

# 現場の ムードを変えていく技法

第 1 回

医療法人社団横浜育明会  
介護老人保健施設 都筑シニアセンター  
管理統括部部长 増山 厚志

## 閉塞感のある組織の状況を打破する

職場や組織の今の状態を知りたいければ、職場での朝のあいさつを観察するのが手っ取り早くていい。声の掛け方やトーン、互いに顔を見ながらあいさつができていくか、職員の表情はどうかなど、情報源はたくさんあるはずである。

ここで問題があるようならば、現場のコミュニケーションの低下レベルはやや深刻だ。そんな状態になるに至った経緯はさまざまだろう。しかし、「職場の人間関係の問題」「上司や会社への不満」「言いたいことが言えない不満」「認められないことへの不満」などがうっ積し、何の改善もフォローアップもなされていないために、変容してしまった結果であることが多い。

不思議なことだが、給与そのものや福利厚生などへの不満というものが原因になっていることは少ないように思われる。

### 医療・介護の世界にも コミュニケーション手法を

適切なコミュニケーションがよく取れている職場、これは強い組織を作る上での絶対条件である。医療や介護はもちろん、一般企業、スポーツ界など、どんな場でもコミュニケーションや組織活性は常に話題となり、そして課題でもある。

残念なことに、医療や介護の現場では、旧態依然としたコミュニケーションがとられていることが多い。ほかの業界に後れを取っている感がある。

われわれ医療介護業界の経営幹部も、組織を変えていきたいのであれば、他業界で実践されている手法を現場で実際にトライしながら、改善を図っていくことが重要なのだ。リーダーシップ、マネジ

メント、コーチングなど、多くを学ぶべきことは数多い。

ただ、一言でコミュニケーションと言っても、これがたいへん幅広く、そして奥深い。職場のムードや感情、個人のモチベーション、組織風土づくりや組織の活性化の取り組みなどは、コミュニケーションのとり方ひとつで、良くも悪くも変容してしまうのだ。

### 退職する職員の本音 経営陣は認識すべき

転職を支援する業界の調べでも、退職理由の上位は、「給与が低い」「もっとキャリアアップしたい」「やりたいことが見つかった」などとなっているが、実は裏(本当)の理由というのがある。

「職場の人間関係」「上司との折り合いが悪い」「職場のコミュニケーションがよくない」などがその上位を占めているのである。

ここで問題となるのは、職員が退職してしまうことではない。むしろ、経営陣がこういった本音の

医療介護 CBニュースの  
**Android アプリ** が登場!!

CB news  
オフライン機能付きで  
電車内や地下でも快適  
にニュース閲覧!

こちらでチェック!

部分を認識していない、ということが問題なのだ。表向きの退職理由に対し、「仕方がない」などといって、事の本質に向き合わずにやり過ごしてしまっていると、人材の流出が加速することにもなりかねない。

また一方で、表向きの理由とされる「もっとキャリアアップしたい」なども、組織の問題の核心をついていることも少なくない。

例えば、「尊敬できる上司がいない」「スキルアップ、キャリアアップの青写真を描けない」「研修制度などが構築できていない」などが重なればどうなるだろうか。職員のモチベーションが高ければ高いほど、自分自身が成長できる環境を求めて転職してしまうのは、当然のことだろう。

しかしこれは、組織にとっての損失である。われわれ経営陣は、こういった向上心を持っている職員を、将来的に管理職レベルに育てていくために、何ができるかを考えなければならない。

有効なのは、キャリアカウンセリングの構築である。これは、職員に1年後、3年後、5年後の自分をイメージさせ(すり込み)、要所要所で方向付けをしたり、資格取得に向けて支援や助言などをしていくことである。

当たり前のことだが、職員に対して目を配ることの積み重ねが、後になって効いてくるのである。

いずれにしても、これらを他人事してとらえてはならないだろう。われわれ経営陣にとっては、

耳の痛い話ではあるが、その現実を受けとめていく必要があるので、よく覚えておきたい。

## 「ワールドカフェ」で ムードが変わることも

朝のあいさつができていない、顔を合わせないなど基本的なコミュニケーションが低下している状態になってしまうと、何か新しい企画や取り組みを始めるにも一苦労である。万が一こんな状況であるなら、まず職場のムードや感情をゼロリセットする必要がある。ただこれには、けっこう時間のかかる取り組みを強いられることが多い。

