

看護管理者・看護教育者のための総合誌

看護展望 1月号 第36巻 第1号 通巻438号 平成22年12月25日発行(毎月1回25日発行)
昭和51年11月12日第3種郵便物認可 ISSN0385-549X

看護展望

The Japanese journal of Nursing Science

1

2011 Vol.36
No.1

これからの医療のキーワード 「機能分化」と「連携」

特集

医療の未来像 「機能分化」と「連携」の 鍵となる看護職の役割

マネジメントスキルアップ特集

納得のいかない仕事を
部下に任せるときの対処法

納得のいかない仕事を 部下に任せるときの対処法

仕事を依頼する 人選からフォローまで、 事例をとおして 学んでみましょう

自分自身がその仕事に納得いかないのに部下に指示しなければならないこともあれば、部下がなかなか納得してくれなくて先へ進めないことなど、「納得する、納得を得る」ことはなかなか難しいですね。しかし、あなたの長年のキャリアをふりかえってみれば、必ずいくつかの対処方法が見つかるはずです。事例をもとに、一緒に対処方法をクリエイティブしてみましょう。



かさいのりこ
笠井徳子

株式会社ヒューマンスキル開発センター
代表取締役

1983年文教大学人間科学部人間科学科心理学専攻卒業。同年、(株)自己啓発トレーニングセンター（現・ヒューマンスキル開発センター）入社。企業、病院、官公庁、学校などで講師として活躍中。TAインストラクター上級、日本心理学会認定心理士。

スタッフの納得と管理者の立場

→ Self check

- ☐ 引き受けてくれそうな人、断れない人、Noと言えない人に依頼する傾向はありますか？
- ☐ あなたが「仕事ができる人」と評価している部下のマイナス面をとらえていますか？（できる人をついつい過大評価しがちです）
- ☐ あなたが「仕事においてまだ力不足」と評価している部下のプラス面をとらえていますか？（力不足の人を過小評価しがちです）
- ☐ 自分と考え方や価値観が合う人は有能で頼りになる人だと思っていませんか？（仕事が接点である以上、相性は状況や場面によって良くなったり悪くなったりします）

原則的に組織活動は「スタッフが納得するかしないかが最優先」ではありません

院内研修のさまざまな場面で、上司やリーダーが指示をしているのに、「忙しい」の一言で当たり前のように断る慣習に驚くことがあります。結果的にリーダーが残業をして業務を全部抱える現状をみて、「リーダーというのは一番負担を背負う人なの？」とってしまうのですが、本来はそうではないですよね。チーム全体を把握し、より効率的、生産的に看護ができるようにマネジメントの視点を学ぶことを目的としてつくられた制度であるはずですから、管理者の組織判断が最も優先されるべきであるのと同じように、リーダーの判断に基づく指示を優先するという風土があれば運営がスムーズにいき、それは組織の活性化にもつながります。それゆえに、管理者やリーダーには判断に責任をもつ重さや厳しさがありますね。

以上のことは理屈では理解していても、現実はなかなかそうはいかないといったところではないでしょうか。私が推測するに、それは、看護師に必要なホスピタリティーマインドが患者中心を前提としながら醸成されるからではないかと思うのです。患者中心の心が相手中心の考え方になり、マネジメントにおいても「スタッフの納得」が中心になってしまうのではないのでしょうか。看護師としての自分を一生懸命つくってきて、管理者になると、

患者を守る立場に加えて組織やスタッフなど守るべきものが一気に増えるわけですから、それぞれの立場に立ってすばやく判断しなければなりません。それにとまなう葛藤やジレンマに悶々とする日々をいくつも重ねて、管理者としての自分をつくっていくわけです。そして、その葛藤のなかのひとつに「スタッフの納得を得る」ということが重くのしかかるわけです。

