

福祉施設リーダーの人材育成に関する一考察

介護事業部 経営管理部

久住 智治

介護事業部 介護教育センター

榊原 学・山本 千恵美

【要旨】

組織を円滑に運営し、成果を出すためには、リーダーの存在は欠かすことができない。洛和福祉会では、担当している職務遂行の優秀な職員を、そのサービスのリーダーに昇任することが一般的である。一方、昇任後にリーダー業務に関する研修参加が悉皆となっていないことから、多くのリーダーは手探りでその職務を担っている。そこで、リーダー研修を実施することとした。研修は、リーダー研修Ⅰ（概論）、リーダー研修Ⅱ（各論・演習）及びフォローアップ研修の3つの研修で構成する研修体系として構造化して実施した。また、研修実施では、グループ討議としてワールドカフェ方式を導入した。

研修実施後は、「今までは管理者に突然なり、わけも分からず突っ走って来たように思います。今回の研修で改めてリーダー（管理者）について深く考えることができました。」などといった研修報告が提出され、効果的な研修になったと捉えている。福祉現場で優秀な仕事をしてきた職員であるからこそ、管理監督の原理原則や事案対応さえ理解できれば、リーダーとしての確にその職務を遂行出来ることが研修実施を通して確認できたと考える。今後も、リーダー任命後に、リーダーとしての原理原則や具体的な事案対応を学ぶ研修を段階的に実施することが、意欲的かつ負担感を感じずにリーダー業務を担うことに寄与するものであり、リーダー研修の継続的な実施が重要である。

Key words : 研修、人材育成、リーダー業務、原理原則、ワールドカフェ

1. はじめに

どのような組織であっても、その組織を円滑に運営し、成果をあげていくためには、リーダーの存在は欠かすことができない。福祉施設においても、その規模に応じて施設長、管理者、ユニットリーダーなどを配置して運営を行っている。

洛和福祉会においては、担当している職務遂行の優秀な職員を、そのサービスのリーダーに昇任し、現場に配属することを基本としている。

一方、リーダー昇任後のリーダー業務に関する研修参加が悉皆となっていないことから、多くのリーダーは手探りでその職務を担っているといっても過言ではないであろう。

2020年12月、特養・老健施設の介護責任者やユニットリーダーをメンバーとする施設ケア会議において、リーダーの悩みを共有する機会があった。そこで出されていた悩みは、

職員との信頼関係の構築や情報共有の在り方などといったものであり、介護施設職員特有の悩みではなく、組織のリーダーであれば誰でもがその対応に悩む事項であった。

京セラの創始者である稲盛和夫氏は「世の中複雑に見える現象も、それを動かしている原理原則を解き明かすことができれば、実際は単純明快です。（中略）経営というと、複雑な要素が絡み合う難しいものと考えがちですが、理工系の出身だからでしょうか、私には、物事を本質に立ち返って考えていく習性があるようです。実際に研究開発などでは、複雑な現象を単純化する能力が求められます。そして、物事の本質に目を向けていくなら、むしろ経営はシンプルなものであり、その原理原則さえ会得できれば、誰もが舵取りできるものだと思うのです。」（稲盛和夫著「経営12か条 経営者として貫くべきこと」日本経済新聞出版）と述

べている。

この考え方と同様に、リーダーの役割についても、その役割や行動についての原理原則を理解し、それを行動に移すことができれば、リーダーとしての役割を適切に果たすことができると考えている。

こうした観点から、2022年11月からリーダーについての基本原則を学ぶ3時間の「リーダー研修」を実施してきた。2023年からは、2022年に実施した研修を「リーダー研修Ⅰ（概論）」として位置づけるとともに、リーダー研修Ⅱ（概論）修了者を対象として、1日を通して行う3回シリーズの「リーダー研修Ⅱ（各論・演習）」を設定した。

さらに、リーダー研修Ⅱ（各論・演習）修了者を対象として、研修受講1年後にフォローアップ研修を実施した。

この3つの研修を通して、2024年7月現在で、延べ250人ほどの職員が研修を受講したことから、これまで実施した内容について概略的に報告するとともに、今後の展望を述べることにしたい。

