

第6章 階層別教育・研修の導入

はじめに

株式会社リベルタス・コンサルティングが行った「若手職員の定着促進に関する調査分析」の結果報告書では、職制別分析において下記の指摘がなされている。「主任・リーダー職の「経営への信頼」、「上司への信頼」に対する改善への期待が一般よりも高く、組織に対する期待の高さがうかがえる」この結果を受け、主任・リーダー職に対して経営目線を醸成する内容の研修と、リーダーとして（上司として）の心構えを醸成する内容の研修を実施することとした。

株式会社リベルタス・コンサルティングが行った「若手職員の定着促進に関する調査分析」の結果報告書では、若手職員の定着に必要なこととして以下の3点が指摘されている。

1. 経営理念、方針の明確化と情報発信
2. 職場内及び第三者による相談機会の提供
3. 介護職員の能力開発や資格取得機会の提供

1. 経営理念、方針の明確化と情報発信

調査結果報告書では、特に介護業界や組織の経営スタンスや人的資源である介護職員の人材育成スタンスを明確にし、職員全員に対して情報発信することが必要である、との指摘がなされている。当法人では、経営理念、経営方針、単年度事業計画、目標稼働率等、職員が目指すべき目標や方向性は定められているが、職員に対する発信の機会があまりなく、浸透という面では取り組みが希薄であったことが懸念される。これを受け、今回のリーダー向け階層別教育研修では、経営理念、経営方針、単年度事業計画、目標稼働率についてリーダー層と共有し、法人目標等の浸透を図ることを目的のひとつとした。

2. 職場内及び第三者による相談機会の提供

調査結果報告書では、一般職層に対して「主任・リーダー等管理職クラスの職員によるサポートが不可欠である」という指摘がなされている。これを受け、今回のリーダー向け階層別教育研修では、「部下との関わり方」、「面談時における部下への声かけの方法」についても触れるよう設計し、リーダー層と部下とのコミュニケーションが円滑になるような施策も講じている。

3. 介護職員の能力開発や資格取得機会の提供

調査結果報告書では、若手への具体的な支援方法として「教育研修機会の提供が必要不可欠である」と述べられている。当法人では、キャリア段位制度導入や研修会開催・参考図書購入など、能力開発や資格取得の機会を積極的に提供している。資格研修等については、本報告書の随所でご紹介させていただいているとおりである。本章では特に「能力開発」の取り組みの一環としてリーダー研修、一般職研修についてそれぞれ実施した研修内容を報告する。

4. 一般職研修の導入と成果

一般職研修では、主に一般社団法人日本創造経営協会が提唱する5つの基準行動について研修を行った。研修は、株式会社日本経営戦略人事コンサルティングが、事業所ごとに全3回実施した。本節では主な研修テーマとその内容について記載する。

(1) いつの時代も「組織は内部から崩れる」

日本では毎年新しい会社が数万社創業されているが、創業して1年で半数以上が潰れると言われている。それが創業20年ともなると、残っている会社は1%未満になってしまう現実がある。

企業が潰れてしまう原因は様々であるが、その主な原因は「販売不振」である。いわゆる「モノが売れない」状況である。製造業であれば製品が売れない、小売業であれば仕入れた商品が売れないという状況である。介護施設における製品とは何か、それは「人」である。利用者へのサービス提供、利用者様のご家族との会話、いずれをとっても関わっているのは人である。人が良ければ利用者が増え収益が向上し、逆に人が悪ければ利用者が減り収益が減少する。

どんな事業体であれ、収益の元となるのは人であることに変わりはないが、特に福祉分野では人が直接サービスを提供するという面で、より人の重要度が高い事業体であることを念頭に置くことが大切である。

(2) 組織の当たり前レベルを認識する

まずは以下の項目をお読みいただきたい。

- ・ある電車に乗ったとき、その車両は多くの人が乗っているにもかかわらず誰一人座っていなかったとしたら、自分は座るだろうか。
- ・初めて入った職場で10人の人に挨拶したが、誰も返事をしてくれなかったとしたら、次の日から自分は挨拶をするだろうか。
- ・ほとんどの人が遅刻してくる職場があったとしたら、自分は15分前に出勤して仕事の準備をするだろうか。

おそらくどのケースでも、周りが全くしていないことに対して、自分だけそれを行うのは非常にハードルが高いことがお分かりいただけるのではないだろうか。

人はほとんどの場合自分で考えて意思決定をしていると思っているが、実は思っている以上に人は周囲の影響を受けてしまい、周囲の雰囲気合った行動を取ろうとしてしまう。組織の一員として、どのように環境を良くし、組織の当たり前レベル・組織の雰囲気を高めていくかが非常に大事である。

