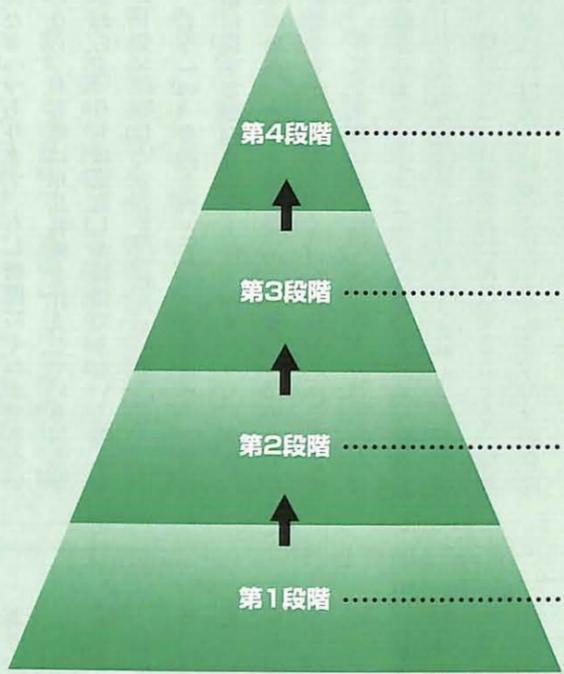


競争時代の介護サービス論 第16回 リーダーシップ (3)--スタッフの育ち方・育て方

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2014-07-11 キーワード (Ja): キーワード (En): nursing home, care, management, competitive advantage, human resource management, Tohoku Gakuin University 作成者: 岡田, 耕一郎, 岡田, 浩子 メールアドレス: 所属:
URL	https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/191

図 スタッフ育成の4段階



第4段階 【実行力を伴った問題発見型スタッフ】
問題を発見し、上司を管理して問題に対応できるスタッフ。

第3段階 【問題発見型スタッフ】
自己の機関に対する介護保険の影響を的確に発見できるようなスタッフ。個々の機関が潜在的に抱える問題を発見できるようなスタッフ。

第2段階 【問題解決型スタッフ】
個々の機関の頭在化した問題を解決できるようなスタッフ。

第1段階 【ルーチンワーク型スタッフ】
基本的な定型業務(ルーチンワーク)を遂行できるようなスタッフ。

たとえば、特別養護老人ホームの食事介助を取り上げてみましょう。おしほり・エプロン・お茶の準備、利用者への声かけ、車いすの移動介助、食堂への誘導、手洗いの介助、おしほり・お茶の配膳、一部の利用者へのエプロンかけ、食事の配膳、利用者の障害の程度にあわせた食事介助、食事後の下膳、食量量のチェック、食後のうがい・菌磨き、入れ歯の洗浄、食堂のテーブル・床の清掃、おしほり・

スタッフ育成の第1段階
ルーチンワーク型
スタッフの育成

出合うのです。スタッフをリードすることはスタッフを育てることと関係があるのでしよう。優れたリーダーシップを発揮するスタッフは次に説明するような方向性を持ち、段階を追って人材育成を進めています(図を参照)。その意味で、競争時代のリーダーシップは人材育成のリーダーシップといっても過言ではありません。

そもそも多くの機関では、その業務量に比べて必ずしも潤沢にスタッフが配置されているわけではありませぬ。そのため、スタッフの日常の業務は繁忙をきわめることになりま

スタッフ育成の第2段階
問題解決型
スタッフの育成

エプロンの洗濯、などと続きます。これだけの介護量を手際よくこなせるのは、ある意味でスタッフの有能さを示しているともいえます。したがって、これらの日常業務を十分にこなせない新人スタッフが出てくるのはやむをえないかもしれません。そのため、多くの施設においては、最低限、このような基本的な定型業務(ルーチンワーク)を遂行できる人材を育成することにかなりの力を入れようとしています。最低限のサービスの質と量を確保するために、機関では、まずルーチンワーク型スタッフを育成するのです。

ところが機関では、それとは異なる種類の業務、すなわち非定型業務に対応できる人材も切望しているようす。たとえば、利用者は日常業務に追われているスタッフに対して、個々にニーズを投げかけます。忙しく廊下を駆け回るスタッフが自分の横を通り過ぎようとするたびに、ある利用者はスタッフに声をかけ、ある利用者はスタッフのからだにふれて、今自分がしてもらいたいことを切実に訴えかけようとしています。このような個別ニーズに対しては、明らかにルーチンワークでは対応できません。この種のニーズをどの程度くみ取るかは個々の機関の判断に任されているものの、「利用者主体」といわれる時代の趨勢を考えると無視できない状況

