

# 現場リーダーとの連携① 「裏回し」でマネジメントを分担する

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 柴垣 竹生  
兵庫県立大学大学院 (MBA) 講師

## ■ 「裏回し」が管理者の負担を軽減する ■

MC型マネジメントとは、①台本（計画）に沿った進行、②主役（職員）の引き立て、そして、③キーパーソンとなる演者（主任・リーダー）との連携による職場の活性化である。今回からは、MCの世界で「裏回し」と呼ばれる③について、介護現場への援用方法を探っていく。

番組やイベントには、MCと演者がいる。だが、注意深く見ると、演者のなかには2種類の人間がいることがわかる。それは「演者」と「MCを補佐する演者」だ。台本通りに進めればよい式典等ではなく、討論番組やバラエティ番組のような臨機応変な対応を求められる現場では、この「MCを補佐する演者」が重要な役割を果たすことになる。

たとえば、MCがひな壇に向かって「失敗談を聞かせてください」と話題を振ると、演者の中のひとりが「〇〇さん、あのお話をぜひ」とさらに別の演者に話すよう促す。あれが裏回しだ。最近ではテレビ番組だけでなく、新商品の発表会や映画の舞台挨拶でもよく見かけるやりとりである。職場のミーティングなどで行われることもあるだろう。

要は、全体進行の役割と部分進行の役割を分担しているわけだが、介護現場のマネジメントを考える上で、この連携プレーはなかなか示唆に富んでいると思う。MC(管理者)が担う①台本に沿った進行と②主役の引き立てという2つの仕事を、裏回し役、つまり現場の主任・リーダーと分担すれば、管理者の負担はかなり軽減される。

また、この裏回し役への部分的な権限委譲は、進行の負担を減らすだけでなく、MCのみの進行では得られない、演者同士の掛けあいや盛り上がりを生みだしていく効果もある。現場に近い主任・リーダーだからこそ把握している職員の人的情報を管理者がうまく引き出し、仕事に結びつけることができれば、より職員のタレント（才能）を活かすことが可能になる。

## ■ 連携をベースにマネジメントを分担する ■

主任・リーダーが裏回しを担う価値は、他にもある。「マネジメント範囲の分担」と「非公式な業務の分担」だ。

「マネジメント範囲の分担」とは、現場リーダーがユニット単位・フロア単位のマネジメントの権限を持つと同時に、その状況を管理者と共有するということである。

一般的に、1人の上司が管理できる人数（スパン・オブ・コントロール）は5～8人、最大でも10人までと言われる。介護施設でも、ほぼこの基準を目安に主任やリーダーが配置されていることが多いが、重要なのは、この分担が連携の上に成り立っているか、という点だ。進捗確認のない分担は単なる丸投げである。定期的なミーティング等を通じて、主任・リーダーは現状を報告し、管理者はそれを常に把握しておく必要がある。

一方の「非公式な業務の分担」とは、主任・リーダーによる水面下での人間関係の調整や根回しを指す。セレモニーの中でMCの進行が尊重されるのと同様に、決定権者である管理者の指示は、文字通り決定的になる。それは裏返せば、言動に慎重な姿勢が求められる、ということである。つまり管理者は、組織が大きくなればなるほど、職員に対してカマをかけたり、腹の探りあいをしたりするような泥臭い仕事がやりにくくなるのだ。また、職員への直接的な指導についても、重みが増す分、乱用は避けるべきだ。

業務の割り振りや人事異動の根回し、職員の問題行動への注意などは、まず現場リーダーが行う。そのうえで、必要に応じて管理者が出ていく方がいい。このワンクッションが組織の安定運営を形づくっていく。

管理者ひとりで数十人の職員を束ねようとすると、さまざまな不具合を生じてくる。やはり補佐役は必要だ。管理者と主任・リーダーで小さな執行部をつくる。そこからマネジメントの分担がはじまる。



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。