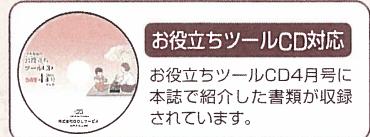


4

鷹栖さつき苑版 エルダー制度の仕組み

特別養護老人ホーム 鷹栖さつき苑
生活福祉係 係長 尾上 健介



1 新人育成システムができるまで

鷹栖さつき苑では、新人育成システムの『エルダーモード』をベースに、新人職員と先輩職員（教える側）の関係を築き、不安を取り除くための仕組みをつくりっています。お互いの負担感を軽減し、安心して効率的かつ確実に教えるための『鷹栖さつき苑の新人育成』の仕組みとツールをご紹介します。

エルダー制度とは、新人職員一人につき先輩職員（以下エルダー）一人を指導担当として充て、OJTを通じて指導・助言をしたり、よき相談相手として支援をするものです。この制度には、新人の育成を通じて先輩職員も育成していくというもう一つの目的があります。ほかにも、チューター制やバディ制、シスター制などと呼ばれるものがありますが、基本は同じ仕組みです。もともとはビジネス業界から始まったもので、私たちがよく知る有名企業でも取り入れられるほどの優れた仕組みです。最近では、医療や介護の現場にも取り入れられているところが

あります。

鷹栖さつき苑では平成14年にエルダー制度を導入しました。しかし、最初はあまり成果を上げることができず、逆にこの仕組みが職員の重荷となっていました。そして、ある時期には職員の離職が相次ぎ、十分な指導ができる職員が少なくなり、それでも次々と入れ替わり入社する新入職員の育成指導に追われ、職員全体が疲弊してしまったのです。

そこで、あらためてエルダー制度の運用について見直しました。



2 エルダー制度運用の見直し

まず、新人職員が新しい職場で持つ最初の不安を聞いてみました（表1）。

新人と先輩職員（以下、エルダー）を比較してみると共通点があることに気がつきます。お互いに人間関係を築く「不安」を持っており、実はエルダーも知識や技術に自信がなかったということが分かりました。

この結果を踏まえ、まず始めに「互いの不安を取り除く」、次に「確かな知識と技術を身につける（教えることができる）」、その2つが運用見直しの大きなポイントとなりました。

表1 新人とエルダーが持つ、最初の不安（上位抜粋）

新人の不安

- ・介護の技術・知識に不安がある
- ・職場の人間関係をうまく築けるか
- ・入居者との関係をうまく築けるか
- ・仕事を覚えられるか

エルダーの不安

- ・自分の知識・技術に自信がない
- ・新人と良い関係を築けるかが心配
- ・教え方が分からぬ
- ・きちんと教えられるか不安

※社会福祉法人さつき会 新採用職員アンケートによる

3 鷺栖さつき苑版 エルダー制度

① 出会いを支える

鷺栖さつき苑のエルダー制度は、新人とエルダーの出会いから始まります。出会いをサポートするために『自己紹介シート』を用います。これは初めて顔合わせをするときにお互いに交換し、相手の人柄を知ろうというものです。シートの内容は、出身地や自分の長所、短所、好きなもの、苦手なもの、最近のマイブーム、今不安なことなどです。このシートを顔合わせの前に記入しておき、話題に使います。最近は、コミュニケーションがあまり得意ではない新人職員がいます。目を合わせて挨拶ができなかつたり、休憩中に無言で携帯電話と向き合っていたり…。このシートはコミュニケーションのきっかけづくりに最適です。

その後「そういえば○○（新人）さん、出身は○○だったよね？」など、会話のきっかけをつくることもできます。

こんな事例がありました。

当苑のユニットリーダーのK君は、自己紹介シートの「新任職員へのお願い」という項目に「自分は照れ屋なのでしっかり目を見て話せるようにします」と書き自己紹介しました。自分の

目をなかなか見てくれないエルダーから教えられる新人職員は、きっと不安になると思います。ですが、事前にこのような情報があると、目を合わせないことがあっても新人が極端に不安になることはありません。