2. 研修方法と内容について

(1)実施方法について

今回の研修は、コロナの感染が落ち着いてきたことから、集合での研修とした。また、参加者はすでに現場でリーダー業務を担っている職員であることから、参加者間でそれぞれの悩みや課題について話し合いを通して共有してもらい、最後にその課題について講師が解説する構成とした。

具体的には、ワールドカフェ方式¹⁾を取り入れ、参加者同士がそれぞれの悩みや課題を共有することで、研修内容をより深く理解するとともに、参加者同士の繋がりを密にすることを意図した。

- 1) 今回の研修は参加者を20人程度としたことから、参加者を5人程度の4グループに分けた。その後、①簡単な自己紹介。②話し合いをする「大切な問い」を提示。③自由に「大切な問い」について話し合う。④時間がきたら、グループの一人が「ご主人役」としてその場に残り、ほかのメンバーは「旅人」となって、他のグループに移動。①～④を2回実施。最後に初めのグループに戻って、「大切な問い」についてのまとめと発表をグループの代表者が行う。話し合いの時間はそれぞれ15分に設定した。

(2)研修内容について

リーダーの役割を果たすための基本原則の解説を柱とし

て研修項目を設定した。また、研修の導入として、読売新聞に掲載された、リーダー昇進後に、「経験豊富な年長者よりも私のほうが立場が上ということで、最初はコミュニケーションがうまく取れず、苦勞しました。」とする人生相談の読み合わせを行い、研修を通してリーダーの基本的な立ち位置についてどのように考えるかとの問題提起を行い、研修の最後に、各自で相談者への回答を考えてもらうこととした。

なお、具体的な研修内容は次の通りである。

ア) リーダーの役割を理解する

第1回目のワールドカフェでは、「リーダーの役割とは何か。」をテーマにして話し合いを行い、その後、講師からの解説を行った。

リーダーの役割は①仕事の管理・監督をすること、②組織の管理・監督をすること、③職員の管理・指導、育成をすることである。

①仕事の管理・監督では、仕事の進行管理と業務改善を行うことが基本であることを解説した。

②組織の管理・監督では、組織をスムーズに運営するためのマネジメントを行うことであり、仕事の管理よりもより「人」に注目したものと理解すればわかりやすいことを解説した。

③職員の管理・指導、育成では、職員一人ひとりに関心を寄せることを基本とすることを伝えとともに、リーダーシップと職員育成については、状況呼応理論を基本とすることを解説した。

イ) 職員との信頼関係の構築

リーダーの役割を果たすためには、職員との信頼関係が構築されていることが基本となるため、このことをテーマとしてワールドカフェにて検討を行った。解説では、挨拶の重要性や職員に関心を寄せること、職員に対しても感謝の言葉を伝え、職場の心理的安全性を高めるように行動することを解説した。

ウ) 組織の成功循環モデルの解説

研修のまとめとして、マサチューセッツ工科大学、ダニエル・キム教授が提唱した、組織の成功循環モデルの考え方を解説した。研修で解説してきた職員との信頼関係の構

築などは、組織の成功循環モデルのグッドサイクルを回すために重要な取り組みであることを解説した。

最後に、読売新聞掲載の人生案内の回答を紹介し、リーダーや管理者という響きから、「組織の中で立場が上になった」、または、「偉い立場になった」と思いがちになること。しかし、リーダーがそうした認識になってしまうと、職員との信頼関係に影響が出てしまうだけではなく、リーダー自身が「つらい」と感じるが多くなってしまうこと。リーダーは単に役割として与えられているものと認識することが重要であることを解説し、研修を修了した。

3. 研修を通して見えてきたリーダーの意識

前述した通り、リーダー研修ではワールドカフェ方式を取り入れた。具体的には、参加者同士で意見交換を行い、テーブルに広げた模造紙に発言内容をメモしながら進行し、最後に出された意見をまとめ、グループの意見として発表してもらった。ここで、グループワークでだされた参加者からの意見の一部を紹介したい。

◎2022年11月24日（午前）

【第一グループ】

- ・職員を愛する気持ちを持つこと
- ・見本を見せること
- ・一緒に行くきっかけを作りみんなを巻き込むこと、但し、言っただけでは動いてくれない
- ・職員への見本を率先して見せる
- ・理解度や能力に差があるので、見極めることが大事
- ・愛することで見えてくるものがある
- ・伝えること、承認することが重要
- ・きっかけを作り巻き込む能力が必要
- ・一緒にやることが大事
- ・意見を聞くこと、相談や話し合いをすること

