

# 介護現場の特性に応じた マネジメントとは



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

## ■ 介護現場は多様でフラット ■

介護現場の主役である職員たちの特性について確認しておきたい。それは3つの多様性という言葉で説明できる。①専門職の多様性、②雇用形態の多様性、③職能の多様性である。いまの時代、どの職場にも多様性はある。だが、介護現場のそれは群を抜いている。

①専門職の多様性とは、介護・看護・セラピストが連携してケアを行うということである。②雇用形態の多様性とは、職員の雇用形態が、正社員・パート職員・派遣職員・技能実習生等と多岐にわたるということである。③職能の多様性とは、無資格者と有資格者が混在し、職員の職業能力にバラツキがあるということである。

多様な専門職がいると、異なる視点や持論が多くなる。多様な雇用形態は、人によって制約や事情に差異があることを意味する。多様な職能には、複雑な労務管理や教育が必要になる。

その一方で、これだけの多様性がありながら、介護職が担当する業務はほぼ同じである。雇用形態が違っても、資格の有無や職業能力に差があっても、基本的に行うべき仕事自体は変わらない。また、各専門職でそれぞれの役割は異なるものの主従関係はなく、同格である。事業所によって多少の差はあると思うが、本質的に、介護現場は多様な人間が、比較的フラットな、横並びに近い関係性のなかで働いているのである。

フラットな職場は、階層が少なく、組織のピラミッドが低いので、統制は取りにくくなる。個々人の多様性がそこにさらに拍車をかける。番組にたとえるなら、幅広い年齢層・経歴の視聴者とタレントが混合でパネラーに名を連ねる討論番組に似ている。当然、MCひとりにかかる負荷は大きく、混沌とした場を収めるにはかなりの力量が求められることになる。

## ■ 支配型と放任型の限界 ■

このような職場をみて、旧来の支配型マネジメントしか知らない管理者は次のように考える。「フラットな組織を統制するには命令が必要だ」…。ケアに対して一家言ある専門職たちに「やれといったらやれ」と指示したところで、いうことを聞く者などいない。個々人の制約や事情に配慮せずに「何とかしろ」と命じるだけで、職員が動くはずもない。能力がまちまちの職員たちに「どうしてできないんだ」と怒鳴ったところで、できることとできないことがある。支配型マネジメントは、職員のレベルが均質な職場には通用するが、多様でフラットな介護現場ではなかなかうまく機能しないのだ。

だからといって、それとは逆の放任型マネジメントも、介護現場には不向きだ。専門職同士のいざごさは、誰かが仲裁しないと収まらない。個々人の利害調整をしなければ、声の大きい人の意見が罷り通る風通しの悪い職場になってしまう。人材教育にノータッチのままでは、いつまで経っても人は育たず、質もあがらない。放任型マネジメントは、職員の自律性が高い、よほど成熟した組織にしか通用しない。

長年、さまざまなタイプの管理者をみてきたが、支配型も、放任型も、介護現場では失敗してきた。支配型は職員の反感を買い、放任型は職員間の対立を収めきれず、結局どちらも離職が相次いで行き詰るのである。

そこでMC型マネジメントの登場なのだ。介護現場には、支配せずに采配し、放任せずに委任する、司会術のようなマネジメントが有効なのである。組織の外枠は、計画と進捗確認でしっかり固めて統制する。一方その内側では、個々人に規定内の自由裁量と責任を与えて活性化する。ルール違反や人的対立にはその都度適切に対処する。次回以降、その具体的手法を解説していきたい。



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。