はじめに

介護の現場はスタッフと利用者の真剣勝負の場であるといわれるようになってきました。利用者や家族は、以前にもまして第一線のスタッフの一挙手一投足に注意深く目を向けています。サービスの良し悪しに厳しくなった利用者の期待にこたえられるように、介護サービス提供機関は人材育成

に多大な努力を払えるかどうか問われています。今回は、そのような厳しい状況を念頭に置きながら、競争時代の「選ばれる機関」をめざして後輩のスタッフをリードし、育てていくことに焦点を合わせてみます。

スタッフを
リードすることは
スタッフを育てること

「選ばれる機関」になるためには、スタッフが育っていかねばなりません。ところが、スタッフが一人で育っていくのは、つぎの事例からわかるように、かなり難しいようす。利用者への接し方を統一せず、自由放任にしている機関がありました。そのため、あるスタッフ

競争時代のリーダーシップ(3) スタッフの育ち方・育て方

介護サービス論

岡田耕一郎(東北学院大学
経済学部助教授)
岡田浩子(社会福祉士・介護福祉士)

第16回

は利用者を「○○さん」と呼び、別のスタッフは「○○ちゃん」と呼ぶような混乱した状態になっていました。利用者を「○○ちゃん」と呼ぶこと自体、第三者の目から見ても失礼な態度であることは明らかです。「○○ちゃん」と呼んだスタッフは注意されなくても利用者を「○○さん」と呼ぶスタッフの姿勢を見習うべきなのですが、現実にはそうはいかないようすです。自由放任の結果、かえって機関全体が悪くなってしまう、ということもよく聞く話です。

このように、ごく当たり前のことでさえ、人から教わらなければ気づかないことがあります。いくら先輩スタッフの姿勢がすばらしくても、そこから自然に学ぶことは難しいのです。スタッフが一人で育っていくのは簡単ではありません。あるいは、その難しさはスタッフの資質そのものに個人差があるからかもしれません。たとえば、排泄介助など利用者に合わせて介助ができるスタッフもいれば、自己流のやり方に利用者をあてはめようとするスタッフもいます。ここでの自己流

のやり方とは、利用者からおむつ交換をしてほしいといわれても、「○時まで待って」といつてその時間にならないと介助しないような態度です。明らかに、後者の資質はサービス業としては失格です。したがって、その機関で人材育成に力が入れられていない場合、スタッフは学ぶ場や機会を持てず、人にいわれなくても自助努力でできるスタッフと、いわれなければ何もできないスタッフの能力の差がますます拡大していくことになります。結局、その機関のサービスの質は悪いレベルの方へと傾いてい

なりつつあります。もし機関にそれができないのなら、お客様は単品料理を注文しているにもかかわらず、うちは定食しか提供できないと断るレストランに等しい、とさえいわれかねません。

もう一つ、身近な例として、利用者への水分補給に関する問題を取り上げてみましょう。要介助者の場合、水分を摂取するのにスタッフの介助が必要ですが、そのスタッフ自身が気をつけていないと、多忙な業務に追われて適切な水分補給を怠る可能性もあります。このような場合にも、単純なルーチンワークだけでは対応できません。したがって、機関では、日常業務に埋没することなく臨機応変に利用者に対応できるようなスタッフの育成も必要であることがわかります。

ここで、これまでの機関における人材育成の方向性を整理しておく、まず①日常業務を適切に処理できるレベルにスタッフを引き上げるとともに、②機関が抱えている非定型的な問題に取り組み、それを解決する能力を持ったスタッフを育成していくことに目が向けられてきたといえます。後者のような能力を持ったスタッフは、サービスの質の拡大を視野に入れたものであり、ここでは問題解決型スタッフと呼ぶことにします。

問題解決型から
問題発見型へ

さて、以上のような問題解決型スタッフは、従来からの機関における有能なスタッフ像の典型で

持ったスタッフ、実行力を伴った問題発見型スタッフなのです。

実行力を伴った問題発見型スタッフとは、たとえばどのようなスタッフを想定すればよいのでしょうか。この点を少し考えてみましょう。

自らの属する機関のサービスの問題点に気がつくスタッフはかなりのいます。その場合、自分自身がサービスを提供する際にその問題点を改善しようと試みたり、あるいは自分の周りのスタッフに対して働きかけることもできます。ごく小規模レベルでの改善は確かに可能です。しかしながら、競争時代には、その程度の対応では不十分です。機関が提供するサービスの内容・質を地域社会に開示し、公にしたサービスの内容・質をすべての利用者に対して約束することが求められているからです。

ごく当然のこととして、利用者はどのスタッフからサービスの提供を受けても、それが同等レベルであることを期待します。そのニーズに対応するには、機関は問題点に気がついた一人のスタッフの意欲に頼るだけではなく、どうしても機関全体のスタッフを巻き込まなければなりません。そのため上司、管理者をリードして動かし、機関全体でレベルアップのための変化の渦を拡げていかなければならないのです。

