

# 特別養護老人ホームにおける新人介護職員の育成に関する研究

～プロセスレコードを用いた「独り立ち後の新人職員」に対する支援内容の検討～

齋藤 洋<sup>1</sup>

1) ピーエムシー株式会社

## I. 研究目的

介護職は早期離職が多いことが指摘されており、実際に入職者のうち約3割が1年未満、約6割が3年未満で離職している<sup>1</sup>。離職の要因は複合的であるが、新人職員に対する教育や支援のあり方が関係している可能性を藤井ら<sup>2</sup>が指摘している。ピーエムシーではここ10年程「新人職員育成100日プログラム」というOJT支援プログラムを開発し介護現場の新人教育を実践してきた。新人職員の年齢や経験、雇用形態等が多様化するなか、人手不足の介護現場では苦勞して新人教育を行っているが、「指導する者」に対する教育がまだまだ不足していると感じている。

そこでピーエムシーではここ3年程、新人職員の指導や育成を担当する「指導者」に対する集合研修を提案し、いくつかの事業所で実践を重ねている。

指導者研修の目的は「新人職員の不安の軽減」と「業務の指導とメンタルケア」を実践できる指導者を養成すること、そして指導者の燃え尽きを防止することである。研修カリキュラムは看護職のプリセプターの研修等を参考に作成し<sup>3</sup>、4月から9月までの約半年間、2～4回の集合研修という形で実践を重ねてきた。新人は約半年間のOJTを受けて一通りの知識や技術を学び独り立ちに至るのだが、業務に対する不安がなかなか軽減できない新人が多く、プログラムの見直しの必要性を感じている。

そこで、2019年度の指導者研修では新人が独り立ちを始める入職後半年の時期に指導者に「プロセスレコード」を記入してもらい、これを使って指導者のふりかえり研修を実施した。プロセスレコードとは、「患者と看護者の相互作用過程を明らかにし、実践に役立たせるために活用されている記録<sup>4</sup>」であり、1952年に精神科の看護師H.E.ペプロウが始めたものである。今回は、2019年11月に実施された「指導者集合研修」において、入社後6か月～1年目の新人職員の成長課題とサポートのあり方がどのように検討されたのかを報告する。

## 2. 研究方法

プロセスレコードの記入は、A県にあるユニット型特別養護老人ホームB園で2019年度に新人の指導を

担当した7名の職員に依頼した。その際、「独り立ち後の新人に対して指導が難しいと感じた場面」をプロセスレコードに書いてもらうようお願いした。倫理的配慮については当該施設の管理者および指導者に研究目的や個人情報の匿名化について口頭で説明し、同意を得た。指導者集合研修には指導者7名・指導者のメンター7名・法人教育チーム4名が出席し、1事例あたり約30分時間をかけて指導場面をふりかえり深めていった。新人に対して指導者が行ったサポート内容については、中原<sup>5</sup>の「職場学習論」を参考に「業務支援<sup>1</sup>」「内省支援<sup>2</sup>」「精神的支援<sup>3</sup>」の3つの視点で整理した。

## 3. 結果と考察

指導者に記入してもらった7名分のプロセスレコードを読み記述された内容に沿って分類した結果、指導者が感じる新人職員に対する指導の難しさは<コミュニケーションの難しい利用者との関わり><利用者家族との関わり><先輩職員との関わり><自分の感情のコントロール><空いた時間に何をすればいいかわからない>の5つのカテゴリーに整理された。以下、それぞれの内容を簡単に説明する。

<コミュニケーションの難しい利用者との関わり>

このカテゴリーには「食事や入浴の声掛けに対する拒否のある利用者への関わり方<事例1>」「言葉遣いが乱暴な利用者に対して新人が感情的になってしまう<事例2>」等の記述があった。これらの事例において指導者は、自信を失っている新人に対し「精神的支援」を行っていた。研修の場では、教育チームのメンバーから「何が良くなかったのか、次はどう修正していけばいいのかを助言する必要があった（内省支援）」とコメントがあった。

この時期の新人は、まだ利用者理解が不十分であり、高齢者の疾患や症状が良く理解できていないために、利用者との関わりに不安を感じてしまう事が多い。このような場合、利用者に関する事前の説明を新人に対して行っておくことが必要であった（業務支援）。また、この時期に新人が利用者に対して良い関わりができない場合、お互いの関係が気まづくなってしまうことがある。指導者には新人職員と当該

<sup>1</sup> 仕事の手順や方法についての指導や助言

<sup>2</sup> 省察（実践経験を振り返り吟味するプロセス）を手助け

すること

<sup>3</sup> 励ましや共感、気持ちの乱れを整える支援

利用者の関係を再構築する支援も求められる。〈事例1〉において利用者から介助を拒否された指導者は、すぐに直属の上司を訪ねて、「自分の関わり方は適切だったのか、新人にどのように助言すればよいか」を相談していた。曖昧な指導ではなく、上司の考えも聞いたうえで新人への助言を行うことが出来ており、指導者として良い実践が出来ていると感じた。

