

第5章 リーダー育成のしくみづくり

はじめに

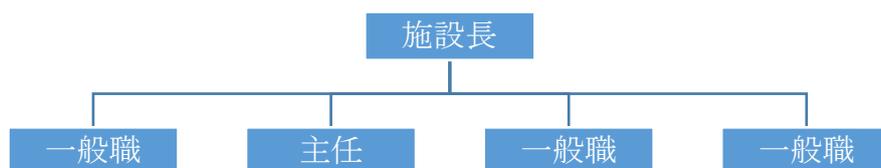
多くの介護施設に見られる特徴として、ピラミッド型の組織ではなく、一部のトップとその他の職員で構成される、いわゆる「文鎮型」と呼ばれるような組織形態が多く存在する。当法人もその例外ではなく、施設長クラスとそれ以外の職員から構成されるフラットに近い組織形態であった。その体制を見直すとともに、リーダー層（主任クラス）の育成を図るため、この度リーダー育成のしくみづくりを行うこととなった。

しくみづくりにあたっては、医療・福祉に特化した専門コンサルティング会社である株式会社日本経営戦略人事コンサルティングの協力を得ながら進めることとした。

また、当法人もセミナーへの参加や参考図書・教材の購入などを行い、多面的な知識の習得に努めた。

1. 組織図の検討

しくみづくりにあたり、まずは組織図から見直しを図ることとした。前述のとおり、本取り組みを行う前の組織体制は、下記に示すようないわゆる「文鎮型」の組織であった。そこからリーダー（主任クラス）のメンバーを選出し、しっかりとしたピラミッド型の組織となるよう編成を行った。



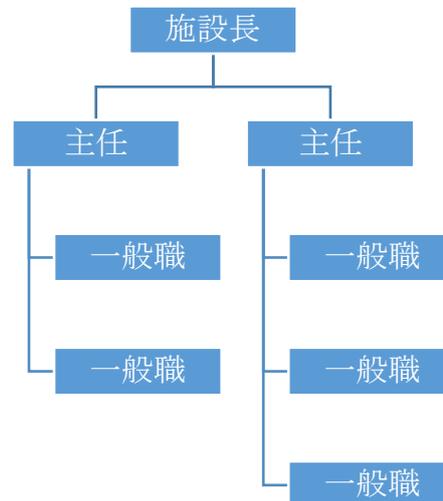
文鎮型組織の例

上図のような組織の特徴として、主任やリーダーなどの役職は設けているものの、一般職との違いが明確ではなく、役職者の役割が曖昧であることが挙げられる。現場からは、「役職がついても一般職とやること変わらない」、「責任だけ押し付けられる」などの声が挙がるが多く、総じて「役職につきたくない」という組織風土につながってしまうことが多く見られる。

ちなみに、前述の株式会社日本経営戦略人事コンサルティングが提供している、組織活性ポイント発見型職員意識調査「Navigator」の統計によると、「当施設（当院）で役職に付きたいと思う」というアンケートに「そう思う」と回答する職員の割合は20%に満た

ないと言われており、病院や福祉施設の特徴的傾向であると言える。（注：本結果は病院と介護施設の両方を母数に含んでいる）

このような現状を踏まえ、下図のような組織編成を行い、リーダー（主任クラス）の位置づけと役割を明確にすることで、リーダー層の明確化を行った。



組織編成後のイメージ

上図のような組織編成を行うことにより、リーダー層の明確化を図り、指示命令系統の統一化、役割責任の明確化を図った。

また、これまで「リーダー」といっても事業所によって様々な解釈があった。「日替わりの責任者」、「主任」、「副主任」、「フロアリーダー」等、事業所や職員によって異なっていた解釈から、「リーダーとは主任である」という組織の共通認識を作ることができた。

2. 等級フレームの検討

リーダー層の明確化に伴い、リーダーに求められる役割（等級定義）を設計するため、等級フレームの検討を行った。リーダー層の検討に併せ、法人に存在する全階層の等級定義の見直しを行い、以下に示すような等級フレームとして完成させた。（職位と役割のみ抜粋）