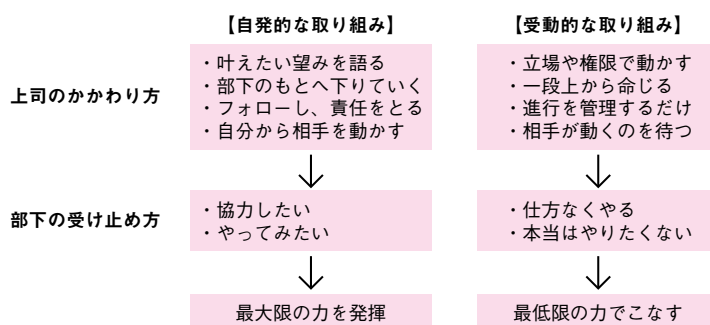
そこで、一つ提案です。まず、納得というのは得られたらそれに越したことはないが、そうそう得られるものではないことを前提とします。

スタッフが納得するかしないかを最優先にしていると、極端に言えば、仕事の状況にスタッフが合わせるのではなく、スタッフの状況に仕事を合わせるような風土ができあがってしまいます。メンタルヘルスへの対応も考えればバランスは大切ですが、スタッフが納得しないのは、負担やリスクが大きいです。しかし、そこにチャレンジしたときに成長がなされる例を、皆さんはたくさんご存じのことと思います。時間も予算も人手もない、ならば知恵と工夫をこらすしかありません。そこに成長のチャンスが待っているのです。

人の能力は、あれこれと試行錯誤し、やってみるなかで開かれていきます。納得しないことをやらせてみるのは、成長のチャンスを与えているのだと考えましょう。嫌われるリスクを管理者が背負えばよいのです。そして、任せてみてすばらしい結果が出なくても、それを部下の能力のせいとせず、自分の人選やフォローの何かがよくなかったと考えてみてください。そこに管理者としての成長もあるのですから。

納得を得るのは難しいが、できることなら納得を得たいもの

組織活動について、スタッフの納得を得ることを気にしすぎてはいけなくと述べました。とはいっても、トップダウンでやらせることの限界やリスクもご存じだと思います。できることなら自発的に取り組んでほしいのは誰もが願うことです。自発的な取り組みを引き出すために、次の図を参考にしてください。



2

事例 「接遇マナー向上委員会」のメンバー人選

人選はあなたの病院が目指す理念を実現するための入り口です。スタッフの考え方や価値観を尊重し過ぎてゴールを見失い、本末転倒ということにならないようにしましょう。

→ Self check

- ☐ 選んだ部下に仕事を断られてもへこみませんか？
- ☐ 断られると理屈や権威で押さえつけようとしていませんか？
- ☐ 肩書きや立場で人を動かそうとしていませんか？
- ☐ ゴールまでのイメージを話し、あなたの力が必要だという事前相談をしていますか？
- ☐ 相手に検討する時間と情報を与えていますか？
- ☐ 組織やチームのメリットだけでなく、相手にとってのメリットを話して事前相談をしていますか？
- ☐ 相手にとってのメリットだけでなく、予想されるデメリットも正直に話し、それに対するフォロー体制も具体的、現実的なものとして話していますか？

人選は、管理者が何をゴールにするかで決まる

かつて私が、ある病院の接遇向上プロジェクトのファシリテーターだった時のことです。そのときの委員長は、元々マナーが悪かったため、役割を果たすことをとおして少しでも自身のマナーが良くなるようにと任命された方だったのですが、あるとき次のように話しました。

「私は実は、マナーはテクニックだと思っているんです。心のなかではどう思ったっていいんですよ。形さえできていればね。人が何をどう考えていたって見えやしないんですから」

たしかに委員長自身は、就任中はクレームを受けることもなく、「接遇は奥が深い、自分には無理だ。自分には患者が暴れたときにおさえる係が似合っている」と腕の筋肉を見せてくれました。それはそれで適材適所でした。おかげで病院は警備員を配置する必要がなかったくらいです。

その後に任命された委員長は、「委員会活動として何をしたらどんな効果が出るのかわかりません。ならば、とにかく私たちがやれることを継続しましょう」と、委員会の会議の冒頭に毎回のようメンバーにコツコツと訴え

