

こんな時どうする？
介護現場のマネジメントクイズ
～関係調整編～

<パート職員⇔正職員>

パートで勤めている職員が、「正職員が雑用ばかり押し付けてくる。見下されている感じがして嫌なので何とかしてほしい」と訴えてきました。

その職員は介護スキルが高く、正職員と同じように現場で活躍しており、利用者や家族からも信頼されています。

すでに現場の空気は悪化しており、いずれは大きなトラブルに発展してしまいそうです…。

<あなたならどうしますか？>

- ① パートではなく正職員になるよう勧める
- ② 我慢できないなら辞めるように伝える
- ③ パートと正職員の仕事を区別する
- ④ 正職員を呼び出して注意する
- ⑤ パート職員の時給を上げる

① パートではなく正職員になるよう勧める

【20点】 上下関係の解決には至らない！

パートから正職員に登用できる環境と制度を設け、施設または法人として働き方の選択肢を広げていくという趣旨であればよいでしょう。

しかし、「苦情を言ってきたから仕方なく勧める」という対応では解決しません。この場合、「パートと正職員の間に関係ができていく」という現状を変えることを優先すべきです。

問題解決の順番を間違えると、さらに深刻な問題を引き起こしてしまう可能性があるため、注意が必要です。

② 我慢できないなら辞めるように伝える

【0点】ほかのパート職員にも影響が！

もし、そのパート職員が辞めたいと思っているなら、「何とかしてほしい」という訴えにならないでしょう。辞めるように伝えても、何も問題は解決しません。

また、結果としてそのパート職員が辞める選択をしたらどうでしょうか？「苦情を訴えたら辞めさせられた」となれば、ほかのパート職員を含む全職員にも影響を及ぼしかねません。

「我慢することが前提」「無理ならばやめてもらう」という姿勢でのアプローチは絶対に避けるべきです。

③ パートと正職員の仕事を区別する

【80点】 仕事と責任を明確にして伝えること！

パートと正職員の仕事内容が違ったとしても、何も問題はありません。今求められている「働き方の多様性」を考えると、納得できるでしょう。まずは、それぞれの仕事内容や責任を明確にし、上下ではなく横のつながりで成り立っていることを伝えなければなりません。

もし、それができないのであれば、今後も同じような問題が発生する可能性があります。仕事についての疑問や解釈の違いは、人間関係にも影響を及ぼします。区別しているのであれば伝えること、あいまいであれば明確にすることが重要です。

④ 正職員を呼び出して注意する

【30点】双方の理解を得て協働に導くこと！

パートの話だけを聞き、正職員を悪者にしてはいけません。まずは双方の話聞き、状況を正しく理解しましょう。これは、チームをまとめるリーダーの役割でもあります。

そして、結果として注意が必要となった場合でも、「ダメじゃないか！」と頭ごなしに注意してはいけません。パートと正職員の間には上下関係は存在しないことを説明し、理解、納得を得るようにしましょう。

そして、働き方や仕事内容の違いを明確にした上で、「どうやって協働してくのか」を施設方針と照らし合わせて伝え、正しい方向に導いていくとよいでしょう。

⑤ パート職員の時給を上げる

【50点】 能力評価の制度に基づくならOK？

単に時給を上げるというのはお勧めしませんが、賃金制度を適切に見直すことは必要かもしれません。最近ではパートの時給を一律にするのではなく、能力評価に基づいて決めることが主流になっています。

どの施設でも、能力が高く、利用者から信頼される職員は貴重です。それは、パートや正職員といった働き方の違いとは全く関係ないことなのです。

また、適正な評価は、パートのモチベーション向上にもつながります。人材確保の一手として考えてみてはどうでしょうか。

<リーダーへのアドバイス>

このようなケースは「正職員の勘違い」によって生じている可能性が高いと思われます。その場合には、正職員に対してしっかりと注意しなければなりません。

そして、「パートと正職員の仕事の区別」「パートの賃金の見直し」なども課題となり得る事案です。さまざまな働き方があることを理解し、不平等を感じる事のない職場づくりを考えてみましょう。