出会って5秒で決まるといわれる、その人の印象。人の魅力は第一印象だけでは伝えきれません。この自己紹介シートは、出会って間もない新人とエルダーが円滑にコミュニケーションをとれるようにするために考えて作られたものです。

1. 名前	
2. 出身地	
3. 血液型	
4. 介護の仕事を選んだ動機(簡単に)	
5. 自分の長所(3つ)	
6. 自分の短所(1つでも可)	
7. 好きなもの、こと	
8. 苦手なもの、こと	
9. 最近のマイブーム	
10. いま、不安なこと(新任職員のみ)	
11. エルダーへのお願い(新任職員のみ)	
12. 新任職員へのお願い(エルダーのみ)	
13. その他、相手に聞きたいことを1つ!(自由)	

自己紹介シート

② 幅広い実務を確実に身につける

新人スタッフが、独り立ちする（一人前に仕事ができる）までの間に、いったいどれくらいのことを覚えなければならぬのでしょうか？ 利用者の名前、利用者のA D L、病気、性格、居室の位置、介護技術、個別のケア、緊急時対応、ショートの受け入れ、感染症の予防、設備の使用・管理方法、会社の規則、各種手続き、ルールなど、たくさんあります。

さて、これらのこととをエルダーはもれなく新人スタッフに教えられるでしょうか？ 新人スタッフは理解できるでしょうか？ 優秀なスタッフでも、経験豊かなスタッフでも、うっかり漏れてしまうことはあると思います。その「もれ」が、とても重要なことだったりすることもあるでしょう。また「これは教えるまでもないか」という、教える側が「常識」と感じていることも、意外に新人は全く別の認識だったりします。

そんな幅広い介護の仕事を漏れなく教え、その理解度をしっかりと確認するために『目標到達度チェックリスト』と『O J T チェックシート』を使っています。

まず『目標到達度チェックリスト』（表2）には、各業務の到達目標があり、入職して1ヶ月後と2ヶ月後の2回、面接を行い、項目ごとに達成度（理解度）を評価します。新人は自己評価、エルダーは客観評価で1～10点の点数を付け、互いにその点数を比較して確認します。

このとき、新人が高得点をつけ、エルダーが低い点数をつけることがあれば、「Sさん（新人）、あなたはできているつもりでも、まだ〇〇さんの移乗のとき、フットレストが下がったままのことがあるよ。よく確認してね」と指導・助言することができます。また、エルダーが高い評価をつけ、新人は自信を持てず低い評価をつけた場合は「Sさん大丈夫、〇〇さんの体位交換は丁寧にできているよ。自信を持っていいよ」と、背中を押してあげることができます。



表2 目標到達度チェックリスト

A. 理念・マナー・接遇・勤務姿勢

項目	No	評価実施日	確認項目	指導	1ヶ月(第4週)		2ヶ月(第4週)					
					自己	エルダー	自己	エルダー	自己	エルダー	自己	エルダー
理念・ケアの理解	1	さつき会の使命、介護理念、苑是、苑訓が言える	1		/	/	/	/	/	/	/	/
	2	生活と自立支援の言葉の意味を理解している	2									
	3	『生活』の構造を理解している	3									
	4	さつき会職員としてのケアの視点を説明できる	4									
	5	ケアシステムを理解している	5									
手続き	25	事務手続きを正しくできる	6, 7, 9, 10									
	26	物品の保管場所が分かる	13, 14, 15									