続けました。何かを始めようとする、「それをやってどんな効果があるの？」という議論が出て結局まとまらず、結論を先送りにしている間に1年が過ぎたということがよくありますよね。しかし、そのときは、「やってみてもいいものの結果を予測してやらないでいるよりも、とにかくまずはやってみよう」という委員長のかけ声のもとに、毎月1回、委員会メンバーが巡回して歩きました。すると、それまでは職員同士が廊下ですれ違ってもないさつさえしなかったのに、接遇委員会の巡回のおかげでいつの間にか「お疲れさま」と声をかける風土に変わり、これがきっかけで病院機能評価でよい評価をいただいたのです。

この例からもわかるように、人選は管理者が何をゴールにするかで決まるのです。前者はたしかに委員長自身の任期中の行動に制限が加わり、期限付きの意識づけは教育できたと思います。それに対し、後者は病院風土を変える組織的な取り組みにまで発展できた例だといえるでしょう。

人選の基準

人選の基準について、次のようなことが言えるでしょう。

- ①当人の成長をゴールにするなら、その過程で生じるリスクやコストに対して手を打っているか
 - ・非生産的な時間
 - ・それにかかるコスト
 - ・周囲の人におよぼすマイナスの影響
 - ・協力者への配慮とフォロー
- ②チームの成果をゴールにするなら、あなたが描くゴールまで到達するための行動力がその人に備わっているか
 - ・組織や病棟、チームの意向を反映できる人か
 - ・意欲はあるが力不足の人か→力不足を補強する対策が必要
 - ・力はあるが意欲不足の人か→意欲不足を補強する対策が必要
 - ・意欲も力も不足気味の人か→意欲と力をどう補うか対策が必要

任せた部下に期待する成果を出してもらうためには、「任せて安心、あとは結果を待つだけ」ではなく、きめ細かな補強対策が必要となります。逆を言えば、どれだけの補強対策が可能か（誰にどのようにどのくらいの時間とエネルギーをかけられるか）で人選するのもひとつの手かもしれません。

3

効果的な声のかけ方、任せ方、 納得への導き方

→ Self check

- ☐ こういう人であるはずだ、こういう人であってほしい、と自分の期待で部下の姿を見ていませんか？
- ☐ 理想や目指すゴールを話すと同時に、そこへ近づくためのステップを登りやすくしてあげていますか？
- ☐ 「あの人はなぜできないの？」ではなく、「あの人をどう生かそう」と考える習慣ができていますか？
- ☐ モチベーションを上げるかわり＝褒める、と思ひ込んでいませんか？

こんな言葉、使っていませんか？

「よろしくね」「任せたわ」「今度からこうなります、上が変わったからです」など、頻繁に耳にする言葉ですね。一見、とても納得させられてしまう、あるいは納得せざるを得ない言葉ですが、実際に行動に移してみると、いろいろと不具合が生じてきてうまく進まないものです。それは、管理者とスタッフの認識の間には山のような落差があるからです。立場の違いというのは本当にコミュニケーションの壁となります。

〈NGワード〉

「よろしくね」

「よろしくね」はよろしくありません。スタッフは管理者の目線で物事に対応できるわけではありません。具体的な指示が必要です。「いつ」「どこで」「誰が」「何を」「どのくらい」「どのように」「いつまでに」「結果報告はどのように、どのタイミングでしてほしいか」などのプロセスを十分に踏まえ、お互いが相手の考え方を理解しようと努力しないと、あうんの呼吸は生まれません。

