



職場内のコミュニケーションを円滑にするコツ

医療・介護業界において
100件以上の研修実績

株式会社コンクレティオ 代表取締役 三塚浩二



社会保険労務士。大学卒業後、約8年間、民間病院に医療事務として勤務。その後、社会保険労務士資格取得と共に、民間企業へ転職。現在は、医療・介護業界における労務管理・人材育成をテーマに、全国の各種医療機関、介護施設、大学、専門学校、健診センター、調剤薬局、外部教育機関主催セミナー、地方公共団体などで研修・講演活動を行っている。

介護現場における コミュニケーションの重要性

施設経営者や看護師長との雑談の中で、どのようにすれば介護に従事する人材のコミュニケーションスキルを上げられるか、という相談をよくされます。一般的に、常に利用者と接する機会を有し、チームプレイを要求される介護職員は、コミュニケーションスキルが高いと思われがちです。しかし、現状では多くの介護施設の管理者が、職員のコミュニケーションスキルをどのように向上させていくかということに頭を悩めています。

そこで本稿では、「ホウ・レン・ソウ」を機能させるため、スタッフのコミュニケーションをどのようにして円滑にしていくか、という点について解説します。

○介護現場の現状

「優秀な職員ほど辞めてしまう」ということをよく聞きます。

優秀な職員は、それほど時間が経たないうちに指導的な立場になりますが、一般の職員からそのスキルどおりの評価を受けるとは限りません。互いの意思疎通ができないままストレスを感じ続け、現場の慌ただしい環境がグループでの話し合いの機会を奪い、個々の発言意欲を次第に失わせてしまいます。

優秀な職員がスタッフにいくら丁寧な指導をし

ていたとしても、とかく指導することは一方的な行為になりがちなため、なかなかうまく伝わりません。そして、「自分の指導したことが理解されていれば、このように動けるはず」という思いと、「意図したこととは別の方向に動かれてしまった」という現実とのギャップに苦しむことになります。優秀な人ほどはまり込む傾向があり、その結果、退職という選択をしてしまう方も多いのです。

このようなケースにおいても、もし施設内で円滑なコミュニケーションがとられていたのならば、「ホウ・レン・ソウ」も効果的に機能し、全く違った結果になっていたかもしれません。

介護業界は慢性的な人材不足が続いているおり、今後コミュニケーションの重要性はスタッフの確保という側面においても、より重要なになってくるのです。

○介護現場で必要な コミュニケーションスキル

介護現場で必要とされるコミュニケーションスキルは、大きく分けて4つあります。

①伝える力

自分の考えを、論理的に分かりやすく相手に伝える。簡潔明瞭に物事を伝える。

②聞く力

相手の意見・主張を丁寧かつ正確に聞き取る。適切な質問を行う。

資料1 コミュニケーションを活性化させるワーク

対象：全職員 所要時間：60～90分程度

進め方

- ①5～6人のグループをつくります（別職種・別職位が同じグループに入ることが望ましい）。
- ②設問シートの設問に対し、各自紙に考えを書き、グループ内で発表します。
- ③グループ代表者が、自分の意見とグループ内の発表時に印象に残った意見を全体に向けて発表します。

効果

- 異なる職種間の考えを聞くことで、組織としての一体感が生まれます。
- それぞれが考える問題意識を共有することができます（改善意欲が高まります）。
- 上司の考え方、スタッフの考え方を相互に知ることができます（互いの考えを知ることで、上司と部下の距離感が縮まります）。
- そして、互いの考えを共有することで、職場内に信頼感が生まれます。

③書く力

記録や報告書を迅速かつ正確に作成する。適時、メモをとる。

④調整する力

対立する意見をまとめたり、修正したりする。スケジュールを管理する。

これらはいずれも、「ホウ・レン・ソウ」の基礎力を形成するものですが、単純にコミュニケーションスキルといつても、4つの能力は異質なものであるため、個々人によって①～④の弱点となる部分は異なります。したがって、まずはどの部分が弱点となっているかを個別に判断し、それに応じた対応をとらなければなりません。

