

115. 2020年振り返りー2 「組織を変革」する「組織風土」を生み出す場とは！

2020年12月5日

今回のエッセイも2020年度の振り返りをします。

エッセイ99からエッセイ108で「チームマネジメント研修」の工夫を書き続けました。

1. 「大人の学び」に関する知見を取り込んでいること
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。

いかがでしたか？

皆様には、相当にうざかったことと思います。(汗;)

理論と現実は違う！と思われた方も相当におられたのではないのでしょうか。

現場の職員が足りなく、疲弊しているのに

「そんな小面倒くさい事、やっていられないよ！谷さん」

「こんな事、学んでも直接的な介助の役に立たないよ！！」

「谷さん、リーダーは大変なんだよ。わかっているの」

実際、リーダーは人がいない事の他にも多くの「悩みや課題」を持っています。

エッセイ109では、

- ・何度教えても覚えてくれない職員の関わり方
- ・我が強い職員、自分勝手な職員、協調性が持てない職員対応
- ・リーダーがいる時といない時の業務対応が違う職員対応
- ・移動・中途採用を含む新人職員の育成
- ・サブリーダー等NO2の育成が上手くできていない悩み
- ・声の大きいなど影響力のある職員にチームが引きずられ、チームがまとまらない悩み
- ・特定の職員間の人間関係が悪く、チームワークがとれない悩み
- ・自分自身のコミュニケーション不足、モチベーション不足によるチームへの悪影響
- ・チーム内に不適切ケアがみられるが是正できない悩み
- ・情報を共有できない悩み
- ・業務及びケアの統一ができていない悩み
 - ・職員の能力差に伴い、一部職員への負担の偏りが大きい事に対する悩み
 - ・チームワークが悪く問題解決や業務が上手く回らない悩み
 - ・対応の難しい利用者がいる事でシフトが上手く組めない悩み

- ・ モンスター的な利用者・家族の対応
- ・ 人員不足で利用者対応がないがしろになっている悩み
- ・ 人員不足に伴い超勤が多く疲労感が強い。
- ・ 職員の能力差が大きく、ケアの質に差がある悩み
- ・ 目標を持ってケアができない、できていない悩み
- ・ リーダーシップがないため、職員が同じ報告を向いてくれない悩み

また、エッセイ 110 でもリーダーの不安や悩みを書いています。

- 自信がなく漠然とした不安を持つ
- 職員間の人間関係の調整および不和をおさめることの心労
- 休日出勤や時間外労働が多く、帰宅後も気が休まらない
- 年上の新人やベテランの部下らに指導するストレス
- 利用者の状態に応じた介助方法が適切に判断できない
- チーム職員との協力態勢を上手く作れない
- 業務の調整や交渉が上手くいかず、多くの業務を自分でかぶる
- 仕事の優先順位を上手くできない
- 知識・技術に自信が持てず、根拠を持っての指導ができない
- 緊急時対応や事故に対する不安
- 上司からのレスポンスがなく部下との板挟み
- 他職種他部署との連携の心労
- シフト作成に翻弄されている

本当にたくさんの不安や悩みそして課題を持っています。

更に、リーダーには、事業計画の目標達成、稼働率や売上の確保、生産性向上、業務改善の役割が期待され、かつ質の高いサービスを提供することが望まれています。

しかしながら、エッセイ 97 『「組織を変革」する「組織風土」を生み出すリーダー研修』では、

国の社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会の報告書（平成 29 年 10 月）
介護職のグループにおけるリーダー育成として

『リーダーは、介護職のグループによるケアを推進していく者であり、その役割を担うにあたっては、観察力、判断力、業務遂行力、多職種連携力、人材及びサービスのマネジメント力など多様な能力が必要となる。こうした能力については、理論的な知識・技術の修得に加えて、現場の実践の中でそれらを深化していくべきである』としている。