B. ケアⅢ（食事・服薬・口腔ケア）

到達目標			確認項目	指導	1ヶ月(第4週)		2ヶ月(第4週)					
項目	No	評価実施日			自己	エルダー	自己	エルダー	自己	エルダー	自己	エルダー
食事前	4	食事の適した姿勢(4つのポイント)に配慮している	100		/	/	/	/	/	/	/	/
	5	食事用エプロンは必要最小限とし、着用は配膳時としているか	101									
	6	食事前に、その方の当日の体調を把握しているか	102									
	7	食事に必要な物品を個別に把握しているか	103									
	8	配膳・下膳時に声をかけているか	106									
	9	食札をすぐに回収しているか	104									
食事中	10	食事介助の際、入居者より低い位置から介助しているか	105									
	11	食器の位置を適正に配置している	107									
	12	お茶、汁物を最初に勧めている	108									
	13	利用者のペース、一口量に合わせているか	109									
	14	熱いものに対し、注意を促している	110									
	15	食事前に義歯が入っているか確認しているか	111									
	16	食事は冷めていないかを確認している	112									
	17	食事中、食事が楽しくなる工夫、ケアをしているか	113									
	18	介助の際、食器の音に配慮しているか	114									
	19	介助の際、本人の食べたいもの(順番)を聞いているか	115									
	20	咀嚼・嚥下状態を確認しているか	116, 117									
	21	麻痺の方に対し食器位置、声かけを工夫しているか	118									
	22	ホールディングタイムを理解しているか	119, 120									
	23	ベッド上で召し上がる方へ準備、食後など適切に対応している	121									
食後	24	食後、衣服に汚れがある場合は速やかに着替えているか	122									
	25	食後、口の周囲など残渣がないかを確認しているか	123									

漏れなく教え、きちんと確認・フォローするためには、この目標到達度チェックリストがあるのです。

そして『OJTチェックシート』(表3)は、エルダーのためのものです。目標到達度チェックリストの項目のすべてと連動しており、新人に教えるためのポイントが書かれています。エルダーの経験や

判断、あいまいな記憶をもとに教えるのではなく、確かな根拠と自信を持って教えることができます。これら教える項目は、社内の規則やマニュアル、年間20以上ある社内研修の内容とリンクしており、エルダーは自分の仕事の確認、自分で学んだことを伝えるトレーニングにもなります。

表3 OJTチェックシート

No	連動No	項目	確認内容	指導のポイント
1	A 1	理念・方針	<input type="checkbox"/> さつき会の使命、介護理念、苑是、苑訓が言える	使命:高齢者の自立した尊厳ある、人間らしい生活を守る 理念:人間尊重、当事者主体、利用者本位 苑是:信頼、創造、自立(自律)
2	A 2	理念・方針	<input type="checkbox"/> 生活と自立支援の言葉の意味を理解している	生活:生活とは(例)生活構造の理解。入居者が一人一人自分らしく暮らしていただけるよう個性、特徴を理解し、それに沿った支援をする。また、暮らしを支える前には、まず、命を支える支援(生命、安全を守る)が必要である 自立支援:(例)残存能力を生かす、また、潜在能力を引き出し、その方の自立を支援する
4	A 4	理念・方針	<input type="checkbox"/> さつき会職員としてのケアの視点を説明できる	その人らしい暮らしを守るためにには、2つの視点が必要。主観的視点(その人の思い)と客観的視点(身体状況、機能など)。いずれが欠けてもだめ。それら両方の視点よりその人のケアを考えていく
5	A 5	理念・方針	<input type="checkbox"/> ケアシステムを理解している	記録、日誌、モニタリング、アセスメント、ケアプラン、ユニット会議の連動のしくみ。ケアチェックの方法。記録、日誌の見方。
6	A	事務手続き	<input type="checkbox"/> 時間外勤務命令簿の提出を正しくできる	当月月末までに提出。時間外勤務時、当日中に係長へ提出
7	A	事務手続き	<input type="checkbox"/> 有給休暇申出書の提出を正しくできる	有給休暇取得前までに『届出書』とあわせて係長へ提出
10	A 8	事務手続き	<input type="checkbox"/> 事故発生・発見報告書の記入を正しくできる	事故報告書記入例参照
11	A 9	事務手続き	<input type="checkbox"/> 出張関係書類を作成できる	出張2週間前までに提出(『出張伺い書』『出張旅費概算請求書』)。出張後は、復命書と研修資料、関係領収書を係長へ提出。概算請求との違いがあれば、『出張旅費精算請求書』も添える
13	A	物品管理	<input type="checkbox"/> 私物保管庫の保管物品がわかる	コピー用紙、ファイル類各種、行事関係物品、音響設備など
14	A	物品管理	<input type="checkbox"/> 介護材料室の保管物品がわかる	シーツ、布団、マットレス類、ポータブルトイレ、ベッド関係物品、日用品など
15	A	物品管理	<input type="checkbox"/> 器具庫の保管物品がわかる	照明器具のスペア、居室電気カバー、ナースコール、掃除機、工具など。 照明器具の部品交換時は総務係に伝えること

