



## 福祉施設における人材育成<sup>1)</sup>

——「仕事チェック表」による日常業務のマネジメント——

濃 添 晋 矢

(ライフステージ・悠トピア)

Effects of Self-management on staff behaviors in a resident for adults with disabilities

NOZOE Shinya

(Lifestage-Utopia)

The present study evaluated the procedures for managing 3 staffs' working behavior in a residential facility for persons with mental retardation. 'Check List' was used to manage staffs' working behavior. In 'Check List', routine work and dates were listed. In every Sunday, 3 staffs had meetings, and planned who and when would do what routine work in the next week. Below lists of the routine work, blank spaces were arranged. When another work became necessary after the meetings, staffs wrote the name of the work in the blank spaces and did the work voluntarily. Dependent measures were consisted of two data. First, staffs' behavior, both routine work and voluntary work performance were collected to investigate the level of management by 'Check List'. Second, QOL data, consisted of lunch delivery, snack shopping, and snack making data were collected to identify whether staff training program influenced on QOL of persons in the residential facility. All data were collected every month. Result showed that 'Check List' contributed to manage staffs' routine work performance. The data of QOL also showed that after 'Check List' was introduced, QOL of persons in the residential facility seemed to be improved. But, there were few staffs' voluntary work in most of the month. In the future research, improving methods of behavior monitoring is required. Investigating how staffs acquire spontaneity to daily work is also needed.

**Key Words** : staff training, check list, QOL

キーワード：スタッフトレーニング，チェックリスト，QOL

### はじめに

近年、福祉施設における問題として、職員のバーンアウト（長谷部・中村，2005，長谷部・中村，2009）など様々な問題が報告されている。中でも、人材育成についてはそのノウハウやシステムが不十分であることが指摘されているが（全国社会福祉協議会，2008），具体的な実践が報告された例は少ない。Page, Iwata, & Reid (1982) は、45人の知的障害者施設職員が参加する大規模なスタッフトレーニングを行った。ここでは、スタッフ全員に支援方法のト

レーニングをするのではなく、管理職のみを対象にして「部下への仕事の教え方」をトレーニングすることでより効率的に育成を進めるという“Pyramidal Training”という手法が用いられ、その効果が確認された。内田（2004）は、知的障害者施設を対象に、応用行動分析の考え方に基づいた組織行動マネジメントを導入した。臨床講義や日常生活環境整備のための自己管理、ケース報告会等のパッケージにより、施設の専門的援助機能を有意に高め、施設利用者の適応行動と不適応行動に劇的な改善をもたらすことを確認した。

これらの研究では、スタッフの育成方法についての技術そのものの検討に重点が置かれており、ス

1) 本研究は第28回日本行動分析学会で発表された内容に修正を加えまとめられたものである。

スタッフにサービスを提供される側である利用者のQOLとの関連性を検討したものは皆無に等しい。Page, et al. (1982) では、課題従事や妨害行動といった利用者の適応行動の変化のみを取り扱っており、内田 (2004) も同様であった。平澤・小笠原 (2010) は、行動問題を解決するための中心的なアプローチである積極的行動支援 (Positive Behavior Support: PBS) の課題をいくつかあげている。その中で、生活場面の文脈に適合した標的行動だけでなく、その文脈にはない新たな行動の生起機会を見出すことの重要性に触れ、支援を開発するためにQOLの評価を使用することを提案している。福祉施設におけるスタッフトレーニングについても、サービスを提供される側の行動の変化について、単に生活文脈に適合するだけの行動ではなく、QOLといったより「新たな行動」の獲得につなげるという視点が求められるのは、自然な流れであると考えられる。

また、近年の社会情勢の変化から、職業人としての「キャリアアップ」の必要性が叫ばれるようになった (例えば寺澤, 2005, 寺澤・寺澤, 2006)。終身雇用などの雇用慣習や人事制度も改変の波にさらされ、人材育成についても、個人の自立を促すという考え方に変化してきている。福祉業界も、これらの社会的背景と無縁ではない。これからは、与えられた仕事をこなすことだけでなく、より自発的に仕事をする中で自身のキャリアアップについて考えられる人材が求められていると言えよう。

