

109. 「リーダー育成」は、専門性の向上が先か、チームマネジメント力の向上が先か？

2020年9月6日

エッセイ 101～108 において、プログラム「チームマネジメント研修 (1-3)」の8つの工夫について、項目ごとに深めてきました。

弊社プログラム「TM 研修 (1-3)」の工夫です。

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・自己覚知・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. 問題解決と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

皆様いかがだったでしょうか。

正直、一つ一つの項目でわかっているようでわかっていなかった事もあったのではないのでしょうか。

皆様にとって少しでも振り返るよい機会になりましたら幸いです。

実は、私も整理できて良かったです。(^▽^)/

以下、チームマネジメント研修をまとめてみました。

チームマネジメント研修全体の内容

目的：「利用者の視点でチームケアを行う」ことのできるリーダーを育成

1) 自己覚知と他者理解

- ・介護の仕事は対人援助職をチームで行っていく仕事なので、自己覚知と他者理解の大切さを全職員で共有することがとても大切なことだと考える。
- ・エゴグラムやプロセスレコードなど様々なツールを使って自分たちの強みと課題を知る。(周りと比べてどのように価値観が違うかわかる)

2) 人材育成 (部下の育て方、関わり方)

- ・人材育成に関する考え方を学び実践する。

3) 人材管理全般 (チームに浸透させる。目標を考える力をつける。言語化・文章化・見える化)

- ・自分たちの法人や事業所をどうしていきたいのか、どうなってほしいのか語り合う。

- ・ マネジメントという言葉はどう解釈するか、今までは「管理」という考え方でやってきたが人材が多様化する中で「支援」という考え方に変えていかなければならない。
- ・ 新しくリーダーになった人が迷わずに済むように、リーダーの役割を明確化する。
- ・ チームマネジメント研修で話し合ったことを、セクションに持ち返って広げたり、「みんなが考えていることを聞く」「みんなの考えをボトムアップする」

4) リーダーシップ

- ・ 色々なリーダーシップの考え方を学び、実践にどう活かすかを考える。

以上

さて、今回は、違った視点から「リーダー育成」を考えてみます。

皆様、リーダーが認知症介護実践者リーダー研修やユニットリーダー研修、看取り研修等の専門性のある外部研修を受講して、現場のチームに対して効果的な浸透がなされていると思われませんか？

よく聞くお話は「ほとんどチームに活かされていない」です。

それぞれの外部研修の目的・実施方針・実施方法・評価方法等は、受講者にとって学ぶ事が多いとてもよく作られた研修です。研修から帰ってきた時のモチベーションは高いのですが、時間が立つにしたがい、元の状態になってしまい、本人の学びの中にしまわれてしまいます。

この事は「人がいない」「忙しい」「時間がない」の一括りにされて、何となくしょうがないになっていませんか？リーダーを研修に出しても「質の高いケア」に繋がらない現状になっています。

「なぜ、活かされていない」のでしょうか？
その点を考えてみます。

「リーダー育成」には次の3つの研修の組み立てが必要です。

- ① 専門性の向上 ② 介護技術指導力の向上 ③ チームマネジメント力の向上（組織力）

ピーエムシーでは、「リーダー育成」には、順番があるのではないかと考えてきています。

現実の介護現場のリーダーは、たくさんの「悩みや課題」を持って業務を行っています。

以下に、一般的にリーダーが持っている「悩みや課題」を書きだしてみます。

- ・ 何度教えても覚えてくれない職員の関わり方
- ・ 我が強い職員、自分勝手な職員、協調性が持てない職員対応
- ・ リーダーがいる時といない時の業務対応が違う職員対応
- ・ 移動・中途採用を含む新人職員の育成
- ・ サブリーダー等 NO2 の育成が上手くできていない悩み
- ・ 声の大きいなど影響力のある職員にチームが引きずられ、チームがまとまらない悩み
- ・ 特定の職員間の人間関係が悪く、チームワークがとれない悩み
- ・ 自分自身のコミュニケーション不足、モチベーション不足によるチームへの悪影響

- ・チーム内に不適切ケアがみられるが是正できない悩み
- ・情報を共有できない悩み
- ・業務及びケアの統一ができていない悩み
- ・職員の能力差に伴い、一部職員への負担の偏りが大きい事に対する悩み
- ・チームワークが悪く問題解決や業務が上手く回らない悩み
- ・対応の難しい利用者がある事でシフトが上手く組めない悩み
- ・モンスター的な利用者・家族の対応
- ・人員不足で利用者対応がないがしろになっている悩み
- ・人員不足に伴い超勤が多く疲労感が強い。
- ・職員の能力差が大きく、ケアの質に差がある悩み
- ・目標を持ってケアができない、できていない悩み
- ・リーダーシップがないため、職員が同じ報告を向いてくれない悩み

皆様、いかがでしょうか。

あるあるですね。

その上、稼働率や売り上げの確保、業務改善、生産性向上など次から次へと新たな課題が押し掛かってきているリーダーです。

このような「悩みや課題」を持ったリーダーが、新たに「専門的な技術や知識」を学んできても、チーム職員やチームに落とし込む事がどれだけ困難なことかは、容易にご理解いただけると思います。

まず、

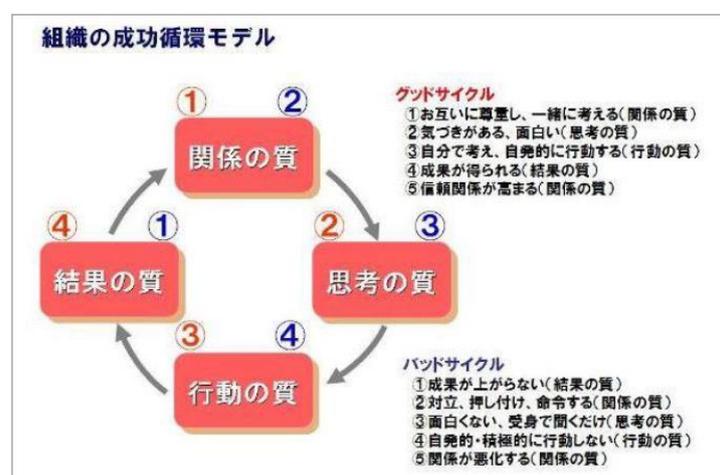
チーム職員そしてチームに対して、リーダーが自らのリーダーシップを持ってマネジメントできる仕組みと悩みを相談できる組織的な環境づくり

が必要です。

つまり、チーム職員間の仲がよく、報告・連絡・相談（ホウレンソウ）も円滑なコミュニケーションがとれている、協力的で和やかな雰囲気を持つ職場環境があって、はじめて「専門的な技術や知識」や「業務改善や生産性向上」などが抵抗なく受け入れることができていきます。

思い出してください。

下記、「**関係の質**」を高める事が、ひいては「**結果の質**」を高める『組織の成功循環モデル』を！！



マサチューセッツ工科大学 ダニエル・キム教授 提唱

まず、「チームマネジメント力の向上（組織力）」を先行し、

「専門性の向上」、「介護技術指導力の向上」に繋げていくことを検討してみてもいいでしょうか。

安心安定したチーム「関係の質」を作ることからはじめていく、

それが「チームマネジメント研修」です。

あれもこれも考えたい、やらなければならない事が多い時代ですが、

土台を作ることから始める！！

谷さん「そんな時間がない、そんな悠長な事などできない、3つ一緒だよ」

でも、それが、今の結果です。

一度、じっくり見直してみませんか。