

高齢者施設におけるユニットリーダーの  
職務と求められる能力

汲 田 千賀子  
野 口 典 子

『中京大学現代社会学部紀要』 第12巻 第1号 抜 刷

2018年9月 PP. 25~40

## 高齢者施設におけるユニットリーダーの 職務と求められる能力

汲 田 千 賀 子  
野 口 典 子

### はじめに

平成 29 年 10 月 4 日に社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会から報告された「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」では、介護サービス利用者の増加とニーズの多様化・複雑化・高度化が進んでいく中で、介護職のグループケアが重要になっていくことが協調されている。しかしながら、現在の介護現場は、多様な経歴を持つ人材が流入しており、個人の能力も異なっている。そうした中では、介護職に対する指導や助言、適切なサービス提供が行われているかを管理することなど、人材とサービスの質のマネジメントを担う者が必須と述べられている。そして、この役割を担うのが一定のキャリアを積んだ介護福祉士に期待されている。

先の報告では、介護職のリーダーの求められる能力について次のように示されている。

- ・ 高度な知識・技術を有する介護の実践者としての能力と求められる能力  
より専門的な知識・技術が必要となることから、多職種と連携しながら、様々なニーズを持つ利用者への対応といった役割。
- ・ 介護技術の指導者としての役割と求められる能力

グループ内の介護職に対し、個々の介護職員の意欲・能力に応じて、利用者のQOL（生活の質）の向上に資するエビデンスに基づいた介護サービスの提供に向けた能力開発とその発揮を促す環境づくりの役割。具体的には、グループ内の介護職に対する能力開発（介護技術の指導や助言）、やその能力を引き出す支援（適切な業務・役割の配分やスーパーバイズ）といった役割。

- ・介護職グループにおけるサービスをマネジメントする役割と求められる能力

介護過程の展開における介護実践を適切に管理する役割。具体的には、介護実践の管理、介護職のフォロー、多職種・機関からの情報収集と共有などがある。またそれに必要な連携力という能力。

このような介護職のリーダーへの期待は、10年以上前から模索されてきた。平成18年3月に財団法人雇用開発センターから報告された「介護職におけるケアリーダーの資質と技能に関する調査」では、ケアリーダーという名称でその役割について記されている。それによれば、ケアリーダーは日常業務だけに取らない役割・機能があり、決定、責任主体、調整・企画、情報の把握と統括、指導・教育、指示・命令の6つがそれにあたるという。（表1）

これらを比較してみると「多職種との連携」や「介護職の能力を引き出す」「マネジメント」という表現が見られ、生活支援をする専門職の代表であるとともに、介護職員を束ねマネジメントすることが求められてきている。

表1 ケアリーダーの役割

決定	組織の中心の役割を担うケアリーダーは、最終的には決定に参加したり、直接決定を下さなければならないという役割を持っているという自覚や周り理解が必要である。ケアリーダーは重要な決定時に勤務していることが必要であり、そのため主任クラスの人が夜勤に入るのは好ましくない。
責任主体	ケアリーダーはその権限を果たすことで生じる結果に責任をもたなくてはならない。日常の介護業務や行事の円滑な遂行、その業務を進めるケアワーカーの仕事の進め方、勤務体制などにわたる広い役割を持ち、それらに責任を持つ必要がある。ケアリーダーの責任はよりよい介護のための気配りとしても示される。
調整・企画	ケアリーダーは、全体としての企画や計画をチェックする役割が求められる。ケアリーダーは仕事全体への目配りが必要であり、そのために職員間の関係や気分を把握し人間関係を調整することが必要である。また、業務上の相談、仕事の進め方への具体的な援助（スーパービジョン）といった役割も求められる。
情報の把握と統括	ケアリーダーは必要な情報を取捨選択して情報の流れを作る必要がある。全体を把握し、具体的に指示したり、いろんな計画の実施の内容や方法を必要な部署に伝えたり、適切に動けるよう情報を流したりしなければならない。
指導・教育	新人や若いケアワーカーなどに、本では分かりえない具体的な業務も含めて指導・教育していくこともケアリーダーの役割である。
指示・命令	各職員の役割を守るよう指示・命令することもケアリーダーの役割である。

