

こんな時どうする？
介護現場のマネジメントクイズ
～指示・指導・教育編～

<新人を夜勤デビューさせたい！>

新卒で採用した新人を、そろそろ夜勤デビューさせようと思っています。

しかし、先輩たちからは「メモを取らないで忘れる」「指示しないと動かない」「わかったふりをする」など、かなり厳しい評価をされていました。

彼には介護福祉士の資格があり、技術的な部分では問題ないはずなのですが…。

<あなたならどうしますか？>

- ① とりあえず一人夜勤をさせてみる
- ② 先輩たちがカバーする形で夜勤に入れる
- ③ しばらく夜勤に入れず指導を続ける
- ④ 面談をして、「なぜできないのか」を聞く
- ⑤ 適性がないと考えて離職を促す

① とりあえず一人夜勤をさせてみる

【60点】リーダーのお膳立てが必要！

何事も、行動することが一番の学びになります。その観点から言えば、「やらせてみる」というのも新人教育における一つの方法でしょう。一方で、それが「単に放り投げている」ように見えるとしたら、それは逆効果です。また、周りのスタッフとの連携やチームでの動きに混乱が生じないようにケアする必要があります。

もし、一人夜勤をやらせてみるのであれば、どのような仕事をするのか明確に指示しておきましょう。リーダーがしっかりとお膳立てをした上で、「まずはやってみよう」という方向にもっていくのであれば、それは有効なアプローチになると考えます。

② 先輩スタッフがカバーする形で夜勤に入れる

【80点】先輩スタッフのメリットも考えよう！

先輩スタッフの協力の有無によって、新人の気持ちは大きく変わります。そのサポート体制をマネジメントをするのがリーダーの役割と言えるでしょう。

まずは、新人の夜勤デビュー支援について協力を依頼しましょう。この時、「新人をカバーすることで得られるメリット」も伝えておくことが重要です。例えば、「夜勤スタッフが増えると、ゆとりを持って働けるようになる。そのために、皆で新人の夜勤デビューをサポートしてほしい」と伝えてみてはどうでしょうか？

また、先輩スタッフに負担を強いるだけでなく、その軽減に向けた「後輩をサポートする先輩の支援」についても考えておくとよいでしょう。

③ しばらくは夜勤に入れず指導を続ける

【40点】ただし、期間は明確に！

技術的なことは問題なくとも、自施設のやり方、考え方が理解できず、能力が発揮できていないということも考えられます。そのため、無理に夜勤に入れず、指導を続けることも選択肢の一つとして考えられます。

ただし、その期間を明確にしておかないと、教える側も教わる側もモチベーションが続きません。新人と現場の負担を考えると、指導は最小限にした上で、まずは一人夜勤をやってもらうという「行動」に移っていくことが大切だと考えます。

④ 面談をして、「なぜできないのか」を聞く

【50点】やる気を削がないように注意！

「なぜ」と質問することは、場合によっては相手のやる気を削いでしまう危険性があります。もし、新人に対して「なぜできないのか」と聞いたとしても、おそらくは「でも…」 「どうせ…」といったマイナス表現から始まる言葉が返ってくるでしょう。

それよりも、「今、何か困っていることはない？」といったように、「聞かせてほしい」といった姿勢でアプローチすることが有効だと考えます。

⑤ 適性がないと考える退職を促す

【0点】 適性を探ることが大切！

これはいわば「あきらめ」であり、いつまで経っても成長しない、デメリットの多い選択肢です。また、決めつけや固定観念による選択肢とも言えます。離職を促す前に、現場との関係や今度の採用活動を検討することが重要です。

また、多方面から評価し、判断することで、夜勤には入ることができなくても、その能力を生かせる仕事があるかもしれません。適性がないと考えるのではなく、どんなところに適性があるのかを探ることが大切です。

<リーダーへのアドバイス>

スタッフ一人ひとりに得意や不得意があり、できるところとできないところがあります。普段の仕事ぶりからその見極めができればよいのですが、「やってみないとわからない」といった面もあります。

