

81. 実践的な「スーパービジョン」を考える

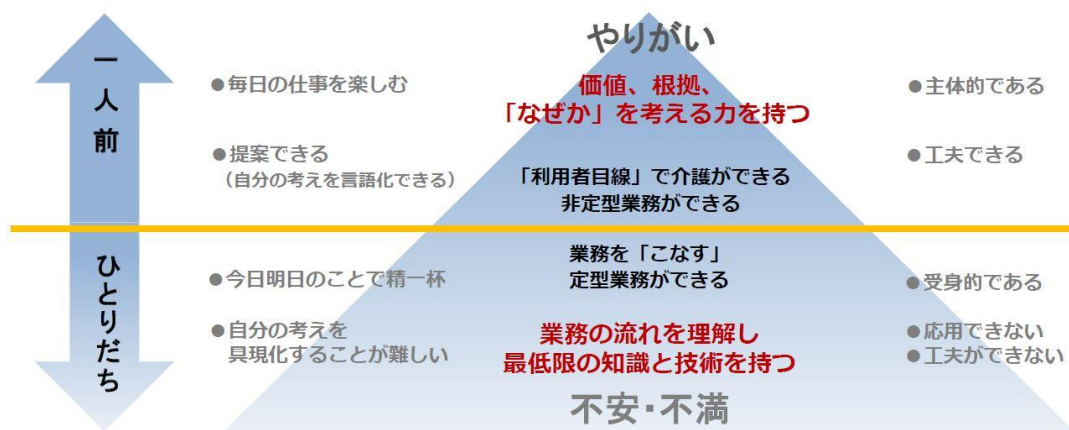
2019年9月1日

エッセイ 78～80 で、「福祉現場に求められる生きたスーパービジョンを考える」を追求してきました。今回は、現実的な職場の課題から、実践的な「スーパービジョン」について考えてみます。

成長は、現実を受け入れる事から始まると言われます。

第三者的立場の視点で、介護現場の課題を書いています。中には、「そうでないだろう」という受け入れがたい事も多々あるかと思いますが、一度、冷静に振り返りを試みる事をお勧めします。

介護の社会、多様な人材が入ってきています。全ての職員が、専門的な知識・技術を持ち下図上段の前向きな「一人前」の職員が揃っていれば、新人育成や中堅職員の人材育成は苦勞することはなく、私のエッセイもいりませんね。しかしながら現実には、前向きな「一人前」の職員は、職場に2割(?)おれば「よし」ではないでしょうか。多くの職員は不安や不満を持って業務につかれています(2割の根拠はありません:汗)



現実、中堅である3年～20年の職員が育っていない事(一人前でない、質の高いケアの提供ができない)や、今いるリーダー自体もその役割を担うにあたっての観察力、判断力、業務遂行力、多職種連携力、人材育成力およびマネジメント力など多様な能力が不足しているのではないのでしょうか。

今回のエッセイでは、この大きく重大な課題を、新人育成を現場の一つの事例として紐解きします。

たかが新人育成で、こんな大きな重大な課題を解決するなんてとんでもない!とお思いでしょうが、この新人の成長過程での各役割者のスーパービジョンの欠如こそが、中堅となるべき職員およびリーダー層を育てることができなかつた大きな要因になっている事実を、私は皆様に直視して欲しいのです。

それでは、まず、なぜ中堅である職員やリーダー層が育っていないのでしょうか?

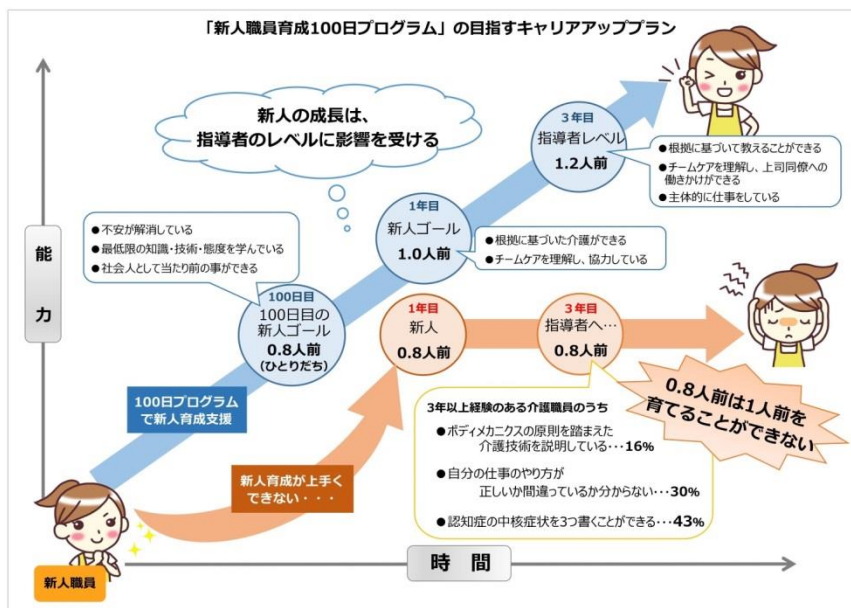
端的には、中堅職員自体に「人を教える力」が備わっていないからです。

「人を教える力」には、専門的な知識・技術に加えてコミュニケーション力、人に関わる力、コーチング力などが必要です。スーパービジョンの根幹ですね。エッセイ 32～34 で書いた「SL理論」での指導力(指示、コーチ、支援、委任)が必要になります。

