケアを目指すために、「スタッフとして働いている時は、自分中心の考えが多かったが、リーダーの立場では皆の考えを一つの同じ方向にもっていかなくてはいけない。自分一人で動いてはだめだと思った(T-14①)」や「職員一人ひとりが利用者の思いをどれだけ捉えられて、それをケアに移せるよう精神面のサポートをすることが、主任の重要な役割だと思っています(B-7②)」という語りから、「介護職が一丸となって利用者本位のケアができるよう導く」ことが役割と認識していた。職場の環境として、「職員の働きやすい環境も作りあげるところも使命感だと思えます(J-49)」との語りから、「使命感として利用者の過ごしやすさと職員の働きやすい環境作り」を目指して行動していた。職員へは、「先ず本当にやるべきか、何のためにするのかっていうのは問いかけています(W-12①)」との語りから、「介護の質を高めるための職員に対する教育的関わり」をし、「主任から直接言うと落ち込んだりする場合は、副主任から言うようお願いしています(I-16)」と語られているように、「スタッフのパーソナリティに配慮した指導」を意識していた。また、「現場職員の考えや意見を施設で取り入れるもの。いい発案やいい考えを大事にしていきたいと思えます(T-6①)」という語りから、「スタッフの考えや発案が実現できるよう調整役」となっていた。新人教育に対して、チューター制を取り入れている施設では、「新人職員にしっかりと根柢をもって伝えられる、新人職員の気持ちを汲み取れる、そういった力を確認しながらこの新人さんと組んでもらおうと選んでいる(B-10①)」との語

表1 介護リーダーの役割認識と役割行動のカテゴリー

		カテゴリー	サブカテゴリー
不安	1	明確でないままリーダー業務に就いた当時の戸惑いと不安	任命されたがオリエンテーションされず、戸惑いと不安の中で始まったリーダー業務
			利用者と職員のマネジメントが主な仕事と口頭で受令
役割	2	専門的知識・技術を職員と共に肌で感じ、支持的に指導する役割	新人職員と共に介護技術の体得状況を肌で感じ、介護技術を支持的に指導
			リーダーは介護の知識・技術の見本をレクチャーする役割
			仕事に対する姿勢や利用者への関わり方についての直接的指導
	3	利用者本位のケアの実現に向けた介護職員のチーム作り	介護職が一丸となって利用者本位のケアができるよう導く
			使命感としての利用者の過ごしやすさと職員の働きやすい環境作り
			介護の質を高めるための職員に対する教育的関わり
			スタッフのパーソナリティに配慮した指導
			スタッフの考えや発案が実現できるよう調整役
			チューターの人選は勤務年数が近く、経験と人柄を考慮
			新しい介護で柔軟に取り組めない年上の職員への指導の難しさ
4	看護職とのケアに関する意見の相違から折り合う難しさ	介護職が一生懸命考えたケアに対してダメ出しする看護師	
		看護職に望むのは生活の場としての意識	
手応え	5	リーダー役割の経験によって自己成長したという手応え	物事の見方や考え方を変え、人間関係について学び自分が成長したという手応え
			自己研鑽からのスタッフへの指導に繋げる
やりがい	6	やりがいは専門職として成長する職員の姿とケアにより自立していく利用者の姿	職員の統一したケアによって、自立していく利用者の姿を見ることがやりがい
			専門職らしい姿に成長した職員を見ることがやりがい
資質	7	リーダーとして求められる経営につながるマネジメント力	リーダーとして求められるケアの質・向上のための経営的視点
			リスク回避するための介護の質の向上と情報共有機会の設定
継続支援	8	介護ケアの向上を目指す自分を認めてくれる上司の存在	リーダーとして使命感と責任感がある自分を認めてくれる上司がいる職場
			ケアの向上への施設長や上司の理解
			リーダーとして認められず、多様な役割遂行は不向きと思い退職を思案
課題	9	介護の質の向上を <sup>ほぼ</sup> 難む人員不足	人員不足が介護の質の向上を難む要因という課題認識
	10	多職種協働志向による利用者本位のケアの実現	利用者中心のケアには職種間で専門性を相互に認め合うことが課題