出典：財団法人雇用開発センター（2005）「介護職におけるケアリーダーの資質と技能関する研究」

介護現場における介護職リーダーの役割がこのように示される中で、本稿では、現在の特別養護老人ホームでは、どのような人たちがリーダーを担っているのか、そのリーダーの職務意識とリーダーが必要としている学

び（研修）に焦点化し述べていく。

## 1. 研究の対象と方法

### (1) 研究対象

一般社団法人日本ユニットケア推進センターに登録されている「平成29年度ユニットリーダー研修実地研修施設<sup>1)</sup>」64施設（全577ユニット）のユニットリーダーを対象とした。

### (2) 研究方法

#### 1) アンケート調査

アンケートは、2017年11月10日～12月15日にかけて郵送法により行った。あらかじめ協力を得られた64施設に対して、その施設の有するユニット数分のアンケート調査票と返送用封筒を同封して送付した。

調査項目は、①仕事の内容（今の仕事、工作上必要とされる能力）、②職務意識、③必要とされるスキル（ユニットリーダーを担う者にとって必要だと思うこと）、④社会サービスを提供する人材として持つべき能力）、⑤対象者の基本属性の5つとした。

## 2. 倫理的配慮

アンケート調査を実施するにあたり、日本ユニットケア推進センター内に設置された「日本ユニットケア推進センターあり方委員会」で承認を得た。アンケートは、無記名で行い、回答者が特定されないように配慮し、アンケート調査の対象となった人が個別に返信封筒で返却できるようにした。

## 3. 結果

### (1) 回答率と回答者の基本属性

577ユニット（577名）中、356名からの回答を得た。回答率は、61.7%だった。回答者の男女比は、男性155名（43.5%）、女性191名（53.7%）

であった。年齢は、20代は62名（17.4%）、30代144名（40.4%）、40代82名（23.0%）、50代55名（15.4%）、60代3名（0.8%）である。

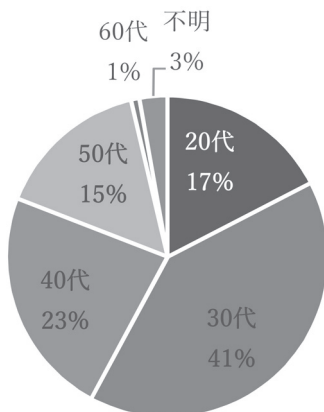


図1 回答者の年齢

## （2）取得資格

回答者の取得資格は、ホームヘルパー（初任者研修を含）144名（40.4%）、介護福祉士333名（93.5%）、介護支援専門員50名（14.0%）、福祉住環境コーディネーター18名（5.1%）、保育士13名（3.7%）社会福祉士13名（3.7%）の順で多かった。

