

2

介護スタッフのやる気を喚起する 5つのポイント

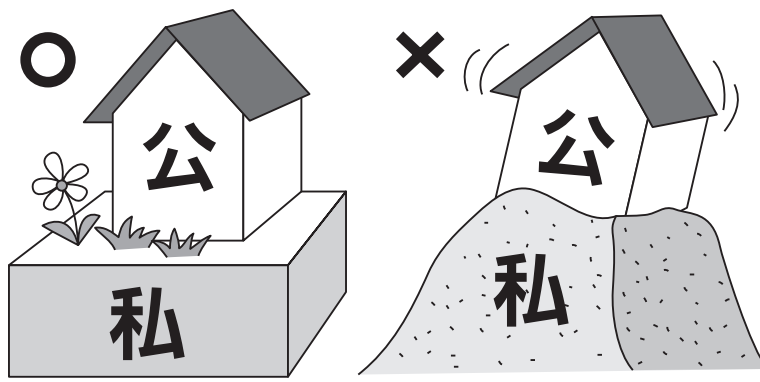
① 職場の人間関係を良好に保つ

●プライベートな話ができますか

多くのスタッフが、1日の3分の1以上を職場で過ごしています。ですから、職場の人間関係が良好に保てなければ、働くことはとてもつらくきびしいものになります。働くことが楽しくなるかつらくなるかの違いには、この人間関係のあり方が大きく影響します。とは言え、職場の人間関係が良好であるに越したことはないのですが、組織は流動的です。ですから、必ずしもすべての人間関係が常に良好とはなりません。むしろデコボコがあると考えた方が自然です。ここでは良い所、うまくいっている所に目をつけていきたいと思います。**リーダーにとって、良い所を見つけていく力はとても重要である**と考えます。

さて、職場の中で誰と誰の関係が良好なのでしょう。また何人くらいがそのような良好な人間関係にあるのでしょうか。あるいはどのような時に良好な関係がつくられていっているのでしょうか。そここのところが分かってくれば、その良好な関係をうまくいっていないところに活用できないかと考えることが可能になります。人間ですから機嫌が良いとか悪いとかなども大きく影響してきますが、**自分の職場の人間関係がどういう状況にあるのかということ**を認識してみることは、大切なことだと考えます。

ある人間関係が良好かどうかは、話をしているその内容である程度分かります。職場は、「公」の場ですが、自分のプライベートな話も結構しているものです。職場の上司や先輩はその職種の先輩であるだけではなく、そのまま人生の先輩となることもあります。「私」の部分での悩みを打ち明けたり、相談できたりする環境に恵まれると、いろいろな意味で成長していくことができます。公私のけじめをつけることは当然のことですが、「私」があって「公」があります。例えば、育児や子どもの学校のことなど家庭内での悩みがあれば、そのことが気になって仕事に集中できず、大なり小なりのミスをすることが出てくるかもしれません。



「私」が安定してこそ、「公」が生き生きしたものとなる

スタッフの私生活まで管理する必要はありませんが、私生活のことを話すスタッフとのかかわりは重要だと言えます。休憩時間などに、悩みを打ち明けなくてもさらりと自分の私生活の話ができるようになると、やはりその職場での人間関係は良いと言えるのではないのでしょうか。

介護は対人援助の仕事ですから、感情転移や逆感情転移などもあります。そのような状況も考慮すれば、**管理職がその職員のストレスを受け止めることはとても大切なことです。**

● 良い雰囲気をつくる

新しい人が入ってくると、その職場の雰囲気が変わることがあります。何とか彼らが話をしていけるようにと気を遣うこともあります。仕事が終わったら食事や飲みに出かけて、そこで話をする機会を設けたりもします。同性同士だからできる話もあります。人間関係を良好にしようとする、職場の雰囲気を良いものにしていきたいという意図がそこにはあると考えられます。

私たちは、雰囲気というものをとても大事にしたいと考えているようです。良い雰囲気をつくりたいと願っているのです。その良い雰囲気をつくるためにも、まずはいい人と仕事をしていると思いたいのです。すると、一緒に働くその人はどういう人なのだろうかと気になっていくものです。どういう人なのだろうかと気になっていくということは、その人に関心を持つということです。例えば、利用者のことは何があっても大事にするのだと力説するスタッフがいたとします。それはもっともなことですが、どうしてこの人はそこまで強く思うのだろうか、そこまで思わせるような出来事があったのだろうかなど、その人について知りたいと思うようなことです。