結論：愛をもって接する事

【第二グループ】

- ・職員の気づきをフォローする事
- ・ほめてから注意すること
- ・中立的にみんなを受け止めて、聴くことを大切にせず

定しないこと

- ・言いたくもないことを言わなければならない、嫌われ役
- ・良いところを誉め、改善してほしい点をうまく伝えること
- ・自身を常にアップデートすること
- ・年上の部下には丁寧になり、年下の部下にはどの様に指導したらよいかわからず緊張する
- ・管理者の言葉は重い
- ・リーダーは嫌われ役

結論：信頼を得るよう行動する事

【第三グループ】

- ・伝わる方法で説明できること
- ・しんどいと言わない人徳が必要
- ・話の聞き役になりやる気を出させる
- ・嫌われ役になること
- ・目標に向かって走る事

結論：職員のことを思って動ける人

【第四グループ】

- ・いざというときに頼りになる
- ・職員に合った目標を示し方向性を示す
- ・業務が大変でもしんどいと言わない
- ・中立の立場で、改善してほしい点をうまく注意する
- ・嫌われる勇気を持つ（時には脳を遮断する）
- ・モチベーションをあげるようなコミュニケーション能力
- ・我慢して話の聞き役に徹する
- ・ひいきせずに平等に職員に接する

結論：自己犠牲を取りながら昇任欲求を満たす

◎2022年11月24日（午後）

【第一グループ】

- ・個々の力量を見極め、情報を共有し、相手の存在を認めて評価する
- ・チームのまとめ役として、職員の相談・指導をし、メンバーのモチベーションを上げる
- ・悪者になる、雑用係を担う、不満のはけ口になる
- ・職員の役割を作り、職員が失敗を恐れないようサポートする
- ・しんどく大変、まとめ役や調整役

結論：まとめ役として職員の言葉を引き出し、評価する。
悪者になる。

【第二グループ】

- ・職員みんなと話をしてくれる人、まとめ役を担う人
- ・難しい家族対応を担う人
- ・会話を大切にして、さりげないところで問いかけをしてくれる人
- ・指導では、コミュニケーションを図り、疑問やヒントを投げかけてくれる人
- ・職員の教育係

結論：会話を通してヒントを投げかけ、職員に考えさせて指導する役割
全員がリーダーになるべき

【第三グループ】

- ・職員の愚痴を聞く役割を担い、人間関係では、一番嫌われる人
- ・チームのまとめ役として情報を発信する
- ・模範的な存在で、仕事の方向性を定め、チームのモチベーションを保つ
- ・職員の能力を評価し伸ばせる場所苦手なところを見極め、人材育成をする

結論：人間関係では一番嫌われる人であり、雑用を担う
模範的な存在として仕事の方向性を示しながら人材育成を行う

【第四グループ】

- ・提出物をまとめ、勤務の調整を行い、職員からの相談に乗りながら指導すること
- ・忙しくメンタル的にきついが弱音は吐かない
- ・難しい家族対応を担う
- ・情報伝達をしても職員から知らなかったなどと言われることが多い

結論：リーダーも人間であり、試行錯誤してよい存在であり、気負わなくて良い

このように、研修参加者は、リーダーの役割を果たすうえで自分なりに模索しながら、手探りでその役割を果たし

ていることが見て取れる。また、参加者からは嫌われ者の役割を担わなければならないなどといった意見が散見され、負担を感じつつリーダーの役割を果たしていることも理解できた。なお、この回の参加者は、グループホームなどの小規模の独立した事業所の管理者が中心であった。研修を通しての感想になるが、小規模の事業所の管理者ほど、孤立感を持ちながらリーダー業務を行っているといえるのではないかと推察している。

4. 研修を通しての意識の変化

研修参加者の認識が、研修を通してどのように変化したのか、研修報告の記述を紹介したい。

◎求められるリーダー像や職員との関係には様々な形があり、答えがあるものではないと学んだ。しかしその中で、「仕事の管理」「組織の管理」「職員の管理・育成」等基本となる考え方があり、それらを意識しているリーダーと意識していないリーダーでは違いが生まれる。介護の仕事をしてきて、一般職からユニットリーダーを経て施設管理者を任されるようになり、漠然と何かが上手いかわからない気持ちであったが、これらの「リーダーの基本的考え方」を基盤として自らを高めていきたいと思う。

