

共同研究年報

高齢者の継続雇用の条件整備のために

平成15年度

職務再設計



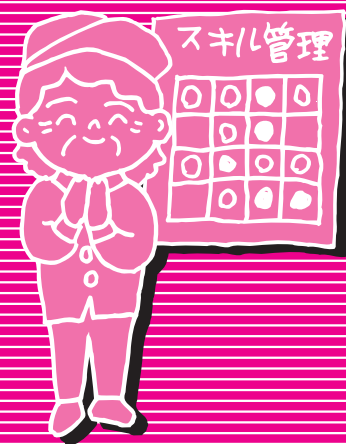
能力開発



健康管理



人事・賃金管理



独立行政法人

高齢・障害者雇用支援機構

Japan Organization for Employment of the Elderly and Persons with Disabilities (JEED)

共同研究番号 [共 - 15 - 02]

人事賃金管理・職務再設計

介護福祉事業における多年層スタッフの マッチング制度創出と作業負担軽減に関する 調査研究

社会福祉法人 至誠学舎東京（高齢者総合福祉施設 緑寿園）

所在地 東京都西東京市新町 1-11-25

設立 昭和50年11月

従業員 149名

事業内容 特別養護老人ホーム

研究期間 平成15年4月～平成16年3月

【研究責任者】	阿 和嘉男	(社福)至誠学舎東京 理事長
【外部研究者】	酒井 一博	(財)労働科学研究所 常務理事
	岡 隆一郎	(株)ナレッジネットワーク 代表取締役
	田村優一郎	(株)ナレッジネットワーク 取締役
【内部研究者】	信原 知之	緑寿園 事務企画室
	小川 茂	緑寿園 福園長
【事務・経理】	小山 東夫	緑寿園 事務企画室

目 次

. 研究の概要	
1 . 研究の背景・目的	33
(1) 事業の概要	33
(2) 高齢者雇用状況	33
(3) 研究の背景・課題	33
(4) 研究のテーマ・目的	33
2 . 研究成果の概要	33
(1) 人事制度等に関する研究成果	33
(2) 作業負担軽減対策に関する研究成果	33
. 研究（人事賃金管理）の内容と結果	
1 . 高齢者雇用の可能性と配慮	35
(1) 本件の趣旨と内容	35
(2) 現状調査・分析	35
(3) 各グループ別の全体調査内容とマッチング分析調査	42
(4) 問題解決方法	43
2 . 職員採用基準の考察	45
(1) 本件の趣旨と内容	45
(2) 当概施設の職員の能力分析と特徴の検討（現状）	45
(3) 高齢者福祉事業施設職員に求められる適性・能力の検討	46
(4) 高齢者福祉事業施設職員に必要な能力の選考・育成方法（提案）	46
. まとめ	
1 . 研究テーマの設定	47
(1) 多年層スタッフのマッチング	47
(2) 作業負担の軽減	47
2 . 研究方法	47
(1) 多年層スタッフのマッチング	47
(2) 作業負担の軽減	47
3 . 成果等	47
(1) ソフト面	47
(2) ハード面	48
4 . 今後の課題	48
(1) 入所者とのコミュニケーションギャップ	48
(2) 高齢者の有効活用	48
(3) スタッフの育成	48
5 . 研究成果と高齢者の雇用確保の方向	48
(1) 高齢者雇用の可能性分析と雇用制度の検討	48
(2) 職員採用基準と人材育成の方法の検討	49

・介護福祉事業における「作業負担軽減策」(詳述)

1 . 調査目的	50
2 . 調査方法	50
(1) 特別養護老人ホーム職員の業務と作業負担に関するアンケート調査	50
(2) 特別養護老人ホーム職員の作業負担に関する現場調査	50
3 . 調査結果	50
(1) アンケート調査結果	50
(2) 現場調査結果	52
4 . 調査結果に対する考察	54
5 . 作業負担軽減策についての提案	55
6 . 本研究で実行された作業負担軽減対策とその評価	55

・ 研究の概要

1 . 研究の背景・目的

(1) 事業の概要

緑寿園は至誠学舎東京を設置主体とし、昭和50年11月1日に都や市の支援を得て、全国で初めての地域ケアセンターを開設し、高齢者の在宅福祉サービスを導入した。

基本理念である「誠の心」は、人々の信頼を構築し、地域に根ざし、福祉の実践を通じて、社会福祉の発展に貢献し、事業の拡大、発展につながっていききたいとするものである。

現在では、定員100名の特別養護老人ホーム、定員50人の一般通所介護(デイサービス)、定員10人の痴呆通所介護(デイサービス)、定員6床の短期入所生活介護サービスを行っており、当園の入所者の平均年齢は、男性81.3歳、女性87.3歳、全体では85.6歳となっている。

(2) 高齢者雇用状況

本施設では現在のところ60歳以上の職員は雇用していない。

(3) 研究の背景・課題

特別養護老人ホーム等を幅広く運営している社会福祉法人至誠学舎東京に属する緑寿園は特別養護老人ホームである。この特別養護老人ホームに勤務する職員の職業能力の実態等を多角的に分析し、本格的な高齢化社会のなかで特別養護老人ホームに課せられた使命に応えるべくどのような経営改革と事業運営を進めるべきか職員の能力向上戦略を中心にその方策について検討する。

(4) 研究のテーマ・目的

以上の研究の背景と課題にもとづき、この研究テーマは高齢者介護福祉法人に求められる多年齢層スタッフの役割・能力マッチング等の方策の検討を行い、来るべき本格的な介

護福祉事業の競争激化の環境を有利に乗り切る本格的な経営戦略の構築を目指す。

2 . 研究成果の概要

(1) 人事制度等に関する研究成果

介護業務における支援チームの構成員のよりよいマッチングのためには、その成員の資質評価が不可欠であり、その評価策構築に係り以下のとおりの成果を得た(経過報告含む)。

従来の人事評価では、個人的主観(上司の経験的判断)に基づき評価していた人物の資質要素(動機、人柄等)に係る側面の評価策の構築を試みた。

当該評価策を検討するため、従来から当施設で用いている評価法の結果と一般に定評のある標準化テストのCETIとEQテストの評価値を比較、分析することとした。

上記の分析の結果、EQテスト等の評価値が、従来、評価の対象外であった上記の側面の評価に活用し得る状況が期待でき、この中で施設職員の重要度の高い資質としてコミュニケーション能力等が確認されるとともに、自己評価申告制度の導入が当側面を含めた職員の資質評価に有効であるとの結論に達し、EQテスト、自己評価申告制度等を適用した新たな評価システムを提案するに至った。

(2) 作業負担軽減対策に関する研究成果

介護職員の作業負担軽減を図るため、介護事業における業務と作業負担に関するアンケート及び現場調査を行い人間工学的なリスクを具体的に洗い出し、以下のとおりの成果を得た。

調査チームにおいて具体的な改善策を検討した結果、27項目の改善案がまとめ

られた。

以上改善案については、ステップバイステップで今後とも導入を図ることとし、当面は緊要度等を勘案し、浴室洗い場の手摺の設置及び介護時に用いる衣料

や食器等の運搬用カートの導入等を行った。

作業改善の結果、新たに工夫・改善要す課題も明らかになったが、作業負担の軽減、作業の効率化が図られた。

・ 研究（人事賃金管理）の内容と結果

1. 高齢者雇用の可能性と配慮（求められる能力と経験）

(1) 本件の趣旨と内容

高齢者の介護は世代の近い高齢者が参画することができるようになると、入所者とのコミュニケーションの円滑化や高齢職員の豊富な社会的・職業的な経験知識の活用も図れ、より円滑な介護活動が可能になる。

ただし介護活動に伴う肉体的な負荷等の問題がありこれの合理的な軽減処置の検討と、

高齢者ができるだけ長期安定的な勤務ができるような体制と制度的な整備が必要になる。

また、老若混成職場の体制作りや職員間の連携等の研究工夫も必要となる。

以上のような課題はあるが、うまく高齢職員の能力経験を活用できる体制及びシステムを実現できると大きな成果が期待できる（題して老若混成職場のマッチング分析）。

(2) 現状調査・分析

イ．職員の年齢構成（現状）

図表1 年齢別グループ別職員構成

年齢区分 グループ名	50才台	40才代	30才代	20才代	合計
事務管理グループ	4名	1名	1名	1名	7名
第1フロアグループ	1名	0名	3名	8名	12名
第2フロアグループ	1名	2名	5名	3名	11名
第3フロアグループ	2名	0名	3名	4名	9名
合計	8名	3名	12名	16名	39名
割合比(%)	20.5	7.7	30.8	41.0	100

この表の通り職員の中心は20歳台から30歳台に集中し50歳以上の高齢職員は全体の20.5%に止まり少ない状態である。（40歳代を含めても、40歳台が3名と極端に少ないため、29%を下回る構成比となる）

ロ．介護福祉事業「作業負担軽減対策」報告（人間工学的分析）

介護作業は勤務がかなり多忙であり、この多忙さが肉体的かつ精神的な負荷を増強していることは想像に難くない。

職員に関するアンケート調査の中で、「現在の仕事について、どのように感じていますか」に関する質問について注目すべき大切な結果が出ている。

働きがいや負担に関しては肯定的な回答が80%以上の比率を占めているが、次の3項目の質問に対しては、現職に関する戸惑いに似た意識が表れている。

- i 自分は現職への適性があるかどうかについて、60%以上の回答が否定的である。
- ii 現職は自分の能力が生かせる仕事かということについて同じく60%以上が否定的。
- iii 現職は社会的な評価が高い仕事かどうかについても同様に否定的となっている。
- iv 次に「あなたの現在の状態について」の質問に答えて、健康状態や、仕事の満足度、睡眠の充足度、仕事と家庭の両立等に関しては肯定的な回答であるが、疲労状態についてはかなり疲労していると回答している。
- v 「近頃どのような症状があるか」に関しては、疲労及びその周辺の症状をかなり訴えている。（朝ぐったりした疲れ、以前と較べつかれやすい、肩こり、腰痛等）

vi 心身の負担原因としては、多忙によるものが全体の約3割、ケアプランの策定と車椅子への移乗業務及び入浴介助等が4割と全体の7割が集中している。

vii 本報告から類推できる仮説

本件は引き続き継続的に観察をし、定期的に調査をする必要があるが疲労の原因は多忙であると考えているのが全体の3割を占めているのでこれを中心に分析をする。

多忙と言う理由をどのように原因分析するか、いくつかの仮説ができそうであるが、その中で、多忙の原因の一つが入所者とのコミュニケーション等のギャッ

プ(後述：世代間のコミュニケーションギャップ問題に関する調査)にもあると考えるのが自然である。このような問題意識の根拠として本報告を活用する。

八．通常人事評価、CETI調査(注1)、EQ調査の比較分析

本研究の重要な目的である介護職場におけるマッチングの実態を把握するため、各職場グループ別、一人別の年齢、勤続等の属人資料とともに、各人の直近の評価である施設の人事制度の中心をなす人事評価制度に基づく評価結果と、各人に自己評価をしてもらったCETI調査とEQ調査の結果を図表2に示す。