風通しの良い組織づくり

○職員の「意識」を同じ方向に向かせる

スタッフの多くは日々の業務に追われ、山積みされた現場の問題を知りつつも、その問題に対し、真摯に向かい合い改善していくこうという高いモチベーションは維持できていません。目の前の問題を知りつつ業務を継続しているため、大きなストレスになっています。一方で、仲の良いスタッフ同士での私的なコミュニケーションは高まるものの、組織全体でのコミュニケーションはなかなか

設問1：現在の仕事のやりがい、大切にしていることは何か？

設問2：現在の仕事の（できる、できないは関係なく）理想とするイメージは何か？

設問3：施設内の職員が設問2の理想を達成できるとすると、その職場（施設）はどのようになるか？また、その状態になった時、あなたは次に何を考えるか（満足か？さらに次の理想を考えるか？）

設問4：これまで考えてきた理想的な状態と現在を比較した時、そのギャップ（=問題・課題）は何か？

円滑に行われていません。

そこには、好き嫌いの人間関係以外にも、常勤職員と非常勤職員の意識の温度差、生え抜きと転職組の考え方の違いなど、さまざまな原因があります。特に施設経営者や管理職からの一方的な価値観の押しつけは、上司と部下のコミュニケーションを疎遠なものにしてしまい、「ホウ・レン・ソウ」が機能しない要因になっています。

このような多くの障害がある介護現場においては、民間企業以上に職員間のコミュニケーションに対する取り組みを活性化していかなければならぬのです。

資料1に、簡単に職場全体で取り組むことができるワークを紹介します。

同じ職場で共に働く以上、その施設の文化・価値観を共通のものとして、一緒に同じ目的のために協力していく必要があります。そのためには、まずは個々人の考え方を知ることからスタートしなければなりません。

言い換れば、「話し合い」の時間を強制的に設定するのです。資料1のワークは、まさに職場内での一体感を醸成し、コミュニケーションを円滑に行うことの目的としたものです。

これは1回でもそれなりの効果はありますが、

定期的に実施していくと、より高い効果が期待できます。

○良い組織づくりは職員間の接遇から

施設において最も人気のある教育研修が、利用者に対する接遇研修です。しかし、それと同じくらい重要なことが、職員間の接遇なのです。施設内で同僚を「～ちゃん」「～くん」と呼ぶ、あるいは先輩スタッフが命令口調で後輩スタッフに指示をする光景をよく目にしますが、このような施設の多くは、利用者に対しての接遇にも問題を抱えている場合が多いです。

利用者に比べると、職員に対しては気を使わないで済みます。ある程度節度を持って接している間違ないですが、「コミュニケーション＝慣れ合い」ととらえているスタッフが多く、その誤解が言葉や態度の乱れにつながっています。職場でのそのような態度は、無意識な行為として行われるようになり、何かの機会で利用者に対してもそのような言動をとってしまします。したがって、先に述べたように利用者の接遇が向上しないという結果になるのです。

言葉遣いだけに関して言えば、尊敬語、謙譲語までは不要ですが、職員間といえども丁寧語は必須と考えてください。

施設内のコミュニケーションを円滑にするためのポイント

次に、「ホウ・レン・ソウ」を機能させるためのコミュニケーションのポイントについて解説していきます。

○伝える力

「伝える」と似たような言葉で「話す」がありますが、この2つの決定的な違いは、「聞き手」が理解できているかどうかにあります。単純に話すだけであれば、聞き手の理解は考える必要はあ

りませんが、コミュニケーションがとれている状態とは、互いの意思疎通ができる状態を示すので、相手に自分の意思を理解してもらう必要があるのです。

しかし、この「伝える」という行為は非常に難しいものです。

こちら側がいくら分かりやすく表現したつもりでも、相手が必ず理解できるとは限りません。聞き手の理解度には個人差があるため、聞き手によってその表現方法を変えていく必要があるのです。したがって、ただ話すのではなく、相手が理解しているかどうかを相手の表情などを観察し、確認しながら進めなければなりません。

