

職員の利用者への支援姿勢を改める

社会福祉法人土佐厚生会

障害者支援施設あき 施設長 田中 泉 (障 - 38期、No.5197)



職員の質が施設の質

福祉サービスは対人援助サービスである限り、職員の質が施設の質であり、職員一人ひとりのモチベーションの向上につながる環境が必要になってくる。そのためには、施設長を先頭に管理職員が中心となって職員の固定観念を払拭するとともに、マナーリズムを防ぐべく、全職員参加の改善を進める取り組みが必要となってくる。

本稿では、当施設での利用者に対する支援姿勢についての分析と改善に向けた取り組みについて考察する。

施設の強みと弱み

当法人は、高知県安芸市において昭和55年7月に設立認可を受け、今年で35年目を迎えた。法人全体では約460名がサービスを利用し、約300名の職員が従事している。平成5年5月には法人本部を現在の南国市に移転し、法人の会是「愛情、奉仕、連帯」を制定した。昭和56年4月に特別養護老人ホームを開所、以降、障害者支援施設、障害者就労継続支援B型事業所、障害者福祉ホーム、介護デイサービスセンター、在宅介護支援センター、ホームヘルプステーション、小規模多機能型居宅介護事業所を設置し、公益事業として障害者支援施設に併設

した診療所(室)を運営している。

私の勤務する施設は、開所して32年目を迎えた。同じ敷地には、特別養護老人ホーム、介護デイサービスセンター、ホームヘルプステーション、在宅介護支援センターがあり、複合型の福祉ゾーンとして位置付けている。

当施設の強みは、①職員の定着率が高く離職率は低い、②介護技術力が高い職員がいる、③平均障害支援区分が5.3と高く、収入増につながっている、④感染症対策等リスク管理に関して職員の意識が高く、対応が徹底している、⑤吸痰等の実施に関しては有資格者が多い、といった点がある。

一方、弱みとしては、①恒常的な介護職員不足、②業務改善意識が停滞している、③職員間で知識・技能に差があり業務の標準化が図られていない、④一元的な研修体系が未整備、などがあげられる。

「施設に戻ると体重が減る」～支援姿勢の問題の顕在化

当施設の事業計画には、①利用者本位の良質かつ適切なサービスの提供、②信頼される組織運営と経営基盤の安定・強化、③人材育成と働きがいのある職場づくり、④地域福祉の推

進、地域住民に応えるためのサービス提供の4項目を掲げている。中でも①に関しては、「温かく迎え入れ、まごころを込めたサービスの提供」をスローガンとした。

これには事由がある。ある重複障がいの利用者に対する支援姿勢に問題を感じたためである。その方は発語が殆どなく、意思疎通は困難である。以前は別の施設に入所していたが、家族の事情で数年前から当施設を利用している。入所してからは食欲もあり体重も10キロ増加した。しかし、3年程前から食事摂取量にムラが出はじめて体重減となり、入退院を繰り返すようになった。退院する頃には体重も増えるが、施設に帰れば体重が減る。このようなことが3回繰り返された。3回目の入院時に、家族から「病院では食事のムラはあるが体重も増えている。施設に帰るとどうして体重が減少するのか疑問である。施設では何かあるのではないか。他の利用者に対する食事介助の際の声かけの様子を聞くと、全く愛情が感じられない。そのようなことでは施設に不信感を持つ」と指摘された。

食事介助の方法について調べると、食べないのは本人の好き嫌いに問題があると決めつけ、食べていただくための工夫もせず、時間に追われ、なんとか食べていただく、なんとか飲んでいただくとの思いが強いあまり、無理やり介助するなど不適切な食事介助をしていたことが判明した。食事介助の際の支援者側の姿勢に問題があったのである。

また、医療係も体重が減少していることは分かりながら、従来どおり月1回の体重測定しか行わず、補助食の対応もできていなかった。加えて、家族への対応時の不適切な発言や、通院日の取り違え、急な通院依頼などによって、家族の施設に対する不安感や不信感を増大させてしまった。こうなると信頼関係はゼロである。まずは、我々の利用者に対する支援姿勢が間違っていた