図表2 マッチング調査結果表

氏名等	専門職種	調査対象	CETI 結果					CETI リレーシート					EQ				
			得意	長所	得意	得意	得意	得意	得意	得意	得意	得意	得意	得意	得意	得意	得意
Ⅱ-1	07	[93]	[83]	[88]	[101]	[97]	[56]	[128]	[21.5]	[10]	3	4	3	3.5			
Ⅱ-2	03	[80]	48	48	95	[89]	[55]	[124]	[21.5]	[4]	3	4	3	3.5			
Ⅱ-3	—	—	41	40	81	[80]	[68]	[101]	[22]	[5]	3	[6]	[9]	3			
Ⅱ-4	07	[85]	[51]	47	36	[80]	[50]	[110]	7.5	2	0	1	[5]	0.5			
Ⅱ-5	03	76	[55]	[65]	[113]	[80]	36*	88	[21]	[3]	3	[8]	2	3			
Ⅱ-6	—	—	48	[52]	38	38*	44	82	12	2	0	4	2	4			
Ⅱ-7	01	[85]	44	32*	37	48	[88]	[108]	19	1	2	3	2	3			
Ⅱ-8	77	73	[53]	[62]	[110]	43	47	90	[29.5]	[7]	[7]	4	2	[3.5]			
Ⅱ-9	03	83*	47	[51]	38	[53]	31*	84	[28]	[6]	[6]	4	[8]	[8]			
Ⅱ-10	03	[80]	44	[97]	101	[82]	[88]	[120]	[26]	4	[8]	[5]	4	[8]			
Ⅱ-11	03	[88]	44	32*	37	48	[88]	[108]	19	1	2	3	2	3			
Ⅱ-12	73	72	[58]	41	36	41	47	86	18.5	[6]	[6]	2	3	1.6			
Ⅱ-13	77	77	44	37*	31	41	[53]	93	18	4	2	2	[5]	3			
Ⅱ-14	03	84	44	37*	31	41	44	89	18	[6]	0	4	1	4			
Ⅱ-15	73	71	[71]	40	[111]	48	47	90	18	2	3	3	2	0*			
Ⅱ-16	79	69	[55]	[60]	[115]	21*	34*	55	8*	1	3	0*	3	-1			
Ⅱ-17	03	09*	44	38*	33	36*	47	83	[20]	[8]	2	[9]	[5]	[5]			
Ⅱ-18	78	69	44	45	89	45	42	87	—	—	—	—	—	—			
Ⅱ-19	73	72	[80]	45	99	30*	[50]	88	17	[7]	0	4	0*	3			
Ⅱ-20	90	[90]	[50]	[50]	[103]	[87]	[52]	[107]	[30.5]	[8]	[6]	3	3	3.5			
Ⅱ-21	73	75	[59]	44	94	43	44	87	[28.5]	[7]	[6]	4	2	[3.5]			
Ⅱ-22	07	[80]	[57]	[64]	[118]	[57]	[89]	[120]	18.5	4	4	2	4	2.5			
Ⅱ-23	73	68	40	34*	34	36*	47	85	15	[8]	3	4	0*	3			
Ⅱ-24	77	77	[68]	44	[110]	43	38*	79	[27.5]	[7]	2	[6]	[8]	[4.5]			
Ⅱ-25	77	77	[66]	37*	37	38*	[50]	88	[27.5]	[6]	[6]	[6]	[6]	[4.5]			
Ⅱ-26	00	[85]	38*	47	85	[53]	[85]	[118]	18.5	[5]	0	[5]	4	4.5			
Ⅱ-27	57	53*	[83]	[86]	[119]	45	[60]	[103]	[30.5]	[8]	[8]	[7]	[8]	[8.5]			
Ⅱ-28	70	68	47	[70]	[117]	45	44	88	[21]	[5]	2	4	[5]	[5]			
Ⅱ-29	77	77	35*	48	80	32*	44	77	[21.5]	4	4	[6]	3	4.5			
Ⅱ-30	77	77	47	36*	63	[50]	39*	88	[20.5]	[8]	1	3	[5]	2.5			
Ⅱ-31	53	58*	[85]	46	[111]	[50]	[58]	[108]	17	[6]	2	4	2	3			
Ⅱ-32	89	[81]	30*	42	72	[62]	[58]	[120]	[30.5]	[6]	2	[5]	4	3.5			
Ⅱ-33	80	55*	[74]	[83]	[137]	43	[88]	101	18	3	2	[5]	4	4			
Ⅱ-34	80	[81]	[82]	[74]	[128]	[82]	[50]	[112]	18	1	[6]	3	2	4			
Ⅱ-35	80	50*	[65]	48	[112]	45	[81]	[108]	[23]	[9]	3	4	3	4			
Ⅱ-36	57	57*	[84]	39*	93	[50]	38*	72	18.5	1	1	2	[8]	2.5			
Ⅱ-37	83	85	[85]	43	98	[83]	35*	92	3*	1	-2	0*	1	3			
Ⅱ-38	87	[88]	[84]	[52]	[108]	[85]	[50]	[106]	11.5	4	-2	4	3	2.5			
Ⅱ-39	80	80*	49	[52]	101	[80]	[11]	[124]	[25]	[5]	[5]	4	[5]	[6]			

(注1) CETIは、職業人として基本的に要求される諸資質を総合的にとらえ個性の全体像を的確に把握し、企業が必要とする人材を採用・選抜したり、配置する職場を決定したりする際に活用されることを目的として作成された総合適性検査。

- i 異なる3種類の評価基準と評価法により評価しており、各人の各々の評価値にバラツキが生じている。このバラツキの中味を分析することが本調査の目的でもある。
- ii 平成13年度厚生労働省のエンプロアビリティの判断基準に関する研究プロジェクトの報告によると、職業能力は、A：職務遂行に必要となる特定の知識、技能等の顕在的なもの、B：協調性、積極性等、職務遂行にあたり各個人が保持している思考特性や行動特性に係るもの、C：動機、人柄、性格、価値観等の潜在的な個人的属性に関するものからなると考えることができ、上司が部下を評価する通常の評価制度では、AとBの顕在的な部分のみが評価できると報告されている。
- iii 本研究では、上表の結果を活用して通常評価、CETI調査及びEQ調査を並列させて比較検討し、各評価方法によりどのような違いが出るかを分析した。
その結果、誠実性、思いやり、良心、信念、関心、興味等の内心の働きが大きな影響を与える一つの良い例として、例えばホスピタリティ等の職業能力を構成する構成要素に注目して、見えない部分の職業能力に関する評価と上司が単独で評価する従前の人事制度の評価を対比させながら、従来の上司が一方向的に評価する現行の評価制度の一部を修正する根拠を求めた。
- iv Aは顕在的なものであり、仕事の成果や仕事振りをよく観察すれば「見える職業能力の部分」といえるもので上司が仕事振りを観察し正しい評価が可能である。
しかし、Cは個人的属性として潜在的なものである。したがって、これはただ上司が観察するだけでは実態を掴むのは難しい。この部分の評価をするためには、本人の積極的な協力、つまり積極的に報告するとか意見を言う、相談する等を伴

なう共同作業を通じて、潜在的なものが顕在化する可能性が出てくる。そしてBは態度として現れる点で「見える職業能力の部分」に属するが、思考特性や行動特性を形成する意欲や動機等の見えない職業能力の部分がベースにあると考えるべきであって、単なる観察では、評価し難い部分も多くある。

このように考え過去の評価を振り返るとCの観点から検討が行われなかったため、評価結果が上滑りな傾向があることが拭えず、特に採用や昇進昇格の審査や査定等では、経年後の感想として、正しい評価の結果と言えないような状況が見受けられる。

- v 付言すると最近では事業環境の厳しさを反映し企業のリストラの常態化や成果主義の進展に伴ない人事評価手法の重要性が増加し、多くの企業で人事評価制度を成果主義やコンピテンシーに基づくものに変更しようとしている。本件はこのような情勢の変化にも対応すべく検討されたものである。

二．EQ能力の調査と分析

EQ能力の判定法を使う前にどのような考え方を基本にしてこれからの分析をするかを明確にしておく。

EQ能力と態度能力の関係等は最後に少し解説するが、ここで使うのは態度能力とEQ能力を合体させて使用する。我々が理解し使おうとしているEQ能力の考え方は以下の通りである。

EQ能力の前提となる態度能力の体系と考え方

- i 態度能力とは
態度能力と言うのは秩序ある組織に入り日々業務を遂行する生活を始めると、人々はよほど自己啓発を行うか日々の業務に問題意識を働かせながら取り組まないとその働き方は無自覚的な働き方に陥る可能性が高くなる。

そしてこの状態を持続させているとい

つのみにか機械的な働き方が習性になる可能性が高い。そして最後は経験中心の働き方になってしまう。これを防いで理想的な、本質的な働き方を持続させるためには自己啓発を促すいろんな機会を作り自己の確立に務めることが大切であるということが広く認識されていた。

ii 態度能力とEQ能力の相似性

これらの考え方を従来から態度能力と言う表現で研修等に活用していた。

その後1990年代末から2000年にかけてゴールマンのEQ能力の考え方が紹介された。この考えはQC活動等に活用した態度能力と言われる従来の考えと非常に良く似ておりその後この考えを採用しEQ能力の基本と態度能力群を合体させた。覚醒と育成が新人段階の人事評価と教育訓練の大切な要素になっている。そしてこの段階をある程度卒業できたら、次にEQ能力と言われる心の知能指数を高めていく段階とマネジメント能力や専門能力の育成を図る段階に入るようになるわけである。多くの実践的なキャリア開発プログラム(略してCDP)はこの段階から開始されることになる。

iii 態度能力の具体的な内容

態度能力の段階が未成熟であるとその後の能力育成が順調に行かないと言われている。この態度能力は向上心、洞察力、指導性、感謝報恩、現状打破、柔軟性、創造性、根気、主体性、義務先行、相手中心で表現される組織を構成する人として基本的に求められる態度を作る能力と理解されている。

EQ能力の体系と考え方

i EQ能力とは

この態度能力と言う基本的な能力群からもう少し実践的に組み立てられた能力群がEQ能力群と言われるものであろう。これはCETI調査項目の中の性格特性を判断する項目である、意欲性、耐性、自我性、新奇性、社交性、自律性、合理性、自己統制の8項目と相似性があ

るが、EQ能力群の考え方は、自己認識、自己統制、モチベーション、共感性、社会的スキルの5領域の能力群をさらに細かく分析して各能力領域の25項目にのぼる能力群を、感情の知能指数としてまとめ、総称したのがEQ能力といわれるものである。

ii EQ能力調査の内容

この調査は、この5領域25項目のケースの判断や行動傾向が得点化されたものである。50点満点で25点以上の得点があれば一流企業等の組織人として合格の水準と判断できる。しかし全体の得点より従事する職務に、より必要とされる関連ある能力領域の評価内容がどのようになっているかが、より関心をもたれる傾向がある。またEQ調査は、設問の内容が面接試験で聞きたい項目が多く出題され、ある面では面接試験の補完をする機能を果たしている。面接で聞く方が良いと考えられるが、仮にEQ調査レベルの質問内容と件数を面接で実施しようとすると膨大な面接時間を要することになり実務上テスト形式以外無理があり、このような方法が行われるようになったと考えられる。