(3) 組織を強くする5つの基準行動

基準行動とは、前述のとおり一般社団法人日本創造経営協会が提唱した概念である。過去の倒産した企業 200 社を対象としたヒアリング等を通じ、存続・発展を続ける企業と衰退してしまう企業にどのような違いがあるのか分析を行った結果、この5つの基準行動ができていないかどうか起因していることが明らかになったと言われている。

【基準行動とは】

基準行動とは、相手を敬い、自分の素直な気持ちを伝える「挨拶」であり、1日のスタートである「早起き」（起き方）であり、信頼を生むもとにある「約束」であり、継続性と効率を高める「計画」であり、意思疎通のもとである「報告・連絡・相談」であり、働く場の環境を整える「整理・整頓・清掃・清潔」である。

- ①気づきと挨拶
- ②早起きと認識即行動
- ③約束と計画
- ④報告・連絡・相談
- ⑤整理・整頓・清掃・清潔

以下、それぞれの基準行動について簡単に解説する。

①気づきと挨拶

「気」という漢字の旧字体は「氣」と書く。四方八方に関心を払い、気づきましょうという意味合いが含まれているといわれている。「気づき」とは、自然と気づくということではなく、自ら進んで気づくという主体的な意味合いで使われているということの理解が重要である。気づこうとするからより多くの気づきが得られるということである。

しかし、たとえば新人の場合、なかなか気づくことが簡単にはできない。そこで、上司や先輩は何に気づくべきなのかについて、方向性を示してあげることが大切となる。

例えば、「これから私が〇〇するから、それを見てどこがポイントなのかをよく見ておいてね。」というように、具体的に〇〇に気づきなさいと指示をするのではなく、こういうところを見ておくようにと方向付けることが大切である。

気づいたら必ず反応すること、この基本が「気づきと挨拶」だということになる。つまり、気づくこと、そして反応することはセットだということの基本行動に含めているのである。

自分から気づこうとする習慣と気づいたら必ず反応するということを新人のうちから身に付けておけば、主体的に行動する人材への成長が期待できる。

②早起きと認識即行動

早起きは文字通り朝早く起きることであるが、シフト勤務が多い介護施設においては「起きると決めた時間にピタッと起きること」と捉えればよいだろう。これは簡単なようで意外と難しい。マズローの欲求5段階説では、睡眠欲は生理的欲求や生存欲求と呼ばれる最下位層に位置づけられるため、本能的な欲求が強く、なかなか意志だけで打ち克つことができない。「目覚めたらすぐ起き、行動を開始する」ということを意識して実践できることが大切である。

認識即行動とは、その名の通り認識したらすぐ行動を起こすことである。つい「あとでいいや」と思い物事を後回しにしてしまいがちであるが、後回しにしたことはいつでも心に留めて置かなければならず、次の行動に支障をきたすことがある。頭に雑念を残さないためにも、今できることはすぐに取り掛かることが大切である。「いつでもできること」は、「今すぐできること」。「あとでもできること」は、「今でもできること」。

③約束と計画

仕事には必ず期限がある。期限とは約束であり、期限以外にも多くの約束がある。仕事は約束で進んでいくが、約束を果たすためには計画が必要である。約束することと計画を立てることはセットなのである。

日常よく見られる会話で、「コレやっておいてね」、「ハイ分かりました」という会話がある。一見スムーズな信頼関係に基づいたやりとりであるように見える。しかし、約束と計画という観点から見ると、約束しかしておらず、計画がなされていないことがわかる。依頼した事項がいつまでに仕上げなければならないのか、どのようなレベルで仕上げなければならないのか、そのレベルに至るまでにどのようなプロセスで作成を進めればよいのか、しっかりと計画を立てないと、後になって“約束と違う”という事故につながりかねない。

また、組織によって言葉の定義をしっかりと確認することが大切なポイントである。例えば、「本日中」とは、終業時間までなのか、午前0時までなのか、「朝一番」とは、午前5時レベルの話なのか、始業開始時間なのか、このような曖昧な言葉、人によって解釈が異なる言葉はしっかりと確認が必要である。

④報告・連絡・相談

仕事はチームで行っているものであり、報連相はチームワークの要である。こまめに報告すること、よく相談しながらよりよい方法を追求することがサービスの質向上には必要不可欠である。

報連相とは、個人の限界を組織の限界にしないということである。報連相をしなければ、サービスは個人のレベルを超えることはない。しかし報連相を行うことでより良い解決策が見つかったり、相乗効果が発揮されたりして、人員数以上のアウトプットにつながるができる。

また、報連相は相手に合わせてするものである。自分の都合だけで相手の状況を全く考慮せずに報連相しても、抜けや漏れにつながり逆効果となることさえある。相手が欲している情報をベストなタイミングで報連相することを是非心がけていただきたい。

