

## 15. 少ない職員でも質の高いサービスを継続的に提供できる体制づくり②

2018年3月18日

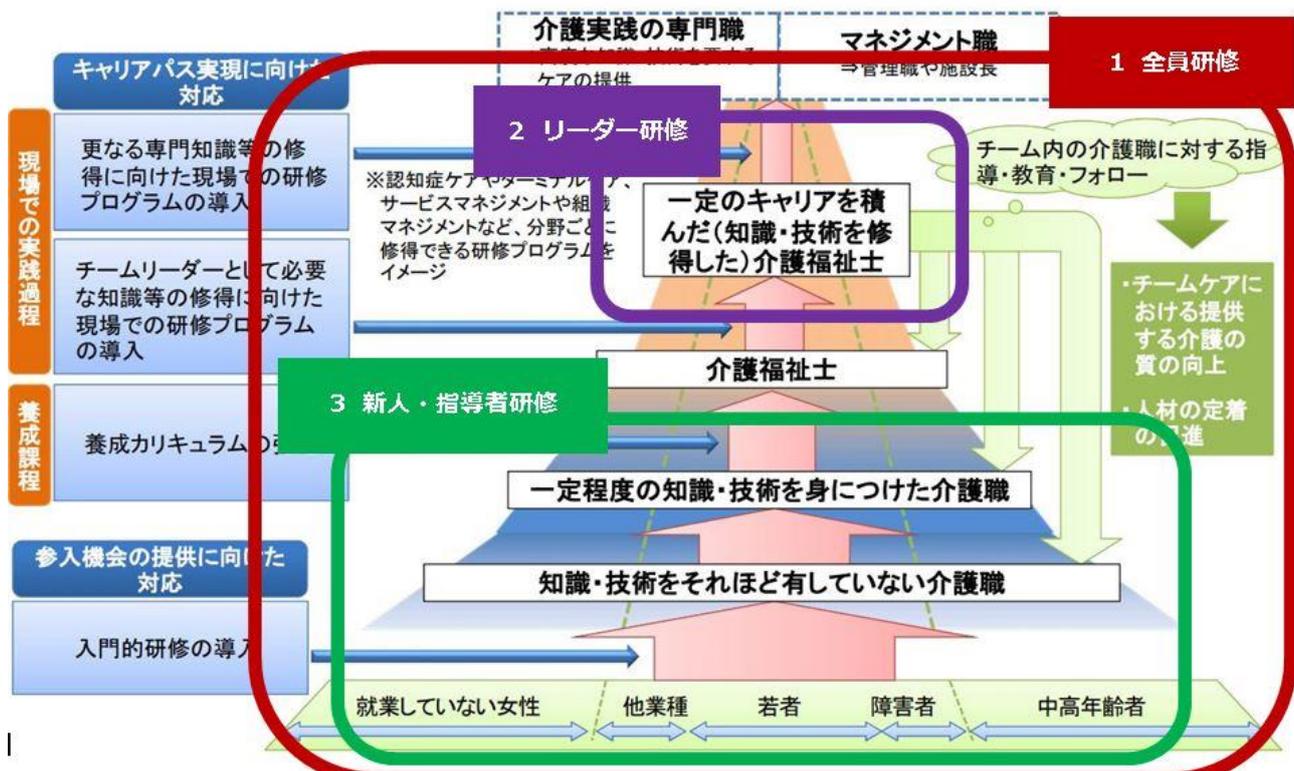
少ない職員でも、質の高いサービスを継続的に提供できる体制づくりに不可欠なのが、チームワークとコミュニケーションです。組織の目標を達成するためには、高いチーム力が必要ですし、チーム力を高めるためには適切なコミュニケーションが必要になります。

チーム力とコミュニケーションを高める為には、価値観を共有できる話題を意識的に取り入れた具体的な研修が、職員の価値観を共有することに繋がり、施設全体のチームとしての意識、連帯感を生み出すことができます。

下図は、国の「介護人材のキャリアパス全体像」です。国は、介護人材のキャリアパスを実現させるためには「リーダーの育成」を必要とし、リーダーが担うべき役割と求められる能力について提示していますが、具体的な育成方法については提言していません。

ピーエムシーはリーダー育成を含めた「質を高める」ことに対する具体的な育成方法に対して研究開発しています。一つの在り方として「1. 全員研修 2. リーダー研修 3. 新人・指導者研修」という3つの研修を施設の中で複合連鎖させることが、施設全体の「質の向上」と「職員のモチベーション、チームワーク、コミュニケーションを高める」ことができるとしています。

### 介護人材のキャリアパス全体像（イメージ）



出典：厚生労働省 第6回社会保障審議会福祉部会 平成28年10月5日資料（一部変更）

## 1. 全員研修

### 「お互いを認め合う施設職員の雰囲気をつくる（関係の質の向上）」

- ・施設の現状について事前アンケートをもとに全員が話し合い共有する
- ・全員で決めたグラウンドルールを全員で意識して実践する（チームワークの向上）
- ・第三者だから伝えることができる情報で学ぶ（現状認識→自覚→共感→意識変革）