・EQ能力調査項目は次の通りである。

- 自己認識能力、感情の理解、正確な自己評価、自己確信の3項目
- 自己統制能力、自己コントロール、信頼性、誠実性、適応性、イノベーションの5項目
- モチベーション能力、達成意欲、コミットメント、率先行動、楽観的見方の4項目
- 共感性能力 他の人を理解する、他の人を育てる、サービス重視、多様性を生かす、政治の理解の5項目
- 社会的スキル能力 影響を及ぼす、コミ

ユニケーション、対立のマネジメント、リーダーシップ、変革の触媒者、連帯を築く、協調と協力、チーム能力の8項目

「働き方の質のレベル」の説明。

働き方の質のレベルとは(1)で説明した通りであるが、この働き方の質についてもう少し説明する。

i 無自覚的な働き方とは事業組織に組み入れられただけで、態度形成に必要な啓発や訓練を受けることなく職務について場合、最初に陥る働き方の悪い典型を示しており、その特徴は働く動機付けがなく、労働観としては仕事より余暇が大切、勤務はなるべく短時間がいいという程度に止まり実際の働き方は「仕事より遊びが好き」「遅刻や欠勤が多い」「職場のルールを破っても平気」「本能と利己心だけで行動する」「考えようとしなない」「言い訳だけは一人前」等のイメージで働いているレベルをいう。

ii 機械的な働き方とは無自覚的な働き方や遅刻や勤務態度について通常の注意と励ましを受けると変化する働き方を言う。この働き方の状態は労働観としては、なるべく楽な仕事がいい、給料は高く責任は軽い方が良く、物質的報酬を権利として主張する等の特徴がある。

実際の働き方は「言われたことをただ言われた通りにやっている」「遅刻や欠勤はしない」「真面目にコツコツ働く」「新しい勉強をする意欲がない」「違った仕事をやらせるとボカミスが多い」「変化に対して抵抗する」等のイメージで働いているレベルをいう。

iii 経験中心の働き方とは機械的な働き方を何年も続けた結果の姿で、その労働観は働くことは苦痛であり苦労であり必要悪だと言うことに集約される。

実際の働き方は「仕事の腕だけなら誰にも負けない」「古くからの人間関係を

頼りにしている」「昔やったことを今でも自慢の種にしている」「従来のやり方に固執する」「後輩を教えたり指導するのを渋る」「形式や手続を大切に守る」「新しい考えに対してケチをつける」「自分の守備範囲以外のことはやらない」等のイメージで働いているレベルに止まる。

iv 本質的思考の働き方とは職業や職務が自己の人生の将来計画や生き方の中で重要な位置付けを占めることを自覚し、さらに組織や顧客サービスの中での重要性を自覚するなど自己の人格の中で精神的に意識変革又は昇華が起こることにより、獲得する最高レベルの働き方を言う。

このレベルの労働観は2段階に分かれ最初の段階は、「働くことの中に喜びや楽しみを見出すべきである」とする考え方であり、最終的には「働くことは使命であり生きがいである」となる。

ホ . EQ能力の分析結果の全体的なまとめ

EQ能力の調査方法を活用した各グループの分析は終わったがこの中で特に銘記すべき点が次の3点に集約されると考えられる。

第一点は50点満点で20点以上の優秀成績者と一桁の得点にとどまったものとの格差が大きい。一桁の得点に止まった場合は、働き方の質レベルの判定で無自覚的な働き方、機械的な働き方、経験中心の働き方、の段階に止まっている可能性が高い。

もう一つは現職に自信を失う等の心理的スランプの可能性もある。介護福祉の職場は自己統制要件等かなり高いEQ能力(感情の知能指数)を要求される職業であり、意欲・適性を欠くと厳しい執務を自覚してしまい、耐えられなくなる可能性が高い。

第二点はグループ間の格差がかなり大きくなっている。何人かの不調(多忙の申告等)がグループ全体にも影響を与えている。第2フロアーに優秀な者が多いので職場間のローテーションなども必要であろう。

第三点はグループとしての平均点が高い

グループは、メンバーの得点のばらつきが小さく、平準化が進んでいる。このようなグループは各グループでの学習とメンバーシップの向上によるチームワークが進んでいることが予想できる

へ．入所者の満足度調査とその解釈

最後にこの施設を利用している入所者の方にこの施設を利用している者の立場から本施設のサービスにどの程度満足しているかアンケートをもとに対面で聞き取り調査を行った。

聞き取り調査人数は20名。

アンケートを要約すると「心から感謝している」という言葉をほぼ全員から聞いたが、今の生活に満足しているという意見はやや少数であり介護サービスのあり方の難しさ、その一端を見たような気がした。

入所者の方から何度か「忙しい時は話しぶらい」という表現で現場の様子を端無くも表現していたが、会話が少ないということおよび職員が多忙を疲労理由に挙げていることと合わせて想像すると、入所者の方が言った、会話が少ないと言う不満は事実であり、介護サービスの向上を図るという事業の目的を達成するために、大切な要素と考えるべきである。

「入所者の方と心のこもった対話のできる職員」が本施設の各グループとも必要になっていると考えるべきである。

その他、理解できない言葉に関する具体的な指摘は横文字と薬品等の専門用語に集中している。

また言葉が粗雑な職員が多いと言うコメントも得ている。

ト．各種調査結果とソシオメトリー分析の必要性の是非

各調査項目別にそれぞれのまとめを行ったが、これらの調査を全体として検討した時どのようなことが言えるのか、各種調査のまとめを行うと次の3点に集約できる。

- i 第一点は疲労原因としてトップの理由に挙げられていた多忙に注目した。

多忙とはその原因は、例えば、必要な人員が十分に補充されていない（人手不足）場合と、準備・体制が整わず多くの業務を全員が年齢・経験に関係なく重複担当する（内部体制の不備）場合と、十分に体制を整え各人の得意を生かして分担分業している（他の不満等の方便）場合等、どのような体制または組織で遂行しているかと言う点がまず問題になる。

本件はこれらの理由が少しずつ混ざっている可能性が一番大きいのではないかとその後の分析等も考慮すると推察できる。

そしてこの解決の方法としては人手不足の状態という点、及び業務分担の重複という点、そしてその他何か精神的な負担を生じるような原因（注2）があるという点を総合的に検討していく必要がある。

その結果、例えば介護対象高齢者との対話や交流に豊かな経験と素養を持つ高齢職員を新たに登用する等の業務分担やシフト、配属等を継続的・機動的に検討・実施していくことにより、申告のような職員の疲労を少しでも減少させる対策が可能になるのではないかと考える。（この点は試行する価値があるという問題提起）

この原因の中にコミュニケーション及びジェネレーション等のギャップによるストレスがあり、これが社会の各層の問題として近年ますます大きな比重を占めている。

（社）日本工学アカデミー安全専門部会の今年の研究テーマに年齢世代間のコミュニケーションギャップの問題が取り上げられている。

この研究機関は工学部門の研究機関であり広く産業政策の指針を問題提起する公益法人である。

この機関が、早晚、社会的な安全を脅かす程度にこの問題が急拡大していくと

(注2) 精神的な負担を生ずるような原因

の問題意識のもとに、世代間のコミュニケーションギャップの問題を深刻なテーマとしてとりあげようとしている。

世代間のコミュニケーションギャップに伴う混乱と緊張等の現象は、社会的な安全の問題にその影響が及ぶほど大きくなるようとしている。

したがって本件のような高齢者介護職場で起こす世代間のコミュニケーションギャップが原因となるストレスは強くなる傾向にあり、従来では考えられない程度に大きな疲労感をもたらす要因の一つになりつつあると予測される。

- ii 第二点は通常の人事評価とCETI及びEQ調査による能力評価はある程度違った結論になる。

日々の業務を見て評価される人事制度上の評価と顕在または潜在的な能力で使用されていない部分を含める職業能力を見る評価では、ある程度差異が生ずるのは仕方のないことであろう。

しかし自社で活用できる、今まで認識しなかった潜在能力があれば、積極的に活用すべきである。

特にこの能力の自己統制に関する高い評価は実際に緑寿園ではOJT等を行い、職場で努力しているものであり、図らずもその成果の一部が証明されたわけである。しかしこの部分は現行の評価制度ではやや反映できてないと思われる。

この能力を中心とした高齢者介護事業の能力は今後ますますその重要性が高まり、社会全体の大変大きな構想(注3)とその軌道を同じにしようとしている。

つまり社会福祉法人等広く社会的な使命のある法人が、顧客志向と社会志向の両方を満足させる方法としてコトラーのいうソーシャルマーケティング理論があるが、これを忠実に実行し始めたわけである。

今回の共同研究で取り上げ、最終的に何らかの形で通常の評価等に反映・活用できるようなものにしていきたい。

したがって今後も事業体の方針として次にどのような能力を推奨するか明確にして職員の能力を育成する必要がある(例えば入所者やその家族等に対するサービスや世代を超えたコミュニケーション能力等も候補になろう)。

- iii 第三点は上記各点とも関連するが、本調査の過程で極端に低い得点(一桁)を示した職員に対するフォローが必要である。

この調査は職業や生活に迷いや戸惑い等、やる気や意欲を喪失した状態でテストを受けると、極端に低い点数に止まってしまう。このようなケースだけでなく、いわゆる無自覚的な働き方、機械的な働き方、経験中心の働き方、等の自己の職業に関して本質的な職業意識が形成されていないケースも含まれてしまう。

今日民間企業の社員育成で大きな問題になっているのは、自己の職業に関する態度能力の欠如に由来するものが多いと言われている。このため職業能力が十分に成長していない社員が増えていると言う結果になっている。

社会福祉法人の業界もそして緑寿園としても同じ問題を抱えていることが予想され、この問題をどのように取り扱うかが大切になる。

以上が各種調査結果に対する報告となる。

- iv 次にソシオメトリー調査の可否について検討する。

ソシオメトリーは主として学校の教室担任がクラスの管理のためメンバーの特徴を早く理解し、その特徴を集団生活の円滑な運営に活用するために考案されたものである。

(注3) 社会福祉事業の民営化の推進、資金調達方式の株式発行方式検討等の構想とこの分野の競争論理の導入や許認可の大幅な緩和及び株式会社の経営理念や原理原則をこの分野の事業経営に取り入れる等の社会全体の大変大きな変化を言う。

しかし人権問題であるとの批判が起こり現在はあまり行われていないと聞く。

一方、一般企業では専門能力、経験、メンバーとの相性とか組み合わせと言う概念で仕事の担当編成を考えるのは常識であり、仕事の効率やチームワーク等の効果を挙げるため、各人の性格や職業能力の伸長ぶりや勤務の精励ぶりさらに職場の派閥やソシオメトリーな関係等詳細につかんで、管理することを要求される。

そして上司は実際に職場内外の人間関係や利害関係まで関心を持って管理しようとするわけである。

したがってできるだけ自然にソシオメトリーな連携を生かした組織を活用するという方法も当然あるが、それだけではなく、今日ではその役割に相応しい成果を上げられるたくましい組織にするために、プロフェッショナルに徹した、例えばソシオメトリーな関係を意識的に作る程度まで徹底する必要があるわけである。

