

月刊福祉

Monthly Welfare

11
November
2021

■特集 福祉職場のリーダーを考える —組織の中間層の役割と育成

座談会 めざす福祉とリーダーに求められるもの

つい談 福祉職場のリーダーを育てる組織の取り組み

(ほか)



堤 洋三

(社会福祉法人六心会 理事長)

つつみ・ようぞう▶福岡県生まれ。佛教大学文学部卒業後、京都にある美術出版・印刷会社で美術書の編集に従事。2001年に現法人に入職。2013年より現職。地域拠点としての施設経営管理に加え、近年は地域の専門職（医療・保健・介護・地域福祉）と地域住民をつなぐ活動や社会福祉協議会や住民自治組織との協働に取り組む。社会福祉士、介護支援専門員、福祉施設士。全国社会福祉法人経営者協議会社会福祉法人連携推進委員会専門委員。



つい
談

福祉職場のリーダーを育てる組織の取り組み

佐々木 炎

(特定非営利活動法人ホッピースペース中原代表)

ささき・ほのお▶日本社会事業学校専修科卒業。牧師、介護福祉士、主任介護支援専門員、牧ノ原やまばと学園理事。専門は人間の尊厳に基づいた認知症ケア、看取りケア、地域共生社会。日本介護福祉士会で認定介護福祉士の養成に携わり、東京基督教大学等で講師を務める。全国社会福祉協議会『ふれあいケア』編集委員（2017～2020年度）。主な著書に『どん底から見える希望の光』（キリスト新聞社、2019年）など。



久田 則夫

(日本女子大学人間社会学部 教授)

[進行兼]

ひさだ・のりお▶上智大学外国语学部卒業。知的障害者施設勤務後、英国の大学院博士課程に留学。帰国後、福祉施設に復職。長崎純心大学、龍谷大学を経て現職。専門は利用者本位サービスの理論と実践技法、福祉組織マネジメント。全国社会福祉協議会「福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト」編集委員。著書に『福祉リーダーの教科書—どうすればぶれない上司・先輩になれるか』（中央法規出版、2017年）など。



2021年8月にWEB会議システムを用いて、つい談を実施しました。

中間層がリーダーシップを発揮できているか

久田 私は現在、大学教員として働いています、専門領域はふたつに大別できます。ひとつは「利用者本位サービス論」、もうひとつは「リーダーシップ論」です。また、いろいろな福祉施設を訪ね、レベルアップに向けたアドバイスをする活動にも数十年にわたって携わっています。そのなかで、「業務レベルの低下が止まらない」など課題の多い福祉施設には、次の5つの共通点があることを学びました。

1つめは管理・監督者の目が現場に行き届いていないこと、2つめは人材育成のシステムや研修施設はあっても十分に機能していないためリーダーが育っていないこと、3つめは人材育成について明確な方針が示されていないこと、4つめはマネジメントが十分に機能していないこと、そして最後の5つめが今回のテーマに特に関わることで中間層の職員がリーダーシップを発揮できていないことです。どういうことかと言えば、新入職員による手本を示すなどのOJT機能が果たせていないこと、上司に対して課題解決に向けた提案をするボトムアップ型のリーダーシップを発揮できていないということです。今の時代、中間層からリーダーシップの意識をもつて十分な機能を果たしていただく

「言語化」「内省」「チームマネジメント」リーダーに求められる3つの力

堤 六心会では2016（平成28）年より、資格や経験の有無にかかわらず入職後に成長していくように人材育成プログラムを用意しました。そのいちばんの目標は、「その人の基軸をきちんと育む」ということです。入職時の段階での到達点はどうであれ、六心会に入ったからには先を見据えて職業人生をあゆんでほしいと思っています。

久田 基軸とは具体的にどのような意味合いでしょうか。堤 職種ごとに若干異なりますが、意思決定支援や権利擁護の支援をする時であれば、例えば看護師の方ならアドバンス・ケア・プランニング（ACP）を含めて施設内で看護を展開するなど、一人ひとりの暮らしを今後どのように支えていくのかということをきちんと描いてほしいう意味です。

