

こんな時どうする？
介護現場のマネジメントクイズ
～人事／労務管理編～

<ギリギリに出社するスタッフ！>

ほとんどのスタッフが始業時間前に準備を整えている中で、スタッフAは始業時間ギリギリに出社してきます。

職場では始業時間前に申し送りを終わっておくことが「当たり前」という雰囲気があり、足並みのそろわないスタッフAに対する不満の声が上がってきました。

今までも何度か改善を促しているのですが、「遅刻しているわけではない」と受け入れる気配がありません…。

<あなたならどうしますか？>

- ① 「みんな迷惑している」と伝える
- ② 何か特別な事情を抱えていないか聞く
- ③ 少し早めに迎えに行く
- ④ 新しいルールを作って周知する
- ⑤ 空気を読むように伝える

① 「みんな迷惑している」と伝える

【50点】言葉選びは慎重に！

可能であれば、始業時間前に申し送りやスケジュールの確認を済ませておき、始業時間になるのと同時に業務を開始できる状態にしておきたいものです。それが、スタッフA一人の行動により実現できていないようであれば、その事実をはっきりと伝えておく必要があります。

ただし、「迷惑だ」という言葉は控えた方がよいでしょう。目的は「始業時間には業務を開始できる状態しておく」ことであり、スタッフAの存在を否定することではありません。

言葉一つで相手の捉え方は変わります。リーダーとしての立場もふまえ、慎重に言葉を選びましょう。

② 何か特別な事情を抱えていないか聞く

【80点】 「決めつけ」で判断しないこと！

「すべてスタッフAが悪い」と決めつけてはいけません。個人では解決できない何らかの事情により、出勤がギリギリになっている可能性もあります。

周囲の思いを伝える前に、「何か困っていることはないか」と聞いてみてはどうでしょうか。その答えの中に、周囲との足並みをそろえるために必要な支援のヒントがあるかもしれません。

まずは相手の話を聞き、その上で現状とルールを伝える。そして、改善に向けて何ができるかを提案する。これが、リーダーに求められる対応ではないでしょうか。

③ 少し早めに迎えに行く

【0点】 社会人として「自律」を望むべき！

始業や終業、休憩などの時間管理は、リーダーに求められる仕事の一つです。

しかし、「迎えに行く」ということがスタッフAのためになるのでしょうか。スタッフAは社会人であり、対人援助の専門職であることを考えると、まずは自律を望むべきでしょう。

介護業界の人材は多様化し、個々の感じる「当たり前」にもギャップが見られるようになりました。専門職としての教育と同時に、職場の規律を守るための「社会人教育」を取り入れてみてはどうでしょうか。

④ 新しいルールを作って周知する

【100点】就業規則は問答無用！

そもそも、「始業時間前に申し送りを終えておく」というルールはあるのでしょうか？もし、そのような行動を強制するのであれば、就業規則の中に記載されている必要があります。

就業規則に対しては問答無用です。「私はこう思う」「前の職場ではこうだった」などの自分視点での考えは通用しません。ここで働くのなら、ルールに従うという選択肢しかないのです。

なお、就業規則の変更には法律に従った手続きが必要です。その労力に見合う結果が得られるのかどうかを考慮し、対応を検討しましょう。

⑤ 空気を読むように伝える

【30点】現状をふまえた対応を！

「たった一人の足並みがそろわないため、スムーズに始業できない」という状況には、スタッフから不満が出て当然でしょう。リーダーとしても、スタッフAには空気を察してもらいたいところです。