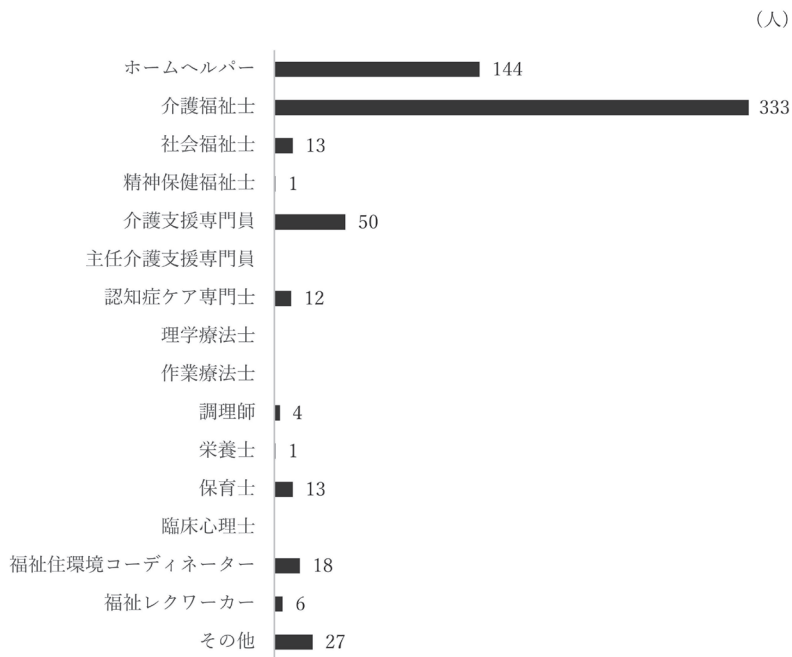


図2 現在の資格取得（複数回答）

### (3) 介護業界での総勤務年数

介護業界での総勤務年数は、3年未満の者はいなかった。4年未満が5名（1.4%）、5年未満が13名（3.7%）、8年未満が70名（19.7%）、10年未満が55名（15.4%）、10年以上が205名（57.6%）という結果だった。

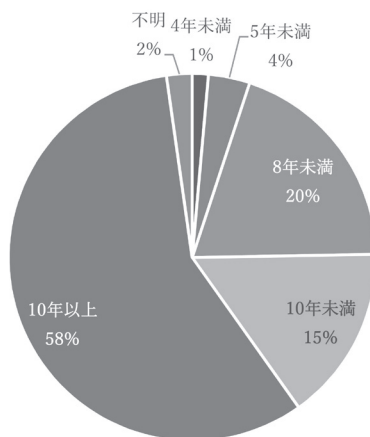


図3 介護業界での総勤務年数

(4) ユニットリーダーの経験年数

ユニットリーダーの経験年数では、1年未満が48名（13.5%）、2年未満が29名（8.1%）、3年未満46名（12.9%）、4年未満が45名（12.6%）、5年未満45名（12.6%）、8年未満73名（20.5%）、10年未満34名（9.6%）、10年以上20名（5.6%）、不明16名（4.5%）であった。

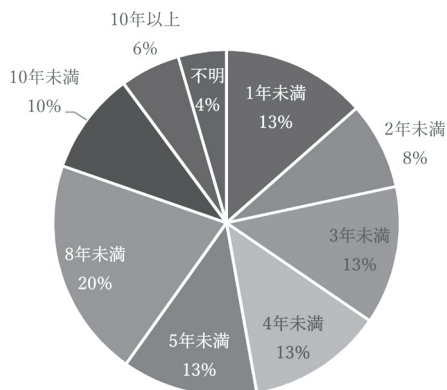


図4 ユニットリーダーの経験年数



( 5 ) 他業種での仕事経験

他業種での経験があるかどうかについては、「ある」と回答したのが 190 名 ( 53.4% )、「ない」と回答したのが 157 名 ( 44.1% )、不明 9 名 ( 2.5% )であった。

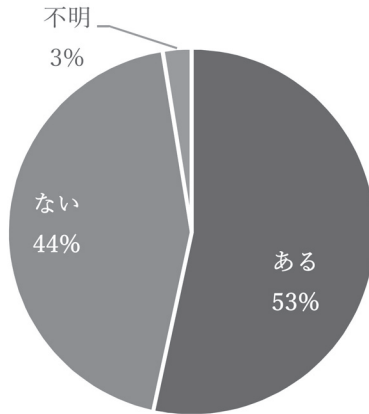


図 5 他業種での仕事経験

( 6 ) ユニットリーダーが必要だと思っていること

ユニットリーダーの経験年数を 3 年未満、3 年以上 8 年未満、8 年以上に分けてユニットリーダーが必要だと思うことについてたずねた。その結果、経験年数によって、ユニットリーダーに必要だと思っていることに大きな差異は見られなかった。経験年数を問わず、他のスタッフが間に合っていない仕事をフォローすることに対しては、どちらかといえば必要、あまり必要ないという項目が他の質問よりも多く見られた。また、自分自身のストレスマネジメントの必要性については、3 年未満のユニットリーダーよりも、8 年以上のユニットリーダーの方がその必要性を若干強く感じていた。