もし、この「伝える」ということが苦手な方は、まずは「上手に話そう・伝えよう」という考えを捨てことから始めてみてください。上手に話そうとすると、それだけで余計な力が入ります。目的は、相手に理解してもらうことであって、上手に話すことではありません。この点をしっかりと確認してください。

次に、あらかじめメモなどで準備することも効果的です。メモは、あくまで伝えたいことを箇条書きにまとめておきます。

○聴く力

ここでは「聞く」ではなく「聴く」という漢字を使っていますが、この違いが分かりますか？

「聞く」は、何げなく耳に入ってくる言葉や音に対して使用され、また、聞き流している状況もこの「聞く」に含まれます。一方、「聴く」は真剣に身を入れて相手の言っていることを聴こうとしている時に使われます。「聴く」は「聞く」より、注意深く正確に、言葉に込められた感情を汲み取りながら、相手の身になって聴くのが特徴です。

したがって、まずは「聴く態勢を整える」ことが重要になります。例えば、忙しい時ほど、つい

これが疎かになりますが、作業を止めて、体を相手に向けることです。話を聞く時は態勢を整えないと、「聞く」ではなく「聞く」になってしまうのです。自分では聴いているつもりでも、大切なところを聞き逃してしまってミスや二度手間につながることもあります。そして話し手からみれば、そのような対応は決して気持ちの良いものではありません。

この「聴く態勢を整える」ことができて初めて、次のステップに進むことができます。

【聴くためのポイント】

- ・相手の目を見て、話に興味を持って聴く。
- ・共感を示す相づちを適度に打つ。
- ・相手の言ったことを要所で繰り返す。
- ・時々質問をする。
- ・話を途中でさえぎらず、最後まで聴く。

この5つのポイントはいずれも「聞く」ために重要なものです。最初はうまくいかないこともあるかとは思いますが、意識的に継続してみましょう。

◎書く力

一般にコミュニケーションというと、対話のみが注視されますが、施設内ではさまざまな記録や報告書の作成業務があり、多くの時間を費やしています。この記録や報告書も、相手に伝える手段という意味では、コミュニケーションとして考えられます。分かりにくい文書は、相手に意見や情報を正確に伝えることはできません。この分かりにくい文書の特徴として、主に「説明不足」と「乏しい文書表現」の2つがあります。

説明不足

なぜ、説明不足になっているかを考えてみてください。通常、記録や報告書を書くのは、その状況をよく知っている人が担当します。そこに落とし穴があるのです。

状況を知っている人は、自分は理解しており、すべて当たり前のこととしてとらえているため、どうしても内容を省略する傾向があります。つまり、自分は知っているので知らない人の立場になって分かりやすく作成することができないので、これを防ぐためには、全く知らない人の立場になる、という意識を常に持ち続けなければなりません。

乏しい文書表現

次に、苦情処理報告書の例文を紹介します。

今回のAさんのご家族からの苦情の原因は、以下の通りです。

- ・スタッフCが他の利用者に気をとられて、目を離してしまった際に転倒させてしまつたため。
- ・当施設の管理体制の不備
- ・スタッフCの不適切な対応による不快感

このような文章では、具体的な「不備」の内容、誰が「不快感」を持つのかが明確になっていません。また、事実と推測を明確に表現するため、事実についての記述は「事実」と、推測については「推測」と明記するようにしましょう。

