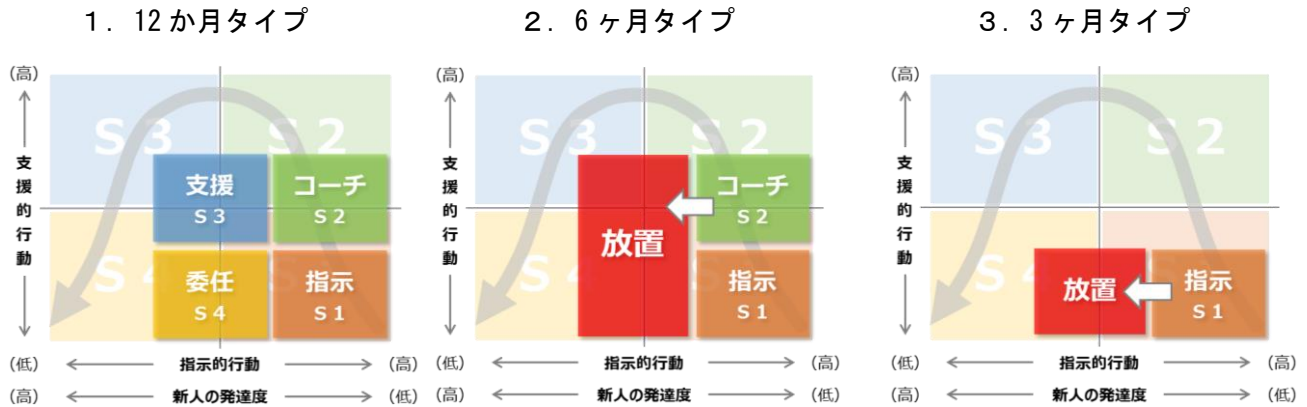


# 34. 「一人前」の介護職員を作ろうではないですか！ - 3 「一人前」を作る課題から学ぶ！

2018年7月29日

介護新人育成の現況の関わりを、SL理論で考えると大きくは下記3通になります。



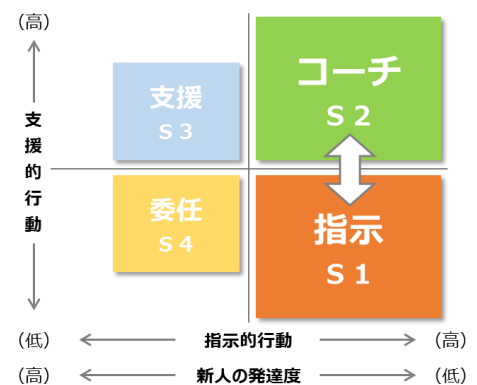
前回のエッセイで、上記のタイプを考察し「一人前」になれない理由は、

1. 新人育成の時に、しっかりした成長過程を踏んでいない（育成環境の課題）
2. 指導する職員の能力が足りていない（指導者の課題）
3. 指導者が育ってなく、その指導者が新人育成をする（負のスパイラルの課題）

成長過程を踏んでいない、指導する職員の能力が足りていないと言い切る根拠は、弊社、新人職員育成100日プログラム(以下、100日プログラムとします)の1600組の実践事例と、リーダー研修等のノウハウの蓄積からです。

100日プログラムの立ち位置は、右図、SL理論の「S1指示」「S2コーチ」で、支援的行動としてのティーチング、メンタリング、コーチングのOJTの強化ツールです。

また、支援的行動のパロメーター的な存在であり、12か月タイプ、6ヶ月タイプ、3ヶ月タイプで活用され、OJTの支援をするとともに、成長過程の課題の抽出を行い、法人・施設ともに今後の対応への挑戦を行っています。



