

3つの社会福祉法人がタッグ

新たなリーダー育成の あり方を提案

「Draw Up! 研修」レポート

社会福祉法人小田原福祉会、社会福祉法人合掌苑、社会福祉法人福祉楽団の3法人が、株式会社リクルートマネジメントソリューションズと連携して、昨年11月9~10日と今年1月20~21日、マホロバマインズ三浦(神奈川県三浦市)で「Draw Up! 研修」を開催した。

ユニットリーダーやフロアリーダーを主な対象にした同研修の狙いは、法人間の垣根を越えた意見交換や情報共有を図ることでリーダーに必要な“自ら課題解決する能力”を養い、各自が思い描く夢や目標を実現させることにある。本稿では1月21日午前に行われた研修会の内容レポートと参加者の声、3法人の教育担当者の座談会を通じて、これまでになかった新たなリーダー育成の姿を紹介する。

法人の垣根を越えることで 忌憚のない意見が言える

1月21日午前9時、「Draw Up! 研修」(ステップ2)の2日目のプログラムがスタートした。ユニットリーダーやフロアリーダーら3法人から各10人が集結、会場は30人の熱気であふれていた。

参加者同士はあたかも旧知の間柄のように思えたが、実は一堂に会したのは昨年11月に行われた「Draw Up! 研修」(ステップ1)に統いて今回で2回目。ステップ1の開始当初は、互いに緊張して意見を言うことに遠慮があったといふが、プログラムの冒頭で「お互いの愚痴など何でも言い合う」時間を持たせたことで、徐々に緊張の糸がほぐれた。法人が異なるからこそ「忌憚のない意見が言える」——。これが3法人合同研修の醍醐味の1つだといえよう。

今回のステップ2の目的は、他

施設からの学びを通じて自施設の課題を捉え、各自がリーダーとして担っていきたい役割を再確認し、自らのユニットで実現したい姿を描くことにある。

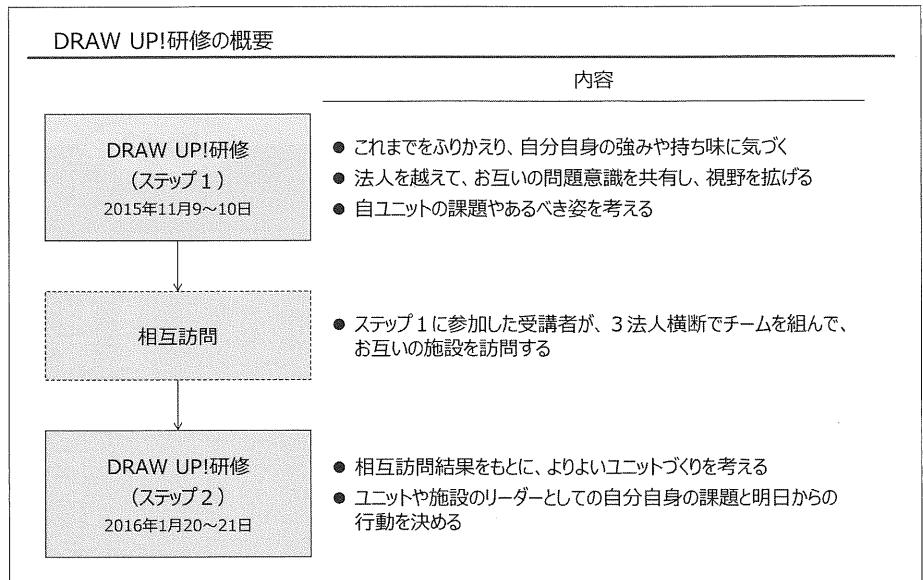
初日は、ステップ1終了後に行われた、3法人がお互いの施設を訪問する「相互訪問」の振り返りを実施。「相互訪問」を通じて「感じたこと」「気づいたこと」「印象に残ったエピソード」などをチームごとに意見交換した後、「自らのユニットで参考にしたいこと・生かしたいこと」を発表した。そ

の後、「自ユニットや職場をよりよい状態にするには」をテーマにしたグループワーク、リーダーとして自らの課題を明らかにする個人ワークなど、よりよいユニットづくりに向けた基礎固めを行った。

