だから職員が辞めていく
ダメな施設を選ばないために 12

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2014-09-17 キーワード (Ja): キーワード (En): nursing home, care staff, turnover, organizational change, service 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/224

だから職員が辞めていく

ダメな施設を選ばないために

⑫

岡田耕一郎（おかだ・こういちろう）
東北学院大学経済学部教授。経営組織論。日本、スウェーデン、ドイツの介護サービス組織のマネジメントを研究。

岡田浩子（おかだ・ひろこ）
介護福祉士、社会福祉士。共著として07年に『老人ホームをテストする』を暮しの手帖社から出版。

現場を崩壊させる要因

利用者を前にして介護サービスを提供しているのは一人ひとりの介護職員である。そして、彼らを管理しているのは介護管理職であり、その意味で、施設の雰囲気、働きやすさ、介護の質などに大きな影響を及ぼしていると言ってよい。

「管理職の能力」というとひどく難しいことように聞こえるが、要は有能か、無能かである。たとえば次のような点を見るとよい。

（1）現場に任せっきりにしていないか。よく見かけるのは、勤務表を管理職が作らないで、現場の職員に作らせて、自分は現場の自主性を尊重しているという姿勢を示すやり方である。勤務表を作ることは、現場の職員を管理することの第一歩であり、管理を放棄した管理職は管理職の肩書きを持つ必要はない。

（2）まともな判断力があるか。何が正しくて、何が間違っているのか判断できない管理職は少なくない。たとえば見るもの、聞くもの、外界からの情報を何でもそうだと思ってしまうタイプで、研修に行って変な講師のとんでもない情報を真に受けて施設で実践しようとする管理職は一定数いる。『○○のリーダー論』のような本を読んで、管理職に就任後1年目は○○をやり、2年目は○○をやり、3年目にようやく業務改善に取り組もうとするのんきなタイプもいるが、そんなにのんびりしていると3年を待たずして現場は崩壊してしまう。「踊る大捜査線」の青島君の言葉を借りると「事件は現場で起きているんだ」ということになるが、机の前であーでもないこーでもないとぼやぼやしているヒマはない。ともかく本を読む前に、目の前の現場を見よう。自分より仕事ができる職員は山ほどいるので、仕事の分からない管理職は分かるヒラの職員に教えてもらおう。ポイントは、みんなに聞くのではなく、その中のよく分かっている人に聞くことだ。

（3）言うことが、コロコロ変わらないか。組織を取り巻く環境の変化によって、組織が置かれている状況が変わるので、施設の経営なり、介護の方針が変わり、管理職が指示することが変わるのはおかしくない。しかし、しばしば目にするのは、午前中の会議で言ったことと、夕方になって現場に指示していることが正反対という管理職である。これでは、職員は管理職に寄り添う気持ちにはなれない。職員（フォロアー）がより添えない管理職は少なくともリーダーではないといってよい。

（4）理由をきちんと説明できるか。介護には必ず理由がある。なぜ、その利用者に対してそのような介護を提供するのか、そのような手順で行うのか。そう考えてみると、実は、介護は理屈の上に乗っかっていることが分かる。仕事も同じで、なぜそうするのかと尋ねられたら、必ず理由はある。ところが、介護現場の管理職はちょっと違う。なぜ、そうするのかと若い職員が尋ねると、「そうだから、そうなのだ」と言葉を荒げて怒り出す人もいる。介護職の第一歩は自分の頭で考えることだ。管理職も自分の頭で考えて、部下にきちんと理由を説明しなければならない。

（5）改善できるか。職員の悩みを一生懸命に聞き、相談に乗るだけで、けっきょく現状を改善できない管理職が多い。無能な管理職であるかどうかを判断するには、この問題解決能力に着目するとよい。少し考えると分かることだが、部下の話を聞くだけであれば、誰だってできることだ。しかし、話を聞く管理職が有能であれば、聞き終わってから何らかの解決策を見つけ、直ちにそれを実行し、わずかでも現状を改善するはずである。本当の管理職はけっして部下を見殺しにはしない。

（6）難しい決定を後回しにしていないか。無能な管理職は簡単な意思決定にまず取り組み、難しい意思決定を後回しにする。彼らの作戦は、まず自分の能力で何とかなりそうな、簡単な意思決定を両手に抱えきれないくらいに抱え、「忙しい、忙しい」と言いながら、その忙しさが部下に見えるようにアピールすることも忘れないで、さも仕事ができるような演出をする。しかし、管理職が責任を持って本当に取り組まなければならないのは難しい意思決定の方であるが、それには何も取り組まないので、難しい問題はどんどん先送りされてしまう。いずれ現場はにっちもさっちもいかないような状況に追い込まれていくのは目に見えている。

（7）分かったような顔をしていないか。分かったような顔をして、分からないことを正直に分からないとは言わない管理職がいる。典型的な無能な管理職だ。これは非常に重要な点であるが、われわれは無能な管理職を責めているわけではない。無能な管理職であっても何とかまわせるような介護現場を作れば、管理職自身も心の平安を保つことができ、しかも部下も仕事が簡単にできるので精神的に楽だ。それにもかかわらず、自分の能力では対応できないような難しい介護の方法（典型的にはユニットケア）にするから現場がこんがらがってしまうのだ。スウェーデンの介護の本質は、実はユニットケアの顔をしたフロア制なのだが、気づいているのだろうか。

さて、管理職の能力は外から見えにくいので、判断しづらいかもしれない。そんな時には、管理職に向かってこう尋ねてみるとよい。管理職であるあなたは、1日どんな管理をしているのかと。本物の管理職であれば、朝来てから夕方帰るまで（夜勤もたまにしているかもしれないが）、やっている管理業務を「立て板に水」の如く説明してくれるはずだ。見掛け倒しの管理職であれば、「横板に鳥もち」…か。

チェックポイント⑪

「管理職の能力」