だが、こういった場合でも、何かをきっかけにムードが一変することがある。

例えば、経営幹部が個別に面談を行って職員の本音を聞き出し(実際には上手に質問していくことが必要)、少しでも理解を示しながら、互いに組織の行動変容を起こしていくことも不可能ではない。

その面談において、職員がこれまで発信してきた問題点(的確な内容に限るが)を上層の会議で取り上げて解決する、また解決できない場合でも、「会議で話し合っではみたが、今はこういう理由で対応が難しい」などと、結果をしっかりとフィードバックすることだ。職員は自身の存在意義を実感でき、そのことで相互の信頼関係づくりの第一歩を踏み出せる。

また、組織的に仕掛ける新しいコミュニケーション手法である「ワールドカフェ」も面白い。これは本来、会議手法の一つであるが、よくある問題解決型会議や情報共有型会議とは一線を画している。

「ワールドカフェ」とは、参加者がカフェのようなリラックスした雰囲気の中で、言いたいことを自由に発言しながら相互理解を深めていったり、組織の方向性を確認・共有していくための「場」であり、「手法・仕掛け」ととらえていただけると分かりやすい。

わたしも若い職員などに対してこの手法を試すことで、現場のムードが変わっていくのを感じたことがある。閉塞感のある組織の状況を打破していくことも、マネジメントの醍醐味。一度試していただきたい。

今回は、「ワールドカフェ」の具体的な進め方などについて触れてみたい。



増山 厚志  
(ましやま・あつし)

1994年医療法人社団東京育明会入職、2004年同法人理事就任。11年に医療法人横浜育明会に転籍し、現職に就任。

# 現場の ムードを変えていく技法

第 2 回

医療法人社団横浜育明会  
介護老人保健施設 都筑シニアセンター  
管理統括部部长 増山 厚志

## ワールドカフェで楽しく原点に戻る

前回、職場のムードや個人のモチベーションなどは、コミュニケーションの取り方ひとつで、良くも悪くも変わるといった。そして、職場のムードを変える一つの方法に、「ワールドカフェ」があることを紹介した。

今回は、このワールドカフェについて詳しく説明したい。本来は、会議の一手法であるが、それにこだわらず、いろいろな場面で活用できると思う。

ワールドカフェは、気楽に、そして自由に話し合う場を持ちながら、相互理解を深め、さらに自由な発想を生み出していくコミュニケーション手法だ。「三人寄れば文殊の知恵」を実行してみようといったものだが、ブレインストーミング型の会議を体験できる。

### 仕事の話できる「場」 実はとても少ない

運営のポイントは、参加者が「安心して言いたいことを言う」「やらされるのではなく、主体的に参加する」「対話を通じて相互理解

と共有を図る」ための「場」を設定することだ。

もしかすると、意外と思うかもしれないが、職員たちは「もっと仕事の話をしたい」と思っているのだ。そして、仕事の話ができる「場」は、実は少な過ぎるのである。

ワールドカフェは、20人前後の職場や部署などで行うとちょうどいい。やり方は難しくない。テーブルを4つほど用意する。テーブルの上には模造紙とマジックを置いておく。「カフェ」なので、お茶や、ちょっとしたお菓子などを用意し、リラックスした雰囲気でお話し合えるようにしておく。貸会議室など使うと、職員の気分も変わり、話し合いも活性化する。

まず、4-5人のグループになり、テーブルごとに用意したテーマについて、15分ほど自由に話し合う(第1ラウンド)。

ここでは、対話することが重要だ。会議のように、何かを決定したり、そのために相手を説得するのが目的ではない。自分が発言したことや、相手の話を聞きながら気付いたこと、思いついたことを、



ワールドカフェは十分に準備すれば、予想外の盛り上がりを見せる。参加者も一体感が得られるはずだ

模造紙に自由に書き留めるのだ。

1ラウンドが終わるころ、テーブルに残る1人(ホスト)を決め、それ以外の参加者は別のテーブルに移る。残ったホストは、新たなメンバーに対し、前のメンバーが話した内容を説明し、新メンバーで対話をさらに深める(第2ラウンド)。このラウンドを2、3回繰り返す。

そして、最終ラウンドでは、全員が最初のテーブルへ戻る。そこで対話を深め、共有できた内容をまとめる。最後に全体で発表し合い、その中でさまざまな「気づき」を共有する(ハーベスト・収穫)。