「任せたわ」

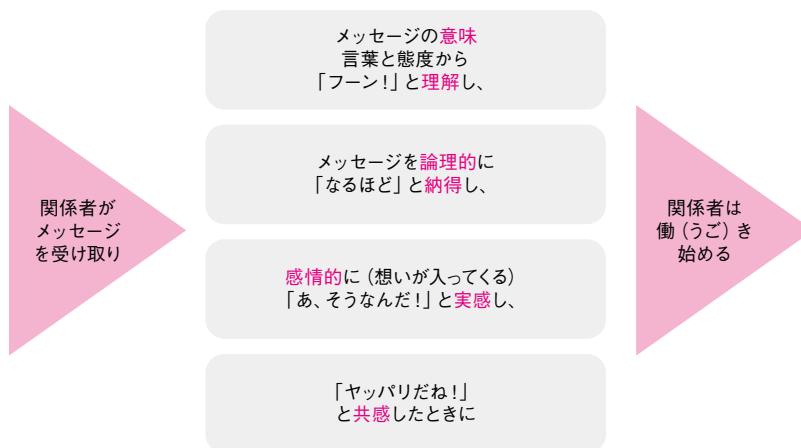
「任せたわ」は自分が楽になりたいと言っていると、最後にスタッフに「後はお任せします」と言われてしまいます。

逐一説明しているのが負担だと感じて、なんとかうまくやってくれるだろうという期待のもとに「任せたわ」と言うと、任せられたのだから自分のやりやすいようにやってよいものだという勘違いが発生します。もちろん、細かなやり方は任された人に自由裁量の余地があるでしょうが、目指しているゴールのイメージを共有するためのコミュニケーションは必須です。

「上が変わったので…」

「上が変わったので…」は、まったく逃げ腰の理由です。院長が変わった、看護部長が変わったというのはたしかに大きな理由であり、どんな立場の人にも共通なので理解が得やすいフーズです。特に、対外的なことには効果的です。でも、部下に対しては、「上が変わったから仕方がない」と言って不満を押さえつけると、この火種が「どうせいくらやったって…」などと、「事なかれ主義」という現象に姿を変えることもあります。ですから、上が変わったという事実を受け入れつつ、そのことによって部下が受けるリスクについて、お互いのテーマとして話題に取り上げる作業が必要になります。ここでも注意したいのは、納得を得ることが目的ではなく、話題に取り上げ、意見交換をして、これからどうするかをそれぞれの立場で自発的に考えるプロセスを経ることが大切だということです。コミュニケーションの時間の捻出に手抜きをしていると、後が怖いことになります。

納得を得るために



出典／手塚修一（ヒューマンスキル開発センター協力講師）：効果的なプレゼンテーション。

4

モチベーションを下げさせない フォローの仕方

本人も知らない長所を引き出すのがホントの上司力

「本人も知らない長所を引き出すのが上司のホントの仕事」です。だから、試行錯誤してとにかくやってみることが必要になり、そのためにいろいろな経験をさせてみることは、能力の開花に効果的です。しかし、経験の浅い人には、「あなたの能力を試してみしてほしいの」「チャンスを生かしてほしいわ」くらいのメッセージが心に響くのですが、ベテランのスタッフにはいかがなものでしょうか？ もちろん個人差はありますが、能力だのチャンスだのと言っても「ええ、私はもうこれで十分ですから、師長さんのお気持ちだけ受け取っておきます。チャンスならできるだけ若い人にどうぞ」なんて言われて、うまくかわされるのがオチです。だからでしょうか、便利に使う言葉が「あなたももうベテランなんだから…」と、枕詞のようになっていますね。

ここでは、ベテランにどんな言葉で伝えるかというよりも、ベテランが陥りやすいことに焦点を当ててみましょう。そのことを理解することにより、アプローチがしやすくなると思います。

「納得」の壁になる「規範」の変革

ベテランの「納得」の壁になるのは、やる気や忙しさやあきらめだけではありません。中途採用の方にも当てはまるのですが、実はその人のなかに染み込んでいる「規範」が邪魔をして新しいことを受け入れなくさせていたり、抵抗感が起こったりするわけです。一度、「仕事とはこういうものだ」という考えが染み込むと、なかなか脱却できません。

ある鉄道会社の社員が、異動により同じ系列のホテルのフロントマンとして勤務することになりました。ところが、そこでは「気が利かない人」という評価を受け、指導されたわけです。なぜこのような不幸なことが起こったかということ、鉄道会社勤務時代に、ほかの人の業務に手を出してはいけない、自分で手順をアレンジしてはいけないという教えを受けていたために、その規範が染みつき、状況に応じて手があいた人が適宜対応していくというホテルの規範に切り替えられなかったのです。病院においてもこれと同じようなことがありますか？ たとえば手術室勤務が長い人が、病棟へ配属になったとたんに身動きできなくなったなどということです。以前こんな話を研修

