

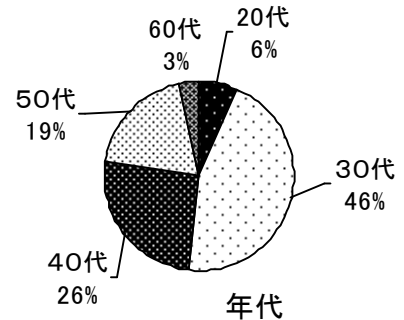
神戸市老人福祉施設連盟主催
 機関紙87号特集
リーダーの悩みと決意
 30. 11. 22

機関紙87号特集に向けてのリーダー等の調査の集計状況は、以下の通りです。 文責 畑野
 回答数 143名 ここでは、リーダー及びサブリーダー、主任が対象であるが、ま
 めてリーダーと記述している箇所もある。

属性調査

1 年代 (代)

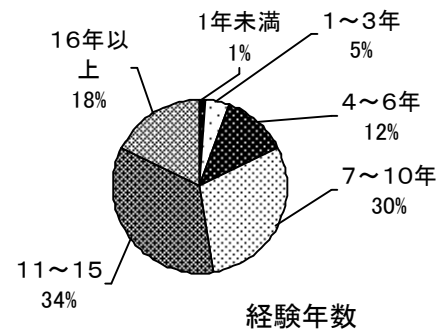
20代9 30代65 40代37 50代27
 60代5



- まず最初に、リーダーの年代を尋ねた。その結果、「30代」が30% 半数近い46%を占めた。続いて「40代」が26%であった。
- その他「50代」が19%、「20代」が6%、「60代」が4%であった。
- なお、「60代」の5名は、女性が3名で、男性が2名であった。一方、「20代」のリーダーの経験年数は、経験年数が長い方から8年が1名、7年が1名、6年が2名となっており、短い方からは2年が2名、4年が2名となっていた。今回の調査での平均年齢は36.8歳であった。

2 経験年数 (年)

1年未満1 1~3年7 4~6年17 7~10年42
 11~15年49 16年以上25



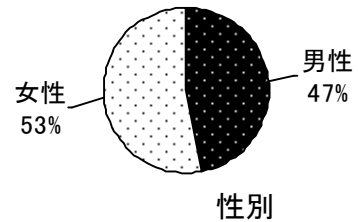
- ここでは、経験年数を尋ねている。ただ、現在の職場での経験年数なのか、以前の職場を含めた年数かは定かでない。
- 最も経験年数で分布が多かったのは「11~15年」が34%であった。次いで「7~10年」が30%、「16年以上」が18%と続いた。
- その他「4~6年」が13%、「1~3年」が5%、「1年未満」が1%であった。
- 今回の調査での最短は「1か月」であり、最長は「25年」であった。平均は「11.1年」となっていた。
- やや気になる経験年数と年代の関係がどうなっているかを調べた。結果は下表の通りであった。30代、40代は年代と経験年数が47%自然な状態であったが、50代は経験年数にかなりのバラツキがあった。25年以上が3名であったが、40代1名、50代2名であった。なお60代は9年、12年、15年、16年、17年であった。

	1年未満	1~3	4~6	7~10	11~15	16年以上
20代		2 22%	4 44%	3 33%		
30代		2 3%	7 11%	24 37%	26 41%	5 8%
40代		2 6%	1 3%	7 21%	14 41%	10 29%
50代	1 4%	1 4%	5 19%	7 27%	7 27%	5 19%
60代				1 20%	2 40%	2 40%

3 性別 (男・女)

男 67 女 76

- この項では、性別を尋ねた。結果、「女性」が53%で、「男性」が47%とかなり拮抗していた。
- 賃金実態調査を含め過去に性別調査を行ったデータが見当たらないことから、多いか、少ないかは判断ができない。