これが大まかな流れである。

## 「仲良し集団」超え 組織の活性化目指す

わたしが以前、都内にある診療所で管理職をしていたときのワールドカフェについて紹介する。

診療所は、平均年齢が30代と若い組織で、職員同士の仲が特別悪いというわけではなかった。業務は一生懸命に取り組むものの、全体的に「事なかれ主義」「やらされ感」「部署ごとの壁(セクショナリズム)」などの問題があった。

一見良好なコミュニケーションが図られているように見えるが、「チームワーク」や「仕事の深み」につながっているかという視点で見ると、成熟しているとは言えず、課題も多いと感じていた。つまり、「組織」というよりは「仲良し集団」という表現の方が適していた。

職場の「やや温かめ」のムードや、職員の仕事に対する情熱や意識の低下が慢性的になると、組織の活性化を妨げてしまう。このような雰囲気や、経営陣の期待値に近づけるには、ワールドカフェのような手法によって、仕事に直結するコミュニケーションに誘導していくことが有効だろう。

診療所では、そのような課題を抱えていたため、あえて仕事の原点に立ち返らせようと、チームワークや患者サービスについて、自由に話し合うことにした。その手段として、ワールドカフェを用いたのだ。

## マネジメントの面白さは 組織に起こる化学反応

話し合うテーマには、「自分が患者だった場合、また行きたくなるクリニックとは」「チームワークが取れている職場とは、どのような状態をいうのか」「真心のこもった医療サービスとは、どのようなことをいうのか」の3つを選んだ。

各テーブルは、医師、看護師、リハビリスタッフ、事務職員などの混合メンバーで、職種や役職、立場を超えた自由な話し合いを展開させた。

お茶を飲みながら、与えられたテーマについて、楽しみながらも熱く真剣に対話する。自分も意見を言いつつ、他者の意見も聞く。相手の意見は否定せず、「どうしてそう思うのか」を互いに聞き出しながら、実に活発に、そしてにぎやかに時間が過ぎていく。

コミュニケーションと、それを進めるプロセスを重視するので、ワールドカフェには、何かを意思決定する「重たさ」もない。

ワールドカフェの所要時間は2時間。細かなルールはあるが、会議の運営がしっかりできていれば、予想以上の盛り上がりを見せるので、最終的には参加者全員の充実感と満足感、そして一体感が得られるのが面白い。

この会議を仕掛ける側も、職員の「活発な発言」や「イキイキした表情」を目の当たりにでき、職場のコミュニケーション改善に手ご

たえを感じることであろう。

組織マネジメントがなぜ面白いのかというと、このような組織が一体となる瞬間、組織に化学反応が起こる瞬間を生み出せるからと言っても過言ではない。

もう一つ大事なポイントを伝えておこう。それはこの「ワールドカフェ」開催までの準備のプロセスだ。

わたしはこの準備段階で、各部署のリーダーを巻き込み、参加職員全員に投げかける「話し合いのテーマ」を順序立てて、彼らに考えさせた。たった3つのテーマを絞り出すのに、実に2時間を要したが、それを導き出すために経験したプロセスは、彼ら自身を成長させることができたと確信している。こういった裏側の準備(仕込み)を入念にしておくことが、ワールドカフェ成功のためのポイントである。

そして、この会議や話し合いをきっかけに、組織の方向付けや職場の問題解決といった現場レベルの、そして現実的な部分に着手していくといい。



増山 厚志  
(ましやま・あつし)

1994年医療法人社団東京育明会入職、2004年同法人理事就任。11年に医療法人横浜育明会に転籍し、現職に就任。

# 現場の ムードを変えていく技法

第 3 回

医療法人社団横浜育明会  
介護老人保健施設 都筑シニアセンター  
管理統括部部长 増山 厚志

## リーダーに必須のファシリテーション

現場の能力を生かすも殺すも、リーダーが関与するのは間違いない。

ここでいう「リーダー」とは、いわゆる役職者のことで、主任や係長、課長、部長などを指す。リーダー論はさておき、チーム・組織の大小はあるものの、そこをまとめる人のことを「リーダー」と定義したい。ポイントは「リーダー」に誰を選ぶか、である。リーダーは組織も生かしも殺しもするし、組織は経営に直結する。人事は神事なのだ。