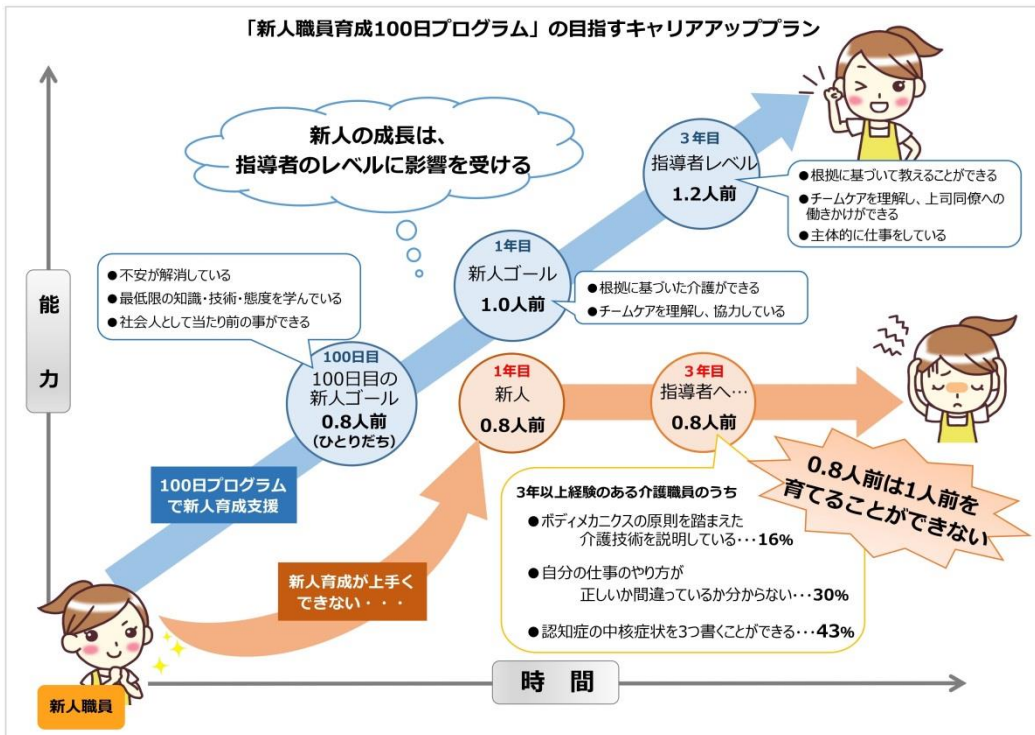
前回のエッセイでは、新人育成の時に「一人前」への仕掛けを十分にしておかない事から、中々「一人前」の職員が育たない、絶対数が少ないと書かせていただきました。

今後、「一人前」をしっかり作っていくためには、新人育成時の、「育成環境の課題」「指導者の課題」「負のスパイラル」の対応が重要な仕事になります。

## 1. 「負のスパイラル」について

下図は、100日プログラムの概念です

「一人前」でない指導者は、「一人前」の新人を育てられないという考え方です



この概念図は、

「一人前」でない指導者が、**新人育成を上手くできない**と、新人も「一人前」の成長過程に乗れなく、数年後、「一人前」になれないままの指導者として新人を育ててしまう。という負のスパイラルが発生するという考え方を表しています。

## 2. 「指導者の課題：能力が足りていない」について

下図は、100日プログラムの実施スケジュールです。

100日プログラムは、開始日から10日～20日の区切りで、新人の成長と指導者の育成を支援します。50日、90日目では、第三者から客観的視点で指導支援します。



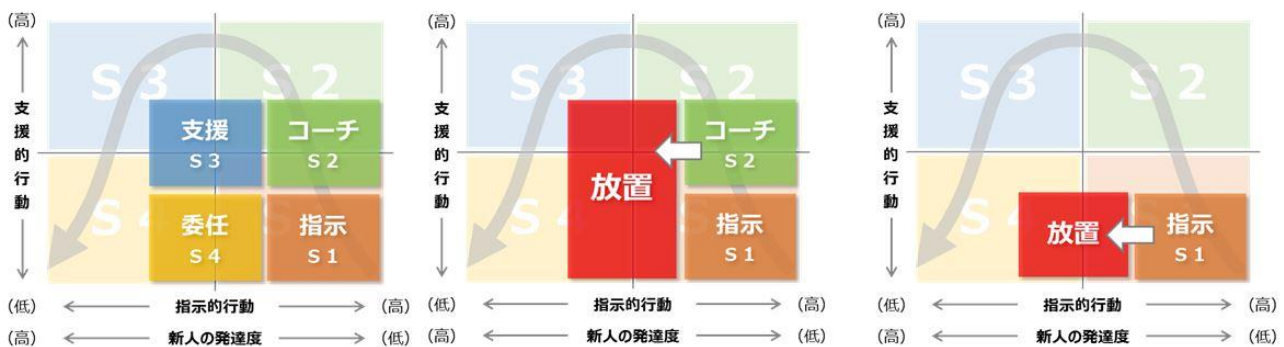
100日プログラムは、指導者が、新人の成長状況に合わせて「ティーチング」「メンタリング」「コーチング」の支援を、どの様に、どの程度行っているのかを、具体的に50日、90日目の第三者面談で聞き取り、確認、承認をし、必要に応じて指導支援をします。100日プログラムは、「ティーチング」「メンタリング」「コーチング」のバロメーター的存在です。

そのバロメーター的な存在から、言葉がキツイかもしれませんが、あえて言わせてもらいます。

新人育成の指導者は、「ティーチング」はなんとかできていますが、  
**「メンタリング」「コーチング」は、ほとんどできていない!**」のが現状です。

皆様の法人・施設では、研修日誌、技術評価などを使って新人指導をされていますが、  
 「メンタリング」「コーチング」ができていますでしょうか？

SL理論での3パターンで、  
 支援的行動の絶対量が少ないのは「メンタリング」「コーチング」ができていなく、  
**「新人の不安や悩みが取れていない」「技術や知識の深まりができていない」**のです。

