

# 中堅職員の「伸び悩み」を改善するための コミュニケーション②

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

中堅職員にとって重要な仕事の一つである「コミュニケーション」。

利用者や家族、地域の方々などの「横」の関係については上手くコミュニケーションが図れるのに、こと管理職などリーダーとの「縦」の関係となると、何故かギクシャクして上手くいかなくなってしまう。そんな方も多いと思います。

多くの場合、その原因は「中堅職員のコミュニケーションスキルに問題がある」と考えられ、職員本人に改善を求めたり、コーチングなどコミュニケーションスキルを高めるための研修を受けさせたりしてしまいがちです。

そうした方法も一考ですが、経験年数を重ねるごとに次第が変わっていく職場内での役割や責任にあわせ、必要なコミュニケーションスキルも変わっていくことをリーダー自身が理解するとともに、中堅職員のスキルを向上させていくために、どのような関わり方をしていく必要があるかを考えていくことが求められます。

中堅職員とのすれ違いをなくしていくために、リーダーが取り組めるコミュニケーションの工夫をご紹介します。

## 「当たり前」はお互いに禁物

中堅職員とのコミュニケーションと一口にいってもさまざまな場面があります。業務にかかる相談や事務連絡、事後報告などのほかに、朝夕の挨拶や何気ない言葉の交わしあい、休憩室での談話など多様な形があります。

とくに業務に関する重要な事柄については、どの段階になったらリーダーに話したり、確認したりする必要があるのかを判断するための目安を明確にしていきましょう。

**中堅職員：**「このくらいの内容なら、話さずとも自分が判断するのが当たり前」

**リーダー：**「このくらいの内容になれば、中堅職員が自分から話しかけてくるのが当たり前」

この「当たり前」のギャップが大きくなってくると、必要なタイミングでコミュニケーションが図れなくなり、結果、思わぬ誤解や業務のトラブルを招くことにつながってしまいます。

「当たり前」のなかにどのようなリスクが潜んでいるかを、互いに認識するとともに、判断の目安をすりあわせしていきましょう。

## 効率的な方法を活用する

リーダーや中堅職員は他の職員にも増して業務や役割が増えてくと同時に、各々が多方面から得た多くの情報を整理し、適宜発信していく役割を担うこととなります。情報は、発信する前に事実確認をしっかりと行わなければ正確性に欠けたものとなってしまい、時に現場を混乱させる要因となってしまいます。

そうならないためにもリーダーと中堅職員は、とくにコミュニケーションを密に取らないといけない関係なのですが、業務の煩雑さから、なかなか時間が取れないというのが現状

ではないでしょうか。

話しあう内容の質（緊急性や重要性）や量（考えや回答を求めるものなのか、報告に留まるものなのかなど）により、効果的なコミュニケーションの方法は変わってきます。

リーダーと中堅職員が話しあいの質や量について共通理解をしたうえで、対面して会話する方法だけでなく、電話やメール、SNS、紙に書くなど工夫して、コミュニケーションの機会をつくりましょう。時間を有効に活用できるとともに、コミュニケーションの質を高められることにもつながります。

## 話を切り出すことの大変さを汲み取る

日頃よい関係であっても、職場の中の上下の関係は無意識のうちに緊張関係を作り出しています。

とくに、福祉・医療の現場にあっては、業務の多忙さ故にリーダーは常に忙しく動き回っていることも少なくありません。

「今、話しかけてもいいタイミングなのか」や「忙しそうなので後で話した方がいいのか」など、リーダーの大変さを慮る気持ちがあるが故に、中堅職員には話しかけることを躊躇してしまう気持ちがあるということを、常に意識して接していくことが大切です。日頃から、リーダーが積極的に話す機会を作ることはもちろんですが、定期的に話しあう時間や場所を決めるなど、互いに気遣いなくコミュニケーションを図ることができるよう工夫していきましょう。