



小規模多機能型居宅介護事業所における

リーダー業務の手引き

リーダーシップを磨く

特定非営利活動法人 介護人材キャリア開発機構

この手引きは、平成29年度厚生労働省老人保健健康増進費等補助金事業「在宅高齢者を支える介護人材のあり方等についての研究調査事業」の成果物です。

この手引きは、特定非営利活動法人介護人材キャリア開発機構が平成 29 年度厚生労働省老人保健健康増進等事業「在宅高齢者を支える介護人材等のあり方についての調査研究事業」において、小規模多機能型居宅介護事業所のリーダーの行動や業務とリーダーシップに関する調査研究結果についてとりまとめた手引書です。

はじめに

小規模多機能型居宅介護事業所は、地域包括ケアシステムに向けた通い・訪問・泊まりを包括した統合的な介護サービスです。そこで活躍する介護リーダーの方たちは、地域包括ケアの理念のもと、地域の人や関係機関、ご家族との密なかかわりを持ちながら、事業所の介護チームを調整しながら、多様な支援を展開するという他の事業所とは少し違うリーダー業務を担う必要があります。

しかし小規模多機能型居宅介護事業所のリーダーに求められるさまざまな行動や業務は、とくに中重度の方の地域での生活を支えるために不可欠なものでもあります。

この冊子では、ヒアリング調査や全国調査の結果から明らかになった、小規模多機能型居宅介護事業所において求められるリーダー像や必要とされるリーダーシップを紹介します。

小規模多機能型居宅介護事業所のリーダーの方、これからリーダーとなる方の一助となれば幸いです。

小規模多機能型居宅介護事業所の リーダーの行動に関する調査研究

◇ 認知症の人を含む中重度の要介護者が地域で生活を継続できるような支援を展開している全国の小規模多機能型居宅介護事業所でヒアリング調査を行い、その結果をもとに全国調査を実施しました。

- ① 実際に中重度の人を地域で支えている支援事例のなかで、リーダーの方がふだんどのようなふるまい方をしたり、配慮をしたりしているのか？ということに着目して、さまざまな行動を抽出し、整理しました。
- ② 小規模多機能型居宅介護所の介護リーダーの方を対象とした全国調査では、リーダーに求められる行動についての実施状況（頻度、達成、行動への当てはまり）やリーダーシップの特徴について調査しました。

➤ 中重度の利用者の地域での生活を支えるなかで、小規模多機能型居宅介護事業所のリーダーが行うマネジメント業務とリーダーシップ

チームマネジメント：事業所内チームをまとめる

+

地域マネジメント：地域の様々な人と協力する

マネジメント業務を支えるリーダーシップ

- ① リーダーの行動をチームマネジメントと地域マネジメントに分類・整理して、主要な項目についてチェックリストを作成しました。
- ② リーダーのマネジメントを支えるリーダーシップ(リーダーとしての基本的なふるまいや態度など)についても、主要な項目についてチェックリストを作成しました。

小規模多機能型居宅介護事業所の リーダー行動・業務チェックリスト

ケアの改善とチーム運営（チームマネジメントへの配慮）

●チームメンバーへの配慮

チームの合意形成

- ケア方針についてのスタッフの間で意見がまとまらないときにも、スタッフの意見をまとめて合意形成に至る
- 会議の際に、合意形成するために、自分がファシリテーションして、スタッフが納得した結論を出す

