

105. 「TM 研修（1-3）」の工夫⑤ 「目標を設定し、行動を変え、達成する」仕組み 研修の目的『「利用者目線でチームケアを行う」ことのできるリーダーを育成

2020年7月05日

今回のエッセイは、下記プログラム「チームマネジメント研修（1-3）」の工夫5「個人・チーム目標の達成を自然なかたちで取り入れ、個人の成長とチームの成長を体験させていること。」を深めます。

弊社プログラム「TM 研修（1-3）」の工夫です。

1. 「大人の学び」に関する知見を取り込んでいること（エッセイ 98 の補足を参照）
2. 対人援助職として自己理解・自己覚知・他者理解を自然なかたちで深めるようにしていること。
3. OJT の学びを深めるためにプロセスレコードを活用し省察させていること。
4. PM 理論、SL 理論、サーバントリーダーシップ等のリーダーシップの学びを深めていること。
5. 個人・チーム目標の達成を自然なかたちで取り入れ、個人の成長とチームの成長を体験させていること
6. 問題解決と課題解決を題材として、グループ学習の機会を設け、傾聴・受容・承認・フィードバック・リフレクション等、相互の学び合いを深めることができるようにしていること
7. 研修の取組を振り返り、成果と課題を整理するレポート作成とプレゼンする機会を設けていること
8. 中間、最終評価の仕組みを取り入れていること

この「個人・チーム目標の達成を自然なかたちで取り入れ」という「自然のかたちで取り入れる」工夫の作り込みが、本当に難しく、何度も試行錯誤を繰り返して、ようやく「個人の成長とチームの成長を体験させる」ことまでできるようになりました。

以下は、その工夫に至る過程と工夫を紹介します。

リーダーの皆様においては目標の達成以前に、

- ①目標設定自体ほとんど行っていない人、
 - ②年度初めに設定するがその目標自体覚えていない人、
 - ③組織的に目標管理シートで管理され実行するが上司から適切にフォローされていなくモチベーションが下がっている人、
 - ④目標を達成したいけれど業務に振り回され毎年達成できていない人、
- 人がいなく忙しいこと等で、どちらかという目標の達成以前に、目標設定自体が自律的に行われていない傾向が介護の社会ではないでしょうか。

えー！（驚き）

事業計画があるのに、自分の目標を覚えていない人がいるの？（Σ（・□・；））

リーダーだよな！？

それが現実です！！全てとは言いません。

多くの方は、年間の目標を立てたけれど目標達成への行動と自覚を持たれていないようです。

すなわち、リーダー自体に目標の意味づけや必要性が伝わっていない、教育されていない事です。

皆様の法人施設のリーダーはいかがですか。

書籍「目標を達成するすごいシート」の著者である佐藤耕一氏によると

『一般のビジネスパーソンの中で、きちんと目標を設定して行動を変えられる人は 100 人に 3 人いる
 かないか。』また、『目標を設定し、行動を変え、達成する』という王道のプロセスをすんなり辿るのは、
 極端に言えば「天才型」の人達や一部の大きな目的意識を持った「天才型予備軍」の人たち』とし、
 『普通の人々が掲げる目標は思いつきや使命感のないものであることが多く、最初のうちこそ意欲は高まる
 もの、すぐにモチベーションが下がってしまうため、挫折を繰り返してしまう』と目標達成の現実
 を指摘しています。

現実、目標管理制度が導入され、体系的な職員育成がされている法人以外のリーダーは、目標管理の意
 識教育が成されていない、個人的に本などで自己啓発されている方がいるかどうかで、前出の佐藤耕
 一氏が指摘している「目標を設定し、行動を変え、達成する」ことができているリーダーは、100 人に
 3 人というのも頷けるところではないでしょうか。

つまり、極端な言い方だと 100 人中 97 人が「目標を設定し、行動を変え、達成する」ことができてい
 ないという事です。

このようなリーダーに「個人・チーム目標の達成を自然なかたちで取り入れ、個人の成長とチームの成
 長を体験させていること」は、どれだけ大変な事であるか想像できるかと思います。

さて、ここからがピーエムシーの挑戦です。

下記は、プログラム「チームマネジメント研修（1-3）」の目標と達成方法です。

この目標達成方法のカリキュラムに則って、リーダー各自が「目標を設定し、行動を変え、目標達成す
 る」ことで、研修の目標とする、1 年目「リーダーの意識変容」、2 年目「部下と関わり、成長を支援す
 る」、3 年目「部下の意識と行動変容」が達成されます。

