

こういったお悩みはありませんか？

コミュニケーションが
大事って、頭じゃわかって
いるんだけど……



職員間の協力関係や連携意識を
もっと向上させていきましょう。

次のような取組が参考になるかもしれません。

事例 5

多職種間コミュニケーションの活性化



本法人では「福島県福祉・介護人材定着促進事業」のこれまでの支援でキャリアパスの作成を行い、それをOJT、人事考課、給与算定の仕組みの検討に発展させました。いわば全体としての「キャリアパス制度の構築」を主眼に取り組んできました。

今回の取組では、制度の構築自体はすでにほぼ終了しているため、それをどのように浸透させていくかを重視しました。

法人名 社会福祉法人 信達福祉会
事業所名 特別養護老人ホーム川俣ホーム

設立 平成13年4月1日

所在地 福島県伊達郡川俣町大字鶴沢川端2-1

理事長 岡崎康之

従業員数 63名（信達福祉会全体では239名）

事業 特別養護老人ホーム／短期入所生活介護／通所介護（信達福祉会全体では特別養護老人ホーム／短期入所生活介護／通所介護／居宅介護支援事業所／地域包括支援センター／ケアハウス）

アンケート結果と問題意識

本法人が本プロジェクトに参加した経緯ですが、各職種間の協力関係が希薄な状況があり、組織として憂慮していました。例えば事故・トラブル発生時の上司や家族等への報告・連絡が円滑に進まないケースなどもありました。そのため申請書類上は、目指すべき事業所の姿として「職種間の協力」を挙げていました。「各職種の考えのみで業務内容の境界を決めてしまうのではなく、どの職種でも協力しあえるようにしたい」とのことでした。この点については、プロジェクトメンバー（以下「メンバー」）からのヒアリングでも、「申し送りが伝わらず、繰り返すことがある」「報連相が曖昧」という問題意識がありました。

一方、アンケート結果からは「評価基準や評価結果に対する信頼度の低さ・職員の処遇面での不満」が見られました（図表1）。加えて、メンバー

のヒアリングからは、「人事考課に取り組む時間の余裕がない」「人事考課に積極的に取り組むための具体的な手法を知りたい（声掛けの仕方等）」といった意見が挙がりました。

アンケート結果を職員属性から見ると「指導職層」「保健医療職」「相談援助職」の満足度が相対的に低く（図表2、3）、メンバーからも「部下をうまく動かすことができていないのでは」「役職者が仕事を抱え込んでしまっていないか」「本プロジェクトを自己分析とスキルアップの機会としたい」という意見が挙がりました。

これらの問題意識に沿って、本プロジェクトの目的を

1. 「よりよい多職種間連携」
2. 「人事考課制度への取組」とし、プロジェクトを開始しました。

図表1 社会福祉法人信達福祉会 アンケート結果抜粋（下位）

仕事	D7	私は、今の法人（会社）で働き続けたい	2.93
処遇	F1	今の給与は自分の責任や役割に見合っている	2.90
法人・職場	A5	仕事に関係する設備や機器はよく整っている	2.81
処遇	F2	法人（会社）の給与決定の方法に納得している	2.66
処遇	F3	法人（会社）は適正な役職登用や職員配属につとめている	2.61
キャリアパス・人材育成	C5	仕事についての評価基準は明確であり、評価結果について説明を受けている	2.52
法人・職場	A9	将来もっと上の職位で仕事をしたいと思っている	2.39

図表2 設問カテゴリー別平均点（職層）

	A	B	C	D	E	F
平均	3.3	3.3	3.2	3.1	3.4	2.9
管理職層	—	—	—	—	—	—
指導職層	3.2	2.9	2.9	2.6	3.6	2.8
一般職層	3.3	3.4	3.3	3.2	3.3	2.9

*管理職層は回答者少数のため非表示とする。

図表3 設問カテゴリー別平均点（職種）

	A	B	C	D	E	F
平均	3.3	3.3	3.2	3.1	3.4	2.9
直接サービス職	3.3	3.2	3.3	3.1	3.4	3.0
相談援助職	2.7	3.1	2.7	2.9	3.2	2.5
保健医療職	3.2	3.0	2.6	2.8	3.7	2.9
事務・運営管理職 (栄養含む)	3.7	3.6	3.5	3.4	4.1	3.2
その他の職種	3.3	3.9	3.1	3.5	3.1	2.8

