

職員間のコミュニケーションを重視したサービスの質向上の取り組み

社会福祉法人依田窪福祉会 統括施設長 村岡 裕 (老 - 27期, No.3646)



職員間の良好なコミュニケーションがサービスの質を高める。自明のことではあるが、改めてサービス管理の視点から職員間のコミュニケーションについて、当法人の実践紹介を通して考えてみたい。

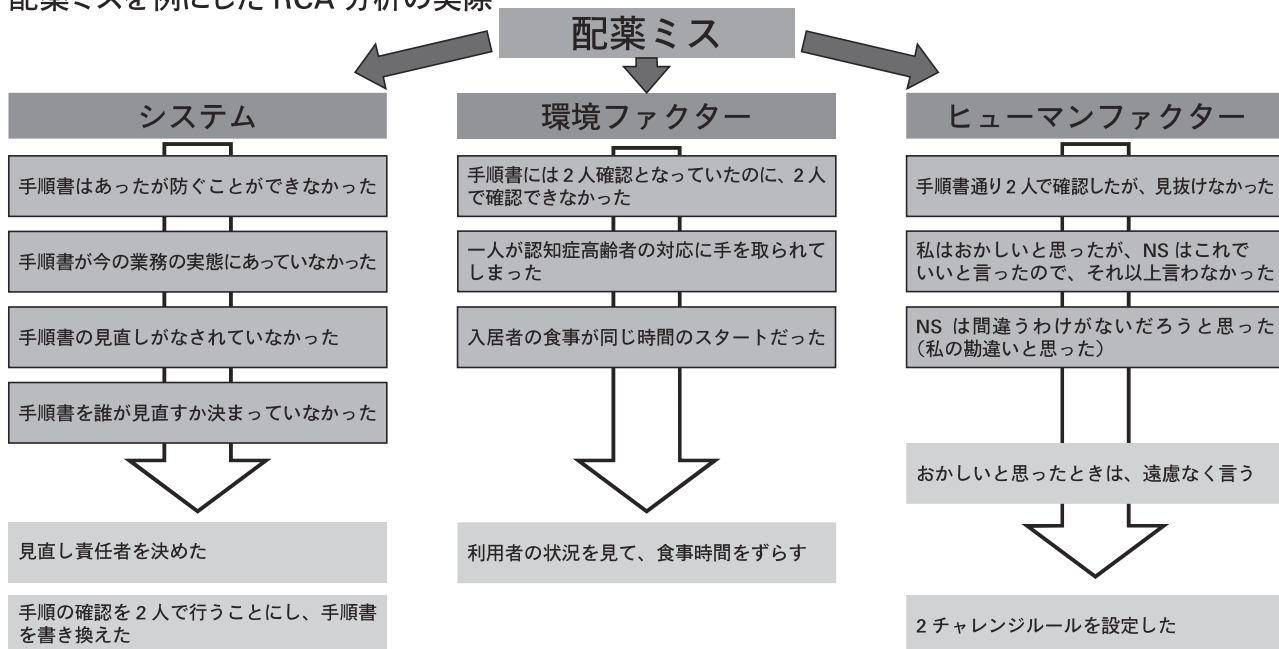
職員間の良好なコミュニケーション構築が事故予防の課題

職場で何らかの事故が発生した際、事故の原因を探り、再発防止のための対策を講じるために、「なぜ?」「なぜ?」……と、根本原因を問いかけていく手法がある。RCA (Root cause analysis: 根本原因解析)といわれるものである。例えば高齢者施設における「配薬ミス」を例に考えると、初めに「なぜ?」「なぜ?」……と分析を

行うファクターは、システム(仕組み)の有無である。次に環境ファクター、さらに、ヒューマンファクターと、順に分析を進めていく。(図)

ここで重要なのは、ヒューマンファクターにおいて顕在化する職員間のコミュニケーションエラーである。システムや作業環境は整っているにもかかわらず事故が発生することが、最近の事故の特徴といわれているからだ。たとえば医療分野では、患者の取り違え事故は、技術の最先端で起こっているのではなく、職員間の基本的なコミュニケーションに問題があって発生することが、すでに分析の結果明らかになっている。事故予防のためには、システムを整えること同様に、職員間のコミュニケーションの在り方を再考する必要があるのだ。

配薬ミスを例にした RCA 分析の実際



ここでいう職員間のコミュニケーションの在り方とは、具体的に何を意味するのか。それは、言葉や概念のイメージ、さらにはメンバーの気付き、思っているイメージを共有することである。例えば、「事実の記録を行う」といった場合、単に「本当のことを書く」という国語的な意味ではない。事実とは、判断のもとになる客観的な状況のことを指し、記録とは、単なるメモのことではなく、原本性・真正性などの一定のルールの下に作成される文書のことを指す。メンバーの気づきや思いとは、不安に感じている状況とか、おかしいと思っていること等、どちらかという、普段は言いにくいことを指す。

職員間の良好なコミュニケーションとは、このような認識のずれをなくすことである。

最近では、これらコミュニケーションエラーを防ぐため、業務を進めていくうえで不安に感じた時には、必ず相手に対し2度注意を促すといった「2チャレンジルール」や、次の業務に移る際には、関係するメンバー全員が一旦業務を中断し（「ポーズポイント」）、メンバーそれぞれの気になっていることや役割の確認等を行ったうえで、業務を再開するといった手法が考案されている。