どんな相手ともチームを組め、変わらない成果を上げる能力を育成することが必要になっている。

(3) 各グループ別の全体調査内容とマッチング分析調査 (まとめ)

イ . マッチング調査の全体データ

各調査で明らかにアンマッチな結果とマッチングしたものと、それぞれあり、この意味を推敲することによって具体的な事象が予測され、それを元に具体的な提案のヒントを導き出すことができた。

ロ . グループ別のマッチングの内容と分析

ここでは、事務管理グループと当組織全体の現状調査を取り上げて分析する。

i 事務管理グループ

このグループは施設長以下合計 7 名のグループですがメンバーのうち 4 名は傘

下の組織の責任者でありその組織を活用して各人の組織管理者としての役割を果たすわけである。どうしてもこのグループの問題よりは全体の問題に意識が行くのは仕方のないことである。それでもこの事務管理グループ内で共通する問題をテーマにグループ専属の所員を指導し、ともに相談しあう時間が必要ではないか、灯台下暗しではまずいと考えられる。さらに少数でよいと思うが態度能力の高い、専門能力も相当高い事務スタッフ等がもう少し必要と考えられる。一時的に繁忙になったり緊張したり、さらに神経を使ったり、対外的な折衝や園内のコミュニケーション等この分野のスタッフも大切な役割をにないその成否は全体の業務の成果に直結する。

また他のグループのメンバーが一週間交代でこのグループの業務を応援担当するという方法も合わせて検討したらどうか。このグループがどんなことに苦勞をしているかを知ってもらうだけでも大きな効果が期待できる。

このグループの課題は施設全体の課題を解決することであり、その具体的な目標は傘下各グループの業務運営水準の向上である。戦略作りや制度の検討等、施設全体の職業能力の向上を目的とした具体的な行動、例えば各グループに対して MQC 活動等 (注 4) を計画する時期にきていると考えられる。

ii 緑寿園全体の現状調査のまとめ

評価の結果と追跡調査の結果が大きく食い違いを見せている理由がホスピタリティや自己統制 (誠実性) の解釈と理解と実行についてまだ職員の方で学習不足が窺える。元々このような概念は抽象的でありこれを実際の行動等を見て評価するのもかなり難しいので未消化のままになっている。

(注 4) MQC 活動等とは一般の QC 活動は作業改善等の具体的な作業改善がそのターゲットになるが、MQC 活動はマインド (精神や思考方法や意識・態度) を主体に考え方や態度等の意識面の変革と改善を目的とする QC 活動の考え方をいう。

第1点は学習不足から問題が生じていると考えられる。

第2点はこれを解決していく人事諸制度の改善と入所者とのコミュニケーション等の場面で人生経験を積んだ高齢者の登用が必要になっている。

以上の対策を講じることにより、入所者サービスの向上と組織の活性化をもたらし、この現在の課題に対する大きな解決方法につながると考えられる。

人事委員会やチューター制度等を使って、今回の調査で掴んだ問題点（以下、次の問題解決方法の項で説明）を考慮した研修や制度等を企画し実行する必要がある。

(4) 問題解決方法

イ．現状調査分析が指摘する問題点の整理

i 職員を対象としたアンケート調査を実施しその結果、調査結果で、疲労を訴えその原因となっている多忙現象の一つが、高齢入所者とのコミュニケーションまたはジェネレーション等のギャップに伴うストレスも少なからず関係していることが予測され、さらにこの件は入所者の方に対する満足度に関する面談調査（忙しい時は話しにくいと回答あり）と照合した結果、この予測が一層確認された。

ii 次は現行の評価制度で把握する職員の職業能力等の評価とCETI調査及びEQ調査で把握した職業能力の評価が大きく異なっており、その原因は評価制度のあり方も関係するが、評価制度が十分に定着していないことも予測される。

現行の評価制度の定着のために当分の間一部修正を行う必要がある。

現行評価制度の評価項目であるホスピタリティーとEQ調査で言う自己統制は良く似たところがあるが、共に評価するのが難しい項目でありこの点で差異が生じた可能性もある。人事評価の結果は所員の日常求められている能力を結果的に

は十分にカバーしきれていないと予測される。（制度そのものなのか、評価能力の問題なのか判然としないが、結果は現実と乖離を起こしている部分がある）

iii 社会福祉事業分野のソーシャルマーケティングを主体とする市場の競争が激しくなり、顧客志向の大きな流れの中で入所者への的確なサービスを実施できる体制を確保し顧客志向から見た職員の能力レベル向上を図ることが大切なことになるが、そのために上記i及びiiを早急に解決することが求められる。その上で例えば自前のOJT計画の実行や態度能力の高い中高齢のベテラン現場職員を確保し活用する等が入所者の満足度をさらに向上させるための施策のひとつになる。

またこのような施策がさらに必要となりつつある。

iv 新人又は若年職員のなかに態度能力等のやる気や基本的な職業意識に問題があると思われる者が散見される。新規採用者の選考方法と基準そして初期の研修方法に関して若干見直しをする必要がある。ストレスの多い職場で緊張を求められる職務を担当するのにふさわしい適性を見つけ必要なトレーニングの方法を確立することが求められている。

ロ．問題点の解決方法（案）

以上のような問題点を改善するために以下のような施策を提案する

i 自己申告評価制度（自己統制等の職業能力の向上に関する自己目標を作り1年間具体的に挑戦しその結果を自分で評価して申告する等）の導入

現在の評価制度では本人の自己統制等の態度を評価者が評価に正確にすべて反映するのは難しい点がある。また日々の介護活動の中で本人の工夫改善の試みや挑戦を評価者がタイミングよく観察する機会を掴むということも完全にはできず、したがって自己申告による評価の方法を導入する必要がある。

この具体的な方法は、自己の業務の中で一定の範囲の項目について本人が上司と相談し、特別に具体的な例えば自己統制に関する職業能力を向上させる多くの項目の中で一つを選択し一年間にどれだけできるようになるという具体的な行動目標を評価者と相談して作り、その内容を方法まで明示しながら自己啓発計画として申告し（この計画の妥当性については上司の了解を必要とする）その結果を1年以内に自己評価して申告するもの。

一定範囲の項目とは当分の間、自己統制項目等、施設が特に奨励する評価項目の中から具体的なテーマを決める。この自己申告評価の配点は全体の配点の20%を超えないものとする。大要以上のような制度を作る。

奨励する評価項目は例えば次のようなことが考えられる。

- ・入所者とのコミュニケーションの促進に関すること
- ・誠実性等の自己統制に関する行動項目の実施に関すること
- ・その他入所者との相互理解に貢献できるもの

具体的には自己申告制度をベースにした制度をイメージしている。この制度の特徴をうまく生かして活用していく。ただしどのように現在の本人のレベルと達成目標になる目標を設定するかがポイントとなる。

結果的には上司と部下の話し合いがもたれ職場のコミュニケーションの促進にもなり確実に職場の士気が向上する。

ii 高齢職員の雇用制度の検討と実施

上記 i と関連するが、介護業務の負担軽減処置の検討対象となる介護業務のハード面の直接的な内容と、介護業務を通じて「共に生きる」という社会福祉の精神を基本にした暖かいヒューマニレ

ーションやコミュニケーションの形成を促すメンタルな側面の作業、とをそれぞれ介護業務を構成する重要な部分として確立し、そしてコミュニケーションの促進等に関するこの業務を独立した業務としてなお一層充実化する（以下コミュニケーション業務と言う）。

そのために、簡単な職務再設計を行い、高齢職員がこのコミュニケーション業務の部分を担当する。したがって老若職員の担当業務の内容と業務の比率等の構成を見直し、その結果、高齢職員が勤務を継続でき易い内容に再編成することができるようになり、そして老若職員のベストマッチングへの方向も確保できる。この処置の基本的な考え方を敷衍した次の規定を検討する。

職員業務分担規程、及び嘱託職員規則（注5）として次の基本項目を備えたものを作る。

- ・職員業務分担の原則
- ・主担当と副担当の定義
- ・嘱託職員の定義
- ・嘱託職員の契約期間と就業基準及び就業内容
- ・その他採用基準と採用方法

iii 職員採用基準の策定と判定方法に関する試行の実施（当面の処置）

職員の採用基準の体系的なものは事業体の将来構想等を踏まえ、どのような職種と専門分野を対象とし、どの程度のレベルの能力を必要とするかは中長期の経営戦略の中で検討すべきでありその手順は下記の2、職員採用基準の考察で概要を検討するが、ここでは、その大綱ができる間、当面の採用試験の方法について提案したい。

募集対象の学科は社会福祉系に限定するか、文系の幅広い学科を対象にするか、採用試験に専門的な試験をどの程度入れ

（注5） 嘱託職員規定とは、特別嘱託職員制度、またはシルバー職員制度等の名称で半年または1年の契約期間（再契約可）の特別職員規定を作る。

この職員の勤務時間は4時間から6時間程度の勤務時間で週4日 5日勤務の雇用契約とする。通常職員の勤務の概ね70%から80%程度の勤務時間数とすることがポイント。対象年齢は60歳以上75歳まで。

るか、CETIプラスEQテスト(注6)をどの程度加味するか等を検討し当面の対策を作る。

- iv 車椅子への移乗等の介護補助機器の導入検討
別件で検討する内容を本報告書に記載する。

2. 職員採用基準の考察

(1) 本件の趣旨と内容

イ. 高齢者介護に必要な職業能力

高齢者介護を目的とする社会福祉事業は他の社会福祉事業と同様に目的の社会的使命や倫理性からこれらの事業に参加する者は職業倫理等の使命感が強く要求され、この意味ではある種のプロフェッショナルな態度能力や専門能力が必要とされる。

したがって職員の採用を一般的な職業能力の基準だけで判断すると少なからず能力の育成に手間取りまたは定着度や職場風土改善の大きな障害になりかねない。入所者との信頼関係の確立が相当に大きなウエイトを占める職業であるという観点から判断する時、一般的な採用基準と違う要素も要求される。

それは使命観とか誠実性や自己コントロール、信頼性等で表現される安定した誠実な人格と行動であり、この点に注目した自己統制能力と言われる職業能力が必要であると考えられる。

ロ. 社会福祉の事業経営に必要な職業能力

しかし高齢者介護に必要な職業能力と同時に社会福祉を目的とする事業体として、組織管理や事業管理さらには経営計画や人材育成等社会福祉事業を継続的に運営し事

業として発展するために必要な経営や人事、教育訓練、経理、営業等の専門能力と事業経営の能力を育成確保する必要がある。

これらを担当できる人材を効率よく採用・育成するための体制とスタッフの確保が求められることになる。

ハ. 上記イおよびロを目的とした人事採用業務と体制

この業務の成否のポイントは、経営各部門の担当スタッフの選考は、社会福祉事業を経営する事業体に相応しい理念を共有できる人材という意味であり、ただ単に必要な経歴や知識経験があるということのみで安易な中途採用しないことが大切である。

このような方針を戦略として具体化したものに基づき推進する必要がある。

本件に関する方針と改革の実行のために意思決定機関として人事委員会を設けこの問題を計画・推進し、事務局をチューターとして育成した者を中心に運営させる等根本的な体制を確立する必要がある。

(2) 当該施設の職員の能力分析の特徴の検討(現状)

