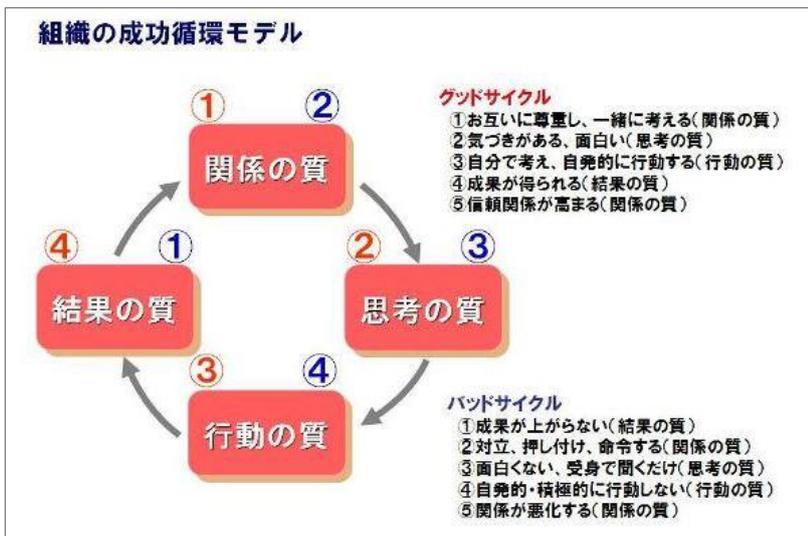


## 70. 「関係の質」を高める具体的な内容について

2019年5月6日

前回のエッセイで、ダニエル・キム氏の「組織の成功循環モデル」について書きました。覚えていますでしょうか。

「業績」や「成果」といった組織としての「結果の質」を高めるためには、一見遠回りに思えても、**組織に所属するメンバー相互の「関係の質」をまず高めるべきだ**、と述べているのが、ダニエル・キム氏が提唱している「組織の成功循環モデル」です。



マサチューセッツ工科大学 ダニエル・キム教授 提唱

**組織の「関係の質」が高まると**、個人の「思考の質」や「行動の質」もよい方向に変化して、「結果の質」の向上につながる。さらに、良い結果が出ると、メンバーの相互信頼が深まり、さらに「関係の質」が向上していく。このグッドサイクルを回すことが、**組織に持続的な成長をもたらしていく**ということを説いています。

さて、今回のエッセイでは、「関係の質」を高めるとは具体的に何かについて考えてみたいと思います。

この「関係の質」は、時間をかけて高めていくことであり、一気にできることではありません。また、いろいろな仕掛けや仕組みなどを活用し、根気よくグッドサイクルに乗せることで組織全体に広がっていきます。

その一つの例として、ピーエムシーは、「3つの研修」(チームマネジメント研修(リーダー研修)、指導者研修、全員研修)を「関係の質」を高める仕掛けや仕組みとして考え取り入れています。

「3つ研修」の一つであるチームマネジメント研修(リーダー研修)では、コミュニケーションの場を作り、自己理解から他者理解を促し、お互いを認め合う相互信頼関係を作り、**スーパービジョンができる人材の蓄積**が一つの「関係の質」を高める具体的な仕掛けや仕組みだと考えています。

弊社斎藤は、ピーエムシーの「3つの研修」の一つである「リーダー研修」を下記のように紹介しています。(エッセイ 65)

介護現場の主任・副主任・リーダーを対象とした集合研修を実施し、「リーダーの意識変容」「リーダーの役割明確化」をテーマに、リーダーシップや部下への関わり方を学びました。具体的にはSL理論、経験学習、コーチング等の理論をプロセスレコードやSB&KJ法、グループスーパービジョン等の実践を通して学びました。

研修の中では、個々のリーダーの考えを話してもらい、聴く機会を多く作りました。

年度末のふりかえりのなかでは、多くのリーダーが研修を通して「自分の役割」「視野の広がり」「他者理解の大切さ」等の気づきが得られた一方で、「課題がまだまだ解決されていない」「研修が実践に役立っていない」という声もありました。

研修開始後2年目の施設では、「リーダーとスタッフの信頼関係づくり」が大きな目標となります。2018年度の実践をふまえて来年度も研修を継続していきます。

つまり、チームマネジメント研修は、1年目は、「リーダーの意識変容」「リーダーの役割明確化」を目標とした「関係の質」を高め、2年目は、「リーダーとスタッフの信頼関係づくり」を目標とした「関係の質」を高めていく仕掛けと仕組みであり、組織において「関係の質」を高めることは、スーパービジョンができる人材の蓄積に繋がっていくと考えています。