その他、資料2を参考に、分かりやすい文書作成を心がけましょう。

資料2 「書く力」をトレーニングするチェックシート

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 5W1Hの手順で記載されているか | <input type="checkbox"/> 表現方法が適切か |
| <input type="checkbox"/> 内容が簡潔明瞭に書かれているか | <input type="checkbox"/> 口語体表現や稚拙な表現は含まれていないか |
| <input type="checkbox"/> 提出する相手の意向に沿った内容か | <input type="checkbox"/> 必要に応じて外部資料を追加しているか（出典を明記しているか） |
| <input type="checkbox"/> テーマと書いた内容が一致しているか | <input type="checkbox"/> 誤字・脱字はないか |
| <input type="checkbox"/> 客観的に見て、内容が理解できるものか | <input type="checkbox"/> 作成期限は守られているか |

資料3 「伝える力」と「聴く力」をトレーニングするワーク

対象：全職員 所要時間：30～60分程度

進め方①3人のグループをつくります（2人でも可）。

②A～Cの役割を決めます（2人の場合はA、Bのみ）。 A：伝える人、B：聴く人、C：観察する人

③Aの役割の人は、伝えるテーマ・内容を決めます。

④制限時間3分間で、A、B、Cはそれぞれの役割を演じます。

※注意 Aの役割の人は、Bの人にだけ話してください（Cは対象から外してください）。

Bの役割の人は、Aの人に気持ち良く話をしてもらうように心がけてください。

Cの役割の人は、A・Bの特徴をしきりに観察してください。

⑤終了後、A、B、Cはそれぞれのシートに沿って感じたことを相手（AはB、BはA、CはAとB）にフィードバックします。

A：伝える人のシート

1. 相手は、どの程度あなたの話を聴いてくれたと思いますか。
段階／10段階 ※段階が高い方が、よく聴いてくれた（具体的にどのような点が良かった〈悪かった〉か）
2. あなたは、どれほど自分のことを話せましたか。
段階／10段階 ※段階が高い方が、よく話した（どのような点）
3. 自分のことを知ってもらうために、どのような点を意識しましたか。（具体的に）
4. 自分の話し方や応答の仕方（動作なども含めて）について、気づいたことは。
5. 相手の尋ね方や応答の仕方（動作も含めて）について、気づいたことは。

B：聴く人のシート

1. あなたは、どの程度相手の話を聴くことができ（聴きだせ）ましたか。
段階／10段階 ※段階が高い方が、よく聴いた（具体的にどのような点が良かった〈悪かった〉か）
2. 相手は、どれほど自分のことを話したと思いますか。
段階／10段階 ※段階が高い方が、よく話していた（どのような点）
3. あなたは、相手が話しやすくするために、どのような点を意識しましたか。（具体的に）
4. 自分の尋ね方や応答について、気づいたことは。
5. 相手の話し方や応答の仕方（動作も含めて）について、気づいたことは。

C：観察する人のシート

	話を聴く人	伝える人
1. 目線、声の高さ・調子、話すスピード、話し方の特徴は？		
2. 発言は分かりやすいか。		
3. 相手の発言内容を確認するなど、正確に理解しようとしていたか。		
4. 話がテーマから外れていないか。		
5. 口頭（命令・押しつけ）は十分配慮されているか。		
6. 非言語（表情、動き、ジェスチャー）などを交えながら話しているか。		
7. 相手の反応に対して、どのように応答していたか。		
8. 霧雨気はどうか（緊張、開放感、堅さ、慣れ慣れしさ、温かさなど）。		
9. その他		

効果：話し方、聞き方について、自分では気づかれない点を相手から指摘してもらうことで、新たな気づきを得ることができます。また、相手の良い点・悪い点を自分のコミュニケーションのとり方と比較し、良いところを吸収することができます。

◎調整する力

調整する力とは、人間関係や忙しい現場のシフト調整など、物事をバランスよく保つために、幅広い場面で必要な能力です。介護の現場においては、管理職の方はもちろん、スタッフにも求められるスキルです。当然ながらシフト調整には、業務上の調整だけではなく、人との調整も入ってきます。この日は休みたいけれど、他の同僚の予定も考慮しないとい…といった場合など、自分だけでなく、相手の都合も考慮した上で進めていく必要があります。

