

## 95. リーダー研修の場作りが、「組織変革」の近道！

2020年3月08日

今後のエッセイは、「変化に弱く、変化が嫌い」な施設長ではなく、この厳しい時代に立ち向かい挑戦していく事業者、施設長であるとして、エッセイを書き進めていきます。

社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会の報告書（平成29年10月）では、介護職のグループにおけるリーダー育成として

『リーダーは、介護職のグループによるケアを推進していく者であり、その役割を担うにあたっては、観察力、判断力、業務遂行力、多職種連携力、人材及びサービスのマネジメント力など多様な能力が必要となる。こうした能力については、理論的な知識・技術の修得に加えて、**現場の実践の中でそれらを深化していくべき**である』としている。

つまり、『リーダーの育成の深化は、現場での実践』としています。

弊社の斎藤は、リーダー研修の在り方を下記に示しています。

同じ施設であってもユニット（フロア）間のノウハウやちょっとした工夫、改善方法等の情報を共有し、それを元に積極的に討議し、自己の職場の改善につなげるという仕組みや風土が醸成されておらず、管理者やリーダー個々のスキルに左右されている。そして、なすべき業務（作業）手順、責任範囲等が明確にされていないため、職員一人ひとりの役割分担や連携が不十分になっている。

そのため、施設単位でリーダーの不安や悩みを**共有共感する場**を作り、リーダー自身が理念に基づき職場を改善しようとする意識・意欲・課題把握と解決するための具体的な知識、方法等を**学び習得できる仕組みを風土として醸成**するための『**リーダー研修**』が介護現場には必要である。

この**共有共感する場**こそ『リーダー（他者）同士で語り合う場で、介護職のグループのリーダーが、他のリーダー（他者）と共に現実とあるべきケアの姿のギャップ（課題）に対して改善意識を持って、挑戦することができる仕組みが**「組織を変革」する「組織風土」を生み出す場**』としています

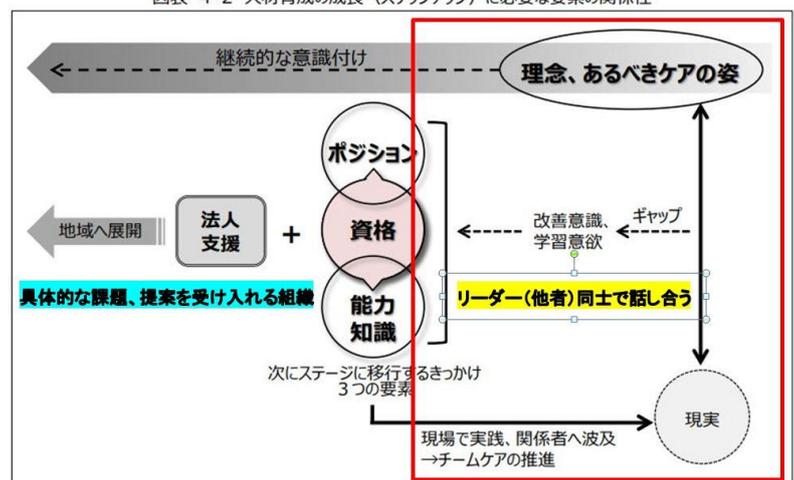
下図は、三菱UFJリサーチ&コンサルティング「介護人材の機能分化のための人材育成プログラムに関する調査研究」報告書P232の図に

私、谷が下記を加えています。

- ・ **リーダー（他者）同士で話し合う**
- ・ **具体的な課題・提案を受け入れる組織**
- ・ **赤の囲い**

今、介護の現場で一番足りていない**リーダー間の「話し合う場」**作りこそが、組織変革に結びつく近道かもしれません。

図表 4-2 人材育成の成長（ステップアップ）に必要な要素の関係性



エッセイ67でご紹介した「介護イノベーション」では、「場という仕組み」を作れと言っています。

《できるだけコミュニケーションの場を作る》

コミュニケーションを取るには「場」が必要です。

欧米人と違い、日本人は会議の場などで自分から発言しない人が多いといわれます。実際、介護の現場でも自分をアピールする、自分の考えを周囲に伝えようとする人は少ないものです。発言することで和を乱してしまうのではないかと。発言したらなら責任を取らなければいけないのではないかと。そうであれば発言しないほうがいい、という気持ちのほうが強いのでしょうか。