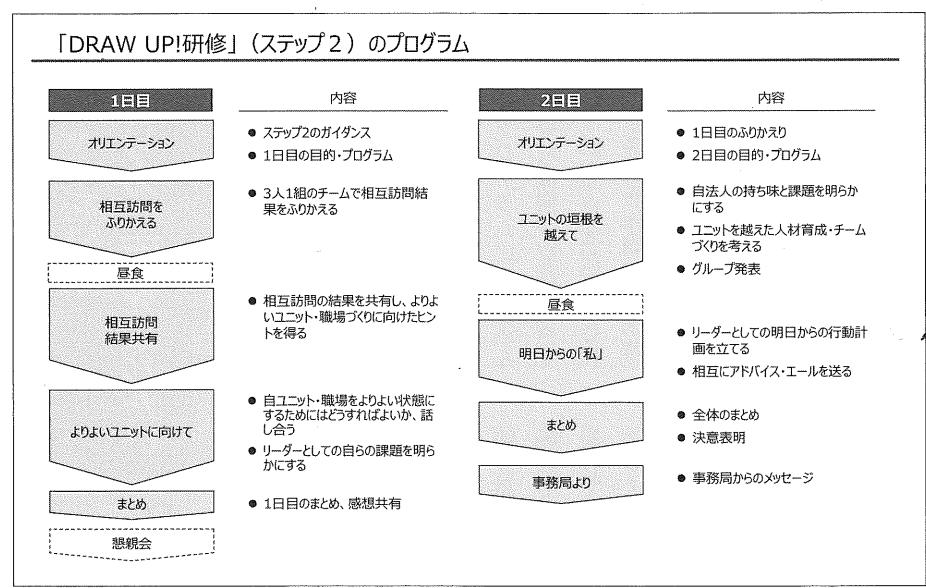
Part1 レポート 3法人計30人のリーダーが集結 自らの夢の実現に向けて一歩前進

自法人の強み・課題をもとに 実現したいテーマを議論

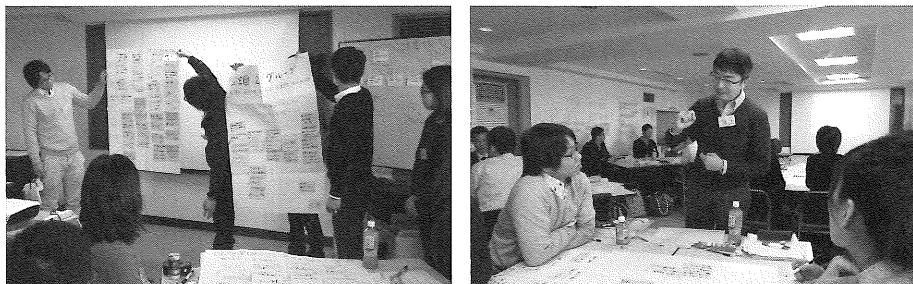
取材当日はまず、法人ごとに5



人ずつ2チーム、計6チームに分かれ、「自法人の持ち味と課題を明らかにする」「ユニットを越えた人材育成・チームづくりを考える」をテーマにプログラムが進行した。最初の10分でチームの各メンバーが自法人の強みと課題をふせんに書き出していく。各人が強み



【出典：株式会社リクルートマネジメントソリューションズ】



グループ発表の様子。チーム間の連携がよく、発表を聞く他のチームからも積極的な質疑応答も

午後は「明日からの『私』」と題して、リーダーとしての明日からの行動計画を立て、その内容について相互にアドバイスしたり、エールを送り合った。全体を振り返り、各自が全員の前で決意表明を行い、「Draw Up!研修」の全日程を終えた。同研修に参加した30人のリーダーたちの今後の活躍が楽しみだ。

と課題を書き出したふせんは、一枚の大きな模造紙に貼っていく。次に、メンバーがこれらのふせんを見て、各チームが話し合ったテーマを1つ設定し議論を行う。加えて、チームが決定したテーマを実現するために、「ユニットを越えてどんな取り組みをしてい

きたいか」について考え、もう1枚の模造紙にまとめていった。議論の最中、同研修会の講師を務めた藤江嘉彦氏（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ）が各テーブルをまわり、適宜アドバイスを行いフォローしていくので、議論の方向性がぶれる

