

85. 「人に教える力」を持つ中堅職員を作る一つの方法 – 3

2019年10月26日

エッセイで、中堅職員に「人を教える力」がないと書き続けてきています。一つは、新人育成の仕組みができていない事による長年の積み重ねであると皆様にお伝えしています。

しかしながら、全てが新人育成の仕組みだけではなく、リーダー、主任、課長職自体の役職に必要な資質素養が備わっているかが、組織として「人を教える力」があるかに繋がっているのではないかと考えます。

皆様の法人施設の役職者はいかがでしょうか。

この事は、

2000年の介護保険制度から急速に成長した介護社会の弊害とも言えます。ある日、突然と「リーダーをお願いします」「主任をお願いします」と、リーダー、主任の役職に伴う職務を明確（キャリアパス）にしない中、次から次へと施設運営をするために、個人の力量に任せてリーダー、主任、課長を量産してきたことが大きな原因ではないでしょうか。

当然、リーダー、主任をお願いする人には、お願いするだけの力量があると認め、成長してもらいたいという事でお願いしています。

問題は、ここからです。

なぜ、リーダー（主任）に委嘱する時に、力量がある人だったのに、なぜ「人に教える力」が備わってこれなかったのでしょうか？

それは、リーダー（主任）の育成に関する OFF-JT、そして OJT 不足が原因と思われるます。

リーダー（主任）の委嘱を言われてた時は、当たり前前にリーダー（主任）としての新人です。多くの組織では、リーダー職、主任職としての階層別研修を、年1～2回程度は用意されています。

もともと資質素養のあるリーダー、主任は、階層別研修や事業外研修など積極的に参加し、自分の力で学び成長していくことができます。その反面、残念ながら、多くの新人リーダー、主任は、自分の力だけで「人に教える力」や「プレーイングマネジャー」としての力量を作ることができないようです。

ここでもう一度確認します。

今は、中堅職員に「人に教える力」がない事を議論しています。

それは、リーダー職、主任職自体に「人に教える力」が不足しているからこそ、中堅職員に「人に教える力」が伝授できていないのです。

前のエッセイで書かせていただきました。

現実を直視する事です。

新人のリーダー、主任も新人職員と同じく育成の OJT が足りていない現実を考えてみませんか。

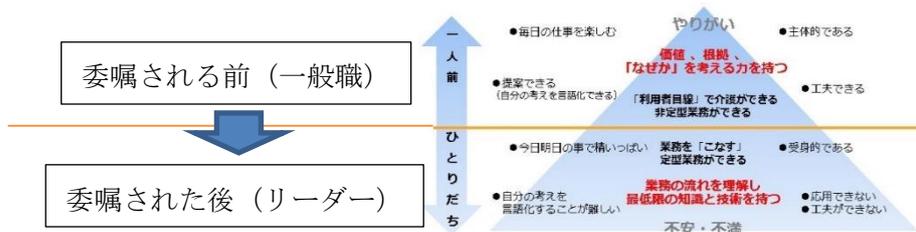
新人育成の課題を、新人のリーダー（主任）育成に当てはめてみます。

- ① 教えてもらっていない**リーダー（主任）**は、人を教える事ができない（負のスパイラル）
- ② スーパービジョン（指導・助言・フォロー）の機能が十分に働いていない。
- ③ **リーダー（主任）**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。
- ④ **リーダー（主任）**指導の目的を「ひとりだち」までとしている。

いかがでしょうか。

新人のリーダー（主任）の育成も新人職員育成と同じと感じませんか？

下図は、弊社の「ひとりだち」と「一人前」の概念図です。



新人リーダー（主任）は、委嘱されるまでは、一般職（リーダー）で「一人前」でした。しかし、委嘱されて、いざリーダー（主任）となると「ひとりだち」の状態になります。

ここで、新人リーダー（主任）へのOJTの必要性が出てきます。

皆様の法人施設では、リーダー（主任）にOJTを行っていますでしょうか？

エッセイ 32 『「一人前」の介護職員を作ろうではないですか！-1』で新人育成のOJTを題材にして、SL理論について書かせていただきました。

もう一度SL理論を下記に引用させていただきます。引用の内容を新人でなく、リーダー（主任）として当てはめて再度学び返してください。とてもわかりやすい引用文です。

引用先 ホームページ https://mitsucari.com/blog/sl_theory/

リーダーシップのSL理論とは？部下の能力から将来のリーダーを育成しよう！

リーダーシップは相手があってこそもの

歴史をさかのぼると、紀元前から「リーダーシップ」の重要性が説かれています。プラトンやマキヤベリなどの著作が有名ですが、1900年代以降は主にアメリカで広く研究され、多大なる発展を遂げてきました。

現代リーダーシップ理論の初期の研究では「リーダーシップとは生まれながらに備わった性質である」という前提を持つ「特性理論」が主流でした。しかし1940年代になると、リーダーの特徴などをつぶさに研究するにはそれでは不十分となり、性質でなく「行動」に目を向けた行動理論が提唱されました。