それでは、なぜ、中堅職員には「人を教える力」が備わっていないのでしょうか？

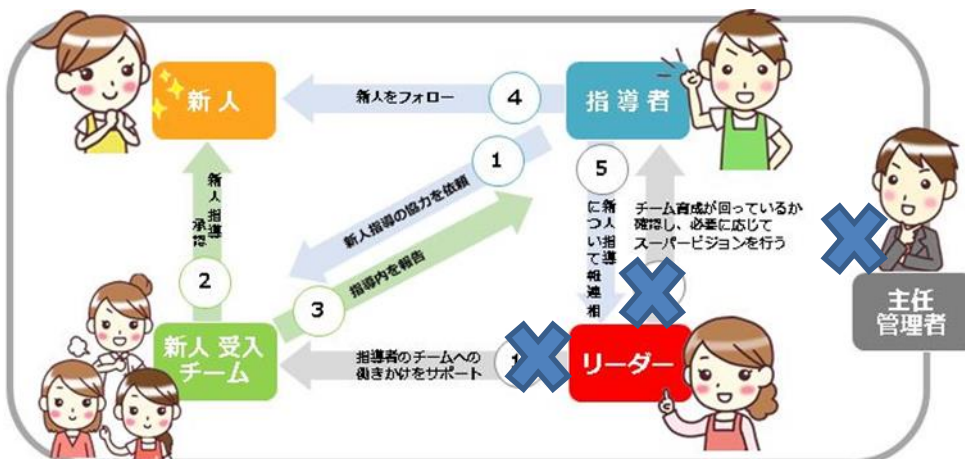
1. **長年、新人を育成する指導者を体系的に育ててこなかった積み重ねで、教えてもらっていない新人職員は、人を教える事ができない。** 教えることの意味がよくわからない職員が指導者になり、新人を教えるという「新人育成の負のスパイラル」から、「人を教える力」を持つ事が足りていない中堅職員（リーダーを含めて）がいる現状になっているのです。

下図は、橙色のラインが1人前でない指導者が教えてしまう「負のスパイラル」を表し、青色のラインが、ピーエムシー(株)が長年培ってきた「新人職員育成100日プログラム」の目指すキャリアアッププランで、正しい成長ラインを表しています。



2. 介護の社会には、プリセプター、エルダー、チューター、ブラザーシスター等の優れた体系的な新人育成システムがあります。また、システムがなくても指導者をつけて新人育成を滞りなくおこなっていただけるかと思えます。しかしながら、下図の「新人指導の相関図」におけるリーダー、主任等の**スーパービジョンの機能が十分に働かないため、指導者が新人指導を深めることができない形骸化された新人育成となっています。**

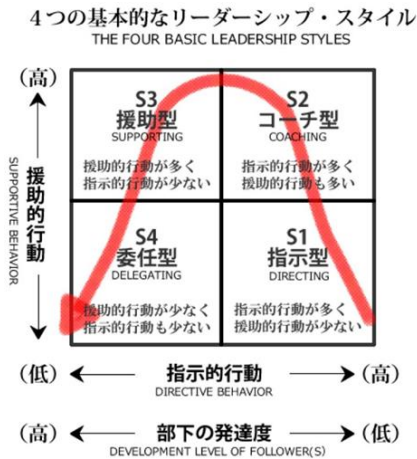
新人指導の相関図



3.

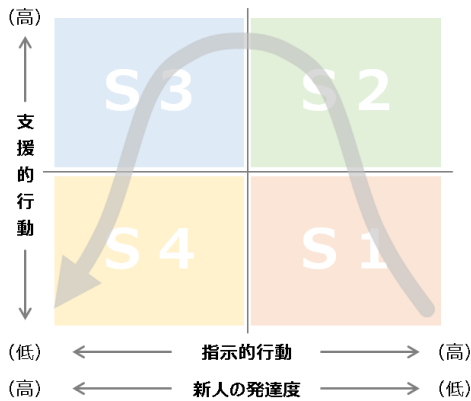
新人育成に対して理論だった指導方法の伝達が介護現場にされてこなかった事です。下図は、リーダーが部下を育成する一つの理論「SL理論」です。SL理論のSLは「Situational Leadership」の頭文字をとったものです。「Situational」とは、「状況の」という意味ですので、SL理論とは「状況にあわせたリーダーシップ」の理論ということになります。部下の発達状況に合わせて「指示的行動」と「援助的行動」の組み合わせ変化させていく育成理論です。

この理論を遂行するには、指導者、リーダー、管理者等の方の多くの学びが必要になります。



4.