個別及びグループ別に、通常の評価制度、CETI及びEQ調査を使って、職業能力の特徴とレベルについて詳しい分析を進めてきました。

その結果、CETIのリーダーシップ能力とEQの自己統制に関する能力に優れている職員が全体の過半数を超えているということが判明した。

自己統制とリーダーシップ能力がいずれも高い数値を示す職員が多いことはこれを当施設の特徴と考えてよいと判断できる(職務上これらの能力が必要かつ求められると判断で

(注6) CETIプラスEQテストのオリジナルを基にして新しく組立てる。

それぞれのオリジナル版は有用なデータを提供できるがデータが多すぎて採否の判定に使用するには統一した基準にしにくいところがあるのでその内容のどの部分を活用するか、そしてその基準はどの程度にするかを検討する。

また全体の採用活動の内容をどのように組立てるかも検討する。その他にアセッサー等を養成して採用試験にアセスメントテストを入れることも検討する価値がある。

なお、アセスメントテストとは特定の課題を受験者グループに与えて課題を協議しグループの結論をまとめていく過程を観察し、個々の受験者のリーダーシップ等能力を一定の期待値(発言回数や発言内容の結果に対する寄り度合い、議事進行に対する協力等)をベースにした評価基準を基に観察して能力を測る方法である。

きる。

この結果は緑寿園の大きな特徴である。

そしてその他の能力的な特徴は特に見出せず平均的なレベルと考えられる。

以上の分析から、基本的に必要な資質として誠実性を基本にした自己統制能力と社会的スキルの大きなポイントであるリーダーシップ能力を中心にした能力が現在の緑寿園の職員モデル像（専門的な能力を除いたもの）となる。

(3) 高齢者福祉事業施設の職員に求められる適性・能力の検討

今後の経営戦略の進展と時代の推移が関連するが、社会福祉法人は、既に大きく発展を見せている医療法人等の経営改革と同じような、ある面ではそれよりも、もっと大きくソーシャルマーケティングの原理原則に沿った事業経営をしていく必要に迫られることは予測に難くはない。このような経営環境と経営戦略の大きな変化の中で職員に求められる適性・能力を具体的に見つけていくことが重要になる。

基本的な能力として自己認識、自己統制、共感性、モチベーション、社会的スキル、の5つすべての領域にわたり、10点満点で5点程度のレベルを必要とする。

その中で自己統制を更に重視するような、一つの基準がイメージされる。

専門的な職務適性については、経営全般、経理、財務、人事、教育訓練、営業、経営戦略、営業戦略、等ある程度、基礎的な知識の学習と初歩的な経験を積ませて、センスの有無を判断せざるを得ない面がある。

ただし既に業歴者の場合は担当した職務の内容と考え方を聞くと適性の程は予測ができる。しかしながら求められる能力とセンスは刻一刻とその内容が変化しているわけであり、これからの組織が求める将来必要なセンスはこの点をよほど着眼して選択しないと旧

式のセンスを掴んでしまう危険が特に近年大きくなっていることに注意を払うべきであろう。

いずれの職務分野もその分野ごとに主要な関心を向けるべき方向性（センスといっても良い）があるのでその方向性に希望する職種が一致しているかどうかで判断が可能である。知的な好奇心とアグレッシブな挑戦心などを身につけているとこの辺の判断がしやすい傾向がある。

(4) 高齢者福祉事業施設の職員に必要な能力の選考・育成方法（提案）

高齢者福祉事業分野の法人の職員である以上はこの事業の介護職員として必要な最低限の適性が要求される。したがってこの適性があるかを最初にチェックする必要がある。このチェックをクリアできた者の中から本人の希望も忖度して各人の将来の方向を判断して行く。しかし最初の何年間（2～3年は必要）は現場の経験を積ませることが肝要である。その上で本人の適性と自己啓発等を観察し将来の方向（適正な職種）を決めていくことが大切である。

このような人事戦略をCDP戦略と言う考えで一般に表現されているが、至誠学舎なりの大きな事業戦略の基に至誠学舎独自の職員の定着（注7）と育成と能力の確保を一貫した人事戦略でまとめ、それを実現する大切な時期にきている。

そして職員の定年は（現在は60歳にとどまっている）将来は暫時65歳程度にまで延長する。そしてさらに雇用形態は変更するが気力・体力に合わせた、働ける時間だけ勤務する短時間（2時間単位6時間まで）の嘱託雇用として75歳ぐらいまで継続が可能な雇用制度を基礎にした人事体系の完成という大きな目標をもって全体の制度検討を継続していく。

(注 7) 職員の定着に関することは本件と直接関係なさそうであるが職員の定着率の低下は確実に事業体自体の能力等の評価を低下させる複雑な問題を含んでいる。この問題の根本的な解決方法は採用方法の改革（早期退職はほとんど個人の社会性の欠如と性格不一致に起因する）とその後の態度能力育成研修の成果に懸っている。採用の段階で早期に退職するような者をチェックできるようにする必要がある。

．まとめ

1. 研究テーマの設定

介護福祉の現場では、様々な職種・資格のスタッフが同じ職場で働いており、一人一人のスタッフの裁量が大きい。つまり、現場で生じる様々な事態に対し、瞬時に判断し、仕事を行わなければならない。そして、顧客満足の観点から考えたとき、入所者と年齢の近い高齢スタッフをどう上手く積極的に活用していくかがこの問題の鍵となると考えた。

以上の問題意識から、次のソフト面とハード面に分けて、本研究のテーマを設定した。

(1) 多年齢層スタッフのマッチング

当施設の業務については、チーム内の人間関係やコミュニケーションが重要である。しかしながら、現状を省みると、高齢スタッフと若年スタッフとでは、コミュニケーションギャップ等により、必ずしもベストなマッチングとなっておらず、入所者の方々に対して、最高のサービス提供を与えられていない。この課題を解決するために、まず高齢スタッフと若年スタッフのコミュニケーション等のギャップを解消し、スタッフの年齢等のタイプに応じた組み合わせを検討し、多年齢層スタッフ同士のより良いマッチングを行うための制度作り(コミュニケーション業務等の提案)を企画すると共に、入所者の方々へのコミュニケーションギャップ等を解消しサービスの質の向上を図る。

(2) 作業負担の軽減

当施設をはじめ、介護福祉事業では、入浴や食事介助、排泄介助等、高齢者にとって負担の大きい作業が多い。これまでも様々な支援機器は開発されてきたが、高額な投資を伴うものも多く、安価なものであっても、レイアウトや建物等の制限もあり、全面的に導入することは困難である。本研究では、当施

設のスタッフの作業負担を人間工学的に調査し、当施設におけるもっともベストな改善を行った。

2. 研究方法

本研究では以下のような研究を実施し、その成果を総合的に分析・評価し対策を講じた。

(1) 多年齢層スタッフのマッチング

フロア別に年齢・勤続年数・経験年数・直近の評価等を基にチームの構成状況を把握し、そこに職業適応検査及び態度能力等を中心とするCETIおよびEQ能力検査を実施し、これらの検査結果を取り込み、総合的に分析・評価を行った。

(2) 作業負担の軽減

質問紙調査及び現場調査を分析し、人間工学的な視点からの作業負担軽減対策案を検討し、検証を行った。

3. 成果等

(1) ソフト面

現状のフロア別に前述の研究を実施した結果、最も優れたパフォーマンスを示したのは、30代～50代に各年齢層がバランス良く構成されているチームであった。しかも、このチームは、それぞれの構成メンバーが非常にバランスのとれたEQ能力を有しており、多年齢層スタッフ同士のマッチングを考える際に、EQ能力が重要なポイントとなることが認識された。以上により、職員採用基準(案)及び現行評価制度をより効果的に運用する方法として、自己統制能力を中心とした自己申告評価制度(仮称案)、そしてコミュニケーション業務の確立(案)等を提案した。

(2) ハード面

利用者と職員双方がWIN-WINとなると共に、現場参加型、ローコスト改善を行った。具体的には、グループワークを中心とした職場改善の実践プログラムの開発と実践を行うとともに、個別の作業負担の軽減策を提案した。また、バイオメカニクスに基づく利用者移乗方法の提案とトレーニングの実践、腰痛治療器による介入を行った。

4. 今後の課題

本研究を通して以下の課題が浮き彫りとなった。

(1) 入所者とのコミュニケーションギャップ

入所者の方々とのコミュニケーションギャップの要因として、専門用語が飛び交うとの認識で、入所者調査を行ったが、ここで浮き彫りになったのは、ギャップではなく、むしろ、職員と入所者の方々とのコミュニケーション自体の不足であった。入所者の方々とのコミュニケーションに対する要望は高く、この課題をいかに解決していくかが、サービス向上のキーポイントとなる。このひとつの解決策として、入所者の方々と同年代に近い、高齢者の活用は大いに検討する価値が高い。

(2) 高齢者の有効活用

本研究におけるベストチームでは、様々な年齢層の役割が非常に大きいことを示した。この結果は、介護福祉事業では、積極的な高齢者の活用が成果を生むことを示している。若年層に対する、知識・経験の伝授等を通して、高齢者の活用は今後の非常に重要な課題である。

そのために、高齢者が働きやすい作業負担の軽減策はもちろんのこと、高齢者を必要とする業務の分析及びそれに基づく採用基準の策定は必須である。

(3) スタッフの育成

現状は20代スタッフが多く、専門技術や知識はあるものの、経験豊富な入所者の方々に対してのサービス提供に十分なパフォーマンスができていない場合が多い。本研究を通して認識したEQ能力を向上することにより、より一層のサービス提供を図ることも非常に重要な課題である。そのために、施設がもつめる能力を具体的に示し、能力向上があった場合には、必ず報いるという自己申告評価制度等の評価制度のあり方は不可欠である。

5 . 研究成果と高齢者の雇用確保の方向

以上の課題により、経験や知恵を有する高齢者の雇用促進は、若年者とのマッチングにより、よりその存在意義を高め、ひいては入所者の方々に対するサービス提供を高めることになり、以下の通り介護福祉事業における高齢者雇用の具体的な必要性と今後の展開について方向を示すことができた。

調査レポートの中にその内容を示しているが次の2点を中心にまとめる。

(1) 高齢者雇用の可能性分析と雇用制度の検討

高齢者活用の積極的な理由づけを各種調査の結果に求め、その結果、高齢者の持っている能力の中で介護対象の高齢者との言葉に限定しないコミュニケーション能力を活用し、円滑なコミュニケーションを生かした介護活動(コミュニケーション業務等と称す)を若年職員とタイアップして担当する。

またこの処置を実施する場合は、まず職務再設計を行い老若職員の特徴を生かした職務分担を検討実施する。これに伴い短時間勤務(5時間程度)の高齢者対象の雇用制度(60歳以上75歳程度まで)を作る。