役割一覧

	職位	役割定義	役割	マネジメント範囲
経営層	理事長	事業の最終責任を負う	①事業管理・事業推進の最終責任 ②理事会・評議員会の招集	常務理事
	常務理事	理事長の命を受けて、この法人の常務を処理する。	①事業管理・事業推進の責任 ②理事長の補佐 ③収支状況の管理 ④理事会・評議員会の運営	事務局長
	理事	理事会にて、この法人の業務の決定を行う。	①業務の決定 ②理事長が専決する日常業務の設定	—
	監事	理事の業務執行の状況及び法人の財産の状況を監査する。	①毎年の監査報告書の作成と報告	—
	評議員	この法人の業務に関する重要事項を審議する。	①予算、決算、定款変更など重要事項の審議	—
管理職	事務局長	常務理事の命を受けて、この法人の実務上の管理運営に関する統括責任を持つ。	①事業管理・事業推進の統括 ②収支状況の把握と管理 ③人的資源の管理 ④宣伝活動 ⑤関連機関との関係構築 ⑥法人理念・方針の共有	施設長 主幹
	施設長(副施設長)	事務局長の命を受けて、当該施設に責任・権限を有し業務を統括し処理する。	①当該施設の事業計画推進・事業管理 ②施設内人的資源の管理 ③他施設との連携	事務長 センター長 (管理者) (主任)
	センター長	施設長の命を受けて、当該センターに責任と権限を有し業務を統括し処理する。	①センターの管理と運営 ②施設長の補佐 ③職員の指導・育成	管理者 主任
	事務長	施設長の命を受けて、事務部門に責任と権限を有し業務を統括し処理する。	①事務部門の管理と運営 ②施設長の補佐 ③収支管理 ④職員の指導・育成	主任 一般職
	主幹	専門的知識を有し、経営スタッフとして専門的な業務を行う。	①特命業務の推進 ②担当業務の遂行	—
監督職	管理者	担当する部門の業務運営と統括を行う。(部門の責任と権限は直上の職位が有する)	①当該部門の管理と運営 ②直上の職位の補佐 ③職員の指導・育成	主任
	主任(副主任)	担当する部門の業務運営にあたる。	①当該部門の運営 ②直上の職位の補佐 ③職員の指導・育成	一般職
—	一般職	担当業務を遂行する。	①理念の実践 ②担当職務の習得と遂行 ③組織人としての姿勢・行動の習得	—

※各施設の組織において、組織図上の職位が空位である場合は、直上の職位の者が役割を兼務する。

※必要に応じて複数の職位を兼務することがある。

※()内は、施設長の直下である場合

3. 役割基準の検討

特に、今回のリーダー育成の中心となる管理者・主任・一般職については、更に細かく役割を検討し、役割基準書として落としこみを行った。これは法人として各階層に求めることを明文化するとともに、新人として採用した職員、新たに主任となる職員、新たに管理者になる職員それぞれに対して行う面談ツールとして活用することで、各役職に就任する際の意識醸成を図ることができる。以下に当法人の役割基準書を記載する。

管理者 役割基準書

1. 役職定義

管理者は、担当する部門の業務運営と統括を行い、業績及び職場環境の向上に努める。

2. 主要な役割

- (1) 担当する部門の統括者として、部門全体の業務運営を行う。他の部門との連携を行いながら、円滑な業務運営と業績向上に努める。
また、部下職員からの問題提起などの情報が上がりやすい環境を整える。
- (2) 担当する部門の統括者として、法人の方針に沿った取り組みを行う。
また、法人の組織目標を踏まえた提言を行う。
- (3) 部下職員の健康管理や労務管理を行う。
また、部下職員を指導して創意・想像力を引き出す工夫を行い、人材の育成に努める。
- (4) 担当する部門のリーダーとして、組織を一丸としたマネジメントを行う。

主任 役割基準書

1. 役職定義

主任は、担当する部門の中で指導者的立場として業務運営にあたる。また、直上の職位の者（上司）を補佐する。

2. 主要な役割

- (1) 部門の方針・上司からの指示を正確に理解し、部門内の職員へ正確に伝え実践させるとともに、必要な場合は上司に進言を行う。
また、業務知識・関連法規等を把握して部門の運営に努める。クレーム等の不規則な事態には、場合により他部門と連携しながら対応する。
- (2) 主任としての自覚を持ち、部下職員の業務に関する問題点の把握を行う。そして改善策を指示するか、または上司に報告して相談する。
また、部下職員の創意・想像力を引き出す工夫をするとともに、部下職員の労働環境の整備に配慮する。
- (3) 部門内外の関係者と円滑な連携を図り、情報交換や業務改善を行うことで質の高いサービスを提供する。
- (4) 主任は副主任を指導し、場面に応じて権限を委譲することで、ともにサービスレベルの向上を図る。