100	B 25	食事	<input type="checkbox"/> 食事の適した姿勢(4つのポイント)に配慮している	①足を床につける ②背もたれのある椅子に座る ③テーブルが高すぎない ④前傾姿勢がとれる
101	B 26	食事	<input type="checkbox"/> 食事用エプロンは必要最小限とし、着用は配膳時としているか	特別な希望がない限り、エプロンは配膳時にかける。かける時は声を掛ける
102	B 27	食事	<input type="checkbox"/> 食事前に、その方の当日の体調を把握しているか	引き継ぎ、日誌、個別記録のほか、本人の表情、体の動きなどを確認する
103	B 28	食事	<input type="checkbox"/> 食事に必要な物品を個別に把握しているか	スプーン、フォーク、エプロン、自助具、食器など
104	B 29	食事	<input type="checkbox"/> 食札をすぐに回収している	配膳後、速やかに配膳台にまとめておく
105	B 30	食事	<input type="checkbox"/> 食事介助の際、入居者より低い位置から介助しているか	高い位置からの介助は誤嚥の危険性が高いほか、威圧感がある
106	B 31	食事	<input type="checkbox"/> 配膳・下膳時声をかけている	「お待たせしました」「お下げしてもよろしいですか」など
107	B 32	食事	<input type="checkbox"/> 食器の位置を適正に配置している	基本配置を理解するほか、その人の食べやすい配置に心掛ける
108	B 33	食事	<input type="checkbox"/> お茶、汁物を最初に勧めている	食事前の体の準備。口腔内を湿らせ嚥下を促す
109	B 34	食事	<input type="checkbox"/> 利用者のペース、一口量に合わせているか	飲み込みを確認し、次に口に運ぶ。量は咀嚼しやすく、飲み込める量を
110	B 35	食事	<input type="checkbox"/> 熱いものに対し、注意を促している	汁物、お茶など、「熱いので気をつけてください」など
111	B 36	食事	<input type="checkbox"/> 食事前に義歯が入っているか確認しているか	表情をよく観察する
112	B 37	食事	<input type="checkbox"/> 食事は冷めていないかを確認している	冷めている場合は、電子レンジにて温めなおす
113	B 38	食事	<input type="checkbox"/> 食事中、食事が楽しくなる工夫、ケアをしているか	会話をしながら、美味しく食べられるよう支援
114	B 39	食事	<input type="checkbox"/> 介助の際、食器の音に配慮しているか	せわしなく物音をたてないように配慮する
115	B 40	食事	<input type="checkbox"/> 介助の際、本人の食べたいものの(順番)を聞いているか	「次に何を召し上がりますか」など、相手の意思確認をする
116	B 41	食事	<input type="checkbox"/> 咀嚼状態を確認しているか	丸呑みしていないか、一口の量が多く、口腔内に溜まっていないかを確認する
117	B 42	食事	<input type="checkbox"/> 噫下状態を確認しているか	一口一口飲み込みを確認する。パサつく食材の場合は、前後に水分や汁物を促す
118	B 43	食事	<input type="checkbox"/> 麻痺の方に対し食器位置、声かけを工夫しているか	麻痺のある方は麻痺側の視界が狭窄している場合があるため、注意を促す
119	B 44	食事	<input type="checkbox"/> 食事が遅れる場合に適切に保存している	ラップをかけて冷蔵庫で保管する
120	B 45	食事	<input type="checkbox"/> ホールディングタイムを理解しているか	調理後2時間以内に食べること。なお、その2時間は常温ではなく、冷蔵庫保管
121	B 46	食事	<input type="checkbox"/> ベッド上で召し上がる方へ準備、食後など適切に対応している	食前①身体の位置をベッドのやや上に上げる②足側のギャッジを上げる③頭側のギャッジを上げる④本人に確認する 食後①食後30分はそのままの姿勢を維持する②(本人がつらそうな場合は)やや角度を下げる。※誤嚥予防のため
122	B 47	食事	<input type="checkbox"/> 食後、衣服に汚れがある場合は速やかに着替えているか	衣服の汚れを見つけたときは速やかに着替える