会議の運営

- それぞれのスタッフが会議で発言する機会を作る
- スタッフが、ミーティングで利用者のケア方針を話し合っ決めて決める機会を作る

チームの調整・配慮

- 落ち込んでいるスタッフがはやめに回復できるようにしている
- 人間関係が悪化しそうなスタッフの間に入って、関係が悪化しないように配慮する

業務の割り振りへの配慮

- それぞれのスタッフの技術・能力に応じた仕事を割り振るよう配慮している
- スタッフの個人的な事情（体調や家庭など）に応じた仕事を割り振るよう配慮している

●業務改善・人材育成

部下の人材育成

- 介護職員の育成計画を作成する
- 部下と面談して目標を定め、客観的に部下を評価する

新人への業務改善への働きかけ

- 入職間もないスタッフには、より細かく業務改善を指示する
- 入職間もないスタッフには、安心感を持たせる声掛けをする

スタッフへの改善点の伝達

- ケアの改善がみられないスタッフに、あきらめずに繰り返し改善点を指摘している
- ケアの改善をスタッフに求める時には、より具体的な変更点・改善点を指摘している

●ケアにおける専門的技術（見通しをもつ）

支援計画の立案

- 支援計画の目標の達成度を評価し、計画を見直す、または見直しを提案する
- 利用者の生活への希望をできるだけかなえるような支援計画を作成する

サービス開始時の対応

- サービスの利用開始時には、利用者の生活状況を最初に自分が把握する
- サービスの利用開始初期に、利用者の生活上の課題をほかのスタッフより先に把握する

利用者の変化への気づき

- 利用者の生活や態度の小さな変化に気づいている
- 利用者の身体状況の小さな変化に気づいている

小規模多機能型居宅介護事業所の リーダー行動・業務チェックリスト

家族・地域・医療との関係調整・連携（地域マネジメントへの配慮）

●家族との関係調整

家族への支援

- 家族の介護負担を軽減する方法を提案する
- 家族の介護負担に配慮しながら、ケアの提案をする

利用者支援における家族への説明

- 利用者の家族に、利用者の在宅生活の継続に必要な支援方法を提案する
- 事業所がケアを提供することによって、利用者が在宅での生活を継続できることを、家族に納得してもらえるように説明する

家族の理解と関係づくり

- 利用者の家族の心理をできるだけ正確に理解している
- 利用者の家族が何を望んでいるのかを把握している

●地域機関・地域の人との関係調整

地域機関との連携

- 地域包括支援センターや市町村と、利用者の状態について日頃から情報交換する
- 地域包括支援センターや市町村と、日頃から交流を持つ

地域との良い関係

- 地域の人に、何かを提案する
- 日頃から地域主催の非公式の行事に参加する

地域との関係づくり

- 利用者の居住している地域の人に、利用者のことを知ってもらう
- 認知症の利用者の居住している地域の人に、利用者の状態について、今後生じそうなことをあらかじめ伝えている

●医療との関係調整

医療的ケアにおける連携

- 継続的に医療的ケアが必要な利用者について医療職と情報共有する
- 継続的に医療的ケアが必要な利用者の状態やケアについて医療職と話し合う

終末期ケアにおける連携

- 終末期にある利用者の状態やケアについて医療職と情報共有する
- 終末期にある利用者について医療職と協力して、本人の意思を尊重して支援する

リーダーシップとは

小規模多機能型居宅介護事業所のリーダーに求められるリーダーシップを考える前に、まずリーダーシップについて、あらためて考えてみましょう。

リーダーシップ

集団には、名称があるかどうかにかかわらず、「リーダー」が存在します。リーダーはその集団の中で、集団の目的の達成のために、集団のメンバーに対して影響力を持っている人のことです。リーダーシップとは、「リーダーが集団に影響を与えてゆく過程やそれに必要な要素」を漠然と指した用語です。

「リーダー」という地位や役割を与えられていないのに、周囲の人がその人に信頼を置き、みんなをうまく集団の目的に向けてゆくような人もいます。自然発生的にリーダーシップを発揮している人だといえるでしょう。このことから、実際にリーダーという地位にあるかどうかに関係なく、リーダーシップを発揮する、ということが起こることがわかります。

また、皆さんの中には、「介護リーダー」を任されて、どうやったらうまくその役割を担うことができるだろうと、不安になって、リーダーシップについての本を手にとった経験のある方もいるのではないのでしょうか。

一日ごろからどうふるまったらいいのか。部下にどう接したらいいのか。

一売上や業績を維持したり、上げたりするにはどうしたらよいか。

一どうしたらスタッフが辞めないで、意欲をもって働いてくれるのか。

一そもそも「リーダーシップ」がないから自分に向いていないのではないか。

リーダーを任された経験のある人が誰でも経験するような、これらの問いに答えようとしてきたのが、リーダーシップ研究です。

ここでは、リーダーシップがどのように考えられてきたのか見ていきましょう。

リーダーシップのいろいろ

リーダーシップ特性とリーダーシップ行動

リーダーシップを考えると、最初に思いつくのは、優れたリーダーの人がどんな特性(性格や特徴)をもっているのかを明らかにしようとする方法です。例えば、責任感が強いこと、知能が高いこと、体力があること、などのように、その人の性格やもともと持っている資質の中にリーダーとしての優れた点があるのではないかと考えたのです。ただ資質や特性は、それ自体なかなか努力で変えることができないものも多く、研究成果を生かしてよいリーダーを育てることに、あまり貢献できません。