そこで本実践では、福祉施設において「仕事チェック表」を用い、スタッフが効率的、自発的に業務を進めるための方法を検討した。「仕事チェック表」では事務的業務がマネジメントの対象となった。スタッフが特に休日の過ごしに関する事務的業務を計画的に進められるようになることで、利用者のQOL向上が期待された。また、事務的業務は、あらかじめ計画された業務以外にも突発的に必要となることが多かった。必要に応じてスタッフが自分で計画を立てて業務を行えるような手続きを導入することで、スタッフの自発的な業務が導き出されることが期待された。そして、仕事に対する自発性を高めることが、職業人としての「キャリアアップ」につながると考えられた。

## 方法

1) **実践当該施設について**：①**概要**：本実践は、入所、通所のほか障害者福祉サービス事業 (短期入所) も行っていた一知的障害者更生施設で行われた。支援体制は主に「生活棟」で生活支援を行う「ナイトケア」と、「作業棟」で日中活動支援を行う「デイケア」に分かれていた。ナイトケアはユニットケアの体制になっており、障害の特性や性別などを考慮し5つのユニットがあった。デイケアは、木彫や陶芸、織物など7つのパートがあり、それぞれ作品製作を中心に、日中活動の支援を提供していた。作業時間は10:00～16:00が基本で、それ以外は生活棟が利用者生活の拠点であった。②**利用者**：定員は入所60名、通所20名、短期利用5名であった。障害区分判定は5～6の利用者が多く、比較的重度の障害を持っている人が中心であった。③**職員と支援部の勤務体制**：職員数は計37名で、常勤33名、非常勤4名であった。また、直接利用者支援にあたる「支援部」の職員数は28名であった。そのうち5名は管理職で、部長と課長がそれぞれ1名、係長が3名であった。利用者の直接支援にあたる職員は23名で、ナイトケア15名、デイケアは8名であった。ナイトケアは1ユニットに専属の3名の職員が配属され、そのうち1名は主任および副主任であった。デイケアは1パートにつき1名の専属職員が配属されていた。

2) **実践の期間**：20XX年4月から「仕事チェック表」を導入した。スタッフの仕事に関するデータは20XX+1年3月までのものを集計した。利用者のQOLに関するデータは20XX-1年4月から20XX+1年3月までのものを集計した。

3) **参加者**：男性利用者12人からなるナイトケアの1ユニットに配属されていた職員3名 (支援員A・B、主任C) が本実践に参加した。支援員Aは男性で、20XX年4月の時点で勤続年数4年、年齢は24歳であった。支援員Bは女性で、同じく勤続年数2年、年齢は21歳、主任Cは男性で、勤続年数は8年、年齢は31歳であった。3名とも「仕事チェック表」導入の前年度 (20XX-1年) から同じユニットの担当としてチームを組んでいた。業務内容は起床か

ら就床までの生活支援が中心であり、食事や歯磨き、着替え、入浴などであった。早番・遅番の交代で勤務にあたり、平日は2名の交代勤務だが、土曜日と日曜日は日勤を加えて3名が勤務にあたり、外出など休日の過ごしへの支援にあっていた。また、利用者への直接支援に加えて、ユニット日誌などの記録や、個別支援計画の作成、利用者の会計など事務的な業務もあった。

4) 課題と目標の設定: 本実践が行われたユニットに、20XX - 1年4月に3名が配属になったとき、支援員Aは人事異動で出向先の施設から戻ったばかりであり、Bは新入職員であった。利用者への生活支援については、主任や係長が必要に応じてフォローすることで何とか業務を進められるようになったものの、事務的な業務については交代勤務が多い中で伝達等がうまくいかず主任Cに仕事が集中しがちで、

結果として利用者へのサービスの質が落ちているように思われた。そこで、当面の目標を「3人で協力して事務仕事を計画的に進めること」と設定した。効率的に事務的業務を進めることで、計画的に進める必要がある外出などの休日の過ごしが充実していくと考えられた。

5) 「仕事チェック表」の導入: 計画的に事務的業務を進めるため「仕事チェック表」を導入した(表1)。まずルーティーンの事務的業務を洗い出し、縦軸に列挙した。具体的には、利用者の個人会計処理などの事務手続き、休日プログラムの準備、家族交流会の準備、おやつなどの買出し、バースデーパーティーの準備等であり、実践開始当初26の項目があった。また、これらの業務を記した下の欄に、突発的に必要となった業務を自発的に書き込める空欄も設けた。必要であればいつでも自由に書き込んでよいこ