ことはない。約1時間の議論を経て、グループ発表へと移った。各グループの発表時間は7分。「スタッフに志を持たせるために我々の伝える力

を高める」「めざしたいと思われるリーダーになるには」「つながり」「職員1人ひとりが働きやすい環境」など各チームからテーマが挙がり、これらを実現するために、各チームが取り組むべき課題を発表した。

Part2

座談会

人材育成のジョイント・ベンチャーを結成 介護業界のリーダー教育のあり方に「石を投じたい」

パート1では「Draw Up!研修」のレポートをお伝えした。パート2では、同研修の企画、実施にかかる各法人で教育・研修を統括する3人に、同研修実施のねらいやポイント、今後の展開などについて語り合ってもらつた。



(左より)
●上野聰治
(社会福祉法人福祉楽団 理事)
●井口健一郎
(社会福祉法人小田原福祉会 法人事務局 人財育成センター 副センター長)
●森田健一
(社会福祉法人合掌苑 マネージャー)

—「Draw Up!研修」が生まれた背景、研修の特徴を教えてください。

井口 リーダーの多くは、「自信が持てない」「自らの仕事の意義が理解できない」「部下とどう接していいのかわからない」など、いろいろな壁にぶつかっています。それは彼らが、「リーダーは何をするべきか」を明確に教わっていないからです。従来の精神論やべき論を押し付ける研修を受けても、リーダーたちを疲弊させただけです。こうした研修では、自分の仕事の意味を振り返ったり、価値を確認したりする機会が少ないので、一緒に触発し合う仲間がないことが問題だと考えていました。

介護に携わる誇りや責任、仕事への自信を培うことが「Draw Up!研修」の目的です。同研修では、「君

たちのやっていることはすばらしい」とほめたり、ねぎらつたりする機会を多くプログラムに盛り込んでいます。これは自分を見失っているリーダーに、「自分たちはこれでいい」「語り合える仲間ができた」という気づかせることにつながります。

「新たなことにチャレンジする自信が生まれた」など仕事に魅力を感じるようにすることで、現場はいい方向に変わっていきます。

私たちが先陣を切つてアクションを起こそうと、いう思いが生まれました。1つの法人では、できることに限界があるので、3法人合同によるジョイント・ベンチャーというスタイルをとりました。

上野 人材育成の課題は「既存の研修プログラムでは解決できない。自分たちでつくるしかない」と意見が一致しました。

森田 研修は①ベンチマー킹、②クロスファンクションナル、③エンパワメントの3つの要素を盛り込みました。具体的には、①は相手が苦手な傾向にあります。

リーダー向けの研修はこれまでも各種団体などで実施されていますが、管理者の手前の段階のフロアリーダーやユニットリーダーを対象とした研修はほとんどありません。組織課題はそれぞれ違うのに、自ら考える力をつけることです。

リーダーとスタッフの間の立場として、何をすればいいのか迷うことがあつた。研修では同じ立場の方たちと意見交換をして、方向性が見えてきた。リーダーの方の悩みも聞くことができたので、それを参考にリーダーが働きやすくなるようフォローしたい。



太田彩香さん
特別養護老人ホーム
社の家やしお(福祉楽団)
ユニットサブリーダー

各法人の展開するエリアが異なるので、利害関係を気にせず議論ができた。相互通商では単なる貿易会ではなく、忌憚のない本音の意見交換ができることがよかつた。参加者の仕事に対する悪いや悩みを聞き刺激になつた。自法人の課題を解決するために、他法人の取り組みを参考にしてきたい。



西山剛史さん
潤生園在宅介護総合
センターれんげの里
(小田原福祉会)
短期入所生活介護
副所長

リーダー一人目といふこともあり、リーダーとして何をすればいいのか、スタッフに何を伝えればいいのか躊躇つた。これまで自施設の取り組みが判断基準で、それが正しいと思っていたが、他施設の話を聞いて「こういう考え方もあるのか」といふことに気がついたものを見る視野が大きく広がった。