久田 暮らしを支えていくという観点から、それぞれの専門職としての技能を発揮していくということですね。

堤 リーダーに求めることという点では、私どもの法人には約200人の職員がいて、うち約110人が介護職です。そして3施設にそれぞれひとりずつ柱となる人材がいて、その下に9人のリーダーがいます。この3人と9人をいか

に育てるかが、当法人にとつてのまさに「リーダーをどう育成するか」に合致します。

まず、基本姿勢としていちばん大切だと考えているのが、チーム内で日々起きることを言語化する力です。論理的に考え、言語化し、上にも下にもきちんと伝える力です。もうひとつが、あるべき姿を内省する姿勢です。自分のやつてきたことは正しかったのか、間違いはなかつたのかを振り返り、これからどうあゆんでいこうかと考えることです。そして、現場のリーダーに特に大切にしてほしいのが、一定水準の個人技能はもちろんのこと、チーム運営の基礎を身につけることです。つまり、チームのメンバーをよく見てよく知るというアセスメントをする力と、日々いろいろなことが起きるなかで課題解決へ導いていく力です。

久田 言語化する、内省する、チーム運営の基礎といいうリーダーに求める3つの視点は、どれも大事なポイントです。3つめはチーム・マネジメント・スキルとも言い換えられます。マネジメントとは、ミッション、やるべきことを確實に実現していくための取り組みです。課題を発見し、解決に向けたイニシアチブを発揮していくということですね。

「利用者本位」「当事者性」「全人的」を体現する専門職であること

堤さん、佐々木さんの法人ではどのように取り組んでいますか、まずは法人の概要と人材育成の取り組み、特に中間層であるリーダーに求めることについて教えてください。

堤 私が理事長を務める六心会は、滋賀県東近江市で従来型の特別養護老人ホーム（以下、従来型特養）、老人保健施設（以下、老健）、地域密着型特別養護老人ホーム（以下、地域密着型特養）の3つの施設を経営しています。それぞれの施設の特徴を踏まえた人材配置・育成をしており、従来型特養は平屋建てで同じフロアに常に先輩職員がいる環境ですから、無資格や高校卒業後に入職された方の育成はここで行います。多職種連携や医療的な視点を醸成したい時には医師もセラピストもいる老健で、個別ケアや生活を重視する視点を深めたい時にはユニットケアを中心に関護を行っている地域密着型特養で、というかたちです。

また、職員を採用した際、私が必ず伝えるのが次の3つです。福祉の尊厳と倫理観を大切にすること、専門職としての知識をきちんと学んでいくこと、その知識を現場で実践していくことです。この3つは「みんなで一緒に生涯学んでいきましょう」と伝えています。

久田 3つとも大事な要素ですね。私もいろいろな研修で言い続けていることです。



ホットスペース中原では、地域とともに生きる共同体の法人をめざす実践として、世代間交流にも力を入れている。写真は、子どもたちが通所介護に立ち寄って高齢者とふれあう様子

久田 続いて佐々木さんの法人ではいかがでしょうか。

佐々木 私が代表を務めるのが、神奈川県川崎市にある「ホットスペース中原」というNPO法人です。高齢者、障害者、子育て世代、児童、権利擁護の各支援部門があり、高齢者も障害者も同性介護を行うことを徹底し、全人的ケア、地域福祉を追求しています。特にここ10年注力していることが、貧困の問題やDV被害者保護、障害者支援、触法者支援、依存症の方の支援です。

また、私たちの法人の職員は背景もさまざま、介護離職した人も多く働いています。さらに、禁止薬物で捕まつたことがある人が介護福祉士・社会福祉士・精神保健福祉士の資格をとって働いていたり、一昨年に刑務所から出所した人が触法者支援を担当しています。このようにさまざまな人がいることから、ピアサポートを大切にし、ひいては社会をもっと明るいものにしていきたいと思っています。