<介護職⇔看護職>

まもなく看取り対応になるであろう利用者が「墓参りに行きたい」と言っており、それについて介護職と看護職が話し合っていました。

利用者の想いに応えたい介護職と、リスクを重視して難色を示す看護職の意見は対立し、結論を出せずにいるようです。

双方の気持ちはよくわかるのですが…。

<あなたならどうしますか？>

- ① お互いに納得がいくまで話し合いをする
- ② 「連れていく」方向で話し合いをする
- ③ 「あきらめてもらおう」方向で話し合いをする
- ④ 管理者に最終判断をゆだねる
- ⑤ 利用者の家族に相談してみる

① お互いに納得がいくまで話し合いをする

【90点】 場をコントロールする人が必要！

いわゆる「合意形成」に近い方法です。専門職にありがちな先入観や固定概念を捨て、事実焦点を当てた話し合いが求められます。

また、相手に自分の主張を認めさせることや、相手を批判することが目的になると、さらに陰悪な状態に陥ってしまいます。

リーダーが話し合いの場をコントロールし、どちらかが妥協するのではなく、お互いの意見を出し合って納得できるような選択ができるとうよいでしょう。

② 「連れていく」方向で話し合いをする

【60点】施設方針に基づいて検討すること！

利用者の想いを尊重し、願いを最優先に考えることが施設の方針と合致するのであれば、「連れていく」方向で話を進めるのもよいでしょう。

しかし、看取りを間近にした利用者の外出にはリスクがあります。そこは看護師の意見も参考にしなければなりません。

リーダーは施設の方針に添うことを前提として、前向きな意見が出し合えるような介入が求められます。できない理由より、できる方法を探っていく姿勢で臨むことが大切です。

③ 「あきらめてもらう」方向で話し合いをする

【30点】あらゆる可能性を検討すべき！

外出できない理由があるのであれば、「あきらめてもらう」という選択も必要でしょう。しかし、その時には「なぜできないのか」を明確にしなければなりません。

単に「危ないから」という理由では、本人も家族もスタッフも、心から納得することはできません。また、看取り間近な状況においては、「後悔しない、させない」という感情的な部分への配慮も必要となります。

「あきらめてもらう」という選択は、あらゆる可能性を検討し、十分に話し合った結果であることが重要です。

④ 管理者に最終判断をゆだねる

【70点】好き嫌いで判断されないように注意！

いくら話し合いをしても、「連れていく」「あきらめる」を現場スタッフが判断するのは難しいかもしれません。特に今回のケースでは、すでに介護職と看護職で意見が対立しており、管理者の適切な介入が求められる状態にあります。このままでは、管理者に最終判断をゆだねる必要もあるでしょう。

しかし、管理者の好き嫌いで判断されることの無いようにしなければなりません。利用者の状況や話し合いの内容を十分に伝え、「施設として」の判断ができるような配慮が求められます。

⑤ 利用者の家族に相談してみる

【90点】施設の考えを先に伝えること！

いくら利用者が望んでいても、家族への相談なしに判断するのは危険です。特に「命」にかかわる可能性があるケースでは、必ず家族にも確認をとりましょう。

家族には、最初に「経緯」と「施設の考え」を伝えます。そして、「どうしますか？」ではなく、「施設としてはこのような判断を考えている」という想いを伝えるとよいでしょう。

なぜなら、家族に判断をゆだねるといった姿勢は「責任逃れ」にも見えるからです。「施設の考えを決めてから家族に相談する」という順序で臨みましょう。

<リーダーへのアドバイス>

多職種が協働する介護現場では、「誰もが納得できる選択」の難しさをたびたび経験します。専門の違う職種であれば、見方や考え方が異なるのは当然です。

リーダーはそれぞれの職種を批判するような事態にならないよう、話し合いの場をコントロールするようにしましょう。時には管理職に判断をゆだねることも必要となります。

また、利用者が望んでいても、家族への確認と同意は必須です。忘れないようにしましょう。

<中途採用者⇔既存職員>

先月、中途採用した新スタッフの評判がよくありません。

指導役としてかかわっている既存スタッフに話を聞くと、「前の施設ではこんなことはしなかった」「ここのやり方は効率が悪い」「もっとこうした方がよいのに」などと言い、何かと当施設の業務方法を否定してくるようです。