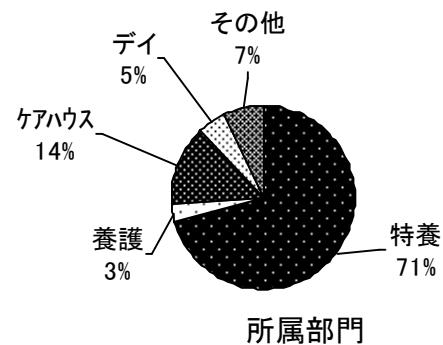


ただ言えることは、「介護は女性の職場」と言われた昔と比べれば、男性が多くなってきていると言える。中には、「男性が半数を超えた」と言われた施設もあった。

4 部門 (特養・養護・ケアハウス・デイ・その他)

特養 100・養護 4・ケアハウス 20・デイ 7・
その他 10

- リーダーの所属部門を尋ねた。その結果は、「特養」が71%を占め4分の3近い数値であった。
- 元々施設数から見ても特養が96(事業所)、養護が9、ケアハウスが26となっていること、また、ユニット型



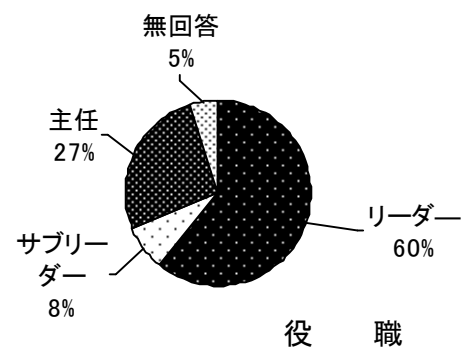
特養では原則入居者10名に1名のリーダー配置と言われるだけに特養が多いのは当然の結果である。

- デイでは、調査票が職場に回っていないのではないかとと思われると同時に、もともとリーダーの配置が少ないことが影響している。

5 役職

リーダー87・サブリーダー11・主任 38 無回答 7

- 役職について尋ねた。前述の通り、ユニット型特養にはリーダーの配置が義務付されているが、従来型はその施設・法人によって配置されておらず、代わりに主任の配置が行われていると考えられる。こうしたことから、今回の調査に主任も含めた。



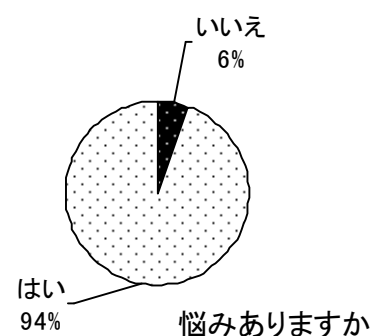
- 調査結果では、「リーダー」が60%と6割を超えた。「主任」が27%、「サブリーダー」が8%であった。

