

こんな時どうする？
介護現場のマネジメントクイズ
～離職予防・人材確保編～

<新人が辞めたいと相談に来た！>

入職2カ月の新人スタッフ（男性）が「辞めたい」と相談に来ました。

彼は仕事の覚えもよく、まもなく独り立ちできそうだったため、これからの活躍に期待していたところでした。

少し話を聞いたところ、「このまま仕事を続けていく自信がない」と話していますが…。

<あなたならどうしますか？>

- ① 「あなたには期待している」と伝える
- ② 「辞めても良いことはない」と伝える
- ③ とりあえず日を改めて再度話を聞く
- ④ これまでの仕事ぶりを伝える
- ⑤ 自身の経験を基に説得する

① 「あなたには期待している」と伝える

【60点】 誤解されないように注意！

彼には、「自身の仕事ぶりに自信がない」といった気持ちがあるのかもしれませんが。そういった意味では、「期待している」と伝えることは有効です。この時、「何に期待しているのか」「今後どうしてほしいのか」を具体的に伝えることで、より相手に期待感を与える効果を生み出します。

単純に「期待している」と伝えるだけでは、「ただ引き留めたいから言っただけ」ととらえられてしまう可能性があるため、注意が必要です。

② 「辞めても良いことはない」と伝える

【30点】 反発される危険性があるため注意！

辞めさせたくない、引き留めたいという気持ちから、「辞めても良いことはないよ」と言ってしまいがちですが、あまりお勧めしません。これは本人の意向を否定しているわけなので、反発される危険性があります。

職員が「辞めたい」と思う原因には、施設側の問題が含まれていることもあります。そのような場合は現状にデメリットを感じているわけなので、「ここから逃げ出しても、その先に未来はないよ」といったニュアンスでアプローチしても、相手には響きません。

③ とりあえず日を改めて再度話を聞く

【10点】日にちが経つと手遅れになるかも？

「もう少し考えてみては？」と提案したくなる気持ちも分かります。しかし、「日を改める」ことは、冷静に考えてもらうためのアプローチとしては有効ですが、「仕事を辞める」といった問題に関しては別と考えた方がよいでしょう。日を改めたところで、その間にむしろ辞めたい気持ちが膨らみ、辞める決意が固くなってしまいかもしれません。

日を置いて冷静に考えさせることも大切ですが、報告に来た「今」を大事にし、相手が必要とするタイミングで話を聴いておかないと、「手遅れ」になりかねません。

④ これまでの仕事ぶりを伝える

【100点】 ありのままを伝えることが重要！

入社して間もないスタッフは、仕事に自信が持てず、「もしかするとこの職場は自分を必要としていないのではないか」と思うことがあります。普段の仕事ぶりを伝えることは、「あなたを職場の一員として認めている」と感じてもらうためのアプローチになります。

過剰に褒めるのではなく、ありのままを伝えることが重要です。良いことばかりではなく、ミスや悪いことも伝えましょう。それが、今までの仕事を振り返る材料となり、「辞める」という選択が本当に正しいのかを見直すきっかけにもなります。

⑤ 自身の経験を基に説得する

【50点】 武勇伝や自慢話をするのはNG！

仕事のつらさや大変さを伝える時、ついつい「自身の経験を基に説得」してしまいがちです。しかし、「私の頃は、もっと大変で…」などと武勇伝のように伝えてしまうと、相手は「昔は昔、今は今」と考えると同時に、この業界に悪い印象を持ってしまう可能性もあります。

自身の経験を基に伝えるのは、あくまで相手側から相談された時だけにしましょう。それまでは、相手に寄り添いしっかり話を聴くことが大切です。自分の体験談は、ともすれば単なる自慢話になりかねません。注意が必要です。

<リーダーへのアドバイス>

「辞めたい」という気持ちを変えるのは、そう簡単なことではありません。リーダーは、ただ相手のことを考えて誠実に対応することしかできないのです。

しかし、そのような対応をしていく中で、たとえば相手の気持ちが変わらなくても、お互いに納得する方向に進むことができるでしょう。いろいろな手立てを用意しておくといいですね。