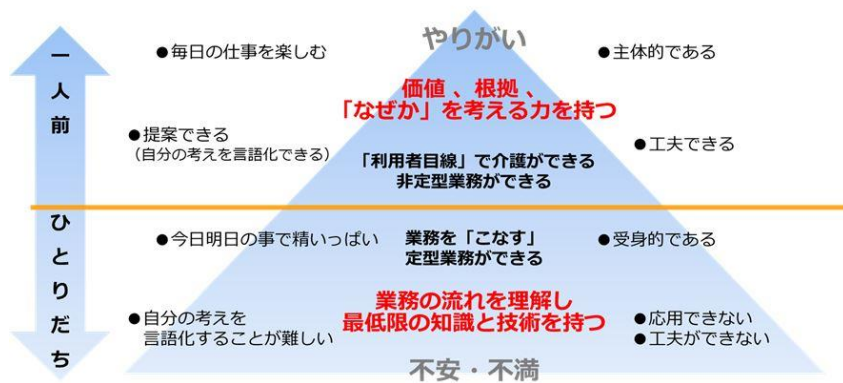


指導者や管理者から良く聞く言葉です。

「新人は、何を聞いても大丈夫しか言わないので、本当にわかっているかわからない」  
 これって、聴き方（聞くではなく）、引き出し方が上手くできていないのではないのでしょうか。  
 わずか一事例ですが、メンタリング、コーチングが日常できていないことがよくわかりますね。

### 3. 「育成環境の課題：成長過程を踏んでいない」について

この課題については、法人・施設がどのように考えるかが**大きく影響**します。  
 弊社が考える「ひとりだち」から「一人前」にする必要を感じているか、いないかです。



「一人前」の必要性を感じ、「一人前」を新たに作るということであれば、それぞれの今の新人育成の成長過程を見直しする必要があります。具体的には理想の新人育成の工程：SL理論『新人育成版「S1 指示」「S2 コーチ」「S3 支援」「S4 委任」』の成長過程の取組みを行うことをお勧めします。

理想の新人育成の工程 指導期間 1 年

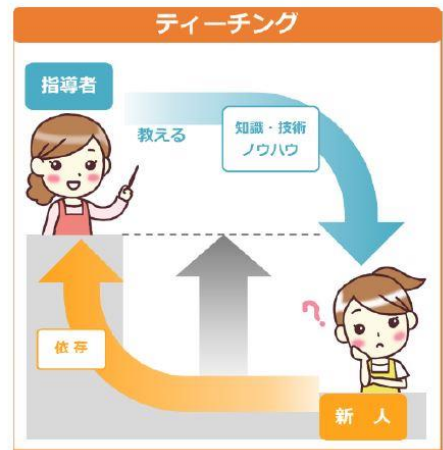
下記の 1~4 は、SL 理論「新人育成版」での具体的な関わりです

1. S1 指示 0~2 か月



新人は、指導者とのマンツーマンで学ぶ  
 プラスワンで配属職場での業務を行う  
 ※指導者不在の時は、担当者を設定

指導者(担当者)は、手取り足取り 1 から教える  
 ・ティーチングで知識・技術・ノウハウ教える  
 ・メンタリングで不安、悩みを傾聴する  
 ※連絡ノート、技術評価など活用  
 ※新人職員育成 100 日プログラムの立位置



2. S2 コーチ 3~5 ヶ月



新人は、シフト上 1 人換算で業務を行う

指導者は、わかっているかできているかを確認し  
 指導する。問いかけて、考えて答えさせる  
 ・コーチングで、考える力・やる気を引き出す  
 ・メンタリングで、不安や悩みを傾聴・支援する  
 ※連絡ノート、技術評価などの活用  
 ※新人職員育成 100 日プログラムの立位置



### 3. S3 支援 6～8 か月



新人は、「ひとりだち」として業務を行う

指導者は、できていることの確認・承認をする  
・コーチングで、考える力・やる気を引き出す  
・メンタリングで、不安や悩みを傾聴し支援する  
※内省(振り返り)できる仕組みを構築する  
※「ひとりだち」の不安や悩みをなくす!



### 4. S4 委任 9～12 か月



新人は、「一人前」としての業務を目指す

指導者は、新人と目標を設定する  
その目標に対する報連相で指導する  
結果の評価・承認をする

※外化(理解したこと、考えたこと、疑問に思ったこと、気づいたことなどを話す)仕組みを構築する  
※「考える力」を養う



育成環境は、前ページ P4～P5 の新人育成版「S1 指示」「S2 コーチ」「S3 支援」「S4 委任」を整備することで、新人は「ひとりだち」から「一人前」への成長過程を踏み、「一人前」への成長が期待されます。



実は、この新人職員の育成環境の整備は、新人育成を通して、指導者も育成され、指導者も「一人前」に成長することが期待されます。つまり「指導者の課題: 指導者の能力が足りていない」と「負のスパイラル」も同時に解消してくれるのです。

今回は、新人の状況に合わせた指導と、チーム育成について書きます。