

## 職員を引き立てて育てる②

## 「牽制」と「コンフリクト緩和」

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



## ■ 牽制の存在を組織内に浸透させる ■

職員の引き立てとは、自律的な行動を促すことでもある。ある程度の自由裁量を彼ら彼女らに認める以上、一方で組織を維持するための最低限の枠組みは担保しておかなければ、收拾がつかなくなってしまう。なかでも重要なのは、管理者による、(1)ルール違反への牽制と、(2)コンフリクト(人的対立)が起きた際の対立緩和、である。

まず(1)については、討論番組などでMCが、スムーズな進行のために不規則発言を制止する場面を思い浮かべてもらえばいい。介護現場においても、組織の統制を取るために、時として同じような牽制は必要になる。

著しい業務怠慢や職員間の目に余る暴言、部下から上司への(上司から部下、ではなく)度を越えたパワハラやモラハラなど、特定の職員のルール違反や問題行動が明らかになった場合、管理者は注意をためらってはいけない。

こういった問題の放置をきっかけに崩れていった組織を、いやというほど見てきた。管理者が気づいていないのならまだしも、有資格者不足や人員不足を理由に黙認するのも限度があるだろう。最悪の事態も想定し、準備を整えたうえで、言うべきことは言わねばならない。

まず、それが事実なのか、内々に複数の職員にヒアリングして確かめる。確度が高いと判断できたなら、面談の場を設けて注意する。口頭注意で済めばそれに越したことはない。だが、度を越えた内容や再発が懸念される場合は、文書注意の方がよい。問題行動を注意する文書を注意書とし、面談で本人に示して署名と押印を求める。本人に否定や拒否をされることもあるが、注意書を出した事実と記録は残る。この事実と記録が、牽制になるのだ。

これを繰り返すうちに、牽制の存在が組織内に浸透していく。「このような発言は注意書もんだから注意しよう」などと職員間で声をかけあうようになれば、上出来である。

## ■ コンフリクトを緩和する3つの手法 ■

次に(2)だ。討論番組であれ、会議の場であれ、参加者同士の議論が過熱しすぎたとき、それを制するのはMCの仕事だ。職員間でコンフリクトが起きた場合は、管理者が間に入ることになる。

近年のコンフリクト・マネジメント論では、両者がWin-Winになるように意識して、組織の活性化や成長につなげる方向性が示されているようだ。確かにそうなるに越したことはない。だが、どうもキレイゴトに思ってしまうのは筆者だけだろうか。介護現場の現実にして考えれば、①人的対立を解消する、②役割分担を明確にする、③個々人に目標管理を行う、の合わせ技が現実的かつ有効だと思う。

①は対症療法、火消しである。管理者立ち合いの元で、一方の意見を通すか、双方の妥協点を見つけるか、いずれかに着地させる。管理者という見届け人の介入には再発(蒸し返し)を防ぐ一定の効果もある。

②と③は根治療法だ。職員間の業務範囲の曖昧さや越境が対立の原因になることが多いのは、役割分担を明確にしていなかったからである。各々の役割は口頭ではなく書面化して周知する。そのうえで、個々人の役割に基づいて明確な目標を持ってもらい、管理者が小まめに声をかけて進捗を確認していく。(1)の牽制と同様に、役割分担と目標管理についても、その存在を組織内に浸透させていくのだ。

利用者に向きあい、職業人としての自分に向きあう。それが専門職の本来あるべき姿である。本当に大切なのは、他職員の仕事ぶりよりも、利用者の毎日や自分の仕事内容であるはずだ。役割分担と目標管理は、職員にそのことに気づかせるひとつの方法になりうる。管理者として日々の牽制と火消しは行いつつ、職員に専門職としての本質的な気づきを促す。それが、介護現場に適したコンフリクト・マネジメントなのではないだろうか。

Profile  
プロフィール

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。