りから、[チューターの人選は勤務年数が近く、経験と人柄を考慮]し新人指導者を選出していた。これらの指導や調整の中で、「年上の方との接し方は難しいところが多々ある。頭が固く新しい介護って進化しているが、いっぱいについていけない。柔軟にやってくれればいいんですけど (A-18)」との語りから、[新しい介護で柔軟に取り組めない年上の職員への指導の難しさ]を感じ、腐心していた。以上のことから、【利用者本位のケアの実現に向けた介護職員のチーム作り】がリーダーとしての役割と認識していた。

4) 【看護職とのケアに関する意見の相違から折り合う難しさ】

他職種との連携として、「看護師はごもつものことを言うが、どうしたらできるのか考えない。介護職

員も一生懸命考えて企画書出してきても、結局看護師から『食べることしか考えられないの』って言われちゃうと職員はやる気をなくしてしまいますよ (N-18①)」や「生活を支えるところと治療するところでは、視点が違うと思う。でも、特養で働く看護師であれば、生活の場であることを第一に考えていただきたいと思います (N-18②)」との語りから、[介護職が一生懸命考えたケアに対してダメ出しする看護師]もおり、[看護職に望むのは生活の場としての意識]であるという思いがあった。このようにリーダーとして【看護職とのケアに関する意見の相違から折り合う難しさ】を実感していた。



### 5) 【リーダー役割の経験によって自己成長したという手応え】

リーダー役割の経験を積んでいくことで、「注意じゃなくて、助言とか…自分でも対応を変えたりしたら、職員が受け入れてくれることがあった (A-24①)」という語りから、「物事の見方や考え方を換え、人間関係について学び自分が成長したという手応え」となっていた。また、「スタッフに『こういう風に気にしてくれたんでしょ。ありがとう』みたいに言うのと、心の動きさえも感じてくれたと思うとうれしいので伝えています (B-23)」と語られているように「自己研鑽からのスタッフへの指導に繋げる」ことができており、【リーダー役割の経験によって自己成長したという手応え】が得られていた。

### 6) 【やりがいは専門職として成長する職員の姿とケアにより自立していく利用者の姿】

利用者においては、「職員にケアが引き継がれ、その先の利用者さんの変化を見ても、独りぼっちで部屋にいた人が将棋友達ができ、楽しみとなり、今は生活の一部になっているとか、そのような利用者さんを見て実際に感じるところがあります」という語りから、「職員の統一したケアによって、自立していく利用者の姿を見ることがやりがい」であった。職員においては、「オロオロしていた職員が、皆で育てられて、テキパキ動いているとか、後輩に教えたり指示している、そんな変わった姿を見て、嬉しいと思います (I-61①)」という語りから、「専門職らしい姿に成長した職員を見ることがやりがい」であった。このようにリーダーとして【やりがいは専門職として成長する職員の姿とケアにより自立していく利用者の姿】であった。

### 7) 【リーダーとして求められる経営につながるマネジメント力】

リーダーに求められることとして、「安定した経営がないと入居者も職員も守れないということでは、経営の視点も求められていると思う。やっぱり入院が多くなるとそれだけ報酬は入ってこない (N-7①)」との語りから、「リーダーとして求められるケアの質・向上のための経営的視点」をもつことが必要であると感じていた。そのためにも、「カンファレンス録があり、カンファレンスは週1回あるが、実際、出席出来る人数は、数人しかなくて、それを毎回目を通すようにしてもらっています (B-33)」と語られているように、利用者の「リスク回避するための介護の質の向上と情報共有機会の設定」をし、介護職員間の連携を行っていた。【リーダーとして求められる経営につながるマネジメント力】が経営の視点としてあげられた。

