

111. 「チームマネジメント研修」の導入事例

2020年10月3日

「チームマネジメント研修」は、「リーダーシップを持ってマネジメントできるリーダーを育成」します。今回のエッセイでは、この「チームマネジメント研修」が、事業規模や人材育成方針別にリーダー育成にどのように活用されているかを、4つの事例を基に書いてみます。どの事例も現在進行形ですが、試行錯誤しながら、より良いプログラムづくりに挑戦しています。

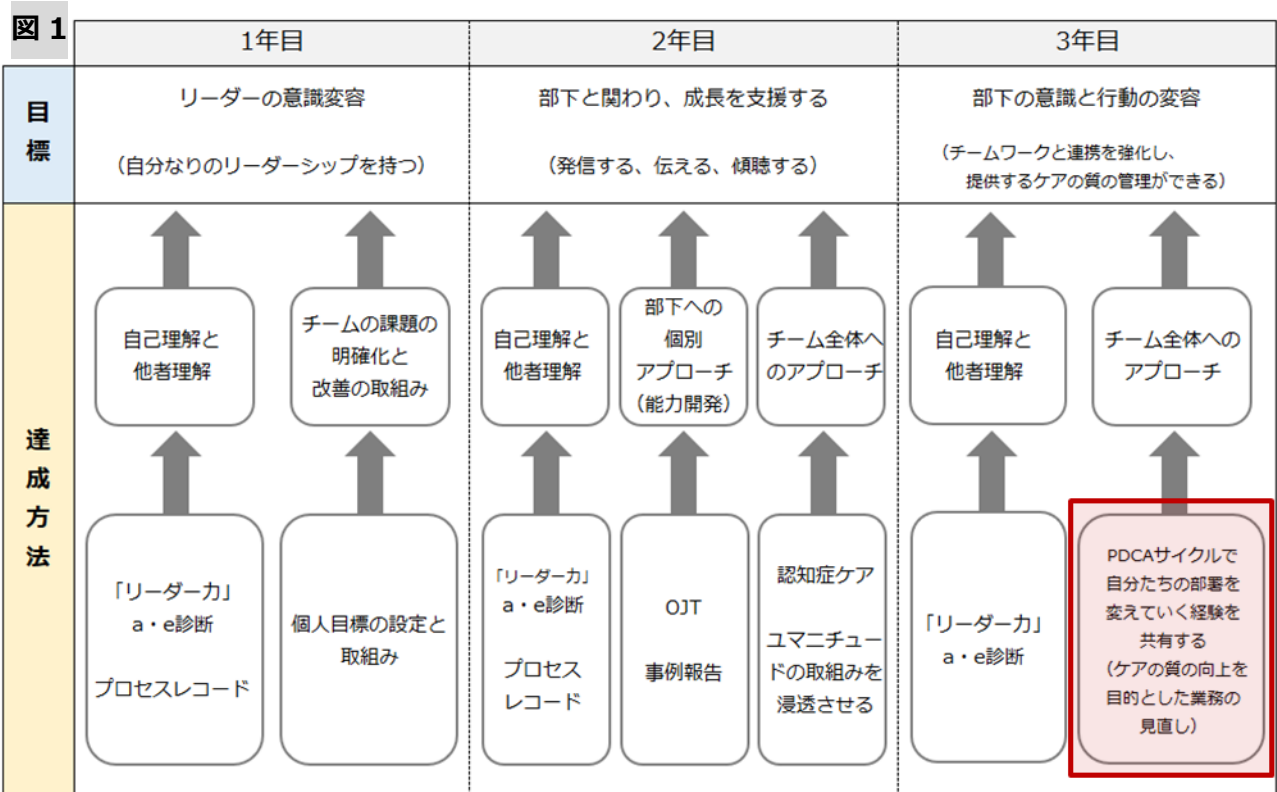
現在、チームマネジメント研修を導入している事業所（これから書く4つの事例）での【共通の課題】として、