副主任 役割基準書

1. 役職定義

副主任は所属する部門の中心的存在として、一般的業務の全てを遂行できる能力を持ち、担当する部門の中で日々の業務を滞りなく円滑に進める。

業務運営にあたり主任を補佐し、必要に応じて主任の業務を代行する。

2. 主要な役割

- (1) 部門の方針・主任からの指示を正確に理解し、部門内の職員へ正確に伝え実践させるとともに、必要な場合は上司に進言を行う。
また、リーダーシップを発揮して部門の運営を補佐する。
- (2) 副主任としての自覚を持ち、部門において積極的に業務の是正を図る。
また、部下職員の創意・想像力を引き出す工夫をするとともに、報告・連絡・相談がしやすい職場環境にするよう努める。
- (3) 模範となる知識・技術・態度を習得して常にサービスレベルの向上を図り、部下職員へ指導や助言を行う。
- (4) 問題点を抽出して改善策を提案する。緊急の事態に対応し、再発防止に努める。

一般職 役割基準書

1. 役職定義

一般職は、社会人として必要な知識とマナーを身に付け、職業人としての自覚を持ち業務手順やルールに従い、直上の職位の者（上司）の指示のもと業務を遂行する。

2. 主要な役割

- (1) 与えられた職務に責任を持ち役割を完遂する。常にスキルアップを目指す。
- (2) 常にサービスの質の向上に努め、利用者の立場に立った接遇とサービス提供を実践する。
また、コスト意識を持ち業務効率化に努める。
- (3) 報告・連絡・相談を正確かつ迅速に行い、部門内の情報共有が円滑に行えるよう努める。
また、部門内コミュニケーションを積極的に行う。
- (4) 健康管理を徹底し、心身ともに健全であるよう努める。

4. 目標管理制度の構築

リーダー育成ツールのひとつとして、目標管理シートの検討を行った。これまでなりひら事業所では独自に目標管理制度を運用していたが、今回の機会をきっかけにシートの内容を見直し、法人としての統一を図った。本節では目標管理シートの記載方法、活用方法について記載する。

自己目標シート (年度 上半期・下半期)		記入者氏名:		最終	一次		
		_____		印	印		
		評価者氏名:					

事業計画 部門目標・方針	事業所名 () 部署名 ()	1. 事業計画達成に向けて、当期に達成しようとする目標を3～5項目設定する。 2. 何を(目標項目)どのような状態にするか(達成基準)を記入する。期末における具体的状態を詳細に記載する。 3. 「結果と振り返り」は期末に自分としてどの程度達成できたか感想を記入する。					
重要度	目標項目 (事業計画の中での自身の役割)	達成基準 (期末に達成された状態)	実施方法・スケジュール	自己評価	結果と振り返り	一次 評価	結果に対する所見 (一次評価者が記入)
1	組織目標・部門目標から						
2	自己目標 (自己啓発の観点から)						
3	自己目標 (組織に対する働きかけの観点から)						
(設定時確認事項・備考)				評価基準 A(5)…設定された目標はよく検討され十分納得性があり、基準以上の達成度合いであった B(4)…設定された目標はよく検討され、基準どおりに達成された C(3)…設定された目標は妥当で、基準を大幅に下回ることなく達成された D(2)…設定された目標は妥当であったが、基準を下回る達成度合いであった E(1)…基準を大幅に下回る不十分な達成度合いであった	一次評価	最終評価	

自己目標シート (目標管理シート)

(1) 事業計画・部門目標・方針

目標設定を行う際には、個人ごとに自由な目標を掲げると、必ずしも法人側が期待する目標にはならないケースが多く見受けられる。そこで、まずは今年度の事業計画、部門目標、方針を意識してもらうという意味を含め、目標シートの上段に改めてこれらを転記するフェーズを設けている。

(2) 目標項目

長期的に目標管理を人事評価等へ活用することを念頭に置くと、目標評価で各人の評価にばらつきが出ないようにすることが肝要となる。具体的に、目標評価でばらつきが生じてしまう原因は主に以下のような理由がある。

- 掲げる目標の数が人によって違い、合計点で評価できなくなる
- 掲げる目標自体の妥当性が曖昧だと、達成が簡単な目標しか書かなくなる
- 掲げる目標を自由に設定して良いとすると、人によって偏りが生じる