### リーダー候補の資質を 4つの分類で見分ける

では誰をリーダーに選抜すればいいのか。まず、個々のスタッフがどんな性格で、特性を持ち、組織の中でどの位置にいるのか、図のように2つの軸を基にして、4つのゾーンに分類してみる。縦軸は「スキル」で横軸は「モチベーション」である。これにより、人物を比較的客観視できるのでいい。

当然ながら、「ゾーンⅠ」にリーダー候補が存在する。「ゾーンⅡ」

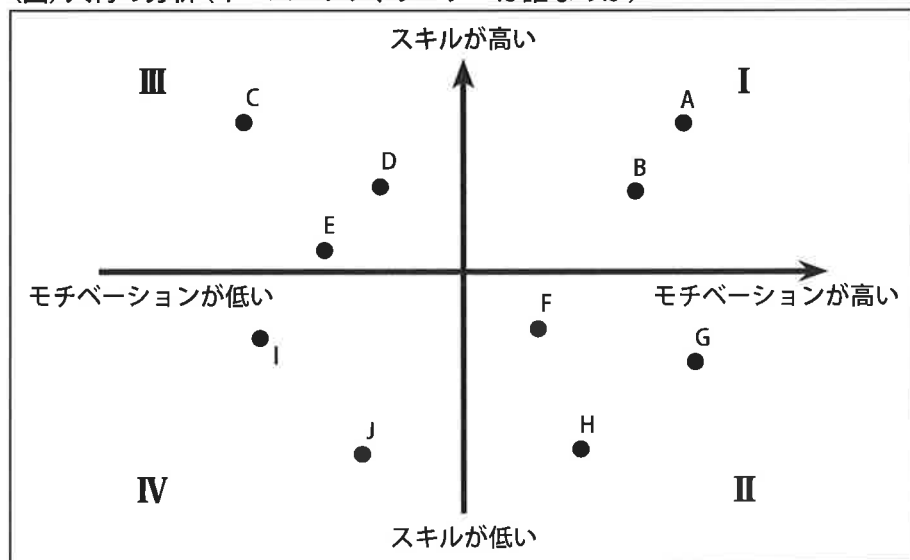
にいるスタッフは、スキル面を強化することで、「ゾーンⅠ」に入ってもらえるので、中期的な人材育成計画を通じて、リーダー候補を生み出すことができる。「ゾーンⅢ」にはスキルは高いが、やや冷めているベテランタイプが多い。やや扱いにくい場合もあるが、コミュニケーションを取りながら、本人の力が必要なことを説いていくことで「ゾーンⅠ」に近付いてくることもある。この手のスタッフは意外に力を発揮してくれることもあるので、少し時間をかけながら丁寧にアプローチしていただくことをお勧めしたい。

いずれにしても「ゾーンⅠ」にいたり、それに近い位置にあるスタッフの中から、適任者をリーダーに選ばばいいわけだ。

### 候補者の評判を知り 周囲との関係性を把握

人事権を持つ立場としては、当然、自分が最も信頼するスタッフをリーダー候補に考える。自分がこれまで直接指導し、それなりに

(図) 人材の分析 (キーパーソン、リーダーは誰なのか)



成長もしてきており、相互理解もできている。このようなスタッフを自分の直下に置けば仕事もしやすい、といったこともあるかもしれない。この選抜方法は至極もつともだが、落とし穴が潜んでいる場合もある。リーダーに引き上げたいと思うスタッフがいたら、一度そのチーム・組織全体を俯瞰しておくことを勧めたい。

ポイントは、そのスタッフが同僚や後輩といった周囲から信頼されているかどうかである。

上司の目に映っている働きっぷりと、見えていない場所でのそれが一致してれば問題ないが、見えていない所では、実は適切な言動がなされていない場合もある。

上司から信頼されていても、周囲のスタッフの信頼がなければ、リーダーになっても、組織が十分な能力を発揮できる確率は低くなる、ということだ。

では、どうやってそのスタッフの“本当のところ”を見極めるのか。最も有効なのは、その人についてのいろいろな「評判」を、普段から集めておくことだ。そして、その評判を基に、それが正しいかどうかリサーチし、組織づくりという視点に立って、そのリーダー候補と周囲との関係性などをしっかり認識しておけば、確信を持って人事を遂行できる。