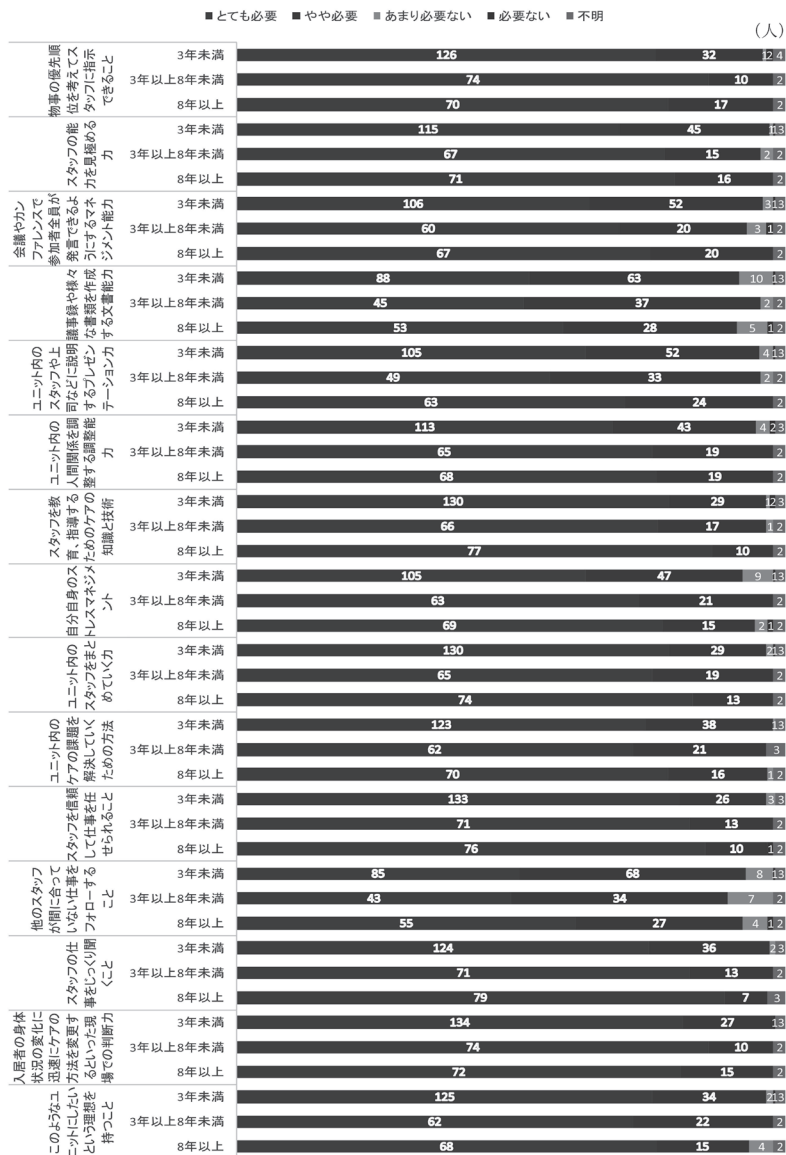


図6 ユニットリーダーが必要だと思っていること

## (7) ユニットリーダーが希望している研修

これから自分が受けてみたいと思う研修について、自由記述でたずねたところ、表2のような結果となった。ユニットリーダーが、受けてみたいと考えている研修は、ケアの方法に関すること、人材育成に関すること、運営・管理に関すること、実践の公表や伝達に関することの4つに分類することができた。3年未満のユニットリーダーは、ケアに関することに関して、認知症、ポジショニング、口腔ケア、喀痰吸引、ケアプラン作成、エンゼルケア、福祉用具、看取りということをあげていた。3年以上8年未満のユニットリーダーでは、排泄、喀痰吸引、医療に関すること、認知症ケア、記録の書き方・使い方、看取り、福祉用具の知識と活用、腰痛予防ということをあげていた。8年以上のユニットリーダーでは、体重の重い方の対応、喀痰研修、重度化に対応する介護技術、福祉用具や機器、最新の介護技術、認知症への対応、介護の栄養マネジメント、機能訓練、看取りをあげていた。