チームマネジメント研修の目標と達成方法（1-3）

| | 1年目 | 2年目 | 3年目 |
|---------|--------------------------------|-----------------------------------|--|
| 目 標 | リーダーの意識変容 (自分なりのリーダーシップを持つ) | 部下と関わり、成長を支援する (発信する、伝える、傾聴する) | 部下の意識と行動の変容 (チームワークと連携を強化し、 提供するケアの質の管理ができる) |
| 達 成 方 法 | 自己理解と 他者理解 | 自己理解と 他者理解 | 自己理解と 他者理解 |
| | チームの課題の 明確化と 改善の取組み | 部下への 個別 アプローチ (能力開発) | チーム全体への アプローチ |
| | 「リーダーカ」 a・e診断 プロセスレコード | 「リーダーカ」 a・e診断 プロセス レコード | 「リーダーカ」 a・e診断 |
| | 個人目標の設定と 取組み | OJT 事例報告 | 認知症ケア ユマニチュードの取組みを 浸透させる |
| | | | PDCAサイクルで 自分たちの部署を 変えていく経験を 共有する (ケアの質の向上を 目的とした業務の 見直し) |

そのための仕組みを紹介していきます。

仕組みの一つ目は、下記目標管理制度（MBO）の説明文を参照して紹介します。

目標管理制度（MBO）とは、「**メンバーの自律的な目標達成を支援する仕組み**」です。

目標管理制度(MBO)はもともと、経営学者であるピーター・ドラッカーが提唱した「目標による管理と自己統制」という概念から生まれた組織マネジメントの手法です。

通常、会社の目標を実現するために各組織目標が設定され、その組織目標を達成するため、メンバーそれぞれの役割に応じた目標が設定されます。このため、目標管理制度の考え方においては、メンバーの目標は会社の目標とベクトルがそろっているのがセオリーです。とはいえ、単純な「ノルマ管理」というわけではなく、目標を明確に設定することでメンバーが自律的に目標に向かい、やり遂げることによって能力開発にもつなげていくことが目標管理制度の基本的な考え方です。

会社を実現したいこととメンバーが実現したいことが一致していれば、メンバーにとって行動の意味付けや目指す方向が明確になり、納得感を持って自律的に行動をするなどの効果が期待できます。

一つ目の仕組みです。

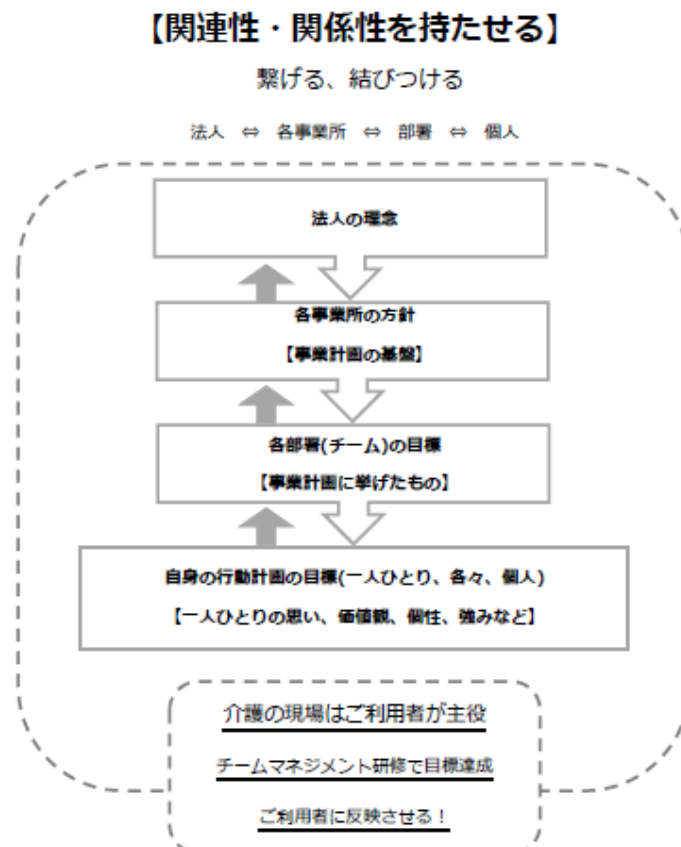
介護社会で言えば、下図「**事業計画からのブレイクダウンした現実的目標の設定**」という事です。

つまり、

法人の理念と事業所の方針を実現する目的のために、各部署目標が設定され、その部署目標を達成するため、リーダー個人それぞれの役割に応じた目標が設定されます。

このため、「チームマネジメント研修（1-3）」の考え方においては、リーダーの目標は、下図「事業所の目標」と関連性・関係性をもたらすことで、**行動の意味付けや目指す方向が明確になり、納得感を持って自律的に行動をするなどの効果を期待します。**