表1: 仕事チェック表

注: 中央部分のa, b, cはスタッフ名を示す。縦軸に記載されているのはルーティーンワークで、それ以外の仕事が必要になったときは、その下の空欄(※部分)にスタッフが自発的に仕事項目を書き込んで仕事を行うことになっていた。なお、横軸のAは早番、Bは遅番、Cは日勤、休は公休、年は年休を示す。

○月 △ユニット仕事スケジュール																																
日付・勤務・イベント	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	
日付・勤務・イベント						交流会					支援部会議		散髪		まとめ開始		精神科薬		セミナー		Uボラ		散髪				バースデーパーティー	まとめ完成				
aスタッフ	A	B	A	休	休	B	C	B	B	A	A	休	休	B	B	A	A	休	B	A	B	A	B	A	休	休	B	C	B	B	A	
bスタッフ	休	休	B	A	B	A	A	休	休	B	B	A	B	A	休	B	B	A	A	C	A	休	休	B	A	B	A	A	休	休	B	
c主任	B	A	休	B	A	C	B	A	A	休	休	B	A	年	A	休	休	B	C	B	C	B	A	休	B	A	C	B	A	A	休	
週末帰宅準備			a																													
投票現状																																
〇〇さん払出・入金依頼																																
がんばり表、カレンダー準備						c																										
金庫のお金確認							a, b	c																								
△△さんノート作成				b																												
帰宅日数確認表																																
◇◇さんラコール残数確認			c																													
選択メニュー聞き取り																																
おやつ買出し				b																												
調理プロ準備																																
食器依頼			a																													
休日レコード作成																																
休日レコード提出																																
おやつ買い物財布準備																																
店屋物利用者聞き取り						a																										
店屋物注文						a																										
あいさつ文下書き提出			a																													
交流会準備			a																													
会計の閉め			c																													
余暇支援補助費																																
お茶会おやつ買出し																																
お茶会コーヒー類買出し																																
バースデー設定準備																																
バースデー椅子、机準備																																
バースデーカード書き																																
後期まとめ																																
※																																
※																																
※																																
※																																

とした。横軸には日付を1ヶ月分とった。職員の勤務やバースデーパーティーなどの行事、外出などの休日予定もあわせて記入した。縦軸と横軸が交わる中央部分の空欄には、それぞれの業務を行う日の欄に、職員の名前を手書きで記入した。これを参照すると、「誰がいつ何の仕事をするか」ということが一目で分かるようになっていた。

6) 手続き：活用方法は概ね以下のとおりであった。

①日曜日に3人でミーティングを行い、次の1週間の中で誰がいつ何の仕事をするかを決め、チェック表の欄内に名前を書き込む、②仕事をする、③仕事をしたら名前を蛍光ペンでマークする、④次の日曜日に1週間の仕事についてフィードバックを行い、次の週の計画をたてる。①～⑤を毎週繰り返した。実践開始時は主任がミーティングの司会をつとめていたが、20XX年7月からは支援員2名が交代で司会をつとめ、仕事の計画を立てた。毎日交代で利用者支援があり、職員が3人もユニットを離れるのが難しかったので、話し合いはユニット内のリビングで行った。時間は利用者の自由時間で、かつ3人もが出勤している15:15～15:30を基本とした。

7) 従属変数：(1) スタッフの業務：スタッフの業務内容の変化を調べるため、以下の①～③を従属変数とした。①支援員仕事回数：ミーティングで3名が相談して計画した仕事を、支援員が行った回数。②主任仕事回数：3名で相談して計画した仕事を主任が行った回数。③自発的な支援員の仕事回数：仕事チェック表の「空欄」に、突発的に必要となった業務を支援員が自発的に書き込んで仕事を行うなど、ミーティングで計画されていなかった仕事を、必要に応じて支援員が自発的に行った回数である。①～③とも、仕事チェック表導入時の20XX年4月からの回数の変化を、A、B、Cの3名それぞれについて月別に集計した。(2) 利用者のQOL：利用者のQOLについて調べるため、以下の①～③を従属変数とした。①「コンビニ買い物」の回数：週末の午後の時間帯で、近隣のコンビニエンスストアにおやつなどを買いに行く「コンビニ買い物」を行っていた。この「コンビニ買い物」の実施回数を月ごとに集計し変化を調べた。②「昼食プログラム」の内容：週末の昼食に、通常の施設の食事ではなく、店屋物