質問事項

1 リーダーとして悩みは抱えていますか。

① いいえ 8 ② はい 134

- リーダーであろうと・無かろうとも「人間は悩むもの」とも言われます。それだけに、「悩みはありますか」の問は、当然リーダーであっても「悩みはある」ことは当然



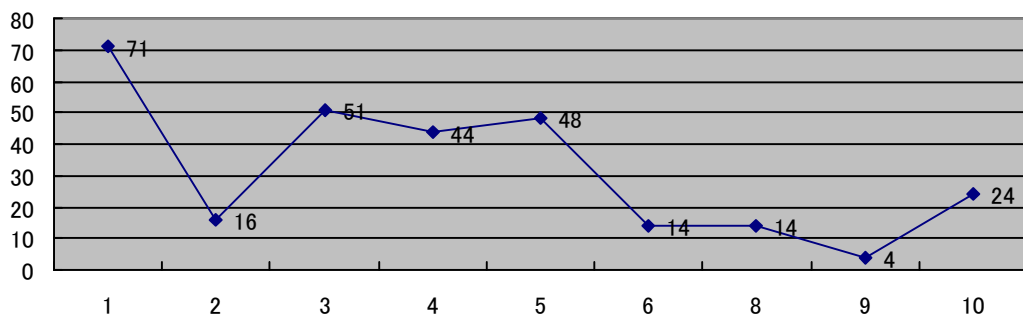
ともいえます。欄外に、同様に記述もあった。

- 2 ただ、そこには現実の調査に直面し、本当に選択するかは別の問題もあるのではないかと考えていたが、結果は96%のリーダー等が「悩みがある」を選択された。
- 3 この内容の調査も初めてであり、多いか少ないかは判断が付かない。問題は、「悩みがある」とされた次項での理由が問われるのではないだろうか。

2 前項で（はい）と答えた方にお尋ねします。その理由は何ですか。

3つまで選んで下さい。

- ① 職員コミュニケーション 71 ② 上司対応 16 ③ 指導に従わない職員 51
 ④ 負担が大きい 44 ⑤ 仕事量が多い 48 ⑥ 休みが取れない 14
 ⑧ 決断ができない 14 ⑨ 成果が認めてもらえない 4
 ⑩ その他 24 () 無回答 8



- 1 前項で「悩みがある」と回答された方に、その理由として3項目選択して頂くことにした。その結果、上記のグラフの通りの結果となった。
- 2 具体的には、最も大きかったのは「職員コミュニケーション」であり71名が選択されていた。次いで「指導に従わない職員」が51名、「仕事量が多い」45名、「負担が大きい」が48名と続いた。その他は24名であった。
- 3 今回の調査で選択の多かった上記4項目は、リーダー個人の資質と言うよりも、職場・施設全体の課題でもありと考えられる。
- 4 「職員コミュニケーション」は、職員とのコミュニケーションの重要性を認識するがために、「まだまだ不十分」として選択されたと思われる。
- 5 次に多かった「指導に従わない職員」に関しては、リーダーの指導力もあるが、「指導に従わない職員」に職場・施設がどの様に対応するかが問われているのではないだろうか。また、「仕事量が多い」「負担が大きい」等も、職場・施設全体としてどう対応するかの課題と思われる。
- 6 ここで、性別により選択された内容に違いがあるかを調べた。傾向的にはほぼ同じであったが、「決断力は」男性が1人であったのに対し女性は13名であった。

その他での記述事項

- * 施設自体のコンセプトにブレが生じている。 * 各部署との連携がスムーズに行っていない所。
- * リーダーとして何をすればよいか明確に理解できていない。時短、家庭・仕事の両立 * 職員の指導上について、上司と意見が合わないこと。
- * 職場云々ではなく、日本社会におけるこの業界の置かれている立場の厳しさは、人材確保や生産性問題、介護報酬問題に悩みます。
- * 部下の指導。 * 職員の指導方法 * 指導の仕方。 * 教育方法 * 新人職員の指導の難しさ * 指導しても伝わらず。 * 改善ができない職員 * 職員が成長しない。

- *考え方の違いや協調性がないこと。 *同じ注意を毎年、何回もしないといけない。自己判断をし発言や態度が悪い。
- *職員教育などの時間がとりづらい *人材不足によるシフト調整、無断欠勤となった職員への対応。 *人員不足によりリーダー業務が難しい。 *理想像とのギャップ *人に厳しく注意できない。 *職員間の人間関係など *リーダーの仕事を理解してもらえないこと
- *素早い対応が取れないことが有る。孤独感。
- *枠外:あるのがあたりまえと考えますが…?
- *異動になった所なので。