しかし、それはあまりにも不確かで、伝わりにくい指導です。空気が読めないから現状があるわけで、それを口にするだけで改善する可能性は低いでしょう。

「当たり前」「暗黙の了解」として指導するのではなく、ルールとして明確に周知することが重要です。

<リーダーへのアドバイス>

「当たり前」の判断基準は、人によって違います。しかし、職場には定められたルールがあり、個人の判断基準に沿わない行動を求める場合があります。

また、仕事上の「当たり前」は、職場環境や上司、先輩の影響が強く現れます。ここには、専門職としての在り方も含まれます。

このような背景を踏まえ、全スタッフが対応できるような指導、教育、ルール、支援などを考えていきましょう。

<夜勤予定者からの病欠連絡>

15時ころ、夜勤予定のスタッフから「少し熱っぽいので休みたい」と連絡がありました。

そこで、「誰か夜勤できる人はいないか？」と日勤スタッフに聞いてみたのですが、それぞれに都合があるようで、皆が「できればやりたくない」という雰囲気です。

休みのスタッフにも連絡をしてみました、誰もつながりません…。

<あなたならどうしますか？>

- ① 代わりがないので出勤するように伝える
- ② 少しくらいの熱では休ませられないと伝える
- ③ 自分で代打を確保するように伝える
- ④ 日勤スタッフから夜勤者を指名する
- ⑤ 日勤者同士で夜勤者を決めてもらう

① 代わりがないので出勤するように伝える

【20点】体調の回復を優先すべき！

熱がある中で無理やり出勤したところで、いつも通りに働けるでしょうか。今は少し熱っぽい程度であっても、夜勤中に高熱が出る可能性も否定できません。

また、それがインフルエンザやノロウイルスなどの感染症による症状だった場合はどうでしょうか。その出勤により感染が拡大し、事業運営にもダメージを与えかねません。

ここは、体調を戻してもらうことを優先すべきです。そして、休む条件として「必ずゆっくり休んで、一日でも早く復帰してほしい」と伝えましょう

② 少しくらいの熱では休ませられないと伝える

【10点】今休ませるメリットの方が大きい

この選択肢も、本質的には「代わりがないので出勤するように伝える」と同じです。まずは体調回復を優先して考えましょう。

今は少しくらいの熱だとしても、無理を強いることで悪化してしまい、結局長期間休むことになってしまったらどうでしょうか。今のうちに十分休んでもらう方が、回復も早いのではないのでしょうか。

ただし、他のスタッフに「甘やかしている」と思われてはいけません。休むスタッフには、他スタッフに負担を強いていることを自覚してもらいましょう。

③ 自分で代打を確保するように伝える

【50点】責任は本人にある。しかし…

「体調不良を伝えるスタッフに、そんなことを伝えてもよいのだろうか」と思うかもしれませんが、しかし、「体調管理を怠った」という面で本人にも責任があるのは事実であり、その責任をリーダーが全て引き受けるのが最善とは思いません。

また、自身で代理スタッフを確保するよう伝えることで、「仕事に対する責任」「シフトに穴をあけることの不利益」などを自覚し、組織人としての成長を促すことができるでしょう。

ただし、突き放すのではなく、「このピンチを一緒に乗り切ろう」という姿勢を見せることが大切です。

④ 日勤スタッフから夜勤者を指名する

【80点】 「お願いする」という姿勢が必要

適切な事業運営のためには、適切な人員が必要です。「できればやりたくない」という雰囲気があったとしても、誰かが穴埋めをしなければなりません。リーダーが勇気をもって指名する必要があるでしょう。

なお、このような場合の指名は業務命令に近くなります。状況から考えても拒否しにくいいため、対象となったスタッフは負担を強く感じる可能性が高いです。

あくまでも「お願いする」という姿勢を見せることが大切です。そして、協力してもらったことへの感謝とお礼を忘れないようにしましょう。

⑤ 日勤者同士で夜勤者を決めてもらう

【70点】最終決定はリーダーがすべき！

スタッフ間のやり取りで代理スタッフが決められるならば、何も問題ありません。しかし、「できればやりたくない」という雰囲気の中では、「誰もやってくれない」という事態に陥る可能性が高いです。「最終的にはリーダーが決める」ということをルール化しておくとい良いでしょう。

また、どのような形であっても、穴埋めを任されたスタッフは大変です。直接口には出さないかもしれませんが、不平不満を感じているものです。その負担感に見合う適切な評価や配慮ができるようにアプローチしていきましょう。

<リーダーへのアドバイス>

介護保険事業としてサービスを提供するには、求められる要件を満たさなければなりません。法令違反となれば、ペナルティが課せられます。

欠勤者の穴埋めを指示する際、リーダーは苦しい思いをされるかもしれません。しかし、その後のフォローをしっかりとすることで、スタッフとの関係や職場の雰囲気は向上していきます。

