

## リーダーとしての素養は必要か？

「ウチのスタッフ、人はいいけど、リーダーの素養があるかというちょっとね・・・」

そんなお声を聴くことが最近増えてきたように思います。人の良さ（愛想がいい、気が優しい、おおらかなど）を基軸にリーダーを選ぶと、もともとの性格ゆえに「指示が出せない、叱ることができない」リーダーになってしまうことが多いようです。

今回は次期リーダー候補・主任クラスのスタッフに、“技術”を学び・練習することでリーダーとしての役割を持たせることに成功した、とある法人のケースをご紹介します。

### 【Case】

600 床台の精神科病院。内科と精神科のみであるため、「他の病院で手技や症例の経験を積みたい」との理由での若手の退職者が多いが、5 年後に再就職するいわゆる「出戻り」職員が多い。当該職員は経験的・年齢的にも主任の役割を求められることが多いのだが、指示出しなどリーダー経験がないスタッフは役割を求められることに若干苦手意識を感じている。

師長に「わたしは気が弱いから、リーダーの器じゃないと思うんです」と相談してくるスタッフも出始めており、このまま無理やりやらせ続けては離職につながる、またリーダー＝損な役回りというイメージを他のスタッフに根付かせてしまうことに危機感を覚えています。

### ◆課題

お話を伺い、該当する主任クラス職員の課題として浮かび上がってきたのは下記の 3 点でした。

- ① リーダーには「リーダー向きの素養を持つ人になるものだ」と思い込んでいる可能性がある。
- ② 上司からリーダー役を担う目的が共有されていない
- ③ 役割を求められることに慣れておらず、負荷が増えたと感じている

### ◆解決策

先述した 3 つの課題に対して立てた解決策として、二つの段階を設けました。

- ▶ 第一段階：リーダーとは何か？という概念や上手くなるためのトレーニング方法を学び、他者と関わることで、自分の置かれている状況を客観視させる
- ▶ 第二段階：第一段階のフォローとして定期的に主任向け研修を実施する

第一段階として、弊社で開催しているリーダー育成塾 LEC (Leaders Education College) で該当スタッフをおあずかりし、リーダーとして押さえておくべき概念や誰でもできるようになる「技術」をお伝えしました。また「損な役回りになってしまった」というリーダーに対しての思い込みがあるということを認識いただくため、他法人の参加者とワークで交流を持っていただき、ご自身を客観視してリーダーに抱いているイメージにとその原因の深掘りを行いました。半年間毎月 1 回の講義を経て、「最初は自分なんかリーダー

ーとして指示を出すのは気が引ける、という思いが強かったですが、回を追うごとにそれは自分の自信のなさからくるものだと気が付きました。」「リーダーになるにはそれなりの“器”がないと務まらないと思い込んでいました。ワークを通して少しずつ変化していくのを感じたので ZAC さんが“技術”だと言っていた意味が分かりました。これなら私にもできると思いました」というような感想をいただきました。

半年間の講義後、フォローとして定期的に主任クラス向け研修をやらしてもらえないかという依頼をいただきました。

現在は年に 2 回の研修で、中核の育成に携わらせていただいています。

看護部長さまからは「私もこれまでいろいろな研修に参加してきたけど、ZAC さんの研修はこれまでのどれとも違う感じがするわね。一番変わったと思うのは、主任さんたちが自分ではなくて相手に対して優しくなったこと。例えば問題解決をするときは一時的には言うべきことをしっかり言えなければならないでしょ。彼女たちは指摘しないこと優しさで捉えていたけど、それが今は少しずつだけ言うことが相手のためになるという自覚が出てきたように感じています。それもあってか以前は師長から指摘を受けると凹みやすかったけど、指摘をしている背景を汲み取り、次に活かそうとしているのよ。知識を学ぶだけではなくて、その使い手の人の変容をもたらしてくれるから、指導がとてもしやすくなったわ。」と仰ってくださいました。

知識を得る研修であれば、弊社よりも優れた会社は数多くあるかもしれませんが、しかし研修効果を考えるのであれば、参加者の行動と思考の変容をいかにもたらすか？まで考え抜かれている必要があるのではないのでしょうか。

今回のケースの他にも様々なケースがございます。ご興味がありましたら、ぜひお気軽にお問い合わせください。

#### ◆バックナンバー公開中！◆

ケーススタディのバックナンバーを web にて公開しております。

これまでに見逃してしまった号等ありましたら、是非ご覧くださいませ。

アドレスはコチラ <http://f-zac.com/traning/case.html>

#### <株式会社 ZAC について>

2002 年設立。医療・介護業界の研修・コンサルティング事業において年間 300 回以上の研修と 91.7%以上の高いリピート率という業界屈指の実績を誇る。採用費削減のための採用コンサルティング、定着率アップのための人事評価制度コンサルティングからエグゼクティブ向けコンサルティング、階層別研修からテーマ別研修（接遇マナー研修、レジリエンス研修、コミュニケーション研修 etc）まで幅広く手掛ける。個人向けのスクール事業では、毎年数多くのカウンセラーやセラピスト、マナー講師を輩出している。

<各種研修・コンサルティング等に関するお問い合わせはこちらから>

株式会社 ZAC コンサルティング事業部 TEL 03-6821-5202 / FAX 03-6821-5203