さらにリーダークラスともなれば、部下に適切な報連相を「させる」ことも重要となる。自然と報連相しやすい環境を作ること、定期的またはベストなタイミングで最適な情報を部下から報連相させること、これらを意識することが大切なポイントである。

⑤整理・整頓・清掃・清潔（4S）

仕事はチームで行っているのであるから、職場の環境を整えることはわがままを許さないということである。また、整理整頓がなされていない職場では、「異常」の発見ができない。標準を保つことはリスクマネジメントになるのである。

・整理・整頓・清掃・清潔の定義

整理：いるものといらないものを分け、いらないものを捨てること

整頓：ほしいものがすぐ取り出せるよう、分かりやすくしておくこと

清掃：空間をきれいな状態にすること

清潔：清くて汚れのない状態であること

・4Sの効果

生産性を向上させる

異常が発見できる（いつも乱れていたら異常が分からない）

事故を未然に防止する（リスクマネジメント）

以上が5つの基準行動の簡単な内容である。研修では、5つの基準行動に関する簡易診断（自身の振り返り）とそれに基づくディスカッションを行い、自身の強みと弱みを認識した。その後、今後の実践目標として以下のようなフォームに従いその場で職員が目標設定を行った。なお、目標は自身の強みを伸ばすもの、自身の弱みを克服するもの、周囲の職員や部下、後輩に実践していただきたいことへの働きかけ、家族への働きかけなどさまざまな視点から目標を設定していた。

実践目標

一

二

三

平成二十七年 月 日

氏名

実践目標設定シート

5. リーダー研修の導入と成果

リーダー研修では、主に「リーダーに求められる条件」について研修を行った。

研修は一般職研修と同様、株式会社日本経営戦略人事コンサルティングが全3回実施した。本節では主な研修テーマとその内容について記載する。

(1) リーダーの影響力と心構え

職員は誰を見て行動するか、それはズバリ直属の上司や職場の上位役職者である。職場の上司がルールを守っていない職場は、必ず「守らなくてもいいや」という風土になってしまう。それでは、現場の最前線でリーダーはどう振舞うべきか、それは「率先垂範」である。日頃から物事に率先して取り組み、部下や後輩に模範を示すことで、役職者としての正しい影響力を発揮していくことが望まれる。

(2) リーダーシップとは

リーダーシップには様々な定義があるが、今回の講義におけるリーダーシップとは、「他人の考えや行動に影響を与え、あるべき方向に導く力」とであると定義した。ここで言う他人とは、部下・後輩と置き換えていただきたい。

(3) リーダーに求められる条件

リーダーに求められる条件は、主に以下の3点が大切な要素である。

条件1 法人（制度）の想いや考えを理解し、その考えに従った行動をとること

条件2 他者を導く（他者に行動を起こさせる）スキルを身につけていること

条件3 担当部署の業務と部下に責任を持つこと

以下、それぞれの条件について詳細を説明する。

①条件1 法人の想いや考えを理解し、その考えに従った行動をとること

集団を率いるリーダーは、経営層と考えが常に一致していなければならない。独断の行動は、組織全体に悪影響を及ぼす。これを実現するために不可欠なことは、理念の重要性を理解することである。理念には、法人が存在する理由（創業の目的、他法人にはない独特の価値観）が込められている。これらを経営層との定期的なミーティング等によって理解し、部下や後輩に発信、浸透させていくことが大切となる。

研修当日は、法人の理念および経営方針を別紙でまとめ、リーダー同士で改めて自法人の理念や経営方針についてディスカッションする場を設けた。普段あまり触れる機会が少ないため、改めて法人理念を読み直すことは貴重な機会となった。

②条件2 他者を導く（他者に行動を起こさせる）スキルを身につけていること

他者を導くために必要となる考え方は、「その他者に期待をすること」である。期待は、言葉ではなく態度となって現れる。心から部下の事を想い、それを態度（言葉、表情、表現等）に繰り返し表し、伝えることができれば、部下の姿勢は向上していく。

部下に期待を持っていなければ、関心を持たずに放置し、部下は不満を抱き、更なる悪循環へとハマっていく。部下に期待し、期待の言葉をかけ、部下のやる気を引き出すことで、善のスパイラルに乗せられるよう、日々部下に関心を持って関わるのが大切である。

③条件3 担当部署の業務と部下に責任を持つこと

「担当部署の業務と部下に責任を持つこと」、これは自身の担当業務だけでなく、部署全体の業務、部下の行動にまで責任を持つということである。そのためには、自分の役割が何であるかを心得る必要がある。

