

## スタッフと正面から本気でぶつかる育成法

策を弄さず自らの信念と思いをぶつけることで  
職員定着を実現した取り組みを振り返る。

### 川崎綾子

医療法人社団東華会さがみこデイサービスセンター介護事業部監査役部長

かわさき・あやこ●保育士(特殊特例保育)として勤務した後、社会福祉法人黎明会生活指導員、医療法人入間川病院介護老人保健施設狭山ケアセンター介護長、2004年より医療法人社団東華会さがみこデイサービスセンター管理者、東京福祉ビジネス専門学校介護技術非常勤講師。

## 開業時のスタッフ7人のうち 4人が現在も働き続ける 職場づくりに成功した秘訣



2000年に介護保険制度がスタートして13年が経過しましたが、

業界共通の課題である職員不足は  
いっそうに改善の兆しが見えませ  
ん。現場の職員はもとより、管理  
者にとっても、日々の業務内容を  
把握する間もないまま、次から次  
へと国の指針と要綱が発信され、  
そのたびに説明会に奔走し、目を  
皿にして耳を傾けなんとか変更さ  
れた内容を理解する日々。その一  
方で、職員がなかなか定着せず、  
公募と募集面接の日々に追われる  
。

そんな事業者は多いはずですが、  
実際、こういった悩みは管理者会  
議、主任会議、地域交流会へ出席  
するたびに課題として持ち上がっ  
ています。

私たちはこのたび、デイサービ  
スの立ち上げから10年を迎え、当  
初の25人定員から40人へと拡大し、  
常にご利用待機者がいる状況にま  
でなりました。ここまで展開でき  
たのは、新人スタッフによる努力  
の賜物だと言いきれぬ。

そこで、人材育成に関する取り  
組みを紹介することで、今悩んで  
おられる、主任、所長さんたちの  
お役にたてることを願って一筆と

ることにしました。

怒鳴りながら奮起を促す

### 開設6カ月も増えない利用者 怒鳴りながら奮起を促す

発端は、2003年2月にさか  
のぼります。津久井郡相模原町に  
位置する、母体である医療法人社  
団東華会相模湖病院の敷地内に、  
25人定員の通所事業所が開設され  
ました。このタイミングで縁あっ  
て所長を務めることになったので  
す。

しかし、25人定員の事業所に利  
用者は開設6カ月になっても9〜  
11人しか集まりません。これでは、  
職員に給料を支払うことすらでき  
ません。そこで管理者として何を  
考えたか。「自分が歯を食いしば  
って」ではありませんでした。職  
員に、自覚を求めることから始め  
たのです。

「あなたたちの協力がないと沈ん  
でしまう。そうしたら当然、あな  
たちへの給料は払えないし、何  
より、十分な実績がないにもかか  
わらず私たちが信頼して通ってき  
てくれる利用者様に何と説明でき  
るのですか」

さらに続けて、次のように訴え  
ました。

「信頼して紹介してくれたケアマ  
ネジャーさんたちにお約束した、  
十分に楽しんでいただけるような  
サービスへの努力もせず、きつい  
内容だから辞めさせてくださいと  
か言うのは、おかしいでしょう」

当然、反発する職員もいました  
が、そこで「辞められたら人手が  
足りなくなる」という思いはあり  
つつも、ひるむことなく突き進み  
ました。

「そもそも、業務内容が見た目や  
聞いたことと違うから辞めたいな  
んて言うこと自体がおかしい。当  
然ながら面接のとき、業務の流れ、  
タイムスケジュール、給与等々説  
明され、納得して就職したはずで  
しょう」と強調したうえで、次の  
ように訴えかけました。

「自分が利用者だったら、職員に  
そういう態度を取られてどう思  
う? 利用者に対して『大変だか  
ら辞める』と言えるのですか?」  
挙句、「もう明日から出勤しなく  
てもけっこうです」と言い切る。