## 議論の進行と交通整理で参加者の能力を引き出す

我々経営陣がチームリーダーに

求めているものは何だろう。ガイガイと周りを引っ張っていくようなタイプは、見ていて気持ちもいが、場合によっては、現場に受け入れられないこともある。

むしろ、しっかりとチームや組織全体の意見を調整し、気持ちを合わせながら前進させていくタイプの方が、現場的には受け入れられやすく、組織運営もスムーズだろう。後者のスタンスは、ここ最近のトレンドでもあるのだろうが、本当はこの2つの要素(柔と剛)をバランスよく使いこなしていくことが、組織マネジメントの極意なのだと考える。

後者の例で分かりやすいのが、前回紹介したワールドカフェなどの会議手法を活用したものだ。だが、毎度この手法は使えない。普段の会議や、ちょっとした話し合いの中でも、活発に意見が出てくるようにするほか、議論をしても、ちゃんと落とし所を見つけ、結論を出せるようにしておきたい。

そのためには、ファシリテーターの存在が不可欠だ。ファシリテーションをする人のことだが、この役割を果たせることが、チームリーダーの必須条件と言ってもいい。

ファシリテーションとは、一般には会議が円滑に運営されるように行う“議事進行の技術”のことである。ファシリテーターは“進行役”、“舵取り役”と考えると分かりやすい。中立な立場で質問、要約、傾聴しながら議論の交通整理をして、参加者の能力を引き出

して行くわけだ。

ファシリテーターは会議中、常に話し合いの方向感、議論の本質、場のムード、参加スタッフのそれぞれの立場、スタッフの目の動きや表情など、さまざまなポイントを見極めながら進めていく必要がある。脱線しかけた話し合いを軌道修正したり、こう着状態になった会議の場を打開するための的確な質問をすることも求められる。また、あるスタッフが周囲に気を使い過ぎて、奥歯に物が挟まった言い方をするようなことがあれば、ファシリテーターはそれを察し、代わりに明確な言葉にして伝えることも大事な役割であるので、しっかり押さえておきたい。

だが、何事も言うは易し。チームリーダーは、このファシリテーションを意識しながら、多くの会議を運営していただきたい。最初は上手いかわなくても、少しずつコツをつかんでいけばいい。

普段からこういった「話し合いの場」が、当たり前のように現場に生まれてくるようになることを目指すものだ。きっと組織の活性化が加速して行くことだろう。



増山 厚志  
(ましやま・あつし)

1994年医療法人社団東京育明会入職、2004年同法人理事就任。11年に医療法人横浜育明会に転籍し、現職に就任。

# 現場の ムードを変えていく技法

最終回

医療法人社団横浜育明会  
介護老人保健施設 都筑シニアセンター  
管理統括部部長 増山 厚志

## 「認める」ことで職員とのつながりを生む

この連載では、組織のムード作りや会議をどのように運営していくかなどに焦点を当ててきた。最終回は個々の職員へのアプローチのあり方について考えてみたい。

人は誰でも褒められたり、認められたいものだ。口では「そんなことはない」と言いながらも、周囲から褒められればうれしいし、「すごい！」と言われれば、鼻も高くなる。このようなことは、少なからず個々のモチベーションに影響し、ひいては組織の活力につながっていく。

日本人はよく「褒めるのが下手だ」と言われるが、褒めてあげたいけれど、実際にうまく表現できないことが多いことは、否定できない。では、どうすればよいのだろうか。

今回考えてみたいのは、「褒める」ことよりも「認める」という行為である。

褒めるという行為は、いざやってみると意外に難しい。一方の「認める」ことは我々にとっても、褒めることよりもハードルが低い。また、職員も下手に褒められるよりも、「認められる」ことの方が受け入れやすい。

ここでいう「認める」とは、そのスタッフの“存在”を認めるということが基本だ。

だから難しいことを考えず、簡単なことから始めればよいのである。

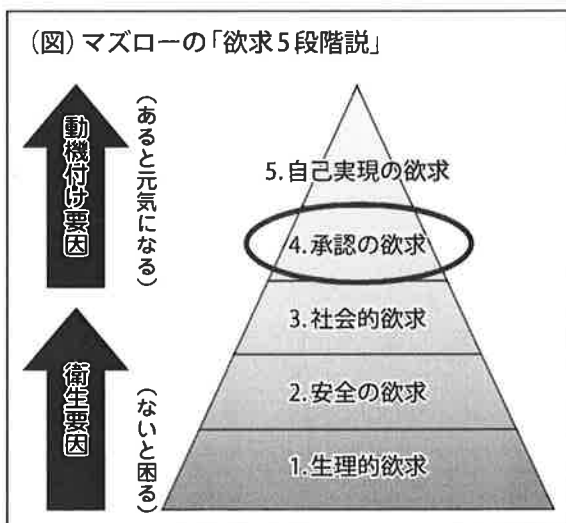
例えば、残業したスタッフに対し、翌朝「昨日の残業、お疲れさん」と声を掛ける。「昨日せきをしてたけど、具合はどう？」などと尋ねてみる。「この前の患者さんへの対応、よかったぞ。これからも頼む」と良いと思ったことを伝える、といった具合だ。