ポーズポイントでは、チェックリストを用いて、コミュニケーションのずれを確認するといった手法も用いられている。この2つの手法を含む、チーム間のコミュニケーションの重要性に着目した事故予防の手法が、現在医療現場で普及しつつある、チームステップス（Team STEPPS）*である。この手法が取り入れられるようになった背景には、ヒューマンエラーによる事故が、医療事故の7割を占めるという事情がある。

チームステップスにおけるチームの構成の特徴は、患者もチームの一員であり、重要なパートナーであるという考え方を前提にしている点である。医療従事者と患者が上下関係であると、患者が「何かおかしい」と思っても、医療従事者に対しては、ものが言えなくなってしまう。先に触れたように、事故の予防が、メンバーの良好なコミュニケーションであるならば、医療従事者は患者も含めたチーム作りに心を砕くことが求められる。

福祉サービスの現場でも、利用者やその家族がものを言いやすい雰囲気をつくることは、事故予防の点からも極めて重要である。事故予防を検討する上で、我々も、改めて利用者やその家族をチームの一員として捉え、良好なコミュニケーションを構築することを念頭に取り組むことが望ましいと考えている。

今や、職員間の認識のずれはもとより、利用者やその家族との認識のずれを防ぐといった、コミュニケーションの在り方の再検討は、事故予防にとって、重要なテーマとなっている。

ワークショップ方式による事業計画策定

職員間のコミュニケーション促進の一つとして、事業計画の策定にも工夫を加えた。事業計画は、これまで各部門の管理者層が計画案を策定し、それを元に理事会に諮る資料としていたが、職員の事業計画に対する関心は低かった。そこで、2015年度の事業計画策定は、参加型のワークショップ方式で取り組んだ。事業所毎に職種横断的にワークショップを行い、それをもとに事業計画をとりまとめたのだ。

ワークショップ方式で取り組むと、当然ながら時間も手間もかかる。しかし、その作業を通じ、参加者は他人の意見を聞いたり、逆に自分の意見を聞いてもらうという体験ができる。何より、自分の言ったことが計画に反映されるという可能性も生まれる。そのことにより、職員のモチベーションが保たれ、事業計画に対し、当事者意識が持てることになる。人には「自分が関わったもの



ワークショップの様子



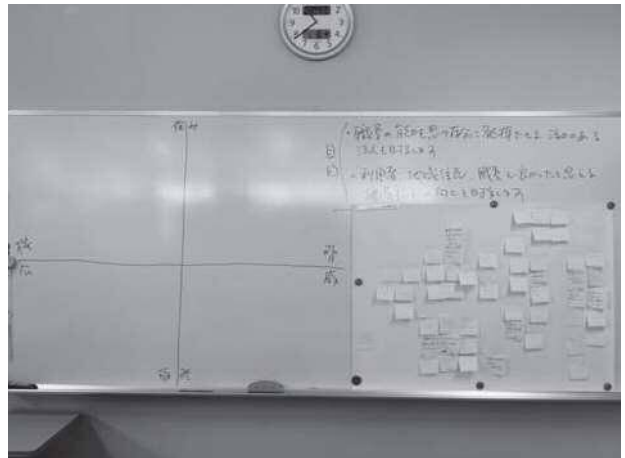
拠点ごとに職種を横断して参加

に対しては肯定的に受け止める」という特性があることが、脳科学や行動経済学の分野でも指摘されている。ワークショップ方式での事業計画策定は、職員の事業計画に対する当事者意識の向上に役立ったとともに、職員の認識を合わせるうえでも大きな効果が得られた。

事業計画策定のワークショップは、終了時刻を明確にして取り組んだ。一定の緊張感が保たれるとともに、終わりが見えるため、終了時に達成感が得られ、気持ちにメリハリがつくという効果もあった。職員の認識の一つに、担当している業務の範囲や業務の期日がある。サービスの質を語るときによく用いられる「なじみの関係」は、利用者に対するサービスを、自分が全てにかかわらなくてはと誤ってとらえると、業務の終わりが見えなくなってしまう、働き続けてしまうという危険性がある。良く働く職員ほどバーンアウトの危険性が高いといわれる理由はここにもある。業務



エクセルシートに転記して具体的な目標にする



SWOT分析による整理

の範囲と終わりを明確にするという認識も重要である。ここまでできたから帰れる、次の職員にバトンタッチできる。そんな認識も、チームの中で共有しておく必要がある。

各事業所のワークショップと並行して、法人本部では、SWOT分析のフレームを用いて、法人の目的に照らした現状の問題点の抽出を行い、問題を課題に転換し、具体的な目標とする等の整理を行った。実はこの整理が行えたのも、当法人内の管理者層はほぼ全員が福祉施設長専門講座を受講・修了しているため、共通の知識と概念が持っているからだ。いわば福祉施設士としての共通認識である。現在は、各事業所の長が集まる会議では、我々の「強み」を「機会」にぶつけるといった言葉が、共通認識のものに語ることができる。当法人では、例年新任の管理者が登場すると、必ず福祉施設長専門講座を受講させ、同じイメージで経営を語れるように育成を図っているところである。この取り組みも、広い意味で認識のずれをなくする、良好なコミュニケーションを構築するための手段の一つである。

社会福祉に対して期待や厳しい指摘もある今の時代だからこそ、より良いサービス提供に心掛ける必要がある。その基盤にあるのは、職員や対利用者・家族との良好なコミュニケーションであることを日々感じている。

*Team STEPPS (Team Strategies and Tools to Enhance Performance and Patient Safety: 医療のパフォーマンスと患者安全を高めるためにチームで取り組む戦略と方法)