3 リーダーになって、嬉しかったこと、やりがいを感じたことを記述して下さい。

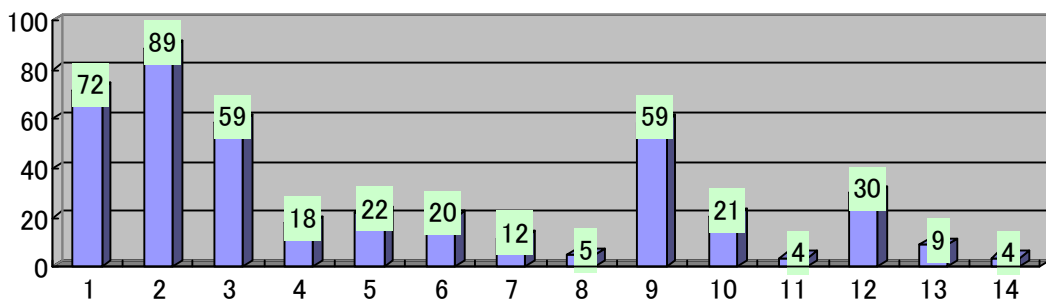
- 1 リーダーになっての「嬉しかったこと」と「やり甲斐」について記述頂いた。その結果81%の方から記述頂いた。詳細は、別記の通り多くの記述があった。
- 2 記述された内容は多岐にわたっているが、主な項目としては以下のようなことになっていた。
 - ① 上司、利用者、ご家族から褒められた・感謝された。
 - ② 職員からの信頼されたこと、支えてくれたことや職員が成長したこと。
 - ③ 目標に向かって達成できたこと。チームワークで取組めたこと。
 - ④ 役割、責任が認められた。責任感を感じ取組んでいる。
 - ⑤ 指導することにやりがいを感じる。
- 3 言うまでもなく「嬉しかったこと」「やりがいを感じる」を感じることは、モチベーションアップとなり仕事への意欲と働く楽しさ等を継続することであり、より多くの体験が得られることを期待したい。

4 リーダーとして備えるべきものはなんだと思いますか。

特に必要と思われる3つ選んで下さい

- ① 責任感がある 72
 - ② 判断力がある 89
 - ③ コミュニケーション力がある 59
 - ④ 優しさがある 18
 - ⑤ 厳しさがある 22
 - ⑥ 能力・技術力 20
 - ⑦ 部下の責任をとる 12
 - ⑧ 折衝力 5
 - ⑨ まとめる能力 59
 - ⑩ 率先力 21
 - ⑪ ほめ上手 4
 - ⑫ 部下の長所の発見 30
 - ⑬ 想像力 9
 - ⑭ その他 4 ()
- 4項目選択は含むが、5項目以上選択された数値は除く

備えるべきもの



- 1 「リーダーとして備えるべきものは何か」を選択して頂いた。その結果、上のグラフの通りであった。
- 2 具体的には、最も備えるべき第1は「判断力」が89名とトップであり、続いて「責任感」72名、

「コミュニケーション」と「まとめる能力」のいずれもが59名と続いた。

- 3 以下は、「部下の長所の発見」が30名であった他は、前述の項目とは大きな格差が生じ、22名以下であった。一方「折衝力」5名、「ほめ上手」が4名と少なかった。とりわけ「ほめ上手」は、「嬉しかったこと等」の記述の中で、「上司や利用者・家族などから褒められた」とき感じたとの記述があったにも拘らず、少なかったのはやや意外であった。
- 4 中には、全項目に丸印が入っていたりしていた。この項目での選択は、それぞれの価値判断、自分の性格、置かれている環境にも左右されながらの行なわれていることも考えられる。