を注文したり、ユニットで調理を行ったりして昼食を提供する「昼食プログラム」を行っていた。この「昼食プログラム」において何を提供していたかを月ごとに集計し、その内容の変化を集計した。③「おやつ作り」の回数：週末のおやつは、通常はスナック菓子などの簡単なメニューを提供していたが、週によってはホットケーキなどのおやつをユニットで調理して提供する「おやつ作り」を行った。この「おやつ作り」の回数と、何を提供したかについての変化を月ごとに集計した。

①～③でいずれも「仕事チェック表」導入前の20XX-1年と、導入後の20XX年でそれぞれ比較した。なお、「コンビニ買い物」は利用者のお金と財布の準備やその後の会計処理、「昼食プログラム」と「おやつ作り」は利用者へのメニューの聞き取りやお金の準備、食器や食材の手配などいくつかの必要業務があり、これらが「仕事チェック表」の仕事リストの中に含まれていた。

## 結果

1) スタッフの業務：支援員AとBについては「支援員仕事回数」と「自発的な支援員仕事回数」の回数の変化、主任Cは「主任仕事回数」の変化を集計した。支援員Aの結果を図1、支援員Bを図2、主任Cを図3に示した。(1) 支援員A：「支援員仕事回数」は最低11回、最高39回で、1ヶ月平均25.8回であった。「自発的な支援員仕事回数」は、20XX+1年3月の3回のみであった。20XX年6月と7月に仕事回数が多くなっているのは、支援員Aが7月に行われた「日帰り旅行」の準備担当だったことの影響であったと考えられた。また、8月と1月に仕事回数が減っているのは、それぞれ利用者が長期に帰宅する夏休みと冬休みがあり、必要な業務量が少なかったためと考えられた。それ以外は、仕事回数の変化に目立った傾向は見られなかった。(2) 支援員B：「支援員仕事回数」は最低10回、最高37回、1ヶ月平均23.8回であった。支援員Aと同様の理由で8月と1月の仕事回数が減ったと考えられたが、それ以外は月を追うごとに緩やかに仕事回数は増加した。「自発的な支援員仕事回数」は、20XX年

6月と7月がそれぞれ2回、9月と10月がそれぞれ1回、20XX + 1年3月が13回であった。(3) 主任C：「主任仕事回数」は、最低6回、最高23回、1ヶ月平均15.9回であった。仕事回数の変化に大きな傾向は見られなかったが、20XX年10月と20XX + 1年2月はやや仕事回数が多くなった。これは、それぞれ利用者の個別支援計画「前期まとめ」と「後期まとめ」作成の時期であり、それらを作成するためのスーパーバイズについての業務回数が多くなったためと考えられた。

なお、20XX + 1年3月に支援員A、Bともに「自発的な支援員仕事回数」が増加したのは、年度末業務で多忙だったので、最終週のミーティングの時間を大幅に短縮せざるを得なかったため、日曜日に決めておかなければならない最低限の仕事のみを計画し、月曜日からは必要に応じて仕事チェック表の空欄に記入したうえで仕事を行うこととしたためであった。具体的には年度末から次年度の始めにかけての春休みに利用者が帰宅するための「帰宅準備」、次年度にむけての書類の作成などの「来年度準備」の2つについて、主に支援員Bが中心となって行っていた。

