

# 中堅職員に求められる コミュニケーション能力

株式会社川原経営総合センター 経営コンサルティング部門 久保田 真紀

今回からは、中堅職員に求められるコミュニケーション能力について考えてみたいと思います。中堅職員の捉え方についても、職場の考え方や規模等により異なってくると思いますが、ここでは、入社しておおむね3年を経過し、主任や課長などの役職についていない、いわゆる「ベテラン職員」といわれる方々をイメージしながら、コミュニケーションにおける問題点や改善に向けた取り組み方について考えていきます。

\* \* \* \* \*

中堅職員は、職場内のコミュニケーションにおいては、サービスの質を高めるといった視点からも、よりよい組織づくりを進めていくという視点からも、要のポジションにあるといえます。一方、とくに福祉施設や病院などの場合、こうした職員の多くは、職場内における位置づけや役割が明確になっていないことも少なくないため、職員個々の心構え次第で、仕事に対する姿勢や取り組み方に差が生じがちです。

こうした動きは、よいサービスづくりや職場づくりに結びつけば問題ありませんが、そうでない場合は仕事に対する意欲や関心が低下し、「伸び悩み」へとつながっていきます。中堅職員にありがちな「伸び悩み」についてご紹介します。

## 新しいことへの挑戦を 避けてしまう

入社してしばらくの間は少しでも多くの経験や知識を得ようと、どのようなことでも意欲的に取り組むこ

とができます。しかし、ある一定の経験や知識を積んでしまうと、逆にそれが仇となって失敗することが怖いと感じてしまうことがあります。

挑戦を避けるということは、せっかく身に付けた経験や知識がブラッシュアップされないばかりか、組織にも反映されず、せっかくのマンパワーを活かすことができなくなってしまいます。

## 努力が続かない・ 苦手なことを後回しにしてしまう

中堅職員になると、仕事もある程度そつなくこなせるようになりますし、ルーティンの仕事や現場でありがちな事例であれば、だいたいの結果（先の見通しや展開の行方、落としどころ）が見通せるようになります。見通しを立てるということは大変よいことではありますが、反面、好奇心や探究心が薄れてしまうため、やるべきことを達成する前に程よいところでまとめてしまう、あるいは、やるべきことを後回しにしてしまうということも起こりがちです。

## コミュニケーションを 避けたくなくなってしまふ

自分より目上の方に対して物事を伝えたりすることが多かった新人職員時代と比べ、中堅職員には後輩や先輩など上下の関係性を意識したコミュニケーションが求められます。利用者だけでなく、家族や地域社会、関係機関・団体との接点としての役割もますます増してくることから、横の関係性も意識する場面が多くな



ってきます。

話す人ごとに、「いつ・何を・どの程度・どんな風に・どの場面で」伝えていけばよいのか、また、話を聞く場合は、相手の言葉の意味や潜在する真意をどのように汲み取ればよいのか、迷い始める時期でもあります。責任が増していく世代でもありますので、迷いが不安、不安が恐怖になり、過度にコミュニケーションの機会を避け、孤立してしまうことがあります。

\* \* \* \* \*

中堅職員は職場の中心的な存在であるが故に、こうした状況に陥ると、本人のみならず他の職員にもさまざまな形で影響がおよびます。問題解決に向けては個々の職員にアプローチすることも一考ですが、職場内のコミュニケーションを上手く活用すれば、中堅職員が一人で悩みや不安を抱えることなく改善へと結びつけることができるとともに、組織全体の力にもつなげやすくなります。

次回から、「伸び悩み」を改善していくためのポイントと、コミュニケーションを通じた中堅職員との関わり方について考えていきます。