### 8) 【介護ケアの向上を目指す自分を認めてくれる上司の存在】

リーダー実践を行っていく上で、「上司には、不安でいっぱいだって言うが、でも任せてくれるところが

あるから、やっぱりその期待には応えなくちゃいけない (H-35①)」という語りから、「リーダーとして使命感と責任感がある自分を認めてくれる上司がいる職場」であることが必要であった。また、「施設長、課長、係長は、『主任たちはどうしたい?』とすごく尋ねてくれるので、私たちがどれだけ現場の声を吸い上げて、施設の運営とかいろいろあるが、そこを視野に入れながら、現場の声を大切な力という機会をもらっているんで、利用者の声をしっかりと届けるというのが、自分たちの役目だと思う (B-67①)」という語りから、「ケアの向上への施設長や上司の理解」が望まれていた。これは、「リーダーと言われたときには、何か期待されていると思えば頑張りななきゃなって思ってたけど、それを否定されると、モチベーション下がるし、私じゃない方がうまく回るんだったら辞めていいかなって (A-45⑤)」との語りから、「リーダーとして認められず、多様な役割遂行は不向きと思いついて退職を思案」することもあったが、【介護ケアの向上を目指す自分を認めてくれる上司の存在】がリーダーを続けていく支えとなっていた。

### 9) 【介護の質の向上を難(はば)む人員不足】

介護現場の現状として、「今は限界を感じているし、もちろん質は…、ここの勤務上夜勤7回以上になると支障をきたしてくるので人は欲しいですね。質が良ければもっといいんですけど (J-61)」や「欠員でもこっちからなかなか行けなかったり、協力体制がなかなかできない (N-11①)」という語りから、ケアの質保障と安全確保には「人員不足が介護の質の向上を難(はば)む要因という課題認識」がされていた。このように【介護の質の向上を難(はば)む人員不足】をリーダーとして強く感じていた。

### 10) 【多職種協働志向による利用者本位のケアの実現】

介護職員の人員不足といわれている状況の中であっても、「PT、栄養士とか、カンファレンスの時も皆で一つの目標にむかっているなあと感じています (N-24)」や「他職種との協働を先人切って、チームで話し合っ、栄養係と前提的にやろうとか、看護係ですりやりますとか、大まかな業務の調整を施設全体の他部署の動きを見ながら、係長と相談してやっています (B-4①)」と語られているように、職種の専門性を相互に認め合うということが必要であり、そのために「利用者中心のケアには職種間で専門性を相互に認め合うことが課題」としてあげられ、【多職種協働志向による利用者本位のケアの実現】を目指していた。

## VI. 考察

それぞれのカテゴリーの関連について以下に考察する。(図1)