その他の記述

考察の柔軟性 *全体を見る視野 *部下の行動を見る力 *部下への思いやり。

6項目選択 3

①～⑬はすべて備わっているとスーパーマンレディです。必要な物です。

5 リーダーとして、工夫していること、取組んでいることを記述して下さい。

- 1 この項目では、「リーダーとして工夫していること、取組んでいること」について記述頂いた。その結果、143名中124名の記述があった。
- 2 記述された内容は、問3項の記述以上の多岐にわたる視点から多くの記述があった。詳細は、別記にて掲載している。
- 3 ここでは、全てを要約できないが、主な項目のみ羅列してみたい。
 - ① コミュニケーションを図ることであり、コミュニケーションを図る理由がいろんな角度から記されていた。
 - ② 指導するにあたっての考え方や指導指針の関係する内容で、「率先する。手本を示す」「職員に任せる」「業務の指示方法」「前向きな姿勢」「指導方法・指導の考え方」等であった。
- 4 ここでの記述は、おかれている職場の環境やそれぞれ個人の考え方、施設の方針等から、いろんな考え方や工夫などがあって当然である。ここには、いろんな工夫方法等が記述されているだけに、リーダーの皆さんには大いに参考にできる内容が記述されていると考えられる。
多くの職場で、吟味して頂くことを期待したい。

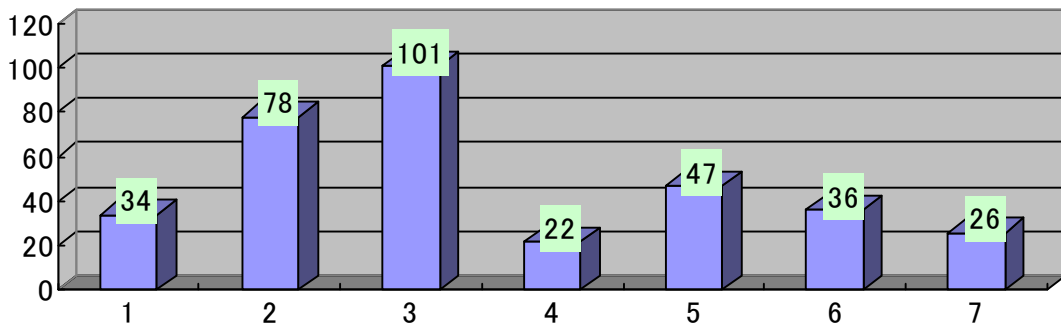
6 あなたは、施設からどのようにして頂いたら嬉しいですか。

3つ選んで下さい

- ①褒めてもらう 34 ② 結果が目に見える形での評価 78 ③ 結果だけでなく経過の評価 101
 ④ 権限を与えてくれる 22 ⑤ 本人の希望を聞いてくれる 47 ⑥ 研修等に参加させてくれる 36
 ⑦ その他 26 ()

- 1 5項のようにリーダーの皆さんが、知恵を絞り、工夫しながら取組んでいることに対し、法人や施設からどのようにしてもらったら嬉しいかを尋ねた。

施設の評価への期待



- 2 その結果、最も多かったのは「結果だけでなく過程の評価」が101名から選択があった。次いで「目に見える形で評価」が78名の選択であり、この2項目が以下を大きく離していた。
- 3 3番目は「本人の希望を聞いてくれる」47名、「研修等に参加させてくれる」36名、「褒めてもらう」34名と続いた。
- 4 各施設においては、これらの結果も参考にしながら「成果が上がった」「結果が良かった」「頑張った」等の場合は、適切な形で、言葉や行為を通じて、全体にわかるように評価をして頂くことを期待したい。
- 5 ここでも性別に異なるかを調べた。その結果は下表の通りとなったが、いずれの項目にも男女差があった。5%以上の開きがあったのは「希望を聞く」と「研修参加」で、男性が「希望を聞く」、女性が「研修参加」が高かった。

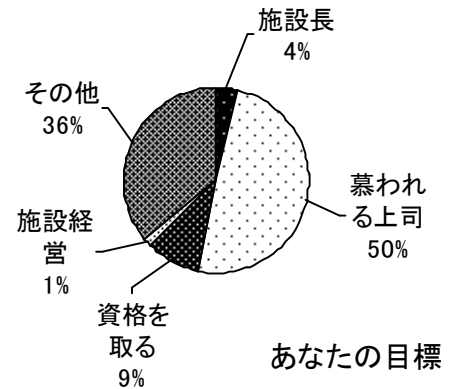
	褒めてもらう	目に見える評価	経過を評価	権限付与	希望を聞く	研修参加	その他
男性	20 13%	28 19%	41 27%	13 9%	26 17%	12 8%	10 7%
女性	14 8%	40 23%	50 29%	9 5%	21 12%	24 14%	16 9%