◎リーダーは嫌われてなんぼとよく言われますが、やはり職場の代表者としてまとめ役を担っているからには、皆に好かれるリーダーでありたいと思いました。管理者というプレッシャーに対し、気負い過ぎず、日々小さな声掛けやねぎらいの言葉、自分から元気に挨拶など簡単に出来ることを地道に継続し、積み上げていこうと思います。職員に対しても、日々ご利用者に対して気を付けていることがそのまま当てはまるのがたくさん気付かされました。今後、職員のことをより深く知る事でチームとしての絆が確固たるものになっていくのだと考えます。

◎殆どの管理者はそれぞれの事業所で時間に追われ、ある意味孤独でいろいろな問題に疲弊しているのが改めて確認でき、こういった「アイスブレイク」のような場は有難く感じた。「雑用係」「悪者」等、どうしてもネガティブな意見が多かったが、一方で言葉の大切さ、選び方、

指導方法、また、自分の挨拶や表情、メンテナンスの言葉かけなど、ある意味自分の態度、対応、言葉次第で「悪者」から「頼られる存在」に切り替えることが出来ることに気付かされた。

◎リーダーと一口にいうが、「リーダーとは」という研修はあまり受けてこなかった。今までは管理者に突然なり、わけも分からず突っ走って来たように思います。今回の研修で改めてリーダー（管理者）とはと深く考えることができました。また、どこの管理者さんもそれぞれに悩みがあり、自分だけではないと安心も感じた。まずは、コミュニケーションをこれまで以上に大切にしたいと感じました。時間を見つけて職員一人一人とじっくり話し、その時の悩みはその時にできるだけ解決できればと思います。あとは、助けてもらえる時は、遠慮せず助けてもらおうと思います。管理者も人間です、自分の限界を知る、相手にもできるところを見つけ助けてもらいます。その中から次の担い手が出来ればと思います。

◎今まで漠然とやっていたことが言語化されると、そういった役割も担っていたんだと気付かされる場面もあった。自分自身に精一杯だったため「職員を成功体験に導く」というところまで考えが及んだことがなかったので、今後は意識してみようと思った。

これらの研修報告書から読み取れる通り、研修方法として、当事者間での話し合いを取り入れることは、研修内容に対して、深い当事者意識を醸成することにつながったと考えられる。また、リーダーとしての原理原則を解説したことが、リーダーの役割理解につながったと考えられる。

5. リーダー研修の構造化

リーダーの基本的な役割を解説する研修では、自身の役割理解につながり、リーダーの心理的な負担の軽減につながったと考えられる。

一方で、リーダーの原理原則的な役割理解だけでは、より個別的な課題に対して的確に対応していく事は難しい。そのため、基本的な役割として指摘した、①仕事の管理・監督をすること。②組織の管理・監督をすること。③職員

の管理・育成をすること。の3点について、どのように対応していけばよいのかについて、事例検討や演習を取り入れたより実践的な研修を「リーダー研修Ⅱ（各論・演習）」として実施することとした。

これにより、基礎基本を学ぶこととその応用を学ぶという2層構成の研修を構築できた。

さらに、リーダー研修Ⅱ（各論・演習）修了者に対して、1年後に、研修を受講しての成果や課題を確認しあう、フォローアップ研修を実施することとした。

6. リーダー研修Ⅱ（各論・演習）の内容

リーダー研修Ⅰ（概論）で取り入れた研修スタイルである参加者同士の意見交換は、研修参加についての意識を高め、課題理解につながったことから、リーダー研修Ⅱ（各論・演習）においても、ワールドカフェ方式やグループワークを取り入れることとした。また、研修内容では、事例検討やアサーションテクニックを具体的に体験するなどの演習を加えることで、より実践的な研修となるよう構成した。なお、検討事例の作成に当たっては、研修前に参加者から、仕事を進めるうえでの悩み、人事管理の悩みなどの項目でアンケートを取り、現場での悩みを具体的に検討できるように配慮した。