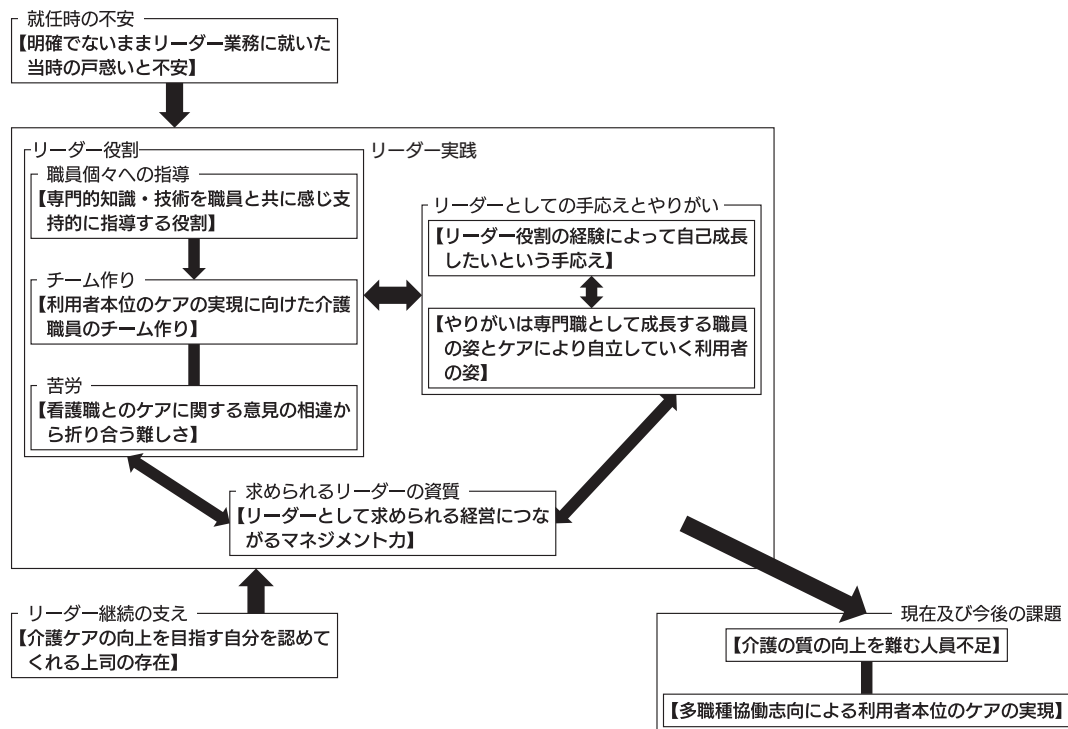


図1 介護リーダーの役割認識と役割行動の関連図

### 1. 介護リーダーの役割認識と役割行動

このインタビューでは、介護リーダー就任時のオリエンテーションがされていない、主任や副主任などの介護リーダーとしての役割や職務に関する業務分掌の提示がされていない、上司から利用者や職員のマネジメントが主な仕事と口頭で言われるなど、【明確でないままリーダー業務に就いた当時の戸惑いと不安】を抱えたままリーダー業務に就いていた。このようなことから、高齢者施設の組織運営において、管理者育成への取り組みは不十分であり、まだ確立されていないことがうかがわれる。

戸惑いと不安を抱きながらも、リーダーとして実践を積み重ね、リーダー役割を遂行していた。【専門的知識・技術を職員と共に肌で感じ、支持的に指導する役割】として、職員個々への指導を精力的に行っていた。利用者への関わり方や介護技術など、自分の経験知を時にはモデルで示し、職員が専門職としての知識・技術を体得していく様子をリーダー自身も肌で感じながら、支持的に指導していた。

個々の職員の育成とともに、【利用者本位のケアの実現に向けて介護職員のチーム作り】がリーダー役割として認識しており、利用者と職員の両者へ目を向け、ケアの質向上のために職員の主導役や調整役としての行動をとっていた。また、利用者には過ぎしやすさと職員には働きやすい環境を整えることを認識していた。これらは、フロアリーダーとしての管理的な認識と行動をとっており、職位としての使命感の表れであると考えられる。

他職種との関係では、特に【看護職とのケアに関する意見の相違から折り合う難しさ】があった。介護職が提案したケアについて、看護職には、利用者の健康予防を最重視する考え方も必要ではあるが、生活の場としての意識を望んでいた。利用者にとってどうあるべきか、専門職の相互の理解が必要であることの認識がありながらも、リーダー役割の中で、他職種との意見調整の難しさがうかがわれた。二木（2010）の研究では、特別養護老人ホームで働く看護師は、施設における看護師の役割を理解したうえで、予防的な視点に立った看護の実践、生活ニーズを優先した看護実践が重要である。看護職の専門性を主張するだけでなく、介護職の情報に耳を傾け相手から学ぶ姿勢が、相手の理解を促し、連携・協働を円滑にすると示唆された。このことは、介護職側にもいえるのではないだろうか。介護職の代表として、利用者本位のケアの実現に向かうよう、看護職との連携・協働を意識した言動をとることが介護リーダーの役割ではないかと考える。