そこで、リーダーの「行動」に着目して、リーダーがとっている行動や持っている技術が研究されてきました。これがリーダーシップ行動です。行動に着目することで、誰もが、リーダーシップを身に着けることができるようになります。

リーダーシップ行動を明らかにしていく中で、人がリーダーシップを発揮する時にはいくつかの発揮のスタイルがあることもわかってきました(リーダーシップスタイル)。また、日本人の研究者、三隅(1975)は、集団の目的を達成してよい業績や成果を出すことをめざす目標達成機能(P機能)と、メンバーがよい人間関係を持ち、チームとして仕事ができるように配慮するという集団維持機能(M機能)の2つの機能をリーダーが担っていると整理しました。これはPM理論と呼ばれて、その後の多くのリーダーシップ研究でも同様の2つの機能が認められています。良いリーダーは、偏らずに両方の機能を担っていると考えられるのです。

ハイブリッドリーダーシップ(変革型と交換型)

しかし組織や時代背景によって、求められるリーダーシップ行動は変化します。例えば、日本ではバブル景気で必要とされていたリーダーシップと、景気が低迷している時代に求められるリーダーシップは大きく異なってきました。また、ベンチャー企業で求められるものと、大企業で求められるリーダーシップも違っていきそうです。1970年代のアメリカでは、従来のやり方を踏襲して安定して集団を率いにくリーダーシップだけでなく、現状を打開し、新しい価値を創造して、変革を起こ

す、強力な影響力を持ったリーダー必要とするように社会が変化していきました。「変革型リーダーシップ」と呼ばれるこの強いリーダーシップは、現在でも広く支持されています。しかし、変革型リーダーがいくら強くてもチームで実際に働くのはチームメンバーです。そこで、Bass(1985)は、変革型リーダーシップと同時に、メンバーが、リーダーが掲げる目標達成に貢献したときに、それを積極的に評価することでやる気を高める「交換型リーダーシップ」を取り入れることで、変革型リーダーシップが、より組織やリーダーの業績や成果、従業員の満足度などを高めることを明らかにしました。この尺度の日本語版をハイブリッド・リーダーシップ尺度といいます。しかし、こうした変革型リーダーシップの研究の多くは、海外では対象が軍隊や一般企業の従業員であるものが多いのです。組織理念や目標が大きく異なる高齢者ケアを行なう小規模多機能型居宅介護事業所では、こうした変革型リーダーシップの考え方はそのままでは当てはまらない部分があると考えられます。

サーバント・リーダーシップ

時代はさらに変わり、企業も経済的な利益の追求だけではなく、CSR（社会貢献）が重要視されるようになってきました。日本でも「ブラック企業」などに象徴されるように、組織の利益第一主義自体が批判されるようになってきました。こうした社会背景から、1970年台に提唱されていたサーバント・リーダーシップ理論が近年になって注目されるようになってきました。サーバントとは奉仕者というような意味です。これまでのリーダーシップが、リーダーには人をひきつけ、時にはカリスマ的に人を動かす、強いリーダー像が想定されていたのに対して、サーバント・リーダーは、組織の売り上げや業績だけではなく、チームが協力して顧客や社会のために貢献する仕事ができることを重視します。そのためにリーダーはチームの環境整備を働きかけ、自分や従業員が人間的に成長してゆくことを目指すことから、介護の仕事を行うチームにあてはまりが良いのではないかと考えられます。

小規模多機能型居宅介護事業所において求められるリーダーのリーダーシップとはどのようなものなのでしょうか？今回の調査研究事業では、地域包括ケアにおいて中重度者を支えるケアにおいて求められるリーダーシップを、ハイブリッド・リーダーシップ（変革型リーダーシップ+交換型リーダーシップ）、サーバント・リーダーシップそれぞれの側面からとらえてみることにしました。

小規模多機能型居宅介護事業所の リーダーに求められるリーダーシップ

変革型リーダーシップから

- 当たり前と思っている仕事でも、もう一度見直してみるように促す
- スタッフに対して、自己啓発を促す
- それぞれのスタッフに見合った目標を設定する
- スタッフが当たり前だと思っている考え方を、見直すように伝える

変革型リーダーは、従来のやり方、考え方を踏襲するのではなく、「本当にこれでよいのか」と常に見直します。小規模多機能型居宅介護事業は、これまでの他の事業とは異なり、より地域で、より利用者の生活に近いところでケアを行な介護サービスですから、小規模多機能の特性を生かして、従来よりもっとよいケアを行なうことができるかもしれません。つまり、ケアに変革が必要なのが小規模多機能なのです。そのためにも、小規模多機能のリーダーは、当たり前と思っている業務や方法を見直し、それをスタッフにも推奨するとともに、スタッフの自己啓発を推奨して、よいやり方、よい方法を開拓していく必要があります。

