

## 水野施設長の介護マネジメント塾

4月号

### 変革期におけるリーダーシップ

#### はじめに

今、日本を代表する企業の社長や会長が、不祥事によってばたばたと辞任しています。このことは、企業そのものはもちろん、株主などの出資者や企業のファンを裏切ることになります。もちろん、私たち介護業界においても、人ごとではありません。

そのようなときこそ、再発予防策はもちろん、企業内変革を目指すくらいの思い切った経営改善を推し進めない限り、場合によっては組織そのものが存続困難になることすらあります。

そこで、今回は、組織の変革期に求められるリーダーシップについて進めていきたいと思えます。

#### さまざまな不祥事

最近の企業の不祥事と言えば、不二家の期限切れ原料使用問題、生命保険38社による保険金の不払い問題をはじめ、ライブドアやカネボウの粉飾決算、パロマの瞬間湯沸かし器死亡事故、松下電器の石油温風機死亡事件、一連のマンション耐震強度偽装などが記憶に新しく、枚挙に暇がありません。

一方、私たち介護業界においても、昨年、虐待問題が大きく取り上げられ、社会福祉法人にも関わらず、東京都東大和市の特養では、男性職員2人が認知症の90歳の女性入所者に性的な虐待発言をした問題をはじめ、千葉県香取市の特養では25歳の職員が認知症の93歳を殴打した事件や、山梨県甲府市の特養でも、元職員が15人の入所者に対して虐待行為があったとして、県から改善勧告をうけるなどの問題がありました。

また、民間事業者では、無届け有料老人ホームで、入所者をペット用のオリに閉じ込めたり、両腕に金属の手錠をかけてベッドに拘束するなどの虐待や、全国展開する民間介護事業者大手3社が、介護事業所の指定を不正に取得し事業指定取消処分などを受けた問題や、不正請求などで東京都から業務改善勧告を行った問題など、急成長する民間企業による介護ビジネスサービスの質が改めて問われることになっています。

これらの虐待問題、不正請求などをはじめとする介護サービス事業者による不祥事は、組織の大きな業績低下を招くばかりでなく、介護サービスそのものに加え、介護サービス事業者の信頼失墜、ひいては、施設や事業所の経営者だけでなく、ご利用者やご家族、職員にも大きな影響を

与え、民間事業者にあつては、株主などの出資者や企業社員などのステークホルダーが多大な損失を被ることを忘れてはなりません。

しかし、このようなときこそ、あるいはこうなる前に、今変えなければならないものは変え、企業内変革を目指すくらいの組織の強い意志とリーダーシップが求められるのではないのでしょうか。

## 変革のリーダーシップとは

変革のリーダーシップとは、変化を起こすことそのものであり、組織が今いるところから、行く、あるいはいくべき必要のあるところへと誘導していくことです。

そのことは、長期の視点で、今の組織風土や文化、枠組みや仕組みなど全体を目指すべき姿へと変えていくことです。

しかしながら、変革期におけるリーダーシップのみが存在するわけではなく、本連載で話してきた日常的に当たり前のリーダーシップが、当たり前に行き詰っていることが大事であり、そういうリーダーシップこそが変革を実現できると思っています。

たとえばそれは、今、自分たちは何を改善しなければならないのか、何を狙っているのか、それは何を実現するためなのか、またそれを実践していくためにはどういうリソースが必要なのかを、職員と一体になって考え、行動する仕組みを作り上げているリーダーシップなのではないでしょうか。

たえず組織が目的をもって動いているからこそ、一人ひとりの職員が「このままでは良くない」、「なんとか今を変えていかなくてはいけない」という問題意識が職員に共有化されていくものです。組織を変革していくということは、そこからしか始めようはないのだと思います。

## パラダイムの変換

変化のスピードを犬の寿命になぞらえて“ドッグ・イヤー”と呼ばれていたかと思うと、最近では“マウス・イヤー”ともいわれ、その変化の勢いは止まることを知りません。

変化への処し方としては、今日的な大変化の根本要因、つまり“変化の源流”を見極めることから始めなければならないのでしょう。

“変化の源流”とは、グローバルスタンダード、ビッグバン、規制緩和、自由競争、優勝劣敗（勝ち組・負け組）、一人勝ち、二極分化、差別化、リスク管理、雇用の流動化（終身雇用制や年功序列の崩壊）統廃合、価格破壊、デフレなど、多くのキーワードがあげられます。

また、日本特有な変化の要素としては、“少子高齢化”の問題があり、世界に対してリーダーシップを発揮すべき問題としては、“地球環境の有限化”があります。

私たち介護業界においても、終末期ケア、認知症高齢者、高度の障害者、在宅生活の支援、施設介護の変容、介護予防など、新たな福祉への変革があります。

さらに、最近の介護の政治的な問題でも、突然、あるいは唐突にも思えるような重度化対応加算等の経過措置の延長や、療養病床の転換促進のための老人ホームなどへの参入認可、准介護福祉士の創設など、ある意味においては人為を超えているかのような変化には、小手先のテクニックで変化に適応しようとしても(予測的適応)、翻弄されるだけといっても過言ではありません。

こうした時代を創る大きな流れが、私たちにパラダイム、つまり、時代に支配的な物の考え方や認識の枠組み、規範などの転換を求めているのではないのでしょうか。

また、変化のときは、必ず“競争の原理”が強く働くといわれます。そのようなとき、まず、横並び意識や依存心は、変革のスピードを緩めます。組織は、護送船団や後追いをやめ、自分の頭でしっかりと考えて、未来に向かって主体性を発揮すべきであり、このようなときこそ組織の中のリーダーシップが求められるのです。

## 新たなリーダーシップのあり方

リーダーシップとは、経営者などのトップに限らず組織のすべて職員が、今自からが何かをしなければならなかったとき、自らの旗を掲げ、周囲の人たちに働きかけていくことです。

その旗が経営者をはじめとする上位者を含めた組織のすべての職員に共有化され、組織全体を動かしたとき、その旗は組織の旗になります。

そのリーダーシップにふさわしいパーソナリティがあるわけではありません。組織を何とかしなくてはならないという思いが、組織の旗となり、職員一人ひとりがそれに向かって動き出したとき、それがリーダーシップとなるのだと思います。

研修会やセミナーなどでよく話をすることなのですが、リーダーにとって最も必要なものの一つは、自分自身への覚悟と勇気です。

覚悟と勇気、それは自分を動かすものです。そして、それが人を動かします。リーダーシップは他人への影響力である前に、自分自身への影響力であるといっても過言ではありません。「今自分がやらなくていつやるのか」、「自分がやるしかない」と、自らを当事者として動かせるものが自分の中になければ人は動きません。

ましてや、変革期においてリーダーシップを発揮するにはなおさらです。したがって、リーダーシップには新しい感覚、センスが必要といえます。

それは、部署内、あるいは組織全体を巻き込める方向性や夢を掲げられること。そして、その方向性や夢を実現するためのプランニングを設計できること。そして、その方向性や夢が、現実との秤にかけられるクリティカルさがあることだと考えます。

つまり、「こうすべきだ」「こうあるべきだ」だけでは人は共感できませんし、それがましてや単なる夢物語では人は誰も共感してくれません。夢と現実味をかね合わせて、絶えず点検していける精神こそが、求められるリーダーシップなのです。

それが、ここで話してきたリーダーシップが、パーソナリティでも地位でもパワーでもなく、スキルであることを意味しているのです。