

# 人財育成のための仕組みづくり ～ 4年間の歩み～

池淵 美香

# はじめに

互恵互助 P. 20【人財と苦情が2大財産】より

「持続可能な組織になるためには人財の育成が全ての鍵を握っているといってもよい」



指導職にとって、人財育成は重要な役割の一つと言える



4年前より、主任以上で職員が成長できる仕組みづくりを模索

その一つ、リーダー育成の取り組みと効果を報告する

コケイゴジョ  
互恵互助

# 取り組み前の状況と課題 Lはリーダーをあらわす

	取り組み前の状況	課題
役割	明確な役割規定なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役割が曖昧</li> <li>・ L*による認識の差がある</li> </ul>
人選	経験年数があり、成熟度が高い職員を任命しがち	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 偏った職員に頼ったチーム運営</li> <li>・ 若手の成長を促すきっかけ作りが弱い</li> </ul>
任期	明確な任期なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ゴールが見えないことでモチベーション低下</li> </ul>
会議	L、主任、多職種、課長、施設長が参加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 参加者が多く、L同士の議論が少ない</li> <li>・ Lが萎縮する場面あり</li> </ul>
育成	研修参加以外、計画的なL育成の仕組みなし	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成長・学びの機会を提供できていない</li> <li>・ 不安を抱えながら、自身の経験や考えに基づくチーム運営</li> </ul>

# 新たな仕組みと効果

\* : Lはリーダーをあらわす

\* 2 : S Lはサブリーダーをあらわす

	新たな仕組み	効果
役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役割と求められる知識を明確化</li> <li>・ Lを任命した際に上記役割と知識を説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役割の共通認識</li> <li>・ 新任のL*も役割を把握してチーム運営に当たれるようになった</li> </ul>
人選	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 若手をLに抜擢し、成熟度の高い職員をS Lに任命</li> <li>・ 次にLを任せたい職員へその旨を伝え、現Lへも共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ S L*2にLのサポートと育成を任せることによって、互いに成長できた</li> <li>・ 期待値を伝え、次期L候補の段階で心構えと準備、成長を促せた</li> </ul>
任期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2年を基本として、もう1年Lをするか、S Lとして次のLのサポート・育成側にまわるか、本人が選択する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目安となるゴールができた</li> <li>・ Lとしての達成感に応じた選択により、L自身が次の目標を定めたことで、意欲を引き出した</li> </ul>

# 新たな仕組みと効果

\* : Lはリーダーをあらわす

\* 2 : S Lはサブリーダーをあらわす

	新たな仕組み	効果
会議	<ul style="list-style-type: none"><li>参加者はLと主任、多職種のみ</li><li>主任はファシリテーターとして軌道修正と必要な助言のみ行う</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Lが主体となって会議を運営することで、責任感が高まった</li><li>Lは萎縮することなく、自由な議論ができるようになった</li></ul>
育成	<ul style="list-style-type: none"><li>年間計画を作成し、毎月時間外で勉強会を実施</li><li>Lとして必要な知識・理論を学ぶ機会を継続的に提供した</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>知識・理論を学ぶことで、根拠を基にチームを運営する意識が高まった</li><li>L自身が自らを客観的に振り返る機会を提供できた</li></ul>

# 考察 1. 取り組みの効果

P. F. ドラッカーは次のように述べている

働きがいを与えるには、  
仕事そのものに責任を持たせなければならない。

そのためには

- ①生産的な仕事、
- ②フィードバック情報、
- ③継続学習 が不可欠である。

また、これら三つの条件すべてについて、

実際に仕事をする者自身が始めから参画しなければならない。

# 考察 1. 取り組みの効果

- ◆若手をリーダーに抜擢、成熟度の高い職員をサブリーダーとしてサポート・育成役に任命

➡ 新たな責任への挑戦機会

- ◆生産的な仕事

➡ 自身の役割が明確化されていることが前提

- ◆役割に沿って責任を果たす

➡ リーダーとしての成果

# 考察 1. 取り組みの効果

- ◆成果とは、利用者の変化、家族からの喜びの声、目標管理における達成値など



リーダーにとっての生産的な仕事に対する実感となり、フィードバック情報にもなる

- ◆時間外での勉強会



受身ではなく自主性を持ち、自らの時間を学びに投資する意識づけ、内発的動機を高める効果

- ◆リーダーが参画する仕組みづくり



リーダーとして責任を持って仕事に望み、やりがいを高める効果



# 考察 2. 取り組みにより得られたもの

仕組みづくりの過程における3つの副産物

## 1. ライバル・仲間の存在



同年代の若手、特に同性を抜擢することで

互いに切磋琢磨し、リーダー同士の絆が強まった

## 2. サブリーダーを育成役



リーダーにも次期リーダーを育成する意識の芽生え

## 3. 主任自身の学び



勉強会の講師を担うことで、知識の再確認と新たな学び

# 今後の課題

任期中、リーダーは様々な課題に遭遇  
チーム内に生じたケアの課題、人間関係、自身の力量など  
に悩みや不安を抱く

➡ 早い段階でキャッチし解決に導くため、  
私たち主任には

リーダーらと連携を深め、常日頃から声をかけ課題を共有、  
自身の問題解決能力を磨いていくことが求められている

# まとめ

◆職員が現状もっている能力だけに注目したチーム運営

➡成熟度の高い職員に頼った組織運営

➡**持続可能な組織を創ることはできない**

◆職員それぞれの将来にあるべき姿を見据えて成長のきっかけを作り、  
新たな役割を任せることで、可能性を拡げることが重要である

◆組織として職員を育成していくための仕組みづくりを行なうと共に、  
指導職である私たち自身の成長を促すことも忘れてはならない

◆互いに学び合い、成長を支援し合える組織を目指し、今後も取り  
組んでいきたい

**持続可能な組織を目指して・・・**