

職員を引き立てて育てる④ 「次のリーダー」を準備する

株式会社エクセレントケアシステム 執行役員 人材開発部 部長 柴垣 竹生
兵庫県立大学大学院 (MBA) 講師



「泣き落とし」と「しぶしぶ」から脱却する

管理職のなり手が少ないのは、業界を問わず、昨今、多くの職場に共通する問題である。介護業界においても、管理者の急な退職が発生して半ば泣き落としで後任になってもらった、あるいは管理者に頼み込まれてしぶしぶ主任を引き受けた、といった話は珍しくない。また、そのようにして管理職になった者が短期間で退職、という残念な話もよく耳にする。

慢性的な人材不足、強い専門職志向、不十分な処遇がそうさせるのだと言われるが、それだけが原因ではないだろう。後継者育成に対する日常的な準備が不足していることも、大きな要因のひとつに違いない。

「準備」とは、現役管理職から管理職候補へ、管理職になる①価値、②方法、③計画、を前もって伝えるということである。

①の「価値」とは、管理職になる意義と言い換えてもよい。管理者や主任という役割には、後輩たちが働きやすい職場をつくる、間接的にケアの質を高める、次世代を育てる、というかけがえのない値打ちがあり、やりがいがある。まずそれが伝わらなければ、候補者の心は動かない。

②の「方法」とは、マネジメントの実践方法を教えるということである。たとえば、これまで本連載でみてきたような、支配せずに采配し、放任せずに委任する、MC型の管理手法を、管理者から具体的に伝授する。

③の「計画」とは、今の管理職の入れ替わりがあることも想定して、あらかじめ後継候補を見定めておくということだ。内々に本人にもその意向を伝え、少しずつ②の内容を教えていく。候補者不在は、事業継続の混乱や途絶につながる大きなリスクである。社内でみつからなければ、社外から雇用してでも、何とかして候補者を用意しておくべきだ。

委員会と社内研修をキャリア構築に活かす

介護現場では、個々人のキャリアの中長期的な見通しについて、管理職と職員で話す機会が不足していないだろうか。たとえ年1回であっても、職業人としてどのような人材になることを目指すのか、話しあう場は必要である。

介護職のキャリアラダー※は、マネジメント職と専門職、2つのコースに大別できる。マネジメント職コースは、リーダー⇒主任等の責任者⇒管理者という流れだ。一方の専門職コースは、介護・看護・セラピスト・ケアマネジメント等の専門技能に各々が磨きをかけていくことになる。

マネジメント職コースについては、これまで述べてきたような組織管理手法を身につけていくわけだが、その具体的な育成手順が確立している事業所は少なく、どうしても独学になりがちだ。専門職コースになれば尚のことで、個々人のキャリア構築支援のために、組織的な制度導入や経費負担を行っているところは多くない。

そういう場合にお勧めしたいのが、「委員会」と「社内研修」の活用だ。どちらも現場で行われていることだが、キャリア支援の材料として扱われることはあまりないだろう。既存の取り組みに、別の角度から光を当ててみるのだ。

虐待防止や業務改善といった委員会のリーダーの仕事にも、認知症ケアや介護技術に関する社内研修の講師の役割にも、マネジメントの要素はぎっしりと詰まっている。委員会の責任者として、研修の講師として、計画を立て、その進捗を追い、成果に結びつけるというプロセスを辿ることは、マネジメントの疑似体験になりうる。また、専門職として自分が知識を深めたい分野の委員会や研修に携わることは、そのまま専門職としてのキャリアのブラッシュアップにつながる。主体的な関わりが学びを生むのだ。

管理職が別の意味付けを行い、追跡を続けることで、既存の事柄の中にキャリア支援策を見出すことは可能だ。



柴垣 竹生 (しばがき たけお)

1966年大阪府生まれ。大手生命保険会社勤務後、1999年に介護業界に転じ、上場企業および社会福祉法人において数々の要職を歴任。マネジメントに関する講演実績多数。近著に『老いに優れる』（社会保険研究所）、『介護現場をイキイキさせるマネジメント術』（日本ヘルスケアテクノ）がある。