

基本的な考え

チューター制度の理解

チューター制度は **tutor** 「個人指導教師」とも訳されるように、組織化された職場の中で新任職員と指導者である先輩職員の1対1の関係で、指導・教育・訓練を行う新任職員指導体制です。このシステムは、新任職員と先輩であるチューターのコミュニケーションを深めることが、とても重要な要素となります。

指導にあたっては、新任職員が「チューター指導指針」に基づく内容を理解し、実践できるように教育することのほか、業務上の悩みや問題、さらに個人的な悩みや問題についても配慮し、援助していくことが大切です。

新任職員の「知識」「技術」「福祉の心」の各側面を片寄ることなく、バランスよく育てていくことで、新任職員がホームの職員として熟成し、さらには、次に入職する職員の指導者となれるよう育てなければなりません。

また、チューターとなる先輩職員が直接的に責任をもって後輩を育てる働きは、同時にチューター自身が自らの介護職としての在りようを見直すことにもなり、自身のステップアップにもつながります。

誰もが経験してきたように、新卒・中途に関わらず、新しい職場環境の中で働くということは業務面、対人面ともに緊張や不安があるものです。これらの不安に対してチューターは技術の習得に止まらず、精神的な支え、良好な人間関係の構築、仕事の喜びなど職業としての価値を伝えるという、この制度の真の目的を理解する必要があります。

チューター体制

□各棟2名のチューターを配置します。

原則として、2名のうち1名は次年度もチューターを継続し、新たな職員を新チューターとして1名加えた2名体制で、毎年新任職員の、指導・教育・訓練にあたります。

□原則として2名のチューターのうち、どちらかが新任職員と同一の勤務区分で勤務し、1対1での指導・教育・訓練に当たります。

□期間は、個別の習熟度状況により最短6ヶ月～最長12ヶ月とする

チューター指導指針

新任職員を施設で働く組織人として、福祉現場で働く援助の専門家として育成していくためには、育成する側が一つの共通した指針のもとに指導を進めていくことが大切です。

この「チューター指導指針」は

- ①「チューターガイド」
- ②「チェックリスト項目」
- ③「棟ごとの業務内容詳細マニュアル」
- ④「棟ごとの勤務別業務一覧」

からなっていますが、それぞれの内容・項目は、最低必要と思われるものを載せたに過ぎません。

当法人の【基本方針】【ご利用者への宣言】【職員行動指針】に沿った援助を展開していくうえで、誰もが身につけておかなければならない必要最低限の知識、技術であることを理解して下さい。

チューターが活用するにあたって

(1) 共通した指導の重要性

- ・指導を受けるものにとって、指導する先輩により指導内容にちがいがあることが一番つらく、困惑するものです。誰もが共通した視点で指導できるようにするためにこの「チューターガイド」「チェックリスト項目」「棟ごとの業務内容詳細マニュアル」「棟ごとの勤務別業務一覧」を活用します。
- ・新任職員は、そのチューターによることなく、同じレベルで指導を受ける権利があり、チューターには、その指導の義務があります。
チューターにあたった職員間に仕事の経験年数や、生活体験のちがいなどがあるものの最低水準を押さえて指導していく必要があります。

(2) 到達度の確認

- ・援助の専門家といえども、それぞれに輝く個性がありその個性をよい方向へ伸ばしていくことは、先輩としてだけでなく組織としての責任と言えます。
しかし、組織においてチームワークの仕事をしていくうえでは、絶対評価だけ

では十分とは言えません。

相対的に見て、もう少しレベルアップしたいところ、達成できているところを「チェック項目リスト」をもとに客観的、具体的に確認し、今後の目標を設定するうえで活用します。

(3) 指導の検討

- ・(2)によって具体化された項目について、自分自身の指導に照らしてみる必要があります。

果たして自分の指導はどうであったか検討し、必要があれば新任職員の声をフィードバックさせるなど、指導者としての自己覚知（自分の価値観や考え方を理解する）ために活用します。

新任職員が活用するにあたって

(1) 自己学習

- ・新任職員はチューターにより指導され、そして成長します。しかし、それだけでは不十分です。チューター指導指針をもとに、自らが達成しなければならない事柄を常に確認しておかなければなりません。指導を受けるだけでなく、自ら技術、知識を学び、体得していくために活用します。

(2) 自己覚知

- ・利用者に適切なサービスを提供していくためには、介護する者（援助者）としての自己覚知が必要です。

“がむしゃらな1年”“必死の1年”であるかもしれませんが、きちんと自己を見据える時間をもたなければなりません。ある程度できているところ、努力を要するところを自分自身が客観的に自己評価するところが大切です。

自分自身を客観的に知るために活用します。

チューターと新任職員の共働

(1) 目標設定

- ・新任職員育成システムにおいて、最も重要と思われることは指導する側と受ける側が、共通の目標を持つことです。
- ・新任介護職員によって、すでに介護の経験がある者とない者とは、各段階における目標の到達度の差が生じることもあるでしょう。