交換型リーダーシップから

- スタッフの努力を評価する
- スタッフが良い仕事をしてくれた時には、称賛をおしまない
- スタッフが自分の職務をきちんとしたときには、それを認めてほめる
- スタッフが良い仕事をした時には、すぐにそれを評価する

交換型リーダーは、働くスタッフに対して、その努力や業績を、率直にたたえ、スタッフが自分は有能だと感じられるように、言葉かけをおこたらないようにします。思っても伝わらないことがあるので、できるだけ、言葉にして、よい業績や努力をスタッフに直接伝えて、称賛しましょう。

サーバント・リーダーシップ行動から

●業務推進のための的確な指示・方針

- 自分のチームに対して、明確な方針を示している
- 他のスタッフの専門性を成長させている
- 業務上必要があれば、スタッフの態度や行動を変えさせるような影響力を持っている

●チーム内の協力・価値観の一致

- スタッフと協力して働いている
- 利用者のニーズや希望、可能性、考え方を理解している
- お互いに配慮し、助けあうことができるチーム環境を作り出している

●部下へのエンパワメント

- スタッフが自信を持ち、幸福感を感じられるようにして、積極的なスタッフ行動を引き出すようにしている
- 働きやすい職場環境を作り出している

サーバントリーダー特性 (サーバント・リーダーシップ行動の 背景にある基本的な態度・特徴)

●思いやり・寛容・配慮

- 親切である
- 他者のミスに寛容である

●信頼性・一貫性

- 常に、一貫した行動をとる
- 自分自身に正直である

●謙虚さ・承認

- 他者が成功をすることに喜びを感じる
- 仕事をやり遂げた人に対して、それをたたえる

●倫理性

- 強い倫理的規範を持っている
- 倫理的な職場風土を作るようにしている

●説明責任

- チームの業務の成果をモニタリングする
- 個々のスタッフの能力に基いて、わかりやすい期待や目標を示す

●他者への敏感さ

- 言葉にあらわれない非言語的なメッセージに敏感である
- 他者の言動について、敏感である

サーバント・リーダーは、チームとしての仕事に取り組むために、メンバーのやる気を上げていくような働きかけをすることを目指します。メンバーに明確な方針を示すとともに、ケアの方法等についてはメンバーの意見を聞く機会を設け、ケアをどのようにしていくのか話し合い、利用者中心の方針を共有していくことが大切です。また、サーバント・リーダーシップ行動の背景にサーバント・リーダー特性に挙げたような基本的な考え方や態度を持っていることが大切です。

☆ リーダーシップの傾向と小規模多機能型居宅介護事業所のリーダーが行っているマネジメント業務との関係を調べると、変革型リーダーシップ・交換型リーダーシップと、サーバント・リーダーシップ(行動と特性)のどちらも良好なほうが、チームと地域でのマネジメント業務が行われる頻度が高く、うまくいっているようでした。

☆ リーダーシップの傾向とリーダーとメンバーの関係性の良好さの関係を調べると、サーバント・リーダーシップの方がより強い関係があることがわかりました。

◎中重度の要介護者の地域での生活を支える支援では、さまざまな課題に直面しながら、チームとしてそれを丁寧に解決していくことが必要です。そのため、チームを支える小規模多機能型居宅介護の介護リーダーは、変革型リーダーシップのように、業務を見直し、変化を働きかけることが必要だと考えられます。しかし、そのやり方は、リーダーが一方的で強引に命令して実現するのではなく、サーバント・リーダーの行動や特性のように、チームメンバーであるスタッフが納得し、やる気をもって取り組むための働きかけや配慮がリーダーシップとして重要だと考えられます。

この手引きは、平成29年度厚生労働省老人保健健康増進費等補助金事業「在宅高齢者を支える介護人材のあり方等についての研究調査事業」の成果物のひとつです。

この手引きのほかの成果物や事業報告書は、いずれも当法人ホームページからダウンロードできます。

特定非営利活動法人介護人材キャリア開発機構
平成30年3月発行

〒603-8231

京都府京都市北区紫野大徳寺町49-3

電話&FAX: 075(494)3376

ホームページ

<http://www.s-care.jp/nursingcareer/>