

100. 「チームマネジメント研修（1-3）」の効果 2:6:2 から 0.5:9:0.5 へ

2020年5月10日

今後、数回のエッセイでは、具体的な「現場で学ぶ仕組み」を考えていくための事例として、弊社のプログラム「チームマネジメント研修（1-3）」を使った事での学びや気づきを書いていきます。

前回のエッセイでは、福祉人材確保専門委員会の報告書で求めている「リーダー育成」の概念と、ワークプレイスラーニングの概念が同じであり、ワークプレイスラーニングの手段が報告書で求める「リーダー育成」に有効に使える事を書きました。

そして、このエッセイでは、報告書で求めている「リーダー育成」の「現場で学ぶ仕組み」を作ること追求してきているとも書き、具体例として、弊社のチームマネジメント研修（1-3）を紹介しました。

チームマネジメント研修の目標と達成方法（1-3）

	1年目	2年目	3年目
目標	リーダーの意識変容 (自分なりのリーダーシップを持つ)	部下と関わり、成長を支援する (発信する、伝える、傾聴する)	部下の意識と行動の変容 (チームワークと連携を強化し、提供するケアの質の管理ができる)
達成方法	自己理解と他者理解 チームの課題の明確化と改善の取組み 「リーダー力」 a・e診断 プロセスレコード 個人目標の設定と取組み	自己理解と他者理解 部下への個別アプローチ (能力開発) チーム全体へのアプローチ 「リーダー力」 a・e診断 OJT プロセスレコード 事例報告 認知症ケア コミュニティの取組みを浸透させる	自己理解と他者理解 チーム全体へのアプローチ 「リーダー力」 a・e診断 PDCAサイクルで自分たちの部署を変えていく経験を共有する (ケアの質の向上を目的とした業務の見直し)

【研修の目標と各回のテーマ・内容】 研修カリキュラム

回	研修のテーマ・内容
0	研修のテーマ・内容
1	研修目的・方法・内容を理解する ②職務の状況について共通認識を深める
2	①研修で取り組む課題を明確化する ②自己覚悟を深める
3	①PM理論・サーバントリーダーシップの理解を深める ②自己覚悟、サーバントリーダーシップを理解する
4	課題発表や意見交換を通して自己認知と他者理解を深める
5	プロセスレコードを通して経験学習の必要性を理解する①
6	プロセスレコードを通して経験学習の必要性を理解する②
7	①中間評価をもとに振り返りを行う ②事業計画を踏まえた目標を立て方を学ぶ
8	個人目標の実施状況を確認し、継続→変更→撤退のサイクルを経験する
9	個人目標の実施状況を確認し、実践の文脈を定める
10	①自己覚悟を深める ②個人目標の実施状況を確認する
11	個人目標の実施状況を確認し、報告会に向けて発表準備を行う (言語的)
12	カリキュラム終了11における個人目標の実施結果について報告を行う

上記プログラム構成の工夫とノウハウは

1. 「大人の学び」に関する知見を取り込んでいること。(エッセイ 98 の補足を参照)
2. 対人援助職として自己理解・自己覚悟・他者理解を自然なかたちで深めるようにしていること。
3. OJT の学びを深めるためにプロセスレコードを活用し省察させていること。
4. PM 理論、SL 理論、サーバントリーダーシップ等のリーダーシップの学びを深めていること。
5. 個人・チーム目標の達成を自然なかたちで取り入れ、個人の成長とチームの成長を体験させていること。
6. 課題解決を題材として、グループ学習の機会を設け、傾聴・受容・承認・フィードバック・リフレクション等、相互の学び合いを深めることができるようにしていること。
7. 研修の取組を振り返り、成果と課題を整理するレポート作成とプレゼンする機会を設けていること。
8. 中間、最終評価の仕組みを取り入れていること。

上記プログラムの実施で、下図左の「仕事の熟達知を支える構造」の熟達化、そして下図右「組織の成功循環モデル」のグッドサイクルを推進させ、「リーダー育成」の基盤を実施事業所にもたらしめます。

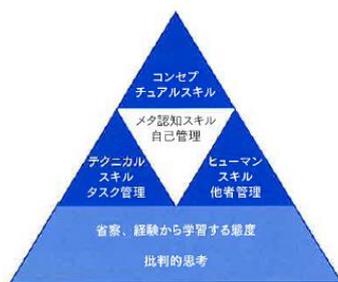
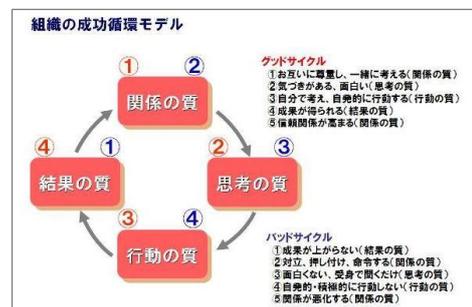


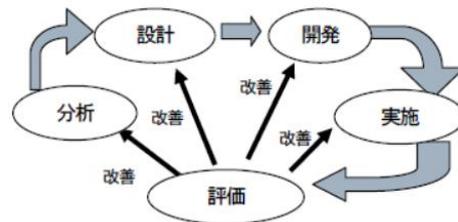
図 7-⑤ 仕事の熟達知を支える構造

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



谷さん、ずいぶん良く書いているけど、絵に書いた餅でないの。と思う方もいますよね。
はい。まだまだこれからです。楽しみにしてください。

このプログラムを創るのに5年かかっています。
5年前は、福祉人材確保専門委員会の報告書もなく、
ワークプレイスラーニングの手段も知りませんでした。
現実、思考錯誤でここまでできました。(汗；)



