

68. コミュニケーションの「場」とする仕組みづくりとは！

2019年4月14日

前回のエッセイ 67 で、「介護経営イノベーション」をご紹介しました。

著者である森一成氏の社会福祉法人合掌苑は、「アメンバー経営」と「コーチング」に取組み、試行錯誤を続けた結果、合掌苑では経営陣だけでなく、各部門のリーダーから職員一人ひとりが劇的な成長を遂げ、強固な組織作りが実現しました。

この事について氏曰く、「当り前」を変える非常識な改革としており、合掌苑は、経営トップである理事長が、全面に出てカリスマ的リーダーシップを発揮し法人を引っ張っています。

さて、皆様の法人はいかがでしょう。

それぞれの法人の在り方があるかと思えます。

ここで大事な事は、著者である森一成氏が言われている「これまでの延長線上の常識的な価値観のまま介護保険制度に振り回されているだけでは、近い将来、介護施設の経営・運営は立ちいかなくなってしまう」ことに対して、私たちはどう取り組みをしていくかです。

皆様は、その事は十分にわかっておられ、それぞれの取り組みをされている事と思えます。

「介護経営イノベーション」も一つの取り組みであり、ピーエムシーも取り組みの一つです。

ピーエムシーは、複数の法人と「3つの研修」の取り組みをはじめ、合掌苑と同じく、変革に伴う試行錯誤を続けています。弊社斎藤のレポートにもあるように、「働きやすい職場」づくりという研修目的は、受講者との意見交換を重ねて「安心感を持てる職場づくり」「働きやすく、働きがいのある職場づくり」という目的へと変わってきています。

次頁図は、1月に変更した目的と目標と具体的な行動計画です。

2019年度4月からは、1年目は1年間作り上げたノウハウを基にした「リーダーの意識を変える」、2年目は新たな挑戦とした「部下との関係づくり」に入ります。

3年目以降は、現在の方向付けであり、今後取組に伴い試行錯誤の上での変更もあると考えています。

【リーダー（チームマネジメント）研修 5年計画】

職員も利用者も「安心感」を感じられる
働きやすく、働きがいのある職場をつくる
 ～人材の「確保」「定着」「育成」のできる職場～

目標1
 役割を
 明確化する
 プレイヤーとしての役割と
 マネージャーとしての役割
 を明らかにする

目標2
 職場全体を
 理解して、部署の
 運営ができる
 ボトムアップと
 トップダウンができる

目標3
 先の見通せる
 リーダーを目指す
 工夫と実験をいとわず
 10%人員減でも
 対応できるチームをつくる

目標4
 介護現場を
 ピラミッド型の
 組織へ
 公平な評価制度の検討

年間計画

1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
	マネージャーとして必要な意識と行動を学ぶ			
リーダーの意識を変える	部下との関係づくり	上司との関係づくり	施設長や他職種と前向きな議論ができる	個々の能力と希望に合った働き方ができる職場づくり
・職場とリーダーのアセスメント	・部下のアセスメント	・上司のアセスメント	・法人や事業所のアセスメント	・法人のアセスメント
・SL理論 ・PMリーダーシップ ・経験学習論 ・コーチング	・交流分析（エゴグラム） ・職場学習論	・アサーティブコミュニケーション ・スーパービジョン ・マネジメント	・地域との関わりや、制度政策の動向を知る ・事業計画や就業規則を理解する	・プレゼンテーションを学ぶ ・提案の文章が作れる
	・部下の指導、支援	・部下の評価、部署の評価	・評価を検証する	・評価を待遇に反映させる

ピーエムシー株式会社

ピーエムシーの取り組みにおいて、「介護経営イノベーション」といくつか共有する点があり、その一つを下記に紹介します。「介護経営イノベーション」P172～175からの引用です。全体の意味をつかんでもらいたいため全文紹介します。

コーチングのコミュニケーションにおける2つのポイント

① 相手の思いや気持ちを言葉にして話してもらおう

介護職に携わる人たちは、心に秘めた思いが強いがゆえに感情が先走ってしまい、その思いを言葉にして相手に伝えたり、自分の状態を認識して言葉にしたりするのが苦手な人が多いという特徴があります。