上記の内容から、国は、相当に高いレベルの事をリーダーに求めていることがわかります。

皆様、悩み不安そして課題を多く持っているリーダーに、どのように上記の高いレベルの学びを修得させていく事を考えますか。

冒頭の

現場の職員が足りなく、疲弊しているのに

「そんな小面倒くさい事、やってられないよ！谷さん」

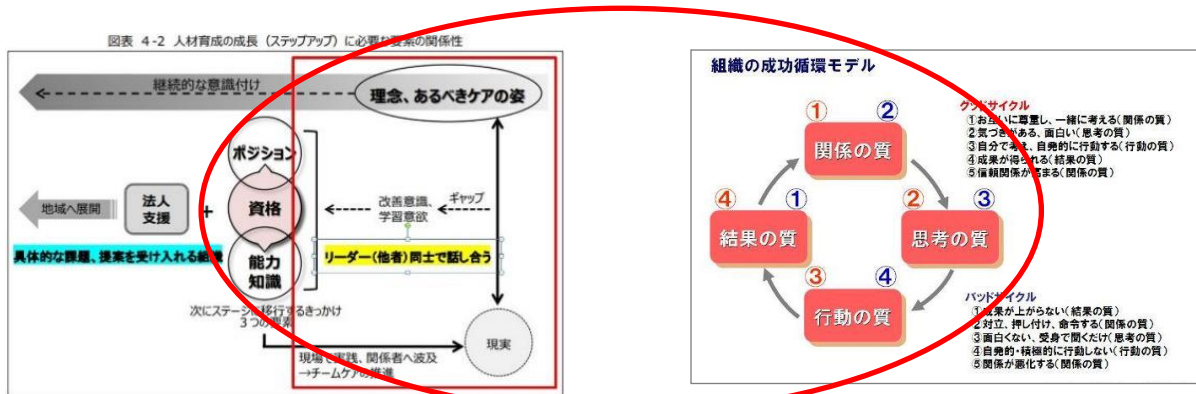
「こんな事、学んでも直接的な介助の役に立たないよ！！」

「谷さん、リーダーは大変なんだよ。わかっているの」
 いかがでしょう。
 本当に大変な事なのでしょうが、
 リーダーを**本気で**育成しなければならない時代になったのです。

極端な言い方になりますが、後はやり方だと私は思います。
 リーダー自身が**自分ごと**として、**学び成長する仕組み**をいかに作るかです。

同じく、エッセイ 97 『「組織を変革」する「組織風土」を生み出すリーダー研修』では
 事業運営者は、リーダー同士が「**共有共感する場**」こそが、『リーダー（他者）同士で語り合う場』
 であり、介護職のグループのリーダーが、他のリーダー（他者）と共に現実とあるべきケアの姿の
 ギャップ（課題）に対して改善意識を持って、挑戦することができる仕組みが「**組織を変革**」する
 「**組織風土**」を生み出す場としたリーダー研修の位置づけと、研修内容にする必要があります。

つまり、下左図のように語り合う**場**を作り、右図の「関係の質」を高め、グッドサイクルを導く
 リーダー研修を設定する事が求められています。



左の図、「理念、あるべきケアの姿」を、継続的に意識付けを行いつつ、現実とのギャップについてリー
 ダー同士で話し合う場を設け、学習意欲と改善意識を高めることで、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に恵まれている
 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。

私は、多くのリーダー研修に参加させていただいております。
 間違いなく、**リーダーは孤独**です。そして、多くの不安や悩みそして課題を持っています。

リーダー同士が「**共有共感する場**」こそが、リーダー（他者）同士で語り合う場であり、介護職のグル
 ープのリーダーが、他のリーダー（他者）と共に現実とあるべきケアの姿のギャップ（課題）に対して
 改善意識を持って、挑戦することができる仕組みが「組織を変革」する「組織風土」を生み出す場』な
 のです。

その場に「**チームマネジメント研修**」の工夫を投入することで、**高い次元の学びと成長**ができます！