リーダーとして実践するうえで、求められる資質として【リーダーとして求められる経営につながるマネジメント力】があげられた。村田（2013）は、「介護保険施設サービスにおけるチームマネジメントとその課題」では、リーダーの職務課題を遂行するために「求められる能力」は「マネジメントの技術」であり、その項目として①専門性②組織・社会調整能力③人材育成④経営管理の4点をあげている。介護リーダーは、フロアマネジメントを担うとして、管理組織に位置付けられている。介護保険制度の高齢者福祉サービスに

においては、介護職員とともに、利用者に質の高いケアサービスを提供するには、経営につながるマネジメント力が求められる。特に老人保健施設の介護リーダーは、在宅復帰率による加算が制度化された後は、「今までの体制では、介護報酬がぐっと下がってしまうので、加算をとって補っていかなくてはいけない（K-36）」と語られている。利用者の在宅復帰へ向けてのケアや理学療法士などの他職種との連携を強化するなど、施設収益を視野においた経営的な管理を担うよう求められていた。介護リーダーの役割を果たすためには、この経営マネジメント力が欠かせないリーダー資質の一つといえる。

## 2. 介護リーダーとしてのやりがい

多くの利用者・家族や職員と関わる中で、物事の考え方や見方を変える努力をした結果、【リーダー役割の経験によって自己成長したという手応え】を得ていた。スタッフ時代とは違い、管理的な立場を自覚し人間関係について学んでいた。自分より年上の職員への指導や異性職員の職場内の問題解決にあたるなど、人間関係の苦勞を多く経験してきたからこそ、個人としてもリーダーとしても成長してきたものと考えられる。

また、自己成長の手応えから、【やりがいは専門職として成長する職員の姿とケアにより自立していく利用者の姿】へつながっており、リーダーならではのやりがいあげられた。

リーダーとしての立場を考えると、職員が統一したケアを行うことで、利用者が少しでも自立していくこと、チームが一丸となって利用者の自立支援を具現化した成果が、利用者の姿にみられたこと、職員へ対するやりがいとして、自分が関わった職員が専門職として成長した姿をみることにあった。

影山・藤井・白石・田口（2011）によれば、リーダーは、介護の仕事が楽しい・長く続けていきたいという気持ちが根底にあり、それら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ーシップの発揮にもつながっていた。それが、最終的には配慮型リーダーシップ・スタイルに到達することが示唆されている。廣橋（2012）は、介護職員が利用者との交流に価値を置き、利用者との関係の中で人間的に成長していると感じていることが明らかになり、福祉労働の豊かな互惠性を実感している職員が多いことを示していた。

インタビューに応じた介護リーダーの中には、一時は職員の評価の目にさらされ、退職を思案したリーダーもいたが、全員がリーダー職を継続し役割を全うしている。こうした介護リーダーとしてのやりがいを得たことの他に、【介護ケアの向上を目指すリーダーの自分を認めてくれる上司の存在】も支えとなっていた。介護リーダーとしての手ごたえとやりがいや上司の支えもフォローシップの発揮につながっていると

考える。さらには、介護ケアが利用者の自立を促す結果をもたらしたことから、福祉労働の豊かな互惠性を実感しながら、リーダーとしての役割を継続していると推察する。

## 3. 介護リーダーが役割を発揮するための課題

厚生労働省（2018）によると、団塊の世代がすべて75歳以上の後期高齢者となる2025年までに、全国で約245万人の介護人材が必要とされており、現在のまま推移した場合、34万人の不足となると示している。このような状況の中、外国人留学生を受け入れ人材確保に努めようとしている。インタビューでは、「人が少ない中、全部介護だけではできない。だから、皆で業種の垣根を越えることができなければ、この現状を乗り越えることはできない（J-45①）」。「限られた人員の中で、何とか、ケアの質を落とさないようにと安全確保いうところまで考えていくと、本当に難しい（J-46）」と語られている。【介護の質の向上を難（はば）む人員不足】は、介護現場では深刻な課題であり、施設によっては様々な理由から、介護職員がすぐに充足するとは限らない。このような状況下でも、介護リーダーには、利用者の安全確保と質を落とさないケアが求められている。上記の語りのように、利用者の安全と質を落とさないケアという観点から、介護職員のやりくりはもちろんのこと、他職種に協力を呼びかけ、ケアチームとして一丸となってこの急場を乗り切りたいとの強い責任感と使命感がうかがわれた。