このような緊急事態にどう対応するか、スタッフを交えて検討し、あらかじめルール化しておくとういでしょう。

<ベテランスタッフのパワハラ！>

入浴介助に向かったはずの新人スタッフAが、事務所でうつむいていました。

気になって声をかけると、一緒に入浴介助をしていた中堅スタッフBから、「『お前がいると迷惑だ』『邪魔だから来るな』と言われて戻ってきた」と話してくれました。

また、「Bさんが怖い」「一緒に仕事をしたくない」「自信がない」と話し、かなり落ち込んでいるようです…。

<あなたならどうしますか？>

- ① 「早く一人前になろう！」と激励する
- ② 「戻りなさい」と伝える
- ③ Bを呼び出し謝罪させる
- ④ Bを入浴介助から外す
- ⑤ AとBが顔を合わせないように調整する

① 「早く一人前になろう！」と激励する

【50点】 激励の前に話を聞くこと

まずは、Aを落ち着かせる必要があります。「嫌な思いをした」「今後が不安だ」といった思いを吐き出してもらっただけでも、心に余裕が生まれやすくなります。その段階までもっていくことができれば、激励の声もとどくでしょう。

また、「あの人が嫌だから一緒に仕事をしたくない」という話は、聴くのみで共感は不要です。同じ施設に所属している以上、「Bと一緒に仕事をする」という前提を変えることはできません。

激励は「本人の気持ちを切り替えさせる」ためのアプローチであり、職場環境の整備が別途必要です。

② 「戻りなさい」と伝える

【20点】戻ってからの行動をイメージさせる

問答無用で「強制送還」するのではなく、何かしらの対応をしてから現場に戻す必要があります。

例えば、「確かにBさんの態度、対応は適切ではなかった。その点については私から注意しておきます。でも、それはAさんならもっとできるだろうと期待していたからこそその言動だったのかもしれないね。今、『これならできそうだ!』と思うことはあるかな?」といった質問をしてみてもいいでしょうか。

これからの行動を明確にすること、それをリーダーと一緒に考えてもらうこと。こういったかかわり方が、Aの成長につながると考えます。

③ Bを呼び出し謝罪させる

【80点】 言い分を聞きつつも、謝罪を促す！

どのような経緯があったとしても、同じ職場で働く仲間に対して「迷惑だ」「邪魔だ」という言葉を使ってはいけません。

しかも、利用者を前にした入浴介助中であれば、Aは相当なショックを受けるはずです。まずはその点についてBに説明し、発言を撤回してもらう必要があります。

また、Bの言い分を聞く時間も必要です。話を聞き、その上で「使ってはいけない言葉を使った」という事実と言及すること、スムーズに謝罪へとつなげることができるようでしょう。

④ Bを入浴介助から外す

【0点】問題の本質を見極めること

今回のようなケースで問題の本質を見間違えてしまうと、このような選択をしがちです。

事実として、Aに対するBの不適切な言動がありました。しかし、Bの入浴介助が不適切だったわけではありません。

あくまでも、「Bが同じ職場で働く仲間に使ってはいけない言葉を使った」と言うことが問題なのです。その事実をしっかりと理解していれば、Bを入浴介助から外すことで解決する問題ではないことに気づくでしょう。

⑤ AとBが顔を合わせないように調整する

【30点】悪口、陰口が発生するかも！？

現状として、AとBの関係に亀裂が生じています。いくらリーダーが上手く調整したとしても、その関係がいきなり修復されるわけではありません。

また、「人は接触回数が多ければ多いほど、関係性はよくなる」と言われています。顔を合わせないことで溝が深まり、お互いの仲間内で悪口、陰口が生まれる可能性もあります。

あくまでも今まで通りに仕事をしてもらい、その中でお互いを理解するための懸け橋となるように介入する。これが、リーダーに求められる役割だと考えます。

<リーダーへのアドバイス>

スタッフ間のトラブルは、個々の事情やそこに至るまでの過程、相性の問題など、さまざまな要素が絡み合っ生じるものです。そこを理解せずに介入してしまうと、余計に溝を深めてしまう可能性もあります。

そして、「あっという間に人間関係を改善する魔法」はありません。問題の本質を見極め、冷静に判断することが、リーダーに求められる介入、問題解決の第一歩です。

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