久田 NPOだからこそできること、NPOだからこそやらなければいけないことですね。リーダーにはどのようなことを期待していますか。

佐々木 現時点では組織から求められるリーダー像を「福祉専門職と同時に生活者としての当事者性をもつて、『他人者（社会）』と向き合い、人類の悲願である『共生社会（連

帯社会）』の実現に貢献できる人」と考えています。ここに到達するためには何が必要かと言えば、設立の時から変わらない根本的な原則である次の3つをしっかりとつことだと思います。それは、利用者本位という尊厳の保持、当事者性、全人的に関わることです。私たちの活動は自己のためではなく、利用者のためにあるのですから、利用者本位の立場に立ち続ける専門職であることを何より大事にしています。

そして、私たちも利用者と同じようにさまざまな悩みを抱えながら社会に生きる当事者ですから、当事者性をもつてケアに取り組んでほしいと思っています。さらに、リーダーには、利用者も職員も一人ひとりを全人的な存在として関わることを求めています。特に一人ひとりの固有の世界をわかつていくこと、人生史を大事にしながら関わることを重視しています。

他者の喜びを自分の喜びに、 自己実現の一歩先を

久田 さまざまなバックグラウンドの人を職員として受け入れる懐の広さが、利用者支援にも表れていましたね。お話をうかがって思い出したのが、私が30年ほど前にイギリスに留学した際に学んだ自立の定義です。自立とは、「誰も

が地域社会のなかでご本人独自の意思や希望、独自のニードなどに基づき必要な支援を適切なかたちで受けながら自分の人生の主役として生きることだ」と学びました。ところが、わが国の福祉現場では、利用者本位と言いながら、現実にはそうなっていない場面があります。利用者の人生の主役の座を、支援する側の職員が奪ってしまう援助者主義型のサポート姿勢を目にすることがあります。佐々木さんがお話しされたリーダーに求めることは、「そうあってはならない」という強い気持ちが表れていて、まさに自立の定義に基づく実践が行なわれていることを感じました。

佐々木 私たちの法人では、各自がこの仕事を選んだ動機や志、キャリアビジョンを共有することを大事にしています。

久田 次に、リーダーを育てるために組織に必要な観点や方法、あるいはトップに求められることについて見解をお聞かせください。まず堤さん、お願いします。

久田 リーダーには「他者のために何ができるか」を考え行動することを喜びにしてほしいと思います。「マズローの6段階欲求説」がありますが、私はその最上段の6段階めの「自己超越の欲求」に注目しています。欲求には承認欲求や自己実現欲求などさまざまなものがありますが、それらを超えて他者の喜びを自分の喜びにする、そんなリーダーになつてほしいと思います。また、組織として期待していることを共有することも大事にしています。リーダーには組織の期待することを実践し、ロールモデルを示し、法人の価値をブランディングしてもらいたいと思っています。

久田 マズローの話はとても興味深いですね。一般的には欲求は5段階とされていて、自己実現の欲求を満たすことがいちばん上と紹介されますが、それを超えて、本人の思いに寄り添つて他者の人生を実現していくキーパーソンになることが今のリーダーに求められるということですね。

中間層のリーダーたちが 組織の風土をつくるキー・パーソン

久田 次に、リーダーを育てるために組織に必要な観点や方法、あるいはトップに求められることについて見解をお聞かせください。まず堤さん、お願いします。



六心会が地域公益活動のひとつとして行う「いきいき本の元気便」では、東近江市図書館とコラボレーションし、図書館から離れた地域に住む住民にたくさんの本を届けている。こうした活動につながる地域全体を見る視点は、六心会としてリーダーに期待するものひとつである

繰り返すことで
も経験を積み重ねることでとらえ方や学びの深さが変わってきますので、同じ研修を複数年かけて受けてもらうこともあります。また、全国社会福祉協議会の「福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程」という階層別の研修を受講してもらうなど、きちんと計画に基づいて実施していくとともに、現場実践での伴走者と言いますか、現場で見届ける存在も必要だと感じています。私たちの法人では外部のスーパーバイザーを招きながら実践を行い、内部でも、学んだことが現場で実践できているかを評価したり、自分で振り返る機会を設けたり、さらには上長によるリマインド面談も行っています。リマインド面談を重ねることで、学びが深まり定着するほか、そ