中にしたところ、「あるある、それで僕は上司から“使えないヤツ”だと言われショックでしたが、今、それがなぜだったのかわかってスッキリしました」と言われた方がいらっしゃったので、思い当たる方もいるかもしれませんね。同じような経験をされた方は、決して気が利かないのではなく、規範が邪魔をしているととらえ直してみてください。するとどうしたらよいかが見えてきます。考え方の修正もしやすくなるのではないのでしょうか？そしてまた、規範というのは個人だけでなく、組織の規範としてできあがってきます。改善を図りたい方のために、以下に規範を変革するためのアプローチについて情報提供をさせていただきます。

規範とは

- ・ 規範とは、社会・組織・集団のなかの人々が、個人の良い悪いの価値観とは関係なくやっている慣習的行動。根底には、暗黙の価値判断基準がある
- ・ 人間は集団的な規範のなかで自分自身の存在を確認していく。横並び行動をしがち。いったん出来上がった規範は強固に人々の行動を規制する
- ・ みんながそのような行動と考え方に支配されていれば、それは組織文化となっている
- ・ 通常、個人は規範に逆らえない。また、「どうもおかしい」と感じていても、口に出しているのははばかり
- ・ 結果としてその規範（組織文化）が仕事の質とコストに影響する

規範を変革するアプローチ

- ・ 組織の人々がもつ、基本的な行動様式について理解する
 - ☐ 心理的な側面、組織の状況がもたらす影響
 - ☐ 関係者がオープンに「自分の心理的状況」を開示できる“場”をつくる
- ・ 最初は第三者の介入（支援）が必要なことが多い。「問題は人間と人間の関係のなかで起こっている」ことを理解する
 - ☐ 新しい関係づくりのガイドライン（申し合わせ）を、関係者のコンセンサスのもとで作成する。新しいガイドラインが、新しい規範をつくる
 - ☐ 最初に作成したガイドラインを職場やテーマの評価尺度として活用する
 - ☐ 評価尺度が満たされるようになってくればガイドラインを見直し、次のレベルへと仕事の質を上げていく

5

モチベーションを維持する、 納得を得るためのさまざまな工夫

叱ったり、活を入れるのも重要なフォロー

モチベーションを維持させるためには、褒めることは確かに大切です。褒めるのはできるだけみんなの前で、周囲を巻き込みながら行いましょう。ある会社の課長さんは、誰かのがんばりを褒めたいときは、お昼休みにケーキを買ってきて会議室の予約をし、メンバーに「〇時に各自ペットボトル持参で会議室集合」と呼びかけ、15分間だけのパーティーをするのだそうです。喜びを共有する風土づくりのためのしかけですね。昨今は、夜は個人的な用事が多く、職場のみんなと集まるといことがなかなか難しくなっています。ですから、ちょっとした工夫でこのようなこともできるのかもしれません。

褒めることだけでなく、叱ったり、活を入れることもモチベーション維持のために重要です。叱るときにはそれなりの効果をもたらすように、次のようなことに気をつけてください。

怒りの矛先	相手のなかに起こるもの
人格攻撃「だからあなたはダメ」	萎縮
仕事のミスを叱責	緊張し続ける
意識のもち方や取り組み姿勢の低さ	奮起

意識のもち方や取り組み姿勢の低さを叱るのは、「あなたならもっとできるはず！」という期待をもっていることが前提です。「私だったらこうするのに」と自分と比較して、「だからあなたは…」と人格攻撃にならないように気をつけてください。