- 多様な職員のマネジメント
- 次世代の管理者育成の必要性
- 業務をしながら「人を育てる」事の難しさ
- 業務の改善、見直しが体系的に出来ていないがあげられます。

これらの課題を改善するため、そして各事業所で掲げた目標を達成するために、ピーエムシーのチームマネジメント研修と一緒に取り組んでいます。

【ピーエムシーのチームマネジメント研修】（基本体系）

（これまでのエッセイで何度か載せてきましたが重要なので再掲します。）



■ **[1年目]** の目標は、「**リーダーの意識変容**」です。

リーダーは、自分なりのリーダーシップを持ち、「**試行錯誤**」します。

(試行錯誤:新しい物事をするとき、試みと失敗を繰り返しながら次第に見通しを立てて、解決策や適切な方法を見出していくこと)

■ **[2年目]** の目標は、「**部下と関わり、成長を支援する**」です。

リーダーは、部下に発信し、伝える、傾聴し、「**サーバント力(支援力)**を発揮」します。

■ **[3年目]** の目標は、「**部下の意識と行動の変容**」です。

リーダーは、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、「**目標共有(ビジョニング力)**を発揮」します。

※3年目の具体的な達成方法は、

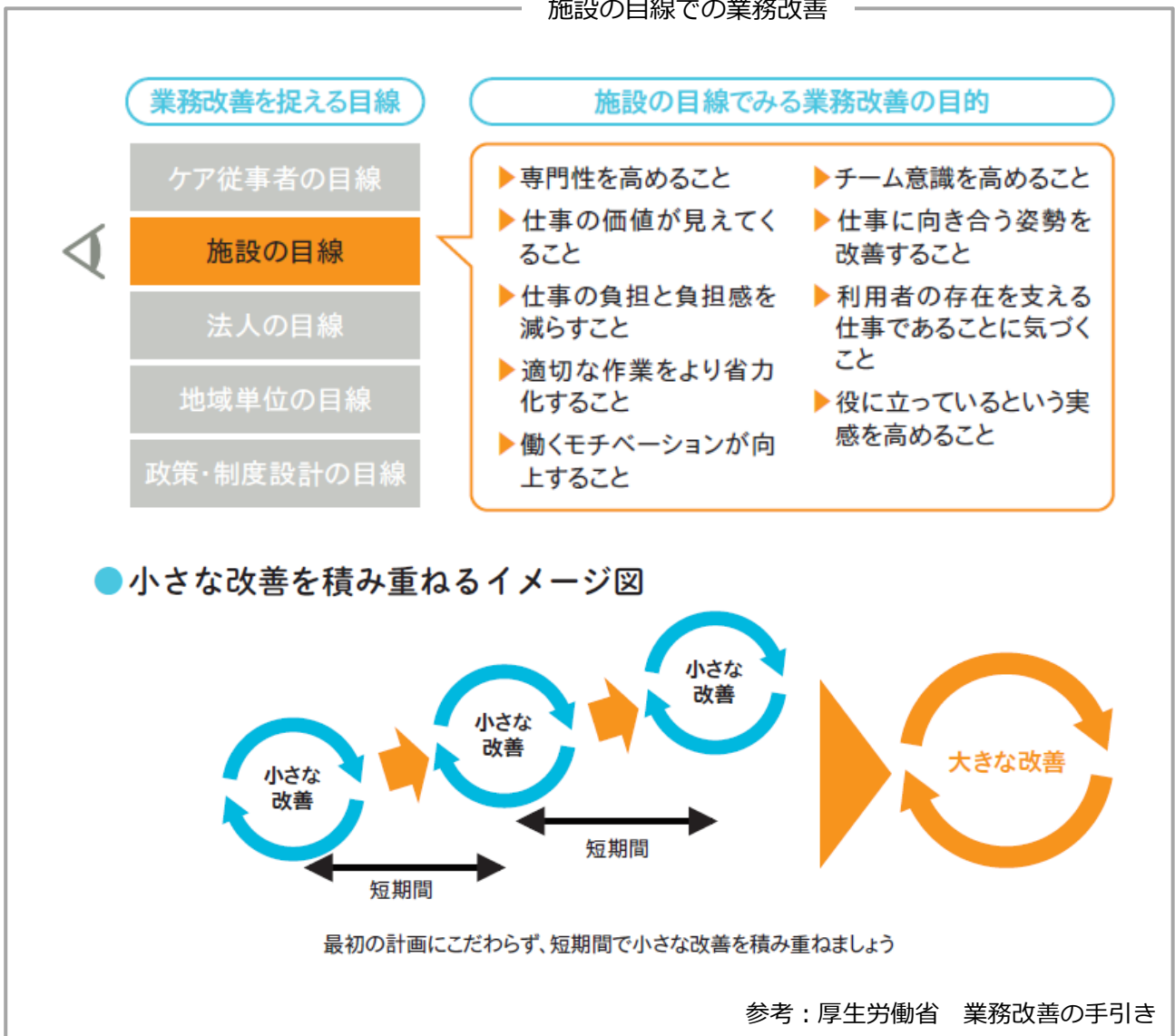
「**PDCA サイクルで自分たちの部署を変えていく経験を共有する**」です。

▶▶▶小さな事の成功体験を積んでいきます。

具体的には、ケアの質の向上を目的とした**業務の見直し**です。



施設の目線での業務改善



事例 1

社会福祉法人（職員数 300 人以上）

施設研修単位での活用

※施設内介護部門単位での研修

従来型特養・ユニット型特養・
SS・DS・GH・小多機・他

意 向	<ul style="list-style-type: none"> ・チーム、組織の成長 ・主任からリーダーまでの一体性をもったチーム
目 標	<ul style="list-style-type: none"> ・法人の経営理念を理解できる ・自事業所の重点方針の浸透をはかる
