

現場リーダーとの連携③ 「事前準備」が人材育成の質を改善する



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
兵庫県立大学大学院 (MBA) 講師

柴垣 竹生

■ 階層別に着地点をはっきりさせる ■

MCが全体進行、補佐役の演者が部分進行を分担する「裏返し」の本質は、トップとサブのリレーションシップにある。介護現場に当てはめれば、管理者と主任・リーダーが緊密に連携して執行部を構成し、組織運営を行うということだ。その具体的内容は、マネジメントの分担、業務のマニュアル化、そして人材育成である。

人材育成に関しては、本来、個人別の計画を立てるべきだ。少なくとも、階層別に「着地点」をはっきりさせる必要がある。新人・中堅・初級マネージャー（主任・リーダー）に求められるスキルは、それぞれ異なるからだ。

①新人は、基本的なケア業務が一通りできるか。記録ができるか。報告・連絡・相談ができるか。②中堅は、①に加えて利用者の個別性を踏まえた、また臨機応変なケアができるか。報連相だけでなく改善・効率化の提案ができるか。③初級マネージャーは、②のスキルに加えて、計画を立て、進捗を追い、責任を持って達成に導くというマネジメントの基本ができるか。部下を指導できるか。まずはこういった、「何ができるようになればその層のスキルとしては卒業なのか」をチェックリスト化して明確にする。項目だけならA4用紙1枚に収まるだろう。

仮に、この1枚もの書き出した新人の着地点が30項目あったとする。手取り足取り現場で教えてみて、3カ月後、一緒に振り返ったときに、新人が身につけた項目が15項目なら達成率は50%、10項目なら33%だ。

このチェックリスト自体の精度や、チェックしている指導者の主観が排除できないという課題は残るかもしれない。だが、たとえ大まかな内容であっても、大体の進捗状況は定量的に確認できるようになる。どこまで行くのか。どこまで来たのか。それがわかることが、教える側、教えられる側、どちらのモチベーションにも大きく作用する。

■ 「どのように」を計画化する ■

人材育成の質は、「誰が」×「何を」×「どのように」教えるかに左右される。このいずれかがゼロになるとすべてが台無しになるので注意が必要だ。

たとえば、指導者の業務経験が浅いため、何を、どのように教えようとも育成にならないこともあるだろう。教わる側にとって不必要な内容では、誰が、どのように教えても無意味になる。そしてこれが一番多いパターンなのだが、主任・リーダーが、業務上必要な内容について教えているのに、思うように育たない、ということがよくある。

「どのように」教えるか、ベテラン職員がわかっていないはずがない。それなのにうまくいかないのはなぜか。前述した「着地点」が不明確であることに加えて、教える物理的な時間と、教えられる側の理解が不十分なまま放置されているからだ。「どのように」が計画化されていないのだ。

人材育成をはじめめる前に、新人・中堅・初級マネージャーそれぞれについて、①教える内容のすべて（着地点）を定め、②その内容を1日単位や1週間単位に細かく割り振り（中堅と初級マネージャーは月単位で構わない）、③教えたことが身に付いているかどうか確認する日まで決める。この計画書は、教えられる側にも事前に渡し、③の確認もこれに基づいて行うようにする。これで人材育成の質は間違いなく改善する。

どのような話術も、どのような教育テクニックも、教育計画にはかなわない。かみ砕いて教えるより、繰り返し教えるより、教える側の事前準備の方がはるかに効果的だ。事前準備によって教育内容の要点が整理され、指導者の本質的な伝達力があがるのだ。

教えられる側の理解力には個人差がある。またそれを急に改善することも難しい。だが、教える側が教育内容を事前に整理することなら、いまずぐにでもできる。



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。