#### ＜利用者家族との関わり＞

新人が勤務中に利用者と面会していた家族（利用者の娘さん）から「父の服が少し汚れているんです…」と声を掛けられた。この時対応した新人が「着替えをしたほうがいいでしょうか？」と答えたが、「いや、いいです」と言われたのでそのままにしておいたところ、翌日になってその家族（娘さん）からクレームがあがった〈事例4〉。このケースは、新人でなくても、うまく対応することが難しい事例だったのではないかと考える。なぜなら、家族（娘さん）の発した言葉をそのまま受け止めるのではなく、相手の表情や口調から「本当は何を訴えたかったのか」、を解釈し、メッセージを読み取り、対応していく必要があったからである。研修の場においては、教育チームから「新人が経験したことであるが、チームのメンバー全体で共有する必要があるのではないか」とのコメントがあった。

#### ＜先輩職員との関わり＞

〈事例5〉では、ある先輩職員から強い口調で注意された新人が自信をなくしてしまい、先輩職員との関係が悪くなってしまったことが記述されていた。研修の場では、メンターから「利用者理解に関する学びの事例である〈事例1〉〈事例2〉と同様に、新人に対して先輩職員の性格や個性について前もって説明をしておくこと（業務支援）が必要だと感じた」とのコメントがあった。新人と先輩職員との関係が回復しない場合、指導者は〈事例1〉〈事例2〉と同様に新人職員と先輩職員との関係を再構築する役割を担う必要があると考えた。

#### ＜自分の感情のコントロール＞

〈事例6〉作中に周りから気にされるほど「イライラしてしまう」男性の新人に、真正面から向き合っ「どうしてイライラしてしまうのか」を聞いた指導者に対し、新人は「効率的に仕事ができない自分にイライラしてしまうんです」と答えたという事例である。指導者は傾聴、共感を心がけて新人に関わり、「効

率的に仕事ができないのは指導者の責任であり、色々方法を変えて試してみるから一緒に頑張ろう（精神支援）」と声をかけている。研修の場では、メンターから「新人の気持ちに寄り添った声掛けができており、良い指導が出来ている」とコメントがあった。

#### ＜空いた時間に何をすればいいかわからない＞

困った顔をしてユニット内をウロウロしていた新人に指導者が声を掛けたところ、「洗濯もごみ集めも終わって、何をすればいいかわからなくて…」と返答が返ってきた場面である。この時指導者は「新人は、まだ何をすべきかわかっていないんだ」と解釈し、「コール対応しながらご利用者とお話ししてもらえませんか？」と指示したという。筆者は、これまで指導者研修を重ねてきた経験から、この時期の新人は（独り立ちした後）「優先順位をつける」「臨機応変に行動する」「積極的に行動する」等の態度や能力を周りから期待されることが多いと感じている。しかし、新人にしてみれば独り立ち直後でまだまだ不安が大きい時期であり、この時期こそが新人の不安感とチームの期待感の「ずれ」が最も大きくなる時期であると推察する。介護現場では指導者のマンツーマンでの長期の指導が困難であるからこそ、新人の学習がどこまで進んだか把握が難しくなり、「ずれ」が生じやすくなる。プロセスレコードを書いてもらい、書かれた内容を新人、指導者、チームで共有出来れば、新人や指導者の内省支援だけで

独り立ちプロセスレコードに書いてもらうことで、この時期の新人の成長課題とサポ井上らは「省察の作業は一人ではなかなか難しく、上司や同僚が対話することが内省支援につながる<sup>vi)</sup>」と述べている。次の機会では、指導者だけでなく新人にもプロセスレコードを書いてもらい、その有効性について検証したいと考えている。

## 4. 結論

指導者のプロセスレコードの分析から明らかになった新人職員の「独り立ち後の成長課題」は5つのカテゴリーに分類された。

## 謝辞

本研究にご協力いただきました B 施設の職員の皆様に厚く感謝いたします。

## 引用・参考文献

<sup>i)</sup> 介護労働安定センター：『平成30年度介護労働実態調査』2019

<sup>ii)</sup> 藤井賢一郎：『介護職の初期キャリアに関する調査研究事業』日本社会事業大学, 2011

---

iii 永井則子：『プリセプターシップの理解と実践』日本看護協会出版会, 2006

iv ヒルデガード・E・ペプロウ著・稲田八重子他訳：『ペプロウ人間関係の看護論』医学書院, 1973

v 中原淳：『職場学習論』東京大学出版会, 2010

vi 井上由紀子：『現場で役立つ介護・福祉リーダーのためのチームマネジメント』中央法規, 2019