意見の調整を行う、という場合には、さまざまなお意見を把握した上で目的に向かって何が最善策なのか、という点を踏まえて過不足を補いつつ、バランスのよい状態に持っていく必要があります。

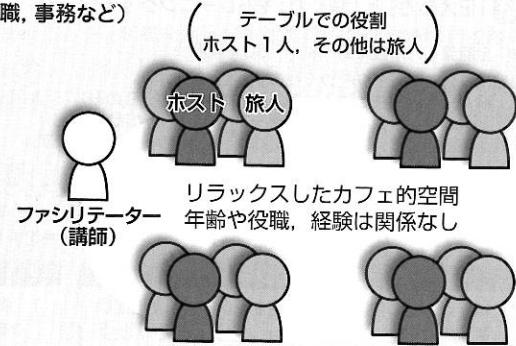
この調整する力を高めるためのポイントは、相手の立場に立った視点を常に意識するということです。自分勝手な言動ではいつまでたっても、調整する力は身に付きません。

資料3に、「伝える力」と「聴く力」をトレーニングするためのワークを紹介します。

資料5 ワールドカフェ（メンバー構成：介護職、事務など）

●進め方

- ・1ラウンド（15分）、合計3ラウンド実施。
- ・各ラウンド終了後、「旅人」は他の席へ移動。
- ・全員そろったら、ホストが「このテーブルでは、前のラウンドでこんな話をしました～」と新しいメンバーに説明。さらに会話を深める。
- ・会話の内容は、机の上に模造紙を置き、各自記入。
※誰でも閲覧できる環境にする
- ↓
- ・何げない雑談を3ラウンド行うことで、会話の内容がより洗練され、新しいアイデアが生まれます。
- ・リラックスした環境で相手の意見を聞くことで、素直に相手を理解することができます。



資料4 ○○○カード

週1回、全職員がこの1週間
の中で最も優れたコミュニケーションをとったスタッフ
を投票する。

○○○(施設名)カード

素晴らしいコミュニケーションを発揮したスタッフの氏名

具体的に素晴らしいと思った事例

上記について、なぜ素晴らしいと思いましたか

年 月 日 氏名 _____

他施設の取り組み事例 —まとめとして—

ここまで、職場内のコミュニケーションを円滑にするコツについて解説してきましたが、最後に、他の施設でうまく機能している手法を事例として紹介します。

①○○○カード(資料4)

○○○は施設名が入りますが、これは週1回、全職員がこの1週間の中で最も優れたコミュニケーションを発揮したスタッフを投票するというものです。用紙には、スタッフの名前と、どのようなコミュニケーションをとったか、そして、なぜそれが良いと感じたかを記入します。こうすることで、忙しい職場においても、同僚スタッフの良い点をしっかりと観察する習慣がつきます。

②コミュニケーション規程からクレド(信条)へ

規程というと堅苦しい印象を受けるますが、自施設のコミュニケーションについてどのように考えるかという指針のような文書を作成し、その内容を基に、スタッフが自分のコミュニケーション目標をカードに記入し、朝礼などで発表・常時携帯・施設内に掲示しています。こうすることで、自分で立てた目標を常に意識する習慣がつきます。

③ワールドカフェ(資料5)

自施設を良くするためにどうすべきかという趣旨を、堅苦しくなく、雑談のような感覚で話せる機会を設けています。音楽を流し、お茶を飲みながら話すなど、慌ただしい環境を忘れさせることができがポイントです。この取り組みを継続的に行うこと、「職場全体のコミュニケーションが円滑になった」と多くの職員が感じたそうです。

この3つの事例に共通していることは、単発的な取り組みではなく、継続しているということです。コミュニケーションは一朝一夕で円滑になるものではありませんが、しっかりとした内容で継続して実施していくれば、必ず成果は見られます。

本稿で紹介したワークはそれほど費用がかかるものではありませんので、ぜひ施設内で試していただければと思います。