したがって、事前に適性を見極めることにはこだわらず、周りとの連携を重視した上で支援体制を整え、夜勤デビューをサポートしていくことをお勧めします。

<先輩によって教え方が違う！>

介護業界未経験で入職した30代の新人(女性)が、相談にやってきました。

彼女は先輩たちの指導を受けながら仕事を覚えている最中でしたが、「教えてくれる先輩によって仕事のやり方が違う」と言い、どうしたらよいのか迷っているようでした。

先輩たちには、施設業務のマニュアルにそって教えるように指導しているのですが…。

<あなたならどうしますか？>

- ① 自分がよいと思った方法を選ぶように伝える
- ② 教える先輩を一人にする
- ③ マニュアルに沿うよう先輩たちに伝える
- ④ 彼女にマニュアルを渡す
- ⑤ なぜ仕事の仕方が違うのか確かめる

① 自分がよいと思った方法を選ぶように伝える

【20点】人間関係に流される可能性あり！

介護業界未経験の場合は、自身のフィーリングから判断させるのはお勧めしません。それは、「この先輩は優しいから」といった仕事内容とは関係のないところでの判断になりがちだからです。

この選択肢自体あまりよいものではありませんが、もし何らかの理由で相手に決めてもらう必要があるのであれば、「何を基準に決めるのか」「何を大切にしていけるのか」などをしっかりと説明し、理解させた上で判断してもらうようにしましょう。

② 教える先輩を一人にする

【40点】 根本的な問題は解決しない！

場合によっては、一人につき一人のスタッフが指導するという育成方法も効果的です。いわゆるメンター制度というものです。新人には「わからないことがあればこの人に聞けばいい」という安心感を与えますし、仕組みとしても分かりやすいです。

ただし、「人によって仕事のやり方が違う」という根本的な問題は解決できません。メンター制度を導入する場合でも統一した指導ができるように、スタッフ全員にマニュアルを浸透させる必要があります。いずれにしても、マニュアルの見直しと運用ルールの徹底を同時に行う必要があるでしょう。

③ マニュアルに沿うよう先輩たちに伝える

【100点】 マニュアルは施設のルールブック！

先輩スタッフの中には、マニュアルを毛嫌いしている人もいるのではないのでしょうか。また、自身の経験をふまえて、「私のやり方が正しい」と思っている人がいるかもしれません。しかし、マニュアルは施設全体のルールブックであり、ケア理念や方針に基づいた「仕事の進め方」が示されています。それを無視するということは、仕事を放棄しているのと同じです。

まずは、先輩スタッフに対してマニュアルの意義を伝え、それに沿って指導することの重要性を認識してもらうことが必要だと考えます。

④ 彼女にマニュアルを渡す

【50点】それは使いやすいマニュアルですか？

一度教えただけですべて覚えられる人はいません。そのため、マニュアル自体を新人スタッフに渡して、繰り返し目を通してもらうことも、選択肢の一つとして考えられます。

また、マニュアルを教科書として持ち歩き、必要に応じてメモを書き足すといったような使い方ができれば、高い学習効果が得られます。「コンパクトな小冊子にまとめる」「データ化する」など、マニュアルをより使いやすい形にする工夫が必要です。

「どのようなマニュアルを渡すか」「どのように使ってもらおうか」の2点を検討しましょう。

⑤ なぜ仕事の仕方が違うのか確かめる

【90点】 マニュアルは見直すもの！

なぜ仕事の仕方が違っているのかを見極めることで、マニュアルの見直しが可能となります。また、マニュアルの内容が現場に合っていないのなら、何がどのように合っていないのかをヒヤリングし、随時見直していく必要があります。

マニュアルは一度作成したら終わりではありません。制度や環境が変われば、それに合わせて仕事の仕方も変わっていきます。リーダーとして仕事の仕方が少しずつずれて始めていると感じた時には、早急に確認し、ずれを解消していきましょう。その繰り返しで、新人の迷いや悩みの解消にもつながっていきます。

<リーダーへのアドバイス>

マニュアルは生き物です。介護事業に求められる役割が時代とともに変化していく中で、施設の理念や方針をいかに全スタッフに浸透させ、運用していけばいいのか、そのためにはどのようなマニュアルが必要なのかを考えなければなりません。