新人育成の目的を、3～6ヶ月での「ひとりだち」としていただくことです。「人を教える力」を養うことができる「一人前」を目的としていけば、最低1年間の育成体系が必要です。



理想の新人育成の工程 指導期間1年

「S1 指示」	指導者とマンツーマン プラスワンでの職場配属	0～2ヶ月目
「S2 コーチ」	シフト上1人換算で業務を行う	3～5ヶ月目
「S3 支援」	「ひとりだち」で業務を行う	6～8ヶ月目
「S4 委任」	「一人前」としての業務を目指す	9～12ヶ月目

1. S1 指示 0～2か月

支援 S3

コーチ S2

委任 S4

指示 S1

新人は、指導者とのマンツーマンで学ぶ。プラスワンで配属職場での業務を行う。 ※指導者不在の時は、担当者を設定。

指導者(担当者)は、手取り足取り1から教える。 ・ティーチングで知識・技術・ノウハウ教える。 ・メンタリングで不安、悩みを傾聴する。 ※連絡ノート、技術評価など活用。 ※新人職員育成100日プログラムの立位置。

2. S2 コーチ 3～5ヶ月

支援 S3

コーチ S2

委任 S4

指示 S1

新人は、シフト上1人換算で業務を行う。

指導者は、わかっているかできているかを確認し指導する。問いかけて、考えて答えさせる。 ・コーチングで、考える力、やる気を引き出す。 ・メンタリングで、不安や悩みを傾聴・支援する。 ※連絡ノート、技術評価などの活用。 ※新人職員育成100日プログラムの立位置。



新人育成は、指導者（中堅職員）が指導の経験を積むだけでなく、**上司や同僚の支援を受けながら**、実践を通して学ぶことができ、人を教える力を持つ指導者として育て、更に中堅職員(リーダーを含めて)としての成長に繋げていける実践型の人材育成なのです。この育成プランの繰り返しこそ、組織の戦力化への足掛かりになり、中堅職員（リーダーを含めて）を育成していきます。

谷さん、そんな事わかっているよ。今さら・・・!!

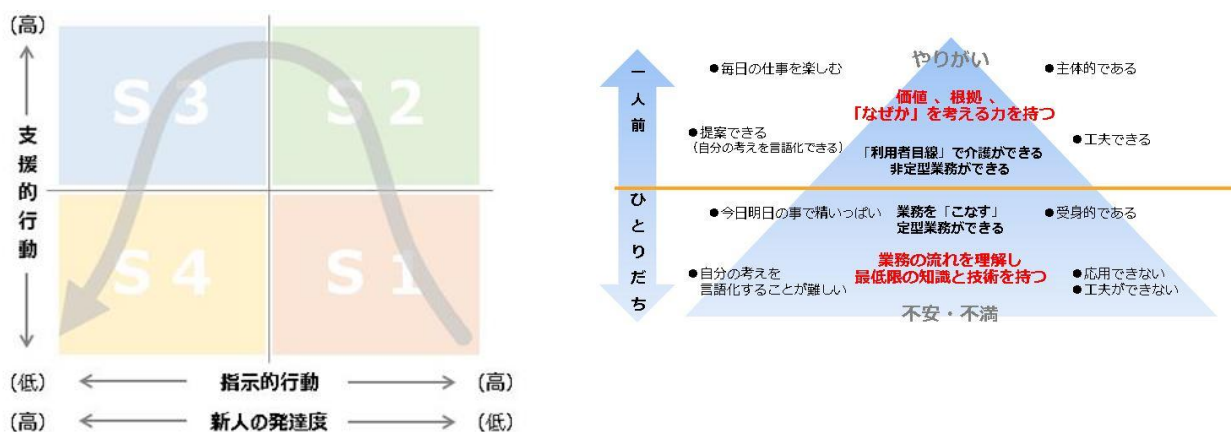
そうですね。

しかし、現実、いかがでしょう。

介護現場の中堅職員は育っていないと言っても過言ではない現実があります。

結論から言うと、それは**端的に新人育成が1~4のとおり機能していない**という現実です。

中堅職員を「一人前」の職員として育成するための一つの手法として、**SL 理論を取り入れ、育成相関図に伴うスーパービジョンが機能する仕組み創りを提案します。**



谷さん、「人がいない」のにそんな**理想的**な事はできないよ!

どうやって、そんな理想的な事ができるの?

次回のエッセイでは、この理想的な新人・中堅育成を現実的に行う事を書いてみます。