

チームのチカラ

1979年、兵庫県生まれ。2002年、大阪大学人間科学部卒業。同年4月、大阪大学大学院人間科学研究科に進学。認知症ケア・高齢者ケアに関する研究を行う。2004年、高年齢者総合福祉施設「オリンピア兵庫」館長。2007年、大阪大学大学院人間科学研究科博士後期課程修了(博士、人間科学)。2011年、社会福祉法人光明会「オリンピア」常務理事。2020年、大阪大学大学院人間科学研究科特任准教授。2022年、株式会社オリンピアコソサルティング代表取締役就任。



山口 幸
Tsukasa Yamaguchi

解説

- Commentary -

合意形成のプロセスを重視し ビジョンを全員で共有する

チームに似たものにグループがありますが、両者には違いがあります。単なる人の集まりであるグループに対し、チームは共通の目的や目標があり、その達成のためにやり方を共有し、力を合わせて行動する組織です。10の力をもつ人が5人いたところで、50の力しか出せませんが、チームになれば、合計を上回る成果を出すことが可能です。

こうしたチームをつくるうえで大事なのが、ビジョン、すなわち「自

「チームの変化」への認識と 「メンバーの特性」への理解が リーダーに求められる

山口 幸

社会福祉法人光明会オリンピア常務理事／大阪大学大学院人間科学研究科特任准教授

多様性に富む人材がチームケアを行う介護現場では、さまざまなシーンで力を発揮するチームづくりが求められる。機能するチームの考え方・つくり方、トップやリーダーの役割について、組織論の専門家として介護現場にも精通する山口幸さんに解説してもらった。

分たちは何を目的とするのか」を明確にしたうえで、組織がめざす理想の姿、中長期の目標をメンバーで共有し、業務にあたることです。この利用者に、元気になって生まれ故郷を訪問してほしい。応援するサッカーチームの試合を観戦してもらいたい。——そのような夢や希望の現実を共通認識とすれば、達成するにはどんな方法があるか、みんなで考えるようになります。

ビジョンは「有意義な目的」「明確な価値観」「未来のイメージ」という3つの要素からなります。これをつくり上げるプロセスはビジョンの内

容そのものと同じほど大切であり、どのようにつくり上げたかがビジョン実現の成否にかかっています。強権的な手法が通用する時代ではありません。リーダーが「俺はもう何十年もやってきた経験がある、絶対ここうだ」と独断的に決め、「これでいくので、従ってもらおう」と押しつけられ、反発されるでしょうし、失敗でもすれば人望も信頼も失ってしまいます。

また、いきなり多数決で物事を決めれば、少数意見の人たちを軽視することになります。軽視された人たちは、このチームのために一所懸命

い」と合意してもらおうようにすることです。

現在の状況について得られる情報、メンバーがもてる情報をすべて出し、過去の経験に照らし合わせるといった合意形成のテクニックを活用しつつ、しっかり議論する。こうしておけば、仮に失敗したとしても、ビジョンの視点に立ち返り、どこでどう失敗したのかを見直すことで、次の判断に活かすことができます

す。

チーム力を高めることで 生産性・定着率が向上する

特に人材確保に苦しみ介護業界において、チームの力を活かすことは2つの面から重要です。1つは生産性の向上です。限られた人数で高い成果を出していくにはチームの力を活用し、メンバーの力を引き出さなければなりません。

もう1つは人材の定着です。良好な人間関係のチームをつくっていくことが定着率の向上につながります。人材が定着してくれば、スキル、経験値が上がり、より良いサービスを提供できるようになります。

職場の人間関係を意識する介護施設・事業所は増加しており、介護労働安定センターの介護労働実態調査によれば、近年離職率は低下傾向にあり、2003年は13・1%とデータを確認できる2007年以降、最低を更新しています。

もちろん、介護現場ならではの難しさもあります。訪問系やシフト制の勤務形態であれば、メンバー全員が常に顔を合わせているわけではなく、また介護現場で働く人たちは多様な傾向にあります。年齢や職歴もさまざまで、母語や文化が異なる外国人も増えていきます。こうしたチームをまとめていくリーダーには一般の組織以上のリーダーシップが求められ、チームづくりに関する深い理解が必要になります。

チームづくりに役立つ メンバーの分析

メンバーのスキルや能力、経験を

図表1/Will-Skillマトリックス



- ① 次期リーダーとしてマネジメント能力を高める
- ② 役割を明確にしてモチベーションアップを図る
- ③ 基本的な知識をあらためて身につけてもらう
- ④ あせらず手取り足取りでいねいな指導を行う