その他の記述

- *リーダー職を下してもらいたい。
- *コンセプトに沿って運営することを守って欲しい。 *その場の状況を知って欲しい。
- *リーダー同志の輪を広げたり深める機会を作ってもらいたい。 *個人としてだけではなく DS 全体として全職員を評価してもらえたら嬉しいです。皆個々に頑張っているの。
- *施設が行政の下請けではなく、現場の課題や声を行政に上げられる。 *金の卵、良い人材を採用してくれる。 *仕事をする時間をしっかり作ってくれる。 *大きなトラブルと一緒に対応してくれる。 *細かなところまで見てもらっている。 *もう充分して頂いている。
- *仕事を与えてくれる *上司に時々話を聞いてもらう。 *結果の差を大きくする。
- *次のステップの道を開いてもらう。 *リーダーへのサポート。
- *職場環境を整える(人員や整備) *職員が作業しやすい環境 *人員体制の強化
- *特になし *特にないです**⑦特になし*このままでよい
- *現場に足を運んでほしい
- *職員同士がコミュニケーションをとれる場の提供

7 あなたの目標は何でしょうか。

- ① 施設長になること 5 ② 職員から慕われる上司 68
 資格を取る 13(何の:) ④ 施設を運営したい 2
 ⑤ その他 49 ()



- 最後の質問として「目標」に関し尋ねた。その結果「職員から慕われる上司」が68名から選択され、半数の50%を占めた。
- 2番目に多かったのは「その他」が49名で36%であった。「資格を取る」が13名で9%、「施設長になる」は5名で4%、「施設経営・事業を立ち上げる」が2名で1%であった。
- 「その他」を選択された中で記述頂いた中で多くの記載があったのはいろんな観点からの「職場づくり」に関してであった。ある意味、目標がはっきりしており、素晴らしい目標と考えられる。目標の達成を期待したい。
- ここでは、性別で目標とする内容が異なっているのかを確認した、その結果は、下表の通り。

	施設長	慕われる上司	資格取得	施設運営	その他
男性	5 8%	39 59%	5 8%	1 1%	16 24%
女性		29 41%	8 11%	1 1%	33 47%

その結果、「慕われる上司」と「その他」に男女の差があった。女性は「その他」を多く選択されていたが、その要因は記述にもある通り「職場を良くしたい」「職員と協力したい」など職場の改善や願望に関する意見が出され、現実的な課題を目標にされている結果となっていた。

資格取得

社会福祉士5 介護支援専門員6 社会福祉士としての仕事・業務1

その他の記述

《法人等に対するもの》

- * 法人に恩返しをしたい
- * 法人運営に携わりたい。 * 自身で事業を立ち上げたい。

《頼られる・信頼される》

- * 入居者・入居者家族・スタッフに「あなたがいい」「あなたがいれば安心」と思われるスタッフとして現場で働きたい。 * 職場が未永く、利用者、職員にとって、良い法人であり続けられるように日々仕事をする事。 * 他の職員から、いと安心すると思われる職員になること。
- * 職員と利用者から頼られる存在。 * 利用者様に喜んで頂けるデイになること。 * 利用者様の心のよりどころとなる DS でありつづけること。

《改善・願望》

- * 介護全体をもう少し、変えたい。 * フロアスタッフと大きな仕事をしてその成果を上げること。
- * より働きやすい環境を作り上げたい。 * 現場のみんなと協力して働きたい。 * 安定したフロアづくり。 * 施設方針(目指すべき姿を全員が理解し、そこに向かって全員が一丸となって取り組めるようになること。 * 自分も含め職員一人一人の成長、 * 自分の成長 * オールマイティな人間になること。 * 優れたスタッフをたくさん作っていくこと。

