

[特別企画2]

職員間のコミュニケーションの改善

佐野美紗子，山野由佳，松本真帆，名取小百合，秋山進也，佐藤宣之，久保田寿治，田中 均
山梨県赤十字血液センター

【はじめに】

山梨県赤十字血液センターは、1部制で5課1献血ルームからなり、職員数も59名と非常に小規模な血液センターである。そのため課を跨いだ横断的な協力体制を作ることがとても重要となってくる。当センターの改善活動は、各課にチームが組織され、全職員で取り組んでいる。また、各チームのリーダー（係長以下の職員）は定期的に作業部会を開き、課を跨いで取り組むべき改善活動を検討している。検討結果は、改善活動推進委員会に報告され承認を得た上で、センター全体に対する改善活動として実施している。

今回この作業部会を中心に取り組んでいる「職員間のコミュニケーションの改善」活動について、その取り組み内容と進捗状況を報告する。

【経 緯】

作業部会では、平成28年3月にセンター内の改善活動を進めるにあたり、改善すべき共通の問題点を洗い出し全体の目標として掲げるため、「業務の効率を上げるために取り組みたい改善」というテーマで職員向けにアンケート調査を実施した。34名の職員から回答があり、そのうち50%にあたる17名の職員からの回答が「職員間のコミュニケーション不足の改善」もしくは「職員間のコミュニケーション不足が原因と思われる業務の改善」であった。作業部会ではこの結果を受け、職員間のコミュニケーションの危機的な状況を早急に改善する必要があると考えた。

【アンケート結果から見えた課題】

アンケート結果を分析すると、コミュニケーション不足の改善の理由が大きく3つに分類された。

（1）課内のコミュニケーション不足の改善

「声掛けがないため、業務の進捗状況が把握できずミスを防げない」「声を掛け合って無駄な動きを減らしたい」など、報連相ができるよう課内のコミュニケーションを活性化させ、雰囲気をよくしたいという意見や、「課内全体に周知されるべき事項が全員に伝わらない」「コミュニケーション不足による知識量の差をなくす」など業務上知っておくべき情報量の差を改善したいという意見があった。

（2）他課とのコミュニケーション不足の改善

「他課と協力して業務を行う場合など会話をしたことがない職員同士だと円滑に進まないため改善したい」「少人数のセンターであるから、相手を良く知りたい」という日頃接点の少ない職員同士のコミュニケーションを向上させたいという意見や、「献血推進課と採血課とのコミュニケーション」など課を跨いで同じ業務を行う他課との連携に関する意見があった。

（3）センター全体のコミュニケーション不足の改善

「上司の評価や声掛けがないため、自分のしていることが正しいのか不安」「やって当たり前ではなく、ほめる雰囲気づくりでモチベーションを向上させる」など、上司が部下を当たり前にほめることのできる雰囲気づくりや、ほめる風土を醸成しモチベーションを向上させたいという意見があった。

これら3つのコミュニケーションに関わる課題を改善するため、作業部会では検討を重ねた。

【改善策と取り組み内容】

3つのコミュニケーションの課題を改善するため、以下の3つの新しい取り組みを行うこととし平成28年から実践している。

①係長会議の開催

係長に自身のコミュニケーションスキル向上と課内での潤滑油的役割を再認識させ、係長が中心となって課内のコミュニケーション向上に取り組むことを目的に、係長会議を設置した。全係長10名を対象に、1回2時間程度で5回開催した。

1回目では、参加した係長の中の一人が講師となり、全国新任係長研修で学んだコミュニケーションにかかる振り返り研修を全員に行った。また、課内のコミュニケーションについてのアンケート結果を共有し、作業部会と同じ危機意識を持たせた。2回目以降は部下と個別面談するためのコミュニケーションスキル向上にかかる実践訓練を行った。各係長は、会議後1カ月間に複数の部下と個別面談を実施し、その後面談した部下へ係長のコミュニケーションスキルを評価するアンケート調査を行った。そのアンケート結果を係長会議で共有し、自身のウィークポイントを理解し強化するというサイクルを2回実施した。

1回目より2回目の個別面談の方が、コミュニケーションスキルが向上したというアンケート結果であった。

②「ワンステップミーティング」の開催

コミュニケーションについて学習し業務における課を跨いだコミュニケーションの重要性を考える場として、「ワンステップミーティング」と銘打った研修を実施した。全課から日頃接点の少ない若手職員を1名ずつ招集し計6名、1回90分程度で3回開催した。

内容は、最初に参加者の自己紹介を一人2分間で行い、時間内に相手に言いたいことを伝えることの実践と相手を知ることから始めた。次に、ゲーム形式で参加者の中から一人が口頭のみで○や□で構成された図形を3分間で説明し、他の参加者が皆同じものを描けるかどうかを実践し、人にわかりやすく伝えるためのテクニックを学んだ。そして、センター内で実際に起きた業務における

コミュニケーションエラーの実例について、ペアワークで問題点・解決策を検討し発表し合い、どのように伝えれば相手に伝わるかを実践し、コミュニケーションにおける重要なポイントを学んだ。

参加した職員からのアンケートには「相手のことを考えて仕事に取り組む大切さを再認識した」「他課の職員とコミュニケーションが図れるいい機会となった」等の感想があった。

③「MV (Most Value) 表彰」の開催

上司が部下の日頃の業務をほめることで、ほめる風土醸成とモチベーション向上のため「ほめる」の「見える」化を目的とし、全職員が集う納涼会と忘年会で表彰式を開催することとした。

方法は、表彰式の2カ月ほど前にすべての職員を対象とし、各課長が表彰したい課員とその理由をエントリーシートで作業部会に提出。エントリーシートは一定期間所内の掲示板に掲示し候補者を周知。所長、部長と各課から選出した3名の職員が最優秀にふさわしいと思う所属課以外の候補者に投票し、最優秀者を決定。全職員が集う表彰式で、はじめに各課長が推薦した候補者に対しエントリー理由を直接伝え、所長が最優秀者を発表し表彰した。

2回開催され、職員からは「課長が日頃の業務を見てくれたという実感が持てた」という声が聞かれた。またエントリーシートを所内に掲示することで「他課の職員に業務を知ってもらい、業務が理解され評価されるきっかけとなった」等の声も聞かれた。

【今後の課題】

この3つの取り組みにより、職員間のコミュニケーションが向上してきたとの声も聞かれ、改善が進んだと感じてはいるが、コミュニケーション不足が原因と思われる業務効率の改善にはまだ至っていない。今後はこの3つの活動を行うだけでなく、職員間のコミュニケーションの改善の実態調査を定期的実施し、改善の進捗状況を確認しながら新たな取り組みを行うなど工夫しながら進めていきたい。

【まとめ】

職員間のコミュニケーションの改善は、目に見えないうえ数字にも表れにくく、すぐに結果の出ない改善活動である。しかし、コミュニケーションとはすべての仕事の基本であり、円滑で効率的な業務を行うためには必要不可欠である。

この活動がコミュニケーションの改善だけでなく、全職員が一丸となって改善活動を行うという

センター全体の風土醸成と、その先の業務効率の改善につながると考える。さらに、この活動を通して職員のストレスが軽減することにより、ES（従業員満足）やCS（顧客満足）の向上にもつながると考えあきらめず継続して取り組んで行きたい。横のつながりが重要な小規模血液センターで取り組んでいる本事例が「山梨モデル」として、他センターの参考になれば幸いである。