リーダーシップについての検討

本プロジェクトでは、多職種連携をスムーズにするため、リーダーシップやコミュニケーションの在り方をメンバーで共有していきました。

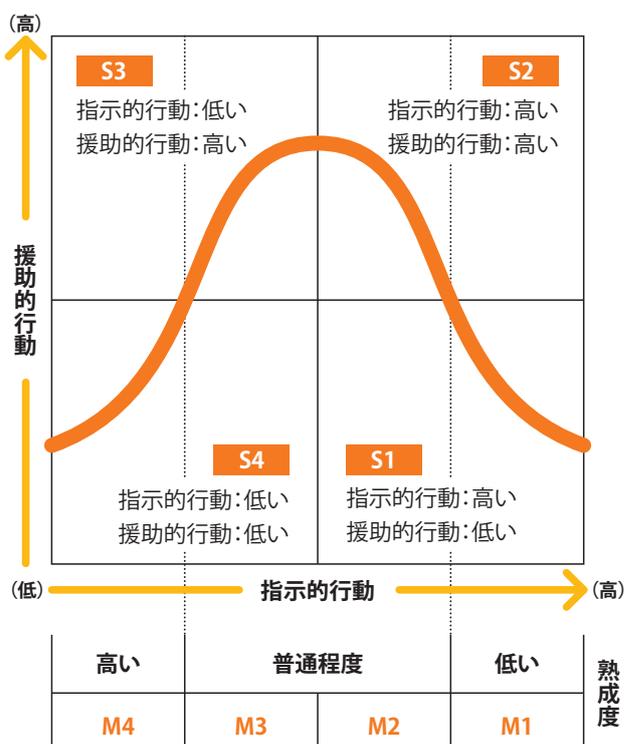
「リーダーシップ」は「共通の目標の達成のため、メンバーに影響を及ぼすこと」*1「リーダーシップスタイル」は「リーダーがメンバー紹介の行動に影響するときに示すとメンバーが認知した行動のパターン」*2と定義されています。そしてリーダーシップの在り方を考えるため、「部下の成熟度に合わせたリーダーシップ」(状況対応リーダーシップ理論)に基づく検討を行い、メンバー個々のリーダーシップのスタイルを自己分析してもらいました。

部下に対する働きかけは「指示的行動」と「援助的行動」から成り立っており、それぞれがどの割合で含まれるかにより、**図表4**のS1～S4の4種類のスタイルが考えられます。部下の成熟度が低い順からS1(指示型)→S2(コーチ型)→S3(援助型)→S4(委任型)が相応しいと考えられています。

このモデルに基づき、個々の職員にどのリーダーシップスタイルが身についているかを確認しました。四つ全てのリーダーシップが柔軟に身につけているメンバーもいれば、二つのスタイルのみが身につけているメンバーもいました。また、新卒者の入職が少ない昨今、高指示・低援助型のS1スタ

イルが身につけにくい傾向が出ているということも考えられます。

図表4 「状況対応リーダーシップ理論」における適合モデル



出典：P・ハーシー、K・Hブランチャード、D・E・ジョンソン著「入門から応用へ 行動科学の展開 新版」生産性出版 P265より筆者作成

*1 出典：P・ハーシー、K・Hブランチャード、D・E・ジョンソン著「入門から応用へ 行動科学の展開 新版」生産性出版 P89より筆者作成

*2 出典：P・ハーシー、K・Hブランチャード、D・E・ジョンソン著「入門から応用へ 行動科学の展開 新版」生産性出版 P132より筆者作成

コミュニケーションのワーク

次に、交流分析理論に基づくコミュニケーションを学びました。

60問の質問に対して個々のメンバーがセルフチェックをし、それをもとにエゴグラム(グラフ)を作成、メンバー自身のコミュニケーションの傾向を把握しました。ここでは、各個人が、CP(厳格な親の心)、NP(保護的な親の心)、A(理性的な大人の心)、FC(自由奔放な子どもの心)、AC(従

順な子どもの心)という五つの心を持っているとされています。そして、具体的には、五つの心の状態(CP・NP・A・FC・AC)のうちどの部分の数値が高いか低いかで、自我の状態とコミュニケーションの傾向を見ます。それぞれの心の状態の特徴を別紙(図表5)にて確認し、普段の自身の言動を考えました。