上記のような問題点を排除するため、設定する目標の数を3つに制限し、それぞれの項目に対する設定ポイントを予め提示する方法を採用した。具体的には、

- 組織目標および部門目標から落とし込まれた個人目標
- 自己啓発（自己研鑽）の観点から考えられた個人目標
- 組織に対する働きかけ（貢献）の観点から設定した個人目標

このように目標設定に際してポイントを掲げることによって、人によってばらつきが少なく、かつ評価にも連動させやすい仕組みとなるように工夫している。

(3) 達成基準

達成基準の記載については、「期末に達成された状態」がどのようなものであるかイメージしながら設定するようにしている。目標評価は業績評価と似た側面を持っているが、定量的に測ることができない、定性的な項目を掲げることが少なくない。定性的な目標に対しては、それが達成された状態とはどのようなものかを具体的に記載することによって目標の達成度合いを測れるよう工夫している。

(4) 実施方法・スケジュール

実施方法・スケジュールの欄は、目標達成までのマイルストーンを記載する。「目標項目」が「達成基準」に至るまでのプロセスをイメージしながらスケジュール立てを行う。

(5) 自己評価

自己評価欄は、上半期と下半期の期末に目標達成状況を振り返り、(9)の評価基準に則って自己評価を行う。

(6) 結果と振り返り

結果と振り返りの欄は自己評価の理由を記載する欄にあたる。自己評価が高かった場合は上手くいった理由を、自己評価が低かった場合は反省点を記載する。

(7) 一次評価

一次評価欄は、一次評価者が評価対象者の半期の行動を振り返り評価を行う。評価基準は(9)に記載のとおりである。

(8) 結果に対する所見

結果に対する所見は、一次評価者が記した評価の背景を記載する欄である。自己評価と同様、一次評価が高かった場合は上手くいった理由を、一次評価が低かった場合は反省点を記載する。

(9) 評価基準について

自己評価および一次評価の基準は下表のとおりである。

評価ランク	評価基準
A(5)	設定された目標はよく検討され十分納得性があり、基準以上の達成度合いであった
B(4)	設定された目標はよく検討され、基準どおりに達成された
C(3)	設定された目標は妥当で、基準を大幅に下回ることなく達成された
D(2)	設定された目標は妥当であったが、基準を下回る達成度合いであった
E(1)	基準を大幅に下回る不十分な達成度合いであった

5. 面談制度の構築

組織図、等級フレーム、役割基準、目標管理の設計がいくら精緻であったとしても、これらが実際の現場で活用されなければ何の意味もなくなってしまいます。これらの資料を有効に活用すべく、面談制度を通して浸透を図ることとした。

具体的には、役割基準書と自己目標シートを面談で活用するとともに、人材育成の観点からは以下の面談実施シートを作成した。

面談実施シート				
対象期間	年	月	所属	
	～	年	月	氏名
面談実施日	年	月	日	面談実施者氏名

(1) 面談実施前に記入してください。

今期の業務内容や、業務以外の取り組みで、特に良かった点、成長が感じられる点をご記入ください。	
業務の中で課題と思われる点、改善できる点を伝えるとともに、来期に向けて本人に期待することを記入ください。	

(2) 面談実施後に記入してください。

- ・面談の所感（部下の反応など）

--

- ・部下からの質問、意見、職場や仕事に対する不満や希望など

--

以上

面談実施シート

(1) 役割基準書

役割基準書は各役職者に求められる役割を明記したものであり、新人として採用した職員、新たに主任となる職員、新たに管理者になる職員それぞれに対して行う面談ツールとして活用することで、各役職に就任する際の意識醸成を図ることができる。

