

計画と進捗確認②

「進行」とはということか

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

■ MCはずっと進行を気にしている ■

MC（司会）の仕事は、①台本に沿った進行、②主役の引き立て役に徹する、③裏回して盛り上げる、の3つである。これを管理者に当てはめれば、①計画と進捗確認、②職員を引き立てと育成、③補佐役との連携による現場のモチベーション向上、ということになる。

前は、①のうち「計画」について述べたが、今回はその計画に基づく「進行」について説明したい。

MCにとって、「滞りなく喋ること」と同じくらい重要なのは、「滞りなく進めること」である。外から見れば喋っていることだけに目がいくと思うが、MCは喋りながらずっと進行を気にしている。台本、時計、会場、の3つを常に手で照らしあわせ、予定に「誤差」が生じていないか確認しているのである。

なぜ誤差を気にするのか。それは、リアルタイムで臨機応変に誤差を修正していかなければ、その会がスムーズに進まなくなってしまうからである。

言うまでもなく、仕事というものは、ほとんどの場合、計画通りには進まない。必ずと言っていいほど、何かで滞る。ということは、途中で何らかの軌道修正をしなければ、ほぼ間違いなく未達に終わるのだ。それを誰もがわかっている。だが、軌道修正は行われない。行われない理由も、誰もがわかっている。進捗を確認していないからだ。私たちは、「誤差」を見逃して、軌道修正のタイミングを逸しているのである。

台本（計画書）、時計（カレンダー）、会場（実績）を小まめに照らしあわせて、誤差を見つけたら修正する。もちろん、その修正がうまくいかないから苦労するのだが、少なくとも誤差の見逃しを減らせば、未達の確率はかなり下がる。見逃しを減らすにはとりあえず接触機会を増やす。これに尽きる。

■ 接触機会を増やして誤差を見つける ■

接触機会を増やすといっても、部下の仕事ぶりをこまごまとチェックするのではない。委員会等に顔を出す頻度や短時間面談の回数を多くするなどして職員との接点を増やし、日々の業務が本来あるべき姿や計画からずれていないか確認するのである。もちろん、問題がある場合は相談に乗り、時には軌道修正も促すのだが、あくまでも主体は職員だ。実務の当事者は、当事者であるがゆえに進捗上の「誤差」を見落とすことがままある。管理者の俯瞰的視野でそこをフォローするのである。

次に軌道修正、誤差への対処だ。接触機会を増やすというものの考え方は、実は軌道修正にも効果がある。とくに、業務管理と離職防止については効果が期待できる。

利用者数や入居者数は、問い合わせ数や見学数といった見込みの母数の中から生まれてくる。これを増やすには、母数を増やすか、歩留まり率を向上させるか、その両方かのいずれかになる。だが、準市場である介護事業で歩留まり率を劇的に改善させるような妙手はなかなか見つけにくい。そうなると、歩留まり率は一定のまま、居宅介護支援事業所や病院とのタッチポイントを地道に稼いで母数の方を増やすことが重要となる。

離職防止についても、管理者・リーダーとスタッフとの間の接触機会の数は、「誤差」（離職の兆候）を見つけるためだけでなく、それ自体に離職を抑制する効果がある。とくに、入社して間もないスタッフの離職は、「放置」によって引き起こされることが多いため、管理者による適切な介入は有効である。問題の発見が早ければ、その分対処も早くなる。職場の人間関係の調整や、時には人事異動を行うことで、不本意な結果はある程度回避できるはずだ。

何を当たり前のことを、と思われるだろうか。当たり前のことを実践し続けるのは、決して当たり前ではない。



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。