- * ②は目標としてありますが、今は統率力を身に着けたい。 * 利用者へ納得ができる介護。
- * 現在の責務を果たす。 * 現場でやり抜く * 皆が働きやすい職場となる様。
- * 職員が働きやすい職場 * ②と同じように、何でも相談しやすい存在になればいいなと思います。 * 事務職であるので、現在の職種のエキスパートになること。 * 入居者様が健康で穏やかな生活を送られること。 * 利用者の役に立つ職員になる。 * ゲストが、穏やかに自由に過ごしてもらえるような環境づくり。 * 誰もが気持ち良く仕事ができる職場 * 利用者様が毎日笑顔でいること。
- * 目の前にある仕事をしっかりこなすこと
- * 離職者が減ること。 * ISO9001の認証がとれる様な施設にしていきたい。

《その他》

- * 隠居する(その為に働く) * 自信を持って働けるようになりたい * ②としているが、その先が見えない。 * リーダーについたばかりなので、課題をこなすことで精いっぱいです。
- * 特に昇進は希望しない * 特になし * 特になし * 特になし * 特になし。

8 その他、思うことがあれば記述して下さい

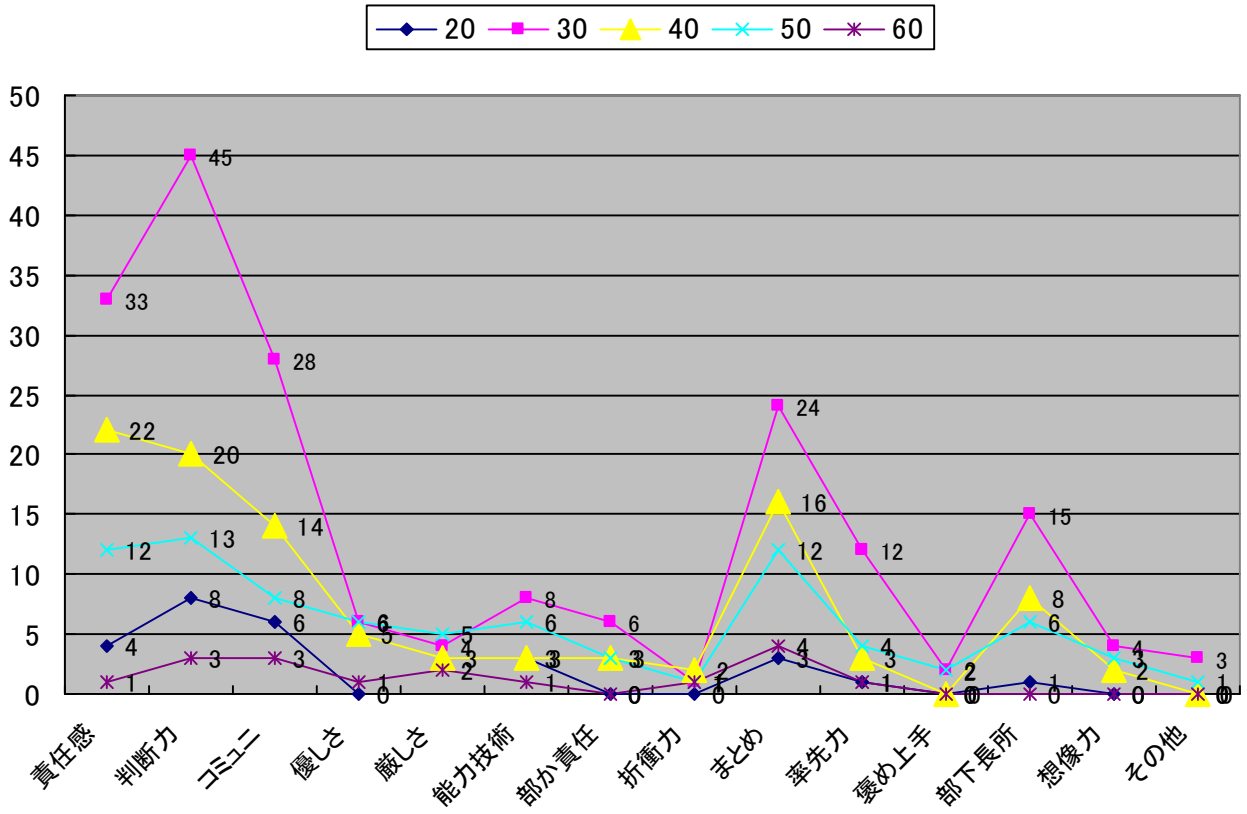
- 1 ここでは、自由記述として思うことを記述して頂いた。
- 2 具体的な内容は、下記の通りであるが、いろんな角度からの記述があった。

