

## 113. イノベーションへの挑戦 『サブリーダー育成という新たな開発』

2020年10月31日

今回のエッセイは、阿賀野市の社会福祉法人 飛翔福祉会 小野常務理事からのピーエムシーに関するメッセージのご紹介です。

前回のエッセイでの事例4で紹介させていただきました。

### 事例4

#### 社会福祉法人（職員数 150 人規模）

施設研修単位での活用

ユニット型特養・SS・DS・GH

意 向	<ul style="list-style-type: none"><li>・ユニットリーダーに成長してもらいたい</li><li>・ケアの質の向上をはかりたい</li><li>・現在の職員配置を見直したい</li></ul>
目 標	<ul style="list-style-type: none"><li>・ユニットリーダーの育成</li><li>・次世代リーダー（サブリーダー）の育成</li></ul>
方 法	<ul style="list-style-type: none"><li>・5年間の長期計画</li><li>・1～3年目はユニットリーダー育成</li><li>・4～5年目は、リーダー＋サブリーダー育成</li></ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"><li>・ユニットごとのケアの質向上が図れる</li><li>・次世代リーダーが育つ</li><li>・ユニット間の連携が図れる</li></ul>
課 題	<ul style="list-style-type: none"><li>・勤務の調整</li><li>・サブリーダーへの課題設定 (課題のレベルを上げすぎないように注意必要)</li></ul>

**現在**、ユニットリーダーは、3年目の目標「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）」を達成し、4年目よりサブリーダーの育成に入っています。

ユニットリーダー3年の育成完了時点で、組織全体に変化が出てきています。

「人が足りない」ではなく、

今いるチームメンバーでより良いケアを行う事への工夫等など、ユニットリーダー間で話し合い協力体制を取り始めています。

今後、サブリーダーの成長に伴い、より良い職場環境とサービスの向上が期待できます。

▶ **今後**、5年修了後の次期人材育成計画の策定に入ります。

小野常務理事とは、「新人職員育成 100 日プログラム」の開発のきっかけとなった 2010 年度（平成 22 年）老施協総研調査研究助成事業「日本人介護未経験者および外国人に対する研修・就労支援プログラムの開発」（研究代表 日本社会事業大学 植村英晴教授）からのお付き合いです。開発段階では、いろいろと現場の生の声を聴かせていただき開発を助けていただきました。

新人職員育成 100 日プログラムは、4 年の開発期間を得て 2014 年（平成 26 年）5 月に商品化して現在に至ります。小野常務理事には、初年度からご利用していただき、現在でも開発段階と同じく現場の生の声を聴かせていただき、100 日プログラムのチーム育成相関図等のバージョンアップに大いに寄与していただいております。

飛翔福祉会様は、特別養護老人ホームに、2016 年（平成 28 年）広域型特別養護老人ホームと地域密着型老人ホームが併設され、職員が増員されました。今までは、構造的な事もありユニット完結型の職員配置でしたが、併設ともに、施設全体での職員配置の見直しを検討されることになりました。新たな職員の増員、そして例えば 1 ユニット 7 人配置が 6 人、必要に応じて 5 人と職員配置を変更していく事は、相当に職員にストレスを与えることになり、施設全体に大きな軋轢が生じます。

介護職員は、変化に弱く変化を好みません。また、業務を減らす「引き算」は得意でなく苦手です。

そんな中、2017 年（平成 29 年）からユニットリーダー研修がはじまりました。

2 年間は、試行錯誤です。

リーダー一人一人の面談をさせていただくなどいろいろなアセスメントをさせていただきました。

小野常務理事には、ご無理をお願いしました。

また、小野常務理事には、毎月午前午後の研修終了時に受講者の研修を終えての発表を毎回聞いていただき、受講しているリーダーに直接常務理事からの言葉をいただきました。毎回です。

2019 年（令和元年）から開発されたチームマネジメント研修に移行です。

リーダーに変化が出ました。「人がいない、足りない」と言う言葉でなく「どうしたらできるか」になってきました。リーダー間での調整が自主的に始まりました。

そして、今年からサブリーダーの育成に入りました。

今、毎月、リーダーとサブリーダーに 1 on 1 ミーティング を行ってもらっています。

小野常務理事には、いろいろとピーエムシーが挑戦させていただいております。感謝申し上げます。以下、小野常務理事からのコメントをいただきました。

#### 【100 日プログラム】

振り返ってみると開発段階から協力し、実質的に平成 27 年度より取り入れてまいりました。

当初は戸惑いもあり本当に効果が出るのか疑問であった。

また、新人が入職し介護業界の右も左もわからない状態で業務を行っていくことには非常に不安が多くあり、周りの職員も指導方法がままならない状況でした。

このような状況の中で、100プログラムの魅力を感じ取り入れました。

当初は新人と指導者のコミュニケーションがうまくいかず悩みも多くありましたが、導入後から現在を比較すると格段の違いが出てきていると感じています。

まず、指導者一人ではなくチーム全体で新人を指導している体制ができたこと。

そして、新人も（個人差はあるが）積極的に学ぶ姿勢が出来ていること。等が顕著に現れていると感じています。

今後は、更なるチームケアを目指すためにもチーム全体で100日プログラムに取り組みたいと思っています。

#### 【リーダー研修、サブリーダー研修】

ユニットリーダー研修を**1年間（※）**受講して各リーダーの変化が顕著に現れてきている。問題提起、解決、問題点の考察等が以前よりの確に把握してきているようです。また、各ユニットリーダーとの情報交換や協力体制も確立されてきているように感じている。しかし、リーダーだけが中心となり、サブリーダーは名前だけの存在であり大変な問題点であった。自発的な行動やリーダーに対しての意見の具申や協力体制もないように感じていた。

これらの問題を解決すべく、この度のサブリーダー研修を受講させることにした。1年の研修での育成は難しいと考えるが、サブリーダーとは何か？ チームマネジメントは何か？等をまずは意識付けをさせたい。

（※）実質は、リーダー研修2年と体系化されたチームマネジメント研修1年の3年行いました。

以上

今、サブリーダー育成という新たな開発をさせていただいております。

私も専任講師と一緒に全ての研修に参加させていただいております。

サブリーダーの気持ちや考え方を、研修を通じて聴かせていただき、一つ一つ活きた介護人材育成の財産にさせていただいております。

必ず、皆様の喜ばれるプログラムの開発に繋げる事がピーエムシーのミッションとして受け止め頑張ります。小野常務理事ありがとうございます。これからも宜しくお願いします。