< 中堅職員が引き抜かれる！ >

入職5年目の中堅職員（男性）が、「他法人から引き抜きの打診を受けている」という噂を耳にしました。

彼は介護のスキルが高く、後輩スタッフや利用者、家族からも信頼されており、そろそろ次のステップとしてリーダーに抜擢しようと考えていたのですが…。

<あなたならどうしますか？>

- ① 本人から話があるまで待つ
- ② 早急にリーダーに任命する
- ③ 本人を呼び出して真相を確かめる
- ④ 引き抜きに応じないよう説得する
- ⑤ 噂の法人に引き抜きをしないよう連絡する

① 本人から話があるまで待つ

【50点】 実は、相談したいと思っているかも！

「自分のことは自分で考えてもらおう」という方針で対応することも、時として必要です。ただし、「相談したい」「話しかけてほしい」という感情が相手にあった場合、こちらから話を持ちかけることで安心感を与えることができます。

たとえ、引き抜きの噂が間違っていたとしても、相手に「私のことを気にかけてくれている」という印象を与えます。これにより、今後の仕事に対するモチベーションも向上するのではないのでしょうか。

② 早急にリーダーに任命する

【20点】 意図しない結果を招く可能性がある！

リーダーに任命することが、相手にとって一つの転機となるのは事実です。ただし、これが正しい選択とは限りません。むしろ、その任命がきっかけとなり、離職のリスクが高まる可能性もあります。

リーダーに任命することに明確な理由があり、本人も周囲も納得した状態であればよいのですが、この場合は「引き抜きに応じさせないため」の任命となります。これでは、誰も納得しないのではないのでしょうか。最悪の場合、本人以外の周囲も巻き込んでしまい、こちらの意図しない結果を招くかもしれません。このタイミングでの任命は得策ではないでしょう。

③ 本人を呼び出して真相を確かめる

【100点】噂の背景を知ることが重要！

まずは、本人から話を聞くことから始めるのが良いでしょう。引き抜きの話は本当なのか、もし本当であれば本人はどう思っているのかを確かめなければなりません。

また、その話が単なる噂であったとしても、何か噂を生み出すきっかけがあったのかもしれない。例えば、「以前から施設やスタッフに不満があった」というのであれば、その不満の原因を探り、対策を立てることができます。

当たり前のことですが、こちらで勝手に推測して行動するよりも、直接話を聞く方が早いです。お互いのためにも、状況をしっかりと確認しましょう。

④ 引き抜きに応じないよう説得する

【40点】感情的な「説得」は逆効果！

引き留めたい気持ちは分かりますが、焦ってはいけません。まずは「相手の話を聞く」こと、そして、相手の話す内容や気持ちに寄り添って、「思いを伝える」ことが重要です。

「あなたにはここにいてほしい」とストレートにぶつけてみるのもよいでしょう。ただし、感情的になりすぎて「説得」にならないように注意しましょう。

⑤ 噂の法人に引き抜きをしないよう連絡する

【0点】多方面に悪い影響が出る！

これは一番危険です。万が一、このような法人間の話し合いがあったという事実が知られると、より複雑な感情を生じさせてしまいます。たとえこの時は思いとどまったとしても、わだかまりは残ります。また、これがきっかけとなり、退職に向けた気持ちに拍車がかかる危険性もあります。

そして、今後事業を運営していく上では、他法人と良好な関係を保っておくことも大切です。本音ではそうかもしれないませんが、他方面での影響を考えると、それを行動に起こすべきではありません。

<リーダーへのアドバイス>

介護業界の慢性的な人手不足が続く中、「他施設からの引き抜き」は悩ましい問題です。もしかすると、現在進行形でアプローチを受けているスタッフがいるかもしれませんが、一人で悩んでしまいがちな問題であるため、慎重に対応する必要があります。