面談の中で、ともに話し合い、納得し合って目標を設定することが大切です。

(2) 到達度の確認

- ・面接の中で、チューターと新任職員がそれぞれの立場で到達度を確認しますが、それだけでは不十分です。

お互いの意見を率直に出し合って、二人三脚で評価することで、より効果が上がります。

各段階ごとに検討し合うことで、より客観的に、より効果的な達成度の確認をすることができます。

(3) 双方向からの働きかけ

- ・(1)、(2)ですでに明確となっていますが、育成システムは「共働」の原則のもとに成り立ちます。

どちらかの一方的な働きかけによるものでは不十分な効果しか得られないでしょう。これまで以上にこの「共働」の原則を明確に位置づけ、ともに歩んでいきます。

具体的な活用

面談とレベル目標の設定

チューターの任命を受けたときから、新任職員との二人三脚の開始です。

チューターと新任職員の双方で、チューター指導指針を確認します。

この指針は、1年間続く育成システムを通しての到達目標です。1年を通して、無理なくすべての項目において達成できることが大切です。

そのためには、項目をよく理解し、その項目について1ヶ月～12ヶ月の間で、いつまでに達成するかについて、まずチューター自身が整理しておく必要があります。

その後、教育、指導が始まる前（入社時研修時）に「第1回面談」を開催し、指針の趣旨、チェックリストの説明や、レベル目標の設定、達成時期等について新任職員と十分な話し合いを行い、お互いに共通の理解を図っていかねばなりません。

レベル目標は次のように設定します。

レベル目標	内 容
第一段階	1ヶ月以内に理解、達成することが望ましい段階
第二段階	3ヶ月以内に理解、達成することが望ましい段階
第三段階	6ヶ月以内に理解、達成することが望ましい段階
第四段階	12ヶ月以内に理解、達成することが望ましい段階

具体的な指導の開始

業務の「チェックリスト」の各段階（レベル目標）が設定できたら、実際の指導が開始します。

原則、2名のチューターのうちどちらかが、新任職員と同じ勤務区分となり最低6ヶ月間は1対1での対応を継続します。

チューターは、最低限指導しなければならないことを、新任職員は、それぞれの段階で体得しておかなければならないことを、指導指針を経常的に活用することで確認します。項目の理解が不十分なときは、相談を繰り返しながら理解しておきます。

また、チューターは、実際に遭遇した場面を後で振り返って、指導指針に照らしなが

ら説明するなど、具体的な指導に努めましょう。

評 価

(1) 評価方法

- ・評価を実施する時期は入社後1か月終了時、3か月終了時、6ヶ月終了前、9ヶ月終了時及び1年終了時点の各段階で面談を開催し評価を行います。

まずは、チューター、新任職員が、それぞれの立場で評価します。次はそれをもとに面談で話し合い、評価します。そして必要があれば、次の段階目標の修正をします。たとえば、達成できなかった項目がある場合、次の段階へともち越さなければなりません。また、次の段階に目標をおいた項目でも、すでに達成できているものもあるかもしれません。話し合いの中から十分に整理しておきましょう。

この場合大切にしたいことは、“できた”“できない”を機械的に分別していくものではないということです。できたところはどのようなところがよかったのか、できなかったところはどのようなところが、なぜできなかったのか、今後どのようにすればできるようになるのかなど具体的に検討していくことが大切です。

評価は、単に新任職員の目標達成度だけで評価をしていくものではありません。今後どのような目標をもって進んでいくべきかを定めるものです。そして、指導者にとっても、自分の指導を見直し、新たな指導指針を検討する機会なのです。できないところの指摘だけでなく、キラリと光る個性を評価し、助長してあげられたかなども確認しておきましょう。

(2) 評価スケール

- ・新任職評価をしていくうえではある程度の目安となるものがが必要です。技術の体得の度合いを数量化するのは、難しい面もあるでしょうが、一つの目安として次のように設定します。

マーク	意 味	詳 細
◎	目標達成	十分に達成できています。今後のさらなる成長を期待します。
○	ほぼ達成	ほぼ達成できていますが、今後も努力を継続し向上して下さい。

×	未達成	努力はしましたが達成には不十分です。次の期間でも継続して実践して下さい。
△	未経験、未対応	項目の内容に該当する事例や対象者などありませんでした。 今後、実際にこのようなケースに対応する場合は、チェック項目の主旨を十分に理解し、実践して下さい。

仮 卒 業

入社後6ヶ月を経過する時点で、面談を行い、これまでの6ヶ月間のレベル目標の達成度に係る評価を実施します。

面談には新任職員、チューター、係長、施設長が参加します。

この面談で一定のレベル目標を達成していると判断された場合は、いったん「仮卒業」となり、チューターとのワンツーマンの教育体系を離れ、それまでに学んだ知識、技術、考え方をもとに、各部署、各棟で他の先輩たちとランダムに業務を行うようになります。

もちろん、チューターは勤務日が新任職員と同じ場合は優先して指導、教育にあたります。また、新任職員と同一勤務日でない場合も、他先輩職員等に新任職員の勤務状況を詳しく確認しながら、残されたレベル目標の達成に向けて、積極的に関わりを持ちながら共働していきます。この場合、9ヶ月面談（仮卒業後、3ヶ月経過時点）で未達成のレベル目標についての進捗状況や習熟度の確認を実施します。