方 法	<ul style="list-style-type: none"> ・研修グループは施設ごと、部署ごと ・施設ごとに同一内容の研修を実施 ・毎月 1 回、現在 3 年実施予定（3.5 時間×36 ヶ月）
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・施設や部署ごとのチームワークの醸成 ・情報共有 ・自部署の課題に集中して取り組める
課 題	<ul style="list-style-type: none"> ・「法人職員」としての視点や意識が育つか？ ・自分の職場を俯瞰的に見るのが難しい ・他施設職員との関わりの機会がない

現在、[2 年目]、[3 年目] のチームマネジメント研修を各施設で実施しています。

▶ 今後、上記課題を取り込んだ 4 年目・5 年目の細かい打合せに取り掛かり、組織の目標・目的に合った研修として各施設で実施できるものの構築を進めていきます。

下記は、[4 年目]、[5 年目] の案です。

■案 [4 年目] の目標は、「**部署を超えた連携と協力**」です。

リーダーは、他部署・他部門と協力し、自部署のケアを改善でき、「連携促進（インテグレーション力）を発揮」します。

他職種との関わりを増やし、「大きなチーム」へと成長します。

■案 [5 年目] の目標は、「**運営意識と経営意識を持つ**」です。

リーダーは、未来を予測して行動し、スピード感を持って課題を改善し、「組織開発（インテグレーション力）を発揮」します。

他職種や上司との関わり（つながり）が増えます。

実践結果を発表できます。

事例 2

社会福祉法人（職員数 300 人以上）

法人研修単位での活用

※階層別等、法人集合単位での研修

従来型特養・ユニット型特養・
SS・DS・GH・小多機・他

意 向	・法人のキャリアパスと人材育成の一体化
目 標	・1年目リーダーの意識の変容 ・2年目・3年目リーダーのマネジメント力醸成
方 法	・法人内全施設のリーダーを1年目、2・3年目のグループに分けて 集合型・階層別研修を実施 ・毎月1回、2年実施予定（3.5時間×24ヶ月） ・2年間受講でキャリアパス要件に到達
メリット	・法人の課題と、各施設の課題が明確化される ・施設を超えて情報交換・情報共有できる ・自分の職場を客観的に観る機会
課 題	・施設や部署の「チームワーク」醸成は困難 ・自部署の課題に集中して取り組むことが難しい