「これだ！」という解決策はありません。まずは普段からスタッフの声に耳を傾け、小さな悩みでも相談してもらえそうな関係づくりから始めてみてはどうでしょうか？

<人手不足に対する不平不満！>

夫の転勤や妊娠・出産などを理由に、複数のスタッフが同時期に退職してしまいました。

しばらく補充スタッフの募集をしていますが、応募はあるものの採用までには至らず、人手不足の状態が続いています。

スタッフからは現状に対する不満も出ており、このままではさらなる退職者が出てしまいそうです…。

<あなたならどうしますか？>

- ① 「もう少し我慢してほしい」と伝える
- ② 自ら業務を手伝う
- ③ 現状への不満を聞き、改善案を一緒に考える
- ④ 利用者の受け入れを制限する
- ⑤ 条件を妥協して新しいスタッフを採用する

① 「もう少し我慢してほしい」と伝える

【60点】 具体的に対策を伝えることが大切！

人手不足の現場からは、「何とか改善してほしい」「人を増やしてほしい」といった要望が続きます。しかし、すぐに補充できるとは限りませんので、「もう少し我慢してほしい」と率直に伝えることも必要です。

しかし、その言葉だけを伝えても、「いつまで？」「その間どうするの？」「他には何か対策を考えているの？」という不満に近い声が出てくるでしょう。つまり、「我慢してもらう間、どうするのか」を具体的に伝える必要があるのです。

② 自ら業務を手伝う

【30点】それが当たり前になる可能性がある！

現場スタッフだけでは人手が足りないということで、本来シフトから外れているリーダーが現場に入ってしまうケースも考えられます。仕方のないところではありますが、大事なはその対応を慢性的に続けないことです。

何度も業務に入ると、それが通常となり、いつの間にか必要人員としてカウントされてしまうことになります。そうなると、本来のリーダー業務がおろそかになりますし、人員の補充、採用活動にも影響を与えかねません。

あくまでも「一時的に手伝っている」ということを明確にしておくことが重要です。

③ 現状への不満を聞き、改善案を一緒に考える

【100点】組織全体で改善していこう！

人手不足による影響を改善するためには、管理職やリーダーだけが走り回るのではなく、組織全体で改善を図っていく必要があります。現場にも一緒になって解決策を考えてもらい、現場でできること、やってほしいことがあれば協力を求めていくとよいでしょう。

例えば、「今の人員で仕事が回っていくように業務改善をする」「求人広告だけでなくスタッフからの紹介も募る」などの取り組みを現場と共に進めながら、「人手不足は組織全体の課題であり、その解決には現場の協力が必要だ」と認識してもらうことが重要です。

④ 利用者の受け入れを制限する

【10点】 経営に影響を与える最終手段！

受け入れを制限すれば、今のスタッフだけでも業務を回すことができるでしょう。これは有効な選択肢のように感じますが、お勧めはしません。

なぜなら、これは施設の売り上げが落ちるだけでなく、利用者や家族にもサービスを利用できないという不利益が生じる行為だからです。いずれにしても、今後の経営に大きな影響を与えるため、極力避けるべきでしょう。

受け入れ制限は、「何をやってもダメだった時の最終手段」にとどめておくべきです。

⑤ 条件を妥協して新しいスタッフを採用する

【20点】現場からの不満が増える可能性あり！

「とにかく人を集めない」と思うと、ある程度の妥協も仕方がないと考えがちです。しかし、採用がうまくいかない現状をふまえて募集内容を見直すことは必要ですが、そのハードルまでも下げてしまうと、今度は採用後の育成や職場内の連携がうまくいかなくなる可能性が高まります。

「誰でもOK」という考え方では、現場からの不満が増えだけです。もし、条件を妥協するとしても、採用地域を広げたり、資格要件を少し減らす程度にとどめておきましょう。

<リーダーへのアドバイス>

「介護業界における慢性的な人手不足」という課題は、今後も続いていくでしょう。そのような状況に対しても、組織全体に理解を求めながら、一丸となって立ち向かっていくことが大切です。

また、どうやって次の人材を確保するのかを考えると、退職希望をそのまま受け入れても良いのか、悩ましいところです。リーダーのマネジメント力が試される課題として、しっかりと取り組みましょう。

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