私たちには、その人の考え方の背景を知ること、その人となりみたいなのが分かるのではないかと考えているようなところがあります。つまり**プライベートな**

話をする事で、その話を通して、実は自分はこんなふうに考えているのだとか、こういうつもりでここで働いているのだということを伝え合っているのだとも言えるということです。そうした話の中でけっこう自分の核心について話をしている人は多いようです。ですからそういうことができる雰囲気があると、ベテランも新人もそれぞれが互いに分かっていくことができるので、「あなただって〇〇という思いでこの仕事に取り組んだのだから、頑張ってやっていこうよ」と言えるわけです。それはその人のやる気の引き出しへとつなげていくことができるわけです。

やる気を引き出すためには、時には、自分が食べていくために必要だから頑張るということだって大事なポイントになります。だから「家に帰ったら子どもがいるのだから、ここでやめるわけにはいかないぞ」とか「へこたれたりしてはいられないぞ」などといった一言が、その人のやる気を引き出していくこともできるのです。プライベートな部分で困っていることがあると、なかなか仕事に身が入らないということがあります。そういう時だからこそ、そんな話もできる雰囲気があれば、そっちが大変ならばこっちで助けるよと言って、その人のサポートもできるわけです。**単なる仕事上の人間関係だけではない人間関係があれば、もう少し頑張れるかなと思えるのではないかと考えます。**

● 誰がその雰囲気をつくれればよいのか

1日の3分の1以上を私たちは職場で過ごしているわけですから、良好な人間関係を築いて良い雰囲気をつくりたいところです。それを誰が率先してつくるのかということが問題です。それはその職場での経験の長い人や役職の上の人がやってくると助かります。これでいろいろなことを教えることができます。

仕事だけの付き合いならば仕事の段取りなどを教えればそれで済む話ですが、それだけではない、**日頃の人間的な付き合いも大切にしていきたい**ということです。そうした人間関係ができていれば、なかなか指摘しづらいような内容であっても、つまり指摘される側にとってはカチンと来るようなことであっても、「まあ、母さんに言われたと思って聞きなさいね」とか、「親父が言ってると思ってだまって聞け」などと言って素直な気持ちで聞かせることもできます。良好な人間関係にはそういう効果もあって、私たちはうまくそれも仕事に活かしたいと考えています。

もっとも、私たちは職場に行くことが楽しいと思わないとだんだん嫌になってくるだけです。そのためには、その仕事そのものを好きにならなければならないということもありますが、**一緒に働く人のことを好きだと感じられると、頑張れる**とい

うことがあります。プライベートな話もできるし仕事の話もできるといった線引きができているから、いろいろな話ができるのです。8時間の中でオンとオフを上手に使い分けていくことです。8時間びっしりと働くわけではなく、集中しなければならぬ時と少し力を抜く時ということがあって、初めて集中することができます。そこに良好な人間関係があれば、とても上手にいくわけです。質の高い仕事をさせるためには、みんなの力を引き出す力があることが大切で、リーダーにはそこが求められています。

スタッフは上司に対してすごく人間的なところを求めています。彼らもまた良い雰囲気をつくりたいと願っているのです。「どこに住んでいるのですか」とか「この施設はもう長いのですか」などと聞いてきます。そこからうまい具合に発展もしないこともあります。何とか近づこうとする意思があります。そうした時に、うまく付き合ってやってほしいと思います。すぐに話が終わらないように、「こんな店があったのを覚えているかい」などと聞いてやってほしいのです。少し話を引き出してやってほしいのです。そうすると、向こうも引き出されているので上手に話をしていくことができるようになっていきます。

② スタッフに対する目線

● 試されるような聞き方はつらい

スタッフに対して上から目線でいくと「お前はばかだなあ、そんなことも分からなかったのかよ」という言葉になります。ところがこの目線が少し下がってくると「ここ、少し気をつければ良かったのにね、あの時気がつけば良かったね、今度から気をつけなさいよ」という言葉に変わります。同じような意味のセリフですが、受け止める方には全く違うものに聞こえます。

非正規職員の人たちに話を聞くと、正職員の一部の人は自分たちのことを上から見ていると言います。非正規職員の人決められたことだけをすればよいのだといった考え方をしており、自分たちをモノ扱いしているように感じられるということです。しかし非正規職員の多くは30歳～40歳代であり、育児が終わった人たちで、生活の知恵は正職員よりも上だったりします。職場を離れば、人生の先輩であるとも言えるわけです。