そうしなければ、競争時代の厳しい利用者の目に堪えることはできず、機関の社会的信用もなくなり、介護の専門職としての誇りもなくなってしまう。その意味で、適切に上司を管理して組織全体レベルで対応することができるようになる

あり、今後も有能なスタッフ像であり続けるかも知れません。しかし、問題解決型スタッフであつても十分ではありません。

利用者の健康管理を考えてみましょう。新人スタッフは利用者の健康状態が普段よりも悪いことに気づきにくいといわれています。たとえば実際に体温を測ったり、血圧を測ってからでないとかかりづらいうです。他方、ベテランのスタッフになると、表情・ようすを見るだけで瞬時に、いつもとは何か違うことを察知します。だれから問題を提示されるのではなく、そもそも問題を自らが発見しているのです。ここで、彼らに問題発見型スタッフと呼ぶことにしましょう。

もちろん、これは問題発見型スタッフの一つの特徴にすぎません。問題発見型スタッフとは、単に利用者の健康面だけでなく、機関の日常の広範な業務にも目を配り、問題を発見するような能力をもったスタッフなのです。彼らの重要性は従来より指摘されてきましたが、近年ではそれとは異なる観点からも注目されています。すなわち、介護保険が導入されることによって、個々の機関は何らかの影響を受けることになりましたが、その影響は機関ごとに明らかに異なっているため、自らの機関への影響を的確に把握して個別の問題を発見できるようなスタッフが求められつつあるからなのです。

「問題発見型スタッフ」
の問題を発見する

たスタッフ、それは問題発見型スタッフとは強力な実行力を持つている点で大きく異なっています。そのような実行力を伴った問題発見型スタッフの育成が望まれています。

◆ ◆ ◆

今回は、競争時代の意義をふまえて、どのような方向で後輩をリードし、育てていけばよいのかを探ってみました。

従来は、ルーチンワーク型スタッフおよび問題解決型スタッフが志向されていたのが、競争時代を迎えて問題発見型スタッフに移行し、さらに実行力のある問題発見型スタッフにも目が向けられつつある状況にも注目してみました。

先輩のスタッフにとって、後輩スタッフを育てることは過去の未熟な自分自身を見つめ直すことでもあり、したがって自分自身を育てることもあります。今一度自分自身を含む、機関のスタッフが何段階目にいるのかを調べてみることも必要でしょう。

問題発見型スタッフは、潜在的問題を掘り起こし、それが問題として表面化する前に手を打つという点で問題解決型よりも一歩進んだものです。ところが少なからず弱点も抱えているようです。というのは、問題発見型の場合は、①いまだ顕在化していない問題を発見し、②それを的確に分析し、③さらにそれらの問題を順位づけして対処するという分析・判断の難しさを伴っているからです。この場合、適切な分析・判断ができなければ、結果的にそれほど重要ではない問題に対して不要な力を注ぐことにもなります。

スタッフ育成の第3段階
実行力を伴った問題
発見型スタッフの育成

そろそろ、次の段階のスタッフ像が少しずつ見えてきたのではないのでしょうか。

問題解決型から問題発見型へと発展したスタッフ像は、競争時代においては、さらにその弱点を克服しながら発展していかなければなりません。そこで求められているスタッフの姿とは、単に問題が発見することに力点を置くだけではなく、発見した問題が実際に表面化する前に対処する能力を

●今回で入門編が終わり
次回から初級編に入っていきます。
次回のテーマは「選ばれる介護サービス提供機関になるための独自サービスの実現」です。



おかだ こういちろう

1958年兵庫県生まれ。神戸商科大学大学院経営学研究所博士後期課程単位取得。東北学院大学において経営組織論を担当している。施設経営に関する執筆に、「サービス評価基準の戦略的活用」(本誌 '97年4月号)、「福祉業界に導入される競争原理がめざすもの」(本誌 '98年2月号)がある。介護サービスビジネスに関する執筆に「介護保険時代の高齢者介護サービスビジネス-競争優位性とその源泉-」(宮城県地域振興センター、'99年3月)がある。



おかだ ひろこ

1962年兵庫県生まれ。介護福祉士。社会福祉士。特別養護老人ホームに寮母として勤務し、デイサービスやホームヘルプサービスにも携わる。宮城県社会福祉士会・高齢者福祉部会所属。

〒980-8511
宮城県仙台市青葉区土樋1-3-1
東北学院大学 経済学部 商学科 岡田研究室
電子メール: okada@tscc.tohoku-gakuin.ac.jp
ホームページ: http://www.tscc.tohoku-gakuin.ac.jp/~okada
※ご希望の多かった相談業務(無料)を始めました。