人材育成に関することでは、3年未満のユニットリーダーは、メンタルヘルス、スーパービジョン、指導力、アンガーマネジメント、スタッフのモチベーションアップについての記述がみられた。3年から8年未満のユニットリーダーは、職員指導、ストレスマネジメント、モチベーションアップ、アンガーマネジメント、部下とのコミュニケーション、コーチングに関することをあげていた。8年以上のユニットリーダーでは、リーダーシップ、ユニットのマネジメント、スタッフの能力を見極める力、人間関係の調整力、ストレスマネジメント、コミュニケーションに関することをあげていた。

運営・管理に関することでは、3年未満のユニットリーダーは、コミュニケーション、スタッフへのマネジメント、管理者のマネジメント、チームワーク、チームケア、チームビルディング、ユニットをまとめる能力、リスクマネジメント、施設運営について、医療、介護業界以外のリーダー論、法令遵守、リーダーシップ、経営学、介護以外のビジネススキル、リー

ダーの役割をあげていた。3年以上8年未満のユニットリーダーは、目標やユニットを統一していく方法、問題解決能力、人間関係を調整する力、多職種連携、リーダーシップ、コミュニケーション、スーパービジョン、チームの作り方、他業種の組織づくりに関することをあげていた。8年以上のユニットリーダーでは、リーダーシップ、ユニットのマネジメント、スタッフの能力を見極める力、人間関係の調整力、ストレスマネジメント、コミュニケーションをあげていた。

実践の公表や伝達に関することでは、3年未満のユニットリーダーは、人に伝える力、プレゼンテーション能力、文書作成能力についてあげていた。3年以上8年未満のユニットリーダーでは、伝える力を身に付ける、文書能力をあげていた。8年以上のユニットリーダーは、プレゼンテーション、資料作り、論理的に話すことについてあげていた。

表2 これから受けたいと思う研修

	3年未満	3年以上8年未満	8年以上
ケアの方法に関すること	認知症 ポジショニング 口腔ケア 喀痰吸引 ケアプラン作成 エンゼルケア 福祉用具 看取り	排泄 喀痰吸引 医療に関わること 認知症ケア 記録の書き方・使い方 看取り 福祉用具の知識と活用 腰痛予防	体重の重い方の対応 喀痰研修 重度化に対応する介護技術 福祉用具や機器 最新の介護技術 認知症への対応 介護の栄養マネジメント 機能訓練 看取り
人材育成に関すること	メンタルヘルス スーパービジョン 指導力 アンガーマネジメント スタッフのモチベーションアップ	職員指導 ストレスマネジメント モチベーションアップ アンガーマネジメント 部下とのコミュニケーション コーチング	スーパービジョン コーチング ストレスマネジメント 指導する技術 新人教育
運営・管理に関すること	コミュニケーション スタッフへのマネジメント 管理者のマネジメント チームワーク/チームケア/ チームビルディング ユニットをまとめる能力 リスクマネジメント 施設運営について 医療・介護業界以外のリー ダー論 法令遵守 リーダーシップ 経営学 介護以外のビジネススキル リーダーの役割	目標やユニットを統一していく 方法 問題解決能力 人間関係を調整する力 多職種連携 リーダーシップ コミュニケーション スーパービジョン チームの作り方 他業界の組織づくり	リーダーシップ ユニットのマネジメント スタッフの能力を見極める力 人間関係の調整力 ストレスマネジメント コミュニケーション
実践の公表や伝達に関する こと	人に伝える力 プレゼンテーション能力 文書作成能力	伝える力を身に付ける 文書能力	プレゼンテーション 資料作り 論理的に話すこと

## 5. 考察

### (1) 介護施設におけるユニットリーダー像

今回の調査では、経験年数によってユニットリーダーを担う上で必要なことに大きな差異は見られなかった。このことは、回答を得られたユニットリーダーが所属する施設に限って言えば、これまでの経験年数によってユニットリーダーが務まるかどうか、任せてよいかという判断基準とはならないことを示している。一方で、回答者の50%が20～30代であること、介護業界での総経験年数が10年以上を有している回答者が50%を超えていることから鑑みれば、地域や規模を問わず、30代を中心とした経験年