ア) 仕事の管理を学ぶ（第1日目）

①具体的な事例で考える仕事の上手な進め方

- ・決めたことが進まない、徹底しない
- ・スケジュール通りに進まないことにどのように対応するか

②職場における業務改善の取り組み方

- ・職員がわかっているだろうと推測しない
- ・基本ルールを設定する
- ・業務改善の基本の確認
- ・模擬会議を体験する

イ) 組織の管理を学ぶ（第2日目）

①困難事例から考える職場運営の基本

- ・コミュニケーションの基本を確認する
- ・アサーションの解説と事例別実践
- ・職場における心理的安全性を高める

②一つ上の情報共有の在り方を学ぶ

- ・シフト制職場での情報共有の仕方
- ・会議の設定と進め方のポイント
- ・リーダーの果たす役割の重要性

ウ) 職員の管理・育成を学ぶ (第3日目)

①課題ある職員への対応

- ・ダグラス・マクレガーのY理論を基本に対応する
- ・行動分析手法を用いて相手の行動を理解し改善する
- ・解雇は簡単でないことを伝える
- ・一人で抱え込まないことを伝える

②自立したリーダーになるための扉

(5分間スピーチと自身の録画を確認する)

- ・発表を通し学びを整理する
- ・質疑応答で学びを深める
- ・相手に伝わる話し方を学ぶ
- ・研修の総括とリーダーへのメッセージ

7. リーダー研修Ⅱの学び (研修報告書から)

リーダー研修Ⅱの各回の研修報告書から、参加者の学びを確認したい。

ア) 仕事の管理を学ぶ (第1日目)

- ・事例1. 2ともに自事業所や自分が抱えている課題と重なり、研修がすすむにつれて課題や改善策を明確にすることができたことは、事業所に戻ってすぐに、業務にあたる姿勢を変えることができた。

- ・「会議の議題設定と進め方」では本当にみんなから意見が聞け、進んでいくさまが目からうろこで感動した。

- ・職員全体で業務改善に取り組んでいけるように、日ごろ感じている課題や違和感を意識して聴きとって行こうと思った。また、会議の際は、多くの職員が気持ちよく参加できるよう、参加してよかったと思えるよう、進行方法やまとめ方に気を付けていく。解決に向けて職員全体で行動に移していけるよう取り組んでいきたい。

- ・今回の研修で「自分がやった方が正確だし、仕事も早く終わる」という言葉が一番印象に残った。部下を信用し「待つ」という事を意識して、任せることを実践していきたい。

イ) 組織の管理を学ぶ (第2日目)

- ・今回学んだDESC²⁾ を習慣的に使い相手に伝わり分かりやすく伝えつつ相手に威圧感を与えることなく相手を尊重した話術を意識していきたいと思います。人材育成には職員へ叱責する場面もあり躊躇してしまうこともあるが叱責と同時に改善出来る機会だと考え改善点を示したりみんなで検討することで良転すると思うことが出来ました。

2) アサーションテクニックで使われているDESC法

- ・研修後のユニット会議では上手く進めることができ、職員が「私が出した意見」と思え、周りの職員も協力し実行に移せた。単に、その時その時必要なことを話し合うだけではなく、今回学んだことを常に意識して会議を進行することで結果が大きく変わって行くことを実感できた、今後に生かして行きたい。

ウ) 職員の管理・育成を学ぶ (第3日目)

- ・管理者を10年近くさせてもらっているが、最初は本当に訳が分からず突っ走って、しんどくなって、結果、当時の職員や利用者に心配と迷惑をかけた事がある。教育を受け、今は当時より楽しく管理者の職に付けていると思う。今回の研修では、過去に学んだ振り返りプラス新しい学びもあり、10年前より、少しは成長したのかなと感じることが出来た。

- ・これまで課題のある職員についてその人ばかりに目が行っていたと思いました。今回の研修で課題の解決に向けて様々な面で考える必要があると学びました。一人の原因ではなく職員それぞれの事、環境面を考える。解決に向けてのコミュニケーションや情報共有の仕方や配慮すべきポイントなど、これまで意識して取り組んでいなかったことを知ることが出来ました。