なお、レベル目標への達成が不十分の場合は、そのままチューターとのワンツーマンの教育体系を継続し、概ね1ヶ月単位で仮卒業のための面談を実施します。

卒業・宣誓式

1年間の二人三脚も終了。2人の共働計画と実践の最終点検です。12ヶ月面談を開催し、指導指針を活用して1年間の総括をします。万一、達成できない項目があったら、今後どのようなことに気をつけていったらよいのか、率直に話し合しましょう。

1年間、チューターの目を通して、新任介護職員が今後も助長していきべき優れた点に気づかされたら、率直に伝え、お互いに確認しましょう。

卒業のための面談では、1年間の教育研修を終えての、新任職員のそれぞれの思いと、いよいよ独り立ちし、先輩職員となるにあたっての決意をまとめます。

まとめた決意は、新しい年度となる4月1日の職員全体会議で行われる『誓いの式』の場で表明をします。あわせて、チューターも1年を振り返って、新任職員にはなむけの言葉を贈ります。

チューターへの支援とスーパービジョン

チューターに任命された職員にとって、ルーティン業務やそれぞれの役割として負荷される仕事とあわせて行う新任職員への指導は、身体的側面だけでなく、精神的にも負荷になるでしょう。

「チューターだから自分の責任」と一人で抱え込まないで、困ったとき、悩んでいるときなどは、先輩や上司に相談できるようにしておくことが重要です。

相談をすることは、恥ずかしいことでも無責任なことでもありません。むしろ、チームとしてあるいは組織として人材を育成していくことは、とても重要であり、介護の現場の専門性を高めるためにも必要なことと言えます。

チューター制度を定着させるためには他職員による、チューターを支援するシステムが必要であり、そのシステムはスーパービジョンの循環性と重層性に見ることができ、専門職としての人材育成には欠かせないものです。

①スーパービジョンの循環性

チューター制度を導入した当初は「チューターと新任職員」という関係性におけるチューターの役割だけとなりますが、チューター制度が年数を重ねていくと、チューターによる教育を受けた新任職員が成長し、新たなチューターとなっていきます。

さらに、そこで育てられた新任職員がまた先輩職員として後輩職員のチューターとなる……という**循環性の法則**が成立します。

これは、チームや組織で新任職員を育てると同時に、チームや組織としての業務の標準化につながっていくものです。

「チューターと新任職員のマンツーマンの育成システム」といっても、特養の複雑化した勤務体制のもとでは、日常業務の技術や知識のすべてをチューターが指導していくことは困難と言えます。

チームの先輩職員たちがその都度指導していくことも人材の育成には大変重要です。したがって、担当チューター以外の職員がチューター経験者であるということは、適切な指導をその都度していけるということにつながります。

このことはチームや組織の業務水準をいっそう向上させ、ご利用者やご家族に、より

質の高いサービスを提供することにつながっていきます。

スーパービジョンの機能という視点で見ると、チューターが主となった「支持的機能」とチームのチューター経験者が日々行う「教育的機能」が発揮される場面であると言えるでしょう。

②スーパービジョンの重層性

チューター制度により構築される「スーパービジョンの循環性」は、「組織」という視点を見た場合には、「上司」と「部下」の関係性の成立ともいうことができます。

これは、チューターを同僚として支援するという以外にチームで支援していく体制でもあり、組織としてチューターが能力を発揮できる職場環境を整えたり、適切な指導ができるように調整したり、また、上司として、部下の人材育成の相談に応じるという重要な支援体制でもあります。

チーム内の上司には、組織上の上位職がおり、その中でやはり、スーパービジョンが行なわれているように、組織内ではどこまでいってもスーパービジョン体制が「層」を成しています。

このことが、職員一人ひとりに組織人としての自覚を促し、熟成した組織を構築していくのです。スーパービジョンの機能という視点では「管理的機能」が発揮される場面であると言えるでしょう。

以上のように、チューター制度が定着する環境をしっかりと整え、有効な制度運営をしていくなかでは、チューター自身が新任職員を指導する一方で「自己の再教育」機能を発揮し、やりがいや達成感を得ると同時に、自身の専門性を高める教育の機会としてもとらえることができます。

新任職員が将来、「しっかり成長して、後輩を指導できる職員になりたい！」
「チューターをやってみたい！」と思ってもらえるよう、また、先輩職員が
チューターとして充実した期間を体験し、後輩の成長に喜びを感じられるように、
チューター制度の確立に向けて取り組んでいきます。

そして、ここで働く職員が働きやすいと思えるような風土と介護の仕事に
やりがいと誇りを感じられるような、かねやまホームを目指していきます。

※スーパービジョン（SUPER VISION）

スーパーバイザー（指導する者）とスーパーバイシー（指導を受ける者）との関係間における対人援助法で、対人援助職者が常に専門家として資質の向上を目指す教育方法をいう。