また同表を使い、ある言動が五つの心のいずれ

に該当するかを考えるワークも行いました。相手の言動の傾向をつかめると相手の心の状態を把握でき、心の状態に合致したコミュニケーションをとれば円滑な意思疎通が進められます。

その他、普段自分がどの心の状態からのコミュニケーションを多くとっているかを他メンバーからフィードバックしてもらうワーク等、複数の視点からの自己覚知を進めました。

図表5 自我状態の特色と行動目標

	高い場合の特色	低い場合の特色	よく出る言葉	行動目標
CP	<p>(プラス面) 厳格で規律正しい 責任感が強く几帳面である 理想を求め良心的である 道徳心・正義感が強い</p> <p>(マイナス面) 批判的、権威的である 自分の考えを押しつける</p>	<p>(プラス面) 寛容的である 自分の考えを押しつけない</p> <p>(マイナス面) ルーズで責任感に欠ける 秩序維持能力が低い 批判力が弱い</p>	<p>「～すべきである」 「～する義務がある」 「理屈を言うな」 「馬鹿」「当然だ」 「規則は守れ」 「言うとおりにすればいいんだ」 「何がなんでもやるんだ」</p>	<p>(高すぎる場合) 相手の立場を認める余裕をもち、物事を気楽に考える。</p> <p>(低すぎる場合) 自分の立場や役割を考え、何事も責任をもって行動する。</p>
NP	<p>(プラス面) 保護的で思いやりがある 世話好きで優しさがある 親身になって面倒をみる 弱いものをかばう</p> <p>(マイナス面) 過保護で甘やかす 親切の押し売りをする</p>	<p>(プラス面) 淡泊でサッパリしている 人情にとらわれない</p> <p>(マイナス面) 他人への関心や配慮がない 他人の面倒みがよくない 思いやり欠ける</p>	<p>「～してあげよう」 「よくできたネ」 「あなたの気持ちはよく分かります」 「かわいそうに」 「よしよし」 「任せておきなさい」 「頑張りましょう」</p>	<p>(高すぎる場合) 自分と相手の関係をできるだけ客観的に考える。</p> <p>(低すぎる場合) 相手の身になって考え、頼まれたことは快く引き受ける。</p>
A	<p>(プラス面) 理性的で冷静である 合理的・能率的である 現実を判断して行動する 感情を抑制できる</p> <p>(マイナス面) 打算的で理屈っぽい “冷たい人間”に見られる</p>	<p>(プラス面) お人好しである 純朴な印象を与える</p> <p>(マイナス面) 事実に基づく的確な判断ができない 無計画で場当たりの決断力に欠ける</p>	<p>「誰が」「いつ」「どこで」「なぜ」 「とにかく事実を確かめよう」 「君の考えはどうか」 「私の考えでは」 「具体的に言うと」 「比較検討すると」</p>	<p>(高すぎる場合) 周囲の人との協調やチームワークを大切にします。</p> <p>(低すぎる場合) 何事も事実を基にして考え、計画を立てて行動する。</p>
FC	<p>(プラス面) 明るく活発である 伸び伸びして積極性がある 好奇心が強く創造的である 感情を素直に表現できる</p> <p>(マイナス面) 自己中心的に振る舞う 軽率で衝動的に行動する</p>	<p>(プラス面) 妥協性がある おとなしい印象を与える</p> <p>(マイナス面) 萎縮している 積極的な行動がとれない 閉鎖的で人見知りをする</p>	<p>「ワー、キヤー」 「すごい」 「やったー」 「うれしい」 「楽しい」 「～が欲しい」 「～をしたい」 「好きだ」「嫌いだ」</p>	<p>(高すぎる場合) 他人を思いやることに心掛け、後先を冷静に考え行動する。</p> <p>(低すぎる場合) いつも陽気に振る舞い、趣味やスポーツで感性を磨く。</p>
AC	<p>(プラス面) 従順で協調的である 自分が犠牲になっても相手の期待に応えることができる 真面目で忍耐力がある</p> <p>(マイナス面) 依存的で自主性がない 遠慮がちである</p>	<p>(プラス面) 他人に影響されない 快活な印象を与える</p> <p>(マイナス面) 自己主張を曲げない 相手に合わせようとしないう身勝手である</p>	<p>「～してもいいでしょうか」 「そういたします」 「よく分かりません」 「まあいいや」 「仕方がない」 「～できません」 「どうせ私なんか」</p>	<p>(高すぎる場合) あれこれ考えすぎずに、まず行動して自信をつける。</p> <p>(低すぎる場合) 相手の立場を察して妥協する気持の余裕をもつ。</p>

