

24. 人材育成の課題から、学び、考える！

2018年5月8日

人材育成に力を入れている、いつもお世話になっているKさんから、介護事業所の人材育成に関する課題を3ついただきました。この3つの課題は、介護事業所の人材育成にとって、とても重要なことと思います、掲載させていただきました。

課題1.

スタッフを研修に行けと行って参加させただけでは成果を得ることは難しい。

研修前に、動機付けやその研修に行く意味などの面接をしないと、何のために研修を受けているのかわからない。個人に対しての目標管理や上長が研修の意味を理解していないと研修の効果は低いものとなる。

課題2.

管理者（施設長）が、職員育成に情熱をかけるのはもちろん重要ですが、管理者が情熱をかけられるスタッフは、せいぜい100人中の2割から3割程度だと考える。中には現状で満足しておりこれ以上負荷をかけることを嫌う人もいる。その中でも優れた人材を5人程度に絞りこの5人からスタッフ育成に情熱をかけさせた方がより効果的だと考える。それが谷さんの掲げているキャリアパスのチームリーダーなのだと思います。

課題3.

介護は誰でもできる仕事だと勘違いしている世の中がある。

介護は知識も技術も精神も教育が必要である事を理解していない。人材不足もあるが無資格や過去の経験だけでなく研修の他に現場で面倒を見ることが重要とする組織風土をどうやって作っていくかが管理者の大きな役割である。人は放っておいても育つ人ときっかけを作らないと育たない人がいる。放っておいて育つ人はきっかけを作れば更に伸びる。

3つの課題は、管理者（施設長）の人材**育成**マネジメントの課題かと思います。人材不足が加速化している事もあり、本当に多様な人材が施設に入ってきています。この多様な人材を、戦力化していかなければならないのが、介護の社会であり、施設単位というよりも、法人という組織でも向き合っていかなければならない課題かと思います。

※人材マネジメントの仕組みを構成するパーツには、採用、**育成**、配置・異動、評価、報酬、昇進・昇格などがあります。

前回のエッセイで、製造業のコンサルから見た介護事業所の課題の一つです。

人材マネジメント、チーム・ビルディングの視点から見た課題

- 課題：若い産業ゆえのマネジメント力の脆弱化
介護は比較的新しく急拡大した産業であるため、マネジメント手法の確立に課題が残る。「介護」の内容がより専門的に進化してきている一方、人材の流入流出が多く全体として職員の習熟度がまわりにくく、**現場のマネジメント力が弱い**ことが多い。各法人・事業所とも、介護技術の研修には注力しているが、運営管理、品質管理、人事管理等といったマネジメントに関する教育機会の少なさが課題となっている。

Kさんからの課題を一言でいうと、上記の「現場のマネジメント力が弱い」ではないでしょうか。ここで考えてもらいたいのは、人材育成ではこのマネジメントを「**管理**」として位置づけるのではなく、「**支援**」という言葉で考えてもらいたいのです。

※管理＝支援の考え方は、「職場学習論」からの引用です。

中原淳. 職場学習論-仕事の学びを科学する. 東京大学出版会, 2010.

つまり、「現場の管理力が弱い」ではなく、「現場の**支援力**が弱い」で、管理者（施設長）は、より職員との関わりを増やして欲しいのです。職員を管理するのではなく、支援するという気持ちで、現場で職員に関わる(面倒を見る)という意識変革ができれば、人を育てることができます。

右図は、「職場学習論」での職場学習のモデル図です。
職場＝現場での職員の関わりを表しています。
職場学習のモデルの組織風土にするためには、現場の施設長の力量によると筆者は言っています。

管理者（施設長）は、大変ですね。
ここで言う「現場のマネジメント＝支援力」、
また、Kさんの課題にあった組織風土は、
簡単に習得できる話ではありませんが、
中長期で人材＝**人財**を育成する視点を持つ事で
できると私は信じています。

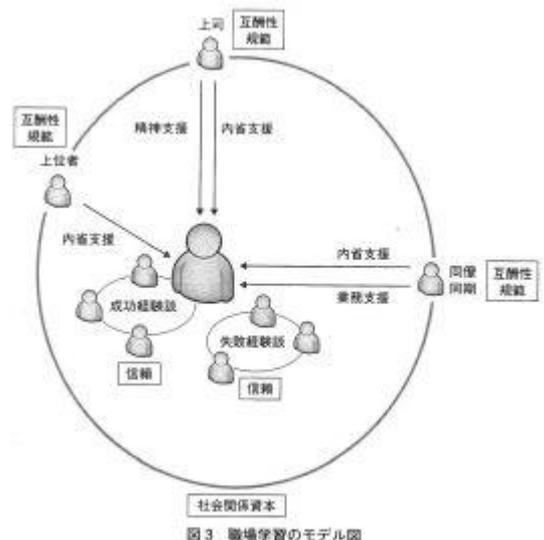


図3 職場学習のモデル図

中原淳. 職場学習論-仕事の学びを科学する.
東京大学出版会, 2010, 148 p.

とは言っても、現場には、本当に多様な人材がいます。その多様な人材に対して、前のエッセイで書いた職場の5割の人が、職場を良くしていこうという気持ちになった時、はじめて施設は、大きく動き始めるとしています。(すみません、5割の根拠はないです。) その5割にするためには、組織としての仕掛けが必要ですね。