彼女は他施設で10年の経験があり、介護の知識やスキルには問題ないのですが…。

<あなたならどうしますか？>

- ① 新スタッフの意見と聞く場を設ける
- ② 既存スタッフに厳しく指導するように伝える
- ③ 新スタッフに業務改善を頼む
- ④ 既存スタッフに業務改善を頼む
- ⑤ 「不満なら辞めてもらうしかない」と伝える

① 新スタッフの意見を聞く場を設ける

【90点】ほかに不満がある可能性も？

前の施設のやり方にこだわっているのも、何か理由があるはずです。前施設と何がどのように違うのかが分かれば、それは不満ではなく業務改善につながる貴重な意見となるでしょう。

また、今のやり方に不満を訴えている背景には、職場内で何か別の問題が生じている可能性もあります。特に人間関係に問題がある時には、それを施設の方針やシステムの問題にすり替えて訴えることもあります。

まずはリーダーとして、状況と問題点をしっかり確認しておくことが重要です。

② 既存スタッフに厳しく指導するように伝える

【20点】リーダー自身が指導すべき！

一方的に「問題あり」と考え、指導することはやめた方がよいでしょう。しかし、現状が施設の理念や方針、運営スタイルに合っていないのであれば、改めてその理解を求めるアプローチが必要です。

また、相手の話を聞いてみて、もしも自己中心的な勘違いが見受けられたなら、リーダー自身が指導する必要があります。

人は、自分視点で物事を考えると、自分の都合の良い判断をしてしまいがちです。当たり前ですが、施設は個人のものではないということを確認しましょう。

③ 新スタッフに業務改善を頼む

【70点】 批判、あら探しにならないよう注意！

他施設での経験は、本人にとっても施設にとっても財産です。その経験を活かすという意味でも、業務改善に協力してもらうというのはよい選択です。

このケースでは、すべてを新スタッフの裁量に任せるのではなく、「今の施設をよりよくするため、業務改善チームの活動に協力してほしい」と伝えてはどうでしょうか。

単なる批判やあら探しをするメンバーになってしまったら、既存スタッフとの関係をさらに悪化させてしまいます。そこに臨む姿勢や目的を明確にしておくことが重要です。

④ 既存スタッフに業務改善を頼む

【30点】さらなる不満が出る可能性あり！

新スタッフの指摘を一方向的に支持するのは問題です。業務改善を任せられた既存スタッフには、「どうして私が…」という不満が出る可能性もあります。

リーダーには、指摘の本質を見極める能力が求められます。そして、正しい指摘は受け止め、改善につなげていくことで、指摘した相手との関係性を良好に保つことができます。

もし、既存スタッフに業務改善を頼むのであれば、改善すべき理由と経緯、どのような効果を期待しているのかななどを事前に伝え、納得を得ておく必要があります。

⑤ 「不満なら辞めてもらうしかない」と伝える

【0点】 状況改善に向けた姿勢、行動が必要！

新スタッフがいなくなっても、根本的な解決にはなりません。もしかすると、次に入ってくるスタッフが、同じような指摘をするかもしれません。このような繰り返しは、施設としての成長を止めてしまいます。

まずは、新スタッフが施設のスタイルに合っていない事実を受け止めつつ、状況を改善するための姿勢と行動を見せることを優先しましょう。

また、その不満は「ここで働きたい」という気持ちの現れなのかもしれません。辞めるかどうかはリーダーの対応次第であり、新スタッフ本人が決めることなのです。

<リーダーへのアドバイス>

介護業界では、即戦力となる中途採用が多く見られます。しかし、前施設での経験が、時として偏った考えを生み出します。

大切なのは、「今はこの施設で働いている」と自覚してもらうことです。そして、何か問題があるのなら、一緒に改善していこうという姿勢を見せることで、新スタッフの言動も変化していくでしょう。

一方で、既存スタッフのケアも忘れてはいけません。リーダーとしての腕の見せ所です。

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