現在、[1年目][2年目][3年目]を階層別実施し、「部下との関わり」（サーバント力）を法人として根付かせる事で、法人のキャリアパスと人材育成の一体化に繋げています。

▶ 今後、上記課題を取り込んだキャリアパス要件研修以降の人材育成計画の策定に入ります。

法人単位でチームマネジメント研修を実施すると…

- ・各施設の情報を取り込みながら研修をおこなうことで、施設を超えた情報交換（施設間の情報共有）ができる
- ・（関係性が築ければ）細かいしがらみを気にせず、お互いに愚痴や不満を話したり聞いてもらいやすい
- ・各施設の職員と一緒に研修をおこなうことで、法人全体の悩み・問題が明確になる
- ・他施設の話をお聴くことで、自分の施設やチームの状況を客観的にふりかえり、色々なことに気付ける

事例 3

社会福祉法人（職員数 50 人規模）

施設研修単位での活用

※施設内介護部門単位での研修

従来型特養・SS・DS

意 向	・ 前向きなリーダークラス職員を増やし地域に貢献する <u>活力ある</u> 組織にしたい
目 標	・ リーダークラス職員の意識の変容
方 法	・ 対象となる受講者数 25 人を、現場運営を考えて毎年 5 人前後の受講とする ・ 5 年計画で 25 人全員の受講を目指す
メリット	・ リーダークラス職員の学び直し ・ 受講人数が増えることで同じ方向を向ける
課 題	・ 研修内容は 1 年単位で毎年同じであり、さらなるレベルアップにはつながっていない

現在、対象となる受講者数 25 名を、現場運営を考え毎年 5 人前後の受講とし、5 年計画で 25 人全員の受講を目指し、現在 4 年目に入っています。（15 人修了、現在 20 人目受講中）

※3 年目の 15 人修了時点で、組織全体に業務改善等の前向きな動き等、変化が確実に出てきています。

▶ 今後、5 年終了後の次期人材育成計画の策定に入ります。

意 向	<ul style="list-style-type: none"> ・ユニットリーダーに成長してもらいたい ・ケアの質の向上をはかりたい ・現在の職員配置を見直したい
目 標	<ul style="list-style-type: none"> ・ユニットリーダーの育成 ・次世代リーダー（サブリーダー）の育成
方 法	<ul style="list-style-type: none"> ・5年間の長期計画 ・1～3年目はユニットリーダー育成 ・4～5年目は、リーダー＋サブリーダー育成
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ユニットごとのケアの質向上が図れる ・次世代リーダーが育つ ・ユニット間の連携が図れる
課 題	<ul style="list-style-type: none"> ・勤務の調整 ・サブリーダーへの課題設定 (課題のレベルを上げすぎないように注意必要)