こと、部署間の連携が取れていなかったことについて反省し、家族に対して謝罪した。

強すぎるリスク回避意識～改善が必要

私は当施設に異動する前は、同法人の他の障害者支援施設に勤務していた。異動前の当施設の印象は、リスク管理が非常に良くできている施設だと感じていた。

しかし、いざ仕事をしてみると、安全・安心を保障するあまり、集団での管理や統制、リスクの回避意識が非常に強く、個別性のある支援ではあるものの、個より集団を捉える傾向が非常に強いことがわかった。また、障がい特性に応じた対応の未熟さも明らかになった。

例えば、利用者からの要望があった場合に、他の利用者から同じような要望があった時に対応ができないとか、今以上に準備に時間を要するから困難であるといった管理的な考え方が根付いていた。健康上問題がある要望であれば、本人の納得ができる説明が必要であるし、問題が無ければ、利用者の想いを最大限尊重した対応が必要である。

また、利用者を子ども扱いしたり、時には威圧的ととれるような対応があったことも明らかになった。先に触れた支援姿勢だけでなく、根本的な意識の改革をしなければならない状況にあった。

時間をかけた職場風土の改善

施設長として、職員の利用者や家族等に対する支援姿勢の改善や、根本的な意識改革には早急に取り組まなければならない。しかし、いきなり接遇研修を実施してもその場限りになる可能性がある。外部でどんなに素晴らしい研修を受けても、事前学習がないと実にならない。

そのため、当施設の基本理念と目標(事業計画)を全職員にしっかり説明し理解してもらうことから始めた。次に、施設長等が講師となり、半

年にわたり事務職員やパート職員も含め全職員が参加した勉強会を実施した。以下に研修内容の一部をまとめた。

- 福祉とは、「こういう人間になりたい、こういう生き方をしたい。」との想いや願いに寄り添うことで人を幸せにすることである。福祉施設は、それを実現するために、思いやりと温かいもてなしで利用者を迎え入れるところではなくてはならない。
- 利用者がサービスを選択することではじめて組織が成り立っている。(顧客意識を持つ)さまざまな場面で、「やってあげている」意識で仕事をするのではなく、「介護や支援をすることで勉強させてもらっている」という姿勢を持つこと。
- 有能な組織人になるためには、まず、社会規範をしっかりと身につける。正しい知識と確かな技術が専門性に結びつき、人間力が信頼性につながる。自分がプロとしての途上にあることを自覚し、学ぶべきものが多くあることを認識しての向上が重要であること。
- 接遇とは、人と接するときのもてなし方であり、仕事プラスアルファの「アルファ」の部分である。すなわち笑顔、丁寧な言葉づかい、挨拶、

明るさ、安心感、信頼感、プロとしての知識である。中でも基本は笑顔であり、職員の表情が明るい職場は利用者の表情も明るい。いくら丁寧な言葉で対応しても、無表情であれば相手の心は満足しない。自分が思っているより2倍の笑顔で対応すること。(図1参照)

- 利用者、家族とのコミュニケーションでは、自分の名前はゆっくり、はっきりと言う。相手は名前を知ることで安心感を持つ。また、自分から先に笑顔で挨拶することで、「あなたの存在を認めました」と相手に伝える手段になる。そして、利用者や家族の心理を理解する。例えば、利用者や家族には、職員に嫌われたくないとの思いから、言いたい事があっても言えない心理状況にある。意見や苦情がないから「よし」という姿勢では、後で大きなトラブルになる可能性がある。日頃の小さい問題を解決していくことが大事であること。

