

現場リーダーとの連携② 「暗黙知」を「形式知」にする

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



「あしたの仕事」が「きょうの仕事」を変える

安定運営が維持されている事業所には、必ずと言っていいほど「裏回し」が利いている。管理者と主任・リーダーで小さな執行部をつくり、公式の間接的なマネジメントと、非公式の直接的なマネジメントを適切に役割分担することで、現場はうまく回る。そして多くの場合、この執行部は、①日々対応する業務と、②先行きを見据えて少しずつ準備しておく業務を、同時並行で進めている。

①は、事故対応や人的対立の調整をしながら、とにかく一定水準の運営を維持していく「きょうの仕事」だ。一方の②は、業務を規則化・平準化するマニュアルを作ったり、個人々人への人材育成を進めたりして、よりよい運営を目指す「あしたの仕事」だ。

誰もが薄々勘づいているように、①の行き詰まりや不具合の多くは、②の未整備に原因がある。同じ業務でありながら各職員のやり方がバラバラなのは、統一化された手順がないからだ。教えているのに伝わらないのは、伝え方以前に教えるべき事柄が曖昧だからだ。

「あしたの仕事」に着手すれば、「きょうの仕事」が変わってくる。現場職員は「きょうの仕事」で日々手一杯だ。現状を改善する「あしたの仕事」を進めることができるのは、執行部しかない。

業務マニュアルの作り方の要点は、①時系列、②数ページ以内、③仮置ききの3つだ。

必ず行わなければならない事項を、始業から終業まで箇条書きで時系列に並べて番号をふり、各事項に留意点を加える。枚数は、最大でもA4両面3枚以内に収めるよう努力する。まずは最小限のものを作って使ってみる。使ってみれば不足がわかる。その部分を後で足せばよい。完璧を求めて時間がかかるくらいなら、仮置きで見切り発車する方がいい。

ハイパーフォーマーから知見を掘り起こす

「必ず行わなければならない事項」は、管理者と主任・リーダーたちの頭の中に、「暗黙知」として埋まっている。それを掘り起こし、「形式知」として共有する。マニュアル化とはそういうことだ。

掘り起こす方法は、会議の場を設けて時系列に順を追って意見を出し合ってもいいが、ぜひ試してほしいのはインタビューである。日々行っている業務内容について、管理職同士でインタビューしあって記録に残すのだ。

おそらく仕事の流れはほぼ同じだろう。だが、各事項に加える「留意点」は案外異なることが多い。これは、同じ管理職であっても各々視点が違うからだ。業務手順にこの多角的な留意点加わることで、マニュアルはより使えるものになる。量的にはA4数枚の薄さであっても、質的には厚みのあるマニュアルになるのだ。

介護現場の場合、管理者や主任・リーダーの多くは、専門職としてもハイパーフォーマー（高い能力を発揮する人）である。単に業務マニュアルを作るだけではもったいない。このインタビューの手法を使って、認知症のケア、あるいは看取りについての留意点も掘り起こすべきだ。介護職のハイパーフォーマーは、仕事の中で見ているところが違う。気づくポイントが違う。使う言葉が違う。それを発掘して共有できれば、それは事業所の財産になる。

介護保険がはじまって20年以上が過ぎた。制度開始当初に参入した事業者の中には、次世代への事業継承の時期を迎えているところも少なくない。創業者という存在もまたある種のハイパーフォーマーである。創業の理念、リーダーシップやマネジメントの手法について、後継者は改めてヒアリングをしておいた方がいいだろう。創業者の経験と知見が、単なる昔話に終わるか、今を変える「あしたの仕事」になるか。それは聴き手の姿勢次第だ。

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。