注意すべきはこの雇用制度で雇用されるものは、職員であったものが、定年年齢到達(満60歳)により退職した者に対し、本人が就労を希望し、園がその必要と能力・人格等

の適格性を認め、以上の基準を満たす意欲の旺盛な希望者の採用審議を行った上で選考決定する（決して自動的には採用しない）。

また一般の高齢者もこの雇用制度の中で同様に取り扱おうとすべきであろう。

また定年年齢未満年齢の就職希望者の雇用についても将来は検討する必要があると考える。

そして、この雇用制度を検討するときは3ランク程度の能力経験等級を付けると雇用条件等を円滑に運用でき高齢職員のモチベーションの向上に貢献できる。

(2) 職員採用基準と人材育成の方法の検討

上記高齢者雇用とは別に職員の採用基準を確立しCETI調査とEQ調査を組み合わせた採用試験方法を考案したが、しかしこの提案は当面の処置に過ぎない。中長期的な展望としては、当社会福祉法人も今後多角化していく事業活動の進展に対応した、多様な職業能力の開拓とその選考及び育成確保についても対応する必要がある、ソ・シャルマーケティングの理論及び人事委員会とチューター制度等の方策を用いた検討の手順等について提案した。なお人材育成の方向性についても自己申告評価制度等の活用を、採用基準の検討に合わせて提言した。

・ 介護福祉事業の「作業負担軽減対策」(詳 述)

1 . 調 査 目 的

介護福祉事業の1つである特別養護老人ホームに勤務する介護職員の作業方法や作業内容における問題点と作業負担の特徴の把握を行い、人間工学的なリスクを具体的に洗い出すため、業務と作業負担に関するアンケート調査および現場調査を行った。

2 . 調 査 方 法

(1) 特別養護老人ホーム職員の業務と作業負担に関するアンケート調査

イ . 対象、方法、期間

調査方法は個人に対する無記名質問紙法である。調査対象は、東京多摩地区にある入居者100人規模の特別養護老人ホームで介護業務に従事している職員27人である。記入された調査票は各個人から直接、労働科学研究所へ送られた後、入力、集計を行った。調査期間は2003年9月である。

ロ . アンケート内容

「あなた自身のこと」3問、「仕事と勤務・雇用」(仕事内容や勤務時間など) 7問、「仕事について」(仕事に対する印象や不満など) 14問、「健康状態」12問、「研修について」5問、「勤務 - 生活時間の様子」1問。

(2) 特別養護老人ホーム職員の作業負担に関する現場調査

イ . 調査概要

2003年10月22日～10月24日にかけて、アンケート調査対象とした同じ施設において、72時間連続観察調査を行った。調査対象者は、介護職員11名(全員女性、平均年齢 : 38.9 ± 15.2 才 [22 ~ 63 才]、1階日勤2名、1階夜勤2名、2階日勤2名、2階夜勤2名、3階日勤2名、3階夜勤1名)で業務に同行し、タイムスタディ、上体傾斜

角、活動量の測定を行った。また、調査日に出勤していた介護職員全員(1階日勤16名、1階夜勤6名、2階日勤12名、2階夜勤6名、3階日勤9名、3階夜勤3名)に自覚症しらべ(日本産業衛生学会産業疲労研究会撰)、疲労部位しらべ(日本産業疲労研究会産業疲労研究会選定) の記入を求めた。

ロ . 調査項目

タイムスタディにもとづく作業内容の記録

対象者の業務に同行し、30秒ごとに作業内容を記録した。この記録から、業務内容別の作業内容の割合、作業姿勢の割合を分析した。それとは別に、フロアで働く職員の会話状況を5分間ごとに記録し、会話の頻度及び会話相手の状況を分析した。

上体傾斜角の連続測定

作業姿勢モニター(ヒロボー傾斜角度計 TM) を背部肩甲骨間下端中点、記録部を腰部に固定し、上体傾斜角の連続測定を行った。なお、上体傾斜角のサンプリング間隔は1.0秒とした。得られた上体傾斜角のデータについて、作業姿勢の変化、作業時の角度の割合を分析した。

身体活動量の計測

3軸方向の加速度を連続測定する腕時計型の活動量計を非利き腕に固定し、活動量を連続測定した。この活動量は、調査日の前日起床時から計測をはじめ、調査日の仕事終了時まで計測した。

3 . 調 査 結 果

(1) アンケート調査結果

アンケート項目のうち、特徴的な項目について以下に記述する。

イ . 回答者の属性

回答者数27名のうち、女性23名（85%）、男性4名（15%）で、年齢分布は21～25歳8名（30%）、26～30歳7名（26%）、31～35歳4名（15%）、36～40歳4名（15%）、40,50歳代4名（15%）であった。また勤務年数（現在の勤務先）は1ヶ月～半年未満3名（11%）、半年～1年未満1名（4%）、2～5年未満7名（26%）、5～10年未満12名（44%）、10年以上3名（11%）、不明1名（4%）であった。

□. 仮眠について

夜勤中の仮眠が取れるか質問（問9-1）したところ、8名（60%）は「だいたいとれる」と回答したのに対し、5名（19%）は「とれない」と回答していた。また夜勤が取れる時の睡眠時間について（問9-2）は、半数近い12名（44%）が30分と答え、次いで8名（30%）が1時間と答えていた。

八. 現在の仕事について

問10で現在の仕事に関し、各項目について感じることを尋ねた。

各項目を内容について「働きがい」、「負担」、「とまどい」の3群に分けると、「働きがい」の項目群では「知識と技術が必要な仕事」に25名（93%）が「はい」と答えるなど、自らの職業にやりがいや誇りとい

った前向きな価値を認めている者が多い。一方で「負担」の項目群のように「体力が必要な仕事」（「はい」が26名、96%）や、「責任の重い仕事」（「はい」が25名、93%）と感じる者も多いが、「支援が得られない孤独な仕事」だけは「いいえ」が18名、67%と大半を占めていた。また「とまどい」の項目群である、「仕事への適性」や「自分の能力が生かせる」、「社会的な評価が高い」についてはどれも、8～10名（30～37%）は「はい」と答えたが、残りは「どちらともいえない」（17～18名、63～67%）がほとんどであった。

二. 腰痛について

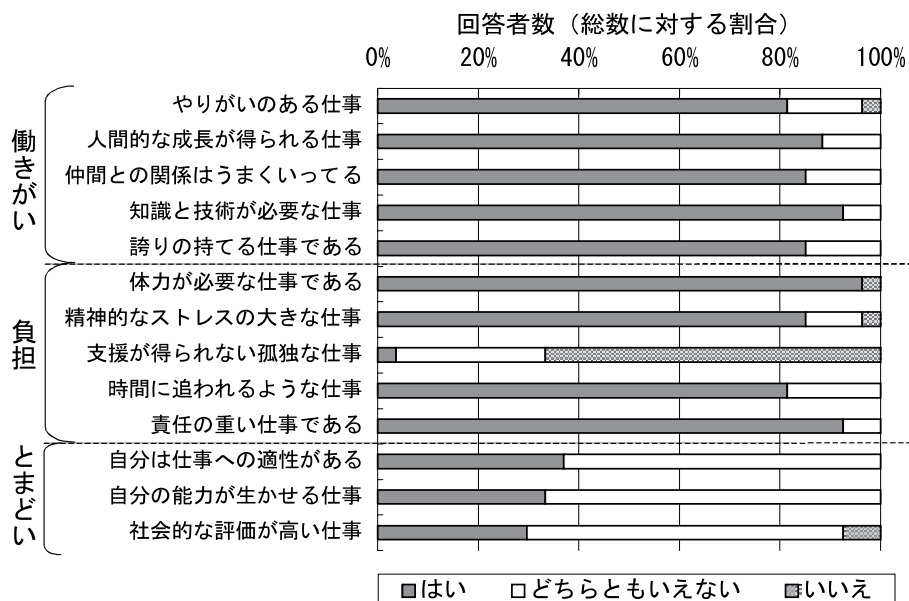
介護職員としての仕事に困るほどの腰痛経験について（問13-1）は、半数を超える13名（52%）が「あった」と答えた。ただし10名（59%）はその腰痛で通院したことがなく（問13-2）、22名（82%）はその腰痛で仕事を休まなかった（問13-3）と回答した。

ホ. 心身の負担

問15で最近の自覚症状を質問したところ、「以前と比べ疲れやすい」（17名、63%）、「肩がこる」（15名、56%）、「腰が痛い」（14名、52%）の身体に関わる3項目への訴え割

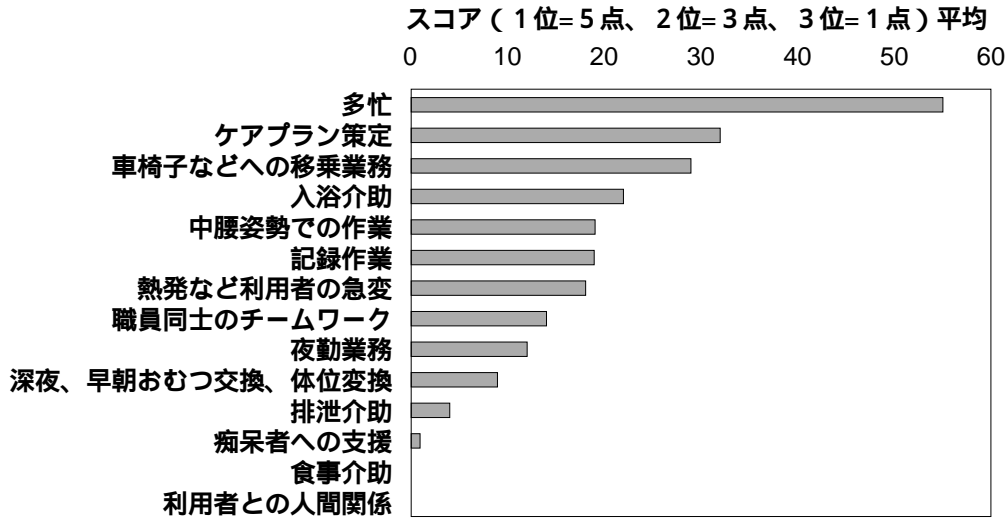
図表3

問10) 現在の仕事について、どのように感じていますか



図表 4

問16) 次に挙げる業務のうち、特にあなたの心身の負担となることはどれですか。3つ以内を選び順位を付けて下さい。



合が最も多かった。また次いで、「いらいらしている」(11名,41%)、「朝、ぐったりした疲れ」(10名,37%)、「不安だ」(8名,30%)、「へとへとだ」(8名,30%)といった精神面の訴えも見受けられた。問16で負担と感じる業務3つ以内を順位を付けて挙げさせたところ、「多忙」のスコアが最も高く、これを1位に挙げた者が8名、2位に挙げた者が5名であった。次いで「ケアプラン策定」や「車椅子などへの移乗」のスコアが高く、どちらも4名が1位に挙げていた。

(2) 現場調査結果

イ．調査施設の特徴

調査施設は、利用者の居室をはじめとする生活の場が3フロア(1階~3階)に分かれており、1階は寝たきりや要介護度の高い利用者、2階は痴呆の利用者、3階は状態の安定している要介護度の低い利用者が多くなっている。

ロ．作業内容の実態

フロア間、勤務帯間での作業の違いを比較するために、作業観察にもとづき、介護職員の作業を業務別に分け、それぞれ要した時間の割合を求めた。

3階の日勤では排泄介助の作業が他に比

べて割合が低かった。これは3階に要介護度の軽い利用者が多いため、利用者が起きている日勤帯では利用者が独力で排泄を行えるケースが多いことによると考えられる。

排泄は、日常生活動作の1つであり、また利用(高齢者)にとっても負担の大きい「動作」である。それを支援する「排泄介助(おむつ交換を含む)」は、負担の大きい作業といえ、業務内容別にみた作業時間の割合でも全体の約2割を占めた。