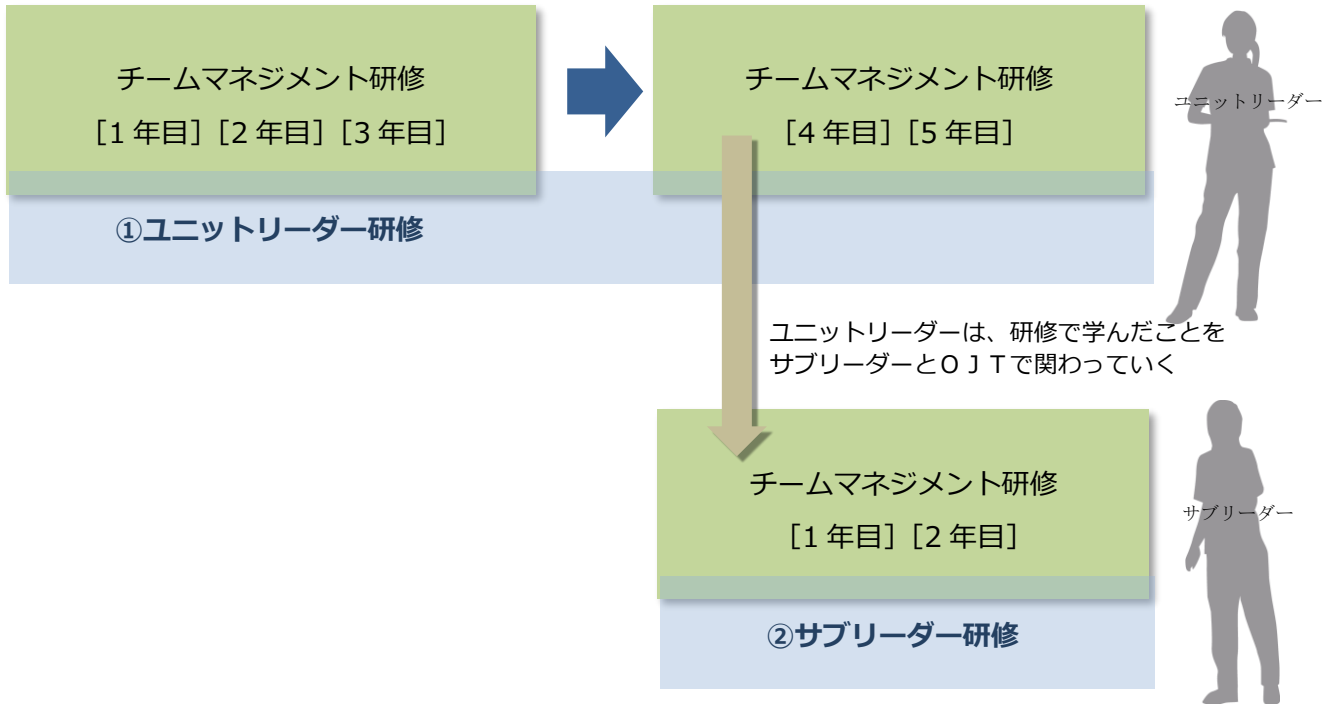
①**ユニットリーダー研修**（チームマネジメント研修 [1年目]～[5年目]）：

対象となるユニットリーダー15名は、午前・午後の2班に割り振り、毎月1回3.5時間のチームマネジメント研修を3年間受講、その後、2年間は年4回（3.5時間/回）のサブリーダーをフォローするための研修を受講する。

②**サブリーダー研修**：（チームマネジメント研修 [1年目][2年目]）：

対象となるサブリーダー15名は、ユニットリーダーが3年間チームマネジメント研修を受講した後、2年間、午前・午後の2班に割り振り、毎月1回3.5時間のチームマネジメント研修を受講する。

①ユニットリーダー研修 と ②サブリーダー研修の [実施全体図]



現在、ユニットリーダーは、3年目の目標「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）」を達成し、4年目よりサブリーダーの育成に入っています。

- ※ 事例の法人においては、1年、2年目はチームマネジメント研修以前のリーダー研修を行い、**3年目において体系化されたチームマネジメント研修**を行っていただきました。
- ※ チームマネジメント研修の体系化にご協力をいただきました。

ユニットリーダー3年の育成完了時点で、組織全体に変化が出てきています。

「人が足りない」ではなく、

今いるチームメンバーでより良いケアを行う事への工夫等など、ユニットリーダー間で話し合い協力体制を取り始めています。

今後、サブリーダーの成長に伴い、より良い職場環境とサービスの向上が期待できます。

- ▶ **今後**、5年修了後の次期人材育成計画の策定に入ります。

法人の規模と人材育成方針（法人の意向）別に、チームマネジメント研修の導入事例を4つご紹介しました。

チームマネジメント研修は、1年目から順次成長に伴ったそれぞれの達成目標がありますが、基本は、「リーダーシップを持ってマネジメントできるリーダーを育成」するです。

各法人施設と協議しながら、より良いリーダーの育成に努めていく所存ですので、今後とも宜しくお願いします。