8. フォローアップ研修の内容

フォローアップ研修は、3時間の研修として設定した。内容としては、「もしも、リーダー研修に参加していなかったら」と仮定したうえで、①仕事の管理について、②組織の管理について、③人材の管理・育成について、④現在の悩みについて、の4つのテーマについて、ワールドカフェ方式で意見交換を実施した。なお、「④現在の悩みについて」を意見交換するテーブルには、研修担当者と講師が加わり、研修参加者から出された現在の悩みを共有するとともに、今後の対応のヒントとなるアドバイスを適時行いながら研修を進めた。

9. フォローアップ研修の学び（研修報告書から）

フォローアップ研修報告書から、参加者の学びを確認したい。

- ・ 有意義な時間でした。管理者が孤独である事を前提として研修を組み立てて下さり感謝しています。ありがとうございました。
- ・ 日々感じていることを同じ立場で意見を出し合え、同じ悩みを持っている皆さんと意見交換しあえたのは日々これで良いんだと言う自分への確認と改めてあたらしい気付きをもらえました。
- ・ フォローアップ研修に参加することになり、研修で学んだことを自分自身で振り返る機会になった。現状悩んでいる内容に関して他の職員の方に相談する機会が持てた。同じ研修を受けた職員が集まるという事で、相談もしやすく自分にとって有意義な時間を過ごせたと思う。参加することで一緒に学んだ方々と会うことができ、落着かせてたモチベーションアップに繋がった。
- ・ 自身の1年間の振り返りができた。この1年間で自身が変われた面、少ししか変われなかった面が明確になった事で、これからの課題が出来ました。

このように、リーダーの役割を担っている職員は日々悩みを抱えながらも前向きに職務に取り組んでいる。しか

し、課題の大きさにリーダーとしてのモチベーションが低くなってしまうことも現実である。研修を実施した後にも、このようなフォローアップ研修の実施が、リーダーとしてモチベーションを継続し、高める事につながるが見て取れると思う。

10. 今後に向けて

リーダー研修は、リーダーの在り方について参加者がその原理原則を理解し、そのうえでより実践的な内容を理解できるように構成に工夫を行った。

参加者からの研修報告書にある通り、リーダーとしての職務を果たすうえで効果的な研修であったと捉えている。

リーダー研修Ⅱ、3日目の午後の5分間振り返りスピーチの中で、「研修を受ける前は、うつむいて地面を見ながら出勤していた。研修を受けて、今は、前を向いて出勤している。」という発表があった。

福祉現場で優秀な仕事をしてきた職員は、様々な場面で福祉における知識と技術を身に付けてきた職員である。

一方で、管理監督者に求められる知識と技術は福祉現場のそれとは異なるものが多く、新たに管理監督の職務を円滑に実施するためには、新たな学びが必要である。

福祉現場で優秀な仕事をしてきた職員であるからこそ、管理監督の仕事についての原理原則さえ理解できれば、リーダーとしての的確にその職務を遂行することが出来ることが今回の研修で確認できたと考えている。

しかし、リーダーの職務は、リーダー研修Ⅰ・Ⅱだけで完結するわけではない。個別事案に対しては悩みを抱えることも想定される。そのため、研修参加者同士が集まり、職場での実践と新たな悩みを話し合う場を設定していくことが、リーダー担当者の支援として有効と考え、フォローアップ研修をリーダー研修に組み込んだ。

福祉現場においては、職員の職務に対するやりがいを高めることや、職場への定着支援を主な目的として福祉に関する専門的な知識や技術の伝達研修が行われている。

このことと同様に、福祉施設のリーダーに対しても具体的なニーズに応えることができる研修の実施が重要である。

本稿のまとめにあたり、フォローアップ研修参加者報告書の意見を紹介したい。

「今後もリーダー研修を続けて頂きたいと思います。同じ

ような悩みや壁にぶつかっている、管理者やリーダーが沢山いると思います。そういった方々が事業所で孤立してしまわない為にもお願いします。」「受講した内容を時々思い出し、解決のヒントを探れるようにしていきます。」

今後もこうした意見に対応するため、リーダー研修を継

続することで、研修参加者が、意欲的にリーダー業務を遂行するとともに、今後新たにリーダーの役割を担う職員が、負担感を感じることなく現場の優秀なリーダーとして活躍してほしいと願っている。