

96. 2040 年に向けたリーダーを育成する構造とは！

2020 年 3 月 22 日

前回のエッセイで、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」と提言しています。

つまり、『「現場で学ぶ」仕組みを作る』です。

皆様の中には、なぜ施設単位なの？

なぜ法人単位（階層別研修）ではいけないのかと疑問を持たれる方がいると思います。

今後のエッセイでは、その点も掘り下げていきますね。

皆様は、熟達化という言葉を知っていますか？

以下、中央法規出版

「現場で役立つ 介護・福祉リーダーのためのチームマネジメント」

《p93～94》からの引用です。

熟達化とは、仕事を覚えるプロセスのことです。

介護や福祉の現場に置き換えれば、

専門職として、あるいは管理職として成長するプロセスを意味します。



熟達化の程度

複数の知見を整理すると、成長し続ける実践家は、3つの共通の姿勢をもっていました。

それは①経験学習、②省察、③批判的思考です。

1つ目の経験学習は、第3章と第7章でもふれていますが、経験から学ぼうという姿勢です。具体的には、まず、拒むことなく開かれた心で対応することです。この姿勢が自分の能力を少し超えた課題への挑戦（ストレッチ体験）を促します。

他人の意見や批判に耳を傾ける姿勢も大事で、新しいことを取り入れる柔軟性につながります。フィードバックを活用する姿勢も重要で、こちらは第7章に詳しく書きました。また、類推体験の利用が重要です。状況の類似性に注目し、繰り出されたスキルを整理することが、新たな課題解決のヒントになります。

2つ目は、省察です。これは自分の行動を振り返り、吟味するプロセスのことです。こちらも第7章に詳細が書かれていますので、そちらをご参照ください。

3つ目は、批判的思考です。第3章の批判的学習モデルで少しふれましたが、他者を批判するのではなく、その眼差しを自分に向けます。その土台になる、論理的思考、探求心、客観性、証拠重視の4つの姿勢が大切です。

論理的思考は、道筋をきちんと考えることです。探求心旺盛に関連することを広く深く知ること

で、情報の総体から自分の立ち位置を確認できます。さらには、時々立ち止まって振り返ることも大事で、このような姿勢が客観性を育みます。また、根拠や証拠に基づいて考え行動する習慣をつけることが証拠重視の姿勢ですが、これが論理的思考の土台になります。

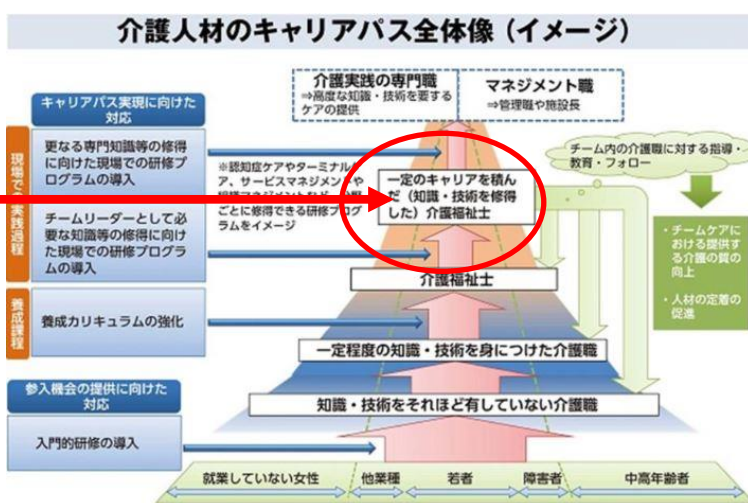
以上 《p93~94》引用まで

谷さん、何難しいことを書いているの、とお怒りかもしれません。

が、よく考えて欲しいのです。

今の厳しい時を何とかやり過ごすリーダーを育成するのではなく、将来を見据えたリーダーを育成するのですよね。それも「変化に弱く、変化することを嫌う」人たちをです。(ワオー!!)

この人たちです！



簡単なことではありません。

ここに書いてきている事、また、これから書いていくことは、ピーエムシーが5年実践で行ってきて思考錯誤しながらたどりついてきていることです。

トップがリーダーシップを持てば、できます！

さて、下記「現場で役立つ 介護・福祉リーダーのためのチームマネジメント」p118では、右図「リーダーとなるために必要なスキル」を4つ挙げています。

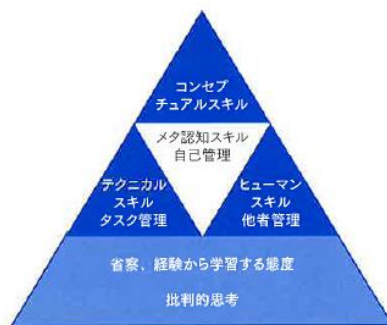


図7-⑤ 仕事の熟達知を支える構造

出典：楠見孝著「実践知と熟達者とは」金井壽宏、楠見孝編「実践知 エキスパートの知性」有斐閣、2012、28頁

この本「現場で役立つ 介護・福祉リーダーのためのチームマネジメント」は、介護・福祉の分野に特化したチーム運営や人材育成のテキストが見当たらないとして、日本社会事業大学の専門職大学院の先生方が、介護・福祉の現場ではじめてリーダー業務に就かれる若手の中堅職員向けに、**現場で使える実務書**を目指して書かれています。