(2) 自己目標シート

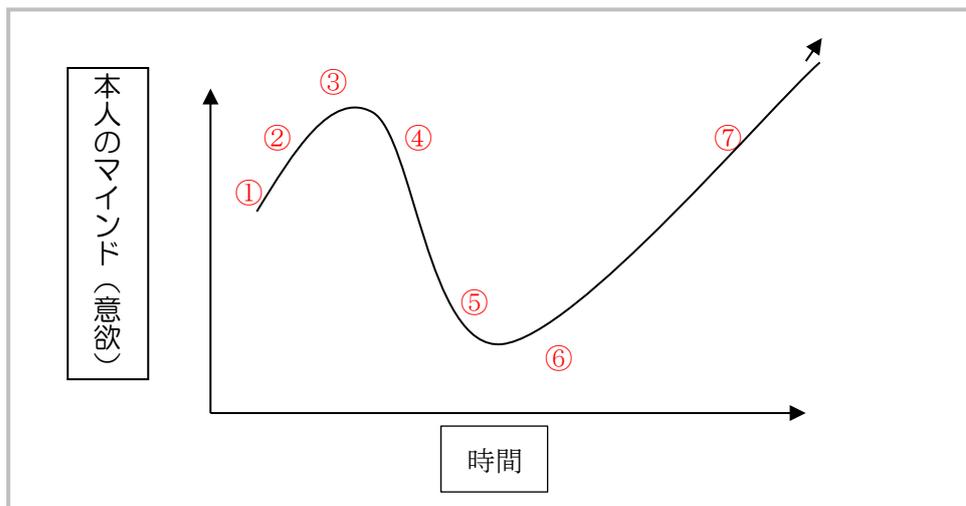
年に2回（初期導入時は年に1回の実施としている）、自己目標シートの評価および次期の目標設定が行われるが、評価のフィードバックはもちろん、目標設定に際しても上司とともに相談しながら行い、個人の職務レベルに応じた目標となるよう面談を通じて設定を行っていく。

(3) 面談実施シート

面談実施シートは、面談実施者の年次や能力に関係なく、適切なフィードバックができるよう設計されたシートである。そもそも面談は人によって導入部分やフィードバックの順番（良いことと課題を伝える順番）等がばらつくケースが多い。理想の面談としては、下図に示されるようなN字マインド曲線を意識しながら行うことが良いとされている。

■N字マインド曲線

いかなる人でもフィードバック面談では多少は課題点に必ず言及しなければならない。本人もそれを予測して面談に臨む際は心境が暗くしばしば緊張してしまう。面談を円滑に進め課題点も素直に受け止めてもらうためにも、最初にリラックスした雰囲気を作ることが大切となる。さらに課題点を伝えた後、来期に向けて意欲を持ち、「面談をうけて良かった」との印象を本人にもたせることができれば理想的である。具体的には下記の①～⑦を意識しながら、下図のようなN字のマインド曲線で面談を進めることができるよう意識することがポイントである。



進め方	ポイント
①話し合いの雰囲気を作る	<ul style="list-style-type: none"> ・柔らかい雰囲気を作る（日頃の苦勞をねぎらうなど） ・いきなり本論ではなく、身近な話題から入る
②面談の目的を話す	<ul style="list-style-type: none"> ・面談の目的を伝え、共通の基盤を作る ・今期のフィードバックと反省から次期目標を設定する
③部下に自己評価の内容について話してもらう	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の話は真剣に聞き、尊重する ・途中で批判したり、妨げてはならない、最後まで聞く
④原因・理由を考えさせる	<ul style="list-style-type: none"> ・うまくいった理由、うまくいかなかった原因を考えさせる ・その他、勤務態度等で反省点がないか確認する ・自分の長所、課題について自分で話をさせる
⑤上司の人事考課結果を説明する	<ul style="list-style-type: none"> ・客観的に事実を示しながら、自信を持って堂々と説明する ・部下の考えと違う場合は、なぜそのように考えるのか、部下の考えを聞き、その後、上司の考えを述べ理解を求める
⑥期待点	<ul style="list-style-type: none"> ・今後についての上司としての期待とアドバイスを伝え、本人の希望も聞く。上司の期待は、人事考課結果によらなくても良い
⑦エンディング	<ul style="list-style-type: none"> ・今期の努力の慰勞、来期への期待の言葉を送り、面談を終了する

■面談実施シートの記載事項

①面談実施前に記載する事項

今期の業務内容や業務以外の取り組みで、特に良かった点、成長が感じられる点を記入する。その後、業務の中で課題と思われる点、改善できる点を伝えるとともに、来期に向けて本人に期待することを記入する。

これを丁寧に記載し、面談時では上から順番に話をするすることで、自然とN字マインド曲線が描かれるような設計となっている。

②面談実施前に記載する事項

面談後は、面談の所感（部下の反応など）や、部下から出された質問、意見、職場や仕事に対する不満や希望などを気づいた限り記載しておく。この欄は、次回面談を行う際の参考資料として活用するため、大切に保管しておく。