日本人は求められないなら主張しないという人が圧倒的に多いので、ただ、「コミュニケーションが大切」、「部下とコミュニケーションを取ってください」と言われても、「場」がなければコミュニケーションを取るの、なかなか難しいものです。ですから、まず上司やリーダー層の人たちは部下とのコミュニケーションの場をできるだけ多く、積極的に作っていくことが必要です。

こうした「場」のことを、私は「仕組み」と考えています。多くの場合、仕組みというとマニュアルのことだと捉えるかもしれませんが、コミュニケーションを取っていくためにはマニュアルではなく、場という仕組みが大切なのです。

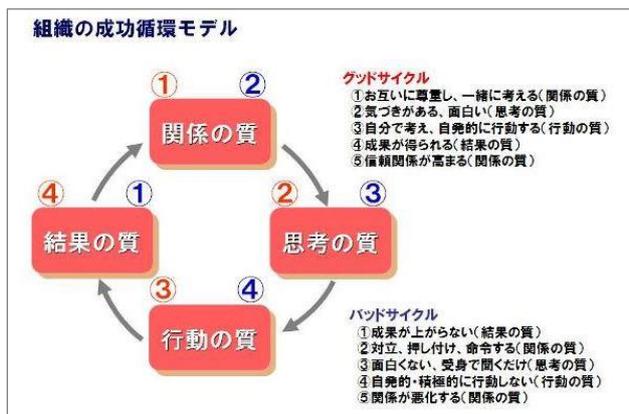
出所：介護経営イノベーション．森一成／渡邊佑．綜合法令出版，2019，288p

エッセイ69では、「組織の成功循環モデル」を紹介し、「関係の質」を高めるべきとしています。

ダニエル・キム氏の成功循環モデルに着目すべきポイントは、組織としての「結果の質」を高めるためには、まず「関係の質」を高めるべきである、と説いたところにあります。

「関係の質」を高めた組織では、チームメンバーがより能動的にアイデアを出し、ほかのメンバーから出されたアイデアに対しても前向きな意見を述べるようになり、チームとしての「思考の質」が高まります。高い質の思考は「行動の質」につながり、「結果の質」の高さへとつなげることができます。結果が出ると「自分はなんて素晴らしい仲間恵まれているのだ！」とさらなる「関係の質」の高さにつながり、好循環が生まれるようになるのです。

このように、組織が持続的に結果を出し、成長し続けるためには、一見遠回りするように見えますが、「関係の質」を向上させることが重要なのです。



マサチューセッツ工科大学 ダニエル・キム教授 提唱

最後の文章、「組織が持続的に結果を出し、成長し続けるためには、一見遠回りするように見える「関係の質」を向上させることが重要である」という、**他の要素と異なる本質的な要素「関係の質」にフォーカスできる**こと自体が、大事なことだと私は思います。

言い方を変えると

「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。

最後にもう一度、斎藤の文章を再読してください。

同じ施設であってもユニット（フロア）間のノウハウやちょっとした工夫、改善方法等の情報を共有し、それを元に積極的に討議し、自己の職場の改善につなげるという仕組みや風土が醸成されておらず、管理者やリーダー個々のスキルに左右されている。そして、なすべき業務(作業)手順、責任範囲等が明確にされていないため、職員一人ひとりの役割分担や連携が不十分になっている。

そのため、施設単位でリーダーの不安や悩みを**共有共感する場**を作り、リーダー自身が理念に基づき職場を改善しようとする意識・意欲・課題把握と解決するための具体的な知識、方法等を**学び習得できる仕組みを風土として醸成**するための『**リーダー研修**』が介護現場には必要である。

リーダー育成のポイントは、

施設単位でリーダーの不安や悩みを**共有共感する場づくり**です。

この人がいない、大変な時期にできる？  
のではなく、実行するのです。

ただ、やみくもはいけません。  
ノウハウが必要です。

そのノウハウの開発を行って5年たちます。

次回から、ノウハウを出していきますね。