③ 計画的に教える

鷹栖さつき苑では、入社後の新人研修の修了後から1ヶ月間、OJTとしてエルダーと共にシフトに入り、1ヶ月後の独り立ち（一人前としてシフトに入る）を目指します。

1ヶ月間のOJTに入る前、新人とエルダーは『エルダーカレンダー』（表4）を作成します。前項で紹介した目標到達度チェックリストに基づき、いつ、どの項目を教えるか（教わるか）を相談しながら、その項目の番号を書き込みます。エルダーカレンダーの利点は、計画的に教えることができ、新人とエルダーの心構えができるところにあります。あらかじめ、すべての項目を事前に書き込むことで、教える『もれ』はなくなります。予定どおり教えられなければ、後で別の日に教えられなかった項目を入れることもできます。

例えば、

エルダー：「S（新人）さん、今日入浴当番だから、今日は入浴について教えるね」
新人：「今日は入浴の準備をしていません！そんな、急に言われても…」

というようなことは少なくなるはずです。

勤務表を見て、事前に自分たちが入浴介助に入る日に予定したり、間接業務は分散して予定に入れたりなど、計画的に偏りなく教えることができます。定期面談のときには、進捗状況の確認にとても役に立ちます。

1ヶ月間のOJTはカレンダーをもとに教えてい

くので、新人は「今日は何を教えてもらうか」エルダーは「今日は何を教えるか」が明確になります。「今日は入浴業務を覚えるぞ！（教えるぞ）」と、その日の目標がはっきりします。新人もエルダーも心の準備ができ、安心できます。

表4 エルダーカレンダー

週	日	曜日	新人氏名	エルダー氏名	指導項目（予定）	面談予定
	4月9日	金	公	日特才		
1週	10	土	早	早	2, 3, 15~20, 29	
	11	日	日	公		
	12	月	遅	遅	8, 13, 23~25	
	13	火	な夜	な夜	5, 9, 10, 21, 22, 26, 27	
	14	水	明	明		
	15	木	公	公		
	16	金	な夜	な夜	1, 9, 10, 21, 22, 26~28	16:00~
	17	土	明	明		
	18	日	公	公		
	19	月	た早	な早	7, 15~20, 29	
	20	火	日	日	6, 11~14	
	21	水	遅	遅	8, 13, 23~25	
	22	木	す夜	す夜	9, 10, 21, 22, 26, 27	
	23	金	明	明	1	10:00~
	24	土	公	公		
	25	日	遅	遅	8, 13, 23~25	
	26	月	な夜	な夜		
	27	火	明	明		
	28	水	公	公		
	29	木	た早	た早	15~20, 29	
	30	金	日	日	11~14	17:45~

その日に何を教えるか、下記の指導項目番号を割り当てていく。項目は目標到達度チェックリストと連動

定期面談の予定

【指導項目】
A 理念 1 <input type="checkbox"/> 理念・ケアの理解
2 <input type="checkbox"/> 職員マナー
3 <input type="checkbox"/> 接遇
4 <input type="checkbox"/> ブライバシー
5 <input type="checkbox"/> 環境整備
6 <input type="checkbox"/> 勤務姿勢
7 <input type="checkbox"/> 手続き
Bケア 1 <input type="checkbox"/> トランスポーター
2 <input type="checkbox"/> 排泄
3 <input type="checkbox"/> その他
4 <input type="checkbox"/> 入浴前
5 <input type="checkbox"/> 入浴中
6 <input type="checkbox"/> 入浴後
7 <input type="checkbox"/> 内服
8 <input type="checkbox"/> 口腔ケア
9 <input type="checkbox"/> その他
10 <input type="checkbox"/> 着替え
11 <input type="checkbox"/> 設備操作
C 医療 1 <input type="checkbox"/> 食事前
2 <input type="checkbox"/> 食事中
3 <input type="checkbox"/> 食後
4 <input type="checkbox"/> その他
5 <input type="checkbox"/> 内服
6 <input type="checkbox"/> 口腔ケア
D 開筋業務 1 <input type="checkbox"/> 巡回
2 <input type="checkbox"/> リネン業務
3 <input type="checkbox"/> 入居者担当業務
4 <input type="checkbox"/> その他