SL 理論とは？

SL 理論とは、Situational Leadership Theory の略であり「状況に応じたリーダーシップ理論」を意味しています。特性理論や行動理論ではリーダーの人格や行動に注目されていましたが、それに続いた条件適合理論ではリーダーを取り巻く環境も視野に入れ、より一般化したリーダーシップ理論を目指しています。

SL 理論は1977年 P. ハーシーと K. H. ブランチャートにより提唱されました。大枠はこれより以前に提唱されたフィドラーによるコンティンジェンシー・モデルを継承したのですが、SL 理論では部下の業務習熟度に特化したリーダーシップ・スタイルの分類を行っています。

重要になるのがいうまでもなく「部下の習熟度」です。管理職になればさまざまな部下がつくこととなりますが、SL 理論では「新人」「仕事になれてきた若手」「さらに仕事になれてきた若手～中堅」「一人立ちできているメンバー」というフェーズに分類して、とるべきリーダーシップを検討します。

SL 理論で考える2つの軸

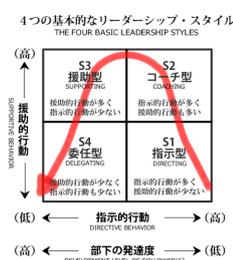
部下の習熟度だけでなく、当然ながら「リーダーとしてどのように接するべきか」にも具体的な指標が必要です。SL 理論では部下に対する接し方を「援助的行動」と「指示的行動」の2軸で考えます。

援助的行動とは、主に部下との信頼関係構築などを目的とした行動で、「傾聴する」「褒める」「促進する」などといったコミュニケーションや承認行為を指します。

指示的行動では、業務の手順などを具体的に指示する行為を指します。仕事の仕組みを「構造化する」ことであったり、文字どおり指示を与える「コントロールする」ということがここに含まれます。

部下に合わせたリーダーシップの取り方

SL 理論ではどのようなリーダーシップの取り方が提案されているのかを見てみましょう。



出典元『EARTHSHIP CONSULTING』SL 理論 (状況対応型リーダーシップ)

指示型リーダーシップ

具体的に指示をし、業務管理を細かく行います。

入社したばかりの新人（委嘱されたばかりのリーダー）などは「何をしたら良いかわからない」ことが多いため、的確に指示を与えることが成長につながります。

コーチ型リーダーシップ

リーダー（上司）の考えを部下（リーダー）が納得いくよう説明し、疑問を解消するよう努めます。

新人（リーダー職）から業務に慣れてきた段階で、「部下自身の考え」を尊重して「自律的に仕事を進める能力」を養成する際に有効です。仕事になれてきた若手社員（リーダー職員）に対して行うと、成長を促せます。

援助型リーダーシップ

部下（リーダー）と相談し、考えを共有しながら業務を進める段階です。

具体的な指示を減らすことで、部下（リーダー）が自分自身で何ができるかを考えて実行できる段階です。しかし不安なことも多いため、上司が適切にサポート（支援）を行いながら、自分の考え方を養っていきます。仕事になれてきた中堅社員（リーダー職員）に対して行うと、成長を促せます。

委任型リーダーシップ

業務遂行を部下に委ねます。この段階に移行すると、部下（リーダー）自身もリーダーとして振る舞えるようになり、一人立ちを目標とします。

「次のリーダー」を育てるためのリーダーシップ

SL理論は「**部下の業務の熟練度に応じて適したリーダーシップを発揮する**」ことが重要であるという考えが根幹にあります。

部下の状況にあわせてコミュニケーションを取るべきか、指示を出すべきかなどの行動が定まるということを示した理論であり、現代のリーダーシップの考え方とかなり近いものとなっています。実際に、新人社員や中堅社員などへの対応が変わるのは現在の日本の働き方においてもイメージがわかりやすいのではないのでしょうか？

SL理論も、元をたどると行動理論で重要視されていた「業務への志向性」と「人への志向性」が根本の考えにあり、現在の日本でリーダーシップを発揮するためには「業務への志向性」と「人への志向性」は欠かせないものなのです。

以上 引用まで。

いかがでしたか。

リーダーも主任も新人も、何もわからない段階から、状況に合わせて上司が OJT（スーパービジョン）を行う事で、「ひとりだち」から「一人前」に成長させていくことで、「人に教える力」が醸成されます。



SL理論は、「部下の業務の熟練度に応じて適したリーダーシップを発揮する」です。

わかりやすく言うと、上司は

「S1で、教える。S2で、考えさせる。S3で、気づかせる。S4で、任せる。」です。

さて、どうでしょうか？

皆様の職場に、この事が「わかる・できる」人財がどれだけおられるかです。

この人財の開発を積み重ねていくことで

- ① 教えてもらっているリーダー（主任）は、人を教える事ができる（好循環のスパイラル）
- ② スーパービジョン（指導・助言・フォロー）の機能が十分に働いている。
- ③ リーダー（主任）育成に対して理論だった指導方法の伝達がされている。
- ④ リーダー（主任）指導の目的を「一人前」までになっている。

つまり、職場に「人を教える力」を持つ中堅職員が育成されていきます。

このOJTで、スーパービジョンができる人財を育成し積み重ねていく事が、法人組織に求められています。

少しでも皆様のお役に立てれば幸いです。