以下、p118からの引用です。

「リーダーとなるために必要なスキル」

■実践知を育む4つのスキル

仕事ができるようになるプロセスを熟達化といいます。熟達化のプロセスで獲得した知恵を熟達知、実践知などと呼びます。これらは実践的な知恵のことであり、これには暗黙知を含みます。

実践知を支えるスキルは4つあるとされています。(図7-⑧)

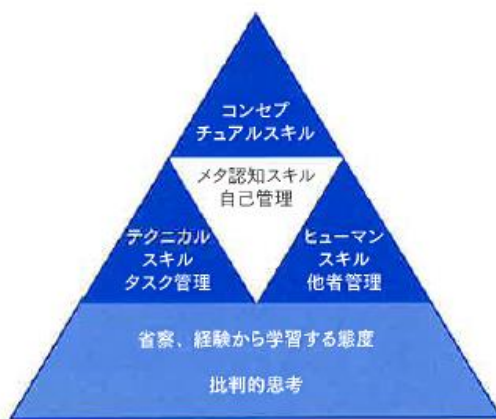


図7-⑧ 仕事の熟達知を支える構造

出典：楠見孝著「実践知と熟達者とは」金井壽宏、楠見孝編「実践知 エキスパートの知性」有斐閣、2012、28頁

・第1のスキル：テクニカルスキル

第1のスキルは、仕事を早く正確に終わらせるためのテクニカルスキルです。私たちは現場で複数の仕事を同時に進めることがほとんどで、ルーチンワークを行いつつ、具合が悪くなった利用者の対応に迫られたり、外部からの連絡に対応したりと、複雑な作業を行っています。テクニカルスキルは自分がやるべき作業を上手に管理し、仕事を効率よく行うスキルで、タスク管理を支えるものです。

・第2のスキル：ヒューマンスキル

ヒューマンスキルは、対人スキルのことを指し、利用者の求めや意思を考慮したり、上司や同僚や他職種とうまく協働するためのスキルです。他者との関係性を構築するスキルですので、他者管理を支えます。

・第3のスキル：メタ認知スキル

メタ認知スキルは、自分を一段上から眺めてみて、適切な行動がとれているか省察するスキルです。言わば自己管理スキルで、自分のモチベーションをコントロールしたり、組織のなかで自分を成長させるといった意思の強化にも欠かせません。これによって、悩みの渦中にいる自分を客観視することも可能となります。

・第4のスキル：コンセプチュアルスキル

コンセプチュアルスキルは、現場の複雑な状況を理解し、分析を行って問題解決を図ったり、ビジョンを立てて新たなものを創造したりするスキルです。このスキルは管理職には重要なスキルといえます。

これら4つのスキルの土台になるのが、図7-⑧の三角形の底辺部分に当たる①省察、②経験から学習する態度、③批判的思考という3つの姿勢です。

補足すると、自分の能力を少し超えた課題に挑戦するストレッチ体験、他者からの批判や意見に耳を傾ける柔軟性、フィードバックの活用、過去の類推体験を利用するなどの姿勢がある人のほうが、経験を学びに変えることができるといわれています。こういったノウハウを最大限活用して、あなたの職場でも経験学習モデルを回転させましょう。

以上 p118~119 からの引用です。

皆様、ここまで読まれての感想はいかがです。

こんな七面倒な事でなく、現場のリーダーには、知識や技術を教える事が先決だよ！という事業運営者の方もおられると思います。

また、「[変化に弱く、変化が嫌い] な介護職だよ、こんな難しい事できるわけがない」ですかね。

それとも

「うーん、難しいけどそうだよな、なんとなくわかる」、でしょうか。

実は、事業運営者、施設長クラスの皆様には、この事「リーダーとなるために必要なスキル」が「なんとなくでも必要なのだ」とわかっていただきたいのです。

ここから始まります。

施設単位の課題をもって「仕事の熟達知を支える構造」の確立をリーダー同士で具体的に挑戦していく仕組みが、国が求めている、また、2025年、2040年に向けた人材を育成するのです。

ピーエムシーは、実践でこの本に書いてある「仕事の熟達知を支える構造」の確立のノウハウを積み重ねてきています。次回のエッセイで、ノウハウを出します。