数10年という層がユニットリーダーを担う人材となるのである。さらに、その基本となるのは、介護福祉士の資格である。この状況は、厚生労働省の示すリーダー像と合致している。このような人材を介護現場により定着させていくことがリーダーとなりうる人材を確保していくことにつながると考えられる。すなわち、いかに勤続する人材となるのが鍵となるのだろう。

(2) ユニットリーダーは、運営・管理などのマネジメント能力を要している

このようなユニットリーダーが、必要としている学びとしてたずねた「今後受けてみたいと思う研修」では、介護の技術や方法に関するもの以外に人材育成、運営・管理、実践の公表に関する能力に関するものが多く挙げられていた。このことは、介護福祉士として身体介護の知識と技術を学び実践してきた専門職が、そのリーダーとなる時に他の能力を必要とされているということである。しかしながら、管理職教育がしっかりとユニットリーダーに行えている施設は筆者の知る限り少ない。本調査からは、ユニットリーダーがユニットのマネジメントや人材育成をする立場にあることが明確となった。ユニットリーダーが単にユニットの代表者に留まらず、リーダーとしての機能を発揮することが求められているのである。本調査の調査母体が、ユニットケア推進センターの現地研修施設であるというバイアス<sup>ii</sup>があるものの、この結果は今度のユニットリーダーへの教育を構築する上で大事な示唆を得た。

ユニットリーダーが必要としている学びもユニットリーダーとしての経験年数によってその差異がみられなかった。このことから、ユニットリーダーを担っている間に、経験の比較的短いユニットリーダーが学びたいと思っていることも学ぶ機会を得られていない可能性があると考えられる。ユニットリーダー自身が必要としている能力、それを要求されている今の立場、しかしながら、それを学ぶ機会がないのだとすれば、ユニットリー

ダーは疲弊してしまい、離職につながることも懸念される。

李 (2013) らは、介護職の就業動機に関する研究において、性別と雇用形態および勤続年数によって就業意識の違いが存在し、正職員で勤務年数が3年未満の男性グループは、「プロフェッショナル志向」<sup>iii</sup>、「キャリア上昇」<sup>iv</sup>、「対人志向」が高いが、パート職員は「対人志向」いうことを明らかにしている。このことから、就職してからの介護職のキャリアラダーを提示しユニットリーダーになっていくのだということを早い時期から意識できる職場作りも必要性も示唆された。

## 6. 今後の課題

今回は、ユニットケア推進センターに所属する介護施設を対象に行った調査結果からの分析であり、そういった意味では介護実践をより良くしようとハード面、ソフト面に力を入れている母集団であったといえる。そのような施設でユニットリーダーを任されている人たちとそのユニットリーダーに施設が期待は高いと推測される。さまざまな働き方と専門性を持ち合わせる介護現場において、今後リーダーを担う中核人材の実態がどのようになっており、何が必要とされているのか、調査の母集団を拡大して行っていく必要がある。

## 文献

- ・ 社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会 (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」。
- ・ 財団法人雇用開発センター (2005) 「介護職におけるケアリーダーの資質と技能に関する研究」。
- ・ 李泰俊、加瀬裕子 (2013) 「介護職員の就業動機の構造」『介護福祉学』, 20 (1), 5-14.

付記：本研究は、2017年度中京大学特定研究助成「超高齢時代における介護現場・労働の質的転換—QOLを軸としたケア概念モデルの開発」の成果の一部である。

- 
- i 厚生労働省が定める「ユニットケア施設管理者研修」及び「ユニットリーダー研修」の実施について「実地研修施設」として認められた施設のこと。
  - ii 実地研修施設の職員（すべてではない）が、その研修で「ユニットリーダーとは」「PDCA サイクル」などリーダーに関する研修を受けている。
  - iii ここでの「プロフェッショナル志向」とは、介護職という就業場面を想定し職業に対する理解や必要な知識を集めて備えることをいう。
  - iv 福祉社会的地位や経済的な安定の獲得よりも、仕事を通して自身の普遍的な価値の実現を目指すことをいう。



