

職員を引き立てて育てる① まず管理者が「一歩退く」



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

渡せる仕事と渡せない仕事を分類する

今回からは、MC（管理者）が演者（職員）を引き立てていくための具体的な方法について解説していく。

職員を引き立てるためには、まず自分が一歩退く必要がある。MCが目立っているようでは、演者である職員たちが前に出て力を発揮できない。管理者がうまく一歩退くコツは、(1) 物理的に退く、(2) 心理的に退く、の2つである。

(1) 物理的に退くとは、ケア業務や事務など自分以外の人でもできる仕事は誰かに任せ、自分にしかできない仕事に専念する、ということだ。現在自分が行っているすべての仕事を書き出し、「①すぐに渡せる仕事」、「②引き継げば渡せる仕事」、「③渡せない仕事」に分類する。①は渡せる人を見つけて渡してしまう。②は期限を決めて渡していく。そして③が本来の管理者の仕事、マネジメントである。

「渡せる人がいない」という声をよく耳にするが、正しくは「渡せる人の手が塞がっている」だろう。そうであれば、その人の仕事の一部を、外注するか、縮小するか、廃止するか、あるいはさらに別の誰かに振るか、考えてみるべきだ。施設系であれば、許容範囲の経費に収まる外注は十分にありうるし、縮小と廃止は、思い込みを捨てて一度は本気で検討してみる価値がある。

同時に、別の誰かに仕事を振るための新規雇用も検討する。「求人しても来ない」という声もよく耳にするが、事業所で業務を行うのは介護職だけではないはずだ。現場の業務の棚卸しをして、清掃、消毒、配膳、営繕など、ケア周辺の限定的な業務を掘り起こし、パート職を雇って分業する。

このようにして空き時間を捻出し、玉突き方式で業務を移していくことで、最終的に管理者の仕事の一部を誰かに委譲することは可能になる。

演者兼MCからMC専任へ

(2) 心理的に退くとは、渡してしまった仕事には頓着しないということである。もちろん十分な引継ぎも、その後の指導も必要だが、渡してしまったあとは、多少やり方が違っていても、クオリティがいったん下がってしまっても、よほどひどい内容でない限り、あきらめるのだ。

専門職から昇格した介護現場の管理者は、このあきらめで少なからずつまづく。部下が自分のコピーでないことは、頭では理解できていても、なかなか心情的には受け入れがたいものだ。それゆえに、ケア業務やケアプラン、シフト作成の内容など、任せた仕事のその後がいつまでも気になってしまう。引継ぎ当初のこの葛藤をなんとかして超えることが、心理的に退くということなのである。

管理者には、管理者にしかできないマネジメントという仕事がある。渡してしまった仕事をいつまでも気にしている暇は、もうない。渡せた仕事は、結局、誰かができる仕事だったのだ。渡せなかった仕事が、管理者にしかできない仕事なのだ。

こうして管理者が物理的・心理的に退くことで、引継ぎを受けた部下は、ひとつレベルが上の仕事や難易度の高い仕事にチャレンジできるようになる。マネジメント職として一歩退くことで、彼ら彼女らに次のステージを用意できたのである。

一方の管理者は、「演者兼MC」から「MC専任」へのシフトチェンジによって、時間的余裕が生まれる。前回事述べた、業績改善に向けてタッチポイントを増やしていく活動も、これで可能になるだろう。また、「あちら側」から「こちら側」に来ることによって、すべての演者の動きを見渡せるようになる。管理者は、時間的余裕と俯瞰的位置を獲得してこそ、職員を引き立てるマネジメントができるようになる。



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。