このような考えを基にスタッフを巻き込んでいくことが、「教えてくれるスタッフによって仕事のやり方が違う」という問題も、自然と解決されていくのではないのでしょうか。

<実習生が怖がっている！>

介護実習に来ている学生が提出課題の期日を守らなかったため、実習指導者が少し強めに指導しました。

すると、その翌日に担当教員から「学生が怖がっているので、もう少し優しく指導してほしい」と電話がありました。

当の実習指導者は「冗談じゃない！」と憤慨しており、さらに強く学生に当たってしまいそうです…。

<あなたならどうしますか？>

- ① 実習指導者と教員に話をさせる
- ② 学生と実習指導者それぞれから話を聞く
- ③ 実習指導者と学生に話をさせる
- ④ 「今の学生は弱い」と実習指導者をなだめる
- ⑤ 「今後実習を受け入れない」と学校に伝える

① 実習指導者と教員に話をさせる

【70点】 お互いの意向を理解することが必要！

今回のケースでは「強めの指導」に焦点が当たっていますが、問題は「厳しい指導の良し悪し」ではありません。強めの指導に至った理由や施設側としての指導方針などを伝え、理解してもらうために話し合う必要があります。もちろん、その際には学校側の意向を聞くことも忘れてはいけません。

なお、その話し合いを実習指導者に丸投げするのはやめましょう。学校側との今後の関係もありますので、場合によっては施設長クラスが同席するように準備するとよいでしょう。

② 学生と実習指導者それぞれから話を聞く

【90点】まずはリーダーが聞いてみる！

話し合いの場を設けることについて、具体的に考えてみましょう。いきなり当事者同士で話し合えと言っても、お互いの主張が飛び交い、場合によっては喧嘩に発展してしまう可能性もあります。それを防ぐためにも、まずは別々に、それぞれの考えや思いを聞く場が必要です。

リーダーの役割は、それぞれの主張に対して耳を傾け、理解した上で、施設側の考え、学生としてのあるべき姿を伝えることです。その後、双方での話し合いの場を持つという順序が理想的です。

③ 実習指導者と学生に話をさせる

【60点】 「言わなくても分かる」はNG！

ともすれば、「学生は自由にやってよい」と風潮にもなりがちです。しかし、実習の場において「学生だから」というのは通用しません。なぜ厳しい指導をしているのか、しっかりと学生に伝えてもらいましょう。

一般常識的なことをどの程度指導したらよいのかは迷うところですが、「言わなくても分かるだろう」と思わず、「言わなければ気づかないのでは？」と考えて臨むことが大切です。特に、ルールやマナーに関しては、単に「知らなかった」ということもあるでしょう。それを実習指導者自らが学生に伝える場を持つことに意味があるのです。

④ 「今の学生は弱い」と実習指導者をなだめる

【20点】相手をマイナスに見ても解決しない！

実習指導者にも、施設スタッフとして自身の仕事があります。それと並行して指導に当たっているという苦勞をふまえ、本人の想いを汲むことが大事です。ただし、全面的に実習指導者側に立つことが必ずしも正しい選択とは限りません。「今の学生は弱いから」と伝えたところで、それが良い方向に向かうこともないでしょう。

また、「今どきの学生」というくくりで相手をマイナスに見るような話をするのではなく、実習指導者としての指導を今後どうしていくのかを一緒に考えていくことの方が、より重要です。

⑤ 「今後実習を受け入れない」と学校に伝える

【0点】 わだかまりは話し合いで解決すべき！

学校には学校の意向があります。その中には「学生を守る」という考えもあるということを理解しましょう。

よほど理不尽な要求がない限り、学校との関係を遮断するような方法はお勧めしません。あくまで「協働」のスタンスを保ちながら、お互いのわだかまりは話し合いで解決していくのが理想的です。

そのためにも、実習生受け入れのルールや指導方針を学校側とすり合わせる場を設け、今後の関係をよりよくしていきたいという姿勢を示すとよいでしょう。

<リーダーへのアドバイス>

実数に来る学生はスタッフではありません。スタッフとは違う分、どこまで踏み込んで指導したらよいか悩むこともあるのではないのでしょうか。このような関係性で施設内に一緒にいるというのは、ある意味特殊な状況なのかもしれません。

お互いの立場や関係性を明確にするため、実習指導や実習受け入れに関するマニュアルは必須です。その作成過程で学校側との意見ができると、なおよいでしょう。

お疲れ様でした。

【教材監修】

ふくしえん社労士事務所

介護特化型社会保険労務士

人材定着コンサルタント 後藤功太