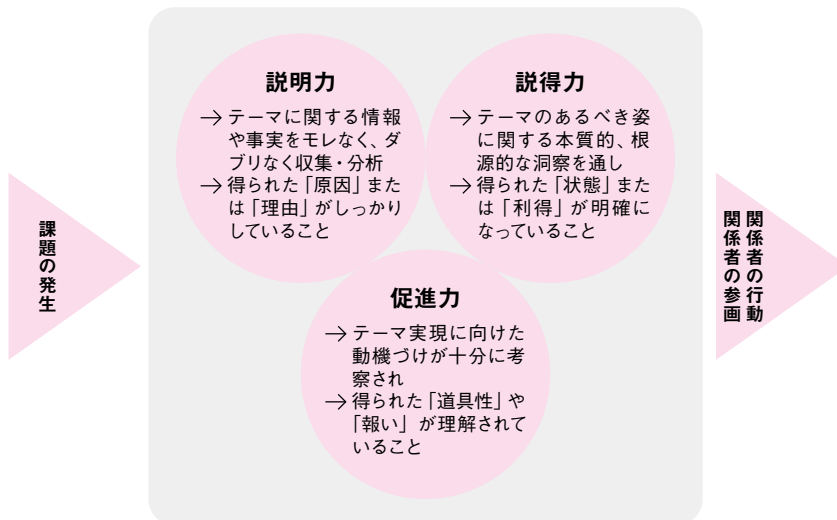
納得を得やすくなる説明力、説得力、促進力

意欲や情熱も納得を得るために重要な要素ですが、他部門や他職種、外部の関係者に納得してもらうには、それなりのコミュニケーションスキルが要求されます。ある企業では、女性が管理職に就くと「会議への参加の仕方」という管理者教育プログラムを受講するのだそうです。差別と思われるかもしれませんが、それはダイバーシティの考え方にに基づき、女性管理者を増やすにあたってのサポート体制なのです。そのプログラムのなかで実施され

ているのが会議の場での説明力、説得力、促進力の強化です。

下記の図に基づいて、ご自身の周囲の納得を得るための思考力について検証してみてください。

他者に影響力を与える3つの「思考力」



出典／手塚修一（ヒューマンスキル開発センター協力講師）：管理者のためのクリティカルシンキング。

注) 「道具性」「報い」とは

これまでの動機づけ理論が「意欲」や「やる気」をいかにアップさせていくか、ということに注目してきたのに対して、関係者にいかに「行動」してもらおうかという“意欲の行動化”に着目した考え方のなかに出てくる言葉です。何かをやろうとしたときに、それによって得られる「報い」と、実現可能な具体的なツール、手がかりとしての「道具性」が、促進力につながるというわけです。

〈例〉テーマ「接遇マナーを高める」

報い 「職場環境が良くなり、働きやすくなる」「自分の印象が良くなる」「評価が高まる」（昇給、昇格、昇進、賞与、報奨金、日常的な関心、周囲の承認、権限の付与、成長感、達成感、充実感など）

道具性 「マニュアル」「研修会」「クレーム情報」「マナーのよい先輩」などといった、実現のための効果的、具体的な手がかり

最後になりましたが、ここで宿題をひとつ実施してみてください。

Q. もし今、納得してほしい相手がいるとします。その人に納得してもらい、意欲を引き出し、テーマに本気で打ち込んでもらうために、あなたの取るべき行動は何でしょう？

Challenge Test

あなたの組織の価値観を診断します。以下の質問表と集計表を用い、42ページの「診断の目的と方法」に従って実施してください。

■質問表

1

組織の関心事診断－質問－

職場活動のなかで特に関心のある項目を8つ選択し、「自分」の欄に○をつけてください。
(複数人で実施してください)

No.	項目	自分	
1	病院の理念や方針や目標と合致した日々の業務や仕事		
2	病院の職員のモチベーションや満足度（やる気、意欲、仕事動機、ワークモチベーションなど）		
3	仕事と合致したしくみ（業務手順）		
4	病院の風土（職場の雰囲気）と行動様式・行動パターン		
5	チャレンジしてみたいことや、やりがいを感じる革新的な仕事		
6	病院の職員の学習意欲と向上心、成長欲求		
7	職務の設計と仕事の進め方（業務運営、オペレーションに関する決めごと、職務権限、職務分掌、マニュアル）		
8	管理者の日常的行動とリーダーシップ		
9	達成感・向上心を感じさせるような仕事		
10	病院の職員の仕事に関する能力・知識・技能		
11	職場環境（作業環境、労働環境）や人事管理の諸制度（処遇、評価、配置、教育、資格認定）		
12	チームや集団内の人間関係とチームワーク、コミュニケーション		
13	病院あるいは病棟の目標設定や課題の明確性（なにを、いつまでに、どのレベルまで）		
14	病院の職員の仕事に対する興味・関心・意欲		