右図のADDIEモデルの実施は、後だしじゃんけんです。(汗；)
やってきた事を整理すると、なんとADDIEモデルに則っていた！
そして、プログラムの「リーダー研修の在り方」が、ワークプレイスラーニングの手段と同じだった！

が事実です。(汗；) 逆に言えば、それだけ凄い！！(結構自慢しています。)(^▽^)/

さて、弊社プログラム「チームマネジメント研修(1-3)」の実績を見てみます。
(プログラムは、1~3年目まで開発していますが、実施、評価、改善は1年、2年目まで、3年目は2020年度が実施、評価、改善になります)

エッセイ98の『■研修に対するシビアな意識の拡大』で、人材教育の世界での「2:6:2の法則」
「三四三(さしみ)の法則」というジャーゴン(隠語)覚えていますか？

『どんな研修プログラムでも、それを効果的に活用できるのは学習者の6割(または4割)に過ぎず、2割(または3割)の学習者が常に「落ちこぼれ」、さらに、残り2割(または3割)の学習者が「吹きこぼれ(研修プログラムのレベルが低すぎてモチベーションを失った学習者)」の状態に陥るという経験則のことだ』引用元 企業内人材育成入門

5年前の弊社の研修では、2割の学習者が常に「落ちこぼれ」、さらに、残り2割の学習者が「吹きこぼれ」が事実あったと思います。効果的に活用できたのは6割でした。

では、新プログラム「チームマネジメント研修(1-3)」の1年目・2年目の実績は、「1:8:1」で、
1割は経験に価値を強くおきすぎる方(俺は・・・だ)、1割はリーダーとしての元々の資質素養不足の方です。効果的に活用できているのは8割だと思われます。

ただ、3年目が実施されると、「0.5:9:0.5」になり、効果的な活用は9割と予想されます。

その理由は、経験に価値を強くおきすぎる方(俺は・・・だ)の半数は、3年目の研修でチームの成長とともに気づきが生まれます。また、リーダーとして元々の資質素養不足の方の半数は、チームの支援からの学び気づきが生まれると想定しています。それだけ3年目に期待しているし、自信があります。

その期待と自信の裏付けの根拠は、「仕組みづくりと環境づくり」への挑戦があるからです。
一つには、プログラムの「8つの工夫」という仕組みづくりです。(前項で記載)
一つには、リーダー~主任というチームが成長できる事業所単位という環境づくりです。

次項に、1年目、2年目の研修を終えてのコメントを抜粋記載しました。

1人ひとりの学び気づきがあり、確実に成長しています。

この2~3行しかないコメントから、今求められている育成が何かを読み取る事がとても重要です。

リーダーの役割についてよくわからないまま、リーダーという役職につき、初めは不安でいっぱいでした。ですが、研修を通じて講師や、他リーダーの話を聴きながら、少しずつ自分の目標とするリーダー像やチームのマネジメントについて学べた気がします。毎月他リーダーの取組みや業務に対する考えを知る事ができた事は、本当に良かったです。

自己理解・他者理解について深く考え、職員との関わりに繋げていくことができました。いろいろな考え方を聞き、広げる事ができたと感じます。

この研修を通じて、自分の成長だけでなく、リーダー職全体の成長を感じられたと思う。部署同士で助け合う意識が芽生えた。

研修を通じて自分自身の事だけでなく、チームの事も考えるようになった。また、チームがどう考えているのか。どうしたいのか。相手の立場になって話を聴くことができた。

対人支援という職業において、日々の業務に流されず答えのない事に対してもチームとして向き合い、考えていくことが重要だと感じました。自身の課題はチームに自分の考えを伝え、変化をしていくようになっていくことだと振り返ります。

今までは忙しいから、人がいないから仕方がない、とあきらめる事や後回しにすることが多かったが、課題をはっきり認識し、PDCA サイクルに沿って実行することで、きちんと成果が見えた事がうれしかった。

今までは業務の変更等、他職員にあまり相談せず、進めてしまった所があったが、研修を受けたことで、相談し、意見交換することの大切さを改めて勉強できた。これからも周りの職員の声にしっかり耳を傾けていきたい。

職員間での積極的なコミュニケーションを必要として、他者理解を深めていくことが重要だと知りました。

リーダーとして他職に上手く関わりきれていない状況が、研修を受け、自分の癖、他の人の思いや視点を意識していくことで、自分の中の受け止め方が全然変わりました。

初めはこの研修に関して、月1回半日も費やして行うことへの戸惑いやメリットはあるのか？と正直感じたところもあります。しかし、研修の中で様々な事を考えさせられ、リーダーとして必要な知識や考え方、姿勢など、参考になる事もたくさんあり、漠然とリーダーをしていた頃より、確実に「チームマネジメント」という事を意識して仕事ができるようになりました。この研修での学びも、私自身の成長のきっかけとなったことは間違いないと思います。

本当に大切なことは自分自身が学びたいこと、必要だと思うことは情報を与えられるのを待つのではなく、自分から積極的に学び、知識や情報を得る姿勢が大切だと思う。これは、一人ひとりの意識によるものだが、できる働きかけとして「良いケアをしたい」「もっと学びたい」と職員が前向きな気持ちで仕事をしていけるような現場環境を作っていくことも私たちリーダーの役割のひとつであると思う。自ら介護や認知症ケアについて主体的に学び、それをご利用者へのケアに活かしていける職員をチームのみならず一部抜粋まで。