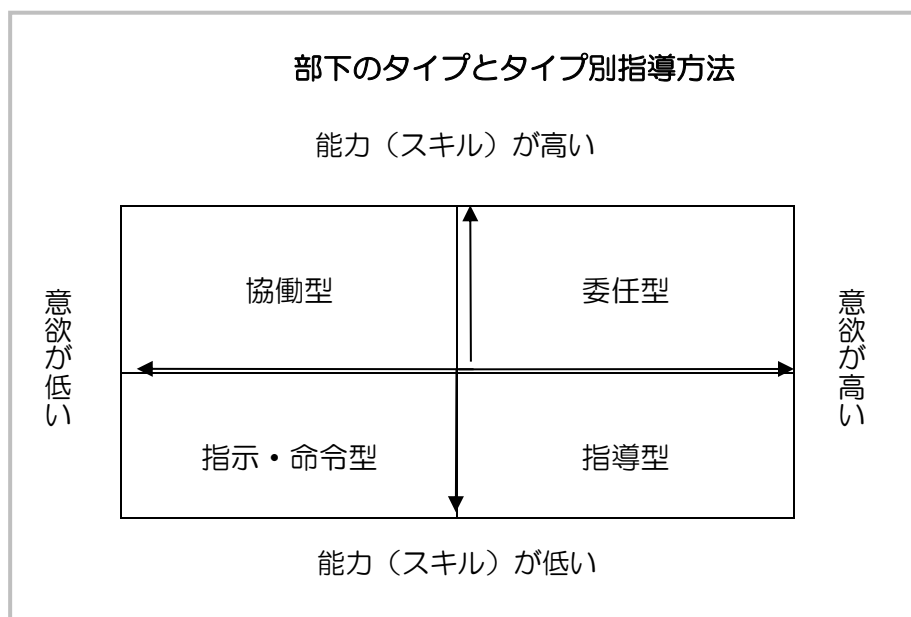
- ・職員（部下）に仕事を任せるとは、仕事を割り振り、割り当てることである。（責任が部下に移ったわけではない）
- ・現場における日常業務の忙しさは、役職者の忙しさとは言わない。（役職者は一般業務ではなく、マネジメントが主な業務内容となる。）

当日の研修では、法人の基本方針、各施設の目標稼働率とその実績、それらの目標を達成するために必要なリーダーの役割について、リーダー同士でディスカッションする場を設けた。

6. 面談について

第5章の第5節でも面談制度設計については触れたが、ここでは改めてリーダーに対する研修として伝えた内容を加筆する。

■レベル別コーチング手法



①指示・命令型

不足点や解を直接指摘する行動であり、命令もこの分類に入る。部下の自立革新意識の育成には直接影響しないか、あるいは依存心をさらに強める場合もある。したがって、成長を促すために、部下自身が考える余地を少しずつ拡大する工夫、たとえば、指示内容から徐々に手法に関する情報を省いていくなどの工夫が必要となる。

②指導型

指示のみでなく、質問による誘導をより多く活用して部下に考えさせることが重要となる。自由解答式の質問等で、部下の気づきや新たな発想を促し、技術を高めるための方向（行動）に導いていく。上司には、質疑応答を最終的に意味のある目標に収束する意識と行動が求められる。

③協働型

技術は高いが、意欲はマンネリ化していたり自己満足の状態にある対象者に適用する。変革に対しては、最も抵抗者になりやすいタイプ。このタイプは、上司と部下と一緒に学ぶ場を活用する。ブレーストーミングなどを通じて協働して課題解決にあたりたり、他の職員に教える場を作ったりすることも有効である。

④委任型

恒常的に挑戦目標を与え、新たな技術レベルへの挑戦を促して、部下が自己成長の実感を失わないように留意する。上位マネジメントレベルの補完人材として、あるいは後継者候補としての育成も積極的に実施する。

■目標設定面談のポイント

目標の達成度は、「数値基準」「スケジュール基準」「状態基準」で設定することが大切である。

①数値基準

数値による達成基準である。例えば、収入を〇〇円から〇〇円にする、新規提案を〇〇件から〇〇件に拡大する、経費率を〇%から〇%に削減する、経費率を現状から5%削減する、事故率を〇件から〇件に減らす、職員の退職率を〇%から〇%に低下させる、など、数値で具体的に定めるのが数値基準である。

②状態基準

でき栄えの状態による基準である。例えば、〇〇ができるようになる、〇〇がスムーズになるよう働きかける、職員の相談受付を設ける、家族会を立ち上げる等、目標が達成された状態を基準に定めることで、達成されたかどうかを明確にすることができる。

③スケジュール基準

繰り返し続けることの基準である。例えば、毎月1回勉強会を実施する、毎日10時に衛生状態のチェックをする、年3回研究発表会をする、など、スケジュールとリンクさせて達成度合いを図る手法である。

上記の基準を組み合わせながら、「何を、〇〇から〇〇へ、いつまでに達成する」という目標を定められると、目標設定はうまくいきやすい。