出典：杉田峰康著「臨床交流分析入門」より筆者作成

人事考課制度と円滑なコミュニケーション

本法人では昨年、人事考課制度のリニューアルを行ったところです。しかし、人事考課制度へのモチベーションが上がらない、という意見が出ました。その理由として、主に制度の運用方法についての意見が挙げられました（例えば、面談をする

時間がとれない、評価する人数が多い等）。本プロジェクトでは、人材育成も指導職としての本来業務であるとの認識のもと、人事考課制度を円滑に運用するための技術として「目標設定」と「フィードバック」の2点について学びました。

人事考課制度と目標設定

・「PDCAサイクル」の導入

「目標の立て方・書き方」を考える前に、「PDCAサイクル」に沿って目標管理の重要性を学びました。組織を改善するためには、「P (Plan) =自分が所属する部署（または施設）のありたい姿と現状のギャップを埋める方策を考えた上で計画する、D (Do) =実際に計画内容を実施してみる、C (Check) =実施のできばえについて判断し改善策を検討する、A (Action) =改善策を実行に移す」を、自分で一通り回すことができる人材が求められます。とくに「P (計画)」の部分で、個々の職員が部署や事業所全体について問題意識を持つ必要があります。

図表6 意識を引き出す流れの型

- ①場のセットアップ・ゴールの共有 目標を一緒に考えると宣言。何を目標しているのか（ゴール）を聞く。
- ②現状の明確化 現状を被面談者に具体的に説明してもらおう。
- ③ギャップの明確化 おのずとギャップが明確になるが、そのギャップは被面談者に話してもらおう
- ④目標の評価と修正 提出された目標の方向性を承認したり、補足する。上司としての期待も要求する。
- ⑤具体的な行動を決める ここで初めて目標設定について具体的に協議する。
- ⑥面接そのものを振り返る 振り返りをしてもらうことで、被考課者も頭の整理ができ、目標達成しやすくなる。
- ⑦フォローや約束事の確認 前向きな気持ちで終わる。

・適切な目標の立て方

目標の設定方法や記述方法も重要です。留意点の一つ目は、目標は自分の「組織内での役割や能力」を把握した上で立てること。例えば単なる個人の興味や要望に基づく資格取得等は職場での目標にはなり得ません。各職員が携わっている業務は、法人の理念や経営計画等を反映した事業所の事業計画を踏まえ、個々の職員の能力を考慮した上で割り振られているものだからです。組織の目指す方向もよく理解した上で目標設定が求められます。二つ目は、目標設定内容は具体的でなければ達成が難しいこと。具体的とは「何の業務を」「いつまでに」「どのレベルまで」「どのように」を明確にすることです。

本プロジェクトでは、これら目標設定の原則を示し、ワークを実施しました。用意された目標設定例を見て、①「このまま成長できそうだと判断できる」②「さらなる指導が必要だと判断できる」のどちらかを選択し、③「それらの選択理由を考える」という内容です。このワークを通し、どのような目標の立て方が適切なのかをメンバー間で議論することができました。

・部下の育成ポイント

目標を設定するためには、部下の仕事の分析も必要です。仕事の成果が現れるためには、その仕事を構成している「知識・技術・価値観」の三つが揃うことが重要だと考えられます。そこで本プロジェクトでも、例として「アクティビティの開発」の業務を行うために必要な「知識・技術・価値観」

を挙げるワークに取り組みました。

「知識・技術・価値観」は、一つひとつが部下の育成ポイントになります。また、部下指導にも役立てられます。業務を与えてみて成果が出なかった場合、そのこと自体はマイナス評価になりますが、結果自体を責めるのではなく「どこができて、どこができなかったのか」と、より分析的な視点で指導することが可能になります。

・目標を立てる面談モデルの活用

組織の理念に則した目標を立てるためには目標設定面談も欠かせません。しかし面談は、上司にとっては負担感があります。面談する人数の問題や費やす時間、評価しなければならないという気分の重さ等に加え、上司の側の準備の仕方も不明瞭なことが原因です。「部下に何を話したいのか」「部下の目標をどう設定するか」が曖昧なまま面談に臨まざる