その結果、組織の「関係の質」が高まると、個人の「思考の質」や「行動の質」もよい方向に変化して、「結果の質」の向上につながる。さらに、良い結果が出ると、メンバーの相互信頼が深まり、さらに「関係の質」が向上していく。このグッドサイクルを回すことが、組織に持続的な成長をもたらしていくこととなります。

ここで、スーパービジョンについて考えてみたいと思います。

介護の社会は「人がいない」「多様な人材が増えてきている」こともあり、介護の職場はどの施設においても何かしらとせわしく、特にリーダー（主任、副主任、リーダー）は、落ち着いて自分の事や周りのことを考える余裕もなく、目先の現場のマネジメントとプレイヤーをしているのが現実ではないでしょうか。

また、本来リーダー（主任、副主任、リーダー）は、個別ケア、認知症ケア、看取りケア、自立支援等の専門性を高める「職員の質の向上」「質の高いケアを提供」するため、一般職（援助者）へのスーパービジョンをもしなければなりません。

皆様の施設において、リーダーが自信を持って一般職（援助者）へのスーパービジョンを行えていますでしょうか。

大変失礼な上から目線での問いかけだと思いますが、現実、このスーパービジョンが上手くできていない施設が多いように感じています。

その理由については下記論文を参照にします。

塩田祥子（2013）「スーパービジョンが福祉現場に根付かない理由についての考察」より、

わが国の福祉現場において、長きに渡ってスーパービジョンの必要性が指摘されている。そして、そのニーズに応じるかのようにスーパービジョンに関する研修や出版等が増えた。しかし、福祉現場におけるスーパービジョンの浸透が十分でないことは周知の事実である。ではなぜ、必要性が訴えられているにもかかわらず十分な浸透に至らないのであろうか。その理由として福祉現場における人員不足、時間不足等が引き合いに出されることが多い。言うならばスーパーバイザーがいない、スーパービジョンをする時間がないといったことである。しかし、人員がそろい時間を確保することができたなら、スーパービジョン実践は可能であり福祉現場に根付いたものになるのであろうか。確かに、人員、時間を確保すれば実践はしやすくなるであろう。しかし、その方法、意義等、職員間で共通の見解のないまま出発してはゆくゆく足並みがそろわなくなり、継続性、発展性に限界が生じる。そのことは、スーパービジョンの福祉現場への浸透は人員、時間といった量的な課題だけでなく、質的な課題も持ち合わせていることを示す。

参考文献 塩田祥子. “スーパービジョンが福祉現場に根付かない理由についての考察”. 花園大学社会福祉学部研究紀要. 2013, 21, 31-40

塩田氏は、スーパービジョンの浸透ができないのは、福祉現場における人員不足、時間不足が一つの大きな理由であるとしていますが、スーパービジョンの福祉現場への浸透は人員、時間といった量的な課題だけではなく、質的な課題も持ち合わせているとしています。すなわち、その方法、意義等、職員間で共通の見解のないまま出発してはゆくゆく足並みがそろわなくなり、継続性、発展性に限界が生じるとの懸念を提示しています。

いかがだったでしょうか？

皆様の法人施設において、スーパービジョンの継続性、発展性の仕組み等はできていますでしょうか。

先ほど、本来リーダー（主任、副主任、リーダー）は、個別ケア、認知症ケア、看取りケア、自立支援等の専門性を高める「職員の質の向上」「質の高いケアを提供」するため、一般職（援助者）へのスーパービジョンをもしなければなりません。と書きました。

皆様の法人の事業計画には、必ずといって「職員の質の向上」「質の高いケアを提供」等が書かれていると思います。多様な人材が多く入ってきている介護現場は、育成する体制の一つとしてスーパービジョンが行われる仕組みがなくしてどのようにして事業計画を達成していく事が可能なのでしょうか。

上から目線の言い方で大変失礼を承知の上、書かせていただきました。

ぜひ、ダニエル・キム氏が提唱している「組織の成功循環モデル」のグッドサイクルへの挑戦として「関係の質」を高める仕組み創りを考えてみていただくのも事業計画の達成に近づく一つの方法かと思います。

「人がいない」中での「多様な人材」の育成のために、スーパーバイザーを蓄積する仕組み創りです！

しかし、「スーパービジョン」という言葉自体、介護の社会で「死語」になりつつあるのも事実ですね。