各フロアの夜勤者の排泄介助時における行動を示したものであり、1部屋にかけた排泄介助の時間とその行動を示した。夜勤時の行動を取り上げた理由は、日勤時と比べ、1つの業務を集中して行う場合が多く、なおかつ対象となる利用者の人数が均等であったからである。

1階では、「排泄介助(おむつ交換)」、「準備・片付」、「移動」の繰り返しであるのに対し、2階は「声かけ」、「用談」が頻繁に見られた。また、3階はおむつ交換の必要があるかどうかの確認が中心であって、そのため、実際の1部屋あたりの介助時間は短かった。

「休憩」は日勤、夜勤、各フロア共に一定時間取れているが、業務計画での所定の

休憩時間以外での手休み、休憩はほとんど見られなかった。

また2階の日勤では身体清潔介助作業が他に比べて割合が高かった。これは調査日が週に2回ある入浴日に重なったためであると考えられる。3階の日勤でも「その他の業務」が高い割合を示しているが、これは、調査日に2,3ヶ月に1度程度の特別なレクリエーションが行なわれたためと考えられる。日勤に比べ、夜勤ではレクリエーション等の時間がないため、「その他の業務」の割合が少ない。

ハ．作業姿勢

フロア間、勤務帯間での作業姿勢をみるために、作業観察にもとづき、介護職員の作業姿勢の割合(%)を求めた。

立位作業が全体の半分を占めており、また歩行・運搬を併せると全体の7割程度になっている。一方、椅座位の作業はほとんど記録作業のときのものであった。これらから、介護業務は立ち仕事であると言えることができる。

全9件(データが正確に記録できなかった2例を除く)の1秒ごとの上体傾斜角を、

20°未満のClass、20°以上45°未満のClass、45°以上のClassの3つのClassに振り分け、それぞれのクラスごとの分布割合を求めた。

おむつ交換を中心に上体傾斜角が深い姿勢が頻発しており、Classのやや深い姿勢とClassの深い姿勢が多い。このように介護業務が姿勢による腰部負担の大きい作業の多いことが、上体傾斜角の大きさから推定できると考えられる。

ニ．業務内での会話発生状況

1階と3階はスタッフとの会話が最も多いが、2階は利用者との会話の割合が最も多い。2階の利用者に痴呆が多いことが原因といえる。

ホ．自覚症しらべ

夜勤については2階と3階では朝方にかけて疲労が蓄積していると考えられる。また日勤でも1階と2階において徐々に疲労が蓄積していると考えられる。3階の日勤でもスコアのレベルが高いが、これが作業によるものなのか個人差に拠るのかは検討の余地がある。

ヘ．スナップ写真にみる現状の人間工学条件



写真1



写真2

写真 1 および 2 (入浴介助)

入浴介助のスナップである。写真 1 は入浴中の利用者 (男性) のひげ剃りをしている場面である。浴槽に十分な湯をいれるために、浴槽は高めに調整される。この状態で職員が利用者を介助するには、作業位置が高いために浴槽に付属するパイプ製の足台にのらなければならない。足台が小さいことと、滑りやすいために、せっかくの足台であるが、姿勢が安定せずに危険をとまなう。

写真 2 は浴槽を下へ下げた状態での作業である。職員は非常に深い前屈み姿勢であることがわかる。

4 . 調査結果に対する考察

今回の特別養護老人ホーム (以降、特養と略す) を対象とした調査研究では、作業負担の視点から介護業務の特性を明らかにしたが、第 1 に、特養での働き方に特徴がみられる。アンケート調査などによくあらわれていたが、業務中の作業負担として、「多忙感」をあげる職員が多かった点が注目された。当然、有効な多忙対策が緊急に必要である。この点と関連するが、作業方法の見直しが望まれる。特養では、高齢者の生活援助が主たる業務であるが、手をかけたい援助は山ほどあるに違いない。高齢者の Q O L の向上と自立を促しながら、かつ職員の作業負担が過大にならず、同時に働きがいの向上がすすむような作業方法を検討し、実現することが望まれる。また、介護業務では高齢者の生活ペースに合わせた働き方と、高齢者がつくりだす物理的な空間 (一般的に、職員よりは低めとなる) に適応しなければならないのは、半ばやむを得ないことである。また、高齢者援助の過程で、高齢者をかかえトランスファーすることが頻繁に起こる。しかし、介護業務の遂行によって起こるこれらの一連のことを職員の側からみれば、人間工学的な条件は大変に厳しいとみななければならない。高齢者ならびに職員の双方が、満足できる人間工学的な条

件整備をすることが課題といえる。そのための改善手法を編み出すことが必要である。さらに、たとえば夏の風呂場で長時間にわたって入浴介助を実践することは、職員にとっては非常にハードな作業場面となる。また、おむつ交換や排泄介助を行うことも、臭気という作業環境からみれば、職員にとって厳しい作業場面の一つである。何気ない生活の一場面も、職員にとっての作業環境とみれば、改善が必要となる。

最後に、特養では、24時間にわたり高齢者の生活を支援することや安全を見守るために、職員の勤務も24時間全体をカバーする必要がある。介護職員の作業負担を考える上で、労働時間や勤務制も組み方にも十分な配慮が必要である。同時に、負担軽減策として作業中の休憩や、夜勤中の仮眠挿入などについても検討をすすめることが望まれる。

第 2 に、職員が働きがいを持つことは、介護業務を継続する上で重要である。アンケート調査の結果をみても、「やりがいのある仕事」、「人間的な成長が得られる仕事」、「誇りの持てる仕事」などへの応答率は非常に高く、職員が特養での業務に働きがいを持っていることは明らかである。その一方で、「体力が必要な仕事」、「精神的なストレスが大きい」、「時間に追われる」、「責任が重い」など、業務の負担を示す項目への応答率も高いことも特徴である。特養での介護業務は、「働きがい」と「作業負担」の両面を持っているといえる。

第 3 に、特養で働くことに要求される能力と、実際に遂行する業務との間のマッチング (適合性) に、「とまどい」を持つ職員が一定数に達していることが注目される。「(介護の) 仕事への適性」、「自分の能力を生かせる仕事」、「社会的な評価が高い」などの項目に肯定する応答率は30%強にとどまり、「どちらともいえない」に60%強の職員が回答した。

これらのことから、特養での介護業務の作業負担要因は多面にわたっていることが特徴といえる。こうした実態を改善していくことは、職員のやる気をさらに引き出す上で重要

なことであるが、あまり思いつきの提案をすることや拙速な介入を行うことは、かえって効果が薄いものと思われる。マネジメントの力を発揮しながら、現場参加を促すような腰を据えた取り組みが望まれるところである。

5 . 作業負担軽減方策についての提案

特養での現場調査の結果をみれば、作業負担の軽減によって、いっそう働きやすくなり、働きがいのある職場としていくことが期待される。その際、作業負担を軽減するような職場改善によって、職員だけでなく、利用者（高齢者）のQOLも同時に向上するような方策を実施する、改善活動の推進を管理者にまかせるのではなく、職員自身の参加によってすすめる、改善は「ステップ・バイ・ステップ」方式を採用する。当面の改善はできるだけローコストで、現場の力ですぐに取り上げることのできる内容を優先する。そのために、

第1の提案 グループワークを主体とした職場改善の実践プログラムをまず開発し、それを現場で実践する（ただし、現場は「多忙」なので、このグループワークの導入でさらに「多忙」にならないように、（職員が少なくとも被害者意識を持たないように）事前の検討が必要である）。

第2の提案 今回の調査研究にもとづく作業負担軽減対策については、このあと、別途、提案する。

第3の提案 バイオメカニクス（生体力学）原理にもとづく利用者（高齢者）のトランスファー（移乗）方法の再検討と、トレーニングの実践が必要である。

第4の提案 職員に腰痛者が多いことから、腰痛治療器による介入を実施する。

この4つの提案のうち、第2の提案に関しては、本調査研究の成果として、（1）浴室の洗い場の2ヶ所で、利用者の力で立ち上げられるように、縦方向の手すりを2本ずつ設置した。さらに、（2）現場からの要望の高かった運搬用のカートを、各フロアーの要求を組み入れて、フロアーごとに1台ずつ独自に開発・導入した。その経過については、後述する。

6 . 本研究で実行された作業負担軽減対策とその評価

ステップ1（調査結果にもとづく作業負担軽減策の提案）

アンケート調査やそれに引き続く現場調査の分析にもとづき、作業負担の軽減を図ることや、さらに介護業務のやりがいを向上させるために、主に人間工学の手法を活用していくことが必要であるとの結論を得た。そこで、調査チームにおいて具体的な改善策を検討した結果、延べ27項目の改善策にまとめることができた。いずれも人間工学の視点からの改善案であったが、その内容を分類すると、A . カート、B . ワークスペースの有効利用または作業姿勢の改善、C . 作業方法の改善、D . 操作性の改良、E . 5 Sの推進や表示の徹底、F . 温熱条件や臭いの改善、G . 重量物や手扱い（マニュアルハンドリング）による負担軽減、H . コミュニケーション手段の確保や利用者の安全支援の8領域にわたった。

この27項目の改善提案は次ページのようであり、管理者（内部研究者）から職員へ説明された。

図表 5 人間工学の視点から見た作業負担軽減対策案

2004 年 1 月 労働科学研究所

番号	対象	問題内容	分類	解決方法案
1	配膳用カート	カート下部の出し入れの際に人間工学的に見て無理な作業姿勢となる。緑寿園のオリジナルな配膳カートが以前つくられたが、古くなって車輪の動きも悪く、移動に力がいいるようになっていいる。	AG	既製品を参考に、人間工学に配慮した新しい配膳カートを開発する。
2	オムツ用カート	カートを居室にまで持ち込めないために、手にポリ容器とオムツをもって移動することが多い。また、汚れたオムツを洗濯機に投入するためのハンドリングに人間工学的な問題がある。とくに、カートに備え付けの容器は大きすぎずぎるために、オムツを洗濯機に投入する際に非常に扱いにくくなっている。また、オムツ交換時や汚れたオムツの運搬時の臭いがきつい。	AG	オムツ用カートのおむつ交換の頻度や利用状況に合わせ、かつ人間工学に配慮した新しいオムツ用カートを開発する。
3	着替え運搬用カート	量が多く、着替えがカートに満載されている。	AG	利用者別の着替えがコンパクトに、しかも間違えなく乗せられるようなカートを開発する。
4	2F トイレのおしぼり用保温機の位置	位置が高すぎると扱いにくい。	B	保温機の設置を今より低い位置に変えるか、または作業動線上、もつとよい場所へ移設する。
5	1F トイレのオムツ専用保管棚	前面スペースが狭く、無理な作業姿勢をよく見かける。	B	保管場所を新たに検討するか、向き合った一方の棚を別の場所へ移す。
6	浴室内の物品等の配置場所	浴室内の棚やシャンプー置き場などの配置の見直しが必要。	B	むり、むだ、むらの排除を徹底する観点から、浴室内の配置を見直す。一旦、置き場所を決めたら必ず所定位置へ戻すことを徹底する。
7	浴室	バスに附属する入浴介助用の足台が小さいために不安定な体勢で介助することがある。	B	足台幅の大きな足台をつくってバスに固定する。
8	スタッフルーム	物品が多く、スタッフルームの有効面積を著しく狭めている。物品の置き場が決まっていないために、探す時間がかかり能率が低下させている。	BE	整理、整頓を徹底する。不要な物は別の部屋で保管するか、廃棄する。物品類の置き場所を決める。
9	スタッフルームにおけるパソコンの設置	パソコンの設置スペースが狭いために、操作中の自由な姿勢転換が阻害される傾向にある。また、設置スペースがやや暗	BF	将来計画ともかかわるが、LANや利用者情報の共有化など業務でのパソコン利用が拡大する可能性があるなら、パソコ