そのため、「上手く言葉にできないのですが・・・」とか「誰もわかってくれない」ということをよく言います。また、入居者のために思い、要求に応じていくうちに際限がなくなり、自ら自己犠牲のモードに入っていく、結局はつらくなって辞めてしまうという人たちもいます。

言葉にしてくれなければ、こちらも理解のしようがないのですから、まずはコミュニケーションを取りながら彼らの気持ち、思いを聞くことが大切です。

そうした過程を経ずに、ただ「目標を高く持つことが重要」「目標設定をしなさい」と言っても、それは押し付けになってしまい、部下にとってはノルマになってしまいます。これでは、「やりたいからやる」のではなく、「やらされること」になってしまいます。思いを言葉にすることができて初めて計画を作ることができ、それが目標設定になっていくという順番をコーチは間違っていないのです。

② できるだけコミュニケーションの場を作る

コミュニケーションを取るには「場」が必要です。

欧米人と違い、日本人は会議の場などで自分から発言しない人が多いといわれます。実際、介護の現場でも自分をアピールする、自分の考えを周囲に伝えようとする人は少ないものです。発言することで和を乱してしまうのではないかと。発言したらなら責任を取らなければいけないのではないかと。そうであれば発言しないほうがいい、という気持ちのほうが強いのでしょうか。

日本人は求められないなら主張しないという人が圧倒的に多いので、ただ、「コミュニケーションが大切」、「部下とコミュニケーションを取ってください」と言われても、「場」がなければコミュニケーションを取るの、なかなか難しいものです。ですから、まず上司やリーダー層の人たちは部下とのコミュニケーションの場をできるだけ多く、積極的に作っていくことが必要です。

こうした「場」のことを、私は「仕組み」と考えています。多くの場合、仕組みというとマニュアルのことだと捉えるかもしれませんが、コミュニケーションを取っていくためにはマニュアルではなく、場という仕組みが大切なのです。

こうした意識を持つことができれば、当然に職場での飲み会はコミュニケーションの場になります。合掌苑では、リーダーからメンバーへ、またメンバー同士で「サンクスカード」を贈りあって感謝の思いを伝えています。また、職員同士は勤務中にすぐに連絡を取りあえるようにインカムを装着していますが、これらもコミュニケーションのための場となります。こうしたコミュニケーションの仕組みは、職員一人ひとりの目標達成の仕組みになり、やがて介護施設における仕事の目標の仕組みになっていくのです。

介護経営イノベーション. 森 一成/渡邊 佑. 綜合法令出版, 2019, 288p

以上 引用まで。

《コミュニケーションを取るには「場」が必要です。》

《コミュニケーションを取っていくためにはマニュアルではなく、場という仕組みが大切なのです。》

とても共感します。

リーダー会議で、誰も話さない。よくある話ですね。

ピーエムシーの「3つの研修」の取り組みも、できるだけコミュニケーションの「場」を作っています。ピーエムシーもこのコミュニケーションの「場」づくりは、「仕組み」だと考え、リーダー研修、全員研修、指導者研修には、お互いの考え方を知る機会づくりとも捉え、コミュニケーションの「場」を意図的に積極的に取りいれています。

リーダー研修や指導者研修では、ピアスーパービジョンなどでコミュニケーションの「場」を多く取り入れた仕組みで、リーダーや指導者は、回数を重ねていくことで自己理解から他者理解へと進み、リーダーや指導者の意識変化にも繋がってきています。

全員研修では、事前に職場に関するアンケートを取り、その結果をグラフ等見える化したデータを基にグループで話し合いができる「場」の提供、また、皆で決めるグランドルール（1年間一つの目標：目を見て挨拶をする、サンクスカードの実施等）の実行に伴い話し合う「場」の提供などの仕組みを取り入れ、コミュニケーションの動機づけを行っています。

2019年度のリーダー研修の2年目は、プロセスレコードを全員研修に周知し取り入れていきます。このプロセスレコードをリーダーと部下とのコミュニケーションの「場」とする仕組みとして取り入れ、リーダー研修の2年目の目標「部下との関係づくり」を目指していきます。

ピーエムシーの取り組みは1年経過したところです。これから多くの試行錯誤を繰り返しながら「安心感を持てる職場づくり」「働きやすく、働きがいのある職場づくり」という目的の達成に挑戦していきたいと考えています。

※プロセスレコードについての概要や目的を別レポートで添付しております。

ご参考にしてください。