講義の最後に、職員に2つの問いかけをした。

①**利用者の人権尊重の理念に基づいた支援ができているだろうか。**

頭では理解しているはずの人間の尊厳や人権について、利用者との実際の関わりの中での

図1 好まれる態度と嫌われる態度

好まれる態度の例	嫌われる態度の例
<ul style="list-style-type: none"> ・いつも明るい ・利用者に共感できる ・思いやりがある ・適切な言葉がけができる ・話す時、利用者の目の高さに合わせている ・気がきく ・てきぱきと仕事をする ・助言や苦情に対して素直に感謝できる ・誠意をもって対応してくれる ・感情的にならない ・対応が公平である 	<ul style="list-style-type: none"> ・すぐ怒る、すぐ感情的になる ・上から下への物の言い方をする ・身だしなみがだらしない ・ダラダラと仕事をする ・表情が暗い ・職員同士で「○○ちゃん」などと呼ぶ ・陰で悪口を言う ・言葉がきつい、きたない ・対応が不公平

事象において、どのような行為が利用者の人権を傷つけているのかという人権意識の欠如はないか。決して利用者をいじめたり命令したりする気持ちは無く、一生懸命に支援をしているつもりでも、「障がいがあるから解らないだろう、無理だろう」という見方での対応を、無意識のうちに行っていないだろうか。利用者に対する子ども扱いの呼び方や話しかけ、指導的な言葉遣い、指示命令的な関わりになっていないだろうか。コール対応時に、要件も聞かず「ちょっと待ってください」を連発していないだろうか。これらから、利用者を中心とした、利用者の想いを大事にした支援ができていだろうか。

②利用者の自己選択、自己決定が保障された支援ができていだろうか。

人間が人間として生きるということは、一人ひとりが、その人らしい人生を保障されるものであり、そのためには、利用者一人ひとりの想いが大事にされ、自己選択、自己決定ができる場面設定や、意思表示の手段等に配慮あるサービスでなければならない。利用者の自己選択、自己決定が保障されている支援ができていだろうか。

「～してください」、「こうしましょう」と勝手に決めたり、どちらかを選択してもらった場面でも、「これですか?」、「これですね」と続けざまに問いかけをしていないだろうか。あるいはイエスかノーでしか答えられない問いかけをしていないか。重度の障がい者に、問いかけすらしないで支援者側が勝手に決めていないか。自己選択、自己決定がなぜ大事なのか、何のために大事なのかを理解できていなくて、職員主導の支援がなされていないか。

以上の問いかけの後、全職員がグループに分かれ、日常の生活支援の各場面で接遇態度に問題のある点を具体的に出し合い、何に気を付け、どのような声かけが必要なのかを討議した。

その中で出てきたのが、①利用者への声かけ不足、②支援者側で勝手に決めている場面がある、③時間に追われて、支援者側の思い込み（～だろう）の介護、④障がい特性に対しての支援姿勢が未熟、といった内容であった。お互いが意見を出し合うことで情報の共有になり、現在の接遇態度を改善しなければならないことに職員も気付いた。接し方を改善した方がよい場面では、お互いが声かけをし合う風土も徐々に定着しつつある。

引き続き研修を繰り返し行い、人権尊重と、利用者が自己選択・自己決定ができる支援姿勢を育んでいきたい。

管理職として、期待・慰労・承認・感謝・賞賛・激励を忘れずに

当施設の課題の原因と改善策を述べてきたが、施設長である私自身にも業務改善が必要であった。当施設は、1階部分が施設長室、事務室、会議室等であり、2階が利用者の居住の場である。この機に施設長室を2階に移転したことで、利用者の状況や職員の動きもよく分かるようになり、利用者や職員との会話が増えた。また、朝礼で施設長が一人ひとりにハンドタッチを行うことで、チームが一丸となって業務に取り組むための動機づけに繋がっている。職員との会話の中で私が常に実践していることは、「ありがとう」、「ご苦労様」と感謝とねぎらいの言葉をかけることである。そして、よい行動があれば褒める。できる限り肯定的な態度で接し、プラスの声かけを習慣にするように心がけている。

「活気ある・ご機嫌な」職場を目指すためには、施設長以下管理職は、期待・慰労・承認・感謝・賞賛・激励を忘れてはならない。言葉による報酬はことのほか効果が大きいからだ。それが、職員のモチベーション向上になり、一層の業務改善にも繋がっていくと確信している。