事業計画からブレイクダウンした現実的目標の設定

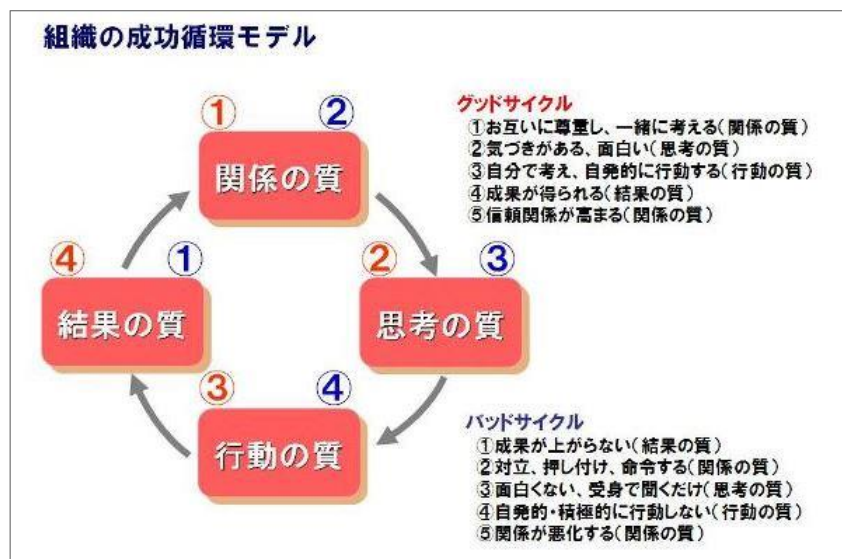


2つ目の仕組みは、同じ境遇の話し合う人がいる、フィードバックしてくれる人がいる事です。

「チームマネジメント研修（1-3）」は、同じ事業所の各部署からのリーダーや主任がチームメンバーです。現実、1年目は、目標設定の経験が少ない事から、中々、目標を決めることができなく、半年以上かかるリーダーもいます。しかし、他のメンバーが設定した目標に対する毎月のアクションプランの振り返りや発表から多くの学びを得ることができ、だんだんと何をどうしたらよいかが見えてきます。

自分の目標をチームメンバーにコミットすることで、取り組む人には達成しなければならないという義務感や責任感が生じてきます。また、リーダーは、プレイヤーでなくマネジャーとしてどんな課題にどのように取り組んでいるか、部下・チームに接しているかの状況の確認と助言をメンバーからフィードバックしてもらいます。そして、PDCAサイクルで自分たちの部署を変えていく経験を共有します。

上記の仕組みは、メンバー間の活発な意見交換や関わりを熟成し、「関係の質（ダニエル・キム、下図参照）」を高め、チームメンバーがより能動的にアイデアを出し、ほかのメンバーから出されたアイデアに対しても前向きな意見を述べるようになり、その結果チームとしての「思考の質」が高まります。高い「思考の質」は「行動の質」につながり、「結果の質」の高さへとつなげることができます。結果が出ると「自分はなんて素晴らしい仲間恵まれているのだ！」とさらなる「関係の質」の高さにつながり、好循環が生まれるようになります。



3つ目の仕組みです。「チームマネジメント研修（1-3）」の工夫の7番目です。

「研修の取組を振り返り、成果と課題を整理するレポート作成とプレゼンする機会を設けていること」です。

リーダー自身が研修で取り組んだ目標を具体的に下記のように整理しレポートしてもらいます。

「レポートのタイトル（課題・目標）」

1. はじめに
なぜ、この課題・目標にしたのか説明する。
2. 結果
目標達成のために取り組んだこととその結果について記入する。

3. 考察

- 実施結果を踏まえ、「なぜこのような結果になったのか」を記入する
(できれば文献等を引用し自分の取り組みの意義をアピールする)
- 今後の課題：今回解決できなかった事や、次のPDCA サイクルで取り組みたいことを述べる

目標達成に関しては、見てくれる人（評価）がいるかどうか、そして有言実行することが挫折しないポイントです。達成に向けての苦労も、誰かに知ってもらえているならば、そうした点でも、目標達成に向けた自分自身の姿を見てくれる人は、達成に向けた大事な存在です。

プレゼンは、チームメンバーだけでなく法人施設の方にも聞いていただき、施設長からコメントをいただく事がリーダーのモチベーションを上げる大きな要因に繋がります。

4つ目の仕組みです。仕組みと言うか考え方です。

- 1) 目標設定に時間がかかる事を認識する。
- 2) 目標の変更を認める。
- 3) 目標は「ほんの目先のこと」を達成する。達成感を自信に繋げる。

これらの仕組みを取り入れて、1年目はリーダー「個人の目標」と「チームの目標」に挑戦し、2年目は、部下を育成することを通してリーダーシップの向上を目指します。3年目は、生産性向上に組み込み発信し、チーム全体の意識と行動を変えていくことを目指します。