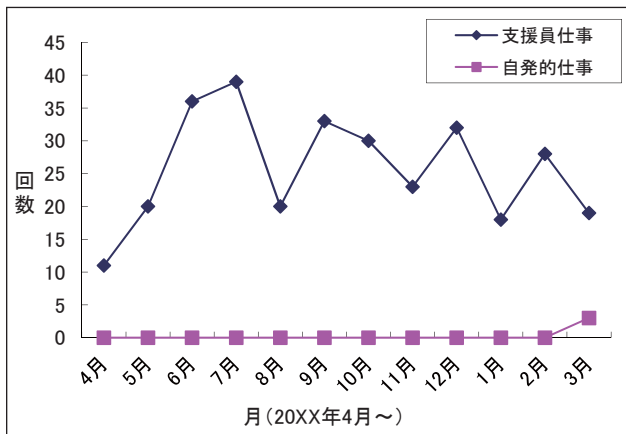


図1：支援員A仕事データ

注：「支援員仕事」は支援員仕事回数を、「自発的仕事」は自発的な支援員仕事回数を示す

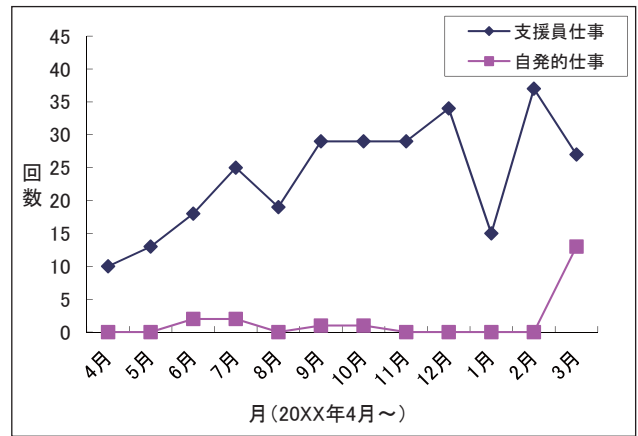


図2：支援員B仕事データ

注：「支援員仕事」は支援員仕事回数を、「自発的仕事」は自発的な支援員仕事回数を示す

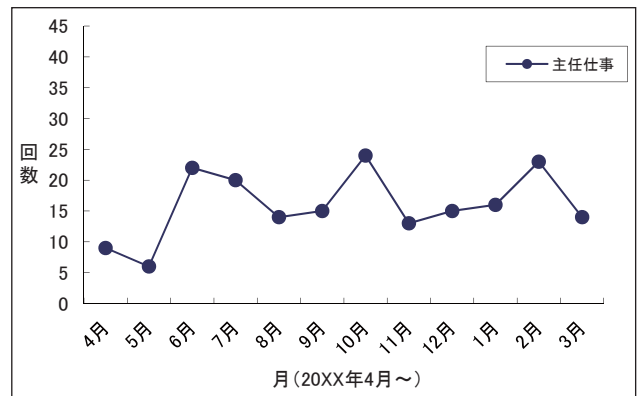


図3：主任C仕事データ

注：「主任仕事」は主任仕事回数を示す

2) 利用者のQOL：(1) コンビニ買い物の回数：図4にコンビニ買い物の回数の変化を示した。20XX - 1年度は年間計7回で、A店1店舗のみでの実施だったが、20XX年度はA店6回、B店10回と2店舗での実施に拡大し、回数も計16回と増加した。(2) 「昼食プログラム」の内容：図5に「昼食プログラム」の内容の変化を示した。20XX - 1年9月までは月1、2回の実施であったが、10月からは月3、4回の実施に回数が増大し、20XX年も回数は維持された。プログラムの内容については、チェック表導入前後で顕著な変化は見られなかったが、20XX - 1年12月からはより準備が大変な「調理」を開始し、その後も継続した。(3) 「おやつ作り」の回数：図6に「おやつ作り」の回数の変化を示した。「仕事チェック表」導入前は0回であったが、導入後の20XX年度は8月以降計5回行われた。内容はホットケーキ、どら焼き、じゃがバター、おしるこの4種類であった。