を得ず、それが負担になっていると推測されます。

この点についてはコーチングを応用した「面談モデル」を活用し、部下から業務や事業所に対する問題意識を語ってもらいやすくする試みをしました。「面談モデル」は、①ゴールの共有、②現状の明確化、③ギャップの明確化、④具体的な行動を決める、⑤面談そのものを振り返る、⑥フォローや約束事の確認という6段階があり、本プロジェクトでは、①～④に軸を置いて学びました。

人事考課制度とフィードバック

上司が部下に対して福祉専門職の指導育成を意味する「スーパービジョン」を行う上で発揮すべき機能は、以下のように三つあります。

①**管理的機能**……職場の上司としての機能。職員のシフト表を作成する、緊急事態が起こった際に役割分担を即座に決定する

②**教育的機能**……部下に対し業務に必要な知識・技術・価値観等を伝える

③**支持的機能**……部下の業務にかかわる悩み等の傾聴を通して部下を受容し、部下の心理的安全と自己覚知を図る

本プロジェクトではワーク等を通じ、以下の3段階を、フィードバックに必要な要素として学びました。①部下の話を受容することで、部下との信頼関係を構築する（支持的機能）→ ②信頼関係ができたところで、褒める箇所・指導する箇所を指摘する（教育的機能）→ ③部下自身の振り返りや自己認識ができた後、今後の行動計画を部下と一緒に考える（教育的機能）。（詳細は図表7）

その後、フィードバック面談に関するケーススタディーで、上司としてのかかわり方について議論し

図表7 フィードバックの構造

フィードバック=支持的機能+教育的機能

部下に対し、職務その他に関連するストレス、悩み、心の揺らぎなどを傾聴、受容、サポートする

(支持的機能)



部下を心理的、情緒的に支持することにより、心理的安全感を与えた結果、部下の自己覚知を促す

(支持的機能)



部下が、なぜその業務について、うまくいかなかったのか、について考えるように促す、または一緒に考える

(教育的機能)



部下が、その業務について、うまくできたこと、うまくできなかったことについて、振り返る機会を設ける、または一緒に振り返る

(教育的機能)



部下の気づきから、課題点や改善点を伝え、今後の取組を明確化する

(教育的機能)

出典：社会福祉士養成講座編集委員会編「相談援助の理論と方法II 第3版」中央表現出版より筆者作成

ました。とくに、部下が「納得できないときは、それを率直に伝える」ことの大切さを共有しました。部下の「納得できない」気持ちを受け止め、納得のいく話し合いをするためには、上司は法人や事業所の理念、事業計画、それらに基づく各職員の役割分担、そして各職員の日頃の取組の全てを把

握していなければなりません。これらの議論を通じて、指導職にはフィードバック時だけではなく普段のかかわりから、部下とコミュニケーションをとる、部下を把握するという「上司らしさ」が必要であることを認識する機会にもなりました。

まとめ

今回は、多職種連携のために周囲の人たちをどう理解するか、つまりコミュニケーションを主に取上げました。人事考課における目標設定やフィードバックなどにも、組織の方針を部下に対していかに伝えるかや、当期の業務をどう評価して伝え

るかなどの、コミュニケーションが深くかかわってきます。より良いコミュニケーションのためには、相手に変わってもらうことを期待するのではなく、自分をいかに変えていくかが大事だと考えることができました。



事業所担当者の感想

特別養護老人ホーム
川俣ホーム
施設介護課長
渡辺純香さん

今回のプロジェクトに申し込みをさせていただいたきっかけとしては、職場内で起きた事故そのものの情報共有や、その後の連絡体制の不備というのが、コミュニケーション不足から生じるものではないかと考えたからです。必要性はわかっているが、どうしたらいいかわからない、知っていると思った、などという声を、やはり声に出して伝えることで【何がわからないのか】をお互いが知る、わかっ

ているかどうか「確認し合う」ことの重要性をまずリーダーから知ってもらい、職員全体へ伝えていければよいと思います。

リーダー同士も、まずは自分を知る、相手を知るという内容から取組が始まり、一緒にいながらあまり自分のことも相手のことも知らなかったと感じました。そのことを踏まえて、相手を知りながら効率よく、伝えたいことを伝えていけるような職場の雰囲気づくりが大切だとこのプロジェクトを通して職員が学びました。

今後は、情報共有の大切さと、相手を思いやった言葉のやり取りを、全職員に伝えていきたいと思っています。ありがとうございました。