15	無駄がなく合理的・生産的な業務の割り当てと役割分担		
16	お互いの（人與人・部門と部門・他職種・外部関係者などとの）コミュニケーション		
17	環境の変化（管理者の入れ替わりによる方針の変更など）に対する仕事の柔軟性・対応力		
18	環境（外部環境・内部環境）に対する病院の職員の受け止める力、姿勢		
19	病院の統制のしくみ（指令・命令・報告・連絡・承認の仕方や経路）		
20	各職場特有の仕事の分担や運営の方法・やり方		

■集計表

2	組織の関心事診断－全員の集計をして下さい－			
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	
5 _____	6 _____	7 _____	8 _____	
9 _____	10 _____	11 _____	12 _____	
13 _____	14 _____	15 _____	16 _____	
17 _____	18 _____	19 _____	20 _____	
合計 _____	_____	_____	_____	
↓	↓	↓	↓	
業務・仕事	個人・人間	制度・構造	風土・文化	

出典／手塚修一（ヒューマンスキル開発センター協力講師）：管理者のためのクリティカルシンキング。

診断の目的と方法

■診断の目的

- ①組織の構成員が、組織のどの領域に関心や価値観をもっているかを知る
- ②この診断をととして組織の基本的な考え方を理解し、その活用を図る
- ③診断結果から、関心領域の偏りや偏向がないかどうかを知り、組織の活動領域全般に対するまんべんないマネジメントが必要なことを理解する

■診断の方法

- ①この20項目は、組織のなかで課題や問題となるであろう代表的なものを記述したものです
- ②質問表で、あなたが“特に”関心のある項目（または重要だと思う項目）を8項目選び出し、「自分」の欄に○をつけてください
（あなたが8つの投票権をもっているとして、ど

の項目に投票するかということ）

- ③8項目の投票が終わったら、ほかのメンバーの投票結果を集計します
ー「1に○をつけた人?」と言って挙手をしてもらい、その数を「自分」の右隣の欄に「正」の字で集計する（以下、「2に○をつけた人?」…と続ける）
- ④集計結果を集計表に転記します
ー質問表の「No.1」の集計結果を集計表の「1」に（以下、「No.2」は2へ）
- ⑤集計表の結果の数字を縦に足します（「1」+「5」+「9」+「13」+「17」=〇〇、以下同じ）
- ⑥「業務・仕事」、「個人・人間」、「制度・構造」、「風土・文化」の4つの数字のなかで一番大きいものに○を、次に大きいものに△をつける

結果の解説

業務・仕事…方針や戦略を実際の職場で実現するための具体的な活動のこと

制度・構造…仕事をうまくやるためのしくみ（いろいろな制度や組織図など）のこと

個人・人間…決まったしくみのなかで実際に仕事を行う一人ひとり（能力・意欲など）

風土・文化…組織や職場がもっている（暗黙の）決まりごと＝体質

望ましい納得を引き出すには、これらの4つの要素（活動要素）がそれぞれ十分に機能する組織、チ

ームであることが必要となります。そしてそのためには、4つの活動要素に対してまんべんなく関心をはらい、マネジメントすることが必要となります。皆さんの関心に、偏りやバラつきはないでしょうか？

「個人・人間」や「風土・文化」の、組織のソフト面に高い関心を払う傾向があると、つついスタッフの納得を得られるかどうかには神経を使いすぎてしまいます。一方、「業務・仕事」や「制度・構造」の、組織のハード面に高い関心を示す傾向があると、スタッフを強引に納得にもっていき、フォローを忘れてしまいがちになります。