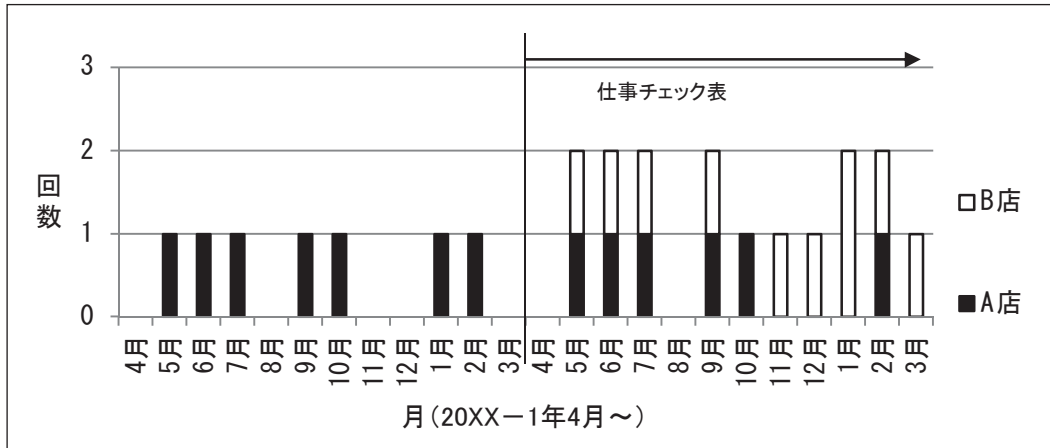


図4：「コンビニ買い物」の回数

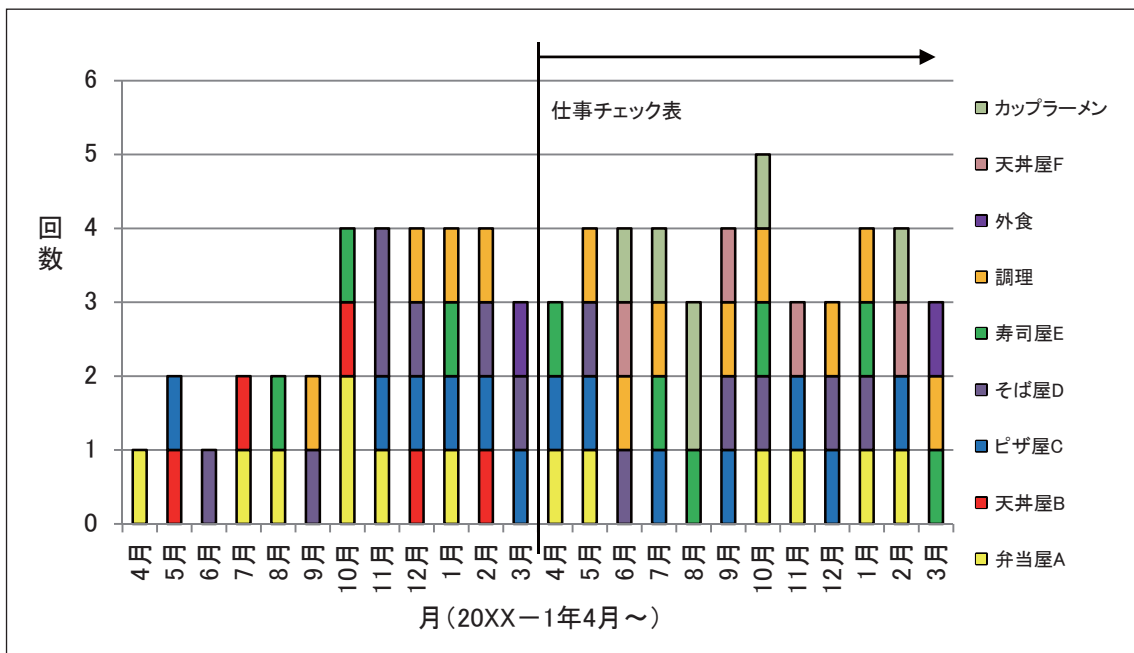


図5：「昼食プログラム」の内容

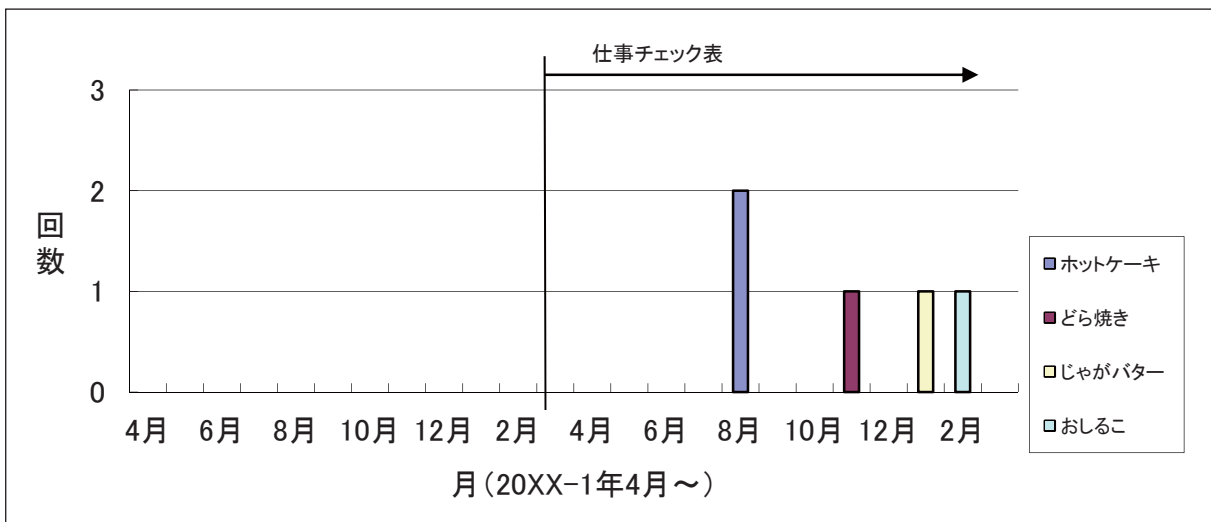


図6：おやつ作りの回数

## 考察

スタッフ業務に関する結果から、「仕事チェック表」を導入してから、あらかじめリストアップされていたルーティーンワークに関しては、業務行動が維持されたと言えよう。「仕事チェック表」が、ルーティーンワークの業務行動が維持されたことについての要因となったかということについては、導入前のデータがないので厳密に判定することはできず、「仕事チェック表」がなくてもルーティーンワークが維持された可能性もある。しかし、「コンビニ買い物」の回数の増加は「仕事チェック表」の導入と時期が同じであった。また、「おやつ作り」についても、「仕事チェック表」導入後に初めて行えた。これらの結果は、「仕事チェック表」の効果を示唆するものである。お金の準備など事務仕事を計画的に進められるようになったことで、余暇の過ごしを拡大できたと考えられる。すなわち、「仕事チェック表」の活用によって、利用者のQOLの向上にまでつなげられたと言えよう。