鈴木章浩さん
特別養護老人ホーム
潤生園(小田原福祉会)
介護第3課 係長

参加者の声

にはいたりません。そのミスマッチを解決すべく取り入れたのが「相互訪問」です。1法人1人ずつ3人1組で自法人の課題をもつて、他施設に見学に行きました。

「〇〇では、〇〇をやっていた」「これは自分たちにもできるかもしない」と、自分たちの課題の解決策の模索へとつなぎました。

上野　自信のないリーダーたちがいきなり「法人全体を考えなさい」「法人の理念を理解しなさい」と

いつても抵抗感しか生まれません。ですから、自分の持ち味や強みをグループ内で相互に理解し合って自信をつけてから他施設を見に行きました。他と比較したうえで自分の施設を見ることにより、今まで自分の部署しか見えなかつたのが、他部署も見えるようになっています。

—「Draw Up!研修」の効果は?

森田　会話の質がまったく変わりました。ステップ2では前回と比べて、密度が濃くレベルの高い議論ができるようになっています。

井口　ステップ1を終えて、現場が変わつてきました。「〇〇さん、最近変わつた。すぐリーダーシッ

プを発揮している」という声も聞くようになりました。職場のスタッフが安心して働くようになり、利用者へのケアの質も変わつてきています。

森田　法人ごとに考え方が違つても、どちらがいい悪いではなく、正解がないことを知ることができます。

上野　お互いの違いを認めたらうえで、自分たちは今後どうするかを客観的に考えられるようになります。

上野　「なぜ働き続けているのか」「何にコミットしているのか」を深く考えるいい機会になつたと思います。仲間たちのマインドに刺激を受けて、その答えを自分の言葉で表現できるようになつたと実感しています。

上野　「なぜ働き続けているのか」「何にコミットしているのか」を深く考えるいい機会になつたと思います。仲間たちのマインドに刺激を受けて、その答えを自分の言葉で表現できるようになつたと実感しています。

上野　今回、相互訪問は1日だけでしたので、次回はその期間を半月とか1カ月にしてはどうか。メンバーについても、人事担当者など専門職ごとに実施するのもおもしろいのではないかと話しています。

森田　「Draw Up!研修」の仕組みを体系化して、モデルケースとして広く展開したいと考えています。

上野　人材育成は、「あるべき像」ではなく「1人ひとりが“ありたい像”を描けるようにする」と主軸を置く必要があります。このモデルがあるべき像をつくるものになつてしまつては本末転倒、その点には留意していく必要があります。

上野　人材育成は、「あるべき像」を描けるようにする」と主軸を置く必要があります。このモデルがあるべき像をつくるものになつてしまつては本末転倒、その点には留意していく必要があります。

社会福祉法人小田原福社会

住所:神奈川県小田原市穴部377
TEL:0465-34-6001
URL:<http://junseien.jp>

社会福祉法人合掌苑

住所:東京都町田市金森東3-18-16
TEL:042-799-2144
URL:<http://www.gsen.or.jp>

社会福祉法人福祉楽団

住所:千葉県香取市沢2459-1
TEL:0478-70-5757
URL:<http://www.gakudan.org/>

—今後の展開は?

森田　研修はユニットリーダー層を想定していましたが、管理者にも適用できそうだという実感があります。今後は、デイや特養などサービスとの研修も検討したいですね。

井口　法人間で手が組めるのも社会福祉法人という非営利だからこそ。その点には留意したいと思

—ありがとうございました。



下川渓さん
合掌苑鶴の苑
(合掌苑)
アーマーパリーダー

参加者は同じじょろくな立場の人なのでもつとも共有できる」として安心感が生まれた。想いを共有する」とは、大きな力につながると感じた。逆に自分にはない考え方につれ、刺激を受けた。皆さんから聞いたうつつの価値観を取り入れることで、自らの引き出しを増やしていく



岡根浩太郎さん
合掌苑第2居宅介護支援事業所(合掌苑)
管理者

同じ業界で働く人たちの想いに触れることができたことが最大の収穫。研修中にしか関わらない人だからこそ、さうくばらんに話ができたと思う。自分を客観的に評価・分析してもらつたので、長所や短所に気づくことができた。他の施設との比較で、自分にも無い想いがあることに気づいた。言葉つかいやあるいはつなど、他の施設の取り組みと比較して、自施設の現状を客観視することができる



二見雄貴さん
特別養護老人ホーム
杜の家くりもと(福祉楽団)
ケアサービスワーカー