さて、自分が見下ろされていると感じている職場では、やはり人間関係は悪いと

言えます。どういうところで見下ろされていると感じるのでしょうか。具体的なコミュニケーションで考えてみたいと思います。

「そんなことも分からないの？」というこのセリフは相手はかなり強くつらく感じさせます。続いて「学校でどう習ってきたの?」「学校でどう教わってきたの?」「学校で何勉強してきたの?」と**自分の知識が試されるような聞き方をされるとつらいものです**。言っている方は恐らく試している意識はないのかもしれませんが。どこまで理解しているのかということが分かれば、分からないところを教えてあげればいいと考えて質問したのかもしれませんが。しかし、**試すような聞き方をされてしまうと、うまく答えられなくなってしまうわけ**です。確かに自分に自信がないことについて確認したいと思っても、このように聞かれてしまってもうまく説明できないと、次からは萎縮して確認することができなくなってしまうようです。ましてや自分が混乱している間は説明することはできません。しかし混乱しているから、ミスを犯しやすくなります。

指導する側にとってみれば、ミスを犯す前にちゃんと話をしてくれれば、事なきを得るわけです。自分には何でも話をしてくれるようにしたい、後手後手に回らないようにしたいわけです。何かおかしいと思ったらすぐに言ってもらいたいと考えています。それが相談です。しかし相談しづらい関係があると、事は大きく、そして複雑になっていきます。

●利用者が一番気を遣っている

言いやすい環境は下の人がつくるのではなく、上の人がつくるものです。下の人がいくらつくろうとしても、話を聴く人の態度があまりにもひどかったら何も言えません。一番気を遣っているのは、当然ですが下の人です。**一番気を遣わないのは、その職場で自分の人事考課をされない人**です。つまり、自分のことを指摘されない人、人事権を持っている人だということです。一番小さくなっている人は、人事権がなく自分の存在がなくなるかもしれないといった弱いところにいる人です。

その最たる人が利用者ではないでしょうか。利用者には人事権がありません。今日から〇〇さんの担当ですと言われて、「あんたは嫌だ」とは言えません。ですから**利用者が一番気を遣っているはず**です。利用者からお金をもらっているはずなのに、お金を払っている利用者が一番気を遣っているわけです。一番気を遣っている利用者が、一番気を遣っていないスタッフを困らせるわけにはいきません。

利用者が一番気に入っているスタッフが新人であって、その新人が職場の中では

かのスタッフに気を遣っているケースで考えてみたいと思います。利用者が「〇〇をしてほしいのだけど…」とそのスタッフに言います。そのスタッフは「分かりました」と言い、先輩スタッフに確認しに行った時に、その先輩スタッフがほかのスタッフと話をしていれば、その話が終わるまで待つことになります。利用者のことを優先させなければなりません、その先輩スタッフに気を遣っているので、なかなか切り出せません。途中でその先輩スタッフがその新人スタッフに気がついて、「何、どうしたの？ 何かあったの？ あるんだったら早く言いなさい」と言いますが、「えーっと、あのー……」とその新人スタッフは要領を得ません。ようやく理解できて「ああ、あれね、あとでやっておくから」「いや、今やってほしいと言われたんですけど…」「あー、分かった。あとでやっておくから、あとでやるからって言っておいて。今忙しくてできないから」と言います。そう言われた新人スタッフは、それ以上何も言えず、利用者に「あとでやってくれると言っていました」と言って、利用者に我慢してもらうしかありません。**新人スタッフが先輩スタッフに気を遣うということは、同時に利用者もまたその先輩スタッフに気を遣うということになってしまうのです。**

● 相談しにくい職場

このように、先輩という立場に立つと、人は知らず知らずのうちに見下ろしてしまいます。なぜならば、相手が気を遣ってくれるからです。相手が気を遣ってくれるので、それにまんまと乗っかってしまうわけです。「どうしたらいいでしょうか」「こうしてちょうだい」「分かりました」このようなやりとりが続く間に、自分が知らず知らずのうちに指示を出す側になり、相手が自分にお伺いを立てる側になる状況になってしまいます。その時は自分にはぞんざいな言葉遣いをさせていないはずで、ですます調で話をさせているはずで、もしもぞんざいな言葉遣いをしたら、「誰に向かって言っているのだ」となるでしょう。

自分にお伺いを立てられていることに気がつかないと、知らず知らずのうちに見下してしまいます。そんな先輩から「良好な人間関係を築きたい」と言われたら、それを聞いているスタッフは「お前が直せよな」と思うはずで、でも、スタッフは先輩にそんなことは言えません。

そんなスタッフが「何かあったらいつでも言いなさいね」と先輩に何度も言われたので相談してみたら、「そんなことは自分で考えなさいよね」と言われて、がっかりすることがあります。まるでブラックユーモアです。