ポイントは声を掛けてあげることである。職員たちは、一見どうでもよさそうなこの「声かけ」があることで、上司あるいは経営陣が自分のことを気に掛けてくれている、見ていてくれている、と感じるのだ。そのようなことによって、職員との精神的なつながりを生み出すことができるのである。

こんなささいな行為が、職員のモチベーションにかかわってくるのであれば、やらない手はない。しかもお金は一切かからない。

必要なのは日々、職員に対して関心を持ってよく観察しておくことと、少しの配慮だけである。

マズローによれば、人間の欲求は5段階に分けられるという（図）。生理的なもの、安全・安心といった欲求が満たされると、次に求めるのは他者からの承認にな



る。つまり、生存するために必要な要求が満たされた後には、精神的な欲求が満たされないと人間は安定しないのである。先述の「声かけ」は、これに当たるといえる。

## 誕生日をきっかけに 職場の関係が変わる

認められるとうれしいし、やる気も起きる。だから最近では、病院や介護施設、もちろん一般企業でも、自社のホームページなどに職員を頻繁に登場させ、写真やコメントを掲載している。このような手法によって、職員の会社へのロイヤルティを高めたり、責任感を醸成するといったことは、当たり前のように行われている。

このようなことは「認める」「認められる」という関係を作るのに有効だが、経験上とても効果的だったことを紹介したい。

誕生日を迎えた職員を、職場みんなで祝ってあげるのだ。具体的には、バースデーカードを用意し、誕生日の2、3週間前から、スタッフ全員が誕生日を迎える本人へ寄せ書きをして、誕生日当日に朝礼などで手渡ししてあげる。普段はちょっと言いにくい「ありがとう」の言葉やその人の尊敬できる部分など、自由に書けばよい。クリニックの規模であれば全員で、病院や介護施設などの大きな施設であれば、部署ごとにやってもいい。

ポイントは正職員、パート、役職者など全員に参加させることだ。週一回勤務のパートの医師に

も、ちゃんと手作りのバースデーカードを贈る。

それまであまりコメディカルスタッフとコミュニケーションのなかった医師からも、誕生日を祝ったことをきっかけに、良好な関係がつかれるようになったと喜んでもらえることも多い。

これは一種のコミュニケーション手法であると考えている。正直なところ、とても手間の掛かる実アナログチックな作業であるが、職員同士のつながりを作っていく効果は絶大である。

考えてみれば、Facebookだって人と人とをつなぐことがテーマであり、つながりを求めて多くの人々がウェブ上でメッセージを交わし合っている。Facebookもバースデーカードも本質は同じなのだ。

## 熱意のある職員を支え 組織の成長をリードする

わたしは医療や介護福祉の仕事が好きである。身体の具合が悪かったり、困っている患者や利用者に対して治療やケアをすることで、人の役に立っていることを実感できるからである。

患者や利用者からの「ありがとう」は、わたしたちの働く力の源泉だ。また、医療や介護を通して自己を成長させることができる。こんなに素晴らしい仕事はないと思っている。現場職員の多くもそう思っているに違いない。

エンゲージメントという言葉



職場のみんなで誕生日を祝うことで、職員同士のつながりが生まれた

ご存じだろうか。組織のパフォーマンスに直接関連しているのは、エンゲージメント（組織に対して強い愛着を持ち、仕事に熱意を持っていること）であるらしい。

「患者や利用者の笑顔のためなら頑張れる」という頼もしい職員たちに応えるためにも、われわれ経営陣には、どのような手法によって、よい人間関係が築けるのか、試行錯誤をしながら取り組んでいく必要がある。そして、組織がより強く、成長していけるようにリードしていくことが求められている。



増山 厚志  
(ましま・あつし)

1994年医療法人社団東京育明会入職、2004年同法人理事就任。11年に医療法人横浜育明会に転籍し、現職に就任。