毎年2回、施設全員で統一したテーマで話しあいを行い、皆で決めたグラウンドルールの実践に伴い、チームワークやコミュニケーションの風土を醸成していきます。

初期のアンケートからは「人が足りない」「サービス残業」「休めない」「サービスの質が落ちている」などのネガティブな表現も出てきます。それぞれの職員がそれぞれの想いを持って仕事をしています。この想いを共通課題として、人のいない中で、どのようにして働きやすい職場にしていくかを考えていく場にしていきます。

ファシリテーターは第三者で行うことを推奨します。また、施設長が全員研修の話聞くことが重要です。施設全員とは、事務職、多職種、パート、シルバー等施設で働く人全員です。一部の職員だけの研修ではなく、自分たちも参加し意見を出している風土が必要です。ここで決まったグラウンドルールやアンケート等はリーダー研修に使います。

## 2. リーダー研修

### 「リーダーは中堅のロールモデルになる（関係の質の向上）」

- ・リーダー全員が法人・施設の現状を理解し、課題意識を持つ
- ・リーダー全員が自分の役割を理解し、前向きに取り組もうという意識を持つ
- ・SQ値（社会性）、PM指導行動尺度（リーダーシップ）、介護専門職自立性尺度（専門性）を使用し、受講生に研修前後での数値向上を意識して参加行動してもらう [個人の成長]
- ・全員研修で使用した評価シートとアンケートを使用し、組織やセクションの働きやすさを意識して参加・行動してもらう [組織の成長]

ここで言うリーダーは施設のユニットリーダークラスです。従来型ですと主任、副主任、フロアリーダークラスを考えます。頻度は、月1回3.5時間を1年間12回の設定です。

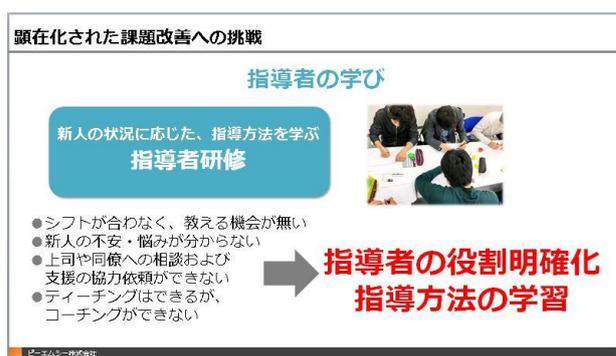
「人がいない」「無理だ」ではなく、自分たちのために行う貴重な時間だとの意識が必要でここはトップダウンですね。ボトムアップのレベルではないかと思えます。

「中堅職員が育っていない」、「リーダーになりたくない中堅が多い」などよく耳にしますが、このリーダー研修は「中堅のロールモデル」になる事が目標で、チームワークやコミュニケーションの風土を醸成していきます。ここに焦点を合すことが、少ない職員でも、質の高いサービスを継続的に提供できる体制づくりに近づきます。

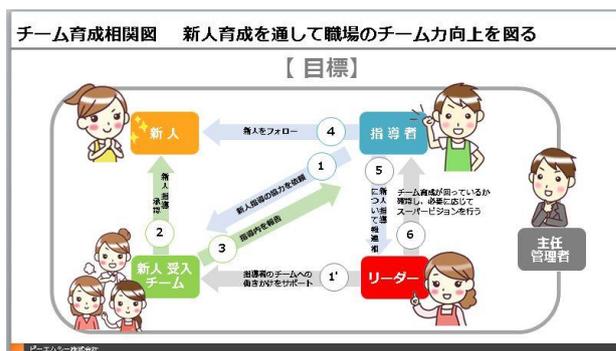
### 3. 新人・指導者研修

#### 「指導者は新人のロールモデルになる（関係の質の向上）」

- ・指導者は100日プログラムを通して、チーム育成の本質と必要性を学びます。
- ・人を教え育てることを学びます。[指導者の成長]
- ・新人は、「不安や悩み」「できる・できない」「わかる・わからない」が明確になり、正しい成長ラインに乗ることができます。[新人の成長]
- ・チームとの連携や新人にあわせた個別指導、指導者支援の環境づくりの実践です。[組織の成長]



右図はチーム育成相関図です。  
今年の新人と指導者は、  
翌年は受入チームとして  
新たな新人と指導者を支援します。  
この積み重ねをしていくことで、  
チームワークとコミュニケーションの  
風土が熟成されます。



人は、仕事を通じて自己成長していきます。しかしながら昨今の介護の社会は、人が足りていないという事などで、不安や不満を募らせ「仕事をこなす」職員も少なからずいます。「仕事をこなす」「利用者目線で質の高い介護をする」などは個々の職員様々の資質素養にも関係しますが、**組織として自己成長を促すマネジメントが整っていない施設もあるか**と思います。今回のエッセイは、具体的な環境づくりの支援内容としてご参考になしてください。

- 関連エッセイ
- 6. 新人育成が、指導者・中堅職員（リーダー）を育てる！
  - 7. 人材育成の具体策「なぜ今、リーダー研修が必要なのか」