- ① 施設に対する要望・意見
- ② 役職に関する事項
- ③ 人材不足の対応
- ④ 職場改善、望ましい職場

- * 施設方針(目指すべき姿を全員が理解し、そこに向かって全員が一丸となって取り組めるようになること。) * 自己評価と上司の評価が違うとモチベーションが下がる。 * リーダーはできて当たり前、できなければ力がないと評価させる。認めてもらえない。職員はリーダーに好きなことを言い、上司はできて当たり前と思っている。目に見えることばかりを見るのではなくて、相手の気持ちに寄り添った対応があればと思う。
- * 役職につくことが大変なことばかりではないことを、みんなに知ってもらいたい。 * ストレス半分とやりがい半分 * 現場の仕事と副主任としての仕事の両立はとても大変と実感しています。
- * 人手不足解消とシニア、外国人の活用。 * ユニットケアを実現するためには、やはりスタッフが不足しており、入居者に十分な個別ケアとゆとりができない。それに対し、スタッフも限界があり、苦しんでいる。 * 現場は、常に業務改善をし、人員が減っても対応できるよう検討している。施設として、人員に見合ったことの見直しをしてもらいたい。 * 人材確保が難しく、経験のない職員を採用しても長く続かないことがある。他施設との賃金を比較されて退職に至った場合に引きとめることができないことがある。
- * 人と人がふれあって成り立つ仕事であることを再確認したい。 * 新しいことを始めるとなかなか職員が〇〇にならない。 * ゆとりを持って、じっくりと入居者様と過ごしたい。 * みんなが、意見の言える職場になるようにしたい。1人だけが力を持ったり、言ったもの勝ちは、好きじゃない。風通しがよい、誰が来ても受け入れられる環境を作りたい。 * 職員の入れ替わりも激しく、もっと国として介護の仕事の重要性を検討し、改善して頂きたいです。

- *退職につながってしまうかもしれないと考えてしまい、昔のように厳しく言えなくなってしまいました。
- *年齢を重ねてきたので、次の世代にバトンをつなぎたい。リーダーとなる中堅スタッフの育成をしっかり行い、しんどいだけでなく魅力あるリーダー像をつかんでもらいたい。
- *何になりたいという目標よりも、自分が福祉の世界をめざした時の気持ちを忘れずに仕事をしていきたいと思う。
- *特になし*特にありません。*なし

～アンケートにご協力頂きありがとうございました。～



- ① 責任感がある 72 ② 判断力がある 89 ③ コミュニケーション力がある 59
 ④ 優しさがある 18 ⑤ 厳しさがある 22 ⑥ 能力・技術力 20
 ⑦ 部下の責任をとる 12 ⑧ 折衝力 5 ⑨ まとめる能力 59
 ⑩ 率先力 21 ⑪ ほめ上手 4 ⑫ 部下の長所の発見 30
 ⑬ 想像力 9 ⑭ その他 4 ()