先輩・上司とともにつくりあげていく、そういう役割を担うリーダーを育てるという強い決意が伝わりました。

リーダーが次の世代のリーダーを育てる際に大切にしたい「相互に支える」という考え方

久田 続いて佐々木さん、お願ひいたします。

佐々木 リーダーが次の世代のリーダーをどう育てるかがとても大事だと思っていますので、そういうリーダーを育成することが私たちトップの役目だと考えています。そのためトップは、法人や事業所のミッションを想起させる存在であるべきです。トップを見ると「ミッションとはこのことなんだ」と思い起こされる存在ということです。もしもリーダーが成長せず、次のリーダーも育たないのならば、それはトップが悪いのです。トップがミッションやビジョンをしっかりと示せていないのだと思います。トップが成長し、成熟し続けることが何より大事です。

また、私たちの法人では、月に1回60分の全体研修を行い、主任クラスは毎月2回90分の学びを行っています。そのなかで大事にしているのが、一人ひとりのリミッターを外すことです。先入観や偏見、固定観念の制限を外して、より眞実が見えるようにしていくことを大切にしています。例えば、先ほど自立の概念の話がありましたが、私も自立という概

念を考え直さなければいけないと感じています。自己責任や自助が求められる風潮がありますが、メアリー・リッチモンドの著書『ソーシャル・ケース・ワークとは何か』で、人間は相互に依存しているという前提に立たなければならぬと教わりました。さらに同書は、お互いに人生を支援していく義務をもつていると指摘しています。自立するには相互に依存しながら生きていくことが大事だということを、リーダーが職員、利用者、家族、そして社会に向かって実践していくことが必要なのだと思います。

久田 まずトップリーダーの心構えとして、自身の存在が法人のビジョンやミッションを想起させるものであり、ミッションを相手に伝わるように伝えていくことの重要性を語っていました。また、自立という言葉は英語では「インディペンデンス」ですが、1990年代から2000年代にかけてソーシャルワークの世界では言葉を変えようという動きがありました。そこで提案されたのが「インター・ディベンデンス」という言葉です。「インター」には「相互にリスクの気持ちをもちながら」という意味があり、「ディベンデンス」は「支え合い」です。つまり、相互に支え合う社会をつくりあげていくという意味で、インター・ディベンデンスという言葉が提案されたわけです。これからリーダーシップを發揮する方々には、そのような

の上長との関係性を構築する場にもなっていると感じます。

久田 人間は一度学んでも時間がたつと忘れてします。マインド面談を行って、より強いリーダーシップマインドを傾けてもらいたいという根源的な欲求がありますから、リマインドだと思っています。ですので、理念やビジョンをもって組織の発展に貢献しようと「思い」が生まれるのは必ずです。特に中間層への期待という点ではいかがですか。堤 中間層であるリーダーたちが組織の風土をつくるキーパーソンだと思っています。自分の言葉で発し、行動できる人になつてほしいと願っています。キーパーソンだからこそ悩みも深くあります。その悩みも含めてきちんと外に発露できる人になつてほしいです。また、地域住民からどのように思われているのかを敏感に感じてほしいですし、中間層には地域全体を見る視点が必要になりますので、その辺りもきちんと醸成していただきたいです。

久田 とても大切な指摘ですね。非営利組織は、競争原理がはたらきにくい分、油断をすると危機意識が育ちにくく、常に成長し続けるという意識が欠落しやすいものです。そういうではなく、常に成長していく組織風土を、同僚や後輩、

意味での自立支援を担う人になつてほしいですね。

「地域のニーズ」「利用者のニーズ」「多角的な視点」が求められる非営利法人のリーダー

久田 最後に、中間層のリーダーにはさらこういったことも期待したい、これからリーダーを育てるうえでこういったことにも取り組みたいということがあれば、お聞かせください。

堤 ふたつのことをこれからリーダーたちに求めたいと思っています。ひとつは「謙虚さ」です。私たちの仕事は人を支える仕事ですが、最初の立ち位置として謙虚であることが非常に大切だと思います。もうひとつは「柔軟性」です。時代が目まぐるしく変化するなか、一度決めたことも見直し、きちんと評価して次のステップに上がることが大切ですから、決めたことを諒々と実行していくだけではなく、柔軟に対応しながら変えていく力も求められるのではないかと思います。

