

# 「台本」「引き立て」「裏回し」で 介護現場が変わる



株式会社エクセレントケアシステム 執行役員 人材開発部 部長  
兵庫県立大学大学院 (MBA) 講師

柴垣 竹生

## ■ 人材不足と採用難を乗り越えるために ■

人材が足りない、人材の採用が難しいと、私たちは長年嘆き続けてきた。だが、その背景には、人材のマネジメントが足りない、難しいという問題が、常に横たわっていたのではないかと。もちろん、介護職の不十分な処遇も大きな原因のひとつには違いないが、脆弱なマネジメントが働きづらい職場環境と不本意な離職を生み、それが人材不足と採用難につながっているのも、また事実だろう。

司会術の介護現場への援用という切り口は、かなり突飛なものに感じられたかもしれないが、筆者自身は、MC型マネジメントこそが、この状況を好転させる有効な方法だと信じている。「台本に沿った進行」、「主役の引き立て」、「裏回し」という3つの手法は、離職防止と人材活性化という形で介護現場を変えるはずだ。

まずは「台本に沿った進行」である。入居率や稼働率といった業績だけにとどまらず、利用者への個別ケアや専門職の職業人としてのあり方、事業所の組織体制についても、あるべき姿、つまり計画を定めることが必要だ。

管理者の仕事の大半は、計画と実行の誤差を埋めていくことにある。計画がなければ、実行内容とのズレを測ることができない。計画は仕事の軸であり、基準である。基準に照らすからこそ、実行内容の出来不出来が見えてくる。それが進捗を追う、ということなのである。

しかしながら、多くの介護現場では、この計画を立てて進捗管理するという、管理者として最も大切な仕事の後回しになっている。その大きな原因のひとつは、管理者のプレイヤー業務過多だ。その解決のヒントは、あくまでも現場の仕切り屋に徹するMCのスタンスにある。他の職員でもできる業務は可能な限り他の職員に振り分け、管理者は管理者にしかできないマネジメント業務に専念する。一歩退く姿勢から、現場は少しずつ変わり始めるだろう。

## ■ マネジメントという技術を使う ■

一歩退くことで、管理者は俯瞰的視野と時間的余裕を獲得する。俯瞰的視野を持つと、これまで気がつかなかった事業所の内外の問題や課題が見えはじめる。時間的余裕が、それらの解決に管理者を向かわせる。自らが地域へ営業・広報活動に出向く機会を捻出できるようになるだけでなく、事業所内で行われているさまざまな業務の進捗確認とフォローも可能になる。

管理者が管理者の仕事に専念できる意義は、非常に大きい。なかでも、ルール違反者への牽制、職員同士の人的対立の調整、職員のタレント（才能）を活かすためのキャリアデザイン支援といった業務への注力は、離職防止と人材活性化にダイレクトな効果をもたらす。職員が定着し、育つ。これが2つめの「主役の引き立て」となる。

そして3つめが「裏回し」だ。司会席という公式な立ち位置で進行するMCと、ひな壇側で非公式にMCを補佐する演者という構図は、実は、うまくいっている事業所に共通する運営体制なのである。

タレント（才能）に溢れた専門職たちは、タテマエや命令だけではうまく動かない。台本に沿った進行という「表回し」を管理者が行う一方で、主任・リーダーが「裏回し」を担い、職員たちにホンネで語りかけ、ネゴシエーションも行うからこそ、現場は動く。表と裏の連係プレーが、事業所を「回す」のだ。それは、役割として司会席を離れられない管理者の、孤立と行き詰まりを防ぐ効果もある。管理者の方から彼ら彼女らに、「力を貸してほしい」と歩み寄る。そこからすべては始まる。

人と人は、なかなかわかりあえない。人が人を動かすことも、難しい。だからこそ、マネジメントというものがあるのだ。マネジメントは技術である。技術である以上、学べる。使えるようになる。磨くこともできる。



柴垣 竹生 (しばがき たけお)

1966年大阪府生まれ。大手生命保険会社勤務後、1999年に介護業界に転じ、上場企業および社会福祉法人において数々の要職を歴任。マネジメントに関する講演実績多数。近著に『老いに優れる』（社会保険研究所）、『介護現場をイキイキさせるマネジメント術』（日本ヘルスケアテクノ）がある。