昔ながらのスパルタ教育、ちょ  
っと言いすぎたかな……とも思い  
ましたが、それでも、このときの  
姿勢が事業所を救ったのです。

「帰ります」「帰りなさい、もう来

訪問看護

人材育成

高齢者住宅

なくていいです」と怒鳴り合い、大声をあげながらタイムカードを押し出て行った職員が、翌朝、平然と「おはようございます」とタイムカードを打刻するのです。10年前、スタート当時の7人のスタッフのうち、現在でも4人が残り、働いています。

**明日も出勤していいと信じて相手と真つ向から向き合う**

開所当時、通勤時間が約2時間もあつたにもかかわらず、「辞めると口にはせずつ張られたのは、私の努力ではなく、怒鳴り合いながらも、一人ひとりのご利用者様に誠心誠意でかわりを持ち続けたスタッフがいたからです。

認知症の診断書を涙ながらに握られたご家族を支え、無理難題に応えながら土地勘のない私に時間外勤務であることを少しも気にせず、一緒にご家族様宅へ案内しながら介助のイロハを教えてくれたのも、スタッフなのです。怒鳴り合いながら一緒にスタートした仲間を支えられていたことに気づかされるのに、それほど時間はかかりませんでした。

この仲間との出会いは、「管理者

として何ができるのだろう」と考えられたからこそ得られたとも思いますが。

「職員不足とか定着しないのではないかと」恐れられたり、「人手」を失うことを覚悟したりするのではなく、職員を信じる先に、信頼関係が生まれるのではないのでしょうか。というのは、まず信頼関係こそが大切な職員を確保できる最大の武器だと考えられるからです。

「明日から来なくていい」と言いながら、明日も出勤してくると信じ、相手と真つ向から向き合うこと。これこそ、トップの決断ではないでしょうか。それがあつたからこそ職員の定着率が確保できてきました。

25人の定員から40人へと事業所を拡大することができたのも、努力された経験なしの新人スタッフの努力の賜物だと信じてやみませ

ん。現場は、一つ間違えば戦場になることもあります。そのとき戦場と化すか、居心地のよいオアシスと化すかは、顔なじみの職員に思いきり甘えてわがままを言える職場の提供によって決まるのではないのでしょうか。

**「スタッフは育つもの」に気づき職員の定着につながった**

些細なことには目をつむり、利用者様の安全確保に危険を感じたときには容赦なく叱る。これこそがトップの下す決断ではないでしょうか。

介護の仕事は命を預かる大切な仕事です。片ときも気を緩めてはなりません。開設当時は7人のスタッフを雇用し、私を除くとヘルパー1級所持者が1人、5人はヘルパー2級所持者でしたが、いくら資格を習得していてもデイサービスの現場は初めての初心者ばかりでした。頭を悩ませながら作業をコツコツと皆と一緒に始めました。

もちろん、失敗も数多くありました。入浴介助の場面で、おむつ交換の場面で、職員に躊躇されることが一番苦しかった思い出として残っています。一歩間違つたらタイトルで滑る、転ぶ、そんな状況なのに、恥ずかしいからとテレが出るのか、どこか真剣さに欠ける——そんなこともしばしばありました。

また、レクリエーションも実際

に利用者に接する際は笑顔や冗談を織り交ぜながら提供するにしても、それを学ぶ時間はやはり真剣に取り組まなくてははいけません。そのメリハリがなかなかつけられません。

「まだ日の浅い新人職員です」という言い訳は、利用者には通用しません。利用者に向かって「新人なので、すみません、慣れるまで待ってください」と言うわけにはいかないのです。

それでも、常に「もし自分が利用者だったら」をスローガンに掲げて、ひたすら頑張ってくれた新人スタッフ。今から思うと、未経験の新人だったからこそ、愚直に利用者のためのサービスを考え、今のデイサービスの継続に至ったのではないかという気がしてなりません。職員は育てるのではなく育つのだ——。これに気づいたときこそ、当事業所の職員の定着につながつたと思います。

5人の職員はその後も、独学で夜な夜な勉強会を経て全員が介護福祉士を習得し、常勤雇用となつて後輩を育てています。私の善きも悪しきも真似をして、鬼にも蛇にもと日々頑張っています。