	スペースなど	いようである。		ン利用の人間工学対策を積極的にすすめてみる。
10	立ち作業の負担	日勤時にはほぼ立ち作業（移動を含め）が継続するために、腰部や下肢の負担が大きい。	C	①食事介助の際に、入居者の脇で簡単に腰をおろすことのできる、支持用の椅子を購入して活用する。高さ調節のできるタイプがよい。②足裏マッサージ器をスタッフルームに設置して、申し送りの時などに利用する。
11	多忙	常に作業に追われている印象が強く、ゆとりに欠ける。	C	①業務のしやすさをすすめる改善についての「話し合いの場」をつくる。②むり、むだ、むらの排除を徹底する観点から、業務の見直しをはかる。
12	洗い物の仕分け方法	洗い物の仕分けに時間がかかっている。	C	①回収の段階で仕分けしてしまいうような手順を確立する。②むり、むだ、むらの排除を徹底する観点から、洗い物の仕分け方法を改善する。
13	浴室	入浴中の利用者の急変対応。	C	チェアインバスの利用者が洗い場から見えるように、ミラーを活用するなどの工夫を行う。
14	浴室に配置されているシャンプー、リンス容器的機構	片手操作が難しい。	D	片手操作のポンプを購入する。
15	リネン室	リネン室の棚の整理が必要。	E	①保管物品の重量と、使用頻度を勘案して、棚の割り当てを行う、②未使用な物品については別の場所で保管するか、廃棄することを検討する。
16	倉庫の棚	倉庫の棚の整理が必要。	E	①保管物品の重量と、使用頻度を勘案して、棚の割り当てを行う、②未使用な物品については別の場所で保管するか、廃棄することを検討する。
17	やかん	やかんは大きく、重い。上肢の負担になるほか、湯を注ぐ時にこぼれ、最悪、やけどををする危険がある。	E	既製品を参考に、人間工学的に操作しやすい給湯器を開発する。
18	廊下（通路）	廊下（通路）に障害物がある。	E	緊急避難の観点からの通路の確保を優先する。
19	非常階段	非常階段がごみ袋の一次的な保管場所となっている。	E H	一時保管の別の場所を指定し、非常階段にはいかなる理由でも物を置かないことを徹底する。
20	ごみの排出方法	ごみ袋が大きく、重い。	E	廃棄物の処理業者の作業のこともあり、適正サイズを決め、

21	ラベルや表示の工夫	個人の洗濯物や入れ歯、各自のカップなどが間違いやすい。	E	徹底する。 間違い防止だけでなく、能率面からも物品の配分法の検討が必要である。①動物などのシンボルマークや色の活用などにより、ラベルや表示を工夫する。②むり、むだ、むらの排除を徹底する観点から、個人用物品の配分法を検討する。
22	オムツ交換など	臭いがきつい。	F	①汚れたオムツなどはできるだけ開放せずに、ふたのある容器やビニール袋の中に入れる。②光触媒の利用を検討する。
23	浴室	暑熱が厳しい。	F	浴室の換気対策をいま以上に徹底する。とくに、①浴室のバスタブ近辺に換気扇を取り付けける。②排気ファンだけでなく、外部空気の取り込み量を増やすことで換気効率を高める。
24	入居者の移乗支援	入居者を直接抱えた状態での移乗なので、筋・骨格系、とくに腰の負担が多く、腰痛の危険もある。	G	①効率性の高いリフターを開発し、使用場面を精選して活用をする。②移乗の対象となるベッドや車いす、トイレの便器などの高さの差をできるだけ小さくする。③移乗の際の姿勢のとりかたを教育する。④希望者には腰痛治療器を提供し、時間のあるときに利用する。
25	体位交換など	腰の負担が強い。	G	①体位交換がしやすいように、滑りのよいマットを利用する。マット材質の選択によって、入居者の褥創防止効果も期待できる。②体位交換する姿勢のとりかたを教育する。③希望者には腰痛治療器を提供し、時間のあるときに利用する。
26	痴呆をもつ入居者（短期入居者も含む）の夜間徘徊	短期入所、一時入所の利用者は、行動の予想が立てにくく、とくに入所初日や2日目に徘徊することが多い。	H	痴呆のある入所者（とくに短期入所者）のベッド周りや部屋の入り口にナースコールマットを利用する。
27	介護者同士ならびに利用者との連絡方法	利用者同士の連絡や、利用者からのナースコール対応が十分とはいえない。また、連絡を受けることによって、作業が中断されるために、作業能率を低下させる場面もある。	H	園内の連絡や利用者からの要求に対応するために、PHSの利用を検討する。

なお、分類欄の記号の意味は下記の通りである。

A：カート、B：ワークスペースの有効利用、姿勢負担、C：作業方法、D：操作性、E：5S、表示、
F：環境：温熱、臭い、G：重量物、マニュアルハンドリング、H：コミュニケーション、利用者の安全支援

ステップ2 (職員からの改善要望)

提案された27項目の作業負担軽減策は、フロアごとに職員のグループワークによって、優先順位がつけられた。職員から実現の希望が強かった項目は、

1 ~ 3 運搬用カート (運搬の目的はフロアによって異なっていた)

22 居室等の臭い対策 (現場では、光触媒の効果に関心が高かった)

27 介護者同士ならびに利用者との連絡方法にPHSの導入を図るであった。

ステップ3 (職員からの改善要望項目についての検討)

職員からの改善要望項目について、特養の管理者グループならびに内部研究者と外部研究者の打ち合わせなどで、早速検討されたが、

22の光触媒に関しては、まだ技術的に確立していないので、将来の検討課題とする、27のPHSについては、見積もりを取ったが予算オーバーのために、これについても導入は将来課題とした。結論的には、(1) 浴室の洗い場の2ヶ所で、利用者の力で立ち上げられるように、縦方向の手すりを2本ずつ設置した。これは27項目には含まれなかったが、職員のグループワークで提案されたものである。さらに、(2) 現場からの要望の高かった運搬用のカート (1 ~ 3) について、各フロアの要求を組み入れて、フロアごとに1台ずつ独自に開発・導入することに決定した。

ステップ4 (改善案の実行)

(1) 浴室の洗い場の手すりについては、ステップ3での検討結果の通り、下の写真のように設置を行った。



写真3-(1) 洗い場A (手すり設置前)



写真3-(2) 洗い場A (手すり設置後)



写真4-(1) 洗い場B (手すり設置前)



写真4-(2) 洗い場B (手すり設置後)

(2) 運搬用カート

運搬用カートについて各フロア毎の職員の意見を纏めると下記の通りであった。

- ・ 1 階 = 入れ歯や衣類を運ぶため、水回りに強く汎用性の高いもの。積載物の落下防止のためのサイドアップは必要。
 - ・ 2 階 = 入浴や排泄介助などで常に衣類が用意されている必要があるため、衣類を十分に収納できるもの。また見栄えを考えカバーカーテンを付け、きれいな模様を付けたい。
 - ・ 3 階 = 利用者の湯茶接待用の食器類をカート内に置くことにより、配膳室との行き来を減らしたい。また使用済み食器類用のボックスを別に装備し、ボックスのみ配膳室へ持ち運びしたい。
- さらに、運搬用カートについて人間工学的に留意すべき要件を以下の通りに提案し、これらもそれぞれの検討事項とした。
- ・ 全体の高さの目安は、荷物を載せた状態で進行方向の視界が遮られないこと。また頻繁に出し入れする物や重い物は、腰から肩の間の高さに置くようにすると出し入れしやすい。また、手袋・マスクなどはすぐ取れるような場所に常備する。

- ・ 載せた物が落ちないように、端を立ち上げる（サイドアップ）他に、内側（中心部）が低くなるように棚板を少し斜めに傾斜させると取り出しやすいので、検討する。
 - ・ 移動用の取っ手となる部分を付ける。取っ手の位置は、まっすぐ立って手を下ろした状態で肘の高さになるようにする。職員間の身長差を考えるならば、水平でなく垂直の棒も良く、その場合は肩幅ぐらいの幅で 2 本取り付けて両手で持つ。
 - ・ ボックスだけ持ち運びする場合は、単にフチを持つだけでなく、しっかりした持ち手が付いているべきです。また、荷物を載せた状態で重すぎないような大きさにする。
 - ・ 車輪はスムーズに動くものにする。またカートを止めておくときに動かないように、車輪をロックする機能を付ける。
 - ・ カバーはスムーズに開閉できるものにする。
 - ・ 接触時の怪我の危険がある角や突起は、できるだけ無くす。
 - ・ 洗剤など有害物は、内容を正確にわかりやすく表示させる。
- 以上の点が最大限満たされるようなカートを、次のように制作した。



写真 5 -(1) 従来使用の入れ歯用カート (1 階)



写真 5 -(2) 新規開発したカート (1 階)



写真6-(1) 従来使用の衣類用カート
(2階)



写真6-(2) 新規開発した衣類用カート(2階)



写真7-(1) 従来のカートと新規開発のカー
ート(3階)



写真7-(2) 新規開発カートに食器入れボッ
クスを備えつけたところ(3階)

ステップ5 (改善に対する評価)

- ・手すりについては、従来手すりとしては横棒しか無かったところ、立位から椅座位まで入居者がつかまることのできる縦棒としたことにより、介護職員の介助が無くとも入居者自らがこの手すりにつかまりながら動きやすくなった。これにより介助職員の作業負担が軽減しただけでなく、入居者の運動能力の改善にも効果があると考えられた。
- ・1階のカートは従来のものが古く入れ歯などを載せるには不衛生であったものが、衛生的なものとなった。下段への液体漏れを防ぐために透明プラスチック版を用いた天板を設けたが、運搬時に段差などで騒音が発生する点に改善の余地が見られた。

- ・2階では従来のものが大型かつ重量のあるものであったため移動がしにくく、騒音も大きかったが、3段にして容量が増え、かつ車輪もなめらかに動くようになった。カバーカーテンは全体を覆ってしまうため、押して移動する場合は高さがあるために前方の視界が不良で、衝突危険が考えられる点や、引いて移動する場合はつかみやすい取っ手が必要である点が課題である。
- ・3階のカートは大型になり配膳室との往復回数が減った。また使用済み食器類用のボックスも手頃な大きさに流して洗い桶として有効に利用できるようになった。3階の入居者は、コーヒーが飲みたいなど要求がはっきりしている人が多いことに対応できるようになった。