④ 不安を取り除き、信頼関係をつくる

『定期面談』のスケジュールと実施者は表5の通りです。

表5 エルダー定期面談の予定

月	週	面談をする人
1ヶ月目	毎週	新人+エルダー+係長（現場責任者）
2ヶ月目	1・3週目	新人+係長
	2・4週目	新人+エルダー+係長
3～5ヶ月目	第4週目	新人+主任（または係長）
6ヶ月目	第4週目	新人+エルダー+係長

定期面談の内容と目的

- 新人の不安や悩みを聞き、アドバイスする
- 進捗状況の確認
- エルダーが適切な指導ができているか
- 新人とエルダーの関係は良好か

定期面談では、新人スタッフの不安や悩みに対して、まずエルダーが自分の経験に基づきアドバイスします。

時々「心配なことは特にない」という新人もいますが、そういった人は自分で気がついていない場合も多いです。「〇〇では、心配はない？」など話題を投げ掛けてみます。

進捗状況の確認はエルダーカレンダーを見ながら行います。予定通りできているか、教え漏れはないか、確認しておきたいことはないかなどを聞きます。

エルダーの指導や関係についての確認は、同席する現場責任者の役割です。当法人では事業所の管理者を行っています。先にも述べたように、エルダー制度による新人育成は、新人はもちろんのこと、教えるエルダーも不安があります。自信がないまま、あいまいな

アドバイスをして、後々困ってしまうケースもあります。

会社の理念に基づいたアドバイスは、ベテランのスタッフでも難しいものです。管理者は、会社の規則や理念など、軸がぶれないようにフォローします。

新人とエルダーの人間関係は、エルダー制度の成果を左右する重要な鍵になります。話をしているときの表情や語調などから、互いの親近感や人柄の理解など、相手への信頼感・距離感を確認します。また、面談時の座席も配慮します。3者面談のときは、新人スタッフとエルダーは横並びに座ります。「私が付いているから、大丈夫！」という安心感を与えるためです。

面談終了後は、管理者からエルダーに「頑張っているね。ありがとう」とねぎらいの言葉も大切です。必要があれば、面談で気がついたこともアドバイスします。

面談は『面談シート』に沿い、時間厳守で進めます。1回の面談は約15分程度。面談の内容は面談シートに記録します。面談後、記録はその新人スタッフが所属するユニットのリーダーから施設長までが共有します。2回目以降の面談は、前回の面談記録を参考に、前回の課題や不安が解決しているかの確認も忘れずに行います。



4 終わりに

エルダー制度を見直してから2年。職場環境を理由とした離職者は0名と、確実に成果は出ています。個々の成長はさまざまですが、いずれの職員も口をそろえて「楽しく働いています！」と言ってくれています。エルダーとの関係も良好です。エルダーからも「教えやすい」「不安が少ない」と好評です。不安や悩みの内容も、面談を重ねるごとに変化していきます。初めのころ「業務を覚えられるか不安…」と言っていた新任スタッフのSさんも、6ヶ月目の面談のときに、「今の不安は？」と聞くと、「自分の仕事が早く終わったときに、他ユニットへ応援に行きたいが、タイミングを知りたい」と、とても頼

もしいことを言ってくれるようになりました。スタッフが、この仕組みをきちんと理解し、上手に活用してくれているのだと実感します。

新人職員はみな原石です。丁寧に磨けば、それぞれの個性が光り出します。

人材育成はとても根気のいるものです。新人の育成も担当のエルダーに「丸投げ」ではなく、新人を育てよう、仲間に迎え入れようというチーム全員の気持ちが大切です。職員を丁寧に育てれば、職員は定着しケアは安定・向上します。ケアが向上すれば、ご利用者の生活がより豊かになります。