

「一人前のプレイヤー」からの脱却のために

「呑み込みが早く、仕事の手際もよい。患者さんからの評判も悪くはない。」 管理者側からすると「理想的な職員」と評される場合が大半です。ゆくゆくは部署のリーダー候補にと挙がることも多いのではないのでしょうか。確かに、“プレイヤーとしてであれば”優秀だと思います。しかし「名プレイヤー名監督にあらず」という言葉があるように、後輩へのマネジメントの役割を求められ始めたときに本来の能力を発揮できなくなってしまう。「さあ！これからもう一段階ステップアップを！」と期待していたさなかに退職されてしまって・・・ということをよく伺います。

今回は在職 5～7 年目以上のいわゆるプレイヤーのスタッフに、マネジメントの意識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】

400 床代の一般病院。職員集めには奔走しているものの、毎年新入職員を 15 名は確保できており、基準を満たすための職員数はなんとかクリアしていました。しかし、職員が後輩の教育担当を任されるようになる在職 5～7 年目ごろからの離職が目立っていました。お話を伺った事務長様からは「組織での立ち回り方や人間関係構築をひとしきり終わり、これからマネジメント業務も・・・となると離れていってしまう。このままでは後進がまったく育たないし、師長や科長からは自分たちの労力が増える一方だと言われている。どうしたものか」と頭を抱えていらっやいました。

◆課題

お話を伺い、該当する 5～7 年目前後の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 自分よりもペースが遅い職員に対して、「教えても変わらない」と見切りをつけてしまう傾向がある。
- ② 現場における日々の忙しさの中で、丁寧に指導をしたり、管理する（見守る）という概念が育まれておらず、指導業務は面倒だと思いついでいる可能性がある。
- ③ 指導者という役割を担うという自覚を持つことができていない。

プレイヤー感覚から脱却できず組織での役割がなくなったと感じて役割を「外」に見出そうとして（離職を考え出して）しまう。

◆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：対象職員とその上司双方を交えて研修前に事前ヒアリングを行う
- ▶ 第二段階：対象職員に研修を実施、その後のフォローとして集団コーチングを実施する

第一段階として、対象職員の上司にも同席してもらい、双方の立場から現状課題と感じていることや求められているとか考える事など事前ヒアリングを行いました。

上司の方に同席いただいた理由としては、意図的に上司を巻き込むことで、研修効果を高めるためです。研修導入の際に多く見られる落とし穴として、対象職員だけの課題にフォーカスし、解決しようとするというものがあります。

しかし、組織で生じている課題は「課題に感じている職員」だけの課題ではなく、例えば組織や上司の方針や在職年数ごとの特色、自部署・他部署との兼ね合いなどといった、周辺環境も相まって生じているものの方が大半ではないでしょうか。当該施設様の場合も、部下に求める姿や能力を対象職員の前で語っていただくことで、「部下の課題は上司の課題でもある」というように共通の課題に取り組むために研修を活用するという意識づけを行いました。

次に第二段階として研修を実施し、研修終了後は、毎月1回約半年のペースで集団コーチングを行いました。

研修は実施当日の理解度よりも実施後の定着度が本当の評価基準と言われています。弊社の研修の場合、半年後にどれだけ定着しているかを想定して研修プログラムを組んでおります。そのため当該施設様の場合も当初研修で十分とお考えでしたが、打ち合わせが進むにつれて、中核を担う職員の行動変容が彼ら・彼女たちだけでなく、その上司の成長にもつながるという理事長様の理解もあり、集団コーチングで定期フォローも行うこととしました。

研修で実施した内容から派生させて、コミュニケーション、プレゼンテーションと言った技術構築の他、現状ご自身が抱えている課題でケースワークなどを行い現場で実践し、次の回で振り返りを行うといった内容を行いました。

現在も約半年間の集団コーチングを1年更新され、中核の育成に携わらせていただいています。

事務長さまからは「対象者の課題はそのスタッフだけの課題だと思い込んでいたけど、ZACさんの周辺課題との関連性も捉えて一緒に解決するという考え方と研修の前後を大事にする考え方は、非常に画期的だと思った。テーマでいろいろ細分化して研修をやることは大切だけど、課題の関連性までも考えて他も活かすにはと考慮してもらったから、師長たちも今回の対象者たちを見守る役割だという認識がより強くなったように感じています。」と仰ってくださいました。

研修受講後「ためになった」と言ってもらえることは、この業界ではスタンダードであるべきだと思っております。

研修に大事なものは、課題のセンターピンの見極めとその波及効果まで考えられているものかどうかということなのではないでしょうか。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、ぜひお気軽にお問合せください。

◆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