インタビューの介護リーダーの多くが【多職種協働志向による利用者本位のケアの実現】を課題としてあげていた。職種間でお互いに専門性を認め合い、それぞれの専門性を発揮しながら、利用者を中心とした多職種協働でケアを展開することこそ、ケアチームといえるのではないだろうか。前述したように、ケア方針やケア実践にあたって、介護リーダーは、他職種との意見調整の難しさをあげている。これからの高齢者施設は、利用者の終末期ケアを担うことが日常的に訪れることが予想される。介護職員によるケアの質の担保は当然求められる。ケアにあたっては、特に看護職との連携がかかせない。そのために介護リーダーは、介護職の代表として、それぞれの職種の専門性を理解するとともに、多職種が協働してこそ利用者中心のケアが実現できるよう、役割認識と役割行動を備える必要があると考える。

このように介護現場で苦勞をしている介護リーダーに対して、【介護ケアを目指すリーダーの自分を認めてくれる上司の存在】は大きい。利用者の24時間傍らに在る介護職にとって、また、介護リーダーにとって、自分達を認め支えてくれる上司が存在すると、介護福祉士の「将来性」や「職に対する誇り」が得られる（北村，2003）とされ、それが、リーダー職を継続していきける要因のひとつと考える。



高齢者施設を運営する管理者には、介護人材・介護力の確保はもとより、介護労働者の働きやすい環境等に目を向け、離職防止やワーク・ライフ・バランス等の人員不足の解消に努めること、多職種協働で利用者本位のケアの実現に向けた組織づくりをすること、介護ケアの質の向上をはかるには、介護リーダーのマネジメント力が欠かせないことから、ケアを主導する介護リーダーの管理者教育と育成の強化が求められる。

## VII. 結論

リーダーとして、利用者には過ごしやすさと職員には働きやすい環境を整えることを認識しており、行動としてはケアの質向上のために職員の主導役や調整役となっていた。また、リーダーには、介護報酬を見据えた経営につながるマネジメント力が求められていた。

そして、施設管理者は、多職種協働で利用者本位のケアの実現に向けた組織作りと、介護管理者の育成を強化することが求められていた。

## 謝辞

本研究にご理解いただき、ご協力くださいました皆様に心より感謝いたします。

## 文献

- 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－「他の職員の目標」となるリーダーはどのような特性を持っているか－, 介護経営, 6 (1), 52-65.
- 北村光子, 山崎久子, 大江千恵子, 綿 祐二 (2003). 介護福祉士の就労意欲に関する研究－佐世保市およびその近接地域の介護福祉士－, 長崎国際大学論叢, 3, 185-193.
- 厚生労働省 (2017). 介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて ([https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Shakaihoshoutantou/0000179735.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000179735.pdf), 2019, 12, 28)
- 厚生労働省 (2018). 第7期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数. (<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000207323.html>, 2020, 1, 12)
- 厚生労働省 (2019). 平成30年度公共職業訓練と求職者支援訓練の実施状況について (<https://www.mhlw.go.jp/content/11801000/000474845.pdf>, 2020, 2, 3)
- 廣橋容子 (2012). 高齢者施設職員の介護意識に関する調査研究, 名寄市立大学道北地域研究所年報, 30, 1-5.
- 村田麻起子 (2013). 介護保険施設サービスにおけるチームマネジメントとその課題, 佛教大学院社会福祉学

研究科篇, 41, 63-80.

二木はま子 (2010). 特別養護老人ホームにおける介護職との連携・協働を円滑にする看護職の認識と行動, 飯田女子短期大学紀要, 27, 41-55.

受付: 2019年11月30日

受理: 2020年2月7日