一方、「昼食プログラム」の回数は「仕事チェック表」導入以前の20XX - 1年10月より増加し、導入後もその内容に大きな変化はなかった。これらのことから、「昼食プログラム」に関する業務行動が維持されることについては、「仕事チェック表」以外の要因も影響していたことが示唆された。時間経過の中でスタッフが業務に対して「慣れて」きたことによって、「昼食プログラム」の準備がスムーズに行えるようになったとも考えられる。また、日常業務を効率的に行えるようになった結果、「昼食プログラム」の内容を考え、準備をするための時間的・精神的余裕がスタッフに生じたことも背景として考えられた。

人材育成という観点からみると、「仕事チェック表」という比較的単純な手続きの導入によって余暇の過ごしを拡大できたことは、育成のコストという面でも意義があるだろう。また、業務行動の維持・増大にあたっては、スタッフの「意識改革」という漠然とした部分に方法を求めるのではなく、より具体的に必要な業務をリストアップしてスタッフに分かりやすい「手がかり」を提供することの重要さも

示している。一方で、「昼食プログラム」の結果からも示唆されたように、業務の遂行には「仕事チェック表」以外にも様々な背景が存在している。今後も人材育成の具体的手続きを蓄積し、利用者への直接支援の業務に関するマネジメントなど、より包括的なプログラムを検討していくことが重要であると考えられる。