そして最後に、社会福祉法人もNPO法人も非営利の団体という点では同じです。私は、非営利法人ならではの人材育成があるように感じています。それは、トップが独善的に判断するのではなく、地域のニーズ、利用者の個別ニーズをとらえ、いろいろなことの総合判断で経営がなされる

中間層のリーダーを育てるためには トップリーダーも成長していくこと

久田 貴重なメッセージをありがとうございます。堤さんは、「謙虚な心」「柔軟な心」というふたつの重要な指摘がありました。本当のリーダーは自分が完璧ではないことを知っています。知識と技術と経験に対して謙虚であり続けるからこそ、部下からも後輩からも、そして日々の経験からも学ぶ姿勢、柔軟な心をもち続けられます。だからこそ変化を推進し、成長し続けていく組織文化の醸成に貢献できる人になります。なぜ人がその組織に所属することに喜びを感じるかと言えば、その組織の中にいることで成長が実感できるからです。謙虚で柔軟な心をもつリーダーは、成長し続ける組織づくりの起點になります。

佐々木さんは、リーダーは人格者として人間力を磨いていくというお話をされました。福祉の世界でリーダーシップを発揮する人たちにぜひお願いしたいのは、福祉以外の組織で働く人たちが、その人たちから学ぶ時代にしてほしいといいます。そうした素晴らしいトップ、リーダーのいる法人でうちの職員を研修させてほしい、学ばせてもらいたいと、相互に人事交流が行われていく時代がやつてくる

べきだということです。できる限りいろいろな意見を取り入れながら福祉経営が実践されること、そして、そこに関わることでリーダーが育成されていくという姿が望ましいと考えます。

佐々木 人の痛みがわかることもリーダーに求められると思っています。また、リーダーは助言を恐れないこともとても大切です。その際、「I（アイ）メッセージ」で伝えることが大事でしょう。それも「私はこう考えている」というアバウトなものではなく、組織の理念やビジョン、ミッションにつなげていくことです。さらに、最近では褒めること、承認することだけではなく、ねぎらい、感謝を伝えることが大事だと思います。褒められると勘違いする人は多いのですが、感謝は勘違いされません。相手に感謝をすると、感謝のブームランが自分にも返ってきます。そうやってリーダーシップを発揮してフォロワーをつくってもらいたいです。

そう考えると、福祉人としてどうあゆんでいくのか、いかに人格者であるかという、リーダーの人間力が非常に大事になると私は思います。そして人間力を高めるには、相手を信頼することが大事です。そこにトップの力量が現れるのではないかでしょうか。トップがさまざまな人を受け入れていくことで、多様な事業所、多様な社会に貢献できるのではないかと考えています。

ることを期待しています。それから、佐々木さんは「信頼」という言葉を使われました。信用と信頼は似た言葉ですが、人を信用するとは、過去のあゆみからその人の価値を決定づける見方です。その場合、少しでも過去に望ましくないことがあると、そのことを過剰にとらえて未来の道を閉ざしてしまうことがあります。佐々木さんが実践していることは、未来志向で人を見ることです。その人のこれからを無条件に受け入れるという姿勢が、その人の本来もつていた能力を開花させ、まさにエンパワーメントを実現されているのだなと思います。今のトップリーダーに求められる重要な役割は、すべての職員のエンパワーメントを実現していくことです。何かがそろつていてから信用するのではなく、何もないところに希望をもち、その人の可能性を信頼する。そういうトップリーダーに育てられた人が本当のリーダーになつていくのだと強く感じました。

おふたりのお話を聞き、次の世代を育てていくという強い思いに勇気づけられました。今の20代、30代の人たちは、いろいろなことを考え、情報分析力も備え、そしてやさしさももつています。大事なのはそのやさしさがいかたちで花開くよう、上の世代が応援していくことが次の世代を育てていくことだと考えます。本日はありがとうございました。