また、業務に対する「自発性」を高めることで、社会人としての力をつけ、自らの「キャリアアップ」を考えていけるような人材を育成していくための具体的方法のさらなる検討も求められよう。「仕事チェック表」導入にあたっては、事務的な業務については突発的に必要になるルーティーン以外の業務も多数あり、「空欄」を設けて自発的な仕事をモニタリングして評価につなげることで、スタッフの自発的な仕事回数を増大させることができると予想していた。だが実際は、自発的な仕事について支援員A、Bとも1年間を通して確認された回数は少なく、「仕事チェック表」だけでは、自発的な仕事を引き出すことはできなかったと言える。主な要因としては、事前の計画によって必要な仕事のほとんどが網羅されてしまい、自発的な仕事を行う余地が少なくなっていたこと、すなわち「仕事チェック表」が実はスタッフの自発的な仕事を阻害した可能性があると考えられた。事前の計画がなくてもある程度業務が遂行できた20XX + 1年3月の最終週に、自発的な仕事が一時的に増加したという結果は、このことを裏付けていると言えよう。また、突発的に必要となった業務が「仕事チェック表」に記入せずに行われたことも少なからずあったと支援員からの報告もあり、実際には自発的な業務行動はあったものの、「仕事チェック表」にその全てが記入されていたわけではないと考えられた。これらのことから、「空欄」という設定だけでは、スタッフの自発的な仕事を導き出すことが難しかったと結論付けることができる。別の要因としては、仕事に対する「評価」の不足が挙げられる。今後は、自発的な仕事を導くような評価のシステム、例えば仕事データを可視化し、定期的に支援員に提示することなどの検討が必要であろう。近年、組織・人材マネジメントにおいて「パフォーマンス・マネジメント」の有効性が示されて

きている（舞田・杉山，2008）。これらの手法は参考になると思われる。

今回の実践では、スタッフの仕事の自発性を導き出すことができなかったが、やるべき仕事の多くがあらかじめリストアップされており、毎週どの仕事をいつ誰がするかを指定する「仕事チェック表」の性格から考えると、自明の結果ともいえよう。ただ、「決められた仕事」を継続したことで、結果的に利用者のQOLの向上という成果が得られた。仕事への自発性の獲得という問題を差し置いたとしても、利用者へのサービス向上という視点から見れば、十分に意味のあることであろう。松原（1995）は、知的障害者施設において利用者が職員への要求を行う「集会」という場を設定することで、職員の利用者に対する要求充足行動が増大したことを示した。ここでは集会という「決められた」機会をあえて設定することこそが、利用者へのサービス向上につながったという結果が得られた。「仕事チェック表」の実践では、スタッフの視点からは「決められた仕事をする」ということ以上のものはなかったかもしれない。しかし、仕事を「決めておく」ことで利用者へのサービスが向上することもあるということが示された。

福祉領域での「キャリアアップ」に向けては、様々な側面からの取り組みが行われるようになってきている。西川（2010）は、社会福祉士養成課程の学生を対象に、チェック表を用いて「常識」の指導を試みた。様々な実践を積み重ねながら、福祉現場においても、「社会人としての力をつける」ことを念頭においた育成プログラムを構築していくことが求められていると言えよう。

## 引用文献

- 長谷部慶章・中村真理（2005）知的障害施設職員のバーンアウト傾向とその関連要因．特殊教育学研究，43（4），267-277.
- 長谷部慶章・中村真理（2009）知的障害施設職員のバーンアウト関連要因の因果モデル．特殊教育学研究，47（3），147-153.
- 平澤紀子・小笠原恵（2010）生活の向上を目指した積極的行動支援の進展と課題．特殊教育学研究，48（2），157-166.
- 舞田竜宣・杉山尚子（2008）行動分析学マネジメント—人と組織を変える方法論．日本経済新聞出版社.
- 松原平（1995）知的障害を持つ人に本当に要求の場はあったのか？：入所施設における「集会」の機能．行動分析学研究，8（1），29-36.
- 西川友理（2010）社会福祉現場で求められる常識についての一考察～社会福祉士養成課程の学生に求められる「最低限の社会常識」の指導から～．第2回対人援助学会発表.
- Page, T. J., Iwata, B. A., & Reid, D. H. (1982) Pyramidal training: A large-scale application with institutional staff. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 15 (3), 335-351.
- 寺澤弘忠（2005）OJTの実際＜第2版＞—キャリアアップ時代の育成手法—．日経文庫.
- 寺澤弘忠・寺澤典子（2009）OJTの基本—教え、教えられながら共に学び共に育つ—．PHPビジネス文庫.
- 内田一成（2004）知的障害者入所施設における応用行動分析の広範な使用：組織行動マネジメントについての臨床的研究．行動分析学研究，19（2），124-136.
- 全国社会福祉協議会（2008）社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査報告書.

（2011. 7. 15 受稿）（2011. 11. 2 受理）

（ホームページ掲載 2012年3月）